

## 윤리적 리더십의 효과성에 관한 연구†

장준호\*

### <국문요약>

본 연구는 윤리적 리더십의 효과성을 규명하기 위해 윤리적 리더십과 동일시 간의 관계, 동일시와 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 연구를 수행하였다. 더불어 윤리적 리더십과 동일시 간의 관계에서 팀 결속력의 조절효과, 윤리적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에서 동일시의 매개효과를 실증하였다. 국내 지방 소재 12개 기업 439명의 종업원을 대상으로 수집한 설문을 분석한 결과, 윤리적 리더십은 상사동일시와 조직동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 상사동일시와 조직동일시 역시 부하의 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 팀 결속력은 윤리적 리더십과 상사동일시 및 조직동일시 간의 관계를 조절하였고, 상사동일시와 조직동일시는 윤리적 리더십과 부하의 직무만족과 조직몰입 간의 관계에서 매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과는 윤리적 리더십이 상사동일시 및 조직동일시에 영향을 미치는 주요한 요인이며 부하의 직무만족 및 조직몰입 수준을 높이기 위해서 상사동일시와 부하동일시가 중요한 요인으로 작용하고 있음을 시사하고 있다. 뿐만 아니라, 윤리적 리더십과 상사동일시 및 조직동일시 간의 관계에서 팀 결속력은 이들 간의 관계를 강화시킬 수 있는 상황요인임이 규명되었고, 윤리적 리더십은 직접적으로 부하의 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미치기도 하지만, 상사동일시와 조직동일시를 통해 간접적으로도 영향을 미치고 있음을 실증하였다. 연구결과를 토대로 시사점 및 향후 연구방향과 한계점에 대해서도 논의하였다.

**[주제어]** 윤리적 리더십, 상사동일시, 조직동일시, 팀결속력, 직무만족, 조직몰입

\* 장준호(E-mail: jjh4653@honam.ac.kr)  
학위취득대학: 전남대학교 경영학 박사  
현직: 호남대학교 경영학과 조교수

† 본 연구는 2016년도 호남대학교 교내연구비 지원을 받아 연구되었습니다.

논문접수일: 2017년 5월 30일, 논문수정일: 2017년 8월 16일, 게재확정일: 2017년 8월 16일

윤리적 리더십의 효과성에 관한 연구 5

# A Study on the Effectiveness of Ethical Leadership

Jang, Jun-ho

## <Abstract>

This study investigates the effects of ethical leadership on identification and identification on subordinates' job satisfaction and organizational commitment. Additionally this study examines the moderating effect of team solidarity on the relationship between ethical leadership and identification, and the mediating effect of identification on the relationship between ethical leadership and subordinates' job satisfaction and organizational commitment. Data from 439 employees in 12 different companies show that ethical leadership positively relates to identification, and identification positively relates to subordinates' job satisfaction and organizational commitment. Also result shows that team solidarity moderates the relationship between ethical leadership and identification, and identification mediates the relationship between ethical leadership and subordinates' job satisfaction and organizational commitment. Implications of the research findings are discussed, and recommendations for future research are provided.

**[Keywords]** *Ethical leadership, Leader identification, Organizational identification, Team solidarity, Job satisfaction, Organizational commitment*

## I. 서론

2017년 현재, 윤리와 도덕은 정치, 경제, 사회, 문화 등 각계각층에서 뜨거운 이슈로 떠오르고 있다. 한국사회 전반에서 발생하고 있는 비윤리적인 문제들로 인해 이러한 현상은 더욱 가속화되고 있다. 특히 최근 몇 년간 기업을 둘러싼 비윤리적인 사건들은 기업정서를 악화시키고 기업신뢰도에 부정적 영향을 미치고 있다. 따라서 일부에서는 효율적 경영과 신장장을 위한 강력한 리더십을 요구하고 있지만, 그보다는 자신의 말과 행동에 있어 일관성 있는 모습을 보이고 진솔한 소통을 통해 구성원들과의 관계를 지속적으로 개선해 나가는 도덕성 있는 리더를 요구하는 목소리가 점점 커지고 있다. 기업의 지속 성장을 이루기 위해서는 조직 내 윤리적인 문화를 구축해야 하는데, 이를 위해 가장 필요한 것이 바로 윤리적 리더십이다.

그동안 축적되어 온 기업에 대한 불신을 해소하기 위해서는 경영자 및 관리자의 윤리적 리더십이 반드시 필요하다는 동의하에 윤리적 리더십과 여러 변수들 간의 관계에 대한 선행 연구들이 꾸준히 이루어져 오고 있다. 선행 연구들에 의하면, 윤리적 리더십은 낙관주의(De Hoogh and Den Hartog 2008), 과업 중요성과 직무자율성 및 노력(Piccolo, Greenbaum, Den Hartog and Folger 2010), 정서적 몰입, 공정성, 상사에 대한 만족(Brown, Trevino and Harrison 2005; Khuntia and Suar 2004), 자기효능감, 리더-멤버 교환관계, 과업 성과(Walumbwa, Mayer and Wang 2011), 조직시민행동(Mayer, Kuenzi and Greenbaum 2009) 등과 같은 변수들에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

이렇듯 윤리적 리더십과 관련된 활발한 연

구들이 진행되고 있음에도 불구하고, 윤리적 리더십과 다양한 변수들 간의 관계에 대한 경험적 규명이 더 필요한 상황이며, 윤리적 리더십의 긍정적 효과를 설명할 수 있는 과정에 대한 연구(Trevino, Brown and Hartman 2003)와 상황변수를 고려한 연구 역시 향후 과제로 남아 있다(Liu, Kwan, Fu and Mao 2013). 이에 대해 Barling, Christie and Hopton(2010)은 리더십 연구에서 그 결과변수들에 대해서는 많이 알려져 있지만 리더십 효과성이 왜, 어떻게 일어나는지에 대한 설명은 많이 알려져 있지 않다고 하였다. 윤리적 리더십에 있어서도 마찬가지로 윤리적 리더십이 여러 결과 변수들에 긍정적인 영향을 미치고 있으나, 이런 영향관계가 과연 어떤 메커니즘에 의해 발생하고 있는지에 대한 규명은 더욱 필요하다. 더불어 윤리적 리더십의 효과에 있어 상황변수에 대한 연구 역시 미흡한 실정이라 할 수 있다. 리더십의 영향관계에 대한 명확한 규명을 위해 상황에 대한 고려는 매우 중요한데(Yukl 2010), 특히 윤리적 리더십은 특수한 상황에서 그 역할이 더욱 중요해 진다는 주장(Brown and Trevino 2006)에 비추어 볼 때, 윤리적 리더십의 영향관계에서 이를 조절하는 상황변수들을 규명하는 것 역시 매우 필요하며 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 일반적으로 리더십의 종속변수로 주로 사용되고 있는 부하의 직무만족과 조직몰입을 결과변수로 고려하여 윤리적 리더십의 효과성에 대한 연구를 수행하고자 하였다. 더불어 이들 간의 관계에 있어 종업원들의 성과를 예측하는 중요한 선행변수이자(Riketta 2005) 리더십 효과성을 설명하는 중요한 변수인(Sharmir, House and Arthur 1993) 동일시를 매개변수로 고려하고 윤리적 리더십의 영향력을 강화시킬 수 있는 상황변수

로서 선행연구에서 다루어지지 않았던 팀 결속력을 고려하였다. 일반적으로 동일시는 상사동일시와 조직동일시로 구분할 수 있음에도 불구하고 이를 동시에 고려한 리더십 연구는 많지 않은 실정이다(양동민·심덕섭 2013). 따라서 본 연구는 윤리적 리더십 효과성에 대한 규명뿐만 아니라 동일시의 매개효과에 대한 보다 명확한 설명을 가능하게 할 것이다. 또한 윤리적 리더십과 동일시 간의 관계를 더욱 촉진시킬 수 있는 변수의 조절효과를 규명함으로써 윤리적 리더십에 대한 이론적 확장을 도모하고 연구 결과를 토대로 기업현장에 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 윤리적 리더십과 동일시

윤리적 리더십이란 “리더가 부하들에게 개인적인 행동과 상호관계를 통하여 규범적으로 적절한 태도를 제시하고, 쌍방향 커뮤니케이션, 재강화 그리고 의사결정을 통하여 그러한 행동을 촉진하는 것”을 의미한다(Brown et al. 2005). 개인적인 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 태도를 제시한다는 것은, 윤리적 리더는 부하들이 리더를 규범적으로 적절(정직, 신뢰, 공정, 배려 등)하다고 생각하도록 행동함으로써 리더 자신을 적합하고 신뢰할 만한 부하들의 역할모델로 만든다는 것을 의미한다. 윤리적 리더십이 중요한 이유는 조직이나 집단에 대한 이해관계자들의 평판뿐 아니라 구성원들의 윤리적 태도와 행동에 지대한 영향을 미치기 때문이다

윤리적 리더십 관련 연구들은 윤리적 리더십은 윤리적 행동의 역할모델링을 통해 조직구성원들의 직무 수행에서 능동적인 대처와 직무

의욕 자극, 직무만족 향상이라는 효과를 보이고 있음을 제시하고 있다(신철우 2004).

한편 Brown et al.(2005)과 같은 연구자들은 윤리적 리더십을 단일차원으로 구분하였는데 De Hoogh and Den Hartog(2008)은 이와 달리, 윤리적 리더십을 공정성, 권력 공유, 역할 규명이라는 세 가지 차원으로 구분하고 이를 통한 측정이 단일 차원의 측정보다 윤리적 리더십의 명확한 이해를 위해 필요하다고 주장하였다.

한편, 상사동일시는 조직구성원들이 리더를 기쁘게 하고 리더처럼 되기 위해 리더의 행동을 모방하거나 동일한 태도를 취하는 것을 의미한다(양동민·심덕섭 2013; Kelman 1958). 윤리적 리더십의 특성이라고 할 수 있는 규범적이고 적절한 행동을 통한 모델링은 부하들로 하여금 리더의 가치와 신념을 동일시하게끔 만든다(Zhu, He, Trevino, Chao and Wang 2015).

부하들은 그들의 윤리적 리더로부터 받는 공정함, 배려 그리고 그들이 리더에게 느끼는 신뢰 때문에 그들 자신을 리더와 사회적 교환관계로 맺어진 것으로 보는 경향이 있으며, 이 때문에 그들은 그들이 갖는 의무감 이상의 행동을 하게 된다(Konovsky and Pugh 1994; Podsakoff, Mackenzie, Paine and Bachrach 2000; Dirks and Ferrin 2002). 리더가 윤리적 리더십을 발휘하게 되면 조직구성원들은 리더에 대한 깊은 신뢰를 바탕으로 리더를 동경하고 닮고자 하는 경향을 보일 수 있다. 왜냐하면, 윤리적 리더들은 업무수행과정에서 타인이나 부하들을 배려하고, 조언과 권한의 위임을 통해 부하들이 자발적으로 업무를 수행할 수 있도록 자극하기 때문이다. 이러한 윤리적 리더가 가지는, 부하직원에 대한 배려와 관심이 리더에 대한 역할 모델로서의 매력을 증진

시키게 된다(Brown et al. 2005). 이러한 역할 모델링 과정 중에 일어나는 현상 중 하나가 동일시이며(Bandura 1977), 이는 윤리적 리더십의 중요한 요소라 할 수 있다(Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh 2013).

윤리적 리더는 부하들이 어떻게 행동해야 하는지에 대해 말과 행동을 통한 직접적인 의사소통을 시도한다(Kacmar, Carlson and Harris 2013). 그래서 윤리적 리더는 개인적 행동과 상호작용 관계를 통해 그들의 부하들과 개별적으로 긴밀하게 연결되어 있다(Neubert, Carlson, Kcmar, Chonko and Roberts 2009). 이는 상사와 부하 간의 높은 신뢰감 형성을 이끌며(Kacmar et al. 2013), 부하들로 하여금 상사에 대한 동일시를 이끌 가능성을 높여준다.

윤리적 리더는 부하들에게 업무수행에 있어서 의무적 요구를 넘어서는 관계의 질을 촉진하며(구동우·이새미·송승열 2014; Brown et al. 2005) 상호 신뢰와 존경, 상호 호감, 유사성 등과 같은 감정적 정서들을 느끼게끔 하는데(장준호·조용현 2009) 이 역시 부하들로 하여금 상사동일시를 유발시킬 수 있는 특성이라 할 수 있다.

조직동일시는 개인과 조직의 합일성과 공동운명 지각을 의미하며, 집단이나 조직에의 소속감이 매우 강하여 집단이나 조직의 성패가 곧 자신의 성패라고 느끼는 것을 뜻한다(양동민·심덕섭 2013; Mael and Ashforth 1992).

윤리적 리더는 조직의 목표와 구성원들 사이의 이해관계를 개선시키는 성향을 보인다(Xu, Loi and Ngo 2016). 그리고 조직을 대신하여 구성원들의 처우에 관심을 갖는다(Trevino et al. 2003). 그들은 구성원들을 조직적 차원의 의사결정 과정(Kalshoven, Den Hartog and De Hoogh 2012)과 주도적이고

도 개방적인 의사소통(Brown and Mitchell 2010)에 참여시킨다. 이는 조직에 대한 구성원들의 신뢰를 구축하는데 중요한 영향을 미친다(Robinson and Rousseau 1994). 이러한 윤리적 리더의 행동은 부하에게 있어 조직을 대표하는 행동으로 비춰지기 때문에 결과적으로 조직동일시를 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다(Whitener, Brodt, Korsgaard and Werner 1998).

선행연구들에 의하면, 구성원들의 욕구 충족, 구성원들이 지각하는 조직에 대한 신뢰와 심리적 안정감의 정도가 높을 때 동일시가 활성화된다고 주장하고 있다(Tyler and Blader 2000). 이를 뒷받침하는 연구들은, 윤리적 리더가 갖는 개방성과 신뢰감과 같은 특성들이 조직동일시와 긍정적인 관계가 있음을 보여주고 있다(De Cremer, Brebels and Sedikides 2008). 또한 윤리적 리더는 구성원들 간 협력을 증대시키는(Dukerich, Golden and Shortell 2002) 주도적인 행동을 보이기 때문에 조직동일시를 촉진시킬 수 있다(Yang and Liu 2014).

Blau(1964)의 사회교환이론을 근거로 Lewicki and Bunker(1995)는 조직의 의사결정에 대해 긍정적인 기대감을 갖게 될 때 조직과의 관계는 건설적으로 발전될 수 있다고 하였다. 이러한 기대감을 갖는 구성원들은 높은 수준의 조직몰입(Cook and Wall 1980), 조직에 오랫동안 남아 있으려는 의지(Konovsky and Cropanzano 1991), 많은 노력(Dirks and Ferrin 2001), 조직시민행동(Wong, Ngo and Wong 2006) 등을 보이게 된다. 이러한 조직에 대한 신뢰는 상사에 대한 신뢰로 인해 결정될 수 있다고 하였는데(Wong et al. 2006) 윤리적 리더는 도덕적인 특성을 통해 부하들과의 긍정적인 관계를 유지하며 부하들과의 높은 신

뢰관계를 구축할 수 있고(Xu, Loi and Ngo 2016) 이는 곧 상사에 대한 동일시와 조직에 대한 동일시에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 예측해 볼 수 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 팀장의 윤리적 리더십은 부하의 동일시에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 윤리적 리더십은 상사동일시에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 윤리적 리더십은 조직동일시에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 동일시와 직무태도

여러 선행연구들을 통해 상사동일시와 조직동일시가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 입증되고 있다(Kark, Sharmir and Chen 2003). 이는 상사동일시로 인해 구성원들은 긍정적 자기상을 유지할 수 있고, 조직동일시를 통해 구성원들 간 공유가치, 신념 및 행동 규범을 강화할 수 있고, 집단을 위해 자기희생을 감수 할 수 있는 효과를 가져 오기 때문이다(양동민·심덕섭 2013; Ashforth and Mael 1989).

상사동일시는 상사와의 밀접한 관계를 유지하는 것을 의미하므로 구성원들로 하여금 타인들로부터 인정받고 존경받고자 하는 욕구 충족을 가능하게 한다(Kelman 1958). 또한 상사동일시는 구성원들의 자긍심 강화와 효과적인 직무 수행에 도움을 줄 수 있다(Sluss and Ashforth 2007). 그리고 리더가 자신에게 가지는 기대에 부응하기 위해 효과적인 직무수행을 위해 노력하게 되며 이는 곧 직무만족으로 연결될 가능성이 커진다(Aron 2003). 상사동

일시가 강한 구성원의 경우 리더와 조직의 목표 달성 및 이익 추구를 위해 노력하게 되며 조직을 위한 노력과 자신을 위한 노력을 동일시하게 되는 효과를 가져 올 수 있다(Zdaniuk and Levine 2001). 그리고 강한 상사동일시를 가진 구성원들은 조직의 문제 해결과 개선방안에 대해 자신의 일처럼 고민하는 모습을 보인다(양동민·심덕섭 2013).

조직동일시는 구성원들로 하여금 조직의 목표를 자신들의 것으로 내면화하게끔 한다(Mael and Ashforth 1992). 따라서 조직 동일시는 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 선행연구들은 조직 동일시가 팀과 조직에 대한 만족 및 역할 외 행동에 대한 높은 수준의 노력을 기울인다고 제시하고 있다(Riketta and Dick 2005).

조직동일시는 구성원들이 그들의 직무에 대해 인지적, 정서적으로 긍정적인 평가를 내리게끔 한다(Loi, Chan and Lam 2014). 조직 동일시는 구성원들로 하여금 조직 목표 달성을 위해 조직 내 타 구성원들과의 협력에 있어 노력을 기울이게 할 수 있다(Brewer and Kramer 1986). 강한 조직동일시를 가진 구성원은 그들의 개인적 목표와 조직 목표를 동일하게 여기고(Loi et al. 2014) 목표 달성을 위한 과업수행 시 그들의 직무에 몰입하고 내재적 만족을 얻게 된다(Barker and Tompkins 1994). 따라서 동일시 된 구성원들은 조직 목표 달성에 보다 적극적인 자세를 취하고 부정적인 상황들이 큰 제약요인으로 작용하지 않게 된다(Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede, Grubba and Tissington 2004).

한편, 조직동일시는 구성원들 간 정서적 애착을 포함하는 개념이다(Tajfel 1978). 강한 조직동일시는 조직구성원이라는 데 자부심을

갖게 되고 그들이 수행하는 직무와 조직에 긍정적인 태도를 형성하게 된다(Boros, Curseu and Miclea 2011). 동일시 된 구성원들은 그들이 수행하는 직무를 그들이 이 조직 내 일원이라는 증거로서 인지하게 되며 그들이 수행하는 직무와 조직에 대한 태도에 긍정적인 평가를 하게 된다(Loi et al. 2014).

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 부하의 동일시는 부하의 직무태도에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 상사동일시는 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 상사동일시는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: 조직동일시는 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-4: 조직동일시는 조직몰입에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3. 팀 결속력의 조절효과

학자들은 팀 결속력에 대한 다양한 정의를 내리고 있는데, Mcpherson and Smith-Lovin(2002)은 팀을 구성하는 개인들의 응집력이라 하였고, Snyder(1991)는 팀에서 보여 지는 친숙함, 의리, 내재화된 집단 규범에 대한 유대감의 정도로 정의하였다. 또한 Moorman, Zaltman and Deshpande(1992)은 팀 결속력이란 가치 있는 관계를 생성하고 이를 유지하고자 하는 욕구라고 하였고, Carron(1982)은 팀의 목표달성을 위해 팀에 남아 있고자 하는 의지와 정서적 애착으로 표현하였다. 즉, 팀 결속력이란 팀과의 상호 애

착과 팀 내 가치 및 목표에 대한 높은 유대감을 의미한다.

팀 결속력은 자발적 상호작용과 상호의존성에 참여하게끔 하고 구성원들로 하여금 조직 내 다양한 관계를 통해 상호 이득을 획득할 수 있게 한다(Tse, Dasborough and Ashkanasy 2008). 이러한 이득 획득 과정을 통해 구성원들은 윤리적 리더십의 영향관계에서 상사의 영향관계 및 조직이 추구하고자 하는 바에 더욱 몰입하게 된다.

팀 결속력이 높은 상황은 상사와 보다 우호적인 관계를 의미하며, 이는 자신의 리더에 대한 수용도와 만족이 높아짐을 의미한다(김왕선·손승연·정원호 2015). 팀 결속력에 대한 선행연구들에서는 팀 결속력은 자신이 속한 집단에 머무르고자 하는 의지를 높이는 것으로 나타났다(Keyton and Springston 1984). 또한 높은 팀 결속력은 팀 리더를 중심으로 서로 협력하고 원활한 의사소통을 활성화시키기 때문에 팀장이 보여주는 윤리적 리더십의 영향력 과정에 있어 상사 및 조직동일시를 촉진시킬 수 있는 변수가 될 수 있다.

팀 결속력이 높은 경우 구성원 간의 사회적 결속력이 높아지며, 팀 결속력이 조직시민 행동 및 조직만족을 증가시킨다는 선행연구(Beal, Burke, McLendon and Cohen 2003)들을 통해서도 팀 결속력은 윤리적 리더십과 조직동일시 간의 관계에서 이를 긍정적으로 조절하는 변수로서 작용할 가능성이 높다. 또한 팀 결속력은 팀원들의 자부심을 높여주는 중요한 변수이다(Porter, Hollenbech, Ilgen, Ellis, West and Moon 2003). 따라서 리더의 영향력 행사과정에서 특정 팀장이 이끄는 팀원이라는 자부심을 통해 팀장과의 동일시를 촉진시킬 수 있는 변수가 될 수 있다.

팀에 대한 애착이 높은 경우 구성원들은

조직에 대한 정서적 애착 역시 증가될 수 있으며, 자신의 조직을 자신을 지지해 주는 대상으로서 인지하게 된다(Andrew, Kacmar, Blakely and Bucklew 2008). 또한 팀 결속력은 조직지원인식(Self, Holt and Schaninger 2005)과 조직공정성(Martin and Bennett 1996)을 느끼게 하는데 이는 조직동일시에 긍정적인 영향을 주는 환경이라 할 수 있다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 팀 결속력은 팀장의 윤리적 리더십과 동일시 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-1: 팀 결속력은 윤리적 리더십과 상사동일시 간의 관계를 조절할 것이다.

가설 3-2: 팀 결속력은 윤리적 리더십과 조직동일시 간의 관계를 조절할 것이다.

#### 4. 동일시의 매개효과

리더십 연구자들은 리더의 행동이 리더십 효과성에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 리더의 행동에 대한 구성원들의 인식을 통해 간접적으로 영향을 미친다고 보고 있다 (Conger and Kanungo 1987; Yorges, Weiss and Strickland 1999). 즉, 리더의 행동이 구성원들에 의해 귀인적으로 받아들여질 때 조직과 집단의 효과성으로 발현될 수 있다는 것이다. 동일시는 이러한 구성원들의 긍정적인 인식을 의미하므로 이를 통해 직무태도의 효과성에 영향을 미치게 된다. 이에 본 연구에서는 윤리적 리더십이 부하의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 있어 이들 간의 관계를 매개하는 변수로 동일시를 고려하였다.

앞서 논의한 윤리적 리더십과 동일시 간의 관계, 동일시와 직무만족 및 조직몰입 간의 관

계를 토대로 동일시는 윤리적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간을 매개하는 변수로 예측해 볼 수 있다.

상사동일시는 구성원들로 하여금 윤리적 리더가 가지고 있는 가치관 및 비전 수용도를 높이고, 리더에 대한 강한 애착을 갖게 하므로 부하들의 직무만족이나 조직몰입과 같은 태도 및 행동에 대한 윤리적 리더의 영향력을 증대시키게 한다(Bass 1985). 윤리적 리더는 자신에 대한 부하들의 동일시를 통해 구성원들의 긍정적인 태도와 행동에 영향을 미칠 수 있다 (함상우·이태식 2015).

윤리적 리더십은 상사동일시와 정(+ )의 관계를 갖는데, 이러한 상사동일시는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 효과를 미칠 수 있다. 상사동일시는 리더에 대한 만족에서 기인하며 리더에 대한 만족은 결과적으로 구성원들로 하여금 긍정적인 정서 및 태도의 형성을 의미하고(김왕선 외 2015), 이는 곧 구성원들로 하여금 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 수 있게 된다.

또한, 상사가 윤리적 리더십을 발휘하게 되면 구성원들은 조직과 자신을 동일시하고 애착심을 보인다(최석봉·김인주 2014). 그리고 조직과 동일시될수록 조직에 대한 자부심과 애착심이 강해져 조직몰입 수준 역시 높아지게 된다(Ashforth and Mael 1989).

Zhu, May and Avolio(2004)에 의하면, 윤리적 리더는 부하들로 하여금 자발적인 조직의 가치와 목표에 대한 동일시를 이끌며, 리더에 대한 높은 신뢰와 함께 리더를 만족시키기 위한 행동을 한다고 주장하고 있다. 즉, 윤리적 리더십은 부하의 긍정적인 태도라 할 수 있는 직무만족 및 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는데, 이에 상사동일시와 조직동일시가 이들 간의 관계를 설명할 수 있는 매개역할을 수행할



수 있다는 것이다.

이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 동일시는 팀장의 윤리적 리더십과 직무태도 간 관계를 매개할 것이다.

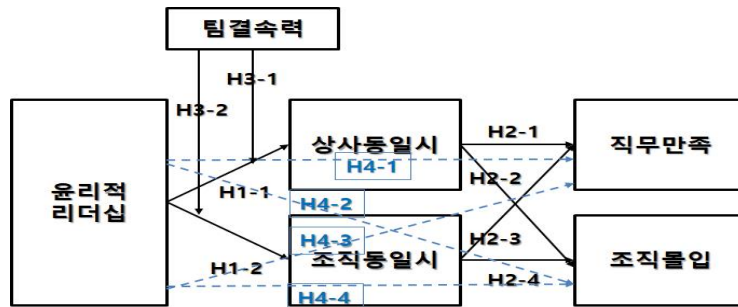
가설 4-1: 상사동일시는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-2: 상사동일시는 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-3: 조직동일시는 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4-4: 조직동일시는 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 매개할 것이다.

이와 같이 가설을 기반으로 설정한 본 연구의 연구모형을 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

### III. 연구방법

#### 1. 자료수집 및 표본

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 12개 기업의 500명의 종업원을 대상으로 설문을 실시하였다. 배포 및 수거된 설문지 448부 중 자료가 미비하거나 불성실한 응답 경향이 뚜렷한 설문서를 제외하고 439명의 q 종업원 설문서가 분석에 이용되었다.

표본의 인구통계학적 특성은 다음 <표 1>과 같다. 성별의 경우 남성(69.5%)이 여성(30.5%)보다 많았으며, 학력은 대졸이 374(85.2%)명으로 가장 많았다. 연령은 30세에서 39세가 33.3%로 가장 높은 비율을 차지했다. 직급은 대리급이 111(25.3%)명으로 가

장 많았으며 근속기간은 10년 이상이 215명으로 48.9%를 차지해 가장 높은 비율을 보였다.

#### 2. 측정도구

##### 1) 윤리적 리더십

윤리적 리더십은 개인의 행동과 상호관계에 있어서 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며, 쌍방향의 커뮤니케이션과 의사결정을 통해서 부하들의 적합한 행동을 촉진하는 것으로 정의된다. 윤리적 리더십은 De Hoogh and Den Hartog(2008)가 개발한 윤리적 리더십 척도(Ethical Leadership Scale: ELS)를 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 10개 문항 리커트 5점 척도로 측정하였다. 관련 문항의 예시는 다음과 같다. ‘내 상사는 구성원들에게

〈표 1〉 표본의 인구 통계적 특성

특 성	구 분	표본수(명)	구성비(%)
성별	남성	305	69.5
	여성	134	30.5
학력별	고졸	30	6.8
	초대졸	33	7.5
	대졸	374	85.2
	대학원 이상	2	0.5
연령별	20-29세	53	12.1
	30-39세	146	33.3
	40-49세	139	31.7
	50-59세	98	22.3
	60세 이상	3	0.7
직급별	일반사원급	94	21.4
	대리급	111	25.3
	계장급, 파트장급	23	5.2
	과장급	107	24.4
	차장급	65	14.8
	부장급 이상	39	8.9
근무 기간별	1년 미만	33	7.5
	1년 -3년미만	72	16.4
	3년-5년미만	49	11.2
	5년-7년미만	32	7.3
	7년-10년미만	38	8.7
	10년 이상	215	48.9

명확한 윤리적 기준을 전달한다.’, ‘내 상사는 구성원들에게 업무를 할당할 때 공정하고 균형적으로 결정한다.’ 등이다.

## 2) 팀 결속력

팀 결속력은 구성원 간의 관계지속성에 대한 암시적이고 명시적인 약속이며, 팀의 장기적 이익을 위해 희생을 감수하는 의도로 정의된다. 팀 결속력 척도는 Kim and Frazier(1997)가 개발한 ISS(Interpersonal Solidarity Scale)를 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완한 4개 문항 리커트 5점 척도로 측정되었다. 관련 문항의 예시로는 ‘나와 팀원들은 동료관계를 계속 유지하려고 한다.’, ‘나의 업무는 팀원들의 업무들과 공통점이 많은 편이다.’ 등이다.

## 3) 상사동일시와 조직동일시

상사동일시는 부하가 자기 자신을 상사와 함께 연결되어 있는 것으로 지각하고 리더의 성공과 실패를 공유함으로써 일체감을 느끼는 것으로 정의된다. 상사동일시는 Kark et al.(2003)이 사용한 설문서 중 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완한 6문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 관련 문항의 예시는 다음과 같다. ‘나는 내 상사의 판단과 결정을 완전히 신뢰하고 있다.’, ‘내 상사의 성공은 나의 성공이다.’ 등이다.

조직동일시는 조직과 자신의 이미지를 심리적으로 일체화시키고 자기 자신을 정의하는 것이다. 조직동일시는 Mael(1988)의 측정도구를 활용하여 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완한 6개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 관련 문항의 예시로는 ‘누군가가 회사를 비난하면 개인적 모욕감을 느낀다.’, ‘회사가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이라 생각한다.’ 등이다.

변수	윤리적	조직	상사	직무만	조직물	팀
----	-----	----	----	-----	-----	---

	리더십	동일시	동일시	족	입	결속력
윤리적리더십3(진실을 말함)	<b>.842</b>	.127	.155	.071	.117	.133
윤리적리더십4(언행 일치)	<b>.832</b>	.071	.260	.093	.053	.087
윤리적리더십2(올바른 행동과 결정)	<b>.818</b>	.088	.182	.134	.123	.100
윤리적리더십7(잘못에 대한 인정과 책임)	<b>.794</b>	.113	.180	.081	.099	.174
윤리적리더십6(약속이행)	<b>.787</b>	.120	.263	.102	.078	.089
윤리적리더십5(공정하고 균형적인 결정)	<b>.784</b>	.061	.233	.051	.056	.091
윤리적리더십9(공헌과 희생)	<b>.756</b>	.115	.148	.051	.141	.151
윤리적리더십8(성실성과 정직)	<b>.753</b>	.215	.119	.111	.185	.143
윤리적리더십1(명확한 윤리적 기준 전달)	<b>.718</b>	.089	.088	.078	.119	.085
윤리적리더십10(성과를 위한 비윤리적 행동 반대)	<b>.665</b>	.174	.094	.073	.175	.113
조직동일시5(회사가 받는 칭찬에 대한 동일시)	.108	<b>.842</b>	.198	.134	.084	.087
조직동일시1(회사가 받는 비난에 대한 동일시)	.113	<b>.796</b>	.082	.189	-.009	.061
조직동일시2(회사의 이미지에 대한 관심정도)	.128	<b>.773</b>	.198	.084	.098	.097
조직동일시3(회사에 대한 유대감)	.162	<b>.772</b>	.034	.011	.164	.182
조직동일시4(회사의 성공에 대한 동일시)	.144	<b>.761</b>	.154	.128	.157	.169
조직동일시6(회사의 가치관과의 유사정도)	.162	<b>.757</b>	.112	.110	.141	.092
상사동일시6(상사가 받는 칭찬에 대한 동일시)	.207	.256	<b>.811</b>	.080	.103	.096
상사동일시5(상사의 성공에 대한 동일시)	.237	.169	<b>.808</b>	.109	.110	.145
상사동일시4(상사가 받는 비난에 대한 동일시)	.280	.205	<b>.767</b>	.060	.091	.123
상사동일시2(상사의 가치관과의 유사정도)	.428	.069	<b>.652</b>	.142	.047	.193
상사동일시3(상사의 모델링 정도)	.426	.081	<b>.644</b>	.164	.100	.187
상사동일시1(상사의 판단과 결정에 대한 신뢰)	.515	.199	<b>.548</b>	.090	.096	.193
직무만족5(직무의 흥미도)	.062	.129	.135	<b>.818</b>	.026	.024
직무만족4(과업이 주는 성취감)	.091	.095	.022	<b>.757</b>	.200	.079
직무만족6(직무수행의 가치)	.103	.209	.093	<b>.749</b>	.219	.081
직무만족1(직무에 대한 만족)	.106	.018	.076	<b>.666</b>	.012	.051
직무만족2(직무에 대한 열정)	.191	.200	.094	<b>.608</b>	.364	.104
조직몰입2(조직 내 동료들과의 관계)	.221	.113	.007	.053	<b>.796</b>	.182
조직몰입3(동료들과 좋은 관계 유지를 위한 노력)	.220	.137	.090	.145	<b>.794</b>	.173
조직몰입4(조직 내 업무 수행에 대한 몰입)	.099	.130	.123	.248	<b>.722</b>	-.008
조직몰입1(조직 내 관계 유지를 위한 몰입)	.189	.162	.165	.202	<b>.715</b>	.155
팀 결속력2(팀원들과의 소통 정도)	.184	.171	.130	.110	.181	<b>.833</b>
팀 결속력3(팀원들과의 유사 정도)	.210	.130	.240	.076	.098	<b>.746</b>
팀 결속력4(팀원들과의 친밀도 정도)	.251	.193	.233	.172	.105	<b>.741</b>
팀 결속력1(팀원들과의 관계)	.345	.343	.091	-.019	.247	<b>.582</b>
고유값	13.194	3.536	2.441	1.942	1.741	1.320
설명비율	37.696	10.102	6.975	5.549	4.974	3.772
누적설명비율	37.696	47.798	54.773	60.322	65.295	69.068

<표 2> 요인분석 결과

#### 4) 부하의 직무만족과 조직몰입

직무만족은 조직구성원들이 가지고 있는 태도의 한 형태로서 자신의 직무를 좋아하는 정도를 의미한다. 본 연구에서는 Hackman and Oldham(1980), Cook, Hepworth, Wall and Warr(1981)의 연구에서 사용된 설문문항들을 활용하여 본 연구에 맞게 수정·보완한 6개 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 관련 문항의 예시로는 ‘나는 나의 직무에 열정적이다.’, ‘나의 과업은 나에게 성취감을 준다.’ 등이다.

조직몰입은 조직과 관련한 개인의 심리적인 상태와 태도로 정의된다. 본 연구에서는 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 활용된 측정도구를 본 연구에 맞게 수정·보완한 4개 항목을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 관련 문항의 예시로는 ‘종업원과 관계는 중요하다.’, ‘나는 조직 내 일처리 결과에 몰입한다.’ 등이다.

#### 3. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

본 연구에서 사용된 측정 변수들의 타당도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 주요인분석(Principal Component Analysis)에 의한 방법으로 실시하였고 회전방식은 직각행렬(Varimax) 방식을 사용하였다. 본 연구에서 고려한 모든 변수들을 대상으로 실시된 요인분석 결과 고유치(eigenvalue)가 1이상인 6개의 요인이 도출되었고, 각 변수들을 측정할 항목들은 모두 요인적재량 .50 이상으로 적재되어 각 변수들은 그 개념적 구분이 명확하게 나타났다. 연구에서 사용된 다항목 척도 변수들의 신뢰도 분석을 위해 크론바흐 알파(Cronbach's alpha) 계수를 이용한 내적 일관

성 검증방법을 이용하였다. 분석결과 <표 3>에서 보는 바와 같이 연구모형 내 다항목 척도 변수들의 신뢰도계수가 모두 0.8 이상으로 Van de Ven and Ferry(1980)가 제시하는 기준치를 충족시키며 신뢰할만한 척도로 나타났다.

## IV. 연구결과

### 1. 변수간 상관관계

가설검증에 앞서 전체 변수들 사이의 상관관계분석을 실시하였다. <표 3>은 본연구에서 고려하고 있는 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계를 제시하고 있다. 상관관계 분석 결과 본 연구에서 고려하고 있는 변수들 간의 유의한 상관관계가 존재하고 있는 것으로 나타났다.

### 2. 가설의 검증

상사의 윤리적 리더십이 부하의 상사동일시와 조직동일시에 미치는 영향에 관한 가설검증을 위해 일련의 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다.

<표 4>의 회귀분석결과에서 보는 바와 같이 윤리적 리더십은 상사동일시( $\beta=.605$ ,  $p<.005$ )와 조직동일시( $\beta=.331$ ,  $p<.005$ )에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 1은 지지되었다.

<표 3> 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상관관계 분석결과

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 성별	1.31	.47										
2. 연령	2.67	.98	-.341***									
3. 학력	3.79	.57	-.020	-.017								
4. 근속기간	4.40	1.83	-.170***	.708***	.131**							
5. 윤리적 리더십	3.80	.65	-.135**	.080	.068	.155***	(.948)					
6. 팀 결속력	3.87	.66	-.078	.078	.086	.153***	.515***	(.855)				
7. 상사 동일시	3.60	.73	-.172***	.136***	.104*	.244***	.639***	.538***	(.912)			
8. 조직 동일시	3.77	.73	-.096*	.197***	.023	.270***	.368***	.464***	.438***	(.909)		
9. 직무만족	3.49	.66	-.222***	.192***	.019	.158***	.318***	.316***	.346***	.360***	(.822)	
10. 조직몰입	3.97	.58	-.093	.131**	.050	.150***	.422***	.451***	.365***	.373***	.448***	(.844)

\*: p<.05; \*\*: p<.01, \*\*\*: p<.005 ( )의 숫자는 신뢰도 계수(Cronbach's alpha)임.

주) 성별은 1=남자, 2=여자, 연령은 1=20-29세, 2=30-39세, 3=40-49세, 4=50-59세, 5=60세 이상, 학력은 1=고졸 미만, 2=고졸, 3=초대졸, 4=대졸, 5=대학원이상, 근속기간은 1=1년 미만, 2=1년-3년미만, 3=3년-5년미만, 4=5년-7년 미만, 5=7년-10년미만, 6=10년이상임

<표 4> 윤리적 리더십이 상사동일시와 조직동일시에 미치는 영향

변수	상사 동일시	조직 동일시
	β	β
성별	-.082	-.009
연령	-.067	.025
학력	.031	-.033
근속기간	.180***	.228***
윤리적 리더십	.605***	.331***
R2	.435	.187
F	66.071***	20.388***

\*: p<.05; \*\*: p<.01; \*\*\*: p<.005

상사동일시 및 조직동일시가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설검증을 위해 일련의 회귀분석(Regression Analysis)을 실시하였다. <표 5>의 회귀분석결과에서 보는 바와 같이 상사동일시는 직무만족( $\beta=.307$ ,  $p<.005$ )과 조직몰입( $\beta=.348$ ,  $p<.005$ )에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한, <표 6>을 통해 조직동일시 역시 직무만족( $\beta=.335$ ,  $p<.005$ )과 조직몰입( $\beta=.368$ ,  $p<.005$ )에 정(+)의 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 2 역시 채택되었다.

<표 5> 상사동일시가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

변수	직무만족	조직몰입
	$\beta$	$\beta$
성별	-.128**	-.009
연령	.130	.061
학력	-.017	-.001
근속기간	-.026	.023
상사동일시	.307***	.348***
R2	.143	.128
F	15.039***	13.392***

\*:  $p<.05$ ; \*\*:  $p<.01$ ; \*\*\*:  $p<.005$

<표 6> 조직동일시가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

변수	직무만족	조직몰입
	$\beta$	$\beta$
성별	-.160***	-.047
연령	.091	.017
학력	.006	.024
근속기간	-.031	.022
조직동일시	.335***	.368***
R2	.160	.142
F	17.035***	14.935***

\*:  $p<.05$ ; \*\*:  $p<.01$ ; \*\*\*:  $p<.005$

윤리적 리더십과 상사동일시 및 조직동일시 간의 관계에서 상황변수인 팀 결속력의 조절효과 검증을 위해 계층적 회귀분석을 실시하였다. Baron and Kenny(1986)의 계층적 회귀

분석(Hierarchical regression)은 독립변수와 조절변수, 그리고 독립변수와 조절변수간의 상호작용 항을 단계적으로 추가했을 때 회귀식의 설명력을 나타내는  $R^2$  값의 변화를 통해 조절

효과를 입증하는 방법이다. 또한, 본 연구에서는 계층적 회귀분석 시 발생할 수 있는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 각 변수들의 원 자료를 중심화시키고 난 후에, 중심화시킨 두 변수를 곱하여 상호작용항을 도출하였다. 계층적 회귀분석 결과는 <표 7>과 같다.

먼저 상사동일시를 종속변수로 하고 윤리적 리더십과 조절변수인 팀 결속력을 독립변수로 한 회귀분석 결과의 R2 값과 윤리적 리더십과 팀 결속력의 상호작용이 추가됨으로써 증가된 R<sup>2</sup>( $\Delta R^2$ )값을 비교하였다. 윤리적 리더십과 팀 결속력의 상호작용 효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.180$ ,  $p<.01$ ). 이는 윤리적 리더십과 상사동일시 간의 관계에 있어

팀 결속력은 조절효과를 갖는 것을 의미한다.

다음으로 조직동일시를 종속변수로 하고 윤리적 리더십과 조절변수인 팀 결속력을 독립변수로 한 회귀분석 결과의 R2 값과 윤리적 리더십과 팀 결속력의 상호작용이 추가됨으로써 증가된 R<sup>2</sup>( $\Delta R^2$ )값을 비교하였다. 윤리적 리더십과 팀 결속력의 상호작용 효과 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.224$ ,  $p<.01$ ). 이러한 결과는 윤리적 리더십과 조직동일시 간에 있어 팀 결속력이 이를 조절하고 있음을 의미한다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 3은 지지되었다.

<표 7> 윤리적 리더십과 상사동일시 및 조직동일시 간의 관계에 대한 팀 결속력의 조절효과

변수	상사동일시				조직동일시			
	모형1	모형2	모형3	모형4	모형1	모형2	모형3	모형4
성별	-.165***	-.082	-.080	-.080	-.054	-.009	-.006	-.006
연령	-.143*	-.067	-.058	-.058	-.017	.025	.038	.033
학력	.048	.031	.023	.023	-.023	-.033	-.043	-.042
근속기간	.317***	.180***	.153***	.153***	.304***	.228***	.192***	.197***
윤리적 리더십		.605***	.475***	.481***		.331***	.153***	.169*
팀 결속력			.263***	.269**			.359***	.261*
윤리적 리더십* 팀 결속력				.180*				.224*
R2	.093	.442	.492	.502	.092	.196	.291	.303
$\Delta R^2$	.093	.349	.050	.010*	.092	.105	.094	.012*

\*:  $p<.05$ ; \*\*:  $p<.01$ ; \*\*\*:  $p<.005$

다음으로 본 연구의 가설 4에서 제시하고 있는 매개효과를 검증하기 위해 Baron and Kenny(1986)의 3단계 매개 회귀분석을 실시하였다. Baron and Kenny (1986)는 매개 작용이 성립되기 위해서는 다음의 네 가지 조건들이 충족되어야 한다고 하였다. (1) 1단계 단순 회귀분석에서 독립변수는 매개변수에 유의

한 영향을 미쳐야 하며, (2) 2단계 단순 회귀분석에서 독립변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, (3) 3단계 독립변수와 매개변수를 동시에 투입한 다중회귀분석에서 매개변수는 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 이때 (4) 매개변수를 포함한 3단계 회귀분석에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향은 (2)의

경우보다 유의하게 감소하거나 전혀 없어야 한다. 감소한 경우에는 부분 매개 효과가 존재함을 의미하며, 전혀 없는 경우에는 완전 매개하고 있음을 의미한다.

위의 3단계 매개회귀분석의 절차에 따른, 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에서 상사동일시의 매개효과의 검증 결과는 다음 <표 8>에 제시되어 있다. 먼저 1단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 매개변수인 상사동일시( $\beta = .605, p < .005$ )에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 1)이 충족되고 있다. 2단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 직무만족( $\beta = .290, p < .005$ )에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 2)가 충족되었다. 윤리적 리더십과 상사동일시를 동시에 투입한 3단계 회귀식에서 상사동일시( $\beta = .199, p < .005$ )는 종속변수인 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 3) 역시 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 직무만족에 대한 윤리적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 4)의 부분 매개 조건을 충족시키고 있다. 즉, 윤리적 리더십은 부하의 직무만족에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 상사동일시를

매개로 간접적으로도 영향을 주는 것으로 나타났다.

또한 윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계에서 상사동일시의 매개효과의 검증 결과가 다음 <표 8>에 제시되어 있다. 먼저 1단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 매개변수인 상사동일시( $\beta = .605, p < .005$ )에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 1)이 충족되고 있다. 2단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 조직몰입( $\beta = .405, p < .005$ )에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 2)가 충족되었다. 윤리적 리더십과 상사동일시를 동시에 투입한 3단계 회귀식에서 상사동일시( $\beta = .146, p < .05$ )는 종속변수인 조직몰입에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 3) 역시 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 조직몰입에 대한 윤리적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 4)의 부분 매개 조건을 충족시키고 있다. 즉, 윤리적 리더십은 부하의 조직몰입에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 상사동일시를 매개로 간접적으로도 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 8> 윤리적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 상사동일시의 매개효과

구분	1단계	2단계		3단계	
	상사동일시	직무만족	조직몰입	직무만족	조직몰입
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
성별	-.082*	-.139**	-.011	-.122*	.001
연령	-.067	.122	.062	.135*	.072
학력	.031	-.010	.004	-.017	-.001
근속기간	.180***	.005	.041	-.030	.015
윤리적 리더십	.605***	.290***	.405***	.169***	.317***
상사동일시				.199***	.146*
R2	.435	.137	.175	.158	.186
F	66.071***	14.411***	18.963***	14.150***	17.030***

\*:  $p < .05$ ; \*\*:  $p < .01$ ; \*\*\*:  $p < .005$



다음으로 윤리적 리더십과 직무만족 간의 관계에 있어 조직동일시의 매개효과의 검증 결과는 다음 <표 9>에 제시되어 있다. 먼저 1단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 매개변수인 조직동일시( $\beta=.331, p<.005$ )에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 1)이 충족되고 있다. 2단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 직무만족( $\beta=.290, p<.005$ )에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 2)가 충족되었다. 윤리적 리더십과 조직동일시를 동시에 투입한 3단계 회귀식에서 조직동일시( $\beta=.265, p<.005$ )는 종속변수인 직무만족에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 3) 역시 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 직무만족에 대한 윤리적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 4)의 부분 매개 조건을 충족시키고 있다. 즉, 윤리적 리더십은 부하의 직무만족에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직동일시를 매개로 간접적으로도 영향을 주는 것으로 나타났다.

윤리적 리더십과 조직몰입 간의 관계에 있어 조직동일시의 매개효과의 검증 결과 역시

다음 <표 9>에 제시되어 있다. 먼저 1단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 매개변수인 조직동일시( $\beta=.331, p<.005$ )에 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 1)이 충족되고 있다. 2단계 회귀식에서 윤리적 리더십은 조직몰입( $\beta=.405, p<.005$ )에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 영향을 미치고 있어 조건 2)가 충족되었다. 윤리적 리더십과 조직동일시를 동시에 투입한 3단계 회귀식에서 조직동일시( $\beta=.257, p<.005$ )는 종속변수인 조직몰입에 대해 통계적으로 유의한 영향을 미치고 있어 조건 3) 역시 충족시키고 있다. 마지막으로 회귀식 3에서 조직몰입에 대한 윤리적 리더십의 영향은 회귀식 2에 비해 유의하게 감소하여 조건 4)의 부분 매개 조건을 충족시키고 있다. 즉, 윤리적 리더십은 부하의 조직몰입에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직동일시를 매개로 간접적으로도 영향을 주는 것으로 나타났다.

<표 9> 윤리적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 대한 조직 동일시의 매개효과

구분	1단계	2단계		3단계	
	조직동일시	직무만족	조직몰입	직무만족	조직몰입
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
성별	-.009	-.139**	-.011	-.136***	-.009
연령	.025	.122	.062	.115	.055
학력	-.033	-.010	.004	-.002	.012
근속기간	.228***	.005	.041	-.055	-.018
윤리적 리더십	.331***	.290***	.405***	.202***	.320***
조직동일시				.265***	.257***
R2	.187	.137	.175	.192	.227
F	20.388***	14.411***	18.963***	17.753***	21.689***

\*:  $p<.05$ ; \*\*:  $p<.01$ ; \*\*\*:  $p<.005$

Sobel test를 통해 윤리적 리더십과 직무 만족 및 조직몰입 간의 관계에서 상사동일시와 조직동일시의 매개효과 크기가 유의한지 검증하였다.

다음 <표 10>과 같이 Sobel test 결과, 윤

리적 리더십과 직무만족 및 조직몰입 간에서 상사동일시와 조직동일시의 매개효과는 모두 유의미하게 나타났다.

따라서 본 연구에서 설정한 가설 4는 지지되었다.

<표 10> 매개효과 검증을 위한 Sobel test

독립변수	매개변수	종속변수	Sobel test
윤리적 리더십	상사동일시	직무만족	3.230***
		조직몰입	2.470***
	조직동일시	직무만족	4.398***
		조직몰입	4.369***

\*: p<.05; \*\*: p<.01; \*\*\*: p<.005

## V. 결론

본 연구는 2000년 이후 학계와 더불어 사회적으로도 높은 관심을 받고 있는 윤리적 리더십의 효과성을 입증하기 위해 수행되었다. 그동안 윤리적 리더십에 대한 다수의 연구들이 수행되었지만, 윤리적 리더십이 영향을 미칠 수 있는 변수들에 대한 고려가 더 필요하며 윤리적 리더십의 영향력을 촉진시킬 수 있는 조절변수에 대한 고려 역시 중요한 연구과제이다. 또한 윤리적 리더십의 영향력 행사 과정을 설명하기 위한 매개효과 검증에 대한 연구도 시대적 요청에 맞게 다양한 접근이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 윤리적 리더십과 동일시와의 관계, 동일시와 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계, 윤리적 리더십과 동일시 간의 관계에 있어 팀 결속력의 조절효과, 윤리적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에 있어 동일시의 매개효과 검증을 실시하였

다.

본 연구에서 설정한 가설 검증을 위해 12개 기업 439명의 종업원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 가설 검증 결과 도출된 몇 가지 사실에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 윤리적 리더십은 상사동일시와 조직동일시에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 윤리적 리더십은 역할모델링을 통해 부하들로 하여금 높은 신뢰와 만족감을 느끼게 하고 상사동일시를 이끌 수 있으며, 리더의 긍정적인 행동은 조직을 대표하는 것으로 인지되어 조직동일시 역시 이끌 수 있다는 기존 선행연구들의 결과(Kacmar et al. 2013; Whitener et al. 1998)와 일치하고 있다. 따라서 부하들로 하여금 상사에 대한 동일시, 조직에 대한 동일시를 이끌기 위해서는 리더의 윤리적 리더십 발휘가 중요하다는 것을 시사해 주고 있다.

둘째, 상사동일시와 조직동일시 모두 부하의 직무만족 및 조직몰입에 정(+)의 영향을

미치는 것으로 나타났다. 상사동일시와 조직동일시는 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치는 변수로서 다루어져 왔다. 본 연구 결과에서도 상사동일시, 조직동일시 모두 부하의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 조직과 조직 내 관리자들로 하여금 부하의 긍정적 태도 형성을 위해 동일시를 이끌어 내야 함을 나타내고 있다. 즉 조직구성원들로 하여금 상사나 조직을 자신과 동일하게 여기는 정도를 높일 필요가 있는 것이다.

셋째, 팀 결속력은 윤리적 리더십과 상사동일시 및 조직동일시 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십이 영향력을 행사함에 있어 상황변수를 고려한 연구가 필요하다는 것은 관련 연구자들에 의해 주장되고 있다(Liu et al. 2013). 이에 따라 본 연구에서는 상황 변수로 팀 결속력을 고려하였고, 연구 결과 팀 결속력이 윤리적 리더십과 상사동일시 및 조직동일시 간의 관계를 촉진시킬 수 있는 변수임이 밝혀졌다. 부하의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 동일시는 윤리적 리더십에 의해 증대될 수 있는데, 이들의 관계를 더욱 강화하기 위해서는 팀 내 리더가 팀 내 결속력 강화를 위해 노력해야 함을 시사하고 있다.

마지막으로, 상사동일시와 조직동일시는 윤리적 리더십과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계를 부분 매개하는 것으로 나타났다. 윤리적 리더십과 성과간의 연구에 있어 이들의 관계를 설명할 수 있는 매개변수에 대한 연구 역시 필요하다고 볼 수 있는데(Trevino et al. 2003), 윤리적 리더십의 영향력 과정을 설명할 수 있는 변수 중 하나로 상사동일시와 조직동일시가 될 수 있음을 입증하였다. 본 연구 결과, 상사동일시와 조직동일시는 윤리적 리더

십과 부하의 직무만족 및 조직몰입 간의 관계에서 부분 매개 역할을 수행하고 있으므로, 부하의 직무만족 및 조직몰입 수준을 높이기 위해서는 상사가 윤리적 리더 행동을 보이는 것뿐만 아니라, 동일시 수준을 높이기 위한 노력 역시 필요하다.

본 연구는 윤리적 리더십의 효과성 규명을 위해 그 프로세스와 상황요인의 영향을 밝혔다. 구체적으로 살펴보면 상사의 윤리적 리더십은 조직 내 부하들로 하여금 능동적인 직무수행 및 만족도 향상과 같은 직무만족과, 조직에 대한 긍정적인 태도 형성 등과 같은 조직몰입에 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 상사에 대한 높은 신뢰와 일체감을 느끼는 상사동일시와 조직과 자신을 심리적으로 일체화 시키는 조직동일시를 통해 일어난다는 것을 발견하였다. 더불어 팀 결속력은 팀구성원들 간의 높은 유대관계와 팀의 이익을 위해 희생하려는 높은 의지를 의미하므로 이러한 특징을 갖는 상황에서는 윤리적 리더십이 상사 및 조직동일시에 미치는 긍정적인 영향을 더욱 강화시킬 수 있는 중요한 요인임을 입증하였다.

본 연구를 통해 윤리적 리더의 다양한 효과들을 검증하였고, 팀 결속력이 왜 중요한지를 실증함으로써 기업이나 조직에게 실무적인 시사점을 주고 있다. 즉 기업들은 윤리적 리더를 양성하기 위한 교육과 실천의지가 확고해야 하며, 팀워크를 강화시키기 위한 여러 노력들이 필요함을 본 연구는 강조하고 있다. 또한 리더의 도덕성과 윤리성이 조직구성원들에게 긍정적 영향(조직과 리더와의 동일시를 통한 강한 충성심 발현)을 미치고 있음을 주지해야 한다.

이상과 같은 연구의 의의와 공헌점에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 한계점을 노출하고 있다. 첫째, 본 연구의 표본은 지방에 소재한

12개 기업을 대상으로 수집되었다. 따라서 본 연구 모형을 일반화하기에는 무리가 따르다고 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 지역 및 산업에 걸쳐 표본을 확보함으로써 연구결과의 일반화를 확보해야 한다. 둘째, 본 연구는 횡단적 연구설계로 인한 한계점을 가지고 있으므로, 향후 종단적 연구 설계를 통해 보다 명확한 변수들 간의 인과관계를 설명하는 시도 역시 필요하다. 셋째, 본 연구에서 고려하고 있는 변수들은 동일인에 의해 측정됨에 따라 동일방법에 의한 분산(CMV: common method variance)으로 인한 문제점을 가질 수 있으므로, 향후 연구에서는 분석의 객관성을 높이기 위해 다양한 응답의 원천을 고려한 연구 설계가 필요하다. 마지막으로, 윤리적 리더십의 영향력 행사 과정에 있어 이를 촉진하거나 약화시킬 수 있는 다양한 조절변수가 존재할 수 있으며, 윤리적 리더십과 결과변수 간의 관계를 설명할 수 있는 다양한 매개변수가 존재할 수 있다. 향후 다양한 변수들을 고려하여 윤리적 리더십에 대한 이론적 확장을 도모하고 실무적으로 유용한 시사점을 제공할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 구동우·이새미·송승열. 2014. “호텔 구성원의 윤리적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 관한 구조모형분석: LMX와 구성원 열의의 매개효과를 중심으로”. 『관광학연구』 38(8): 11-35.
- 김왕선·손승연·정원호. 2015. “윤리적 리더십이 조직시민행동과 일탈행동에 미치는 영향: 리더만족의 매개역할 및 정치적 기술의 조절효과”. 『인적자원관리연구』 22(1): 121-145.
- 신철우. 2004. “윤리적 리더십 개발을 위한 기초이론의 탐색”. 『산업경영연구』 27(2): 123-142.
- 양동민·심덕섭. 2013. “변혁적 리더십이 역할행동, 조직시민행동 및 혁신행동에 미치는 영향: 개인적 동일시와 사회적 동일시의 매개효과”. 『경영학연구』 42(1): 121-152.
- 장준호·조용현. 2009. “윤리적 리더십이 리더-부하간 교환관계의 질 및 조직시민행동에 미치는 영향”. 『인적자원관리연구』 16(1): 181-199.
- 최석봉·김인주. 2014. “윤리적 리더십이 조직 구성원의 태도에 미치는 영향과 리더-부하관계의 조절효과”. 『인적자원관리연구』 21(1): 137-156.
- 함상우·이태식. 2015. “윤리적 리더십이 조직 시민행동에 미치는 영향: 동일시, 내면화, 순종의 조절효과”. 『기업경영연구』 22(1): 133-154.

## Non-Korean References

- Andrews, Martha C., K. Michele Kacmar, Gerald L. Blakely, and Neil S. Bucklew. 2008. "Group Cohesion as an Enhancement to the Justice-Affective Commitment Relationship." *Group and Organization Management* 33 (6): 736-755.
- Aron, Arthur. 2003. "Self and Close Relationships." In *Handbook of Self and Identity*, edited by Mark R. Leary and June Price Tangney, 442-461. New York: Guilford Press.
- Ashforth, Blake E. and Fred Mael. 1989. "Social Identity Theory and Organization." *Academy of Management Review* 14 (1): 20-39.
- Bandura, Albert. 1977. *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Barker, James R. and Phillip K. Tompkins. 1994. "Identification in the Self-managing Organization: Characteristics of Target and Tenure." *Human Communication Research* 21 (2): 223-240.
- Barling, Julian, Amy Christie, and Colette Hopton. 2010. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, *Building and Developing the Organization*, edited by Sheldon Zedeck, 183-240. Washington DC: American Psychological Association.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6): 1173-1182.
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Beal, Daniel J., Robin R. Cohen, Michael J. Burke, and Christy L. McLendon. 2003. "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations." *Journal of Applied Psychology* 88 (6): 989-1004.
- Blau, Peter Michael. 1964. *Exchange of Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boroş, Smaranda, Petru Lucian Curşeu, and Mircea Miclea. 2011. "Integrative Tests on a Multidimensional Model of Organizational Identification." *Social Psychology* 42: 111-123.
- Brown, Michael E. and Marie S. Mitchell. 2010. "Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research." *Business Ethics Quarterly* 20 (4): 583-616.
- Brown, Michael E. and Linda K. Treviño. 2006. "Ethical Leadership: A Review and Future Directions." *Leadership Quarterly* 17 (6): 595-616.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño, and David A. Harrison. 2005. "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2): 117-134.

- Brewer, Marilyn B. and Roderick M. Kramer. 1986. "Choice Behavior in Social Dilemmas: Effects of Social Identity, Group Size and Decision Framing." *Journal of Personality and Social Psychology* 50 (3): 543-549.
- Carron, Albert V. 1982. *Group Dynamics in Sport*. London ON: Spodym Publishers.
- Conger, Jay A. and Rabindra N. Kanungo. 1987. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review* 12 (4): 637-647.
- Cook, John D., Susan J. Hepworth, Toby D. Wall, and Peter B. Warr. 1981. *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and their Use*. London: Academic Press.
- Cook, John D. and Toby D. Wall. 1980. "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment." *Journal of Occupational Psychology* 53 (1): 39-52.
- De Cremer, David, Lieven Brebels, and Constantine Sedikides. 2008. "Being Uncertain about What? Procedural Fairness Effects as a Function of General Uncertainty and Belongingness Uncertainty." *Journal of Experimental Social Psychology* 44 (6): 1520-1525.
- De Hoogh, Annebel H. B. and Deanne N. Den Hartog. 2008. "Ethical and Despotic Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-method Study." *Leadership Quarterly* 19 (3): 297-311.
- Dirks, Kurt T. and Donald L. Ferrin. 2002. "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice." *Journal of Applied Psychology* 87 (4): 611-628.
- Dukerich, Janet M., Brian R. Golden, and Stephen M. Shortell. 2002. "Beauty Is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians." *Administrative Science Quarterly* 47 (3): 507-533.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham. 1980. *Work Redesign*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Kacmar, K. Michele, Dawn S. Carlson, and Kenneth J. Harris. 2013. "Interactive Effect of Leaders' Influence Tactics and Ethical Leadership on Work Effort and Helping Behavior." *Journal of Social Psychology* 153 (5): 577-597.
- Kalshoven, Karianne, Deanne N. Den Hartog, and Annebel H. B. De Hoogh. 2013. "Ethical Leadership and Follower Helping and Courtesy: Moral Awareness and Empathic Concern as Moderators." *Applied Psychology* 62 (2): 211-235.
- . 2013. "Ethical Leadership and Followers' Helping and Initiative: The Role of Demonstrated Responsibility and Job Autonomy." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 22 (2): 1-30.
- Kark, Ronit, Boas Shamir, and Gilad Chen. 2003. "The Two Faces of

- Transformational Leadership: Empowerment and Dependency." *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 321-341.
- Kelman, Herbert C. 1958. "Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change." *Journal of Conflict Resolution* 2 (1): 51-60.
- Keyton, Joann and Jeff Springston. 1990. "Redefining Cohesiveness in Groups." *Small Group Research* 21 (2): 234-254.
- Khuntia, Rooplekha and Damodar Suar. 2004. "A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers." *Journal of Business Ethics* 49 (1): 13-26.
- Kim, Keysuk and Gary L. Frazier. 1997. "On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach." *Psychology and Marketing* 14 (8): 847-877.
- Konovsky, Mary A. and Russell Cropanzano. 1991. "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance." *Journal of Applied Psychology* 76 (5): 698-707.
- Konovsky, Mary A. and S. Douglas Pugh. 1994. "Citizenship Behavior and Social Exchange." *Academy of Management Journal* 37 (3): 656-669.
- Lewicki, Roy J. and Barbara Benedict Bunker. 1995. "Trust in Relationships: A Model of Development, and Decline." In *Conflict, Cooperation, and Justice: Essays Inspired by the Work of Morton Deutsch*, edited by Barbara Benedict Bunker, Jeffrey Z. Rubin, and associates, 133-173. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Liu, Jun, Ho Kwong Kwan, Ping Ping Fu, and Yina Mao. 2013. "Ethical Leadership and Job Performance in China: The Roles of Workplace Friendships and Traditionality." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 86 (4): 564-584.
- Loi, R.aymond, Ka W. Chan, and Long W. Lam. 2014. "Leader-member Exchange, Organizational Identification, and Job Satisfaction: A Social Identity Perspective." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87 (1): 42-61.
- Mael, Fred. 1988. "Organizational Identification: Construct Redefinition and a Field Application with Organizational Alumni." Unpub. diss., Wayne State University.
- Mael, Fred and Blake E. Ashforth. 1992. "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification." *Journal of Organizational Behavior* 13 (2): 103-123.
- Martin, Christopher L. and Nathan Bennett. 1996. "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Group and Organization Management* 21 (1): 84-104.
- Mayer, David M., Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes, and Rommel (Bombie) Salvador. 2009. "How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a



- Trickle-down Model.” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108 (1): 1-13.
- McPherson, Miller and Lynn Smith-Lovin. “Cohesion and Membership Duration: Linking Groups, Relations and Individuals in an Ecology of Affiliation.” In *Group Cohesion, Trust, and Solidarity*, edited by S. R. Thye and Edward J. Lawler, 1-36. New York: Elsevier Science/JAI Press.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande. 1992. “Relationships between and Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations.” *Journal of Marketing Research* 29 (3): 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. 1994. “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.
- Neubert, Mitchell J., Dawn S. Carlson, K. Michele Kacmar, James A. Roberts, and Lawrence B. Chonko. 2009. “The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior: Evidence from the Field.” *Journal of Business Ethics* 90 (2): 157-170.
- Riketta, Michael. 2005. “Organizational Identification: A Meta-analysis.” *Journal of Vocational Behavior* 66 (2): 358-384.
- Riketta, Michael and Rolf Van Dick. 2005. “Foci of Attachment in Organizations: A Meta-analytic Comparison of the Strength and Correlates of Workgroup versus Organizational Identification and Commitment.” *Journal of Vocational Behavior* 67 (3): 490-510.
- Robinson, Sandra L. and Denise M. Rousseau. 1994. “Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm.” *Journal of Organizational Behavior* 15 (3): 245-259.
- Piccolo, Ronald F., Rebecca Greenbaum, Deanne N. den Hartog, and Robert Folger. 2010. “The Relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics.” *Journal of Organizational Behavior* 31 (2-3): 259-278.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. Mackenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach. 2000. “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.” *Journal of Management* 26 (3): 512-563.
- Porter, Christopher O. L. H., John R. Hollenbeck, Daniel R. Ilgen, Aleksander P. J. Ellis, Bradley J. West, and Henry Moon. 2003. “Backing up Behaviors in Teams: The Role of Personality and Legitimacy of Need.” *Journal of Applied Psychology* 88 (3): 391-403.
- Self, Dennis R., Daniel T. Holt, and William S. Schaninger Jr. 2005. “Work-group and Organizational Support: A Test of Distinct Dimensions.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 78 (1): 133-140.
- Shamir, Boas, Robert J. House, and Michael

- B. Arthur. 1993. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-concept Based Theory." *Organization Science* 4 (4): 577-594.
- Sluss, David M. and Blake E. Ashforth. 2007. "Relational Identity and Identification: Defining Ourselves through Work Relationships." *Academy of Management Review* 32 (2): 9-32.
- Snyder, Gary. 1991. "Alliances, Balance and Stability." *International Organization* 45 (1): 121-142.
- Tajfel, Henri. 1978. *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. London UK: Academic Press.
- Treviño, Linda Klebe, Michael Brown, and Laura Pincus Hartman. 2003. "A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite." *Human Relations* 56 (1): 5-37.
- Tyler, Tom R. and Steven L. Blader. 2000. *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tse, Herman H. M., Marie T. Dasborough, and Neal M. Ashkanasy. 2008. "A Multilevel Analysis of Team Climate and Interpersonal Exchange Relationships at Work." *Leadership Quarterly* 19 (2): 195-211.
- Van de Ven, Andrew H. and Diane L. Ferry. 1980. *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley.
- Van Dick, Rolf, Oliver Christ, Jost Stellmacher, Ulrich Wagner, Oliver Ahlswede, Cornelia Grubba, Martin Hauptmeier, Corinna Höhfeld, Kai Molten, and Patrick A. Tissington. 2004. "Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction." *British Journal of Management* 15 (4): 351-360.
- Walumbwa, Fred O., David M. Mayer, Peng Wang, Hui Wang, Kristina Workman, and Amanda Christensen. 2011. "Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-efficacy, and Organizational Identification." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115 (2): 204-213.
- Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Koorsgaard, and Jon M. Werner. 1998. "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior." *Academy of Management Review* 23 (3): 523-530.
- Wong, Yui-Tim, Hang-Yue Ngo, and Chi-Sum Wong. 2006. "Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises." *Journal of World Business* 41 (4): 344-355.
- Xu, Angela J., Raymond Loi, and Hang-yue Ngo. 2016. "Ethical Leadership Behavior and Employee Justice Perceptions: The Mediating Role of Trust in Organization."

- Journal of Business Ethics* 134 (3): 493-504.
- Yang, Qi and Ming-Xia Liu. 2014. "Ethical Leadership, Organizational Identification and Employee Voice: Examining Moderated Mediation Process in the Chinese Insurance Industry." *Asia Pacific Business Review* 20 (2): 231-248.
- Yorges, Stefani L., Howard M. Weiss, and Oriol J. Strickland. 1999. "The Effect of Leader Outcomes on Influence, Attributions, and Perceptions of Charisma." *Journal of Applied Psychology* 84 (3): 428-436.
- Yukl, Gary. 2012. *Leadership in Organization*, 8<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Zdaniuk, Bozena and John M. Levine. 2001. "Group Loyalty: Impact of Members' Identification and Contributions." *Journal of Experimental Social Psychology* 37 (6): 502-509.
- Zhu, Weichun, Hongwei He, Linda K. Treviño, Melody M. Chao, and Weiyue Wang. 2015. "Ethical Leadership and Follower Voice and Performance: The Role of Follower Identifications and Entity Morality Beliefs." *Leadership Quarterly* 26 (5): 702-718.
- Zhu, Weichun, Douglas R. May, and Bruce J. Avolio. 2004. "The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity." *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (1): 16-26.

국문참고문헌의 영어표기  
(Korean References in Roman Alphabet)

- Choi Suk-bong and Kim In-ju. 2014. "The Moderating Role of LMX on Ethical Leadership-Followers' Attitudes Relationship." *Journal of Human Resource Management Research* 21 (1): 137-156.
- Hahm Sang-woo and Rhee Tae-sik. 2015. "Impact of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Effect of Identification, Internalization and Compliance." *Korean Corporation Management Review* 59: 133-154.
- Jang Jun-ho and Cho Yong-hyeon. 2009. "The Effects Of Ethical Leadership on the Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior: Focusing On the Mediating Roles Of LMX." *Journal of Human Resource Management Research* 16 (1): 181-199.
- Kim Wang-seon, Son Seung-yeon, and Jeung Won-ho. 2015. "The Effect of Ethical Leadership on Organizational Citizenship Behaviors and Deviant Behaviors." *Journal of Human Resource Management Research* 22 (1): 121-145.
- Koo Dong-woo, Lee Sae-mi, and Song Seung-yeol. 2014. "The Effect of Hotel Employees' Ethical Leadership on Innovation Behavior Using Structural Equation Modeling: Focused on the Mediating Roles of LMX and Employee Engagement." *Journal of Tourism Sciences* 38 (8): 11-35.
- Shin Chul-woo. 2004. "Exploratory Study on the Theoretical Fundamentals for Development of Ethical Leadership." *Industrial Management Review* 27 (2): 123-142.
- Yang Dong-min and Shim Duk-sup. 2013. "The Effects of Transformational Leadership on In-Role Behavior, OCB and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Personal Identification and Social Identification." *Korean Academic Society of Business Administration* 42 (1): 121-152.