

## 장병의 다양성 수용도가 혁신행동에 미치는 영향: 부대원 신뢰의 매개효과

전제만  
육군대학  
교육생

박천석  
육군3사관학교 사회학처 법정학과  
조교수

문성욱  
연세대학교 경영연구소  
전임연구원

---

## The Effect of Openness to Diversity on Innovative Behavior: The Mediating Effect of Unit-members Trust

Je-Man Jeon<sup>a</sup>, Chun-Seok Park<sup>b</sup>, Sung-Ok Moon<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Military Staff College, South Korea

<sup>b</sup>Department of Sociology, Korea Army Academy, South Korea

<sup>c</sup>Yonsei Business Research Institute, Yonsei University, South Korea

*Received 30 November 2021, Revised 20 December 2021, Accepted 23 December 2021*

---

### Abstract

**Purpose** - This study deals with the Openness to Diversity(OD) of soldiers in the military organization for efficient unit operation of the military organization composed of various soldier. The purpose of this study was to examine the effects of information and value OD on innovative behavior and the mediating effect of unit-members trust.

**Design/methodology/approach** - The 269 samples of this study were surveyed on army soldiers. The Exploratory Factor Analysis (EFA), the multiple regression, bootstrapping analysis were hired in order to analyze the data.

**Findings** - The results showed that the information & value OD were positive(+) effect on innovative behavior. Unit-members trust showed a mediation effect between OD and innovative behavior.

**Research implications or Originality** - First, according to Defense Reform 2.0, the military is expected to be composed of more diverse classes in the future. There is a theoretical contribution that examine their perception of diversity within the military. Second, OD was confirmed as a variable predicting the innovative behavior of soldiers and unit-memeber trust mediate the relationship between OD and invative behavior.

---

**Keywords:** Information Openness to Diversity, Innovative Behavior, Trust, Value Openness to Diversity

**JEL Classifications:** M12, M14

---

<sup>a</sup> First Author, E-mail: wjswpaks@naver.com

<sup>b</sup> Co-Author, E-mail: parkchunseok@naver.com

<sup>c</sup> Corresponding Author, E-mail: msok@yonsei.ac.kr

© 2021 The Institute of Management and Economy Research, All rights reserved.

## I. Introduction

최근 사회 환경의 불확실성과 복잡성이 높아짐에 따라 조직은 창의성과 혁신역량을 갖춘 다양하고 유능한 인재를 확보하기 위해 노력하고 있다(이갑두, 2011). 특히, 급변하는 환경의 변화에 대응하기 위해서, 조직 구성원들의 적극적인 아이디어 제시와 이를 시행하는 노력의 중요성이 강조되고 있다(Van de Ven, 1986). 혁신은 새롭고 유익한 아이디어를 생성·도입 및 적용하는 것으로(West and Farr, 1989), 조직의 경쟁우위 확보와 지속적인 성장을 위한 필수적인 요소이다.

혁신은 일반 사회조직에만 국한되는 것이 아니라, 국가안보를 책임지는 군 조직에서도 핵심적인 요소로서 강조된다. 미래 전장 상황은 변화무쌍하고 예측이 불가능하다. 군이 전투에서 승리하고 부여받은 임무를 완수하기 위해서는 사전에 계획된 절차에 얽매이지 않고 주어진 상황에 따라 창의적이며 혁신적인 전술을 구사하는 장병이 필요하다(안석기·이태섭, 2013). 이를 위해 군은 평상시부터 장병들의 혁신행동을 장려하며 증진시키기 위한 많은 노력을하고 있다. 육군의 경우, 창의를 5대 핵심가치 중 하나로 선정하여 그 중요성을 강조하고 있으며, 특히 장병들의 다양한 목소리와 아이디어를 수렴하기 위해 육군참모총장 주관으로 '육군 혁신 뽀뽀 콘테스트'를 매년 개최하고 있다(국방일보, 2019. 4. 27). 또한, 국방부는 국방개혁 2.0의 일환으로 '4차 산업혁명 스마트 국방혁신'을 통해 국방운영, 기술 및 기반, 전력체계의 혁신을 추진하고 있다(이상철·강병준, 2021).

현대 조직은 글로벌화에 따른 외국 인력의 증가, 여성의 사회진출 확대, 다양한 학력과 전문성을 가진 인재 유입 등으로 구성원들의 다양성이 크게 증대되고 있다. 이러한 변화의 흐름 속에서 군 조직 또한 과거에 비해 더욱 복잡한 인력구조로 구성된 집단이 될 것이 예상된다. 국방개혁 2.0에 따르면, 병력구조를 간부위주로 정예화하기 위해 직업군인의 비중을 42%까지 늘리며, 여군의 비중을 2016년 5.5%에서 2022년 8.8%까지 확대할 예정이다. 또한, 4차 산업혁명에 걸맞는 개인 및 부대를 육성하기 위해 비전투분야에서 전문성을 갖춘 민간 인력 수준을 현재 5%에서 8.8%로 높일 계획에 있다(조관호·권현진, 2020). 이러한 측면에서 다양성이 육군 장병의 혁신행동에 미치는 영향을 확인하는 것은 중요한 이슈로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다양성에 대한 개인수준의 연구로서, 육군 장병이 복무 중 경험하는 다양성 수용도(openness to diversity)에 초점을 맞추고자 한다. 선행연구에 따르면, 표면적 요인을 중심으로 한 조직 내 다양성의 분포가 조직 유효성에 미치는 영향을 다룬 연구에서 일관된 결과를 확인할 수 없었다(Williams and O'Reilly III, 1998). 이는 다양성 연구가 주로 집단(팀) 및 조직 수준에서 진행되어(Jehn, Northcraft, and Neale, 1999; 최보인·권석균, 2014), 구성원들의 지각과 인식의 측면을 간과한 결과라는 주장이 제기되었다(Homan, Greer, Jehn, and Koning, 2010). 즉, 객관적인 차이에 대한 조직 내 구성원들의 인식과 반응이 다를 수 있기 때문에(Shemla, Meyer, Greer and Jehn, 2016), 다양성에 대한 구성원의 지각이 그들의 태도와 행위의 변화에 어떠한 영향을 미치는에 관한 연구의 필요성이 대두된 것이다. 하지만, 이러한 필요성에도 불구하고 다양성 수용도를 다룬 실증연구는 많지 않다. 따라서 본 연구는 다양성 수용도의 효과성을 실증분석함으로써 선행연구의 한계를 보완하고자 한다.

다양성과 관련된 선행연구들에서는 다양성이 성과에 미치는 관계가 어떠한 과정을 거치는지 확인하고자 하였고, 주로 갈등(Pelled, Eisenhardt and Xin, 1999)이나 성찰(Schippers, Hartog, Koopman and Wienk, 2003) 등의 변수가 갖는 매개효과를 검증하였다. 그러나 본 연구의 배경이 군이라는 점에서 군 조직의 특수성을 고려한 매개변수를 살펴볼 필요가 있다. 군 조직은 다양한 사회적 배경과 가치관을 가진 장병들로 구성된 집단이면서, 공동의 목표와 임무달성을 위해 명확한 계층구조 속에서 상하 간 명령체계로 이루어진 관료제적 조직구조의 특성을 가진다(민진, 2008). 다양한 구성원들로 조직된 군이 성공적으로 목표를 달성하기 위해서는 상호 간의 신뢰가 필수적이며(양경흠, 2015), 대인간의 신뢰가 그들의 태도 및 행위에 직접적인 영향을 미친다는 점(Dirks, 1999)에서 군 조직 내에서 신뢰는 장병들이 갖추어야 할 핵심적인 요소라고 볼 수 있다.

본 연구의 목적은 다음과 같다. 먼저, 다양성 수용도가 장병의 혁신행동에 미치는 영향을 규명하고, 위 관계에서 부대원 신뢰의 매개효과를 확인한다. 이로써 본 연구는 개인수준의 다양성 연구를 바탕으로 일관된 결과를 가져오지 못하는 집단(팀) 및 조직 수준의 기존 다양성 연구의 한계를 보완하고, 군 맥락에서 주요한 요인으로 작용할 수 있는 상황요인을 분석함으로써 연구 범위를 확장시키는데 의의가 있다.

## II. 이론적 배경 및 가설설정

### 1. 다양성 수용도

다양성은 대표적으로 사회적 범주 다양성(social category diversity), 정보 다양성(information diversity), 가치 다양성(value diversity)으로 구분된다(Jehn et al., 1999). 사회적 범주 다양성은 인종 성, 민족과 같은 인구통계학적 요소를 의미하고, 정보 다양성은 지식기반과 관점의 차이로 그룹 구성원 간의 교육, 경험, 전문성의 차이를 말하며, 가치 다양성은 그룹의 실제 목표, 목적에 대한 개인의 견해 차이를 나타낸다. 다양성 수용도 또한 위와 같이 3가지 차원으로 구분가능하다.

한편, 군(軍) 관련 다양성 연구는 주로 다문화 군대에 대한 연구가 진행되어왔으며(최선애, 2010; 이윤수, 2018), 이러한 연구들은 공통적으로 조직의 혁신과 통합을 이루기 위해서는 다양성에 대해 수용하는 태도를 가져야 함을 강조하고 있다. 하지만 군 맥락에서 표면적인 특징이 아닌 정보나 가치 다양성에 대한 구성원의 인식 및 지각의 직접적인 관계를 규명한 연구는 미비한 실정이다. 따라서 본 연구에서는 심층적 수준인 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도에 초점을 맞춰 군 관련 다양성 연구를 확장하고자 한다.

#### 1) 정보 다양성 수용도

정보다양성 수용도는 지식, 경험, 전공, 교육배경 등 서로 다른 정보를 보유한 조직 구성원을 존중하고 받아들이고자 하는 태도를 말한다(Jehn et al., 1999). 정보/의사결정(information/decision making) 관점에 따르면, 여러 정보를 가진 집단은 조직에 적합하고 광범위한 지식을 확보할 수 있고, 다양한 관점을 바탕으로 한 논의와 정보 공유를 통해 의사결정의 질적 향상과 더불어 효율성을 증대는 물론, 조직 성과에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Nederveen Pieterse, Van Knippenberg, and van Ginkel, 2011; Van Knippenberg, De Dreu, and Homan, 2004). 특히, 정보 다양성 수용도가 높은 구성원들은 조직 내 다양한 정보와 기술을 수용하여(Homan, van Knippenberg, Van Kleef and De Dreu 2007), 조직에 몰입하는 긍정적인 태도를 가질 수 있다(정현달 · 백윤정 · 김은실, 2015).

#### 2) 가치 다양성 수용도

가치다양성 수용도는 조직의 목표와 미션에 대해 구성원들이 가지는 가치관, 성격, 그리고 이해 정도의 차이에 대해 존중하고 받아들이고자 하는 정도를 의미한다(Jehn et al., 1999; Rupperecht, Birner, Gruber and Mulder, 2011). 이러한 가치 다양성은 조직 구성원들의 태도와 같은 심리적, 정서적 특성의 차이로 발생하며(Harrison, Price and Bell, 1998), 조직의 성과에 더 큰 영향력을 미친다(Jehn and Mannix, 2001). 유사성/유인(similarity/attraction) 관점에 따르면, 집단 내 구성원들은 자신과 유사한 가치관, 태도 등을 가진 사람들에게 매력을 느끼고 행동패턴을 공유하는 등 긍정적인 방향으로 상호작용하지만, 상이한 사람들과는 의사소통의 빈도가 감소하고 상대적으로 부정적인 태도를 가지게 됨으로써 조직 및 개인의 성과 감소로 이어지게 된다(Byrne, Clore Jr, and Worchel, 1966). 하지만 가치 다양성 수용도가 구성원들의 다른 의견 및 가치관, 문화적 행동방식을 장려하고 받아들인다는 점에서(Lauring and Selmer, 2012), 상이한 구성원으로 인해 나타날 수 있는 문제에 대해 오히려 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Cox, 1994).

### 2. 다양성 수용도와 혁신행동

혁신행동은 문제해결을 위한 창의적인 아이디어를 창출하고 이를 실행하는 과정을 의미한다(Scott and Bruce, 1994). 이는 조직이 경쟁우위를 확보하고 지속적인 성장을 갖도록 하는 필수적 요소로 여러 분야에

서 연구되어 왔다(Amabile, 1988; Daellenbach, McCarthy, and Schoenecker, 1999; Janssen, 2000). 이 중 개인 혁신행동을 유발하는 대표적인 선행요인으로는 개인의 특성, 직무의 특성, 리더십 유형, 조직 문화 및 분위기 등이 있다(Oldham and Cummings, 1996).

다양성을 가진 집단은 동질성이 강한 집단에 비해 높은 창의성을 가지고, 문제해결을 통해 과업성공을 달성한다(King and Anderson, 1990). 이러한 창의성은 혁신행동을 위한 출발점으로서 개인의 창의성과 과업에 대한 동기부여의 정도, 보유한 능력 및 기술은 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치며, 나아가 창의적인 아이디어를 통한 혁신행동은 개인 및 조직의 성과를 향상시킨다(Amabile, 1988). 즉, 다양성에 대한 지각을 다룬 육군 장병의 다양성 수용도는 개인적 특성 중 하나로서 그들의 혁신행동에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

Ancona와 Caldwell(1992)은 조직 내 기능적 다양성이 높을수록 외부와의 교류와 소통이 촉진되어 개인의 혁신행동이 발현됨을 주장하였다. 이는 정보/의사결정 관점에 따라 창의성과 혁신행동이 향상될 수 있다는 선행연구와 맥을 함께 한다(Iles and Hayers, 1997; Richard and Shelor, 2002). 최수형·이정미(2020)은 심리적 안정감이 혁신행동에 영향을 주고 있음을 밝혔으며, 정다운·전병준(2019)는 조직 신뢰를 매개로 혁신행동이 발현됨을 주장하였다. Van der Vegt와 Janssen(2003)은 사고방식, 지식 및 기술, 세상을 바라보는 방식, 옹고 그룹의 신념적 차이에 대해 구성원들이 인지한 그룹의 다양성이 혁신에 미치는 영향을 실증분석하였고, 연구 결과 상호의존성이 높은 조직에서 다양성을 가진 팀이 개인의 혁신적 행동을 추구함을 밝혔다.

결국 조직 내 다양성은 지식과 정보, 그리고 관점의 다양화를 가져와 복잡하고 어려운 문제해결에 필요한 인적자원이 증가되어(Jackson and Ruderman, 1995; Jackson and Schuler, 1995) 혁신 성과를 높인다(Milliken and Martins, 1996). 즉, 다양성 수용도가 높을수록 조직 내 다른 구성원들에 대한 이해를 바탕으로 적극적으로 받아들이고, 소통과 교류를 통한 지식과 정보를 공유함으로써 혁신행동에 기여할 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H1** 정보 다양성 수용도는 육군 장병의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

**H2** 가치 다양성 수용도는 육군 장병의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 3. 부대원 신뢰의 매개효과

신뢰는 상대방이 자신에 대해 좋은 의도를 가짐과 동시에, 이를 충분히 이행할 능력을 가지고 있다고 확신하는 정도를 말한다(Cook and Wall, 1980). 사회적 교환 이론(social exchange theory)에서 신뢰는 사회적 관계를 안정적이며 지속적으로 유지하기 위한 필수적인 요소이다(Blau, 1964). Cook과 Wall(1980)에 따르면, 신뢰는 동료들 간의 수평적 신뢰(lateral trust), 관리자/상급자에 대한 수직적 신뢰(vertical trust), 그리고 조직 자체와 최고 경영자에 대해 가지는 제도적 신뢰(institutional trust)로 구분된다. 결국, 조직 신뢰(organization trust)란 조직의 전반적인 상황에 기반하여 조직문화와 환경을 형성하는 조직에 대한 신뢰성에 초점을 맞추지만(Gambetta, 1988), 조직 내 신뢰(trust in organization)는 경영진/관리자 신뢰와 동료 신뢰를 모두 포함하는 포괄적인 개념으로서 조직 내에서 발생하는 대인신뢰(interpersonal trust)를 의미한다(Cook and Wall, 1980). 본 연구는 군 맥락에서 육군 장병의 지각을 다룬 연구라는 점에서 Cook과 Wall(1980)의 연구에 따라 경영진/관리자 신뢰와 동료 신뢰로 구성된 조직 내 신뢰에 주목하여 군 상황에 맞는 부대원 신뢰로서 관련 연구를 진행한다.

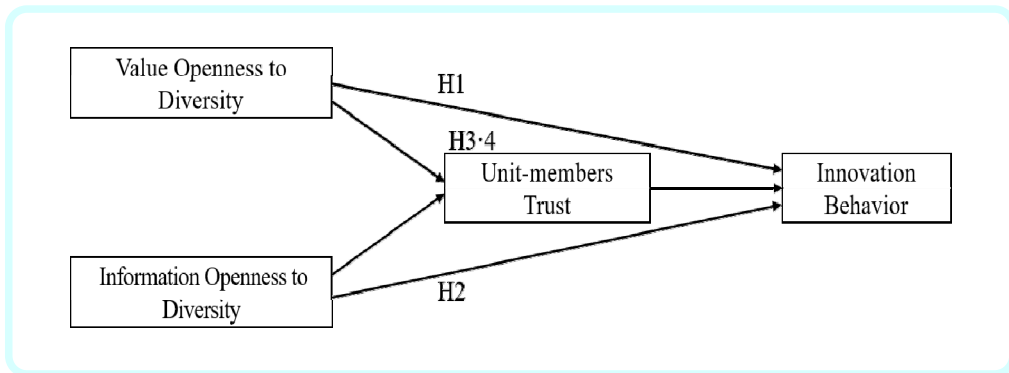
부대원 신뢰의 선행요인은 주로 개인의 성향, 신뢰 대상자의 특성, 조직 및 제도적 요인, 상황적 요인 등으로 다양하게 연구되었다(정동섭, 2019; Dirks and Ferrin, 2002; Luring and Selmer, 2012; Mayer, Davis and Schoorman, 1995). 다양성을 수용하는 조직은 조직 내 구성원들이 추가적인 정보를 검색하고 대화와 토론에 참여토록 유도하는 동기를 유발함으로써 조직 내 갈등을 방지하고, 긍정적인 상호작용을 이끌어 낸다(Cicero, Pierro and Van Knippenberg, 2010; Mitchell, Nicholas and Boyle, 2009). 즉, 조직 내 다양성을 가진 구성원들을 긍정적으로 인식하고 받아들이는 조직 분위기는 그들로 하여금 조직에 대해 우호적인 인식과 해석을 갖게 하여 신뢰를 형성토록 한다(Virick, Goswami and

Czekajewski, 2004). 또한, 다양성을 수용하는 조직에서는 다양성 관리가 효과적으로 이뤄져 조직 구성원의 신뢰형성에 긍정적인 영향을 미쳐(Lauring and Selmer, 2012), 조직에 몰입하는 긍정적인 태도를 갖도록 한다(정현달 외, 2015). 다양성의 하위요소 중 정보 다양성 수용도는 조직 내 구성원들의 지식 교류를 가치있게 여겨 이를 활성화시키며, 가치 다양성 수용도는 조직 내 구성원의 차이와 이질성의 결과로 문제가 발생하지 않도록 긍정적인 영향을 미친다(Cox, 1994). 결국, 조직의 다양성을 받아들이는 것은 조직 내 프로세스에 더 우호적인 영향을 보여 갈등을 줄이고 신뢰를 형성할 수 있다(Lauring and Selmer, 2012). 한편, 부대원 신뢰는 위협 감수 행위를 증가시켜 조직에 대한 호혜적인 행동을 이끌어내며, 조직이 직면한 문제를 효과적으로 해결하고 조직에 대한 일체감 또는 공동체 의식을 갖게하여 조직 운영에 자발적으로 참여하여 혁신행동과 같은 역할 외 행동이 활성화된다(Dirks and Ferrin, 2002). 실증연구로 Scott과 Bruce(1994)는 혁신행동이 자신의 과업과 조직 성과 향상에 기여하기 때문에 조직 내 상관과 부하의 신뢰수준이 높을수록 혁신행동에 긍정적인 영향을 미침을 확인하였다. Tan과 Tan (2000)은 관리자에 대한 믿음과 지지를 바탕으로 관리자를 신뢰하는 종업원이 새로운 업무방식을 탐색할 때, 새롭고 유익한 아이디어를 개발하고 시행하는 혁신행동을 함을 밝혔다. 국내 연구로 송운석·김용빈(2010)은 지방자치단체 공무원의 조직 신뢰와 상사 신뢰가 혁신행동에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 박계홍·김학준(2010)은 상관에 대한 신뢰와 혁신행동 및 조직 시민행동의 관계에서 부하의 상관에 대한 신뢰가 높을수록 혁신행동이 높은 수준으로 발현됨을 연구결과로 확인하였다. 따라서, 부대원 사이에 형성된 신뢰는 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 혁신행동에 미치는 영향의 관계에서 매개역할을 수행할 수 있다고 볼 수 있다. 조직 구성원들의 서로 다른 정보와 가치의 다양성을 존중하고 받아들이는 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도는 조직 구성원의 신뢰형성에 긍정적으로 기여할 수 있기 때문이다(Lauring and Selmer, 2012). 사회적 교환이론에 따르면, 조직에 의해 지원을 받는다고 느끼는 구성원은 사회적 교환 관계를 높은 수준으로 발전시키며, 이는 곧 그들이 긍정적인 직무태도를 갖도록 한다(Mamman, Kamoche and Bakuwa, 2012). 또한, 호혜성의 원칙에 따라 구성원은 조직에 보답하고자 하는 의무감이 유발되어 조직에 이익이 되는 행동을 취함으로써 기여하고자 노력한다(Bieling and Dorozalla, 2014). 이러한 측면에서 부대원 신뢰는 조직에 대한 사회적 교환관계와 호혜적 행동의 일환으로서 구성원들의 혁신행동을 유발한다(Scott and Bruce, 1994). 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H3** 부대원 신뢰는 정보 다양성 수용도와 혁신행동 간의 관계를 매개할 것이다.
- H4** 부대원 신뢰는 가치 다양성 수용도와 혁신행동 간의 관계를 매개할 것이다.

위에서 제시한 가설들의 연구 모형은 <그림 1>과 같다.

**Fig. 1. Research Model**



### III. 연구방법

#### 1. 연구대상 및 자료 수집

본 연구의 표본은 현역 육군 장병을 대상으로 이루어졌으며, 2019년 9월 2일부터 6일까지 연구자가 직접 부대를 방문하여 설문을 진행 및 회수하였다. 설문대상자들에게 학술적인 목적으로 활용됨을 충분히 설명하였으며, 계급, 연령, 최종학력 등 개인 신상에 관한 민감한 정보는 통계법에 의거 공개되지 않음을 사전에 공지하였다. 또한, 계급체계로 이뤄진 군(軍) 부대 특성을 고려하여 설문 진행 간 충분히 자리를 이격하여 진행하고 제출시에는 연구자가 직접 회수함으로써 편향된 설문이 되지 않도록 노력하였다.

총 300명에게 설문을 실시하였고 295개(98.3%)의 설문을 회수하였다. 회수된 설문지 중 불성실한 응답 26명을 제외하여 최종적으로 본 연구에서는 269명의 설문자료를 실증분석하였다.

#### 2. 변수의 조작적 정의와 측정

본 연구에서는 독립변수인 정보·가치 다양성 수용도, 종속변수인 혁신행동, 그리고 매개변수인 부대원 신뢰에 대해 설문 문항에 동의하는 정도를 전혀 그렇지 않다(=1)에서 매우 그렇다(=5) 까지, 리커트 5점 척도(Likert 5 scale)로 측정하였다.

##### 1) 정보 다양성 수용도

정보 다양성 수용도는 지식, 경험, 전공, 교육배경 등 서로 다른 정보를 보유한 조직 구성원들에 대해 존중하고 받아들이고자 하는 태도를 의미한다. Jehn et al.,(1999)은 전공분야, 기능적 배경, 직책으로 구분하였으며, 성상현 (2005)은 보유 지식 및 기술, 전공분야, 출신학교 등으로 구분하여 각 요소의 차이에 대해 경청하고 배우기 위해 노력하는 수용 정도로 측정하였다. 본 연구에서는 현역 장병의 정보 다양성 수용도를 측정하기 위해 군 맥락에 맞춰 일부 문항을 수정 및 추가하여 총 8개 문항으로 측정하였다.

##### 2) 가치 다양성 수용도

가치 다양성 수용도는 조직의 목표와 미션에 대해 구성원들이 가지는 가치관, 성격, 그리고 이해 정도의 차이에 대해 존중하고 받아들이고자 하는 정도를 의미한다. Jehn et al.,(1999)은 구성원과 작업집단의 가치 및 목표, 조직 내 중요성에 대한 신념 등으로 측정하였으며, 성상현 (2005)은 조직의 목표나 미션, 구성원 간의 성격, 가치관으로 구분하여 각 요소의 차이에 대해 경청하고 배우기위해 노력하고 수용하는 정도로 측정하였다. 본 연구에서는 군 맥락에 맞춰 일부 문항을 수정 및 추가하여 총 4개 문항으로 측정하였다.

##### 3) 혁신행동

Scott과 Bruce(1994)는 혁신행동을 새로운 기술과 처리과정, 또는 아이디어를 검색하고 창의적인 아이디어를 창출하며 새로운 아이디어의 시행을 위한 적절한 계획과 스케줄을 발전시키는 여부 등으로 측정하였다. 본 연구에서는 현역 장병이 군 복무 중 혁신적인 아이디어를 생각해내고, 이를 실제로 시행하기 위한 행동을 측정하기 위해 Scott과 Bruce (1994)의 측정도구를 활용하여 “나는 효율적인 업무방법 및 과정을 추구하는 편이다”, “나는 혁신적인 사고와 행동을 하는 편이다”를 포함한 총 6개 문항으로 측정하였다.

##### 4) 부대원 신뢰

부대원 신뢰는 조직 내 상관 및 동료의 행동과 태도에 대한 긍정적인 기대감을 가지고 위험을 감수하며 상대를 믿고 협력하는 의지를 의미한다(Cook and Wall, 1990). 본 연구에서는 Cook과 Wall(1980)이

개발한 상사·동료 신뢰 문항을 번안하여 현역 장병이 군 복무 중 우리 부대원(상관 및 동료)에 대해 인식하고 느끼는 긍정적인 믿음의 정도를 5개 문항으로 측정하였다. “내가 어려움에 처하면 부대원들이 나를 도와줄 것으로 믿는다”, “나는 부대원들의 능력을 충분히 믿는다” 등의 항목이 포함되어 있다.

## 5) 통제변수

본 연구는 육군 장병의 다양성 수용도가 그들의 태도와 행위에 미치는 영향을 검증하기 위해 선행연구에 따라 인구통계학적 특성과 군(軍) 집단의 특성을 반영한 통제변수를 선정하였다(Pelled et al., 1996; 김세경·이희수·송영선, 2015; 이종건·김명희·성상현, 2012; 정현달·백윤정, 2017). 인구통계학적 특성은 연령, 교육수준을 포함하였으며, 교육수준의 경우 창의성 및 혁신행동이 영향을 받는다는 Mumford와 Gustafson(1988)의 연구 결과를 토대로 고졸이하, 대학 재학, 대학 졸업, 대학원(석·박사)로 구분하였다. 설문 대상자의 군 관련 특성을 파악하기 위한 문항으로는 계급, 총 복무기간, 주둔지 규모를 포함하였다. 계급의 경우 신분을 고려하여 장교, 부사관, 병사로 구분하였으며, 복무 기간은 6개월 미만, 6개월 이상~1년 미만, 1년 이상~2년 미만, 2년 이상~5년 미만, 5년 이상으로 측정하였고, 주둔지 규모는 소대급에서 사단급까지 구분하여 측정하였다.

## IV. 분석결과

본 연구 분석을 위해 SPSS 25.0와 SPSS프로그램 내 설치 프로그램인 Process Macro를 사용하였다. 먼저 SPSS로 탐색적 요인분석, 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )와 상관관계 분석을 실시하였고, 가설검증을 위해 회귀분석을 진행하였다. 추가적인 매개효과 검증을 위해 Process Macro를 활용하여 부트스트래핑을 실시하였다.

### 1. 탐색적 요인분석

측정도구의 개념타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 1>과 같다. 주성분 분석(principal analysis)과 직각회전(varimax)방식을 이용하여 요인을 추출하였으며, 요인적재량(factor loadings)이 0.5이상인 문항들을 분석에 포함하였다. 그러나, 가치다양성 4번 문항이 0.380으로 다른 문항의 적재요인값보다 다소 낮게 나타났다. 문항의 삭제 검토하기 위해 확인적 요인분석을 통한 관별타당성, 집중타당성 분석을 실시하였으며, 탐색적 요인분석의 모형 적합도를 검증할 수 있는 KMO, Bartlett 구형성 검증을 추가적으로 실시하였다. 검증 결과, AVE값은 0.708, KMO 값은 0.904로 기준보다 높았으며, Bartlett 구형성 검증결과는 유의확률 0.001 미만으로 기준( $p < 0.5$ )을 충족한 수준을 보였다. 또한, 내적 일관성을 검증하기 위한 신뢰도 분석 결과 <표 1>에 제시된 모든 연구 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.8을 상회하였다. 이로써 변수의 타당성과 신뢰성, 탐색적 요인분석의 적절성이 확보되었다고 판단하였다.

### 2. 상관관계 분석

변수들 간의 관계성을 확인하기 위해서 Pearson 상관계수를 활용하여 상관관계를 분석하였고, 그 결과는 <표 2>와 같다. 상관관계 분석 결과, 독립변수인 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 매개 변수인 부대원 신뢰와 종속변수인 혁신행동에 모두 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다. 또한, 인구통계학적 변수로는 연령이 정보 다양성 수용도, 부대원 신뢰, 혁신행동에 유의한 부(-)의 상관관계를 보였으며, 최종확력은 정보 다양성 수용도와 부대원 신뢰에 유의한 정(+)의 상관관계를 보였다.

**Table 1. Result of Exploratory Factor Analysis**

Item	Factor				Reliability (Cronbach's $\alpha$ )
	1	2	3	4	
Information OD1	.741				.927
Information OD2	.850				
Information OD3	.803				
Information OD4	.799				
Information OD5	.750				
Information OD6	.765				
Information OD7	.745				
Information OD8	.589				
Value OD1				.726	.802
Value OD2				.833	
Value OD3				.773	
Value OD4				.380	
Unit-Members Trust1			.766		.818
Unit-Members Trust2			.734		
Unit-Members Trust3			.767		
Unit-Members Trust4			.777		
Unit-Members Trust5			.644		
Innovative Behavior1		.648			.905
Innovative Behavior2		.850			
Innovative Behavior3		.821			
Innovative Behavior4		.827			
Innovative Behavior5		.829			
Innovative Behavior6		.787			
Rotated Eigen Value	5.248	4.179	3.171	2.624	
Rotated Variance %	22.815	18.168	13.786	11.410	
Rotated Accumulate Variance %	22.815	40.983	54.769	66.180	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)					.904
Bartlett Test (Bartlett' Test of Sphericity)					Chi-Square df(p-value) 3875.660 253(.000)

**Table 2. Descriptive Statistics and Correlations**

Variable	M	s.d	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Age	1.83	.95										
2. Tenure	2.34	1.06	.28**									
3. Corp. Size	2.22	.91	-.03	.14*								
4. Education	1.96	.51	.12	.25**	.16*							
5. Private	.90	.31	-.14*	-.44**	-.20**	-.46**						
6. sergeant	.03	.18	-.01	.29**	.00	.02	-.55**					
7. Officer	.07	.26	.17**	.32**	.24**	.53**	-.81**	-.05				
8. Information OD	4.20	.61	-.21**	.12	.09	.13*	-.27**	.17**	.20**			
9. Value OD	4.06	.74	-.06	.08	.07	.10	-.25**	.12	.21**	.63**		
10. Unit-Members Trust	3.72	.73	-.20**	.07	.09	.14*	-.20**	.03	.21**	.40**	.34**	
11. Innovation Behavior	3.62	.78	-.12*	.25**	.10	.07	-.24**	.15*	.18**	.40**	.35**	.32**

N=269, \* p < .05, \*\* p < .01



### 3. 가설검증

가설 검증을 위한 변수 간의 회귀분석 결과는 <표 3>와 같다. 모형 4에서 볼 수 있듯이, 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 모두 혁신행동에 정(+ )적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1( $\beta=.276, p<.01$ )과 가설 2( $\beta=.186, p<.05$ )가 모두 지지되었다.

**Table 3.** Results of Regression

I.V.	D.V.	Unit-Members Trust			Innovative Behavior		
		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Age		-.193** (.047)	-.139** (.046)	-.170** (.050)	-.111* (.049)	-.117* (.050)	-.088 (.049)
Tenure		.039 (.047)	.027 (.044)	.174** (.050)	.162** (.047)	.164** (.048)	.157** (.047)
Corp. Size		.014 (.049)	.008 (.046)	.020 (.052)	.012 (.049)	.016 (.050)	.011 (.048)
Education		.060 (.098)	.061 (.093)	-.079 (.105)	-.078 (.098)	-.096 (.101)	-.088 (.098)
Sergeant		.098 (.250)	-.121 (.239)	.375 (.267)	.134 (.254)	.349 (.259)	.154 (.252)
Officer		.588** (.206)	.353 (.199)	.500* (.220)	.239 (.212)	.339 (.216)	.181 (.211)
Information OD			.252** (.084)		.276** (.089)		.234** (.090)
Value OD			.167* (.068)		.186* (.072)		.158* (.072)
Unit-Members Trust						.274** (.064)	.166* (.065)
F		5.180**	8.579**	6.131**	9.764**	8.227**	9.579**
R <sup>2</sup>		.106	.209	.123	.231	.181	.250
adj. R <sup>2</sup>		.086	.184	.103	.207	.159	.224

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 부대원 신뢰를 통해 혁신행동에 이르는 매개모형을 검증하기 위해서 Baron과 Kenny(1986)의 단계적 접근법을 활용하였다. Baron과 Kenny(1986)에 따르면, 매개효과가 검증되기 위해서는 회귀분석 간 다음과 같은 3단계의 조건이 만족되어야 한다. 1단계는 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며, 2단계는 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 한다. 3단계는 매개변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 위의 3가지 조건이 만족된 상태에서 매개변수가 포함된 전체 회귀분석을 실시하여, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 유의하지 않으면 완전매개 효과가 있는 것이며, 독립변수의 종속변수에 미치는 영향이 2단계의 영향보다 작아지는 경우 부분매개 효과가 있는 것이다. <표 3>의 모형 2를 통해 정보다양성 수용도( $\beta=.252, p<.01$ )와 가치다양성 수용도( $\beta=.167, p<.05$ )가 부대원 신뢰에 정(+ )의 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었으며, 가설 1, 2가 지지되어 2단계가 충족됨을 확인할 수 있었다. 모든 변수가 포함된 모형 6을 보면, 독립변수의 회귀계수가 각각 감소함을 알 수 있었다. 구체적으로 살펴보면, 정보 다양성 수용도의 경우는 .276에서 .234로, 가치 다양성 수용도의 경우는 .186에서 .158로 통계적 유의성은 유지한 채 효과의 크기만 감소하였다.

따라서 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 혁신행동에 영향을 미치는 관계에서 부대원 신뢰가 매개함을 알 수 있다. 이에 따라, 가설 3과 가설 4가 지지되었다.

연구 결과의 견고성(robustness)을 확보하기 위해 Process Macro에서 제공하고 있는 부트스트래핑 검증을 추가적으로 실시하였다(Preacher and Hayes, 2004). 부트스트래핑은 5000번, 신뢰구간은 95%로 분석하였으며, 그 결과는 <표 4>와 같다. 분석 결과, 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 혁신행동에 미치는 영향에 대한 부대원 신뢰의 매개효과는 정(+)적으로 유의미하였으며(정보 다양성 수용도 :  $\beta=.056$ ,  $p<.01$ , 가치 다양성 수용도 :  $\beta=.026$ ,  $p<.05$ ), 두 변인 모두 95% 신뢰구간에서 0을 포함하지 않아 매개효과를 가지는 것으로 확인되었다(Preacher and Hayes, 2008). 따라서, 독립변수인 정보 다양성 수용도와 가치 다양성 수용도가 종속변수인 혁신행동에 유의한 영향을 미침과 동시에, 부대원 신뢰는 매개효과를 가진다고 볼 수 있다.

**Table 4.** Bootstrapping Result of Mediation Effect of Unit-Members Trust

Path	Estimate	Boot SE	95% Confidence	
			LLCI	ULCI
Information OD → Unit-Members Trust → Innovative Behavior	.056	.034	.0189	.1512
Value OD → Unit-Members Trust → Innovative Behavior	.026	.029	.0125	.1250

## V. 결론

본 연구는 육군 장병을 대상으로 정보 및 가치 다양성 수용도가 그들의 혁신행동에 미치는 영향을 살펴보고, 정보 및 가치 다양성 수용도와 혁신행동의 관계에서 부대원 신뢰의 매개효과를 확인하고자 하였다. 연구 결과, 정보 및 가치 다양성 수용도 모두 육군 장병의 혁신행동에 정(+)적으로 유의한 영향을 미쳤으며, 위 관계를 부대원 신뢰가 매개하고 있음을 확인하였다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 이론적 의의를 가진다. 첫째, 다양성을 개인수준의 인식과 지각으로 다룬 연구로서 다양성 수용도와 다른 변수와의 관계성을 밝혔다. 대부분의 다양성 연구는 조직과 팀 수준에서 이뤄졌으나(Jehn et al., 1999; 최보인·권석균, 2014), 본 연구는 육군 장병의 인식을 다룬 개인수준의 연구로서 다양성 수용도가 부대원 신뢰와 혁신행동에 미치는 영향에 대해 실증 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 특히, 국방개혁 2.0에 따라 향후 군은 보다 다양한 계층으로 구성될 것으로 예상된다라는 점에서, 군 조직 내 인력 다양성에 대해 그들의 인식을 다양성 수용도라는 변수를 통해 살펴본 최초의 연구라는 점에서 이론적 기여점이 있다.

둘째, 다양성 수용도 관련 연구 분야의 확장에 기여하였다. 다양성 수용도의 기존 선행연구는 주로 조직몰입, 직무만족과 같은 구성원의 태도변수에 초점을 맞춰 진행되어왔다(정현달 외, 2015; 정현달·백윤정, 2017). 본 연구에서는 일반사회조직 뿐만 아니라, 군 조직에서도 중요한 요소로 주목받는 혁신행동을 결과변수로 선정하여, 장병들의 혁신행동을 예측하는 변인으로서 다양성 수용도의 가치를 확인했다는 이론적 의의가 있다. 또한, 다양성과 성과와의 관계에서 경로 메커니즘(process mechanism)을 다룬 기존의 연구는 주로 갈등(Pelled et al., 1999)과 성찰(Schippers et al., 2003)에 치중되었다는 점에서, 부대원 신뢰의 매개효과를 다룬 본 연구는 관련 분야의 확장에 기여했다는 의의가 있다.

본 연구는 군 조직 내 다양성을 관리하기 위한 정책적 발전 방향을 제시하기 위한 다음과 같은 실무적 의의도 가진다. 첫째, 다양성 수용도가 부대원 신뢰와 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 장병들이 높은 수준의 다양성 수용도를 갖추기 위한 관련 교육체계의 보완이 필요하다. 이는 군(軍) 조직 내에서 발생하는 다양성에 관련된 이슈들을 이해하고, 서로 간의 차이를 존중하기 위해 구성원의 행위와 태도를 조정하는데 목적이 있다(Solomon, 1989). 현재 군에서는 다문화 가정에 초점을 맞춰 '다문화시대의 선진

장군'이라는 교재로 장병들을 대상으로 교육하고 있지만(박용호 · 신혜연 · 배현경 · 조대연, 2013), 조직 내 구성원의 다양성에 대한 장병들의 인식을 개선할 수 있는 교육은 부족한 실정이다. 다양한 구성원과 조화를 이뤄 부여된 임무를 성공적으로 달성하기 위해선 서로 다름의 차이를 인정하고 받아들이는 다양성 수용도를 갖추도록 장병을 육성하는 것이 중요하다. 또한, 다양성 수용도를 갖춘 장병들이 전역 후 사회에 진출할 때 다양한 구성원들의 사회통합을 이루는 선도 역할을 수행할 수 있다는 점에서(박성혁 · 모경환 · 김명정, 2009), 군에서의 관련 교육체계 정립은 더욱 중요성을 가진다. 특히, 상관관계 분석결과 병사의 경우 다양성 수용도에 부(-)적인 상관관계를 보인다는 점에서 병사를 대상으로한 교육체계 정립이 시급하다고 판단된다.

둘째, 육군 장병의 혁신행동을 향상시키기 위해 다양성이 수용되는 조직환경을 조성해야 한다. 개인의 혁신행동은 개인의 특성, 직무의 특성, 리더십 유형, 조직 문화 및 분위기 등에 영향을 받는다(Oldham and Cummings, 1996). 본 연구 결과, 개인의 특성인 정보 및 가치 다양성 수용도가 혁신행동에 정(+)적으로 유의한 영향을 미치는 가운데, 부대원 신뢰가 매개효과를 가짐을 확인하였다. 이처럼 조직 내 다양성을 긍정적으로 받아들이는 다양성 수용도와 함께, 부대원 사이에 신뢰하는 분위기를 조성하는 것 또한 혁신행동을 유발하는데 긍정적인 영향을 미칠 것으로 사료된다. 예컨대, 장병들의 혁신행동을 이끌어 내기 위한 여러 정책적 시도가 높은 성과를 달성하기 위해서는 의견을 제시하고 지원하는 개인의 노력도 중요하지만, 상호 신뢰를 바탕으로 다양한 아이디어를 존중하며 개방적으로 받아들이는 조직 분위기 또한 필수적이라고 볼 수 있다. 즉, 조직 내 구성원간의 상호 신뢰와 함께 다양성을 개방적으로 수용 및 지원하는 조직의 분위기가 함께 작용한다면 보다 큰 효과를 가질 것으로 예상하는 바, 이러한 조직 분위기를 조성하기 위한 노력이 필요하다고 판단된다.

이상에서 언급한 의의와 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 향후 연구방안을 제시한다. 첫째, 특정 부대에 복무 중인 육군 장병을 대상으로 표본을 수집하여 분석했다는 점에서 본 연구의 결과를 일반화시키는데 한계가 있다. 육군 내에서 뿐만 아니라, 해·공군과도 비교를 할 때, 현재 군에는 부여된 임무에 따라 여러 형태의 부대가 존재하며, 이에 적합한 다양한 인력이 배치되어 임무를 수행한다. 따라서 향후에는 군 별 조직의 임무에 따른 부대 내 인력비율을 고려하여 균형있는 표본을 선정 및 분석하여 본 연구결과가 유효한지 여부를 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 개인수준의 연구로서 모든 변수들을 동일한 시점에서 자기보고식으로 설문을 진행하여 측정하였다. 연구 변수가 다양성에 대한 개인의 인식을 다루는 다양성 수용도와 이에 관련된 구성원의 태도 및 행동변수라는 점에서 불가피한 점도 있지만, 혁신행동과 같은 변수의 경우는 상·하급자 또는 동료로부터 측정할 경우 동일방법편의의 문제를 극복할 수 있을 것이다. 따라서 향후에는 일정 기간을 두고 다른 시점에서 설문을 실시하거나, 일부 변수의 경우는 다른 원천으로부터 자료를 수집하는 연구설계가 필요하다.

셋째, 향후 연구에서는 개인수준에서의 지각된 다양성과 객관적 지표를 활용한 다양성의 효과성을 비교하는 연구가 필요하다. 다양성의 효과는 개인의 주관적인 인식에 따라 다르기 때문에 지각된 다양성을 측정하여 연구하는 것이 보다 적합하다(Shemla et al., 2016). 객관적 지표와 주관적 지표의 비교연구를 통해서 연구의 신뢰성을 높여 준다면 보다 포괄적인 연구가 될 것이며, 조직이 다양성을 관리함에 있어 주어진 상황에서 어느 측면을 강조해야 하는지 판단하는데 도움이 될 것으로 사료된다.

## References

- 국방일보, (2019년 4월 27일), 4면, “육군, 혁신 아이디어 공모전 ‘뽀뽀 콘테스트’ 개최”, Available from [https://kookbang.dema.mil.kr/newsWeb/20180426/7/BBSMSTR\\_000000010023/view.do](https://kookbang.dema.mil.kr/newsWeb/20180426/7/BBSMSTR_000000010023/view.do)
- 김세경, 이희수, 송영선 (2015), “조직원의 다양성 인식과 창의성 및 문제해결능력과의 관계”, *HRD연구(구 인력개발연구)*, 17(1), 161-187.
- 민진 (2008), “군대조직의 특성에 관한 연구”, *국방연구*, 51(3), 61-94.

- 박계홍, 김혜준 (2010), “상사에 대한 신뢰가 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향-임파워먼트와 커뮤니케이션의 매개효과를 중심으로”, *상업교육연구*, 24(2), 105-129.
- 박성혁, 모경환, 김명정 (2009), “다문화 군대와 다문화교육의 필요성”, *다문화교육연구와 실천*, 1, 1-14.
- 박용호, 신혜연, 배현경, 조대연 (2013), “군 지휘관 대상 다문화교육훈련 프로그램을 위한 탐색적 모델 연구”, *HRD연구 (구 인력개발연구)*, 15(1), 57-81.
- 성상현 (2005), *한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구*(박사 학위논문), 서울: 연세대학교.
- 송운석, 김용빈 (2010), “조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구: 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, *사회과학연구*, 26(3), 127-151.
- 안석기, 이태섭 (2013), “군 조직의 창의성 향상에 관한 연구”, *국방정책연구*, 29(4), 183-211.
- 양경흠 (2015), “진성리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 리더신뢰의 매개역할”, *한국군사학논집*, 71(2), 103-133.
- 이갑두 (2011), “전략과 핵심인재관리가 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업을 중심으로”, *산업경제연구*, 24(4), 2541-2564.
- 이상철, 강병준 (2021), “지속 가능한 국방개혁을 위한 진단과 과제”, *국방논단*, 제1845호.
- 이윤수 (2018), “다문화 군인에 대한 장교들의 인식과 군 정책 방향”, *국방정책연구*, 24(2), 47-71.
- 이종건, 김명희, 성상현 (2012), “다양성과 팀 성과”, *인사조직연구*, 20(2), 247-280.
- 정다운, 전병준 (2019), “조직문화와 혁신행동 간의 관계에서 조직신뢰, 의사소통의 매개효과: 제조업을 중심으로”, *아태비즈니스연구*, 10(1), 39-54.
- 정동섭 (2019), “심리적 주인의식과 혁신행동에 관한 연구: 직무만족과 직무열의를 중심으로”, *아태비즈니스연구*, 10(1), 25-38.
- 정현달, 백윤정 (2017), “정보다양성 수용 정도가 종업원 태도에 미치는 영향: 상사소통 및 동료소통의 조절효과”, *한국산학기술학회논문지*, 18(7), 569-578.
- 정현달, 백윤정, 김은실 (2015), “구성원의 다양성 수용 정도가 조직몰입에 미치는 영향-과업갈등과 관계갈등의 매개효과에 대한 탐색적 연구”, *인적자원관리연구*, 22(2), 87-106.
- 조관호, 권현진 (2020), “장기 인구조 변화를 고려한 인력기획 이슈”, *국방논단*, 제1832호.
- 최보인, 권석균. (2014). “구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의 조절효과”, *인적자원관리연구*, 21(5), 47-71.
- 최선에 (2010). “다문화 군대를 대비한 민과 군의 준비방향에 관한 제언”, *한국군사학회지*, 3, 93-113.
- 최수형, 이정미 (2020), “심리적 안정감이 혁신행동에 미치는 영향: 잡 크래프팅(Job Crafting)의 매개효과를 중심으로”, *아태비즈니스연구*, 11(3), 79-94.
- Amabile, T. (1988), “A Model Of Creativity And Innovation In Organizations”, *Research In Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.
- Ancona, D. and D. Caldwell (1992), “Bridging The Boundary: External Activity And Performance In Organizational Teams”, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 634-665.
- Baron, R. and D. Kenny (1986), “The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bieling, G. I. and F. Dorozalla (2014), “Making the Most of Age Diversity: How Age Diversity Climate Contributes to Employee Performance”, *Academy of Management Proceedings*.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.
- Byrne, D., G. L. Clore Jr and P. Worchel (1966), “Effect of Economic Similarity-Dissimilarity on Interpersonal Attraction”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(2), 220-224.
- Cicero, L., A. Pierro and D. V. Knippenberg (2010), “Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects the Relationship between Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness”, *British Journal of Management*, 21(2), 411-421.
- Cook, J. and T. Wall (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfilment”, *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cox, T. (1994), *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers.

- Daellenbach, U. S., A. M. McCarthy and T. S. Schoenecker (1999), "Commitment to Innovation: The Impact of Top Management Team Characteristics", *R&D Management*, 29(3), 199–208.
- Dirks, K. T. (1999), "The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445–455.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2002), "Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice", *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Gambetta, D. (1988), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell.
- Harrison, D. A., K. H. Price and M. P. Bell (1998), "Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion", *Academy of Management Journal*, 41(1), 96–107.
- Homan, A. C., D. van Knippenberg, G. A. Van Kleef and C. K. W. De Dreu (2007), "Bridging Faultlines by Valuing Diversity: Diversity Beliefs, Information Elaboration, and Performance in Diverse Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189–1199.
- Homan, A. C., L. L. Greer, K. A. Jehn and L. Koning (2010), "Believing Shapes Seeing: The Impact of Diversity Beliefs on the Construal of Group Composition", *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(4), 477–493.
- Iles, P. and P. Kaur Hayers (1997), "Managing Diversity in Transnational Project Teams: A Tentative Model and Case Study", *Journal of Managerial Psychology*, 12(2), 95–117.
- Jackson, S. E. and M. N. Ruderman (1995), *Diversity in work teams: Research paradigms for a Changing Workplace*, American Psychological Association.
- Jackson, S. E., and R. S. Schuler (1995), "Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments", *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237–264.
- Janssen, O. (2000), "Job Demands, Perceptions of Effort-reward Fairness and Innovative Work Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Jehn, K. A., and E. A. Mannix (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jehn, K. A., G. B. Northcraft and M. A. Neale (1999), "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups", *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741–763.
- King, N. and N. Anderson (1990), "Innovation in working groups", In *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Oxford: John Wiley & Sons, 81-100.
- Lauring, J. and J. Selmer (2012), "Openness to Diversity, Trust and Conflict in Multicultural Organizations", *Journal of Management & Organization*, 18(6), 795–806.
- Mamman, A., K. Kamoche and R. Bakuwa (2012), "Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework", *Human Resource Management Review*, 22(4), 285–302.
- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995). "An Integrative Model Of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Milliken, F. J. and L. L. Martins (1996), "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", *Academy of Management Review*, 21(2), 402–433.
- Mitchell, R., S. Nicholas and B. Boyle (2009), "The Role of Openness to Cognitive Diversity and Group Processes in Knowledge Creation", *Small Group Research*, 40(5), 535–554.
- Mumford, M. D. and S. B. Gustafson (1988), "Creativity Syndrome: Integration, Application, and Innovation", *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
- Nederveen Pieterse, A., D. van Knippenberg and van W. P. Ginkel (2011), "Diversity in Goal Orientation, Team Reflexivity, and Team Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(2), 153–164.
- Oldham, G. R. and A. Cummings (1996), "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work",

- Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Pelled, L. H., K. M. Eisenhardt and K. R. Xin (1999), "Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
- Preacher, K. J. and A. F. Hayes (2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Preacher, K. J. and A. F. Hayes (2008), "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Richard, O. C. and R. M. Shelor (2002), "Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Juxtaposing Two Mid-range Theories", *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 958–974.
- Rupprecht, M., K. Birner, H. Gruber and R. H. Mulder (2011), "Dealing with Diversity in Consulting Teams: Results of Two Delphi studies", *Human Resource Development International*, 14(5)561–581.
- Schippers, M. C., D. N. D. Hartog, P. L. Koopman and J. A. Wienk (2003), "Diversity and Team Outcomes: The Moderating Effects of Outcome Interdependence and Group Longevity and the Mediating Effect of Reflexivity", *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 779–802.
- Scott, S. G., and R. A. Bruce (1994), "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Shemla, M., B. Meyer, L. Greer and K. A. Jehn (2016), "A Review of Perceived Diversity in Teams: Does How Members Perceive Their Team's Composition Affect Team Processes and Outcomes?", *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 89–106.
- Solomon, C. M. (1989), "The Corporate Response to Work Force Diversity", *Personnel Journal*, 68(8), 43–53.
- Tan, H. H. and C. S. F. Tan (2000), "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
- Van de Ven, A. H. (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Van der Vegt, G. S. and O. Janssen (2003), "Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation", *Journal of Management*, 29(5), 729–751.
- van Knippenberg, D., C. K. W. De Dreu and A. C. Homan (2004), "Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda", *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022.
- Virick, M., R. M. Goswami and A. Czekajewski (2004), "Diversity Climate: A Reality Check", *Academy of Management Proceedings*.
- West, M. A. and J. L. Farr (1989), "Innovation at Work: Psychological Perspectives", *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
- Williams, K. Y. and C. A. O'Reilly III (1998), "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research", *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

## Appendix

### 정보다양성 수용도

1. 나는 우리부대에서 서로 다른 임관출신(육사, 3사, 민간부사관 등)을 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들과로부터 배우기 위해 노력한다.
2. 나는 우리부대에서 서로 다른 출신지역을 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들과로부터 배우기 위해 노력한다.
3. 나는 우리부대에서 서로 다른 지식이나 기술을 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들과로부터 배우기 위해 노력한다.

위해 노력한다.

4. 나는 우리부대에서 서로 다른 직무(임무, 보직, 직책)를 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들로부터 배우기 위해 노력한다.
5. 나는 우리부대에서 서로 다른 입대 전 경험(직장 및 대학생활 등을 포함한 다양한 사회경험)을 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들로부터 배우기 위해 노력한다.
6. 나는 우리부대에서 서로 다른 입대 후 경험(다양한 부대 및 개인훈련, 내무생활 등)을 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들로부터 배우기 위해 노력한다.
7. 나는 우리부대에서 서로 다른 전공 분야(입대 전 전공, 복무 중 주특기 등)를 가진 사람들의 의견을 경청하고 이들로부터 배우기 위해 노력한다.
8. 나는 우리부대에서 서로 다른 출신학교 사람들의 의견을 경청하고 이들로부터 배우기 위해 노력한다.

### 가치다양성 수용도

1. 나는 부대원이 부대의 목표나 임무의 중요성에 대한 생각이 다를지라도 이를 중요하게 인식하고 받아들인다.
2. 나는 부대원이 중요하다고 믿는 것이 무엇이든간에 이를 중요하게 인식하고 받아들인다.
3. 나는 부대원의 개인적 성격 차이를 중요하게 인식하고 받아들인다.
4. 나는 부대원의 개인적 가치관 차이를 중요하게 인식하고 받아들인다.

### 부대원 신뢰

1. 내가 어려움에 처하면 부대원들이 나를 도와줄 것으로 믿는다.
2. 나는 부대원들의 말과 행동이 대부분 일치한다고 생각한다.
3. 나는 부대원들의 능력을 충분히 믿는다.
4. 대부분의 부대원들은 상급자가 없어도 자신의 역할을 충실히 한다.
5. 전우의 부주의로 내가 곤란해질 것이라고 생각하지 않는다.

### 혁신행동

1. 나는 효율적인 업무방법 및 과정을 추구하는 편이다.
2. 나는 창의적이고 혁신적인 아이디어를 생각해낸다.
3. 나는 다른 사람들에게 나의 아이디어를 홍보 및 전파하고자 한다.
4. 나는 새로운 아이디어를 실현하는데 필요한 자원을 확보하고자 한다.
5. 나는 새로운 아이디어를 구현하기 위해 적절한 계획과 일정을 가지고 있다.
6. 나는 혁신적인 사고와 행동을 하는 편이다.