

중국기업에서 윤리적 리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향에 대한 연구

- 개인적 자율성의 매개작용 -

권인수*·최명철**

<목 차>

1. 서론
2. 이론적 배경과 가설설정
 - 2.1 윤리적 리더십과 개인적 자율성과의 관계
 - 2.2 윤리적 리더십과 심리적 주인의식과의 관계
 - 2.3 개인적 자율성의 매개효과
3. 연구 설계
 - 3.1 연구 방법 및 표본 선정
 - 3.2 측정 도구
4. 실증 분석
 - 4.1 변수의 타당도 및 신뢰도, 상관관계 분석
 - 4.2 회귀분석 결과
5. 결론 및 시사점

1. 서론

조직행동 분야에서 있어서 가장 관심을 받고, 대중적 영향력을 지니는 분야는 리더십이다. 대체로 조직원들은 리더의 태도와 행동을 따라가는 습성이 있으며, 리더십에 따라 조직의 성패가 좌우되기 때문이다. 따라서 기존 리더십

* 주저자. 세종대학교 경영학부 부교수

** 교신저자. 제주한라대학교 중국경제무역학과 조교수

연구는 리더의 카리스마나 성공요인에 치우쳐 있었다.

하지만, 다음과 같은 사태들을 겪은 후, 조직의 성공과 발전에 집중되었던 리더와 기업들의 관심은 윤리경영 또는 리더의 도덕성으로 옮겨가고 있다.

한국을 포함하여 아시아 경제에 큰 충격을 주었던 1997년의 금융위기사태에 대해 여러 원인들이 제기되고 있지만, 일반적으로 기업가의 비윤리적 운영, 편법경영, 부정부패, 분식회계 등이 공통적으로 등장한다.

투명하고 합법적인 경영이 중요시된다는 미국에서도 월드컴(WorldCom), 메릴린치(Merrill Lynch), 엔론(Enron)의 분식회계 사건이 일어나면서, 미국 정부와 뉴욕증권거래소(NYSE)는 기업과 경영진에게 윤리성을 점점 강조하고 있다(고동수, 2006). 최근 디젤차량 배기가스 조작사태로 폭스바겐의 주가는 무려 35% 떨어지고 시가총액 기준으로 약 33조원이 공중으로 사라지면서 윤리경영의 중요성을 더욱 부각시키고 있다.

중국의 상황을 보면, 제18차 공산당 전국대표대회에서 총서기로 선출된 시진핑(習近平) 주석은 부정부패 척결에 전력을 쏟고 있다. 작년에는 군 부패의 핵심으로 지목돼 온 쉬차이허우(徐才厚) 전 중앙군사위원회 부주석에 대해 ‘뇌물 수수 혐의’로 당적 박탈 조치를 내리는 초강경 수를 둔 바 있다. 또한 2011년에는 광밍(光明)그룹의 창업자인 평응밍(憑永明)이 7억9천만 위안을 부정 축재한 것이 밝혀졌다. 이 같은 반부패운동의 분위기 속에서 중국에서도 지도자나 관리자의 도덕성과 윤리강령이 점점 중요해지고 있다. 이와 함께 윤리적 리더십에 대한 관심이 높아지고 있으나, 중국에서 윤리적 리더십에 대한 소개나 이론정리만 연구되었을 뿐 윤리적 리더십에 대한 실질적인 검증은 최근에 서야 막 시작된 상황이다.

한국에서도 중국에 대한 연구는 활발히 이루어져왔으나, 중국의 리더십과 조직성과에 대한 연구는 다른 영역에 비해 상대적으로 부족한 편이고, 선행연구들도 변혁적 리더십 등에 치우쳐 있을 뿐(최명철, 2011), 중국조직에서 윤리적 리더십에 대한 실질적인 검증은 제대로 이루어지지 않았다.

최근 서양의 기업들은 직원들에게 자율성을 부여하는 데 많은 관심을 가

지는데, 개인적 자율성이란 개인이 할당된 직무를 수행하는 데 있어서 자유와 결정의 정도로 정의된다(Hackman, 1983). 이러한 자율성은 일반적으로 성과에 긍정적 영향을 미칠 것으로 기대되는 데(Langfred, 2004), 중국조직에서는 전통적으로 조직원을 관리나 통제의 대상으로 여겨왔으며, 학계에서도 기업현장에서도 자율성은 관심의 대상이 되지 못했다.

한편 Dirks et al.(1996)는 조직원이 어떤 조건이나 상황에서 조직의 변화를 진행시키거나 또는 변화에 대항하는지를 이해하기 위해 연구를 진행하였다. 이들의 연구는 조직에서 심리적 유대감과 소속감을 나타내는 '심리적 주인의식(psychological ownership)'을 설명하고 있으며, 심리적 주인의식이 개인의 태도와 행동간의 관계에서 그 영향력과 중요성을 강조하고 있다. 이러한 심리적 주인의식은 조직구성원이 조직에 있는 여러 대상들에 대해 자신의 소유물이라는 감정을 갖는 심리적 상태를 의미한다(Avey et al, 2009).

한국의 연구자들은 중국조직원들의 태도의 중요성 그리고 리더십과 직무만족간의 관련성을 인지하고 연구해왔다. 하지만 최근에 부상하고 있는 윤리적 리더십과 자율성간의 관계를 정교하게 분석한 연구도 아직 나타나지 않았다. 또한 중국조직원들의 심리적 주인의식에 대한 중요성을 아직 인식하지 못하고 있다.

이에 본 연구에서는 먼저 그 동안 중국에서 연구가 부족했던 윤리적 리더십에 대한 관련 문헌과 실증연구를 검토하고 중국문화권에서 윤리적 리더십의 적용가능성을 논하고자 한다. 둘째, 중국문화에서 윤리적 리더십이 개인적 자율성에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 셋째, 윤리적 리더십이 심리적 주인의식에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 넷째, 윤리적 리더십이 심리적 주인의식간의 관계에서 개인적 자율성의 매개적 작용을 검증하여 최종적으로 세 변수들간의 관계를 살펴보고자 한다. 이러한 관계분석과 연구결과를 통한 결론 및 시사점을 제시한다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 윤리적 리더십과 개인적 자율성과의 관계

최근 많은 학자들이 윤리적 리더십에 대해 정의하고 있지만, 리더십 관련 문헌에서 윤리적 리더십의 개념으로 보편적으로 인정받는 것은 Brown et al(2005)의 정의라고 보여진다(정희근 등, 2013). 이들은 윤리적 리더십을 “개인행위와 대인관계를 통해 규범적으로 적합한 행동을 보이고, 수평적 의사소통, 강화(reinforcement), 의사결정을 통해 부하에게도 그러한 행동을 촉진시키는 것”이라고 정의한다. 또 윤리적 리더십의 3가지 구성요소를 설명하였는데, 리더가 윤리적 롤 모델이 되는 것, 직원들에 대한 공정한 대우, 윤리적 가치의 적극적 추진과 관리 등이다.

이러한 정의와 구성요소의 설명은 사회학습이론에 기반하고 있다. 사회학습의 관점에서 설명하자면, 윤리적 리더십을 발휘하는 리더는 모델링을 통하여 구성원들에게 윤리적 가치의 지각과 호응을 이끌어내며, 구성원들의 윤리적인 가치, 태도, 행동에 영향을 미친다. 여기서 중요한 점은 윤리적 리더는 단지 말로써 그치는 것이 아니라, 그들이 설파했던 것을 자신이 실행하고, 윤리적 행동의 주도적인 역할모델이 된다는 점이다(Lora et al, 2011).

이러한 윤리적 리더십은 조직구성원들의 태도와 조직성가에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려져 있으며, 합리적이고 생산적인 기업문화의 형성과 신뢰를 기반으로 한 경영으로 구성원의 사기향상, 기업에 대한 공헌도 및 지속가능 경영에도 기여한다고 하였다(Kaplan & Norton, 2001).

하지만 한국에서 윤리적 리더십과 개인적 자율성간의 관계를 직접적으로 검토한 연구는 아직까지 없다. 또한 개인적 자율성이 변수로 사용된 연구는, 송정수 & 이규용(2009)이 직무자율성에 대하여 연구한 논문 등 몇 편에 불과하

다. 중국에서도 劉碧輝(2011), 張海麗 & 楊從杰(2011) 등이 윤리적 리더십에 대한 연구를 진행하였는데, 이들의 윤리적 리더십에 대한 이론적 소개에 치중해있으며, 윤리적 리더십과 다양한 변수들과의 깊이 있는 연구는 찾아보기 어렵다. 또한 개인적 자율성이 단독적인 변수로 사용된 연구가 없으며 Langfred(2005)가 개발한 문항이 연구에서 사용된 바도 없다. 그러므로 다른 리더십 스타일과 자율성 또는 자율성에 근접한 결정권한이 포함된 임파워먼트 등에 대한 연구를 바탕으로 추론하는 수밖에 없다.

윤리적 리더십은 부하직원의 의견에 대한 경청과 존중을 바탕으로 실행되는데, 이는 서번트 리더십과 유사한 면을 보인다. Taylor-Gillham(1998)은 서번트 리더십은 조직원들의 창의성과 자율성에 긍정적 영향을 미치고, 조직과 근무환경을 개선한다고 하였다. 송정수 & 이규용(2009)의 연구에서 서번트 리더십은 조직원의 직무자율성에 정의 영향을 미치는 것으로 드러났다.

Khantia & Sugar(2004)는 윤리적 리더십을 임파워먼트(empowerment)와 동기부여(motivation)의 특성을 갖춘 리더십으로 설명하고, 신뢰성, 공정성, 권한 등을 내재하고 있다고 주장하였다. 이규태, 박혜원(2012)의 연구에서 윤리적 리더십이 임파워먼트에 정의 영향을 미치는 것으로 드러났다.

임파워먼트(empowerment)의 결정권한이 개인적 자율성에 유사한 개념이고, 동기부여(motivation)는 개인의 의지 및 자율성, 욕구를 전제로 진행됨을 고려한다면, 윤리적 리더십의 특성은 조직원의 개인적 자율성과 긴밀한 관계에 있을 가능성이 높다. 리더가 조직내외에서 높은 윤리성을 보여주고 자신의 말을 솔선수범한다면, 조직원들은 리더를 진심으로 믿게 되며 업무에 대한 만족도와 적극성이 높아질 것이다. 그리고 윤리적 리더는 일방적 지시나 의사전달이 아닌, 구성원과의 쌍방향 의사소통을 통하여, 구성원의 자율적 반응과 행동을 이끌어낸다.

한편 Mathieson(2007)은 한 문화권에서 긍정적인 영향력을 발휘한 리더십을 다른 문화권에서 활용할 때 시행착오나 문화적 거리가 나타날 수 있으나, 윤리적 리더십은 문화적 차이가 있더라도 유사한 영향력을 발휘할 것으로 제

안하였다. 또한 중국문화를 대표하는 유가학파의 공자와 맹자가 요임금과 순임금같이 예의를 지키면서 인의와 덕이 있는 지도자를 숭배했던 점을 고려해보면, 중국문화권에서의 윤리적 리더십은 어느 정도 영향력을 발휘할 것으로 예측된다.

이러한 연구결과들을 살펴보면, 윤리적 리더십은 구성원의 임파워먼트와 자율성에 긍정적 영향을 미치며, 리더와 조직의 윤리성이 높을수록 구성원들은 조직내에서 자율적인 태도를 취하고, 자발적인 참여가 유발되게 된다.

이와 같은 논의와 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 중국기업에서 윤리적 리더십은 조직원의 개인적 자율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 윤리적 리더십과 심리적 주인의식과의 관계

Pierce et al.(2001)는 인간은 기본적으로 어떤 대상을 소유하고자 하는 욕구가 있으며, 이 욕구는 ‘내 집’ 등과 같은 물질적인 대상과 ‘내 직업’과 같이 비물질적인 대상을 모두 포함한다고 주장하였다. 주인의식이란 인간의 소유욕에 기초한 것으로, 이러한 욕구본능을 충족시켜 줄 만한 조건이 성립되면 주인의식은 저절로 발현된다(Avey et al., 2009). 최근 긍정적 조직행태 연구로 분류되어 조직에 공헌할 수 있는 새로운 이론으로 주목받고 있는 심리적 주인의식에 대한 연구는, 조직구성원의 경제적/물질적 보상에 치중했던 기존의 조직성과 개선방법에 대한 반성을 바탕으로, 심리적 측면에서 인간의 기본적 소유욕에 기초하여 조직구성원 자신이 속한 조직을 자신의 것처럼 느끼는 소유감을 바탕으로 성과를 향상시키기 위한 시도에서 출발하였다. 심리적 주인의식(psychological ownership)이란 조직구성원이 조직을 자신의 것처럼 느끼는 심리적 상태로 정의된다(Pierce et al., 1991).

이러한 심리적 주인의식과 윤리적 리더십간의 관계를 살펴보는 일은 학문적 및 실무적 시사점이 있을 것으로 판단되나, 한국과 중국에서 윤리적 리더십과 심리적 주인의식간의 관계에 대해 심도있게 진행된 연구는 아직 나타나지 않았다. 뿐만 아니라, 다른 리더십 스타일과 심리적 주인의식간의 관계에 대한 연구도 매우 부족하다. 따라서 가설 2 역시 이론적 내용과 기존의 다른 연구성과들을 바탕으로 추론하는 수밖에 없다.

윤리적 리더십은 합리적인 기업문화를 형성시키고 조직경영에서 신뢰를 뿌리내리게 함으로써 구성원의 사기향상, 기업성장에 기여한다(Kaplan & Norton, 2001). Vitell & Davis(1990)는 리더의 성실성에 대한 조직원의 인식이 직무만족과 정(+)의 상관관계가 있음을 밝혔다. 윤리적 리더의 도덕성, 정직성, 신뢰성은 리더에 대한 구성원의 만족과 조직몰입에 정의 영향을 미치는데(Brown et al., 2005), 구성원의 만족은 심리적 주인의식의 발생과 밀접한 관계가 있을 가능성이 높다. Vandewalle et al(1995)는 심리적 주인의식이 정서적 몰입과 관련이 있다는 것을 밝혔으며, 신철우(2006)의 연구는 리더의 윤리성이 높을수록 구성원의 조직몰입은 향상된다는 결과를 내놓았다

한편 Taylor-Gillham(1998)은 서번트 리더십을 통해 직원들의 주인의식이 증진되면서 공동체를 형성한다고 주장하였다. 이러한 서번트 리더십은 부하직원들의 생각에 대하여 상당한 관심을 가지고 있고, 믿음직하다는 점에서 윤리적 리더십과 연결되어 있다.

김용순(2013)은 임파워링 리더십이 긍정심리자본에 정의 영향을 미치며, 긍정심리자본은 심리적 주인의식에 정의 영향을 미친다는 결과를 내놓았다. 임파워링 리더십의 본보기(모범적인 모습)를 통한 지도, 참여적인 의사결정, 부하에 대한 관심표출 등은 윤리적 리더십과 상당히 비슷한 면모를 보인다.

상사가 조직원과 공정한 의사소통을 하면서 조직원의 의견을 경청하고, 고려, 온정, 조직내외에서 높은 윤리성을 보여주게 되면, 조직원들의 몰 모델이 될 것이다. 뿐만 아니라 상사가 회사의 윤리나 가치관을 일방적으로 강요하는 것이 아니라 이에 대해 부하직원과 이야기를 하면서 공감대를 형성하고 윤리

적인 측면에서 일들을 어떻게 올바르게 진행해야 하는지 모범을 보여준다면, 조직원들은 상사와 조직에 대한 만족도가 상승하면서 이 조직은 나의 것이라는 인식을 가질 가능성이 높다.

이러한 연구결과들을 살펴보면, 중국기업에서도 윤리적 리더십은 구성원의 신뢰, 직무만족과 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것으로 사료되며, 이러한 직무만족과 조직몰입은 소유의 대상(조직)을 자신의 것처럼 느끼는 심리적 상태로 발전하게 될 가능성이 높다. 즉 조직구성원들은 조직에 대한 소유감 또는 조직의 일부가 자신의 것이라고 조직구성원이 느끼는 감정 상태를 느끼게 될 것이다. 이와 같은 가정에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 중국기업에서의 윤리적 리더십은 조직원들의 심리적 주인의식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 개인적 자율성의 매개효과

Pierce et al(2004)은 통제, 주인의식과 자율성을 포함한 작업환경구조 변수들 간의 관계를 검증하였는데, 자율성은 심리적 주인의식과 긍정적 관련이 있다고 설명하였다. 그리고 이들은 직무수행과 관련된 의사결정참여가 높을수록, 직무통제권이 높을수록 심리적 주인의식에 긍정적인 영향을 준다고 주장하였다. 여기서 자율성, 의사결정참여와 직무통제권은 심리적 임파워먼트와 관련성이 깊은 요인들이다. 실제로 Tanaka & Yamauchi(2000)의 연구에서 자율성과 직무통제권은 서로 관계가 있는 것으로 나타났다.

Zhu et al(2004)는 윤리적 리더십이 심리적 임파워먼트를 통해 조직몰입과 리더에 대한 신뢰에 영향을 미칠 것을 제안하였다. 이규태 & 박혜원(2005)은 호텔 중간관리자의 윤리적 리더십과 구성원의 임파워먼트, 조직몰입과의 관계에 관한 실증연구를 진행하였는데, 윤리적 리더십이 구성원의 임파워먼트와

조직몰입에 정의 영향을 미치며, 임파워먼트는 윤리적 리더십과 조직몰입간의 관계에서 매개작용을 한다는 것을 밝혀냈다. Pierce et al(2001)는 심리적 주인의식과 조직몰입, 조직동일시가 유사한 개념이라고 설명하였다.

조직에서 원하는 리더란 조직에 적합한 행동을 하며, 윤리적인 모델로서 본을 보이는 믿음직한 리더이다. 이러한 리더가 보여주는 행동으로 진실성, 타인에 대한 배려, 경청, 공정한 대우 등이 요구된다. 또한 상사가 남에게 윤리성을 강조하는 데 그치는 것이 아니라 자기의 사생활에서도 윤리적으로 행동한다면, 조직원들에게 신뢰성과 자율성을 확보하면서 조직에 대한 몰입과 조직에 대한 동일시가 증가하면서 심리적 주인의식도 증가할 가능성이 높다.

이상의 연구결과들을 바탕으로, 윤리적 리더십이 조직몰입과 유사한 심리적 주인의식에 영향을 미칠 때, 임파워먼트와 관련있는 자율성이 매개작용을 할 가능성이 높다고 추론할 수 있다. 따라서 아래와 같은 가설을 세우고자 한다.

가설 3. 중국기업에서 윤리적 리더십과 조직원들의 심리적 주인의식 및 직무만족간의 관계에서 개인적 자율성은 매개작용을 할 것이다.

3. 연구 설계

3.1 연구방법 및 표본설계

본 연구는 북경/상해/절강성에 소재한 중국기업들에서 종사하는 조직원들을 대상으로 Likert 5점 척도를 이용 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 자료 수집을 위해 2014년 8월부터 2014년 12월까지 설문조사를 하였으며, 중국인 250부의 설문지를 수거하였다. 이 중 불성실한 응답을 한 54부의 설문을 제외하고 최종 196부를 사용하였다.

조사대상의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 남성 54.9%, 여성 41.3%이었다. 회사근무기간은 1-3년이 30.3%으로 가장 많았으며, 연령은 25-29세가 38.6%로 가장 많았다. 학력은 고등학교 졸업 5.3%, 전문대 졸업 28.6%, 대학교 졸업 39.4%, 석사 16.1%, 박사 3.3%, 무응답 7.4%이다.

3.2 측정도구

3.2.1 독립변수

본 연구의 독립변수인 윤리적 리더십은 가장 보편적으로 연구되는 Brown et al.(2005) 등이 개발한 10개의 문항을 사용하였다. 설문 문항은 '나의 상사는 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청한다.', '나의 상사는 윤리적인 측면에서 일들을 어떻게 올바르게 진행해야 하는지 모범을 보여준다.', '나의 상사는 일의 성공을 평가할 때 결과뿐만 아니라 진행되어온 과정도 중요하게 여긴다.' 등 이다.

3.2.2 매개변수

본 연구의 매개변수인 개인적 자율성은 Langfred(2005)가 개발한 문항으로 6개의 문항을 사용하였다. 설문문항은 '조직 내에서 내 업무의 수행방법은 내 스스로 결정한다', '내 업무의 일정계획은 내가 자체적으로 수립하고 통제한다', '과제가 결정되고 나면 내 업무처리는 내가 알아서 결정한다' 등이다.

3.2.3 종속변수

본 연구의 종속변수인 심리적 주인의식은 Pierce et al.(2001)의 연구에서 제시한 7개 설문항목들을 이용하여 측정되었다. 설문항목의 예는, "이 곳은 나

의 조직이다.”, “나는 이 조직을 우리의 회사라고 인식하고 있다.”, “이 조직에서 일하는 대부분의 사람들은 조직을 자신의 회사라 느낀다.” 등이다.

3.2.4 통제변수

정확한 통계분석 값을 얻고자 사용한 통제 변수는 종속변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계학적 변수를 사용했다. 통제 변수에 이용된 인구통계학적 변수는 연령, 학력, 성별, 근무기간이다.

4. 실증 분석

4.1 변수의 타당도 및 신뢰도, 상관관계 분석

4.1.1 타당도 및 신뢰도 분석

본 연구에서는 통계분석을 위해 SPSS 18.0을 사용했으며, 측정 변수의 요인분석을 통해 타당도를 측정하였다.

〈표 1〉 측정변수의 요인분석 및 신뢰도 측정 결과

연구변수	항목	요인		
		1	2	3
윤리적 리더십	1	.665	.300	-.076
	4	.732	.261	.054
	5	.709	.237	.077
	6	.670	.316	.121
	7	.582	.280	.182
	8	.781	.074	.081
	9	.763	.108	.177

	10	.704	.314	.170
개인적 자율성	2	.066	.187	.776
	3	.014	.237	.704
	4	.087	.280	.758
	5	.188	.090	.776
	6	.153	.231	.784
심리적 주인의식	1	.227	.810	.242
	2	.338	.690	.180
	3	.194	.791	.295
	4	.435	.632	.136
	5	.294	.766	.308
	6	.248	.761	.300
	7	.294	.700	.154
고유치		4.654	4.553	3.424
설명분산(%)		23.269	22.766	17.120
누적분산(%)		23.269	46.034	63.154
신뢰도(α)		.892	.822	.868

요인추출 방법으로 일반적으로 사용되는 주성분 분석의 베리맥스 방법(varimax rotation)을 이용했다. 요인추출과정에서 윤리적 리더십은 2개의 문항, 개인적 자율성은 1개의 문항이 삭제되었다.

〈표 1〉에서 보이는 바와 같이, 요인분석 결과 구성개념들에 대한 모든 설문 문항의 적재 값이 0.45이상의 요인 적재치를 보이면서 타당도가 검증되었으며, 측정 항목들은 요인별로 정확히 구분되어 분석결과는 상당히 좋다.

다음으로 본 연구에서는 여러 이론과 문항들을 이용해 각각의 구성개념을 측정하였기에, 각 문항들이 내적일관성을 이루는 지의 검증을 위해 Cronbach's alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 측정하였다. 측정 결과 윤리적 리더십은 0.892, 개인적 자율성은 0.822, 심리적 주인의식은 0.868로 나타났으며, 모두 일반적 기준인 0.6을 넘었기에 각각의 측정 항목이 높은 신뢰도를 가진다고 볼 수 있다.

4.2 변수의 상관관계 분석

통제변수를 포함하여 각 변수 간의 상관관계를 분석한 결과는 아래의 <표 2>와 같다.

각 변수들의 구체적인 상관관계를 살펴보면, 독립변수인 윤리적 리더십과 매개변수인 개인적 자율성은 유의한 수준에서 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다($r=.342, p<.001$). 윤리적 리더십과 종속변수인 심리적 주인의식 역시 정(+)의 상관관계가 나타나($r=.637, p<.001$) 가설을 뒷받침해주고 있다.

상관관계 분석을 통해 드러난 흥미로운 사실은, 연령이 윤리적 리더십과 개인적 자율성과는 아무 상관이 없지만, 심리적 주인의식($r=.231, p<.01$)과 정(+)의 상관관계에 있으며, 이는 다시 말하면 연령의 증가에 따라 심리적 주인의식이 증가한다는 것이다. 또한 학력은 개인적 자율성과만 상관관계가 있는데($r=-.250, p<.01$), 음(-)의 상관관계이며 따라서 학력이 높을수록 개인적 자율성이 감소하거나 환영하지 않는다는 해석이 가능하다.

상관관계 분석에서 검증해야 할 점은 상관관계를 나타내는 변수들 간의 다중공선성 문제이다. 본 연구에서는 변수들간의 다중공선성을 파악하기 위해 VIF(Variance Inflation Factor)검증을 실행한 모든 결과가 1과 2사이로 나타나, 결과적으로 변수들 간에 우려할 만한 수준의 다중공선성의 가능성이 제기되지 않았다.

<표 2> 사용된 변수의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7
1.성별	1						
2.연령	-.333***	1					
3.학력	.438***	-.387***	1				

4.근무기간	.126	.171	.088	1			
5.윤리적 리더십	.124	.088	.094	-.080	1		
6.개인적 자율성	-.161	.136	-.250*	.211*	.342***	1	
7.심리적 주인의식	.021	.231**	-.064	.045	.637***	.587***	1

* p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

4.3 변수의 회귀분석 결과

연구의 가설 검증은 회귀분석과 위계적 회귀분석을 이용했으며, 측정된 내용의 결과를 <표 3>, <표 4>에 제시하였다. <표 3>에서 제시한 1단계는 통제변수와 매개변수간의 관계를 살펴보았고, 2단계는 통제/독립변수와 매개변수간의 관계를 살펴보았다.

<표 3> 윤리적 리더십이 개인적 자율성에 미치는 영향

독립변수	1단계	2단계	VIF
(상수항)			
통제변수			
성별	-.098	-.169	1.315
연령	.006	-.090	1.363
학력	-.230*	-.290**	1.340
근무기간	.236*	.306***	1.135
독립변수			
윤리적 리더십		.497***	1.053
R2	.120	.356	
F-value	3.904**	41.218***	
△R2		.327	

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

분석결과, 독립변수인 윤리적 리더십이 매개변수인 개인적 자율성에 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .497, p < .001$). 이에 가설 1은 채택되었다.

〈표 4〉에서 제시한 3단계는 통제/독립변수와 종속변수간의 관계를, 4단계는 통제/매개변수와 종속변수간의 관계를, 5단계는 통제/독립변수와 매개변수, 종속변수간의 관계를 살펴보았다.

〈표 4〉 윤리적 리더십, 개인적 자율성과 심리적 주인의식 간의 관계

독립변수	3단계	4단계	5단계	VIF
(상수항)				
통제변수				
성별	-.026	.134	.056	1.359
연령	.150	.269	.194**	1.376
학력	-.080	.159	.061	1.470
근무기간	.071	-.185	-.078	1.281
독립변수				
윤리적 리더십	.644***		.402***	1.437
매개변수				
개인적 자율성		.702***	.486***	1.552
R2	.460	.499	.612	
F값	82.415***	97.934***	43.983***	
ΔR^2			.591	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

분석결과, 독립변수인 윤리적 리더십이 종속변수인 심리적 주인의식에 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .644, p < .001$). 이에 가설 2는 채택되었다.

또한 개인적 자율성은 심리적 주인의식에 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($\beta = .702, p < .001$).

마지막으로 윤리적 리더십과 심리적 주인의식간의 관계에서 개인적 자율성의 매개효과 검증을 위하여 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다.

위계적 회귀분석 결과를 나타내는 5단계를 살펴보면 윤리적 리더십($\beta = .402, p < .001$)과 개인적 자율성($\beta = .486, p < .001$)이 심리적 주인의식에 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .644, p < .001$). 그리고 3단계의 윤리적 리더십만을 투입했을 때($\beta = .644$)보다 5단계의 윤리적 리더십과 개인적 자율성을 같이 투입했을 때($\beta = .402$)의 β 값이 감소했다. 그리고 소벨테스트의 결과도 매개효과를 지지하는 것으로 드러났다($p < .005$). 이로써 Baron과 Kenny(1986)의 매개회귀분석 요건들을 충족하는 것으로 드러났고, 개인적 자율성의 매개작용은 검증되었고, 가설 3은 채택되었다.

분석결과에 따라, 중국문화권에서 윤리적 리더십은 개인적 자율성을 통하여 심리적 주인의식에 정의 영향을 미치며, 각 변수간의 긴밀한 관계를 보이는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 시사점

본 연구는 중국에서 상사의 도덕성과 성실성에 기반한 윤리적 리더십이 구성원의 행동에 적지 않은 영향을 미칠 거라고 가정하며, 조직성공에 대한 윤리적 리더십의 긍정적 영향력을 살펴보고자 하였다. 그리고 윤리적 리더십이 조직원의 개인적 자율성 및 심리적 주인의식에 영향을 미칠 때 개인적 자율성의 매개효과를 살펴본 연구로 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 중국문화에서 윤리적 리더십이 조직원의 개인적 자율성에 정의 영향

을 미친다. 윤리적 리더십이란 윤리에 바탕을 둔 리더십을 말한다(Trevino & Brown, 2003).

윤리적 리더십과 유교를 중심으로 한 중국문화와의 연결성으로 인해서, 중국기업에서 윤리적 리더십이 조직성과에 정의 영향을 미칠 가능성이 크다는 가정이 가능하고, 실제로 본 연구를 통해서 중국에서는 처음으로 측정되는 조직원의 개인적 자율성에도 윤리적 리더십이 긍정적 영향을 미친다는 사실이 드러났다. 개인적 자율성은 내 업무목표는 내가 스스로 결정할 수가 있으며, 내가 해야 할 일은 내 스스로 결정할 수가 있다는 개념이다.

최근 중국에서는 조직의 경쟁력을 강화하려고 노력하면서 수평적 구조화하며 기존의 지시와 통제를 탈피하여 조직원의 자율성을 증가시키려는 움직임이 보이고 있다. 이러한 자율성을 어떻게 증진시키는가에 대한 관심도 일고 있지만, 명확한 선행요인에 대한 연구가 없었는데, 본 연구에서는 윤리적 리더십이 선행요인이 된다는 결과를 내놓았다. 즉, 관리자가 윤리에 바탕을 둔 리더십을 발휘하며 부하직원이 이야기하는 것을 잘 경청하고 윤리적인 측면에서 일들을 어떻게 올바르게 진행하는지 모범을 보여준다면, 조직원들은 억압된 분위기가 아닌 자유스러운 분위기를 느끼면서 자율적인 태도와 참여를 보이며, 조직성과의 개선을 가져올 것이다.

본 연구 결과는 중국문화권에서 윤리적 리더십과 개인적 자율성간의 관계를 처음으로 규명한 연구이기 때문에 학술적으로 실무적으로 중요한 연구결과라 할 수 있다.

둘째, 윤리적 리더십이 조직원의 심리적 주인의식에 정의 영향을 미친다. 심리적 주인의식이란, 나는 이 조직을 우리의 회사라고 인식하고 있다는 일종의 소유의식이다. 최근 중국의 조직들은 조직원들의 낮은 조직몰입도, 높은 이직률로 많은 어려움을 겪고 있다. 그래서 조직원 지주제도를 점차 실행하고 있으나, 큰 성과는 거두지 못하고 있다.

따라서 본 연구의 결과는 강력한 실무적 시사점을 보여준다. 단순히 근무환경이나 제도의 개선만으로는 낮은 조직몰입도, 높은 이직률 등의 문제를 해결

하기 어렵다는 점이다. 물질적인/유형의 개선도 필요하지만, 무형의 리더십이나 관리기법도 중요하다는 것이다.

리더가 공정하고 균형잡힌 결정을 내리면서(Brown & Trevino, 2006), 일의 성공을 평가할 때 결과뿐만 아니라 진행되어온 과정도 중요하게 여기고, 부하들의 의견을 경청하는 모습을 보인다면, 조직에 대한 주인의식의 증진을 가져올 수 있다는 것이다. 이렇게 윤리적 리더십을 통하여 심리적 주인의식의 증진을 가져온다면, 낮은 조직몰입도, 높은 이직률의 문제를 해결할 수 있을 뿐만 아니라, 다른 조직성과의 개선을 가져올 것으로 추정된다.

셋째, 윤리적 리더십과 조직원의 심리적 주인의식간의 관계에서 개인적 자율성은 매개효과를 보였다. 윤리적 리더 하에서 부하들의 개인적 자율성이 클수록 조직에 대한 주인의식이 커진다는 것을 의미한다. 물론 윤리적 리더십이 조직원의 심리적 주인의식에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만, 개인적 자율성을 통하여 영향을 미치기도 한다는 것이다. 이에 따라 개인적 자율성의 중요성이 더욱 부각되며, 조직원에게 일에 대한 자율성 및 결정권한을 증진시켜 주는 것이 조직성과에 긍정적 영향을 미친다고 해석된다.

본 연구는 이론적, 실무적으로 연구 시사점이 있지만 향후 연구에서는 다음과 같은 부분을 보충하여 학문적 진전을 이루고자 한다.

첫째, 중국은 넓은 영토에 다양한 민족들로 구성되어 있기에, 각 지역별로 그리고 민족별로 윤리적 리더십과 조직성과, 개인적 자율성과 조직성과, 심리적 주인의식과 다른 변수간의 관계를 조사해 보고자 한다.

둘째, 중국은 지난 100여 년간 격동기를 지나왔고, 세대차이가 큰 것으로 알려져 있다. 따라서 조직원의 나이, 성별, 학력 등에 따라 윤리적 리더십과 조직성과간의 차이를 연구해 보는 것이 필요하다.

< 參考文獻 >

- 김용순(2013), <임파워링 리더십, 긍정심리자본, 심리적 주인의식과 조직시민행동의 관련성에 관한 연구>, 《한국관광·레저학회》 25, 189-203.
- 송정수, 이규용(2009), <서번트 리더십이 직무자율성, 상사신뢰 및 창의성에 미치는 영향>, 《산업경제연구》 22, 1911-1937.
- 이규태, 박혜원(2012), <기업 구성원의 직무에 대한 가치관과 직무성과의 관계>, 《한국콘텐츠학회논문지》 13, 330-338.
- 정희근, 심덕섭, 김민정(2013), <상사의 윤리적 리더십이 부하의 직무성과 및 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 조직기반 자긍심의 매개효과와 조직의 윤리적 가치의 조절효과를 중심으로>, 《대한경영학회》 26, 801-827.
- 정예슬, 박지영, 손영우, 하유진(2013), <직업가치 유형이 조직몰입에 미치는 차별적 영향: 직무열의, 직무만족의 매개효과와 개인-조직 적합성의 조절효과>, 《한국심리학회지 산업 및 조직》 26, 507-532.
- 최명철(2011), <중국 고전의 지도자상을 통해 본 거래적 리더십과 조직성과간의 연구>, 《경영사학회》 26, 395-429.
- 최명철, 서문교(2014), <매개와 조절효과로 살펴본 개인 행위 변수 비교 연구: 한국과 중국을 중심으로>, 《로고스 경영연구》 12.
- 劉碧輝(2011), <魅力型領導、變革型領導和倫理型領導比較研究>, 《企業家天地》, 3期.
- 張海麗 & 楊從杰(2011), <倫理型領導:內涵、維度与作用>, 《科技管理研究》, 7期.
- 楊廷訪 & 凌文艁(2008), <服務型領導理論綜述>, 《科技管理研究》, 3期.
- 劉雪影(2008), <簡論格林利夫的“服務型領導”思想>, 《遼東學院學報》(社會科學版), 10卷 2期.
- Brass, D. J. (1985), <Technology and the structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence>, 《Organizational Behavior and Human Decision Processes》 35, 216-240.
- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006), <Ethical Leadership: A Review and Future Directions>, 《The Leadership Quarterly》 17, 595-616.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005), <Ethical Leadership:

- A Social Learning Perspective for construct Development and Testing>, 《Organizational Behavior and Human Decision Process》 97, 117-134.
- Caldwell, C., Bischoff, S. J. & Karri, R. (2002), <The Four Umpires: A Paradigm for Ethical Leadership>, 《Journal of Business Ethics》 36, 153-163.
- Chen, Z. X and Aryee, S. (2007), <Delegation and employee work outcomes: An examination of cultural context of mediating processes in China>, 《Academy of Management Journal》 50, 226-238.
- Craig, S. B. & Gustafson, S. B. (1998), <Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity>, 《The Leadership Quarterly》 9, 127-145.
- Khantia, R. & Sugar, D. (2004), <A Scale to Access Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers>, 《Journal of Business Ethics》 49, 13-26.
- Lora L. Reed, Deborah Vidaver-Cohen, Scott R. Colwell (2011), <A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research>, 《Journal of Business Ethics》 101, 415-434.
- Manojlovich M. (2007), <Power and Empowerment in Nursing: Looking Backward to Inform the Future>, 《The Online Journal of Issues in Nursing》 12.
- Nanette, Czuba, Cheryl E. (1999), <Actually Empowerment: What is it?>, 《Journal of Extension》 37.
- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2001), <Psychological ownership of the job and organization>, Paper presented at the New Zealand Psychological Society Annual Conference, Auckland, New Zealand.
- O'Driscoll, M. P., Pierce, J. L., & Coghlan, A. M. (2006), <The psychology of ownership: Work environment structure, organizational commitment, and citizenship behavior>, 《Group & Organization Management》 31, 388-416.
- Pare, G., Sicotte, C., & Jacques, H. (2006), <The Effects of Creating

- Psychological Ownership on Physicians' Acceptance of Clinical Information Systems>, 《American Medical Informatics Association》 13, 197-205.
- Pierce, J. L., Rubinfeld, S. & Morgan, S. (1991), <Employee ownership: A conceptual model of process and effects>, 《Academy of Management Review》 16, 121-144.
- Pierce, J. L., VanDyne, L., & Cummings, L. L.(1992), <Psychological ownership: A conceptual and operational exploration>, Southern Management Association Proceedings, USA, 203-211.
- Pierce, J. L., T. Kostova & K. T. Dirks (2001), <Toward a theory of psychological ownership in organizations>, 《Academy of Management Review》 26, 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003), <The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research>, 《Review of General Psychology》 7, 84-107.
- Pierce, J. L., & Rodgers, L. (2004), <The Psychology of ownership and worker-owner productivity>, 《Group Organization Management》 29, 588-613.
- Pierce, J. L., M. P. O'Driscoll & A. M. Coghlan (2004), <Work environment structure and psychological ownership: The mediating effects of control>, 《Journal Of Social Psychology》 144, 507-534.
- Pierce, J. L., I. Jussila & A. Cummings (2009), <Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model>, 《Journal of Organizational Behavior》 30, 477-496.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt R. S., and Camerer C. (1998), <Not so different after all: A cross-discipline view of trust>, 《Academy of Management Review》 23, 393-404.
- Russel F. (2007), <A review of social identity theory with implications for training and development>, 《Journal of European Industrial Training》 31, 168.
- Spreitzer, G. M. (1995), <Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation>, 《Academy of Management

Journal》 38, 1442-1465.

- Tanaka, K., & Yamauchi, H. (2000), <Influence of autonomy on perceived control beliefs and self-regulated learning in Japanese undergraduate students>, 《North American Journal of Psychology》 2, 255-273.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990), <Cognitive elements of empowerment: An Interpretive model of intrinsic task motivation>, 《Academy of management Review》 15, 666-681.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004), <Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes an organizational citizenship behavior>, 《Journal of Organizational Behavior》 25, 439-460.
- Vande Walle, D., VanDyne, L., & Kostova, T. (1995), <Psychological ownership: An empirical examination of its consequences>, 《Group and Organization Management》 20, 210-226.
- Vitell, S. J. & Davis, D. L.(1990), <The Relationship between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation> 9, 489-494.
- Varey(1995), <Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges>, 《International Journal of Service Industry Management》 6, 40-63.
- Wagner, S. H., Parker, C. P., & Christiansen, N. D. (2003), <Employees that think and act like owners: effects of ownership beliefs and behaviors on organizational effectiveness>, 《Personnel Psychology》 56, 847-871.
- Yamauchi, H., Kumagai, Y., & Kawasaki, Y. (1999), <Perceived control, autonomy, and self regulated learning strategies among Japanese high school students>, 《Psychological Reports》 85, 779-798.

< Abstract >

The purpose of this study is to investigate the relationships among Ethical Leadership, Individual Autonomy and Psychological Ownership as well as to test the mediating effects of the Individual Autonomy in China.

The study can be summarized as follows: First, the Ethical Leadership is significantly related to Individual Autonomy in China. Second, the Ethical Leadership is significantly related to Psychological Ownership in China. Lastly, the Individual Autonomy exhibit positive mediating effect in the relationships between Ethical Leadership and Psychological Ownership. The results of this paper should be noted, in the case of a company to enter China and Chinese company. At the end of this article, implications and future research directions are also discussed.

Key words: Ethical Leadership, Psychological Ownership, Individual Autonomy, Mediating Effect

원고접수일	심사일정	1차수정	게재확정	출간
2015. 9. 30.	2015. 10. 26.	2015. 11. 5.	2015. 11. 18.	2015. 11. 30.