

## 자율적 병영문화가 군복무 만족도에 미치는 영향에 관한 연구\*

An Effect of Autonomous Military Culture on Military Management Performance Influence

Hyun Cheon Jo\*\*, Hyo Sun Park\*\*\*

\*\* Ministry of National Defence, 22 Itaewon-ro, Yongsan-Gu, Seoul, Korea

\*\*\* Department of Military Studies, Cheongju University, 586 Daesung-ro, Sangdang-gu, Cheongju, Korea

### Abstract

This study is conducted to examine the effect of autonomy of soldiers on military management performance, namely combat power indicator, service satisfaction level, incidence rate. Purpose of the study is attained by literature research and empirical study. First, according to the theoretical background and previous studies, it is confirmed that autonomy of organizing members has a positive impact on service satisfaction and productivity and organizational culture has a strong influence on service satisfaction and job performance. Military culture has distinctive features that set them off from other community organizational culture. The Ministry of National Defence takes an intensive measure to improve existing culture of 'Regulation and acceptability' into a culture of 'Autonomy and Responsibility' in order to fulfill advanced military culture. The army is newly prosecuting such cultural change by executing several core tasks: ① Barrack life with the same grade ② Special warrior selection program ③ Self-improvement program after the daily task. This culture has decreased the stress of soldiers, increased their satisfaction, enhanced the quality of educational training, remained stable military base management, and so on. However, it showed the negative effects such like weakened team-work, limitation of initiating subordinates into a know-how of predecessors, deterioration of military discipline, tendency of individualism, and so on. Therefore, empirical studies are

---

\* 본 논문은 2014년 한남대학교 대학원 논문 일부를 수정 보완함.

\*\* First author. Tel. +82-02-748-5114. E-mail. chohc@nate.com

\*\*\* Corresponding author. Tel. +82-43-229-7952. Fax. +82-43-229-7950 E-mail. phs6166@cju.ac.kr

Submission & Publication Process

Received: Jan. 5, 2015 / Revised: Feb. 4, 2015 / Accepted: Feb. 10, 2015

performed to examine the effects of autonomous military culture on military service satisfaction level and combat power. Based on the theoretical examination with preceding events, a statistics package SPSS17 is applied to perform empirical analysis. As a result, the autonomous military culture has a positive effect on military management performance. Hence additional examination into policy thesis is necessary in order to expand a degree of autonomous level. More in-depth studies on proper measurement factors and tools for military management performance should be in progress. Therefore, such research outcomes will greatly contribute to “Reinforcement of national defence through advanced military culture”

**Key words:** military culture, service satisfaction, business performance, self-development, armed forces power

### 국문초록

본 연구는 군의 병영에서 병사들에게 부여되는 자율성이 군복무만족도에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하기 위해 연구되었다. 그동안 국방부는 기존의 ‘통제와 수용 개념’의 우리 군의 병영문화를 ‘자율과 책임’의 선진병영 문화로 개선하기 위해 강도 높은 대책을 마련하고 있다. 특히 자율적 병영문화를 조성하기 위해 추진하고 있는 핵심과제가 ①동기생 병영생활관제도, ②특급전사 선발 프로그램, ③일과 후 자기개발 프로그램 등이 운영되고 있다. ‘자율적 병영문화가 군의 복무만족에 미치는 영향’을 검증하기 위해 변수의 조작적 정의와 측정도구를 설정하였다. 설문조사는 자기보고식 형태의 Likert 5점 척도를 사용하였으며, 설문 대상은 전군에서 최초로 동기생 병영생활관제도와 특급전사 선발프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램을 운영하고 있는 00부대를 3년 이상 복무한 부사관과 장교를 대상으로 진행되었으며, 결과는 다음과 같다. 자율적 병영문화와 조직구성원의 복무만족과의 관계를 검증한 결과 동기생 생활관운영, 특급전사 훈련 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램 3개 운영과제 모두 복무만족도와 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3가지 프로그램을 비교해 보면 동기생 생활관 운영, 일과 후 자기개발 프로그램 순으로 복무 만족도에 영향을 미치고, 특급전사 훈련 프로그램은 크게 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 이 뿐만 아니라 동기생 생활관운영, 특급전사 훈련 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램은 사고예방에도 많은 도움이 되는 것으로 나타났다. 또한, 집단별 차이 검증 분석에서 계급별 의견을 분석해 본 결과 부사관 보다는 장교집단이 자율적 병영문화가 군 조직만족도에 긍정적으로 인식하는 경향이 뚜렷하였고, 소속 부대 규모에 따른 인식 면에서는 모든 문항에 대해 중대급 소속의 응답자들이 상대적으로 긍정적으로 인식하는 경향이 있는데 이는 모든 부대활동과 교육훈련, 내무생활, 병사 개인의 전투력 측정과 진급심사, 일과통제 등이 대부분 중대장 통제 하에 중대단위로 진행되고 있기 때문으로 풀이된다. 그러나 부대 유형, 복무기간, 학력별 차이는 거의 없는 것으로 분석되었다. 이러한 연구결과를 토대로 자율적 병영문화가 바르게 정착된다면 소위 ‘병영 문화의 선진화’를 통해 싸워 이길 수 있는 국방 건설’에 크게 이바지할 것으로 확신한다. 다만, 일부 자율적 병영 문화에 대해 우려하는 바와 같이 병영에서의 자율이 자칫 방종이나 군 기강문란으로 나타나지 않도록 병사들의 교육훈련 수준 향상과 법규준수 의식향양과 더불어 명확한 신상필벌이 요구된다.

**주제어:** 병영문화, 복무 만족도, 자기개발, 경영성과, 전투력

## I. 서론

### 1. 연구의 목적 및 필요성

한국군은 1948년 창설된 이래 지난 67년간 사회문화의 발전과 변화 추세에 연계하여 군 나름대로의 조직문화를 형성해 왔으며 지금도 지속적으로 발전해 가고 있다. 일반적으로 군의 조직문화를 군대문화라고 표현하는데, 군대문화는 한국사회가 지닌 일반문화에 속한 하위문화로서 군대조직이 지니고 있는 특수문화라 할 수 있다(김현철, 2008: 64). 또한 병영문화는 병영 내에서 상주하는 병사들의 생활문화를 의미한다. 일반 기업체와 달리 병영문화를 형성하고 있는 병사들은 본인의 희망에 의해서가 아니라 국가로부터 부과된 병역의 의무를 다하기 위해 군 복무를 하고 있다. 따라서 업무에 임하는 복무자세는 일반 기업체 구성원보다 소극적이고 피동적인 특성을 갖고 있다. 또한 군 조직은 계급과 직책을 바탕으로 명령에 의해 임무를 수행하는 위계적 전투 집단으로서 개인의 욕구나 목적이 희생되더라도 조직의 요구에 응하도록 상당한 강제력이 행사되고 있다(김세영, 2000: 239).

이러한 군 조직문화는 병영 내에서 공동생활을 함으로써 집단의 연대의식과 응집성이 높고 일사불란한 지휘체계를 유지하여 긴박한 상황에 대처할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 대부분 격오지 근무 등 열악한 환경으로 인한 복무만족도 저하, 상하급자가 함께 같은 생활공간에서 24시간 집단공동생활을 함에 따른 과중한 스트레스, 지나친 통제와 간섭에 따른 수동적인 복무태도가 유발되는 단점도 나타난다. 아울러 일반 기업체는 업무성과 평가가 명확하지만 군 조직의 업무성과는 전투력 창출이라는 대부분 무형적 요소로서 이를 계량화하여 평가하기가 제한된다. 이에 따라 형식적이고 과시적인 업무문화가 상존하는 등 사회조직과는 다소 다른 문제점을 안고 있다. 뿐만 아니라 신세대들은 ‘자기중심적인 가치 성향’, ‘자기중심적 개인주의’, ‘극단적 합리주의’, ‘소비적 물질주의’, ‘쾌락적 감성주의’, ‘인내심, 절제력 부족’ 등의 부정적인 면과 내 문제는 내가 해결하려는 독립성, 타인에 대해 편견을 가지지 않으려는 편안함과 개방성, 보수성 탈피의 긍정적인 면이 혼재한다(구승진, 2004: 8).

이에 국방부는 신세대 병사들의 성향과 특성에 부합되고 생산적이고 선진화된 병영문화를 정착하기 위해 2012년 「병영문화선진화 추진계획」을 수립하여 강도 높은 병영문화 개선을 추진하고 있다. 이 계획의 핵심내용은 ‘통제와 수용’의 병영문화를 ‘자율과 책임’의 병영문화로 개선시켜 나아가자는 것이다(국방부, 2012: 25). ‘자율과 책임’의 조직문화는 조직원들에게 자발적이고 창의적인 직무태도를 유발하여 조직 몰입에 대단히 긍정적으로 기여한다고 수많은 학자들이 주장하고 있다(이지운 외, 2013).

육군은 자율과 책임의 병영문화를 구현하기 위해 ①동기생 병영생활관 제도, ②특급전사 선발 프로그램, ③일과 후 자기개발 프로그램 등 몇 가지 자율적 병영문화 프로그램을 선정하여 야전부대에서 운영하고 있다. 지난 2년간의 운영성과를 살펴보면 병사들의 복무만족도 향상, 자발적 참여도 증대, 사건사고의 감소, 전투프로와 특급전사 비율 증가 등 긍정적인 성과를 달성하고 있는 것으로 평가되고 있다. 반면 엄격한 위계질서와 군 기강이 확립된 가운데 일사불란한 임무를 수행해야 하는 군의

특성을 고려하지 않고 지나치게 자율을 강조함으로써 팀워크나 제대별 단결력 약화, 개인주의 팽배, 전투의욕 감소 등 부정적 영향이 과다하다는 반론도 만만치 않게 제기되고 있다.

따라서 본 연구는 현재 운영하고 있는 육군의 자율적 병영문화 프로그램이 과연 장병들의 복무만족도와 전투력 지수에 얼마만큼의 영향을 미치는 지에 대한 가설검증을 통해 자율적 병영문화의 발전방향을 모색하는데 목적이 있다. 그리고 구체적인 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 군내 자율적 병영문화가 군조직의 전투력 지수에 미치는 영향은 어떠한가? 둘째, 군내 자율적 병영문화가 조직구성원의 복무 만족도에 어떠한 영향을 미치는가? 등이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직문화의 개념

일반적인 의미에서의 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람이 공통으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습 그리고 지식과 기술을 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로 사회구성원들의 행동형성에 미치는 중요한 요소이다(김현섭, 2013: 12-13). 이처럼 전체사회, 국가 또는 문명단위를 지칭하는 조직문화의 개념은 조직차원에서 구성원들이 공유하는 생활양식이나 행동양식의 총체적인 것이다(오석홍, 2009: 98). Taylor(1958)는 조직문화란 ‘모든 삶의 방식 즉, 지식, 신념, 예술, 도덕, 법, 관습 등 인간이 사회의 구성원으로서 사회적 학습으로 획득되는 것 일체’로 정의하고 있다. 또한 Schein(1983)은 ‘조직구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본요소’이며, Martin & Siehl(1983: 52-64)은 ‘조직구성원 대다수에 의해서 공유되는 핵심가치’로, Robbins(2001)는 ‘한 조직과 다른 조직을 구분해 주는 것으로 구성원들이 공유하는 의미체계’를 조직문화라고 정의하고 있다. 이와 같은 조직문화는 조직 내에서 역사적으로 형성되어온 조직구성원들의 가치관, 행동양식, 조직 고유의 상징 및 특성, 관행, 경영이념 등으로 구성되는 조직 특유의 가치체계라 할 수 있다. 즉 조직문화에서 가장 중요한 역할을 하는 것은 공유가치로서 이를 다른 말로 바꾸어 표현하면 바로 조직문화라고 할 수 있다(Pascale & Athos, 1981).

이와 같이 조직문화는 오랜 기간 형성되어져 온 공유가치로서 조직의 정체성 확립, 집단적 몰입도 향상, 사회적 안정성 유지, 변화에 대한 감지능력의 강화 등의 주요한 기능을 갖는다(Smircich, 1983). 한편 조직문화는 구성원들에게 그 조직의 역사적 배경을 이해시켜 조직구성원들이 그 조직에서 어떠한 행동을 해야 할 것인가를 제시하고, 조직 전체의 가치관이나 경영철학에 대한 공약을 창출함으로써 조직원들이 자신들의 신념에 일치하는 업무를 수행한다는 느낌이 들게 한다. 또한 구성원들에게 조직 내에서 승인되는 것과 금기시되는 것에 대해 통제 역할을 할 뿐만 아니라, 생산성과 수익성을 높이는데 가능한 연계관계를 갖도록 한다(김현섭, 2013: 14-15).

## 2. 자율성의 의의와 중요성

### 1) 자율성의 의의

자율은 “제 행동을 스스로 절제함 또는 외부의 강박 구속으로부터 벗어나 따로 섬”이라고 정의하고 있다(한글학회, 1992). ‘자율’과 유사한 용어로는 ‘주도’라는 말이 있는데, 두 단어의 차이점은 전자는 ‘남의 간섭 없이’ 자신의 일을 알아서 관장한다는 말이고, 후자는 ‘남의 도움 없이’ 자신의 일을 자신이 처리한다는 의미이다.

군에서는 「군인복무규율」 제28조에 내무생활의 목적을 “내무생활의 목적은 군인으로 하여금 내무생활을 통하여 전우애를 기르고 단체생활에 필요한 협동정신과 자율성을 배양하며, 병영생활에서 오는 심신의 피로를 회복하고, 유사시 즉각 임무 수행준비를 갖추는 것”으로 명시하고 있다. 또한 1991년에 국방부에서 발간한 「군인복무규율 및 국군 병영생활 규정 해설집」에서는 ‘자율성’을 ‘자기 일은 스스로 알아서 하는 것’, ‘능동적인 복무 의욕을 고취시키는 것’으로 해석하여 정의하고 있다. 그리고 「군인복무 규율」 제28조 내무생활의 목적에는 자율성을 단체생활에 필요한 하나의 덕목이라고 규정하고 있다. 한편 1999년에 육군본부에서 발간한 교재인 「인격지도」를 보면 자율성을 ‘체면이나 눈치 때문에 억지로 하지 않는 것, 좋아서 하는 것’, ‘부여된 업무와 임무에 대해서는 기쁨으로 기꺼이 하는 것’으로 정의하고 있다. 자율성에 반하는 구체적인 행동 예로는 ‘일과시간 준수 불감증(바둑, 장기, 컴퓨터 게임, 잡지 구독 등), 각종 근무교대 시간 미 준수, 근무지 무단이탈’등을 들고 있다.

위에서 논의된 내용들을 종합해 보면 군에서 ‘자율성’이란 ‘부여된 임무를 타인의 통제가 없어도 자신이 스스로 알아서 완수를 하며, 이런 임무수행을 적극적으로 하는 것’이라는 의미로 정의할 수 있다.

### 2) 자율성의 중요성

지금까지 많은 학자들이 조직에서의 자율성은 구성원들의 업무성과와 복무만족에 많은 영향을 미친다고 연구결과를 발표한 바 있다. Hackman & Oldham(1975)의 연구는 ‘자율성이 구성원들의 성장욕구에 영향을 미쳐 작업 성과와 복무만족을 증대 시킨다’고 주장했다. 또한 ‘자율은 구성원의 능력개발과 창의력을 발휘하게 하여 성과를 달성하고 자아실현의 가치를 추구하게 한다’(이학중, 2011: 217)라는 주장과 ‘자율성이 종업원의 동기부여와 조직결속, 직무만족을 증진시키는 중요한 변수(Wall & Davids, 1992)’라는 점이 강조되고 있다. 특히 Hackman & Oldham(1975: 58)의 연구는 ‘조직에서 구성원에게 자율성이 보장되어야 궁극적으로 동기유발과 생산성을 가져올 수 있다.’라고 했으며, ‘집권적 조직과 획일적인 통제는 구성원들의 창의력 발휘와 자아실현이 제한되며 구성원들의 능력개발과 자발적인 성과달성에 대한 자율이 부여되어야 한다.’는 것이다(이학중, 2011: 217). 이처럼 많은 학자들이 자율성이 생산성과 복무만족도에 긍정적 영향을 미친다고 주장하고 있다. 반면 ‘자율이란 구성원들의

행동을 통제하기 위해 별도의 관리시스템을 동원하지 않아도 된다는 경제적인 이점이 있고, 구성원의 자발성과 창의성을 촉진시킬 수 있는 장점이 있지만 자칫 방종과 무질서를 야기 '(이정우, 2013: 799-804)할 수 있어 규범과 권한의 범위가 지켜지지 않는 자율의 위험성을 경고하는 학자도 있다(조영삼, 1997: 32). 즉 자율성을 부여하게 될 때 방종의 문제가 발생할 수도 있다는 것이다. 그러므로 자율성을 부여하면서도 방종을 예방할 수 있는 유효한 조직문화를 창출해야한다. 한편 자율성이 보장되기 위해서는 조직의 문화적 바탕이 뒷받침될 때 그 유효성은 극대화 될 수 있다고 강조하고 있다. 따라서 어떤 조직에서든 자율성을 증대시키는 것은 업무성과와 직무만족 향상을 위해 매우 중요하나, 그것이 방종이나 무질서로 나타나지 않도록 조직문화를 조성해야한다고 본다.

### 3. 복무만족도

군에서의 적응력이 향상 되었다는 것은 구성원의 직무만족이 매우 크다는 것으로 볼 수 있다. 이러한 구성원들의 직무만족도 수준은 그 조직의 효과성을 결정하는데 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 따라서 직무만족에 대해 정의하고 이를 측정하기 위한 노력은 매우 오래전부터 시도되었다. 직무만족을 측정하는 도구로 Hoppok(1935)은 구성원들이 자신의 직무로부터 만족을 느끼게 되는 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합으로 전반적인 직무만족도를 측정할 수 있는 도구를 개발하였다. 또한 Alderfer(1972)는 직무만족을 개인이 직무 또는 직무수행의 결과로 충족되어지는 긍정적인 정서로, Locke(1976)는 자신의 직무에 대한 긍정적인 평가를 통해 얻게 되는 유쾌한 감정 상태를, Muchinsky(2006)는 구성원이 자신이 직무로부터 얻는 즐거움의 정도를 직무만족으로 정의하고 측정 도구를 개발하였다. 이처럼 직무만족은 협의적으로는 직무 그 자체에 대한 만족 등 긍정적인 태도를 의미하며, 광의적으로는 특정 작업집단의 소속에 대한 긍지나 조직 내 인간관계에 대한 만족감 등 모든 것을 포함하는 개념으로 볼 수 있다(임종만, 2000).

조직 구성원의 직무만족이 조직성과에 미치는 영향력의 크기를 고려할 때 그들이 생활하는 공간에서의 생활프로그램에 따라 조직구성원의 직무만족도가 저하되는 것은 심각한 문제라 할 수 있다. 지금까지 자율적 병영문화 프로그램에 대한 직무만족도 검증은 학문적으로 다루어 지지 않았다. 그러나 일부 시험평가나 병영생활의 자율성 함양을 위한 방안 연구(남기덕, 2003)에서 일부 연구되었으나, 구성원의 직무만족에 대한 실증연구는 여전히 부족하다.

앞서 선행연구 결과와 같이 많은 학자들이 조직에서의 자율성이 구성원들의 업무성과와 복무만족에 많은 영향을 미친다고 연구결과를 발표한 바 있다. Hackman & Oldham(1976)은 '조직에서 구성원에게 자율성이 보장되어야 궁극적으로 동기유발과 생산성을 가져올 수 있다.'고 했으며, '집권적 조직과 획일적인 통제는 구성원들의 창의력 발휘와 자아실현이 제한되며 구성원들의 능력개발과 자발적인 성과달성에 대한 자율이 부여되어야 한다(이학중, 2011)'고 강조한다.

직무만족과 관련된 이론은 인간행동을 설명하고 예측하기 위한 동기이론이 적용되고 있다. 동기에

관한 이론에는 여러 가지 이론들이 다양하게 제시되고 있는데 크게 내용이론과 과정이론으로 구분할 수 있다. 내용이론이란 사람들이 무엇을 얻기 위해서 자발적으로 일을 하는가, 즉 동기부여와 직무만족에 영향을 미치는 촉진요소를 밝히는 이론이다. 또한 과정이론이란 동기부여와 직무만족에 영향을 미치는 요인들이 어떠한 과정을 통하여 발생하는 것인지를 다루는 이론이다. 이러한 직무만족은 조직이론 연구 분야로서 많은 학자들에 의해 연구되고 있는 분야에 해당된다. 직무만족이란 각 개인이 자신의 직무에 관련하여 경험하는 모든 감정의 총화 또는 이러한 호감, 악감정의 균형 상태에서 나타나는 일련의 태도라고 정의할 수 있으며 직무만족은 감정과 태도와 관련성이 있음을 인정하고 있다.

권혁기 외(2010)의 연구는 그들의 연구에서 직무만족을 조직구성원이 소속되어 있는 조직의 직무에 대하여 개인의 신념, 가치에 따라 주관적으로 다르게 지니고 있는 태도를 의미하며 내·외적 욕구가 어느 정도 충족되어졌는가에 의해서 평가되는 직무에 대한 긍정적인 반응이라고 주장하고 있다. 직무수행 만족의 결정요인에 대해서는 직무와 사람의 특성에 따라 다르게 나타났으며 학자들 간의 이견을 보이고 있는데 국내에서 대표적으로 안희남(1990)은 업무성취, 안정감, 승진감, 책임감, 업무본질, 회사정책 및 방침, 감독, 근무조건, 상사와 동료와의 관계를 만족요인으로 정의하였다. Herzberg의 2차원을 적용한 심재명 외(2007)는 표현적 기능(동기요인)을 자연과의 접촉, 교육, 배움, 문화경험, 휴식 재충전, 스트레스 해소를 정의하였다. 또한 도구적 기능(위생요인)을 친절성, 혼잡도, 숙박시설, 음식점, 입장료, 주차시설, 안내시설, 휴게시설, 이동편리성, 청결미관요인을 정의하였다. 최근 부사관의 만족도를 연구한 이경호(2008)는 만족도의 요인을 변화된 역할, 지휘통솔력, 교관 능력, 군인정신 등으로 구체화시켰다.

Herzberg는 첫째, 인간은 이원적인 욕구구조를 가지고 있다는 것, 둘째, 불만과 만족은 별개의 차원에 있으며 불만을 야기하는 요인과 만족을 주는 요인은 서로 다르다는 것, 셋째, 불만요인의 제거는 소극적이고 단기적인 효과를 가질 뿐인데 반해서 만족요인을 크게 하는 것은 적극적이며 장기적인 효과를 가진다는 것을 피력하고 있다. 또한 만족과 불만족에 차별적으로 작용하는 동기요인과 위생요인은 서로 다르며 두 가지가 중첩되는 경우는 매우 드물다고 하였다. 동기요인 또는 만족요인은 만족에 영향을 미치는 요인들로 성취감, 안정감, 일 자체, 책임감, 그리고 성장 등을 포함하고 있으며, Maslow의 높은 단계의 욕구와 비슷한 동기요인들이 충족되어지면 직무만족을 가져온다고 하였다. 불만족에 영향을 미치는 위생요인 또는 불만족요인은 회사정책과 관리, 감독, 보수, 대인관계, 그리고 작업환경을 포함하고 있으며, Maslow의 낮은 단계의 욕구와 비슷한 위생요인들은 만일 충족되지 못하면 불만족을 갖게 된다고 하였다. 그러나 위생요인이 충족되었다고 하더라도 그것은 불만이 없거나 직무의 수행에 중립적인 태도를 취할 뿐이지 그것이 곧 만족을 가져오지는 못한다. 따라서 위생요인 또는 불만요인을 충족시켜 줌으로써 불만을 해소하고, 동기부여 요인 또는 만족요인을 충족시켜 줌으로써 만족감을 부여하며, 사기를 높일 수 있도록 하여야 할 것이다.

Herzberg의 동기, 위생이론은 기본적 생리적 욕구와 심리적 욕구는 상이한 두 가지의 인간욕구를 바탕으로 종업원들이 만족을 나타낼 때와 불만을 나타낼 때는 확연히 구별되는 두 가지 특정한 요인

으로 분류하였다. 결국 Herzberg는 직무만족을 개인의 성장적 측면에 안착하여 동기부여에 초점을 두고 바람직한 전략을 사용하는 것이 보다 의미 있는 것임을 시사해주고 있다. 직무만족은 어느 한 요인에 기인하는 것이 아닌, 다차원적인 개념이다.

직무만족의 영향요인에 대하여 Locke(1976)는 직무요인과 인간요인으로 구분하였다. 직무요인으로는 직무, 임금, 승진, 인정, 복지, 작업조건을 제시하였으며, 인간요인으로는 감독, 동료관계, 그리고 회사와 관리정책을 제시하였다. 직무는 직무자체에 대한 개인의 흥미, 다양성, 학습기회, 어려움, 업무량, 성공기회, 통제의 정도 등이 포함된다. 임금에는 임금의 정도, 임금의 공정성과 형평성, 지불방법 등이 포함되며, 승진은 승진기회와 승진의 공정성 등이 포함된다. 인정에는 성취에 대한 칭찬 및 직무에 대한 신용, 비판 등이 포함된다. 그리고 작업환경에는 작업시간, 휴식, 장비, 기온, 습도, 지역 등이 포함 된다고 보았다.

이를 종합해 볼 때 자율성은 직무만족과 생산성에 상당한 영향을 미친다고 보며, 본 연구에서 자율성은 자율적 병영생활 프로그램 운영이 갖는 의미로 제한하였다. 본 연구는 군 병영생활 속에서 병사들에게 부여되는 자율성이 군 복무만족도와 전투력 지수에 어떠한 영향을 미치는지를 검증하는 것이다. 선행연구를 통해 살펴 본 많은 학자들의 이론을 종합해 볼 때 조직의 구성원에게 자율성이 보장되어야 궁극적으로 동기유발과 생산성, 자발성과 창의성을 가져 올 수 있으며, 직무 자체가 아무리 의미와 보람이 많더라도 강압적이고 타율적이라면 동기유발이나 생산성이 낮아진다고 하였다. 이는 병영에서도 자율이 복무만족도와 전투력 지수에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 본 연구와 맥을 같이 한다. 반면, 적지 않은 학자들이 자율성이 구성원의 자발성과 창의성을 촉진시킬 수 있는 장점이 있지만, 자칫 방종과 무질서를 야기 시킬 수도 있음을 경고하고 있다. 이는 임무수행의 목표는 상관이 부여하되 그 달성 방법은 예하 지휘관에게 위임하는 임무형 지휘의 전제조건에서도 잘 나타나 있다. 즉 임무형 지휘가 잘 적용되려면 업무수행의 전문성 구비, 상하 공동 전술관 공유, 상호 신뢰, 원활한 의사소통, 철저한 책임의식, 합리적인 모험심 보유 등 전제조건이 갖추어진 조직에서만 그 효과를 얻을 수 있다(류우식, 2003). 따라서 병영생활에서 자율이 방종이나 무질서로 흐르지 않도록 자율에 수반되는 책임을 명확히 하여 그 결과에 대해 신상필벌 하는 규범과 권한의 범위를 명확히 설정하는 것이 중요하며, 본 연구에서는 이와 같은 전제조건을 소홀히 다룬 측면이 있다.

### III. 연구방법 및 절차

#### 1. 연구모형 및 가설

이 연구는 자율적 병영문화가 군복무만족도에 미치는 영향을 검증하는 데 있다. 이를 위해 자율적 병영문화 프로그램인 동기생 생활관제도, 특급전사 훈련 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램 운영과

장병들의 복무만족도를 변인으로 선정하였다.

이론적 배경과 선행연구들을 통해 자율성은 복무만족도에 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 이러한 결과는 자율적 병영문화가 장병들의 군 복무만족도를 향상시킬 것으로 예측해보았다. 따라서 이 연구에서는 선행연구를 기초로 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하고 검증하였다.



<그림 1> 연구 모형

복무만족이란 어떤 개인이 자신의 직무에 대하여 갖게 되는 감정적이고 정서적인 선호도를 말한다. 이러한 복무만족도에 영향을 주는 요인을 환경요인과 동기요인으로 구분할 수 있다. 이 중 환경요인은 정책 및 관리, 감독, 작업조건, 대인관계, 돈, 지위 등을 포함하고 있으며, 동기요인은 성취감, 성취에 대한 인정과 보람, 책임의 증대, 성장과 발전, 자아실현 등을 들 수 있다. 복무만족의 수준을 측정하는 JDI(Job Description Index) 도구는 복무만족을 과업자체에 대한 만족, 상급자에 대한 만족, 동료에 대한 만족, 보수(임금)에 대한 만족, 승진기회의 만족 등 5가지 요소로 측정하고 있다. 본 연구에서는 자율적 병영문화가 운영성과에 미치는 영향을 연구하는 논문 목적에 부합될 수 있도록 동기요인을 복무만족의 영향요인으로 한정하였다. 동기요인은 조직 구성원이 우수한 임무수행을 하도록 동기를 부여하는 데 유효한 것으로 Herzberg가 적용한 성취감, 안정감, 직무자체, 책임감, 성장과 발전 등 10개 요인을 추출하여 적용하였다.

<가설> 자율적 병영문화는 복무만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

H1-1: 동기생 병영생활관 제도는 복무만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

H1-2: 특급전사 훈련 프로그램은 복무만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

H1-3: 일과 후 자기개발 프로그램은 복무만족도에 정(+)의 영향을 미친다.

## 2. 측정도구

### 1) 자율적 병영문화

독립변수는 자율적 병영문화의 하위변수인 동기생 병영생활관 제도, 특급전사 훈련 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램이다. 이러한 변수의 정의와 측정방법은 다음과 같다.

### (1) 동기생 병영생활관 제도

자율적 병영문화의 영향으로 경영성과의 측정으로 병영내 각종 사고발생의 근본적 원인이 되고 있는 병영저변의 구조적인 악·폐습을 근절하기 위해 동기생으로 분대단위 내무생활을 할 수 있도록 편성하고, 일과 후 퇴근개념의 새로운 병영문화로 패러다임을 전환하여 안정된 부대관리를 추구하고자 하는 제도이다.

### (2) 특급전사 훈련 프로그램

특급전사 훈련 프로그램은 장병들의 소극적이고 피동적인 교육훈련 태도를 적극적이고 능동적으로 전환시키기 위해 개인화기 자격, 체력단련, 정신전력, 전투기량 등을 주기적으로 평가하여 2급(일반전투원), 1급(전투프로), 특급(특급전사) 등 자격을 부여하고 등급별로 조기진급, 포상휴가, 휘장부착 등 인센티브를 차등 적용하는 자율적인 교육훈련 프로그램이다.

### (3) 일과 후 자기개발 프로그램

병사들이 군 복무기간을 생산적으로 관리할 수 있도록 병영 내에 사이버지식정보방(인터넷 방), 병영도서관, 체력단련실, 동아리방 등 학습 인프라를 구축하고 병사 개인별로 입대초기부터 군 복무기간 중 자기개발 목표를 수립하여 이를 달성토록 유도하는 제도이다. 프로그램 내용은 과외시간이나 휴일을 이용하여 자율학습을 통하여 대학학점 취득, 고졸 검정고시 준비, 각종 자격증 취득, 어학공부 등 군 복무 후 사회복귀에 도움이 될 수 있는 것이다.

### (4) 측정방법

본 연구에서 수집한 자료는 SPSS/WIN 19.0을 이용하여 분석하였다. 조사 대상자의 일반적 특성 및 군내 자율형 병영생활 프로그램과 운영성과에 대해서는 기술적 통계를 사용하여 분석하였다. 또한 응답자의 특성에 따른 의견의 차이를 확인하기 위하여 T-검정(t-Test) 또는 일원배치 분산분석을 이용하여 측정하였으며, 사후 검정으로 Scheffe test를 실시하였다.

## 2) 군복무만족도

종속변수는 자율적 병영문화가 미치는 영향으로 하위변수인 군복무 만족도이다. 복무만족의 측정에 관하여는 오랫동안 상당히 많은 연구가 이루어져왔다(이영면, 2007; Muchinsky 2006). 측정도구도 전반적인 직무만족도를 측정하는 측정도구부터 요인종합 복무만족도를 측정하기 위한 것 까지 매우 다양하며, 설문문항의 수도 한 문항으로 이루어진 측정도구 부터 각 세부 요인별로 구분하여 구성된 설문에 이르기 까지 매우 다양하다.

본 연구에서는 복무만족을 구성원이 자신의 복무로부터 얻는 즐거움의 정도로 정의하고, 조직전반

에 대한 구성원의 인식 및 태도를 측정할 수 있는 차원에서 3개 문항으로 이루어진 Michigan Organizational Assessment Questionnaire(Cammann, *et. al.*, 1979) 측정도구를 차용하여 적용하였다. 본 측정도구를 적용한 국내외의 연구 결과를 보면 측정도구의 Cronbach's  $\alpha$ 는 .785~.88로 비교적 높은 수준의 안정적인 신뢰도를 보이고 있다. 본 측정문항은 이영면(2007)이 복무만족의 측정도구에 대한 비교분석을 위해 취합한 설문문항을 참고하였다. 본 연구의 측정 문항은 5점 척도로 구성되었으며, 문항에 대한 산술평균을 측정치로 하여 적용하였다.

### 3. 자료수집 및 분석 방법

#### 1) 자료수집

본 연구는 군내 자율적 병영문화가 장병들의 복무만족도에 미치는 영향을 보고자 했다. 이를 위해 전군에서 최초로 동기생 병영생활관제도와 특급전사 선발 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램을 운영하고 있는 전투부대를 선정하였다. 연구에서 특정 조직을 선정하는 이유는 조직구조, 직무, 경력경로, 그리고 대상자의 가치 및 직무지향성 등이 상이함에서 올 수 있는 영향을 통제하고 개인과 조직의 상호작용을 보기 위함이다.

본 연구를 위한 조사 및 설문대상을 선정함에 있어 현재 현역으로 복무하는 병사들과 임관 후 2년 미만 초급간부(장교 및 부사관)들은 자율적 병영문화가 시행된 이후 전입되었으므로 이전의 병영문화를 체험하지 않아 비교 설문의 의미가 없는 문제가 있어 제외 하였다. 따라서 대상부대에서 최소한 2년 이상 근무하고 있는 장교와 부사관으로 대상자를 선정하였다. 측정방법은 자율적 병영문화 시행 이전과 이후의 병영문화의 변화와 그 성과를 설문을 통해 측정하였으며, 기타 전투력 수준은 체력, 사격, 주특기 분야는 육군표준 전투력 측정결과를 활용하였으며, 사고발생률은 육군 사고발생 건수를 비교하여 신뢰도를 증진시켰다.

본 조사는 동기생 생활관을 운영하고 있는 부대의 장교·부사관을 대상으로 진행되었으며, 총 257명이 조사에 응답하였다. 조사 결과 분석에는 불성실하게 작성된 설문지 3부를 제외한 254부가 활용되었다. 연구대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	
계급	부사관	하(중)사	159	62.6
		상사	42	16.5
		원사	12	4.7
	장교	준위	12	4.7
		대위	14	5.5
		소령	1	0.4
		중령	3	1.2
		무응답	11	4.3
합계	254	100.0		
소속부대규모	대대	127	50.0	
	중대	100	39.4	
	소대	27	10.6	
	합계	254	100.0	
소속부대유형	전투부대	156	61.4	
	전투지원부대	51	20.1	
	전투근무지원부대	30	11.8	
	사령부 또는 본부	3	1.2	
	무응답	14	5.5	
	합계	254	100.0	
복무기간	1~3년	80	31.5	
	4~6년	93	36.6	
	7~12년	41	16.1	
	12년 이상	40	15.7	
	합계	254	100.0	
학력	고졸	99	39.0	
	2년제 대재/졸업	101	39.8	
	4년제 대재/졸업	48	18.9	
	대학원 이상	6	2.4	
	합계	254	100.0	

2) 분석방법

본 연구에서 설문조사를 실시하여 얻은 자료의 분석은 통계 패키지 SPSS/WIN 19.0을 사용하여 본 연구의 가설검증에 필요한 분석을 실시하였다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정도구의 신뢰도를 알아보기 위하여 각 설문문항별 Cronbach' α의 신뢰도 조사를 실시하였다. 본 연구에서 한 변수에 대해서 여러 문항으로 측정할 경우에 해당하는 내적 일관성을 검증하는 문항내적 일관성 신뢰도중 흔히 사용되는 Cronbach' α에 의한 신뢰도 검증 방법을 사용하였다. 분석결과 자율적 병영문화는 Cronbach' α계수: .909, 운영성과는 .898로 나타났으며 신뢰도는 높은 것으로 판단된다. 셋째, 측정도구의 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 방법으로는 주성분 분석으로 실시하였으며 회전방법은 Kaiser 정규화가 있는 오블리민으로 회전시켰다. 또한 동기생 병영생활관, 특

급전사 선발 프로그램, 일과 이후 자기개발 프로그램 등 3개의 그룹과 전투력지수, 복무만족도에 대해 패턴행렬 값을 구하였다. 자율적 병영문화의 KMO 값은 .699이며, 운영성과는 .708로 나타났다. 넷째, 자율적 병영문화가 전투력지수와 복무만족도와의 상관관계를 분석하기 위하여 분산분석을 실시하였다. 또한 집단별 차이 검증을 위하여 사후분석을 실시하였다. 다섯째, 자율적 병영문화와 조직구성원의 복무만족도, 전투력 지수에 미치는 영향을 파악하기 위하여 분산분석 및 t-검정을 실시하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 자율적 병영문화 프로그램에 대한 인식

#### 1) 동기생 생활관제도

동기생 생활관제도와 관련된 4개 항목에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면 <표 2>와 같다. ‘병영생활관에서 불필요한 작업이나 사역이 줄어들었다’에 대해서는 ‘그렇다’는 응답이 전체의 44.9%로 가장 많고, 다음으로 ‘보통이다’(26.4%), ‘매우 그렇다’(20.1%) 순으로 응답이 많았다. ‘동기생 병영생활관 운영 이후 스트레스가 감소했다’에 대해서는 전체의 37.8%가 ‘그렇다’고 응답하였으며, 다음으로 ‘보통이다’(30.7%), ‘매우 그렇다’(17.7%) 순으로 비율이 높게 나타났다. ‘우리 부대 병사들은 병영생활에 대한 불평불만이 적은 편이다’에 대해서는 ‘보통이다’(31.5%)와 그렇다(31.5%)는 응답이 동일하게 많았으며, 다음으로 ‘그렇지 않다’(18.9%)는 응답이 많았다. ‘병영생활관에서 구타·가혹행위, 비인격적 대우가 없어졌다’에 대해서는 ‘그렇다’가 47.6%로 가장 많고, 다음으로 ‘매우 그렇다’(26.0%), ‘보통이다’(19.7%) 순으로 응답이 많았다. 병영생활을 구성하는 항목에 대한 인식 정도를 평균을 통해 살펴보면, 대부분의 항목에 대해 보통 이상으로 인식하고 있었으며, ‘병영생활관에서 구타/가혹행위, 비인격적 대우가 없어졌다’(3.93), ‘병영생활관에서 불필요한 작업이나 사역이 줄어들었다’(3.75), ‘동기생 병영생활관 운영 이후 스트레스가 감소했다’(3.57) 순으로 그렇다고 생각하는 정도가 높게 나타났다.

&lt;표 2&gt; 동기생 생활관제도에 대한 인식

(단위: 명, (%))

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	전체	평균
병영생활관에서 불필요한 작업이나 사 역이 줄어들었다	4 (1.6)	18 (7.1)	67 (26.4)	114 (44.9)	51 (20.1)	254 (100.0)	3.75
동기생 병영생활관 운영 이후 스트레 스가 감소했다	7 (2.8)	28 (11.0)	78 (30.7)	96 (37.8)	45 (17.7)	254 (100.0)	3.57
우리 부대 병사들은 병영생활에 대한 불평불만이 적은 편이다	8 (3.1)	48 (18.9)	80 (31.5)	80 (31.5)	38 (15.0)	254 (100.0)	3.36
병영생활관에서 구타/가혹행위, 비인 격적 대우가 없어졌다	1 (0.4)	16 (6.3)	50 (19.7)	121 (47.6)	66 (26.0)	254 (100.0)	3.93

※ 주) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

## 2) 특급전사 선발 프로그램

특급전사 선발 프로그램과 관련된 6개 항목에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면 <표 3>과 같다. ‘특급전사는 선망의 대상이며 특급전사가 되기 위해 각자 노력하고 있다’에 대해 전체의 39.4%가 ‘그렇다’고 응답하였으며, 다음으로 ‘보통이다’(30.7%), ‘매우 그렇다’(17.3%) 순으로 응답이 많았다. ‘전투 기량에 따라 병사들에게 부여되는 특권이 적절하다’에 대해서는 전체의 47.6%가 ‘그렇다’고 응답하였으며, 다음으로 ‘보통이다’(30.3%), ‘매우 그렇다’(15.7%) 순으로 비율이 높게 나타났다. ‘특급전사 선발평가는 공정하게 이루어진다’에 대해서는 53.1%가 ‘그렇다’고 응답하였으며, 다음으로 ‘매우 그렇다’(34.3%)의 비율이 높았다. ‘특급전사로 선발된 병사는 전투능력이 뛰어나고 모범적인 병사다’에 대해 ‘그렇다’는 응답이 전체의 50.0%로 가장 많았고, 다음으로 ‘보통이다’(23.2%), ‘매우 그렇다’(19.3%) 순으로 응답이 많았다. ‘특급전사 선발 프로그램 시행 후 장병 개인전투력 수준이 향상되었다’에 대해 ‘그렇다’는 응답이 43.1%로 가장 많았고, 다음으로 ‘보통이다’(34.8%), ‘매우 그렇다’(15.0%) 순으로 응답이 많았다. ‘동기유발을 위해 특급전사 선발 프로그램은 꼭 필요하다’에 대해 전체의 46.1%가 ‘그렇다’고 응답하였으며 다음으로 ‘매우 그렇다’(29.9%), ‘보통이다’(21.7%) 순으로 응답이 많았다.

<표 3> 특급전사 선발 프로그램에 대한 인식

(단위: 명, (%))

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	무응답	전체	평균
특급전사가 되기 위해 각자 노력하고 있다	8 (3.1)	24 (9.4)	78 (30.7)	100 (39.4)	44 (17.3)	-	254 (100.0)	3.58
전투기량에 따라 병사들에게 부여되는 특권이 적절하다	7 (2.8)	9 (3.5)	77 (30.3)	121 (47.6)	40 (15.7)	-	254 (100.0)	3.70
특급전사 선발평가는 공정하게 이루어진다	2 (0.8)	2 (0.8)	28 (11.0)	135 (53.1)	87 (34.3)	-	254 (100.0)	4.19
특급전사로 선발된 병사는 전투능력이 뛰어나고 모범적인 병사다	2 (0.8)	17 (6.7)	59 (23.2)	127 (50.0)	49 (19.3)	-	254 (100.0)	3.80
특급전사 선발 프로그램 시행 후 장병 개인전투력 수준이 향상되었다	3 (1.2)	15 (5.9)	88 (34.6)	109 (42.9)	38 (15.0)	1 (0.4)	254 (100.0)	3.65
동기유발을 위해 특급전사 선발 프로그램은 꼭 필요하다	2 (0.8)	4 (1.6)	55 (21.7)	117 (46.1)	76 (29.9)	-	254 (100.0)	4.03

※ 주) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

### 3) 일과 후 자기개발 프로그램

일과 후 자기개발 프로그램과 관련된 8개 항목에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면 <표 IV-8>와 같다. ‘대부분의 병사들은 군복무 중 자기개발에 관심이 있다’에 대해 44.9%가 ‘그렇다’고 응답하였으며, 다음으로 ‘보통이다’(26.0%), ‘매우 그렇다’(19.7%) 순으로 응답이 많았다. ‘일과 후 자기개발을 위한 많은 노력을 한다’에 대해서는 전체의 40.6%가 ‘보통이다’에 응답하였고, 다음으로 ‘그렇다’(28.3%), ‘매우 그렇다’(15.4%) 순으로 응답이 많았다. ‘군 복무 중 자기개발을 위한 노력을 자랑스럽게 생각한다’에 대해서는 ‘그렇다’(39.8%), ‘보통이다’(31.5%), ‘매우 그렇다’(19.3%) 순으로 응답이 많았다. ‘군 생활은 인생에 큰 도움이 된다고 생각한다’에 대해서는 ‘그렇다’(38.2%), ‘보통이다’(27.6%), ‘매우 그렇다’(23.2%) 순으로 응답이 많았다. ‘전역 후 사회 조기적응을 위해 노력해야 한다고 생각한다’에 대해서는 ‘그렇다’는 응답이 54.2%로 반수 이상이었으며, 다음으로 ‘매우 그렇다’(24.9%), ‘보통이다’(17.0%) 순으로 응답이 많았다.

하위 항목별 평균을 통해 살펴보면, 일과 후 자기개발 프로그램을 구성하는 항목 가운데 ‘전역 후 사회 조기적응을 위해 노력해야 한다고 생각한다’(3.99). ‘대부분의 병사들은 군복무 중 자기개발에 관심이 있다’(3.74), ‘군 생활은 인생에 큰 도움이 된다고 생각한다’(3.70) 순으로 그렇다고 생각하는 정도가 높은 것으로 나타났다.

&lt;표 4&gt; 일과 후 자기개발 프로그램에 대한 인식

(단위: 명, %)

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	무응답	전체	평균
대부분의 병사들은 군복무 중 자기개발에 관심이 있다	3 (1.2)	21 (8.3)	66 (26.0)	114 (44.9)	50 (19.7)	-	254 (100.0)	3.7 4
일과 후 자기개발을 위해 많은 노력을 한다	6 (2.4)	34 (13.4)	103 (40.6)	72 (28.3)	39 (15.4)	-	254 (100.0)	3.4 1
군 복무 중 자기개발을 위한 노력을 자랑스럽게 생각한다	3 (1.2)	21 (8.3)	80 (31.5)	101 (39.8)	49 (19.3)	-	254 (100.0)	3.6 8
군 생활은 인생에 큰 도움이 된다고 생각한다	10 (3.9)	18 (7.1)	70 (27.6)	97 (38.2)	59 (23.2)	-	254 (100.0)	3.7 0
전역 후 사회 조기적응을 위해 노력해야 한다고 생각한다	3 (1.2)	7 (2.8)	43 (16.9)	137 (53.9)	63 (24.8)	1 (0.4)	254 (100.0)	3.9 9

※ 주) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

## 2. 군복무 만족도와의 관계

복무 만족도와 관련된 7개 항목에 대한 빈도분석 결과를 살펴보면 <표 5>와 같다. ‘신·후임병 간의 구타 및 가혹행위나 비인격적 대우가 적은 편이다’에 대해 ‘그렇다’(45.7%), ‘매우 그렇다’(40.9%), ‘보통이다’(11.8%) 순으로 응답이 많았다. ‘우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다’에 대해서는 ‘그렇다’(37.4%), ‘보통이다’(30.7%), ‘매우 그렇다’(15.7%) 순으로 응답이 많았다. ‘요즘은 신체적 컨디션이 좋다’에 대해서는 ‘그렇다’(42.5%), ‘보통이다’(28.3%), ‘매우 그렇다’(20.9%) 순으로 응답이 많았다. ‘우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다’에 대해 ‘그렇다’(45.3%), ‘매우 그렇다’(26.8%), ‘보통이다’(22.8%) 순으로 응답이 많았다. ‘군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다’에 대해서는 ‘그렇다’(48.4%), ‘매우 그렇다’(38.6%), ‘보통이다’(11.4%) 순으로 응답이 많았다. ‘복무부적응사고(자살, 탈영, 신경정신과 환자 등)가 줄었다’에 대해서는 ‘그렇다’(46.1%), ‘매우 그렇다’(41.3%), ‘보통이다’(11.0%) 순으로 응답이 많았다. ‘병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다’에 대해서는 ‘그렇다’(44.5%), ‘매우 그렇다’(37.8%), ‘보통이다’(14.6%) 순으로 응답이 많았다. ‘우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다’에 대해 57.1%가 ‘매우 그렇다’고 응답하였으며, 다음으로 ‘그렇다’(34.3%), ‘보통이다’(6.7%) 순으로 응답이 많았다. ‘우리부대는 규정과 법규가 잘 준수되고 있다’에 대해서는 ‘그렇다’(44.9%), ‘매우 그렇다’(40.2%), ‘보통이다’(13.4%) 순으로 응답이 많았다. 항목별 평균으로 살펴보면, 전반적으로 보통 이상으로 그렇다고 생각하고 있었으며, ‘우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다’(4.46), ‘복무부적응사고(자살, 탈영, 신경정신과 환자 등)가 줄었다’(4.27), ‘군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다’(4.24) 순으로 그렇다고 생각하는 정도가 높았다.

<표 5> 복무 만족도와의 관계

(단위: 명, %)

항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	전체	평균
선·후임병간의 구타 및 가혹행위나 비인격적 대우가 적은 편이다	-	4 (1.6)	30 (11.8)	116 (45.7)	104 (40.9)	254 (100.0)	3.93
우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다	14 (5.5)	27 (10.6)	78 (30.7)	95 (37.4)	40 (15.7)	254 (100.0)	4.02
요즈음 신체적 컨디션이 좋다	5 (2.0)	16 (6.3)	72 (28.3)	108 (42.5)	53 (20.9)	254 (100.0)	3.76
우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다	5 (2.0)	8 (3.1)	58 (22.8)	115 (45.3)	68 (26.8)	254 (100.0)	3.56
군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다	1 (0.4)	3 (1.2)	29 (11.4)	123 (48.4)	98 (38.6)	254 (100.0)	4.24
복무부적응사고(자살, 탈영, 신경정신과 환자 등)가 줄었다	1 (0.4)	3 (1.2)	28 (11.0)	117 (46.1)	105 (41.3)	254 (100.0)	4.27
병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다	3 (1.2)	5 (2.0)	37 (14.6)	113 (44.5)	96 (37.8)	254 (100.0)	4.16
우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다	1 (0.4)	4 (1.6)	17 (6.7)	87 (34.3)	145 (57.1)	254 (100.0)	4.46
우리부대는 규정과 법규가 잘 준수되고 있다	1 (0.4)	3 (1.2)	34 (13.4)	114 (44.9)	102 (40.2)	254 (100.0)	4.23

※ 주) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

계급에 따라 복무만족도에 차이가 있는지를 살펴본 결과 <표 6>과 같이 9개 항목 모두 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

<표 6> 계급에 따른 복무만족도에 대한 인식

항목	계급	N	평균	표준편차	t값	유의확률
선·후임병간의 구타 및 가혹행위나 비인격적 대우가 적은 편이다	부사관	213	4.24	.744	-1.328	.185
	장교	30	4.43	.626		
우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다	부사관	213	3.42	1.077	-1.680	.094
	장교	30	3.77	.971		
요즈음 신체적 컨디션이 좋다	부사관	213	3.72	.944	-1.358	.176
	장교	30	3.97	.890		
우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다	부사관	213	3.90	.910	-1.348	.179
	장교	30	4.13	.819		
군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다	부사관	213	4.23	.743	-.986	.325
	장교	30	4.37	.669		
복무부적응사고(자살, 탈영, 신경정신과 환자 등)가 줄었다	부사관	213	4.25	.753	-.780	.436
	장교	30	4.37	.669		
병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다	부사관	213	4.17	.848	.246	.806
	장교	30	4.13	.776		

<표 6> 계급에 따른 복무만족도에 대한 인식(계속)

항 목	계급	N	평균	표준편차	t값	유의확률
우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다	부사관	213	4.44	.747	-1.388	.167
	장교	30	4.63	.556		
우리부대는 규정과 법규가 잘 준수되고 있다	부사관	213	4.22	.767	-.532	.595
	장교	30	4.30	.750		

※ 주) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

소속부대 유형에 따라 복무만족도에 대한 인식의 차이가 있는지 살펴본 결과 <표 7>과 같다. 9개 항목 가운데 ‘우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다’(F=3.317, df=253, p<.05)와 ‘병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다’(F=3.115, df=253, p<.05)의 경우 유의수준 .05에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 7> 소속부대 유형에 따른 복무만족도에 대한 인식

항목	규모	N	평균	표준편차	F값	유의확률
선·후임병간의 구타 및 가혹 행위나 비인격적 대우가 적은 편이다	전투부대	156	4.26	0.692	2.903	0.057
	전투지원부대	51	4.02	0.836		
	전투근무지원부대/기타	33	4.36	0.653		
	합계	240	4.22	0.726		
우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다	전투부대	156	3.38	1.068	0.343	0.710
	전투지원부대	51	3.45	1.154		
	전투근무지원부대/기타	33	3.55	0.794		
	합계	240	3.42	1.052		
요즈음 신체적 컨디션이 좋다	전투부대	156	3.73	0.946	0.471	0.625
	전투지원부대	51	3.59	0.92		
	전투근무지원부대/기타	33	3.73	0.839		
	합계	240	3.70	0.925		
우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다	전투부대	156	3.87	0.885	3.317*	0.038
	전투지원부대	51	3.71	0.901		
	전투근무지원부대/기타	33	4.21	0.857		
	합계	240	3.88	0.893		
군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다	전투부대	156	4.21	0.734	1.141	0.321
	전투지원부대	51	4.12	0.765		
	전투근무지원부대/기타	33	4.36	0.653		
	합계	240	4.21	0.731		
복무부적응사고(자살, 탈영, 신경정신과 환자 등)가 줄었다	전투부대	156	4.25	0.767	0.774	0.462
	전투지원부대	51	4.14	0.664		
	전투근무지원부대/기타	33	4.33	0.692		
	합계	240	4.24	0.736		

<표 7> 소속부대 유형에 따른 복무만족도에 대한 인식(계속)

항목	규모	N	평균	표준편차	F값	유의확률
병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다	전투부대	156	4.16	0.766	3.115*	0.046
	전투지원부대	51	3.88	0.973		
	전투근무지원부대/기타	33	4.30	0.847		
	합계	240	4.12	0.832		
우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다	전투부대	156	4.47	0.766	1.238	0.292
	전투지원부대	51	4.29	0.729		
	전투근무지원부대/기타	33	4.48	0.566		
	합계	240	4.44	0.735		
우리부대는 규정과 법규가 잘 준수되고 있다	전투부대	156	4.18	0.807	1.972	0.141
	전투지원부대	51	4.16	0.703		
	전투근무지원부대/기타	33	4.45	0.564		
	합계	240	4.21	0.76		

※ 주1) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

주2) \*: p<.05

현재 부대에서 복무한 기간에 따라 복무만족도에 대한 인식의 차이가 있는지 살펴본 결과 <표 8>과 같이 9개 항목 중 3개 항목에서 유의미한 차이가 있었다. ‘우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다’(F=5.470, df=253, p<.05), ‘군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다’(F=5.804, df=253, p<.05), ‘병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다’(F=5.608, df=253, p<.05)에 대한 인식 정도는 유의수준 .05에서 복무기간에 따라 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 8> 복무기간에 따른 복무만족도에 대한 인식

항목	규모	N	평균	표준편차	F값	유의확률
선·후임병간의 구타 및 가혹행위나 비인격적 대우가 적은 편이다	1~3년	80	4.19	0.781	2.941	0.055
	4~6년	93	4.18	0.765		
	7년 이상	81	4.42	0.589		
	합계	254	4.26	0.725		
우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다	1~3년	80	3.59	1.087	5.470**	0.005
	4~6년	93	3.19	1.035		
	7년 이상	81	3.68	0.985		
	합계	254	3.47	1.054		
요즈음 신체적 컨디션이 좋다	1~3년	80	3.80	0.933	1.676	0.189
	4~6년	93	3.60	0.899		
	7년 이상	81	3.84	0.941		
	합계	254	3.74	0.926		
우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다	1~3년	80	4.00	0.827	1.903	0.151
	4~6년	93	3.77	0.979		
	7년 이상	81	4.00	0.837		
	합계	254	3.92	0.892		

<표 8> 복무기간에 따른 복무만족도에 대한 인식(계속)

항 목	규 모	N	평 균	표준편차	F값	유의확률
군기강 사고(하극상, 폭행, 음주 운전 등)가 줄었다	1~3년	80	4.16	0.77	5.804**	0.003
	4~6년	93	4.11	0.758		
	7년 이상	81	4.46	0.593		
	합계	254	4.24	0.727		
복무부적응사고(자살, 탈영, 신경 정신과 환자 등)가 줄었다	1~3년	80	4.26	0.759	1.427	0.242
	4~6년	93	4.18	0.751		
	7년 이상	81	4.37	0.679		
	합계	254	4.27	0.733		
병 상호간 비인격적 대우 사고 (구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다	1~3년	80	4.04	0.863	5.608**	0.004
	4~6년	93	4.04	0.896		
	7년 이상	81	4.41	0.648		
	합계	254	4.16	0.829		
우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다	1~3년	80	4.46	0.795	0.002	0.998
	4~6년	93	4.46	0.635		
	7년 이상	81	4.46	0.759		
	합계	254	4.46	0.725		
우리부대는 규정과 법규가 잘 준수되고 있다	1~3년	80	4.25	0.72	0.196	0.822
	4~6년	93	4.19	0.784		
	7년 이상	81	4.26	0.755		
	합계	254	4.23	0.753		

※ 주1) 1점: 전혀 그렇지 않다, 2점: 그렇지 않다, 3점: 보통이다, 4점: 그렇다, 5점: 매우 그렇다

학력에 따라 복무만족도에 대한 인식의 차이가 있는지 살펴본 결과 <표 9>와 같이 9개 항목 모두 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

<표 9> 학력에 따른 복무만족도에 대한 인식

항목	규 모	N	평 균	표준편차	F값	유의확률
선·후임병간의 구타 및 가혹행 위나 비인격적 대우가 적은 편 이다	고졸	99	4.18	0.66	1.839	0.161
	전문대학	101	4.37	0.771		
	대재/대졸이상	54	4.20	0.737		
	합계	254	4.26	0.725		
우리부대 장병들은 불평불만이 없는 편이다	고졸	99	3.46	0.896	0.497	0.609
	전문대학	101	3.42	1.227		
	대재/대졸이상	54	3.59	0.981		
	합계	254	3.47	1.054		
요즈음 신체적 컨디션이 좋다	고졸	99	3.77	0.855	0.333	0.717
	전문대학	101	3.68	1.058		
	대재/대졸이상	54	3.80	0.786		
	합계	254	3.74	0.926		
우리부대 장병들은 지휘관과 간부들을 신뢰한다	고졸	99	3.88	0.836	0.173	0.841
	전문대학	101	3.93	1.032		
	대재/대졸이상	54	3.96	0.699		
	합계	254	3.92	0.892		

<표 9> 학력에 따른 복무만족도에 대한 인식(계속)

항목	규모	N	평균	표준편차	F값	유의확률
군기강 사고(하극상, 폭행, 음주운전 등)가 줄었다	고졸	99	4.17	0.64	1.308	0.272
	전문대학	101	4.33	0.85		
	대재/대졸이상	54	4.19	0.617		
	합계	254	4.24	0.727		
복무부적응사고(자살, 탈영, 신경정신과 환자 등)가 줄었다	고졸	99	4.22	0.693	0.420	0.658
	전문대학	101	4.32	0.836		
	대재/대졸이상	54	4.26	0.589		
	합계	254	4.27	0.733		
병 상호간 비인격적 대우 사고(구타/가혹행위, 욕설 등)가 줄었다	고졸	99	4.12	0.746	1.405	0.247
	전문대학	101	4.26	0.956		
	대재/대졸이상	54	4.04	0.699		
	합계	254	4.16	0.829		
우리부대에서 사고가 나면 나의 일처럼 안타깝다	고졸	99	4.35	0.747	1.847	0.160
	전문대학	101	4.54	0.755		
	대재/대졸이상	54	4.50	0.607		
	합계	254	4.46	0.725		
우리부대는 규정과 법규가 잘 준수되고 있다	고졸	99	4.14	0.783	1.187	0.307
	전문대학	101	4.29	0.792		
	대재/대졸이상	54	4.30	0.603		
	합계	254	4.23	0.753		

※ 주) 1: 전혀 그렇지 않다, 2: 그렇지 않다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다

### 3. 자율적 병영문화 프로그램이 군복무 만족도의 미치는 영향

자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 10>과 같이 자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도의 51.6%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며(p<.001), 정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 ‘자율적 병영문화는 복무만족도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다’는 가설은 수용되었다.

<표 10> 자율적 병영문화 프로그램과 복무만족도와의 다중회귀분석

항목	복무만족도 (β)	t	유의확률	자유도	F	R <sup>2</sup>
동기생 생활관제도	0.387	6.851	0.000	251	86.550***	.511
특급전사 선발프로그램	0.256	3.989	0.000			
일과 후 자기개발 프로그램	0.194	3.269	0.001			

추가로 자율적 병영문화가 복무만족도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 단계적 방식으로 회귀분석을 실시한 결과 <표 11>과 같았다. 표에서 볼 수 있듯이 복무만족도에 영향을 미치는 변인은 동기생 생활관제도, 특급전사 선발프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램의 순서임을 알 수 있다.

<표 11> 자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도에 미치는 영향

항 목	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.403	0.174		8.067	0.000
동기생 생활관제도	0.31	0.045	0.387	6.851	0.000
특급전사 선발프로그램	0.245	0.061	0.256	3.989	0.000
일과 후 자기개발 프로그램	0.165	0.05	0.194	3.269	0.001

※ R<sup>2</sup>=.511, F=86.550, p<.001

자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도에 미치는 영향을 계급에 따라 살펴보았다. 부사관에 있어서 자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 12>와 같이 자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도의 50.1%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다(p<.001), 정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

<표 12> 부사관의 자율적 병영문화 프로그램과 복무만족도와의 다중회귀분석

항목	복무만족도 (β)	t	유의확률	자유도	F	R <sup>2</sup>
동기생 생활관제도	0.365	5.722	0.000	211	69.502***	.501
특급전사 선발프로그램	0.263	3.708	0.000			
일과 후 자기개발 프로그램	0.194	2.891	0.004			

장교에 있어서 자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 <표 13>과 같이 자율적 병영문화 프로그램이 복무만족도의 65.1%의 설명력을 갖는 것으로 나타났으며(p<.001), 정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다.

<표 13> 장교의 자율적 병영문화 프로그램과 복무만족도와의 다중회귀분석

항 목	복무만족도 (β)	t	유의확률	자유도	F	R <sup>2</sup>
동기생 생활관제도	0.467	3.443	0.002	29	16.192**	.6751
특급전사 선발프로그램	0.194	1.159	0.257			
일과 후 자기개발 프로그램	0.328	2.135	0.042			

## V. 결론 및 제언

2014년부터 야전에서 시험운영하고 있는 자율적 병영문화 프로그램의 운영성과를 설문과 면담을 통해 선행연구를 실시해 본 결과, 장병들의 스트레스 감소 및 복무만족도 증가, 교육훈련의 질 향상, 안정된 부대관리 등 많은 긍정적인 효과가 있는 것으로 조사되었다. 반면 분·소대 단위의 팀워크의 약

화, 선임병들의 노하우 후임병에게 전수 제한, 군 기강의 문란, 개인주의 성향 증대 등 부정적 영향을 주장하는 의견도 만만치 않게 제기되었다. 따라서 자율적 병영문화가 과연 장병들의 군복무만족과 전투력에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 매우 시의성 있고 유의한 연구라고 생각한다. 본 연구의 주요 가설을 설문분석을 통해 검증한 결과는 다음과 같다.

첫째, 자율적 병영문화와 조직구성원의 복무만족과의 관계를 검증한 결과 동기생 생활관운영, 특급전사 훈련 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램 3개 운영과제 모두 복무만족도와 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 3가지 프로그램을 비교해 보면 동기생 생활관 운영 일과 후 자기개발 프로그램 순으로 직무 만족도에 영향을 미치고 특급전사 훈련 프로그램은 크게 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

둘째, 집단별 차이 검증 분석 결과 계급별 의견을 분석해 본 결과 부사관보다 장교가 자율적 병영문화가 군복무만족에 긍정적으로 인식하는 경향이 뚜렷하였고, 소속부대 규모에 따른 인식 면에서는 모든 문항에 대해 중대 소속의 응답자들이 상대적으로 긍정적으로 인식하는 경향이 있는데 이는 모든 부대활동과 교육훈련, 내무생활, 병사 개인의 전투력 측정과 진급심사, 일과통제가 대부분 중대장 통제로 진행되고 있기 때문으로 풀이된다. 그러나 부대 유형, 복무기간, 학력별 차이는 거의 없는 것으로 분석되었다.

가설의 검증결과를 요약해 보면 자율적 병영문화와 군복무만족 간의 상관관계는 매우 높은 정(+)의 관계를 갖는 것으로 분석되었다. 본 연구의 결과를 토대로 자율적 병영문화를 보다 활성화할 수 있는 정책을 모색하여 적용한다면 군의 전투력 향상에 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

본 연구를 진행하면서 몇 가지 한계점을 발견할 수 있었다.

첫째, 설문조사의 대상의 한계점이다. 본 연구에서 설문조사는 교육훈련을 주 임무로 하는 1개 사단을 대상으로 실시하다보니 다른 여건 하에서 임무를 수행하는 다양한 형태의 사단의 검증은 제한된다는 점이 있었다. 둘째, 독립변수인 자율적 병영문화를 일부 사례에만 국한해서 검증한 점이다. 자율적 병영문화란 제시된 사례뿐만 아니라 지휘관의 성향, 부대의 임무, 복무 여건 등 여러 가지 요소에 따라 문화가 형성되어지지만 본 연구에서는 자율적 병영문화를 동기생 생활관제도, 특급전사 훈련 프로그램, 일과 후 자기개발 프로그램 등 세 가지로 국한할 수밖에 없는 제한 사항이 있었다. 따라서 자율적 병영문화가 군 복무만족도에 미치는 영향이 매우 유의한 것으로 분석되었음을 고려하여 병영 내에서 자율성을 확대할 수 있는 정책적 검토가 요망된다. 또한 구성원들의 복무만족도 그 조직의 효과성을 결정하는 데 매우 중요한 요인으로서 작용하고 있다는 많은 연구가 있었다(김철규, 2008년 등). 그러나 복무만족도는 지휘관의 성향, 병영시설 등 직무환경, 복지문화 혜택 등 여러 요소가 있지만 본 연구에서는 구성원들의 복무만족도를 자율적 병영문화에 제한하였다. 셋째, 자율을 부여할 수 있는 전제조건 미 고려하였다는 점이다. 자율성이 구성원의 자발성과 창의성을 촉진시킬 수 있는 장점이 있지만 차질 방종과 무질서를 야기시킬 수도 있음을 경고하고 있다. 임무형 지휘가 잘 적용되려면 업무수행의 전문성 구비, 상하 공동 전술관 공유, 상호 신뢰, 원활한 의사소통, 철저한 책임의식, 합리적

인 모험심 보유 등과 같은 전제조건이 갖추어진 조직에서만 그 효과를 얻을 수 있듯이 병영생활에서 자율이 방종이나 무질서로 흐르지 않도록 자율에 수반되는 책임을 명확히 하여 그 결과에 대해 신상 필벌 하는 규범과 권한의 범위를 명확히 설정하는 등과 같은 전제조건을 소홀히 다룬 측면이 있다.

이러한 한계를 극복하기 위해 향후 병영에서의 자율성을 확대할 수 있는 정책과제의 추가적인 발굴과 연구가 필요하고, 군 복무만족도에 대한 측정요소 및 도구 개발 등 연구가 진행된다면 소위 ‘병영 문화의 선진화를 통한 싸워 이길 수 있는 국방 건설’에 크게 이바지할 것으로 확신한다.

## 참고 문헌

- 구승신. 2004. 신세대 병사의 군 생활 적응에 관한 연구. 이화여자대학교 박사학위논문.
- 국방부. 2012. 전투형 군대육성을 위한 2012 병영문화선진화 추진계획. 서울: 국방부.
- 권혁기, 박봉규. 2010. 변혁적 리더십과 자기 효능감이 직무만족에 미치는 영향. 인적자원관리연구. 17(2): 203-218.
- 김세영. 2000. 군 핵심인재(HPI: High Potential Individual)의 특성과 개발. 교수논총. 18: 235-373.
- 김중화. 1997. 군 환경 변화에 따른 한국군의 지휘통솔 방향에 관한 연구. 국방정신교육원. 정신전력연구. 21: 41-71.
- 김철구. 2008. 학교장의 감성리더십과 교사의 감성지능 및 직무만족이 교사의 학교조직 몰입에 미치는 영향. 인하대학교 박사학위논문.
- 김현섭. 2013. 군의 조직문화가 조직효과에 미치는 영향. 순천대학교 박사학위 논문.
- 김현철. 2008. 리더십과 조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구. 건국대학교 박사학위 논문.
- 남기덕. 2003. 병영생활의 자율성 함양을 위한 방안 연구. 서울: 한국전략문제연구소.
- 류우식. 2003. 임무형 지휘 적용방안에 관한 연구. 한남대학교 박사학위 논문.
- 심재명, 최정자. 2007. Herzberg의 Two-Factor 이론을 이용한 관광 만족도 조사: 경주 방문객을 중심으로. 대한관광경영학회 학술연구발표 논문집.
- 송기훈. 1988. 군 지휘통솔과 집단 응집성 강화방안 연구. 정신전력연구. 9: 177-212.
- 이경호. 2008. 군 조직에서 부사관의 변화된 역할이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 원광대학교 박사학위 논문.
- 이영면. 2007. 직무만족의 측정도구에 대한 개요와 활용방안. 한국 인사·조직학회. 인사조직연구. 15(3): 123-186.
- 이정우. 2013. 업무의 특성과 직무만족. 한국경영정보학회 학술대회논문집. 2013(1): 799-804.
- 이지윤, 전예원. 2013. 근로자의 조직몰입과 HR부서의 전략적 역할, 조직혁신 문화 및 직무자율성의

- 인과적 관계. 2013년도 한국농·산업교육학회 정기학술대회.
- 이학중. 2011. 기업문화와 기업경쟁력. 서울: 신영사.
- 임종만. 2000. 인간관계론. 서울: 청목출판사.
- 오석홍. 2009. 조직변수가 기업성파에 미치는 영향. 한국조직학회보. 6(3): 97-114.
- 육군교육사령부. 1992. 미 육군 야전교범 100-5. 자운대: 국군인쇄창.
- 육군본부. 2007. 소부대훈련 길라잡이(12). 자운대: 국군인쇄창.
- 정민화. 2011. 다문화 가정 자녀의 군 적응정책 방안. 동아대학교 박사학위 논문.
- 제8기계화보병사단. 2013. 동기생 병영생활관 제도 평가결과. 제8기계화보병사단 내부자료.
- 조영삼. 1997. 자율성과 조직분위기가 혁신적 태도와 창의적 문제해결에 미치는 영향에 관한 연구. 한국외국어대학교 석사학위 논문.
- 한글학회. 1992. 우리말 큰 사전. 서울: 어문각.
- 합동참모본부. 2010. 합동·연합작전 군사용어사전. 자운대: 국군인쇄창.
- 홍선이, 박동열, 김선학, 이정표. 2009. 제대군인 지원정책 국제비교 연구. 서울: 한국직업능력개발원.
- Alderfer, C. 1972. *Existence, Relatedness, and Growth*. N.Y.: The Free Press.
- Cammann, C., M. Fichman, D. Jenkins, and J. Klesh. 1979. *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. M. I.: University of Michigan.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham. 1975. Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 6(2): 159-170.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham. 1976. Motivation Through the Design of Work: A Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(2): 250-279.
- Hoppok, R. 1935. *Job Satisfaction*. N. Y.: Harper & Row.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham. 1975. A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*. 17(4): 59-76.
- Janowitz, M. 1964. *The in the Political Development of New Satate*. Chicago: Chicago University Press.
- Martin, J. and C. Siehl. 1983. Organizational Culture and Counter-culture: An Uneasy Symbiosis. *Organizational Dynamics*. 12(2): 52-64.
- Muchinsky, P. M. 2006. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology(8th edition)*. K.Y.: Thomson Wadsworth.
- Pascale, R. T. and A. G. Athos. 1981. *The Art of Japanese Management*. N.Y. : Wamer Books.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational Behavior*. N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins, S. R. 1983. *Organizational Behavior, 2nd ed*. N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. 1983. *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*. Chicago: The

- University of Chicago Press.
- Schein, E. H. 1995. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco Jossey-Bass.
- Sehreisheim, J. F. 1980. The Social Context of Leader-subordinate Relations: An Investigation of the Effects of Group Cohesiveness. *Journal of Applied Psychology*. 65(2): 183-194.
- Smircich. L. 1983. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28: 339-358.
- Taylor, E. B. 1958. *The Origin of Culture*. N.Y.: Harper & Row.
- Wall, T. D., P. R. Jackson, and K. Davids. 1992. Operator Work Design and Robotics System Performance, A Serendipitous Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 77(3): 353-362.
- Wilkins, A. L. and W. G. Ouchi. 1983. Efficient Cultures, Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 468-481.

---

**조현천:** 한남대학교에서 회계학 박사학위를 받고(논문: 자율적 병영문화가 군 경영성과에 미치는 영향, 2014), 육군본부 인사기획처장, 제8보병사단장, 육군학생군사학교장, 국군사이버사령관 등을 역임하였다. 주요 관심분야는 국가위기관리, 조직 및 인사관리, 사이버위기 대응체계 등이다(chohc@nate.com).

**박효선:** 중앙대학교에서 HRD정책학 박사학위를 취득하고 현재 청주대학교 군사학과 교수로 재직 중이다. 주요 저서로는 “한국군의 평생교육(2010)”, “한국군의 인적자원개발(2014)”, “군사교육의 이론과 실제(2014)” 등이 있으며, 주요 논문은 “군 인적자원개발 정책결정과정의 연구(2010)”, “군 복무경험의 평가인정 방안(2011)”, “국방분야 전문직 자격제도 도입연구(2012)”, “의무복무 제대군인의 지원정책 현황과 지원체계 모색(2013)” 등이 있다. 관심 분야는 군 인적자원개발, 평생교육, 전직지원교육 등이다(phs6166@cju.ac.kr).