

연구논문

경쟁가치접근법에 따른 우리나라 국방조직 효과성 평가모형 개발에  
관한 연구: 작전사급 부대 평가요소 개발 및 적용을 중심으로\*

김 종 배\*\*  
이 창 원\*\*\*

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 선행연구 검토
- III. 연구방법
- IV. 분석 결과
- V. 결 론

〈요약〉

본 연구는 우리나라 군조직의 효과성을 평가하기 위해 작전사급부대를 대상으로 하는 평가모형을 개발 및 적용하고자 하였다. 특히 본 연구는 평시 및 유사시 한국군의 작전적 기민성을 향상시키기 위한 평가 대상과 방법을 제시하고자 하였다. 또한 평시 및 위기관리 단계에서 효과적으로 대처할 수 있고, 유사시 적과 싸워 이길 수 있는 전투준비태세의 충분성을 갖추기 위해 작전사급 부대에 대해 무엇을 평가할 것인가에 관한 모형을 개발하고 이를 어떻게 적용할 것인가에 관한 방안을 제시하고 있다. 이를 위해 본 연구는 경쟁가치 접근법에 기초하여 제1수준의 4가지 평가영역을 정립하였다. 이를 기초로 작전사급부대의 요구되는 능력과 활동을 바탕으로 제2수준의 평가과제 12개와 제3수준의 평가항목 35개, 제4수준의 평가 지표 101개를 도출하였다. 마지막으로 도출된 수준별 평가소요들을 쌍대비교한 설문지를 AHP 기법을 활용하여 각 수준별·요소별 상대적 가중치(중요도)를 산출하고 이를 분석함으로써 조직학적, 정책적, 실무적 함의를 도출하고 제시하였다.

[ 주제어: 조직효과성, 경쟁가치접근법, 작전적 기민성, 작전사급 부대, 평가모형 ]

\* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임. 이 논문은 이 논문의 제 1저자(김종배)의 한성대학교 대학원 행정학과 박사과정 박사학위 논문(지도교수: 교신저자 이창원, 논문제목: 우리나라 국방조직 효과성 평가모형 개발에 관한 연구 - 경쟁가치접근법에 따른 작전사급 부대 평가요소 개발 및 적용 -)을 수정 및 보완한 것임.

\*\* 주저자, 국방부 중령(kmajbkim@naver.com)

\*\*\* 교신저자, 한성대학교 행정학과 교수(gosoo717@hanmail.net)

## I. 서론

본 연구의 목적은 조직효과성 평가 이론인 경쟁가치접근법에 근거하여 작전사급부대(육군 야전군사령부, 해·공군 작전사령부, 해병대사령부)의 평가요소를 개발하고 이를 적용하기 위한 정책적 대안을 제시하는 데 있다. 2010년 천안함 피격 사건, 연평도 포격 도발, 이어서 2011년 GOP를 통한 북한군 귀순사건 등 국방관련 사건들은 전술제대로부터 국가안보의 최상위 의사결정기구까지 연계된 중요한 안보사건이었다. 이와 같은 사건들은 우리 군의 전투준비태세의 충분성, 적시적인 조치의 적절성에 많은 논란을 불러일으켰다. 본 연구는 이와 같은 일련의 국방관련 사건들에 대한 논란의 핵심을 ‘작전적 기민성(operational agility)’의 시각에서 전술제대와 전략제대를 연결하는 작전술제대의 조직효과성 평가를 위한 모델을 개발하기 위해 다음과 같은 연구문제를 제기한다.

첫째, 지휘관 중심으로 의사결정이 이루어지며 작전기능을 중심으로 집권화되어 있는 군 조직의 특성을 고려 할 때, 작전사급부대의 조직효과성 평가를 위한 기준이론으로 경쟁가치접근법의 타당성 문제이다. 둘째, 작전사급부대의 조직효과성을 평가하는 데 있어서 적합한 요소와 각 요소 간의 상대적 중요도 문제이다. 셋째, 현행 작전사급 부대에 대한 평가 및 검열 체계의 타당성과 합리성 문제이다. 본 연구는 이러한 연구문제의 답을 얻기 위하여 문헌연구와 전문가를 대상으로 인터뷰와 설문을 통한 계층분석기법(AHP)을 사용하였다.

본 연구는 경쟁가치모형에 대한 이론적 논의를 바탕으로 평가모형을 정립하였다. 또한 평가 모형을 실증적으로 분석하기 위한 설문지는 평가수준별·요소별 쌍대비교가 가능하도록 작성하였다. 합참 전비태세검열단·국방부 감사관실·합참대 학생장교를 대상으로 설문을 접수하여 계층분석절차(AHP)기법을 적용하여 상대적 가중치와 중요도를 측정한 후 이를 분석, 정책적 대안을 제시하였다.

본 연구는 세 가지 과정으로 구성된다. 첫째, 본 연구는 조직효과성, 경쟁가치접근법, 군 조직효과성, 작전술제대 조직효과성과 관련된 선행연구와 문헌고찰을 통해 군 조직의 특성에 적합한 평가 모형을 도출하였다. 지금까지 군 조직효과성에 관한 연구는 대부분 전술제대급을 대상으로 개인수준의 연구였다는 점에서 작전술제대를 대상으로 조직수준의 연구는 우리나라 국방조직의 효과성 평가

에 충분한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 둘째, 본 연구는 작전사급 부대의 조직 효과성 평가를 위한 모형을 정립하고 설문지를 통한 자료를 수집하였다. 우선 작전사급 부대의 활동을 경쟁가치접근법에 따라 분류하고 이를 통합화와 계층화 과정을 거쳐 평가요소를 도출하였다. 평가요소는 제1수준 평가영역(4가지), 제2수준 평가과제(12가지), 제3수준 평가항목(35가지), 제4수준 평가지표(101가지)를 도출하여 계층화하고 계층별 평가요소를 논리적 일관성을 유지하여 통합하였다. 이를 토대로 계층분석절차(AHP)를 적용한 분석이 가능하도록 설문지를 작성하고 전문가들에게 설문작성을 통한 자료를 수집하였다. 마지막으로, 본 연구는 수집된 자료를 분석하고 해석한 후 분석 결과가 지니고 있는 정책적 의미와 실무적 함의를 도출하고 정책적 대안을 제시하였다.

## II. 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 1. 조직효과성의 개념 및 접근방법

조직 효과성 개념은 조직에 대한 시각에서 출발하며, 조직효과성에 대한 접근법에 따라 달라진다. 민진(2003: 84)은 ‘조직효과성’에 관한 선행연구 분석을 통해 조직효과성을 특정한 접근 방법에 따라 정의 할 수 없고 다차원적 의미를 갖고 있기 때문에 하나의 개념으로 정의할 수 없다고 하였다. 조직 효과성은 투입보다는 산출, 결과 그리고 실적을 우선시 하지만, 조직의 능력 또한 고려해야 한다. 조직 효과성은 평가의 성격을 지니므로 조직을 둘러싼 이해관계자의 관점과 평가에 참여하는 평가주체에 따라 달라진다. 따라서 이해관계자 접근이 유용하다. 즉 조직 효과성 개념을 정의할 때는 그 효과를 통해 이익을 얻는 주체가 누구인지를 살펴야 한다.

조직의 성과에 영향을 미치는 요인 또한 다양하다. Armstrong(1994: 11)은 효과적인 조직에 대해서 합의된 바가 없지만 대체로 자원을 최대한으로 이용하여 높은 수준의 업적을 이룩하고, 나아가 조직의 목적과 목표를 성공적으로 달성하고, 또한 이해관계들에게 책임을 다하는 조직으로 언급하고 있다. 한편 민진(2003)은 지금까지의 조직 효과성 개념에 대하여 엄격하게 합의된 보편적 동의는 없으며, 조직효과

성에 관한 정의도 관점에 따라 다양하게 이루어지고 있다고 주장하면서, 목표달성 개념관, 체제개념관, 이해관계 개념관, 포괄적 개념관, 기타로 구분하여 정리하였다.

조직의 효과성 개념을 측정하는 데 사용되고 있는 변수 또한 다양하다. 예를 들어, Campbell(1977: 36-41)이 제시한 조직 성공의 지표에는 목표달성, 생산성, 능력, 이윤, 질, 사건, 성장, 이직율, 직무만족, 동기부여, 사기, 통제, 갈등과 일체감, 유연성/적응성, 기획과 목표설정, 목표 동의감, 조직 목표의 내부화, 역할과 규범의 일체성, 관리적 인간관계 기술, 관리적 직무기술, 정보관리와 의사소통, 준비성, 환경의 이용, 외부자에 의한 평가, 안정성, 인적 자원의 가치, 참여와 공유, 훈련과 개발의 강조, 성취 등이 포함되어 있다. 또한 최근에는 안전(safety)과 전체적인 질(total quality) 또한 효과성의 지표로 이용되고 있다(Robey & Sales, 1994: 50-55).

조직의 효과성은 조직의 권위구조, 의사전달의 유형, 감독의 형태 및 조직구성원의 사기 등에 의존한다(Champion, 1985: 95). Daft(1989: 110-113)는 효과성 기준의 선택에 영향을 주는 요인으로서 지도자 영향, 목표 측정 가능성, 조직의 발전 단계 그리고 환경적 조건을 들고 있다. Loche와 Latham(1990)은 조직 구성원들의 조직목표 설정과 내용에 대한 우호적인 태도가 조직 효과성에 영향을 준다고 하였다. 한편 체제적 접근론자들 중 일부는 조직을 구성하는 하위체제들의 균형을 이룰 때 조직 효과성이 높아진다고 한다. 황영호(1995)는 내부적 촉진요인과 외부적 촉진요인으로 구분하여 제시한다.

따라서 조직의 효과성을 분석하기 위한 모형은 연구자들마다 다양한 방식으로 제시된다. 예를 들어, 목표모형과 체제모형은 두 가지 접근법을 제시하고 있고(Bedian, 1980; Hall, 1972; Price, 1968; 오석홍, 1999), Jones(1994: 32-35)는 외부자원접근, 내부체제접근, 기술적 접근의 3가지를 제시하고 있다. 4가지가 제시된 경우 Hall(1982: 274-293)은 체제자원모형, 목표모형, 참여자 만족모형, 사회기능모형을 제시하였고, Robbins(1990: 53-76)는 목표달성 접근법, 체제자원적 접근법, 이해관계적 접근법, 경쟁적 가치접근법을 제시하였으며, Robey와 Sales(1994: 57-66)는 체제과정 접근법, 내부과정 접근법, 산출목표 접근법, 이해관계자 접근법을 제시하였고, 김병섭 외(2000: 51)는 목표모형, 체제모형, 이해관계자 모형, 경합가치모형을 제시하였다. 이창원·최창현(1996: 406-413)은 목표달성 접근법, 내부과정 접근법, 체제자원적 접근법, 이해관계적 접근법, 경쟁가치적 접근법 등 5

가지를 제시하고 있다. 한편 Cameron(1984: 276)은 8가지를 제시하는데 목표모형, 체제모형, 내부과정모형, 이해관계자 모형, 경합가치모형, 정당성 모형, 과실모형, 고성장모형 등을 제시하고 있다.

본 연구에서는 군 조직의 작전술제대에 해당하는 각군의 작전사급 부대(육군 야전군, 해·공군 작전사령부, 해병대사령부)에 대한 조직효과성 평가를 위한 모형을 개발하는 데 있다. 작전사급 부대는 관장하는 업무의 범주가 해당 군뿐만 아니라 타군의 작전사령부, 합동부대, 민간요소까지를 포괄해야 하므로 조직의 활동이 매우 광범위하고 다양하다. 이런 점들을 고려해볼 때 작전사급 부대의 조직 효과성을 평가는 경쟁가치접근법을 적용하여 모형을 개발하는 것이 본 연구의 목적 달성을 위해 타당하다고 본다.

## 2. 조직효과성에 관한 선행연구

조직효과성에 대한 정의는 아래의 표에서 제시되는 바와 같이 다양하다. 특히 조작적 정의의 형태는 엄격하게 조작적으로 정의를 하는 경우도 있지만, 정의를 내리지 않고 조직효과성의 구성요소를 제시하거나 조직효과성의 변수로서 제시하고 이를 측정하기도 한다. 민진(2003: 97-98)은 조직 효과성에 관한 조작적 정의 및 측정지표에 관한 국내 박사학위논문과 일반학술논문을 분석내용, 효과성 지표(혹은 변수), 지표포괄범위, 지표특성에 따라 <표 1>과 같이 정리하였다.

민진(2003: 99-101)은 <표 1>에서 제시한 논문들을 분석하여 다음과 같은 특징을 제시하였다. 첫째, 조직효과성은 독립변수나 매개변수보다는 종속변수나 결과변수로 인식된다. 조직 효과성은 효과성을 광범위하게 측정하는 경우(결과변수)(이창원 외, 1998; 2000; 2003; 2009), 다른 조직관련 변수와 상관관계를 분석하는 경우, 조직 효과성을 높이기 위해 분석(종속변수)하는 경우(엄금자, 1989; 오을림 외, 2002)로 구분하였으서, 한국의 주요 연구에서는 상관관계를 분석하는 것이 대부분을 차지하였다(고시성·이창원, 2010; 오상택, 2012; 이상윤, 1997; 정재욱, 1991; 손호중·유용식, 2012; 최명철·서문교, 2013).

둘째, 조직 효과성을 측정하기 위한 지표로는 개인수준에 바탕을 둔 과정접근법에 바탕을 둔 것이 다수를 차지하고 있으며(엄금자, 1989; 이상윤, 1997; 김호

정, 2011), 일부는 개인수준과 조직수준을 동시에(목진휴·조경호, 2000), 극히 일부는 개인, 집단, 조직 수준을 모두 포함하기도 하였다(정재욱, 1991; 윤진호, 2009). 셋째, 조직효과성에 관한 연구 경향은 조직효과성을 종속변수나 결과변수로 선정하고 조직의 특성에 따라 효과성에 영향을 미치는 주요 독립변수를 선정한 후 변수간의 상관관계분석, 회귀분석 등으로 산출된 결과를 해석하는 것이 가장 많은 것으로 나타났다. 분석단위는 주로 개인, 집단, 조직 순이었으며, 지표는 주로 설문조사에 기초한 주관적인 측정 지표를 사용하였고(고시성·이창원, 2010; 목진휴·조경호, 2000; 엄금자, 1989; 오상택, 2011; 오을림, 2002; 정재욱, 1991; 민진·이진혁, 2008; 김구, 2012), 접근방법 측면에서는 대외적 유연성 등 4가지의 지표를 다차원으로 구분한 경쟁가치 접근법을 제외하고는 대부분 단일차원의 접근방법을 사용한 것으로 분석되었다. 조직 효과성은 본래 조직을 대상으로 하는데 지나치게 개인 수준에 의존하는 것으로 분석하였다. 조직을 분석단위로 연구한 경우에는 효과성 지표를 다차원모형을 적용하였으며 결과변수로 선정하였다.

〈표 1〉 조직효과성 측정 관련 연구

| 연구자                                            | 분석내용 | 효과성 지표(혹은 변수)           | 지표포괄범위     | 지표특성  | 비고 |
|------------------------------------------------|------|-------------------------|------------|-------|----|
| 엄금자                                            | 종속변수 | 생산성, 적합성, 사기, 생태적 조건    | 전체         | 주관    | 학위 |
| 정재욱                                            | 상관관계 | 기대감, 만족감, 조직전념도         | 개인(전환)     | 주관    | 학위 |
| 이상윤                                            | 상관관계 | 조직몰입, 직무만족              | 개인수준       | 주관/객관 | 학위 |
| 오상택                                            | 종속변수 | 직무만족, 응집성, 전투역량         | 개인수준       | 주관    | 학위 |
| 고시성·이창원                                        | 상관관계 | 직무만족, 조직몰입              | 개인수준       | 주관    | 일반 |
| 목진휴·조경호                                        | 상관관계 | 조직목표 몰입                 | 개인과 조직의 조화 | 주관    | 일반 |
| 이창원 외('98),<br>이창원·차종화,<br>이창원·장부차,<br>정진봉·이창원 | 결과변수 | 대외적 유연성 외3              | 개인 및 조직    | 주관    | 일반 |
| 오을림                                            | 상관관계 | 적응성, 업무수행, 적합성, 자원획득 정도 | 개인 및 조직    | 주관    | 일반 |
| Tsui. A. S.                                    | 상관관계 | 조직성과 만족정도               | 집단수준       | 주관    | 일반 |

자료: 민진(2003: 98)의 재정리. 참고: 분석내용은 조직 효과성을 전체적으로 측정할 때는 결과변수, 다른 변수와의 관계를 측정할 때는 상관관계, 조직효과성을 높이기 위한 처방을 목적으로 할 때는 종속변수로 분류, 조직효과성의 수준은 개인·집단·조직수준으로 구분, '주관적'은 주관적인 판단, '객관적'은 객관적인 자료에 의한 측정, 학위는 박사학위논문을, 일반은 학술지 게재 논문을 의미.

조직의 규모가 크고, 분석단위를 조직으로 한 연구를 위해서는 다차원모형을 적용한 접근방법이 보다 타당하다. 경쟁가치접근법을 적용한 연구경향은 주로 경쟁가치접근법에 따라 평가요소를 도출하여 계층화하고 AHP 기법을 적용하여 상대적 가중치를 산출한 후 그 결과를 분석하여 보다 바람직한 조직효과성 평가 모형 및 적용방안을 제시하였다(이창원·장부차, 2003; 이창원·최창현·권해수, 1998; 정진봉·이창원, 2009). 예를 들어, 정진봉·이창원(2009)이 한국어 교육기관을 대상으로, 이창원·장부차(2003)가 지방공단을 대상으로, 이창원·차종화(2000)는 노인복지회관(종합복지관/복지회관)을 대상으로, 이창원·최창현·권해수(1998)는 지방자치단체를 대상으로 연구를 수행하였다. 이들 연구는 주로 다차원적인 접근 방법을 바탕으로 경쟁가치 모형을 적용하여 조직 수준의 분석 단위에서 효과성을 검증하고 있었다.

군 조직효과성에 관한 기존의 연구는 대부분 전술제대를 대상으로 리더십, 조직몰입, 직무만족 등을 독립변수로 하는 개인 수준에서 이루어졌다. 예를 들어, 오상택(2012)은 리더-구성원 관계를 조절변수로 선정하여 전투상황 하에서 구조주도 리더십이 배려적 리더십보다 응집성에 더 효과적임을 제시한 바 있다. 또한 고시성·이창원(2010)은 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 조직효과성에 더 큰 영향을 미치며 직무만족에도 더 큰 영향을 미침을 보여주었다. 견병하(2010)는 리더와의 거리를 조절변수로 설정하여 리더의 상황보상 등 자기 희생이 부하의 자아개념에 긍정적 효과가 있음을 확인하였으며, 김상기(2009)는 조직문화를 매개변수로 선정하여 특수전부대의 집단응집성이 일반부대 보다 높으며, 구성원의 신뢰와 참여의지가 높을수록 응집성이 높음을 확인하였다.

### 3. 경쟁가치 접근법과 작전사급 부대 조직효과성 평가

#### 1) 경쟁가치접근법의 조직효과성 평가 기준

Quinn과 Rohrbaugh(1983)는 다양한 성과지표를 결합한 통합적 분석틀로서 경쟁가치접근법(competing values approach)을 제시하였다. 이 접근법은 조직의 다차원적인 요소에 초점을 두고 효과성 평가에 있어 균형 잡힌 시각을 유지하는데 중점을 두고 있다. 다양한 활동을 통해 여러 가지 결과를 산출한다는 조직의 관

점을 반영한 이 접근법은 몇 가지 효과성 지표가 통합된 하나의 틀을 제시한다 (김광점 외, 2007: 70). 경쟁가치접근법은 Campbell(1977)이 제시한 30개의 조직효과성 측정 기준들 중에서 상호 공통적인 것들을 조직효과성 전문가들이 지표의 유사성을 평가해 조직의 가치를 대표할 수 있는 세 가지의 기본 가치차원을 도출하였다.

이러한 세 가지 차원을 조합하면 모두 여덟 가지 조직효과성 측정 기준이 마련되고, 효과성에 대한 네 가지 접근법이 도출된다. 네 가지 접근법은 각각 조직의 초점과 구조 차원에서 강조하는 측면이 다르지만 실제 조직에서는 이러한 가치가 혼재되어 나타난다(O'Neil & Quinn, 1993: 1-7). <표 2>에서 제시하는 바와 같이 네 가지 모형은 경쟁가치접근법의 조직효과성 기준에 대한 강조점, 목표와 수단을 유형화하고 있다(Daft, 2007: 71-78).

〈표 2〉 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준

| 모형     | 강조점      | 효과성           |              |
|--------|----------|---------------|--------------|
|        |          | 수단            | 목표           |
| 개방체제   | 조직 및 유연성 | 유연성, 신속성 유지   | 성장, 자원 획득    |
| 합리적 목표 | 조직 및 통제  | 기획, 목표 설정, 평가 | 생산성, 효율성, 이윤 |
| 내부과정   | 인간 및 통제  | 정보관리, 조정      | 안정성, 균형 유지   |
| 인간관계   | 인간 및 유연성 | 응집력, 사기 유지    | 인력자원의 개발     |

자료: 이창원·최창현(2005: 479)

네 가지 모형의 특징을 살펴보면 다음과 같다(이창원·최창현, 2005: 479). 첫째, 개방체제모형은 조직의 외부측면과 구조의 유연성에 초점을 두고, 조직 내의 인간보다는 조직 그 자체를 강조하고 조직 구조에서는 유연성을 중시한다. 조직의 유연성과 교섭능력을 유지하는 것이 효과적인 조직이 되는 수단으로 보며, 조직의 성장과 자원 획득이 조직목표로 간주된다. 이 때의 핵심 가치는 자원 획득과 성장을 위해 외부 환경과 좋은 관계를 유지시켜 조직을 성장시키는 것이다.

둘째, 합리적 목표모형은 조직의 외부측면과 구조의 통제에 초점을 두고, 조직 내의 인간보다는 조직 그 자체를 중요시하는 모형이다. 합리적 목표모형에 의하면, 합리적 계획과 목표 설정 및 평가를 통하여 효과적인 조직이 될 수 있다고

보며, 조직의 생산성, 효율성, 경영수지 등을 주요 조직목표로 간주한다.

셋째, 내부과정 모형은 조직의 내부 측면과 구조의 통제에 초점을 두고, 조직 그 자체보다는 조직 내의 인간과 자원을 중시하는 모형이다. 이 모형에서 핵심 목표는 조직의 안정성과 균형을 유지하는 것으로, 효율적인 커뮤니케이션, 정보 관리, 의사결정 시스템 등이 하위 목표를 구성한다.

넷째, 인간관계 모형은 조직의 내적인 측면과 구조의 유연성에 초점을 두고, 조직 그 자체보다는 조직 내부·외부의 고객을 중시하고 조직구조에서도 유연성을 강조하는 모형이다. 외부고객들의 인프라를 구축하고 개발함으로써 고객의 만족도와 지원을 주요 조직목표로 간주한다(이창원, 최창현, 2005: 479).

경쟁가치모형은 조직의 효과성을 판단할 때 다양한 기준의 필요성과 기준 간의 경쟁적 관계를 상정한다. 특히, 효과성의 측정기준을 네 가지의 모형으로 범주화함으로써 어떠한 효과성 기준이 어떤 조직상황에 상대적으로 더욱 중요한지를 제시하고자 시도한다는 점에서 의미를 지닌다.

## 2) 국방조직구조에서 작전사급부대의 특징

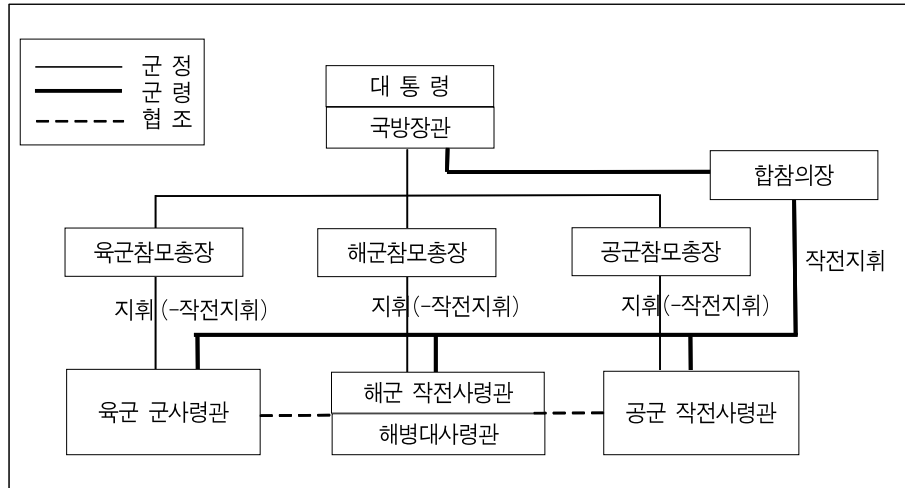
현재의 상부지휘구조에서 군통수권자인 대통령은 군정·군령을 국방부 장관에게 위임하여 행사한다. 국방부 장관은 이를 이원화하여 행사하는데 용병기능의 군령분야는 합동군 사령관의 기능까지를 수행하고 있는 합참의장을 통해서 행사하고, 양병기능의 군정기능은 각군 참모총장을 통해서 행사한다(국군조직법 제 8-10조). 각 군의 작전사급 부대는 상급 군사지휘기구의 군사전략 및 제반 요소들을 고려하여 평시에는 전쟁을 억제하고, 유사시에는 적의 전쟁지휘 능력과 전쟁지속 능력, 전쟁의지를 무력화함으로써 국민의 생명과 재산을 외적으로부터 보호하는 기능을 담당한다.

작전사급 부대 지휘관이 부여된 임무를 수행하기 위한 지휘체계는 이원화되어 있다. 군령기능은 합동참모의장의 작전지휘를 받고 군정 기능은 각 군 참모총장의 작전지휘를 결한 지휘를 받아 수행한다.<sup>1)</sup> 상부지휘구조의 핵심내용을 정리

1) 전시작전 통제권이 한국군으로 전환되기 이전까지는 다음의 상황에서 전투를 주임무로 하는 한국군 부대는 한미연합사령관의 작전통제를 받게된다. 즉, 연합권한위임사항(CODA)과 유사시(D-II 시 자동, D-III 시 의명) 작전통제권이 한국 합참의장으로부터 한미 연합사령관으로 전환된 이후에는 한미 연합사령관이 전투를 주임무로 하는 한국군 부대를 작전

하여 도표로 나타내내면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 국방조직의 상부지휘구조



작전사급부대 지휘관은 합참의장·연합군사령관의 지휘지침에 따라 각 군종의 작전을 수행하는 최고 책임자이다. 합동·연합작전이 주를 이루는 현대전에서 각 군종의 작전을 효과적으로 수행하기 위해서는 소속군의 작전지속능력 유지와 더불어 수평적 관계에 있는 타 군종의 작전사급 부대와 합동작전, 연합작전, 합참 직할의 합동부대의 지원 역량을 갖추고 있어야 한다. 또한 각 군의 작전사급 부대의 통합된 노력은 해당 작전사령관(육군 야전군사령관, 해병대사령관)이 전력 운용의 실질적 최고 지휘관으로서 지휘·통제권을 행사 할 때 가장 좋은 성과를 발휘할 수 있다<sup>2)</sup>.

### 3) 군종별 작전사급 부대의 역할과 기능

본 연구에서 군종별 작전사급부대는 육군의 야전군사령부, 해군 작전사령부,

통제하여 임무를 수행하게 된다.

2) 군종별 작전사급 부대의 목표, 임무와 특성, 지휘관계 등은 군종별 교리(야교 9-1 야전군, 기준교범(해군) 해군작전, 공군교범 0-2-5 기준교리)를 근거로 필자가 재정리한 것이다.

공군작전사령부, 해병대사령부로 한정 한다<sup>3)</sup>. 연구대상인 4개의 작전사령부의 역할과 기능을 충족시키기 위해 요구되는 활동을 관련 법령에 근거하여 경쟁가치 모형에 따라 정리하면 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 경쟁적 가치 접근법에 따른 작전사금 부대의 활동 분류

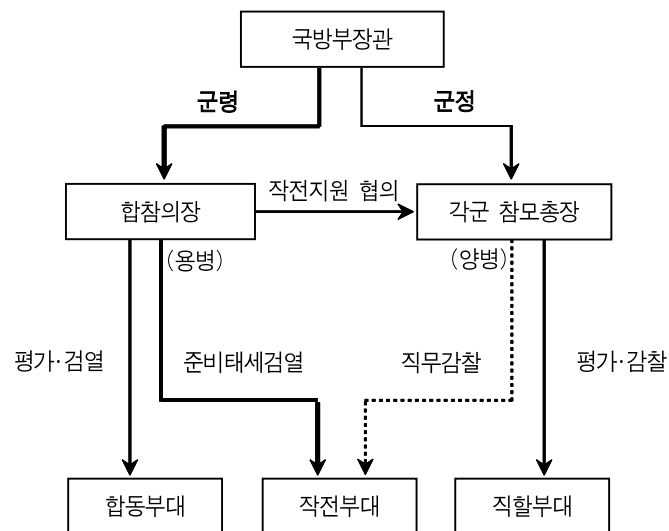
| 경쟁적 가치          |                                                        | 조직 및 유연성<br>(개방체계모형)                                                                                             | 조직 및 통제<br>(합리적 목표모형)                                                                                                   | 인간 및 통제<br>(내부과정모형)                                                                                                                                                                                             | 인간 및 유연성<br>(인간관계모형)                                                                                                                                                                                           |
|-----------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 구분              | 목표                                                     | ·자원획득, 성장                                                                                                        | ·생산성, 효율성, 경영수지                                                                                                         | ·책임경영<br>(안정성, 균형유지)                                                                                                                                                                                            | ·인력자원의 개발, 고객만족                                                                                                                                                                                                |
| 효과성 기준          | 수단                                                     | ·유연성, 준비성, 외부의 평가                                                                                                | ·경영 혁신적 목표설정, 기획, 평가                                                                                                    | ·정보관리, 조정<br>(효율적인 커뮤니케이션, 정보관리, 의사결정 시스템)                                                                                                                                                                      | ·응집력, 사기유지, 고객평가                                                                                                                                                                                               |
| 작전사급부대에 요구되는 활동 | ·작전군 사령부령<br>·해군 작전 사령부령<br>·공군 작전 사령부령<br>·해병대 사령부 직제 | ·각군 참모총장의 명을 받아 예하부대 지휘<br>·합동참모의장의 작전지휘·감독하에 부여된 임무 달성<br>·군사력 건설을 위한 중장기계획의 수립<br>·방위력 개선사업의 소요제기<br>·전력 분석·평가 | ·부대의 설치·임무 및 조직에 관한 사항<br>·작전계획의 수립 및 운용<br>·연합·합동 연습<br>·화력 관련 계획 및 운용<br>·공병작전의 지원 등 공병업무<br>·군용시설의 신축·보수<br>·국유재산 관리 | ·군사상의 긴급조치<br>·정책개발, 조직 및 정원 관리<br>·경상운병비 사업의 중기계획 수립 및 예산·회계업무 등에 관한 사항<br>·군수지원계획의 수립·시행 등 군수지원<br>·군수물자의 소요제기, 조달, 보급, 정비 및 수송<br>·정보 및 군사보안 등 정보업무<br>·정보화계획 수립 등 정보화 업무<br>·통신·전산체계의 발전과 정보체계 관련 소요제기 및 관리 | ·부대 훈련 및 평가<br>·군공기 유지<br>·정훈교육에 대한 계획수립·조정 및 제도개선<br>·주요정책 대내외 홍보<br>·민원업무 및 진정사건의 처리<br>·법령의 제정·개정 및 법규의 관리<br>·장병 인권보장<br>·인사·인력관리, 인사근무·복지·행정, 의무, 보건 등 인사업무<br>·인재육성 및 군 인적자원 개발 등<br>·지휘를 받는 부대에 대한 직무감찰 |
|                 | ·합동참모본부 직제                                             | ·사령부 직할부대 지휘 및 감독<br>·군사력 건설 소요제기                                                                                | ·예하 전투부대의 지휘 및 감독<br>·연합·합동 작전의 수행                                                                                      | ·군사정보의 수집 및 운용<br>·지휘통신 업무: 지휘통신체계, 정보                                                                                                                                                                          | ·계엄과 관련된 업무<br>·군사시설보호에 관한 작전성 검토                                                                                                                                                                              |

3) 전투를 주된 임무로하는 작전사급부대는 특수전사령부 등 기타 사령부가 있으나 본 연구에서는 언급하지 않기로 한다.

|                               |                                                             |                                                                                     |                                                                       |                                       |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                               | ·인사·군수 등 자원의 소요 판단 및 기획<br>·합동작전 지원 분야에 대한 타군과의 원활한 협의체계 발전 | ·민군작전, 심리전 및 정보작전 수행<br>·민·관·군 통합방위 작전 수행                                           | 통신체계, 군용주파수, 지휘통신의 상호운용성 및 정보보호<br>·사령부 지휘통제실 운영<br>·위기관리 및 전시전환체제 유지 |                                       |
| ·각군 본부 직제<br>·전투준비태세 평가 업무 훈령 | ·전투준비태세 평가 및 유지<br>·군 구조와 운영체계 개선 및 발전<br>·동원 및 예비군 관련 업무   | ·전투준비태세 보강 소요 도출 및 소요 제기                                                            | ·경상비 운영 사업의 추진과 예산·회계 업무                                              | ·정훈교육에 관한 계획 수립·조정 및 통제               |
| 합동임무필수과제                      | ·효과적인 연합·합동 군사력 운용 (타작전사 및 합동부대)<br>·장차 임무수행체계 발전           | ·효과적인 연합·합동 군사력 운용(자체)<br>·전구 중심작전 수행<br>·대화력전 수행<br>·장차작전 계획 발전<br>·국지도발 시 합동전력 운용 | ·부단한 적정감시 및 적시적인 정보지원<br>·대량살상무기(WMD) 사용 거부<br>·작전지속능력 보장             | ·후방지역 작전<br>·민군작전<br>·계엄업무<br>·작전 심리전 |

#### 4) 작전사금 부대 평가·검열체계

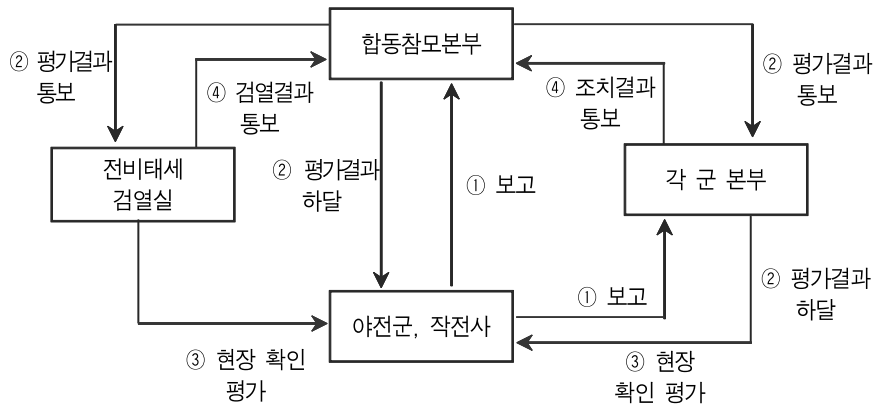
〈그림 2〉 작전사금 부대 평가·검열체계



작전사급 부대에 대한 평가·검열체계는 2가지 유형이 있다. 하나는 합참을 중심으로 한 전투준비태세 평가이며, 다른 하나는 국방부 감사관실과 각 군 본부의 감찰실을 중심으로 이루어지는 감사·감찰로 구분된다. 이를 그림으로 도식화면 <그림 2>와 같다.

한편, <그림 3>에서 제시되는 바와 같이, 전투준비태세평가는 3가지 경로로 이루어진다. 첫째, 합참 작전본부를 중심으로 평상시 정기적으로 이루어지는 전투준비태세평가이다. 둘째, 전비태세검열실을 통해 이루어지는 검열이며, 마지막으로, 각군본부의 전투준비태세평가업무를 통해 이루어지는 경로가 있다(전투준비태세평가업무 훈령 제5조).

<그림 3> 전투준비태세 평가업무 체계



또한, 작전사급부대에 대한 감사·감찰업무 체계 중 종합감사는 특별한 사유가 있는 경우를 제외하고는 각군 본부에 위임하여 실시한다(국방부 자체감사 운영에 관한 훈령 제18조). 다만 전비태세 검열은 합참 전비태세검열실 「전비태세 검열 및 감찰활동 업무규정」에서, 동원에 관한 감사는 동원기획관실 자원동원과 「국방동원업무에 관한 훈령」에서, 예비군에 관한 감사는 동원기획관실 예비전력과 「예비군 교육훈련에 관한 훈령」에서, 군사보안에 관한 감사에 관하여서는 국군기무사령부 「군사보안무훈령」에서 따로 정하는 바에 의한다(국방부 자체감사 운영에 관한 훈령 제67조). 각 군 참모총장은 참모총장의 지휘·감독을 받는 기관

및 부대에 대한 감사·검열 및 직무감찰을 실시한다(육군본부 직제 제6조, 해·공군본부 직제 제5조). 각 군 참모총장은 이에 근거하여 작전사급부대에 대한 감사실적을 분석·평가하여 감사를 실시한 당해년도 종료 후 15일 이내에 국방부 장관에게 보고하여야 한다(국방부 자체감사운영에 관한 훈령 제69조).

이를 종합해 볼 때 작전사급부대의 입장에서는 분야별로 국방부 동원기획관실, 국군기무사령부, 합참 전비태세검열실, 각군 본부 감찰실 등 다양한 기관의 감사를 받아야 하기 때문에 평가 업무가 가중되는 문제가 발생한다. 또한 각각의 감사 결과의 종합적인 분석은 국방부가 담당해야 하지만 국방부 직제 중 어떤 국·실의 직무에도 적시되어 있지 않다. 따라서 작전사급부대의 조직효과성과 관련하여 종합적인 분석이나 발전적 대안이 제시되기 어려운 상황이라고 할 수 있다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구 설계

작전사급 부대 조직효과성 평가모형 개발 과정은 부대의 전투준비태세 평가를 위한 요소 식별, 평가요소별 계층화, 각 평가요소의 상대적 가중치 도출로 구성된다. 평가 모형은 첫째 작전사급 부대 검열 및 평가에 대한 객관적인 평가요소 식별<sup>4)</sup>, 둘째 작전사급 부대의 대응성 제고<sup>5)</sup>, 셋째 예하부대 및 주민에 대한 다양한 서비스의 제공<sup>6)</sup>, 넷째 작전사급 부대가 스스로 진단할 수 있는 기회를 제공<sup>7)</sup> 할 수 있는 기준을 제시한다. 이를 위해 본 연구는 첫째, 경쟁가치접근법

- 4) 작전사급부대에 대한 평가 및 검열시 무엇을 평가하고 검열할 것인가에 대한 법령과 이론에 근거한 객관적 소요를 제시한다.
- 5) 한반도를 중심으로 한 동북아시아의 안보상황은 끊임없이 변화하고 있으며, 한반도의 안보상황은 그 보다 빠른 템포로 변화하고 있는 상황에서 작전사령부는 어떻게 상황 파악 및 관리 능력을 배양할 수 있다.
- 6) 현대전은 총력전으로서 각 군종별 합동성은 물론 민관군이 합동이 되어 노력을 통합하고 동시성을 발휘하여 효과를 극대화해야 한다. 이를 위해 평상시 무엇을 준비해야 할 것인가에 대한 기준을 제시해준다.
- 7) 상급 검열 및 감사기관에 의한 평가뿐만 아니라 작전사령부 자체적으로 점검 및 평가하여 자체적으로 feedback을 할 수 있는 점검기준을 제시해준다.

을 이론적 근거로 조직효과성 평가모형 체계를 정립하였다. 제1수준의 평가영역은 경쟁가치모형에서 제시하고 있는 4가지 모형으로부터 도출하였고, 그 하위의 평가구성요소(평가과제, 평가항목)는 작전사급 부대의 요구되는 활동, 조직의 존재 목적, 부여된 과업을 토대로 평가요소를 도출 한 후 유형화하였다.

이를 위해 먼저 본 연구는 법령<sup>8)</sup> 및 교범을 중심으로 작전사급 부대에서 요구되는 활동을 식별하여 도출한 후 이를 경쟁가치모형의 가치에 따라 분류하였다. 셋째, 본 연구는 각 평가 구성요소의 상대적 중요도를 산출하는데 필요한 계량된 자료 수집을 위해 전문가 그룹별 특성을 반영하여, 합함 전비태세검열실, 국방부 감사관실, 합동참모대학 학생장교 및 기타로 전문가 집단을 구성하였다. 넷째, 본 연구는 계층분석절차에 필요한 계량화된 자료를 수집하기 위한 설문지를 작성·배포·회수하였으며, Expert Choice 프로그램을 이용하여 평가요소(평가영역, 평가과제, 평가항목)별 국지적 가중치 및 종합가중치, 가중치 분산, 종합가중치 순위 등을 산출하였다.<sup>9)</sup> 마지막으로, 본 연구는 계층분석절차기법에 의해 산출된 평가요소별 국지적 가중치, 종합가중치, 분산, 종합가중치 순위가 제시하는 함의를 도출하였다.

## 2. 전문가 의견조사

본 연구의 전문가 집단은 국방부 감사관실, 합동참모본부 전비태세검열단, 합참대 학생장교 및 기타를 대상으로 하였다. 이들은 작전사급 부대, 합동참모본부, 한미연합사, 국방부 등 작전사급 부대를 대상으로 감사·검열을 해본 경험이 있거나, 연합·합동작전부대에서 실무업무 경험이 있는 전문가들이다. 첫 번째 집단은 합동참모본부 전비태세검열실에서 작전사급 부대에 대한 전비태세 검열업무를 담당하는 전문가들로 영관급장교(중·대령급) 15명으로 구성하였다. 두 번째 집단

8) 이를 위한 법령은 육군·해군·공군·해병대의 작전사급 부대에 해당하는 제대의 부대령(部隊令)과 직제(職制)로서 야전군사령부령, 해군작전사령부령, 공군작전사령부령, 해병대사령부 직제를 참고하였다. 또한 상급부대의 활동과 연계하여 추정된 활동을 도출하기 위하여 합동참모본부 및 각군본부의 직제, 전투준비태세 평가업무훈령을 근거로 하였다.

9) 101개의 평가 지표는 전문가 의견조사의 한계로 인해 제외하고 평가항목까지만 설문지를 구성하였다.

은 국방부 감사관실에서 각 군 본부 및 작전사급 부대를 대상으로 감사업무를 수행하는 감사관으로서 군인 및 일반직 공무원 15명을 대상으로 하였다. 세 번째 집단은 합동참모대학 고급과정 및 합참에 근무하는 해병대 중령급장교 47명 등으로 구성하였다. 이들은 작전사급 조직효과성 평가 업무에 종사하거나 평가에 대해 충분한 식견을 갖춘 전문가들이다.

전문가 그룹 인원 선정은 계층분석절차 기법에 의한 분석프로그램인 Expert Choice(표준수준)의 최대분석 가능인원이 25명인 점을 고려하여, 각 그룹별로 8-9명의 인원을 분석 대상으로 선정하였다. 또한 설문회수율, 응답 결과의 일관성 지수의 충족도 등을 감안 할 때 실제 소요되는 인원의 2배에 해당하는 인원을 설문대상으로 선정하였다. 다만, 합참대학 학생장교는 육군, 해군, 공군, 해병대가 모두 존재하는 집단으로 각 군종별 차이점을 분석하기 위해 각 군종별 15명 내외로 설문대상을 총 47명으로 선정하였다.

본 연구는 총 77명을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문지는 2012년 11월 5일부터 11월 9일까지 일주일간에 걸쳐 배포·회수하였는데, 합동참모본부 전비태세검열실 15명, 국방부 감사관실 13명, 합동참모대학 고급과정 및 합참에 근무하는 해병대 중령급장교 40명 등 총 68명이 조사되었으며, 회수율은 88.3%이었다. 회수된 설문 대상자 68명을 3개 전문가 그룹으로 분류하여 각각의 상대적 가중치, 종합가중치와 그룹 전체의 상대적 가중치 종합가중치로 나누어 분석하였다.<sup>10)</sup>

회수된 설문대상자 68명의 특징으로는 군인 56명(82%), 공무원 12명(18%)이었다. 군종별로는 육군 35명(51%), 해군 13명(19%), 공군 14명(21%), 해병대 6명(9%)이었다. 공직근무기간은 대체로 20년 이상이 63명으로 93%를 차지하였다.

10) 다만, Expert Choice 프로그램의 처리용량(25명)을 고려하여 총원 중 일관성 지수가 낮은 순위별로 전비태세검열실 8명, 감사관실 8명, 합참대 학생장교 및 기타 9명을 선정하여 분석하였다. 또한, 군종별 차별성을 확인하기 위해 평가영역, 평가과제, 평가항목별 상대적 중요도(국지적 가중치)와 종합 가중치(중요도)를 분석하였다. 본 연구에서는 합참 전비태세검열실, 국방부 감사관실, 합참대 학생장교 및 기타 3개의 그룹별 분석을 주로 제시하고 군종별 분석결과는 군종별 특이한 차이점이 있는 평가영역, 평가과제, 평가항목에 대해서만 부가적인 설명을 하였다.

### 3. 평가모형

개방체계모형은 조직 및 유연성을 강조하는 모형으로서 유연성, 준비성, 외부의 평가 등을 통해 자원획득과 성장을 조직효과성 측정의 중요 가치로 고려하는 모형이다. 개방체계 모형을 바탕으로 정립되는 작전사급 부대의 조직 효과성 평가 구성요소의 제1계층 평가영역은 개방체계모형에서 강조하는 목표(자원획득, 성장)와 수단(유연성, 준비성, 외부 평가)을 고려하여 「조직의 관계성 및 유연성에 기초한 자원 획득 및 성장」으로 선정하였다. 또한 「조직의 관계성 및 유연성에 기초한 자원 획득 및 성장」의 하위 구성요소로는 ‘수직적 관계 원활성’, ‘수평적 관계 원활성’, ‘전투준비태세 유지, 중·장기 자원획득’ 등 3개의 평가과제를 선정하였다.

합리적 목표모형은 조직 및 통제를 강조하는 모형으로서 경영 혁신적 목표 설정, 기획, 평가 등을 통해 생산성, 효율성, 경영수지와 같은 목표의 효율적 달성을 고려하는 모형이다. 합리적 목표 모형을 바탕으로 정립되는 작전사급 부대의 조직효과성 평가 구성요소의 제1계층 평가영역은 합리적 목표모형에서 강조하는 목표(생산성, 효율성, 경영수지)와 수단(경영혁신적 목표설정, 기획, 평가)을 고려하여 「합리적 목표설정 및 효율적 달성」으로 선정하였다. 「합리적 목표 설정 및 효율적 달성」의 하위 구성요소로는 ‘전장인식’, ‘작전계획 및 현행작전’, ‘작전기획 및 장차작전’ 등 3개의 평가과제를 선정하였다.

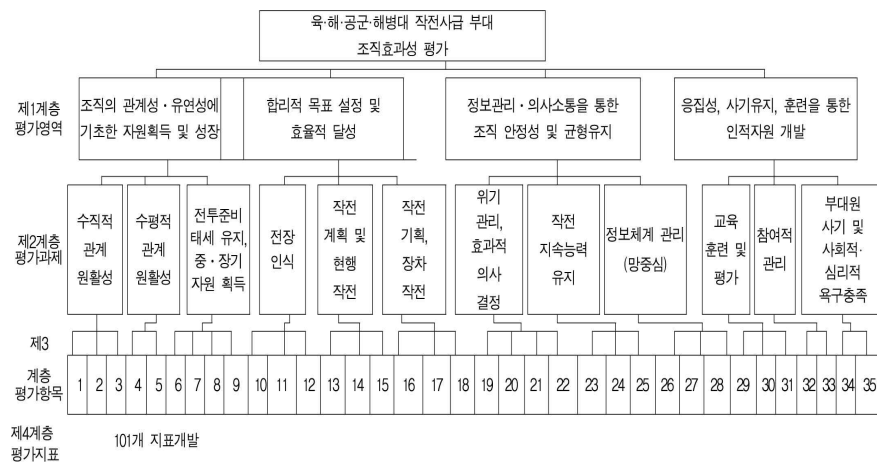
내부과정모형은 인간 및 통제를 강조하는 모형으로서 정보관리, 조정 등 효율적인 커뮤니케이션, 정보관리, 의사결정 시스템을 통해 안정성과 균형유지 등 책임경영에 중점을 두는 모형이다. 내부과정 모형을 바탕으로 정립되는 작전사급 부대의 조직효과성 평가 구성요소의 제1계층 평가영역은 내부과정모형에서 강조하는 목표(책임경영을 통한 조직 안정성 및 균형유지)와 수단(효율적인 커뮤니케이션, 정보관리, 의사결정 시스템을 통한 정보관리, 조정)을 고려하여 「정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지」로 선정하였다. 「정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지」의 하위 구성요소로는 ‘위기관리, 효과적 의사결정’, ‘작전지속능력유지’, ‘정보체계관리(망중심)’ 등 3개의 평가과제를 선정하였다.

마지막으로 인간관계모형은 인간 및 유연성을 강조하는 모형으로서 응집력,

사기유지, 고객평가 등을 통해 인력자원 개발과 고객만족을 목표로 조직효과성 측정의 중요 가치로 고려하는 모형이다. 인간관계 모형을 바탕으로 정립되는 작전사급 부대의 조직효과성 평가 구성요소의 제1수준 평가영역은 인간관계모형에서 강조하는 「응집성, 사기유지, 훈련을 통한 인적자원 개발」로 선정하였다. 「응집성, 사기유지, 훈련을 통한 인적자원 개발」의 하위구성요소로 ‘교육훈련 및 평가’, ‘참여적 관리’, ‘부대원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구 충족’ 등 3개의 평가과제를 선정하였다.

이상에서 작전사급 부대 조직효과성 평가요소에 대해서 기술하였는데, 평가영역 4가지, 평가과제 12가지, 평가항목 35가지, 평가지표 101가지를 도출하였다. 작전사급부대 조직효과성 평가모형을 도식화해보면 <그림 4>와 같다. 평가모형은 ‘육·해·공군·해병대 작전사급 부대 조직효과성 평가’라는 목표를 정점으로 하여 하위 평가요소를 4가지 계층으로 분해하였다. 첫 번째 계층으로 4가지 평가영역을 설정하였고, 두 번째 계층으로 각 평가영역의 하위요소로 하나의 평가영역 당 3개의 평가과제씩 총 12가지의 평가과제를 선정하였다. 세 번째 계층으로 각 평가과제의 하위요소로 하나의 평가과제 당 2~4개의 평가항목씩 총 35가지의 평가항목을 설정하였고, 네 번째 계층으로 각 평가항목의 하위요소로 하나의 평가항목 당 2~3개의 평가지표씩 총 101가지의 평가지표를 설정하였다.

<그림 4> 경쟁적 가치모형에 의한 작전사급 부대 조직효과성평가 모형



## IV. 분석 결과

### 1. 일관성 검토

본 연구의 평가모형은 ‘육·해·공군·해병대 작전사급 부대 조직효과성 평가’라는 목표를 정점으로 하여 하위 평가요소를 네 가지 계층으로 구성된다. 첫 번째 계층에서 4가지의 평가영역 간 상대적 가중치를 설문 분석하였고, 두 번째 계층에서 각 평가영역의 평가과제별로 상대적 가중치를 설문분석을 하였고, 마지막으로 세 번째 계층에서 각 평가과제의 평가항목 별로 상대적 가중치를 설문 분석하였다. 본 연구는 네 가지 계층 중 평가지표를 제외한 세 가지 계층인 평가영역, 평가과제, 평가항목까지만 상대적 가중치를 분석 한 후 이를 종합하여 전체 평가요소에 대한 중요도 설정을 위해 종합가중치를 분석하였다.

본 연구는 전문가의 의견에 논리적 모순이 없고 신뢰성이 있는지 여부를 판단하기 위해 일관성 분석을 실시하였다. 분석 결과 전체그룹 기준으로 평가영역 간 가중치의 비일관성 지수는 0.005, 평가과제 간 가중치의 비일관성 지수는 0.023, 평가항목 간의 비일관성 지수는 0.018로 매우 일관성이 높게 나타났다. 설문지에 대한 비일관성 지수가 일반적으로 0.1이하이면 일관성이 있는 것으로 판단한다. 본 연구를 위한 설문의 응답에 대한 일관성은 매우 높은 수준(0.02~0.005)으로 분석되었다. 이는 경쟁가치접근법에 따른 작전사급부대 조직효과성 평가를 위한 모형이 타당하다는 것을 보여주는 것이다.

평가 집단별 논리적 일관성도 높은 것으로 나타났다. 첫째, 평가영역 간 가중치에 대한 비일관성 지수는 전체 전문가 그룹이 0.005, 각 전문가 그룹별로는 합참 전비태세검열실 그룹이 0.02, 국방부 감사관실 그룹이 0.07, 합참대 학생장교 그룹이 0.05로 산출되었다. 둘째, 평가과제 간 가중치에 대한 비일관성 지수는 전체 전문가 그룹이 0.023, 제1그룹이 0.012, 제2그룹이 0.094, 제3그룹이 0.021으로 측정되었다. 셋째, 평가항목 간 가중치에 대한 비일관성 지수는 전체 전문가 그룹이 0.018, 제1그룹이 0.019, 제2그룹이 0.039, 제3그룹이 0.03으로 산출되었다.

## 2. 제1수준 평가영역에 대한 우선순위와 가중치

제1수준 평가영역(4가지)은 「조직의 관계성·유연성에 기초한 자원획득 및 성장」, 「합리적 목표 설정 및 효율적 달성」, 「정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형 유지」, 「응집성, 사기유지, 훈련을 통한 자원 개발」로 선정하였다. 각 평가 영역에 대해 전문가 그룹별, 군별 비교·분석을 통하여 상대적 가중치를 구하고 우선순위를 선정하였으며 그 결과는 <표 4>와 같다.

종합적인 평가영역 중요도 우선순위는 ① 합리적 목표설정 및 효율적 달성, ② 정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지, ③ 응집성·사기유지·훈련을 통한 인적자원 개발, ④ 조직의 관계성·유연성에 기초한 자원 획득 및 성장으로 도출되었다. 합참 전비태세검열실 검열관들은 「정보관리와 의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지」 영역을 「합리적 목표설정 및 효율적 달성」 보다 훨씬 높게 평가한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 지휘관과 작전참모기능 중심의 집권적 부대 운영을 중시하는 군의 일반적 특성을 고려할 때 일반적인 통념과는 다른 결과라고 할 수 있다.

<표 4> 평가영역별 전문가 그룹별 우선순위 및 종합 가중치

단위: %

| 경쟁가치 모형 | 평가영역 \ 순위·그룹                 | 순위 | 전체   | 1그룹  | 2그룹  | 3그룹  |
|---------|------------------------------|----|------|------|------|------|
| 인간관계    | 조직의 관계성·유연성에 기초한 자원획득 및 성장   | 4  | 15   | 9.2  | 15.5 | 19.7 |
| 내부과정    | 합리적 목표 설정 및 효율적 달성           | 1  | 32.7 | 15.8 | 42.2 | 41.2 |
| 개방체계    | 정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형 유지 | 2  | 29.1 | 43.4 | 26.3 | 18.2 |
| 합리적 목표  | 응집성, 사기유지, 훈련을 통한 인적자원 개발    | 3  | 23.2 | 31.6 | 16.0 | 20.6 |

주: 그룹1=합참 전비태세검열실, 그룹2=국방부 감사관실, 그룹3: 합참대 학생장교 및 기타

이와 같은 분석 결과는 다음과 같은 의미를 지닌다. 작전사급 부대는 전술제대와 달리 장기적인 안목에서 부대를 운영해야 한다. 평시 위기관리와 전시전환체제를 유지하면서 유사시 C4I 체계를 활용한 의사결정지원체계를 바탕으로 신속한 의사결정을 할 수 있는 ‘작전적 기민성(operational agility)’향상에 주안을 둔

평가가 이루어져야 한다. 특히 육군은 타군에 비해 조직의 관계성·유연성에 기초한 자원 획득 및 성장 영역을 중요하게 평가한 것으로 나타났다. 즉, 지상 작전의 특성 상 주요전투에서 승리하기 위해서는 타작전사 및 연합·합동부대의 지원을 받는 것이 효과적이라는 인식이 반영된 결과라고 할 수 있다.

### 3. 제2수준 평가과제에 대한 우선순위 및 가중치

1) 「조직의 관계성·유연성에 기초한 자원 획득 및 성장」 영역의 평가 과제 간 종합가중치 우선순위는 <표 5>에서 보는 바와 같으며, 평가영역 별 중요도가 높은 과제는 다음과 같다. 제1영역인 조직안정성과 균형유지 영역에서는 「위기관리 및 효과적 의사결정」(1순위), 제2영역인 「작전지속능력유지」(3순위)가, 효율적 조직목표달성 영역에서는 「전장인식」(2순위)이, 제3영역인 인적자원 개발 영역에서는 「교육훈련 및 평가」(4순위)가, 제4영역인 조직의 관계성 및 유연성에 기초한 자원획득 및 성장 영역에서는 「작전계획 및 현행작전」(5순위), 「작전기획 및 장차작전」(6순위)이 중요한 과제로 산출되었다.

〈표 5〉 평가과제별·전문가 그룹별 종합 가중치

단위: %

| 평가과제                    | 순위 | 전체   | 1그룹  | 2그룹  | 3그룹  |
|-------------------------|----|------|------|------|------|
| 위기관리, 효과적 의사결정          | 1  | 18   | 31.8 | 19   | 6.4  |
| 전장인식                    | 2  | 14.6 | 7.3  | 20.7 | 20.6 |
| 작전 지속능력 유지              | 3  | 12.8 | 14.6 | 10.7 | 11.9 |
| 교육훈련 및 평가               | 4  | 8.5  | 11.2 | 6.6  | 6.2  |
| 작전계획 및 현행작전             | 5  | 7.7  | 5.1  | 9.4  | 9.6  |
| 작전기획 및 장차작전             | 6  | 7.6  | 3.3  | 11.3 | 9.3  |
| 수직적 관계 원활성              | 7  | 6.8  | 6.5  | 4    | 5    |
| 부대원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구충족 | 8  | 6.2  | 9    | 3.7  | 7.5  |
| 전투준비태세 유지, 중·장기 자원획득    | 9  | 5.6  | 2.1  | 5.6  | 6.5  |
| 수평적 관계 원활성              | 10 | 5    | 1.2  | 5.2  | 8.6  |
| 정보체계관리 (망중심)            | 11 | 4.1  | 9.7  | 2.7  | 2.5  |
| 참여적 관리                  | 12 | 0.04 | 0.05 | 0.04 | 0.01 |

주: 그룹1=합참 전비태세검열실, 그룹2=국방부 감사관실, 그룹3: 합참대 학생장교 및 기타

작전사급부대는 상급부대로부터 과업을 수입하여 이를 효율적으로 달성하는 것이 무엇보다 중요한 제대이다. 이를 효과적으로 달성하기 위해 자체계획을 수립하고 전장상황을 신속·정확하게 판단하여 현행 및 장차작전에서 결단력을 가지고 조치할 수 있는 능력과 태세를 갖추는 것이 가장 중요한 영역으로 분석되었다. 그 다음으로 중점을 두어야 할 영역으로는 작전사급 부대에서 조직의 안정성 및 균형유지로 분석되었다. 이를 위해서는 위기관리와 효과적 의사결정이 무엇보다 중요하며, 그리고 작전지속능력유지를 위한 인사·군수영역도 작전과 병행하여 지휘관심을 가져야할 것으로 분석되었다. 마지막으로 부대의 응집성, 사기 유지, 훈련을 통한 인적자원 개발 영역에서는 교육훈련 및 평가가 핵심적인 과제로 분석되었다. 이와 함께 지휘관의 참여적 관리, 부대원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구를 충족시켜서 개인과 조직(또는 집단)의 노력을 통합하는 것이 중요한 과제로 분석되었다.

이를 종합적으로 분석해 보면, 제1수준 평가영역에서 합동성과 관련 있는 조직의 관계성 및 유연성에 기초한 자원획득 및 성장영역의 우선순위가 가장 낮게 산출된 것은 작전사급부대가 합동성 강화를 주도적으로 수행해 나가야 할 부대가 아니라는 인식에 기인한 것이다. 즉, 한국군의 합동성에 관한 문제는 작전사급 부대의 노력을 통합하여 시너지효과를 창출할 수 있는 상위제대, 즉 합참이나 한미연합사(또는 이를 대체할 수 있는 연합·합동전구사령부(가칭)와 같은 상부조직에서 주관하여 추진하는 것이 바람직하다는 것이다.

### 3. 제3수준 평가항목별·전문가 그룹별 우선순위 및 종합가중치

평가항목의 종합가중치가 3.0이상인 평가항목이 1가지를 포함하는 평가과제들은 ‘작전계획 및 현행작전’, ‘정보체계관리(망중심)’, ‘교육훈련 및 평가’, ‘참여적 관리’, ‘부대원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구충족’ 등 5개 과제로 산출되었다. 산출결과 주목할 사항은 전체 순위는 16위 밖에 있지만 전문가 그룹에 따라 종합가중치가 3.0이상으로 나타난 평가항목이 있다는 점이다. 합참 전비태세검열실에서는 ‘장병인권신장, 비리척결 등 사회·심리적 욕구충족’(3.1) 항목과 ‘조직 내 지식유통체계 구축 및 전자결재 활성화’(3.2)를 중요한 항목으로 평가하였고, 국

〈표 6〉 평가항목별·전문가그룹별 종합 가중치

단위: %

| 종합 가중치                                | 순위 | 전체  | 그룹1  | 그룹2  | 그룹3 |
|---------------------------------------|----|-----|------|------|-----|
| 상황파악 및 상황인식                           | 1  | 7.9 | 4    | 10.2 | 12  |
| 상부지침·상급지휘관지침 구현                       | 2  | 6.2 | 6.7  | 6.2  | 3.2 |
| 위기관리 및 전시전환 체제 유지                     | 3  | 5.4 | 11.1 | 6.3  | 1.3 |
| 감시·정찰 수행                              | 4  | 4.4 | 2.2  | 6.6  | 5.8 |
| 부대원들의 소속감 등 만족도                       | 5  | 4   | 5.9  | 2.1  | 5.2 |
| 편제장비 적시 획득 및 전력화                      | 6  | 3.8 | 1.6  | 3.8  | 4.4 |
| 작전사 작전계획 수립                           | 7  | 3.5 | 1.6  | 4    | 5.8 |
| 사령부 지휘통제실 운영                          | 8  | 3.3 | 6.1  | 2.7  | 1.3 |
| 사령부 자체 지휘통제 훈련                        | 9  | 3.3 | 3.8  | 3.1  | 2.1 |
| 작전기획 및 장차작전 계획                        | 10 | 3.2 | 1.6  | 5.3  | 3.2 |
| 탄약·류류·수송 등 효율적 전투근무지원                 | 11 | 3.2 | 2.7  | 1.4  | 4.5 |
| 민·관·군 통합방위작전 수행<br>(전자전·심리전 능력 확충 포함) | 12 | 3.1 | 7.9  | 3.8  | 0.6 |
| 목표 및 임무달성을 위한 전투력 할당                  | 13 | 3.1 | 1.2  | 4.6  | 4   |
| C4I 등 의사결정 지원체계 구축·활용                 | 14 | 3   | 6.5  | 2    | 1.9 |
| 지휘관의 배려적 리더십                          | 15 | 3   | 3.9  | 2.2  | 3.1 |
| 인적자원 확보 및 전문성 개발                      | 16 | 2.7 | 5    | 1.7  | 1.6 |
| 살상 위협으로부터 보호                          | 17 | 2.7 | 2.4  | 1.7  | 2.4 |
| 합동부대와 원활한 협조·지원획득                     | 18 | 2.5 | 0.4  | 2.6  | 5.7 |
| 예하부대 훈련 통제 및 평가                       | 19 | 2.5 | 2.4  | 1.8  | 2.5 |
| 타 작전사와 원활한 협조·지원획득                    | 20 | 2.5 | 0.8  | 2.6  | 2.9 |
| 합참으로부터 필요한 자원(능력)<br>확보 및 적절한 과업 수임   | 21 | 2.5 | 2    | 2.6  | 1.1 |
| 각군본부로부터 지원 획득                         | 22 | 2.4 | 2.1  | 0.8  | 2.4 |
| 정보분석 지원                               | 23 | 2.3 | 1.1  | 3.9  | 2.8 |
| 장병인권신장, 비리척결 등 사회·<br>심리적 욕구 충족       | 24 | 2.2 | 3.1  | 1.6  | 2.3 |
| 연합·합동작전 소요제기                          | 25 | 2.1 | 1.8  | 3.1  | 1.6 |
| 효과적 현행작전 수행                           | 26 | 2.1 | 1.7  | 2.3  | 2.2 |
| 적시적인 전투력 복원                           | 27 | 2.1 | 1.4  | 1.3  | 2.4 |
| 예하 작전부대 의견수렴·참여확대 정도                  | 28 | 1.9 | 2.4  | 0.6  | 1.5 |
| 군사력 건설 소요 제기                          | 29 | 1.7 | 0.4  | 1.8  | 2.3 |
| 전투준비태세평가                              | 30 | 1.6 | 1    | 1.3  | 1.2 |
| 군 구조와 운영체계 개선·발전                      | 31 | 1.5 | 0.4  | 1.9  | 1.8 |
| 민군작전, 심리전 및 정보작전 수행                   | 32 | 1.3 | 0.5  | 1.4  | 2.1 |
| 조직내 지식유통체계 구축 및<br>전자결재 활성화           | 33 | 1.1 | 3.2  | 0.7  | 0.6 |
| 작전성 검토 등 원활한 민원 처리                    | 34 | 1.1 | 0.9  | 1.6  | 1   |
| 동원 및 예비군 자원 관리                        | 35 | 0.8 | 0.3  | 0.6  | 1.2 |

주: 그룹1=합참 전비태세검열실, 그룹2=국방부 감사관실, 그룹3: 합참대 학생장교 및 기타

방부 감사관실에서는 ‘연합·합동 소요제기’(3.1) 항목을 중요한 항목으로 평가하였으며, 합참대학 학생장교 그룹에서는 ‘합동부대와 원활한 협조’(5.7)를 중요한 항목으로 평가하였다.

이를 종합적으로 분석해볼 때, 작전사급부대 조직효과성을 평가하는 평가항목에서 무엇보다 중요한 요소는 정확한 상황파악 및 상황인식에 기초한 전장인식, 위기관리 및 전시전환 체제유지라고 할 수 있다. 또한 설문대상별 중요도의 우선순위가 상이하게 산출된 점은 작전사급 부대의 조직효과성을 평가할 때 계획 및 준비단계에서부터 평가요소별 가중치를 부대별 역할과 기능, 검열·평가 중점 사항 등을 감안하여 부대별 특성에 맞도록 평가요소별 중요도(가중치)를 적용하여 종합적인 차원에서는 부대특성에 맞는 평가가 이루어지도록 해야 함을 의미한다.

#### 4. 연구결과 요약

이상과 같은 분석 결과를 정리하면 다음과 같다. 먼저 평가영역의 국지적 가중치(중요도) 및 종합가중치와 관련하여 가장 중요한 평가영역은 「합리적 목표설정 및 효율적 달성」 영역으로 산출되었다. 둘째, 「정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지」 평가영역을 중요하게 평가한 것으로 산출되었다. 셋째, 「응집성, 사기유지, 훈련을 통한 인작자원 개발」 영역이었다. 넷째, 네 가지 영역 중 「조직의 관계성·유연성에 기초한 자원 획득 및 성장」 영역을 가장 우선순위가 낮게 평가한 것으로 나타났다.

또한 전문가 집단별로 분석한 결과 합참 전비태세검열실 검열관들은 국방부 감사관실, 합참대 학생장교들과는 달리 「정보관리와 의사소통을 통한 조직안정성 및 균형유지」 평가영역을 「합리적 목표설정 및 효율적 달성」 보다 훨씬 높게 평가하였다. 이는 지휘관과 작전참모기능 중심의 집권적인 부대 운영을 중시하는 군의 일반적 특성과 비교할 때 특이한 결과라고 할 수 있다.

평가과제의 국지적 가중치(중요도) 및 종합가중치를 산출한 결과 「정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지」 평가영역의 평가과제에서는 「위기관리와 효과적 의사결정」(1순위), 「작전지속능력 유지」(3순위) 2개 과제의 종합 가

중치가 월등히 높게 나타났다. 「합리적 목표설정 및 효율적 달성」 평가영역의 평가과제에서는 「전장인식」(2순위) 1개 과제의 종합 가중치가 높게 나타났고, 「응집성, 사기유지, 훈련을 통한 인적자원 개발」 평가영역의 평가과제에서는 「교육훈련 및 평가」(4순위) 1개 과제의 종합 가중치가 높게 나타났다. 마지막으로, 「작전계획 및 현행작전」(5순위), 「작전기획 및 장차작전」(6순위) 평가과제는 상위 50%이내에 포함되지만, 평상시 작전을 중심으로 부대가 운영되는 군 조직의 특성을 고려할 때 기존의 관념과는 다른 결과라고 할 수 있다.

마지막으로, 평가항목의 국지적 가중치(중요도) 및 종합가중치 산출한 결과 먼저, 「합리적 목표 설정 및 효율적 달성」 평가영역에서는 5가지 평가항목으로 ‘상황과악 및 상황인식’, ‘감시·정찰 수행’, ‘작전사 작전계획 수립’, ‘작전기획 및 장차작전 계획’, ‘목표 및 임무달성을 위한 전투력 할당’ 등이 중요한 평가 항목으로 나타났다. 둘째, 「정보관리·의사소통을 통한 조직 안정성 및 균형유지」 평가영역에서는 7가지 평가항목으로 ‘상부지침·상급지휘관지침 구현’, ‘사령부 지휘통제실 운영’, ‘위기관리 및 전시전환 체제 유지’, ‘민·관·군 통합방위 작전 수행(전자전·심리전 능력 확충 포함)’, ‘편제장비 적시 획득 및 전력화’, ‘탄약·유류·수송 등 효율적인 전투근무지원’ 등이 중요 평가 항목으로 제시되었다. 셋째, 「응집성, 사기유지, 훈련을 통한 인적자원 개발」 평가영역에서는 3가지 평가항목으로 ‘사령부 자체 지휘통제훈련’, ‘지휘관의 배려적 리더십’, ‘부대원들의 소속감 등 만족도’ 등으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 작전사급 부대의 조직효과성 평가 모형을 토대로 평가영역, 평가과제, 평가항목, 평가지표를 개발하였다. 본 연구의 분석 결과는 다음과 같은 정책적 함의를 제시한다. 첫째, 작전사급 부대의 평가(검열·감사) 업무 체계의 종합적인 보완 필요성이다. 2013년 1월 1일부로 창설된 ‘국방전비태세검열단’은 국방부 직할부대로서 합참본부·국직부대를 포함하여 한국군에 대해 군정과 군령을 통합한 전투준비태세검열에 관한 권한이 부여되어 있다. 그러나 누가, 무엇을, 언제,

어떻게, 왜 평가할 것인가에 구체적인 체계가 정립되어 있지 않다. 따라서 평가의 주체, 방법, 대상, 시기, 근거 등과 관련하여 연습 및 훈련, 검열, 감사, 감찰 등의 업무계획과 연계된 구체화 및 통합이 필요하다. 또한 전투준비태세 평가업무, 전비태세검열, 동원 및 예비군 자원 관리, 군사보안 등의 평가 요소들을 어떻게 통합할 것인가에 대한 검토도 병행되어야 할 것이다. 즉, 상부지휘구조상에서는 군령·군정분야가 분리되어 집행되더라도, 작전사급 부대입장에서는 군령과 군정이 통합되어 집행되기 때문에 작전사급 부대에 대한 평가·검열은 어떤 형태로든지 통합되고 이에 따라 사후조치 및 환류가 이루어져야 한다는 것이다.

둘째, 전투준비태세 평가 업무 체계의 개선이 요구된다. 현행 전투준비태세 평가업무는 작전사급부대에서 자체 평가한 결과를 각 군 본부 및 합참으로 보고하고, 합참은 이를 토대로 보완소요를 도출하여 관련 참모부서 및 국방전비태세 검열단을 통해 확인·점검하는 체제이다. 이와 같은 체제는 말단의 하위 전술제대 수준으로부터 작전사급부대에 이르기까지 전투능력의 총합 개념에 기반을 두고 있다. 이는 과정중심의 평가를 할 것인지, 아니면 결과중심의 평가를 할 것인지를 고려하지 않고 단일채널 만을 이용함으로써 충분한 전비태세를 담보하기에는 한계가 있다. 따라서, 작전사급 부대에 대해 무엇을 과정중심으로 평가하고, 어떤 요소는 결과중심으로 검열한다는 기준을 미리 정해서 알려주고 이에 대해 평가·검열을 일관되고 지속적으로 시행한다면 작전사급 부대의 위기대처 능력을 포함한 작전적 기민성 향상 등 국방조직의 효과성이 제고될 것이다.

셋째, 전비태세검열단 검열관들의 독립성이 유지될 수 있는 인사관리가 필요하다. 현행 인사관리 상 전비태세검열단의 검열관들은 주로 각 군에서 파견되어 임무를 수행하고 있으며, 검열관 보직 만료 후에는 각 군으로 복귀하는 경우가 있다. 또한 각 군의 주요 지휘관 및 참모와 비공식적인 조직에 속해있으면서 사적인 인간관계를 구축하고 있어 객관적인 평가를 훼손할 수 있는 요인이 존재할 수 있다. 따라서 전비태세검열단의 검열관들의 독립성 보장을 위해 각 군에서 임의로 선정한 인원 중 선별 보직할 수 있는 현역 장교들에 대한 인사관리의 보완이 요구된다. 또한 전문성을 겸비하면서도 객관적이고 공정하게 검열할 수 있도록 현역과 예비역 검열관들의 신분구성비율의 적절성도 검토할 필요가 있다. 나아가 검열관들에 대한 보상체계와도 연계하여 검토할 수 있을 것이다.

넷째, 장기적으로 관련 법령들의 개정소요를 파악하여 신중한 검토를 거쳐 추진할 필요가 있다. 먼저 전시작전통제권 전환에 대비하여 연합·합동전구사령부(가칭)를 창설할 경우 법령체계 상 논란의 여지가 되지 않도록 헌법에서 부터 훈령에 이르기까지 반영되어야 할 요소들을 식별해야 한다. 그리고 법령 개정에 선행하여 절차적 합리성을 확보할 수 있도록 공론화 과정을 거쳐야 할 필요가 있다. 특히, 국방개혁에 관한 법률은 2006년 제정되어 2010년에 제21조를 삭제한 이후 현재까지 제정 당시 법령대로 집행되고 있어 법령 개정에 대한 검토가 필요한 시기이다. 물론 동 법 시행령의 수정을 통해 보완해 나가고 있으나, 국방부분부의 문민화 비율의 적절성, 합참 지휘부 및 본부의 각군간 비율의 타당성 등 근본적인 문제를 포함하는 본질적인 변화의 필요성에 대해 심도 깊은 논의와 신중한 검토를 거쳐 보완할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 견병하. (2010). 「리더의 행동유형이 부하의 동기부여적 자아개념에 미치는 영향: 리더-부하 간 거리 조절효과를 중심으로」, 위덕대학교 박사학위논문.
- 고시성·이창원. (2010). 한국 국방조직 구성신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구. 한국정책학회보, 15(2): 111-139.
- 공군본부. (2000). 「공군작전: 기준교리(0-2-5)」, 대전: 공군본부.
- 공군본부 직제(개정, 2010. 10. 13, 대통령령 제22430호).
- 공군작전사령부령 (개정 1990. 9. 29, 대통령령 제13130호).
- 국군조직법 (개정 2011. 7. 14, 법률 제10821호).
- 국방보직 및 정원관리 업무 훈령 (개정 2009. 5. 1, 국방부령 제1052호).
- 국방부와 그 소속기관 직제 (개정 2009. 5. 6, 대통령령 제21472호).
- 국방부와 그 소속기관 직제시행규칙 (개정 2010. 3. 12, 국방부령 제706호).
- 국방부 자체감사 운영에 관한 훈령 (개정 2011. 3. 28, 국방부 훈령 제1318호).
- 김병섭·박광국·조경호. (2000). 「조직의 이해와 관리」, 서울: 대영문화사.
- 김구. (2012). 감성지능과 암묵지식 이전의 관계에 관한 탐색적 논의. 한국조직학회보,

9(3): 1-27.

김상기. (2009). 「특수전 부대의 집단 응집성에 관한 연구: 조직문화적 요소를 중심으로」, 고려대학교 박사학위논문.

김중배. (2012). 「우리나라 국방조직 효과성 평가모형 개발에 관한 연구 -경쟁가치접근법에 따른 작전사급 부대 평가요소 개발 및 적용-」, 한성대학교 대학원 행정학과 박사학위논문.

김호정. (2011). 갈등유형과 갈등관리방식의 관계. 한국조직학회보, 8(2): 111-140.

목진휴·조경호. (2000). 준공공조직 구성원의 조직 목표 효과성에 대한 우호적 평가요인 분석: 목표 몰입의 존재. 정책학회보, 10(1).

민진. (2003). 조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 한국행정학보, 37(2): 83-104.

민진·이진혁. (2008). 인사행정서비스의 고객만족에 관한 연구: 육군에서 고객과 인사행정실무자의 인식차이를 중심으로. 한국조직학회보, 4(2): 67-95.

손호중·유용식. (2012). 감성리더십이 조직효과성에 미치는 영향: 비과업행동(non-task behavior)의 조절효과를 중심으로. 한국조직학회보, 9(1): 21-48.

야전군사령부령 (개정 1990. 9. 29, 대통령령 제13119호).

엄금자. (1998). 「한국여성단체의 조직효과성에 관한 연구」, 단국대학교 박사학위논문.

오상택. (2012). 「육군 조직의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 전투상황과 평시 상황의 비교를 중심으로」, 한성대학교 박사학위논문.

오석홍. (2003). 「조직이론」, 서울: 박영사.

오을림·김 구·배용태. (2002). 지방행정기관에 있어서 조직학습과 조직변화가 조직 성과에 미치는 영향. 한국사회와 행정연구, 13(3).

육군본부. (2006). 「군사용어사전: 야전교범 3-0-1」, 대전: 육군본부.

\_\_\_\_\_. (2006). 「군사용어사전: 야교 3-0-1」, 대전: 육군본부.

\_\_\_\_\_. (2007). 「야전군: 야교 9-1」, 대전: 육군본부.

\_\_\_\_\_. (2009). 「육군 리더십: 야전교범 지-0」, 대전: 육군본부.

육군본부 직제 (개정 2010. 10. 13, 대통령령 제22434호).

윤진효. (2009). 조직변수가 기업성과에 미치는 영향 분석 연구. 한국조직학회보, 6(3): 97-114.

이상윤. (1997). 「행정조직문화 인식 양태와 조직효과성에 관한 연구」, 동국대학교

박사학위 논문.

이창원·장부차, (2003). 지방공단의 조직효과성 평가 모형개발. 한국행정학보, 37(4): 281-302

이창원·차종화, (2000). 노인 복지회관의 조직효과성 평가에 관한 연구: 노인 복지회관과 일반 노인복지회관의 비교분석을 중심으로. 한국행정학회보, 9(1): 215-241.

이창원·최창현, (2005). 「새 조직론」, 서울: 대영문화사.

이창원·최창현·권해수, (1998). 지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구: 계층분석절차기법을 적용한 평가지표의 개발 및 적용. 한국행정학보, 32(1): 129-145.

전투준비태세 평가업무 훈령 (개정 2011. 10. 6, 국방부 훈령 제1348호)

정부조직법 (2010. 6. 4, 개정, 법률 제10339호).

정재욱. (1991). 「상황적 조절변수를 중심으로 한 리더십의 조직 효과성에 관한 연구」. 중앙대학교 박사학위 논문.

정진봉·이창원, (2009). 한국어 교육기관의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구. 한국사회와 행정연구, 20(2): 321-346.

최명철·서문교. (2013). 감성지능과 자기 효능감의 관계에서 전통성과 현대성의 조절 역할. 한국조직학회보, 10(1): 107-124.

합동참모대학, (2011), 「美 국방부 군사용어사전: JP-02 번역본」, 서울: 합동참모대학 합동교리발전부.

합동참모본부, 「합동작전 합동교범 3-0」, 서울: 합동참모본부.

합동참모본부 직제 (개정 2011. 2. 22, 대통령령 제22672호)

해군본부, (2003), 「해군작전: 기준교범(해교3)」, 대전: 해군본부.

해군본부 직제(개정, 2010. 10. 13, 대통령령 제22435호)

해군작전사령부령 (개정 1990. 9. 29, 대통령령 제13127호)

해병대사령부, (2000), 「해병대기본교리: 교육회장 00-1」, 경기: 해병대사령부.

해병대사령부 직제 (개정 2010. 10. 13, 대통령령 제22436호)

황영호, (1995). 「조직관리행태의 맥락변수 간 공부합과 조직의 효과성에 관한 연구」, 서울대학교 박사학위논문

Armstrong, Michael. (1994). *Improving Organizational Effectiveness*. London: Kogan Page Limited.

Bedian, Arthur G. (1980). *Organizations: Theory and Analysis*. Hindale, Ill.: The Dryden

