

# 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구

## An Exploratory Study on the Determinants of Ethical Decision-Making

김 진 의(Kim, Jin-Eui)\*·김 영 우(Kim, Yeong-Woo)\*\*

### ABSTRACT

The issue of the ethical decision-making is very important today. Nevertheless, the lack of a systematic review of previous studies on ethical decision-making results in shortage of research on ethical decision-making.

Based on this perception, this article was classified by O'Fallon, M. J & Butterfield, K. D(2005)' schemes which separated into personal factors, organizational factors, and moral strength about the existing ethical decision-making studies.

It was examined more specifically that any variables could be included in the personal factors, organizational factors, and moral strength. In addition, we examined relevance of the variables and ethical decision-making. Finally, we suggested the variables(ex. opportunity) excluded in the previous reviews, in spite of key issue which is discussed in the field of public administration.

Key words: 윤리적 의사결정(Ethical Decision Making), 행정윤리(Public Ethics), 부패(Corruption)

## 1. 서론

윤리라는 가치는 공·사 조직을 막론하고 오늘날 주요한 핵심가치로서 인식되고 있다. 최근 효율성 위주의 공공부문 행정개혁을 추진할 경우 반드시 행정윤리가 전제되어야 함이 강조되고 있다(OECD, 2000).

최근 각종 국책사업이나 기관의 주요 정책사업의 경우 비리가 발생했을 경우 의사결정과정에 참여하는 의사결정자들이 해당 사안에 대해 이해관계가 상충함에도 불구하고 자기의 이익에 부합되게 의사결정을 내림으로써 정책이 왜곡되게 집행되어 결국 정책실패로 이어져 사회적 갈등과 반목이 발생해 이를 치유하는데 수많은 시간과 사회적 비용이 지불되어야 함을 볼 수 있다. 이러한 세태는 의사결정과정에서의 윤리성 확보가 중요함을 반증한다고 할 수 있다.

이러한 여건에도 불구하고 윤리적 의사결정에 대한 연구가 실증적이든지 기술적이

\* 제1저자 : 서울시립대학교 일반대학원 행정학과 박사과정(일산농협 상임이사)

\*\* 교신저자 : 서울시립대학교 행정학과 교수

든지 간에 국외연구와는 달리 국내에서는 거의 이루어지지 않는 것으로 파악된다. 이처럼 국내의 윤리적 의사결정에 대한 연구가 적은 것은 윤리적 의사결정과 관련된 기존 연구들이 어떻게 진행되어 왔는지에 대한 구체적인 문헌검토 작업이 거의 없었기 때문으로 판단된다.

따라서 본 연구는 연구의 주요 경향 및 특성을 분석하고, 향후 연구문제를 제시하는데 반드시 선행되어야 할 기존 문헌 검토를 통해 윤리적 의사결정요인을 심층적으로 분석하도록 한다. 이를 위해 먼저 윤리적 의사결정의 개념 및 연구흐름을 논의한 다음, 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인을 개인적 요인, 조직적 요인, 도덕적 강도로 구분한 O'Fallon, M. J & Butterfield, K. D(2005)의 분류방식을 활용하여 살펴보도록 한다.

이를 통해 개인적 요인, 조직적 요인, 도덕적 강도에 포함될 수 있는 세부적인 변수가 어떠한 것이 있는지 또한 이들 요인 또는 세부 변수가 윤리적 의사결정에 어떠한 영향을 미치는지, 즉 긍정적 아니면 부정적인 영향을 미치는 지에 대해 구체적으로 검토해 보도록 한다.

특히 이러한 논의를 통해 윤리적 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 요인 중 행정학 분야에서 좀 더 추가 또는 보강되어야 할 사안에 대해 제시해 보고자 한다.

## II. 윤리적 의사결정의 개념 및 연구경향

윤리적 의사결정이란 갈등적 상황에 직면할 때 그것을 윤리문제로 인식하고 이러한 상황을 해결하기 위해 윤리적이거나 비윤리적으로 판단하는 것을 말한다(김성국이성미, 2003).

윤리적 의사결정의 연구영역은 개인이 어떻게 행동해야만 하는지를 지도하며, 도덕적 철학과 이론의 영역을 다루는 규범적 연구와 개인의 실제행동을 설명하고 예측하는 관리영역에 속하는 경험적 연구가 있다.

이러한 두 가지 연구가 중요하지만 본 글에서는 이 중 윤리적 상황에 처했을 때 개인이 어떻게 실제로 생각하고 행동하는 지를 도덕적인 관념이 아닌 보다 객관적으로 설명하는데 큰 의의가 있는 경험적인 연구에 초점을 맞추어 살펴보도록 한다.

1980년 중반에서 현재까지 경험적인 국내외 연구는 대다수 Rest(1986)의 이론적 모형에 의해 발전되어 왔다. 이 모형은 일반적으로 윤리적 의사결정을 4가지의 기본요소라 할 수 있는 이슈를 도덕적인 것으로 해석할 수 있는 '도덕적 인식(moral awareness)'과 어떠한 행동의 과정이 도덕적으로 올바른 것인지를 결정하는 '도덕적 판단(moral judgement)', 도덕적 가치를 타가치보다 우선시 하는 '도덕적 의도(moral intent)', 도덕적 의도를 실천하고 이행하는 '도덕적 행태(moral behavior)'로 구성되어 있다<sup>1)</sup>.

O'Fallon, M. J & Butterfield, K. D(2005)는 1996년부터 2003년까지 Rest(1986)의 분류에 입각한 연구를 분석한 결과 '도덕적 판단'에 관한 연구가 가장 많고, 그 다음으로 '도덕적 의도', '도덕적 행태', '도덕적 인식' 순으로 연구되고 있음을 분석했다.

한편 이러한 모형에 기반을 둔 국내연구로서 양춘희·권용만(2009)의 연구는 Rest(1986)의 4단계 중 도덕적 판단에 기반 해 지각된 기업의 윤리판단력, 지각된 상사의 윤리판단력, 지각된 동료의 윤리판단력을 종속변수로 하여 보았다.

장은경·박홍식(2003)은 윤리적 의사결정을 윤리적 딜레마 상황에서 윤리적/비윤리적 행위를 선택하게 되는 의사결정과정을 지칭하는 것으로, 윤리적 행위의도와 윤리적 판단과 구분하여 보았으며, 이를 경로분석을 실시한 결과 윤리적 판단이 윤리적 행위에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 윤리적 행위의도와 윤리적 판단은 한국일반여행업협회 홈페이지의 여행불편신고센터 처리사례 중 내국인의 해외여행 불편사례를 참고하여 작성하였다.

지성구·김원태·정종범(2004)은 세무대리인의 윤리적 의사결정을 응답자에게 특정 사례를 부여하여 해당 사례의 세무대리인과 같은 결정을 내릴 때 어느 정도의 윤리적 고민의 대상이 되는지의 정도를 묻는 '문제인식', 그리고 특정한 윤리적 상황에서 바람직한 도덕적 이상이 무엇인지를 결정하고 가장 바람직한 행동방안이 무엇인지에 대해 특정 사례를 제시하여 윤리적인 행동인지에 대한 '판단', 마지막으로 특정 윤리적 상황에서 동료 세무 대리인과 같은 행동을 할 가능성 정도에 대한 '의도'로 구분하였다.

박경선·최애경(2008)은 윤리적 딜레마 상황에서의 세 가지 시나리오를 구성하여 윤리적 의사결정정도를 측정했다. 시나리오는 Khanzanchi(1994)의 정보시스템 전문직 행동강령을 바탕으로 만든 시나리오 중 국내 상황에 적합하도록 수정한 이승미(2004)의 시나리오 두 개를 비서직에 맞게끔 수정한 것과 비서직에게 빈번하게 일어날 수 있는 윤리적 갈등을 인터넷 비서모임 카페에 익명으로 올린 글을 참고하여 시나리오를 직접 작성하여 활용하였다.

결국 수많은 연구자들은 4단계 과정에 영향을 줄 수 있는 다양한 요소들을 제안하고 이를 검정함으로써 Rest(1986)의 분석틀을 입증하는 방식으로 연구를 진행했다고 평가할 수 있다.

이러한 요소들로 가장 포괄적으로 검토된 요인으로 성별과 인지적인 도덕적 발달 등과 같은 개인적 요소, 윤리강령과 윤리적 풍토/문화 등과 같은 조직적 요소, 결과의 크기와 사회적 합의 등과 같은 도덕적 강도 등으로 다음 장에서 구체적으로 논의해보도록 한다.

- 1) Rest(1986)는 윤리적 행동에 이르기 위해서는 위의 4가지 요인 모두가 수행되어야만 한다는 사실을 강조하는 한편 위의 4가지 요인이 순차적으로 발생하는 것은 아니라고 하였다. 즉 의도나 판단이 문제인식보다 먼저 발생할 수 있다는 것이다. 따라서 4가지 요인의 순서는 단지 논리적인 설명을 위한 것이지 발생순서를 말하는 것은 아니다.

### III. 윤리적 의사결정에 미치는 결정요인

윤리적 의사결정에 미치는 요소는 O'Fallon, M. J & Butterfield, K. D.(2005)의 분류기준에 따라 크게 개인적 요인, 조직적 요인, 도덕적 강도로 구분하여 논의해 볼 수 있다. 이는 과거 윤리적 의사결정에 관한 연구를 종합적이면서 포괄적으로 담을 수 있으며, 향후 윤리적 의사결정 연구를 활발히 할 수 있는 토대를 제공할 수 있다는 점이다. 또한 의사결정이 생각과 가치관이 다른 개인의 문제만 아니라 개인이 속한 조직, 그리고 윤리적 갈등상황에 대한 조직구성원들의 윤리적 인식정도와 밀접한 관련성을 가질 수밖에 없어 분류 기준으로 적합하다고 보았기 때문이다.

이에 근거해 개인적 요소는 성별, 교육유형, 교육연수, 고용유형, 고용연수, 국적, 연령, 종교 등과 같은 '개인적 속성'과 철학/가치정향, 조직의 장기비전, 인지적 도덕발달, 통제위 위치 등과 같은 '개인의 가치'로 세분화 하며, 조직적 요소는 행동강령, 보상과 제재, 윤리교육프로그램등과 같은 '제도차원'과 윤리풍토/문화, 조직/업계관행, 준거집단의 영향 등과 같은 '조직문화 차원', 공식화, 집권화, 통제, 조직규모와 같은 '조직구조 차원'으로 각각 세분화하여 살펴보도록 한다.

#### 1. 선행연구를 통한 분류<sup>2)</sup>

##### 1) 개인적 요인

개인적 요인은 지금까지 경험적 연구에서 가장 많이 주목받고 있다. 이러한 요인들은 특별히 개인적인 의사결정자와 밀접한 관련을 가진다. 따라서 이러한 요인들로는 출생의 결과와 관련된 국적, 성별, 나이 등과 함께, 인간진전과 사회화 과정의 결과물인 개성, 태도, 가치, 교육, 종교, 고용 등을 포함한다. 그리고 이러한 요인들은 특정한 개인이 윤리적 의사결정을 행하는데 영향을 미칠 수 있는 출생환경, 인생경험을 포괄적으로 내포하고 있다고 할 수 있다.

##### (1) 개인적 속성

###### 가. 성별(gender)

성별은 기타 다른 개인적 속성변수 보다 많이 연구된 변수로 성별이 윤리적 의사결

2) 실증적인 분석은 아니지만 Bowen(2004)는 조직문화(권위주의와 참여주의), 이슈관리와 공공관계에 있어서 관리(X이론, Y이론), 경영이론, 조직철학(의무론과 공리주의적 도덕철학), 윤리적 의사결정에서의 개인의 헌신에 따라 윤리적 의사결정이 달라지고 있음을 사례분석을 통해 살펴보았다.

정에 영향을 미칠 것인가에 대해 기존 연구에서 다소간 상이한 결과를 지니는 것으로 나타났다. 성별 간 유의미한 차이가 존재하지 않는다는 의견(Hegarty and Sims, 1978; Browning and Zabriskie, 1983; McNichols and Zimmerer, 1985; Dubinsky and Levy, 1985; Jones and Kavanagh, 1996; Singhapakdi & Vitell, 1990; Serwinek, 1992; Callan, 1992; Fleischman and Valentine, 2003; 지성구·김원태·정종범, 2004)과 여성이 어떠한 특정한 상황에서는 적어도 남성보다 윤리적으로 행동한다는 연구(Beltramini et al., 1984; Chonko and Hunt, 1985; Kidwell et al., 1987; Ferrell and Skinner, 1988; Jones and Gautschi, 1988; Jones & Gautschi, 1988; Akaah, 1989; Betz, O'Connell & Shepherd, 1989; Ruegger and King, 1992; Whipple and Swords, 1992; Ameen et al, 1996; Cohen et al., 2001)가 있다.

#### 나. 교육유형, 교육연수, 고용유형, 고용연수

교육환경과 고용경험과 관련된 네 가지 요인인 교육유형, 교육연수, 고용여부, 고용연수를 연구한 결과 어떤 특정한 경우 이러한 요소들이 개인의 윤리적 신념과 윤리적 의사결정에 영향을 미치기도 하나, 어떤 경우에는 영향을 미치는 않는 독립적인 관계로 나타났다.

##### ① 교육유형

교육유형의 연구로 Hawkins and Cocanougher(1972)는 경영학 전공 학생과 타 전공 학생들 간 비교한 결과 경영학 전공학생들이 비 경영학 전공학생들보다 비윤리적 행태에 훨씬 더 관대한 것을 밝혔다. 이에 반해 Beltramini 등(1984)은 경영학 전공학생들이 타 전공학생들보다 윤리적 이슈에 대해 보다 많은 관심을 가지는 것으로 보고했다.

교육이슈에 대한 또 다른 접근으로, Chonko and Hunt(1985)는 과학기술을 전공한 관리자들이 비 과학기술 전공자 보다 훨씬 더 윤리적인 것을 발견한 반면, Laczniak and Inderrieden(1987)은 과학기술을 전공하는 MBA학생과 비과학적 과학기술 비전공 학생들 간 차이가 존재하지 않음을 발견했다. 이와 유사하게 Stevens 등(1989)은 관리자와 경영학 전공학생 간 또는 변호사와 법률학 전공학생 간에 차이가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

##### ② 교육연수

교육연수도 혼재된 결과를 나타내고 있다. Browning and Zabriskie(1983)는 교육을 좀 더 받은 구매관리자가 덜 교육받은 구매관리자에 비해 뇌물과 호의를 좀 더 비윤

리적으로 바라 보고 있음을 밝혔다. 하지만 다른 연구(Dubinsky and Ingram, 1984; Kidwell et al., 1987; Serwinek, 1992)에서는 유의미한 관계가 존재하지 않는 것으로 나타났다.

### ③ 고용과 고용연수

Arlow and Ulrich(1980)와 Steven(1984)는 고용여부에 따라 취업을 하지 않은 학생과 취업을 한 관리자를 비교한 결과, 관리자가 학생들보다 훨씬 더 윤리적임을 밝혔다. 하지만 이와 유사한 연구로 Stevens 등(1989)은 전문직의 경우 전문적인 윤리적 신념이 학생들에 비해 일반적으로 높음에도 불구하고, 관리자와 경영학 전공학생 간, 변호사와 법학 전공학생 들 간 윤리적 신념 간 차이가 거의 존재하지 않음을 밝힘에 따라 고용여부와 윤리와는 관련성이 없는 상반된 연구결과가 나타났다.

한편 Kidwell 등(1987)은 고용연수가 많을수록 윤리적 신뢰가 높음을 발견했으나, 이에 대한 경험적 연구의 부족으로 이를 단정하기는 어려운 것으로 나타났다.

### 다. 국적

국적이 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 연구도 있지만 국적을 연구한 연구자들 간 각기 다른 수많은 국가를 연구해 연구 간 상호 비교가 어려움에 따라, 국적이 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 지는 단언하지 못하는 것으로 나타났다(O'Fallon and Butterfield, 2005; Ford and Richardson, 1994).

일례로 Abratt et al(1992)은 남아프리카와 호주 출신의 관리자간 윤리적 의사결정의 차이가 존재하지 않은 것으로 나타났다. 반면, Hegarty and Sims(1978), White and Rhoades(1992), Robertson & Schlegelmilch(1993) 연구는 비윤리적 행태와 비미국인 간에 유의미한 상관관계가 존재하나, Hegarty & Sims(1978)는 외국학생들이 미국학생들보다 윤리적이라는 상반된 결과를 보이고 있다.

### 라. 연령

연령이 윤리적 의사결정과 밀접한 관련성을 가진다는 연구(지성구·김원태·정종범, 2004; 김호정, 2005)와 그렇지 않다는 연구(Stevens, 1984; Kidwell, 1987; Izraeli, 1988; Jones and Gautschi, 1988; Tyson, 1992<sup>3)</sup>; Callan, 1992; Kohut & Corriher, 1994; 김성국·이성미, 2003)가 혼재함에 따라 연령이 윤리적 의사결정에 영향을 미친다고 단언할 수 없는 것으로 나타났다(Ford and Richardson, 1994; O'Fallon and Butterfield,

3) Tyson(1992)은 연령과 관련 없이 개인들은 개인자신들을 다른 사람들 보다 훨씬 더 윤리적으로 간주함을 밝혔다.

2005).

또한 연령이 윤리적 의사결정과 밀접한 관련성을 지닌다는 연구들 내에서도 상반된 연구결과를 도출하고 있다. Zabriskie(1983)는 젊은 판매 관리자가 나이든 관리자 보다 좀 더 윤리적인 관점을 지니고 있음을 밝혔음에 반해, Serwinek(1992)는 나이든 직장인이 윤리적 기준에 대해 좀 더 엄격한 해석을 하며, Ruegger & King(1992)은 나이든 학생들이 젊은 학생들 보다 좀 더 윤리적임을 밝혔다.

#### 마. 종교

종교가 윤리적 의사결정에 영향을 주지 않는다는 연구(지성구·김원태·정종범, 2004)도 일부 존재하지만 대다수 일반적으로 종교가 윤리적 의사결정에 긍정적인 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다(O'Fallon and Butterfield, 2005). 일례로 McNichols and Zimmerer(1985)는 종교적 신념이 윤리적 기준에 긍정적으로 유의미하게 영향을 미치는 것을 밝혔다(Ford and Richardson, 1994).

## (2) 개인의 가치

#### 가. 철학/가치 정향(philosophy)

철학/가치 정향적인 연구는 이상주의(idealism)와 상대주의(relativism)간의 차이점을 검토하는 연구(Barnett et al, 1996; Singhapakdi et al., 1999; Elias, 2002; Kim, 2003; 김호정, 2005)에서 의무론(deontology) 대 목적론(teleology) 관점의 차이연구(DeConinck and Lewis, 1997; Cohen et al., 2001; Shapeero et al, 2003), 성취와 경제적 가치와 같은 다른 가치정향을 검토하는 연구(Tang and Chiu, 2003)가 있다. 특히 이상주의와 의무론은 윤리적 의사결정에 긍정적인 관련성을 지니는 반면 상대주의와 목적론은 부정적인 관련성을 지니는 것으로 나타났다(Sparks and Hunt, 1998; Yetmar and Eastman, 2000; O'Fallon and Butterfield, 2005).

한편 Hegarty and Sim(1978)는 윤리적 의사결정행태에 대한 공변인 조사에서 마키아벨리즘이 윤리적 행태에 주요한 변인임을 설명했다.

개인적 속성인 마키아벨리즘적 인식은 윤리적 문제를 다른 문제보다 덜 중요하게 여기며, 비윤리적 문제를 해결하는데 있어 적절한 조치를 취하지 않기 때문에 윤리적 의사결정과정에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Singhapakdi and Vitell, 1990; Rayburn and Rayburn, 1996; Verbeke et al, 1996; Bass et al, 1999; 김호정, 2005). 즉 높은 마키아벨리즘은 낮은 마키아벨리즘보다 덜 윤리적인 경향이 있는 것으로 파악된다.

이외에도 개인의 윤리관<sup>4)</sup>이 윤리적 의사결정에 정의 영향을 미치는 연구(지성구·

김원태·정종범, 2004)와 기업의 윤리적 가치가 높을수록 윤리적 의사결정에 정의 영향을 미치는 연구도 존재한다(양춘희·권용만, 2009).

#### 나. 조직의 장기비전

조직의 장기비전에 대한 인지가 높을수록 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Denison, 1997; 양춘희·권용만, 2009).

#### 다. 인지적인 도덕발달(CMD:Cognitive Moral Development)/윤리적 판단

인지적인 도덕발전 혹은 윤리적 판단은 국외 대다수의 연구에서 윤리적 의사결정에 긍정적인 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다(Trevino & Youngblood, 1990; Goolsby & Hunt, 1992; Robin et al, 1996; Honeycutt et al, 2001; 양춘희·권용만, 2009).

#### 라. 통제의 위치(Locus of control)

통제의 위치는 어떤 사건에 대해 자신의 통제를 믿는 정도를 의미하는 것으로, 이에 대한 연구를 보면 유의미한 차이를 지닌다는 연구(Reiss and Mitra, 1988; Jones and Kavanagh, 1996; Cherry and Fraedrich, 2000; Shapeero et al., 2003; 양춘희·권용만, 2009)와 그렇지 않다는 연구(Hegarty & Sims, 1978; Bass et al, 1999; 김호정, 2005<sup>5)</sup>)로 다소 간 혼재된 양상을 보이고 있다(Ford and Richarson, 1994). 다만 유의미한 차이를 가진다는 연구의 경향을 보면 내재론자들이 의사결정에 긍정적인 관련성(Cherry and Fraedrich, 2000; Shapeero et al., 2003)을 지니며, 외재론자는 부정적인 관련성(Reiss and Mitra, 1988; Jones and Kavanagh, 1996)을 보이는 것으로 나타났다.

이러한 결과가 도출되는 이유로 내재론자는 자신에게 일어난 일을 스스로 통제할 수 있다고 생각하는 사람으로 자기에게 일어난 일에 대해 스스로 책임을 지려는 경향이 있으며, 외재론자는 자신에게 일어난 사건이 운명이나 타인에 의해 발생하며 자기에게 일어난 일에 대해 책임을 지지 않으려고 하기 때문으로 해석된다.

4) 지성구·김원태·정종범(2004)은 윤리적 의사결정을 문제인식, 판단, 행동의도로 구분했으며, 개인의 윤리관은 도덕적 형평성, 계약주의, 상대주의, 공리주의로 분류하여 연구하였다. 분석 결과 문제인식에는 도덕적 형평성과 계약주의 윤리관이 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 판단에는 도덕적 형평성, 계약주의, 상대주의, 공리주의 윤리관 모두가 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 행동의도에는 도덕적 형평성과 상대주의가 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5) 김호정(2005)의 연구에서는 내재론적 통제가 윤리적 의사결정에 정의 방향성을 가지는 것으로 나타났으나 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.



## 2) 조직적 요인

### (1) 제도적 차원

#### 가. 행동강령

대다수 연구(Hegarty and Sims, 1979; Weeks and Nantel, 1992; McCabe, Trevino & Butterfield, 1996; Mc Devitt and Hise, 2002)들은 행동강령의 존재가 윤리적 의사결정과 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다.

또한 행동강령의 실행정도가 높을수록 윤리적 의사결정을 행할 가능성이 높은 것으로 나타났다(양춘화·권용만, 2009).

행동강령이 존재하고 이들의 실행정도가 높다는 것은 조직 내에서 최고 관리자의 윤리경영에 대한 확고한 의지를 반영하는 측면도 존재한다고 할 수 있다.

#### 나. 보상과 제재

비윤리적 행위에 대한 보상은 비윤리적 행위의 빈도수를 증가시키며, 효과적인 제재시스템은 그러한 행위를 감소시키는 것으로 나타났다(Ford and Richardson, 1994; Loe et al., 2000; Cherry and Fraedrich, 2002; Beams et al; 2003; Shapeero et al; 2003; 김호정, 2005). 또한 행동강령준수에 대한 보상과 미준수에 대한 제재가 명확히 규정되어 있으며, 이러한 것이 실천되고 있다면 윤리적 행태가 증가할 것이다.

#### 다. 윤리교육프로그램

이외 제도적인 요인으로 윤리교육프로그램이 윤리적 행태에 긍정적인 영향을 미치는 연구도 존재한다(Detaney and Sockell, 1992).

### (2) 조직문화 차원

#### 가. 윤리풍토/문화

조직내에서는 윤리풍토와 문화가 존재하고 있으며, 이러한 것이 전반적으로 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Verbeke, ouwerkerk & Peelen, 1996; Treviño et al., 1998).

Akaah and Riordan(1989)은 건전한 윤리환경이 마케팅 전문가가 윤리적 의사결정을 행할 가능성을 높일 수 있는 것으로 밝혔다. Victor and Cullen(1987)은 군대, 학교, 기업 조직 구성원을 연구하면서 서로 간 분명하고 다른 윤리적 풍토가 존재함을 밝혔다. Akaah(1992)는 조직의 온정성과 조직 정체성이라는 변수를 사용하여 조직 정체성을 높게 지닐수록 좀 더 윤리적인 행태를 보이는 반면, 온정적일 수록 덜 윤리적인 것으로 나타났다.

윤리풍토를 범주화 시켜 구체적으로 분석한 박경선·최애경(2008)은 조직의 윤리적 분위기로 이기주의, 선의, 원칙주의로 구분하고 이 중 선의와 원칙주의가 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 이에 반해 장은경·박홍식(2003)의 연구에서는 여행업계의 관행이 윤리적 행위에 유의미한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 조직의 윤리적 분위기는 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 못하는 것으로 나타났다.

#### 나. 조직/업계관행

조직/업계의 관행이란 조직구성원이 몸담고 있는 조직/업계에서 법적 구속력은 없지만 되풀이 되어 반복되는 행위를 의미한다.

국가, 지역, 산업의 경쟁력을 저해하는 조직/업계의 바람직하지 않은 관행이 지배적인 분위기에서는 윤리적 딜레마 상황에서 자신의 윤리적 가치가 침해되더라도 조직이나 업계의 입장을 대변하는 이중화된 윤리적 판단을 행함으로써 윤리적 의사결정이 저해되는 결과를 초래한다고 볼 수 있다. 실제 Park(1997)은 한국·일본·미국 기업을 대상으로 기업윤리 비교연구에서 미국·일본의 경영자는 안정된 행동기준을 가지고 있는데 비해, 한국 경영자는 이중화된 기준을 가지고 있는 것으로 나타났다(장은경·박홍식).

따라서 조직이나 업계의 관행 또한 주요한 윤리적 의사결정의 주요 결정요인이라 할 수 있다.

#### 다. 준거집단의 영향

준거집단요인은 윤리적 의사결정행태나 보상과 제재의 사용에 영향을 미치는 동년배 집단, 최고관리자 연구를 포함한다. 즉 근무하는 상사와 동료의 행동양식이 개인의 윤리적 의사결정에 많은 영향을 미칠 수 있기 때문에 상사와 동료의 행동양식이 윤리적 의사결정의 주요 요인으로 논의되고 있다(Park, 1997).

##### ① 동년배 영향력(peer group influence)

Zey-Ferrell 등(1979)은 동년배 신뢰의 정도에 대한 응답자 인식이 윤리적 행태에 가장 중요한 예견자임을 보고했다. Zey-Ferrell and Ferrell(1982)의 이후 연구에서 그들은 이러한 예측적인 관계가 관리자들에게 있어서도 그들 동년배들 간 친밀도가 낮고 접촉을 덜 할수록 유효하지 못함을 알아냈다. 이러한 연구결과는 동년배의 영향력이 동료와의 접촉강도와 접촉횟수와 관련된다는 믿음에 이르렀다. Izraeli(1988)는 사람의 윤리적 의사행태를 결정하는데 동년배 집단의 중요성에 대해 입증했다.

흥미롭게도 대다수 연구들이 응답자 스스로 그들이 아는 동료, 상사, 다른 사람들보다 훨씬 더 윤리적으로 인식하는 것으로 나타났다. 개인 관리자가 동년배나 동료에 비해 훨씬 윤리적이라고 인식하는 것과 연계되어 동년배 집단이 윤리적 행태에 가장 중요한 영향을 지니는 것으로 볼 수 있다.

앞선 논의를 요약하면 동년배와 접촉하는 강도와 빈도가 증가할수록 동년배의 직접적인 영향이 증가한다. 사람들은 그들 자신을 동년배나 동료, 감독자 보다 윤리적 신뢰나 의사결정 행태에 있어 훨씬 더 윤리적이라고 본다.

## ② 최고관리자 영향력(top management influence)

준거집단의 새로운 유형은 최고관리자이다. 최고관리자의 행위는 조직구성원에게 바람직한 행태의 준거모델로 여겨져 조직구성원의 의사결정행위에 결정적인 영향을 줄 수 있다. 실례로 Brenner & Molander(1977)와 Baumhart(1961)는 Harvard Business Review 독자들을 대상으로 그들 자신의 윤리적 행태에 가장 많은 영향을 미치는 것으로 공식적인 회사정책, 산업의 윤리적 풍토, 회사에서의 동년배 행태 보다 모두 상급자의 행태가 훨씬 더 중요함을 조사했다.

또한 Akaah and Riordan(1989)도 비윤리적 행위를 근절하고자 하는 최고 관리자 행위의 부재가 조직내에서 윤리적으로 의심받을 수 있는 행위를 강하게 묵인하는 것임을 밝힘으로써 조직구성원의 윤리적 행태에 있어 최고관리자의 영향력이 중요함을 강조하였다. 국내의 박경선·최애경(2008)과 김호정(2005)의 연구에서도 최고관리자의 도덕적 역량이 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만 이에 대해 최고관리자가 윤리적 행태에 약한 영향력을 미치거나(Murphy et al., 1992), 유의미한 영향을 미치지 않는다(Zey-Ferrel et al., 1979)는 일부 반론도 존재하고 있다. 이러한 연구결과의 차이는 조직적 상황에 따라 달리 영향력을 미칠 수 있음을 예견해 볼 수 있다. 즉 조직이 불안정하고, 지속성을 유지할 수 없을 때 보다 예측가능하고 안정적이면서 시스템화 되어 있을수록 최고관리자의 영향력은 다소 떨어지거나 심지어 영향력이 나타나지 않을 수 있을 것이다.

### (3) 조직구조 차원

#### 가. 공식화, 집권화, 통제

조직 구조적 요인의 영향력을 검토하는 경험적 연구는 별로 많지 않은 것으로 평가된다.

Ferrell and Skinner(1988)는 세 가지 다른 유형의 조직(자료 하도급자, 마케팅 조사회사, 기업조사부서)을 대상으로 John(1984)의 조사척도를 사용하여 공식화, 집권화, 통제와 윤리행태와의 관련성을 검토했다. 검토결과 공식화의 정도가 높을수록 모든 세 조직에서 윤리적 행태를 가지는 것으로 나타났으며, 집권화는 마케팅 조사에서만 좀 더 윤리적 행태를 지니는 것으로 나타났다. 이에 반해 통제는 윤리적 행태와 관련이 없는 것으로 나타났다.

#### 나. 조직규모

이외에도 조직규모와 윤리적 의사결정과 관련성이 없다는 연구(Paolillo and Vitell, 2002)와, 큰 조직에 몸담고 있는 사람들이 하청업자로 부터의 선물이나 호의에 관대하게 인식하거나, 작은 회사들이 보다 큰 회사와 경쟁하기 위해 비윤리적 행위를 할 수밖에 없는 압력적 분위기로 조직규모가 클수록 윤리적 의사결정에 부정적인 영향을 미친다는 연구(Browning and Zabriskie, 1983; Weber, 1990; Bartels and colleague, 1998)가 존재한다. 특히 Weber(1990)는 도덕적 딜레마에 대한 반응을 분석하는데 있어 조직규모와 도덕적 추론간 일관성이 존재함을 발견했다. Weber(1990)는 대규모 관료제 조직의 구성원들은 그들 자신을 톱니바퀴로 인식하는 경향이 있어 그들의 의사결정에 있어 낮은 도덕적 추론을 가질 수밖에 없음을 주장했다. 더 나아가 Weber(1990)는 소규모 조직구성원들은 자신들을 구속하는 규정이 적으며, 회사의 중요성에 대해 보다 많은 감정을 가짐으로써 높은 도덕적 추론에 이르게 한다고 보았다.

이와 반대로 조직규모가 클수록 윤리적 의사결정과정에서 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Chavez et al., 2001)가 존재하는 것도 사실이다.

이처럼 조직규모와 윤리적 의사결정간의 상반된 의견도 존재하나 이들 간의 큰 흐름은 조직의 규모가 커질수록 개인의 윤리적인 신념과 의사결정행태가 감소하는 것으로 볼 수 있다.

#### 다. 조직수준

조직수준과 윤리적 행태간의 관계에 대한 연구는 혼재된 결과의 모습을 보이고 있다. Chonko and Hunt(1985)는 높은 수준에 있는 관리자가 윤리적 문제에 대해 덜 민

감하게 인식하며, Posner and Schmidt(1987)와 Delaney and Scockell(1992)은 이러한 사실이 낮은 수준에 있는 관리자가 조직의 윤리적 속성에 관해 좀 더 비관적인 인식에 기초함을 증명했다.

반면에 Mitchell et al(1992)은 높은 수준에 있는 은행종업원이 낮은 수준에 있는 종업원 보다 윤리적 문제를 좀 더 인식하는 것을 밝혔다. 또 다른 연구(Izraeli, 1988; Akaah and Riordan, 1989)에서는 조직수준과 윤리적 행태 간에 관련성이 없음을 밝혔다.

#### 라. 조직간 경쟁

이 요인의 기본적 전제는 조직 간의 경쟁이 치열할수록 생존을 위해 윤리적 결정을 희생할 수밖에 없는 압력을 초래할 수 있다는 점이다.

이에 대해 Hegarty and Sims(1978)는 경쟁이 윤리적 의사행태를 감소시킨다고 발견한 반면 Dubinsky and Ingram(1984)은 그러한 관계가 없음을 밝혔다.

### 3) 도덕적 강도(Moral Intensity)

도덕적 강도는 윤리연구에서 비교적 새로운 영역으로 Jones(1991)의 도덕적 강도가 윤리적 의사결정에 강력한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Dukerich et al, 1993; Singhapakdi et al, 1996; Harrington, 1997; Singhapakdi et al, 1999; Barnett, 2001; Barnett and Valentine, 2002; Paolillo and Vitell, 2002; O'Fallon and Butterfield, 2005; 김성국·이승미, 2003).

Jones(1991)의 도덕적 강도는 6가지 속성으로 구성된다. 첫째, '결과의 중요성'으로 이는 윤리적 행동으로부터 발생하는 피해자에 대한 손해의 크기 혹은 수혜자에 대한 혜택의 크기를 말한다. 둘째 '사회적 합의'로 행동이 옳은 것인지 잘못된 것인지에 대한 사회적 합의 정도를 말한다. 셋째, '영향의 발생가능성'으로 행동이 손해 혹은 혜택을 초래할 가능성을 말한다 넷째, '긴급성'으로 현재 시점과 결과가 나타나는 시점까지의 차이, 즉 결과가 빨리 나타난다면 긴급성이 높다는 것을 의미한다. 다섯째 '친근관계'로 행위자와 피해자 혹은 수혜자와의 사회적, 문화적, 심리적, 육체적 친근관계를 어느 정도 가지고 있는가를 의미한다. 여섯째, '영향의 집중성'은 영향이 피해자 혹은 수혜자에게 집중되는 정도, 즉 피해자 혹은 수혜자의 수가 적으면 적을수록 영향의 집중성은 커지게 됨을 의미한다. 즉 윤리강도가 강하면 강할수록 윤리적 문제인식, 판단, 의도, 행동으로 구성되는 윤리적 의사결정과정을 보다 잘 따를 것으로 본다.

특히 기존 연구의 추세를 보면 Jones(1991)의 6가지 도덕적 강도 요인 중 '결과의 중요성'과 '사회적 합의'가 비교적 일관적으로 윤리적 의사결정에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김성국·이성미, 2003).

이러한 논의를 종합해 표로 제시해 보면 다음과 같다.

<표 1> 윤리적 의사결정에 미치는 연구경향분석

요소	하위요소	변수	연구경향
• 개인적 요소	- 개인적 속성	·성별	성별에 따라 윤리의사결정과 유의미한 차이가 존재하지 않는다는 연구와 유의미한 차이가 존재한다는 상반된 연구가 존재. 다만 유의미한 차이가 존재한다는 연구의 경우 여성이 남성보다 윤리적으로 행동한다는 연구가 상당수로 나타남
		·교육유형	학문적인 전공유형(전공자, 비전공자)에 따라 상이한 연구결과가 도출되고 있음
		·교육연수	교육연수에 따라 혼재된 결과가 도출되고 있음
		·고용과 고용연수	고용여부와 윤리 간 관련성이 있다는 연구와 관련성이 없다는 연구가 상존함. 또한 고용연수가 많을수록 윤리적 신뢰가 높다는 연구도 일부 존재하지만 이에 대한 경험적 연구의 부족으로 단정하기는 어려운 측면이 존재
		·국적	국적이 윤리적 의사결정에 영향을 미친다는 연구와 그렇지 못하다는 연구가 상존하고 있음
		·연령	연령이 윤리적 의사결정과 밀접한 관련성을 가진다는 연구와 그렇지 않다는 연구가 상존. 또한 연령이 윤리적 의사결정과 밀접한 관련성을 지닌다는 연구의 경우도 상이한 결과가 도출되고 있음
		·종교	대다수 연구는 종교가 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 관계로 나타남
	- 개인의 가치	·철학/가치정향	이상주의와 의무론은 윤리적 의사결정에 긍정적인 관련성을 지니는 반면 상대주의와 목적론은 부정적인 관련성을 지니는 것으로 나타남. 마키아벨리즘은 윤리적 의사결정과정에서 부정적인 영향을 미침 개인 또는 기업의 윤리적 가치가 높을수록 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미침
		·조직의 장기비전	조직의 장기비전에 대한 인지가 높을수록 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미침
		·인지적인 도덕발달/윤리적 판단	인지적인 도덕발전 혹은 윤리적 판단이 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미침
		·통제의 위치	통제의 위치가 윤리적 의사결정에 유의미한 영향을 미친다는 의견과 그러하지 않다는 의견이 존재. 다만 유의미한 영향을 미친다는 연구의 경우는 내재론자들은 의사결정에 긍정적인 영향을 미치며 외재론자들은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타남

요소	하위요소	변수	연구경향
◦ 조직적 요소	- 제도	· 행동강령	대다수 연구들이 행동강령이 존재하고 행동강령의 실행정도가 높을수록 윤리적 의사결정을 할 가능성이 높은 것으로 나타남
		· 보상과 제재	비윤리적 행위에 대한 보상은 비윤리적 행위를 증가시키며, 효과적인 제재시스템은 비윤리적 행위를 감소시키는 것으로 나타남
		· 윤리교육프로그램	윤리교육프로그램이 윤리적 행태에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
	- 조직문화	· 윤리풍토/문화	조직 내 윤리풍토와 문화가 존재할수록 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남
		· 조직/업계관행	조직/업계의 바람직하지 않은 관행은 윤리적 의사결정을 저해함
		· 동년배의 영향	동료들 간의 영향력(접촉강도와 접촉횟수)이 윤리적 행태에 주요한 요인이 됨
		· 최고관리자의 영향력	일반적으로 최고관리자의 도덕적 역량이 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미침. 이에 대해 조직적 상황이 예측가능하고 안정적이면서 시스템화 되어 있을수록 최고관리자의 영향력이 다소 떨어지거나 심지어 영향력이 나타나지 않을 수 있다는 견해가 존재
	- 조직구조	· 공식화, 집권화, 통제	경험적 연구는 많지 않아 이를 일반화하기는 어려움 존재
		· 조직규모	일반적으로 조직의 규모가 커질수록 개인의 윤리적 신념과 의사결정행태가 감소하는 경향을 보임
		· 조직수준	조직수준과 윤리적 행태 간 관계에 대한 연구는 혼재된 결과를 보임
		· 조직간 경쟁	조직의 경쟁과 윤리적 의사행태에 대한 연구는 혼재된 결과를 보임
◦ 도덕적 강도		· 결과의 중요성	결과의 중요성이 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미침
		· 사회적 합의	사회적 합의가 윤리적 의사결정에 긍정적이 영향을 미침

## IV. 결론

윤리적 의사결정에 대한 연구는 외국에서 보다 많이 논의되어 국내 연구가 적은 것으로 파악되었다. 또한 국내논문의 경우 대다수 경영학 분야에 치중되어 있는 것으로 나타났다. 이들 주요 연구들을 개인적 요소, 제도적 요소, 도덕적 강도로 구분하여 윤리적 의사결정요인으로 제시한 O'Fallon & Butterfield(2005)의 분류방식에 의해 다음과 같은 결론을 도출할 수 있었다.

첫째, 윤리적 의사결정과 관련해 대체적으로 일관적인 연구경향을 보이는 변수로는 '종교', '철학/가치정향', '조직의 장기비전', '인지적인 도덕발달/윤리적 판단', '행동강령', '보상과 제재', '윤리교육프로그램', '윤리풍토/문화', '동년배의 영향', '최고관리자의 영향력', '조직규모', '결과의 중요성', '사회적 합의'로 나타났다. 전체적으로 개인적 요소 중 '개인의 가치', 조직적 요소 중 '제도'와 '조직문화', 그리고 '도덕적 강도' 연구가 이에 해당된다고 볼 수 있다. 좀 더 구체적으로 보면 '종교', '철학/가치정향' 중 이상주의와 의무론, 그리고 '개인이나 기업의 윤리적 가치', '조직의 장기비전', '인지적인 도덕발달/윤리적 판단', '행동강령의 존재와 실효성', '비윤리적 행위에 대한 제재', '윤리교육프로그램', '윤리풍토/문화', '동년배들의 도덕적 역량', '최고관리자의 도덕적 역량', '결과의 중요성', '사회적 합의'는 윤리적 의사결정에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 철학/가치정향 중 '상대주의', '목적론', '마키아벨리즘'과 '비윤리적 행위에 대한 보상'은 윤리적 의사결정에 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 상반된 연구결과나 그동안 연구 부족으로 윤리적 의사결정에 영향을 미친다고 단언할 수 없는 것으로 '성별', '교육유형', '교육연수', '국적', '연령', '통제의 위치', '공식화', '집권화', '통제', '조직수준', '조직간 경쟁'으로 주로 개인적 요소 중 '개인적 속성'과 조직적 요소 중 '조직구조'로 나타났다. 다만, 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 연구 중 성별의 경우 여성이 남성보다 더 윤리적으로 행동한다는 견해가 많았으며, 통제의 위치의 경우 내재론자들이 외재론자에 비해 의사결정에 윤리적 의사결정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 국내 행정학 분야의 윤리적 의사결정에 관한 선행연구가 거의 없어 이에 대한 결정요인을 밝히는데 한계점이 존재한다.

하지만 윤리경영이 공(公)사(私) 조직을 막론하고 오늘날 주요한 핵심가치로 모든 영역에 적용되고 있다는 점에서 앞서 제시한 경영학분야의 윤리적 의사결정요인을 행정학 분야에 적용시켜 논의해 볼 수 있을 것이다.

이러한 논리적 연계에 따라 기존연구에서 도출된 윤리적 의사결정요인을 기반으로 행정학 분야에서 좀 더 보강 및 추가하여 논의할 사항에 대해 몇 가지 제시해 보면서 글을 마치고자 한다.



첫째, 일반적으로 성(gender)과 부패(corruption)의 경우 여성이 남성보다 덜 부패하다. 즉 청렴하다고 일반적으로 논의되고 있다<sup>6)</sup>. 앞선 성과 윤리적 의사결정과 관련된 기존 연구를 보더라도 유의미한 영향을 미치는 연구의 경우 성과 부패의 연구결과와 동일한 양상을 보이고 있다. 그런데 우리사회의 발전사를 비추어 볼 때 과거 전통사회인 대가족사회에서는 주로 장남인 남자가 고등교육을 받고 주요한 공직사회에 진출해서 주요한 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 많았던 반면, 오늘날 핵가족 사회로 아들 딸 구별 없이 모두가 교육을 받는 현실에서 여성의 사회적 진출이 많아지고 주요한 의사결정에 참여할 수 있는 기회가 많아지는 것을 볼 때 과연 성별이 청렴도 또는 윤리적 의사결정에 영향을 줄 것인가에 대한 궁금증을 자아낼 수 있다. 오히려 주요 의사결정에 참여할 수 있는 기회(opportunity)가 청렴도 또는 윤리적 의사결정에 영향을 미치는지는 않을까? 하는 가능성도 제기해 볼 수 있음에 따라 향후 이와 관련된 연구도 진행해 볼 만 할 것이다.

둘째, 선행연구 중 제도적 차원에서 논의되었던 행동강령<sup>7)</sup>, 보상과 제재, 윤리교육 프로그램 이외에 반부패·청렴 전담기구의 존재와 실효성 여부, 내부공익신고 보호, 기관장의 업무추진비에 대한 공개, 윤리경영 또는 청렴을 위한 민관협의체 구성과 같은 윤리경영 인프라 구축이 좀 더 추가되어 논의될 필요가 있다.

UN반부패협약에서 국가단위의 경우 독립적인 반부패 전담기구 설립을 권고하고 있는 것처럼 조직단위에서도 윤리경영을 담당할 수 있는 전담기구 설립이 당연할 것이다. 그리고 우리나라의 집단주의적 속성으로 내부공익신고가 힘들다는 점에서 이에 대한 적극적인 활성화 방안이 필요하다는 점에서 내부공익신고 보호도 주요한 변수일 것이다.

현재까지도 정권변화에 따라 윤리경영 또는 청렴의 변화의 폭이 들쭉날쭉한 현상을 보면 윤리경영 또는 청렴에 대한 시스템이 내재화 되어 정착되었다 보기는 힘들다. 즉 불안정한 환경에서 기관장의 도덕적 역량이 중요하다는 점에서 이를 제도적으로 천명하는데 가장 주요한 방법으로는 기관장의 업무추진비에 대한 공개일 것이다.

또한 공공기관의 경우 윤리를 저해하는 부패의 경우 일반적으로 쌍방향적 성격을 지닌다는 점에서 공공부문만의 노력을 하기는 힘들다. 즉 윤리경영을 위한 민간과의 협력적 시스템이 구축되어야만 제대로 실현할 수 있다는 점에서 민관협의체 구성을 통한 윤리경영이 중요하다. 또한 최근 윤리경영을 위한 정부주도 방식의 한계점이 드러남에 따라 정부와 민간의 거버넌스 방식이 중요하다는 점에서 더욱 그러하다.

6) David Dollar, Raymond Fisman, Robert Gatti의 Are Women Really the "Fairer" Sex? Corruption and Women in Government(1999, World Bank)라는 연구보고서에서, 국회에서 여성의원들의 비율이 증가되면 부패가 줄어든다는 가설의 타당성을 입증했다. 이러한 결과는 기존의 남성중심적 네트워크(old boys network)에서 벗어나 보다 많은 여성이 정부기관에 참여함으로써 부패를 감소시킬 수 있음을 시사했다(조은경·이정주, 2006).

7) 최근 부산저축은행 감사 선임 등과 같은 퇴직공직자의 관련 업체의 재취업 관련한 비리가 드러남에 따라 이해충돌관련 규정의 재정비를 통해 행동강령을 강화할 필요가 있다는 의견이 지배적이다(이정주, 2011).

셋째, 조직문화적 차원에서 윤리풍토문화의 세분화를 통해 윤리적 의사결정과의 관련성, 더 나아가 윤리적 의사결정이 조직효과성에 미치는 영향력에 대해 확장해서 연구해 볼 필요가 있을 것이다. 이를 테면 Victor and Cullen(1988)의 모형을 수정보완해서 행정윤리풍토유형과 조직효과성과의 관계를 분석한 연구(이정주, 2010)와 같이 행정윤리풍토유형에 따른 윤리적 의사결정의 양태에 대해 연구해 볼 필요가 있을 것이다. 최근 경찰관이 성과를 위해 자기가 신고하고 출동하는 해프닝이 발생하는 사건에서 보듯이 성과를 중시하는 풍토가 윤리적 의사결정에 오히려 부정적으로 영향을 미치지 않을지, 아니면 성과주의 도입으로 그동안 독점적인 지위를 가졌던 정부가 경쟁이라는 원칙하에 독점적인 지대를 추구할 수 있는 기회가 차단됨으로써 윤리적 의사결정을 형성하게 할 지 연구해 볼 만한 주제일 것이다. 또한 윤리적 의사결정과 조직효과성과의 관련성도 추가적으로 살펴보아 윤리적 의사결정이 조직효과성에 긍정적인 영향을 미치는 지를 검증해 볼 필요가 있을 것이다. 또한 한국적 상황에서는 학연·혈연·지연과 같은 부패친화적 연고주의 문화관행이 사회적 자본형성에 부정적으로 작용하여 윤리적 의사결정을 저해한다는 점에서 이에 대한 지속적인 연구가 있어야 할 것이다.

넷째, 도덕적 강도에 대한 논의가 행정학 분야에서는 거의 없음에 따라 이에 대한 연구를 실시하여 학문적으로 보강함과 동시에 기존의 윤리적 의사결정과 관련된 대다수 경영학 연구에서처럼 ‘결과의 중요성’과 ‘사회적 합의’가 윤리적 의사결정에 미치는 주요 요인인지 확인해 볼 필요가 있을 것이다. 또한 연구결과, 동일하다면 또는 상이하다면 왜 그러한 지에 대한 구체적으로 논의해 볼 필요가 있을 것이다.

마지막으로 윤리적 의사결정에 영향을 미치는 요인에 대해 조직구성원이 현실적 적용가능성에 대해 바라보는 시각이 주요한 관건이다. 조직구성원들은 윤리적인 문화, 윤리적 인프라 구축 등이 윤리적 의사결정에 중요한 영향을 미친다는 것은 누구나 다 잘 알지만, 실제 조직 내에서 체화되어 제대로 실현되지 못함에 따라 이러한 요소에 대해 회의적이거나 냉소적인 시각을 가지게 되어 윤리적 의사결정에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 윤리적 의사결정에 미치는 영향력을 파악할 때에는 조직구성원의 윤리정책 또는 제도 등에 대한 수용도 요소도 추가하여 살펴보아야 할 것이다.

## &lt;참고문헌&gt;

- 김성국·이승미. (2003). 조직구성원에 의해 지각된 도덕적 강도와 윤리적 의사결정 의도간의 영향에 관한 연구: 도덕적 강도의 하위영역검증. 「기업윤리연구」. 한국윤리경영학회. 141-161.
- 김호정. (2005). 개인적 요인과 조직적 요인이 공직자의 윤리적 판단에 미치는 영향. 「한국행정학보」. 한국행정학회. 125-148.
- 박경선·최애경. (2008). 조직적·상황적 요인에 따른 비서의 윤리적 의사결정에 관한 연구. 「비서학논총」 17(2). 한국비서학회, 5-26.
- 양춘화·권용만. (2009). 기업의 윤리정책이 윤리적 의사결정에 미치는 영향에 관한 연구: 개인특성의 조절효과를 중심으로. 「인적자원관리연구」 16(4). 한국인적자원관리학회. 179-191.
- 이승미. (2004). 「조직구성원의 윤리적 의사결정 의도의 영향 요인에 관한 연구」. 박사학위논문. 이화여자대학교.
- 이정주. (2011). 공직자 행동강령 운영 성과의 반성 및 발전방향. 「부패방지법 제정 10년 반부패 정책의 성과 및 과제」. 국민권익위원회/한국부패학회. 85-105.
- 이정주. (2010). 행정윤리풍토유형에 따른 행태론적 조직효과성에 관한 탐색적 연구: 경기도 G시 공무원의 인식을 중심으로. 「한국사회와 행정연구」 21(2). 29-53.
- 장은경·박홍식. (2003). 여행사 구성원의 윤리적 의사결정 과정에 관한 연구. 「문화관광연구」. 5(2). 한국문화관광학회. 315-328.
- 조은경·이정주. (2006). 부패친화적 연고주의 문화의 국가별 비교분석. 「한국행정학보」 40(4). 한국행정학회. 491-509.
- 지성구·김원태·정종범. (2004). 회계사와 세무사의 윤리적 의사결정의 결정요인과 차이에 관한 연구. 「회계정보연구」 22(2). 한국회계정보학회. 99-126.
- Akaah, I. P. (1992). Social Inclusion as a Marketing Ethics Correlate. *Journal of Business Ethics* 11. 599-608.
- Akaah, I. P. (1989). Differences in Research Ethics Judgments Between Male and Female Marketing Professionals. *Journal of Business Ethics* 8. 375-381.
- Akaah, I. P. and E. A. Riordan. (1989). Judgements of Marketing Professionals About Ethical Issues in Marketing Research: A Replication and Extension. *Journal of Marketing Research* 26(1). 112-120.
- Ameen, E. C, D. M. Guffey and J. J. McMillan. (1996). Gender Differences in Determining the Ethical Sensitivity of Future Accounting Professionals. *Journal of Business Ethics* 15(5). 591-597.
- Arlow, P. and T. A. Ulrich. (1980). Business Ethics, Social Responsibility and Business Students: An Empirical Comparison of Clark's Study. *Akron Business and Economic Review* 11(3). 17-23.
- Barnett, T., K. Bass and G. Brown. (1996). Religiosity, Ethical Ideology, and Intentions

- to Report a Peer's Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 15(11), 1161-1174.
- Bartels, L. K., E. Harrick, K. Martell and D. Strickland. (1998). The Relationship Between Ethical Climate and Ethical Problems Within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics* 17(7). 799-804.
- Bass, K., T. Barnett and G. Brown. (1999). Individual Difference Variables, Ethical Judgments, and Ethical Behavioral Intentions. *Business Ethics Quarterly* 9(2), 183-205.
- Baumhart, R. (1961). Problems in Review: How Ethical are Businessmen?. *Harvard Business Review* 39 (July-August). 6-9.
- Beams, J. D., R. M. Brown and L. N. Killough. (2003). An Experiment Testing the Determinants of Non-Compliance With Insider Trading Laws. *Journal of Business Ethics* 45(4). 309-323.
- Beltramini, R. F., R. A. Peterson and G. Kozmetsky. (1984). Concerns of College Students Regarding Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 3. 195-200.
- Betz, M., L. O'Connell and J. M. Shepherd. (1989). Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 8. 321-324.
- Brenner, S. N. and E. A. Molander. (1977). Is the Ethics of Business Changing?. *Harvard Business Review* 55 (January-February). 57-71.
- Browning, J. and N. B. Zabriskie. (1983). How Ethical are Industrial Buyers?. *Industrial Marketing Management* 12. 219-224.
- Callan, V. J. (1992). Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics. *Journal of Business Ethics* 11. 761-769.
- Chavez, G. A., R. A. Wiggins III and M. Yolas. (2001). The Impact of Membership in the Ethics Officer Association. *Journal of Business Ethics* 34(1). 39-56.
- Cherry, J. and J. Fraedrich. (2000). An Empirical Investigation of Locus of Control and the Structure of Moral Reasoning: Examining the Ethical Decision Making Processes of Sales Managers. *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 20(3). 173-188.
- Chonko, L. B. and S. D. Hunt. (1985). Ethics and Marketing Management: An Empirical Examination. *Journal of Business Research* 13 (August). 339-359.
- Cohen, J. R., L. W. Pant and D. J. Sharp. (2001). An Examination of Differences in Ethical-Decision Making Between Canadian Business Students and Accounting Professionals. *Journal of Business Ethics* 30(4). 319-336.
- DeConinck, J. B. and W. F. Lewis. (1997). The Influence of Deontological and Teleological Considerations and Ethical Climate on Sales Managers' Intentions to Reward or Punish Sales Force Behavior. *Journal of Business Ethics* 16(5). 497-506.
- Denison, D. R.(1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York:

- John Wiley & Sons, 207-213.
- Detaney, J. T. and D. Sockell. (1992). Do Company Ethics Training Programs Make a Difference? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics* 11. 719-727.
- Dollar, D., Fisman, R., & Gatti, R. (1999). *Are Women Really the "Fairer" Sex? Corruption and Women in Government. World Bank Working Paper Series*. No. 4.
- Dubinsky, A. J. and M. Levy. (1985). Ethics in Retailing Perceptions of Retail Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science* 13(1). 1-16.
- Dubinsky, A. J. and T. N. Ingrain. (1984). Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics* 3. 343-353.
- Elias, R. Z. 2002. Determinants of Earnings Management Ethics Among Accountants. *Journal of Business Ethics* 40(1). 33-45.
- Ferrell, O. C. and S. J. Skinner. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research* 25. 103-109.
- Fleischman, G. and S. Valentine. (2003). Professionals' Tax Liability and Ethical Evaluations in an Equitable Relief Innocent Spouse Case. *Journal of Business Ethics* 42(1). 27-44.
- Ford, R. C. and W. D. Richardson. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics* 13. 205-221.
- Goolsby, J. R. and S. D. Hunt. (1992). Cognitive Moral Development and Marketing. *Journal of Marketing* 56(1). 55-68.
- Hawkins, D. I. and A. B. Cocanougher. (1972). Student Evaluations of the Ethics of Marketing Practices: The Role of Marketing Education. *Journal of Marketing* 36 (April). 61-64.
- Hegarty, W. H. and H. P. Sims, Jr. (1978). Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology* 63. 451-457.
- Honeycutt, E. D. Jr., M. Glassman, M. T. Zugelder and K. Karande. (2001). Determinants of Ethical Behavior: A Study of Autosalespeople. *Journal of Business Ethics* 32(1), 69-79.
- Izraeli, D. (1988). Ethical Beliefs and Behavior Among Managers: A Cross-cultural Perspective. *Journal of Business Ethics* 7, 263-271.
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research* 21 (August). 278-289.
- Jones, G. E. and M. J. Kavanagh: 1996, An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics* 15(5). 511-523.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An

- Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review* 16(2). 366-395.
- Jones, T. M. and F. J. Gauthschi, III. (1988). Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives. *Journal of Business Ethics* 7. 231-248.
- Khanzanchi, D. (1994). "Does Pedagogy Make a Difference?: An Experimental Study of Unethical Behavior in Information System." *Journal of Computer Information Systems*. Fall. pp. 54-63.
- Kidwell, J. M., R. E. Stevens and A. L. Bethke. (1987). Differences in the Ethical Perceptions Between Male and Female Managers: Myth or Reality. *Journal of Business Ethics* 6. 489-493.
- Kim, Y.: 2003, Ethical Standards and Ideology Among Korean Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics* 42(3). 209-223.
- Kohut, G. F. and S. E. Corriher. (1994). The Relationship of Age, Gender, Experience and Awareness of Written Ethics Policies to Business Decision Making. *SAM Advanced Management Journal*. 32-39.
- Laczniak, G. and E. J. Inderrieden. (1987). The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics* 6. 297-307.
- Loe, T. W., L. Ferrell and P. Mansfield. (2000). A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics* 25. 185-204.
- McCabe, D. L., L. K. Trevino and K. D. Butterfield. (1996). The Influence of Collegiate and Corporate Codes of Conduct on Ethics-Related Behavior in the Workplace. *Business Ethics Quarterly* 6(4). 461-476.
- McDevitt, R and J. V. Hise. (2002). Influences in Ethical Dilemmas of Increasing Intensity. *Journal of Business Ethics* 40(3). 261-274.
- McNichols, C. W. and T. W. Zimmerer. (1985). Situational Ethics: An Empirical Study of Differentiators of Student Attitudes. *Journal of Business Ethics* 4. 175-180.
- Murphy, P. R., J. E. Smith and J. M. Daley. (1992). Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry. *Journal of Business Ethics* 11, 11-19.
- O'Fallon, M. J & Butterfield, K. D. (2005). A Review of Empirical Study Assessing Ethical Decision Making Literature: 1996-2003, *Journal of Business Ethics*(59), 375-413.
- OECD. (2000). *Trust in Government*.
- Paolillo, J. G. P. and S. J. Vitell. (2002). An Empirical Investigation of the Influence of Selected Personal, Organizational and Moral Intensity Factors on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics* 35(1). 65-74.
- Park, H. J, C. Nakano and J. Lee, "Business Ethics: United States, Japan, Korea" Pan-pacific Conference Proceeding, 1997.

- Posner, B. and W. Schmidt. (1993). Value Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics* 12. 341-347.
- Rayburn, J. M. and L. G. Rayburn. (1996). Relationship Between Machiavellianism and Type A Personality and Ethical-Orientations. *Journal of Business Ethics* 15(11), 1209-1219.
- Reiss, M. C. and K. Mitra. (1998). The Effects of Individual Difference Factors on the Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors. *Journal of Business Ethics* 17(14), 1581-1593.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research And Theory*. New York: Praeger.
- Robertson, D. C. and B. B. Schlegelmilch. (1993). Corporate Institutionalization of Ethics in the United States and Great Britain. *Journal of Business Ethics* 12. 301-312.
- Robin, D. P., R. E. Reidenbach and P. J. Forrest. (1996). The Perceived Importance of an Ethical Issue as an Influence on the Ethical Decision making of Ad Managers. *Journal of Business Research* 35. 17-28.
- Ruegger, D. and E. W. King. (1992). A Study of the Effect of Age and Gender Upon Student Business Ethics. *Journal of Business Ethics* 11. 179-186.
- Serwinek, P. J. (1992). Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses. *Journal of Business Ethics* 11, 555-566.
- Shapeero, M., H. C. Koh and L. N. Killough. (2003). Underreporting and Premature Sign-Off in Public Accounting. *Managerial Auditing Journal* 18(6/7). 478-489.
- Singhapakdi, A., S. J. Vitell. and G. R. Franke. (1999). Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies. *The Journal of Academy of Marketing Science* 27(1). 19-35.
- Singhapakdi, A., S. J. Vitell. and G. R. Franke. (1990). Marketing Ethics: Factors Influencing Perceptions of Ethical Problems and Alternatives. *Journal of Macromarketing*. 47-65.
- Stevens, G. E., W. D. Richardson and A. E. Abramowitz. (1989). Perceptual Differences of Ethical Decision Situations Business vs. Law: A Difference of Opinion?. *Southern Management Association Proceedings*. 199-201.
- Stevens, G. E., W. D. Richardson and A. E. Abramowitz. (1984). Business Ethics and Social Responsibility: The Response of Present and Future Managers. *Akron Business and Economic Review* Fall. 6-11.
- Tang, T. L-P. and R. K. Chiu. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees?. *Journal of Business Ethics* 46(1). 13-30.

- Treviño, L. K., K. D. Butterfield and D. L. McCabe. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly* 8(3). 447-476.
- Treviño, L. K. and S. A. Youngblood. (1990). Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision Making Behavior. *Journal of Applied Psychology* 75(4), 378-385.
- Tyson, T. (1992). Does Believing that Everyone Else is Less Ethical have an Impact on Work Behavior?. *Journal of Business Ethics* 11. 707-717.
- Verbeke, W., C. Uwerkerk and E. Peelen. (1996). Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople. *Journal of Business Ethics* 15(11). 1175-1187.
- Victor, B. and J. B. Cullen. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly* 33. 101-125.
- Victor, B. and J. B. Cullen. (1987). A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. in W. C. Frederick and L. E. Preston (eds.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*. pp. 51-71.
- Weber, J. (1990). Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas. *Human Relations* 43(7). 687-702.
- Weeks, W. A. and J. Nantel. (1992). Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study. *Journal of Business Ethics* 11. 753-760.
- Whipple, T. W. and D. F. Swords. (1992). Business Ethics Judgments: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics* 11. 671-678.
- White, L. P. and M.J. Rhodeback. (1992). Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-cultural Analysis., *Journal of Business Ethics* 11. 663-670.
- Yetmar, S. A. and K. K. Eastman. (2000). Tax Practitioners' Ethical Sensitivity: A Model and Empirical Examination. *Journal of Business Ethics* 26(4). 271-288.
- Zey-Ferrell, M. K. and O. C. Ferrell. (1982). Role-set Configuration and Opportunity as Predictors of Unethical Behavior in Organizations. *Human Relations* 35 (7). 587-604.
- Zey-Ferrell, M. Weaver and O. C. Ferrell. (1979). Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners. *Human Relations* 32(7), 557-569.

투고일자 : 2011.11.15  
 게재일자 : 2011.12.15