

## 상사의 윤리적 리더십이 부하의 소명의식에 미치는 영향: 리더 동일시 및 도덕적 정체성의 순차적 매개효과\*

설 정 훈)<sup>1)</sup> 유 민 준)<sup>2)</sup> 손 영 우)<sup>1)\*</sup>

<sup>1)</sup>연세대학교 심리학과

<sup>2)</sup>해군사관학교 인문학과

현재까지 소명의식은 직무 및 삶 영역에서 긍정적인 결과를 예측하는 안정적이고 선형적인 심리적 기제로서 연구되어왔기 때문에, 후천적 관점에서 소명의식을 예측하는 심리·사회적 변인에 대한 추가 연구의 필요성이 제기되고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 소명의식을 증진시킬 수 있는 요인을 밝히고, 변인 간 영향 관계를 살펴보았다. 구체적으로 사회학습 이론(Social learning theory)을 기반으로 상사의 윤리적 리더십이 부하의 소명의식에 영향을 미치는 경로에서 리더 동일시와 도덕적 정체성의 순차적 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 해군 장병 324명을 대상으로 윤리적 리더십 척도, 리더 동일시 척도, 도덕적 정체성 척도, 소명의식 척도를 활용하여 설문조사를 실시하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 윤리적 리더십, 리더 동일시, 도덕적 정체성, 소명의식 간 상호 유의한 상관관계를 확인하였다. 둘째, 윤리적 리더십은 소명의식에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 윤리적 리더십은 부하의 리더 동일시를 매개하여 도덕적 정체성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 도덕적 정체성은 소명의식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 윤리적 리더십이 소명의식에 영향을 미치는 경로에서 부하의 리더 동일시와 도덕적 정체성의 순차적 매개효과가 검증되었다. 이러한 결과는 부하가 리더를 윤리적으로 인식할수록 리더를 동일시하는 학습 과정을 통해 도덕적 정체성을 내재화하며, 이를 통해 직업에 대한 소명의식을 함양할 수 있는 가능성을 시사한다. 이와 같은 결과를 바탕으로 본 연구의 이론 및 실무적 시사점, 한계점과 후속 연구의 필요성에 관하여 논의하였다.

주요어 : 사회학습 이론, 윤리적 리더십, 리더 동일시, 도덕적 정체성, 직업소명의식

\* 이 논문은 2021년도 해군사관학교 해양연구소의 지원을 받아 수행된 연구임.

† 교신저자: 손영우, 연세대학교, 서울특별시 서대문구 연세로 50, E-mail: ysohn@yonsei.ac.kr

직업소명의식(Occupational calling)이란 자신의 일을 물질적 수단(Work)이나 경력의 기회(Career)로 바라보는 것이 아닌 일을 하는 과정에서 지각하는 성취감을 중요하게 여기며, 궁극적으로는 사회적으로 의미 있는 헌신을 하도록 이끄는 목적의식이다(Dik & Duffy, 2009; Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997). 직업을 소명으로 여기는 사람은 초월적 부름이나 스스로의 성찰을 통해 일과 관련한 자신의 정체성을 지각하고, 일을 통해 삶의 목적을 이루며, 공공선을 실천하고자 한다(Dik, Eldridge, Steger, & Duffy, 2012; Ha, Choi, Eun, & Sohn, 2014; Wrzesniewski et al., 1997).

최근 10년간 조직 심리학 및 조직 행동학, 직업 심리학, 상담 심리학 분야에서 소명의식이 일에 대한 의미감과 만족감을 증진시키고 이직의도, 직무 스트레스와 같은 심리적 부적응을 보호할 수 있는 핵심적인 기제로서 작용한다는 연구 결과들이 다양한 문화와 직업군을 대상으로 나타났다(Duffy, Allan, & Bott, 2012; Hagmaier & Abele, 2012; Hirschi, 2012; Lee, Chen, & Chang, 2016; Park, Sohn, & Ha, 2016). 또한 소명의식이 조직원의 심리적 안녕감과 조직의 경영성과를 높이고, 조직 운영의 안정성을 도모할 수 있다는 실무적 함의를 바탕으로 소명의식과 관련한 다양한 연구들이 꾸준히 진행되고 있다(Duffy, Dik, Douglass, England, & Velez, 2018; Yoon, Lee, Sohn, & Ha, 2020).

하지만 지금까지 소명의식에 관한 대부분의 연구에서는 소명의식을 변하지 않는 안정적인 속성으로 간주하였으며(Stable construct), 직업을 소명으로 느끼는 사람들이 직무나 삶에서 경험하는 긍정적인 정서, 태도 및 행동적 결과에 대해 주로 다루어 왔다는 한계점을 지닌다

(Yeon & Cho, 2020). 따라서 소명의식을 발달적 속성(Developmental construct)과 후천적 형성(Posteriori calling; Vianello, Galliani, Dalla Rosa, & Anselmi, 2019) 관점에서 예측할 수 있는 심리적 요인들에 대한 추가 연구의 필요성이 제기되었다(Thompson & Bunderson, 2019). 이러한 관점은 조직원이 소명의식을 어떻게 발달시키고(Development of calling; Vianello et al., 2019), 획득하는가(Emergence of calling; Sturges, Clinton, Conway, & Budjanovcanin, 2019)에 관한 이해를 도모할 수 있는 이론적 함의뿐만 아니라 조직의 안정적인 관리와 조직원의 안녕에 도움을 줄 수 있는 실무적 함의를 제공한다. 본 연구에서는 위와 같은 연구의 필요성을 바탕으로 구성원의 소명의식을 예측할 수 있는 심리·사회적 요인에 대해 살펴보았다.

그렇다면 소명의식의 형성 및 증진을 예측할 수 있는 요인은 무엇인가? 소명의식의 선행변수를 규명한 실증연구를 살펴보면, 직업 소명을 예측하는 요인은 개인적 변인과 사회적 변인으로 구분된다. 먼저, 개인적 변인으로서 자신의 직업에 대해 높은 열정과 몰입, 만족 등 긍정적 태도를 지닐 경우 소명의식을 더 많이 경험하는 것으로 나타났으며(Duffy, Allan, Autin, & Douglass, 2014), 직무 명확성(Vocational clarity)과 의미감(Work meaningfulness; Duffy, Douglass, Autin, & Allan, 2014; Zhang, Hirschi, Herrmann, Wei, & Zhang, 2017a)을 바탕으로 소명의식을 촉진할 수 있다고 보고한다. 이러한 결과들은 소명의식을 안정적인 선형적인 속성(Priori calling)으로서 규명했던 기존의 접근을 넘어, 소명의식이 다양한 개인적 직무 경험을 통해 변화할 수 있다는 소명의식의 역동모형(Dynamics of calling; Dobrow, 2013; Kwon & Kim, 2017)을 지지하고 있다.

한편, 사회적 변인으로서 긍정적인 조직 환경 또한 조직원의 소명의식을 유의미하게 예측한다(Kim, Seo, & Kwon, 2016). 예컨대, 개인이 속한 조직의 리더가 보여주는 긍정적인 리더십 요인은 개인의 소명의식 향상과 유의미한 관계가 있다(Kwon & Kim, 2017; Yeon & Cho, 2020; Zhang & Jin, 2019). 대표적으로 윤리적 리더십과 같이 정직한 리더들이 나타내는 긍정적 모습은 구성원이 일의 가치를 더 크게 지각할 수 있는 환경을 조성하고, 긍정적인 직무 동기에 영향을 줄 수 있으며, 조직원의 소명의식 증진을 유의미하게 예측하였다(Esteves, Lopes, Geremias, & Palma, 2018; Gong, Zimmerli, & Hoffer, 2013; Zhang & Jin, 2019). 뿐만 아니라, 긍정적인 조직 환경과 리더는 조직원의 몰입(Dobrow, 2013), 핵심 직무역량 적용(Harzer & Ruch, 2012), 일 자유의지(Work volition) 인식(Duffy, Autin, & Douglass, 2016)을 통해 소명의식 지각과 소명 실천에 유의미한 영향을 주는 것으로 보고되고 있다. 이러한 선행연구들은 긍정적인 조직 환경과 리더로부터 조직원이 소명의식을 함양할 수 있는 사회적 요인을 규명했다는 의의를 지닌다.

본 연구는 후천적 관점을 기반으로 소명의식의 예측요인을 규명한 초기 단계의 선행연구를 이론적으로 뒷받침하는 동시에, 조직원의 소명의식에 영향을 줄 수 있는 개인의 내적 요인과 리더 요인을 실증적으로 확인하였다. 구체적으로 다수의 연구에서 소명의식을 지닌 개인이 공통적으로 도덕적 의무감(Moral duty; Bunderson & Thompson, 2009)과 도덕적 동기(Moral motivation; Thomson & Siegel, 2017)를 나타낸다는 점에 착안하였다. 이처럼 도덕성과 소명의식의 관련성에 근거하여, 소명의식을 지닌 사람들이 나타내는 도덕적 의무감

과 친사회적 동기(Prosocial motivation)의 핵심적인 선행요인으로 밝혀진 도덕적 정체성(Moral identity; Aquino & Reed, 2002; Ding, Shao, Sun, Xie, Li, & Wnag, 2018; Reynolds & Ceranic, 2007; Zhang, Chen, Wang, Ziang, Xu, & Zhao, 2017b)을 소명의식의 개인 내적 예측요인으로 선정하였다.

또한 본 연구는 도덕적 정체성을 촉진할 수 있는 사회적 변인으로서 윤리적 리더십(Ethical leadership)의 영향력에 주목하였다. Zhang과 Jiang(2020)은 소명의식을 강화할 수 있는 환경요인으로 윤리적 리더십을 강조한 바 있는데, 윤리적 리더는 조직원이 도덕적 신념(Moral conviction)을 갖추도록 돕고(Skubinn & Herzog, 2016), 규범을 준수하며, 사회적으로 책임감을 갖게 하는 중요한 사회적 학습 역할 모델로서 작용한다(Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Shin, 2012). 본 연구에서 특히 주목할 점은 윤리적 리더십이 표면적으로 조직원의 윤리적 행동을 촉진하는 것을 넘어서 조직원이 지닌 도덕적 정체성과 근본적인 가치관에도 영향을 주어 스스로 도덕적 주체가 될 수 있도록 도덕성을 내재화시킬 수 있다는 것이다(Epitropaki, Kark, Mainemelis, & Lord, 2017; Gerpott, Quaquebeke, Schlamp, & Voelpel, 2019; Shao, Aquino, & Freeman, 2008; Stets & Carter, 2012).

이상의 논의를 종합하면, 본 연구는 조직원의 소명의식을 예측하는 심리적 요인으로서 도덕적 정체성을 선정하였고, 윤리적 리더십이 조직원의 도덕적 정체성을 내재화하는 동시에 소명의식을 촉진할 수 있는 사회적 요인으로서 작용하는지 확인하고자 한다. 이러한 시도는 충분한 논의가 이루어지지 않았던 소명의식의 예측변인에 대한 연구(Thompson & Bunderson, 2019)를 이론적 그리고 실증적으로

뒷받침하는 의의를 지닐 것이다. 또한 본 연구를 통해 조직 관리자들이 조직원의 소명의식을 형성하고 발전시킬 수 있는 심리적 기제를 이해하여 구성원의 소명의식을 증진시킴으로써 조직의 성과 창출 및 안정적 관리에 실무적 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

### 윤리적 리더십과 소명의식

최근 리더가 보여주는 도덕성에 기반한 윤리적인 모습이 기업의 지속 가능한 성장과 존립에 매우 중요한 요인임이 꾸준히 밝혀지고 있다는 점에서 윤리적 리더십이 조직원에 미치는 긍정적 영향에 대한 관심 역시 지속적으로 증가하고 있다(Ahn, Lee, & Yun, 2018; Demirtas, Hannah, Gok, Arslan, & Capar, 2017; Yoo, Sohn, & Seol, 2020; Zhang & Jiang, 2020).

윤리적 리더십이란 조직의 리더가 자신의 행동은 물론 조직원과의 관계에서 규범적으로 올바른 행동을 보여주고, 양방향 의사소통, 강화, 원칙에 입각한 공정한 의사결정을 통해 조직원의 윤리적 행동을 촉진하는 리더십 행동으로 정의한다(Brown et al., 2005). 이러한 윤리적 리더십은 조직원의 소명의식을 예측하는 긍정적인 리더 변인으로 연구되고 있다(Zhang & Jin, 2019).

금융기관 종사자 943명의 윤리적 리더십 인식과 소명의식의 관계를 살펴본 Zhang과 Jiang(2020)의 연구에서는 윤리적 리더십에 대한 지각 수준이 높은 조직원일수록 그들의 일을 소명으로 여기는 경향이 높다는 결과를 보고하였으며, 부하가 지각한 윤리적 리더십과 부하의 소명의식이 통계적으로 유의미한 관계( $r = .38, p < .001$ )가 있는 것으로 나타났다. 위 연구는 조직원이 윤리적 리더의 도덕적이

고 술선수범하는 모습을 인식하면 일에 대해 높은 의미감을 형성하여, 조직의 사회적 목적을 가치 있게 여기고, 공공선(i.e., Common good; Steger, Pickering, Shin, & Dik, 2010)에 대해 개인적인 관심이 증가하기 때문에 윤리적 리더십에 대한 지각 수준이 높은 조직원일수록 그들의 일을 소명으로 여기는 경향이 높다는 사실을 확인하였다.

반대로, 비윤리적 리더십(e.g., Abusive supervision; Brown & Mitchell, 2010)과 소명의식의 관계를 살펴본 Yeon과 Cho의 연구(2020)에서는 비윤리적 상사가 조직원의 친사회적 태도와 헌신을 낮추는 과정을 통해 소명의식을 후천적으로 감소시킬 수 있다고 밝혔으며, 분석결과 비윤리적 리더십과 소명의식은 부적 상관관계( $r = -.143, p < .05$ )를 나타내었다. 이러한 결과는 그동안 소명의식을 선형적이고 안정적인 기질로 연구하던 기존의 관점 대신, 심리·사회적 요인을 통해 조직원의 소명의식이 변할 수 있다는 후천적 관점을 지지하며, 특히 소명의식의 핵심적인 예측요인으로서 리더의 윤리성을 실증적으로 밝혀냈다는 의의를 지닌다.

이처럼 윤리적 리더십은 조직원에게 도덕적 가치를 학습 및 내재화시키고, 친사회적 동기와 의무감(Prosocial duty)을 촉진하여, 소명의식을 증진시키는 사회적 요인으로 작용한다(Bunderson & Thompson, 2009; Dik et al., 2012; Ding et al., 2018; Elangovan, Pinder, & McLean, 2010; Schabram & Maitlis, 2016). 또한 윤리적 리더십은 소명의식 형성의 선행요인으로 연구되었던 개인의 직무 몰입감(Dobrow, 2013)과 직무 정체성 인식(Duffy et al., 2014), 일 의미감(Zhang et al., 2017a)에 유의미한 영향을 준다는 점에서, 윤리적 리더십이 조직원의 소명

의식을 증진시킬 수 있을 것으로 예상해볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 윤리적 리더십이 공공선 인식, 친사회적 동기, 사회적 의무감과 같은 소명의식의 선행요인에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구를 바탕으로 부하의 소명의식에 미치는 상사의 윤리적 리더십 영향력을 살펴보고자 다음과 같이 가설 1을 설정하였다.

**가설 1.** 부하가 지각한 상사의 윤리적 리더십은 부하의 소명의식에 정적인 영향을 줄 것이다.

#### 윤리적 리더십과 도덕적 정체성의 관계

도덕적 정체성은 개인의 신념체계를 구성하는데 있어 도덕적 특성(e.g., 배려, 관심, 공정, 친근, 관대, 도움, 정직, 친절)이 중요하다고 인식하고, 이를 지향하는 정도를 의미한다(Aquino & Reed, 2002). 도덕적 정체성이 안정적으로 형성된 개인은 자신을 도덕적 인간으로 인식하고, 윤리적인 자기규제(Zhu, 2008)와 도덕적 행동(Reynolds & Ceranic, 2007)을 촉진하는 동시에 도덕적 이탈 및 비윤리적 의사결정(Detert, Treviño, & Sweitzer, 2008)을 예방하면서 개인과 조직 모두에 긍정적인 영향을 주는 것으로 연구되고 있다.

도덕적 정체성 관련 실증연구를 살펴보면, 그동안 안정적인 성격 특질로서 도덕적 정체성을 바라본 연구가 주를 이루었으나, 2000년 이후 리더와의 상호작용을 통해 부하에게 학습될 수 있는 특성으로 새롭게 논의되고 있다(Jennings, Mitchell, & Hannah, 2015; Krettenauer & Hertz, 2015; Lord & Brown, 2004; Welbourne & Paterson, 2017; Zhu, Treviño, & Zheng, 2016). 또한 윤리적 리더십이 부하의 도덕적 정체성

인식 수준을 높일 수 있는 핵심 기제로 주목받고 있는 가운데(Lord & Brown, 2004; Shao et al., 2008; Stets & Carter, 2012; Zhu, 2008; Zhu et al., 2016), 부하가 지각한 윤리적 리더십과 도덕적 정체성의 관계를 사회학습 이론(Social learning theory; Bandura, 1969)에 근거하여 설명하는 연구들이 진행되고 있다(Treviño, Den Nieuwenboer, & Kish-Gephart, 2014; Zhu et al., 2016).

사회학습 이론에 따르면, 조직원은 리더의 윤리적 행동을 관찰하는 간접학습(e.g., Observable learning)을 통해 리더를 정당하고 신뢰할만한 학습모델로 인식하게 된다(Brown et al., 2005). 이를 통해 구성원은 조직에서 바람직한 것으로 여겨지는 도덕적 가치에 대한 정보를 습득할 수 있고, 윤리적 리더가 강조하는 도덕적 정체성과 유사(Identification)해지는 특성을 보인다(van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Zhu와 그의 동료들(2016)은 중국 기업 상사-부하 89쌍을 대상으로 실시한 연구에서 상사의 윤리적 리더십 인식이 부하의 도덕적 정체성 수준을 직접적으로 증진시킬 수 있음을 사회학습 이론을 기반으로 설명하였으며, Zhu(2008)는 윤리적 리더가 솔선수범(i.e., Leading by example)을 보여줌으로써 부하의 도덕적 정체성 발달에 영향을 줄 수 있는 것으로 보고하였다. 또한 캐나다 국방부 군인 및 군무원 3,363명을 대상으로 윤리적 리더십, 도덕적 정체성의 관계를 살펴본 O'Keefe, Peach와 Messervey(2019)의 연구에서는 부하가 평가한 상사의 윤리적 리더십과 부하의 내재화된 도덕적 정체성이 유의미한 정적 상관관계( $r = .15, p < .01$ )를 보여주었다.

이처럼 윤리적 리더는 도덕적 관리자(Moral

manager)로서 적극적으로 윤리 관련 메시지를 부하들과 의사소통하면서 조직 내 수용 가능한 도덕적 기준을 정립하고 학습시킨다(Brown et al., 2005). 이렇게 정립된 윤리적 기준을 통해 부하들이 윤리적으로 행동할 수 있도록 리더 스스로는 ‘언행일치(Walk the talk)’ 행동을 보여주는 한편 부하에게 코칭과 멘토링 등 학습 수단을 제공하는 바, 부하는 윤리적 리더를 정당하고 신뢰할만한 모델로 인식하게 되어 결과적으로 상사의 윤리적 리더십이 부하의 도덕적 정체성에 유의미한 영향을 준다(Gerpott et al., 2019).

#### 윤리적 리더십과 도덕적 정체성의 관계에서 리더 동일시의 매개역할

Brown과 Mitchell(2010)은 윤리적 리더십 인식과 부하의 도덕적 정체성 간 심리적 메커니즘을 밝히는 후속연구의 필요성을 제안하였는데, 다수의 실증연구에서는 윤리적 리더십과 도덕적 정체성의 관계를 리더에 대한 부하의 인지적인 동일시 과정으로 설명하고 있다(e.g., Mediating mechanism; Carmeli, Arwater, & Levi, 2011; Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen, 2011; Zhang, Chen, Chen, Liu, & Johnson, 2014).

리더 동일시(Personal identification with the leader)란 리더와 인지적, 정서적 일체감을 경험하여 리더의 가치, 목표, 비전을 수용하는 상태를 말한다(Kark, Shamir, & Chen, 2003). 국내·외 다수의 선행연구를 살펴보면 긍정적 리더십은 리더 동일시의 중요한 선행변인으로 주목받고 있으며(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Carmeli et al., 2011; Walumbwa & Hartnell, 2011), 특히 윤리적 리더십을 리더 동

일시의 핵심 선행요인으로 바라보는 관점이 활발히 논의되고 있다(Han, 2021; Lee, 2016; Svendsen, Seljeseth, & Ernes, 2020; Zhu, He, Treviño, Chao, & Wang, 2015).

선행연구에서는 공통적으로 Brown과 그의 동료들(2005)이 제시한 윤리적 리더의 대표적 특성인 신뢰성, 공정성, 배려 및 존중을 바탕으로 리더 동일시가 발생하는 과정을 설명하고 있다. Svendsen과 그의 동료들(2020)은 윤리적 리더가 말과 행동이 일치하는 윤리적 행동을 보여주고, 구성원의 안녕과 복지에 진정으로 관심을 가지는 동시에 구성원을 공정하게 대우하는 바, 윤리적 리더십이 리더 동일시 수준을 높이는 요인으로 작용한다는 점을 밝히고 있다. 해군 부서관 및 그들의 상관을 대상으로 실시한 Lee(2016)의 연구에서는 부하가 측정된 상사의 윤리적 리더십이 리더 동일시를 유의미하게 예측하는 것으로 나타났고, Zhu와 그의 동료들(2015)은 리더 동일시의 매개효과를 예측하는 윤리적 리더십의 직접적인 영향을 확인하였다. 이처럼 윤리적 리더에 대한 동일시 과정을 통해 부하는 리더와 도덕적 일체감을 가지게 되므로, 윤리적 리더에 대한 동일시를 도덕적 정체성 형성의 핵심 매개단계이자 선행요인으로 볼 수 있다(Ashforth, Schinoff, & Rogers, 2016; Hobman, Jackson, Jimmieson, & Martin, 2011; Sluss & Ashforth, 2007). 마찬가지로 Huhtala, Fadjukoff와 Kroger(2020)는 윤리적 리더십이 구성원에게 긍정적인 동일시 모델로 작용하며, 이는 조직과 리더, 구성원 모두의 도덕적 정체성을 강화할 수 있는 중요한 조직적 요인임을 강조한다.

이상의 논의를 종합하면, 양방향 의사소통, 언행일치, 원칙 중심의 의사결정, 배려 및 존중의 모습을 보이는 윤리적 리더는 구성원으

로부터 신뢰할만하며, 정당한 윤리적 역할 모델로서 학습의 대상이 될 수 있다. 이러한 학습 과정을 통해 구성원은 윤리적 리더에 대한 신뢰, 존경의 긍정적 인식을 형성하여 리더를 동일시하고, 그 결과 리더와 일체감을 경험하게 되어 윤리적 리더가 추구하는 도덕적 정체성을 내재화할 수 있을 것으로 예측해볼 수 있다. 따라서 상사의 윤리적 리더십은 리더 동일시를 매개로 사회학습 이론에서 주장하는 역할 모델에 대한 관찰학습을 통해 부하의 도덕적 정체성을 내재화시킬 수 있을 것이라 생각하고 다음과 같이 가설 2를 설정하였다.

**가설 2.** 부하가 지각한 상사의 윤리적 리더십은 리더 동일시를 매개하여 부하의 도덕적 정체성에 영향을 줄 것이다.

#### 도덕적 정체성과 소명의식

최근에는 조직원의 도덕적 정체성을 내재화시킬 수 있는 예측변인에 대한 연구를 포함하여 다양한 조직 장면에서 구성원이 도덕적 정체성을 형성함에 따라 발생하는 친사회적 동기 및 행동과의 관계를 알아보는 연구가 진행 중이다.

친사회적 동기는 다른 사람에게 도움을 주거나 긍정적인 영향을 주기 위한 개인적 동기로서 정의되며(Batson, 1987), 친사회적 동기가 강한 사람은 타인에게 도움이 되었다는 긍정적 정서와 의미에 초점을 두고, 친사회적 행동을 실천하기 위해 노력한다(Grant, 2008). 친사회적 동기의 중요한 첫 번째 심리적 자원은 도덕적 정체성이며, 친사회적 동기와 판단(Reasoning), 행동을 예측하는 핵심적인 변인이다(Carlo, Eisenberg, & Knight, 1992; Hardy,

2006). 도덕적 정체성이 내재화된 사람은 친사회적 동기를 실천하는 자신을 도덕적인 사람(Moral person)으로 평가하여, 친사회적 행동을 지속하는 경향이 있다(Winterich, Aquino, Mittal, & Swartz, 2013). 이처럼 도덕적 정체성이 높은 사람이 나타내는 인지적 도식은 일 영역을 포함한 삶 전반에서 친사회적이고 도덕적인 동기를 일관되게 유지하게 하는 통제원리로 작용한다(Brooks, Narvaez, & Bock, 2013).

이와 관련한 동·서양의 실증연구를 살펴보면, 미국 성인 남녀를 대상으로 실시된 Winterich와 그의 동료들(2013)의 연구에서는 도덕적 정체성이 높은 사람은 사회적인 장면에서 자원봉사 활동(Volunteering behavior)에 참여하고자 하는 친사회적 의도를 유의미하게 예측하였고, Aquino, Freeman, Reed, Lim과 Felps(2009)의 연구에서 도덕적 정체성이 높은 사람은 공공선(Public good)에 기여하고자 하는 의도가 높게 나타났다. 또한 동양 성인 남녀를 대상으로 한 Ding과 그의 동료들(2018)의 연구에서도 도덕적 딜레마 상황에 대한 도덕적 판단력이 친사회적 행동에 미치는 영향력을 도덕적 정체성이 조절하는 것으로 나타났으며, 도덕적 정체성이 친사회적 행동에 대한 동기를 강화시키는 요인으로 작용한다고 밝히고 있다.

한편, Wrzesniewski, Dekas와 Rosso(2009)는 소명의식을 사회적·도덕적으로 중요한 행동을 실현하기 위한 의미 있는 손짓(Beckoning)으로 표현한 바 있으며, Elangovan과 그의 동료들(2010)은 직무에서 자신이 해야 할 것("What one should do")을 지각하는 도덕적인 관점으로 소명의식을 바라본다. 이처럼 소명의식을 지닌 사람들이 나타내는 주요 특징은 그들이 매우 높은 도덕적 기준과 함께 도덕적 의무감

을 지니고 있다는 것이다(Park, Lee, Lim, & Sohn, 2018). 심지어 소명의식이 있는 사람은 자신이 사회에 기여하고자 하는 도덕적 의무감을 실천하는 과정에서 다소 지나친 자기희생의 모습을 보이기도 하는데(Bunderson & Thompson, 2009; Dobrow & Tosti-Kharas, 2012), 이러한 모습들은 소명의식과 도덕적 가치의 내재화가 개념적으로 밀접한 부분이 있다는 사실을 설명한다.

또한 소명의식이 있는 조직원의 가장 두드러진 모습은 소명의식의 중요한 구성요인으로서 친사회적인 일 동기(Work motivation)를 지녔다는 것이며, 돈과 명예, 경력보다는 친사회적 동기를 지니고 더 나은 선(The greater good)과 이 세상을 보다 나은 세상으로 만들기 위해 의미 있는 노력을 한다는 점이다(Rosso, Dekas, & Wresniewski, 2010). 이러한 선행연구들을 통해 살펴보면, 소명의식이 개인을 구성하는 도덕적 정체성과 상당히 밀접한 관련이 있으며, 특히 사회에 헌신하고 의미 있는 기여를 하고자 하는 친사회적 의도와 같은 맥락이라 할 수 있을 것이다. 하지만, 소명의식을 다룬 그동안의 연구에서는 직업을 소명으로 바라보는 사람들이 보이는 모습으로서 도덕적 의무감을 바라본 일부의 질적 연구와 개념적 논의만이 존재할 뿐이며, 그 이유는 서론에서 언급한 바와 같이 소명의식을 예측하는 심리·사회적 변인에 대한 연구가 상대적으로 부족하기 때문으로 사료된다. 따라서 본 연구는 이와 같은 연구의 필요성과 더불어 앞선 선행연구를 바탕으로 도덕적 정체성이 개인의 소명의식 형성에 유의미한 영향을 줄 것이라 예상하고 다음과 같이 가설 3을 설정하였다.

**가설 3.** 부하의 도덕적 정체성은 부하의 소명의식에 정적인 영향을 줄 것이다.

또한 앞서 이론적 배경에서 설정한 세 가지 가설을 종합해보면 부하가 지각한 윤리적 리더십이 리더 동일시와 도덕적 정체성을 순차적으로 매개하여 소명의식에 영향을 줄 것으로 가정하고 가설 4를 설정하였다.

**가설 4.** 부하가 지각한 윤리적 리더십은 리더 동일시와 도덕적 정체성을 순차적으로 매개하여 부하의 소명의식에 정적인 영향을 줄 것이다.

## 방 법

### 연구대상

본 연구를 위해 현역 해군 장병 325명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 불성실하게 응답한 1명을 제외한 324명의 표본이 분석에 사용되었다. 군 장병에 대한 설문조사인 만큼 보안성 검토 및 사전 해군본부 승인을 받았으며, 연구자가 직접 부대에 방문하여 설문조사를 실시하였다. 또한 설문조사 실시 도중 설문 거부 및 중단 가능 사실을 고지하였으며, 설문자료는 통계법에 의거 철저히 비밀이 보장되고 추후 군 생활에 영향을 줄 수 없음을 설명하였다. 참가자들의 대부분은 남성(94.1%), 간부계급(70.1%), 복무기간 10년 미만(79.9%)이었으며, 평균연령은 33.7세( $SD = 6.80$ )로 나타났다.



### 측정도구

본 연구에서는 설문지를 통해서 성별, 나이, 계급, 복무기간 등의 인구통계학적 정보를 조사하는 동시에 주요 변인들의 측정을 위하여 윤리적 리더십 척도, 리더 동일시 척도, 도덕적 정체성 척도, 직업소명의식 척도를 사용하였다. 본 연구에서 활용한 척도는 이를 개발하고 타당화 한 연구자의 척도 구성 지침을 따라 윤리적 리더십 척도는 Likert 7점, 리더 동일시 척도, 도덕적 정체성 척도는 Likert 5점 척도로, 소명의식 척도는 Likert 6점 척도로 구성하였다. 척도별 문항은 1점(전혀 아니다)에서 최댓값(매우 그렇다)으로 구성하였다.

### 윤리적 리더십

상사의 윤리적 특성 및 행동을 측정하기 위해 Brown과 그의 동료들(2005)이 개발하고 타당화한 윤리적 리더십 척도를 사용하였다. 윤리적 리더십 척도는 총 10문항으로 구성되어 있으며, 문항별 획득점수가 높을수록 부하는 상사를 윤리적 리더로 인식한다고 해석할 수 있다(예, “나의 상사는 공정한 의사결정을 한다.”, “나의 상사는 술선수범하여 윤리적으로 일을 처리한다.”). Lee(2017)의 연구에서 나타난 전체 내적일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .95이었으며, 본 연구에서는 .97로 나타났다.

### 리더 동일시

부하가 상사를 자신의 일부로 보는 정도를 측정하기 위하여 Kark와 그의 동료들(2003)이 개발하고 Lee와 Chang(2014)이 한국어로 번안한 리더 동일시 척도를 사용하였다. 위

척도는 리더에 대한 개인적 동일시(Personal identification)의 정도를 물어보는 6문항으로 구성되어 있다(예, “현재 나의 상사는 나중에 상사의 위치에 올랐을 때 본보기로 삼고 싶은 모델이라고 생각한다.”). 문항별 획득점수가 높을수록 상사에 대한 부하의 개인적 동일시 정도가 높은 것으로 해석할 수 있다. Lee와 Chang(2014)의 타당화 연구에서 나타난 전체 내적일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86이었으며, 본 연구에서는 .91로 나타났다.

### 도덕적 정체성

부하의 도덕적 성향과 목표 그리고 자신을 얼마나 도덕적으로 바라보는지를 측정하기 위해 Aquino와 Reed(2002)가 개발한 도덕적 정체성 척도를 사용하였다. 도덕적 정체성 척도는 내재화(Internalization) 및 상징화(Symbolization) 두 가지 요인으로 구성되어있는데, 도덕적 성품이 자기 구성개념(Self-concept)의 핵심임을 측정하는 내재화가 남에게 보여주기 위한 가시적 도덕행동을 나타내는 상징화에 비해 구성원의 본질적인 도덕적 정체성을 반영하는데 보다 적합하다(Lee, 2018; Park & Hong, 2018). 본 연구에서는 도덕적 정체성의 내재화 정도를 측정하는 5문항을 사용하였다(예, “내가 도덕적 성품을 지닌 사람이 된다면 기분이 좋을 것이다.”, “도덕적 특성을 갖는 것은 나에게 중요하지 않다(R).”). 문항별 획득점수가 높을수록 부하의 도덕적 정체성 지각 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다. Lee(2018)의 연구에서 보고한 내적일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .86이었으며, 본 연구에서는 .79로 나타났다.

직업소명의식

직업소명의식은 Dik과 그의 동료들(2012)이 개발하고 Shim과 Yoo(2012)가 번안 및 타당화한 한국판 소명 척도(Calling and Vocation Questionnaire; CVQ-K)를 사용하였다. 위 척도는 친사회적 지향, 목적/의미, 초월적 부름 등 3개의 하위요인으로 구성되어 있다. 각 하위요인은 4문항씩으로 총 12문항으로 구성되어 있으며(예. “나의 일은 공익에 기여한다.”, “다른 사람들에게 영향력을 끼치는 것은 나의 진로에 있어 주된 동기이다.”), 문항별 획득점수가 높을수록 부하는 소명의식 지각 수준이 높은 것으로 해석할 수 있다. Shim과 Yoo(2012)의 연구에서 보고된 내적일치도(Cronbach's  $\alpha$ )는 .85였으며, 본 연구에서는 .87로 나타났다.

석에는 SPSS 23.0 프로그램을 활용하였다. 먼저, 연구에서 사용한 측정도구들의 신뢰도를 검증하기 위하여 내적일치도 계수인 Cronbach's  $\alpha$ 를 산출하였다. 변인들의 평균, 표준편차 등을 기술통계로 산출하였으며, 측정 변인들 간의 상관관계를 살펴보기 위해 Pearson 상관계수를 구하였다.

다음으로, 본 연구에서 설정한 연구모델을 검증하기 위하여 Mplus 7.4를 이용하여 구조방정식 분석을 실시하였고, 가설에서 설정한 매개효과의 유의성을 검증하기 위해 95% 신뢰구간을 설정하여 10,000번의 부트스트래핑(Bootstrapping)을 실시하였다.

결 과

분석방법

본 연구를 통해 수집된 자료의 기술통계 분

측정모형 검증

측정모형의 타당성을 확인하기 위해 부하가

Table 1. Confirmatory factor analysis results.

Model	$\chi^2$	<i>df</i>	$\chi^2/df$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model 1 (Single Factor)	1359.23	54	25.17	.59	.49	.27	.21
Model 2 (Two Factors)	671.31	53	12.66	.80	.75	.19	.11
Model 3 (Three Factors)	274.80	51	5.38	.93	.90	.11	.09
Research model (Four Factors)	113.81	48	2.37	.97	.97	.06	.03

Note. *N* = 324, CFI = Comparative fit index, TLI = Tucker-Lewis index, RMSEA = Root-mean square error of approximation, SRMR = Standardized root-mean square residual.

Model 1: All items loaded into a single factor.

Model 2: Leader variable (Ethical leadership), Subordinate variables (Leader identification, Moral identity, and Occupational calling).

Model 3: Predict variable (Ethical leadership), Mediating variables (Leader identification and Moral identity), Outcome variable (Occupational calling).

Research model: Ethical leadership, Leader identification, Moral identity and Occupational calling.

지각한 윤리적 리더십, 리더 동일시, 도덕적 정체성, 소명의식의 4개 요인모형에 대한 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 실시하였다. 측정 모형이 CFI, TLI, RMSEA 및 SRMR 등의 적합도 지수 기준에 충족하는지 확인하였으며(Hong, 2000), 그 결과는 표 1과 같다. CFI, TLI는 .95 이상일 경우 우수(Browne & Cudeck, 1992), RMSEA, SRMR은 .05 이하일 경우 좋은 적합도, .08 이하일 경우 양호한 적합도(Hu & Bentler, 1999)로 해석할 수 있다. 분석결과, 연구변인이 모두 구분되는 것을 가정한 4개 요인으로 설정한 연구모형의 적합도 지수가 다른 모형에 비해 모든 적합도 수치보다 상대적으로 양호한 것으로 나타났다.

다음으로 설문 연구에서 발생할 수 있는 동일방법편의(Common method bias) 여부를 검증하고자 Harman(1967)의 단일요인검증을 실시하였다. 검증결과, 고유치(Eigenvalue)가 1이상인 모델은 4개로 도출되었고, 4개 요인은 총 분산의 78.94%를 설명하는 것으로 나타났다. 또한 가장 큰 설명력을 가지는 요인은 전체 변량의 40.32%를 설명하는 것으로 나타나 동일원천 오류가 심각하지 않은 것으로 해석하였다.

### 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 측정된 주요 변인들의 기술통계 및 상관관계 분석결과를 표 2를 통해 제시하였다. 측정된 변인들 간의 상관관계를 분석하기 위해 Pearson 상관관계 분석을 실시하였다. 분석결과, 본 연구에서 살펴보고자 한 주요 변인들 간에는 모두 유의미한 상관관계가 있음을 확인하였다. 구체적으로 살펴보면, 부하가 지각한 윤리적 리더십과 리더 동일시( $r = .46, p < .001$ ), 도덕적 정체성( $r = .17, p < .01$ ), 직업소명의식( $r = .29, p < .001$ )은 모두 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 보이고 있었다. 또한 리더 동일시는 도덕적 정체성( $r = .36, p < .001$ ) 및 직업소명의식( $r = .37, p < .001$ )과 정적인 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로, 도덕적 정체성은 직업소명의식( $r = .42, p < .001$ )과 통계적으로 유의한 정적 상관관계를 나타내었다.

### 연구모형 검증

본 연구의 연구모형은 부하가 인식한 상사의 윤리적 리더십이 리더 동일시와 도덕적 정

Table 2. Descriptive statistics and correlation analysis.

	Ethical leadership	Leader identification	Moral identity	Occupational calling
1. Ethical leadership	-			
2. Leader identification	.46***	-		
3. Moral identity	.17**	.36***	-	
4. Occupational calling	.29***	.37***	.42***	-
<i>M</i>	6.43	4.19	4.27	4.92
<i>SD</i>	0.59	0.82	0.60	0.76

Note.  $N = 324$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$ .

체성을 매개하여 소명의식에 영향을 미칠 것이라고 예상한 순차적 매개모형이다. 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 윤리적 리더십이 소명의식에 이르는 직접 경로를 확인하였고, 또한 윤리적 리더십이 리더 동일시와 도덕적 정체성을 순차적으로 매개하여 소명의식에 미치는 간접 경로도 함께 확인하였다.

이어서 최대우도방식을 이용한 구조방정식 분석을 진행하였고, 총 두 개 모형의 적합도를 비교하였다. 그림 1과 같이 연구가설에 근거하여 윤리적 리더십과 소명의식의 직접 경로를 두 모형 모두 설정하고 윤리적 리더십과 리더 동일시, 도덕적 정체성, 소명의식의 순차적 경로를 설정한 매개모형(연구모형, 위)과 본 연구에서 확인하고자 하는 주요경로 외에도 윤리적 리더십과 리더 동일시, 도덕적 정체성, 소명의식의 모든 경로를 연결한 매개모형(대안모형, 아래)의 적합도 지수를 비교하였

다. 나이, 성별, 계급, 근무 기간 등 인구학적 변인을 통제한 후 모형을 검증한 결과, 두 모형 모두 비슷한 수준에서 우수한 적합도 지수를 나타냈다. 연구모형의 적합도 지수는  $\chi^2(50) = 116.97$ ; AIC = 196.97; CFI = .97; TLI = .97; RMSEA = .06; 90% CI = .04 - .08; SRMR = .03으로 분석되었으며, 대안모형의 적합도 지수는  $\chi^2(48) = 114.19$ ; AIC = 197.81; CFI = .97; TLI = .97; RMSEA = .06; 90% CI = .05 - .08; SRMR = .03으로 나타났다(Browne & Cudeck, 1992; Hu & Bentler, 1999).

두 모형의 적합도는 거의 비슷한 수준이었다. 하지만, 연구모형이 대안모형에 비해 본 연구에서 설정한 가설 경로(윤리적 리더십 → 리더 동일시 → 도덕적 정체성 → 소명의식의 순차적 매개)를 이론적·논리적으로 가장 적합하게 반영하고 있고, 모형 간 적합도 지수가 비슷한 상태에서는 간명한 모델을 채

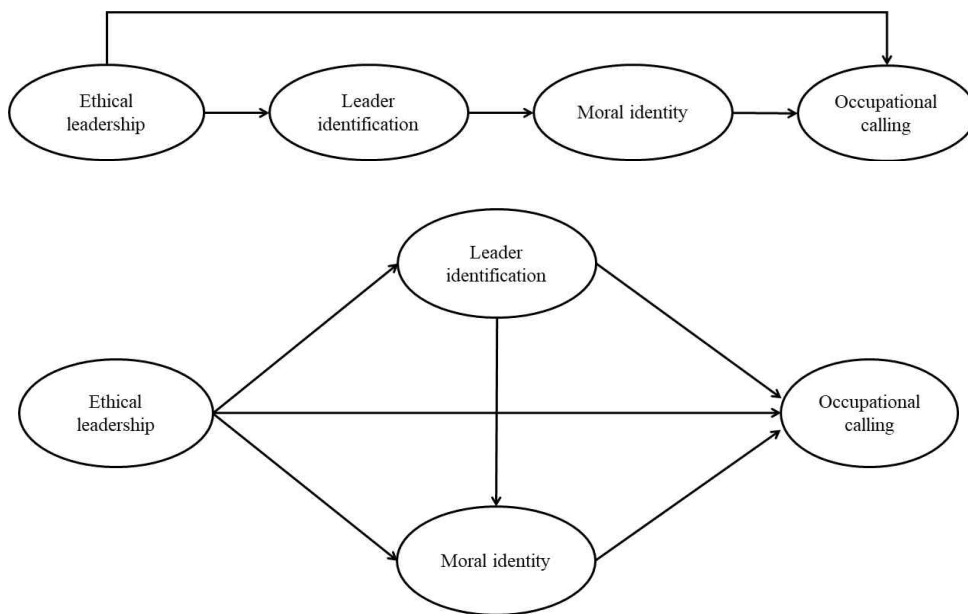


Figure 1. Research model (above) and alternative model (below)

택하는 것이 통계적으로 바람직하므로(e.g., Parsimony principle; Whitley & Kite, 2013), 본 연구에서는 논리적·통계적 적합성을 근거로 위(Above) 매개모형을 연구모형으로 최종 채택하여 분석을 진행하였다(Hong, 2000).

연구모형 선정 이후 표 3과 같이 연구모형에서 설정한 잠재변인들 간 모수 추정치를 분석하였다. 먼저, 부하가 인식한 윤리적 리더십은 소명의식으로 이행되는 경로계수가 통계적으로 유의하게 나타나( $\beta = .14, p < .01$ ), 가설 1이 검증되었다. 또한 본 연구에서 살펴본 주요 경로도 통계적으로 유의미하게 나타났다. 구체적으로, 부하가 인식한 윤리적 리더십이 높을수록 리더를 동일시하는 경향이 있는 것으로 나타났고( $\beta = .48, p < .001$ ), 경로 상 리더 동일시 경향이 높을수록 도덕적 정체성 인식 수준이 높은 것으로 나타났고( $\beta = .52, p < .001$ ). 마지막으로, 도덕적 정체성이 소명의식으로 이행되는 직접 경로계수 역시 통계적으로 유의미한 것으로 나타나( $\beta = .61, p < .001$ ), 가설 3이 지지되었다.

### 순차적 매개효과 유의성 검증

다음으로, 윤리적 리더십과 소명의식의 관계에서 리더 동일시와 도덕적 정체성의 순차

적 매개경로가 지나는 간접효과와 유의성을 검증하기 위해 Mplus 7.4 프로그램을 이용하여 10,000번의 부트스트래핑 분석을 실시하였다(Shrout & Bolger, 2002). 이 방법은 간접효과의 신뢰구간이 0을 포함하지 않을 경우 간접효과가 유의한 것으로 해석한다. 먼저, 표 4와 같이 부하가 지각한 윤리적 리더십이 리더 동일시를 거쳐 도덕적 정체성으로 이어지는 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 분석되어( $B = .22, 95\% \text{ CI} = .15 - .30$ ), 가설 2가 지지되었다. 또한 리더 동일시가 도덕적 정체성을 매개하여 소명의식으로 이어지는 간접효과 역시 통계적으로 유의하였다( $B = .32, 95\% \text{ CI} = .20 - .44$ ). 마지막으로, 본 연구에서 설정한 연구문제를 검증하기 위해 윤리적 리더십과 소명의식의 관계를 리더 동일시와 도덕적 정체성이 순차적으로 매개하는 경로의 간접효과를 분석한 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $B = .19, 95\% \text{ CI} = .11 - .26$ ), 가설 4가 지지되었다. 이러한 분석결과를 종합해보면, 상사가 윤리적 리더십을 발휘할수록 부하는 상사를 동일시하는 경향이 있고, 이를 기반으로 도덕성 정체성을 내재화한 결과 직업소명의식을 높게 지각하는 것으로 해석할 수 있다.

Table 3. Direct path coefficients of the research model.

Direct path	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$	Hypotheses
Ethical leadership → Calling	.18**	.06	.14**	H1
Ethical leadership → Leader identification	.58***	.06	.48***	H2
Leader identification → Moral identity	.39***	.04	.52***	
Moral identity → Calling	.83***	.10	.61***	H3

Note. *N* = 324, \*\**p* < .01, \*\*\**p* < .001. All hypotheses are supported.

Table 4. Indirect path coefficients and bootstrapping test.

Indirect path	Bootstrapping		95% CI		Hypotheses
	<i>B</i>	<i>SE</i>	Lower limit	Upper limit	
DV : Moral identity					
Ethical leadership → Leader identification → Moral identity	.22***	.03	.15	.30	H2
DV : Calling					
Leader identification → Moral identity → Calling	.32***	.06	.20	.44	H4
Ethical leadership → Leader identification → Moral identity → Calling	.19***	.03	.11	.26	

Note. *N* = 324, Bootstrap sample = 10,000, *B* = Unstandardized indirect effect, \*\*\**p* < .001. All hypotheses are supported.

## 논 의

본 연구에서는 부하가 지각한 상사의 윤리적 리더십이 부하의 상사에 대한 동일시와 도덕적 정체성 내재화를 통해 직업소명의식 인식에 이르는 순차적 매개경로를 확인하였다. 그동안 소명의식과 관련된 대부분의 연구들은 소명의식을 지닌 사람들의 긍정적인 정서와 태도, 행동에 대한 연구로서 진행되어 왔으나, 최근 들어 구성원이 소명의식을 함양할 수 있는 발달적 속성, 후천적 관점으로서의 소명의식에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다 (Thompson & Bunderson, 2019). 본 연구에서는 이러한 필요성에 대한 응답으로서 구성원의 소명의식 형성에 긍정적 영향을 줄 수 있는 다양한 심리·사회적 요인을 탐색하였다. 세부적으로 직업소명의식 지각의 선행요인으로서 상사의 윤리적 리더십(사회적 요인)과 부하의 리더 동일시, 도덕적 정체성(심리적 요인)의 순차적 매개효과를 실증적으로 확인하였다. 연구 결과를 바탕으로 이론적 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 부하가 지각한 상사의 윤리적 리더십과 부하의 소명의식 간 정적 관계가 나타났다. 이러한 결과는 윤리적 리더십이 조직원의 태도 및 정서에 긍정적인 영향을 미친다는 동·서양의 선행연구들(Ahmad & Gao, 2018; Demirtas & Akdogan, 2015; Yoo et al., 2020)과 같은 맥락이라 할 수 있고, 특히 조직원이 지각하는 일의 가치(Work value)나 직무 정체성에 유의미한 영향을 줄 수 있다는 연구(Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012)를 지지한다. 또한 조직원이 리더를 윤리적으로 인식할수록 높은 의미감과 공공선에 대한 가치감을 바탕으로 그들의 일을 소명으로 지각한다는 연구(Zhang & Jiang, 2020)와 같은 결과라 할 수 있다. 무엇보다도 본 연구는 소명의식을 예측하는 사회적 변인에 대한 탐색을 통해 소명의식 형성 및 촉진을 위한 조직 차원의 개입 가능성을 확인하였다는 점에서 중요한 이론적 함의를 지닌다.

둘째, 윤리적 리더십의 효과성을 설명하는 이론들에 대한 Peng과 Kim(2020)의 메타연구에 따르면, 윤리적 리더십 연구에서 사회학습 이

론을 통해 가설을 설정하지만, 매개 과정 즉, ‘학습 과정(Process)’에 대한 구체적 설명은 찾아보기 어렵다는 한계점을 제시한 바 있다. 본 연구는 조직 현장의 소명 확산을 위한 선행요인으로서 윤리적 리더십의 학습 효과를 확인하고 리더 동일시, 도덕적 정체성의 순차적 매개 과정을 통해 세부적인 메커니즘을 검증했다는 점에서 이론적 의의를 찾을 수 있다.

이처럼 윤리적 리더십의 효과성을 설명하는 매개 변인으로서 동일시에 대한 관심이 증가하고 있으나, 선행연구 대부분은 구성원의 조직 동일시를 다루고 있다(Peng & Kim, 2020; Qian & Jian, 2020; Walumbwa et al., 2011). 그러나 구성원의 동일시 대상으로서 조직보다 리더가 심리적으로 근접하며, 직장에서 리더-구성원 간 실질적인 상호작용이 빈번하게 발생한다는 점에서 리더 동일시에 대한 연구의 필요성이 확산되고 있다(Carmeli et al., 2011; Han, 2021; Lee, 2016; Liao, Liu, Kwan, & Li, 2015; Miao, Newman, Yu, & Xu, 2013; Svendsen et al., 2020; Wang, Xing, Xu, & Hannah, 2019; Zhang et al., 2014; Zhu et al., 2015). 따라서 본 연구는 심리적 근접성과 실질적인 상호작용을 특징으로 하는 리더 동일시를 매개로 윤리적 리더의 학습 메커니즘을 심도 있게 제시하였다는 의의를 지닌다.

셋째, 도덕적 정체성은 소명의식과 유의미한 정적 관계가 있는 것으로 나타났다. 직업적으로 소명의식을 지닌 사람이 도덕적 의무감과 함께 친사회적인 동기를 지녔다는 선행연구의 관점에서 살펴보면(Rosso et al., 2010), 위와 같은 결과는 도덕적 정체성이 친사회적 동기나 자원봉사와 같은 공공선을 위한 행동을 예측하는 핵심변인으로 작용한다는 연구 결과를 지지하며(Aquino et al., 2009; Ding et

al., 2018; Winterich et al., 2013), 소명의식이 사회적 헌신을 위한 도덕적 의무감과 유의미한 관계가 있다는 Bunderson과 Thompson(2009)의 연구와 개념적으로 같은 맥락이라 할 수 있다.

위와 같은 결과를 종합하여 부하가 지각한 윤리적 리더십이 리더 동일시와 도덕적 정체성을 매개하여 직업소명의식으로 이어지는 순차적 경로를 분석한 결과, 매개경로의 간접효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회학습 관점에서 윤리적 리더가 조직원에게 도덕적 가치를 학습시키는 역할 모델이 되어 도덕적 정체성에 영향을 미치고, 그 결과 소명의식과 같은 친사회적 동기를 높일 수 있는 근거를 마련하였다는 점에서 이론적, 실증적 함의가 있다(Aquino & Reed, 2002; Gerpott et al., 2019; Stets & Carter, 2012).

앞서 논의한 이론적 시사점을 바탕으로 조직 관리에 유용한 실제적 도움을 제공하고자 조직 실무자를 위한 실무적·정책적 지침을 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 윤리적 리더는 도덕적 가치를 대표하는 바람직한 역할 모델로서 기능하여 조직원의 소명의식에 영향을 줄 수 있다는 연구 결과를 통해 소명의식의 선행요인으로서 윤리적 리더십의 효과성을 검증하였다. 이를 바탕으로 조직 관리 실무자는 조직원의 친조직적 소명의식을 증진시키기 위해 윤리적 리더십의 효과를 고려해야 할 것이다. 이런 취지에서 윤리적 리더십 확대를 위해 다음과 같은 리더, 조직 측면의 구체적 방안을 모색해볼 수 있을 것이다. 예컨대, 각 조직의 리더는 자신이 조직원으로부터 도덕적 역할 모델로 인식된다는 점을 깨닫고, 솔선수범, 양방향 의사소통, 언행일치를 위한 노력에 집중하여야 한다. 또한 윤리적 리더십 확대는 리더 개인의 노력과 더

불어 조직의 노력도 병행되어야 한다. 무엇보다도 윤리적 리더십 발휘의 주체가 되는 윤리적 리더 양성을 위해 관리자 계층을 대상으로 윤리 특화 연수교육 기회를 제공하고, 해당 교육을 수료한 윤리적 리더를 다시금 조직의 윤리의식 함양을 위한 내부교육에 활용하는 등 교육과 활용이 연계된 인력관리모형을 정립하고 발전시켜 윤리적 리더십 효과성을 창출하기 위해 노력해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 사회학습 이론을 기반으로 윤리적 리더십이 도덕적 정체성을 내재화시키는 도덕적 학습 과정에서 리더 동일시가 매개 효과를 가진다는 사실을 도출하였다. 이러한 연구 결과는 윤리적 리더십이 리더 동일시를 예측하는 핵심변인으로 제시한 Brown과 그의 동료들(2005)의 전통적 견해를 지지하는 것으로서 조직원의 도덕적 정체성을 내재화시키기 위해서는 사회적 자원으로서는 윤리적 리더십의 영향을 받아 형성되는 리더에 대한 동일시 지각이 상당히 중요하다는 사실을 시사한다. 따라서 조직 관리 실무자는 성공적인 윤리적 리더십 확산을 위해 본 연구에서 강조하고 있는 학습 과정에 초점을 맞추어 윤리적 리더십의 효과성이 나타나고 있는가를 점검하고, 리더 동일시 메커니즘이 제대로 작동하고 있는지 살펴봐야 할 것이다.

앞선 연구 결과에서 도덕적 정체성 내재화에 영향을 미치는 것으로 나타난 조직원의 리더 동일시 인식을 촉진하기 위해 윤리적 리더의 원형(Prototype)에 대한 공감대 형성 또한 필요하다. 예컨대, 직원마다 바람직한 도덕성에 대한 기준이 상이할 수 있다는 Wang과 그의 동료들(2019)의 제언을 참고하여 ‘우리 조직의 리더가 공정하다고 느꼈던 순간’ 등을 묻는 ‘윤리의식 공모전’을 개최해본다면(The

Ministry of National Defense, 2021), 각 조직에 특화된 바람직한 윤리적 특성 및 행동에 대한 공감대 형성이 가능할 것이고, 이를 통해 조직원의 리더 동일시 및 도덕적 정체성 내재화를 가능케 할 수 있는 환경적 기회가 될 것이라 제언한다. 또한 윤리적 리더는 조직원의 비윤리적 행동에 대해 제재(e.g., Sanction, Punishment)의 수단도 활용하는 바(Brown et al., 2005), 조직에서 비윤리적인 사건이 발생할 경우 이를 공정하게 처리할 수 있는 윤리 전문 상담사 또는 윤리 감찰관 등의 제도적 장치를 마련할 필요가 있다. 이를 통해 조직원으로 하여금 윤리적 리더를 정당한 존재로 인식하게 만들고, 조직 내 윤리적 제재 시스템이 정상적으로 작동하는 것을 간접적으로 학습하여 윤리적 리더가 보여주는 도덕적 정체성에 대한 확신감을 느낄 수 있을 것이다. 끝으로 리더나 조직의 사회적 선행(e.g., Corporate Social Responsibility; CSR)을 조직원들이 인식하고, 이를 내재화 할 수 있는 교육 및 홍보환경 또한 마련될 필요가 있다.

다음으로 본 연구가 가지는 제한점과 추후 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 상사의 윤리적 리더십이 부하의 도덕적 정체성에 영향을 미치는 경로에서 리더 동일시를 매개효과로 분석하였으나, Wang과 그의 동료들(2019)은 리더가 윤리적 리더십 행동을 보여준다는 사실만으로 리더를 동일시하게 된다는 가정에 문제가 있다고 주장한다. 즉, 리더 동일시는 윤리적 리더십의 영향을 받기도 하나(Brown et al., 2005), 리더의 도덕성, 역량, 성격(Ashforth et al., 2016), 행동 유형(Hannah, Sumanth, Lester, & Cavarretta, 2014)에 따라 다양한 결과를 나타낼 수 있다는 것이다. 이처럼 조직 심리 및 행동 연구 분야에서 리더 동



일시는 조절 또는 매개 변인으로 다양하게 연구되고 있다는 사실을 고려해보면(Wang et al., 2019; Zhu et al., 2015), 연구의 목적이 변수 간 영향력 경로의 메커니즘을 밝히는 것인지(매개), 결과변수의 수준 차이를 검증하는 것인지(조절) 등에 따라 세부적인 접근이 필요하며, 리더 동일시를 조절요인으로 살펴보는 추가적인 연구를 수행하여 리더 동일시 연구의 저변을 넓히는 시도가 필요하다.

둘째, 부하가 평가한 상사의 윤리적 리더십 평균점수가 6.43으로 나타나 사회적 바람직성 편향(Social desirability bias)이 발생했을 가능성이 있다. 즉, 부하는 자신이 소속된 조직을 대표하는 상사가 사회에서 긍정적으로 인정되는 윤리적인 모습으로 평가받길 원하는 욕구가 개입하여 실제와는 다르게 상사의 윤리적 리더십을 높게 평가했을 가능성을 배제할 수 없다. 따라서 추후 연구에서는 조직원의 사회적 바람직성 편향 정도를 측정 및 통제하고, 실제 윤리적 리더십의 영향력이 어떠한 수준으로 변화하는지 검토해볼 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 동일 시점에 변인을 측정하는 횡단연구로서 변인 간 명확한 인과관계 도출이 어렵다는 한계가 있고, 설문조사를 통해 모든 변인을 측정했다는 점에서 단일측정 방법에 의한 동일방법편의 발생 가능성이 존재한다. 따라서 추후 연구에서는 시간적 차이를 두고 리더 변인과 개인의 심리 변인 간 인과관계를 명확히 측정 및 분석할 수 있도록 종단연구 설계가 필요하며, 동일한 측정 방법으로 인해 유의미한 결과가 도출되는 것을 통제하기 위해 실험법이나 면접법을 추가로 활용한다면, 상사의 윤리적 리더십이 부하의 심리 변인에 영향을 미치는 매개경로에 대한 심층적 이해가 가능할 것으로 기대한다.

마지막으로, 본 연구는 자료수집 시 해군 장병을 표적 모집단으로 선정하였기 때문에 앞서 논의한 이론적·실무적 시사점을 민간 조직 장면으로 일반화하는데 한계점을 내포하고 있다. 비록 군 조직과 동일하게 민간 조직 역시 도덕성과 소명의식이 강조되고 있으며, 리더십 효과성을 검증할 수 있는 위계 구조가 기본적으로 존재한다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있겠으나, 군 장병 샘플로 인한 한계를 넘어 이를 민간 조직에 확대 적용하기 위해서는 보다 다양한 직업군, 조직을 대상으로 추가적인 연구가 수행될 필요가 있음을 제언한다.

## 참고문헌

- Ahmad, I., & Gao, Y. (2018). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision, 56*(9), 1991-2005.  
<https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Ahn, J., Lee, S., & Yun, S. (2018). Leaders' core self-evaluation, ethical leadership, and employees' job performance: The moderating role of employees' exchange ideology. *Journal of Business Ethics, 148*(2), 457-470.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3030-0>
- Aquino, K., Freeman, D., Reed A. II., Lim, V. K., & Felps, W. (2009). Testing a social-cognitive model of moral behavior: The interactive influence of situations and moral identity centrality. *Journal of Personality and Social Psychology, 97*(1), 123-141.

- <https://doi.org/10.1037/a0015406>
- Aquino, K., & Reed A. II. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(6), 1423-1440.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*(3), 325-374.  
<https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., & Rogers, K. M. (2016). "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review, 41*(1), 28-60.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0033>
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin(Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research*, 213-262.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?. *Advances in Experimental Social Psychology, 20*, 65-122.  
[http://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60412-8](http://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60412-8)
- Brooks, J., Narvaez, D., & Bock, T. (2013). Moral motivation, moral judgment, and antisocial behavior. *Journal of Character Education, 9*(2), 149-165.
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly, 20*(4), 583-616.  
<https://doi.org/10.5840/beq201020439>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117-134.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research, 21*(2), 230-258.  
<https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly, 54*(1), 32-57.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Carlo, G., Eisenberg, N., & Knight, G. P. (1992). An objective measure of adolescents' prosocial moral reasoning. *Journal of Research on Adolescence, 2*(4), 331-349.  
[https://doi.org/10.1207/s15327795jra0204\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327795jra0204_3)
- Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer, 36*(3), 257-274.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-010-9154-y>
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics, 130*(1), 59-67. <https://doi.org/10.1007/S1>
- Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational

- identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 183-199.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2907-7>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450.  
<http://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 242-263.  
<http://doi.org/10.1177/1069072711434410>
- Ding, W., Shao, Y., Sun, B., Xie, R., Li, W., & Wang, X. (2018). How can prosocial behavior be motivated?. The different roles of moral judgment, moral elevation, and moral identity among the young Chinese. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00814>
- Dobrow, S. R. (2013). Dynamics of calling: A longitudinal study of musicians. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 431-452.  
<http://doi.org/10.1002/job.1808>
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to your heart?. Calling and receptivity to career advice. *Journal of Career Assessment*, 20(3), 264-280.  
<https://doi.org/10.1177/1069072711434412>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2014). Living a calling and work well-being: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology*, 61(4), 605-615.  
<https://doi.org/10.1037/cou0000042>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., & Bott, E. M. (2012). Calling and life satisfaction among undergraduate students: Investigating mediators and moderators. *Journal of Happiness Studies*, 13(3), 469-479.  
<http://doi.org/10.1007/s10902-011-9274-6>
- Duffy, R. D., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2016). Examining how aspects of vocational privilege relate to living a calling. *The Journal of Positive Psychology*, 11(4), 416-427.  
<https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1092570>
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423-439.  
<http://doi.org/10.1037/cou0000276>
- Duffy, R. D., Douglass, R. P., Autin, K. L., & Allan, B. A. (2014). Examining predictors and outcomes of a career calling among undergraduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 309-318.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.009>
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership

- identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104-129.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: Leadership relation with worker's sense of calling. *Leadership and Organisation Development Journal*, 39(2), 248-260.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>
- Gerpott, F. H., Van Quaquebeke, N., Schlamp, S., & Voelpel, S. C. (2019). An identity perspective on ethical leadership to explain organizational citizenship behavior: The interplay of follower moral identity and leader group prototypicality. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1063-1078.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3625-0>
- Gong, T., Zimmerli, L., & Hoffer, H. E. (2013). The effects of transformational leadership and the sense of calling on job burnout among special education teachers. *Journal of School Leadership*, 23(6), 969-993.  
<https://doi.org/10.1177/105268461302300603>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire?. Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Ha, Y., Choi, Y., Eun, H., & Sohn, Y. (2014). Validation of the Korean version of Multidimensional Calling Measure (MCM-K). *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(1), 191-220.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v27i1.191-220>
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 39-51.  
<http://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.001>
- Han, J. H. (2021). Effect of leader behavioral integrity on the voice behavior and change-oriented OCB of members: The mediating effect of relational identification and moderating effect of psychological safety. *Korean Journal of Management*, 29(1), 87-111.  
<http://dx.doi.org/10.26856/kjom.2021.29.1.87>
- Hannah, S. T., Sumanth, J. J., Lester, P., & Cavarretta, F. (2014). Debunking the false dichotomy of leadership idealism and pragmatism: Critical evaluation and support of newer genre leadership theories. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 598-621.  
<https://doi.org/10.1002/job.1931>
- Hardy, S. A. (2006). Identity, reasoning, and emotion: An empirical comparison of three sources of moral motivation. *Motivation and Emotion*, 30(3), 205-213.  
<https://doi.org/10.1007/s11031-006-9034-9>
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *The Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362-371.  
<https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>
- Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counseling*

- Psychology*, 59(3), 479-485.  
<http://doi.org/10.1037/a0028949>
- Hobman, E. V., Jackson, C. J., Jimmieson, N. L., & Martin, R. (2011). The effects of transformational leadership behaviours on follower outcomes: An identity-based analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(4), 553-580.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.490046>
- Hong, S. H. (2000). The criteria for selecting appropriate fit indices in structural equation modeling and their rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.  
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huhtala, M., Fadjukoff, P., & Kroger, J. (2020). Managers as moral leaders: Moral identity processes in the context of work. *Journal of Business Ethics*, 1-14.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>
- Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 104-168.  
<https://doi.org/10.1002/job.1919>
- Kark, R., Shamir, B., & Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246-255.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.246>
- Kim, Y., Seo, M., & Kwon, I. (2016). The antecedents of sense of calling. *Logos Management Review*, 14(4), 75-98.
- Krettenauer, T., & Hertz, S. (2015). What develops in moral identities?. A critical review. *Human Development*, 58(3), 137-153.  
<https://doi.org/10.1159/000433502>
- Kwon, I., & Kim, S. (2017). On an ex-post calling: An exploratory study on the sense of a calling driven by rank in organization. *Yonsei Business Review*, 54(1), 83-123.
- Lee, A. Y. P., Chen, I. H., & Chang, P. C. (2016). Sense of calling in the workplace: The moderating effect of supportive organizational climate in Taiwanese organizations. *Journal of Management & Organization*, 24(1), 129-144.  
<http://doi.org/10.1017/jmo.2016.16>
- Lee, K. (2016). Ethical leadership and followers' taking charge: Trust in, and identification with, leader as mediators. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(11), 1793-1802.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.11.1793>
- Lee, K. (2017). The influence of leader motives on ethical leadership. *Korean Journal of Business Administration*, 30(6), 953-973.  
<https://doi.org/10.18032/kaaba.2017.30.6.953>
- Lee, K. (2018). The influence of ethical climate on morale: Ethical leadership and moral identity as moderators. *Korean Journal of Military Art and Science* 74(3), 101-128.  
<http://doi.org/10.31066/kjmas.2018.74.3.004>
- Lee, S. K., & Chang, J. Y. (2014). The impact of superior's anger out on employees' creative process engagement: Mediating effects of negative mood and moderating effects of

- personal identification with the leader. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 27(2), 339-366.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v27i2.339-366>
- Li, F., Jiao, R., Yin, H., & Liu, D. (2021). A moderated mediation model of trait gratitude and career calling in Chinese undergraduates: Life meaning as mediator and moral elevation as moderator. *Current Psychology*. Published online.  
<http://doi.org/10.1007/s12144-021-01455-7>
- Liao, Y., Liu, X. Y., Kwan, H. K., & Li, J. (2015). Work - family effects of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 535-545.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2119-6>
- Lord, R. G., & Brown, D. J. (2004). *Leadership processes and follower identity*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter?. An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 641-653.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1504-2>
- O'Keefe, D. F., Peach, J. M., & Messervey, D. L. (2019). The combined effect of ethical leadership, moral identity, and organizational identification on workplace behavior. *Journal of Leadership Studies*, 13(1), 20-35.  
<https://doi.org/10.1002/jls.21638>
- Park, J. C., & Hong, S. J. (2018). The effects of moral identity(internalization vs. symbolization) on donation intention: The mediating role of social connectivity and impression management. *Journal of Distribution and Management Research*, 21(1), 127-131.  
<https://doi.org/10.17961/jdmr.21.1.201802.127>
- Park, J., Lee, K., Lim, J. I., & Sohn, Y. W. (2018). Leading with callings: Effects of leader's calling on followers' team commitment, voice behavior, and job performance. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01706>
- Park, J., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2016). South Korean salespersons' calling, job performance, and organizational citizenship behavior the mediating role of occupational self-efficacy. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 415-428.  
<http://doi.org/10.1177/1069072715599354>
- Peng, A. C., & Kim, D. (2020). A meta analytic test of the differential pathways linking ethical leadership to normative conduct. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 348-368.  
<https://doi.org/10.1002/job.2427>
- Qian, Y., & Jian, G. (2020). Ethical leadership and organizational cynicism: The mediating role of leader-member exchange and organizational identification. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 207-226.  
<https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2019-0069>
- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The

- effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*(6), 1610-1624.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1610>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schabram, K., & Maitlis, S. (2016). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management Journal, 60*(2), 584-609.  
<http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0665>
- Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D. (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly, 18*(4), 513-540. <https://doi.org/10.5840/beq200818436>
- Shim, Y. R., & Yoo, S. K. (2012). Development and validation of the Korean version of the Calling and Vocation Questionnaire(CVQ-K). *The Korean Journal of Counseling and Psychotherapy, 24*(4), 847-872.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics, 108*(3), 299-312.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1091-7>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*(4), 422-445.  
<https://doi.org/10.1037/1082-989X.7.4.422>
- Skubinn, R., & Herzog, L. (2016). Internalized moral identity in ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 133*(2), 249-260.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2369-3>
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review, 32*(1), 9-32.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463672>
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred?. *Journal of Career Assessment, 18*(1), 82-96.  
<https://doi.org/10.1177/1069072709350905>
- Stets, J. E., & Carter, M. J. (2012). A theory of the self for the sociology of morality. *American Sociological Review, 77*(1), 120-140.  
<https://doi.org/10.1177/0003122411433762>
- Sturges, J., Clinton, M., Conway, N., & Budjanovcanin, A. (2019). I know where I'm going: Sensemaking and the emergence of calling. *Journal of Vocational Behavior, 114*, 57-68. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.006>
- Svendsen, M., Seljeseth, I., & Ernes, K. O. (2020). Ethical leadership and prohibitive voice: The role of leadership and organisational identification. *The Journal of Values-Based Leadership, 13*(1), 1-16.  
<http://dx.doi.org/10.22543/0733.131.1289>
- The Ministry of National Defense (2021. 7.12.). [Web site] Essay contest on ethics. Retrieved from [https://mnd.go.kr/user/boardList.action?command=view&page=1&boardId=I\\_11066&boardSeq=I\\_8992058&mcategoryId=&id=mnd\\_02040100](https://mnd.go.kr/user/boardList.action?command=view&page=1&boardId=I_11066&boardSeq=I_8992058&mcategoryId=&id=mnd_02040100)

- 0000
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2019). Research on work as a calling... and how to make it matter. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 421-443.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015140>
- Thomson, A. L., & Siegel, J. T. (2017). Elevation: A review of scholarship on a moral and other-praising emotion. *The Journal of Positive Psychology*, 12(6), 628-638.  
<https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1269184>
- Treviño, L. K., Den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un) ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635-660.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143745>
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825-856.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Vianello, M., Galliani, E. M., Dalla Rosa, A., & Anselmi, P. (2019). The developmental trajectories of calling: Predictors and outcomes. *Journal of Career Assessment*, 28(1), 128-146.  
<https://doi.org/10.1177/1069072719831276>
- Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership-employee performance links: The role of relational identification and self efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.  
<https://doi.org/10.1348/096317910X485818>
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Wang, Z., Xing, L., Xu, H., & Hannah, S. T. (2019). Not all followers socially learn from ethical leaders: The roles of followers' moral identity and leader identification in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics*, 170, 1-21.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04353-y>
- Welbourne, T. M., & Paterson, T. A. (2017). Advancing a richer view of identity at work: The role based identity scale. *Personnel Psychology*, 70(2), 315-356.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12150>
- Whitley, B. E., & Kite, M. E. (2013). *Principles of research in behavioral science* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Winterich, K. P., Aquino, K., Mittal, V., & Swartz, R. (2013). When moral identity symbolization motivates prosocial behavior: The role of recognition and moral identity internalization. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 759-770.  
<https://doi.org/10.1037/a0033177>
- Wrzesniewski, A., Dekas, K., & Rosso, B. (2009). Callings. In S. J. Lopez., & A. Beauchamp



- (Eds.), *Encyclopedia of Positive Psychology*, 115-118.  
<http://dx.doi.org/10.1002/9781444306002.ch3>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 31*(1), 21-33.  
<https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>
- Yeon, H., & Cho, Y. (2020). The relationship between job calling, abusive supervision and organization-based self-esteem. *The Korean Leadership Review, 11*(5), 195-219.
- Yoo, M. J., Sohn, Y. W., & Seol, J. H. (2020). The impacts of ethical leadership on thriving at work: The meso-mediating effects of team trust and meaningful work. *Korean Journal of Management, 28*(3), 97-129.  
<https://doi.org/10.26856/kjom.2020.28.3.97>
- Yoon, S. C., Lee, J. H., Sohn, Y. W., & Ha, Y. J. (2020). The effect of calling on organizational commitment and turnover intention: The mediated effect of psychological capital and organizational identification and the moderating effect of transformational leadership and perceived supervisor support. *Korean Journal of Human Resource Management Research, 20*(4), 61-86.  
<https://doi.org/10.14396/jhrmr.2013.20.4.61>
- Zhang, C., Hirschi, A., Herrmann, A., Wei, J., & Zhang, J. (2017a). The future work self and calling: The mediational role of life meaning. *Journal of Happiness Studies, 18*(4), 977-991.  
<https://doi.org/10.1007/s10902-016-9760-y>
- Zhang, H., Chen, S., Wang, R., Jiang, J., Xu, Y., & Zhao, H. (2017b). How upward moral comparison influences prosocial behavioral intention: Examining the mediating role of guilt and the moderating role of moral identity. *Frontiers in Psychology, 8*, 1-10.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01554>
- Zhang, L., & Jiang, H. (2020). Exploring the process of ethical leadership on organisational commitment: The mediating role of career calling. *Journal of Psychology in Africa, 30*(3), 231-235.  
<https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1767924>
- Zhang, L., & Jin, T. (2019). Linking empowering leadership and career calling: The mediating role of psychological need fulfilment. *Journal of Psychology in Africa, 29*(5), 429-434.  
<https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1675998>
- Zhang, S., Chen, G., Chen, X. P., Liu, D., & Johnson, M. D. (2014). Relational versus collective identification within workgroups: Conceptualization, measurement development, and nomological network building. *Journal of Management, 40*(6), 1700-1731.  
<https://doi.org/10.1177/0149206312439421>
- Zhu, W. (2008). The effect of ethical leadership on follower moral identity: The mediating role of psychological empowerment. *Leadership Review, 8*(3), 62-73.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly, 26*(5), 702-718.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.01.004>
- Zhu, W., Treviño, L. K., & Zheng, X. (2016).

한국심리학회지: 산업 및 조직

Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, 20(1), 95-115. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.11>

투고일자 : 2021. 03. 15.

수정일자 : 2021. 07. 18.

확정일자 : 2021. 10. 04.

## The Impact of Ethical Leadership on Occupational Calling: Leader Identification and Moral Identity as Mediators

Jeong Hoon Seol<sup>1)</sup>

Min Jun Yoo<sup>2)</sup>

Young Woo Sohn<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Department of Psychology, Yonsei University

<sup>2)</sup>Department of Humanities, ROK Naval Academy

Empirical studies on positive outcomes of occupational calling are increasing, but there are relatively few considerations of psychological variables and mechanisms that predict perceiving a calling. We studied a mediating effect of leader identification and moral identity in a relationship between ethical leadership and occupational calling. 324 Navy personnel participated in this study and responded to the following questionnaires: Ethical Leadership Scale (ELS); Leader Identification Scale; Moral Identity Scale; Calling and Vocation Questionnaire (CVQ). The results showed significant relationships between ethical leadership, leader identification, moral identity, and occupational calling. Also, ethical leadership was positively related to occupational calling, and moral identity was also positively related to occupational calling. Lastly, a sequential mediating model showed the relationship between ethical leadership and occupational calling was mediated by both leader identification and moral identity sequentially. Based on the results, theoretical and practical implications for promoting an occupational calling, limitations, and suggestions for future research were discussed.

*Key words* : Social Learning Theory, Ethical Leadership, Leader Identification, Moral Identity, Occupational Calling