

# 서번트 리더십이 군 조직유효성에 미치는 영향

## - 해병부대를 중심으로 -

박 승 범\* · 박 현 숙\*\*

### < 목 차 >

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| I. 서론                | 2. 연구대상             |
| II. 이론적 배경           | V. 분석결과             |
| 1. 군 조직의 특성과 부사관의 역할 | 1. 타당도와 신뢰성         |
| 2. 서번트 리더십           | 2. 잠재변수간의 상관관계      |
| 3. 군 조직에서의 서번트 리더십   | 3. 가설 검증            |
| 4. 리더 신뢰             | 4. 매개 효과 검증         |
| 5. 직무 만족             | VI. 결론 및 토의         |
| 6. 조직 몰입             | 1. 연구결과의 요약 및 해석    |
| III. 연구모형 및 연구 가설    | 2. 연구의 의의와 시사점      |
| 1. 연구 모형             | 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제 |
| 2. 연구 가설             | 참고문헌                |
| IV. 연구 방법            | Abstract            |
| 1. 변수의 측정            |                     |

### 국문초록

최근 계속되는 군 내부 하부조직에서 발생하는 불화와 가혹행위 등의 사건들로 각 군의 군대문화 체질 개선과 방지를 통한 군 이미지 개선에 대한 다양한 접근이 부각되고 있다. 특히, 군 하부조직 차원에서 군 문화를 선도할 수 있는 중간관리자인 부사관들의 리더십에 대한 관심 또한 집중되고 있다. 따라서 본 연구는 부사관의 서번트 리더십과 군 조직유효성(직무만족, 조직몰입)의 관계와 리더 신뢰의 매개효과를

<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.1.297>

\* 서울벤처대학원 대학교 융합산업학과 벤처경영학 박사 과정, 주저자, mcsad99@hanmail.net

\*\* 서울벤처대학원 대학교 융합산업학과 교수, 교신저자, achsp@hanmail.net

규명하여, 군 조직 특성에 적용 가능한 서번트 리더십을 기초로 부사관의 신뢰를 통해 조직효과성을 극대화시킬 수 있는 방향을 제시하고자 하였다. 연구 자료의 표본은 경기도 소재 해병대에 근무하고 있는 부사관 및 병사들을 대상으로 총 529개의 설문지가 분석되었다. 주요 분석결과로는, 첫째, 서번트 리더십의 하위변수 중 성장지원, 비전 제시는 직무만족에 대한 긍정적 영향력을 보이고 있었다. 반면에 청지기 정신, 공동체 형성은 그렇지 않았다. 둘째, 서번트 리더십 하위변수 중 청지기 정신, 성장지원, 비전 제시는 조직몰입에 긍정적 영향력을 보이고 있었다. 셋째, 리더 신뢰는 서번트 리더십과 군 조직유효성의 관계에서 매개역할을 수행하는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과는 군 조직에서도 일반사회에서 인정받는 서번트 리더십이 효과를 발휘할 수 있다는 것을 규명하였으며, 중요한 결과는 군 조직 차원에서 중간관리자인 부사관의 서번트 리더십과 군 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 대한 관계를 규명하였다는 점이다. 더불어 부사관의 리더신뢰의 역할을 살펴봄으로써 군조직의 조직유효성을 극대화하기 위해 서번트형 중간관리자의 필요성 대두, 역할 제고를 위한 다양한 정책적 방안을 제시하였다는 점에서도 그 의의를 가진다고 볼 수 있다.

**주제어** : 해병대, 부사관, 서번트 리더십, 리더 신뢰, 직무만족, 조직몰입

## I. 서 론

현재의 21세기 지식 정보화 사회에서의 군 조직조차 선두가 되기 위한 치열한 경쟁을 하고 있다. 수시로 변화하는 스마트 시대의 환경에서 소극적인 개선으로 일괄한다면 군의 생존은 한계에 부딪힐 수밖에 없다. 군에서 중간관리자 리더들의 혁신 없이는 조직의 혁신이 불가능 할 것이라고 생각된다. 따라서 보다 나은 리더 육성을 위해서는 보다 다양한 형태의 리더십이 요구된다. 최근 군 조직은 지식정보화 군대의 도래와 더불어 더욱 복잡해지고 다양화되어가는 현대 사회에서 조직 목표의 성공적인 달성을 위해서는 상급관리자 뿐만 아니라 중간관리자인 부사관의 리더십의 중요성이 인지되고 있다(이호선, 2013). 하지만, 최근 해병대 총기난사 사건, 병사들 간의 불화와 가혹행위 등 비도덕적이고 비윤리적인 일련의 사건들은 군 조직이 가지는 계급사회 특성과 폐쇄적인 조직문화로 인한 고질적인 조직관리의 문제점들을 드러내고 있다. 이에 각 군은 군대문화의 체질

적인 개선과 사고 방지를 통해 군에 대한 이미지를 개선하기 위한 다양한 정책적 노력을 추진하고 있다. 하지만 이러한 정책의 대부분은 군에 대한 이미지 개선을 위한 대외 홍보 위주로 이루어지고 있다. 따라서 실질적인 군 조직의 체질개선 차원의 접근은 부족한 것이 현실이다. 특히 보다 선진화된 병영문화를 이끌기 위해서는 해병대의 대다수를 차지하고 있는 군 하부구조 차원에 대한 올바른 인식을 바탕으로 조직문화를 선도하여야 할 것이다. 이와 관련하여 군 당국도 상급관리자 차원뿐만 아니라 하부조직 차원에서 군 문화를 선도하여야 할 중간관리자인 해병대 부사관 역할의 중요성을 인식하고, 부사관급 리더를 중점적으로 한 선진적인 병영문화 정착을 위해 리더십의 재정립을 통해 군 조직의 체질개선을 위한 각종 지원 및 정책을 수립하고 있다(이태희, 2013). 이에 따라 본 연구는 하부조직 차원에서의 부사관급의 역할과 리더십 제고를 통한 군 문화 개선을 위해 부사관과 하부조직의 대부분을 차지하고 있는 병사들을 중심으로 리더십과 조직 유효성에 관한 관계를 밝히고자 하였다. 이를 위해 최근 다양한 이해관

계자들을 하나의 조직 목적으로 나아갈 수 있도록 요구하는 서번트 리더십이 리더의 신뢰를 통해 군의 조직 유효성에 어떻게 영향을 미치는지를 파악하고자 하였다. 이러한 관점은 계급사회를 가지고 있는 군 조직 문화 특성에서, 지위와 계급에 따른 관계보다 자신을 서번트로 인식하고 접근하는 상호존중 방식이 군 조직에서 어느 정도 효과적인지를 밝힐 수 있으며, 군 조직문화의 개선을 위한 하나의 시사점을 도출할 수 있기 때문이다. 또한 부사관의 서번트 리더십에 관한 관련 요인을 찾고, 이들 간의 관계를 규명한 연구가 일천하다는 점을 고려할 때 관련 연구 분야에 하나의 방향을 제시할 수 있을 것이다.

본 연구는 여타 다른 군 조직에서보다 강인한 조직 경쟁력의 원천이라고 할 수 있는 해병대에서 서번트 리더가 필요함을 제기하였다. 즉 해병대 조직구성원들은 징집의 성격보다는 자신이 선택한 모병제를 통하여 조직을 구성하였다는 점에서, 해병대 조직의 병력 관리가 복잡해지고 불확실할수록, 중간관리자인 해병대 부사관의 신뢰의 출발점을 서번트 리더십으로 하여 중간관리자의 리더에 대한 신뢰의 중요성이 강조되고 있다. 신뢰는 협력활동을 유발시키고, 네트워크 조직형태를 촉진시키며, 갈등과 거래의 비용을 감소시키는 경영인본주의의 핵심이다. 특히 중간관리자인 부사관에 대한 부하의 신뢰는 부사관의 권위와 결정에 대한 자발적 수용을 촉진하는 정당성의 원천으로서 부사관은 부하에게 있어서 그 조직을 대표하며, 부하의 신뢰는 조직의 성과를 결정하는 핵심요소로 여겨지고 있다. 즉 리더 신뢰와 서번트 리더십은 조직몰입 향상과 직무 만족 등 조직 효과성을 극대화시킬 수 있는지를 보여주며, 이를 통해 하부조직 차원의 군 문화의 개선을 이끌고 조직에 대한 몰입도를 높일 수 있는 중간관리자인 부사관의 리더십 방향을 제시하고자 하였다. 즉 선진 병영문화를 이끌고 군 이미지 개선을 위한

하나의 전략적 실행도구로써 서번트형 중간관리자의 도입 필요성과 역할을 제시하고자 하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 군 조직의 특성과 부사관의 역할

#### 1.1 군조직의 특성

인류 역사상 가장 오래된 조직 유형의 하나인 군 조직은 다른 어떤 조직보다 ‘조직화된 폭력을 합법적으로 관리’하면서 자신이 속한 사회의 군사적 안전을 책임지는 작업 집단이다(박문상, 2012). 이러한 군 조직의 특성은 규범적 승복에 의존하면서도 목표달성을 위한 조직의 운영과 통제가 강압적이고, 직책과 계급을 바탕으로 하는 위계적 전투 집단 특성을 가진다(Etzioni, 1961; Janowitz, 1971). 일반 사회 조직과 비교되는 군조직의 특징은 다음과 같다. 첫째, 구조적인 측면에서 계급과 직위, 권한을 바탕으로 지휘계통을 통한 수직적인 관계가 이루어지고 있어 리더에 대한 충성이나 복종이 특히 강조되고 있다. 둘째, 하나의 이념과 목표달성을 위해 강제력 행사와 가치·명예·규범의 중요성이 강조된 높은 결속력이 요구되는 조직 특성을 지닌다. 또한, 개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시 되며, 명령과 통제가 일반화 되어 있다. 따라서 군 조직은 일반 조직보다 규율과 방침에 의해 부하들의 행동의 통제 및 규제가 이루어지고 있어 지나치게 경직성을 가지며, 타 조직구조에 비해 폐쇄성이 강해 사회로부터 고립을 자초할 수 있다는 것을 경계하여야 한다. 셋째, 직책과 계급을 바탕으로 한 위계적인 조직 성격으로 인해 급변하는 사회의 변화 흐름에 따라 영향을 크게 받지 않는다.

### 1.2 부사관의 역할

현재의 국군은 1894년 갑오경장 이후, 신식 군대로 개편되면서 시작되었으며, 이때부터 군 조직의 하위조직을 관리하는 중간관리자급인 부사관의 지위와 역할이 등장하였다. 1946년 국방경비대 창설 이후에는 일본군의 영향을 받아 하사관이란 용어를 사용했으나 2001년 3월 27일부로 부사관으로 명칭을 개정하여 사용해 오고 있다. 군의 하부조직을 관리하고 있는 부사관의 역할은 다음과 같다. 국방부에서 재정립한 규정에서는 군 전투력 발휘의 중추적 역할을 수행하며, 전투와 관련된 역할을 제시하고 있다(<표 1> 참조).

반면 부사관에 관한 인사관리규정(2012)에서는 조직문화 차원에서의 역할도 강조하고 있는데, 이 규정에 의하면 부사관의 역할은 부대의 전통을 유지하고 명예를 지키는 간부로서 맡은 바 직무에 정통하고, 모든 일에 솔선수범하여 병의 법규 준수와 명령 이행을 감독하며 부대 지휘를 위하여 부사관의 권한 행사를 지도 감독하고, 효율적으로 관리하며, 부대관리자로서 경험과 전문능력을 바탕으로 상관에게 조언하고 부사관·병의 신상과악 및 사고예방 등 병영생활 지도와 인사관리를 수행하며 부대의 물자·시설·급양·보급품을 관리한다고 명시하고 있다.

이렇게 볼 때 부사관은 군 조직에 있어 전투지휘자로서의 역할뿐만 아니라, 하부 조직문화를 선도하고 조직 구성원에 대한 병영생활 지도와 사고

예방까지 중간관리자 역할을 수행하여야 한다. 따라서 조직문화와 관련하여 중간관리자로서의 부사관의 역할 제고를 통해, 조직성과의 효율성을 높일 수 있는 방안들이 강구될 필요가 있다.

### 2. 서번트 리더십

Greenleaf(1970)의 ‘The servant as a leader’에서 그 개념이 소개되면서 이후 이론적으로 정립되기 시작한 서번트 리더십은 서로 상반된 개념인 서번트(servant)와 리더(leader)가 합쳐진 개념으로 조직에서 리더의 역할을 부하의 성장을 도와 조직의 목표달성에 필요한 공동체 형성을 이루고자 하는 리더십으로 볼 수 있다. 즉 과거 조직에서 이루어지던 지위계통에서 지시와 명령을 통해 조직을 이끌던 방식과 달리, 부하들에게 봉사와 헌신하는 것을 우선시 하고자 하는 것이 서번트 리더십의 핵심이다(이명호, 2014). 이처럼 서번트 리더십은 직원들의 자발적인 헌신, 비전, 목표를 이끌어 내어 주인의식을 고취시키는 목적으로 하는 리더십이라고 할 수 있다(허영림·정선영, 2009). 이러한 서번트 리더십의 하위 차원에 관한 대표적 연구로, Spears(1995, 2002)가 제시한 서번트 하위 행동특성이 있는데, 다음쪽 <표 2>와 같다. 그는 서번트 리더십의 하위 행동특성을 경청, 공감, 치유, 설득력, 인지력, 통찰력, 비전제시, 청지기 의식, 구성원의 성장 및 공동체 형성 등 10가지로 제시하여 설명하였다. 그러나 본 연구에서는 서번트

<표 1> 재정립된 부사관의 역할 / 책무

부사관은 군 전투력 발휘의 중추적 역할을 수행한다. 부사관은 군사전문성을 바탕으로 다음과 같은 책무를 진다.
① 전투지휘자로서 전시에에는 전투에서 승리할 수 있도록 부하를 이끌며, 평시에는 부하들의 전투기술을 향상시키기 위한 교육훈련을 주도하여야 한다.
② 전투기술자로서 해당 무기체계 및 장비 운용 / 유지보수의 전문가가 되어야 한다.
③ 기능분야 전문가로서 전투력 발휘 및 유지와 관련된 지원 업무를 수행하여야 한다
④ 부대의 근간으로서 전투중심의 부대 전통을 유지하고 이를 계승·발전 시켜야 한다.

출처 : 국방부(2011), 「부대관리훈령」, 훈령 제 1369호(2011.12.26.)

〈표 2〉 서번트 리더십의 하위 10가지 행동 특성

하위 행동	특 성
경청 (listening)	경청은 서번트 리더의 가장 기본적인 자질이고, 부하에 대한 존중과 수용적 태도로, 구성원의 의견을 주의 깊게 잘 듣는 태도라 할 수 있다.
공감 (empathy)	공감이란 상대방의 입장에서 생각해 보는 것이라고 할 수 있는데, 구성원의 입장에서 상황과 견해를 이해하려고 노력하는 행위라 할 수 있다.
치유 (healing)	조직원의 아픔과 좌절감을 치유될수 있도록 돕는 행동 특성(리더)
설득력 (persuasion)	리더로서 권위나 일방적인 지시나 통제가 아닌 쌍방향적인 대화와 설득으로 영향력을 행사하는 행위
인지력 (awareness)	인지는 다른 사람보다 주변 환경에 대해 더 잘 아는 것으로, 전체적인 상황과 상황에 영향을 주는 요소들을 정확하게 판단하는 능력
통찰력 (foresight)	경험과 직관을 가지고, 현재와 미래의 결과를 예측할수 있는 능력
비전의 제시 (conceptualization)	리더는 비전을 제시하고, 그 비전을 분명한 목표와 연결시켜 방향을 설정해 주는 행위라 할 수 있다.
청지기 의식 (stewardship)	청지기 의식은 어떤 의사결정이나 행동을 할 때, 그 결과가 구성원에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 태도와 행위로 서번트 리더의 가장 기본적인 자세이다.
구성원의 성장 (commitment to growth)	구성원들이 능동적으로 일을 할 수 있도록 지원하며, 또한 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 행위라 할 수 있다.
공동체 형성 (community building)	구성원들이, 자신들이 하고 있는 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 역동적인 시스템이고 서번트 리더는 구성원들 간의 깊은 유대관계를 갖는 공동체를 형성하기위해, 구성원들 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위

출처 : 본 연구자 재정리

리더십의 하위차원을 다음과 같이 4개로 설정하였다. 이유는 일반적으로 군 조직은 특수성을 가지므로, 군 리더십과 일반사회에서의 리더십이 다를 것이라고 생각하지만, 일반사회와 군 조직의 리더십 발휘의 방법(skill)에 차이가 있을 뿐 리더십의 본질은 같다(최병순, 2008)는 선행연구를 근거로 위의 4개의 요인을 하위변수로 선정하여 연구하고자 하였다.

### 2.1 청지기 정신(stewardship)

청지기 정신은 서번트 리더가 지녀야 할 가장 기본적인 자세로서(Spears, 1995), 리더가 의사결정을 하거나 그로 인한 행동을 할 때 그 결과가 조직구성원에게 미칠 영향을 먼저 고려하는 것으로,

자기 자신의 욕구보다 조직구성원의 욕구를 우선시 하는 것을 의미한다고 하였다(김창한, 2006).

### 2.2 구성원의 성장(commitment to growth)

구성원의 성장은 조직구성원이 능동적으로 업무에 몰입할 수 있도록 지원하고, 잠재력을 발휘하여 성장할 수 있는 기회를 제공하는 리더의 자세를 말한다(Wheaton, 1999; 김수연, 2010). 서번트 리더십 초석을 마련한 Spears(2002)는 조직에서 가장 가치 있는 자원은 잠재적인 가능성과 내재된 가치 그리고 능력에 대한 믿음이 있는 사람이라고 하였다. 즉, 서번트 리더십을 갖춘 리더는 구성원의 성장을 위해서는 조직구성원에게 바라는 목표를 분명히 하고, 조직구성원이 창의적으로

업무를 수행할 수 있도록 지시와 통제로부터 자유롭게 해줌으로써 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 지원해야 한다(김창우, 2010).

### 2.3 공동체 형성(community building)

공동체 형성은 구성원이 자신의 일과 그 일이 갖는 의미를 알고 함께 공유하는 시스템으로, 서번트 리더는 구성원들이 깊은 유대 관계를 갖는 공동체를 형성할 수 있도록 조직 내 의사소통과 협동을 장려하고, 노력해야 한다(Livovich, 1999; 김수연, 2010). 또한 서번트 리더가 형성한 공동체 안에서 구성원들 간의 경쟁보다 서로 협력을 통해 목표를 달성하는데 큰 비중을 두기 때문에 시너지 효과가 높게 나타날 수 있다(김용학, 2010).

### 2.4 비전 제시(conceptualization)

비전 제시는 명확한 비전을 제시하고 그 비전을 조직의 목표와 연결시켜 나아가는 행위로써(Girard, 2000), 서번트 리더십의 기본적인 측면이다. Blanchard(1998)는 리더의 역할을 비전을 제시하는 측면과 비전을 실천하는 측면으로 구분하였으며, 서번트 리더도 실행에 앞서 방향을 제시하지 못하면 리더로서의 자격이 없다고 하여 서번트 리더의 비전제시 측면을 중요하게 생각하였다(김용학, 2010).

## 3. 군 조직에서의 서번트 리더십

서번트의 이미지는 주인이 원하는 것에 순종하는 것으로, 이러한 리더십은 가장 폐쇄적이고 계급적인 사회인 군대에서의 적용가능성은 아직 많은 사람들의 지지를 받고 있지는 못하는 실정이다. 군대에서의 서번트 리더십은 '지휘관이 부하를 섬긴다'라고 이해함으로써, '명령체계에 따라 움직이는 조직인 군에서 부하를 섬긴다는 서번트

리더십의 방향은 적합하지 않다.'라는 견해가 일반적이었다. 군 조직의 특수성에 의해 암묵적으로 형성된 패러다임 즉, 권위주의적 위계조직 또는 엄격한 상명하복의 수직적 구조에서의 지휘관의 모습이 지금까지의 군부대를 바라보는 보통의 사람들의 시각이었기 때문이다.

이처럼 군 조직의 특수성으로 인하여 일반 사회의 리더십과는 차이가 있을 것이라는 생각이 지배적인 가운데, 기존의 패러다임을 부정하는 새로운 주장이 제기되었다. 최병순(2008)은 "군 리더십과 일반사회에서의 리더십이 다를 것이라고 생각하지만 차이가 없다."라고 하면서, 일반사회와 군 조직의 리더십 발휘의 방법(skill)에 차이가 있을 뿐, 리더십의 본질은 같다고 주장하였다.

즉 군에서도 서번트 리더십이 적용이 가능하다는 것이고, 이로 인해 부하들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어내고, 주인의식과 책임감을 고취시켜 군의 전투력의 향상에 기여할 수 있으며, 최근 들어 강조되고 있는 구타 및 가혹행위, 언어폭력 등의 올바르지 않은 행위들 까지도 줄어 들 수 있을 것이라는 것이다. 특히 해병대의 특성상 군생활이 오래될수록 함께 있는 인원들과의 전우애는 높아져 가며, 비록 폐쇄적이고 계급화 되어 있지만 그 속에서의 섬김과 서로간의 믿음, 권한위임 등을 통하여 충분한 리더십의 향상이 가능할 것이라는 것이다.

## 4. 리더 신뢰

현대 조직을 둘러싼 환경이 급변하고 불확실성이 증대됨에 따라 조직은 이에 적응하기 위한 시간과 노력을 기울임에도 불구하고 변화에 빠르게 대처하는 조직과 그렇지 못한 조직들이 존재한다. 이러한 상반된 결과의 원인은 여러 가지가 있지만, 가장 중요한 요인 중 하나가 바로 신뢰이다. 리더십은 구성원의 성과에 영향을 미치게 되는 신

회를 창출하는 기능을 한다. 리더에 대한 신뢰는 신뢰와 관련된 연구들 중에서 최근 가장 활발하게 연구되어 온 주제로서 조직원들의 직무만족이나 조직몰입에 중요한 영향을 미친다(McAllister, 1995).

Jung & Avolio(2000)의 연구에서는 리더십과 조직원들의 성과 간에는 유의한 영향관계가 있고, 신뢰가 매개역할을 한다고 하였으며, 김경은(2013)은 미용 산업 종사자들의 상사에 대한 신뢰, 존경과 호감 등이 조직원 개인의 조직몰입, 직무만족에 영향을 준다고 하였다. 또한 신뢰는 조직에 대한 주인의식의 증대(Kouzes & Posner, 1995), 리더십 유효성의 향상(Yukl, 1989)등의 효과를 제공한다. 최병순(2010)은 리더의 신뢰가 리더십 발휘의 결과 또는 리더가 신뢰를 발휘하여 목표를 달성하게 하며, 구성원들은 상급자에게 자신의 생각을 더욱 솔직하게 전달하고, 업무가 더욱 활성화된다고 하였다. 신뢰가 조직의 리더십 효과를 가져오게 하는 중요한 역할을 하므로 신뢰 없이는 어떤 리더도 효과적인 리더십을 증대시킬 수 없다(Yang & Mossholder, 2010).

결국 신뢰가 높은 조직에서는 리더와 구성원들 간에 영향력 행사가 양방향으로 활발하게 진행되는데 부하 - 상사간의 커뮤니케이션에서도 신뢰의 역할을 제기하고 있고, 신뢰는 의사소통이 되는 정보량을 증가시키고 좋지 않은 정보도 공개시키는 역할을 한다(이관웅, 2001).

Lewicki & Bunker(1996)는 상사에 대한 신뢰는 상대방의 행위에 대한 확신이 있는 긍정적 기대라고 주장하며, Butler(1991)는 상사의 부하에 대한 신뢰가 더 많은 정보를 공개하게 함으로써, 양자 간에는 신뢰를 바탕으로 더욱 발전된 관계를 형성하게 된다고 하였다.

## 5. 직무 만족

직무만족에 대해 Locke(1976)는 '개인의 직무

와 직무경험에 대한 평가의 결과로 인해, 즐겁고 긍정적인 정서적 상태'라고 정의하였다.

이와 관련하여 군조직의 직무는 "국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호하며 조국의 통일에 이바지함"을 그 이념으로 삼고 있는데(국방부, 2011), 이에 따라 군 하부에 있는 부사관들은 전투력 발휘의 중추적 역할로서 병 기본 및 주특기 교육과 내무생활을 지도하며 부대 시설물, 장비 및 보급품관리, 각종 안전사고 예방 활동을 하게 되어 있다.

이와 관련된 주진연(2012)의 육군 부사관의 직무 만족도에 미치는 영향요인에 관한 연구에서는 부사관의 조직몰입 및 조직 특성 요인이 직무만족의 주요 요인으로 검증 되었는데, 조직몰입도가 직무만족도에 가장 큰 영향을 미치며, 조직몰입도가 높을수록, 단체정신이 강할수록, 비전투 부대일수록 부사관의 직무만족도가 높다는 결론을 제시하였다.

또 다른 국내의 연구를 살펴보면, Hebert(2003)는 서번트 리더십과 직무만족은 매우 높은 상관관계가 있다고 하였고, Kim & Brymer(2011)는 서번트 리더십의 한 차원인 최고경영자의 윤리적 리더십이 관리자들의 직무만족에 영향을 미친다고 하였으며, 이재형 · 송두석(2006)은 호텔조직에서의 서번트 리더십이 신뢰와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 서번트 리더십의 하위차원인 비전, 성장지원, 헌신이 직무만족에 영향을 미친다고 하였다.

한편 장록기(2013)는 뷔페식당의 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에서 서번트 리더십의 하위차원인 배려와 비전제시가 직무만족에 영향을 미친다고 하였으며, 김봉규(2013)는 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에서 서번트 리더십은 급여, 경영, 성취만족 등의 만족 요인에 각각 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

## 6. 조직 몰입

Sheldon(1971)은 조직몰입을 조직에 대한 긍정적 평가와 조직의 목표와 부합하여 일하려는 의사라고 정의하였고, Buchanan(1974)는 조직몰입을 목표 및 가치관이 관련된 조직의 역할, 조직 그 자체에 대한 열렬한 정의적 애착으로 보았다. Porter(1976)은 개인의 동일과 몰입의 상대적 정도라고 정의하였다. 즉 조직몰입은 개인이 자기의 조직에 얼마나 일체감을 갖고 몰입 하느냐의 정도를 의미한다고 할 것이다. Steers(1975)도 조직몰입을 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여의 상대적 정도를 가리킨다고 하고, 그 정도에 따라 결근율 및 이직률의 정도가 다르게 나타날 수 있다고 주장하였다.

따라서 조직몰입이 높은 개인은 특정 조직체의 구성원으로 남아 있으려는 욕구가 강하며, 조직을 위해 높은 성취를 구할 용기가 있으며, 조직의 목표와 가치를 위해 확고한 신념을 가지고 노력한다는 것으로 조직몰입은 생존 및 효율성과 깊은 관계가 있는 것이다.

이러한 조직 몰입의 결정요인으로는 연령 및 교육정도, 개인적 성취욕구 등의 개인적 특성, 직무에서 오는 자율성이나 다양성, 환류성 및 정체성, 조직 내 발전기회 등 직무의 특성, 집단태도나 조직의 신뢰성, 개인 중요성 등이 제시되고 있다. 이에 대한 연구로, 홍성관(2008)은 육군 연대 및 대대를 중심으로 리더십 유형이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 연구하였는데, 계급 및 복무구분별로 집단을 분류하여 비교 분석한 결과 직무만족과 조직몰입 모두에서 병사가 간부보다 유의하게 낮은 수치를 나타내는 것을 확인하였다.

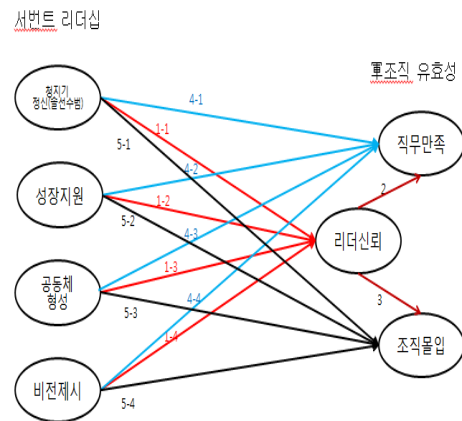
본 연구에서는 뚜렷한 계급과 명령 체계에 기반하는 조직 특성에서 리더의 신뢰가 조직몰입에 강한 영향을 미칠 것으로 보고 리더 신뢰와의 관계를 규명하고자 하였다.

## Ⅲ. 연구모형 및 연구가설

### 1. 연구 모형

본 연구에서는 군 조직 차원에서 중간관리자 역할을 담당하는 부사관의 리더신뢰의 출발점을 서번트 리더십으로 하여 중간관리자인 부사관 에 대한 신뢰를 통해 조직몰입 향상과 직무 만족 등 조직 유효성과의 관계를 규명하고자 하였다.

이를 위해 기존 선행 연구를 중심으로 서번트 리더십의 하위차원으로 군 조직의 특성에 적용할 수 있는 서번트 리더십의 차원을 청지기 정신, 성장 지원, 공동체 형성, 비전 제시 등 4개로 구분하고 리더의 신뢰를 매개로 하여 직무만족과 조직몰입 요인으로 구분한 군 조직유효성의 관계를 분석하였다. 본 연구의 연구모형을 제시하면 다음의 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구 모형

### 2. 연구 가설

#### 2.1 서번트 리더십과 리더 신뢰

Russell(2001)은 서번트 리더의 윤리 및 도덕성



과 관련된 속성이 상사와 부하 간의 신뢰에 영향을 미치며, 리더십과 신뢰는 서로 불가분의 관계로서 리더십의 근본이며, Joseph & Winston(2005)은 서번트 리더십과 리더, 조직에 대한 신뢰간의 상관관계 연구에서 서번트 리더십과 리더에 대한 신뢰 간에는 유의한 상관관계가 있음을 밝혔다. 최동주(2008)의 연구에서는 서번트 리더십이 매개변수(상사에 대한 신뢰)와 결과변수(조직몰입) 모두에게 정(+)의 영향을 미쳤다. 즉 서번트 리더십의 5가지 하위요소는 조직의 유효성을 높이기 위해서 신뢰가 필요하다는 것을 보여주고 있다.

본 연구에서도 군 조직에 있어서 중간관리자인 부사관에 대한 신뢰의 결정요인을 서번트 리더십 하위 행동으로 보고 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 하였다.

가설 1: 서번트 리더십은 리더 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- 1-1. 서번트 리더십(청지기정신)이 리더 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2. 서번트 리더십(성장지원)이 리더 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3. 서번트 리더십(공동체 형성)이 리더 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4. 서번트 리더십(비전제시)이 리더 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 리더 신뢰와 군 조직유효성

조직에서 리더의 신뢰가 높으면 조직 구성원은 상급자에 방어할 필요성을 가지지 못하며, 보다 친취적인 업무와 창의적인 일에 도전하기 쉽게 되어 업무에 몰입하기에 용이하다. 즉, 리더 신뢰가 조직몰입에 영향을 미치며 조직의 생산성과 사기 등에 영향을 미친다(Rousseau.et.al., 1993). 또한 구성원의 조직이나 상급자에 대한 신뢰가 높을수

록 조직에 대한 충성심과 조직몰입, 직무만족이 강해서 조직에 더욱 애정을 느끼게 된다(이인석·전무경, 2005). Kim & Brymer(2011)는 서번트 리더십의 한 차원인 최고경영자의 윤리적 리더십이 관리자들의 직무만족에 영향을 미친다고 하였으며, 이재형·송두석(2006) 연구에서도 호텔조직에서의 서번트 리더십의 하위차원인 비전, 성장지원, 헌신이 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김봉규(2013)는 호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에서 서번트 리더십은 급여, 경영, 성취만족 등의 만족 요인에 각각 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

본 연구에서도 이러한 선행연구들을 기반으로 병사들의 부사관에 대한 신뢰가 높을수록 조직에 대한 조직몰입과 직무만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 리더신뢰가 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 리더신뢰가 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 서번트 리더십과 군 조직유효성

Laub(1999)은 41개 조직의 828명을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직단위로 서번트 리더십 측정도구 개발하고, 연구결과 지각된 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의 직무만족은 정(+)의 상관관계가 있다고 하였으며, 정부기관을 대상으로 서번트 리더십과 직무만족의 관계를 연구한 Herbert(2003)의 연구에서도 서번트 리더십으로 구성된 구성원에 대한 존중, 성장지원, 공동체형성, 진실성, 리더십발휘, 정보공유 등 6가지 차원 모두에서 직무만족과 정(+)의 상관관계가 나타나 는 것으로 조사되었다. 국내 연구로 이용호(2012)

는 호텔 매니저의 서번트 리더십이 종사원의 직무 만족과 조직몰입을 높인다고 하였으며, 양정원 (2011)은 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 서번트 리더는 자신보다 조직구성원의 이익을 먼저 생각하고, 구성원에게 관심과 배려를 보여주며, 그들의 성장을 진심으로 도와주려 하는 특징이 있어(Mayer, Barbuto & Wheeler, 2006), 조직구성원의 직무만족을 높일 것으로 기대할 수 있다. 또한 서번트 리더는 조직구성원에게 직무의 자율성을 보장해주고, 그들이 직무에 몰입하며 관심을 갖고 업무를 추진할 수 있도록 상황을 조성하기 때문에(Spears, 1995), 조직구성원의 직무만족을 높일 것으로 기대할 수 있다.

이처럼 많은 선행 연구에서 서번트 리더십은 직무만족과 조직몰입을 향상시키는 요인으로 작용하고 있는 것을 살펴 볼 수 있다. 본 연구는 해병대에서 서번트 리더십이 병사들의 직무만족 및 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상하고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4: 서번트 리더십이 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

- 4-1. 서번트 리더십(칭지기정신)이 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- 4-2. 서번트 리더십(성장지원)이 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- 4-3. 서번트 리더십(공동체 형성)이 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- 4-4. 서번트 리더십(비전제시)이 직무만족에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 서번트 리더십이 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

- 5-1. 서번트 리더십(칭지기정신)이 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- 5-2. 서번트 리더십(성장지원)이 조직몰입에

정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

5-3. 서번트 리더십(공동체형성)이 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

5-4. 서번트 리더십(비전제시)이 조직몰입에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

#### 2.4 리더 신뢰의 매개효과

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996), Moorman(1991)등은 신뢰가 리더십의 결과 변수에 영향을 미치는 과정에서 잠재적 매개 변수로서의 역할을 제기하였다. Robinson, S. L., & Wolf, E.(1995)는 조직에서 심리적 계약이 위반 되었다고 믿는 종업원이 많을수록 시민도덕이 추락하거나 신뢰가 부분적으로 매개한다는 연구결과를 제시하였다. 국내 연구에서도 최동주 (2008)는 서번트 리더십이 매개변수인 리더신뢰에 정(+)  
의 영향을 주었으며, 신뢰는 서번트 리더십과 종속변수인(조직시민행동, 조직몰입)에 부분 매개효과가 있다는 것을 검증하였다. 윤대균(2004)은 호텔조직원들을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 종속변수에 미치는 영향관계에서 리더 신뢰가 매개효과가 있음을 확인하였고, 사회복지사들을 대상으로 한 연구에서 매개변수인 상사신뢰(계산적 신뢰, 지식적 신뢰, 동일적 신뢰)가 서번트 리더십(스튜어드십, 성장지원, 비전제시, 공동체 형성, 팀워크)과 종속변수인 직무만족(내재적 만족, 외재적 만족), 조직몰입(정서적 몰입, 규범적 몰입)의 관계에서 모두 긍정적인 영향을 있음을 확인하였다. 이처럼 리더 신뢰를 비롯한 상호간의 신뢰는 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 중요한 매개역할로 작용할 수 있다. 본 연구에서도 서번트 리더십과 직무만족, 조직몰입의 관계에 신뢰가 매개의 역할을 하는지 확인하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6: 리더 신뢰는 서번트 리더십과 군조직 유효성(직무만족)에 유의한 매개 역할을 할 것이다.

가설 7: 리더 신뢰는 서번트 리더십과 군조직 유효성(조직몰입)에 유의한 매개 역할을 할 것이다.

## IV. 연구방법

### 1. 변수의 측정

본 연구에 사용된 변수는 모두 선행연구에서 타당성과 신뢰성이 확인된 도구를 활용하였고, 각 요인은 리커트 방식의 7점 척도(1=전혀 아니다, 7=매우 그렇다)로 구성되었다.

#### 1.1 서번트 리더십

서번트 리더십은 인간존중의 정신을 바탕으로 부하들을 섬기며, 창의성과 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 조직이 진정한 공동체를 이루는 것으로 정의된다. 본 연구에서는 Barbuto & Wheeler(2006), Laub(1999), 최동주(2008), 신숙희(2011)의 연구에서 사용된 측정 도구 중에서 하위변수 4개, 33문항을 추출하여, 해병대 장병을 대상으로 하는 연구의 특성에 맞게 수정 및 보완하여 Likert 7점 척도로 측정하였다.

#### 1.2 리더 신뢰

리더 신뢰를 상사에 대한 확실하고 긍정적인 기대 또는 상사의 말과 행동에 대해 부하직원들이 갖는 믿음과 충성심이라고 정의하여 사용한다. 이러한 리더 신뢰의 측정도구는 선행연구인 Lewicki

& Bies(1993)의 연구를 참고하고, 정성현(2007), 신숙희(2011)등의 연구에서 사용된 문항을 바탕으로 해병대 장병을 대상으로 하는 연구의 특성에 맞게 수정 및 보완하여 8문항을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

#### 1.3 직무만족

직무만족은 자신의 직무를 통해 욕구충족의 정도, 스스로의 직무평가등을 얻어 기분좋은 정서적 상태 또는 자기가 맡은 일에 대한 직무에 만족하는 정도이며(Locke, 1976), 군 조직에서도 같은 맥락으로 구분할 수 있다(이영면, 2004). 따라서 그의 연구를 기반으로 한 설문 항목 중 본 연구에 적절한 총 10개 문항을 선정하여 Likert 7점 척도로 측정하였다.

#### 1.4 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 긍정적 평가와 조직의 목표와 부합하여 일하려는 의사로서 목표 및 가치관이 관련된 조직의 역할, 조직 그 자체에 대한 열렬한 정의적 애착이다. 즉, 조직에 대한 개인의 동일시 및 관여의 상대적 정도를 가리킨다(Buchanan, 1974; Sheldon, 1971). 본 연구에서는 정서적 몰입의 측정도구를 Meyer & Allen(1991), 신숙희(2011), 등의 연구에서 사용된 문항을 바탕으로 사용하였다. 연구의 특성에 맞게 수정 및 보완하여 5문항을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

### 2. 연구대상

본 연구의 실증분석을 위해 경기도 지역에 위치한 해병부대에서 근무하는 부사관 및 병사 600명을 대상으로 설문조사 하였다. 직접 해당부대 주임원사 및 인사관계관에게 협조를 구해 설문지를 직접 배포 수집하였으며, 설문 결과 600부 중

〈표 3〉 조사대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트
성별	남군	498	94.1	계급	이·일병	130	24.6
	여군	31	5.9		상병	98	18.5
연령	20~22세	226	42.8		병장	30	5.7
	23~25세	183	34.7		하사	176	33.3
	26~29세	74	13.9		중사	83	15.7
	30~32세	34	6.4		상·원사	12	2.3
	40~45세	12	2.3	참모(담당관)	86	16.3	
학력	고졸	160	30.2	직책	소·부소대장	27	5.1
	2년제 대학 재 / 졸업	124	23.4		분대장	149	28.2
	4년제 대학 재 / 졸업	241	45.6		부서원	75	14.2
	대학원 이상	4	0.8		소대원	192	36.3
병과	전투병과	354	66.9	해당 보직 기간	5년 이상	80	15.2
	전투근무지원	175	33.1		6개월 미만	255	48.2
군 복무 년수	6개월 미만	66	12.5		6~1년 미만	102	19.3
	6~1년 미만	116	21.9		1~2년 미만	109	20.6
	1~2년 미만	162	30.6		2~3년 미만	54	10.2
	2~5년 미만	105	19.8		3년 이상	9	1.7
	5년 이상	80	15.2				

n=529

불완전한 71부를 제외하고 529부를 분석에 이용하였다. 표본의 인구통계학적 분포는 위 <표 3>과 같다.

## V. 분석결과

### 1. 타당도와 신뢰성

본 연구에서는 타당도 분석을 위해 독립변수와 종속변수의 요인분석을 각각 실시하였다. 요인분

석의 방법으로는 요인수를 최소화하면서 정보의 손실을 최소화 할 수 있는 주성분분석을 사용했고, 회전방식은 베리맥스 방식을 사용했다. 이에 따른 결과는 <표 4>, <표 5>와 같다. 결과적으로 전체 요인분석에 대한 각각의 KMO는 0.956과 0.886의 높은 수치로 나타났다. 요인적재량은 독립변수가 0.601~0.835, 종속변수가 0.649~0.893 나타나 타당성이 입증되었다. 또한 신뢰성 및 타당성을 저하시킨다고 판단된 것은 문항들을 제외시킴으로 측정도구의 신뢰성을 높이고자 하였으며, Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. 모든 잠재변수가 기준인 0.5 이상을 Chronbach's  $\alpha$  계수가 상회하고 있어 신뢰성이 판명되었다.

〈표 4〉 요인분석결과 및 신뢰성 검정 결과

문 항	칭지기정신	비전제시	공동체형성	성장지원	리더 신뢰	크론바 알파
리더신뢰4	.249	.307	.135	.135	.800	.950
리더신뢰3	.184	.260	.277	.247	.795	
리더신뢰5	.351	-.003	.392	.064	.755	
리더신뢰6	.486	.258	.302	.120	.687	
리더신뢰1	.186	.284	.385	.287	.685	
리더신뢰2	.242	.333	.232	.282	.649	
리더신뢰7	.273	.314	.306	.332	.605	
공동체형성6	.137	.325	.835	.278	.201	.959
공동체형성4	.200	.199	.830	.245	.261	
공동체형성1	.216	.315	.824	.178	.241	
공동체형성8	.331	.505	.724	.170	.151	
공동체형성2	.162	.415	.671	.224	.324	
칭지기정신3	.792	.243	.326	.256	.178	.931
칭지기정신2	.756	.315	.357	.225	.269	
칭지기정신1	.705	.364	.416	.136	.213	
칭지기정신4	.697	.318	.261	.478	.142	
칭지기정신9	.670	.395	.247	.186	.223	
비전제시3	.270	.618	.306	.334	.225	.923
비전제시2	.283	.611	.528	.276	.219	
비전제시4	.254	.601	.428	.326	.309	
성장지원3	.421	.219	.211	.719	.273	.903
성장지원2	.417	.345	.306	.696	-.077	
성장지원5	.349	.225	.326	.667	.327	
성장지원1	.310	.325	.266	.647	.227	
고유값	4.183	4.181	3.557	2.876	1.727	
누적(%)	22.017	44.022	62.741	77.880	86.969	

KMO =.956 X<sup>2</sup>=19445.857, df=351, p=.000, 요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : 베리맥스.

〈표 5〉 요인분석결과 및 신뢰성 검정 결과

문 항	칭지기정신	비전제시	크론바 알파
직무만족5	.877	.207	.934
직무만족6	.829	.260	
직무만족3	.810	.324	
직무만족4	.785	.313	
직무만족1	.743	.352	
직무만족2	.653	.407	
직무만족8	.649	.456	
조직몰입1	.232	.893	
조직몰입4	.299	.836	
조직몰입2	.428	.769	
조직몰입3	.303	.692	
고유값	4.547	3.376	
누적(%)	41.332	72.028	

KMO = .886, X<sup>2</sup>=4671.114, df=55, p=.000, 요인추출방법 : 주성분 분석, 회전방법 : 베리맥스.

〈표 6〉 잠재변수간의 상관계수

구분	평균	표준 편차	구성개념간 상관관계 (Inter-Construct Correlations)						
			1	2	3	4	5	6	7
청지기정신	4.24	1.235	1						
성장지원	4.62	1.183	.659**	1					
공동체 형성	4.51	1.234	.566**	.559**	1				
비전제시	4.37	1.253	.549**	.659**	.509**	1			
리더신뢰	4.37	1.171	.762**	.729**	.777**	.705**	1		
직무만족	4.72	1.097	.654**	.770**	.742**	.768**	.713**	1	
조직몰입	4.89	1.162	.556**	.598**	.533**	.607**	.573**	.695**	1

\*\* 상관계수는 .001수준에서 유의함.

### 2. 잠재변수간의 상관관계

본 연구에서는 측정변수들 간의 관련성을 분석하기 위하여 변수간 공분산 계산에 의해 가장 폭넓게 사용되는 피어슨 상관관계를 사용하여 상관 분석을 실시하였다. 변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 6>과 같으며 모든 변수 간의 상관 계수 값은 대체적으로 0.9이상 되지 않아 다중공선성이 없는 것을 나타냈다.

### 3. 가설 검증

가설 검증은 회귀분석을 통해 검증하였으며,

독립변수로는 청지기정신, 성장지원, 공동체 형성, 비전제시, 매개변수는 리더신뢰로, 종속변수는 직무만족과 조직몰입과의 관계를 각각 분석하였다. 분석결과는 아래 <표 7>과 같다. 독립변수인 서번트 리더십과 매개변수인 리더 신뢰간의 관계에서 독립변수인 성장지원(가설1-2)과 공동체정신(가설1-3)은 채택되었고(성장지원 :  $\beta=.661, p<.05$ , 공동체정신 :  $\beta=.131, p<.05$ ), 청지기 정신(가설1-1), 비전제시(가설1-4)는 기각되었다.(청지기정신 :  $\beta=.104, p>.05$ , 비전제시 :  $\beta=.008, p>.05$ ) Durbin-Watson=2.022로 잔차들 간에 상관관계가 없다는 것으로 판단되어 회귀모형에 적합하다고 하겠다.

〈표 7〉 서번트 리더십과 리더 신뢰간 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준오차	$\beta$	t값	유의확률	공차한계
리더 신뢰	상수	.118	-	4.836	.000	
	청지기정신(가설1-1)	.048	.104	1.929	.054	.205
	성장지원(가설1-2)	.062	.611	10.179	.000	.166
	공동체형성(가설1-3)	.062	.131	1.983	.048	.137
	비전제시(가설1-4)	.055	.008	.129	.887	.160
R <sup>2</sup> =.678, 수정된R <sup>2</sup> =.677 F=287.415, P=.000 Durbin-Watson=2.022						

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

〈표 8〉 리더 신뢰와 종속변수의 회귀분석 결과

독립변수	종속변수	표준 오차	표준화된 β값	t값	유의 확률	비고
리더신뢰	상수	.123	-	15.127	.000	R <sup>2</sup> =.524, 수정된R <sup>2</sup> =.523 F=578.105, P=.000 Durbin-Watson=1.696
	직무만족(가설2)	.027	.724	24.044	.000	
	상수	.156		16.329	.000	R <sup>2</sup> =.314, 수정된R <sup>2</sup> =.312 F=240.299, P=.000 Durbin-Watson=1.921
	조직몰입(가설3)	.034	.560	15.502	.000	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

〈표 9〉 다중 회귀분석 결과

종속변수	독립변수	표준 오차	표준화된 β값	t값	유의 확률	공차 한계	VIF	비고
직무만족	상수	.119	-	10.522	.000	-	-	R <sup>2</sup> =.643 수정된R <sup>2</sup> =.640 F=235.798 P=.000 Durbin-Watson= 1.847
	칭지기정신(가설4-1)	.049	.023	- .408	.684	.216	4.621	
	성장지원(가설4-2)	.037	.284	6.706	.000	.381	2.622	
	공동체형성(가설4-3)	.048	.277	4.900	.000	.213	4.698	
	비전제시(가설4-4)	.048	.293	5.615	.000	.250	4.001	
조직몰입	상수	.161	-	12.640	.000	-	-	R <sup>2</sup> =.416 수정된R <sup>2</sup> =.412 F=.93.365 P=.000 Durbin-Watson= 2.068
	칭지기정신(가설5-1)	.066	.291	4.059	.000	.216	4.621	
	성장지원(가설5-2)	.505	.308	5.689	.000	.381	2.622	
	공동체형성(가설5-3)	.064	.160	2.205	.028	.213	4.698	
	비전제시(가설5-4)	.065	-.069	-1.040	.299	.250	4.001	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

가설2와 가설3의 분석결과는 <표 8>과 같다. 매개변수인 리더신뢰와 종속변수인 직무만족과 조직몰입간의 관계에서는 두 종속변수가 모두 리더신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설2와 가설3은 모두 채택되는 것으로 나타났다(직무만족: β=.724, p<.05, 조직몰입: β=.560, p<.05), Durbin-Watson=1.696 / 1.921로 잔차들간에 상관관계가 없다는 것으로 판단되어 회귀모형에 적합하다고 하겠다. 가설5의 분석결과는 <표 9>와 같다. 가설4의 경우, 서번트 리더십과 직무만족과의 관계에서는 성장지원(가설4-2), 공동체 형성(가설

4-3), 비전제시(가설4-4)가 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 칭지기정신(가설4-1)은 유의하지 않은 관계로 나타나 기각되었다. 또한 직무만족을 향상 시킬 수 있는 상대적 영향력 평가는 비전제시(β=.293), 성장지원(β=.284) 순으로 높았다. 변수들의 공차한계는 모두 0.1이상의 수치를 보여 다중 공선성에는 문제없으며, Durbin-Watson=1.847로 나타나 잔차들 간에 상관관계가 없다는 것으로 판단되어 회귀모형에 적합하다고 하겠다.

가설5의 분석결과인 서번트 리더십과 조직몰입

<표 10> 리더신뢰의 매개효과 분석 결과

독립/매개/종속변수	매개효과 검정단계	표준화된 베타값	B값	t값	p값	R <sup>2</sup>	sobel- test
서번트리더십/ 리더신뢰/ 직무만족	단계 1	.809	.796	31.613	.000	.655	7.401**
	단계 2	.776	.706	28.249	.000	.602	
	단계 3(독립변수)	.503	.457	11.322	.000	.649	
	단계 3(매개변수)	.337	.312	7.597	.000		
서번트리더십/ 리더신뢰/ 조직몰입	단계 1	.809	.796	31.613	.000	.655	4.046**
	단계 2	.607	.593	17.523	.000	.368	
	단계 3(독립변수)	.414	.404	7.129	.000	.388	
	단계 3(매개변수)	.238	.237	4.105	.000		

\*.p<0.01, \*\*p>1.96

과의 관계에서는 비전제시(가설5-4)만이 유의하지 않은 관계로 기각되었다. 또한 조직몰입을 향상시킬 수 있는 상대적 영향력 평가는 성장지원( $\beta = .308$ ), 청지기정신( $\beta = .291$ ) 순으로 높았다. 변수들의 공차한계는 모두 0.1이상의 수치를 보여 다중 공선성에는 문제없으며, Durbin-Watson=2.068로 나타나 잔차들 간에 상관관계가 없다는 것으로 판단되어 회귀모형에 적합하다고 하겠다.

#### 4. 매개 효과 검증

서번트 리더십과 군 조직유효성과의 관계에 있어 리더신뢰의 매개효과를 검증하였다. 이를 위해 Baron와 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석을 실시하였다. 분석 결과는 아래의 <표 10>과 같다. 첫째, 직무만족의 경우는 1단계 회귀계수가 .809로 유의한 영향관계에 있으며, 2단계에서도 회귀계수가 .776로 유의하였으며, 3단계 독립변수 .503, 매개변수 .377의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1,2,3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있어서 가설 6는 채택되었다.

설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값은 1단계 65.5%에서 3단계 64.9%의 설명력을 제시하고 있다. 둘째, 조직몰입의 경우는 검정1단계 회귀계수가 .809로 유의한 영향을 주며, 2단계에서도 회귀계수가 .607로 유의하게 나타났으며, 3단계 독립변수 .414, 매개변수 .238의 값을 나타내고 있다. 유의수준을 가늠할 수 있는 t값과 p값은 1,2,3단계 모두 유의한 결과를 보여주고 있다. 또한 2단계에서의 독립변수의 효과도 3단계에서의 독립변수 효과보다 크게 나타나고 있어서 가설 7도 채택되었다. 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값은 1단계 65.5%에서 3단계 38.8%의 설명력을 제시하고 있다. 또한, Sobel-Test의 값이 7.401, 4.046으로 나타나, 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

## VI. 결론 및 토의

### 1. 연구결과의 요약 및 해석

본 연구는 리더의 서번트 리더십이 군 조직의



구성원들의 리더 신뢰와 조직 유효성에 미치는 영향을 분석하고 검증하는데 그 목적이 있다. 본 실증 연구를 위해 해병부대의 병사를 대상으로 설문 조사를 실시하였고, 회수된 설문지 중 유효한 529개를 표본을 바탕으로 연구모형의 타당성과 신뢰성을 검토하고 가설을 검증하였다. 본 연구에서는 독립변수인 서번트 리더십이 종속변수인 직무만족, 조직몰입과 매개변수인 리더신뢰에 미치는 영향을 연구하기 위하여 각 변수들 간의 상관관계를 살펴보고, 7개의 가설을 설정하여 실증분석을 실시하였다. 그 결과 서번트 리더십과 리더신뢰 관계에서는 성장지원( $\beta=.611, p<.05$ )이 리더신뢰에 가장 높은 영향력을 보이고 있어, 자신의 상관의 성장지원이 있는 경우 리더에 대한 신뢰가 매우 증가되는 것을 알 수 있었다. 또한 매개변수인 리더신뢰와 종속변수인 직무만족과 조직몰입간의 관계에서는 두 종속변수가 모두 리더신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(직무만족:  $\beta=.724, p<.05$ , 조직몰입:  $\beta=.560, p<.05$ ). 이 분석결과는 이호선(2013), 최동주(2008), 정성현(2007), 장원일(2011), 최소연(2013)의 연구와 같이 서번트 리더십이 직무만족, 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 기존의 연구결과와 일치하였다. 그리고 서번트 리더십과 군 조직유효성과의 관계에 있어 리더신뢰의 매개효과를 검증하였다. 리더신뢰는 서번트 리더십과 군조직유효성에 모두 매개효과를 갖고 있는 것으로 긍정적인 역할을 수행하고 있다. 그런데 본 연구결과는 기존의 일반 기업체를 대상으로 한 연구결과와는 다르게 서번트 리더십의 기본정신인 청지기 정신이 조직유효성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것이 특이하다. 다른 사람들을 섬기기 위해 현재의 직분을 맡았다고 생각하며 다른 사람들을 위한 헌신과 돌봄을 최우선으로 하는 청지기 정신이 오히려 전우애가 투철한 해병대 조직내에서 부하의 성장지장과 비전제시보다 영향력이 없어 기각된 결과는 해

병대가 매우 특이한 집단특성을 가졌으리라는 추측을 하게 된다.

급변하는 군의 환경에서 최근 주요 리더십으로 부각되고 있는 서번트 리더십이 군간의 경쟁력의 원천과 핵심이 되는 리더신뢰와 군 조직유효성에 긍정적 영향을 미친다는 사실은 매우 중요한 의미를 내포한다. 곧 부하들이 서번트 리더십 높게 인식하면 리더에 대한 신뢰가 높아지고, 리더신뢰가 높아지면 직무만족과 조직몰입이 높아지고 성과 및 조직유효성에 높아진다는 사실이 일반 기업에서의 선행연구에서도 검증된 바 있다. 물론 군조직이 위계적 질서로 인한 경직성, 폐쇄성을 가졌다고는 하지만, 결국 리더에 대한 신뢰가 높은 구성원들은 쉽게 직무만족과 조직몰입이 가능하며, 리더에 대한 믿음을 가지고 조직목표를 이룰 수 있다는 것이다. 자신에게 부여된 지휘와 권한은 조직의 목표달성을 위한 도구로서 부하를 위해 봉사하고 지원하기 위해 잠시 위임받는 것으로 인식하며, 부하가 우선이라고 생각하고 부하 위에 군림하는 것이 아니라 부하의 성장과 비전을 제시하는 서번트 위치에 있는 리더십이 부하의 리더신뢰를 높이고 나아가 부하의 직무만족과 조직몰입, 즉 조직유효성을 높이는 것은 당연한 결과로 사료된다.

특히 장교를 제외한 부사관과 병사의 입장에서 연구가 되었다는 점은 매우 의의가 크다고 생각된다. 따라서 해병대 조직의 성과극대화를 위해서는 해병대 장교들 뿐만 아니라 부사관의 서번트 리더십을 통하여 해병대원의 우호적인 태도를 증진시켜야 할 것이다.

## 2. 연구의 의의와 시사점

본 연구의 시사점으로 첫째, 해병대 조직에서의 서번트 리더십 행위가 부하들의 리더신뢰에 긍정적인 영향을 미치므로 서번트 리더십에 대한 중

간관리자(부사관급)의 교육이 필요하다는 점이다. 따라서, 서번트 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 해병대 조직의 중간관리자에게 맞게 개발된 리더십 강의가 필요할 것으로 생각된다.

둘째, 서번트 리더십이 잘 발전 될 수 있도록 무엇보다 중간관리자 역할을 수행하는 부사관급의 의지와 관리시스템의 개선이 필요하다. 오늘날과 같이 환경의 변화가 빠른 사회에서는 과거 중간관리자들이 지녔던 권위적인 역할이 퇴색되고 있으며, 미래에 대한 비전 제시, 상하간의 커뮤니케이션, 중간관리자의 헌신 등이 매우 중요한 가치로 부각되고 있다. 따라서, 일관성 있고 장기적인 서번트 리더십의 경영 철학과 실천적 행동이 중요하다고 본다. 서번트 리더십이 군 조직 내로 정착하면 군 조직의 진정한 신뢰가 조직문화로 구축될 것이며, 장기적인 측면에서는 지속가능한 해병대 조직으로 성장할 수 있을 것이다. 끝으로 본 군 조직의 효율적인 운영을 위해서 리더와 조직 구성원의 리더십 계발과 교육훈련에 자원을 투자해야 할 실무적 시사점을 제공한다고 할 것이다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구를 통하여 해병대 조직에서의 서번트 리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 대해서 알아보고, 여러 가지 의미 있는 결과 및 시사점을 제시하였다. 또한 다음의 몇 가지 한계점과 향후 과제를 도출하였다.

첫째, 연구대상이 경기도 지역의 해병부대로 국한되었다는 것이다. 본 연구가 해병대라는 특수 조직을 전제로 하기에 모집단의 특성을 충분히 반영하지 못했다고도 볼 수 있다. 따라서 본 연구 결과를 해병대 조직 전체의 리더십의 효과라고 단정 지을 수는 없다. 즉, 정확한 변수들의 간의 인과관계를 유추하는데 한계점이 있다.

둘째, 측정도구로 사용된 항목이 국외 및 국내

문헌에서 이미 사용된 것을 인용한 것으로, 측정 도구를 설문에 사용함에 있어 기존 용어 중 상사를 지휘관(리더)으로, 조직을 해병대 등으로 변경하는 수준에서 수정하였는데, 실질적으로 군 조직을 대상으로 측정하기 위해서는 군의 특수성을 감안한 측정도구의 개발이 필요하다. 이에 따른 신뢰도 및 타당성검증이 이루어져야 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 설문조사를 통해 자료를 수집함으로써 전적으로 응답자의 주관적인 평가 자료를 토대로 실증분석이 되었다. 그러나 이 자료가 그들의 실제적인 지각수준을 정확히 반영하고 있다고는 할 수가 없다. 따라서 응답자에 대한 심층 인터뷰 및 장기적 관점에서 좀 더 객관적이고 실질적인 연구가 이루어지지 못한 한계가 있음을 밝혀 둔다. 넷째, 다양한 리더십의 측정 방법을 이용해 군 조직이라는 특수한 집단의 연구결과를 비교하는 것도 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 국방부.(2011). 「군인복무규율 국군병영생활규정 해설집」, 서울. 국방부.
- 김경은(2013), “뷰티산업 종사자의 사회적 교환 관계, 행복 및 조직효과성 간의 관계”, 동양대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김봉규(2013), “호텔기업의 리더십 유형이 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향”, **관광학 연구**, 37(1): 237-258.
- 김용학(2010), “서번트 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트와 상사신뢰의 매개효과에 관한 연구”, 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김수연(2010), “태권도 지도자의 서번트 리더십

- 에 따른 임파워먼트와 운동몰입 및 경기력의 인과관계”, 상지대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김창우(2010), “상업 스포츠 센터 직장상사의 서번트 리더십과 임파워먼트 및 조직유효성”, 신라대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김창한(2006), “서번트 리더십이 호텔종사원의 이직의도에 미치는 영향”, *사회과학연구*, 12 : 265-282.
- 박문상(2012), “부사관의 역할 정체성, 모호성, 갈등이 조직유효성에 미치는 영향”, 대전대학교 대학원 박사학위 논문.
- 신숙희(2011), “서번트 리더십이 부하직원의 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구-리더의 감성지능과 직무역량의 조절효과를 중심으로”, 경희대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이관웅(2001), *신뢰경영과 서번트 리더십*, 서울 : 엘테크.
- 이명호(2014), “사회서비스에서 바우처 공급방식 활용이 적실성에 관한 질적 연구”, 동신대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이재형 · 송두석(2006), “호텔 리더의 서번트 리더십 요인이 조직문화 유형 및 조직몰입과의 영향관계”, *호텔 관광연구*, 8(4): 217-235.
- 윤대균(2005), “상사의 서번트 리더십이 리더효과에 미치는 영향”, *관광연구학회*, 20(1): 137-153.
- 이태희(2013), “미래통합전투력 향상을 위한 부사관의 능력향상과 조직만족도에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이인석 · 전무경(2005), “조직내 신뢰와 조직성과 간의 관계에 관한 연구”, *서강경영학회*, 16(2): 227-250.
- 이호선(2013), “서번트 리더십이 조직시민행도에 미치는 영향”, *한국조직학회*, 10(1): 203-234.
- 이영면(2004), “고용조정을 경험한 조직에서 사원들이 느끼는 고용불안과 신뢰 그리고 직무성과의 관계에 관한 연구”, *경제학 연구*, 33(2): 503-529.
- 이용호(2012), “학교장의 서번트 리더십이 교사의 교직헌신을 매개로 교사의 직무만족에 미치는 영향”, 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 양정원(2011), “외식업체 상사의 서번트 리더십이 부하직원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 주진연(2012), “군 부사관의 직무만족도에 미치는 영향요인에 관한 연구”, 건국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장록기(2013), “뷔페 레스토랑 관리자의 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, *관광학 연구*, 37(1): 325-344.
- 정성현(2007), “서번트 리더십 특성이 종업원의 서비스성과에 미치는 영향”, 청주대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최병순(2010), *군 리더십*, 서울 : 북 코리아.
- 최동주(2008), “서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, *승실대학교 대학원 박사학위 논문*.
- 허영림 · 정선영(2009), “보육교사가 인지한 시설장의 서번트 리더십이 보육교사의 직장에 인과관계와 직무 및 직무환경 만족에 미치는 영향”, *열린 유아교육 연구*, 14(2): 91-110.
- Barbuto & Wheeler(2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31(3): 300-325.
- Butler, J. K., Jr.(1991), Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory, *Journal of Management*, 17: 643-663.
- Buchanan, B.(1974), Building Organization Commitment: The Socialization on of Managers in Work

- Organization, *Administrative Science Quarterly*, 19: 533-546.
- Etzioni(1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations : On Power, Involvement and Their Correlates*, New York: The Free Press of Glencoe.
- Greenleaf, R. K.(1970), *The Servant as a Leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Girard, S. H.(2000), *Servant Leadership Qualities Exhibited by Illinois Public School District Superintendents*, Unpublished Doctoral Dissertation, Saint Louis University.
- Herbert, S. C. (2003), *The Relationship of Perceived Servant Leadership and Job Satisfaction From the Follower's Perspective*. Doctoral Dissertation of Capella University.
- Janowitz, M.(1971), *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*, New York: The Free Press of Glencoe.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E.(2005), A Correlation of Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1): 6-22.
- Jung, D. & Avolio, B.(2000), Opening the Black box: An Experimental Investigation of The Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 949-964.
- Kim, W. G. & Brymer, R. A(2011), The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30: 1020-1026.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z(1995), *The Leadership Challenge : How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, 2nd, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Laub, A. J.(1999), *Assessing the Servant Organization: Development of The servant Organizational Leadership Assessment(SOLA) Instrument*, Florida Atlantic University.
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B(1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 114-139, Sage Publications.
- Lewicki, R. J., & Bies, R. J.(1993), Trust and distrust: New relationship and realities, *Academy of Management Review*, 23(3): 438.
- Livovich, M. P.(1999), *An Investigation of Servant Leadership in Public School Superintendents in the state of Indiana*. Indiana State Universitythesis(Ph. D.).
- Locke, E. A.(1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, In M.D. Dunnette(E.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: R and McNally, 1297-1350.
- McAllister, D. J.(1995), Affect-and Cognition-Based Trustas Foundations for Interpersonal Cooperationin Organizations, *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- Meyer, J. P. & Allen. N. J.(1991), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review.*, 1: 61-89.
- Moorman, R. H.(1991), Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology*, 76: 845-855.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22: 259 - 298.
- Poter, L. W. Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976), Organizational Commitment and Managerial Turnover: A longitudinal Study, *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp.87-98. ehavior, *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142.
- Robinson, S .L., & Wolf, E.(1995), Psychological Contracts and OCB : The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behaviour. *Journal of organizational behaviour*, 1: 289-298.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M.(1993), *The Contracts of Individuals and Organizations*, *Research in Organizational Behavior*, 15: 1-43.
- Russell, R. F.(2001). The Role of Values in Servant Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(2): 76-84.
- Sheldon, M. E.(1971), Investment and involvements as mechanisms producing commitments to the organization, *Administrative Science Quarterly*, 16: 142-150.
- Spears, L. C.(1995), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spears, L. C.(2002), Introduction: Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership, In L. C. Spears(Ed), *Focus on Leadership* (1-18), New York: John Wiley.
- Steers, R. M.(1975), Problem in the Measurement of Organizational Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 20: 546-558.
- Wheaton, C. E.(1999), *Servant Leadership and the Public School Superintendent*, Unpublished Doctoral Dissertation, Gonzaga University.
- Yukl, G. A.(1989), Managerial leadership : A Review of Theory and Research. *Yearly Review of Management*, 15: 251-289.
- Yang, J, & Mossholder, K .W.(2010), Examining the effect softtrustin leaders: A base-and foci approach, *The Leadership Quarterly*, 21: 50-63.

<Abstract>

## Research on the Impact of Servant Leadership on Organizational Effectiveness

- Focused on Marines Corps -

*Park, Seung Beum · Park, Hyeon Suk*

With recent series of military incidents, extra attention is focused on the leadership of noncommissioned officers, which are the middle managers. Accordingly, the purpose of study is to investigate the relationship between noncommissioned officers' servant leadership and military organizational effectiveness (job satisfaction, organizational commitment) and mediating effect of leader trust. Study sample was among the noncommissioned officers and soldiers, excluding commissioned officers, of Marines located in Gyeonggi-do, and total 529 questionnaires were analyzed. The results are as follows. First, among the sub-variables of servant leadership, growth support and vision presentation showed positive effect. On the other hand, stewardship and community formation did not. Second, among the sub-variables of servant leadership, stewardship, growth support, and vision presentation showed positive effect. Third, leader trust played a mediating role in organizational effectiveness. This study is significant in that it established the relationship between noncommissioned officer's servant leadership and organizational effectiveness (job satisfaction, organizational commitment), and is furthermore significant that it revealed the necessity of servant-type middle managers in military organizations by studying the role of leader trust.

**Keywords** : marines noncommissioned officers, servant leadership, job satisfaction, organizational commitment, leader trust