

부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향*

권석균

한국의국어대학교 경영학과 부교수
(skk1008@unitel.co.kr)

조직내 상하급자간의 신뢰는 권한·책임의 공유뿐만 아니라 협동적 문제해결과 업무수행을 위해 중요한 기초가 된다. 본고에서는 상하간 신뢰 중에서 특히 부하의 상급자에 대한 신뢰에 어떤 요인들이 영향을 미치는지에 대해 고찰하였다. 부하의 상급자에 대한 신뢰는 선행연구에 기초하여 계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일화 신뢰로 정의하였고, 이에 상사의 행동특성과 능력, 상하간의 사회적 유사성 및 연고관계여부, 그리고 상하간 교환관계 특성 등이 미치는 영향에 대한 가설을 도출하고 이를 검증하였다.

본 연구는 설문조사방법을 이용하고 있는데, 표본은 국내 16개 중견기업에 종사하는 349명의 종업원이다. 실증분석의 결과, 상사의 배려, 개방성, 능력 등은 모든 신뢰유형에 유의한 正의 영향을 미치고 있었다. 한편, 상하간의 사회적 유사성은 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 보았으나, 부분적으로만 지지되었다. 연고관계의 영향으로는 학연은 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않고 있었으나 지연관계는 계산적 신뢰를 제외한 동일화 신뢰와 지식적 신뢰에 영향을 미치고 있었다. 이는 상하간 지역연고가 정서적 친밀감과 상호이해를 높여주어 신뢰형성에 기여하는 것으로 해석되며, 공정한 거래나 그 이상의 거래적 신뢰의 형성에는 아직 별 영향을 미치지 않는 것을 시사해준다. 교환관계의 특성에서는 상하간 관계지속기간이 길수록 지식적 신뢰에 유의한 正의 영향을, 계산적 신뢰에는 否의 영향을 미치고 있었다. 한편 미래기대이익은 계산적 신뢰에 正의 유의한 영향을 미치고 있었다.

향후 연구에서는 부하의 상급자에 대한 신뢰에 영향을 미치는 보다 다양한 요인에 대한 고찰이 필요하다고 본다. 나아가서 신뢰의 효과성에 대한 연구가 필요하다. 즉, 신뢰가 직무만족, 조직몰입, 구성원간 협동과 조정, 문제해결과 의사결정 등 다양한 조직유효성 변수에 어떤 영향을 미치는지를 규명할 필요가 있다. 또한 상하급자간 수직적 관계가 아닌 동료간 수평적 관계에서 신뢰가 어떻게 형성되는지에 대해서도 연구가 요구된다. 이러한 연구들이 축적됨으로써 한국적 상황에 적합한 조직신뢰의 이론이 정립될 수 있으리라 기대된다.

1. 서론

조직상황에서 신뢰의 중요성은 지속적으로 증대하고 있으며, 대인간 관계의 신뢰에서부터 조직간 관계의 신뢰에 이르기까지 다양한 수준에서 연구되고 있다. 신뢰는 특히 리더십(Kouzes & Posner, 1995; Conger & Kanungo, 1998), 게임이론과

협상관리(Axelrod, 1984; Bazerman, 1994; Milgram & Roberts, 1992), 성과평가와 절차공정성(Brockner & Siegel, 1996; Cummings, 1983; Fulk, Brief, & Bair, 1985), 노사관계(Lorenz, 1992; Taylor, 1989), 거래비용과 지배구조(Bradach & Eccles, 1989; Nooteboom, Berger & Noorderhaven, 1997; Shapiro, 1987; Williamson, 1993), 다국적 기업간 전략

적 제휴(John, Cullen, Sakano, & Take-nouchi, 1996; Madhok, 1995) 등과 같은 영역에서 핵심적인 구성개념으로 도입되고 있는 추세이다.

대인간 및 조직간 신뢰의 가장 큰 의의는 경제적 및 사회적 교환관계에서 통제비용을 최소화하고 협동을 이끌어내고자 하는데 있다. 그리하여 교환당사자들은 단기적 관점에서 자기이익 극대화만을 추구하지 않고 장기적 교환관계 속에서 공동이익 극대화를 위해 서로 협동하게 되는 것이다. 즉, 교환당사자들이 일시적인 승패(win-or-lose)의 게임을 지양하고 공동승리(win-win)의 게임을 추구하도록 유도하는데 있다.

그러나 신뢰는 협동이 일어나기 위한 필수조건은 아니다. 교환 당사자간의 협력은 상대방을 신뢰하지 않아도 강압이나 여타의 통제장치에 의해 이루어질 수 있다(Bradach & Eccles, 1989; Gambetta, 1988). 일반적인 교환관계에서는 거래가격과 조건, 그리고 권한이라는 통제장치를 활용할 수 있다. 사회적 및 경제적 교환당사자들은 상호신뢰가 부족할수록 더 정교하게 개발된 통제장치를 필요로 하게 되며, 통제장치가 약화되면 상대방에 대한 감시비용(monitoring costs)이 증대하게 된다. 이에 감시비용이 거래 자체로부터 오는 이익을 능가하게 되면 교환관계를 청산하기도 한다. 그러나 신뢰를 통해 통제 및 감시비용을 줄일 수 있으므로, 신뢰는 경제적 가치를 가지고 있는 것이다. Arrow (1974)도 신뢰는 그 자체로서 훌륭한 통제장치로 작용할 수 있으며, 경제적 비용을 줄여주는 매우 효율적인 것이라고 보고 있다(p.23).

조직내 상하급자 관계나 동료관계에서 협동을 이끌어내는 데도 기본적으로 통제에 의한 방식과 신뢰에 의한 방식이 있다. 통제적 방식은 협력을 의무화하고 이를 어길 시에는 처벌을 가능케 하는 각

종의 관리제도를 도입하는 것이다. 반면에 교환과정에 대해 별도의 감시자나 통제장치를 두지 않고, 당사자간에 생성된 신뢰에 의거하여 협동하도록 맡길 수 있다. Ouchi(1981)는 이를 위계적 통제에 대응하는 문화통제(clan control)라고 하면서 신뢰의 중요성과 효과성을 강조하였다.

상하급자간 관계는 조직행동연구에서 매우 중요한 영역이다. 그럼에도 불구하고 상하급자간 신뢰에 관한 체계적 연구는 부족한 형편이다. 지금까지 문헌에 나타나고 있는 상하급자간 신뢰에 대한 몇몇 연구를 보면, Fulk, Brief, 및 Bair(1985)는 부하가 상사를 신뢰하는 정도가 상사에 의한 인사고과의 객관성과 정확성에 대한 부하의 인식에 크게 영향을 미친다는 것을 보여주었다. Tjiovold (1984)도 상하급자간 비대칭적인 권한관계에서 협력과 갈등이 신뢰에 의해 영향을 받을 수 있다고 보았다. 이외에도 종업원들이 신뢰를 보유하고 있는 정도가 그들의 업무성과, 조직몰입, 사기, 이직 등과 같은 조직유효성에 크게 영향을 미친다는 실증 연구들(Diffie-Couch, 1984; Moore, Shaffer, Pollack, & Taylor-Lemcke, 1987)이 있다.

상사와 부하간의 신뢰는 오늘날 기업들이 통제 중심의 관리로부터 자율중심의 관리로 이전되어 가고 있음에 비추어 볼 때, 그 중요성이 더욱 커지고 있다. 관리자와 종업원간에 신뢰갭이 감소되지 않고 오히려 커져가고 있다는 지적(Farnblam, 1989)은 새로운 조직관리 패러다임을 정착시키기 위해서 상하급자간 신뢰의 형성이 시급함을 역설적으로 말해준다. 근래에 각광을 받고 있는 변혁적 리더십이나 슈퍼리더십 연구(Conger & Kanungo, 1988, Kouzes & Posner, 1995)에서 상하급자간 신뢰를 강조하고 있는 이유도 이와 동일한 맥락에서 파악될 수 있을 것이다. 그러나 이들 새로운 리더십에

서는 신뢰를 독자적인 구성개념으로 보지 않고 암묵적으로 리더십에 포함되는 개념으로 보고 있다. 그리하여 신뢰에 대한 개념 정의를 명확히 내리고, 실증연구를 위한 조작화를 시도하지 않았다.

이상과 같이 전략적 자산으로서 신뢰의 중요성이 강조되에도 불구하고, 신뢰의 구성개념 및 역할에 대한 체계적인 고찰이 미흡한 실정이다. 특히 국내에서는 상하급자간 뿐만 아니라 조직내 대인간 신뢰에 대한 연구도 없는 실정이다. 이에 본고에서는 한국기업 구성원들에게 어떤 요인들이 상급자에 대한 신뢰에 영향을 미치는지에 대해 탐색적 실증연구를 하고 있다.

그러나 국내의 모두에서 상하급자간 신뢰에 대한 연구가 부족한 실정이므로, 본고에서는 이론적 배경과 실증가설을 대부분 대인관계신뢰에 관한 해외의 기존연구에 의거하여 도출하였다. 다행히 미국에서는 90년대에 이르러 신뢰의 다차원적인 구조와 영향요인에 대한 보다 체계적 연구들이 나타나고 있어서, 이를 한국적 상황에 적용시킬 수 있는 이론적 기반이 마련되고 있다고 보아진다. 근래 대규모의 구조조정이 진행됨에 따라 기업구성원간 신뢰기반의 상실이 우려되는 상황에서, 상하급자 관계에서의 신뢰에 영향을 미치는 요인에 대한 연구의 중요성이 더욱 커지고 있다고 보아진다.

II. 신뢰의 정의와 유형

1. 신뢰의 정의

신뢰의 정의 문제는 많은 학자들의 관심과 논란을 불러일으켜 왔다. 신뢰를 상대방의 선의에 대한 믿

음이라고 단순하게 정의하는데서 오는 한계를 극복하고자 노력한 초기연구의 대표적인 것은 Rotter에 의한 일련의 연구(1967, 1971, 1980)이다. Rotter는 사회학습이론의 관점에 입각하여, 신뢰를 다른 개인 또는 집단이 약속한 것에 대해 본인이 믿어도 될 것이라는 일반화된 기대(*generalized expectancy*)라고 정의하고 있다. 여기서 일반화된 기대란 상대방이 비교적 안정적인 특성을 가지고 있으며 약속을 잘 지킨다는 것을 점차 학습함으로써 상대방에 대한 신뢰가 형성된다는 것을 의미한다. 신뢰는 순간적인 특정 경험에 의해 결정되기도는 다양한 상황에서 상대방과의 상호작용이 축적되면서 일반화된 기대로 정착하게 되는 것이다.

Lewis와 Weigert(1985)는 신뢰란 기본적으로 사람들간의 다양한 관계 속에서 발생하는 사회적 현상이라고 보고 있다. 즉, 신뢰는 사회적 상황으로부터 유리된 개인의 내부 심리상태라기보다는 지속적인 쌍무적 교환관계 또는 집단성원관계 속에서 발생하는 사회적 속성으로 이해되어야 한다는 것이다. 따라서 사회적 관계 속에서 개인들은 상대방에 대한 다양한 관계경험을 통해서 신뢰를 형성하게 되고, 이는 관계자들간에 사회적 결속을 낳는 핵심적인 토대가 된다. 신뢰는 사회적 관계 속에서 발생하는 상대방에 대한 호혜적 믿음이며 합리적 계산의 복잡성을 단순화시켜주는 기제라고 보고 있다.

Zucker(1986)는 신뢰를 교환당사자간에 공유되는 관계에 대한 일정한 기대(*expectations*)의 집합이라고 정의하고 있다. 이는 어느 것이 공정한 것인가에 대한 사회규칙과 절차의 합법성에 영향을 받는다. 그러므로 많은 경우에 신뢰위반이 발생하지 않으면 대부분의 사람들은 신뢰를 의당 주어진 것으로 인식하기가 쉽다. 또한 신뢰는 사회규범과 관습에 매우 밀접하게 관련되어 있으므로 분리하여

측정하기가 어렵다는 주장까지 제기하고 있다.

한편, Gambetta(1988)는 신뢰와 위협간의 관계에 초점을 두고, 신뢰를 상대방이 본인에게 이익이 되거나 적어도 해롭지 않은 어떤 행동을 취할 확률이 충분히 높다는 기대 또는 믿음을 갖고 있는 것으로 정의하고 있다. 그러므로 신뢰는 교환관계를 공고히 하고 상호협력을 유발하는 매우 중요한 기반이 된다.

한걸음 나아가서 Coleman(1990)은 신뢰를 상대방이 어떻게 갚을지를 알기 전에 그와의 사회적 교환에 개입하게 되는 것이라고 말한다. Mayer, Davis 및 Schoorman(1996)은 신뢰를 상대방이 본인에게 중요한 특정 행동을 수행해줄 것이라는 기대 하에서 상대방을 직접 감시하거나 통제하지 않고 자신의 위협을 상대방에게 노출시키고자 하는 의향으로 보고 있다.

이상과 같은 논의를 종합해보면, 신뢰는 상대가 기꺼이 자신의 기대에 부응하여 행동할 것이라는 믿음이라고 정의할 수 있다. 그러나 학자에 따라 교환관계의 공정성, 호혜성(reciprocity), 위협감수(risk and vulnerability) 등 서로 다른 측면을 강조하고 있음을 알 수 있다. 이같은 정의상의 혼란을 극복하기 위한 방안의 하나는 신뢰의 다차원적 속성을 구분하여 유형화하는 것인데, 이하에서는 이에 대해 살펴보기로 한다.

2. 신뢰의 개념적 차원과 유형

신뢰에 대한 최근 연구동향에서 가장 두드러진 것 중의 하나는 신뢰에는 여러 유형 또는 차원이 존재한다는 것이다. 이는 기존 연구에서 포괄적으로 신뢰를 정의해온 것에 비해 진일보한 것이다. 신뢰라는 개념 속에 내포된 다차원적 속성에 따라 다양한

유형의 신뢰를 정의하여, 이전에 비해 더 구체적인 실증연구를 가능케 해주기 때문이다.

신뢰의 유형에 대해 체계적인 접근을 시도한 초기의 연구자는 Lewis와 Weigert(1985)이다. 이들은 신뢰가 합리성(rationality)과 감정(emotionality)이라는 두 가지 기초에 의해 형성되며, 이 두 가지 기초가 높고 낮음에 따라 네 가지의 신뢰유형이 있다고 본다. 즉, 합리성이 높고 감정개입이 낮은 인지적 신뢰, 합리성이 낮고 감정개입이 높은 감정적 신뢰, 둘다 높은 이데올로기적 신뢰, 둘다 보통수준인 일상적 신뢰 등이다.

이에 반해, Shapiro, Sheppard, 및 Cheraskim(1992)은 신뢰의 원천에 초점을 두어 규제적, 지식적 및 동일화 신뢰라는 세 가지 유형을 제시하고 있다. 규제적 신뢰(deterrence-based trust)는 처벌의 위협으로 인해 행동의 일관성(reliability)을 확보하는 것, 즉 명시적 또는 암묵적 약속을 준수하는 것을 말한다. 그러므로 신뢰는 관계의 상실이나 벌칙의 위협이 클수록 잘 유지되며, 상대방이 비일관적인 행동을 하게 되면 깨지게 된다.

지식적 신뢰(knowledge-based trust)는 예측가능성에 기초한다. 상대방에 대해 충분히 알고 있기 때문에 행위가 예측이 가능하다는 것이다. 이는 처벌보다는 정보에 의존하는 신뢰이다. 다시 말해서 시간 흐름에 따라 반복적인 상호관계의 역사는 상대방의 행위를 예측할 수 있다는 일반적인 기대를 형성케 하고, 이 기대가 상대방에 대한 신뢰의 기초가 되는 것이다.

이 신뢰의 유지를 위해서는 규칙적인 의사소통이 중요한 프로세스이다. 즉, 상호간의 지속적인 접촉을 유지함으로써 부족한 것, 선호하는 것 그리고 상대방의 문제해결 스타일 등에 대한 정보를 획득해야 한다. 서로에 대한 정보를 수집하고, 서로 다

른 맥락에서 그리고 상반된 상황에 대한 반응을 보면서 서로에 대한 지식을 축적해 간다.

동일화 신뢰(identification-based trust)는 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아지는 신뢰이다. 이는 상대방의 입장, 특성, 상황 등에 대해 아는 정도를 뛰어넘는 것으로서 서로에 대해 일체감을 느끼고 신뢰를 갖는 것을 말한다. 동일화 신뢰는 교환당사자간 또는 대리인에 대한 감시나 규제의 필요성을 대체해주는 역할을 한다. 여기서 쌍방은 서로의 관심과 이해가 일치되기 때문에 자연스럽게 보호될 것이라는 확신을 갖게 된다.

한편, Gambetta(1988), Lewicki와 Bunker(1996) 등은 위의 규제적 신뢰보다 더 포괄적인 개념으로서 계산적 신뢰(calculus-based trust)를 제시하였다. 이는 신뢰위반에 대한 처벌의 두려움보다 신뢰보존으로부터 얻게되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰이다. 즉, 상대방과 공정한 거래가 이루어지는지에 대한 합리적 계산을 통하여 형성하게 되는 신뢰이다. 이에 대해 Williamson(1994)은 계산적 신뢰를 신뢰라고 볼 수 있는가 하는 정의상의 문제를 제기하지만, 합리적 계산을 통해 도출되는 상대방의 행동일관성이 경제적 거래비용을 크게 줄여준다는 점에는 동의하고 있다.

Cummings와 Bromiley(1996)는 조직내에서 상대 부서에 대한 신뢰는 상대방이 상호관계에 대한 몰입을 유지하고, 정직하게 협상하며, 이쪽에 대해 과도한 이득을 취하려 하지 않을 때 형성된다고 보았다. 즉, 신뢰는 관계몰입, 양심적 협상, 과다이득회피 등의 세 가지 요소로 구성된다. 또한 이들 세 구성요소는 전통적인 태도의 세 차원 즉,

인지적, 정서적, 및 행동의도 차원으로 나누어질 수 있으므로 신뢰는 이들 3×3 매트릭스 상의 9개 영역으로 구성되는 다차원적 개념이라는 것이다.

최근에 Rousseau, Sitkin, Burt 및 Camerer(1998)는 신뢰에 대한 기존 연구들에서 제시된 유형을 종합하면서 규제적 신뢰, 계산적 신뢰, 관계적 신뢰(relational trust), 제도적 신뢰(institutional trust) 등으로 구분하기도 하였다. 여기서 규제적 신뢰와 계산적 신뢰는 앞서 설명한 내용과 동일하다. 그리고 관계적 신뢰는 신뢰자와 피신뢰자간의 반복적인 상호작용 속에서 형성되는 것으로서 동일화 신뢰와 어느 정도 유사하지만 사회적 관계의 다양성을 포괄하는 좀더 광의의 개념이라고 보아진다(p. 399). 마지막으로 제도적 신뢰는 신뢰 행동을 부추겨주는 사전적 규제장치로서 팀워크시의 조직문화나 개인의 권리와 재산을 보호해주는 사회문화적 또는 법적 시스템 등을 일컫는다. 이는 계산적 신뢰나 관계적 신뢰를 형성하는데 도움을 주는 신뢰이다.

이상과 같이 신뢰의 개념적 유형에 대해서 연구자들에 따라 다양하게 제시되고 있음에도 아직 이에 대한 실증연구가 거의 없는 실정이다. 대부분의 기존 연구에서는 신뢰유형에 대한 구분이 없이 실증이 이루어졌다.

이에 본고에서는 위의 이론적 연구 중에서 조직내 상하간 관계에 가장 잘 적용될 수 있는 계산적, 지식적, 동일화 신뢰라는 세 가지를 부하가 상사에 대해 가지는 신뢰 유형으로 정의하고 이에 대한 영향요인들을 실증적으로 검증하고자 한다.¹⁾ 규제적 신뢰를 포함시키지 않은 이유는 이 개념이 Sitkin과 Roth(1993)가 지적한 바와 같이 협동을 교양

1) 신뢰의 유형에 대한 논쟁은 아직도 계속되고 있으며, 연구자의 관점에 따라 각 유형의 중요성을 상이하게 평가하고 있는 상황이다. 이에 본 연구에서는 신뢰의 유형에 대한 끊임없는 논쟁보다는 실증연구에 비중을 두었다.

시킴을 위한 통제메카니즘과 유사하며 통제의 대체 물로서 정의될 수 있는 신뢰로 보기가 어렵기 때문이다. 또한 본 연구의 초점인 부하의 상사에 대한 신뢰에서는 부하가 상사에게 처벌의 위협을 제기한다는 것이 현실적으로 적합하지 않기 때문이다.²⁾ 제도적 신뢰도 본 연구에서는 다루지 않았는데, 그 이유는 대인간 신뢰를 발전시키는데 영향을 미치는 것으로서 주로 비교경영관점에서 국가간 차이를 비교하는데 적합한 개념이라고 보아지기 때문이다 (예: Fukuyama, 1995).

III. 신뢰의 영향요인

신뢰에 영향을 미치는 요인은 무엇일까? 이에 대해서는 기본적으로 네 가지 영역이 중심이 된다. 첫째는 상대방의 행동특성과 능력이다. 신뢰는 Lewis와 Weigert(1985)가 지적한 바와 같이 기본적으로 쌍방적인 교환에서 발생하는 일종의 교환자산(transactional assets)이다. 따라서 상대방에 대한 신뢰는 무엇보다도 상대방이 나에게 어떤 방식으로 행동하느냐에 달려있다. 일부 학자들은 이를 상대방의 신뢰가치(trustworthiness)라고 정의하고 있다(예: Hardin, 1996; Mayer et al., 1995; Rotter, 1967; Tyler & DeGoey, 1996). 둘째는 교환당사자간의 유사성(similarity)이다. 이는 교환당사자들의 속인적 및 사회배경적 특성이 얼마나 비슷한가에 의해 신뢰형성이 크게 영향을 받는다는 것이다. 셋째는 교환관계의 기간, 빈도 및 향후 기대

되는 관계정도 등 교환 그 자체의 특성에 따른 영향이다. 넷째는 본인의 신뢰성향이다. 이는 개인차에 대한 것으로서, 남을 신뢰하고자 하는 성향이 높은 사람과 낮은 성향을 가진 사람이 있다는 것이다.

이하에서는 개인차에 관한 본인의 신뢰성향을 제외하고 상급자의 행동특성과 능력, 당사자간의 사회적 유사성, 교환관계의 특성 등이 신뢰에 미치는 영향에 대해 고찰하였다.

1. 상사의 행동특성과 능력

일찍부터 연구자들은 신뢰가 상대방의 특성에 의해 좌우된다고 보았다. 즉, 상대방이 신뢰할 만한 행동을 하는가가 신뢰에 크게 영향을 미친다고 보고 이를 집중적으로 연구해왔다. <표 1>에는 신뢰형성에 영향을 미치는 피신뢰자의 특성에 대해 지금까지의 연구를 요약하였다.

위의 <표 1>에서 볼 수 있듯이 지금까지 많은 연구자들에 의해 신뢰에 직접적으로 영향을 미치는 상대방 특성에 대한 연구가 진행되었으나, 여기서는 이중 가장 최근의 연구인 Mishra(1996)의 연구를 중심으로 설명하고자 한다. Mishra는 상대방이 개방적이고, 배려적이며, 일관성을 가지고 있고, 능력이 높다고 인식할 때 신뢰를 갖게된다고 보았다. 이에 대해 좀더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 개방성(openness)이다. Gabarro(1987)는 조직구성원간 신뢰는 상호 개방과 정직을 지각함으로써 형성된다고 했다. Kirkpatrick과 Locke(1991)는 개방적인 상급자는 부하들을 보유하고 동기부여 하는데, 그리고 조직을 변화시키고 혁신

2) 반면에 상사의 부하에 대한 신뢰형성을 연구하는 경우에는 규제적 신뢰가 중요한 변수가 될 수 있다. 상사가 부하에게 처벌의 위협을 가할 수 있기 때문에 부하행동의 예측가능성과 일관성을 제고시켜주는 상당한 효과가 나타날 수 있기 때문이다. 그러나 이 경우에도 규제적 신뢰라는 개념이 신뢰로 간주될 수 있는가 하는 논쟁은 계속 남는다.

〈표 1〉 신뢰에 영향을 미치는 주요 행동특성 요소

선행연구	행동특성 요인들
Butler (1991)	능력, 일관성, 접근가능성, 신중함, 공정성, 고결성, 충성도, 개방성, 약속이행, 수용성
Cook & Wall (1980)	신뢰의향, 능력
Gabarro (1978)	개방성, 이전 경험
Giffin (1967)	전문능력, 일관성, 의도, 개인적 매력, 명성
Hart, Capps, Cangemi & Caillouet (1986)	개방성, 공유가치, 자율과 피드백
Kee & Knox (1970)	능력, 동기
Larzelere & Huston (1980)	배려, 정직
Lieberman (1981)	능력, 고결성
Mishra (1996)	능력, 개방성, 배려, 일관성
Sitkin & Roth (1993)	능력, 가치합일성
Ring & Van de Ven (1992)	도덕적 고결성, 선의

자료원 : Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995)의 연구에서 일부를 발췌하여 재인용하였음.

을 촉진하는데 있어서 매우 효과적인 리더십을 발휘할 수 있다고 했다. Davis와 Lawrence(1977)는 매트릭스 조직에서 부서간 조정에 신뢰를 연관시켰는데, 이때 개방성이 신뢰를 구축하는데 핵심이 된다고 보았다. Butler(1991) 역시 신뢰를 구성하는 요소로써 개방성이 주요한 구성 항목임을 실증적으로 밝혔다.

둘째, 배려(concern/benevolence)이다. 이는 상대방에 의해 불공정한 일을 당하지 않을 것뿐만 아니라 상대방이 나의 복지에 기여하고자 노력하는 것을 의미한다(Cummings & Bromiley, 1996; McGregor, 1967). 이와 같이 나의 복지나 관심사항에 대해 상대방이 지속적인 관여(invovement)를 보여줄 때 그를 신뢰하게 된다(Barber, 1983). 이러한 영향관계는 상하관계에서도 그대로 적용될 것이다. 즉, 상사가 자기들의 욕구에 대해 얼마나 관심을 갖고 배려해주는가에 따라 부하의 상급자에

대한 신뢰가 영향받게 될 것이다.

셋째, 일관성(reliability)이다. 이는 말과 행동의 일치, 행동간의 일관성, 약속이행 정도 등을 뜻한다. 상하급자 관계에서 상급자 즉 리더의 말과 행동이 불일치할 경우 신뢰가 감소되리라는 것은 쉽게 이해할 수 있다. Garbarro(1987)는 작업관계에서 상사와 부하와의 사이의 신뢰는 다양한 상황 및 시간적 흐름 속에서 나타나는 행위의 일치성이 중요하게 영향을 미친다고 보았다. 따라서, 상사의 믿을만한 가치는 상사 자신의 일관성에 의해서 결정된다고 할 수 있다. Kirkpatrick과 Locke(1991)도 상사의 일관성(consistency)과 신용(credibility)이 신뢰를 결정하며, 특히 기업이 위기상황에 처해있을 경우 더욱 중요한 신뢰원천이 된다고 하였다. 결국, 상사가 보여주는 일관성이 신뢰의 중요한 기반이 된다고 할 수 있다.

넷째, 능력(competence)이다. 신뢰형성에서 능력

인식의 중요성은 Butler(1991), Lieberman (1981), Sitkin과 Roth(1993), Tyler와 DeGoev (1996) 등 거의 모든 연구자들에 의해 강조되었다. 즉, 상대방에 일을 맡겨도 잘 수행할 수 있으리라는 인식에 의해 신뢰가 형성된다는 것이다. 따라서 상대방의 능력에 대한 믿음이 뒷받침되지 않으면 일을 중심으로 관계를 쌓는 작업조직에서는 신뢰 형성이 어렵다는 것이다.

이상을 종합해보면, 부하가 상급자에 대해 개방성, 배려, 일관성, 및 능력이 높다고 인식할 때, 신뢰가 높아진다고 볼 수 있다. 그러면, 피신뢰자의 행동특성 요소들이 앞서의 세 가지 신뢰유형에 어떻게 영향을 미칠까? 이에 대해서는 아직 체계적인 이론적 및 실증적 연구가 없는 실정이다. 그러나, 지금까지의 논의를 정리하여 보면 몇 가지 추론이 가능하다. 계산적 신뢰는 교환관계를 유지함으로써 얻으리라고 기대되는 긍정적 보상에 기초한 신뢰이기 때문에, 상사의 능력과 배려가 무엇보다도 중요한 영향요인이 될 것이다. 아울러 교환의 비용과 효익에 대한 합리적 계산을 가능케 해주는 일관성이 유의한 영향을 미칠 것이다. Williamson (1994)은 상대방의 행동일관성이 합리적 계산을 가능하게 해주므로 거래비용을 크게 줄여주며, 계산적 신뢰를 높여준다고 보고 있다. 이에 비해 개방성은 상대적으로 작은 영향을 미칠 것으로 보인다. 한편, 지식적 신뢰는 상대방에 대한 정보와 이해가 바탕이 되므로 정보공유의 폭을 넓혀주는 개방성이 중요한 영향요인이 될 것이다. 아울러 지식적 신뢰는 상대방 행동의 예측가능성이 높아질 때 형성되므로 상급자가 일관성을 보여줄 때 더 높아질 것이다. 마지막으로 동일화 신뢰는 상급자의 가치와 목표를 수용하고 일체감을 갖게됨으로써 형성되는 신뢰이므로, 상사가 개방성과 일관성을 보여줄 때 더욱

높아진다고 볼 수 있다.

상급자의 행동특성 요소들과 신뢰 유형간의 관계에 대한 이같은 추론에도 불구하고, 본 연구에서는 네 가지 요소 모두가 상급자에 대한 세 가지 유형의 신뢰에 공통적으로 영향을 미치는 것으로 보았다. 위의 추론에 포함되지 않은 행동특성 요소들이 신뢰 유형에 영향을 미치지 않을 것이라는 논리적 근거가 아직 미약하기 때문이다. 이에 본 연구에서는 탐색적(exploratory) 수준에서 아래와 같은 가설을 정립하였다.

- 가설1: 상사의 개방성, 배려, 일관성, 및 능력을 높게 인식할수록 상사에 대한 계산적 신뢰가 높을 것이다.
- 가설2: 상사의 개방성, 배려, 일관성, 및 능력을 높게 인식할수록 상사에 대한 지식적 신뢰가 높을 것이다.
- 가설3: 상사의 개방성, 배려, 일관성, 및 능력을 높게 인식할수록 상사에 대한 동일화 신뢰가 높을 것이다.

한편, 상대방의 행동특성 요소들이 신뢰에 어떻게 영향을 미치는가에 대해서도 논쟁이 존재한다. Mayer et al.(1995)은 이전의 연구자들과는 달리 상대방의 능력과 행동특성이 독립적으로 신뢰형성에 영향을 미치기보다는 여러 요소들이 동시에 상대에 대한 신뢰에 영향을 미친다고 본다. 예를 들어, 상급자의 능력수준이 높다고 하더라도 온정적 배려가 낮다고 인식하게 되면 신뢰를 갖기 어렵기 때문이라는 것이다. Mishra(1996)도 이와 유사하게 만약 특정 요소의 수준이 낮으면 여타 요소의 효과를 상쇄하게 될 것이라고 주장하고 있다.

이같은 논의는 결국 신뢰에 영향을 미치리라고 기

대되는 능력 및 행동특성의 효과가 부가적(additive)인가 승수적(multiplicative)인가 하는 문제이다. 따라서 본 연구의 실증분석에서는 전통적 관점에 따른 개별 변수들의 효과와 Mayer et al, Mishra 등에 의해 주장된 행동요소들의 승수값으로서 정의된 복합적 효과를 동시에 검증하였다.

2. 사회적 유사성과 근접성

Zucker(1986)는 신뢰형성에 기여하는 주요요소로서 교환당사자간의 사회적 유사성과 근접성을 들고 있다. 이를 개인특성에 의거한 신뢰생성(characteristic-based trust production)이라고 말하고 있는데, 가족배경, 성별, 연령, 교육, 지위 및 기타의 사회적 조건에서 유사한 사람들이나 특수관계에 있는 근접성이 높은 사람들간에는 신뢰가 용이하게 구축된다는 것이다. 즉, 사회적 기준에 의해 동일집단으로 파악될 수 있는 구성원들간에는 상호결속과 협동지향의 집단규범에 의해 신뢰생성이 촉진된다는 것이다. 이같이 집단규범에 기초한 신뢰는 집단 멤버십과 구성원간 친근성을 강조하는 의례적 또는 상징적 행동들에 의해 강화되어진다. 이는 일종의 강화순환고리로 작용하는데 사회적 유사성이 높은 사람들 사이에 존재하는 '서로 신뢰하려는 성향' 때문에 이들간에 반복적인 상호작용이 이루어지게 되면 신뢰는 빠른 속도로 증폭되게 된다.

위의 사회적 유사성과 근접성은 크게 학력, 지위, 연령, 성별 등과 같은 보편적 기준과 혈연, 학연, 지연 등과 같은 연고주의 요소로 구분하여 볼 수 있다. 먼저 학력, 지위, 연령, 성별 등과 같은 보편적 기준에 의한 유사성과 근접성은 계산적 신뢰보다는 지식적 신뢰와 동일화 신뢰를 형성하는데 유의한 영향을 미칠 수 있을 것이다. 본 연구의 초

점인 조직내 상하급자간 관계는 지속적인 상호작용을 수반한다. 이때 사회적 유사성과 근접성은 상호간의 정보공유가 활성화되고 이해기반이 확충될 확률을 높여주기 때문에, 높은 수준의 지식적 신뢰를 형성할 수 있게 해준다. 또한 유사한 규범의 공유로 인해 동일화 신뢰를 높여주게 된다.

Scott와 Cook(1983)은 일선감독자와 부하종업원간의 신뢰에 대한 실증연구에서 나이차이가 미치는 영향관계를 조사하였는데, 젊은 부하들 보다 나이가 많은 부하들이 상급자에 대해 더 높은 신뢰를 보여주고 있었다. 단지 이 연구에서는 감독자와 부하간의 나이차이를 직접 변수화하여 조사하지 않았기 때문에 상하급자간 나이차이가 적을수록 부하들이 상급자를 더 신뢰한다고 단정짓기는 어렵다. 그러나 대부분의 일선감독자들이 나이가 많은 점에 비추어 볼 때, 나이가 많은 부하들이 상급자와 나이차이가 적으리라고 볼 수 있기 때문에 연령면에서 유사성이 높을수록 신뢰가 높게된다고 추정할 수 있겠다. 유교적 전통이 강한 한국에서는 연령이 교환관계 형성에 매우 중요한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 특히 급격한 가치관의 변화를 겪고 있는 우리 상황에서 연령차이는 상호 이해기반과 동일화에 상당한 영향을 미치리라고 기대된다. 세대차이에 따라 바람직한 리더십 개념과 행동관행이 상당히 다르게 정의되고 있다는 것을 실증적으로 보여주고 있는 이병철(1995)의 연구는 간접적으로나마 연령차이가 상하급자간 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 영향을 미칠 것이라는 것을 시사해주고 있다.

한편 Scott(1983)는 관리자들과 전문직들을 대상으로 성별차이가 신뢰에 미치는 영향관계를 연구하였는데, 여기서는 상하급자간 성별이 다를 경우에 동일한 성별의 상하관계의 경우보다 부하의 상사에 대한 신뢰가 낮다는 것을 발견하였다. 직접적

으로 신뢰를 조사하지는 않았지만, Tsui와 O'Reilly(1989)는 상사와 부하간에 성별과 인종적 차이가 있을수록 상사는 부하들이 일을 더 못한다고 생각하고 그들에게 매력을 덜 느낀다는 것을 발견하였다. 이같이 부하들이 상사의 부정적 인식을 경험하게 되면 심리적 거리를 크게 느끼게 되고, 결과적으로 상사에 대한 신뢰가 낮아지게 된다 (Jeanquart-Barone, 1993).

이같은 실증연구 결과들은 인구통계학적 변수나 여타의 속인적 요소들의 유사성과 상이성이 상사와 부하간의 신뢰에 유의한 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여주고 있어 Zucker의 개인특성에 의한 신뢰 생성 가설을 지지해주고 있다.³⁾

이상과 같이 속인적 특성에 있어서 유사성이 높은 상하급자간에는 서로 공유하는 사회규범과 상호작용패턴이 유사하여 높은 신뢰가 형성될 수 있는데 반하여 유사성이 낮은 상하급자 관계에서는 상대방에 대한 왜곡된 인식이나 상호작용이 제약됨으로 인해 신뢰수준이 낮을 것이다. 이는 앞서 제시한 세 가지 신뢰유형에서 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 해당되는 것으로 볼 수 있다. 지식적 신뢰는 대부분 폭넓은 상호작용을 통해 상대방에 대한 이해기반이 확장되는 데서 형성되기 때문이다. 또한 동일화 신뢰는 유사한 사회규범을 공유하며 상대방에 대한 동질감을 느낌으로서 형성되기 때문이다.

가설4: 상사-부하간에 연령, 학력, 직급, 성별 등 보편적 기준에 의한 사회적 유사성이 높을수록 상사에 대한 지식적 신뢰가 높을 것이다.

가설5: 상사-부하간에 연령, 학력, 직급, 성별

등 보편적 기준에 의한 사회적 유사성이 높을수록 상사에 대한 동일화 신뢰가 높을 것이다.

한편, 한국적인 상황하에서 사회적 유사성과 근접성의 핵심적 개념중의 하나인 연고관계는 지식적 및 동일화 신뢰뿐만 아니라 계산적 신뢰에도 강력한 영향을 미칠 것으로 기대된다. 집단주의적 문화를 강하게 가지고 있는 우리나라에서 혈연, 지연, 학연 등의 연고에 기반을 둔 사회적 및 경제적 관계의 응집성은 이미 잘 알려진 바이다. 연고주의가 위의 일반적인 사회적 유사성과 다른 점은 서로 도와주고 이해를 함께 나누는 특수관계를 형성해준다는 데 있다.

예를 들어, 이종한(1994)은 연고집단 내부의 폐쇄성과 외부적 배타성을 강화시켜주는 주요 이유로 폐쇄적 인간관계를 통한 이득이 크기 때문이라고 하면서 우리사회에서 연고주의의 문제점을 강하게 제기하고 있다. 즉, 연고주의에 의한 예측가능한 이득으로는 우선 친숙한 인간관계에 기초한 정서적 지지와 안정감을 들 수 있다. 그러나 보다 실제적인 것은 권력 획득 및 행사, 경제적 실리 측면에서 친숙한 연고주의로 연결된 인간관계를 이용한 이득이다(김진균, 1983; 이종한, 1994; 홍동식, 1990). 문석남(1990)의 연구에서도 사람들이 연고집단에 참여하는 이유가 혈연, 학연, 지연에 따라 약간의 차이는 있었으나, 공통적으로는 깔려있는 동기는 명백한 호혜의식이었다. 한규석(1990)은 연고주의가 대인행동에 미치는 영향을 조사하기 위해 혈연, 지연, 학연 관계에 따른 12가지 행동유형에서의 차이를 실증적으로 조사하였다. 혈연, 지연, 학연을

3) 학력차이와 직급상의 차이가 신뢰에 영향을 미치는 것에 대한 선행연구는 아직 없으나 Zucker(1986)의 개인특성에 의거한 신뢰생성 가설을 검증하기 위해 포함시켰다.

가진 관계에서 그렇지 않은 관계의 경우보다 상대방이 '승진되도록 도움을 준다'는 행동유형이 월등하게 강하게 나타나고 있었다. 그리고 지연은 상대방에게 친밀함을 보여주는 다양한 행동유형에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있어서 혈연이나 학연보다도 더 강한 결속관계로 나타나고 있었다. 최석만(1990)도 연고주의적 태도와 행동은 모두 사회생활에서 도움을 주고받는 정도에 유의한 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 기실 많은 사회비판론자들은 한국사회가 혈연, 학연, 지연 등의 관계에 의해 경제적 이해관계가 독점적으로 분배되고 있으며, 이러한 이유 때문에 연고주의가 더욱 강화되는 경향을 낳고 있다고 보고 있다.

본 연구는 작업조직내 상하관계에 대해 초점을 두고 있으므로, 혈연에 의한 연고관계는 제외하였다. 그리고 학연과 지연에 의한 연고관계가 지식적 및 동일화 신뢰뿐만 아니라 계산적 신뢰에 대해서도 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 정립하였다.

가설6: 상사-부하간에 학연, 지연 등 연고관계가 있을 경우에는 그렇지 않은 경우보다 상사에 대한 계산적 신뢰가 높을 것이다.

가설7: 상사-부하간에 학연, 지연 등 연고관계가 있을 경우에는 그렇지 않은 경우보다 상사에 대한 지식적 신뢰가 높을 것이다.

가설8: 상사-부하간에 학연, 지연 등 연고관계가 있을 경우에는 그렇지 않은 경우보다 상사에 대한 동일화 신뢰가 높을 것이다.

3. 교환관계 특성

Blau(1964)에 따르면 대부분의 사회적 교환에서는 상대를 구속하는 명시적 계약을 작성할 수 없

기 때문에, 비구체화된 의무(unspecified obligations)에 기초하여 교환관계가 형성되며, 이 때문에 교환당사자간에 신뢰가 필요하다고 하였다. 예를 들어 우리가 매우 민감한 정보를 상대방하고 교환하게 될 때, 상대방이 그 비밀을 제삼자에게 흘릴 수 있는 위험이 있기 때문에 이미 신뢰는 암묵적으로 존재하고 있다는 것이다. 그러나, Blau는 사회적 교환관계 속에서 신뢰는 매우 느리게 진화한다고 보고 있다. 즉, 신뢰수준은 시간의 함수이며, 과거와 현재가 연결된 반복적 상호작용에 의해서 창조된다는 것이다. 따라서 대인간 관계의 초기에는 아주 작은 교환이 이루어지고 거래에 따르는 위험이 작기 때문에 요구되는 신뢰수준도 그리 높지 않다. 하지만 이러한 단순거래를 통해 상대방의 신뢰할만한 가치가 입증되면 사람들은 서로의 교환관계를 점차 확장하고 더 큰 거래에 개입하게 된다. 그 결과 관계의 폭이 넓어지는 만큼 신뢰는 공고히 구축된다. 이같은 신뢰와 교환관계간의 순환적 강화과정이 진행된다.

Zucker(1986)도 신뢰의 영향요인으로서 교환당사자들의 개인특성 뿐만 아니라 교환과정 자체의 중요성을 강조하고 있다. 즉, 거래당사자간 반복적인 교환과정을 통해 상호의무준수라는 사회적 규범과 쌍방간 공정한 대우에 대한 기대를 받게 된다. 그리하여 경제적 거래관계는 사회적 상황에 녹아들게 된다. 결국 반복적으로 발생하는 상호교환관계의 안정성과 지속성에 의해 점진적으로 신뢰수준이 높아지는 것이다.

이상에서 보듯이 교환관계의 지속기간은 계산적 신뢰와 지식적 신뢰에 중요한 영향을 미친다. 또한 관계지속에 따라 당사자간의 가치적 동일화가 심화될 것이다. 이에 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설9: 상사와의 관계지속기간이 오래되었을수록

상사에 대한 계산적 신뢰가 높을 것이다.

가설10: 상사와의 관계지속기간이 오래되었을수록 상사에 대한 지식적 신뢰가 높을 것이다.

가설11: 상사와의 관계지속기간이 오래되었을수록 상사에 대한 동일화 신뢰가 높을 것이다.

한편, 경제학적 관점에서 신뢰는 교환관계로부터 얻게 되리라고 기대되는 이득을 극대화하기 위한 과정으로 이해되고 있다. 다시 말해서, 경제적 거래 당사자들이 근시안적으로 자기이익 극대화를 위해 상대방의 이익을 희생시키기보다는 공동의 협동 노력을 통해 집단가치를 극대화하는 것이 결과적으로 개인의 이익을 장기적으로 증대시킬 수 있으리라고 기대할 때, 신뢰의 기반이 구축된다고 본다. 따라서 신뢰는 경제적 거래관계의 이해득실을 계산한(calculative) 결과에 의해 선택되고 유지되는 것이다(Williamson, 1993).

이러한 신뢰형성을 잘 설명해주는 예로서 '죄수의 딜레마'를 들 수 있다. 여기서는 쌍방이 단기적으로는 서로 기회주의적으로 행동하는 것이 개인이익의 증대를 가져올 수도 있지만, 향후 반복적인 거래관계가 기대될 때는 쌍방의 공동이익을 추구하는 협동이 더 높은 기대이익을 가져다주기 때문에 상호 협동을 추구하게 되며 점진적으로 상대방에 대한 신뢰가 형성된다는 것이다.

Axelrod(1984)는 시뮬레이션을 통해 이같은 협동의 생성과 유지를 설명하고 있다. 여기서는 두 당사자에게 돌아오는 최고의 이득은 서로의 협동이 확보되는 상황에서 얻게 된다. 따라서 이 경우 교환(게임)이 지속되게 됨에 따라 신뢰가 필요하게 되는데 그 이유는 상대방이 어떻게 결정을 내리는

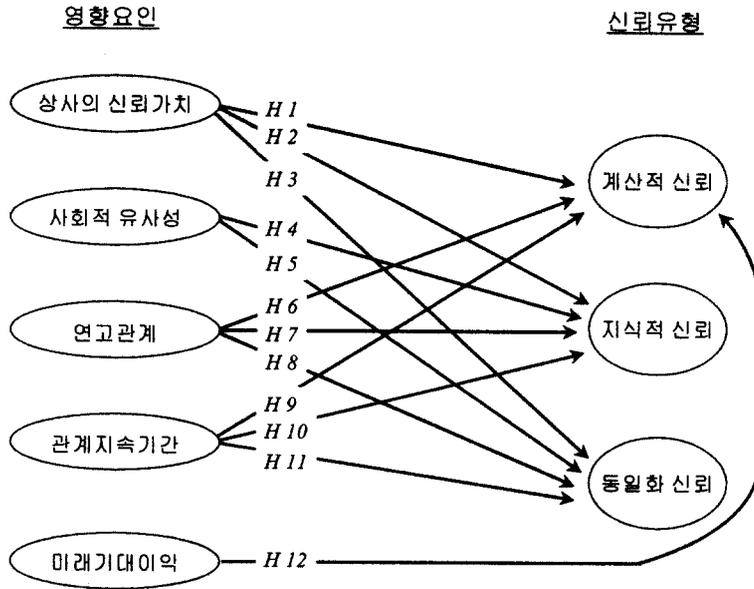
가를 사전에 알기 전에 내가 상대방에게 협동할 것인가 아닌가 여부를 결정해야 하기 때문이다. 이러한 신뢰는 도덕적 명령이나 의무감과 구별되는 개념이며, 서로의 이득을 계산해서 이득극대화를 추구하는 과정에서 계산적으로 판단되어진 것이다. 즉, 미래관계로부터 기대되는 이익이 계산적 신뢰를 갖게되는 주요 토대가 되는 것이다.

이와 같이 신뢰의 형성에 대해서는 사회학적 관점과 경제학적 관점간에 상당한 차이를 발견할 수 있다. 사회학적 관점에서는 신뢰가 과거의 교환으로부터 형성됨에 초점을 두는 반면에 경제학적 관점에서는 미래의 교환에 대한 인센티브에서 신뢰가 필요하게 된다는 점에 초점을 두고 있다. 그러나 이 같이 상이한 관점은 신뢰의 개념적 정의에 차이가 있기 때문이다. 즉, 사회학적 관점에서는 신뢰를 자기이익의 손해 위험을 감수하고 자신을 상대방과의 관계에 노출시키고 몰입하는데 초점을 두는 반면에, 경제학적 관점에서는 자기이익의 제고를 위해서 신뢰의 필요성을 인지하고 이를 상대방에게 강요함과 동시에 상대방의 선택행동에 대한 적절한 대응행동을 개발하게 된다는 점에 초점을 두고 있다. 즉 경제학적 관점에서는 계산적 신뢰를 가장 중요한 신뢰유형으로 인식하고 있는 것이다. 이러한 관점을 반영하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설12: 상사로부터의 미래기대이익이 클수록 상사에 대한 계산적 신뢰가 높을 것이다.

아래 그림에는 지금까지 도출된 가설들을 종합한 연구모형이 제시되어 있다.

〈그림 1〉 상급자 신뢰에의 영향요인



IV. 연구의 방법

1. 표본구성 및 자료수집

본 연구의 표본은 국내의 16개 중견기업에 종사하는 다양한 직급의 구성원들이다. 조사대상 기업은 제약, 시멘트, 기계, 제지, 공업용 부품, 원자재, 식료, 해운, 상사 등 다양한 업종에 걸쳐 분포하고 있으며, 대부분 독립 중견기업이거나 3-4개 정도의 계열사를 가지고 있는 중견 기업집단에 해당되며 동일 기업집단 내에서는 1개 기업만을 대상으로 하였다.

표본에서 기업간 차이에 따른 효과를 줄이고 일반화를 위해 각 기업당 25부씩 총 400부를 배포하였으며, 응답오류를 줄이고 응답률을 높이기 위

해서 설문지 길이를 4쪽으로 제한하였다. 아울러 응답률을 높이기 위해 설문배포시 반송용 우표가 부착된 봉투를 동봉하였다. 그리하여 최종 349부 (응답률 87.3%)가 회수되었으며, 기업간 응답률에 있어서는 별로 차이가 없었다. 회수된 설문지는 불량응답이 발견되지 않아 모두 분석에 포함하였다. 자료수집기간은 1998년 4월부터 5월까지이다.

응답자들의 특성을 간단히 살펴보면, 사원 및 대리급이 57.3%이고 과장이상의 직급이 42.7%이었다. 아울러 이들의 직속상급자를 보면, 부장급이 전체의 33.8%로서 가장 많으며 그 다음으로 이사, 차장, 과장 順으로 나타나고 있다. 직종별로는 영업/마케팅직 43.7%, 일반관리직 39.9%, 연구개발 및 생산기술직이 16.3%이었다. 전체 응답자 중 91.9%가 남자이고 8.1%가 여자이었다. 아울러 응답자의 직속상사는 98.3%가 남자이었으며 직속상사가 여자인 경우는 1.7% 정도에 불과하였

다. 따라서 본 연구에서 상하간 성별차이가 있는 경우는 대부분 상사가 남자이고 부하가 여자인 경우이다. 연령별 분포는 응답자의 평균연령은 34.7세이었고 직속상사와의 평균연령 차이는 8.8세이었다. 한편 상사와 학연을 갖고 있는 응답자는 9.7%, 지연 관계는 10.0%이었고, 학연과 지연 모두의 관계를 갖고 있는 경우는 거의 없었다.

2. 변수의 측정

종속변수

본 연구에서 측정도구를 개발하기 위해 가장 많은 노력을 기울인 것은 종속변수인 상급자에 대한 세 가지 신뢰유형에 대한 설문항목이다. 이들 세 가지 신뢰유형에 대한 측정도구가 현재까지 개발되어 있지 않으므로, 우선 선행연구들에서 제시된 개념정의에 기초하여 총 21개 항목의 Likert 타입의 자기보고형 척도를 개발하였다. 이때, 신뢰유형의 정의를 최대한 충실하게 반영하는 질문을 각각 7개 항목씩 개발하여 5점 척도로 구성하였다. 개발된 설문은 일차적으로 학부 3,4학년 54명을 대상으로 사전테스트를 실시하였는데, 신뢰도는 계산적 신뢰 $\alpha=0.79$, 지식적 신뢰 $\alpha=0.73$, 동일화 신뢰 $\alpha=0.82$ 이었다.

그 다음으로는 item-total 상관계수가 낮은 일부 항목을 수정한 이후, 대학원생 41명을 대상으로 2차 사전테스트를 실시하였다. 이때에는 보다 엄격한 테스트를 위해 설문지 구성을 세 가지 양식으로 작성하였다. 2차 사전테스트는 두 단계 절차를 통해 실시하였다. 우선 신뢰도 검증을 위해서 응답자

들에게 각 질문항목에 대해 5점 척도상에 응답하도록 요청하였다. 그리고 세 가지 유형의 신뢰를 요약적으로 정의한 카드를 나누어준 후에 각각의 질문항목이 어느 유형의 신뢰에 관한 질문에 해당하는지를 판단하여 설문지에 적어주도록 요청하였다. 이는 질문항목의 내용타당성(content validity)를 측정하기 위한 것이었다.⁴⁾ 신뢰도 검증 결과는 계산적 신뢰 $\alpha=0.76$, 지식적 신뢰 $\alpha=0.74$, 동일화 신뢰 $\alpha=0.81$ 이었다. 한편 내용타당성 검증은 원래 질문항목이 측정하려던 신뢰유형에 대해 응답자들이 맞히는 정도를 백분율로 측정하였다. 그 결과 거의 모든 항목에 대해 70% 이상의 응답자들이 맞혔으나, 5개의 항목은 50%-70% 수준이었다. 그리하여 3명의 focus group을 구성하여 해당 항목에 대한 토론을 통해 수정·보완을 하였다. 최종 채택된 설문항목은 부록에 첨부한 바와 같다.

독립변수

① 상급자의 행동특성 및 능력: Mishra(1996)의 연구에서 제시한 4가지 차원에 대해 각각 5개씩 총 20개의 설문항목으로 측정하였다. 설문항목은 Tyler와 DeGoey(1996), Hart와 Saunders 1997) 등의 실증연구에 이용된 설문항목과 Cummings와 Bromiley(1996)에 의해 개발된 OTI(organizational trust inventory)를 참조하여 개발하였으며, 5점 척도로 측정하였다.

② 관계기간: 이는 현재 소속된 부서에 부서장인 상급자와 함께 근무하고 있는 실제 기간으로 측정하였다. 아울러 이전 부서에서 상하관계로 같이 근무한 적이 있는 경우에는 이전 부서의 공동근무기

4) 새로운 척도를 개발하는 데는 Q-방법론을 이용하는 것도 효과적이다. McKeon & Thomas(1988)에 따르면 Q-방법론은 어떠한 구성개념도 사전적으로 정의될 수 없으며 응답자의 판단으로부터만 추론될 수 있다는 방법론적 철학에 기초하고 있다. 또한 이 방법은 판별타당성(discriminant validity)을 확보하는데 매우 유용한 방법이다. 본 연구에서는 기존연구에서 사전적으로 정의된 신뢰유형 개념을 채택하였으므로 Q-방법론을 사용하지 않았으며, 신뢰유형 개념에 적합한 척도를 개발하기 위해 내용타당성 확보에 주력하였다.

간도 측정하였다. 그리하여 같은 부서에서 상하관계로서 근무한 총 기간을 합산하였으며, 이에 제곱근(square root)값을 취하였다. 이는 통상 교환관계형성의 초기가 이후의 기간보다 서로를 알게되는데 더 큰 영향을 미칠 것이기 때문에 초기관계기간에 가중치를 부여하기 위한 것이다.

③ 미래기대 영향력: 앞으로 상사가 자신의 처우, 승진, 경력에 미칠 영향의 정도를 평가하는 3개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

④ 연고관계: 상사와의 연고관계는 학연, 지연에 관한 8개 항목을 제시하였고 복수응답을 허용하였다.

⑤ 사회적 유사성: 이는 상사와 응답자 본인의 연령, 성별, 직급, 교육정도에 대해 응답토록 하여, 상사-부하간의 사회적 유사성은 양자에 대한 응답치를 산술적으로 차감한 절대값으로 측정하였다.

그러므로 변수의 값이 높을수록 사회적 유사성은 낮은 것으로 정의된다.

V. 연구의 결과

1. 신뢰도, 타당도 및 상관관계 분석

먼저 상급자 신뢰의 신뢰도를 분석한 결과, 계산적 신뢰 $\alpha=0.899$, 지식적 신뢰 $\alpha=0.802$, 동일화 신뢰 $\alpha=0.913$ 등으로 양호하게 나타났다. 그리하여 요인구조를 평가하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. Varimax 회전방법을 사용하여 주 성분 요인분석을 한 결과 고유치 1.0 이상으로 세

〈표 2〉 신뢰유형의 요인분석 결과

변수	항목	요인 1	요인 2	Communality
지식적 신뢰	신뢰01	.7476	.2643	.6288
	신뢰02	.7301	.3295	.6416
	신뢰05	.5494	.2968	.3899
	신뢰06	.7605	.2636	.6478
계산적 신뢰	신뢰08	.4099	.7135	.6771
	신뢰09	.1416	.8798	.7942
	신뢰10	.2748	.8114	.7340
	신뢰11	.3485	.5738	.4507
동일화 신뢰	신뢰12	.3913	.7327	.6899
	신뢰15	.8068	.1901	.6871
	신뢰16	.7870	.3214	.7228
	신뢰17	.8278	.3038	.7777
	신뢰18	.6454	.2883	.5000
	신뢰19	.7921	.3139	.7259
	신뢰20	.7553	.3992	.7299
	신뢰21	.5707	.1965	.3644
고유치		8.7623	1.3990	
설명된 변량		54.8	8.7	

개의 요인이 추출되었는데 첫 번째 요인에는 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 관련된 대부분의 항목들이 적재되었으며, 두 번째 요인에는 계산적 신뢰에 관한 대부분의 항목들이 그리고 세 번째 요인에는 지식적 신뢰와 계산적 신뢰의 일부 항목들이 적재되었다. 이에 세 번째 요인에 적재된 일부항목을 제거한 결과, <표 2>와 같이 두 개의 요인이 추출되었다. 그리하여 이하에서는 지식적 신뢰와 동일화 신뢰를 지식/동일화 신뢰로 통합하여 분석하였다. 새로이 정의된 지식/동일화 신뢰의 신뢰도는 $\alpha = 0.936$, 그리고 계산적 신뢰의 신뢰도는 $\alpha = 0.870$ 이다.

한편, 상사의 행동특성과 능력에 대한 신뢰도 분석 결과는 배려 $\alpha = 0.901$, 개방성 $\alpha = 0.877$, 일관성 $\alpha = 0.932$, 그리고 능력 $\alpha = 0.920$ 로 나타났다.

탐색적 요인분석을 실시한 결과 고유치 1.0 이상으로 세 개의 요인이 추출되었는데 첫 번째 요인에는 배려와 일관성에 관한 10개 항목, 두 번째 요인에는 개방성에 관한 5개 항목, 그리고 세 번째 요인에는 능력에 관한 5개 항목이 적재되었다. 이에 해석상의 혼란을 줄이기 위해 일관성에 관련된 항목을 제거하였으며, 요인분석 결과는 <표 3>과 같다.

한편 연구변수들간의 상관관계는 <표 4>에 제시되어 있다. 상관관계 표에서 볼 수 있듯이 일부 변수들간에 상관관계가 높게($r > 0.7$) 나타나고 있어서 가설검정시 다중공선성에 대한 확인이 필요하다는 것을 시사해주고 있다.

<표 3> 상사의 행동특성요소의 요인분석 결과

변수	항목	요인 1	요인 2	요인 3	Communality
상사의 배려	행동01	.6485	.3964	.3016	.6686
	행동02	.7690	.2560	.2702	.7299
	행동03	.6772	.3784	.2899	.6859
	행동04	.7616	.2704	.2064	.6957
	행동05	.8069	.2339	.2916	.7907
상사의 개방성	행동06	.0064	.2772	.7789	.6835
	행동07	.4018	.2106	.7099	.7099
	행동08	.4004	.2160	.7393	.7535
	행동09	.4393	.2875	.5922	.6263
	행동10	.3637	.1380	.7551	.7214
상사의 능력	행동16	.3714	.7159	.2786	.7281
	행동17	.1429	.8585	.2134	.8031
	행동18	.2403	.8644	.2265	.8562
	행동19	.4105	.6871	.3303	.7498
	행동20	.4062	.7510	.1375	.7480
고유치		8.5213	1.4056	1.0238	
설명된 변량		.568	.094	.068	

(표 4) 연구변수들간의 상관관계

	평균	s.d	배려	개방성	능력	행동/연령 능력 차이	성별 차이	학력 차이	직급 차이	학연 차이	지연 기간	관제지속 이력	계산적 신뢰	지식적 신뢰	동일화 신뢰	상담자 연령	상담자 성별	상담자 직급			
배려	3.526	.718	1.000																		
개방성	3.389	.806	.714**	1.000																	
능력	3.579	.815	.710**	.625**	1.000																
행동특성/능력 (복합지표)	47.163	25.635	.871**	.859**	.845**	1.000															
연령차이	8.764	5.169	-.068	-.120*	-.081	-.086	1.000														
성별차이	.079	.270	-.055	-.072	-.078	-.090	.285**	1.000													
학력차이	.166	.857	.073	.019	.083	.039	.050	.220**	1.000												
직급차이	2.439	1.205	-.101	-.147**	-.050	-.079	.554**	.133*	.108	1.000											
학연	.074	.263	.057	.057	.021	.048	.011	-.084	-.030	-.004	1.000										
지연	.100	.301	.026	.010	.065	.029	.050	-.022	.046	-.035	.051	1.000									
관제지속기간 (세금근감)	1.493	.814	.041	-.015	.069	.031	.030	-.063	.006	.046	.062	.050	1.000								
미래기대이	2.900	1.300	.398**	.254**	.411**	.383**	.000	-.129*	-.031	.014	.089	.098	.352**	1.000							
계산적 신뢰	3.649	.730	.664**	.568**	.577**	.651**	-.102	-.127**	.014	-.133*	.023	.062	-.086	.364**	1.000						
지식적 신뢰	3.648	.599	.728**	.681**	.692**	.743**	-.114*	-.149**	.037	-.120*	.050	.062	.171**	.443**	.662**	1.000					
동일화 신뢰	3.429	.789	.762**	.673**	.740**	.783**	-.156**	-.109*	.029	-.091	-.006	.088	.043	.402**	.684**	.823**	1.000				
지식/동일화신뢰	3.567	.726	.788**	.704**	.770**	.807**	-.148**	-.113*	.032	-.093	.007	.085	.074	.423**	.698**	.893**	.980**	1.000			
상담자 연령	34.780	5.71	.012	.101	.070	.084	-.464**	-.458**	-.070	-.191**	.151**	-.001	.190**	.069	.089	.158**	.119*	.123*	1.000		
상담자 성별	1.080	.270	-.067	-.074	-.080	-.096	.274**	.980**	.227**	.117*	-.085	-.029	-.068	-.142**	-.115*	-.142**	-.109*	-.112*	-.467**	1.000	
상담자 직급	2.441	1.303	.037	.109*	.075	.081	-.341**	-.280**	-.083	-.312**	.226**	-.011	.197**	.106	.065	.152**	.090	.102	.819**	-.296**	1.000

** : p<0.01, * : p<0.05

2. 가설의 검정

본 연구의 가설검정은 먼저 계산적 신뢰에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석을 실시하였고, 이후 지식/동일화 신뢰의 영향요인에 대해 분석하였다.

2.1. 계산적 신뢰에 대한 회귀분석 결과

계산적 신뢰에 대한 영향요인으로 가설에서 제시된 변수는 상급자의 행동특성과 능력, 학연관계, 지연관계, 관계지속기간, 및 미래기대이익 등이다. 이

상의 독립변수를 계산적 신뢰에 회귀분석을 실시한 결과는 <표 5>와 같다. 회귀모형 1에서는 상사의 배려, 개방성, 및 능력의 승수값을 독립변수로 포함시켰고, 회귀모형 2에서는 이들을 개별적인 독립변수로 취급하였다. 앞의 상관관계분석에서 다중공선성을 진단할 필요가 제기되었으므로 모든 독립변수들의 분산증분지수(variance inflation factors: VIF)를 조사하였다. 일반적으로 분산증분지수가 10이 넘으면 심각한 다중공선성이 있다고 보아지므로(Hair, Anderson, Tatham & Black, 1992, p.48), 이를 기준으로 하였다. 회귀모형 1에서는

<표 5> 계산적 신뢰에 대한 회귀분석결과

	모형 1	모형 2
상사의 행동특성/능력 (복합지표)	.016*** (.001)	-
상사의 배려	-	.406*** (.065)
상사의 개방성	-	.107* (.051)
상사의 능력	-	.144** (.052)
학연	-.050 (.109)	-.055 (.105)
지연	.071 (.095)	.066 (.092)
관계지속기간	-.157*** (.038)	-.151*** (.037)
미래기대이익	.146*** (.033)	.117*** (.033)
Constant	2.711*** (.095)	1.236*** (.153)
Adjusted R-square	.455	.494
F value	57.331	47.964
p value	.000	.000

1) 괄호안은 표준오차임

2) *** : p<0.001, ** : p<0.01, * : p<0.05

미래기대이익의 분산증분지수(VIF=1.38)가 가장 높았고 나머지는 모두 낮아서, 전체적으로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다. 회귀모형 2에서는 배려(VIF=2.75), 능력(VIF=2.27), 개방성(VIF=2.14) 변수 등에서 약간의 다중공선성 문제가 제기될 수 있으나 분산증분지수가 10이 넘는 특징적인 독립변수는 없었다.

회귀분석의 결과를 보면, 상급자의 능력과 행동 특성 변수 모두 부하의 계산적 신뢰에 正의 유의한 영향을 미치고 있어서 가설 1을 지지해주고 있다. 그러나 학연과 지연은 유의한 영향을 미치지 않아서 가설 6은 기각되었다. 한편 상하간의 관계지속 기간은 예상과는 달리 쪼의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상급자와 관계가 오래된 부하일수록 상사에 대해 더 낮은 계산적 신뢰를 갖고 있다는 것을 말해주어 우리기업에서의 상하관계의 특수성을 보여주는 현상의 하나라고 보아진다. 이에 대해서는 다음절에서 구체적으로 논의하기로 한다. 마지막으로 미래기대이익은 가설과 같이 正의 영향을 미치고 있었다.

2.2. 지식적 신뢰 및 동일화 신뢰의 영향요인에 관한 회귀분석 결과

지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 대한 영향요인으로 서 가설에서 제시된 변수는 상사의 신뢰가치, 연령, 학력, 직위, 성별 등에 의한 유사성 정도, 학연, 지연 등에 의한 연고관계여부, 상사와의 관계 지속기간 등이다.

이상의 독립변수에 대한 회귀분석을 실시한 결과는 <표 6>과 같다. 여기서는 먼저 이론적으로 상이한 구성개념인 지식적 신뢰와 동일화 신뢰를 별도로 구분하여 회귀분석을 실시하였다. 아울러 앞의

요인분석에서 두 유형의 신뢰가 하나의 요인에 적재되었으므로 이에 따른 회귀분석을 실시하였다(모형 5와 모형 6을 참조). 다중공선성을 진단한 결과, 회귀모형 1,3,5에서는 연령차이의 분산증분지수(VIF=1.56)가 가장 높고 나머지는 모두 낮아서, 전체적으로 다중공선성의 문제는 없는 것으로 나타났다. 회귀모형 2,4,6에서는 분산증분지수가 배려(VIF=2.79), 능력(VIF=2.35), 개방성(VIF=2.19) 변수 등에서 약간의 높게 나타났으나, 분산증분지수가 10이 넘는 독립변수는 없어, 심각한 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다.

먼저 지식적 신뢰에 대한 회귀분석결과를 보면, 상사의 행동특성과 능력은 모두 正의 유의한 영향을 미치고 있다. 그러나 연령격차는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 반면에 성별차이가 지식적 신뢰에 쪼의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나고 있는데, 이는 성별이 다른 상하간에 상호 이해가 상대적으로 어렵다는 것을 반영하는 것으로 보인다. 또한 지연관계는 지식적 신뢰에 크지는 않지만 어느 정도 유의한 영향(모형1, $p=0.57$; 모형2, $p=0.47$)을 미치고 있었다.

그리고 관계지속기간은 지식적 신뢰에 매우 유의한 正의 영향을 미치고 있다. 이는 지식적 신뢰가 상사와 부하간의 교환관계의 축적으로 인해 서로를 알고 이해하게 됨에 따라 형성된다는 것을 명확하게 보여주는 증거이다.

이를 종합해 보면 지식적 신뢰는 상사가 믿을만한 행동특성을 보여줄 때 뿐만 아니라, 상사와 부하가 이성인 경우보다 동성인 경우가, 그리고 지역적 연고가 있을 경우에 상사를 더 이해하게 되어 구축된다는 것을 알 수 있다. 아울러 교환관계의 지속을 통해 상사에 대한 이해기반이 넓어짐으로써 지식적 신뢰가 높아진다는 것을 말해준다.

〈표 6〉 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 대한 회귀분석결과

	지식적 신뢰		동일화 신뢰		지식/동일화 신뢰	
	모형 1	모형 2	모형 3	모형 4	모형 5	모형 6
상사의 행동특성/능력 (복합지표)	.018*** (.001)	-	.024*** (.001)	-	.023*** (.001)	-
상사의 배려	-	.287*** (.046)	-	.413*** (.060)	-	.371*** (.050)
상사의 개방성	-	.223*** (.036)	-	.192*** (.047)	-	.207*** (.039)
상사의 능력	-	.193*** (.036)	-	.345*** (.047)	-	.331*** (.039)
연령격차	-.002 (.005)	-.003 (.005)	-.018** (.007)	-.018** (.006)	-.014* (.006)	-.014** (.005)
성별차이	-.170* (.087)	-.182* (.079)	-.030 (.112)	-.050 (.102)	-.038 (.096)	-.055 (.085)
학력차이	.025 (.026)	.005 (.024)	.010 (.033)	.022 (.031)	.010 (.012)	-.021 (.026)
직급격차	-.021 (.022)	.001 (.020)	.024 (.028)	.045 (.026)	.020 (.024)	.041 (.022)
학연	-.004 (.079)	-.027 (.072)	-.154 (.102)	-.172 (.093)	-.101 (.088)	-.119 (.078)
지연	.137 (.072)	.131* (.065)	.256** (.092)	.234** (.085)	.229** (.080)	.208** (.071)
관계지속기간	.108*** (.027)	.104*** (.025)	.022 (.035)	.008 (.032)	.048 (.030)	.035 (.027)
Constant	2.719*** (.076)	1.065*** (.120)	2.326*** (.097)	.122 (.154)	2.461*** (.084)	.346** (.129)
Adjusted R-square	.616	.682	.637	.696	.681	.522
F value	61.817	66.116	67.501	70.412	82.001	92.493
p value	.000	.000	.000	.000	.000	.000

1) 괄호안은 표준오차임

2) *** : $p < 0.001$, ** : $p < 0.01$, * : $p < 0.05$

한편, 동일화 신뢰에 대한 회귀분석 결과를 보면, 지식적 신뢰의 경우와 같이 상사의 행동특성과 능력은 모두 정의 유의한 영향을 미치고 있다. 사회적 유사성 변수 중에서는 연령격차는 정의 유의한 영향을 미치고 있어, 비슷한 연배의 상하급자

관계에서 동일화 신뢰가 높다는 것을 말해준다. 이는 Scott와 Cook(1983)의 연구결과와 동일하다. 여타의 유사성 변수는 유의한 영향관계가 없게 나타나고 있다.⁵⁾

연고변수에서는 지연관계가 정의 유의한 영향을

5) 여기서 한가지 유의할 점은 연령차이와 직급차이간의 상호작용 효과이다. 즉, 상하간 직급차이가 클 경우 연령차이가 너무 적으면 오히려 상사에 대한 열등감이 커져 신뢰가 떨어질 수도 있다. 이는 특히 정서적 측면에 반영될 것이기 때문에 동일화 신뢰에 영향을 미

미치고 있는 반면에 학연은 유의한 영향을 미치지 않고 있어서 연고가설은 부분적으로만 지지되었다. 비록 학연이 신뢰에 유의한 영향을 미치지 않고 있으나, 이같은 결과는 앞서 설명한 한규석(1990)의 연구에서 학연보다 지연이 우리사회에서 더 강력한 연고로 작용하고 있다는 것과 어느 정도 맥락을 같이 하는 것으로 보아진다. 그러나 관계지속기간의 영향은 유의하지 않아서, 지식적 신뢰와는 달리 상사와 부하간의 상호작용이 많이 축적되더라도 동일화 신뢰가 높아지지 않을 수 있다는 점을 보여주고 있다.

VI. 결론과 제언

1. 결과의 해석과 시사점

먼저 계산적 신뢰에 대한 분석결과를 보자. 상사의 특성이 미치는 영향을 보면, 본인에게 불공정한 이득을 취하지 않고 지속적으로 관심을 가져주는 배려, 서로 감춤없이 대해주는 개방성, 그리고 부하가 상사의 능력에 대해 믿음을 가지는 것 등이 계산적 신뢰의 형성에 매우 큰 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 이는 신뢰가 일방적이라기 보다는 쌍방적인 것으로서, 상대방이 어떤 성향과 행동을 보여주는가에 의해 결정되는 것이라는 점을 말해준다.

또한 상사로부터 기대되는 미래이익이 클 때, 계

산적 신뢰가 더 높아지고 미래기대이익이 낮을 때 계산적 신뢰가 낮아질 수 있음을 알 수 있다. 이는 상하간의 신뢰가 다분히 교환관계에서 얻어질 수 있는 인센티브에 의해 영향을 받는다는 것을 말해준다. 그러나 상사와의 관계지속기간이 계산적 신뢰에 옴의 영향을 미치고 있음은 특기할 만한 점이다. 이에 대해서는 뒤에 지식적 신뢰 및 동일화 신뢰에 대한 관계지속기간의 영향관계와 함께 묶어서 설명하기로 한다.

한편, 연고관계의 두 변수인 지연과 학연은 모두 계산적 신뢰에 별다른 영향을 미치지 않고 있었다. 이는 우리사회의 연고주의에 관한 기존의 연구결과들과는 상반되는 다소 의외의 결과이다. 이러한 결과는 본 연구의 표본이 편기되어 있거나, 아니면 작업조직 내에서는 연고관계가 실리적 지원보다는 정서적 지지에 그칠 수 있다는 것을 보여주는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 전자의 해석은 본 연구에서 연고관계를 파악하는데 자기보고방식을 활용하였기 때문에 실질적으로 지연 및 학연의 관계에 있는 응답자들이 응답을 꺼려했을 수 있기 때문이다. 이는 특히 우리사회에서 지역연고에 대한 민감성이 높기 때문에 더욱 그러할 수 있다. 실제로 본 연구의 전체 응답자중 10%만이 상사와 지역연고가 있다고 보고하였다. 후자의 해석은 기업조직내 상하간 상호작용의 특수성에 기초한 것이다. 기업과 같은 작업조직에서 직속상사와 부하간에는 일상적인 상호작용의 빈도가 매우 높기 때문에, 상하간의 계산적 신뢰는 연고관계보다는 실제적인 상호작용의 내용에 의해 결정되는 것이 아닌가라는 추정

치리라고 추정된다. 연령에 대한 민감성이 높은 한국인의 정서에 비추어볼 때 이와 같은 현상이 발생할 수 있기 때문에, 이를 사후적으로 검증하기 위해 직급차이와 연령차이 변수를 각각 중위수분류(median split)방식을 택하여 직급차이가 크고 연령차이가 낮은 경우와 여타의 경우로 구분되는 가변수(dummy variable)를 만들었다. 이를 위의 회귀식에 독립변수로 대입하였으나 거의 영향이 없는 것으로 나타나고 있었다. 그러나 직급차이가 크고 연령차이가 작은 경우가 전체표본의 6.7%에 불과하였기 때문에, 추후 연구에서는 보다 체계적인 검증이 필요하다고 본다. 이러한 지적과 함께 검증을 제안해주신 심사위원께 감사드린다.

을 할 수 있었다.⁶⁾

한편, 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 대한 분석결과에서도 상급자의 특성은 매우 유의한 영향을 미치고 있었다. 이를 통해 상급자의 행동특성과 능력이 신뢰의 모든 유형에 공통적으로 영향을 미치는 주요 요인이라는 것을 알 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 특성요소들과 신뢰간의 관계가 시간적 흐름에 따라 어떻게 달라지는지, 또는 어떤 특정의 문제해결상황이나 인사고과, 승진, 임금, 노사관계 등과 같은 구체적인 의사결정과정 상황하에서 상사의 행동특성이 부하의 신뢰에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 연구가 필요하다고 보아진다.

상하관계의 지속기간은 지식적 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Blau(1964)가 신뢰를 협동의 역사로 정의하고 관계기간이 길수록 신뢰가 깊어진다고 보는 관점과 맥을 같이하는 것이다. 그러나 동일화 신뢰에는 유의한 영향을 미치지 않고 있어 관계지속기간이 상급자에 대한 신뢰에 미치는 영향에는 일정한 한계가 있음을 알 수 있다. 특히 <표 5>에서 보듯이 계산적 신뢰가 관계기간이 길수록 오히려 낮아지고 있어, 한국적 상하관계의 특수성이 있다는 것을 시사해준다.

원래 기업조직내 상하관계는 대부분 하급자 본인이 스스로 선택한 것이 아니며 조직전체의 인사정책이나 상급자의 선택에 의해 형성된 것이다. 그러므로 하급자의 입장에서는 서로의 관계에 만족하지 않더라도 수평적 교환관계와는 달리 관계를 중단할 수 없다. 이같은 상황에서 관계지속기간이 길수록 지식적 신뢰는 높아지고 계산적 신뢰는 낮아지는

현상을 어떻게 설명할 수 있을까?

여기서 가능한 한가지 해석은 한국기업에서의 전형적인 상하관계가 공정한 교환관계라기 보다는 상급자가 더 많은 것을 취하는 불공정한 비대칭의 관계일 수 있다는 점이다. 우리의 전통적인 상하관계는 부하에게만 충성을 요구하는 일방적 거래관계라는 특성을 많이 갖고 있다. 이러한 관계구조 하에서는 상하간의 관계지속기간이 길어질수록 부하의 상사에 대한 계산적 신뢰는 더욱 낮아질 수 있을 것이다. 그러나 새로운 상하관계는 상사가 부하직원의 인적자원으로서의 가치를 공정하게 평가하고 보상하며, 아울러 업무수행과정에서 부하의 역량을 개발시켜 주기 위해 노력하는 관계이어야 한다. 이로써만이 종업원들이 상사에 대한 신뢰를 갖게 될 수 있을 것이다. 상사의 믿음만한 행동특성과 능력이 계산적 신뢰를 비롯하여 지식적 및 동일화 신뢰에 일관되게 유의한 영향을 미치고 있는 분석결과를 이를 반증해주고 있다.

한편, 지식적 신뢰와 동일화 신뢰에 대해 연고관계가 미치는 영향관계를 보면, 우선 지역연고가 있는 상하관계에서 그렇지 않은 경우보다 지식적 신뢰와 동일화 신뢰가 높게 나타났다. 지역적 연고는 특히 동일화 신뢰에 더 많은 영향을 미치고 있어서 지연이 상사와의 가치적 일체감을 높여주는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 연고주의가 계산적 신뢰에 별달리 영향을 미치지 않는다는 점에 비추어 보면, 기업조직내 상하관계에서는 연고주의의 실리적 측면보다는 정서적 측면이 더 강하게 나타나는 것을 시사해준다.

6) 여기서 계산적 신뢰의 측정과 관련하여 또 다른 해석이 가능하다. 연고관계에 의해 영향을 받는 계산적 신뢰는 부하의 능력과 기여도가 낮더라도 높은 보상을 주는 특수한 형태의 신뢰일 수가 있다. 이러한 계산적 신뢰를 측정하기 위해서는 "내가 성과를 제대로 내지 못하더라도 상사가 나에게 충분한 보상을 해줄 것인가?" 또는 "나와 동일한 능력을 가진 부하들 중에서 나를 더 선호하여 보상해줄 것인가?" 등과 같은 합리성을 뛰어넘는 실리적 지원에 대한 부하의 기대를 질문해야 할 것이다. 본 연구에서는 합리적 계산에 의거한 계산적 신뢰만을 측정하였으므로 이와 같은 추론은 불가능한 형편이다. 이상의 문제점을 지적해주신 익명의 심사자에게 감사드린다.

사회적 유사성이 미치는 영향을 보면, 성별차이는 동일화 신뢰에는 영향을 미치지 않고 있으나 지식적 신뢰에는 부정적 영향을 미치고 있다. 이는 이성간에 서로를 이해할 수 있는 기회가 상대적으로 부족하기 때문이거나 이성간에 존재하는 성적 편견의 결과일 수 있다. 그리고, 상하급자간 연령격차가 작을수록 동일화 신뢰가 높게 나타나고 있는데, 우리기업에서 연령이 사회적 유사성을 나타내주는 중요한 지표가 된다는 것을 시사해준다. 이는 상급자에 대한 동일화 신뢰가 상대방에 대한 존경에서 비롯된다고 보다는 상대방과 유사한 세대에서 공감할 수 있는 가치를 갖게됨으로써 형성되는 것으로 볼 수 있다. 역으로 세대간의 가치관 차이가 커져가고 있기 때문에 연령격차가 커지면 동일화 신뢰가 낮아진다는 해석이 가능하다. 기업조직의 상하관계에서는 밀도가 높은 상호작용을 하게 되므로 연령차이가 커서 서로 사고 및 행동 유형이 다른 경우 갈등이 증폭될 수 있다는 점으로도 이러한 분석결과를 해석할 수 있겠다.

사회적 유사성에 대한 실증분석 결과를 통해 본 추가적인 시사점은 상하간에 사회적 유사성이 낮은 경우에 신뢰형성이 상대적으로 어렵기 때문에 이를 상쇄할 수 있는 능동적 노력이 요구된다는 점이다. 예컨대, 남자상사는 남자부하보다 여자부하에게 더 높은 수준의 믿을만한 행동특성을 보여주거나 여성에 대한 스테레오타입을 극복하고자 노력하는 경우에 신뢰를 받게 될 것이다. 또한 상하간에 연령차이가 클 경우에는 세대간 차이를 극복하고자 하는 노력이 더욱 필요함을 알 수 있다.

2. 연구의 한계

본 연구는 여러 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째,

신뢰자체의 정의가 가지는 문제와 조작화의 한계가 아직 충분히 극복되지 않았다. 요인분석의 결과에서 보듯이 지식적 신뢰와 동일화 신뢰는 개념상의 차이에도 불구하고 하나의 요인에 적재되고 있어, 한국적인 상황과 문화에서 이 양자의 개념이 별도로 존재하는 것인가라는 질문이 제기될 수 있을 것이다. 또한 신뢰의 정의에 내재되어 있는 위험이라는 요소가 본 연구에서는 제대로 반영되지 않았다.

둘째, 신뢰와 상대방의 행동특성 변수간의 개념상의 혼란과 다중공선성 문제이다. Mayer et al.(1995)이 주장하였듯이 그 동안의 신뢰 연구에서 이 두 개념을 명확히 구별해주지 않아서 많은 혼란이 야기되었다. 그리하여 본 연구에서는 신뢰와 신뢰를 불러일으킬 수 있는 행동특성들을 구별해주고 이들간의 관계를 규명하고자 노력하였다. 그러나 이들 변수간에 높은 상관관계가 있어서 다중공선성의 위험이 대두되었다. 다행히 가설검정에서 분석결과 다중공선성은 별 문제가 안되는 것으로 나타나고 있으나, 향후 연구에서는 이들 두 개념에 대해 서로 다른 정보원천을 활용하여 이른바 동일방법사용문제(common method variance problem)를 극복하는 것이 바람직 할 것이다.

셋째, 부하의 상사에 대한 신뢰만을 조사하였고 상사의 부하에 대한 신뢰를 고려하지 않았다는 점이다. 신뢰는 쌍방향적인 것으로서 상대방이 나를 어떻게 보느냐에 따라서 상대방에 대한 신뢰가 달라질 수 있는 것이다. 따라서 상하관계에서의 신뢰에 대한 연구에서 부하의 상급자에 대한 신뢰 못지 않게 상급자의 부하에 대한 신뢰도 중요하다. 본 연구에서 부하의 상사에 대한 신뢰에 초점을 둔 이유는 두 가지이다. 그 하나는 종업원의 조직몰입, 직무만족, 업무성과, 이직성향 등 다양한 조직유효성 변수에 상사의 부하신뢰보다는 부하의 상사신뢰가 더 중요

한 영향을 미칠 것이기 때문에 우선적으로 이에 초점을 두고 연구를 하였다. 또 다른 이유는 조직내 상하관계에서는 매우 밀접한 사회적 교환이 이루어지므로 상사의 부하에 대한 신뢰는 상당한 정도로 부하의 상사에 대한 신뢰에 이미 반영되어 있을 것이라고 보았다. Butler와 Cantrell(1984)은 상사가 부하에 대해 가지는 신뢰의 정도와 부하가 상사에 가지는 신뢰의 정도에 유의한 차이가 있는지를 연구하였는데, 상호작용이 빈번한 관계에서는 양자간에 큰 차이가 없다는 것을 발견하였다. 그러나 상사의 부하에 대한 신뢰의 중요성을 간과할 수 없다. 왜냐하면, 부하에 대한 권한위양, 업무할당, 동기부여 등 다양한 조직유효성 변수들이 이에 의해 영향을 받을 것이기 때문이다. 그러므로 향후 연구에서는 상사가 왜 그리고 어떻게 부하를 신뢰하게 되는지에 대한 연구가 필요할 것이다.

마지막으로, 설문지법에 의한 측정오류와 기타 방법론상의 한계가 있다. 무엇보다도 앞서 설명한 동일방법사용문제(common method variance problem)를 갖고 있다. 그러나 대부분의 독립변수들이 객관적인 사실에 관한 질문으로 구성되어 있고, 이에 대한 응답치를 새로이 조작화 하였기 때문에 이 문제는 상당히 극복되었다고 보아진다. 단지 연고관계에 대한 질문과 같이 응답자가 꺼려할 수 있는 질문항목들에서는 어느 정도 측정오류가 있으리라고 판단된다.

3. 후속연구를 위한 제언

본 연구는 상하급자간 관계를 신뢰라는 개념에 의거하여 상사의 행동특성과 능력, 사회적 유사성, 연고관계, 그리고 교환관계 특성 등 비교적 다양한 영향요인을 고찰하였다. 특히, 기존의 연구에서 간

과되었던 사회적 유사성, 연고관계 등의 영향을 살펴봄으로써 상하간 신뢰에 대한 새로운 해석이 가능하게 되었다.

그러나 이외에도 신뢰에 영향을 미치는 요인은 다양하게 있을 것이다. 예를 들어, 신뢰는 관리 프로세스의 투명성, 개방성, 공정성 안에서 효과적으로 구축될 것으로 기대된다. 따라서 관리제도의 투명성, 개방성, 공정성과 신뢰의 관계에 대한 연구가 필요하다. 또한 조직구성원들은 특정한 리더나 혹은 기업에 헌신하는 것이 아니라 그들이 옳다고 믿는 신념에 충실하게 되며 이곳에서 만족을 얻게 된다고 볼 수도 있다. 따라서 기업 전체적인 수준에서의 단일화와 일체성을 이끌어 내는 기업의 공유된 가치는 신뢰를 증진시키고 협동을 제고시킬 수 있다. 향후에는 이같이 보다 다양한 신뢰의 형성요인에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

근래에 변혁적 리더십이나 슈퍼리더십에 관한 연구에서도 리더십의 가장 중요한 구성요소 중의 하나로 신뢰를 들고 있다. 그럼에도 불구하고 신뢰를 독자적인 구성개념으로 정의하여 리더십과 신뢰간의 관계에 대해 연구한 경우가 아직 없는 실정이다. 따라서 향후에는 이같은 새로운 리더십이 부하에게 미치는 영향과정에서 상하간 신뢰가 어떤 역할을 하는지에 대해 연구할 필요가 있다.

향후 체계적 연구가 필요한 또다른 영역은 신뢰의 효과성이다. 상하간 및 동료간 신뢰가 종업원의 조직몰입, 직무만족, 업무성과, 혁신행동 등에 어떠한 영향을 미치는지를 규명함으로써, 신뢰의 전략적 관리가 필요한지에 대해 시사점을 얻을 수 있으리라 본다. 또한 조직위기나 조직변화시에 구성원간 신뢰의 역할이 매우 중요하리라고 믿어지는 바, 변화관리 차원에서도 신뢰에 대해 연구할 필요가 크다고 보아진다.

마지막으로 신뢰의 동태적 발전과정을 고찰하기 위해서 종단적 연구가 필요하다. 즉, 신뢰가 어떻게 구축되는가, 교환상대가 신뢰를 위반할 때 이는 신뢰에 어떤 타격을 가하는가, 이 경우 어떤 대응 행동에 의해 신뢰가 다시 회복될 수 있는가 등에 대한 실증적 연구나 사례연구가 요구된다. 특히, 서구와는 다른 우리의 기업문화 속에서 신뢰의 형성과정과 신뢰위반의 효과는 어떻게 나타나는지에 대해 많은 연구가 필요할 것이다. 신뢰는 교환당사자의 거래상황 뿐만 아니라 사회적 상황에 의해 규정되는 것이기 때문이다.

참 고 문 헌

- 김진균 (1983), "한국사회의 구조적 역동성을 분석하기 위한 몇가지 개념에 관하여", 사회과학연구회(편), **한국사회의 전통과 변화**, 서울, 법문사, 351-362.
- 문석남 (1990), "지역사회의 연고주의", 문석남외(편), **지역사회의 연고주의**, 서울, 일진사, 11-40.
- 이병철 (1995), "조직참여과정의 잠재적 문제점에 관한 탐색적 연구", **인사·조직연구**, 54-93.
- 이종한 (1994), "연고주의가 한국사회의 발전에 미치는 부정적 영향과 이에 대한 대안의 모색", **한국심리학회지: 사회문제**, 1(1), 83-94.
- 최석만 (1990), "한국사회에 있어서의 연고주의적 태도와 행동의 불일치현상에 관한 연구", 문석남외(편), **지역사회의 연고주의**, 서울, 일진사, 177-194.
- 한규석 (1990), "대인행동에 미치는 연고주의의 영향", 문석남외(편), **지역사회의 연고주의**, 서울, 일진사, 131-174.
- 홍동식 (1990), "연고주의와 지역감정", 한국사회학회(편), **한국의 지역주의와 갈등**, 서울, 성원사, 59-78.
- Arrow, K. J. (1974), *The Limits of Organization*, NY: Norton.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, NY: Basic Books.
- Barber, B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Bazerman, M. H. (1994), *Judgement in Managerial Decision Making*, NY: John Wiley.
- Blau, P. H. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, NY: John Wiley.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles (1989) "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brockner, J. and P. Siegel (1996), "Understanding the Interaction Between Procedural and Distributive Justice," in R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 390-413.
- Butler, J. K. (1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. and R. S. Cantrell (1984), "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates," *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Conger, J. A. and R. N. Kanungo (1998), "Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership," in J. A. Conger, R. N. Kanungo and Associates (Eds.), *Charismatic Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 78-97.
- Cook, J. and T. Wall (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Cummings, L. L. (1983), "Performance-Evaluation Systems in Context of Individual Trust and Commitment,"

- in F. J. Landy, S. Zedrick and J. Cleveland (Eds.), *Performance and Theory*, Hillsdale, NJ: Earlbaum, 89-93.
- Cummings, L. L. and P. Bromiley (1996), "The Organizational Trust Inventory(OTI): Development and Validation," in R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 302-330.
- Davis, S. and P. Lawrence (1977), *Matrix*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Diffee-Couch, P. (1984), "Building a Feeling of Trust in the Company," *Supervisory Trust*, 29, 26-31.
- Farnblam, A. (1989, December 4), The Trust Gap, *Fortune*, 32-41.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press.
- Fulk, J., A. P. Brief, and S. H. Bair (1985), "Trust in Supervisor and Perceived Accuracy of Performance Evaluations," *Journal of Business Research*, 13, 301-313.
- Gabarro, J. (1978), "The Development of Trust, Influence, and Expectations," in A. G. Athos and J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 290-303.
- Gabarro, J. (1987), *The Dynamics of Taking Change*, Boston: Harvard Business School Press.
- Gambetta, D. (Ed.), (1988), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Giffin, K. (1967), The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in The Communication Development, *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings* (3rd Ed.), New York: Macmillan Publishing.
- Hardin, R. (1996), "Trustworthiness," *Ethics*, 107, 26-42.
- Hart, K. M., H. R. Capps, J. P. Cangemi, and L. M. Caillouet (1986), "Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors." *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39
- Hart, P. and C. Saunders (1997), "Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange," *Organization Science*, 8, 23-42.
- Jeanquart-Barone, S. (1993), "Trust Differences Between Supervisors and Subordinates: Examining the Role of Race and Gender," *Sex Roles*, 29, 1-11.
- Johnson, J. L., J. B. Cullen, T. Sakano and H. Takenouchi (1996), "Setting the Stage for Trust and Strategic Integration in Japanese-U.S. Cooperative Alliances," *Journal of International Business Studies*, Special Issues, 981-1004.
- Kee, H. W. and R. E. Knox (1970), "Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust," *Journal of Conflict Resolution*, 14, 357-366.
- Kirkpatrick, S. and E. Locke (1991), "Leadership: Do Traits Matter?," *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner (1995), *The Leadership Challenge*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Larzelere, R. and T. Huston (1980), "The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships," *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595-604.
- Lewicki, R. J. and B. B. Bunker (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships," in R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 114-139.
- Lewis, J. and A. Weigert (1985), "Trust as a Social Reality," *Social Forces*, 63, 967-985.

- Lieberman, J. K. (1981), *The Litigious Society*, NY: Basic Books.
- Lorenz, E. H. (1992), Trust and the Flexible Firm, *Industrial Relations*, 31, 455-472.
- McGregor, D. (1967), *The Professional Manager*, NY: McGraw-Hill.
- McKeon, B. and D. Thomas (1988), *Q Methodology*, Newbury Park, CA: Sage.
- Madhok, A. (1995), "Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Ventures: A Trust-Based Approach," *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.
- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Milgram, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mishra, J. (1996), "Organizational Response to Crisis: The Centrality of Trust," in R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 261-287.
- Moore, S. F., L. S. Shaffer, E. L. Pollak and P. Taylor-Lemcke (1987), "The Effects of Interpersonal Trust and Prior Commons Problem Experience on Commons Management," *Journal of Social Psychology*, 127, 19-29.
- Nooteboom, B., H. Berger and N. G. Noorderhaven (1997), "Effects of Trust and Governance on Relational Risk," *Academy of Management Journal*, 40, 308-348.
- Ouchi, W. G. (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Podsakoff, P. M., S. B., MacKenzie, R. H. Moorman and R. Fetter (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ring, S. M. and A. H. Van de Ven (1992), "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations," *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Rotter, J. B. (1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust," *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J. B. (1971), "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust," *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rotter, J. B. (1980), "Interpersonal Trust, Trustworthiness, and Gullibility," *American Psychologist*, 35, 1-7.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt and C. Camerer (1998), "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Scott, K. D. (1983), "Trust Differences between Men and Women in Superior-Subordinate Relationships," *Group and Organization Dynamics*, 8, 319-336.
- Scott, K. D. and B. Cook (1983), "The Relationship between Employee Age and Interpersonal Trust within an Organizational Context," *Review of Business and Economic Research*, 71-82.
- Shapiro, S. P. (1987), "The Social Control of Impersonal Trust," *American Journal of Sociology*, 93, 623-658.
- Shapiro, D., B. H. Sheppard and L. Cheraskim (1992), "Business on a Handshake," *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Sitkin, S. B. and N. L. Roth (1993), "Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic Remedies for Trust/Distrust," *Organization Science*, 4, 367-392.
- Taylor, R. G. (1989), "The Role of Trust in Labor-Management Relations," *Organization Development Journal*, 7, 85-89.

- Tjiovold, D. (1984), "Cooperation Theory and Organizations," *Human Relations*, 37, 743-767.
- Tsui, A. and C. A. O'Reilly (1989), "Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads," *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tyler, T. R. and P. DeGoey (1996), "Trust in Organizational Authorities, The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions," in R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 331-356.
- Williamson, O. E. (1993), "Calculativeness, Trust, and Economic Organization," *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.
- Zucker, L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920," *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

부록: 신뢰유형 설문도구

(지식적 신뢰)

1. 나와 상사는 서로의 업무를 잘 파악하고 있기 때문에 피차 믿고 일을 처리한다.
2. 나는 상사의 업무상 책임을 충분히 알고 있어서 그의 결정을 존중한다.
3. 나는 상사의 성격을 잘 알고 있으므로 그가 좋아하는 방식으로 일을 처리할 수 있다.
4. 나는 아직 상사에 대해 충분히 알 수 있는 기회를 가지지 못했다. (reverse coded)
5. 상사가 내게 어려운 일을 시켜도 그의 책임과 역할을 알기 때문에 따른다.
6. 나는 상사의 스타일을 잘 알고 있기 때문에 그에 대해 믿음이 간다.
7. 나의 상사는 가끔 내가 예측치 못한 반응을 보이기 때문에 마음놓고 일하기가 힘들다. (reverse coded)

(계산적 신뢰)

8. 나는 상사가 내 업적에 따라 충분한 보상을 해줄 것이라는 것을 믿는다.
9. 내가 성과를 높이면 내 상사가 좋은 고과를 주리라는 것을 믿는다.
10. 내가 좋은 업무수행능력을 보여주면 내 상사는 나를 적극 밀어줄 것이다.
11. 내 업무성이나 부서 기여도가 높아져도 내 상사는 별 반응이 없다. (reverse coded)
12. 내가 열심히 노력하면 상사가 나를 적극 이끌어줄 것이라고 믿는다.
13. 나는 내 상사 밑에서 일하는 것이 나에게 득이 된다고 믿는다.
14. 내가 일을 열심히 해도 내 상사는 나를 키워주지 않을 것이다. (reverse coded)

(동일화 신뢰)

15. 나는 상사의 개인적 비전과 목표에 대해 신뢰를 갖고 있다.
16. 나는 상사에게 강한 동질감을 느끼기 때문에 그를 믿고 따른다.
17. 나는 상사와 함께 근무하는데 대해 강한 공동체 의식을 느낀다.
18. 나는 내 상사가 추구하는 가치와 목표를 믿고 따를 수가 없다. (reverse coded)
19. 상사를 굳게 믿을 만큼, 나는 그에 대해 일체감을 느낀다.
20. 나는 상사가 추구하는 가치에 대해 깊은 신뢰를 갖고 있다.
21. 내 상사가 나와 다른 비전과 목표를 추구한다고 느낄 때가 많다. (reverse coded)

The Effects of Leader Behavior, Social Similarity, and Exchange Relations on the Subordinate's Trust in Leader

Seog K. Kwun*

Abstract

This study investigates the antecedents of the subordinate's trust in leader in organizational contexts. Trust in leader was operationalized in terms of three types: calculus-based, knowledge-based, and identification-based trust. Regression analyses of the survey data from 349 employees in 16 medium-sized firms indicated that all three types of trust were significantly affected by the amount of care, openness, and competence that the leader had shown to the subordinates. The temporal length of the subordinate-leader relationship was correlated positively with knowledge-based trust, but negatively with calculus-based trust. Age and gender similarities exerted marginal influence on knowledge-based trust and identification-based trust as well. Interestingly, similarity in regional origins contributed significantly to identification-based trust, but also marginally to knowledge-based trust. Calculus-based trust was strongly influenced by the expected amounts of gains resulting from the future relationship. Based on the findings, managerial implications are derived. Suggestions for future research also follow.

Key Words: calculus-based trust, knowledge-based trust, identification-based trust, leader behavior and characteristics, trustworthiness, exchange relationship, social similarity

* Associate Professor, Department of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies, Dongdaemun-Ku, Seoul, 130-791