

윤리적 리더십이 비윤리 행동의 수용 거부에 미치는 영향

The influence of ethical leadership on employees' non-acceptance of unethical behaviors

이상범*·박흥식**

초 록

이 연구의 목적은 윤리적 리더십이 직원의 비윤리 행동에 대한 수용의 거부에 어떤 영향을 미치는가, 구체적으로 영향의 크기는 어느 정도인가? 나아가 윤리 프로그램과 감사 책임자 외부 공모는 둘 간의 영향 관계를 유의하게 매개하는가를 검토하고, 매개효과의 크기를 추정하는 것이었다. 지방자치단체 공무원들을 대상으로 이메일 조사를 실시하였다. 홈페이지를 이용하여 응답자를 선정한 후, 지방자치단체 당 최소 3명 이상의 기준을 적용, 228개 지방정부 총 9,839명에게 설문지를 발송하여, 총1,408명으로부터 응답을 받았다. 무응답 항목이 있는 설문지를 제외하고 1,368명(응답률 13.9%)을 분석하였다. 분석결과, 윤리적 리더십이 공무원의 비윤리적 행위 수용의 거부를 상당한 정도 증가시키는 것으로 나타났다. 윤리 프로그램은 윤리적 리더십과 비윤리 행동에 대한 수용 거부와의 영향 관계에서 유의한 매개변수로서의 역할을 하였다. 하지만 감사 책임자 외부 공모의 매개효과는 유의하지 않았다. 연구결과는 윤리적 리더십이 직원의 윤리적 행동을 증가시키는 경로와 효과, 감사 책임자의 외부 공모는 개혁의 필요를 시사한다. 이 연구는 윤리적 리더십의 조직의 윤리적 성과 개선에 관한 지식 및 관심의 개선에 기여한다. 또 정책적 차원에서 지방정부의 윤리 프로그램의 효과적 운영이나 감사 책임자 외부 임명제도의 개선에 관한 유용한 정보를 제공한다.

주제어: 윤리적 리더십, 비윤리 행동 수용의 거부, 윤리 프로그램, 감사관

* 李相範(제1저자): 이상범은 서울시립대학교 대학원에서 행정학 박사학위(공공기관 청렴도 영향요인에 관한 연구 - 기초자치단체 청렴도를 중심으로, 2012)를 취득했고, 현재 국민권익위원회 부패방지국 심사기획과장이다. (esangbum@korea.kr)

** 朴興植(교신저자): 박흥식은 미국 FIU에서 1991년 행정학 박사학위를 취득했고, 『내부고발의 논리』(나남, 1999) 등의 저서가 있다. 연구관심 분야는 내부고발, 정부마케팅, 정보행동, 행정서비스소비자행동 등이고, 최근 논문으로 International Journal of Public Sector Management에 'The impact of ethics programmes and ethical culture on misconduct in public service organizations'(2013)가 있다. 현재 중앙대학교 공공인재학부 교수이다. (hspark@cau.ac.kr)

I. 서 론

청렴정책의 궁극적 목적은 공직자의 비윤리적 행동을 극소화하는 것이고, 윤리적 성과(ethical outcomes)는 직원의 윤리행동의 증가나 비윤리 행동의 수용 거부(non-acceptance of unethical behaviors) 등으로 나타난다. Berenbeim (2006: 19)은 미국 Revised Sentencing Guidelines는 리더의 윤리 프로그램(ethics program)과 윤리 문화 촉진에 대한 책임에 기초로 한 것으로, 윤리적 리더십(ethical leadership)의 역할은 이러한 가이드라인의 요구를 충족시키는데 있다고 말한다. 대부분의 선행 연구들도 또한 리더가 조직의 윤리 수준을 개선하는데 핵심적 역할을 한다는 점을 강조한다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005: 117). 국민권익위원회(이하 권익위)는 2011년부터 고위공직자 청렴도 평가를 해 왔고, 목적을 공공기관 고위공직자의 도덕성 강화, 출선수범 노력의 유도에 둔다는 점에서 윤리적 리더십의 촉진을 위한 것이다. 그렇다면 윤리적 리더십은 윤리적 성과, 예를 들어 직원의 비윤리 행동의 수용 거부에 얼마나 영향을 미치는 것일까? Brown and Treviño (2006)의 윤리적 리더십의 척도 개발에 힘입어, 윤리적 리더십 연구는 그 동안 조직의 업무 개선에 대한 영향, 다른 리더십과의 관계 등에서 적지 않은 성과를 축적해 왔다. 하지만 정작 구성원의 윤리적 행동, 비윤리 행동 거부에 대한 영향 분석은 거의 없었다. 따라서 이 연구에서는 지방자치단체 기관장의 윤리적 리더십이 직원의 비윤리 행동의 수용 거부를 증가시키는데 유의하게 기여하는가? 그런 경우, 영향의 크기는 어느 정도인가? 윤리 프로그램은 청렴정책의 핵심 수단이고, 일부 자치단체들은 공직사회 청렴 개선을 목적으로 감사 업무 책임자(inspector general)의 외부 공모제를 도입, 시행하고 있다는 점에서, 기관장의 윤리적 리더십과 직원의 비윤리 행동 수용 거부 간의 영향 관계에 있어서 윤리 프로그램과 감사 책임자 외부 공모가 매개변수로서 유의한 역할을 하는가? 그런 경우, 매개효과의 크기는 어느 정도인가? 라는 연구문제를 분석하였다.

이 연구는 몇 가지 점에서 이전 연구와 다르다. 첫째, 윤리적 리더십의 비윤리 행동 수용 거부 효과에 대한 검증이다. Brown, Treviño, and Harrison (2005: 117)은 비록 리더십의 윤리적 차원에 대해서는 거의 알려진 바 없다고 말한바 있지만 그 이후 집중적 연구가 이루어지면서, 이는 더 이상 사실이 아니다. 하지만 그동안의 연구들은 윤리적 리더십의 조직 관련 변수, 리더십 유형 등에 집중된 것으로, 윤리적 리더십이 실제 부하의 비윤리 행동을 중단시키는데 얼마나 기여했는가에 대한 본격적 연구는 거의 없었다는 점에서, 기존 연구에 새로운 이슈 추가나 지식의 보완이 될 것이다. 둘째, 정부 청렴정책의 주요 수단인, 윤리 프로그램과 감사 책임자 외부 공모의 성과 평가이다. 정부의 윤리 프로그램 개선을 위한 노력에도 불구하고 성과에 대한 검토는 없었다. 특히 후자는 일부 자치단체가 공모제를 시행하나 매스 미디어는 문제점과 비판을 끊임없이 제기한다는 점에서 시사점

도출의 기회를 제공한다.

Ⅱ. 윤리적 리더십과 비윤리 행동 수용 거부 간의 관계

1. 윤리적 리더십의 의미와 영향

Brown, Treviño, and Harrison (2005: 120)은 윤리적 리더십을 “리더가 개인행동이나 대인관계를 통하여 규범적으로 무엇이 적절한 행동인가에 대한 모범을 보이고, 상호소통, 지원(reinforcement), 의사결정을 통하여 부하들이 그러한 행동을 하도록 조직 전체에 전파, 촉진하는 노력”으로 정의한다. 이러한 개념 정의는 대부분의 윤리적 리더십 연구자들이 그대로 받아들이고 있다 (Beeri et al., 2013: 67). Brown, Treviño, and Harrison (2005: 120)의 개념 정의는 사회적 학습 관점에 기초한 것으로, 윤리적 리더를 “부하들이 (리더를 따라) 똑같이 되고 싶고 본받고 싶은 윤리적 행동의 모델”로 간주한다면, Gini (1997)는 윤리 대신 도덕적 리더십(moral leadership)이란 표현을 사용하는 동안, 리더는 직무나 지위에 따른 사회적 권력(social power)을 행사한다. 도덕적 리더십은 리더가 가진 이와 같은 자신의 지위와 권한을 도덕적으로 행사하는 것이라고 설명한다. 결국 윤리적 리더십이란 리더가 다른 사람에게 윤리적 모범이 되고, 나아가 자신의 사회적 권력을 행사하는 과정을 통하여, 즉 자신이 하는 의사결정이나 행동을 통하여 부하들에게 윤리적 행동을 촉진하는 노력이라고 할 것이다.

이제까지의 윤리적 리더십 연구는 크게 두 갈래이다. 하나는 윤리적 리더십의 조직 성과(organizational performance)에 대한 영향 연구이다. Brown, Treviño, and Harrison (2005: 124-125)이 개발한 윤리적 리더십 척도(Ethical Leadership Scale, ELS)를 이용하고, Brown and Treviño (2006)가 제시한 윤리적 리더십의 원인 및 영향에 관한 16개의 명제들을 검증하는데 집중하여 왔다. 예를 들어, Ruiz-Palomino, Ruiz-Amaya, and Knörr (2011)는 Brown, Treviño, and Harrison (2005)의 ELS를 사용하여 스페인의 은행과 보험 분야에 대한 서베이를 실시하고, 525명으로부터 응답을 받아, 윤리적 리더십이 직원의 직무만족, 정서적 몰입(affective commitment), 조직 시민행동(organizational citizenship behaviour)에 미치는 영향을 분석하였다. 또 윤리적 리더십이 직무만족, 정서적 몰입과 직접적이고, 긍정적 관계라는 점, 직무만족과 정서적 몰입은 윤리적 리더십과 조직시민 행동을 거의 완전하게 매개한다는 것을 발견하였다.

또 다른 한 갈래는 리더십 관점에서의 연구이다. Brown, Treviño, and Harrison (2005: 117)은

윤리적 리더십이 배려, 정직, 리더 신뢰, 상호적 공정성(interactional fairness), 사회화 과정을 통해 달성되는 카리스마적 리더십(socialized charismatic leadership)과 관련이 있다고 설명한다. 또 Brown and Treviño (2006: 598)는 윤리적 리더십의 도덕적 차원은 정신적, 진정적, 및 변형적 리더십(spiritual, authentic, and transformational leadership)의 그것과 중첩된다고 말한다. Toor and Ofori (2009)은 실제 싱가포르 건설 산업 분야 윤리적 리더십에 대한 자신들의 경험적 연구를 통하여, 이러한 가설을 검증하였다. 여기서 윤리적 리더십은 변형적 리더십(transformational leadership)과 긍정적 관계가 있으나, 거래적 리더십(transactional leadership)과는 관계가 없고 자유방임 리더십(laissez-faire leadership)과는 부정적 관계인 것을 관찰하였다. Hassan, Mahsud, Yukl, and Prussia (2013)도 공공 및 민간부문 259명 직원 대상의 서베이를 통하여, 윤리적 리더십과 권한 부여, 자율권을 주는 리더십(empowering leadership)이 리더와 부하간의 교환 관계, 정서적 몰입, 리더 효과성(leader effectiveness)의 인지에 어떠한 영향을 미치는가를 검토하였고, 두 가지 리더십이 세 가지 종속 변수들에 대하여 긍정적 관계가 있음을 보고한다. 이들은 모두 윤리적 리더십과 여러 리더십 유형과의 관계에 관한 Brown and Treviño (2006)이 제시한 명제의 검증이 셈이다.

하지만 윤리적 리더십의 조직 윤리 수준이나 직원의 윤리적 행동의 개선 효과에 관한 본격적 연구는 드물다. Crawshaw et al. (2013)은 윤리적 리더십이 직원의 이탈적 행동(workplace deviance behavior)과 조직 시민행동에 어떤 영향을 미치는가, 특히 윤리적 리더십이 직장에서의 부정적인 도덕적 판단, 즉 자유 재량적 반사회적 행동, 그리고 긍정적인 도덕적 판단, 즉 조직시민행동(자유 재량적 친사회적 행동)이라는 두 가지 경로를 통하여 어떻게 이탈과 시민행동에 영향을 미치는가, 그 메커니즘을 분석하였다. 윤리적 리더십을 ELS로 측정된 분석에서, 윤리적 리더 아래의 직원들은 직장 이탈행동을 도덕적으로 보다 불공정한 것으로 그리고 조직 시민행동을 보다 공정한(equitable) 것으로 판단하는 경향을 관찰하였다. 또 이러한 도덕적 판단은 윤리적 리더십과 직원의 반사회적 행동의 회피 및 친사회적 행동에 참여간의 관계를 유의하게 매개한다는 것을 확인하고 있다. Khuntia and Suar (2004: 24)은 윤리적 상관 하에서는 직원에 의한 부정적 의미에서의 조작적 행동(manipulative behavior), 성과 부정(cheating in performance), 재원의 남/오용 빈도가 더 낮다는 것을 발견하였다. Kalshoven et al. (2013)은 윤리적 리더십과 부하들의 조력과 공손함(follower helping and courtesy) 간의 관계에 도덕적 자각과 공감적 관심(moral awareness and empathic concern)의 조절 효과를 검토하였다. 윤리적 리더십과 부하들의 두 가지 행동 간에는 긍정적 관계가 있었으나, 도덕적 자각과 공감적 관심의 수준이 이들 관계를 매개하였다. 즉 공감적 관심이 높을 때 윤리적 리더십과 부하의 공손함은 긍정적 관계였으나 낮을수록 그 관계는 약화되는 것으로 나타났다.

윤리적 리더십에 관한 국내 연구로는 이규용·송정수 (2010)가 있다. 이들은 기업에서의 윤리적

리더십과 조직 시민행동과의 관계에 직무만족이 어떠한 매개적 역할을 하는가를 분석하였다. 공공부문에서는 권익위가 고위공직자의 청렴도 평가를 통하여 조직 리더들의 윤리수준 개선 노력을 평가함에도 불구하고 아직 윤리적 리더십 관련 본격적 연구는 발견되지 않고 있다. 권익위 일반 고위직, 청렴도 내부평가를 보면, 설문지 19개 항목 중 18개가 리더의 범규나 행동강령 위반 또는 비도덕적 행위 여부를 측정하고, 단 1개 질문만 윤리적 리더로서의 권한과 책임의 행사에 관한 역할, 즉 '대·내외적으로 청렴의지를 전달하고 실천하는 등 기관의 청렴수준 향상을 위한 노력'을 묻고 있다. 윤리적 리더십 연구 관점에서 권익위의 청렴도 평가는 리더 개인의 부패행위 조사로, 리더의 윤리적 모델, 조직의 윤리적 수준 촉진을 위한 조직 리더로서의 역할 평가는 아니다.

2. 윤리 프로그램과 감사관의 외부 공모

윤리 프로그램은 조직 윤리의 실현에 필요한 다양한 정책수단의 조합으로, 각각의 수단들은 법률이나 행동 강령 등 조직 윤리기준 위반의 발생 방식을 목적으로 설계된 것들이다. 하지만 연구자들 간에는 아직 윤리 프로그램의 주요 요소가 무엇인가에 대한 합의가 없다. 예를 들어, 미국 Ethics Resource Center (ERC)는 미연방 판결가이드라인(U.S. Federal Sentencing Guidelines, FSG)에 기초하여 6가지 요소, 즉 행동강령(codes of conduct), 윤리교육(ethics training), 윤리에 관한 자문과 정보 제공, 불법이나 부당 행위 익명의 보고, 신고 채널, 윤리기준 위반 직원의 처벌, 직원 윤리적 성과 평가를 제시한다(Ethics Resource Center, 2005; U.S. Office of Government Ethics, 2008). 반면 Proenca (2004)는 윤리헌장(code of ethics), 윤리담당관(ethics officers), 교육/훈련 프로그램, 회계감사시스템(audit system), Hotlines, 5가지를 제시한다. Burrows (2006)는 조직이 어떻게 효과적인 윤리 프로그램을 개발, 운영할 것인가라는 차원에서, FSG에 기초하여, 행동강령에 직원 비윤리 행동(unethical conduct)을 예방하고 감지하는 기준과 절차 조항의 설치, 경영층의 윤리 프로그램 참여, 과거 비윤리 행동을 저질렀거나 윤리 프로그램에 부합하지 않은 행동을 한 사람에게 중요한 권한 위임의 금지, 직원 훈련, 위반행위 적발 및 보고 메커니즘, 이러한 메커니즘의 평가, 윤리적 지침을 준수한 사람에 대한 격려와 보상, 위반자 처벌, 증거기반 신고시 미래 유사한 위반의 발생을 막기 위한 적절한 조치 등 7가지 요소를 제시한다.

윤리 프로그램이 전체 차원에서 조직의 윤리수준 개선에 미치는 영향에 관한 연구는 상당히 드물다. Beer et al. (2013: 73)은 이스라엘 북부지역 지방의회 직원 192명을 대상으로 한 연구에서, 윤리 프로그램 도입 1년 후, 직원들의 윤리헌장에 대한 관심(awareness of the code of ethics), 윤리적 의사결정(ethical decision making), 윤리적 분위기(ethical climate) 등의 증가를 발견하였다.

윤리 프로그램 개별 요소들의 직원 윤리행동 개선 효과에 관한 연구는 많지만, 이들의 효과는 일치하지 않는 경우도 있다. 예를 들어 윤리헌장(code of ethics)의 조직 윤리 수준 개선에 대한 기여도 그런 경우이다(Grundstein-Amado, 2001: 468-469). Pelletier and Bligh (2006)는 캘리포니아 남부지역 정부기관의 직원 418명으로부터 설문을 받아 윤리헌장에 대한 관심(awareness of formal ethics codes)이 윤리 프로그램의 효과성에 대한 인식 개선에 기여하는가를 분석하였으나, 유의하지 않았다(Pelletier & Bligh, 2006: 369). 이들은 그 이유가 윤리헌장은 조직의 주요한 가치와 윤리기준에 대한 문서상의 기술일 뿐이어서, 리더는 다른 메시지를 주는 등 실제 조직 규범과 충돌할 수 있기 때문이라고 설명한다(p. 363).

감사시스템도 윤리 프로그램의 한 요소이다. 하지만 한국에서 감사 책임자 외부 공모제 도입은 지방공무원법(법률 제11531호, 2012.12.11. 일부개정) 제29조의4(개방형직위) 및 제29조의5(공모직위)에서 임용권자가 해당 기관의 직위 중 특별히 전문성이 요구되거나 업무의 효율적 처리를 위하여 “해당 기관 내부 또는 외부의 공무원(국가공무원을 포함한다) 중에서 적격자를 임용할 필요가 있는 직위를” 개방형 공모 직위로 지정할 수 있다는 규정에 근거한 것이다. 지정, 변경은 해당 지방자치단체 인사위원회의 심의·의결 사항이다. 지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정(대통령령 제17274호, 2001.6.30 제정)이 자세한 사항을 규정한다. 감사관실(Office of Inspector General)은 그동안 순환근무로 ‘제 식구 감싸기’의 폐해를 피하지 못하면서, 적정 감사의 실패, 즉 독립적 감사를 못한다는 비판을 받았다. 지방정부의 감사 책임자 외부 공모는 감사 책임자를 아예 외부 전문가로 대체하여 감사를 외부의 객관적인 눈으로 한다는 것이다. 공모제 도입은 자치단체가 조직의 청렴수준을 한 차원 끌어올리려는 정치적 결정이다. 따라서 관리적 차원에서 윤리 프로그램의 일부로 보는 접근, 즉 기존 감사실 운영의 개선과는 다르다. 적지 않은 지방자치단체들이 그 동안 감사관을 외부 공모했으나, 매스 미디어들은 개방형 감사관제가 여전히 기대한 역할을 다 못하거나 또 다른 문제까지 야기한다고 비판한다(한겨레, 2013.7.18; 오마이뉴스, 2012.7.27; SBS 뉴스, 2012.3.9; 강원도민일보, 2012.3.12 등 관련 기사 참조). 이런 상황임에도 감사 책임자 외부 공모의 청렴성 개선 효과에 대한 본격적 검토는 없다.

3. 윤리적 성과와 비윤리 행동 수용의 거부

윤리적 성과는 차원에 따라 다르게 나타난다. McDonald and Nijhof (1999: 133)는 세 가지 차원을 제시한다. 윤리적 성과 거시(macro) 차원의 예는 정치시스템과 같은 사회적 환경의 개선이다. 중간(meso) 차원에서 성과는 조직의 윤리적 분위기(ethical climate)나 윤리적 위험(ethical risk)

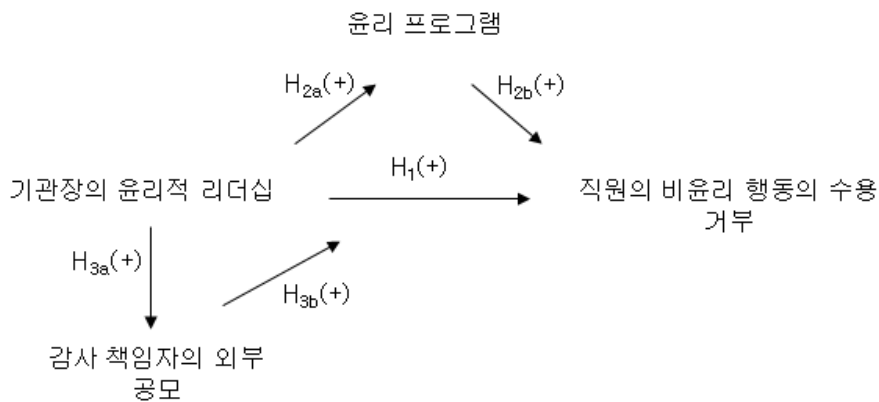
등이다. 미시(micro) 차원에서는 구성원의 윤리적 행동이나 태도 증가가 대표적이다. 그간 윤리적 성과 연구들은 주로 구성원 개인을 분석 단위로 한다. 크게 두 가지로, 하나는 윤리적 행동이나 의도 증가 등의 변화에 관한 것으로, Kantor and Weisberg (2002: 656)는 은행 및 보험사 직원 대상으로 윤리정책 및 절차가 윤리적 행동 의도에 미친 영향을 밝히고 있다. de Graaf (2010)의 법규 위반에 대한 동료들의 신고 의도도 여기에 속한다. 또 한 가지는 직원 차원의 윤리적 성과를 비윤리 행동, 태도, 의도의 개선으로 평가하는 경우이다. Kolthoff, Erakovich, and Lasthuizen (2010: 602)은 윤리적 성실성 위반(integrity violations)을 뇌물수수, 비밀정보를 외부에 팔기, 친구나 가족에 특혜 주기, 선물과 편의 수수, 이해충돌 등 6문항으로, Wimbush et al. (1997)은 비윤리적 행동을 절도, 거짓말, 회사 규칙 위반, 공범 역할로, Peterson (2002: 320)은 제품이나 서비스 편의의 과장, 허위 병가 전화, 문방구와 같은 비싸지 않은 회사 물품 무단 사용, 특혜를 받고자 선물, 호의 베풀기, 동료 비밀 누설, 잘못된 은폐 위한 거짓말, 품질이나 양, 시간의 허위 보고, 규정위반 은폐, 비용 부풀리기로, 최순영·김호섭·박홍식 (2007)은 법규, 행동강령 위반, 도덕적 문제 등 크게 세 범주, 총23개 항목에 의하여 비윤리 행동을 측정한다. Kantor and Weisberg (2002: 657)의 도덕적으로 의심스러운 행동에 관한 연구도 여기에 속한다.

윤리적 성과 연구들은 대부분 윤리적으로 긍정 및 부정적 행동을 제시하고, 얼마나 ‘지지/동의’하는가로 평가한다. 그러나 일부 연구자들은 수용 가능성 척도를 사용한다. 수용 가능성(acceptability) 평가의 예로, Reiss and Mitra (1998)는 비윤리 행동 연구에서 윤리적으로 의심되는 행동, 예를 들어 회사 문방구를 집으로 가져가 사용하기, 거짓말 병가, 회사 전화·복사기·차량의 사적 이용, 비즈니스 출장에 비싼 레스토랑 이용·술 값 청구·부인 동반·비싼 호텔 숙박, 걸어갈 수 있는 거리 택시 타기를 제시한 후, 응답으로 ‘매우 수용 가능하다(very acceptable)’부터 ‘매우 수용할 수 없다(very unacceptable)’ 7점 척도로 묻고 있다. Reiss and Mitra (1998: 1585)은 이러한 척도가 ‘매우 동의한다(agree strongly)’부터 ‘매우 동의하지 않는다(disagree strongly)’와 반대되는 것으로, Mudrack (1993)의 주장을 인용하면서, 응답범위 제약이 없는 것(lack of range restriction)을 이점으로 지적한다. Fullerton and Neale (2010: 20)도 소비자들을 대상으로 12개의 불법에서부터 윤리적으로 의심스러운 것에 이르는 행동을 제시하고 ‘매우 수용 가능하다(very acceptable)’부터 ‘매우 수용할 수 없다(very unacceptable)’의 6점 척도로 평가하였다. 비윤리 행동 수용의 거부(non-acceptance)도 이러한 방법 중의 하나이다. 외부로부터의 비윤리 행동 요구 또는 상관으로부터 부당한 지시를 받거나 부적절한 행동을 관찰한 경우, 유효한 반대나 저항, 즉 얼마나 강하게 거부/무시하는가, 그렇게 해서 안된다는 자각의 평가이다. 지지나 수용 반응으로는 조직의 실질적 윤리적 수준을 뒷받침하는데 필요한 비윤리 행동에 대한 반대나 거부의 인식, 행동을 충분히 포착하지 못한다. 또 응답자들의 질문에 대한 수동 내지 소극적 반응 때문에 지지나

동의를 묻는 질문으로는 윤리적 수준의 개선을 과장 평가할 수도 있다. 비윤리 행동의 수용 거부는 이러한 한계 극복에 도움을 준다.

4. 분석 모형

Pelletier and Bligh (2006: 362)는 윤리적 리더십을 윤리 프로그램의 성공을 위한 조건으로 제시한다. 윤리적 리더십이 윤리 프로그램을 보완한다는 것이다. 연구결과에서도 윤리적 리더십은 윤리 프로그램의 효과성에 대한 인식을 예측하는데 유의하게 기여하는 것으로 나타났다(p. 366, 369). 하지만 Beerr et al. (2013: 65, 73)은 반대로 윤리 프로그램의 시행이 윤리적 리더십의 개선에 영향을 미치는 것으로 영향의 방향을 역으로 설정한다. 비록 분석결과 윤리 프로그램을 도입하고 1년이 지난 후에도 리더십 개선에 있어서의 어떤 변화를 발견하지는 못하였다. 그 이유를 윤리적 리더십은 개선되었으나 직원들의 윤리에 대한 민감도(sensitivity to ethics)도 함께 높아져 리더의 행동이 개선되었다고 인식하지 못했을 수 있다고 해석한다. 하지만 이 연구에서는 윤리적 리더십이 윤리 프로그램의 운영 및 감사관 직위의 개방형 으로 전환에 영향을 미친다고 보는 것이 그 반대에 비해 보다 현실적이라고 판단하여, 윤리 프로그램과 감사 책임자의 공모를 매개 변수로 하여, 주요 변수 간의 관계를 <그림 1>과 같이 설정하였다.



<그림 1> 분석 모형

다음은 분석 모형에 기초한 가설 설정이다.

가설1 (H₁) : 기관장의 윤리적 리더십은 직원의 비윤리 행동에 대한 수용 거부를 증가시킬 것이다.

가설2 (H₂) : 윤리 프로그램은 윤리적 리더십이 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향을 유의하게 매개할 것이다.

H_{2a} : 윤리적 리더십은 윤리 프로그램에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H_{2b} : 윤리 프로그램은 비윤리 행동의 수용 거부를 증가시킬 것이다.

가설3 (H₃) : 감사 책임자의 외부 공모는 윤리적 리더십이 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향을 유의하게 매개할 것이다.

H_{3a} : 윤리적 리더십은 감사 책임자의 외부 공모에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

H_{3b} : 감사 책임자의 외부 공모는 비윤리 행동의 수용 거부를 증가시킬 것이다.

Ⅲ. 조사 설계

1. 변수의 측정과 분석 방법

이 연구는 윤리적 리더십이 직원의 비윤리 행동의 수용 거부에 얼마나 기여하는가와 이들 둘 간의 영향 관계에 윤리 프로그램과 감사관 외부 공모의 매개효과에 대한 검토로서, 윤리적 리더십의 척도는 선행 연구와 조작적 정의에 기초하여 개발하였다. 윤리적 리더십을 리더의 윤리적 모범 보이기와 권한과 업무를 통한 직원의 윤리적 행동 촉진, 두 가지 차원으로 먼저 개념 정의를 한 후, Brown, Treviño, and Harrison (2005: 125-126)의 ELS 10개 항목 중 내용타당성 평가(content adequacy assessment) 점수가 가장 높았던(6.40 이상) 두 차원 관련 4개, Pelletier and Bligh (2006: 372) 척도에서 6개를 선정, 차원마다 2개씩으로 압축하여, 척도를 다음 <표 1>의 총 4개 항목으로 구성하였다.

〈표 1〉 윤리적 리더십 척도 질문 항목 및 신뢰도 (N=1,368)

척도	질문 항목	신뢰도
윤리적 리더십 (EL)	Q1 귀 기관장은 반부패(청렴)를 어느 정도 솔선수범한다고 생각하십니까?	α=.883
	Q2 반부패(청렴) 의지는 어느 정도라고 생각하십니까?	
	Q3 공개 석상(교육, 조회 등)에서 반부패(청렴)에 대해 어느 정도 자주 언급하십니까?	
	Q4 부패 공무원에 대한 처벌 의지는 어느 정도라고 생각하십니까?	

윤리적 리더십 척도 항목을 제시한 후, 응답자로 하여금 ‘매우 솔선수범한다, 매우 강하다, 매우 자주 언급한다, 매우 높다’로부터 ‘거의 솔선수범하지 않는다, 매우 약하다, 거의 언급하지 않는다, 매우 낮다’의 5점 척도에 답하도록 하고, 각각에 대하여 5부터 1점을 부여하였다. 요인분석은 한 가지 요인을 추출하였고(Eigenvalues >1, Rotation method= Varimax), 평균을 척도값으로 사용하였다. 신뢰도 Cronbach's Alpha=.883이었다.

Ethics Resource Center (2005), Proenca (2004)는 윤리 프로그램의 구성 요소로 윤리헌장이나 행동강령, 교육과 훈련, 윤리담당관, Hotlines, 처벌제도/감사시스템, 윤리적 성과평가를 꼽으나, 한국에서는 공무원행동강령(대통령령 제22471호, 2010.11.2)이 지방자치단체 행동강령의 제정과 운영, 교육, 행동강령책임관의 지정 등 윤리 프로그램 각 요소의 설계와 운영을 규정한다. 이처럼 윤리 프로그램 각 구성 요소의 도입은 의무이어서 지방자치단체 간 차이가 없다. 무엇보다 윤리 프로그램의 성과는 각 구성 요소들의 존재보다는 적절한 운영에 의존한다는 점에서, 이 연구에서는 윤리 프로그램을 '윤리 프로그램 요소의 마련과 잘/성공적 시행의 정도'라고 먼저 조작적으로 정의하였다. 다음 윤리 프로그램의 주요 요소별, 예를 들어 교육, 감사/처벌, 행동강령의 운영, 신고제도 등과 관련 ‘귀 기관은 처벌시스템은 잘 갖추어져 있는가? 운영은 잘되고 있는가? 교육은 어느 정도 자주 받는가?’를 물었다. 다음 〈표 2〉는 이들에 대한 것이다.

〈표 2〉 윤리 프로그램 척도 질문 항목 및 신뢰도 (N=1,368)

척도	질문 항목	신뢰도
윤리프로그램 (EPR)	Q1 귀 기관은 부패통제시스템(부패행위자에 대한 고발, 수사의뢰, 외부 감사요구, 처벌 등)이 잘 갖추어져 있다고 보십니까?	α=.887
	Q2 공무원행동강령제도(행동강령의 준수 및 이행, 교육, 적발·처벌, 상담, 금지된 금품 반환신고 등)의 운영이 잘되고 있습니까?	
	Q3 반부패(청렴) 교육을 어느 정도 자주 받으십니까?	
	Q4 내부공익신고제도(보호·보상 등)가 잘 운영되고 있다고 생각하십니까?	

각각의 질문에 대하여 ‘매우 그렇다 (5) ~ 전혀 그렇지 않다(1)’, ‘매우 잘되고 있다 (5) ~ 매우 부족하다(1)’, ‘매우 자주 받는다 (5) ~ 거의 받지 않는다(1)’ 등의 5점 척도에 응답을 요청하였다. 요인 분석(principal component analysis, Varimax, Eigenvalues)에서 한 요인이 추출되었고, 전체 항목의 평균을 변수 값으로 설정하였다. 신뢰도 Cronbach's Alpha=.887이었다. 또 하나의 매개변수는 감사 책임자의 외부 공모로, ‘귀 기관의 감사책임자는 외부 공모로 채용되었습니까?’라고 묻고, 그렇다(1), 아니다(0)의 2점 척도로 응답을 받았다. 응답은 ‘그렇다’ 124명(9.1%), ‘아니다’ 1,244명(90.9%)인 것으로 나타났다.

비윤리 행동의 수용 거부는 직원들의 비윤리 행동에 대한 반대(거부나 무시)와 수용하지 않는다(받아들이거나 그런 일이 있어서는 안된다)는 윤리적 인식으로 정의하였다. 다음 비윤리 행동을 공무원행동강령 제2장 및 제3장에 기초하여, 5가지 형태로 선정하였다. 수용 거부 문항은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 비윤리 행동의 수용 거부 척도 질문 항목 및 신뢰도 (N=1,368)

척도	질문 항목	신뢰도
비윤리 행동의 수용 거부 (NAU)	Q1 귀하는 외부로부터 업무 관련 알선이나 청탁을 받은 경우 어떻게 행동하십니까?	$\alpha = .759$
	Q2 민원인이 제공하는 간소한 명절 선물의 수령에 대하여 어떻게 생각하십니까?	
	Q3 상급자의 부당한 업무지시를 받는 경우 어떻게 행동하십니까?	
	Q4 승진·전보 등과 관련하여 기관 내 상급자나 담당 직원에게 금품·향응·편의 등을 제공하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?	
	Q5 위법 부당한 예산집행에 대해 어떻게 생각하십니까?	

각 항목에 대하여 ‘대부분 거부한다(5) ~ 대부분 수용한다(1)’, ‘절대 받아서는 아니 된다 (5) ~받아도 전혀 문제가 없다(1)’, ‘거의 무시한다(5) ~거의 그대로 따른다(1)’, ‘절대로 있어서는 아니 된다(5) ~당연히 있을 수 있다(1)’의 5점 척도로 응답을 받았다. 요인분석은 한 가지 요인을 추출하였고, 전체 항목을 평균하여 변수값으로 설정하였다. 척도의 신뢰도 Cronbach's Alpha=.759이었다. 기타 표본 특성 확인과 변수 통제의 필요 결정을 위한 인구통계학적 질문은, 성별은 ‘귀하의 성별은 무엇입니까?’라고 묻고, 남·여는 각각 1과 0으로 코딩하였다. ‘귀하의 연령은?’은 20대, 30대, 40대, 50대로 응답을 받아, 각각 1부터 4의 값을, 학력은 중졸, 고졸, 대졸, 대학원졸로 각각에 1부터 4, 직급은 4급부터 9급을 제시하고, 6부터 1의 값을 지정하였다.

이 연구에서는 독립과 종속변수, 두 매개변수 간 전체적 영향 관계뿐만 아니라 윤리 프로그램

및 비윤리 행동 수용 거부 의 매개효과를 이론적 및 실제적 연구문제로 설정한 후, 다양한 경로 검증 을 통한 매개적 역할을 검토하고자 한 것이어서, 구조방정식모형보다는 회귀분석 방법을 이용하였다. 계층적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 통해 먼저 기관장 윤리적 리더십의 직원의 비윤리 행동의 수용 거부에 대한 효과를 각각의 매개변수 추가에 따라 평가하고, 다음 윤리 프로그램 및 비윤리 행동의 수용 거부의 매개적 역할이 유의한가와 매개효과 의 크기를 추정하였다. Baron and Kenny (1986)는 변수의 매개적 역할과 효과 추정을 위한 4단계 회귀분석 방법을 제시한다. 종속변수 y (비윤리 행동의 수용 거부), 독립변수 x (윤리적 리더십), 매개변수 m 간의 영향 관계에서,

$$(1) y = b_0 + b_{11}x + e$$

$$(2) m = b_0 + b_{12}x + e$$

$$(3) y = b_0 + b_{13}m + e$$

$$(4) y = b_0 + b_{14}x + b_2m + e$$

윤리 프로그램과 감사 책임자의 외부 공도가 유의한 매개변수로서의 역할을 하기 위해서는 (1) 독립변수의 종속변수에 대한 영향이 매개변수가 없이도 유의하고, (2) 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미치고, (3) 매개변수 또한 종속변수에 유의한 영향을 미치며, (4) 독립변수의 종속변수에 대한 효과는 매개변수를 추가함에 따라 그 크기가 줄어들어야 한다는 4 가지 조건을 모두 충족시켜야 한다. 매개 또는 간접효과 의 크기는 (총효과 - 직접효과), 또는 (2)와 (3)의 $b_{12} \cdot b_2$ 이다. 회귀모형에 매개변수를 포함시켰을 때 $b_{14}=0$ 이 되거나 총효과= $b_{12} \cdot b_2$ 이면, 매개변수가 독립변수의 종속변수에 대한 영향을 완전히 대체한다는 의미이다. 총효과 $>b_{12} \cdot b_2 > 0$ 이면, 매개변수의 역할은 부분 매개이다. 하지만 이러한 분석은 유의성 정보를 제공하지 않는 까닭에, Sobel test를 실시하여, 매개변수의 간접효과(indirect effect)가 유의하게 0이 아닌지에 관한 확률 정보를 구하였다.

2. 분석 자료의 수집

모집단을 기초지방자치단체 228곳 전체로 설정한 후, 이메일 서베이(email surveys) 방법으로 자료를 수집하였다. 정부 PCR(M Policy Customer Relations Management) 시스템을 이용, 조사 대상자를 기관 당 최소 3명 이상의 응답자 선정의 원칙을 적용하여, 무작위 선정 후, 2012년 1월부터 5월에 걸쳐 1,2차 조사에서 3,165명, 3,4차 조사에서 6,541명, 5차 조사 133명에게 설문지를 발송하여, 212개 기초지방자치단체, 총 1,408명으로부터 응답을 받았다. 자치단체별로는 최소 3명, 최대 15명이 응답하였다. 무응답 항목의 문제가 있는 설문지를 제외하고, 총 1,368명(응답률

13.9%)을 유효 표본으로 사용하였다

3. 표본의 특징

성별은 남자 964명(70.5%), 여자 404명(29.5%), 연령은 20대 25명(1.8%), 30대 370명(27%), 40대 530명(38.7%), 50대 이상 443명(32.4%), 학력은 중졸 이하 19명(1.4%), 고졸 225명(16.4%), 대졸 1,006명(73.5%), 대학원졸 118명(8.6%)인 것으로 나타났다. 직급은 4급 9명(0.7%), 5급 70명(5.1%), 6급 439명(32.1%), 7급 516명(37.7%), 8급 249명(18.2%), 9급 85명(6.2%)이었다.

IV. 분석의 결과

1. 기술적 통계와 상관 분석

전체 변수의 기술적 통계값을 계산하고, 변수간의 상관분석을 실시하였다. 다음 <표 4>는 분석 결과이다.

<표 4> 평균, 표준편차 및 상관계수 (N=1,368)

구 분	평 균	표준편차	EL	EPR	NAU	IG	GE	AG	ED	RA
EL	4.34	.66	1.00							
EPR	3.99	.74	.757 ^{***}	1.00						
NAU	4.46	.48	.525 ^{***}	.556 ^{***}	1.00					
IG	.09	.29	.025	.071 ^{**}	.037	1.00				
GE	.70	.46	.167 ^{***}	.117 ^{***}	.045	-.019	1.00			
AG	3.02	.82	.202 ^{***}	.187 ^{***}	.081 ^{**}	-.012	.284 ^{***}	1.00		
ED	2.89	.54	-.071 ^{**}	-.042	-.068 [*]	.021	-.105 ^{***}	-.206 ^{***}	1.00	
RA	3.14	1.00	.221 ^{***}	.189 ^{***}	.099 ^{***}	-.029	.265 ^{***}	.733 ^{***}	-.037	1.00

* p<.05. ** p<.01. *** p<.001; two tailed tests.

주1: 변수 약자는 <표 1-3> 참조. IG (Inspector General)는 감사 책임자의 외부 공모 여부이다. 기타 성별=GN, 연령=AG, 교육 수준=ED, RA=직급이다.

주2: NAU, EL, EPR 간의 상관관계는 Pearson's r이나, 이들과 IG 및 인구통계학적 변수와의 관계는 Rank correlation으로, Spearman's ρ (rho)이다.

변수 평균값은 직원의 비윤리 행동 수용의 거부가 4.46으로 가장 크다. 다음은 기관장 윤리적 리더십과 윤리 프로그램의 순이다. 상관관계는 윤리적 리더십과 윤리 프로그램 간의 관계가 $r=.757$ 로 가장 높다. 직원의 비윤리 행동 수용 거부는 윤리적 리더십 및 윤리 프로그램과도 각각 $r=.525$, $r=.556$ 으로 관련성이 상당히 높고 유의한 것으로 나타났다($p<.001$). 하지만 감사 책임자의 외부 공모와는 $r=.037$ 로 유의하지 않다. 감사 책임자의 외부 공모는 정치적 결정으로 관리적 차원의 윤리 프로그램과는 별개이나 감사 책임자는 윤리 프로그램의 한 요소이기도 하다는 점에서, 둘 간의 관계는 흥미를 끈다. 둘 간의 상관관계는 $r=.071$ ($p<.01$)로 긍정적이긴 하였으나 관련성은 아주 낮다. 인구통제학적 변수들은 성별부터 직급까지 모두 독립 및 종속변수들과 상관관계가 유의하여, 아래 회귀분석에서는 통제하였다. 또 직급과 나이는 $r=.733$ 으로, 다중공선성 위험이 있어 나이만 사용하였다.

2. 윤리적 리더십의 비윤리 행동의 수용 거부에 대한 영향

먼저 계층적 회귀분석을 실시하여, 윤리적 리더십이 비윤리 행동 수용의 거부에 미치는 영향, 매개변수들의 연차적 투입 시 이들 둘 간의 영향 관계의 변화를 분석하였다. 다음 <표 5>는 그 결과이다.

<표 5> 윤리적 리더십의 직원 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향 (N=1,368)

독립 변수	종속 변수: 비윤리 행동의 수용 거부 (NAU)								
	1단계			2단계			3단계		
	B	Beta ^{a)}	T	B	Beta	T	B	Beta	T
Constant	2,937		28,398***	2,894		29,171***	2,894		29,160***
윤리적 리더십(EL)	.382	.529	22,450***	.180	.250	7,356***	.180	.250	7,346***
윤리 프로그램 운영(EPR)				.241	.373	11,019***	.241	.373	10,989***
감사 책임자 외부 공모(IG)							-.003	-.002	-.072
성별	-.049	-.047	-1,932	-.043	-.041	-1,760	-.043	-.041	-1,760
연령	.002	.004	.159	-.010	-.017	-.703	-.010	-.017	-.704
학력	-.038	-.043	-1,851	-.042	-.048	-2,133*	-.042	-.048	-2,131*
F Value	132,057***			139,263***			115,969***		
Adjusted R ²	.277			.336			.335		

^{a)} Beta는 standardized coefficients이다.

* $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$; 2-tailed tests.

주: 감사 책임자 외부 공모는 그렇다 1, 아니다 0, 성별은 남자 1, 여자 0, 연령은 20대, 30, 40, 50대 각각에 대하여 1부터 4, 학력은 중졸, 고졸, 대졸, 대학원에 대하여 각각 1부터 4의 값으로 코딩되었다.

1단계 회귀분석은 기관장 윤리적 리더십이 직원의 비윤리적 행동의 수용 거부에 미치는 영향에 대한 것으로, 모형은 Adjusted R²가 .277로 유의하다(F=132.057, p<.001). 윤리적 리더십의 회귀계수는 .382로 상당한 영향을 미치고 있다(t=22.450, p<.001). 2단계 회귀분석에서는 윤리 프로그램이 추가되었다. Adjusted R²가 .336로 크게 증가하고, 윤리적 리더십 및 윤리 프로그램의 회귀계수는 각각 .180, .241로 나타나(각각 t=7.356, p<.001; t=11.019, p<.001), 윤리 프로그램의 상당한 매개적 역할의 가능성을 시사한다. 마지막 단계에서는 감사 책임자 외부 공모를 포함시켰다. 하지만 직원의 비윤리 행동 수용의 거부에 대한 어떤 유의한 추가적 영향도 발견되지 않았다. 감사 책임자의 외부 공모를 윤리 프로그램보다 앞서 투입한 경우에도, 외부 공모의 유의한 영향은 없었다. 결국 감사 책임자 외부 공모 여부가 직원의 비윤리 행동 수용 거부 증가에 어떤 유의한 기여가 없음을 시사한다(b=-.003, t=-.072, p>.05). Adjusted R²도 .335로 오히려 이전보다 크기가 더 작다(F=115.969, p<.001). 윤리적 리더십과 두 개 매개변수의 Beta 값은 각각 .250, .373, -.002로, 윤리 프로그램의 효과가 윤리적 리더십의 그것보다 더 크다. 가설1은 '기관장의 윤리적 리더십은 직원의 비윤리 행동에 대한 수용 거부를 증가시킬 것이다'로 회귀분석 실시 결과, 1단계 및 3단계에서 독립변수의 영향은 각각 b=.382 (t=22.450, p<.001), b=.180 (t=7.356, p<.001), b=.180 (t=7.346, p<.001)로 모두 유의한 것으로 나타나, 채택되었다. 윤리적 리더십이 매개변수의 투입과 관계없이 직원 차원에서의 윤리적 성과에 유의한 영향을 미침을 가리킨다. Beer et al. (2013: 66-67)은 윤리적 리더십이 조직에서 윤리 촉진에 결정적인(decisive) 역할을 하고, 또 직원 인식에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 관찰하였는데, 연구 결과는 이것을 지지한다.

3. 윤리 프로그램의 매개적 역할 검증

독립변수 x(윤리적 리더십)와 종속변수 y(비윤리 행동의 수용 거부) 간의 영향 관계에서 매개변수 m(윤리 프로그램)이 유의한 역할을 하는데 필요한 4가지 조건을 충족시키는지 분석하고자 인구통계학적 변수 성별, 연령, 학력 통제하에, 회귀분석을 실시하였고, 다음 결과를 얻었다.

$$(1) y = 2.937 + .382x + e$$

$$(2) m = .178 + .837x + e$$

$$(3) y = 3.183 + .361m + e$$

$$(4) y = 2.894 + .180x + .241m + e$$

위 4개 회귀분석의 Adjusted R²는 각각 .277, .574, .310, .336 (각각 F=132.057, 462.324, 154.531,

139.263, $p < .001$ 로 모두 유의하였다. 독립변수 및 매개변수도 모두 영향이 유의하여, 윤리 프로그램이 유의한 매개 변수라는 역할 조건을 충족시킨다는 것을 확인하였다. 매개변수의 간접효과는 (2)와 (3)의 경로계수(path coefficients)의 곱($b_{12} * b_2$) 또는 (총효과-직접효과)로 .202이다. 매개 효과의 유의성 정보를 확인하고자 Sobel test를 실시한 결과, 통계값(test statistic)=10.598, $p = .000$ (two-tailed probability)로 나타났다. 이러한 분석 결과에 기초하여, 가설2 (윤리 프로그램은 윤리적 리더십이 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향을 유의하게 매개할 것이다)와 하위 가설(H_{2a} , H_{2b})의 채택을 결정하였다. 이 연구의 관심은 가설 채택 여부뿐만 아니라 영향의 정도라는 것에 비추어, 윤리 프로그램 역할의 성격은 부분 매개로, 매개 효과의 크기는 윤리적 리더십이 갖는 총효과와 거의 절반을 대체하는 정도로 해석된다. 이러한 분석 결과는 연구자들 (Trevino et al., 1999; Ferrell et al., 1998)의 많은 조직의 윤리 및 법률 준수 프로그램의 구축과 운영은 비윤리, 불법 행동을 줄이기 위한 것이고, 윤리 프로그램을 잘 운영하는 조직일수록 윤리적 행동의 수준이 높다는 주장을 뒷받침한다.

4. 감사 책임자 외부 공모의 매개 효과

다음은 x(윤리적 리더십)의 y(비윤리 행동 수용의 거부)에 대한 영향에서 매개변수 m(감사 책임자 외부 공모)의 유의한 역할 조건 분석 결과이다.

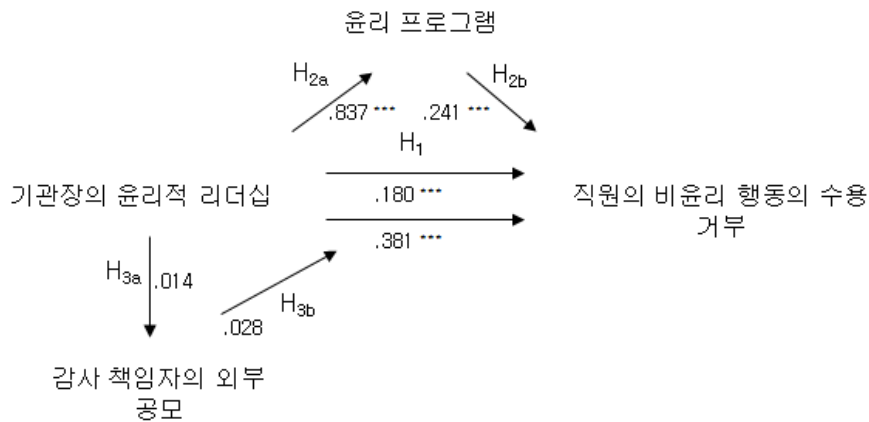
- (1) $y = 2.937 + .382x + e$
- (2) $m = 0.30 + .014x + e$
- (3) $y = 4.415 + .055m + e$
- (4) $y = 2.936 + .381x + .028m + e$

4개 회귀분석에서, Adjusted R^2 는 (1), (3), (4)는 각각 .277, -.001, .011, .277 ($F=132.057$, .541, 4.806, 105.714)로 $p < .001$ 에서 유의하였으나 (2)는 -.001로 유의하지 않았다($F=.541$, $p > 0.5$). 독립변수의 매개변수에 대한 영향도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 즉 경로계수가 윤리적 리더십 및 감사 책임자 외부 공모 → 직원 비윤리 행동 수용의 거부는 유의했으나, 윤리적 리더십→감사 책임자 외부 공모는 유의하지 않았다. 따라서 감사 책임자의 외부 공모는 윤리적 리더십과 비윤리 행동 수용 거부 간의 영향 관계에서 매개변수로서의 유의한 역할 조건을 충족시키지 못하는 것으로 판정하였다. 매개효과($b_{12} * b_2$)의 크기는 $.014 * .028 = .001$ 로 거의 0에 가깝다. Sobel test 결과, 테스트 통계값(test statistic)은 0.623, $p = .533$ 이었다. 이러한 분석 결과는 윤리적 리더십이 직원 비윤리

행동 수용의 거부에 미치는 영향 관계에서 감사 책임자의 외부 공모가 어떤 유의한 매개역할을 하지 못한다는 것을 가리킨다. 가설3(감사 책임자의 외부 공모는 윤리적 리더십이 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향을 유의하게 매개할 것이다)은 m이 유의한 매개변수가 되기 위한 4가지 조건 충족 검토에서 (2)의 조건을 충족시키지 못하여, 기각되었다. H_{3a} (윤리적 리더십은 감사 책임자의 외부 공모에 긍정적 영향을 미칠 것이다)는 (2)에서 윤리적 리더십의 $b=.014$ 로 유의하지 않아서 ($t=1.185$, $sig=.236$) 기각하였다. 반면, H_{3b} (감사 책임자의 외부 공모는 비윤리 행동의 수용 거부를 증가시킬 것이다)는 $b=.055$ 로 유의한 것으로 나타나 ($t=1.236$, $sig=.000$), 채택하였다. 전반적으로 매스미디어의 감사관의 개방형 직위 외부 공모가 원래의 취지를 벗어나 운영된다는 일련의 비판을 뒷받침하는 것으로, 제도 개선의 필요를 시사한다.

5. 요약과 시사점

이 연구에서의 관심은 기관장의 윤리적 리더십이 직원의 비윤리 행동에 대한 수용의 거부 인식에 어떠한 영향을 미치는가를 1차적으로 검토하고 (가설 1), 다음 윤리 프로그램 및 감사 책임자 외부 공모가 둘 간의 영향 관계를 유의하게 매개하는 변수인가와 매개 효과를 추정하는 것이었다(가설 2,3). 다음 <그림 2>는 이상의 분석 결과를 요약한다.



<그림 2> 윤리적 리더십 및 매개변수의 영향 분석 결과

윤리적 리더십의 영향과 윤리 프로그램 및 감사 책임자 외부 공모의 매개적 역할에 대한 가설 검증 결과는 다음 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 분석 모형의 가설 검증 결과

가 설		분석 내용	결 과
가설1 H ₁ (+)	윤리적 리더십 → 비윤리 행동 수용의 거부	[Hierarchical regression analysis] 기관장 윤리적 리더십이 직원의 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향은 p<.001에서 유의하였음.	채택
가설2 H _{2,2a,2b} (+)	윤리 프로그램의 매개 변수로서의 역할	[Regression analysis, Sobel test] 윤리 프로그램은 윤리적 리더십이 비윤리 행동 수용 거부에 미치는 영향을 유의하게 매개하였음. p<.001에서 유의.	채택
가설3 H _{3,3a,3b} (+)	감사 책임자 외부 공모의 매개변수로서의 역할	[Regression analysis, Sobel test] 감사 책임자 외부 공모는 매개적 역할 조건을 충족시키지 못함.	기각

이와 같은 분석 결과는 몇 가지 이론적 및 정책적 시사점을 제공한다. 첫째, 기관장 윤리적 리더십의 역할은 중요하지만 그 효과는 궁극적으로 윤리 프로그램을 통하여 나타났다는 점이다. 청렴 정책에 윤리 프로그램이 중심적 수단이라는 점을 확인하여주는 대목이다. 분석에서 직원의 비윤리 행동 수용 거부 증가에는 기관장 윤리적 리더십, 윤리 프로그램, 모두가 중요한 기여를 하였다. 하지만 윤리적 리더십(직접 효과)과 윤리 프로그램의 Beta 값을 비교하면, 전자보다는 후자의 그것이 훨씬 크다. 이것은 윤리적 리더십이 비록 윤리 프로그램의 준비 및 성공적 운영에 크게 기여하고 있는 것은 맞지만 직원 차원에서의 비윤리 행동 수용 거부라는 궁극적인 윤리적 성과 개선을 위해서는 윤리 프로그램의 준비, 충실한 집행이 보다 중요함을 의미한다. McDonald and Nijhof (1999: 133)도 윤리 프로그램의 목적은 조직에서 직원들의 윤리적 행동을 촉진하고 직원들이 도덕적으로 책임있는 행동을 하도록 지원하는 데 있다고 보고, 구성원 개인의 윤리적 행동을 위한 의도를 조직의 효과적인 윤리프로그램을 위한 5가지 조건의 하나로 제시한 바 있다 (pp. 135-136). Beerr et al. (2013: 65)도 성공적인 윤리 프로그램은 직원들의 도덕적 행동을 형성하고 윤리적 자원을 강화하고, 이를 통해 윤리적 성과를 높인다는 믿음에 기초하여, ‘윤리 프로그램은 윤리적 자원과 직원의 인식, 행동 간의 관계를 강화할 것이다’라는 가설을 테스트하여 긍정적 효과를 관찰하고 있다. 분석 결과는 이들의 연구결과를 지지하는 것으로, 조직의 윤리수준 개선을 위한 윤리 프로그램의 지속적 개선과 강화 노력이 무엇보다 중요할 수 있음을 시사한다.

둘째, 하지만 윤리 프로그램의 효과성, 즉 얼마나 잘 시행되는가는 윤리적 리더십에 크게 의존적이라는 것을 보여준다. 분석 모형에서 둘 간의 경로는 영향의 규모가 다른 어떤 경로의 그것보다 컸다 (b=.837, t=41.428, p<.001). 이것은 윤리적 리더십의 직원의 비윤리 행동 수용 거부 개선 효과가 윤리적 리더십의 윤리 프로그램의 적절한 시행에 대한 영향을 통해 주로 만들어지고 있음을 뜻한다. 지방자치단체 기관장의 조직의 윤리 수준 개선을 위한 노력은 윤리적 리더십의

역할부터 출발하여야 큰 효과를 낼 수 있다는 해석을 허용한다. Resick et al. (2006: 346)의 조직 리더의 중요한 책임 중의 하나가 “도덕 및 윤리적 기준의 보장(standards of moral and ethical conduct)”이라는 것을 지지한다.

셋째, 감사 책임자 외부 공모는 효과가 없었다. 감사 책임자의 외부 공모는 외부 감사의 전문성, 독립성, 원칙과 소신 감사를 통해 부패 고리를 끊고 윤리수준을 향상시키고자 도입한 정책이나 비윤리 행동 수용 거부율을 높인데 사실상 의미있는 도움을 주지 못하였다. 운영, 제도상의 구체적인 문제가 무엇인가는 추가적 분석이 필요하나, 일단 제도 개선의 필요를 시사한다.

이 연구는 전체 지방자치단체를 모집단으로 하여 대표성 있는 표본 구성을 했다는 점에서 강점이 있다. 하지만 척도 사용과 관련한 한계도 있다. 먼저 익명 보장을 약속했으나, 이메일 서베이는 응답자에게 그것을 좀처럼 납득시키기 어려운 자료수집 방법이다. 기관장의 윤리적 리더십을 부하에게 질문하여 평가를 하였다. 또 조직의 구성원에게 본인의 비윤리 행동의 수용 거부나 윤리 프로그램의 적절한 작동에 대한 인식을 물었다. 이러한 방식의 질문은 응답자의 자기본위 편향(self-serving bias) 반응 촉진뿐만 아니라 자신의 신분 노출로 혹 있을지 모를 불이익을 의식하게 하여, 응답을 긍정적인 방향으로 과장하는 한계가 있다.

V. 결 론

이 연구에서는 윤리적 리더십의 비윤리 행동 수용 거부에 대한 효과와 이들 간의 영향 관계에서 윤리 프로그램 및 감사 책임자 외부 공모의 매개효과를 분석하였다. Brown, Treviño, and Harrison (2005: 117)은 리더십의 윤리적 차원에 대한 경험적 연구가 드물다고 했으나, 그동안 리더의 윤리적 역할과 책임이 강조되면서, 현재는 관련 연구가 이미 상당하다. 하지만 국내에서는 윤리적 리더십의 효과에 관한 검토가 여전히 드물고, 특히 조직 윤리적 수준 개선에 중심적 수단인 윤리 프로그램, 감사 책임자의 낮은 독립성 문제 개선을 위하여 도입한 감사 책임자 외부 공모제가 얼마나 효과가 있었는가에 대한 분석은 없었다. 따라서 분석 결과는 현실적 수요에도 불구하고 연구가 부족했던 이러한 부분에 대한 이해를 개선한다. 또 정부 윤리 또는 청렴 프로그램(ethics and integrity programs)의 개발 및 운영을 위한 유용한 정보를 제공하게 될 것이다. 이 연구에서는 윤리적 성과를 직원 비윤리 행동 수용 거부로 평가하였으나 미래의 연구는 보다 세밀한 구분을 통하여 보다 구체적이고 유용한 정보 산출을 기대해 볼 수 있을 것이다. Mitchell and Chan (2002)은 소비자 비윤리적 행동을 불법적 행동에서부터 적극적으로 편익을 얻는 비윤리적 행동과 소극적으로 편익을 얻는 그러한 행동, 의문스러운

활동(questionable activities)으로 적극적으로 편익을 얻는 행동, 그리고 피해가 없으면 비윤리가 아닌 행동, 4 그룹으로 나누어 분석한 바 있다. 윤리적 성과도 이들의 연구처럼 자세한 분류를 적용, 효과를 분석해 볼 수 있을 것이다. van Offenbeek, Boonstra, and Seo (2013)는 정보시스템(information system) 도입의 수용(acceptance)을 고도 사용과 비(非) 사용(high use to non-use), 열광적 지지와 적극적 반대(enthusiastic support to aggressive resistance), 두 가지 차원으로 분석한 연구에서, 고객들은 지지하지만 사용하지 않거나 반대하지만 사용은 하는 양면적 반응(ambivalent reactions)을 발견하고, 수용 거부(non-acceptance)와 저항(resistance)은 개념적으로 다르다고 주장하였다. 윤리적 성과 측정에 이러한 개념 구분을 적용하면, 프로그램 성과 개선에 도움을 줄 수 있을 것이다. 기타 이 연구에서는 감사 책임자 외부 공모를 현재 하고 있는가의 여부를 물었다. 하지만 매스미디어는 외부 공모가 개방제이나 실재는 다른 부처 공직자를 채용하는, 즉 '무늬만 개방형'이라고 비판하는 만큼(연합뉴스, 2011.7.17; 세계일보, 2011.7.15; 제주일보, 2013.3.25; 충청투데이, 2011.4.20; 시민일보, 2012.6.27; 인천일보 2010.11.30 등 관련기사 참조), 미래 연구에서는 다른 부처 공직자, NGO 활동가, 대학 교수, 법조인 등 누구를 채용했는가? 아니면 감사관이 얼마나 자신의 업무에 충실한가? 등도 검토해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 이규용·송정수. (2010). 윤리적 리더십과 조직 시민행동과의 관계에서 직무만족의 매개효과에 관한 연구. 『HRD연구』, 12(4): 73-93.
- 최순영·김호섭·박홍식. (2007). 「공직윤리제도의 문제점과 개선방안」. KIPA 연구 보고서.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (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, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2): 181-217.
- Beeri, I., Dayan, R., Vigoda-gadot, E., & Werner, S. B. (2013). Advancing ethics in public organizations: The impact of an ethics program on employees' perceptions and behaviors in a regional council. *Journal of Business Ethics*, 112(1): 59-78.
- Berenbeim, R. E. (2006). Ethical leadership. *Leadership Excellence*, 23(9): 19-20.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 97(2): 117-134.
- Burrows, M. (2006). The seven elements of an effective compliance and ethics program. *Practical Lawyer*, 52(1): 21-28.
- Crawshaw, J., Cropanzano, R., Bell, C., Nadisic, T., Resick, C., Hargis, M., Shao, P., & Dust, S. (2013). Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. *Human Relations*, 66(7): 951-972.
- de Graaf, G. (2010). A report on reporting: Why peers report integrity and law violations in public organizations. *Public Administration Review*, 70(5): 767-779.
- Ethics Resource Center (2005). National business ethics survey –How employees view ethics in their organizations 1994-2005. Washington, D.C.
- Ferrell, O. C., LeClair, D. T., & Ferrell, L. (1998). The Federal Sentencing Guidelines for

- organizations: A framework for ethical compliance. *Journal of Business Ethics*, 17(4): 353-363.
- Fullerton, S., & Neale, L. (2010). An assessment of the acceptability of an array of perceived consumer transgressions in the American marketplace. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(2): 17-27.
- Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*, 16(3): 323-330.
- Grundstein-Amado, R. (2001). A strategy for formulation and implementation of codes of ethics in public service organizations. *International Journal of Public Administration*, 24(5): 461-478.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2): 133-146.
- Kantor, J., & Weisberg, J. (2002). Ethical attitudes and ethical behavior: Are managers role models? *International Journal of Manpower*, 23(8): 687-703.
- Khuntia, R., & Suar, D. (2004). A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers. *Journal of Business Ethics*, 49(1): 13-26.
- Kolthoff, E., Erakovich, R., & Lasthuizen, K. (2010). Comparative analysis of ethical leadership and ethical culture in local government: The USA, The Netherlands, Montenegro and Serbia. *International Journal of Public Sector Management*, 23(7): 596-612.
- McDonald, G., & Nijhof, A. (1999). Beyond codes of ethics: An integrated framework for stimulating morally responsible behaviour in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(3): 133-146.
- Mitchell, V. W., & Chan, J. K. L. (2002). Investigating UK consumers' unethical attitudes and behaviours. *Journal of Marketing Management*, 18(1): 5-26.
- Mudrack, P. E. (1993). An investigation into the acceptability of workplace behaviors of a dubious ethical nature. *Journal of Business Ethics*, 12(7): 517-524.
- Pelletier, K. L., & Bligh, M. C. (2006). Rebounding from corruption: Perceptions of ethics program effectiveness in a public sector organization. *Journal of Business Ethics*, 67(4): 359-374.
- Proenca, E. J. (2004). Ethics orientation as a mediator of organizational integrity in health services organization. *Health Care Management Review*, 29(1): 40-50.
- Reiss, M. C., & Mitra, K. (1998). The effect of individual difference factors on the acceptability of ethical and unethical workplace behaviors. *Journal of Business Ethics*, 17(14): 1581-1593.
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination

- of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4): 345-359.
- Ruiz-Palomino, P., Ruiz-Amaya, C., & Knörr, H. (2011). Employee organizational citizenship behaviour: The direct and indirect impact of ethical leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3): 244-258.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics*, 90(4): 533-547.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts? *California Management Review*, 41(2): 637-147.
- U.S. Office of Government Ethics (2004). Executive branch Agency employee ethics survey. Washington, D.C.
- van Offenbeek, M., Boonstra, A., & Seo, D. (2013). Towards integrating acceptance and resistance research: evidence from a telecare case study. *European Journal of Information Systems*, 22(4): 434-454.

기고일 : 2013. 8. 21.

심사일 : 2013. 9. 10.

확정일 : 2013. 9. 26.

