

## 軍管理者의 行態에 關한 實證的 研究

金 世 榮\*

### ABSTRACT

This thesis analyzes the behavior of Korean senior officers corroboratively. The subject of research is a group of senior officers who were graduated from the Korea Military Academies of three armed forces, promoted to colonel at their first screen, and served for the duration of active duty on 18-22 years.

The study reviews a correlation between the academic record and military promotion, and also between it and the duration of active service. Tri-dimensional leader effectiveness model, which P. Hersey and K.H. Blanchard developed to analyze LEAD (lead effectiveness and adaptability description), is used to evaluate the basic leader behavior styles.

### I. 序 論

#### 가. 研究課題

國家의 安全保障을 維持하는데 있어서 軍備를 소홀히 하는데도 國家의 獨立이 維持되고 國民이 自由를 누린 例는 없다. Huntington 教授는 「軍人과 國家」에서 이러한 點을 強調하여 "國家는 그 資源을 政治的 經濟的 社會的 價値와 함께 軍事的 價値를 爲하여 割當하여야 한다"<sup>(1)</sup>고 하였다.

本研究에서는 士官學校를 卒業하고 軍의 意

思決定의 實務를 擔當하고 있는 大領級의 軍 elite 集團을 對象으로 이들의 리더쉽과 士官學校 卒業成績과 軍生活과의 關係等を 調査分析함으로써 軍 管理集團의 리더쉽 研究의 基礎資料를 提供하고자 한다.

本稿에서는 使用하는 몇개의 낱말을 操作的으로 定義 (optional definition) 하였다. 即 軍 elite 集團을 三軍士官學校를 卒業하고 같은 年度에 同期生中 一次로 大領에 進級한 主兵科將校로 定義하였다. 그리고 士官學校의 卒業年度를 YR 로 表示하였고 統計資料를 提示

\* 國防大學院

주 : (1) Huntington, Samuel P. The soldier & the state, Cambridge, Mass, The Belknap Press of Harvard University Press, 1964, P2.

함에 있어서는 有意性 檢定等 資料의 크기에 關係가 있는것은 原資料로 計算한 後 資料의 提示는 百分率을 使用하였다. 士官學校 卒業成績은 卒業序列을 使用하였으며 學科나 內務成績을 分類하여 使用하지는 않았다.

나. 假設의 設定

위의 研究問題를 實證的으로 調査分析하기 爲하여 다음과 같이 4個의 假設을 設定하였다.

리더십의 調査를 爲하여

假設 1. 軍 管理集團의 리더십 類型은 課業中心型(危機管理指向型)일 것이다.

假設 2. 이 集團은 一般集團에 比하여 높은 리더십 有效性( leadership effectiveness)을 갖고 있을 것이다.

士官學校成績과 軍生活과의 相關을 알아보기 爲하여

假設 3. 士官學校 成績이 좋은 集團이 다른 集團보다 軍에 더 오래 남아 있을 것이다.

假設 4. 士官學校 成績이 좋으면 進級을 빨리 할 것이다.

II. 調査研究方法

가. 調査研究의 設計와 概觀

本 調査研究은 士官學校를 卒業하고 18年에서 22年사이의 軍生活을 하고 있는 將校를 對象으로 하였다. 첫번째와 두번째의 調査는 軍 elite集團으로 選拔된 將校를 對象으로 오하이오大學의 Paul Hersey와 Kenneth H. Blanchard教授가 開發한 三次元 有效性모델(Tri-Dimensional-Leader Effectiveness Model)<sup>(2)</sup>에 의한 리더십의 類型과 有效性을 理論的인 背景과 함께 살펴보았다. 調査를 爲하여는 設問紙를 使用하였다.

나. 資料蒐集

選拔된 軍 elite集團에 대한 調査研究을 爲하여 다음 方法으로 母集團을 選定한後 設問紙를 發送하였다. 母集團은 前述한 바와같이 YR+0에서 부터 YR+4년까지 士官學校를 卒業하고 軍에 勤務中인 將校中 一次進級者를 全員 選定하였다. 標本의 크기는 郵便으로 보낸 設問紙가 65%以上 回收되었을 때 信賴할 수 있는 水準以上이 되도록 하였으며<sup>(3)</sup> 比率의 類層標準(stratified proportionate sampling)을 實施하였으며 回收現況은 다음과 같다.

表1에서 冊子同封에 대한 影響은 오히려 設問紙만 發送한 쪽의 回收率보다 더 낮은것으로 나타났으나 有意的인 差異는 없었다. 設問

<表 1> 設問紙 回收 現況

	육 군			해 군			공 군			계		
	발 송	회 수	회수율	발 송	회 수	회수율	발 송	회 수	회수율	발 송	회 수	회수율
책 자 동 봉	70	40	0.57	35	24	0.69	35	31	0.89	140	95	0.679*
설 문 지 만 발 송	40	24	0.60	20	19	0.95	20	15	0.75	80	58	0.725*
계	110	64	0.58	55	43	0.78	55	46	0.84	220	153	0.695*

\*  $\chi^2$  檢證결과 有意的인 差이는 없었음.

주:(2) Hersey P. & Blanchard, Kenneth H, Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resource, New Jersey, Prentice Hall, 1977, pp103-114

주:(3) 위의 예상대로 회수되었을때 全集團의 49.3%의 資料를 얻을 수 있으므로 비슷한 환경에서 생활한 것을 감안하여 표준편차가 2.5 만 넘지 않는다면 96%이상 信賴水準이 維持된다.

紙를 回收하지 못한 集團과 回收된 集團과의 差異가 있을 可能性을 對備하여 약 20% 程度의 將校를 無作爲로 抽出하여 Interview 方法으로 資料를 補強하였다.

#### 다. 資料의 分析

모든 資料는 Data General Nova Computer 로 分析하였다.

(1) 軍 elite 集團의 리더 類型과 有效性 比較는 設問紙에서 擇한 狀況에 대한 代案의 行動이 어떤 類型의 리더십에 該當되는가를 가려서 統計적으로 處理하였고 有效性 點數는 各代案마다 미리 狀況과 一致한 行動(有效한 리더십)의 程度에 따라 +2, +1, -1, -2의 點數를 附與하여 集計하는 方法을 擇하였다. 이를 各 軍別로 比較하였고 差異가 있는가를 分析하였다. 또한 어느 狀況에서 가장 有效한 리더십을 發揮할 수 있는가를 圖表로써 나타내었다.

(2) 士官學校 卒業成績과 軍勤務期間과의 關係는 資料가 序列變數이므로 (a)콜모고로프 - 스미어노프의 單一標本 檢定方法 (Kolmogorov-Smirnov's one Sample Test)와 (b)單一標本 Run 檢定方法 (One Sample Run's Test)를 使用할 수 있으나 電算處理가 容易하고 檢定力이 優秀한 前者를 擇하였다.<sup>(4)</sup> 理論적으로 期待되는 分布와 實際標集된 標本分布와를 比較하여 調査된 標本の 差異가 偶然인가를 確率적으로 檢證하기 위해 콜모고로프 - 스미어노프의 檢定方法을 사용하되 軍番序列을 한개의 變數로 하고 勤務期間을 月數로 計算하여 다른 變數로 하여금 두 變數사이의 相間關係가 있는가를 比較하는 積率相關係數 r 을 求하여 本 檢定방법의 妥當性을 補完하였다. 3 軍間의 比較는 命名變數이므로  $\chi^2$  方法에 의하여 差異가 있는가를 檢定하였다.

(3) 士官學校 成績과 進級序列과의 相關을 알아보는 方法으로는 두 序列變數間의 關係이

므로 (a)굿맨과 크루스칼의  $\Gamma$  (Gamma : Goodman & Kruskal's) (b)켄달의  $\tau$  (Tau : Kendall's) (c)스피어맨의  $\rho$  (Rho : Spearman's) (d)플라나간의 相關係數 (Coefficient of Correlation, Flanagan's)를 使用할 수 있으나 重復序列이 많은 進級은 굿맨과 크루스칼의 Gamma가 適切하다.<sup>(5)</sup> 그의 一般式은

$$G = \frac{fa - fi}{fa + fi}$$

fa : 一致 (agreement)의 頻度

fi : 相反 (inversions)의 頻度,

卒業序列이 進級序列에 差異가 있는가를 알아 보기 爲하여 前述한 콜모고로프 - 스미어노프의 檢定方法을 使用하였다.

### Ⅲ. 調査結果 및 討議

#### 가. Elite 集團의 리더십 調査

(1) 폴·허어시와 케너더·브랜차야드의 3次元 리더십 有效性 모델의 理論的 考察

3次元으로 構成된 이모델을 그림으로 例示하면 다음과 같다.

위의 모델에서의 特徵은 모든 狀況에 適合한 理想的인 리더 行動類型을 叙述하고 있지 않으며 例를 들어 블레이크와 마우튼 (R.R. Blake & J.S. Mauton)이 그의 매네지리얼·그리드 (Managerial Grid)에서 가장 좋은 리더십으로 暗示하고 있는 높은 關係性·높은 課業性 (팀型) 리더십도 단지 特定한 狀況에서만 適合하고 그렇지 않은 狀況에서는 오히려 다른 類型이 더 좋다는 實證的인 研究가 상당히 많다. 例로서 狀況과 基本類型사이의 關係를 보이면 다음과 같다. (表-2 參照)

주 : (4) 車培根, 社會統計方法 서울, 世英社, 1981. P.448.

주 : (5) 前掲書 pp.199-205

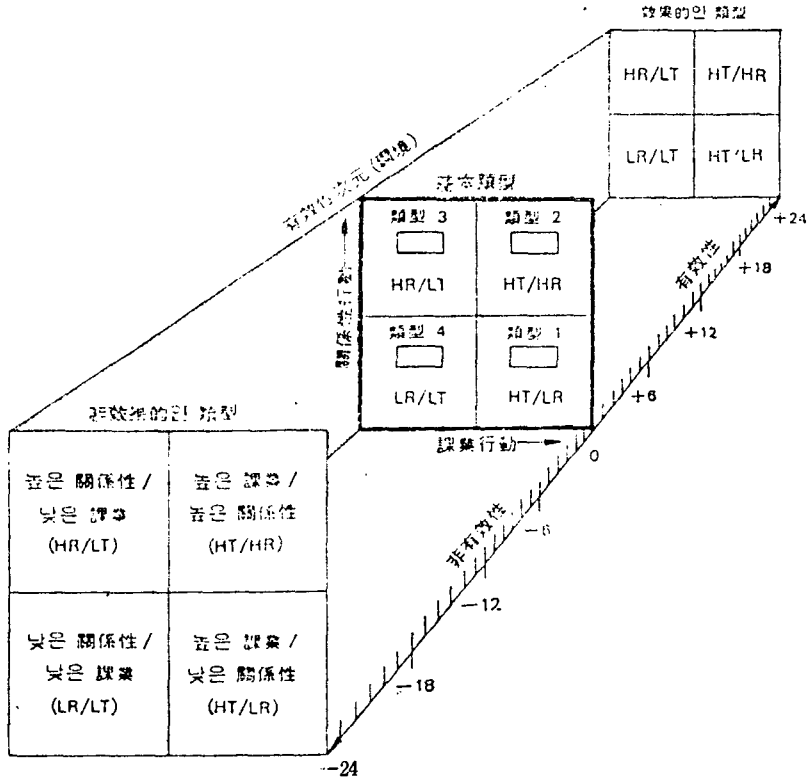


그림 - 1 3차원 리-더쉽 유효성 모델

表 - 2 상황과 기본유형사이의 관계

基本的인 리더行動類型들이 有效한 경우와 非有效한 경우, 그것이 다른 사람들에 의해 어떻게 보여지고 있는가

基本類型	有效한 경우	非有效한 경우
높은 課業 낮은 關係性	目標達成을 위하여 뚜렷한 方法을 가지고 있으며, 그 方法이 部下들에게도 유용하고 도움이 되는 것으로 보여진다.	自己가 생각하는 方法을 다른 사람에게 위압적으로 부과하고, 때로는 불유쾌하게도 보이며, 단지 목적의 성과에만 관심이 있는 것으로 보여진다.
높은 課業 높은 關係性	目標設定 및 作業의 組織化를 하는 데 있어서 集團의 요구를 만족시킬 뿐 아니라 고도의 社會情緒的인 지원을 보내는 사람으로 보여진다.	集團이 필요로 하는 이상으로 「組織編成」에 힘을 기울이고 對人關係에 있어서도 진심에서 일어나는 것 같이 보이지 않는다.
높은 關係性 낮은 課業	部下들에게 전적인 信賴感을 가지고 있으며, 目標達成을 進促하는 데도 기본적으로는 관심을 갖고 있는 것으로 보인다.	기본적으로는 융화에 관심이 있는 것 같다. 그러나 때때로 그 과업때문에 「좋은 사람이라는 이미지」를 잃게 되거나 부하와의 관계가 분열될 위험이 있을 경우에는 그 과업을 기꺼이 달성하려고 하지 않는 것 같이 보인다.

基本類型	有效한 경우	非有效한 경우
낮은 關係性 낮은 課業	業務 수행의 方法에 대한 의사결정을 部下들에게 위양해버리고 있다. 集團은 社會情緒的 支援을 거의 필요로 하지 않고 있으며, 리더도 거의 社會情緒的 支援을 하지 않는 것 같이 보인다.	集團構成員들이 필요로 하고 있는 데에도 課業 수행이나 社會情緒的 支援을 해주는 데 거의 신경을 쓰지 않는 것 같이 보인다.

(2) 設問紙의 作成과 結果

本 調査는 前述한 바와 같이 허어시와 브랜차아드의 LEAD를 그대로 사용했는데 12개의 狀況과 各 狀況에 대한 4個씩의 리더 代案이 주어져 있다. 12개의 狀況은 3項目씩 (1) 높은 課業性·낮은 關係性 (2) 높은 課業性·높은 關係性 (3) 낮은 課業性·높은 關係性 (4) 낮은 課業性·낮은 關係性 리더십을 發揮할때 가장 有效하도록 狀況을 만들어 놓았다. 또한 4개의 代案들은 各各

위의 4가지 類型을 代表하도록 되어 있으며 狀況과 가장 알맞은 代案을 選拔했을때 +2 點의 有効性 點數를 주고 反對로 가장 適切치 못한 代案을 擇하였을때 -2 點의 有効性을 갖는 것으로 評價되도록 하였다. 그래서 理論적으로 有効性 點數를 +24 點에서 -24 點사이를 얻을 수 있도록 하였다. 調査結果 軍 Elite集團이 擇한 리더의 類型과 有効性 點數는 다음 表와 같았다.

<表 - 3> 리더 類型選擇 傾向

가장 많이 選擇된 類型	둘째로 選擇한 類型	陸 軍	海 軍	空 軍	計
I. 높은 課業性/낮은 關係性 ( 課 業 型 ) 15 %	II. 높은 課業性/높은 關係性	6	9	7	7
	III. 낮은 課業性/높은 關係性	9	9	7	8
	IV. 낮은 課業性/낮은 關係性	0	0	0	0
II. 높은 課業性/높은 關係性 ( 팀 型 ) 57 %	I. 높은 課業性/낮은 關係性	23	30	30	28
	III. 낮은 課業性/높은 關係性	34	21	28	29
	IV. 낮은 課業性/낮은 關係性	0	0	0	0
III. 높은 課業性/낮은 關係性 ( 칸츄리클럽 型 ) 28 %	I. 높은 課業性/낮은 關係性	9	9	13	10
	II. 낮은 課業性/높은 關係性	8	14	13	11
	IV. 낮은 課業性/낮은 關係性	11	8	2	7
IV. 낮은 課業性/낮은 關係性 ( 無氣力 型 ) 0 %	I. 높은 課業性/낮은 關係性	0	0	0	0
	II. 낮은 課業性/높은 關係性	0	0	0	0
	III. 낮은 課業性/높은 關係性	0	0	0	0

有効性 得點과 人員百分率

	有 効 性						非 有 効 性					有 性 得點平均
	10 點이상	8	6	4	2	0	-2	-4	-6	-8	-8 이상	
陸軍 (64)	11	17	13	6	16	22	5	9	0	2	0	4.86
海軍 (43)	7	9	12	14	26	16	12	0	5	0	0	4.19
空軍 (46)	7	9	22	24	17	11	9	2	0	0	0	5.22
計	8	12	15	14	19	17	8	5	1	0.4	0	4.78

調査結果 나타난 事項을 살펴보면 軍 elite集團의 리더쉽 類型은 team型에 57%를 占하고 있으며 둘째로는 칸츄리클럽型이라고 불리는 型에 28%, 課業型에 15%가 모여 있음을 알 수 있다. 이는 이 集團의 將校들이 狀況에 알맞는 幅넓은 리더쉽 보다는 中心의 리더쉽을 指向하는 傾向이 있음을 나타낸다고 볼 수 있다. 有効性 點數에 있어서도 풀러시가 各層의 20,000名 程度를 對象

으로 調査한 것과 比較하면 상당히 높은 有効性 리더쉽을 갖고 있다고 評價된다. 즉 그의 調査에 의하면 -6에서 +6 사이에 正常分布를 維持하여 平均은 0에 가깝다는 統計가 나왔으나 이 集團은 4.83의 有効性 得點을 함으로서 높은 水準을 維持하고 있음을 보여준다. 部下의 어떠한 成熟水準과 狀況에서 有効한 리더쉽을 보였다를 살펴보면 다음과 같다. (그림 - 2 참조)

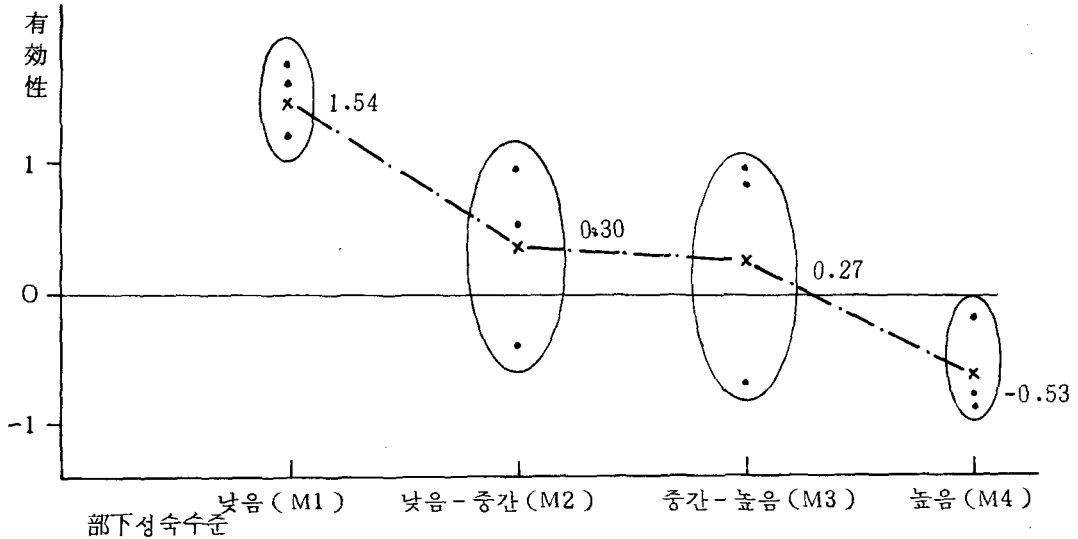


그림 - 2. 部下의 成熟도와 리더쉽 有効性과의 關係

위의 그림 - 2에 나타난 바와 같이 部下가 낮은 成熟水準에 있고 指揮官이 業務를 主導할 境遇에는 매우 有効한 리더쉽이 發揮되나 部下가 成熟되어 있어서 그들에게 많은 權限을 委任하고 自由放任의 狀況이 附與될 境遇에는 未熟한 리더쉽을 發揮하는 것으로 나타났다.

現在 우리軍의 構造로 볼때 部下集團이 過去 어느때 보다도 學力水準이 높아서 成熟된 集團으로 向하는 傾向이 있고 大領級의 第一次 下位集團인 少領-中領級 將校들이 매우 成熟된 將校들임을 勘案한다면 狀況에 따라서 보다 敏感하게 適應할 수 있는 리더쉽의 保有가 要求된다고 보여진다. 特히 初級 將校의 充員이 學士級以上이고 中長期 勤務

將校들이 軍의 피라미드 構造의 中上層에 充員되어 있으면서 教育水準과 入隊前 社會環境이 오히려 떨어지는 것을 볼때 狀況에 따른 리더쉽의 均衡問題는 앞으로 繼續 研究 發展시켜야 할 問題로 남아 있다.

#### 나. 士官學校 卒業成績과 軍生活과의 關係

##### (1) 士官學校 成績과 軍 勤務期間

士官學校를 卒業한 將校는 特別한 境遇를 除外하고는 軍에 10年間 服務하도록 規定하고 있으며 空軍의 戰鬪操縱士等 特殊任務를 遂行하거나 委託教育을 받은 將校는 必要에 의하여 延長되는 境遇도 있다. 職業軍人이라는 말을 할때 金錢의인 報酬를 目的으로 軍에 있다는 뜻으로서의 職業的인 長期服務

兵 ( Career Enlisted Men ) 과, 社會의 高貴한 召命 ( Higher Calling ) 을 追求한다는 전혀 다른 뜻으로서의 職業이라는 말이 區別되지 않고 쓰여 지기도 한다. 本 調査集團은 “ 公共奉仕의 精神을 갖고 共通인 召命意識으로서 完熟된 技能을 追求하는 사람

들의 集團 ” 이라는 概念의 職業軍人으로 보아야 할 것이다. Huntington 教授에 의하여 將校團의 特性이 明白히 定義된 바와 같이 “ 專門職業人으로서의 要素<sup>6)</sup> ” 가 큰 影響을 미쳤으리라고 본다. 調査된 內容은 다음과 같다. ( 表 - 4 참조 )

〈表 - 4〉 卒業序列과 軍服務와의 關係

陸 軍

	卒 業 序 列					平 均
	1 ~ 20 %	21 ~ 40 %	41 ~ 60 %	61 ~ 80 %	81 ~ 100 %	
YR + 0	47.8	59.0	70.2	53.4	39.3	53.9
YR + 1	62.2	56.5	56	50.8	42.4	53.7
YR + 2	77.3	66.3	61.8	41.4	49.7	59.1
YR + 3	70.7	80.5	68.3	58.5	58.5	67.3
YR + 4	73.7	60.9	70.5	60.9	67.3	66.7
平 均	66.3	65.2	65.2	53.0	51.3	60.2

\*  $D = 0.054 > D_{0.05} = 0.0537$   $P > 0.05$   $r = 0.903$

海 軍

	卒 業 序 列					平 均
	1 ~ 20 %	21 ~ 40 %	41 ~ 60 %	61 ~ 80 %	81 ~ 100 %	
YR + 0	47.0	29.9	34.2	25.6	12.8	29.9
YR + 1	47.4	60.3	43.1	25.9	34.5	42.2
YR + 2	48.0	41.1	54.8	34.2	48.0	45.2
YR + 3	61.6	20.5	34.2	61.6	61.6	47.9
YR + 4	59.8	54.4	43.5	38.0	48.9	48.9
平 均	52.0	42	41.4	35.0	38.2	41.8

\*  $D = 0.052 < D_{0.2} = 0.076$   $P = NS$   $r = 0.867$

空 軍

	卒 業 序 列					平 均
	1 ~ 20 %	21 ~ 40 %	41 ~ 60 %	61 ~ 80 %	81 ~ 100 %	
YR + 0	65.8	52.6	59.2	46.0	65.8	57.9
YR + 1	84.6	38.5	69.2	69.2	53.8	63.0
YR + 2	79.4	79.4	71.4	71.4	39.7	68.3
YR + 3	67.2	67.2	74.6	52.2	67.2	65.7
YR + 4	73.8	65.6	78.3	57.4	65.6	67.2
平 均	73.8	60.2	69.3	58.7	58.7	64.2

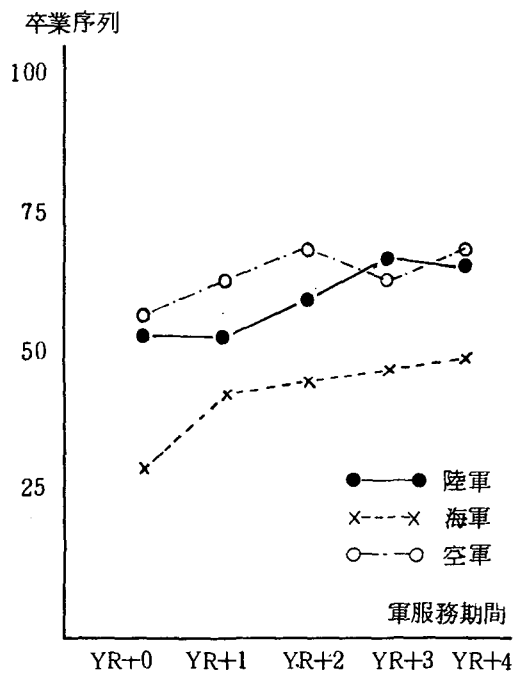
\*  $D = 0.034 < D_{0.2} = 0.078$   $P = NS$   $r = 0.924$

註 6 ; Huntington, S.P., 前掲書, p. 13

三軍 比較

	軍 別			
	陸 軍	海 軍	空 軍	平 均
YR + 0	53.9	29.9	57.9	47.2
YR + 1	53.7	42.2	63.0	51.7
YR + 2	59.1	45.2	68.3	47.4
YR + 3	67.3	47.9	65.7	62.9
YR + 4	66.7	48.9	67.2	61.5
平 均	60.2	41.8	64.2	56.5

時系列에 의한 趨勢 比較



위의 統計에 나타나 있는 바와 같이 陸軍이 60.2% 海軍 41.8% 空軍 64.2%가 軍에 남아 있는 것으로 나타나 있으며 成績과 軍勤務 期間과의 關係는 陸軍만 有意水準 0.05에서 差異가 있는 것으로 나타났으나 海軍과 空軍에서는 差異가 없는 것으로 나타났다. 海空軍의 境遇 成績이 上位圈에 있었던 사람들이 약간 더 남아 있기는 하지만 成績이 軍에 남아 있는 要因으로 作用한다고 說明할 만한 유의적인 차이는 발견되지 않았다.

(2) 士官學校 成績과 進級과의 關係

士官學校 卒業成績과 進級과의 關係를 調査한 結果는 다음과 같다. (表 - 5 참조)

<表 - 5> 卒業成績과 進級과의 關係

陸 軍

%	卒 業 成 績					TOTAL
	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
進級次數						
1ST GROUP	9.28	10.20	8.35	9.09	6.12	43.04
2ND GROUP	4.45	4.27	7.79	5.75	8.16	30.43
OTHERS	5.94	5.38	3.90	5.38	5.94	26.53
TOTAL	19.67	19.85	20.04	20.22	20.22	100.00
		G = 0.089		R1 = 0.763		



海 軍

%	卒 業 成 績					TOTAL
	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
進級次數						
1ST GROUP	10.67	10.67	9.55	8.99	8.99	48.88
2ND GROUP	6.18	4.49	5.62	5.62	7.87	29.78
OTHERS	2.25	3.93	4.49	6.18	4.49	21.35
TOTAL	19.10	19.10	19.66	20.79	21.35	100.00

空 軍

%	卒 業 成 績					TOTAL
	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
進級次數						
1ST GROUP	17.56	16.03	12.21	12.21	9.92	67.94
2ND GROUP	0.00	2.29	4.58	4.58	7.63	19.08
OTHERS	1.53	0.76	3.05	3.82	3.82	12.98
TOTAL	19.08	19.08	19.85	20.61	21.37	100.00

G = 0.452      R1 = 0.967

三軍 綜合

%	卒 業 成 績					TOTAL
	1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
進級次數						
1ST GROUP	10.85	11.20	9.20	9.55	7.31	48.11
2ND GROUP	4.13	4.01	6.84	5.54	8.02	28.54
OTHERS	4.48	4.36	3.89	5.31	5.31	23.35
TOTAL	19.46	19.58	19.93	20.40	20.64	100.00

G = 0.140      R1 = 0.894

年度別로 相關係數 Gamma 의 比較

	年 度					平 均
	YR + 0	YR + 1	YR + 2	YR + 3	YR + 4	
陸 軍	0.037	0.236	0.078	- 0.029	0.176	0.089
海 軍	0.303	0.233	- 0.088	0.030	0.119	0.041
空 軍	0.293	0.030	0.729	0.403	0.585	0.452

表-5에서 보여주는 바와 같이 士官學校 成積은 進級에 影響을 미치지 않는 것으로 나타나 있다. 이 統計의 妥當性을 다른 方法으로 檢定하기 爲하여 軍番序列을 한쪽 變數로 任官부터 進級日까지의 個月數를 또다른 從屬變數로 하여 積率相關係數를 求하여 본 結果 비슷한 數値를 나타내고 있다. 陸海空軍 중에서 陸海軍의 境遇는 거의 相關이 없는 것으로 나타났으며 空軍의 境遇 0.452로서 中位의 相關을 보이고 있다.

#### IV. 結 論

軍 Elite集團에 대한 몇가지의 假設檢定을 爲한 研究 結果는 다음과 같다.

軍 管理 集團의 리더쉽 研究에 있어서는 첫번째 假設; 軍 管理 集團의 리더쉽類型은 課業 中心型(危機管理 指向型)일 것이라는 假設은 調查 結果 그렇지 않음이 判明되었다. 즉 軍 管理 集團의 리더쉽 類型은 블레이크와 마우튼의 매네지리얼 그리드의 팀 유형에 57%가 集中되어 있는 것으로 나타났다. 이는 現在 이 集團이 戰爭을 통해서 Elite 集團 C로 選拔된 것이 아니고 軍의 日常의인 管理에 의하여 勤務 成積이 評價된 結果라고 思料된다.

두번째의 假設; 이 集團은 一般集團에 比하여 높은 리더쉽 有効性을 갖고 있을 것이라는 假設은 이 모델을 만들고 많은 調查를 實施한 허어서와 브랜차야드의 研究 結果와 比較할때 肯定된다. 즉 一般 集團의 有効性이 0 附近에 모여 있음에 比하여 이 集團은 4.8로서 매우 높은 有効性을 갖고 있으며 이는 狀況에 敏感히 對應할 수 있는 能力을 갖고 있다고 評價할 수 있다. 軍의 同一한 集團 中에서 Elite로 選拔된 集團과 그렇지 않은 集團을 比較하는 것이 더 研究하고 저 하는 方向과 더 가까울 수 있으나 資料의 어려움 때문에 모델의 全體的인 研究와 比較할 수 밖에 없었다. 士官學校 成積과 軍 生

活과의 相關을 알아보기 爲한

세번째 假設; 士官學校 成積이 좋은 集團이 他 集團보다 軍에 오래 남아 있을 것이라는 假設은 陸軍의 境遇 0.05水準에서 肯定이 되나 海軍의 境遇는 差異가 없는 것으로 나타났다. 이 調查에서 軍에 남아있는 比率을 比較하면 陸軍이 60.2% 空軍 64.2% 남아 있는 것으로 나타나 있으며 時系別로 볼때 特定한 時期(年令該當等)에 많은 將校가 豫編한다는 事實은 發見되지 않았다.

네번째 假設; 士官學校 成積이 좋으면 進級을 빨리할 것이라는 假設은 陸軍과 海軍의 境遇는 否定되며 空軍의 境遇 中位의 相關이 있는 것으로 나타났다. 즉 士官學校 成積은 任務를 成功的으로 遂行할 수 있는 水準보다 優秀한 資質을 갖춘 集團이며 教育 施行課程에서 便宜上 序列을 나누었다고 볼 수 있다.

#### 參 考 文 獻

1. 金光雄, 社會科學方法論, 서울, 博英社, 1981.
2. 陸軍士官學校, 軍隊와 國家發展, 서울, 陸士, 1981.
3. 陸軍本部, 陸軍의 教育發展方向, 서울, 陸本, 1980.
4. 李奎華, 統計學, 서울, 博英社, 1972.
5. 李東熙, 軍事制度論, 서울, 一潮閣, 1979.
6. 車培根, 社會科學研究方法, 서울, 世英社 1982.
7. , 社會統計方法, 서울, 世英社 1982.
8. 韓縉源, 現代軍隊, 서울, 博英社, 1975.
9. Abrahamson B., Military Professionalization and Political Power, Berverly-Hill, Sage 1972.
10. Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H., Management Organizational Behavior, Utilizing Human Resource (3rd, ed.), New Jersey, Prentice-Hall, 1977.

11. Huntington, Samuel P., The Soldier and the State, the Theory and Politics of Civil-Military Relations, Cambridge Mass. Belknap Press of Harvard University Press, 1964.
12. Janowitz M., The Professional Soldier, New York, McMillan Pub., 1960.
13. Koontz H., O'donnell, C., Wehrich, H., Management, 7th ed., Tokyo, MacGraw-Hill, Kogakusha, 1980.
14. Tocqueville, Democracy in America, Vol. II, Part III, New York, McGraw-Hill, 1969.