

## 부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미친 영향

이규만

상지대 경영학과 전임강사  
(kyumanf@mail.sangji.ac.kr)

박경규

서강대 경영학과 교수  
(kyungkyu@ccs.sogang.ac.kr)

본 연구는 문화적 가치관이 기업내 조직행동에 중요한 역할을 할 것이라는 가정하에 문화적 가치관 변수 중 상사에 대한 부하의 체면중시 요인을 상정하여 이러한 변수가 상사-부하간 교환관계에 어떻게 작용하며, 조직행동과는 어떠한 관련성을 가지는가를 살펴봄으로써 한국기업 조직구성원들의 행동원리를 모색하는데 목적을 두었다. 이를 위해 선행연구에 대한 검토를 통해 가설을 설정하여 실증적인 연구를 실시하였다. 대기업에 근무하는 615명의 조직구성원들을 대상으로 분석한 결과 문화적 가치관 변수인 부하의 체면중시는 상사-부하간 교환관계에 영향을 미치지만 조직행동(상사와의 갈등지각 정도, 상사와의 커뮤니케이션의 개방성)에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 또한 상사-부하간 교환관계(LMX)는 부하의 체면중시와 조직행동간에 중요한 매개변수로서 작용하는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구에서는 문화적 가치관이 조직내 인간관계에 영향을 미치는 중요한 요인임을 발견하였으며, 향후 연구과제도 아울러 제시하였다.

### 1. 서론

조직이란 두 사람 이상이 모여 공동목표를 달성하고자 만들어진 하나의 유기체이다. 조직목표의 효율적 달성을 위해서는 조직구성원의 협동심을 최대한 발휘할 수 있게 하는 리더십이 필요하다. 더 나아가 조직내에서 리더는 부하들에게 공동의 목표를 향하여 보유역량을 최대한 발휘할 수 있게 하는 분위기를 조성해야 하며 구성원들의 동기부여에 관심을 가져야 한다.

최근 들어 새로운 리더십 이론이 요구되고 있는데 그 이유는 리더십과 관련된 패러다임의 변화에서 찾아볼 수 있다. 오늘날과 같이 시장중심과 세계화를 지향하는 개방시스템 하에서 학습조직, 가

상조직, 팀임파워먼트, 지식경영, 연봉제 등 새로운 경영혁신기법의 강조는 리더와 구성원간의 역할에 대한 재정립을 요구하고 있다.

조직행동분야에서 최근에 다루어지고 있는 리더십은 리더와 부하들간의 관계에 초점을 둔 상사-부하간 교환관계(Leader-Member Exchange: 이하 LMX로 표시함)이론이다. 이 이론은 부하들이 리더가 행사하는 리더십을 평균하여 인식한다는 기존의 리더십 이론의 가정은 잘못된 것이며, 특정 집단의 동일한 리더라 하더라도 구성원 개개인들과 차별적인 관계를 갖는다는 것이다(Kreitner & Kinicki, 1998, p. 512). 한 집단의 리더는 각각의 부하들에게 서로 상이하게 행동하며 그에 따라 리더와 개별적인 관계를 맺게되는 구성원들 역시 리더를 서로

다른 모습으로 파악하게 된다는 것이다. 이 이론에 의하면 리더들은 변혁적 리더쉽과 거래적 리더쉽 모두를 행사하는 것으로 보여진다(Graen & Uhl-Bien, 1995; Scott & Bruce, 1998). 즉 변혁적 리더도 부하들과의 교환관계의 양상에 따라 거래적 리더로 부하들에게 비춰질 수 있음을 말해 준다.

한편 경영학에서 문화와 관련되는 문제를 다루는 것을 경영에 있어서의 비교문화 접근법(cross-cultural approach)이라고 한다. 이 접근법의 출발점은 문화가 상이하면 경영현상이 상이하게 나타난다는 것이다. 비교문화 접근법의 추종자들은 그동안 기업의 경영현상을 상이한 문화권에서 혹은 유사한 문화권 내 여러 국가들을 비교함으로써 문화가 경영에 끼치는 영향을 설명해 왔다. 그러나 이러한 연구결과들은 불행히도 경영현상의 제 분야에서 문화의 영향을 일관성 있게 밝혀주지 못하고 있다(박경규, 1984, pp. 85-86).

Webber(1969)는 이러한 문제에 보다 체계적으로 접근하고 있다. 그에 의하면 상이한 문화에서의 경영현상은 시간이 지남에 따라 서로 비슷한 방향으로 수렴(convergence)되는 분야가 있고, 반면에 시간이 지남에도 불구하고 비수렴(divergence)한 상태로 머무르는 분야가 있다는 것이다. 이와 관련해서 그는 경영현상을 ① 인간-작업관계 ② 인간-인간관계 ③ 기업-환경관계로 분류하였는데 여기서 '인간-작업관계' 및 '기업-환경관계'에는 수렴 변수가 강하게 작용하는 반면에 '인간-인간관계'에는 비수렴 변수 특히 문화가 강하게 영향을 미친다는 것이다.

Webber의 이러한 견해는 국내기업 조직구성원들의 문화적 가치관을 다루는데 있어서 연구범위를 결정하는데 중요한 시사점을 제공해 준다. 즉 기업 경영에 미친 문화적 가치관의 영향을 발견함으로써

한국적 경영원리를 규명하고자 하는 본 연구는 문화적 가치관이 기업경영에 강하게 작용할 것이라는 가정하에 경영조직내 상사에 대한 부하의 행동에 연구초점을 맞추고자 한다.

일반적으로 한 조직의 성과는 상사와 부하간의 인간관계 즉 상사의 리더쉽 행동과 그에 따른 부하들의 직무태도 및 행동에 의해 많이 좌우된다고 볼 수 있다. 따라서 부하들은 자신이 원하는 상사의 모습과, 상사로부터 자신이 원하는 것을 얻을 수 있다고 기대할 때 상사에 대해 만족할 뿐만 아니라 조직을 위해 헌신하게 된다.

직장의식과 직업윤리에 대한 한 연구결과에 의하면 우리 나라 조직구성원들은 일에 대한 몰입도, 조직에 대한 충성심, 직장에서의 성취욕구, 상사와 부하간의 위계질서의 개념, 구성원들간의 신뢰감 등이 저하되는 추세이며, 특히 세대간에 많은 차이를 보이고 있다(김경동, 1990). 이러한 현상은 한국기업의 문화적 측면에서 볼 때 유교주의의 전통적인 가치관과 서구지향적 가치관이 혼재해 있는 한 단면으로 보여진다. 그러나 지금까지 조직구성원들의 가치관 특성 변수들이 조직내 인간관계 및 조직성과에 미치는 영향에 대해 몇몇 연구들(박경규, 1984; 정준교, 1989; 박승동, 1994; 박오수, 1996)이 소개되었지만 이에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 특히 문화적 가치관 변수중의 하나인 체면중시와 조직행동간의 관계에 대한 체계적인 실증연구가 필요하다고 판단된다.

지금까지 체면중시는 한국사회의 중요한 문화적인 사회현상으로 인식되어 왔다. 물론 체면중시가 한국 고유의 문화적 가치관 특성만은 아니다. 중국, 일본 등을 비롯한 유교문화권은 물론 서양문화권에서도 체면중시는 중요한 사회·심리적 현상으로 부각되고 있다(최상진·김기범, 1998). 예컨

대, 전통적인 유교문화를 근간으로 하고 있는 한국의 조직사회에서 아랫사람이 연장자나 지위가 높은 사람을 받드는 것을 동양의 미덕으로 여겨왔다. 이처럼 상사에 대한 부하의 체면중시 행동은 조직내 구성원 상호간에 긍정적 가치를 잃지 않게 해줌으로써 서로간에 발생할 수 있는 갈등의 소지를 완화시켜주고, 서로를 신뢰하고, 자존심을 높여준다는 점에서 조직내 인간관계를 원활하게 해 준다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 문화적 가치관이 기업내 조직행동에 중요한 역할을 할 것이라는 가정하에 문화적 가치관 변수 중 상사에 대한 부하의 체면중시 요인을 상정하여 이러한 변수가 LMX에 어떻게 작용하며, 조직행동과는 어떠한 관련성을 가지는가를 살펴봄으로써, 한국기업 조직구성원들의 행동원리를 모색하고자 한다.

이에 본 연구는 다음과 같은 연구목적을 가지고 탐색적 차원에서 이들 변수들을 종합하여 변수들간의 관계를 규명하고자 한다.

첫째, 산업화가 진전되어감에 따라, 우리나라 조직사회는 유교적 전통사상에서 비롯된 가치관과 서구적 가치관이 혼재되어 있는 것이 현실이다. 따라서 상사와 부하의 인간관계 측면에서 조직구성원이 생각하는 문화적 가치관 즉 상사에 대한 부하의 체면중시가 LMX의 영향변수로서 작용하는가를 규명하고자 한다.

둘째, 본 연구에서는 LMX가 조직내 개인행동에 영향을 미칠 것이라는 가정하에 인간관계의 제측면 즉 상사와의 갈등지각 정도와 커뮤니케이션의 개방성과는 어떠한 관련성을 갖는지 살펴보고자 한다.

셋째, LMX가 선행변수인 부하의 문화적 가치관(부하의 체면중시)과 결과변수인 조직행동사이에 매개변수로서 작용하는지를 검토하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설

본 장에서는 부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 미치는 영향에 대한 이론적 토대를 마련하고, 이를 중심으로 연구가설을 설정하고자 한다.

### 2.1 상사-부하간 교환관계

상사-부하간 교환관계<sup>1)</sup> 이론은 역할형성 이론(role-making theory)과 사회적 교환 이론(social exchange theory)에 토대를 두고 상사와 부하의 상호교환에 따라 특정 상사와 부하간에 특유의 역할형성이 이루어지고, 이에 따라 리더십이 형성되고 있음을 강조하고 있다. LMX이론가들은 상사와 부하가 성숙된 리더십 관계를 발전시킬 수 있을 때 효과적인 리더십이 발휘될 수 있으며, 조직의 성과도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 보고 있다(Graen & Uhl-Bien, 1991). 그럼에도 불구하고 LMX에 관심을 갖고 있는 연구자들은 기존의 리더십 이론들이 리더가 부하에게 행사하는 리더십을 평균적인 개념에 초점을 두고 있는데 대해 문제를 제기하고 있으며, 이것이 리더십 연구의 발전을 저해하는 요인으로 작용될 수 있음을 지적

1) 연구자에 따라 LMX(Leader-Member Exchange: 리더-멤버 교환관계), Leader-Follower relationship(리더-하위자 관계), Superior-Subordinate relationship(상사-부하 관계), Manager-Subordinate relationship(관리자-부하 관계) 등 다양하게 표현하고 있으나 본 논문에서는 네가지 개념을 동일한 것으로 본다.

하였다(Dansereau, Graen, & Haga, 1975).

이러한 문제점에 대한 대안으로서 개별 리더와 부하간의 관계에 주안점을 두는 수직적 쌍 연결 (Vertical Dyad Linkage: 이하 VDL이라 표시함)에 대한 연구가 시작되었으며, 이 이론은 후에 상사-부하간 교환관계(LMX)라는 이름으로 바뀌면서 다양한 관점에서 연구가 진행되고 있다.

LMX 이론은 상사와 부하간의 이원적 관계에 대한 독특한 사회적 교환을 설명해 준다. 전통적 리더십 이론에서는 상사와 부하들간의 상호작용과정보다는 주로 상사의 일방적 영향력에 초점을 두으로써 상사의 행동은 모든 부하들에게 동일하며, 상사에 대한 부하들의 반응 역시 동일한 것으로 파악하였다. 그러나 LMX 모델에서는 상사의 일방적 영향력보다는 상사와 부하간의 쌍방향 영향력과 이들간의 사회적 교환관계가 상사와 부하들 개별관계에 차이가 있음을 제시한다(Graen & Scandura, 1987). 이 이론의 중요한 특징은 상사와의 관계의 질에 따라 부하들을 내집단 성원(in-group)과 외집단 성원(out-group)으로 구분하고 있다는 점이다(Dansereau et al., 1975).

내집단 성원은 상사와의 관계에서 상호신뢰, 상호 영향력, 상사로부터 공식적·비공식적 보상, 존경과 호감, 그리고 공동운명체 의식을 공유하게 되는 집단이다. 이에 반해 외집단 성원에 대해 상사는 단순히 공식적인 상급자와 하급자간의 관계만을 유지하게 된다. 따라서 이 집단에 속한 성원은 상호간에 충분한 신뢰가 없으며, 결과적으로 상사는 부하에 대해 공식적인 권한만을 행사하게 된다(Liden & Graen, 1980). 일반적으로 내집단 성원은 외집단 성원에 비하여 상사로부터 더 많은 관심과 인정을 받는 동시에 상사에 대한 만족 및 조직몰입이 더 높은 것으로 나타난 바 있다(Duchon, Graen &

Taber, 1986).

## 2.2 문화적 가치관으로서의 체면중시

### 2.2.1 문화적 가치관

인간의 행동이 환경과 개인의 상호작용에 의한 결과라고 볼 때, 문화는 인간행동을 예측하거나 설명하는데 도움을 줄 수 있다고 판단된다. 문화는 인간행동의 한 방식이며, 특정사회의 구성원들에게 언어를 통하여 상징적으로 전달되고, 사회적으로 습득된 행동패턴의 조합이라고 할 수 있다.

문화적 가치관은 그 사회의 지배적인 도덕적 계율, 종교적 신앙, 정치적 이념, 심미적 기준 등에 광범위하게 스며있기 때문에 한 시대의 사회를 대표하는 시대정신이나 국민정신이라는 것도 따지고 보면 그 사회의 지배적인 가치체계를 반영하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 사회구성원의 일반적인 행동특성을 반영하는 문화적 가치관은 사회구성원으로서의 개인의 가치관 형성에 결정적인 영향을 미칠 수 있다.

한국인의 의식저변에 깔려있는 가치관은 조선조 시대의 유교문화에 의해서 그 골격이 형성되었다고 볼 수 있다. 전통적인 유교적 가치관은 기본적으로 인간관계 특히 가족제도를 중심으로 한 인간관계에서 가치를 찾는다(김경동, 1990, p. 65).

문화적인 전통가치관에서 찾아볼 수 있는 주요 의식의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 가족주의에서 생겨난 가족주의적 집합체 의식을 들 수 있다(최재석, 1994). 혈연관계에서 서열의식, 권위의식을 중시함에 따라 가족과 남을 엄격히 구별하는 친소의식, 파벌의식이 우리 행동에 영향을 미친 것으로 보인다. 따라서 이러한 의식은 가족과 혈연관계를 맺고 있는 사람들 사이에

서는 매우 개방적인데 반해서 가족이외의 타인에 대해서는 상대적으로 매우 폐쇄적인 성향을 지니는 특징이 있다.

둘째, 사회계급제에서 생겨난 의식으로 조선조 시대의 신분계급 제도하에서 나타난 명분주의와 체면유지 의식을 들 수 있다(김태길, 1983; 윤태림, 1986). 명분은 자신이 처한 위치에서 합당하게 지켜야 할 분수로서, 이는 사람의 행동에 도덕적인 당위성을 부여하여 사회질서를 확립시키는 규범으로서의 역할을 수행한다. 명분주의는 때로는 체면의 의식으로 나타나며, 이것이 지나칠 경우 형식주의로 전락하기도 한다(신유근, 1992).

셋째, 공동체 의식을 들 수 있다. 가족중시의 유교문화는 단독소유의 개념보다는 우리라는 독특한 공동체 의식 및 집단귀속의식의 형성에 많은 영향을 미친 것으로 보인다. 따라서 이러한 의식은 기본적으로 가족내의 인간관계를 규정하는 규범으로 작용되었으며, 기업경영에 영향을 미치기도 하였다(최재석, 1994).

그러나 오랫동안 한국의 사회문화를 지배해 온 전통적 가치관도 서구문화의 합리적이고 개인주의적인 가치관이 유입됨에 따라 현대적 가치관이 혼합된 의식구조를 보이고 있다(신유근, 1992; 임희섭, 1994).

## 2.2.2 문화적 가치관으로서의 체면중시

체면이라는 개념은 동·서양 문화권을 불문하고 보편적으로 중요시하는 개념(Ho, 1976; Brown 1977; Bond & Hwang, 1986)이지만, 서양에 비하여 아시아 문화권, 그 중에서도 특히 유교문화권에서 인간의 행동을 이해하는 데 중요한 역할을 한다(Hu, 1944; 박오수, 1996). 국내의 여러 학

자나 언론인들은 한국인의 행동을 이해하기 위한 하나의 개념으로 체면을 들어 왔으며(윤태림, 1986; 최상진 & 유승엽, 1992; 최재석, 1994), 중국인의 행동(Hu, 1944; Ho, 1976), 일본인의 행동(Dale, 1992), 그리고 홍콩인의 행동(Bond & Lee, 1981; Redding & Ng, 1982)을 설명하는 데에 있어서도 체면의 개념이 자주 논의되어 왔다. 따라서 적어도 한국을 비롯한 유교 문화권에서 체면에 대한 보다 체계적인 연구가 요청된다고 판단된다. 그러나 체면이라는 개념이 아시아의 유교문화권에 속한 조직구성원들의 행동을 설명하는 데 널리 사용되고 있음에도 불구하고 이에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

체면을 한국인의 의식구조 특성이나 사회적 성격의 하나로 파악하고 있는 최재석(1994)은 '지위를 의식해서 지위에 상응하는 외적행동양식을 나타내 보임으로써 자신의 존재를 보장받는 것'으로 규정하고 있다. 또한 윤태림(1986)은 '위신을 지키기 위해 형식적인 면에 치중하여 사실과 달리 걸치려 하는 행동을 하게 되는 것'을 체면으로 보았으며, 특히 한국인이 다른 나라 사람보다도 체면을 중시한다고 주장한다. 이는 체면을 지켜야만 남을 당당하게 대할 수 있다는 한국인의 체면의식을 반영한 것이라 하겠다.

체면이란 한 개인이 특정의 대인교류 접촉과정에서 유효적절하게 스스로를 내세운다고 상대방이 생각하는 긍정적인 사회적 가치관이다. 체면은 공인된 사회적 특성 측면에서 묘사되는 개인의 자아 이미지이다(Goffman, 1967, p. 5). 즉 Goffman은 체면을 상황적으로 규정하고 사람들간의 만남이나 대면접촉에서 한 개인이 사회적으로 주어진 행위의 선상에 따라 행동함으로써 지닐 수 있는 긍정적인 자신의 이미지로 파악하였다.

따라서 체면이란 자기를 내세우고 주장하기 전에 주위 사람들이 자기를 어떻게 볼 것인가의 반응에 관심을 두는 태도라고 할 수 있다(신유근, 1992, p. 509).

이러한 체면의식은 사회에서 둘 이상의 당사자간의 상호작용과 교환과정을 통해서 나타나게 된다. 상대의 체면과 관련한 개인의 행위는 상대로 하여금 좀 더 나은 행위의 틀을 갖게 해주는 체면세움의 행위(face giving)와 상대의 체면을 잃게 하는 체면손상의 행위(face threatening)가 있다(Hu, 1944; Goffman, 1967; Earley, 1997). 상대의 체면을 세워주는 것은 다른 사람 앞에서 상대의 위신을 세워주는 행위로서 여러 사람 앞에서 상대를 칭찬하거나 그의 능력 및 의견을 존중하여 상대의 면모가 좋게 보이도록 하는 행위를 말한다. 반면에 체면을 손상시키는 행위는 여러 사람들 앞에서 상대를 무시하거나 무안을 줌으로써 상대의 면모가 나쁘게 보이도록 하는 행위이다. 따라서 개인은 상대방에 의해 체면을 손상 당하면 영향력의 상실과 함께 무능하다는 평가를 받기 때문에 실추된 체면을 복구하고자 상대방에 대해 보복행동을 하거나 적의를 품기도 한다(Earley, 1997).

### 2.3 부하의 체면중시, LMX, 조직행동의 관계

본 절에서는 부하의 체면중시, LMX, 조직행동의 관계에 대한 선행연구를 검토하고, 이를 토대로 연구가설을 설정하고자 한다.

#### 2.3.1 부하의 체면중시와 상사-부하간 교환관계

문화가 경영조직에서의 인간관계에 영향을 끼칠 것이라는 것은 문화비교 접근법의 기본입장이다.

따라서 리더십을 상사와 부하의 상호작용이라는 관점에서 볼 때 문화변수인 가치관은 상사의 리더십 행위뿐만 아니라 부하가 선호하는 리더십 행위에도 영향을 끼친다고 할 수 있다.

본 연구에서 설정한 문화적 가치관 변수 중 하나인 상사에 대한 부하의 체면중시와 LMX의 관계에 대해서 아직까지 이론적으로나 실증적으로 다른 연구는 부족하지만 다음과 같은 논거에 의해 추론해 볼 수 있겠다.

앞서 언급했듯이 개인이 상대방에 대하여 취하는 태도는 체면을 손상시킨 경우와 체면을 세워주는 경우에 따라 달라진다. 대면 접촉에서 행위자는 항상 상대의 체면을 고려해야 한다. 이는 상대의 체면을 존중함으로써 자신의 체면도 존중해 달라는 상호주의 규범(norm of reciprocity)이 존재함을 반영하는 것이다. Bond & Lee(1981)는 중국인 학생들을 대상으로 체면과 관련된 행동을 연구한 결과 야유나 놀림을 당하는 상황에서도 화자(speaker)의 체면유지에 신경을 쓰는 것으로 나타났다. Redding & Ng(1982)는 홍콩에 소재한 금융업, 무역업, 제조업에 근무하는 102명의 중간관리자를 대상으로 체면과 조직행동의 관계를 실증 연구한 결과 체면이 조직내 인간관계에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉 체면을 세워주는 사람에 대해서는 호의적인 평가를 하는 반면에, 체면을 손상시킨 사람에 대해서는 보복을 하거나, 그의 체면을 세워주지 않는 것으로 나타났다. 이것은 체면의식이 사회저변에 강하게 깔려있음을 시사하는 것으로 갈등을 회피하기 위해서는 상대방의 체면을 세워준다는 것을 의미한다.

체면과 관련하여 국내에서 실시한 연구를 살펴보면 박오수(1996)는 자동차 판매 영업사원 144명을 대상으로 부하에 대한 상사의 체면지각(체면세

음, 체면손상)이 상사의 인지적 반응, 감정적 반응, 행위 의도적 반응에 미치는 영향을 연구한 결과 자신의 체면을 손상시킨 부하보다 체면을 세워주는 부하에 대해 긍정적 평가를 하고 있음이 밝혀졌다.

일반적으로 상사와 교환관계의 질이 낮은 부하는 보다 높은 갈등상황에 직면할 수 있다. 왜냐하면 부하는 보다 어려운 직무를 수행해야 하고, 자신에게 맡겨진 직무에 대해 별로 만족을 느끼지 못하며, 상사와 업무문제로 마찰을 감수해야 하기 때문이다 (Dansereau et al., 1975). 반면에 상사도 교환관계의 질이 낮은 외집단 성원에 대해서 그가 직무와 관련하여 어떠한 문제를 안고 있으며, 또한 무엇을 필요로 하고, 그의 능력이나 잠재력은 어느 정도인지에 대해 별로 관심을 보이지 않을 것이기 때문이다(Liden & Graen, 1980). 따라서 이러한 상황에서 상사와 부하간에는 갈등이 증폭될 수 있으며, 나아가 개인적으로나 공개적으로 비난이나 질책 등 상대방의 체면을 손상시키는 결과를 초래할 수 있다. Dockery & Steiner(1990)는 대학생들을 대상으로 한 연구에서 비위맞추기 행동(ingratiation behavior)과 LMX의 질간에는 유의적인 관계가 있다고 하였으며, Wayne & Ferris(1990)는 부하의 비위맞추기 행동은 호감과 성과평가를 통해 LMX의 질에 영향을 미친다고 하였다. 또한 Deluga & Perry(1994)는 미국 북서부의 한 대학에 재학하고 있는 152쌍의 대학원생과 대학생들을 대상으로 부하의 비위맞추기 행동과 LMX의 관계를 연구한 결과 비위맞추기 행동 중 의견동조(opinion conformity)와 타인고양(other enhancement)은 높은 질의 LMX와 유의적인 관계가 있는 반면 자기 제시(self-presentation)는 관련성이 없는 것을 보여주고 있다.

지금까지의 선행연구들을 검토해 볼 때 부하가

상사의 체면을 세워주느냐 아니면 손상시키느냐에 따라 상사-부하간 교환관계는 다르게 나타날 것이라는 전제하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 상사의 체면을 중시하는 부하일수록 상사-부하간 교환관계의 질이 높다고 지각할 것이다.

### 2.3.2 상사-부하간 교환관계와 조직행동

#### 1) 상사-부하간 교환관계와 갈등지각 정도

인간은 조직내에서 타인과 관계를 맺으며 존재하고 있는 동안 필연적으로 갈등이라는 현상을 경험하게 된다. 상사와 부하간의 갈등은 본질적으로 상호의존관계에 기인하는데 상호의존성이란 두 행위 주체자가 조직에서 각각의 과업을 수행하는 과정에서 지원, 정보, 및 기타 협동적인 분위기를 위해 서로간에 의존하는 정도이다.

상호의존성의 정도가 높으면 높을수록, 상호간에 과업의존도가 크면 클수록 갈등발생의 기회는 높아질 수 있다. 특히 상사와 부하간의 역할이 모호할 때는 그만큼 갈등의 기회는 커진다고 볼 수 있다.

상사와 부하간의 지각차이를 조사한 연구들에 의하면 대개 상사와 부하간의 의견 불일치는 여러 차원, 예를 들면 부하가 수행해야 할 업무 및 책임감, 부하와 관련된 직무 문제들, 상사-부하의 커뮤니케이션 등에서 나타나는 것을 알 수 있다(Hatfield & Huseman, 1982).

몇몇 연구들이 LMX가 갈등지각의 직접적인 원인이 될 수 있음을 보여주고 있다. Graen & Schie-mann(1978)은 미국의 중서부 대학에 근무하는 관리자들을 대상으로 실시한 연구에서 상사는 내집단 성원과의 관계에서 보다는 외집단 성원과의 관계에

서 직무의 불일치 현상을 더 많이 느끼고 있음을 보여주고 있다.

Wilhelm, Herd, & Steiner(1993)는 제조업 종인 대기업에 종사하는 141명의 상사와 부하의 쌍으로부터 자료를 수집하여 분석한 결과 상사는 내집단 성원보다 외집단 성원에게서 귀인적 갈등(attributional conflict)을 더 많이 느끼며, 이러한 귀인적 갈등은 부하의 만족, 공정성 지각과는 부(-)의 관계를, 그리고 이직의도와는 정(+ )의 관계가 있음을 입증하였다. 그리고 Heneman, Greenberger, & Anonyuo(1989)의 연구에서도 LMX는 부하의 성과에 영향을 미치며, 상사는 부하들의 똑같은 성과에 대해서도 내집단 성원에게는 호의적이지만, 외집단 성원에게는 덜 호의적인 태도를 보임으로써 외집단 성원과 의견의 불일치로 잦은 마찰이 발생한다는 것을 밝혀냈다.

이상의 연구결과를 종합해 볼 때 LMX와 상사와의 갈등지각 정도는 유의적인 관계가 있을 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 상사-부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 상사와의 갈등정도는 더 낮다고 지각할 것이다.

2) 상사-부하간 교환관계와 커뮤니케이션의 개방성  
조직내의 커뮤니케이션은 인간적 만족, 우호적인 인간관계, 그리고 경영성과를 높이는 데도 중요한 영향을 미치게 된다. 일반적으로 커뮤니케이션의 개방성은 상사와 부하간에 커뮤니케이션의 효과를 높일 수 있는 중요한 변수로서 판단된다.

상사와 부하간에 커뮤니케이션이 개방적인 경우 각자는 서로에 대해 부담을 느끼지 않는다. 따라서 부하는 상사를 신뢰할 수 있기 때문에 자신의 의견

이나 욕구를 솔직하게 털어놓게 되며 보복의 두려움이나 주눅이 들지 않고 창의적인 아이디어를 제안할 수 있다(Miller et al., 1999, pp. 7-8).

Georgopoulos와 Mann(1962)은 12개 병원조직을 대상으로 연구한 결과 조직유효성은 작업자의 책임 생산량, 커뮤니케이션의 개방성, 최고경영진과 스태프간의 커뮤니케이션 만족과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. Morgan(1964)도 상사와 부하간의 관계가 긴밀할 때 결근율과 이직률이 낮고 생산성이 높다는 것을 확인하였다. 그리고 상사와 부하간의 긴밀한 관계는 개방적인 커뮤니케이션을 통해 가능하며, 이로 인해 구성원의 사기 및 직무만족이 높아진다고 하였다.

Evan(1965)은 상사와 부하의 갈등은 언로의 막힘에 있다고 보고, 구성원들의 갈등 및 불만족을 최소화하기 위해서는 개방적인 커뮤니케이션이 가능하도록 공식적인 대화채널을 제도화해야 한다고 주장하였다. 상사는 의사결정의 영향력, 직무범위의 증가, 개방적인 커뮤니케이션 등과 같은 조직의 자원과 구성원의 조직기능에 대한 높은 관심과 연계를 교환함으로써 리더쉽을 행사한다(Scandura & Graen, 1984). 몇몇 연구(Fairhurst & Chandler, 1989; Kramer, 1993; Sias & Jablin, 1995)에서도 내집단 성원이 상사와의 관계에서 외집단 성원보다 더 우호적이고 풍부한 커뮤니케이션 활동을 한다는 것을 보여주고 있다.

따라서 이러한 연구결과들을 종합해 볼 때 LMX와 커뮤니케이션의 개방성간에는 유의적인 관계가 있을 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 상사-부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 상사와의 커뮤니케이션이 더 개방적이라고 지각할 것이다.

### 2.3.3 부하의 체면중시와 조직행동

#### 1) 부하의 체면중시와 갈등지각 정도

일반적으로 문화적 가치관의 차이는 갈등상황에서 행동스타일에 대한 문화적인 차이를 설명하기 위해서 제안되어 왔다. Hofstede(1980)는 다국적 기업인 IBM의 종업원들을 대상으로 문화적 가치관의 차이를 연구하였다. 연구결과 문화적 차이를 설명하는데 있어서 가장 중요한 문화적 차원은 개인주의와 집단주의라는 것을 밝혀냈다. 개인주의자들은 자신의 이해관계에 중점을 두는 반면에 집단주의자들은 의사결정시 개인의 목표보다는 집단의 목표를 중시한다(Triandis, 1994).

Ohbuchi, Fukuno, & Takahashi(1999)는 미국 북동부의 주립대학에 재학중인 일본인 학생과 미국인 학생들을 대상으로 갈등상황에서의 문화적 가치관의 차이를 연구한 결과 개인주의 문화와 집단주의 문화를 연구했던 선행연구(Hofstede, 1980; Triandis, 1994)와 마찬가지로 일본인은 갈등상황에서 사회적 관계를 유지하는데 관심을 갖기 때문에 회피전략을 선호하는 반면에 미국인은 자신의 공정성에 대한 관심을 갖기 때문에 독단적인 전략을 선호하는 것으로 나타났다. 마찬가지로 문화적 가치관의 하위변수인 체면의식도 갈등관리 상황에서 중요한 역할을 한다(Earley, 1997).

Kirkbride et al.(1991)은 단기 경영개발 프로그램 과정에 참여한 981명의 홍콩인 관리자과정 학생들을 대상으로 중국인의 문화적 가치관(관계중시, 체면)과 갈등해결 유형의 선호도의 관계를 연구하였다. 즉 이들은 Thomas & Kilmann(1974)의 갈등해결 유형을 인용하여 분석한 결과 5가지 갈등해결 유형 중 '타협'과 '회피' 방안을 가장 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 갈등상황에서 한쪽의

공격적인 행동은 상대방의 체면을 손상시켜 그 사람의 자존심과 품위를 떨어뜨리기 때문에 가능한 한 이러한 행동을 회피하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 갈등상황에서 상대방의 체면을 세워주거나, 체면을 유지하는 행동은 서로간의 화합을 도모하기 위한 수단이 된다. 일반적으로 중국인은 집단이나 대인관계에서 갈등발생시 이를 회피하는 경향이 있다. 이는 중국인이 어린 시절부터 수치심을 극복하는 방법과 집단의 충성심을 배워오는 과정에서 자신의 속내를 좀처럼 드러내 보이지 않는 문화적인 특성에 기인한다고 볼 수 있다(Brunner & Wang, 1988).

이러한 맥락에서 볼 때 부하의 체면중시는 상사와의 갈등지각 정도와 유의적인 관계가 있을 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 부하가 상사의 체면을 중시할수록 상사와 부하간의 갈등정도는 더 낮다고 지각할 것이다.

#### 2) 부하의 체면중시와 커뮤니케이션의 개방성

문화적 가치관은 개인이나 집단의 행위에 근원적인 기준을 제공함으로써 행동방향을 규정짓는 중요한 역할을 한다. 상대방에 대한 체면 중시는 양자간의 상호작용을 부드럽게 하여 화합과 협동을 이끌어 낸다고 주장한 반면 또 다른 연구에 의하면 체면행위는 상호간의 호혜적인 관계가 존재하여 상대방에 의해 자신의 체면이 손상 당했을 경우 개인은 상대방의 체면에 대하여 고려를 하지 않고 반응하거나, 보복적인 행동을 한다(Brown, 1977). 이러한 경향은 내집단 편향(in-group bias)에 관한 연구(Brewer & Silver, 1978)에 의해서도 확인할 수 있다. 즉 개인은 자신과 생각이나 배경이 같은 동일한 사회적 집단에 속한 구성원들에 대해서

보다 협력적이고, 신뢰하며, 커뮤니케이션의 횟수가 많다는 것이다.

Ting-Toomey(1988)는 커뮤니케이션과 협상모델의 관계를 제시하면서 체면이 중요한 요소임을 강조하고 있다. 그녀는 협상과 갈등관리 모델에 있어서 자기체면중시와 타인체면중시, 그리고 적극적 체면과 소극적 체면을 조합하여 체면의 특성을 설명하고 있다. 또한 당사자간의 커뮤니케이션에 있어서 체면중시가 예측변수로서 작용하는가를 밝히기 위해 개인주의(individualism)와 집단주의(collectivism), 고 맥락문화(high context culture)와 저 맥락문화(low context culture)<sup>2)</sup>라는 두 개의 문화적 가치관을 대비시켜 연구한 결과 저 맥락문화권에 속하는 개인주의는 자기체면중시와 그리고 고 맥락문화권에 속하는 집단주의는 타인체면중시와 관련이 있음을 입증하였다. 또한 집단주의 문화에서는 당사자간의 화합과 긍정적인 자기평가(self-evaluation) 유지에 관심을 갖기 때문에 커뮤니케이션이 원활한 것으로 나타났다. 따라서 이러한 연구결과를 통해서 볼 때 부하의 체면중시는 커뮤니케이션의 개방성과 유의적인 관계가 있을 것이라 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 부하가 상사의 체면을 중시할수록 상사와의 커뮤니케이션이 더 개방적이라고 지각할 것이다.

### 2.3.4 상사-부하간 교환관계 질의 매개효과

문화적 가치관 변수인 상사에 대한 부하의 체면

중시는 상사-부하간 교환관계의 질을 통해서 조직 행동 즉 상사와의 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성에 영향을 미치는 매개효과에 대해 검증한 연구는 없지만, 앞서의 이론적 배경을 통해 독립변수와 매개변수, 그리고 매개변수와 결과변수 사이의 인과관계 설정에 있어서 선행연구들에 의해 인과관계를 유추할 수 있다. 이와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 상사에 대한 부하의 체면중시는 상사-부하간 교환관계의 질을 통해 갈등지각 정도에 영향을 미칠 것이다.

가설 7 상사에 대한 부하의 체면중시는 상사-부하간 교환관계의 질을 통해 상사와의 커뮤니케이션의 개방성에 영향을 미칠 것이다.

## III. 연구방법

본 장에서는 가설검증에 앞서 본 연구모형에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의를 규정하고, 그 측정방법을 제시하고자 한다.

### 3.1 변수의 조작적 정의

#### 가. 체면중시

체면은 실체가 아니라 이미지 또는 겉으로 드러나

2) 커뮤니케이션의 양상에 따라 저 맥락문화(low context culture)와 고 맥락문화(high context culture)로 구분해 볼 수 있다. 저 맥락문화는 상대방과의 커뮤니케이션에 있어서 직설적이고, 명료하며, 자신의 의사를 분명히 밝힌다는 특징을 지닌다. 반면에 고 맥락문화는 상대방과의 커뮤니케이션에 있어서 우회적이고, 애매하며, 상대방과의 관계적 측면을 고려한다는 특징을 지닌다(Hall, 1976).

〈표 2〉 변수의 신뢰성 검증

측정변수	문항수	Cronbach's $\alpha$ 계수
부하의 문화적 가치관 - 체면중시	6	.6357
상사-부하간 교환관계	7	.8512
구성원의 태도 및 행동 - 갈등지각 정도	5	.6830
- 커뮤니케이션의 개방성	6	.8449

는 모습이며, 사회적으로 바람직하게 생각하는 가치들로 구성되어 있고, 타인의 인정을 받고자 공적으로 내세워지는 것이다. 따라서 체면중시는 공식적이든 비공식적이든 여러 사람 앞에서 상사의 지위나 의적명분을 높여주는 행동의 과정으로 정의한다.

나. 상사-부하간 교환관계(LMX)의 질

상사-부하간 교환관계의 질은 상사가 부하에게 업무수행과 관련된 재량권을 허용하는 정도를 말한다. 따라서 상사와 부하간에 서로 교환하는 자원의 양에 따라 내집단 성원(in-group member)과 외집단 성원(out-group member)으로 나누어지며, 상사-부하간 교환관계의 질이 높을수록 내집단 성원에 속하는 것으로 정의한다.

다. 갈등지각

갈등지각은 동일부서내에 있는 구성원들이 자신

의 상사와 상호 작용하는 과정에서 자신들의 활동에 방해받음을 느낌으로서 형성되는 정서적 반응상태로 정의한다.

라. 커뮤니케이션의 개방성

조직에 있어서 의사소통의 분위기가 개방적이면 커뮤니케이션의 효율성이 높아지며 성과에도 좋은 영향을 미친다. 따라서 본 연구에서는 커뮤니케이션의 개방성을 상사와 부하간에 정보흐름이 가능하고 다양한 견해에 대해 허심탄회한 토론이 가능하다고 느끼는 정도로 정의한다.

3.2 측정도구

설문지를 이용한 방법을 사용하여 가설을 검증하였다. 설문항목은 상사에 대한 부하의 체면중시,

〈표 1〉 변수별 설문항목 및 출처

변수명	문항수	출처
체면중시	7	최상진 & 유승엽(1992)
상사-부하간 교환관계	7	Graen & Uhl-Bien(1995)
갈등지각 정도	6	Pfeffer(1980)
커뮤니케이션의 개방성	6	Pincus(1986), Downs & Hazen(1988)
인구통계적 변수	6	

상사-부하간 교환관계의 질, 갈등지각 정도, 커뮤니케이션의 개방성 변수로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 구체적인 설문구성은 아래 <표 1>에 제시된다.

3.2.1. 신뢰도

설문항목에 대한 신뢰도 평가는 신뢰도 계수

(Cronbach's alpha)를 산출하여 실시하였다. 본 연구에서 사용된 설문항목들의 신뢰성 계수는 <표 2>에 제시되어 있다. 신뢰성 분석 결과, 측정도구들이 0.63이상의 신뢰도 계수를 나타냄으로써 신뢰도가 비교적 높아 가설 검증을 위한 자료로서 문제가 야기되지 않았다.

<표 3> 체면중시, LMX, 조직행동의 요인분석 결과

항 목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
상사는 자기희생을 감수하면서 나를 도와줌	.73359	.24475	-.05812	.07231
상사는 자신의 모든 권한을 동원하여 나를 도와줌	.71363	.18023	-.18146	.00844
상사는 나의 입장을 옹호하고 신뢰함	.71150	.27618	-.06720	.00655
업무수행과 관련하여 상사와 나의 생각은 잘 맞음	.66252	.21860	-.24747	.14251
상사는 나의 직무상 문제와 욕구를 잘 이해함	.61318	.32360	-.09430	.13045
상사는 나의 잠재적 가능성을 잘 알고 있음	.60749	.30467	.00307	.06083
상사는 내가 하고 있는 일에 대해 상당히 만족함	.59763	.25808	-.13736	.21326
상사와 업무와 관련된 내용을 자세히 의논함	.26447	.71429	.02244	.12035
상사와의 의사소통이 자유로움	.18358	.71057	-.02918	.00468
상사와 개인적으로 충분한 대화를 나눔	.38062	.69702	-.08051	.12801
상사는 나의 아이디어를 개방적으로 받아들임	.34166	.67875	-.12518	.10072
내가 갖고 있는 불만을 상사와 이야기하기 어려움	.20520	.63849	-.22292	-.07664
상사는 직무수행에 필요한 정보를 제공해 줌	.22454	.58003	-.12075	.09348
업무와 관련된 방법과 절차에 대해 의견불일치 있음	-.10560	-.11653	.76861	-.09439
상사와 업무목표에 따른 의견불일치의 경험을 겪음	-.08049	-.05895	.72536	-.16905
상사는 나의 업무수행에 간섭하는 경우가 있음	-.13309	-.16380	.62553	.05735
상사에게 정보제공 요청시 거절당한 경우가 있음	-.11641	-.29694	.54785	-.05270
상사와 업무조정과 관련된 문제를 심각하게 생각함	-.02633	.30436	.51971	.06361
상사 앞에서 깍듯이 예의를 지킴	.07144	.12201	-.11422	.72075
여러 사람 앞에서 상사의 말을 항상 존중함	-.03584	.19060	-.21043	.66674
여러 사람 앞에서 상사보다 우수한 사람을 말하지 않음	-.02169	-.07957	-.01237	.64120
여러 사람 앞에서 상사는 신용있는 사람임을 강조함	.26973	.07545	-.00253	.63570
상사의 장점을 추켜세움	.16359	-.02771	.07551	.58070
여러 사람 앞에서 상사가 말을 많이 하도록 분위기를 조성	.16825	.03705	.23430	.55274
아이젠값	6.99710	3.06520	2.83955	1.61249
설명비율	31.7	10.6	9.7	7.1
누적설명비율	31.7	42.3	52.0	59.1

주) 요인 1: LMX 요인 2: 커뮤니케이션의 개방성 요인 3: 갈등지각 정도

요인 4: 부하의 체면중시

### 3.2.2 타당도

본 연구에서는 구성개념타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 요인회전 방법으로는 요인들간의 상호 독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다. 그리고 요인분석 결과 체면중시 항목 중 '여러 사람 앞에서 상사의 신분이나 지위를 노출시키는 말을 자주 한다' 라는 항목은 요인 적재량이 0.3 미만으로 나타나 부적절한 항목으로 평가되어 분석에서 제외시켰다.

〈표 3〉은 각 변수들의 요인 적재량을 보여주고 있는데 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인의 수는 4개이며, 총 분산 중 요인이 설명하는 정도는 59.1%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 'LMX', 요인2는 '커뮤니케이션의 개방성', 요인3은 '갈등지각 정도', 요인4는 '부하의 체면중시'로 각각 정의하였다.

### 3.3 표본의 선정 및 조사실시

본 연구는 1999년 8월 26일부터 10월 4일까지 총 750부의 설문지를 국내 10대그룹에 속한 25개의 기업체(제조업 10개, 금융업 6개, 서비스업 9개)에 배포하였다. 그 중 645부의 설문지를 회수하고(회수율: 86.0%), 이중 불성실한 응답이나 중심화 경향이 두드러지는 설문지는 제외함으로써 최종적으로 615부를 분석에 사용하였다.

수집된 자료 표본의 특성을 살펴보면, 전체 표본 수는 615명이며, 이중 남자가 525명, 여자가 90명이다. 연령별로는 40세 미만(60.5%), 50세 미만(19.8%), 30세 미만(19%)의 순이었다.

학력수준은 대졸(65.5%), 대학원졸(16.6%)의 순으로 전체표본의 82.1%를 차지하고 있다. 근속년수는 6년 이상(48.9%), 3년-4년(21.5%), 5-6년(16.3%), 2년 미만(13.3%)의 순으로 나타났으며, 직군은 사무직과 영업직, 연구직이 전체표본의 78.8%를 차지하고 있다. 직위별로는 평사원(38.4%), 대리(25.9%), 과장(22.1%), 차장(8.6%), 부장(5.0%)의 순으로 나타났다.

## IV. 가설의 검증

본 장에서는 설정된 가설을 검증하기 위하여 상관관계 분석, 공분산 구조분석을 통해 변수들간의 인과관계를 검증하고자 한다.

### 4.1 변수들간의 상관관계 분석

문화적 가치관(부하의 체면중시)과 상사-부하간 교환관계 및 조직행동에 대한 가설검증을 하기에 앞서 본 연구에서 조사되었던 전체 변수들간의 상관관계 분석을 실시하였다.

〈표 4〉에서 제시되는 바와 같이 전체 6개의 상관계수는 유의수준 .001수준에서 통계적으로 의미 있는 관련성을 나타내고 있다. 이는 가설검증을 할 수 있는 가능성을 나타내 준다고 볼 수 있다.

### 4.2 가설의 검증

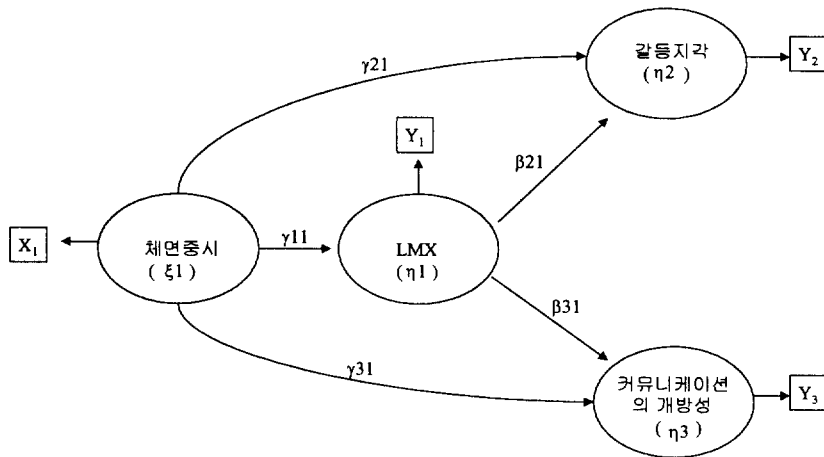
본 연구에서는 구성개념간 상관관계 행렬을 토대로 가설검증을 위한 공변량 구조분석을 실시하였다. 다음 〈그림 1〉에서는 LISREL분석을 위한 모

〈표 4〉 관련변수간 평균, 표준편차, 상관관계분석

변 수	평 균	표 준 편 차	체면중시	상사-부하간 교환관계	갈등지각 정도	커뮤니케이션의 개방성
체면중시	3.525	.382	1.000			
상사-부하간 교환관계	3.374	.504	.397***	1.000		
갈등지각 정도	2.872	.568	-.133***	-.295***	1.000	
커뮤니케이션의 개방성	3.332	.583	.292***	.670***	-.286***	1.000

주) \* p< .05 \*\* p< .01 \*\*\* p< .001

〈그림 1〉 LISREL분석을 위한 모형도



형도가 제시된다.

〈그림 1〉은 상사의 체면중시, LMX, 갈등지각과 커뮤니케이션의 개방성 사이의 가설적 관계를 제시하고 있다. 모델평가와 가설검증을 위해 구조모델은 측정모델과 마찬가지로 각각의 변수는 항목지표(item indicator)를 척도로 사용하였다. LISREL분석 결과 가설적 모델의 전반적 적합도는  $\chi^2=9.51$ , d.f.=1,  $p<.002$ , GFI=.99, AGFI=.92, NFI=.98, RMR=.028로 나타났다. 비록  $\chi^2$  값에 따른  $p$ 값은 기준을 충족시키지 않았으나 다른 부합지수들은 0.90이상으로 나타나고 있으므로 전체모형의 적합도는 만족할만한 수준이라고 판단된다.

본 연구의 가설검증을 위해 LISREL분석을 통한

각 경로계수의 추정치는 아래 〈표 5〉에 제시된다.

가설 1의 검증 : 문화적 가치관(부하의 체면중시)과 LMX에 대한 검증

가설 1을 검증하기 위하여 상사에 대한 부하의 체면중시와 상사-부하간 교환관계에 대한 실증분석 결과 .40( $t=9.14$ ,  $p<.001$ )으로서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사의 체면을 중시하는 부하일수록 자신은 높은 질의 상사-부하간 교환관계(혹은 내집단 성원)를 지각한다는 것이다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 이러한 결과는 특히 동양문화권에서 사람은 자신의 체면을 지키고

〈표 5〉 LISREL분석에 의한 모수추정치

가설명	가설경로	경로명	경로 계수	t 값	유의도	채택 여부
가설 1	체면중시(ξ1)→ LMX(η1)	γ11	.40	9.14	p< .001	채택
가설 2	LMX(η1)→ 갈등지각(η2)	β21	-.29	-6.84	p< .001	채택
가설 3	LMX(η1)→ 커뮤니케이션의 개방성(η3)	β31	.66	20.16	p< .001	채택
가설 4	체면중시(ξ1)→갈등지각(η2)	γ21	-.02	-.45	n.s	기각
가설 5	체면중시(ξ1)→ 커뮤니케이션의 개방성(η3)	γ31	.03	.94	n.s	기각

주) n.s : not significant

유지하려는 경향이 강한다(Ho, 1976). 만약 부하 직원이 여러 사람 앞에서 직·간접적으로 상사의 체면을 세워주는 언행을 표출한다면 상사도 부하에 대해 보다 친근감을 갖고 그에 상응하는 보상을 하고자 노력한다는 것이다. 이로 인해 부하직원은 자신의 상사와 동질의식을 느껴 내집단 성원임을 지각하는 것으로 판단된다. 따라서 체면중시가 조직 내 인간관계에 중요한 변수로서 작용하고 있음을 시사해 주고 있다.

가설 2의 검증 : LMX와 갈등지각 정도에 대한 검증

가설 2는 상사-부하간 교환관계와 갈등지각 정도와의 관계를 규명하는 것이다. 이에 대한 분석결과 〈표 5〉에서 보는 바와 같이 경로계수는 -.29(t=-6.84, p< .001)로서 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 상사-부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 상사와의 갈등정도는 낮게 지각한다는 것이다. 따라서 가설 2는 채택되었다. 이는 Heneman 등(1989) 그리고 Wilhelm 등(1993)의 연구결과와도 일치하는 것으로 상사가 부하의 능력을 인정하고 그들의 성과에 대해 보다 신뢰하고 격려해 주는 호의적인 태도를 보일수록

부하는 자신의 직속상사와 갈등을 적게 지각하고 있음을 시사한다고 판단된다.

가설 3의 검증 : LMX와 커뮤니케이션의 개방성에 대한 검증

가설 3은 상사-부하간 교환관계와 커뮤니케이션의 개방성과의 관계를 규명하는 것이다.

이의 검증결과 두 변수간의 경로계수는 .66(t=20.16, p< .001)으로 1%의 신뢰수준에서 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다. 즉 상사-부하간 교환관계의 질을 높게 지각하는 부하일수록 상사와의 커뮤니케이션이 더 개방적인 것으로 나타나 가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 선행연구(Fairhurst & Chandler, 1989; Sias & Jablin, 1995) 결과와도 일치하는 것으로 나타났다. 즉 상사-부하간 교환관계의 질이 높다고 지각한 부하(내집단 성원)는 자신의 직속상사와 자연스러운 접촉을 통해 상호관심이나 새로운 아이디어를 주고받기 때문인 것으로 이해될 수 있다. 따라서 상사와 부하간의 관계를 발전시키기 위해서는 보다 더 우호적이고 풍부한 커뮤니케이션 활동의 역할이 중요함을 시사해 주고 있다.

가설 4의 검증 : 문화적 가치관(체면중시)과 갈등지각 정도에 대한 검증

가설 4는 상사의 체면중시와 갈등지각 정도의 관계를 규명하는 것이다. 즉 상사의 체면을 중시하는 부하일수록 상사와의 갈등지각 정도는 낮은가를 검증하고자 하는 것이다. 이에 대한 검증결과 <표 5>에 제시된 바와 같이 경로계수는  $-.02(t = -.45, n.s)$ 로서 직접적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 체면을 중시하는 부하일수록 상사와의 갈등정도를 낮게 지각한다는 가설 4는 기각되었다.

가설 5의 검증 : 문화적 가치관(체면중시)과 커뮤니케이션의 개방성에 대한 검증

가설 5는 상사에 대한 부하의 체면중시와 커뮤니케이션의 개방성간의 관계를 규명하는 것이다. 즉 상사의 체면을 중시하는 부하일수록 상사와의 커뮤니케이션이 개방적인가를 검증하고자 하는 것이다. 이의 검증결과 변수간의 경로계수는  $.03(t = .94, p < .001)$ 으로서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 상사의 체면을 중시하는 부하일수록 상사와의 커뮤니케이션이 개방적이라는 가설 5는 기각되었다.

가설 6, 7의 검증: LMX의 매개효과 검증

가설 6과 가설 7은 LMX의 매개효과를 검증하기 위해 상사의 체면중시가 LMX를 통하여 갈등지각과 커뮤니케이션의 개방성에 간접적으로 미치는 영향을 살펴보았다.

<표 6>에 나타난 바와 같이 체면중시는 LMX를 통하여 갈등지각에  $-.11(t = -5.50, p < .001)$ 의 영향을 미치는 반면 체면중시는 LMX를 통하여 커뮤니케이션의 개방성에  $.26(t = 8.37, p < .001)$ 의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 1%의 유의수준에서 체면중시가 LMX를 통하여 갈등지각과 커뮤니케이션의 개방성에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 부하의 체면중시가 LMX를 통하여 갈등지각과 커뮤니케이션의 개방성에 영향을 미칠 것이라는 가설 6과 가설 7은 채택되었다. 이러한 결과는 앞서 살펴본 가설 4와 가설 5의 분석결과와 종합해 볼 때 부하의 체면중시가 상사와의 갈등지각 및 커뮤니케이션의 개방성에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 LMX라는 매개변수를 통해 간접적으로 영향을 미침으로써 LMX변수는 중요한 매개효과가 있음이 밝혀졌다. 따라서 상사의 체면을 중시하는 부하라도 LMX의 질에 따라 갈등을 더 적게 지각하며, 커뮤니케이션이 더 자유로울 수 있음을 시사한다고 판단된다.

<표 6> 체면중시가 조직행동에 미치는 간접효과 분석

가설명	가설경로	경로계수	t 값	유의도	채택여부
가설 6	체면중시(ξ1) → LMX(η1) → 갈등지각(η2)	-.11	-5.50	p < .001	채택
가설 7	체면중시(ξ1) → LMX(η1) → 커뮤니케이션의 개방성(η3)	.26	8.37	p < .001	채택

## V. 토의 및 결론

국내에서 상사-부하간 교환관계에 대한 연구는 최근에 들어와서야 본격적으로 이루어지고 있는 실정이다. 하지만 일련의 연구들은 정립된 틀을 밝히는 데는 아직까지 미약한 수준이라고 보여진다. 따라서 본 연구는 선행연구를 토대로 지금까지 연구되어 왔던 상사-부하간 교환관계 모델을 검토하여 이와 관련된 선행변수 및 결과변수간의 인과관계를 찾고자 하였다. 이러한 작업의 일환으로 본 연구는 조직에서 대인행동을 특징지우는 중요한 변수중의 하나가 전통적인 유교 문화적 가치관이라는 인식하에 상사에 대한 부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계 및 조직행동과 어떠한 관련성을 갖는지 탐색적인 차원에서 통합가능성을 모색하고자 하였다. 가설검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해서 논의하면 다음과 같다.

첫째, 상사에 대한 부하의 체면중시는 LMX의 질에 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

이러한 결과는 상사는 자신의 체면을 세워주는 부하에 대해 보다 친근감을 느끼고, 부하가 대내외적으로 어려움에 처했을 때 기꺼이 도움을 줄 수 있는 후원자 역할을 하며, 부하도 상사의 이 같은 행동에 보답하고자 노력하는 상호간의 보완적 관계에 있다고 느끼기 때문에 내집단 의식을 갖게 되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 상사에 대한 부하의 체면중시가 상사-부하간 교환관계에 영향을 미치는 선행요인으로 밝혀짐으로써 후속연구를 위한 이론적 토대를 제공해 줄 수 있다고 생각한다.

둘째, LMX의 질과 상사와의 갈등지각 정도, 커뮤니케이션의 개방성에 대한 상관관계 분석을 실시

한 결과 LMX의 질은 갈등지각 정도와는 부(-)의 관계를, 그리고 커뮤니케이션의 개방성과는 정(+ )의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구(Wilhelm, Herd & Steiner, 1993; Sias & Jablin, 1995)의 결과를 뒷받침해주고 있다. 즉 외집단 성원은 내집단 성원과는 반대로 상사와의 관계에서 갈등의 양이나 의견의 불일치를 많이 경험하기 때문에 교환관계의 질이 낮다고 느끼며, 상사와 커뮤니케이션의 빈도가 적음으로써 상사로부터 비호의적인 평가를 받으며, 이로 인해 불이익을 감수할 수 밖에 없다는 점을 시사하고 있다.

셋째, LMX가 부하의 체면중시와 조직행동(갈등지각 정도, 커뮤니케이션의 개방성)간에 매개변수로서 작용하는지를 검증하기 위해 공분산 구조분석을 실시한 결과 각각의 변수 모두에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 상사와 부하 모두에게 관리적인 측면에서 시사하는 바가 있다고 보여진다. 먼저 부하의 입장에서 보면 부하는 상사가 자신에 대해 각별한 관심과 배려를 보인다면 상사에 대해 호감과 친근감을 가져 갈등을 더 적게 느끼며, 커뮤니케이션이 보다 자유로울 것으로 보여진다. 커뮤니케이션의 심리구조에 관한 한 연구결과에 의하면 한국인의 의사소통은 우회적인 표현이 많으며, 이는 남의 비위를 건드리지 않고 원만한 대인관계를 유지하고자 하는 심리에서 비롯된다고 하였다(오세철, 1982). 또한 한국인은 자기를 앞세우고 주장하기 전에 주위가 자기를 어떻게 생각하느냐에 중점을 두는 의타적인 성향이 강하다(윤태림, 1986). 따라서 이러한 사실들에 비추어 볼 때 부하는 자신의 경력개발 차원은 물론 상사와 원만한 대인관계로 발전하기 위해서는 상사에 대한 체면중시가 조직전반에서 매우 중요하다는 문화적 가치관을 내재화하고 있음을 시사한다고 볼

수 있겠다. 그리고 상사의 입장에서 보면, 상사의 체면을 중시하는 부하는 본인 스스로 내집단 성원이라고 지각하기 때문에 될 수 있으면 상사와 갈등 관계를 해소하고 보다 허심탄회한 커뮤니케이션을 통해 업무를 수행하겠다는 의지가 있음을 반영한 것이라고 할 수 있다. 따라서 사적으로든 공적으로든 상사에 대해 예의를 지키는 부하직원에게 상사는 업무와 관련된 공식적인 관계는 물론 비공식적인 관계에서 부하에 대한 배려를 최대한 고려해야 함을 시사한다고 볼 수 있겠다. 앞서서도 지적했듯이 부하의 실수를 질책할 것이 아니라 조언자, 후원자의 입장에서 도움을 줄 수 있는 역할수행이 필요하다고 생각한다. 그렇게 할 때 부하는 상사에 대해 내집단 성원이 되려고 노력할 것이다.

지금까지의 연구결과를 통해서 볼 때 21세기로 접어든 현대인의 모습은 물질적인 풍요 속에서 점차 물질적 노예로 전락하고, 서양의 가치관을 마치 보편적인 가치기준인양 인정하고 있는 시점에서 문화적인 가치관 특히 상사에 대한 부하의 체면중시요인이 조직내 인간관계에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났기 때문에 이와 관련된 연구가 지속적으로 이루어질 필요가 있다고 판단된다.

끝으로 본 연구의 한계점 및 향후 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, LMX에 대해서는 상사와 부하 양쪽을 대상으로 연구가 진행되는 것이 바람직하지만 본 연구에서는 자료수집의 한계상 상사와 부하 모두를 대상으로 하는 연구를 시행하지 못한 채, 부하가 되는 구성원을 대상으로 자기설문방식을 이용하여 가설을 검증하였다. 따라서 향후 연구에서는 상사와 부하간 짝의 관계에 초점을 두고 연구를 진행하는 것이 요청된다.

둘째, 설문의 타당성에 관한 것으로 지금까지 체

면에 관련된 실증적 연구가 국내에는 거의 없는 실정이므로 설문작성에 있어서 문제점이 발생할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 체면과 관련된 설문지의 개발 및 검증이 지속적으로 이루어짐으로써 이 분야를 연구하는 후속 연구자들에게 도움을 줄 수 있어야 한다고 생각한다.

셋째, 문화적 가치관과 LMX의 관계에 대한 설명력을 높이기 위해서는 지금까지 연구되어온 LMX의 선행변수를 통제변수로 넣어 실증해 보는 연구전략이 필요하며, 또한 한국적 상황을 고려한 문화적 가치관(예: 정, 눈치, 기분, 연령에 따른 지위 불일치, 자연에 의한 연고주의 등)과 LMX간의 인과관계를 규명해 보는 연구도 고려해 볼 수 있겠다.

넷째, 문화적 가치관(상사에 대한 부하의 체면중시)은 구성원이 소속하고 있는 조직문화의 특성에 따라 다르게 지각할 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 국내기업과 국내 외국기업의 구성원을 대상으로 비교·분석해 볼 필요가 있다.

끝으로, 구성원의 개인특성에 따라 상사에 대한 부하의 체면중시와 LMX에 대해 지각하는 정도는 다를 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 통계의 위치, 자기유능감(self-efficacy), 조직근거 자아 존중감(organization-based self-esteem)과 같은 다양한 개인특성 변수들을 개발하여, 이를 문화적 가치관, LMX, 조직정치 측면과 관련시켜 다양한 요인들을 통합하는 탐색적인 연구의 확장이 요망된다.

## 참고 문헌

- 김경동(1990), "한국인의 근로의식", 노사관계연구, 제1권 제1호, 서울대 노사관계연구소, 63-85
- 김주엽(1998), "조직행동에 있어서 체면의 역할", 인적자원 개발학회, 추계학술발표회.
- 박경규(1984), "가치관과 리더십 행위", 경영학연구, 제14권 1호, 한국경영학회, 1984, 83-117.
- 박경규·정보선(1987), "우리나라 기업내 수직적 인간관계에 미친 학연의 영향", 경영논총, 동국대, 39-69.
- 박승동(1994), 조직구성원의 가치관과 행동성과, 경북대 박사학위 논문.
- 박오수(1996), "상사의 체면과 반응행동", 경영논집, 제30권, 제1,2호, 서울대, 67-124.
- 신유근(1992), 한국의 경영, 서울, 박영사.
- 오세철(1982), 한국인의 사회심리, 서울, 박영사.
- 윤태림(1986), 한국인의 성격, 서울, 동방도서.
- 이규태(1977), 한국인의 의식구조, 서울, 문음사.
- 임희섭(1994), 한국의 사회변동과 가치관, 서울, 남출판.
- 정준교(1989), 조직구성원의 가족주의적 특성과 관리관행에 관한 연구, 연세대 박사학위논문.
- 최상진·김기범(1998), 체면의 내적 구조, 한국심리학회 연차대회 학술발표 논문집, 559-577.
- 최상진·유승엽(1992), 한국인의 체면에 대한 사회심리학적 분석, 사회심리학회지, 6권 2호, 137-157.
- 최재석(1994), 한국인의 사회적 성격, 서울, 현음사.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A.(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, 1173-1182.
- Bond, M.H., & Lee, P.W.H.(1986), Face savings in Chinese culture: A discussion and experimental study of Hong Kong Students, in A.Y.C., King & R.P.L., Lee (Eds.), *Social Life and Development in Hong Kong*, Hong Kong: Chinese University of Hong Kong Press.
- Bond, M.H., & Hwang, K.K.(1986), "The social psychology of Chinese people", in *Thepsychology of the Chinese people*, M.H. Bond (ed.), Hong Kong: Oxford University Press, 213-266
- Brewer, M.B. & Silver, M.(1978), "In-group bias as a function of task characteristics", *European Journal of Social Psychology*, Vol. 8, 893-900.
- Brown, B.R.(1977), Face saving and restoration in negotiation, in D. Druckman (Eds.), *Negotiations*, Beverly Hills, CA: Sage, 275-299.
- Brunner, J.A., & Wang, Y.(1988), "Chinese negotiating and the concept of face", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 1, 27-43.
- Dale, T.(1992), Working with Japan, *Executive Excellence*, April, 17-18.
- Dansereau, F. Jr., Graen, G.B., & Haga, W.(1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process", in Allen, R.W. & Porter, L.W.(1983), *Organizational Influence Processes*, Scott, Foresman and Company.
- Deluga, R.J., & Perry, J.T.(1994), "The role of subordinate performance and ingratiation in leader-member exchanges", *Group & Organization Management*, Vol. 19, 67-86.
- Dockery, T.M., & Steiner, D.D.(1990), "The role of the initial interaction in leader-member exchange", *Group & Organization Studies*, Vol. 15, 395-413.
- Duchon, D., Green, S. & Taber, T.D.(1986), "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, 56-60.
- Earley, P.C.(1997), *Face, Harmony, and Social Structure*, New York : Oxford University Press.
- Evan, W.M.(1965), "Superior-subordinate conflict in research organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 3, 48-62.

- Fairhurst, G.T., & Chandler, T.A.(1989), "Social structure in leader-member exchangeinteraction", *Communication Monograph*, Vol. 56, 215-239.
- Georgopoulos, B.S., & Mann, F.C.(1962), *The community general hospital*, New York:Macmillan.
- Goffman, E.(1967), *Interactional Ritual*, Doubleday & Co., Inc.
- Graen, G., & Schiemann, W.(1978), "Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63, 206-212.
- Graen, G.B. & Scandura, T.A.(1987), "Toward a psychology of dyadic organizing", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, 175-208.
- Graen, G.b., & Uhl-Bien, M.(1991), "The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making", *Journal of Management Systems*, Vol. 3, No. 3, 33-48.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M.(1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective, *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 2, 219-247.
- Hatfield, J.D. & Huseman, R.C.(1982), "Perceptual congruence about communication asrelated to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics", *Academy of Management Journal*, Vol. 25, 349-358.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B., & Anonyuo(1989), "Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, 466-476.
- Ho, D.Y.(1976), "On the Concept of Face", *American Journal of Sociology*, Vol. 81, No. 4, 867-884.
- Hofstede, G.(1980), *Culture's consequences: International differences in work related attitudes*, Beverly Hills, CA: Sage
- Hu, H.C.(1944), "The Chinese concept of face", *American Anthropologist*, Vol. 46, 45-64.
- Kirkbride, P.S., Tang, S.F., & Westwood, R.(1991), "Chinese Conflict Preferences and Negotiating Behaviour: Cultural and Psychological Influences", *Organization Studies*, Vol. 12, No. 3, 365-386.
- Kramer, M.W.(1995), "A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers", *Human Communication Research*, Vol. 22, 39-64.
- Kreitner, R., & Kinicki, A.(1998), *Organizational Behavior*, Chicago: Richard D. Irwin,Inc..
- Liden, R.C., & Graen, G.(1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model ofleadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 451-465.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., Hart, Z., & Peterson, D.L.(1999), "A test of antecedents and outcomes of employee role negotiation ability", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 27, 1-24.
- Ohbuchi, K., Fukushima, O., & Tedeschi, J.T.(1999), "Cultural values in conflictmanagement: Goal orientation, goal attainment, and tactical decision", *Journal ofCross-Cultural Psychology*, Jan., 51-71.
- Pfeffer(1981), *Power in Organization*, Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, Inc.
- Pincus, J.D.(1986), "Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance", *Human Communication Research*, Vol. 12, No. 3, 395-419.
- Redding, S.G. & Ng, M.(1982), "The Role of 'Face' in the Organizational Perceptions of Chinese Managers", *Organization Studies*, Vol. 3, No. 3, 201-219.
- Scandura, T.B. & Graen, G.B.(1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on

- the Effects of a Leadership Intervention", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 428-436.
- Scott, S.G. & Bruce, R.A.(1998), "Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior", *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, Vol. 45, No. 1, 3-10.
- Sias, P.M. & Jablin, F.M.(1995), "Differential Superior-Subordinate Relations, Perceptions of Fairness, and Coworker Communication", *Human Communication Research*, Sep., 5-38.
- Ting-Toomey, S.(1988), "Intercultural conflict styles: A face negotiation", in Y. Kim & W. Gudykunst (Eds.), *Theories in Intercultural communication*, Newbury Park, CA: Sage, 213-235
- Triandis, H.(1994), *Culture and social behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Webber, R.A.(1969), *Culture and management*, Homewood, Illinois.
- Wilhelm, C.C., Herd, A.M, & Steiner, D.D(1993), "Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, 531-544.

## The Influence of a concern for superior' face on LMX of Leadership and Organizational Behavior

Kyu Man Lee\* · Kyung Kyu Park\*\*

### Abstract

This paper examined the relationships between one of the cultural values, a concern for superior' face, LMX and organizational behavior(i.e., perception of conflict, openness of superior-subordinate communication). The empirical study was made by questionnaire survey. The sample was consisted in 615 office workers of 25 large corporations in Korea.

Findings suggested that a concern for superior' face was positively related to the mediating variable, LMX, but was not significant related to the dependent variables. Also, LMX was negatively related to the degree of perceived conflict and positively related to openness of superior-subordinate communication. Finally, LMX was found to be a mediator in the relationships between a concern for superior' face and organizational behavior(i.e., perception of conflict, and openness of superior-subordinate communication). Based on the results, how to connect cultural values, and LMX in organizational behavior was discussed. And this study's limitation and future study were suggested.

Key Words : Cultural Values, Concern for Superior' Face, LMX, Perception of Conflict, Openness of Superior-Subordinate Communication

---

\* Full-time Lecturer, School of Business Administration, Sangji University

\*\* Professor, School of Business Administration, Sogang University