

# 윤리적 리더십이 안전 행동에 미치는 영향 : 심리적 안전감의 매개 효과 및 도덕 정체성의 조절 효과

김병직  
울산대학교 경영학부 부교수

## The Influence of Ethical Leadership on Safety Behavior : the Mediating Effect of Psychological Safety and Moderating Effect of Moral Identity

Byung-Jik Kim  
Associate Professor, Department of Business Administration, University of Ulsan

요 약 본 연구에서는 윤리적 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지 살펴 보았을 뿐만 아니라, 이 두 변인 사이의 작동 기제(매개 변인) 및 조절 변인에 대해 탐색하였다. 이를 위해 본 연구에서는 윤리적 리더십과 안전 행동 사이에서 직원들의 심리적 안전감이 매개할 것이며, 이에 더해 이들의 도덕 정체성 수준이 윤리적 리더십과 심리적 안전감 사이를 조절할 것이라는 가설을 설정하였다. 이를 실증적으로 검증하고자, 국내 기업에 재직 중인 227명의 직원들로부터 세 시점에 걸쳐서 수집한 설문 조사 자료를 활용하여 구조 방정식 모형 분석을 실시했다. 분석 결과, 윤리적 리더십은 구성원들의 심리적 안전감을 매개로 안전 행동을 향상시켰다. 이에 더해, 도덕 정체성 수준은 윤리적 리더십이 심리적 안전감에 미치는 긍정적 영향력을 증폭시켰다.

주제어 : 윤리적 리더십, 도덕 정체성, 심리적 안전감, 안전 행동

Abstract This study not only examines the intermediating process of the association between ethical leadership and safety behavior, but also tries to find a factor which moderates the positive influence of ethical leadership. To achieve it, this paper tried to identify the mediating effect of employee's psychological safety between ethical leadership and safety behavior, as well as the moderating influence of moral identity in the ethical leadership-psychological safety link. By utilizing 3-wave survey data from 227 employees in Korean companies with conducting structural equation modeling(SEM), this paper found that ethical leadership had a positive influence on safety behavior through mediating effect of psychological safety. In addition, employee's moral identity positively moderated the positive impact of ethical leadership on psychological safety.

Key Words : Ethical Leadership, Moral Identity, Psychological Safety, Safety Behavior

\*Corresponding Author : Byung-Jik Kim(kimbj8212@ulsan.ac.kr)

Received February 27, 2022  
Accepted May 20, 2022

Revised March 19, 2022  
Published May 28, 2022

## 1. 서론

급변하는 경영 환경과 극심한 경쟁, 그리고 복잡한 정치·경제·사회·보건 구조 속에서, 기업들은 살아남기 위해서 치열하게 노력하고 있다. 이 과정에서 윤리·도덕적으로 올바르지 않은 방법으로 경쟁 기업들을 몰리치고 살아남으려는 기업들이 나타났다. 부정 회계, 횡령 및 배임, 사기 등 다양한 비윤리적 행위를 통해 비용을 줄이고 이윤을 극대화하려는 것이다. 그런데 이 방법으로 생존에 성공하는 기업들도 있지만, 시간이 지나 결국 그 비윤리성이 드러나 파산하는 기업들도 적지 않다. 그로 인해 기업의 윤리성은 매우 중요한 주제로 부각되고 있다.

이런 맥락 및 환경에 부합하는 리더십 형태들 중 하나가 바로 윤리적 리더십(ethical leadership)이다. 윤리적 리더십은 리더 자신의 윤리적 의사결정 및 행동, 그리고 정의로운 대인 관계 방식을 통해 부하 직원들에게 무엇이 규범적으로 적절한 행동인지 보여 주며, 양방향 의사 소통 및 윤리적 행위에 대한 적절한 보상/처벌을 통해 부하 직원들의 윤리적 행위를 촉진하는 리더 행위라고 정의된다[1]. 부하 직원들은 조직에서 어떤 행동이 과연 적절하거나 허용 되는지에 대한 인식을 할 때 리더의 생각, 말, 행동에 영향을 받는 경향이 있기에, 윤리적 리더는 조직의 규범과 규칙을 윤리적으로 만드는 가장 중요한 원천들 중 하나이다[2].

선행 연구들에 의하면, 윤리적 리더십은 부하 직원들의 조직 내 인식, 태도, 그리고 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다. 이 리더십은 구성원들의 직무 만족, 조직 몰입, 조직 시민 행동 등을 향상 시킬 뿐만 아니라, 그들의 일탈행위, 반생산적 과업행동, 이직 의도 및 결근율 등을 감소시키는 것으로 알려져 있다[3-9]. 즉, 조직 내 주요 성과 변인들에 긍정적인 영향을 미친다.

앞에서 제시한 것처럼 많은 학자들이 윤리적 리더십의 조직 내 영향력에 대해 보고해 왔지만, 아직 충분히 살펴 보지 않은 측면들이 여전히 존재한다. 첫째, 윤리적 리더십이 부하 직원들의 안전 행동(safety behavior)에 어떤 영향을 끼치는지에 대해서는 거의 탐색되지 않았다[10]. 안전 행동은 인간에게 육체적, 정신적 손상을 줄 수 있는 위험 요인들을 적극적으로 주의·예방하는 행위 양식으로 정의되는데[11,12], 이는 안전 사고 및 산업 재해의 발생 가능성을 예측하는 가장 결정적인 선행 요인(precursor)들 중 하나로 알려져 있다[11-13]. 안전 사고가 지닌 치명적인 타격과 그 예측 요인으로서의 안전 행동의 중요성을 고려해 볼 때, 안전 행동에 영향을 미치는 변인들을

찾는 작업은 매우 중요하다. 특히, 리더는 부하 직원들에게 업무를 할당하고 감독하며 평가하는 역할을 수행하기에, 이들의 인식, 태도, 그리고 행동에 결정적인 영향을 미친다. 그렇게 중요한 리더십을 역할을 고려해 볼 때, 윤리적 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 주는지 파악하는 작업은 의미가 있다.

둘째, 윤리적 리더십이 안전 행동에 끼치는 영향에 관한 선행 연구 자체가 거의 없을 뿐만 아니라, 그 작동 기제(intermediating mechanism)를 탐색한 연구는 더욱 찾기 어렵다[10]. 그런데 작동 기제란 하나의 변인이 다른 변인에 어떠한 방식으로, 왜 영향을 미치는지 설명해주는 유용한 도구라는 점을 고려할 때, 두 변인 사이의 진정한 관계를 정교하게 파악하기 위해 윤리적 리더십이 어떤 작동 기제를 거쳐서 (즉, 어떤 변인을 매개로) 최종적으로 구성원들의 안전 행동에 영향을 미치는지 탐색할 필요가 있다.

셋째, 윤리적 리더십이 부하 직원들에게 영향을 미치는 과정에서, 이들이 지닌 개인적 특성, 특히 가치관(value system)이 어떤 역할을 할지에 대해 탐색한 연구는 드물다. 윤리적 리더십이 구성원들에게 긍정적인 영향력을 미칠 수 있더라도, 그 리더십을 받아들이고 해석하며 리더와 직접 상호작용하는 부하 직원들이 어떤 가치관을 지녔는지에 따라 윤리적 리더십의 긍정적 효과는 달라질 수 있기에[14], 이에 대한 연구는 필요하다.

위에서 언급한 한계점들을 보완하기 위해 본 연구에서는 윤리적 리더십이 부하 직원들의 안전 행동을 높일 것이라고 가정했다. 윤리적 리더십이 지닌 특성을 고려할 때(공정하고 윤리적인 의사 결정 및 행동 등), 이 리더십이 부하 직원들의 조직 내 인식 및 태도에 긍정적인 영향력을 주어서 결국 안전 행동을 높일 것이라고 볼 수 있다. 조금 더 구체적으로, 윤리적 리더십은 심리적 안전감(psychological safety)을 높여서(매개로) 구성원들의 안전 행동 수준을 향상시킬 것이라는 가설을 세웠다. 심리적 안전감이란 “자기에 대한 반감이나 나쁜 결과가 일어날 수 있다는 걱정을 하지 않고, 자신의 의견을 자유롭게 표현할 수 있는 상태”라고 정의된다[15,16]. 이에 더해, 윤리적 리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향은 부하 직원들의 도덕 정체성(moral identity) 수준에 의해 조절될 것임을 제안한다. 도덕 정체성이란 개인이 스스로를 정의하는데 있어서 ‘도덕적인 인간’이 된다는 것이 얼마나 중요하다고 인식하는지 정도를 뜻하며[17], 개인의 가치 체계(value system) 및 자아 정체성(self-identity)의 기반을 형성한다[17,18].

본 연구에서 제시한 가설들을 실증적으로 검증하고자 한국 기업들에 근무하는 227명의 설문 응답자들로부터 세 시점에 걸쳐 (3 Wave time-lagged) 수집한 자료를 활용하여 구조 방정식 모형(structural equation modeling, SEM) 분석을 실시했다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 윤리적 리더십과 심리적 안전감, 그리고 안전 행동에 대한 이론적 배경 고찰

#### 2.1.1 윤리적 리더십과 안전 행동 사이를 매개하는 심리적 안전감

연구자가 구글 스칼라(google scholar)를 통해 검색해 본 결과, 윤리적 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 직접 다룬 연구는 현재까지 없었다. 국외의 권위 있는 학술지들에서 2018년에 출판된 리뷰(review) 논문[10]에도 없고, 2022년까지 확장해서 검색해 보아도, 이 두 변인의 관련성을 직접 다룬 대한 선행 연구는 없었다. 그런데, 윤리적 리더십의 개념 및 특성 상(공정하고 윤리적인 의사 결정 및 행동 등), 부하 직원들의 다양한 인식, 태도 등에 긍정적인 영향을 미쳐서 결국 이들의 안전 행동을 향상시킬 것이다. 본 연구에서는 이에 기반 하여, 윤리적 리더십이 안전 행동을 직접 향상 시킬 것이라기보다는, 심리적 안전감을 매개로(간접적으로) 안전 행동 향상에 기여할 것이라고 제안한다. 이를 정교하게 검증하고자, 직접 효과 및 간접 효과의 크기를 모두 구할 것이다. 즉, 윤리적 리더십이 구성원들의 심리적 안전감 수준을 증가 시켜서(매개로 해서), 최종적으로 안전 행동 수준을 높일 것임을 제안한다.

비록 윤리적 리더십이 심리적 안전감에 미치는 영향력에 대해 직접 탐색한 기존 연구는 거의 존재하지 않지만(Ko et al., 2018), 윤리적 리더십이 조직 내에서 어떤 영향을 발휘하는지 밝힌 여러 선행 연구들을 고려하면, 윤리적 리더십이 부하 직원들의 심리적 안전감을 높일 것임을 예측할 수 있다[2,7,16]. 윤리적 리더는 윤리적 기준 및 원칙을 가지고 조직을 운영할 뿐만 아니라, 공정하고 균형잡힌 의사 결정을 통해서 올바르게 정의로운 방향으로 조직을 이끌려고 노력한다[4,5,7,16]. 뿐만 아니라, 윤리적 리더 스스로 끊임없이 자신의 의사 결정이 윤리적이었는지 성찰하며, 이를 구성원들과 열린 자세로 토론한다. 윤리적 리더는 ‘결과’가 아니라 그 결과의 ‘과정’에서의 윤리·도덕성을 중요시한다[3,4].

그래서 부하 직원들은 조직 내 업무 수행 및 문제 해결 과정에서, 성과나 결과를 잘 내기 위해 비윤리적인 행동을 해야 할 필요도 없고 해서도 안 된다고 여기게 된다. 또한 업무 수행 과정 중에 생기는 윤리적 회색 지대(ethical grey area)에 대해서 리더와 솔직하게 토론할 수 있기 때문에, 의사 결정에서 커다란 안정감을 경험하게 된다[2,3,6,8]. 또한 부하 직원들은, 리더가 결과가 아니라 그 과정에서의 윤리성을 중요하게 여기기 때문에, 매 순간 순간 적절한 의사결정을 하는데에만 집중할 수 있다. 뿐만 아니라 이들은 리더가 자신들에게 불공정하고 비윤리적으로 대하지 않을 것임을 믿기 때문에, 자신의 의견을 솔직하고 편안하게 제시할 수 있다. 이렇게 서 윤리적 리더십은 부하 직원들의 심리적 안전감을 높일 것이다.

다음으로, 이번 연구에서는 구성원들의 심리적 안전감 수준이 이들의 안전 행동을 높일 것임을 제안한다. 비록 심리적 안전감과 안전 행동 사이의 관련성을 직접적으로 탐구한 선행 연구는 거의 없지만, 구성원들이 조직 내에서 느끼는 스트레스가 이들의 안전 행동에 미치는 영향에 대한 기존 연구들을 기반으로[19-21], 이들의 심리적 안전감이 높아지면 안전 행동 수준이 높아질 것임을 예측할 수 있다.

조금 더 구체적으로, 스트레스 사고 모형(stress-thought model)에 따르면, 스트레스는 사람의 인지 기능을 낮추고 심리적·육체적 부하를 과중하게 만들어서 결국 이들이 정상적인 인지·정서·행동 기능을 발휘할 수 없게 한다[19,20]. 이렇게 정상적인 기능 수준을 잃게 되면, 구성원들은 안전 사고와 관련된 다양한 단서들에 제대로 된 주의를 기울일 수 없게 된다. 다시 말해, 안전 사고를 예방하기 위한 인지·정서·행동 역량이 매우 많이 떨어져서 결국 안전 사고의 직접적 원인인 불안정 행동을 할 것이라는 것이다. 그런데 심리적 안전감을 경험하는 구성원들은 스트레스를 적게 느끼기에[15,16], 이로 인해 나타나는 인지·정서·행동 상의 역량 감소를 적게 경험하게 되어 최종적으로 안전 행동을 더 잘 할 수 있을 것이다. 이 논의들을 기반으로, 심리적 안전감은 구성원들의 안전 행동을 높일 것이라는 가설을 제안한다.

앞에서 언급한 변인들(윤리적 리더십, 심리적 안전감, 안전 행동) 사이의 관련성에 대한 논의들을 바탕으로, 구성원들이 느끼는 심리적 안전감이 윤리적 리더십과 안전 행동 사이의 관계를 매개하리라 예상한다. 보다 구체적으로, 윤리적 리더십 수준이 향상되면, 부하 직원들의 심리적 안전감이 높아져서 최종적으로 이들의 안전 행동

수준이 증가될 것이다. 이 매개 가설은 맥락(context)-태도(attitude)-행동(behavior) 이론으로 설명 가능하다. 이 관점에 의하면, 조직 내 맥락은 구성원들의 태도에 영향을 미쳐서 결국 이들의 행동을 결정한다. 리더십(예: 윤리적 리더십)은 조직 내에서 중요한 맥락 변인으로 작용하여, 구성원들의 태도(예: 심리적 안전감)에 영향을 미치고, 이는 결국 이들의 행동(예: 안전 행동)을 결정하는 것이다. 이에 다음의 가설을 제안한다.

가설 1. 윤리적 리더십은 심리적 안전감을 매개로 안전 행동을 향상시킬 것이다.

### 2.1.2 윤리적 리더십과 심리적 안전감 사이를 조절하는 도덕 정체성

앞에서 이야기한 대로, 윤리적 리더십이 구성원들의 심리적 안전감을 향상시킬 것이라는 주장은 이론적으로 타당하다고 볼 수 있다. 그러나 실제 조직 장면에서 이 현상이 모든 상황, 모든 직원들에게 똑같이 나타나리라는 주장은 지나치게 단순하다. 그 이유는 구성원들은 아무 생각 없이 그저 상사의 지시에 따라서 수동적으로 행동하는 기계가 아니라, 조직 내 경험들과 상사와의 상호작용에 대하여 스스로 지속적으로 고민하며 그 안에 담긴 의미를 발견해 나가는 능동적 정신을 지닌 인간이기 때문이다[14]. 구성원들은 자신이 지닌 다양한 내적 특징들, 예를 들어 가치관, 인생관, 그리고 세계관 등을 기반으로 리더가 하는 말과 행위를 능동적으로 해석하며 그것에 자신만의 의미를 부여한다. 이 의미 부여 과정이 어떻게 달라지느냐에 따라서 리더의 말과 행위에 대한 구성원들의 반응이 크게 달라질 수 있다[14].

본 연구에서는 구성원이 지닌 여러 내적 특성들 중에서 도덕 정체성에 초점을 맞추었다. 도덕 정체성이 높은 사람들은 외부에서 입력된 정보를 처리하는 과정에서 도덕적인 주제에 대해 특히 민감하게 반응하는 경향이 있다. 이들에게 사회 도덕 규범들(sociomoral norms)이 잘 지켜지는지 혹은 위반되는지 여부는 자신의 존재 및 정체성에 중요한 영향을 미치기 때문이다[17,18]. 이런 구성원들은 자신들의 리더가 윤리적 리더십을 행할 때, 보다 긍정적이고 협력적인 방식으로 반응할 것이다. 자신들이 추구하는 가치와 리더가 추구하는 가치가 부합하기 때문이다. 그래서 이런 부하 직원들은 리더의 윤리적 리더십으로 인해 심리적 안전감을 느끼는 정도가 무척 클 것이다. 다시 말해, 윤리적 리더십이 심리적 안전감을 향상시키는 효과가 증폭되는 것이다.

그런데 반대로, 도덕 정체성이 낮은 직원들에게 리더의 윤리적 리더십은 그다지 큰 영향을 미치지 못할 것이다. 왜냐하면, 이 부하 직원들에게 윤리성이란 별로 중요하지도 않을 뿐만 아니라 흥미로운 대상이 아니기 때문이다[17,18]. 이들에게는 오히려 윤리적 리더십이 무척 답답하고 고루하며 비효율적인 것으로 여겨질 수 있다. 이로 인해, 윤리적 리더십이 심리적 안전감을 높이는 효과가 오히려 감소할 수 있는 것이다.

가설 2. 부하 직원들의 도덕 정체성 수준은 윤리적 리더십과 심리적 안전감 사이의 관계를 양(+의) 방향으로 조절할 것이다. 즉, 도덕 정체성은 윤리적 리더십이 심리적 안전감을 높이는 효과를 증폭시킬 것이다.



Fig. 1. Research Model

## 3. 연구방법

### 3.1 연구 대상 및 조사 방법

본 연구의 가설검증을 위해 국내 기업에서 재직 중인 직원들을 대상으로 설문을 수집하였다. 설문의 수집은 리서치 회사를 통하여 온라인으로 진행되었으며, 편향 표본의 가능성을 제거하기 위해 무선 표집의 방법으로 표본을 선택하였고, 세 시점에 걸쳐서 응답을 수집하는 방식으로 횡단 연구(cross-sectional research)의 한계점들을 보완하였다. 1차 설문에서는 545명, 2차 설문에서는 336명, 3차 설문에서는 250명의 응답자들이 설문에 응하였다. 1차 설문과 2차 설문 사이의 간격은 6주, 2차와 3차 사이의 간격은 5개월 정도이다. 회수된 설문 중 불성실 응답과 결측치를 제거한 결과, 최종적으로 227명의 응답을 최종 분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문참가자의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 구성원의 평균 연령은 40.53세(표준 편차는 9.20)이며, 남

성이 113명으로 전체의 49.8%(여성은 114명으로 50.2%)를 차지하였다. 교육 수준은 고등학교 졸업 이하가 21명(9.3%), 전문대 졸업 41명(18.1%), 4년제 대학 졸업 138명(60.8%), 대학원 이상 27명(11.9%)이며, 직급은 사원급 53명(23.3%), 대리급 49명(21.6%), 과장급 48명(21.1%), 차장급 23명(10.1%), 부장급 36명(15.9%), 기타 18명(7.9%)이며, 평균 근속기간은 7.75년(표준편차는 7.73)으로 나타났다.

### 3.2 자료 분석 방법

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 SPSS 26.0 프로그램과 Amos 21.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 먼저, 설문 참가자의 인구통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분석을 하였다. 모형의 변별타당도를 확인하기 위해 Amos 21.0을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 시행하였고, pearson 상관분석을 통해 변인들 간의 관계를 확인하였다. 연구 모형을 검증하기 위해 Amos 21.0 프로그램을 사용하여 구조방정식(structural equation modeling: SEM) 분석을 했고, 마지막으로 간접 효과(매개 효과)의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시했다[22]. 연구 모형의 적합도를 확인하려고 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 그리고 근사평균 오차제곱근(root mean square error of approximation: RMSEA) 등을 활용하였다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상, RMSEA의 경우 .06 미만이면 우수한 모형으로 여겨진다[23]. 또한 모든 연구 변인들에 대한 측정 모형과 구조 모형을 동시에 돌려서 측정 모형 확인과 구조 모형 확인을 시도하였다.

#### 3.2.1 측정 도구

모든 변인들은 '매우 그렇다'(5점)에서 '전혀 아니다'(1점)까지 5점 리커트 척도를 활용해 측정했다.

윤리적 리더십을 측정하기 위해서 Brown과 그의 동료들[1]이 개발한 윤리적 리더십 척도 10 문항을 활용했다. 설문문항의 예는 다음과 같다. '내 상사(리더)는 윤리/도덕의 관점에서 올바르게 행동하는 것이 어떤 것인지 본보기를 보인다', '내 상사(리더)는 자신의 삶을 윤리적인 방식으로 살아간다', '내 상사(리더)는 윤리적 기준·원칙들을 위반한 부하 직원들을 규율(징계)한다', '의사결정들을 내릴 때, 내 상사(리더)는 "무엇이 올바른 것이

지?" 묻는다', '내 상사(리더)는 부하 직원들과 기업 윤리 혹은 윤리적 가치들에 대해 토론한다.' 등이다(Cronbach's  $\alpha = .94$ ).

도덕 정체성 수준을 이를 측정하기 위해서 Aquino와 Reed[17]의 척도 중 5문항을 활용하여 구성하였다. 설문문항의 예는 다음과 같다. '이러한 도덕적 특성들을 지닌 사람이 되는 것은 나를 기분 좋게 만들어 준다', '이러한 도덕적 특성들을 지닌 사람이 되는 것은 내게 중요하다.' 등이다(Cronbach's  $\alpha = .73$ ).

심리적 안전감을 측정하기 위해 Edmondson[16]의 7문항을 활용했다. 샘플 문항은 다음과 같다. '조직 내에서는 위험을 감수하고 시도해도 안전하다', '조직 내에서 다른 구성원들에게 도움을 청하는 것은 어렵지 않다', '나는 조직내에서 다루기 어려운 이슈들이나 문제들을 제기할 수 있다' 등이다(Cronbach's  $\alpha = .81$ ).

안전 행동을 측정하기 위하여 Griffin과 Neal[11]의 안전 행동 척도 6문항을 사용했다. 이는 세 번째 시점에서 측정하였고 샘플 문항(sample item)들은 다음과 같다. '나는 업무를 수행하는 데 필요한 모든 안전 장비·장치들을 사용한다', '나는 업무를 수행하기 위해 올바른 안전 절차들을 활용한다', '나는 직장 안전 개선에 도움이 되는 작업이나 활동들에 자발적으로 참여한다.' 등이다(Cronbach's  $\alpha = .92$ ).

통제 변인으로 근로자의 성별, 교육 수준, 직위, 근속 기간 등의 인구통계학적 변인들을 활용했다. 이 변인들은 첫 시점에서 측정했다.

## 4. 결과

### 4.1 주요 변인들의 기술적 분석 및 상관관계

연구 모형에 포함된 변인들의 기초적인 특성을 파악하기 위해 각 변인들의 평균, 분산 및 피어슨 상관 계수(Pearson correlation coefficient) 등을 계산하였고, 그 결과는 Table 1에 제시하였다. 이에 더해, 응답 자료가 정규 분포를 지니는지 확인하고자 왜도, 첨도를 계산했다. 윤리적 리더십(왜도 -.53, 첨도 .29), 도덕 정체성(왜도 .17, 첨도 -.77), 심리적 안전감(왜도 -.71, 첨도 .97), 안전 행동(왜도 -.50, 첨도 1.38) 등의 결과를 보았다. 왜도의 경우 절대값 3을 넘지 않고, 첨도의 절대값이 8을 넘지 않으면 정규 분포로 볼 수 있기 때문에, 본 연구 자료는 정규 분포를 지녔다고 할 수 있다.

Table 1. Mean, Standard Deviation, and Correlation of study variables

Variable	Mean	S.D	1	2	3
1.Ethical Leadership	3.003	.74	-		
2.Moral Identity	3.78	.61	.07	-	
3.Psychological Safety	3.16	.61	.45**	.17*	-
4.Safety Behavior	3.67	.67	.23**	.27**	.24**

\*\*  $p < .01$ ; S.D means standard deviation.

## 4.2 가설 검증

### 4.2.1 측정 모형 검증

Anderson과 Gerbing[24]이 제안한 2단계 접근법(two-step approach) 중 첫 번째 단계인 측정 모형(measurement model) 분석을 실시하였다. 이 분석을 통해, 모형 안에 들어 있는 변인들 사이의 판별 타당성을 알 수 있다.

연구 모형에 포함된 변인들(윤리적 리더십, 도덕 정체성, 심리적 안전감, 안전 행동 등)의 측정 모형(measurement model)이 적합한지 파악하기 위해 모든 변인들을 대상으로 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 확인적 요인 분석 결과, 4 요인 모형의 적합도는 상당히 우수하였다( $\chi^2(df=180) = 268.289$ ; CFI = 0.969; TLI = 0.963; RMSEA = 0.047). 그리고 이 4 요인 모형이 각각 3 요인 모형( $\chi^2(df=183) = 598.191$ ; CFI = 0.852; TLI = 0.830; RMSEA = 0.100), 2 요인 모형( $\chi^2(df=185) = 1097.710$ ; CFI = 0.674; TLI = 0.630; RMSEA = 0.148), 1 요인 모형( $\chi^2(df=186) = 1590.834$ ; CFI = 0.499; TLI = 0.434; RMSEA = 0.183)보다 더 우수한 적합도를 가지고 있는지 확인하기 위해 카이 스퀘어 차이 분석(chi-square difference test)을 실시하였다. 이 분석 기법을 통해 각 모형의 카이 스퀘어 값 및 그 차이의 통계적 유의성을 순차적으로 비교한 결과, 4 요인 모형이 가장 우수했다. 이 결과는 본 연구 모형의 각 변인들이 통계적으로 구분되어 있음을 보여준다.

### 4.2.2 구조 모형 검증

#### 4.2.2.1 매개 모형의 검증

윤리적 리더십이 심리적 안전감을 매개로 안전 행동에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 구조 방정식 분석을 실시하였다. 분석 결과, 연구 모형은 상당히 우수한 적합

도( $\chi^2(df=186) = 319.410$ ; CFI = 0.946; TLI = 0.933; RMSEA = 0.056)를 보였다.

Fig. 2는 연구 모형의 경로 계수를 보여준다. 연구 모형에 포함된 통제 변인들(직위, 근속 기간, 교육 수준, 그리고 성별)은 모두 통계적으로 유의하지 않았다. 윤리적 리더십은 심리적 안전감을 통계적으로 유의하게 증가시켰고( $\beta = 0.43, p < .001$ ), 심리적 안전감은 안전 행동을 유의하게 향상시켰다( $\beta = 0.26, p < .001$ ).

#### 4.2.2.2 매개 모형의 간접 효과 유의성 분석

심리적 안전감이 윤리적 리더십과 안전 행동 사이를 매개한다는 가설 1을 보다 정교하게 검증하기 위해 10000번의 반복 추출을 통한 부트스트래핑 분석을 실시하였다[22]. 이 기법은 매개 모형에서 나타날 수 있는 간접 효과의 표준 오차를 추정하는 방법으로서, 특정한 신뢰 구간(confidence interval, CI)을 제시하고 그 구간이 0을 포함하지 않으면 간접 효과가 통계적으로 유의하다고 해석한다[22]. 본 연구에서는 AMOS 21.0 통계 프로그램을 사용하여 95 percentile-based 신뢰 구간을 구하였다. 분석 결과, 이 구간은 0을 포함하지 않았고(95% CI = [.031, .188]), 이는 윤리적 리더십이 안전 행동에 영향을 미치는 간접 효과가 통계적으로 유의함을 뜻한다. 이를 통해 가설 1이 지지되었음을 알 수 있다. 뿐만 아니라, 윤리적 리더십에서 안전 행동으로 연결되는 경로의 직접 효과는 존재하지 않았고, 오로지 간접 효과만이 존재했다. 이는 가설 1을 지지하는 결과이다.

Table 2. The Result of Total, Direct, Indirect Effect

Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect
Ethical Leadership → Psychological Safety → Safety Behavior	.099	.000	.099

#### 4.2.3 조절 모형의 검증

부하 직원들이 지닌 도덕 정체성이 윤리적 리더십과 심리적 안전감 사이를 조절하는지 알아보았다. 정교한 분석을 위해서 독립 변인인 윤리적 리더십과 조절 변인인 도덕 정체성은 평균 중심화(mean centering)되었으며, 상호작용 항은 이 두 변인들을 곱하여 산출하였다. 분석 결과, Fig. 2에 제시한 대로, 상호작용 항에서 심리적 안전감으로 가는 경로는 통계적으로 유의하였고( $\beta = 0.19, p < .01$ ), 이는 도덕 정체성이 윤리적 리더십과 심

리적 안전감 사이의 관계를 양(+의 방향으로 조절함을 의미한다. 즉, 도덕 정체성이 높아지면, 윤리적 리더십이 심리적 안전감을 높이는 효과가 증폭되는 것이다. 이를 통해 가설 2가 지지됨을 알 수 있다. Fig. 3에 도덕 정체성의 조절 효과 그래프를 표기하였다.

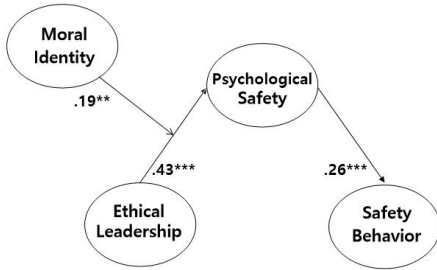


Fig. 2. Final Results of SEM Analysis  
(Standardized coefficient, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ )

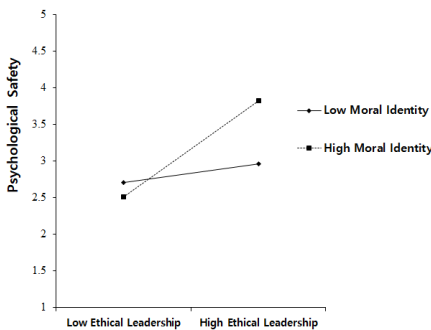


Fig. 3. Moderating Effect of Moral Identity

## 5. 결론 및 논의

### 5.1 이론적 함의

첫째, 윤리적 리더십이 안전 행동에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 그 내적 작동 기제(매개 변인)는 무엇인지 밝혔다. 본 연구에서 설정했던 매개 가설, 즉, 윤리적 리더십이 구성원들의 심리적 안전감을 높여서(이를 매개로 해서) 최종적으로 그들의 안전 행동을 증가시킨다는 가설 1이 통계적으로 뒷받침되었다. 이는 직원들이 인식하는 윤리적 리더십 수준이 증가할수록 그들이 느끼는 심리적 안전감이 높아지기 때문에 결국 안전 행동 수준이 높아진다는 것을 뜻한다. 둘째, 윤리적 리더십이 심리적 안전감을 높이는 과정에서, 구성원들의 개인적 특성, 즉 도덕 정체성 수준이 조절(증폭) 변인으로 작용할 것이라는 가설 2 역시 뒷받침되었다. 이는 윤리적 리더십 수준

이 증가하여 심리적 안전감이 향상되는 과정에서, 부하 직원들이 지닌 도덕 정체성 수준에 따라 윤리적 리더십의 효과가 달라짐을 의미한다. 부하 직원들의 도덕 정체성 수준이 높을수록 윤리적 리더십의 긍정적인 영향력이 더 증폭되는 것이다. 이 결과는 윤리적 리더십이 조직 내에서 늘 동일한 방식으로 작동하는 것이 아니라, 특정조건(예를 들어 구성원들의 도덕 정체성 수준이 낮을 때)에서는 그렇지 않을 수 있음을 보였다 함의가 있다.

### 5.2 실무적 함의

본 연구의 실무적 함의는 첫째, 기업의 최고 경영진 및 리더들은 심리적 안전감이 윤리적 리더십과 안전 행동 사이를 연결하는 작동 기제로서 작용함을 이해해야 한다. 이는 구성원들이 느끼는 심리적 안전감의 정도가, 윤리적 리더십의 영향력을 여실히 드러낼 수 있는 일종의 바로미터로 작동한다는 것을 뜻한다. 다시 말해, 최고 경영진 및 리더들이 직원들의 안전 행동을 높이기 위해 윤리적 리더십을 도입하고자 할 때, 이들은 이 윤리적 리더십이 조직 내에서 제대로 기능하고 있는지 측정하기 위해 직원들의 심리적 안전감 수준을 체크해야 한다는 것이다. 물론 최고 경영진 및 리더들은, 심리적 안전감 뿐만 아니라 구성원들이 인식하는 윤리적 리더십 수준을 늘 체크하고, 이를 높일 수 있는 다양한 교육 훈련 프로그램 및 인센티브 제도 등을 시행하면 좋을 것이다.

둘째, 윤리적 리더십이 구성원들에게 끼치는 긍정적인 영향력, 다시 말해 안전 행동을 높이는 효과를 증폭시킬 수 있는 변인을 찾아냈다. 조직 내 윤리적 리더십이 수준이 높아서 부하 직원들의 심리적 안전감이 높아질 수 있는 상황이라도, 부하 직원들의 도덕 정체성 수준이 낮으면 윤리적 리더십의 긍정적 영향력은 상당히 감소할 수 있다. 이 결과를 바탕으로, 최고 경영진 및 리더들은 채용 과정에서 도덕 정체성이 높은 신입 직원들을 선발하고, 이미 채용된 직원들의 도덕 정체성을 향상시킬 교육 훈련 프로그램들을 운영할 필요가 있다.

### 5.3 연구의 한계점 및 추후 연구 제안

본 연구는 여러 한계점들을 지니고 있다. 첫째, 연구 변인인 윤리적 리더십, 도덕 정체성, 심리적 안전감, 그리고 안전 행동 등은 모두 설문 조사 참여자의 '주관적 인식'을 통해 측정했다. 물론 응답자의 주관적 인식이 실제 현상을 적절하게 나타낼 수 있지만, 제 3자의 관찰이나 모니터링, 혹은 행동 실험 등을 실행하여 구한 자료를

가지고 후속 연구를 진행할 필요가 있다. 더 나아가 이 후속 연구가 기존 연구와 어떻게 다른지 분석하는 작업도 의미 있을 것이다. 둘째, 비록 자료 수집 과정에서 윤리적 리더십, 도덕 정체성, 심리적 안전감, 그리고 안전 행동 등을 세 시점에 나누어 측정함으로써, 동일 방법 편倚(common method bias)의 문제를 감소시키려 노력했지만, 이 자료들은 모두 동일한 응답자로부터 수집되었기에 그 이슈로부터 완전히 자유로울 수 없다. 이를 보완한 추후 연구들이 필요하다. 셋째, 본 연구 모형에는 응답자들이 근무하고 있는 기업들의 다양한 특성들이 반영되지 못하였다. 기업이 어떤 산업 군에 속했는지, 그 산업 군은 어떤 특성을 지녔는지, 그리고 그 기업만이 가지고 있는 고유한 특성들이 무엇인지 등 기업 수준의 다양한 특성들이 충분히 고려되어야 한다. 추후 연구에서는 이를 반드시 포함시켜야 한다.

## REFERENCES

- [1] M. E. Brown, L. K. Trevino, & D. A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. DOI : 10.1016/j.obhdp.2005.03.002
- [2] D. M. Mayer, K. Aquino, R. L. Greenbaum, & M. Kuenzi. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171. DOI : 10.5465/amj.2008.0276
- [3] J. M. Bonner, R. L. Greenbaum, & D. M. Mayer. (2014). My boss is morally disengaged: The role of ethical leadership in explaining the interactive effect of supervisor and employee moral disengagement on employee behaviors. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 1-12. DOI : 10.1007/s10551-014-2366-6
- [4] M. E. Brown & L. K. Trevino. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. DOI : 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- [5] M. E. Brown & L. K. Trevino. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587-598. DOI : 10.1007/s10551-013-1769-0
- [6] D. N. Den Hartog & F. D. Belschak. (2012). Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35-47. DOI : 10.1007/s10551-012-1296-4
- [7] S. D. Hansen, B. J. Alge, M. E. Brown, C. L. Jackson, & B. B. Dunford. (2013). Ethical leadership: Assessing the value of a multifoci social exchange perspective. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 435-449. DOI : 10.1007/s10551-012-1408-1
- [8] C. S. Lu & C. C. Lin. (2014). The effects of ethical leadership and ethical climate on employee ethical behavior in the international port context. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 209-223. DOI : 10.1007/s10551-013-1868-y
- [9] A. Newman, K. Kiazad, Q. Miao, & B. Cooper. (2014). Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 113-123. DOI :10.1007/s10551-013-1803-2
- [10] C. Ko, J. Ma, R. Bartnik, M. H. Haney, & M. Kang. (2018). Ethical leadership: An integrative review and future research agenda. *Ethics & Behavior*, 28(2), 104-132. DOI :
- [11] M. A. Griffin & A. Neal. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358. DOI : 10.1037/1076-8998.5.3.347
- [12] S. Sonnentag & M. Frese. (2003). *Stress in organizations*. In: Borman, W.C., Ilgen, D.R., Klimoski, R.J. (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology*. Industrial and Organizational Psychology, vol. 12. Wiley, New York, NY, pp. 453-491.
- [13] M. S. Christian, J. C. Bradley, J. C. Wallace, & M. J. Burke. (2009). Workplace safety: a meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127. DOI : 10.1037/a0016172
- [14] A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, & G. Debebe. (2003). *Interpersonal sensemaking and the meaning of work*. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- [15] W. A. Kahn. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI : 10.5465/256287
- [16] A. Edmondson. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383. DOI : 10.2307/2666999
- [17] K. Aquino & A. Reed. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440. DOI :
- [18] D. E. Rupp, R. Shao, M. A. Thornton, & D. P. Skarlicki. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4),

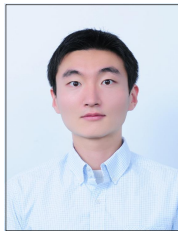


895-933. DOI : 10.1111/peps.12030

- [19] S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried, & C. Cooper. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology, 61*(2), 227-271.  
DOI : 10.1057/9781137310651\_10
- [20] J. M. Sampson, S. DeArmond, & P. Y. Chen. (2014). Role of safety stressors and social support on safety performance. *Safety Science, 64*, 137-145.  
DOI : 10.1016/j.ssci.2013.11.025
- [21] J. C. Wallace, B. D. Edwards, T. Arnold, M. L. Frazier, & D. M. Finch. (2009). Work stressors, role-based performance, and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 254.  
DOI : 10.1037/a0013090
- [22] P. E. Shrout & N. Bolger. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods, 7*(4), 422-445.  
DOI : 10.1016/j.ssci.2013.11.025
- [23] L. T. Hu & P. M. Bentler. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal, 6*(1), 1-55.  
DOI : 10.1080/10705519909540118
- [24] J. Anderson & D. Gerbing. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411-423. DOI : 10.1037/0033-2909.103.3.411

김 병 직(Byung-Jik Kim)

【장학】



- 2006년 2월 : 연세대학교 철학과 (문학사)
- 2009년 8월 : 연세대학교 심리학과(문학석사)
- 2018년 2월 : 한국과학기술원(KAIST) 경영공학과(공학박사)
- 2019년 9월 ~ 현재 : 울산대학교 경

영학부 부교수

- 관심분야 : 조직행동론, 기업의 사회적 책임
- E-Mail : kimbj8212@ulsan.ac.kr