

## 군 장교의 내부배태성이 이직의도에 미치는 영향: 외부 사회적 자본의 조절효과를 중심으로

허동혁  
국민대학교 경영학과

### The Impact of Intra Embeddedness on Turnover Intentions in Military Officers: Focusing on The Moderating Effect of Extra Social Capital

Dong-Hyuck Huh  
Division of Management, Kookmin University

**요약** 대한민국 군 장교의 경우 관계 지향적이고 위계적 조직문화의 성격이 강함에 따라 개인이 속한 조직에 얼마나 배태되는지 그 정도에 따른 행동에 초점을 둔 '내부배태성'에 대한 연구가 필요하다. 또한, 군 장교는 하나의 기업(조직)에 특화된 인적자원(Firm Specific Human Capital)의 특성도 보여, 다른 조직에서의 활용도가 낮아 외부로의 이동성이 제한되며, 비자발적 이직으로 개인의 경력정체 현상이 우려되는데, 사회적 자본은 이를 해결할 수 있는 요인이 된다. 본 연구는 국군 장교 598명을 대상으로 온라인 설문조사체계를 활용하여 설문조사를 하였으며, 개인의 내부배태성이 이직의도에 미치는 영향을 외부 사회적 자본이 조절하는지를 살펴보았다. 분석방법으로는 신뢰도와 타당도 검증을 통해 확인된 변수들을 대상으로 기술통계 및 pearson 상관분석을 통해 변수 간의 상관관계를 분석하였고, 다중회귀분석(SPSS) 방법으로 연구모형의 가설을 검증하였다. 본 연구를 통해 조직은 구성원들의 외부 사회적 자본 개발을 장려하고, 개인은 적극적으로 자신의 경력을 개발하고 역량을 키워 경쟁력을 높여 나갈 필요가 있다는 것을 제안하고자 한다.

**Abstract** The strong relationship-oriented and hierarchical organizational culture of South Korean military officers underscores the need for research on 'internal embeddedness'. This concept focuses on the extent to which individuals are integrated into their organization and how this integration influences their behavior. Additionally, military officers exhibit characteristics of firm-specific human capital and thus have limited applicability in other organizations and experience a consequent restriction in external mobility. This situation raises concerns about career stagnation due to involuntary turnover, though it is known that social capital can play a crucial role in addressing this issue. The study was conducted using responses to an online survey of 598 military officers to investigate how an individual's internal embeddedness influences intention to leave the military service and whether external social capital moderates this effect. After verifying variable reliability and validity, descriptive statistics and Pearson's correlation analysis were used to examine correlations between variables. The hypotheses of the research model were tested using multiple regression analysis (SPSS). The study suggests that organizations should encourage members to develop external social capital and actively develop their careers and skills to enhance their external competitiveness.

**Keywords** : Intra Embeddedness, Extra Social Capital, Turnover Intention, Firm-Specific Human Capital, Involuntary Turnover

---

\*Corresponding Author : Dong-Hyuck Huh(Kookmin Univ.)

email: hericwh@kookmin.ac.kr

Received December 1, 2023

Revised January 4, 2024

Accepted January 5, 2024

Published January 31, 2024

## 1. 서론

글로벌 경쟁의 확대로 인해, 기업들은 정규직보다는 계약직이나 임시직을 선호하는 기 이코노미(Gig economy) 현상을 보이고 있다. 이에 따라 개인은 경력 개발을 적극적으로 추진하며, 자신의 역량을 강화해 조직의 목표와 연계하여 경력을 유지 및 발전시키는 추세이다. 이는 개인의 경력에 대한 중요성이 높아졌다는 사실을 나타낸다. 이러한 전반적인 추세는 안정적이고 특수한 직업으로 여겨졌던 군인에게도 적용된다. 최근 군은 과거의 전인적 희생과 헌신을 요구하는 전통적인 홍보 전략에서 벗어나, 군인을 도전적이며 역량을 발휘할 수 있는 직업으로의 인식 변화를 추구하고 있다.

그러나, 빈번한 보직 변경과 외부와 격리된 지역에서의 근무는 군인들이 지속적으로 학습하거나, 전문성을 쌓는 데 어려움을 겪게 한다. 이로 인해 일반 공직과 비교할 때, 군인의 경력만족도는 저하되고 있다[1]. 미래의 일자리 환경변화로 군인의 취업환경은 점차 불리해지고 있다. 특히, 중장기 군 복무자들은 경력 정체 문제에 직면하고 있다. 여기에 추가로, 군 장교들은 조직 내에서의 친사회적 행동과 높은 도덕적 의무감을 가지고 있는데 [2], 이것은 조직과의 동일시와 조직 내에서의 몰입도에 큰 영향을 미친다[3]. 이러한 상황에서 군 장교들은 자신의 조직 내 배태 정도, 즉 내부배태성이 높아져 이직에 필요한 준비를 충분히 하지 못하고 있는 상황이다.

높은 배태성과 낮은 이직의도는 보통 조직과 개인에게 긍정적인 영향을 미친다. 군인과 비슷한 조직 특성을 보이는 경찰공무원의 경우, 개인의 배태성이 이직의도를 낮추는 긍정적인 효과에 주목하여 자발적인 이직(voluntary turnover)으로 인한 인적·물적자원 소모 및 조직 생산성 저하 등의 부정적인 효과를 예방할 수 있다고 주장한다[36].

그러나, 군인이라는 특수한 직업 특성상, 이러한 관점만을 적용하기는 한계가 있다. 군 조직은 계급별로 정년이 있기 때문에 많은 군인이 비자발적으로 이직(involuntary turnover)하게 되며, 이로 인해 이직에 대한 충분한 준비와 전문성을 갖추지 못한 상태에서 사회로 나오게 된다. 따라서, 군인으로서의 전문적인 경력을 민간에서 인정받지 못하는 경우가 존재한다. 중장기복무 군인의 취업률은 동 연령대의 일반남성과 비교하여 현저히 낮은 편이다. 2015년 기준으로 30~40대 일반남성의 취업률은 약 90%였으나, 연 7000여명에 이르는 중장기 제대군인의 취업률은 2022년 상반기 기준 66.1%에 불과했다

[4]. 그중에서도, 대부분의 취업이 비정규직이며, 직장의 질도 낮은 것으로 보고되고 있다[5].

특히, 군인은 조직에 특화된 인적자본의 성격을 보인다. 이러한 특성을 보인 자본을 기업특화 인적자본(Firm Specific Human Capital, 이하 FSHC)이라고 하며, 이는 특정 기업이나 산업에서만 활용 가능한 인적자원을 의미한다[6]. 그 결과, 개인이 다른 조직으로 이동 시, 하나의 조직에 특화된 기술만을 가졌기 때문에 소속된 조직의 지원(complementary asset) 없이 다른 조직에서 그러한 특화 기술을 효과적으로 활용하는 데 한계가 있다. 이는 개인이 원 조직에 지속적으로 머무르게 하는 요인이 되며[7,8], 그로 인해 외부 이동성(mobility)이 제한되게 된다. 이러한 상황에서 개인의 조직에 대한 헌신은 감소하며, 진급의 실패나 그 외의 요인으로 직업 만족도가 낮아지면, 조직에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다 [9]. 따라서, 군 장교가 갖는 기업특화 인적자본의 특성을 고려할 때, 비자발적 이직을 방지하고, 개인의 경력 발전을 위해서는 조직 외부의 사회적 자본 형성이 중요하다고 판단된다.

신입사원보다 경력사원을 선발할 때 네트워크를 이용한 채용과 선발이 늘어나고 있는 현실을 보면, 개인이 구축한 사회 네트워크와 그 관계로부터 형성되는 사회적 자본이 개인과 조직에 긍정적인 영향을 주기 때문에 그 중요성이 점점 더 강조된다고 할 수 있다. 과거 연구사례를 보면, 가장 성공한 관리자들이 그보다 낮은 위치의 관리자들보다 네트워크 구축을 위한 활동에 70% 더 많은 시간을 소비하는 것을 알 수 있다[10].

사회적 자본이 높은 자원은 군의 발전에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 군 조직의 입장에서 개인 외부 네트워크로부터의 상호작용 효과로 군의 정책개발, 군수산업 및 무기체계 확보 등 군 전력을 강화할 수 있는 외부 전문가들 및 방산업체의 지원과 협업으로 조직 발전에 긍정적인 도움을 받을 수 있다. 따라서 사회적 자본은 개인과 조직 모두에게 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 중요한 요인이다.

따라서 본 연구는 군인의 이직의도를 전직 활동의 대리변수(proxy variable)로 보는 것에 초점을 맞추었으며, 군 조직의 특성상 조직 내 배태성이 강한 군인의 이직의도에 외부 사회적 자본이 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하는 것을 목적으로 한다.

본 연구는 실증분석 대상을 현역 대위 이상의 군 장교로 한정하였고, 온라인 설문조사체계를 통해 실시하였다. 그 이유는 장교 신분은 경우 부사관과 같이 기업특화된

적자본(FSHC)의 특성을 갖지만, 부사관의 경우 조직 차원에서 근속진급제도 등 개인의 직업 안정성을 보장해주는 제도가 있다. 그러나 장교는 그러한 지원이 없어 진급 누락에 따른 비자발적 이직 등 경력 정체에 대한 우려가 비교적 크기 때문이다.

본 연구를 위한 설문조사는 공군과 연합사령부 설문조사체계를 활용하였고, 분석에 활용된 응답자는 총 598명이었다. 분석방법으로는 신뢰도와 타당도 검증을 통해 확인된 변수들을 대상으로 기술통계 및 상관관계 분석을 하고, 다중회귀분석(SPSS) 방법으로 연구모형의 가설을 검증하였다. 이를 통해 외부의 사회적 자본 구축을 위한 개인의 노력과 조직 차원에서의 투자가 필요함을 강조하였다.

## 2. 선행연구

### 2.1 내부배태성

조직에 개인을 머무르게 하는 중요한 요인으로 조직배태성(organizational embeddedness)이라는 개념이 2001년 Mitchell 외 3인에 의해 제시되었다[11]. 이는 개인이 직무나 조직에 깊게 연결된 상태(embedded)를 의미하며, 개인을 직장에 머무르게 하는 통합된 영향력을 나타낸다[11,12]. 조직배태성은 개인, 부서, 또는 조직이 사회적 관계의 네트워크에 어느 정도로 포함되어 있는지를 나타내며, 거미줄을 통해 설명될 수 있다[13]. 즉, 개인이 조직에서 떠나려고 할 때, 다양한 요인들이 이직을 제한하는 강력한 힘을 발휘한다[14]. 이러한 개념은 이직을 예측하는 객관적 지표이자, 개인에 따른 차이를 연구하는 도구로 활용되어 왔으며, 다양한 연구 결과를 통해 배태성과 이직의도 사이에는 높은 연관성이 있음이 확인되었다[15-18].

Granovetter (1973)는 '배태성(embeddedness)' 개념을 "약한 관계의 강도(The strength of weak ties)"에서 처음 소개했다. 그는 개인의 행동이 사회적 관계의 맥락 속에서 가장 잘 이해될 것이라고 가정하였다[19]. 배태성은 조직 내의 개인 또는 단위(unit)가 조직을 구성하는 네트워크에 얼마나 깊이 얽혀 있는지를 나타내며, 여기에는 대인 관계, 조직 구조, 그리고 조직의 가치나 규범과의 일치성이 포함될 수 있다[20].

2000년대에 들어, 배태성에 관한 연구는 '직무배태성(job embeddedness)'이라는 개념을 중심으로 발전하였다. 이는 '왜 사람들이 조직에 머무르는가'를 탐구하는

핵심개념으로 여겨졌다. 특히, 직원들이 다른 사람들과 어떻게 연결되어 있는지, 자신의 직무와 지역 커뮤니티에 얼마나 잘 적응하고 있는지, 그리고 조직을 떠날 때 어떠한 희생을 해야 하는지를 통해 직원들의 직업에 내재되어 있다고 주장하였다[11].

개인이 조직 내에서 상사와 긍정적인 관계를 형성하면, 그 조직에 더욱 몰입하게 되며 잔류하는 경향이 있다[21]. 상사의 지원은 개인의 배태성과 태도 형성에 중요한 역할을 한다[22,23]. 특히, 상사로부터 지원을 쉽게 획득할 수 있을 때 조직의 핵심 구성원(in-group)으로서의 지각을 강화하며, 배태될 가능성이 커진다. 군의 조직 문화는 관계 지향적이면서도, 위계적인 성격이 강하게 나타나는 내부 지향적인 특성을 보인다[24]. 이러한 특성은 직무 만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다. 더불어, 직무 만족은 승진기회와 연결되며, 이로 인해 이직의도는 감소하게 된다[25,26].

배태성은 개인이 조직에 머물게 하는 요인으로, 조직 내외에서 형성된다. Mitchell et al.(2001)은 배태성을 측정하는 세 가지 요인(fit, link, sacrifice)으로 조직 내부에 초점을 맞춘 '조직배태성'과 조직 외부에 초점을 맞춘 '커뮤니티 배태성'을 구분하였다[11]. 그러나 최근 연구에 따르면, 커뮤니티 배태성의 영향은 조직배태성에 비해 비교적 낮은 수치를 보여주는 것으로 보고 되었다[27].

한국의 사회적 관습과 군 조직의 특성을 고려할 때, 개인이 조직 외부의 지역사회나 특정 단체에 배태되는 것은 그다지 흔한 현상이 아니라고 보기에 커뮤니티 배태성은 본 연구에서 고려되지 않았다[28]. '조직배태성'은 주로 현재 소속된 조직 내에서 형성되며, 이는 일반적으로 '내부배태성'이라고도 한다. 내부배태성은 조직 내에서 개인의 성과를 향상시키고, 이직의도를 감소시키는 핵심적인 요인으로 인식된다[11,22,29].

군 장교들은 자발적으로 조직과 상사에 복종하며, 친사회적 행동을 보이는 도덕적 의무감을 가진다[2]. 이러한 태도는 조직동일성과 조직몰입을 높이며[3], 결국 내부배태성을 강화시킨다.

반면 내부배태성이 높아지면 장기적으로 외부 사회적 자본 및 인적자본 구축에 대한 개인의 노력이 오히려 저하될 수 있으며, 이는 개인의 삶에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다는 보고가 있다[30]. 내부배태성 증가는 조직 외부의 사회적 자본을 축적하려는 동기를 줄이며, 개인은 기존의 사회적 관계를 주로 유지하려 할 것이다. 이러한 경향은 개인이 다른 곳으로 이동하려는 욕구를 감소시키

며[11], 이는 외부 사회적 자본의 축적을 어렵게 한다. 그 결과, 외부 사회적 자본의 감소는 개인의 업무 의욕 저하, 좌절감 및 역생산적 활동[9,31]을 초래하며, 이는 조직적인 측면에서도 부정적인 영향을 준다. 조직 내의 동료들 간의 응집력과 의사소통을 저해시킬 수 있다. 또한, 새로운 기술과 혁신 습득의 기회 손실로 이어져 개인의 경력 발전을 제한할 수 있다.

조직 외부의 사회적 관계 발전은 개인에게 많은 경력 개발을 지원한다[32]. 이러한 경력개발은 외부 이동성 증진과 이직의도를 높이는 주요 원인이 된다. 높은 이직의도는 개인의 인적자본과 조직 외부의 시장성(marketability) 향상으로 이어진다[30,33]. 그러므로, 외부 사회적 자본의 개발이 내부배태성의 부정적 효과를 줄일 수 있는지 확인할 필요가 있다.

## 2.2 이직의도

이직의 개념을 분석할 때, 그 정의는 광의적 의미와 협의적 의미로 구분될 수 있다. 광의적 개념은 이직을 개인이 조직의 구성원이 되는 입직(accession)과 조직을 떠나는 이직(separation)의 두 가지 과정을 포함하며, 이는 노동의 이동으로 표현될 수 있다[34-36]. 이러한 노동의 이동은 지역 간, 직종 간, 그리고 조직 내 계층 간의 이동을 포함한다. 한편, 협의적 의미에서의 이직은 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서의 구성원 자격을 종료하고 조직을 떠나는 것으로, 조직 내부의 이동이나 입직은 포함되지 않는다[34,37].

대부분의 연구에서는 이직에 대한 초점이 Mobley (1982)의 협의적 정의를 따르며, 조직의 구성원이 왜 이직하려는지에 대한 감정적이고, 인지적인 원인을 중점적으로 탐구한다. 이직은 크게 자발적 이직(voluntary turnover)과 비자발적 이직(involuntary turnover)으로 분류된다. 자발적 이직은 개인의 의지에 따라 현재 조직이나 직무에 대한 불만으로 더 나은 기회를 찾기 위해 조직을 떠나는 것을 의미한다. 반면, 비자발적 이직은 해고, 정년 또는 명예 퇴직, 질병, 사망 등의 원인으로 개인의 의지와는 상관없이 조직을 떠나게 되는 것을 의미한다[38,39]. 그렇지만 대다수 연구자는 이직을 조직에서의 구성원 자격을 스스로 종료하고 다른 조직으로 이동하는 것, 즉 자발적 이동의 개념으로 정의하고 있다[37,40].

그러나, 군은 조직의 특성상 비자발적 이직이 차지하는 비율이 높다. 비자발적 이직은 개인에게 불안, 우울, 배신감 등의 부정적인 심리상태를 갖게 하며 자존감 하락과 좌절로 이어지게 한다[41-44]. 또한, 이직 후 급여

의 상승비율이 자발적 이직보다 낮으며, 재이직을 할 확률이 높다[44-46]. 군은 인력관리를 위해 연령정년, 근속정년, 계급정년제를 실시하고 있는데[47], 이로 인해 정년이 정해져 있어서 진급 누락 시 전역 전에 이직을 고려해야 한다. 문제는 개인의 시장성을 높여야 성공적인 이직이 되는데, 군인은 그것에 대한 준비가 충분하지 않은 상황이다. 따라서 군은 경력전환이 이루어질 수밖에 없는 직종이며 이를 위해 개인의 경력개발과 시장성을 높이는 노력이 필수적으로 요구된다.

그동안 다양한 선행연구를 통해 이직의도가 이직을 예측하는 주요 변수로 간주되어 왔다[37,48,49]. 이직의도(turnover intention)는 조직 구성원이 현재의 조직을 떠나려는 의지의 강도를 나타낸다[50]. 이직은 외형적인 행동으로 나타나는 반면, 이직의도는 행동으로 나타나기 전의 개인의 태도나 경향을 반영한다. 이직의도는 조직의 이직 과정에서 핵심 변수로 여겨지며, 이직을 직접적으로 선행하는 요인으로 간주된다[48]. 이직은 비동기적으로 발생하기 때문에 대부분의 이직 연구에서는 실제 이직행위보다는 이직의도를 기준변수로 사용하는 것이 권장된다[51]. 조직이 구성원을 잃으면 새로운 인력을 모집하고 훈련하는데 추가적인 비용이 발생한다. 그러므로, 이직보다는 이직의도에 대한 집중적인 관심이 조직의 손실을 방지하는 데 도움이 될 것이라는 주장이 몇몇 연구자들에 의해서 제기되었다[52]. 본 연구에서는 이직의도를 군인의 경력전환을 위한 대리변수로 보았으며, 배태성이 높은 군인 특성을 고려하면, 이직의도는 상대적으로 낮을 것으로 예상할 수 있다.

개인의 낮은 이직의도는 경력개발에 부정적인 영향을 준다. Chan & Schmitt(2000)은 업무 시간의 증가에 따라 개인이 조직 밖에서의 관계 구축 범위가 선행적으로 감소한다는 결과를 제시했다[53]. 배태성은 직원의 경력계획과 현재의 직업 사이에 강한 적합성을 나타내며, 향후 이직활동에 대한 욕구가 감소하게 한다. 이로 인해, 사회적 자본 개발의 활동 빈도와 강도가 점차 줄어들게 되며, 이는 개인의 전반적인 발전에 대한 무관심을 초래할 수 있다. 그 결과, 개인은 이직에 대해 충분히 준비되지 않은 상태에 놓이게 된다.

이직의도는 개인의 경력 발전을 위한 중요한 요인이다. 외부 이동에 대한 개인의 욕구가 같은 산업군 내의 가치 높은 인적자원이 되기 위한 경쟁심리로 작용하고 이것이 개인의 능력을 발달시키는 요인이 된다. 다시 말해 개인이 외부로 이동하는 것은 개인의 경력에 대한 사회적 인정이고 개인의 가치를 높이는 긍정적인 현상으로

바라볼 필요가 있다. Coase(1937)의 저서 “기업의 본질(The nature of the firm)”에 따르면 기업은 크기와 범위를 줄여 더 많은 활동을 시장으로 옮겨야 하며, 개인은 조직의 경계에서 보호받는 대신 직접 열린 노동시장에서 경쟁해야 한다고 말한다[54]. 즉, 모든 개인은 서로 경쟁하며 시장에서 인적자원으로서의 가치를 인정받아야 하고 이를 위해 인적자본을 개발하기 위한 노력을 하게 된다. 인적자본이 높은 자원이 모이면 조직성과에 긍정적인 영향을 주며, 결국 이직의도가 조직 발전에 도움이 되는 요인임을 알 수 있다.

따라서, 개인의 경력 발전을 위해서는 어느 정도의 이직의도가 있어야 경쟁력을 유지할 수 있다. 이러한 맥락에서, 외부 사회적 자본의 발전이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 그 영향의 정도는 어떠한지에 대한 연구가 필요하다.

### 2.3 외부 사회적 자본

사회적 자본(social capital)은 사회적 관계를 통해 동원될 수 있는 자원을 가리킨다[55]. 이 용어는 20세기 후반에 사회학, 경제학, 그리고 정책학 분야에서 활발하게 사용되기 시작했으며, Bourdieu(1972), Coleman(1990), 그리고 Putnam(1993) 등의 학자들에 의해 사회적 자본의 개념과 활용에 관한 주요한 연구가 발표되었다[56-58].

사회적 자본의 개념적 기원은 1916년 Hanifan이 발표한 연구에 근거한다. 그는 “The Rural School Community Center”라는 논문에서 성공적인 학교 공동체를 구축하는 데 중요한 역할을 하는 사회적 관계와 네트워크의 중요성을 강조하였다[59]. 그의 주장에 따르면, 친선, 친목, 상호공감, 그리고 사회적 상호작용으로 형성되는 사회적 자본은 지역사회를 구성하는 기반이며, 이를 통해 생활 향상과 교육적 성과를 추구할 수 있다. 그는 또한 사회적 자본이 사회적 관계의 발전을 통해 축적될 수 있으며, 이는 학교의 성과 향상과 지역사회의 복지를 위해 활용할 수 있다는 점을 강조하였다.

미국의 사회학자 Coleman(1988)은 사회적 자본의 개념을 도입하였고 사회구조 일부로서 존재하는 요소로 보았으며, 구조 내에서 행위자의 행동을 촉진하는 역할을 한다고 주장하였다[60]. 구성요소 중 네트워크를 중시하였고, 이는 구성원들 간의 지식과 정보 교류를 증진한다고 설명하였다. 한편, 프랑스의 사회학자 Bourdieu(1986)는 사회적 자본을 상호 인식의 네트워크와 관련된 자원의 집합으로 정의하였으며, 이 자본은 행위자가 사

회구조 내에서 자신의 위치를 강화하거나 유지하는 데 사용될 수 있다고 보았다[61].

이러한 관점에서 볼 때, 사회적 자본은 개인과 집단이 이익을 얻기 위해 활용될 수 있지만, 이를 효과적으로 활용하기 위해서는 개인의 노력으로 사회적 관계를 구축하고 유지해야 한다. 일부 학자들은 사회적 자본을 소유한 사람들이 이를 활용하여 다른 사람들보다 큰 이익을 얻을 수 있기 때문에, 사회적 불평등을 초래할 수 있다고도 하였다. 이러한 연구는 사회적 자본이 어떻게 불평등을 발생시키는지, 그리고 사회적 및 경제적 상황에서 어떻게 중요한 자원으로 작용하는지에 대해 초점을 맞추었다.

정치학자 Putnam(1995)은 사회적 자본을 개인과 커뮤니티 간의 신뢰와 상호의식의 정도로 파악할 수 있다고 논했다. 그는 높은 사회적 자본을 가진 사회가 더 건강하며, 더 높은 교육적 성과와 경제적 성과를 보이며, 범죄율이 낮다고 주장하였다[62]. Putnam은 개인뿐만 아니라 집단이나 조직도 자신들과 연결된 다른 네트워크를 통해 사회적 자본을 증대시킬 수 있다고 강조하였다. Seibert, Kraimer & Liden(2001)에 따르면, 사회적 자본의 핵심 구성요소 중 하나인 ‘사회 네트워크’는 개인이나 집단에 속하는 사람들 사이의 연결 관계 패턴으로 정의된다[63]. 사회 네트워크는 개인의 전체적인 연결 패턴을 나타낼 수도 있고, 또는 개인이 자신에게 유용하다고 여기는 특정 관계만을 포함할 수도 있다.

개인의 사회적 자본은 조직의 내부와 외부 모두에서 형성될 수 있지만, 본 연구의 주요 관심사는 조직 외부에서 형성되는 ‘외부 사회적 자본’에 있다. 사회적 자본은 사회적 연결을 통해 접근 가능한 중요한 정보 제공 및 의사 결정권자에 대한 영향력 확보 등의 혜택을 제공한다[64]. 특히, 이로 인해 고용[65,66]과 승진[67,68] 등의 기회에 있어 더 좋은 조건과 보상을 얻을 수 있으며, 기업에도 거래 비용의 절감 효과를 가져올 수 있다[64,69].

따라서, 개인은 외부 사회적 자본을 통해 고용의 기회를 얻을 수 있으며, 외부 이동성(mobility)을 증진하는 등 이직의도를 높이는 주요 원인이 된다. 높은 이직의도는 개인의 인적자본과 조직 외부의 시장성(marketability) 향상으로 이어진다[30,33]. 특히, 전역을 앞둔 장교들은 성공적인 경력전환을 위해 외부 사회적 자본을 활용하는 것이 필요하다.

### 2.4 경력전환과 외부 사회적 자본

개인의 경력단절을 방지하고 성공적인 경력을 구축하는 데 있어, 외부 사회적 자본의 발전은 중요한 역할을

한다. Groyberg, Lee & Nanda(2008)의 연구에 따르면, 사회적 관계는 개인의 경력 성공에 결정적인 영향을 주며, 경력 중단이나 좌절을 예방하는 중요한 자원으로 간주했다[70]. 특히, 사회적 관계와 개인 간 연결의 중요성을 강조하며, 이를 통해 경력 성공을 위한 핵심 자원으로 조직 외부의 사회적 자본의 역할을 강조하였다. Salisu, Hashim & Galadanchi(2019)의 연구는 강력한 사회적 유대, 네트워크, 그리고 지원 관계가 경력의 탄력성에 중요하다고 지적하였다[71]. 이러한 요소는 어려운 시기에 필요한 정보와 정서적 지원을 제공하므로, 경력 탄력성에 기여한다고 언급하였다. 또한, 외부 사회적 자본은 개인이 새로운 일자리를 더 빠르고 효과적으로 찾을 수 있도록 지원한다. 이와 같은 기능은 경력 중단을 최소화하는 요인으로 작용할 수 있다[72]. 이외에도 많은 연구 결과에서 사회적 자본의 역할이 개인의 경력 발달과 직업적 성취에 긍정적인 영향을 미친다고 입증하였다[73-76].

한국군은 조직 외부의 네트워크에 대한 중요성 인식이 부족하며, 군조직 자체가 군인들의 조직이탈을 우려해 외부 네트워크 형성을 적극적으로 권장하지 않는다. 물론 전역 예정인 군인들을 위해 군에서 제공하는 지원체계가 없는 것은 아니다. 국방부 산하 국방전직교육원에서는 전직 관련 진로 탐색과 교육, 상담 등의 서비스를 제공하고 있으며, 보훈부의 제대군인지원센터에서는 취업을 앞선해주는 제도가 있다. 그러나 이는 주로 전역 직전에 이루어지며, 평상시에는 빈번한 보직 이동과 격오지 근무로 지속적인 학습과 전문성 축적이 어렵다[1]. 군인의 취업환경은 미래 일자리 변화로 인해 점점 더 취약해지고 있으며, 중·장기 전역군인이 처한 경력정체 현상을 개선하기 위해 외부 사회적 자본의 중요성을 인식하고 증가시킬 수 있는 지원 정책이 필요하다.

외부 사회적 자본은 군인의 민간사회 재통합에 결정적인 역할을 한다. 선진국에서는 전역 예정인 군인에 대한 복지지원 프로그램을 다양하게 제공하는데, 이는 단순히 특수직업에 대한 특혜가 아닌 국가 임무의 효과적인 실행을 위해 필수적인 요구 사항으로 인식되고 있다. 민간 기업의 요구 사항에 부합하는 기술과 전문성 개발을 목표로 복무 기간 동안 체계적으로 지원하며, 개인이 군 외부의 사회적 네트워크를 형성할 수 있도록 돕고 있다.

미국과 영국에서는 군인들의 취업을 위해 기업과 정부가 협력하여 전략적인 파트너십을 구축하고 있다. 이러한 파트너십은 군인의 경력개발에 중점을 둔 대인 관계와 소통 능력 향상, 비즈니스 역량 강화 및 조직 적응력

강화를 목표로 하고 있다. 특히, 미국의 'American Corporate Partners' 프로그램에서는 대기업의 전문가들이 군인의 멘토로 참여하여 경력 상담, 진로 탐색, 비즈니스 역량 향상 및 사회적 네트워크 구축을 도와준다[77]. 이러한 프로그램들은 군인들의 사회적 네트워크 확장과 성공적인 경력전환을 위한 중요한 역할을 한다. 또한, 영국 육군에서 지원하는 'Career Transition Partnership'은 글로벌 경력전환 기업인 Right Management사와의 협업하여 고용주 및 산업 조직의 전문가들과 네트워킹 기회를 제공하고 이를 통해 필요한 정보와 경력개발을 장려하고 있다[78].

그러나, 한국군은 임무 특성상 젊어야 한다는 특수성을 띠며, 연령, 근속년수 그리고 계급에 따라 정년이 정해져 있어서 타 공무원보다 특정 시기에 비자발적인 이직을 경험하게 된다. Table 1을 보면 장교 계급의 대부분이 43세에서 56세 사이에 전역한다는 것을 알 수 있다. 한국군은 계급별로 정년을 다르게 적용하고 있으며, 장기본무자의 약 40%만 53세 이상의 정년이 보장되는 중령 계급 이상으로 진급하기 때문에 나머지 60%가 50세 이전에 전역하게 되는 것을 알 수 있다[79,80]. 하지만, 내부배태성이 높은 군인들은 경력전환에 대한 준비가 부족할 수 있다.

따라서, 군인의 이직의도는 특별한 방식으로 해석될 필요가 있다. 군인은 군에서만 활용 가능한 특수한 기술을 보유하고 있어 다른 조직에서는 그 가치를 충분히 활용하는 데 한계가 있다. 특히, 근속연수가 높아지고 진급이 되지 않은 자원의 경우 취업 시장에서의 매력은 비교적 낮다. 장교는 기업특화 인적자본으로써 군에 특화된 지식과 기술을 가지고 있기 때문에 다른 기업으로의 이동성이 제한적이다[8,81-84]. 이는 보유한 기술의 지속성과 활용 가능성을 저하시키며, 결국 스스로의 경쟁력을 약화시키는 결과를 도출할 수 있다.

조직 외부에서의 사회적 관계 발전은 더 많은 경력개발 지원의 가능성을 높인다[32]. 개인의 경력개발은 외부로의 이동성을 촉진시키는 이직의도의 주된 요인이며, 개인 인적자본의 발달과 외부 시장가치 향상으로 이어진다[30,33]. 이러한 논의를 종합하였을 때, 배태성의 긍정적인 효과를 위해 외부 사회적 자본을 발전시키는 것이 필수적이며, 내부배태성이 높을수록 이직의도가 낮아지는 현상을 외부 사회적 자본의 조절효과로 이직의도를 다시 높일 수 있다고 본다.

Table 1. Comparison of Retirement Ages Between Soldiers and Other Public Services

Category	Soldier				Government Service		Educational Public Service	Police	
	Under Captain	Major	LTC	Colonel	Under GS-6	Over GS-5	All	Under Inspector	Over Chief
Retirement Age	43	45	53	56	60	60	62	60	60

\*Source: Military Personnel Law, State Public Officials Law, Education Public Officials Law, Police Public Officials Law: Choi Seong-hee, 2012

### 3. 연구가설

#### 3.1 내부배태성과 이직의도의 관계

사회과학자들은 사회적 관계가 경제적 활동에 영향을 미치고 여러 가지 방법으로 얽혀(enmeshed) 이동을 제한하는 과정을 배태성(embeddedness)의 핵심이라고 주장한다[85,86]. 배태성이 직원 유지에 미치는 영향은 광범위한데, 사람들이 다른 사람들이나 활동과 연계된 정도(link), 그들의 직업과 공동체가 그들의 생활 공간의 다른 측면과 비슷하거나 적합한 정도 그리고(fit), 연계가 끊어졌을 때 그들이 포기해야 할 것들(sacrifice)이 개인의 지각에 영향을 주어 궁극적으로 조직에 머물게 한다.

개인의 한정된 시간과 에너지를 잘 사용하는 방법에 대해 끊임없이 고민 하는데[87], 조직 내에서 주요한 경력 목표를 달성했다고 인지하면 이직활동에 대한 관심과 외부로 이동하려는 경향을 줄인다[11]. 따라서 내부배태성이 높아지면 개인의 경력 계획과 현재의 직업 사이에 강한 적합성을 나타내고, 이직활동에 대한 욕구가 감소하여 이직의도가 줄어든다.

이상의 논의에 근거하여 내부배태성이 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설을 다음과 같이 도출하였다.

**가설 1: 내부배태성과 이직의도는 부(-)의 상관관계를 갖는다.**

#### 3.2 외부 사회적 자본의 조절효과

사회적 관계는 사회적 자본의 중요한 구성요소로 개념화되어 사회적 자본의 원천으로 사용됐고, 그 개념은 학자마다 다른 의미로 사용되고 있다. Granovetter(1973)의 연구 이후 노동시장에서 사회적 관계의 영향에 대한 이해는 사회적 네트워크이론을 중심으로 한 새로운 패러다임으로 발전해왔다[19,88]. 특히, 네트워크를 사회적

자본으로 보고 사회적 자본을 많이 가진 사람일수록 다양한 사람과의 관계를 통해 정보와 자원을 획득할 수 있으므로 노동시장에서 우위를 점하게 되는 등 사회적 자본을 통해 얻을 수 있는 이익이 많다고 주장한다[89].

개인이 조직 외부의 영향력 있는 집단 혹은 사람과 관계를 형성하고 더 발전시킬수록 더 많은 양의 귀중한 경력 지원을 받을 가능성이 커진다. 이러한 상호작용에는 채용의 기회, 구직에 관한 정보 등이 있으며 개인의 경력 개발을 위한 외부로의 이동하려는 동기를 높인다. 따라서 외부의 사회적 자본이 내부배태성과 이직의도 관계에 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

이상의 논의에 근거하여 외부 사회적 자본이 내부배태성과 이직의도에 미치는 영향에 대한 가설을 다음과 같이 도출하였다.

**가설 2: 외부 사회적 자본은 내부배태성과 이직의도 사이에 존재하는 부(-)의 상관관계를 약화시킨다.**

## 4. 실증분석 결과

#### 4.1 조사설계

본 조사는 군인의 배태성과 이직의도 관계를 탐구하여 개인이 갖는 외부 사회적 자본이 어떠한 조절 효과를 보이는지를 알아봄으로써 사회적 자본 축적의 필요성을 파악하기 위해 설계되었다. 본 연구에서 개인이 느끼는 배태성이 실제로 이직의도와 어떠한 상관을 보이는지 설문 조사를 통해 알아보려고 하였으며, 개인의 외부 사회적 자본이 배태성과 이직의도 사이에 어떠한 조절효과를 갖는지를 규명하고자 하였다.

본 연구를 위해 '23년 6월 12일부터 19일까지 일주일 간 공군 전체와 한미연합사령부에서 근무하는 현역 대위 이상의 장교 1400명을 대상으로 공군 및 국방부 직할(국직) 부대의 '설문조사체계'를 활용하여 설문조사를 하였으며 이 중 정확한 응답결과를 실시한 598명의 설문결과를 분석하였다. 연구의 대상을 군 장교로 한 이유는 군인 사법 시행령 제14조 2에 따라 동일한 보직의 기간을 1~3년으로 제한을 두고 있으며, 특히 공군과 해군은 평균 2년마다 새로운 부대나 부서로 이동하며, 이를 통해 다양한 임무와 환경에서 근무하는 신분적 특성이 있다. 또한, 직업 안정성을 확보해 주는 제도인 근속진급제도 또한 적용받지 않아[90] 진급 정체에 따른 비자발적 이직이 많기 때문이다. 장교의 계급은 위관, 영관, 장군으로

구분되는데, 위관계급 중 의무복무의 비율이 낮은 대위 계급부터 대령 계급을 대상으로 진행하였으며, 장군 계급은 대상자 수가 적어 제외하였다. 설문지의 구성은 총 46문항으로 구성되었으며, 주요 문항은 개인의 내부배태성, 외부 사회적 자본, 이직의도 그리고 인구통계학적 설문으로 구성하였다.

#### 4.2 조사대상자의 일반적 특성

조사에 응답한 대상자의 특성을 살펴보면 아래의 Fig. 1과 같다. 먼저 성별을 살펴보면, 남성은 511명으로 85.5%, 여는 87명으로 14.5%로 나타났다. 연령을 살펴보면, 20대는 87명(14.6%), 30대는 293명(49.1%), 40대는 166명(27.8%), 50대는 52명(8.5%)으로 나타났다. 학력을 살펴보면, 전문대는 2명(0.3%), 4년제는 325명(54.1%), 대학원 271명(45.5%)으로 나타났다. 출신을 살펴보면, 사관학교는 312명(52.3%), 학군단(ROTC)은 66명(11.1%), 3사관은 6명(0.7%), 학사장교는 212명(35.6%), 기타는 2명(0.3%)으로 나타났다. 계급을 살펴보면, 대위는 227명(38.2%), 소령은 200명(33.6%), 중령은 131명(22.0%), 대령은 40명(6.2%)으로 나타났다. 근속연수를 살펴보면, 5년 이하는 86명(14.5%), 6~10년은 151명(25.4%), 11~15년은 145명(24.4%), 16~20년은 87명(14.6%), 21년 이상은 129명(21.2%)으로 나타났다. 군을 살펴보면, 육군은 54명(9.0%), 해군은 26명(4.3%), 공군은 510명(85.3%), 해병대 8명(1.3%)으로 나타났다. 병과를 살펴보면, 전투병과는 317명(52.9%),

일반병과는 267명(44.8%), 특수병과는 14명(2.3%)으로 나타났다.

조사대상의 비율 중 학사장교(35.6%)가 학군단(11.1%)보다 높으며, 공군(85.3%)이 타군보다 높은 것을 볼 수 있다. 학사장교와 학군단 모두 복무 기간이 정해져 있고, 장기복무로 전환하는 경력상의 동기가 유사하다는 점에서 학사장교의 비율이 약간 높은 것은 연구에 문제가 되지 않는다. 또한, 연구자의 소속이 공군이고 타군의 설문 조사 체계 활용이 제한되어 응답자 중 공군의 비율이 높게 나왔으나 이 부분도 연구에 문제는 없을 것으로 판단된다.

#### 4.3 변수별 기술통계

조사에 참여한 대한민국 군 장교 598명을 대상으로 한 기술통계분석의 결과는 Table 2와 같다. 먼저 내부배태성의 경우, 평균과 표준편차의 값은 각각 3.64, 0.667으로 나타났다. 외부 사회적 자본의 평균과 표준편차는 각각 2.38, 0.859인 것으로 확인되었다. 마지막으로 이직의도에 대한 평균과 표준편차는 각각 3.24, 1.029인 것으로 나타났다. 정규성 검정은 일변량 정규성과 다변량 정규성 모두 검토하였으며, 정규성 항목 중 왜도와 첨도를 통해 파악하였고 문제가 없음을 확인하였다.

다중공선성 통계량을 보면 VIF(분산팽창인자)의 값이 근속연수, 학력, 계급은 모두 10이상으로 나와 회귀분석에서 제외하였다.

분석결과에 따르면, 군 장교들의 내부배태성은 5점 척도에서 평균 3.64로 나타났으며, 외부 사회적 자본의 평균은 2.38로 확인되었다. 5점 척도 기준으로 장교들의 내부배태성 평균이 4점(그렇다)에 가깝다고 볼 수 있는데, 이는 자신들이 속한 조직에 대해 강한 연결감과 소속감을 느끼고 있음을 의미한다. 이러한 수치는 조직문화, 리더십 스타일, 동료 간의 관계, 그리고 공통의 사명과 목표에 대한 인식 등의 요인들에 의해 형성되었을 것으로 추정된다.

개인이 조직 내에서 느끼는 배태성의 연구 결과는 다른 공공조직 구성원인 경찰공무원에서도 유사함을 보인다. 경찰공무원의 경우, 배태성을 구성하는 적함, 희생, 연계를 모두 합친 평균이 3.73으로 4점(그렇다)에 가까우며, 개인이 조직에 강한 배태성을 느낀다고 본다[36].

외부 사회적 자본은 개인이 속한 조직의 외부환경에서 유지하는 관계와 네트워크를 나타낸다. 5점 척도 기준으로 외부 사회적 자본 평균이 2점(그렇지 않다)에 가깝다고 볼 수 있으며, 이는 군 장교들이 조직 외부환경에서의

Variable	Item	Quantity	Percentage (%)	Variable	Item	Quantity	Percentage (%)	
Sex	Male	511	85.5	Rank	Captain	227	38.2	
	Female	87	14.5		Major	200	33.6	
Age	20-29	87	14.6		LTC	131	22.0	
	30-39	293	49.1		Colonel	40	6.2	
	40-49	166	27.8	Under 5 yrs	86	14.5		
	50-59	52	8.5	6-10	151	25.4		
Edu.	College	2	0.3	11-15	145	24.4		
	Univ.	325	54.1	16-20	87	14.6		
	Over Master	271	45.5	Over 21yrs	129	21.2		
Ancestry	Academy	312	52.3	Military	Army	54	9.0	
	ROTC	66	11.1		Navy	26	4.3	
	3rd Mil Academy	6	0.7		Air Force	510	85.3	
	OCS	212	35.6		Marine Corps	8	1.3	
	Etc	2	0.3	Specialty	Combat	317	52.9	
					Normal	267	44.8	
					Etc	14	2.3	
						Total	598	100%

Fig. 1. Demographic Characteristics



관계나 연결이 미흡하다는 것을 나타낸다. 이는 군 장교의 신분 특성상 보직 이동이 빈번하고, 상황에 따른 비상 대기, 장시간 근무, 엄격한 계급체계 등 직업의 특성으로 인해 외부와의 관계를 구축하기 위한 기회가 민간보다 상대적으로 부족하고 군 내부의 네트워크가 비교적 높게 형성되어 있기 때문으로 추정된다. 이직의도 평균은 4 점(그렇다)에 가깝다고 볼 수 있다. 이직의도가 중요한 이유는 구성원 개인이 형성하고 있는 이직에 관한 태도가 실제 행동으로 이어질 가능성이 크기 때문이다. 이직 의도를 이직과 동등하게 판단할 필요는 없지만, 이직의도는 이직과 강한 연관성을 갖는 예측변수로서 실제 이직으로 이어지는 확률이 높다. 이직의도가 높다는 것은 인사관리 차원에서 중요한 문제라고 볼 수 있다.

Table 2. Results of Descriptive Statistics and Correlation Analysis

Measuring Variables	N	Average	Standard Deviation	Intra Embeddedness	Extra Social Capital	Turnover Intention
Intra Embeddedness	598	3.64	.667			
Extra Social Capital	598	2.38	.859	.086*		
Turnover Intention	598	3.24	1.029	-.311**	.182**	

\*p<0.05, \*\*p<0.01

#### 4.4 인구통계학적특성이 내부배태성에 미치는 영향

인구통계학적 특성을 통한 내부배태성에 대한 영향은 Fig. 2에 따라 해석될 수 있다. 인구통계학적 특성 중 계급(더미)만 내부배태성에 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다. 먼저 소령 계급을 보면, 비표준화 베타 값이 0.040으로 나타났다. 검정통계량을 살펴보면, t값이 0.485이고 유의확률이 0.628이므로 통계적으로 유의한 양의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

그러나, 중령 계급을 보면, 비표준화 베타의 값이 0.295로 나타났다. 검정통계량을 살펴보면, t값이 2.084이고 유의확률이 0.038이므로 통계적으로 유의한 양의 영향을 주는 것으로 나타났다. 비표준화 베타(B)의 값이 0.295이므로 중령이면 대위보다 내부배태성은 0.295 증가하게 된다. 대령을 살펴보면, 비표준화 베타의 값이 0.471으로 나타났다. 검정통계량을 살펴보면, t값이 2.395이고 유의확률이 0.017이므로 통계적으로 유의한 양의 영향을 주는 것으로 나타났다. 비표준화 베타(B)의

값이 0.471이므로 대령이면 대위보다 내부배태성은 0.471 증가하게 된다.

장교의 계급 중 중령과 대령 계급이 소령과 대위 계급보다 내부배태성이 높다. 일반적으로 경력 및 직위가 높아질수록 금전적 이익과 복지 혜택이 늘어나 안정감을 느끼며, 업무적 유연성과 다양한 상황에도 능숙한 대처를 할 수 있다. 이러한 현상은 배태성을 구성하는 세 가지 요소로 설명할 수 있는데 업무적 성과가 높고 보상에 대한 만족감이 높을수록 개인은 조직과 적합(fit)하다고 느끼며, 조직을 떠나게 되면 얻는 것보다 잃는 것이 더 크다고 판단할 수 있어 희생(sacrifice)에 대한 우려가 클 수 있다. 마지막으로 계급이 높을수록 조직 내부의 네트워크가 강화(연계, link)되어 개인이 얻을 수 있는 정보와 자원이 많아지므로 직장에 머무르고자 하는 배태성이 높을 수 있다.

직급에 따른 배태성의 차이는 군인뿐만이 아닌 다른 직종에서도 같은 연구결과를 보인다. 예를 들어 간호사의 경우, 책임/수간호사가 일반 간호사보다 배태성이 높다[9]. 간호 업무를 지속할수록 다양한 응급 환자를 유연하고 능숙하게 대처할 수 있으며, 경력과 직위에 따른 개인의 이익과 혜택이 늘어나 안정감을 느끼기 때문이라고 볼 수 있다.

Var	Dummy	Intra Embeddedness					
		B	SE	t	p	R <sup>2</sup>	F
	(N)	3.384	.086	39.289	.000		
Sex	Women	-.050	.080	-.621	.535		
	30-39	.167	.091	1.849	.065		
Age	40-49	.092	.142	.645	.519		
	50-59	-.262	.193	-1.361	.174		
	College	-.404	.455	-.888	.375		
Edu	Univ	.008	.069	.121	.903		
	Rote	.054	.092	.584	.559		
Ancestry	3rd Mil Academy	-.367	.338	-1.087	.277		
	OCS	.009	.064	.147	.883	.114	4.336** (.000)
	Etc	-2.377	.484	-4.914	.000**		
Rank	Major	.040	.082	.485	.628		
	LTC	.295	.142	2.084	.038*		
	Colonel	.471	.197	2.395	.017*		
Military	Army	-.115	.104	-1.102	.271		
	Navy	.123	.132	.928	.354		
	Marine Corps	.139	.232	.600	.549		
Specialty	Non Combat	.052	.058	.897	.370		

\*p<0.05, \*\*p<0.01 ad R<sup>2</sup>=.088

Fig. 2. Results of Multiple Regression Analysis (Demographic Characteristics and Internal Consistency)

#### 4.5 인구통계학적특성이 이직의도에 미치는 영향

인구통계학적 특성을 통한 이직의도에 대한 영향은 Fig. 3에 따라 해석될 수 있다. 성(더미)과 이직의도와와의 관계를 검토하면, 여성(더미)의 경우 비표준화 베타값이 -0.261, t값은 -2.258이며, 유의확률이 0.024(p<0.05)로서 이직의도에 통계적으로 유의한 음의 영향을 주는 것으로 확인된다. 이를 통해, 여성 장교의 이직의도는 남성 장교에 비해 낮다는 것을 알 수 있다. 남성과 여성의 가장 큰 차이는 의무복무 여부에 있다. 여성들은 대부분 직업군인을 희망하고 입대한 자원이므로, 단기/중기 복무 자원의 비율이 높은 남성과 평균적인 이직의도에 차이가 있을 수 있다. 특히 Fig. 1과 같이, 분석표본의 40%에 달하는 인원이 근속년수 10년차 이하임을 고려하면 여성의 이직의도가 더 낮을 가능성이 크다고 볼 수 있다.

연령(더미)이 이직의도에 미치는 영향을 분석하면 다음과 같다. 30대의 경우, 비표준화 베타값이 -.416이며 t값은 -3.149이고 유의확률이 0.002(p<0.01)로, 이는 통계적으로 유의한 음의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 30대의 군 장교들이 20대보다 이직의도가 0.416만큼 낮다는 것을 의미한다. 40대(더미)의 비표준화 베타값은 -.452이며 t값은 -2.195로 유의확률이 0.029이므로 통계적으로 유의한 음의 영향을 주는 것으로 나타났다(p<0.05). 이는 40대가 20대보다 이직의도가 0.452만큼 감소한다는 것을 의미한다. 50대 이상을 살펴보면, 비표준화 베타값은 0.203이며 t값은 0.729이고 유의확률이 0.466이므로 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않는 것으로 확인되었다.

20대 장교 중에는 단기 장교의 비율이 높다. 단기 장교는 국방의 의무를 이행하기 위해 장교의 신분으로 복무하는 인원들이며, 규정에 따라 3년의 의무복무 기간을 마치면 자동으로 전역하기 때문에 장기자원 그리고 다른 연령층에 비해 상대적으로 이직의도가 높다. 반면, 연령대가 높아질수록 부양가족이 생기며, 안정적인 생활 욕구로 인해 이직의도가 감소하는 경향이 있다. 그러나, 50대의 경우 이직을 고민해야 하는 시기이며, 20대의 이직의도와 차이가 크지 않을 것으로 보인다.

병과(더미)가 이직의도에 미치는 영향을 살펴보면 다음과 같다. 일반병과와 특수병과를 묶어 비전투병과로 측정하였다. 그 결과, 비표준화 베타값은 0.198이며 t값은 2.356이고 유의확률이 0.019이므로 통계적으로 양의 유의미한 영향을 주는 것으로 파악되었다. 이는 비전투병과가 전투병과보다 이직의도는 0.198 증가하게 된다

는 것을 의미한다.

공군의 전투병과의 경우, 비전투병과보다 사회적 수요가 높을 수 있다. 연구대상의 비율을 보면 공군이 높는데 공군의 경우, 전투병과의 이직의도가 비전투병과보다 낮을 수 있다. 특히, 공군의 조종병과와 해군의 항해과의 경우 민간항공사나 해운산업에서 높은 수요를 보이고 있다. 군은 이러한 자원의 이탈을 방지하고자 수당, 위탁교육 등의 혜택을 제공하며 고위계급 혹은 주요 직책으로의 진급 비율을 보장하고 있다. 이러한 혜택과 보장된 진급의 심리적 영향으로 전투병과의 이직의도는 낮을 수 있으며, 따라서 비전투병과는 전투병과보다 이직의도가 높게 나타날 수 있다.

		Turnover Intention						
Var	Dummy	B	SE	t	p	R <sup>2</sup>	F	
		(N)	4.724	259	18.225	.000		
Control Var	Sex	Women	-.261	.115	-2.258	.024*	.233	9.132** (.000)
		30-39	-.416	.132	-3.149	.002**		
	Age	40-49	-.452	.206	-2.195	.029*		
		50-59	.203	.278	.729	.466		
		College	.836	.656	1.275	.203		
	Edu	Univ	-.071	.099	-.716	.474		
		Rotc	.049	.132	.369	.712		
		3 <sup>rd</sup> Mil	.102	.487	.209	.834		
		Academy	.150	.092	1.633	.103		
	Ancestry	OCS	-.815	.711	-1.147	.252		
		Etc	.095	.119	.804	.422		
		Major	.102	.205	.501	.617		
	Rank	LTC	-.635	.285	-2.229	.026*		
		Colonel	.401	.150	2.668	.008**		
	Military	Army	.699	.191	3.655	.000**		
		Navy	.462	.335	1.380	.168		
		Marine Corps	.198	.084	2.356	.019*		
	Specialty	Non Combat	-.510	.061	-8.429	.000**		
		Combat	.221	.046	4.799	.000**		
	Int. Var	Intra Embeddness						
Mod. Var	Extra Social Capital							

\*p<0.05, \*\*p<0.01 ad R<sup>2</sup>=.208

Fig. 3. Results of Multiple Regression Analysis (Demographic Characteristics and Turnover Intention)

#### 4.6 내부배태성과 이직의도

배태성은 개인을 조직 내에 머무르게 하는 영향력으로 정의된다. 조직 내부에 배태된 정도가 높을수록 조직 네트워크의 연결지점들이 거미줄과 같은 작용을 하여, 개인의 이동성을 제한한다. 따라서 내부배태성이 높을수록 이직의도는 감소하는 경향을 보인다.

내부배태성과 이직의도의 상관분석의 결과(Table 2)

를 보면, 상관계수가  $-0.311$ 로 통계적으로 유의한 음의 상관관계를 나타낸다. 회귀분석 결과(Fig. 3)를 보면, 내부배태성의 비표준화 베타값이  $-0.510$ 으로 나타났다. 검정통계량을 살펴보면,  $t$ 값이  $-8.429$ 이고 유의확률이  $0.000$ 이므로 통계적으로 유의한 음의 영향을 주는 것으로 나타났다. 비표준화 베타값이  $-0.510$ 이므로 내부배태성이 1단위 증가하게 되면 이직의도는  $0.510$  감소하는 것으로 나타났다. 따라서 두 변수가 서로 음(-)의 상관관계를 나타내는 것을 알 수 있다.

이직의 유형은 크게 자발적 이직과 비자발적 이직의 두 가지로 구분된다. 자발적 이직은 직무에 대한 불만족이나 다른 조직에서 더 나은 직무 기회를 찾기 위해 개인의 의사에 따라 이루어지는 것을 의미한다. 반면, 비자발적 이직은 본인의 의사와는 무관하게 조직을 떠나게 되는 상황, 예컨대 정년퇴직 등을 포함한다[38,39]. 군 장교들, 특히 기업특화 인적자본(FSHC)의 특성을 지닌 자원들은 일반적으로 이직의도가 낮을 것으로 예상하였다. 하지만, Table 2에 따르면 이들의 이직의도 평균이 비교적 높게 나타났으며, 자발적 이직의 전형적인 예로 공군 조종장교를 들 수 있다. 이들은 특수면허증을 가진 경력자로 분류되기 때문에, 타 병과의 장교들보다 채용시장에서의 이직 성공률이 높다.

공군본부가 국회에 제출한 자료에 따르면, 공군 조종사의 연간 이직자 수는 2017년부터 2020년까지 매년 100~130명에 달했으나, 코로나19의 영향으로 2021년에는 이직자 수가 7명으로 크게 줄었다. 하지만, 2022년에는 60명으로 전년도에 비해 약 8.6배 증가하였다. 이러한 수치는 군대에서의 생활 동안 지속적으로 이직을 고려하고 있음을 나타낸다.

군 장교는 계급별 정년이 있기 때문에 개인이 의도와 상관없이 이직을 고려해야 된다. 이는 비자발적 이직의도에 해당하며, 정년퇴직 시기에 가까워질수록 혹은 진급이 정체될수록 이직의도가 높아질 수 있다. 문제는 군 장교들의 사회적 자본이 비교적 낮으며, 경력정체를 예방하기 위해 개인의 발전에 투자할 수 있는 환경조성이 제한적이라는 것이다. 따라서, 조직 외부와의 상호교류 활성화 및 네트워크 구축 등 사회적 자본을 강화하는 방안을 모색할 필요가 있다.

#### 4.7 외부 사회적 자본의 조절효과

사회적 자본은 소유자에게 다양한 기회를 제공하며, 이는 고용의 가능성에 있어 주요한 요소로 작용한다

[65,66,92]. 이러한 배경 아래에서 조직 외부의 사회적 자본은 개인의 이직의도에 큰 영향을 미치는 것으로 해석될 수 있다. Table 2의 데이터 분석에 따르면, 외부 사회적 자본과 이직의도 사이에는 통계적으로 유의한 양의 상관관계가 있음을 확인할 수 있으며, 상관계수는  $0.182$ 로 나타났다. 또한, Fig. 3에서의 회귀분석 결과를 살펴보면, 외부 사회적 자본의 비표준화 베타 값은  $0.221$ 로, 이는 통계적으로 유의하게 양의 영향력을 보이고 있다 ( $t=4.799$ ,  $p<0.01$ ). 이를 통해 외부 사회적 자본이 1단위 증가할 때마다 이직의도는 약  $0.221$  증가한다는 것을 알 수 있다. 결과적으로, 외부 사회적 자본과 이직의도 사이에는 양의 상관관계가 있다고 볼 수 있다.

Fig. 4를 보면, 외부 사회적 자본의 증가는 내부배태성이 이직의도에 미치는 부(-)의 영향을 감소시키는 것으로 해석될 수 있다. 먼저 Durbin-Watson 통계량이 2에 근접함으로써, 자기상관이 없으므로 잔차의 독립성 조건이 만족된다. 그리고 VIF의 값이 10 미만이므로 독립변수 간에 다중공선성이 없는 것으로 볼 수 있다. 회귀분석에서 결정계수는 변수에 의해서 설명될 수 있는 종속변수의 변동 비율을 나타낸다. 내부배태성을 고려한 모형 1단계의 설명력은  $20.2\%$ 였으나, 외부사회적자본을 추가한 모형 2단계의 설명력은  $23.3\%$ 로 증가하였다. 이는 조절변수인 외부 사회적 자본이 종속변수인 이직의도에 통계적으로 ( $p<0.05$ ) 영향을 미치고 있다는 것을 나타낸다.

3단계에서 '내부배태성×외부사회적자본'의 상호작용항이 추가됨에 따라 설명력은  $24.2\%$ 로 증가하였다. 이러한 수치는 외부 사회적 자본은 내부배태성이 이직의도에 미치는 영향에 대해 조절효과를 갖고 있음을 보여준다.

Fig. 5를 보면, 외부 사회적 자본이 높을 때, 기울기가 더 완만한 것을 알 수 있다. 내부배태성과 외부 사회적 자본 둘 다 낮을 경우, 이직의도의 평균값은  $3.4$ 로 나타난다. 여기서, 내부배태성이 높아질 경우, 이직의도의 평균값은  $2.8$ 로 낮아진다. 내부배태성이 낮으나 외부 사회적 자본이 높을 경우, 이직의도의 평균값은  $3.6$ 로 가장 높은 것을 확인하였다. 마지막으로, 내부배태성과 외부 사회적 자본이 둘 다 높을 때, 이직의도의 평균값은  $3.2$ 로 외부 사회적 자본이 낮을 때와 비교했을 때 이직의도가  $0.4$  높음을 알 수 있다. 따라서 외부 사회적 자본은 이직의도 증가에 도움을 주는 것으로 나타났다.

Variables	Dummy	Turnover Intention						
		Model 1		Model 2		Model 3		
		$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	
	(N)	3.468	27.246	3.392	26.943	3.414	27.185	
Ctrl Var	Sex	Women	-.266	-2.263*	-.261	-2.258*	-.260	-2.260*
		30-39	-.506	-3.803**	-.416	-3.149**	-.430	-3.268**
	Age	40-49	-.554	-2.652**	-.452	-2.195*	-.440	-2.143*
		50-59	.149	.526	.203	.729	.212	.768
	Edu	College	.781	1.169	.836	1.275	.822	1.259
		Univ	-.041	-.403	-.071	-.716	-.083	-.838
	Ancstry	Rotc	.044	.328	.049	.369	.061	.467
		3 <sup>rd</sup> Mil Academy	.051	.103	.102	.209	.191	.394
		OCS	.177	1.890	.150	1.633	.140	1.524
	Rank	Etc	-.858	-1.185	-.815	-1.147	-1.075	-1.505
		Major	.063	.520	.095	.804	.074	.620
	Military	LTC	.072	.345	.102	.501	.059	.290
		Colonel	-.714	-2.464*	-.635	-2.229*	-.648	-2.288*
		Amy	.361	2.357*	.401	2.668**	.427	2.846**
	Specialty	Navy	.778	4.005**	.699	3.655**	.722	3.788**
		Marine Corps	.584	1.714	.462	1.380	.502	1.503
	Ind. Var	Non Combat	.200	2.336*	.198	2.356*	.187	2.230*
		Intra Embeddedness(A)	-.479	-7.817**	-.510	-8.429**	-.500	-8.285**
	Mod. Var	Extra Social Capital(B)			.221	4.799**	.221	4.834**
		Mod. Effect (A)X(B)					.158	2.566*
R <sup>2</sup>		.202		.233		.242		
$\Delta$ R <sup>2</sup>		.202		.031**		.009*		
F		8.049**		9.132**		9.090**		
N		598		598		598		

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Fig. 4. Results of Multiple Regression Analysis (Interaction Effects)

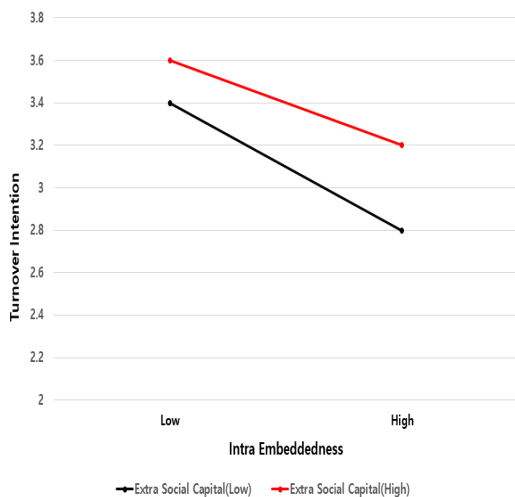


Fig. 5. Graph for Testing Moderating Effects

## 5. 연구가설 검증

본 연구에서는 내부배태성과 이직의도의 관계를 확인하였으며, 외부 사회적 자본이 이들의 관계를 조절하는지를 확인하기 위해 내부배태성과 이직의도 및 외부 사회적 자본의 효과를 분리하여 이론적 논의와 가설을 수립하였다. 이를 토대로 연구결과를 요약하면 Table 3와 같다.

첫째, 군 장교의 내부배태성이 개인의 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과, 내부배태성이 높을수록, 이직의도는 감소하는 것으로 나타났다. 이는 개인이 조직에 몰입하고 더 배태될수록 조직 외부의 사회적 활동과 관계 형성에 대한 노력과 관심을 줄여 경력이동이 줄어든다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 앞의 선행연구와 같이 조직의 입장에서 조직원들의 이탈을 막고 조직성적을 견인하기 위한 긍정적인 요소로 내부배태성을 주목한 이유이다. 따라서 가설 1번에 대한 검증결과는 채택되었음을 알 수 있다.

둘째, 외부 사회적 자본이 내부배태성과 이직의도에 미치는 부(-)의 영향을 감소시키는 것으로 나타났다. Fig. 5를 보면, 외부 사회적 자본이 높을 때, 기울기가 더 완만한 것을 알 수 있다. 따라서 조직 외부의 사회적 활동과 교류가 활발할수록 그에 따른 상호작용 효과가 개인의 이직의도를 높이는 데 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 따라서 가설 2번에 대한 검증결과는 채택되었음을 알 수 있다.

Table 3. Results of Testing Hypotheses

No.	Hypothesis	Result
1	Intra Embeddedness and Turnover Intention have a negative correlation	Accepted
2	Extra Social Capital weakens the negative correlation existing between Internal Embeddedness and Turnover Intention	Accepted

## 6. 결론

### 6.1 연구의 함의

장교의 경우 계급별 정년이라는 단서조항에 의해 정년이 단축되었으며, 직업 안정성을 확보해 주는 제도인 근속진급제도 또한 적용받지 않는다[90]. 정년퇴직 등의 비자발적 이직으로 군 생활에서 쌓은 경험과 능력을 바탕

으로 취업을 시도하지만, 경력단절 문제로 진로전환에 어려움을 겪는 사례가 많다. 정부는 군인들의 안정적인 생활을 돕기 위해 군인연금을 운용하고 있지만, 매년 전역하는 간부 중 연금 수령대상인 20년 이상 복무자는 약 20%에 불과하다[93]. 고정소득이 없는 군인의 경우, 안정적인 수입을 목표로 그리고, 연금을 받는 군인은 자녀 교육비나 기타 가계 지출 등으로 인한 경제적 부담을 해소하기 위해 이직을 고려하게 된다.

그러나, 중간관리자 신분인 장교는 부대 환경 특성상 교육이나 경력개발에 투자할 여건조성이 어려운 실정이다[94]. 특히, 부대 지휘관의 인식이나 부대 분위기가 취업 준비에 부정적이라면, 복무 기간 동안 경력전환을 준비하기에 어려움이 있다. 물론, 국방부와 보훈부는 이러한 문제점을 해결하기 위해 전역 예정자를 대상으로 취업지원제도를 운영하고 있다. 그러나 이는 주로 전역 직전에 이루어지며, 평시에는 빈번한 보직 이동과 격오지 근무로 지속적인 학습과 전문성 축적이 어렵다.

이러한 문제 해결을 위해 개인의 외부 사회적 자본 개발의 필요성을 깨닫고, 국가는 군 복무 중 이를 증진할 수 있는 정책을 마련해야 한다. 본 연구의 결과는 근속년수가 높으면 내부배태성 또한 높고 이직의도가 감소하지만, 외부 사회적 자본이 이직의도를 높이는 데 영향을 주는 것을 확인하였다. 사회적 자본은 개인의 사회관계와 네트워크를 의미하여, 주로 인맥을 통해 정보를 획득하는 것이 대표적인 예이다. 이는 개인의 취업 활동에서 큰 영향을 미치며, 취업 전략을 설정하는 과정에서 개인의 사회적 자본을 통해 취업 기회를 찾을 수 있다.

기업 특화된 인적자본을 가진 군 장교들에게는 사회적 자본 쌓기의 기회가 필수적이다. 군 조직은 장교들이 복무 중에 외부에서 이러한 사회적 자본을 쌓을 수 있도록 적절한 기회를 제공해야 한다. 예를 들어, 각종 세미나, 컨퍼런스, 박람회(DX-Korea, 서울 ADEX, MADEx 등)에서 별도로 교류활동을 할 수 있는 세션을 만들고 참석을 적극적으로 제안해야 한다. 이를 위해서는 국방부, 합참, 사령부와 같은 상위 기관에서 외부 기업과 협력을 통해 군 장교들의 취업 지원을 협의해야 하며, 하급부대 지휘관들의 인식도 변화시켜 군인의 경력전환을 지원하는 환경을 조성할 필요가 있다.

군인의 이직의도는 부정적인 측면보다는 오히려 긍정적인 신호로 해석되어야 하며 더 나아가 개인이 이직을 선택할 수 있게 해야 한다. 내부배태성만 강조하고 높이는 방법은 장기적인 관점에서 조직과 개인 모두에게 긍정적이라고 볼 수 없으며 자발적이지 않은 상황에서 조

직을 떠나게 되는 상황은 감소되어야 한다. 이직과 잔류를 선택할 수 있는 자원은 본인이 지닌 인적자본이 높고 그에 따른 성과도 좋을 것이다. 조직에서 가치가 높은 자원일수록 조직 외부에서도 매력적인 자원이 될 수 있다. 따라서 이직의도를 높여야 개인 스스로가 인적자본을 개발하려는 동기부여가 증가하고 조직에서 가치가 높은 인적자본이 되는데 이는 궁극적으로 개인의 시장성을 높이기 위한 대리변수가 된다.

자발적 이직의 상승은 군에게도 긍정적인 효과를 줄 수 있다. 조직의 입장에서 개인이 이직을 통해 더 좋은 일자리를 갖게 되면 그 직업에서 형성된 네트워크를 통해 다시 현 조직과 협업하는 선순환 구조로 조직에 이익을 가져올 수 있다. 2023년 상반기 국내 주요 방산업체 5개사(한화에어로스페이스, 한화시스템, 한국항공우주산업, LIG넥스원, 현대로템)의 직원 수는 2022년 대비 17.8% 늘었다. 방산업계의 대규모 인력 채용은 2022년 폴란드 계약을 시작으로 해외 수주가 늘어난 영향으로 해석되며, 2020년부터 2년간 5.8배 급증하였다[95]. 전역 전 개인의 사회적 네트워크가 방산업체 기업인 및 해당 분야 전문가들까지 형성되어 있다면, 이러한 기회를 통해 개인의 경력정체를 예방하기 수월할 수 있다. 방위산업 분야는 전문적인 경험과 지식이 있는 자원의 영입으로 우수한 무기체계를 개발할 수 있다. 이러한 무기체계는 다시 군의 전력 증진에 도움을 주게 되며 국방력 강화로 이어질 수 있다. 군은 개인의 자발적인 이직의도가 단순히 인력 유출의 전조로만 여겨지는 것에서 벗어나, 이러한 추세가 제시하는 더 넓은 의미와 잠재적 기회에 대한 이해로 시각을 전환하는 것이 필수적이다.

군인들의 외부 사회적 자본을 구축함으로써 이직의도를 증진할 수 있고, 이를 위해 국내 기업과 정부는 군인들의 취업을 지원하는 네트워크 형성 프로그램을 더욱 활성화해야 한다. 이러한 노력은 군인들의 경력단절 문제 해결을 위한 중요한 열쇠가 될 것이라 기대한다.

## 6.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

이상의 논의에서 본 바와 같이 본 연구가 가지고 있는 이론적·실천적 시사점에도 불구하고 내부배태성이 이직의도에 미치는 영향에서 실증연구가 빈약한 관계로 충분한 논거를 제시하는 데는 한계가 있었다. 본 연구가 갖는 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

본 연구에서 생각해볼 수 있는 중요한 누락변수는 ‘승진확률에 대한 주관적 기대’이다. 예를 들어, 승진이 정해되었거나 안 될 확률이 높다고 생각하는 개인일수록

이직의도는 높아지고 내부배태성은 낮아질 것이다. 이러한 변수를 통제하지 못하면 내부배태성이 이직의도에 미치는 효과에 대한 배타추정치는 음(-)의 방향으로 편의를 가지게 될 수 있다.

따라서 '승진가능성'에 대한 추가연구가 필요하다. 승진가능성의 하위요인으로 객관적인 자료와 개인의 인지가 있으나 이번 연구에서는 객관적인 자료의 신뢰도 및 타당성 지수가 낮아 개인의 인지만 활용할 수 있었다. 그러나 조절효과가 유의미하게 나오지 않아 이번 연구에서는 승진가능성을 제외하였다. 개인이 승진 가능성을 인지하는 것 외에 객관적인 자료도 반영되어야 승진에 미치는 요인의 정확도가 상승할 것이다.

두 번째로 내부배태성과 이직의도 사이에 존재할 수 있는 '동시성 편의'에 대한 추가연구가 필요하다. 조직과는 상관없는 이유(가정의 불화, 개인 질병 등)로 이직의도가 높아진 개인은 내부배태성을 낮추는 방향으로 행동하게 될 가능성이 있다. 이 경우에도 내부배태성이 이직의도에 미치는 효과에 대한 배타추정치는 편의를 가지게 될 수 있다. 이 외에도 여러 가지 편의의 원인이 존재할 수 있으며, 본 연구의 추정치에 대한 더 정확한 해석을 위해서는 도구변수나 (준)실험적 구성 등의 다양하고 심도 있는 연구가 필요할 것이다.

## References

- [1] J.B. Lee and S.M. Jin. (2012), "The Impact of Self-directed Career Management of Professional Soldiers on Subjective Career Success and Job Effectiveness: A Comparison of Korean and U.S. Military from the Perspective of Protean Career Attitude." *Defense Policy Studies*, Vol. 28, No. 3, pp. 146-148.
- [2] S.S. Ham, Y.J. Ha, and Y.W. Son. (2019). "The Relationship between the Sense of Calling and Organizational Effectiveness of Air Force Officers: The Mediating Effects of Moral Obligation and Organizational Identification and the Moderating Effect of Specialty Group." *Korean Academy of Human Resource Management*, 26(1): 67-96.
- [3] Y.J. Jeong. (2015). "The Effect of Military Cadets' Organizational Identification on Performance: Focusing on the Mediating Effect of Organizational Commitment." Master's Thesis, Graduate School, Dong-A University.
- [4] S.H. An. (2022). "Veterans Turning to Farming and Returning to Hometown, Better than Re-employment." *Prime Economy*. <http://www.newsprime.co.kr/news/article/?no=587919> (Accessed Sep.12.2023)
- [5] C.Y. Jeong, J.H. Bang, J.H. Im, Y.K. Lee, S.Y. Lee, D.J. Kim. (2022), "A Qualitative Study on the Perception and Needs for Support of Mid- to Long-Term Service Veterans." *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 54(2), pp. 51-81.
- [6] Galunic, D. C., & Anderson, E. (2000). "From security to mobility: Generalized investments in human capital and agent commitment." *Organization Science*, 11(1), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.1.1.12565>
- [7] Coff, R. W. (1997). "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory." *Academy of management review*, 22(2), 374-402  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707154063>
- [8] Hashimoto, M. (1981). "Firm-Specific Human Capital as a Shared Investment." *The American Economic Review*, 71(3), 475-482.
- [9] Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). "Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover." *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031-1042.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- [10] Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). "Real managers." Cambridge, MA: Ballinger.
- [11] Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover." *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- [12] Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). "The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment." *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23006-8](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23006-8)
- [13] Lee, Thomas W., et al. (2006). "Job Embeddedness: Current Research and Future Directions." *Foundations and Trends® in Organizational Behavior*, 1(2), 113-192. <https://worldcat.org/title/827237177>
- [14] Griffeth, R. W. & Hom, P. (Eds.). (2002). "Innovative theory and empirical research on employee turnover." IAP.
- [15] Cohen, A. (1993). "Work commitment in relations to withdrawal intentions and union effectiveness." *Journal of Business Research*, 26, 75-90.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90044-P](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90044-P)
- [16] Hulin, G. L. (1991). "Adaptation, persistence and commitment in organizations." In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed.)*. Palo Alto, GA: Consulting Psychologists Press, 445-507.
- [17] Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). "Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs." *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.261>

- [18] Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). "Conscientiousness and reactions to psychological contract breach: A longitudinal field study." *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1183>
- [19] Granovetter, Mark S. (1973). "The strength of weak ties." *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.  
DOI: <https://doi.org/10.1086/225469>
- [20] Chatman, Jennifer A. (1989). "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit." *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- [21] Ahmed, I., Ismail, W. K. B. W., Amin, S., & Ramzan, M. (2011). "Conceptualizing perceived organizational support: A theoretical perspective." *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 784-789.
- [22] Sekiguchi, T., Burton, J.P., Sablinski, C.J. (2008). "The role of job embeddedness on employee performance: The interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem." *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00130.x>
- [23] Greene, J., Mero, N., Werner, S. (2017). "The negative effects of job embeddedness on performance", *Journal of Managerial Psychology*, 33(1), 58-73.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2017-0074>
- [24] D.S. Lee. (2006). "A Study on the Relationship Between Air Force Organizational Culture and Organizational Effectiveness." Master's Thesis, Graduate School of Defense Management, National Defense University.
- [25] K.H. Lee. (2015). "A Study on the Impact of Marine Police Organizational Culture on Organizational Commitment." *Korean Association of Police Science Review*, 17(6), pp. 234-256.
- [26] D.H. Jeong. (2019). "A Study on the Effects of Organizational Culture and Organizational Fairness on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior." Doctoral Dissertation, Woosuk University.
- [27] Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., Mitchell, T. R. (2012). "When and how is job embeddedness predictive of turnover?." *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096  
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0028610>
- [28] H.R. Kang and Y.E. Jeon.(2018). "The Impact of Organizational Embeddedness from a Resource Conservation Perspective on Members' Dual Agendas." *Human Resource Management Research*, 26(3), 23-56.
- [29] Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, 22, 242-256.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- [30] Feldman, D. C. & Ng, T. W. (2010). "The Effects of Organizational Embeddedness on Development of Social Capital and Human Capital." *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696-712.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/a0019150>
- [31] Feldman, D. C. & Ng, T. W. (2007). "Careers: Mobility, embeddedness, and success." *Journal of Management*, 33(3), 350-377.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>
- [32] Brown, E., & Ferris, J. M. (2007). "Social capital and philanthropy: An analysis of the impact of social capital on individual giving and volunteering." *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(1), 85-99.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0899764006293178>
- [33] Parent, D. (2000). "Industry-specific capital and the wage profile: Evidence from the National Longitudinal Survey of Youth and the Panel Study of Income Dynamics." *Journal of Labor Economics*, 18, 306-323.  
DOI: <https://doi.org/10.1086/209960>
- [34] K.Y. An and H.S. Kim. (2007). "A Study on the Relationship between Economic and Psychological Factors and Intention to Leave." *Proceedings of the Korean Association of Business Education Conference*, 77-84.
- [35] Bludedorn, A. C. (1978). "A taxonomy of turnover." *Academy of management review*, 3(3), 647-651.  
DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305918>
- [36] S.S. Park. (2016). "The Effect of Job Embeddedness of Police Officers on Intention to Leave: Focusing on the Mediating Effect of Job Satisfaction." *Korean Police Studies Review*, 15(4), 43-68.
- [37] Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- [38] S.J. Park. (2001). "The Impact of Leadership of Social Welfare Institution Directors on the Turnover of Social Workers." Master's Thesis, Graduate School of Social Welfare, Kyungsoong University.
- [39] K.K. Park and K.E. Lee. (2004). "The Relationship between Job Embeddedness in the Organization and Intention to Leave." *Journal of Business Research*, 33(5),1423-1440.
- [40] Y.J. Park. (2005). "The Effects of Job Stress on Job Satisfaction and Intention to Leave among Private Security Guards." Doctoral Dissertation, Graduate School, Kyonggi University.
- [41] M.E. Kim and Y.H. Noh. (1998). "Emotional, Cognitive, and Somatic Responses and Coping Behaviors of the Unemployed." *The Korean Journal of Psychology*, 17(1), 115-137.
- [42] Jacobson, D. (1987). "Models of stress and meanings of unemployment: Reactions to job loss among technical professionals." *Social Science & Medicine*, 24(1), 13-21.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0277-9536\(87\)90134-1](https://doi.org/10.1016/0277-9536(87)90134-1)

- [43] Kieselbach, T., & Svensson, P. G. (1988). "Health and social policy responses to unemployment in Europe." *Journal of Social Issues*, 44(4), 173-191.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1988.tb02098.x>
- [44] J.Y. Kim. (2017). "A Qualitative Case Study on the Career Transition Process of Involuntarily Displaced Workers." Master's Thesis, Graduate School of Education, Yonsei University.
- [45] S.J. Park. (2007). "Statistical Prism: Trends of Involuntary Job Leavers." *Labor Review*, 100-104.
- [46] Y.G. Yoon. (2010). "Analysis of Job Transition Paths and Determinants by Reasons for Leaving." *Journal of Labor Economics*, 33(2), 91-134.
- [47] E.M. Kim. (2010). "A Study on the Determinants and Types of Re-employment for Retired Professional Soldiers: Focusing on Long-Term Service Veterans." *Korean Military Social Welfare Studies*, 3(1), 1-21.
- [48] Bluedorn, A. C.(1982). "A unified model of turnover from organizations." *Human Relations*, 35, 135-153.  
<https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- [49] Michaels, C. E. & Spector, P. E. (1982). "Cause of employee turnover: A test of Mobley, Griffeth, Hand and Meglino model." *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- [50] Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- [51] Coverdale, S., & Terborg, J. R. (1980). "A re-examination of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of turnover: A useful replication." In 40th annual meeting of the Academy of Management: Detroit. 65.
- [52] W.B. Jeon and S.J. Moon. (2008). "A Study on the Antecedents of Career Stagnation Perception and Its Impact on Organizational Commitment and Intention to Leave in Hotel Employees." *The Korean Academic Society of Tourism Management*, 22(4), 43-67.
- [53] Chan, D., & Schmitt, N. (2000). "Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation." *Journal of Applied Psychology*, 85, 190 -210.  
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.190>
- [54] Coase, R. H. (1937). "The Nature of the Firm." *Economica*, 4(16), 386-405.
- [55] M.H. Jung and H.S. Oh. (2007). "The Effects of Human Capital and Social Capital in Group Performance Decision." *Human Resource & Organization Research*, 15(3), 91-122.
- [56] Bourdieu, P. (1972). "Esquisse d'une théorie de la pratique, précédé de trois études d'ethnologie kabyle." English Edition: Outline of a Theory of Practice. Cambridge University Press.
- [57] Coleman, J.(1990). "Foundations of social theory." *Belknap Press of Harvard University Press*. Cambridge.
- [58] Putnam, R. D. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life." *The American*. 4.
- [59] Hanifan, L. J. (1916). "The rural school community center," *Annals of The American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/000271621606700118>
- [60] Coleman, J.(1988). "Social capital in the creation of human capital." *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.  
DOI: <https://doi.org/10.1086/228943>
- [61] Bourdieu, P.(1986). "The forms of capital." *In Handbook of theory and research for the sociology of education*, 241-258.
- [62] Putnam, R. D. (1995). "Bowling alone: America's declining social capital." *Journal of democracy*, 6(1), 65-78.
- [63] Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). "A social capital theory of career success." *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- [64] Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. NY: Cambridge University Press.
- [65] Seidel, M.L., Polzer, J.T., and Stewart, K.J. (2000). "Friends in high places: The effects of social networks on discrimination in salary negotiations." *Administrative Science Quarterly*, 45, 1-24.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2666977>
- [66] Fernandez, R.M., Castilla, E., and Moore, P. (2000). "Social capital at work: Networks and hiring at a phone center". *American Journal of Sociology*, 105, 1288-1356.
- [67] Burt, R.S. (1997). The contingent value of social capital, *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- [68] Podolny, J.M., and Baron, J.N. (1997). "Resources and relationships: Social networks and mobility in the workplace." *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2657354>
- [69] Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). "Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective." *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.
- [70] Groysberg, B., Lee, L. E., & Nanda, A. (2008). "Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance." *Management Science*, 54(7), 1213-1230.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0809>
- [71] Salisu, I., Hashim, N., & Galadanchi, A. (2019). "Social capital and entrepreneurial career resilience: The role of entrepreneurial career commitment." *Management Science Letters*, 9(1), 139-154.  
DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.009>



- [72] Flap, H., & Boxman, E. (2017). "Getting started: The influence of social capital on the start of the occupational career." *In Social capital*, Routledge, 159-181.
- [73] Tymon, W. G., & Stumpf, S. A. (2003). "Social capital in the success of knowledge workers." *Career Development International*, 8(1), 12-20. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430310459478>
- [74] Reimers-Hild, C. I., Fritz, S., & King, J. W. (2007). "Entrepreneurial career development: using human capital, social capital, and distance education to achieve success." *Kimmel Education and Research Center-Faculty & Staff Publications*, 1.
- [75] Gubbins, C., & Garavan, T. (2016). "Social capital effects on the career and development outcomes of HR professionals." *Human Resource Management*, 55(2), 241-260. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21727>
- [76] Demirkiran, C. Y., & Gençer, M. (2017). "Impact of social capital on career development." *International Journal of Social Sciences*, 3(3), 580-600. DOI: <https://dx.doi.org/10.20319/pijs.2017.33.580600>
- [77] American Corporate Partners. "About us." <https://www.acp-usa.org/about-us> (Accessed JUL.10.2023).
- [78] Career Transition Partnership. 2023. "About us." <https://www.ctp.org.uk/about-us/the-ctp> (Accessed AUG.11.2023)
- [79] Choi Byung-soon and Moon Young-se. (2006). "An Analysis of Policies for the Development of a Professional Military System." *Korean Association for Policy Sciences*, 10(1), 51-78.
- [80] S.H. Choi. (2012). "A Study on the Factors Affecting the Quality of Life of Retiring Military Personnel." Master's Thesis, Graduate School, Sunam University.
- [81] Becker, G. S. (1993). "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education (3rd ed.)." University of Chicago Press: Chicago.
- [82] Glick, H. A., & Feuer, M. J. (1984). "Employer-sponsored training and the governance of specific human-capital investments." *Quarterly Review of Economics and Business*, 24(2), 91-103.
- [83] Jovanovic, B. (1979). "Firm-specific capital and turnover." *Journal of political economy*, 87(6), 1246-1260. DOI: <https://doi.org/10.1086/260834>
- [84] Parsons, D. O. (1972). "Specific human capital: An application to quit rates and layoff rates." *Journal of political economy*, 80(6), 1120-1143. DOI: <https://doi.org/10.1086/259961>
- [85] Granovetter, Mark S. (1985). "The problem of embeddedness." *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- [86] Uzzi, B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness." *Administrative science quarterly*, 35-67.
- [87] Macan, T. H. (1994). "Time management: Test of a process model." *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- [88] Y.H. Kim. (2011). "Social Network Analysis." Pakyoungsa.
- [89] Raider, H. J. & Burt, R. S. (1996). "Boundaryless careers and social capital." *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 42(2), 187-200.
- [90] H.S. Seo and H.W. Yu. (2008). "Military Social Welfare: Theory and Practice." Yangseowon.
- [91] Y.J. Choi and S.J. Kang. (2023). "The Impact of Job Embeddedness and Emotional Intelligence of Emergency Room Nurses on Intention to Leave." *Health & Nursing(formerly Nursing Science)*, 35(1), 9-18.
- [92] S.J. Jeon and K.G. Park. (2009). "A Study on the Mediating Effect of Information Access in the Impact of Social Networks on the Perception of Employment and Promotion Possibilities." *Journal of Gyeongsang Studies*, 27(1), 1-27.
- [93] S.C. Park. (2023). "Have You Written 200 Resumes?": Veterans Facing Frustration in the Job Market." *The Segye Times*. <https://www.segye.com/newsView/20230706526287?Ourl=naver> (Accessed AUG.11.2023)
- [94] T.W. Kim. (2001). "Problems and Improvement Measures in the Welfare of Retired Soldiers." *Social Welfare Review*, No. 151, pp. 122-139.
- [95] G.Y. Lee. (2023). "Defense Industry Increases Employee Hiring by 17.8% in First Half of the Year... Influenced by Breaking 50 Trillion Won in Order Backlogs." *NewDaily Economy*. <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2023/08/28/2023082800124.html> (Accessed SEP.12.2023)

허 동 혁(Dong-Hyuck Huh)

[정회원]



- 2012년 9월 ~ 2015년 6월 : The University of Sheffield (IT공학)
- 2018년 9월 ~ 2020년 8월 : 국민대학교 국방경영MBA (석사졸업)
- 2020년 9월 ~ 2024년 2월 : 국민대학교 일반대학원 경영학과 (박사 졸업)
- 2016년 6월 ~ 현재 : 대한민국 공군 대위

<관심분야>  
인사조직, IT