

같은 리더십, 다른 몰입

변혁적 리더십은 여전히 유효한 것인가?

강원대학교 김계환

국방부 인권추진개선단 인권교육 운영 Facilitator



본질을 향한 시작점

리더십-동기-몰입의 메커니즘 재구성

변혁적 리더십의 효과는 몰입 수준에서 동일하게 작용하는가? 아니면 분기 되는가?

리더십은 세대의 의해 상이하게 해석/수용되며, 그 결과 몰입의 방향과 강도에 영향을 미치는가?

국방혁신 4.0환경에서 요구되는 자율/전문성 기반의 수행조건은 리더십-동기-몰입 메커니즘을 어떻게 재구성하는가?

- AI 확산, 안보 불확실성, 병력 자원 감소가 동시에 압력을 높이며 군의 대응 방식 전환이 요구됨
- 국방개혁 2.0과 국방혁신 4.0 추진으로 변화 속도는 더 빨라지고 새로운 실행 기준이 형성되는 중
- 전력 중심축은 장비보다 사람에 놓이며, 인재의 경험·역량·몰입이 전투력 유지의 핵심 조건으로 부상
- 제한된 인력 환경에서 동기 부여, 조직 결속, 전문성 강화가 지속 전투력을 좌우하는 핵심 과제로 정의됨

- 세대별 기대와 가치가 분화되며, 동일한 리더십이라도 세대에 따라 다르게 이해되고 반응이 달라짐
- 변혁적 리더십은 비전·몰입을 강화하는 기능과 함께, 특정 세대에는 심리적 부담을 주는 양면성을 지님
- 연구 초점을 단순한 평균 효과가 아니라 세대·직무·동기 구조에서 어떻게 작동하는지로 전환
- 기존 군 조직 연구의 단일성 한계를 보완하고자, 세대와 리더십, 동기의 차이를 정교하게 반영하는 관점을 설정

주요 연구 흐름의 동향

변혁적 리더십이 핵심 해법으로 부상한 흐름

- 1990년대 초 조직 담론의 무게 중심은 '통제 · 효율' 에서 혁신 · 속도 · 서비스 · 품질로 빠르게 이동함(Hammer, 1990, 하버드 비즈니스 리뷰)
 - 새 시대를 요약하는 문구는 innovation and speed, service and quality로 정리됨
- 시대적 변화는 리더십을 단순한 교환적 방식으로 설명하기 어렵게 만들며, 비전 · 의미 · 지적 자극 · 개별적 배려를 강조하는 변혁적 리더십의 중요성을 부각 시킴(Howell & Avolio, 1993)
- 1980년대에서 1990년대로 넘어가는 시기, 변혁적 리더십이 성과와 효과성 기준에서 긍정적 영향을 보인 것은 혁신 중심 환경과 베이비붐 세대의 관리직 진입이 결합된 구조에서 누적적으로 확인됨(Howell & Avolio, 1993)

- 1990년대 후반까지 이어진 MLQ 기반 연구와 메타분석에서는 변혁적 리더십이 조직 성과와 긍정적으로 연결된다는 일관된 패턴이 축적됨.
 - 특히 변혁 요소는 거래적 요소보다 더 폭넓고 강한 영향을 보이며, 이를 통해 변혁적 리더십이 이론적 · 실증적 주류로 자리 잡는 계기가 마련됨.
- 2000년대 초반 연구에서도 조건적 보상처럼 일부 거래적 요소가 세분화되었으나, 여러 메타분석 결과 변혁적 리더십의 영향력이 여전히 더 크다는 점이 확인되며 기존 흐름이 유지됨.
(Judge, Piccolo 외, 2000~2004)

시대 전환 속 조직의 변화 동력

변혁적 리더십을 부른 시대의 흐름과 변화의 서사

[한국 조직 문화의 형성 배경]

- 산업화 초기 한국의 조직문화는 위계와 통제를 중심에 두고 움직였으며, 집단 동원과 효율을 핵심 가치로 삼아 국가 발전 전략과 맞물려 강화됨.
- 빠른 경제성장을 목표로 한 국가 주도 방식은 조직 내부에서도 상명하복, 규율 준수, 충성 요구, 목표 달성 중심의 운영을 자연스럽게 정당화함.

[조직 운영 방식의 특징]

- 개인의 선택보다 조직의 질서 유지와 집단적 성과를 더 중요하게 보며, 구성원의 자율성은 제한되는 구조가 오랫동안 지속됨.

[1990년대 이후 변화의 시작]

- 사회 환경이 복잡해지고 산업 구조가 다변화 되면서 규율 · 통제 · 효율 중심의 조직 운영은 성과 한계를 드러내기 시작했고, 기존 방식만으로는 변화 속도를 따라가기 어려운 분위기가 형성됨.

[조직 환경 변화]

- 정보화 · 국제화의 가속, 세계화 담론의 확산, 외환위기 이후의 구조조정 압력은 조직 운영 방식 전반을 흔드는 전환점이 됨.
- 조직은 단순한 안정과 효율을 넘어 혁신, 속도, 품질, 서비스, 고객 지향, 변화 대응력을 동시에 충족해야 하는 환경에 놓이게 됨.

[조직 구성의 세대적 전환]

- 조직은 집단주의적 성장 세대가 유지해온 질서와 새로운 가치 · 자기 표현을 중시하는 세대가 공존하는 구조로 변화함.

[요구되는 리더십의 변화]

- 구성원은 '무엇을 하면 보상을 받는가'를 제시하는 리더보다, 왜 변화해야 하는지 설명하고, 목표에 의미를 부여하며, 개인을 인정하고 새로운 사고를 북돋는 리더를 더 적합한 리더로 인식하게 됨.

[변혁적 리더십의 부상]

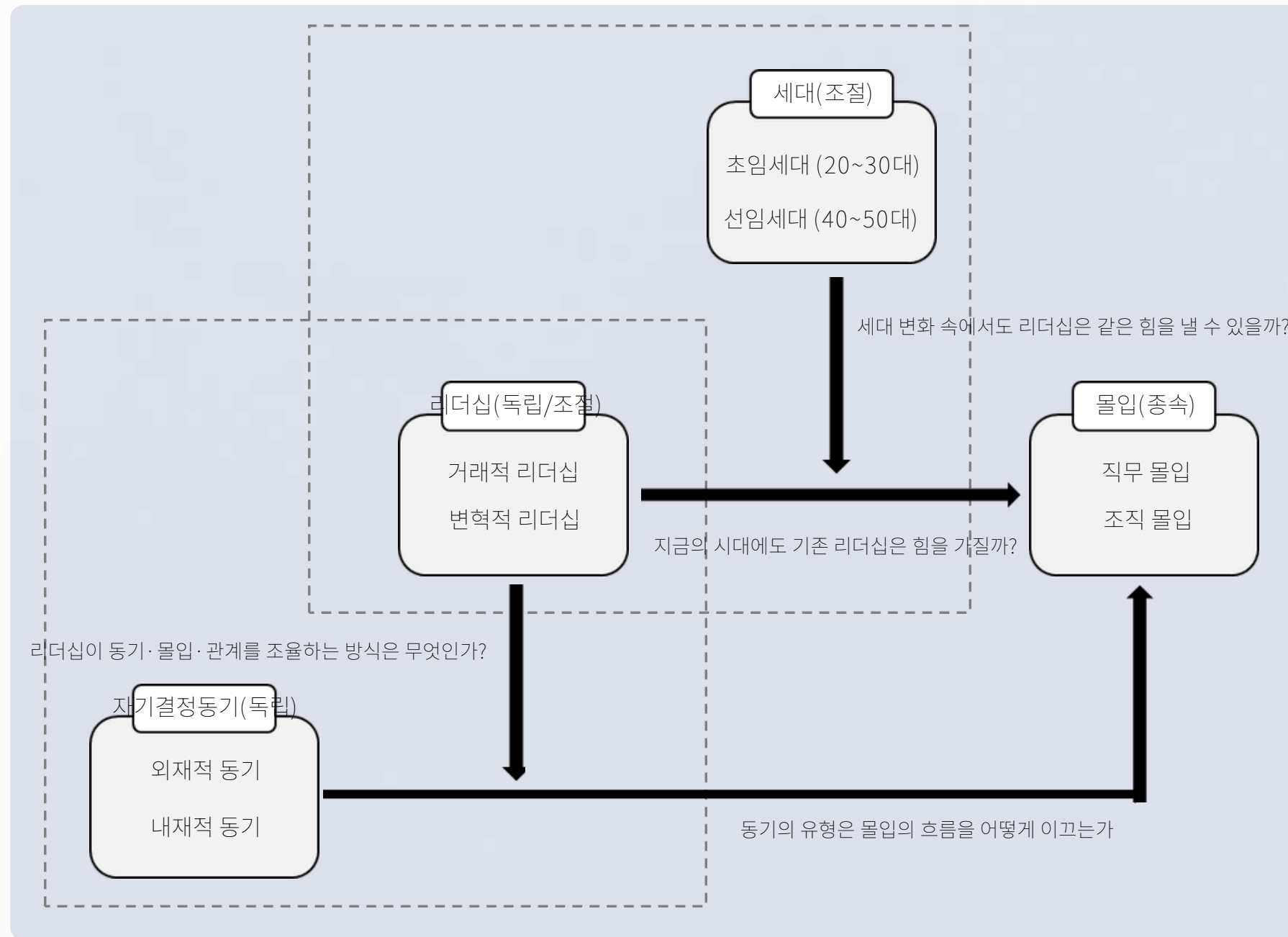
- 이러한 구조적 전환과 해외 연구의 축적된 결과가 맞물리며, 비전 제시 · 의미 부여 · 지적 자극 · 개별적 배려를 중심으로 한 변혁적 리더십이 시대적 정당성을 획득하게 됨.

연구모형

리더십-세대-자기결정동기-몰입의 관계분석

가설의 종합

1. 변혁적 리더십은 직무몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.
2. 변혁적 리더십은 조직몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.
3. 거래적 리더십은 직무몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.
4. 거래적 리더십은 조직몰입에 부정적(-) 영향을 미칠 것이다.
5. 외재적 동기는 직무몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.
6. 외재적 동기는 조직몰입에 부정적(-) 영향을 미칠 것이다.
7. 내재적 동기는 직무몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.
8. 내재적 동기는 조직몰입에 긍정적(+) 영향을 미칠 것이다.
9. 변혁적 리더십은 외재적 동기와 직무몰입 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
10. 변혁적 리더십은 내재적 동기와 직무몰입 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
11. 거래적 리더십은 외재적 동기와 직무몰입 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
12. 거래적 리더십은 내재적 동기와 직무몰입 간의 관계를 부정적으로 조절할 것이다.
13. 변혁적 리더십은 외재적 동기와 조직몰입 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
14. 변혁적 리더십은 내재적 동기와 조직몰입 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
15. 거래적 리더십은 외재적 동기와 조직몰입 간의 관계를 긍정적으로 조절할 것이다.
16. 거래적 리더십은 내재적 동기와 조직몰입 간의 관계를 부정적으로 조절할 것이다.
17. 세대는 변혁적 리더십과 직무몰입 간의 관계를 조절할 것이다.
18. 세대는 변혁적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.
19. 세대는 거래적 리더십과 직무몰입 간의 관계를 조절할 것이다.
20. 세대는 거래적 리더십과 조직몰입 간의 관계를 조절할 것이다.



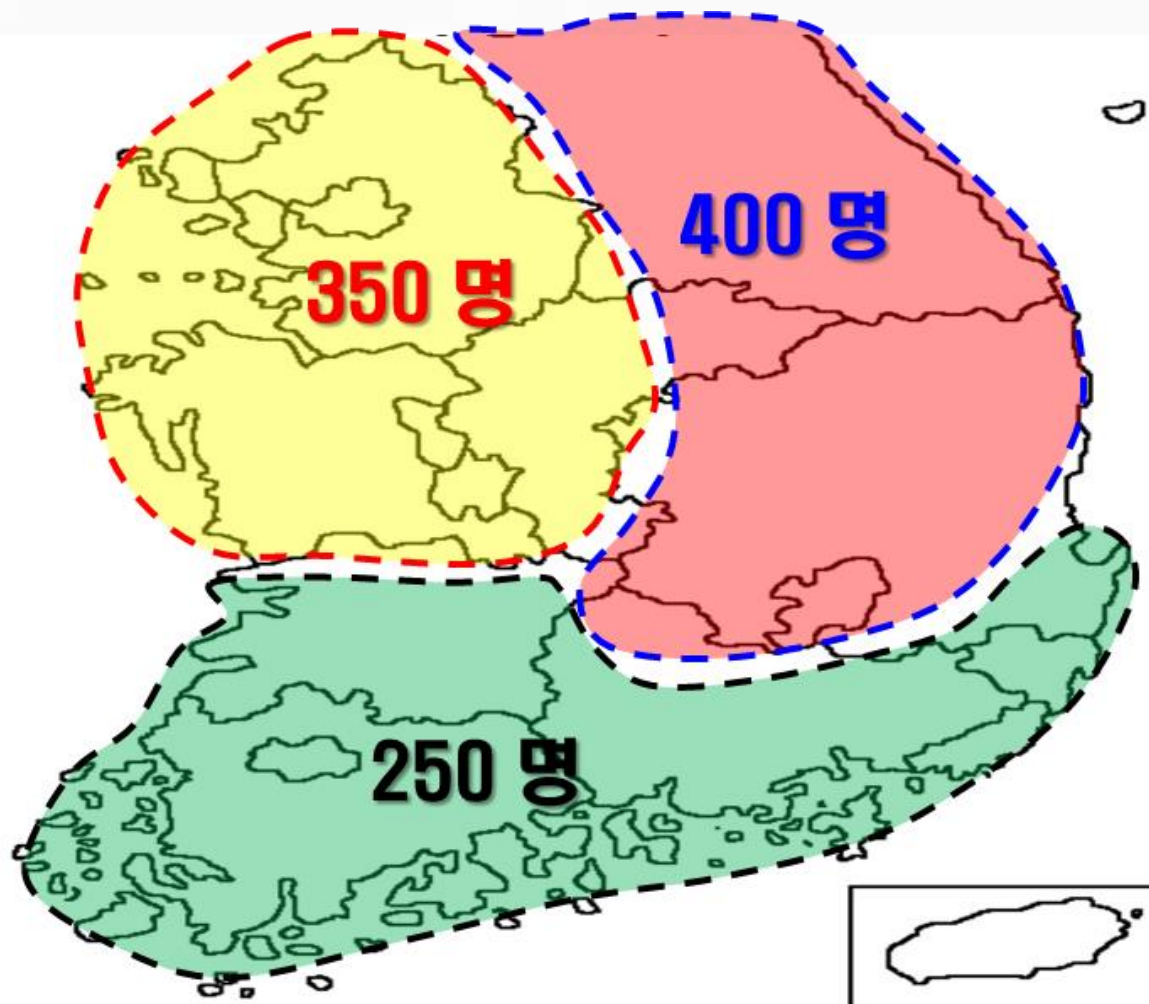
연구대상 및 표본의 구성

지역 / 계층 / 세대 별 표본 샘플

- 총 표본 1000부
- 불성실 / 결측 / 응답 제외 168부
- 최종 표본 샘플 832부

- 초임세대 20대~30대(500명, 60.1%)
 - 20대: 154명
 - 30대: 346명
- 선임세대 40대~50대(332명, 39.9%)
 - 40대: 272명
 - 50대: 60명

표본 샘플 1,000명



- 부사관: 351명 (42.2%)
- 준사관: 192명 (23.1%)
- 군무원: 197명 (23.7%)
- 장교(위관급): 92명 (11.0%)

분석방법

연구모형 검증 방법

위계적 회귀분석

리더십의 직접 효과 검증
자기결정동기 직접 효과 검증
세대 변수의 조절 효과 검증
리더십 변수의 조절 효과 검증
상호작용항 투입을 통한 효과 변화 확인

핵심 분석 흐름

상호작용항 구성 → 다중공선성 문제 → 변수 중심화



분석 절차 연결

변수중심화연결 → 위계적분석수행 → 조절효과검증



구조적 검증 단계

회귀분석 → 구조방정식 → 관계 구조 타당성 검증

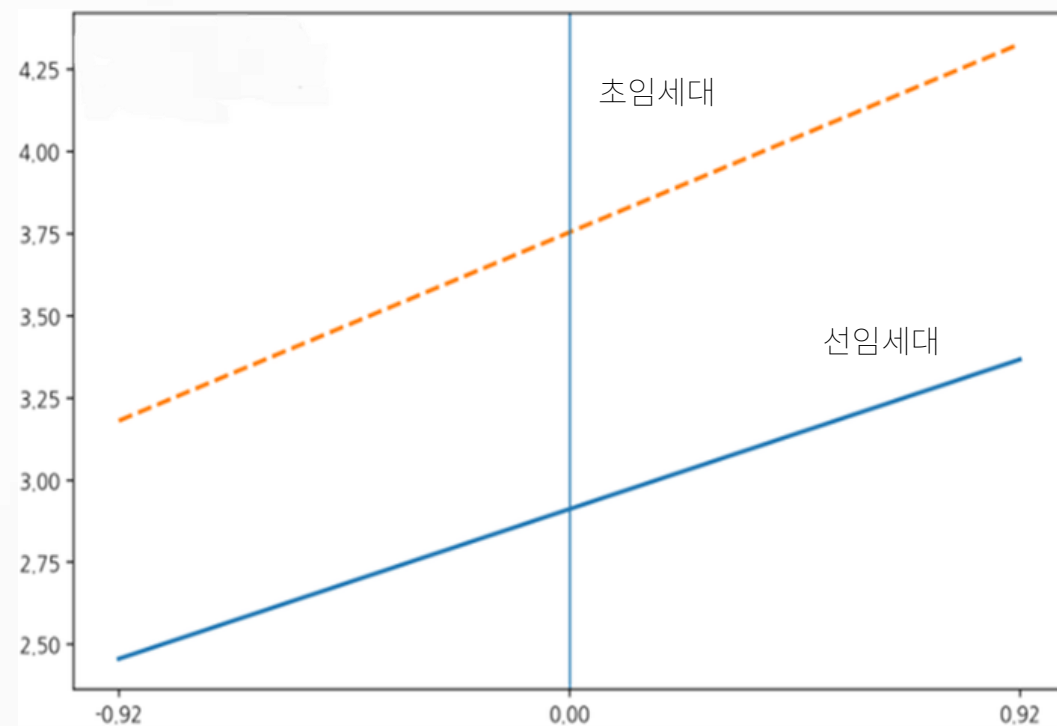
구조방정식모형

리더십 → 자기결정동기 → 몰입의 구조적
경로를 동시에 검증
초임세대 VS 선임세대 비교
리더십-동기-몰입 관계의 세대별 작동방식
차이 확인
동일 모형 하에서 경로 계수 차이 검증

연구결과

거래적 리더십과 직무몰입과의 관계에서 세대의 조절영향 검증 결과

거래적 리더십 X 세대 → 직무몰입



항 목	선임세대	초임세대
절편	2.912	3.754
단순기울기	0.495	0.623
기울기 차이		0.128

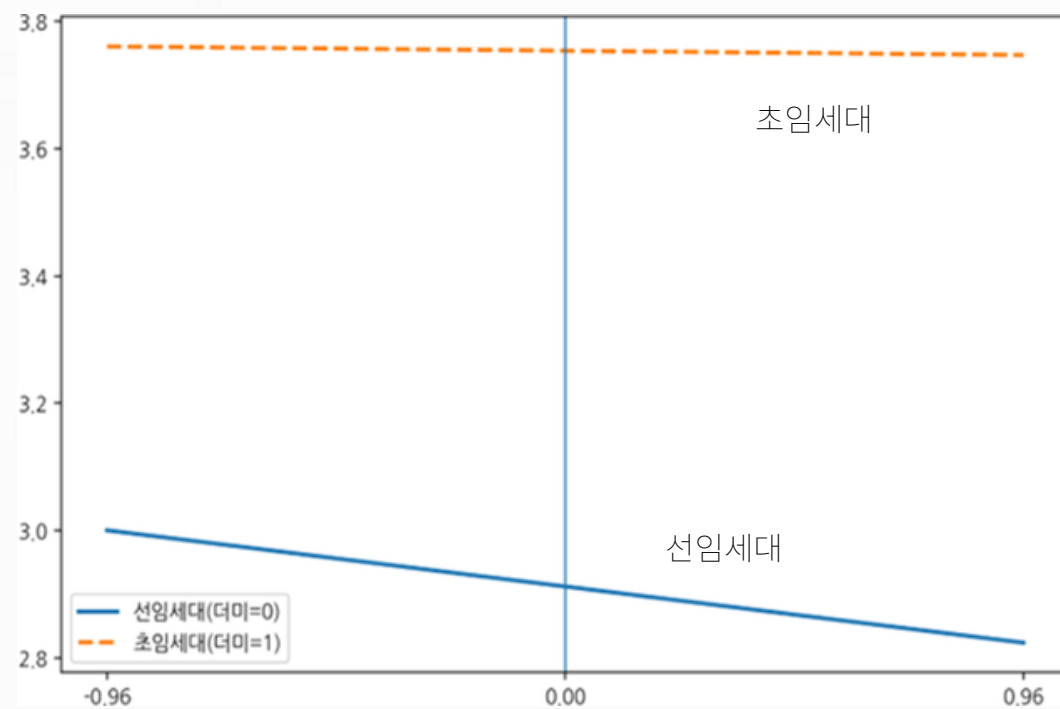
- 거래적 리더십이 높아질수록 직무몰입은 두세대 모두 증가
- 그 증가폭은 초임세대가 더 큼
- 초임세대가 거래적 리더십에 더 민감하게 반응
- 선임세대도 긍정적 반응을 보이지만 반응강도는 상대적 완만
- 거래적 리더십의 효과는 모든 세대에 동일하지 않으며, 세대가 조절변수로 작용함
- 핵심은 거래적 리더십이 단순한 보조적 리더십이 아니라 세대에 따라 효과적으로 적용하는 전략적 리더십이라는 점
- 초임세대 관리에서는 거래적 리더십이 직무몰입 제고에 더 직접적으로 유효함

- 거래적 리더십은 군 조직 구성원의 직무몰입을 실제로 높이는 관리 방식으로 작용한다.
- 군 조직에서는 역할, 기준, 책임, 보상이 분명할수록 구성원이 자신의 직무에 더 집중하게 된다.
- 특히 초임세대는 거래적 리더십에 더 민감하게 반응하며, 명확한 지시와 피드백 속에서 직무몰입이 더 크게 높아진다.
- 선임세대도 긍정적 반응을 보이지만, 그 영향은 보다 완만하게 나타난다.
- 이는 군 조직 구성원을 하나의 동일한 집단으로 볼 것이 아니라, 세대별 반응 차이를 전제로 관리해야 함을 시사한다.
- 따라서 군 조직에서는 초임세대일수록 기준의 명확성, 보상 연계, 즉각적 피드백을 강화하는 접근이 더욱 중요하다.
- 즉, 거래적 리더십은 군 조직에서 단순한 통제 방식이 아니라 세대에 따라 다르게 활용되어야 할 실질적 관리 기제로 볼 수 있다.

연구결과

변혁적 리더십과 직무몰입과의 관계에서 세대의 조절영향 검증 결과

변혁적 리더십 X 세대 → 직무몰입



항 목	선임세대	초임세대
절편	2.912	3.754
단순기울기	-0.092	-0.007
기울기 차이		0.085

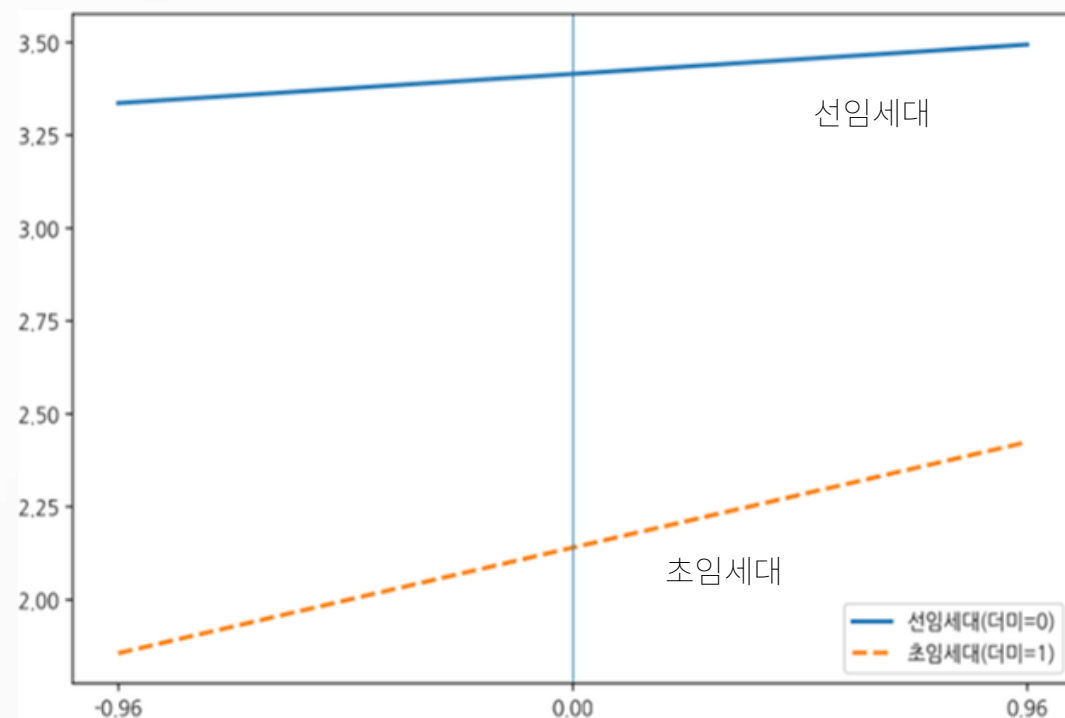
- 변혁적 리더십은 직무몰입을 뚜렷하게 높이지 못함
- 선임세대는 변혁적 리더십이 높아질수록 직무몰입이 소폭 감소
- 초임세대는 거의 변화가 없음
- 변혁적 리더십의 효과는 세대별로 다르게 나타남
- 군 조직 구성원 모두에게 동일하게 긍정적으로 작용하지 않음
- 따라서 이 관계에서도 세대가 조절변수로 작용함

- 변혁적 리더십은 군 조직 구성원의 직무몰입을 직접적으로 끌어올리는 방식으로 작동하지 않았다.
- 특히 선임세대에서는 변혁적 리더십이 높아져도 직무에 더 몰입하기보다는 반응이 다소 약화되는 모습이 나타난다.
- 초임세대 역시 변혁적 리더십에 대해 직무몰입 수준의 뚜렷한 변화가 거의 없었다.
- 이는 군 조직 구성원에게 변혁적 리더십이 항상 즉각적인 직무집중으로 연결되는 것은 아님을 시사한다.
- 비전 제시나 가치 중심의 접근만으로는 직무 차원의 몰입을 충분히 설명하기 어렵다.
- 따라서 군 조직에서는 변혁적 리더십의 효과 역시 세대별 특성과 직무 맥락을 함께 고려해 이해할 필요가 있다.

연구결과

변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 세대의 조절영향 검증 결과

변혁적 리더십 X 세대 → 조직몰입



항 목	선임세대	초임세대
절편	2.912	3.754
단순기울기	-0.092	-0.007
기울기 차이		0.085

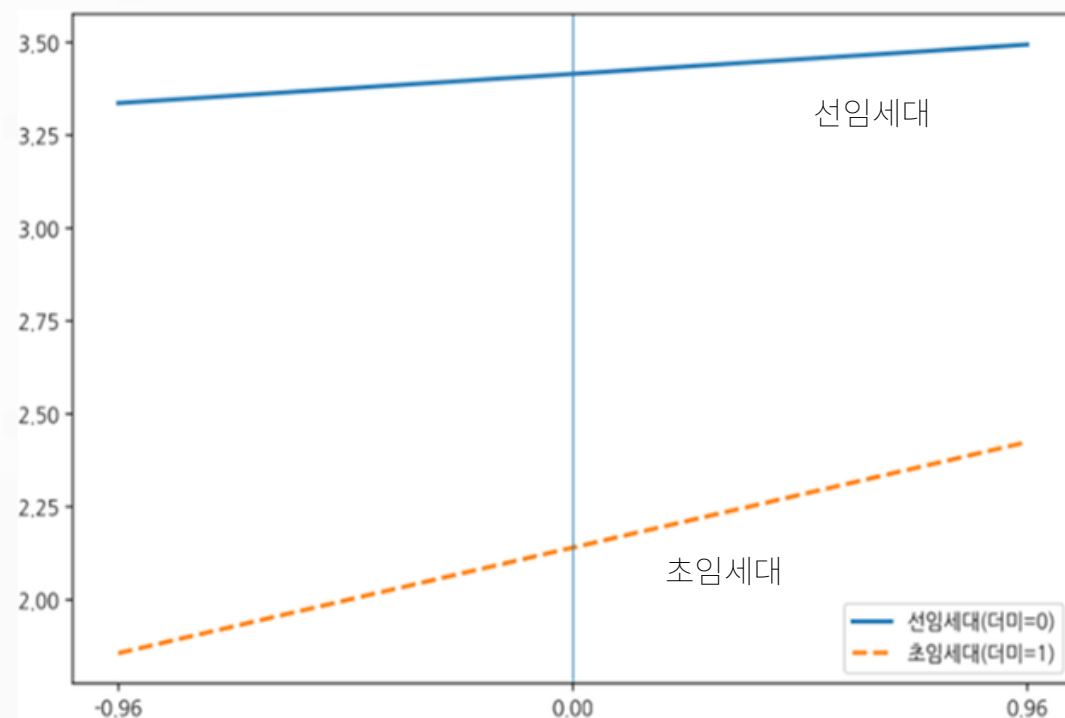
- 변혁적 리더십이 높아질수록 조직몰입은 두 세대 모두 증가
- 그 증가폭은 초임세대가 더 큼
- 선임세대는 조직몰입 수준이 전반적으로 높지만 증가폭은 완만
- 초임세대는 초기 수준은 낮지만 변혁적 리더십이 높아질수록 더 뚜렷하게 상승
- 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계는 세대별로 다르게 나타남
- 이 관계에서도 세대가 조절변수로 작용함

- 변혁적 리더십은 군 조직 구성원의 조직몰입을 높이는 방향으로 작용한다.
- 특히 초임세대는 변혁적 리더십에 더 크게 반응하며, 조직에 대한 소속감과 동일시가 더 뚜렷하게 강화된다.
- 반면 선임세대는 이미 조직몰입 수준이 높은 상태에서, 변혁적 리더십의 추가 효과는 비교적 완만하게 나타난다.
- 이는 군 조직에서 변혁적 리더십이 직무 자체보다 조직 차원의 몰입을 높이는 데 더 효과적일 수 있음을 보여준다.
- 동시에 같은 군 조직 구성원이라도 변혁적 리더십의 수용 방식은 세대에 따라 다르게 나타난다.
- 따라서 군 조직에서는 조직몰입을 높이기 위한 리더십 적용에서도 세대별 반응 차이를 고려한 접근이 필요하다.

연구결과

거래적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 세대의 조절영향 검증 결과

거래적 리더십 X 세대 → 조직몰입



항 목	선임세대	초임세대
절편	3.415	2.140
단순기울기	0.094	-0.064
기울기 차이		-0.158

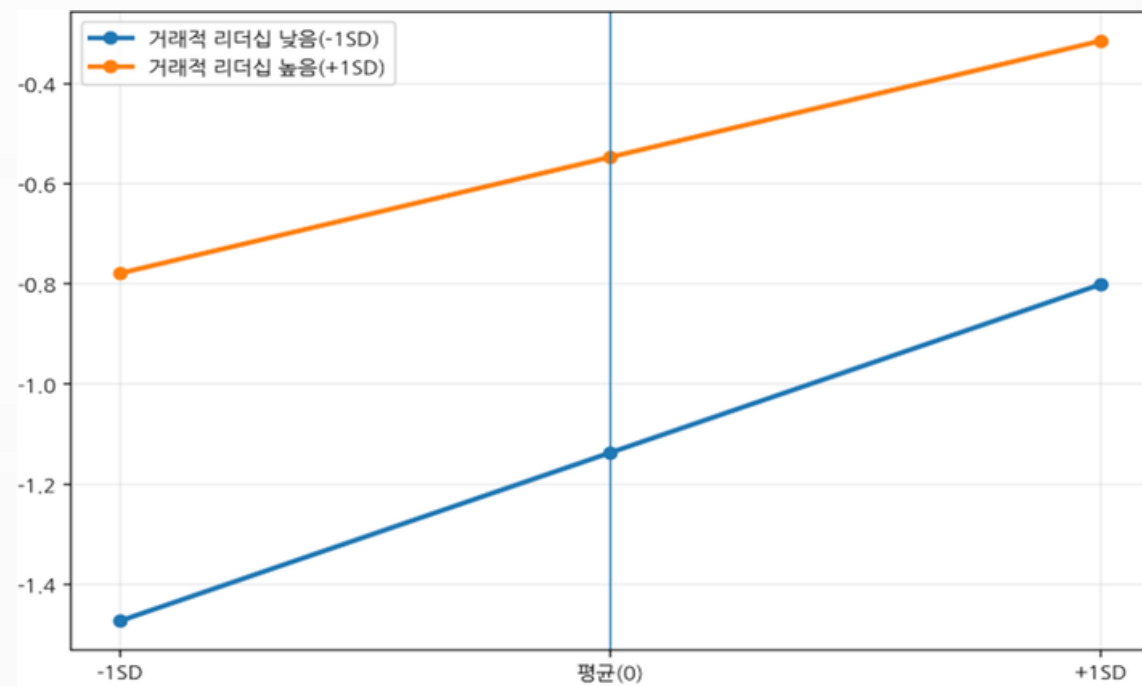
- 거래적 리더십은 세대에 따라 조직몰입에 서로 다르게 작용
- 선임세대는 거래적 리더십이 높아질수록 조직몰입이 소폭 증가
- 초임세대는 거래적 리더십이 높아질수록 조직몰입이 소폭 감소
- 즉, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계는 세대별로 상반된 방향으로 나타남
- 군 조직 구성원 모두에게 거래적 리더십이 동일하게 긍정적으로 작용하지 않음

- 거래적 리더십은 군 조직 구성원의 조직몰입을 일률적으로 높이지 않았다.
- 선임세대에게는 거래적 리더십이 조직에 대한 소속감과 책임의식을 유지·강화하는 방향으로 작용했다.
- 반면 초임세대에게는 거래적 리더십이 조직에 대한 정서적 동일시를 높이는 방식으로는 연결되지 않았다.
- 이는 군 조직에서 직무수행을 관리하는 방식과 조직 자체에 몰입하게 만드는 방식이 같지 않다는 점을 보여준다.
- 특히 거래적 리더십은 초임세대에게 직무 차원에서는 유효할 수 있어도, 조직 차원에서는 제한적으로 작용할 수 있다.
- 따라서 군 조직에서는 조직몰입을 다룰 때, 거래적 리더십을 세대별로 다르게 해석하고 적용할 필요가 있다.

연구결과

외재적 동기와 직무몰입과의 관계에서 거래적 리더십의 조절영향 검증 결과

외재적 동기 X 거래적 리더십 → 직무몰입



구분	B	β	t	p
외재적 동기 → 직무몰입	.284	.278	4.303	<.001
거래적 리더십 → 직무몰입	.295	.285	4.538	<.001
외재적 동기 × 거래적 리더십	-.052	-.102	-1.926	.055

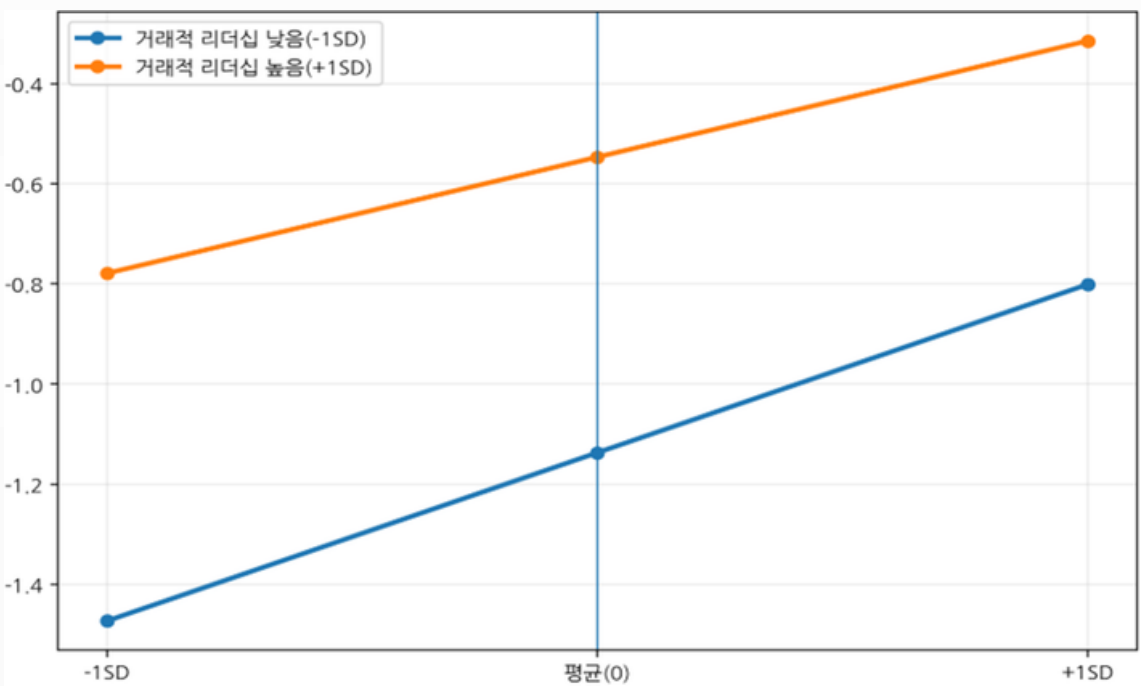
- 외재적 동기가 높아질수록 직무몰입은 두 집단 모두 증가
- 거래적 리더십이 높은 집단은 전 구간에서 직무몰입 수준이 더 높게 나타남
- 즉, 거래적 리더십은 직무몰입의 전반적 수준을 끌어올리는 방향으로 작용
- 다만 두 선의 기울기 차이는 크지 않아 증가 양상은 거의 유사함
- 따라서 거래적 리더십은 외재적 동기와 직무몰입의 관계를 강하게 바꾸기보다 제한적으로 조절
- 이 관계에서는 조절효과가 뚜렷하다기보다 약하게 나타난 것으로 해석할 수 있음

- 군 조직 구성원에게 외재적 동기는 직무에 더 몰입하게 만드는 직접적 자극으로 작용한다.
- 여기에 거래적 리더십이 결합되면 직무몰입의 전반적 수준은 더 높아진다.
- 다만 거래적 리더십이 외재적 동기의 효과를 강하게 증폭시키는 모습은 뚜렷하지 않다.
- 즉, 거래적 리더십은 외재적 동기와 직무몰입의 관계를 바꾸기보다 직무몰입의 배경 수준을 높이는 방식에 가깝다.
- 이는 군 조직에서 명확한 기준, 보상, 책임은 유효하지만, 그것만으로 외재적 동기의 효과가 크게 달라진다고 보기는 어렵다는 뜻이다.
- 따라서 이 결과는 거래적 리더십을 직무몰입을 안정적으로 떠받치는 관리 기제로 이해하는 것이 더 타당함을 시사한다.

연구결과

내재적 동기와 직무몰입과의 관계에서 거래적 리더십의 조절영향 검증 결과

내재적 동기 X 거래적 리더십 → 직무몰입



구분	B	β	t	p
내재적 동기 → 직무몰입	.284	.278	4.303	<.001
거래적 리더십 → 직무몰입	.295	.285	4.538	<.001
내재적 동기 × 거래적 리더십	-.052	-.102	-1.926	.055

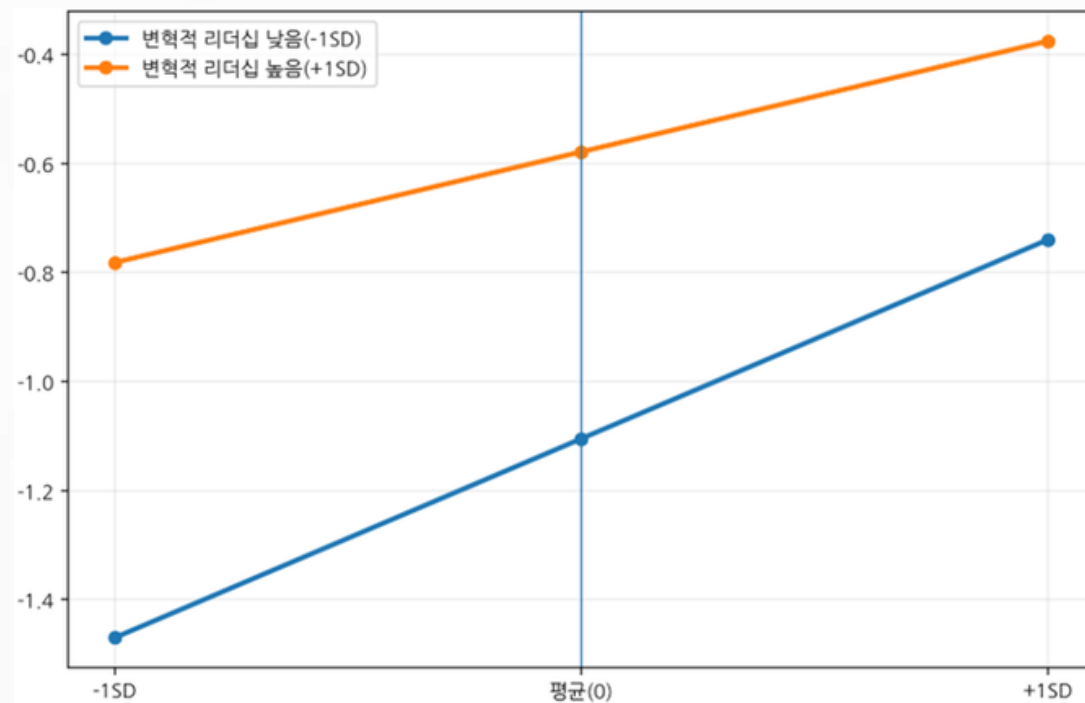
- 내재적 동기가 높아질수록 직무몰입은 두 집단 모두 증가
- 거래적 리더십이 높은 집단이 전반적으로 더 높은 직무몰입 수준을 보임
- 다만 거래적 리더십이 낮은 집단의 기울기가 더 커, 내재적 동기의 증가 효과는 낮은 거래적 리더십에서 더 크게 나타남
- 즉, 거래적 리더십이 높을수록 내재적 동기가 직무몰입에 미치는 추가 상승 폭은 다소 완만해짐
- 따라서 거래적 리더십은 내재적 동기와 직무몰입의 관계를 음(-)의 방향으로 조절
- 이 관계에서는 거래적 리더십이 효과를 강화하기보다 일정 수준에서 완충하는 방식으로 작용함

- 군 조직 구성원에게 내재적 동기는 직무몰입을 높이는 핵심 동력으로 작용한다.
- 거래적 리더십이 높을 때는 직무몰입의 전반적 수준은 더 높게 유지된다.
- 그러나 내재적 동기가 직무몰입을 추가로 끌어올리는 힘은 거래적 리더십이 낮을 때 더 크게 나타난다.
- 이는 거래적 리더십이 내재적 동기의 효과를 더 키운다기보다, 직무몰입을 일정 수준에서 안정적으로 받쳐주는 방식에 가깝다는 뜻이다.
- 다시 말해 군 조직에서는 보상·기준·통제가 분명할수록 직무몰입은 유지되지만, 그만큼 내재적 동기가 만들어내는 추가 상승폭은 완만해질 수 있다.
- 따라서 이 결과는 거래적 리더십을 내재적 동기를 대체하는 방식이 아니라, 직무몰입의 기반을 안정화하는 관리 기제로 이해하는 것이 타당함을 시사한다.

연구결과

외재적 동기와 직무몰입과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절영향 검증 결과

외재적 동기 X 변혁적 리더십 → 직무몰입



구분	B	β	t	p
외재적 동기 → 직무몰입	.284	.278	4.303	<.001
변혁적 리더십 → 직무몰입	.263	.264	4.109	<.001
외재적 동기 × 변혁적 리더십	-.081	-.142	-2.893	.004

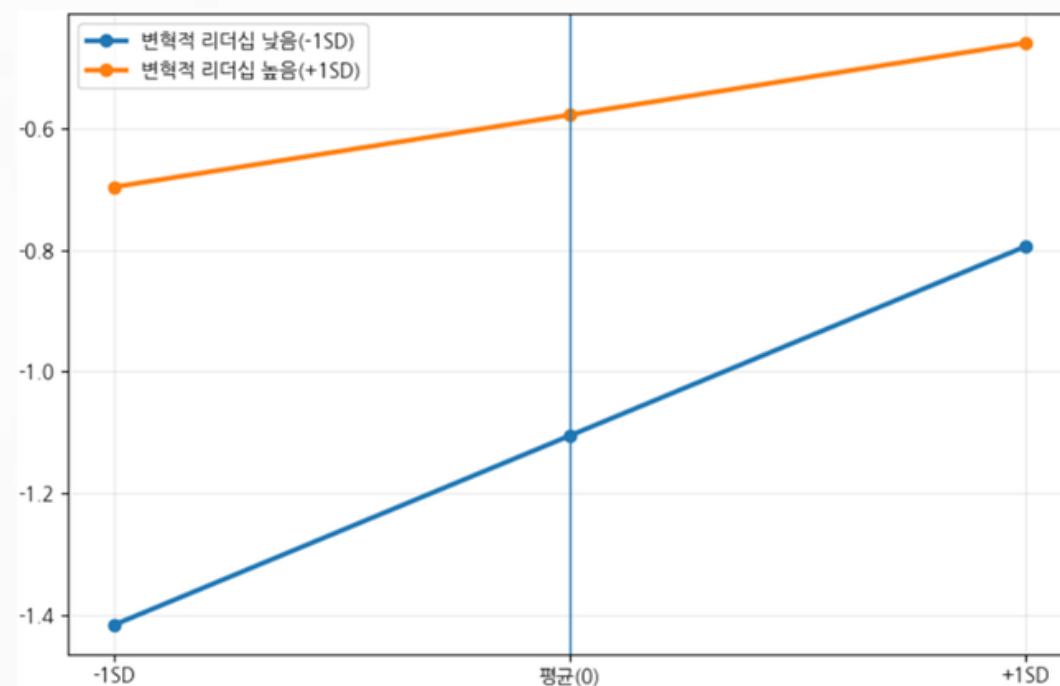
- 외재적 동기가 높아질수록 직무몰입은 두 집단 모두 증가
- 변혁적 리더십이 높은 집단은 전반적으로 더 높은 직무몰입 수준을 보임
- 다만 변혁적 리더십이 낮은 집단의 기울기가 더 커, 외재적 동기의 증가 효과는 낮은 변혁적 리더십에서 더 크게 나타남
- 변혁적 리더십이 높을수록 외재적 동기가 직무몰입에 미치는 추가 상승폭은 다소 완만해짐
- 변혁적 리더십은 외재적 동기와 직무몰입의 관계를 음(-)의 방향으로 조절
- 이 관계에서는 변혁적 리더십이 효과를 더 키우기보다 전반적 수준을 높이면서 추가 효과는 완화하는 방식으로 작용함

- 군 조직 구성원에게 외재적 동기는 직무몰입을 높이는 직접적 요인으로 작용한다.
- 변혁적 리더십이 높을 때는 직무몰입의 전반적 수준 자체가 더 높게 형성된다.
- 그러나 외재적 동기가 직무몰입을 추가로 끌어올리는 폭은 변혁적 리더십이 낮을 때 더 크게 나타난다.
- 이는 변혁적 리더십이 외재적 동기의 효과를 더 증폭시키기보다, 직무몰입의 기본 수준을 높여 추가 상승폭을 완만하게 만드는 방식에 가깝다는 뜻이다.
- 군 조직에서는 비전·가치·의미를 제시하는 리더십이 직무몰입의 기반을 높일 수는 있지만, 외재적 동기가 만들어내는 반응까지 함께 크게 키우는 것은 아니다.
- 따라서 이 결과는 변혁적 리더십을 외재적 동기를 강하게 자극하는 수단이라기보다, 군 조직 구성원의 직무몰입을 상향된 수준에서 안정화하는 리더십으로 이해하는 것이 타당함을 시사한다.

연구결과

내재적 동기와 직무몰입과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절영향 검증 결과

내재적 동기 X 변혁적 리더십 → 직무몰입



구분	B	β	t	p
내재적 동기 → 직무몰입	.214	.220	3.397	<.001
변혁적 리더십 → 직무몰입	.263	.264	4.109	<.001
내재적 동기 × 변혁적 리더십	-.096	-.311	-3.692	<.001

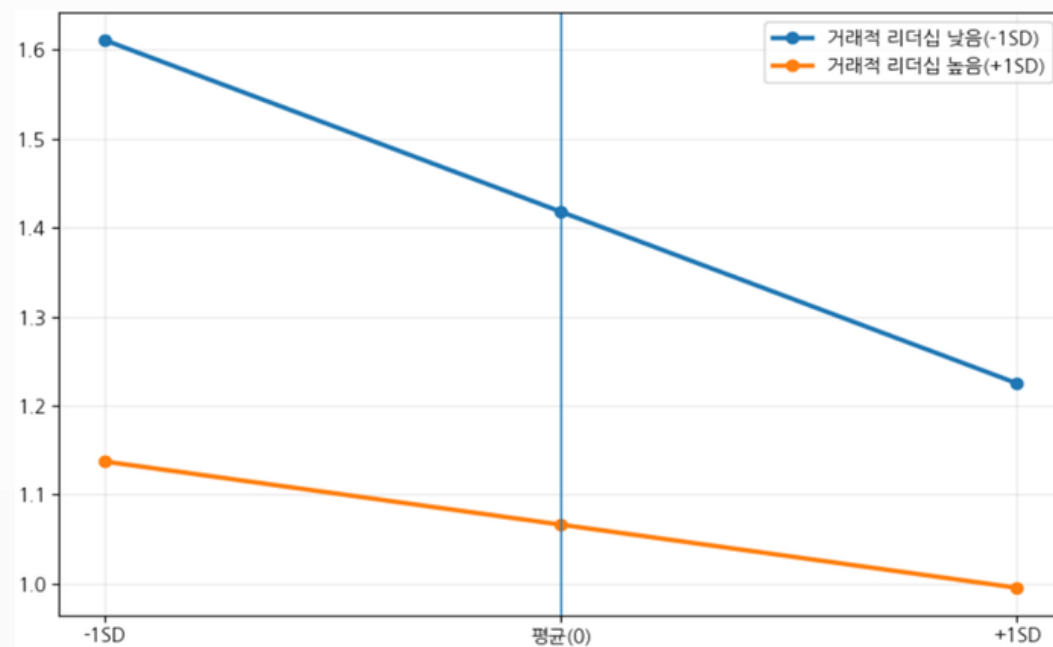
- 내재적 동기가 높아질수록 직무몰입은 두 집단 모두 증가
- 변혁적 리더십이 높은 집단은 전반적으로 더 높은 직무몰입 수준을 보임
- 다만 변혁적 리더십이 낮은 집단의 기울기가 더 커, 내재적 동기의 증가 효과는 낮은 변혁적 리더십에서 더 크게 나타남
- 즉, 변혁적 리더십이 높을수록 내재적 동기가 직무몰입에 미치는 추가상승 폭은 완만해짐
- 따라서 변혁적 리더십은 내재적 동기와 직무몰입의 관계를 음(-)의 방향으로 조절
- 이 관계에서도 변혁적 리더십은 효과를 증폭하기보다 직무몰입의 수준을 높이면서 추가 효과는 완화하는 방식으로 작용함

- 군 조직 구성원에게 내재적 동기는 직무몰입을 높이는 핵심 동력으로 작용한다.
- 변혁적 리더십이 높을 때는 직무몰입의 전반적 수준 자체가 더 높게 형성된다.
- 그러나 내재적 동기가 직무몰입을 추가로 끌어올리는 폭은 변혁적 리더십이 낮을 때 더 크게 나타난다.
- 이는 변혁적 리더십이 내재적 동기의 효과를 더 증폭시키기보다, 직무몰입의 기본 수준을 높여 추가 상승폭은 완만하게 만드는 방식에 가깝다는 뜻이다.
- 다시 말해 군 조직에서는 비전과 가치의 제시가 직무몰입의 기반을 높일 수는 있지만, 내재적 동기가 만들어내는 증가 효과까지 함께 더 크게 키우는 것은 아니다.
- 따라서 이 결과는 변혁적 리더십을 내재적 동기를 대체하는 방식이 아니라, 군 조직 구성원의 직무몰입을 상향된 수준에서 안정화하는 리더십으로 이해하는 것이 타당함을 시사한다.

연구결과

외재적 동기와 조직몰입과의 관계에서 거래적 리더십의 조절영향 검증 결과

외재적 동기 X 거래적 리더십 → 조직몰입



구분	B	β	t	p
외재적 동기 → 조직몰입	-.132	-.126	-1.913	.056
거래적 리더십 → 조직몰입	-.176	-.166	-2.588	.010
외재적 동기 × 거래적 리더십	.061	.124	2.101	.036

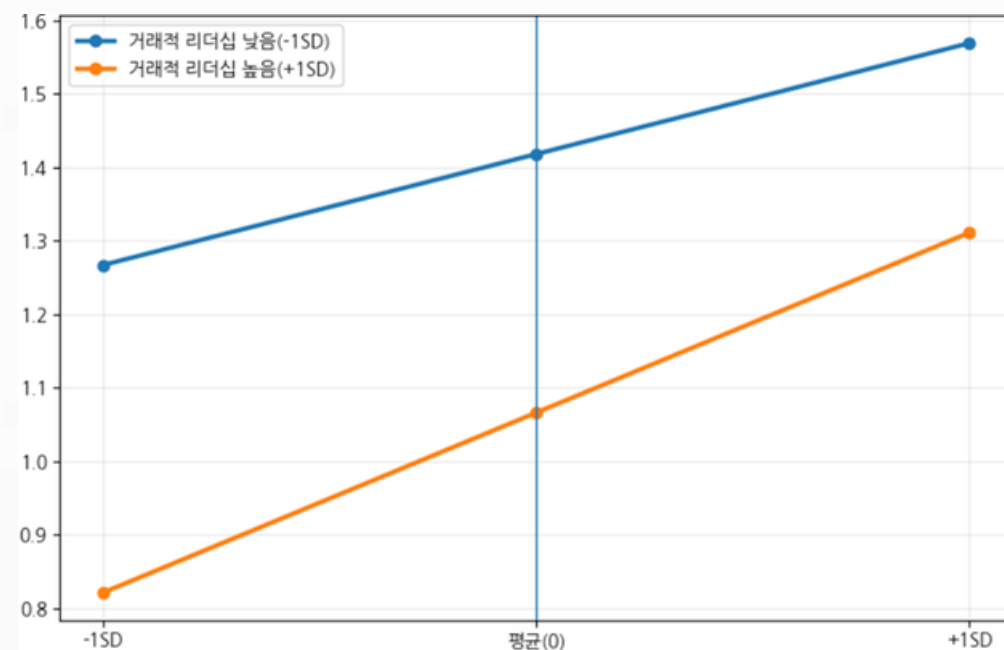
- 외재적 동기가 높아질수록 조직몰입은 전반적으로 감소
- 거래적 리더십이 낮은 집단이 전 구간에서 더 높은 조직몰입 수준을 보임
- 다만 거래적 리더십이 낮은 집단에서 감소폭이 더 크게 나타남
- 거래적 리더십이 높은 집단은 조직몰입 수준은 낮지만 감소폭은 완만
- 즉, 거래적 리더십은 외재적 동기와 조직몰입의 부정적 관계를 약화하는 방향으로 작용
- 따라서 이 관계에서도 거래적 리더십이 조절변수로 작용함

- 군 조직 구성원에게 외재적 동기는 조직 자체에 대한 몰입을 높이기보다 약화시키는 방향으로 나타난다.
- 거래적 리더십이 높을 때는 이 부정적 관계가 다소 완화되지만, 조직몰입의 전반적 수준 자체가 높아지는 것은 아니다.
- 즉, 거래적 리더십은 외재적 동기로 인한 조직몰입 저하를 일정 부분 관리할 수는 있어도, 조직에 대한 정서적 동일시까지 적극적으로 끌어올리지는 못한다.
- 여기서의 핵심 쟁점은 직무를 움직이게 하는 힘과 조직에 머물게 하는 힘이 서로 다를 수 있다는 점이다.
- 군 조직에서는 보상·기준·통제 중심의 관리가 외재적 동기의 부정적 영향을 일부 누그러뜨릴 수 있지만, 그것만으로 조직 차원의 몰입을 확보하기는 제한적이다.
- 따라서 이 결과는 조직몰입을 다룰 때 거래적 리더십을 단순한 강화 수단이 아니라, 부정적 효과를 완충하는 제한적 관리기제로 이해할 필요가 있음을 시사한다.

연구결과

내재적 동기와 조직몰입과의 관계에서 거래적 리더십의 조절영향 검증 결과

내재적 동기 X 거래적 리더십 → 조직몰입



구분	B	β	t	p
내재적 동기 → 조직몰입	.198	.199	3.000	.003
거래적 리더십 → 조직몰입	-.176	-.166	-2.588	.010
내재적 동기 × 거래적 리더십	.047	.092	1.621	.106

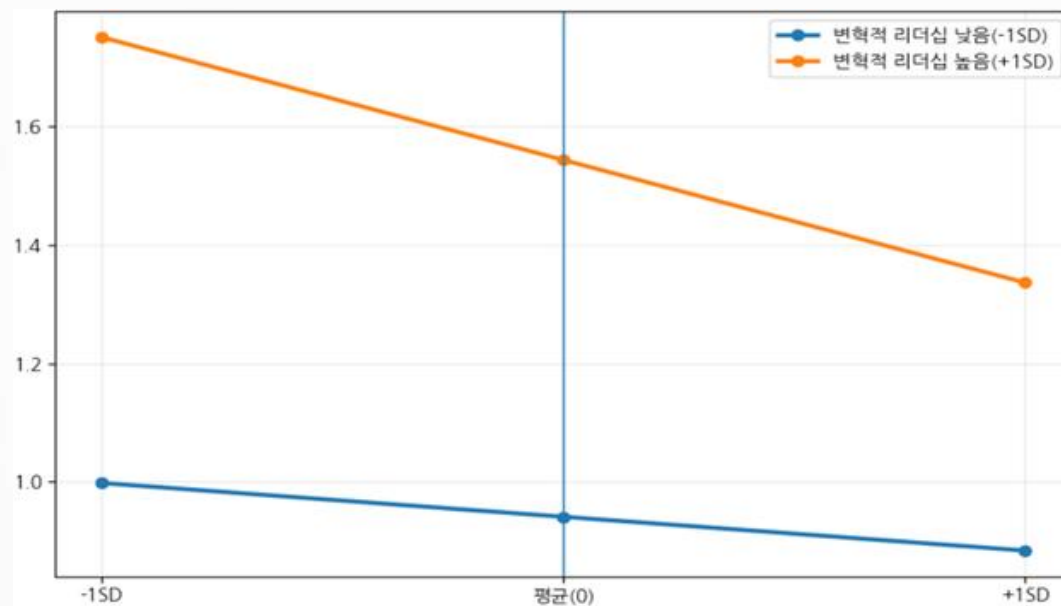
- 내재적 동기가 높아질수록 조직몰입은 두 집단 모두 증가
- 거래적 리더십이 낮은 집단이 전 구간에서 더 높은 조직몰입 수준을 보임
- 다만 거래적 리더십이 높은 집단의 기울기가 더 커, 증가폭은 더 크게 나타남
- 즉, 거래적 리더십이 높을수록 내재적 동기와 조직몰입의 관계가 다소 강해지는 경향을 보임
- 그러나 두 선의 차이가 아주 크지는 않아 조절효과는 제한적으로 해석하는 것이 타당
- 따라서 이 관계에서는 거래적 리더십이 강한 조절이라기보다 약한 보조적 조절로 작용한 것으로 볼 수 있음

- 이 결과는 거래적 리더십이 높을수록 조직몰입이 무조건 높아진다는 뜻이 아니다. 오히려 전반적 조직몰입 수준은 높은 거래적 리더십 집단에서 더 낮게 나타난다.
- 다만 그래프상으로는, 내재적 동기가 높아질 때 조직몰입이 함께 올라가는 폭이 높은 거래적 리더십 조건에서 더 크게 보이는 경향이 나타난다.
- 즉, 거래적 리더십이 조직몰입을 직접 만들어낸다고보다, 이미 내적으로 동기화된 군 조직 구성원의 에너지가 조직 차원으로 연결되는 통로로 일부 작용할 가능성을 보여준다.
- 군 조직에서는 명확한 기준, 책임, 보상, 피드백이 내재적 동기를 억누르기만 하는 것이 아니라, 경우에 따라서는 개인의 자발성을 조직 목표와 접속시키는 구조가 될 수 있다.
- 따라서 이 결과의 핵심은 거래적 리더십과 내재적 동기가 항상 대립하는 것이 아니라, 특정 조건에서는 보완적으로 작동할 수 있다는 점이다.
- 그러나 상호작용의 유의성이 충분히 강하지 않으므로, 이는 확정적 결론이라기보다 주목할 만한 경향으로 해석하는 것이 가장 타당하다.

연구결과

외재적 동기와 조직몰입과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절영향 검증 결과

외재적 동기 X 변혁적 리더십 → 조직몰입



구분	B	β	t	p
외재적 동기 → 조직몰입	-.132	-.126	-1.913	.056
변혁적 리더십 → 조직몰입	.301	.296	4.493	<.001
외재적 동기 × 변혁적 리더십	-.075	-.137	-2.500	.013

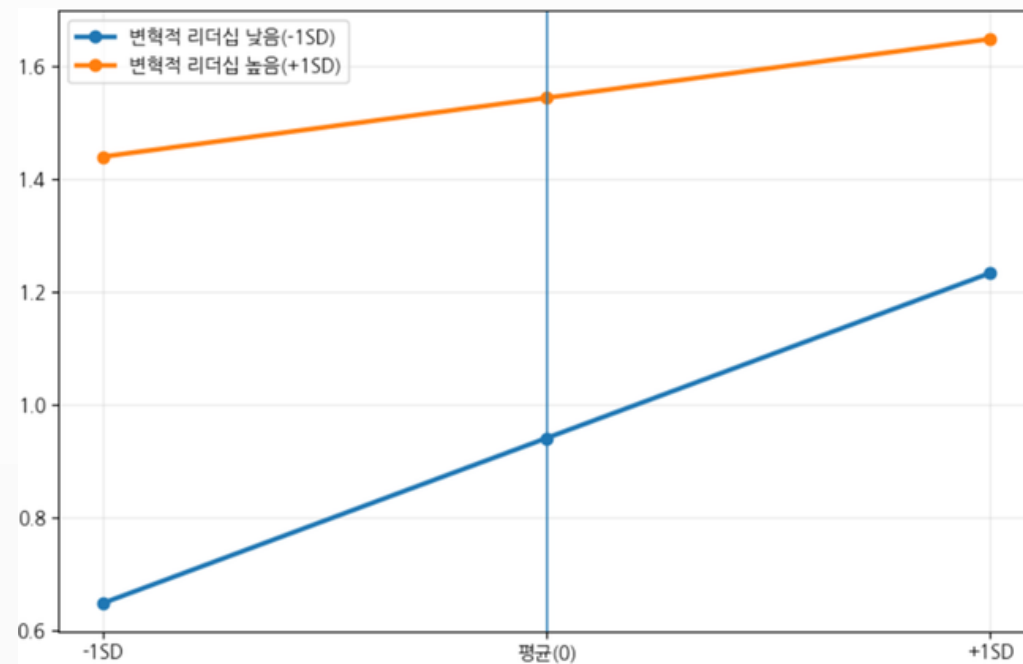
- 외재적 동기가 높아질수록 조직몰입은 두 집단 모두 감소
- 변혁적 리더십이 높은 집단은 전반적으로 더 높은 조직몰입 수준을 보임
- 그러나 변혁적 리더십이 높은 집단에서 감소폭이 더 크게 나타남
- 즉, 변혁적 리더십은 외재적 동기와 조직몰입의 부정적 관계를 더 강하게 만드는 방향으로 작용
- 다시 말해 변혁적 리더십은 조직몰입의 기본 수준은 높이지만, 외재적 동기에 대한 의존이 커질수록 그 약화도 더 크게 드러남
- 따라서 이 관계에서도 변혁적 리더십이 조절변수로 작용함

- 군 조직 구성원에게 변혁적 리더십은 조직몰입의 전반적 수준을 높이는 힘으로는 작용한다.
- 그러나 외재적 동기에 대한 의존이 커질수록, 그 높은 조직몰입은 더 크게 흔들리는 모습이 나타난다.
- 즉, 변혁적 리더십은 조직에 대한 가치·사명·동일시를 높일 수 있지만, 구성원의 동기 기반이 외재적 보상에 치우치면 그 효과가 안정적으로 유지되지 않는다.
- 여기서의 핵심 쟁점은 변혁적 리더십 자체의 문제가 아니라, 그것이 작동하는 동기 기반이 무엇인가에 있다.
- 군 조직에서는 비전과 의미를 강조하는 리더십일수록, 구성원이 외재적 동기에 더 크게 움직일 때 오히려 조직몰입의 약화가 더 분명하게 드러날 수 있다.
- 따라서 이 결과는 변혁적 리더십의 효과를 이해할 때도, 리더십만 볼 것이 아니라 군 조직 구성원의 동기 구조와 함께 해석해야 한다는 점을 시사한다.

연구결과

내재적 동기와 조직몰입과의 관계에서 변혁적 리더십의 조절영향 검증 결과

내재적 동기 X 변혁적 리더십 → 조직몰입



구분	B	β	t	p
내재적 동기 → 조직몰입	.198	.199	3.000	.003
변혁적 리더십 → 조직몰입	.301	.296	4.493	<.001
내재적 동기 × 변혁적 리더십	-.094	-.297	-3.357	<.001

- 내재적 동기가 높아질수록 조직몰입은 두 집단 모두 증가
- 변혁적 리더십이 높은 집단은 전반적으로 더 높은 조직몰입 수준을 보임
- 다만 변혁적 리더십이 낮은 집단의 기울기가 더 커, 내재적 동기의 증가 효과는 낮은 변혁적 리더십에서 더 크게 나타남
- 즉, 변혁적 리더십이 높을수록 내재적 동기가 조직몰입에 미치는 추가 상승 폭은 완만해짐
- 따라서 변혁적 리더십은 내재적 동기와 조직몰입의 관계를 음(-)의 방향으로 조절
- 이 관계에서도 변혁적 리더십은 효과를 증폭하기보다 조직몰입의 수준을 높이면서 추가 효과는 완화하는 방식으로 작용함

- 군 조직 구성원에게 내재적 동기는 조직몰입을 높이는 핵심 동력으로 작용한다.
- 변혁적 리더십이 높을 때는 조직몰입의 전반적 수준 자체가 더 높게 형성된다.
- 그러나 내재적 동기가 조직몰입을 추가로 끌어올리는 폭은 변혁적 리더십이 낮을 때 더 크게 나타난다.
- 이는 변혁적 리더십이 내재적 동기의 효과를 더 증폭시키기보다, 조직몰입의 기본 수준을 높여 추가 상승폭은 완만하게 만드는 방식에 가깝다는 뜻이다.
- 다시 말해 군 조직에서는 비전과 가치의 제시가 조직에 대한 소속감과 동일시의 기반을 높일 수는 있지만, 내재적 동기가 만들어내는 증가 효과까지 함께 더 크게 키우는 것은 아니다.
- 따라서 이 결과는 변혁적 리더십을 내재적 동기를 대신하는 방식이 아니라, 군 조직 구성원의 조직몰입을 상향된 수준에서 안정화하는 리더십으로 이해하는 것이 타당함을 시사한다.

최종 마무리

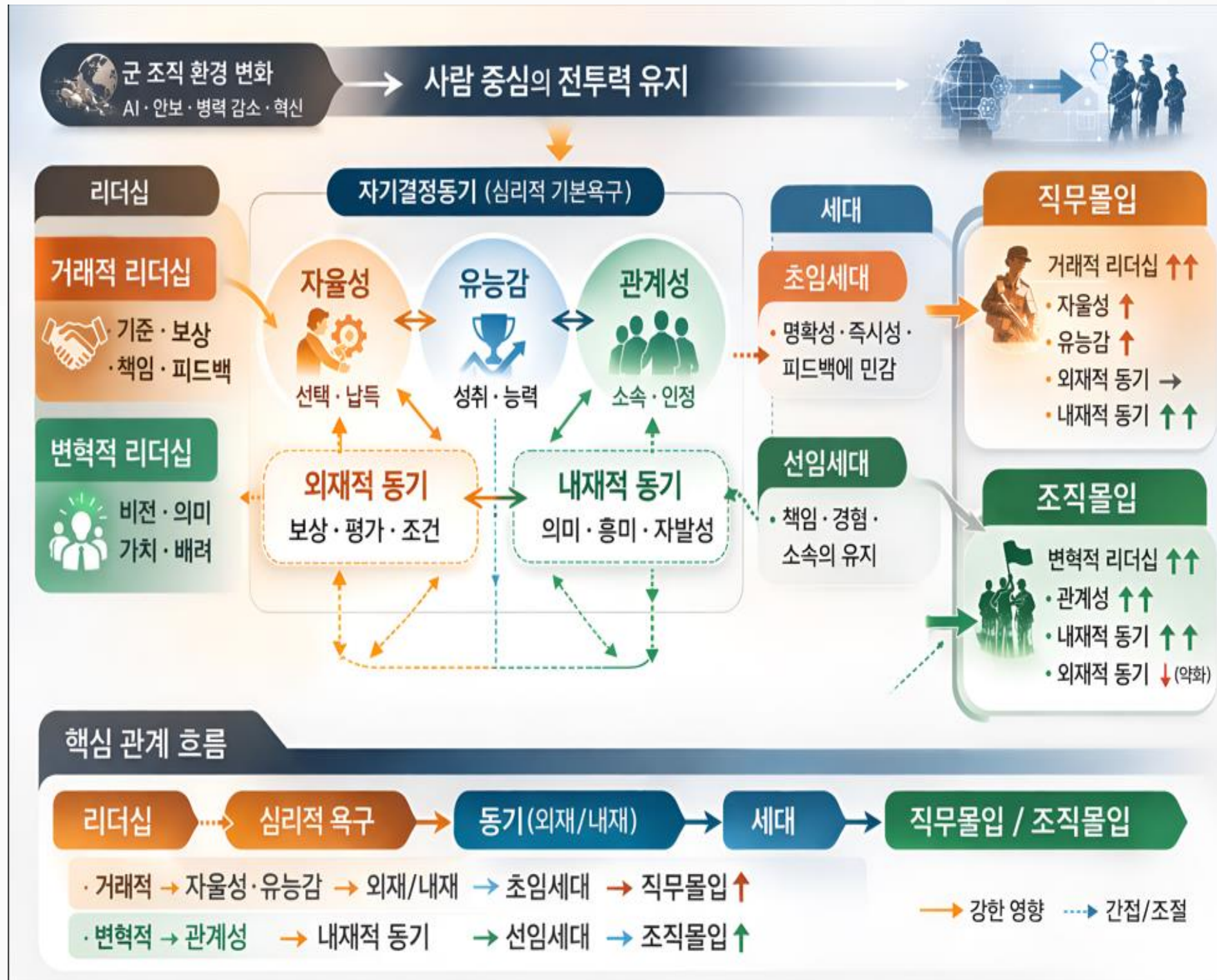
이론과 군 조직에서의 실제 적용

본 연구는 AI확산, 안보 불확실성, 병력자원 감소 속에서 군 조직의 리더십과 몰입을 다시 해석할 필요에서 출발하였다.
기존 연구는 변혁적 리더십의 우위를 강조해 왔지만, 그 효과가 군 조직에서 항상 동일하게 작동하지 않음을 보여주었다.

- 변혁적 리더십은 직무몰입보다 조직몰입에서 더 뚜렷하게 작용하였다.
- 거래적 리더십은 직무몰입에서 더 현실적이고 직접적인 효과를 보였다.
- 초임세대와 선임세대는 같은 리더십에도 서로 다르게 반응했으며, 이는 군 조직을 하나의 동일한 집단으로 볼 수 없음을 시사한다.
- 외재적 동기는 직무를 움직이는 힘으로는 작용했지만 조직몰입에는 제한적이었다.
- 내재적 동기는 직무와 조직 모두에서 더 안정적인 동력으로 나타났다.
- 결국, 군 조직에서는 리더십의 우열보다 어떤 세대와 어떤 동기 구조에서 어떻게 작동하는가가 더 중요하게 작용됨을 확인하였다.
- 오늘의 군 조직에서는 변혁적 리더십의 상징성만이 아니라 거래적 리더십의 명확성과 즉시성도 전략적으로 재평가할 필요가 있다.

육군 조직의 역동적 행태

세대-자기결정동기-리더십-몰입의 매커니즘



본 연구는 현대 군 조직에서 변혁적 리더십의 우위를 당연한 전제로 둘 수 있는가라는 질문에서 출발한다. 분석 결과, 변혁적 리더십은 여전히 유효하다. 다만 그 효과는 모든 영역에 동일하게 작동하지 않았고, 직무몰입보다 조직몰입에서 더 분명하게 나타났다. 즉 비전, 의미, 가치의 제시는 조직에 대한 소속감과 동일시를 높이는 데에는 강점을 보였지만, 실제 직무를 직접 움직이는 힘으로는 기대만큼 일관되게 작동하지 않았다.

반면 거래적 리더십은 기존 이론에서처럼 보조적이거나 단기적 리더십으로만 보기 어려웠다. 현대 군 조직에서는 명확한 기준, 책임, 보상, 피드백이 직무몰입을 실질적으로 높이는 핵심 조건으로 작용했고, 특히 초임세대에서 그 반응이 더 뚜렷하게 나타났다. 이는 오늘의 군 조직 구성원들이 추상적 의미만이 아니라, 즉시 이해되고 예측 가능한 관리 방식에도 강하게 반응하고 있음을 보여준다.

또한 자기결정동기의 구조는 이 차이를 더욱 선명하게 설명한다. 외재적 동기는 직무를 움직이는 데에는 일정한 힘을 가졌지만 조직몰입으로 안정적으로 이어지지 못했고, 내재적 동기는 직무와 조직 모두를 보다 안정적으로 높이는 동력으로 작용했다. 결국 군 조직의 몰입은 리더십 하나로 결정되는 것이 아니라, 동기의 성격과 세대의 차이가 결합되면서 다르게 형성된다.

따라서 결론은 분명하다. 변혁적 리더십은 여전히 조직을 묶는 힘으로 중요하지만, 현대 군 조직의 실제 실행력과 직무몰입을 설명하는 데에는 거래적 리더십이 다시 중요한 위치를 차지하고 있다. 다시 말해 오늘의 군 조직에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 대립적으로 볼 것이 아니라, 세대와 동기 구조에 따라 다르게 배치하는 전략적 리더십 이해가 필요하다.