



저작자표시-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

박 사 학 위 논 문

육군 조직의 리더십 유형이 조직효과성에
미치는 영향에 관한 연구

- 전투상황과 평시상황의 비교를 중심으로 -



2012년
HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

오 상 택

박 사 학 위 논 문
지도교수 이창원

육군 조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 전투상황과 평시상황의 비교를 중심으로 -

A Study on the Influence of the Leadership Style of ROKA
Organization on the Organizational Effectiveness

- Focused on the Comparison between Combat and Noncombat Situation -

2012년 6월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

오 상 택

박 사 학 위 논 문

지도교수 이창원

육군 조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구

- 전투상황과 평시상황의 비교를 중심으로 -

A Study on the Influence of the Leadership Style of ROKA

Organization on the Organizational Effectiveness

- Focused on the Comparison between Combat and Noncombat Situation -

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2012년 6월 일

한성대학교 대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

오 상 택

오상택의 행정학 박사학위논문을 인준함

2012년 6월 일

심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

육군 조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 - 전투상황과 평시상황의 비교를 중심으로 -

한성대학교 대학원

행정학과

행정학 전공

오 상 택

군이 존재하는 목적은 전쟁에서 승리하는데 있으며 군대조직에서 리더십은 전투의 승패를 결정하는 중요한 요소로서 연구를 통해 입증되었다. 전략과 무기체계가 아무리 발전해도 전쟁을 수행하는 주체가 인간이기 때문에 리더십의 중요성은 앞으로 더욱 증대 될 것이다.

지금까지 한국군의 리더십 연구에서 전투·비전투 상황으로 구분하여 군 조직의 상황특성이나 전투수행 장면에서 발휘되는 리더십에 관한 연구는 그리 많지 않다. 이러한 문제를 인식하면서 본 연구는 기존 군 관련 리더십 선행연구와는 상이한 상황특성별(전투상황, 평시상황)로 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 확인하는데 그 목적이 있다.

보다 실증적인 연구를 위해 선행연구를 통해서 연구모형을 설계하고 독립변수는 구조주도 리더십과 배려적 리더십을, 종속변수는 군 조직효과성의 평가 지표인 직무만족, 응집성, 전투역량을 선정하였으며 리더-구성원의 관계(LMX)를 조절변수로 선정하였다. 조사는 불확실성과 위험성의 기준인 부대의 상황특성을 고려하여 전투 및 평시상황 각각 2개 대대 820명을 대상으로 설문 을 하였으며 수집된 자료는 SPSS 18.0을 사용하여 차이분석, t-검증과 일원분산분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 실시하였다.

본 연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답자의 일반적 특성을 보면 리더십과 조직효과성에 대한 만족은 전투상황에서 높은 수준으로 응답하였으며 조직효과성은 응집성이 가장 높게 나타났다. 부대 상황특성, 신분, 계급, 직책, 전투훈련, 군 복무기간, 혼인은 유의미한 차이가 나타났으며 전투상황에서 경험이 많고, 복무기간이 길수록, 군 경험이 많은 부사관은 리더십(구조주도, 배려)과 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 만족수준이 높게 나타났다.

둘째, 육군의 대대급 조직에서 리더십과 조직효과성 간의 관계에서 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 직무만족, 응집성, 전투역량에 모두 유의미한 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족과 응집성에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 부대의 상황특성에 따라 살펴보면 전투상황에서는 구조주도 리더십은 배려적 리더십보다 응집성에 더 큰 영향을 미치며, 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족, 응집성, 전투역량에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 상황특성과 구조주도 리더십 및 배려적 리더십은 직무만족, 응집성 향상에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용을 하는 것으로 확인 되었다. 즉, 평시상황에서 보다 전투상황에서 구조주도 리더십과 배려적 리더십이 직무만족과 응집성에 미치는 영향을 더욱 강화하는 것으로 나타났다.

다섯째, 리더-구성원 관계(LMX)가 좋을수록 구조주도 리더십은 직무만족과 응집성 향상에, 배려적 리더십은 직무만족과 전투역량에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용이 있는 것으로 확인되었다. 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십은 직무만족과 응집성에, 배려적 리더십은 직무만족과 전투역량 향상에 더욱 기여하는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과 의의와 이론적 시사점 다음과 같다.

첫째, 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 상호 독립적인 두 변수로서 타당성이 확인 되었다.

둘째, 본 연구는 기존 연구와는 다소 차별화 될 수 있는 전투력 측정요소인 전투역량과 상황특성을 변수로 도입하여 실증분석을 하였다. 전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 응집성에, 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족, 응집성, 전투역량에 더 효과적이라는 것으로 나타났다. 그런데, 기존 연구와는 달리 전투상황에서도 배려적 리더십이

직무만족과 전투역량에 미치는 영향이 구조주도 리더십보다 더 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다.

셋째, 상황특성은 리더십과 조직효과성 사이에서 부분적으로 조절효과가 있다는 것이 확인되어 조직의 상황과 조건에 따라 리더십 발휘와 조직효과성에 차이가 있다는 리더십의 상황론적 이론과 일치한다.

넷째, 리더-구성원의 관계(LMX)는 리더십과 조직효과성 사이에서 부분적으로 조절효과가 있는 것으로 확인 되어 LMX가 좋으면 만족도가 높다는 기존의 연구결과를 지지하고 있다.

이러한 연구결과를 통하여 리더십과 관련한 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 육군의 대대급 리더십에 대한 새로운 패러다임이 요구된다. 전투상황에서도 권위와 위계에 의한 강압적, 권위적 영향력 행사보다는 출선수범, 부하에 대한 관심, 조직에 대한 응집성, 인정과 적절한 보상 등 동기부여를 통하여 부하를 정과 사랑으로 지도하는 리더십의 실천이 필요하다. 따라서 육군의 모든 리더는 전투에서 승리하기 위해서 평시리더십과 전장리더십을 동시에 구비하여야 한다.

둘째, 전투상황에서 경험과 노출을 증가시킬 수 있는 실제 전투실상과 유사한 과학화전투훈련이 강화되도록 예산과 정책적 뒷받침이 필요하다.

셋째, 군 인적자원이 다양화 되고 육군의 복무환경이 변화됨에 따라 리더십의 효과성을 달성할 수 있는 리더십 프로그램 개발이 요망된다.

끝으로 연구의 한계점과 연구 방향을 제시하고자 한다.

본 연구가 실제 전장상황과는 일치한다고는 볼 수 없는 관계로 6·25전쟁 및 월남전 참전자와 해외파병 장병을 대상으로 설문조사와 병행하여 증언과 인터뷰를 실시하고, 연구의 대상도 연대 및 사단, 고급제대 리더(장군, 대령)까지 확대 할 필요가 있으며, 평시 및 전장리더십의 진단을 위한 지표 개발과 결과변수를 전투력과 관련된 하위요인으로 선정한 추가적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

【주요어】 구조주도 리더십, 배려적 리더십, 직무만족, 응집성, 전투역량, 전투 상황, 리더-구성원의 관계(LMX)

목 차

국문초록	i
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경과 필요성	1
제 2 절 연구목적	2
제 3 절 연구범위 및 방법	4
제 2 장 이론적 배경과 고찰	7
제 1 절 리더십의 이론	7
1. 리더십의 정의와 본질	7
2. 리더십 이론의 발전	9
3. 구조주도 리더십 및 배려적 리더십	19
제 2 절 군의 상황특성과 리더십	23
1. 군 리더십의 정의와 특징	23
2. 군 조직의 수행업무 환경과 특성	25
제 3 절 조직효과성	31
1. 조직효과성의 개념과 정의	31
2. 조직효과성의 접근방법	32
3. 조직효과성 평가지표	34
4. 조직효과성 측정기준	37
제 4 절 선행연구	45
1. 리더십 유형과 조직효과성 선행연구	45
2. 리더-구성원 관계(LMX)와 조직효과성 선행연구	47
3. 군 리더십과 조직효과성 선행연구	50

4. 선행연구의 시사점	54
제 3 장 연구설계	57
제 1 절 연구모형 및 가설의 설정	57
1. 연구모형	57
2. 가설의 설정	59
제 2 절 변수의 선정과 조작적 정의	67
1. 종속변수	67
2. 독립변수	70
3. 조절변수	72
4. 인구통계학적 변수	73
제 3 절 조사방법	74
1. 표본대상 및 구성	74
2. 설문지 구성 및 측정방법	75
3. 자료수집 및 분석방법	77
제 4 장 연구결과 분석과 가설의 검증	79
제 1 절 조사대상자의 일반적 특성	79
제 2 절 척도의 타당성 및 신뢰도 분석	80
1. 구조주도와 배려적 리더십의 요인 및 신뢰도 분석	81
2. 조직효과성의 요인 및 신뢰도분석	82
3. 리더-구성원 관계(LMX)의 요인 및 신뢰도 분석	83
제 3 절 변인 간의 기술통계 및 상관관계 분석	84
1. 변인 간의 기술통계 분석	84
2. 변인 간의 상관관계 분석	85
3. 변수의 인구통계학적 차이 분석	86

제 4 절 가설의 검증	94
1. 가설 1의 검증	94
2. 가설 2의 검증	98
3. 가설 3의 검증	106
4. 가설 4의 검증	118
제 5 절 분석결과에 대한 논의	130
1. 변수의 인구통계학적 차이 분석 결과	130
2. 변수의 상관관계 분석 결과	132
3. 가설의 검증결과	132
 제 5 장 결 론	 137
제 1 절 연구결과의 요약	137
제 2 절 연구의 시사점과 정책적 함의	141
1. 연구의 시사점	141
2. 연구의 한계점과 연구방향	145
 【참고문헌】	 147
【부록】	160
1. 변수의 인구통계학적 특성에 따른 차이 분석	160
2. 설문서	162
ABSTRACT	167

【 표 목 차 】

[표 2-1] 리더십의 정의	9
[표 2-2] 리더십 이론의 발전과정	10
[표 2-3] 리더십과 관련된 개인적 특성	12
[표 2-4] 미시간대학교의 효과적인 리더의 행동 범주	13
[표 2-5] 리더십 이론의 지향성	19
[표 2-6] 배려와 구조주도형의 구분	21
[표 2-7] 군 리더십 정의	24
[표 2-8] 한국군 조직 특성	27
[표 2-9] 평시와 전투상황의 비교	30
[표 2-10] 수준별 조직효과성 판단요소	36
[표 2-11] 조직효과성 측정 관련 연구 및 평가지표	36
[표 2-12] 직무만족에 대한 정의	38
[표 2-13] 직무만족의 구성요인	39
[표 2-14] 응집성의 정의	41
[표 2-15] 응집성의 구성요인	42
[표 2-16] 공공조직의 리더십 선행연구	47
[표 2-17] 리더-구성원 관계(LMX) 선행연구	49
[표 2-18] 군 관련 리더십 선행연구	54
[표 3-1] 실증적 검증 및 표본대상	75
[표 3-2] 설문지 구성 및 출처	76
[표 3-3] 설문지 배포 및 회수현황	77
[표 3-4] 자료 분석기법	78
[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성	79
[표 4-2] 구조주도 리더십과 배려적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석	81
[표 4-3] 조직효과성의 요인분석 및 신뢰도분석	82
[표 4-4] LMX의 요인분석 및 신뢰도분석	83
[표 4-5] 주요문항 및 요인의 기술통계 분석 결과	84

[표 4-6] 변인 간의 상관관계 분석 결과	85
[표 4-7] 대대 상황특성별 리더십 및 조직효과성 차이 분석 결과	87
[표 4-8] 신분별 특성에 따른 차이 분석 결과	88
[표 4-9] 직책별 특성에 따른 차이 분석 결과	89
[표 4-10] 과학화전투훈련 횟수에 따른 차이 분석 결과	90
[표 4-11] 대대전투훈련 경험별 차이 분석 결과	92
[표 4-12] 군 복무기간별 특성에 따른 차이 분석 결과	92
[표 4-13] 직속상관과의 근무기간에 따른 차이 분석 결과	93
[표 4-14] 학력별 특성에 따른 차이 분석 결과	94
[표 4-15] 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석	95
[표 4-16] 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향에 대한 회귀분석	96
[표 4-17] 리더십 유형이 전투역량에 미치는 영향에 대한 회귀분석	97
[표 4-18] 가설 1의 검증결과	98
[표 4-19] 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향(전투상황)	99
[표 4-20] 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향(전투상황)	100
[표 4-21] 리더십 유형이 전투역량에 미치는 영향(전투상황)	101
[표 4-22] 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향(평시상황)	102
[표 4-23] 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향(평시상황)	103
[표 4-24] 리더십 유형이 전투역량에 미치는 영향(평시상황)	104
[표 4-25] 가설 2의 검증결과	105
[표 4-26] 리더십 유형이 상황특성별 조직효과성에 미치는 영향(종합)	106
[표 4-27] 구조주도 리더십과 직무만족사이의 조절효과(상황특성)	107
[표 4-28] 구조주도 리더십과 응집성사이의 조절효과(상황특성)	109
[표 4-29] 구조주도 리더십과 전투역량사이의 조절효과(상황특성)	111
[표 4-30] 배려적 리더십과 직무만족사이의 조절효과(상황특성)	112
[표 4-31] 배려적 리더십과 응집성사이의 조절효과(상황특성)	114
[표 4-32] 배려적 리더십과 전투역량사이의 조절효과(상황특성)	116
[표 4-33] 가설 3의 검증결과	117
[표 4-34] 구조주도 리더십과 직무만족사이의 조절효과(LMX)	119

[표 4-35] 구조주도 리더십과 응집성사이의 조절효과(LMX)	121
[표 4-36] 구조주도 리더십과 전투역량사이의 조절효과(LMX)	123
[표 4-37] 배려적 리더십과 직무만족사이의 조절효과(LMX)	124
[표 4-38] 배려적 리더십과 응집성사이의 조절효과(LMX)	126
[표 4-39] 배려적 리더십과 전투역량사이의 조절효과(LMX)	127
[표 4-40] 가설 4의 검증결과	129
[표 4-41] 가설 검증결과 종합	135



【 그림 목 차 】

<그림 2-1> 상황적합이론 모형의 개념적 틀	15
<그림 2-2> 지도자 유형별 사분도	20
<그림 2-3> 전장 및 주둔지 리더십 모델	28
<그림 3-1> 연구모형	59
<그림 4-1> 상황특성과 구조주도 리더십의 직무만족 변화	108
<그림 4-2> 상황특성과 구조주도 리더십의 응집성 변화	110
<그림 4-3> 상황특성과 배려적 리더십의 직무만족 변화	113
<그림 4-4> 상황특성과 배려적 리더십의 응집성 변화	115
<그림 4-5> LMX와 구조주도 리더십의 직무만족 변화	120
<그림 4-6> LMX와 구조주도 리더십의 응집성 변화	122
<그림 4-7> LMX와 배려적 리더십의 직무만족 변화	125
<그림 4-8> LMX와 배려적 리더십의 전투역량 변화	128

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경과 필요성

리더십은 인류가 사회생활을 시작함과 동시에 대두된 관심사 중의 하나로써, 군사 분야는 물론 정치, 경제, 종교, 사회 등 전 분야에서 중요한 비중을 차지하고 있다. 많은 사람들이 오래전부터 리더십에 매혹되어 온 것은 리더십이 우리의 생활에 직접·간접적으로 영향을 미치기 때문이며 현대사회에서는 그 중요성에 대한 인식과 관심이 더욱 증대되고 있다.

어느 조직에서는 효과적인 리더가 다른 조직에서는 실패하기도 하지만 어떤 리더는 어느 조직에 있든지 성공하기도 한다. 우리가 리더십을 연구하는 이유는 리더십이 조직에서 실질적으로 중요하고 리더십 효과성에 영향을 미치는 여러 변수들을 입증하는데 성공했기 때문이다(이창원, 2008: 258).

역사적으로 모든 조직에는 반드시 리더가 있었으며 발휘되는 리더십에 따라 조직의 흥망과 불행이 좌우되어 왔다. 이순신 장군같이 위기 속에서 나라를 구해 낸 리더와 세종대왕 같이 민족의 역사에 길이 남는 수많은 업적을 남긴 리더도 있는 반면에 잘못된 리더십을 발휘하여 온 민족과 인류를 전쟁의 고통 속으로 몰아넣은 리더가 나타나기도 했다(육군 리더십 교범 초안, 2010: 1-3).

리더십의 중요성은 예나 지금이나 변함이 없다. 특히 오늘날과 같이 급변하고 불확실한 환경 속에서 무한경쟁을 해야 하는 시대에는 조직의 최상위 리더도 중요하지만 조직의 목표를 달성하기 위해 다양한 분야에서 주어진 임무를 주도적으로 수행하는 각 구성원의 리더십도 매우 중요하다.

군대조직에서도 리더와 리더십의 중요성은 고대로부터 현대에 이르기까지 지속적으로 강조되어 왔으며 리더십은 전투의 승패를 결정하는 중요한 요소로서 평시 및 전투상황에서 많은 연구를 통해 입증되었으며 실제로 6·25전쟁과 월남전을 참전한 장병을 대상으로 한 조사에 의하면 지휘관의 리더십이 전쟁에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 지목하였다. 클라우제비츠(Karl Von Clausewitz)는 전쟁론에서 전쟁의 불확실성을 극복하고 전장상황을 직시하여

정확하게 판단 할 수 있는 자는 군사적 천재로서 이는 선천적으로 태어나는 것이 아니라 후천적 경험에 의해 배양된다고 하였다.

전략과 무기체계가 아무리 발전해도 전쟁을 수행하는 주체가 인간이기 때문에 리더십의 중요성은 앞으로 더욱 증대 될 것이다. 오늘날 과학화된 네트워크 중심의 전쟁에서도 리더십은 여전히 전승의 핵심요소로 인식되고 있으며 군의 모든 구성원은 다양한 환경과 조건에서도 책임과 역할에 충실하여 국방 목표 달성을 위해 다방면으로 영향력을 발휘 할 수 있어야 한다. 군의 모든 리더에게는 구성원들을 하나의 공통된 조직 목표를 향해 움직이도록 이끌어가는 바람직한 리더십이 그 어느 때 보다도 절실히 요구되고 있다.

따라서 전투상황에 대비하고 변화된 가치관과 조직문화 환경에 적합한 한국 군의 효과적인 리더십은 과연 무엇인지, 조직의 효과성을 달성 할 수 있는 리더십의 유형은 무엇일까에 대한 문제는 매우 중요한 과제이며 본 연구의 출발점이다.

제 2 절 연구목적

조직에서 리더십에 관한 논의는 상당한 인기 있는 주제로서 리더십이 조직의 목표와 성과, 조직효과성, 생산성에 어떠한 영향을 미치는가가 주요 연구의 대상이었다. 최근에는 조직의 유형, 상황과 환경, 조직의 문화에 따라서 어떠한 리더십의 유형이 조직의 성과 달성에 더 효과적인가에 관심을 두고 연구가 활발하다.

군은 효과적인 전투지휘를 위해서 리더십에 대한 많은 연구와 전투경험을 토대로 지휘행동 기준을 선정하고 최근에는 전장에서의 필요한 리더십을 전투발전의 중요한 전투기능으로 정립하였다. 여기서 군 조직과 민간사회, 기업조직에 있어서 가장 큰 차이는 군의 기본적인 임무는 조직 구성원의 생명을 담보로 하는 전투를 수행 한다는 것이다. 그러나 군은 전투를 기본으로 하는 조직이지만 전쟁이 항상 지속되는 것이 아니기 때문에 평시에는 군 고유의 이념, 가치, 문화를 바탕으로 군사력 건설, 교육훈련, 인재양성, 조직관리 등을 통해 조직의 목표를 달성하고 있다.

한국에서의 군 리더십에 관한 연구경향을 보면 리더십 유형, 리더행동, 리더십 상황이론, 리더-구성원 상호작용, 카리스마 및 변혁적 리더십, 기타 리더십 이론을 주로 연구하였으며 1960년대와 1970년대 서구의 연구방법과 이론을 한국적 특성을 고려하지 않고 수용하고 있는 실정이므로 변화된 군의 환경을 고려한 다양한 접근방법이 요구 된다고 주장하였다(소이원, 2010: 45).

지금까지 리더십 역사가 짧은 우리 한국군의 경우는 미군의 전투사례, 6·25 전쟁 및 월남전의 전투경험을 토대로 많은 연구를 통해 이론적 발전을 거듭하고 있으나 전장리더십에 관한 연구는 거의 찾아보기 어려운 상태이다. 리더십에 대한 연구가 실제 전투상황에서는 어려웠기 때문에 전투·비전투 상황에 대한 구분 없이 평시에 치중한 연구가 대부분이다(남기덕, 2009: 423). 연구의 대상도 육·해·공군 하급제대 일부 인원내 편중 되어 고급제대 리더를 포함한 연구는 그리 많지 않았으며 군의 궁극적 목표인 전투수행능력(전투력) 요소와 관련된 하위변수의 연구는 제한적이었다.

따라서 본 연구에서는 전투를 실제 경험 할 수 없는 제약조건으로 인하여 전투상황은 전투와 가장 유사하게 경험을 할 수 있는 현재 육군에서 실시하는 과학화전투훈련¹⁾ 부대로 연구대상을 선정하였다.

리더십 유형도 군 조직에서 중요한 리더십과 지휘행동이라 할 수 있는 구조주도와 배려적 리더십을 주요변수로 선정하고 조직효과성을 측정하기 위한 하위변수로는 직무만족과 응집성, 전투역량을 변수로 선정하여 이들 변수간의 인과관계를 실증적으로 검증함으로써 평시 부대관리 및 조직관리 위주의 기존 군 관련 리더십 선행연구와는 차별되는 전투상황에서의 연구를 시도하고자 한다.

본 연구는 리더십을 연구함에 있어 리더십 상황이론 관점과 군대에서의 리더십 연구결과를 기초로 대대급 조직에서 상황특성별(전투상황, 평시상황)로 조직효과성 달성에 필요한 리더십 유형에 대해 유사성과 차이점을 중심으로 연구하고자 한다.

1) 과학화전투훈련 : 정보, 통신, 광학, 컴퓨터 시뮬레이션 등 첨단과학기술을 통합한 교전장비를 활용하여 실 전장과 유사한 훈련환경을 구축하여 실제 전투와 유사한 전투훈련을 실시한다. 이는 피를 흘리지 않고 전투를 체험하는 훈련으로서 세계에서 4번째로 개발한 시스템이다. 주·야 구분 없이 가상의 적과 전투하며, KCTC(korea combat training center) 훈련장에서 연간 00여개 대대가 실시하고 있다.

본 연구의 목적을 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 리더십 유형(구조주도 리더십, 배려적 리더십)이 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 미치는 영향을 비교해 보고 어떤 유형의 리더십이 더 효과적인가를 검증하고자 한다.

둘째, 군의 대대급 조직에서 리더십 유형(구조주도 리더십, 배려적 리더십)이 상황특성(전투상황, 평시상황)별로 조직효과성(직무만족과 응집성, 전투역량)에 미치는 영향에 어떠한 차이가 있는가를 확인하고 상황특성(전투상황, 평시상황)이 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절작용을 하는지를 검증하고자 한다.

셋째, 군 조직에서 리더십 유형(구조주도 리더십, 배려적 리더십)이 리더-구성원의 상호관계(LMX)에 따라 군 조직효과성에 미치는 영향에 어떠한 차이가 있는가를 확인하고 리더-구성원의 상호관계가 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 어떻게 조절작용을 하는지 확인하고자 한다.

넷째, 이 연구를 통해서 군 조직의 효과성 제고를 위한 정책적 시사점을 제시하고, 군의 정책발전과 리더십 개발에 필요한 기초자료를 제공함으로써 전승 보장에 기여하고자 한다.

제 3 절 연구범위 및 방법

본 연구는 평시와 전투상황에서 창끝 전투력 발휘의 핵심제대인 육군 조직의 대대급 구성원의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 분석하고 검증하는데 그 목적이 있다. 군 조직의 리더십과 관련된 주제는 매우 포괄적이고 광범위하여 군 조직의 효과성에 영향을 주는 요소는 조직의 상황, 환경의 특성, 인적자원, 무형적 요소, 과업의 구조, 구성원의 특성, 리더와 구성원의 관계의 정도, 조직문화 등 다양 할 수밖에 없다(소이원, 2010: 6).

이러한 연구 범위의 포괄성을 고려하여 연구의 목적 달성을 위해 문헌연구, 관련 전문가의 의견, 설문분석 등을 실시하였다. 문헌연구는 리더십 관련 최근 국내·외의 단행본, 연구논문, 학술지, 군의 연구문건, 전사 및 전투사례 등 연구모형에 관련된 학문적 영역을 망라 하였다. 특히 군 관련 선행연구와 군 리

더십 연구기관의 연구 내용을 참고로 하여 연구의 방향을 고찰하여 연구모형과 가설을 설정하였다.

연구의 대상은 신뢰성과 타당성을 확보하는 차원에서 모집단을 대표할 수 있는 조직구성원과 직접 대면하여 리더십을 발휘하는 보병대대급의 병사로부터 중대장까지 개인을 대상으로 연구범위를 한정하였다.

보병대대급을 선정한 이유는 보병대대는 계층적 구조를 형성하면서 기본적인 독립 전투체대로서 리더와 구성원 간의 상호작용 빈도가 높아 리더십 발휘가 용이하기 때문이다. 특히 불확실성과 위험성이 높은 전투상황은 인위적으로 묘사 할 수 없는 제한사항이 있어 현재 육군에서 첨단 과학화장비와 시스템을 이용하여 실전과 가장 유사하게 전투체험이 가능한 과학화전투훈련 상황을 적용하였다.

설문대상은 평시 주둔지에서 기본임무를 수행하는 2개 대대, 전투상황에서 전투훈련을 실시하는 2개 대대 등 총 4개 대대에서 820 명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 사전에 보안성 검토 후에 연구자가 해당 부대를 직접 방문하여 작성 및 회수 하는 방법을 사용하였다.

그리고 수집된 자료는 SPSS 18.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석하였으며 측정단위는 조직구성원의 개인으로 한정하고 연구의 객관성을 제고하기 위해 설문을 통한 신뢰성과 타당성 분석, 변수간의 차이분석, 변수의 상관관계, 다중회귀분석 등 다양한 기법을 활용하였다.

연구의 범위는 첫째, 인구통계학적 특성이 리더십 발휘에 어떠한 영향을 미치는지 차이를 분석하고 둘째, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 상관관계를 확인하고 셋째, 상황특성별(평시상황, 전투상황)로 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향과 상황특성이 변수 간에 조절효과가 있는지를 확인하고 넷째, 리더-구성원간의 상호관계(LMX)의 정도가 리더십 유형과 조직의 효과성사이에서 조절효과가 있는지 검증하는데 있다.

이상 기술한 연구 범위와 연구 방법에 따라 본 연구의 구성은 전체 5장으로 다음과 같이 구성하였다.

제 1장은 서론으로 연구의 배경과 필요성, 연구의 목적을 제시하고 연구의 범위 및 방법을 기술하였다.

제 2장에서는 이론에 대한 전반적인 고찰로서 핵심 주제인 리더십의 이론과 유형, 군 조직의 리더십과 상황특성, 조직효과성에 대한 이론을 제시하고 선행 연구를 검토하여 본 연구의 이론적 틀을 제시하였다.

제 3장에서는 제 2장의 이론적 연구를 토대로 실증적 분석을 위한 연구모형 및 가설을 설정하였다. 독립변수와 종속변수에 대한 조작적 정의와 조사대상의 표본 선정과 설문지의 구성, 자료수집 및 분석방법을 제시 하였다.

제 4장에서는 조사결과 분석 및 가설에 대한 검증으로 변수에 대한 요인분석과 신뢰도를 검증하고 변수간의 차이 및 상관관계 분석, 회귀분석을 통하여 연구가설의 검증과 해석을 실시하였다.

제 5장에서는 본 연구의 결론으로서 분석된 연구의 결과를 요약 제시하고 연구결과에 대한 시사점과 연구의 한계, 정책적 함의를 제시하였다.



제 2 장 이론적 배경과 고찰

제 1 절 리더십의 이론

1. 리더십의 정의와 본질

본 장에서는 리더십이란 무엇인가에 대해 고찰하고자 한다. 어느 조직에서는 효과적인 리더가 다른 조직에 가서는 실패하기도 하지만, 어떤 리더는 어느 조직에 있든지 성공하기도 한다. 리더십에 관해 많은 연구가 다각적으로 연구되어 왔지만 이러한 현상에 관해 완벽한 설명을 하지 못하고 있는데, 그렇다면 왜 우리는 리더십에 관한 연구를 계속 해야 하는 것일까? 가장 주요한 이유는 리더십이 조직에서 실질적으로 매우 중요하고 리더십을 연구하는 학자들이 리더십 효과성에 영향을 미치는 여러 가지 변수들을 입증하는데 성공했기 때문이다(이창원 외, 2008: 258).

리더십은 상황에 따라 달라질 수 있으며 일반적으로 지도력은 조직의 문제점을 개선하고, 조직이 환경 변화에 적응하도록 하며, 구성원에게 동기를 부여하는 등의 기능을 가진다. 리더십(leadership)이란 공동의 일을 달성하기 위하여 한 사람이 다른 사람들의 지지와 도움을 얻는 사회적 영향의 과정이라고 할 수 있다. 다시 말해 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원들을 일정한 방향으로 이끌어 성과를 창출하는 능력이다.

리더와 리더십이라는 용어는 서구에서 온 외래어로서, 리더십(Leadership)이란 무리를 다스리거나 이끌어가는 지도자로서의 능력이라고 설명되고 있다. 또 다른 『국어대사전』에서는 리더란 지도자 및 지휘자를 뜻하며 리더십이란 지휘자로서의 지도, 지휘, 지도력, 통솔, 통솔력이라고 설명하고 있다.

리더십은 집단 상황에서 일어나는 현상이며, 목표달성을 위한 과정이며, 영향을 미치는 과정이라고 할 수 있다. 리더십이 인간의 집단생활에서 일어나는 현상이라는 것은 인간이 공동체를 유지하고 집단의 일원으로 생존하기 위해서는 이끌고 따르는 관계가 기초가 되며 집단 상황에서 이끌고 따르는 관계는

역동적으로 발생한다(소이원, 2010: 12-13).

유클(Yukl, 2002: 7)은 리더십을 “무엇을 해야 하고 그것을 어떻게 하는 것이 효과적인가를 다른 사람들이 이해하고 동의하도록 영향력을 행사하는 과정과 이렇게 공유된 목표를 달성 할 수 있도록 개인 및 집단의 노력을 촉진하는 과정”으로 정의한다(이창원 외, 2008: 258).

리더십은 조직의 목적을 달성하기 위해 구성원들을 일정한 방향으로 이끌어 성과를 창출하는 능력으로서 리더십에 관한 정의는 개인적 특성, 리더의 행동, 리더와 부하의 상호작용, 과업목표, 조직문화에 미치는 영향력에 관한 측면으로 정의 되어져 왔다. 이러한 다양한 정의에도 불구하고 공통적인 의미를 보여주는 현상으로서 “한 집단 내에서 두 사람이 상호작용을 하는 과정에서 나타나는 것이며 리더는 부하들이 목표달성에 참여 할 수 있도록 의도적으로 영향력을 행사하려고 하는 과정”에서 그 본질을 찾아보아야 할 것이다(구형희, 2009: 12).

초기의 연구자들은 일반적으로 리더를 집단의 목표 달성을 위하여 구성원들을 동기화 시키고 그들에게 영향력을 발휘하는 존재로 보았다. 즉, 리더가 집단을 이끌어 가는 중심인물이며 집단의 성패를 좌우하는 핵심적인 역할을 한다는 것을 기본 전제로 하고 있다.

리더십의 정의가 다양한 이유는 리더십이란 속성이 리더와 부하, 그리고 상황을 포함하는 복잡한 현실에서 유래한다고 할 수 있다. 일부 학자는 리더의 인격과 신체적 특성, 리더의 행동을 강조하는 반면, 다른 이들은 리더와 추종자와의 관계, 상황이 리더의 행동에 어떻게 영향을 미치는가를 연구의 초점으로 하고 있기 때문이다(고시성, 2010: 6 재인용).

본 연구에서 리더십은 “리더가 조직의 임무와 목표를 달성하기 위하여 다양한 상황에서 구성원에게 동기부여를 통하여 개인이나 집단에 영향력을 미치는 과정”이라고 정의 하고자 한다. 리더십 정의에서 공통적인 사항은 영향을 미치는 과정 또는 특성, 집단이나 조직목표의 달성, 구성원의 행동, 자발적 몰입, 변화의 추구 등으로 최근에는 변화와 조직전체에 더 많은 초점이 맞춰지고 있다고 하였다(백기복, 2009: 15).

이처럼 연구자의 목적에 따라 정의가 다양하며 국내외 학자들의 정의를 살펴보면 [표 2-1]과 같다.

[표 2-1] 리더십의 정의

연구자	정 의
Hemphill & Coons	리더십은 개인의 행동이며 집단의 활동들을 공유해 목표로 향하게 한다.
Katz & Kahn	리더십은 조직의 일상적인 지시에 기계적으로 응종하도록 하는 것에 더해서 영향력을 증가시키는 것이다.
Burns	개인이 부하들을 동기 유발시키고 관여시키며 만족시키기 위해서 제도적, 정치적, 심리적 및 기타 자원을 동원할 때 리더십은 발휘된다.
Schein	리더십은 문화 바깥으로 나아갈 수 있는 능력이며 보다 적응적인 진화적 변화과정에 착수할 수 있는 능력이다.
Drath & Palus	리더십은 사람들이 서로를 이해하고 개입하기 위해서 함께 일하고 있는 것을 이해하는 과정이다.
House et al	리더십은 개인이 타인에게 영향을 미치고 동기를 부여하며 타인이 조직의 효과성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 하는 능력이다.
김남현 역(2009)	공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정이다.
백기복(2009)	어떤 매개체(일, 이슈, 관심사항)를 통하여 사람들 간에 서로 영향력을 주고 받으면서 결과를 산출해 가는 과정이다.

출처 : 고시성(2010: 8), 구형희(2009: 20-21), 소이원(2010: 19) 재정리

2. 리더십 이론의 발전

리더십은 거의 100여 년 동안 사회과학의 여러 분야에서 다각적으로 연구되어 왔지만, 이러한 오랜 역사에도 불구하고 아직도 통합적인 이론이나 확고한 결론은 형성되지 못하고 있다(고시성, 2010: 6).

조직 내 리더십에 관한 연구는 기본적으로 리더십이 조직의 효과성 또는 생산성에 어떠한 영향을 미치는가가 주요 연구의 대상이었다. 한편, 최근에 와서는 조직의 유형(Egri & Herman, 2000) 및 상황(Bass & Avolio, 1993; Burns, 1978; Masi & Cooke, 2000), 문화(Yukl, 2002)에 따라 어떠한 리더십이 조직의 성과 증진에 효과적인가에 많은 관심이 집중되기 시작했다(이창원 외 2008: 259).

전통적으로 리더십에 관한 이론은 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에

따라 일반적으로 다음의 네 가지 이론으로 분류할 수 있다(Yukl, 1994).

첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법이다.

둘째, 리더와 부하간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법이다.

셋째, 리더가 갖고 있는 권력의 크기와 유형, 그리고 그러한 권력이 행사되는 방법 등을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 하는 권력-영향력 접근법이다.

넷째, 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른가를 파악하고, 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법이다(이창원, 2005: 1039-1040).

리더십 이론에 관한 연구는 각 연구자들의 관점과 연구 방법에 따라 매우 다양하며 일반적인 리더십 이론의 발전과정은 다음 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 리더십 이론의 발전과정

시기	주요이론	중심주제	이론의 명칭
1940년대	특성이론	리더십의 능력은 타고 난다.	특성론
1940년대 후반~ 1960년대 후반	행동이론	리더십 유효성은 리더 행동에 따라 달라지며 리더십은 개발 될 수 있다.	미시간대학연구 오하이오주립대 연구 관리격자론
1960년대 후반 ~ 1980년대 초반	상황이론, 상황적합이론	리더십유효성은 상황에 따라 달라진다.	피들러의 상황론 하우스의 목표이론 성숙도이론 리더십 대체이론
1980년대 초반 이후	현대적이론 (신조류이론)	리더는 비전을 지녀야 하며 하위자에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 한다.	변혁적 리더십 카리스마적 리더십 전략적 리더십 슈퍼리더십

출처 : 고시성(2010: 10), 홍성관(2008: 9) 재정리

리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론 및 상황적합 이론, 현대적 이론으로 발전하였으며 1980년 이후 동일한 상황에서도 리더십의 성과는 다르게

나타나는 문제가 발생하고 오늘날 급변하는 외부 환경에 적시적으로 대응하기 위해 기존이론을 대신하여 새로운 현대적 리더십이론이 나타나게 되었는데 이러한 신조류 리더십은 조직의 비전의 제시, 변화와 혁신을 강조함에 따라 많은 주목을 받고 있다(박청래, 1998: 6; 홍성관, 2008: 16).

1) 특성이론

20세기 초에서 1950년대에 이르기까지 리더십 연구는 주로 성공적인 리더의 특징, 자질, 지능, 성격 및 신체적 요인 등에 관심을 가진 특성이론(trait theory)이 연구되었다. 리더십 특성 연구는 20세기 전반에 걸쳐 학자들의 관심 대상이 되었던 것으로 리더십 연구를 위한 최초의 시도였다(이창원 외, 2008: 258-260).

이 시기의 연구는 위대한 리더들이 소유하고 있는 자질이나 특성들이 무엇인가를 확인하는데 초점을 맞추고 있기 때문에 연구는 주로 리더와 추종자를 명백하게 구별 짓게 하는 구체적인 특성이 무엇인가를 확인하는데 집중되었다.

초기 리더십 연구에서 가장 많이 연구되었던 리더의 특성들은 신체적 특성(예: 키, 용모), 성격 특성(예: 자존심, 지배성, 정서 안정성), 능력(예: 일반 지능, 언어 유창성, 사회적 통찰력) 등 이었다(이창원 외, 2008: 260-261).

이와 같이 어떠한 리더의 특성이 효과적인지 리더십이 개인적 특성에서 비롯된다는 관점의 연구를 리더십 특성이론이라고 부른다. [표 2-3]은 기존의 특성이론 연구에서 나타난 리더의 핵심적 특성을 요약한 것이다.

[표 2-3] 리더십과 관련된 개인적 특성

구 분	내 용
신체적 특성	활동성, 정력, 외모, 차림새, 키, 몸무게 등
능력 특성	행정능력, 지능, 판단력, 지식, 기술적 능력, 어휘 구사력 등
성격 특성	성취동기, 야망, 적응력, 공격성, 민첩성, 지배성향, 자기제어, 열정, 외향성, 독립성, 주도적, 직관력, 성실성, 객관성, 창의성, 일관성, 인내력, 책임감, 자신감, 유머감각, 스트레스, 저항력 등
사회적 특성 (대인관계)	협동성, 대인관계 기술, 민감성, 명예나 인기 중시 성향, 사회성, 사회경제적 지위, 다변성(talkativeness), 재치 등

출처 : 권경택(2007), “전통적 리더십과 현대 리더십의 비교”, p. 47 재정리

2) 행동이론

1940년대에서 1960년대에 리더가 될 수 있는 특징을 찾아내지 못한 연구자들은 이번에는 실제적인 리더 행동에 어떤 보편성이 있는가에 눈을 돌렸다. 이러한 행태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는가를 파악하고자 하는 접근법이었다. 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 수행된 접근법이다. 대표적인 연구로는 미시간대학교의 리더십 연구, 오하이오 주립대학교의 리더십 연구, 그리고 관리그리드 모형 등이 있다(이창원 외, 2008: 261).

미국 Iowa 대학에서는 권위형, 민주형, 방임형의 리더 행동을 연구하였다. 권위형 리더십은 명령적이고 의사결정에 구성원의 참여를 허용하지 않는 독단적 스타일, 민주형 리더십은 의사결정과정에서 구성원들의 참여나 집단토의 및 합리적 절차를 권장하고 구성원들에게 강제보다는 자발적 참여를 유도하는 스타일, 방임형 리더십은 구성원에게 거의 완전한 자유를 주고 리더의 개입을 최소화 하는 행동으로서 연구결과 민주형 리더를 가장 선호하는 것으로 나타났다(권경택, 2007: 48).

오하이오 주립대학교의 리더십 연구는 미시간대학교의 연구와 비슷한 시기인 1940년대 후반과 1950년대 초반에 수행되었으며 오하이오 대학에서는 효과

적인 리더십 유형을 찾기 위해 리더행동 기술설문지를 개발하여 요인분석을 한 결과 최종적으로 집약된 리더의 두 유형은 구조주도와 배려라는 포괄적인 범주로 분류하였다.

미시간대학교의 연구팀은 성과가 높은 집단의 리더들의 행동 스타일을 규명하기 위해 리더행동을 연구한 결과 과업 지향적 행동과 종업원 지향적 행동의 두 범주로 유형화 하였다. 과업 지향적 행동은 구조주도 행동과 유사한 개념으로 직무의 기술적 측면과 생산적 측면을 강조하면서 리더가 공식 권한을 많이 활용하고 치밀하게 감독하는 행동을 말하며, 종업원 지향적 행동은 배려 행동과 유사한 개념으로 개개인에 관심을 가지면서 권한의 위임과 지원적 업무를 조성하는 행동을 말한다. 미시간대학교의 리더 행동의 범주는 [표 2-4]와 같다(박유진, 2009; 105).

[표 2-4] 미시간대학교의 효과적인 리더 행동의 범주

범 주	리더 행동	내 용
과업지향 행동	목표의 강조	종업원들이 과업목표를 달성하도록 동기를 부여하는 행동
	과업수행 촉진	역할 명확화, 자원획득과 분배, 조직갈등을 완화하는 행동
종업원지향 행동	지원적 태도	종업원들을 돕고 관심을 보여주는 언행
	상호작용 촉진	리더와 종업원, 종업원간 인간관계의 원활화

출처 : 박유진(2009), p. 105 재정리

미시간대학교의 리더십 연구는 리커트(R. Likert)의 주도 아래 수행되는데 책임자의 행동에 대한 자료를 분석하여 효과적인 책임자와 비효과적인 책임자는 어떻게 다른가를 파악하고자 했다. 주요 연구 결과를 요약하면 다음과 같다(이창원 외, 2008: 261).

첫째, 리더의 행동은 직무 중심적(job-centered or production-centered) 행동과 부하 중심적(employee-centered) 행동으로 분류할 수 있다. 여기서 직무 중심적 행동이란 주로 생산과업에 관심을 가지면서 생산의 방법, 절차 등을 중시하고 리더에게 주어진 공식적 권한에 의존해 부하들을 철저히 관리하는 행동 유형을 말한다. 부하 중심적 행동이란 부하와의 관계를 중시하고 부하의 욕구 충족과 만족 등에 관심을 갖는 행동 유형이다.

둘째, 리더가 부하 중심적 행동을 사용하는 것이 직무 중심적 행동을 사용하는 것보다 생산성을 높이는데 효과적이다. 또한 부하들의 만족감을 높이는 데에도 부하 중심적 행동이 직무 중심적 행동보다 효과적이라는 것이다.

셋째, 리더의 수평적·수직적인 연결 관계를 연결핀(linking pin) 관계라고 하는데, 리더의 이러한 연결핀으로서의 역할이 효과적으로 될 때 부하와의 관계가 원활해지고 리더십 효과성도 제고될 수 있다.

오하이오 주립대학과 미시간대학의 연구는 리더행동 유형과 결과가 유사하면서도 약간의 차이가 있다. 구조주도와 배려적 행동은 각각 독립적인 것으로 설정하여 리더가 두 범주의 행동을 함께 할 수 있다고 보았지만, 과업지향 행동과 종업원지향 행동은 연속선상의 양 끝에 위치하는 것으로 리더가 두 범주의 행동을 함께 할 수 없고 어느 한 가지 행동을 하는 것으로 보았다(박유진, 2009: 106).

지금까지 살펴본 행태론적 접근법이 공통적으로 갖고 있는 문제점을 요약하면 다음과 같다(이창원, 1999, 2005, 2008).

첫째, 리더의 행동을 구분하고 측정하는데 신뢰성 있고 타당성 있는 측정방법이 개발되지 않고 있다.

둘째, 효과적인 리더의 행동은 상황에 따라 다르다는 사실을 간과하고 있다.

셋째, 대부분의 연구가 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순히 구분해 왔다는 점을 들 수 있다. 즉, 리더의 행동을 구체적으로 세분하여 분류해서 측정하면 세 가지 종류의 변수(리더의 행동, 매개변수, 결과변수) 간의 관계를 논리적으로 파악할 수 있을 뿐 아니라, 리더의 행동이 집단성과와 조직성과 같은 결과변수에 주는 영향은 왜 상황에 따라 변하는가를 파악할 수 있을 것이다.

3) 상황론적 이론 또는 상황적합 이론

리더십의 행태론적 접근법이 효과적인 리더의 행동은 상황에 따라 다르다는 사실을 간과하고 있다는 비판에 직면함으로써 많은 연구가 리더십 과정에 영향을 미치는 상황변수에 관심을 집중하기 시작했다. 1970년대는 특성이론이나 행동이론과는 달리 리더십의 효율성은 리더와 하급자 사이의 특성, 과업

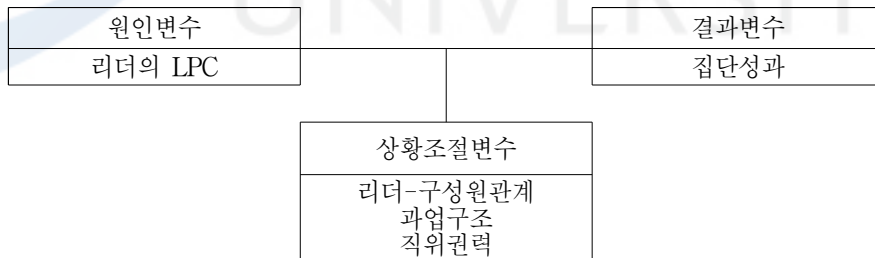
성격, 집단구조 등의 상황에 따라 결정 된다는 측면에서 상황에 적합한 리더십 유형을 연구하여 왔으며 이를 상황이론이라 한다.

(1) Fiedler 상황 적합성 이론

Fiedler의 상황적합적 리더십 이론은 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며, 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 한다. 이때 효과성에 미치는 변수는 리더와 부하와의 관계, 직위권력, 과업구조로서 3가지 변수의 결합에 따라 상황적 유리성이 결정되어 리더십의 스타일이 다르게 나타난다고 하였다(구형희, 2009: 28; 김창규, 2009: 21).

Fiedler는 1953년부터 LPC(least preferred coworker) 척도를 개발하여 리더의 유형을 분류하려고 시도 하였는데 LPC 척도에 의하여 리더의 태도를 측정함으로서 리더의 특성을 과업지향 리더와 관계지향 리더로 분류하였다. 그 후 다양한 집단을 대상으로 실증적 연구결과 상황적합이론의 개념을 <그림 2-1>과 같이 구성하였다(박호순, 2002: 25).

<그림 2-1> 상황적합이론 모형의 개념적 틀



(2) House의 경로-목표이론

경로-목표이론은 1970년대 Evans(1970)와 House(1971)에 의해 개발된 리더십 이론으로 리더가 부하 및 과업의 특성(상황변수)을 고려하여 부하의 과업성과 달성에 적합한 경로가 되도록 하면서 과업동기를 증진 시키는데 적절한 리더십으로 발전 시켰다. 이는 리더의 특성보다는 부하의 기대와 동기유발, 상황과 리더의 행동에 초점을 맞춘 이론을 말한다(박유진, 2009:

123-124).

House(1971)에 의하면 리더가 부하의 과업성공에 대한 유의성 지각과 기대가능성을 높이고 명백히 하며, 과업을 달성 하는데 필요한 모든 상황적 조건을 조성함에 따라 부하들의 노력과 만족 그리고 성취도를 더 높일 수 있다는 것이다. 리더의 행동은 부하들의 경로-목표 관계를 명백히 해주는 기능과 경로-목표를 촉진시켜 주는 기능으로 구분 할 수 있는데 여기에서 경로-목표 관계를 명백히 해주는 역할은 리더의 구조주도적 행동측면에 해당한다고 볼 수 있고, 경로-목표 과정을 순조롭게 그리고 효율적으로 이끌어가는 기능은 리더의 고려적 행동 측면에 해당한다고 볼 수 있다(박호순, 2002: 27-29).

(3) Hersey & Blanchard의 상황적합 이론

허시와 블랜차드는 리더가 항상 동일한 스타일의 행동으로 보이는 것은 아니며 경우에 따라 상이한 리더십 스타일을 구사할 수 있다고 본다. 이들은 리더가 상이한 스타일의 행동을 보여야 할 때 무엇을 근거로 그렇게 해야 하는가를 규명하였는데, 리더가 상이한 스타일의 리더십을 구사하는 기준이 되는 상황적 조절변수로 하위자의 성숙도를 설정하고 있다. 이 이론은 하위자의 성숙도가 바뀌어 감에 따라 리더가 상이한 리더십을 구사해야 한다고 보고 있기 때문에 리더십 생애주기 이론이라고도 불린다(박유진, 2009: 132-135). 이 이론은 효과적인 리더십 유형이 조직 성원들의 성숙도에 따라 달라진다는 것이며 성숙도는 성취에 대한 열망, 책임에 대한 자발성, 과업과 관련된 능력이나 경험을 의미한다. 또한 리더십을 과업행동, 관계행동, 성원의 성숙도의 세 가지 요인으로 구분하였으며 성원의 성숙도에 따라 지시적 리더, 설득적 리더, 참여적 리더, 위임적 리더로 구분하였다(박호순, 2002: 29).

4) 변혁적 리더십 이론

1980년대 들어서 리더십 연구자들은 조직문화의 창조 및 조직의 변화 또는 회생에 많은 관심을 갖기 시작하였으며 이론의 본질은 조직의 변환, 비전의 제시, 위임, 자아개발, 윤리적 측면의 사회적 책임으로 요약 될 수 있다. 이러한 이론을 토대로 카리스마 리더십과 변혁적 리더십이 등장하게 되

었다. 카리스마 리더십과 변혁적 리더십은 조직구성원들의 태도 및 가치에 중요한 변화를 일으키도록 영향을 주고, 조직의 임무나 목표에 대해 적극적 참여 분위기를 구축해 나가는 과정을 의미한다. 변혁적 리더십이 카리스마 리더십보다는 더 광범위하게 정의되나 두 개념들 간에는 중복되는 부분도 상당히 있다는 것이 일반적인 견해들이다(신웅섭 외, 2007: 211-213).

카리스마란 원래 ‘gift(신이 주신 재능)’을 의미하는 그리스어에서 유래하고 있으며, 미래의 사건을 예측하거나 또는 기적을 행하는 능력과 같이 신이 부여한 영적인 재능을 의미하고 있다. 이 카리스마를 사회과학적 개념으로 처음 적용한 사람은 1920년대 M. Weber였으며, 1980년대부터 급격히 변화하는 외부환경에 적응하기 위한 리더십의 새로운 개념으로서 본격적으로 연구되기 시작하였다(권경택, 2007: 58-59). 목표-경로 이론으로 널리 알려진 Robert House 교수는 자기 자신과 자신이 이끄는 조직 구성원에 대한 극단적인 신뢰, 이들을 완전히 장악하는 거대한 존재감, 그리고 일단 결정된 사항에 관해서는 절대로 흔들리지 않은 확신이 있는 사람을 카리스마적 리더라고 하였다. 카리스마 이론은 기존의 리더가 보유하고 있는 특성으로 생각되었던 카리스마적 자질이 부하들의 지각 과정에 의해 결정되는 것으로 보고 있는데 리더십 과정에서 부하들의 역할을 강조한 것이라 볼 수 있다.

변혁적 리더십 용어는 Downton(1973)이라는 학자에 의해 처음으로 사용되었다. 변혁적 리더십 이론은 리더십과정에 초점을 둔 것으로 개인적 리더십이라기보다는 조직 내의 여러 수준과 하위조직 여러 리더들의 행동이 포함된 조직 전체의 리더십 과정을 의미한다(Bass, 1985; Burns, 1978; 신웅섭 외, 2007: 220). 변혁적 리더십에 관한 실증적 연구를 실시한 배스(B. M Bass)에 따르면, 변혁적 리더십은 ① 카리스마적이어야 하고, ② 개인적인 배려를 보여 주어야 하며, ③ 지적으로 자극을 시키고, ④ 부하를 격려시키는 것이라고 주장하였다. 변혁적 리더들은 구성원들에게 장기적 비전을 제시하고 그 비전을 달성하기 위해서 함께 매진할 것을 호소한다. 이러한 비전을 달성하기 위해서는 구성원 전체의 가치관과 태도가 변화되지 않으면 안 되며 전 구성원의 변혁의지를 통해서만 미래의 비전을 공유하고 달성할 수 있게 되는 것이다. 특히, 변혁적 리더는 집단의 비전을 설정하여 자신감을 고취시키고 구성원들

의 조직에 대한 몰입을 강조한다(구형회, 2009: 35).

5) 리더-구성원 교환이론(Leader-Member Exchange)

지금까지의 대부분 리더십 이론들은 리더십을 리더의 관점, 혹은 부하와 상황의 관점을 강조하였다. 이와 같은 리더십 연구경향에 대해 일부 학자들은 지나치게 리더 중심적 사고로 리더의 특성과 행동이 부하에게 일방적으로 영향을 미치는 것에 초점을 맞추고 있다고 비판하고 있다. 이와 다른 새로운 접근법으로 리더와 구성원 간 상호작용을 중심으로 LMX 이론이 Dansereau, Graen, Haga 등 여러 학자들에 의해 발표되었다. LMX 이론은 리더와 구성원과의 관계를 리더가 일방적으로 부하에게 영향을 미치는 것이 아니라 서로 영향을 주고받는 상호작용의 관계로 설명한다. 특히 리더십 효과성은 효과적인 리더와 구성원 교환관계에 있다는 것을 강조하였다(김남현, 2009: 200).

리더-구성원 교환관계(Leader-Member Exchange, LMX) 모델은 리더십을 리더와 부하간의 상호작용을 중심으로 나타나는 과정을 개념화한 이론으로서 리더의 행위나 특성에 초점을 두는 것이 아니고 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 있는 이론이다. 이 이론은 다른 이론과는 달리 분석의 수준을 리더와 하급자 한사람에 둬으로써 독특한 특성을 보여 준다. 즉, 리더는 하급자를 하나의 집단으로 묶어 대하는 것이 아니라 하급자와 개별적으로 각각 다른 성질의 관계를 발전시킨다는 이론이다(백기복, 2009: 143). 교환관계 이론은 수직 쌍 연계이론(vertical dyad linkage, VDL)에 의존하고 있으며 VDL이론은 집단 내 부하들을 상대적으로 비교한 후 집단에 공헌도가 높거나 능력이 있거나 리더와 부하간의 욕구가 맞는 등 서로간의 동질성이 있는 집단을 내집단(within group)으로 분류하고 나머지 집단을 외집단(between group)으로 분류하여 리더가 각각 다른 영향력을 행사하는 리더십이다(박호순, 2002: 39).

이러한 연구결과 리더와 구성원간의 상호관계의 정도가 공식적이고 업무적 수준의 사무적인 관계보다는 상대에 대하여 신뢰와 존중, 책임감을 가지고 의무를 다하는 높은 수준의 관계일 때 업무성과가 좋고 직무에 만족하며 더 많은 과업을 성취하게 되어 조직은 더욱 발전하게 된다는 것이다.

이와 같이 LMX 이론은 리더와 구성원 간 양질의 교환관계 형성에 주목하고 있으며 상호간 교환관계가 양질의 상태가 될 때 리더의 목표, 하위자의 목

표, 조직의 목표 달성이 모두 촉진 된다는 것이다. 결국 효과적인 리더십은 리더와 부하가 신뢰, 존중, 의무감을 기반으로 높은 수준의 사회적 상호관계를 개발하고 유지해야 하는 것이라고 볼 수 있다. 최근에는 이와 같은 리더-구성원 상호작용적 관점의 연구가 계속 확대되어 조직 내의 공식적 상·하 관계뿐만 아니라 수평적 관계인 동료와 비공식적 네트워크상의 인간관계까지 확대되는 것이 바람직하다는 주장이 제기되고 있다(소이원, 2010: 49).

3. 구조주도 리더십 및 배려적 리더십

리더십의 유형은 리더십의 정의가 다양한 만큼 사회 및 시대에 따라 여러 가지 유형으로 분류되어 지고 있다. 사회과학자들은 리더가 얼마나 효과적으로 구성원에게 영향을 미치고 과업의 목표를 달성하는지를 결정하는 특성, 능력, 행동, 권력의 원천, 상황적 측면을 밝히려고 노력해 왔다. 특성이론에 이어서 행위 이론은 오하이오 주립대학의 일련의 연구에서 완성되었는데 리더의 행위를 구조주도와 배려라는 두 개의 축으로 이해하려 했던 발상은 아직도 리더 행동을 대표하는 양대 축으로 많이 활용되고 독립변수로 인정받았으며 현대적 리더십 연구에 많은 영향을 주었다.(고시성, 2010: 13; 김현철, 2007: 84). 지금까지 리더십 이론 연구에서 주로 사용된 리더십 이론 지향성은 다음 [표 2-5]와 같다.

[표 2-5] 리더십 이론의 지향성

연구자	주요과업	인간관계
미시간대학	생산 지향적	종업원 지향적
오하이오대학	구조주도	배려
Blake & Mouton	생산에 대한 관심	인간에 대한 관심
Fiedler	낮은 LPC	높은 LPC
Hersey & Blanchard	과업중심	인간중심

출처 : 예성호(2003), “전술부대 리더행동이 전투력에 미치는 영향 연구”, p. 29 정리

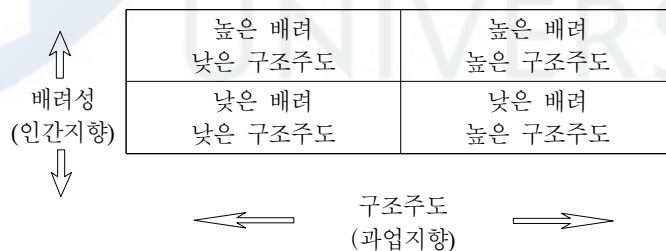
1945년 오하이오 주립대학에서는 지도성을 목표달성을 행하도록 집단의 행

동을 지도 할 때 나타나는 개인의 행동이라고 보고, 이러한 지도자의 리더십 행태에 초점을 맞추어서 리더행동 기술설문지(Leader Behavior Description Questionnaire : LBDQ)를 개발하여 군인 및 민간인 대상으로 구조주도 또는 과업 중심적 차원의 지도자와 배려성 또는 인화 중심적 차원의 지도자로 나누어 지도성의 형태와 효과를 분석했다. 분석 결과 부하들은 상사의 행태를 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration)의 두 가지로 지각하게 되었다.

① 구조주도 행동 : 부하(혹은 집단)의 역할과 책임을 명확히 정의하는 행동으로서 구조주도 행동을 하는 리더는 과업 성취를 위해 구체적인 명령이나 지시를 하고 집단내의 공식적인 관계나 과업을 중시하며 집단을 조직화 하려는 행동을 의미한다.

② 배려 행동 : 부하의 안정, 복지, 지위의 향상, 욕구 만족 등을 고려하는 행동으로서 배려 행동을 하는 리더는 과업 보다는 부하를 우선적으로 고려하는 행동을 의미한다. 이 두지 리더의 유형은 [그림 2-2]와 같이 나타낼 수 있다.

[그림 2-2] 지도자 유형별 사분도



여기서 특이한 사항은 종전의 리더십 연구는 리더십의 스타일을 양 극단으로 나누어 생각했으나 오하이오 주립대학의 연구에서는 리더의 행위를 단일선상이 아닌 두 개의 축 위에 표시하였으며 리더가 구조주도와 배려를 동시에 나타낼 수도 있고 두 가지 행위를 모두 적게 나타낼 수도 있다는 것이다. 따라서 리더의 행동은 높은 구조주도와 낮은 배려 유형, 높은 구조주도와 높은 배려 유형, 낮은 구조주도와 낮은 배려 유형, 낮은 구조주도와 높은 배려 유형 등 네 가지로 분류할 수 있다(고시성, 2010: 16; 권경택, 2007: 50).

이러한 리더십 유형을 요약하면, 구조주도와 배려의 배합 정도에 따라 ① 낮은 구조주도와 높은 배려 : 부하에게 업무구조를 적게 강조하는 반면 부하의 욕구만족에는 높은 관심을 갖는 리더의 행동, ② 높은 구조주도와 높은 배려 : 부하에게 업무구조를 높게 강조하고 부하의 욕구만족에도 높은 관심을 두는 리더의 행동, ③ 낮은 구조주도와 낮은 배려 : 부하의 업무구조를 적게 강조하고 또한 부하의 욕구만족에도 관심을 두는 리더의 행동, ④ 높은 구조주도와 낮은 배려 : 부하에게 업무구조를 높게 강조하지만 부하의 욕구 만족에는 적게 두는 리더의 행동이다.

구조주도(initiating structure)란 구성원들에게 명확한 기준에 따라 역할을 배정하고 업무를 지시하며 명백한 절차를 거쳐 목표 기간 내에 업무를 효과적으로 수행하도록 하는 것이다. 또한 구조주도는 리더의 과업 성취에 대한 관심과 관련된 것으로 리더는 집단의 공식목표를 달성하기 위해서 자신의 역할은 물론 부하의 역할을 정의하고 구조화한다. 배려(consideration)는 부하 직원에게 관심을 보이고 리더와 구성원들 간 원활한 의사소통 등을 통하여 신뢰감을 구축하고 그들의 생각, 감정 등을 존중하고 대변해 주는 것이라 하였다. 또한 배려는 리더의 사람에 대한 관심과 대인관계에 관한 것이다. 구조주도와 배려는 조직의 성과와 관련이 있는 것으로 나타났는데 1970년대의 행태론적 리더십 이론들은 대부분 리더와 부하간의 합리적 과정의 중요성을 강조하였다(고시성, 2010: 14; 김삼영, 2010: 132; 이창원 외, 2005: 7).

이상 살펴본 바와 같이 여러 학자들의 연구결과 두 가지 리더의 유형은 [표 2-6]과 같이 구분 할 수 있다.

[표 2-6] 배려와 구조주도형의 구분

배려	구조주도
△ 리더는 집단구성원의 말을 듣기 위해 시간을 마련한다. △ 리더는 기꺼이 어떤 변화를 이루려고 하는 사람이다. △ 리더는 친절하고 접근하기 쉽다.	△ 리더는 일을 각각 집단의 구성원에게 할당한다. △ 리더는 집단구성원들로 하여금 정해진 규칙을 따르도록 한다. △ 리더는 집단구성원에게 그들에게서 무엇이 기대되고 있는가를 알게 한다.

출처 : 고시성(2010), p. 15 정리

그렇다면 과연 구조주도와 배려 행위 중 어느 것이 더 효과적일까? 군 조직, 교육 및 기업 조직에서 많은 연구가 있었는데 여기에서 리더의 구조주도 및 배려 행위가 하급자의 만족도와 하급자의 성과, 리더의 성과에 대한 하급자, 동료, 상급자들로부터 평가 등 관계가 연구 되었다. 그 결과 가장 효과적인 리더는 높은 구조주도 행위와 높은 배려 행위를 동시에 보이는 리더인 것으로 나타났다(백기복, 2009: 87). 또한 구조주도와 배려는 일본 학자에 의하여 성과지향과 관계지향 등의 용어로 사용되었으며 성과지향은 리더십에 필수적이지만 같은 강도의 관계지향이 동반하지 않으면 리더의 성과지향 행위를 집단구성원이 압력 또는 통제로 해석 한다는 것이다. 반면에 성과에 대한 강조와 함께 관계지향 노력이 주어지면 추종자들은 리더의 성과지향 행동을 지시나 압력으로 해석하기 보다 계획수립을 도와주고 무엇인가 전수해 주려는 행동으로 평가 한다는 것이다(백기복, 2009: 89).

오하이오 주립대학의 연구는 두 가지 중요한 점을 발견 할 수 있었다. 첫째는 구조주도와 배려의 유효성이 상황과 조직별 특성에 따라 달라 질 수 있다는 점이다(권경택, 2007: 50; 백기복, 2009: 87). 즉, 동일한 행태에 대해 자신이 보는 측면과 구성원이 보는 측면이 서로 다를 수 있다는 것이다. 둘째는 리더십을 교육과 훈련을 통해 개발 할 수 있게 됨으로서 많은 리더십 프로그램이 등장하게 되었다는 것이다. 이러한 훈련 프로그램은 유효성에 대한 검증 없이 실무에서 많이 통용되고 있다. 이러한 리더십의 약점은 이들 리더의 스타일이 어느 상황에서나 효과적으로 적용 될 수 있다는 보편론적 입장을 취하고 있다는 것이며 연구결과 어떠한 리더행동도 리더십의 효과성과 일관성이 있게 관련이 있는 것은 없다는 것이 밝혀졌다(백기복, 2009: 91; 이창원 외, 2008: 264). 그러나 오하이오 대학연구의 구조주도와 배려의 리더십 행태를 조직의 효율성과 관련하여 상당히 체계적이고 구체적인 이론적 기초를 제공해 주었을 뿐 아니라 리더에 관한 현대적 접근 방법이 형성되는 기초를 이루었다.

따라서 행태론적 접근법과 상황론적 접근법으로 수행된 리더십 연구는 대부분 구조주도 및 배려와 관련된 리더십 행태에 초점을 맞추고 있다. 본 연구에서는 한국군의 대대급 조직의 전투상황 및 평시상황에서 효과적인 리더십 유형에 관한 실증적 연구에 있어 리더십의 유형을 '전통적 리더십'(traditional leadership)으로 분류되는 구조주도 및 배려적 리더십(고시성, 2010; 김호정, 2001; 박호순, 2002; 이창원, 2003)을 중심으로 리더십을 연구하고자 한다.

제 2 절 군의 상황특성과 리더십

1. 군 리더십의 정의와 특징

리더십의 패러다임은 한국에서도 다양하게 적용되어 군과 일반의 리더십 연구에 활용되어 왔으며 리더십 연구가 지나치게 리더 중심으로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 일반조직과 달리 군대는 국가의 존망과 국민의 안전을 책임지는 조직이며 수행하는 임무가 상황에 따라서는 조직 구성원의 희생까지도 요구하고 또한 임무에 관한 실행을 강제할 수 있는 점에서 일반적인 리더십 개념과는 차이가 있다. 군대에서 사용하는 리더십 관련 용어와 개념은 지휘와 리더십으로 구분 할 수 있다(소이원, 2010: 21).

우리 군에서는 1948년 창군 이래 리더십을 지휘(指揮), 통솔(統率), 지휘통솔(指揮統率), 통어(統御), 통수(統帥) 등의 용어로 사용해 오다가 리더십이라는 용어는 2000년부터 국방대학교에 ‘리더십 석사과정’을 개설하면서 공식적으로 사용하였으며 이는 본질적으로 군 조직에서의 인간관계에 관한 개념으로 사용되고 있다. 그리고 육군의 리더십 교범 명칭도 ‘군 통솔력’(야교 22-100, 1961), ‘통솔법’(야교 22-101, 1977), ‘지휘통솔’(야교 22-101, 1990)이라는 용어를 사용하다가 2009년에야 비로소 ‘육군 리더십’이라는 제목으로 교범을 발간하였다(최병순, 2011: 30).

지휘란 지휘권(指揮權)에 입각하여 부대를 이끌어가는 일체의 행위로서 임무완수를 위하여 부대활동을 계획, 지시, 협조하는 기능을 말하며 지휘에는 지휘관에게 부여된 합법적 권한과 책임을 바탕으로 임무를 달성하기 위한 부대운용계획 수립, 부대편성, 지시, 협조, 통제 등의 활동과 예하 장병의 건강, 복지, 사기, 규율 등에 대한 책임도 포함된다. 특히 지휘라는 개념은 지휘관(指揮官)²⁾이 법에 명시된 합법적 권한과 책임을 바탕으로 지휘계통상 예하 부대

2) 지휘관이란 중대이상의 단위부대의 장과 합선부대의 장 또는 함정 및 항공기를 지휘하는 자를 말하며, 지휘권이란 지휘관이 계급과 직책에 의해 예하 부대에 합법적으로 행사하는 권한을 말한다. 이처럼 지휘관이라는 용어와 지휘권이라는 용어는 법과 규정에 명시되어 있는 용어이며, 특히 지휘권은 헌법과 법률에 근거하여 군 최고 통수권자로부터 위임되는 권한으로서 군 지휘관들이 보유하는 특별한 권한이다. 군대조직과 일반조직이 다른 점은 군은 필요할 때 구성원의 의지와 관계없이 생명을 희생하면서까지 임무를 완수해야 하는 특성이 있다는 점이다. 이를 위한 제도적 장치가 지휘권이며, 이것이 일반적인 리더십과 군대의 지휘개념의 차이점이다.

와 부하 장병을 지도하고 감독하는 모든 행위를 말하며, 법적 강제력이 보장되는 군대 특유의 조직운영 개념이다(소이원, 2010: 21-22).

군 리더십을 오랫동안 체계적으로 연구해 온 미 육군에서는 리더십을 “임무를 완수하고, 조직을 발전시키기 위해 목표와 방향을 제시하고, 동기부여시킴으로써 성원들에게 영향력을 행사하는 과정”이라고 정의하고 있다. 그리고 통합군인 캐나다 군의 경우에는 “임무 완수에 기여하는 역량을 개발 또는 향상시키면서 다른 사람들이 직업적 전문성과 윤리성을 바탕으로 임무를 완수하도록 명령하고, 동기부여 시키며, 실현가능하도록 지원하는 것”이라고 정의하고 있다(최병순, 2011: 29). 육군은 리더십(2009) 교범에서 “리더가 육군이 지향하는 가치를 바탕으로 구성원에게 목적, 방향, 동기를 부여하여 육군의 임무와 목표를 달성하고, 조직과 구성원이 지속적으로 발전하도록 상호작용하는 과정”으로 정의하고 있다.

일반적으로 군 리더십과 일반사회에서의 리더십은 다르다고 생각하기 쉽다. 그러나 실제로 앞에서 기술한 리더십에 대한 일반적인 정의와 군에서의 리더십에 대한 정의가 별다른 차이가 없음을 알 수가 있다. 군의 리더십 정의는 [표 2-7]과 같다.

[표 2-7] 군 리더십의 정의

구분		정의
미군	육군	부여된 임무를 완수하고, 조직을 발전시키기 위해 목표와 방향을 제시하고, 동기부여시킴으로써 성원들에게 영향력을 행사하는 과정
	해군	지시나 강제적·위협적 명령보다는 감화와 설득으로 사람을 관리하는 것
	공군	공동 목표를 달성하기 위하여 부하들의 존경, 신뢰, 복종 및 충성스런 협조를 얻을 수 있도록 영향을 주고 지도하는 기술
캐나다 군		임무 완수에 기여하는 역량을 개발 또는 향상시키면서 다른 사람들이 직업적 전문성과 윤리성을 바탕으로 임무를 완수하도록 명령하고, 동기부여 시키며, 실현가능하도록 지원하는 것
한국 군	육군	리더가 조직의 목표와 임무를 달성하기 위하여 구성원들과 상호작용하면서 영향력을 미치는 과정
	해군	지휘관이 자기에게 부여된 책임과 권한에 의해서 부대의 목표를 보다 효율적으로 달성하기 위해 예하부대 및 부하의 능력을 극대화하도록 감화시키고, 모든 노력을 부대목표에 집중시키는 기술
	공군	공군 고유의 문화적 가치관에 바탕을 두고, 미래의 항공우주군 건설 및 운용을 위해 자발적이고, 지속적으로 몰입할 수 있도록 이끌어 가는 영향력 행사 과정

출처: 고시성(2010: 44), 육군본부(2009: 1-2), 최병순(2011: 16) 재정리

군 조직은 일반 사회조직과 구분되는 특성들을 갖고 있으며 무엇보다도 군대 리더십이 갖는 가장 큰 특징은 전장 및 평시 리더십으로서 군 리더십의 특성을 다음과 같이 다섯 가지를 들 수 있다(홍성관, 2008: 42-43).

첫째, 군 리더십은 서로 수용하기 힘든 극과 극이 공존한다. 전장에서 생사의 갈림길인 극한 상황에 대처하여 서로 모순되는 극단적인 방법까지도 구사해야 할 절대적인 필요성이 요구된다.

둘째, 군 리더십은 실천적 행동으로 이루어진다. 이는 군 리더십이 본질적으로 정적인 것이 아니고 동적인 것이며 행동에 의하여 그 능률이 100% 발휘되는 성질의 것임을 의미한다.

셋째, 군 리더십은 결과를 중요시하고 있다. 군 리더십의 결과는 평시에는 부대관리와 교육훈련을 통하여 발휘되지만 전투상황에서는 승패의 여부가 군 리더십의 궁극적인 척도가 되고 있다.

넷째, 군 리더십은 동시 다발적인 상황을 신속히 처리해 나가야 하며 언제나 유동적이고 변화되는 가운데 리더십이 발휘된다.

다섯째, 군 리더십은 견고성과 강인성을 전제로 한다. 전투와 같은 위급한 상황을 고려할 때 잘 적용될 수 있는 특징들이다. 하지만 평상시 병사들은 전시와는 달리 전장과는 비교할 수 없이 전혀 다른 여건 속에서 근무하고 있다. 평시에는 직·간접적으로 생명을 위협하는 전투상황을 적용하는 것이 바람직하지만 제한적으로만 가능하다.

2. 군 조직의 수행업무 환경과 특성

군 조직은 조직의 목표, 기능, 상황 조건 등에서 일반사회의 조직과 구분되는 특성들을 갖고 있는데 군 조직에서의 리더십은 일반 사회에서의 리더십과 차별성을 가져야 한다는 주장이 제기될 수 있다. 리더십을 구성하는 리더, 구성원, 상황이라는 세 요소가 시대에 따라 변화되기 때문에 군대 리더십 자체도 끊임없이 변화되어야 한다. 따라서 21세기 변화되는 국방환경과 조직의 상황특성을 고려한 다양한 접근방법이 요구된다고 주장하고 있다(신응섭 외, 2007: 493).

1) 한국군 조직의 특성

군과 리더십에서 빼놓을 수 없는 또 하나의 중요한 주체는 바로 전장 환경에 대한 이해이다. 불확실한 상황과 예기치 못한 사태의 출현, 죽음에 대한 공포, 극도의 피로 등 일상생활에서 경험하기 힘든 전장 환경은 사람들로 하여금 불안, 공포, 공황 등의 이상 행동을 유발시켜 구성원으로서의 역할 수행을 어렵게 만든다. 따라서 군 조직의 리더는 전장상황과 이러한 상황에서 발생 가능한 이상 행동들에 대한 이해는 물론 전장상황에서 조직목표 달성에 요구되는 구성원들의 능력을 최대한으로 보전할 수 있는 대응책에 대해서도 관심을 가져야 한다(신웅섭 외, 2007: 494).

군 조직의 리더들은 일반적인 리더십 이론에 바탕을 두면서 군 조직의 특성에 맞는 융통성 있는 리더십을 발휘해야 하며 군 조직의 특성을 다음과 같이 제시할 수 있다(임채상, 2008: 28; 최병순, 1998: 50-67; 홍성관, 2008: 39).

첫째, 군 조직이 갖는 이념과 목표의 특성이다. 군 조직은 국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호한다는 이념을 갖고 있으며, 전투행위와 전쟁억제의 수단으로서 전투역량을 구비해야 한다는 목표를 갖는다. 군 조직의 구성원들에게는 민주주의 사회의 시민에게 부여되는 권리가 제한되는 반면에 상대적으로 절대적인 복종이 요구된다.

둘째, 조직의 구조적 특성이다. 군 조직은 다른 조직에 비하여 공식적 위계, 집권화 정도가 높은 구조를 갖고 있으며 그 구성원의 특징은 매우 다양하다. 즉, 학력, 성격, 성장배경, 직업 등 심리적, 사회적, 인구학적 측면에서 이질성이 높다. 직업 군인을 선택한 장교 집단은 자발적이고 의욕적인 태도로서 조직 활동에 참여하며 스스로 조직을 이끌어 나간다. 병사 집단은 단순한 의무복무로서 일정 기간만을 군에 봉사하도록 되도록 되어 있기 때문에 집단 내에서 동질성이나 자기실현, 소속감 등을 갖기가 어렵다.

셋째, 조직의 환경적 특성이다. 조직 환경이란 조직을 구성하고 있는 개인의 행위 및 가치관, 태도뿐만 아니라 조직의 활동 및 기본 원칙에 영향을 미치는 물리적·심리적 환경으로서 병영생활, 근무조건, 각종제도, 의식을 포함하여 무기체계와 전쟁 운영 방식 등이 이에 해당된다. 군 생활은 엄격한 조직과 규율이 요구되며 명령 복종에 대한 절대성과 단체원으로서의 행동이 요구된다. 군

조직의 목표와 구성원 그리고 군 조직의 상황적 특성은 [표 2-8]과 같다.

[표 2-8] 한국군의 조직 특성

구 분	내 용
환경적 특성	사회적·경제적·정치적·교육적 특성이 다른 곳에서 군 조직으로 입대하게 되므로 문화적 차이가 존재하는 환경
이념 및 목표상의 특징	국군의 이념을 바탕으로 군 조직의 모든 활동은 전투행위와 전쟁억제의 수단으로서 국토를 방위하는 목표에 집중
구조적 특징	공식적 위계와 집권화 정도가 높은 조직이며 엄격한 계급과 직위를 바탕으로 지휘계통을 통한 상급자의 명령에 복종을 요구
사회 심리적 특징	개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시되며 명령과 통제가 보편화되어 있어 탈 개성적 집단이면서 구성원의 특징은 다양함(장교, 부사관, 병, 준사관 등 계급에 따라 역할과 대우, 권한, 책임이 다름)
관리적 특성	장교는 단기간에 교육받고 배치되어 지휘가 미숙하고 급속한 변화와 승진, 빈번한 보직이동에 따른 단기성과에 집착, 권한과 책임이 지휘관에게 집중되고 업무에 대한 무한 책임

출처 : 김기훈(2009), “야전부대 리더십 교육 향상방안”, p. 87 재정리

2) 군 임무수행의 환경과 특성

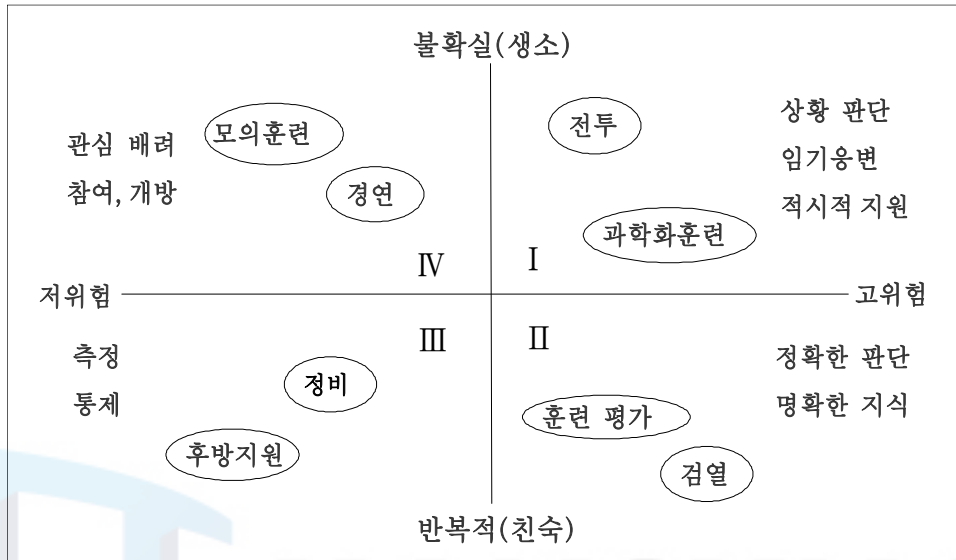
군 조직과 민간 사회의 조직에서의 리더십에서 가장 큰 차이점은 군 조직은 그 임무가 조직 구성원의 생명이 걸려있는 전투를 수행하는 것이다. 군의 조직은 8명 전·후의 인원으로 구성된 분대로부터 시작하여 500~600명에 이르는 대대, 수천 명의 연대, 만여 명의 사단 등 차이가 많은 조직으로 구성되어 있다. 따라서 각 조직 규모에 적합한 리더십이 달라져야 한다는 것은 자명한 것이다(남기덕, 2009: 423).

군은 전투를 기본 임무로 하는 조직이지만, 전쟁이 항상 지속되는 것이 아니기 때문에 군 조직은 많은 시간을 평시 상태에서 보내고 있다. 평시에는 전사를 대비한 훈련을 하면서 조직이 일상적으로 문제가 없도록 관리를 하는 관계로 평시의 군 조직은 민간조직과 크게 다를 바가 없다. 따라서 군 리더는 평시 임무를 수행하면서 전시 임무에 대비해야 하므로 전투지휘와 평시지휘를 모두 잘 할 수 있도록 훈련되어야 한다(남기덕, 2009: 443-446).

Hunt와 Phillips(1991)는 “전장 및 주둔지 리더십 모델”에서 군 리더에게 요구되는 능력, 역할, 행동을 군 조직이 수행하는 임무의 특성에 해당하는 각각

의 상황에서 통찰력 있게 <그림 2-3>과 같이 제시하고 있다.

<그림 2-3> 전장 및 주둔지 리더십 모델



출처 : 남기덕(2009), “전승보장을 위한 전투임무중심의 리더십 연구”, p. 437 정리

이 모델에서는 군 조직이 당면하는 상황의 두 주요 특성으로서 상황판단의 불확실성 정도와 조직 구성원의 생명의 위험성 정도를 제시하고 있다(남기덕, 2009: 444-446; 최병순, 2011: 192-195).

1사분면은 불확실성이 높고 생명의 위협으로 인하여 위험성이 높은 상황으로서 전투상황이 그 대표적인 경우이다. 실제 전투상황은 아니지만 현재 육군에서 실시하고 있는 과학화전투훈련도 여기에 해당되는 상황이라고 볼 수 있다. 실전적인 상황에서 고도로 훈련된 대항군과 모의전투를 해야 하므로 불확실성이 높고, 생명의 위협은 없지만 수년에 한 번씩 돌아오는 기회인데 이 훈련의 결과가 지휘관에 대한 평가에 큰 비중을 차지하므로 위험성이 높은 상황이라고 하겠다. 2사분면의 전술훈련 평가나 지휘검열은 주기적으로 시행되는 것이므로 무엇을 준비해야 하는지가 명확하므로 불확실성은 낮지만, 이 평가나 검열결과는 부대와 지휘관의 평가에 중요성이 높은 것이므로 위험도가 높은 상황이다. 3사분면의 장비 정비나 후방 지원업무 같은 것은 일상적으로 시행하고 있는 업무로서 위험성이 없는 경우이다. 4사분면은 모의훈련이나 각종

부대별 경연대회를 들 수 있는데, 일상적으로 이루어지는 업무가 아니므로 불확실성은 높지만 생명의 위협이나 업무의 결과가 부대나 지휘관의 평가에 별반 중요성이 높지 않은 경우이다.

특히 불확실성과 위험도가 높은 상황(1사분면)에서는 리더의 상황 파악 및 상황판단 능력이 중요하고, 순간순간 닥치는 과제를 순발력 있게 대처하는 임기응변 능력이 필요하다. 또한 지원부대나 상급부대의 적시 적절한 지원을 이끌어내는 역할을 잘 할 수 있어야 한다. 불확실성은 낮지만 위험성이 높은 상황(2사분면)에서는 업무 성과를 극대화 할 수 있도록 정확한 판단과 명확한 지시로 업무를 추진하여 성과를 올릴 수 있도록 해야 한다. 불확실성과 위험성도 낮은 상황(3사분면)에서는 구성원들이 나태해질 수 있기 때문에 부하들의 행동과 성과를 꼼꼼히 측정 및 기록하고 적절하게 통제를 하여 안정적인 부대관리가 될 수 있도록 해야 한다. 불확실성은 높지만 위험성은 낮은 상황(4사분면)에서는 구성원의 창의성과 자발적인 참여가 가장 많이 요구되는 상황이므로 관심과 배려를 통하여 부하들의 참여를 유도해야 한다.

3) 전장상황과 심리현상

전장(戰場)은 작전, 전투, 교전이 전개되고 있거나 이와 직·간접적으로 관련되어 갖가지 공포와 불안, 극도의 육체적 피로가 극한까지 치닫는 한계상황에 도달하는 특수한 공간이다. 평시와 달리 전장에서는 불확실성, 위험성, 마찰, 인간의 정신적·육체적 한계를 뛰어넘는 극한 상황이 전개되어 인간은 다양한 갈등과 고통과 위협에 처하게 된다. 전장에서는 인간의 생리적 욕구 결핍으로 인한 좌절과 공격성의 증가, 생명의 위협에 대한 불안과 공포, 지각 능력의 저하 등 평시와는 전혀 다른 현상들이 인간 행동을 지배하므로, 리더가 극한 상황에서의 인간 행동에 대한 이해 없이는 전투를 승리로 이끌 수 없다(신응섭 외, 2007: 506-523).

전투상황은 분명 평시와는 다른 환경적, 심리적 요소들이 작용하며 죽음에 대한 공포와 스트레스로 자신을 통제할 수 없는 혼란의 상태가 지속된다. 이때 인간은 강력한 리더를 찾게 되고 평상시보다도 리더의 역할과 행동은 조직 구성원에게 많은 영향을 미치게 된다. 따라서 리더는 전장의 특성과 전장상황

에 영향을 미치는 요소를 올바르게 인식하고 각종 제한사항을 효과적으로 극복하여 전장상황에 적합한 리더십을 발휘함으로써 임무를 성공적으로 완수해야 한다. 평시와 전투상황의 차이는 [표 2-9]와 같다.

[표 2-9] 평시와 전투상황의 비교

구 분	평시상황	전투상황
목표	임무수행(행정, 교육훈련)	임무수행(전투)
심리	정상	이상흥분
행동	이성	본능
	이기적	이타적(전우애)
욕구	자기실현욕구	안전, 생리적 욕구
사기	복무의욕	전투의지
군기	일반군기(경형)	전장군기(중형)
통솔	민주, 권위형	권위형
명령에 대한 수용권	제한	무제한(절대복종)
지휘관 역할	일상적	치명적

출처 : 최병순(1999), “한국군에서의 효과적인 지휘행동”, p. 49 정리

따라서 군 리더는 전장 및 주둔지 리더십 모델에서 제시하고 있는 네 가지의 어떤 상황에서도 적합한 리더십을 발휘할 수 있어야 하며 1사분면 상황에서의 리더십을 우리는 전투상황에서의 리더십 또는 지휘행동 이라고 할 수 있을 것이다.

본 연구에서 전투상황은 과학화전투훈련시의 환경으로서 다음과 같은 조건과 특성이 존재한다. 과학화전투훈련의 전투상황은 실제 전투와 가장 유사한 불확실성과 위험성이 존재하는 상황으로서 전투현장에서 발생 가능한 인간 본능인 죽음, 전투공황, 통신두절, 배고픔과 굶주림, 공포와 두려움, 수면부족, 체력소진, 혹한, 적설 등을 느낄 수 있도록 일정한 전투지역에서 대대의 가용한 전투력을 이용하여 쌍방 자유교전 전투를 실시하는 상황이다. 전투결과는 레이저 교전장비에 의해서 적에게 사망³⁾ 및 부상을 입히거나 포탄 공격시는 피해 판정이 자동으로 이루어지며 즉각 전투현장에서 후송되고 부대의 전투력은

3) 과학화전투훈련 전투결과에 의하면 1개 대대 120명(40%) 정도 피해를 입는 것으로 나타난다. 전투훈련을 통하여 아주 치열한 전투경험을 하고 있는 것으로 분석 된다.

자동 떨어지게 된다. 이때 흑한, 추위, 안개 등 현재의 기상과 날씨를 그대로 적용함으로써 전투상황을 실제 전투와 동일하게 부여한다. 특히 식사, 수면, 포탄 공격, 진지 구축, 공격과 방어 등 전투행위를 누구도 통제하지 않으며 오직 상황판단과 의사결정으로 전투를 수행하도록 전투상황을 조성한다. 이것은 현재 한국군에서 실제 전투와 가장 유사한 환경에서 실시하고 있는 유일한 전투상황의 훈련이라고 할 수 있다.

제 3 절 조직효과성

1. 조직효과성의 개념과 정의

먼저 조직이란 사람이 모인 집합체로서 조직에 관한 정의도 학자들에 따라 다양하다. 현대사회를 조직사회라고 할 정도로 수많은 형태의 조직들이 있다. 조직(組織)이란 두 명 이상의 사람들의 집합체로서 목표 지향적이며 정교한 구조와 협력체계를 이루고 있다. 외부환경과 상호작용하는 유기체적 속성을 띠고 있으며 사람이 모인 공동체로 각각의 조직이 추구하는 목표는 일회성이 아니라 장기적이고 조직의 성격에 따라 상이하다(박유진, 2009: 51; 소이원, 2010: 74).

조직효과성에 대한 정의는 우리가 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 달라진다. 조직을 합리적으로 공동의 목적을 달성하기 위한 2인 이상의 협동체제로 규정할 경우 조직효과성은 합리적 공동 목적의 달성 정도라는 관점에서 정의될 수 있으며, 조직을 환경에 적응하는 개방 체제의 관점에서 보면 조직효과성은 주로 환경에 대한 적응 능력이나 조직 생존으로 측정될 것이다(이창원 외, 2008: 468). 조직효과성은 조직이 스스로 설정한 목표를 잘 달성하는 현상이고 하나의 체제로서 적응, 통합 및 안정과 역동성을 잘 유지할 뿐 아니라 조직에 필요한 자원을 확보하는 능력이라 할 수 있으며 조직구성원들이 심리적으로 만족감을 느끼고 직무에 몰입 또는 헌신하는 상태라 할 수 있다(김현철, 2008: 8). 이처럼 조직효과성이란 조직의 목표가 달성되는 정도를 말하며 현대 조직의 복잡성과 유기체적 관점과 연계하여 볼 때 매우 광범위한 개념이며 많은 변수를 포함한다.

특히, 군 조직은 국가의 안전보장과 전쟁 관련 목표를 달성하는 조직으로서 일반조직과 조직목표가 다르다. 군 조직의 효과성도 일반조직과는 상이한 면이 있으며 군 리더십의 효과성은 군대가 지향하는 이념과 가치체계와 연계하여 군 조직 효과성과 연계되어야 한다.

2. 조직효과성의 접근방법

조직효과성은 조직이론 및 관리에서 중요한 핵심 개념이자 연구주제로 조직을 평가하는 대표적인 기준이지만 관점이 다양하고 그 측정이 어렵기 때문에 보편적으로 정의하기는 어렵다고 여러 학자들은 주장하고 있다. 효과성이란 조직성적을 측정하는 수단이자 평가기준으로서 현실적으로 적용할 개념화가 필요하며 전통적 방법과 현대적 방법으로 구분할 수 있다(구형희, 2009: 11-17; 김현철, 2008: 10-13; 이창원 외, 2008: 435; 최병순, 2011: 35-38). 전통적 접근방법에는 목표접근법, 체제접근법, 내부과정접근법이 있고 현대적 접근방법에는 이해관계접근법과 경쟁가치접근법이 있다.

1) 목표달성 접근법

목표달성 접근법(goal-attainment approach)은 목표의 달성 과정 또는 수단보다는 리더십 발휘의 결과인 목표의 달성 정도(수익, 시장점유율, 전투의 승패 등)에 의해 리더십 효과성을 평가한다. 즉, 시합이나 전투에서 어떻게 싸웠는가가 아니라 싸워 이기는 결과가 중요한 것처럼 리더십은 결과로 평가해야 한다는 것이다. 목표달성 정도를 리더십 효과성을 평가할 때 널리 활용하고 있는 것은 조직 또는 집단이 목표를 달성하기 위해 만들어진 시스템이며 앞에서 기술한 바와 같이 리더십은 조직 또는 집단의 목표를 달성하기 위해 영향력을 행사하는 과정이라는 인식이 널리 퍼져 있기 때문이다(최병순, 2011: 35-36).

2) 체제접근법

시스템 접근법(system approach)으로 리더십이 발휘되는 과정을 ‘투입

(input)-변환(transformation)-산출(output)'의 과정으로 본다. 그리고 산출물에 만 초점을 맞추는 목표달성 접근법과는 달리 시스템 접근법은 투입과 변환 과정 속에서 목표의 달성 여부보다는 목표를 달성하는 데 필요한 수단과 과정을 중시하기 때문에 의사소통, 사기, 리더십 만족, 응집성, 조직몰입 등을 리더십 효과성 지수로 활용한다. 리더의 성과가 리더십에 의해서가 아니라 외부환경 변화에 의해 많은 영향을 받았을 수도 있다는 것이다(최병순, 2011: 37-38).

3) 내부과정 접근법

내부과정 접근법은 조직의 효과성을 조직 내부의 건전성과 경제성 측면에서 평가하는 것으로, 체제의 내부전환 과정을 중시하는 모형이다. 즉 조직구성원들이 조직에 만족하고 행복감을 느끼는 경우나 조직 내부 변환과정의 경제적 효율성이 높은 경우에 조직의 효과성이 높다고 하는 접근법이다. 내부과정 접근법은 조직의 효과성을 내부적인 조직의 건강과 능률성에 의해 측정하며 객관적인 조직목표의 관점에서 탈피하며 주관적인 관점에서 효과성을 강조하여 나름대로 의의를 가지고 있으나 조직참여자들의 이해상충 가능성을 간과하고 있으므로 한계점이 대두되었다. 조직효과성의 지표는 상사가 부하들을 고려하는 정도, 조직구성원 간 협력의 정도, 상사와 부하들 간의 신뢰 및 믿음의 정도, 조직목표 및 계획에 조직구성원들의 노력이 통합되는 정도, 높은 성과와 성장을 보장할 수 있는 보상 체계의 적절성 등 조직의 적응성, 정체성, 동기부여, 의사소통의 정도를 제시하였다.

4) 이해관계 접근법

이 접근법은 개인의 목표 및 목적이 조직의 목표와 공유되어야 한다는 가정에 문제를 제기하고 조직의 생존을 이해관계자들이 상호작용하는 사회구조물로 인식한다.

조직효과성은 조직의 전략적 수혜자들이 최소한 만족한 것을 의미하는 것으로 조직의 이해관계자들이 조직에 미치는 영향이 클 때 유용한 접근법이다. 이해관계적 접근법은 조직의 다양한 활동을 통합적으로 보면서 조직의 여러 구성요소, 즉 이해관계자들에 초점을 둔다. 여기서 이해관계자란 조직의 성과에 이

해관계를 갖고 있는 조직 내부 및 외부 집단을 말한다. 조직을 조직 외부와 내부에 존재하는 구성 요소들이 조직과 거래하면서 상호 교환의 고리로 연결된 종합체로 본다. 이 접근법은 조직이 중요한 이해집단을 확인하는 능력과 그 이해집단이 요구하는 내용을 충족시킬 수 있는 능력이 있어야 하며 이에 따라 조직의 효과성도 달라진다고 본다.

5) 경쟁가치 접근법

경쟁가치 접근법(competing-values approach)은 조직효과성을 일차원적인 관점에서 설명하려는 연구에 문제점을 제기하면서 여러 가지 접근법을 통합한 것이다. 경쟁 가치모형은 Campell(1977)이 제시한 30개의 조직효과성 측정지표들 중에서 상호 공통적인 것들을 범주화함으로써 경합가치 모형을 개발하였다. 이 접근법은 리더가추구하는 목표 중에는 서로 상충하는 목표가 있는데 그 배후에는 상충되는 목표를 에 대한 가치가 있는데, 현대 사회와 같이 다양한 가치들이 조직에 영향을 미치는 상황에서 조직의 효과성을 체계적이고 종합적으로 진단할 수 있음에 주목 받고 있다. 경쟁가치 접근법은 조직효과성을 판단 할 때 다양한 기준이 있으며 어떠한 효과성의 기준이 어떤 조직 상황에 적합한지를 제시하고자 시도했다는 점에 의의가 있다고 하겠다(이창원 외, 2008: 435; 최병순, 2011: 39).

3. 조직효과성 평가지표

조직을 평가함에 있어서 복잡하고 어려운 문제가 있으므로 일반적으로 추상적 개념 대신에 비교적 구체적인 개념으로 평가하게 된다. 조직 효과성을 평가하는 요인이 다양한 관계로 현재 상황을 고려한 적절한 지표들이 어떤 것인가를 밝혀내는 것이 필요하다. 조직은 환경에 대한 적응능력이나 조직 생존으로 측정 될 것이며 인간 관계론적인 측면에서 조직 구성원들의 직무만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직 효과성을 가늠하는 척도가 될 것이다(이창원 외 2008: 468).

조직 구성원과 관련된 성과는 개인의 생산성, 리더에 대한 만족도, 조직시민

행동, 신뢰, 호감과 애착, 관계의 향상, 가치관을 비롯하여 심리적 변화, 행동의 수정, 리더에 대한 인식의 향상 등의 인간중심적 변수들을 내세워 왔다. 특히 군의 경우 단위조직의 전투력 증진, 군인정신 강화, 단결과 애착, 희생정신 등을 들 수 있을 것이다. 즉, 군의 리더십 효과성은 개인적 또는 단위 집단의 심리적, 행동적, 사회학적 성과변수들을 가지고 측정하고 있다(백기복, 2007: 24; 이수태, 2008: 36).

육군은 리더십 효과성 요소를 군 본연의 임무완수와 성과달성을 중요시하면서 구성원의 복지와 삶의 질, 조직의 성장 및 발전, 군기, 사기, 단결, 군 구성원의 조직에 대한 바람직한 태도와 행동까지도 통합적 관점에서 중요한 효과성 요소로 고려하고 있으며 군의 특성이 고려된 평가기준과 측정 요인을 반영하는 것이 중요한 것으로 확인 되었다(소이원, 2010: 93).

먼저 개인차원에서는 군 조직구성원들이 개별적으로 주어진 임무에 몰입하는 정도, 조직에 대한 호의적 태도, 조직생활의 성공적 수행여부, 그리고 미래 지향적으로 성장하고 발전하고 있는가를 효과성 측정지표로 활용할 수 있다. 집단차원에서는 부대의 전투력 향상, 부대 구성원들의 성공적이고 건설적인 조직학습, 부대가 위치한 지역사회에의 기여, 그리고 각종 사건, 사고의 예방 정도 등이 효과성 요인이 될 수 있다. 그리고 조직차원에서는 전투력 극대화, 환경변화에 대처하는 능력, 조직의 효율성 제고, 그리고 군에 대한 신뢰성 증가 정도 등을 지표로 활용할 수 있다.

앞에서 논의된 바와 같이 조직효과성을 설정하는 기준도 학자에 따라 매우 다양하며 군대 리더십 효과성 모델도 통합적 관점에서 접근할 필요가 있으며 개인과 집단의 역할이 모두 강조되는 상황에서는 특정요소만 효과성의 요소로 한정하는 것은 바람직하지 않다. 개인차원, 집단차원, 조직차원의 세 가지 분석수준으로 나누어 군 조직효과성을 판단할 필요가 있으며 판단요소는 [표 2-10]과 같다.

[표 2-10] 수준별 조직효과성 판단요소

구분	개인 수준	집단 수준	조직 수준
효과성 요소	군 임무에 몰입	단위조직의 전투력 향상	군 전투력 극대화
	성공적 조직생활	구성원들의 성공적 조직학습	환경변화에 유연하게 대응
	개인 성장과 발전	지역사회 기여	조직의 효율성 제고
	호의적 태도	사고예방 및 차단	군에 대한 국민의 신뢰 증대

출처 : 백기복, “군 리더십 효과성 모델”(육군리더십 세미나, 2007), pp. 34-35 정리

조직효과성의 평가요인과 지표에 대한 연구결과(소이원, 2010: 102)에 의하면, 최병순(1988)은 상이한 상황에서 효과적인 지휘행동 연구에서 사기, 집단 응집성, 리더십만족, 병사들의 부대에 대한 평가, 상급지휘관의 부대에 대한 평가 등 다섯 가지 요소를 선정하였다. 백남환(2002)은 카리스마적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 실증적 연구에서 리더에 대한 만족, 직무만족, 집단응집성, 훈련숙달 등 네 가지 요소를 선정하였다. 김설환(2007)은 전략적 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구에서 직무만족, 조직몰입, 집단응집력, 조직성과 등 네 가지 요소를 효과성 지표로 활용하였다. 이처럼 조직효과성의 평가요인과 지표는 [표 2-11]처럼 연구자의 관점별로 다양하게 활용되고 있음을 알 수 있다.

[표 2-11] 조직효과성 측정 관련 연구 및 평가지표

연구자	분석내용	효과성 지표(혹은 변수)	지표포괄 범위
엄금자	종속변수	생산성, 적합성, 사기, 생태적조건	전체
정재욱	상관관계	기대감, 만족감, 조직전념도	개인
이영남	상관관계	목표달성도, 사회적 평가, 친절성	전체
정병식	상관관계	업무성과, 충성심, 조직몰입, 응집력, 조직적응	개인수준
목진휴	상관관계	조직목표, 몰입	개인과 조직의 조화
윤정구	상관관계	직무만족, 조직몰입, 조직시민행동	개인수준

출처 : 민진(2003), “조직효과성 개념 정의의 분석 및 재 개념화” 한국행정학보, p. 98 정리

지금까지 여러 연구결과를 통하여 한국군 대대급에서 조직효과성이란 대대에 부여된 임무를 완수하고 조직목표를 최상의 상태로 달성하는 것이다. 이는 구성원의 복지, 복무에 대한 만족, 조직몰입, 군기유지, 사기고양, 응집성 배양, 전투수행능력 등을 통합적 관점에서 객관적이고 주관적인 지표를 조직효과성 요인으로 다양하게 제시하고 있다.

4. 조직효과성의 측정기준

1) 직무만족

(1) 직무만족의 개념

직무만족(job satisfaction)이란 개인의 태도와 가치, 신념, 욕구 등의 수준에 따라 개인이 직무에서 얻어지는 감정적, 정서적 만족 상태이며 한 개인이 직무에 대해 가지고 있는 여러 가지 태도나 정서적 반응으로서 이는 직무수행에 영향을 미치고 조직 효과성을 좌우하는 중요한 요인임을 알 수 있다(고시성, 2010: 34). 또한 직무만족은 조직의 유효성을 평가하는 중요한 기준으로써 실제 관찰될 수 있는 것은 아니고 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해 추론함으로써 파악되는 감정적 반응이다. 따라서 그 개념 정의에 있어서 다양한 견해들이 있다. 다양한 개념 정의를 통해 나타나는 주요한 면을 살펴봄으로써 종합적인 개념을 파악할 수 있을 것이다(홍성관, 2008: 48).

Steer & Poter(1983)는 직무만족은 개인이 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태로 정의하고 있으며, Smith, et al.(1983: 653)은 개인적인 직무를 통하여 경험하는 좋고 싫은 감정의 조화, 혹은 좋고 싫은 감정의 균형 상태에서 기인된 일련의 태도라고 정의하며 감정과 태도와의 관련성을 인정했다. 또한 Locker(1976: 1239)는 직무만족을 개인이 자신의 직무에 대한 가치를 성취하는 과정에서 얻어지는 결과에 대한 감정적인 형태라고 정의하고 있으며, Quinn(1973)은 직무만족을 어떤 특별한 직무내용, 보상, 안전, 감독 등에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도라고 하였다(고시성, 2010: 34). 이외에도 여러 학자들의 직무만족에 대한 개념 정의를 살펴보면 [표 2-12]와 같다.

[표 2-12] 직무만족에 대한 정의

연구자	정의
Porter & Lawler (1986)	직무만족은 실제로 얻는 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 수준을 초과한 정도라고 정의하고, 실제의 보상이 정당하다고 인정되는 수준에 미달하면 주어진 상황에 대한 불만은 더욱 많아진다
Bentley & Rempel (1970)	직무만족이란 개인이 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 작업적 관심이나 열의이다
Steer & Poter (1983)	직무만족이란 개인이 직무의 직무경험을 통하여 기쁨을 느끼는 정서 상태, 직무환경에 대해 개인이 느끼는 태도이다
Quinn(1973)	직무만족이란 어떤 특별한 직무내용(보상, 안전, 감독)에 대한 만족도를 근거로 계량화된 개선의 정도이다

출처 : 홍성관(2008), p. 49 정리

(2) 직무만족의 구성요인

직무만족은 개인이 직무에 대해서 가지는 일련의 감정적 상태로서 개인적 차원에서는 성취감과 보람을 가질 수 있도록 하며 조직의 차원에서는 조직의 유효성을 평가하는 중요한 기준이 될 수도 있다(홍성관, 2008: 51-52).

조직의 외적측면으로서 직무만족은 가치관단과 정신건강 측면에서 조직이 경제적 목적으로서의 소득획득의 장으로서 뿐만 아니라 인간복지의 차원에서 중요하다. 따라서 조직 생활에서 불만족을 가지고 있는 사람은 가정생활, 여가생활, 심지어 삶 자체에 까지 불만을 느낄 수 있다는 것이다.

조직의 내적인 측면으로서 직무를 통해 만족을 얻고 있는 자신의 직무에 대해 긍정적일 때 외부 사회에 대해 자기가 속해 있는 조직에 호감을 갖게 되며, 부여된 직무에 대해 긍정적이거나 만족한 구성원은 조직의 생산성을 향상시킨다. 따라서 조직의 입장에서 볼 때 직무만족이 높게 되면 이직률과 결근율이 감소하고 이에 따라 생산성 증가를 얻을 수 있다는 측면에서 직무만족은 중요하다.

선행연구에서 나타난 직무만족의 구성요인을 살펴보면 다음과 같다(신철우, 1998: 56; 홍성관, 2008: 53-54). Ginzberg(1981)는 직무만족의 요인을 동기부여 요인으로서 ① 경제적 보수와 명성, ② 특별한 활동과 목표달성에서 얻는 기쁨의 본질적 만족, ③ 사회적, 환경적인 부수적 만족을 들고 있다. Vroom(1964)은 직무만족의 요소로 ① 감독, ② 작업진단, ③ 직무내용, ④ 임

금, ⑤ 승진의 기회, ⑥ 작업 시간 등으로 구분하였다. 최병순(1988: 91)에 의하면 리더들은 자기집단의 공동목표를 수행하기 위해서 집단성원과 상호작용을 통해서 만족을 극대화시키도록 행동을 하고 있다. 군의 특성상 군의 직무만족 효과성 측정은 평시 및 전투상황을 고려하여 직속상관의 임무수행에 대한 만족도, 동료에 대한 신뢰의 정도 등으로 일부 수정하여 사용하고 있다. 이러한 선행 연구결과 직무만족 구성요인은 [표 2-13]과 같다.

[표 2-13] 직무만족의 구성요인

연구자	구성요인
Herzberg(1959)	직무만족요소 : 성취감, 인정, 직무자체, 책임, 성장과 발전, 자아실현 직무불만족요소 : 조직의 정책과 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 임금, 지위 등
Vroom(1964)	감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업시간
Alderfer(1969)	임금, 부가급부, 상사에 의한 존중, 동료에 의한 존중, 성장
Jurgenson(1978)	발전, 부가급부, 조직에 대한 자부심, 동료, 작업집단, 임금, 안정, 감독, 작업유형, 작업조건
Locker(1976)	직무자체, 승진, 임금, 인정, 작업조건, 복지후생
Hackman & Oldham(1980)	기술다양성, 직무정체성, 직무중요성, 자율성, 피드백

출처 : 김창규(2009: 86), 홍성관(2008: 54) 재정리

이상과 같이 직무만족에 영향을 미치는 구성요인들은 시대에 따라 많은 변화를 거쳐 왔으나 아직까지 직무의 특성, 환경 및 탐구 목적에 따라 상당한 차이가 있으며 동일한 요인이 서로 다르게 표현되기도 한다.

2) 응집성

(1) 응집성의 개념과 정의

응집성은 1980년대 초반부터 미국의 행태사회학 육군연구소, 월터 리드 육군연구소 등의 학자들이 조직에 대한 체계적인 탐구를 시작하면서 활발해졌다. 한 조직이 존속하고 발전하기 위해서는 조직구성원이 얼마나 그 조직에 대하여 애착심, 일체감, 소속감 등을 가지고 있으며 그 조직에서 일하는 즐거

움과 보람을 느끼고 있느냐가 중요하다. 조직의 성장과 성과도 결국은 조직 구성원의 조직에 대한 몰입과 집단 응집성의 정도에 달려 있다고 하였다.

김상기(2009: 7-15)의 특수전 부대의 응집성에 관한 연구결과 다음과 같은 다양한 견해들이 있다고 하였다. 먼저 Festinger(1950: 153)는 집단에 머물도록 하는 힘에 관해서 최초로 응집성을 개념화 하였으며 집단응집성을 구성원이 집단에 남아 있도록 유도하는 총체적인 힘의 영역으로 정의했다. Cartwright와 Zander(1968: 91)는 집단응집성을 집단의 매력과 집단구성원의 사기, 그리고 집단구성원 간의 노력 및 협동의 측면에서 개념화하면서 특히 집단의 매력을 강조하였다. Yukl(1989: 234)은 집단에 대한 구성원의 매력과 구성원들이 서로에 대하여 애정을 느끼는 정도로 정의하고 있다.

집단응집성이란 집단의 단결, 통일, 화합, 결속력 등을 의미하는 용어로 사용되어 왔으며 집단에 남아 있도록 동기가 유발되는 정도, 집단의 구성원이 상호매력을 느끼는 정도, 혹은 집단구성원들이 집단을 위해 협력하려고 노력하는 정도라고 하였다(김상기, 2009: 7; 장치근, 2001: 38; 전종석, 1994: 39). 응집력이 높은 집단은 집단목표와 구성원의 목표가 서로 일치하고 집단의 목표가 명백히 구체화 되어 있으며 카리스마적인 리더가 집단 내에 존재한다. 또한 집단에 주어진 과업을 성공적으로 달성시키며 신뢰를 바탕으로 개방적인 관계 속에서 의사소통과 구성원들이 상호 협조함으로써 성장과 개발에 장애가 되는 요소를 효과적으로 극복 한다(이창원 외, 2008: 243).

지금까지의 이론적 배경을 고찰한 결과 본 연구에서는 응집성을 “구성원들을 집단에 머물도록 하는 힘으로서 구성원 상호간에 느끼는 정서적 긴밀성, 매력이나 호감의 정도, 집단구성원들이 조직의 활동에 참여하고 협력하는 정도”로 정의하고자 한다. 학자들의 응집성에 관한 정의는 다양하며 [표 2-14] 같다.

[표 2-14] 응집성의 정의

구 분		정 의
조직에 머물게 만드는 힘	Festinger et al.(1950)	집단구성원들이 집단에 남아 있도록 유도하는 총체적인 힘의 장
	Collins & Raven(1968)	집단의 구성원들이 집단의 일부로 남아 있도록 동기가 부여되고 이끌리는 정도
구성원 상호관계	Mill(1967)	집단구성원간에 정서적으로 친밀하다고 느끼고 집단에 대한 애착을 공유하는 정도
	Yukl(1989)	집단에 대한 구성원들의 매력과 구성원들 간에 애정을 느끼는 정도
조직참여 활동	Duncan(1981)	공동의 목적달성을 위해 단일체로서 사고하고 행동하는 집단의 힘
	Siebold(2007)	1차 집단: 구성원간의 신뢰, 팀에 적극 동참 2차 집단: 조직의 신뢰, 제도와 함께하는 정도

출처 : 김상기(2009), p. 9 재정리

(2) 응집성의 구성요인

군 조직의 응집성 문제는 단결과 전우애라는 용어로 사용되었고 군의 역사와 맥을 같이하고 있으며 육군의 지휘통솔 교범에 “군대는 단결된 조직체라 할 수 있다. 어느 쪽이 얼마나 응집력이 강한 조직이냐가 승패의 열쇠가 될 것이다. 군대의 모든 훈련은 이러한 단결된 조직체를 만들기 위해서라고 말할 수 있다.”고 했다.

응집성과 관련된 최근의 실증적인 연구결과를 보면 다음과 같다(김상기, 2009: 74). Tziner와 Vardi(1983)는 집단응집성을 학문적 측면보다는 전투상황을 고려하여 분석하였는데 포병과 기갑부대 중에서 응집성이 약한 부대는 치명적인 참사를 초래한다고 했다. Ahranson과 Cameron(2007: 9-25)은 캐나다 군을 대상으로 하여 집단응집성을 측정하고 직무만족, 과업성과, 심리적 안정감에 어떻게 영향을 미치는지를 연구하였다. 그 결과 캐나다 군의 경우 개인적 차원의 응집성보다는 팀 차원으로 응집성에 중점을 두고 있으며, 팀 단위의 응집성은 작전성과에 있어 중요한 변수임을 추론했다. 한편 Siebold(2007: 286)는 집단응집성에 영향을 미치는 요인들을 개인적 차원과 조직적 차원으로 구분하였는데 개인적 차원으로는 조직속의 구성원 간에 상호작용과 구성원들과 직속상급자들 사이에 관계되는 변인을 뜻한다. 조직적 차원으로는 집단구

성원들과 조직사이에 발생하는 영향요소, 집단구성원들과 최고 상위조직에서 적용하는 제도 사이에 관련되는 요인을 말한다.

이와 같은 Siebold의 분류법은 조직의 집단응집성에 영향을 미치는 변수들을 체계적으로 정리할 수 있는 기준으로서 유용하며 [표 2-15]와 같이 구성요인을 정리 할 수 있다.

[표 2-15] 응집성의 구성요인

결정요인		세부결정요인
개인적 차원	수평적요소	구성원들의 동질성(태도, 가치, 성, 인종 등), 구성원 간의 매력, 상호신뢰와 후원, 상호간의 접촉빈도, 참여의지, 학습몰입
	수직적요소	상급자로부터의 인정, 리더십, 팔로워십
조직적 차원	조직적요소	조직의 목표, 조직에 의해 중개될 수 있는 가치, 조직의 성과와 잠재력, 조직의 상대적 지위, 조직의 규모, 작업형태, 조직의 폐쇄성 여부, 자원의 활용가능성, 조직간 경쟁, 약점 해소
	제도적요소	가입시의 제도적 잇점(급여, 진급기회, 권력 확보, 명예심 등), 과업의 상호의존성, 결과의 상호의존성, 공동체적 활동, 조직의 공정성

출처 : 김상기(2009), p. 15 재정리

따라서 부하들의 집단응집성을 높이기 위해서 집단의 사기진작, 집단보상, 집단 간 상호작용 촉진 등에 관심을 보일 때 부하들은 조직목표 및 조직성과에 대하여 적극적으로 수용하게 되는데 집단응집성이 집단행위나 집단성과에 미치는 영향력은 다음과 같다(장치근, 2001: 38-39). 첫째, 집단응집성이 높게 되면 집단에 대해 매력을 느껴 이직률은 감소될 것이다. 둘째, 집단응집성은 집단으로 하여금 구성원들에 대해 상당한 영향력을 갖게 해준다. 셋째, 집단응집성이 높을 경우 구성원들의 참여와 충성심이 커진다. 넷째, 응집성이 높은 집단의 구성원들이 만족도가 높다. 다섯째, 응집성은 구성원들에게 자기평가와 발전의 기회를 부여한다.

3) 전투역량

(1) 전투역량의 개념

역량이란 개념은 심리학자인 Robert와 David McClelland(1973)에 의해 처음 소개되었는데 이는 “조직이 추구하는 가치나 비전을 달성 할 수 있도록 업무

를 성공적으로 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동 특성”으로 정의 하였으며 학자들의 다양한 견해는 다음과 같다(김영후, 2007; 153; 윤선동, 2007: 10). Dubois(1993)는 조직 환경 속에서 탁월하고 효과적으로 업무를 수행해 낼 수 있는 조직원의 행동특성 이라고 하였다. Parry(1996)는 개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주며 업무성과와 관련성이 높고 조직의 성과기준에 대비하여 측정 될 수 있으며, 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체라고 하였다. Klomp(1980)는 업무효과성을 높이고 우수한 성과를 산출하는 개인의 잠재적인 특성으로 규정하고 있다. 이상의 역량에 대한 다양한 정의에서 공통적인 특징은 첫째, 업무성과 및 수행과의 연결성을 강조하고 있다는 것이다. 둘째, 통상적으로 역량은 객관적으로 습득되는 지식의 영역, 절차를 다루는 기술영역, 개인의 특성과 관련된 영역의 집합체로 규정한다. 셋째, 역량은 관찰과 측정이 가능한 준거로 표현되어야 하며 이는 수행 행동의 개념으로 규정하고 있다.

따라서 역량에 대한 개념 정의를 토대로 본 연구에서는 전투역량을 조직 구성원들이 전투시에 조직의 목표를 달성하기 위해서 자발적으로 참여하도록 영향력을 행사하는 과정에서 개인과 조직이 수행하는 과업에 영향을 미치는 지식, 기술, 태도를 포괄하는 능력으로 정의 하고자 한다.

군에서의 전투역량이란 보편적으로 전투력⁴⁾과 동일 개념의 범주로 사용한다. 전투력은 개인 및 부대가 적을 파괴시킬 수 있는 힘의 총화로서 가용한 물질적 수단 및 그 부대의 정신력과 이들을 효과적으로 이용할 수 있는 리더의 능력을 포함하여 유형 및 무형 전투수행능력으로 표현하기도 한다(예성호, 2003: 8).

육군 리더십 교범(2009: 24-28)은 전투력이란 유형전력과 무형전력 그리고 이를 연결하는 교육훈련의 함수관계로 정의하고 있는데 유형전력이란 무기, 장비, 병력을 의미하는 것이다. 전투력의 개념은 일정한 기간 동안 전투행위에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 현존하는 유형전력 요소가 통합적으로 발휘될 수 있는 전투수행능력으로서 다음과 같이 설명하고 있다.

① 정신력이란 모든 장병들이 투철한 군인정신의 바탕 위에서 지휘관을 중

4) 전투력의 요소에는 병력, 무기, 장비, 물자, 부대조직과 같은 유형전투력과 사기, 군기, 전투 기술, 리더십과 같은 무형전투력이 있다.

심으로 굳게 뭉쳐 부여된 임무를 능동적으로 완수할 수 있는 조직화된 의지력으로서 신념, 사기, 단결 및 군기를 핵심요소로 한다.

② 전술지식이란 전투 및 교전에서 승리하기 위해 전술제대의 전투력을 조직하고 운용하는 과학과 술에 관한 지식이다. 리더는 부여된 임무를 완수하고 조직의 목표를 달성하기 위해 급변하는 상황이나 예상하지 못했던 위기의 상황에서도 가장 적합한 전술적 판단과 조치를 할 수 있어야 한다.

③ 전투기술이란 다양한 전투상황에서 조건 반사적으로 행동할 수 있는 세부 전투수행방법이다. 리더는 신분이나 계급, 병과나 직책을 막론하고 전투시 요구되는 전투기술이 어떤 상황에서도 반사적으로 행동화될 수 있도록 이를 숙달해야 한다.

④ 군사장비와 물자운용이란 편제장비를 비롯한 각종 군사장비의 특성과 능력을 이해하고 이를 운용하는 것이다.

(2) 전투역량의 구성요인

군이 존재하는 이유는 적과 싸워서 이기는데 있기 때문에 군 리더십의 효과성은 “적과 싸워서 이길 수 있는 능력, 전투력을 얼마나 보유하고 있는가?”라고 할 수 있다. 전투를 잘 수행할 수 있는 잠재력이 군의 조직효과성 또는 각급 부대 지휘관의 리더십 효과성을 평가하는 기준으로 활용되고 있다(오점록 외, 1999: 37-38).

전투력의 개념과 구성요소들에 관해서는 군사분야 전문가들에 따라 다양하게 논의되고 있는데 클라우제비츠는 전투력이란 부대의 수와 전투환경, 부대의 질 간의 함수관계라고 하였다. 한편 전략전술 용어집에서는 전투력이란 병력, 장비의 유형적 요소와 통솔, 사기, 군기, 훈련 등의 무형적 요소가 합쳐진 것으로서 계량적 요소에 질적 요소가 통합된 개념으로 규정하고 있다.

육군의 리더는 부여된 역할과 책임을 효과적으로 수행하기 위해 요구되는 역량을 갖추어야 하며 이는 전시 및 평시에 개인 및 조직이 갖추어야 할 능력으로 지적능력, 전투수행능력, 직무수행능력, 의사결정능력, 의사소통능력, 변화관리능력 등 26개요소로 구분하고 있다(육군 리더십교범, 2009: 13-15). 예성호(2003)는 전투력을 장병들의 의지력의 본질로서 정신력, 단결력, 훈련 및 전투기술, 전투장비 보유 및 운용능력을 중요한 하위요소로 선정 하였다.

한국군의 대대급 이하 부대의 전투력을 측정하기 위해서 정신전력, 주특기 능력, 간부지식, 편제화기 운용, 화력지원, 통합전투력운용, 개인화기 사격, 군 기강, 병 공통과제, 체력단련, 전투관리 등 여러 분야에 대하여 측정하고 있으며 평시 부대관리와 무형전력 위주의 전투력 측정에 더 많은 비중을 두고 있다. 반면 미군은 실전적 전투능력과 연계된 전장기능 위주의 전투력을 측정하고 있다(오점록 외, 1999: 39).

군의 효과성 지표로는 사기, 전투력, 응집력, 사고율, 리더십 만족도, 조직몰입, 직무만족도, 조직시민행동 등 다양한 지표가 활용될 수 있지만 전투력을 보다 정확히 측정하기 위해서는 객관적으로 측정 가능한 양적 지표만이 아니라 부대원의 사기, 응집력, 지휘관에 대한 리더십 만족도 등과 같은 질적 요소도 전투력 평가요소에 반영해야 한다(최병순, 2011: 44-45).

제 4 절 선행연구

1. 리더십 유형과 조직효과성 선행연구

본 절에서는 민간 및 공공부문에서의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관해 선행연구를 검토하였다. 1980년 이후 많은 연구결과에 의하면 배려와 구조주도 리더십은 리더십 효과성, 조직의 효과성에 유의미한 영향을 미치고 부하들에게 동기를 부여하는데 효과적이라고 하였으며 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 높은 상관관계를 보이고 있다.

먼저 구조주도와 배려의 리더십이 조직효과성에 미치는 관계에 있어서 선행 연구를 살펴보면 다음과 같다(고시성, 2010: 51). Stogdill(1974)은 군사·교육·산업조직을 대상으로 리더행태(구조주도와 배려)와 직무만족의 관계를 측정한 34개의 연구들을 분석한 결과, 구성원의 높은 직무만족은 구조주도 보다는 배려가 더 높은 관계가 있는 것으로 나타났다. Denton(1973)은 공공복지조직을 대상으로 리더의 행태(구조주도와 배려)와 직무만족간의 관계를 연구한 결과, 구조주도와 배려 모두 직무만족과 긍정적인 관계가 있는 것으로 나타났다. Bernardin(1976)은 대도시 경찰청의 경찰공무원을 대상으로 리더십의 유형(구조주도와 배려)과 구성원들의 직무만족과의 관계를 연구한 결과 리더들의 배

러는 직무만족과 긍정적 관계가 있는 것으로 나타났다.

이창원 외(2003)는 한국과 뉴질랜드 두 나라를 대상으로 지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성을 연구한 결과 한국 단체장들이 변혁적 리더십과 구조주도를 수행하는 것은 부하들의 조직몰입과 직무만족 모두에 효과적이지만, 배려는 부하들의 직무만족에만 효과적이라는 것을 제시하고 있다. 한편, 뉴질랜드 단체장들이 부하들을 배려하는 것은 부하들의 직무만족에 효과적이지만, 구조주도는 효과적이지 못한 것으로 나타났다. 요약하면 전반적으로 단체장들의 배려는 한국과 뉴질랜드에서 그 효과성을 인정받은 것이고 구조주도는 한국에서는 효과적이지만 뉴질랜드에서 효과성을 인정받을 수 없었다.

김종진(2005)은 리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향을 연구하기 위해 국립대학교 820명을 대상으로 실증 분석결과, 리더십과 직무만족간의 관계에서 지시적 리더십, 후원적 리더십, 성취지향적 리더십은 직무만족에 긍정적(+) 영향을 주고, 리더십과 조직몰입간의 관계에서 후원적 리더십이 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다.

권오한(2005)은 전국 155개 소방서를 대상으로 각 시도 47개 소방서 1450명을 대상으로 위기현장지휘자의 지휘행동이 현장구성원들의 사기, 응집성, 만족도에 미치는 영향을 연구한 결과 위기현장지휘자의 정보활용 능력이 높으면 현장구성원들의 사기, 응집성, 직무만족도가 매우 높은 것으로 나타났으며, 문제해결이나 위기상황관리 대처가 미흡한 현장지휘관 일수록 구성원의 사기는 매우 낮게 나타났으며, 위기현장지휘자가 현장의 조직구성원에 대하여 관심을 가지면 가질수록 현장 조직구성원들의 응집성은 높아지는 것으로 나타났다.

이석원(2008)은 경남·북 광역 및 기초단체 공무원 300명을 대상으로 지방의회의원 유형에 따른 리더십 특성과 조직유효성에 관한 연구결과 관계 지향적 리더십의 특성은 높으나 지원적 리더십은 상대적으로 낮게 나타났다. 농촌지역 의원이 도시지역 의원보다 성격이나 자질 측면에서 다소 높게 평가되고 있으며 기초의원 보다 광역의원이 상대적으로 높게 평가 되고 있다. 공공조직에서의 선행연구는 다음 [표 2-16]과 같다.

[표 2-16] 공공 조직의 리더십 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	연구결과 요약
이석원 (2009)	리더십 특성	직무만족, 조직몰입	관계지향형 리더일수록 조직효과성에 미치는 영향이 높음
곽신근 (2009)	윤리적 리더십 매개: 역할갈등	직무만족, 직무몰입, 직무 스트레스	윤리적 리더십은 역할 갈등을 매개로 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의미
김종진 (2005)	리더십, 조직문화	직무만족, 조직몰입	지시적, 후원적, 성취 지향적 리더십은 직무만족에 정(+)의 영향
이창원 (2003)	변혁적, 전통적 리더십	직무만족, 조직몰입	배려는 조직효과성 인정받음, 구조주도는 한국에서만 인정
최찬기 (2008)	리더십유형, 조직문화	조직몰입, 조직만족, 이직의도	경영자의 리더십은 조직몰입, 조직만족에 정(+)의 영향, 이직의도에는 부(-)의 영향
권오한 (2005)	개인의 특성, 리더의 특성	사기, 응집성, 만족도	위기현장지휘자의 정보 활용능력이 높으면 현장구성원의 응집성이 높음

출처 : 선행연구결과를 토대로 재정리

2. 리더-구성원의 관계(LMX)와 조직효과성 선행연구

최근 한국에서도 LMX 이론을 적용한 리더십 연구가 활발하게 이루어지고 있다(김종환, 2007; 소이원, 2010: 51-52). 먼저 백영미·김성국은 LMX와 혁신 행동과의 관계에서 12개 대기업 354명을 대상으로 실증연구를 하였고, 이규만·이균희는 부하의 개인특성, LMX와 구성원의 태도 및 행동 간의 관계에 대해 국내 25개 기업체 615명을 대상으로 실증연구를 하였으며, 강영순·김휘철은 LMX와 팔로워십, 그리고 리더십 유효성과의 관계에 대해 제주 소재 10인 이상 기업체 256명을 대상으로 실증연구를 하였다.

Wayne(1997)은 많은 연구에서 리더-부하관계의 질을 양호하게 지각하는 부하들이 그렇지 않은 부하들보다 생산성, 직무만족, 조직전념도, 리더만족, 조직시민행동, 혁신행동 등에 조직유효성이 높다는 것을 밝히고 있다. Dienesch & Liden(1986)은 높은 수준의 교환관계(LMX)는 신뢰, 상호지원, 공식적·비공식적 보상과 긍정적인 상관관계가 있다고 하였다. Kozolowski & Doherty(1989)는 상급자와 높은 수준의 교환관계를 가지는 부하는 조직분위기에 보다 긍정적인 지각을 보인다고 하였다.

또한 국내 연구에서 교환관계(LMX)의 질을 높게 지각하는 사람일수록 혁

신의 필요성을 더 많이 자각하고 있음이 밝혀졌다(백영미, 2000: 35-42). Scandura & Graen(1984)에 의하면 LMX 수준을 낮게 지각했던 부하가 리더와 양질의 상호관계가 진행된다고 지각하게 되면 LMX 수준을 높게 지각했던 부하보다 리더만족, 직무만족, 생산성이 더욱 증가한다고 하였다.

유옥덕(2007)은 해병대 장병(병사, 장교) 442명을 대상으로 상급자와 부하와의 교환관계(LMX)가 조직몰입 및 조직시민 행동에 미치는 영향 연구결과 개인특성의 외향성과 자기 유능감의 교환관계는 정(+)의 상관관계로, 외향적인 성격의 구성원일수록 리더와의 관계에서 내집단 성원이 될 가능성이 높은 것으로 나타났으며, 상사-부하 교환관계와 조직몰입, 조직시민행동 간은 유의한 정(+)의 관계로 나타났다.

최인옥 외(2008)는 군 조종사 386명을 대상으로 사회적 관계 특성이 군 조종사 이직의도에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과에 대한 실증분석결과 비우호적관계 중심성은 이직의도에 긍정적 영향을, 우호적관계 중심성은 이직의도에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 조직을 관리하는 리더의 개인적 차원에서 구성원들과 신뢰를 높이는 양질의 사회적 관계를 통하여 이직을 줄일 수 있는 것으로 나타났다.

조상미 외(2010)는 한국의 대표적 기업의 계열사 직원과 상사 500명을 대상으로 직무만족, 조직몰입, 리더-부하 교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향을 실증 분석한 결과 조직에 대한 애착이 강한 직원일수록 상사와의 상호관계가 원활하고 이러한 질 높은 리더-부하 교환관계는 직원들의 조직시민행동을 높이는 직접적인 요인으로 작용한 것으로 확인되었다.

전병하(2010)는 소대장 99명, 대대장 31명, 장병 1969명을 대상으로 리더의 행동유형이 부하의 동기 부여적 자아개념에 미치는 영향을 LMX 조절효과를 중심으로 연구한 결과 리더의 상황보상과 자기 희생행동은 부하들이 동기 부여적 자아개념을 형성하는데 유의미한 영향력을 가지는 것으로 나타났으며, 상황보상행동은 리더와 부하간의 거리가 멀수록 자아개념에 미치는 영향력이 크고 자기희생적 행동은 거리가 가까울수록 미치는 영향력이 큰 것으로 나타났다.

소이원(2010)은 중대장 160명, 병사 1543명을 대상으로 리더-구성원의 상호

관계(LMX)의 질과 리더십 효과성의 영향에 대한 연구결과 상호관계의 정도가 높을수록 부대에 대한 행동이 긍정적이고 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동 등과 정(+)의 상관관계가 있다고 하였다. 즉, 리더 구성원의 사이에서 상호신뢰, 상호존중, 서로 간 책임의식이 높고 낮음에 따라 리더십 효과성에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 중대장과 병사의 상호관계의 정도는 중대장의 영향력과 병사의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 등 리더십 효과성 관계에서 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 이러한 상호관계가 군 조직의 특수한 상황에서도 비슷한 규칙성이 나타나는지 실증 분석하여 리더-구성원 관계중심의 LMX 이론의 타당성을 검증하고자 한다. 리더-구성원 관계(LMX)의 선행연구는 다음 [표 2-17]과 같다.

[표 2-17] 리더-구성원의 관계(LMX) 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	연구결과 요약
유옥덕 (2007)	개인의 태도 *매개: LMX	조직몰입 조직시민행동	개인특성과 상사-부하 교환관계는 정(+)의 상관관계, 상사-부하 교환관계와 조직몰입, 조직시민행동에 정(+)의 상관관계
최인옥 (2008)	사회적특성 조절: LMX	이직의도	비우호적관계의 중심성이 이직의도와는 긍정적 관계, 우호적관계의 중심성과 이직의도는 부정적 관계
조상미 (2010)	직무만족, 조직몰입 *매개: LMX	조직시민행동	직무만족, 조직몰입이 리더-부하 교환관계와 유의한 상관관계
견병하 (2010)	리더행동유형 조절: LMX	동기부여적 자아개념	리더의 상황보상과 희생적 행동은 자아개념 형성에 유의미함
소이원 (2010)	리더행동유형 조절: LMX	리더십유효성	LMX정도는 리더십 유효성에 조절효과가 있음

출처: 선행 연구결과를 토대로 재정리

이처럼 선행연구 결과는 LMX 이론은 대부분의 리더십 이론과는 달리 리더의 특성이나 행위에 초점을 두는 것이 아니라 리더와 구성원간의 관계에 초점을 두고 리더와 부하와의 관계의 정도에 따라 조직의 행동의 결과가 다를 것이라고 가정 하였다. 리더와 구성원간의 상호관계의 정도가 공식적이고 업무적 수준의 사무적인 관계보다는 상대에 대하여 신뢰와 존중, 책임감을 가지고

의무를 다하는 높은 수준의 교환관계일 때 업무성과가 좋고 직무에 만족하며 더 많은 과업을 성취하게 되어 조직은 더욱 발전하게 된다는 선행연구와 비슷한 결론이다.

3. 군 리더십과 조직효과성 선행연구

1948년 창군 이후 리더십은 군에서 전투력 논의의 중심이 되고 있으며 모든 조직에서 리더십의 중요성이 강조되고 있다. 특히 군 조직은 리더의 역량에 의해 조직의 성패가 직접적으로 결정 될 수 있으므로 그동안 지속적으로 관심과 연구가 이루어져 왔으며 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심이 더 크다고 할 수 있다(고시성, 2010: 57).

군에서 바람직한 리더십 구현을 위해서 관심을 가져야 하는 구성요소들은 군사 환경, 사회·문화적 환경, 전쟁의 양상, 부대의 환경, 구성원들의 가치관이나 태도 등 복잡하고도 다양할 수밖에 없다. 특히 전투상황은 목숨을 요구하는 임무의 중요성, 급변하는 상황, 공포, 고통, 죽음, 부상의 위험 등이 혼재된 상황의 복잡성 그리고 부하들에 대한 리더 영향력의 상대적 변화 등이 리더십에 지대한 영향을 준다. 리더십의 역사가 짧은 우리 군의 경우를 살펴보면 리더십 연구가 주로 평상시 부대 및 조직 관리에 치중을 하고 있으며 6·25전쟁이나 베트남전을 경험하였음에도 실제 전투에서 요구되는 리더십 특성이나 행동에 관한 연구는 부족한 실정이다(이재윤, 1999: 203-205).

현재 발표되고 있는 대다수의 리더십 모델들은 몇 가지 상황적 관점만을 다루었거나 정적이며 선형적사고와 행동을 강조하는 경향이 있어 실제 다양한 리더십 상황을 적절히 다루지 못하는 측면들이 있다. 지금까지의 연구실적을 보면 리더십의 유효성은 리더행동에 따라 개발 될 수 있다는 행동이론으로서 조직이 당면하고 있는 전장상황 및 평시상황에서 실증적 연구는 미흡한 실정이다. 이처럼 전투상황과 비전투 상황은 분명히 다르기 때문에 이를 구분하여 이루어지는 것이 바람직함에도 불구하고 대다수의 군 리더십 연구들은 전투-비전투 상황에 대한 특별한 구분 없이 리더십 연구가 이루어지고 있는 형편이다. 군의 리더십은 효과적인 부대 및 인적개발에 대비하면서 전투시 역할을

어떻게 성공적으로 수행 할 수 있는가에 대한 리더십 과제 연구에도 도전할 필요가 있다고 하였다(남기덕, 2009: 456).

따라서 불확실성과 위험성이 높은 전투상황에서의 리더십과 조직효과성에 관한 선행 연구결과는 다음과 같다(남기덕, 2009: 456-460; 이재윤, 1999: 203-233; 최병순, 2011: 191-198).

1) 외국군의 연구

Halpin(1954)은 Ohio 주립대학의 2가지 리더십 행동범주(배려, 구조주도)를 사용하여 전투상황에서 비행 지휘관들의 리더행동과 효과성을 비교한 결과, 공군에서의 연구에서는 상급자들은 구조주도 리더십을 발휘하는 지휘관을 긍정적으로 평가하는 반면에, 배려적 리더십을 발휘하는 지휘관은 부정적으로 평가하는 경향이 있었다. 그러나 훈련시에는 배려적 리더십이 승무원들의 만족도를 높인 반면에, 구조주도 리더십은 만족도를 저하시키는 것으로 나타났다. 그러나 전투상황에서는 배려적 리더십과 구조주도 리더십 행동모두 승무원의 만족도를 높이는 것으로 나타났다.

Christner & Hemphill(1955)이 공군에서 실시한 연구에서는 높은 배려적 리더십을 발휘하는 지휘관의 부대원들은 친밀감, 상호신뢰, 과업에 대한 대화, 전투의지 등이 증가한 반면, 높은 구조주도 리더십을 발휘하는 지휘관의 부대원들은 동료애와 상호 간 신뢰가 높아지는 것으로 나타났다.

O'Relly 와 Roberts(1989)가 해군을 대상으로 리더십의 유형과 직무만족과 조직몰입의 관계에 관한 연구결과 배려는 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 구조주도는 영향력이 없는 것으로 나타났다.

Lange & Jacobs(1960)는 보병 소대장들의 효과적 지휘행동을 연구한 결과 지휘 행동을 8가지 차원으로 구분하고 있는데 역할과 과업의 명확화, 적절한 보상과 처벌의 사용, 부하에 대한 관심과 지원이 효과적인 리더와 비효과적인 리더를 구분해 주는 가장 중요한 리더행동이라고 하였다.

Mulder(1971)는 해군과 공수부대를 대상으로 연구한 결과 전투상황과 같은 위기상황에서는 리더가 강력한 권력, 특히 전문적 권력을 행사하는 것이 효과적인 반면, 평시 비전투 상황에서는 지휘관과 부하사이에 원만한 관계를 유지

하는 리더십이 보다 효과적인 것으로 나타났다.

Helme, Willemin과 Crafton(1971)의 모의전투에서의 리더십 연구에서는, 긴급사태에 대한 단호한 대응, 명확한 지식, 솔선수범 그리고 부하에 대한 관심과 배려를 바탕으로 한 자신감과 강인함을 보여주는 리더십 행동이 효과적인 것으로 나타났다. 따라서 전투시 군의 리더들은 임무와 인간관계의 2개 차원 모두에 관심을 가져야 한다고 주장하였다.

Anderson(1980)은 전투의 효과적인 리더십을 예측하기 위해 소방대원들을 대상으로 연구한 결과 소방리더의 리더십 유형에 따라 리더십 효과성이 달라짐을 발견하였는데, 화재진압의 전투상황과 같은 경우 관계지향적 리더보다는 과업지향적 리더가 효과적인 것으로 나타났다.

2) 한국군의 연구

최병순(1988)은 전투상황을 가정한 중대 ATT 훈련 중인 중대장들을 대상으로 설문지법과 6·25전쟁과 월남전에 참가했던 병사와 중대장의 지휘행동을 기술한 중대사건 기법 2가지 방식으로 연구한 결과 부하에 대한 관심, 동기유발(진두지휘), 문제해결 및 위기관리 행동이 두 가지 연구 모두에서 중요한 것으로 나타났다고 확인하였다.

오윤진(2003)은 다양한 전투상황하에서 상황판단, 업무지시 등 부하를 동화시키려고 애를 쓸 필요가 없으며 과업적 리더십 즉, 지시적 리더십 발휘가 오히려 중요한 행동을 유발케 하여 임무수행에 효과적이라고 하였다.

김현철(2008)은 육군 보병대대 초급 간부 720명을 대상으로 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구결과 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

박호순(2002)은 월남전 및 국내 대간첩 작전 생존자를 대상으로 평시 및 전투상황 하에서 지휘행동과 부하의 특성에 따라 리더십 유효성에 미치는 영향을 검증하였다. 지휘행동 유형에 있어서 구조주도 행동과 고려적(배려적) 행동 공히 리더십 유효성(집단응집성, 리더십 만족, 중대평가, 전투력, 사기)에 영향을 미치는 행동으로 규명되었으며, 구조주도적 행동이 고려적(배려적) 행동보다 상대적으로 더욱 효과적인 리더행동으로 규명 하였다. 전투상황에서 지휘

관은 아무리 전투상황이라고 할지라도 강압적이고 권위적인 지휘보다는 부하를 사랑과 정으로 지휘할 것을 강조하였다. 따라서 리더십 유효성을 높이기 위해서는 구조주도적 행동과 고려적(배려적) 행동을 높이는 것이 중요한 요소라고 하였다.

최병순(2009)은 보병대대 중대급 간부 하사에서 중위까지 436명, 이병에서 하사까지 1344명을 대상으로 효과적인 지휘행동을 분석하였다. 평시상황에서는 인하단결, 인정과 보상, 교육훈련 및 훈계 등 대인관계에 관련된 관계지향적 행동이 효과적이었으며 반면, 전투상황에서는 역할 및 과업의 명확화, 계획 및 조직화, 확인감독, 문제해결 및 위기관리 등과 같은 임무수행과 관련된 과업지향적 행동들이 효과적인 것으로 확인하였다.

김설환(2006)은 전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 실증적 연구에서 육군 장교 집단 557명을 대상으로 실증 분석결과, 전략적 리더십 발휘는 구성원의 신뢰 형성에 정(+)의 영향을 미치고 있으며, 구성원의 동료신뢰와 상사신뢰가 군 조직유효성에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 입증했다.

김상기(2009)는 육군의 특전사, 해병대, 보병 및 통신부대 장병 594명을 대상으로 특수전부대의 집단응집성에 관한 연구결과, 특수전부대와 일반부대의 집단응집성에는 특수전부대가 높은 것으로 나타났다. 집단응집성에 영향을 주는 요소는 수평적 차원에서 부대원들 간의 상호신뢰와 참여의지가 높을수록 응집성이 높았다. 특히 수직적 차원에서는 부대원이 직속상관에 대해 호감을 가질수록, 조직적 차원에서 부대원이 조직에 대한 신뢰가 높을수록 집단응집성이 높은 것으로 나타났다.

예성호(2003)는 대대급 장병 250명을 대상으로 전술부대의 리더행동이 전투력에 미치는 영향을 연구한 결과 임무수행방법, 의사결정은 사기에 영향을 미치며 사기는 전투력과 매우 유의한 상관관계가 있었다. 부대 전투력 중에서 정신력과 전투장비운용은 열의에 큰 영향을 미치고 단결력과 훈련 및 전투기술은 부대의 자부심에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 리더의 영향력, 임무수행방법, 의사결정은 전투력과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다

이처럼 군 관련 선행 연구결과는 평시 및 전투상황에서 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 조직효과성에 유의한 영향을 미치지만 전투상황에서 구조

주도 리더행동이 배려적 리더행동 보다 조직효과성에 미치는 영향이 더 크다는 국내외의 선행 연구들과 유사한 결론들이다. 지금까지 살펴본 주요변수와 연구결과를 요약하면 [표 2-18]과 같다.

[표 2-18] 군 관련 리더십 선행연구

연구자	독립변수	종속변수	연구결과 요약
최병순 (1988)	13개 지휘행동유형	사기, 집단응집성, 리더만족, 중대평가, 상급자평가	부하관심, 동기유발, 문제해결 및 위 기관리는 전·평시 중요한 지휘행동
김현철 (2008)	리더십 유형 조직문화	직무만족, 조직몰입	육군의 대표적 리더십은 구조주도 리 더십이며 구조주도, 배려는 조직효과 성에 긍정적 영향
박호순 (2002)	구조주도, 고려, 관리 조절변수 : 부하특성, 참전경력	리더십유효성	전투상황에서는 구조주도적 행동이 고 려적 행동보다 더 효과적인 지휘행동
최병순 (2009)	13개 지휘행동유형	사기, 집단응집성, 리더십만족, 중대평가, 상급자평가	평시는 관계 지향적 지휘행동이 효과 적임, 전투상황에서는 과업 지향적 행동이 효과적임
김상기 (2009)	개인적 요소, 조직적 요소 매개변수: 조직 몰입	집단응집성	특수전부대의 응집성이 일반부대 보다 높음, 구성원의 신뢰와 참여의지가 높을수록 응집성이 높음
고시성 (2010)	전통적 리더십, 변혁적 리더십	직무만족, 조직몰입	배려가 구조주도보다 조직 효과성에 더 큰 영향을 미침, 배려가 직무만족 에 더 큰 효과
예성호 (2003)	리더행동, 사기	전투력	리더행동은 사기에 유의한 영향, 리 더의 행동과 사기는 전투력과 정(+)의 상관관계

출처 : 선행연구 결과 자료를 재정리

4. 선행연구의 시사점

이상의 국외·국내의 민간 및 공공부문, 군 조직에서의 선행연구 결과를 종합해 보면 대부분의 연구결과 배려와 구조주도는 여러 가지 환경과 상황특성, 리더-구성원의 상호관계의 정도(LMX), 과업구조에 따라 조직효과성에 유의한

상관관계가 있다고 하였으며 대체적으로 평시에는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직효과성에 더 높은 관계가 있는 것으로 나타났다(Bernardin, 1976; Denton, 1973; Stogdill, 1974; O'Relly & Roberts, 1989; 고시성, 2010; 김현철, 2008; 이석원, 2009; 이창원, 2003; 최병순, 2009). 위기 및 전투상황에서는 평시와는 달리 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 조직의 목표와 성과 달성 등 조직효과성에 미치는 영향이 크다고 하였다(Anderson, 1980; Mulder, 1971; Kolditz, 2007; 박호순, 2002; 오윤진, 2003; 이재운, 1999; 최병순, 1988). 그리고 평시 및 전투상황에서 리더의 지휘행동 연구결과를 보면 평시 상황에서는 인하단결, 인정과 보상, 교육훈련 및 훈계 등 대인관계에 관련된 관계지향적(배려) 지휘행동이 효과적인 지휘행동이었으며, 전투상황에서는 역할 및 과업의 명확화, 계획 및 조직화, 확인감독, 문제해결 및 위기관리 등과 같은 임무수행과 관련된 과업지향적(구조주도) 행동들이 효과적인 지휘행동으로 분석되었다(김용주, 2009: 5; 최병순, 2011: 194-197).

따라서 전장상황에서 공통적인 견해는 구조주도와 배려적 리더십을 모두 강하게 발휘할 때 조직성고가 높고, 특히 배려형이나 민주형의 리더에게서 느끼는 만족도가 가장 높은 것으로 나타났다. 응집성에 있어서는 전투 및 위험성이 높은 상황에서 사기와 조직의 효과성은 개인 및 집단응집성과 관련이 있었다. 수평적 차원에서는 부대원들 간의 상호신뢰와 참여의지가 높을수록, 수직적 차원에서는 구성원이 직속상관에 대해 호감을 많이 가질수록, 조직적 차원에서는 부대원이 조직에 대한 신뢰가 높을수록 집단응집성이 높은 것으로 나타났다.

또한 리더-구성원의 간의 상호관계의 정도가 공식적이고 업무적 수준의 사무적인 관계보다는 상대에 대하여 신뢰와 존중, 책임감을 가지고 의무를 다하는 높은 수준의 교환관계일 때 업무성고가 좋고 직무에 만족하는 것으로 나타났다(Dienesch & Liden, 1986; Kozolowski & Doherty, 1989; Wayne, 1997; 백영미, 2000: 35-42). 리더와 구성원간의 상호관계의 정도는 리더십(지휘행동)과 조직유효성, 직무만족, 리더만족 등에 조절효과가 있는 것으로 나타났다(소이원, 2010; 유옥덕, 2010; 조상미, 2010).

이상에서 선행연구 결과를 종합하면 배려적 리더십과 구조주도 리더십, 리

더-구성원의 간의 상호관계의 정도는 조직효과성에 정(+)의 영향을 미치며 평시에는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다, 전투상황에는 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 효과적인 것으로 나타났다. 또한 평시 및 전투상황에서 육군의 전투대대급 조직에서도 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 조직이 당면하고 불확실성과 위험성의 정도, 전투상황에서의 노출 정도를 나타내는 상황특성에 따라 다르게 나타날 수 있다는 것을 시사해 주고 있다.

지금까지의 전투상황에서 기존 연구는 6·25전쟁 및 월남전에서 오랜 시간이 경과된 후의 전투경험을 설문함으로서 다소 조사의 현장감이 부족하고 일반화하기에는 어려움이 있을 것으로 판단하였다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구와는 상이하게 실제 전투와 유사한 과학화전투훈련 상황을 전투상황으로 선정하여 전투훈련 직후의 느낌과 행동에 대해 대대급 조직 전체를 대상으로 현실감 있게 리더의 행동과 직무만족, 응집성, 전투력과 관련된 요인을 측정하였다.



제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구의 목적은 구조주도 리더십과 배려적 리더십이 우리나라 육군 조직에서도 영향력을 발휘하는 효과적인 리더십의 유형인지 확인하는데 있다. 육군의 초급제대인 중·소대장의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 요인들과의 관계 즉, 리더십 유형이 조직효과성의 요인들에 어떤 영향을 미치고 있는지를 육군의 대대를 대상으로 전투 및 평시상황에서 실증적으로 분석하여 육군 조직의 특성에 유효한 리더십을 검증하고자 한다.

선행연구 결과를 기초하여 독립변수는 1970년대 오하이오 및 미시간대학의 연구, Stogdill(1974)이 연구한 행동이론으로서 상호 독립적인 구조주도 리더십과 배려적 리더십을 선정하였다. 구조주도 리더십과 배려적 리더십을 선정하 이유는 먼저 연구대상으로 선정한 보병대대는 한국군 조직의 특성으로 볼 때 전투의 기본제대이다. 대대급에서는 평시 및 전투상황에서 리더인 중·소대장과 구성원인 병사들 간에 행동이나 접촉 등 직접적인 대면을 통하여 영향력을 발휘하는 직접적 리더십이 주로 이루어지고 있다. 반면에 현대적 리더십 이론인 변혁적 리더십은 조직의 변화와 혁신을 위한 장기적인 비전 제시와 구성원의 내재적 동기를 유발하고 창의적인 사고를 중시하므로 육군의 조직특성으로 볼 때 간접 지휘를 주로 하는 연대, 사단, 군단 등 상위제대의 리더십 연구에 적합할 것으로 판단하여, 본 연구에서는 구조주도 리더십과 배려적 리더십을 선정하였다. 또한 종전의 리더십 연구에서 리더십의 스타일을 양 극단으로 나누어 생각했으나 오하이오 주립대학의 연구결과 구조주도와 배려는 리더 행동을 대표하는 양대 축으로 많이 활용되고 독립변수로 인정받았기 때문에 선정하였다.

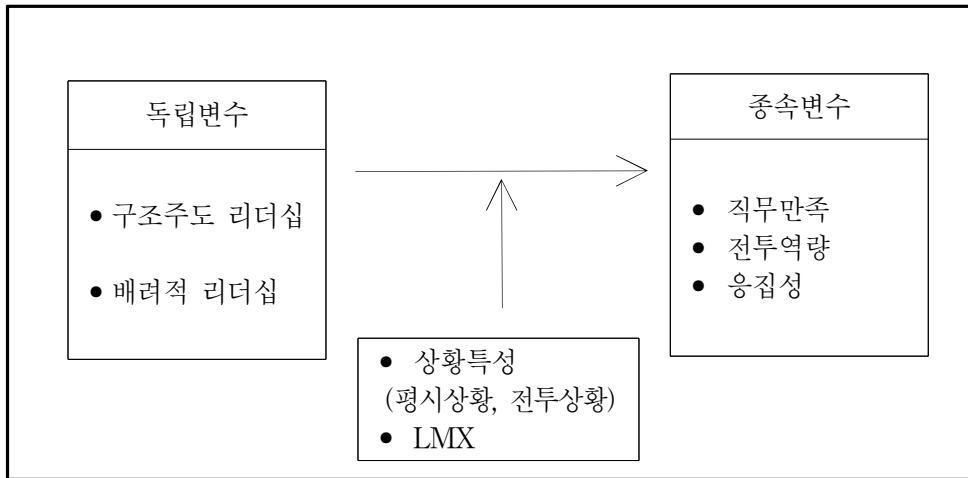
종속변수는 군 조직 효과성 측정에 영향을 주는 주관적 측정지표인 직무만

족, 응집성, 전투역량을 선정 하였다. 한국군의 조직특성으로 볼 때 조직효과성의 측정은 접근방법에 따라 상이할 수 있으나 군대조직은 행정조직과 마찬가지로 경제적 측정이 곤란하고 기업조직에 비해 의미도 미약하여 주관적 지표 사용이 바람직하므로, 본 연구에서 조직효과성 측정 방법은 종합적으로 효과성 지표를 범주화한 현대적 접근법인 경쟁가치모형을 적용하였다. 군의 조직효과성은 개인적 또는 단위 집단의 심리적, 행동적, 사회학적 성과 변수들을 가지고 측정하고 있다. 일반기업은 조직의 성과목표를 매출 량과 수익 량 등을 객관적으로 파악 할 수 있으나 군의 조직효과성 평가는 전투수행결과인 전투력으로 평가하는 것이 타당하다. 따라서 본 연구에서는 연구목적 달성을 위하여 한국군 대대급을 대상으로 한 평시 및 전투상황에서 연구라는 점을 고려하여, 조직효과성은 객관적이고 양적으로 측정할 수 없는 관계로 대대급 조직효과성 측정에 가장 적합하다고 판단되는 많은 지표 가운데서 직무만족, 응집성, 전투역량을 그 하위변수로 선정하여 연구하고자 한다.

다음으로 조절변수로는 리더-구성원의 상호관계(LMX)를 선정하였다. 리더-구성원의 상호관계(LMX)는 많은 연구에서 리더십 효과성에 대한 독립변수 및 매개변수로 활용하였으며, 최근 연구결과에 의하면 이직의도, 조직몰입, 리더십 유효성 등 종속변수에 영향을 미치는 조절효과가 있는 것으로 확인 되었다(견병하, 2010; 조상미, 2010; 소이원, 2010). 따라서 리더-구성원의 상호관계(LMX)는 독립변수와 종속변수 사이에서 조절작용을 하는 것으로 입증되어 조절변수로서 선정해도 타당 할 것으로 보인다.

본 연구는 설정된 연구모형을 통하여 리더십 유형인 구조주도 리더십, 배려적 리더십과 조직효과성의 하위요인인 직무만족, 응집성, 전투역량에 미치는 영향을 확인할 수 있는 가설을 설정하여 독립변수와 종속변수간의 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 추가적으로 통제변수로는 인구통계학적 변수인 부대의 상황특성(전투상황 또는 평시상황), 신분(병, 부사관, 장교), 계급, 직책, 과학화전투훈련 횟수, 대대전투훈련 횟수, 직속상관과의 근무기간, 군 복무기간, 학력, 혼인 등을 적용하였다. 이러한 독립변수와 통제변수 그리고 종속변수들을 중심으로 도식화한 연구모형의 분석틀은 다음의 <그림 3-1>과 같다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 가설의 설정

리더십이란 조직의 목표를 달성하는 과정에서 리더가 구성원들에게 영향력을 행사하는 것이기 때문에 리더십과 직무만족, 응집성, 전투역량과의 관계는 원인과 결과의 상호작용이라고 볼 수 있다. 앞에서 살펴본 바와 같이 많은 연구에서 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)과 긍정적 관계를 가지는 것으로 밝혀졌다.

전통적으로 군은 계급과 직위를 바탕으로 상관과 부하의 관계가 강한 지배와 복종의 관계를 갖고 있으며 집권화 정도가 높은 조직구조의 특성을 갖고 있다. 그러나 동시에 대부분의 인적자원을 군의 환경과는 상이한 일반사회에서 충원함으로써 조직 환경과 문화에 적응하는데 어려움이 많아 어떤 조직보다도 효율적 리더십 발휘가 중요한 조직이다(홍성관, 2008: 79).

1) 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교

구조주도란 조직의 공식적인 목표를 달성하기 위해 구성원의 역할을 규정하고 구조화하며, 문제해결 및 직무성과를 높일 수 있도록 독려해 주는 행동을 말한다. 배려란 리더와 구성원 관계에 있어서 구성원에게 우호적인 태도로 신

회하고 지원하며, 개방적인 자세로 부하를 생각해 주고 대변해 주는, 원만한 인간관계를 유지하는 행동을 말한다(김현철, 2008: 39; 이창원 외, 2008: 262).

구조주도 리더십과 배려적 리더십은 행태이론에 의해 도출된 대표적인 리더십 유형으로 리더십의 행동론적 이론 분야에서 보면 리더십 행위를 구조주도와 배려라는 두 개의 축으로 이해하려 했던 오하이오 주립대학 학자들의 발상은 아직도 리더의 행동을 대표하는 양대 축으로 많이 활용되고 있으며, 군과 일반조직에서 구성원에 대한 리더의 구조주도 및 배려 행위와 하급자의 만족도, 조직성과 등의 조직효과성을 평가한 결과 가장 효과적인 리더는 높은 구조주도 리더십과 높은 배려적 리더십을 동시에 발휘하는 리더인 것으로 나타났다(백기복, 2009: 72, 87).

국외 연구결과에서 Judge, Piccolo & Ilies(2004)는 오하이오 대학의 연구를 기반으로 구조주도 행동 및 배려 행동을 연구한 논문을 메타분석 한 결과, 두 가지 행동 모두 조직 효과성과 강한 상관관계를 갖고 있다고 하였으며(최병순, 2011), 대체적으로 배려가 구조주도 보다 조직효과성에 더 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다(Bernardin, 1976; Denton, 1973; Stogdill, 1974).

국내 선행연구에서 김현철(2008)은 육군 장교와 부사관을 대상으로 직무만족과 조직몰입에 더 효과적인 리더십 유형이 무엇인지를 연구한 결과 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직효과성에 더 효과적인 것으로 나타났다. 고시성(2010)은 국방 구성신분인 군인과 군무원을 대상으로 조직효과성에 미치는 영향을 연구한 결과 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직효과성에 더 긍정적인 것으로 나타났다. 또한 육군은 배려적 리더십과 비슷한 개인의 가치관을 인정하고 존중하는 인간존중의 리더십을 지향하고 있는데 직무만족과 전투력 향상에 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다(김현철, 2008: 45).

따라서 본 연구에서는 선행연구 결과 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직효과성에 더 효과적이라는 연구결과(Bernardin, 1976; Denton, 1973; Stogdill, 1974; 고시성, 2010; 김현철, 2008; 이석원, 2009; 이창원, 2003)와 육군이 지향하는 인간존중의 리더십⁵⁾은 병사의 직무만족과 응집력은 물론, 전투

5) 2000년대부터 과거 병영문화에서 인격을 무시하고 인권을 침해하는 문제에 대해 비판과 자성이 일면서 이를 시정하기 위한 방편으로 인간존중의 리더십이란 개념이 등장하였다. 이것은 인간 존엄성에 대한 존중을 바탕으로 부하의 정신적 삶을 보장함으로써 부하의 헌신과

력 향상을 위해서도 그 효과가 충분히 인정받고 있고, 구조주도 리더십 이상으로 중시 되고 있으므로 직접적 리더십이 발휘되는 육군의 대대급 조직에서도 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직효과성에 더 긍정적인 영향을 미칠 것으로 보고, 이를 확인하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

<가설 1> 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교

- 1-1. 배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 직무만족에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 응집성에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 전투역량에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2) 대대의 상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 영향 비교

상황적합이론에 의하면 리더십의 유효성은 리더의 특성이나 행동에 의해서가 아니라 리더, 부하, 조직이 당면해 있는 상황적 요인에 따라 결정된다고 하였으며 주어진 상황에서 리더에게 가장 효과적인 특성, 기능, 행동을 결정해주는 상황의 여러 측면을 확인하는데 관심을 두고 있다.

Hunt와 Phillips(1991)는 “전장 및 주둔지 리더십 모델”에서 군의 리더가 직면한 상황을 불확실성의 정도와 위험성의 정도를 기준으로 분류하고 각 상황에서 군 리더에게 요구되는 역할과 행동을 제시 하였는데 리더는 합리적·선형적 행동과 직관적·비선형적 행동을 동시에 개발해야 한다고 하였다(최병순, 2011: 194).

특히, 미군은 세계 각지에서 끊임없이 전투를 해왔기 때문에 전투상황이나 이와 유사한 목숨이 위태로운 상황에서 효과적인 리더십과 조직효과성에 대해 연구를 계속 실시해 왔다. Mulder(1971)는 해군과 공수부대를 대상으로 연구

열정을 유도하고, 창의력과 잠재능력을 발휘하도록 하여 이를 전투력으로 승화시켜 싸워서 이기는 강한 육군을 육성한다는 것으로서 인간 존중의 가치와 상호 관계를 중시하는 리더십을 지향하고 있다(육군리더십, 야전교범 지-0, 2009, pp. 31-34)

한 결과 전투상황과 같은 위기상황에서는 리더의 강력한 권력행사가 적합한 반면에 평시상황에서는 리더와 부하 사이에 원만한 인간관계를 유지하는 것이 효과적이라 하였으며, Anderson(1980)은 극한 상황에서는 관계 지향적 리더십 보다는 과업 지향적 리더십이 더 효과적이고, Halpin(1954, 1957)은 공군대상 연구에서 구조주도 리더십을 발휘하는 지휘관을 긍정적으로 평가하였으며 전투상황에서는 두 개의 리더십 행동이 만족도를 높이는 것으로 나타났다.

오윤진(2003)은 다양한 전투상황에서는 상황판단, 임무지시 등 과업 중심적 리더십 발휘가 중요한 행동을 유발케 하여 임무수행에 효과적이라고 하였으며, 박호순(2002)은 월남전 및 대침투작전 참가자를 대상으로 연구한 결과 전투시는 구조주도 및 고려적 행동이 리더십 유효성(집단응집성, 리더십 만족, 중대평가, 전투력, 사기)에 영향을 미치는 행동으로 규명되었으며, 구조주도 행동이 고려적 행동보다 상대적으로 효과적인 지휘행동 이라고 하였다.

김상기(2008)는 특수부대를 대상으로 연구한 결과 전투 및 위험상황에서 사기와 조직의 효과성은 응집성과 관련이 있었으며 부대원들 간의 상호신뢰와 참여의지가 높고 구성원이 직속상관에 대해 호감, 부대원이 조직에 대한 신뢰가 높을수록 집단응집성이 높은 것으로 나타났다.

21세기군사연구소(2010)의 전장상황에서 과학화전투훈련 참가자의 설문, 관찰에 의한 훈련 평가결과를 보면, 전투상황에서 훈련은 지휘통제, 리더십 만족, 전투력, 자신감, 부대 응집성 향상에 유의미한 정(+)의 영향을 미치며 병사 보다는 초급간부에게 더 큰 긍정적인 효과가 있는 것으로 분석되었다.

지금까지의 선행연구를 통하여 가설을 설정한 이유는 대체적으로 전장상황 및 위험상황에서는 강력한 영향력 발휘를 통해서 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 직무만족, 응집성, 전투력에 미치는 영향이 더 크다고 하였다 (Anderson, 1980; Mulder, 1971; Kolditz, 2007; 박호순, 2002; 오윤진, 2003; 이재윤, 1999). 특히 전투상황에서는 상관의 일사불란한 지휘와 명령이 부하의 역할갈등과 역할 모호성을 줄여주고 결과적으로 부하의 심리적 안정에 도움을 줌으로 구조주도 리더십은 배려적 리더십보다 부하의 전투역량 향상은 물론 직무만족과 응집력 향상에 더 큰 도움이 될 것이다. 한편, 평상시는 가설1과 같이 인간존중의 리더십이 중시되므로, 구조주도 리더십보다 배려적 리더십이

더 효과적일 것이다.

따라서 전투현장에서의 인간 본능을 고려 해 볼 때 전투상황과 평시상황에서 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 분명한 차이가 있을 것이라고 판단하여 우리나라 육군의 대대급 조직에서도 평시상황과 전투상황으로 구분하여 리더십 유형에 따라 조직효과성(직무만족과 응집성, 전투역량)에 미치는 영향에 어떠한 차이가 있는지 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 설정 하였다.

<가설 2> 상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 상대적 영향

- 2-1. 전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.
- 2-2. 전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.
- 2-3. 전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.
- 2-4. 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.
- 2-5. 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.
- 2-6. 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.

3) 대대의 상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과

1960년대 후반부터 나타난 Fiedler(1967) 리더십 상황 모델에 따르면 조직의 효과성은 리더의 성격적 특성과 부하직원의 태도간의 적합성 정도에 달려 있다고 주장하였다. 또한 이 이론에서 리더의 효과성은 상황에 의해 결정되며 결과적으로 어느 리더가 어느 한 상황이나 조직에서는 효과적이지만 다른 상황에서는 그렇지 못할 수 있다고 하였다(이창원 외, 2008; 268).

House(1971)는 리더가 조직이 당면한 상황변수(과업구조, 부하특성)를 고

려하여 목표에 이르는 경로를 명확히 해 줌으로서 과업성과와 만족도를 높일 수 있다고 하였다. 여기서 상황특성을 리더-구성원 간의 관계, 직위권력, 직무의 특성을 나타내는 과업구조로 구체화하여 상황특성에 적합한 리더십 스타일을 제시하고 있으며 이 이론은 집단의 성과를 측정하는데 기여 하였다(김창규, 2009: 76; 백기복, 2009: 104).

또한 선행연구에서 조직효과성에 미치는 영향은 상관의 리더십과 부하들의 직무 및 개인특성이 리더십 유형 간의 상호작용 효과에 따라 다르게 나타나고 조절효과가 있다고 하였다(고시성, 2011: 126).

본 연구에서는 직접적 리더십을 발휘하는 대대급 부대의 임무수행 현장에서 느끼고 체험한 지휘 경험을 토대로 Fiedler의 환경특성, 과업구조가 조직효과성의 관계에서 상호연관성이 있을 것이라는 인식하에 전투 및 평시상황으로 구분하여 부대의 상황특성을 선정하였다. 여기서 전투상황⁶⁾은 불확실성과 위험도가 높은 상황으로서 실제 전투 혹은 한국군의 과학화전투훈련 환경과 유사하며, 평시상황은 불확실성과 위험성도 낮은 상황으로서 일정한 정비 및 후방지원, 경계, 휴식 등 기본적인 임무를 수행하는 상황이다.

지금까지의 선행연구를 통하여 가설을 선정한 이유는 21세기군사연구소(2010)의 전장상황에서 과학화전투훈련 평가결과, 전투상황의 경험과 노출은 리더십과 지휘행동, 전투력, 응집성, 자신감 배양에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 다시 말해 동일한 리더십이라도 전투상황의 경험과 노출이라는 사실이 리더십 효과성에 추가적으로 긍정적 영향을 미치므로, 전투상황이 평시상황보다 리더십의 영향력이 크다고 볼 수 있다. 상황론적 이론연구에서 리더-구성원 간의 관계, 직위권력, 과업구조 등이 조절변수로서 리더십의 유형과 리더십 효과성에 미치는 영향에 관한 연구는 많았으나 조직의 상황특성을 고려한 연구는 그렇게 많지 않다는 이유로 기존 선행연구의 한계를 극복하고 평시 및 전투상황에서 리더십과 군 조직효과성에 미치는 영향 정도가 어떠한지를 확인하고자 한다.

6) 전투상황은 전투현장에서 발생 가능한 인간 본능인 죽음, 전투공황, 통신두절, 배고픔과 굶주림, 공포와 두려움, 수면부족 등을 느낄 수 있으며, 불확실성, 위험성, 마찰, 인간의 정신적·육체적 한계를 뛰어넘는 극한 상황이 전개되어 인간은 다양한 갈등과 고통과 위협에 처하게 되는 환경을 말한다.

따라서 우리나라 육군의 대대에서 평시상황보다 전투상황에서 리더십 유형이 직무만족, 응집성, 전투역량에 더 강한 영향을 미친다고 보고 이를 검증하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 3> 상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과

- 3-1. 평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.
- 3-2. 평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.
- 3-3. 평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.
- 3-4. 평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.
- 3-5. 평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.
- 3-6. 평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.

4) 리더-구성원 관계(LMX)가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과

리더십의 유형은 여러 가지 상황과 직무특성, 리더-구성원의 관계의 정도(LMX), 구성원의 특성에 따라 조직효과성에 유의한 상관관계가 있다고 하였으며 리더와 구성원간의 상호관계의 정도(질)가 공식적이고 상대에 대하여 신뢰와 존중, 책임감을 가지고 의무를 다하는 높은 수준의 교환관계일 때 업무성도가 좋고 직무에 만족하는 것으로 나타났다.

Graen과 Uhl-Bien(1995)은 LMX의 정도가 리더의 특성이나 행동보다 조직성도의 차이를 더 잘 설명 해주기 때문에 리더십을 연구하는 새로운 접근방법이라고 하였으며 리더와 구성원의 관계가 좋을수록 만족도와 조직헌신성, 직무성도가 높다고 하였다.

김남현(2005)은 리더가 리더십을 발휘하는데 있어서 리더-구성원간 상호관계의 정도는 리더, 구성원, 집단 및 조직의 성과와 유의적인 관계가 있으며 높은 수준의 리더-구성원의 상호관계는 직무태도, 관심과 지원 등을 유발하여 조직은 더욱 발전하게 된다는 하였다.

견병하(2010)는 대대급 장병 대상으로 리더행동과 LMX의 조절효과를 중심으로 연구한 결과 리더의 상황보상과 자기희생은 구성원의 동기부여에 효과적이라고 하였다.

소이원(2010)은 육군의 중대급 장병 대상으로 연구한 결과 리더 구성원의 상호관계는 중대장의 영향력과 병사의 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

최인옥 외(2008)는 군 조종사를 대상으로 사회적 관계 특성이 군 조종사 이직의도에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과에 대한 실증분석결과 비우호적관계 중심성은 이직의도에 긍정적 영향을, 우호적관계 중심성은 이직의도에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

지금까지의 선행연구를 토대로 하여 가설을 설정한 이유는 선행연구 결과 리더-구성원 교환관계(LMX)는 직무만족과 조직시민행동, 리더의 영향력에 조절효과가 있는 것으로 입증되었으며(견병하, 2010; 소이원, 2010; 최인옥 외, 2008), 리더와 부하간의 관계가 우호적이면 부하는 리더의 지침, 명령, 영향을 쉽게 그리고 광범위하게 수용하므로 리더십의 효과가 증대하게 된다. 같은 취지에서 Fiedler의 이론에서도 리더와 부하의 관계는 리더십과 조직효과성의 관계에 조절변수로 보고 있다. 군 조직의 특수한 환경에서도 리더-구성원의 상호관계의 높고 낮음에 따라 리더십과 조직효과성에 영향을 받을 것으로 판단하여, 본 연구에서는 리더-구성원 상호관계(LMX)의 정도는 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절효과가 있는지를 확인하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 4> 리더-구성원 상호관계(LMX)가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과

- 4-1. 리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.
- 4-2. 리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.
- 4-3. 리더-구성원 상호관계(LMX)는 좋으면 구조주도 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.
- 4-4. 리더-구성원 상호관계(LMX)는 좋으면 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.
- 4-5. 리더-구성원 상호관계(LMX)는 좋으면 배려적 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.
- 4-6. 리더-구성원 상호관계(LMX)는 좋으면 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.

제 2 절 변수의 선정과 조작적 정의

1. 종속변수 : 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)

조직의 효과성은 조직의 목표달성 정도로서 조직의 성과를 평가하는 기준이다. 조직효과성에서 경험적으로 활용되는 평가요인은 자산증가, 성장률 등 조직의 성과를 나타내는 객관적 지표와 직무만족, 조직몰입, 적응성, 충성심 등 주관적 지표로 구분할 수 있다. 효과적인 리더십이란 조직의 효과성을 극대화 시키는데 얼마나 기여할 수 있는가를 가지고 평가해야 한다.

지금까지의 리더십 이론들은 리더십의 효과성을 조직구성원과 관련된 조직 자체의 성과를 가지고 측정하여 왔다(백기복, 2007: 24). 조직 구성원과 관련된 성과는 개인의 생산성, 리더에 대한 만족도, 조직시민행동, 신뢰, 호감과 애착, 관계의 향상, 가치관을 비롯하여 심리적 변화, 행동의 수정, 리더에 대한 인식 등의 인간중심적 변수들을 내세워 왔다. 조직차원의 성과로는 조직에 대한 긍정적 태도, 조직의 생산성 향상, 과업 잠재력의 증가, 조직의 변화 등을 측정

한다. 특히 군의 경우는 단위조직의 전투력 증진, 군인정신 강화, 단결과 애착, 희생정신 등을 들 수 있을 것이다. 즉, 군의 조직 효과성은 개인적 또는 단위 집단의 심리적, 행동적, 사회학적 성과 변수들을 가지고 측정하고 있다.

선행연구 결과 군의 조직효과성은 객관적 지표로 측정이 곤란함으로 직무만족, 응집성, 전투역량 등 주관적 지표를 변수로 선정 하였다. 특히 전투역량을 선정한 이유는 군의 조직효과성은 전투수행 결과인 전투력으로 평가할 수 있으나 실제적으로 전투결과를 경험할 수 없는 관계로 전투력 평가에 가장 유사한 하위변수를 선정하였다. 직무만족은 Tsui(1992)가 개발한 문항과 최병순(1988)의 연구를 수정하여 6개의 문항이 구성되었고, 응집성은 Siebold의 논문과 Seashore(1954)가 개발한 문항을 수정하여 7개 문항을 구성 하였으며 전투역량은 KIDA(1999)의 리더십측정 도구와 예성호(2003), 박호순(2002) 연구를 군 특성에 맞게 수정하여 7개 문항으로 구성하였다. 그리고 리더-구성원 상호관계(LMX)의 정도는 Graen & Uhl-Bien(1995)의 문항을 수정하여 7개 문항으로 구성 하였으며 리커트 5점 척도를 사용하였다.

1) 직무만족

직무만족의 구성요인은 직무의 특성, 조직의 환경에 따라 차이가 있으며 동일한 요인이 서로 다르게 표현되기도 한다. 군에서 직무만족은 복무만족과 동일하게 사용되기도 하며 조직과 집단차원에서 조직의 효과성을 평가하는 중요한 기준이 되고 있다. 리더들은 집단목표를 수행하기 위하여 부하와의 상호작용을 통해서 만족을 극대화 시키도록 행동을 한다. 직무만족은 구성원이 리더에 대해 느끼는 태도와 가치, 신념, 욕구 등으로 부하가 생각하는 리더의 영향력에 대한 주관적 또는 정서적 반응으로서 과업, 동료와 직속상관과의 관계, 근무여건에 대해 느끼게 되는 긍정적 및 부정적 정서 상태를 의미하는 변수들에 대한 태도이다. 보편적으로 직무만족의 측정은 직무만족 지수 일부를 사용하여 측정하는 경향이 있는데 이는 군의 직무만족도 측정에는 적합하지 않다.

전투상황에서 직무만족은 전투시 부여된 임무⁷⁾에 대한 자신감, 인접 전우에

7) 전투시 대대급의 각개 전투원에게 부여되는 임무는 주로 통신병, 공용화기 사수, 상황병, 특공조, 탄약운반, 위생병, 일반전투병, 취사병 등으로 구분할 수 있다.

대한 믿음, 중·소대장의 전투지휘능력, 부대의 물자와 장비, 급식지원, 전투결과에 대한 보상과 성과, 사망과 부상을 당하면 보호해 준다는 믿음, 그리고 생명 위협에 대한 만족의 정도라고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 기존 연구결과에서 제시된 많은 직무만족의 요인이 있으나 평시 및 전투상황에서 한국군 대대급 조직의 효과성 측정에 가장 적합하다고 판단되는 임무, 동료, 소속부대, 직속상관에 대한 만족의 정도를 확인하기 위해서 ① 부여된 임무에 대한 만족, ② 보상과 성과에 대한 만족, ③ 동료에 대한 만족, ④ 승급에 대한 만족, ⑤ 직속상관에 대한 만족, ⑥ 현재 조직의 직무상황에 대한 종합적인 만족도 등 6개 문항으로 측정하였다.

2) 응집성

응집성은 집단성원들을 집단 내부에 머물게 작용하는 모든 힘 혹은 집단성원들 간에 정서적으로 서로 가깝다고 느끼는 정도, 각 성원들의 집단에 대한 매력이나 호감의 정도, 조직의 활동에 참여하고 협력하는 정도, 부대 목표달성을 위한 집단이 가지고 있는 정서적인 애착을 의미한다. 군 조직의 특성으로 볼 때 창끝 전투력을 발휘하는 대대급 조직에서 개인 및 집단의 응집성은 조직의 목표 달성에 중요한 요인이다. 집단응집성에 영향을 주는 요소는 수평적 차원에서 부대원들 간의 상호신뢰와 참여의지가 높을수록 응집성이 높았고 수직적 차원에서는 부대원이 직속상관에 대해 호감을 가질수록 집단응집성이 높았으며, 조직적 차원에서 부대원이 조직에 대한 신뢰가 높을수록 집단응집성이 높은 것으로 나타났다. 선행연구 결과 직속상관에 대한 호감, 구성원 간의 상호신뢰, 참여 의지가 높을수록 응집성이 높다고 하였다(김상기, 2007; 박호순, 2002; 소이원, 2010).

따라서 본 연구에서는 기존의 응집성 측정 지표 중에서 창끝 전투력을 발휘하는 육군의 대대급의 조직효과성 측정 지표인 응집성을 가장 적합하게 측정할 수 있는 조직의 화목, 애대심, 단결의 정도를 확인하기 위해서 ① 구성원과의 화목, ② 구성원임을 자랑스럽게 생각함, ③ 조직을 위해 위험을 감수, ④ 위험시 동료가 도울 것이라는 믿음, ⑤ 어려움에도 조직에 남고 싶은

애대심, ⑥ 조직의 단결 등 Seashore(1954)가 개발 내용과 김상기(2007)의 연구를 수정 하여 6개 문항으로 측정 하였다.

3) 전투역량

군 조직에 있어서 리더십이 전투력에 미치는 영향을 검증하는 것은 매우 중요한 과제이다. 리더와 구성원간의 전투역량 발휘의 정도가 전투력을 측정하는 기준으로서 전투력(전투역량)⁸⁾은 조직효과성 측정의 핵심적인 요소라고 할 수 있다. 군에서의 전투역량은 전투수행결과로 측정하는 것이 가장 이상적이다. 그러나 전투에 직접 참가하거나 전투상황을 인위적으로 조성 할 수 없는 여러 가지 여건이 제한되어 전투능력을 계량화하여 측정하기가 곤란하여 어떤 기준에 의거 측정한다. 따라서 사격과 체력측정, 화기조작, 교전결과는 객관적 수치로 측정가능 하나 정신력, 자신감, 전투기술, 전투지휘능력 등은 주관적으로만 가능하다.

따라서 본 연구에서는 전투력의 정도 즉, 전투역량은 전투상황에서 경험이 전투력 수준과 유의미한 관계를 가질 것이라 판단하고 설문을 활용하여 전투상황에서 체험한 전투수행 결과에 대한 느낌과 행동 등 전투력 구성요인과 직접 관련이 있는 전투수행능력을 종합적으로 측정하기 위해서 ① 명확한 임무 숙지와 전투에 대한 자신감, ② 전투시 기본 전투기술 발휘 정도, ③ 각종 장비 및 화기운용, ④ 위험을 감수하고 전투를 수행 할 용기, ⑤ 적시성 있는 물자와 장비지원, ⑥ 동료와 부대의 승리를 위해 선두에서 공격, ⑦ 중·소대의 전투의지 등 KIDA(1999) 리더십측정 도구와 박호순(2002), 예성호(2003)의 연구를 수정하여 7개 문항으로 측정 하였다.

2. 독립변수 : 리더십 유형

리더십이 조직효과성과의 관계에서 독립변수로 선정될 수 있는지는 리더십의 유형에 따라서 조직효과성에 일정한 영향이 나타난다면 직접적인 인과 관

8) 전투역량이란 보편적으로 전투력으로도 표현하며 전투역량은 개인 및 부대가 적을 파괴시킬 수 있는 힘의 총화로서 가용한 물질적 수단 및 그 부대의 정신력과 이들을 효과적으로 이용할 수 있는 리더의 능력을 포함하여 유형 및 무형 전투력이다

계는 밝히지 못해도 어느 정도 관계의 설명이 가능하면 리더십을 독립변수로 선택 할 수 있다.

리더십의 기능으로 Coffin(1944), Barnard(1946)는 계획형성, 집행, 감독, 목표의 설정, 행동의 실행, 조정된 노력 등을 들었다. 이러한 대표적인 기능들은 조직효과성에 지대한 영향을 미치고 효과적인 리더십은 조직의 질을 변화 시킬 수 있는 중요한 요인으로서 독립변수로 선정함에 문제가 없다. 따라서 조직효과성과 관련된 문제는 상호 독립적이며 배타적인 독립변수로 작용 할 수 있는 리더십 유형에 관한 문제이다(김현철, 2008: 83).

1950년대 이후 리더십은 특성이론, 행태이론, 상황적 이론을 통해 발전 하였으며 행동이론에서 발전된 리더십 유형은 구조주도 리더십과 배려적 리더십이다. 오하이오대학의 연구결과인 구조주도는 과업지향, 생산에 대한 관심으로 표현되고 배려는 관계지향, 종업원지향으로 표현된다. Michigan 대학의 과업중심적, 종업원 중심적 리더십은 오하이오대학의 구조주도, 배려와 비슷한 행동 차원이고 Fiedler의 상황적합적 이론에서 리더-구성원 관계, 직위권력, 과업구조에 따라 분류한 관계중심과 과업중심의 리더 행동도 배려, 구조주도와 비슷하였다. House의 경로-목표이론의 4가지 리더십 유형에서 지시적 리더십은 구조주도와, 지원적 리더십은 배려와 유사하다. 이처럼 구조주도와 배려는 상호 독립적이고 명확한 구분이 가능하고, 개념적·경험적으로 구분이 가능하게 한 많은 선행연구가 있었으며 리더십의 독립변수로서 리더십 이론 연구에 많은 영향을 준 것은 분명하다.

따라서 본 연구에서는 설정한 연구모형과 가설을 검증하기 위해서 이론적 고찰과 선행연구를 통해서 확인한 구조주도 리더십과 배려적 리더십을 독립변수로 선정 하였다. 리더십의 측정은 Stogdill(1974)이 개발한 항목을 수정한 LBDQ VIII 중에서 구조주도 7개 문항, 배려 7개 문항으로 구성 하였으며 리커트 5점 척도로 측정 하였다.

1) 구조주도 리더십

구조주도(initiating structure)란 구성원들에게 명확한 기준에 따라 역할을 배정하고 업무를 지시하며 명백한 절차를 거쳐 목표가 기간 내에 효과적으로 수행하도록 하는 것이다. 부하의 업무를 구체적으로 설정, 배정하고 부하들의

업무형태와 절차도 명확히 하는 한편 성과도 엄격하고 정확하게 평가하는 리더십을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 ① 부대원에게 해야 할 업무 알려줌, ② 업무처리 간에 절차 제시 및 강조, ③ 수행 임무와 과업의 계획을 수립, ④ 무슨 일의 수행방법 결정, ⑤ 임무수행 정도에 대한 평가기준, ⑥ 규칙과 규정을 따르도록 강요, ⑦ 업무추진을 위해 부하와의 관계 희생 등 7개 문항으로 측정하였다.

2) 배려적 리더십

배려(consideration)는 친근하고 지원적인 방법으로 행동하는 것, 부하직원에 대한 관심을 보이고 그들의 복지증진을 위한 방안을 모색하는 것 등을 말한다. 부하들과의 관계를 중시하고 리더와 부하 상호간에 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중, 상호협조를 중시하는 리더십을 의미한다.

따라서 본 연구에서는 ① 직속상관과의 친근성, ② 즐거움을 위한 노력, ③ 건의사항 수용 및 조치, ④ 부하의 상호평등 대우, ⑤ 주요 업무처리 간에 의사결정, ⑥ 개인적 복지에 대한 관심, ⑦ 부하와의 관계를 업무보다 중시 등 7개 문항으로 측정하였다.

3. 조절변수 : 리더-구성원의 상호관계(LMX)

리더-구성원의 상호관계(LMX)의 정도란 리더와 구성원이 상호의무감, 존경, 신뢰를 느끼는 정도를 의미한다. 리더십의 유형은 리더-구성원의 관계의 정도(LMX)에 따라 조직효과성에 유의미한 상관관계가 있다고 하였으며 상호관계가 공식적이고 상대에 대하여 신뢰와 존중, 책임감을 가지고 의무를 다하는 높은 수준일 때 직무성과가 좋고 만족하는 것으로 나타났다.

지금까지 연구결과에 의하면 리더와 구성원 사이에서 상호 신뢰, 존중, 서로 간 책임의식이 높고 낮음에 따라 리더-구성원의 상호관계(LMX)는 조직효과성에 유의미한 영향을 미친다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 리더-구성원의 상호관계(LMX)가 조직효과성에 미치는 조절효과가 있는지를 확인하기 위

해서 ① 수행하고 있는 일에 대한 만족도, ② 직무수행 간 문제점에 대한 이해의 정도, ③ 부하의 잠재능력을 인식하는 정도, ④ 업무상 문제해결을 할 수 있는 직속상관의 영향력, ⑤ 어려움을 무릅쓰고 도와주려는 정도, ⑥ 상호 신뢰와 인정의 정도, ⑦ 업무상 상호 관계의 적절성 등 Graen & Uhl-Bien(1995)이 개발한 문항을 재구성하여 7개 문항으로 측정하였다.

4. 인구 통계학적 변수

리더가 리더십의 영향력을 발휘하는데 있어서 리더가 속해 있는 조직의 환경과 특성, 과업구조, 전투경험, 개인적인 특성의 영향력을 벗어날 수 없으며 제대별 리더들에 의해 부대의 전투력이나 전투의 승패가 결정 될 수밖에 없다.

따라서 본 연구에서는 인구 통계적 요인으로 먼저 불확실성과 위험성을 기준으로 대대가 당면하고 있는 상황특성(평시 및 전투상황)을 고려하였다. 부대의 상황특성은 조직이 당면하고 있는 임무수행의 정도, 과업구조, 전투상황에서 경험의 빈도와 노출의 정도이다. 즉, 불확실성과 위험성의 높고 낮음을 판단하는 기준이라고 할 수 있다. 여기서 전투상황은 불확실성과 위험성이 가장 높은 국면으로서 실제 전투의 현장 혹은 현재 육군에서 실시하고 있는 전장과 가장 유사한 상황에서 실시되는 과학화전투훈련이 전투상황이라고 할 수 있다. 평시상황은 주둔지에서 정상적인 경계, 훈련, 정비, 경계 등 일상적인 기본임무를 수행하고 있는 상황을 말한다. 이처럼 대대의 상황특성이 평시 및 전투상황인지, 대대가 전·후방 어디에 위치하는지에 따라 리더십과 조직효과성에는 상당한 차이가 있을 것으로 판단하였다.

다음으로 신분(병사, 부사관, 위관장교), 계급(이병, 일병, 상병, 병장, 하사, 중사, 상사, 원사, 소위, 중위, 대위), 직책(병, 분대장, 소대장, 부소대장, 중대장)으로 구분하였다. 대대의 초급장교 중에서 중·소위는 소대장 또는 대대참모, 대위는 중대장 또는 대대 참모 직책을 수행한다. 부사관 중에서 하사는 분대장 또는 부소대장, 중사는 부소대장 또는 대대참모, 상·원사는 중대 행정관 또는 대대의 주임원사 등 다양한 업무를 수행한다. 부사관은 전문성이 우수한 인원도 있지만 군의 위계 조직 속에서 경력과 능력이 다소 떨어지며 군의 서

열관계로 전문성이 부족한 초급간부의 통제를 받는 경우도 있어 초급장교와 상이한 결과가 나타날 수 있다.

또한 조사대상자의 군 복무기간, 직속상관과의 근무기간, 과학화전투훈련 횟수, 대대전투훈련 횟수에도 영향이 있을 것이다. 군 복무기간은 대부분 병사와 단기 복무 초급간부는 의무복무 인원으로서 복무기간이 22개월에서 30개월 이내이며, 직속상관과의 근무기간도 보직 및 인사교류 원칙에 따라서 6개월에서 3년 이내가 대부분이다. 과학화전투훈련은 훈련장이 부족하고 통제 여건이 제한되어 대부분의 장병들은 군 생활동안 전혀 경험 할 수 없거나 1회 정도 경험 할 수 있는 관계로 리더십과 조직효과성에 상당한 영향을 미칠 것이다.

추가적으로 학력, 혼인상태 등을 고려하였으며 이러한 변수도 리더십 유형과 직무만족, 응집성, 전투역량에 어떤 영향을 미칠 것으로 판단하였다.

제 3 절 조사방법

1. 표본대상 및 구성

본 연구는 평시 및 전투상황에서 리더십 유형이 군 조직효과성의 하위변수인 직무만족, 응집성, 전투역량 간의 인과관계를 알아보기 위해 설정한 가설을 검증하고자 하였다. 연구대상의 표본 선정에 있어 모집단은 군의 임무수행에 있어 가장 기본이 되고 대표성을 갖고 있는 육군 보병대대의 병사인 이등병에서부터 부사관, 장교인 중대장까지 개인을 대상으로 하였다. 보병대대를 선택한 이유는 대대는 전투의 기본제대로서 평시와 전투상황에서 리더(중대장, 소대장, 분대장)와 부하 간에 직접적인 접촉과 대면으로 어떤 제대보다도 변수 간의 관계를 분석하는데 리더십의 영향력 발휘가 크기 때문에 선정하였다. 표본을 선정함에 있어서 자료수집과 연구결과에 대한 신뢰성 및 객관성을 높이고, 연구의 시간을 절약하고 연구목적 달성을 위해 전투의 기본제대인 보병대대를 대상으로 판단하였다.

따라서 연구 대상의 모집단 선정은 한국군의 육군 전체에서 보병대대를 모집단으로 선정하고 보병대대에서 과학화전투훈련 경험이 있는 대대와 과

과학화전투훈련 경험이 없는 대대로 소집단을 구분하여 집단을 선정하였다. 추가적으로 연구의 목적 달성을 위해서 전투훈련 경험이 없는 대대는 대대의 위치를 고려하여 전방과 후방에 위치한 대대로 소집단을 구분하였다. 즉, 모집단을 대표할 수 있는 소집단을 선정한 후 상호배타적인 소집단별로 표본수를 무작위로 할당하여 설문조사를 실시하는 군집표본추출(cluster sampling)⁹⁾을 방법을 이용하였다. 특히 표본선정에 있어서 전투상황은 인위적으로 조성할 수 없으므로 상황의 특성을 고려하여 현재 한국군이 실시하고 있는 과학화전투훈련을 실시하는 보병대대를 대상으로 자료를 수집하여 분석하였으며 실증적 검증 및 표본의 대상은 [표 3-1]과 같다.

[표 3-1] 실증적 검증 및 표본 대상

구 분	내 용
표본 범위	▪ 모집단 : 육군 0군 및 0군, 00사 예하 사단의 대대 중에서 보병대대 장병 (00개 대대 각 000여명, 총 00만 여명) ▪ 과학화전투훈련 경험¹⁰⁾ : 00개 대대, 과학화전투훈련 미경험 : 00개 대대
조사 표본	▪ 표본추출 : 4개 대대 * 평시상황 : 과학화전투훈련 미경험대대, 2개 대대 (전방보병대대 1개 대대, 후방보병대대 1개 대대) * 전투상황 : 과학화전투훈련 경험대대, 2개 대대 (전투훈련대대 1개 대대, 전문전투훈련대대 1개 대대) ▪ 표본선정 : 1개 대대 120-240명, 4개 대대 총 820명

2. 설문지 구성 및 측정방법

본 연구를 위한 설문지는 구조주도 리더십, 배려적 리더십, 조직효과성(직무 만족, 응집성, 전투역량), 리더-구성원의 상호관계의 정도(LMX), 인구통계학적

- 9) 군집표본추출(cluster sampling)에서는 표본들을 군집으로 묶어 이들 집단을 선택하고 다시 선택된 집단 안에서 표본을 추출하는 방법이다. 군집표본추출은 표본의 추출비용이 적어 대규모의 표본을 선정할 수 있다. 군집표본추출의 절차는 모집단을 상호배타적인 집단으로 분류하고 분류된 소집단 중에서 무작위로 표본을 선택한다(채서일, 2007).
- 10) 과학화전투훈련의 전투상황은 실제 전투와 가장 유사한 불확실성과 위험성이 존재하는 상황으로서 전투현장에서 발생 가능한 인간 본능인 죽음, 전투공황, 통신두절, 배고픔과 굶주림, 공포와 두려움, 수면부족, 체력소진, 흑한, 적설 등을 느낄 수 있도록 조성한다. 일정한 전투지역에서 대대의 가용한 전투력을 이용하여 쌍방 자유교전으로 전투를 경험한다.

특성을 측정하는 부분으로 구성 되어 있으며 설문지의 문항은 총 50개 문항으로 이루어졌다. 각 변수의 설문항목은 리커트 5점 척도(강한반대, 반대, 중립, 찬성, 강한찬성)를 사용하고 설문지 구성은 [표 3-2]와 같다.

[표 3-2] 설문지 구성 및 출처

변수명(하위변수)			출처(근거)	문항수
독립 변수	구조주도 리더십		Stogdill의 LBDQ Ⅷ 문항 수정	7
	배려적 리더십			7
종속 변수	조직효과성	직무만족	Tsui(1992)의 문항 수정, 최병순(1988)의 연구내용 수정	6
		응집성	Seashore(1954)의 개발 문항 수정	6
		전투역량	KIDA(1999) 리더십측정 도구, 예성호(2003), 박호순(2002) 수정	7
조절 변수	LMX의 정도 (리더/구성원 상호관계)		Graen & Uhl-Bien(1995) 문항 재구성	7
인구통계학적 변수			상황특성, 신분, 계급, 직책, 과학 화전투훈련 횟수, 대대전투훈련 횟수, 군 복무기간, 직속상관과 근무기간, 학력, 혼인	10
문항 수				50

구조주도 리더십과 배려적 리더십을 측정하기 위한 설문지는 연구 목적에 맞추어 Stogdill(1974)의 LBDQ VIII의 축소형을 수정 사용하여 14개 문항을 측정 하였다. 설문지 구성은 구조주도 리더십 7개 항목, 배려적 리더십 7개 항목 등이다. 조직효과성의 하위변수인 직무만족에 대한 측정은 Tsui 및 그 동료들이 개발한(1992) 문항과 최병순(1988)의 연구를 수정하여 6개항을 측정하였다. 응집성은 Siebold의 논문과 Seashore(1954)가 개발한 설문지 6개항을 수정 적용하였으며 전투역량은 KIDA(1999)의 리더십측정 도구와 예성호(2003), 박호순(2002) 연구를 군 특성에 맞게 수정하여 7개항을 측정하였다. 그리고 리더-구성원 상호관계(LMX)의 정도는 Graen & Uhl-Bien(1995)의 문항을 재구성하여 7개 문항을 측정 하였다.

추가적으로 조사대상자들의 부대 환경특성, 신분, 계급, 직책, 군 복무기간, 직속상관과의 근무기간, 과학화전투훈련 경험, 대대급 전투훈련 경험, 학력, 혼

인 등 인구통계학적 특성에 따라서 리더십 유형이 조직효과성에 어떠한 차이가 있는지를 파악하기 위한 설문항목으로 총 10개 항목으로 조사 하였다.

3. 자료수집 및 분석방법

본 조사는 가설 검증을 위해 실증분석 방법으로서 설문조사를 통해 자료를 수집하였으며 설문에 자기기입 방식으로 설문조사가 이루어졌다. 설문은 군을 대상으로 하기 때문에 사전에 국방부훈령에 따라 필요한 승인을 받아 설문 내용을 검토 후 실시하였다. 사전 예비조사는 선행연구 결과를 기초로 선정한 독립변수 및 종속변수와 변수들의 하위요인에 대한 측정을 위하여 설문지 초안을 작성 후 설문 내용과 문항의 적절성, 언어의 구성, 응답형식, 문항의 배열 등에서 여러 가지 오류를 찾아 보완하였다. 2011년 11월 10일부터 12월 10일까지 총 160명을 대상으로 예비조사를 실시하여 타당성을 조사한 후 신뢰성과 타당성을 토대로 일부 설문 내용을 보완하였다. 설문은 2012년 3월 15일부터 25일까지 전투상황 2개 대대(과학화전투훈련대대, 과학화전문전투훈련대대), 평시상황 2개 대대(전방기본임무대대, 후방기본임무대대)를 대상으로 연구자가 직접 방문하여 연구의 목적과 방법, 취지 등을 설명함으로써 응답 및 회수율을 증가시켰다. 특히 전투상황의 생생한 체험 내용이 설문에 반영되도록 과학화전투훈련 종료 후 2일 이내 현지에서 설문을 하였다.

설문지 배포 및 회수현황은 [표 3-3]과 같이 조사대상 4개 대대 총 820명을 대상으로 설문지를 배포하였으며, 이중 810부가 회수 되었고 회수된 설문지중 일부 답이 표기되지 않았거나 무성의하게 응답한 설문지를 제외하고 최종 803명의 설문지를 통계처리 하였다.

[표 3-3] 설문지 배포 및 회수 현황

설문지 배부	회수된 설문지	무효설문지	유효설문지	회수율
820부	810부	7부	803부	99 %

설문지의 통계적 자료처리는 표본에 대한 자료수집 후 유효자료를 사전 선별하여 자료를 코딩하여 연구모형의 적합도 및 가설을 검증하고 통계기법은

Spss/Win(버전18.0)을 이용 하였으며 세부적 통계처리는 절차는 다음과 같다.

첫째, 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 측정변수 간 인구통계학적 차이를 분석하기 위해 일원배치 분산분석(Analysis of variance)과 t-검증을 실시하였다. 셋째, 각 요인에 대한 설문 문항의 구성 타당도와 내적 일관성을 조사하기 위하여 Cronbach's Alpha를 이용하여 요인분석(Factor Analysis), 신뢰도 검증(Reliability Test)을 실시하였다. 넷째, 측정변수간의 상관관계를 분석하기 위하여 피어슨의 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 다섯째, 독립변수인 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향 및 상대적 중요도를 검증하기 위하여 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 여섯째, 상황변수가 리더십과 조직효과성 사이에서 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 조절회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였다. 자료 분석기법 [표 3-4] 와 같다.

[표 3-4] 자료 분석기법

구 분	통계적 분석기법
측정 문항들의 내적 일관성 검증	○ 신뢰도 검증(reliability test)
각 요인 간 구성 타당도 검증	○ Factor Analysis (요인분석)
변수들 간의 상관관계	○ Correlation Analysis(상관관계분석)
종속변수에 미치는 독립변수 확인	○ Multiple Regression Analysis(다중회귀분석)
변수간의 조절효과 검증	○ Hierarchical Regression Analysis (위계적 조절회귀분석)
측정 변수 간 차이 분석	○ Analysis of variance(일원배치분산분석), ○ T-test
조사대상자의 특성 분석	○ Frequency Analysis (빈도분석)

제 4 장 연구결과 분석과 가설의 검증

제 1 절 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 조사대상자 일반적 특성은 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 조사대상자의 일반적 특성

변수	구분	빈도(명)	비율(%)	변수	구분	빈도(명)	비율(%)
상황 특성	전투상황	454	56.5	과학화전투 훈련 횟수	1회	258	32.1
	평시상황	349	43.5		2회 이상	224	27.9
신분	병	577	71.9		없음	321	40.0
	부사관	137	17.1	대대급 전투훈련 횟수	1~ 2회	305	38.0
	위관	89	11.1		3회 이상	428	53.3
계급	이병	141	17.6	군 복무기간	없음	70	8.7
	일병	187	23.3		1년 미만	293	36.5
	상병	136	16.9		1~ 3년	379	47.2
	병장	115	14.3		3년 이상	131	12.3
	하사	80	10.0	직속상관과 근무기간	2년 미만	758	94.4
	중사	42	5.2		2년 이상	45	5.6
	상사	13	1.6	학력	고졸	196	24.4
	원사	4	0.5		대재	474	59.0
	소위	8	1.0		대졸이상	133	16.6
	중위	54	6.7	혼인	미혼	749	93.3
	대위	23	2.9		결혼	51	6.4
					이혼	3	0.4
직책	병	577		합 계		803	100.0
	소대장	104					
	중대장	29	3.6				
	기타	23	2.9				

총 803명으로부터 유효한 응답을 확보하였으며, 전체 응답자 가운데 전투상황 454명(56.5%), 평시상황 349명(43.5%)으로 나타났고, 신분별로는 병사 577명(71.9%), 부사관 137명(17.1%), 위관 장교 89명(11.1%) 순으로 분포하였고, 신분별 중에서 병사는 일병이 187명(23.3%), 부사관은 하사 80명(10%), 장교는 중위가 54명(6.7%)으로 가장 많았다. 직책별로는 병사 647명(80.6%), 소대

장 104명(12.9%) 순으로 가장 많았으며 병사의 비율이 높은 것은 대대의 병력 구성이 대부분 병사로 구성되어 있는 현상 때문이다. 과학화전투훈련은 경험 없음이 321명(40%), 1회가 258명(32.1%), 2회 이상 224명(27.9%)으로 분포하였다. 이는 훈련장 여건상 전투대대는 3-4년에 한 번씩 과학화전투훈련이 가능하기 때문에 군 생활동안 전투상황에서 강도 높은 훈련을 한 번도 경험하지 못하는 인원이 그만큼 많다는 것을 보여주고 있다. 반면 대대 전투훈련은 경험 없음이 70명(8.7%), 1~2회가 305명(38.0%), 3회 이상이 428명(53.3%)으로 분포하였다. 군 복무기간은 1년 미만이 293명(36.5%), 1~3년 379명(47.2%), 3년 이상 131명(16.32%)으로 분포하였고 직속상관과의 근무기간은 2년 이하 758명(94.4%), 2년 이상 45명(5.6%), 순으로 분포하였다.

마지막으로 학력과 결혼에서 학력은 고졸 196명(24.4%), 대재 474명(59.0%), 대졸이상 133명(16.6%)으로 나타났고 결혼은 미혼이 749명(93.3%), 기혼이 51명(6.4%) 으로 조사되었다.

제 2 절 척도의 타당도 및 신뢰도 분석

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다.(채서일, 1992: 240) 신뢰성(reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성(internal consistency)이 있다는 것을 의미한다. 다중항목척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석(item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 Cronbach's α 계수를 이용한다. 신뢰성계수는 0.6이상을 기준으로 하였다.

타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성

(construct validity)이 있다. 구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성다 측정방법(multitrait-multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis)방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 한다. 요인 추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다. 변수와 요인간의 상관 관계를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 단일차원에 대한 요인분석의 경우 0.5~0.6 이상이면 적합하다고 할 수 있다.

1. 구조주도 리더십과 배려적 리더십의 요인분석 및 신뢰도 분석

먼저 독립변인인 구조주도 리더십과 배려적 리더십에 대한 요인분석을 실시 하였으며, 그 결과는 [표 4-2]과 같다.

[표 4-2] 구조주도 리더십과 배려적 리더십의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	요인 1	요인 2
배려적 리더십 2	0.849	0.145
배려적 리더십 4	0.825	0.214
배려적 리더십 3	0.818	0.199
배려적 리더십 1	0.791	0.176
배려적 리더십 6	0.772	0.287
배려적 리더십 5	0.766	0.297
배려적 리더십 7	0.679	0.185
구조주도 리더십 5	0.398	0.883
구조주도 리더십 1	0.393	0.829
구조주도 리더십 6	0.117	0.786
구조주도 리더십 2	0.307	0.698
구조주도 리더십 4	0.354	0.627
구조주도 리더십 3	0.357	0.615
구조주도 리더십 7	0.026	0.572
eigen-value	5.776	3.164
설명력	41.259	22.600
누적설명력	41.259	63.858
Cronbach's α	0.921	0.859

리더십에 대한 요인 분석결과 2개 요인으로 구성되었다. 또한 모든 문항이 각 요인과 상관정도인 요인적재치(factor loading)가 0.5이상으로 높게 나타났으며, 2개 요인에 동시에 0.4이상으로 나타나는 문항은 없어 집중타당도와 판별타당도 모두 적합한 것으로 파악되었다. 누적 설명력은 63.9%로 일반적인 사회과학의 기준이 60%이상으로 나타나 적합한 것으로 판단된다. 요인1은 배려적 리더십을 구성하는 7개 문항이며, 신뢰도계수는 0.921로 매우 높았다. 요인2는 구조주도 리더십 7개 문항으로 구성되어 신뢰도계수는 0.859로 매우 높았다. 따라서 각 요인을 구성하는 리더십 문항들에 대한 응답의 일관성 수준을 Cronbach's α 계수를 이용하여 파악한 결과 모두 0.8이상으로 높게 나타나서 내적 일관성 수준이 적합한 것으로 파악되었다.

2. 조직효과성의 요인분석 및 신뢰도 분석

다음으로 종속변인인 조직효과성 문항에 대한 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 4-3]과 같다.

[표 4-3] 조직효과성의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	요인 1	요인 2	요인 3
응집성 6	0.825	0.300	0.233
응집성 5	0.809	0.323	0.229
응집성 2	0.766	0.331	0.263
응집성 4	0.746	0.353	0.277
응집성 7	0.735	0.354	0.270
응집성 1	0.720	0.342	0.230
응집성 3	0.684	0.374	0.301
전투역량 2	0.255	0.826	0.186
전투역량 3	0.253	0.799	0.180
전투역량 1	0.391	0.740	0.240
전투역량 4	0.304	0.726	0.232
전투역량 6	0.330	0.693	0.252
전투역량 5	0.328	0.602	0.384
전투역량 7	0.347	0.573	0.309
직무만족 2	0.075	0.149	0.821
직무만족 6	0.342	0.260	0.754
직무만족 1	0.297	0.303	0.714
직무만족 4	0.238	0.204	0.690
직무만족 5	0.340	0.185	0.582

eigen-value	5.401	4.633	3.520
설명력	28.426	24.385	18.528
누적설명력	28.426	52.810	71.338
Cronbach's	0.946	0.928	0.856

조직효과성에 대한 요인분석 결과 총 3개의 요인으로 구성되었다. 그러나 직무만족도 3번 문항의 경우 2개의 요인에 동시에 0.4이상의 요인적재치를 보여 판별타당성을 저해하여 제거하였다. 그 결과, 모든 문항은 하나의 요인에 0.5이상의 요인적재치를 보인 반면, 다른 요인과는 0.4이상으로 나타나 타당도가 적합하였다. 전체 누적설명력은 71.3%로 높은 수준으로 나타났다. 먼저 요인1은 응집성을 의미하는 7개 문항으로 구성되었으며, 신뢰도계수는 0.946으로 매우 높았다. 다음 요인2는 전투역량의 7개 문항이며, 0.928의 신뢰도계수를 보였다. 마지막으로 요인3은 직무만족도 3번 문항을 제외한 직무만족 5개 문항으로 구성되어 신뢰도계수는 0.856으로 높게 나타났다. 따라서 각 요인 조직효과성에 문항들에 대한 Cronbach's α 계수가 모두 0.8이상으로 높게 나타나고 있어 내적 일관성 수준이 적합한 것으로 파악되었다.

3. LMX의 요인분석 및 신뢰도 분석

마지막으로 조절변인인 LMX에 대한 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 4-4]와 같다.

[표 4-4] LMX의 요인분석 및 신뢰도분석

문항	요인 1
LMX 7	0.883
LMX 6	0.881
LMX 5	0.873
LMX 2	0.872
LMX 4	0.867
LMX 3	0.864
LMX 1	0.811
eigen-value	5.233
설명력	74.760
누적설명력	74.760
Cronbach's	0.943

LMX의 7개 문항은 하나의 단일요인으로 구성되었으며, 모든 문항의 요인

적재치가 0.8이상으로 높게 나타났다. 또한 신뢰도계수는 0.943으로 매우 높았으며 누적설명력은 74.8%로 높은 수준으로 나타났다. 따라서 LMX의 7개 문항을 항목합산(item parceling)을 통해 하나의 단일 요인으로 구성하여도 무리가 없는 것으로 판단된다.

제 3 절 변인 간의 기술통계 및 상관관계 분석

1. 변인 간의 기술통계 분석

본 연구에서 사용된 주요 문항 및 요인의 기술통계 분석 결과는 [표 4-5]와 같다.

[표 4-5] 주요 문항 및 요인의 기술통계 분석 결과

문항	N	평균	표준편차	문항	N	평균	표준편차
구조주도 리더십 1	803	4.03	0.89	응집성 1	803	4.15	0.88
구조주도 리더십 2	803	3.79	0.92	응집성 2	803	4.09	0.91
구조주도 리더십 3	803	4.00	0.89	응집성 3	803	3.87	0.97
구조주도 리더십 4	803	3.99	0.90	응집성 4	803	3.99	0.91
구조주도 리더십 5	803	3.87	0.96	응집성 5	803	4.08	0.95
구조주도 리더십 6	803	3.78	0.99	응집성 6	803	4.17	0.90
구조주도 리더십 7	803	3.25	1.11	응집성 7	803	4.04	0.90
구조주도 리더십	803	3.82	0.70	응집성	803	4.05	0.80
배려적 리더십 1	803	3.82	0.97	전투역량 1	803	3.94	0.95
배려적 리더십 2	803	3.84	0.97	전투역량 2	803	3.75	0.96
배려적 리더십 3	803	3.95	0.94	전투역량 3	803	3.71	0.97
배려적 리더십 4	803	3.89	1.02	전투역량 4	803	3.99	0.92
배려적 리더십 5	803	3.81	0.99	전투역량 5	803	3.78	0.96
배려적 리더십 6	803	3.73	1.01	전투역량 6	803	3.98	0.90
배려적 리더십 7	803	3.53	0.98	전투역량 7	803	4.01	0.94
배려적 리더십	803	3.79	0.81	전투역량	803	3.88	0.79
직무만족 1	803	3.54	1.09	LMX 1	803	3.70	0.91
직무만족 2	803	3.06	1.20	LMX 2	803	3.72	0.86
직무만족 3	803	3.94	0.95	LMX 3	803	3.62	0.94
직무만족 4	803	3.58	1.03	LMX 4	803	3.80	0.89
직무만족 5	803	3.78	1.00	LMX 5	803	3.77	0.98
직무만족 6	803	3.62	1.02	LMX 6	803	3.82	0.95
직무만족도	803	3.51	0.86	LMX 7	803	3.82	0.91
				LMX	803	3.75	0.79

본 연구에서 응답결과를 분석해 보면 구조주도 리더십은 3.82, 배려적 리더십은 3.79로서 구조주도 리더십 수준이 더 높은 것으로 응답 하였다. 조직효과성은 직무만족 3.51, 응집성 4.05, 전투역량 3.88로서 응집성에 대한 만족수준이 높았으며, 직무만족이 상대적으로 가장 낮았다. 또한 리더와 부하와의 관계는 3.75수준으로 파악되었다. 전체적으로 리더십 및 조직효과성, LMX 수준이 보통(3.0)이상으로 긍정적인 수준으로 나타났다. 리더의 구조주도 리더십에 대한 만족이 배려적 리더십보다 높아 구조주도 분위기가 군 조직에서도 확산되고 있는 결과로 볼 수 있다. 또한 조직효과성은 군 조직의 특성에 맞게 응집성이 강한 특성을 보이고 있었다.

2. 변인 간의 상관관계 분석

다음으로 본 연구의 독립변인, 조절변인, 그리고 종속변인 간의 상관관계를 분석하였다. 그 결과는 아래 [표 4-6]과 같다. 상관관계 분석¹¹⁾은 두 변수가 등간 또는 비율 척도로 측정되었을 경우 두 변수 간에 얼마나 밀접한 선형관계를 가지고 있는가를 분석하는 통계분석기법으로 두 변수간의 강도를 파악할 수 있다.

[표 4-6] 변인 간의 상관관계 분석 결과

변 인	구조주도 리더십	배려적 리더십	LMX	직무 만족	응집성	전투 역량
구조주도 리더십	1.000					
배려적 리더십	0.706**	1.000				
LMX	0.656**	0.759**	1.000			
직무만족	0.616**	0.675**	0.723**	1.000		
응집성	0.644**	0.654**	0.716**	0.666**	1.000	
전투역량	0.640**	0.637**	0.755**	0.648**	0.788**	1.000

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

11) 상관관계는 그 값이 1에 접근할수록 정(+)의 관계가 되며 -1에 가까울수록 부(-)의 관계를, 0에 근접할수록 관계가 약하다는 것을 의미한다. 대체로 값이 0.20이하일 경우는 아주 낮은 상관관계, 0.20~0.40은 낮은 상관관계, 0.40~0.70은 높은 상관관계, 0.70~0.90은 아주 높은 상관관계가 있는 것으로 해석한다.

분석결과, 독립변인인 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 조직효과성의 직무만족, 응집성, 전투역량과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다($p < 0.01$). 직무만족에는 배려적 리더십(.675), 구조주도 리더십(.616) 순으로, 응집성에는 배려적 리더십(.654), 구조주도 리더십(.644) 순으로, 전투역량에는 구조주도 리더십(.640), 배려적 리더십(.637) 순으로 높은 상관관계를 갖고 있다. 즉, 구조주도 리더십 및 배려적 리더십에 대한 만족이 높을수록 조직효과성에 대한 만족수준이 높은 것으로 나타났다.

조절변인인 리더-부하간의 상호관계(LMX)는 조직효과성인 직무만족, 응집성, 전투역량과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었으며($p < 0.01$), 전투역량(.755), 직무만족(.723), 응집성(.716) 순으로 아주 높은 상관관계를 보였다. 즉, 리더-부하간의 상호관계(LMX)를 긍정적으로 인식할수록 조직효과성에 대한 만족 수준이 높은 것으로 나타났다.

따라서 상관관계 분석을 통해서 파악해 볼 때, 본 연구의 가설선정 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

3. 변수의 인구통계학적 차이 분석

1) 대대 상황특성별 차이 분석

이번 분석에서는 상황특성별로 전투상황에 노출되는 빈도와 정도에 따라서 장병들의 리더십 수준 및 조직효과성 수준에 차이가 있는지를 파악하였다. 이를 위해서 t-test분석을 실시하였다. 그 결과는 [표 4-7]과 같다.

[표 4-7] 대대 상황특성별 리더십 및 조직효과성 차이 분석 결과

구 분	상황구분	N	평균	표준편차	t-value	p
구조주도 리더십	전투상황	454	4.03	0.66	10.350	0.000***
	평시상황	349	3.54	0.66		
	전체평균	803	3.82	0.70		
배려적 리더십	전투상황	454	4.01	0.77	9.074	0.000***
	평시상황	349	3.51	0.76		
	전체평균	803	3.79	0.81		
직무만족	전투상황	454	3.78	0.82	10.926	0.000***
	평시상황	349	3.17	0.77		
	전체평균	803	3.51	0.86		
응집성	전투상황	454	4.32	0.69	11.501	0.000***
	평시상황	349	3.71	0.80		
	전체평균	803	4.05	0.80		
전투역량	전투상황	454	4.17	0.69	12.924	0.000***
	평시상황	349	3.51	0.75		
	전체평균	603	3.88	0.79		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

대대의 상황특성별 차이를 파악한 결과 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 조직효과성의 직무만족, 응집성, 전투역량에 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<0.001$). 먼저 구조주도 리더십의 경우 전투상황부대가 4.03, 평시상황부대가 3.54로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 즉 전투상황에 경험이 많고 노출 정도가 높을수록 구조주도 리더십에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 배려적 리더십의 경우 전투상황부대가 4.01, 평시상황부대가 3.51로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 역시 전투상황 부대가 평시상황 부대에 비해 배려적 리더십에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 직무만족의 경우 전투상황부대가 3.78, 평시상황부대가 3.17이었으며, 응집성은 각각 4.32(전투상황부대), 3.71(평시상황부대)로 나타났다. 전투역량은 4.17(전투상황부대), 3.51(평시상황부대)로 각각 나타났고, 이러한 차이는 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 즉 전투상황부대가 평시상황부대에 비해서 직무만족도, 응집성, 전투역량 모두 의미 있게 높은 것으로 파악되었다.

전체적으로 볼 때, 전투상황에서 경험과 노출 정도가 많은 대대 구성원일수록 리더십(구조주도, 배려)과 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 대한

만족수준이 의미 있게 높은 것으로 나타났다. 이는 평시상황보다는 전투상황에서의 많은 경험을 통하여 부하들과 상호 관계가 좋아지고 응집성과 전투력이 상승하여 조직에 대한 만족도가 높아진 것으로 보여 진다.

2) 신분별 특성에 따른 차이 분석

[표 4-8] 신분별 특성에 따른 차이 분석 결과

구분	N	구조주도		배려		직무만족		응집성		전투역량	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
병	577	3.77	0.7	3.73	0.81	3.43	0.87	3.98	0.83	3.79	0.81
부사관	137	4	0.66	4.08	0.76	3.78	0.78	4.35	0.65	4.21	0.68
위관	89	3.8	0.72	3.74	0.8	3.66	0.78	4.12	0.71	3.93	0.65
F-value		5.926		10.486		10.667		12.594		16.999	
p		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

신분에 따른 차이는 배려적 리더십, 구조주도 리더십과 직무만족 및 응집성, 전투역량에 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.001$), 부사관, 위관, 병 순으로 리더십에 대한 만족수준과 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 수준이 높은 것으로 확인 되었다. 이는 신분에 따른 특성 때문 일 것이다. 병은 의무복무로 조직 충성도와 자발적 참여의식, 전투기술이 부족하고 위관은 잦은 보직이동과 부여된 임무의 과중으로 인하여 만족수준이 떨어지며 부사관은 대체적으로 한 부대에 오래도록 근무하면서 병사와 장교의 교량적 역할과 부대의 주인으로서 조직에 강한 소속감을 나타내는 것으로 보여 진다. 특히 조직의 전투력이 높고 단결이 잘 되며 집단응집성이 높은 부대일수록 부사관의 역할이 활발하다는 것은 여러 사례에서도 인지되고 있다.

따라서 부사관이 리더십을 효과적으로 발휘하도록 제반 복지와 근무여건을 개선하고 위상 제고에 더 많은 노력이 요망된다.

3) 직책별 특성에 따른 차이 분석

[표 4-9] 직책별 특성에 따른 차이 분석 결과

구분	N	구조주도		배려		직무만족		응집성		전투역량	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
병	647	3.80	0.71	3.76	0.81	3.46	0.87	4.03	0.82	3.84	0.81
소대장	104	3.94	0.65	3.88	0.73	3.70	0.74	4.20	0.70	4.04	0.68
중대장	29	3.66	0.91	3.70	0.87	3.58	0.88	3.95	0.85	3.81	0.69
기타	23	3.91	0.43	4.39	0.71	4.00	0.61	4.18	0.64	4.23	0.53
F-value		1.917		5.105		4.903		1.767		3.485	
p		0.125		0.002**		0.002**		0.152		0.015*	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$,

직책의 경우에는 배려적 리더십과 조직효과성 중 직무만족, 전투역량에서 차이가 나타났다($p<0.05$). 배려적 리더십, 직무만족과 전투역량은 소대장이 가장 높게 나타났다. 구조주도 리더십과 응집성은 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 직책별로 수행임무와 역할은 많은 차이가 있는데 소대장은 전투지도 및 교육훈련, 병사 면담과 관찰 등 다양한 임무 수행에 대한 배려와 책임의식이 높기 때문인 것으로 보여 진다.

따라서 소대장의 복무의욕을 고취하고 근무여건을 개선하는데 필요한 리더십 발휘가 무엇보다도 요구 된다.

4) 과학화전투훈련 경험별 차이 분석

이번 분석에서는 과학화 전투훈련 횟수에 따라서 구성원의 리더십 수준 및 조직효과성 수준에 차이가 있는지를 파악하였다. 이를 위해서 일원배치분산분석을 실시하였고, 유의한 차이가 나타나는 경우 Scheffe의 사후검증을 실시하였다. 그 결과는 [표 4-10]과 같다.

[표 4-10] 과학화 전투훈련 횟수에 따른 차이 분석 결과

구 분		N	평균	표준편차	F	유의확률
구조주도 리더십	1회	258	3.85 ^b	0.67	54.931	0.000***
	2회 이상	224	4.15 ^a	0.63		
	없음	321	3.56 ^c	0.67		
	전체평균	803	3.82	0.70		
배려적 리더십	1회	258	3.81 ^b	0.81	32.665	0.000***
	2회 이상	224	4.11 ^a	0.71		
	없음	321	3.56 ^c	0.79		
	전체평균	803	3.79	0.81		
직무만족도	1회	258	3.48 ^b	0.82	64.131	0.000***
	2회 이상	224	3.99 ^a	0.75		
	없음	321	3.21 ^c	0.81		
	전체평균	803	3.51	0.86		
응집성	1회	258	4.13 ^b	0.75	66.017	0.000***
	2회 이상	224	4.45 ^a	0.64		
	없음	321	3.72 ^c	0.80		
	전체평균	803	4.05	0.80		
전투역량	1회	258	3.92 ^b	0.75	85.008	0.000***
	2회 이상	224	4.33 ^a	0.62		
	없음	321	3.53 ^c	0.75		
	전체평균	803	3.88	0.79		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$, 알파벳 순서는 평균이 높은 집단 의미(a>b>c 순)

과학화전투훈련 횟수에 따른 차이를 파악한 결과 구조주도 리더십, 배려적 리더십, 직무만족, 응집성, 전투역량에 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<0.001$). 먼저 구조주도 리더십의 경우 과학화전투훈련 2회 이상이 4.15로 가장 높고, 다음 1회가 3.85, 없음이 3.56으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 검증 결과 2회 이상>1회>없음 간에 구조주도 리더십의 만족도 차이가 명확한 것으로 파악되었다. 다음 배려적 리더십은 과학화전투훈련 2회 이상이 4.11로 가장 높고, 다음 1회가 3.81, 없음이 3.56으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 검증 결과 2회 이상>1회>없음 간에 배려적 리더십의 만족도 차이가 명확한 것으로 파악되었다. 직무만족도는 과학화전투훈련 2회 이상이 3.99로 가장 높고, 다음 1회가 3.48, 없음이 3.21로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 검증 결과 2회 이상>1회>없음 간에 직무만족도 차이가 명확한 것으로 파악되었다. 응집성은 과학화전투훈련

2회 이상이 4.45로 가장 높고, 다음 1회가 4.13, 없음이 3.72로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 검증 결과 2회 이상>1회>없음 간에 응집성의 차이가 명확한 것으로 파악되었다. 마지막으로 전투역량은 과학화전투훈련 2회 이상이 4.33으로 가장 높고, 다음 1회가 3.92, 없음이 3.53으로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($p<0.001$). 검증 결과 2회 이상>1회>없음 간에 전투역량의 차이가 명확한 것으로 파악되었다.

전체적으로 볼 때, 과학화전투훈련 횟수가 많은 부대일수록 리더십 및 조직 효과성에 대한 만족도가 의미 있게 높은 것으로 파악되었다. 이는 강인한 전투훈련을 통하여 전투기술과 전투의지, 자신감이 배양되어 전반적으로 전투수행능력과 군 생활에 대한 긍지와 만족도가 높아지기 때문인 것으로 보여 진다.

이러한 결과는 육군이 실전적 전투실상을 체험하고 전투지휘와 리더십을 배양하기 위한 목적으로 연간 00여개 보병대대를 대상으로 실시하는 과학화전투훈련의 성과와 일치하고 있다고 본다(육군교육사 21세기군사연구소 정책연구보고, 2010: 36-37, 50). 과학화전투훈련이 전투력 향상에 미치는 영향에 대한 인식도 조사결과 지휘통제, 리더십, 정신력, 전투기술, 부대 안정적 관리 등의 분야에서 간부와 병사 모두 긍정적인 성과가 있다고 하였으며, 특히 평시상황에서 느낄 수 없는 전장마찰을 체험함으로써 훈련 직후 보다 일정기간이 경과 후 훈련경험과 성과에 대해 더 높게 인식하고 있었다.

따라서 조직구성원의 자신감, 정신력, 응집력, 전투기술 등에서 전반적으로 만족도가 대단히 높게 나타나 다른 어떤 훈련보다도 훈련효과가 있는 것으로 확인 되었으며 전투훈련의 경험을 증가시킬 수 있도록 협소한 훈련장을 확장하는 등 정책적인 판단이 무엇보다도 시급하다고 생각된다.

5) 대대전투훈련 경험별 차이 분석

[표 4-11] 대대전투훈련 경험별 차이 분석 결과

구분	N	구조주도		배려		직무만족		응집성		전투역량	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
1-2회	305	3.70	0.69	3.64	0.77	3.43	0.78	3.86	0.78	3.66	0.77
3회 이상	428	3.89	0.69	3.89	0.81	3.55	0.88	4.20	0.75	4.04	0.73
없음	70	3.85	0.73	3.89	0.84	3.67	0.99	4.03	0.98	3.82	0.97
F-value		7.073		9.393		2.803		17.064		22.718	
p		0.001**		0.000***		0.061		0.000***		0.000***	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

대대전투훈련의 경우는 구조주도 리더십, 배려적 리더십과 조직효과성 중 응집성, 전투역량에 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.01$). 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 응집성, 전투역량에 대한 만족도는 전투훈련 횟수 많을수록 만족도가 높게 나타났다. 이는 강인한 훈련을 통해 부대에 대한 군 생활에 대한 자신감과 전투력이 상승하는 결과로 보여 진다. 따라서 군 생활에 대한 자신감 배양과 전투수행능력 향상을 위해 전투훈련에 전념할 수 있는 제반 여건보장과 제도적 장치가 필요하다.

6) 군 복무기간별 특성에 따른 차이 분석

[표 4-12] 군 복무기간별 특성에 따른 차이 분석 결과

구분	N	구조주도		배려		직무만족		응집성		전투역량	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
1년 미만	293	3.70	0.71	3.61	0.78	3.37	0.87	3.79	0.89	3.63	0.84
1-3년	379	3.87	0.67	3.85	0.79	3.53	0.84	4.20	0.69	3.97	0.72
3년 이상	66	3.93	0.73	4.02	0.83	3.80	0.81	4.23	0.73	4.17	0.70
F-value		7.257		14.113		12.267		26.656		26.971	
p		0.001**		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

군 복무기간별 차이를 파악한 결과, 리더십과 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 모두 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<0.01$). 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 직무만족과 응집성, 전투역량에 대한 만족도는 군 복무기간이 3년 이상, 1-3년, 1년 미만 순으로 높게 나타났다. 이러한 분석결과는 장기복무자 일수록 만족도가 높게 나타나는 경향을 볼 수 있다. 그 이유는 군 복무기간이 3년 이상은 대부분 장기복무 간부로서 단기복무 병사와 초급간부보다는 군인정신, 지적수준, 조직에 대한 비전, 충성심 등 조직생활이 심리적으로 안정되어 부대복무에 만족하고 있으며 복무기간이 많을수록 직업군인으로서 가치관이 정립되고 군 생활에 대한 경험과 직무지식이 축적되면서 자신감과 전문성이 증대되어 보다 높은 만족감을 느끼는 것으로 보여 진다.

7) 직속상관과의 근무기간별 차이 분석

다음은 직속상관과의 근무기간에 따라서 차이가 있는지를 파악하였다. 이를 위해서 t-test분석을 실시하였다. 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-13] 직속상관과의 근무기간에 따른 차이 분석 결과

구 분		N	평균	표준편차	t-value	p
구조주도 리더십	2년 이하	758	3.81	0.69	-0.660	0.509
	2년 이상	45	3.88	0.81		
	전체평균	803	3.82	0.70		
배려적 리더십	2년 이하	758	3.79	0.80	0.182	0.856
	2년 이상	45	3.77	0.90		
	전체평균	803	3.79	0.81		
직무만족도	2년 이하	758	3.52	0.85	0.381	0.704
	2년 이상	45	3.47	0.95		
	전체평균	803	3.51	0.86		
응 집 성	2년 이하	758	4.05	0.79	-0.244	0.807
	2년 이상	45	4.08	0.92		
	전체평균	803	4.05	0.80		
전투역량	2년 이하	758	3.87	0.78	-0.618	0.536
	2년 이상	45	3.95	0.87		
	전체평균	803	3.88	0.79		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과, 구조주도 리더십, 배려적 리더십, 직무만족도, 응집성, 전투역량

등 리더십 및 조직효과성 변수는 모두 직속상관과의 근무기간에 따라서 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>0.05$). 이는 군인들은 직속상관과의 근무기간에 상관없이 유사한 리더십 및 조직효과성을 나타내고 있는 것으로 해석된다.

8) 학력별 특성에 따른 차이 분석

[표 4-14] 학력별 특성에 따른 차이 분석 결과

구분	N	구조주도		배려		직무만족		응집성		전투역량	
		평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
고졸	196	3.86	0.7	3.8	0.86	3.56	0.88	4.08	0.83	3.9	0.81
대재	474	3.81	0.69	3.8	0.79	3.48	0.86	4.03	0.8	3.86	0.81
대졸이상	133	3.76	0.73	3.77	0.81	3.58	0.79	4.09	0.75	3.92	0.67
F-value		0.914		0.051		1.013		0.42		0.489	
p		0.401		0.950		0.364		0.657		0.613	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

학력별로는 리더십과 직무만족, 응집성, 전투역량에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>0.05$). 구조주도 리더십은 고졸이, 배려는 고졸과 대재가, 직무만족과 응집성, 전투역량에는 대졸이상이 높게 나타났다. 대체적으로 리더십 만족도는 학력이 낮을수록 높고 조직효과성은 학력이 높을수록 만족도가 높았다. 이는 고졸의 경우는 학업에 대한 부족함을 인식하고 군 생활에 대한 의욕과 열정이 있어 리더십 만족도가 높고 대졸의 경우는 학업에 대한 두려움이 적고 전역 후 생활에 대한 기대감이 높기 때문인 것으로 생각된다.

제 4 절 가설의 검증

1. 가설 1의 검증

본 절에서는 먼저 가설 1 ‘리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향’을 검증하였다.

1) 가설 1-1의 검증결과

가설1의 하위 가설인 1-1 ‘배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 직무만족에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였다. 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-15] 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향에 대한 회귀분석

구 분	비표준화 계수		표준화계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.277	0.134		2.074	0.038		
개급	0.025	0.014	0.079	1.754	0.080	0.311	3.214
복무기간	-0.005	0.035	-0.005	-0.153	0.878	0.498	2.009
학력(대제)	-0.038	0.052	-0.022	-0.719	0.472	0.688	1.454
학력(대졸이상)	-0.066	0.092	-0.029	-0.718	0.473	0.392	2.550
결혼(기혼)	0.134	0.100	0.038	1.343	0.180	0.776	1.289
구조주도	0.337	0.043	0.276	7.789	0.000***	0.497	2.010
배려	0.498	0.038	0.471	13.115	0.000***	0.487	2.055
$R^2=0.502$ $F=114.391$ $p = 0.000$ ***							

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$, N : 803

분석결과, 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 직무만족에 대한 설명력은 50.2%($R^2=0.502$)로 높은 수준이며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=114.391$, $p<0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었으며($p<0.001$), 다른 변수를 통제하고 배려적 리더십을 1점 높이면 직무만족은 0.498점 높아지게 된다. 즉, 구조주도 리더십과 배려적 리더십이 높을수록 직무만족 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 다음 배려적 리더십과 구조주도 리더십 중 직무만족에 미치는 상대적인 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.471$)이 구조주도 리더십($\beta=0.276$) 보다 높게 나타났다. 즉, 두 리더십 요인이 모두 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미치며 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족에 더 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 ‘배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 직무만족에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.’는 가설 1-1은 채택되었다.

2) 가설 1-2의 검증

가설1의 하위 가설인 1-2 ‘배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 응집성에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였다. 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-16] 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향에 대한 회귀분석

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.831	0.124		6.698	0.000		
계급	0.025	0.013	0.083	1.872	0.062	0.311	3.214
복무기간	0.063	0.032	0.068	1.938	0.053	0.498	2.009
학력(대제)	-0.005	0.049	-0.003	-0.101	0.920	0.688	1.454
학력(대졸이상)	-0.047	0.085	-0.022	-0.549	0.583	0.392	2.550
결혼(기혼)	-0.298	0.092	-0.091	-3.224	0.001**	0.776	1.289
구조주도	0.412	0.040	0.361	10.245	0.000***	0.497	2.010
배려	0.388	0.035	0.392	10.996	0.000***	0.487	2.055
$R^2=0.509$ $F=117.582$ $p = 0.000***$							

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$, N : 803

분석결과, 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 응집성에 대한 설명력은 50.9%($R^2=0.509$)이며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다($F=117.582$, $p<0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 먼저 통제변인에서는 결혼이 유의미한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나($p<0.01$), 기혼에 비해서 미혼 집단이 응집성에 더 의미 있는 영향을 보이는 것으로 나타났다. 다음 리더십 변수의 경우 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었으며($p<0.001$), 다른 변수를 통제하고 배려적 리더십을 1점 높이면 응집성은 0.388점 높아진다. 즉, 구조주도 리더십과 배려적 리더십이 높을수록 응집성 향상에 의미 있는 기여를 하는 것으로 파악되었다. 다음 응집성에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.392$)이 구조주도 리더십($\beta=0.361$)보다 높게 나타났다. 즉, 두 리더십 요인이 모두 응집성 향상에 긍정적인 영향을 미치며 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 응집성에 더 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 ‘배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 응집성에 더 긍정적

영향을 미칠 것이다.’는 가설 1-2는 채택되었다.

3) 가설 1-3의 검증

가설1의 하위 가설인 1-3 ‘배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 전투역량에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였다. 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-17] 리더십 유형이 전투역량에 미치는 영향에 대한 회귀분석

구 분	비표준화 계수		표준화계수	t	p	공선성통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.704	0.124		5.688	0.000		
계급	0.022	0.013	0.076	1.690	0.091	0.311	3.214
복무기간	0.103	0.032	0.114	3.189	0.001**	0.498	2.009
학력(대재)	0.010	0.049	0.006	0.204	0.838	0.688	1.454
학력(대졸이상)	-0.070	0.085	-0.033	-0.818	0.414	0.392	2.550
결혼(기혼)	-0.206	0.092	-0.064	-2.234	0.026*	0.776	1.289
구조주도	0.422	0.040	0.376	10.544	0.000***	0.497	2.010
배려	0.344	0.035	0.353	9.790	0.000***	0.487	2.055
$R^2=0.497$ $F=112.227$ $p = 0.000***$							

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$, N : 803

분석결과, 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 전투역량에 대한 설명력은 49.7%($R^2=0.497$)이며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=112.227$, $p<0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 먼저 통제변인에서는 결혼은 유의미한 부(-)의 영향을, 복무기간은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($p<0.05$), 기혼에 비해서 미혼 집단, 그리고 복무기간은 길수록 전투역량에 더 의미 있는 영향을 보이는 것으로 나타났다. 다음 리더십 변수의 경우 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었으며($p<0.001$), 다른 변수를 통제하고 구조주도 리더십을 1점 높이면 전투역량은 0.422점 높아지게 된다. 즉, 구조주도 리더십과 배려적 리더십이 높을수록 전투역량 향상에 의미 있는 기여를 하는 것으로 파악되었다. 전투역량에 미치는 상대적인 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.353$)이 구조주도 리더십($\beta=0.376$)보다 낮게 나타났

다. 즉, 두 리더십 요인이 모두 전투역량 향상에 정(+)의 영향을 미치지만 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 전투역량에 더 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 따라서 ‘배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 전투역량에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.’는 가설 1-3은 기각되었다.

리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향을 비교한 가설1의 검증결과를 보면 배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 직무만족과 응집성에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설 1-1, 1-2는 채택되고 가설 1-3은 기각되었으며 정리하면 다음과 같다.

[표 4-18] 가설 1 검증결과

가설	내 용	비고
가설1	리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향 비교	
1-1	배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 직무만족에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	배려적 리더십 구조주도 리더십보다 응집성에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	배려적 리더십 구조주도 리더십보다 전투역량에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각

2. 가설 2의 검증

이번 분석에서는 가설 2 ‘상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 상대적 영향’을 검증하였다. 이를 위해 전투상황에 경험과 노출이 많은 과학화 전투훈련부대를 ‘전투상황’으로 하고, 전투상황에 경험과 노출이 적은 전방보병대대, 후방보병대대를 ‘평시상황’으로 하여 각각 회귀분석을 진행하면서 리더십 요인이 조직효과성에 미치는 영향의 차이를 파악하였다.

1) 가설 2-1의 검증

먼저 가설 2의 하위 가설인 2-1 ‘전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적

리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.’를 검증한 결과는 아래와 같다.

[표 4-19] 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향(전투상황)

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성	통계량
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.277	0.190		1.461	0.145		
계급	-0.001	0.018	-0.003	-0.054	0.957	0.316	3.167
복무기간	0.014	0.044	0.015	0.320	0.749	0.489	2.044
학력(대재)	-0.112	0.066	-0.067	-1.702	0.090	0.696	1.437
학력(대졸이상)	-0.002	0.120	-0.001	-0.016	0.987	0.386	2.591
결혼(기혼)	0.080	0.133	0.023	0.600	0.549	0.733	1.363
구조주도	0.363	0.055	0.292	6.609	0.000***	0.550	1.819
배려	0.519	0.047	0.488	10.956	0.000***	0.540	1.853
$R^2 = 0.522, F = 69.601, p = 0.000***$							

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 454

우선, 전투상황의 경우 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향의 차이 분석 결과, 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 직무만족에 대한 설명력은 52.2%($R^2 = 0.522$)이며 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=69.601, p < 0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 모두 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p < 0.001$). 직무만족에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.488$)이 구조주도 리더십($\beta=0.292$)보다 더 큰 것으로 나타났으며, 오히려 전투상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족 향상에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다.

따라서 ‘전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.’는 가설 2-1은 기각되었다.

2) 가설 2-2의 검증

다음 가설 2의 하위 가설인 2-2 ‘전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.’를 검증한 결과는 아래와

같다.

[표 4-20] 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향(전투상황)

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.617	0.174		9.264	0.000		
계급	0.030	0.017	0.116	1.802	0.072	0.316	3.167
복무기간	-0.015	0.040	-0.020	-0.382	0.703	0.489	2.044
학력(대제)	-0.084	0.061	-0.060	-1.390	0.165	0.696	1.437
학력(대졸이상)	-0.155	0.110	-0.082	-1.401	0.162	0.386	2.591
결혼(기혼)	-0.128	0.122	-0.044	-1.048	0.295	0.733	1.363
구조주도	0.320	0.044	0.362	7.344	0.000***	0.540	1.853
배려	0.352	0.051	0.340	6.966	0.000***	0.550	1.819
$R^2 = 0.416, F = 45.446, p = 0.000***$							

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 454

전투상황의 경우 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향의 차이 분석결과, 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 응집성에 대한 설명력은 41.6%($R^2 = 0.416$)이며 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=45.446, p < 0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($p < 0.001$). 응집성에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 구조주도 리더십($\beta=0.362$)이 배려적 리더십($\beta=0.340$) 보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 전투상황에서 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 응집성 향상에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

따라서 ‘전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.’는 가설 2-2는 채택되었다.

3) 가설 2-3의 검증

다음 가설 2의 하위 가설인 2-3 ‘전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.’를 검증한 결과는 아래와 같다.

[표 4-21] 리더십 유형이 전투역량에 미치는 영향(전투상황)

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성	통계량
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	1.300	0.177		7.342	0.000		
계급	0.003	0.017	0.012	0.192	0.848	0.316	3.167
복무기간	0.074	0.041	0.094	1.809	0.071	0.489	2.044
학력(대제)	0.030	0.061	0.021	0.487	0.627	0.696	1.437
학력(대졸이상)	-0.019	0.112	-0.010	-0.168	0.867	0.386	2.591
결혼(기혼)	-0.136	0.124	-0.047	-1.098	0.273	0.733	1.363
구조주도	0.361	0.051	0.345	7.039	0.000***	0.550	1.819
배려	0.311	0.044	0.348	7.034	0.000***	0.540	1.853
$R^2 = 0.412$, $F = 44.592$, $p = 0.000$ ***							

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 454

전투상황의 경우 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향의 차이 분석결과, 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 전투역량에 대한 설명력은 41.2%($R^2 = 0.412$)이며 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=44.592$, $p < 0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p < 0.001$). 전투역량에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.348$)이 구조주도 리더십($\beta=0.345$)보다 더 큰 것으로 나타났으며, 오히려 전투상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 전투역량 향상에 미치는 영향력이 더 큰 것으로 확인되었다.

따라서 ‘전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.’는 가설 2-3은 기각되었다.

4) 가설 2-4의 검증

다음 가설 2의 하위 가설인 2-4 ‘평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.’를 검증한 결과는 아래와 같다.

[표 4-22] 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향(평시상황)

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성	통계량
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.740	0.206		3.594	0.000		
계급	0.050	0.022	0.184	2.336	0.020*	0.300	3.333
복무기간	-0.034	0.056	-0.037	-0.599	0.549	0.490	2.041
학력(대제)	0.049	0.082	0.032	0.602	0.547	0.665	1.505
학력(대졸이상)	-0.094	0.136	-0.047	-0.688	0.492	0.396	2.524
결혼(기혼)	0.231	0.146	0.076	1.584	0.114	0.804	1.244
구조주도	0.206	0.070	0.176	2.948	0.003**	0.524	1.909
배려	0.440	0.060	0.438	7.289	0.000***	0.515	1.941
$R^2 = 0.365, F = 28.033, p = 0.000^{***}$							

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$, N : 349

분석결과, 평시상황의 경우 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 직무만족에 대한 설명력은 36.5%($R^2 = 0.365$)이며 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악 되었다($F=28.033, p<0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 우선 통제변인 중 계급이 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나($p<0.05$), 계급이 높을수록 직무만족에 의미 있는 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악 되었다. 다음 리더십 변인의 경우, 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($p<0.01$). 직무만족에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.438$)이 구조주도 리더십($\beta=0.176$)보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족 향상에 더 효과적인 것으로 나타났다.

따라서 ‘평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.’는 가설 2-4는 채택되었다.

5) 가설 2-5의 검증

다음 가설 2의 하위 가설인 2-5 ‘평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.’를 검증한 결과는 아래와 같다.

[표 4-23] 리더십 유형이 응집성에 미치는 영향(평시상황)

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.473	0.191		2.476	0.014		
계급	0.021	0.020	0.074	1.061	0.289	0.300	3.333
복무기간	0.129	0.052	0.135	2.477	0.014*	0.490	2.041
학력(대제)	0.111	0.076	0.068	1.454	0.147	0.665	1.505
학력(대졸이상)	0.087	0.127	0.042	0.691	0.490	0.396	2.524
결혼(기혼)	-0.381	0.135	-0.120	-2.825	0.005**	0.804	1.244
구조주도	0.359	0.065	0.293	5.544	0.000***	0.524	1.909
배려	0.456	0.056	0.433	8.139	0.000***	0.515	1.941
$R^2 = 0.502, F = 49.020, p = 0.000***$							

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 349

분석결과, 평시상황의 경우 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 응집성에 대한 설명력은 50.2%($R^2 = 0.502$)이며 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악 되었다($F=49.020, p<0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 우선 통제변인 중 복무기간은 유의미한 정(+)의 영향을, 결혼은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$), 즉, 복무기간이 길수록, 결혼은 미혼인 집단일수록 응집성에 의미 있는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 리더십 변인의 경우, 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($p<0.001$). 응집성에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.433$)이 구조주도 리더십($\beta=0.293$) 보다 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 평시상황에서 응집성 향상에는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 ‘평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.’는 가설 2-5는 채택되었다.

6) 가설 2-6의 검증

다음 가설2의 하위 가설인 2-6 ‘평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.’를 검증한 결과는 아래

와 같다.

[표 4-24] 리더십 유형이 전투역량에 미치는 영향(평시상황)

구 분	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량	
	B	표준오차	베타			공차	VIF
(상수)	0.693	0.184		3.763	0.000		
계급	0.041	0.019	0.154	2.131	0.034*	0.300	3.333
복무기간	0.111	0.050	0.125	2.206	0.028*	0.490	2.041
학력(대제)	-0.019	0.073	-0.012	-0.256	0.798	0.665	1.505
학력(대졸이상)	-0.100	0.122	-0.052	-0.819	0.414	0.396	2.524
결혼(기혼)	-0.173	0.130	-0.059	-1.327	0.185	0.804	1.244
구조주도	0.372	0.062	0.327	5.959	0.000***	0.524	1.909
배려	0.338	0.054	0.346	6.258	0.000***	0.515	1.941
$R^2 = 0.463, F = 42.033, p = 0.000***$							

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 349

분석결과, 평시상황의 경우 통제변수와 구조주도 리더십 및 배려적 리더십 두 변인의 전투역량에 대한 설명력은 46.3%($R^2 = 0.463$)이며 본 회귀모형은 통계적으로 유의미한 것으로 파악 되었다($F=42.033, p<0.001$). 또한 공선성 통계량은 VIF값이 매우 낮게 나타나 독립변수 간의 다중공선성문제는 없는 것으로 나타났다. 먼저 통제변인 중 계급과 복무기간은 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다($p<0.05$). 즉, 계급이 높고 복무기간이 길수록 전투역량에 의미 있는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음 리더십 변인의 경우, 구조주도 리더십과 배려적 리더십 모두 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었으며($p<0.001$), 전투역량에 미치는 상대적 영향력은 표준화계수(β)가 배려적 리더십($\beta=0.346$)이 구조주도 리더십($\beta=0.327$) 보다 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 평시상황에서 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 응집성 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 ‘평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.’는 가설 2-6은 채택되었다.

지금까지 가설 2의 ‘리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향은 상황특성에 따라 차이가 있을 것이다.’를 검증한 결과, 가설 2-2, 2-4, 2-5, 2-6은 채택되

고 가설 2-1, 2-3은 기각되었으며 정리하면 [표 4-28]과 같다.

[표 4-25] 가설 2 검증결과

구분	내용	비고
가설2	상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 상대적 영향	
2-1	전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.	기각
2-2	전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
2-3	전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.	기각
2-4	평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
2-5	평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
2-6	평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택

따라서 전투상황 및 평시상황에서 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향의 차이를 종합하면 [표 4-26]과 같다. 구조주도 리더십 및 배려적 리더십이 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 미치는 영향에 있어 모두 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 먼저 전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 응집성($\beta=0.362$)에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 직무만족과 전투역량에는 배려적 리더십이 더 큰 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 직무만족($\beta=0.438$), 응집성($\beta=0.433$), 전투역량($\beta=0.346$)에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 전투상황과 평시상황에서는 상황에 따라서 조직효과성에는 다소 차이가 있는 것으로 확인 되었다.

[표 4-26] 리더십 유형이 상황특성별 조직효과성에 미치는 영향(종합)

구분	직무만족	응집성	전투역량
전투 상황	배려적 리더십(0.488) > 구조주도 리더십(0.292)	구조주도 리더십(0.362) ≥ 배려적 리더십(0.340)	배려적 리더십(0.348) ≥ 구조주도 리더십(0.345)
평시 상황	배려적 리더십(0.345) > 구조주도 리더십(0.176)	배려적 리더십(0.433) > 구조주도 리더십(0.293)	배려적 리더십(0.346) > 구조주도 리더십(0.327)

3. 가설 3의 검증

이번 분석에서는 가설 3의 ‘상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과’를 검증하였다. 본 연구에서 가설3과 가설 4의 조절효과를 검증하기 위해서 위계적 조절회귀분석(Hierarchical Regression Analysis)을 실시하였다.

위계적 조절회귀분석에서는 3단계의 회귀분석을 실시하는데, 모형1에서는 독립변수만 투입하고, 모형2에서는 조절변수를 투입한다. 이 때 조절변수가 전반적 분위기를 설명하는 데에 기여를 해야 하며, 통계적으로 유의미하게 설명력(R^2) 향상을 해야 한다. 마지막 모형3에서는 독립변수와 조절변수 간의 곱으로 계산된 상호작용변수(독립변수×조절변수)를 추가적으로 투입한다. 이 때 역시 새롭게 추가적으로 투입된 상호작용변수가 종속변수를 설명하는 데에 더욱 기여해야 하므로 설명력의 향상이 유의미해야 한다. 만약 모형2에서 조절변수의 추가투입 결과, 모형3에서 상호작용변수의 투입 결과가 모두 유의미한 설명력 향상에 기여한다면, 바로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향에서 조절변수에 의해 조절효과가 나타난다고 볼 수 있다.

또한, 독립변수와 조절변수 간의 상호작용에 의한 조절회귀분석에서는 변수들 간의 높은 상관에 의한 다중공선성 문제가 제기될 수 있다. 이를 해결하기 위해서 변수의 센터링(centering) 방법을 적용하여 회귀분석을 진행하여 다중공선성문제를 해결한다. 센터링(centering) 방법이란 변수의 평균을 각 변수의 값에서 뺌으로써 편차점수를 구하는 방법으로서 다중공선성 문제를 통제하기 위한 방법으로 주로 사용된다. 이렇게 센터링을 실시한 후 이러한 편차점수들

의 곱으로 이루어진 상호작용 변수를 투입하면 원래 변수 투입으로 인한 정보가 왜곡되지 않고 다중공선성의 문제를 해결할 수 있다. 또한 통계적으로 유의한 상호작용이 나타난 경우, 독립변인과 조절변인의 상호작용¹²⁾에 의해서 종속변수가 어떻게 변화하는가를 파악하기 위해서 각 독립변인과 조절변인의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 종속변수 변화에 대한 도표를 확인하였다. 또한 본 가설 3의 검정에서 조절변수인 상황특성은 평시상황을 0으로 전투상황을 1로 더미변수(dummy variable) 처리하여 적용하였다.

1) 가설 3-1의 검증결과

먼저 가설 3-1의 ‘평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-27] 구조주도 리더십과 직무만족사이의 조절효과(상황특성)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		42.961	0.000		44.055	0.000		42.769	0.000
계급	0.049	0.991	0.322	0.054	1.115	0.265	0.047	0.962	0.336
복무기간	0.054	1.404	0.161	0.025	0.652	0.514	0.039	1.022	0.307
학력(대제)	-0.001	-0.021	0.984	0.001	0.029	0.977	-0.001	-0.024	0.981
학력 (대졸이상)	-0.015	-0.334	0.739	-0.005	-0.125	0.901	-0.004	-0.093	0.926
결혼(기혼)	0.056	1.780	0.076	0.080	2.567	0.010*	0.073	2.344	0.019*
구조주도	0.602	21.525	0.000***	0.530	17.448	0.000***	0.317	3.978	0.000***
상황특성				0.168	5.492	0.000***	0.169	5.550	0.000***
상황특성 × 구조주도							0.226	2.884	0.004**
R^2	0.394			0.416			0.422		
R^2 변화량	0.394			0.022			0.006		
F 변화량	86.258			30.158			8.320		
p	0.000***			0.000***			0.004**		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

주 : 상황특성은 더미변수로 처리하였음(전투상황: 1, 평시상황 : 0)

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 구조주도 리더십을 투입한 결과, 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구조주도 리

12) 상호작용(interaction) : 어떤 독립변수가 다른 독립변수로부터 영향을 받아 종속변수에 미치는 영향력이 바뀌는 것을 말한다. 상호작용은 회귀분석에서 유용하게 사용된다. 일반적으로 사회과학연구에서 상호작용 분석이 가장 많이 사용되는 경우는 조절효과(moderating effect)를 검증할 때 이다. 즉, 조절효과는 외부 변인에 의해 독립변수와 종속변수의 관계가 변하는 것을 말한다(김태근, u-can 회귀분석, 2006, p. 175).

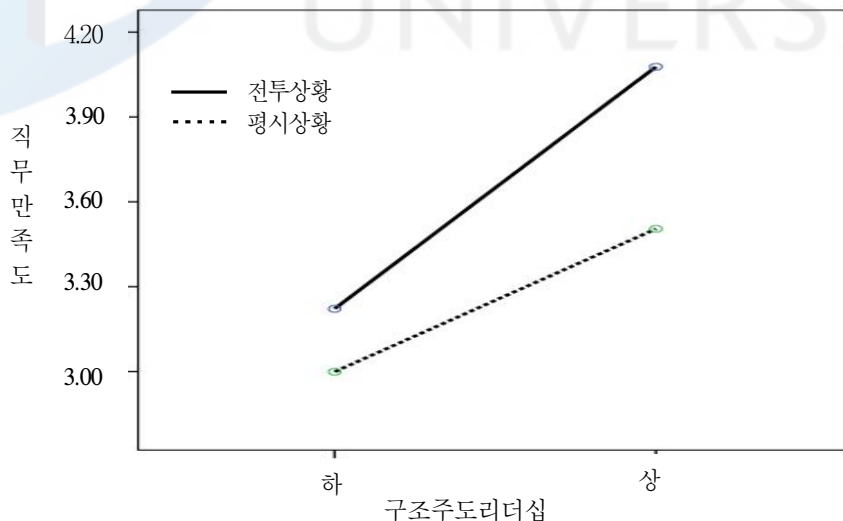
더십의 수준이 높을수록 구성원의 직무만족 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 대대 상황특성 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 2.2% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=30.158, p<0.001$). 즉, 상황특성은 구조주도 리더십이 직무만족 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 대대 상황특성과 구조주도 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.6% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다($F=8.320, p<0.01$). 즉, 전투상황이 평시상황보다 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향이 더 큰 것으로 파악되었다. 이는 상황특성 변수의 상호작용에 따라 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 3-1의 ‘평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과 변화의 정도는 아래 <그림 4-1>과 같다.

<그림 4-1> 상황특성과 구조주도 리더십의 직무만족 변화



전투상황 및 평시상황에서 구조주도 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 직무만족 변화 정도를 보면, 구조주도 리더십과 상황특성의 상

호작용에 따라 직무만족에 미치는 영향은 평시상황에서 직무만족도가 0.50 증가할 때 전투상황에서는 0.80 정도 증가 하였다. 즉, 구조주도 리더십의 수준이 증가함에 따라 전투상황과 평시상황 간에 직무만족의 차이는 더욱 증가한다. 이는 평시상황에서 직무만족의 수준이 향상하는 정도에 비해서 전투상황에서 직무만족 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 따라서 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 전투상황이 평시상황보다 직무만족 향상에 더 큰 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

2) 가설 3-2의 검증결과

다음 가설 3-2의 ‘평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-28] 구조주도 리더십과 응집성사이의 조절효과(상황특성)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		53.847	0.000		56.042	0.000		55.595	0.000
계급	0.059	1.229	0.220	0.065	1.410	0.159	0.072	1.551	0.121
복무기간	0.118	3.151	0.002**	0.081	2.203	0.028*	0.069	1.863	0.063
학력(대제)	0.014	0.451	0.652	0.017	0.533	0.594	0.018	0.582	0.561
학력 (대졸이상)	-0.010	-0.238	0.812	0.002	0.042	0.967	0.001	0.013	0.989
결혼(기혼)	-0.076	-2.527	0.012*	-0.046	-1.549	0.122	-0.040	-1.350	0.177
구조주도	0.632	23.389	0.000***	0.541	18.675	0.000***	0.720	9.464	0.000***
상황특성				0.215	7.346	0.000***	0.214	7.341	0.000***
상황특성 × 구조주도							0.190	2.548	0.011*
R ²	0.434			0.470			0.474		
R ² 변화량	0.434			0.036			0.004		
F 변화량	101.708			53.961			6.491		
p	0.000***			0.000***			0.011*		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

주 : 상황특성은 더미변수로 처리하였음(전투상황: 1, 평시상황 : 0)

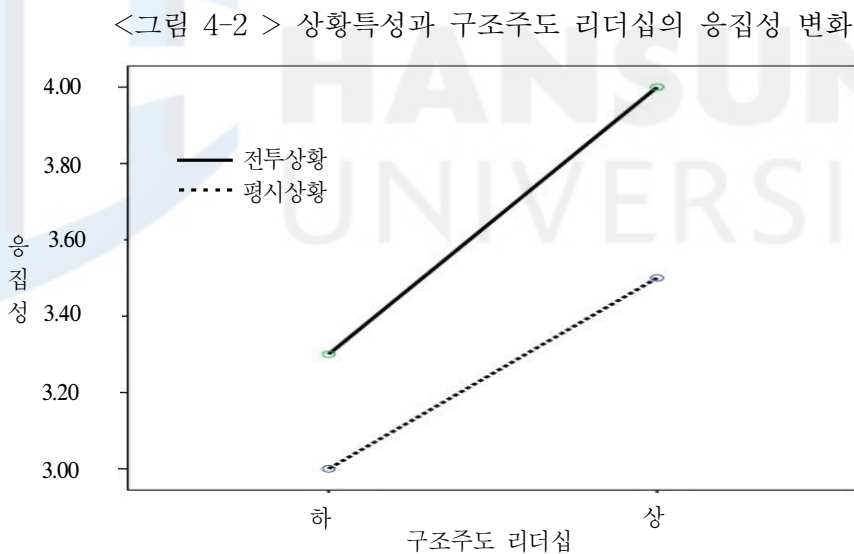
먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 구조주도 리더십을 투입한 결과, 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구조주도 리더십이 높을수록 구성원의 응집성 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 대대 상황특성 변수를 추가적으로 투입한 결과,

설명력은 3.6% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=53.961$, $p<0.001$). 즉, 상황특성은 구조주도 리더십이 응집성 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 대대 상황특성과 구조주도 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.4% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=6.491$, $p<0.05$). 즉, 전투상황에 더 노출된 부대일수록 구조주도 리더십이 응집성 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 파악되었다. 이는 상황특성 변수의 상호작용에 따라 구조주도 리더십이 응집성에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 3-2의 ‘평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과를 도식적으로 파악하기 위해서 도표를 파악한 결과는 아래<그림 4-2>와 같다.



평시상황 및 전투상황에서 구조주도 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 응집성의 변화 정도를 보면, 구조주도 리더십과 상황특성의 상호작용에 따라 응집성에 미치는 영향은 평시상황에서 응집성이 0.45 증가할 때 전투상황에서는 0.70 정도 증가 하였다. 즉, 구조주도 리더십의 수준이 증가함에 따라 전투상황과 평시상황 간에 응집성의 차이가 더욱 증가한다. 이는

평시상황에서 응집성의 수준이 향상하는 정도에 비해서 전투상황에서 응집성 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 따라서 동일한 구조 주도 리더십이 발휘되더라도 전투상황이 평시상황보다 응집성 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

3) 가설 3-3의 검증결과

다음 가설 3-3의 ‘평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-29] 구조주도 리더십과 전투역량사이의 조절효과(상황특성)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		51.262	0.000		53.781	0.000		52.769	0.000
계급	0.054	1.131	0.258	0.061	1.331	0.184	0.062	1.359	0.175
복무기간	0.159	4.240	0.000***	0.118	3.245	0.001**	0.115	3.144	0.002**
학력(대제)	0.022	0.685	0.493	0.024	0.786	0.432	0.025	0.796	0.426
학력 (대졸이상)	-0.022	-0.526	0.599	-0.009	-0.232	0.817	-0.010	-0.238	0.812
결혼(기혼)	-0.051	-1.679	0.093	-0.017	-0.595	0.552	-0.016	-0.549	0.583
구조주도	0.620	22.996	0.000***	0.521	18.143	0.000***	0.560	7.397	0.000***
상황특성				0.233	8.051	0.000***	0.233	8.041	0.000***
상황특성 × 구조주 도							0.042	0.561	0.575
R ²	0.436			0.479			0.479		
R ² 변화량	0.436			0.042			0.000		
F 변화량	102.720			64.825			0.315		
p	0.000***			0.000***			0.575		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

주 : 상황특성은 더미변수로 처리하였음(전투상황: 1, 평시상황 : 0)

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 구조주도 리더십을 투입한 결과, 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구조주도 리더십이 높을수록 구성원의 전투역량 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 대대 상황특성 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 4.2% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=64.825$, $p < 0.001$). 즉, 상황특성은 구조주도 리더십이 전투

역량 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 대대 상황특성과 구조주도 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 거의 변화가 없었고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의하지는 않는 것으로 파악되었다($F=0.315$, $p>0.05$). 즉, 전투상황에 노출되는 정도가 많더라도 구조주도 리더십이 전투역량 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키지는 못하는 것으로 나타났다.

따라서 가설 3-3의 ‘평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’는 기각되었다.

4) 가설 3-4의 검증결과

다음 가설 3-4의 ‘평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-30] 배려적 리더십과 직무만족사이의 조절효과(상황특성)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		46.939	0.000		48.524	0.000		47.879	0.000
계급	0.101	2.166	0.031*	0.100	2.206	0.028*	0.096	2.147	0.032*
복무기간	-0.014	-0.387	0.699	-0.041	-1.147	0.252	-0.031	-0.865	0.387
학력(대제)	-0.031	-0.979	0.328	-0.026	-0.848	0.397	-0.032	-1.053	0.293
학력 (대졸이상)	-0.054	-1.311	0.190	-0.038	-0.933	0.351	-0.040	-1.002	0.317
결혼(기혼)	0.037	1.263	0.207	0.064	2.216	0.027*	0.057	1.985	0.047*
배려	0.666	25.044	0.000***	0.600	21.625	0.000***	0.330	4.277	0.000***
상황특성				0.183	6.600	0.000***	0.186	6.774	0.000***
상황특성 × 배려							0.285	3.761	0.000***
R ²	0.464			0.492			0.501		
R ² 변화량	0.464			0.028			0.009		
F 변화량	114.745			43.561			14.142		
p	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$, N : 803

주 : 상황특성은 더미변수로 처리하였음(전투상황: 1, 평시상황 : 0)

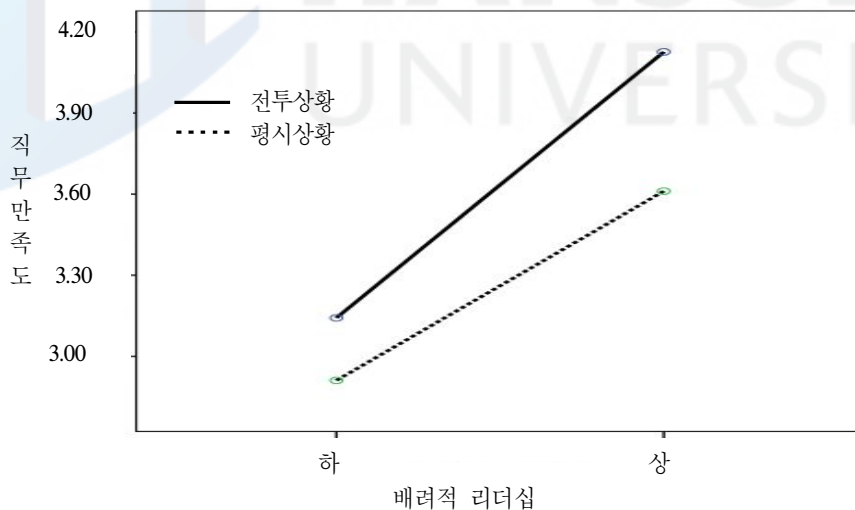
먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 배려적 리더십을 투입한 결과, 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 배려적 리더십이 높을수록 구성원의 직무만족 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 대대 상황특성 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 2.8% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=43.561$, $p<0.001$). 즉, 상황특성은 배려적 리더십이 직무만족 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 대대 상황특성과 배려적 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.9% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=14.142$, $p<0.001$). 즉, 전투상황에 더 노출된 부대일수록 배려적 리더십이 직무만족 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 파악되었다. 이는 상황특성 변수의 상호작용에 따라 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 3-4 ‘평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과를 도식적으로 파악하기 위해서 도표를 파악한 결과는 아래와 같다.

<그림 4-3> 상황특성과 배려적 리더십의 직무만족 변화



평시상황 및 전투상황에서 배려적 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 직무만족의 변화 정도를 보면, 배려적 리더십과 상황특성의 상호작용에 따라 직무만족에 미치는 영향은 평시상황에서 직무만족이 0.65 증가할

때 전투상황에서는 1.00 정도 증가 하였다. 즉, 배려적 리더십의 수준이 증가함에 따라 전투상황과 평시상황 간에 직무만족의 차이가 더욱 증가한다. 이는 평시상황에서 응집성의 수준이 향상하는 정도에 비해서 전투상황에서 직무만족 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 따라서 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 전투상황이 평시상황보다 직무만족도 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

5) 가설 3-5의 검증결과

다음 가설 3-5의 ‘평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-31] 배려적 리더십과 응집성사이의 조절효과(상황특성)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		55.309	0.000		58.527	0.000		58.635	0.000
계급	0.112	2.368	0.018*	0.111	2.462	0.014*	0.114	2.535	0.011*
복무기간	0.057	1.517	0.130	0.020	0.552	0.581	0.012	0.325	0.745
학력(대제)	-0.015	-0.460	0.646	-0.008	-0.269	0.788	-0.003	-0.112	0.911
학력 (대졸이상)	-0.055	-1.307	0.191	-0.033	-0.809	0.419	-0.031	-0.764	0.445
결혼(기혼)	-0.092	-3.073	0.002**	-0.055	-1.917	0.056	-0.050	-1.729	0.084
배려	0.647	23.892	0.000***	0.558	20.163	0.000***	0.772	10.021	0.000***
상황특성				0.249	9.019	0.000***	0.246	8.961	0.000***
상황특성 × 배려							0.226	2.979	0.003**
R ²	0.444			0.495			0.501		
R ² 변화량	0.444			0.052			0.006		
F 변화량	105.858			81.345			8.874		
p	0.000***			0.000***			0.003**		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

주 : 상황특성은 더미변수로 처리하였음(전투상황: 1, 평시상황 : 0)

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 배려적 리더십을 투입한 결과, 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 배려적 리더십이 높을수록 구성원의 응집성 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

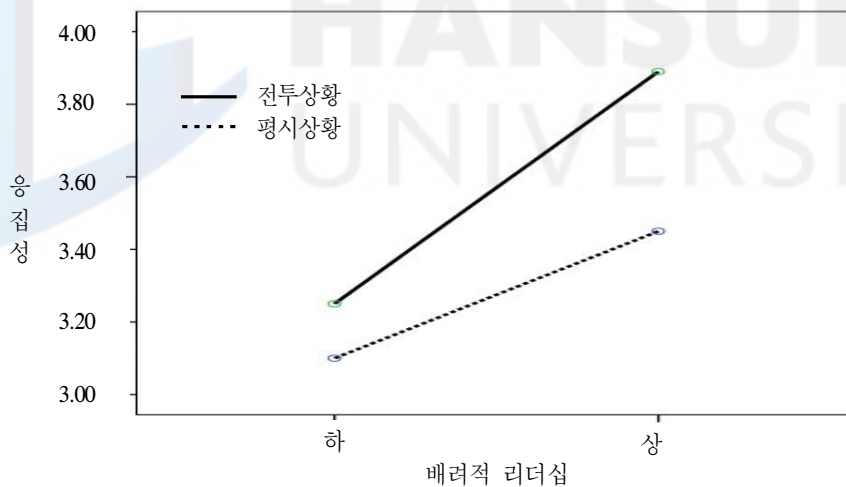
다음 모형2에서 조절변수인 대대 상황특성 변수를 추가적으로 투입한 결과,

설명력은 5.2% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=81.345$, $p<0.001$). 즉, 상황특성은 배려적 리더십이 응집성 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 대대 상황특성과 배려적 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.6% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=8.874$, $p<0.01$). 즉, 전투상황에 더 노출된 부대일수록 배려적 리더십이 응집성 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 파악되었다. 이는 상황특성 변수의 상호작용에 따라 배려적 리더십이 응집성에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 3-5의 ‘평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과를 도식적으로 파악하기 위해서 도표를 파악한 결과는 아래와 같다.

<그림 4-4> 상황특성과 배려적 리더십의 응집성 변화



평시상황 및 전투상황에서 배려적 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 응집성 변화 정도를 보면, 배려적 리더십과 상황특성의 상호작용에 따라 응집성에 미치는 영향은 평시상황에서 응집성이 0.35 증가할 때 전투상황에서는 0.65 정도 증가 하였다. 즉, 배려적 리더십의 수준이 증가함에 따라 전투상황과 평시상황 간에 응집성의 차이가 더욱 증가한다. 이는 평시상황

에서 응집성의 수준이 향상하는 정도에 비해서 전투상황에서 응집성 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 따라서 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 전투상황이 평시상황보다 응집성 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

6) 가설 3-6의 검증결과

마지막으로 가설 3-6의 ‘평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-32] 배려적 리더십과 전투역량사이의 조절효과(상황특성)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		51.708	0.000		55.258	0.000		54.685	0.000
계급	0.106	2.206	0.028*	0.105	2.310	0.021*	0.105	2.313	0.021*
복무기간	0.102	2.676	0.008**	0.061	1.695	0.090	0.061	1.672	0.095
학력(대제)	-0.006	-0.183	0.855	0.001	0.038	0.970	0.002	0.049	0.961
학력 (대출이상)	-0.067	-1.579	0.115	-0.043	-1.060	0.290	-0.043	-1.055	0.292
결혼(기혼)	-0.065	-2.136	0.033*	-0.025	-0.854	0.393	-0.024	-0.837	0.403
배려	0.619	22.503	0.000***	0.521	18.708	0.000***	0.537	6.886	0.000***
상황특성				0.272	9.790	0.000***	0.272	9.771	0.000***
상황특성 × 배려							0.017	0.221	0.825
R ²	0.427			0.488			0.488		
R ² 변화량	0.427			0.062			0.000		
F 변화량	98.734			95.837			0.049		
p	0.000***			0.000***			0.825		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

주 : 상황특성은 더미변수로 처리하였음(전투상황: 1, 평시상황 : 0)

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 배려적 리더십을 투입한 결과, 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 배려적 리더십이 높을수록 구성원의 전투역량 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 대대 상황특성 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 6.2% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=95.837$, $p < 0.001$). 즉, 상황특성은 배려적 리더십이 전투역

량 향상에 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 대대 상황특성과 배려적 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 거의 변화가 없었고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의하지는 않는 것으로 파악되었다($F=0.049$, $p>0.05$). 즉, 전투상황에 노출되는 정도가 많더라도 배려적 리더십이 전투역량 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키지는 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-6의 ‘평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.’는 기각되었다.

상기 검증결과에서 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향을 비교한 가설 3의 검증결과를 보면 상황특성은 구조주도리더십과 배려적 리더십이 직무만족과 응집성에 미치는 영향을 더욱 강화하는 것으로 파악 되었으며, 다만 상황특성은 전투역량에 미치는 영향을 강화하지 않는 것으로 확인되었다. 따라서 전투상황이 평시상황보다 직무만족, 응집성 향상에 더 강한 영향을 미치는 조절작용을 하는 것으로 확인 되었다. 즉, 동일한 구조주도 및 배려적 리더십이 발휘되더라도 전투상황이 평시상황보다 직무만족, 응집성 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 가설 3-1, 3-2, 3-4, 3-5는 채택되고 가설 3-3, 3-6은 기각되었으며 정리하면 다음 [표 4-33]과 같다.

[표 4-33] 가설 3 검증결과

구분	내용	비고
가설3	상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과	
3-1	평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용을 할 것이다.	채택
3-3	평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용을 할 것이다.	기각
3-4	평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용을 할 것이다.	채택

3-5	평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용을 할 것이다.	채택
3-6	평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절작용을 할 것이다.	<u>기각</u>

〈상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과〉

구조주도 리더십			배려적 리더십		
직무만족	응집성	전투역량	직무만족	응집성	전투역량
○(있음)	○(있음)	×(없음)	○(있음)	○(있음)	×(없음)

4. 가설 4의 검증

이번 분석에서는 가설 4의 ‘리더-구성원 상호관계(LMX)가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과’를 검증하기 위해서 리더-구성원 상호관계(LMX)의 상호작용 변수를 투입하여 리더십 유형(구조주도, 배려)과 위계적 조절회귀분석을 실시하였다. 또한 통계적으로 유의한 상호작용이 나타난 경우, 독립변인과 조절변인의 상호작용에 의해서 종속변수가 어떻게 변화하는가를 파악하기 위해서 각 독립변인과 조절변인의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 종속변수 변화에 대한 도표를 확인하였다. 본 가설4의 검증에서 조절변수인 LMX는 연속형 자료이므로 센터링(centering)과정을 거쳐 변환 변수를 투입하였다.

1) 가설 4-1의 검증결과

먼저 가설 4-1의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-34] 구조주도 리더십과 직무만족사이의 조절효과(LMX)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		42.961	0.000		52.240	0.000		51.090	0.000
계급	0.049	0.991	0.322	0.064	1.513	0.131	0.066	1.578	0.115
복무기간	0.054	1.404	0.161	-0.005	-0.137	0.891	-0.005	-0.148	0.883
학력(대재)	-0.001	-0.021	0.984	-0.029	-1.040	0.299	-0.031	-1.122	0.262
학력 (대졸이상)	-0.015	-0.334	0.739	-0.033	-0.877	0.381	-0.033	-0.892	0.373
결혼(기혼)	0.056	1.780	0.076	0.031	1.169	0.243	0.024	0.889	0.374
구조주도	0.602	21.525	0.000***	0.247	7.929	0.000***	0.258	8.308	0.000***
LMX				0.552	17.547	0.000***	0.542	17.280	0.000***
LMX × 구조주도							0.088	3.739	0.000***
R ²	0.394			0.563			0.571		
R ² 변화량	0.394			0.169			0.008		
F 변화량	86.258			307.894			13.982		
p	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 구조주도 리더십을 투입한 결과, 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구조주도 리더십이 높을수록 구성원의 직무만족의 정도가 높게 나타나는 것으로 파악되었다.

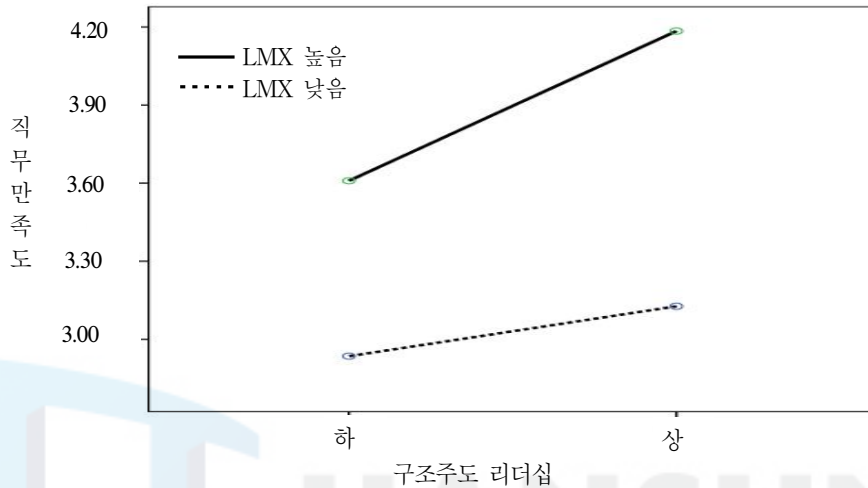
다음 모형2에서 조절변수인 LMX 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 16.9% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=307.894$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋을수록 직무만족 향상에 더욱 기여하는 것으로 파악되었다.

다음 모형3에서 LMX와 구조주도 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.8% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=13.982$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 것으로 파악되었다. 이는 리더와 구성원의 상호관계(LMX) 변수의 상호작용에 따라 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 4-1의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리

더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과 변화의 정도는 아래 <그림 4-5>와 같다.

<그림 4-5> LMX와 구조주도 리더십의 직무만족 변화



리더와 구성원의 상호관계(LMX)에서 구조주도 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 직무만족의 변화 정도를 보면, 구조주도 리더십과 리더와 구성원의 상호관계(LMX)의 상호작용에 따라 직무만족에 미치는 영향은 LMX가 낮을 경우 0.20 증가할 때 LMX가 높을 경우는 0.60 정도 증가 하였다. 이는 LMX가 낮을 경우 직무만족의 수준이 향상하는 정도에 비해서 LMX가 높을 경우 직무만족 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 즉, 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 LMX가 좋을수록 직무만족 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

2) 가설 4-2의 검증결과

다음 가설 4-2의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-35] 구조주도 리더십과 응집성사이의 조절효과(LMX)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		53.847	0.000		63.947	0.000		63.353	0.000
계급	0.059	1.229	0.220	0.072	1.753	0.080	0.071	1.727	0.085
복무기간	0.118	3.151	0.002**	0.063	1.951	0.051	0.064	1.959	0.050
학력(대제)	0.014	0.451	0.652	-0.012	-0.440	0.660	-0.011	-0.401	0.689
학력 (대졸이상)	-0.010	-0.238	0.812	-0.027	-0.734	0.463	-0.027	-0.731	0.465
결혼(기혼)	-0.076	-2.527	0.012*	-0.099	-3.800	0.000***	-0.095	-3.642	0.000***
구조주도	0.632	23.389	0.000***	0.303	9.899	0.000***	0.297	9.687	0.000***
LMX				0.513	16.613	0.000***	0.518	16.758	0.000***
LMX × 구조주도							0.046	2.008	0.045*
R ²	0.434			0.580			0.582		
R ² 변화량	0.434			0.146			0.002		
F 변화량	101.708			276.004			4.030		
p	0.000***			0.000***			0.045*		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

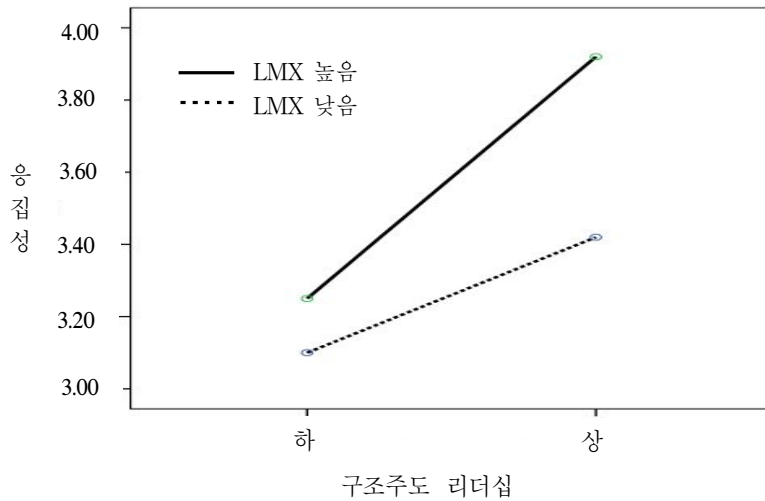
먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 구조주도 리더십을 투입한 결과, 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구조주도 리더십이 높을수록 구성원의 응집성 정도가 높게 나타나는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 LMX 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 14.6% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=276.004$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 응집성이 더욱 높아지는 것으로 볼 수 있다.

다음 모형3에서 LMX와 구조주도 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.2% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=4.030$, $p < 0.05$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 구조주도 리더십이 응집성 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 파악되었다. 이는 리더와 구성원의 상호관계(LMX) 변수의 상호작용에 따라 구조주도 리더십이 응집성에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 4-2의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높으면 구조주도 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과 변화의 정도는 아래 <그림 4-6>과 같다.

<그림 4-6> LMX와 구조주도 리더십의 응집성 변화



리더와 구성원의 상호관계(LMX)에서 구조주도 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 응집성의 변화 정도를 보면, 구조주도 리더십과 리더와 구성원의 상호관계(LMX)의 상호작용에 따라 응집성에 미치는 영향은 LMX가 낮을 경우 0.30 증가할 때 LMX가 높을 경우는 0.65 정도 증가 하였다. 이는 LMX가 낮을 경우 응집성의 수준이 향상하는 정도에 비해서 LMX가 높을 경우 응집성 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 즉, 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 LMX가 좋을수록 응집성 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

3) 가설 4-3의 검증결과

다음 가설 4-3의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-36] 구조주도 리더십과 전투역량사이의 조절효과(LMX)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		51.262	0.000		64.369	0.000		63.333	0.000
계급	0.054	1.131	0.258	0.069	1.769	0.077	0.069	1.762	0.079
복무기간	0.159	4.240	0.000***	0.097	3.142	0.002**	0.097	3.142	0.002**
학력(대제)	0.022	0.685	0.493	-0.008	-0.308	0.758	-0.008	-0.299	0.765
학력 (대졸이상)	-0.022	-0.526	0.599	-0.041	-1.186	0.236	-0.041	-1.184	0.237
결혼(기혼)	-0.051	-1.679	0.093	-0.076	-3.083	0.002**	-0.076	-3.037	0.002**
구조주도	0.620	22.996	0.000***	0.249	8.580	0.000***	0.248	8.495	0.000***
LMX				0.578	19.730	0.000***	0.579	19.681	0.000***
LMX × 구조주도							0.010	0.458	0.647
R ²	0.436			0.618			0.618		
R ² 변화량	0.436			0.185			0.000		
F변화량	102.720			389.258			0.209		
p	0.000***			0.000***			0.647		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 구조주도 리더십을 투입한 결과, 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 구조주도 리더십이 높을수록 구성원의 전투역량 정도가 높게 나타나는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 LMX 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 18.5% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다($F=389.258$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 전투역량이 더욱 높아지는 것으로 볼 수 있다.

다음 모형3에서 LMX와 구조주도 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 거의 변화가 없었고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로도 유의하지는 않는 것으로 파악되었다($F=0.209$, $p > 0.05$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX) 수준이 높다 하더라도 구조주도 리더십이 전투역량 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키지는 못하는 것으로 나타났다.

따라서 가설 4-3의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’는 기각되었다.

4) 가설 4-4의 검증결과

다음 가설 4-4의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절 작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-37] 배려적 리더십과 직무만족사이의 조절효과(LMX)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		46.939	0.000		52.807	0.000		51.811	0.000
계급	0.101	2.166	0.031*	0.086	2.058	0.040*	0.088	2.121	0.034*
복무기간	-0.014	-0.387	0.699	-0.027	-0.808	0.419	-0.032	-0.963	0.336
학력(대제)	-0.031	-0.979	0.328	-0.040	-1.407	0.160	-0.039	-1.401	0.162
학력 (대졸이상)	-0.054	-1.311	0.190	-0.051	-1.367	0.172	-0.049	-1.327	0.185
결혼(기혼)	0.037	1.263	0.207	0.026	0.993	0.321	0.016	0.597	0.551
배려	0.666	25.044	0.000***	0.297	8.235	0.000***	0.317	8.843	0.000***
LMX				0.492	13.658	0.000***	0.488	13.739	0.000***
LMX × 배려							0.112	4.772	0.000***
R ²	0.464			0.566			0.578		
R ² 변화량	0.464			0.102			0.012		
F변화량	114.745			186.537			22.775		
p	0.000***			0.000***			0.000***		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 배려적 리더십을 투입한 결과, 직무만족에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 배려적 리더십이 높을수록 구성원의 직무만족 정도가 높게 나타나는 것으로 파악되었다.

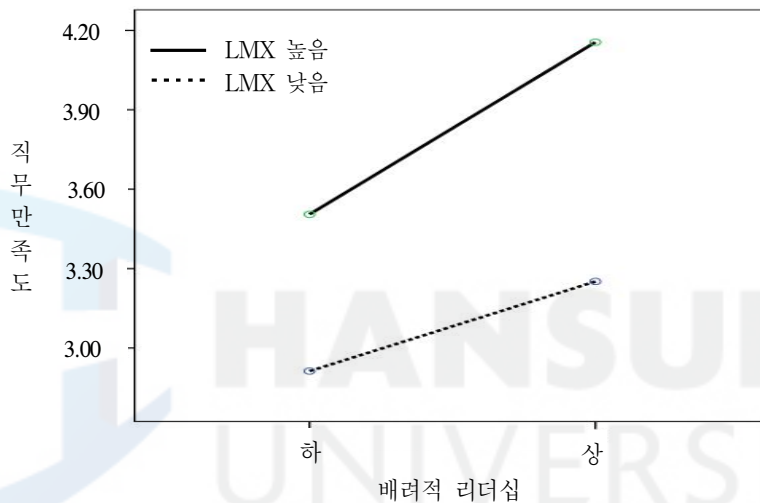
다음 모형2에서 조절변수인 LMX 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 10.2% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=186.537$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 직무만족도가 더욱 높아지는 것으로 볼 수 있다.

다음 모형3에서 LMX와 배려적 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 1.2% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것으로 파악되었다($F=22.775$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋을수록 배려적 리더십이 직무만족 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는

것으로 파악되었다. 이는 리더와 구성원의 상호관계(LMX) 변수의 상호작용에 따라 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 4-4의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과 변화의 정도는 아래 <그림 4-7>과 같다.

<그림 4-7> LMX와 배려적 리더십의 직무만족 변화



리더와 구성원의 상호관계(LMX)에서 배려적 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 직무만족의 변화 정도를 보면, 배려적 리더십과 리더와 구성원의 상호관계(LMX)의 상호작용에 따라 직무만족에 미치는 영향은 LMX가 낮을 경우 0.35 증가할 때 LMX가 높을 경우는 0.70 정도 증가 하였다. 이는 LMX가 낮을 경우 직무만족의 수준이 향상하는 정도에 비해서 LMX가 높을 경우 직무만족 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 즉, 동일한 배려적 리더십이 발휘되더라도 LMX가 높을수록 직무만족 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

5) 가설 4-5의 검증결과

다음 가설 4-5의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-38] 배려적 리더십과 응집성사이의 조절효과(LMX)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		55.309	0.000		62.585	0.000		61.342	0.000
계급	0.112	2.368	0.018*	0.097	2.289	0.022*	0.097	2.306	0.021*
복무기간	0.057	1.517	0.130	0.044	1.303	0.193	0.042	1.249	0.212
학력(대제)	-0.015	-0.460	0.646	-0.024	-0.848	0.397	-0.024	-0.839	0.402
학력 (대졸이상)	-0.055	-1.307	0.191	-0.052	-1.371	0.171	-0.051	-1.351	0.177
결혼(기혼)	-0.092	-3.073	0.002**	-0.104	-3.863	0.000***	-0.108	-4.009	0.000***
배려	0.647	23.892	0.000***	0.260	7.117	0.000***	0.267	7.289	0.000***
LMX				0.517	14.198	0.000***	0.516	14.176	0.000***
LMX × 배려							0.044	1.818	0.069
R ²	0.444			0.556			0.558		
R ² 변화량	0.444			0.112			0.002		
F변화량	105.858			201.571			3.306		
p	0.000***			0.000***			0.069		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 배려적 리더십을 투입한 결과, 응집성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 배려적 리더십이 높을수록 구성원의 응집성 정도가 높게 나타나는 것으로 파악되었다.

다음 모형2에서 조절변수인 LMX 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 11.2% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다($F=201.571$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 응집성이 더욱 높아지는 것으로 볼 수 있다.

다음 모형3에서 LMX와 배려적 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.2% 증가하였으나, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의하지는 않는 것으로 파악되었다($F=3.306$, $p > 0.05$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)수준이 높다 하더라도 배려적 리더십이 응집성 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키지는 못하는 것으로 나타났다.

따라서 가설 4-5의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더

십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’는 기각되었다.

6) 가설 4-6의 검증결과

마지막으로 가설 4-6의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’를 검증하였으며, 그 결과는 아래와 같다.

[표 4-39] 배려적 리더십과 전투역량사이의 조절효과(LMX)

구 분	모형1			모형2			모형3		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
(상수)		51.708	0.000		62.433	0.000		61.221	0.000
계급	0.106	2.206	0.028*	0.087	2.163	0.031*	0.088	2.201	0.028*
복무기간	0.102	2.676	0.008**	0.086	2.676	0.008**	0.082	2.591	0.010*
학력(대제)	-0.006	-0.183	0.855	-0.018	-0.646	0.519	-0.017	-0.632	0.528
학력 (대졸이상)	-0.067	-1.579	0.115	-0.063	-1.761	0.079	-0.062	-1.731	0.084
결혼(기혼)	-0.065	-2.136	0.033*	-0.079	-3.086	0.002**	-0.086	-3.377	0.001**
배려	0.619	22.503	0.000***	0.144	4.143	0.000***	0.158	4.525	0.000***
LMX				0.633	18.203	0.000***	0.631	18.243	0.000***
LMX × 배려							0.076	3.322	0.001**
R ²	0.427			0.595			0.601		
R ² 변화량	0.427			0.169			0.006		
F 변화량	98.734			331.364			11.037		
p	0.000***			0.000***			0.001**		

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$, N : 803

먼저 모형1에서 통제변수와 독립변수인 배려적 리더십을 투입한 결과, 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 배려적 리더십이 높을수록 구성원의 전투역량 정도가 높게 나타나는 것으로 파악되었다.

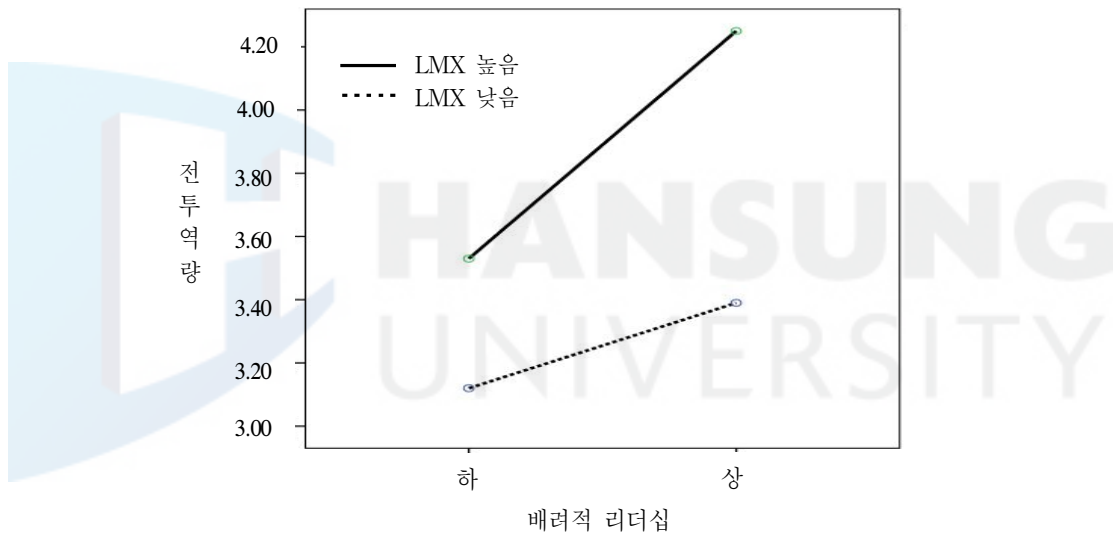
다음 모형2에서 조절변수인 LMX 변수를 추가적으로 투입한 결과, 설명력은 16.9% 향상하였으며, 이러한 설명력의 변화는 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다($F=331.364$, $p < 0.001$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 전투역량이 더욱 높아지는 것으로 볼 수 있다.

다음 모형3에서 LMX와 배려적 리더십 간의 상호작용변수를 투입한 결과, 설명력은 0.6% 향상하였고, 이러한 설명력의 향상은 통계적으로 유의미한 것

으로 파악되었다($F=11.037$, $p<0.05$). 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 배려적 리더십이 전투역량 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 파악되었다. 이는 리더와 구성원의 상호관계(LMX) 변수의 상호작용에 따라 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향의 정도를 조절하는 효과가 있다는 것이다.

따라서 가설 4-6의 ‘리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.’는 채택될 수 있다. 이러한 조절효과 변화의 정도는 아래 <그림 4-8>과 같다.

<그림 4-8> LMX와 배려적 리더십의 전투역량 변화



리더와 구성원의 상호관계(LMX)에서 배려적 리더십의 평균을 중심으로 상·하 집단으로 구분하여 전투역량의 변화 정도를 보면, 배려적 리더십과 리더와 구성원의 상호관계(LMX)의 상호작용에 따라 전투역량에 미치는 영향은 LMX가 낮을 경우 0.25 증가시 LMX가 높을 경우는 0.70 정도 증가 하였다. 이는 LMX가 낮을 경우 전투역량의 수준이 향상하는 정도에 비해서 LMX가 높을 경우 전투역량 향상 정도가 상대적으로 더욱 높아지는 것을 볼 수 있다. 즉, 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 LMX가 높을수록 전투역량 향상에 더 크게 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

지금까지 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향을 비교한 가설 4 ‘리더-구성원 상호관계(LMX)의 정도는 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 조절작용을 할 것이다.’를 검증한 결과를 보면, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 구조주도 리더십은 직무만족과 응집성 향상에, 배려적 리더십은 직무만족과 전투역량 향상에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 것으로 파악되었다. 즉, 동일한 구조주도 리더십이 발휘되더라도 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 직무만족과 응집성 향상에, 동일한 배려적 리더십이 발휘되더라도 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 높을수록 직무만족과 전투역량 향상에 더욱 기여하는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 가설 4-1, 4-2, 4-4, 4-6은 채택되고 가설 4-3, 4-5는 기각되었으며 정리하면 다음과 같다.

[표 4-40] 가설 4 검증결과

구분	내용	비고																		
가설4	리더-구성원 상호관계(LMX)가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과																			
4-1	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택																		
4-2	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십과 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택																		
4-3	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	기각																		
4-4	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택																		
4-5	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	기각																		
4-6	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택																		
〈리더-구성원 상호관계(LMX)가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과〉																				
<table><tr><th colspan="3">구조주도 리더십</th><th colspan="3">배려적 리더십</th></tr><tr><td>직무만족</td><td>응집성</td><td>전투역량</td><td>직무만족</td><td>응집성</td><td>전투역량</td></tr><tr><td>○(있음)</td><td>○(있음)</td><td>×(없음)</td><td>○(있음)</td><td>×(없음)</td><td>○(있음)</td></tr></table>			구조주도 리더십			배려적 리더십			직무만족	응집성	전투역량	직무만족	응집성	전투역량	○(있음)	○(있음)	×(없음)	○(있음)	×(없음)	○(있음)
구조주도 리더십			배려적 리더십																	
직무만족	응집성	전투역량	직무만족	응집성	전투역량															
○(있음)	○(있음)	×(없음)	○(있음)	×(없음)	○(있음)															

제 5 절 분석결과에 대한 논의

1. 변수의 인구통계학적 차이 분석 결과

변수의 인구통계학적 차이 분석에서는 상황특성별, 신분별, 직책별, 전투훈련 경험별, 군 복무기간별, 직속상과의 근무기간별, 학력별 변수의 차이를 분석하였다.

첫째, 응답자가 소속한 대대의 상황특성에 따라 차이를 보였는데 전투상황 부대가 평시상황부대에 비해서 직무만족도, 응집성, 전투역량 모두 의미 있게 높은 것으로 파악되었다. 전체적으로 볼 때, 전투상황에 많은 경험이 있는 대대 소속 구성원일수록 리더십(구조주도, 배려)과 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 대한 만족 수준이 의미 있게 높은 것으로 나타났다($p<0.001$). 이는 전투상황에서의 많은 경험을 통하여 직속상관이 부하들에게 명확한 임무를 주지시키고, 상관에 대한 신뢰와 전투에 대한 자신감이 배양되는 등 전반적으로 만족도가 높아지기 때문인 것으로 보여 진다.

둘째, 신분에 따른 차이는 배려적 리더십과 구조주도 리더십, 직무만족 및 응집성, 전투역량에 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.001$), 분석결과 부사관, 위관, 병 순으로 리더십에 대한 만족수준과 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 수준이 높은 것으로 확인 되었다. 이는 신분에 따른 특성으로 부사관은 대체적으로 한 부대에 오래도록 근무하면서 병사와 장교의 교량적 역할과 부대의 주인으로서 조직에 강한 소속감을 나타내는 것으로 보여 진다.

셋째, 직책의 경우에는 배려적 리더십과 조직효과성 중 직무만족, 전투역량에서 차이가 나타났다($p<0.01$). 분석결과 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 직무만족과 전투역량은 소대장이 가장 높게 나타났고 응집성은 분대장이 가장 높게 나타났다. 구조주도 리더십은 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 소대장은 전투지도 및 교육훈련 준비, 병사 면담과 관찰 등 책임의식이 높고 부하에게 직접적으로 영향력을 발휘하는 소대장의 역할 때문인 것으로 보여 진다.

넷째, 과학화전투훈련 경험의 경우 리더십 및 조직효과성에 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다($p<0.001$). 과학화전투훈련 경험과 기회가 많을수록 구

구조주도 리더십 및 배려적 리더십, 조직효과성의 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 전투상황에서 과학화전투훈련 경험이 많아지면 전반적으로 전투수행능력과 전투의지가 함양되고 부대에 대한 애대심과 자부심이 고취되어 만족도가 높아지는 것으로 보여 진다.

다섯째, 대대전투훈련의 경우 리더십과 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.01$). 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 직무만족과 응집성, 전투역량에 대한 만족도는 전투훈련 횟수 많을수록 만족도가 높게 나타났다. 이러한 결과는 강인한 훈련을 통해 많은 경험이 축적되고 부대에 대한 애대심과 사기가 높아지며 군 생활에 대한 자신감과 전투력이 상승하는 결과로 보여 진다.

여섯째, 군 복무기간별로는 리더십과 조직효과성(직무만족, 응집성, 전투역량)에 모두 통계적으로 유의한 차이가 나타났다($p<0.01$). 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 직무만족과 응집성, 전투역량에 대한 만족도는 군 복무기간이 3년 이상, 1-3년, 1년 미만 순으로 높게 나타났다. 이러한 분석결과는 장기복무자 일수록 만족도가 높게 나타나는 경향을 볼 수 있는데 이는 군무기간이 길어지면서 조직생활이 심리적으로 안정되어 부대복무에 만족하고 있다는 것이다.

일곱째, 직속상관과 군무기간의 경우는 구조주도 리더십, 배려적 리더십, 직무만족, 응집성, 전투역량 등 리더십 및 조직효과성 변수는 모두 직속상관과의 군무 년 수에 따라서 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>0.05$). 이는 군인들은 직속상관과의 군무기간에 상관없이 유사한 리더십 및 조직효과성을 나타내고 있는 것으로 해석된다.

여덟째, 학력별로는 리더십과 직무만족, 응집성, 전투역량에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다($p>0.05$). 구조주도는 고졸이, 배려는 고졸과 대재가, 직무만족과 응집성, 전투역량에는 대졸이상이 높게 나타났다. 대체적으로 리더십 만족도는 학력이 낮을수록 높고 조직효과성은 학력이 높을수록 만족도가 높았다.

2. 변수의 상관관계 분석 결과

구조주도 리더십과 배려적 리더십은 직무만족, 응집성, 전투역량과 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다($p<0.01$). 즉, 구조주도 리더십과 배려적 리더십에 대한 만족이 높은 구성원일수록 조직효과성에 대한 만족수준이 높은 것으로 나타났다. 리더-부하간의 상호관계(LMX) 역시 직무만족, 응집성, 전투역량과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있었다($p<0.01$). 리더-부하간의 상호관계(LMX)의 정도가 좋을수록 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 만족수준이 높은 것으로 나타났다.

3. 가설의 검증결과

지금까지 한국군 육군의 대대급을 대상으로 전투상황 및 평시상황에서 효과적인 리더십 유형에 관한 실증적 연구를 위한 가설을 설정하고 검증 하였다. 이러한 가설 검증결과를 요약하면 다음 [표 4-41]과 같다.

첫째, 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향을 비교하기 위한 가설 1을 검증한 결과, 배려적 리더십과 구조주도 리더십은 조직효과성의 직무만족과 응집성, 전투역량에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$). 배려적 리더십과 구조주도 리더십이 직무만족과 응집성, 전투역량에 미치는 리더십의 상대적 영향력의 크기를 파악한 결과 직무만족에 미치는 상대적 영향력은 배려적 리더십($\beta=0.471$)이 구조주도 리더십($\beta=0.276$)보다 더 크게 나타났고, 응집성에 미치는 영향력은 배려적 리더십($\beta=0.396$)이 구조주도 리더십($\beta=0.361$)보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구에서는 배려적 리더십이 직무만족, 응집성에 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났으나 배려적 리더십($\beta=0.353$)이 구조주도 리더십($\beta=0.376$)보다 전투역량에는 더 크게 영향을 미치는지는 확인되지 않았다. 분석결과 한국군 대대에서 배려적 리더십은 직무만족과 응집성 향상에 긍정적 영향을 미치며 그 중 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 영향 정도가 큰 것으로 나타났다.

따라서 가설 1-1, 1-2는 채택되고 가설 1-3은 기각되었다. 이러한 회귀분석

결과는 앞에서의 상관관계 분석결과와 일치하며 배려가 구조주도보다 조직효과성에 긍정적이라는 선행연구들과도 일치한다. 이는 군의 조직 환경 변화에 따른 장병들의 가치관, 의식, 문화 수준이 급격하게 변화되어 직속상관의 지시 일변도 및 업무우선보다는 부하에게 신뢰와 친근감을 주고, 어려움을 상담해주며, 적극적인 소통을 하는 등 배려적 리더십을 발휘할 때 만족도가 크게 되는 것으로 보여 진다.

둘째, 대대의 상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 영향에 대한 가설 2을 검증한 결과, 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 직무만족, 응집성, 전투역량에 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.001$). 전투상황의 경우 응집성에 미치는 상대적 영향력을 파악한 결과 구조주도 리더십($\beta=0.362$)이 배려적 리더십($\beta=0.340$) 보다 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났고, 직무만족과 전투역량에는 배려적 리더십이 더 크게 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 평시상황의 경우 직무만족은 배려적 리더십($\beta=0.438$)이 구조주도 리더십($\beta=0.176$) 보다, 응집성에는 배려적 리더십($\beta=0.433$)이 구조주도 리더십($\beta=0.293$) 보다, 전투역량에는 배려적 리더십($\beta=0.346$)이 구조주도 리더십($\beta=0.327$) 보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이를 분석해 보면 한국군의 대대급에서 전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 응집성에만 더 큰 영향을 미치며, 평시상황에서는 배려적 리더십이 직무만족, 응집성, 전투역량 향상에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 전투상황 및 위기상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 효과적이라는 기존 선행연구들과는 다소 상반된 결과이다. 따라서 가설 2-2, 2-4, 2-5, 2-6은 채택되고 가설 2-1, 2-3은 기각되었다.

이러한 회귀분석결과, 대체적으로 평시상황이나 전투상황 공히 배려적 리더십이 더 효과적인 것으로 확인되었다. 이는 전투 및 평시상황에서도 수행해야 할 임무를 명확히 하고 규칙과 규정을 강조하면서 업무수행의 절차와 결과를 우선시하는 구조주도의 리더 보다는 상호존중과 신뢰를 바탕으로 부하의 건의를 잘 받아들이고 친근감을 느끼는 배려적 리더가 조직성과를 달성하는데 더 많이 기여하는 것으로 보여 진다. 특히 한국 육군이 급변하는 군사 환경변화

에 대응하기 위해 제대별 부대지휘의 중점을 배려 중심의 리더십을 우선시하는 인간존중의 조직문화를 추진하고 있는 결과가 정착되고 있는 것으로 보여진다. 또한 월남전과 6·25전쟁 참전용사의 전투경험 증언¹³⁾에서도 배려적 리더십 행동이 전투상황에서 더 효과적이라고 한 것은 이를 뒷받침 해주고 있다.

셋째, 평시상황보다 전투상황에서 리더십 유형이 조직효과성에 더 강한 영향을 미치는지를 리더십과 상황특성의 상호작용변수를 투입하여 가설 3을 검증한 결과, 상황특성은 직무만족과 응집성에 조절효과가 있는 것으로 검증되었다. 상황특성과 구조주도의 상호작용은 직무만족에 설명력이 0.6%, 응집성에는 설명력이 0.4% 향상되어 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 상황특성과 배려의 상호작용은 직무만족에 설명력이 0.9%, 응집성에는 설명력이 0.6% 향상되어 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상황특성이 구조주도 리더십 및 배려적 리더십과 직무만족, 응집성 사이에서 조절작용을 하지만 전투역량에 조절효과는 확인되지 않았다.

이를 분석해보면 배려적 리더십 및 구조주도 리더십이 과업구조, 환경특성 등의 상황특성과 서로 상호작용을 하여 적합성이 높아질 때 조직의 성과와 만족도를 높일 수 있고, 직무만족과 응집성 향상에 영향을 미치는 조절효과가 있다는 것이 입증되어 기존의 연구결과를 지지하고 있다. 이는 구조주도 리더십 및 배려적 리더십의 수준이 증가함에 따라 전투상황과 평시상황 간에 직무만족과 응집성의 차이가 더욱 증가하며, 전투상황이 평시상황에 비해 직무만족, 응집성 향상에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 가설 3-1, 3-2, 3-4, 3-5는 채택되고 가설 3-3, 3-6은 기각되었다. 다만 전투역량 향상을 위해서는 리더십의 발휘도 중요하지만 실전적 전투훈련을 통한 자신감과 용기, 전투의지, 무기 및 장비운용 등을 행동으로 숙달해야 할 것으로 여겨진다.

넷째, 리더-구성원 상호관계(LMX)의 정도가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는

13) 참전용사 인터뷰 : “왜 죽음을 무릅쓰고 적진으로 공격했습니까?” 라는 질문에 63세의 참전용사는 “중대장이 나에게 너무 잘 해주었기 때문에 중대장의 말을 듣지 않을 수 없었습니다, 단지 그것뿐 이었습니다.”라고 대답했다. 이는 전투시에도 부하를 사랑하고 신뢰하고 믿을 때 즉, 배려적 리더십을 발휘할 때 지휘관을 위해서 기꺼이 목숨을 버릴 수 있다는 것을 보여주는 사례이다(최병순 2011: 199).

조절효과가 있는지를 리더십과 LMX의 상호작용변수를 투입하여 가설 4를 검증한 결과, 부분적으로 조절효과가 있는 것으로 검증 되었다. LMX와 구조주도의 상호작용은 직무만족에 설명력이 0.8%, 응집성에는 설명력이 0.2% 향상되어 영향을 더 크게 하는 것으로 나타났다. LMX와 배려의 상호작용은 직무만족에 설명력이 1.2%, 전투역량에는 설명력이 0.6% 향상되어 영향을 더 크게 하는 것으로 나타났다. 즉, LMX가 구조주도 리더십과 직무만족 및 응집성 사이에서, 배려적 리더십과 직무만족 및 전투역량 사이에서 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

이러한 회귀분석 결과는 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 신뢰와 존중, 책임감을 가지고 의무를 다하는 높은 수준의 교환관계가 형성되어 업무 성과가 좋고 직무에 만족하며, LMX가 조절효과가 있다는 선행연구들과도 일치하고 있다. 즉, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)의 정도가 좋아짐에 따라 직무만족과 응집성, 전투역량의 차이가 더욱 증가하며, 리더와 구성원의 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도는 직무만족과 응집성에, 배려는 직무만족과 전투역량 향상에 더욱 기여하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 가설 4-1, 4-2, 4-4, 4-6은 채택되고 가설 4-3, 4-5는 기각 되었다.

지금까지 본 연구의 가설 검증결과를 종합해 보면 [표 4-50]과 같다.

[표 4-41] 가설검증 결과 종합

구 분	내 용	비 고
가설 1	리더십 유형이 조직효과성에 미치는 상대적 영향	
1-1	배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 직무만족에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 응집성에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	배려적 리더십은 구조주도 리더십보다 전투역량에 더 긍정적 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 2	상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 상대적 영향	
2-1	전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.	기각

2-2	전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
2-3	전투상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.	기각
2-4	평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 직무만족에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
2-5	평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 응집성에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
2-6	평시상황에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십 보다 전투역량에 미치는 영향이 더 클 것이다.	채택
가설 3	상황특성이 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과	
3-1	평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	채택
3-2	평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	채택
3-3	평시상황보다 전투상황에서 구조주도 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4	평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 직무만족에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	채택
3-5	평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 응집성에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	채택
3-6	평시상황보다 전투상황에서 배려적 리더십이 전투역량에 더욱 강한 영향을 미칠 것이다.	기각
가설 4	리더-구성원 상호관계(LMX)가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과	
4-1	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택
4-2	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십과 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택
4-3	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 구조주도 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	기각
4-4	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 직무만족에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택
4-5	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 응집성에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	기각
4-6	리더-구성원 상호관계(LMX)가 좋으면 배려적 리더십이 전투역량에 미치는 영향을 더 크게 하는 조절작용을 할 것이다.	채택

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 군 리더십을 연구함에 있어서 전투상황과 평시상황에서 효과적인 리더십 유형이 무엇인지를 비교 해 보고자 실시되었다. 이러한 연구주제를 선정하게 된 배경은 현재 육군이 당면하고 있는 안보 및 군사 환경이 급변함에 따라 변화에 능동적으로 대처하기 위해 전투형 강군 육성을 최우선 과제로 추진하고 있다. 이러한 변화의 시기에 보병대대급의 창끝 전투력 배양에 필요한 전투상황에서의 효과적인 리더십 연구는 그리 많지 않다는 문제점이 제기 되었기 때문이다.

한국군 육군을 연구대상으로 하였으며 결과의 일반화 가능성을 높이기 위해 연구대상의 범위를 축소하여 육군의 보병대대를 대상으로 군 조직효과성에 미치는 영향에 대한 실증적 분석을 실시하였다. 또한 리더의 리더십과 지휘행동은 상황과 조건에 따라 리더십 발휘가 상이하다는 상황이론을 통하여 전투상황과 평시상황에서 리더십의 차이가 무엇인지 확인하였다.

본 연구에서 실증적 검증을 위한 연구 절차는 먼저 리더십의 이론적 배경을 고찰하고 관련 선행연구를 토대로 연구모형과 가설을 설정하였다. 변수는 조직효과성과 리더십 유형의 인과관계 검증을 위해서 선행연구에서 많이 사용되고 검증된 요인들을 선정하였다. 독립변수는 리더십 행동이론에서 변수로서 인정된 구조주도 리더십 및 배려적 리더십을, 종속변수는 조직효과성을 선정하였으며 종속변수의 하위요인으로 직무만족, 응집성, 전투역량을 선정하였다. 또한 조절변수로는 리더-구성원 상호관계(LMX)를 선정하였다. 실증조사 방법으로는 대대의 상황특성은 Hunt와 Phillips(1991)의 '전장 및 주둔지 리더십 모델'에서 제시하고 있는 불확실성과 위험성의 노출 정도를 고려하였으며 실제 전투와 유사한 과학화전투훈련을 전투상황으로 하였다. 과학화전투훈련 경험과 미경험으로 구분하여 육군에서 4개 보병대대를 선정하여 병, 부사관, 장교 총 820명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 회수된 설문은 SPSS/WIN

18.0 통계 패키지 프로그램을 이용하여 분석하였다. 이러한 연구결과는 변수 간의 차이분석과 설정된 가설의 검증결과로 구분 할 수 있으며 요약하면 다음과 같다.

먼저, 주요한 인구통계학적 특성에 대한 차이 분석을 실시하였다.

첫째, 대대의 상황특성별로 차이가 나타났다. 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 조직효과성(응집성, 전투역량, 직무만족)은 전투상황에서 경험이 많고 노출 정도가 높을수록 만족도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 전투상황에서 경험을 높일 수 있는 훈련강도와 시스템의 개선, 패러다임을 획기적으로 변화시키는 리더십의 영향력 발휘가 필요 할 것으로 본다.

둘째, 신분에 따른 차이점을 파악한 결과 부사관, 위관, 병 순으로 리더십과 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 수준이 높은 것으로 확인 되었다. 따라서 부사관들이 리더십을 효과적으로 발휘하도록 제반 복지와 근무여건을 개선하고 위상 제고에 더 많은 노력이 요망된다.

셋째, 직책에 따른 유의한 차이가 나타났는데 배려적 리더십, 직무만족과 전투역량의 수준은 소대장이 가장 높게 나타났다. 그러나 구조주도 리더십과 응집성은 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 따라서 초급간부의 복무의욕을 고취하고 근무여건을 개선하는데 필요한 리더십 발휘가 무엇보다도 요구 된다.

넷째, 과학화전투훈련 횟수에 따른 유의한 차이가 나타났는데 훈련 경험이 많고 전투상황에서 노출 정도가 많을수록 구조주도 리더십 및 배려적 리더십, 직무만족, 응집성, 전투역량에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 모든 육군 구성원이 최상의 조건과 상황에서 전투훈련을 경험 할 수 있도록 과학화전투훈련장을 추가적으로 확장하고 통제 시스템을 정비하는 등 대안이 요구된다.

다섯째, 대대전투훈련의 경우 유의한 차이가 나타났다. 구조주도 리더십과 배려적 리더십, 응집성과 전투역량에 대한 만족도는 전투훈련 횟수 많을수록 만족도가 높게 나타났다. 따라서 군은 특수한 집단으로서 전투실상 체험훈련을 통해서 군 생활에 대한 자신감이 배양되고 전투수행능력이 향상될 것이므로 전투훈련에 전념할 수 있는 제반 여건보장이 필요 할 것이다.

여섯째, 군 복무기간에 따른 유의한 차이가 파악되었다. 군 복무기간이 길수

록 구조주도 리더십 및 배려적 리더십, 직무만족과 응집성, 전투역량에 대한 만족도가 높은 것으로 나타났다. 따라서 단기간에 직속상관과의 친밀도를 높이고 리더는 부하와의 관계를 개선할 수 있는 복무기간을 고려한 리더십의 영향력 발휘가 필요하다고 본다.

일곱째, 직속상관과의 근무기간의 경우 리더십과 조직효과성에 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

여덟째, 학력별의 경우 리더십과 직무만족, 응집성, 전투역량에 통계적으로 유의미한 차이가 나타나지 않았다.

다음은 독립변수, 조절변수, 종속변수에 대한 각 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다.

먼저 구조주도 리더십과 배려적 리더십의 요인을 분석한 결과 요인1은 구조주도, 요인2는 배려를 의미하는 문항으로 각각 구성되었으며 전체 설명력 63.9%, 각 문항의 신뢰도계수를 파악한 결과 모두 0.8이상으로 높게 나타나고 있어 적합한 것으로 파악되었다.

다음으로 조직효과성의 요인을 분석한 결과 요인1은 직무만족, 요인2는 응집성, 요인3은 전투역량을 의미하는 문항으로 각각 구성되었으며 전체 설명력 71.3%, 각 문항의 신뢰도계수를 파악한 결과 모두 0.8이상으로 적합하였다.

리더-구성원 상화관계(LMX) 요인을 분석한 결과 단일요인으로 나타났으며 요인적재치가 0.8이상 높게 나타나고 전체 설명력 74.8%, 각 문항의 신뢰도계수는 모두 0.8이상으로 높게 나타나고 있어 적합한 것으로 파악되었다.

다음으로, 독립변인, 조절변인, 종속변인 간의 상관관계를 분석하였다.

독립변수인 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 조직효과성의 직무만족, 응집성, 전투역량과 모두 유의미한 정(+)의 상관관계를 보이고 있다($p < 0.01$). 구조주도 리더십 및 배려적 리더십에 대한 만족이 높을수록 조직효과성에 대한 만족수준이 높은 것으로 나타났다. 또한 조절변수인 리더와 구성원의 상호관계(LMX)와 부대 상황특성 역시 조직효과성인 직무만족, 응집성, 전투역량과 유의미한 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다($p < 0.01$). 따라서 구조주도 리더십 및 배려적 리더십, 조직의 성과에 대한 수준을 높이고 리더-구성원의 신뢰와 상호 존중의 정도를 높일 수 있는 리더십 발휘가 요구된다.

다음은 설정된 가설의 검증결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가설 1의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 비교하기 위한 가설을 검증한 결과, 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 직무만족과 응집성에는 더 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 대대급의 리더는 부하들의 직무만족도와 응집성을 충족시키기 위해서는 지시나 명령에 의한 과업 중심의 구조주도 리더십 보다는 부하들을 상호 존중하고 신뢰하면서 관계를 유지하는 배려적 리더십을 적극 발휘해야 할 것이다.

둘째, 가설 2의 부대의 상황특성에 따라 효과적인 리더십 유형을 분석한 결과, 부대의 전투상황에서는 응집성에만 구조주도가 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났고 부대의 평시상황에서는 배려가 직무만족, 응집성, 전투역량에 모두 구조주도보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때 대체적으로 평시 및 전투상황에서 배려적 리더십이 다소 효과적임이 입증되었다. 따라서 군의 리더는 배려적 리더십과 구조주도 리더십을 상황과 조건에 부합되도록 발휘하여야 하며, 전투상황에서는 개인 및 부대의 응집성을 높이고 평시상황에서 모든 리더는 기본적인 임무 수행 간에 상관, 동료, 부하와의 관계를 상호 신뢰하고 존중하는 배려의 조직문화로 발전시켜야 할 것이다.

셋째, 가설 3의 대대가 당면하고 있는 상황특성이 리더십 유형과 조직효과성 사이에서 조절작용을 하는지 상호작용 변수를 투입하여 위계적 조절회귀분석으로 분석한 결과, 상황특성이 구조주도 리더십 및 배려적 리더십과 직무만족, 응집성 사이에서 조절작용을 하지만 전투역량에는 조절효과가 확인되지 않았다. 동일한 구조주도 리더십 및 배려적 리더십이 발휘되더라도 전투상황이 평시상황에 비해 직무만족, 응집성 향상에 상대적으로 더 크게 기여하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 육군의 모든 리더는 전투상황에서는 조직의 효과성을 높이는 배려적 리더십과 구조주도 리더십을 동시에 발휘하여야 한다. 다만 전투역량을 배양하기 위해서는 리더십의 발휘도 중요하지만 실전적 전투훈련을 통한 조건반사적인 반복 숙달이 더 중요한 것으로 여겨진다.

넷째, 가설 4의 리더-구성원 관계(LMX)의 정도가 리더십 유형과 조직효과성에 미치는 조절효과가 있는지를 상호작용 변수를 투입하여 위계적 조절회귀분석

으로 검증한 결과, 부분적으로 조절효과가 있는 것으로 검증 되었다. 리더-구성원 관계(LMX)는 구조주도 리더십과 직무만족 및 응집성 사이에서, 배려적 리더십과 직무만족 및 전투역량 사이에서 더욱 강한 영향을 미치는 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 LMX 수준이 좋으면 구조주도 리더십은 직무만족과 응집성에, 배려적 리더십은 직무만족과 전투역량 수준 향상에 더욱 기여하는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 리더와 구성원의 관계의 정도는 조직효과성은 물론 군 조직의 목표 달성에 지대한 영향을 미치므로 다양한 방법으로 상호관계를 증진시킬 필요가 있으며 군의 모든 리더는 직무만족과 응집성, 전투역량의 효과성을 극대화하도록 리더십을 발휘해야 할 것이다.

제 2 절 연구의 시사점과 정책적 함의

1. 연구의 시사점

군이 존재하는 목적은 전투에서 승리하는 것이다. 시대 변천에 따라 전쟁양상이 아무리 변한다 하더라도 전쟁의 승패를 최종 결정하는 주체는 인간이다. 전투는 생명을 담보로 하기 때문에 전장상황은 어떤 부대활동 보다는 불확실성과 위험성이 높다. 특히 전장은 인간의 가장 기본적인 욕구가 위협 받는 곳으로서 예측하지 못한 상황에 적응해야 하며 신체적, 정신적 피로가 극도로 소모 되는 곳이다. 전장에서는 인간의 생리적인 욕구결핍으로 정상적인 판단능력의 상실과 공격성의 증가, 생명에 대한 불안과 공포, 지각능력이 평시와는 전혀 다른 현상들이 인간행동을 지배하므로 극한 상황에서의 인간행동에 대한 이해 없이는 전투를 수행 할 수 없다. 따라서 조직의 위험성과 불확실성 정도에 따라 리더십 유형이 조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다.

본 연구를 통해서 확인 할 수 있는 이론적인 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 대대의 상황특성에 대한 차이 분석결과, 전투상황에서 경험과 노출이 많은 대대의 구성원일수록, 전투훈련 경험 횟수가 많을수록, 군 복무기간이

길수록, 부사관과 소대장이 리더십 유형과 조직효과성에 대한 만족수준이 의미 있게 높은 것으로 나타났다. 이는 전투상황에 숙달되고 부대에 대한 강한 소속감이 있으며 구성원 간에 원활한 의사소통과 상호간 신뢰가 높으면 조직의 단결심, 응집성, 사기가 극대화되어 리더십 만족도가 높아지는 군의 특성이 반영된 결과임이 입증되었다.

둘째, 구조주도 리더십과 배려적 리더십은 상호 독립적인 관계임을 입증되었다. 선행연구 결과, 리더십의 행동이론에서 보면 오하이오 대학의 연구와 여러 학자들의 연구에서 구조주도와 배려는 독립된 양개 축으로 입증되어 상호 독립적인 두 변수로서 타당성이 확인된 바 있다(백기복, 2009; 고시성, 2010: 140; 박호순, 2003). 본 연구에서는 직접적 리더십을 발휘하는 육군의 보병대 대급에서 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 더 크게 조직효과성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 행동이론에서 구조주도와 배려는 독립적으로 조직효과성에 영향을 미치며 배려가 조직효과성에 더 효과적이라는 선행연구 결과와 일치하고 있다(Stogdill, 1974; 고시성, 2010; 김현철, 2008; 박호순, 2003).

셋째, 본 연구결과 전투상황 부대에서는 구조주도 리더십이 응집성에 더 크게 영향을 미치며, 평시상황 부대에서는 배려적 리더십이 직무만족, 응집성, 전투역량에 모두 구조주도 리더십보다 더 크게 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 다만 구조주도 리더십이 직무만족과 전투역량에 미치는 영향이 확인되지 않아서 리더십의 상황론적 이론에서 불확실성이 높은 위기상황에서는 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 효과적이라는 기존 선행연구들과는 다소 상반된 결과로 해석된다.(Anderson, 1980; Mulder, 1971; Halpin, 1954; 박호순, 2002; 오윤진, 2003). 이러한 결과는 표본선정이 전체를 대변할 수 없어서 나타난 결과일 수도 있으나 육군의 조직문화와 연관성이 있다고 볼 수 있다. 육군은 지식정보화 시대에 분권과 자율이 강조되는 지휘환경이 조직중심에서 인간존중으로 변화됨에 따라 지휘의 유형을 인간존중의 리더십에 바탕을 둔 임무형 지휘를 구현하고 있다. 특히 육군의 대대급 리더가 구성원에게 상호신뢰, 적절한 권한 위임, 구성원의 참여 등 관계를 중시하는 배려적 리더십을 지속적으로 실천하고 있는 성과가 나타난 결과로 해석할 수도 있을 것이다. 향후

육군의 지배적인 리더십 유형이 무엇인지는 추가적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

넷째, 상황특성은 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향을 더욱 강화하는 조절효과가 있는지를 검증한 결과, 배려적 리더십과 구조주도 리더십은 직무만족과 응집성에 조절작용을 하며 전투역량에는 조절작용을 하지 않는 것으로 파악되었다. 즉, 상황특성은 리더십의 효과를 제한하거나 촉진하는 상황적 요소로 증명되었다. 이러한 결과는 선행연구에서 상황변수(조직의 상황특성, 과업구조, 부하의 특성)는 리더십 발휘에 영향을 미치고 상황변수의 조건과 특성에 따라 리더십의 효과성에도 차이가 있다는 기존 리더십의 상황론적 이론과 여러 연구에서도 입증된 결과와 일치하고 있다.

다섯째, 리더-구성원 관계(LMX)의 정도가 좋으면 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향이 더 클 것이라는 조절효과를 검증한 결과, 구조주도 리더십 및 배려적 리더십은 리더와 부하와의 상호관계의 정도가 좋을수록 직무만족, 응집성, 전투역량에 미치는 영향을 더욱 강화시키는 부분적 조절효과가 있는 것으로 파악되었다. 이러한 검증결과는 리더-구성원의 간의 상호관계(LMX)의 정도가 높은 수준의 교환관계일 때 업무성파가 좋고 직무에 만족(Dienesch & Liden, 1986; Kozolowski & Doherty, 1989; Wayne, 1997; 백영미, 2000)하며 리더십과 조직효과성에 사이에서 조절효과가 있다는 연구결과를 지지하고 있다(소이원, 2010; 조상미, 2010; 유옥덕, 2010).

이상의 연구결과를 토대로 한국군의 리더십 개발을 위한 정책적 제언은 다음과 같다.

첫째, 육군의 대대급 리더십에 대한 새로운 패러다임이 요구된다. 통상적으로 군은 전투에서 생명을 희생해야 하는 특수 조직이기에 군대 리더십은 권위적이고 강압적이어야 한다는 고정된 관점이 있고 위험한 전투상황에서는 임무를 우선시하는 구조주도 리더십이 효과적이라고 하였다, 또한 전투상황에서는 부하에 대한 관심, 동기유발, 위기관리 행동이 효과적인 지휘행동이라고 하였다(최병순, 1988: 141). 그러나 금번 연구결과 대체적으로 배려적 리더십이 더 효과적인 것으로 확인되었다. 이는 전투상황에서도 중·소대장의 진두지휘, 자신감, 부하에 대한 관심, 조직에 대한 응집성, 인정과 적절한 보상을 통한 동

기유발이 있을 때 리더십과 조직효과성의 만족 수준이 높은 것으로 확인되어 한국군의 대대급 리더십에 대한 방향이 수정되어야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

특히 월남전과 6·25전쟁 참전용사의 전투경험 증언에 의하면(최병순, 2011: 199-224) 전투상황에서도 배려적 리더십 행동이 더 효과적임을 다음과 같이 뒷받침 해주고 있다. ① 전투시 뒤에서 명령하는 소대장보다 진두지휘하고 용기를 주는 소대장 때문에 자신감을 얻을 수 있었다는 스토우퍼¹⁴⁾의 연구와도 일치하며 ② 전쟁터에서 분대장이 술선수범하여 앞장을 설 때 부대를 위해 배고픔을 참아가면서 진지를 사수 할 수 있었고 ③ 평소 믿음으로 자상하게 대해 주었던 중대장과 동료의 얼굴이 생각나서 죽음을 무릎 쓰고 돌격을 했다고 하였으며, ④ 또한 사기가 저하되고 전투의지가 부족 할 때 직속상관이 진두지휘하거나 자신 있는 리더십을 발휘할 때 성공적으로 임무를 완수 할 수 있었다고 하였다. 이처럼 전투상황에서도 권위와 위계에 의한 강압적인 영향력 행사보다도 부하에 대한 관심과 적절한 동기부여, 어려움을 극복할 수 있다는 자신감을 부여하는 등 배려적 리더십이 전투의 승패를 결정하는 중요한 요소임이 전투참전자의 증언에서도 입증되었다.

따라서 실제 전투현장에서는 인간의 본성 즉, 생명에 대한 위협과 불안, 공포심과 두려움, 배고픔과 수면부족 등 전장상황과 심리현상은 미래의 전투에서도 변하지 않을 것이다. 향후 육군은 인적구성의 다양화와 신세대 장병의 가치관과 문화적 요인, 소부대의 팀 단위 전투, SNS의 확산으로 의사소통의 수단이 증가됨에 따라 평시 및 전투상황에서 모든 리더는 강압과 권위보다는 술선수범과 진두지휘로 동기를 부여하고 구성원과 상호 소통하면서 존중하고 신뢰하는 배려적 리더십을 우선해야 할 것이다.

둘째, 우리 육군이 전장에서 싸워 승리하기 위해서는 전투와 가장 유사한 상황에서 강인하고 조직화된 훈련을 통하여 전투기량을 배양함으로서 평시 및 전장리더십을 동시에 구비할 수 있어야 한다. 따라서 전투훈련 여건보장을 위해 실제 전투현장과 유사한 과학화전투훈련장 확장을 위한 예산과 정책적 뒷

14) 스토우퍼(Stoffer et al., 1949: 124-125)의 연구결과, 전투부대에서는 뒤에서 지시하는 리더보다 술선수범하여 진두지휘하고, 용기를 보여주는 리더가 가장 높게 평가되어 지고, 이러한 지휘행동에 의해서 병사들이 자신감을 갖게 된다고 하였다(최병순 1988: 141 재인용).

받침이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 군 인적자원의 다양화로 생활수준, 지휘여건, 조직문화 등 군의 복무 환경이 변화됨에 따라 구성원의 행동양식, 신세대의 특성, 가치관 등을 이해하여 조직의 목표를 달성할 수 있는 리더십 프로그램 개발이 요망된다.

궁극적으로 전투상황에서 리더십과 지휘행동은 부단한 훈련과 노력에 의해 달성될 수 있으며, 리더십은 평시나 전시로 구분하여 별도의 개념으로 교육되고 훈련될 사안이 아니라 전투상황에서 리더십은 평시에 철저히 준비 되어야 한다.

따라서 육군의 모든 리더는 전투현장에서 요구되는 효과적인 리더십이 무엇인지 알고 역량을 체득하기 위한 평시의 교육, 생활 및 경험을 체계화 할 수 있을 때 전투에서 승리할 수 있을 것이다.

2. 연구의 한계점과 연구방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있으며 연구결과를 통하여 한국군의 리더십 연구의 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서 전투상황에서의 느낌을 설문조사 방법으로 실시하였다. 불확실성과 위험성이 가장 높은 전장상황과 가장 유사한 과학화전투훈련을 전투상황으로 적용하여 연구하였으나 실제 전장에서 느끼는 공포나 위기감 조성에는 제한사항이 있어 전투상황에서의 효과적인 리더십과는 다소 상이한 결과가 나타날 수도 있을 것이다. 따라서 설문에 의한 결과를 보완할 수 있도록 전투상황을 경험한 6·25 전쟁 및 월남전 참전용사, 해외 파병부대 장병까지 확대하여 증언, 인터뷰, 관찰 등의 복수방법을 병행한 리더십 연구가 필요 할 것이다.

둘째, 표본의 대표성에 관한 문제로 본 연구에서는 표본의 대상을 보병대대 급 병사와 간부로 한정하였다. 이는 육군의 많은 보병대대 중에서 대표성이 있는지 여부와 조직효과성 측정을 대대급의 개인을 대상으로 측정하고 있는 관계로 군 조직의 집단 전체로 일반화하기에는 다소 무리가 있는 듯하다. 따라서 계층과 병과에 따라 리더십 발휘가 달라질 수 있기 때문에 조직의 전체

의 관점을 포함 할 수 있도록 연구의 대상을 연대 및 사단, 고급제대 리더(장군, 대령)까지 확대 할 필요가 있다.

셋째, 리더십의 제반 현상 확인을 위해서는 종단연구가 무엇보다도 필요하다. 평시 및 전투상황에서 일정기간 경과 후 리더십의 수준과 효과성의 정도를 비교 연구하면 보다 체계적인 연구가 될 것이다.

넷째, 본 연구는 상황특성과 리더-구성원 관계(LMX)만을 상황변수로 선정하여 조절효과를 분석하였다. 그러나 군에 있어서 조직의 효과성은 상황적 요인(문화, 전통, 목표, 과업구조), 집단 요인(응집성, 지적수준), 개인적 요인(개성, 지식, 숙련도, 영향력), 환경적인 요인(부대위치, 부대임무와 성격) 등 다수의 요인에 의해 영향이 있으므로 모든 변인을 통합적으로 고려한 심도 깊은 연구가 실시되어야 할 것이다.

다섯째, 다음은 조직효과성의 측정을 다양한 방법으로 실시 할 필요가 있다. 한국군 특성에 맞는 리더의 자질과 역량을 구비할 수 있도록 리더십과 지휘행동, 조직효과성을 측정 할 수 있는 제대별, 계급별 평시 및 전장리더십 수준을 객관적으로 진단 할 수 있는 진단도구를 개발하여 지원하고 활용 할 필요가 있다.

여섯째, 지금까지의 한국군 리더십 연구는 주로 평시상황에서의 리더십과 지휘행동에 관한 연구가 대부분이었다. 따라서 전투 및 위기상황에서의 상황특성을 고려한 전장리더십에 대한 연구가 더욱 활성화 되어야 할 것이다.

일곱째, 군에서의 조직효과성에 대한 결과변수의 지향점은 전투수행능력이다. 앞으로 군 조직은 첨단 기술의 발전과 구조의 조직화로 인하여 리더-부하관계, 조직계선, 사회문화적 가치 등은 전투력에도 큰 영향을 미칠 것이다. 따라서 설문에 의존하여 전투역량을 측정하는 것은 한계가 있는 관계로 전투력을 결과변수로 선정하여 전투수행결과와 설문을 병행한 리더십의 연구가 진행된다면 리더십 이론 발전과 리더십의 실체에 한 발짝 더 다가 갈 수 있을 것이다.

향후 본 연구에서 제시된 연구의 한계와 연구방향을 토대로 제반 연구의 결과가 일반화되도록 심층적인 노력이 필요 할 것으로 본다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

고시성(2011), “한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사 학위논문.

공군 전투발전단(2010), 「리더십과 인력개발」, 미 공군교리 1-1.

국방대학교(2009), “전장리더십 역량개발 방안”, 09 육군리더십 용역과제.

국방대 리더십개발원(2006), 「선진 병영문화정착을 위한 리더십강화 방안」, 06 연구보고서.

국방대 국방정신전력·리더십개발원(2009), “제5회 국방리더십 세미나 : 한국군 리더십의 정책적 발전방향”, 「국방리더십세미나 논문집」.

견병하(2010), “리더의 행동유형이 부하의 동기부여적 자아개념에 미치는 영향 : 리더-부하간 거리 조절효과를 중심으로”, 위덕대학원 박사학위논문.

김기훈(2009), “야전부대의 리더십 행동화 교육방안”, 「국방리더십 논문집」.

김남현(2009), 「리더십 4판」, 서울: 경문사.

김설환(2007), “전략적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 명지대학교 대학원 박사 학위논문.

김영수(2012), “리더십 유형이 종사자의 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사 학위논문.

김상기(2009), “특수전 부대의 집단응집성에 관한 연구 : 조직문화적 요소를 중심으로”, 고려대학원 박사 학위논문.

김영후 외(2007), “초급 지휘관의 리더십에 관한 연구 : 핵심역량, 리더십 스타일, 감성역량의 상관관계를 중심으로”, 「기업윤리연구」, 10: pp, 147-168.

김용주(2009), “성공적인 초급장교에게 요구되는 리더십 역량에 관한 연구” 육사연구보고서.

김삼영 외(2010), “리더십유형이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에

- 관한 연구」 「서울대노사관계연구」, 20: pp, 131-155.
- 김종진(2005), “리더십과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향”, 충북대학교대학원 박사 학위논문.
- 김종환(2007), “리더십 연구에 관한 문헌검증 및 비판”, 국방대학교 석사학위논문.
- 김태근(2006), 「회귀분석」, 서울: 인간과 복지.
- 김해동(1988), 「조사방법론」, 서울: 법문사.
- 김호정(2001), “변혁적리더십과 전통적리더십의 관계 및 바람직한 리더십 모형 : 공사조직의 중간관리층을 대상으로”, 「한국행정학보」, 10(3).
- _____ (2003), “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계 : 부산광역시를 대상으로”, 「한국행정학보」, 37(2): pp, 103-123.
- _____ (2006), “변혁적, 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향”, 「한국행정학보」, 35(2): pp, 197-216.
- 김창규(2009), “변혁적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 : 직무 및 개인 특성의 조절효과를 중심으로”, 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 구형회(2009), “리더십유형과 조직문화가 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사 학위논문.
- 권경택(2007), “전통적리더십과 현대리더십의 비교”, 「창의력개발연구」.
- 권오한(2005), “위기현장지휘자의 지휘행동이 현장구성원들의 사기·응집성·만족도에 미치는 영향”, 호서대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김현철(2008), “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 박사 학위논문.
- 남기덕(1999), “한국군 리더십의 모형과 발전방향”, 화랑대 국제학술 심포지움.
- _____ 외(2009), “전승보장을 위한 전투임무중심의 리더십 발전방향연구”, 「육군 전투 발전」.
- 문인규·박수경(2009), “리더십 연구 경향 분석 및 제언”, 「사회과학연구」, 20(2).
- 민진(1996), 「조직관리론」, 서울: 대영문화사.
- _____ (2003), “조직효과성에 관한 개념정의의 분석 및 재 개념화”, 「한국행정학

- 보」, 37(2).
- 백기복(2005), 「리더십 리뷰」, 서울: 창민사.
- _____(2007), “군 리더십 효과성 모델“, 2007년 육군리더십센터 용역과제.
- _____(2009), “한국군 리더십의 트렌드 변화와 정책적 발전방향”, 「국방대리더십 세미나 논문집」, 5: pp,13-63.
- 백기복(2009), 「슈퍼리더십」, 서울: 창민사.
- 백영미(1998), “개인 혁신행동의 영향요인에 관한 연구”, 이화여자대학교 대학원, 박사 학위논문. pp, 35-42.
- 박광철(2010), “리더의 감성지능과 변혁적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, 숭실대학교 대학원 박사 학위논문.
- 박유진(1998), “육군 지휘통솔 연구의 현황과 발전과제”, 충성대연구소.
- _____(1999), 「한국적 지휘통솔 교리의 개념 및 구성 체계」, 육군 3사관학교.
- _____(2009), 「현대사회의 조직과 리더십」, 서울: 양서각.
- _____(2011), 「리더십 마인드와 액션」, 서울: 양서각.
- 박은석(2004), “전투상황에서 요구되는 소부대지휘관의 핵심역량 연구”, 국방대 석사 학위논문.
- 박종갑(1992), “군 지휘관의 리더십 행동과 부하의 직무만족에 관한 실증적 관계 연구: 보병대대를 중심으로”, 영남대학교대학원 박사학위논문
- 박청래(1998), “변혁적·거래적 리더십이 부하의 태도에 미치는 영향”, 국방대 석사 학위논문.
- 박호순(2002), “전투상황에서 지휘행동과 리더십유효성에 관한 연구”, 경원대학교 대학원, 박사 학위논문.
- 백남환(2003), “카리스마적 리더십이 군 조직유효성에 미치는 실증적 연구”, 호서대학교 대학원 박사 학위논문
- 소이원(2010), “효과적인 군 리더십에 관한 실증연구”, 충남대학교 대학원 박사 학위논문.
- 신구범(2005), 「조직행위론」, 서울: 형설출판사.
- 신웅섭 외(2007), 「리더십의 이론과 실제」, 서울: 학지사.

신철우(1998), “군 조직의 리더십 유형이 직무만족에 미치는 영향”, 「인적자원개발학회지」, 인적개발학회.

여순모(2007), “지방자치단체장의 리더십과 공무원의 조직몰입간의 관계에 관한 연구” 동의대학교 대학원 박사 학위논문.

예성호(2003), “전술부대급의 리더행동이 전투력에 미치는 영향에 관한 연구”, 경기대학교 대학원 박사 학위논문.

오윤진(2003), 월남전에서 얻은 리더십. 자유지, 통권 제358호, 2003년 6월호
오점록 외(1999), 「한국군 리더십」, 서울: 박영사.

유옥덕(2007), “상급자와 부하와의 교환관계가 조직몰입 및 조직시민 행동에 미치는 영향 : 군 조직을 중심으로”, 위덕대학교 대학원 박사 학위논문.

육군본부(2003), 「지휘·통솔 - 그 실제와 본질-」, 대전 : 육군본부.

_____ (2006), 「인간중심 리더십에 기반을 둔 임무형지휘, 교육회장 : 06-6-7」, 대전 : 육군본부.

_____ (2009), 「육군리더십, 야전교범 지-0」, 대전 : 육군본부.

이경호(2009), “군 조직에서 부사관의 변화된 역할이 복무만족에 미치는 영향 연구 : 육군 부사관을 중심으로”, 원광대학교 대학원 박사학위논문.

이석원(2009), “지방의회의원의 유형에 따른 리더십 특성과 조직유효성에 관한 연구”, 계명대학교 대학원 박사 학위논문. pp, 89-93.

이수태(2008), “조직유형별 조직효과성의 영향요인에 관한 연구” 서울시립대학교 대학원 박사 학위논문.

이재윤(1999), “전투 및 비전투 상황에서의 효율적 리더십에 대한 비교 연구”, 「한국군 리더십 논문집」.

이창원(1999), “지방자치단체장들의 리더십행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구”, 「한국행정학보」, 33(3): pp, 273-286.

_____ 외(2003), “지방자치단체장들의 변혁적 리더십과 리더십 효과성 : 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교”, 「한국행정학보」, 37(1): pp, 19-36.

_____ 외(2005), “리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 있어 집단효능감

- 의 매개역할 : 한국과 뉴질랜드 단체장들의 비교”, 「한국정책과학회보」, 9(4): pp, 25-45.
- _____(2005), “변혁적 리더십 이론의 개념적 방법론적 문제에 대한 검토”, 「한국행정 논집」, 17(4): pp, 1035-1061.
- ____외(2006), “단체장의 리더십이 부하의 조직시민행동에 미치는 영향연구” 「정책분석평가학회보」, 18(1): pp, 1-30.
- ____· 최창현(2008), 「새 조직론(개정판)」, 서울: 대영문화사.
- 임채상(2008), “군 리더의 암묵적 지식과 리더십 유효성의 관계에 관한 연구”, 경원대학교 대학원 박사 학위논문.
- 임채숙(2009), “행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 : 경상남도 기초 자치단체를 중심으로”, 계명대학교 대학원 박사 학위논문.
- 이대봉(2009), “리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로” 원광대학교 대학원 박사 학위논문.
- 윤선동(2007), “공군 영관장교 리더십 핵심역량연구”, 공군보라매 센터 연구용역보고서.
- 장치근(2001), “리더십과 조직몰입 및 집단응집성에 관한 연구”, 「사회과학연구」, 11: pp, 38-40.
- 전종석(1994), “조직내의 효과적 지휘행동에 관한 실증적 연구”, 전북대학원 박사 학위 논문.
- 조경호(2005), “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계”, 「지방행정 연구집」, 19(4): pp, 59-90.
- 조상미 외(2010), “직무만족, 조직몰입, 리더-부하교환관계가 조직시민행동에 미치는 영향”, 「사회과학연구논총」, pp, 23-46.
- 채서일(1992), 「사회과학조사방법론」, 서울: 학현사.
- _____(2009), 「사회과학조사방법론」, 서울: 비엔엠북스.
- 최병순(1991), “한국군 지휘행동에 관한 탐색적 연구”, 화랑대연구소.

_____ (1998), “상이한 상황에서의 효과적인 지휘행동에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사 학위논문.

_____ (2011), 「軍 리더십」, 서울: 북 코리아.

최인옥 외(2008), “사회적 관계특성이 군조종사 이직의도에 미치는 영향과 리더-구성원 교환관계(LMX) 질의 조절효과”, 「직업능력개발연구론」, 11(3): pp, 263-279.

최찬기(2008), “최고경영자의 리더십과 조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향 : 4대 대기업 집단을 중심으로”, 전북대학교 대학원 박사학위논문.

홍성관(2007), “리더십 유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군 연대 및 대대를 중심으로”, 전북대학교 대학원 박사 학위논문.

2. 국외문헌

Alderfer, C. P.,(1969), "An Empirical Test of a New Theory of a Human Need." *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol.4.

Anderson, J. W.,(1980), *The Prediction of combat Effective Leadership*, Doctoral Dissertation, Univ. of Washington.

Avolio, B. J.,(1999), *Full leadership development : Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA : Sage

_____, & E. E. Locke.,(2002), Contrasting different philosophies of leader motivation : Altruism versus egoism, *Leadership Quarterly* 13, pp. 169 - 191.

Bass, B. M.,(1981), *Handbook of leadership : A survey of theory and research* New York: Free Press.

_____,(1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.

- _____. (1990), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: theory, Research, and Managerial Application* (3rd ed). New York : Free Press
- _____. and B. J. Avolio, (1990), *the Implications of Transactional and Transformational leadership for Individual, Team, and Organizational Development, Research in Organizational Change and Development*, 4, pp, 231-272
- _____. and B. J. Avolio, (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Thousand Oaks, CA : Sage
- Bentley, R. R. & Rempel, A. M., (1970). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*. Indian: University Bookstore.
- Bernardin, H. J., (1976), *The Influence of Reinforcement Orientation on the Relationship Between Supervisory Style and Effectiveness Criteria*, Dissertation Abstract International, 37.
- Bryman, A., (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London : Sage.
- Burns, J. M., (1978), *Leadership*, N. Y. : Harper & Row.
- Campbell, J. P., (1977). *On the Nature of Organizational effectiveness*. in P. S. Goodman, J. M. Pennings & Associates, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Coffin, T. E., (1944). *A Three Component Theory of Leadership*, *Journal of Leadership, Abnormal, and Social Psychology*, 39
- Conger, J. A., (1989), *The Charismatic leader : behind the Mystique of Exceptional Leadership*, SF : Jossey-Bass
- _____. and R. N. Kanungo, (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organization Setting*, *Academy of Management Review*. 12: pp, 637-647.
- Daft, R. L., (1999), *Leadership: Theory and Practice*, Chicago : The Dryden

Press.

- Dansereau, F., G. G. Graen., and Haga, W.,(1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations, *Organizational Behavior and Human Performance* 13, pp, 46-78.
- Denton, R. T.,(1973). The Effect of Differing Leadership Behaviors on the job Satisfaction and job Performance of Professional Mental Health Works, *Dissertation Abstract International*, 37.
- Downton, J. V.,(1973), *Rebel leadership : Commitment and charisma in a revolutionary process*, New York : Free Press
- Drucker, P. F.,(1973). *Management: Task-Responsibilities Practices*. N. Y.: Harper & Raw
- Dubois, D. D.,(1993), *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*, HRD press, Inc.
- Duncan, R.,(1972). Characteristics of Oraganization Environments and Perceived Environmental Uncertainly, *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dutton, J. A., and S. J. Ashford.,(1993), " Selling Issues to Top Management", *Academy of Management Journal*, 18, 3 pp, 397-428
- Egri, C. P., and S, Herman.,(2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Context of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management Jornal*. 43(4): 571-604.
- Evans, M. G.,(1970), The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship, *Organizational Behavior and Human Performance* 5, pp, 277-298.
- Festinger, L.,(1954), A theory of Social Comparison, *Human Relation*, Vol. 7, pp. 117-140.
- Fiedler, F. E., and A. F. Leister.,(1977), " Leader Intelligence and Task

- Performance : A Test of a Multiple Screen Model," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 20, pp, 1-14
- _____, & J. E. Garcia,(1987). *New approaches to leadership : Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley
- Fox, W. M.,(1975), *"An Analysis of Military Leadership in a Realistic Field Setting,"* VA : office of Naval Research.
- Gibson, J. L., et al, (1982), *Organizations : Behavior, Structure, Process*, 4th ed, Texas : Business Publications, Inc..
- Ginzberg, E.,(1981). *Within the Whirlwind*. Harcourt Brace Jovanovich. New York
- Graen, G. B., and Uhl-Bien M.,(1995) "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) Theory of Leadership over 25years", *Leadership Quarterly*6(2).
- Halpin, A. W.,(1954), "Leadership Behavior and Combat Performance of airplane Commanders," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 49, pp, 19-22.
- Halpin, A. W.,(1957), "The leadership Behavior and Effectives of Aircraft Commanders," in R. M. Stogdill & A. E. Coons(eds.) *Leader Behavior Its Descriptions and Measurement*, OH : Bureau of Business Research.
- Hackman, J. R., and . G. R. Oldgam.,(1980), *Work Redesign*. Reading. MA: Addison-Wesleey.
- Harter, N., and D. Evanecky.,(2002), Fairness in leader-member exchange theory: Do we all belong on the inside? *Leadership review* 2(2), pp. 1-7.
- Heleme, W. H.,(1971). *Dimensions of leadership in a Simulated combat Situation*. Behavior and Systems Research Laboratory.

- Hemphill, J. K. & Coons, A. E.,(1957), "*Development of the Leader Behavior Description Questionnaire*". In Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (Eds), *Leader behavior : Its Description of questionnaire and measurement*, Hersey, p., & Blanchard, K. H.(1969a), *Life-cycle theory of leadership*, *Training and Development Journal* 23, pp. 26-34
- Hersey, p., and K. H. Blanchard.,(1993), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*(6th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Synderman, B. B.,(1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- House, R. J.,(1971), *A path-goal theory of leader effectiveness*, *Administrative Science Quarterly* 16, pp. 321-328
- _____,(1977),. *A Theory of Charismatic Leadership*. In j. G. Hunt and L. L. Larson(Eds.). *Leadership : he Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. P., and P. W. Dorfman.,(1981), "*Substitutes for Leadership : Test of a Construct*" *Academy of management Journal*,
- Hunt, J. G., and R. L. Phillips.,(1991), *Leadership in battle and garrison: A framework for understanding the differences and preparing for both* In *Handbook of Military Psychology*, (Eds.), R. Gal & A. D. Mangeldorff. New York: John Wiley & Sons.
- Jacobs, T. O., and E. Jaques.,(1987). *Executive Leadership*. In *Handbook of Military Psychology*, (Eds.), R. Gal & A. D. Mangeldorff. New York: John Wiley & Sons
- Jago, A. G. (1982), *Leadership : "Perspectives in Theory & Research"*, *Management Science*, Vol. 28. No. 3, March, 315-336.
- Jurgenson, C.,(1978), "*Job Perferences: What Makes a Job good or bad?*" *Journal of Applied Psychology*. Vol.63.

- Katz, D., and R. L. Dahn,(1978), *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed., N. Y. : Wiley.
- Katz, R. L.,(1955), Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, January-February, 33-42.
- Klemp, G. O.,(1980), *The Assessment of Occupational Competence*. Washington D. C.: Report to the National Institute of Education.
- Koltidz, T. A.,(2007), *In extremis leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmoski, R. J., and N. J. Hayes.,(1980). *Leader Behavior and Subordinate Motivation, Personnel Psychology*, 33: 543-555.
- Lange, C. J., and T. O. Jacobs.,(1960), "Leadership in Army Infantry Platoons : Study II," Human Resources Research Office, July.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D.,(1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange, *Journal of Applied Psychology* 78,pp. 62-674.
- Likert, R.,(1961), *New patterns of management*, New York : McGraw-Hill.
- Locke, R. A.,(1976). "the Nature and Causes of job Satisfaction in Dunnette." *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. P. 1239.
- Masi, R. J., and Cooke, A. Robert.,(2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity.
- Maslow, A. H., (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper
- McClelland, D. C.,(1973), Testing for Competence rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), pp, 1-14.
- McClelland, D. C., and D. Burnham.,(1976) "Power is the great motivator," *Harvard Business Review*, 1976, March-April, pp, 100-110.
- Mintzberg. H., (1973), *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

- Moskos, C. C. Jr.,(1970), *The American Enlisted Man : The Rank and File in Today's Military*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mulder, M., et al., (1971), "An Organization in Crisis and Non-crisis Situations," *Human Relations*, Vol. 24, pp, 19-41.
- Mumford, M. D., S. J. Zaccaro., M. S. Connelly., and M. A. Marks.,(2000), Leadership skills : Conclusions and future directions, *Leadership Quarterly* 11(1), pp, 155-170.
- O'reilly, C., and J. Chatman.,(1986), *Organizational commitment and Psychological Attachment: the Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*, *Journal of Applied Psychology*. 71.
- Parry, S. R.,(1996), The Quest for Competencies, Training, pp, 48-56.
- Peter, R. H., and Jr, R. H. Waterman.,(1982), *In Search of Excellence*, New York: Harpers and Row Publishers.
- Porter, L., and E. III. Lawler.,(1968), *Managerial Attitude and Performance*. Homewood, Irwia, P. 31.
- Quinn, R.,(1973), "Evaluation Weighted Model of Measuring Job Satisfaction: A Cinderella Story", *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1).
- Quinn, R. E., & Spreitzer. G. M.,(1991), "the Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life," *Research in Organizational Change and Development*, 5
- Smith, C. A., D. W. Organ., and J. P. Near.,(1983), "Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents." *Journal of Applied Psychology*. Vo l68. pp. 653-663.
- Scott, W. R., (1981), *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems*, N, J, : prentice-Hall.
- Seashore, S. E. & Yuchtman, E.,(1967) *A System Resource Approach to*

- Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 32(6).
- Steers, R. M., and L. W. Poter.,(1983), Employee Commitment to Organization, Motivation & Work Behavior. edited by R. M. Steers & L. W. Poter. New York : Mcgraw Hill.
- Stogdill, R. M.,(1948), "Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of Literature", *Journal of Psychology*, 25, pp, 35-71. University of Pittsburgh Press.
- _____,(1974), *Handbook of leadership : A survey of theory and research*, New York : Free Press
- Tsui, A. S., and B. A. Gutek.,(1984), A role set analysis of gender differences in performance, effective relationships, and career success of industrial middle managers, *Academy of Management Journal* 27, pp, 619-635
- Vroom, V. H., and P. W. Yetton.,(1973), *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA : University of Pittsburgh Press.
- _____, and A. G. Jago.,(1988), *The New Leadership : Managing Participation in Organization*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall
- Weber, M.,(1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Yukl, G. A.,(1988), *Development and validation of the Managerial Practices Questionnaire*. Technical Report, State University of New York at albany
- _____, and W. F. Nemeroff.,(1979), "Identification and Measurement of Specific Categories of Leadership Behavior," in J. G. Hunt and L. L. Larson(eds.), *Cross currents in Leadership*III. : SIU Press.

【부 록】

1. 변수의 인구통계학적 차이분석

구 분		N	구조주도		배려		직무만족		응집성		전투역량	
			평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
상황 특성	전투상황	454	4.03	0.66	4.01	0.77	3.78	0.82	4.32	0.69	4.17	0.69
	평시상황	349	3.54	0.66	3.51	0.76	3.17	0.77	3.71	0.80	3.51	0.75
	F-value		10.350		9.074		10.926		11.501		12.924	
	p		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	
신분	병	577	3.77	0.70	3.73	0.81	3.43	0.87	3.98	0.83	3.79	0.81
	부사관	137	4.00	0.66	4.08	0.76	3.78	0.78	4.35	0.65	4.21	0.68
	위관	89	3.80	0.72	3.74	0.80	3.66	0.78	4.12	0.71	3.93	0.65
	F-value		5.926		10.486		10.667		12.594		16.999	
	p		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	
계급	이병	141	3.74	0.68	3.72	0.79	3.50	0.89	3.91	0.89	3.67	0.89
	일병	187	3.75	0.74	3.66	0.82	3.33	0.89	3.82	0.89	3.70	0.82
	상병	136	3.83	0.67	3.82	0.79	3.45	0.82	4.11	0.70	3.90	0.72
	병장	115	3.78	0.71	3.76	0.82	3.48	0.86	4.14	0.72	3.96	0.73
	하사	80	4.03	0.65	4.04	0.72	3.68	0.82	4.45	0.55	4.24	0.68
	중사	42	3.97	0.74	4.12	0.83	3.92	0.68	4.28	0.68	4.25	0.62
	상사	13	4.07	0.54	4.22	0.81	4.02	0.72	4.16	0.90	4.13	0.71
	원사	4	3.79	0.62	4.36	0.92	3.75	1.08	3.79	1.03	3.86	1.09
	소위	8	3.29	0.40	3.30	0.34	3.35	0.70	3.48	0.53	3.30	0.49
	중위	54	3.90	0.61	3.81	0.78	3.71	0.72	4.33	0.58	4.07	0.58
	대위	23	3.67	0.93	3.62	0.88	3.58	0.94	3.81	0.84	3.74	0.68
	F-value		2.156		3.127		3.116		6.205		6.114	
	p		0.019*		0.001**		0.001**		0.000***		0.000***	
직책	병	647	3.80	0.71	3.76	0.81	3.46	0.87	4.03	0.82	3.84	0.81
	소대장	104	3.94	0.65	3.88	0.73	3.70	0.74	4.20	0.70	4.04	0.68
	중대장	29	3.66	0.91	3.70	0.87	3.58	0.88	3.95	0.85	3.81	0.69
	기타	23	3.91	0.43	4.39	0.71	4.00	0.61	4.18	0.64	4.23	0.53
	F-value		1.917		5.105		4.903		1.767		3.485	
	p		0.125		0.002**		0.002**		0.152		0.015*	
과학화 전투 훈련	1회	258	3.85	0.67	3.81	0.81	3.48	0.82	4.13	0.75	3.92	0.75
	2회이상	224	4.15	0.63	4.11	0.71	3.99	0.75	4.45	0.64	4.33	0.62
	없음	321	3.56	0.67	3.56	0.79	3.21	0.81	3.72	0.80	3.53	0.75
	F-value		54.931		32.665		64.131		66.017		85.008	
	p		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	
대대 전투 훈련	1-2회	305	3.70	0.69	3.64	0.77	3.43	0.78	3.86	0.78	3.66	0.77
	3회이상	428	3.89	0.69	3.89	0.81	3.55	0.88	4.20	0.75	4.04	0.73
	없음	70	3.85	0.73	3.89	0.84	3.67	0.99	4.03	0.98	3.82	0.97

	F-value		7.073		9.393		2.803		17.064		22.718	
	<i>p</i>		0.001**		0.000***		0.061		0.000***		0.000***	
직속 상관 근무 기간	2년이하	758	3.81	0.69	3.79	0.80	3.52	0.85	4.05	0.79	3.87	0.78
	2년이상	45	3.88	0.81	3.77	0.90	3.47	0.95	4.08	0.92	3.95	0.87
	F-value		-0.66		0.182		0.381		-0.244		-0.618	
	<i>p</i>		0.509		0.856		0.704		0.807		0.536	
군복무 기간	1년미만	293	3.70	0.71	3.61	0.78	3.37	0.87	3.79	0.89	3.63	0.84
	1-3년	379	3.87	0.67	3.85	0.79	3.53	0.84	4.20	0.69	3.97	0.72
	3년이상	66	3.93	0.73	4.02	0.83	3.80	0.81	4.23	0.73	4.17	0.70
	F-value		7.257		14.113		12.267		26.656		26.971	
	<i>p</i>		0.001**		0.000***		0.000***		0.000***		0.000***	
학력	고졸	196	3.86	0.70	3.80	0.86	3.56	0.88	4.08	0.83	3.90	0.81
	대재	474	3.81	0.69	3.80	0.79	3.48	0.86	4.03	0.80	3.86	0.81
	대졸이상	133	3.76	0.73	3.77	0.81	3.58	0.79	4.09	0.75	3.92	0.67
	F-value		0.914		0.051		1.013		0.420		0.489	
	<i>p</i>		0.401		0.950		0.364		0.657		0.613	
혼인	미혼	749	3.80	0.70	3.77	0.80	3.48	0.84	4.05	0.80	3.86	0.79
	결혼	51	4.03	0.71	4.19	0.80	3.97	0.86	4.17	0.84	4.10	0.76
	이혼	3	3.33	1.46	3.29	1.55	3.27	1.51	3.43	0.29	3.71	1.12
	F-value		3.191		7.151		7.933		1.482		2.285	
	<i>p</i>		0.042*		0.001**		0.000***		0.228		0.102	

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

2. 설 문 서

“리더십 유형이 軍 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”

(육군 전투대대급을 중심으로)

안녕하십니까?

바쁘신 가운데 설문에 참여해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 “군 리더십에 관한 연구”를 위한 것입니다.

설문조사는 설문 및 여론조사 관리지침(국방부 훈령 제769호)과 통계법 제13조(비밀보호법 등)에 의거 무기명으로 실시되어 비밀이 보장됩니다. 여러분께서 응답하신 자료는 학술적인 연구목적 이외에는 사용하지 않을 것이며,

익명성이 절대 보장됨을 약속드립니다.

2012년 3월

한성대학교 대학원 행정학과

박사과정 : 오 상 택

지도교수 : 이 창 원

E-mail. : ost36@hanmail.net,

연락처 : 010 - 3203 - 1236

※ 설문지 작성요령

1. 각 문항에 정답이 있는 것은 아니며 너무 오래 생각하지 마시고 귀하의 실제 느낌이나 생각과 가장 일치하는 한 개의 번호에만 응답하시기 바랍니다.
2. 과학화전투훈련(KCTC)부대는 실제 전투상황하 경험과 느낌을 생각하면서 응답 하시면 됩니다.
3. 주둔지에서 기본임무를 수행하는 부대는 정비, 휴식, 경계, 교육훈련 등 일상적인 중대(소대) 생활을 생각하면서 응답하시면 됩니다.

I. 구조주도적 리더십에 관한 사항입니다. 현재 귀하의 부대 직속상사가 아래 문항의 행동을 얼마나 자주 보이는가를 판단하여 1개 만 ‘V’ 표 해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그 령 지 않다	별로 그 령 지 않다	보통 이다	대 체 로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 직속상관은 부대원들에게 해야 할 일을 분명히 알려준다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 직속상관은 업무 처리시 일관되게 절차를 거칠 것을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직속상관은 수행해야 할 임무와 과업의 계획을 정한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 직속상관은 부하들이 무슨 일을 어떻게 해야 하는지 결정해 준다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직속상관은 임무수행의 정도를 평가하는 명확한 기준을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 직속상관은 부하들에게 규칙과 규정을 따르도록 강요한다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 직속상관은 업무의 추진을 위해서라면 부하와의 관계를 희생할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

II. 배려적 리더십에 관한 사항입니다. 현재 귀하의 부대 직속상사가 아래 문항의 행동을 얼마나 자주 보이는가를 판단하여 1개 만 ‘V’ 표 해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그 령 지 않다	별로 그 령 지 않다	보통 이다	대 체 로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 직속상관은 친근하고 접근하기 쉽다	①	②	③	④	⑤
2. 나의 직속상관은 부하들을 즐겁게 해주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나의 직속상관은 부하들의 건의사항을 잘 받아 들여 조치한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나의 직속상관은 모든 부하들을 동등 하게 대우한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나의 직속상관은 중요한 업무 처리시에 부하들과 상의하여 결정한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나의 직속상관은 부하들의 개인적인 복지에 많은 관심을 가진다.	①	②	③	④	⑤
7. 나의 직속상관은 부하와의 관계를 업무의 추진보다 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 아래 문항은 직무만족에 대한 사항입니다. 귀하의 생각과 가장 가깝다고 생각되는 번호에 1개만 ‘V’를 해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대 체 로 그렇다	매우 그렇다
1. 귀하는 담당하고 있는 직무(과업)에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
2. 귀하는 부대에서 받고 있는 보상(보수)에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 귀하는 인접 동료(전우)에 대해 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
4. 귀하는 우리 부대의 승급(진급)기회에 만족하십니까?	①	②	③	④	⑤
5. 귀하는 직속상관에 대해 만족하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
6. 귀하는 모든 것을 종합 해 볼 때 현재 직무 상황에 만족하고 있습니까.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 아래 문항은 응집성에 관련된 사항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 것을 골라 1개 만 ‘V’ 표 해주시기 바랍니다.

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통 이다	대 체 로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 중대(소대)원들과 화목하게 지낸다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 우리 중대(소대)의 일원임을 남들에게 말하는 것이 자랑스롭다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 중대(소대)를 위해서는 어떤 위험도 받아들이겠다.	①	②	③	④	⑤
4. 전시에 어떤 위험이 닥쳐오더라도 우리 중대(소대)는 나를 도울 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 전시가 되더라도 현재 중대(소대)에 속해 있고 싶다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 중대(소대)를 매우 자랑스럽게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 중대(소대)는 단결이 아주 잘 된다.	①	②	③	④	⑤

V. 아래 문항은 전투역량에 관련된 사항입니다. 귀하의 생각과 가장 가까운 것을 골라 1개 만 ‘V’ 표 해주시기 바랍니다.

설 문 문 항	전혀 그 령 지 않다	별로 그 령 지 않다	보통 이다	대 체 로 그 령 다	매 우 그 령 다
1. 나는 나의 임무를 명확하게 알고 있으며 전투에 자신감이 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 전투시 기본 전투기술이 뛰어나다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 각종 화기 및 장비 운용능력이 뛰어나다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 어떤 위험을 무릅쓰고라도 전투를 수행할 용기가 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 중대(소대)는 각종 전투장비와 물자의 지원이 적시에 잘 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 언제나 전우와 부대의 승리를 위해 선두에서 공격 하겠다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리 중대(소대)는 전투의지가 높다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

VI. 아래 문항은 귀하와 귀하의 리더와의 관계에 관한 사항입니다. 귀하의 경우를 가장 잘 나타내고 있는 것을 골라 1개 만 ‘V’ 표 해 주십시오.

설 문 문 항	전혀 그 령 지 않다	별로 그 령 지 않다	보통 이다	대 체 로 그 령 다	매 우 그 령 다
1. 귀하의 직속상관(부하)은 귀하가 하는 일에 만족하고 있다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
2. 귀하의 직속상관(부하)은 귀하의 직무상의 문제점이나 직무상의 필요를 잘 이해하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 귀하의 직속상관(부하)은 귀하의 잠재능력을 잘 인식 하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 귀하의 직속상관(부하)은 그의 영향력을 이용하여 귀하의 업무상 문제를 해결해 줄 가능성은 충분하다고 생각 합니까?	①	②	③	④	⑤
5. 귀하의 직속상관(부하)은 자신의 희생을 무릅쓰고 귀하를 어려운 처지에서 구해 줄 가능성은 충분하다고 생각합니까?	①	②	③	④	⑤
6. 귀하는 직속상관(부하)을 충분히 신뢰하고 있기 때문에 그의 결정을 정당하다고 인정하고 있습니까?	①	②	③	④	⑤
7. 귀하의 직속상관(부하)과의 업무상의 관계는 적절하다고 말 할 수 있습니까?	①	②	③	④	⑤

Ⅶ 다음은 인구 통계적 분석을 위해 귀하에 관해 필요한 사항입니다.

해당 항목에 ‘V’ 표 해주십시오.

1. 현재 귀하의 부대 상황특성은?

- ① 전투상황: ① 과학화전투훈련부대 () ② 과학화전문전투훈련부대()
② 평시상황: ③ 전방 기본임무부대() ④ 후방 기본임무부대()

2. 귀하의 신분은?

- ① 병() ② 부사관() ③ 위관()

3. 귀하의 계급은?

- ① 병사인 경우 : ① 이병() ② 일병() ③ 상병() ④ 병장()
② 부사관인 경우 : ⑤ 하사() ⑥ 중사() ⑦ 상사() ⑧ 원사()
③ 위관인 경우 : ⑨ 소위() ⑩ 중위() ⑪ 대위()

4. 귀하의 직책은?

- ① 병() ② 분대장() ③ 부소대장() ④ 소대장() ⑤ 중대장()
⑥ 기타()

5. 귀하는 과학화전투훈련(KCTC)을 몇 번 경험하였는가?

- ① 1회() ② 2회() ③ 3회() ④ 4회 이상() ⑤ 없음()

6. 귀하는 입대 후 대대급 전투훈련(2박3일 이상)을 몇 번 경험하였는가?

- ① 1~2회() ② 3~4회() ③ 5회 이상() ④ 없음()

7. 귀하의 군 복무기간은?

- ① 1년 미만() ② 1~3년() ③ 3~5년() ④ 5년 이상()

8. 귀하와 직속상관과의 근무기간은?

- ① 1년 미만() ② 1~2년() ③ 2년 이상()

9. 귀하의 학력은? ① 고졸() ② 대재() ③ 대졸 이상()

10. 귀하의 혼인상태는? ① 미혼() ② 결혼() ③ 이혼()

♣♣♣ 끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사합니다.

귀하와 귀 부대(부서)의 무궁한 발전을 기원합니다. ♣♣♣

ABSTRACT

A Study on the Influence of the Leadership Style of ROKA Organization on the Organizational Effectiveness

**-Focused on the Comparison between Combat
and Noncombat Situations-**

Oh, Sang-Teag

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

Graduate School, Hansung University

Military Forces exists to achieve victory in wars, and it is proven through studies that leadership in ROKA organizations are important elements upon which the outcome of battles hinges. No matter how much strategies and weapons systems advance, the importance of leadership will be all the more emphasized since the protagonists in wars are human-beings.

The studies on the leadership in the ROKA so far have been conducted without differentiating combat and noncombat situations, and there are not many studies on situational peculiarities of the military organizations, or on the leadership style demonstrated on the battlefield. Recognizing these problems, this study attempts to confirm the influence of leadership patterns on organizational effectiveness with respect to situational peculiarities (both in combat and noncombat situations), which is

different from the previous studies related to the military.

For a more realistic study, the research model is designed through prior studies; leadership styles of initiating structure and consideration are set as independent variables; job satisfaction, unit-cohesiveness, and combat capabilities, the index for evaluating military organizational effectiveness, are selected as dependent variables; and the leader-member exchange(LMX) is defined as a moderating variable.

Considering the situational peculiarities which quantify uncertainty and risk of an unit, a questionnaire survey has been conducted on 820 soldiers from two battalions, one for combat situation and the other for noncombat situation, and difference analysis, t-test, one-way analysis of variance, correlation analysis, regression analysis have been implemented on the collected data using SPSS 18.0.

The major achievements of this study are as follows:

First, the respondents generally replied that the satisfaction rate with leadership and organizational effectiveness was high in the combat situation, and unit-cohesiveness is proven to be the most important element of the organizational effectiveness. Situational peculiarities of a battalion, position, rank, duty, combat training, length of military service, and marriage were the elements that led to meaningful differences. A non-commissioned officer's satisfaction rate with leadership styles (initiating structure & consideration), job satisfaction, unit-cohesiveness, and combat capabilities is shown to be higher when he or she has been more exposed to combat situations, has served longer in the military, and has had more experiences.

Second, in the relationship between leadership styles and organizational effectiveness in a battalion-level military organization, initiating and consideration leadership styles are all positively related to job satisfaction, unit-cohesiveness, and combat capabilities. Consideration

leadership style influences more on job satisfaction and unit-cohesiveness.

Third, with regards to the peculiarities of situations in an unit in combat situation, initiating structure influences more on unit-cohesiveness than consideration does. In noncombat situation, consideration influences more on the job satisfaction, unit-cohesiveness, combat capabilities than initiating structure does.

Fourth, situational peculiarities, and initiating and consideration leadership styles are perceived to moderating the effect on job satisfaction and unit-cohesiveness to be even stronger. Thus, initiating structure and consideration have stronger influence on job satisfaction and unit-cohesiveness in combat situations than in noncombat situations, as the interaction between leadership and situational peculiarities is stronger in combat situation

Fifth, it is perceived that the higher the level of the leader-member exchange(LMX), the stronger initiating leadership styles impact on job satisfaction and unit-cohesiveness, and the heavier consideration leadership styles do on job satisfaction and combat capabilities. Thus, the better the leader-member exchange(LMX), the more initiating structure contributes to job satisfaction and unit-cohesiveness and the more consideration does to job satisfaction and combat capabilities. through interaction between LMX and leadership

The lessons and theoretical points gained from the study results are as follows:

First, initiating and consideration leadership styles are two separate variables, and are proven to be valid.

Second, this study introduced combat capabilities and situational peculiarities as variables, which differentiate this study from previous studies, and empirical analysis has been implemented. In combat situations, initiating structure is found to have more effects on unit-cohesiveness than

consideration does, and in noncombat situations, consideration has effects on job satisfaction, unit-cohesiveness, and combat capabilities. This result is against the previous studies that in the combat situation and in the times of crisis, initiating structure is more effective than consideration.

Third, the peculiarities of situations is found to partly moderating correlations between leadership and organizational effectiveness. This is coinciding with the situational theory of leadership claiming that there are some differences between demonstration of leadership and organizational effectiveness according to the situations and conditions confronting an organization.

Fourth, the leader-member exchange(LMX) is proven to have effects partly moderating correlations between leadership and organizational effectiveness, which supports existing study results that the better the LMX is, the higher the satisfaction rate is.

The policy recommendations regarding leadership styles gained from the study results are as follows:

First, a new paradigm regarding the ROKA's battalion-level leadership styles is required. Even in the combat situation, the implementation of leadership styles leading his men with sympathy and love through motivations such as spearheading, showing concerns about his men, promoting the cohesiveness of the organization, and giving acknowledgement and proper compensation, rather than through the use of oppressive and authoritative influence based on authority and hierarchy. Moreover, all leaders in the ROKA should retain leadership styles required both in combat and noncombat situations in order to win battles.

Second, budget and policy support is necessary in order to strengthen scientific combat training in situations similar to those on the battlefield, which increase experiences and frequency to be exposed to combat situations.

Third, as the human resources for the ROK military become more varied and the service environment of the ROKA changes, the development of leadership programs, through which a leader can achieve the effectiveness of leadership styles, is necessary.

It is important to give attention to the limitations of this study and the direction of the studies in the future.

As this study does not fully satisfy the reality of combat situations, testimonies and interviews, in conjunction with questionnaire-surveys, should be provided from the veterans of Korean and Vietnam War, and soldiers in overseas services. The scope of targeted personnel should be widened to include leaders commanding regiments, divisions, and other senior leaders (generals, colonels). And further studies on the development of indices to diagnose combat and noncombat leadership styles, and on setting outcome variables as subordinate causes regarding combat capabilities are required.

【KEY WORD】 Initiating Structure Leadership, Consideration Leadership, Job Satisfaction, Unit-Cohesiveness, Combat Capabilities, Combat Situation, Leader-Member Exchange(LMX)