

한국로고스경영학회  
2019년추계학술대회

# 윤리적 리더십과 사기(Morale)의 영향 관계

홍판석·조준희(목원대학교)

# 윤리적 리더십과 사기(Morale)의 영향 관계

---

## 차 례

I. 서 론

II. 이론적 배경 및 가설 도출

III. 분석 결과

IV. 결 론

# I. 서론

---

## 1.1 연구 목적

- 지휘관의 윤리적 리더십이 장병 사기(Morale)에 미치는 영향관계 분석
- 조직몰입의 매개역할 여부를 검증하여 인사정책의 발전방향 제시

## Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

### 2.1 윤리적 리더십(Ethical leadership) 의 선행 연구

연구자	주요 내용
Brown et al. (2005)	◆ 규범적으로 매우 적절한 행동, 양방향 커뮤니케이션, 의사결정, 강화로 구성원의 행동 유도
Gini(1998)	◆ 리더가 의사결정, 타인에게 영향력 발휘, 관여 행위 간 사회적 권력을 사용하는 방법
Trevino et al. (2003)	◆ 정직, 신뢰, 공평하고 올바른 의사결정, 배려, 도덕적 행위 등 개인적 특성과 관련성 주장
Resick et al. (2006)	◆ 개인특성, 도덕적 지각, 청렴성, 동기부여, 공동체 및 사람중심, 격려와 권한 위임 등 복합개념

☞ 본 연구는 Brown et al.(2005)의 윤리 리더의 특성과 구성 개념을 범주화 적용

## Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

### 2.2 조직몰입(Organizational commitment)의 선행 연구

연구자	주요 내용
Mowday et al.(1982)	◆ 개인이 조직에 동일시 또는 관여의 상대적 강도
O'Reilly & Chatman(1986)	◆ 개인 습관 및 행위의식 결합
Allen & Meyer(1990)	◆ 조직에 대한 종업원 애착과 손익관계 모색
Buchanan et al.(1974)	◆ 정서적 몰입과 같은 의미로 일반적인 사용 경향

☞ 본 연구는 Mowday et al.(1982)의 정의와 정서적 몰입과 같은 구성 개념을 범주화 적용

## Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

### 2.3 사기(Morale)에 관한 선행 연구

연구자	주요 내용
Leonard D. White(1955)	◆ 자신의 종사에 쏠力하는 자발적 심리상태
Davis (1957)	◆ 조직의 목표를 위해 자발적 능력 발휘 태도
Bently & Rempel(1980)	◆ 주어진 근무여건에서 개인과 조직 목적의 성취를 위한 직업적 흥미와 열정
KIDA(2011)	◆ 장병들의 군복무에 대한 군인정신

☞ 본 연구는 최광현(2005) 사기측정도구 개발, KIDA의 사기 정의와 육군 사기측정 연구(2011)를 범주화 적용

## Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

---

### 2.4 변수의 조작적 정의

#### 2.4.1 윤리적 리더십(Ethical leadership)

: 리더가 규범을 준수하며 부하에게 윤리적 행동 촉진

#### 2.4.2 조직 몰입(Organizational commitment)

: 자신의 조직에 대한 몰두와 애착 정도

#### 2.4.3 사기(Morale)

: 자신의 직장·업무에 대한 자신감과 의욕

## Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

---

### 2.5 연구가설

가설1. 윤리적 리더십은 사기(Morale)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2. 윤리적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

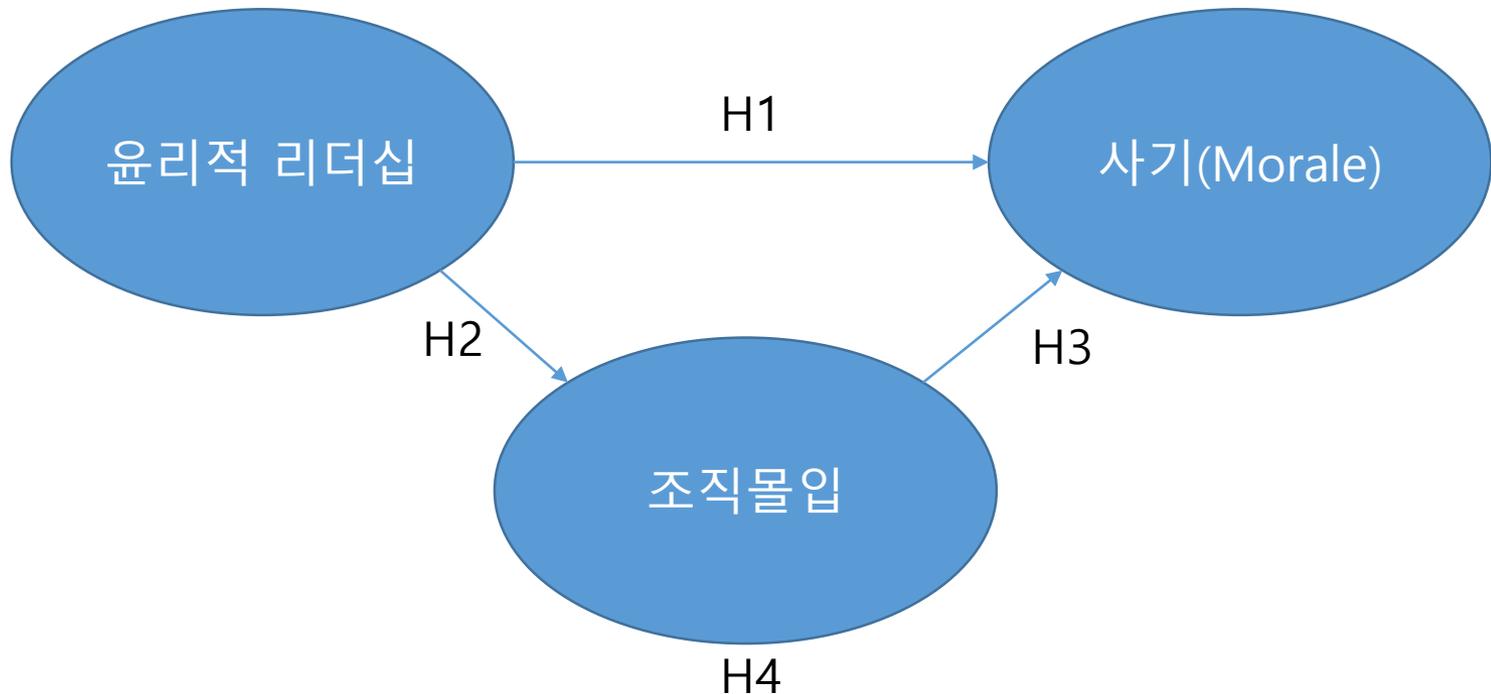
가설3. 조직몰입은 사기(Morale)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설4. 윤리적 리더십과 사기(Morale)간에 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다.

# Ⅱ. 이론적 배경 및 가설 도출

## 2.6 연구모델

[그림 1] 연구 모형



# II. 이론적 배경 및 가설

## 2.7 설문지 구성 및 척도

변 수		측 정 문 항	척 도	출 처
변 인	구성요소			
독립변수	윤리적 리더십	1 - 10(10)	Likert 5점	Brown(2005), Khantia & Saur(2004)
매개변수	조직몰입	11 - 18(8)		Mowday et al.(1974)
종속변수	사기(Morale)	19 - 26(8)		최광현(2005), KIDA(2011)
인구통계학적 특성	① 성별 ② 연령 ③ 학력 ④ 근무기간 ⑤ 지휘관과 근무기간 ⑥ 계급		명목 척도	

○ 설문지 구성 : Likert 유형의 5점 척도

\* 전혀 아니다(1)~ 매우 그렇다(5)로 측정

# Ⅲ. 분석 결과

---

## 3.1 자료수집 및 분석

○ 설문 기간·대상 : 2019. 3. ~ 6. 육군 장병

○ 전체 600부 배포 및 429부 최종분석

○ SPSS 23.0 프로그램 활용 분석

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.2 측정도구의 요인분석/신뢰성 검증

변 수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's - $\alpha$ 계수
윤리적 리더십	10	8	.917
조직 몰입	8	6	.882
사기(Morale)	8	8	.923

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.3 요인분석 (Varimax) 결과(1)

변 수	측정 항목	요인 적재치	고유값	분산율(%)	Cronbach- $\alpha$ 계수
독립변수	윤리적 리더십 1	.713	10.672	26.488	.917
	윤리적 리더십 3	.674			
	윤리적 리더십 4	.762			
	윤리적 리더십 5	.782			
	윤리적 리더십 6	.705			
	윤리적 리더십 7	.687			
	윤리적 리더십 8	.706			
	윤리적 리더십 9	.770			
매개변수	조직몰입1	.727	2.414	20.240	.882
	조직몰입2	.836			
	조직몰입3	.836			
	조직몰입4	.752			
	조직몰입5	.677			
	조직몰입8	.682			

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.3 요인분석 (Varimax) 결과(2)

변 수	측정 항목	요인 적재치	고유값	분산율(%)	Cronbach- $\alpha$ 계수
사기(morale)	사기(morale) 1	.504	1.240	18.390	.923
	사기(morale) 2	.600			
	사기(morale) 3	.566			
	사기(morale) 4	.682			
	사기(morale) 5	.724			
	사기(morale) 6	.751			
	사기(morale) 7	.735			
	사기(morale) 8	.740			

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.4 변수 간의 상관관계

변수	평균	표준편차	구성 개념 간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)		
			1	2	3
윤리적 리더십	3.949	.6989	1		
조직몰입	3.767	.7020	.466**	1	
사기	3.805	.7504	.763**	.559**	1

\*. 상관관계 0.05, \*\*. 상관계수 0.01 수준(양쪽) 유의함.

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.5 가설 검증(1)

- 윤리적 리더십이 사기(Morale)에 미치는 영향과 조직몰입의 매개효과

변 수		1단계 (독립→매개변수)		2단계 (매개→종속변수)		3단계(독립, 매개→종속변수)			
						매개통제(○)		매개통제(×)	
		B	t-value	$\beta$	t-value	$\beta$	t-value	$\beta$	t-value
통제 변수	(상수)		7.112		6.974		1.569		-.881
	성 별	-.020	-.460	.024	.578	.042	1.302	.047	1.553
	연 령	.094	1.103	.058	.712	-.008	-.127	-.032	-.538
	학 력	.065	1.157	-.001	-.021	.011	.262	-.006	-.144
	복무기간	.005	.062	-.081	-1.095	.010	.168	.008	.156
	계 급	.073	1.228	.011	.201	.065	1.492	.047	1.136
연구 변수	윤리적 리더십	.449	10.535***			.761	24.135***	.647	19.410***
	조직몰입			.555	13.378***			.255	7.507***
R <sup>2</sup>		.252		.315		.590		.639	
수정R <sup>2</sup>		.242		.305		.585		.633	
F		23.682		32.244		101.126		106.126	

주) \* P < .10, \*\* P < .05, \*\*\* P < .01

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.5 가설 검증(2)

- 가설 분석 결과

구분	분석 결과
가설4	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 윤리적 리더십과 사기(Morale)의 관계에서 조직몰입의 매개 분석 결과, 3단계의 매개변수가 통제하지 않는 상태에서 윤리적 리더십(<math>\beta=.647, P&lt;.000</math>)이 사기(Morale)에 유의한 정(+)의 영향</li><li>✓ 2단계의 회귀계수 값(<math>\beta=.761</math>)보다 3단계의 회귀계수 값(<math>\beta=.647</math>)보다 큰 것으로 나타나 매개회귀분석 조건 충족으로 부분 매개효과 존재</li></ul>

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.5 가설 검증(3)

- 가설 분석 결과

구분	분석 결과
가설1	✓ 회귀분석 3단계, 윤리적 리더십( $\beta = .761, P < .000$ )이 사기(Morale)에 유의한 정(+)의 영향
가설2	✓ 1단계, 윤리적 리더십( $\beta = .449, P < .000$ )이 조직몰입에 유의한 정(+)의 영향
가설3	✓ 2단계, 구성원의 조직몰입( $\beta = .555, P < .000$ )이 사기(Morale)에 유의한 정(+)의 영향

# Ⅲ. 분석 결과

## 3.5 가설 검증(4)

- 가설 채택 결과

가설	내 용	결 과
1	윤리적 리더십은 사기(Morale)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
2	조직몰입은 사기(Morale)에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
3	윤리적 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
4	윤리적 리더십과 사기(Morale) 간에 조직몰입은 매개효과가 있을 것이다.	채택

# IV. 결 론

---

## 4.1. 가설 검증 결과

- 지휘관의 윤리적 리더십이 조직몰입 및 사기(Morale)에 정(+)<sup>의 영향</sup>을 주었고
- 조직몰입이 장병 사기(Morale)에 정(+)<sup>의 영향</sup>을 미쳤으며
- 또한, 조직몰입이 지휘관의 윤리적 리더십과 사기(Morale) 간에서 부분 매개효과의 존재를 확인하였음.

# IV. 결 론

## 4.2 시사점 및 한계

- 지휘관의 윤리적 리더십이 부하의 조직몰입 및 사기(Morale)에 긍정적인 영향을 주었고, 조직 몰입을 고취시킴으로써 윤리적 리더십의 중요성을 높일 수 있다는 것을 확인하여 이론적, 실무적 연구의 의미가 있고
- 본 연구의 사기(Morale) 측정 간 상하 지휘관계된 일부 요인만을 적용한 지엽적인 검증이었는데, 향후 KIDA 연구의 변수(16개) 등 다양한 요인을 연계한 포괄적이고 전체적인 관점에서 접근한 연구가 필요하며
- 본 연구의 조사 기간 및 대상을 횡단연구와 육군에 국한함으로써 일반화의 한계가 있었는데, 해·공군, 해병대까지 확대한 종단연구가 필요함.

# 참고문헌

---

- 강성윤(2013), SNS의 특성이 조직 커뮤니케이션 만족과 군사기에 미치는 영향에 관한 실증적 연구, 송실대학교 대학원 박사학위
- 김호룡(2012), 육군 부사관의 사기 증진요인과 이직의도에 관한 연구, 한남대학교 대학원 박사학위
- 양근길(2015), 지휘관 리더십 유형이 군장병 사기에 미치는 영향, 중앙대학 대학원 박사학위
- 조정연(2013), 군 장교집단 사기 영양요인에 관한 연구, 광운대학교 대학원 박사학위
- 최광현 외(2000), 군 사기 측정모형 및 측정도구 개발(I), 한국국방연구원
- 한국국방연구원(2011), '2011년 육군 사기 측정연구'(3차 토론회 자료)
- 홍판석(2019), 윤리적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향, 목원대학교 대학원 박사학위논문(예정).
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), "Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4): 847-858.
- Bentley, R. R., & Rempel, A. M. (1980). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*. West Lafayette, IN: The University Book Store.
- 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 Processes*, 97(2): 117-134.

# 참고문헌

---

- Buchanan II, B. (1974), "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Davis, K.(1967). *Human Relations at Work; The Dynamics of Organizational Behavior*. N. Y.: McGraw-Hill.
- Gini, A.(1998). Moral Leadership and Business Ethics. *Journal of Leadership Studies*, 4(4): 64-81.
- Leonard D. White(1955), *Condition of Municipal Employment in Chicago : A Study in Morale* ,(6th ed), Press of J. F. Higgins
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M,(1982), "Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment", *Absenteeism & Turnover*, New York : Academic Press.
- O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), "Organizational commitment, and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71: 492-499.
- Resick, Christian J., Hanges, Paul J., Dickson, Marcus W. & Hitchenson, Jacqueline K. (2006). A Cross-Culture Examination of Endorsement of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4): 345-359.
- Trevino, Linda K., Hartman, Laura P. & Brown, Micheal E. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42: 128-142.