



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

육군 장병이 인식하는 상급자의
리더십이 안전행동에 미치는 영향



HANSUNG
2025년
UNIVERSITY

한성대학교 행정대학원

사회안전학과

사회안전관리전공

임 우 빈

석사학위논문
지도교수 류종용

육군 장병이 인식하는 상급자의
리더십이 안전행동에 미치는 영향

The Effects of Superior Officers' Leadership Perceived by
Subornates soldiers on Safety Behavior in the ROK Army



HANSUNG
UNIVERSITY

2025년 6월 일

한성대학교 행정대학원

사회안전학과

사회안전관리전공

임 우 빈

석사학위논문
지도교수 류종용

육군 장병이 인식하는 상급자의
리더십이 안전행동에 미치는 영향

The Effects of Superior Officers' Leadership Perceived by
Subornates soldiers on Safety Behavior in the ROK Army

위 논문을 사회안전학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 6월 일

한성대학교 행정대학원

사회안전학과

사회안전관리전공

임 우 빈

임우빈의 사회안전학 석사학위 논문을 인준함

2025년 6월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 공 평 원 (인)

심사위원 김 진 수 (인)

심사위원 류 중 용 (인)

향은 분야별로 상이하게 나타나고 있으며, 군과 같은 명령 중심의 조직에서는 리더십 효과가 어떻게 발현되는지를 구체적으로 검토할 필요가 있다. 이에 본 연구는 이론적 고찰을 통해 리더십과 안전행동 간의 관계를 정립하고, 이를 군 조직의 특수성에 맞추어 실증적으로 분석하고자 하였다.

연구 방법으로는 육군에 복무 중인 장병 310명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 상급자의 리더십 유형을 독립변수로, 장병의 안전행동(안전참여 및 안전순응)을 종속변수로 설정하였다. 사용된 설문 문항은 기존 국내외 선행연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 바탕으로 재구성하였다. 수집된 자료는 SPSS(통계프로그램)를 활용하여 요인분석, 신뢰도 분석, 상관관계 분석, 회귀분석을 실시하였다.

분석결과, 첫째, 변혁적 리더십은 장병의 자발적인 안전참여 행동과 규칙 기반의 안전순응 행동 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상급자가 비전을 제시하고 모범적 행동을 보이며 개별 배려를 할수록 장병들의 안전의식과 행동이 긍정적으로 변화함을 의미한다. 둘째, 거래적 리더십은 주로 안전순응 행동에만 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 이는 보상과 처벌 중심의 지휘 방식이 규정 준수 행동에는 효과적이지만, 자발적 참여 행동에는 한계가 있음을 시사한다. 셋째, 안전 리더십은 두 가지 안전행동 모두에 고르게 영향을 미치며, 특히 조직 차원의 안전문화 형성과 관련하여 가장 강력한 설명력을 보였다.

본 연구는 리더십이 단순한 명령과 통제의 수단이 아닌, 안전문화 형성의 핵심 동력임을 강조하며, 군 조직의 리더십 교육과 안전관리 정책의 방향성을 제안한다. 특히, 상급자의 리더십 역량 강화는 단기적 사고 예방을 넘어서, 장병들의 인식과 태도를 변화시켜 지속 가능한 안전문화 구축으로 이어질 수 있음을 보여준다. 이러한 결과는 향후 군 지휘관 리더십 개발, 안전교육 커리큘럼 개선, 실질적 예방중심의 군 안전관리체계 수립에 유용한 기초 자료로 활용될 수 있다.

【주요어】 상급자 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 안전 리더십, 안전행동, 안전참여, 안전순응

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 육군의 특성과 안전사고	6
1. 육군의 특성	6
2. 육군의 안전사고 현황	7
3. 군 안전사고 발생의 이론	14
제 2 절 리더십	20
1. 리더십 개념	20
2. 리더십 이론의 발전	22
3. 변혁적 리더십 이론	26
4. 거래적 리더십 이론	30
5. 안전 리더십 이론	33
제 3 절 안전행동	42
1. 안전행동의 개념 및 중요성	42
2. 안전행동의 유형 분석	45
3. 안전행동의 구성요소	47
제 4 절 선행연구 검토	52
1. 변혁적 리더십과 안전행동의 관계	52
2. 거래적 리더십과 안전행동과의 관계	55
3. 안전관리와 안전행동과의 관계	57

제 3 장 연구 설계	61
제 1 절 연구모형 및 연구문제	61
1. 연구모형	61
2. 연구가설	62
제 2 절 주요 변수의 조작적 정의 및 분석방법	66
1. 주요 변수의 조작적 정의	66
2. 자료수집 및 분석방법	68
제 4 장 분석결과	70
제 1 절 조사 대상자의 일반적 특성	70
제 2 절 측정변수에 대한 타당성 및 신뢰도 검증	73
1. 타당성 검증	73
2. 측정변수에 대한 신뢰도 검증	80
3. 측정변수에 대한 기술통계분석 및 상관관계 분석	81
4. 상급자의 리더십이 부하의 안전행동에 미치는 영향	84
5. 연구결과 요약	89
제 5 장 결론	90
제 1 절 연구결과 요약	90
제 2 절 연구의 함의	91
제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제	92
참고문헌	93
ABSTRACT	105

표 목 차

[표 2-1] 육군 조직문화의 특징	7
[표 2-2] 군 안전사고 등급 구분 기준	9
[표 2-3] 육군 안전사고 62개 요인	13
[표 2-4] 리더십의 정의	21
[표 2-5] 시대적 리더십 차이	22
[표 2-6] 리더십 이론의 접근방법	23
[표 2-7] 리더의 특성요인	24
[표 2-8] 변혁적 리더십 구성요소	28
[표 2-9] 변혁적 리더십과 군 안전행동과의 관계	30
[표 2-10] 거래적 리더십과 군 안전행동과의 관계	33
[표 2-11] 안전 리더십 개념 정의	36
[표 2-12] 안전 리더십 구성요소	42
[표 2-13] 안전행동 주요정의	45
[표 2-14] 안전행동 구성요소	50
[표 2-15] 안전 리더십과 안전행동 선행연구	60
[표 3-1] 측정도구의 구성과 출처	67
[표 4-1] 표본의 일반적 특성	72
[표 4-2] 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과	74
[표 4-3] 거래적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과	76
[표 4-4] 안전 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과	77
[표 4-5] 안전행동에 대한 요인분석 결과	79
[표 4-6] 측정변수에 대한 신뢰도 검증	81
[표 4-7] 측정변수에 대한 기술통계 분석	82
[표 4-8] 측정변수에 대한 상관관계 분석	83
[표 4-9] 상급자의 리더십이 부하의 안전참여에 미치는 영향	85
[표 4-10] 상급자의 리더십이 부하의 안전순응에 미치는 영향	88
[표 4-11] 가설검증 요약	89

그림 목 차

[그림 1-1] 연구흐름도	5
[그림 2-1] 안전사고 유형별 발생비율	10
[그림 2-2] 안전사고 유형별 사망자 비율	11
[그림 2-3] 강인원의 연구모형	53
[그림 2-4] 리더십 유형과 안전행동간의 연구결과	54
[그림 3-1] 연구모형	61
[그림 4-1] 안전참여 행동 회귀분석 결과	86
[그림 4-2] 안전순응 행동 회귀분석 결과	88



제 1 장 서론

제 1 절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

군 조직은 본질적으로 고위험 환경에서 임무를 수행하는 특수성을 가지며, 단일 사고 발생 시 개인의 피해를 넘어 조직 전체의 작전 능력 및 사기에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 특히 군대는 위계적¹⁾인 구조와 명령 체계, 다양한 무기체계 운용, 혹독한 훈련환경 등으로 인해 민간 산업과 비교하여 훨씬 더 높은 수준의 안전 관리가 요구된다. 그러나 기존 군 조직의 안전관리는 규정 중심, 사후 대책 중심의 방식에 머무르는 경우가 많아, 실제 사고 예방이나 안전행동 유도 측면에서는 한계를 드러내고 있다.

최근 학계에서는 조직 구성원의 자발적인 안전행동(safety behavior)이 사고 예방의 핵심이라는 점에 주목하고 있으며, 이를 촉진하기 위한 조직 차원의 문화 및 리더십 요소에 대한 관심이 증가하고 있다(Neal & Griffin, 2006; Barling et al., 2002). 특히 리더십은 안전에 대한 인식과 태도 형성, 행동 강화에 직·간접적으로 영향을 주는 주요 요인으로, 리더가 구성원에게 안전의 중요성을 어떻게 전달하고 이를 실천하도록 유도하는지가 실질적인 안전성과를 결정한다는 연구 결과가 지속적으로 보고되고 있다(Wu et al., 2008; 이수원, 2018).

군 조직은 구성원의 자율성과 주도성을 강조하기보다 통제와 지시가 강조되는 경향이 강하지만, 최근에는 임무형 지휘와 같은 자율 기반의 리더십 패러다임으로 변화하고 있는 실정이다. 이에 따라 상급자의 리더십 유형에 따라 하급자의 안전참여 또는 안전순응행동이 어떻게 변화하는지를 실증적으로 분석하고, 이를 통해 군 조직의 안전관리 전략을 재정립할

1) 위계적(位階的, Hierarchical): 조직 내 명확한 권한과 책임의 구분이 존재하며, 상명하복의 지휘 체계를 기반으로 한 구조적 특성을 의미한다. 이는 군 조직의 기본원리 중 하나로, 지휘통제와 질서유지를 위한 핵심적인 요소이다.

필요성이 대두된다. 즉, 다양한 리더십 유형이 부하의 안전행동에 어떤 방식으로 영향을 미치는지를 파악함으로써, 규정 준수만으로는 달성하기 어려운 실질적인 조직 안전문화의 내면화와 지속 가능성을 확보할 수 있을 것이다.

본 연구는 이러한 배경을 바탕으로, 군 조직에서 상급자, 리더가 발휘하는 변혁적, 거래적, 안전 리더십이 하급자의 안전참여 및 순응행동에 어떤 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 본 연구는 군 특수성을 반영하여 구성된 이론적 틀과 실증적 검증을 통해 조직 내 효과적인 안전 리더십 모델을 제시하고, 기존의 형식적 안전관리체계를 실질적 예방중심으로 전환할 수 있는 기반 자료를 제공하는 데 목적이 있다.

2. 연구의 목적

군 조직은 특수한 환경 속에서 고도의 책임감과 위험성이 수반되는 임무를 수행하며, 이로 인해 안전관리 체계는 조직 운영의 핵심적 기반으로 자리매김하고 있다. 하지만 군 내 안전사고는 여전히 반복적으로 발생하고 있으며, 이는 단순한 규정 미준수나 장비 결함에 국한되지 않고, 조직 문화와 지휘관의 리더십 스타일에 기인한 구조적 문제와도 깊은 연관이 있다. 이러한 배경에서, 군 조직의 상급자가 어떠한 리더십 유형을 갖추고 부하와 상호작용하느냐에 따라, 부하의 안전에 대한 인식과 행동양식이 달라질 수 있다는 가설적 논의는 충분한 실증적 탐색의 대상이 된다.

기존의 연구들은 민간 산업체, 건설현장, 운수업 등에서 리더십과 안전행동 간의 관계를 검토한 결과, 특정 유형의 리더십은 구성원의 자발적인 안전행동을 유도하고, 반대로 권위적·소극적인 리더십은 안전에 대한 관심을 저하시키는 부정적 요인으로 작용할 수 있음을 밝혀냈다. 그러나 군과 같이 계층적 명령체계가 엄격하고, 규율 중심의 문화가 뿌리내린 조직에서는 이러한 일반적 리더십 효과가 동일하게 적용되지 않을 가능성이 높다. 군 조직의 문화적 특성과 임무 특수성은 구성원의 행동 동기를 크게 다르게 만들 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 군 상급자의 리더십 유형이 부하의 안전행동에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하는 데 목적을 두며, 특히 다음의

세 가지 리더십 유형 ①변혁적 리더십, ②거래적 리더십, ③안전 리더십을 중심으로 그 영향을 비교 분석하고자 한다. 이 세 가지 리더십은 각각 상하 간 신뢰 형성 방식, 동기부여 기제, 의사소통 구조, 행동유도 방식 등에서 뚜렷한 차이를 보이며, 결과적으로 부하의 안전참여행동(safety participation)과 안전순응행동(safety compliance)에 서로 상이한 효과를 가져올 것으로 예측된다. 이를 구체화하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

첫째, 군 조직 내에서 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전참여 및 순응행동을 촉진하는가?

둘째, 거래적 리더십은 규칙 중심의 안전행동에 효과적으로 작용하는가?

셋째, 안전 리더십은 전반적인 안전문화를 조성하고 안전행동의 이행을 함께 촉진하는가?

세 가지 리더십 유형은 각기 다른 경로와 수준에서 안전행동에 영향을 미치며, 그 효과성에는 통계적으로 유의미한 차이가 존재하는가?

이러한 질문들은 단순히 리더십이 영향을 미친다는 사실을 넘어서, 어떤 리더십이 군 조직이라는 특수한 환경에서 더욱 효과적으로 작동하는지를 분석하는 것에 중점을 두며, 본 연구의 실증 결과는 향후 군 조직의 안전교육 체계, 지휘관 리더십 개발 프로그램, 군 문화 개선 전략 등 다양한 영역에서 실질적이고 전략적인 정책 제안의 토대가 될 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 범위 및 방법

본 연구는 상급자의 리더십이 부하의 안전행동에 미치는 영향에 관한 선행연구를 토대로 가설을 설정하였다. 독립변수로 리더십을, 종속변수로 개인, 또는 부하의 안전행동을 선정하였다.

이를 조사하기 위해 신뢰성과 타당성이 검증된 설문 척도를 사용하여 설문지를 구성하였다. 설문 대상은 전, 후방근무하는 장병 300명으로 직접 설문을 실시하고 회수하였다.

본 연구의 구성 다음과 같다.

제1장은 서론으로 제1절 연구의 필요성과 목적 그리고 제2절에서는 연구의 범위와 방법을 기술하였다.

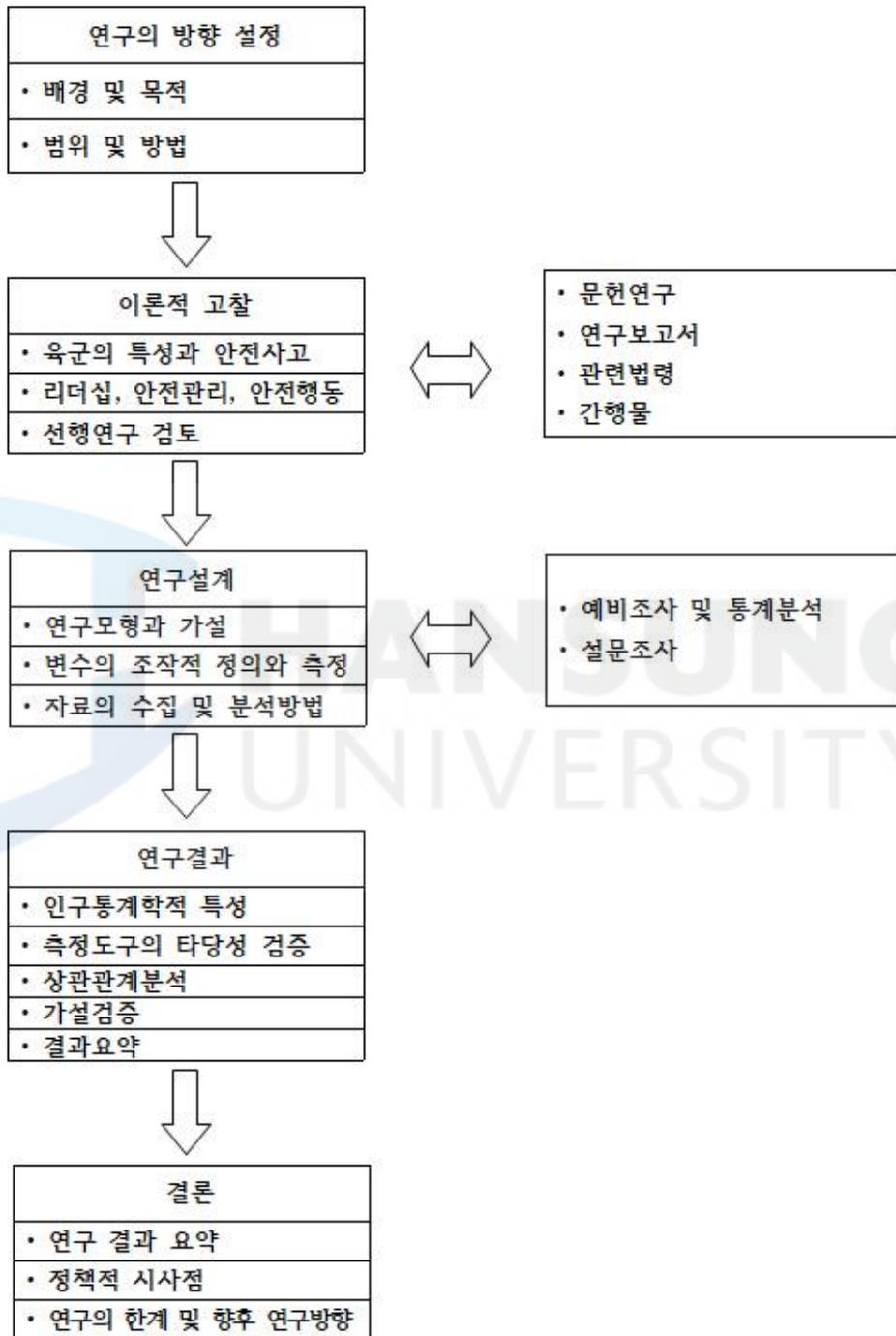
제2장은 연구의 이론적 배경으로 리더십의 정의와 유형, 안전행동의 개념과 원칙, 국내외 안전이론과 선행연구를 검토하였다.

제3장은 선행연구 검토를 통해 연구의 분석모델과 연구가설을 설정하고 표본의 선정 및 자료수집과 변수를 조작적으로 정의하였다.

제4장은 조사대상의 일반적 특성과 연구모형을 토대로 수집된 자료의 타당성 및 신뢰성을 검증하고, 군의 안전관리 체계, 선진화 방안에 미치는 영향 분석을 시행하였다.

제5장은 결론 부분으로, 연구 결과를 요약하고 시사점들과 더불어 후속 연구 방향을 제시하였다.

〈그림 1-1〉 연구흐름도



제 2 장 이론적 배경

제 1 절 육군의 특성과 안전사고

1. 육군의 특성

육군 조직의 특성은 국가의 독립과 국민의 생명을 지키기 위한 최후의 방어선으로서, 다른 조직들과 달리 매우 중요한 조직이다. 육군 조직은 사회와 공통되는 점이 있긴 하지만, 임무 완수, 상명하복의 체계, 전장의 불확실성, 공동체 규범 문화 등 고유한 특성을 지니고 있다(육군본부, 2017). 러시아, 우크라이나 전쟁을 보면 최첨단 무기와 장비로 무장되었지만 실질적인 전투를 하는 주체는 장병들이다. 그래서 육군은 사람을 전투력의 근간으로 삼는 조직이며, 각 장병은 하나의 독립된 전투체계로서의 역할을 수행한다. 장병들은 적과 근접전투²⁾를 수행하며, 높은 전투기술과 육체적 능력이 요구된다. 이들은 전장에서 발생하는 불확실한 상황에서의 공포와 불안 등 심리적 갈등을 직면하게 된다. 훌륭한 리더십과 리더와 구성원 간의 관계는 이러한 심리적 요인을 극복하고, 부대의 최상의 전투력이 발휘되도록 하여 임무를 완수하게 만든다(육군 야전교범, 2019).

육군의 계급 구조와 역할은 다음과 같다. 육군은 장교, 부사관, 병으로 구성된 계급 구조를 갖추고 있으며, 각 계급은 고유한 역할과 책임을 수행한다. 장교는 리더십과 군사적 전문성을 바탕으로 임무 중심의 지휘 역량을 확립해야 하며, 창의적 사고를 통해 군 전투 발전에 기여할 수 있어야 한다. 전략적 판단과 계획 수립 능력을 갖춘 장교는 부대 운영의 전반적인 방향을 제시하며, 전투력 발휘를 위한 체계적 지휘를 담당한다.

부사관은 전투 현장의 핵심 전사로서 뛰어난 전투기술과 실무 역량을 발휘한다. 동시에, 전투 지휘자로서 행동 중심의 리더십을 강화하고, 장교와 병사 간의 원활한 소통과 연결고리 역할을 수행한다. 부사관은 부대의 역사와 전통을 계승하면서도, 미래 전투 환경에 적응하고 부대를 이끌어 가는 중간 관리자의 중요한 임무를 맡는다. 병사는 명령에 복종하며 전우

2) 근접전투(Close Combat): 짧은 거리에서 적과 직접적인 접촉을 통해 수행되는 전투형태로, 통상적으로 보병 간의 백병전이나 시가전, 산악전 등의 상황에서 발생한다.

애를 바탕으로 단결해야 하고, 전투기술을 숙달하며 용맹함을 갖춰야 하고, 자긍심을 가지고 자발적으로 복무해야 한다(육군 야전교범, 2019).

이렇듯 군 조직은 국가 안보를 책임지는 특수 조직으로서, 강력한 명령 체계, 규율 중심의 운영, 신속한 의사 결정, 첨단기술 활용, 극한 환경에서의 임무 수행 등과 같은 특징을 가진다. 이러한 특성 때문에 일반적인 민간 조직과는 다른 운영방식이 요구되며, 효율적인 군사 작전 수행을 위해 안전관리 체계 및 조직적 훈련이 필수적이다. 결국 군 조직의 특성을 이해하고, 이를 기반으로 한 효과적인 조직 운영과 안전관리 시스템을 구축하는 것이 군의 임무 수행능력을 극대화하는 핵심 요소가 된다.

군 조직 문화의 특징은 아래 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 육군 조직문화의 특징

구분	조직문화 특성	특성별 세부 요소
국가·조직·개인관	집단주의	집단성과주의, 조직우선주의, 국민 군대주의
조직관리	계서적 ³⁾ 권위주의	집권적 의사결정, 상의하달, 위계질서
	의식주의	형식주의, 의례 강조, 외형 중시
전투 및 전장	전투적 사고	전투능력 중시, 승패 강조, 남성 우월성
	위협과 위협 의식	위협 의식, 생사 위협성, 안전 제일주의
조직 환경 및 체계	폐쇄주의	폐쇄성, 독자 사회성, 환경 적응성, 공간적 제약
	문화적 정체성	민군 가치관, 민군 생활, 민군 법규의 차이

출처: 민진(2011: 99)

2. 육군의 안전사고 현황

안전은 사전적 의미로 사람, 환경, 재산 등에 해를 끼칠 수 있는 위험 요소가 제거되거나 최소화된 상태를 의미한다. 즉, 사고나 재해로부터 자유롭고 위험함으로부터 보호된 상태를 유지하는 것이 안전의 핵심 개념이다. 미국의 심리학자 Abraham H. Maslow에 의하면 인간은 다섯 가지 기본 욕구를 가지고 있으며 욕구의 충족은 하위 욕구에서 상위 욕구로 단계

3) 계서적(階序的, Hierarchical): 구성원이나 조직 단위가 권한, 책임, 지위의 크기에 따라 상하로 배열된 구조를 의미한다. 이러한 구조에서는 명령과 통제가 위로부터 아래로 일관되게 전달되며, 각 계층은 명확한 역할과 책임을 수행한다.

적으로 이루어진다고 한다. 매슬로가 정리한 기본욕구는 생리적 욕구(physiological needs), 사회적 욕구(social needs), 자존의 욕구(self-esteem needs), 자기실현의 욕구(self-actualization needs)로 사람들은 가장 기초적인 욕구인 생리적 욕구를 먼저 충족시키려 하고, 이 욕구가 충족이 되면 안전의 욕구를, 다음에는 사회적 욕구를 충족시키려 하는 등 우선순위에 따라 차례로 욕구를 충족하려 한다는 것이다. 안전은 이처럼 생리적 욕구 다음에 오는 원초적인 욕구 중 하나로 평가할 수 있다. 이에 국제노동기구(ILO)⁴⁾에서는 안전을 “인적, 물적 피해를 유발할 가능성이 있는 위험요소를 제거하거나 통제하여 사고를 예방하는 상태”라고 설명한다.

안전의 대상은 전통적 의미의 재난관리는 물론이고 개인의 일상생활 속에서 발생할 수 있는 모든 위험을 포함한다(강휘진 등, 2016). 안전과 관련한 개념을 종합해 보면 위험(risk)은 미래의 부정적인 불확실성을, 위기(danger)는 중대하고 심각한 변화를, 유해·위험요인(hazard)은 물적 또는 인적 피해를 주는 위험요인 등을 의미한다(윤건·류충렬, 2014).

우리나라 국방부(국방부, 2020)에서는 안전은 위험성(risk)이 허용 가능한 수준 이하로 유지되는 상태를 의미하였고 군사 분야에서는 안전을 “장병의 생명과 건강을 보호하면서 군사 작전과 훈련을 효과적으로 수행할 수 있는 상태로 정의할 수 있으며 이는 단순한 신체적 안전뿐만 아니라 작전적, 전략적 측면에서도 중요한 개념으로 받아들였다.

국방부는 2020년 12월 30일 국방안전의 초석이 될 「국방안전훈령」을 제정하였다. 그동안 국방안전관리는 부서별로 별도의 규칙에 근거하여 추진됨으로써 통합성이 부족하였고, 선진 안전관리제도에 의한 체계적이고 적극적인 도입에도 제한이 있었다. 이를 보완하여 12개 부서 26개 행정규칙을 국방 안전관리 제도로서 하나의 훈령으로 통합하였다(국방부, 2021).

「국방안전훈령」에 따르면, 안전사고란 “의도하지 않은 원인으로 국방인력 또는 국방자산에 피해가 발생하거나, 국방임무 수행 및 부대활동을 수행하는 과정에서 공공 및 민간에 피해가 발생한 사례”라고 정의한다(국방부, 2020). 이러한 안전사고의 유형으로는 항공사고, 무기 및 위험물질 사고, 차

4) 국제노동기구(ILO): 노동과 관련된 국제 문제를 다루기 위해 설립된 유엔(UN) 산하의 특수기구로, 전 세계 노동자의 권리 보호와 노동 조건 개선을 목표로 한다.

량사고, 지상사고, 수상 및 해상사고, 우주사고 등으로 구분된다. 그러나 대적행위에 의해 발생한 피해, 군기사고, 자학행위, 직무로 인해 발생하지 아니한 질병 또는 사망, 치료과정의 신체 부작용, 계획정비 과정에서 발생한 손상, 시험 및 훈련 등에 따른 자산소모 및 주변피해, 자연재해 등은 안전사고의 예외로 규정하고 있다(국방부, 2020).

군은 생명존중 문화를 통해 장병들이 상호 간의 안전과 생명을 소중히 여기는 의식을 내면화할 수 있도록 하고 있다. 생명존중 문화는 병영 내의 심리적 안전망을 제공하며, 이는 군의 조직적 안정성과 사기 유지에 긍정적인 영향을 미친다. 이는 고위험 환경에서 복무하는 장병들에게 중요한 의미를 지니며, 특히 자살 예방 교육과 생명 지킴이 프로그램을 운영함으로써 장병들이 일상적인 군사 생활 속에서 생명존중의 가치를 실천할 수 있도록 독려하고 있다. 육군에서는 안전사고의 유형을 주요사고와 기타사고로 구분하고 있다. 주요사고에는 항공기사고, 총기사고, 차량사고, 함정사고, 화재사고, 폭발사고가 포함되며 기타사고에는 익사, 식중독, 온열손상, 낙상, 압사, 감전, 동상, 화상, 가스중독, 직업병 등이 포함된다(육군본부, 2018)

군의 안전사고 등급 구분 기준은 인적피해와 물적피해로 구분하였고 등급은 5단계로 구체화하였다. 세부내용은 아래 <표 2-2>로 정리하였다.

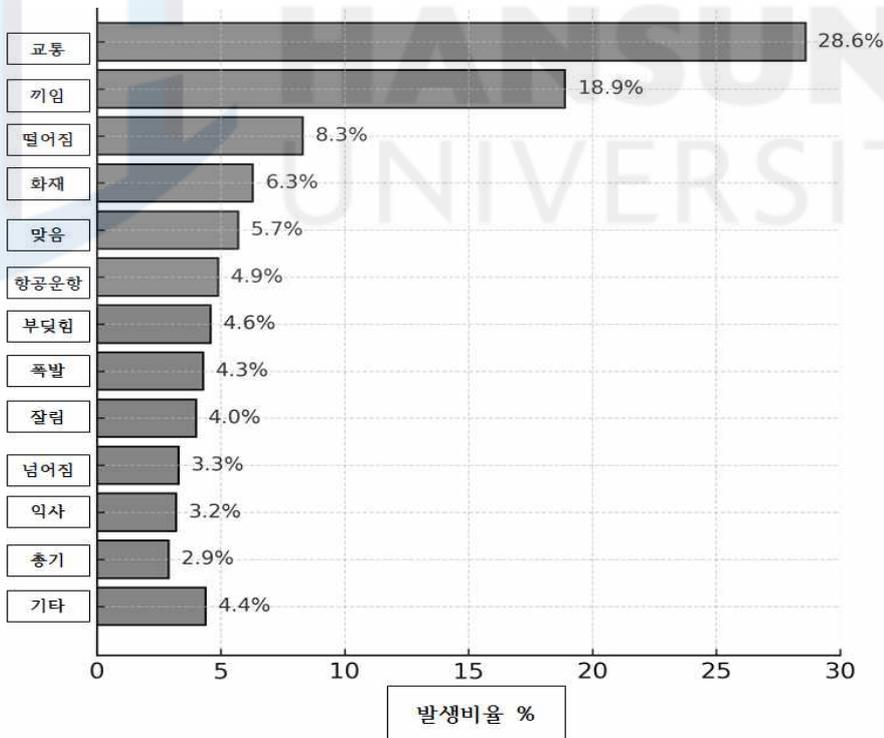
<표 2-2> 군 안전사고 등급 구분 기준

등 급	인적피해	물적피해
A	<ul style="list-style-type: none"> · 3명 이상 사망 · 7명 이상 중상 	<ul style="list-style-type: none"> · 20억원 이상 · 항공기 실종 혹은 대파
B	<ul style="list-style-type: none"> · 2명 이하 사망 · 3명 이상 6명 이하 중상 	<ul style="list-style-type: none"> · 10억원 이상 20억원 미만
C	<ul style="list-style-type: none"> · 2명 이상 중상 · 5일 이상 근무하지 못하는 작업상 건강장애 	<ul style="list-style-type: none"> · 1억원 이상 10억원 미만
D	<ul style="list-style-type: none"> · 2명 이하 경상 · 2일 이상 4일 이하 근무하지 못하는 작업상 건강장애 	<ul style="list-style-type: none"> · 0.1억원 이상 1억원 미만
E	<ul style="list-style-type: none"> · 경미상 · 1일 근무하지 못하는 작업상 건강장애 	<ul style="list-style-type: none"> · 0.1억원 미만

출처: 「국방안전훈령(국방부 훈령 제2507호, 2020.12.30.)」 별표 8.

육군 내에서 발생하는 안전사고 유형은 최근 7년간의 데이터를 기반으로 21가지로 분류할 수 있으며, 이를 통해 사고 예방을 위한 체계적 접근이 가능해진다. 주요 사고 유형은 교통사고, 끼임(깔림), 추락, 화재, 맞음(찢림), 항공운항 중 사고, 부딪힘, 폭발, 잘림(베임), 넘어짐, 익사, 총기사고, 중독, 온열 손상, 질식, 빠짐, 감김, 찌힘, 감전, 동물에 의한 상해, 침수 등이다(육군본부, 2023). 이 중에서도 교통사고, 끼임(깔림), 떨어짐, 화재가 62%의 높은 빈도로 발생하며, 전체 사고의 대부분을 차지하고 있다. 장병들이 주로 수행하는 훈련 및 임무와 관련된 위험요인으로 이러한 사고 유형은 군 안전사고 예방을 위한 중점 관리로 분류된다. 육군은 각 사고의 원인을 예방적 관점에서 이해하고, 안전사고 유형을 구체적으로 분류하여 분석함으로써, 실제적인 예방 방안을 수립할 수 있으며, <그림 2-1>로 정리하였다.

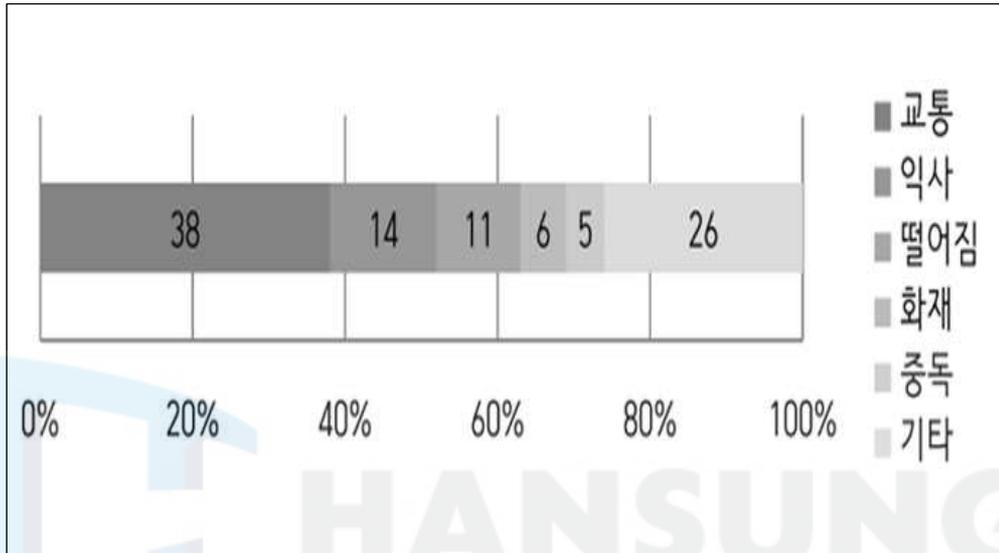
<그림 2-1> 안전사고 유형별 발생비율



출처 : 육군본부(2023). 사고예방 안전메뉴얼.

사망자가 발생하는 사고 유형은 교통사고가 38%, 익사가 14%, 추락이 11%, 화재가 6%, 중독이 5% 순으로 나타났으며 <그림 2-2> 로 정리하였다.

<그림 2-2> 안전사고 유형별 사망자 비율



출처 : 육군본부(2023). 사고예방 안전메뉴얼.

반면, 부상자가 많이 발생하는 사고 유형 교통사고가 36%, 끼임(깔림)이 19%, 폭발이 7%, 그리고 화재, 부딪힘, 맞음(찔림)이 각각 5%, 넘어짐과 잘림이 각각 4%로 다수 발생하는 것으로 분석되었다.

이에 육군은 다양한 유형의 안전사고를 체계적으로 통제하기 위해 총 62가지의 사고 요인을 세분화하여 예방 중심의 관리체계를 운영하고 있다. 이러한 세부 사고 유형에는 교통사고, 끼임(깔림), 추락, 화재, 맞음(찔림), 항공운항, 부딪힘, 폭발, 절단(베임), 넘어짐, 익사, 총기, 중독, 온열 손상, 질식, 빠짐, 감김, 찌름, 감전, 동물 상해, 침수 등으로 구분된다. 예를 들어, 교통사고는 운전 미숙, 법규 위반, 부주의한 운전 습관, 노면 상태 불량, 차량 고장 등에서 기인한다. 끼임 또는 깔림 사고는 드럼통 등 중량물, 중장비나 차량, 포탑 같은 회전 장치, 해치 및 힌지 장치, 총포류의 동작부, 유압장치 사용 시 발생할 수 있다. 추락 사고는 지붕이나 옥상, 계단, 경사진 지형, 훈련시설 등 높은 곳에서의 작업 중 주로 발생한다.

화재사고는 유류와 배터리 폭발, 난방기기의 과열, 낙뢰, 조리공간의 잔류 가스, 과열된 식용유 등이 주요 원인이며, 맞음 또는 찢림 사고는 차량 정비, 중량물 취급, 체육 활동 중의 충돌 상황에서 발생할 수 있다. 항공운항 사고는 조종사의 실수, 항공기 조종계통 결함, 기상 악화, 견인 장치 조작 미숙 등 다양한 원인으로 인해 발생 가능하다.

부딪힘 사고는 체육 활동 중 상호 충돌, 운용 중인 중장비, 또는 쓰러지는 물체와의 접촉에 의해 유발될 수 있으며, 폭발 사고는 절차 미준수, 화염 접촉, 사용자 부주의 등에서 기인한다. 절단 또는 베임 사고는 그라인더, 전동 드릴, 예초기, 엔진톱, 장갑차 냉각팬 등의 장비 사용 중에 발생할 수 있다.

넘어짐 사고는 미끄러운 노면, 화장실·샤워장, 장비 작동 시 발생하는 관성 등 일상 환경에서 빈번히 나타나며, 익사 사고는 보호장비 미착용, 음주 후 수중 활동, 심근경색 등으로 인해 발생할 수 있다. 총기사고는 총기 취급 부주의, 안전장치 미작동, 도비탄 및 유탄 등에 의한 사고로 분류된다.

중독 사고는 유해 화학물질 노출(예: 일산화탄소), 고용량 카페인 섭취 등이 주요 원인이다. 온열 손상은 혹서기 야외 활동 중 고온 환경에 장시간 노출되거나, 방독면 장시간 착용과 같은 상황에서 나타난다. 질식사고는 음주 후 구토물에 의한 기도 폐쇄 등이 주요 원인이며, 빠짐 사고는 맨홀, 정비고 검차대 등 개방된 구조물에 추락하면서 발생한다.

감김 사고는 차량 구난 장비, 기계 부품 등에 의한 사고이며, 찍힘 사고는 해머, 곡괭이와 같은 공구 사용 중 생길 수 있다. 감전 사고는 철제 구조물이나 전도체 접촉이 원인이 되며, 동물 상해는 벌, 기타 야생 동물에 의한 피해로 발생한다. 마지막으로, 침수 사고는 조종 미숙 등으로 장비가 물에 잠기는 상황을 포함한다.

육군은 이와 같이 다양한 사고 유형을 세분화하고 주요 위험요인을 사전에 식별하여 이를 예방 중심의 관리체계에 반영함으로써, 장병들의 훈련 및 임무 수행 시 안전을 최우선으로 고려하는 시스템을 강화하고 있다. 이러한 분석 기반의 사고 유형 분류는 구체적인 예방조치 수립은 물론, 사고 가능성 사전 예측 및 대응 전략 수립에 중요한 기초 자료로 기능하고 있다.

위 내용을 다음의 <표 2-3> 육군 안전사고 62개 요인으로 정리하였다.

〈표 2-3〉 육군 안전사고 62개 요인

사고 유형	세부 내용
교통	① 운전 미숙 ② 교통법규 미준수 ③ 운전 부주의 ④ 도로 노면 불량 ⑤ 자동차 결함
끼임(깔림)	① 드럼통 등 중량물 ② 차량 등 중장비 ③ 포탑 등 회전장치 ④ 해치 등 힌지장치 ⑤ 총포의 동작부 ⑥ 체퇴기 등 유압장치
떨어짐	① 지붕·옥상·계단 ② 경사지(절벽) ③ 훈련 시설물 등 ④ 안전보호구 결함
화재	① 솔벤트 등 유류 ② 리튬전지 등 배터리 ③ 히터 등 난방기구 ④ 낙뢰 ⑤ 조리실 내 잔류 가스 ⑥ 튀김솥 내 식용유
맞음(찢림)	① 차량 등의 정비 ② 모의탄 등 중량물 ③ 체육활동 ④ 안전절차 미준수 ⑤ 안전거리 미확보
항공운항	① 조종사 과실 ② 조종계통 결함 ③ 기상 ④ 견인장치 조종 미숙
부딪힘	① 작동중인 중장비 등 ② 체육활동 ③ 전도되는 수목
폭발	① 착오 ② 사용자 절차 미준수 ③ 화염
잘림(베임)	① 야채 절단기 등 ② 클라인더 ③ 엔진톱 ④ 장갑차 냉각팬 등 ⑤ 예초기 ⑥ 전동 드릴
넘어짐	① 비정상 노면 ② 화장실, 샤워장 등 편의시설 ③ 도구의 관성
익사	① 안전보호구 미착용 ② 음주, 심근경색
총기	① 사람에게 총구 지향 ② 조정간 ‘안전’ 미실시 ③ 도비탄, 유탄
중독	① 일산화탄소 ② 고함량 카페인
온열손상	① 복사기 부대활동 ② 방독면 착용
질식	① 음주 토사물
빠짐	① 맨홀 ② 정비고 검차대
감김	① 차량 구난 로프
찍힘	① 해머, 곡괭이 등
감전	① 철제 난간 등 전도체
동물상해	① 벌
침수	① 조종 미숙

출처 : 육군본부(2023). 사고예방 안전메뉴얼.

육군은 각 사고 유형의 발생 빈도와 특성을 분석하여, 유형별로 차별화된 예방 전략과 교육 체계를 마련하고, 장병들이 사고 발생 시 신속하고 적절하게 대응할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 이러한 접근은 장병 개개인의 안전 역량을 높이는 데 실질적인 도움이 된다.

군에서 발생하는 안전사고는 군사작전 환경이라는 특수성과 장병들이 접하게 되는 다양한 위험 요인을 반영하여 분류되고 있다. 특히 12가지 주요 사고 유형 외에도, 임무 수행 중 발생 가능한 기타 사고 유형들이 존재하며, 이는 주로 군내 작업 공간의 특수성, 장비의 사용 방식, 외부 환경 조건 등의 영향을 받는다.

예를 들어, 중독 사고는 독성 물질의 흡입이나 섭취, 약물의 부적절한 사용 등에 의해 유발되며, 특히 겨울철에는 난방기 사용으로 인한 일산화탄소 중독이 대표적인 원인으로 지적된다. 온열 손상 사고는 고온의 외부 환경에서 장시간 훈련하거나 야외 작업을 지속할 경우 발생하며, 열사병, 탈수 증세 등이 포함된다.

이처럼 군 환경에서 발생 가능한 다양한 사고 유형은 장병들의 활동 성격과 작전 여건에 따라 매우 복잡적이며, 이를 사전에 예방하기 위해서는 위험요소에 대한 정기적 평가와 실효성 있는 안전교육이 반드시 병행되어야 하며 특히 상황별 사고 특성에 맞춘 상관의 안전리더쉽과 부하의 안전행동의 연결성은 사고를 줄이는 데 매우 효과적일 것이다.

3. 군 안전사고 발생의 이론

군에서 발생하는 안전사고는 다양한 원인에 의해 발생하며, 이를 효과적으로 분석하고 예방하기 위해 여러 가지 이론이 활용된다. 대표적으로 도미노 이론(The Domino Theory), 안전관리 접근론(Safety Management Approach), 깨진 유리창 이론(Broken Window Theory) 등이 있다. 이러한 이론들은 안전사고의 발생 원인과 과정, 예방 전략을 체계적으로 설명하며, 군 조직에서도 실질적인 안전관리 방안을 마련하는 데 중요한 시사점을 제공한다. 첫째, 도미노 이론은 Heinrich(1950)에 의해 제시된 개념으로, 사고는 연속적인 원인과 과정에 의해 발생한다는 점을 강조한다. 그는 50,000건

이상의 사고를 분석한 결과, 한 번의 중대사고(사망·중상)가 발생하기 전에는 29건의 경미한 사고가 있었으며, 그 이전에는 300건의 사고 징후(부상 없는 사고)가 존재한다는 “하인리히 법칙(1:29:300 법칙)”을 제안하였다. 이 이론은 사고가 저절로 발생하는 것이 아니라, 일정한 원인에 의해 단계적으로 발생한다는 점에서 중요한 의미를 가진다. 특히, 이러한 과정 중 하나라도 제거하면 사고를 예방할 수 있기 때문에, 불안정한 행동(인적 요인)과 불안정한 조건(환경적 요인)을 사전에 제거하는 것이 필수적이라고 보았다. 군 조직에서도 사소한 실수가 중대한 사고로 이어질 가능성이 높으므로, 작은 사고 징후라도 즉시 조치하고 사전 예방에 집중하는 것이 중요하다.

둘째, 안전관리 접근론은 Bird & Loftus(1976)가 제시한 사고 발생 5단계 모델로, 사고 원인을 개인의 실수뿐만 아니라 관리·통제 측면까지 확대하여 설명한다. 이 이론은 사고의 발생 원인을 ① 통제·관리의 부족, ② 기본적인 원인(인적·작업장 요인), ③ 직접적 원인(불안정한 행동·조건), ④ 사고 발생, ⑤ 손실 초래의 5단계로 분석한다. 특히, 사고를 단순히 개인의 실수로 보지 않고, 지휘관의 안전관리 부족, 부적절한 시설·장비 관리, 잘못된 작업 환경 등이 근본적인 원인이 될 수 있음을 강조한다.

군 조직에서는 지휘관 및 간부가 안전문화를 조성하고, 지속적으로 관리·감독하는 것이 필수적이다. 또한, 사고 발생 시 단순한 인명 피해뿐만 아니라, 장비 손실, 작전 수행 차질 등 광범위한 손실을 초래할 수 있기 때문에, 철저한 통제와 관리가 요구된다.

셋째, 깨진 유리창 이론은 Wilson & Kelling(1982)에 의해 제시된 개념으로, 작은 결함이나 문제를 방치하면 점점 더 큰 사고로 이어질 수 있다는 점을 강조한다. 이는 범죄 예방 이론에서 비롯되었지만, 안전관리에도 효과적으로 적용될 수 있다. 예를 들어, 군 병영 내에서 작은 안전 수칙 위반을 방치하면 점차 더 큰 안전 불감증으로 이어질 가능성이 높다. 한 명이 보호장비를 착용하지 않는 모습을 보이면, 다른 병사들도 이를 가볍게 여기게 되고, 결국 훈련 중 심각한 사고로 이어질 위험이 커진다. 따라서, 사소한 규율 위반이라도 즉각 조치하고, 엄격한 안전관리 문화를 조성하는 것이 중요하다.

이러한 이론들은 군 조직에서의 안전사고 예방을 위한 체계적인 접근 방식을 제공한다. 도미노 이론을 활용하면 사고 징후를 사전에 감지하고 제거하는 것이 중요하며, 안전관리 접근론을 바탕으로 지휘관과 간부의 적극적인 안전관리 역할을 강조할 필요가 있다. 또한, 깨진 유리창 이론을 적용하여 작은 위반도 철저히 관리하고 조직 내 안전 의식을 강화해야 한다.

결론적으로, 군에서의 안전사고는 단순한 개인 실수로만 발생하는 것이 아니라, 환경적·관리적 요인들이 복합적으로 작용한 결과이다. 따라서 사고 원인을 다각적으로 분석하고, 조직적인 예방 체계를 구축하는 것이 필수적이다. 이를 위해, 사소한 위험 요소도 신속히 제거하고, 강력한 통제 시스템을 운영하며, 군 전체의 안전 문화를 확립하는 것이 중요하다.

1) 군 안전관리의 중요성

먼저 전투력 유지 및 군사 작전 수행 능력 강화이다. 군대의 핵심 임무는 국가 방위와 작전 수행이며, 이를 위해서는 조직의 전투력을 최상의 상태로 유지하는 것이 필수적이다. 훈련 중 사고로 인해 전투원이 부상을 입거나 사망할 경우, 전투력이 감소하고 부대 운영에 차질이 발생한다. 군 장비 및 무기 체계의 사고는 군사 작전 수행 능력에 직접적인 영향을 미치며, 중요한 작전 자산을 손실할 위험이 있다.

부대 내에서 사고가 빈번하게 발생하면, 작전 중 군인들이 불필요한 위험을 회피하려는 심리가 작용하여 전투 수행력이 저하될 가능성이 있다. 전투력 유지를 위한 안전관리 방안으로 작전 수행 전 철저한 안전점검 및 위험 요소 분석하고 실전과 유사한 환경에서 안전 프로토콜을 포함한 훈련 시행하여야 한다. 신형 장비 도입 시 장병들에게 철저한 안전교육 제공하고 피로도 및 스트레스 관리를 통해 부주의로 인한 사고 방지하여야 한다. 둘째, 인명 보호 및 사고 예방이다. 군대에서는 훈련, 작전, 무기 및 장비 운용, 군사시설 유지보수 등 다양한 환경에서 사고 발생 가능성이 높다. 군 안전관리는 이러한 사고를 사전에 예방하고, 군 장병들의 생명을 보호하는 역할을 한다.

군 내에서 사망사고나 중대 사고가 발생할 경우, 단순한 개인의 문제가

아니라 군 조직 전체의 사기와 운영에 심각한 영향을 미친다.

셋째, 군 조직의 효율성 및 운영 안정성 강화이다. 안전사고가 발생할 경우, 사고 처리, 피해 복구, 대체 인력 투입 등으로 인해 군 조직의 운영 효율성이 저하될 수 있다. 예를 들어, 부대 내에서 대형 사고가 발생하면 훈련 일정이 연기되거나 작전 계획이 변경될 수 있다.

지속적인 사고 발생은 군대 내 사고 예방 체계 미비로 인식될 수 있으며, 결과적으로 군 운영에 대한 신뢰를 떨어뜨릴 수 있다.

군 운영 안정성을 위한 안전관리 방안으로는 위험 요소 분석 및 안전 교육 프로그램 정기 운영, 사고 발생 시 명확한 대응 프로토콜 구축과 안전사고 발생 후 원인분석을 통한 지속적인 개선 노력이 필요하다.

넷째, 장병 사기 및 조직 신뢰도 향상이다. 군대 내에서 안전이 보장되지 않으면, 장병들은 군 생활에 대한 불안감과 스트레스를 가질 수 있으며, 이는 곧 사기 저하로 이어진다.

반면, 철저한 안전관리를 통해 신뢰할 수 있는 환경이 조성되면, 장병들은 조직에 대한 신뢰와 소속감을 느끼게 되어 적극적으로 임무를 수행하게 된다. 군 조직의 지휘관과 간부들이 안전을 최우선 가치로 설정할 경우, 장병들은 자신이 보호받고 있다는 심리적 안정감을 가질 수 있다.

장병 사기 증진을 위한 안전관리 방안으로는 안전 관련 피드백을 반영하여 개선책을 수립하고, 장병들에게 적극적으로 공유하고 사고 발생 시 공정하고 투명한 사고 조사 및 후속 조치 시행하여야 한다.

안전을 중시하는 군 문화 형성을 위해 장병들의 적극적인 참여를 유도하여야 한다.

마지막으로 국가적 차원의 군사력 보존 및 경제적 손실 방지이다.

군 안전관리는 국가적인 차원에서도 중요한 영향을 미친다. 군에서 지속적으로 사고가 발생하면, 이는 국방 예산 낭비로 이어질 수 있으며, 군 장비 및 인력 손실을 초래한다. 또한 사고가 반복되면 국민들이 군 조직의 신뢰성을 의심하게 되며, 국방력에 대한 부정적인 인식이 형성될 가능성이 있다. 그로인해 국가적 차원의 군 안전관리 강화 방안으로는 국방부 차원의 군 안전관리 체계 표준화 및 지속적인 개혁 추진을 해야하며, 사고

예방을 위한 최신 기술 도입 및 안전 교육 강화와 국제 기준에 맞춘 군 안전 프로토콜 개발 및 적용해야 할 것이다.

군 안전관리는 단순한 사고 예방을 넘어, 전투력 유지, 조직 운영 효율성, 장병 사기 및 신뢰 형성, 국가적 차원의 군사력 보존과 직접적으로 연결된다. 따라서 안전관리 체계를 지속적으로 개선하고, 효과적인 리더십을 통해 안전문화를 정착시키는 것이 필수적이다.

군 조직은 리더십을 통한 절차적 안전 준수와 자발적 안전문화 형성을 조화롭게 활용하여, 장기적으로 강하고 안정적인 군사력을 유지할 수 있도록 해야 한다.

2) 육군의 안전문화

육군의 안전문화는 전투준비안전단의 창설 전과 후로 나뉠 수 있다. 육군의 부,처,실에서 각각의 안전사고와 그에 대응하기 위한 매뉴얼과 체크리스트를 이용하여 예하 중대급까지 통제를 하였으나 상이한 규정과 비슷한 사고에 대한 다른 접근 등 지휘와 통제가 원활하지 않아 육군은 국민의 눈높이에 부합하고, '안전한 육군' 구현을 위해 전투준비안전단을 신설하고 종합적인 안전관리체계를 수립하였다. 전투준비안전단은 2018년 12월 1일 창설되어 육군본부 직할부대로 편성되었으며, 전투력 손실을 방지하고 사고 발생 시 중심 통제기능(Control Tower)을 수행하는 핵심 조직이다.

이 조직은 병력과 장비, 물자, 시설의 피해를 최소화하는 것은 물론, 안전사고와 사망사고 발생 시 대응 및 후속조치를 주도하는 기능을 수행한다. 특히 자살 예방과 안전관리 정책의 수립, 교육과 연구, 진단과 제도화 및 표준화를 통해 장병의 생명과 건강을 보호하고 부대 임무 수행에 미치는 영향을 줄이려는 데 목적을 두고 있다.

전투준비안전단은 군 내부 제도와 교리 발전, 안전관리 기법의 개발과 하위 부대 적용, 교육 계획 수립 및 실행, 시설·장비·물자 운용 절차의 표준화와 함께, 과학 기반의 사고 예방 및 평가체계 운영 등의 광범위한 기능을 수행하고 있다. 사고 발생 시에는 즉각적인 대응과 조직적 조치 체계

를 통해 사고 확산을 차단하고 후속 조치를 신속히 수행한다.

조직 구조 및 인력 구성은 안전정책·교육과, 예방·평가과, 안전관리과, 생명존중문화과, 양성평등센터 등 5개의 조직으로 구성되었다.

각 부서에는 안전관리 전문 인력 약 50여 명이 배치되어 있으며, 다양한 병과 출신 장교(전투, 수송, 헌병, 화생방, 법무, 군종 등) 및 군무원 인력으로 구성되어 있어 실무 전문성이 뒷받침된다.

또한, 작전사령부와 군단급 부대에는 ‘전투준비안전 현장지원 TF(Task Force)’가 편성되어 있으며, 병과학교에는 ‘전투준비안전실’이, 연대 및 대대급에는 ‘안전관리병’이 편제될 계획이다. 이러한 안전 조직 체계는 전 부대에 걸쳐 단계별 안전관리 책임 체계를 구현하고자 하는 육군의 의지를 보여준다.

전투준비안전단은 교육 체계와 전문성 강화 방안으로 이등병부터 장군에 이르기까지 전 계층을 아우르는 교육 프로그램을 운영하고 있으며, 병복무 단계에 맞춘 맞춤형 안전교육을 시행 중이다. 외부 전문기관과 협력하여 이러닝 콘텐츠 개발 및 위탁 교육도 병행하고 있으며, ‘안전관리 일반자격제도’ 신설을 통해 실무자의 전문성을 체계적으로 제고하고 있다.

또한, 행정안전부와 한국산업안전보건공단과의 협업을 통해 직할부대 및 군단급 단위의 안전진단 활동을 정례화하였으며, 최근에는 AI 기반 빅데이터 분석을 활용한 ‘스마트 안전관리체계’를 구축하고 있다. 이를 통해 지휘관과 참모진에게 실시간 맞춤형 위험정보를 제공하며, 야전부대에서는 스마트폰 기반 위험성 진단 시스템(체크리스트 방식)을 통해 일상적 훈련 및 작전 활동 전 현장 위험요소를 스스로 진단하고 조치할 수 있도록 하였다.

전투준비안전단은 단순한 안전교육 기관이 아닌, 육군 전체의 전투 준비와 안전을 융합적으로 관리하는 핵심 전략조직이다. ‘안전이 곧 전투력이다’라는 인식 아래, 모든 장병이 ‘안전 수호자’로 기능할 수 있도록 지원하고 있으며, 장병의 생명과 인권 보호, 비전투 손실 최소화, 국민 신뢰 회복을 위해 다차원적 노력을 이어가고 있다.

육군은 전투준비안전단을 통해, 군사조직 내에서 안전관리를 주도적이

고 체계적인 정책으로 정착시키는 기반을 마련하였으며, 앞으로도 이 조직을 통해 지속가능한 군 안전문화 조성과 실효적 사고 예방체계의 고도화를 추진할 예정이다.

제 2 절 리더십

1. 리더십 개념

리더십(Leadership)이란 조직이나 집단 내에서 목표를 달성하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하고, 동기를 부여하며, 방향을 제시하는 과정이다. 리더십은 단순히 상급자가 하급자에게 명령을 내리는 것이 아니라, 조직 구성원들이 자발적으로 목표를 공유하고 이를 성취할 수 있도록 유도하는 능력을 포함한다.

군 조직에서는 리더십이 더욱 중요한 역할을 하며, 강한 위계질서를 바탕으로 명확한 지휘·통제 체계를 유지하면서도, 변화하는 전장 환경과 조직 문화에 맞춰 적절한 리더십 스타일을 적용해야 한다. 군 조직의 리더십은 전투 수행뿐만 아니라, 안전관리, 조직 운영, 사기 진작 등 다양한 측면에서 중요한 영향을 미친다.

학자들마다 리더십을 정의하는 방식은 다소 차이가 있지만, 일반적으로 “조직목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하여 동작케 하는 기술”로 규정하고 있다. Burns(1978)는 리더십은 단순한 지시가 아니라, 구성원들과의 상호작용을 통해 변화를 유도하는 과정이라고 하였고 Northouse(2016)는 리더십은 개인이나 집단이 목표를 달성할 수 있도록 영향을 미치는 과정이며 Bennis 등(1997)은 리더십을 “리더가 추종자로 하여금 원하는 방향으로 이끄는 과정이라고 정의하였다. Yukl(2002)은 리더십을 “조직구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며 어떻게 달성해야 하는지를 이해하도록 가르치고 영향을 미치는 과정”으로 정의하고 있다. 또한 Greenberg & Baron(1993)는 한 개인이 집단 혹은 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단의 다른 구성원에게 영향을 미치는 과정이라고

하였고, Nanus(1992)는 비전제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 더욱 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정이라 하였다. 여러 학자들의 리더십의 정의는 아래 <표 2-4> 로 정리하였다.

<표 2-4> 리더십의 정의

저 자	리더십의 정의
Stogdill(1950)	리더십은 집단의 활동을 특정 목표를 향해 이끄는 과정이다.
Burns(1978)	리더십은 단순한 지시가 아니라, 구성원들과의 상호작용을 통해 변화를 유도하는 과정이다.
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 목표 달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정
Bass(1990)	상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정 (리더 간 변화의 주도자)
Schein(1992)	문화의 굴레에서 벗어나 적응성이 강한 진화적인 변화 과정을 시작할 수 있는 능력
Nanus(1992)	비전제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 더 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
Greenberg & Baron(1993)	한 개인이 집단 혹은 조직의 목표를 달성하기 위하여 집단의 다른 구성원에게 영향을 미치는 과정
Bennis 등(1999)	리더가 추종자로 하여금 원하는 방향으로 행동하게끔 이끄는 과정
Kouzes & Ponzner(1999)	공유된 열망을 추구하도록 타인을 동원하는 기술
Yukl(2002)	조직 구성원들로 하여금 조직목표를 왜 달성해야 하며 어떻게 달성 할 수 있는지를 이해하도록 가르치고 영향을 미치는 과정
Northouse(2016)	리더십은 개인이나 집단이 목표를 달성할 수 있도록 영향을 미치는 과정이다.

출처 : 구형희(2009: 21) 연구자가 재구성

학자들이 제시한 정의를 종합 해보면 “리더십이란 일정한 상황에서 목표 달성을 위해 개인이나 집단의 행위에 미치는 과정”이란 개념이 공통적으로 포함되어 있음을 알 수 있다. 이렇게 타인에게 영향력을 행사하고자 한다면 그들에게는 영향력을 행사할 수 있는 권력과 남과는 다른 강력하게 규정된 목적의식(비전)이 있어야 한다(구형희, 2009: 21).

2. 리더십 이론의 발전

리더십의 개념은 시대와 환경의 변화에 따라 발전해 왔다. 전통적인 리더십 개념은 위계적 구조와 명령 중심의 스타일이 강조되었으나, 현대적 리더십에서는 보다 유연하고 인간 중심적인 접근이 중요해지고 있다. 전통적 리더십과 현대적 리더십의 차이는 아래표 <표2-5> 리더십의 차이와 같다.

<표 2-5> 리더십의 차이

구분	전통적 리더십	현대적 리더십
특징	명령과 통제 중심	협력과 동기부여 중심
리더의 역할	지시 및 감독	코칭 및 지원
구성원의 역할	수동적 복종	능동적 참여
목표 달성 방식	강제적 순응	자율적 몰입
예시	군대의 계급체계, 권위적 리더십	변혁적 리더십, 서번트 리더십

출처: 선행연구를 중심으로 연구자 정리

리더십의 이론적 접근 방법은 시대별로 연구자들의 강조점에 따라 달라졌다. 주요 리더십 이론의 흐름은 크게 세 가지로 구분할 수 있다.

대표적인 리더십 이론은 크게 특성이론(Trait Theory), 행동이론(Behavioral Theory), 상황이론(Situational Theory) 으로 구분할 수 있으며, 각 이론은 리더십의 본질과 효과적인 리더의 특성을 설명하는 데 중요한 역할을 한다. 리더십 이론의 접근방법은 <표 2-6> 으로 정리하였다.

〈표 2-6〉 리더십 이론의 접근방법

이론	접근방법	대표적 연구
특성론적 접근법 (1940~1950)	효과적인 리더의 특징이 나 특성은 존재한다.	J. Miner의 성취동기이론 D. McClelland의 역할이론 D.Katz, R.L.Kahn의 기술유형론
행태론적 접근법 (1950~1960)	리더의 어떤행동이 리더 십효과성과 관계가 있는 가를 파악 하는데 있다.	오하이오주립대학교의 연구 미시간 대학교의 연구 Blake의 관리그리드 모형
상황론적 접근법 (1970년대 이후)	리더의 유형은 상황에 따라 달라진다	피들러의 상황 적합적이론 하우스의 목표·경로이론 허시·블랜차드의 상황이론 브룸·예턴·자고의 리더십이론

출처: 이창원·최창현(2006: 259).

1) 특성론적 접근법

특성이론은 제1차 세계대전 초에 미국 심리학협회가 실시한 연구결과에서 부터 대두되기 시작하였다(Stogdill, 1974). 이 이론에 따르면 훌륭한 리더는 리더로서의 독특한 특성과 자질을 가지기 때문에 그가 처해 있는 상황이나 환경이 바뀌더라도 항상 리더가 될 수 있다는 것으로 리더가 공통적으로 구비하고 있는 특성, 즉 자질을 대상으로 하므로 자질론이라고도 한다. 즉 리더십이 선천적으로 타고난 자질에 의해 결정된다고 보는 관점이다. 리더는 특정한 개인적 특성과 자질을 갖추고 태어나며, 이러한 특성들이 리더로서의 성공 여부를 결정한다고 본다. 주요 특징으로는 리더는 지능, 자신감, 결단력, 사회성, 성실성, 책임감 등의 개인적 특성을 갖추어야 하며, 효과적인 리더가 되기 위해서는 타고난 리더십 자질이 중요하다. 리더십의 본질은 후천적으로 개발되는 것이 아니라, 선천적인 요소가 크다고 가정한다. 특성론적 접근법의 한계는 모든 효과적인 리더가 동일한 특성을 가지고 있지는 않으며, 환경과 상황에 따라 리더십 스타일이 다를 수 있다. 선천적 특성에 집중하기 때문에, 리더십 개발과 훈련을 통한 개선 가능성을 간과하는 경향이 있다. 초기 리더십 연구에서는 특정한 성격적 특성과 자질이 리더십 발휘에 중요한 역할을 한다고 보았으며, 이후 연구에서는 리더의 특성이 조직의 환경과 상황에 따라 다르게 작용

할 수 있다는 점이 강조되었다. <표 2-7> 은 리더의 특성요인들을 학자별로 정리한 것이다.

〈표 2-7〉 리더의 특성요인

주창자	특 성
F. Taylor	①두뇌 ②교육 ③특기지식 ④기계, ⑤정력 ⑥용기, ⑦성실 ⑧판단 및 상식 ⑨건강
E. Shell	①종업원에 대한 관심과 애정 ②인격의 힘 ③과학적 태도
C. Bird	①지능 ②외향성 ③열중성 ④자신감 ⑤담대성 ⑥자립성 ⑦진취성 ⑧위업 ⑨우정 ⑩공정성 ⑪침착성 ⑫사교성 ⑬언변 ⑭유머 ⑮공 평성 ⑯독창성 ⑰자제력 ⑱관용 ⑲정직성 ⑳신뢰성 등 79가지
H. Fayol	①건강 및 신체적 특성 ②지식 및 정신력 ③도덕성 및 건전한 일반교육 ④관리능력 ⑤주요직능에 관한 지식 ⑥전문적 활동 분야에서의 탁월성
R. Stogdill	①능력(지성, 기민성, 발연능력, 독창성, 판단력) ②업적(학식, 지식, 체력) ③책임감(주도성, 인내력, 공격성, 자신) ④참가태도(활동력, 사교성, 적응성, 유머감각) ⑤지위(사회적 지위, 인기)
C. Gibb	①정력 ②자신감 ③지성 ④용변 ⑤일관성 ⑥인간통찰력
G. Yukl	①퍼스널리티: 에너지수준, 스트레스 처리, 자신감, 감정적인 성숙, 성실 ②모티베이션: 성취에 대한 강한욕구, 제후에 대한 약한 욕구, 사회화 된 권력지향③능력: 개인간 기능, 기술적 기능, 인지적 기능, 설득력
A. G. Jago	①신체적·골격적 특성: 활동성, 정력, 외모, 차림새, 키, 몸무게 등 ②능력 또는 기술특성: 행정능력, 지능, 판단력, 지식, 기술적 능력, 어휘구사력 등 ③성격적 특성: 성취동기, 야망, 적응력, 공격성, 민첩성, 지배성향, 자기제어, 열정 등 ④사회적 특성: 협동성, 대인관계기술, 민감성, 사회성, 명예중시 성향, 재치 등
I.C. Barnard	①활동성과 인내성 ②설득력, 책임감 ③지적능력
B. M. Bass	①생리적특성: 활동성, 에너지, 나이, 외모, 키, 몸무게 ②능력또는 기술특성: 행정능력, 지능, 판단력, 지식, 기술적능 력, 어휘구사력 등 ③성격적특성: 성취동기, 야망, 적응력, 공격 성, 민첩성, 지배성향, 자기제어, 열정 등 ④성격: 적응성, 적극 성, 조심성, 우월성, 열광, 외향성, 독립성, 창조성, 자신감 등 ⑤과업관계: 성취욕, 책임감, 장애극복, 과업지향성 등 ⑥사회적 특성: 협동성, 양육성, 사교성, 전략, 외교 등 40여 가지
손 무	①지 ②신 ③인 ④용 ⑤업

출처: 양상진(2007: 28).

2) 형태론적 접근법

형태론적 접근법은 리더의 타고난 특성보다 리더가 어떻게 행동하는가에 초점을 맞춘다. 즉, 리더십은 특정한 행동 패턴을 학습하고 개발할 수 있으며, 효과적인 리더가 되기 위해서는 올바른 행동을 실천하는 것이 중요하다고 본다.

1940년대 후반부터 리더십 연구자들은 특성론적 접근법에서 벗어나 관찰 가능한 과정이나 행동으로 보기 시작했다. 이러한 형태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악하고자 하는 접근법이었다. 즉, 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 한 접근법인데, 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구, 오하이오 주립대학교의 리더십 연구, 그리고 관리그리드 모형 등이 있다(구형희, 2009: 25).

미시간 대학 연구(Michigan Studies, 1950년대) 리더십 행동을 과업 중심(task-oriented) 리더십 구성원 중심(relationship-oriented) 리더십으로 구분하였다. 과업 중심 리더십은 생산성과 업무성적을 최우선으로 고려하는 리더십 스타일이다. 구성원 중심 리더십은 부하 직원의 만족도와 동기부여를 중요하게 여기는 리더십 스타일이며 구성원 중심 리더십이 보다 효과적인 조직 운영에 기여한다고 결론지었다.

한계점은 리더십이 단순한 행동 패턴으로 설명될 수 없으며, 조직의 환경과 상황에 따라 변화해야 할 필요성이 있다.

특정 행동이 항상 효과적인 것은 아니며, 조직문화나 부하 직원의 특성에 따라 달라질 수 있다.

3) 상황론적 접근법

상황론적 접근법은 리더십이 특정한 환경과 상황에 따라 다르게 적용되어야 한다는 개념을 중심으로 한다. 즉, 효과적인 리더십은 조직의 특성, 부하 직원의 능력과 성숙도, 과업의 복잡성 등에 따라 달라질 수 있다고 본다. 앞에서 고찰한 두 가지 리더십의 접근방법은 리더의 개인적 특성

에 초점을 둔 1차원적 접근방법(특성론적 접근)과 생산과 인간이라는 2차원적 접근방법(행태론적 접근)이다. 그러나 특성적 접근과 행태론적 접근 방법은 모두 효과적인 리더의 유형을 완전히 해명할 수 없었다. 이에 효과적인 리더십유형은 여러 가지 상황에 따라 다르다는 상황론적 리더십 연구로 초점을 옮겨 리더십 유형을 상황과 관련시켜 3차원적으로 연구하기 시작했다. 이 개념은 리더십에 있어서 부하와 상황이 논리적인 결론으로 이르는 적극적인 참가자라는 것에 착안하고 있다. 주요 특징은 리더십은 고정된 스타일이 아니라, 조직의 환경과 상황에 따라 유연하게 변화해야 한다. 구성원의 성숙도(능력과 의지)에 따라 적절한 리더십 스타일이 달라질 수 있다. 현대 군 조직에서는 유연한 리더십 적용이 필요하다. 효과적인 군 리더십은 특정한 이론에 국한되지 않고, 다양한 리더십 스타일을 상황에 맞게 조화롭게 활용하는 것이 중요하다.

3. 변혁적 리더십 이론

1) 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 리더가 구성원의 가치관, 신념, 태도를 변화시켜 조직의 목표를 자발적으로 달성하도록 유도하는 리더십 유형이다. 변혁적 리더는 단순히 명령을 내리고 통제하는 것이 아니라, 구성원들에게 영감을 주고 동기부여하여 보다 높은 성과를 이끌어 낸다.

변혁적 리더십의 개념은 James MacGregor Burns(1978)에 의해 처음 제안되었으며, 이후 Bernard M. Bass(1985)가 이를 체계적으로 정리하고 발전시켰다. Bass는 변혁적 리더십이 단순한 거래 관계(보상과 처벌)를 넘어, 조직 구성원들이 자신의 역할과 조직의 목표를 내재화하도록 동기부여하는 리더십이라고 정의했다.

Burns(1978: 4)는 변혁하는 리더십의 결과는 구성원들을 리더들로 전환시키고 그리고 리더들을 도덕적 행위자들로 전환시키는 상호 자극과 승격의 관계이다.”라고 설명하며 변혁적 리더십이 구성원의 신념 욕구 그리고 가치들의 변화를 포함하고 있다. 라고 설명하였다.

2) 변혁적 리더십 구성요인

변혁적 리더십(Transformational Leadership)은 조직의 변화를 주도하고, 구성원들에게 동기 부여하여 목표를 효과적으로 달성하도록 유도하는 리더십 유형이다. Bernard M. Bass(1985)가 기존의 연구를 발전시켜 체계화했으며, 그는 변혁적 리더십이 이상적 영향력(Idealized Influence), 영감적 동기부여(Inspirational Motivation), 지적 자극(Intellectual Stimulation), 개별적 배려(Individualized Consideration)의 네 가지 핵심 요소로 구성된다고 주장했다. 첫째, 이상적 영향력(Idealized Influence)은 변혁적 리더십의 핵심 요소 중 하나로, 리더가 높은 도덕적 기준과 조직의 핵심 가치를 실천함으로써 조직 구성원들의 신뢰와 존경을 얻고, 그들에게 긍정적인 영향을 미치는 리더십 요소를 의미한다. 이는 종종 카리스마적 리더십(Charismatic Leadership)과 밀접한 관계가 있으며, 리더가 조직의 비전을 몸소 실천하여 구성원들에게 모범이 되는 역할을 강조한다. Robert House가 1977년 카리스마적 리더십 모델을 발표하고 난 후 부터였다. 논리적 방법으로는 그 뜻을 명확히 설명할 수 없는 힘을 카리스마라고 한다(구형희, 2009: 30). 둘째, 영감적 동기부여(Inspirational Motivation)은 변혁적 리더십의 핵심 요소 중 하나로, 리더가 조직의 비전과 목표를 명확히 제시하고, 구성원들에게 동기를 부여하여 자발적인 물입을 유도하는 리더십 요소를 의미한다. 셋째, 지적 자극(Intellectual Stimulation)은 기존의 사고방식에 도전하고, 새로운 해결책을 찾도록 유도하는 리더십이며 리더가 구성원들에게 창의적이고 독립적인 사고를 장려하며, 기존의 방식에서 벗어나 새로운 해결책을 찾도록 유도하는 과정을 의미한다. 넷째, 개별적 배려(Individualized Consideration)는 변혁적 리더십의 핵심 요소 중 하나로, 리더가 조직 구성원 개개인의 필요와 성장을 고려하고, 맞춤형 지도와 지원을 제공하는 과정을 의미한다. 리더는 구성원들의 개인적 목표, 능력, 욕구를 이해하고, 이를 존중하며, 적절한 멘토링과 피드백을 제공하여 그들의 성장을 촉진한다.

Bass는 변혁적 리더는 뛰어난 능력을 가지고 있다 하더라도 부하를 자신과 동등하게 대우했으며, 격식이 없고 친근한 편이며 부하가 발전하도록 충고하며, 도우며, 지지하고, 격려하는 사람이다. 모든 변혁적 리더들이 반드시 개별적인 배려 또는 다른 방법으로 배려를 하는 것이 아니고 카리스마 또는 지적 자극에 의존할 수도 있다. 리더의 발전 지향성에 영향을 미치는 것으로 추종자의 차별화(Individualization of followers)와 훌륭한 지도자됨이 있다(구형희, 2009: 35). 특히, 군 조직에서는 개별적 배려를 통해 병사와 간부들의 사기와 역량을 강화하여, 군의 전투력과 조직 운영의 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 지금까지 변혁적 리더십의 구성요인에 대해 확인하였고, 아래 <표 2-8> 는 연구자별 변혁적 리더십 구성요소이다.

<표 2-8> 변혁적 리더십 구성요소

연구자	주요 구성요소
Bass(1985), Bass & Avolio(1990)	지적자극, 카리스마, 개별화된 배려, 영감적 동기부여
Bennis & Nanus(1985)	비전을 통한 집중, 커뮤니케이션을 통한 의미부여, 창조적인 자기전개, 입장정리를 통한 신뢰구축
Conger(1985)	기회의 지각과 비전의 설정, 비전달성을 위한 권한부여, 비전에 대한 커뮤니케이션, 조직에 몰입하도록 부하 들을 격려, 개별화된 배려를 통한 신뢰의 구축
Kotter(1990)	방향 설정, 동료 간 협력조장, 동기부여와 영감부여
Kouzes & Posner(1995)	비전의 공유를 조장, 기존 프로세스에 도전, 행동하도록 함, 심적인 격려, 모범을 보이기
Kent et al(1996)	비전제시, 가능성 창조, 생각주고 받기, 이해관계자들 설정과 개발, 정신력과 의지를 구축, 개인에 대한 관리

출처: 구형희(2009: 33)

3) 변혁적 리더십과 군 안전행동의 관계

군 조직은 위계적이고 명령 중심적인 구조를 바탕으로 운영되지만, 현대 군대는 복합적 위험 환경과 비정형적 과업이 증가함에 따라 단순한 명령 이행을 넘어 자발적인 참여와 책임감 있는 행동을 요구하고 있다. 이러한 조직 변화에 부응하는 리더십 유형으로 변혁적 리더십이 주목받고 있으며, 이는 조직 구성원의 동기와 가치, 신념을 변화시켜 높은 수준의 자율성과 헌신을 이끌어내는 리더십 방식으로 정의된다(Bass & Avolio, 1994). 군 조직에서 변혁적 리더십은 특히 안전문화의 정착과 확산에 중요한 영향을 미친다. 변혁적 리더는 안전을 핵심 가치로 강조하며, 일상적인 지시나 감독을 넘어서 공감과 신뢰 기반의 관계 형성을 통해 구성원들이 스스로 안전의 중요성을 인식하고 실천하도록 동기를 부여한다. 이러한 과정은 군 구성원 개개인의 심리적 안전감을 높이고, 결과적으로 위험 요소를 사전에 발견하고 공유할 수 있는 조직 분위기를 조성하게 된다.

선행연구에 따르면, 변혁적 리더십은 조직 내 안전성과 관련된 다양한 긍정적 효과와 연계된다. Kelloway et al. (2006)은 변혁적 리더십이 직원의 안전 인식과 참여 행동을 높인다고 보고하였으며, Clarke (2013)은 해당 리더십이 안전성과 조직몰입을 동시에 향상시키는 요인으로 작용한다고 밝혔다. 특히 군과 같이 고위험 직무 환경에서는, 구성원이 안전에 대해 내면적으로 책임감을 가지도록 만드는 리더십의 중요성이 더욱 강조된다. 결과적으로 변혁적 리더십은 군 조직 내 안전행동 중에서도 참여 중심의 자발적 행동을 촉진하는 핵심 요인으로 작용하며, 단기적인 규정 준수뿐만 아니라 장기적인 안전문화 형성과 비전투 손실 예방에 기여할 수 있다. 이는 ‘안전이 곧 전투력’이라는 인식을 공유하는 군대에서 매우 전략적인 리더십 접근이 될 수 있다. 변혁적 리더십과 군 안전행동과의 관계는 다음의 <표 2-9> 로 정리하였다.

〈표 2-9〉 변혁적 리더십과 군 안전행동과의 관계

변혁적 리더십 요소	군 안전행동에 미치는 영향
이상화된 영향력	안전이 중요한 가치임을 인식하고 공유하게 함
영감적 동기부여	안전목표에 대한 공감과 자발적 실천 촉진
지적 자극	기존 절차 개선 및 안전관련 창의적 제안 유도
개별 배려	구성원의 심리적 안정과 안전 참여 의욕고취
전반적 효과	안전 참여행동 증가, 조직 안전문화 형성, 위험 사전 인식

출처: 선행연구를 중심으로 연구자 정리

4. 거래적 리더십 이론

1) 거래적 리더십의 개념

거래적 리더십(Transactional Leadership)은 리더와 구성원 간의 명확한 역할과 보상·처벌 시스템을 바탕으로, 조직 목표 달성을 위한 교환 관계를 형성하는 리더십 유형을 의미한다. 즉, 성과 중심의 리더십으로, 리더는 목표를 설정하고 이에 대한 성과를 측정하여 보상을 제공하거나, 기대에 미치지 못할 경우 처벌을 가하는 방식으로 조직을 운영한다.

구형희(2009: 36)는 리더와 부하간의 교환관계를 근간으로 하는 거래적 리더십은 한 사람이 가치있는 무엇인가를 교환할 목적으로 다른 사람과 상호관계를 유지할 때 발생한다. 즉, 리더는 부하들이 원하는 보상을 제공하고 그 대가로 부하들로부터 리더가 원하는 업무성과를 제공받는 관계를 뜻한다고 하였고, 또한 거래적 리더는 구성원들의 개인적 발전에도 관심을 기울이지 않고 구성원 개개인에 대해 배려도 하지 않는다. 거래적 리더십은 리더가 원하는 것이 바로 구성원 자신에게도 이익이 된다고 보기 때문에 영향력을 행사하는 것이다(류중용, 2016: 29). 따라서, 거래적 리더들은 현재에 초점을 두고 조직을 효율적으로 운영하는데 목적을 두고 기획 및 예산과 같은 전통적 관리기능을 활용하여 업무성과를 높이

는 데에만 관심을 집중한다. 거래적 리더십은 규칙을 준수하기 때문에 거래적 리더들은 새롭게 변화하는 것보다 오히려 안정을 추구하려 한다 (박계홍, 김종술, 2014: 139)

2) 거래적 리더십의 주요 구성 요소

Bernard M. Bass(1985)는 거래적 리더십을 조건적 보상(Contingent Reward), 예외적 관리(Management by Exception)의 두 가지 주요 요소로 구분하였다. 첫째, 조건적 보상(Contingent Reward)은 리더가 구성원들에게 명확한 목표를 설정하고, 이를 달성할 경우 보상을 제공하는 방식을 의미한다. 조건적 보상의 특징으로는 구성원들에게 명확한 기대치와 목표를 제시하고 목표달성 여부에 따라 보상을 제공한다. 보상 체계가 명확할수록, 구성원들의 동기부여 효과가 높아진다. 조건적 보상의 장점으로 는 구성원들이 조직의 목표를 명확하게 이해하고, 이를 달성하기 위해 노력할 가능성이 높아진다. 조건적 보상의 한계점은 단기적인 성과에 집중하게 되어, 창의성이나 혁신적인 사고가 저해될 가능성이 있으며, 구성원들이 보상에만 의존하게 되어, 조직에 대한 내재적 동기부여가 부족해질 수 있다. 둘째, 예외적 관리(Management by Exception, MBE)는 리더가 구성원의 업무 수행을 지속적으로 감시하고, 기준에서 벗어나는 행동이 발생 할 경우 개입하여 문제를 해결하는 방식을 의미한다. 이는 다시 소극적 예외적 관리(Passive MBE), 적극적 예외적 관리(Active MBE)로 구분된다. 소극적 예외적 관리(Passive MBE)는 구성원들이 성과 기준에서 벗어나거나 문제가 발생할 때만 개입한다. 적극적 예외적 관리(Active MBE)는 사전에 문제를 예방하기 위해 지속적으로 모니터링한다.

구성원들의 성과를 실시간으로 평가하며, 미리 개입하여 오류를 방지한다. 예를 들어, 지휘관이 군사훈련을 감독하면서 즉시 피드백을 제공하는 방식이 해당된다.

3) 거래적 리더십과 군 안전행동의 관계

군 조직은 특성상 계층적 구조와 명확한 명령체계를 바탕으로 운영되며, 구성원 간의 상호작용은 주로 규율과 절차 중심으로 이루어진다.

군대에서의 안전행동은 일반적으로 규정된 절차와 규율을 충실히 따르는 순응적 행동(compliance behavior)과, 조직의 안전을 향상시키기 위한 자발적 참여 행동(participation behavior)으로 구분된다. 거래적 리더십은 이 중 특히 순응적 안전행동을 강화하는 데 중요한 역할을 한다. 상급자는 명확한 기준과 행동지침을 제시하고, 구성원이 이를 이행하는지를 지속적으로 점검하며, 규율 위반 시에는 즉각적인 피드백과 처벌을 통해 통제력을 행사한다. 이러한 방식은 구성원으로 하여금 안전규정을 내면화하고 일상적 군 활동 속에서 규율을 엄격히 준수하도록 유도한다.

또한, 거래적 리더십은 군대의 위험 회피적 속성과도 부합한다. 군 조직은 잠재적 위험 요소가 상존하는 훈련, 작전, 장비 운용 등의 과정에서 사고 발생 가능성을 최소화하기 위한 체계적 안전관리가 필수적이며, 이에 따라 지휘관은 규정 중심의 통제 전략을 통해 안전을 확보하려는 경향을 보인다. 이러한 리더십 방식은 구성원 개개인의 자율성과 창의성을 요구하기보다는, 정해진 절차의 철저한 이행과 감시, 감독을 중심으로 한 상명하복의 질서유지에 적합하다.

한편, 일부 선행연구에서는 거래적 리더십이 순응적 행동은 촉진하되, 자발적 참여 행동에는 제한적인 영향을 미친다고 본다(Neal & Griffin, 2006). 이는 거래적 리더십이 본질적으로 외재적 동기와 즉각적 통제에 기반하고 있어, 구성원의 자율적인 안전참여나 개선 제안, 동료 간 상호보호 등의 자발성을 유도하는 데는 한계가 있음을 의미한다. 그러나 군 조직과 같이 구조화된 환경에서는 오히려 이러한 리더십 특성이 일관된 안전수준을 유지하는 데 효과적일 수 있다. 따라서, 군 조직에서 거래적 리더십은 안전행동 중 순응적 행동을 강화하는 주요 요인으로 작용하며, 정형화된 절차 이행을 통해 예방적 안전관리, 위기 상황 대응, 조직적 안전문화 형성등의 측면에서 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 거래적 리더십과 군 안전행동과의 관계는 다음의 <표 2-10> 으로 정리하였다.

〈표 2-10〉 거래적 리더십과 군 안전행동과의 관계

거래적 리더십 요소	군 안전행동에 미치는 영향
명확한 규칙제시	순응적 안전행동 강화
보상/처벌 기준운영	규정위반 억제, 규율 내면화
절차 중심 통제	예방 중심의 안전관리체계 확립
위기 상황에서의 지휘체계	사고 시 신속 대응유도
지속적 점검과 피드백	안전문화 정착 기여(단, 자발성 유도는 제한적)

출처: 선행연구를 중심으로 연구자 정리

5. 안전 리더십 이론

1) 안전 리더십 개념

안전 리더십이란 조직 내에서 발생할 수 있는 각종 사고와 위험을 예방하고, 안전한 작업 환경을 조성하기 위해 리더가 구성원들에게 미치는 영향력을 의미한다. 이는 기존의 리더십 개념과 유사하지만, 조직 구성원들의 안전행동을 촉진하고, 안전문화를 정착시키며, 궁극적으로 조직의 안전성과를 향상시키는데 초점을 맞추고 있다는 점에서 차별화된다. 즉, 안전 리더십은 단순히 규정을 준수하도록 강제하는 것이 아니라, 구성원들이 안전을 조직의 핵심 가치로 인식하고 자발적으로 실천하도록 동기를 부여하는 과정이라 할 수 있다.

안전 리더십은 20세기 후반부터 기존의 리더십 이론과 결합하여 발전해 왔으며 특히 미국 산업안전보건청(OSHA, 1996)은 조직의 경영진이 안전 확보를 위한 가장 중요한 요인이라고 강조하였으며, 미국 연방안전위원회(FSC, 2006)는 조직 내 안전문화를 정착시키는 데 있어 경영진의

안전 리더십이 핵심적인 역할을 한다고 강조하였다. 이를 통해 알 수 있듯이, 조직의 안전 수준을 결정하는 데 있어 리더의 역할이 매우 중요하며, 이를 실천하는 과정에서 다양한 리더십 스타일이 적용될 수 있다.

안전 리더십과 기존 리더십 이론과의 관계는 리더십 연구는 조직의 성과 향상과 직결되는 다양한 이론을 발전시켜 왔다. 이러한 기존 리더십 이론들은 안전 리더십의 개념 정립에도 영향을 미쳤으며, 다음과 같이 다양한 리더십 유형과 연결될 수 있다.

첫째, 이슈 리더십(Issue Leadership)은 기업이 직면한 환경, 안전, 윤리 등 주요 이슈를 해결하기 위해 리더가 방향을 제시하고 실행하는 리더십을 의미한다. 안전 리더십의 경우, 조직 내 안전을 핵심 이슈로 설정하고 이를 해결하기 위한 적극적인 개선 활동을 추진하는 과정이 이에 해당한다.

둘째, 전략적 리더십(Strategic Leadership)은 조직의 장기적인 목표를 달성하기 위해 리더가 전략적인 사고를 바탕으로 의사결정을 내리는 방식이다. 안전 리더십에서는 조직의 안전 목표를 명확하게 설정하고, 이를 조직 운영 전략에 반영하여 지속적인 안전 개선을 추진하는 것이 핵심이다.

셋째, 윤리적 리더십(Ethical Leadership)은 도덕적 원칙과 가치를 기반으로 조직을 이끄는 리더십 유형이다. 안전 리더십은 근로자의 생명과 건강을 최우선 가치로 삼고, 안전을 의사결정의 중요한 기준으로 삼는다는 점에서 윤리적 리더십과 밀접한 연관이 있다.

넷째, 진성 리더십(Authentic Leadership)은 리더가 정직하고 투명한 의사결정을 통해 조직 구성원들에게 신뢰를 주는 리더십을 의미한다. 안전 리더십에서도 리더가 조직 구성원들에게 안전의 중요성을 솔선수범하여 실천하고, 지속적으로 피드백을 제공하는 과정이 중요한 역할을 한다. 그러나 아직까지도 안전 리더십에 대한 개념은 학자들마다 다소 차이를 보이고 있으며, 명확하게 정의되지 않은 상태이다.

Mullen & Kelloway(2009)는 안전 리더십을 ‘안전특화 변혁적 리더십(Safety-Specific Transformational Leadership, SSTL)’으로 정의하며, 변혁적 리

더십의 요소를 안전 영역에 특화한 개념으로 보았다. Clarke(2013)은 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 포괄하는 개념으로 안전 리더십을 설명하였다.

O'Dea & Flin(2001)은 안전 리더십을 조직 구성원들이 안전성과 향상을 위해 노력하도록 동기를 부여하는 역할로 정의하였으며, Peterson(2004)은 현재의 안전상태를 파악하고 비전을 정립하는 총체적인 과정으로 설명하였다.

호주 NSWMC(2005)는 안전 리더십이 조직 구성원의 행동, 태도, 습관을 변화시켜 산업현장의 안전문화를 향상시키는 과정이라고 보았다.

이러한 연구들을 종합해 보면, 안전 리더십은 조직의 리더가 안전을 핵심 가치로 설정하고, 이를 조직 구성원들에게 내재화할 수 있도록 동기를 부여하는 과정이라는 점에서는 공통된 특징을 가진다. 안전 리더십의 주요 특징과 실천 방안으로는 안전 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 단순히 지시와 통제 방식이 아니라, 조직 구성원들이 안전의 중요성을 내재화하고 지속적으로 실천할 수 있도록 유도하는 접근이 필요하다. 이를 위해 다음과 같은 요소들이 중요하다.

첫째, 솔선수범(Leading by Example)이다.

둘째, 커뮤니케이션(Effective Communication)이다.

셋째, 보상과 동기부여(Recognition & Motivation)이다.

넷째, 조직문화 구축(Organizational Safety Culture)이다.

다섯째, 위험예방 및 대응 시스템 구축(Risk Prevention & Response System)이다.

이경훈·박해천(2011)은 조직을 구성하는 구성원의 생명과 재산을 보호하고자 조직의 목표를 안전이라는 것으로 정하고 이를 이루고자 하는 비전을 제시하고 규범, 규정, 절차 등을 마련하여 구성원이 인식하고 활동하도록 영향을 주는 것이라고 하였다.

김영선·이재희(2014)는 근로자의 안전관련 행동을 관찰하고, 근로자에 대한 피드백이나 칭찬을 통해 안전성 향상에 중요한 역할을 하는 것이라고 정의하였다.

선행연구를 바탕으로 안전 리더십의 개념 정의를 정리하면 <표 2-11> 과 같다.

〈표 2-11〉 안전 리더십 개념 정의

연구자	정의
O'Dea & Flin (2001)	부하 직원들이 안전성과 향상을 위해 더 열심히 노력하고, 효율적으로 활동하며, 안전성과에 대한 책임감을 갖도록 동기부여하는 것이다.
Peterson (2004)	현재의 안전상태를 파악하고 개선하기 위한 비전을 세우고, 비전달성을 위한 방법을 고안해 내는 총체적인 과정이다.
Cooper & Phillips (2004)	안전에 관하여 원하는 상태와 성공을 설정하고, 안전에 관한 가치를 이끌어내는 노력과 참여이다.
호주 NSWMC (2005)	근로자의 행동과 태도, 습관을 변화하고 현장의 안전문화가 향상되도록 근로자의 가치와 믿음에 영향을 주고 변화시키는 것이다.
한국산업안전공단 (2011)	무재해 달성을 위하여 근로자의 의식, 태도와 행동을 변화시키고, 사업장의 안전문화가 정착되도록 영향력을 발휘하는 것이다.
이경훈·박해천 (2011)	조직의 목표를 안전이라는 것으로 정하고 비전을 제시, 규범, 규정, 절차 등을 마련하여 구성원으로 하여금 인식하고 활동의 영향력 부여
Griffin & Hu (2013)	리더가 직원들에게 강한 영향력을 행사하여 안전 목표 달성을 동기부여 하는 과정이다.
Fruhen et al. (2014)	작업자들의 안전행동을 유도하고, 안전의식을 향상시켜 안전에 몰입하도록 유도하는 것
김영선·이재희 (2014)	근로자의 안전관련 행동을 관찰하고, 안전성 향상에 중요한 역할을 하는 것

출처: 선행연구를 중심으로 연구자 정리

2) 안전 리더십의 구성요인

안전문화에 대한 중요성이 부각하면서 안전 리더십은 조직의 안전문화, 안전풍토 혹은 조직 구성원의 안전가치관, 안전태도, 안전행동 등에 영향을 주는 주요한 부분으로 주목받았다 (오정일, 2016).

Carrillo(1998)의 안전 리더십 구성요소는 안전 리더십이 조직의 안전문화를 구축하는 데 중요한 역할을 한다고 보았으며, 이를 위한 핵심 구성요소로 다음과 같은 요소들을 제시하였다.

첫째, 비전 창출과 공유(Vision Creation & Sharing)이다. 리더는 조직의 안전 목표를 명확하게 설정하고, 이를 조직 구성원들과 공유해야 한다. 명확한 비전이 존재할 때, 구성원들은 안전 목표를 인식하고 이를 실천하려는 동기를 가질 수 있다.

둘째, 변화 추구(Change Seeking)이다. 조직의 안전수준을 지속적으로 향상시키기 위해서는 기존의 안전 규정과 관행에 대한 점검과 개선이 필요하다. 안전 리더십은 단순히 기존의 규정을 유지하는 것이 아니라, 지속적인 변화를 추구하면서 새로운 위험 요소를 사전에 예방하는 능동적인 접근 방식을 요구한다.

셋째, 신뢰 구축(Trust Building)이다. 리더와 구성원 간의 신뢰가 형성될 때, 구성원들은 리더의 안전 지침을 적극적으로 따르게 된다. 신뢰는 리더가 일관성 있는 행동을 보이고, 구성원의 의견을 존중하며, 안전을 최우선으로 고려하는 모습을 보일 때 구축될 수 있다.

넷째, 역량 향상(Capability Enhancement)이다. 조직 내에서 안전한 환경을 조성하기 위해서는 구성원들의 안전 역량을 지속적으로 강화하는 것이 중요하다. 리더는 안전교육과 훈련을 제공함으로써 구성원들이 실질적인 안전 기술과 지식을 습득할 수 있도록 해야 한다.

다섯째, 지속적 관리(Continuous Management)이다. 안전은 일회성 조치로 해결될 수 있는 문제가 아니며, 지속적인 관리와 개선이 필요하다. 리더는 정기적인 점검과 모니터링을 통해 조직의 안전상태를 관리하고, 필요할 경우 즉각적인 조치를 취해야 한다.

여섯째, 소통 문화(Communication Culture)이다. 조직 내에서 안전 관련

정보가 원활하게 전달될 때, 구성원들은 안전에 대한 경각심을 갖고 예방적 행동을 취할 수 있다. 리더는 구성원들과 지속적으로 소통하며 안전 관련 정보를 공유하는 문화를 조성해야 한다. 마지막으로 안전성과 보상(Safety Performance & Rewards)이다. 구성원들이 안전행동을 실천할 동기를 부여하기 위해서는 적절한 보상 체계가 마련되어야 한다. 리더는 안전한 행동을 장려하고, 안전을 최우선 가치로 두는 조직문화를 형성하기 위해 보상 체계를 활용해야 한다.

Thomas & Cheese(2005)는 안전 리더십에 관하여 4개의 단계로 구분하였는데, 1단계 리더의 성격, 가치관, 감정적 몰입단계, 안전 리더십, 유형 훌륭한 안전 리더십 단계 모형을 제시하였다 이는 리더의 기본 성격 및 가치관 그리고 감정적 몰입이 안전 리더십을 결정한다는 것이다. 또한, 훌륭한 안전 리더십을 형성하는 것이 안전문화에 도달하는 것이라고 분석하였다.

2단계 리더십 유형에서는 거래적·변혁적 리더십에 따른 리더의 유형별 행동 양식을 제시하였다.

3단계 우수한 안전 리더십의 요인으로서 비전 제시, 신뢰구축, 행동지향, 협력/소통, 피드백/인정, 책임감을 제시하였다.

Barling et al.(2002)은 변혁적 리더십(transformational leadership)의 네 가지 핵심 요소가 안전 리더십에서도 중요한 역할을 한다고 보았다. 이들은 변혁적 리더십이 안전성상에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하며 다음과 같은 요소들을 제시하였다.

첫째, 비전 제시(Idealized Influence)이다.

둘째, 영감을 주는 동기부여(Inspirational Motivation)이다.

셋째, 지적 자극(Intellectual Stimulation)이다. 리더는 조직 내에서 안전을 강화할 수 있는 새로운 접근 방식을 개발하고, 구성원들이 창의적인 해결책을 모색하도록 장려해야 한다. 이를 통해 기존의 안전 시스템을 개선하고, 더욱 효과적인 안전 대책을 마련할 수 있다.

넷째, 구성원 개인에 대한 고려(Individualized Consideration)이다.

영국 보건안전청(HSE, 2003)은 안전성상을 달성하기 위해 계층별로 요구

되는 안전 리더십 요소를 구분하여 제시하였다.

임원진(Senior Managers)은 조직 전체의 안전 정책을 수립하고 실행하는 역할을 담당한다. 이를 위해 안전 프로그램과 절차를 개발하고, 안전 관련 자원을 효과적으로 할당하며, 법규 준수의 중요성을 강조해야 한다. 또한, 조직의 장기적인 안전 비전을 설정하고 변혁적 리더십 스타일을 적용하여 조직 문화를 조성하는 것이 중요하다.

중간 관리자(Middle Managers)는 현장에서 안전을 실천하는 실질적인 역할을 수행한다. 이들은 조직 내에서 안전을 최우선 순위로 설정하고, 구성원들이 안전 행동을 실천할 수 있도록 권한을 위임하며, 효과적인 의사소통을 통해 안전 인식을 높이는 역할을 한다.

Thomas(2005)는 안전 리더십이 단계적으로 발전한다고 보고, 이를 구성하는 요소들을 제시하였다.

첫째, 비전 제시(Vision Presentation)이다. 리더는 조직의 안전 목표를 명확하게 설정하고 구성원들에게 공유해야 한다.

둘째, 신뢰 형성(Trust Building)이다. 구성원들이 리더를 신뢰할 때, 리더의 안전 지침을 따를 가능성이 높아진다.

셋째, 행동 지향(Action Orientation)이다. 안전은 이론이 아니라 실천이므로, 리더는 구성원들이 안전행동을 실천하도록 유도해야 한다.

넷째, 의사소통(Communication)이다. 조직 내에서 안전 관련 정보가 원활하게 전달될 때, 모든 구성원들이 같은 목표를 향해 나아갈 수 있다.

다섯째, 인정 및 피드백(Recognition & Feedback)이다. 안전행동을 실천하는 구성원들에게 피드백과 보상을 제공하여 지속적인 동기부여를 해야 한다.

여섯째, 협력(Collaboration)이다. 조직 내 모든 구성원들이 협력하여 안전 목표를 달성할 수 있도록 해야 한다.

일곱째, 책임감(Accountability)이다. 구성원들이 각자의 역할을 명확히 이해하고, 안전 실천에 대한 책임을 질 수 있도록 유도해야 한다. 즉, 안전리더십은 조직의 안전문화를 조성하고, 구성원들이 안전행동을 실천할 수 있도록 하는 데 필수적인 역할을 한다. 연구자들은 다양한 관점에서 안

전 리더십의 구성요소를 정의하고 있으며, 공통적으로 비전 제시, 신뢰구축, 행동지향, 소통 및 협력, 피드백과 보상, 책임감 부여 등의 요소가 핵심으로 강조되고 있다.

Yule, Flin and Murdy(2007)는 임원진(Senior Manager)의 리더십이 조직의 안전성과에 중요한 영향을 미친다고 보았다. 이들은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 일부 요소들이 조직의 안전성과를 높이는 주요 요인으로 작용한다고 분석하였고, 지적 자극, 비전 제시, 성과 보상 등 세 가지를 주요 요인으로 보았다.

Wu et al.(2007)은 안전 리더십을 조직 요인과 개인 요인으로 구분하여 분석하였다. 이들은 안전 목표를 달성하기 위해 조직적 접근과 개인적 접근이 동시에 이루어져야 한다고 주장하였다.

(1) 조직 요인(Organizational Factors)을 살펴보면 안전 보호(Safety Protection)는 조직이 물리적 안전 장비와 사고 예방 시스템을 마련해야 한다. 안전 코칭(Safety Coaching)은 리더는 구성원들에게 지속적인 안전 교육을 제공하고 지도해야 한다. 안전 통제(Safety Control)는 안전 규정을 엄격하게 적용하고, 규칙을 위반하는 경우 적절한 조치를 취해야 한다.

안전 규범(Safety Norms)은 조직 내에서 안전행동이 당연한 문화로 자리 잡도록 해야 한다. 정보 공유(Information Sharing)는 안전 관련 정보를 투명하게 공유해야 한다. 안전 전략(Safety Strategy)은 명확한 안전 목표를 설정하고 이를 달성하기 위한 전략을 수립해야 한다.

(2) 개인 요인(Individual Factors)을 살펴보면 의사소통(Communication)은 리더는 구성원들과 지속적으로 안전에 대해 소통해야 한다.

전문성(Expertise)은 리더는 안전에 대한 지식을 갖추고 이를 바탕으로 올바른 방향을 제시해야 한다. 피드백(Feedback)은 구성원들의 안전 행동에 대한 피드백을 제공하여 동기부여해야 한다.

책임감(Accountability)은 구성원들이 자신의 안전행동에 대한 책임을 갖도록 유도해야 한다.

호주의 New South Wales Minerals Council(NSWMC, 2005)에서는 안전 리더십이 지속가능한 안전문화를 형성하는 데 중요한 역할을 한다고

보았고, 안전 리더십의 주요 구성요소를 다음과 같이 제시하였다.

(1) 변화 추구(Change Seeking) 및 비전 개발(Vision Development)
리더는 조직의 안전 수준을 지속적으로 향상시키기 위해 변화를 주도해야 한다. 기존의 방식에 안주하지 않고, 새로운 안전 기술과 절차를 도입하며, 사고 예방을 위한 혁신적인 접근법을 모색하는 것이 필요하다. 또한, 조직 내에서 안전 목표를 명확하게 설정하고 이를 구성원들에게 효과적으로 전달하여 모든 조직원이 공감할 수 있도록 해야 한다.

(2) 전략 및 사업계획 수립(Strategic & Business Planning)
안전 목표를 달성하기 위해서는 체계적인 전략과 실행 계획이 필요하다. 조직의 리더는 안전을 중심으로 사업 계획을 수립하고, 모든 경영 활동에서 안전을 최우선 가치로 고려하는 정책을 마련해야 한다. 이를 통해 조직의 모든 부서가 안전 목표를 공유하고, 이를 실천할 수 있도록 유도할 수 있다.

(3) 시스템 개발 및 유지관리(System Development & Maintenance)
안전 시스템을 체계적으로 구축하고 유지하는 것은 조직의 지속적인 안전성 확보를 위해 필수적이다. 이를 위해 정기적인 안전 점검, 리스크 평가, 사고 보고 체계 등을 마련하여 위험 요소를 사전에 예방하고, 조직의 안전 수준을 지속적으로 관리해야 한다.

(4) 지식(Knowledge), 기술(Skills), 믿음(Belief), 가치(Values) 형성
조직의 구성원들은 안전을 실천하기 위한 지식과 기술을 갖춰야 하며, 리더는 이를 위한 교육과 훈련을 지속적으로 제공해야 한다. 또한, 조직 내에서 안전을 최우선 가치로 삼고, 구성원들이 안전한 작업환경을 당연한 것으로 인식하도록 믿음을 형성하는 것이 중요하다. 아래 <표 2-12> 안전 리더십 구성요소로 설명하였다.

〈표 2-12〉 안전 리더십 구성요소

연구자	구성요소
Carrillo(1998)	비전창출, 비전공유, 변화추구, 신뢰구축, 역량향상, 지속적 관리, 소통문화, 성과보상
Barling et al(2002)	비전제시, 영감을 주는 동기부여, 지적 자극, 구성원 개인에 대한 고려, 조건부 보상
영국 HSE(2003)	안전프로그램, 방침, 실행의지, 자원할당, 경쟁력, 이익창출, 법규준수, 신뢰관계, 안전의지, 안전참여, 안전 우선순위, 권한위임, 상호작용, 의사소통
Thomas(2005)	비전제시, 신뢰형성, 행동지향, 의사소통, 인정 및 피드백, 협력, 책임감
호주 NSWMC(2005)	변화추구, 비전개발, 전략 및 사업계획 수립, 시스템 개발 및 유지관리, 지식, 스킬, 믿음, 가치
Yule et al(2007)	지적자극, 비전제시, 성과보상
Wu, et al(2007)	안전보호, 안전코칭, 안전통제, 안전규범, 정보공유, 안전전략, 의사소통, 전문성, 피드백, 책임감

출처: 정구현(2024: 22)

제 3 절 안전행동

1. 안전행동(Safety Behavior)의 개념 및 중요성

1) 안전행동의 개념 및 중요성

안전행동은 개인이 직무 수행 중 사고와 위험을 예방하기 위해 취하는 행동을 의미하며, 이는 조직의 전반적인 안전성과 성과에 직접적인 영향을 미친다.

특히, 군 조직에서는 작전, 훈련, 장비 운용, 군사 시설 관리 등 다양한 환경에서 개별 장병들의 안전행동이 사고 예방과 전투력 유지의 핵심 요소로 작용한다.

조직 구성원이 자신과 동료의 안전을 보호하기 위해 수행하는 모든 행동과 태도를 말하며, 단순한 규칙 준수를 넘어, 자발적이고 능동적인 참여를 통해 사고를 예방하고 안전을 유지하는 활동을 말한다.

안전행동은 크게 준수와 습관으로 나뉜다. 준수는 업무 수행 시 제반 안전수칙을 의식적으로 준수하는 것을 의미하며, 사전 및 사후 안전 확보를 위해 최선을 다하는 행동을 포함한다. 반면 습관은 무의식적으로도 안전수칙 준수가 몸에 배어 있어 자연스럽게 수행되는 행동으로, 안전이 생활화되고 체화된 상태를 반영한다. 준수와 습관은 각각 순응 행동과 참여 행동으로도 정의되는데, 순응 행동은 안전 수칙을 준수하는 활동으로 설명되며, 참여 행동은 적극적이고 능동적인 태도로 안전행동에 참여하는 것을 뜻한다(김규형, 2016).

안전행동은 불안전 행동의 반대 개념으로, 불안전 행동에는 실수와 위반이 포함된다. 실수는 업무 수행 시 피로, 스트레스, 부주의 또는 인지 실패로 인해 안전수칙을 준수하지 못하는 상태를 의미하며, 위반은 의도적이고 의식적으로 안전수칙을 어기는 행위로 정의된다(양계봉, 2022).

안전행동은 단순한 개인의 선택이 아니라, 조직 전체의 안전 수준을 결정하는 핵심 요소이다. 한 명의 병사가 안전수칙을 준수하지 않아 발생한 사고가 부대 전체의 임무 수행능력을 저하시킬 수 있으며, 더 나아가 군의 전투력 유지에도 영향을 미칠 수 있다. 따라서, 군 조직에서는 개별 구성원이 안전행동을 내재화하고 실천할 수 있도록 체계적인 교육과 지원을 강화해야 한다.

특히, 군 조직에서는 안전수칙 준수가 단순한 규칙이 아니라 생존과 직결된다는 점에서 안전행동의 중요성이 더욱 강조된다. 이를 위해, 체계적인 교육과 훈련, 리더십의 역할 강화, 안전 문화 정착, 기술적 지원 확대 등의 노력이 병행되어야 한다.

미국에서 발생한 10년간의 산업재해 원인을 조사한 McSween(2003)의 연구에 따르면 사고 발생 중 행동에 의한 것이 76%가 되며, 간접적 행동과 환경에 의한 부분까지 포함할 경우 96%에 이르는 사고 원인이 작업자의 불안전 행동에 의해 발생된 것으로 전통적 관점에서 안전사고의

원인은 작업자의 불안전 행동에 초점을 두고 대책이 수립되었다(이수원, 2018).

박홍준(2014)은 안전행동을 안전가치관이 반영된 안전태도가 실제로 실천되어 몸이 움직여서 동작을 취하는 것으로, 안전이 표면적으로 나타나는 것을 의미하였다.

교육 분야에서 권일준(2017)은 안전행동을 학교에서는 안전관리로, 인솔교사는 안전 리더쉽으로, 학생들은 안전문화를 이해하고 효율적이고 효과적인 행동으로, 교사는 안전사고의 위험을 예방하기 위하여 학생들에게 안전규정과 절차를 수행하게 하고 순응하는 것으로 정의했다. 이러한 안전행동은 안전사고가 발생하지 않도록 규정과 절차를 잘 준수하고, 조직 내 안전활동에 참여하여, 자신과 동료의 안전확보에 기여되는 행동을 의미한다(문영주, 2022).

조한진 등(2022)은 안전행동을 안전사고의 방지를 위한 규정과 절차를 준수하고, 안전사고 예방활동에 적극적인 활동이라고 하였다.

안전행동이 중요한 이유는 사고 예방 효과로 개인의 안전행동이 제대로 실천될수록 조직 내 사고 발생 가능성이 감소하고, 조직의 안전문화 정착으로 구성원 개개인의 안전의식이 조직 전반의 안전문화 형성에 기여할 수 있다. 또한 안전한 환경에서 장병들이 훈련과 작전에 집중할 수 있고 그로인해 군사 작전 및 훈련 수행력을 향상 시킬 수 있다. 그로인해 전투력 보존하고 부상 및 사고로 인한 인적 손실을 최소화하여 전력 유지 가능하다.

결과적으로, 군 조직이 안전행동을 강화하고 불안전 행동을 줄이면, 사고율 감소뿐만 아니라 군의 작전 수행능력이 향상되고, 전투력 유지에도 긍정적인 영향을 미치게 된다. 따라서, 안전을 조직문화의 핵심 가치로 정착시키고, 이를 지속적으로 발전시켜 나가는 것이 군 안전관리의 궁극적인 목표가 되어야 한다. 안전행동의 주요정의는 아래 <표 2-13> 로 요약 정리하였다.

〈표 2-13〉 안전행동 주요정의

연구자	정 의
경기도소방학교(2009)	재앙이나 위험이 없을 뿐만 아니라, 인간이나 사물이 손상이나 걱정이 없는 상태
Burke & Dunlap(2009)	근로자가 유해하고 위험한 작업환경에서 자신, 조직, 작업 환경을 향상시키는 행동
양계봉(2022)	위험요인이 없는 상태나 위험요인이 있더라도 조직 구성원들이 위험에 처하지 않도록 예방 대책을 수립하고 인지하는 행동
김규형(2016)	업무수행 시 무의식적으로 제반 안전수칙의 준수가 몸에 배어 안전수칙을 자동으로 준수
신태웅(2018)	개인이 안전을 보장하기 위해 실시하는 일련의 행동
김도희(2020)	개인이 어떤 행동을 행함에 있어 그 행동이 안전하게 수행되도록 하는 행동

출처: 박관하(2025: 37)

2. 안전행동의 유형 분석

안전행동은 크게 ① 준수 행동(Compliance Behavior), ② 참여 행동(Participation Behavior), ③ 예방 행동(Preventive Behavior), ④ 회복 행동(Recovery Behavior), ⑤ 회피 행동(Avoidance Behavior)으로 구분된다.

(1) 준수 행동(Compliance Behavior)은 조직에서 규정한 안전절차와 지침을 정확히 따르는 행동을 말하며 표준작업절차(SOP)⁵⁾를 철저히 준수하여 사고를 방지하는 데 중점을 둔다. 구체적인 행동으로는 훈련 및 작전수행 시 안전 장비(방탄복, 헬멧, 안전벨트) 착용과 무기 및 장비 사용 시 정해진 조작 절차를 준수해야 하며, 군사 시설 내 위험 구역 출입 통제 규

5) SOP(Standard Operating Procedure, 표준작업절차)는 특정 임무 또는 작업을 수행할 때 일관되고 효과적인 방식으로 운영할 수 있도록 정해진 표준 절차를 의미한다.

정 준수토록 하는 매뉴얼을 지키는 행동을 말한다.

이러한 준수 행동의 장점과 한계점을 살펴보면 조직의 안전 시스템과 절차가 정착될수록 사고 발생 확률이 감소한다. 단점으로는 수동적인 행동에 그칠 경우, 예상치 못한 상황에서 유연한 대처가 어려울 수 있다는 약점을 보일 수 있다.

(2) 참여 행동(Participation Behavior)은 적극적인 안전문화를 조성하는 개념으로 조직의 안전 향상을 위해 자발적으로 노력하고 참여하는 행동을 말한다. 단순한 규칙 준수를 넘어 동료와 협력하여 안전을 강화하는 역할수행을 한다. 구체적으로 위험 요소 발견 시 즉시 보고 및 해결 방안 제안하고 부대원 간 안전행동 독려 및 교육에 적극 참여하고, 새로운 안전 프로세스 개발 및 개선 활동에 적극적으로 참여하는 것을 말한다.

참여 행동의 장점과 한계점을 살펴보면 조직 내 자율적 안전문화 정착, 사고 예방 효과 증가하는 장점을 가졌으며, 한계는 리더십과 조직 분위기에 따라 참여도가 달라질 수 있다는 점이다.

(3) 예방 행동(Preventive Behavior)이란 사고 발생 가능성을 사전 차단하는 개념이며 사고 발생 가능성을 인지하고 위험요소를 사전에 제거하는 행동을 말한다. "사고를 당한 후 조치하는 것이 아니라, 미리 예방하는 것"에 중점을 둔다. 구체적인 행동을 살펴보면, 작전 및 훈련 전 장비 및 환경 점검, 군용 차량 운행 전 브레이크, 엔진 등 주요 부품 사전 확인. 신병 및 후임들에게 위험요소와 안전절차 교육을 말한다.

예방 행동의 장점과 한계점은 사고 예방 효과가 뛰어나며, 조직의 장기적인 안전성을 강화할수 있다는 장점이 있고, 예방 조치가 충분하지 않을 경우, 예상치 못한 사고 발생 가능성 존재한다는 한계점이 있다.

(4) 회복 행동(Recovery Behavior)은 사고 발생 후 신속한 복구 및 대응하는 개념이다. 사고 발생 후 피해를 최소화하고 신속한 복구를 통해 정상적인 작전 및 업무수행이 가능하도록 하는 행동을 말한다. 구체적인 행동으로는 부상자 발생 시 응급처치 및 신속한 의료 지원 요청을 한다든지, 화재 발생 시 소화기 사용 및 대피 절차 준수, 사고 후 재발 방지를 위한 사고 분석 및 개선 조치 시행을 말한다.

회복 행동에도 장점과 한계점이 존재한다. 사고로 인한 피해를 최소화하고, 조직의 안정성을 유지하는 것은 장점으로 작용하지만, 사고를 근본적으로 예방하는 것이 아니므로, 사전 예방이 더욱 중요하겠다.

(5) 회피 행동(Avoidance Behavior)이란 안전에 대한 책임 회피 및 소극적 태도를 보이는 개념을 말한다. 안전행동을 실천하지 않거나, 사고 예방에 대한 책임을 회피하는 행동으로 조직의 안전을 저해하며, 장기적으로 사고 발생률을 높이는 요인을 회피 행동이라 한다.

구체적인 행동으로 규정된 안전절차를 따르지 않거나, 위험요소를 발견해도 보고하지 않고, "나는 상관 없다" 는 태도로 안전 문제를 방관하는 것을 말한다. 장점은 없으며 회피 행동은 조직 내 안전문화를 약화시키고 사고 위험을 증가시키는 치명적인 행동이다.

해결책으로는 강력한 안전교육, 인식 개선, 리더십의 적극적인 개입 필요하다.

3. 안전행동의 구성요소

Reason의 주요 사고 및 재해에 관한 분석에 따르면, 사고는 일반적으로 미끄러짐, 튼 또는 실수와 같은 의도하지 않은 오류에 의해 유발된다. 이러한 위험 조건은 일반적으로 다른 사람이 수행하는 안전하지 않은 행동에서 발생한다. 따라서 안전절차를 준수하지 않고 다른 사람의 안전을 강화하는 활동에 참여하지 않는 것은 나중에 다른 사람이 다칠 수 있는 조건을 만들 수 있다. 안전문화가 구축되더라도 실제 업무를 수행하는 조직 구성원이 안전과 관련된 행동을 하지 않는다면 안전사고 예방은 어렵다. 즉, 조직의 안전 목표 달성은 조직 구성원들이 안전행동을 실행할 때 이루어지므로 안전행동을 유도해야 한다(Reason, 1990).

안전행동의 개념은 시간이 지나면서 더욱 발전하였으며, 연구자들에 따라 다양한 방식으로 정의되었다. 일부 연구에서는 안전행동을 수동적·능동적 측정치로 구분하였으며, 다른 연구에서는 준수, 습관, 실수, 위반 등의 개념을 포함하여 보다 세분화된 분석을 시도하기도 하였다. 이러한 연구를 종합하여 안전행동의 구성요소를 자세히 살펴볼 필요가 있다.

안전행동의 기본 개념과 두 가지 주요 유형이 있다. 먼저 안전참여(Safety Participation)란 근무자가 조직의 안전 환경을 발전시키기 위해 자발적으로 수행하는 행동을 의미한다. 이러한 행동은 안전에 직접적인 영향을 미치는 것은 아니지만, 장기적으로 안전한 조직문화를 형성하고 유지하는 데 기여한다. 안전참여는 다음과 같은 행동을 포함한다.

안전 관련 교육, 훈련, 워크숍에 적극적으로 참여하는 활동, 동료들에게 안전 관련 정보를 공유하고 안전의식을 높이는 활동, 안전회의 또는 안전 개선 활동에 참여하여 의견을 제시하는 활동, 안전규정의 개선이나 새로운 안전정책 도입을 위한 건의 활동이다. 안전참여는 근로자가 조직 내에서 적극적으로 안전에 기여하는 태도를 의미하며, 능동적이고 자발적인 행동이 강조된다.

두 번째, 안전준수(Safety Compliance)란 근무자가 주어진 안전절차와 규정을 정확하게 준수하는 행동을 의미한다. 즉, 조직이 설정한 안전 규칙을 따르고, 정해진 절차에 맞춰 작업을 수행하는 것이 이에 해당한다.

안전준수는 다음과 같은 행동을 포함한다. 예를 들어 보호장비(PPE)를 착용하고, 안전절차를 엄격하게 따르는 행동, 작업 시 정해진 지침과 규정을 준수하여 사고를 예방하는 활동, 위험요소를 발견했을 때 즉시 보고하고 적절한 조치를 취하는 활동, 안전준수는 주어진 규칙을 따르는 비교적 수동적인 안전행동으로 볼 수 있으며, 이를 철저히 준수하는 것이 조직의 안전성과를 높이는 데 중요한 역할을 한다.

이러한 구분을 통해 볼 때, 안전참여는 조직의 안전문화 정착과 관련된 적극적이고 능동적인 행동이며, 안전준수는 개인이 기본적으로 따라야 하는 안전수칙을 준수하는 수동적이고 필수적인 행동으로 볼 수 있다.

Neal et al.(2000)은 안전행동을 안전참여와 안전준수의 두 가지 요소로 구분하였다. 이 연구에서는 안전준수를 필수적인 행동으로 정의하고, 안전참여는 조직의 전반적인 안전수준을 향상시키는 데 기여하는 행동으로 설명하였다.

이동연 등(2012)은 안전행동을 수동적 행동(안전준수)과 능동적 행동(안전참여)으로 구분하였다. 이는 기존 연구에서 제시한 개념을 보다 명

확하게 정리한 것으로, 안전준수는 정해진 절차를 따르는 소극적인 행동으로, 안전참여는 조직 내에서 안전수준을 개선하려는 적극적인 행동으로 설명되었다.

우상천(2014)은 안전참여 활동이 직접적으로 사고 예방에 영향을 미치는 것은 아니지만, 장기적으로 근무 환경의 안전성을 유지하는 긍정적인 역할을 한다고 보았다. 반면, 안전준수 행동은 근로자가 안전규정을 철저히 지킴으로써 사고 발생을 방지하는 직접적인 역할을 한다고 설명하였다.

김규형(2016)은 안전행동을 참여활동과 순응행동으로 구분하고, 안전참여는 조직의 안전수준을 향상시키기 위해 적극적으로 행동하는 것을 의미하며, 안전준수는 개인이 조직의 안전규정을 따르는 것을 의미한다고 설명하였다.

강근식 등(2017)은 기존 연구에서 제시된 안전참여와 안전준수의 개념을 확장하여, 안전행동을 구성하는 요소로 준수(Compliance), 습관(Habits), 실수(Errors), 위반(Violations)의 네 가지 요소를 포함시켰다. 이를 통해 안전행동을 보다 구체적으로 설명하며, 안전 리더십과의 관계를 분석하였다. 강근식 등의 연구에서 제시된 네 가지 안전행동 요소는 다음과 같다. 준수(Compliance)는 정해진 안전규정을 따르는 행동으로, 안전준수와 유사한 개념이며, 습관(Habits)은 반복적인 안전행동이 습관화되어 무의식적으로 실천되는 것이라 설명하였고, 실수(Errors)는 의도하지 않게 발생하는 실수로 인해 안전이 위협받는 상황이라 하였다. 또한 위반(Violations)은 개인적인 판단이나 의도적인 행동으로 인해 안전규정을 무시하는 행위라 하였다.

특히, 안전 리더십이 안전행동에 직접적인 영향을 미친다고 분석하였으며, 안전한 조직문화를 형성하기 위해서는 리더의 적극적인 개입과 교육이 필요하다고 주장하였다.

안전행동은 조직의 안전성과를 결정하는 중요한 요인으로, 연구자들은 이를 안전참여와 안전준수의 두 가지 범주로 구분하여 설명해 왔다. 안전참여는 근로자가 조직의 안전문화 형성에 기여하는 능동적인 행동이며, 안전준수는 개인이 안전규정을 준수하여 사고를 예방하는 수동적인 행동

으로 정의된다. 이러한 개념을 확장한 연구에서는 안전행동을 더욱 구체적으로 분석하며, 준수, 습관, 실수, 위반의 네 가지 요소를 포함하기도 하였다. 이를 통해 안전 리더십과의 관계를 명확히 규명하고, 조직에서 실질적으로 적용할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다. 실제 조직에서는 안전행동을 촉진하기 위해 다음과 같은 전략이 필요하다. 먼저 안전 리더십 강화하여야 한다. 리더가 솔선수범하여 안전 행동을 실천하고, 구성원들에게 지속적인 피드백을 제공해야 한다. 교육 및 훈련 프로그램 운영하여 안전 교육과 훈련을 정기적으로 시행하여 구성원들의 안전의식을 높인다.

조직 내에서 안전이 최우선 가치로 자리 잡도록 정책을 수립하고, 보상 체계를 운영한다. 마지막으로 모니터링 및 평가 시스템 도입하여 안전행동을 실천하는 구성원들에게 긍정적인 피드백을 제공하고, 안전 위반 행위에 대한 적절한 조치를 취해야 한다. 이와 같은 전략을 통해 조직은 안전행동을 강화하고, 궁극적으로 사고 예방과 안전문화 정착이라는 목표를 달성할 수 있을 것이다. 안전행동의 구성요소는 <표 2-14>로 정리하였다.

<표 2-14> 안전행동 구성요소

연구자(년도)	구성요소
Borman&Motowidlo(1993)	안전준수, 안전참여
Griffin&Neal(2000)	안전순응, 안전참여
Neal et al.(2000)	안전준수, 안전참여
안관영(2003)	안전참여 단일구성
Neal&Griffin(2006)	안전준수, 안전참여
한정원등(2009)	안전순응, 안전참여
신동필,이동은(2013)	안전순응행동, 안전참여행동
안관영(2013)	안전참여 단일구성
문기섭(2014)	안전준수활동, 안전통제
우상천(2014)	안전순응행동, 안전참여행동
조성환 등(2014)	안전수칙준수, 안전의식전파
정하진 등(2015)	안전순응행동, 안전참여행동

조정래(2015)	안전준수, 안전참여
권일준(2017)	안전순응행동, 안전참여행동
이석원(2017)	안전순응, 안전참여
이수원(2018)	안전준수, 안전참여
김민성 등(2019)	안전준수, 안전참여
나인기(2019)	순응안전행동, 능동안전행동
박창희(2019)	안전행동(안전준수인실천) 단일구성
김지윤(2020)	안전행동(단일차원)
이두희 등(2020)	안전순응행동, 안전참여행동
이종현,문광수(2020)	안전순응행동 단일구성
윤희석(2022)	안전준수, 안전참여
김혜리(2023)	안전준수, 안전참여
윤대식(2023)	안전준수, 안전참여

출처: 엄보용(2024: 47)

안전행동(Safety Behavior)은 조직 내에서 근로자들이 안전을 실천하고 유지하는 행동을 의미하며, 이는 사고 예방과 조직의 안전문화 형성에 중요한 역할을 한다. 안전행동이 효과적으로 발현되기 위해서는 조직의 리더가 안전을 강조하고 이를 구성원들에게 내재화할 수 있도록 유도하는 것이 필수적이다. 이러한 측면에서 안전 리더십(Safety Leadership)은 안전행동을 촉진하는 가장 중요한 요인 중 하나로 작용한다.

안전 리더십은 조직의 리더가 솔선수범하여 안전을 실천하고, 구성원들에게 안전의 중요성을 인식시키며, 이를 실천하도록 동기를 부여하는 과정이다. 연구자들은 안전 리더십과 안전행동이 밀접한 관계를 맺고 있으며, 특히 조직의 안전 분위기, 안전풍토, 신뢰관계, 조직문화 등이 안전행동에 영향을 미친다고 분석하였다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 안전 리더십과 안전행동의 관계를 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

제 4 절 선행연구 검토

1. 변혁적 리더십과 안전행동의 관계

조직의 안전을 단순히 지켜야 할 규칙이 아닌, 공동체적 가치로 내면화시키는 데 있어 리더십의 역할은 절대적이다. 특히 변혁적 리더십(transformational leadership)은 구성원 개개인의 내적 동기를 자극하고, 자율적 행동을 이끌어내는 데 탁월한 효과를 보이는 리더십 유형으로, 안전행동 실천에 핵심적인 영향을 미친다(Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

변혁적 리더는 단순한 명령이나 통제 방식이 아니라, 비전 공유와 개별적 배려를 통해 구성원의 자발적인 참여를 유도하며, 조직 전체의 안전문화를 선도한다. 이러한 리더십의 실천은 특히 안전행동(Safety Behavior)의 두 하위 요소인 안전준수(Safety Compliance)와 안전참여(Safety Participation) 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고된다(Neal & Griffin, 2006; 우상천, 2014).

1) 변혁적 리더십의 구성요소와 안전행동의 연결

Bass & Riggio(2006)가 제시한 변혁적 리더십의 네 가지 핵심 요소는 안전행동을 이해하는 데 중요한 분석 틀을 제공한다.

이상적 영향력(Idealized Influence)은 리더가 모범적 태도를 실천함으로써 구성원들에게 신뢰를 형성하고, 규범적 안전행동의 본보기를 제시한다. 예컨대, 보호구 착용을 숙선수범하거나 작업장 내 위험요소 제거에 앞장서는 행동은 구성원의 자발적 실천을 유도한다.

영감적 동기부여(Inspirational Motivation)는 조직의 안전 비전과 목표를 구체적으로 제시하고, 이를 구성원들이 이해하고 공감할 수 있도록 동기를 부여한다. 이는 구성원이 단기적 사고 회피보다 장기적인 안전문화 정착에 집중하도록 유도한다.

지적 자극(Intellectual Stimulation): 구성원들이 기존의 관행에 얽매이지 않고 안전 문제를 창의적으로 해결할 수 있도록 격려함으로써, 위험 예

측력과 대응 역량을 높인다. 이는 구성원들의 위험 감지와 보고 행동을 증가시키는 데 기여한다.

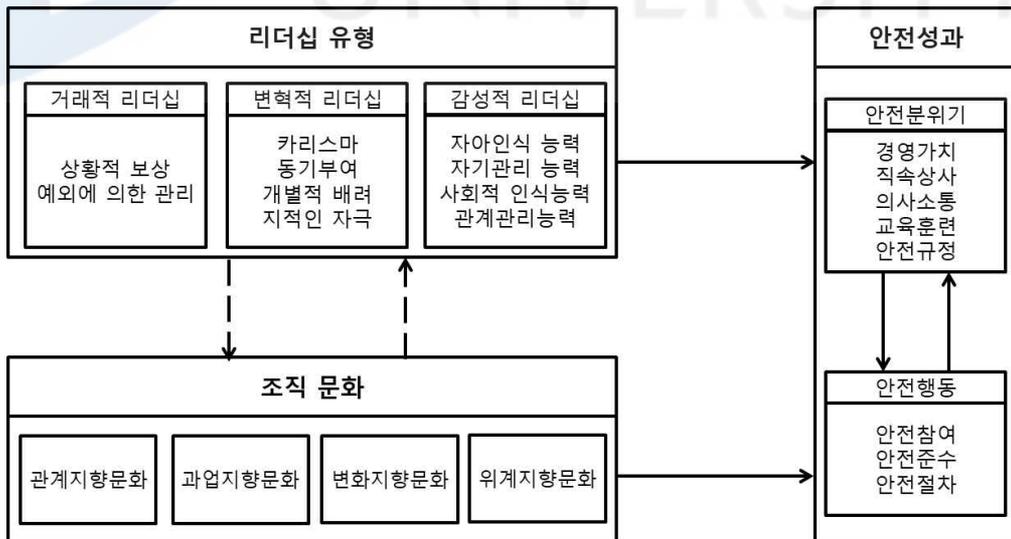
개별적 배려(Individualized Consideration)는 구성원 각자의 안전 관련 요구와 고민을 경청하고, 상황에 맞는 피드백을 제공함으로써 구성원들이 존중받고 있다는 감정을 느끼게 하고, 이는 곧 자발적인 안전행동 실천으로 이어진다.

2) 실증적 근거

변혁적 리더십이 안전행동에 미치는 영향은 다양한 연구에서 실증적으로 입증되고 있다.

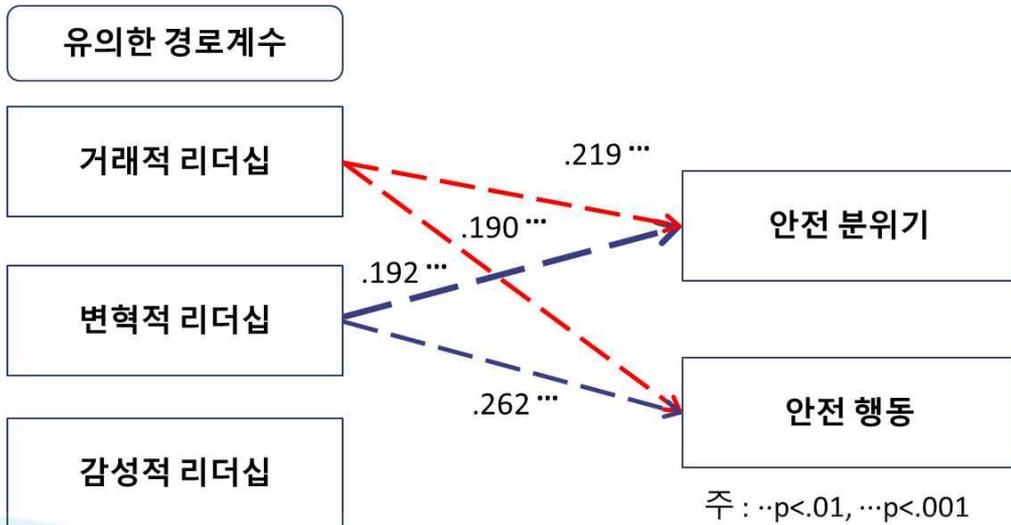
강인원(2013)은 건설업 근로자를 대상으로 한 연구에서, 변혁적 리더십이 보호구 착용, 위험 상황 인지 및 보고, 동료 지원 등 안전행동 전반에 유의미한 정적 영향을 미친다고 분석하였다. 특히, 리더의 정서적 지지와 신뢰 형성이 구성원의 자발적 행동에 영향을 주는 핵심 요인으로 작용하였다.

〈그림 2-3〉 강인원의 연구모형



특히, 강인원(2013)의 연구는 다양한 독립변수와 종속변수의 관계를 연구하면서 유형별 리더십이 안전행동에 미치는 영향을 확인하였다.

〈그림 2-4〉 강인원의 리더십 유형과 안전행동간의 연구결과



유형별 리더십이 안전행동에 영향을 미치는 결과를 보면, 안전 분위기의 영향관계와 같이 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 영향을 미치며, 감성적 리더십은 기각되어 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이동연 외(2012)는 실험연구를 통해, 변혁적 리더십이 조직의 안전 분위기를 형성하는 데 영향을 미치며, 이 분위기가 다시 안전참여행동을 강화하는 매개 변인 역할을 한다는 점을 밝혔다. 이는 리더의 행동이 단순한 상향식 전달이 아닌, 조직의 구조적 분위기 형성에 미치는 영향력을 시사한다.

구형희(2009)는 군 조직을 대상으로 한 연구에서, 변혁적 리더십을 발휘하는 간부일수록 부하 장병들의 안전수칙 준수율이 높고, 사고 발생률이 유의미하게 낮게 나타났다고 보고하였다. 이는 군과 같이 규율 중심의 조직 내에서도 변혁적 리더십의 긍정적 효과가 유의하게 작용함을 보여준다.

3) 시사점 및 적용 필요성

이러한 연구 결과들을 종합하면, 변혁적 리더십은 안전을 일방적 지시나 통제의 대상이 아닌, 구성원의 내면에서 자율적으로 실천되는 가치로 승화시키는 데 본질적인 역할을 한다. 특히, 리더가 구성원을 단순히 통제

하는 객체가 아닌 성장 가능한 주체로 바라볼 때, 안전행동은 일시적인 순응이 아닌 지속가능한 행동문화로 자리 잡게 된다.

이에 따라 조직은 리더의 리더십 유형을 진단하고, 변혁적 요소를 강화하기 위한 교육 및 코칭 시스템을 운영해야 한다. 특히, 산업현장이나 군조직처럼 위험이 상존하는 환경에서는 변혁적 리더십의 적용이 안전성장에 미치는 효과가 더욱 크기 때문에, 직무교육, 리더십 워크숍, 실습 중심의 교육훈련을 체계화할 필요가 있다.

2. 거래적 리더십과 안전행동의 관계

1) 거래적 리더십의 구성요소와 안전행동의 연계성

거래적 리더십(Transactional Leadership)은 조직 내 규범과 기준에 대한 명확한 설정을 기반으로, 구성원의 행동을 보상과 처벌이라는 명시적 수단을 통해 조정하는 리더십 유형이다(Bass, 1985). 이 리더십은 특히 안전준수 행동(Safety Compliance)과 같이 규칙 기반의 행위가 강조되는 영역에서 그 효과가 두드러진다.

거래적 리더십은 일반적으로 조건적 보상(Contingent Reward)과 예외적 관리(Management by Exception)의 두 축으로 구성된다. 조건적 보상은 조직이 요구하는 특정 행동이 성과로 이어질 때 이에 대한 보상을 제공하는 방식으로, 구성원이 보호구를 착용하거나 위험요소를 보고하는 등의 행동을 보다 성실히 수행하게끔 유도한다. 반면, 예외적 관리는 구성원의 행동을 지속적으로 감시하기보다, 위반이나 오류 발생 시에 한해 개입하여 시정을 유도하는 접근으로, 사고나 위반 시 신속한 피드백을 통해 구성원의 행동을 통제하는 데 효과적이다(Bass & Riggio, 2006). 이처럼 거래적 리더십은 구성원에게 명확한 기준을 제공하고, 행동의 결과에 따라 보상 또는 제재를 명료하게 제시함으로써 안전규정의 준수를 일관되게 유도할 수 있다.

이에 실증적 연구 근거를 살펴보면 이현주(2022)는 실험실 환경에서 근무하는 연구원을 대상으로 거래적 리더십과 안전행동 간의 관계를 분석

한 결과, 해당 리더십 유형이 안전행동에 긍정적인 영향을 미친다는 유의미한 결과를 제시하였다. 특히 조건적 보상이 뚜렷한 조직 환경일수록 구성원은 보호장비 착용, 사고 발생 시 즉각 보고 등의 행위를 충실히 이행하는 경향이 나타났으며, 안전교육의 수준이 높을수록 거래적 리더십의 효과가 더욱 강화되는 것으로 나타났다.

또한, 강인원(2013)은 건설업 근로자를 대상으로 한 연구에서 거래적 리더십이 안전준수 행동을 촉진하는 데 유의미한 역할을 한다고 보고하였다. 특히 작업 현장에서 위반 행위 발생 시 리더의 즉각적인 개입과 제재가 있을 경우, 구성원들은 안전 규정을 더욱 철저히 준수하는 것으로 나타났다. 이는 예외적 관리가 단기적이면서도 효과적인 행동 수정 메커니즘으로 작용함을 시사한다.

이동연 외(2012)의 연구 역시 이러한 논의를 뒷받침한다. 해당 연구에서는 거래적 리더십이 조직의 안전분위기를 형성하는 데 영향을 미치며, 그 분위기가 다시 구성원의 안전행동에 긍정적으로 작용한다고 보고하였다. 특히 작업 절차가 명확히 규정되고 규율이 중시되는 조직 환경에서 거래적 리더십은 안전규정 준수 행동을 유도하는 데 적합한 리더십 방식임을 실증적으로 확인하였다.

이론적 함의와 실천적 전략을 살펴보면 거래적 리더십은 외재적 동기(extrinsic motivation)를 활용하여 구성원의 행위를 비교적 단기간 내에 조정하는 데 효과적이다. 이는 특히 법률 및 규정이 명확하게 설정되어 있는 산업안전 분야와 같이 준법 기반의 조직 운영이 요구되는 환경에서 높은 실용성을 지닌다.

그러나 이 리더십 유형은 구성원의 자발적 참여나 장기적 헌신을 유도하는 데에는 제한적일 수 있다. 안전에 대한 일시적 규범 준수는 가능하나, 조직 전반의 자율적 안전문화 형성에는 한계가 존재한다. 따라서 조직은 거래적 리더십의 강점을 인지하되, 보다 심층적인 참여를 유도하는 변혁적 리더십이나 서번트 리더십과의 복합적 적용 전략을 모색할 필요가 있다. 이를 바탕으로 다음과 같은 실천 전략이 제안된다.

첫째, 안전수칙에 따른 보상과 처벌 기준을 구체적으로 제시하고, 구성

원 모두가 이를 명확히 인식할 수 있도록 지침화 및 시각적 안내자료를 병행하여 제공해야 한다. 이를 통해 행동에 대한 기대값이 명료해지고, 규범 준수율이 자연스럽게 높아진다.

둘째, 안전 위반이나 위험요소 식별 시 즉각적인 피드백 시스템을 운영하여, 구성원이 자신의 행동이 조직 전체에 미치는 영향을 체감할 수 있도록 해야 한다. 이는 리더의 개입이 단순한 제재가 아닌 교육적 피드백으로 받아들여질 수 있도록 설계되어야 한다.

셋째, 리더 대상의 조건적 보상 활용 교육 및 커뮤니케이션 역량 강화 훈련이 병행되어야 한다. 구성원이 단순히 보상을 위해서가 아니라 조직의 일원으로서 책임을 느끼고 행동하도록 하기 위해서는 리더가 긍정적 강화를 적절히 사용하는 기술을 갖추는 것이 중요하다.

3. 안전 리더십과 안전행동의 관계

조직 내에서의 안전 리더십(Safety Leadership)은 단순히 구성원에게 안전규정을 전달하고 준수하게 하는 수준을 넘어, 조직문화 전반에 걸쳐 안전을 핵심 가치로 내재화시키고, 구성원이 자율적으로 안전행동을 실천할 수 있도록 유도하는 전략적 리더십을 의미한다(Wu, Chen, & Li, 2008). 안전 리더십은 리더가 구성원에게 안전의 중요성을 지속적으로 강조하고, 조직 내 안전문화 형성을 선도하는 과정을 포함한다. 이러한 리더십은 전통적인 규율 기반 통제와는 다른 차원에서 구성원 스스로의 책임 있는 행동을 이끌어내는 동기부여의 핵심 요인으로 작용한다.

O'Dea와 Flin(2001)은 효과적인 안전 리더십이 구성원에게 내재적 동기를 부여하고, 이는 결과적으로 조직 전체의 안전성과(Safety Performance)를 향상시킨다고 지적하였다. 다시 말해, 리더의 안전 중심 행동은 단기적인 행동 통제보다는 구성원에게 안전의 가치를 내면화하도록 유도함으로써, 자발적이고 지속 가능한 안전행동을 실천하도록 만든다는 것이다. 이는 리더십이 ‘무엇을 지시하는가’보다 ‘어떻게 실천하며 모범을 보이는가’가 더 중요한 영향을 미친다는 점을 강조한다.

한편, 안전행동(Safety Behavior)은 조직 구성원이 직무 수행 과정에서 실천하는 안전 관련 모든 행동을 포함하며, 이는 조직의 안전성과를 직접적으로 측정할 수 있는 정량적 및 정성적 지표로 활용된다(Cooper & Philips, 2004; 김기식·박영석, 2002). Neal & Griffin(2006)은 안전행동을 안전준수 행동(Safety Compliance)과 안전참여 행동(Safety Participation)으로 이원화하여 구분하였다. 전자는 법적 규범이나 작업지침에 따라 개인이 안전수칙을 지키는 행동으로, 헬멧 착용, 기계 점검 등 일상적인 규정 준수 행위를 포함한다. 반면 후자는 구성원이 자발적으로 조직의 안전 향상에 기여하고자 하는 행동으로, 안전교육 참여, 위험요소 제언, 동료의 안전행동 피드백 등 보다 능동적이고 참여적인 행동 양상을 포함한다.

안전 리더십은 이러한 두 차원의 안전행동 모두에 직접적 영향을 미친다. Cohen & Colligan(1998)은 구성원이 리더의 언행을 통해 조직이 기대하는 안전행동의 기준을 학습하고, 리더가 안전에 대한 일관된 태도를 보일 때 구성원은 이를 모방하거나 내면화하는 경향을 갖는다고 분석하였다. 이는 사회학습이론(Social Learning Theory)의 관점에서 리더의 모델링 역할이 안전행동 촉진에 핵심임을 뒷받침한다.

국내 연구 역시 안전 리더십의 영향력을 일관되게 입증하고 있다. 이동연 외(2012)는 제조업체 근로자를 대상으로 한 실증연구를 통해 리더의 안전 리더십 수준이 조직의 안전 분위기(Safety Climate)에 정(+)의 영향을 미치며, 이러한 분위기가 다시 안전참여 행동을 증진시키는 매개 효과를 가지고 있음을 밝혔다. 이는 단순한 리더-구성원 간 관계를 넘어, 리더십이 조직 내 안전문화 및 분위기 형성의 핵심축임을 시사한다. 다시 말해, 리더 → 분위기 → 행동이라는 간접적 구조적 경로가 작동하고 있다는 점이 실증적으로 확인된 것이다.

강근식·신택현(2017)은 철도기관사를 대상으로 한 연구에서, 직속 상급자의 안전 리더십 수준이 높을수록 보호장비 착용, 작업 전 점검, 위험상황 보고 등의 안전행동이 강화된다는 결과를 제시하였다. 이는 작업자의 행동 변화가 리더와의 밀접한 상호작용, 특히 정서적 지지나 상황적 관

단에 기반한 리더십 행동에 의해 영향을 받는다는 것을 의미하며, 현장 중심의 리더십 실천이 효과적임을 보여준다.

박홍준(2014)은 영국 보건안전청(HSE)과 리프버러 대학교(Loughborough University)가 공동으로 개발한 안전문화 모델(Safety Culture Maturity Model)을 소개하며, 리더십이 안전문화의 기초이자 촉진자라는 점을 강조하였다. 특히 이 모델은 리더십의 질적 수준이 높아질수록 조직 전반의 안전의식, 역할 인식, 책임감 수준이 체계적으로 향상된다는 점을 5단계 성숙도 모형(Maturity Framework)으로 구조화하여 제시한다.

이경훈·박해천(2011)의 연구에서는 관리자 리더십이 단순히 명령과 통제 기능을 넘어서, 근로자와의 정서적 신뢰형성, 쌍방향 소통, 심리 사회적 안정감 조성에 기여함을 확인하였다. 이는 구성원이 안전행동을 실천하는 데 있어 인지적 요인뿐만 아니라 심리적 안정감과 리더와의 상호작용 질이 중요함을 나타낸다.

또한, 문광수·이재희·오세진(2013)은 관리자를 대상으로 한 안전 리더십 교육 프로그램이 실제 근로자의 안전행동 실천에 긍정적 영향을 미친다는 연구를 통해 교육과 리더십 역량 강화가 실질적 행동 변화를 이끌 수 있음을 입증하였다. 특히, 단순 지식 전달 중심의 교육이 아닌, 상황판단력, 정서적 공감, 행동 기반 피드백 및 모델링 능력 향상이 병행될 때 교육 효과가 더욱 극대화된다고 주장하였다. 소규모 사업장이나 군 조직과 같이 리더와 구성원의 접촉 빈도가 높은 조직에서는 리더십의 영향력이 더욱 직접적으로 작용할 수 있다.

이요한(2016)은 중소 현장에서 관리감독자의 리더십이 조직의 안전수준을 결정짓는 핵심 요인이며, 특히 비정형적 상황이 빈번한 근무 환경일수록 리더의 상황판단력과 구성원에 대한 관심 및 피드백 능력이 더욱 중요하다고 강조하였다.

종합적으로 볼 때, 안전 리더십은 구성원의 안전행동을 유도하고, 조직 내 자율적 안전문화 형성을 견인하는 핵심 전략이다. 안전 리더십이 조직 문화에 녹아들고 구성원과의 신뢰를 기반으로 정서적, 행동적 상호작용이 강화될 때, 구성원은 단순한 규정 준수자를 넘어 적극적 안전 참여자

(active safety participant)로서 역할을 수행하게 된다. 따라서 조직은 안전 리더십을 단기적 통제가 아닌, 전략적 역량 개발 요소로 인식하고, 이에 대한 구조적 지원체계(정기교육, 성과 피드백, 리더 평가 시스템 등)를 구축해야 할 것이다.

안전 리더십과 안전행동 간의 관계를 실증적으로 입증한 국내외 선행연구는 다음 <표 2-15>에 요약 정리하였다.

<표 2-15> 안전 리더십과 안전행동 선행연구

연구자	연구설계		연구결과
	독립변수	종속변수	
강인원 (2013)	거래적 리더십 변혁적 리더십 감성적 리더십	안전행동	안전행동 전체에 대해 관계지향문화와 위계지향 문화가 유의한 영향
강근식, 신태현 (2017)	안전 리더십	안전행동	직속 상급자의 안전 리더십이 기관사의 안전행동에 직접적인 영향
오정일 (2016)	안전 리더십	안전성과	안전 리더십은 안전풍토, 안전성파에 정(+)의 효과를 미친다.
이수원 (2018)	안전 리더십	안전행동	안전 리더십은 안전행동(안전참여, 안전규칙준수)에 정(+)의 효과를 미친다.
이덕희 (2022)	근로자 참여	불안전행동	경영자의 안전 리더십은 근로자의 불안정한 행동을 방지
남정기 (2022)	안전 리더십	안전행동	안전 리더십은 안전 역할행동, 안전행동, CSR인식에 정(+)의 영향
이경훈, 박해천 (2011)	안전 리더십	안전행동	안전 리더십에 있어 개인 안전행동의 변화에 특히 영향을 미치는 요인으로 안전보건 행동 및 활동, 작업자와의 신뢰관계
문광수 외 (2013)	안전 리더십 교육	안전행동	관리자를 대상으로 실시한 안전 리더십 교육이 구성원의 안전행동 증가

출처: 선행연구를 중심으로 연구자 정리

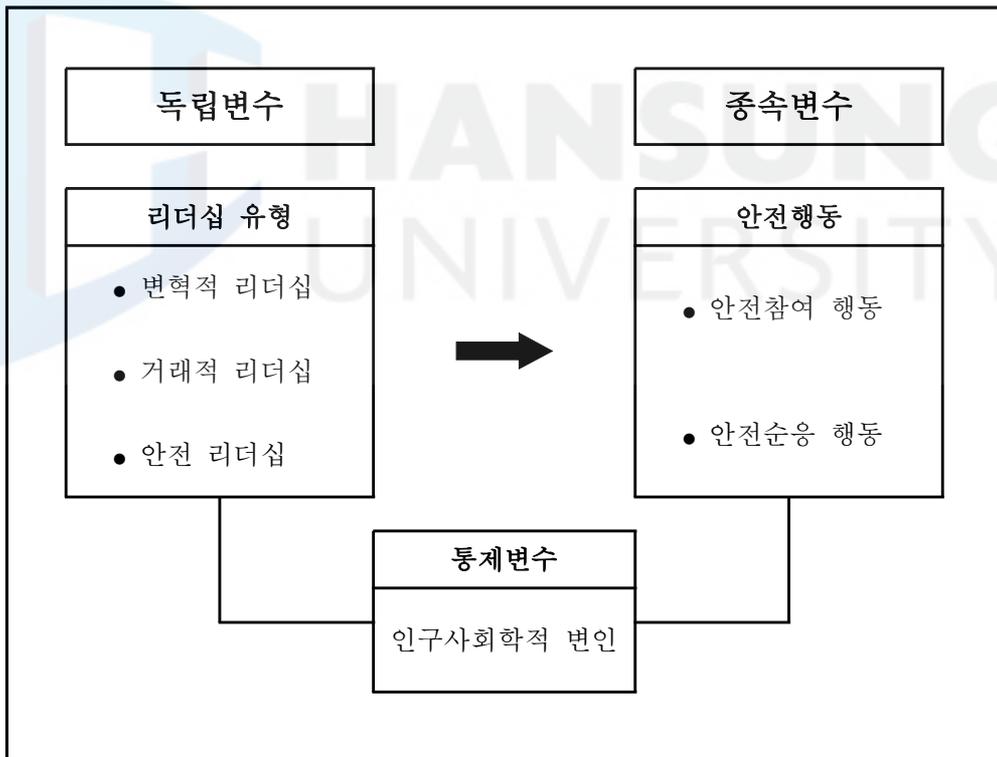
제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형 및 연구 문제

1. 연구모형

본 연구는 앞장에서 살펴본 것과 같이 리더십, 안전행동의 다양한 선행 연구를 준용하여 연구모형을 설계하였다. 연구모형은 리더십에 따라 안전행동에 영향이 있으며, 그로 인해 안전관리가 한층 강화된다는 것이다. 이에 본 연구를 위해 수립한 연구모형은 <그림 3-1> 과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



이러한 연구 모형을 토대로 상급자의 리더십이 부하의 안전행동에 미치는 영향을 확인하기 위한 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

2. 연구가설

〈가설1〉 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

최수일 외(2006)는 건설현장 관리자들이 사용하는 리더십 유형이 조직의 효율성과 구성원 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 그 결과, 변혁적 리더십을 발휘하는 현장소장일수록 구성원들의 업무 몰입과 만족도, 상호 신뢰 수준이 높아지는 경향을 보였다. 특히 구성원 개인의 상황을 고려한 배려, 동기부여를 통한 비전 제시, 창의적 사고 유도 등의 특성이 구성원들의 자발적이고 협력적인 행동을 촉진하는 데 기여함을 밝혔다. 이러한 점은 조직 구성원의 자율적 안전행동이나 안전문화 형성과도 밀접한 관련이 있음을 시사한다.

이경훈과 박해천(2011)은 산업 현장의 관리자 리더십이 작업 환경 내 안전 분위기와 문화 형성에 미치는 영향을 중점적으로 분석하였다. 연구 결과에 따르면, 관리자들이 명확한 안전기대치를 제시하고, 지속적인 피드백과 교육을 통해 안전을 강조할 때, 구성원들 역시 그러한 기준을 자연스럽게 내면화하여 안전규범을 실천하는 경향이 나타났다. 특히 관리자 스스로가 안전한 행동을 모범적으로 보여주는 것이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 변혁적 리더십의 행동 특성 과도 유사하며, 리더의 행동이 부하의 안전참여 및 순응행동에 결정적 영향을 미칠 수 있음을 보여준다.

가설 1-1. 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전참여 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전순응 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈가설2〉 상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

거래적 리더십은 구성원의 안전규칙 준수 및 절차 이행을 강조하는 데 적합한 리더십 방식으로 간주 된다. 실제로 거래적 리더는 안전규정 위반 시 즉각적인 피드백과 시정 조치를 제공하며, 이를 통해 구성원들이 위험 요소에 대해 경계하고, 규정된 안전 기준에 따라 행동하게 하는 통제적 효과를 낼 수 있다. 선행연구에서도 거래적 리더십과 안전행동 간의 연관성이 다수 확인되고 있다. 예를 들어, Bass(1985)는 거래적 리더십이 구성원의 성과 수준 유지에 기여하며, 과업 명료성과 통제력을 기반으로 한 리더십이 규범적 행동 유도에 효과적이라고 보았다. 특히 조건부 보상(contingent reward)과 예외적 관리(active management by exception)는 구성원의 규칙 준수 행동을 강화하는 핵심 메커니즘으로 작용한다.

국내 연구로는 정하진 외(2015)가 기업의 안전 리더십 유형과 안전행동의 관계를 분석한 결과, 거래적 리더십은 정해진 안전지침 준수와 절차적 일관성 확보에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 거래적 리더십의 구조화된 통제와 보상 체계가 구성원에게 안전 규칙에 대한 명확한 인식과 책임감을 부여한다고 분석하였다. 또한, 김기식과 박영석(2002)은 기업 내 관리자들이 안전수칙 위반에 대해 일관된 피드백과 처벌을 제공할 때, 구성원들은 사고 예방을 위한 행동에 더욱 적극적으로 반응하게 된다고 보았다. 이는 거래적 리더십이 안전순응 행동(safety compliance)을 유도하는 데 실질적인 역할을 할 수 있음을 보여준다.

결과적으로, 거래적 리더십은 리더와 구성원 간의 보상-의무 관계에 기초하여 안전규범 준수를 강화하고, 이는 부하의 안전행동(특히 순응행동)을 유도하는 데 긍정적 영향을 미치는 요인임을 다수 연구에서 확인하고 있다. 따라서 “상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다}”라는 가설은 타당한 분석 틀로 적용될 수 있다.

가설 2-1. 상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전참여 행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

가설 2-2. 상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전순응 행동에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

〈가설3〉 상급자의 안전 리더십은 부하의 안전행동에 정(+)의 영향을 미칠것이다.

조직 내에서 리더십은 안전문화를 형성하고 구성원의 안전행동을 이끌어내는 핵심 요인으로 작용한다. 이 중 안전 리더십(safety leadership)은 리더가 안전을 최우선 가치로 삼고, 이를 조직 전체에 체계적으로 확산시키는 리더십 형태로, 직무 수행 과정에서 발생할 수 있는 위험을 사전에 예방하고, 안전한 작업환경을 유지하도록 유도하는 역할을 한다.

안전 리더십은 단순히 안전규정의 전달자에 그치지 않고, 모범적 행동을 통해 구성원들에게 안전의 중요성을 인식시키고 자율적 참여를 이끄는 상호작용적 리더십이다. 리더가 일관되게 안전을 강조하고, 위험에 대한 신속한 피드백과 예방적 조치를 취하는 태도는 부하 직원이 안전을 중요하게 인식하고 실천하는 행동으로 이어질 수 있다.

선행연구에서도 이러한 안전 리더십의 효과는 실증적으로 입증되어 왔다. Wu, Chen, & Li(2008)는 관리자의 안전 리더십이 작업 현장의 집단 행동 규범 형성에 기여한다고 보았으며, 리더가 안전을 중시하는 태도를 지속적으로 보일수록, 구성원 역시 조직 내 안전규범을 내면화하고 실천할 가능성이 높다고 분석하였다.

O'Dea & Flin(2001)은 리더가 안전을 중요하게 인식하고 구성원에게 피드백과 칭찬을 제공할 경우, 구성원은 보다 능동적이고 책임감 있게 안전을 실천하게 된다고 하였다. 이들은 안전 리더십이 구성원의 심리적 안전감과 동기를 고양시키며, 사고 예방 행동을 유도하는 동인이 된다고 보았다.

또한, 국내 연구에서도 유사한 결과가 확인되고 있다. 문광수 외(2018)는 산업현장 관리자들의 안전 리더십이 구성원의 안전지각, 안전참여, 규정준수 등 다양한 안전행동에 긍정적인 영향을 미친다고 보고하였다. 특히, 상급자의 안전 리더십 수준이 높을수록 구성원은 위험요소를 능동적으로 식별하고, 동료 간 협력과 예방중심의 행동을 실천하는 경향이 강해진다고 분석하였다.

이러한 연구 결과들은 리더의 안전 중심 태도, 모범적 실천, 명확한 기

준 제시 등이 구성원의 안전순응 및 참여행동을 유도하는 데 결정적인 역할을 할 수 있음을 뒷받침하며, “상급자의 안전 리더십은 부하의 안전행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다”라는 가설의 이론적 근거를 제공한다.

가설 3-1. 상급자의 안전 리더십은 부하의 안전참여 행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 상급자의 안전 리더십은 부하의 안전순응 행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.



제 2 절 주요 변수의 조작적 정의 및 분석방법

1. 주요 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 리더십 유형 및 안전행동에 대한 측정 도구는 국내외 선행연구에서 신뢰도 및 타당성이 검증된 문항들을 바탕으로 선정하였으며, 본 연구의 목적 및 조사 대상의 특성에 적합하도록 일부 문항을 수정·보완하여 구성하였다. 모든 문항은 5점 Likert 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 ~ 5점: 매우 그렇다)로 구성되었으며, 각 변수별 구성 문항의 신뢰도를 확인한 결과, Cronbach's α 값이 모두 0.70 이상으로 나타나 내적 일관성이 확보되었다.

가. 리더십

리더십의 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위한 설문지는 연구목적에 맞추어 Tepper와 Percy(1994)에 의해 개발된 MLQ-X의 수정판 24개 문항을 측정하였다. 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 측정하기 위한 설문지 구성은 ① 카리스마 6개 항목 ② 영감적 동기 부여 6개 항목 ③ 지적자극 3개 항목 ④ 개별적 배려 3개 항목 ⑤ 조건적 보상 I(약속) 3개 항목 ⑥ 조건적 보상 II(보상) 3개 항목 등이다.

안전 리더십 척도는 이계열(2014), Schwar & Kallus(2015), Kines et al.(2011)의 연구에서 검증된 문항을 토대로, 관리자 수준에서의 안전 강조, 모범적 행동, 피드백 등을 반영한 5개 항목으로 구성되었다. Cronbach's α 값은 .82로 신뢰도 기준을 만족하였다. 다음은 문항 예시는 “상급자는 항상 안전을 최우선으로 강조한다.”, “상급자는 작업 일정이 촉박하더라도 안전 규칙을 지키도록 격려한다.”

나. 안전행동

안전행동은 Neal & Griffin(2006)이 제시한 참여행동과 순응행동의 이차원적 구조를 바탕으로 하며, Harvey et al.(2002) 및 김기식·박영석(2002)의 연구에서 활용된 문항을 참고하였다. 참여행동은 자발적 아이디어 제안 및 협력행동을 중심으로, 순응행동은 규정 준수 및 보호장비 착용 등 규범적 행동을 중심으로 각각 5개 문항으로 구성하였다. 참여행동의 Cronbach's α 는 .83, 순응행동은 .81로 나타났다. 예시는 참여행동은 “나는 안전 개선을 위한 아이디어를 제안한다.”, 순응행동은 “나는 정해진 절차대로 업무를 수행한다.” 등으로 구성하였다. 측정도구의 구성과 출처는 아래 <표 3-4> 로 정리하였다.

<표 3-1> 측정도구의 구성과 출처

변인	구성요인	문항수	문항번호	출처	
독립변인	변혁적 리더십	카리스마	I -1,4,6,9,18,24	Tepper & Percy(1994) MLQ-X 이창원	
		영감적 동기부여	I -5,13,19,20,21,22		
		지적 자극	I -7,15,1		
		개별적 배려	I -2,11,12		
	거래적 리더십	조건적 보상 I	I -3,8,14		
		조건적 보상 II	I -10,16,23		
	안전 리더십	안전강조	5		I -25,26,29
		모범적 행동			I -28
		피드백			I -27
종속변인	안전참여	5	II -1,2,3,4,5	Neal & Griffin(2006), Harvey et al.(2002) 및 김기식·박영석(2002)	
	안전순응	5	II -6,7,8,9,10		
인구통계학적 변수		7	III-1,2,3,4,5,6,7		
총 문항		46			

2. 자료수집 및 분석방법

가) 자료수집

본 연구는 상급자의 리더십이 부하의 안전행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 육군 장병 대상으로 설문조사를 진행하였다.

이를 위해 전·후방 각지에서 근무 중인 310명 대상으로 설문을 직접 배포하고 회수하였다. 이 중 310부의 설문지가 회수되었고(응답률, 100%) 회수된 설문지 중 불성실하게 응답한 4부를 제외한 306부를 실증 분석에 활용하였으며, 설문조사를 통해 수집된 자료의 분석 결과를 토대로 변인들 간의 관계를 규명하였다.

나) 연구자료 분석방법

본 연구는 SPSS 통계프로그램을 활용하여 수집된 자료를 체계적으로 분석하고, 연구가설을 검증하였다. 분석은 다음과 같은 단계로 진행되었다. 우선, 응답자의 인구 통계적 특성 및 각 변수의 기본 특성을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시하였다. 이를 통해 연구 대상자의 연령, 계급, 경력 등 분포와 각 변수(상급자의 리더십, 안전행동)의 평균과 표준편차를 산출하여, 데이터의 전반적인 경향성과 분포를 확인하였다. 기술통계 분석 결과는 연구대상의 대표성을 평가하고, 변수 간 비교의 기초 자료로 활용되었다. 다음으로, 설문 도구의 신뢰성과 타당성을 검토하기 위해 신뢰도 분석과 타당도 분석을 수행하였다. 신뢰도 분석에서는 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 값을 계산하여 각 척도의 내적 일관성을 확인하였으며, 타당도 분석에서는 각 변수가 이론적으로 정의된 개념을 얼마나 잘 반영하고 있는지를 검증하기 위해 요인분석을 실시하였다. 이를 통해 설문 도구의 측정 적합성을 확보하였다. 변수 간 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석을 진행하였다. 상관분석은 상급자의 리더십이 부하의 안전행동과 어떤 방향으로 연관되어 있는지, 그리고 각 변수 간 상호작용의 강도를

과약하는 데 활용되었다. 이를 통해 독립변수와 종속변수 간의 초기 연관성을 확인하고, 변수 간의 연계성을 시각화하였다. 마지막으로, 회귀분석을 통해 상급자의 리더십이 장병들의 안전행동에 미치는 영향을 구체적으로 분석하였다. 회귀분석에서는 독립변수인 상급자의 각 리더십이 종속변수인 안전참여 행동, 안전순응 행동에 미치는 상대적 중요도와 영향력을 평가하였다. 이를 통해 연구가설의 지지 여부를 검증하였으며, 독립변수들이 종속변수에 미치는 직접적인 영향을 명확히 도출하였다. 이와 같은 분석 절차는 연구의 신뢰성과 타당성을 높이며, 연구결과가 육군 장병의 안전행동에 영향을 미치는 요인을 실질적으로 설명할 수 있도록 설계되었다. 분석결과는 연구가설의 검증과 군 조직의 안전문화 향상을 위한 실증적 자료로 활용될 수 있다.



제 4 장 분석결과

제 1 절 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구의 분석 대상은 육군에 복무 중인 장병 총 306명으로, 응답자의 일반적 특성은 다음과 같다.

첫째, 성별은 남성이 292명(95.4%)으로 대부분을 차지하였으며, 여성은 14명(4.6%)으로 나타났다. 이는 현재 육군 조직 내 남성 중심 구조의 현실을 반영하는 결과로 해석된다.

둘째, 연령대는 30대가 171명(55.9%)으로 가장 많았고, 40대가 113명(36.9%)으로 그 뒤를 이었다. 20대는 19명(6.2%), 50대 이상은 3명(1.0%)으로 나타나, 대체로 중간 관리자급 인력이 다수를 구성하고 있음을 보여준다.

셋째, 학력 수준은 대졸 이상이 전체의 과반을 차지하였다. 구체적으로 대졸이 106명(34.6%)으로 가장 많았고, 전문대 재학 또는 졸업이 71명(23.2%), 고졸이 54명(17.6%), 대학 재학 중인 인원이 68명(22.2%), 대학원 졸업자가 7명(2.3%)으로 나타났다.

넷째, 계급 분포를 살펴보면, 상급사 및 원사 계급이 244명(79.7%)으로 가장 많았으며, 하사 및 중사가 56명(18.3%), 장교는 6명(2.0%)으로 집계되었다. 이는 본 연구가 중간 간부 이상을 주된 대상으로 하였음을 보여준다.

다섯째, 병과는 보병이 206명(67.3%)으로 대부분을 차지하였으며, 포병·기갑·방공 병과는 53명(17.3%), 그 외 기타 병과가 47명(15.4%)을 차지하였다. 이는 보병 중심의 표본 구성을 반영하는 것으로, 결과 해석 시 병과별 특성을 고려할 필요가 있다.

여섯째, 직책은 대대급 직책이 147명(48.0%)으로 가장 많았고, 중대급이 115명(37.6%), 연대 및 사단급 이상이 44명(14.3%)이었다. 이는 대대급 이하의 실무 단위에서 활동하는 인원이 본 연구 표본의 주를 이루고 있음을 보여준다.

마지막으로, 근무지는 전방 사단 및 여단 지역에서 근무하는 응답자가 220명(71.9%)으로 가장 많았으며, 후방 지역 46명(15.0%), 제2작전사령부 지역 36명(11.8%), 육군본부 및 국직부대 4명(1.3%)으로 구성되었다. 이는 본 연구가 전방 실무부대 중심의 응답자에 초점을 맞추고 있음을 시사한다.

종합적으로 볼 때, 본 연구의 표본은 육군 내 중간 간부급, 보병 중심, 전방 실무지휘관을 중심으로 구성되어 있으며, 이는 리더십과 안전행동 간 관계를 실무 중심의 실제적 맥락에서 파악하고자 하는 본 연구의 목적과 부합한다고 할 수 있다.



<표 4-1> 표본의 일반적 특성

		빈도	비율(%)
성별	남자	292	95.4
	여자	14	4.6
연령	20대	19	6.2
	30대	171	55.9
	40대	113	36.9
	50대	3	1.0
학력	고졸	54	17.6
	전문대재졸	71	23.2
	대재	68	22.2
	대졸	106	34.6
	대학원졸	7	2.3
계급	하사/중사	56	18.3
	상급자/원사	244	79.7
	장교	6	2.0
병과	보병	206	67.3
	포병/기갑/방공	53	17.3
	기타병과	47	15.4
직책	중대급	115	37.6
	대대급	147	48.0
	연대/사단급	39	12.7
	사단급 이상	5	1.6
근무지	전방 사/여단	220	71.9
	후방	46	15.0
	2작사	36	11.8
	육/국직	4	1.3
전체		306	100.0

제 2 절 측정변수에 대한 타당성 및 신뢰도 검증

1. 타당성 검증

1) 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과

본 연구에서는 측정 도구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(EFA, Exploratory Factor Analysis)을 실시하였다. 요인분석의 방법으로는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 사용하였으며, 요인의 회전 방법은 직각회전 방식인 베리맥스(Varimax) 방식을 적용하였다. 요인 수는 일반적인 기준에 따라 고유값(Eigenvalue) 1.0 이상인 경우를 기준으로 결정하였고, 각 문항의 요인적재량이 0.50 미만인 경우는 해석에서 제외하였다.

변혁적 리더십 항목에 대한 탐색적 요인분석 결과, 다음과 같은 타당성 및 구성 적합성이 확인되었다.

먼저 카이저-마이ер-올킨(Kaiser-Meyer-Olkin, KMO) 표본적합도 지수는 0.864로 나타나 요인분석에 적합한 데이터임을 시사하였다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과 $\chi^2(66) = 2130.557, p < .001$ 로 유의하게 나타나, 변수 간 상관성이 요인분석에 적절하다는 전제를 만족하였다.

요인분석 결과, 변혁적 리더십은 단일 요인으로 추출되었으며, 해당 요인의 고유값은 6.103, 총 누적 설명력은 50.857%로 나타났다. 이는 변혁적 리더십이라는 개념이 하나의 공통된 차원으로 구성되어 있음을 의미하며, 설명력 또한 사회과학 분야에서 일반적으로 수용 가능한 기준(40~60%)을 충족하는 수준으로 해석된다.

요인적재량 분석에서는 총 12개 문항이 하나의 요인에 유의하게 적재되었으며, 요인적재량은 0.524 ~ 0.813 범위로 나타났다. 구체적으로 가장 높은 적재량을 보인 항목은 리더십22(.813)이었으며, 그 외에도 리더십4(.774), 리더십18(.772), 리더십15(.764), 리더십7(.758) 등 다수의 문항이 .70 이상의 높은 적재량을 보여 측정 문항의 내적 일관성이 매우 우수함을 나타냈다.

또한, 요인적재량이 낮은 항목으로는 리더십24(.524), 리더십5(.549)가 있었으나, 기준선(0.50)을 초과하였기에 분석에 포함되었다. 최종적으로

로 해당 요인에 포함된 문항들의 평균값을 산출하여 하나의 변수로 통합하고, 이 구성요소를 ‘변혁적 리더십’으로 명명하였다.

이상의 분석결과는 변혁적 리더십을 측정하기 위한 문항들이 하나의 일관된 구성요인을 반영하고 있으며, 이 요인이 이론적 구성 개념에 부합하는 방식으로 유의하게 작동하고 있음을 실증적으로 뒷받침한다. 따라서 본 연구에서 사용된 변혁적 리더십 측정 도구는 타당성을 확보한 신뢰 가능한 도구로 판단된다.

<표 4-2> 변혁적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과

	요인명	고유값	변량	누적변량
	변혁적 리더십			
리더십22	.813			
리더십4	.774			
리더십18	.772			
리더십15	.764			
리더십7	.758			
리더십19	.745			
리더십6	.725	6.103	50.857	50.857
리더십13	.701			
리더십20	.692			
리더십17	.678			
리더십5	.549			
리더십24	.524			

KMO=.864, $\chi^2=2130.557$, df=66, p=.000

2) 거래적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과

거래적 리더십 항목의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방식은 주성분 분석(Principal Component Analysis)이며, 요인 회전은 베리맥스(Varimax) 방법을 적용하였다. 요인 수는 고유값 1.0 이상을 기준으로 결정하였고, 요인적재량이 0.5 미만인 문항은 분석에서 제외하였다.

분석결과, 거래적 리더십은 단일 요인(one factor)으로 추출되었으며, 고유값(Eigenvalue)은 1.921, 총 누적 설명력은 64.028%로 나타났다. 이는 거래적 리더십을 구성하는 문항들이 하나의 일관된 요인으로 잘 묶이고 있으며, 사회과학 연구에서 일반적으로 수용되는 설명력 기준(60% 이상)을 충족하는 것으로 평가할 수 있다.

KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표본적합도 지수는 0.638로 나타났으며, 이는 요인분석 수행을 위한 최소 기준(0.60)을 상회하므로 분석이 가능함을 의미한다. 또한, Bartlett의 구형성 검정 결과 $\chi^2(3) = 191.599$, $p < .001$ 로 통계적으로 유의미하게 나타나, 변수 간 상관관계가 요인분석에 적절함을 뒷받침한다.

요인적재량을 살펴보면, 총 3개 문항이 하나의 요인에 적절히 적재되었다. 가장 높은 요인 적재값을 보인 항목은 리더십16(.862)이었으며, 리더십10(.773), 리더십23(.762) 순으로 나타났다. 세 문항 모두 0.70 이상의 높은 요인적재값을 보이며, 거래적 리더십의 개념을 설명하는 데 충분한 타당성을 지닌 항목으로 평가된다.

최종적으로 이들 세 문항의 평균값을 산출하여 하나의 변수로 통합하였으며, 해당 구성요인에 ‘거래적 리더십’이라는 변수명을 부여하였다.

이상의 결과는 거래적 리더십을 구성하는 측정항목들이 이론적 구성개념에 부합하고 내적 일관성이 확보된 단일차원의 타당한 요인으로 해석될 수 있음을 나타내며, 해당 측정 도구는 본 연구에서 신뢰할 수 있는 도구로 사용 가능함을 시사한다.

<표 4-3> 거래적 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과

	요인명			
	거래적 리더십	고유값	변량	누적변량
리더십16	.862			
리더십10	.773	1.921	64.028	64.028
리더십23	.762			

KMO=.638, $\chi^2=191.599$, df=3, p=.000

3) 안전 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과

본 연구에서는 안전 리더십의 타당성을 검토하고자 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법으로는 주성분 분석(Principal Component Analysis)을, 요인 회전 방식으로는 베리맥스(Varimax) 방식을 사용하였으며, 일반적인 기준에 따라 고유값 1.0 이상의 요인을 유지하였고, 모든 문항의 요인적재량이 0.50 이상임을 확인한 후 분석에 포함시켰다.

요인분석 결과, 안전 리더십은 단일 요인(one factor)으로 추출되었으며, 해당 요인의 고유값(Eigenvalue)은 3.550, 총 누적 설명력은 71.002%로 나타났다. 이는 안전 리더십을 구성하는 문항들이 하나의 일관된 개념을 잘 설명하고 있으며, 단일차원으로 통합 가능한 구성을 이루고 있음을 의미한다. 특히, 설명력 71%는 사회과학 연구 기준에서도 매우 높은 수준으로, 측정항목들이 이론적 개념을 효과적으로 반영하고 있음을 보여준다.

요인분석의 적합성을 확인한 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 지수는 0.822로 나타났으며, 이는 요인분석 수행에 적합한 우수한 수준의 수치로 해석된다. 또한 Bartlett의 구형성 검정 결과는 $\chi^2(10) = 1041.657$, $p < .001$ 로 유의미하게 나타나, 변수 간 상관관계가 요인분석을 진행하기에

적절함을 통계적으로 입증하였다.

요인적재량을 구체적으로 살펴보면, 총 5개 문항이 단일 요인에 모두 강하게 적재되었으며, 요인 적재값은 .674에서 .895까지 분포하였다. 가장 높은 적재량을 보인 항목은 리더십28(.895)이었고, 리더십29(.892), 리더십27(.886), 리더십26(.845), 리더십25(.674) 순으로 나타났다. 이는 각 항목이 안전 리더십이라는 구성 개념에 매우 강하게 연결되어 있으며, 측정 도구로서의 구성 타당성이 매우 높음을 의미한다.

이에 따라 이들 항목의 산술평균을 산출하여 단일 변수로 통합하였고, 해당 요인을 ‘안전 리더십’이라는 변수명으로 명명하였다.

이상의 결과는 안전 리더십을 구성하는 문항들이 개념적으로 일관되고, 통계적으로도 단일 요인으로 통합 가능한 구조를 가지고 있음을 보여준다. 따라서 본 연구에서 사용된 안전 리더십 척도는 신뢰할 수 있는 타당한 측정 도구로서 활용 가능성을 시사한다.

<표 4-4> 안전 리더십에 대한 탐색적 요인분석 결과

	요인명 안전 리더십	고유값	변량	누적변량
리더십28	.895			
리더십29	.892			
리더십27	.886	3.550	71.002	71.002
리더십26	.845			
리더십25	.674			

KMO=.822, $\chi^2=1041.657$, df=10, p=.000

4) 안전행동에 대한 탐색적 요인분석 결과

본 연구는 육군 장병의 안전행동을 구성하는 하위 요인을 규명하고, 그 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 분석 방법은 주성분 분석(Principal Component Analysis)을 사용하였고, 요인 회전 방식은 직각 회전인 베리맥스(Varimax)를 적용하였다. 요인 수는 고유값 1.0 이상을 기준으로 하였으며, 요인적재량이 0.5 이하인 문항은 분석에서 제외하였다.

분석결과, 안전행동은 총 2개의 요인으로 추출되었으며, 각각의 고유값은 3.134, 2.965로 나타났다. 두 요인의 총 누적 설명력은 76.238%로, 측정된 문항들이 두 가지 요인으로 안정적으로 구조화되어 있음을 시사한다. 이와 같은 설명력 수준은 사회과학 분야에서 매우 높은 수준에 해당하며, 안전행동의 개념을 두 개의 하위요인으로 구분하여 설명하는 것이 통계적으로 적절하다는 점을 의미한다.

요인분석의 적합성 검증을 위한 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 표본적합도는 0.725로 분석에 적합한 수준으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과도 $\chi^2(28) = 1907.092, p < .001$ 로 유의하게 나타나, 분석을 위한 변수 간 상관관계 구조가 통계적으로 타당함을 보여주었다.

추출된 두 요인은 이론적으로 '안전참여 행동'과 '안전순응 행동'으로 구분되었으며, 각각의 문항은 다음과 같이 적재되었다.

요인 1: 안전참여 행동

이 요인은 안전활동에의 자발적 개입, 위험요소 제언, 조직적 개선 참여 등을 반영하는 구성요소로서, 총 4개 문항이 유의미하게 적재되었다.

안전4(.939), 안전5(.927), 안전3(.832), 안전1(.805)

적재량이 모두 0.80 이상으로 매우 높게 나타났으며, 안전행동의 자발성과 참여성을 측정하는 데 높은 내적 일관성을 보여준다.

요인 2: 안전순응 행동

이 요인은 규정된 절차, 지침, 규율 등을 따르는 행동을 반영하며, 다음 4개 문항이 포함되었다.

안전10(.941), 안전8(.881), 안전6(.854), 안전9(.677)

해당 문항들 역시 모두 기준치(0.50)를 상회하며, 안전규정의 준수 측면을 충실히 반영하는 것으로 확인되었다.

요인 간 교차 적재는 미미한 수준이었으며, 각 문항은 이론적 기대에 부합하는 하위 요인에 명확히 적재되었다. 예를 들어, 안전4, 안전5 등은 참여 요인에만 집중적으로 적재되었으며, 안전10, 안전8 등은 순응 요인에만 강하게 적재되었다.

이상의 결과를 바탕으로 두 요인의 각 문항에 대한 평균값을 산출하여 각각 ‘안전참여 행동’과 ‘안전순응 행동’이라는 변수로 사용하였다. 결과적으로, 본 연구에서 사용된 안전행동 측정 도구는 두 가지 하위 구성요소 간의 구조적 구분이 명확하며, 구성 개념의 타당성이 입증된 것으로 해석할 수 있다.

<표 4-5> 안전행동에 대한 요인분석 결과

	요인명		고유값	변량	누적변량
	안전참여	안전순응			
안전4	.939	-.016			
안전5	.927	.040	3.134	39.175	39.175
안전3	.832	.307			
안전1	.805	.143			
안전10	.137	.941			
안전8	.024	.881	2.965	37.063	76.238
안전6	.071	.854			
안전9	.167	.677			

KMO=.725, $\chi^2=1907.092$, df=28, p=.000

2. 측정변수에 대한 신뢰도 검증

측정도구의 신뢰성을 확인하기 위해 내적 일관성 신뢰도(internal consistency reliability) 지표인 Cronbach's Alpha(α) 계수를 산출하였다. 일반적으로 Cronbach's Alpha 값이 0.6 이상이면 기본적인 신뢰도를 갖춘 것으로 간주하며, 0.7 이상은 수용 가능한 수준, 0.8 이상은 우수한 수준, 0.9 이상은 매우 높은 신뢰도를 의미한다(Nunnally & Bernstein, 1994).

본 연구에서는 상급자의 리더십과 안전행동을 구성하는 주요 변수들에 대해 Cronbach's Alpha 값을 산출하였으며, 모든 변수에서 통계적으로 신뢰할 수 있는 수준의 내적 일관성이 확보되었다.

먼저, 변혁적 리더십의 Cronbach's Alpha 값은 .893으로 매우 높은 수준의 신뢰도를 보였으며, 이는 해당 측정항목들이 하나의 개념을 일관되게 설명하고 있음을 의미한다. 이는 변혁적 리더십 구성요소인 이상적 영향력, 영감적 동기부여, 지적 자극, 개별적 배려 등 간의 응집력이 높다는 점을 시사한다.

거래적 리더십의 신뢰도 계수는 .702로 나타났으며, 이는 신뢰도 기준을 충족하는 수준으로, 거래적 리더십의 보상 중심 구조가 비교적 일관되게 인식되고 있음을 보여준다.

안전 리더십은 .892의 높은 신뢰도를 보이며, 해당 척도가 안전 중심의 지휘행동을 안정적으로 측정하고 있음을 나타낸다. 이는 안전 우선 가치 강조, 규정 준수 독려, 위험예방 중심 지휘 등의 항목 간 응집력이 높음을 시사한다.

다음으로, 종속변수인 안전행동의 두 하위요인에 대해서도 높은 신뢰도가 확인되었다. 안전참여 행동의 Cronbach's Alpha 값은 .899, 안전순응 행동은 .857로 각각 매우 우수한 수준의 내적 일관성을 나타냈다. 이는 두 하위 척도가 장병들의 자발적 안전참여와 규범적 안전준수를 각각 효과적으로 측정하고 있음을 입증하는 결과이다.

요약하면, 본 연구에서 사용한 모든 측정변수의 신뢰도는 통계적으로 안정적인 수준에 있으며, 측정항목 간 내적 일관성이 충분히 확보되어 있

음이 확인되었다. 따라서 본 연구의 구조방정식 및 회귀분석 등 후속 통계 분석의 기반이 되는 측정 도구의 신뢰성은 타당하게 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 4-6> 측정변수에 대한 신뢰도 검증

	Cronbach's Alpha
변혁적 리더십	.893
거래적 리더십	.702
안전 리더십	.892
안전참여	.899
안전순응	.857

3. 측정변수에 대한 기술통계 및 상관관계 분석

1) 측정변수에 대한 기술통계분석

본 연구에서 사용된 주요 변수들의 분포와 특성을 확인하기 위해 기술 통계 분석을 실시하였다. 분석 항목은 최소값, 최대값, 평균, 표준편차, 왜도(skewness), 첨도(kurtosis)이며, 이를 통해 변수의 중심경향성과 분포의 정규성을 함께 점검하였다.

측정변수 중 리더십 변수들에서는 안전 리더십이 평균 4.21로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 거래적 리더십(4.14), 변혁적 리더십(3.94) 순으로 확인되었다. 이는 군 조직 내에서 상급자가 안전에 대한 관심과 지도력을 가장 강하게 발휘하는 것으로 구성원들이 인식하고 있음을 시사한다.

한편, 안전행동의 하위요인 중에서는 안전순응 행동이 평균 4.42로 가장 높게 나타났고, 안전참여 행동은 4.03으로 그보다 낮았다. 이는 군 조직의 위계적 특성과 명령 중심 구조에서 장병들이 규정 준수에는 적극적이나, 자발적인 참여행동은 상대적으로 낮게 나타날 수 있음을 보여주는 결과이다.

모든 변수의 왜도는 -1.41에서 -0.37 사이로, 첨도는 -1.06에서 3.26

사이로 나타났다. 이는 절대값 기준으로 각각 ± 2 이내에 해당하므로, 변수들이 정규분포에 가깝게 분포되어 있으며, 정규성 가정을 충족하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 이후 회귀분석이나 구조방정식 모형 분석을 위한 기초 통계 조건은 만족 된다고 판단된다.

<표 4-7> 측정변수에 대한 기술통계 분석

	N	최소값	최대값	평균	표준편차	왜도	첨도
변혁적 리더십	306	1.83	5.00	3.94	.75	-.74	.16
거래적 리더십	306	2.00	5.00	4.14	.72	-.49	-.44
안전 리더십	306	2.40	5.00	4.21	.73	-.37	-1.06
안전참여	306	1.00	5.00	4.03	.86	-1.41	3.26
안전순응	306	2.75	5.00	4.42	.58	-.88	-.16

2) 측정변수 간 상관관계 분석

측정변수 간 관계성을 파악하기 위하여 피어슨 상관계수(Pearson's r)를 이용해 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과, 대부분의 리더십 하위변수들과 안전행동 하위변수 간에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다.

변혁적 리더십과 거래적 리더십 간에는 $r = .594(p < .001)$ 로 중간 정도의 상관을 보였고, 안전 리더십과의 상관계수는 각각 .738, .663($p < .001$)로 높은 수준의 상관관계를 나타냈다. 이는 세 가지 리더십 유형 간에 개념적 중첩성이 존재할 수 있음을 의미한다.

안전 리더십과 안전순응 행동 간의 상관계수는 $r = .429(p < .001)$ 로 가장 높게 나타났으며, 거래적 리더십($r = .282$), 변혁적 리더십($r = .219$) 순으로 안전순응에 유의한 영향을 미치는 관계가 확인되었다. 이는 상급자의 리더십, 특히 안전을 강조하는 지도력이 구성원의 규범적 안전행동을 강화하는 데 효과적임을 의미한다.

반면, 안전참여 행동은 리더십 변수들과 유의한 상관관계를 보이지 않았다. 변혁적 리더십($r = .076$), 거래적 리더십($r = -.078$), 안전 리더십($r = -.020$) 모두 통계적으로 유의하지 않으며, 이는 군 조직 특성상 자발적 안전참여가 리더십의 영향보다는 개인 특성이나 조직 분위기, 참여기제의 유무 등 다른 요인에 의해 더 크게 영향을 받을 가능성을 시사한다.

종합하면, 상급자의 리더십은 안전순응 행동과 유의한 관련을 보이나, 안전참여 행동과는 직접적인 관련성이 미약한 것으로 나타났다. 이는 군 조직 내 리더십이 하향식 통제와 규범 중심의 행동유도에는 효과적이지만, 자율적 안전문화 조성 측면에서는 한계가 있음을 암시한다.

<표 4-8> 측정변수에 대한 상관관계 분석

	변혁적 리더십	거래적 리더십	안전 리더십	안전참여	안전순응
변혁적 리더십	1				
거래적 리더십	.594***	1			
안전 리더십	.738***	.663***	1		
안전참여	.076	-.078	-.020	1	
안전순응	.219***	.282***	.429***	.248***	1

*** $p < .001$

4. 상급자의 리더십이 부하의 안전행동에 미치는 영향

1) 안전참여 행동에 미치는 영향

상급자의 리더십이 부하 장병의 안전참여 행동에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 본 회귀모형은 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 안전 리더십을 독립변수로, 안전참여 행동을 종속변수로 설정하였다.

회귀모형의 전체 설명력은 $R^2 = .032$, $Adj. R^2 = .023$ 으로 나타났으며, 이는 독립변수들이 종속변수인 안전참여 행동의 분산을 약 2.3% 설명하고 있음을 의미한다. 회귀식의 통계적 유의성은 $F(3, 302) = 3.378$, $p < .05$ 로 유의하게 나타났으며, 회귀모형이 전체적으로 유의미하다는 것을 시사한다.

잔차⁶⁾의 자기상관을 점검하기 위한 더빈-왓슨(Durbin-Watson) 계수는 1.874로 나타났으며, 이는 2에 가까운 수치로서 잔차 간 자기상관이 존재하지 않음을 의미한다. 또한, 공선성 통계량 분석결과, 공차(tolerance)는 모두 0.1 이상, VIF(Variance Inflation Factor)는 모두 10 미만으로 나타나, 독립변수 간 다중공선성 문제는 없는 것으로 확인되었다.

각 독립변수의 회귀계수 해석은 다음과 같다. 변혁적 리더십은 안전참여 행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .237$, $t = 2.768$, $p < .01$). 이는 상급자가 부하에게 비전 제시, 동기부여, 개별적 배려 등 변혁적 리더십 행동을 보일수록 장병들이 자발적으로 안전관련 활동에 참여하는 경향이 높아짐을 의미한다. 실무지휘관의 영감적 지도력과 관심이 안전문화의 자발성 강화에 기여할 수 있다는 해석이 가능하다.

반면, 거래적 리더십은 안전참여 행동에 통계적으로 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.160$, $t = -2.070$, $p < .05$). 이는 보상 중심의 기계적 통제와 조건부 보상이 오히려 구성원의 자발적 행동

6) 잔차(Residual): 회귀분석에서 실제 관측값과 회귀모형이 예측한 값 간의 차이를 말한다.

을 억제하거나 소극적으로 만들 수 있음을 시사한다. 즉, 명령과 보상 중심의 리더십은 순응 행동은 유도할 수 있으나, 자율적 참여 행동은 저해할 가능성이 있음을 보여준다.

안전 리더십의 경우에는 안전참여 행동과의 관계에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($\beta = -.090, t = -.972, p = .332$). 이는 상급자가 안전을 강조하는 태도 자체가 구성원의 참여 행동으로 직결되지는 않음을 시사하며, 안전 리더십의 효과는 오히려 안전순응 행동과 같은 규범적 행동 영역에서 더 강하게 나타날 수 있음을 암시한다.

<표 4-9> 상급자의 리더십이 부하의 안전참여에 미치는 영향

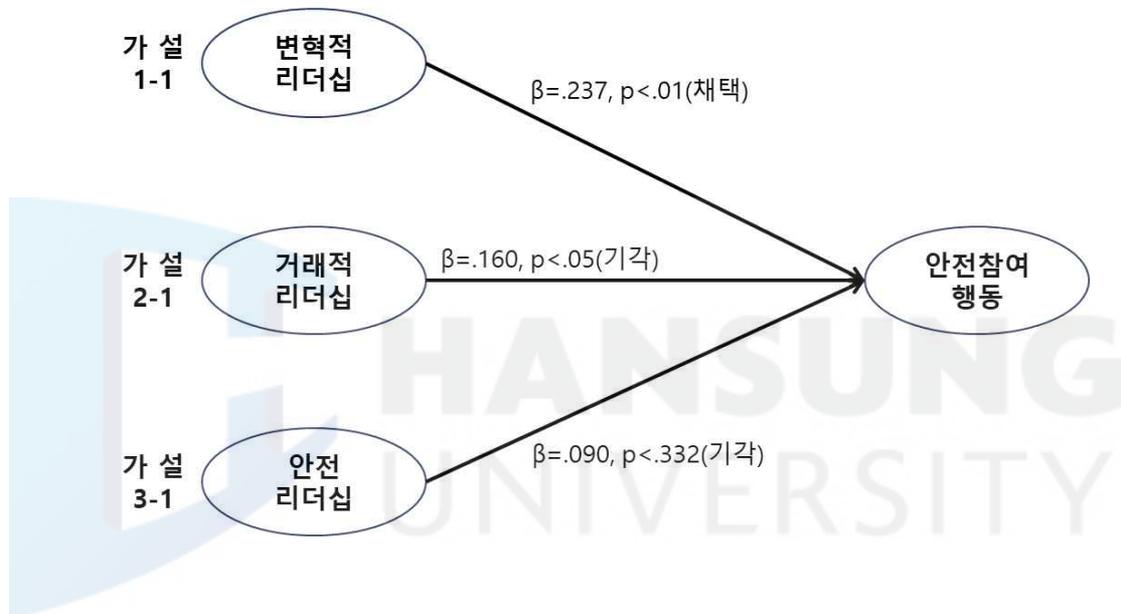
모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량		
	B	표준화 오류	베타			공차	VIF	
(상수)	4.198	.316		13.281	.000			
안전참여	변혁적 리더십	.272	.098	.237	2.768**	.006	.436	2.294
	거래적 리더십	-.192	.093	-.160	-2.070*	.039	.537	1.863
	안전 리더십	-.106	.109	-.090	-.972	.332	.378	2.649

R²=.032, Adj R²=.023, F=3.378*. D-W=1.874

*p<.05, **p<.01

종합적으로 볼 때, 변혁적 리더십은 안전참여 행동을 촉진하는 긍정적 요인, 거래적 리더십은 오히려 자율적 참여를 억제하는 부정적 요인으로 작용하고 있으며, 안전 리더십은 참여 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

<그림 4-1> 안전참여 행동 회귀분석 결과



2) 안전순응 행동에 미치는 영향

상급자의 리더십이 부하의 안전순응 행동에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중 회귀분석을 실시하였다. 본 분석에서는 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 안전 리더십을 독립변수로 설정하고, 종속변수로는 안전행동 중 안전순응 행동을 투입하여 분석하였다.

회귀분석 결과, 본 회귀모형의 결정계수(R^2)는 0.206, 수정 결정계수 (Adj. R^2)는 0.198로 나타났으며, 이는 전체 독립변수들이 안전순응 행동의 변량을 약 19.8% 설명하고 있음을 의미한다. 모형의 통계적 유의성은 $F(3, 302) = 26.134, p < .001$ 로 매우 유의미한 수준이며, 회귀식이 전체적으로 적절하다는 것을 시사한다.

관차의 자기상관 여부를 검토하기 위해 산출된 Durbin-Watson(D-W) 계수는 1.677로서 기준값인 2에 근접하여 자기상관이 존재하지 않음이 확인되었다. 또한, 공선성 진단 결과 공차(tolerance)는 모두 0.1 이상, 분산팽창지수(VIF)는 모두 10 미만으로 나타나, 독립변수 간 다중공선성 문제는 존재하지 않음을 확인하였다.

각 리더십 유형이 안전순응 행동에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

변혁적 리더십은 안전순응 행동에 대해 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.223, t = -2.871, p < .01$). 이는 상급자가 비전 제시, 자율성 강화, 창의성 유도 등의 변혁적 리더십 행동을 강조할수록 부하의 규정 중심의 순응 행동은 다소 약화될 수 있음을 의미한다. 군과 같은 규범 중심 조직에서 변혁적 리더십은 참여와 자율을 유도할 수 있지만, 반대로 엄격한 절차 준수와 같은 순응적 행동에는 부정적 영향을 미칠 수 있다.

거래적 리더십은 안전순응 행동에 대해 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta = .037, t = .533, p = .594$). 이는 조건적 보상, 규칙 중심의 통제와 같은 거래적 리더십의 특성이 안전순응 행동에 직접적인 영향력을 발휘하지 못함을 시사하며, 군 조직 내에서 단순 보상 중심의 리더십이 안전규범 준수에 크게 작용하지 않음을 의미할 수 있다.

반면, 안전 리더십은 안전순응 행동에 대해 통계적으로 매우 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .569, t = 6.822, p < .001$). 이는 상급자가 안전규범 준수를 강조하고, 일관된 안전 기준을 유지하며, 위험을 예방하려는 리더십 행동을 보일수록 부하 장병의 안전순응 행동이 강화된다는 것을 보여준다. 즉, 안전을 중심으로 한 리더의 태도와 행동이 직접적으로 하위 구성원의 규범적 행동을 유도하는 핵심 요인임을 입증하는 결과이다.

<표 4-10> 상급자의 리더십이 부하의 안전순응에 미치는 영향

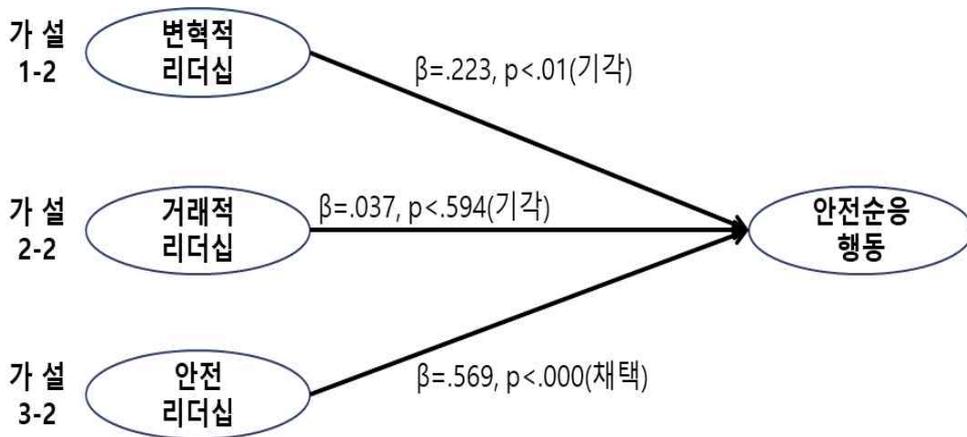
모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준화 오류	베타			공차	VIF
(상수)	3.053	.193		15.784	.000		
안전순응	변혁적 리더십	-.173	.060	-.223	-2.871**	.004	.436 2.294
	거래적 리더십	.030	.057	.037	.533	.594	.537 1.863
	안전 리더십	.456	.067	.569	6.822***	.000	.378 2.649

R²=.206, Adj R²=.198, F=26.134***, D-W=1.677

p<.01, *p<.001

결론적으로, 상급자의 리더십 중 안전 리더십은 안전순응 행동을 촉진하는 핵심 변수이며, 변혁적 리더십은 오히려 규범적 행동에 부정적 영향을 줄 수 있음을 실증적으로 확인하였다. 이와 같은 결과는 안전교육, 지휘교육, 리더십 역량강화 프로그램 설계 시 리더십 유형별 전략적 접근이 필요함을 시사한다.

<그림 4-2> 안전순응 행동 회귀분석 결과



5. 연구결과 요약

본 연구에서의 가설검증 결과를 요약하면 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 가설검증 요약

가설	결과
가설1 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분채택
1-1 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전참여 행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택
1-2 상급자의 변혁적 리더십은 부하의 안전순응 행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
가설2 상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
2-1 상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전참여 행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
2-2 상급자의 거래적 리더십은 부하의 안전순응 행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
가설3 상급자의 안전 리더십은 부하의 안전행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	부분채택
3-1 상급자의 안전 리더십은 부하의 안전참여 행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	기각
3-2 상급자의 안전 리더십은 부하의 안전순응 행동에 정(+) ^{의 영향을 미칠 것이다.}	채택

제 5 장 결론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 군 조직 내 상급자의 리더십이 부하 장병의 안전행동, 특히 안전참여 행동과 안전순응 행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 안전 리더십을 독립변수로 설정하고, 각 리더십 유형이 부하의 두 가지 안전행동 유형에 미치는 영향을 검토하였다. 육군 장병 310명을 대상으로 설문조사를 실시하고, 신뢰도 및 타당도 검증을 거친 후 다중 회귀분석을 수행하였다.

분석 결과, 다음과 같은 주요 연구 결과가 도출되었다.

첫째, 상급자의 변혁적 리더십은 안전참여 행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미쳤으며($\beta = .237, p < .01$), 이는 상급자가 비전 제시, 동기 부여, 개별적 배려 등 변혁적 리더십 행동을 실천할수록 장병들이 자발적으로 안전 관련 활동에 더 많이 참여함을 보여준다.

둘째, 거래적 리더십은 안전참여 행동에 유의미한 부(-)의 영향을 미쳤다($\beta = -.160, p < .05$). 이는 보상 중심의 통제적 리더십이 오히려 장병들의 자발적 참여를 억제할 수 있음을 시사한다.

셋째, 안전 리더십은 안전참여 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($\beta = -.090, p = .332$). 이는 안전 리더의 존재만으로는 자율적 참여 행동을 촉진하기 어렵고, 구성원의 자발성과 문화적 요인이 병행되어야 함을 암시한다.

넷째, 안전순응 행동에 대한 분석에서는 안전 리더십이 가장 강력한 예측변수로 나타났다($\beta = .569, p < .001$). 이는 상급자가 안전을 지속적으로 강조하고 모범을 보이는 행동이 규범적 안전행동을 유도하는 데 효과적임을 의미한다.

다섯째, 변혁적 리더십은 안전순응 행동에 유의미한 부(-)의 영향을 미쳤다($\beta = -.223, p < .01$). 이는 자율성과 창의성을 강조하는 리더십이 오히려 절차 중심의 행동에는 부정적 영향을 줄 수 있음을 보여준다.

이와 같은 결과는 군 조직이라는 특수한 위계 문화에서 리더십 유형에 따라 부하의 안전행동 양상이 상이하게 나타남을 실증적으로 입증한 것으로, 향후 리더십 교육 및 안전문화 개선 전략 수립에 있어 핵심적 자료로 활용될 수 있다.

제 2 절 연구의 함의

1) 이론적 시사점

본 연구는 군 조직 맥락에서 상급자 리더십과 안전행동 간 관계를 이원화된 행동 유형(참여·순응)으로 분석함으로써, 기존의 단일 안전행동 개념에 대한 제한을 극복하고 이론적 정밀성을 제고하였다.

기존 연구들이 민간 산업현장을 중심으로 리더십 효과를 다루었다면, 본 연구는 위계적 통제와 규율이 강조되는 군 조직의 구조적 특성을 반영하여 리더십과 안전성과 간 관계를 검토하였다는 점에서 학문적 기여가 있다.

특히, 변혁적 리더십이 안전참여에는 긍정적으로, 안전순응에는 부정적으로 작용한다는 점은 새로운 이론적 논의의 단초를 제공한다. 이는 리더십의 효과가 행동 유형에 따라 방향성을 달리할 수 있다는 다차원적 해석을 가능하게 한다.

안전 리더십이 안전순응 행동에는 강력한 영향을 미치지만, 참여행동에는 유의한 영향이 없다는 결과는 안전 리더십의 제한적 기능과 조건적 작동 메커니즘에 대한 추가 연구 필요성을 제기한다.

2) 정책적 시사점

상급자의 리더십 역량 강화 교육은 일률적인 통솔 능력이나 보상 중심의 방식에서 벗어나, 참여를 유도하는 변혁적 리더십 요소(예: 비전 제시, 감성적 소통, 개별적 배려 등)를 포함해야 한다.

안전순응 행동을 강화하기 위해서는 ‘안전 리더십’을 제도적으로 강화할 필요가 있다. 이를 위해 상급자의 안전 리더십 실천 수준을 측정·평가하고, 성과에 반영하는 시스템 구축이 요구된다.

반대로, 안전참여 행동은 단순한 통제적 리더십이나 규정 강조만으로는 유도하기 어렵기 때문에, 하향식 통제 외에 장병의 의견 수렴 체계, 안전 제안제도, 안전간담회 등 수평적 참여 기제를 병행할 필요가 있다.

리더십 교육은 행동유형별로 차등 적용되어야 하며, 절차 중심 행동(순응)은 안전 리더십 중심으로, 자발적 행동(참여)은 변혁적 리더십 중심으로 접근해야 한다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구과제

첫째, 자료 수집 방식의 제한성이 존재한다. 본 연구는 자기보고식 설문조사를 통해 데이터를 수집하였으며, 이는 사회적 바람직성(social desirability bias)의 영향을 받을 수 있다. 추후 연구에서는 다면 평가, 관리자 평가, 실제 사고 기록 등의 객관적 자료를 병행함으로써 측정 타당성을 제고할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단적 연구 설계(cross-sectional design)를 기반으로 하였기 때문에 리더십과 안전행동 간 인과관계를 완전히 규명하는 데 한계가 있다. 향후에는 종단적 연구(longitudinal study)를 통해 리더십 변화에 따른 행동 변화의 동태성을 분석할 필요가 있다.

셋째, 연구의 대상은 육군 일반 장병을 중심으로 구성되어 있어, 타 군(해·공군, 해병대), 간부(장교, 부사관) 등으로 일반화하기에는 제한적이다. 계급별, 병과별, 지역별 비교연구를 통해 군 전체 조직문화 내 리더십 효과를 정밀하게 조망할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 리더십 유형을 3가지(변혁적, 거래적, 안전 리더십)로 제한하여 분석하였으나, 향후에는 서번트 리더십, 감성 리더십, 윤리적 리더십 등 다양한 리더십 유형을 포함하여 비교 분석함으로써, 행동유형별 최적 리더십 모형을 규명하는 후속 연구가 필요하다.

마지막으로, 안전참여 행동에 대해 리더십의 영향력이 낮은 것으로 나타난 점을 고려할 때, 향후에는 심리적 안전감, 조직몰입, 집단규범, 동료지지 등 조직심리학적 요인과의 상호작용 효과를 분석하는 통합모형개발이 요구된다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 강근식 (2016). 「안전리더십의 선행요인과 후행요인에 관한 연구: 철도기관사 조직을 중심으로」. 석사학위논문, 서울과학기술대학교 대학원.
- 강근식, 신태현 (2017). 「도시철도 기관사조직의 안전리더십과 관련요인 간의 인과관계 구조분석」. 『대한안전경영과학회지』, 19(4), 105-113.
- 강인원 (2013). 「리더십과 조직문화유형이 안전성과에 미치는 영향」. 박사학위논문, 조선대학교 대학원.
- 고용노동부 (2016). 「2015년도 산업재해현황분석」. 세종: 고용노동부.
- 고용노동부 (2017). 「2016년도 산업재해현황분석」. 세종: 고용노동부.
- 구도완, 임현진, 김종엽, 서문기, 서이중, 심상완, 이세용, 이재열 (2003). 『한국사회의 위험과 안전』. 서울: 서울대학교출판부.
- 권일준 (2017). 「수학여행의 안전관리와 문화가 안전리더십과 행동에 미치는 영향」. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 권병모 (2017). 「우리나라 항공정비사의 Self-Leadership이 항공정비조직의 조직효과성에 미치는 영향 연구: 안전문화 매개변수 중심으로」. 박사학위논문, 한국항공대학교 대학원.
- 김규형 (2016). 「항공사 안전관리시스템이 안전의식과 안전행동에 미치는 영향」. 박사학위논문, 경기대학교 대학원.
- 김근수 (2017). 「운송용 조종사의 조직시민행동이 안전행동에 미치는 영향 연구: 직업만족도와 안전문화의 매개효과를 중심으로」. 박사학위논문, 한국항공대학교 대학원.
- 김기식, 박영석 (2002). 「안전 분위기가 안전 행동 및 사고에 미치는 효과」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 15(1), 19-39.
- 김명열 (2017). 「안전문화가 안전성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구」. 박사학위논문, 명지대학교 대학원.
- 김성연 (2014). 「안전문화요인이 안전행태에 미치는 영향: 조직 내 커뮤니케이션을 중심으로」. 박사학위논문, 서울대학교 대학원.

- 니케이션을 중심으로」. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 김수홍 (2016). 「성취평가제 운영에 따른 고등학교 체육교사들의 인식 연구」. 석사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 김영치 (1990). 「근로자의 커미트먼트와 충성심의 영향요소에 관한 연구」. 박사학위논문, 연세대학교 대학원.
- 김지선 (2014). 「CCTV 관련 연구 분석을 통한 통합관제센터 운영 개선 방안」. 『한국행정학회보』, 23(2), 66-95.
- 김태성 (2014). 「공기업 구성원의 조직문화유형 지각이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사학위논문, 한남대학교 대학원.
- 노주희 (2015). 「조직문화와 안전풍토가 안전행동에 미치는 영향」. 석사학위논문, 서울과학기술대학교 대학원.
- 모영배 (2016). 「한국 정부의 직업능력개발 지원사업이 직무능력에 미치는 영향에 관한 연구」. 박사학위논문, 한성대학교 대학원.
- 문광수, 이재희, 오세진 (2013). 「관리자의 안전 리더십과 조직 내 안전 분위기가 근로자의 안전행동에 미치는 효과」. 『한국안전학회지』, 28(2), 66-72.
- 박계형 (2010). 「산업체 종사자를 중심으로 한 안전문화에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구」. 석사학위논문, 서울과학기술대학교 대학원.
- 박남용 (2016). 「참여 수준을 적용한 공공 건축의 커뮤니티 참여 디자인 방법론 연구」. 박사학위논문, 공주대학교 대학원.
- 박승열 (2013). 「조직공정성과 조직의 비전이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 정보통신 및 IT 서비스업 종사자 중심으로」. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교.
- 박진선 (2006). 「재난대응능력 향상 방안에 관한 연구: 재난안전교육을 중심으로」. 석사학위논문, 전북대학교 행정대학원.
- 박홍준 (2014). 「국내 철도 안전문화 증진을 위한 안전 리더십 요인에 관한 연구」. 박사학위논문, 경희대학교 대학원.
- 방유빈 (2012). 「조직동일시와 안전행동의 관계: 안전풍토의 조절 효과」. 석사학위논문, 충남대학교 대학원.

- 백종배, 고재욱 (2009). 「안전문화측정 전산화 프로그램 개발」. 『에너지공학회지』, 18(1), 63-68.
- 서희창 (2015). 「구조방정식모형을 이용한 비정규직 건설 근로자의 개인적 요인과 조직적 요인이 안전행동에 미치는 영향」. 박사학위논문, 한양대학교 대학원.
- 알탕치맥, 자나바자르 (2013). 「리더십이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 조직문화의 조절효과를 중심으로」. 박사학위논문, 목포대학교 대학원.
- 오정일 (2016). 「안전리더십과 안전교육이 안전성과에 미치는 영향: 안전풍토의 매개역할」. 박사학위논문, 광운대학교 대학원.
- 오지은 (2018). 「직무스트레스와 안전분위기가 경찰안전행동에 미치는 영향」. 박사학위논문, 동국대학교 대학원.
- 오지은, 박종승 (2017). 「직무스트레스가 경찰 안전행동에 미치는 영향에 관한 연구」. 『한국경찰학회보』, 19(9), 173-198.
- 우상천 (2014). 「공군 조종사의 안전동기 결정요인 및 안전행동과의 관계」. 박사학위논문, 상지대학교 대학원.
- 유상영 (2014). 「안전문화가 안전분위기 및 안전행동에 미치는 영향에 관한 실증연구」. 석사학위논문, 한국항공대학교 대학원.
- 유혜경 (2000). 「유아교육기관의 안전교육 실태조사 및 개선방안에 관한 연구」. 석사학위논문, 경기대학교 교육대학원.
- 윤안섭 (2015). 「승강기 분야 종사자들의 직무스트레스가 안전에 미치는 영향」. 석사학위논문, 서울과학기술대학교 대학원.
- 윤호동 (2017). 「서울도시철도 근로자의 직무스트레스와 안전의식 및 행동에 관한 연구」. 석사학위논문, 경희대학교 공공대학원.
- 이경훈 (2012). 「사업장 관리자의 안전리더십이 작업장 안전문화에 미치는 영향 연구」. 박사학위논문, 조선대학교 대학원.
- 이경훈, 박해천 (2011). 「사업장 관리자의 안전리더십이 작업장 안전문화에 미치는 영향 연구」. 『대한안전경영과학회 추계학술대회 자료집』, 2, 299-313.

- 이규태, 권재현, 권기환 (2006). 「전략적 리더십: 개념정의, 구성요소, 우수사업 수행을 위한 시사점」. 『우정정보』, 64, 1-21.
- 이동연, 이재희, 문광수, 오세진 (2012). 「안전분위기와 안전리더십이 안전행동에 미치는 효과: 안전리더십의 매개효과」. 『한국심리학회 학술대회 자료집』, 1, 268.
- 이상희 (2005). 「어린이소방안전교육 체계 개선에 관한 연구: 제도와 교육을 중심으로」. 석사학위논문, 서울시립대학교 도시과학대학원.
- 이요한 (2016). 「관리감독자의 안전리더십과 리더십 유형이 근로자의 안전행동 관계에 미치는 영향」. 석사학위논문, 인제대학교 대학원.
- 이종근 (2013). 「화학공장의 안전문화 향상을 위한 실증적 연구」. 박사학위논문, 명지대학교 대학원.
- 이학중 (1995). 「조직몰입과 직무몰입이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구」. 석사학위논문, 연세대학교 경영대학원.
- 정영석 (2006). 『과워풀 컨버세이션: 강력한 리더들의 의사소통 비법』. 서울: 거름출판사.
- 정지희, 박영석 (2014). 「성취 목표 지향성과 안전 분위기가 안전 및 불안전 행동에 미치는 영향」. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 27(2), 367-388.
- 조범상 (2005). 「초등학교 안전사고 예방을 위한 개선방안」. 석사학위논문, 공주대학교 경영행정대학원.
- 조택 (2006). 「산업안전보건규제의 접근방법에 관한 연구」. 『한국행정논집』, 18(4), 1259-1282.
- 최상복 (2004). 「돌출영역 억제 및 강화 기능을 갖는 선택적 주의집중 시각시스템」. 박사학위논문, 경북대학교 대학원.
- 최수일, 김홍, 민경호 (2006). 「건설현장소장의 리더십 유형에 따른 조직유효성에 관한 연구」. 『한국벤처창업학회 2006 추계학술대회』, 415-443.
- 홍승표 (2015). 「항공 정비사의 안전 행동에 영향을 미치는 요인에 대한 실증연구」. 석사학위논문, 한국항공대학교 항공경영대학원.

- 홍승환 (2014). 「기초자치단체장의 경쟁가치리더십이 조직문화와 조직효과성에 미치는 영향」. 박사학위논문, 계명대학교 대학원.
- 황선철, 정범구 (2015). 「안전문화 지각과 안전행동 간의 관계에서 예방 초점 및 운명주의의 조절효과」. 『인적자원개발연구』, 18(4), 153-175.

2. 국외문헌

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. NJ: Prentice-Hall.
- Barling, J., Loughlin, C., & Kelloway, E. K. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 488-496.
- Bass, B. M. (1985). Leadership : Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3): 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Carroll, J. S. (1998). Organizational Learning Activities in High-Hazard Industries: The Logics Underlying Self-Analysis. *Journal of Management Studies*, 35(6): 699-717.
- Ciavarella, A. Jr. & Figlock, R. (1996). Organizational Factors in Aviation Accidents. *Proceedings of the Ninth International Symposium on Aviation Psychology*, 1033-1035.
- Clarke, S. (2012). Safety Leadership: A Meta-Analytic Review of Transformational and Transactional Leadership Styles as Antecedents of Safety Behaviors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(1): 22-49.

- Cohen, A. & Colligan, M. J. (1998). Accessing Occupational Safety and Health Training: A Literature Review. DHHS (NIOSH) Publication No. 98-145. OH: National Institute for Occupational Safety and Health Publication Dissemination.
- Cooper, M. D. (2000). Towards a Model of Safety Culture. *Safety Science*, 36(2): 111-136.
- Cooper, M. D. & Phillips, R. A. (1994). Validation of a Safety Climate Measure. Annual Occupational Psychology Conference of British Psychological Society, 9: 23-27.
- Cooper, M. D. & Phillips, R. A. (2004). Exploratory Analysis of the Safety Climate and Safety Behavior Relationship. *Journal of Safety Research*, 35(5): 497-512.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. MA: Addison-Wesley.
- Dygert, C. B. & Jacobs, R. A. (2004). *Creating a Culture of Success: Fine-Tuning the Heart and Soul of Your Organization*. NY: Moo Press.
- Eid, J., Mearns, K., Larsson G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, Psychological Capital and Safety Research: Conceptual Issues and Future Research Questions. *Safety Science*, 50(1): 55-61.
- Eiff, G. (1999). Organizational Safety Culture. Proceedings of the 10th International Symposium on Aviation Psychology, 1-14.
- Flin, R., Mearns, K., Gordon, R., & Fleming, M. (1998). Measuring Safety Climate on Offshore Installations. *Work and Stress*, 12(3): 238-254.
- Gadd, S. & Collins, A. M. (2002). *Safety Culture: A Review of the Literature*. Sheffield: Health and Safety Laboratory.
- Hannaford, E. (1976). *Supervisors Guide to Human Relations*. Chicago:

National Safety Council.

- Hofmann, D. A. & Stetzer, A. (1996). A Cross-Level Investigation of Factors Influencing Unsafe Behaviors and Accidents. *Personnel Psychology*, 49(2): 307–339.
- Hunter, D. R. & Stewart, J. E. (2009). Locus of Control, Risk Orientation, and Decision Making among U.S. Army Aviators, Technical Report 1260. United States Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- IAEA(International Nuclear Safety Advisory Group) (1991). Safety Culture. Safety Series No.75-INSAG-4. Vienna: IAEA.
- McSween, T. E. (2003). *The Values-Based Safety Process: Improving Your Safety Culture with Behavioral Approach*. NJ: John Wiley & Sons.
- O'Dea A. & Flin, R. (2001). Site Managers and Safety Leadership in the Offshore Oil and Gas Industry. *Safety Science*, 37(1): 39–57.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Park, Y. S. (2011). Developing of Safety Psychology Coaching Program, Research Report. KOSHA.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2): 3–16.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. NY: Free Press.
- Wu, T. C., Chen, C. H., & Li, C. C. (2008). A Correlation among Safety Leadership, Safety Climate and Safety Performance. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21(3): 307–318.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in Organizations*. NJ: Prentice Hall.

설문지

본 설문지의 내용은 통계법 제 13조에 의거 비밀이 보장되며
통계목적 이외에는 사용되지 않습니다.

안녕하십니까?

불철주야 국토방위를 위하여 헌신하고 계시는 귀하께 진심으로 감사드립니다.
본 설문지는 “상급자의 리더십이 부하의 안전행동에 미치는 영향에 대한 연구”를 수행하기 위해서 작성된 것입니다.

본 설문에 응하시는 귀하의 개인적인 사항이나 설문 내용과 관계되는 모든 사항은 절대 비밀이 보장되며 무기명으로 처리됨과 동시에 조사된 자료는 통계법규에 따라 학문 연구목적으로만 사용됩니다.

귀하의 정성 어린 응답이 본 연구에 매우 귀중한 자료가 되며 육군의 발전에도 큰 도움이 될 것입니다.

바쁘시더라도 평소 생각이나 느껴온 것을 솔직하고 빠짐없이 성의껏 응답하여 주시면 감사하겠습니다.

만일 조사 내용에 의문 사항이 있으시면 아래의 연락처로 연락해주시기 바라며, 바쁘신 가운데 시간을 내어 주신 데 대하여 깊이 감사드립니다.

한성대학교 행정대학원 사회안전학과
지도교수 : 류종용 (사회안전학과 교수)
연구자 : 임우빈 (사회안전학과 석사과정)
연락처 : 010-9067-0495

〈부탁의 말씀〉

1. 본 설문지는 정답이 없습니다. 읽고 난 후 느낌이나 생각을 솔직히 제시하시고 체크 하시면 됩니다.
2. 문항마다 귀하의 실제 느낌이나 생각을 그대로 응답해 주시기 바랍니다.
3. 서로 비슷한 문항일지라도 빠짐없이 체크 해 주시기 바랍니다.

I. 아래의 항목들은 상급자의 리더십 유형에 관한 문항으로 내용을 잘 읽어 보시고 귀하가 해당되는 문항에 "V"표 하여 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나의 상급자는 문제를 해결하는 방식에 있어 규정을 고집하지는 않는다.	1	2	3	4	5
2	나의 상급자는 나에게 필요한 것이 무엇인지를 시간을 들여 찾아낸다.	1	2	3	4	5
3	내가 나의 상급자의 의견과 일치하면 내가 원하는것을 얻게 해 준다.	1	2	3	4	5
4	나는 나의 상급자가 어떠한 난관도 극복할 수 있다고 언제라도 믿는다.	1	2	3	4	5
5	우리 조직의 미래에 대한 상급자의 비전에 우리의 생각을 포함시킨다.	1	2	3	4	5
6	나의 상급자는 난국을 기회로 전환시킨다.	1	2	3	4	5
7	나의 상급자의 생각은 내가 전에 전혀 의문을 갖지 않았던 생각을 재고하게 한다.	1	2	3	4	5
8	내가 나의 상급자를 위해 하는 일에 따라 나의보상이 결정된다.	1	2	3	4	5
9	나의 상급자는 필요에 적합하게 독창적으로 규정을 수정한다.	1	2	3	4	5
10	나의 상급자는 내가 승진이나 높은 평점을 받을만큼 일을 잘하면 그러한 승진이나 높은 평점을 받도록 추천해준다.	1	2	3	4	5
11	나의 상급자는 나와 1대1로 일한다.	1	2	3	4	5
12	나의 상급자는 나를 지도하는 데에 시간을 보낸다.	1	2	3	4	5
13	우리가 만일 위험에 직면하면,상급자가 가장 먼저 조치를 취한다.	1	2	3	4	5
14	나의 상급자는 내가 노력에 대한 보상을 받기 위해서 무엇을 해야하는지 말해준다.	1	2	3	4	5
15	나의 상급자는 새로운 업무수행 방법에 대한 나의 호기심을 불러 일으킨다.	1	2	3	4	5

16	나의 상급자는 내가 일을 잘하면 보상을 해준다.	1	2	3	4	5
17	나의 상급자는 창의적 아이디어에 대한 비판을 자제한다	1	2	3	4	5
18	나의 상급자는 내가 위험을 감수하도록 용기를 준다.	1	2	3	4	5
19	나의 상급자는 내가 할 수 있다고 믿을 만한 이유를 제시한다.	1	2	3	4	5
20	나의 상급자는 업무나 임무의 중요성에 관해 나를 설득한다.	1	2	3	4	5
21	나의 상급자는 내가 패배를 받아들이는 것을 용납하지 않는다.	1	2	3	4	5
22	나의 상급자는 당면한 사안에 대해 비전을 제시한다.	1	2	3	4	5
23	나의 상급자는 내가 노력하면 그 대가로 내가 원하는 것을 얻을 수 있게 해준다.	1	2	3	4	5
24	나는 상급자를 성공과 성취의 상징으로 생각한다	1	2	3	4	5
25	나의 상급자는 항상 안전을 최우선으로 강조한다.	1	2	3	4	5
26	나의 상급자는 위험 상황 발생 전에 사전 조치를 취한다.	1	2	3	4	5
27	나의 상급자는 안전 관련 문제를 신속히 피드백 해준다.	1	2	3	4	5
28	나의 상급자는 자신의 안전 행동으로 모범을 보인다.	1	2	3	4	5
29	나의 상급자는 부하의 안전행동에 대해 지속적으로 관심을 가진다.	1	2	3	4	5

II. 아래의 항목들은 귀하의 안전참여와 안전순응 유형에 관한 문항으로 내용을 잘 읽어보시고 귀하가 해당되는 문항에 "V"표 하여 주십시오.

번호	문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
1	나는 안전 개선을 위한 아이디어를 제안한다.	1	2	3	4	5
2	나는 동료가 안전수칙을 지키도록 도와준다.	1	2	3	4	5
3	나는 자발적으로 안전점검에 참여한다.	1	2	3	4	5
4	나는 안전 관련 회의나 교육에 적극적으로 임한다.	1	2	3	4	5
5	나는 조직의 안전 개선 활동에 자발적으로 협력한다.	1	2	3	4	5
6	나는 상급자가 지시한 안전수칙을 정확히 따른다.	1	2	3	4	5
7	나는 항상 보호장비를 착용한다.	1	2	3	4	5
8	나는 위험 요소를 발견하면 즉시 보고한다.	1	2	3	4	5
9	나는 정해진 절차대로 업무를 수행한다.	1	2	3	4	5
10	나는 안전수칙을 위반하지 않으려 항상 주의한다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 개인 특성에 관한 항목입니다.

내용을 잘 읽어보시고 귀하가 해당되는 문항에 "V"표 하여 주십시오.

1. 성별 ① 남() ② 여()
2. 연령 ① 20세 미만 ② 20대 ③ 30대 ④ 40대 ⑤ 50대
3. 학력 ① 고졸() ② 2년재학,졸() ③ 4년재학() ④ 4년재졸()
⑤대학원졸()
4. 계급 ① 병사() ② 하사, 중사() ③ 상급자, 원사() ④ 장교()
5. 병과 ① 보병(특임보병)() ② 포병, 기갑, 방공 등 () ③ 기타병과 ()
6. 직책 ① 중대급 ② 대대급() ③ 연대, 사단급() ④ 사단급 이상()
7. 근무지 ① 지작사 예하 전방 사,여단() ② 지작사 예하 후방()
③ 2작사() ④ 육·국직()

감사합니다.

ABSTRACT

The Effects of Superior Officers' Leadership Perceived by
Subordinates soldiers on Safety Behavior in the ROK Army

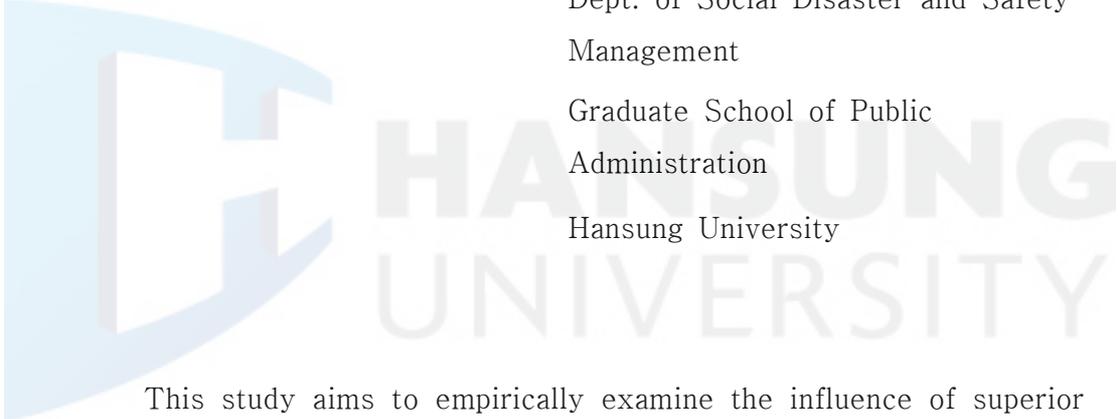
Im woo-bin

Major in Social Disaster and Safety

Dept. of Social Disaster and Safety
Management

Graduate School of Public
Administration

Hansung University



This study aims to empirically examine the influence of superior leadership styles on the safety behavior of soldiers within the Republic of Korea Army. Given that military organizations inherently operate under high-risk and high-intensity environments, a single safety incident can lead not only to casualties but also to the loss of combat power and disruption of mission execution. The hierarchical structure and command-centered nature of the military create unique mechanisms through which leadership affects safety behavior, distinct from those found in civilian organizations.

Recent research in organizational behavior and industrial psychology has emphasized the importance of proactive and

voluntary safety behavior, identifying leadership as a critical factor influencing such behavior. Among various leadership styles—transformational, transactional, and safety leadership—differences have been observed in how they affect subordinates' safety participation and safety compliance behaviors. This study established theoretical frameworks to explore the relationship between leadership and safety behavior, then empirically tested them within a military context.

A survey was conducted with 300 active-duty soldiers. Leadership styles were treated as independent variables, while safety behavior (divided into safety participation and safety compliance) served as dependent variables. Data collected were analyzed using SPSS software, through factor analysis, reliability testing, correlation, and regression analysis.

The findings revealed that transformational leadership had a significant positive effect on both types of safety behavior, suggesting that when superiors demonstrate vision, role modeling, and individualized consideration, soldiers' safety awareness and behavior improve. Transactional leadership had a significant positive effect only on safety compliance, implying that reward- and punishment-based leadership is effective for rule-based behavior but limited in promoting voluntary engagement. Safety leadership showed a strong influence on both behaviors, particularly in shaping organizational safety culture.

This study highlights leadership not merely as a tool for command and control, but as a key driver of safety culture. It suggests that strengthening the leadership capabilities of superiors can lead to sustainable improvements in safety perceptions and practices among soldiers. The findings offer practical insights for leadership

development, safety education programs, and the establishment of proactive military safety management systems.

【Keywords】 superior leadership, transformational leadership, transactional leadership, safety leadership, safety behavior, safety participation, safety compliance

