

석사학위논문

상사신뢰의 선행요인과 결과요인에 관한 연구

- 전국 전문대학 보직처장을 중심으로 -



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

신 종 하

2004년 12월

석사학위논문

상사신뢰의 선행요인과 결과요인에 관한 연구

- 전국 전문대학 보직처장을 중심으로 -

지도교수 강 영 순



제주대학교 경영대학원

경영학과 인사관리전공

신 종 하

2004.

상사신뢰의 선행요인과 결과요인에 관한 연구

- 전국 전문대학 보직처장을 중심으로 -

지도교수 강 영 순

신 종 하

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함



신종하의 경영학석사학위논문을 인준함

위원장	_____	(인)
위원	_____	(인)
위원	_____	(인)

제주대학교 경영대학원

2004년 12월

목 차

제1장 서론	1
제1절 연구의 배경 및 연구목적	1
제2절 연구방법 및 내용	3
제2장 이론적 배경	4
제1절 신뢰의 정의 및 기능	4
1. 신뢰의 정의	4
2. 신뢰의 기반유형	9
3. 신뢰의 기능	15
4. 전문대학과 신뢰경영	17
제2절 상사신뢰의 선행요인	20
1. 외국의 연구	20
2. 국내의 연구	23
제3절 상사신뢰의 결과 요인	26
1. 조직몰입	27
2. 조직시민행동	31
제3장 연구 모형과 조사 설계	36
제1절 연구 모형 및 연구 가설의 설정	36
1. 연구모형	36
2. 연구가설의 설정	37

제2절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계	41
1. 연구변수의 조작적 정의	41
2. 표본설계 및 자료수집 방법	42
제4장 실증분석	44
제1절 연구 표본의 일반적 특성	44
제2절 변수에 대한 신뢰성 및 타당성 검증	45
1. 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증	46
2. 처장신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 검증	48
3. 결과변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증	49
4. 변수간 상관관계 분석	51
제3절 연구 가설의 검증 및 분석	52
1. 선행요인과 처장신뢰와의 관계	52
2. 처장신뢰와 조직몰입과의 관계	53
3. 처장신뢰와 조직시민행동과의 관계	54
제5장 결론	56
1. 요약 및 시사점	56
2. 한계 및 향후 연구과제	58
참고문헌	60
ABSTRACT	65
설문지	67

<표차례>

<표 2-1> 신뢰연구의 관점 및 연구내용	4
<표 2-2> 신뢰의 유사 개념	6
<표 2-3> 신뢰의 기반 유형	15
<표 2-4> 신뢰의 선행 요인 (외국문헌)	21
<표 2-5> 신뢰의 선행 요인 (국내문헌)	24
<표 3-1> 측정도구의 설계	42
<표 4-1> 연구표본의 일반적 특성	44
<표 4-2> 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	47
<표 4-3> 처장신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	48
<표 4-4> 결과변수에 대한 타당성 및 신뢰성 분석	50
<표 4-5> 변수간 상관관계 분석	51
<표 4-6> 선행요인과 처장신뢰간의 관계	53
<표 4-7> 처장신뢰와 조직몰입간의 관계	54
<표 4-8> 처장신뢰와 조직시민행동간의 관계	54
<표 4-9> 처장신뢰와 조직시민행동의 하위요인간의 관계	55

<그림차례>

<그림 3-1> 연구모형	36
---------------------	----

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 연구목적

현대 조직경영의 화두로 등장하고 있는 신뢰(trust)는 조직의 유기적인 상호작용을 가능케 하는 중요한 매개체로서, 구성원들간의 관계의 질을 대변할 뿐만 아니라 조직문화의 특성을 결정짓는 중요한 요소이다.

조직문화는 조직내의 거의 모든 기능에 영향을 주게 되며, 구성원들의 긍정적 사고와 행동을 강화하는 일종의 교육적 기능을 수행한다. 특히 기업조직에 있어서 신뢰는 경직된 상하 위계질서를 벗어나 유연하고 고객지향적인 기업으로 전환하는데 필수적인 요소이다. 현대의 조직들이 조직 유효성을 높이기 위해 시도하고 있는 다양한 변화들, 예를 들면 권한이양, 관리체제의 최적화, 수평적 위계질서, 팀작업, 지속적인 학습조직 등 모든 근본적인 경영원칙들은 신뢰라는 견고한 기초 없이는 결코 성공적으로 작동할 수 없다. 따라서 구성원들의 자발적이면서도 질 높은 협력과 헌신을 촉진하는 신뢰야말로 조직의 지속적인 성장을 가능하게 하는 경쟁력의 원천이며 보이지 않는 자산인 것이다.

조직 내부의 신뢰관계가 경쟁력의 근원이란 사실을 주장한 신뢰경영의 주창자 Levering은 이른바 초일류 기업으로 불리는 포천지 선정 1백대 기업에 대한 분석을 통해 훌륭한 일터는 구성원들이 경영진을 신뢰하고, 자신의 일과 직장에 자부심을 느끼며, 함께 일하는 구성원들 간에 재미있게 일하는 곳이라고 하였는데, 특히 조직 구성원과 상사 및 경영진과의 신뢰가 가장 중요한 요인임을 확인하였다.

조직경영에 있어 신뢰기반 조직문화의 중요성이 강조됨에 따라 신뢰에 대한 연구들이 활발히 이루어지고 있으며, 단순히 신뢰의 중요성을 강조하는데 그치지 않고 신뢰의 선행요인과 결과변인을 정의하고 나름대로의 모형을

통해 실용적인 신뢰연구의 틀을 제공하고 있다. 그러나 개인주의와 능력에 따른 평가주의가 주류를 이루는 서구사회에서 연구된 신뢰의 선행요인 등을 한국의 조직문화에 바로 대입시키기에는 기본적으로 문화의 차이에 의한 신뢰 지각요소의 차이를 드러내게 된다. 서로 다른 문화집단에 따라서 그 집단의 구성원이 공유하는 기본가정과 가치들이 다르므로 인간의 사고와 행동은 문화라는 맥락에 따라서 차이를 드러내기 때문이다.

이러한 상황을 극복하기 위해 국내에서도 한국적 상황에서의 신뢰연구가 계속되고 있으나, 대부분의 연구들이 기업조직을 중심으로 이루어지고 있으며 공공조직을 대상으로 하는 연구는 드문 편이다. 여기에는 여러 가지 이유가 있을 수 있겠지만, 대체적으로 공공조직의 경우 기업조직과 비교하여 변화와 혁신에 대한 인식이 낮다는 것과 기업조직이 공공조직에 비해 상대적으로 조직유효성 측정이 용이하다는 것에서 원인을 찾을 수 있을 것이다.

최근 교육인적자원부에서는 국가경쟁력 강화를 위한 교육부문의 구조개혁을 과감히 추진하기 위해 고등교육기관 특히 전문대학에 대하여 사회구조적 요구에 대응하는 기능 변화와 조직혁신, 전문 직업교육기관으로서의 정체성 확립을 강력히 요구하고 있다. 이것은 교육 서비스를 제공하는 전문대학에 있어 교육의 수요와 공급의 대상인 사회와 학생으로부터 신뢰를 받을 수 있는 조직으로의 전환을 의미하는 것이다.

전문대학의 조직혁신은 근본적으로 학과와 행정조직으로 이원화 되어있는 대학구조의 매개역할을 수행하는 보직처장의 리더십이 중요한 역할을 하게 되며, 행정조직의 실무책임자로서 하부 구성원과의 신뢰구축이 이를 지속적으로 유지하기 위한 강력한 기반이 된다.

본 연구에서는 신뢰에 대한 국내외의 선행연구를 탐색하여 집단주의와 온정주의적 문화요소가 많은 전문대학의 행정조직문화에 적합한 상사신뢰 즉, 보직처장 신뢰의 선행요인들을 규명하고, 이러한 선행요인들이 보직처장 신뢰에 미치는 영향과 처장신뢰가 조직몰입 및 조직시민행동에 미치는 영향을 검증하고자 하는데 그 목적이 있다.

제2절 연구방법 및 내용

본 논문은 문헌연구를 토대로 기존의 연구성과를 탐색하고, 이를 기초로 연구가설과 연구모형과 설정하고, 변수의 조작적 정의를 거쳐 설문을 작성 배포하고 회수된 설문을 토대로 실증 분석하는 방법을 사용하였다.

수집된 자료의 분석방법으로는 연구모형에 투입된 변수들의 개념 타당성을 분석하기 위해 요인분석을 실시하였고, 요인분석결과를 동일요인으로 묶인 변수들의 내적일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설의 검증을 위해 선형회귀분석을 실시하였다. 통계분석을 위한 도구로 SPSS/PC+(10.0)을 활용하였다.

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장은 연구의 배경과 연구목적을 간략하게 기술하고 본 연구논문의 범위와 방법, 구성에 대하여 소개하였다.

제2장은 이론적 배경으로 신뢰의 정의, 신뢰의 형성과 기반유형, 신뢰의 기능, 전문대학과 신뢰경영에 대하여 살펴보았고, 상사신뢰의 선행요인과 결과요인에 대한 개념에 대하여 탐구하였다.

제3장은 실증연구의 설계로서 연구모형을 소개하고 연구가설 항목을 설정 및 제시한 후 변수를 조작적으로 정의하였으며, 본 연구에 따른 조사표본의 설계와 설문의 구성 및 분석방법 등에 대하여 소개하였다.

제4장은 실증연구의 결과로서 본 연구의 신뢰성과 각 변수의 타당성을 분석하였고 변수들의 기초통계 결과와 변수간 상관관계 분석결과를 제시하였으며, 가설 세 항목에 대한 실증연구의 결과를 각각 제시하였다.

제5장은 연구결과를 요약하였으며 본 연구의 시사점과 본 연구가 지니는 몇 가지 한계를 살펴보았다.

제2장 이론적 배경

제1절 신뢰의 정의 및 기능

1. 신뢰의 정의

신뢰(trust)는 심리학, 정치학, 행정학, 경제학, 사회학 등 사회과학의 다양한 분야에서 연구되어온 개념으로 국내에서도 신뢰에 대한 관심이 높아지고 있다.

<표 2-1> 신뢰연구의 관점 및 연구내용

관점 및 접근법	신뢰의 개념 및 연구초점
심리학적 접근	인성론적 관점 - 개념적 특성 : 개인의 특성과 경험에 따라 형성되는 타인(사건)에 대한 일반적인 기대로 정의 - 연구의 초점 : 개인간 신뢰성향의 차이에 의한 분석
	사회심리학적 관점 - 개념적 특성 : 의존적이고 불확실한 상황에서 사회적으로 결정되는 타인에 대한 기대로 정의 - 연구의 초점 : 신뢰를 촉진(저해)하는 개인간 관계의 특성에 대한 분석
사회학적 접근	- 개념적 특성 : 심리적 성향이나 경제적 선택의 문제로 환언될 수 없는 사회적 실체로 정의 - 연구의 초점 : 사회적 자본으로서 신뢰를 향상시킬 수 있는 사회적 제도에 의한 분석
경제학적 접근	- 개념적 특성 : 위험상황에서 결과에 대한 개인의 예측 또는 기대성향으로 정의 - 연구의 초점 : 위험상황에서 협력의 가능성에 대한 분석

자료: 박통희, 원숙연, “조직구성원간 신뢰와 연줄: 사회적 범주화를 중심으로”, 「한국행정학보」, 제34권 제2호, 한국행정학회, 2000, p. 102.

최근 조직이론분야에서의 신뢰에 관한 연구들은 대인간(Helgeson, 1994; Wrightman, 1991), 부문간(Zander, 1994), 조직간(Bradach & Eccles, 1989; Gambetta, 1988; Granobetter, 1985; Hosmer, 1995), 사회관계 네트워크(Lewis & Weigert, 1985)에서의 연구를 통해 신뢰가 개인유효성과 조직유효성을 유지하는데 중요한 요인임을 밝혀냈다.¹⁾

이처럼 신뢰가 조직유효성에 많은 영향을 미치는 중요한 개념으로 많은 연구의 대상임에도 불구하고 그동안 신뢰의 정의에 대해서 뚜렷하게 합의된 의견은 없는 편이다.

신뢰는 편안함을 의미하는 독일어 *trost*에서 비롯되었는데 사전적 의미에서의 신뢰란 믿고 의지함을 뜻하는 것으로 사람이나 사물의 정직함, 성실함, 솔선수범, 언행일치, 업무수행에 대한 기대와 믿음 등의 복합적인 의미를 내포하고 있다.

신뢰는 흔히 협동(cooperation)의 개념과 혼용되어 사용된다. 그러나 직관적으로는 높은 신뢰가 협동을 가져오고 낮은 신뢰가 경쟁을 가져올 것이라고 생각되지만, 협동이나 경쟁은 신뢰수준에 관계없이 동거나 이성적 사고에 의해서도 나타날 수 있다. 또한 신뢰가 자주 협동을 유발하기는 하지만 협동이 위협에 처하게 될 상황을 조건으로 하지 않는다는 점에서 신뢰는 협동의 필요조건이 아니라는 것을 고려하면 신뢰와 협동과의 차이는 분명히 구분되고 있다.²⁾

신뢰와 혼용되는 또 다른 개념이 확신(confidence)과 신념(faith)이다. 신뢰란 기본적으로 위협을 받아들이겠다는 것으로 어떤 상황에서 다른 사람으로부터 손해를 볼 가능성이 있지만 그를 선택하는 것이며, 확신은 위협이 없는 상태로 대안에 대한 고려를 하지 않고 행동하는 것이다.³⁾ 또한 신념이

1) 이재연, “조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2001, p. 5.

2) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*(Vol. 20, 1995), pp.709~734.

이성을 초월하여 반대의 정보나 사상에 대해 전반적인 면역성을 갖춘 변화하기 힘든 믿음인 반면, 신뢰는 쉽게 깨지거나 철회 가능한 믿음으로 신뢰는 단순한 확신과 맹목적인 신념의 중간정도에 위치하는 개념이다.⁴⁾

신뢰는 한편 기대(expectation)의 개념으로 사용되기도 한다. Gambetta (1988)는 신뢰를 특정인이 타인이나 집단이 특정행위를 수행할 것이라고 믿는 기대의 주관적 확률수준이라고 정의하면서 상대방을 신뢰하는 것은 상대방이 자신에게 이익이 되거나 적어도 해로운 행동을 하지 않을 것이라는 기대가 높다는 것으로 신뢰를 구분하고 있다.⁵⁾

이상과 같이 살펴 본 신뢰의 유사개념은 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 신뢰의 유사 개념

개념	신뢰와의 개념 비교
협동 (cooperation)	- 신뢰수준에 관계없이 동기, 이성적 사고로 발생 가능함 - 위험에 처할 가능성을 조건으로 하지 않음
확신(confidence) 신념(faith)	- 위험이 없는 상태로 대안을 고려하지 않음 - 단순한 확신과 맹목적인 신념의 중간정도에 신뢰가 위치
기대 (expectation)	- 상대방이 선의의 특정행위를 할 것이라는 믿음 - 신뢰는 기대의 주관적 확률 수준

신뢰를 연구한 초기에는 신뢰를 상대방의 의도와 동기에 대한 믿음의 표현 정도로 정의하였으나, 이후의 연구자들은 상대방에 대한 기대와 행동의 방향에서 신뢰를 연구하였다. 대인간 신뢰에 대한 초기 연구자에 해당하는 Rotter(1971)는 신뢰에 대한 사람들의 막연한 인식을 종합하여 신뢰를 상대

3) Luhmann, N., Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. Gambetta (Eds.), *Trust*, (New York: Basil Blackwell, 1988), pp 94~107.

4) Shaw, R. B., *Trust in the balance*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1997)

5) Gambetta, D., Can we trust trust? In D. Gambetta (Eds.), *Trust*, (New York: Basil Blackwell, 1988), pp 213~237.

방의 말, 약속 또는 구어적·문어적 진술이 믿을만하다는 일반화된 기대 (generalized expectancy)로 정의하였다.⁶⁾ 그러나 이러한 Rotter(1971)의 일반화된 포괄적인 신뢰의 정의는 특정상황에서 상대방과의 상호작용에 의한 것이 아니라 일반화된 태도와 감정으로 신뢰를 파악함으로써 신뢰의 본질을 이해하는데는 지극히 한계를 드러내게 된다.

이러한 한계를 극복하기 위해 많은 연구자들은 신뢰를 사회속의 관계에 초점을 두고 상대방과의 상호관계에 의한 복합적 심리상태로서 신뢰의 개념을 제안하였다. 대표적으로 Johnson-George & Swap(1982)과 McAllister (1995)의 신뢰는 인지적 요소와 정서적 요소의 개념이라는 주장과 Lewis & Weigert (1985)의 신뢰는 인지적, 정서적, 행동적 요소의 복합개념이라는 주장을 들 수 있다.

전자의 경우 McAllister(1995)는 신뢰를 인지적 신뢰와 정서적 신뢰로 구분하였다. 인지적 신뢰는 타인의 역량이나 믿을 수 있음에 근거한 것으로, 만일 상대방에 대한 완전한 지식이 있어 상대방에 대한 확실한 인식을 가지게 되면 신뢰라는 문제가 필요하지도 않을 것이며, 반대로 완전히 무지하다면 신뢰의 가능성은 없어지기 때문에 신뢰는 의미가 없게 된다. 즉 인지적으로 상대방을 신뢰하기 위해서는 상대방과의 긍정적인 상호작용을 통한 경험이 축적되어 있어야 한다. 다시 말해서 신뢰할 만한 이유가 존재하여야 한다는 것이다. 정서적 신뢰는 신념(faith)의 측면에서 상대방의 동기에 대한 평가가 감정적 영향을 준다는 것으로서, 상대방에 대한 정보나 지식보다는 정서적 유대감에 기인한다. 이러한 유대감은 상대방에 대한 호의와 배려로 나타나며 상호간의 믿음으로 강화되고 신뢰로 발전된다. 즉 신뢰의 정서차원으로 인해 더욱 신뢰의 유지 및 발전이 가능하다는 것이다.⁷⁾

6) Rotter, J. B., "Generalized expectancies for interpretation trust", *American Psychologist*(Vol. 26, 1971), pp. 443~452.

7) McAllister, D. J., "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*(Vol. 38, 1995), pp. 24~59.

후자의 경우 전자에 비해 행동의도까지 포함되어야 한다는 입장이다. 신뢰의 행동적 차원은 사람들이 특정한 방식으로 행동하려는 의도를 말하는 것으로서, 신뢰에 대한 의존성을 증가시키고자 하는 의지로 볼 수 있다. 신뢰의 행동적 차원은 신뢰대상에 대한 긍정적 기대에 근거해 위험을 감수하겠다는 의지의 표현이며, 정태적인 심리상태에 그치는 것이 아니라 보다 적극적인 행동의 의지를 포함하는 것이다. 신뢰는 단순히 상대방의 신뢰로움에 대한 믿음을 갖는 것에 국한되는 것이 아니라, 그것이 이후의 행동으로도 일관되게 나타나야 한다. 결국 신뢰란 상대에 대한 긍정적 기대감 혹은 인지적 판단일 뿐만 아니라 행동의 의지까지 포함하여야 실제적 신뢰로서 온전한 의미를 갖는 것이다. 다시 말해, 신뢰의 인지적 및 정서적 차원을 넘어서 행동적 의지가 있어야 상대방에 대한 신뢰가 구체적인 행동으로 표출될 수 있다는 것이다.⁸⁾

최근 조직심리학자인 Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer(1998)는 신뢰에 대한 다양한 시각들을 종합하여 신뢰를 타인의 의도나 행동에 대한 긍정적 기대에 근거해서 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태라고 정의하였다.⁹⁾ 신뢰는 신뢰하는 사람과 신뢰받는 대상간의 상호의존관계에서 발생하며, 이러한 상호의존적 관계 속에서 상대방이 보여준 행동을 통해 인지적, 정서적으로 지각된 상대방의 의도에 많은 관심을 가지게 되고, 쌍방은 서로 취약성을 가지게 된다. 즉 상호의존적 관계속에 상대방의 행동과 의도에 대하여 긍정적인 정서와 인지적 평가를 갖게 되었다 할지라도, 관계를 지속하고자 할 때 경험하는 자신의 위험부담을 수용하려는 의지가 없다면 신뢰라 할 수 없다는 것이다. Rousseau 등(1998)의 신뢰에 대한 정의는 결국 신뢰가 인지, 감정 및 행동 또는 행동 의지 요소로 구성된 태도를 나타

8) 이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 박사학위 논문, 성균관대학교 대학원, 2004. p.10.

9) Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. s., & Camerer, C., “Not so different after all: A cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*(Vol. 23, No 3, 1998), pp. 393~404.

내는 것으로 볼 수 있다.

이처럼 신뢰는 연구자의 학문적 입장에 근거하여 다양한 관점에서 정의되고 있는데, 대체적으로 조직에서의 대인간 신뢰는 상호의존성과 위험이라는 두 가지의 특정 조건하에서 발생하고 진화한다는 점이 일반적인 태도와는 달리 한다.

Mayer, Davis & Schoorman(1995)은 신뢰를 통제나 감시가 없어도 상대방이 자신에게 중요한 어떤 행동을 잘 해낼 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동에 대해 기꺼이 위험가능성을 감수하려는 자발성으로 정의하였다.¹⁰⁾

일반적으로는 상대방 행동의 결과가 부정적인 영향을 낳을 경우 관계를 지속할 수 없을 것으로 예상할 수 있는데 이와 반대로 신뢰를 형성하는 것은 관계의 상호성(reciprocity)에서 찾을 수 있다. 이는 단 한 차례의 상호작용으로 모든 관계가 종료되는 것이 아니라 상호의존관계를 지속하는 상황이 신뢰형성의 조건으로 작용하고 있다는 것이다.¹¹⁾ 또한 이러한 상호의존형 관계 아래 신뢰와 위험은 자가발전하며, 위험감수를 기대하는 행동이 나타났을 때 더욱 신뢰감을 강화한다. 따라서 상호의존성과 위험 모두 신뢰가 문제로 부각되는데 필요한 조건이며, 이 조건이 없으면 신뢰는 의미를 상실하게 된다. 그러므로 신뢰의 본질을 정확히 알기 위해서는 상호의존성과 위험이라는 양자간의 관계와 이에 따른 신뢰기반에 대한 이해가 필요하다.

2. 신뢰의 기반유형

신뢰의 기반유형에 대하여 연구자들은 신뢰에 대한 정의의 다양성에 추가하여 신뢰의 기반을 여러 가지 하위범주로 분류하고 있다. 여기서는 Lewis

10) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., op. cit., pp.709~734.

11) 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 2004, p. 17.

& Weigert(1985), Lewicki & Bunker(1996), Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer(1998), 김명언과 이영석(2000)의 연구를 중심으로 신뢰의 기반유형에 대해 개념을 정리하였다.

1) Lewis & Weigert의 신뢰기반

Lewis & Weigert(1985)는 신뢰의 근간이 되는 요인을 구분하여 사람들 사이의 감정적 결속에 기반을 둔 정서기반(affect-based) 신뢰와 상대방의 역량이나 믿을만함 즉 인지적 요소에 기초한 인지기반(cognition-based) 신뢰의 두 가지 유형을 주장하였다.¹²⁾

정서기반 신뢰는 상대방에 대한 진정한 관심과 배려를 표현할 때 상호성에 기초한 애정과 믿음을 바탕으로 신뢰를 하게 된다. 이런 상대방에 대한 애착은 상호작용의 빈도와 장기간의 관계를 통해 형성된다. 반면에 인지기반 신뢰는 신뢰가 가치있는 것이 될 수 있는 타당한 이유와 경험 그리고 이를 능가하는 인지적 도약으로 특징된다. 다시 말해 상대방과의 상호작용을 통해 축적된 지식, 정보, 경험 등에 의해 조직내에서 서로를 확신하게 되는 과정을 통해 신뢰가 형성된다는 것이다.

이러한 신뢰의 정서적 요소와 인지적 요소는 대체적으로 모든 유형의 신뢰 안에 존재하는 기본적인 것이라 할 수 있는데, 이중 대인간 신뢰에서 강하게 나타나는 것이 정서기반 신뢰이다.

2) Lewicki & Bunker의 신뢰기반

Shapiro, Sheppard, & Cheraskin(1992)은 산업현장의 신뢰유형으로 제재기반(deterrence-based) 신뢰, 지식기반(knowledge-based) 신뢰, 동일시기반(identification-based) 신뢰를 제안하였다. Lewicki & Bunker(1996)는 Shapiro 등(1992)의 연구를 확장하여 한 수준에서의 신뢰의 달성이 다음 수

12) Lewis, J. D., & Weigert, A., "Trust as a social reality", *Social Forces*(Vol. 63, 1985), pp. 967~985.

준에서의 신뢰의 발전을 가능하게 하는 순차적 반복으로 연결되어 있는 신뢰의 3단계 모델을 제시하여 전혀 관계가 없던 사람 사이의 신뢰가 어떻게 형성되는지를 구체화 하였다.¹³⁾

첫째, 계산기반(calculus-based) 신뢰이다. Shaprio 등(1992)은 신뢰의 첫 번째 유형으로 신뢰를 지키지 못하였을 때 따르는 제재의 두려움에 기반하는, 다시 말해 제재의 위협이 보상의 약속보다 더욱 중요한 동인으로 작용하는 제재기반 신뢰를 주장하였다. 이에 반해 Lewicki 등(1996)은 이러한 형태의 신뢰를 계산기반 신뢰라고 하였다. 이는 신뢰가 깨졌을 때의 제재에 대한 두려움과 함께 신뢰를 유지했을 때의 보상에도 토대를 두고 있기 때문이라고 하였는데, 이 상태의 신뢰는 초기 단계의 수준으로, 신뢰수준은 낮은 편이다.

둘째, 지식기반(knowledge-based) 신뢰이다. 이는 예측가능성에 토대를 둔 것으로 상대방이 어떻게 행동할 것인가를 예상할 수 있는 기대를 기반으로 한 것이다. 지식기반 신뢰는 제재가 아닌 지식이나 정보에 의존하는데, 당사자들간의 상호작용에 의해 상대방의 행동을 예측할 수 있게 되며 서로에 대한 일반화된 기대를 가질 수 있을 때 형성되는 신뢰이다. 이러한 지식기반 신뢰는 몇 가지 차원이 있다. 우선 상대방에 대한 정보의 증가는 예측가능성을 증가시키며, 예측가능성의 증가만큼 신뢰 또한 커지게 된다. 다음은 상대방이 신뢰할만하지 않다는 것을 예측 가능하게 되더라도 이는 상대방의 부정적인 행동을 미리 예측하게 함으로 신뢰는 증가한다. 마지막으로 예측의 정확성을 높이기 위해서는 정기적인 의사소통과 상대방에 대해 자세히 알고자 하는 다양한 행동들이 필요한데 이러한 관계속에서 반복되는 상호작용을 통해 상대방에 대한 이해는 증가하게 된다. 따라서 지식기반 신뢰는 시간이 지나면서 더욱 발전하게 된다.¹⁴⁾

13) Lewicki, R. J., & Bunker, B. B., Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996), pp. 114~139.

14) Shaprio, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L., "Business on a handshake",

셋째, 동일시기반(identification-based) 신뢰이다. 이는 상호간의 동일시와 일체감을 바탕으로 한 상호이해에 기반을 둔 신뢰인데, 서로에 대한 지식과 이해가 발전함에 따라 당사자들이 서로에 대해 더 잘 알게 되고 동일시할 뿐만 아니라, 상대방의 신뢰를 유지하기 위해 어떻게 해야 하는 지에 대해서도 이해하게 된다. 다시 말해 동일시기반 신뢰는 즉 한 쪽이 상대방의 욕구, 선택, 선호 등을 알고 예측하며, 그와 동일한 욕구, 선택, 선호를 자신의 것으로 공유함으로써 발전하게 된다. 동일시의 증가는 당사자로 하여금 상대방처럼 생각하게 하고, 상대방처럼 반응하게 한다. 사람들은 상대방과 강력히 공감할 수 있게 되고 집합적 정체성이 발전함에 따라 자기 마음의 일부를 그들 자신의 정체성(즉 집합적 정체성)으로 통합시킬 수 있게 되는 것이다.¹⁵⁾

Lewicki 등(1996)은 전체적으로 이 세 가지 수준의 신뢰가 시간의 흐름에 따라 계산기반 신뢰, 지식기반 신뢰, 동일시기반 신뢰로 발전해간다는 동적인 개념으로 파악하고 있다. 이와 반대로 모든 관계가 충분히 발전하지 않는다면, 신뢰는 계산기반 신뢰 또는 지식기반 신뢰 단계에서 더 이상 발전하지 않을 수 있다는 것을 의미한다.

3) Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer의 신뢰기반

Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer(1998)는 다양한 연구자들의 신뢰 유형을 종합하여 제재기반(deterrence-based) 신뢰, 계산기반(calculus-based) 신뢰, 관계(relational) 신뢰, 제도기반(institution-based) 신뢰의 네 가지 유형으로 신뢰를 구분하고 있다.¹⁶⁾

제재기반 신뢰는 앞서 설명한 바와 같이 신뢰를 저버리거나 협동하지 않았을 경우에 제재나 처벌을 받는다는 확실한 위험이 있기 때문에 신뢰하는

Negotiation Journal(Vol. 8, No. 4, 1992), pp. 365~377.

15) 김형철, “리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구”, 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 2001, pp. 36~37.

16) Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. s., & Camerer, C., op. cit., pp. 393~404.

것을 말한다. 일반적으로 통제는 적절한 신뢰가 없을 때에만 작용한다. 그렇기 때문에 Sitkin & Roth(1993)는 제재기반 신뢰를 신뢰가 아닌 낮은 불신 수준에 가깝다고 하였다.¹⁷⁾

계산기반 신뢰는 합리적인 선택에 기초한다. 계산기반 신뢰는 제재의 존재에서만 아니라 능력이나 동기 같은 정보에서도 도출된다. 이러한 계산기반 신뢰는 신뢰를 유지하거나 깨뜨리는 비용보다는 신뢰를 창출하고 지속함으로써 얻게 되는 성과에 의해 가치가 결정되는 시장 지향적이고 경제적인 계산에서 이루어진다.

관계 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 사이에 지속적이고 반복되는 상호작용에서 일어난다. 즉, 상대방의 바램과 의도에 대한 동일시에 토대를 둔 신뢰이다. 관계 신뢰는 Lewicki 등(1996)이 동일시기반 신뢰에서 설명한 바와 같이 한 쪽이 다른 한 쪽의 욕구, 선택, 선호 등을 알고 예측하며, 동일한 욕구, 선택, 선호를 자신의 것으로 공유함으로써 발전하게 된다. 관계 신뢰는 일단 형성되면 계산기반 신뢰의 경우와는 달리 좀처럼 깨지지 않는 안정적 특성을 가지고 있다.

마지막으로 제도기반 신뢰는 제도에 대한 믿음에 기초한 것으로 조직화된 시스템에 기초한다. 건강한 조직문화, 사회적 규범과 법적 장치 등의 합리적인 시스템은 신뢰주체에 대한 손실 확률기대가 낮기 때문에 신뢰가 촉진되는 한편 이기적 기회주의적 행동을 억제하는 통제기능도 병행해서 하게 된다. 그러나 지나치게 융통성을 제한하고 엄격함을 요구하게 될 경우에는 오히려 신뢰를 손상시킬 수 있다.

Rousseau 등(1995)이 제기한 네 가지 신뢰기반중 사회 수준에서는 제도기반 신뢰가 지속적으로 존재하며, 개인 수준에서는 초기의 많은 부분을 차지하던 계산기반 신뢰가 시간이 지나면서 점점 줄어들고, 관계 신뢰는 초기에

17) Sitkin, S. B., & Roth, N. L., "Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust", *Organization Science*(Vol. 4, 1993), pp. 367~392.

더디게 형성되지만 후기에는 더 많은 부분을 차지하는 발달양상을 보여준다.¹⁸⁾

4) 김명언과 이영석의 신뢰기반

신뢰기반에 대한 외국의 선행연구에 대해 김명언과 이영석(2000)은 한국 기업조직에서 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반에 대해 연구한 결과 신뢰기반을 다섯 가지로 요약하였다. 첫째는 이익/손실기반 신뢰이다. 이것은 경제학자들이 주장하는 신뢰기반으로 합리적 선택이나 경제적 계산에 기초한 신뢰 지각이다. 두 번째는 호감정에 기반을 둔 신뢰이다. 이에 따르면, 신뢰는 신뢰하는 자와 신뢰받는 자간의 일정기간을 통한 상호작용 속에서 긍정적 감정과 기대가 조성될 때 형성된다. 셋째는 가치 동일시 기반 신뢰이다. 이것은 일정기간의 상호작용 없이도 신뢰대상자가 신뢰자와 동일한 신념, 가치, 기본전제를 지니고 있으면 신뢰가 주어질 수 있다는 점에서 신뢰의 호감정 기반과는 구별된다. 또한 호감정은 정서적 기반인 반면 이 기반은 인지적 기반이다. 이 기반은 호감정과 합해져서 ‘우리는 하나다’라는 강력한 유대감 인식을 형성한다. 네 번째는 능력기반의 신뢰이다. 즉 신뢰대상자가 신뢰하는 자의 기대를 충족시킬 수 있는 능력을 보유하고 있다고 인식할 때 신뢰가 높아진다. 다섯 번째는 제도기반의 신뢰이다. 팀워크를 중시하는 조직문화, 권력의 남용을 제어하는 법적 장치, 개인의 권익을 존중하는 사회적 규범 등은 신뢰를 촉진하는 발판이 된다.¹⁹⁾

한국의 경우 관료주의적 위계질서, 혈연, 지연, 학연을 중시하는 연고주의 등의 조직문화 특성상 다섯 가지 기반중 앞의 세 가지 기반이 중요한 동인으로 작용한다고 볼 수 있다. 그러나 이러한 연고적 신뢰기반의 중시는 단기적 목적을 달성하는데는 유효할 수 있으나, 어느 조직이든지 조직이 효과

18) 임성만, 전계논문, p. 6.

19) 김명언, 이영석, “한국기업조직에서 부하가 갖는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반”, 「한국심리학회지: 사회문제」, 한국심리학회, 2000 ; 이영석, 전계논문, pp. 14~15에서 재인용

적으로 기능하기 위해서는 조직 내·외부의 다양한 관계간의 상호 협력을 통한 시너지의 창출을 필요로 한다는 점에서 지양되어야 할 요소이다.

<표 2-3> 신뢰의 기반 유형

연구자	기반유형
Lewis & Weigert (1985)	정서기반(affect-based), 인지기반(cognition-based)
Lewicki & Bunker (1996)	계산기반(calculus-based), 지식기반(knowledge-based), 동일시기반(identification-based)
Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998)	제재기반(deterrence-based), 계산기반(calculus-based), 관계(relational), 제도기반(institution-based)
김명언, 이영석 (2000)	이익/손실기반, 호감정기반, 가치동일시기반, 능력기반, 제도기반



3. 신뢰의 기능

조직의 유효성 증진을 위한 제혁신기법의 도입은 기본적으로 전문화와 분화를 추구하며 종전보다 더 많은 협력을 요구하고 있다. 특히 과거에 비해 다양한 가치체계를 가진 구성원이 함께 하는 현대조직의 특성상, 서로 기능적으로 의존하는 구성원들은 불확실성에 대한 대응방법으로 구성원들간의 신뢰를 강화해야 한다.

기본적으로 신뢰는 상호의존관계에서 예상되는 결과의 불확실성을 상대방의 기대에 근거한 낙관적 확신을 갖도록 하는 즉, 불확실성을 감소시키는 수단으로서의 기능을 한다.²⁰⁾ 이러한 신뢰는 상대방의 행동을 미리 예측할

20) Lewis, J. D., & Weigert, A., op. cit., pp. 967~985.

수 있게 하고 당사자 사이의 믿음을 갖도록 함으로써 집단이나 조직목표 달성을 위한 협력과 협동행위를 높인다.²¹⁾

또한, 신뢰는 개방적 태도, 위험을 감수하고자 하는 태도, 혁신적 사고와 행동, 그리고 높은 수준의 협력을 가능하게 하는 본질적인 것으로, 조직구성원의 강한 공동체의식과 조직에 대한 일체감을 고양시켜 조직운영 및 발전을 위한 자발적인 참여를 유도하고, 공식적인 규정과 절차에서 벗어나 유기적이고 인간중심적인 탄력적인 조직운명을 가능하게 한다. 따라서 구성원 상호간에 상대방의 권한과 역할을 자발적으로 인정하고 수용하도록 한다.²²⁾

Marshall(1999)은 기업을 계약기반(transaction-based) 기업과 관계기반(relation-based) 기업으로 구분하며, 권위와 명령, 통제를 중시하는 계층적 구조의 계약기반 기업에서는 조직내 커뮤니케이션 단절과 주인의식의 결여로 속도와 고품질 및 고수익을 기대할 수 없는 반면, 상호관계의 질을 중시하는 관계기반 기업에서는 신뢰가 조직문화의 중심으로 자리잡게 됨에 따라 상호존중, 고객중심의 가치 등이 기업을 대표하는 특성으로 나타나게 되어 구성원은 수단이 아니라 목적으로 인식되고 구성원간의 활발한 상호작용으로 인해 높은 성과를 올리게 된다고 하였다.²³⁾

Fukuyama(1995)는 경제적 번영에는 문화적 배경이 중요한데 그 문화라는 구조속에 가장 핵심적인 것이 바로 신뢰이며, 신뢰는 조직의 기능과 구조의 연결을 가능케 하여 번영을 창조하는 유일한 길이라고 주장하였다. 그는 신뢰가 구성원간의 지식공유와 지식전이가 활발히 이루어지도록 하여 학습조직이나 지식경영의 효과적인 촉진에도 필수적임을 지적하고 있다. 즉 구성원

21) Burt, R. S., & Knez, M., Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996), pp. 68~89.

22) Tyler, T. R., & DeGoey, P., Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage Publications, 1996), pp. 331~356.

23) Marshall, E. M. 저·이영석, 오동근 역, 「속도와 신뢰경영」, (서울 : 시그마프레스, 2003).

들간의 신뢰가 높을수록 커뮤니케이션이 활발해지고 그에 따라 정보공유의 질이 높아지면서 상호간의 협력의 질이 높아진다는 것이다.²⁴⁾

이처럼 신뢰는 구성원간의 긍정적인 상호영향력을 활발히 발휘하게 하여 조직의 미래에 대한 바람직한 비전을 가지게 하고, 조직목표 달성을 위한 혁신적인 사고와 행동, 높은 수준의 협력과 조직몰입, 조직시민행동 등의 자발적 참여를 이끌어내는 창조적 기능을 수행한다.

4. 전문대학과 신뢰경영

우리나라의 고등교육기관은 고등교육법 제2조(학교의 종류)에 의해 대학, 산업대학, 교육대학, 전문대학, 방송·통신대학, 기술대학 등으로 구분하고 있으나 대학 수 또는 입학정원 등 고등교육에 미치는 실질적인 영향력을 고려할 때, 연구중심의 교육을 실시하는 4년제 대학과 직업중심의 교육을 담당하는 전문대학으로 크게 나눌 수 있다. 특히 전문대학은 4년제 대학과는 달리 산업현장에서 필요로 하는 전문적인 지식과 이론을 연구하고 재능을 연마하여 국가사회 발전에 필요한 다양한 전문직업인력을 양성하는 것을 목적으로 하고 있어 전문직업교육기관으로서의 성격을 명확히 하고 있다.

우리나라 고등직업교육기관은 기술전문인력 양성이라는 목표 아래 그동안 초급대학, 실업고등전문학교, 전문학교, 전문대학으로 부침을 거듭하여 왔다. 전문대학 역사는 1962년부터 시작된 경제개발 5개년 계획과 매우 밀접한 관련 속에서 이루어져 왔다. 천연자원이 부족한 우리나라가 경제발전을 이룩하기 위해서는 인력자원 개발에 총력을 기울일 수밖에 없었다. 직업교육이 그 같은 목표달성을 위해 수단과 도구로 기능하였던 것이다.²⁵⁾ 이러한 시대적 조류와 함께 1979년 초급대학과 전문학교의 단기고등교육기관을 전문대학으로 일원화하며, 단기의 직업교육을 통해 바로 현장에 투입할 수 있는

24) Fukuyama, F. 저·구승희 역, 「트러스트」, (서울 : 한국경제신문, 1996).

25) 한국전문대학교육협의회, 「전문대학 정체성 연구」, 2003, p. 37.

기술인력자원을 양성할 수 있는 전문대학의 특성과 산업체의 수요, 풍부한 학생 자원, 그리고 1996년 대학설립준칙주의의 시행으로 인해 전문대학은 양적으로 비약적인 팽창을 거듭하였다. 입학정원의 경우 1979년 127개 대학 78,455명에서 시작하여 2004년 현재 158개 대학 277,223명에 이르며, 우리나라 고등교육의 39.1%를 차지하고 있다.²⁶⁾

그러나 최근 산업대학, 기능대학 기술대학, 사내대학 등 산학협력교육의 다양화, 평생교육 차원에서의 학점은행제 활성화 등 교육정책의 변화는 전문대학의 막강한 경쟁상대로 부상하여 전문대학의 위상을 약화시키고 있다.²⁷⁾ 또한 지식기반 사회의 도래, 첨단과학기술 중심의 산업구조 개편, 직업세계와 가치관의 변화 등 다양하면서도 복합적인 사회구조적 원인으로 인해 전문대학보다는 4년제 대학을 선호하는 현상이 뚜렷하게 나타나고 있다. 특히 급격한 학령인구의 감소는 입학정원이 학생자원보다 많은 정원역전 현상을 초래, 재정의 대부분을 학생 등록금에 의존하는 전문대학의 재정 악화를 가속화하여 일부 전문대학의 경우 존폐의 위기로까지 내몰리는 직접적인 원인이 되고 있다. 2004년 전문대학 미충원률의 경우 수도권은 2%인데 반해 지방은 28%에 달하는 등 지방 전문대학의 경우 심각한 상황에 놓여 있다.

근본적으로 전문대학 위기의 본질은 학령인구의 감소, 교육정책의 변화와 복합적인 사회구조 변동에의 적응을 위한 차별화 된 경쟁력을 스스로 갖추지 못한데 있다. 다시 말하면 고등교육의 초과수요 현상에 의존한 대학설립의 증가로 인해 대학 정원이 급증한 반면 전문대학 고유의 차별화 된 경쟁력을 갖추기 위한 혁신 노력이 제대로 추진되지 못하였고 결국 현재와 같은 위기를 맞고 있는 것이다.

교육인적자원부는 최근 대학구조개혁방안의 발표를 통해 대학과 전문대학, 대학간 또는 전문대학간의 통합을 적극 지원하고, 대학정보 공시제, 재

26) 한국전문대학교육협의회, 「2004학년도 전국전문대학편람」, 2004, p. 9.

27) 한국전문대학교육협의회, 「사립 전문대학의 경영위기 대처 방안」, 2003, pp. 5~6.

정지원사업과 대학구조개혁의 연계를 통한 정원 감축 등 강력한 구조개혁을 실시함은 물론 정상적인 교육기능을 수행하기 어려운 대학에 대해서는 해산 조치할 계획임을 밝혀 가뜩이나 어려운 입장에 있는 전문대학으로서는 생존을 위한 과감한 구조조정과 경쟁력 확보가 우선 요구되고 있다.²⁸⁾

전문대학은 일반 기업조직과는 달리 무형의 지식을 생산하고 교육서비스를 공급하는 비영리조직으로 다양한 인적 네트워크로 구성되어 있다. 이러한 인적의존도가 높은 비영리조직의 경우 위기와 역경 속에서 변화와 혁신을 주도하기 위해서는 조직의 정체성 즉 전문대학의 설립 목적과 이념, 학습자의 요구, 지역사회 산업적 특성, 그리고 미래의 사회변화를 고려하여 전문대학 나름의 비전, 미션, 역할 등을 명확하게 정립하고 이를 구성원들이 공유하는 것이 매우 시급하고 중요하다.

또한 조직혁신의 성과는 신뢰기반의 축적수준에 의해 결정된다. 전문대학의 경우 기업조직과는 달리 통상 전임교원이 보직처장을 맡아 행정의 실무 책임을 담당하고 있어, 일반 행정직원과는 경력 및 신분상 차이로 인해 정서적 일체감을 형성하는데는 근본적으로 한계가 있을 수밖에 없다. 조직내의 신뢰기반이 취약할 경우 새로운 혁신프로그램이 도입된다고 하여도 구성원들간의 커뮤니케이션과 정보공유 활동은 본래 의도된 성과에 미치지 못하게 된다. 반면 상하간의 신뢰가 높게 형성될 경우 구성원들은 조직이 추구하는 비전을 위해 자신이 무엇을 해야할 것인가를 고민하게 되며, 창의성과 자발전인 헌신을 촉진하게 된다.

따라서 조직의 정체성이 구성원 개인의 자발적 행동으로 유도될 수 있도록 동기를 부여하기 위해서는 보직처장의 리더십이 지위와 권한에 기초한 리더십이 아니라 신뢰를 바탕으로 한 관계(relationship) 중심의 리더십이어야 하며, 보직처장을 중심으로 하는 신뢰기반의 조직문화 창출이 절대적으로 필요하다.

28) 교육인적자원부, 대학구조개혁방안, 2004.

제2절 상사신뢰의 선행요인

1. 외국의 연구

조직생활에서 신뢰의 중요성이 강조되며, 신뢰가 어떻게 형성되고 그 과정에서 영향을 미치는 중요한 요인은 무엇인가 하는 연구가 활발히 진행되어 왔다. 최근 신뢰객체의 어떠한 행동이나 특성이 신뢰감정을 유발하는지 구체적으로 유형화시키려고 노력하고 있는데, 이는 신뢰의 다차원적인 속성과 관련이 있다. 신뢰주체는 신뢰객체와의 상호작용에서 특정한 기대를 가지게 되고, 이 기대영역이 만족되면 신뢰객체에 대하여 신뢰가 형성되지만 그렇지 않은 영역에서는 신뢰가 형성되지 않는다. 즉 신뢰는 다차원적인 조건들에 의해서 활성화되고 유지된다.²⁹⁾

현재까지 신뢰의 개념을 이해하는데 가장 폭넓게 수용되고 있는 것은 Mayer, Davis, & Schoorman(1995)이 제안한 신뢰모형이다. Mayer 등(1995)은 조직 신뢰 통합 모형에서 신뢰의 선행요인으로 개인 신뢰 성향과 함께 신뢰대상자의 특성인 신뢰할만함을 들고 있으며, 이는 능력(ability), 통합성(integrity), 너그러움(benevolence)의 세 요인으로 구성되어 있다고 하면서 이 요인들이 이전의 선행연구에서 도출된 선행요인을 포함한다고 주장하였다.³⁰⁾

본 연구에서는 임성만(2004)이 Mayer 등(1995)의 신뢰의 선행요인을 기준으로 다른 연구자들이 제안했던 신뢰의 주요 선행요인들과 비교한 연구 결과 <표 2-4>를 중심으로 개념을 정리하였다.

29) 김정호, “상사에 대한 부하의 신뢰 선행요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2000, p. 17.

30) Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., op. cit., pp.709~734.

<표 2-4> 신뢰의 선행 요인 (외국문헌)

연구자	능력	도덕성	너그러움
Butler(1991)	가용성, 역량	일관성, 신중성, 공정성, 도덕성	충성심, 개방성, 약속이행, 수용성
Cook & Wall(1980)	능력		신뢰할만한 의도
Dasgupta(1988)		약속이행, 신용도	처벌위협 가능성
Deutsch(1960)	능력		생산적인 의도
Giffin(1967)	전문성, 정보 신용도		의도, 역학관계, 개인적인 매력, 평판
Good(1988)	능력		의도
Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet (1986)			개방성/일치성, 공유 가치, 자율성/피드백
Johnson-George & Swap(1982)		믿을만함	
Jones, James & Bruni(1975)	능력		개인욕구 중심적 행동
Kee & Knox(1970)	역량		동기
Kramer, Brewer, & Hanna(1996)	효능감		조직 동일시
Lewicki & Bunker(1996)			공동체 성원의식
Lieberman(1981)	역량	도덕성	
Mishra(1996)	역량	믿을만함	개별성, 배려
Rosen & Jerdee(1977)	역량		집단 목표 우선
Sitkin & Roth(1993)	능력		가치 부합성
Tyler & DeGoey(1996)			조직과의 관계 의도

자료: 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 2004, p. 13.

첫째, 능력이란 어떤 특정한 영역 내에서 영향력을 가지도록 해주는 기술과 재능 및 특성의 집합을 의미한다. 여기에서 능력의 영역은 조직 내에서 리더가 영향력을 미칠 수 있는 공식 및 비공식적 능력을 모두 포함한다. 많은 연구자들은 능력이 신뢰의 중요한 요소임을 언급하고 있다(Cook & Wall, 1980; Deutsch, 1960; Good, 1988; Jones, James & Bruni, 1975; Sitkin & Roth, 1993). 또한 다른 연구자들도 사실상 유사한 개념인 역량(competence: Butler, 1991; Kee & Knox, 1970; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Rosen & Jerdee, 1977)이나 전문성(expertness: Giffin, 1967)을 신뢰의 중요한 요소라고 지적하고 있다.

둘째, 통합성³¹⁾이란 신뢰자가 받아들일 수 있다고 인정하는 원칙을 신뢰 대상자가 준수하고 있다고 지각하는 것과 관련되는 것으로, 여기에는 행위의 일관성, 정보전달의 정확성, 정의감과 공정성 및 언행의 일치 등의 내용이 포함된다. 연구자에 따라서 Butler(1991)는 일관성, 도덕성, 공정성으로, Lieberman(1981)은 도덕성으로, Sitkin & Roth(1993)는 가치일치성(value congruence)으로, Gabarro(1978)는 도덕성 내용을 포함하는 특성(character)으로 표현하고 있다. 한편 Brockner & Siegel(1996)은 공정성 연구들을 개관하면서 성실성 요인에 포함되는 절차공정성이 신뢰의 중요한 선행요인임을 주장하였다. 이처럼 통합성은 신뢰객체특성인 능력과 너그러움에 비해 다소 복합적이며, 포괄적인 의미를 갖고 있다.

셋째, 너그러움이란 신뢰 대상자가 자기중심적이고 이기적인 동기로부터 벗어나서 진심으로 신뢰자에게 이로운 일을 해주고자 한다고 신뢰자가 믿는 정도이며, 피신뢰자가 신뢰자에 대해 특별한 애착이나 신뢰자에 대한 긍정적인 지향성(positive orientation)의 지각이다. 많은 연구에서 신뢰자와 피신뢰자의 구체적인 관계에 초점을 두고 신뢰의 개념을 분석하였다. 신뢰자와

31) 임성만(2004)은 'integrity'가 연구자에 따라 다양한 용어로 번역하여 표기하였지만, 본래의 의미를 제대로 전달하기 위해서는 그 내용들이 모두 포함되어야 하며, 다양한 내용이 한데 어우러진 특성을 나타내는 통합성이란 표현이 가장 적절할 것으로 판단하여 이 용어를 사용함.

의 특정관계가 신뢰 정도에 영향을 미친다(Solomon, 1960; Strickland, 1958)거나, 신뢰 대상자의 의도나 동기에 대한 평가가 결정적인 영향을 미친다는 연구결과들(Cook & Wall, 1980; Giffin, 1967; Kee & Knox, 1970; Mishra, 1996), 이타성(Frost, Stimpson, & Maughan, 1978)과 충성심(Butler & Cantrell, 1984)이 신뢰 정도를 높인다는 연구 결과들, 그리고 개인의 욕구나 욕망에서 비롯된 자기중심적인 행동이 신뢰 정도를 낮춘다는 연구(Jones, James & Bruni., 1975), 그리고 개인 목표보다 조직 목표를 우선시 하는 대상을 더 신뢰한다는 연구 결과(Rosen & Jerdee, 1977) 등은 너그러움이 신뢰와 밀접하게 관련되어 있음을 나타내고 있다. 또한 신뢰의 기반으로 많이 언급되던 동일시나 공동체 성원의식(Kramer, Brewer, & Hanna, 1996; Lewicki & Bunker, 1996; Tyler & DeGoey, 1996) 역시 긍정적인 지향성에 대한 기대를 내포함으로써 너그러움의 한 요소로 볼 수 있다.

Mayer & Davis(1999)는 현장연구를 통하여 능력, 통합성 및 너그러움 요인이 신뢰지각에 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써 그들이 제안했던 신뢰의 관계 모형이 타당함을 경험적으로 검증하였다.³²⁾

2. 국내의 연구

지금까지 신뢰 선행요인에 대한 대부분의 연구들은 서구사회에서 이루어져 왔다. 그러나 서로 다른 문화집단에 따라서 그 집단의 구성원이 공유하는 기본가정과 가치들이 서로 다르므로 인간의 사고와 행동은 문화라는 맥락에 따라서 차이를 드러낸다.³³⁾ 한국적 기업문화의 전통은 지금은 많은 변화의 과정을 거치고 있기는 하지만, 유교적 전통과 관료주의적 위계질서, 혈연, 지연,

32) Mayer, R. C., & Davis, J. H, "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 84, 1999), pp. 123~136.

33) 서용원, "자율과 존중의 리더십", 「한국심리학회 : 산업 및 조직관계논문발표회」, 한국심리학회, 1997, pp. 46~69.

학연중심의 연고주의, 개인보다는 조직을 중시하는 집단주의의 문화적 성향을 많이 가지고 있다. 따라서 개인주의와 합리적인 평가주의가 주류를 이루는 서구사회에서 개발된 Mayer 등(1995)이 제안한 대인 신뢰 모형을 한국의 조직 형태에 그대로 적용하기에는 한계가 있을 수밖에 없다. 특히 통합성과 너그러움 요인은 능력요인과는 달리 한국인의 정서에 분명하게 떠오르거나 의미전달이 되지 않는 복합적인 개념이다. 따라서 국내에서도 한국적 상황에서 신뢰에 대한 연구들이 일부 이루어지고 있는데, <표 2-5>는 국내에서 이루어진 신뢰의 선행요인에 대한 연구를 표로 정리한 것이다.

<표 2-5> 신뢰의 선행 요인 (국내문헌)

연구자	도구	선행요인
이동섭(1997)	조직내 상사 신뢰	능력, 성실성, 호의성
문형구(1998)	조직내 상사 신뢰	성실성, 책임감, 업무수행능력, 자율성 부여, 의사소통, 부하에 대한 관심, 일관성, 친밀감
최성원(1999)	조직내 상사 신뢰/불신	능력, 성실성, 호의성
김명언(2000)	조직내 상사 신뢰/불신	직장생활에서의 배려, 육성적 배려, 성실성, 개인생활 배려, 격이 없음, 권한위임, 책임감, 직무수행능력, 소신력, 방패막이, 의견존중, 유대감 조성, 자기 희생적 솔선수범
이주일(2000)	조직내 상사 신뢰/불신	일관된 행동, 정도를 지키는 행동, 권한의 공유와 권한위양 행동, 배려적 행동, 커뮤니케이션의 품질
이영석, 김명언, 이주일(2000)	직장 신뢰/불신	배려, 안정감, 자기성장, 일관성, 지식공유, 관계의 효율성, 사회기여, 약속이행, 조직역량, 도덕성, 조직구조 합리성, 조직활성화, 인정

자료: 김정호, “상사에 대한 부하의 신뢰 선행요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2000, p. 23.

이동섭(1997)은 Mayer 등(1995)이 주장한 신뢰 모형을 국내 기업조직에 적용하여 신뢰와 조직변수들간의 관계를 탐색한 결과, 신뢰가 조직 유효성에 영향을 미치고 있음을 확인하였으나 Mayer 등의 연구를 단순히 한국 상황에 적용하였다는 한계점을 지니고 있다. 개인주의가 강한 사회에서 조직구성원들은 조직과 자신과의 관계를 계약적 관점에서 이해하는데 반해 집합주의가 강한 사회에서는 개인과 조직과의 관계를 도덕적인 관점으로 이해하는 경향이 크다. 문형구(1998), 김명언(2000), 이주일(2000)은 조직내 상사 신뢰에 영향을 미치는 고유요인을 추출하고자 하였는데, 개인주의 성향의 서구사회와는 달리 정을 강조하는 한국 사회에서의 독특한 신뢰 선행요인을 연구하였다는 데에서 의미를 찾을 수 있다.

이러한 국내의 선행연구에 대해 이영석(2004)은 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량 및 조직에 대한 책임 등 5개 요인을 상사 신뢰의 선행요인으로 꼽고 있는데 특히, 상사의 도덕성이 유의하다고 하고 있다. 이는 많은 상사들은 부하들로부터 신뢰를 얻기 위해서는 구성원들을 개별적으로 배려하는 것이 중요하다고 생각하고 있으나, 실제로는 상사가 얼마나 도덕적이며 조직인으로서의 책임을 얼마나 충실히 이행하고 있는지가 중요함을 보여주고 있으며, 부하직원에게 얼마나 공정하게 대하고 있으며 상사 자신의 업무역량이 얼마나 뛰어난 지도 중요함을 보여주고 있다.³⁴⁾

또한, 임성만(2004)은 최근의 연구를 통해 구성원에 대한 신뢰의 선행요인으로 능력과, 성실성, 도덕성, 배려 및 동질성의 5개 요인을 추출하였으며, 이들을 다시 능력은 직무수행능력과 소신으로, 도덕성은 도덕성과 일관성으로, 배려는 인간존중, 호의적인 배려, 육성적 배려 및 친화력으로, 그리고 동질성은 유사성과 친숙성으로 구분되며, 여기에 성실성 요인까지 포함하여 총 10개의 하위범주로 구분하였다. 그러나 조직위계구조로 구분할 때 부하 신뢰를 제외한 상사와 동료의 경우 동질성 요인을 제외한(단, 상사신뢰에 대한 회귀분석 결과에서는 동질성 요인도 신뢰를 유의미하게 설명하는 것으로

34) 이영석, 전제논문, p. 161.

나타남) 모든 요인들이 고르게 관련되는 것으로 나타났다. 이는 대상자 지위에 따라 서로에게 기대하는 내용이 다르기 때문에 나타난다고 볼 수 있다.³⁵⁾

본 연구에서는 최근의 이러한 국내외의 신뢰에 대한 연구결과를 토대로 하여 상사 신뢰의 선행요인으로 업무수행과 관련된 능력과 성실성, 관계지향적 범주에 해당하는 도덕성과 배려를 고려하였다. 동질성 요인을 제외한 이유는 실증연구의 대상으로 전문대학을 설정하였는데 대학행정의 실무책임자인 보직처장은 통상 전임교원이 담당하므로 일반직원과의 직무, 전문영역 및 경력 등의 차이로 인해 동질성 요인은 크게 작용하지 않을 것으로 가정하여 제외하였다.

제3절 상사신뢰의 결과 요인

조직내에서 신뢰가 중요하다라는 것은 신뢰가 인간관계에서뿐만 아니라 조직유효성에 중요한 영향을 미치기 때문이다. Fukuyama(1995)는 신뢰를 조직의 기능과 구조의 연결을 가능케 하여 번영을 창조하는 유일한 길이라고 강조하였다. 조직에서 구성원들은 주로 상사와의 간접경험을 통해 조직의 의도나 속성을 지각하기 때문에 상사 신뢰는 구성원들의 조직과 관련된 태도 및 행동의 형성에 큰 영향을 주게 된다.

많은 연구자들은 신뢰가 조직몰입(Kramer & Tyler, 1996; Pillai, Schriesheim, Willimms, 1999; 1998; 김호정 1999), 직무만족(Cook & Wall, 1980; Folger & Konovsky, 1989; Butler, 1991), 조직시민행동(Puffer, 1987; Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter, 1990; Konovsky & Pugh, 1994; Deluga, 1994), 의사소통(Roberts & O'Reilly, 1974), 직무수행(Dirks, 1999), 이직의도(Butler, 1991; Robinson & Rosseau, 1994) 등과 같은 조직효과성

35) 임성만, 전계논문, pp. 88~89.

변수에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하고 있다.³⁶⁾ 본 연구에서는 이중 가장 대표적으로 볼 수 있는 조직몰입과 조직시민행동을 상사신뢰의 결과요인으로 고려하였다.

1. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)이라는 용어는 사회학, 산업심리학, 조직행동학자들이 조직문제와 관련하여 개인과 조직의 상호작용을 분석하는데 사용되었다. 이는 직무만족과 함께 조직구성원 개인이 조직에 대해 갖는 특성을 나타내고 이해하는 개념으로 중시되고 있다. 최근 리더십 유효성 측정지표로 조직몰입이 많이 활용되고 있는데 이는 조직몰입이 조직구성원의 기여적 행동과 밀접한 관련이 있다는 것이 입증되면서 이에 대한 관심이 고조되고 있기 때문이다. 또한, 조직몰입은 비교적 장기적이고 안정적이어서 조직구성원의 태도와 행동간의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다.³⁷⁾

조직몰입의 개념은 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는데 이는 학문적 접근방법이 서로 다르기 때문이다. 조직몰입의 정의는 대체로 두 가지 접근방법을 취하고 있는데 하나는 교환관계적 접근방법이고 다른 하나는 심리적 접근방법이다.

첫째, 교환관계적 접근방법은 조직몰입을 조직과 구성원간의 유인과 공헌의 상호작용으로 파악하고 있다. 이는 조직 내에서 경험(공헌)이 증가함으로써 여러 특권이 만들어지고 개인은 이를 긍정적인 유인으로 인식하여 조직에 남아 있으려고 함으로써 조직에 몰입하게 된다는 것이다.

Becker(1960)는 부수 조건(side-bets) 이론에서 몰입을 부수조건에 의해 발생하는 조직에 부합하려는 일관된 행동양식으로 정의하였다. 이는 부수조

36) 이영석, 전계논문, p. 49.

37) 강영순·김정훈, 「리더십과 리더십 유효성」, (서울: 무역경영사, 2002), p. 203.

건이란 조직구성원으로서의 자격과 관련된 보상 및 비용에 따른 함수이다. 이는 개인이 특정조직에 더 많이 투자하여 앞으로의 참가에 대한 기대가 많을 때에, 개인이 조직을 떠나면 잃을 것이 많아지게 되므로 결국 조직몰입이 많아진다는 것이다. 일반적으로 근속년수가 많아질수록 직무나 상사와 관계없이 다른 이해관계인 연금, 퇴직금과 같이 조직생활에서 부수적으로 축적되는 것과 관련된다는 것인데, 이 이론은 조직이 제공하는 보상과 유인에 대하여 개인이 만족하는 만큼 몰입이 증가하게 된다는 교환이론적(exchange theory) 개념과 일치하는 것이다.³⁸⁾

Hrebiniak & Alutto(1972)는 부수적인 투자개념에 근거하여 시간이 지남에 따라 발생하는 부수 조건 또는 투자에 있어서 조직과 개인간의 거래의 결과로 생기는 구조적 현상이 조직몰입이라고 하였다.

Salancik(1977)은 조직몰입이 개인의 행위적 행동에 귀속시켜 개인이 유의적이고 명백한 행동을 한 후에 몰입의 태도를 조직에 귀속시킬 때 발생한다고 보았다. 즉 조직에 대한 동기가 명확하고 행동의 자유가 있고, 행위가 광범위하게 홍보될수록 몰입도가 증가한다고 하였다.

둘째, 심리적 접근방법은 조직몰입을 구성원의 태도와 연관시켜 구성원이 조직에 대한 정서적 일체감으로 보는 시각이다. Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)은 조직몰입을 개인이 자신과 동일시하고 조직에 공헌하고자 하는 상대적인 정도로 정의하면서, 조직몰입을 조직의 목표와 가치에 대한 수용 및 강력한 믿음, 조직의 구성원으로서 조직을 대표하려는 의도, 조직의 구성원으로서 남아있고자 하는 강력한 욕구 등의 3가지 요소로 범주화하고 있다.³⁹⁾

38) Becker, H. S., "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*(Vol. 66, 1960), pp. 32~42.

39) Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V., "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 59, 1974), pp. 603~609.

Porter(1974)는 조직몰입을 근속몰입과 가치몰입으로 구분하고 있다. 근속몰입은 조직구성원의 잔류의사에 관한 개념으로 조직에 남아 있을 강한 욕구가 있으며, 조직이 목표를 수용하고, 조직을 위해 열심히 노력할 의사가 있는 것으로 정의하고 있다. 가치몰입은 조직에 대하여 자부심을 느끼고 조직의 목표를 수용하며, 조직을 위해 노력하려는 의사를 가진 상태의 몰입이며, 도덕적 몰입과 유사하다.

Steers(1977)는 조직몰입을 소극적 몰입과 적극적 몰입으로 구분하였는데, 소극적 몰입은 애착적 상태에서 머무르려 하는 것이고, 적극적 몰입은 조직에서 능동적으로 행동하려는 차원이라고 하면서, 단순한 애착적 상태에서 행동적 차원으로 끌어올리는 것이 필요하다고 하였다.⁴⁰⁾

한편, 이러한 조직몰입의 두 가지 관점을 절충한 접근 방법을 사용하기도 하였는데, Meyer & Allen(1990)은 조직몰입에 대한 지금까지의 연구들과 개념들이 정서적 애착, 지각된 비용, 의무감 등의 세 가지 측면으로 요약될 수 있다고 보고 이들을 반영한 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 조직몰입을 개념화 하였다.⁴¹⁾

첫째, 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 느끼는 심리적 일체의 정도로서 조직과의 가치관이 일치하여 조직에 강한 애착을 느끼므로 조직에 남기를 원하는 형태를 말한다. 정서적 몰입이 강한 구성원은 조직이 목표와 가치를 수용하려는 강한 신념을 가지며, 조직의 목표달성을 위해 노력을 기울이려 한다.

둘째, 유지적 몰입은 자신이 조직에 투자한 가치가 증가하여 조직에 남음으로써 얻는 이득이 이직함으로써 얻는 이득보다 크기 때문에 조직 구성원

40) Steers, R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*(Vol. 22, No. 1, 1977), pp. 46~56.

41) Meyer, J. P., & Allen, N. J., "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 63, No. 1, 1990), pp. 1~18

으로의 신분을 유지하고자 하는 심리적 필요성이다. 이는 활동의 일관성과 연속성을 유지하려는 경향성으로 볼 수 있다.⁴²⁾

셋째, 규범적 몰입은 조직 구성원으로서 수행해야 할 도덕적 의무감으로 이는 직장에 충직하고 의무를 수행해야 한다는 가치관이며, 조직목표를 달성하는 방향으로 압력을 가하는 내적 규범체계이다. 이는 개인의 도덕적 신념과 의무감에 토대를 둔 몰입이다.

신뢰에 대한 많은 연구들은 신뢰가 조직몰입을 증가시킨다고 주장하였다. Blake & Mouton(1985)은 신뢰를 존경과 동의어로 보면서 조직몰입을 개발하는데 신뢰가 핵심 요소라고 강조하며, 신뢰가 조직구성원의 조직몰입에 유효한 영향을 미치게 됨을 밝혔다. 또한 Carnevale(1995)은 신뢰는 업무와 관련된 중요하고도 실질적인 정보의 개방적 교환, 개방적 의사소통과 교류를 강화하여 문제해결을 위한 창의적인 반응을 유도하고 조직의 효율성을 높임은 물론 학습능력과 성취감을 높여 조직몰입을 강화한다고 주장하였다. 그러나 신뢰자체가 조직몰입을 형성하는 것이라기보다는 그러한 신뢰를 통해 형성된 충성심이 조직몰입을 증가시킨다는 주장이 보다 설득력을 갖는다. Werther(1988)는 충성심이 리더와 리더의 비전에 대한 믿음을 반영하며, 사람들로 하여금 자기동기를 갖도록 함으로써 리더와 조직을 위해 부가적인 노력을 기울이도록 한다고 주장하였다.⁴³⁾ 즉 이는 Lewicki 등(1996)이 제시한 동일시기반 신뢰의 특징으로, 신뢰가 축적되어 동실시기반 신뢰의 수준에 이르게 되면, 개인은 조직의 목표를 내면화시키고, 자신이 조직의 목표달성에 기여하는 만큼 개인의 욕구도 충족될 수 있다는 기대와 믿음을 가짐으로써, 조직에 대한 강한 동일시 애착이 형성되므로 조직에 대한 몰입이 증가하게 되는 것이다.

김호정(1999)은 조직과 리더의 영향과 권위를 수용하면, 결국 조직의 목

42) Becker, H. S., op. cit., pp. 32~42.

43) Werther, W. B. Jr, "Loyalty at work". *Business Horizons*(March-April, 1988), pp. 28~35.

표, 가치, 규범을 자발적으로 수용하게 되고 조직에 대한 일체감과 몰입이 증가하게 된다고 주장하였으며,⁴⁴⁾ Kramer 등(1996) 또한 신뢰를 통해 형성된 일체감이 조직몰입의 원인이 된다고 하였다.

충성심이란 조직과 구성원을 위하여 자신의 이익을 희생하고 헌신하려는 의지로 상사신뢰가 조직몰입에 영향을 주기 위해서는 결국 신뢰를 통해 형성된 개인 차원의 충성심이 매개되어야 할 것이다.

2. 조직시민행동

조직시민행동(organizational citizenship behavior)은 직무외 성과 혹은 직무외 행동을 묘사하기 위해 사용하는 가장 대표적인 개념이다. 최근 들어 조직시민행동에 대한 연구가 활발히 진행되고 있는데 그 이유는 조직구성원의 공식적 직무행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음 때문이다.⁴⁵⁾

초기의 연구자들은 시민행동을 역할 내적(in-role) 직무성과 별개의 개념으로 파악하고 역할 외적(extra-role)이면서 조직에 순기능적인 것으로 파악하였다. 그런데 이러한 주장은 개인, 직무, 조직 및 상황에 따른 역할 내적 행위와 역할 외적 행위간의 경계가 불분명해지는 단점을 안게 된다.⁴⁶⁾

조직시민행동에 대한 명확한 정의는 Organ(1988)에 의해 제시되고 있다. Organ(1988)은 조직시민행동에 대한 왕성한 연구결과를 발표하였는데 그에 의하면 조직시민행동이란 조직의 공식적 보상체계 내에서 보상되지 않지만 조직이 효과적으로 기능하는데 도움을 주는 구성원의 자발적 행동으로 정의

44) 김호정, “신뢰와 조직몰입”, 「한국행정학보」, 제33권 제2호, 한국행정학회, 1999, pp. 19~35.

45) 강영순·김정훈, 전계서, p. 218.

46) 안관영, “변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구”, 「신뢰연구」, 제14권 제1호, 한림과학원, 2004, p. 77.

하고 있다. 이러한 조직시민행동에는 다른 동료들 돕거나 동료들을 위하여 부담을 지는 등과 같은 역할 외의 과업을 자발적으로 수행하고, 부서나 조직 발전을 위해 창의적인 아이디어를 제안하며, 시간을 낭비하지 않으려는 자발적 행동 등이 포함된다. Organ(1988)에 따르면 조직시민행동은 부족한 인적 자원의 보다 효율적 이용을 가능케 함으로서 더욱 생산적인 목적에 이들 자원을 이용할 수 있게 한다. 조직시민행동은 조직구성원들이 과업을 수행함에 있어 공동작업자로서의 능력을 향상시키며, 경영자로 하여금 기획, 일정작성, 문제해결 그리고 조직문제 분석과 같은 생산적 활동에 더 많은 노력을 기울이게 함으로써 조직을 생산성을 높일 수 있다.⁴⁷⁾

조직시민행동에 대한 초기의 연구들은 이러한 직무 외 자발적 행동을 두 가지 차원으로 구성되어 있다고 보고 있다. 하나는 특정인에 대한 직접적 도움행동의 측면인 이타주의와 다른 하나는 조직의 규율과 규정을 따르는 행동의 측면인 일반적 순응을 의미한다. 이후 Organ(1988)은 이타주의를 그대로 받아들인 반면 일반적 순응을 양심성, 예절성, 시민정신, 스포츠맨십 등 4가지 형태로 재구성하여 조직시민행동의 하위구성요소로 5가지를 제시하였는데, 많은 연구들이 그가 제안한 조직시민행동의 구성 요소들을 반영하여 후속 연구를 진행시키고 있다. 실제로 Podsakoff(1993)은 Organ의 다섯 가지 구성 요소를 포함시킨 24개의 설문항목을 조직시민행동의 측정도구로 개발하여 역할 수행, 이타성, 예의성, 양심성, 시민정신, 스포츠맨십의 6가지 구성 요소를 제시하였으며, VanDyne, Graham 및 Dienesch(1994)는 충성, 복종, 참여의 3가지 구성 요소를 제시하였는데, 상대적으로 포괄적이며 많은 연구자들이 연구대상으로 삼고 있는 것은 Organ의 연구이다.

Organ이 제시한 조직시민행동의 하위 구성요소에 대한 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 이타주의(altruism)이다. 이타주의는 조직 내에서의 업무나 문제와

47) Organ, D. W., *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*(Lexington: Lexington Books, 1988).

관련하여 타인을 자발적으로 도움으로써 조직의 능력을 증대시키는 조직 행동을 의미한다. 즉 조직과 관련된 과업이나 문제 해결을 위해 다른 사람에게 도움을 주는 사려깊은 행동이며, 잠재적으로는 조직 전체의 능력을 증가시키는 행위로서 Puffer(1987)는 이를 친사회적 행동, Graham(1986)은 친밀성으로 표현하고 있다. 이러한 이타주의는 조직을 유지하는데 필요한 자원을 줄이고, 조직의 자원유입능력을 증가시키는 구성원의 행동을 의미한다. 예를 들면, 결근한 동료나 과중한 업무를 수행중인 동료를 돕거나, 직장에 호의적 감정을 표현하는 것 등이 이타주의에 포함된다.

둘째, 양심성(conscientiousness)이다 양심성은 조직구성원으로서 주어진 범위 내에서 역할수행, 작업참여, 청결유지 등을 위해 노력하는 행동이다. 예를 들어, 보는 사람이 없어도 직장의 규정과 규칙을 준수하는 행동 등이 양심성에 해당한다.

셋째, 예의성(courtesy)이다. 예의성이란 조직 내에서 타인과의 접촉에서 발생할 수 있는 문제를 사전에 예방하는 행동을 말하는 것으로서 자신의 행동이 타인에게 미치는 영향을 항상 유의하고 있음을 의미한다. 이러한 예의성과 이타주의의 차이점은 예의성이 문제발생을 방지하거나 사전에 문제발생을 막기 위한 절차를 거치는 행동을 말하는데 반해 이타주의는 이전의 문제를 가지고 있던 사람을 돕는 행동이라는 점이 구별된다.⁴⁸⁾

넷째, 시민정신(civic virtue)이다. 시민정신이란 조직 내 행사 및 회의에 참여하여 조직의 지침을 잘 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동으로, 조직활동에 책임의식을 갖고 적극 참여하고 몰입하는 것을 의미한다. 예를 들면, 조직에서 일어나는 변화와 발전에 따라가거나, 조직의 발표나 지시사항을 항상 명심하고 잘 지키는 행동 등이 시민정신에 포함된다.

다섯째, 스포츠맨십(sportsmanship)이다. 스포츠맨십은 조직 내에서 발생하는 불평, 불만, 고충 등을 잘 인내하며 규칙이나 판정에 승복하는 자발적 행동을 의미하는 것으로서 조직에 대한 비난을 하지 않는 것, 사소한 문제

48) 이재연, 전계논문, p. 48.

에 대한 불평에 많은 시간을 소비하지 않는 것 등이 이에 해당한다.

신뢰와 조직시민행동간의 상관관계는 Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)의 연구에서 알 수 있다. Podsakoff 등(1990)은 변혁적 리더십이 부하들의 조직시민행동을 이끌어내는데 있어서, 신뢰가 변혁적 리더와 조직시민행동 사이에서 중요한 매개역할을 수행하는 것으로 나타났다. 구성원이 기대 이상으로 과업을 수행하도록 변혁적 리더에 의해 동기부여되는 핵심적 이유중의 하나는 리더에 대한 구성원의 신뢰와 존경이다. 변혁적 리더의 행위들은 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 이러한 리더에 대한 구성원의 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미치게 된다.⁴⁹⁾ Koh, Steers, & Terborg(1995)는 변혁적 특성이 높은 리더가 그렇지 않은 리더에 비하여 부하들의 몰입수준 및 조직시민행동을 높게 형성한다고 보고하였다.⁵⁰⁾ 변혁적 리더의 부하들은 과업에 대단히 높은 의미를 부여하도록 리더에 의해 기대되며, 과업에 대한 높은 의미부여는 부하들의 자아개념을 리더와 공동체를 위한 행동에 연결짓도록 한다. 그 결과 부하들은 리더의 사명에 대하여 개인적으로 몰입하게 되고, 공동체의 사명을 위하여 기꺼이 자신의 희생을 감수하려 하며, 조직 전체를 위해 자신에게 주어진 역할 이외의 행동들을 마다하지 않게 되고, 자신의 직무와 생활에 커다란 의미를 부여하게 되는 것이다.⁵¹⁾ 다시 말해 리더와 부하간의 교환관계가 사회적 교환의 원칙에 입각한 신뢰에 바탕을 둘 때 구성원들은 리더의 배려와 관심에 대하여 바람직한 행동으로 반응하게 되는데, 이러한 사회적 교환관계를 통해서 구성원들은

49) Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., & Fetter, R., "Transformational leader behaviors and their effect on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*(Vol. 1, 1990), pp. 107~142

50) Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R., "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 16, 1995), pp. 319~333.

51) Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*(Vol. 4, No. 4, 1993), p. 585.

주어진 과업은 물론 그 이상의 업무도 기꺼이 수행하고자 한다는 것이다.

그러나 오인수(2001)는 조직시민행동 관련 변인에 대한 연구를 통해 상사 신뢰가 조직시민행동에 유의한 예측력을 갖지 못함을 보고하였다.⁵²⁾ 이 연구결과를 통해 신뢰자체가 시민행동을 형성하는 것이라기보다는 그러한 신뢰를 통해 형성된 협력의도가 자신의 역할을 넘어선 희생과 역할 이외의 행동에 대한 감수 등 조직시민행동의 수준을 제고하는데 매개역할을 한다고 가정할 수 있다.

협력은 집단의 과업을 보다 효과적으로 달성하기 위해 구성원들이 상호작용하는 과정을 말한다. 협력의 선행요인은 많은 연구자들에 의해 연구되었는데 실제로 협력의 직접적인 선행요인은 신뢰라 할 수 있다.

따라서 신뢰가 기반이 된 협력의도는 구성원들로 하여금 조직의 목표달성을 위해 명확하게 규정된 조직의 역할과 행동 이외의 행동을 하게 하는 등 높은 수준의 협력과 자발적 참여를 유도한다. 즉 상사에 대해 신뢰를 가지게 되면 상대방에 대한 긍정적인 기대와 신념을 가지게 되고, 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 상호작용하려는 협력의도가 높아질 것이다. 이러한 협력의도는 타인과 함께 일하는 것을 선호하고 집단의 이익을 위해 자신의 희생을 감수하는 조직시민행동으로 발전하게 된다.

52) 오인수, “조직시민행동 관련 변인의 고찰과 측정”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 제14권 제3호, 한국심리학회, 2001, pp. 57~82.

제3장 연구 모형과 조사 설계

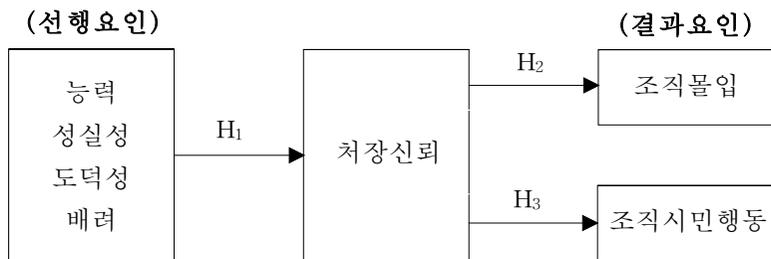
제1절 연구 모형 및 연구 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 전문대학의 처장들에 대한 구성원 신뢰의 선행요인과 처장신뢰의 결과요인을 검증할 목적으로 설계되었다. 처장 신뢰의 선행요인으로는 임성만(2004)의 상사신뢰의 결정요인에 대한 연구결과를 토대로 처장의 업무수행과 관련된 능력과 성실성, 그리고 관계지향적 범주에 속하는 도덕성과 배려 등 4개 요인을 선정하였다. 결과요인으로는 조직몰입과 조직시민행동을 선정하였는데, 그 이유는 최근 조직몰입이 성과변수와 밀접한 관련이 있음이 입증되고 있고, 조직시민행동은 공식적 직무행동만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계가 있으며 조직시민행동이 성공적인 조직관리에 밀접한 영향을 미치기 때문이다.

<그림 3-1>에 제시된 바와 같이 본 연구모형은 처장신뢰의 4가지 선행요인, 즉 능력, 성실성, 도덕성, 배려는 처장신뢰에 정(+)의 영향을 미치고, 처장신뢰는 조직몰입 및 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 예측하고 있다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설의 설정

1) 신뢰의 선행요인과 처장신뢰와의 관계

상사신뢰를 결정하는 요소에 대한 연구들은 전술한 바와 같이 국내외적으로 많이 발표되었다. 그러나 아직까지 상사신뢰의 명확하고 통일된 선행요인을 찾아내지 못하고 있는 실정이다. 지금까지 서구에서 연구된 결과를 총괄해 보면 대체로 상사신뢰의 선행요인으로는 상사의 능력과 관련된 요소, 도덕성과 관련된 요소, 너그러움 등의 인간적 배려와 관련된 요소로 나뉘어진다.

그러나 개인주의와 합리주의가 주류를 이루는 서구사회에서 개발된 대인신뢰 모형을 집단주의적 문화 성향이 강한 우리나라에 적용하는 데는 한계가 있을 수밖에 없다. 최근 상사신뢰의 선행요인에 대한 국내의 연구가 활발히 이루어지고 있는데 이를 종합해 보면, 한국적 고유의 선행요인들은 상사의 능력요소, 책임요소, 배려요소, 도덕적 요소, 성실성 요소, 일관성 요소 등이 나타나고 있다.

최근 한국 고유의 상사신뢰의 선행요인을 실증한 연구들이 발표되고 있는데, 이영석(2004)은 상사신뢰의 선행요인으로 공정성, 배려, 도덕성, 업무역량, 조직에 대한 책임이 상사신뢰에 정(+)¹의 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 임성만(2004)은 타당성 검증결과 능력, 성실성, 도덕성, 배려, 동질성 요소 등 5가지를 상사신뢰의 선행요인으로 선정하였다. 회귀분석 결과 상사평가에서는 능력, 도덕성, 배려, 동질성이 상사신뢰에 정(+)¹의 영향을 미치고 있고, 동료평가에서는 능력과 성실성만이 동료신뢰에 정(+)¹의 영향을 미치고 있으며, 부하평가에서는 상사의 능력, 배려, 동질성이 부하신뢰에 정(+)¹의 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 임성만의 연구는 대인신뢰에 대한 평가대상자에 따라 신뢰의 결정요인이 다르게 나타남을 보여주는 것이다.

본 연구에서는 대인신뢰의 평가대상은 상사이고 평가주체는 부하이다. 또한 연구대상을 전문대학에 재직하고 있는 처장들로 한정하고 있다. 이영석

(2004)과 임성만(2004)의 연구결과에서 공통적으로 나타나는 상사신뢰의 선행요인은 상사의 능력, 부하에 대한 배려, 도덕성이다. 본 연구는 여기에 성실성 요소를 추가하여 4가지 선행요인을 선정하였다. 그 이유는 업무수행 능력과 성실성은 업무수행과 관련된 중요한 요인이고, 배려와 도덕성은 대인관계에서 중요한 요인이기 때문이다. 이상의 논의를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

【가설 1】 처장의 능력, 성실성, 배려, 도덕성 요인은 구성원의 처장신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 처장신뢰와 조직몰입과의 관계

신뢰가 강할수록 사람들은 상대방이 가할 수 있는 불확실성과 위협으로부터 자신을 취약한 상태에 두게 된다. 즉, 자신을 방어할 필요를 느끼지 못하여 불필요한 자원을 낭비하지 않고 업무에 몰두할 수 있으며, 두려움 없이 위협을 무릅쓰고 새로운 일, 창의적인 일에 대한 도전이 용이해진다. 결국 신뢰가 강할수록 자신의 직무에 전념할 수 있게 되는 것이다.

특히 상사에 대한 신뢰는 조직에 대한 신뢰를 대표하게 되므로, 상사에 대한 신뢰의 향상은 자신이 속한 조직에 대한 몰입을 증가시키는 결과를 가져오게 되는 것이다. 즉 상사에 대한 신뢰가 축적되어, 동일시기반 신뢰의 수준에 이르게 되면, 개인은 조직의 목표를 내면화시키고, 자신이 조직의 목표 달성에 기여하는 만큼 개인의 욕구도 충족될 수 있다고 판단함으로써, 조직에 대한 강한 동일시와 애착이 형성되므로, 리더에 대한 신뢰의 향상은 조직에 대한 몰입을 증가시키게 되는 것이다.

Blake & Mouton(1984)은 신뢰를 존경과 동의어로 보면서 조직몰입의 선행요인으로 신뢰가 핵심적 요소라고 강조하였다. 김호정(1999)은 조직내 신뢰를 조직에 대한 신뢰, 상사에 대한 신뢰, 동료에 대한 신뢰로 구분하여, 이러한 신뢰들이 기업조직과 공공조직에 종사하는 종업원들의 조직몰입과의

관련성을 입증하였다. 그의 연구에 의하면 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰는 조직몰입에 의미 있는 영향을 미칠 뿐만 아니라 설명력도 43.6% 정도로 비교적 높게 나타났으며, 조직내 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 공무원들보다 직장원들에게서 더 강하게 나타났다.⁵³⁾

이러한 연구결과는 신뢰가 조직의 성과와 팀의 성과 그리고 개별 구성원들간의 협력을 높여 높은 성과 창출을 가능하게 하는 가장 기본적인 바탕이 된다는 것을 암시하고 있다. 즉 구성원들로부터 신뢰를 받는 상사는 구성원들의 이해와 협력, 몰입과 헌신을 기대할 수 있다.

이상의 논의를 통해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

【가설 2】 처장신뢰를 높게 지각하는 조직 구성원들일수록 조직몰입도 높게 나타날 것이다.

3) 처장신뢰와 조직시민행동과의 관계

조직시민행동의 발휘요인과 관련하여 최근 연구되고 있는 주제 중 하나가 상사에 대한 신뢰이다. 이는 조직이나 자신의 상사에 의해 자신들이 공정하게 대우 받게 될 것이라는 조직구성원의 믿음을 의미한다. 신뢰는 구체화되어 있지 않는 책무의 느낌을 야기하며, 상사와 부하간의 신뢰감이 형성될 때, 부하는 조직에 의해 공식적으로 요구되어지지 않는 역할외 행동에 참여하고자 하는 의지를 지니게 된다.

Barrm & Pawar(1995)는 조직시민행동의 핵심선행요인으로 신뢰의 중요성을 입증하였다. 이러한 결과는 교환관계에 있어서 신뢰의 개발은 감독자에게 이로운 부하의 조직시민행동 발휘의 선행요건임을 강조하고 있다.⁵⁴⁾ Podsakoff 등(1990)은 신뢰가 변혁적 리더행위와 조직시민행동간의 관계를

53) 김호정, 전개논문, pp. 19-35.

54) Barrm, S. H. & Pawar, B. S., "Organizational citizenship behavior: Domain specifications for three middle range theories", *Academy of Management Journal*(Vol. special, 1995), pp. 302~398.

매개한다는 것을 연구하였다. 구성원이 기대이상으로 과업을 수행하도록 변혁적 리더에 의해 동기부여되는 핵심적인 이유들 중 하나는 리더에 대한 구성원의 신뢰와 존중이다. 즉, 변혁적 리더의 행위들은 리더에 대한 신뢰에 영향을 미치고, 이러한 리더에 대한 구성원들의 신뢰는 조직시민행동에 영향을 미치게 된다.⁵⁵⁾ 리더에 대한 높은 신뢰가 조직시민행동을 유발시킨다는 가정은 McAllister(1995)의 연구에 의해서도 검증되었다. 그는 조직내 경영자들과 그들을 지원 보조하는 전문가들 사이의 신뢰관계에 관한 연구에서 신뢰가 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝히고 있다.⁵⁶⁾

한편 조직공정성과 조직시민행동간의 관계에 있어 상사의 신뢰가 지니는 매개역할을 검증한 Konovsky & Pugh(1994)의 연구결과 상사의 신뢰가 절차공정성과 조직시민행동간의 관계를 매개할 뿐 아니라, 조직시민행동에 유의적인 예측치가 될 수 있음을 실증적으로 밝히고 있다.⁵⁷⁾ 또한 Pillai 등(1999)의 연구에서도 상사의 신뢰와 조직시민행동간의 정(+)의 관계가 있는 것으로 확인되고 있다. 이상의 연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

【가설 3】 처장신뢰를 높게 지각하는 조직 구성원들일수록 조직시민행동도 많이 나타날 것이다.

55) Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., & Fetter, R., op. cit., pp. 107~142.

56) McAllister, D. J., op. cit., pp. 24~59.

57) Konovsky, M. A. & Pugh, S. D., "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*(Vol. 37, No. 3, 1994), pp. 656~669.

제2절 변수의 조작적 정의 및 조사 설계

1. 연구변수의 조작적 정의

신뢰의 선행변수로 상사의 성실성, 배려, 도덕성, 업무수행능력을 선정하였으며, 각각의 변수에 대한 정의는 후술하는바와 같다. 상사의 성실성은 책임감이 강하고, 솔선수범하고, 적극적으로 업무에 임하는 자세이며, 상사의 배려는 상사가 자기중심적이고 이기적인 동기로부터 벗어나서 부하에게 잘해 주고자 한다는 부하의 믿음의 정도이며 상사에 대한 긍정적인 지향성이다. 도덕성은 부하가 인정할 수 있는 원칙을 상사가 고수하고 있다고 지각하는 것과 관련된 것으로 이것에는 행위의 일관성, 정보 전달의 정확성, 정의감과 공정성, 언행의 일치 등이 포함된다. 업무수행능력이란 어떤 특정 영역에서 영향력을 미칠 수 있는 기술이나 지식 그리고 특성들의 집합이다. 신뢰의 선행요소를 측정하는 문항은 임성만(2004)이 개발한 문항을 토대로 능력 6 문항, 성실성 4문항, 도덕성 4문항, 업무수행능력 4문항 등 총 18문항으로 구성되어 있으며, 모두 5점 척도로 측정하였다.

처장신뢰는 처장의 행동이나 의도에 대한 긍정적인 기대를 바탕으로, 자신에게 미칠 수 있는 위험부담을 기꺼이 수용하려는 심리적 상태로 본 연구에서는 한국의 조직문화특성을 고려하여 이영석(2004)이 개발한 6개의 측정 문항을 5점 척도로 측정하였다.

조직몰입은 감정적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 구성요소 중 감정적 몰입을 측정하였다. 감정적 몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착감으로 구성원 개개인이 조직에 대해 감정적으로 애착을 갖고 조직과 일체감을 가짐으로써 조직원으로서의 신분을 유지하려는 강한 바람이다. 본 연구에서는 Meyer & Allen(1990)의 측정도구를 이용하여 한국의 근로자를 대상으로 측정한 Ko, Price, & Mueller(1997)의 10개의 조직몰입 문항 중

감정적 몰입에 해당하는 4개 문항을 5점 척도로 측정하였다.

조직시민행동은 공식적 조직에 의해 규정되어 있지는 않지만 조직의 효과성에 기여하는 구성원의 자발적 역할외의 행동을 의미하며, Organ(1988)의 측정도구를 토대로 이타주의, 양심성, 예의성, 시민정신, 스포츠맨십 등 5개 구성요인을 반영한 20개 문항을 측정하였다.

<표 3-1> 측정도구의 설계

측정변수		문항번호 (문항수)	출처
선행요인	능력	설문지 1~6 (6)	임성만(2004)
	성실성	설문지 6~10 (4)	임성만(2004)
	도덕성	설문지 11~14 (4)	임성만(2004)
	배려	설문지 15~18 (4)	임성만(2004)
처장신뢰		설문지 1~6 (6)	이영석(2004)
결과요인	조직몰입	설문지 1~4 (4)	Ko, Price, & Mueller(1997)
	조직시민행동	설문지 1~20 (20)	Organ(1988)
계		48개	

2. 표본설계 및 자료수집 방법

본 논문에 사용된 자료의 수집은 설문지 조사(questionnaire survey)법을 이용하였다. 또한 본 연구는 국내 대학을 대상으로 하는 처장신뢰와 처장신뢰의 선행요인 및 결과요인에 대한 연구이므로 분석 단위는 대학 행정조직 내 상사를 두고 있는 부하직원 개인이 될 것이다.

설문조사는 2004년 8월부터 2개월 동안 국내에 소재하고 있는 90개의 국

공립 및 사립 전문대학의 행정부서별 구성원을 대상으로 우편조사를 실시하여 185부의 설문 응답을 회수하였다. 이들 가운데 설문 응답이 불성실하거나 분석에 이용하기에 과도한 오류가 있는 설문지 16개는 제외하고 본 연구에는 총 169부의 설문 응답 자료를 연구 대상으로 사용하였다.

설문을 통하여 수집된 자료는 SPSS(Statistical Package for the Social Sciences) Ver. 10.0 통계 패키지를 활용하여 분석을 수행하였다.



제4장 실증분석

제1절 연구 표본의 일반적 특성

응답표본의 일반적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 연구표본의 일반적 특성

구분		빈도	비율
성 별	남 성	121	71.6
	여 성	48	28.4
나 이	20대	21	12.4
	30대	91	53.8
	40대	48	28.4
	50이상	9	5.3
근무년수	5년 미만	39	23.1
	5~10년미만	57	33.7
	10~15년미만	38	22.5
	15~20년미만	17	10.1
	20년 이상	18	10.7
학 력	고졸이하	15	8.9
	전문대졸	48	28.4
	대 졸	84	49.7
	대학원졸 이상	22	13.0
직 급	사원/주임	111	65.7
	계장/대리	36	21.3
	과장 이상	22	13.0
대학특성	국공립 전문대학	30	17.8
	사립 전문대학	139	82.2
합 계		169	100

성별로는 남성이 71.6%, 여성이 28.4%의 분포를 보였으며, 나이별로는 30대가 53.8%로 가장 많고, 40대가 28.4%, 20대가 12.4%의 분포를 보였다. 근무년수는 5~10년 미만이 33.7%로 가장 많았으며, 다음으로 5년 미만이 23.1%, 10~15년 미만이 22.5%로 근무년수가 15년 미만인 응답자가 모두 79.3%에 해당하고 있다. 응답자의 학력은 대졸자가 전체 응답자의 49.7%를 차지하고 있으며, 직급은 사원/주임이 전체의 65.7%, 그리고 사립대학에 소속한 응답자가 전체의 82.2%를 차지하고 있다.

제2절 변수에 대한 신뢰성 및 타당성 검증

통계적 가설 검증결과의 신뢰성을 높이기 위해서는 연구변수들의 타당도와 신뢰도 확보가 전제되어야 할 것이다. 본 연구에서는 타당도의 측정을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석 방법은 각 차원의 독립성을 검증하는 공통요인분석(common factor analysis)중 직각회전방식(Varimax Rotation)을 사용하였다. 각 차원의 고유치(eigen value)가 1.0이상인 것을 연구의 실증분석에 이용하였으며, 요인의 해석은 일반적인 관례에 따라 0.40이상의 부하점수(loading score)를 갖는 변수를 의미 있는 것으로 선정하였다.

더불어 요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해서는 선정된 각 요인의 측정치가 일관성 없는 오차를 내포하고 있는 것은 아닌지, 또한 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 내포하고 있는지의 신뢰도 분석이 필요하다. 이러한 신뢰성을 측정하기 위해 여러 가지 방법이 있으나 본 연구에서는 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증 방법을 채택하였다. 또한, 본 연구에서는 연구변수를 구성하는 문항들에 대한 응답의 크론바 알파 계수(Cronbach α)를 이용하여 설문 문항에 대한 신뢰도를 조사하였다.

본 연구에서 개념적 타당도 및 신뢰도를 검증 받아야 할 변수는 처장신뢰의 선행요인으로 처장의 능력, 성실성, 도덕성, 배려가 있으며, 처장신뢰의

결과 변수로 조직몰입 및 조직시민행동이 있다. 통상 이들 각 변수에 대해 요인분석을 하기 위해서는 측정항목수의 4~5배 이상의 표본 수 확보가 필요하다. 본 연구의 경우 선행요인의 항목이 18항목으로 가장 많으며, 표본수가 169개이므로 요인분석을 시행할 수 있는 요건을 충분히 만족시킨다고 할 수 있다.

1. 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구의 선행요인에 대한 요인분석을 실시한 결과는 <표 4-2>에 나타난 바와 같다. 우선, 변수쌍들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO의 값이 0.88로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 2374.838로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 부가적으로 설명해주고 있다.

처장신뢰의 선행요인에 대한 요인분석 결과는 <표 4-2>에서 보는 바와 같이 3개의 요인이 선정되었다. 서로 상이한 요인으로 예상되었던 도덕성과 성실성은 하나의 요인으로 묶였는데 이는 설문항목의 유사한 특성에 기인한 것으로 판단된다. 본 연구에 활용된 측정설문을 개발한 임성만(2004)의 연구 결과에서도 성실성은 상사의 능력과 동일한 요소로 묶이는 등 요인구조를 흔들리게 하는 요인으로 나타났다. 하나의 요인으로 묶인 도덕성과 성실성의 차원은 도덕·성실성으로 명명하였다. 한편 능력과 배려 항목은 예상했던 바와 같이 별도의 요인으로 묶였다.

요인분석의 신뢰도를 확보하기 위해 내적 일관성에 의한 신뢰도 검증을 실시한 결과에서는 도덕·성실성, 능력, 배려 요인은 모두 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.8이상으로 비교적 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

<표 4-2> 선행요인에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

연구 변수	측정항목	요인 적재치	Eigen-value	Cronbach a
도덕·성실성	나의 처장은 성실함	0.8237	9.8986	0.9264
	나의 처장은 공사구분이 분명함	0.7836		
	나의 처장은 도덕적임	0.7661		
	나의 처장은 술선수범함	0.7287		
	나의 처장은 적극적으로 업무에 임함	0.6870		
	나의 처장은 책임감이 강함	0.6271		
	나의 처장은 말과 행동이 일치함	0.5760		
	나의 처장은 모든 것을 솔직하게 말함	0.4988		
능력	나의 처장은 업무추진력이 있음	0.8351	1.6207	0.9075
	나의 처장은 업무수행능력이 뛰어남	0.8264		
	나의 처장은 보는 시야가 넓음	0.8117		
	나의 처장은 조직통솔력이 있음	0.7352		
	나의 처장은 신속하게 의사결정을 내림	0.6408		
	나의 처장은 합리적으로 일을 처리함	0.6150		
배려	나의 처장은 직원들을 믿고 맡기는 편임	0.8132	1.2594	0.8902
	나의 처장은 나를 믿어줌	0.7842		
	나의 처장은 상대방의 입장에서 생각하고 배려함	0.7684		
	나의 처장에게 따뜻한 정을 느낌	0.7364		
누적분산			70.9925	
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도			0.8845	
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/df /유의수준)			2374.838/210/0.000	

2. 처장신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

처장신뢰 변수에 대한 타당성 검증을 실시한 결과는 <표 4-3>에 나타난 바와 같다. KMO의 값이 0.87로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정치도 유의확률 0.000수준에서 491.437로 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 설명해주고 있다.

처장신뢰 변수에 대한 요인분석 결과 하나의 요인으로 구성되었다. 또한, 요인분석의 신뢰도 검증을 실시한 결과에서는 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.88로 높은 신뢰성을 유지하고 있다.

<표 4-3> 처장신뢰에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

연구 변수	측정항목	요인 적재치	Eigen - value	Cronbach α
처장 신뢰	처장의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것임	0.8411	3.7932	0.8815
	처장이 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것임	0.8097		
	처장이 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각함	0.7949		
	처장이 섭섭하게 했더라도 처장에게 해를 끼치지 않을 것임	0.7840		
	처장이 나를 배신할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않음	0.7699		
	부서(팀)원들은 대부분 처장을 신뢰하고 있음	0.7686		
누적분산			63.2199	
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도			0.8727	
Bartlett의 구형성 검정($\chi^2/df/유의수준$)			491.437/15/0.000	

3. 결과변수에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

처장신뢰의 결과변수에 대한 타당성 검증을 실시한 결과는 <표 4-4>에 나타난 바와 같다. KMO의 값이 0.88로 상당히 좋은 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형검정도 유의하게 나타나 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인의 존재 가능성을 설명해주고 있다.

처장신뢰의 결과변수에 대한 타당성 분석 결과는 조직몰입과 조직시민행동 요인으로 구분되고 있다. 조직시민행동에 대한 요인은 4개 요인이 채택되었는데, 이들 요인중 요인 1은 '이타주의', 요인 2는 '시민정신', 요인 3은 '스포츠맨십', 요인 4는 '예의성'으로 명명하였다. 이를 Organ의 측정결과와 비교해 보면 양심성 요인이 제외되었다. 이러한 결과는 조직시민행동의 국내의 연구결과인 안관영(1999)의 연구결과와 이문선·강영순(2001)의 연구결과와 일치한다. 이러한 원인은 국내의 종업원들은 양심성을 직무내 역할로 인식하는 것으로 사료된다.

각 요인에 대한 신뢰도 검증 결과에서는 신뢰성 계수(Cronbach α)가 0.8 이상으로 나타나 측정항목이 조직몰입과 조직시민행동을 측정하는데 일관성이 있는 변수임이 확인되었다.

<표 4-4> 결과변수에 대한 타당성 및 신뢰성 분석

연구 변수	측정항목	요인 적재치	Eigen-value	Cronbach a	
조직 몰입	나의 직장에 대한 애착을 느낌	0.8636	2.2839	0.8845	
	이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복함	0.8212			
	내 직장을 가정처럼 느낌	0.8003			
	진실로 직장의 문제를 나의 문제로 느낌	0.7931			
조직 시민 행동	이 타 주 의	직무수행에 어려움을 겪는 동료들 기꺼이 도움	0.7976	8.4765	0.8986
		결근한 동료의 업무를 대신해줄 마음의 준비가 되어 있음	0.7832		
		나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와 줌	0.7466		
		과다한 업무를 맡는 동료들 기꺼이 도와줌	0.7430		
		대체로 주위의 동료들 돕는 편임	0.6752		
	시 민 행 동	직장이 요구하는 변화에 부응하도록 노력함	0.7900	2.1887	0.8858
		직장의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여함	0.7855		
		직장의 지침이나 매모를 잘 읽고 숙지함	0.7637		
		직장에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여함	0.6654		
	스 포 츠 맨 십	항상 직장의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있음	0.8496	1.3698	0.8565
		사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편임	0.8293		
		직장의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편임	0.8237		
		직장의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있음	0.7206		
	예 의 성	나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동함	0.8900	1.1824	0.8282
		동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려함	0.8761		
		동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두에 두고 행동함	0.6469		
동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않음		0.4757			
누적분산			73.8156		
표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도			0.8845		
Bartlett의 구형성 검정(χ^2/df /유의수준)			2374.838/210/0.000		

4. 변수간 상관관계 분석

요인분석결과 단일 차원성이 입증된 각 연구 단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖고 있는지를 알아보기 위하여 상관관계분석을 실시하였다(<표 4-5> 참조).

처장신뢰의 3개 선행요인과 처장신뢰의 2개 결과요인, 그리고 처장신뢰 간에는 모두 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 따라서, 처장 신뢰의 선행요인들이 처장신뢰에 영향을 미칠 수 있음을 암시해 주고 있으며, 처장신뢰 또한 조직몰입 및 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있음을 암시해 주고 있다. 이러한 결과는 가설이 올바르게 설정되었을 가능성을 시사해 주는 것이기도 하다. 그러나 제3의 변수에 의한 거짓의 관계(spurious effect)일 수도 있기 때문에 상관관계에 의존하여 이와 같은 결론을 내리기는 성급하다.


제주대학교 중앙도서관
 JEJU NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY
 <표 4-5> 변수간 상관관계 분석

요인	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
도덕·성실성(1)	4.0096	0.7423	1.0000				
능력(2)	3.8895	0.7362	0.7073**	1.0000			
배려(3)	3.8979	0.7586	0.7008**	0.6152**	1.0000		
처장신뢰(4)	3.8540	0.7268	0.6812**	0.6119**	0.7227**	1.0000	
조직몰입(5)	3.8151	0.8453	0.4354**	0.3050**	0.4026**	0.3918**	1.0000
조직시민행동(6)	4.0004	0.5510	0.5029**	0.3413**	0.5267**	0.5592**	0.4794**

** p<0.01

제3절 연구 가설의 검증 및 분석

1. 선행요인과 처장신뢰와의 관계

가설 1은 처장신뢰의 선행요인인 도덕·성실성, 능력, 배려 요인과 처장신뢰간의 관계를 검증하기 위한 것이다. 따라서 처장신뢰의 선행요인들을 독립변수로 하고, 처장신뢰 변수를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중회귀분석에 이용된 값은 각각 요인분석을 통해 얻은 요인점수를 이용하였기 때문에 독립변수들 간의 다중공선성 문제는 해결되고 있다. 분석 결과는 <표 4-6>에 나타난 바와 같다.

<표 4-6>에서 처장신뢰의 4가지 선행요인과 처장신뢰간의 관련성 검증에 대한 분석 결과는 처장신뢰의 약 60.0%를 선행요인들이 설명하고 있다. 이는 임성만(2004)의 약 82%의 연구결과와 비교하면 설명력이 다소 떨어지고 있으나 60%의 설명력이 객관적인 수준에서 매우 높은 수준이며, 임성만의 연구에서는 동질성 요소를 포함한 5가지 선행변수를 고려하였기 때문에 단순 비교하는 것은 무리이다. 따라서 세 가지 변수들은 신뢰의 중요한 선행변수로 고려되어야 함을 보여주고 있다.

각각의 선행요인들은 독립변수로 하고, 처장신뢰를 종속변수로 한 회귀분석 결과 상사의 도덕·성실성은 $t=7.6$, $p<0.001$ 수준에서, 상사의 업무수행능력은 $t=7.8$, $p<0.001$ 수준에서, 상사의 배려는 $t=11.4$, $p<0.001$ 수준에서 처장신뢰에 정(+)의 선형관계를 보이고 있다. 특히 배려요인이 다른 요인에 비해 처장신뢰에 미치는 영향이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 결과적으로 처장신뢰의 선행요인들인 도덕·성실성, 능력, 배려요인이 높을수록 처장에 대한 신뢰가 높아지고 있음을 나타내 준다. 따라서 가설 1은 채택되었다.

이러한 연구결과를 임성만(2004)의 연구결과와 비교해 보면 임성만의 연구에서는 능력요인이 상사신뢰에 상대적으로 큰 영향을 미치는 반면 본 연구에서는 배려요인이 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 여러 가

지 원인이 있지만 상대적으로 변화와 혁신에 둔감한 대학의 집단적, 위계적 문화가 반영된 것으로 여겨진다.

<표 4-6> 선행요인과 처장신뢰간의 관계

종속	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
처장신뢰	도덕·성실성	0.3732	0.0491	0.3732	7.6050	0.0000
	능력	0.3867	0.0491	0.3867	7.8797	0.0000
	배려	0.5603	0.0491	0.5603	11.4190	0.0000
R ² :0.6027 F:83.4401 Sig.F:0.0000 Constant:-1.1734E-17						

2. 처장신뢰와 조직몰입과의 관계

가설 2는 처장신뢰와 처장신뢰의 결과요인인 조직몰입 간의 관계를 검증하기 위한 것이다. 따라서 처장신뢰 요인을 독립변수로 지정하였으며, 조직몰입 변수를 종속변수로 지정하여 각각의 요인점수를 이용해 선형회귀분석을 실시하였다(<표 4-7> 참조). 분석결과 처장신뢰와 조직몰입간에는 정(+)의 선형 관계를 보이고 있다($t=3.1, p<0.01$). 즉, 처장신뢰가 높은 조직구성원일수록 조직몰입도 높게 나타나고 있다. 따라서 가설 2가 채택되었다.

한편 조직몰입의 약 5.7%를 처장신뢰가 설명하고 있다. 이는 상대적으로 낮은 설명력을 보이는데 이는 조직몰입이 조직차원의 유효성 측정변수이고, 많은 연구들이 조직몰입과 상관관계를 분석한 결과 동료신뢰보다 조직신뢰와의 상관관계가 더 높게 나타나고 있기 때문이다. 김호정(1999)의 연구에서도 상사신뢰나 동료신뢰보다 조직신뢰가 조직몰입에 더 큰 영향을 미치고 있으며, 또한 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 영향은 공무원들보다 직장원들에게서 더 강하게 나타났다. 따라서 조직몰입은 조직신뢰와 밀접한 관련이 있는 변수로 인식되어야 할 것이다. 향후 연구에서는 상사신뢰와 조직신뢰가 조직몰입에 미치는 차별적 영향을 동시에 분석할 필요가 있다.

<표 4-7> 처장신뢰와 조직몰입간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
조직몰입	처장신뢰	0.2384	0.0752	0.2384	3.1728	0.0018
R ² :0.0569 F:10.0665 Sig. F:0.0018 Constant:-2.29935E-16						

3. 처장신뢰와 조직시민행동과의 관계

가설 3은 처장신뢰와 조직시민행동 간의 관계를 검증하기 위한 것으로, 처장신뢰 요인을 독립변수로 하고, 조직시민행동 변수를 종속변수로 하여 각각의 요인점수를 이용해 선형회귀분석을 실시하였다(<표 4-8> 참조). 분석결과 처장신뢰와 조직시민행동간에는 정(+)의 선형관계를 보이고 있다(t=4.3, p<0.001). 즉, 처장신뢰가 높은 조직구성원일수록 조직시민행동도 많이 나타나고 있다. 따라서 가설 3이 채택되었다.

이러한 연구결과는 Barm & Pawar(1995), Pillai 등(1999)의 연구 및 기타 많은 학자들의 연구결과를 뒷받침 하는 것이다. 이는 상사와 부하간의 신뢰감이 형성될 때, 부하는 조직에 의해 공식적으로 요구되어지지 않는 역할의 행동에 참여하고자 하는 의지를 지니게 된다는 것을 의미한다.

<표 4-8> 처장신뢰와 조직시민행동간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
조직시민행동	처장신뢰	0.1583	0.0367	0.3165	4.3122	0.0000
R ² :0.1002 F:18.5948 Sig. F:0.0000 Constant:5.79752E-17						

또한 처장신뢰 요인과 조직시민행동의 하위구성요인별 선형관계를 검증한 결과는 <표 4-9>에 나타나 있다. 즉, 처장신뢰 요인을 독립변수로 하고, 조

직시민행동 변수의 개별적 요인인 이타주의, 시민정신, 스포츠맨십, 예의성을 각각 종속변수로 하여 요인점수를 이용해 선형회귀분석을 실시하였다.

분석 결과 이타주의는 $t=4.1$, $p<0.001$ 수준에서, 시민정신은 $t=4.9$, $p<0.001$ 수준에서, 스포츠맨십은 $t=-2.3$, $p<0.05$ 수준에서, 예의성은 $t=2.0$, $p<0.05$ 수준에서 모두 처장신뢰요인과 정(+)의 선형관계를 보이고 있다($p<0.05$). 스포츠맨십의 경우 설문항의 recoding 작업을 하지 않고 분석에 사용하였기 때문에 회귀계수가 부(-)의 값으로 나타났을 뿐이다. 즉 처장신뢰가 높은 조직구성원일수록 이타주의, 시민정신, 스포츠맨십, 예의성이 높게 나타나고 있다. 특히, 처장신뢰가 조직시민행동의 개별요인 중에서도 이타주의와 시민정신 요인에 상대적으로 높은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 대학 구성원들이 자신의 부서의 처장을 신뢰할 경우 조직에 대한 불평과 불만은 줄어들어 대신, 동료를 돕고, 조직을 위해 정보를 수집하고, 다른 사람을 고려하는 등의 긍정적 행동이 증대될 수 있음을 보여주는 결과이다.

<표 4-9> 처장신뢰와 조직시민행동의 하위요인간의 관계

종속변수	독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	t-value	Sig.T
이타주의	처장신뢰	0.3043	0.0737	0.3043	4.1279	0.0001
	R ² :0.0926		F:17.0398	Sig.F:0.0001		Constant:-1.36698E-16
시민정신	처장신뢰	0.3550	0.0723	0.3550	4.9078	0.0000
	R ² :0.1260		F:24.0864	Sig.F:0.0000		Constant:2.35971E-16
스포츠맨십	처장신뢰	-0.1801	0.0761	-0.1801	-2.3656	0.0191
	R ² :0.0324		F:5.5960	Sig.F:0.0191		Constant:4.62307E-17
예의성	처장신뢰	0.1538	0.0765	0.1538	2.0115	0.0459
	R ² :0.0237		F:4.0461	Sig.F:0.0459		Constant:1.45028E-16

제5장 결 론

1. 요약 및 시사점

본 연구는 전문대학 구성원들을 대상으로 자신이 속한 부서의 처장에 대한 신뢰의 선행요인과 처장신뢰의 결과요인을 검증할 목적으로 수행되었다. 상사신뢰의 선행요인을 국내에서 규명하는 것은 매우 의미 있는 연구 중에 하나이다. 왜냐하면 서구에서 연구된 신뢰의 선행요인들은 서구의 사회 및 조직문화를 반영한 것이며, 이러한 서구의 연구결과를 우리에게 적용시킬 때 오류가 발생할 수 있기 때문이다. 즉 개인주의와 합리주의가 주류를 이루는 서구사회에서 개발된 대인신뢰 모형을 집단주의 및 온정주의적 문화 성향이 강한 우리나라에 적용하는 데는 한계가 있을 수밖에 없다.

따라서 본 연구는 한국에서 타당성 검증을 통해 제시된 상사신뢰의 선행요인에 대한 연구들을 포괄적으로 검토하여 상사신뢰의 공통요인을 도출하였다. 그 결과 과업 수행과 관련된 상사의 업무수행 능력과 성실성 요인, 관계 지향적 범주에 해당하는 상사의 도덕성과 배려를 주요 선행요인으로 선정하여 이들 변수의 수렴 타당성을 검증하였다.

또한 상사신뢰의 결과요인으로 조직몰입과 조직시민행동을 선정하였다. 이 두 가지 변수를 중요한 조직유효성 변수로 선정한 이유는 첫째, 최근 연구결과 조직몰입이 조직성으로 이어지는 중요한 정서적 변수임이 입증되고 있기 때문이며, 둘째, 최근 조직구성원의 공식적 직무수행만으로는 조직성이나 조직유효성을 설명하는데 한계를 인식하게 되었고, 조직시민행동이 성공적인 조직관리에 직접적 영향을 미친다는 믿음이 확산되고 있기 때문이다.

타당성 검증을 통해 선정된 도덕·성실성, 업무수행능력, 배려 등 3가지 선행변수와 처장신뢰간의 선행관계를 검증하였고, 처장신뢰와 그 결과요인으로 조직몰입 및 조직시민행동과의 선행관계를 검증하였다. 이상의 연구결

과를 통해 도출된 몇 가지 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 처장신뢰의 선행요인으로 도덕·성실성, 업무수행능력, 배려 요인의 수렴타당성이 입증되었고, 이들 요인들이 처장신뢰에 긍정적 영향을 미치고 있다. 타당성 검증결과 최초 기대했던 4가지 요인 중 도덕성과 성실성이 하나의 요인으로 묶이고 있는데 이는 본 측정설문을 개발한 임성만(2004)의 연구결과와 유사한 결과를 보이고 있다. 즉 임성만의 연구에서도 성실성은 차별화된 요인으로 묶이지 않고 능력요인과 동일한 요인으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 본 연구결과와 일치하지 않지만 성실성을 한국에서 차별화된 선행요인으로 분류하는 것은 문제가 있음을 입증하는 것이다. 그러나 다른 요인들은 국내외 선행연구 결과와 일치하고 있어 상사신뢰에 있어 신뢰자가 차별화된 요인으로 인식하는 중요한 변수임을 밝히고 있다.

한편 3개 선행요인과 처장신뢰와의 선형관계를 검증한 결과 3개 요인의 처장신뢰에 대한 설명력은 약 60%로 나타나 이들 요인들이 상사신뢰의 결정요인으로 중요하게 고려되어야 함을 보여주고 있다. 특히 3개 요인 중 배려요인이 다른 요인에 비해 처장신뢰에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 능력요인이 가장 중요한 요인이라는 선행연구결과와 비교해 차이를 보이고 있다. 이는 차후 과학적인 검증이 필요하겠지만 연구표본이 대학구성원인 점을 감안하면 변화와 혁신에 둔감한 대학이란 조직문화의 특성에 그 원인을 찾아 볼 수 있을 것이다. 상사의 역량을 강조하는 사기업에 비해 상대적으로 대학이라는 공적 조직에서는 상사신뢰에 있어서 상사의 개인적 배려가 상사신뢰에 중요한 요인으로 작용하고 있다.

둘째, 처장신뢰는 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있다. 이는 자신이 속한 부서의 처장을 신뢰할수록 조직에 대해 애착을 갖고 조직 일체감을 가지려는 노력이 증대됨을 의미하는 것이다. 공공성이 강하고 외부영향에 둔감하며, 통제가 엄격한 공적 기관인 대학의 특성으로 인해 이들 구성원들은 조직외부보다 조직내부 변수들의 영향을 많이 받게 된다. 따라서 구성원들과 대인적 접촉이 가장 많은 처장의 역할이 중요하다. 처장이 부서원들로부터

터 신뢰를 받는 것은 단지 처장과 부서원간의 개인적 관계증진 차원이 아닌, 조직전체차원에서 중요한 의미를 가진다. 즉 처장에 대한 신뢰는 대학의 공동목표 달성과 공유가치를 촉진시키는 중요한 요인으로 작용할 수 있다.

셋째, 처장신뢰는 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치고 있다. 최근 각 전문대학들이 경쟁구도하에 놓이게 되면서 교육인적자원부의 정책과제에 선정되기 위해 구성원들은 연장근로, 휴일근로 등을 하면서 근로시간이 증대되고 있다. 또한 정책과제에 선정되기 위해서는 많은 정보를 수집하고 구성원간의 협력적 과업을 수행하여야 한다. 이러한 업무수행 중 상당부분이 조직시민행동에서 보여주는 역할외 행동을 수반하게 된다. 이때 직원들의 업무를 독려하고 추진해야 할 위치에 있는 사람이 처장일 것이다. 이러한 처장에 대한 신뢰가 결국 부서원의 자발적 역할외 행동을 유도하고 그 결과는 업무성과 및 조직성으로 이어질 수 있음을 고려할 때, 본 연구는 대학의 경쟁력 향상에 있어서 처장-구성원간의 신뢰형성이 매우 중요함을 제안하고 있다.



2. 한계 및 향후 연구과제

본 연구는 상기한 시사점에도 불구하고 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 연구대상이 대학이라는 공공적 특성을 지닌 집단에 한정되어 있어 본 연구결과를 사기업으로 확장하고자 할 때 신중한 접근이 필요하다. 둘째, 본 연구에서 3가지 처장신뢰의 선행요인을 규명하고 제시하였지만 국내의 선행연구결과와는 다른 요인구조를 보이고 있다. 따라서 한국에서 상사신뢰의 선행요인을 탐색할 때 성실성 요인에 대한 신중한 접근이 필요하다. 셋째, 조직몰입의 측정변수가 정서적 몰입에 한정되어 있다. 조직몰입의 다른 구성요인인 규범적 몰입과 유지적 몰입을 함께 측정하여 상사신뢰와 다른 요인들과 설명변량을 비교하여 상사신뢰와 조직몰입의 하위구성요인과의 관계를 살펴볼 필요가 있다.

끝으로 향후 보다 나은 연구를 위해 몇 가지 제언을 하다면, 첫째, 연구결과와 처장신뢰가 조직몰입을 설명하는 변량이 낮게 나타나 조직신뢰와 처장신뢰가 조직몰입에 미치는 차별적 영향을 규명할 필요가 있다. 둘째, 연구대상이 전문대학으로 한정되어 있어 향후 연구에서는 4년제 대학과 전문대학간 비교 연구를 통해 많은 시사점을 도출할 필요가 있다.



< 참 고 문 헌 >

1. 국내문헌

- 강영순·김정훈, 「리더십과 리더십 유효성」, (서울: 무역경영사, 2002).
- 박희철, 「신뢰의 리더십」, (서울: 한국경제신문, 2002).
- Fukuyama, F. 저·구승희 역, 「트러스트」, (서울: 한국경제신문, 1996).
- Marshall, E. M. 저·이영석, 오동근 역, 「속도와 신뢰경영」, (서울: 시그마프레스, 2003).
- 김명언, 이영석, “한국기업조직에서 부하가 갖는 상사에 대한 신뢰와 불신의 기반”, 「한국심리학회지: 사회문제」, 한국심리학회, 2000.
- 김민정, “상사신뢰의 선행요인과 조직유효성의 관계에 관한 연구: 상사신뢰의 매개역할을 중심으로”, 석사학위논문, 홍익대학교 대학원, 2001.
- 김정호, “상사에 대한 부하의 신뢰 선행요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2000.
- 김형철, “리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구”, 박사학위논문, 경남대학교 대학원, 2001.
- 김호정, “신뢰와 조직몰입”, 「한국행정학보」, 제33권 제2호, 한국행정학회, 1999.
- 문형구, “신뢰의 구성요인: 탐색적 관찰”, 「인사·조직포럼 발표자료집」, 1998.
- 박통희, 원숙연, “조직구성원간 신뢰와 연줄: 사회적 범주화를 중심으로”, 「한국행정학보」, 제34권 제2호, 한국행정학회, 2000.
- 서용원, “자율과 존중의 리더십”, 「한국심리학회: 산업 및 조직체계논문발표회」, 한국심리학회, 1997.
- 안관영, “변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에서 신뢰의 매개효과에 관한 연구”, 「신뢰연구」, 제14권 제1호, 한림과학원, 2004.

- 오인수, “조직시민행동 관련 변인의 고찰과 측정”, 「한국심리학회지: 산업 및 조직」, 제14권 제3호, 한국심리학회, 2001.
- 이동섭, “조직구성원간 신뢰 형성의 영향요인 및 결과에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1997.
- 이영석, “직장신뢰 및 상사신뢰의 결정요인과 효과성에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2004.
- 이재연, “조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구”, 박사학위논문, 성균관대학교 대학원, 2001.
- 임성만, “조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반 요인 및 관계성”, 박사학위논문, 서울대학교 대학원, 2004.
- 교육인적자원부, 「대학구조개혁방안」, 2004.
- 한국전문대학교육협의회, 「사립 전문대학의 경영위기 대처 방안」, 2003.
- 한국전문대학교육협의회, 「전문대학 정체성 연구」, 2003.
- 한국전문대학교육협의회, 「2004학년도 전국전문대학편람」, 2004.

2. 국외문헌

- Barrm, S. H. & Pawar, B. S., “Organizational citizenship behavior: Domain specifications for three middle range theories”, *Academy of Management Journal*(Vol. special, 1995).
- Barney, J. B., & Hansen, M. H., “Trust worthiness as a source of competitive edge”, *Strategic Management Journal*(Vol. 15, 1994).
- Brockner, J., & Siegel, P. A, Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of Trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).

- Burt, R. S., & Knez, M., Trust and third-party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).
- Butler, J., “Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a condition of trust inventory”, *Journal of Management*(Vol. 17, 1991).
- Carnevale, D. G., *Trustworthy Government*(San Francisco: Jossey-Bass, 1995).
- Cook, J., & Wall, T., “New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 53, 1980)
- Currall, S. C., *The role of interpersonal trust in work relationship*(Cornell University, 1990).
- Gabarro, J. J., The development of trust influence and expectations. In A. G. Athos, & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships*(Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1978)
- Gambetta, D., Can we trust trust? In D. Gambetta (Eds.), *Trust*(New York: Basil Blackwell, 1988).
- Johnson-George, C., & Swap, W. C., “Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other”, *Journal of Personality and Social Psychology*(Vol. 43, 1982).
- Ko, Jong-Wook, Price, J. L., & Mueller, C. W., “Assesment of Meyer and Allen’s Three-component model of organizational commitment in South Korea”, *Journal of Applied Psychology*(Vol. 82, No. 6, 1997).
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, J. R., “The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore”, *Journal of Organizational Behavior*(Vol. 16, 1995).

- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D., "Citizenship behavior and social exchange", *Academy of Management Journal*(Vol. 37, 1994).
- Lane, C., Introduction: Theories and issues in the study of trust. In C. Lane, & R. Bachmann (Eds.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*(Oxford University Press, 1998).
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B., Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).
- Lewis, J. D., & Weigert, A., "Trust as a social reality", *Social Forces*(Vol. 63, 1985).
- Luhmann, N., Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives. In D. Gambetta (Eds.), *Trust*(New York: Basil Blackwell, 1988).
- MaCauley, D. P., & Kuhnert, K. W., "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management", *Public Administration Quarterly*(Vol. 16, No. 2, 1992).
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D., "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*(Vol. 20, 1995).
- Mayer, R. C., & Davis, J. H., "The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment", *Journal of Applied Psychology*(Vol. 84, 1999).
- McAllister, D. J., "Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*(Vol. 38, 1995).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J., "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*(Vol. 63, No. 1, 1990).

- Mishra, A. K., Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).
- Organ, D. W., *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*(Lexington: Lexington Books, 1988).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. M., & Fetter, R., “Transformational leader behaviors and their effect on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*(Vol. 1, 1990).
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. s., & Camerer, C., “Not so different after all: A cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*(Vol. 23, No 3, 1998).
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory”, *Organization Science*(Vol. 4, No. 4, 1993).
- Shapiro, D., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L., “Business on a handshake”, *Negotiation Journal*(Vol. 8, No. 4, 1992).
- Shaw, R. B., *Trust in the balance*(San Francisco: Jossey-Bass, 1997).
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L., “Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust”, *Organization Science*(Vol. 4, 1993).
- Tyler, T. R., & DeGoey, P., Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organization: Frontiers of theory and research*(Sage, 1996).
- Williamson, O. E., “Calculativeness, trust, and economic organization”, *Journal of Law and Economics*(Vol. 34, 1993), pp. 453~502.

ABSTRACT

A Study on Precedence Fact & Result Fact of Superior Officer Trust : On the basis of Appointed Director of Colleges

Jong-Ha Shin

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration

Cheju National University

Supervised by Professor Young-Soon Kang

This study has the purpose of verifying the result fact and precedence fact of director trust. All studies about precedence fact of superior officer trust which is provided by feasibility in Korea are checked for this paper. Higher officers' working ability related to assignment, integrity fact, morality and benevolence are selected as main precedence facts then verified for feasibility. For result fact of higher officer trust, organizational commitment and organizational citizenship behavior are selected then verified linear relations. A few results which are pointed through the study are as following.

Firstly, those facts such as morality-integrity, ability, benevolence are verified for feasibility then give positive effect to the higher officer trust. From 4 facts which are expected firstly, morality and integrity is categorized one item. Especially, benevolence has more effectiveness than others.

Secondly, higher officer trust effects organizational commitment positively. It means more the trust on higher officer, deeper attachment to the organization. The trust, the higher officer got

from the staffs has important mean rather than personal relationship when we see whole organization. In another word, the trust on higher officer has important mean to promote college's sharing value and common goal.

Thirdly, the trust on higher has a positive effect on organizational citizenship behavior. As colleges are under severe competition these days, cooperative working ability among staffs is highly required. And organizational citizenship behavior is needed with completing work. When we see the fact that the trust on higher officer induce staffs' active working then it affects the working accomplishment and organization achievement, building the trust between the superior officer and members is very important.

Despite of these results, this study has the limits that calculating various are emotional, different facts from other studies in Korea, group restriction only college.

For better study later, it is need to look into the different effect which affects organizational commitment and to draw the many points through compare study between university and college to get over the limit of study object.

설 문 지

본 조사에 응해주셔서 감사합니다.

본 설문지는 비영리 교육기관인 전문대학의 보직처장과 하부구성원간의 관계에서 특정개념이나 특정대상에 대해 어떻게 생각하는 지를 조사함으로써 관계나 주어진 상황이 대상에 대한 평가에 어떤 영향을 미치는 지를 알아보고자 하는 것입니다.

따라서 본 설문지 문항들은 바르고 그른 답이 없으며, 귀하가 생각을 솔직하고 성실하게 응답해 주시면 됩니다.

본 설문지는 무기명으로 응답하도록 제작되었으며, 설문지의 응답결과는 연구자의 연구목적 이외의 용도로 사용되지 않을 것입니다.

감사합니다.

지도교수 : 제주대학교 경영학과 강영순

조 사 자 : 제주대학교 경영대학원 경영학과 석사과정 신종하

연 락 처 : (064) 754-0227, 011-697-8614

E - mail : sjh@jeju.ac.kr

설 문 내 용

☞ 다음의 귀 부서의 처장의 행동에 대한 질문입니다. 해당 칸에 √ 또는 기타 표기를 하 여 주십시오.

질 문 문 항	진 그 렇 지 않	혀 그 렇 다	별 로 그 렇 지 않	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나의 처장은 합리적으로 일을 처리한다.	1	2	3	4	5	
2. 나의 처장은 업무수행능력이 뛰어나다.	1	2	3	4	5	
3. 나의 처장은 보는 시야가 넓다.	1	2	3	4	5	
4. 나의 처장은 업무추진력이 있다.	1	2	3	4	5	
5. 나의 처장은 조직통솔력이 있다.	1	2	3	4	5	
6. 나의 처장은 신속하게 의사결정을 내린다.	1	2	3	4	5	
7. 나의 처장은 책임감이 강하다.	1	2	3	4	5	
8. 나의 처장은 성실하다.	1	2	3	4	5	
9. 나의 처장은 솔선수범한다.	1	2	3	4	5	
10. 나의 처장은 적극적으로 업무에 임한다.	1	2	3	4	5	
11. 나의 처장은 공사구분이 분명하다.	1	2	3	4	5	
12. 나의 처장은 도덕적이다.	1	2	3	4	5	
13. 나의 처장은 모든 것을 솔직하게 말한다.	1	2	3	4	5	
14. 나의 처장은 말과 행동이 일치한다.	1	2	3	4	5	
15. 나의 처장은 나를 믿어준다.	1	2	3	4	5	
16. 나의 처장은 상대방의 입장에서 생각하고 배려한다.	1	2	3	4	5	
17. 나의 처장은 직원들을 믿고 맡기는 편이다.	1	2	3	4	5	
18. 나의 처장에게 따뜻한 정을 느낀다.	1	2	3	4	5	

☞ 다음의 귀 부서의 처장신뢰에 대한 질문입니다. 해당 칸에 √ 또는 기타 표기를 하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다	
1. 우리 부서(팀)원들은 대부분 처장을 신뢰하고 있다.	1		2		3	4	5
2. 나는 나의 처장이 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다.	1		2		3	4	5
3. 나의 처장의 지시가 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.	1		2		3	4	5
4. 나의 처장이 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 처장에게 해를 끼치지 않을 것이다.	1		2		3	4	5
5. 나는 처장이 어떤 지시를 하더라도 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.	1		2		3	4	5
6. 나는 처장이 나를 배신할 지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다.	1		2		3	4	5

☞ 다음의 귀하의 직장에 대한 평소 느낌에 대한 질문입니다. 해당 칸에 √ 또는 기타 표기를 하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다	
1. 나는 이 직장에서 나의 여생을 보내는 것이 행복하다.	1		2		3	4	5
2. 나는 진실로 직장의 문제를 나의 문제로 느낀다.	1		2		3	4	5
3. 나는 나의 직장에 대한 애착을 느낀다.	1		2		3	4	5
4. 나는 내 직장을 가정처럼 느낀다.	1		2		3	4	5

☞ 다음의 **귀하의 평소 행동**에 대한 질문입니다. 해당 칸에 √ 또는 기타 표기를 하여 주십시오.

질 문 문 항	전 그 렇 지 않	혀 그 렇 지 다	별 로 그 렇 지 다	그 저 그 렇 다	약 간 그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 나는 결근한 동료의 업무를 대신해줄 마음의 준비가 되어있다.	1	2	3	4	5	
2. 나는 과도한 업무를 맡는 동료를 기꺼이 도와준다.	1	2	3	4	5	
3. 나는 나의 업무가 아니더라도 새 동료가 업무에 적응하도록 도와준다.	1	2	3	4	5	
4. 나는 직무수행에 어려움을 겪는 동료를 기꺼이 돕는다.	1	2	3	4	5	
5. 나는 대체로 주위의 동료를 돕는 편이다.	1	2	3	4	5	
6. 나는 자발적으로 직장 규칙과 법규를 준수한다.	1	2	3	4	5	
7. 나는 양심적인 직원중의 한 사람이라고 생각한다.	1	2	3	4	5	
8. 나는 동료와 마찰을 피하기 위해 미리 필요한 조치를 취한다.	1	2	3	4	5	
9. 나는 동료의 직무에 어떠한 영향을 주는가를 염두에 두고 행동한다.	1	2	3	4	5	
10. 나는 동료의 권리를 침해하거나 간섭하지 않는다.	1	2	3	4	5	
11. 나는 동료와의 인간관계에서 문제가 발생하지 않도록 배려한다.	1	2	3	4	5	
12. 나는 나의 행동이 동료에게 영향을 미칠 것을 고려하여 행동한다.	1	2	3	4	5	
13. 나는 직장에 중요하다고 생각하는 회의에는 적극 참여한다.	1	2	3	4	5	
14. 나는 직장의 이미지를 높이는 행사에 자발적으로 참여한다.	1	2	3	4	5	
15. 나는 직장이 요구하는 변화에 부응하도록 노력한다.	1	2	3	4	5	
16. 나는 직장의 지침이나 메모를 잘 읽고 숙지한다.	1	2	3	4	5	
17. 나는 사소한 일에 불만을 털어놓는데 시간을 할애하는 편이다.	1	2	3	4	5	
18. 나는 직장의 긍정적인 면보다 잘못된 점을 강조하는 편이다.	1	2	3	4	5	
19. 나는 항상 직장의 잘못된 점을 찾아내는 경향이 있다.	1	2	3	4	5	
20. 나는 직장의 사소한 일을 과장하여 말하는 경향이 있다.	1	2	3	4	5	

☞ 다음은 귀하의 **개인적 특성**에 관한 질문입니다. 해당 난에 √ 또는 기타 표기를 하여 주십시오.

1. 귀하의 연령은? ()세
2. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성
3. 귀하의 총 근무년수는? ()년 ()월
4. 귀하의 학력은? ① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸이상
5. 귀하의 직급은? ① 사원/주임 ② 계장/대리 ③ 과장 이상
6. 귀 대학의 특성은? ① 국공립 전문대학 ② 사립 전문대학

