

상사로부터의 신뢰인식과 부하의 조직신뢰 간 관계에서 상사신뢰의 매개효과

박원우

서울대학교 경영대학 교수
(wypark@snu.ac.kr)

류승민

서울대학교 대학원 경영학과 박사과정
(rsmarmy@gmail.com)

안성익

서울대학교 대학원 경영학과 박사과정
(siahn2@empal.com)

.....

상사-부하 간 신뢰와 조직-구성원 간 신뢰에 관한 연구는 각각 다수 존재하지만 대부분이 상호 독립적인 연구로 일관되어 왔으며, 이러한 구성개념들을 동시에 연구한 경우는 거의 없다. 나아가 상사-부하 간 신뢰에 대한 기존연구들이 기본적으로 상호간 신뢰의 교환을 가정하고 있음에도 불구하고 상사의 부하신뢰(이하 '상사부하신뢰')와 부하의 상사신뢰(이하 '부하상사신뢰') 간 상호 강화작용을 뒷받침할 수 있는 연구노력이 미흡하였다. 뿐만 아니라, 부하상사신뢰에 초점을 둔 연구는 다수가 있으나 상사부하신뢰는 거의 다루어지지 않았다.

이러한 관점에서 본 연구는 상사부하신뢰가 부하상사신뢰를 강화하는 프로세스와 상사-부하 간 신뢰가 부하의 조직신뢰와 어떠한 관련성을 갖는지에 대해 실증분석 하였으며, 결과는 다음과 같다. 첫째, 상사로부터의 신뢰를 더 높이 지각하는 부하일수록 조직에 대한 신뢰가 증가하였다. 둘째, 상사를 신뢰하는 부하일수록 조직에 대한 신뢰가 증가하였다. 셋째, 상사로부터의 신뢰를 더 높이 지각하는 부하일수록 상사에 대한 신뢰가 증가하였다. 넷째, 상사로부터의 신뢰인식과 조직신뢰 간 관계에는 상사신뢰의 매개효과가 존재하였다. 끝으로 분석결과가 시사하는 함의와 연구의 한계 및 추후 연구방향에 대하여 논의하였다.

주제어: 신뢰, 개인간 신뢰, 상호적 신뢰, 상사의 부하신뢰, 부하의 상사신뢰, 조직구성원의 조직신뢰

.....

1. 서론

신뢰는 사회적 자본으로서 단순한 윤리적 가치를 뛰어넘어 경제적 번영의 필수조건으로 간주되고 있다(Fukuyama, 1995). 조직연구에서도 조직 내에 형성되어 있는 높은 신뢰는 거래비용을 감소시키고 구성원 간의 자발적 사회화를 촉진하며 조직의 권위에 대한 원활한 순응을 이끌어 내기 때문에

(Kramer, 1999), 조직의 지속적 경쟁우위 달성에 기여하는 중요한 조직자원이다(Alvarez, Barney, & Bosse, 2003).

그런데 조직 내 신뢰를 구축하는 일은 신뢰의 개념적 특성과 조직 내 관계의 다차원성으로 인해 결코 쉬운 문제가 아니다. 신뢰는 기본적으로 상호의존관계에 있는 신뢰주체(trustor)와 신뢰객체(trustee) 사이에 발생하는 현상이다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin,

Burt, & Camerer, 1998). 그러나 조직 내에는 신뢰증진이 필요한 수없이 많은 관계들이 실재하며, 이러한 관계에는 개인-개인, 개인-부서(팀), 개인-조직, 부서-부서, 부서-조직, 혹은 조직-조직 등과 같이 다양한 차원들이 포함된다(Hosmer, 1995). 조직을 구성하고 있는 실체들(예: 개인, 집단, 조직) 중 누구라도 신뢰주체와 신뢰객체가 될 수 있기 때문에 조직 내 특정관계에서의 신뢰가 높아졌다고 해서 조직 내 신뢰가 높다고 말할 수는 없다. 따라서 신뢰구축을 조직관리의 문제로 이해하게 되면 관리대상으로서의 관계가 반드시 식별되어야 한다.

본 연구에서는 조직구성원의 조직신뢰를 증진시키기 위한 방안으로 상사-부하 간 관계에 존재하는 신뢰현상에 주목한다. 이는 한국사회의 경우 조직 내에 형성되어 있는 다양한 형태의 신뢰유형들 중에서 수평적 신뢰(예: 동료간, 부서간, 조직간 신뢰)보다는 수직적 신뢰(예: 조직-구성원 간, 부서-구성원 간, 혹은 상사-부하 간 신뢰)가 조직효과성에 더 큰 영향을 미친다는 주장(이영석·오동근·서용원, 2004)과 무관하지 않다. 이들은 한국사회가 수평적 보다는 수직적 인간관계에 더 큰 무게를 두며, 특히 상사 개인의 책임과 의무가 강조되는 위계화 된 집단문화적 특성을 가지고 있다고 한다.

현재까지 상사-부하 간 신뢰와 조직-구성원 간 신뢰에 관한 연구가 각각 다수 존재하지만 대부분이 상호 독립적인 연구로 일관되어 왔으며, 이러한 구성개념들을 동시에 연구한 경우는 거의 없다. 나아가 상사-부하 간 신뢰에 관한 기존연구들이 기본적으로 상호간 신뢰의 교환을 가정하고 있음에도 불구하고 상사의 부하신뢰(이하 '상사부하신뢰')와

부하의 상사신뢰(이하 '부하상사신뢰') 간 상호 강화작용을 뒷받침할 수 있는 연구노력이 미흡할 뿐만 아니라, 부하상사신뢰에 초점을 둔 연구는 다수가 있으나 상사부하신뢰는 거의 다루어지지 않았다.

상사로부터 신뢰받는 부하일수록 상사를 더 신뢰할 것인가? 부하에게 있어 상사는 조직을 대표하는 일부로 인식된다는 점에서 상사로부터 신뢰받는 부하일수록 또는 상사를 신뢰하는 부하일수록 조직에 대한 신뢰도 높을 것인가? 그렇다면 부하가 지각하는 상사로부터의 신뢰와 부하의 조직신뢰(이하 '부하조직신뢰') 간 관계가 부하상사신뢰에 의해 매개된다고 볼 수 있는가? 등이 본 연구의 주요 연구과제들이다.

이러한 관점에서 먼저 신뢰의 개념과 주요용어들을 정의하였다. 둘째, 조직 내 신뢰와 조직구성원의 태도/행동 간 관계에 관한 선행연구들을 정리하고, 특히 본 연구의 종속변수인 조직구성원의 조직신뢰가 갖는 유용성을 진단하였다. 셋째, 상사-부하 간 신뢰의 강화작용을 이해하는 접근방법을 제시하였다. 마지막으로 상사-부하 간 신뢰가 부하조직신뢰에 어떠한 영향을 갖는지에 대한 가설도출과 실증분석을 통해 실무조직에서의 함의를 도출하였다.

II. 이론적 배경과 가설의 설정

2.1 신뢰의 개념과 용어의 정의

신뢰는 연구자에 따라 상이하게 정의되어 왔으나,¹⁾ 제 정의의 공통된 두 가지 요소는 확신에 찬 기대

1) 신뢰개념의 다양성을 구체적으로 살펴본 연구로는 Rousseau 등(1998), Kramer(1999), 임성만과 김명연(2000) 등이 있다.

(confident expectations)와 기꺼이 취약성을 감수하려는 의지(willingness to be vulnerable)이다. 또한 신뢰는 신뢰주체와 신뢰객체 간의 상호의존성(interdependence)과 이들 간 관계에서의 위험(risk)을 전제조건으로 하기 때문에 일반적인 태도개념들과 구분된다(Rousseau et al., 1998).

신뢰를 정의함에 있어 신뢰주체와 신뢰객체는 이미 많은 연구들에서 개인수준을 넘어 집단이나 조직과 같은 실체적 대상들을 포함하고 있다. Hosmer(1995, p. 392)는 일찍이 "신뢰는 …… 타인, 집단, 혹은 기업의 행동에 대한 일개인, 집단, 혹은 기업이 갖는 낙관적인 기대……(Trust is the optimistic expectation by one person, group, or firm of the behavior of another person, group, or firm ……)"로 정의하였으며, Cummings와 Bromiley(1996)는 조직간, 조직 내 부서간, 그리고 구성원간 신뢰를 측정하기 위한 조직신뢰척도(Organizational Trust Inventory)를 개발하였다. 임성만과 김명연(2000)은 신뢰객체를 특정인물이 아닌 집단이나 조직 등으로 확대할 것을 향후연구과제로 제시하였으며, 이영석 등(2004)과 임성만(2004)의 연구에서는 조직구성원의 조직신뢰에 대한 선행요인을 탐색하였는데, 이러한 연구결과들은 실체적 대상들에게도 개인간 관계에서의 신뢰와 유사한 현상이 발생하고 있음을 규명하였다. 또한 다수의 최근연구들에서 신뢰주체

와(혹은) 신뢰객체를 개인이 속해있는 팀(예: 최대정·박동건, 2002; Costa, 2003; Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998)이나, 집단(예: 김영조, 2003; Huff & Kelley, 2003; Mayer & Davis, 1999), 조직(예: 이재훈·최익봉, 2004; 이정·장영철, 2004; Das & Teng, 1998; Walgenbach, 2001) 등으로 확대하여 변수간 관계를 규명하는 노력들이 지속적으로 이루어지고 있는 점은 신뢰연구가 나아가고 있는 커다란 흐름을 나타내고 있다.

이러한 맥락에서 저자들은 조직 내 신뢰를 타인, 집단, 혹은 조직과 같은 실체적 대상의 의도나 행동에 대한 긍정적인 기대를 근거로 하여 개인, 집단, 혹은 조직이 갖게 되는, 취약성을 감수하려는 의도로 구성된 심리적 상태(Hosmer, 1995; Rousseau et al., 1998)로 정의하고자 한다. 따라서 조직에서의 신뢰구축은 조직 내의 다양한 실체간 신뢰증진을 포괄하는 작업이어야 하며, 특정 실체간 신뢰가 높다고 해서 조직 내 신뢰가 높다고 보기는 어렵다.

한편, 신뢰연구에서 동일한 용어가 연구자에 따라 의미를 달리하는 경우가 있으며, 서로 다른 용어가 동일한 의미로 활용되는 경우도 있기 때문에 종종 신뢰의 주체와 객체가 무엇을 지칭하는지 혼란스러울 때가 있다.²⁾ 본 연구에서는 조직 내에 존재하는 다양한 형태의 신뢰를 포괄하는 의미로

2) 국내연구에서 '조직 내 신뢰'(예: 이영석 등, 2004; 이재연·차동욱, 2003) 혹은 '조직에서의 신뢰'(예: 임성만·김명연, 2000)라는 용어는 조직장면에서 존재하는 다양한 형태의 신뢰를 포괄하는 개념으로 쓰이고 있다. '조직(기업)간 신뢰'(예: 손동원, 2002)는 다른 조직에 대한 한 조직의 신뢰를 개념화하고 있으며, '조직신뢰'는 조직구성원의 조직신뢰를 의미하는 개념으로 널리 쓰이고 있다(예: 김명연, 2005; 김정현·송건섭, 2002; 김해룡, 2004; 이시원, 1999; 이재연·차동욱, 2003; 이재훈·최익봉, 2004; 이정·장영철, 2004). 그러나 영문표기를 살펴보면, '조직 내 신뢰'는 organizational trust(예: 이영석 등, 2004), '조직에서의 신뢰'는 trust in the organizations(예: 임성만·김명연, 2000), '조직간 신뢰'는 trust between economic actors(예: 손동원, 2002), '조직신뢰'는 trust in organizations(예: 이재훈·최익봉, 2004), 혹은 organizational trust(예: 김명연, 2005; 김해룡, 2004; 이정·장영철, 2004)로 표기하고 있다. 외국문헌에서는, 조직에서의 다양한 신뢰형태를 포괄하는 개념으로 organizational trust(예: Cummings & Bromiley, 1996; Huff & Kelley, 2003; Mayer et al., 1995), trust in organizations(예: Creed &

는 '조직 내 신뢰(trust within organizations)'로, 조직을 대상으로 각 구성원들이 지각하는 신뢰는 '조직구성원의 조직신뢰(member's trust in organizations)' 또는 '조직신뢰'로 사용하고자 한다.

2.2 조직 내 신뢰 및 조직신뢰의 유용성

조직 내 신뢰의 유용성은 크게 세 가지 측면을 들 수 있다. 첫째, 신뢰는 거래당사자간 거래비용을 감소시킨다(Kramer, 1999). 사회적 관계를 맺고 있는 개인은 다양한 형태의 딜레마 상황에서 의사결정을 하게 되는데, 개인이 여러 가지의 대안들 중에서 무엇을 선택할 것인가를 결정할 때 활용하는 보편적인 행위규범을 사회적 의사결정 추단을(social decision heuristic)이라 한다. 즉, 개인이 맺고 있는 다양한 사회적 관계에서 신뢰는 이러한 추단을 역할을 하기 때문에 관계 내에서의 거래비용을 감소시키게 된다(Allison & Messick, 1990). 한편 Bradach와 Eccles(1989, p. 104)는 신뢰를 조직의 가장 보편적인 통제기제로 보았으며, "가격과 권위는 개별적인 거래행위를 통제하는 기체인 반면 신뢰는 모든 거래와 관계들에 효력을 갖는 통제기제"라고 기술하고 있는데, 이 또한 신뢰의 거래비용 감소 역할을 내포하고 있다.

둘째, 신뢰는 사회적 자본(social capital)의 한 형태로서 신뢰주체의 자발적 사회화를 촉진한다. 자발적 사회화 행동에는 조직구성원들이 조직의 목표달성을 위해 시간과 노력을 쏟고, 구성원간 유용한 정보를 공유하며, 가치 있고 제한된 자원을 책

임감 있게 운용하는 등등의 활동들이 포함되는데, 대표적으로 협동적 행동, 이타적 행동, 역할의 행동 등을 들 수 있다(Kramer, 1999).

셋째, 신뢰는 신뢰주체로 하여금 신뢰객체가 가진 권위에 대해 자발적으로 복종(voluntary deference)하게 한다(Kramer, 1999). 조직 내에는 다양한 위계적 관계(예: 리더-팔로워, 상사-부하, 경영자-종업원, 조직-구성원 등)가 존재하며, 조직구성원들에게 조직이 취하는 행동 하나 하나에 대하여 설명하고 정당화하는 노력을 기울여야 한다면 조직관리의 효과성은 낮아질 수밖에 없다(Tyler & DeGoey, 1996). 또한 협력적인 구성원에 대한 보상과 비협력적인 구성원에 대한 처벌을 위해 그들의 행동과 성과를 낱낱이 밝힐 수는 없기 때문에 조직의 지시나 규정과 같은 조직권위에 대한 구성원들의 순응의지는 조직의 성과를 좌우한다. 특히 갈등이 발생할 경우 신뢰는 갈등해소 방안에 대한 갈등당사자들의 수용성을 높이는 역할을 한다(Tyler, 1994).

조직구성원의 조직신뢰가 갖는 효과 역시 이러한 세 가지 유용성과 일관된 결과를 보이고 있다. 조직신뢰의 효과를 규명하기 위한 연구는 국외에 비해 국내에서 보다 활발하게 이루어졌다. 이정과 장영철(2004)은 조직에 대한 구성원의 높은 신뢰는 높은 조직몰입을 유발한다는 점을 밝혔으며, 이재훈과 최익봉(2004)은 조직신뢰가 구성원의 직무만족과 조직몰입을 증진하며 이직의도를 감소시킨다고 보고하였다. 김해룡(2004)은 조직신뢰가 직무불안을 감소시키고 조직몰입을 증진시키는지 여부

Miles, 1996; Elangovan & Shapiro, 1998; Kramer, 1999), trust(예: Dirks & Ferrin, 2001), 또는 trust within organizations(예: Lewicki, McAllister, & Bies, 1998) 등이 다양하게 활용되고 있다. 조직 내의 전반적인 신뢰풍토를 나타내는 개념으로 internal trust of the organization(예: Huff & Kelley, 2003)과 interpersonal trust at work(예: Cook & Wall, 1980), 조직에 대한 구성원의 신뢰를 의미하는 용어로 organizational trust(예: Gilbert & Tang, 1998), 조직간 신뢰는 interorganizational trust(예: Zaheer, McEvily, & Perrone, 1998)로 사용하고 있다.

를 분석하였는데, 직무불안에는 유의한 관계가 없었으나 조직몰입과는 유의한 관련성을 보였다.

조직의 개별구성원은 조직의 신뢰성(trustworthiness)을 기반으로 하여 조직을 신뢰하게 되며, 그가 조직을 얼마나 신뢰하느냐에 따라 조직-구성원 간 관계에서의 위험을 어느 수준에서 감수할 것인가가 결정된다. 따라서 조직신뢰가 높은 구성원일수록 직무만족과 조직몰입이 높고 이직의도가 낮다는 것은 당연한 결과이다.

2.3 조직신뢰의 선행요인

조직신뢰의 선행요인에 대한 연구도 주로 국내를 중심으로 이루어졌는데, <표 1>에서 보는 바와 같이 대부분의 연구가 조직수준의 특성들에 초점을 두고 있다(김정현·송건섭, 2002; 서재현, 2005; 이시원, 1999; 이영석 등, 2004; 이재훈·최익봉,

2004; 임성만, 2004; Hart, Capps, Cangemi, & Cailouet, 1986). 일부에서는 중간관리자의 특성과 조직신뢰 간 관계를 탐색하였는데, 상사의 리더십 유형과 조직몰입 간 관계에 있어서 조직신뢰의 매개효과를 검증한 연구(이정·장영철, 2004)나, 상사의 개인적 특성(신뢰성, 리더십, 업무공정성)과 상사-부하 간 관계적 특성(유사성, 관계형성기간, 상호작용빈도)이 조직신뢰에 미치는 영향에 있어서 상사신뢰의 매개효과를 규명한 연구(이재연·차동옥, 2003)가 있다.

본 연구가 조직구성원의 조직신뢰 증진을 위해 중간관리자에 관심을 가진다는 점에서는 일부연구들과 유사한 맥락으로 볼 수 있으나, 상사-부하 간 관계에서 형성되는 양방향의 신뢰(상사→부하, 부하→상사)가 조직신뢰와 어떠한 관련성을 갖는지에 주목한다는 점에서는 구분된다.

<표 1> 조직신뢰의 선행요인

저자(연도)	선행요인	표본	특징
김정현·송건섭(2002)	구성원들의 업무태도, 조직의 공익성, 조직의 안정성, 조직의 희생성	경찰	조직수준의 특성들을 조직신뢰의 선행요인으로 한 연구
서재현(2005)	의사결정참여, 조직후원인식	제조업 종사자	
이시원(1999)	직무만족, 외재적 보상기회, 개방적 분위기, 상급자와의 의사소통	시청, 군청의 공무원	
이영석 등(2004)	조직역량, 조직의 배려, 조직의 공정성, 조직의 도덕성, 조직의 사회적 책임	일반기업 종사자	
이재훈·최익봉(2004)	조직의 절차공정성, 조직의 상호작용공정성	정부출연 연구원	
임성만(2004)	회사에 대한 자부심, 인사공정성, 경영진역량, 구성원에 대한 배려, 회사분위기	일반기업 종사자	
Hart 등(1986)	개방성, 일치성, 공유된 가치, 자율성, 피드백	GM사	
이재연·차동옥(2003)	상사에 대한 부하의 신뢰	일반기업 종사자	중간관리자의 특성들을 조직신뢰의 선행요인으로 한 연구
이정·장영철(2004)	구조주도/배려, LMX, 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 피그말리온 리더십	대기업 종사자	

2.4 상사-부하 간 신뢰: 조직신뢰의 선행요인

조직에서의 교환관계에 관한 연구는 조직-구성원 간 그리고 상사-부하 간 교환관계를 중심으로 발전되어 왔으나, 두 교환관계의 개념적 유사성에도 불구하고 이들을 통합하려는 시도는 거의 이루어지지 않았다(Wayne, Shore, & Liden, 1997). 특히 신뢰연구에서도 현재까지 상사-부하 간 신뢰와 조직-구성원 간 신뢰에 관한 연구가 각각 다수 존재하지만 대부분이 상호 독립적인 연구로 일관되어 왔으며, 이러한 구성개념들을 동시에 연구한 경우는 많지 않다. 따라서 본 연구에서는 중간관리자의 역할에 무게를 두고 상사-부하 간 신뢰를 부하조직 신뢰에 대한 선행요인으로 살펴보고자 한다.

조직에서의 교환관계를 이해하는 토대로서 사회적 교환이론과 상호성규범(the norm of reciprocity) 개념은 조직 내 신뢰현상을 이해하는 데도 중요한 단서를 제공한다. 사회적 교환관계에서의 개인은 자발적으로 상대방에게 이익을 제공하며, 이는 상대방으로부터 상응할만한 이익을 되돌려 받을 것이라는 기대를 바탕으로 한다(Blau, 1964). 상호성 규범은 사회적 교환관계를 맺고 있는 인간이 보편적으로 받아들이는 행위규범을 의미하며, 두 가지의 기본가정—①인간은 자신을 도와준 사람을 돕는다, ②자신을 도와준 사람을 해롭게 하지 않는다—을 전제하고 있다(Gouldner, 1960). 다시 말해서 사회적 교환이론이 행위주체의 자발적 이익제공에 대한 이유를 설명해준다면, 상호성규범 개념은 제공받은 이익을 되돌려 주는 행위를 설명해준다. 따라서 교환당사자간 신뢰가 높을 경우 사회적 교환관계를 더 크게 지각하게 되며, 장기적으로는 교환관계의 질을 증진시킬 수 있는 계기가 된다.

한편, 조직-구성원 간 교환프로세스의 많은 부분

은 상사-부하 간 교환프로세스를 통해 이루어진다. 조직의 개별구성원은 자신이 속해 있는 조직을 하나의 실체(entity)로 지각하여 교환관계를 형성하며(Rousseau, 1990; Shore & Tetrick, 1994; Wayne et al., 1997), 개별구성원에게 영향을 미치는 조직의 활동들은 조직을 구성하고 있는 수많은 개인들의 활동과 조직의 규범, 가치, 구조 등과 같은 문화적 요소들을 포함한다. 그런데 이러한 조직의 활동 중 많은 부분이 상사를 매개로 하여 부하들에게 전달되기 때문에 상사는 부하들에게 조직을 대표하는 역할을 하며 부하는 상사를 통해서 조직의 지원을 지각하게 된다(이재연·차동옥, 2003; Wayne et al., 1997; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998). 이같이 부하가 상사를 조직의 일부로서 지각한다는 관점은 사회적 교환이론 및 상호성규범 개념과 결합함으로써 상사-부하 간 신뢰가 어떻게 부하조직신뢰와 연동될 수 있는지에 대한 이해를 돕는다.

먼저 상사부하신뢰가 부하조직신뢰와 어떠한 관련을 갖는지 살펴보자. 조직 내 중간관리자들은 부하와 맺고 있는 사회적 교환관계의 질을 향상시킬 책임을 조직으로부터 부여받고 있으며(Whitener et al., 1998), 상사-부하 간 사회적 교환관계에서의 핵심은 부하에 대한 신뢰이다(Brower, Schoorman, & Tan, 2000). 만일 상사가 부하를 신뢰한다면 부하와의 관계에 존재하는 위험요소들을 보다 적극적으로 감수하게 되고, 이는 부하로 하여금 상사로 부터의 신뢰를 더 크게 지각하도록 만든다. 그리고 부하는 상사로부터 받고 있는 신뢰를 보상하기 위해(to reciprocate) 상사로 대표되는 조직에 대한 신뢰수준을 변화시키게 될 것이다. 이러한 관점에서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1: 상사부하신뢰는 부하조직신뢰와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

다음은 부하상사신뢰와 부하조직신뢰 간 관계를 살펴보자. 부하는 상사의 신뢰성(trustworthiness) —능력(ability), 배려(benevolence), 도덕성(integrity) —에 대한 지각을 기반으로 상사를 신뢰하게 된다(Brower et al., 2000; Mayer et al., 1995). 이러한 관점에서 Whitener 등(1998)은 조직 내 관리자들이 종업원들로부터 신뢰받기 위해서는 관리자 스스로가 신뢰받을만한 행동(trustworthy behavior)을 보이기 위해 노력해야 함을 강조하였다. 즉, 관리자가 일관되고 도덕적인 행동을 보일 때, 적절한 권한위임과 원활한 의사소통을 추구하며 종업원에 대한 관심을 표출할 때 종업원들로부터 이에 상응하는 신뢰를 얻을 수 있다는 것이다(Whitener et al., 1998). 이와 같은 상사의 신뢰성 또는 신뢰받을만한 행동은 결과적으로 상사에 의해 대표되는 조직의 신뢰성에 대한 부하의 지각을 보다 긍정적으로 변화시킴으로써 부하조직신뢰를 증진시킬 것이라는 추론이 가능하다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2: 부하상사신뢰는 부하조직신뢰와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2.5 상사-부하 간 신뢰와 조직신뢰: 부하상사신뢰의 매개효과

상사-부하 간 신뢰의 중요성은 많은 연구들에서 논의되어 왔으나,³⁾ 대부분의 연구들이 부하상사신뢰에 대한 선행요인과 효과성에 초점을 두었으며, 상사부하신뢰는 거의 다루지 않았다(임효창·이봉세·박경규, 2006). 여기서는 기존의 개인간 신뢰 모델들이 간과하고 있는 부분을 보완함으로써 상사-부하 간 관계에서 형성되는 양방향의 신뢰(즉, 상사부하신뢰와 부하상사신뢰)가 어떻게 연결될 수 있는지를 살펴보고자 한다.

개인간 신뢰에 관한 몇몇 연구들에서 두 행위 주체 간의 신뢰가 나선형의 강화프로세스(spiral reinforcement process)를 형성하며(Butler, 1991; Zand, 1972) 사회적 교환프로세스(social exchange process) 안에서 작동한다는 점을 주장하고 있다(Kramer, 1996; Whitener et al., 1998). 그러나 기존의 신뢰모델들(예: Brower et al., 2000; Mayer et al., 1995)은 상사부하신뢰와 부하상사신뢰 각각에 대한 선행요인 및 결과 그리고 피드백 과정을 이해하는 데는 상당히 논리적이고 포괄적인 틀을 제시하지만,⁴⁾ 나선형의 강화 프로세스 혹은 사회적 교환프로세스라는 관점에서 부하신뢰가 어떻게 상사신뢰를 강화하는지(마찬가지로 상사신뢰가 어떻게 부하신뢰를 증진시키는지)

3) 권석균(2000), 권석균과 이춘우(2004), 김도학(2003), 도윤경(2001, 2002), 배성현과 채순화(2004), 서도원, 이덕로, 그리고 김용순(2001), 손기영(1999), 유승동(2001), 이영석 등(2004), 이재연과 차동욱(2003), 이재훈과 최익봉(2004), 임성만(2004), 임창희와 김영천(2003), 최익봉과 이재훈(2006), Ambrose와 Schminke(2003), Barnes(1981), Boss(1978), Brower 등(2000), Butler(1983, 1986), Dirks(2000), Driscoll(1978), Graen과 Scandura(1987), Korsgaard, Schweiger, 그리고 Sapienza(1995), Lagace(1991), Robinson(1996), Sgro, Worchel, Pence, 그리고 Orban(1980), Whitener 등(1998), Zand(1972) 등.

4) 개인간 신뢰모델을 제시한 대표적인 연구로는 Mayer 등(1995)과 Brower 등(2000)을 들 수 있다. 이들에 의하면, 상사부하신뢰는 '부하의 신뢰성→상사부하신뢰→상사의 부하신뢰행동→부하의 성과→부하의 신뢰성'이라는 피드백과정을, 부하상사신뢰는 '상사의 신뢰성→부하상사신뢰→부하의 상사신뢰행동→상사의 성과→상사의 신뢰성'이라는 피드백과정을 따른다.

를 설명하는 데는 한계가 있다.

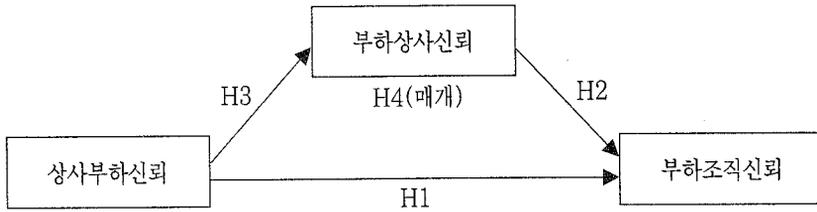
이러한 점을 극복하기 위해서는 상사가 자신의 신뢰성을 쌓기 위한 행동과 상사가 부하를 신뢰하기 때문에 행하는 행동(즉, 위험감수행동: risk taking behavior)의 개념구분을 토대로 신뢰의 사회적 교환프로세스를 이해하여야 한다. Mayer 등(1995)과 Brower 등(2000)의 모델에 의하면, 상사 자신의 신뢰성을 쌓기 위한 행동은 부하가 상사를 신뢰하는 기반요인인 반면, 상사가 부하와의 관계에서 행하는 위험감수행동은 부하를 신뢰하기 때문에 나타나는 결과이며 이러한 상사부하신뢰는 부하의 신뢰성을 기반으로 한다. 상사 자신의 신뢰성을 쌓기 위한 행동은 부하로부터의 신뢰를 유발하여 상사에 대한 헌신이나 충성, 몰입 등과 같은 부하의 상사신뢰행동을 견인하는 요인이지만, 상사의 부하신뢰행동은 부하로 하여금 '상사가 나를 이만큼 신뢰하는구나'를 지각하게 함으로써 부하의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동과 같은 리더십 효과성을 증진하는 요인이다.

여기서 상사의 부하신뢰행동을 상사-부하 간 사회적 교환프로세스와 상호성규범 안에서 살펴보면, 그것이 부하상사신뢰를 증진하는 토대가 될 수 있음을 알 수 있다. 즉, 상사가 보여주는 부하신뢰행동(예: 임파워먼트, 권한위임)을 통해 부하는 상사로부터 받고 있는 신뢰를 인식하게 되며, '상사로부터의 신뢰'는 부하가 상사에게 되갚아야 할 빚(rent)이기 때문에 부하는 상사에 대한 신뢰를 변화시키게 된다. 최익봉과 이재훈(2006)의 연구에서도 리더가 부하를 신뢰할 때 위험을 감수할만한 권한위양과 같은 임파워먼트 행위를 촉진한다는 점을 지적하였으며, 이러한 상사의 임파워먼트 행위가 부하상사신뢰를 유발한다는 점을 규명하였다. 따라서 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3: 상사부하신뢰는 부하상사신뢰와 정(+)의 관계를 가질 것이다.

한편 가설 1을 도출하는 과정에서, 조직-구성원 간 교환프로세스의 특징 중 하나로 조직 활동의 많은 부분이 상사를 매개로 하여 조직구성원에게 전달된다는 점을 강조하였는데, 이는 조직구성원(즉, 부하)이 조직과의 교환관계 중 많은 부분을 상사-부하 간 교환관계를 통해 지각한다고 해석할 수 있다. 그러나 부하와의 관계에서 행하는 상사의 활동이 조직을 대표(혹은 대리)하는 활동만으로 구성되어 있는 것은 아니며 리더십 스타일과 같은 상사 고유의 특성 또한 상사-부하 간 교환관계에 중요한 영향을 미친다. 따라서 상사-부하 간 교환관계를 조직-구성원 간 교환관계에 완전히 포함되어 있는 하위요소로 볼 수는 없으며 상사부하신뢰의 결과로서 부하상사신뢰와 부하조직신뢰는 이론적으로 동일한 개념이 될 수 없다.

그렇다면 지금까지의 논의를 토대로 상사부하신뢰, 부하상사신뢰, 그리고 부하조직신뢰 간 관계를 다시 살펴보자. 상사로부터 신뢰를 지각하는 부하는 이를 보상하기 위해 상사로 대표되고 있는 조직을 신뢰하게 되며(가설 1), 상사의 높은 신뢰성을 기반으로 상사를 신뢰하는 부하는 상사로 대표되고 있는 조직의 신뢰성을 보다 긍정적으로 지각하여 조직신뢰 또한 높을 것이다(가설 2). 그리고 상사로부터 신뢰받는 부하일수록 상사에게 신뢰로써 보상하려 할 것이다(가설 3). 결국 상사로부터의 신뢰는 부하로 하여금 상사에 대한 신뢰와 더불어 상사로 대표되는 조직에 대한 신뢰를 긍정적으로 변화시키는데, 보다 긍정적으로 지각된 상사-부하 간 교환관계로 인해 조직-구성원 간 교환관계 역시 보다 긍정적으로 인식된다는 관점에서 다음과 같은



〈그림 1〉 연구모형 및 가설

매개가설(가설 4)을 도출할 수 있다.

가설 4: 부하상사신뢰는 상사부하신뢰와 부하조직신뢰 간 관계를 매개할 것이다.

지금까지 도출된 가설들을 바탕으로 연구모형을 도식화하면 〈그림 1〉과 같다.

III. 연구방법

3.1 자료의 수집 및 연구표본의 특성

자료의 수집은 2006년 5월중에 대한민국에 소재하고 있는 한 항공사의 조종사들을 대상으로 설문 조사를 통해 이루어졌다. 배포된 설문지는 총 1600부였으며, 회수된 설문지는 모두 233부였다(회수율=14.5%). 이 중 무응답 항목을 포함하고 있는 51부를 제외하고 최종적으로 182부를 분석에 이용하였다.

표본의 인구통계적 특성은 다음과 같다. 응답자의 평균연령은 44.3세이며, 20대 1.3%, 30대 24.9%, 40대 29.6%, 50대 24.9%, 무응답이 19.3%였다. 근속년수는 평균 11.7년이며, 10년 이하 33.9%, 20년 이하 41.2%, 21년 이상

6.9%, 무응답 18.0%를 나타내었다. 직급은 기장이 52.1%였으며, 부기장 42.1%, 무응답 6.8%였으며, 비행경력은 군 출신 조종사 50.6%, 민간출신 조종사 32.2%, 군과 민간 비행경력을 모두 소지하고 있는 조종사 9.9%, 무응답자 6.8%로 집계되었다.

3.2 변수의 정의 및 측정

연구에 사용된 변수는 크게 독립변수, 매개변수, 종속변수, 그리고 통제변수로 구분된다. 독립변수는 상사-부하 간 관계에서 부하가 지각하는 상사부하신뢰이며, 매개변수는 부하가 지각하는 부하상사신뢰이다. 종속변수는 부하가 지각하는 부하조직신뢰이며, 통제변수는 개인의 신뢰성향과 인구통계적 변수이다. 이들 중 인구통계적 변수를 제외한 모든 변수는 Likert식 7점 척도를 사용하였으며(1=전혀 그렇지 않다, 4=중간, 7=매우 그렇다), 세부 설문항목은 부록으로 첨부하였다. 각 변수들의 조작적 정의는 아래와 같다.

3.2.1 상사부하신뢰(Leader's Trust in Subordinate: LTS)와 부하상사신뢰(Subordinate's Trust in Leader: STL)

상사-부하 간 신뢰는 LMX와는 달리⁵⁾ 개념적으

로 독립된 두 개의 구성개념(즉, 상사부하신뢰와 부하상사신뢰)으로 구분되며, 상사와 부하 중 누구로부터 측정하였는가에 따라 모두 네 가지의 지각 변수로 나눌 수 있다(Brower et al., 2000).

본 연구에서의 상사부하신뢰는 부하가 지각하는 상사부하신뢰를 측정하였으며, 그 이유는 다음과 같다. 개념적으로 상사가 지각하는 상사부하신뢰(즉, 상사가 부하를 얼마나 신뢰한다고 지각하는가)와 부하가 지각하는 상사부하신뢰(즉, 부하가 상사로부터 얼마나 신뢰받는다고 지각하는가)는 수렴하지만(Brower et al., 2000), 실상은 서로 일치하지 않을 가능성이 크다. 왜냐하면 부하는 상사의 심리상태를 볼 수 없으며 다만 상사의 행동을 관찰하거나 상사와의 의사소통을 통해서 자신이 상사로부터 얼마나 신뢰받고 있는지를 지각하기 때문이다. 만약 부하가 상사로부터 받은 신뢰를 보상하기 위하여 상사 혹은 조직에 신뢰를 되돌려 주고자 한다면, 부하가 활용할 수 있는 심리적 준거는 당연히 상사가 지각하는 상사부하신뢰가 아니라 부하 스스로가 지각하는 상사부하신뢰일 것이다.

개인간 관계에서 신뢰주체가 지각하는 대인신뢰 척도는 다수 개발되어 있으나(예: Cummings & Bromiley, 1996; McAllister, 1995; Roberts & O'Reilly, 1974; Rotter, 1967; Sullivan, Peterson, Kameda, & Shimada, 1981), 타인으로부터 얼마나 신뢰를 받고 있는가에 대한 척도는 현재까지 Lagace(1991)⁶⁾의 것이 유일하며 본 연구와 같은 맥락이기 때문에, 그가 개발한 네 가

지 척도 중 판매원이 지각하는 판매관리자의 판매원신뢰 척도를 활용하였다. 척도문항 내용 중 '판매관리자' 및 '판매원'을 각각 '상사'와 '부하'로 변경하여 6문항 그대로 사용하였고, 각 문항은 LTS_1 ~ LTS_6으로 명명하였다.

부하상사신뢰는 역시 부하가 지각하는 부하상사신뢰를 의미하며, 이를 측정하기 위하여 Scott(1981)이 개발하고 이후 Butler(1983)와 Lagace(1991)의 연구에서 활용된 부하상사신뢰 척도 5문항을 그대로 사용하였으며, 각 문항은 STL_1 ~ STL_5로 명명하였다.

3.2.2 부하조직신뢰(Subordinate's Trust in Organization: STO)

조직 내의 전반적인 신뢰수준에 대한 척도로는 Cook와 Wall(1980), Huff와 Kelly(2003)의 것이 있으나, 조직을 하나의 실체로서 간주하여 개별 구성원의 조직신뢰를 측정할 수 있는 척도는 거의 개발되어 있지 않다. 다만 이영석 등(2004)은 신뢰를 행위주체의 인지적, 정서적, 행동의도 측면을 포함하는 개념으로 정의하고, McAllister(1995)의 인지/정서적 신뢰척도와 Rousseau 등(1998)의 개념연구를 토대로 조직신뢰척도 6문항을 개발하였다. 본 연구에서도 이들의 척도를 그대로 사용하였고, 각 문항은 STO_1 ~ STO_6로 명명하였다.

5) LMX는 개념적으로 상사와 부하 간 관계의 질을 의미하기 때문에 하나의 구성개념이다. 따라서 상사와 부하 중 어느 일방의 지각을 통해 측정하는 것은 개념에 맞지 않으며, 제 3자를 통한 평가나(Duchon, Green, & Tabor, 1986) 상사와 부하 각각으로부터 측정할 값의 일치정도(Liden, Wayne, & Stillwell, 1993)를 고려해야 한다(Brower et al., 2000, 재인용).

6) Lagace(1991)는 Scott(1981)의 부하상사신뢰를 토대로 판매관리자와 판매원 간 관계에 존재하는 네 가지 유형의 신뢰척도를 개발하였는데, 여기에는 판매관리자와 판매원 각각으로부터 판매관리자의 판매원신뢰 및 판매원의 판매관리자신뢰를 모두 측정할 수 있는 네 가지 유형의 척도가 포함되어 있다.

3.2.3 통제변수

사람들은 저마다 다른 신뢰성향(propensity to trust: PT)을 가지고 있다(Mayer et al., 1995). 신뢰객체가 타인이나 조직이나에 상관없이 신뢰주체는 개인이기 때문에 조직의 개별구성원이 가지고 있는 신뢰성향은 종속변수인 조직신뢰에 영향을 줄 수 있다. 따라서 본 연구에서도 개인의 신뢰성향을 통제변수로 포함하였는데, 사회의 전반적인 신뢰수성에 대해 각 개인이 어떻게 인식하고 있는가를 신뢰성향으로 개념화한 Huff와 Kelly(2003)의 5항목 척도를 그대로 사용하였으며, 각 문항은 PT_1 ~ PT_5로 명명하였다.

이외에 종속변수에 영향을 줄 수 있는 인구통계적 변수로서 각 조종사의 직급과 비행경력률 등 통제변수로 포함하였다.

3.3 분석방법

가설검증을 위한 통계분석은 SPSS 12.0을 이용하였다. 측정도구의 신뢰도 검사를 위해 변수별 Cronbach's α 값을 점검하였으며, 변수의 타당도 검사는 요인분석을 통해 진행하였다. 이어서 각 변수별 다항목 측정값들의 평균값을 구하여 변수간 상관관계분석과 다중회귀분석을 실행하였으며, 매개효과 검증을 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis) 방법과 소벨테스트(Sobel Test)를 활용하였다. 또한 동일방법편의(common method bias) 문제를 점검하기 위해 Harman의 단일요인 테스트(single factor test)를, 독립변수 간 다중공선성(multicollinearity) 문제는 분산팽창인수(variance inflation factor: VIF)와 상태지수(condition index: CI) 테스트를 통해 살펴

보았다.

IV. 결과 및 토의

4.1 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석

연구자에 따라 다소간의 차이는 있으나, 일반적으로 개인수준 연구인 경우 측정도구의 Cronbach's α 값이 0.7 이상일 때 자료의 신뢰도를 만족스러운 수준으로 받아들이고 있다(Kerlinger & Lee, 2000; Nunnally & Bernstein, 1994). <표 2>에 제시되어 있는 바와 같이 상사부하신뢰는 0.964, 부하조직신뢰는 0.867, 부하상사신뢰는 0.949, 신뢰성향은 0.840 등으로 모두 0.7보다 높게 나타났다.

각 변수의 측정도구에 대한 타당도 조사는 각 측정항목들이 구성개념을 제대로 측정하였는지를 살펴보는 것인데, 이를 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 시행하였다. 요인을 추출하는 방법에는 대표적으로 주성분분석(principal component analysis) 방법과 공통요인분석(common factor analysis) 방법이 있는데, 주성분 분석방법은 요인분석의 목적이 원자료가 가지고 있는 총분산(total variance)을 설명하는 최소의 요인을 추출하는 것일 때, 그리고 총분산에 대한 특정분산(specific variance)과 오차분산(error variance)의 비율이 상대적으로 낮을 것이라는 사전 지식을 가지고 있는 경우에 이용된다. 반면 공통요인분석 방법은 원자료가 나타내고 있는 잠재적 차원(latent dimensions) 혹은 구성개념을 식별하는 것일 때, 그리고 특정분산과 오차분산

〈표 2〉 측정도구의 신뢰도 및 타당도 분석결과

변수	항목명칭	communalities	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	Cronbach's α
상사부하신뢰 (LTS)	LTS_2	0.661	0.846	0.167	0.394	0.069	0.964
	LTS_3	0.770	0.880	0.203	0.340	0.109	
	LTS_4	0.689	0.774	0.214	0.337	0.125	
	LTS_5	0.350	0.848	0.184	0.256	0.108	
	LTS_6	0.588	0.804	0.234	0.252	0.141	
부하조직신뢰 (STO)	STO_1	0.361	0.077	0.784	0.203	0.008	0.867
	STO_2	0.701	0.182	0.812	0.279	0.022	
	STO_3	0.795	0.159	0.807	0.087	0.070	
	STO_4	0.803	0.198	0.553	0.019	0.068	
	STO_5	0.888	0.119	0.746	0.090	0.098	
	STO_6	0.792	0.105	0.567	0.103	-0.133	
부하상사신뢰 (STL)	STL_1	0.904	0.402	0.211	0.697	0.094	0.949
	STL_2	0.943	0.521	0.210	0.684	0.107	
	STL_3	0.774	0.428	0.211	0.755	0.076	
	STL_4	0.831	0.472	0.212	0.784	0.068	
	STL_5	0.784	0.538	0.205	0.677	0.049	
신뢰성향 (PT)	TP_1	0.603	0.134	-0.052	-0.116	0.754	0.840
	TP_2	0.733	0.051	-0.082	-0.019	0.850	
	TP_3	0.559	0.042	0.141	0.085	0.728	
	TP_4	0.371	0.056	0.074	0.252	0.547	
	TP_5	0.538	0.091	0.014	0.075	0.724	
고유치(eigenvalues)			9.003	3.082	2.530	1.189	--
분산비(% of variance)			42.871	14.675	12.049	5.663	--
누적분산비(cumulative % of variance)			42.871	57.547	69.596	75.259	--

주1) 요인추출방법: 최대우도법에 의한 탐색적 요인분석(Maximum likelihood exploratory factor analysis)

주2) 요인회전방법: Varimax rotation

주3) Goodness of fit test: Chi-square=414.939, df=132, sig=0.000

에 대한 사전 지식이 없는 경우에 이용된다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).⁷⁾ 따라

서 본 연구에서는 주성분 분석방법보다 공통요인 분석방법이 더 적절하다고 판단하였으며, 요인추출

7) 요인분석에 포함된 변수들의 총분산(total variance)은 공통분산(common variance), 특정분산(specific variance), 그리고 오차 분산(error variance)으로 구성되어 있다. 공통분산은 모든 변수들 간에 공유된 분산을, 특정분산은 하나의 특정변수와 관련된 분산을, 그리고 오차분산은 자료수집절차의 신뢰성이 낮거나 측정오류 등의 이유로 인해 발생하는 분산을 의미한다(Hair et al., 1998).

방법을 최대우도법(maximum likelihood)으로, 요인회전은 직각회전방법(varimax)으로 지정하여 요인분석을 진행하였다.

최초 요인분석 결과, 각 항목별 최대 요인적재량이 0.5보다 낮게 나타난 항목은 없었으며, 의미 없이 다른 요인으로 묶인 항목은 LTS_1 항목(STL 항목들과 같이 묶임)이 유일하였다. 따라서 이 항목을 제거한 후 다시 동일한 방법으로 요인분석을 진행하였으며, 결과는 <표 2>와 같다. 각 항목들은 해당 구성개념 하에서 하나의 요인으로 묶여짐을 알 수 있다. 다만 STL 항목들의 경우 요인 3으로 묶여 있지만 요인 1에 대한 적재량 또한 비교적 높은 편이다. 그러나 요인 3에 대한 STL 항목들의 요인적재량이 최소 0.677 이상인 반면 LTS, STO, TP 항목들은 요인 3에 대하여 -0.116에서 0.394 사이의 요인적재량을 보이고 있기 때문에 STL변수를 독립된 변수로 볼 수 있다.

한편, 모델에 포함된 모든 변수들을 개별조중사로부터 자기보고식의 설문지법으로 조사하였기 때

문에 동일방법편의 문제가 발생할 가능성이 크다. 이 문제가 심각할 경우 자료의 타당도뿐만 아니라 분석결과의 내적타당도(internal validity)를 크게 훼손할 수 있기 때문에 요인분석결과를 바탕으로 Harman의 단일요인 테스트를 통해 점검해 보았다(Harman, 1967; Podsakoff & Organ, 1986). 모델에 포함된 모든 변수들의 측정항목들을 대상으로 비회전 요인분석을 실시하여 1보다 큰 고유치(eigenvalues)를 기준으로 요인을 추출한 결과 모두 네 개의 요인으로 나타났으며, 요인 1의 분산비가 44.2%였다는 점에서 동일방법으로 인한 편의발생 가능성은 상대적으로 낮다고 볼 수 있다.⁸⁾

4.2 변수들 간의 상관관계

연구모델에 포함된 변수들의 기술통계량과 변수 간 상관관계는 <표 3>에 나타나 있다. 상관계수를 바탕으로 변수간 관계를 살펴보면, 기장에 비해 부

<표 3> 변수들의 기술통계량과 변수간 상관관계

구 분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 부기장	0.450	0.498						
2. 민간	0.336	0.480	.232**					
3. 군&민간	0.100	0.299	.148*	-.247***				
4. 신뢰성향	4.841	0.887	.246***	-.047	.384***			
5. 상사부하신뢰	4.466	1.402	-.101	-.247***	.182*	.195**		
6. 부하상사신뢰	3.993	1.525	-.063	-.227**	.168*	.191**	.779***	
7. 부하조직신뢰	3.463	1.277	-.162*	-.299***	-.029	.022	.372***	.400***

주1) N = 182

주2) * p < .05, ** p < .01, *** p < .001, two-tailed

주3) 직급을 기장과 부기장으로 더미변수 처리함. 따라서 부기장 변수의 기저변수는 기장

주4) 비행경력을 군, 민간, 군&민간으로 더미변수 처리함. 따라서 민간 및 군&민간 변수의 기저변수는 군

8) <표 2>는 LTS_1 항목을 제외한 후 직각회전한 결과이며, LTS_1 항목을 포함한 비회전요인분석 결과는 표에 나타나 있지 않다.

기장의 신뢰성향이 좀 더 긍정적이거나 부하조직신뢰는 오히려 부정적이다. 군출신 조종사에 비해 민간출신 조종사는 상사부하신뢰와 부하상사신뢰, 그리고 부하조직신뢰 정도가 모두 낮은 것으로 나타났다. 군과 민간경력을 동시에 가지고 있는 조종사는 군출신 조종사에 비해 보다 긍정적인 신뢰성향을 나타냈으며, 상사부하신뢰와 부하상사신뢰도 더 높은 것으로 나타났다. 조종사의 신뢰성향이 높을수록 상사부하신뢰와 부하상사신뢰는 높은 것을 알 수 있으나, 부하조직신뢰와는 유의한 상관관계가 없었다. 마지막으로 개별조종사가 지각하는 상

사부하신뢰, 부하상사신뢰, 그리고 부하조직신뢰 간에는 유의한 정(+)의 상관관계가 나타났으며, 특히 상사부하신뢰와 부하상사신뢰 간 상관계수는 0.779로 상당히 높기 때문에 회귀분석을 통한 가설검증 시에 다중공선성 발생여부를 점검하였다.

4.3 가설의 검증

모든 가설에 대한 검증결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4> 가설검증 결과

변수	모델구분	STO모델		
	STL모델	1단계: 가설 1	2단계: 가설 2	3단계: 가설 4
(Constant)	0.020 (0.463)	2.355*** (0.552)	2.512*** (0.526)	2.351*** (0.543)
부기장	0.043 (0.156)	-0.141 (0.186)	-0.169 (0.183)	-0.151 (0.183)
민간	-0.126 (0.163)	-0.638*** (0.195)	-0.627*** (0.192)	-0.610** (0.192)
군&민간	0.023 (0.271)	-0.625 (0.324)	-0.613 (0.319)	-0.630* (0.319)
신뢰성향	0.059 (0.091)	0.024 (0.109)	0.020 (0.107)	0.010 (0.107)
상사부하신뢰(LTS)	0.831*** (0.054)	0.301*** (0.065)	--	0.112 (0.097)
부하상사신뢰(STL)	--	--	0.305*** (0.058)	0.227* (0.089)
R ²	0.610	0.208	0.231	0.237
F값	55.135***	9.260***	10.582***	9.058***

주1) N = 182, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

주2) 각 셀: 독립변수의 회귀계수(표준오차) 값

주3) STL 모델의 종속변수: 부하상사신뢰(STL)

주4) STO 모델의 종속변수: 부하조직신뢰(STO)

4.3.1 가설 1과 가설 2에 대한 검증:

$$STO = f(LTS), STO = f(STL)$$

가설 1과 가설 2는 각각 <표 4>의 STO 모델 1 단계와 2단계 회귀분석 결과를 통해 확인할 수 있다. STO 모델 1단계에서는 통제변수와 상사부하 신뢰 변수를 포함한 것인데, 상사부하신뢰 변수는 부하조직신뢰 변수에 대하여 0.301(p=0.000)의 회귀계수 값을 나타냈다. STO 모델 2단계에서는 통제변수 외에 부하상사신뢰 변수를 추가하였는데, 부하상사신뢰 또한 부하조직신뢰에 대하여 0.305(p=0.000)의 회귀계수 값을 나타냈다. 따라서 가설 1과 가설 2 모두 지지되었다.

4.3.2 가설 3에 대한 검증: $STL = f(LTS)$

<표 4>의 STL모델에 대한 회귀분석 결과에 나타나 있는 바와 같이, 주요변수들을 통제 한 후에도 상사부하신뢰 변수가 부하상사신뢰 변수에 대하여 0.831(p=0.000)의 회귀계수를 나타냈으며, 따라서 두 변수간 정(+)의 상관관계에 대한 가설 3은 지지되었다.

4.3.3 가설 4에 대한 검증:

$$STO = f(LTS, STL)$$

가설 4는 상사부하신뢰와 부하조직신뢰 간 관계

에서 부하상사신뢰의 매개효과에 관한 것인데, 검증방법은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개 회귀분석방법을 적용하였다. 먼저 독립변수-매개변수 간 관계와 독립변수-종속변수 간 관계의 통계적 유의성은 각각 가설 3과 가설 1 검증 시 확인하였다.

다음단계는 독립변수-종속변수 간에 통계적으로 유의한 관계를 갖는 회귀모델에 매개변수를 포함시킨 후 독립변수의 유의성은 소멸되고 매개변수의 유의성은 그대로 유지되는지를 확인하여야 하는데, <표 4>의 STO 모델 1단계와 3단계 회귀분석 결과를 통해 확인할 수 있다. 1단계 모델에서 부하조직신뢰 변수에 대하여 0.001 유의수준에서 정(+)의 상관관계를 보였던 상사부하신뢰 변수는($\beta_{LTS} = 0.301, p = 0.000$), 부하상사신뢰 변수를 추가한 3단계 모델에서는, 종속변수와의 유의한 관계가 완전히 소멸되었다($\beta_{LTS} = 0.112, p = 0.249$). 반면 부하상사신뢰 변수는 종속변수에 대하여 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다($\beta_{STL} = 0.227, p = 0.011$).

매개효과 가설에 대한 보다 확실한 검증을 위하여 소벨테스트를 시행하였으며, <표 5>에서 보는 바와 같이 매개효과가 존재함을 알 수 있다.

한편, <표 3>의 변수간 상관관계에서 지적한 바와 같이 상사부하신뢰 변수와 부하상사신뢰 변수 간에는 높은 상관관계($r = 0.779$)가 존재하며, 이들 변수가 독립변수로서 동시에 모델에 포함될 경

<표 5> 소벨테스트를 통한 매개효과 검증결과

$a(S_a)$	$b(S_b)$	Test Statistics	p-value
0.831(0.054)	0.227(0.089)	2.516	0.012

주1) $a. STL = f(LTS)$ 모델에서 LTS변수의 비표준화 회귀계수, S_a : 표준편차

주2) $b. STO = f(LTS, STL)$ 모델에서 STL변수의 비표준화 회귀계수, S_b : 표준편차

주3) <<http://www.psych.ku.edu/preacher/sobel/sobel.htm>>에서 테스트 한 결과를 토대로 작성

우 다중공선성 발생가능성이 크다. 만약 매개효과 가설검증을 위한 STO 모델 3단계 회귀분석 시 다중공선성 문제가 발생한다면 매개효과에 대한 통계적 결론타당성이 보장될 수 없기 때문에, 분산팽창인수와 상태지수를 통해 다중공선성 발생여부를 점검하였으며 <표 6>에 결과를 제시하였다.

<표 6> STO 3단계 모델의 다중공선성 진단

변수	STO 모델 3단계	
	VIF	CI
부기장	1.171	2.204
민간	1.201	2.825
군&민간	1.279	3.598
신뢰성향	1.267	7.781
상사부하신뢰(LTS)	2.618	14.678
부하상사신뢰(STL)	2.566	19.020

주1) VIF(Variance Inflation Factor): 분산팽창인수
 주2) CI(Condition Index): 상태지수
 주3) 종속변수: 부하조직신뢰(STO)

일반적으로 분산팽창인수 값이 10이상일 경우에 다중공선성 문제의 발생가능성이 있는 것으로 받아들여지며(Hair et al., 1998), 좀 더 엄격한 경우에는 5 이상일 때 다중공선성을 의심한다(Studenmund, 2000). 그러나 <표 6>에서 보는 바와 같이 최대 분산팽창인수 값이 2.618로 5보다 상당히 낮다.

상태지수를 이용한 다중공선성 점검은 통상 2단계의 절차를 거친다. 우선 독립변수들에 대한 상태지수들 중 15~30 사이의 값을 가지는 경우—가장 보편적인 기준은 30 이상일 경우—다중공선성을 의심하며, 다음단계로 독립변수의 회귀계수 분산분석매트릭스(regression coefficient variance-decomposition matrix)를 확인한다. 즉 상태지

수가 높게 나타난 독립변수에 대하여 회귀계수 분산 값의 90% 이상을 설명하는 두 개 이상의 독립변수가 존재할 때 다중공선성이 발생한 것으로 간주한다(Hair et al., 1998). 상태지수를 통해 확인한 결과 30 이상의 상태지수 값을 갖는 변수는 없었으며, 보다 엄밀한 점검을 위하여 15 이상의 값을 갖는 변수로 확대할 경우 부하상사신뢰 변수가 19.020의 상태지수 값을 보였다. 다음단계로 부하상사신뢰 변수의 회귀계수에 대한 분산분석매트릭스를 확인하였는데, 신뢰성향 변수의 회귀계수가 86%의 분산비율을 나타낼 뿐 기타 변수들은 4% 이하였다.

이상과 같이 회귀분석과 소벨테스트 그리고 모델의 다중공선성 진단 결과를 통해 가설 4가 지지됨을 알 수 있다.

V. 결론

5.1 결과요약 및 토의

구성원이 조직을 신뢰한다면 조직-구성원 간 거래비용이 감소하고, 조직 내 구성원간 자발적 사회화 행동이 촉진되며, 조직권위에 대한 구성원의 순응이 원활해진다는 점 때문에 조직에 대한 구성원의 신뢰는 중요하다.

본 연구에서는 조직신뢰를 증진시키는 선행요인으로 상사-부하 간의 양방향 신뢰에 초점을 두고 실증분석을 하였으며, 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 상사로부터의 신뢰를 더 높이 지각하는 부하일수록 조직에 대한 신뢰가 증가하였다. 둘째, 상사를 신뢰하는 부하일수록 조직에 대한 신뢰가

증가하였다. 셋째, 상사로부터의 신뢰를 더 높이 지각하는 부하일수록 상사에 대한 신뢰가 증가하였다. 넷째, 상사로부터의 신뢰인식과 부하조직신뢰 간 관계에는 부하상사신뢰의 매개효과가 존재하였다.

이러한 연구결과가 갖는 시사점 혹은 기여도는 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다. 첫째, 기존의 신뢰연구 결과를 바탕으로 상사부하신뢰와 부하상사신뢰가 어떻게 연결될 수 있는지에 대한 이론적 접근방법을 제시하였다. 기존연구들에서는 상사-부하 간 신뢰를 상사부하신뢰와 부하상사신뢰로 구분해왔으며 이러한 양방향 신뢰가 상호 강화프로세스를 형성한다는 점을 강조하고는 있으나, 일방의 신뢰가 어떻게 상대방의 신뢰를 유발할 수 있는지에 대한 개념적 토대가 미흡하였다. 본 연구에서는 사회적 교환이론과 상호성규범 개념을 통해 상사부하신뢰의 결과로서 나타나는 상사의 위험감수행동은 부하로 하여금 보다 긍정적인 상사부하신뢰를 지각하게 하며, 부하가 지각하는 상사부하신뢰는 부하가 상사에게 얼마만큼의 신뢰를 되돌려줄 것인가에 대한 준거점으로 기능한다는 프로세스를 제시하였다. 이러한 프로세스는 '부하신뢰→상사신뢰' 방향뿐만 아니라 '상사신뢰→부하신뢰' 방향에서도 동일하게 적용되며 장기적으로 나선형의 강화프로세스를 형성하게 된다.

둘째, 기존연구들에서는 부하상사신뢰의 유용성에 중점을 두고 상사의 신뢰성을 높이기 위해 노력할 것을 강조해왔으나, 본 연구에서는 이와 더불어 왜 상사가 먼저 부하를 신뢰해야 하는지에 대한 해답을 제시하고 있다. 부하가 지각하는 상사부하신뢰가 부하상사신뢰와 유의한 정(+)의 관계를 가진다는 점을 실증하였는데, 이는 상사가 자신의 신뢰성을 높이기 위해 노력할 뿐만 아니라 부하를 먼저 신뢰함으로써 부하와의 관계에 존재하는 위험을 보

다 적극적으로 감수하게 되고, 이는 부하로 하여금 '나의 상사가 나를 이렇게 신뢰하는구나', '그렇다면 나도 당연히 상사를 더욱 신뢰해야지'로 이어져 상사에 대한 헌신과 충성, 몰입을 증진시킬 수 있음을 내포하고 있다.

셋째, 상사-부하 간 신뢰가 부하조직신뢰 증진에 중요한 역할을 한다는 점을 실증하였는데, 이러한 결과는 중간관리자의 역할과 관련하여 큰 시사점을 주고 있다. 1990년대 이후에 기술의 급격한 발전과 더불어 기업조직들은 환경의 불확실성과 급속한 변화를 더욱 크게 체감해왔으며, 이를 극복하기 위해 M&A를 포함한 조직구조 변화를 단행해왔다. 환경에 적응하기 위한 조직변화 노력과 더불어 조직 내 중간관리자들의 관리행동(즉, 스스로의 신뢰성을 높이기 위한 노력과 부하를 신뢰하는 행동)에 초점을 두는 제도와 관행을 지속적으로 추구함으로써 조직구성원의 조직신뢰를 증진시킬 수 있을 것이다.

5.2 연구의 한계와 추후 연구방향

본 연구의 한계점은, 첫째, 실증분석을 위한 자료가 하나의 조직으로부터 수집되었다는 점에서 구조와 직무특성이 다른 조직으로 연구결과를 일반화하는데 한계가 있으며, 둘째, 방법론 측면에서 단일 응답자 설문지법을 통한 횡단분석을 실시하였기 때문에—비록 제한적이거나 Harman의 단일요인 테스트를 통한 점검에도 불구하고—동일방법사용으로 인한 편의발생의 한계를 벗어나기 어렵다.

앞으로 모색되어야 할 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 상사부하신뢰 측정과 관련한 논의에서 '왜 상사부하신뢰를 부하로부터 측정하였는가'에 대한 이유를 논리적으로 설명하고자 하였으나, 자료의 특

성상 동일방법편의 발생으로 인해 분석결과의 내적 타당도 훼손 가능성은 여전히 존재한다. 따라서 이러한 문제를 극복하기 위해서는 상사가 지각하는 상사부하신뢰 측정을 통한 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구에서 상사의 위협감수행동과 상사의 신뢰성 쌓기행동 간 개념구분을 토대로 상사부하신뢰가 어떻게 부하상사신뢰를 유발할 수 있는지에 대한 논리를 제시하였으나, 연구 설계상의 한계로 인하여 인과관계를 규명하지는 못했다. 따라서 인과관계 규명을 위해서는 정교한 실험연구도 해볼 필요가 있다. 즉, 상사의 신뢰성을 통제된 상태에서 상사의 위협감수행동을 변화시킴으로써 상사로부터의 신뢰인식과 상사신뢰가 어떻게 변화되는지를 살펴보면 변수간 영향관계를 보다 명확하게 이해할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 부하가 지각하는 상사부하신뢰가 부하상사신뢰에 직접 영향을 주는 것으로 개념화 하였으나, 일방의 신뢰가 상대방의 신뢰를 어떻게 증진하는지에 대해 좀 더 면밀한 연구가 필요하다. 상사로부터 높은 신뢰를 받고 있다고 지각하는 부하는 상사와의 관계를 보다 긍정적으로 생각하게 되며, 상사에 대한 태도 역시 보다 우호적일 수 있다. 따라서 상사로부터의 신뢰인식이 상사의 신뢰성에 대한 지각에 직접 영향을 줄 수 있으며, 혹은 상사의 신뢰성과 상사신뢰 간 관계를 조절하는 맥락요인(contextual factor)으로 기능할 수도 있다. 넷째, 상사-부하 간 신뢰의 강화프로세스를 일반화하기 위해서는 다양한 형태의 조직을 대상으로 한 연구가 필요하며, 개인간 신뢰 영역뿐만 아니라 집단간 혹은 조직간 신뢰영역에서도 적용가능한지 살펴볼 필요가 있다.

참고문헌

- 권석균(2000), "부하의 상급자 신뢰에 상급자의 행동특성과 능력, 사회적 유사성 및 교환관계 특성이 미치는 영향," *경영학연구*, 29(1), 187-216.
- 권석균 · 이춘우(2004), "공기업 조직구성원의 변혁적 · 거래적 리더십과 리더신뢰," *인사관리연구*, 28(1), 173-208.
- 김도학(2003), "프로듀서의 역량이 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원의 조절효과," *대한경영학회지*, 39, 1525-1546.
- 김명연(2005), "조직신뢰의 유용성에 대한 불신," *한국심리학회지: 사회문제*, 11(특집호), 57-67.
- 김영조(2003), "신뢰가 조직시민행동과 공유학습에 미치는 영향에 관한 연구," *대한경영학회지*, 38, 987-1002.
- 김정현 · 송건섭(2002), "경찰의 치안활동에 대한 신뢰결정요인 연구," *지방정부연구*, 6(1), 159-178.
- 김해룡(2004), "직무특성과 조직신뢰가 직무불안과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구," *인사관리연구*, 28(4), 1-23.
- 도윤경(2001), "조직공정성이 조직유효성에 미치는 영향에 있어서의 상사에 대한 신뢰의 매개효과 연구," *인적자원개발연구*, 3(2), 87-111.
- 도윤경(2002), "조직유효성 결정요인으로서의 조직문화와 상사에 대한 신뢰의 관계 연구," *대한경영학회지*, 31, 349-376.
- 배성현 · 채순화(2004), "변혁적 리더십과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구," *경영연구*, 19(2), 317-349.
- 서도원 · 이덕로 · 김용순(2001), "변혁적 · 거래적 리더십, 신뢰, 조직시민행동과의 관계에 관한 연구," *한국인사 · 조직학회 하계학술연구 발표회 논문집*, 24-46.
- 서재현(2005), "의사결정참여 및 직업불안정성이 조직후

- 원인식, 조직신뢰 및 역할 내 행동에 미치는 영향," *인사·조직연구*, 13(1), 173-198.
- 손기영(1999), "상사-부하간의 대인적 신뢰관계의 형성과 영향에 관한 연구," *한국OA학회논문지*, 4(1), 92-98.
- 손동원(2002), "신뢰의 경제적 가치창출 과정 및 역할," *경영연구*, 17(1), 285-312.
- 유승동(2001), "변혁적 리더십과 임파워먼트의 관계: 신뢰의 매개역할," *인사관리연구*, 24(2), 193-218.
- 이시원(1999), "지방행정공무원의 조직신뢰감에 관한 연구," *정책분석평가학회보*, 9(2), 1-19.
- 이영석·오동근·서용원(2004), "회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(2), 147-186.
- 이재연·차동욱(2003), "신뢰의 영향요인 및 결과에 관한 연구," *인사관리연구*, 27(3), 251-280.
- 이재훈·최익봉(2004), "조직공정성, 신뢰, 조직유효성간의 관련성에 관한 연구," *인사·조직연구*, 12(1), 93-132.
- 이정·장영철(2004), "리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구," *인사관리연구*, 28(1), 137-172.
- 임성만(2004), "조직 신뢰와 구성원 신뢰의 기반요인 및 관계성," *서울대학교 박사학위 논문*.
- 임성만·김명연(2000), "조직에서의 신뢰: 개관," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 13(2), 1-19.
- 임창희·김영천(2003), "임파워먼트와 절차공정성이 조직 시민행위에 미치는 영향," *인적자원개발연구*, 5(1), 25-53.
- 임효창·이봉세·박경규(2006), "조직내 상사-부하간 상호신뢰에 관한 연구," *대한경영학회지*, 19(3), 809-840.
- 최대정·박동건(2002), "가상화된 조직의 환경특성, 신뢰 및 협력행동간의 관계," *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 15(2), 123-149.
- 최익봉·이재훈(2006), "리더의 임파워먼트 행위, 신뢰와 조직시민행동 간의 관련성에 관한 연구," *인사·조직연구*, 14(2), 215-247.
- Allison, S. T. and D. M. Messick(1990), "Social Decision Heuristics in the Use of Shared Resources," *Journal of Behavioral Decision Making*, 3, 195-204.
- Alvarez, S. A., J. B. Barney, and D. A. Bosse (2003), "Trust and Its Alternatives," *Human Resource Management*, 42(4), 393-404.
- Ambrose, M. L. and M. Schminke(2003), "Organization Structure as a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support, and Supervisory Trust," *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- Barnes, L. B.(1981), "Managing the Paradox of Organizational Trust," *Harvard Business Review*, 59(2), 107-116.
- Baron, R. M. and D. A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality & Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.
- Boss, R. W.(1978), "Trust and Managerial Problem Solving Revisited," *Group & Organization Studies*, 3(3), 331-342.
- 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.
- Brower, H. H., F. D. Schoorman, and H. H. Tan (2000), "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange," *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.

- Butler, J. K.(1983), "Reciprocity of Trust Between Professionals and Their Secretaries," *Psychological Reports*, 53, 411-416.
- Butler, J. K.(1986), "Reciprocity of Dyadic Trust in Close Male-Female Relationships," *The Journal of Social Psychology*, 126(5), 579- 591.
- Butler, J. K.(1991), "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory," *Journal of Management*, 17(3), 643-663.
- 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.
- Costa, A. C.(2003), "Work Team Trust and Effectiveness," *Personnel Review*, 32(5), 605-622.
- Creed, W. E. D. and R. E. Miles(1996), "Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls," in R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 16-38.
- Cummings, L. L. and P. Bromiley(1996), "The Organizational Trust Inventory(OTI): Development and Validation," in R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, 302-330.
- Das, T. K. and B. Teng(1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dirks, K. T.(2000), "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball," *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin(2001), "The Role of Trust in Organizational Settings," *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Driscoll, J. W.(1978), "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Duchon, D., S. G. Green, & T. D. Taber(1986), "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences," *Journal of Applied Psychology*, 71, 56-60.
- Elangovan, A. R. and D. L. Shapiro(1998), "Betrayal of Trust in Organizations," *Academy of Management Review*, 23(3), 547-566.
- Fukuyama, F.(1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
- Gilbert, J. A. and T. L. Tang(1998), "An Examination of Organizational Trust Antecedents," *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B. and T. A. Scandura(1987), "Toward a Psychology of Dyadic Organizing," *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-209.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black(1998), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Harman, H. H.(1967), *Modern Factor Analysis*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Hart, K. M., H. R. Capps, J. P. Cangemi, and L. M. Cailouet(1986), "Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimension: A Case

- Study of General Motors," *Organization Development Journal*, 4, 31-39.
- Hosmer, L. T.(1995), "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics," *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Huff, L. and L. Kelley(2003), "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study," *Organization Science*, 14 (1), 81-90.
- Jarvenpaa, S. L., K. Knoll, and D. E. Leidner (1998), "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams," *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29-64.
- Kerlinger, F. N. and H. B. Lee(2000), *Foundations of Behavioral Research*(4th ed.), Fort Worth, TX, Harcourt College Publishers.
- Korsgaard, M. A., D. M. Schweiger, and H. J. Sapienza(1995), "Building Commitment, Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams: The Role of Procedural Justice," *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Kramer, R. M.(1996), "Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation: Trust and the Intuitive Auditor at Work," in R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 216-245.
- Kramer, R. M.(1999), "Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions," *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598.
- Lagace, R. R.(1991), "An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 49-58.
- Lewicki, R. J., D. J. McAllister, and R. J. Bies(1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities," *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Liden, R. C., S. J. Wayne, & Stillwell, D.(1993), "A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges," *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.
- Mayer, R. C. and J. H. Davis(1999), "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment," *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C., J. H. Davis, and F. D. Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J.(1995), "Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Nunnally, J. C. and I. H. Bernstein(1994), *Psychometric Theory*(3rd ed.), New York, McGraw-Hill.
- Podsakoff, P. M. and D. W. Organ(1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Roberts, K. H. and C. A. O'Reilly(1974), "Measuring Organizational Communication," *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Robinson, S. L.(1996), "Trust and Breach of the Psychological Contract," *Administrative Science*

- Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Rotter, J.(1967), "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust," *Journal of Personality & Social Psychology*, 65, 233-252.
- Rousseau, D. M.(1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- 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(3), 393-404.
- Scott, D.(1981), "The Development of Four New Organizational Measures of Trust," in D. F. Ray(Ed.), *The Relationship Between Theory, Research, and Practices: An Assessment of Fundamental Problems and Their Possible Resolutions*, Mississippi State, MS, Southern Management Association, 107-109.
- Sgro, J. A., P. Worchel, E. C. Pence, and J. A. Orban(1980), "Perceived Leader Behavior As a Function of the Leader's Interpersonal Trust Orientation," *Academy of Management Journal*, 23(1), 161-165.
- Shore, L. M. and L. E. Tetrick(1994), "The Psychological Contrast as an Explanatory Framework in the Employment Relationship," in C. D. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, New York, Wiley, Vol. 1, 91-109.
- Studenmund, A. H.(2000), *Using Econometrics: A Practical Guide*(4th ed.), New York, Addison Wesley.
- Sullivan, J., R. B. Peterson, N. Kameda, and J. Shimada(1981), "The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust-A Cross Cultural Study," *Academy of Management Journal*, 24(4), 803-815.
- Tyler, T. R.(1994), "Psychological Models of the Justice Motive," *Journal of Personality & Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T. R. and P. DeGoe(1996), "Trust in Organizational Authorities: The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions," in R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage, 331-356.
- Walgenbach, P.(2001), "The Production of Distrust by Means of Producing Trust," *Organization Studies*, 22(4), 693-724.
- Wayne, S. J., L. M. Shore, and R. C. Liden (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective," *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard, and J. M. Werner(1998), "Managers As Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior," *Academy of Management Review*, 23(3), 513- 530.
- Zaheer, A., B. McEvily, and V. Perrone(1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance," *Organization Science*, 9(2), 123-141.
- Zand, D. E.(1972), "Trust and Managerial Problem Solving," *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

〈부록〉 변수별 측정문항

신뢰성향(Propensity to Trust)

- PT_1 나는 우편이나 전화로 물건을 구매했을 때 제품이 약속대로 도착하리라 확신한다.
PT_2 나는 사람들이 일반적으로 약속을 지킨다고 믿는다.
PT_3 대부분의 회사는 진심으로 고객들을 보살핀다.
PT_4 대부분의 세일즈맨은 진실하다.
PT_5 대부분의 사람들은 신뢰할만하다.

상사부하신뢰: 부하의 지각(Subordinate's Perception of Leader's Trust in Subordinate)

- LTS_1 나의 상사는 나를 친근하고 가깝게 생각한다.
LTS_2 나의 상사는 나를 믿고 맡긴다.
LTS_3 나의 상사는 나를 신뢰한다.
LTS_4 나의 상사는 그가 내린 의사결정에 대해서 내가 지지할 것이라고 알고 있다.
LTS_5 나의 상사는 내가 약속을 지킬 것이라고 믿고 있다.
LTS_6 나의 상사는 업무와 관련된 그의 책임과 권한을 나에게 기꺼이 위임한다.

부하상사신뢰(Subordinate's Trust in Leader)

- STL_1 나는 업무와 관련된 문제들을 상사와 자유롭게 논의하며, 그로 인한 불이익을 두려워하지 않는다.
STL_2 나는 상사가 나를 공정하게 대할 것임을 전적으로 믿는다.
STL_3 만약 내가 사소한 실수를 했더라도 상사는 기꺼이 나를 이해하고 용서할 것이다.
STL_4 나의 상사는 친근하고 가까이 할만하다.
STL_5 내가 직무와 관련한 어려움에 처해 있을 때 나는 상사에게 도움을 청할 수 있다.

부하조직신뢰(Subordinate's Trust in Organization)

- STO_1 나는 직원들 대부분이 회사를 신뢰하고 있다고 생각한다.
STO_2 나는 우리 회사가 적어도 직원들을 속이지 않는다고 생각한다.
STO_3 나는 회사정책이 내게 어떤 영향을 미칠지라도 믿고 따를 것이다.
STO_4 나에게 섭섭하게 했더라도 나는 회사에 해를 끼치지 않을 것이다.
STO_5 회사의 정책이 내게 불이익이 되는 경우가 있더라도 나는 불쾌하게 받아들이지 않을 것이다.
STO_6 회사가 나를 해고할지도 모른다는 불안감을 갖고 있지 않다.

The Mediating Effect of Subordinate's Trust in Leader in the Relationship Between Leader's Trust in Subordinate and Subordinate's Trust in Organization

Won-Woo Park* · Seung-min Ryu** · Seong-ik Ahn**

Abstract

The level of trust in a nation is treated as the most pervasive cultural characteristic influencing the nation's prosperity and competitiveness. Also in the field of organization studies, the importance of trust has been argued to reduce transaction costs within organizations, increase spontaneous sociability among organizational members, and facilitate appropriate forms of deference to organizational authorities. Therefore, trust within an organization is a socially complex resource which contributes to the sustaining of competitive advantages.

However, organizational trust-building is not an easy work due to the conceptual characteristic of trust and the multi-dimensions of organizational relationship. Trust is basically a psychological state of a trustor which is being developed in the interdependent relationship with a specific trustee. There may be various relationships in organizations (i.e., person-person, person-group, person-organization, group-group, group-organization, and/or organization-organization) which need trust-building. Any of substantial entities (i.e., person, group, organization) composing an organization can be a trustor and/or a trustee. So, high level of trust in a specific relationship does not mean high level of trust within the organization. Therefore, trust-building as a managerial issue needs a specific dyad to be identified.

This study focuses on the two-way trust (i.e., leader's trust in subordinate and subordinate's

* Professor of Organizational Behavior and Human Resources, College of Business Administration, Seoul National University.

** Doctoral Candidate, OB/HR, CBA, SNU.

trust in leader) in leader-subordinate dyad as determinants of subordinate's trust in organization. Trust in leader-subordinate relationship has been studied by many researchers, but trust in organization-member relationship has been paid little attention to. The established models of interpersonal trust fundamentally assume that one party's trust in another party reciprocally reinforce the latter's trust in the former, but research efforts to support this reinforcement process of reciprocal trust are not sufficient. Further, despite much research in subordinate's trust in leader, almost no attention has been paid to leader's trust in subordinate.

In this context, major research questions of the study are whether a subordinate trust his/her leader more as he/she perceives trust from his/her leader, whether a subordinate trust his/her organization more as he/she trust his/her leader or as he/she perceives trust from his/her leader based on the perspective that leaders are representatives of an organization to subordinates, and finally whether subordinate's trust in leader mediates the relationship between leader's trust in subordinate and subordinate's trust in organization.

To collect the data, we conducted questionnaire-based survey for all pilots of Korean Air on May, 2006. 1,600 questionnaires were sent to the individual mail box of the pilots and 233 of them responded (response rate = 14.5%). However, the data of 182 respondents were used for analysis because 51 with missing values were excluded.

The model of this study includes an independent variable, a mediator, a dependent variable, and three control variables. They are leader's trust in subordinate(LTS), subordinate's trust in leader(STL), subordinate's trust in organization(STO), and propensity to trust(PT) and two demographic variables, respectively. All variables except for demographics were measured by a Likert-type 7-point scale where 1, 4, and 7 meant "strongly disagree," "medium," and "strongly agree," respectively. The Cronbach's alpha values of LTS, STL, STO, and PT were 0.96, 0.95, 0.87, and 0.84, respectively.

We conducted an exploratory factor analysis for a validity test. Then we computed the average score of all the items of each variable and used them for correlation analysis and multiple regression analyses. To test the mediation effect hypothesized, we used the hierarchical multiple regression analyses which Baron and Kenny recommended and checked the result of a Sobel test. We also diagnosed the possibility of common method bias in the sample with Harman's single factor test and multicollinearity problem with variance inflation factor and condition index.

The findings have shown that the more trust subordinates perceive from their leader, the more they trust their leader (LTS-STL); that the more trust subordinates perceive from their leader the more they trust their organization (LTS-STO); that the more subordinates trust their leader the more they trust their organization (STL-STO); and that subordinates' trust in leader mediates the relationship between LTS and STO. From the findings, we would propose three major implications or contributions. First, this study contributes to a theoretical development by suggesting one possible explanation to link LTS and STL in leader-subordinate dyad. Second, our research gives an answer to the question of why leaders should trust subordinates first rather than waiting for their trust, based on the premise that risk-taking(or trusting) behavior should be distinguished from trustworthiness. Lastly, our research suggests the new role of middle manager in building trust within an organization. From the finding that subordinate's perception of LTS is positively related to STO and mediated by STL, it becomes clear that the top managers of organizations should put priority on developing organizational norms and practices motivating middle managers to proactively trust their subordinates as well as to increase his/her own trustworthiness.

Key words: trust, interpersonal trust, social exchange theory, the norm of reciprocity, leader's trust in subordinate, subordinate's trust in leader, subordinate's trust in organization