

# 코칭 리더십이 병영생활 만족에 미치는 영향 : 자기효능감의 매개효과

임 계 환\*, 송 상 욱\*\*

## 요 약

본 연구는 해병대 소대장이 소대원의 병영생활 만족에 미치는 영향과 소대장이 코칭리더십과 병영생활만족과의 관계에서 자기효능감의 매개효과에 대해 연구하였다. 이를 위하여 해병대사령부 예하 모든 부대와 병과의 소대원을 대상으로 2016년 1월 18일부터 2월 25일까지 설문지 1,450부를 배포하여 실시했고, 자료분석은 SPSS/WIN 23.0을 이용하여 회귀분석으로 자료 분석을 수행하였다. 연구결과는 첫째, 소대장의 코칭리더십은 소대원의 병영생활 만족에 통계적으로 유의미한 정(+)적인 관계를 보이는 것으로 나타났으며, 둘째, 소대장의 코칭리더십은 소대원의 자기효능감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 소대원의 자기효능감은 병영생활만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 마지막으로 자기효능감은 코칭리더십과 병영생활 만족간의 관계에서 부분매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 본 연구는 사회와 군의 변화하는 환경속에서 새로운 코칭리더십 이론을 군에 실증적으로 적용하여 분석하였으며, 연구결과가 갖는 시사점 및 연구의 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

## The Effects of Coaching Leadership on the military life satisfaction : Mediating Effects of Self-efficacy

Lim, Gye-Hwan\*, Song, Sang-Wook\*\*

### ABSTRACT

The ROK military, with changes in the environment. Furthermore, soldiers in their new generation, who have remote difference in their views and characters with former generation. This study attempts to confirm the effects of Coaching Leadership on the military life satisfaction, focused on the Platoon soldiers of ROK Marine Corps. For a more realistic study, the research model is designed through prior studies; Coaching Leadership are set as independent variables; military life satisfaction is selected as dependent variables and Self-efficacy is defined as a mediating variable. A questionnaire survey has been conducted on 1,450 soldiers, including all forces and all branch of ROKMC, January 18 to 25 February, 2016. Analysis were performed using SPSS/WIN 23.0. As a result, First, Coaching Leadership had positively significant with military life satisfaction and Self-efficacy. Second, Self-efficacy had significant effects on the military life satisfaction. Third, Self-efficacy was proven to have a partial mediating effect in the relationship between coaching leadership and military life satisfaction. Based on the results, the theoretical and practical implications of the research findings are discussed, and recommendation for future research are provided.

**Keywords: Coaching Leadership, military life satisfaction, Self-efficacy, ROKMC**

접수일(2018년 11월 9일), 수정일(1차: 2018년 12월 18일),  
게재확정일(2018년 12월 30일)

\* 경남정보대학교/전문사관과(제1저자)

\*\* 포항대학교/군사항공과(교신저자)

## 1. 서 론

### 1.1 연구의 필요성

리더십은 인사조직 및 조직행동 연구자들뿐만 아니라 정치·경제·종교·사회 등 전 분야에서 많은 관심을 끌어온 연구주제이며 집단이나 조직이 형성될 때 발견될 수 있는 보편적인 인간현상이다[1]. 특히, 군은 민간조직에 비해 리더십에 관한 관심이 훨씬 더 크다고 할 수 있다. 최첨단 무기체계가 발달하더라도 결국 인간대 인간의 싸움에서 지휘관이 어떠한 리더십을 발휘하는가에 따라 전투의 승패가 결정될 것이기 때문에 군 조직에서 리더십은 전투력을 구성하는 핵심요소로 간주되고 있다[2].

한국군은 국방대학교의 리더십학과와 각 군의 리더십센터 등에서 많은 연구를 진행하고 있다. 그러나 상명하복과 철저한 위계질서 그리고 개인보다는 조직을 우선 하는 전통적인 군 조직에서 시대가 바뀌고, 신세대 장병의 사고방식이 바뀌었으며, 군 조직 환경 자체도 변화하고 있어 새로운 리더십 이론에 대한 진지한 검토와 분석이 필요한 시점이라고 할 수 있다. 최근 가속화되는 사회 변화 속에서 성장한 신세대가 군에 입대하면서 군에서의 군기 및 안전사고가 증가하고 있으며, 강화도 총기난사 사고(2011), 동부전선 GOP에서 총기난사 사건(2014) 등은 단순히 군 안전사고 차원을 넘어 사회에 큰 충격을 주는 문제로 이슈화되었다. 또한 군에서 자살하는 병사 중 40%가 관심사병으로 확인되어 관심사병에 대한 관리가 절대적으로 부실한 것으로 드러났다. 즉, 신세대 장병들로 하여금 군 조직에 부여된 임무를 완수할 수 있도록 하기 위해서는 이들에 대한 올바른 이해를 바탕으로 이들의 가치관과 행동특성에 부합되는 새로운 리더십에 대한 관심이 필요하다고 하겠다.

리더의 역할이 조직 구성원들에게 보상이나 처벌을 통하여 리더십을 발휘할 수 있는 전통적 리더십 상황에서, 이제는 조직 구성원들을 결합시키고 그들의 목표와 신뢰를 모두 변화시키는 새로운 리더십 경향으로 바뀌고 있는 추세이다. 오늘날 기

업들은 더 이상 명령하달식의 리더십이 효과적이지 않다는 것을 깨달았고, 구성원들의 업무 수행을 높이고 그들의 역량을 보다 효과적으로 개발할 새로운 리더십의 필요성을 느껴왔다. 이 가운데 코칭은 그 대안적인 리더십으로 상당한 관심을 받아왔다. 코칭은 2000년대 초반부터 기업을 중심으로 임원코칭, 그룹 코칭, 개인 라이프 코칭 등의 다양한 코칭 프로그램이 실시되고 성과를 거두고 있으며, 조직의 경쟁력 강화를 위해 인적자원관리 전략의 하나로 활용되고 있다[3]. 군에서 소대장은 조직의 중간관리자로서 군 문화를 선도하고 선진적인 병영문화 정착을 위해 역할이 매우 중요하다. 이 시대의 리더는 자신의 경험이 아니라 신세대 장병의 입장에서 눈높이를 맞추고 부하 스스로가 자기를 개발하고 변화하도록 이끄는 변화 촉진자(Facilitator)가 되어야 한다.

본 연구를 통해서 군의 선진 병영문화 정착을 위한 시사점을 제시하고, 군 리더십 개발에 필요한 기초자료를 제공함으로써 궁극적으로는 비전투손실을 예방하고 전투력 향상에 기여하고자 한다.

### 1.2 연구의 목적

본 연구의 목적은 해병대 소대장의 코칭 리더십이 소대원의 병영생활 만족을 그 사이에 존재하는 자기효능감의 매개효과를 확인하고 군조직에서 코칭리더십의 효과성을 밝히기 위한 것으로 세부내용은 다음과 같다. 첫째, 소대장의 코칭리더십과 소대원의 복무만족 간 영향관계를 파악한다. 둘째, 소대장의 코칭리더십과 효능감 간 영향관계를 파악한다. 셋째, 자기효능감과 소대원의 병영 생활만족 간 영향관계를 파악한다. 넷째, 코칭리더십과 소대원의 병영생활만족 간 영향관계에서 자기효능감의 매개효과를 파악한다.

## 2. 연구모형 및 연구가설

### 2.1. 연구모형

본 연구의 모형은 <그림1>과 같이 소대장의 코칭리

더십이 소대원의 병영생활만족에 영향을 미칠 것이라 보고, 직접적인 효과를 측정함과 동시에 그 사이에 존재하는 매개변인으로 자기효능감의 매개효과를 확인하고자 한다. 이러한 실증연구를 통해 군 조직에서의 코칭리더십의 효과성을 밝히고자 한다.



<그림1> 연구 모형

## 2.2 연구가설

### 2.2.1 코칭리더십과 병영생활만족

병영 생활 만족이란 ‘개인이 자아와 밀접히 관련된 군 생활 조건이나 군 생활 사건에 대해 어느 정도 만족하게 느끼는가 하는 주관적 정도’를 의미한다. 또한 동일한 상황과 동일한 조건 아래에서도 리더십의 태도에 따라 병영생활만족은 달라지며, 조직의 목표달성과 조직 내구성원의 만족을 높이기 위해서는 리더십의 여러 유형 중에서 조직에 맞는 리더십을 발휘하는 것이 중요하다.

리더의 변혁적 리더십과 성과의 관련성을 검증한 연구들에서는 변혁적 리더들이 구성원들의 복무성고가 높은 정(+)의 관련성을 나타내고 있음을 보였으며[4], 미국의 육군 장교를 대상으로 리더십의 태도가 부하의 복무성과 및 만족도와 정(+)의 상관관계가 있음을 나타내고 있다[5]. 그리고 코칭은 다양한 상황속에서 대화와 피드백을 통해, 스스로 문제를 해결할 수 있도록 돕고 건설적인 발전을 촉진한다는 점에서 기존의 리더십보다 한 차원 향상된 형태로 당연히 병영생활만족에 영향을 미친다고 본다. 신준섭(2010)은 코칭리더십이 직무만족도에 영향을 미치며 이는 코칭리더십의 인식에 따라 미치는 영향력은 큰 차이가 있다고 하였다[6]. 이러한 결과들을 볼 때 소대장의 코칭리더십은 소대원의 병영생활만족에 유의미한 영향을 미

칠 것으로 유추할 수 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1) 소대장의 코칭리더십은 소대원의 병영생활만족에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.2 코칭리더십과 자기효능감

자기효능감은 다양한 상황에서 동기부여 하는 능력과 인지적 자원, 주어진 상황에서의 요구를 충족시키기 위한 행동과정에서의 신념이라고 할 수 있다[7]. 코칭리더십이 자기효능감에 미치는 영향은 다양한 직군의 리더를 대상으로 실증적으로 밝혀진 바 있다[8]. 코칭리더십에서 끊임없는 열린 대화와 피드백이 이루어지는 문제해결과정을 통해 자기효능감을 강화하는데 도움이 되는 역할을 한다고 할 수 있다. 코칭리더십과 효능감의 관련 선행연구를 살펴보면 김정식 외(2011)는 코칭은 자기효능감에 영향을 미치는 것으로 나타났다[9]. 김영미(2017)는 코칭은 직원들이 자율적으로 자신의 업무를 수행할 수 있는 역량과 정서적 안정을 도와주는 역할을 통해 자기효능감을 높일 수 있다고 밝혔다[10]. Baron은 코칭과 자기효능감간에 상관관계가 있다고 제시하였으며, 직접적인 영향이 있음을 주장하였다[11]. 이런점에서 소대장의 코칭리더십은 소대원의 자기효능감에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 예측할 수 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2) 소대장의 코칭리더십은 소대원의 자기효능감에 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.3 자기효능감과 병영 생활만족

군 병영생활 만족은 한 개인이 입대 후부터 전역 전까지 군 복무기간 중 군조직의 구성원으로 병영생활에 행복감을 느끼며 군대 임무에 대하여 사명감을 가지고 맡은바 직무와 지위에 시인하는 태도를 가지는 것이라고 할 수 있다.

자기효능감은 개인의 특정과업의 목표수준을 넘어서는 결과를 가져다 줄 수 있으며, 어려운 과업에도 단념하지 않고 목표를 위해 지속적으로 노력

한다. 이러한 관점에서 자기효능감의 수준이 개인의 과업성과 향상과 개인의 행동차원의 긍정적 영향을 줄 수 있는 데 주는데, 소대원의 병영생활만족에 해당된다고 볼 수 있다. 자기효능감이 높을수록 리더에 대한 신뢰와 리더십 만족도에 긍정적 영향을 미친다고 제시하였으며, 복무 만족도가 높은 인원들이 긍정적인 군인식과 군 생활 태도를 가지는 것으로 나타났다[12]. 따라서 소대원의 자기효능감은 병영생활만족에 유의미한 영향을 미칠 것으로 예측할 수 있으므로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설3) 소대원의 자기효능감은 병영생활만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2.2.4 코칭리더십과 병영생활만족 간의 자기효능감 매개효과

선행연구에서 다양한 리더십 유형이 자기효능감에 긍정적인 영향을 준다는 논증을 통해 자기효능감 형성에 영향을 미치는 요소들은 소대장의 코칭리더십과 관련이 있다고 본다. 자기효능감과 성과와의 관계 연구에서 자기효능감이 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 제시하였으며, 자기효능감은 리더의 코칭활동이 구성원의 팀 만족과 팀 성과에 미치는 영향을 강화시키는 역할을 하게 될 것이다.

김정식 외(2011)는 기업 종사자를 대상으로 리더의 코칭이 자기효능감에 유의한 영향을 미치며, 자기효능감은 리더의 코칭과 직무만족간 부분매개 역할을 하는 것으로 확인하였다[9]. 박연임(2013)은 리더의 코칭행위가 자기효능감에 영향을 주며, 자기효능감은 팀 유효성에 조절효과를 지닌다고 하였다[13]. 지금까지 살펴본 것처럼 코칭리더십은 자기효능감의 선행변수인 동시에 조직성과의 선행변수이고, 또한 자기효능감은 조직성과의 선행변수로 다루어지고 있다. 이러한 관계에서 코칭리더십과 병영생활만족간의 자기효능감의 매개효과에 대한 연구를 통해 코칭리더십의 다양한 영향요인의 설명을 위해 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4) 자기효능감은 소대장의 코칭리더십과 소대원의 병영생활만족의 관계를 매개할 것이다.

### 3. 연구방법

#### 3.1 표본의 선정과 특성

본 연구는 소대장의 코칭리더십이 소대원의 병영생활만족과의 인과관계를 알아보기 위해 설정한 가설을 검증하고자 하였다.

본 연구의 실증분석을 위해 필요한 자료는 해병대 사령부 예하의 모든 부대 및 모든 병과를 포함하여 설문지를 통해 자기기입 방식으로 설문조사가 이루어졌다. 설문내용은 국방부로부터 보안성 검토 후 승인을 받아 실시하였으며, 설문조사는 2016년 1월 18일부터 2월 25일까지 6주간에 걸쳐 연구자가 직접 방문하여 설문취지와 설문방법, 유의사항 등을 설명한 후 현장에서 설문지를 배포하고 회수하는 방식으로 이루어졌다. 다만, 도서 지역(백령도, 연평도)은 소대원들이 주관적 소신을 가지고 조사에 임할 수 있도록 여건을 보장해 주었으며, 우편을 이용하여 회수하였다.

설문은 총 101개 소대에 1,450부 설문지를 배포하였으며, 이중 1,428부가 회수되었고 회수된 설문지중 일부 답이 표기되지 않았거나 불성실하게 응답한 설문지 36부를 제외한 1,392명의 설문지를 최종 분석에 사용하였다.

설문에 응답한 유효 표본 집단의 구성이 어떠한 특성을 가지고 있는지를 알아보기 위해 기본적인 인구통계 분포를 살펴보면 먼저, 계급별 분포를 보면 이등병은 107명(7.7%), 일병은 538명(38.6%), 상병은 483명(34.7%), 병장은 196명(14.1%), 부사관은 68명(4.9%)으로 일병의 응답자가 제일 많았다. 학력별 분포를 보면 고졸 이하가 240명(17.25%), 2년제 대학이 384명(27.6%), 4년제 대학이 768명(55.2%)으로 나타났다. 직속상관인 소대장과 함께 같이 근무한 기간은 1년 이하가 1,105명(86.6%), 1년 이상이 187명(13.4%)순으로 분포하

였다. 이는 군 조직의 특성상 인력의 전출입 및 소대장의 보직이동이 잦다는 것을 보여주고 있다. 병과별로는 해병대의 모든 병과가 참여하여 보병 355명(25.5%), 수송 220명(15.8%), 정보통신 188명(13.5%), 포병 153명(11.0%), 공병 154명(11.1%), 기갑 123명(8.8%), 병기 97명(7.0%), 보급 86명(6.2%), 기타 16명(1.1%) 순으로 분포하였다.

마지막으로 부대의 위치면에서는 포항이 498명(35.8%)로 가장 많고, 김포 350명(25.1%), 백령도 299명(21.5%), 그리고 연평도가 245명(17.6%)으로 조사되어 지역별로 위치한 해병대의 모든 부대를 대상으로 표본이 추출되었다.

### 3.2 변수의 측정

본 연구는 해병대 소대장의 코칭리더십과 소대원의 병영생활만족 간의 영향과 자기효능감 매개효과에 관한 자료를 얻기 위함이다. 모든 변수들은 기존 개발된 척도를 이용하여 측정하였으며, 설문 응답자들은 '전혀 그렇지 않다=1에서' 매우 그렇다=5까지 각각의 설문문항에 대해 자신의 견해를 5점 척도에 따라 표시하였다.

#### 3.2.1 소대장의 코칭리더십

코칭리더십은 소대장이 다양한 상황 속에서 개방적인 의사소통으로 상호 건설적인 발전을 촉진하고 소대성적을 향상시키게 하는 리더의 영향력이라고 정의하고, McLean(2000)이 개발한 설문을 바탕으로 측정하였다. 코칭리더십에 대한 하위 구성요소로 개방적 대화, 팀 접근, 사람 중심, 다양성 수용, 개발 촉진 등 5개 하위요소 20문항을 본 연구의 문맥에 맞도록 수정하여 측정하였다[14].

#### 3.2.2 소대원의 자기효능감

본 연구에서 자기효능감은 부대의 주어진 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 소대원들이 갖는 기대감 또는 믿음이라 정의하였으며, Bandura (1997, 2001)가 개발하였던 도구를 본 연구목적에 맞게 6개 문항으로 수정·보완하여 활용하였다[8][9].

### 3.2.3 병영생활만족

병영생활만족 정의는 개인이 자아와 밀접히 관련된 군 생활 조건이나 군 생활 사건에 대해 어느 정도 만족하게 느끼는가 하는 주관적 정도를 말한다. 병영생활만족을 측정하기 위하여 김동명(2012)과 Meyer(2002)의 설문척도를 본 연구목적에 맞게 7개 문항으로 수정·보완하여 활용하였다[15].

### 3.2.4 인구통계학적 변수

인구통계학적 특성에 따라 코칭리더십과 병영생활만족에는 상당한 차이가 있을 것으로 판단하여 계급, 학력, 병과 그리고 소대장과 같이 근무한 기간 등을 통제변수로 포함하였다.

## 4. 분석결과

### 4.1 타당도 및 신뢰도, 상관분석 결과

독립변수와 종속변수 및 매개변수 모두는 복수의 문항으로 측정하였으며, 이 변수들의 측정항목에 대한 신뢰성 분석을 실시하였으며 <표1>과 같다. 분석결과, 소대장의 코칭리더십(20개 문항) 0.961, 자기효능감(6개 문항) 0.932, 병영생활만족(7개문항) 0.877로 모두 모든 측정변수의 신뢰도는 0.7을 초과하였고, 요인분석 결과도 각 변수가 단일항목으로 구성되는 것으로 확인하였다.

또한, 변수들에 대한 상관관계 분석결과, <표2>에서 보는 바와 같이 코칭리더십, 병영생활만족, 자기효능감간에는 통계적으로 유의한 수준에서 상관성이 존재하는 것으로 나타났다.

### 4.2 가설검증

#### 4.2.1 가설1의 검증 : 소대장의 코칭리더십과 소대원의 복무만족 간 영향관계

가설1(소대장의 코칭리더십은 소대원의 병영생활만족에 영향을 미칠 것이다)에 대한 회귀분석결과, 소대장의 코칭리더십은 소대원의 병영생활만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로

나타났다( $F=77.760, ***p<.000$ ). 따라서 가설1은 지지되었다(<표3 모형 II> 참조).

**4.2.2 가설2의 검증 :** 소대장의 코칭리더십과 효능감 간 영향관계

가설2(소대장의 코칭리더십은 소대원의 자기효능감에 영향을 미칠 것이다)에 대한 분석 결과, 소대장의 코칭리더십은 소대원의 자기효능감에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $F=91.115, ***p<.000$ ). 따라서 가설2도 지지되었다(<표3 모형 III> 참조).

**4.2.3 가설3의 검증 :** 자기효능감과 소대원의 병영 생활만족 간 영향관계

가설3(소대원의 자기효능감은 병영생활만족에 영향을 미칠 것이다)에 대한 분석결과, 소대원의 자기효능감은 병영생활만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다( $F=127.725, ***p<.000$ ). 따라서 가설3도 지지되었다(<표3 모형 IV> 참조).

**4.2.4 가설4의 검증 :** 코칭리더십과 소대원의 병

영생활만족 간 영향관계에서 자기효능감의 매개효과

본 연구의 마지막 가설4(코칭리더십과 소대원의 병영생활만족 간 영향관계에서 자기효능감의 매개효과)를 검증하였다. 매개효과를 분석하기 위해 과거에는 이 방법을 많이 사용하였으나, 이 방법은 약점이 바로 매개효과의 분포가 정규분포를 가진다는 것이다. 그러나 최근 연구에서는 매개효과가 반드시 정규분포를 따른다고 가정 할 수 없다고 보고 되고 있다. 따라서 표본 자료를 재표본해서 추정하는 부트스트래핑 방법이 대안으로 이용되고 있다.

본 연구에서는 이를 이용하여 분석하였다. 분석 결과 효능감은 코칭리더십과 병영생활 만족간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 나타났으며 ( $b=.214$ ), 또한 코칭리더십이 병영생활 만족에도 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $b=.270$ ). 따라서 자기효능감은 코칭리더십과 병영생활만족 간의 관계를 부분매개(partial mediation)하는 것으로 나타났다.

<표 1> 요인분석 결과

	문 항 내 용	요인1	요인2	요인3	크론바알파
코칭 리더십	소대원의 의견에 관심을 갖고 경청한다.	.780	.157	.159	.961
	소대원간의 원만한 인간관계를 형성하기 위해 노력한다.	.768	.143	.124	
	새로운 방식으로 문제해결을 하고자 할 때 받아들인다	.767	.138	.134	
	소대원에게 바람직한 role model이 되어준다.	.756	.118	.197	
	소대원과의 의견차이를 건설적으로 받아들인다.	.755	.115	.118	
	소대원의 애로사항을 듣고 해결해 주려고 노력한다.	.753	.179	.168	
	자신과 의견이 다른 소대원도 멀리하지 않는다.	.753	.179	.157	
	뭔가를 결정할 때 전체 소대원들의 의견을 반영한다.	.752	.175	.151	
	소대원이 개인적인 생각을 얘기할 때 편하게 대해준다.	.751	.101	.166	
	임무수행뿐만 아니라 개인적인 사정에도 관심을 둔다	.748	.137	.161	
	문제가 생겼을 때 공동으로 해결대안을 모색한다.	.740	.193	.129	
	소대원이 개인적 역량을 개발하도록 동기 부여한다.	.734	.197	.230	
	소대원의 성장과 개발을 위해 교육훈련에 중점을 둔다	.731	.149	.149	
	어떤 일을 추진할 때 소대원의 단결과 협력을 강조한다	.728	.201	.117	
	나를 인간적으로 존중해 준다.	.717	.179	.094	
	새로운 문제에 봉착했을 때 소대원의 의견을 묻는다.	.708	.126	.138	
임무를 수행할 때 팀워크를 강조한다.	.707	.210	.104		
잘못했을 때 자세히 알려주고 시정하도록 지도한다.	.689	.224	.159		

자기 효능감	과거의 임무수행 경험을 물어보면 잘 말해준다.	.667	.109	.116	.932
	소대원들을 위해 위험을 감수하는 의사결정을 한다.	.602	.107	.102	
	어떠한 임무이든 성취해낼 수 있다는 자신감이 있다.	.236	.841	.180	
	우리 소대의 전투역량에 자신감이 강한 편이다.	.242	.830	.178	
	성공적인 임무수행에 필요한 역량이 있다고 생각한다.	.246	.824	.197	
	임무수행 기술과 능력에 대한 자부심을 갖고 있다.	.198	.808	.209	
	우리 소대가 최강 소대라고 자부한다.	.209	.770	.187	
병영 생활 만족	어떤 어려움이든 성공적으로 극복할 수 있다고 믿는다.	.230	.759	.259	.877
	군 생활이 향후 사회생활을 하는 데 도움이 된다고 믿는다.	.163	.142	.798	
	군에서 받는 교육훈련이 의미있다고 생각한다.	.213	.074	.791	
	군대생활이 힘들지만 만족스럽다.	.162	.246	.781	
	군대에서 내가 맡고 있는 일을 만족스럽게 생각한다.	.177	.304	.693	
	부대의 시설 및 근무환경에 만족한다.	.262	.085	.661	
	해병대에 입대한 것에 대해 자부심과 긍지를 느낀다.	.132	.309	.645	
소대원과의 관계에 만족한다.	.130	.467	.525		
고유치(Eigen Value)		11.241	4.917	4.163	.958
설명된 변량(Percentage of Variance; %)		34.065	14.900	12.615	
누적 변량(Cumulative Percentage; %)		34.065	48.965	61.581	

<표 2> 변수간의 상관관계 분석 결과

구 분	평균	표준편차	1	2	3
계급	2.70	.988			
소대장과 같이 근무기간	1.62	.792			
학력	2.38	.769			
병과	4.08	2.578			
1. 코칭 리더십	3.92	.698	1		
2. 자기 효능감	4.32	.716	.487**	1	
3. 병영생활만족	4.10	.731	.462**	.546**	1

주 : 표본 크기(개인수준=1,392), \*\* $p < .01$

<표 3> 회귀분석 결과

종속변수	모형 I		모형 II		모형 III		모형 IV	
	병영생활만족		병영생활만족		자기효능감		병영생활만족	
<b>통제변수:</b>								
계급	-.047	.104	-.054	<b>.035</b>	.048	.055	-.033	.152
소대장과 같이 근무한 기간	.063	<b>.030</b>	.054	<b>.036</b>	.000	.990	.054	<b>.021</b>
학력	.004	.888	.020	.411	.025	.287	.009	.679
병과	.032	.234	.022	.363	-.091	<b>.000</b>	.061	<b>.006</b>
<b>독립변수:</b>								
코칭 리더십			.462	<b>.000</b>	.491	<b>.000</b>		
자기 효능감							.253	<b>.002</b>
회귀분석 결과	F=2.065		F=77.760***		F=91.115***		F=127.725***	
	R <sup>2</sup> =.006		R <sup>2</sup> =.219		R <sup>2</sup> =.245		R <sup>2</sup> =.356	
		ΔR <sup>2</sup> =.213		ΔR <sup>2</sup> =.239		ΔR <sup>2</sup> =.137		

주: \*\*\* $p < .001$

표에 제시된 수치는 표준화된 회귀계수(standardized regression coefficient)와 유의수준임.

<표 4> 매개효과 분석결과

효과	경로	비표준화 계수	CI <sub>95%low</sub>	CI <sub>95%high</sub>	결과
총효과	코칭리더십 -> 병영만족	.484**	.4354	.5331	부분 매개
직접효과	코칭리더십 -> 병영만족	.270**	.2192	.3211	
간접효과	코칭리더십 -> 자기효능감 -> 병영만족	.214**	.1790	.2543	

## 5. 결론

### 5.1 연구결과의 요약 및 해석

본 연구에서는 군 리더십을 연구함에 있어서 현재 민간 기업에서 적용하여 성과를 달성하고 있는 코칭리더십을 군에 적용하여 소대장의 코칭리더십이 소대원의 병영생활만족에 미치는 영향이 어떠한지를 살펴보았다. 그리고 이 과정에서 소대원의 자기효능감을 매개변수로 설정하였다. 코칭리더십에 대한 구성요소는 국외 선행연구 McLean 등의 연구에서 제시한 개방적 대화, 팀 접근, 사람 중심, 다양성 수용, 개발 촉진 등 5개 하위요소 20문항을 본 연구의 문맥에 맞도록 수정하여 사용하였으며, 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 해병대 소대장의 코칭리더십은 소대원의 병영생활만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 진성 리더십이 집단성과를 가져오며 전투사기를 고양시킨다는[16] 기존의 연구 결과와 맥락을 같이하며, 변화하는 환경속에서 신세대 장병에 대한 보다 효과적인 소대장의 리더십이 요구된다고 볼 수 있다[17]. 따라서 소대장은 소대원의 병영생활만족을 충족시키기 위해서는 소대원들과 상호 열린 커뮤니케이션과 인간적으로 존중하는 관계를 유지하는 코칭 리더십을 적극 발휘해야 할 것이다.

둘째, 소대장의 코칭리더십은 소대원의 자기효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 리더의 코칭리더십의 수준이 높아질수록 자기효능감이 높아진다는 연구결과와 일치하며[13],

임무수행에 강한 자신감을 가진 소대원일수록 임무수행간 겪을 수 있는 어려움에도 자신을 격려하고 효과적으로 대처방안을 모색함으로써 병영생활만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 따라서 소대장의 코칭스킬을 증진 시킬 수 있는 다양한 프로그램을 개발하여 교육을 시행할 필요가 있다.

셋째, 소대원의 자기효능감은 병영생활만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자기효능감이 높은 소대원은 임무수행에 긍정적이고, 자발적인 활동을 통해 병영생활에서의 만족을 증대시킬 수 있음을 시사한다.

넷째, 소대원의 자기효능감은 코칭리더십과 병영생활만족간의 관계를 긍정적으로 매개하는 것으로 나타났다. 이 결과는 소대장의 코칭리더십이 직접적으로 소대원의 병영생활만족에 영향을 미치는 것이지만, 코칭리더십이 병영생활만족에 직접적인 영향이외에 자기효능감을 통해 병영생활만족에 영향을 미친다는 것을 의미한다.

결론적으로 본 연구는 소대장의 코칭리더십이 병영생활만족에 유의한 영향을 미친다는 결론을 얻었다. 그리고 소대장의 코칭리더십과 소대원의 병영생활만족간의 관계에서 자기효능감이 매개효과를 갖는가에 대해서도 검증하였다. 이는 권위적이고 강압적인 군 조직에서도 환경의 변화에 따라 소대원에 대한 소대장의 코칭리더십이 소대원의 효능감을 높이고 이를 통해서 병영생활만족에도 긍정적인 영향을 미쳐, 궁극적으로는 군 문화를 선도하고 선진적인 병영문화 정착을 위해 좀 더 실증적으로 검증했다고 본다.



## 5.2 연구결과의 시사점 및 제언

이상의 연구결과를 토대로 다음과 같은 시사점을 제시한다.

첫째, 군 초급간부의 리더십에 대한 새로운 패러다임이 요구된다. 일반적으로 군은 전투에서 생명을 희생해야 하는 특수한 조직이기에 군대 리더십은 권위적이고 강압적이어야 한다는 고정된 관점이 있으며, 특히 해병대는 타군에 비해 집권화 정도가 높고 특유의 조직 문화로 인해 그러한 인식은 더욱 강하다고 볼 수 있다. 과거 전투참전자는 전투상황에서도 권위와 위계에 의한 강압적인 영향력 행사보다 부하에 대한 관심과 적절한 동기부여, 어려움을 극복할 수 있다는 자신감을 부여하는 등의 요인이 전투의 승패를 결정하는 중요한 요소라고 증언하였다. 이번 연구결과 코칭 리더십이 병영생활만족에 효과적인 것으로 확인되었는데, 이는 소대장의 코칭리더십이 소대원의 효능감을 강하게 해주고, 이를 통해 병영생활만족의 수준이 높은 것으로 확인되어 소대장 리더십에 대한 방향이 수정되어야 한다는 것을 시사해 주고 있다. 따라서 향후 군은 사회 및 군 환경의 변화, 신세대 장병의 가치관과 문화적 요인, SNS의 확산으로 인한 의사소통 수단이 증가됨에 따라 리더는 강압과 권위보다는 소대원과 상호 소통하면서 인간적으로 존중하고 소대원의 개발 및 성장을 중시하는 코칭리더십을 우선해야 할 것이다. 이는 곧 평시 부대의 안전관리에 기여하여 비전투손실을 예방하고 궁극적으로는 전투력 향상에 기여될 것이다.

둘째, 소대원의 병영생활만족을 높이는데 소대장의 코칭리더십이 의미 있는 영향력을 미치고 있음이 확인 되었는바, 코칭 리더십의 중요성을 명확히 인식하고 소대장들이 이러한 능력을 함양할 수 있도록 체계적인 교육제도가 필요하다. 따라서 장교 후보생이 양성교육과정에서 개방된 의사소통과 인간 중심의 바탕을 둔 코칭리더십 발휘를 위한 체계적인 교육이 실시되어야 한다. 또한, 소대장으로 보직된 후에도 코칭리더십을 발휘할 수 있도록 유도하고 보수교육 등 시간과 기회를 주어 스스로 변할 수 있도록 해야 한다. 또한 직무수행을 위한 보수교육과정에서도 효과적인 리더십 교육을 위한

과정의 개설 및 프로그램 개발에 노력이 필요하다고 본다. 그리고 현재 군에서 운용하고 있는 전담 상담관에도 코칭시스템을 적극 활용하는 것이다. 이러한 과정을 거쳐 최근 발생하고 있는 군에서의 각종 사고 및 병영내 악습을 척결하는데 기여될 것이며 궁극적으로 소대원의 병영생활만족은 높아질 것이다.

본 연구는 코칭리더십을 군에 처음으로 적용하여 실증적 연구를 하였으나 몇가지 한계점을 가지고 있으며, 후속연구 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 표본의 대표성에 관한 문제로 본 연구에서는 표본의 대상을 해병대의 소대급을 대상으로 하였다. 물론, 해병대의 모든 부대와 모든 병과에서 표본추출 하였으나 군 조직 전체로 일반화하기에는 다소 무리가 있는 듯하다. 육군, 해군, 공군 등 광범위한 군 조직에 대하여 조직의 형태, 병과 및 규모에 따른 다양한 기준에서 연구해 볼 필요가 있고, 타군 간의 비교연구도 필요하다.

둘째, 주요 변수의 측정과 관련된 문제점을 들 수 있다. 본 연구에서는 소대원을 대상으로 소대장의 코칭리더십과 자기효능감, 병영생활만족을 자기보고식으로 측정하였는데 응답자의 주관적인 요소가 개입될 여지가 있다. 따라서 향후 연구에서는 자료의 신뢰성을 높이기 위해서 자신의 평가, 상급자에 의한 평가, 동료에 의한 평가, 부하에 의한 평가 등 복수의 응답자로 자료를 수집하여 집단수준으로 분석하는 것이 필요할 것이다.

셋째, 코칭리더십을 군에 적용하여 시도한 연구는 거의 없었다. 즉, 선행연구가 부족한 실정에서 연구가 진행되었으며, 향후 코칭리더십에 대한 이론 개발과 실증 연구가 더욱 활발하게 이루어져야 할 것이다. 따라서 소대원과 열린 커뮤니케이션과 인간 존중적이고 성장과 자기개발을 기본으로 하는 코칭리더십이 전투 상황에서도 효과성이 발휘되는 리더십이 될 것인가에 대한 추가적인 연구가 필요하며, 실증연구를 활성화하기 위해 군에 적용할 수 있는 측정도구 개발에도 노력이 필요하다.

넷째, 본 연구는 소대장의 코칭리더십이 병영생활만족에 미치는 영향관계에서 매개변수를 소대원의 자기효능감만을 활용함으로 인해 너무 단편적

인 연구이다. 향후 연구에서는 신뢰, 문화, 교육훈련제도 등 추가적인 변수를 반영하여 연구할 필요가 있다.

다섯째, 코칭리더십의 성과는 일정한 시간이 지난 시점에서 효과를 갖는 다고 볼 수 있다. 본 연구는 동일한 한 시점에 같은 소대에 근무하고 있는 소대원들만을 대상으로 하여 수집한 횡단면 자료에 의존하고 있으나, 향후연구에서는 일정기간 경과 후 리더십의 수준과 효과성의 정도를 비교 연구하면 보다 체계적인 연구가 될 것이다.

## 참고문헌

- [1] 이용주, 장석인(2012), “민간경비원의 변혁적 리더십이 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향 : 팔로워십의 매개효과를 중심으로”, 한국융합보안논문지, 제12권 제2호, p.24.
- [2] 최병순(2011), 「軍리더십」, 서울: 북 코리아.
- [3] 이혜경(2013), “리더의 코칭과 조직 구성원의 조직몰입에 관한 연구”, 고려대학교 석사학위논문.
- [4] 고현숙(2011), “변혁적 리더십과 경영자 코칭에 관한 연구”.서울과학종합대학원 박사학위 논문.
- [5] U.S. Army (1990), Field Manual 22 - 100, Army leadership. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- [6] 신준섭(2010), “조직문화유형과 코칭리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 한양대학교 석사학위논문.
- [7] Bandura,A.(1997), Self-efficacy:The exercise of control .New York: Freeman.
- [8] Bandura,A.(2001).Social cognitive theory An agentic perspective.Annual review of Psychology, 52,1-26.
- [9] 김정식, 이동우, 유호상, 윤태식(2011), “리더의 코칭이 조직구성원들의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회, 11(7), 374-386.
- [10] 김영미(2017), “원장의 코칭리더십, 조직문화, 유아교사의 임파워먼트, 교사효능감 및 직무만족도 간의 구조적 관계”, 동아대학교 박사학위 논문.
- [11] Baron, L., & Morin,L.(2010), The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills leadership and Organization development Journal, 31(1).18-38.
- [12] 박연임·박계홍(2012), “리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 있어서 자기효능감, 진정추구리더십 조절효과”. 「한국상업교육학회」, 26(4), 153-182.
- [13] 박연임(2013), “코칭리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 관한 연구”, 대전대학교 박사학위논문.
- [14] McLean, G. N., & Kuo, M.(2000), “Coaching in Organizations: Self-assessment of Competence”, Proceedings of The Academy of Human Resource Development,Raleigh-Durban, Morrisville, NC.
- [15] 김동명(2012), “군 리더십이 병영만족 및 복무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 육군 포병부대 실증 분석을 중심으로 ”, 경희대학교 석사학위 논문.
- [16] 정예지·김문주(2013), “진성리더십이 심리적 웰빙과 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 「조직과 인사관리 연구」, 37(2).
- [17] 허제은, 임계환, 손현일(2016), “코칭 및 지시적 리더십, 자기 효능감과 응집력간의 관계에 관한 연구 : 해병대 소대원을 중심으로”, 한국융합보안논문지, 제16권 제3호 제1권, p.74.

— [ 저자 소개 ] —



임 계 환 (Gye-hwan Lim)  
1986년 2월 이학사  
1989년 2월 산업공학석사  
2014년 2월 경영학박사  
email : limkh@eagle.kit.ac.kr



송 상 옥 (Sang-wook Song)  
2000년 2월 경호학사  
2002년 2월 경호학석사  
2005년 8월 경호학박사  
email : guardsong@pohang.ac.kr