

의용소방대장 리더십유형이 조직몰입에 미치는 영향  
- 리더에 대한 신뢰를 매개변수로 -

**A Study on the Effects of the Leadership Types of Volunteer  
Fire-Fighters' Chief on the Organizational Commitment  
- Setting the Trust on Leaders as a Intervening Variable -**

박찬석

Chan-Seok Park

서울시립대학교 재난과학과  
(2010. 8. 16. 접수/2011. 4. 8. 채택)

요 약

우리나라 의용소방대 조직의 기능과 역할에 대하여 효율적인 주민방재 조직이라는 평가와 더불어 소방 업무를 보조하는 본연의 기능을 수행하지 못한다는 상반된 의견을 제시하고 있다. 이러한 의견 차이에 대하여 한국의용소방대의 특성을 고려할 때 무엇보다도 의용소방대장이 누구이며, 그가 어떠한 리더십유형을 보이는가가 중요한 이유라 할 수 있다. 따라서 본 연구는 대원의 조직몰입을 높일 수 있는 의용소방대장의 리더십유형과 리더에 대한 신뢰를 중심으로 연구를 진행하였다. 분석결과 의용소방대원들의 조직몰입을 증대시켜 의용소방대 조직의 활성화를 통한 지역재난 및 봉사 Network의 효율성 증대를 위해서는 의용소방대장은 전통적인 거래적 리더십 행태보다는 변혁적 리더십을 적극 활용해야 하며, 의사결정방식에 있어서는 민주적 리더십 또는 가부장적 온정형 리더십을 발휘해야 할 것이다. 특히 가부장적 온정형 리더십을 적극 활용해 한국적 의용소방대 조직문화의 창출을 이루어야 할 것이다. 또한 리더에 대한 신뢰는 리더십 유형에 관계없이 조직의 성공과 성과 그리고 구성원 간의 이해와 협력을 높여 기대이상의 성과창출을 가능하게 하는 기본적 요소로 인식하여야 할 것이다.

ABSTRACT

Some Volunteer Fire-Fighting Teams (VFFTs) play an important role in Civilian Volunteer Disaster Prevention by being managed effectively, but the others do not. There can be many cause-analyses about this difference. VFFTs aren't a profit-making organization and are a group which has no compulsion. So it is important that who the leader is, and what type of leadership he has. Furthermore VFFTs have hierarchy like fire-fighting teams and so the leader's command and judgement bring about the actual distinction in the organizational operation. Under this background, the survey has been carried out on the trust of leader and leadership type which may maximize the organization commitment. Consequently, to make efficiency of District Disaster & Volunteer Aid Network increase by augmenting organization commitment, The leader of VFFTs should get the transformational leadership rather than transactional leadership and have paternal or democratic leadership in the decision-making process. Especially we have to create a traditional and unique korean Volunteer fire-fighting organization culture through paternal leadership. Additionally, the trust on leaders should be recognized as a fundamental factor to obtain more performances beyond expectation by increasing the success and output of the team, mutual understanding and cooperation.

**Key words:** Volunteer fire-fighting team, Transformational leadership, Democratic leadership, Paternal leadership, The trust on leaders, Organization commitment

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 목적

의용소방대 조직은 소방기본법 제37조 및 시도의회용소방대 설치조례(서울시는 서울특별시의회용소방대설치 및 운영에 관한 조례)에 근거하여 설치 운영되고 있으며 각 시도의 소방본부장 또는 소방서장의 지시에 따라 화재진압 및 인명구조 등의 소방 활동의 보조업무를 비상근적으로 수행하며 자발적인 사회봉사활동(불조심 캠페인, 불우이웃돕기행사등)을 하는 조직으로 정의할 수 있다.

그런데 이러한 의용소방대조직에 대하여 일부에서는 활발히 효율적으로 운영되어 주민 자율 방재조직으로서의 본래의 기능을 잘 수행하는 반면, 일부에서는 무용론이 제기되고 있는 실정이다. 이러한 차이에 대하여 다양한 원인분석이 가능하지만, 의용소방대 조직의 경우 조직구성이나 예산측면에서 큰 차이를 보이고 있지 않고 있으며, 관련법규정에 근거해 운영되기 때문에 이러한 요인에 의해 구성원의 조직몰입이나 참여도에 차이가 발생한다고는 보기 어려운 것이다. 의용소방대 조직의 경우는 일반 민간집단과는 달리 영리를 목적으로 하지도 않으며, 강제성 있는 조직도 아니지만, 계서적 조직체제로 운영됨을 고려할 때 무엇보다도 의용소방대장이 누구이며, 어떠한 리더십유형을 선호하는지 여부가 중요한 설명변수의 역할을 수행할 것으로 예상할 수 있다. 그러나 아직 의용소방대장의 리더십과 대원들의 조직몰입에 대한 선행연구가 없는 상태이나 침체된 의용소방대조직의 활성화를 통한 지역 재난 및 봉사 Network의 효율성 증대 측면에서 조직구성원의 조직몰입을 높일 수 있는 리더십유형에 대한 연구의 필요성이 제기된다. 또한 리더에 대한 신뢰가 없다면, 환경의 불확실성과 위험이 수반될지 모르는 침체로부터 자신을 보호하려는 성향이 강해져서 자신의 주변 환경과 리더를 감시·경계하고 자신을 방어하는 일에 시간과 노력의 상당부분을 투입하게 되므로, 자신의 역할이나 직무에는 충실할 수가 없게 된다. 이는 리더가 제시한 비전(Vision)에 의심을 품게 되고, 비전을 달성하기 위해 자신에게 주어진 역할에 최선을 다하려 하지 않게 될 것이다. 이런 관점에서 리더에 대한 신뢰의 중요성을 실증적으로 확인하기 위해 리더 신뢰가 리더십 유형과 조직몰입간 매개역할을 수행하는지 검증해 볼 필요성이 제기된다.

### 1.2 연구의 대상·범위 및 표본설정

본 연구는 서울특별시 소방재난본부 산하 22개 소방

서에 설치되어 있는 의용소방대의 대원을 대상으로 진행되었다. 22개 의용소방대 조직중 4개 소방서를 선정하여 각 지대의 일반대원을 대상으로 연구를 수행하였다. 의용소방대의 경우 분기마다 본서에서의 전체교육이 있으며, 매달 각 지대별 교육이 있어 2009년 4월 교육일에 설문조사를 실시하였다. 상황요인으로 고려된 의용소방대조직의 활동·참여정도를 기준으로 상위 2개서를 H그룹으로 설정하고, 하위 2개서를 L그룹으로 설정하여 각소방서에 50개씩 모두 200개의 설문지를 배포하여 192부의 설문지를 회수하였다. 의용소방대조직의 활동·참여정도는 2008년 서울시 의용소방대의 출동실적과 활동실적을 기준으로 상위4개서와 하위4개서를 선정한 후, 당해 서의 의용소방대담당과 의용소방대원과의 면접을 통해 상위2개, 하위2개서를 최종 선택하였다. 이러한 표본설정은 이번 연구의 결과를 발전시켜 서울지역 의용소방대장에 대한 리더십 교육 훈련 프로그램 개발에 활용하고자 사회공헌활동(봉사활동등)의 비중이 높은 서울지역에 한정하였으며, 참여·활동실적을 기준으로 상위2개서와 하위2개서를 표본으로 설정한 것은 참여정도가 확연히 다른 두 조직을 비교함과 동시에 의용소방대 조직이라는 공통성에 기초해 회귀분석 결과 동일한 결과를 얻을 수 있는지를 확인하기 위함이다.

### 1.3 연구의 방법 및 한계

가설 검정을 위해 4개서 의용소방대에 2009년 4월 교육일에 설문지를 배부한 후, SPSS win 12.0을 활용하여 설문지를 분석하였다. 설문지는 질문을 사용한 자기 체크 식으로 구성하였으며, 질문에 대한 척도는 Likert의 5점 척도를 사용하였다. 상황요인으로 의용소방대의 활동·참여정도를 고려하여, 활동·참여정도가 높은 그룹과 낮은 그룹을 구분하여 두 그룹간의 비교를 위해 리더십유형에 대한 빈도분석과 상관분석 및 회귀분석을 이용하였다.

이번 연구의 한계로는 첫째, 본 연구의 결과를 일반화시키기 위한 대상은 전국 시도의 의용소방대 조직이라 할 수 있다. 그러나 서울시 의용소방대조직에 대한 연구결과를 토대로 다른 시도의 의용소방대 조직의 리더십 연구에 활용 가능하리라고 생각된다. 동일한 법률체계하에서 비슷한 유형의 의용소방대조직이 전국적으로 형성되어 있기 때문이다. 그러나 서울시와 같은 대도시의 의용소방대 조직이 봉사활동과 같은 활동실적이 전체 실적의 대부분을 차지하는 반면 농촌지역의 의용소방대조직의 경우에는 활동실적보다는 실제 사건 현장에서의 출동실적의 비율이 높고 중요하게 여겨지는

바 이러한 상황적 요인을 고려한 경우에도 서울시 의용소방대와 동일한 결론을 내릴 수 있는지 여부는 향후 추가적인 연구에 의해 보충되어야 할 것으로 여겨진다.

둘째, 의용소방대원들의 대장에 대한 리더십유형에 대한 평가에서 분석을 단순화하기 위해 각 리더십유형의 평균에 근거하여 리더십유형을 구별하였지만, 향후 연구에서는 분석의 정교함을 높이기 위해 군집분석등의 방법이 사용되어야 할 것으로 여겨지며, 본 연구에서 사용되어진 변수들의 구성요인이나 척도는 대부분 외국의 연구들에서 밝혀진 것들을 기반으로 하여 이를 종합하거나 재인용하였다는 점에서 한계점이 제시된다. 또한 리더십유형 또한 가부장적 온정형 리더십이라는 한국적 전통을 고려한 리더십유형의 효과를 선행연구를 바탕으로 고려하였지만 대부분이 외국의 정치, 경제, 사회, 문화적 상황에 맞게 고려된 리더십유형이라는 측면에서 향후 보다 심층적인 연구를 통해 우리나라 실정에 맞는 사회과학 연구의 척도가 마련되어야 할 것이다.

## 2. 연구의 이론적 배경

### 2.1 의용소방대에 관한 이론적 논의

2.1.1 의용소방대의 의의·법적근거 및 한국적 특수성  
 의용소방대 조직은 국가 재원에 의해 운영되고 있지만 그 설립취지와 활동에 있어 관변단체로 정의할 수도 없으며, 순수한 의미의 자원봉사단체라고 할 수도 없다고 보여지는 특수성을 지닌 조직이라 할 수 있다. 이 단체는 소방기본법 제37조 및 시도의용소방대 설치조례에 근거하여 설치 운영되고 있는데, 소방기관장의 지시에 따라 화재진압·인명구조 등 소방 활동 보조 업무를 비상근적으로 수행하며 자발적인 사회봉사활동을 하는 조직으로 정의할 수 있다.

물론 자원봉사에 대한 개념과 범위를 어떻게 정의하는가에 따라 의용소방대 조직의 성격이 달라질 수 있어, 본 연구에서는 자원봉사의 개념을 명확히 할 필요가 있을 것이다. 자원봉사란 사전적 의미로는 “어떤 일을 대가 없이 자발적으로 참여하여 도움을 주는 활동”\*으로 정의할 수 있는데, 본 연구에서는 출동실적을 제외한 활동실적중 자연보호, 교통질서, 청소년선도, 불우이웃위문의 의무적 성격의 활동을 제외한 기타 활동중 농촌일손돕기와 독거노인 돕기를 제외한 기타항목으로 제한하여 연구를 진행시키고자 한다.

\* 사회복지대백과사전

소방기본법 제2조에서는 소방대를 정의하면서 의용소방대도 소방대에 포함시키고 있으며, 동법 제37조, 제38조, 제39조에서 의용소방대의 설치, 근무, 처우 등에 대한 기본사항을 정하면서 세부사항은 각 시도의 조례로 정하도록 위임하고 있다. 이 규정에 근거하여 서울시의 경우에는 <서울특별시의회용소방대설치및운영에관한조례>와 시행규칙을 제정하여 시행하고 있는데, 제6장 33조로 편성되어 있으며 주요내용은 설치목적, 명칭, 표지, 임용, 조직, 임무, 임기, 해임, 신분증명, 복무, 금지행위, 복제, 감독, 검열, 교육 및 훈련, 경비, 출동수당, 활동비, 보조, 재해보상, 자녀장학금, 의용소방대 연합회 등으로 구성되어 있다.

한국 의용소방대의 경우에는 도시지역인가 농촌지역인가에 따라 역할상의 상당한 차이를 보이는 것이 현실이다. 도시지역의 의용소방대(이하 도시형)의 경우에는 소방인력이나 소방장비등이 농촌지역보다 잘 갖추어진 특성으로 인해 현장에서의 소방업무(출동업무)보다는 대국민 소방홍보, 불우이웃돕기행사, 자원봉사활동등에 많은 비중을 두고 있다고 할 수 있다. 반면 농촌지역의 의용소방대(이하 농촌형)의 경우에는 부족한 소방인력과 소방장비로 인하여 화재현장이나 구조·구급현장에서의 소방 활동에 대한 보조업무인 출동업무에 더욱 큰 비중과 초점이 맞추어져 있다.

### 2.1.2 서울특별시 의용소방대 운영현황

서울특별시 의용소방대 조직의 경우 2008년 1월1일 기준으로 22개 소방서에 본대와 여성대가 각각 22개, 그리고 112개의 지역대가 설치되어 있다. 현재 정원은 4,452명이지만, 현원은 4,327명으로 운영중이다. 서울 의용소방대의 활동은 크게 출동실적부분과 활동실적부분으로 나눌 수 있다. 출동실적은 화재진압, 인명구조, 구급, 화재경계근무, 교육훈련, 화재홍보 등의 활동을 의미하며, 활동실적은 자연보호캠페인, 교통질서, 청소년지도, 불우이웃돕기 등의 출동실적외의 실적을 의미한다. 먼저, 2008년 서울 의용소방대의 출동실적을 보면 총 2610건으로 이중 교육훈련이 1381건으로 가장 많은 비중을 차지하며, 다음으로 화재홍보가 746건으로 출동실적부분에서 대부분이 교육과 홍보에 치중되어 있어, 실제 사건현장출동은 크지 않은 것으로 나타난다. 활동실적부분에서는 독거노인, 봉사활동 부문이 총 3471건 중 2376건으로, 69%를 차지하여, 봉사활동이 대부분을 차지하고 있다. 출동실적보다는 활동실적 건수가 더 많으며, 특히 봉사활동에 집중되어 있음을 알 수 있다. 서울특별시 각 22개소방서별 출동·활동 실적을 보면, 출동실적면에서는 영등포, 송파, 도봉, 중

로의용소방대가 상위권에, 광진, 은평, 양천, 노원의용소방대가 하위권에 있으며, 활동실적면에서는 도봉, 마포, 서대문, 동작이 상위권에, 광진, 은평, 강동, 관악의용소방대가 하위권 실적을 나타내었다.

### 2.1.2 의용소방대에 관한 선행연구

권순경(1998)은 소방공무원과 의용소방대원에 대한 설문분석을 통해 소방공무원과 의용소방대간의 일체감 미흡 및 대원의 전문성 결여, 봉사정신의 부족, 임용권 및 사기진작 방안에서의 문제점등을 제시한 후, 개선방안을 제시하고 있다.

이선재(2005)는 의용소방대원들에 대한 설문조사를 통하여 의용소방대의 활동 의미와 필요성 인식, 사기진작 방안, 운영과 활동, 제도화 및 효과에 대한 인식, 보상 및 요구에 대한 인식을 조사하였다. 조사결과 의용소방대조직의 운영이 매우 경직되고 획일화되어 있으며, 전문성이 부족하고 고령화되어있으며, 긴급출동이 필요한 소방 활동에 있어 활동의 제약이 많이 따르는 것으로 파악되었다.

이강일(2005)의 연구에서는 시/읍/면 지역의 의용소방대원, 담당소방공무원, 일반 시민들을 대상으로 설문조사를 실시하여 조직 기본이념 및 활동내용의 불명확성, 대원의 봉사의식과 책임감 미흡, 대원의 전문성 결여, 획일적인 조직운영, 비효율적 조직관리, 의용소방대 활동에 대한 보상미흡, 이미지 제고 수단 및 대중적 홍보 미흡 등을 문제점으로 도출하였다.

이혜미(2008)의 연구에서는 의용소방대의 자원봉사활동 참여에 영향을 주는 요인을 분석하기 위해 종속변수로 자원봉사활동 지속의지, 자원봉사활동 참여강도와 강도를 설정하고, 다중회귀분석을 실시하여 참여에 영향을 주는 독립변수들을 검증하였다. 그 결과 개인특성요인 중 이타적 동기는 3가지 종속변수에 유의미한 영향을 미치며, 자원봉사활동에 대한 인식은 지속의지와 참여강도에만 유의미한 영향을 미쳤다. 또한 조직특성요인 중 보상에 대한 인식은 지속의지에, 인간관계는 참여강도에, 교육훈련에 대한 만족도는 참여강도에 각각 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 지역사회 특성 요인 중 지역사회에 인식은 지속의지, 참여강도, 참여강도 모두에 유의미한 영향을 미쳤다.

지금까지의 의용소방대에 대한 선행연구들을 보면 연구가 주로 소방행정 분야에서 이루어지고 있는 것이 현실이다. 그런데 의용소방대조직이 소방공무원조직과 마찬가지로 계서적인 조직체제로 운영되며, 의용소방대장의 명령이나 판단에 의해 조직운영의 현실적 차이

를 유발함에도 의용소방대장의 리더십에 관한 연구가 이루어지지 않고 있는 것이 현실이다.

## 2.2 리더십 및 리더십유형

### 2.2.1 리더십이론

리더십이론은 크게 전통적 리더십이론과 변혁적 리더십이론으로 구분할 수 있다. 먼저, 전통적 리더십은 거래적 리더십, 구조주의, 배려 등의 리더십이 강조된다. 그러나 1980년대에 들어오면서 리더십분야의 연구자들은 변혁적 리더십과 카리스마적 리더십이론에 많은 관심을 갖게 되었는데, 이러한 이론들은 합리적 과정보다는 감정과 가치관의 중요성을 강조하였다(Yukl, 2002). Bass(1990)는 Burns(1979)가 제시한 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)의 차이점을 근거로 이 요인 모형을 제안하였다.

White와 Lippitt(1968)는 리더십에 실험적 연구를 통해서 의사결정과정에서 나타나는 리더의 행동을 중심으로 권위형, 민주형, 자유방임형으로 리더십을 구분하였다.

### 2.2.2 리더십유형의 분류기준과 유형별 정의

#### 2.2.2.1 의사결정방식에 따른 리더십유형

White와 Lippitt(1968)는 리더십에 실험적 연구를 통해서 의사결정과정에서 나타나는 리더의 행동을 중심으로 권위형, 민주형, 자유방임형으로 리더십을 구분하였다. 여기에 본 연구에서는 한국적 의용소방대조직의 특수성을 고려하여 가부장적 온정형 리더십(여순모, 2007)유형을 첨가하여 4가지 유형으로 구분하여 분석하고자 한다.

먼저, 권위적 리더십은 지도자가 모든 정책을 단독적으로 결정하고 부하직원은 그 집행의 의무만 지며 부하직원들이 정책결정에 참여하려고 하는 것을 싫어하고 자기의사에 복종하여 주기만을 원한다. 이러한 지도자라고 해서 부하직원들에게 공격적이고 적대적 행위를 일삼는 것은 아니다. 오히려 이러한 지도자일수록 친절한 체 하고 감정을 초월한 체 한다. 그러나 자기의 뜻대로 모든 일을 처리하려고 자기의 뜻에 어긋나는 의견을 받아들여려고 하지 않는다. 즉 권위적 리더십은 지도자가 스스로 주요결정을 내리고 부하에게 명령 지시하는 유형이라고 할 수 있다.

민주적 리더십은 혼자 정책을 결정하려고 하지 않고 부하직원이나 집단 구성원의 의견을 토대로 정책을 결정한다. 민주적이라고 해서 지도자가 자기의견을 내세우지 않고 부하직원이나 집단 구성원의 의견에만 따른

다는 것은 아니다. 그는 자기 의견을 주장하되 설득과 토론을 통해서 이를 하지 명령과 강제성을 부과하지 않는다는 것이다. 그는 자기를 비판하거나 칭찬해도 객관성을 유지하려고 노력하고 집단의 일원을 생각하려고 한다. 또한 민주적 리더십은 지도자가 부하를 조직 운영에 적극적으로 참여시켜 주요문제를 함께 검토하고 그 해결책을 모색하여 인간관계에 중점을 주는 유형을 의미한다.

자유방임형 리더십은 지도자가 집단 구성원에게 완전한 자유를 주는 경우이다. 그는 전혀 리더십을 행사하지 않는다. 그는 명목적으로 지도자의 자리를 지키고 있지 전혀 지도자의 역할을 하지 않는다. 그는 자기의 의견을 내세우려고 하지도 않고 어떠한 영향력을 행사하려고 하지도 않는다. 따라서 집단 구성원이 합의에 의해서 결정에 도달 되면 별 문제가 없지만 그렇지 못하면 무정부 상태에 빠지게 된다. 즉, 자유방임적 리더십은 지도자가 부하들에게 모든 일을 맡겨버리고 그들이 원하는 대로 내버려 두는 형이다.

가부장적 온정형 리더십은 ‘자비로운 독재자’로 행동은 우아하게 하지만 목표달성을 위해서는 그렇게 행동하지 않는다. 사람들을 마치 과업과는 분리되어 있는 것처럼 다룬다. 업무수행의 방법이나 상하관계는 지시적 방법과 큰 차이가 없고 다만 각별한 애정과 보호를 더해 준다는 점에서 자애로운 지시적 방법이라고 할 수 있다. 가부장적이란 아버지가 자식의 모든 문제를 돌보아 주듯이 부하에게 여러 가지 복지적 수단을 강구해 주는 방법으로 부하에게 좋은 처우를 해주면 생산성이 높은 훌륭한 조직 구성원이 될 것이라는 접근법으로 각별한 애정과 보호를 더 해준다는 점에서 자애로운 지시적 방법이라고 할 수 있다.

가부장적 리더십이란 한국의 전통적 가족생활에서 나타나는 권위와 온정에 근거하여 리더가 어른으로서의 위엄과 체통을 갖추고 있어서 집단에 질서를 부여할 수 있는 강력한 권력을 가지고 있는 동시에 온정형이란 관리자들이 가족관계에서와 같은 온정으로서 통솔함으로 구성원들의 협동의식을 높이고 조직의 안정성을 유지하는데 기여할 수 있는 리더십 유형이다(김명혜, 2004).

2.2.2.2 리더십 행위의 성질별 기준에 의한 분류

거래적 리더십과 변혁적 리더십의 가장 큰 차이점은 리더십행위의 성질상의 차이라고 볼 수 있다(여순모, 2007). 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리행태를 보이는 반면, 변혁적 리더십은 리더의 카리스마와 영감적 동기부여, 개별적 배려와 지적 자극 리

더십행위를 보여준다.

먼저, 거래적 리더십이란 전통적 리더십 이론들의 통칭으로 사용되는 용어로서, 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의하고 있다. 즉, 리더십이란 리더가 행동·보상·인센티브를 사용해 하위자들로부터 올바른 행동을 유발시키게 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 하위자간의 교환이나 거래관계에 기초하고 있다. 거래적 리더십 과정은 첫째, 부하들이 원하는 보상을 얻기 위해 무엇을 해야 하는지 인식하고 부하들의 역할을 명확히 하고, 둘째는 부하의 요구를 인식하여 부하들이 노력을 기울일 때, 이러한 욕구가 어떻게 충족될 것인지를 명확히 한다. 따라서 거래적 리더십 과정은 이러한 과정을 통해서 부하들이 자신에게 기대된 성과를 달성하도록 하는 것이다.

Burns(1979)에 의하면 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 계약에 있어 주도권을 취할 때 발생한다. 즉, 리더는 교환이라는 시각을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. 거래적 리더들은 하위자에게 명백한 책임을 부여하고 또한 자신이 기대하는 바를 정확히 제시함으로써 하위자들이 조직에서 요구하는 바를 충족키 위해 최선을 다하는 묵시적인 계약관계가 존재한다. 그러나 이러한 리더십은 서로간 상호 자발적으로 더 큰 성과를 올릴 수 없다고 지적한다. 또한 Bass(1990)는 거래적 리더십은 일련의 교환 또는 협상에 토대를 둔 리더와 부하관계로부터 기대되는 노력 혹은 협상된 노력을 발휘하도록 동기부여 시키는 리더십이란 정의를 내렸다. 여기에서 교환 또는 협상관계가 리더가 원하는 것을 얻기 위해서 부하들이 원하는 것을 제공한다는 것이다.

Bass(1990)가 제시하고 있는 거래적 리더십을 구성하는 차원을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 조건적 보상은 리더 자신이 규정한 수준에 하위자가 성과를 달성하였을 때 보상을 제공한다는 것을 뜻한다. 즉, 거래적 리더는 하위자들이 보상을 받기 위해 무엇을 해야 하는지 또는 처벌을 피하기 위해서는 무엇을 해야 하는지 하위자와 합의를 이룬다. 이러한 합의가 이루어지면 리더와 부하는 설정된 목표를 위해 상호 관련된 역할과 책임을 받아들이고 리더는 목표달성 위한 과정과 그 결과에 대해 하위자에게 보상을 제공하거나 처벌을 한다. 이와 같이 리더가 규정한 수준의 성과를 하위자가 달성하였을 시에 보상을 제공한다는 것을 조건적 보상이라 한다.

다음으로 예외에 의한 관리는 합의된 성과수준에 도달하지 못할 때에만 리더가 개입하는 것을 의미한다.

따라서 리더들은 하위자들이 잘못된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 활동을 주로 하게 되며, 리더가 부하의 잘못된 행동에 대해서만 개입을 하기 때문에 상황적 “기피강화”를 의미한다. 하위자들이 성과가 기준 이하로 떨어질 경우에 리더들은 하위자들이 성과기준을 도달할 수 있도록 피드백을 제공하는데, 리더는 조건적 보상과 함께 하위자들에게 경고등과 같은 부정적 피드백을 제시할 수 있다. 부정적 피드백은 조건적 보상보다는 상대적으로 비효과적이며, 특히 리더가 하위자에게 개입하는 형태가 비난이나 처벌로 나타날 때에는 역효과를 낼 수도 있다.

이상과 같이 거래적 리더십은 리더가 많은 권한을 보유하고 있고 하위자가 보상을 얻기 위해서는 리더에게 의존해야 하며, 보상과 연계된 성과가 하위자의 기량·노력에 의해 달성될 수 있고, 성과가 정확하게 측정될 수 있는 경우에는 리더의 조건적 보상 행동은 큰 효과를 거둘 수 있다는 것이다(Bass, 1990).

변혁적 리더십은 기대 이상의 성과를 도출해 내는 과정으로 부하들에게 장래의 비전 공유를 통해 부하가 원래 생각했던 목표와 이상을 달성할 수 있도록 동기 부여 시키는 리더를 말한다.

Burns(1979)에 따르면 변혁적 리더십은 미시적 수준에서의 영향력 행사과정, 즉 개인들에게 동기부여 시키는 역할에만 그치지 않고 집단간의 갈등을 조정하고 중재하는 것까지도 포함될 뿐만 아니라 사회 시스템과 제도를 개선하기 위해 권력을 거시적 수준에서 활성화 되는 모든 과정을 포함시킬 수 있다고 보고 있다. Bass(1990)에 의하면 변혁적 리더십은 카리스마, 개별적 배려, 지적자극 등으로 구성되는데 이 중에서 카리스마는 변혁적 리더십의 필요조건이기는 하지만 충분조건은 아니라고 한다. 변혁적 리더십은 이 3가지 요인들을 모두 포함하는 것이기 때문에 부하의 맹목적 복종을 요구하는 전통적인 의미의 카리스마 리더십과는 구별된다고 할 수 있다(지명식, 2006).

변혁적 리더십 구성요인의 특성은 다음과 같다.

먼저, 카리스마와 영감적 동기부여(비전)란 리더는 추종자에게 비전과 사명감, 그리고 자부심을 심어줌으로써 추종자로부터 존경과 신뢰를 받는다. 다른 사람들로 하여금 리더 자신들이 제시한 비전을 따르도록 만드는 특별한 능력을 가진 사람을 설명하는데 사용된다. 리더는 추종자들에게 높은 수준의 기대감을 심어주고, 추종자의 노력을 집중시키기 위해 상징기법을 사용하며, 중요한 목적을 단순한 방법으로 표현한다.

지적자극이란 조직 구성원의 내부에 잠재해 있는 문제의 인식이나 그들 자신의 생각 등을 알게 하고, 그

들의 신념이나 가치관 등을 스스로 인지하도록 하는 것을 말하며, 변혁적 리더는 지적 자극을 통해 조직 구성원들로 하여금 조직의 사명을 완수하는데 필요한 새로운 방법을 도출해 내게 하고, 과거의 업무 수행방법을 새로운 방법으로 바라볼 수 있도록 해 주어야 한다.

개별적 배려란 리더가 추종자 개인에게 관심을 가지고 주목하며, 개별 추종자를 개인적으로 상대하고 조언과 기도를 아끼지 않음이다. 이 요인은 부하들의 개인적인 욕구에도 세심한 관심을 기울이고, 지원적 분위기를 조성하려는 리더들의 대표적인 특성이다. 이들 리더들은 부하들이 자기가 맡은 일에 완전히 익숙해지도록 돕는 동안 코치와 조언자로서의 역할을 수행한다(Bass, 1990).

### 2.2.3 독립변수의 선정과 이유 및 의용소방대장 리더십 연구의 중요성

본 연구에서는 앞서 언급한 바와 같이 White와 Lippitt(1968)의 의사결정과정에서 나타나는 리더의 행동을 중심으로 한 권위형, 민주형, 자유방임형 리더십외에 한국적 의용소방대조직의 특수성을 고려하여 가부장적 온정형 리더십유형을 첨가하여 4가지 유형으로 구분하여 분석하고자 한다. 왜냐하면 의사결정방식에 있어 외국과는 달리 한국은 많은 리더십관련 논문에서 가부장적 온정형리더십이 오히려 조직성과를 높이는데 기여한다고 분석하기 때문이다. 박찬석(2000)의 연구에서는 민주형, 전제형, 가부장적 온정형 리더십중 가부장적 온정형 리더십이 직무만족을 가장 높이는데 기여했음을 검증했으며, 김명혜(2004)의 연구에서는 권위형, 민주형, 가부장적 온정형 리더십중 병원조직에서 중간관리자는 최고경영자가 가부장적 온정형 리더십을 발휘할수록 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 가부장적 요소가 강한 한국적 문화에 기인한 특수성으로 판단되는바 조직몰입을 더욱 높이는데 기타 의사결정방식의 리더십유형과 비교해야 할 필요성이 높기 때문이다.

또한 리더십행위의 성질별 기준에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 구분하여 분석하고자 한다. 이는 기존의 리더십유형과 조직의 성과간의 관계에 대한 많은 연구들이 진행되어 왔는데, 완전한 공공부문(경찰 조직등)도 민간부문도 아닌 의용소방대조직이라는 특수성과 한국적 현실을 고려했을 때에도 기존 연구와 동일한 결론을 얻을 수 있는지에 대하여 검토할 필요성이 있기 때문이다.

즉, 구성원의 조직성과를 더욱 높일 수 있는 리더십유형을 파악할 경우 의사결정방식 뿐만 아니라 어떠한 행태를 보여야 하는지를 모두 살펴보아야 향후 연구결

과를 활용할 경우 가장 적합한 의용소방대장의 리더십 교육 설계가 가능할 것으로 보이기 때문이다.

의용소방대조직은 살펴본 바와 같이 조직구성이나 예산측면에서 큰 차이가 없으며, 관련법 규정에 근거해 운영되기 때문에 이러한 요인에 의해 구성원의 조직몰입이나 참여도에 차이가 발생한다고는 보기 어려울 것이다. 그런데, 의용소방대조직의 경우는 일반 민간집단과는 달리 영리를 목적으로 하지도 않으며, 강제성 있는 조직도 아니므로 무엇보다도 의용소방대장이 누구이며, 어떠한 리더십유형을 선호하는지 여부가 중요한 설명변수의 역할을 수행할 것으로 예상할 수 있으며, 또한 의용소방대 조직이 소방공무원 조직과 마찬가지로 계서적인 조직체제로 운영되므로 의용소방대장의 명령이나 판단에 의해 조직운영의 현실적 차이를 유발하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 아직 의용소방대장의 리더십과 대원들의 조직몰입에 대한 선행연구가 없는 상태인바 침체된 의용소방대조직의 활성화를 통한 지역재난 및 봉사 Network의 효율성 증대측면에서 이번연구의 중요성이 제기된다.

### 2.3 리더에 대한 신뢰 및 조직몰입

조직에서의 신뢰는 개인적인 존중과 서로의 역할에 입각한 진실된 관심의 토대에서 지속적인 행동의 결과를 서서히 얻어지는 것으로 맹목적인 신뢰와는 다르다고 할 수 있다. 그러므로 리더와 추종자간 신뢰는 기대와 책임에 대한 상호 이해를 통해 구축된다.

Gabarro(1978)는 추종자의 리더에 대한 신뢰가 리더의 효과적 업무활동에 핵심적인 조건이라고 실증 검증하였고, Tyler와 DeGoey(1995)는 신뢰가 권위에 합법성을 부여하는 역할을 함으로써 조직의 구성원들이 자발적으로 리더의 의사결정이나 그룹의 규칙을 받아들이도록 하는데 영향을 준다는 연구결과를 발표하였다.

조직몰입의 구체적인 개념이나 측정에 있어서 학자들 간에 일관되고 통일된 견해는 아직 이루어지지 않고 있으나, 조직효과성을 측정하는 하나의 지표로써 다양한 분야에서 여러 학자들에 의해 연구되어지고 있다. 조직몰입 연구가 주요과제로 등장하게 된 배경은 다음과 같다.

첫째, 인적자원관리의 효율성을 높이기 위해서 조직몰입이라는 변수가 조직 전반에 영향을 미치는 변수로 설정되기 때문이다. 즉, 직무만족, 성과, 이직 등 다양한 변수가 연구되었지만, 조직몰입이라는 변수는 이와 같은 다양한 변수의 포괄적 개념 범위를 포함하고 있기 때문이다.

둘째, 조직몰입이 직무만족보다 안정적이고 지속적 태도로 설명되므로 일정기간 동안의 조직구성원의 심

리적 상태를 파악할 수 있기 때문이다. 그러나 많은 관심에도 불구하고 조직몰입에 대한 정의와 그 측정방법에 대해서는 학자들 간에 아직도 일치된 견해를 보이고 있지 않다.

본 연구에서는 이러한 이유와 자발성을 기반으로한 자원봉사단체로서의 의용소방대의 특수성을 고려하여 조직몰입을 종속변수로 사용하고자 한다.

### 2.4 리더십, 신뢰, 조직몰입의 관계에 대한 선행연구

조직몰입에 영향을 주는 것은 리더십 외에도 많은 요인들이 존재한다. 그러나 그러한 요인들중 리더십, 특히 변혁적 리더십과 조직의 성과에 관한 연구는 활발히 연구되어왔다. 그런데 그러한 연구에서 많은 학자들은 변혁적 리더십에 따른 조직의 성과차원으로 직무만족보다는 조직몰입을 더욱 많이 보고하고 있다. 의용소방대가 자발성을 근간으로 하는 자원봉사단체라는 점에서 본 연구에서도 직무만족보다는 조직몰입이라는 변수가 더 유용하게 사용되어 질 것으로 보인다.

Meyer & Allen(1991)의 연구에서는 조직몰입의 정서적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입의 3가지 차원에서 변혁적 리더십과 강한 정(+)의 관계를 지니고 있는 것은 정서적 몰입이라고 밝히고 있다. 우리나라 기업을 대상으로 실증 조사한 Summer et al.(1996)의 연구에 의하면 관리스타일과 조직몰입과의 관계는 확실하게 발견하지 못하였으나 변혁적 리더십 행동은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다.

Podsakoff(1990) 등은 변혁적 리더십이 부하들의 조직시민행동을 이끌어내는 데 있어서, 리더에 대한 부하의 신뢰가 매개적 역할을 한다는 것을 밝혔다. 이들의 연구에 따르면, 리더의 변혁적 리더십 행동은 부하들의 리더에 대한 만족과 신뢰에 모두 영향을 미치지 만, 부하들의 조직시민행동에 영향을 미치는 것은 리더에 대한 신뢰뿐이며, 변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향 또한 유의하지 않았다. Jung(2000)은 변혁적·거래적 리더십이 부하의 성과간의 인과관계가 있는가와, 신뢰와 가치일치가 이들의 관계를 매개하는가를 실험적 연구로 조사하였다. 그 결과는 변혁적 리더십의 성과에 대한 직접적, 간접적 효과 모두가 리더에 대한 부하의 신뢰와 가치일치에 의해 매개되고 있음을 밝혀냈다.

## 3. 실증연구

### 3.1 연구모형과 가설의 설정

본 연구의 목적은 상황요인인 의용소방대원들의 참

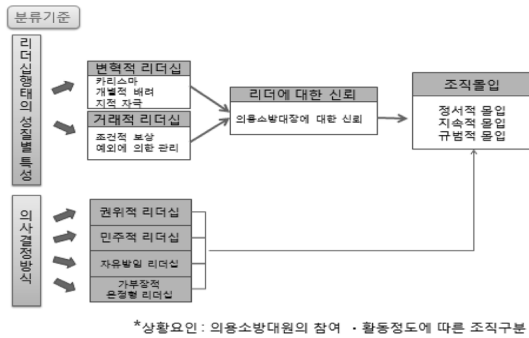


Figure 1. Study model.

여 · 활동정도를 고려하여 의용소방대원들의 조직몰입을 더 높일 수 있는 리더십 유형을 발견 하고, 리더에 대한 신뢰가 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입사이의 매개역할을 하는지 여부를 실증 검증하여 보다 효과적이며 조직구성원의 참여를 높일 수 있는 의용소방대조직과 리더십 모델을 제시하는 것이 연구의 목적이라고 할 수 있다. 이를 검증하기 위해 <Figure 1> 연구모형을 만들어 분석을 수행하고자 한다.

연구모형에서 제시한 바와 같이 독립변수인 리더십 유형이 종속변수인 조직몰입에 상황요인에 따른 효과에 어떠한 차이를 갖으며, 특히 변혁적·거래적 리더십의 경우 리더에 대한 신뢰가 매개변수의 역할을 수행하는지 여부를 검증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**먼저, 가설 I은 리더십행위의 성질별 기준에 의한 리더십유형(변혁적·거래적)과 조직몰입의 관련성과 기여도 측면에서, 다음의 가설을 검증하고자 한다.**

가설 I-1: 의용소방대원들의 활동·참여 정도가 높은 조직의 경우, 대원들은 대장의 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 더 선호하며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 조직몰입을 높이는 데 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다.

가설 I-2: 의용소방대원들의 활동·참여 정도가 낮은 조직의 경우, 대원들은 대장의 변혁적 리더십보다 거래적 리더십을 더 선호하며, 거래적 리더십이 변혁적 리더십보다 조직몰입을 높이는 데 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다.

**다음으로, 가설 II는 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입사이의 매개변수로서 리더에 대한 신뢰를 검증하고자 한다.**

가설 II-1: 의용소방대장에 대한 신뢰수준은 변혁적 리더십과 조직몰입사이의 매개역할을 수행할 것이다.

가설 II-2: 의용소방대장에 대한 신뢰수준은 거래적 리더십과 조직몰입사이의 매개역할을 수행할 것이다.

**마지막으로, 가설 III은 의사결정방식에 따른 리더십 유형(권위적, 민주적, 자유방임형, 가부장적·온정형)과 조직몰입의 관련성과 기여도를 검증하고자 한다.**

가설 III-1: 의용소방대원들의 활동·참여 정도가 높은 조직의 경우, 대원들은 대장의 권위적·자유방임형 리더십보다 민주적·가부장적·온정형리더십을 더 선호하며, 이는 의용소방대원의 조직몰입을 높이는 데 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다.

가설 III-2: 의용소방대원들의 활동·참여 정도가 낮은 조직의 경우, 대원들은 대장의 민주적·가부장적·온정형리더십보다 권위적·자유방임형리더십을 더 선호하며, 이는 의용소방대원의 조직몰입을 높이는 데 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다.

**3.2 설문지의 구성과 표본설정**

변수는 독립변수, 매개변수, 종속변수로 구분하여 측정하였다. 리더십유형은 변혁적·거래적 리더십의 경우에는 Bass(1985)가 개발한 MLQ-5를 이용하여 변혁적 리더십의 구성요인을 카리스마, 개별적 배려, 지적 자극으로 설정하였으며, 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외에 의한 관리로 설정하였다. 의사결정방식에 따른 리더십유형은 육심홍(2003)과 김명혜(2004)의 기존 논문의 선행도구를 수정 보완하여 사용하였다. 왜냐하면 가부장적·온정형 리더십에 대한 연구는 한국적 특수성을 고려한 리더십유형으로 국내 연구만이 존재하여 측정도구가 제한되어 있기 때문이다. 매개변수인 리더에 대한 신뢰는 Mayer & Davis(1999)의 설문항목을 이용하였고, 종속변수인 조직몰입을 측정하기 위해서 Allen & Mayer(1991)가 다차원적 입장에서 세 개 차원으로 유형화한 정서적·지속적·규범적 몰입을 선택하여 설문에 사용하였다.

본 연구는 서울특별시 소방재난본부 산하 22개 소방서에 설치되어 있는 의용소방대의 대원을 대상으로 진행되었다. 사전에 22개 의용소방대 조직 중 2008년도 활동실적과 출동실적을 기준으로 하여 상위2개서와 하위2개서 모두 4개 소방서를 선정하여 각 지대의 일반대원을 대상으로 연구를 수행하였다. 표본추출에는 표본추출오차와 추출확률을 계산할 수 있는지 여부에 따라 확률표본추출인 단순무작위표본추출, 계통추출, 층화추출, 집락추출이 있으며, 할당표본추출, 판단추출, 편의추출, 누적추출등의 비확률표본추출이 있다. 본 연구에서는 비용과 시간, 인력상의 제약으로 인하여 비확률표본추출방법중 판단표본추출(judgement sampling)



에 의해 이루어졌다. 판단표본추출은 모집단의 구성요소들 가운데 표본에 포함되어야 할 요소를 선정하는데 있어서 연구자의 주관적 판단(judgement)이 중요한 기준이 되는 표본추출방법이다. 기존의 2008년 서울특별시 의용소방대의 출동실적과 활동실적에 기반을 두어 참여·활동정도가 높은 그룹과 낮은 그룹을 구분하여 표본추출 함으로써, 연구의 목적에 부합하는 그룹별 분석을 하고자 하였다. 각4개 소방서에 50부씩의 설문지를 배포하여 200부의 설문지중 192개의 설문지를 회수하였고, 이중 참여·활동실적 상위2개서인 도봉과 영등포를 H그룹으로 하위2개서인 광진과 은평을 L그룹으로 설정하여 각각 97부와 95부의 표본수가 확보되었다.

#### 4. 가설검증결과와 해석

##### 4.1 측정도구의 타당도와 신뢰도검증

본 연구에서는 타당도 분석을 위해 요인분석을 사용하였는데, 요인의 회전은 요인들 간의 독립성을 가정하며 요인점수들 간의 상관관계, 즉 다중공성선을 방지할 수 있도록 직각회전(orthogonal rotation)방식 중 하나로 요인에 높게 적재되는 변수의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 방식인 Varimax를 사용하였으며, 요인의 수를 결정함에 있어서는 아이겐 값(eigen value)을 기준으로 하여 그 값이 1 이상인 요인만을 선택하였다. 각 요인의 적재량(factor loading)은 그 값이 0.4를 넘지 않거나 어느 요인에도 묶이지 않는 문항들을 제외 시켰다.

신뢰성 검증을 위해서 Cronbach's Alpha계수를 이용하는 내적일관성방법을 이용했는데, Cronbach's Alpha계수를 이용하여 신뢰성을 검증하는 경우 중요하게 고려되고 있는 것은 알파계수가 어느 정도 되어야 하는지에 대한 문제이다. 학자들 간에 견해 차이가 존재하지만, 일반적으로 0.8 이상은 되어야 한다는 주장과 탐색적 연구에서는 0.6 이상이면 된다는 주장이 있다(채서일, 2003). 검증 결과, 요인분석후 타당성을 저하시키는 문항들을 제외한 이후의 신뢰도는 모두 0.6 이상의 값을 나타내었다.

##### 4.2 가설검증결과

###### 4.2.1 가설 I-1의 검증

연구결과 97명의 응답자중 변혁적 리더십 유형은 81명(83.5%)으로 의용소방대원들의 참여·활동정도가 높은 조직의 경우, 의용소방대장은 거래적 리더십보다는 변혁적 리더십을 더 선호하는 것으로 대원들은 판단하

**Table 1.** The Total Result of Hierarchy Regression between Leadership Type and Organization Commitment (H-group)

	조직몰입		
	Model 1	Model 2	Model 3
(상수)	3.559	3.750	3.380
변혁적리더십	.101		.100
거래적리더십		.060	.060
R <sup>2</sup>	.131	.035	.166
F-값	14.343	.166	9.355

고 있다고 할 수 있다. 다음으로, 리더십유형이 조직몰입을 높이는 데 미치는 영향을 비교하기 위해서 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 이용할 수 있는데, 먼저 종속변수인 조직몰입에 상수와 변혁적 리더십만을 독립변수로 하여 구성된 회귀모형을 모형1로, 상수와 거래적 리더십만을 독립변수로 하여 구성된 회귀모형을 모형2로, 상수와 변혁적·거래적 리더십을 모두 포함하는 회귀모형을 모형3으로 구성해보자. 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 어떤 유형의 리더십이 조직몰입을 높이는 데 더 많은 기여를 하는지를 살펴보기 위해서는 모형1-모형3 순서로 실시한 위계적 회귀분석 결과와 모형2-모형3 순서로 실시한 위계적 회귀분석결과의 R<sup>2</sup> 증분정도(이하 ΔR<sup>2</sup>)와 유의도를 살펴, 비교분석해 보았다.

<Table 1>의 결과를 보면, 상수와 변혁적 리더십만으로 구성된 모형1에 거래적 리더십이 독립변수로 추가될 경우(모형1→모형3) ΔR<sup>2</sup> 0.035이며 ΔF는 3.926인데, 이는 p<0.1에서 유의미하게 향상되었다. 그런데, 상수와 거래적 리더십만으로 구성된 모형2에 변혁적 리더십이 추가될 경우(모형2→모형3) ΔR<sup>2</sup> 0.131이며 ΔF는 14.731인데, 이는 p<0.01에서 유의미하게 향상되었다. 따라서 활동·참여정도가 높은 조직 그룹의 경우 거래적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과보다 변혁적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과가 더 많다고 추정할 수 있으며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 의용소방대원들의 조직몰입을 설명하는데 있어 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다고 할 수 있다.

###### 4.2.2 가설 I-2의 검증

95명의 응답자중 거래적 리더십 유형은 48명(50.5%)으로 의용소방대원들의 참여·활동정도가 낮은 조직의 경우, 의용소방대장은 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십을 더 선호하거나 유사한 비율인 것으로 대원들은 판단하고 있다고 추정할 수 있다. 다음으로, 리더십유

**Table 2.** The Total Result of Hierarchy Regression between Leadership Type and Organization Commitment (L-group)

	조직몰입		
	Model 1	Model 2	Model 3
(상수)	2.638	2.557	2.479
변혁적리더십	.106		.076
거래적리더십		.132	.086
R <sup>2</sup>	.136	.122	.177
F-value	14.674	12.947	9.897

형이 조직몰입을 높이는 데에 미치는 영향을 비교하기 위해서 가설 I-1의 검증절차와 마찬가지로의 과정을 거쳐야 한다.

<Table 2>의 결과를 보면, 가설 I-1의 경우와 마찬가지로 활동·참여정도가 낮은 조직 그룹의 경우에도 거래적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과보다 변혁적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과가 더 많다고 추정할 수 있으며, 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 의용 소방대원들의 조직몰입을 설명하는데 있어 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다고 할 수 있다. 따라서 가설 I-2는 기각됨을 알 수 있다.

4.2.3 가설 II-1의 검증

의용소방대장에 대한 신뢰수준의 매개역할 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 매개 효과 회귀 분석을 응용하여 분석하였다. 즉, 3단계에 걸친 위계적 회귀분석을 통해 매개효과를 파악하는데 1단계에

서는 독립변수와 매개변수간의 관계에서 매개변수에 대해 독립변수의 회귀계수들이 유의미하게 추정되는지 알아보고, 2단계에서는 독립변수와 종속변수간의 직접효과가 나타나는지 분석하기 위해 종속변수에 대해 독립변수의 회귀계수가 유의미하게 추정되는지 알아본 후, 마지막 3단계에서는 독립변수, 매개변수와 종속변수간의 관계에서 종속변수에 대하여 독립변수와 매개변수의 회귀계수가 유의미하게 추정되는지 알아보는데 여기서 독립변수의 회귀계수가 유의미하지 않게 추정되고, 매개변수의 회귀계수가 유의미하게 추정된다면 이는 완전매개효과(completely mediating effect)가 있다고 판단되어 독립변수는 매개변수를 통해서만 종속변수에 영향을 준다고 해석할 수 있다. 반면 독립변수의 회귀계수가 유의미하게 추정되지만 2단계 분석시 회귀계수보다 더 작게 나타나고 매개변수의 회귀계수가 유의미하게 추정된다면 이는 부분매개효과(partial mediating effect)가 있다고 판단되어 독립변수는 직접적으로 종속변수에 영향을 주지만 매개변수가 통제되었을 때 그 효과가 떨어지므로 매개변수를 통해 종속변수의 더 많은 영향을 준다고 해석할 수 있다.

분석결과 <Table 3>에서 참여·활동정도가 높은 조직그룹에 대한 3단계 회귀분석 결과, 1단계에서 매개변수인 리더신뢰에 대한 변혁적 리더십의 회귀계수는 .087(p<0.01)로 유의미하게 추정되었다. 2단계에서 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 조직몰입간의 회귀분석에서 회귀계수는 .101(p<0.01)로 역시 유의미하게 추정되었다. 마지막으로 3단계에서는 변혁적 리

**Table 3.** Verifying the Intervening Effect of the Trust on the Leader between Transformational Leadership and Organization Commitment

						(H-group)	
		상수	독립변수	매개변수	R <sup>2</sup>	F-value	
			변혁적 리더십	리더에 대한 신뢰			
종속 변수	1 step	리더에 대한 신뢰	3.720*** (.091)	.087*** (.024)		.118	12.751***
	2 step	조직몰입	3.559*** (.099)	.101*** (.027)		.131	14.343***
	3 step	조직몰입	.593** (.292)	.031 (.019)	.797*** (.076)	.598	69.931***
						(L-group)	
		상수	독립변수	매개변수	R <sup>2</sup>	F-value	
			변혁적 리더십	리더에 대한 신뢰			
종속 변수	1 step	리더에 대한 신뢰	2.811*** (.070)	.083*** (.025)		.104	10.840***
	2 step	조직몰입	2.683*** (.077)	.106*** (.028)		.136	14.674***
	3 step	조직몰입	.382* (.227)	.040* (.020)	.802*** (.078)	.596	67.948***

( ) is Standard Error. \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

더십의 회귀계수는 유의미하게 추정되지 않았지만, 리더에 대한 신뢰는 .797(p<0.01)로 유의하게 추정되어, 완전매개효과(completely mediating effect)가 있다고 판단되어 독립변수인 변혁적 리더십은 매개변수인 리더의 신뢰를 통해서만 종속변수인 조직몰입에 영향을 준다고 해석할 수 있다. 참여·활동정도가 낮은 조직그룹의 경우에는, 1단계에서 매개변수인 리더신뢰에 대한 변혁적 리더십의 회귀계수는 .083(p<0.01)으로 유의미하게 추정되었다. 2단계에서 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 조직몰입간의 회귀분석에서 회귀계수는 .106(p<0.01)으로 역시 유의미하게 추정되었다. 마지막 3단계에서는 변혁적 리더십의 회귀계수는 .040(p<0.1)으로 유의미하게 추정되었고, 리더에 대한 신뢰는 .802(p<0.01)로 유의미하게 추정되었다. 하지만 2단계의 회귀계수인 .106보다 3단계의 회귀계수는 .040으로 감소하여 리더에 대한 신뢰는 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 조직몰입간에 부분매개효과(partial mediating effect)가 있다고 판단할 수 있다.

4.2.4 가설 II-2의 검증

가설 II-1과 마찬가지로 방식에 의해 거래적 리더십의 경우도 검증할 수 있다.

분석결과 <Table 4>에서 참여·활동정도가 높은 조직 그룹에 대한 3단계 회귀분석결과, 완전매개효과(completely mediating effect)가 있다고 판단되어 독립변수인 거래적 리더십은 매개변수인 리더의 신뢰를 통해서만 종속변수인 조직몰입에 영향을 준다고 해석할 수 있다. 참여·활동정도가 낮은 조직그룹의 경우에도,

완전매개효과(completely mediating effect)가 있다고 판단되어 역시 독립변수인 거래적 리더십은 매개변수인 리더의 신뢰를 통해서만 종속변수인 조직몰입에 영향을 준다고 해석할 수 있다.

4.2.5 가설 III-1의 검증

H그룹의 경우에 97명의 응답자중 의용소방대장에 대한 리더십설문에 대한 응답에서 권위적 리더십 유형은 10명(10.3%), 민주적 리더십 유형은 61명(62.9%), 가부장적온정형 리더십유형은 26명(26.8%), 자유방임적 리더십유형은 0명으로 분류되었다. 따라서 의용소방대원들의 참여·활동정도가 높은 조직의 경우, 의용소방대장은 권위적·자유방임적 리더십보다는 민주적·가부장적 온정형리더십을 더 선호하는 것으로 대원들은 판단하고 있다고 추정할 수 있다.

<Table 5>결과를 보면, 상수와 권위적·자유방임적 리더십으로 구성된 모형1에 민주적·가부장적 온정형 리더십이 독립변수로 추가될 경우(모형1→모형5) ΔR<sup>2</sup> 0.338이며 ΔF는 24.785인데, 이는 p<0.01에서 유의미하게 향상되었다. 그런데, 상수와 민주적·가부장적 온정형 리더십만으로 구성된 모형2에 권위적·자유방임적 리더십이 추가될 경우(모형2→모형5) ΔR<sup>2</sup> 0.057이며 ΔF는 4.180인데, 이는 p<0.05에서 유의미하게 향상되었다. 따라서 활동·참여정도가 높은 조직 그룹의 경우 권위적·자유방임적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과보다 민주적·가부장적 온정형 리더십이 조직몰입을 높이는 효과가 더 많다고 추정할 수 있으며, 민주적·가부장적 온정형 리더십이 권위적·자유방임적 리

**Table 4.** Verifying the Intervening Effect of the Trust on the Leader between Transactional Leadership and Organization Commitment

			(H-group)				
			상수	독립변수	매개변수	R <sup>2</sup>	F-value
				거래적 리더십	리더에 대한 신뢰		
종속 변수	1 step	리더에 대한 신뢰	3.735*** (.085)	-.102*** (.028)		.122	13.256***
	2 step	조직몰입	3.750*** (.098)	-.060* (.032)		.035	3.476*
	3 step	조직몰입	.484 (.294)	-.029 (.023)	.874*** (.077)	.594	68.865***
			(L-group)				
			상수	독립변수	매개변수	R <sup>2</sup>	F-value
				거래적 리더십	리더에 대한 신뢰		
종속 변수	1 step	리더에 대한 신뢰	2.659*** (.091)	.135*** (.032)		.160	17.761***
	2 step	조직몰입	2.557*** (.104)	.132*** (.037)		.122	12.947***
	3 step	조직몰입	.355 (.231)	.020* (.028)	.828*** (.082)	.582	63.987***

( ) is Standard Error. \* p<0.1, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01

**Table 5.** The Total Result of Hierarchy Regression between Leadership Type and Organization Commitment (H-group)

	조직몰입				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
(상수)	4.065	3.483	3.671	3.814	3.595
권위적리더십	.009		.029	.006	.020
민주적리더십	-.070		-.086	-.079	-.089
자유방임형리더십		.055	.099		.064
가부장적온정형리더십		.079		.092	.079
<b>R<sup>2</sup></b>	.036	.316	.182	.318	.373
<b>F-값</b>	1.736	21.748	6.890	14.445	13.700

**Table 6.** The Total Result of Hierarchy Regression between Leadership Type and Organization Commitment (L-group)

	조직몰입				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
(상수)	4.065	3.483	3.671	3.814	3.595
권위적리더십	.009		.029	.006	.020
민주적리더십	-.070		-.086	-.079	-.089
자유방임형리더십		.055	.099		.064
가부장적온정형리더십		.079		.092	.079
<b>R<sup>2</sup></b>	.036	.316	.182	.318	.373
<b>F-값</b>	1.736	21.748	6.890	14.445	13.700

더십보다 의용소방대원들의 조직몰입을 설명하는데 있어 더 많이 기여한다고 할 수 있다. 또한 민주적·가부장적 온정형 리더십 중에서 조직몰입을 높이는 데에 더 많이 기여하는 리더십 유형을 파악하기 위해 권위적·자유방임적 리더십으로 구성된 모형1에 민주적 리더십이 독립변수로 추가될 경우(모형1→모형3)  $\Delta R^2$  0.146이며  $\Delta F$ 는 16.620인데, 이는  $p < 0.01$ 에서 유의미하게 향상되었다. 그런데, 모형1에 가부장적 온정형 리더십이 추가될 경우(모형1→모형4)  $\Delta R^2$  0.282이며  $\Delta F$ 는 38.480인데, 이는  $p < 0.01$ 에서 유의미하게 향상되었다. 따라서 H그룹에서는 가부장적 온정형 리더십이 민주적 리더십보다는 조직몰입을 높이는 데 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다고 할 수 있다.

#### 4.2.6 가설 III-2의 검증

L그룹의 경우에 95명의 응답자중 의용소방대장에 대한 리더십 설문에 대한 응답에서 권위적 리더십 유형은 58명(61%), 민주적 리더십 유형은 15명(15.8%), 가부장적 온정형 리더십유형은 13명(13.7%), 자유방임적 리더십유형은 9명(9.5%)으로 분류되었다. 따라서 의용

소방대원들의 참여·활동정도가 낮은 조직의 경우, 의용소방대장은 민주적·가부장적 온정형 리더십보다는 권위적·자유방임적 리더십을 더 선호하는 것으로 대원들은 판단하는 것으로 추정할 수 있다.

<Table 6>결과를 보면, 가설 III-1과 같은 방법으로 검증해 보면 활동·참여정도가 낮은 조직 그룹의 경우도 H그룹과 마찬가지로 권위적·자유방임적 리더십이 조직몰입을 높이는 효과보다 민주적·가부장적 온정형 리더십이 조직몰입을 높이는 효과가 더 많다고 추정할 수 있으며, 민주적·가부장적 온정형리더십이 권위적·자유방임적 리더십보다 의용소방대원들의 조직몰입을 설명하는데 있어 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다고 할 수 있다.

또한 민주적·가부장적 온정형 리더십 중에서 조직몰입을 높이는 데 더 많이 기여하는 리더십 유형을 파악한 결과 L그룹에서도 H그룹과 마찬가지로 가부장적 온정형 리더십이 민주적 리더십보다는 조직몰입을 높이는 효과가 더 많으며, 조직몰입을 설명하는데 있어 더 많은 정(+)의 영향(기여)을 미친다고 할 수 있다. 따라서 가설 V-2는 일부만 채택되었다.

## 5. 결 론

### 5.1 연구의 결과 및 시사점

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, H그룹 경우 의용소방대장이 변혁적 리더십 행태를 거래적 리더십 행태보다 더 많이 사용하였다고 대원들은 평가하며, L그룹은 변혁적 리더십 행태와 거래적 리더십 행태를 거의 비슷하게 보여주며, 두 그룹 모두 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 조직몰입증대에 더 큰 기여를 한다 할 수 있다.

둘째, 리더에 대한 신뢰는 H그룹의 경우 독립변수인 변혁적 리더십과 종속변수인 조직몰입과 완전매개역할을, L그룹의 경우 부분매개역할을, 거래적 리더십의 경우 H그룹과 L그룹 모두 완전매개역할을 수행했다.

셋째, H그룹 경우 의용소방대장은 의사결정에서 권위적·자유방임적 리더십유형보다 민주적·가부장적 온정형 리더십유형을 선호한다고 대원들이 평가하며, L그룹 경우 권위적·자유방임적 리더십 유형을 민주적·가부장적 온정형 리더십유형보다 선호하지만 두 그룹 모두 조직몰입을 높이는 데 더 많은 기여를 하는 것은 가부장적 온정형·민주적 리더십이며, 특히 가부장적 온정형 리더십이 조직몰입을 높이는 효과가 가장 많은 것으로 검증되었다.

결국, 의용소방대원들의 참여·활동정도가 높은 H그룹이든 참여·활동정도가 낮은 L그룹이던지 간에 조직몰입을 높이는 데 가장 큰 기여를 하는 리더십 유형은 리더십행위 성질별 기준에 의할 경우 변혁적 리더십이, 의사결정방식에 따른 리더십 유형 중에는 가부장적 온정형 리더십이며, 리더에 대한 신뢰는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두에서 매개적 역할을 수행한다고 할 수 있다.

본 연구를 수행함으로써 얻을 수 있는 이론적, 실천적 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째로 H그룹과 L그룹의 각 변수들의 평균차이를 분석한 결과, 대원들의 참여·활동정도가 높은 조직이 낮은 조직보다 변혁적 리더십행위에 대한 대원들의 평가와 인식도가 거래적리더십 행위보다 높으며, 의사결정방식에 있어서도 민주적 리더십과 가부장적 온정형 리더십에 대한 대원들의 평가와 인식도가 더 높으며, 대원들의 참여·활동정도가 높을수록 의용소방대원의 대장에 대한 신뢰가 높고 리더십 유형과 조직몰입간의 매개적 역할을 수행하여 조직몰입을 더 높이는 작용을 하였다고 추정할 수 있다.

둘째, 서울시 의용소방대 대원들의 조직몰입을 더욱 높이기 위해서는 어느 그룹인지에 관계없이 전통적인

거래적 리더십행태보다는 변혁적 리더십을 적극 활용해야 할 것이다.

또한, 의사결정방식에 따른 리더십 유형에서도 조직몰입을 더욱 높이기 위해서는 권위적·자유방임적 리더십이 아닌 가부장적 온정형 리더십·민주적 리더십을 발휘해야 할 것이다. 특히 서울시 의용소방대 조직의 경우 자유방임적 리더십은 조직몰입을 오히려 낮추는 부(-)의 효과가 있는 것으로 의용소방대장들이 가장 경계해야 할 리더십 유형이며, 가부장적 온정형 리더십을 적극 활용하여 한국적 의용소방대 조직문화의 창출 및 조직몰입증대를 통해 의용소방대 조직이 한국 재난관리 Network의 중추적 역할을 수행하도록 해야 할 것이다.

셋째, 의용소방대장에 대한 신뢰는 그룹에 관계없이 변혁적·거래적 리더십과 조직몰입사이의 매개적 역할을 수행하는바 의용소방대 조직에서 리더의 역할과 리더에 대한 신뢰의 중요성을 시사한다고 할 수 있다. 즉 리더에 대한 신뢰는 조직의 성공과 성과 그리고 구성원 간의 이해와 협력을 높여 기대이상의 성과 창출을 가능하게 하는 기본적인 요소로 인식 되어져야 한다. 그럼에도 불구하고 조직 내에서 신뢰가 소홀히 되는 것은 산업사회의 관행적 유물인 지시-통제형의 조직구조와 보수적 리더십 때문이라는 것을 반증하고 있는데 더욱 큰 의미가 있으며, 리더의 역할과 관계에 대한 보다 폭 넓은 연구의 필요성을 제기 하였다는 데 의미가 있다고 할 수 있다.

결론적으로 완전한 공조직도 사조직도 아니라는 특수성을 지닌 서울시 의용소방대조직에 있어서 조직몰입을 증대시켜 조직성과를 극대화 시키는 방법은 의용소방대장에게 변혁적 리더십 행태와 가부장적 온정형 리더십 의사결정방식을 갖도록 교육시키고 리더에 대한 신뢰를 잃지 않도록 유도하는 것임을 알 수 있다.

## 참고문헌

1. 남궁근, “행정조사방법론”, 법문사(2005).
2. 채서일, “사회과학 조사방법론”, 서울: 학현사(2003).
3. 서울특별시소방재난본부, “소방재난통계연보”(2008).
4. 행정자치부, “소방행정자료 및 통계”(2008).
5. 강제상, 임재강, “경찰중간간부의 리더십이 조직몰입에 미치는 영향”, 사회과학연구, Vol.33, No.1, pp.87-104(2007).
6. 김경섭, “변혁적-거래적리더십과 followership의 적합성이 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 경영대학원, p.74 참조(2005).
7. 김명혜, 병원CEO의 리더십유형과 조직유효성, 건국

- 대학교 경영대학원 석사(2004).
8. 김영호, “변혁적·거래적 리더십과 조직몰입간의 상관관계에 대한 실증적 연구”, 고려대학교경영대학원 (2002).
  9. 김주영, “변혁적/거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 원광대학교 대학원 박사, p.123 (2007).
  10. 김호정, “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 공·사조직의 비교”, 한국행정학보, Vol.35, No.2, pp.197-216(2001).
  11. 권순경, “의용소방대 활성화 방안”, 경북대학교 행정대학원석사(1998).
  12. 박찬석, 병원관리자의 리더십 유형과 직무공헌도와의 상관관계에 관한 연구, 보건과학연구소보 제10집 (2000).
  13. 여순모, 지방자치단체의 리더십과 공무원의 조직몰입간의 관계에 관한 연구, 동의대학교 대학원 박사, p.22 (2007).
  14. 이선재, “의용소방대 활성화 방안에 관한 연구”, 전북대학교 행정대학원 석사(2005).
  15. 이강일, “한국의 의용소방대 활성화 방안에 관한 연구”, 삼척대학교 방재기술전문대학원 석사(2006).
  16. 이혜미(2008), “재난관리에 있어 자원봉사활동 참여요인에 관한 연구: 서울시 의용소방대를 중심으로”, 서울대학교 행정대학원, p.23(2006).
  17. 이상희, “외식업체의 비정규직 종사원 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 이직도에 미치는 영향”, 경원대학교 박사, p.675(2005).
  18. 장석현, 이강현, “경찰조직문화가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국공안행정학회보, No.26, p.50 (2007).
  19. 지명식, 변혁적 리더십이 조직시민행동과 반생산적 행동에 미치는 영향에 관한 연구, 전주대학교 박사학위, p.20(2006).
  20. B.M. Bass and B.J. Avolio, The Implications of Transactional and Transformational for Individual, Team, and Organizational Change and Development, 4, pp.231-272(1990).
  21. R.M. Baron and D.A. Kenny, “The Moderate-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration”, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, pp.1173-1182(1986).
  22. J.M. Burns, Leadership, New York: Harper & Row (1978).
  23. R.C. Mayer, J.H. Davis and F.D. Schoorman, “An Integrative Model of Organizational Trust”, Academy of Management Review, Vol.20, pp.709-734(1995).
  24. J.P. Meyer and N.J. Allen, A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review(1991).
  25. P.M. Podsakoff, S.B. Mackenzie, R.M. Moorman and R. Fetter, “Transformational Leader behaviors and their Effect on Followers’ Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors”, Leadership Quarterly, Vol.1, pp.107-142(1990).
  26. D.I. Jung and B.J. Avolio, “Opening the Black Box: an Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership”, Journal of Organizational Behavior, Vol.21, No.8, pp.949-964(2000).
  27. G.A. Yukl, Leadership in Organizational (2nd ed.), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall(2002).