



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2018년 8월
박사학위논문

사회 환경의 변화에 따른 육군 부사관의
정예화 방안에 관한 연구

조선대학교 대학원

군사학과

정순동

2018년 8월
박사학위논문
사회 환경의 변화에 따른 육군 부사관의 정예화 방안에 관한 연구
정순동

2018년 8월
박사학위논문

사회 환경의 변화에 따른 육군 부사관의 정예화 방안에 관한 연구

조선대학교 대학원

군사학과

정순동

사회 환경의 변화에 따른 육군 부사관의 정예화 방안에 관한 연구

A Study on the Improvement of Non-Commissioned
in the Army according to the Change of Social
Environment

2018년 8월 24일

조선대학교 대학원

군사학과

정순동

사회 환경의 변화에 따른 육군 부사관의 정예화 방안에 관한 연구

지도교수 오 수 열

이 논문을 군사학 박사학위신청 논문으로 제출함

2018년 4월

조선대학교 대학원

군사학과

정순동

정순동의 박사학위논문을 인준함.

위원장 원광대학교 교수

김태환

위원 송원대학교 교수

이성훈

위원 조선대학교 교수

김범한

위원 조선대학교 교수

강상국

위원 조선대학교 교수

오수영

2018년 6월

조선대학교 대학원

목 차

표목차, 그림목차
ABSTRACT

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 범위	4
제 3 절 선행연구의 검토	5

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 부사관 정예화의 개념	12
제 2 절 선진국 부사관 제도의 시사점	18
제 3 절 군의 인적관리 개념 및 체계	43
제 4 절 분석의 틀	49

제 3 장 사회환경의 변화

제 1 절 저출산과 인구의 변화	51
제 2 절 사회 및 문화 환경의 변화	53
제 3 절 국가관 및 군에 대한 인식 변화	54

제 4 장 육군 부사관 정예화 추진실태 분석

제 1 절 인재선발	59
1. 인재선발제도 변천과정	59
2. 부사관 인재선발 체계	61
3. 인재선발 홍보체계	68
4. 홍보실태 및 시사점	79
제 2 절 양성교육	81
1. 부사관 교육제도 변천과정	81
2. 부사관 양성교육 체계	85
3. 부사관 양성교육 실태 분석	89
제 3 절 복무관리	92
1. 부사관 인사관리제도 변천과정	92
2. 부사관 복무관리 체계	95
3. 부사관 복무관리 실태 분석	104
제 4 절 소결론	109

제 5 장 육군 부사관 정예화 방안

제 1 절 인재선발	111
1. 뉴미디어를 활용한 홍보활동 개선	111
2. 협약대학과 연계한 우수인재 확보방안	121
3. 유관기관과 연계한 인재선발 활동	122

제 2 절 양성교육	128
1. 군사교육기관 양성교육 체계 개선	128
2. 협약대학과 연계한 양성교육 체계 개선	130
3. 원격교육을 활용한 신분별 통합교육	134
제 3 절 복무관리	135
1. 초급부사관의 소수선발-장기활용 인재선발 제도개선	135
2. 직무능력향상을 위한 자기개발 여건 개선	138
3. 초급부사관 복무여건 개선	141
제 6 장 결 론	143
참고문헌	147

표 목 차

<표 2-1> 계급별 요구역량	17
<표 2-2> 미군 모집연령제한	18
<표 2-3> 미 홍보 핵심	24
<표 2-4> 미 부사관 계급 및 진급체계	27
<표 2-5> 미 부사관 교육체계(양성 및 초급반)	28
<표 2-6> 미 부사관 교육체계(중·고급반)	30
<표 2-7> 미부사관 교육체계(원사·주임원사반)	31
<표 2-8> 미 부사관 기능별 교육과정	33
<표 2-9> 계급 및 주요직책	36
<표 2-10> 독일부사관 교육체계	37
<표 2-11> 독일부사관 양성교육	38
<표 2-12> 인적자원개발에 대한 학자 정의	47
<표 3-1> 인구고령화 전망추이	52
<표 3-2> 고교생 대학 진학률	54
<표 4-1> 육군 부사관 모집경로	61
<표 4-2> 군 가산복무지원금을 받는 부사관 선발 배점	64
<표 4-3> 학군 부사관 후보생 선발평가 배점표	65
<표 4-4> 육군간부(장교 및 부사관) 홍보운영	72
<표 4-5> 학교방문 육군간부모집설명회 현황	75
<표 4-6> 교육제도 변천과정(양성교육)	83
<표 4-7> 교육제도 변천과정(보수교육)	84
<표 4-8> 군인화 과정 과목편성	86
<표 4-9> 기본 양성과정 과목편성	87
<표 4-10> 예비역 양성과정 과목편성	88
<표 4-11> 학군후보생(교내) 과목편성	88

<표 4-12> 학군후보생 교내훈련 과목편성	89
<표 4-13> 부사관 교육기간 변동	89
<표 4-14> 학교교육(군사·전문)목표	90
<표 4-15> 양성과정별 교육기간	92
<표 4-16> 부사관 인사관리제도 변천사	93
<표 4-17> 부사관 진급제도 변천사	94
<표 4-18> 단기복무 부사관 의무복무기간	96
<표 4-19> 장기복무 및 복무연장 평가요소 및 배점	97
<표 4-20> 부사관 장기복무 선발 비율	98
<표 4-21> 부사관 진급 최저 복무기간 및 대상	100
<표 4-22> 부사관 근속진급 및 대상	100
<표 4-23> 부사관(하사) 필수직위 및 경력평가	101
<표 4-24> 부사관 정예화 추진 및 분석결과 종합	109
<표 5-1> 2014-2015 SNS 이용률 추이	113
<표 5-2> 2014-2015 SNS 서비스사별 이용률 추이	114
<표 5-3> 2013-2014 연령대별 SNS 서비스사 이용점유율	115
<표 5-4> 2014-2015 SNS 이용자의 하루 평균 이용량 추이	115
<표 5-5> 진로체험 유형별 실시율	124
<표 5-6> 진로체험 유형별 실시 횟수	125
<표 5-7> 학생 진로탐색 증진을 위한 진로체험의 필요성	126
<표 5-8> 선진국 부사관 교육기간과 비교	129
<표 5-9> 부사관 교육과정 통합 및 양성교육 기간 연장	129
<표 5-10> 부사관 전문화과정 개설	130
<표 5-11> 부사관과 학군제휴 대학 현황	131
<표 5-12> 기본과정 과목편성	132
<표 5-13> 초급과정 과목편성	133
<표 5-14> 현역 가용자원 전망	135
<표 5-15> 복무기간 조정 및 초임 획득수 전망	136
<표 5-16> 부사관 경력관리(현)	137
<표 5-17> 부사관 경력관리 개선(안)	137
<표 5-18> 부사관 학력수준(2015년)	138

그림 목 차

<그림 2-1> 미 모병관련 기구편성	22
<그림 2-2> 분석의 틀	50
<그림 3-1> 청소년 인구추이	52
<그림 3-2> 국민 안보의식 수준	57
<그림 3-3> 대학생 안보의식 수준	57
<그림 4-1> 지원자와 부모들의 SNS 활용	76
<그림 4-2> 육군 부사관 양성교육 체계도	85
<그림 5-1> 진로체험 교육과정 편성·운영(일반계고)	126

ABSTRACT

A Study on the Improvement of Non-Commissioned in the Army according to the Change of Social Environment

Jung Sun-Dong

Advisor : Prof. Oh, Soo-Yol, ph.D.

Department of Military Science,
Graduate School of Chosun University

No matter how many high-tech weapons systems the military has in place, including equipment, education, training, and tactics, it would be useless if the manpower system that can operate them is not complete. That is, the quality level of human factors that should play a pivotal role in performing combat operations rather than the numerical superiority of weapons and personnel, is especially important.

Changes in the nation's mandatory military service system and the transition to a volunteer system have become a hot topic in Korea due to the lack of active resources and other environmental demands created by the nation's low birth rate. The military implements basic defense reform plans (2012-2030), gradually implementing defense reform from a military-oriented quantitative structure to a technology-oriented structure for information and science.

This paper investigated the advanced methods of specialization of senior staff who are at the core of technology-oriented power structures, or the standardization of Army noncommissioned officers who are the backbone of combat power generation. The professional training staff who operate advanced weapons and equipment as a small unit combat expert and improve the combat capabilities and specialties of soldiers, and the competent unit managers of the military infrastructure should play a role of noncommissioned officers who carry out substantial development. Such an advanced noncommissioned officer can be said to be the most important method to exercise the best combat power against changes in the present military environment only by becoming a key player in the conduct

of future intelligence and scientific warfare.

The Army has steadily developed and worked to develop 'Comprehensive Non-Commissioned Officer Non-Commissioned Officer Non-Commissioned Officer Staff Development Plan,' and, particularly to secure the role of noncommissioned officers, officers, and staff officer's responsibility for improvement of the improvement of the staff officer's field structure. However, it has acted as an external factor, such as selecting noncommissioned officers based on changes in the social environment, despite such efforts to push ahead with the comprehensive development plan of noncommissioned officers.

Currently, the Army has a short service period for the current army, limits on the personnel selection and publicity conditions due to the changes in the social recruitment system, ② Improvement of the consultation-related education system and selection of the mandatory military service education system In this study, we consider the role of the Special Officer of the Army to carry out the operation of personnel in technical and professional fields in line with the selection of future military environment and the promotion of defense reform.

First, as the process to promote and recruit noncommissioned officers is to promote noncommissioned officers, it is necessary to push forward with the promotion trend according to changes in the public relations environment. Also, to have the expertise of Army PR activities appropriate to the PR trend and to produce results from them, promotion effectiveness, and promotional effects should be supplemented from a variety of aspects by the promotion and support staff for publicity and exposure should be applied to various aspects of the PR, promotional and promotional image development

Second, it is necessary to improve the education system for the training courses in order to improve the professionalism of noncommissioned officers who need to play a leading role in the future science group as well as to strengthen noncommissioned officers' capabilities. The nation has a limited number of factors as it has a short education period and a binary educational system compared to the education system of foreign countries. The education period of foreign soldiers is relatively short compared to that of professional education for seven to 10 months. In addition, the division of military education and

professional education is being implemented separately, making it ineffective to push ahead with the direction of education.

In particular, the lack of connectivity between the noncommissioned officers of the universities and the educational programs and the positive curriculum operated to secure stable manpower is highly inefficient in terms of the performance of the common education in military science. Accordingly, the subjects that are being duplicated in each curriculum should be reorganized and improved by reviewing the links between the education programs to enhance the professionalism and competence of the noncommissioned officers.

Third, it is necessary to ensure stable work performance and to improve the service conditions, including self-development, in order to enhance the morale of the noncommissioned officers and enhance the capabilities for performing their duties. Reduction of the long term service rate and the increase in the number of non-appointers may lead to the will and morale of the non-commissioned officers. As the long-term service personnel policies of noncommissioned officers can be seen through systematic improvement through the cases of foreign troops, it is necessary to approach improvements such as re-setting the initial noncommissioned officer's term and resetting the promotions.

First of all, the government should adjust the rate and the number of service openings to improve the career path selection for non-presentations early on, activate the military service morale, and use personnel changes in the long term. In addition, improvement measures are needed to improve the long-term service personnel by resetting the promotion suspension period, and to establish the professional training personnel of noncommissioned officers, such as the military service manager and the establishment of an overseas military service education staff officer, are needed to improve the quality of noncommissioned officers' training.

In this field study, the promotion, recruiting, education, and service management system, in which the first step is to select human resources through the training, is to improve the professional education system, and the promotion is based on the field publicity.

key word : Noncommissioned officer, Selection of talent, Service Management
Positive education, Elite shoes, Recruitment activities

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

최근 군은 급속히 변화하고 있는 대내외적 안보환경과 북한의 핵 위협 등 군사위협에 대비하여 강도 높은 군 구조 개편 및 운영체제 개혁을 통해서 첨단장비 중심의 과학기술 군 체계로 전환하여 강한 군대를 건설하는 것을 목표로 노력하고 있다.

중장기적으로 군 구조의 현대화·정예화 차원에서 병력 중심의 군이 아닌 과학기술 중심의 군 체계로 전환하는 정책을 추진하면서 인력운용의 혁신이 중요한 정책적 과제로 부각되고 있다. 이에 따라 군은 군 체제 개편에 있어서 인사운영상의 문제점 및 인사제도의 개선을 위해서 다각도의 노력을 기울이고 있다. 이것은 미래의 군사전략에 부합하는 과학기술을 운용할 수 있는 인력의 정예화를 중요한 과제로 인식하고 있기 때문이다.

이러한 안보환경 변화와 함께 군이 직면하고 있는 중요한 과제는 우리 사회가 겪고 있는 사회환경의 변화에 어떻게 대응하느냐 하는 것이다. 특히 그 가운데에서도 국가적 과제로 대두된 인구 환경적 변화와 국가에 대한 충성심 등 인식의 변화는 실제 군의 인력운용에 커다란 영향을 미치고 있다. 사회민주화 및 남북관계의 변화 속에서 젊은이들의 군에 대한 인식은 크게 변화되고 있으며, 이에 따라, 군도 복무기간의 점진적 단축과 병사들의 복무환경 개선 등에 적극적으로 대응하고 있다.

그러나 사회환경의 변화는 군으로 하여금 이 보다는 훨씬 근본적 수준에서 군의 구조개편 및 병력운용상의 개혁을 요구하고 있다. 그 가운데에서도 가장 심각한 것은 저출산에 따른 병력자원의 부족문제이다.

최근 심각한 저출산에 따른 인구절벽 문제로 인하여 병력수급 여건을 먼저 살펴보면, 현역 가용자원은 지속적으로 감소하고 있으며 현역으로 복무할 수 있는 가용인원이 2017년의 33만 여명에서 2022년에는 20만명 수준으로 크게 감소할 것으로 예상되고 있다.

이러한 가용인원의 급감은 군으로 하여금 규모보다는 전문성과 질적인 측면으로의 변화를 요구하고 있는 것이다. 군 인력의 전문화 요구와 병사들의 복무연한 감축이라는 두 가지 여건 변화는 군이 간부 인력을 증대시켜야 되는 상황으로 요구하고 있다.

여러 가지 여건상 장교인력의 증원이 쉽지 않는 상황에서, 요구에 부응하는 방법은 부사관 인력을 증원하고 이들의 전문성을 제고시킴으로 역할을 활성화 하는 것 밖에 없으며, 군 당국도 이러한 방향으로 군 인력운용 개혁을 도모해 가고 있다. 하지만 군 전투력의 중추적 역할을 수행해야 할 부사관의 지원율은 10~15% 수준에 머무르고 있는 현실이다.¹⁾

현재 추진되고 있는 군의 인력구조 개편방안에 따르면 2025년까지 상비병력을 52만 2천명 수준으로 감축하고, 이중 간부 비율을 40% 이상으로 증원하는 방향으로 추진되고 있다. 이와 같이 병력감축 및 간부 비율이 변화한다면 간부인원은 약 3만5천만 명이 증가하여 22만 2천명 수준이 되어 연간 간부선발 소요(전문하사 제외)는 복무기간을 평균 10년을 고려할 때 2만 2천명 정도의 선발소요가 발생 될 것으로 예측할 수 있다.

또한 군 인력구조에 있어 현역병을 14만 6천명으로 감축한다면, 2017년 현재 총원은 큰 문제가 없었으나 2020년 이후에는 현역자원 감소로 인하여 인력 수급에 상당한 문제가 예상되고 있다.²⁾ 따라서 이와 같은 인력환경 변화에 따른 병력감축으로 인한 간부중심의 병력구조 개편과 정예화 추진은 매우 절실히 요구된다고 하겠다.

이에 따라 육군은 이미 1999년 10월22일 「부사관 종합발전 계획」을 수립하여 이에 대비하여 왔으나, 그럼에도 불구하고 급속한 사회경제적 환경 및 국민의식의 변화는 보다 강도 높은 인력구조 개편을 요구하고 있는 실정이다. 따라서 보다 효과적인 부사관 정예화를 도모하기 위해서는 최소한 다음과 같은 네 가지의 요건이 구비되어야 할 것이다.

첫째, 우리나라는 1960년대 이래 지속되어온 산아제한 정책으로 인하여 1980년대부터 입대 가용자원 자체가 감소하였고 이에 따라 부사관 총원에도 어려움이 심화되고 있으며, 이에 대한 대책 마련이 요구되고 있다.

부사관 정예화의 첫걸음은 무엇보다도 우수인재를 선발하는 데에서 출발한다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 군이 갖고 있는 계급사회의 위계질서와 통제된 근무환경은 젊은이들이 적응하는데 쉽지 않는 것이 사실이고, 젊은이들이 지니고 있는 군에 대한 경직된 인식은 그들을 군으로 유입하는데 적지 않는 제한 요소로 작용하고 있는 것이 사실이다. 이러한 제한요소를 극복하고 우수인력을 영입하기 위해서는 양성과정에서부터 근본적 개선이 이루어져야 할 것이다.

1) 김종탁, “미래국방인력정책 추진방향” 『주간국방논단』 제1601호, (서울 : 한국국방연구원, 2016), p. 5.

2) 김종탁, 위의 글, p. 4.

우수인재 영입은 학·군 협약대학 등의 부사관 양성과정에서부터 출발하여야 하며, 이는 부사관학과의 교육체계 개선이 함께 도모되어야 한다는 것이다. 학·군 협약대학의 부사관학과는 현재 전국에 45개 대학이 존재하고 있는데, 부사관의 상당수가 이들 대학을 통해 충원되고 있다는 점을 고려할 때 교과과정의 편성 및 운용에서부터 이들 대학과의 유기적 협조체제의 구축은 매우 중요한 과제이다.

둘째, 우수인재의 영입은 장기복무 기회 확대보장 등 직업안정성이 강화되어야만 실효성 제고할 수 있다. 현재 육군부사관의 장기복무 선발율은 대략 50%에 미치지 못함으로써 직업 안정성 면에서 낮은 수준에 있다는 점을 고려할 때 이의 개선은 매우 중요한 과제로 대두되고 있다.

셋째, 부사관의 연간 순환율이 2014년을 기준하여 10% 수준에 달함으로써 이러한 높은 순환율은 인재의 유출로 이어지고 선진국(미국8.7%, 영국5.2%)에 비해서 두 배 이상 높은 것도 직업 안정성 면에서 바람직스럽지 않다는 점이다.³⁾ 결국 장기복무 선발율을 저하로 나타낸다는 점에서 부사관의 질적수준 향상에 걸림돌이 되고 있는 것이다.

넷째, 국가관 및 병역의무에 대한 사회적 의식변화에 따른 군대문화 개선 및 복지향상이 강구되어야 한다는 것이다. 군 특성상 위계적인 군대 문화와 열악한 복지대책은 직업군인에 대한 기피현상을 유발하고 군 복무에 대한 부정적인 인식을 심어주게 되며 더 나아가 직업군인 지원을 및 선호도 감소로 인하여 우수인재 모집 환경에 악화로 반영되고 있는 상황이다. 이렇듯 국방 및 사회적 환경변화에 맞추어 우리 군의 부사관 정예화 추진은 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 논문은 이러한 인식과 배경 하에서 우수인재 영입을 통한 부사관 제도의 정착을 위하여 군의 인력개혁이 어떻게 도모되어야 하는가를 살펴보고, 이를 위한 구체적인 방안을 모색함으로써 군의 발전에 기여함을 그 목적으로 하고 있다.

3) 육군본부, “우수인력 획득이 미래 강군 육성의 초석이다”, 정훈공보실 보도자료, 2015년 5월 7일.

제 2 절 연구의 방법 및 범위

1. 연구의 방법

본 연구는 한국사회의 변화에 따라 군이 직면하고 있는 인력충원의 문제점에 기초하여, 이를 극복하기 위한 대안으로 제기되고 있는 현역병 감축과 간부 인력의 증원이라는 불가피성과 함께, 장교 인력의 증대가 지니고 있는 여러 가지 한계를 감안하여 부사관 활용이 현실적 대안이라는 인식에서 출발하고 있다.

본 연구는 기본적으로 사회과학의 범주내에 속하는 정책학적 성격을 지니고 있으며, 따라서 그 연구방법은 문헌연구, 그 가운데에서도 기존 자료와 유효한 통계의 분석에 의존하고 있다. 연구자는 이러한 기존 자료의 검토를 통해 현실제도의 불합리성을 규명하고, 이를 통해 보다 합리적 대안을 모색하려 한다.

연구자가 자료의 분석과 대안을 제시하는데 있어서는 기본적으로 사회과학적 연구방법에 기초하고 있으며, 연구자는 25년간 이 분야에 직접 종사하면서 얻은 축적된 자료와 경험도 중요하게 활용되어질 것이다.

2. 연구의 범위와 한계

본 연구는 한국군 그 가운데에서도 육군 부사관 제도의 현실을 분석하고 이를 토대로 바람직한 인력운용 방안을 모색하는데 그 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구는 육군의 부사관으로 범위를 한정하고 있다.

특히 인력운용의 개혁에 그 목적을 둠에 따라, 그 범위는 주로 부사관의 인재선발과 교육훈련 그리고 복무환경 개선에 초점이 맞추어질 것이다.

본 연구의 목적이 부사관 제도의 현실분석을 통한 인력제도 개선에 있는 만큼 그 시기와 범위는 현실적으로 적실성이 있는 기간에 집중될 것이다. 따라서 부사관 제도의 역사적 고찰 등은 본 연구의 범위밖에 있으며, 주로 현재 실행되고 있는 정책에 대한 분석과 대안 제시에 치중될 것이다.

다만 본 논문이 군의 인사문제를 주요 연구대상으로 하고 있음에도 불구하고 군이 지니고 있는 자료의 대외적 비공개성 때문에 자료를 획득하고 활용하는데 적지 않는

제약이 있다. 이러한 결과는 자연스럽게 심층적 연구가 일부 제한될 수밖에 없다는 한계를 지니고 있다. 따라서 이 부분은 현재 자료 개방의 폭이 확대되고 있는 추세에 있는 만큼 향후 보다 심도있는 연구가 수행될 수 있을 것으로 기대한다.

제 3 절 선행연구의 검토

부사관의 정예화에 관한 연구는 미래 국방환경 변화에 따라 우리군의 병력 감축과 부사관 증원 인력구조 형성으로 향후 부사관의 역할의 비중과 중요성에 집중되고 있다. 본 연구에서는 ① 우수인재 선발, ② 양성교육, ③ 복무관리에 관한 순으로 연구하고자 한다.

우수인재 선발에 관하여서 조영진 외(2005)는 중·장기적 차원에서 부사관 인력정책을 평가하고, 첨단 무기체계와 과학화 시스템에 군을 운영하는데 있어서 요구되는 미래 지향적인 전문성을 갖춘 부사관 인력정책의 발전방향으로 부사관의 임무 및 역할, 인재선발, 인사관리 및 관리체계 중심으로 미래의 부사관 모습을 제시하였다.⁴⁾

김성우(2008)는 우수 부사관 모집 방안에 대하여 군이 2020년 국방개혁 추진 방향으로 양적인 병력위주의 재래식 구조에서 기술 집약형 무기체계 운영 등 첨단구조로 변화하는 단계에서 군 간부 정예화의 추진에 관해 검토하고 있다.

미군이 월남전 패전 이후에 미군의 전략 변화와 군구조의 혁신을 통해 부사관 정예화를 도모하였고 그 결과 걸프전에서 세계 최강의 육군임을 입증한 바 있다. 이러한 선진국의 사례연구를 통해 한국군의 정예화 방안을 연구하는 것은 매우 유용한 연구방법이라고 할 수 있다.

조관호(2009)는 간부의 병 현역복무 기간 단축에 따라 인력운용의 개념에 있어서도 인력운영 전환과 함께 발전방향으로 군 구조 전환을 기술 집약형으로 개선해야 하며, 병역자원 감소와 간부인재선발 여건 악화로, 간부 인력운영 환경이 변화함에 따라서 현재에 모집제도에 인력활용의 효율성이 저하됨에 한계를 중·장기적인 관점에서 인력운영 환경에 맞도록 간부 정예화에 목표를 두고 3계층(Tiers) 인력운용⁵⁾ 개념을 제시하였다.⁶⁾

4) 조영진 외, 『정예군 건설을 위한 국방인력 정책 발전 방안』 (서울 : 한국국방연구원, 2005), p. 75.

5) 3계층 인력운용은 1계층은 하사 및 중사(복무연장), 2계층은 장기복무 중사 및 상사, 3계층은 원사 이상자를 말한다.

6) 조관호, “간부의 인력운영 개념 전환과 발전방향,” 『주간국방논단』 제 1268호(09-32) (한국국방연구원, 2008), p. 1.

손승호(2013)는 한국군 부사관 인재선발제도 변천과정 분석으로 현재 우리의 인재선발제도의 제한사항을 분석하고 현재의 부사관 인재선발체계로는 우수한 인재를 안정적으로 선발하기에 매우 부족하다. 특히, 현재의 부사관 인재선발제도는 병사와 비교할 때 학력, 나이, 경험 등이 부족하고 병사들을 지휘통솔 하는데 제도적인 열악한 시스템이다. 전·평시 소요인원을 안정적으로 충원할 수 있는 선발체계 및 관련 법규의 보완 등, 장차전의 미래 양상을 세밀하게 진단하고 발전시키고, 부사관의 인재선발제도의 변천과정에 관한 분석을 통해서 우수 부사관 선발 개선방향을 제시하였다.⁷⁾

김정연·박성만(2014)은 현역병 의무복무기간 단축 추진에 대안으로 부사관으로 인력을 충원하여 인력부족난을 해소하고, 사회적인 문제가 되고 있는 청년층에 취업난 해소에도 기여하고, 군전투력 발휘의 중추이며 소부대 전투 지휘자로 역할을 수행하게 될 부사관의 역할과 인력확보에 중요성을 말하였다. 특히, 첨단무기 장비운영의 전문가이며 병사들에 교육훈련을 전담하고 부대 전투력 목표달성에 기여하는 관리자 역할 수행과 함께, 부대전통 및 문화계승자로서 역할 등 하부구조의 전투력 극대화에 주축이 되는 부사관 인재모집 선발에 대해서 제시하였다.⁸⁾

정재극(2014)은 부사관 모집제도에 있어서 현재 부사관 모집업무는 각 군별(육·해·공군) 담당부서를 편성하여 우수인재 모집을 실시하고 있으나, 이를 일원화 하여 업무의 효율성을 높이기 위한 시스템 구축 방안을 제시하였는데, 각 군별 중복업무 수행에 해당하는 모집정보, 진로 상담 등은 통합적으로 모병전담 부서의 설치 필요성을 제시 하였으며, 이러한 부서운용은 병무청에서 통합하여 홍보 인력 및 예산을 절감하는 발전방향을 제시하였다.⁹⁾

독고순·홍정연(2017)은 현재 우리 군의 인재선발제도는 앞으로 사뭇 다른 상황 속에서 새로운 변화에 직면하게 되며, 이유로는 청년들의 고용변화에 따른 직업군인 복무 변화, 저 출산이라는 사회적 문제로 인한 군 인력구조 개혁과, 간부중심의 인력 운용에 대비한 인재선발에 어려운 여건을 말하였다. 향후 간부 인력의 충원이 어려움에 바탕으로 인재선발제도의 변화를 분석하고 수요자인 청년층에 맞추어 제시하였다.¹⁰⁾

김도현·유재민·차영호(2017)는 민간부사관 선발제도 발전방안에 관하여 평가방법요소

7) 손승호, “한국군 부사관 획득제도 변천과정 분석으로 본 미래 발전방안 연구,” 『군사』 제88호 (군사편찬연구소, 2013), p. 129.
 8) 김정연·박성만, “현역병 복무 단축 추진에 따른 부사관 인력확보방안,” 『한국정부학회 학술 발표논문집』 (한국정부학회, 2013), p. 507.
 9) 정재극, “부사관모집제도 연구,” 『융합보안 논문지』 제 14권 3호, (한국융합보안학회, 2014), p. 1.
 10) 독고순·홍정연, “청년 고용의 특성과 군 직업 여건 분석,” 『주간국방논단』, 제 1665호(17-14) (한국국방연구원, 2017), p. 1.

별로 필기평가, 직무수행능력, 체력, 면접 분야에 있어 우수한 부사관을 선발하기 위해서는 평가개선을 통해서 자질 부족자는 사전에 식별해야 하는데 이는 항목별 평가내용 등 개선방안에 대해 제시하였다.¹¹⁾

위의 연구논문은 미래 군 구조 변화에 맞추어 인력정책 발전방향으로 저출산에 따른 현역병 감소와 현역병 복무기간 단축에 따른 인재선발제도 보완, 사회환경 변화에 따른 인재선발 여건 어려움에 대하여 극복방안을 제시하고 있다. 하지만 인사제도 개선과 함께 우수인력에 첫걸음이 되는 인재선발 홍보방안에 대해서는 심도있게 다루지 않는 점은 미흡하다고 하지 않을 수 없다.

양성교육에 관하여 박현수(2012)는 부사관학과 교육 및 운영에 대한 발전방향등 초급간부의 양성교육에 대해서 심도있는 연구를 진행하였는데 그는 우수한 간부로 양성하기 위해서는 학·군 협약대학교 부사관학과에 개설되어 실시하고 있는 교육체계와 운영결과를 분석하여 우수간부로 양성하기 위한 필수과목을 검토하고 미래 전장 환경 변화에 맞는 부사관 인재양성 방안을 제시하였다.¹²⁾

김영종(2013)은 우리군의 병력위주의 양적구조에서 미래 전쟁양상에 대비한 기술위주에 질적 구조로 개혁하고 있는데 이는 현역병의 숫자는 줄고 간부인력 총원은 현재의 약 3.3배로 증가 할 것으로 예상 되는데 이에 맞추어 부사관에 총원을 현재 수준에서 점진적으로 증가시켜 100% 목표로 장기복무율을 향상시켜 나가야 하는 방향과, 이를 위해서는 군 전문 인력을 양성하는 군사학과 교육과정 개발 방안 대해서 국방 개혁의 구조(병력, 부대, 전략)에 맞도록 단계적 추진을 위해서는 안정적으로 직업성을 보장하면서 우수한 자원들을 학·군협약대학을 통해서 정책적으로 추진해 나가야 하는 방안에 대해서 제시하였다.

또한 장차 군을 선도하고 전문화된 인재 확보를 위해서는 각 협약대학에 군의 전문성 요구에 준하는 과목을 대학의 교육과정에 반영할 수 있도록 교육과정 개발의 필요성이 대두되는 시점에 DACUM(Developing a Curriculum)¹³⁾ 교육과정 개발 방법 및 절차를 적용 방안으로 직업의 요구분석 등, 교육과정 개발을 통한 교육과정 구성안을 제시하였다.¹⁴⁾

11) 김도현·유재민·차영호, “민간부사관 선발제도 발전방안에 관한 연구,” 『한국국방경영분석학회지』 제 43호 제1호 (한국국방경영분석학회, 2017), p. 22.

12) 박현수, “부사관 교육 및 운영에 대한 발전방향,” 『군사논단』 제 72호 (한국군사학회, 2012), p. 1.

13) 특정직무를 분석 및 수행하기 위해 우선순위(지식, 스킬, 태도)를 두고 분석하고 지원하는 프로그램.

14) 김영종, “군 전문인력 양성학과 교육과정 개발 방안,” 『융합보안 논문집』 제 13권 2호 (대한군사교육학

임성빈(2015)은 육군부사관 학·군 협약제도의 효과성 평가내용으로 부사관 지원과정에 있어서 민간부사관 지원자와 협약대학 전문대 대학생들의 임무수행능력에 대하여 제한사항 등을 자체적 분석하고 그에 대한 결과에 대하여 부사관 학군단(RNTC) 운용방안의 필요성 등을 제시하였다.¹⁵⁾

이성민·이시철(2015)은 육군부사관 학·군 협약제도의 효과성 및 평가개선 방안에 있어서 학·군 협약대학 전문대 부사관학과 출신들이 해부대에서 직무수행능력 및 태도가 우수하고, 간부역량이 우수한지를 간부들 100명(상사급 이상)대상으로 민간부사관 임관자들과 설문을 통해서 상호 비교하여 평가 하였다. 이 결과는 학·군 협약대학 전문대 부사관들이 직무수행능력 및 전문성, 책임성 등이 높게 분석되고 양호하게 나타났으나, 기타 다른 분야는 별다른 분별이 나타나지 않아 향후 우수한 부사관 인재를 선발하기 위해서는 학·군협약대학 부사관학과 학생들에 대한 선발제도 개선과 함께 관련하여 우수한 신입생 모집을 할 수 있도록 육군의 제도적 지원에 필요성에 대해서 제시하였다.¹⁶⁾

신인수(2016)는 부사관 군가산복무제도(舊:군장학생)를 통하여 부사관을 모집하고 있는 제도 개선방안에 대해서 현재 각 군별(육군, 해병대, 전투부사관, 특전부사관)로 실시하고 있는 군가산복무제도를 심층 있게 분석하여 수해기간과 복무기간 설정, 장기복무 선발 및 여건보장 등 군 가산복무 개선방안에 대해서 제시하였다.¹⁷⁾

양수근(2016)는 부사관 교육 및 운영에 관한 발전방안에 있어서 해병대 중심으로 군 전문교수의 채용의 투명성과 자질개선에 문제, 부사관학과 학술단체 활동 및 세미나 활성화 등 방안제시, 부사관학과 운영개선과 교육과정에 있어서는 표준교재 발간 필요성 및 훈육방안 등 부사관 교육체계 개선에 있어서 구체적으로 제시하였다.¹⁸⁾

육군은 중·장기부사관 종합발전계획('09~'25년)에서 미래 군 구조 및 무기체계 변화를 고려하여 '군 전투력 발휘의 근간' 으로서 부사관 임무를 수행할 수 있는 능력을 구비토록 하기 위해 교육개선 추진을 통해 우수 부사관 양성을 추진해 왔다.

특히, 양성 및 보수교육 체계 발전을 위해 미래 훈련소요에 부합된 교육의 질적인

회, 2013), p. 1.

15) 임성빈, "육군부사관 협약제도의 효과성 평가," 경북대학교 대학원 박사학위 논문(2015), pp. 132-34.

16) 이성민·이시철, "육군부사관 협약제도의 효과성 평가와 개선방안," 『융합보안 논문집』 (대한군사교육학회, 2015), p. 1.

17) 신인수, "부사관 군장학생 모집제도에 관한 연구," 『충북보건과학대학교 논문집』 제 25집 (충북보건과학대학교, 2016), pp. 19-25.

18) 양수근, "부사관 교육 및 운영에 관한 발전방안 연구," 『전략논단』 제 23호 (해병대전략연구소, 2016), pp. 57-58.

향상을 위한 개선과 원격교육체계 점진적 시행으로 전문성과 통합성 증대, 첨단 전력화장비 보급 등 무기체계 발전 관련 교육을 신설하며 교육소요 증가에 따른 교육능력 확충 및 교관 자질향상 교육을 병행하는 발전방향을 제시하였다.¹⁹⁾

지금까지 교육 분야에 있어서 선행연구 검토 자료는 부사관 교육체계(양성과정) 발전에 관한 연구이다. 부사관 협약제도 목적달성을 협약학과 인원의 선발제도 개선(군가산복무 대학생 선발, 장기선발 등) 및 국방개혁에 구조에 맞추어 부사관학과 대학 교육과정 개발을 제시하였다.

하지만 협약대학 교육과정 개발은 대학 예비 부사관 양성을 위해서 체계적으로 대학 자체 교육에서 이루어질 수 있으나 협약대학과 부사관학교 양성과정과 연계한 교육운영은 제한 사항이 있다. 또한 부사관 군인화 과정 교육과 양성과정(기본과정) 연계성 부족에 따른 교육체계 개선에 관련사항은 제시되지 않아서 이에 부사관학교 양성교육 체계 연계성을 검토하여 구체적인 대안을 제시 하고자 한다.

복무관리 분야에 있어서 조관호(2009)는 초급 부사관들에 대한 새로운 인식전환과 인력운영 개념, 정원구조, 예산 등 주로 복무관리에 연구의 초점을 맞추고 있는데 그는 부사관의 직업 경쟁력 및 우수인재를 확보하고 복무관리체계 방안, 근속진급제도 등에 부작용 완화시켜, 장기적인 관점에서 진출율(원사계급) 보장하기 위한 장기적으로 점진적인 인력운영 개념에 대해서 필요조건들을 제시하였다.²⁰⁾

조관호 외(2012)는 외국군의 인력구조를 통해서 우리나라 육군부사관 인력관리체계 재설계 필요성에 대한 방향을 제시하기 위해서 미군과 독일군의 부사관 사례를 통해서 진급률을 비교하는 등 한국 군대의 병력감축 및 부사관 증원에 따른 간부비율 증가에 부사관을 장기적으로 활용하고 우수한 인재를 안정적으로 충원할 수 있는 인사관리체계를 방안을 제시 하였다.²¹⁾

곽지희·최광연(2016)은 외국군 사례를 통하여서 초급간부 선발도구 개선방향과 그 보완점에 관한 연구를 수행하였는데, 그는 현재 초급간부의 비율증가로 인하여 초급간부가 군에 미칠 영향은 더 커져가고 있는 상황에서 이에 수반되어 나타나는 여러가지 문제점에 관해 세밀한 연구를 진행하였다.²²⁾

19) 육군본부, 『중장기 부사관 종합발전계획』 (충남 : 육군본부, 2009), pp. 5-8.

20) 조관호, “간부의 인력운영 개념 전환과 발전방향,” 『주간국방논단』 제 1268호 (한국국방연구원, 2008), p. 1.

21) 조관호, “육군부사관 인력관리체계 재설계 필요성과 방향,” 『주간국방논단』 제 1398호 (한국국방연구원, 2012), pp. 2-4.

김종탁(2016)은 국방개혁 추진에 있어 저출산율에 따른 현역 가용병력 대폭 감소 등 부사관 인력 증원으로 인해서 장차 간부인재선발 문제가 심화되고, 사회적으로는 국가 경제의 저성장을 등으로 결국 국방예산 지원 여건이 악화되어 국방인력 정책에 제한사항이 될 것이며, 이에 병역운영비는 부사관 증원에 따라서 증가되기에 이에 따른 추진 방안을 제시하였다.²³⁾

현재 저 출산으로 오는 인재선발의 문제점은 우리 사회의 중심의 이슈가 되는 것만큼 이에 따라서 선진국에 있어서 인력획득의 상황을 분석하고 운영상의 당면 과제들은 무엇이며 이를 해결하기 위한 추진했던 해결 노력방법은 무엇인가를 살펴보고, 우리 군의 발전방향을 제시하였다.²⁴⁾

미래 부사관 계급구조를 5계급으로 인력구조를 설계하여 핵심이 되는 장기복무를 및 계급 구조 변경에 따른 상위계급 진급을 변화로 인해서 인건비 증감 등 영향을 주는 요소 등을 미래 부사관 장기복무를 설정방향에 고려하는 요소들을 제시하였다.²⁵⁾

현재 진급에 있어서 병과별 진급에 변화는 필요한가? 대해서 우리 군이 병과별로 부사관 진급의 원칙에 관하여 법적인 관계에 관점을 살펴보고 병과별 진급의 장·단점에 대한 외국군 사례를 통하여 개관하고 우리 군의 병과별 진급에 대한 융통성 부여 등 발전방향에 대해서 제시하였다.²⁶⁾

기존의 연구내용을 요약해 보면 인력획득 구조개선에 맞추어 안정적인 인력운용을 위해, 인사관리제도개선, 계급체계에 맞는 진급제도, 초급 부사관들의 직무수행만족 제고 방안에 대하여 제시하고 있다. 하지만 초급간부들의 복무의욕을 고취시키기 위해서 현실적이고 제도적인 면에서는 제한적이며, 인재선발 환경변화에 맞는 인사관리제도 개선이 필요하고, 이를 통해서 초급간부들의 자긍심 고취 및 위상을 높이고 초급간부정예화에 있어 역량강화에 맞는 자기개발 분야 등 복무여건조성이 필요하다.

이러한 선행연구를 살펴보면 부사관의 장기복무 설정 및 진급제도 개선을 복무활성화 대책으로 제시하고 있으나, 복무 활성화를 위한 구체적인 대안 면 제시라는 면에서

22) 광지화·최광연, “군 초급간부 선발도구 발전방향,” 『주간국방논단』 제 1637호(16-40) (한국국방연구원, 2016), p. 1.

23) 김종탁, “미래국방인력정책 추진방향” 『주간국방논단』 제 1601호, (서울 : 한국국방연구원, 2016), p. 1.

24) 독고순·김푸름, “저 출산의 심화와 선진국의 군 인력획득 이슈,” 『주간국방논단』 제 1652호(17-13) (한국국방연구원, 2017), p. 1.

25) 김종탁·이현지, “미래 부사관 장기복무를 설정방향,” 『주간국방논단』 제 15332호(14-38) (한국국방연구원, 2014), p. 1.

26) 김종탁, “병과별 진급의 변화는 필요한가?,” 『주간국방논단』 제 1512호(14-17) (한국국방연구원, 2014), p. 1.

미흡 하였다. 따라서 본 연구에서 초급부서관 역량개발에 부합한 복무관리 체계 개선을 보다 구체적으로 방안을 제시 하고자 한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 부사관 정예화의 개념

1. 부사관의 유래

로마에서 부사관 제도를 처음 도입한 사람은 로마의 명장인 가이우스 율리우스 카이사르(Gaius Julius, Caesar, B.C100~44년)라고 알려져 있는데 그는 장수와 병졸간의 중간 지휘계통을 확립하기 위해 부사관 제도를 도입하였다. 이러한 부사관들을 프린키페리스(Principalis)라 불렀다.

봉건시대로 접어들면서 상하 또는 주종관계가 형성되고 중세의 봉건사회는 엄격한 신분사회체계로 군의 장교와 병의 신분에는 엄청난 격차가 발생하고 장교가 병사들과 직접 몸으로 부딪친다는 것은 어려운 일이었다. 따라서 ‘Sergeant’ 들이 장교를 대신하여 병들의 교육훈련과 병영생활 등을 지도하고, 장교와 병들 간의 교량적 역할을 수행하면서 전투를 수행하였다.

15세기 후반에는 프랑스군에서 도입하여 적용하였으며, 이후 영국 왕실 경호대에 도입되어 연방 국가로 확산되는 계기가 마련되었다. 15세기에 이르러 이탈리아 군의 기본전투 제대인 ‘Squadra’²⁷⁾를 지휘하는 초급 부사관인 ‘Corporal’ 계급이 등장하게 되고, 세계적으로 ‘Corporal’ 계급부터 부사관으로 인정하는 계기가 되었다.

부사관 제도의 현대적 의미는 19세기 초에 이르러 나폴레옹 군대에서 완성 되었다 할 수 있다. 18세기 유럽의 부사관들은 유능한 젊은이들이 2~3년 부사관으로 복무한 후 귀족사회인 장교로 진출할 수 있는 기회로 활용하였다. 하지만 장교로 임명되지 못한 젊은이들은 부사관으로 복무하였다.

미군의 부사관 제도는 독립전쟁 당시 연합군이었던 프랑스군의 부사관 제도를 도입하여 1775년 미 육군 부사관은 병들 중에서 우수자를 선발 운용하여 미국의 독립전쟁 당시 승리를 쟁취하는데 지대한 역할을 하였다.²⁸⁾

우리나라 부사관 기원은 『고려사』를 보면 “7대 왕인 목종(997~1009년)이 후사가

27) 소규모의 방진이나 4명의 사람이란 의미이다.

28) 장현민, 『CHEVRON을 단 군인 부사관』 (서울 : 북랩, 2015), pp. 222-28.

없고 병환이 깊어 당시 삼각산 신혈사(新穴寺)에 기거하던 태조 왕건의 손자인 대량원군을 옹립하도록 채중순에게 비밀리 임무를 내리고, 채중순은 문반과 무반 각 한사람씩을 뽑아 군교(軍校)를 거느리고 맞이해야 합니다.” 라는 내용이 기록되어 있다. 이는 고려 때에 이미 현재 우리가 사용하고 있는 장군, 장교 그리고 조선 및 대한제국 시대에 부사관을 의미한 ‘군교’ 등의 용어가 통용되어 무관의 신분을 구분하였다는 것을 의미한다.²⁹⁾

고려의 군사제도에서 영향을 받은 조선시대의 부대편성에서는 5명으로 구성된 ‘오’의 지휘자를 ‘오장’, 25명을 지휘하는 지휘자를 ‘대정’이라 불렀다. 조선후기에는 ‘오’는 오장(伍長) 1명을 포함한 5명이고, ‘대’는 지휘자 대총(隊摠) 아래 11명(2오10명, 五兵1명)으로 편제되었다. 부대규모를 고려한다면 오장과 대총(또는 대정)은 초급무관으로 현재의 부사관 신분이라 할 수 있다.

군에서 현대적 의미로 계급체계가 공식적으로 정립된 것은 근세 조선말기이다. 1894년 12월 4일 고종칙령 제10호 <육군장관직제>에 의해 장교와 하사관 신분이 제정되고 계급이 세분화 되었다. 당시 하사관 계급은 정교, 부교, 참교로 품위가 부여되지 않았다.

부사관의 신분명칭은 ‘군교’에서 ‘하사’ 또는 ‘하사관’으로 바뀌어 통용되었으며, 일제 강점기를 거쳐 건군 이후에도 ‘하사관’이란 신분명칭을 계속 사용하다가 <군인사법> 개정법을 제 6290호에 의거 2001년 3월 27일부터 ‘장교에 버금간다.’는 뜻으로 ‘부사관(副士官)’으로 개칭하여 현재까지 사용하고 있다.³⁰⁾

2. 부사관 정예화의 개념

정예화(精銳化)의 사전적 의미는 “씩 날래고 용맹스럽게 됨. 또는 그렇게 만듦”³¹⁾이다. 이에 육군이 추진하고자 하는 부사관 정예화란? “군의 초석이 되는 부사관이, 간부³²⁾로서 올바른 인성과 군인적 가치관, 전문지식과 기술을 구비하고, 직책에 부합하는 리더십을 발휘하는 군사 및 전투전문가가 되도록 하는 것을 말한다.”³³⁾ 부사관

29) 장현민 『CHEVRON을 단 군인 부사관』 (서울 : 북랩, 2015), p. 223. 재인용

30) 장현민, 위의 책, pp. 222-228.

31) 민중서림, 『국어사전』 (경기 : 민중서림, 2009), p. 2075.

32) 초급간부는 중·소위와 중·하사, 중·견간부는 대위·소령과 상·원사, 고급간부는 중령이상 장교를 의미하며, 군 무원은 직급에 따라 준용함.

정예화는 군의 존재 목적에 충실하기 위해 가장 우선해야 할 책무이기도 하다. 전쟁의 승패는 병력의 많고 적음이 아니라, 전투수행의 중추가 되는 간부의 역량이 가장 크게 영향을 미치게 됨으로, 부사관의 전문적 역량을 강화하는 것이 유사시 전투에서 승리할 수 있는 가장 중요한 요건 중의 하나라고 할 수 있다.

부사관 역할은 관행적인 역할수행 범위에서 벗어나 부대의 전통을 계승 및 발전시키고, 말은바 직무에 정통하여 술선수범하고, 병사들을 훈련시키고 병영생활을 지도하며, 장비 및 시설, 병력관리 등 비전투적인 손실 예방활동에 전문가적 역할을 수행하고 있다.

이러한 역할을 수행하는 부사관을 전투력 발휘의 중추라고 말한다.³⁴⁾ 즉, 장교는 전투력을 관리하고, 부사관은 전투력을 발휘하는 실행에 주안을 두고 있다, 국방부에서는 2012년 12월 이래 부사관 책무를 재정립하여 관리형 군대에서 전투형 군대로 전환하고자 다양한 정책을 수립하고 시행하여 군 하부구조 강화를 위해 힘써 왔다.

전시에는 전투지휘자로서 전투에서 승리할 수 있도록 부하들을 이끌며, 평시에는 부하들의 전투기술을 향상시키기 위한 교육훈련을 부사관이 주도하여야 한다.

한국전쟁과 월남전, 그리고 수많은 국지도발대비 작전에서 보여주었듯이 부사관들은 전투현장의 선두에서 분대 및 소대를 이끌어왔으며, 결정적인 전투승리의 초석이 되어왔다. 부사관은 병기본 및 주특기 교육을 전담하여 교관으로서 역할을 지속적으로 해왔으며, 이러한 전투중심의 부사관 역할은 지금도 변함없이 수행되고 있다. 현재 병복무기간 단축 등 국방환경 변화에 따라 부사관 역할의 중요성은 매우 증대되고 있다.³⁵⁾

따라서 부사관은 전투에서 승리를 보장할 수 있는 교육훈련 전문가이자 전투장비 운용·유지의 전투기술자로 즉, 전투력의 유지 및 관리, 관련된 지원 업무를 수행에 정통하는 전문가가 되도록 정예화 하여야 한다.

1919~1926년 한스 폰 섉트(Hans von Seeckt) 독일 참모장은 베르사유조약으로 독일군의 육군병력이 10만명(장교4,000명) 이하로 통제되어, 부사관을 장교수준으로 훈련시키고, 초군반에서 대대급 전술교육 등 1~2단계 상급부대 직책수행교육을 실시하였으며, 장군단 교육과 일반참모본부에 대한 훈련을 대폭 강화하여 간부 정예화를 달성 하

33) 육군본부, “간부정예화 추진계획,” (충남 : 육군본부, 2016), p. 5.

34) 교육사, 『육군을 지키는 힘 전투력 발휘의 중추 부사관』 (대전 : 교육사, 2015), p. 53.

35) 교육사, 위의 책, pp. 53-54.

였다.

그 결과 독일군은 제 2차 세계대전 시 강인성과 효율성을 발휘하여 전쟁을 수행하였다.³⁶⁾ 미군의 경우 부사관은 한국전쟁시 전장의 주역들이었을 뿐만 아니라, 걸프전쟁에서도 우수한 부사관들이 전투 전문가로써 전투현장에서 완벽한 임무를 수행한 것이 승리의 중요 요인으로 평가되고 있다.

사막의 폭풍작전을 지휘한 미 제 7군단장인 프랭크스(Franks) 중장은 능력 있는 우수한 부사관들의 중요성에 대해서 역설하였으며, 미군이 참전한 여타의 전장에서와 마찬가지로 부사관단의 능력과 슬기가 입증되었다. 그리고 전투 간 부사관은 육군의 중추라는 찬사가 자주 터져 나왔다.³⁷⁾

부사관은 평시에는 병사들을 훈련시켜 부대의 전투력을 유지하고 전시에는 전투력을 발휘하는데 결정적인 역할을 수행하였다. 특히 부사관의 노련한 경험과 책임감, 사명감으로 어려운 난관을 극복하면서 목표를 달성하도록 노력하였다. 이와 같이 부사관은 전승의 주역이요, 육군의 중추로써 그 역할과 책임을 다하고 있다.

부사관 역할의 중요성에 대해서 미국의 클라크 장군은 “많은 지휘관이 그 부대를 거쳐 갔지만 부대는 건재하며 발전한다. 그 이유는 부사관이 부대에서 계속 활동하기 때문이다.”³⁸⁾라고 말했다. 전쟁사에서 나타난 승리의 요인 중 막강한 전투력 유지에 대한 상당부분이 부사관단의 강건함과 우수성에 달려 있었다는 것을 알 수 있다.

미 육군 주임원사 윌리엄 코벨리는 『부사관 2020 전략서』에서 “좋은 부사관은 그냥 태어나지 않는다. 그들은 육성되며, 상급 부사관들에 의한 강한 리더십과 많은 어려운 일들을 통해서 성장 한다”³⁹⁾ 말하였다.

36) 육군본부, 앞의 책, p. 5.

37) 교육사, 『전장에서의 통솔과 지휘』(대전 : 교육사, 2001), p. 11.

38) William A. Connelly, 『미부사관 2020 전략서』, 교육사역(대전 : 교육사, 2015), p. 12.

39) William A. Connelly, 위의 책, p. 12.

2. 부사관 상(尙)과 임무수행에 요구되는 역량

국방환경의 변화로 육군의 중추적 역할을 수행해야 할 부사관은 하부구조의 핵심으로서 역할의 비중과 중요성은 높아지고 있다. 특히, 병을 직접 지휘하는 부사관의 역량이 소부대 전투의 승패에 크게 기여하기 때문에 초급 지휘자로서 자질과 역량을 갖추어야 한다. 하지만 초급 부사관은 장교 및 병에 비교하면 연령 및 학력이 낮은 경우도 많으며, 다른 직업과 비교하여 낮은 사회적 위상과 복무환경 등이 열악하여 전향적인 개선을 통하여 자긍심 고취와 위상제고가 필요하다.

또한 병영생활에서 가장 병들과 밀접하게 생활하는 초급 부사관들은 자기주장이 강하고 자유 분명한 신세대 장병들을 리더하고 통솔해야 상황을 고려할 때 미흡하며, 지휘통솔 능력과 전문성을 갖출 수 있도록 역량강화가 중요하다.

육군은 미래 군 구조 및 전장에서의 부사관은 「첨단 무기체제 및 장비를 운용하는 전문가」로서 군 전투력 발휘의 핵심 역할을 수행할 수 있는 능력이 필요한 실정이다. 따라서 부사관들이 미래 정보화 과학화 발전추세 및 급변하는 전장환경 변화에 능동적으로 부응할 수 있도록 요구되는 역량은 더욱더 중요한 시점이다. 2011년 4월 부사관 인력이 증대되고 부사관의 기능 확대에 따라 과거 피동적이고, 소극적인 역할중심의 업무수행에서 부사관의 책임과 역할 분야가 재정립 되었고 2012년 12월 국방부에서 관리형군대에서 전투형 군대로 전환하겠다는 의지로 여러 가지 정책을 바탕으로 하부 군 구조 강화를 위한 육군 부사관의 역할이 재정립 되었다.

부사관 책무에서 볼 수 있듯이 부사관은 군 하부구조의 근간으로서 주요 역할과 책임은 다음과 같이 볼 수 있다. 첫째, 소부대 전투기술 및 개인 전투력 수준 유지이다. 분소대전투기술을 숙달시키고 개인핵심과목 훈련 및 평가로 소부대와 개인 전투력 수준유지 하는데 있다. 둘째, 병 기본 및 주특기 훈련을 주도한다. 전문교관으로서 지도와 지휘를 할 수 있는 능력을 구비하고, 실전적 교육훈련을 통한 전투프로를 육성하는 역할수행이다. 셋째, 전투장비 운용 유지이다. 전투장비 관리와 전술적 운용능력을 향상시켜 최상의 전투장비 가동상태 유지하는데 있다. 넷째, 전투력 유지를 위한 병력관리이다. 부사관과 병에 대한 올바른 지도와 신상 관리로 비전투력 손실을 예방하는데 있다. 다섯째, 전투준비태세 유지를 위한 물자시설·급양관리이다. 주인의를 견지한 물자시설 급양관리로 상시 전투준비태세를 유지하는데 있다. 이와 같이 부사관 역할과 책임을 완수하기 위하여 계급별 요구되는 역량을 다음과 같이 말할 수 있다.⁴⁰⁾

아래의 <표 2-1> 에서 보는바와 같이 계급별 군 전투력 발휘의 중추적 역할수행을 위해서 요구되는 역량들은 매우 중요하다고 할 수 있다. 평시에는 병 기본 및 주특기 교육을 담당하고, 부사관(교관) 역량에 따라 병사들의 전투수행을 향상시키며 부대전통계승자로서 전투중심의 부대 전통을 유지하고 계승발전 시켜 나가야 한다.

<표 2-1> 계급별 요구역량

구 분	세 부 내 용
하 사	<ul style="list-style-type: none"> · 분대장(포반장), 부소대장 임무수행 능력구비 · 병기본 훈련 및 편제화기 조작 능력, 내무생활 지도능력구비
중 사	<ul style="list-style-type: none"> · 중대급 부대관리임무수행, 소부대급 전투지휘 능력구비 · 소대급 행정 및 보급관리 업무수행능력 구비 · 주특기 및 병기본 교관 임무수행 능력배양
상 사	<ul style="list-style-type: none"> · 소대장 및 참모부(연대급) 업무수행 능력구비 · 중대급 행정보급관, 부대관리 임무수행 능력구비 · 해당제대 전술 및 전투지원 능력구비
원 사	<ul style="list-style-type: none"> · 사단급참모 업무, 주임원사(부사관단 관리등) 임무수행 능력 · 행정 및 보급관리 업무수행 능력 · 부사관 및 병 신상파악 및 관리 능력

*출처 : 육군부사관학교, “미래 부사관 교육체계 발전방안,” 『총용대 논단』 제6집 (전북 : 육군부사관학교, 2011), p. 37.를 참고하여 재정리한 것임.

현재 평시 임무수행 뿐만 아니라 부사관 정예화의 목적에 부합하도록 전시 부사관의 역량이 발휘될 수 있도록 야전부대에서는 전시임무수행 능력향상을 위한 교육개선, 전시 위주 부사관 운용방안 개선, 간부개발교육 활성화에 노력하는 등 부사관 역량을 강화에 노력하고 있다.

40) 교육사, 앞의 책, pp. 55-56.

제 2 절 선진국 부사관 제도의 시사점

1. 미국의 부사관 제도

미국은 인구규모가 충분히 크고 직업으로서의 여건도 잘 갖추어져 있어 군 인재선발의 어려움이 가장 낮은 국가라고 알려져 있다. 그러나 군 인재선발과 관련된 많은 연구들이 미국에서 이루어진 것이라는 사실에서 보듯, 군 인재선발을 위한 노력을 꾸준히 기울이고 있는 나라이기도 하다. 2014년에는 앞서 설명한 대로 성인기 연령이 점차 지연되는 추세를 반영하여 공군 병의 모집연령을 27세에서 39세로 상향하는 등 연령 제한을 크게 완화하였다.

또한 현 애슈턴 카터 국방부 장관은 취임 시 군 인사정책의 대대적 변화를 주문하면서 모두에게 동일하게 적용되는 하나의 잣대 방식이, 사이버보안이나 하이테크 분야 인재 영입의 장애요인이라 지적하였다. 이에 따라 봉급표 수정, ‘진급 아니면 전역(UP or Out)’의 폐기, 군과 민간의 교류확대, 기술 인력의 특성을 반영한 경력경로 구분, 민간위탁교육 확대 등을 검토 중에 있다.⁴¹⁾

<표 2-2> 미군 모집연령제한

구 분		육군	해군	해병대	공군
법	장교, 부사관, 병	17-42세			
실제운영	장교	19-34세	19-35세	20-28세	18-34세
	부사관, 병	17-35세	17-34세	17-29세	17-39세

*출처 : US code 10 § 505 § 302 alc 각군 채용 사이트 참고 (www.goarmy.com/careers-and-jobs, www.airforce.com/how-to-join, www.navy.com/joining/ways-to-join, www.marines.com/eligibility/requirements), 독고순·김푸름, “저출산의 심화와 선진국의 군인력획득이슈” 『주간 국방논단』 1652호(서울 : 한국국방연구원, 2017), p. 2.에서 재인용

41) 독고순·김푸름(2017), 앞의 논문, pp. 4-5.

미 육군의 부사관 역할 및 제도발전 과정은 미국의 역사를 통하여 살펴봄으로써 현재의 미 육군의 부사관단이 되기까지의 과정을 알아보고자 한다.

미국의 부사관의 제도는 미국 역사의 시작과 독립 전쟁시점의 역사를 통해서 알 수 있다. 1609년 최초로 영국에서 청교도들이 신앙의 자유를 찾아 제임스타운 개척지에 도착하여 거주하면서 원주민들의 공격을 인하여 피해에 대비하여 마을 단위별로 방어할 수 있는 중대를 편성하였다.

또한 경계근무를 위한 분대를 조직하였다. 분대에는 각종 현장에 대한 경험과 능력이 요구되는 부사관들이 배치되었다. 미국은 영국으로부터 독립을 하기 위하여 최초로 미 육군을 조직하였으며 연대를 창설하였다. 당시 연대에는 8개의 중대가 있었으며 행정담당 상사 등 부사관이 중요한 역할을 하였다. 중대에는 부사관, 장교, 군악병, 병사로 90명으로 이루어져 있었다.

1778년에 프리드리히 빌헬름 폰 슈토이벤(Baron Friedrich Wilhelm von Steuben)는 “블루북”⁴²⁾을 발간하여 부사관의 역할 규정을 명시하였다. 또한 미국 부사관 제도의 기초를 마련하게 되었다.⁴³⁾ 즉, 부사관의 역할은 “영내 또는 야외훈련 시 병사들을 관리하고 훈련수준 및 군기를 유지하며, 전투 시 최일선에서 사격과 화력을 통제하는 것” 이라고 하였다.

이에 추가하여 스티븐은 부사관을 참모부사관과 일반부사관으로 구분하여 참모부 부사관은 전투 수행시 지휘관 보호를 위해서 엄호하는 역할을 수행자로 직책은 엄호부사관(Covering Sergeant) 역할을 맡도록 규정하였다.

1815년에 Winfield Scott 준장은 “보병훈련과 기동” 규정을 발간하였으며 이로 인하여 기수(旗手) 부사관(Color Sergeant)이 중요한 역할을 맞게 되었다. 미 부사관의 계급장을 1821년에 만들게 되었는데 갈매기 문양으로 양 팔꿈치 위에 직물이 갈매기 계급장 문양을 부착하여 구분하였다.

이러한 계급장 부착에 관련하여 1829년 끝나게 되었지만, 주기적으로 남북전쟁에는 영구적으로 미 부사관 제복의 일부분으로 사용되었다. 현재 부착하고 있는 계급장은 1902년 갈매기 문양이 위로 향하여 크기가 작아지게 되었고 제복 또한 점점 몸에 맞도록 변화를 가져오게 되었다.

미 육군은 1829년에 “보병전술 요약” 매뉴얼을 발간함으로써 전술 전기로 무장하도록 하는 최초 훈련프로그램을 만들어서 사용하기 시작하였다. 또한 1846년부터 1878

42) 블루북이란? 계급별 부사관으로 실천해야 할 지침서(예 : 한국군 군인복무규율)를 말함.

43) 황의돈, 『미 육군의 중추 부사관』(대전 : 교육사, 1998), p. 2.

년까지 실시된 멕시코 전쟁에서는 다양한 전투기술이 요구되는 등 제병협동작전을 수행하게 된 최초의 전투로 포병, 기병 등의 출신 부사관이 중요한 역할을 수행하였다.

남북전쟁과 서부개척 시대를 통해서 알 수 있는데 남북전쟁 당시에는 육군이 소유하게 된 무기의 성능이 증가되고 이로 인해서 다수의 사상자들이 발생할 것이 예상되어 이를 방지하기 위하여 병력이 분산되어 운용되고 전투 시 부대원들의 단결유지등을 중요하게 생각하였다.

따라서 소부대에서 리더십 발휘는 다른 어떤 분야 보다도 가장 중요하게 역할을 해야 할 부사관의 역할수행이 나타나게 되었다. 남북전쟁이 끝난 이후에는 인디언들과 전투하는 서부개척 시대로 이 시대에는 부사관들이 지휘하는 소규모 정찰대를 운용하기도 하였다.

이 당시 24, 25 보병연대 및 9, 10수색연대는 순수 흑인 연대이기 때문에 흑인들이 매우 선호하는 직업으로 확산되었다. 또한 중대 단위의 장기간 독립작전으로 중대장과 중대 선임부사관(행정/보급관)은 병사들과 가족적 관계를 형성 할 수 있었으며 특히 중대 선임부사관은 병사들의 신상명세서 (personal details report)를 유지하면서 중대장에게 병사들의 신상에 관한 모든 조언을 하는 역할을 하게 되었다.

미국이 세계의 강국으로 부상하고 제 1차 세계대전이 일어나는 시점을 통해 알 수 있다. 1898년 쿠바전쟁으로 인하여 미 육군은 전투에 의한 사상자보다 질병에 의한 비전투손실을 경험함으로써 미 육군 부사관의 역사에 중요한 전환점이 되었다. 이로 인하여 미 육군은 부사관이 취사업무를 감독하게 하였다.

또한 미 육군은 다양한 연합작전의 경험을 축적하면서 부사관의 새로운 역할을 담당하게 하는 계기를 마련하게 되었다. 1914년에 시작된 제 1차 세계대전은 최초의 기계화 전쟁이므로 미 육군의 전략 전술 등 많은 변화를 가져왔다. 부사관은 특기전문가이자 전장의 리더로서 새로운 역할을 중요하게 수행하게 되었다.

제 2차 세계대전과 한국전쟁 시기에 무기체계의 발달이 이루어졌는데 미 육군은 주특기(MOS) 제도를 시행함으로써 미 육군 직업부사관 제도를 새롭게 마련하게 되었다. 아울러 유럽지역에서의 다양한 전략전술 등을 통하여 부사관은 소부대 지휘자의 역할을 수행함으로써 진가를 발휘하였다. 제 2차세계 대전 당시에는 부사관의 인원이 전문특기 소요증가로 급증하였지만 반대로 전쟁이 종료된 이후에는 대부분의 전문특기 부사관의 인원이 줄어들었다.

이로 인하여 미 육군은 한국전쟁 초기에 많은 어려움을 겪게 되지만 남은 소수의 부사관들로 인하여 부사관의 직업군인화가 시작되게 되었다. 그러나 직업군인화가 시작

됨으로써 부사관의 보직이동, 주택소요증가와 같은 부사관의 인적관리 등과 관련하여 미 육군은 새로운 어려움을 겪게 되었다. 미 육군은 제 2차 세계대전을 경험한 부사관들을 동원하여 훈련을 실시하여 한국전쟁에 참여시킴으로써 미 육군의 초기의 어려움을 극복해나가고 점차 부사관의 역할수행 능력을 발휘할 수 있게 되었다.

월남전 이후 미 육군은 군을 재정비함으로써 현재의 미 육군 부사관이 되는 계기를 마련하게 되었다. 월남전은 미 육군의 발전에 큰 전환점이 되는 사건이었다. 월남전은 패전으로 인하여 국민들로부터 많은 비난과 조롱을 당하였지만 나중에는 미국의 군사적, 경제적 등으로 강대국이 될 수 있도록 발전하는 계기가 된 것이다.

미 육군은 부사관들에게 월남군의 군사교육을 위한 고문단으로 참여하게 하였으며, 교관 역할을 수행 하도록 조치하였다.

이후 월남전 직후에는 부사관의 자긍심 고취를 중요한 과제로 인식하여 부사관을 징집제에서 지원제로 전환하고 급여, 교육훈련 및 인사관리 등 전반적인 부사관 제도를 대폭적으로 개선하였다. 이와 같은 결과로 미 육군은 사막의 폭풍작전을 통하여 걸프전을 승리로 이끌면서 승전국으로 자부심을 갖게 되었다. 이는 부사관을 통하여 전투력 발휘를 입증시키는 계기가 되었다.⁴⁴⁾

가. 인재선발 체계

미군 부사관의 모집제도는 월남전 이후 징집제도에서 지원제도로 병역제도가 변경된 이후에 모병(Recruiting)은 미 육군의 가장 큰 중요한 사업의 하나가 되었다. 그 이유는 미 육군에 전투력의 시작이 사람(people)이며 우수하고 유능한 전투요원(병사)를 확보하는 것은 모병에서 시작되고 있기 때문이다.

미 육군은 모병사령부(USAREC, USArmy Recruiting Command)라는 기구가 참모총장 직할로 편성되어 켄터키주(Fort Knox)에 위치하고 있으며 모병조직은 모병사령부 예하에 6개 여단에서 모집 및 홍보를 담당하고 있으며, 미국과 해외 등 1,400여 개소에서 모병상당소를 전국적으로 운용하여 장교 및 부사관, 병, 민간인을 포함하여 연간 목표는 약 6만 여명을 목표로 전체 모병관은 9천5백여명이 활동을 하고 있다.⁴⁵⁾

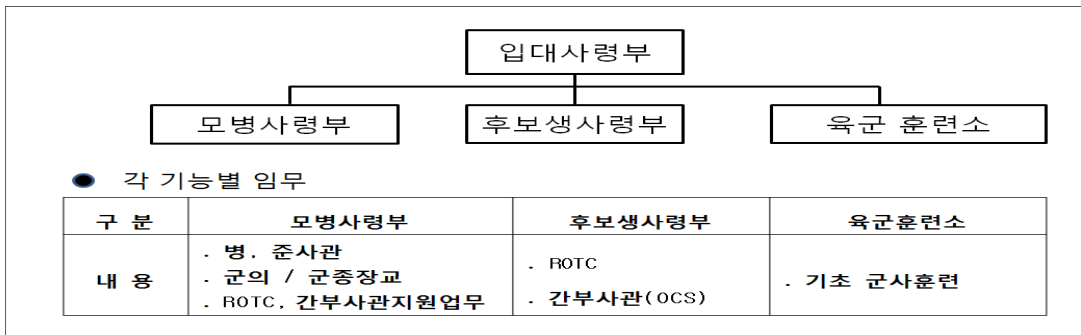
44) 황의돈, 앞의 책, p. 7.

45) 육군본부, “인재선발 홍보활동 분석 결과” (충남 : 육군본부, 2016), p. 3.

미 육군의 홍보예산은 '17년도를 기준하여 약 6~7천억원 사이로 홍보예산 집행에 광고비로는(TV, 라디오, 신문, 잡지, 인터넷 광고비 등) 2.89억 달러로 한화 약 3~4천억원 사이에 이르는 금액을 지출하고 있다.⁴⁶⁾

미 모병관련 편성은 모병사령부, 후보생 사령부, 육군훈련소로 편성하여 모병관련 임무를 수행하고 있으며 각 기구별 임무를 살펴보면 모병사령부는 병, 준사관, 군의 및 군종장교, 학군장교, 간부사관 지원업무를 맡고 있고 후보생 사령부는 ROTC 및 간부사관을 업무를 담당하고 육군훈련소에서는 기초 군사훈련을 담당한다.

<그림 2-1> 미 모병관련 기구 편성



*출처 : 한·미연합사령부, 『미 육군부사관제도 소개자료』 참고로 재정리한 것임.

모집업무 담당관들은 우수한 인재를 모집하기 위해서 고등학교 성적이 최소 중층 이상인 학생들을 대상으로 학교 및 개인별로 접촉하면서 육군의 모집업무를 실시한다. 우선 각종 언론매체를 이용 홍보하고 개인별로는 홍보물을 개별적으로 발송하며, 특히 본인 희망에 의한 주특기를 부여하고 비인기 특기 지원 장려금 등 다양한 장려금을 지급한다.

그리고 대학 진학을 위한 장학금 지원제도 등의 시행사항에 대해 홍보를 실시하여 우수한 자원을 모병하는데 노력을 경주한다. 이러한 적극적인 홍보결과로 지난 과거에 비해서 미군의 모병은 우수한 자질을 갖춘 병사들이 군대에 입대하고 있으며 입영 후에 나타나는 탈영, 군 법규위반 등 병사들에 사고 발생률이 현저하게 감소되었다는 분석 결과가 나타났다.

미군의 모병업무절차는 지원자가 모병지원을 하게 되면 선발 및 계약을 맺게 되며

46) 육군본부, 위의 책. pp. 2-3.

입대시기가 연장할 개인적인 사유로 입영을 포기하지 않도록 입대 지연입대프로그램을 운영하고 있으며, 입영 후 군사훈련 과정을 통해서 군인이 된다. 특히, 효율적으로 입대기회를 증진시키기 위해서 지연입대프로그램(DEF: Delayed Entry Program)을 운영하는 등 군 입대자원이 기초군사교육훈련에 앞서 일정기간 동안 입대를 연기하는 제도를 운영하는 특징이 있다.

모병절차는 먼저 획득대상을 설정한다. “육군 브랜드” 상품을 구매할 대상(고객)자 계층을 설정하는 것으로 육군이 필요로 하는 자격을 보유한 인원을 선택하며, 획득대상에 분석하는 단계로는 “고객”의 성향과 의식구조를 분석 한다. 시장조사라 말할 수 있으며 대상자들에 가치관을 파악하고 효과적인 의사소통 방법을 파악한다.

획득대상을 유인하는 방법을 구상하는 단계로 직업에 대한 다양한 인센티브제공으로 금전적 보상(상여금, 장학금 제도) 및 비 금전적 보상으로는 특기교육, 팀웍, 리더쉽, 근무지 부대선택 등 개인에게 직접적인 인센티브를 제공하며 이를 홍보하기 위해서는 캐치프레이즈(An Army of One:육군과 나는 하나다.)로 대상은 고객, 부모, 군 내부 인원 등이며 방법으로는 고객을 설득할 수 있는 모든 매체를 활용한다.

이후 획득결과에 따른 성과분석으로 판매성과 분석기법을 적용하여 목표에 대비하여 판매정량 여부를 분석하고 발전방향을 찾는 단계로 이루어진다.

미 육군의 주요 홍보대상은 17~24세로 이들을 대상으로 각종 정보를 수집하고, 수집된 정보를 공유하여 관계기관과 협조를 통해 진행된다. 자료는 연방정부에서 각종 통계자료를 지원하며, 각종 모병현황과 해·공군 및 해병대 자료를 포함하여 공유한다. 그리고 대학들과의 홍보를 위한 프로그램을 공동개발 하는데 여기에 1천여개 대학이 참여하여 진행되어 진다.

다양한 홍보수단이 TV,라디오, 각종 간행물 활용하고 있으며, 기동홍보, 인터넷 홈페이지 운용, 인터넷 채팅방 활용 등을 통해서 홍보효과를 높이고 있다. 특히 팀웍 강화를 위해서 먼저 강한 개인의 체력완성과 모든 군인의 내적 자질을 강조하고 있는 점이 강점이기도 한다. 또한 홍보과정의 핵심은 <표 2-3>와 같이 5가지로 구분하여 나누어 볼 수 있다.

<표 2-3> 미 홍보 핵심

구 분	내 용
Training	<ul style="list-style-type: none"> · 주특기, 군사교육 · 지원자 희망 군사교육 / 특기의 동기화 <ul style="list-style-type: none"> - 직무교육 및 어학교육, 보수교육, 민간회사 자매결연 및 취업알선 등 포함
Education	<ul style="list-style-type: none"> · 민간학위 교육지원(육군대학 기금, 학비용자금 상환기금, 기타 장학금)
Adventure (Travel)	<ul style="list-style-type: none"> · 근무지 및 보직 선택(공수, 유격, 특수부대 교육기회, 취미활동 지원 등)
Money	<ul style="list-style-type: none"> · 보상금(금전혜택, 할인제도, 봉급/훈련비, 지원보상금 등)
Serve to Country	<ul style="list-style-type: none"> · 명예와 국가에 대한 봉사(국가의 부름에 응답 “영웅화”)

*출처 : 한·미연합사령부, 『미 육군부사관제도 소개자료』 참고로 재정리한 것임.

미 육군은 부사관 홍보과정에서 먼저 지원자 본인의 희망을 반영하여 특기를 선정하고 필요한 직무교육 및 어학교육 등을 통해 희망한 특기에 동기를 강화하고, 더불어 개인의 능력 개발과 전문성 향상을 위한 민간교육과 학위를 위한 교육에 필요한 학비 상환지원, 기타 장학금 수혜를 제공한다.

그리고 지원자가 희망하는 근무지와 보직을 선택하도록 하여 관련된 특수군사교육 및 취미활동 등을 지원하고, 봉급 및 훈련비, 할인제도 등 금전을 통한 보상과 국가에 대한 봉사자로 명예심을 고양시키고 ‘영웅화’ 하는 과정을 통해 진행된다.

나. 교육체계

미군의 부사관은 일반적으로 兵으로 군에 입대하여 직업으로서 장기복무를 선택하면서 장교, 병, 부대 및 지휘부 간에 가교 역할을 하면서 부대가 원만하게 운용될 수 있도록 하는 윤활유 역할하고 있다. 미군의 경우 미 연방법 제 10조에 의하면 軍의 구성 인원을 정의 시 장교(officer⁴⁷⁾)와 우리의 병(enlisted⁴⁸⁾)으로 크게 구분하며 부사관

이란 별도 구분은 없다.

이는 부사관은 병 또는 군 입대 근무자(enlisted)의 일부로서 우리 병의 상위 계급에 속하는 인원들을 지칭하는 것으로 계급도 이등병(E-1)에서부터 주임원사(E-9)까지이며 E는 enlisted(병)의 앞 글자를 의미한다. 미 육군부사관의 계급은 이등병으로부터 원사까지 총 9개 등급으로 분류되어 이를 진급체계 이기도 하지만 이를 급여등급(pay grade)이라 부른다.

우리군의 계급체계와 비교해 보면 E-1, Recruit(훈련병), E-2, Private(이등병), E-3, Private first class(일병), E-4, Corporal(상병), E-5, Sergeant(병장), E-6, Staff Sergeant(하사), E-7, Sergeant first class(중사), E-8, Master Sergeant(상사), 그리고 E-9, Sergeant Major(원사)⁴⁹⁾ 등으로 구분하여 말 할 수 있으며, 미군 육군의 경우에는 E-4(Corporal, 상병)계급으로 부터 부사관 신분으로 분류하고 있다는 점이다. 따라서 부사관은 상병(E-4)에서 원사(E-9)까지 총 6개의 계급이다.

미군의 경우 부사관들에 대한 모집은 별도로 없으며, 병 복무 인원 중에서 능숙하고 경험 있는 인원들을 선발한다. 현재 미군은 일반적으로 병에서부터 진급해서 부사관 계급으로 진급하는 것이 정석이며 다만 모병제에 맞게 교육 수준에 따라서 최초 군 입대 시 E-2(일병)이나 E-3(상병)으로 입대하여 부사관으로의 진급 기간이 단축되는 경우가 있으며, 기타 장교나 준사관 근무 경력자 등 일부 인원들을 부사관으로 재 입대를 허용하고 있다. 미 부사관의 주 역할은 장교와 병사들 사이에서 교량적 역할을 수행하고 특히, 팀 또는 분·소대 병력 관리자 역할과 함께 병사들의 개인 주특기 교육 훈련에 대한 책임이 있다.⁵⁰⁾

미군 교범에 명시되어 있는 일반적인 부사관 임무는 부여된 임무수행 능력을 개발하고 개인훈련을 숙달하고, 정해진 지시 및 명령 등 말은바 군의 일상 업무를 수행하며, 팀 또는 병사들을 전담하여 훈련시키고, 부사관 또는 병사들이 잘 훈련될 수 있도록 사기 및 자신의 역할을 잘 수행할 수 있도록 보장한다. 또한 부사관 및 병사들의 훈련 및 전문성 개발에 집중하고, 장교 및 부사관 지휘계통 명령에 복종하는가 하면 부여받은 임무에 대해서는 완수한다.⁵¹⁾

47) 美 연방법 제 10조 가 1부 1장 101조 인원 정의에 의하면 “장교(officer)”는 임명(commissioned) 또는 증명(warrant)된 장교를 의미함.

48) enlisted는 enlist 동사의 명사 형태로 군 복무에 참여한 사람 즉, 입대 근무자라는 의미로 미군은 우리의 병에서부터 부사관 전체를 enlisted로 美 연방법 제 10조 가 1부 1장 101조 인원 정의에서 분류하고 있음.

49) 황의돈, 앞의 책, p. 7.

50) 미 육군본부, 『초급부사관 및 병지침서』 교육회장 7-21.13 번역본 (대전 : 교육사), p. 44.

51) 미 육군본부, 위의 책, p. 44-47.

이중에서 소대 선임부사관과 분대장 및 반장 보직에 대해서는 특별한 관심을 갖는다. 소대 선임 부사관 자리는 소대장(장교)의 임무와 역할을 수행할 준비가 되어 있어야 하는 보직이며 소대장이 부재시에는 소대장과 똑 같은 임무를 해야 한다. 소대는 장교 소대장과 부사관이 다 필요하기 때문에 서로 소통이 잘 이루어져야 하고, 소대장과 소대 선임부사관은 서로를 잘 이해하며 언제든지 필요시 소대장의 임무를 수행할 수 있어야 한다. 또한 소대 선임부사관은 소대장보다 대부분 더 경험이 많으므로 소대장을 가르치고 조언하는 중요한 임무도 있다.

또 다른 직책은 분대장, 반장 또는 팀장 보직이다. 분대, 반, 팀에 유일한 부사관이며 병사들의 리더가 되어야 한다. 이 직책은 부사관 지원계통과 부대 지휘계통의 제일 첫 연결고리이며 이들은 또한 소대장과 소대 선임부사관 모두의 명령을 받는다. 따라서 소대장과 소대 선임부사관이 서로 상반된 명령을 하지 않도록 하기 위해서 서로 소통하여 임무를 수행한다.

E-5(병장),E-6(하사)는 일반 부사관으로서 주로 말단 부대 중간 지휘자 역할을 하는 간부이다. 제한적이나 직급에 맞는 지시 권한을 갖고 있다. E-7(중사), E-8(상사),E-9(원사)을 선임(Senior)부사관으로 구분하며 부대의 전통을 유지하는 근간이며 부대원들에 대한 관리, 교육훈련 등의 책임과 지시 권한을 갖고 있다.

계급별로 예우(대우)는 부사관과 준사관, 장교 간에는 엄연하고 엄격한 계급과 신분이 존재하며 이를 철저히 존중한다. 즉, E-9(주임원사)보다 WO-1(준위 1등급)이 높으며, CW-5(준위 5등급)보다 O-1(소위)가 더 높다. 다만 연륜과 경력으로 상호 인격을 존중하며 대대급 이상 지휘관이 있는 부대의 주임원사는 해당 지휘관과 동등한 차원의 예우를 해준다.

<표 2-4> 미 부서관 계급 및 진급체계

단위 : 년

계 급	최저복무	평균적체	진급권자	근속정년	비고
이병(E-2)	0.5	0.5	중대장	.	자동진급 (중대장 군한)
일병	1	1	중대장	3	행보관 추천
상병	2	2	대대장	10	자체심의 대대진급심의 (위원장:주임원사)
병장(E-5)	3	4.2	대대장	15	
하사	7	8.5	대대장	22	
중사	6(조기 진급)	13.6	참모총장	24	육본 중앙진급선발 선발위원 전원 작전사급 주임원사
상사	8	17	참모총장	26	
원사(E-9)	9	22	참모총장	32 (50~62세)	

*출처 : 한·미연합사령부, 『미 육군부서관제도 소개자료』 참고로 재정리한 것임.

진급절차를 살펴보면 이등병에 최저복무 및 평균 정체는 0.5년이며 중대장이 진급 권한을 행사하고 양성교육을 받게 된다. 일병은 최저복무가 1년이며 진급권자는 중대장이다. 미 육군의 부서관으로 나누어지는 상병은 최적복무 기간이 2년으로 대대장이 진급권자가 되며 대대자체 진급선발 심의를 거쳐 진급하게 된다. 중사 계급이상은 참모총장 권한으로 시행하며, 육본에서 중앙진급선발위원이 구성되는데 전원이 작전사급 주임원사들로 편성되어 실시된다.

미 부서관 교육체계(NCOES⁵²⁾)는 부서관 제도 개선 중 가장 중요한 부분이다. 부서관 교육의 목적은 부서관에게 교관능력을 부여하고, 전·평시 에는 소부대를 지휘 통솔할 수 있도록 능력을 구비시키고, 개인 주특기 및 기타 보직과 관련한 업무수행에 있어서 전문가들로 양성하여 병사들의 개인교사(Mentor) 역할을 수행하게 함으로써 장교들이 전략과 기획 업무에 전념하도록 하는 것이다.

52) NCOES : Non-Commissioned Officer Educational System.

<표 2-5> 미 부사관 교육체계(양성 및 초급반)

구분	기초군사교육	주특기 교육	부사관 양성 / 초급반
대상	최초입대자원	기초군사교육 수료자원	상병 / 병장
기간(주)	10	6-52	4
교육기간	5개 훈련소	13개 병과학교	52개 지구 부사관 교육대
교육목표	군인화 훈련	기초군사 훈련완성	반장 / 분대장
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> · 체력단련 · 기초전투기술 · 군기 및 자기통제 능력배양 	<ul style="list-style-type: none"> · 주특기 교육 · 체력단련 · 군인화 훈련 	<ul style="list-style-type: none"> · 팀리더(분대장) 능력배양 · 병 기본과목 지도능력 · 리더십 · 분대전투기술 · * 전 병과 통합교육
필수 자습교육(SSDP)	<ul style="list-style-type: none"> · 1단계 필수원격교육 수강완료(80시간) : 미 수료시 졸업 불가 · 리더로서 갖추어야 할 기본 소양과 파병부대 최근 전투 교육 · 주특기별 요구되는 기초 이론 심화 학습 · 학교 교육과 보직부대 간부교육 시 다를 수 없는 자습 교양과제 		

*출처 : 한·미연합사령부, 『미 육군부사관제도 소개자료』 참고로 재정리한 것임.

모집절차 과정을 통하여 입영한 모든 지원자는 훈련병(E-1)으로 임용되어 신병훈련소에서 10주간의 군인화 교육을 받게 된다. 주요 교육은 체력단련 및 기초 전투기술, 군기 및 자기통제 능력 배양이며, 군인화 교육이 끝나면 병과 주특기 교육을 특기별로 6주~52주의 교육을 받게 되는데 주특기 교육 및 체력단련, 군인화 훈련이며, 이때부터는 입대 전 민간학력 및 개개인에 능력 차이에 따라 진급기간이 상이하게 나타난다.

즉, 민간학력의 경우에 전문대학 졸업자는 훈련병에서 일병으로 바로 진급되고, 학사학위 소지자는 상병으로 진급되는데 이는 모병시 고등학교 졸업자를 대상으로 장학금 혜택 등을 부여하고 있기 때문에 이미 전문대학과 학사학위 소지자에 대해서는 이를 보장하기 위해 급여 등급을 높여주고 보상함으로써 상쇄할 수 있기 때문이다.

부사관 양성 및 초급반 교육은 상·병장을 대상으로 부사관 교육대에서 실시하며 팀리더(분대장) 능력배양, 병기본 과목 지도능력, 리더십, 분대전투기술에 대해서 전 병과 통합교육으로 이루어진다. 직업부사관으로 칭하는 계급은 통상적으로 병장으로부터 시작된다. 미 육군 규정에서는 상병부터를 부사관 계급으로 구분하여 분류하고 있다. 또한 상병(진)에 보직되기 위해서 상병(진)시에 기초부사관 과정(PLDC⁵³)에서 부대교

육훈련, 개인전기 완성 등 부서관 경력관리를 하게 된다.

① 초급부서관 과정(BNCOC⁵⁴)은 전투, 전투지원, 전투근무지원 과정으로 구분하여 교육하며 E-7(중사) 진급에 필수 교육과정으로 E-6(하사) 및 E-6(진) 계급 대상으로 교육한다. E-6(하사)조기 진급시는 1년 이내 수료를 조건부로 진급하며 교육대상자 선발은 인사사령부가 주관하여 육본 작전참모부와 인사참모부 협의 하에 작성된 교육 우선순위 등 목록을 기초로 하여 선발하고 있으며 부대 지휘관에게 해당 부서관이 교육을 받을 만한 자격이 되는지를 최종 검증 및 확인 후 요청한다.

하지만 해 부대에서 지휘관이 자격이 안 된다고 답변 시에는 해당인원을 제외하고 교육 우선순위 목록에서 차기 인원으로 대체한다. 군 생활 복무기간이 6~8년이 경과한 인원 중에서 기초지휘자 과정을 마치고 약 3년을 반장 또는 조장, 팀장 등 근무한 대상자이며, 하사 계급에 진급할 예정자를 대상으로 진행하는 교육이다.

전술적 및 기술적으로 분대급을 지휘할 수 있도록 하기 위한 분대장을 양성하는 과정이며, 분대급의 편제화기 운용 및 장비조작 능력을 구비하는데 있다. 주 교육내용 주특기 및 지휘통솔 능력분야로서 구분하여 실시되며, 1단계는 개인에게 해당되는 공통적인 교육으로 리더쉽 관련하여 전병과에 해당하는 공통적인 내용에 중점을 두고 실시하며, 2단계는 주특기 등 세부훈련을 8~10주로 병과별로 시행한다.

② 중급반 과정은 병장 및 하사 대상으로 분대장 및 부소대장 임무를 수행할 수 있도록 병과학교에서 실시되며 교육기간은 6~10주 동안 공통과목 및 주특기교육, 병과전술과 부대관리 등으로 중사 진급시에는 필수적인 과정으로 실시한다.

③ 고급부서관 과정(ANCO⁵⁵)은 E-7(중사) 진급자에게는 의무 교육으로 육군본부에서 E-7(중사) 진급, 고급부서관 과정 선발 심위위원회에서 중앙 심사를 통해 교육 대상자를 선발하며 심위위원회가 열리기 이전에 인사사령부에서 교육대상 후보자들을 공고한다. 군 복무기간이 10~13년이 경과하고, 초급부서관 과정을 마친 후 약 4년 동안 교관 및 부소대장, 참모부서관 및 훈육관 등 다양한 직책을 경험하고 난 후 육군에서 실시하는 중앙 진급심사에서 중사진급으로 확정이 된 인원을 대상으로 실시하는 교육이다.

53) 기초 리더쉽 개발 과정(Primary Leadership Development Course: PLDC): 주특기 관계없는 공통 기본과정으로 PLDC 수료를 조건으로 E-4(상병)에서 E-5(병장)로 조기 진급시키기도 한다.

54) BNCOC : Basic NCO Course.

55) ANCO : Advanced NCO Course

<표 2-6> 미 부사관 교육체계(중·고급반)

구 분	중 급 반	고 급 반
대 상	병장 / 하사	중 사
기 간(주)	6-10	8-16
교 육 기 간	병과학교(NCOA)	병과학교(NCOA)
교 육 목 표	분대장 / 부소대장	부소대장 / 행정보급관
교 육 내 용	<ul style="list-style-type: none"> · 공통과목(2주) · 주특기 교육 · 병과전술 · 부대관리 * 중시진급자 필수 과정 * OBT 기반교육 	<ul style="list-style-type: none"> · 공통과목(4주) - 전투제대 참모부사관 업무 (여단급 이상 전술) · 병과전술 완성 · 부대관리 업무 * 상사 진급 필수 과정
필수자습교육(SSDP)	2단계 : 80시간 (요구되는 보충과제 심화학습)	3단계 : 80시간 (전문학사 학점 취득 완성)

*출처: 한·미연합사령부, 『미 육군부사관제도 소개자료』 참고로 재정리한 것임.

중사는 소대 선임부사관의 역할을 수행하는 계급으로서 역할은 전투소대 부사관으로서 임무를 수행하고, 소대급의 통신 및 지휘통솔, 주특기 및 전술전기, 훈련관리 등에 중점을 두고 20개의 병과별 부사관 교육대에서 병과 별로 실시된다.

교육내용은 핵심 공통과목과 병과별 교육과목으로 구분되며 핵심 공통과목은 약 3주간으로서 교육내용은 다음과 같다. 리더십, 의사소통기술, 전문기술, 군사학, 전문성 개발교육, 훈련관리 및 평가를 실시한다. 2단계 교육은 병과별로 상이하게 최대한 많은 시간을 할당하며 이 기간 중에 중대급의 병과별 전술 전기를 완성한다.

미 육군 원사학교(SMA)는 미 육군 부사관 교육체계를 비롯한 각종 제도 등 부사관의 발전을 위한 요람은 미 육군 원사학교이다. 월남전이후 미 육군의 전문 직업군화가 되면서 부사관 제도의 발전이 육군의 전투력 향상에 긴요하다고 판단되어 이에 대한 투자를 실시하였다는 사실을 앞서 수차례 언급하였다 이러한 투자 가운데서 가장 중점을 두는 분야는 바로 원사학교이다.

<표 2-7> 미 부사관 교육체계(원사·주임원사반)

구분	원사반	주임원사반	주임원사
대상	상사 / 원사	주임원사	주임원사
기간(주)	40	1	3
교육기간	부사관학교	지휘참모대학	국방대학
교육목표	고급제대 참모부 담당관	주임원사	주임원사
교육내용	<ul style="list-style-type: none"> · 국제안보와 군사전략 · 리더십 및 간부 다면평가 · 부대지휘절차 · 사여단급 기동전술 · 합동작전소개, 국방기획관리 · 부사관 전문성 개발지도 · 의전업무, 부사관 인사관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 연·대대장 지휘철학 공유 · 지휘관·주임원사 팀워크 기법 * 대대장반과 통합 * 지휘관 및 주임원사반 동시편성 	<ul style="list-style-type: none"> · 주임원사반 · 과정과 유사 · 작전사급 이상 주임원사
필수자습 교육(SSDP)	4단계(학사 학점이수)	5단계(대학원 학점)	.

*출처 : 한미연합사령부, 『미 육군부사관제도 소개자료』 참고하여 재정리한 것임.

원사학교는 학교명칭대로 원사급 부사관을 주로 교육하며 특히 9개월의 원사 교육과정에 가장 역점을 두고 있으나 전반적인 미 육군 부사관 교육체계의 교육 과정별 표준화된 교육을 위한 교리발전, 교육체계발전, 미 전투발전의 모든 기능과 역할을 담당하고 있다.

④ 원사과정(SMC⁵⁶⁾)은 부사관 교육체계(NCOES)의 마지막 교육으로 지휘참모대학(CGSC⁵⁷⁾) 교육과정의 60% 동일내용을 교육하여 미 육군 원사로서의 풍부한 군사 지식과 탁월한 리더십을 갖춘 육군 원사를 양성하는 과정이다. 군 복무기간이 18-20년이 경과한 부사관의 최고계급인 원사(SMA⁵⁸⁾)에서 연간 1개기씩, 40주 동안 실시한다. 이 원사과정은 미 육군부사관 교육의 핵심이다. 원사과정의 교육목표는 대대급 이상 작전과 선임담당관 또는 주임원사 임무 수행을 위한 기본 소양 구비에 목표를 두고, 수료 후 첫 번째 보직의 직속 장교 상관(예: 대대주임원사-대대장, 참모부 원사 - 사·여단급 참모)에게 부사관 참모 역할을 수행할 수 있도록 부사관 전기(Skill Level) 최종 단계를 터득시키는데 있으며, 지휘관 및 참모들이 부대의 임무를 분석 및 계획하는 절

56) SMC : Sergeant Major Course.

57) CGSC : Command & General Staff College.

58) SMA : Sergeant Major Academy.

차와 원리, 전쟁수행절차와 지원부대 운영 등에 대한 전반적인 내용을 배우고, 교육생들의 다양한 군 경험에 원사과정에서의 다양한 지식을 추가하여 차후 소속기관내의 최고의 조연자 양성에 교육 초점을 맞추고 있다.

미 육군부사관은 원사진급과 동시에 참모원사 요원과 주임원사 요원으로 구분 된다.

작전임무 교육은 부대 현지에서 주특기 및 임무에 기초한 교육으로 부대 지휘관, 주임원사 및 부대 원사들이 주도가 되어 교육하는 내용으로 3단계로 구분하여 1단계는 전입 및 통합(Reception & Integration), 2단계는 기초기술개발(Basic Skill Development), 3단계는 고급기술개발 및 유지(Advanced Development & Sustainment)된다.

1단계 전입 및 통합(Reception & Integration)교육은 새로 전입온 부사관을 주임원사나 부대 원사가 인터뷰를 통해 근무 보직, 과거 경험 및 교육, 개인 목표와 향후 가능성 있는 임무 등에 대해 토의하고 일부 부대에서는 개인의 장·단점에 대하여 시험분석을 실시하기도 하며 이러한 자료를 통해 해당 부사관에게 알맞은 개발 교육을 부대원사나 주임원사가 계획한다.

2단계 기초기술개발(Basic Skill Development): 신임 부사관은 자기 임무 수행에 필요한 핵심적인 과제에 대해 부대가 인정할 만한 최소한의 수준을 갖춰야 하며 이에 대한 의무는 해당 신임 부사관의 직속 상사 및 감독관에게 있으며, 부대 내 타 핵심 부사관들과 장교들의 도움이 수반된다. 3단계는 고급기술개발 및 유지(Advanced Development & Sustainment)로 이 교육은 이미 마스터한 과제나 새로 배운 기술수준을 유지하는 것이며 이는 주로 새로운 임무 부여나 기술 및 개발과정 교육, 자기개발 등을 통해서 이루어진다.

⑤ 기능교육 과정은 3개 과정으로 보직과 관련된 선택적 지원제 교육과정으로 병과와 주특기에 관계없이 미원사반 학교에서 통합으로 교육을 진행하고 교육과정 내용은 <표 2-8>와 같다.

참모부사관 과정(BSNC⁵⁹)교육입교 인원은 일반참모부에 참모부사관으로 대대급에서 군단급까지 근무할 부사관이며, 해당 계급은 하사~원사급 부사관을 대상으로 선별하여 교육과정에 입교한다. 주 교육내용 및 중점은 군사작전, 자원관리, 훈련관리, 지휘통솔 내용으로 6(5)주 동안 참모업무 요령과 팀웍을 향상 할 수 있는 기법을 교육과 교육내용 작전계획 부록 및 투명도 작성, 전투근무지원과 군사정보, 참모 판단 등 교육이 실시된다.

59) BSNC : Battle Staff NCO Course.

중대 부사관 과정(FSC⁶⁰) 입교 대상은 중대급에 보직 예정자인 부사관에 대하여 실시하는 과정으로 5주에 교육기간으로 이루어진다. 부대여건과 실정에 맞추어 입교할 수 있도록 연간 6개 과정이 편성되어 운용되며, 교육 중점은 중대급에 해당하는 인사 관리 및 군수관리, 체력단련 및 군사보안, 교육훈련 및 지휘통솔, 기타 군기 및 사기 유지 내용으로 진행된다.

<표 2-8> 미 부사관 기능별 교육과정

과 정	계 급	교육기간	교육장소	비 고
참모부사관과정 (BSNCOC)	중사~원사	6주	부사관학교	대대-군단 참모부 부사관 보직예정자
중대부사관과정 (FSC)	중,상사	5주	원사학교	중대 부사관 보직예정자
주임원사과정 (CSMC)	원사	1주	원사학교	주임원사 선발인원

*출처 : 황의돈, 『미 육군의 중추 부사관』 도표를 참고하여 재인용.

주임원사과정(SMC)은 부사관 교육과정 중 최고의 과정으로 9개월간 텍사스 포트 블리스(Ft. Bliss, TX)에서 실시한다. E-9(원사) 진급에 필수 과정으로 육본에서 교육대상을 결정하며 본 교육 수료자는 최소 2년의 추가 의무 근무기간이 추가된다. 교육 대상은 주임원사 임명된 인원으로 주임원사(대대급)로 보직전에 교육을 마치게 된다.

주 교육내용은 연대장 및 대대장의 지휘절학을 공유하고 지휘관과 주임원사와의 팀워크와 리더쉽, 교육훈련 및 관리, 군수 등 교육이 진행되는데 지휘관 및 주임원사반이 동시에 편성된다.

미 부사관 교육은 전 과정별 필수자습교육(SSDP)을 하게 되는데 1단계는 필수원격교육 수강완료(80시간)을 해야 하며 미 수료자는 졸업이 불가하다. 리더로서 갖추어야 할 기본 소양과 파병부대 최근 전투 교육과 주특기별 요구되는 기초 이론 심화 학습 및 학교 교육과 보직부대 간부교육시 다를 수 없는 자습 교양과제에 대해서 학습을 하게 된다.

60) FSC : First Sergeant Course.

다. 부사관 역할과 지위(복무 및 관리)

미군의 부사관의 임무는 3가지로 구분하여 명시적 임무, 지시된 임무, 추정된 임무로 구분하여 임무를 수행하며, 명시적 임무수행에 있어서는 병 개인훈련(병 공통 및 주특기)훈련을 실시하고 수준유지 시키며, 팀 단위 및 분대단위 집체훈련과 전투준비태세 확립하며 부사관 지원계통을 확립하는데 있다.

지시된 임무는 일일명령으로 부과되는 임무수행으로 당직 및 순찰근무, 안전통제관으로서 역할과 교육훈련 지원을 담당하고 훈련장등 관리담당 임무를 수행한다. 추정된 임무는 부사관 전원에게 해당하는 사항으로 초급부사관 및 병사들의 교육훈련을 전담하고 사기, 복지, 군기강 확립 등 부대관리에 관련하여 기본적인 임무를 수행한다.⁶¹⁾

이 부사관은 소부대 전투지휘자 및 병 교육훈련의 교관임무 수행하는 소부대 전투력 발휘의 핵심계층으로서 지휘관 및 참모는 부사관의 임무수행에 필요한 책임과 권한을 위임하도록 규정화 되어 있으며 방침, 규정, 지침 범위내에서 일상과업을 지휘관 및 참모의 간섭 없이 계획 및 실시할 수 있다.⁶²⁾

또한 NATO⁶³⁾국의 부사관 수준으로 책임과 권한을 동일시 소부대 교육훈련 및 평가를 전담하고 있으며 병 개인훈련(주특기, 병기본훈련), 팀단위 집체훈련, 반·분대급 전술종합훈련과 부사관단 독단활동 훈련 등 수준유지로 부사관단 자생능력을 갖추고 있다.⁶⁴⁾

또한 부사관 전문성 계발교육과 부사관 및 병사들에 관련하여 제도발전시 주도적인 역할을 수행하고 전·평시 주둔지 부대관리에 있어서 일상과업으로 전담하여 초급부사관과 병사들의 군기, 사기, 유지는 물론 부대원의 건강관리, 체력단련을 실시하고 평가하며 부사관 지원계통을 운용된다.

61) 한·미연합사령부, 『미 육군부사관제도 소개자료』 (서울 : 한·미연합사령부, 2010), p. 12.

62) 남은우, “전투형 군대문화 조성을 위한 부사관 역할,” (한국국방연구원, 2011), p. 67.

63) NATO : 북대서양 조약기구(North Atlantic Treaty)

64) 한·미연합사령부, 앞의 책, p. 12.

2. 독일의 부사관 제도

독일의 부사관제도 발전 과정은 샤론 호르스트(David von Schnhorst)의 군 개혁으로부터 시작된다. 샤론 호르스트를 중심으로 군 개혁의 내용은 장교단을 재편하고 능력자를 선발하여 조국 명예, 의무를 정신적 지주로 하는 교육개혁을 통해서 엘리트 집단을 육성한다. 제 1차 세계대전 패배로 베르사이유 조약의 군 감축 상황 하에서 독일 군에 보전을 위한 조치를 감행 하였다. 특히, 위장된 참모본부를 설치하고 장교단의 재편성 및 병역제도 개혁, 소수 정예군에 의한 기동전이다.

부사관 수에 아무런 제한이 없는 조약을 이용하여 장교후보생을 부사관으로 위장하여 양성하고, 귀족과 군인가족의 자제를 부사관으로 입영 시키고, 농민과 과거 부사관 자제들 중에서 인원을 선발하여 신국방군을 편성하였다.

유관시 중대장이 연대를 지휘하고 소대장이 대대를 지휘하며, 부사관이 장교로, 병사는 부사관으로 전환 가능하도록 준비하고 이를 위해 새로운 행동규범을 정착시킴으로서 전투력 능력을 극대화 하였다. 한편 철저한 군기는 모든 교육의 기본으로, 처벌보다 상관의 모범을 책임으로 삼고, 말은바 직책수행 능력을 숙달하여 수준유지하고, 병사들을 짧고 제한된 기간내 반복 교육을 실시 하였다.

독일 부사관의 역할은 소대장 또는 분대장으로 전투 및 부대 지휘하고, 내무생활 및 병 교육, 지휘통솔 및 부대 관리를 전담하며, 병과별 편제화기 관리하고 정비 기술 및 보급, 행정 분야에 전문 업무를 수행한다.

가. 인재선발 체계

독일군 부사관 모집은 입대 전 부사관 지원자를 관리하여 훈육을 통한 사회교육을 실시하고, 의무복무(4년) 기간 중에 지원 인원에서 우수자를 중대장이 선발하여 건의한다. 야전부대에서는 신병교육과 주특기훈련 과정에서 중·대대장이 인성 및 간부적성 여부를 관찰하고 평가하여 부사관 후보자로 추천하게 된다. 이때 지원자는 부사관 교육과정(1·11) 이수 후 자격시험 및 평가에 합격하여야 한다.

중·대대장 책임 하 교육훈련을 관찰하고 자격시험 등에 대하여 철저한 검증을 거쳐 임관하게 된다. 임관 후 계급별 활용은 <표 2-9>와 같이 1등 하사는 분대장 편제화기 사수, 참모부 부사관, 기술·장비정비담당관 임무를 맡게 되고, 중사는 부소대장 및 전

차장을 수행한다. 1등 중사는 소대장 역할을, 상사는 소대장 또는 참모부 선임하사 직책을 맡게 되고 원사 및 1등 원사는 여단급 이상 참모부 실무자로 보직 또는 전투발전 연구요원으로 근무한다. 보직 주기는 계급별 연령을 고려하여 적용하는데 중대급 이하는 상사급 이하(40세 이하)자가 담당하고, 대대급 이상은 원사 및 1등 원사 (40세 이상)가 담당한다.

<표 2-9> 계급 및 주요직책

구 분	주 요 직 책	비 고
하사 1등하사	· 분대장, 편제화기 사수 · 참모부 부사관 · 기술, 장비정비 담당관	1~2년
		2~3년
중사	· 부소대장, 전차장	4년차
1등중사	· 소대장	6년차
상사	· 소대장 · 참모부 선임부사관	9~12년차
원사	· 여단급 이상 참모부 실무자	17년차
1등원사	· 주특기 교관 및 전발연구요원	19년차 이상

*출처 : 육군본부, 『중,장기 부사관 종합발계획』 도표를 참고하여 재인용.

독일부사관 계급체계는 7계급으로 세분화하여 계급정체 문제점을 해소하였는데 근무기간 15년을 기준으로 장·단기복무 부사관으로 구분하여 차별관리(수당, 복지혜택 등)한다. 최소 복무기간은 하사 임관 후 4년이며 장기 부사관의 정년은 전 계급 53세이며 특히, 품성 및 능력이 탁월한 우수 부사관은 1등 원사까지 진급(전체 부사관의 2.3%)한다.

나. 교육체계

독일 부사관 교육체계는 <표 2-10>와 같이 계급별로, 병, 하사, 중사, 상사, 원사, 주임원사로 구분하여 실시하고 대상자별 양성교육 및 보수교육을 나누어 시행한다.

병 교육기간은 10개월로서 의무복무자로 근무하며, 세부적인 교육기간은 군인화(2개

월), 주특기(2개월), 전술훈련(6개월)이 실시된다. 또한 중대장 책임 하에서 통합으로 전 과정(병사, 부사관, 장교후보생) 교육을 진행한다.

<표 2-10> 독일부사관 교육체계

구 분	평균소요	교육기간	운 용
병	10개월	· 군인화(2개월), 주특기(2개월), 전술훈련(6개월)	병
하 사	1년	· 1단계: 분대장, 교관교육(3개월, 부대) · 2단계: 병과, 전술지휘교육(3개월, 병과/전문학교)	팀장
	2년		분대장
중 사	3년	· 보수과정: 병과심화교육(1개월) · 2~16개월 전문직업교육	전차, 장갑차량
	4년(의무복무)		부소대장
상 사	4-6년	· 소대장 교육; 중·소대 전술위주(3개월)	
원 사	17년	· 1차 원사교육(2주)	중대행보관, 대대급담당관
주임원사	25년	· 2차 원사교육(2주)	대대급이상 참모부부사관, 주임원사

*출처 : 육군본부, 『중, 장기 부사관 종합발계획』 도표를 참고하여 재인용.

부사관 교육소요는 계급별 상이하며 하사는 평균적으로 교육 1년차에는 1~2단계 나누어 교육을 실시한다. 1단계는 분대장, 교관교육(3개월), 2단계는 병과교육 및 전술지휘교육(3개월) 실시된다. 2년차에는 분대장 보직하여 운용하고 군인화 및 주특기 교육을 실시한다. 합격 후에는 6개월 부대체험(전술교육, 병생활)과 부사관 후보생 교육을 실시한다.

중사계급 교육은 보수과정으로 병과 심화교육을 평균적으로 3년차에 1개월 실시하며, 보직운영은 전차, 장갑차장을 맡아 수행하고 병과학교 및 전문학교에서 실시한다.

4년차(의무복무기간) 대상자에게는 2~16개월 전문직업 교육을 실시하여 부소대장으로 복무한다. 장기복무 미지원시에는 전문학교 교육 후 사회에 환원되어 진다. 상사 교육은 평균 4~6년차에 소대장교육을 중·소대 전술위주로 3개월 받게 된다. 보직운영

은 장교·상사를 1:3 비율로 소대장 또는 참모부사관으로 보직 편성하며 병과학교에서 교육을 진행한다. 원사교육은 평균 17년차에 1차 과정 교육으로 2주 교육을 실시한다.

임무수행 보직은 중대행정보급관 및 대대급 담당관으로 임무를 수행하고 병과학교에서 실시한다.

주임원사 교육과정은 평균 25년차에 2차 과정 교육으로 2주 교육을 실시한다. 대대급이상 참모부사관 및 주임원사로 보직된다. 특히, 임관 8년 후(소대장 종료) 3년간 병과학교(전문학교) 및 민간학교 위탁기술 재교육 후 기술 장교로 임관(전문 기술장교, 대위까지 진급, 정년 보장)할 수 있다.

양성교육은 하사 임관 후 분대장으로서 전차장 및 포반장 역할수행 능력배양에 교육 주안을 두고 실시되는데 각 과정별 자격시험 및 평가절차에 따라 합격자에 한해 하사로 임관(입대 후 12개월)하게 된다.

<표 2-11> 독일부사관 양성교육

구 분	기 간	장 소	세 부 내 용
부대교육	6개월	소속부대	· 신병교육(2개월), 주특기(2개월), 적응교육(2개월) :내무생활, 휴가
부사관 I 과정	3개월	부사관학교	· 부사관 기본자질 함양 (병기본 과제, 신병교관능력, 일반분대장)
부사관 II 과정	3개월	병과학교	· 병과 부사관의 기본자질 부여 (전투기술, 주특기 교관 능력)

*출처 : 육군본부, 『중,장기 부사관 종합발계획』 도표를 참고하여 재인용.

교육과정은 <표 2-11>에서와 같이 부대교육, 부사관 I 과정, 부사관 II 과정으로 구분하여 실시되는데 부대교육기간은 6개월로 소속부대에서 실시되고 교육내용은 신병교육 2개월, 주특기 교육 2개월, 적응교육 2개월 동안 내무생활을 하게 된다.

부사관 I 과정은 3개월 기간으로 부사관학교에서 실시되고 부사관 기본자질 함양을 위해서 병공통과제 교육 및 신병교관, 일반분대장 임무수행능력 향상을 위해 교육을 실시한다. 부사관 II 과정은 3개월 교육기간으로 병과학교에서 실시되며 주요교육 내용은 병과에 대한 부사관의 기본자질 부여로서 전투기술 및 주특기 교관능력에 중점을 두고 실시한다.

양성교육은 군 하부구조에 대한 철저한 체험식(독일군의 전통) 교육방식으로 이루어

지며 신병교육 및 주특기 교육은 병과 동등한 신분으로 소속부대에서 교육, 병사와의 갈등과 위화감 해소가 가능해 진다.

필요한 일부 인원은 병과학교에서 분대장 교육(4주)후 야전 부대에 배치하게 되며, 담임교관은 부서관 임무수행을 위한 교육에만 전념하고 훈육은 무관하다. 훈육은 군입대전 지원자에 대하여 사회교육을 통해서 완성 한다. 특히, 양성교육은 장기간에 걸친 자격검증, 병영체험, 공통 및 주특기 교육으로 실전배치하여 즉시 활용 가능한 교육을 실시하게 된다.

보수교육은 중사 진급 후 차후 임무수행 능력배양(소대장, 행정보급관 등)에 중점을 두고 실시하게 되는데 교육과정은 직무 보수교육과 전문직업 교육을 나누어 실시된다.

직무보수교육은 우선적으로 선 교육 후 진급 및 보직하게 되는데 필수 과정별 자격인증제(편제장비 운전, 사격교관 등)를 시행하여 적용한다.

직무보수교육에 대해 자세히 알아보면 분대장교육, 중사교육, 보수교육, 소대장 교육, 고급과정 I·II 과정으로 나누어 실시하며 분대장교육은 하사를 대상으로 4주 동안 병과학교에서 분대장 교육을 실시한다. 중사교육은 일등하사(부서관 4년차) 대상으로 3개월 동안 병과학교에서 부소대장 임무수행능력구비와 병과에 해당하는 편제화기 교육능력을 위해 교육을 실시하며 사격교관 과정(1개월) 교육 이수 후 중사로 진급하게 된다.

보수교육은 상사를 대상으로 부서관 6년차에 해당하는 인원으로 4주 동안 육군부서관학교에서 직업부서관 기본자질 교육과 지휘통솔, 교수법, 중대급 전술지식에 대하여 실시하고 교육이수 후에 상사로 진급하게 된다. 소대장 교육은 상사를 대상으로 4~8주간 병과교에서 실시하고 소대장으로서 보수교육을 받는다.

고급과정(I·II)은 상사(17, 25년차)를 대상으로 각각 2주 동안 육군부서관학교에서 안보정책과 국제관계 이해, 지휘통솔 지도 방법, 부서관단 지도자 양성에 대해 교육한다. 추가적으로 원사, 1등원사 진급자에 대해서도 보수교육을 실시하고 있다.

전문직업교육은 전역임박(단기)자 및 보수교육 기간 중 장기자에 대하여 교육을 실시하는 과정으로 군 복무 중에 전문자격증을 획득하여 해 분야에 전문지식을 활용하여 전역 후에 취업여건을 보장하기 위해 실시한다.

단기자는 부서관 3년차에 1년 이내에 기간을 두며, 장기복무자는 중사를 대상으로 12개월 이내 교육기간 중에 전문교육중대, 기술병과학교, 민간직업훈련소 등에서 국가공인 전문자격증을 취득하여 취업준비 시간을 갖게 된다. 이와 같이 독일 부서관은 모집 자원들에 대하여 자질과 특성을 고려하여 교육을 제공하고 있다고 볼 수 있다.

다. 부사관의 역할과 직위(복무 및 관리)

독일군의 부사관 역할은 야전형과 전문 군사업무형으로 나누어 운영하고 임무를 수행함에 있어서 주 역할은 교육분야, 작전준비태세 및 전투력의 핵심자로 역할을 수행한다. 야전형인 경우에는 소부대 전투지휘자로서 소대장, 부소대장에 보직하여 활용하고 실무담당관으로 역할을 수행하고 있다.

이 부사관의 역할수행과 같이 병 교육 및 지휘통솔 교육, 부대관리 등을 전담한다. 특히, 부사관이 소대장 역할수행이 가능하도록 전투부대의 경우 1소대장은 장교로, 2, 3소대장은 부사관이 직책을 맞게 되고 임무를 수행하는 여건보장과 함께 전술과 부대 운영, 신상파악 등 전 분야에 걸쳐 수행하고 있다. 주요임무를 살펴보면 지휘자로서 후임부사관 및 병 신상파악의 대한 책임과, 부대 지휘자로서 교육훈련, 지휘책임이 주어지고 무기 및 장비운영, 보급관리 업무를 책임진다.

라. 소결론

우리나라의 부사관 제도와 외국군의 부사관 제도는 출발점에 차이가 있다. 우리나라 제도와는 달리 병에서 진급을 하기 때문에 병사들과 공감대가 형성되어 있으며 우리나라는 신분별 모집제도로 부사관을 별도 선발하고 임용하고 있기 때문에 간부선발 제도상 출발점에 차이가 있다. 우리나라는 안보 환경과 인력 및 조직 구성 자체에 차이가 있다 보니 우리나라 상황에 따른 또 하나의 신분별 계층이 형성되어져 있다고 말할 수 있다.

특히, 미군은 부사관을 “군의 중추 역할” (Backbone of the Army)자로 인식하고 있으며 이는 병사들 중에 선임 계급 및 임무수행자로 병력관리 및 병 교육을 책임을 지고 본인의 역할과 책임을 다하며 병사들과 공감하며 병사들에게는 최고 계급인 원사로 진출하기 위해서 경력관리 등 최선을 다하고 양성되어져 가는 특성을 가지고 있다.

제도적으로 인재선발, 교육체계, 복무관리 등 분야별 특성을 살펴보면 외국군 부사관의 인재선발은 모병제를 채택하여 전문성을 갖추고 우수인재를 선발할 수 있도록 홍보전담 인력 구성 및 예산 편성 등 다방면에 제도적으로 뒷받침하여 추진되고 있다. 교육체계는 선발된 우수한 인재들은 잘 관리되고 장기적이고 전문적인 단계별 훈련체

계가 시스템화 되어져 임무수행에 있어서도 부족함이 없도록 지원하고 있다.

또한 복무관리 분야에 있어서는 다양한 혜택으로 장기복무자로 근무를 선호 할 수 있도록 고용브랜드 가치에 맞게 제도적으로 국가적인 예우와 복무 후 취업여건 보장 등 군 본연에 임무수행에 충실 할 수 있도록 복무혜택도 주고 있다는 점이다. 세부적으로 제도상 나라별 주요 특징을 알아보면 다음과 같다.

부사관 인재선발의 주요 특징은 미군은 부사관을 신분별 구분하여 장교, 부사관으로 모집하는 체계가 아닌, 모병제의 병역제도로 부사관을 병으로 복무하는 인원 중에서 임무수행이 우수하고 경험이 풍부한 인재를 선발하며 장교 및 준사관 등 타 신분에 있어서도 부사관 재 입영을 허용하고 있다.

독일은 미국과 동일하게 모병제를 채택하고 있는 나라로 부사관 모집은 병으로 의무복무 기간 중에 우수자원을 선발하여 부사관으로 모집하며, 특히, 입대 전부터 부사관 자원을 관리하고 신병교육훈련소에서 주특기 훈련 등 우수한 인재를 중대장이 부사관 후보자로 추천하고 심층 있는 부사관 교육자격시험 및 평가절차를 걸쳐 임관하게 된다.

선진국인 미국과 독일은 병역제도는 모병제를 선택하고 있으며, 부사관의 모집은 병복무중인 인원에서 우수인원을 평가절차를 통해 선발하고 지원자의 복무기간도 3년 이상자로 부사관 복무에 대한 직업성 및 전문성, 책임감을 가진 우수한 인원들이 지원하고 있다고 판단된다.

하지만 우리나라는 징병제 및 모병제도를 병행하고 있는 나라로 외국군과 유관한 모병제도를 비교해 보면 현역부사관 및 전문하사 모집제도를 통해서 부사관을 모집하고 있다. 현역 부사관은 입대로부터 5개월 이상, 전문하사는 전역 전 6~1개월 이전에 지원자를 대상으로 하고 있으나, 현역부사관 지원자에 대한 심층 있는 관찰 및 다면 평가하기에는 기간은 짧고, 목표대비 지원자 및 경쟁률 또한 낮다.

부사관 양성교육 체계의 특징은 미부사관의 경우 교육체계는 전문성 있는 역할수행이 가능하도록 계급별 교육과정 기간이 길다. 교육과정에서 다를 수 없는 전 과정에 필수자습교육 과정을 통해서 간부교육과정에 다를 수 없는 내용들을 학습할 수 있도록 하고 있으며, 각 계급별 교육과정과 연계하여 단계별 학점을 취득하여 대학원 학점까지 취득하고 있다. 특히 전문성교육개발 체계를 구축하여 모든 부사관을 동일하고 점진적으로 능력향상 및 순차적인 경력지도 등 직책별 전문가로 양성하고 기능별 부사관 교육과정을 통해서 참모부 부사관, 중대부사관, 원사반 과정 등 전문성 있는 교육과정을 운영 하고 있다.

독일부사관 교육체계는 교육기간이 부사관 1·II에 각 3~6개월 부사관 교육과정 등 교육기간이 길며, 장기복무를 미 희망 하는 인원들은 사회에 환원될 수 있도록 주도적인 전문학교 교육을 실시하고 있다. 또한 참모부 부사관 교육도 별도 편성하여 교육과정을 운영하는 등 폭넓은 부사관 경력을 가질 수 있는 체계이다.

부사관 복무관리의 특징은 미부사관은 이등병으로부터 원사까지 8계급으로 진출하게 되는데 상병 계급부터 직업성의 부사관으로 분류되고 병장에서 부터는 경력관리를 하게 된다. 직업성의 보장을 위한 제도로 개인의 입대 전 학력 및 능력 차이에 따라서 진급이 달라지며 학위취득자에 대한 급여등급을 높이고 보상해 주는 등 직업성을 보장하고 있다.

독일부사관 계급은 7계급이며 근무기간을 15년 기준으로 계급정체를 해소하고, 단기 복무자와 장기 복무자를 구분하여 복무해택을 차별화 하고 있다.

제 3 절 군 인적관리 개념 및 체계

인적자원관리는 “조직의 구성원을 비용중심이 아닌 자원이나 자산으로 여기고, 유능한 사람들을 채용하여 교육훈련이나 학습 등을 통해 잠재능력과 자질을 향상시켜 조직의 경쟁력을 높이는 관리이다”⁶⁵⁾ 여기서 말하는 인적자원의 요소에는 지식 · 기술 · 능력 · 태도 · 동기 등을 말하며, 개인은 효율적인 임무수행을 위해서 개인의 역량을 결합한 것이다. 이러한 인적자원을 관리하는 구체적인 기능으로서는 조직에 필요한 모든 인적자원을 확보 · 개발 · 보상 · 유지하기 위한 일련의 과정으로 되어 진다.⁶⁶⁾

우선적으로 획득관리는 조직에서 필요한 인력을 인적자원계획에 의하여 새롭게 충원하고 자체 조직에서 육성하는 활동이며, 개발관리는 직무교육을 함으로써 구성원의 잠재적인 능력을 향상 시키는 것으로써 조직의 경쟁력과 직결된다. 보상관리는 직무수행에 성취감 또는 만족감의 내적인 보상 및 임금 또는 복지 등의 가시적인 보상으로 구분된다. 유지관리는 구성원의 건강유지와 함께 유지를 위해서 안전보건관리 및 노사관리 등의 영역으로 관리한다.⁶⁷⁾

1. 군 인적관리 개념

군의 인사정책은 인력관리와 인사관리 두 가지로 분야로 구분된다. 인력관리는 국가적 차원에서 국가 목표의 실현에 공헌을 할 수 있는 사회의 생산인구를 말하며, “최소한의 인력을 최대한 활용하기 위하여 인력의 소요, 획득, 분배, 활용 및 통제에 관한 업무를 효율적으로 관리하는 일체의 제반활동”⁶⁸⁾을 말하며, 인사관리는 “부대의 임무를 성공적으로 수행할 수 있도록 조직구성원의 교육, 보직, 진급, 분리 등 제반활동에 관한 업무를 계획, 편성, 지시, 협조 감독하는 일체의 활동을 말한다.”⁶⁹⁾

양자는 밀접한 관계를 지니고 있으며, 인력관리는 인사관리보다 그 계획을 선행하여 수립하고 조직의 양적으로 관리한다. 군 인력관리의 특징은 정원이라는 그릇에 병력을

65) 박성환 외, 『역량중심의 인적자원관리』 (서울 : 법문사, 2012), p. 31.

66) 박영배, 『현대인적자원관리』 (서울 : 청람, 2014), p. 8.

67) 구용회, “한국군 인사관리제도의 변천과정에 관한 역구-진화론적 특성변화를 중심으로,” 목원대학교 행정학 박사학위 논문(2014), p. 17.

68) 육군본부, 『인사업무』, 야전교범 운용-6-21 (충남 : 육군본부, 2016), p. 2-22.

69) 육군본부, 위의 책, p. 2-36.

가득 채우기 위해 손실인원을 판단하고 예측하여 적절한 보충계획을 수립하는 것이라 말할 수 있으며, 일반사회의 인력관리와는 다른 특징으로서 정원에 의한 인력관리, 인력 활용기간의 다양성, 인력획득 대상 체계의 다양성, 인력획득의 폐쇄성, 인력활용을 위한 양성교육 필요 등 다른 특징을 가지고 있다. 인력관리 업무체계는 정상적인 정원 관리를 위한 조직, 정원, 인력 및 인사관리 기준, 절차를 준수하는 체계로 이루어지고 인력관리가 가능하도록 병과(직군)별 기준인력을 재설정하고 이를 기초로 매년 진급, 장기복무, 복무연장, 초임병력 획득 수 등을 산출하여 정원 범위 내에서 인력을 운용한다.

인사관리는 적재·적소·적기의 인사원칙에 따라서 우수한 인적자원을 발굴하고 활용하여 군에서는 사기와 단결을 유도하고 고도의 전투태세 유지에 기여하는 것으로 볼 수 있다. 인사관리는 일과 사람의 관계에 대한 효율적인 관리라 할 수⁷⁰⁾ 있으며, 우수자원을 육성하여 적재적소에 배치하는데 주안을 두고 수행하는 업무로서 인사관리는 인력관리의 획득과 손실 등에 영향을 미친다. 또한 군 인사관리는 다른 조직에 비하여 전투분야 위주의 인력구성, 일정 수 인력유지, 강제적 배분 같은 특수성은 일반 기업 인사관리와는 차이가 있으나 인사관리의 본질적인 면에서는 동일하다고 볼 수 있다.⁷¹⁾

2. 군 인적자원관리의 체계

인력관리는 군의 필요한 인력소요 예측하고 군의 내·외부에서 인력을 확보하는 과정이라 말하며 이러한 인력관리 과정을 소요와 획득이라 한다. 군 조직 임무수행을 위해 인력 소요를 염출하는 절차는 기획 및 계획문서, 부대계획 및 편제문서, 인사관리제도, 인사운영계획 등을 근거로 하여 산출한다. 본 논문에서는 부사관의 인적자원관리 과정 중 안보환경 및 병역제도에 의한 구조적인 제약 요소에 의해 고정변수 즉, 인력소요를 제외하며, 현재 육군 부사관의 정예화 추진에 핵심적인 변수로서 정예화의 결정요인이 되고 있는 인적자원관리 과정에 인재선발, 양성교육, 복무관리에 대해서 살펴보고자 한다.

70) 박효선, 『한국군의 인적자원개발』 (서울 : 학이시습, 2014), p. 210.

71) 장기우, “군부요원의 적정정년 및 승진에 관한 연구,” (서울 : 한양대학교, 1952), pp. 31-36.

가. 인재선발

인재선발이란? 전·평시 군에 소요되는 인재를 충원시키는 활동으로써 인재선발계획에 의해서 선발소요를 질적 및 양적 소요를 반영하여 모집, 징집하는 과정이다. 부서관 인재선발 조건에 맞는 인원을 확보하기 위해 홍보, 모집, 선발 등 구체적인 활동이라 할 수 있다.

홍보는? 공적인 대중매체를 이용하여 내용을 게시하는 것으로 공중관계의 영어단어로 PR로 불리어 진다. 즉, 사람, 기관의 이익, 장소 등 공중과의 원활한 관계를 유지에 제반 노력”이라 말할 수 있다.⁷²⁾

그리스워드(Glenn Grisword)와 오리스워드(Denny D. Orysword)는 홍보란 “공중의 태도를 평가하고 개인 또는 기관의 정책과 처지를 공중의 이익에 일치시켜 공중의 이해와 신임을 얻기 위하여 활동 계획을 수행하는 관리기능”⁷³⁾ 이라고 정의하였다.

군에서 홍보란? 군 자체에서 보유하고 있는 홍보 매체 및 홍보자산을 활용하여 군에 관련한 제반사항을 국민 또는 장병들에게 알리고 주지시키는 활동이다. 현재 우리 군은 군 구조 개혁에 맞추어 인재확보를 위해서 인재선발 홍보활동을 체계적으로 수행하여 우수한 부서관을 선발하기 위해서라도 직업군인에 대한 올바른 국민적 이해와 부서관 복무에 대한 지지와 참여를 이끌어 내야 한다.

모집은 조직원을 채용해야 할 때 선발시험에 응할 잠재적 인적자원을 찾아내서 지원하도록 유도하는 활동이다.⁷⁴⁾ 이러한 모집의 정의에는 공개경쟁으로 선발이 이루어지는 의미를 내포하고 있다.

모집의 방법은 내부적 공급원에 의한 방법과 외부적 공급원에 의한 방법으로 크게 구분한다. 먼저, 조직 안에서 사람을 움직여 쓰는 활동을 내부적 공급원에 의한 방법이라 말하며 내부임용의 유형으로는 승진, 수직적 이동과 전보, 겸임, 파견 등 수평적 이동 및 면직, 해임 및 파면 등 같은 해직과 복직이 있다.⁷⁵⁾ 군에서도 내부의 인력의 승진 및 전직을 통해서 체계적으로 인력을 조정하는 방법이다.⁷⁶⁾

외부적 공급원에 의한 외부 임용 방법은 조직 외부에서 신규 채용함을 말하며, 우수한 인재를 모집 및 선발하는데 있어서 관심이 모아진다. 신규채용 방법에는 자격조건

72) S. Black, practical Public, 4th ed. Lodon : George Aaien, 1946, p. 3.

73) Glenn Grisword & Denny D. Orysword, Your Public Relation, N.Y : & Funk & Wagnells, 1984, p. 4.

74) 유민봉, 『한국인사행정론』(서울 : 박영사, 2004), p. 173.

75) 강성철 외, 『새 인사행정론』(서울 : 대영문화사, 2008), p. 283.

76) 김원경, 『인적자원 관리론』(서울 : 형설 출판사, 1994), p. 20.

을 갖춘 사람들 중에서 경쟁시험을 통해 선발하는 공개경쟁 채용과 별도의 선발 절차를 통한 특별채용의 두 가지가 있다. 군에서는 통상 신규채용의 방법을 적용하고 있다.

선발이란? “모집활동을 통해서 지원한 다수의 희망자 중에서 직무요건에 적합한 사람을 결정하는 과정이다.”⁷⁷⁾ 즉, 특정 직무에 맞는 인적요건을 갖춘 사람을 선발하여 효율적으로 임무를 수행하고 조직에 기여할 수 있도록 자격을 부여하는 행동이라 말할 수 있다. 이에 군에서 말하는 선발이란 지원자가 보유하고 있는 인적요소를 특정 직무에 짝지어주는 과정 또는 해당 직무를 가장 효과적으로 수행할 수 있는 최적의 인적요건을 소지한 사람에게 조직원의 자격을 부여하는 행위라고 할 수 있다.⁷⁸⁾

그러나 장기적인 근무를 전제로 선발할 경우에는 직무분야에 인적요건에 대한 구비 여부를 판단하는 것이 중요하다. 외부에서 인력을 선발시에는 그 적격상의 판정이 어렵고 잘못된 선발 결과로 인해 경제적 및 비경제적 손실과 조직에 크게 위험을 줄 수 있기 때문에 중요한 활동이다. 이러한 이유로 대부분 선발에 있어서 의사결정 권한의 조직은 상부계층에서 가지고 진행하며 전문스텝 구성을 통해서 신중하게 계획하고 전문적인 선발기법을 활용하여 시행하는 것이 보통이다.⁷⁹⁾

선발과정을 살펴보면 선발 특성에 따라 다양하나 일반기업인 경우, 지원 서류 및 면접 과정절차로 이루어지고, 국가 공무원 선발은 모든 국민에게 균등한 기회 부여를 원칙으로 공정하고 엄격하게 선발도구를 활용한다. 이와 마찬가지로 군에서도 유사한 과정으로 지원서류 접수, 필기평가, 면접, 신체검사, 신원조회 등으로 진행된다.

나. 양성교육

군에서의 인적자원의 개발과 활용은 첨단 무기체계의 기술 집약형 군 구조 맞게 선도할 수 있는 전문 인력을 체계적으로 육성하는 것으로 우리 군도 미래 전장 환경에 필요한 기능별로 세분화 하여 전투력을 발휘 할 수 있는 부서관 육성을 위해서 인적자원개발에 많은 노력을 하고 있다. 특히, 부서관 직무분야에 전문성 있는 역량 개발을 위해서 부서관 양성 및 보수교육, 훈련부서관 제도 도입, 군 위탁교육 등 지속적으로

77) 박흥배·채규옥, 『인사관리론』 (서울 : 두남, 2015), p. 170.

78) 최병순, 『국방인력관리론』 (서울 : 국방대학교, 2003), p. 91.

79) 이성만, “군의 우수인력 획득전략 개선에 관한 연구-민간기업과 외국군의 벤치마킹,” 목원대학교 대학원 논문, p. 14

발전시켜 왔다.

군에서 말하는 인적자원은 군인과 군무원 등, 기타 구성원이 갖추고 있는 기술, 역량, 지식 등 역량을 발휘하여 전투력을 높이는 매우 중요한 요소이다. 여기서 개발은 군 조직 특성상 교육을 말하며 일반적으로 교육은 미래직무 수행성과를 개선하기 위한 학습활동이라 말할 수 있다.⁸⁰⁾

인적자원의 개발개념과 중요성에 대해서는 많은 학자들이 <표 2-12>에서와 같이 인적자원개발의 정의를 다양하게 주장해 왔다.

<표 2-12> 인적자원개발에 대한 학자 정의

구 분	정 의
Nadler	HRD는 특정한 시간을 고용주들이 제공하고 성과 개선 가능성, 개인의 성장을 만들기 위한 조직적인 학습경험이다.
Gilley & Eggland	HRD는 개인, 조직, 직무를 향상 시킬 목적으로 조직에서 실행되는 학습활동으로 구성된다.
Mathis & Jackson	HRD는 다양한 과제를 다룰 수 있는 종업원의 능력을 향상시키고 현재의 직무에서 요구하는 수준을 뛰어 넘을 수 있도록 종업원의 가능성을 계발하기 위한 노력이다.
Malagan	HRD는 개인과 조직의 효과성을 개선하기 위하여 교육훈련 및 개발차원을 넘어서 경력개발, 조직개발까지 포괄하는 종합적인 사용이다.
Chalofsky & Lincoln	HRD는 조직 안에서 개인 또는 그룹이 학습을 통해서 어떻게 변화 할수 있는가에 대한 연구이다
Nalder & Nadler	HRD는 수행의 개선과 개인적 성장 가능성을 제고시키기 위하여 일정한 기간 내에 고용인에 의해 제공된 조직화된 학습경험이다.

* 출처 : 박효선, 『한국군의 인적자원개발』 (서울 : 학이시습, 2014), p. 8-9. ; 양충식, “육군초급장교의 정예화 방안에 관한 연구,” 조선대학교 대학원 박사학위 논문(2016), p. 34. 도표를 재인용.

그동안 군 인적자원개발(Human Resources Development, HRD)의 연구는 국방인력개념에서 현안 연구 위주로 진행되어 2003년 리더십 교육센터 및 지상연구소 등 연구기관을 편성하여 군 내부 교육체제 변화가 추진되었다. 특히, 2003년 5월 10일 한국직업능력개발원이 「육군인력 정예화를 위한 공동학술연구」 통해서 육군과 협약을 맺고 국가

80) 박효선, 앞의 책, p. 7.

와 군 차원의 민·군 협력방안을 주제로 세미나 개최를 시작으로 사용되었다.⁸¹⁾

군 인적자원 대상자는 현역복무 대상자로 교육훈련과 경력관리를 통해서 군 조직 수준 및 개인수준에 활용될 수 있는 능력을 구비하는 과정이며, 군 조직에 전문성 및 생산성 향상에 영향을 발휘하고 개인수준에 있어서는 개인의 전문성 및 자기개발에 기여하는 것이다. 즉, 부사관 정예화를 위한 인적자원개발은 부사관의 자질과 역량을 갖추기 위한 양성 및 보수교육, 군 교육훈련, 전투준비태세, 연구개발 등에 필요한 기술, 지식, 태도 및 기타역량 등을 체계화 시켜 개발할 수 있도록 시행하는 활동이라 할 수 있다.

육군의 부사관 정예화를 위한 군 교육훈련의 목표는 부여된 임무를 효과적으로 수행할 수 있는 군사 전문지식과 기술, 지적능력, 덕성, 체력을 갖추도록 훈련하는데 있다.⁸²⁾ 이를 위해서 소부대 전투지휘자, 교육훈련 전담교관, 첨단무기 운용 전문가, 부대전통 유지 및 계승자, 전투준비태세 유지를 위한 전문가로 직무역량을 갖추도록 육성되어야 한다.

그러나 부사관 인적자원개발의 시작점인 부사관 양성교육 체계는 국방 안보환경 및 사회적 변화 여건으로 많은 변화를 가져오고 있다. 특히, 안정적인 인재확보를 위해 부사관과 학·군협약대학을 개설하여 추진하여 인적자원개발 네트워크를 구축하고 인적자원개발을 추진하여 왔으나, 군이 필요로 하는 인재를 육성하기 위해서 부사관 양성 교육 훈련체계는 미흡하고 교육의 효율성이 떨어지고 있는 상황이다. 따라서 육군 초급 부사관 정예화의 핵심 분야인 양성교육에 대해서는 많은 논의가 필요하다 .

다. 복무관리(인사관리 제도, 경력관리, 자기개발 분야)

복무관리는 인사관리의 제도, 경력관리, 자기개발을 포함하여 초급 부사관의 정예화를 위한 복무활성화 의미에서 복무관리로 용어를 사용하고자 한다. 먼저 군 인사관리 제도에 있어서는 진급 및 장기복무는 구성원 전체에 있어서도 가장 좋은 커뮤니케이션 수단이기도 한다. 커뮤니케이션의 핵심은 조직에서 무엇을 가장 가치 있는 것으로 크게 생각하고 있는 것이 되며, 더 나아가 구성원들은 이러한 조직의 가치기준에 많은 관심을 갖게 되고, 스스로 자기개발의 기준을 여기에 맞추려 노력 한다. 따라서 인사관리제도는 새로운 직무기회를 끊임없이 탐색하고 능력개발에 자극을 부여하고 도전적

81) 양충식, 앞의 논문, p. 34.

82) 육군본부, 『교육훈련』, 야전교범 운용 7-1, (충남 : 육군본부, 2015), p. 1-1.

인 측면에서 성장욕구를 불러일으키게 할 수 있다. 일반기업과는 인사관리제도상의 차이는 있지만, 군 조직은 업무성과에 대한 보상을 진급과 급여, 사기진작 등으로 관리한다.

경력관리는 조직 내에서 개인의 욕구와 조직요구가 경력을 통해서 만나고 궁극적으로 조직유효성을 증대시키는 것을 목적으로 하며, 경력개발이 개인 또는 조직 중 주도권이 어디에 있느냐에 개인 또는 조직차원에서의 경력개발이 있을 수 있다. 이에 경력관리는 적재적소배치의 원칙 및 승진경로의 원칙을 기본으로 시행되며⁸³⁾, 개인적이고 지속적인 발전과정으로 경력개발에 있어서 정의는 “개인의 삶의 목표를 향한 계획과 주도적인 활동의 연속과정”⁸⁴⁾이다.

결국 인적자원관리에서 경력개발은 개인과 조직의 욕구를 조화하고 조직 내에서 그 목표를 달성할 수 있도록 하는 전략으로 군의 경력개발에서도 군 인사에 반영되어 군 조직에 전투력 창출을 위해서 시행되어지고 있다.⁸⁵⁾ 아울러 자기개발은 개인의 직무 분야에 능력향상과 성장을 도모하기 위한 목적으로 조직차원에서 실시되는 교육프로그램을 포함하여 직무교육, 직무 관련교육, 직위교육 등 말하며⁸⁶⁾ 특히, 국방환경 변화에 따라 부사관의 자기개발을 통한 직무역량 구비의 노력이 필요하다.

제 4 절 분석의 틀

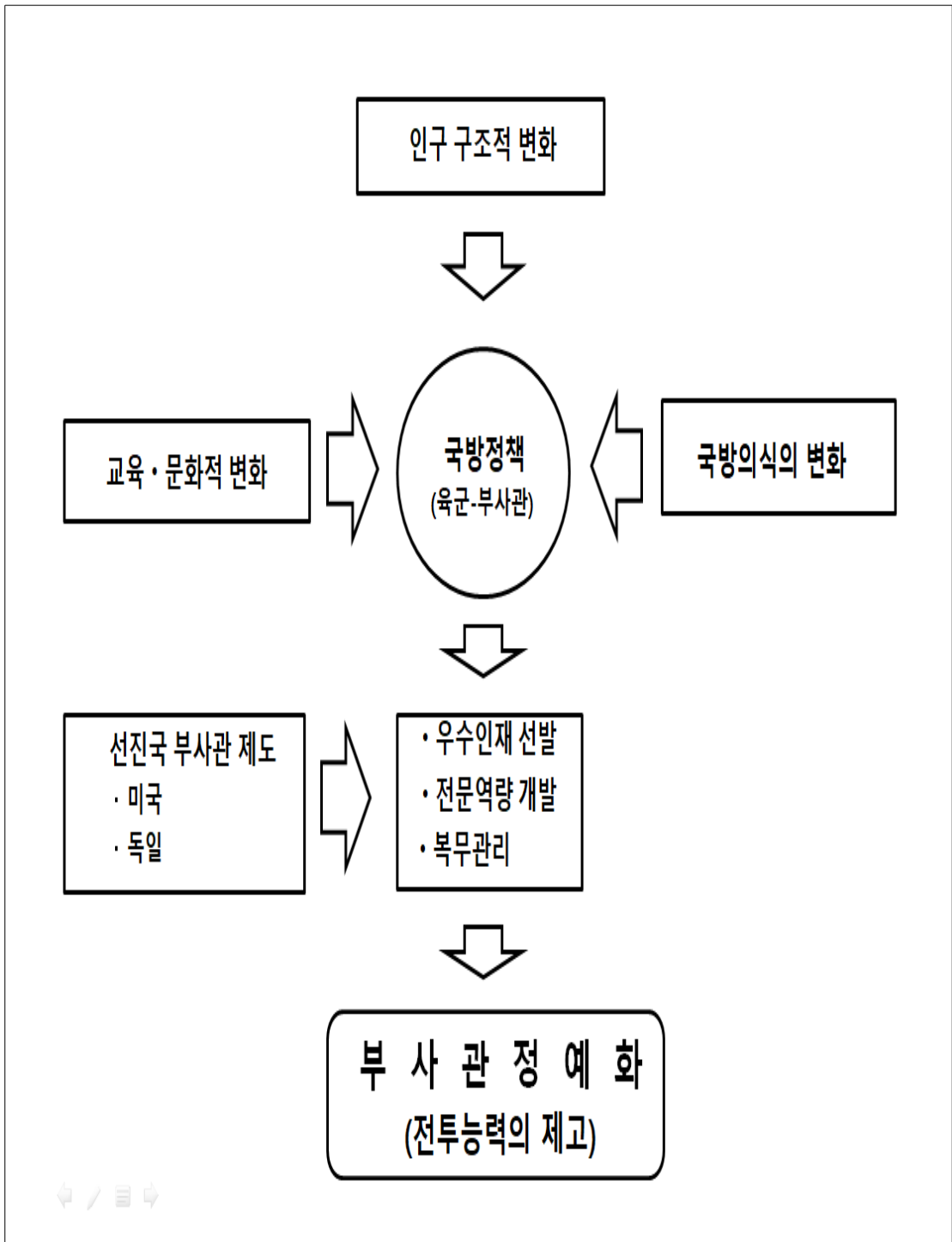
부사관의 정예화에 영향을 미치는 환경요인으로는 여러 가지가 제기될 수 있겠지만 본 연구에서는 이를 인구 구조적 요인, 교육·문화적 요인, 국방의식 변화적 요인 등 크게 세 가지 요인으로 축약 대별하여 분석하려고 한다. 또한 미래 작전환경 변화에서 요구되는 부사관의 자질과 능력 및 선진국 부사관 제도 분석을 종속 변수로 대입하여 한국군의 현실을 분석하여 거기에서 개선방안을 도출하고자 한다.

83) 박홍배·채규옥, 앞의 책, pp. 241-242.

84) 박효선, 『한국군의 인적자원개발』 (서울 : 학이시습, 2014), p. 209.

85) 박효선, 위의 책, p. 210.

<그림 2-2> 분석의 틀



제 3 장 사회환경의 변화

제 1 절 저출산과 인구의 변화

한국은 1960년대 이래 근 30년 동안 과도한 인구 증가를 억제하기 위하여 고강도의 산아제한 정책을 추진하여 왔다. 정책 시행 초기에는 완고한 유고적, 가부장적 문화로 좀처럼 성공을 거두기 어려울 것으로 예측했으나, 의외로 단기간 내 성공을 거두면서, 1970년 4.53명이던 합계출산율⁸⁷⁾은 1980년 2.83명으로 감소하게 된다. 여기에 경제위기로 출산율은 저하된 반면 평균수명은 연장되어 2005년 기준 평균 수명은 약 78세로 1970년과 비교할 때 약 15세 증가함으로써, 고령화 사회로 진입 되었다.

한편 합계 출산율은 2005년 기준 1.08명으로 사상 최저로 떨어졌고 이에 정부에서는 서둘러 「저 출산·고령화사회기본법」을 제정하고 저출산·고령사회위원회를 출범시키면서 인구억제 정책에서 출산장려정책으로 인구정책을 전환한바 있다.

현재의 고령화 추이를 보면 2015년 유소년인구(0~14세)는 1985년에 비해 518만명 감소하고 고령인구는 482만명 증가함으로써⁸⁸⁾, 고령화 지수는 <표 3-1>에서 나타나고 있는 것처럼 주요 선진국들보다 2010년에는 11.0%, 2020년에는 15.6%, 2030년에는 24.3%로써 빠르게 진행되고 있다.⁸⁹⁾

<표 3-1> 인구고령화 전망 추이

구 분	2010년	2020년	2030년
총 인구(천명)	48,875	49,326	48,635
유년인구 비중(%)	16.2	12.5	11.4
고령인구 비중(%)	11.0	15.6	24.3
노령화 지수(%)	68	126	216

*출처 : 통계청, 『장래인구추계 결과』, 2006.11. ; 조영진 앞의 책, p. 2. 를 참고하여 재정리한 것임.

87) 합계출산율은 여성 1명이 평생 동안 낳을 수 있는 평균 자녀 수를 의미하며, 15세부터 49세까지 여성의 연령별 평균출산율의 합계로 계산된다.

88) 조영진, 앞의 논문. p. 2.

89) 통계청, “2015년 인구주택총조사 전수집계결과,” 통계청 보도자료, 2016년 9월 7일.

반면에 국내 체류 외국인은 해외이주 및 국제결혼, 외국인 노동자 국내출입 등으로 증가하고 있으며, 2015년 11월 기준하여 국내체류 외국인은 총 인구대비 3.4%(5,106,975명) 수준이나, 국제결혼 등 장기적으로는 증가될 것으로 예측되며 우리나라도 다문화·다인종 사회로 변모해 나갈 것으로 판단된다.⁹⁰⁾ 특히, 현역복무 대상이 되는 청소년 인구는 <그림 3-1> 와 같이 나타나고 있다.

<그림 3-1> 청소년 인구 추이



*출처 : 통계청 여성가족부, 『2018 청소년 통계』, (통계청 여성가족부 : 2018), p. 6. 재인용.

통계청이 발표한 총인구는 2040년도 까지 점차 증가하였다가 2050년대부터 감소한다. 청소년 인구는(9~14세) 899만으로 1982년(1,420만9천명)에 최대 정점으로 이후에는 지속적으로 감소하고 있다. 2018년 청소년 인구가 차지하는 비중은 17.4%로 감소하였으며 2060년에는 11.1%가 될 것으로 전망되며, 청소년 인구중 현역복무 대상인 남자는 470만6천명(52.3%), 여자는 428만 4천명(47.7%)으로 향후 현역자원 확보는 더욱 제한될 것이라는 점은 명약관화하다.⁹¹⁾

이렇게 향후 지속적인 출산율의 감소는 군 인력 충원에 직접적인 요인으로 군의 인력관리에 영향을 미치는 중요한 사회환경 변화 요소로 작용되고 있다. 결국, 출산율의 감소가 청년인력의 부족으로 병역 수행 가용자원 부족으로 이어져 병력규모 축소라는 국방 개혁의 과제로 이어졌다

저출산 인구감소 사회에 대처하기 위해서 다각면으로 정부에서 정책을 추진하고 있

90) 통계청, “2015년 외국인 체류현황,” 통계청 보도자료, 2016년 9월 7일.

91) 통계청 여성가족부, 『2018 청소년 통계』 (통계청 여성가족부 : 2018), pp. 6-7.

으나 군 복무기간 단축 및 대체복무까지 검토되고 있는 현 시점에서는 더욱 군 인력 확보에 어려움은 더해질 것이며 군인력 관리 및 충원 면에서 더욱 이슈화 되고 발전방향 시켜 보완해 나가야 할 과제이다.

우선적으로 인구감소로 인해서 보완해 나가야 할 과제로는 군은 적극적인 소수인재 선발 및 장기활용 구축으로 전화되어야 할 것이다. 전반적인 병력규모 축소 개혁과 더불어 소수 획득하여 장기적 활용하는 방식 전환을 통해서 저출산과 인구의 감소 변화에 있어서 군 인력관리에 도움이 될 것이다.

더 나아가서는 사회에 풍부한 여성 인력을 군입대 자원으로 유도하고 확충시켜 전투력 공백이 발생되지 않도록 활용해 나가는 인사제도를 발전시켜야 한다.

제 2 절 사회 및 문화 환경의 변화

한국 사회는 자녀에 대한 높은 교육열을 바탕으로 고학력화가 지속적으로 이어지고 있다. 특히, 현역 병역의무를 해야 하는 청년들의 대학 진학률을 살펴보면, <표 3-2>와 같이 졸업자의 대학 진학률에서 나타나듯이 2017년 고등학교 졸업자의 대학 진학률은 68.9%로 2016년보다는 0.9%감소하였다. 남·여 성별로 구분하여 살펴보면 남자가 65.3%, 여자72.7%로 남·녀 학생간의 격차가 7.4%p 차이가 발생되고 있다. 지금까지 진학률은 2009년 77.8%로 최고점을 정점으로 현재는 감소추세를 보이고 있다.

<표 3-2> 고교생 대학 진학률

단위:%

구 분	2011년	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
전 체	72.5	71.3	70.7	70.9	70.8	69.8	68.9
남 자	70.2	68.6	67.4	67.6	67.3	66.3	65.3
여 자	75	74.3	74.5	74.6	73.5	73.5	72.7

*출처 : 통계청 여성가족부, 『2018 청소년 통계』 (통계청 여성가족부 : 2018), p. 19.를 참고하여 재정리한 것임.

중·장기적으로는 현역복무 예정자인 18세 청소년 남·녀 인구가 대학입학 정원보다 감소하고 진학가능성도 떨어질 것으로 예상되어, 우수한 자질을 갖춘 병 인력 활용 및 우수인재 선발환경과 군 전투력에도 영향을 줄 것으로 보인다.

특히, 병역의무 대상자인 청소년들의 가치관의 변화는 육군의 초급부사관 정예화와 밀접한 관계가 있다. N-세대로 지칭하는 청소년들의 사고방식과 행동양식은 자기중심의 개인주의, 현실주의로 전통과 관습에 위계적이고 권위주의를 벗어나 수평적 가치와 개인만의 개성을 중시하고, 다양한 가치관을 인정하는 다원주의적 사고방식이 특징이다.⁹²⁾

청소년들의 가치관 변화는 외적인 문화환경과 밀접한 관계가 있다. 특히, 인터넷 공간을 통해 시공적인 벽이 허물어지고 급변하는 사회에 관심을 가질 수 있게 된다.

성장과정에서는 학교, 학원 등 지나친 교육 경쟁문화로 위계적 권위주의와 입시위주의 학교생활, 청소년 이탈 문제로 야기되는 등 청소년들에게 여러 가지 부정적인 영향으로 작용하게 되었다.

청소년들의 사고방식 및 행동양식의 특징들은 병은 물론 초급 부사관의 우수인재 선발에도 직·간접적인 영향을 미칠 것이며, 병역의무 일지라도 자신의 선택에 의한 병역 이행 욕구가 높아질 것이다. 군의 리더십과 조직문화 변화, 장병들의 삶의 질, 인권보장 등 제도분야에서 개선이 지속적으로 요구 된다.

제 3 절 국가관 및 군에 대한 인식 변화

국방안보 변화는 세계안보정세 변화에 따라 직·간접적인 영향을 받고 있다. 동아시아 안보정세의 주요 국면을 보아도 중국의 급부상에 따른 미국의 견제, 미·중 패권경쟁, 중·일·러 영토분쟁, 한반도 사드배치 문제를 두고 한·중간의 외교적 갈등 등 지정학적 군사적 위험이 내재 되어 있는 복합적 안보위협과 경제위기 등으로 중첩되어 한반도 안보 불안정은 심화되고 있는 실정이다.

세계 군사비 지출 총액의 65% 이상을 차지하는 한반도 주변국 4강국의 미·일·중·러는 역내주도권을 확보하기 위해 군사력 현대화를 추진하고 있다. 첨단 무기체계 개

92) 정주성, “중장기 병역정책의 과제와 발전방향,” 『주간국방논단』, 제25권 제 3호, (서울 : 한국국방연구원, 2009), pp. 15-16.

발과 우주 군사화를 시도하는 등 군비경쟁을 가속화하고 있으며, 동북아 지역은 국가 간 상호의존성은 증대하고, 독도 영유권 및 역사문제, 북핵문제로 갈등이 내재되어 있으며, 주변국들은 자국의 이익을 극대화하기 위해 안보역량을 강화하는 동시에 국가간 전략적인 견제와 협력을 병행하고 있다. 이처럼 한반도 미래 안보환경은 매우 유동적이고 불안정한 상태라 할 수 있다.

우리민족의 역사를 통해 안보의식을 들여다 보면 한반도의 외침은 한민족 5,000년 역사 중 931회의 외침을 보듯이 안보의식이 낮고, 군사력이 약하고 군사전략이 부실했던 역사가 있었다.

조선중기에 임진왜란(1592~1598년) 및 정묘·병자호란(1627~1637년) 삼배구고두레⁹³⁾를 격는 일도 있었으며, 역사속에서도 연속적인 전란을 격게된 이유는 많이 있겠지만 성리학의 영향으로 상무정신 약화 및 과도한 복무기간(16~60세)등으로 병역기피를 위해서 승려에 입적 또는 향교에 입학, 노비 지원 등 복무기피가 만연하고 관료들의 방군수포제도⁹⁴⁾에 있어서 부정 부패가 발생되기도 하였다.

일제침략(1910~1945년)시기에는 을사조약과 경술국치로 식민지 36년을 지배를 당하고 1945년에 해방을 맞이하게 된다. 일본의 식민지가 된 이유는 지배층에 대한 반봉건 의식(사회개혁) 및 막연한 외세배격의식(쇠국정책)의 결과라 말할 수 있다.

역사적으로 남북이 분단되고 동족간 전쟁인 한국전쟁(1950~1953년)은 한국인 50만여명 사망과 1천여명 이산가족, 10만여명의 고아가 발생, 국토가 80% 황폐화 되는 가장 큰 아픔을 주었던 전쟁으로 공산주의 위협(실체·의도)에 대한 안보의식 및 주변정세 변화(미·중·소)에 대한 안일한 판단도 있었다.

한국전쟁 시점에서 1990년대 탈냉전 시기에는 남북한 대립시기로 국방안보 의식이 높은 시기로 청와대 기습, 울진·삼척 무장공비 침투, 월남파병(1964년), 학도호국단 부활(1975년) 등 민관군 통합방위작전대세를 공고히 하는 등 국민들의 안보의식은 높았다. 하지만 1980년대 경제의 고도성장과 더불어 민주화 운동과 함께 북한의 적대적인 전쟁위협에 대한 안보의식은 쇠퇴되는 현상을 보였다.

제 5·6공화국의 정부에 들어서면서는 남북한 대화와 협력의 시작으로 햇볕정책, 남북정상회담과 6.15 공동성명, 경제협력 방안에 개성공단 개설 등 남북한 화해협력 모색과 함께 국지도발을 병행하는 화전양면전술을 통해서 남남갈등 조성을 기도하였다.

93) 국왕이 직접 적진에 나아가 항복한 유일한 사례

94) 지방의 영, 진에서 복무하는 군사들을 집으로 돌려보내고 그 대가로 배를 받아들인 제도로서 그들에게 받은 쌀과 배를 착복하면서 폐단이 발생함.

2008년 이후 국민들은 국방안보 의식의 균형 감각을 되찾게 되는 시기가 되었는데 개성공단 육로차단, 천안함 폭침, 핵실험(2차), 연평도 포격을 자행하는 등 김정은 정권의 세습 체제를 공고히 하기위해 핵실험(3차)등을 강행하였다.

이전 정부에 들어서서는 민간전단 살포에 대한 총격도발, DMZ내 지뢰도발 자행 등 군사도발 강행으로 위협하는 시기로 국민 전반의 안보의식은 회복해가는 국면이라 볼 수 있다.

한국전쟁의 비극을 겪은지 67년이 지났지만 북한은 아직도 폐쇄적인 독재체제와 핵 실험 강행으로 국제적 고립이 지속된 결과, 식량난을 비롯한 경제난과 체제위기가 심화되어, 이를 탈피하기 위한 수단으로 군사적 도발을 선택할 가능성이 항상 내재되어 있는 현실이다.

이러한 현실 속에서 국방안보에 대한 국민들의 안보의식은 병역정책에도 많은 영향을 미치게 되는데 특히, 청소년 안보의식의 변화는 영향이 크다 할 수 있다. 먼저 병역 의무이행과 보상에 대한 병사·국민의 인식조사⁹⁵⁾ 중 ‘국민의 한사람으로서 국가 안보를 위해 병역의 의무를 수행하는 것이 필요하다. 대해서 응답자의 81.1%가 ‘그렇다(매우+대체로)’ 응답하였으며, 병역의무를 수행하는 것이 개인적으로 손해가 되더라도 감수하는 것이 당연하다에 대해서 병사는 46.1%가 ‘당연하다’ 44.2%가 ‘당연하지 않다’ 고 응답하여 반분된 현상을 보였다.

이와 반면에 같은 질문에서도 국민들은 손해를 감수하는 것은 ‘당연하다’ 고 하는 응답이 70.4%, 당연하지 않다. 라는 응답이 26.4%로 나타나 병사들의 인식과 상당한 차이를 보였다.⁹⁶⁾ 이렇듯 전체적인 국민의 인식은 약 70%이상이 국가안보를 위해 의무를 이행해야 한다는 의식을 가지고 있다고 볼 수 있다.

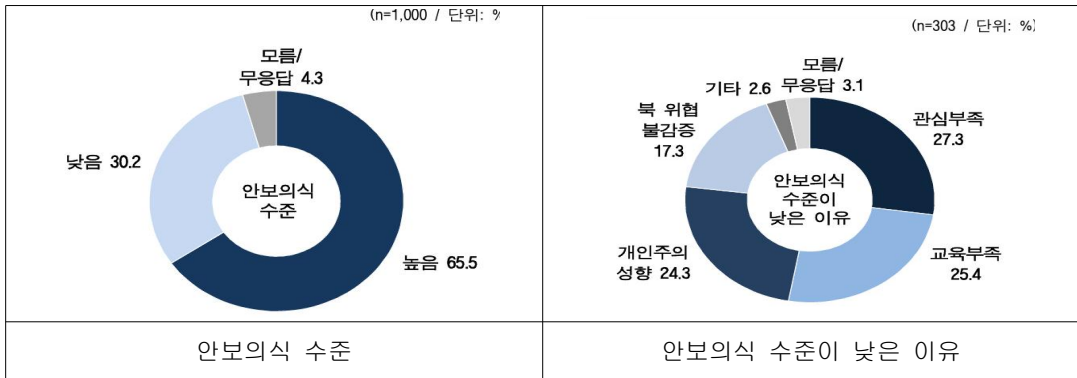
2015년 국민안전처 ‘국민 안보의식 조사 결과’ 발표 자료에 의하면 일반국민에 비해 대학생의 안보의식이 수준이 낮으며, 그 이유로는 일반국민이 27.3%, 대학생이 36.0%로 모두 ‘안보문제에 관심이 적어서’가 가장 많이 차지하였다.⁹⁷⁾

95) 합계출산율은 여성 1명이 평생 동안 낳을 수 있는 평균 자녀 수를 의미하며, 15세부터 49세까지 여성의 연령별 평균출산율의 합계로 계산된다.

96) 독고순·김푸름, 앞의 논문, p. 2.

97) 국민안전처, 『2015년 국민 안보의식 조사 결과 보고서』(국민안전처 : 2015), p. 9.

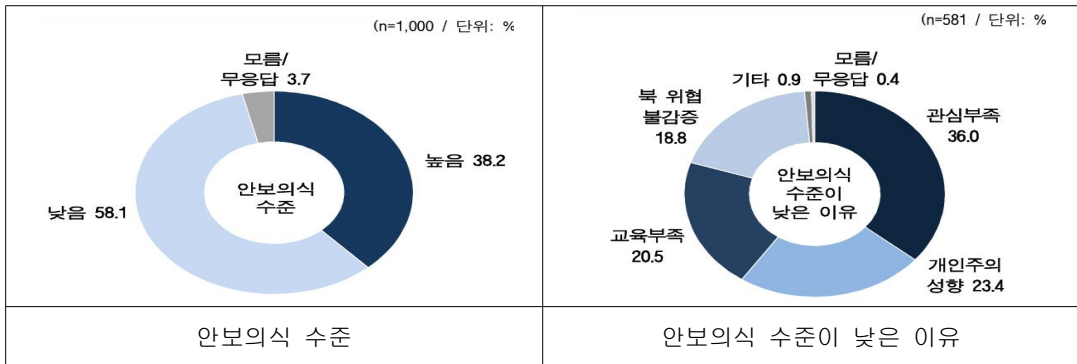
<그림 3-2> 국민 안보의식수준



*출처 : 국민안전처, 『2015년 국민 안보의식 조사 결과 보고서』 (국민안전처 : 2015), p. 9.재인용.

본인의 주관적인 안보의식 수준에 대해 일반국민은 65.5%, 대학생은 38.2%가 높다고 응답하였으며, 일반국민은 2014년(61.3%) 대비 소폭 상승(4.2%)했다. 안보의식 수준이 낮은 이유는 <그림 3-3>에 보는 바와 같이 대학생은 개인주의성향이 23.4%, 교육 부족이 20.5%, 북한위협 불감증 18.8%, 기타 및 모름(무응답)이 1.3% 나타났다.

<그림 3-3> 대학생 안보의식 수준



*출처 : 국민안전처, 『2015년 국민 안보의식 조사 결과 보고서』 (국민안전처 : 2015), p. 9.재인용.

최근 북한의 지뢰도발을 겪으며 안보세대라 불리는 2030세대는 북한의 도발과 대화를 반복하는 이중적인 형태, 즉 화전양면전술의 연속선상을 알고 전쟁 발발시 참전하겠다는 응답이 80%(조선일보, 17.8.27)에 이르고 북한의 포격도발에 대해서도 강경하게 대응이 잘했다. 응답도 약 60% (매일경제, 17.8.24일) 나타나는 등 국가관도 변화

하고 있다는 점은 긍정적이라 할 수 있다.

따라서 병역의무 이행과 관련하여 군 복무중인 병사들의 인식 및 가치관 변화와 우리 사회 전반적인 국방에 대한 인식의 변화는 미래 육군정책을 시행하는데 있어서 제한적인 요인으로 작용 될 수 있다. 우리 사회는 전쟁을 경험하지 못한 세대가 주류를 이루게 되면서 국가안보 및 국방에 대한 중요성은 교육, 복지에 비해서 경시되는 경향으로 나타나고 있다. 특히, 군을 구성하고 있는 청소년들은 신세대 장병들의 개인주의, 탈권위주의적, 자아실현 욕구, 자유주의적 가치관과 자율성, 다차원적 욕구체계를 가지고 있다. 따라서 이들의 성향을 고려한 무형전력을 제고해야 한다.

제 4 장 육군부사관 정예화 추진실태 분석

제 1 절 인재선발

1. 인재선발제도 변천과정

육군의 부사관 선발은 1963년 이전까지의 현역병에서 지원자를 선발하는 제도에서부터 2000년부터 대학과 연계한 모집제도, 유급지원병 제도 등으로 발전을 거듭하여 왔다. 1963년 당시 병력 총원체계 중 우선 신병양성기관은 한국 전쟁 중인 1950년 8월 경북 대구에 제 1훈련소를 창설 하였다가 제주도로 옮겼으며, 1951년에는 육군 제2훈련소를 논산에 창설하였다. 신병양성은 각각 제 1훈련소에서는 보병요원을 제2훈련소에서는 기행병 요원을 주로 양성하였다.

또한 부사관 양성기관도 유엔군의 재 반격 시기인 1951년 3월 1일 부산에서 육군제 2훈련소를 육군하사관학교로 개정하여 창설되었다 전쟁이후 육군의 재편성 및 부사관 정원 역할 증대로 교육소요가 증가함에 따라 이전 각 군별 사단에 설치되었던 당시 하사관 교육대를 통합하여 1961년 9월 27일에 1군에 제1하사관학교를 원주에 설치하였으며, 1966년 2월 4일 2군에 제2하사관학교를 전북 여산에 창설하였다. 1974년 8월 3일에는 3군에 제3하사관학교를 경기 가평에 부사관 양성을 위한 학교가 창설되어 부사관을 양성하였다.

1964~1975년에는 민간위주 모집에 집중되었던 시기로, 1965년 민간위주 모집방법을 도입하여 점점 기술요원까지 선발할 수 있도록 대폭 확대 되었다. 즉, 민간자원은 74%, 현역병(일·이등병) 22%, 기술고등학교 4% 수준으로 모집하게 되었으며, 더불어 기술 장학생 모집(1964년)과, 소년병 지원제도(1971년)는 폐지되었다.

1976~1981년에는 기술인재 부사관 모집 선발을 적극 확대하였던 시기로 민간자원을 44%, 현역병(일·이등병)을 43%, 기술고등학교 9%, 금오공고 4% 등 군내 기술요원 총원을 위해 기술부사관 확보에 주력하였다.

1982~1990년도에는 사회적으로 경기가 호황에 이르게 되어 부사관 지원자는 저조하였으며 미달하는 전투병과 부사관 모집을 위해 장학생 제도를 일반 인문계고등학교까

지 장학제도를 확대하여 전투병과 부족인원을 총원하게 되었으며, 이때 부사관 임용을 위한 나이도 19세로 하향 조정하여 모집 하였다.

이때 부사관 지원을 저조에 따라 민간위주에서 현역병(일·이등병) 위주로 인재를 선발하였는데 현역병 51%, 민간 21%, 전투 장학생 15%, 기술고등학교 10%, 금오공고 3% 수준으로 모집하였다. 인문계고등학교에서 전투장학생 모집 도입은(1982년), 예비역 모집제도(1986년)는 0.1% 수준이었다. 1981년 10월 10일 각 군별 설치하여 운용되었던 제 1·2·3하사관 학교를 해체하고 통합하여 제 2하사관학교를 모체로 하여 『육군하사관 학교』로 학교 명칭을 개칭하였다.

1991~1995년도에는 우수인재 부사관을 모집 선발하기 위해서 제도적으로 부사관 지원 장려수당 제도를 도입하여 시행하였으며⁹⁸⁾ 특히 병영생활에 있어 부사관과 현역병 갈등을 해결하고자 현역병 군복무 유경험자를 부사관으로 선발하는 모집제도를 홍보하였다. 인재선발은 민간자원 30%, 상·병장 33%, 일·이병 9%, 전투장학생 18%, 기술 장학생 5.2%, 금오공고 4%, 예비역 0.4% 수준으로 모집하였으며, 일·이병에서 인재를 선발하였던 제도는 폐지하고 91년도에 현역 상·병장에서 인재를 모집하는 제도를 도입하여 장려금을 지급하고, 1993년에는 일반하사 제도폐지와 함께 분대장 임무를 병으로 운용하게 되었다.

1996~1997년에 들어와서는 군의 현대화 및 정보화 기술에 부합되는 인재모집을 위해서 전문대 장학생 모집제도가 금오공고 및 기술고등학교 대체로 도입되었다. 1994년 금오공고 장학생모집은 중지 되었으며 1995년 시행되었던 고교장학생 제도도 폐지하였다. 우수한 기술부사관 및 안정적인 인재모집을 위해 전국 전문대 대학중 104개 대학과 학군제휴를 체결하였으며, 1996년 이후부터 전문대 군장학생제도를 시행하게 되었다. 이후 모집과정별 선발 비율은 민간자원이 51%, 상·병장 47%, 전문대 장학생 2%, 예비역 0.2% 수준으로 선발하였다.

1998년에는 전문대학(기능대학) 장학생 모집제도를 도입하여 모집과정별 비율은 민간 64%, 상·병장 27%, 전문대학 및 기능대학 대학 9% 수준으로 선발하였으며, 전문대 장학생 선발 인원은 500명 예산을 책정하여 기능대학까지 확대 모집하였으며 선발인원은 전문대학이 400명, 기능대학 300명으로 선발되었다.⁹⁹⁾

이후 2000년부터는 우수한 인재 선발을 위해서 대학과 연계한 부사관 모집제도 발전

98) 대통령령 제 13210호, 『단기복무부사관 장려수당지급규정』(1990) : 단기복무 수당 지급을 받을 수 있는 자는 현역의 상병 및 병장, 전역 후 2년 이내인 예비역의 병장 및 하사로 임용되는 자를 말함.

99) 육군본부, “부사관 주요제도 변천사,” (충남 : 육군본부, 2017), p. 1.

을 가져오게 되었으며, 우수자원 위주 선발중심으로 과정별로 다양하게 현역 및 전문하사, 민간부사관, 군 가산복무지원금을 받는 부사관, 부사관학군 후보생 등 모집제도를 유지해 오고 있다. 특히, 중추적인 부사관 역할과 책임이 부각됨에 따라 부사관 위상을 높이기 위해서 신분명칭을 하사관에서 “부사관”으로 2001년 3월 27일 개정하여 부사관 위상을 높이고 부사관과 전문대학 협약학과 개설로 안정적인 인재 모집을 하기 위한 제도적 발전을 가져왔다.

2. 부사관 인재선발 체계

현재 육군부사관 모집체계는 현역부사관(전문하사), 민간부사관(남·여군) 전문대(폴리텍) 군가산복무지원금을 받는 부사관(舊:군장학생), 부사관과(협약대학), 부사관학군단(RNTC)을 나누어 우수인재를 모집하고 있다.

<표 4-1> 육군 부사관 모집 경로

구 분	세 부 내 용
현역부사관 / 전문하사	<ul style="list-style-type: none"> · 현역병(상근예비역) : 일병~병장(5개월 이상) · 전문하사 : 전역전(6~1개월) 지원, 신분화 2주교육 · 부사관학교 양성교육 16주 (전문하사 6개월 이상 복무인원 : 단기복무 지원자 선발)
민간부사관 (남·여군)	<ul style="list-style-type: none"> · 임관일 기준하여 만 18세 이상 만 27세 이하 · * 육군예비역, 상근예비역, 타군 전역자 및 지원자, 의무경찰 등 · 부사관 양성교육 : 21주 · * 육군훈련소 군인화 과정 5주, 부사관학교 신분화 16주
전문대(폴리텍) 군가산복무 지원금을 받는부사관 (舊:군장학생)	<ul style="list-style-type: none"> · 전문대학(폴리텍) 2학년 재학생(남) · 보건계열 전문의무부사관 · * 방사선과, 임상병리과, 치위생과 전공자 (2학년 재학중 남·여) · 전투부사관과(협약대학 1학년, 남) · 부사관학교 양성교육 21주 · (육군훈련소 5주 + 육군부사관 학교16주) · 육군과 학군 협약된 45개 전문대학(64개학과)
부사관학군 후보생(RNTC)	<ul style="list-style-type: none"> · 육군제휴협약 시범 2년제 대학(3개 대학) · 연령(임관일 기준) : 만 18~27세 이하 · 대상 : 전문대학교(2년제 학과:1학년, 3·4년제 학과:2,3학년)

*출처 : 육군본부, 『육군규정 107 인력획득 및 임관규정』 참고로 재정리한 것임.

가. 현역부사관 (전문하사 I·II형)

현역부사관 모집은 현역병(상근예비역)으로 복무하는 인원 중 입대 후 5개월 이상자로 일병~병장 계급 중 부사관을 희망하는 자를 대상으로 하며, 학력은 고등학교 졸업 이상의 학력 소지자 또는 동등 이상의 학력이 있다고 교육부장관이 인정하는 자로 최종합격자라도 고졸학력 미취득시는 합격 취소된다.

단, 중학교 졸업자는 「국가 기술자격법」에 따른 국가 기술자격증 소지자에 한하여 지원 가능하며 지원자 연령은 임관일을 기준으로 만 18세이상~만 27세 이하자이다. 지원자 계급 중 일병은 부사교 입교일을 기준으로 군복무 5개월 이상 경과자로 병장은 전역일자가 부사교 입교일 이후인 자격이 되어야 한다. 상근 예비역 복무자는 육군에서 복무중인 인원으로 제한한다.

현역부사관 선발평가 요소 및 배점은 1차 평가에는 필기평가로 총 배점이 100점 중 30점이며, 배점의 40%(12점)미만 득점시에는 선발이 제외된다. 2차 선발평가는 사·여단급 지휘관 책임하에 진행되며 체력측정은 3개 종목으로 달리기, 윗몸일으키기, 팔굽혀펴기 등이며 체력평가지 3개 종목중 1개 종목이라도 불합격자는 불합격 판정되어 면접평가를 미 실시 한다. 전문하사에서 단기복무부사관 선발은 전문하사 임관일로부터 6개월 이상 복무자중 단기복무 전환을 희망하여 지원하는 인원을 해 모집부대에서 심의 및 추천하여 육군본부에서 최종 선발한다.

전문하사(I형)는 현역병 중 전역전 1~6개월 이전에 희망시에 지원이 가능하며 임관일을 기준으로 만18세 이상 ~ 만29세 이하자로 복무기간은 임관 후 6~18개월까지 추가 연장복무가 가능하다. 추가연장 복무 희망자는 3회까지 지원이 가능하며 1회 지원시 2개월 이상 월단위로 18개월까지 가능하다.

6개월 이상 복무한 인원은 단기복무부사관 전환 희망시 선발과정을 통해서 육군본부에서 최종심의 후 전환할 수 있다.¹⁰⁰⁾ 선발절차는 사·여단급 모집부대에서 지원서를 접수하고 1차는 필기평가, 2차 선발과정 및 배점은 1~2차로 구분하여 평가요소는 직무수행능력(전공학과 및 전공수학기간, 자격 및 면허, 잠재역량), 중대장 및 행정보급관 추천, 체력평가(달리기, 윗몸일으키기, 팔굽혀 펴기), 면접평가, 인성 및 신체검사, 신원조사로 적·부 등 요소별 평가한다.

전문하사(II형)은 병무청에서 모집하는 과정으로 1차 서류 접수 후 합격자에 한해 2

100) 육군본부, 『육군규정 107 인력획득 및 임관규정』 (충남 : 육군본부, 2014), pp. 56-57.

차 면접을 실시한다. 선발된 인원은 의무 복무 후에 15개월 전문하사로 복무가 가능하다. 세부 특기별 지원은 병무청 홈페이지에 월 단위 특기별 계획인원을 공지하여 모집한다.

나. 민간부사관

민간부사관은 매년 모집소요 및 인원 모집계획에 따라 인터넷 “육군모집” 홈페이지에 공고되어 민간부사관, 여군부사관, 특수(헌병, 법무, 군악, 군종)부사관으로 구분하여 모집 및 선발하고 있다. 지원자 연령 및 학력은 양성과정을 마친 후 임관일 기준하여 만 18세 이상~27세 이하자이며, 고등학교 이상의 학교를 졸업한 사람(임관일 이전 고등학교 졸업 예정자 포함) 및 같은 수준이상의 학력이 있다고 교육부장관이 인정하는 사람(검정고시 합격자 포함)이다. 예비역지원자는 『제대군인 지원에 관한 법률 시행령』 제 19조에 의거하여 군 복무기간을 합산하여 년 수에 따라 1~3년 이하까지 연장이 적용된다.¹⁰¹⁾ 단, 군인사법 제10조(결격사유 등)에 해당하는 사람은 임용이 불가 한다.

또한 이중입대 또는 대리 입대한 사실이 있는 사람이거나, 현역복무 간에 중징계 처분을 받거나 탈영 삭제되었던 사람 또한 지원이 제한되며, 양성 교육은 육군훈련소 5주와 육군부사관 학교 양성교육 16주로 21주 교육 후 임관한다. 전 병과 세부 특기별로 모집을 하고 있으며 특기별 전공 및 자격기준은 상이하다. 민간 부사관 선발평가 요소 및 배점으로 먼저 1차 평가는 필기평가 및 직무수행능력이며 지적능력평가 요소(공간능력·언어능력·자료해석·지각속도) 평가점수를 반영하며, 직무수행능력 평가 요소별(전공학과, 전공수학기간, 자격 및 면허, 자격증, 군사학이수)점수를 반영하며, 개인별 지원병과에 해당하는 자격 및 군사학 전공, 잠재능력 평가에 점수를 합산하여 1차 합격자를 선발한다. 최종선발은 필기평가 및 직무수행능력 1차 평가와 체력평가, 면접평가, 인성검사 등 2차 평가결과를 합산하여 선발한다.

101) 육군본부, 앞의 책, pp. 56-58.

다. 전문대(폴리텍) 군 가산복무지원금(舊:군장학생)을 받는 부사관

전문대(폴리텍) 군 가산복무지원금(舊:군장학생)을 받는 부사관 모집은 2년제 재학생이 지원이 가능하며, 전문의무부사관(임상병리학과, 치위생학과, 방사선과 전공자) 지원은 의무보건계열 3년제 대학중 2학년 재학생이 지원 가능하다. 또한 육군과 협약하여 전국 3개 대학 전투부사관과 재학생은 1학년때 1회 군가산복무 대학생선발 지원이 가능하다. 지원자 연령은 임관일을 기준하여 만 18세이상 27세 이하이어야 하며, 복무년수는 군 가산복무 전문대 대학생은 복무기간이 4년+1년(장학수혜)으로 군 가산복무지원금을 받은 수혜기간이 추가(1년) 복무한다. 전문대 군장학생 선발 및 평가 배점은 다음 <표 4-2>과 같다.

<표 4-2> 군 가산복무지원금을 받는 부사관 선발배점

구 분	계	1차 평가(60점)		2차 평가(40점)					
		필기평가	직무수행 능력평가	대 학 성 적	체 력 평 가	면 접 평 가	인 성 검 사	신 원 조 사	신 체 검 사
배 점	100	30점	30점	10점	10점	20점	합·불	적·부	합·불

*출처 : 육군본부, “17년 군가산복무지원금을 받는 부사관 선발 계획,” 도표를 참고하여 재인용.

1차 평가는 필기평가 및 직무수행 능력평가로 민간부사관 선발평가 점수반영과 동일하며, 2차 평가간 대학성적 점수(10점)가 반영되고, 대학성적은 매학기별(1학년 1학기~2학년 1학기)백분율 70% 미만시 불합격 처리된다. 또한 전투부사관과 및 전문의무부사관 재학생은 선발시 복무기간이 4년+2년(舊:장학해택)으로 군가산복무 지원금을 지급받은 기간을 추가(2년)하여 복무하고, 군가산복무지원금은 대학 전공학과에 실 등록금(2년)을 전액 지급 한다. 전투부사관으로 선발된 인원은 임관 후 접적지역 부대(GOP/해·강안)에서 군복무를 하게 된다. 전투부사관 지원은 육군과 협약된 4개 대학으로 전투부사관과 1학년 재학생을 대상으로 선발절차를 거쳐 확정된다. 2차 평가 요소 중 대학성적 등급별 점수제와 체력평가는 급수별 점수를 반영하여 적용되며 대학성적

점수는 1~6등급을 나누어 점수가 주어지고 등급 외 성적은 불합격 처리된다. 체력측정 등급 1~10급으로 구분되어 점수가 반영되며 체력측정에 있어 개인별 3개 종목 중 1개 종목이라도 불합격시에는 급수 외 점수와 동일 불합격 처리 된다.

라. 학군후보생(RNTC) 모집

부사관 학군 후보생(RNTC) 모집¹⁰²⁾은 육군과 협약하여 시범적으로 운용되는 전문대학에서 수학하며 하·동계 방학 기간중 15주간 군사교육을 이수하고 졸업과 동시에 하사로 임관하는 부사관 양성체도로써 지원자는 2년제 학과과정은 1학년 1학기, 3년제 학과과정은 2학년 1학기, 4년제 학과 과정은 3학년 1학기에 선발되어 졸업까지 3학기 로 군사교육을 재학 중 대학 내에서 군사학 수강 및 육군부사관학교 입교하여 동·하계로 입영훈련을 받은 후 졸업과 동시에 임관하게 된다.

선발요소 및 평가는 지원자격을 갖춘 지원자 접수후에 육군에서 주관하여 1·2차 평가를 실시하게 되며 평가절차는 군 가산복무지원금을 받는 부사관 선발과정과 동일하나 평가배점 반영은 아래 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 학군 부사관 후보생 선발평가 배점표

구분	1차 평가	2 차 평 가					
	필기평가	신체 검사	인성 검사	체력 평가	면접 평가	대학 성적	신원조회
1,000점	300점	합, 불	합, 불	200점	400점	100점	적, 부

*출처 : 육군본부, “18년 학군 부사관 선발 계획,” 도표를 참고하여 재인용.

주요 혜택으로는 해외 어학연수 및 성적우수자 장학금, 대학교 학업중에 교재비를 (매월 5만원) 지급하고, 개인별 학군단 피복비가 100만원상당 지원되며, 관련 전공학과 수업에 지장 없이 군사학 병행이 가능하다. 전공학과와 연계하여서는 병과 선택 및 군사훈련기간 호봉이 반영(1.44호봉) 된다. 지원자의 신체조건은 신장이 159cm 이상~

102) RNTC (Reserve Non-commissioned officer's Training Corps) : 학군협약된 전문대학에서 선발된 인원들이 2년간 군사교육 및 전공학문 등 군사지식을 갖추는 부사관 양성하는 과정을 말한다.

195cm 이하이며, 시력은 교정시력으로 양안 모두 0.6 이상이며 라식 수술자도 지원이 가능하다. 각종 질병·심신장애가 전체적으로 최종 판정 등급이 신체등급 3급 이상만 선발심의회에 포함이 되며, BMI 등급은 2급 이상이어야 한다. BMI 등급 3급도 지원가능하나 선발위원회에서 합·불 여부 판정이 된다. 세부적으로 병과별 적용되는 신체조건(신장, 교정시력 등)은 상이하다.

마. 부사관 지원 및 선발 현황

'13~'15년 육군부사관 지원 및 선발현황을 통해 살펴보면 모집계획은 29,000여명(지원자:86,000여명, 선발:25,000여명, 경쟁률 3:1)으로 계획대비 86% 선발 하였으며, 미선발된 14% 인원은 선발 부적격 및 자격조건 미달 등으로 선발하지 않았다.¹⁰³⁾

부사관 모집과정별 구분하여 민간부사관에 대한(남·여), 군 가산복무지원금을 받는 부사관(舊:군장학생), 현역부사관, 전문하사에 대한 모집 과정별 결과를 통해서 보면 계획인원 대비 선발인원에 대해 세부적인 결과는 다음과 같다.

부사관 과정별 계획인원에 대비한 지원율은 군가산복무지원금을 받는 전문대 대학생(1,133%)이 가장 높고, 다음으로는 민간부사관 남군지원(755%), 현역부사관(274%), 전문하사(92%) 순으로 전문하사 지원이 가장 낮게 나왔다. 부사관 선발율 순위는 ① 전문대에 선발하는 군가산복무지원금을 받는 전문대 대학생(舊:군장학생)이(99.9)% 가장 높았으며, ② 민간부사관 여군(98.5%), ③ 해부대 모집에서 모집하는 현역부사관(93.8%), ④ 민간부사관(91.6%), ⑤ 전문하사(76%) 순으로 선발율에서도 전문하사 모집이 가장 낮았다. 경쟁율은 민간부사관 여군지원자가 평균(11:1) 경쟁율로 가장 높았으며, 다음 순으로는 민간부사관 남군(7.7:1), 군 가산복무지원금을 받는 전문대 대학생(舊:군장학생)이(2.8:1), 현역부사관(2.7:1), 전문하사(0.9:1)의 결과를 볼 수 있다. 이러한 부사관 선발현황 결과를 바탕으로 인재선발 실태를 분석해 보면 장교는 계획인원에 대비하여 99% 수준으로 안정적인 인재선발을 하고 있지만 이에 비해서 부사관은 선발율이 87% 낮은 수준이며 임관하기 까지 군사교육기간에 입교하여 퇴교사유(심경변화, 성적불량 등)가 발생되어 더 낮아질 것으로 판단된다.

부사관 선발결과를 통해서 평균적으로 현재에는 군가산복무지원금을 받는 전문대 대학생(舊:군장학생) 선발율이 가장 높으며 이유는 경쟁률이 타 과정에 비해 낮고 학·군

103) 육군본부, 『인재선발 홍보활동 분석결과』(충남 : 육군본부, 2017), p. 1.

협약대학에 부여되는 일부 가산점부여 및 군사학 이수 등 학과 전공과정을 통해서 부사관 선발시험에 대비한 평가 준비 기회가 지원자의 장점으로 보인다. 따라서 향후 군가산복무지원금을 받는 전문대 대학생 선발과정에 지원 및 경쟁을 상승을 위한 홍보 전략과 부사관과 학·군협약 전문대학에 대한 우수인재 모집 및 양성교육이 제도적인 뒷받침과 함께 지속적으로 발전될 수 있도록 노력이 필요하다.

또한 부사관 선발과정에 가장 낮은 순위에 있는 전문하사는 모집과정은 현역복무를 마치고 임관하는 과정으로 현역 및 민간 부사관과 비교하여 임관시기가 늦고, 급여 혜택이 낮은 이유로 복무를 선호하지 않고 있으며, 전문하사 모집 확대를 위해서는 정책적인 지원제도 마련이 필요하다.

전문하사(유급지원병)제도는 병역법 제 20조의 2, 대통령령 유급지원병 운영규정에 따라서 육군에서 사·여단급 모집부대에서 현역병을 대상으로 모집하는 과정과 병무청(제1국민역)에서 모집하는 두 과정으로 이루어지는데 복무 및 보수, 운영이 각각 상이하여 우선적으로 운영체계의 개선이 필요하다.

전문하사 모집과정이 두 가지 유형으로 이원화됨에 따라서 유형별 모집인원에 대하여 불균형이 심화되고 유형별 획득에 차이도 심화되고 있다. 특히 유형-II는 병무청에 모집된 인원들은 해임율이 높아서 야전부대에서 행정 가중이 되는 요인이 되고 있다.

유형-I은 현역부대에서 해부대별 현역복무 근무태도 등 복합적인 병영전반에 관찰 결과를 통해서 추천이 이루어지고 있으며, 지원자에 대한 심층 있는 선발심의 과정을 통해서 선발하고 있으나, 유형-II는 병입대 전 병무청 또는 특성화 고교에서 지원하고 입영하는 절차로 장기간 관찰 및 체력평가 등 선발 제한적 요인이 발생한다.

따라서 현재 이 두 가지 모집체계를 일원화하여 인력운영 방법 및 복무기간 조정, 보수체계 등을 개선하여야 하며 전문하사(유급지원병) 복무자에 대한 단기전환 선발 구조도 확대하여 군 복무단축에 따른 대책의 일환으로 모집제도를 보완하여 발전해 나가야 한다.

'16년 부사관 모집과정별 지원율을 살펴보면 ① 민간부사관 여군지원(10:1), ② 민간부사관 남군(5:1), ③ 군가산복무지원금을 받는 전문대 대학생, ④ 현역부사관(2:1), ⑥ 전문하사 순으로 변동이 없었다. 남군 민간부사관(7.3→5:1), 여군부사관의(13:1→10:1)지원율이 점차 떨어지고 있으며, 군가산복무 전문대 대학생 및 현역부사관 또한 지원율은 감소되고 있는 현실이다. 군가산복무 전문대학생 선발은 장학금이 지급되는 인원을 선발하는 과정으로서 부사관 협약대학 전문대학생 인원의 지원자의 다수를 차지하고 있는 관계로 변동이 없고, 현역부사관 선발은 해부대별 홍보 및 모집

결과에 따라 상이하게 나타날 수 있다. 104)

이러한 결과에서 알 수 있듯이 현재 육군은 부사관 우수인재 확보를 위해 신분별 지원 및 선발결과를 통해 분석하여 향후 홍보전략 및 방향 제시가 필요하고, 인재선발 사회적 환경변화에 따른 인재선발체계 변화 및 대책이 필요하다고 할 수 있다.

3. 인재선발 홍보체계

현재 군은 안보상황과 시대적 환경으로 인하여 미래 군에 부합되는 인재 모집이 우선적인 과제가 되고 있다. 첨단 디지털 시대의 발전과 전쟁 양상에 맞는 전문성 있는 인재모집과 함께 군 구조 개편에 따른 병력감축 및 복무단축은 결국 미래 군 구조의 첨단화·정예화 하여 전투력을 발휘할 수 있는 구조와 함께하며 전투력 발휘의 중추적인 부사관의 역할 및 중요성 매우 중요하다. 이를 실현하기 위해서 육군은 현재 부사관 정예화의 첫걸음이 시작되는 우수인재 모집홍보 활동을 체계적으로 시행하기 위해 많은 노력을 경주하고 있다.

가. 홍보의 개념

홍보란 기업과 단체 등과 같은 조직체가 자신들의 생각이나 계획, 활동 등을 커뮤니케이션 활동을 통하여 알리는 활동이다. 홍보의 정의를 내리는 데 있어 다양한 의견이 존재한다. 송명의 『홍보시대 PR문장』에서는 “홍보란 장소, 사람, 기관의 이익 등을 촉진하기 위해서 가치 있는 정보를 뉴스와 텔레비전과 같은 공적의 대중매체를 활용하여 내용을 게시하는 것” 이라고 정의하였다. 또한 버니즈(Edward L. Bernys)는 “홍보란 20세기의 가장 필요하고 중요한 수단이며 개인 및 집단 그리고 사회간의 조화와 통합이 이루어지는 활동” 이라고 정의하였다.¹⁰⁵⁾ 언론학자 가운데 커틀립(Scoot M. Cutlip)과 센터(Allen H.Center)는 홍보를 서로 상호간 협력하여 조화를 이루고 일방적인 커뮤니케이션이 아닌 쌍방향 커뮤니케이션을 도모하여 의사 결정과 조직발전에 긍정적 효과를 가져오는 노력이라고 정의하였다. 또한 다른 언론학자인 그리스워드

104) 육군본부, “2017년 인력획득 추진계획,” (충남 : 육군본부, 2016), p. 2.

105) 송명, 『홍보시대 PR문장』 (서울 : 백문사, 1991), p. 76.에서 재인용.

(Glen Grisword)와 오리스 워드(Denny D.Orysword)는 홍보주체들의 이익이 아닌 대중들의 태도를 평가함으로써 대중과 공공기관들의 정책 등 공공의 이익을 위하여 대중들의 신뢰를 얻기 위한 활동이라고 정의하였다.¹⁰⁶⁾

현재 육군은 국방환경 변화로 병력감축으로 간부중심의 병력구조로 정예화를 추진하고 있는데, 미래 전장에 대비한 전투력의 확보는 곧 우수간부의 확보로부터 시작되어 진다고 할 때 우수인재 모집을 위한 홍보의 중요성은 더욱 증대되고 있다는 것이다. 여기에서는 육군이 실시하고 있는 홍보활동 운영에 대해서 홍보 기획측면, 홍보 조직측면, 홍보활동 방법 측면, 홍보예산 등을 고찰하고 이를 토대로 바람직한 홍보전략 방향을 찾아보고자 한다.

나. 홍보 기획측면

육군의 인재선발 홍보 업무는 미군의 홍보조직 운영에 비해서 육군 전체의 홍보업무를 컨트롤 할 수 있는 전담부서가 편성되어 있지 않다. 인재선발에 관련한 정책은 인사참모부에서 정책을 담당하고 있으나 인재선발에 관련하여 홍보업무에 관련한 편제가 미 반영되어 있으며 집행부서는 각 모집기간별 소수의 인원들로 편제되어 임무를 수행하고 있다.

인사사령부에는 인재선발계획홍보과에서 전담하며 육군교육사령부는 학생군사학교 선발과, 육군사관학교 및 3사관학교는 평가실, 특전사령부는 사령부 및 여단에서 담당하고 있으며 홍보실무자는 2명 이내로 편성하여 홍보업무를 담당하고 있다.

현재 위임하여 선발하는 제대로는 육군사관학교, 3사관학교, 학생군사학교, 특전사 등 자체적으로 시행되고 있는데 홍보에 관련한 임무분장 등이 미 명시되어 있어 정책적 업무수행에 관련하여 규정반영이 필요하다.

또한 홍보업무에 대한 평가체계가 구축되지 않아서 홍보활동에 대한 수준판단이 제한된다. 미군은 육군 홍보의 채용효과 및 육군채용에서의 매체별 홍보효과 등에 관하여 홍보비로 매월 지출되는 광고비용에 대비하여 우수인재 모집과 및 실제적인 채용건수를 비교하고 분석하여 홍보방향에 대해 전략적으로 제시하고 있다.¹⁰⁷⁾ 하지만 육군에서는 홍보전문컨설팅 업체를 의뢰하여 홍보활동 결과를 전문기관의 평가 및 진단은

106) 윤희중, 『PR론』 (서울 : 이화여자대학교 출판부, 1984), p. 24.에서 재인용.

107) 육군본부, 『인재선발 홍보활동 분석결과』 (충남 : 육군본부, 2017), p. 2.

미흡하고 자체적으로 홍보결과를 분석하고 홍보활동 방안을 제시하여 시행하고 있다.

'16년 홍보활동 결과 및 '17년 홍보활동 추진 결과를 보면 상호 유관하게 진행되고 있는 점을 고려할 때 전문적인 평가기관에 홍보평가를 의뢰하여 홍보 전략구상이 필요하다. '16년 홍보활동 추진 중점은 학교방문 모집설명회, 홍보부스 운영, 옥외광고(지하철, 현수막) 및 인터넷 광고, 홈페이지 운영 등이다. '17년 홍보활동 중 SNS 체계가 미 구축되어 있어서 뉴미디어 시대에 부합한 홍보체계 구축이 필요하고 각종 콘텐츠 개발 등 신세대 특성을 고려한 홍보전략 추진이 지속적으로 필요하다.

다. 홍보 조직측면

인재선발홍보 업무를 효율적으로 시행하기 위해서는 홍보조직 편성 및 운영이 중요하다. 특히, 뉴미디어 시대에 홍보업무를 전담할 조직 및 인원이 미 편제 되어있다.

유관기관인 경찰청 홍보조직 측면을 살펴보면 다음과 같다. 경찰홍보기구로는 경찰청 대변인실과 각 지방경찰청으로 구성되어 있다.

경찰청 대변인실은 총 15명으로 구성되어 있으며 경무관 1명을 대변인으로 하여 홍보담당관을 중심으로 홍보업무를 진행하고 있다. 각 지방경찰청의 경우에는 총경을 부서 책임자로 하여 또 다른 지방경찰청장의 직속기구로 운영되고 있으며, 기타 지방경찰청 포함하여 경찰청의 홍보업무는 별도로 규정된 것이 없지만 경찰청 대변인실은 경찰청 사무분장규칙 제5조에 의하여 홍보업무가 규정되어 있다.

홍보 기획계에서는 경찰 홍보 간행물을 발간하고 관리하며 분석하는 업무를 진행하고 있다. 또한 경찰홍보업무와 관련된 기획을 주선하며 분석하는 업무를 맡고 있다. 또한 경찰악대 및 의장대를 운영·지도함으로써 경찰에 대한 홍보업무를 진행하고 있다. 또한 일반 기타 대변인의 소관 서무직의 업무를 맡기도 한다.

홍보 운영계에서는 경찰과 관련된 보도 자료를 수집하고 배포하는 업무를 진행하고 있으며 언론사와의 유기적인 협조 업무와 함께 각종 보도 내용에 대한 조치를 맡고 있다. 또한 경찰홍보에 관한 계획을 수립 및 조정하고 기자실 운영을 지원하는 업무를 맡는다. 마지막으로 방송 모니터를 운영하는 업무를 맡고 있다.

뉴미디어 홍보계에서는 사이버경찰청을 운영하고 관리함으로써 경찰청 방송국 운영에 관한 업무를 진행하고 있다. 또한 영상물을 통한 홍보 계획을 수립·조정 및 지원하고 고객 만족과 관련된 모니터센터를 운영하고 관련된 업무를 맡고 있다. 경찰청에서

는 각 별도의 부서를 마련하여 부서마다 고유의 업무를 맡으며 홍보활동을 진행하는 반면, 기타 지방경찰청에서는 1개의 홍보부서가 별도의 조직 없이 모든 홍보업무를 담당하고 있다는 것을 알 수 있다.

이와 같이 육군의 홍보조직은 경찰과 비교해 보면 뉴미디어 운영을 위한 관련 조직 및 인원이 미 편제되어 있으며 이로 인해 향후 육군이 추진하고 있는 모바일 및 다양한 SNS 운영, 콘텐츠 제작 및 관리 등 업무수행이 제한된다.

기타 유관기관에 SNS 홍보조직 및 인원편성을 알아보면 서울시청인 경우에는 미디어 홍보인력으로만 별도 운용되고, 미디어 및 기획, 전략, 운영, 협력팀 등 구분하여 적극적으로 SNS 홍보운영을 시행하고 있다. 따라서 육군의 SNS홍보체계(페이스 북), 홍보전략 추진과 이를 운영하기 조직편성, 실무자 직무역량 강화를 통해서 전문성 확보가 필요하다.

라. 홍보활동방법 측면

현재 육군의 우수인재 모집홍보는 12개 모집부대를 통하여 지역별 홍보활동을 통해 연간 모집과정별 장교 8개 과정, 부사관 7개 과정에 대하여 선발을 실시하고 있다.

장교과정은 학사사관, 학사예비장교 후보생, 간부사관, 군가산복무지원금을 받는 대대학생, 과학기술전문사관, 군사학과 및 사이버 국방학과 등이며 부사관은 민간부사관(남군), 전투부사관, 현역부사관 및 전문하사(사·여단위임 선발), 군가산복무지원금을 받는 전문대 부사관 선발 등 7개 과정으로 모집홍보를 실시하고 있다.

홍보활동체계는 크게 3가지로 대면홍보, 간접홍보, 인터넷 홍보로 구분하여 실시하고 있다.

대면홍보는 특정대상자를 직접 접촉을 실시하여 정보를 제공하고 설득하는 홍보활동으로 매 모집기수별 시기에 따라 대학교 및 고교 등 학교에 방문하여 모집설명회와 장군단 위주 모교방문 홍보를 실시하며, 지역 단위별 홍보대상에 접근성을 고려한 현장 위주 홍보를 위해 대학교 및 지역박람회, 정부주관 박람회에 참여하여 박람회장 홍보 부스운영을 적극적으로 운영하고 있다.

간접홍보는 불특정 다수의 인원에게 정보가 노출되어 알려지도록 옥외 광고활동으로 군사시설 가림간판을 설치하여 활용하고 지하철 광고, 유관기관 및 경기장 등 전광판, 군사시설 가림간판, 관공서 IPTV, BIS 등 쉽게 노출되는 장소에 홍보를 실시하고 있다.

<표 4-4> 육군간부(장교 및 부사관) 홍보운영

구 분		주 요 내 용
대면홍보	모집설명회/ 홍보부스	·중·고교 및 대학방문 설명회(학생 및 교사, 교수) ·지역박람회, 정부주관 박람회 등
간접홍보	옥외광고	·유관기관 전광판, 군사시설가림판·지하철홍보, IPTV 등
인터넷 홍 보	홈페이지 운영	·인터넷 육군모집 사이트 운용, 대학별 취업사이트 게재
	취업사이트광고	·취업사이트 모집과정별 탑재, 잡코리아, 사람인, 커리어 등 에 광고(육군)

인터넷 홍보로서 신세대 홍보트렌트에 맞도록 인터넷 홈페이지 운용 및 SNS 홍보를 실시하고, 육군모집 사이트를 운영 및 지역별 플러스친구 가입을 통해서(육군모집홍보관 운용) 관심표명자 및 상담요청 인원들에게 모집시기별 정보제공을 실시하고 있다. 기타 홍보활동으로는 “나라사랑 계룡대 견학” 이란 프로그램과 함께 연계하여 시행하고 있다.¹⁰⁸⁾

유관기관인 경찰홍보 실태를 분석해 보면 경찰홍보는 홍보 메뉴얼을 각 경찰관서에 배포하여 홍보 전문화과정, 홍보 아카데미 교육 등을 실시함으로써 경찰관들의 홍보 마인드를 구축해 오고 있다. 또한 홍보를 담당하는 경찰관을 경찰청 및 지방경찰청에 배치하여 ‘언론홍보 워크숍’ 을 실시함으로써 언론과 접촉하고 대응할 수 있는 홍보업무를 담당하게 함으로써 체계적인 경찰홍보의 기반을 마련하였다. 또한 경찰교육기관을 통하여 실무경찰관을 대상으로 경찰홍보와 관련된 교과를 개설하고 지정하여 교육시키고 있다.

경찰홍보는 프로그램 측면에 있어서는 인터넷 활용 프로그램을 활용하여 경찰의 홍보활동에서 주로 사용하는 홍보활동으로 주로 홈페이지와 E-mail 서비스, UCC제작, 블로그, 영상매체, 이미지광고, 전광판, 모바일홍보 등으로 이루어지고 있다.

홈페이지 운영은 시민 누구나 경찰과 관련된 정보를 쉽게 접할 수 있는 인터넷을 활용한 홍보활동이며 경찰과 관련된 활동, 정보 등을 각 경찰청 및 경찰서등에서 별도로 홈페이지를 운영함으로써 정보를 제공하고 있다. 또한 각종 상담 서비스를 제공하여

108) 육군본부, 앞의 책, p. 1.

시민의 궁금점 등을 해결해주고 있다. E-mail 서비스는 맞춤형 수요자 중심의 홍보활동이며 온라인으로 수요자와 커뮤니케이션을 하는 고객관리개념을 도입한 활동이다.

경찰활동에 대하여 시민들의 관심과 이해를 높이고 긍정적인 여론 환경을 조성하기 위하여 CRM¹⁰⁹⁾ 개념을 도입하여 경찰관련 전문가 그룹과 여론 주도층 대상으로 맞춤형 정보서비스를 실시하는 것이다. 또한 경찰청 고객을 대상으로 지속적으로 E-mail 서비스를 제공함으로써 경찰청 고객에 대한 데이터베이스를 구축하고 있다.

UCC 동영상으로 경찰은 판도라 TV 등 경찰청 채널을 구축하여 경찰소개 영상과 홍보 영상, 치안정책 등과 관련된 내용을 중심으로 UCC를 제작하여 소개함으로써 긍정적인 경찰이미지를 구축하려고 노력하고 있다. 지속적으로 사이트에 경찰과 관련된 주요 치안정책 동영상을 게시함으로써 경찰에 대한 시민들의 관심을 높이고 높은 홍보효과를 거두었다.

영상매체 활용 프로그램을 통해서 TV 드라마 및 영화 등 영상물 제작에 적극적 지원을 통한 홍보를 실시하고 있다. 영상매체 가운데 사람들이 가장 관심을 많이 가지고 있고 접근하기 용이한 홍보수단이 바로 영화·드라마 등과 같은 영상물 제작이다. 영상물을 제작하는 데에 있어 ‘경찰’은 사람들에게 있어 아주 매력적인 소재이다. 경찰청에서는 경찰과 관련된 영화·드라마를 제작하는 것에 있어 장소와 경찰과 관련된 지식, 장비를 지원하는 등 체계적인 지원을 하고 있다. 이를 통하여 국민들의 경찰에 대한 기존의 이미지를 바꾸고 긍정적인 경찰 이미지를 구축하는 큰 파급력을 행사할 수 있었다.

이미지 광고이다. 영상매체가 발달하고 증가하는 등 홍보환경의 변화에 따라 경찰청은 국민들에게 경찰의 업무와 소개, 관련 정보를 제공하고 전달하기 위하여 홍보영상물 제작하는 등 영상매체를 활용하고 있다. 판도라 TV와 같은 인터넷 동영상 사이트와 KBS, SBS 등 생방송 중계를 통하여 방송함으로써 국민들을 대상으로 홍보효과를 높였다.

전광판은 길거리에서 흔히 보고 접할 수 있는 대표적인 홍보매체의 수단이다. 경찰은 국민들이 어느 곳에서나 쉽게 경찰, 교통정책 등에 대해서 정보를 얻을 수 있도록 전광판을 활용하여 홍보하고 있다. 또한 각종 범죄를 예방하기 위하여 문화체육관광부와 행정안전부에 협력하여 정부의 전광판을 활용하여 동영상을 홍보하고 있다. 또한 사람들이 주로 사용하는 교통수단 가운데 지하철을 활용하여 경찰활동과 홍보에 시민

109) Customer Relationship Management

들의 적극적인 참여를 유도하고 있다.

모바일 홍보활동으로는 대표적으로 사이버경찰청을 운영하는 것이다. 최근 모바일이 발달함에 따라 노트북과 컴퓨터를 활용하지 않고 스마트폰을 활용함으로써 경찰관련 정보와 교통정책 등 필요한 정보를 쉽게 제공받을 수 있도록 모바일 환경에서 사용 가능한 사이버경찰청이 개설되었다. 또한 시민들의 궁금증 등을 해소할 수 있는 상담지원 게시판 등을 활용함으로써 서비스의 효율성을 증진시켰다.

현재의 육군의 홍보방법에 대해 유관기관과 비교하여 분석해 보면 첫 번째는 홍보의 다양성은 많으나 지원자들의 특성과 성향을 반영한 홍보가 필요하다. 공공기관에서 실시하고 있는 행정서비스 분야를 보면 국민 개개인이 중심이 되고, 각자가 능동적으로 참여할 수 있도록 공개하고 공유하며, 소통 및 협력할 수 있도록 적극적으로 시행하고 있다. 서비스 면에서는 양방향 및 맞춤형 형태로 제공하고 인터넷, 스마트폰 모바일(SNS)를 수단으로 운영하고 있다.

육군에서 학사장교 479명과 및 민간부사관 846명을 대상으로 SNS 활용실태에 대하여 설문한 결과를 보면 지원자 대부분은 페이스북, 유튜브, 인스타그램 등을 활용하고 부모님들과 교사들은 카카오토티와 함께 다수자가 네이버 밴드를 많이 활용하고 있는 것으로 나타났다.¹¹⁰⁾

장교과정에 지원자들은 페이스북(64%), 유튜브(11%) 및 인스타그램(11%)을 많이 이용하고 있었으며, 민간부사관 지원자들 또한 페이스북(43%), 유튜브(19%), 인스타그램(18%), 기타(20%) 순으로 SNS를 활용하고 있었다.

이러한 결과를 보아도 대부분의 지원자들은 대표적인 SNS인 페이스북을 통해서 접하고 있기 때문에 페이스북의 홍보 파급효과를 위해서 장기적으로 홍보 전략이 필요하다. SNS홍보는 파급적으로 나타날 수 있는 홍보효과는 페이스북 특성상 많은 친구들에게 좋아요, 댓글, 태그, 공유 등을 통해 동시에 여러 지인들에게 전파가 가능하고 별도의 홍보자료를 게시할 필요 없이 자동으로 홍보전파가 가능하다는 특성을 고려하여 활용해야 한다.

부사관 지원과정에 있어서는 입영을 고민하는 학년에 집중 홍보가 필요하다. 부사관 지원자들을 대상으로 하여 군 입대를 언제 고민하고 판단하는지에 대해서 설문한 결과 고등학생(64%), 고등학교 졸업후(21%), 중학생(15%) 순으로 대부분 고등학교 시절에 군 입대에 관하여 시기를 판단하는 것으로 나왔다.¹¹¹⁾ 이는 홍보대상자를 고등학교 대

110) 육군본부, 앞의 책, p. 10.

111) 육군본부, 앞의 책, p. 10.

상으로 홍보가 실시되어야 하는 결론을 얻게 된다.

<표 4-5> 학교방문 육군간부모집설명회 현황('17년)

구 분	계	중학교	고등학교	전문대학	대학교
대상학교(개소)	5,046	2,523	2,195	146	182
홍보실시(개소)	1,812	786	822	123	81
실시율(%)	36	31	37	84	45

*출처 : 학교방문 설명회는 연간 일정을 고려하여 재정리 한 것임.

'17년 학교방문 홍보결과에서 나타나듯이 가장 우선적으로 많이 홍보한 대상은 ① 전문대학(84%), ② 대학교(45%), ③ 고등학교(37%), ④ 중학교(31%) 순으로 홍보를 집중적으로 실시하였으며 이는 군 입대를 고민하고 결정하는 시기 대상과 상반되며 집중 대상 선정에 있어서 재 판단이 요구된다.

전문대학교는 육군이 홍보대상으로 집중으로 선정하여 집중적으로 실시한 결과는 취업진로를 결정해야 하는 인원들로 주 타겟 대상이 되며 모집기수별 지원율로 나타나기 때문에 주 홍보대상으로 시행하였다. 하지만 장기적인 홍보활동 측면에서는 변화가 필요하다. 또한 지역별 모집부대 홍보를 전담하고 있는 인력은 육군모집홍보관(1~2명)으로 부족한 현실이며, 교육청과 연계하여 실시하는 진로교육(중·고교)지원으로 타겟중심 집중홍보에 제한 요인이 될 수 있으며 이에 추가적인 모집부대별 홍보전담 전문인력 구성이 필요하다. 또한 이미지 효과에 대한 콘텐츠 개발 등 홍보부족이다. 유관기관인 경찰홍보는 블로그, 홈페이지와 UCC 제작, 영화·드라마 등 영상물 제작지원을 통한 홍보활동이 활발하다.

최근에 홍보 효과면에서 입증되어 알고 있듯이 방송을 통해 방영된 태양의 후예가 그 예라 할 수 있다. 육군에 대한 긍정적인 이미지 효과가 증가했던 계기는 드라마에 방영된 태양의 후예 방영이후 육군의 긍정적 이미지 상승과 지원자가 상승했다. 방송 이전에 긍정적 이미지는 32.7%, 태양의 후예 방영이후에는 43.7% 로 홍보효과가 나타났다.¹¹²⁾ '15년 대비 '16년 육군간부모집 지원자 증가를 보면 육군사관학교는('15년 대비 42%증가), 3사관학교는(+23% 증가), 특전사(+19% 증가), 육군전체 '16년 간부모집

112) 육군본부, 앞의 책, p. 10.

지원자가 증가된 결과를 알 수 있다.113)

마. 홍보효과 측정

민간부서관 지원자 대상으로 홍보부서에서 설문을 통해 홍보효과를 측정한 결과로 측정한 분야는 ① 학력 및 연령대별 분포, ② 부서관을 선택한 이유 ③ 응시횟수 분포, ④ 부서관 지원자 정보획득 경로 ⑤ SNS회원가입 사이트, ⑥ 부서관 지원자 성향, ⑦ 홍보수단 효과로 나누어 도출하였다. 측정결과는 지역별 특성에 따라 홍보효과는 상이하나 나타날 수 있으나 '17년 민간부서관 남군2기 대상(1,680명)으로 실시한 홍보효과는 다음과 같이 나타났다.

<그림 4-1> 지원자 연령대, 학년분포 현황



*출처 : 육군본부, “민간부서관 남군 2기 홍보효과 측정,” 참고하여 재정리한 것임. ’

연령대별 학력분포를 비교해 보면 만 20세 이하 지원자가 52.6%, 21~23세 31.3%, 24~17세 이하자가 11.9%, 28세 이상자가 4.2%로 만20세 이하자가 가장 많았으며 주로 군입대전에 부서관 지원을 결정하는 것으로 이는 군입대전 병역문제 및 취업 문제를 같이 고민하며 선택하고 있는 것으로 나타난다. 학력별 분포에서 대학출신 현황은 고졸출신 40.1%, 전문대(부서관) 출신 27.3%, 전문대(일반)출신 17.3%, 4년제 대학이 15.3%로 나타났으며, 고졸출신 지원자보다 4년제 대학 및 전문대 출신 지원자가 많았으며 대학출신자 지원을 위한 홍보활동이 더 요구되고 있다.

지원자의 시기 결정은 고등학교 졸업자 및 전문대 부서관과 학과 출신 지원자는 대부분 본인의 지원의사결정이 중학교, 고등학교 시절(50~60%)에, 부서관 지원을 결심하고 있으나 4년제 대학교 및 전문대 지원자는 대학교 재학 중(45~62%)에 결심하고 있다. 이러한 결과는 육군이 현재 실시하고 있는 중·고교 진로교육과 연계하여 학교모집

113) 육군본부, “홍보계획과 설문결과,” (충남 : 육군본부, 2017), p. 13.

홍보설명회를 지속적으로 실시하고 4년제 대학 및 전문대(일반)대상으로 적극적인 홍보활동 확대가 필요하다고 할 수 있다.

부사관을 선택한 이유를 4가지로 구분하여 직업군인에 대해 매력에 있는지, 직업에 안정성, 병역의무를 해결하기 위한 의무복무대체, 경제적 사정으로 살펴보면 다음과 같이 나타났다.

직업으로 선택 이유는 전체 응답자 중에 52.4%는 부사관이 직업으로서 매력이 있다고 선택하였으며, 직업의 안정성이 있다는 인원은 35.3%, 의무복무 대체로 선택한 인원은 7.3%, 경제적 사정의 이유는 4.9% 순으로 나타났으며, 학년별 분포에서는 전체분포와 유관한 결과이지만 4년제 대학 재학생일 경우에 타 집단 구성원에 비하여 경제적 사정을 10% 이상 높게 선택하였다.

현재 청년층의 가장 큰 고민거리는 취업문제이다. 취업난으로 가장 먼저 도움을 받기 위해 찾아가는 장소 또한 대학의 취업지원센터 및 각종 공공기관 및 지역별 채용설명회와 취업 박람회 설명회를 통해 접근하는 것을 보게 되는데 이에 따라 육군에서도 홍보 콘텐츠를 개발하여 직업군인의 매력에 군복에 대한 이미지를 어필할 수 있도록 하는 이미지 홍보가 필요하다. 학교에 방문하여 모집홍보설명회간에는 직업적 안정성을 부각하여 강조하고, 4년제 대학생의 경우에는 경제적인 면을 직접적으로 부각하여 홍보방향이 필요하다고 할 수 있다.

응시자 인원에 대한 학력별 지원분포를 살펴보면 다음과 같다. 현재 육군부사관 지원은 지원 자격을 갖추고 임관결격 사유를 가지고 있지 않고 본인의 의사결정으로 연간 실시되는 신분별 모집되는 과정에 응시할 수 있으며 회수는 제한되어 있지 않다.

학력별 응시횟수 분포를 살펴보면 고등학교 졸업자 및 4년제 대학 출신지원자들은 대부분은 1회 응시자의 비율이 50% 이상이나 전문대학교 부사관학과 출신은 2회 이상 응시자의 비율이 전체의 64%를 차지하고 있다.

지원자 모집인원의 증가를 위해서는 1~2회 응시자가 다수를 차지하고 있는 고등학교 졸업자 지원자 및 4년제 대학교, 일반 전문대학교를 대상으로 하는 홍보활동 강화가 필요하고 상대적으로 2~4회 응시자가 많은 전문대학교(부사관학과)에 대해서는 적절한 대책이 필요하다고 볼 수 있다.

부사관 지원시 지원자 학년별 정보 획득 경로를 살펴보면 군간부, 모집 사이트, 학과교수, 인터넷 및 커뮤니티로서 다음과 같이 나타났다. 군 간부 지원들을 통해 정보를 가장 많이 접하고 있으며 부사관학과 출신 지원자는 대부분 해당학과 담당교수로부터 정보를 획득, 일반 전문대와 4년제 대학 지원자는 육군모집사이트에서 부사관 지원관련 정

보를 수집하는 것으로 나타났다

부서관 지원자가 인터넷 회원으로 가입하여 활용하는 사이트와 학력별 회원가입 사이트를 분석해 보면 부서관 지원자가 인터넷 회원으로 가입하여 활용하는 사이트는 비교적 지원자가 이른 나이가 많다.

이러한 특성을 고려해 보면 취업을 위한 사이트 활용 보다는 단순 아르바이트 목적의 사이트(알바몬, 알바천국) 선호하는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 토대로 부서관 모집에 관련하여 홍보사이트 선정 시 지원자의 접근성을 고려하여 해당 사이트(알바천국 등)를 선정하여 활용하는 방안도 필요하다.

부서관 지원자가 직업 선택 시 내적으로 갈등하는 주요 원인 및 학력별 부서관 지원 시 갈등 요인으로 나누어 살펴보면 다음과 같이 나타났다. 주 갈등 및 불안 원인은 직업의 안정성을 의미하며 대부분 부서관 장기복무 불확실을 가장 많이 선택했으며, 그 다음으로는 보수수준, 격오지 근무, 자녀 교육문제로 인해 가족 별거 순이다.

이를 보완하는 홍보방안으로 부서관 지원시 지원자가 불안해하는 요소들을 적극적으로 이해 할 수 있도록 군 직업의 장점과 단점에 대해 실질적으로 홍보하고 불안해하는 요소에 대해 정책적인 발전에 대한 홍보가 모집홍보활동간 중점적으로 설명이 필요하다.

부서관 지원자에 대한 홍보수단 노출 및 홍보수단 효과를 12개 분야로 나누어 인터넷 광고, 학교방문 모집설명회, 안내책자 및 리플릿 등 노출 홍보 효과는 인터넷 광고, 학교방문 설명회, 안내책자, 홍보관 상담 순으로 나타났다.

홍보효과측면에서는 학교방문 설명회, 홍보관 상담, 인터넷 광고, 안내책자 순으로 홍보효과가 나타났다. 따라서 이러한 결과를 통해서 알 수 있듯이 실질적인 지원자 모집인원 증가를 위해서는 대학교 및 고등학교에 직접 방문하여 육군간부모집 설명회를 실시하고 지역별 활동하고 있는 육군모집홍보관에 의한 대면홍보가 지속적으로 추진이 필요하다고 할 수 있다.

4. 홍보실태 및 시사점

현재까지 선행되고 있는 육군홍보 방안을 살펴보면 다양한 방법으로 홍보대상에 대하여 접근하여 홍보환경에 맞도록 추진하여 성과를 많이 얻고 있으나, 21세기 미디어 환경에 변화에 맞는 육군홍보 전략과 홍보인력 및 전문성이 많이 부족하다.

육군 정책연구 자료에서 21C 모바일 시대와 미디어 환경을 이용한 육군홍보방식을 제안한 내용에도 미디어 환경이 변화의 스마트폰을 활용한 홍보 전략의 부족함을 말하였다. 특히, SNS 홍보매체 활용 및 홍보대상별 특성에 맞는 콘텐츠 개발 부족과 육군 홍보방식의 전환을 강조하였다¹¹⁴⁾.

조직적 측면에서는 뉴미디어 홍보를 전담하는 인력 및 홍보전담부서 신설이 필요하다. 뉴미디어 홍보는 현재 홍보 업무를 담당하는 인력이 부족하고 본연의 업무로 인하여 추가적인 홍보업무 추진이 제한된다. 따라서 업무를 담당하는 사람이 홍보부서 인원이 아닌 전문인력 확충으로 전문적인 홍보 활동이 이루어지도록 해야 한다.

홍보방법 측면에서는 이미지 홍보를 위한 콘텐츠 개발과 영화·드라마를 통한 홍보활동을 통해서도 주기적으로 홍보효과를 가져오는데 투자가 필요하다. 영화·드라마의 경우에는 생방송 시청에 지원자들의 관심을 가지게 하며 방송 종료 후에 무료 콘텐츠 제공을 통해 홍보효과 극대화를 할 수 있는 전략이 필요하다.

특히, 지원대상자 참여 측면에서 육군의 홍보활동 가운데 드라마 또는 영화 등 뉴미디어를 적극적으로 활용하고 긍정적인 이미지를 극대화 할 수 있도록 국민들의 참여가 이루어질 수 있는 이벤트 기획 및 홍보 노출이 효과적으로 전달 될 수 있도록 만남의 장 또는 홍보시스템 구축이 요구된다.

지난 몇 년 동안 육군이 자체 추진계획에 의거 실시하는 홍보추진 계획을 살펴보면 기존의 홍보방식과 아울러 보완하는 측면으로 홍보를 실시하고 있다. 그러나 현재 스마트폰 시대에 육군홍보의 관례적인 홍보 전략은 미흡한 실정이다.

또한 모바일 시대에 SNS 등을 활용한 홍보매체 활용이 필요하다. 홍보대상별 부사관 지원관련 정보획득 경로를 살펴보면 인터넷을 통해서 가장 많은 정보를(72.1%) 찾고 있으며, 다음으로는 SNS(59.8%)을 활용하고 있는 것을 볼 때, 차후 홍보전략은 홍보대상 특성에 부합되는 홍보활동을 위해서 SNS 채널 운용 및 홍보조직을 별도 편성하여

114) 이봉우, “스마트폰 시대 홍보추진전략 제언,” 『육군정책연구』 제 31호 (육군정책 연구 위원회, 2016), p. 2.

차후에 콘텐츠 제작 및 관리 등의 업무를 전담할 수 있도록 인원 보강이 요구된다.

타기관의 SNS 홍보조직과 인원운동을 살펴보아도 점차 기관별 홍보조직은 확대운영하고 있다는 사실을 알 수 있다. 유관기관인 경찰청은 경무관 1명을 공보관으로 보직하였고, 공보담당관(총경) 1명을 두었으며, 지방경찰청에는 공보담당관을 두어 홍보기능을 강화하였다.

2005년 4월 21일에는 공보라는 명칭을 홍보로 바꾸어 홍보담당관실로 개칭되었다. 유관기관의 서울시청 홍보조직을 살펴보면 미디어 홍보인력을 별도 운영하고 있으며, 자체 업무소요를 세분화하여 미디어 기획, 전략, 운용, 협력팀 등을 구분하여 세부적으로 운영하고 있다.

이러한 유관기관들은 최근에는 과거와 달리 국민들에게 인터넷과 SNS를 통해서 국민들과 소통하고 정보들을 제공하여 신뢰를 구축해 나가고 있으며 각 기관들의 이미지 개선을 통해 적극적으로 홍보활동을 추진하고 있는 것을 볼 수 있다. 이에 따라 육군에서도 2016년 12월 이후부터 육군 페이스북 방송계정을 활용하여 모집 시기에 맞도록 육군간부모집 홍보에 관련하여 기획하고 페이스북 라이브 방송을 실시하였으나 전문성 및 지속적인 홍보여건 제한으로 현재는 미실시 하고 있다. 홍보인력 및 여건의 제한성을 극복하기 위해, 육군자체 홍보조직을 통합하여 홍보 전문인력 편제 보강 및 인력을 양성하고 홍보방송시설 등 투자가 필요하다.

또한 군 이미지 개선노력과 아울러 인터넷 및 SNS 홍보 등 다양한 채널을 통해서 국민들이 공감하고 소통하며 우수인재들이 육군간부모집의 정보를 많이 접할 수 있도록 군 자체 홍보기관을 통합하여 운영 하는 등 적극적인 노력이 필요하다.

홍보인력들의 직무지식 및 전문성 향상을 위해서 홍보업무를 전담하고 있는 육군모집홍보관들에게 전문교육이 필요하나 현재 자체 교육 및 지침을 하달하여 실시하고 있는 실정이다. 현재 지역별 육본에서 제공되는 홍보용 콘텐츠를 활용하고 SNS 채널을 지역적 특성에 맞도록 인적네트워크 및 유관기관 홍보자원을 찾아서 자신의 노하우를 쌓아 추진하고 있다. 하지만 홍보인력에 대한 직무교육은 육군홍보담당 부서 실무자 일부와 육군모집홍보관 대상으로 년2회 실무자 워크숍 등을 통해 자체 교육을 실시하고 있으나 전문성 있는 교육은 부족하다.

결론적으로 현재 흐름에 맞게 홍보전략 연구 및 추진이 필요하나 특히, 뉴미디어 홍보에 맞는 인터넷 홈페이지 메뉴를 최신화 하여 지원자들의 정보를 직접적으로 잘 제공할 수 있도록 홍보하여야 한다. SNS(페이스북, 카카오토티, 트위터, 플리커)통해

실시간 육군홍보소식 제공 및 이미지 홍보, 유튜브에 육군 간부모집 관련하여 동영상 홍보를 통해 최신의 콘텐츠 개발과 동시에 지속적으로 업데이트하여 적극적인 홍보 및 효율적으로 실행될 수 있는 개선방안이 필요하다.

제 2 절 양성교육

1. 부사관 교육제도의 변천과정

육군부사관 교육제도는 우수인재 모집과정과 함께 변천해 왔다. 양성교육은 창군시 진급충원제도로부터 시행 되었으며 변천과정을 자세히 살펴보면 다음과 같다. 1894년 12월에 제정된 고종칙령 제 10호 <육군 장관직제>에 따라 ‘하사’ 신분이 규정되었으며 앞서 7월에 친위영을 설치하여 하사관을 양성하려 하였으나 일제의 방해로 친위영의 설치가 무산되었다.

1896년 1월 11일에 육군무관학교는 칙령 제2호에 의거하여 창설되었으며 초급무관 양성하였다. 당시 육군무관학교의 관제 제22조 “입교한 후에 수학성적이 무하여 사관의 자격을 성취하지 못하면 하사로 임함”에 따라 참위로 임관하지 못한 상당수가 하사관으로 임용되었을 것이다. 1948년 건국과 건군이 이루어짐에 따라 부사관의 양성교육 및 임용은 현역병에서 선발하여 사단 혹은 군단 자체의 ‘하사관교육대’에서 일정한 교육을 시킨 후 ‘하사’로 임용하였다.

이후 한국전쟁 중에 창설된 ‘육군하사관학교’를 통하여 일부 양성교육이 이루어졌다. 1957년 1월에 제정된 국방부령 제 29호에 따라 병장으로 9개월 이상 복무 중인자로, 고교 이상의 학교를 졸업한 인원 또는 하사관이 담당하는 직무에 관하여 경험과 기술이 있는 자를 대상으로 지원을 받아 하사관의 임용고시를 합격하고 군 소정의 교육을 받은 자들을 하사로 임명하였다.¹¹⁵⁾

1961~1981년에는 민간모집 및 기술인원을 모집할 수 있도록 확대하는 시기로 각 군에서 부사관 학교를 운영하며 12~28주 양성교육을 군별 실시하였으며, 이때 지원자의 학력은 중졸이상으로 시작되었다.

이후 1962년 4월에 국방부령 제 19호 <준사관 및 하사관 임용규정>이 제정됨에 따라

115) 장현민, 앞의 책, pp. 338-341.

병장으로 6개월 이상 복무중인 자, 중학교 이상의 학교를 졸업한 자 또는 이와 동등 이상의 학력을 지닌 자 중 하사관의 양성과정을 마친 자, 하사관으로서 담당하는 직무에 관하여 특별한 경험과 기술이 있는 자를 대상으로 하사관 임용고시에 합격한 자를 하사로 임용하였다.

육군은 육군의 재편성과 현대화 과정에서 하사관의 증가로 인하여 인력을 확보하기 위하여 1967년 4월 1일부로 각 병과학교에 하사관 양성과정을 실시함으로써 교육을 통하여 하사관으로 임용하였다. 1968년에 하사관의 임용은 하사관의 합리적인 인사관리 및 인력의 효율적 운용을 위하여 ‘양성임용’ 과 ‘특별임용’ 만을 실시하고 병에서의 ‘승진임용’ 을 원칙적으로 폐지하게 되었다.

1973년도에는 하사관의 교육과정을 개선시킴으로써 하사관의 자질향상과 교육의 효율성을 제고하였으며, 1975년도부터 고졸이상 학력자로 변경되었다. 또한 전문분야 기술부사관 인원충원 및 안정적인 인재선발을 위해서 금오공고 기술부사관 장학제도를 통해서 확대하였다. 1979년 3월 1일부로 병무청 징집자원에 의한 보병분대장 양성제도를 1,3군의 경우 실무부대에서 지휘능력을 구비한 정예자원으로 엄선하여 양성하는 제도로 전환시킴으로써 전투분대장의 지휘능력을 향상시켰다. 이후 1976~1995년까지 시행 하였으며, 하사 임관 후 12주 교육을 실시하였다.

1981~1994년대에는 각 군별 운영했던 부사관 학교가 해체되고 현재의 육군 부사관 학교로 통합되어 교육을 하게 되었으나, 부사관 모집이 어려운 시기로 장학생 제도를 인문계 고등학교까지 장학제도를 확대하여 당시 육군하사관에서 일반모병 및 장학생 모집인원에 대하여 10주 교육을 시행 되었으며, 현역병 복무 중에 일·이병에서 지원하는 과정에 있어 지원하는 제도는 폐지되었다.

1997~1998년도에는 군 현대화 및 정보화 시대에 맞춤형 인재모집을 위해서 금오공고 기술부사관 제도 대체로 전문대 장학생 제도로 장려수당지급 제도로 보완하여 일반모병 및 장학생 제도로 모집 후 8주 양성교육을 실시하였으며 상·병장에서 지원하는 현역병을 대상으로 4주 교육 후 임관 하였다. 1999~2001년도에는 모병 및 장학생 모집하여 10주 교육을 실시하고 상·병장에서 모집한 현역병에 대해서는 6주 교육을 실시 후 임관하였다.

<표 4-6> 교육제도 변천과정(양성교육)

구 분	주요내용	구 분	주요내용
창군~'61년	진급총원	'97~'98년	모병/장학생(8주), 상·병장(4주)
'62~'73년	부대별 소집교육	'99~'01년	모병/장학생(10주), 상·병장(6주)
'61~'81년	각군 부사관(12~28주), 최초 중졸이상(75년고졸이상) * 금오공고 기술부사관(76~95년) 하사 임관후 12주 교육	'02년	모병/장학생(15주), 현역(6주)
'81~'94년	부사교: 모병/장학생·일·이병(8주), 상·병장(4주)	'04년	모병/장학생(12주), 육훈소(5주) 부사교(6주)
'95~'96년	모병/장학생(10주), 일·이병 폐지		

*출처 : 육군본부, “부사관 주요제도 변천사,” 참고로 재정리한 것임.

훈련부사관 제도('99~'00년)는 '98년 미 육군 훈련부사관 신분을 연구하여 최초 도입하여 육군훈련소와 부사관학교, 야전부대 신병교육대대에서 (부)소대장을 직위를 수행하는 훈련부사관 편제를 신설하였다. 군 하부구조를 보강하기 위해서 병 양성교육기관(육군훈련소)과 부사관 양성교육기관(부사관학교)에 장교에서 부사관으로 편제를 조정하여 훈련 부사관으로 대체하여 00년 1기를 선발 보직 하였으며, 자격기준과 선발방법을 보완하여 2010년도에 지원대상을 장기복무자 중사(진)에서 복무연장자 2년 이상자로 확대하였고, 2011~2014년에는 전 병과에서 선발할 수 있도록 하였다.

특히 '11년부터 훈련부사관 유형을 I·II·III형으로 구분 선발하여 제도 확대와 함께 '14년도에는 지원자와 지명추천 및 부대추천을 병행하여 우수자를 확보하는데 노력하였다. '17년부터는 I형은 장기복무자를 대상으로 사단위임 또는 육군에서 선발하고 II형은 최초 선발하게 되었다. 이처럼 훈련부사관 제도는 부사관의 목표와 지향점이 되고 우수자를 선발 및 활용할 수 있는 주요 분야로 관리하는 제도가 되었다.

2002년에는 교육기간이 15주로 증가되고 현역병 복무 중에서 지원하는 인원은 6주 교육기간을 실시하고, 2004년도에 육훈소 5주교육과 상·병장 현역병에서 지원자는 부사관학교에서 6주 교육을 실시하였다. 2009년 이후부터는 군 구조 및 무기체계 변화에 고려하여 군전투력 발휘의 충추가 될 수 있도록 교육체계를 개선하여 추진하게 되었으

며, 특히 병 복무기간 단축으로 부사관 양성교육 소요 인원이 급증하게 되고 양성~보수교육 과정에 연계될 수 있는 교육체계를 발전시키게 되었다.

양성교육 과정을 기본반, 단기반, 특전부사관반, 여군 부사관반을 나누어 실시하였으며, 기본반 구성인원은 일반 모병된 인원과 군 장학생을 대상으로 육군훈련소에서 군인화 교육과정으로 5주, 육군부사관학교에서 신분화 교육과정으로 10주 교육을 실시하고 하사 임관 후 부대에 배치되었다. 단기반과정은 현역병에서 지원한 상·병장 대상으로 사단 신병교육대 및 육군훈련소에서 신병교육을 5주 실시 후에 부사관학교에서 10주 교육을 실시하여 임관하였다.

<표 4-7> 교육제도 변천과정(보수교육)

구 분	주요내용	구 분	주요내용
창군~'61년	· 진급총원	'95~'96년	· 초급반: 하사임관 동시 20주 · 중급반: 중사3~4년차 · 고급반: 상사3~4년차 전병과 5주
'62~'73년	· 부대별 소집교육	'97년	· 초급반: 하사임관 동시 병과교전환 17주 · 중급반: 중사 2~3년차 병과교전환 12주 · 고급반: 상사3~4년차 전병과 5주
'74년	· 병과별 보수교육: 하사~상사(2~12주)		
'75~'84년	· 초급반: 하사~하사(진) (8~12주) · 중급반: 중사~중사(진) (8~12주) · 고급반: 상사 8~12주	'98년	· 초급반: 하사임관 동시 병과교 7~18주 · 중급반: 중사 2~3년차 병과교 6~20주 · 고급반: 상사3~4년차 전병과 5주
'85~'89년	· 초급반: 하사(진) (8주) · 중급반: 중사(진) (8주) · 고급반: 상사 6년주기 (8주)	'99~'01년	· 초급반: 하사임관 동시 병과교 7~18주 · 중급반: 중사 2~3년차 병과교 8~20주 · 고급반: 상사3~4년차 전병과 5주
'90~'92년	· 초급반: 중사 1~2년차 (10주) · 중급반: 중사이상 1~2년차 (14주) · 고급반: 일상 1~2년차 10주		
'93~'94년	· 초급반: 하사(진) (6주) · 중급반: 중사(진) (6주) · 초급반: 상사(진) (6주)	'2004년 이후	· 초급반: 보병 7주 · 중급반: 병과교 4~14주 · 고급반: 상사3~4년차 전병과 4주

*출처 : 육군본부, “부사관 주요제도 변천사,” 참고로 재정리한 것임.

또한 현재의 부사관 양성교육은 대부분 ‘육군부사관학교’에서 이루어지며 2015년부터 부사관학생군사훈련단(RNTC)을 각 대학에 설치하면서 양성교육이 대학과 연계된 교육이 시작 되었다. 부사관 보수교육과정은 병과별 소집교육을 시작으로 하여 병과별

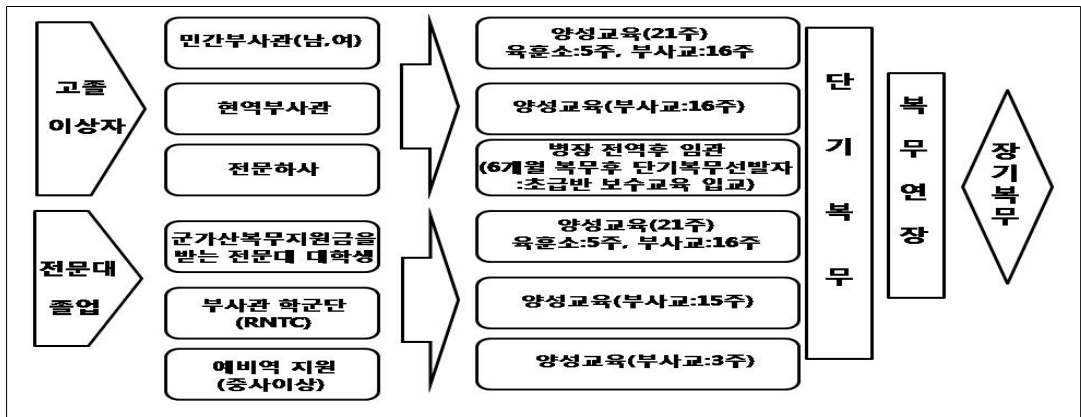
보수교육이 <표 4-7>와 같이 변천해 왔다.

1992년에는 부서관 원사반을 신설하여 3주 교육으로 시작하였으며, 2002년에는 교육기간을 6주로 증가시켰고, 2004년에는 3주 교육기간으로 교육시간이 변동되었다. 현재는 관리자과정으로 명칭을 변경하여 원격교육 4주(40H)와 소집교육 2주(88H)로 실시하고 있다. 주임원사반은 연(대)대급 주임원사 직책을 수행할 대상으로 직무수행 역량강화를 위해서 2005년도에 신설하여 최초 2주 교육으로 출발하여 현재에는 원격교육 3주(22H), 소집교육 8주(320H)로 교육을 진행하고 있다.

2. 부서관 양성교육 체계

현재 부서관의 양성교육 체계는 <그림 4-2>에서 나타난 바와 같이 5개의 양성과정과 1개의 현역재임용 과정으로 양성교육이 유지되고 있다. 부서관 양성과정의 5개 과정은 민간부서관(남·여), 현역부서관, 전문하사, 군가산복무지원금을 받는 전문대 군장학생, 부서관 학군단(RNTC)과 예비역 자원으로 나누어져 있다.

<그림 4-2> 육군 부서관 양성교육 체계도



*출처 : 육군부서관학교, “17년 학교교육 계획,” 를 참고로 재정리한 것임.

고졸이상자로 민간부서관 남군 및 여군부서관, 현역부서관(일병~상병), 전문하사는(전역 6~1개월전)선발하고 있다. 전문대 졸업 예정자로(1,2학년 재학생) 군가산복무지

원금을 받는 전문대 대학생, 부사관학군단 협약대학에 재학중인(2년제 학과: 1학년, 3,4년제 학과: 2,3학년)선발하는 학군후보생, 예비역(중사이상)을 대상으로 구분하여 모집과정별 교육을 실시하고 있다.

양성교육 기간은 각 선발 과정별로 상이하며 민간부사관은 육훈소 군인화 교육 5주 및 육군 부사관학교에서 16주 양성교육을 실시한다. 현역 부사관은 야전부대에서 지원하는 인원으로(입대 5개월) 1차 필기평가, 2차평가는 모집부대에서 면접 및 체력, 신체검사 등 평가요소를 적용하여 선발하게 되고, 부사관학교에서 16주 양성교육을 받게 된다.

전문하사는 병 전역후 전문하사로 임관후 신분화교육 2주를 받게 되며 전문하사 6개월 복무후에는 단기복무자로 지원이 가능하고 단기복무자로 선발된 후에는 병과별 초급반 보수교육으로 이어지게 된다. 부사관 협약대학 학군단 후보생은 대학 교내에서 총 3개 학기동안 학기별 각각 50시간 교육과 부사관에 입교하여 12주 양성교육을 실시한다.

육군부사관 양성과정은 육군훈련소에 실시하는 군인화 교육과 부사관학교에 양성교육으로 현재 나누어 실시하고 있다. 군인화 교육(5주) 목표는 올바른 인성을 갖춘 강한 용사 육성에 있으며 교육중점으로는 ① 올바른 인권의식 및 인성함양, ② 군인기본 자세 확립, ③ 기본전투기술¹¹⁶⁾, ④ 전투체육으로 교육이 진행되어 진다. 교육과정 편성은 교육중점분야에 맞추어 4개 분야로 나누어 10개 과목으로 편성하여 실시하고 있다. 세부 과목편성은 <표 4-8>와 같다.

<표 4-8> 군인화 과정 과목편성

구 분	과 목 편 성
인권의식 및 인성함양	· 인권교육, 인성교육
군인기본자세 확립	· 정신교육, 제식훈련
기본전투기술	· 개인화기, 각개전투 등 6개 과목
전투체육	· 국군도수체조 등 4개 과목

*출처 : 육군훈련소, “2017년 신병훈련지침서,” 참고로 재정리한 것임.

116) 기본전투기술이란? 전투현장에서 각개전투원으로서 부여된 임무를 수행하기 위해 공통적이고 기본적으로 구비해야 하는 전투기술을 말한다. (개인화기, 각개전투, 수류탄, 경계, 화생방, 구급법)

가. 군인화 과정

군인화과정의 목표는 부사관으로서 기본소양과 전투수행능력 구비를 갖추는데 있으며 교육중점은 ① 인성을 갖추고 리더로서 역량개발과 부사관으로서 가치관 확립, ② 병사들 보다 우위의 체력을 갖추고 투철한 군인정신을 함양, ③ 병기본 훈련을 숙달하고 전투지휘 훈련지도 방법을 체득함, ④ 병영생활규정을 숙지하고 병영지도방법을 체득하는데 있다.

교육과정은 3개 과정으로 구분하여 기본과정, 예비역 양성과정, 학군후보생(RNTC)으로 나누어 편성되어 있으며 기본과정에 해당하는 민간부사관(남·여), 현역부사관, 군가산복무지원금을 받는 전문대 대학생(舊:군장학생)을 대상으로 실시한다.

과목편성을 살펴보면 양성교육 과정 과목편성은 <표 4-9>과 같이 아래와 같다.

<표 4-9> 기본 양성과정 과목편성

구 분	과 목 편 성
가치관, 역할과 책임	· 군대윤리 등 3개과목
리더십 및 인성	· 리더십, 인성교육, 병영상담, 제식훈련 등 8개과목
장비 및 물자운용	· 개인화기 등 3개과목
전투기술	· 독도법, 분대전투 등 8개과목
전투지휘, 직책수행	· 전장리더십, 군사보안등 3개과목
안전병영문화	· 안전문화 등 3개과목
기타/소개교육	· 체력단련, 전력화 장비소개

*출처 : 육군부사관학교 교육과정을 고려 재정리한 것임.

나. 기본과정

기본과정은 16주 교육기간으로 가치관, 역할과 책임분야로 군대윤리 과목 등 25개 과목으로 편성하여 체계적으로 교육을 진행하고 최종 임관종합평가가 이루어진다.

예비역 양성과정은 3주 과정으로 과목편성은 부사관 가치관 등 12개 과목에 대하여 <표 4-10>와 같이 편성하여 실시하고 있다

<표 4-10> 예비역 양성과정 과목편성

구 분	과 목 편 성
가치관, 역할과 책임	· 부사관 가치관
리더십 및 인성	· 병영상담, 정훈교육 등 4개 과목
장비 및 물자운용	· 개인화기
전투기술	· 독도법, 분대전투 등 4개 과목
전투지휘, 직책수행	· 군사보안
기타/소개교육	· 체력단련

*출처 : 육군부사관학교 교육과정을 고려 재정리한 것임.

다. 학군후보생(RNTC)

학군후보생(RNTC) 교육은 대학교 교내훈련과 부사관학교에 입영하여 훈련하는 입영 훈련과정으로 나누어져 실시하게 되는데 교내훈련은 3개 학기로 구분하여 학기별 과목 이수를 하게 된다. <표 4-11>에 나타나 있듯이 1학년 2학기에 리더십 등 7개과목과 2학년 1학기에 군대윤리 등 6개 과목에 대하여 훈련을 실시하고, 2학년 2학기에는 정신 교육 등 6개 과목에 대해서 교육 후에는 최종적으로 임관 종합평가를 받게 된다.

<표 4-11> 학군후보생(교내) 과목편성

구 분	과 목 편 성
1학년 2학기	· 정신교육, 리더십, 인성교육, 군인복무기본법, 군사보안 등 7개과목
2학년 1학기	· 군대윤리, 군인복무기본법, 안전문화, 체력단련 등 6개과목
2학년 2학기	· 병영상담, 성폭력예방교육, 군법/인권, 부사관가치관 등 6개과목

*출처 : 육군부사관학교 교육과정을 고려 재정리한 것임.

RNTC 입영훈련 과정은 12주에 1~2학년 하계, 동계시 교육이 진행되며 학기별 교육기간은 상이하다. 1학년 하계 시에는 제시훈련 등 9개과목, 1학년 동계기간 중에는 야전실무 등 6개 과목, 2학년 하계에는 병영상담 등 6개 과목, 2학년 동계 시에는 개인화기 등 3개 과목을 실시하고 최종 종합임관 평가절차를 거쳐 졸업 시 임관하게 된다. 학기별 세부 과목편성은 <표 4-12> 보는 바와 같다.

<표 4-12> 학군후보생 교내훈련 과목편성

구 분	과 목 편 성
1학년 하계(3주)	· 제식훈련, 개인화기, 화생방, 경계, 구급법, 수류탄, 군인복무규율 등 9개과목
1학년 동계(3주)	· 야전실무, 각개전투, 개인화기, 독도법, 군사보안 등 5개과목
2학년 하계(4주)	· 분대전투, 독도법, 유격훈련, 군사보안 체력단련 등 5개과목
2학년 동계(2주)	· 개인화기, 야전실무, 체력단련 등 3개과목

*출처 : 육군부사관학교 교육과정을 고려 재정리한 것임.

3. 부사관의 양성교육 실태 분석

부사관의 양성교육은 부사관 역할과 요구되는 역량에 맞추어 교육기간, 목표 및 과목편성 등 교육체계가 구성된다. 하지만 현재 우리군의 교육체계는 선진국의 교육제도와 비교해 보아도 군의 교육기간 및 구조적인 체계면에서 계급별 요구되는 역할수행에 구조적 제한요인을 갖고 있다.

가. 부사관 양성 교육기간이 부족하다.

군사교육기관에서 실시하는 과정별 교육기간은 전투력 능력 구비, 야전부대에 배출 시 즉각적인 직책별 임무수행 능력에 직접적인 영향을 미치게 된다. 부사관 교육기간은 최초 1995년 이전에는 최대 28주까지 교육을 실시하였으나 이후에 12주까지 감소하였으며, 부사관 정원 및 양성교육인원이 증가하면서 2004년도 이후에는 12→16주로 증가하였다. 하지만 미군의 교육기간 7개월, 독일의 경우 10개월 비하며 교육기간 차이가 크다.

<표 4-13> 부사관 교육기간 변동

구 분	'95년 이전	'95~'01년	'02~'03년	'04년 이후	현 재
양성교육	12~28주	14주	15주	12주	16주
초급교육	8~20주	7~20주	15주	7주	20주

*출처 : 김성우, “육군 부사관 교육체계 발전방안,” 2017년 육군부사관 정책발전 세미나 (2016.9.8, 육군부사관학교), p. 41. 도표를 참고하여 재정리한 것임.

이러한 군사교육에 있어서 교육기간 감소는 야전부대에서 소부대전투 전문가로 중추적인 역할을 수행해야 하는 부서관 역량에 많은 영향을 줄 수 있어서 교육기간 연장이 요구되고 있다.

나. 군 교육의 이원화된 교육체계이다.

학교교육은 군사교육과 전문교육으로 나누어져 학교기관에서는 양성과정(기본과정, 예비역 양성과정)교육을 실시하고, 전문교육은 육본 인사참모부에서 실시하는 교육과정으로 전문학위, 능력개발교육, 군내·외군사교육, 직무향상교육으로 나누어진다. 군사교육에 있어서 학교교육은 과정별 대상에 따라서 교육목표가 설정되어 진행되고 있으나 <표 4-14> 전문교육과정은 별도의 신분 구분이 없이 가능하다.

<표 4-14> 학교교육(군사·전문) 목표

구 분	과 정	교육 목표
군사교육	양성과정	· 부서관으로서 기본소양 및 전투수행 능력구비
	초급과정	· 정예 전투분대장 임무수행 능력구비
	고급과정	· 대대 참모부 담당관 및 행정보급관 임무수행능력 구비
전문교육	전대상자	· 전역 후 사회기여 · 계급 및 직책 수행에 따른 자질과 잠재능력을 개발 · 군사전문지식과 기술군사전문가 양성 · 군장병 학습기회 제공, 학습권 보장

* 출처 : 육군부서관학교, 『20117년 학교교육 계획』 참고로 재정리한 것임.

군사교육은 군내 학교교육기관에서 실시하는 교육과정으로 군사전문가 육성을 위해 실시하는 군인화 과정 교육이며 모집한 인원들을 대상으로 과정별 교육목표를 달리 설정하여 직무역량에 맞게 시행하고 있다. 양성과정은 부서관으로서 기본소양을 갖추고 전투를 수행할 수 있는 능력 구비에 목표를 두고 군인으로서 필요한 기본적인 군사지식, 체력 등을 시행하는 교육이다. 전문교육은 전 대상자를 대상으로 전문학위, 직무

향상, 능력개발 교육을 시행한다. 전문학위 교육은 연구부서 및 정책부서 등 학문적 전문지식을 갖추 수 있도록 요구하는 과정으로 각종 전문 분야에 임무수행 할 요원을 양성하기 위한 학위과정으로 국내·외 학위 교육기관에서 위탁(대학원)을 시행하고 있다.

직무능력 향상교육은 현재 맡고 있는 직무와 연계하여 개인 업무능력을 제고하고 지식습득 및 신기술 습득 목적을 위해서 개설된 과정으로 국내·외 군사교육기관, 민간교육기관 및 산업체, 정부기관 등에서 개설하여 운영하는 교육과정에 위탁교육을 의뢰하여 시행한다. 능력개발교육은 군 간부의 자질향상을 위해 이루어지는 교육으로 국내 대학 주간 및 야간 위탁교육을 시행하고 지고 있다.

이러한 군사교육 과정이 다방면으로 개설되고 운영되고 있으나 부대 전투력의 총추적인 역할을 수행할 수 있도록 여러 병과별 특기에 부합된 전문성 능력 구비와 역량강화를 위해서는 군사교육의 통합과 일관성 있는 교육체계 변화가 필요하다. 또한 이원화되어 있는 교육체계를 통합하여 지속성 있고 효율적인 교육방향으로 진행되도록 개선되어야 한다.¹¹⁷⁾

다. 양성교육 과정별 효율성 및 전문성을 살리는 교육의 연계성 부족이다.

양성과정 교육기간은 민간부서관 임영인원은 군인화 5주+기본반 16주, 현역부서관 자원은 16주, 부서관학군단(RNTC) 자원은 학교 교내교육 및 임영교육을 포함하여 15주 편성하여 양성교육 기간이 각각 다르다. 특히, 부서관 협약대학 학과졸업자는 군가산 복무지원금을 받는 부서관으로 선발되어 임영하더라도 민간부서관으로 선발된 인원과 동일하게 교육과정은 군인화 및 기본반 과정으로 21주 교육 후에 임관하고 있다.

각 양성과정별 <표 4-15>과 같이 교육기관 및 교과편성을 특성에 맞게 편성하여 교육을 실시하고 있으나 현재의 인재선발 환경변화와 시대적 상황에 맞도록 양성교육 제도를 재정립하여 양성교육 과정별 연계성을 갖추고 단기적인 양성교육 과정을 통해서, 부서관의 다량 인재 수요를 충족하고 교과과목에 있어서도 중복하여 실시하는 과목 재

117) 김성우, 앞의 글, p. 41.

편성으로 교육운영의 효율성을 높일 수 있도록 해야 한다.

<표 4-15> 양성과정별 교육기간

구 분	민간부사관	부사관 학군단	현역부사관	부사관협약대학
교육 기간	군인화 5주 + 기본과정 16주	교내교육 3주 + 부사교입영 12주	기본과정 16주	군인화 5주 + 기본과정 16주
비 고		군사과목 교과이수		군사과목 교과이수

*출처 : 육군부사관학교 교육과정을 고려 재정리한 것임.

미래 군 구조에 따른 교육훈련 개발이 필요하다. 미래 기술위주의 질적 첨단구조에 맞는 교육체계 변화에 따라 지속적으로 첨단 매체를 활용하는 군사교육은 증가하게 되고 군사교육 훈련 환경도 변하고 있다. 따라서 교육훈련 과학화와 함께 전통적으로 교관의 주도하에 실시되었던 교육방법은 개선되어 교육과정별 특성에 맞는 맞춤형 교육으로 발전시켰다. 하지만 창의적이고, 논리성, 독창성, 합리적인 사고력을 바탕으로 미래 군을 이끌 수 있는 전문성 있는 부사관 교육체계 개발 및 교육 학습여건은 부족한 현실이다.

제 3 절 복무관리

1. 부사관 인사관리제도 변천과정

부사관의 인사관리제도는 미래 군 구조 변화에 따른 부사관의 증원 및 전장에서의 군 전투력 발휘의 근간으로서 부사관의 역할과 책임 증가에 상응하는 직무수행능력을 구비할 수 있도록 교육 및 보직, 진급을 체계적으로 관리하는 제도이다.

현재 점진적으로 부사관 증원은 확대되고 그 역할이 중요시 되면서 전문성을 강화하기 위한 다각적인 노력을 경주해 왔다. <표 4-16>와 같이 인사관리제도 및 인적자원 개발을 위해 발전해 왔으며, 미래 지향적인 부사관의 인사관리제도의 변화는 군 구조 개편과 성공적인 전력화 추진 등 변화되는 시대적 요구에 맞추어 정보·과학화된 첨단

장비의 효과적인 운용과 장비를 담당할 부사관 인사관리 제도적 변화가 요구되고 추진되어야 한다.

<표 4-16> 부사관 인사관리제도 변천사

구 분	세 부 내 용
'90~'94년	· 부사관 전문대 (야간) 위탁교육제도 시행, 병·부사관에서 장교 임용제도 시행
'95~'96년	· 부사관 장려수당 신설
'99~'00년	· 부사관 제도 담당관실 신설(육본 인창부 인사관리처) · 훈련부사관제도 시행(신병/부사관 양성전문교관 활용) · 육탄 10용사상 신설, 호국헌신상 제도 보완
'01~'02년	· 부사관 병과체계 개선(장교와 동일하게 개선) · 신분명칭 개선: 하사관→부사관(군인사법 개정법을 제5290호) · 장교 부사관 책임한계 설정, 여군 초임하사 야전전환 · 부사관 임용→임관용어 개선, 주임원사 예우기준 설정
'03~'04년	· 평정제도 개선(평정표 3개 유형, 절대+상대평가), 평정 검증제도 시행 · 주임원사 주관 상향식결산제도 시행 · 부사관 야전교류 시행(중사→상사, 상사→원사 진급자)

*출처 : 육군본부, “부사관 주요제도 변천사,” 참고로 재정리한 것임.

부사관 진급의 변천과정은 1895년 5월에 제정된 칙령 제90호인 <육군 무관진급령>을 통해서 군의 진급 관련 법규가 제정되었다.

이후 1904년 9월에 <육군무관진급령>이 개정되었다. 진급은 정년 최하기한을 경과한 인원을 대상으로 순차적으로 진급시키는 ‘정년보서’와 발탁보서가 있다. 발탁보서는 이전과 같다. 건군초기에는 제도적 뒷받침이 미흡하여 과거의 직위를 참고하여 불규칙적인 진급을 실시하다가 한국전쟁 중에는 군 인사제도를 확립하지 못한 채 급격히 팽창하는 병력을 긴급히 충당하기 위하여 필요에 따라 진급을 실시하였다.

휴전 후에는 1953년 12월 대통령령 제845호인 <정규군인신분령> 및 1954년 7월 대통령령 제920호인 <군임시진급령>이 제정됨으로써 육군 정원의 90% 충당을 목표로 연간 불규칙적인 진급을 실시하였다. 진급은 정규진급과 임시진급으로 이루어졌다.

정규진급은 1954년 2월 6일부터 시행된 <정규군인신분령>에 따라 진급년한이 경과

한 자로부터 상급의 직책을 감당할 수 있는 자들 중에서 진급심사위원회의 심의를 거쳐 참모총장이 1계급씩 진급이 이루어졌다.

또한<정규군인신분령>은 8월 16일에 개정되었다. 임시진급은 <군임시진급령>에 의해 시행되었으며 정규진급과 다르게 해당 직위에서 임무를 수행하지 않을 경우에는 원래의 계급으로 복귀되었고, 해당 직무를 수행하는 동안에는 그에 합당한 보수와 대우를 받았다.

휴전 후 이 기간 동안에 진급은 매년 방침에 정하는 바에 따라 점수화하여 불규칙적으로 시행되었지만 법률 제1006호인 <군인사법>이 1962년 1월 20일에 제정되면서 군인의 진급제도가 정비되었다. 같은 해의 2월 6일에 제정된 각령 제426호인 <군인사법시행령> 또한 군인의 진급제도가 정비되는 데 도움을 주었다.

이후 이를 근거로 국방부령 제52호<군인진급규정>이 4월 14일에 제정되면서 진급제도가 더욱 구체화되었다.¹¹⁸⁾

<표 4-17> 부사관 진급제도 변천사

구 분	주 요 내 용
창군~'58년	<ul style="list-style-type: none"> · 대통령령 제845호(정규군인신분령) · *1954년 7월 대통령령 제920호(군임시진급령)제정 · 육본선발, 세부적인 선발기준 없음
'58~'63년	<ul style="list-style-type: none"> · 법률 제1006호(군인사법):1962년 1월 20일제정 군진급제도 정비 · 국방부령 제52호(군인진급규정):4월 14일에 제정, 진급제도구체화 · '58~'63년:사단급 이상 부대장 선발, 실역정년에 의거 결정 · *복무월 동일시:정년기간, 훈장/표창장, 복무성적, 보수과정 순
'64~'68년	<ul style="list-style-type: none"> · 군사/사단급선발, 고득점순 선발(복무성적, 선발고사 성적, 정년, 기타)
'69~'77년	<ul style="list-style-type: none"> · 군사/사단급 선발, 고득점순 선발(지휘관/자력평가) · *1977.8.1 부사관 진급고시제도 폐지:인적물적 낭비 등
'78~'84년	<ul style="list-style-type: none"> · 사단/연대 선발 (평가요소별 배점부여)
'85~'88년	<ul style="list-style-type: none"> · 군사/사단선발(희소:육본) *평가요소별 배점부여
'89년	<ul style="list-style-type: none"> · 육본선발(희소/육직부대), 군사/사단선발:기타병과
'90~현재	<ul style="list-style-type: none"> · 중사(사단급), 상사(군사), 원사(육본) * 평가요소별 배정(장재역량 등 포함)

*출처 : 육군본부, “부사관 주요제도 변천사,” 참고로 재정리한 것임.

118) 장현민, 앞의 책, pp. 356-362.

'90년대부터 계급별로 선발제대를 구분하였으며, '01년에는 중사에서 상사진급을 사(여)단급부대에 위임심사하게 하고 '04년 위임심사 대상특기를 확대하였다. 특히, 부사관 복무의욕 고취와 직업 안정성 보장을 위해서 '09년부터는 중사→상사로 근속진급하는 제도를 시행하였으며, '11년도에 원사 명예진급과 '12년도에는 하사→중사로 전역 전 진급제도를 도입하였다. 현재는 위임·중앙 선발과 전자식 지휘추천 등 예하부대에 진급자료에 대한 열람권한을 부여하는 등 다양한 방법으로 발전하고 있다.

오랜 기간 동안 진급제도의 많은 변화를 거친 현재의 육군부사관의 진급은 일반적으로 정규진급, 근속진급, 명예진급 등으로 구분되어 정규진급은 연1회로 심사되며 계급별·병과 세부특기별로 심사제대가 상이하며 통상적으로 3심제로 진행된다. 또한 근속진급은 정규진급심사가 끝난 후에 심사된다. 명예진급은 전·후반기 연 2회가 심사되며 상사에서 원사 진급만 해당된다.

진급은 계량적 평가와 질적평가, 잠재역량평가를 통하여 최종선발이 이루어진다. 표준평가요소는 계량적평가와 질적평가로 나누어진다. 계량적 평가는 배점 기준에 따른 점수로 평가되며 질적평가는 평정, 경력 등 각 요소 등에 대해 종합적으로 분석한 후 등급을 선정하여 평가한다.

잠재역량평가는 자질과 덕목, 공과사실 등을 종합적으로 분석하여 긍정적인 사항과 부정적인 사항들에 대해서 등급을 매겨 평가한다. 진급평가요소는 국방환경의 변화, 정책적인 결정 등에 의해서도 바뀌기도 한다.

2. 부사관 복무관리 체계

부사관 군인사법 제 6조(복무의 구분) 제 1항에서는 부사관은 장기복무 부사관과 단기복무 부사관으로 구분하여 복무하며 제 6항에서는 장기복무 부사관은 군 교육기관에서 교육과정 및 고등학교 교육과정을 이수한 자로 전형에 합격한 사람으로 한다.

단기복무 부사관은 제 7항에서 장기복무 부사관이 아닌 사람으로서 지원에 의하여 합격한 자로 고등학교 이상의 교육과정을 마친 인원이다.

유급지원병은 「병역법」 제 20조의 2항에 유급지원병으로 선발되어 연장 복무하는 사람, 사관학교 또는 3사관학교에서 교육과정을 1년 이상 마치고 중퇴한 자로 임관한다. 제 8항에서는 장기복무를 원하거나 복무기간을 연장하려는 사람은 대통령령으로 정하는 바에 따라 전형을 거쳐야 한다.

가. 의무복무 기간

군 인사법 제 7조(의무복무기간) 부사관 장기복무는 장기복무 부사관의 경우 의무복무기간은 7년으로 하며, 단) 대통령령으로 정하는 군의 필수 기술 분야에 종사하는 장기복무 부사관은 10년으로 한다. 단기복무부사관의 의무복무기간은 4년이며 군가산복무지원금을 받는 부사관으로 선발된 인원은 의무복무(4년)에 복무가 1~2년이 군가산복무지원금 수혜를 받은 해택기간 만큼 복무기간이 더해진다.

외국에서 6개월 이상 위탁교육 경우에는 교육기간의 2배에 기간을 복무하며, 국내 교육기관에서 위탁교육은 6개월 이상, 국내 군 교육기관에서는 학위과정으로 교육 기간이 6개월 이상, 국내에서 주간위탁교육 및 야간위탁교육 과정의 교육을 받은 사람은 해당 교육기간의 2분의 1에 상당하는 기간이 더해진다.

<표 4-18> 단기복무 부사관 의무복무기간

구 분	복구기간 산정	의무복무기간
민간부사관(남군)	4년	4년
군가산복무지원금 받는 부사관 후보생	4년+(전투부사관 장학수혜 2년)	6년
	4년+(장학수혜:1년)	5년
부사관학군단(RNTC)후보생	4년+(군 가산복무 수혜기간)	6년
전문하사(1형)	현역복무+6~18개월 신청	21개월+추가

*출처 : 육군본부, 『육규107 인력획득 및 임관규정』 참고로 재정리한 것임.

나. 장기복무 및 복무연장

부사관의 장기복무는 의무복무기간 종료 후에 연장하여 추가적으로 복무연장을 3년 까지 연차별 지원하여 복무가 가능하며 단기복무는 7년 이내이다. 복무연장이 선발된 인원에 한해서 연장복무를 4년(의무복기간)+3년(연장복무)복무 기간 중 3회에 거쳐 장

기복무 기회가 부여된다. 이때 장기복무자로 선발되지 않는 인원은 전역해야 한다. 장기복무자 선발은 연1회 장기복무 및 복무연장 선발계획이 하달되어 시행되며 선발중점은 ① 군 전투력 발휘의 중추로 전투준비태세 학립에 기여하고, ② 본인의 직무에 전통하며 실전적 교육훈련으로 부대 전투력 증가에 기여한 자로, ③ 우수한 품성과 자질로 선진병영문화 현식을 주도하고 실천할 수 있는 부사관이다.

특히, 리더쉽과 조직에 기여도가 높고, 품성과 자질 등 종합적인 선발조건을 심의하여 선발하게 된다.¹¹⁹⁾ 장기복무자는 제대별 부대 추천권자에 의해서 지휘추천을 받게 되는데 기본제대는 연대장급(대령급)이상 지휘부대로 하며, 사(여)단 부대 지원자가 상급부대인 군단급 이상 제대에서 선발시에는 장성급 지휘관이 통합 추천한다.

병과 중 포병병과는 편제를 고려하여 포병단장 또는 연대장 추천을 받아 선발평가 요소 심의에 반영하며 장기복무 및 복무연장 선발시 평가요소 및 배점을 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 장기복무 및 복무연장 평가요소 및 배점

구 분	계	근무 평정	교육	상훈	부대 추천	부 대 평가서	체력 검정	심층 면접	잠재 역량	심사위원 질적평가
장기복무	100	35점	10점	5점	15점	15점	5점	10점	5점	10점
복무연장	100	40점			.	25점		.		.

*출처 : 육군본부, “2017년 부사관 장기복무 및 복무연장 선발계획,” 도표를 참고로 재인용.

현재 장기복무자 선발제도는 임관 3년차 복무연장, 임관 5년차에 50%, 6년차에는 30%, 7년차에 20%를 선발하고 장기복무지원자에 대해 3회의 기회를 부여한다. 선발하는 제대는 육본(중앙)에서 선발하는 병과와 사(여)단으로 위임하여 선발하는 선발대상이 구분되어 진행된다.

평가요소별 세부점수는 근무평정에 있어서 장기복무는 35점, 복무연장은 40점으로 부사관 임관 후 평가받은 전 기간에 걸친 평정을 종합하여 산출평균 점수로 적용하고 있으며, 교육성적은 10점으로 임관 연도별 절대평가(점수) 또는 합·불제 평가 방법을 적용하여 상, 중상, 중으로 나누어 교육성적 평가점수를 적용한다.

상훈점수(5점)는 임관 후에 부대 근무기간 중 수여받은 반기단위 최상위 수상한 표

119) 육군본부, “2017년 부사관 장기복무 및 복무연장 선발계획,” (충남 : 육군본부, 2017), pp. 1-3.

창을 1개씩 만 적용하여 점수를 합산하여 반영하고, 종합된 점수를 4개 등급으로 구분하여 환산 적용하고 있다. 부대 추천서는 제대별 부대 추천권자가 부여하는 서열 및 점수반영으로 평가는 부대에서 장기 및 복무연장 대상자별로 추천 집단구성 인원 에 대한 연도별, 병과 및 세부특기별 집단 구성 후에 추천 서열에 따라서 등급에 따른 부여 점수로 반영 한다.

부대 평가서는 장기복무(5점), 복무연장(25점) 배점으로 평가자의 관찰기간으로 지휘관 및 주임원사 등이 관찰기간을 기준하여 절대평가를 적용하여 평가를 받은 등급별 배점을 적용하고 있다. 체력검정은 최근 2년간 체력측정 결과로서 임관 후 전 기간에 결과를 반영하고 선발하는 당해년도 정기 체력검정 결과도 반영한다. 단, 미실시자는 불합격 점수로 반영하다. 등급은 특급, 1~3급, 불합격으로 점수를 구분하여 부여하는 데 측정 종목(팔굽혀펴기, 윗몸일으키기, 3Km달리기)중 한 종목이라도 불합격시 전 종목 “0” 점 처리된다.

심층 면접(10점)은 군 단급 위임부대에서 또는 육본(중앙)에서 1~3단계로 면접이 실시되며 면접 중점은 1단계는 지적, 사회적 행동역량에 대한 평가를, 2단계는 군인로서 기본적인 가치관, 사명감 등 행동규범, 3단계는 근본적인 인성과 품성에 대하여 평가를 실시한다.

잠재역량평가(5점)는 자격증 및 기타 요소를 계량화하여 등급별 배점으로 상(100%), 중상(95%), 중(90%), 하(80%)로 계량화 평가를 실시하고 평가요소는 자격화제도 인사관리개선과 연계하여 평가를 실시한다. 마지막으로 심시위원별 질적평가(10점)는 근무평정, 교육, 상훈, 기타 내용에 대해서 긍정적 사항과 부정적 평가요소로 구분하여 절대 평가를 실시하며 심사위원별 개인평가 또는 심위위원 토의 후에 등급을 부여한다. '17년 기준하여 임관년도에 연차별 장기복무 및 복무연장 선발비율 적용을 보면 <표 4-20>와 같다.

<표 4-20> 부사관 장기복무 선발 비율

구 분	임관5년차	임관 6년차	임관 7년차	8년차 이상
'11년 이전 임관자	50%	30%	20%	추가 소요발생시
'12년~'13년 임관자	60%	30%	10%	
'14년 이후 임관자	60%	40%	추가소요 발생시	

*출처 : 육군본부, “2017년 부사관 장기복무 및 복무연장 선발계획,” 도표를 참고로 재인용.

현재 시행하고 있는 부서관 장기복무는 연차별 3회 기회부여로 선발하고 있으나 선발 비율은 병과 및 특기별 차이는 있으나 평균적으로 '16년 기준하여 38%의 장기복무 선발율을 나타내고 있으며 우수인재선발 여건 변화 및 직업의 안정성을 갖출 수 있도록 장기복무 변화가 필요하다. 특히, 조기에 비선자에 대한 진로선택이 가능할 수 있는 선발횟수 조정과 복무연장 또는 진급정체기간 조정을 통한 장기복무 개선이 필요하다.

다. 진급

진급은 직위의 상승과 함께 권한, 보수, 책임이 함께 수반된다. 진급은 조직 구성원의 입장에서 개개인의 자아발전의 욕구를 충족시켜주고, 조직측면에서는 효율적인 인적자원 개발의 근간이 되기도 한다. 모든 조직체는 각 조직체로서의 목적을 가지고 그 목적을 달성하기 위해 자금, 사람, 물자의 자원들을 유효하게 배분할 수 있도록 함으로서 경영관리가 이루어지는 과정이고, 인사관리는 인간의 활동을 조직목적의 실현을 위해 공헌시키는 작용을 하는 것이다.

진급제도의 종류를 살펴보면 사람 중심의 연공주의에 입각한 연공진급제도, 직무중심의 능력주의에 기초한 직계진급제도, 직무와 사람을 절충시킨 자격주의에 의한 자격진급제도 등이 있으며. 또한 진급을 탄력성 있게 운영하기 위해 생김 임용 진급제도, 조직변화 진급제도 등도 있다.¹²⁰⁾

군인사법(제 24조) 부서관 진급은 진급최저복무기간 및 계급별 최저복무기간의 복무를 각각 마치고 상위 직책을 감당할 능력이 있는 사람을 선발하고 군인사법 시행령(제 33조 선발기준)에 의거하여 경력, 복무성과(평정), 군사교육, 상벌, 품격, 신체조건, 군인 지위 및 복무에 관한 기본법(제5조 국군의 강령)에 명예, 충성심, 용기, 필승의 신념 등에 근거하여 『군 전투력 발휘의 중추적 역할』을 수행하는 미래지향적인 우수인재 선발에 중점을 두고 있다.

다음 세 가지 분야에 ① 전투준비 능력구비자로 소부대 전투지휘 능력, 해병과 전투기술 능력구비, 물자관리 및 장비기동상태 확립에 기여와, ② 교육훈련 능력을 구비하여 간부정예화에 기여하고 해 직책 임무수행에 있어서 교관으로서 직무역량을 구비하며 전사기질이 충만한 전투원, ③ 부대관리 분야에 있어서 장병 인성 바로세우기에 앞장서고 부대의 단결을 도모하며 군기강 확립에 모범이 되는 등 부대전통을 계승 발전

120) 양창삼, 『인적자원관리』(서울 : 법문사, 1991), p. 342.

시키는데 기여한 우수인재를 선발하고 있다.¹²¹⁾

진급선발은 정상진급, 명예진급, 근속진급으로 대상자를 구분하여 정상진급은 진급 발령일을 기준으로 하여 최저복무기간¹²²⁾에 <표 4-21>와 같이 도달한 대상이다. 명예진급(육규112 부서관 인사관리규정 제120조)은 상사 계급 중에서 진급 최저복무기간이 경과한 대상자로 20년 이상 복무자 중 명예진급 신청이 가능하며 명예 전역자로 선발된 사람, 근속진급(육규112 부서관 인사관리규정, 제 6절)은 '18년 기준하여 <표 4-22>와 같이 근속진급 연한이 경과한 사람에 대해 시행되고 있다.

<표 4-21> 부서관 진급 최저 복무기간 및 대상

구 분	최저 복무기간	'18년도 진급선발 대상	선발제대
원 사	상사진급후 7년	'11. 12. 31 이전 상사 진급자	육군본부
상 사	중사진급후 5년	'13. 12. 31 이전 중사 진급자, 또는 중사 임관자	육군본부, 사(여)단위임심 사 등으로 진행
중 사	하사진급후 2년	'16. 12. 31 이전 하사 임관자	

*출처 : 육군본부, “2018년도 부서관 진급지시 육군지시 제17-1009호,” 도표를 참고로 재인용.

<표 4-22> 부서관 근속진급 및 대상

구 분	근속진급 연한	진급선발 대상
상 사	중사로서 12년이상 재직	'06년 12월 31일 이전중사 진급자
중 사	중사진급후 5년	'12년 12월 31일 이전 하사 임관자

*출처 : 육군본부, “2018년도 부서관 진급지시 육군지시 제17-1009호,” 도표를 참고로 재인용.

근속연한 진급은 중사계급 에서는 진급 후 5년 이상 재직자 이며, 상사는 12년 이상 재직자를 대상으로 시행하고 있다.

라. 부서관 경력관리제도

군 전투력 발휘에 핵심적이고 중추적인 부서관 역할에 맞는 부서관 경력체계 재정립이 요구된다. 장교의 경력관리 체계와 비교해 보면 많은 차이가 있다. 부서관의 경력직위는 연대급 이하 참모직위가 소수이며 대부분 대대급 이하 부대에 집중 편제되어

121) 육군본부(i), “2018년도 부서관 진급지시 육군지시 제17-1009호,” (충남 : 육군본부, 2017). p. 2.

122) 진급 최저복무기간의 계산은 진급선발을 하는 해의 다음 해 12월 31일을 기준으로 한다.

있다. 이로 인해서 부사관들은 상위계급으로 진급시에도 대대급 이하 부대의 동일직위에서 또는 유관직위에서 반복되어 근무해야 하는 부분이 많다.

또한 부사관들은 병과별로 필수직위 부족으로 인해서 진급시기 이전에 해 계급에 대한 필수직위 보직을 마치지 못하고 평가를 받는 사례도 발생되고 있다. 이러한 현재 경력관리 제도는 필수직위 경력 이수를 해야만 하는 부담감도 적지 않으며 부사관들에 복무의욕 및 임무수행 능력향상에도 부정적인 요인이 되고 있다.

현재 부사관 경력관리는 직책별 계급 및 편제 명칭 등 표준화를 위해 개선해 나가고 있으며, 동일 직책명에 상이한 계급, 편제 등 동일 임무의 직위에 상이한 직책명(행정보급관, 부소대장)등을 개선하여 부사관 전문성 역량강화를 위한 경력관리 체계 확립을 위해서 노력하고 있는 중이다.

부사관 진급시 적용되는 부사관 경력평가는 전투병과인 경우에 계급별로 구분하여 직위별 평가하고 있다. 계급별로 필수직위 경력 인정 및 평가기간은 직책별로 상이하 며 중·상사 계급의 배점(5점)은 상(5점), 중상(4.75), 중(4.5), 하(4)로 구분하여 해당 기준별 근무월수로 구분하여 점수가 차등 부여되며 선발직위에 해당하는 주임원(상)사, 양성평등상담관, 선발유형 I 123), II 124), III, IV 125)에 해당하는 근무경력은 필수 직위로 인정하고 있다.

<표 4-23> 부사관(하사) 필수직위 및 경력평가

구 분	필수직위	상	중상	중	하
보병, 포병, 기갑, 공병	분대장, 반장	12개월 이상	6개월 이상	6개월 미만	비보직자
특공보병	부분대장, 특공담당관				
통신, 항공, 방공, 정보	해당특기분야				

*출처 : 육군본부, “2018년도 부사관 진급지시 육군지시 제17-1009호,” 도표를 참고로 재인용.

하사계급의 경력직위 및 평가 배점(5점)은 직책은 상이하나 특기별 근무기간 경력평

123) 선발유형 I : JSA대대, 훈련부사관, 군사종목 선수 등을 말한다.

124) 선발유형 II : 병과학교 교관, 학생(훈련)지도 부사관 및 학생대장, 과학화훈련단 관찰통제관, 모집홍보관 등을 말한다.

125) 국방부내 선발부대, 육군본부, 인사사령부 등을 말한다.

가는 모두 동일하다. 하지만 지금의 부사관의 경력관리는 육군의 구조 개혁과 연계한 미래지향적인 부사관 역량강화를 위해서는 경력관리 체계 개선이 필요하다.

미군의 부사관의 경력관리는 교육제도를 통해서도 다양한 경력모델을 제시하고 있다고 볼 수 있다.

특히, 참모부사관 과정은 일반참모부에 참모부사관으로서 대대급~군단급까지 근무할 수 있도록 양성하는 모델로서 하사~원사급 계급에 이르기까지 부사관을 대상으로 경력관리 할 수 있는 모델이다. 이러한 교육개설과정을 통해서 고급제대에서 참모 역할을 수행할 수 있도록 양성하여 임무형지휘 전투수행 기능 및 참모 과업 등 능력을 구비하여 역할수행을 하고 제대별 지휘관들에게 조언자 역할을 하고 있다는 점이다.

하지만 현재 우리 부사관의 경력관리는 다양성보다는 특기에 의한 임무수행 및 인적자원 부족으로 인한 순환식 참모보직 경험등 대부분 경력관리 모델이 필수직위 및 일반직위 개념에 의한 보직부여로 시행하고 있다는 점이다. 현재 군은 인력관리 및 인사관리 두 정책을 가지고 구분되어 시행되며 인력관리는 조직목표를 달성하기 위한 인적자원 관리라 할 수 있으며, 인사관리는 인적자원 관리를 통해서 적재적소에 활용하는 과정으로 볼 수 있다.

인사관리제도의 중요성은 무엇보다도 동서고금의 많은 전사들을 통해서도 알 수 있듯이 전쟁에서 실질적으로 전투의 승패를 결정하는 요소가 그 전쟁에 참여하는 전투지휘자들에 능력에 따라 결정되었다는 사실을 토대로 우수한 인재를 잘 선발하고 양성해서 적재적소에 보직하여 최대의 능력을 발휘하고 효율적으로 관리할 때에 강한 군대를 육성할 수 있는 핵심요체가 되고 군 업무에서도 가장 기본적이고 중요한 일로 여기고 있다. 이런 의미에서 직업 군인을 모두 군사분야의 전문인재로 규정할 수도 있으며, 군내에서의 전문인재는 전문화된 군사업무를 분야별로 수행할 수 있도록 한정하고 그 범위를 설정하는 것이 바람직할 것이다.

전문인재의 범위에 관하여서는 현재 우리 군에서 널리 사용하는 용어로 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 군사전문가라 함은 장기복무하는 직업군인으로서 군사력을 건설하고, 운용함에 있어서 필요한 일정수준의 학문지식, 군사지식을 구비하고고 실무경험을 구비한 인재를 지칭한다고 볼 수 있으며, 군전문인재라 함은 해당 병과 및 직능분야에 맞게 해 분야의 전문성을 구비를 한 부사관 또는 영관급 장교를 의미한다.

우선적으로 장교의 유형별 인사관리제도에 잘 나타나 있다. 육군은 군이 필요로 하는 인재육성과 관리를 위해 노력해 왔으며, 미 육군의 MOS제도 도입을 통해서 부단

히 노력해 왔다. 전문인재의 개념을 도입해서 인재육성 및 관리, 국방전문인재를 운용하고 있다 점이다. 일반적으로 전문인재는 특정 분야의 전문성을 갖추고 장기간 전문교육과 경험을 통해서 숙달된 특정업무 수행분야에 기술 또는 지식을 갖춘 사람을 통칭하는 것으로 볼 수 있다.

특히, 미래전에 대비한 합동작전 및 전쟁수행방법 변화에 대비한 통합전투관리 능력을 갖춘 인재육성 방향으로 군사적 전문성, 기능적 합동성, 임무수행의 창의성을 발휘할 수 있는 제도 변화를 통해 전략적인 장교 인사관리제도를¹²⁶⁾ 발전시키고 있는 반면 부사관의 경력관리는 제한적이고 외국군의 사례와 같이 야전형, 정책형, 기술형 등이 다양하고 체계 있게 육성 되거나 관리되는 부분이 없다.

병과별 부여된 단일특기에 임무수행 또는 부대별 여건에 따라 순환 보직되는 직책임무수행으로 전문성 및 직무에 관련한 다양한 경험부족과 함께 직무활용 분야가 제한적이다. 따라서 부사관의 인사관리제도 또한 장교의 유형별 인사관리제도와 같이 전문직 개념에 인사관리제도를 검토하여 간부중심의 군 구조 개편에 따른 임무수행 변화에 맞추어 육성될 수 있도록 개선이 필요하다.

따라서 부사관의 제대별 경력관리는 병과별 특성을 고려한 부대 유형별 보직관리체계 뿐만 아니라 부사관 보수과정에서부터 전투직위, 참모직위로 두 분류로 구분하여 계급별 다양하게 경험하고 포괄적으로 여러 보직경험을 필수직위를 제외한 기타 보직은 직무역량 확대를 위한 자기개발에 참여하는 방식으로 경력관리 모델 구성이 필요하다.

부사관은 해 병과별 직위를 제외하고는 추가적인 경력관리 인사제도는 부족하다. 단적으로 전투병과가 경험할 수 있는 인사관리제도는 훈련부사관 또는 병과학교에서 수행하는 교관 직위다.

현재는 대부분 육군 선발직으로 충원하고 있으며, 전문적으로 양성되어 보직하고 관리하는 제도는 마련되어 있지 않다. 육군 부사관도 해당 인원에 대한 전공과 병과 특성을 고려하여 장교 인사관리제도와 유사하게 계급별 보수과정에서부터 잠정적으로 분류하여 고급제대에서 미 부사관과 같이 참모역할까지 수행할 수 있도록 할 수 있는 전문인재 인사관리제도 및 경력관리 모델 개발이 필요하다.

126) 육군본부, 『육군 장교 인사관리제도 변천사연구』 (충남 : 육군본부, 1997), p. 1.

3. 부서관 복무관리 실태 분석

가. 미래 국방인력정책 변화에 따른 부서관 장기복무제도 개선

부서관의 장기복무 및 복무연장의 선발 경쟁비가 증가함에 따라 다수의 비선자 발생으로 초급부서관의 계층은 불확실한 미래와 지속적인 비선으로 인해서 사기저하 등 복무의지 감퇴로 이어지는 원인이 된다. 연차별 부서관 장기복무 선발 경쟁비는 5년차(지원:4,000여명, 선발:1,000여명)에 경쟁비는 3.5:1, 6년차(지원:3,000여명, 선발:600여명)에는 4.8:1 경쟁비율로 나타났으며, 7년차(지원:2,000여명, 선발:290여명)으로 7:1로 장기복무 선발 경쟁비율로 나타났다¹²⁷⁾.

부서관의 장기 복무율이 증가하지 못하는 이유는 장기복무율 증가에 따른 부서관 인력운용비가 증가되기 때문에 현실적으로 많은 어려움이 있다. <표 4-24>와 같이 외국군 복무연장 및 장기제도를 보면 미국과 독일의 경우 장기복무 및 복무연장은 우리나라와 차이가 많이 있다. 미군 부서관의 초임복무기간은 6~8년이며, 장기복무자로 선발되면 10년까지 복무가 가능하고 10년 이후부터는 제한이 없다. 독일군의 단기의무복무는 4년이며, 15년까지 복무연장이 가능하다. 장기복무 기간은 7년이다.¹²⁸⁾

<표 4-24> 외국군 복무연장 및 장기제도

구 분	지원제도	계 급	현역복무	복무연장(장기)
미군	지원병제	하사, 중사, 일등중사, 상사, 원사, 일등원사	·육군:8년 ·해군, 공군:6년	· 1차 재복무 및 10년미만 재복무(30~50%) · 10년이상 재복무(20%수준)
독일	지원병제 (2011.7)	하사, 일등하사, 중사, 일등중사, 상사, 원사, 일등원사	·4년, 8년, 12년, 15년, 20년	· 단기복무:일등 중사까지(25~30세사이) · 장기복무(평균27세):선발(평균27%수준)

*출처 : 김종탁·이현지, “미래 부서관 장기복무율 설정방향,” 『주간국방논단』 (한국국방연구원, 2014), pp. 2-3. 도표를 재인용.

127) 육군본부, “부서관 인사제도 개선방안,” (충남 : 육군본부, 2016), p. 4.

128) 조영진, “저출산·고령화 사회현상과 군인력관리,” 『주간국방논단』 1198호(08-1)(한국국방연구원, 2008), p. 5.

<표 4-24>에서 보듯이 미국의 경우에는 1차선발이 30~50%, 10년이상 20% 수준이며, 독일은 장기 복무율이 27%로 복무여건상 단기복무기간이 길다. 우리나라는 현재 2008년부터 부서관 근속진급제도(상사진급)가 도입되어 계급정체 현상을 해소하게 되었으나, 복무활성화 동기로는 제한된다.

2014년 기준하여 우리나라 장기복무 선발비율은 년차별, 특기별 상이하게 분석되나 연도별 초임획득에 따라 전체 평균 34% 수준이다.

초임획득이 감소됨으로 현재 우리 군의 실정에 맞는 부서관 복무연장 검토와 함께 간부정예화를 위한 장기복무율 향상을 위한 구조적 개선이 필요하다. 각 군별 하사에서 중사진급의 정체기간을 보면 현재에는 육군이 타군에 비해서 짧게 나타나고 있다.

육군은 중사진급 정체기간이 3.5년으로 해군의 5.1년, 공군의 5.6년에 비하면 정체기간이 육군은 공군과 비해서 1.8년 이상 하사계급 정체기간이 짧게 나타나는데 이를 연장하여 개선할 경우에는 중사 진급 지연으로 이어져 인재선발에는 다소 부정적인 의견도 있을 수 있으나 직업군의 안정성 향상으로 이어지는 제도적 효과가 있다.

따라서 우수인원에 대해서는 장기복무선발을 조기에 확정시키고 비선인원들은 본인의 진로선택을 판단할 수 있는 제도적 보완 방향 및 현행 장기복무 선발횟수 3회(임관 5년차 50%, 6년차 30%, 7년차 20%) 비율을 선발 회수 및 시기조정이 필요하다.

나. 초급부서관에 대한 복지관련 프로그램 개설

육군은 초급간부의 올바른 복무문화를 조성하고 초급간부상을 구현하기 위해서 초급간부 복무의욕 고취 추진평가와 함께 여러 분야에서 노력하고 있다. 첫 번째는 초급간부의 개인별 근무환경마련을 위해 업무와 자기개발을 병행할 수 있도록 근무 공간마련을 위한 비품구매를 통해 추진하고 있다.

두 번째는 일과이후의 휴식의 조화를 위해서는 스트레스 해소를 위한 체력단련 및 당직근무 후 휴식 여건 보장 등 복무의욕 고취를 높일 수 있도록 하고 있다. 세 번째는 독신 숙소에 대한 주거환경 조성으로 노후 및 부족 숙소 개선을 추진하고, 네 번째는 여가시간 활용을 통한 신분별 자질 향상과 직무능력 향상을 위한 기회제공 등 여건 보장을 추진하고 있다.¹²⁹⁾

하지만 초급간부를 위한 지속적이고 복지와 연계하여 추진되는 프로그램은 부족한

129) 육군본부, “초급간부 복무여건개선 추진계획,” (충남 : 육군본부, 2017), pp. 3-9.

현실이다. 외국군의 사례를 통해서 보면 미 육군은 초급부사관에 대하여 육군 프로그램을 운영을 통한 복지를 도모하고 있다.

1) 육군 군인가족 활동프로그램이다.

육군 군인가족 활동프로그램¹³⁰⁾은 현재 현역 및 예비군 장병, 군무원, 군인가족 등 육군의 기본적인 삶을 유지하기 위하여 1983년부터 실시되었으며 육군의 지휘자와 리더의 리더십과 결단력의 문제 등을 파악함으로써 육군의 삶의 질 개선과 관련된 요구 사항 및 기대상황과 관련된 해결책을 마련할 수 있도록 하였다.

또한 육군의 지휘자 등의 리더십은 이 프로그램을 활용하여 육군의 생활수준 및 지원 프로그램을 향상시키며 탄력적인 육군 공동체를 육성한다.¹³¹⁾

2) 육군 공동체 약정 프로그램이다.

육군과 지역사회가 효율적으로 동업자 관계를 육성하고 유지함으로써 육군이 현재 근무지에서 다른 근무지로 이동하였을 때 장병과 부양가족의 삶의 질을 개선하기 위해서 실시되었다. 육군 공동체 약정 프로그램은 육군과 모든 장병 및 부양가족을 지원하기 위한 지역사회의 공직적인 지원이라고 할 수 있다.¹³²⁾

3) 독신 장병 기회창출 프로그램 이다.

독신 장병의 문제를 해결하고 삶의 질을 향상시키기 위하여 지원하는 프로그램이다. 독신 장병들의 사기를 유지하고 향상시키기 위하여 독신 장병에게 발언권을 제공해줌으로써 지휘관이 독신 장병의 삶의 질 문제와 관련하여 독신 장병의 사기를 측정하는 도구 역할을 한다. 따라서 독신 장병의 사기와 복지를 향상시키고, 인력유지 기간을 늘리며 전투태세를 유지시켜 준다.¹³³⁾

이 프로그램은 다음과 같은 핵심 구성요소로 실시되어진다. ① 독신 장병 기회 창출

130) AFAP: Army Family Action Plan.

131) 교육사, 『미 초급부사관 및 병 지침서 번역본』(대전 : 교육사, 2017), p. 77.

132) 교육사, 위의 책, p. 78.

133) 교육사, 위의 책, pp. 781-782.

프로그램 간 제기된 삶의 질, 생활환경 또는 장병의 개인적인 성장과 발달에 영향을 줄 수 있는 문제 등을 해결하기 위하여 적절한 지휘 또는 참모 기관으로 직접 전달하여 육군 결의안을 위하여 육군 군인가족 활동 프로그램 회의에 전달된다.

② 독신 장병들의 요구 사항에 따라 독신장병들의 휴양 및 여가활동을 계획할 때 복지 및 레크레이션 담당고문과 주임원사 그리고 독신 장병 기회창출 프로그램 협의회와 연계하여 계획된다.

③ 독신 장병 기회창출 프로그램은 공동체 프로젝트 및 이벤트 등에서 자원봉사를 함으로써 개인적 보람 등 긍정적인 변화를 가져올 수 있다.

④ 장병 및 가족 건강 종합프로그램이다. 육군 장병, 군무원 및 군인가족 등을 포함하여 육군 가족의 임무 수행을 향상시키고 회복탄력성을 구축하기 위하여 실시되었다. 이 프로그램은 사회적, 신체적, 가족적, 영적 그리고 정서적 적합성을 강조 한다. 이 프로그램은 전쟁 영역 안팎의 극심한 역경을 극복하는데 필요한 기술과 지식에 중점을 둔다.¹³⁴⁾

⑤ 재정 준비태세 프로그램이다. 군인, 장병 등을 포함한 군인가족들의 재정적 스트레스 요인을 줄여주기 위하여 다양한 교육 및 상담 서비스를 제공하는 것을 말한다. 제공되는 서비스로는 수명주기 교육, 개인재정 훈련, 온라인 재정 준비태세 훈련 등이 포함된다. 이 프로그램은 군인과 가족들에게 재정 지침을 제공하고, 일반적 급여와 수당, 신용보고서 범위 내에서 재정적으로 지원해준다.¹³⁵⁾

⑥ 사기, 복지, 휴양 프로그램¹³⁶⁾ 이다. 장병 및 군인가족에게 각종 지원활동과 서비스를 제공함으로써 직접 지원하는 삶의 질 개선 프로그램이다. 이 프로그램은 각 부대에서 가족, 자녀 및 청소년을 위한 레크리에이션 등 여행과 레저활동 프로그램 등을 지원한다.

육군 시설에서 제공되는 프로그램 활동으로는 개인 기술 개발 프로그램, 도서관 및 정보 서비스 프로그램, 야외 레크리에이션 프로그램 등이 있다. 사기, 복지, 휴양 프로그램의 임무는 장병과 군전역자 및 민간 고용인 등을 포함한 육군 공동체의 모든 사람들에게 육군에 소속되어 있는 동안 필요와 관심 및 책임을 제공하는 것이다.

⑦ 평생 장병 프로그램이다. 육군, 정부 및 공동체가 함께 노력하여 장병들이 필요한 훈련 및 자격을 획득하고, 부양가족들이 민간 생활로 다시 통합하기 위해 노력하는

134) 교육사, 『미 초급부사관 및 병 지침서 번역본』(대전 : 교육사, 2017), p. 83.

135) 교육사, 위의 책, p. 86.

136) MWR: Morale, Welfare, and Recreation programs. p. 90.

프로그램이다. 평생 장병 프로그램의 계획은 한번 군인은 영원한 군인이라는 군인의 수명주기에 중점을 둔다. 따라서 병사가 강하게 시작하고 복무하며, 강함을 재통합하고 유지하는 것을 강조한다.

⑧ 전직 지원 프로그램이다. 전직 지원 프로그램은 장병들에게 상담, 취업 및 교육 워크샵, 취업 기회 및 취업 준비 기준을 준수하기 위해 필요한 세미나를 제공해주는 프로그램이다. 전직 지원 프로그램의 혜택으로는 전직 전 상담, 이사지원, 건강 및 생명 보험, 재향군인의 복지 혜택 등이 있다.¹³⁷⁾

137) 교육사, 앞의 책, p. 100.

제 4 절 소결론

육군부사관의 정예화를 위해서 군의 핵심적인 결정요인이 되는 인재선발체계, 양성교육체계, 복무관리체계 등 3개 분야에 있어서 분야별 변천과정과 추진실태를 세부적으로 분석하였다. 지금까지 분석한 내용 등을 <표 4-25>와 같이 부사관 정예화 추진에 구조적으로 제한되는 요인과 취약점을 종합해 보면 다음과 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-25> 부사관 정예화 추진 및 분석결과 종합

구 분	분석내용 및 개선방향
인재선발 체계분석	① 뉴미디어 홍보 특성 및 활용 실태를 분석으로 홍보활동 개선
	② 홍보 전문성을 위한 뉴미디어 전문화 교육, 다양한 프로그램 운용 및 개발 등 홍보운용 방법 개선
	③ 협약대학과 연계한 안정적인 인재확보 방안 및 진로체험 활동 등 유관기관과 연계한 인재선발 활동 개선
부사관 양성교육 체계분석	① 교육체계에 있어서 구조적 제한요인으로 양성교육기간이 짧아 연계성 있는 교육이 제한
	② 이원화된 학교교육의 구조적 문제로 인한 교육효과성 저하 및 통합의 필요성
	③ 군사교육기관 교육 프로그램 분석으로 현재 교육체계의 전문성 개발 필요성
	④ 부사관 협약대학과 연계한 교육과목 편성 등 교육방향 개선
복무관리 체계 분석	① 부사관 복무제도(장기, 복무연장, 진급)상 분석을 통한 인재선발 체계 개선
	② 부사관 필수 및 경력직위 평가에 있어서 관리체계 검토로 계급별 전문성 개발을 할 수 있는 경력직위 개선
	③ 부사관 직무능력 향상 방안 및 초급 부사관 복지 관련 프로그램 추진 검토

우수인재 선발에 관련하여 기존의 관행적인 홍보 전략이 아닌 현재 지원자들이 근접하고 있는 홍보시스템을 홍보 전략으로 삼아 홍보 트렌드에 맞는 지원자 특성위주 홍보가 필요하다. 특히, 모바일 시대에 SNS 등 홍보매체를 고려하여야 하며 지속적인 홍보 전략을 시행하기 위해서 홍보기획으로부터, 홍보기획, 예산편성 등 미흡한 부분을 보완해야 한다.

교육체계에 있어서는 이원화된 교육체계의 통합으로 교육의 효율성을 높이고 부사관과 협약대학과 연계하여 교육의 개선방향을 극대화 하여야 한다. 부사관의 복무활성화를 위해서 직업군인으로서의 자긍심을 가질 수 있도록 안정성 보장을 위한 장기복무율 향상과 함께 복지프로그램 활성화로 복지혜택 수혜로 근무의욕이 고취될 수 있도록 해야 한다.

제 5 장 육군부사관 정예화 발전방안

제 1 절 인재선발

군 인재선발환경은 다음과 같은 사회적 환경요인으로 악화될 것이 예상된다. 장기적으로 가장 큰 요인은 출산율 저하로 2020년대 초 이후 현역입영 자원감소와 더불어 간부지원율도 비례하여 감소함에 따라 경쟁비도 하락으로 이어질 것으로 예상된다. 청년 인구의 감소로 인한 민간부분의 취업률이 지속적으로 개선됨에 따라 간부지원 감소가 우려되는 요인이다. 아울러 병 복무기간 단축은(21개월→18개월) 간부와 병의 복무기간 격차가 더 증가함에 따라 병역이행을 위해 간부로 지원하는 인원은 감소가 예상된다.

특히, 정부의 공공부분 일자리 창출 정책시행으로 경쟁관계에 있는 경찰 및 소방공무원의 고용확대는 부사관 지원자의 유출이 우려되고 있으며, 국방재원 확보 여건이 어려워짐에 따라 간부선발을 위한 장려수당 지급 등 인센티브 증액의 어려움도 안고 있다. 아울러 장시간 근로 일을 꺼려하는 젊은 층의 직업 선택 고려 요소 등은 현재의 인재선발의 부정적인 요인으로 작용하고 있다고 할 수 있다.

이러한 상황에 부사관 정예화를 위해서는 우수인재 선발에 첫걸음이라 말하는 홍보 전략이 매우 중요하다 할 수 있다. 따라서 지원대상자들에 맞는 육군간부 브랜드를 정립하고 뉴미디어 시대에 맞는 전략적 홍보가 요구된다. 효과적인 홍보활동 개선 방안으로 지원자 특성과 트렌드를 고려한 뉴미디어 홍보활동이 필요하다. .

1. 뉴미디어를 활용한 홍보활동 개선

홍보는 대중과의 원활한 소통을 통하여 관계를 형성하고 조직의 좋은 이미지를 갖게 하는 것이라 할 수 있으며, 기업이나 단체 등 다양한 조직체들이 자신들의 계획과 활동 등을 사람들에게 접근해서 알리는 활동이라 말할 수 있다. 홍보를 전하기 위해서는 매체가 필요한데 이 매체는 다양하게 분류할 수 있다.

홍보매체는 일반적으로 직접매체와 간접매체로 나눌 수 있다. “직접매체”는 기업이나 단체 등 조직주체들이 직접 홍보를 할 수 있는 매체이며 주로 인터넷 사이트, 1주

년 이벤트, 광고지 등을 통해서 볼 수 있다. 그리고 간접매체는 직접매체와 다르게 조직주체들이 직접 홍보를 하는 것이 아니 간접적으로 홍보가 이루어지는 매체이며 주로 패션잡지, TV 방송광고, 신문광고 등을 통해서 볼 수 있다.

또한 홍보매체가 주로 활용하는 영역에 따라 분류할 수 있으며 광고지와 신문지 등, 인쇄물을 활용하는 매체는 인쇄매체, 스마트폰, 컴퓨터 등, 전자기기를 이용한 매체는 전자매체, TV, 광고판 등 시각적인 요소들을 활용하는 매체는 시각매체로 분류된다.

가. 뉴미디어 홍보

뉴미디어란? ‘NEW’ 라는 새로운 이라는 뜻을 가진 단어와 미디어가 결합하여 생긴 단어이다. 미디어는 TV, 라디오, 그림, 영상 등과 같이 사람들에게 정보를 전달해주는 매체이다. 뉴미디어는 말 그대로 새로운 매체라는 뜻을 가리키며, 과학기술의 발전에 따라 미디어가 기존의 미디어와 달리 새로운 요소들과 결합하고 디지털화 되면서 디지털 위성 방송, 전자신문, CD 등과 같이 새로운 형태를 띤 미디어를 말한다.

뉴미디어의 특징은 바로 첫 번째 ‘쌍방향성’ 이다. TV의 방송과 신문, 잡지 등과 같이 기존의 미디어는 수신자가 송신자가 전달해주는 정보만을 전달받을 수 있는 일방적인 소통이 이루어졌다. 따라서 수신자들은 미디어를 통해 받은 정보들에 대한 자신의 생각을 송신자에게 표현할 수 없어 수신자와 송신자간의 의사소통이 잘 이루어지지 못했다. 하지만 뉴미디어가 등장함으로써 전자신문, 카페, 영화, 인터넷홈페이지, 블로그, 미디어가 디지털화되면서 수신자와 송신자가 자유롭게 자신들의 생각 등을 의사소통을 할 수 있게 되었고 수신자가 조금 더 능동적으로 미디어를 이용할 수 있게 되었다.

두 번째 특징으로는 ‘이동성’ 이 있다. 신문지, 잡지 등 기존의 미디어는 디지털화가 이루어지지 않았기 때문에 인쇄매체끼리만 정보의 이동이 가능하였다. 또한 음성매체로 바꾸는 것도 쉽지 않았다. 하지만 전자신문, 인터넷 등 뉴미디어가 등장함에 따라 디지털을 이용하여 정보를 매체의 영역에 제한받지 않고 자유롭게 자신이 원하는 매체로 이동할 수 있게 되었다. 뉴미디어를 통해서 자신이 원하는 정보를 어느 곳에서나 신속하고 정확하게 제공받을 수 있게 되었다.

세 번째 특징으로는 스토리텔링이 있다. 스토리텔링은 상대방에게 자신이 알고자 하는 내용을 효과적이고 설득력 있게 전달하는 행위이다. 미디어의 제공자가 수용자에게 전달하고 싶은 정보와 내용들을 미디어를 통해 홍보함으로써 단순히 내용만을 전달

하는 것이 아니라 미디어를 효과적으로 활용하여 수용자들이 정보와 내용들을 쉽게 이해하고 기억할 수 있게 해주는 기능을 하고 있다.

스토리텔링을 통해서 수용자는 제공자가 전달하고자하는 내용을 효과적으로 파악할 수 있다. 이러한 뉴미디어의 특징을 활용한 마케팅 전략으로는 온라인 신문, 블로그, 소셜미디어 등을 많이 사용하고 있다. 이중에서도 소비자 즉 참여자들의 능동성과 적극성을 반영하는 소셜미디어 마케팅이 주목을 받고 있는 시점이다.

소셜미디어의 종류에는 블로그, SNS, 위키, UCC, 미니블로그 등 다양하나 사용목적과 대상에 따라 그 특성을 가지고 사용하고 있으며, 특히, SNS는 인터넷 및 모바일 환경을 바탕으로 정보공유가 실시간 가능하고 호감도 및 풍부한 다면적 대화의 기회를 갖는 등 즉각적인 반응을 보일 수 있고 참여할 수 있는 장점을 갖고 있다. 먼저 SNS 이용률을 이용자 추이 및 형태, 성별, 서비스사, 연령대별, 변화추이 등으로 알아보면 다음과 같다.

① SNS(소셜네트워크 서비스) 이용 추이 및 이용 형태는 2015년도 정보통신정책 연구원에서 발간한 분석보고서에 발표된 SNS(미니홈피, 트위터, 페이스북, 카카오토리, 인스타그램¹³⁸⁾, 싸이월드, 카카오톡, 포스퀘어¹³⁹⁾, 네이버밴드 등) 이용률 추이 결과자료를 <표 5-1> 같이 나타냈다.¹⁴⁰⁾

<표 5-1> 2014-2015 SNS 이용률 추이

구 분		2014년 SNS 이용률	2015년 SNS 이용률	증감
전체		39.9%	43.1	+8.6%p
성별	남성	41.6%	44.3	+9.6%p
	여성	38.2%	41.8	+7.7%p
연령대별	10대 미만	8.5%	6.7	+3.4%p
	10대	53.9%	51.3	+5.2%p
	20대	74.4%	75.6	+5.1%p
	30대	61.0%	65.1	+14.1%p
	40대	43.7%	50.2	+14.9%p
	50대	21.5%	30.4	+11.4%
	60대	5.1%	8.7	+3.4%
※ SNS 이용률 응답비율은 SNS를 이용 질문에 대해서 사용한다고 응답한 비율임.				

*출처 : 김윤화, 『SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석』(충북 : 정보통신정책연구원, 2016), p. 3.를 참고로 재정리한 것임.

138) 사진 및 동영상을 공유할 수 있는 소셜미디어 플랫폼이다.

139) 소셜네트워킹서비스(SNS)로 사용자가 방문한 장소나 위치를 지도상 표시할 수 있고 남길 수 있는 기능을 제공하는 서비스이다.

140) 정보통신정책연구원(KISDI, 김윤화), SNS(소셜네트워크서비스)이용추이 및 이용형태 분석(2016.4). p. 1.

2015년도에 SNS의 이용률 차이는 남성과 여성의 차이가 2.5%로 2014년도 대비 (3.4%p)보다 격차가 줄었으며, 성별(남,여) SNS 이용률 격차는 다소 감소되는 경향을 보이고 있다. 연령별로는 20대가 14년도에 이어서 SNS 이용률이 75.6%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 30대(65.1%), 10대(51.3%), 40대(50.2%), 50대(30.4%)의 이용률 순으로 나타나고 있다. 2015년에는 30, 40, 50대의 SNS 이용률이 2014년도 이어서 상대적으로 큰 폭의 이용률 증가세를 돋보이고 있으며, 특히 연령대가 높아져 갈수록 증가율이 커지고 있고 중장년층의 SNS 이용률 추이가 높아짐에 주시할 필요가 있다¹⁴¹⁾.

② SNS 서비스별 이용률 추이를 알아보면 SNS 서비스사별 이용률 순위는 1순위 응답 기준으로 나온 결과로 <표 5-2>로 보듯이 카카오톡(45.7%)로 가장 많았으며, 페이스북(30.0%) 2순위, 트위터(10.8%) 3순위, 네이버 밴드 사용(7.2%)의 순으로 2014년도와 순위와 동일하게 나타났으나, 페이스북 및 네이버 밴드 이용률이 2014년 대비하여 늘어나면서 격차가 1-2위간, 3-4위간 줄어드는 양상을 보인다.

<표 5-2> 2014-2015 SNS 서비스사별 이용률 추이

순위	SNS 서비스사	2014년	2015년	증감률
1	카카오톡	46.4%	45.7	-0.7%p
2	페이스북	28.4%	30.0	1.6%p
3	트위터	12.4%	10.8	-1.6%p
4	네이버 밴드	5.4%	7.2	1.8%p
5	싸이월드 미니홈피	4.0%	2.4	-1.6%p
6	카카오 그룹	2.1%	1.9	-0.2%p

*출처 : 김윤화, 『SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석』(충북 : 정보통신정책연구원, 2016), p. 4.를 참고로 재정리한 것임.

③ SNS 연령대별 서비스사 이용 점유율은 SNS를 이용하는 20대가 주세대로서 이용 순서는 페이스북, 카카오톡 및 트위터의 순으로 개방형 및 폐쇄형으로 SNS를 두루 사용하고 있는 것으로 나타났으며, 20대를 제외하고 전 연령대에서는 폐쇄형 SNS 서비스인 카카오톡의 이용률이 가장 높게 나타나는 것을 볼 수 있다. 이는 연령대가 낮아질수록 페이스북, 트위터 등 플랫폼 기반으로 하는 개방형 서비스를 선택하고 있으며 연령대가 높아질수록 네이버 밴드, 카카오톡 등 국내를 기반으로 하는 폐쇄형 서비스를 선호하는 것으로 보인다.¹⁴²⁾

141) 김윤화, 『SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석』(충북 : 정보통신정책연구원, 2016), p. 3.

<표 5-3> 2013-2014 연령대별 SNS 서비스사 이용점유율

구 분	10대		20대		30대		40대		50대	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
1 카카오스토리(%)	43.8	41.2	29.2	28.3	54.4	52.5	56.7	55.5	54.8	53.8
2 페이스북(%)	33.5	39.7	45.3	45.1	20.5	25.7	17.0	17.2	16.5	20.3
3 트위터(%)	9.9	9.7	17.2	16.9	14.5	10.8	8.0	7.4	7.7	5.7
4 네이버 밴드(%)	1.9	2.6	2.1	2.1	4.0	4.2	11.7	14.3	12.7	17.1
5 싸이월드미니홈피(%)	7.2	3.4	3.8	2.6	3.0	2.7	2.9	2.4	4.6	0.4
※ 10대 미만과 60대 이상의 연령대는 제외(SNS를 이용하는 수가 적음)										

*출처 : 김윤화, 『SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석』(충북 : 정보통신정책연구원, 2016), p. 4.를 참고로 재정리한 것임.

④ SNS 이용자의 하루 평균 이용량을 보면 SNS 이용자들은 하루에 평균 SNS서비스 이용시간을 살펴보면 <표 5-4>와 같이 1시간 5분으로 2014년도에 이용했던 1시간에 비해서 5분여간 더 증가한 것으로 나타났다. 가장 많이 SNS를 이용한 세대로서는 20대가 하루에 평균1시간 20분 정도로 이용하는 것으로 나타났으며, 그 다음 순위로는 10대가 1시간 10분, 50대는 58분, 40대는 56분, 30대는 51분 사용 순으로 결과가 나타났다. 특히 50대의 경우에는 전년도 대비하여 평균 이용시간 46분에서 2015년도에는 58분으로 약 12분간 증가하였는데 30대 및 40대를 제치고 높은 SNS 이용량을 기록했다.¹⁴³⁾

<표 5-4> 2014-2015 SNS 이용자의 하루 평균 이용량 추이

구 분	2014년 SNS 이용량	2015년 SNS 이용량	증감량	
전 체	59.8분	65.1분	5.3분	
연령대별	10대	78.8분	69.5분	-9.3분
	20대	63.1분	80.7분	-17.6분
	30대	46.5분	50.7분	4.2분
	40대	55.8분	55.5분	-0.3분
	50대	46.3분	57.7분	11.4분
※ 1. SNS 이용자수(N) : 3일 동안 한번이라도 SNS를 이용하여 다이어리에 기록한 응답자 수임 2. SNS 이용량의 하루 평균 수치는 미디어 다이어리 3일간 기록한 수치임				

*출처 : 김윤화, 『SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석』(충북 : 정보통신정책연구원, 2016), p. 7.를 참고로 재정리한 것임.

142) 김윤화, 앞의 책, p. 4.

143) 김윤화, 앞의 책, p. 5.

지금까지 나타난 결과를 요약해 보면 다음과 같이 정리할 수 있다. SNS 이용률은 2011년(16.8%) 대비 2015년도(43.1%)에는 2배 이상 높은 증가율이 보이고 있으며, 20대중에서는 10명 중 7명 이상이 SNS 서비스를 이용하고 있을 정도로 이용률은 매우 높게 나타나고 있다. 이용하는 서비스 또한 트위터, 카카오톡, 페이스북 등 개방형과 폐쇄형을 두루 활용하고 있으며, 중장년층(30~50대)의 SNS 서비스 이용이 증가되고 있는 추세로, 특히 50대의 하루 평균 이용이 57.7분으로 20대(80.7분) 다음으로 많은 이용증가를 보이고 있다.

따라서 SNS 이용 시간이 가장 많고 사용자 폭이 가장 큰 증가를 보이는 20대를 서비스의 중요한 타겟층으로 주목하는 큰 만큼 이에 대한 적극적인 SNS를 활용하는 등 뉴미디어 홍보전략 전략이 필요하다.

나. 뉴미디어의 전문화 교육

육군홍보업무 담당자들은 현행 업무에 뉴미디어 홍보담당자로 전문화시키기 위해서는 별도의 교육을 진행은 현실적으로 제한이 많이 따른다. 따라서 현행업무를 하는 인원들의 부담감을 덜어 주면서 온라인을 활용하여 교육에 참여할 수 있도록 유도하는 e-Learning 교육 프로그램 홍보교육이 필요하다. e-Learning 홍보교육 프로그램을 실시하기 위해서는 홍보업무 담당자들이 콘텐츠에 자유롭게 접근 할 수 있도록 방안을 모색해야 하며 홍보관들이 자신의 업무수행에 필요한 기술과 정보를 자유롭게 교육을 받을 수 있도록 방안을 마련해야 한다.

다. 육군간부 지원자 특성을 고려한 프로그램 운용 및 개발

뉴미디어를 활용한 홍보활동은 다양한 매체를 활용한 것이므로 시민들이 각자의 취향과 특성에 따라 홍보프로그램을 선택한다는 특징이 있다. 따라서 홍보프로그램 가운데 뛰어난 홍보활동이 이루어지고 있는 홍보 프로그램이 있을 지라도 지원자들의 개별적인 특성을 고려하지 않으면 충분한 홍보효과를 발휘할 수 없다.¹⁴⁴⁾ 따라서 지원자의 특성에 맞는 홍보 프로그램을 개발하고 운영하는 것이 중요하다. 따라서 지원자들에 대한 홍보 선호도를 조사함으로써 선호하는 프로그램을 선정하여 이에 따른 홍보 프로

144) 박진희, “경찰홍보의 개선방안에 관한 연구,” 동국대학교 대학원 석사논문, (2007), p. 91.

그램을 운영하는 것이 다른 홍보 프로그램보다 높은 홍보효과를 거둘 수 있다. 또한 뉴미디어를 활용하여 인터넷 만화 즉 웹툰을 개발하고 블로그를 통한 육군 웹툰 게시판 활용 등 유쾌하고 재미있게 만화로 표현하여 친근감 있고 육군에 대한 정보와 관심을 가지고 매력을 느낄 수 있도록 프로그램을 개발하는 방법이다.

라. 뉴미디어 홍보프로그램 콘테스트

뉴미디어를 활용한 홍보프로그램을 마련하기 위해서는 전문적인 인력을 통해서 홍보 프로그램 개발이 진행 되어져야 한다. 전문 인력을 구성하여 개발한 홍보프로그램이 홍보효과 측면 또는 완성도에 있어서는 가장 높은 만족도를 얻을 수 있으나, 경제적으로 비용 측면에서는 많은 비용이 지출 된다는 단점도 갖고 있다. 이러한 홍보의 단점을 보완하기 위해서 추진하는 방안으로 국민 전체 대상으로 하는 뉴미디어 홍보프로그램 개발을 위한 콘테스트 개최이다. 통상적으로는 콘테스트에 참가 수상결과에 주어지는 상금과 특전 등 효과로 적극적인 참여를 유도할 수 있다. 콘테스트에서 당선된 사람에게 상금지급과 육군 인재선발시 홍보 전담 부서로의 배정, 또는 가산점 부여 등의 방안을 마련하여 대외적으로 적극적인 참여를 유도 하여야 한다. 하지만 프로그램 개발에 있어서 전문인력과 비교하여 일반인들에게 홍보프로그램을 개발하도록 하는 것은 홍보 프로그램의 질적인 문제 등 단점이 나타날 수 있다.

그러나 콘테스트 개최라는 사실 만으로도 일반인들에게 육군이 한걸음 다가가기 위해 노력한다는 이미지를 줄 수 있으며, 육군을 홍보할 수 있는 기회를 마련한다는 장점이 있다. 결과적으로 뉴미디어를 통한 육군홍보프로그램 개발 콘테스트의 개최는 프로그램의 개발과 일반인을 대상으로 한 육군홍보 활동이라는 점에서 한 번에 두 마리 토끼를 잡을 수 있는 기회를 갖게 될 수 있다.

마. O2O와 연계한 모바일 홍보

O2O(Online to Offline)는 과학기술이 발달하면서 컴퓨터와 휴대폰 등의 등장으로 온라인과 오프라인의 경계가 허물어지면서 온라인과 오프라인이 연결 즉 결합되는 현상을 말한다. O2O는 주로 전자상거래와 마케팅 분야 등에 주로 사용된다. 최근 SNS, 모바일 홍보 등이 발전하면서 O2O와 연계한 모바일 홍보의 기술이 필요하게 되었다.

이를 위해서는 O2O와의 연계방향을 설정할 필요성이 있다. 모바일 중심 시대 이전에 소비자의 구매심리 과정을 요약한 것으로 광고제작의 기본 원칙인 AIDCA¹⁴⁵⁾ 원칙이 대두되었다.

AIDCA 원칙이란 소비자들에게 광고를 통해 상품을 홍보함으로써 주의를 끌고, 흥미를 느끼게 한 다음 상품을 구매할 욕구를 생기게 하여 상품을 기억하고 구매에 대한 확신을 가지고 결국 사게 만드는 원칙을 말한다. 하지만 모바일 중심 시대가 도래됨에 따라 이러한 소비자들의 구매심리과정의 원칙은 변화하기 시작하였다. 모바일이 발전하면서 기존의 방식과 달리 인터넷과 SNS가 발달됨에 따라, 소비자들의 능동적이고 적극적인 참여가 반영한 새로운 이론이 제시되었는데 바로 AISAS 원칙이다.

AISAS 원칙은 5단계로 1단계는 주의(Attention)이며 2단계는 관심(Interest), 3단계는 검색(Search), 4단계는 행동(Action), 5단계는 공유(Share) 순으로 이루어진다. 즉 AIDCA 원칙과 달리 AISAS 원칙의 큰 특징은 소비자들의 능동성과 적극성을 반영한 것이다. 즉 소비자들이 광고를 통해 상품에 대해 관심을 가지게 되면 블로그, 카페, 페이스북 등 SNS 등을 통해서 상품에 대한 후기를 살펴본 후 구매를 결정한다. 구매한 것에서 끝나는 것이 아니라 상품에 대한 후기를 SNS에 홍보함으로써 다른 소비자들의 구매 욕구를 증가시키는 것이다. 따라서 AISAS 원칙은 현재 중요한 홍보전략으로 사용되고 있다. 따라서 부사관의 홍보단계를 AISAS 원칙을 기반으로 O2O와 연계하여 방향을 설정해 보았다.

첫 번째는 주의, 관심단계이다. 모바일을 통해서 부사관을 홍보하기 위해서는 주의와 관심을 가지게 하는 것이 중요하다. 오프라인에서 우리는 원하는 정보를 찾기 위해서 사전을 찾거나 백과사전을 찾는 등을 통해서 원하는 정보를 찾을 수 있다. 이처럼 모바일에서도 사람들의 관심을 집중시킬 수 있는 정보들이 필요하다.

사람들의 관심을 집중시킬 수 있는 방법은 바로 소셜미디어 중 SNS, 블로그, 카페 등을 활용하는 것이다. 온라인상의 다양한 검색포털을 활용함으로써 부사관에 대한 내용을 검색할 때 다양하고 풍부한 내용들이 나올 수 있도록 방안을 구축하는 것이 중요하다.

부사관의 선발계획, 과정 등에 대해서 자세히 공고하고 홍보하기 위해서는 “육군모집” 사이트 뿐만 아니라 블로그 등 주로 사용하는 다양한 검색포털에 내용을 게시함으로써 사람들의 관심과 주의를 집중할 수 있고 홍보를 효과적으로 할 수 있다. 특히 사

145) AIDCA란? 주목, 흥미, 욕망, 확산, 구매행동의 5단계를 거치는 소비자의 구매 심리 과정이다.

람들이 주로 사용하는 SNS를 활용함으로써 사람들의 관심과 흥미를 끌 수 있다.

특히, 진로체험박람회, 진로설명회 등 다양한 직접 행사를 통해서 적극적으로 소통하고 지원대장들에 관심을 집중시킬 수 있다. 또한 다양한 직접대면의 행사를 통하여 지원자의 필요한 정보를 자세히 제공한 후 SNS를 활용하여 지속적으로 부사관에 대한 정보를 안내하고 관심을 갖게 하는 활동도 지속적으로 이루어져야 한다.

두 번째는 검색단계 이다. 페이스북, 블로그 등 SNS 등을 통해서 부사관에 대해 관심을 가진 사람들이 부사관에 대한 정보를 정확하고 신속하게 알게 하기 위해서 각종 검색을 통해서 ‘육군모집’ 홈페이지를 컴퓨터에서 볼 수 있는 것 뿐만 아니라 모바일 앱으로 활성화하여 지원자들이 확인하기 쉽게 환경을 조성하여야 한다.

또한 부사관에 대한 간단한 소개와 관련된 내용뿐만 아니라 지원 과정, 선발 계획 등에 대한 자세한 내용도 확인할 수 있도록 시스템을 구축해야 한다. 동영상, 카드뉴스, 웹툰과 같은 시청각 자료와 전자자료 등 지원자들이 관심 있는 홍보콘텐츠를 적극적으로 활용하여 부사관에 대한 정보를 쉽게 찾고 이해할 수 있도록 도와주는 모바일 환경을 구축하여야 한다. 또한 블로그와 페이스북 등 정확하지 않는 정보를 제공받을 수 있는 가능성이 있으므로 정확한 정보를 받을 수 있는 홈페이지 개선과 함께 모바일을 기반으로 하는 홍보전환이 필요하다.

세 번째는 행동단계 이다. 주의 및 관심단계와 검색단계를 걸쳐 실제로 부사관에 지원하게 되는 경우 지원서를 컴퓨터 환경에서 뿐만 아니라 모바일 홈페이지에서도 신속하게 처리할 수 있도록 모바일 홈페이지 기능을 개선하여 시스템을 변화시켜야 한다. 또한 모바일 홈페이지를 메인 홍보채널로 운영하여 단순히 지원자의 모집정보 위주가 아닌 쌍방향에 의사소통이 가능하고 지원대상자와 접촉유지 역할이 가능하도록 홍보 콘텐츠 위주 운영이 필요하다. 이러한 시스템구축을 통해서 홍보활동의 첨병으로서의 지원자들에 대한 지속적인 접촉유지와 소통을 통해서 모바일시대에 적합한 환경을 조성하여 운영해야 한다.

네 번째는 공유단계이다. 부사관 선발과정에서 면접후기 등 지원자들은 인터넷 카페들을 통해서 공유하고 있다. 지원자들만의 비밀방이 아니라 선발과정에 있어서 본인이 경험한 사실들에 대한 내용들을 공유할 수 있는 시스템을 구축하여 관심유도 및 지원자들을 관리해 나가야 한다. 이후 선발되지 못한 인원들에 대해서도 스스로 향후에 재 도전 할 수 있도록 상담코너를 활용하여 더 많은 정보들이 공유될 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다.

바. 서포터즈(supporter) 운영 홍보

서포터즈는 “팬”이라 말하며 본인의 관심이 다른 사람들 보다 더 관심을 갖고 열정적으로 관심이 있는 분야를 말할 수 있다. 예를 들면 스포츠 및 연예인 등 관심분야에 있어서 더 열정을 갖고 관심을 표명하는 개인 및 모임들이다. 서포터즈의 장점과 특징은 자신에 관심분야를 여러 매체를 통해서 소통하고 홍보를 할 수 있다는 것이다.

서포터즈는 인터넷 매체 등 뉴미디어에서 활동할 수 있고 블로그, SNS, 카페 등 자신에 관심분야에 선택하여 모임을 갖고 팬클럽을 형성하여 매체 안에서 활동하고 각자의 활동내용 등 다른 이들의 흥미를 유발하여 효과적으로 홍보할 수 있는 조건이 만들어져 운용할 수 있다. 특히, 여러 콘텐츠를 활용하여 시청각 홍보로 영상과 이미지 등을 활용하여 더욱 쉽고 친근감 있게 다가가고 의사를 전달하며 여러 정보의 내용들을 표현하고 전달하는 활동이 이루어질 수 있다.

특히, 뉴미디어라는 특징들을 살려서 공간적 및 시간적, 이동성의 특성을 살려서 세계 여러 나라 등 모임을 형성하고 홍보할 수 있는 장점이 있다. 따라서 이러한 홍보효과를 살리고 서포터즈 역할을 할 수 있는 오프라인으로 연간 정기적으로 추진하는 데에는 제한사항이 있겠지만 온라인-오프라인 모임을 병행하여 동기유발 가질 수 있는 유용한 홍보 전략이 될 것이다.

실질적으로 광주·전남지역에¹⁴⁶⁾ 육군간부모집 홍보활동간 온라인 및 오프라인 홍보를 시행한 결과 특히, SNS에 가입된 플러스 친구모임을 통해서 서포터즈 효과를 얻을 수 있다. 또한 중·고교학교를 방문하여 진로교육에 직접적으로 참여하고 이후에는 관심 표명자에게 온라인 모임으로 유도하며, 지속적인 정보제공 등 서비스를 제공함으로써 관계를 유지하는 홍보활동이 이루어 질수 있다.

이후에는 연1회 오프라인 홍보를 기획하여 전·후반기에 오프라인 모임으로 전환하여 방학기간 중 친구초청 모임을 개최하여 1:1 전문 상담을 진행하고, 참여한 인원들이 또 한사람의 서포터즈 역할을 수행하는 홍보자로 이어지는 효과를 얻을 수 있다.

서포터즈를 활성화하기 위해서는 학교방문 설명회와 함께 교육기관에서 많이 실시되고 있는 중·고등학교 체험프로그램으로 『꿈길』 시스템을 활용하여 교육기부를 신청하

146) 육군모집 홍보관은 육군에서 선발하여 지역별 간부모집홍보(장교·부사관) 업무를 1~2명이 전담하고 있다. 광주·전남지역에는 1명의 모집홍보관이 보직되어 임무를 수행하고 있다.

고 적극적으로 모임을 확대할 수 있다.

『꿈길』 프로그램 신청 시 요구되는 내용으로는 프로그램 진행에 관련한 기간 및 내용, 참여 가능한 학생수 등 기부자의 개인정보를 입력하면 진로체험활동에 필요로 하는 학교 및 기관에 연결되어 지원 할 수 있게 된다.

또한 자치단체 청소년 센터에서 운용되는 기관에 적극적으로 참여함으로써 서포터즈 확대가 가능하다. 청소년들은 청소년 센터 전문기관들을 통해서 프로그램을 진행하고 있는데, 특히 방과 후 프로그램에 운용되고 있는 정보포털 사이트(예:다잇다)에 신청하여 진로교육 프로그램에 참여하는 등 청소년 전문기관과 협력한 서포터즈 모임의 확대가 가능하다.

2. 협약대학과 연계한 우수인재 확보방안

육군은 협약대학과 연계하여 우수인재 확보 및 군사전문가 인재양성을 위해서 2006년 9월 28일 전문대학교 12개 대학 일반부사관학과에 학과수는 특수부사관학과(7개학과), 일반부사관학과(12개학과)에 인원은 1,660명으로 최초 학·군 협약체결을 시작하여 현재에 이르고 있다.

협약조건 주요내용은 군에서 추천하는 교수를 선발하여 채용하고 군사학 과목을 이수, 병영체험 등 실습내용을 포함하여 졸업생 전원 무시험으로 선발하는 협약내용으로 출발하였다. 이로 인해서 안정적인 전투부사관 및 기술부사관 인적자원 확보와 함께 우수한 부사관 양성에 목표를 두고 자질향상 등 대학과 연계한 부사관 발전을 도모하였다.

이후 학·군협약은 2008년 4월 25일 인사참모부에서 주관하여 협약제도에 대한 개선 토의가 전문대학교 협약확대 및 군장학생 선발범위, 부사관 임관 후 진출율 등 토의가 이루어졌으며, 이후 지금까지 무시험 제도를 폐지하였으며, 2010년 7월에는 화학 및 의무부사관학과 학·군협약 체결(2개 대학), 2013년 6월에는 전투부사관과 학·군협약(4개 대학)을 통해 접적지역 전투병과에 해당하는 인력을 충원할 수 있도록 실시하였으며, 이후에 육군과 추가 협약체결에 대한 추진경과는 매년 학사운영평가 결과를 적용하여 현재에는 45개 대학(64개학과)이 유지되고 있다.

최근 협약대학의 5년간 협약정원과 졸업정원을 분석해 보면 지속적으로 졸업인원은 감소하고 있다. 이는 사회적 인구절감에 따른 대학 신입생 모집에 어려움과 동시에 부사관 예비자원들이 자질 저하로 이어지게 되고 협약대학 학과 정원유지 문제가 발생되고 있다.

'17년 우수인력획득 추진결과 분석에 따르면 부사관 협약대학에 학과정원 대비 졸업자는 '10~'14년까지 합산하여 분석해 보면 5년 동안 평균적으로 한 해 평균 500명 인원 손실이 발생 되어졌다고 볼 수 있다. 해당 대학의 정원관리 시스템의 문제와 함께 신입생의 자질문제, 학생 개인의 부적응, 진로변경 사유로 인하여 발생되었다고 볼 수 있겠지만 우수자원 확보 및 안정적인 인재선발 여건 조성을 위해서는 학·군협약대학 전문대 부사관학과를 활성화하여 우수한 인재가 대학자원으로 충원되고 육군으로 지원할 수 있도록 제도적 지원이 필요하다.

먼저 대학교 입시홍보로부터 병과별 특성에 부합된 전문성 있는 인재를 모집하기 위해서는 학교장 추천 입학제도 도입을 통한 전문대 부사관학과 신입생 모집이다.

직업군인 희망자 추천제도 도입 관련하여 교육청 관계관과 해당 학교별 진로전담교사들에게 도입배경 및 절차를 설명하고 부사관과에 지원하는 인원들에 대해서는 인센티브를 반영하여 장기복무로 이어지는 진출을 열어주고 직업성을 보장을 하는 방법이다.

육군본부와 교육부가 연계하여 각 고등학교별 내신등급과 종합평가 등을 고려한 입시선발 범위를 설정하고, 이에 상충하는 소수의 우수인재를 모집하고, 더 나아가 대학 부사관과에 입학 추천제도를 통해서 안정적인 우수인재 모집이 가능하다

학·군협약대학 전문대 부사관과 운영방안을 현재 RNTC교육과정과 함께 운영하는 방안으로 교과편성 및 교육시간은 대학자체 교육 내용을 동일하게 편성하여 시행하고 입영훈련을 육군부사관학교에서 통합하여 학년별 학교교육 주기에 반영하여 진행하는 방법이다.¹⁴⁷⁾ 또한 우수인재가 지원할 수 있도록 각종 장학 혜택 및 군 직업 체험활동 등 지원이 필요하다.

3. 유관기관과 연계한 인재선발 홍보 활동

육군부사관 지원자들의 홍보효과 측정결과를 통해서도 나타난 결과를 보면 인터넷 다음 순으로 홍보효과가 크게 나타난 홍보수단은 학교에 방문하여 학생들을 대면하는 홍보설명회로 나타났다.

147) 임성빈, 앞의 글, pp. 125-126.

이는 2017년 중·고등학생 직업희망순위 조사결과(4순위)와도 무관하지 않는 사실이다. 따라서 학교방문모집설명회를 통해서 학생들이 진로를 설정하는데 영향이 크다고 할 수 있다.

특히, 학교에서 실시하고 있는 진로체험프로그램과 연계하여 효과적인 홍보 및 홍보 방안을 모색해야 한다. 진로체험은 체험영역을 크게 두 부분으로 나누어져 있는데 체험영역과 체험방법으로 나누어져 시행하며, 체험영역으로는 직업체험, 직장체험, 학교체험, 학과체험, 진로캠프 등으로 세분화하여 진행한다.

체험방법으로는 현장직업체험형, 직업실무체험형(148), 현장 견학형(149), 강연형 및 대화형(150), 학과체험형(151), 진로캠프형(152), 위탁형(153)으로 구분하여 유형별 활동을 실시하고 있다. 교육부와 한국직업개발원에서 분석한 진로교육(2016년) 결과를 바탕으로 진로체험 방향 및 효과를 통해서 참여할 수 있는 부분과 구체적인 방법에 대해 제시하고자 한다.

가. 학교 진로체험 현황

학교에서 추진되는 진로교육은 학교교육 과정에 『진로교육법』 제12조에 의해서 초·중학교에서는 다양하게 학생들에게 진로체험을 제공 할 수 있도록 교육과정을 편성하여 운영하고 있다.

일반고등학교는 교육과정에 창의적 체험활동을 활용한 진로프로그램을 운영하여 학생들의 진로를 개발하고 인성을 개발하며 취업역량을 제고하는 목적을 두고 프로그램이 학교별 운영하고 있다. 또한 진로교육 집중학년·학기제와 진로체험을 『진로교육법』 제13조에 따라서 초·중·고등학교 특정학년 또는 학기를 정하여서 진로체험 교육과정을 집중적으로 운영하고 있다.

148) 학생들이 관련 업무를 직접 수행하는 등 체험을 할 수 있고 인터뷰 및 관련 업무에 있어서 체험하는 활동임

149) 직업에 관해서서 기업체들에 홍보관 등을 방문하여 견학하는 활동을 말한다.

150) 전문가 및 기업CEO 등 다양한 분야의 직업인들의 대화와 강연 등을 통해서, 다양한 직업세계를 탐색하는 활동이다.

151) 특정학과와 관련하여 직업분야에 학습하는 활동으로 특성화 고등학교, 및 대학교(원) 실습, 견학, 강의 등 방문 학습하는 활동이다.

152) 진로교육 프로그램을 특정 장소에서 직업체험, 진로심리검사, 멘토링, 상담 등 경험하는 활동이다.

153) 학생들의 체험활동을 위해서 대행기관의 계약 등 위탁체험 등 진로 체험방법을 기관과 연계 선택하여 진행하는 것을 말한다.

<표 5-5> 진로체험 유형별 실시율

(단위: 개교, %)

구 분	중학교	고등학교	
	학교수 (비율)	일반계고	특성화계고
		학교수(비율)	학교수(비율)
현장직업체험형	311(77.6)	127(45.6)	77(83.7)
직업실무체험형	298(74.4)	116(41.7)	51(55.4)
현장견학형	343(85.7)	191(68.9)	81(88.0)
강연형·대화형	382(95.5)	269(96.8)	90(97.8)
학과체험형	284(71.0)	242(87.0)	42(45.7)
진로캠프형	323(80.7)	192(69.2)	74(80.4)

*출처 : 교육부, 『진로체험 교육과정 길잡이』 (충남 : 교육부, 2016), p. 25.를 참고로 재정리한 것임.

학교 진로체험 현황을 참고하여 실시여부를 보면 연간 진로체험 유형별 실시 결과로서 <표 5-5>와 같이 나타났는데 일반계고등학교¹⁵⁴⁾인 경우에는 대화형 및 강연형으로 실시율이 96.8%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로는 학과 체험형태가(87.0%), 진로캠프 형태(69.2%) 순으로 보였다.

특성화 고등학교 경우에는 강연형·대화형이 97.8%, 현장견학형(88.0%), 현장직업체험형(83.7%) 순으로 실시되었다¹⁵⁵⁾. 기타 다른 학교 및 유형에서는 강연형·대화형이 (44.0%) 가장 높고, 직업실무체험형(32.8%) 순으로 나타났다. 중학교는 진로체험 순위는 강연형·대화형의 실시율(95.5%), 현장 견학형태(85.7%), 진로캠프 형태(80.7%) 등의 순이며, 특성화계 고등학교는 강연형대화형(97.8%), 현장견학 형태가(88.0%), 현장직업 체험형태가(83.7%) 순위로 실시되었다.

154) 특성화계는 특성화고 및 마이스터고를 말하며, 일반고와 자율고를 합한 것을 일반계고로 말한다.

155) 교육부, 『진로체험교육과정 길라잡이』 (충남 : 교육부, 2016), p. 25.

나. 진로체험 실시 횟수

학교에서 연간 진로체험의 유형별 실시한 횟수는 <표 5-6>와 같이 일반계고의 경우에는 강연형·대화형의 실시 횟수가(7.07회) 가장 높으며, 다음으로 학과체험형 횟수는(3.15회), 현장견학형 횟수는(2.49회) 등의 순이며, 기타로 다른 학교급 및 유형의 현황으로는 중학교가 대화형 및 강연형이 5.33회로 가장 높았다. 특성화계 고등학교는 강연형·대화형(10.63회), 다음으로는 현장직업 체험형태(7.47회), 현장견학 형태(5.86회) 등의 순이다.

<표 5-6> 진로체험 유형별 실시 횟수

(단위 : 회, 정)

구 분	중학교 평균(표준편차)	고등학교	
		일반계고	특성화계고
		평균(표준편차)	평균(표준편차)
현장직업체험형	2.92(7.09)	1.26(3.18)	7.47(16.02)
직업실무체험형	2.78(4.55)	1.28(3.26)	3.51(7.59)
현장견학형	3.16(4.30)	2.49((5.70)	5.86(10.35)
강연형·대화형	5.33(7.29)	7.07((9.79)	10.63(14.34)
학과체험형	1.67(2.22)	3.15(5.09)	0.95(1.41)
진로캠프형	1.66(4.49)	1.66(4.78)	2.88(5.61)

*출처 : 교육부, 『진로체험 교육과정 길잡이』 (총남 : 교육부, 2016), p 26.를 참고로 재정리함

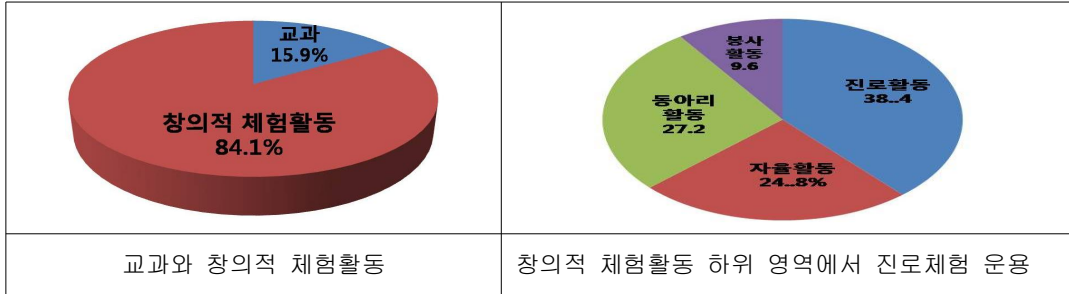
다. 진로체험 교육과정 편성현황

교육과정에서 교과(군)와 창의적 체험활동에서 어떤 부분에 얼마 만큼의 비율로 진로체험이 반영되어 운영되는지 결과를 보면¹⁵⁶⁾ 진로체험이 <그림 5-1> ‘창의적 체험활동’ 영역에서 편성·운영되는 비율이 84.1%로 대부분 창의적 체험활동을 통해서 많은 부분이 반영되어 진행되고 있다는 것을 알 수 있다.

156) 진로체험 및 교육과정 편성·운영을 비율로 단위 학교별로 평균한 것임.

구체적인 창의적 체험활동의 하위 영역별로 진로체험 비율을 보면 38.4%로 진로활동이 가장 많이 이루어지고 있으며, 다음으로는 동아리 활동이(27.2%), 이어서는 자율활동이 (24.8%), 마지막으로 봉사활동(9.6%)순으로 나타났다.

<그림 5-1> 진로체험 교육과정 편성·운영(일반계고)



*출처 : 교육부, 『진로체험 교육과정 길잡이』 (충남 : 교육부, 2016), p 29.를 참고로 재정리함.

라. 진로체험의 필요성

학생의 진로탐색을 증진하고 학교 진로체험이 필요한지에 대해서 응답 범위를 점수(157)로 환산하여 분석한 결과 <표 5-9>와 같이 일반계 고등학교에서는 학생 진로탐색을 위한 진로체험의 필요성에 대하여 응답범위를 5점을 기준으로 4.58점으로 매우 높게 동의하였으며 중학교 및 특성화계고 유형에서의 인식을 살펴보면, 중학교에서는 4.58점, 특성화고 고교는 4.50점으로 나타나듯이 학생들에 진로탐색 증진을 위해서라도 학교에서 주도적으로 진로체험을 제공하는 것이 필요하다.

<표 5-7> 학생 진로탐색 증진을 위한 진로체험의 필요성

(단위: 점)

구 분	중학교	고등학교	
	평균 (표준편차)	일반계고	특성화계고
		평균 (표준편차)	평균 (표준편차)
진로체험 필요성	4.58(0.63)	4.58(0.68)	4.50(0.80)

*출처 : 교육부, 『진로체험 교육과정 길잡이』 (충남: 교육부, 2016), p 30.를 참고로 재정리함.

157) 응답 범위는 1점(전혀 동의 안 함) ~ 5점(매우 동의함)임.

마. 진로체험의 활성화

지금까지의 진로교육에 대한 학교 진로체험 현황과 진로체험 실시 횟수 및 진로체험의 필요성을 대해서 나타나듯이 진로교육의 활성화는 중요하다. 본 연구자가 지난 5년 동안 학교방문 모집설명회에 있어서 광주·전남지역에 위치한 중·고등학교에 진로교육 요청 등 적극적으로 참여 등 진로체험교육간 홍보를 실시하여야 하나는 육군모집홍보관(1명)으로는 제한되고 더 많은 홍보전문 인적네트워크 구성 및 전략이 필요하다.

1) 진로체험에 지원 할 수 있는 전문인력 양성 및 인적네트워크 구성이다.

전국적으로 진로교육 참여 확대 방안으로 육군에서는 장군단 모교방문과 현역간부 학교모교방문 희망자 참여, 육군모집홍보관 학교설명회 등 적극적으로 추진하고 있으나, 현실적으로 부대임무여건 및 예산부족 등 제한사항이 많이 있다.

따라서 학·군협약 대학에 군사학 관련 담당교수와 현역부대 예비군 중대장 인적자원을 인력풀을 구상하여 진로교육 지원방안에 대해 교육청 관계자와 구체적으로 협의하여 추진할 수 있다. 진로교육 내용은 육군에서 표준안을 제시하고 학·군협약 대학교에서 참여하는 전문강사들은 진로교육간 대학관련 학과홍보는 지향해야 한다.

2) 간접적인 체험형 진로활동 여건 조성이다.

학교방문 전문강사 인력구성 및 참여와 동시에 수시 교육에 활용할 수 있는 진로체험 자료제공이 필요하다. 육군에서 홍보영상 콘텐츠를 제작하여 활용하고 있으나 정보를 인지하기에는 역부족이다. 따라서 진로교육에 활용할 수 있도록 세부적인 직업소개 관련 내용이 포함된 영상미디어 자료 제작 및 배부하여 학교현장에서 활용할 수 있도록 해야 한다.

3) 인터넷 원격교육 활성화이다.

공공기관에서 자질역량강화를 위해 많이 실시하고 있는 방법으로 고등학교 학생들이 필요시 진로체험을 통해서 원격교육 강좌를 신청하여 학습하고 학습결과를 학교에 체험활동 사항으로 인정되는 방법으로 교육청과 협약을 추진하여 시스템을 갖추는 것이다.

제 2 절 양성교육

육군부사관 교육은 군 전투력발휘의 중추적 역할을 담당하는 부사관들이 양성될 수 있도록 학교별 교육과정 및 교과 편성 조정 등, 미래환경 변화에 맞는 첨단무기 중심의 장비운용을 위한 과정별 여건구비 등 다양한 채널을 통한 교육과정 변화에 노력하고 있다. 하지만 부사관들의 분야별 역량강화를 위한 교육, 훈련, 인사관리에 있어서 일관성 있고 통합적, 동시성을 갖출 수 있는 교육체계 구축이 미흡한 실정이다.

1. 군사교육기관 양성교육 체계 개선

부사관의 전문성 교육은 병과 및 세부특기별 교육과 계급별 역량에 요구되는 목표에 따라 지식과 기술 및 태도 등 구체화하여 진행되어야 하며, 구체화된 역량에 대하여 집중 훈련을 마치고 해당 직무를 수행할 수 있도록 보직해야 한다.

가. 부사관 양성과정 교육체계

먼저 부사관 양성과정의 교육기간의 검토가 필요하다. 부사관 교육과정은 ① 군인화 단계, ② 신분화 단계, ③ 전문화 단계로 나누어 양성-보수 과정까지 연계하여 교육체계를 구분하여 실시할 수 있는데 현재 부사관 교육체계를 군인화 교육과정과 신분화 양성과정에 통합이 필요하다.

군인화 과정은 현재 육군훈련소에서 5주 교육기간, 신분화교육 과정을 부사관 학교에서 16주, 전문하사 교육기간을 2주(야전부대 신교대대), 현역부사관 교육을 16주 기간을 실시하고 있는데 현재 교육과정 전체를 육군부사관 학교에서 통합하여 시행함으로써 질적인 교육수준을 높이고 과목편성 및 교육시간 등을 재편성 하는 등 전체 양성 교육기간도 재검토하며 교육 체계를 바꾸어 나가야 한다.

외국군 교육기간과 비교해 보아도 양성과정 기간이 매우 짧다. 이로 인해서 야전부대에 배치되어 임무를 수행할 수 있도록 양성하는 데는 제한이 된다. 선진국의 경우 교육기간은 국가별 차이는 있지만 <표 5-8>와 같이 4개국을 비교하여 나타나듯이 양성 교육 기간 및 전체적인 교육기간이 짧다는 것을 알 수 있다.

<표 5-8> 선진국 부사관 교육기간과 비교

구 분	교 육 기 간		비 고
	양성교육	교육전체 기간	
한 국	약 4개월	약 11개월	· 양성 16주, 초급20주, 보수과정
미 국	약 7개월	약 20개월	· 기본과정(7주), 주특기(5주), 통합(14주) *보수: 리더(3개월), 원사(10개월)
독 일	약10개월	약 15개월	· 기술전문가

*출처 : 김성우, “육군 부사관 교육체계 발전방안,” 2017년 육군부사관 정책발전 세미나 (2016.9.8, 육군부사관학교), p. 41.도표를 재인용.

양성교육은 교육기간 차이가 미국은 약 3개월, 독일은 약 6개월 차이로 크게 나타난다. 양성과정 기간부족은 질적인 교육 및 야전과 연계된 초급부사관 직무수행 역량에 영향을 미치게 된다. 초급간부들이 야전부대에 배치되어 조기에 적응하고 직무수행능력을 발휘할 수 있도록 교육기간에서 능력을 구비할 수 있도록 하기 위해서는 <표 5-11>에서 제시한 바와 같이 부사관 양성과정에 있어서 군인화+신분화 통합교육 및 교육기간 연장을 실시하고 전문하사 교육기관은 야전부대 신교대에서 부사관학교로 교육기관을 이전하고, 현역부사관은 교육기간을 20주로 연장한다.

<표 5-9> 부사관 교육과정 통합 및 양성교육 기간 연장

現 부사관 교육과정(21주)	양성과정 개선방안(28주)
<ul style="list-style-type: none"> · 군인화 교육: 5주(육군훈련소) + 신분화 교육: 16주(부사관학교) 	<ul style="list-style-type: none"> · 교육기관: 부사관 학교(양성과정) * 통합: 28주 · 과목편성 * 부사관 요구되는 역량 및 능력 구비 검토 및 과목편성
<ul style="list-style-type: none"> · 전문하사: 2주(야전 신교대) · 현역부사관: 16주(부사관 학교) 	
	<ul style="list-style-type: none"> · 교육기관: 부사관학교 * 전문하사(2주), 현역부사관(20주)

양성과정 통합교육은 전문성과 통합성을 증대하게 되는데 신분별 하사, 중사, 상사, 원사 계급별로 전문화 단계로 지속적으로 연계하여 요구되는 필수 보수교육과 함께 해

당 직무에 맞는 전문화 교육 및 자격화 인사관리 제도가 필요하다.

병과별 직무관련 하여 전문화 과정 신설을 통한 자격화 교육시스템을 도입하여 간부들에 전문성 있는 교육과정 개발과 신설이 이루어져야 한다. <표 5-10>에 전문화과정 개선 방안으로 군인화 과정 및 신분화 교육과정은 양성과정을 부사관학교에서 통합으로 28주로 실시하고 과목편성 및 교육에 있어서 세부시간은 직무역량을 반영하여 필수 보수 교육과정과 연계하여 교육과정을 반영한다.

<표 5-10> 부사관 전문화과정 개설

양성과정 / 보수교육 교육
<ul style="list-style-type: none"> · 부사관학교(양성과정) 통합교육 시행 : 28주 · 필수보수교육 : 초급, 중급, 고급, 관리자반, 주임원사반
전투전문과정(전투병과) / 직무전문과정(기타병과) : 자격화 제도
<ul style="list-style-type: none"> · 공통과정: 행정보급반과정 · 화기 및 포술 전문화과정: 보병, 포병, 기갑, 공병병과 예) 저격수전문화, 편제화기전문화, 포술전문화, 지뢰폭파전문화, 장비전문관리 등 · 기타병과 예) 탄약관리전문, 장비조정전문, 회계관리전문, 정보관리전문, 시설관리전문 · 리더십전문화(공통) · 학위 및 어학교육(공통) · 전문화교관 양성과정(공통) · 교관양성 전문과정

양성과정과 보수교육은 과정은 전 병과 동일 교육기간을 연장하여 실시하며, 전문화 교육과정은 전투전문화 과정과 직무전문화 교육과정을 나누어 병과별 특성에 부합된 자격화 제도에 맞도록 전문화 교육과정을 세분화하여 시행하며, 이후 어학 및 학위 과정 또한 상위 부사관 전문화 과정 이수자를 심화과정에 학위취득 등 전문화 인력양성에 발전시켜 나가야 한다.

2. 협약대학과 연계한 양성교육 체계 개선

학·군제휴 업무에 관련하여 적용지침을 보면 2017년도를 기준하여 육군교육사령부 및 병과학교에서 45개 대학(64개 학과)에 대하여 학군제휴 업무를 지원하고 있는데 주요 지원하는 내용으로는 군 부대 실습지원, 교재 및 교보재 지원, 군 관련하여 교과편성 등 3가지로 구분하여 교육지원을 하고 있다.

전문대학 부사관과에서 군 부대에 입소하여 실습시에는 사전에 희망 일정을 조율하여 병과학교 및 야전부대별 편성하여 지원하고, 군에 관련한 교과편성 및 변경사항은 부사관과와 협의를 통해 검토하여 추가 반영한다. 또한 교육에 필요한 교재지원 및 훈련교보재 지원 등을 사전지원 가능여부를 해당 부서와 협조하여 지원을 실시하고 있다.

전문대학 학교별 교육기간은 일반부사관과(1학년)는 기간이 1주 이내, 전투부사관과(1학년) 및 특수부사관과(1,2학년)는 2주 이내이며 대상은 1~2학년이다. 부사관학과 1학년은 병영생활체험, 병기본훈련, 개인전투기술 등 위주로 교육이 이루어지며, 특수부사관과 2학년은 관련병과 및 주특기에 해당하는 각종 장비조작과 정비 등 실기위주 실습이 진행된다.¹⁵⁸⁾

부사관과 학·군제휴 협약대학은 <표 5-11>와 같이 일반부사관과 29개 대학, 전투부사관과 4개 대학, 특전부사관과 8개 대학, 특수부사관과 13개 대학이다. 협약 개설학과별 목적 및 진출특기는 일반부사관과는 전투병과 부사관을 안정적으로 확보하는데 있으며, 전투부사관 학과는 접적부대에 배치, 특전부사관 학과는 특전부사관 모집을 안정적으로 확보하며, 특수부사관은 기술부사관을 맞춤형 교육으로 모집하는데 목적을 두고 있다.

<표 5-11> 부사관과 학군제휴 대학현황

구분	일반부사관과	전투부사관과	특전부사관과	특수부사관과
45개 대학 (64개학과)	29개 대학 (29개 학과)	4개 대학 (4개 학과)	8개 대학 (8개 학과)	13개 대학 (23개 학과)
목적	전투병과 부사관	접적부대 배치 (보병, 포병, 기갑)	특전부사관	기술부사관
임관특기	보병, 특전보병, 전차승무원, 야전포병, 로켓포병, 포병작전, 인간정보, 신호정보, 영상정보			공병, 통신, 화학, 항공, 병기병참, 의무 등
유관특기	인사행정, 군악, 재정, 정훈, 화생방운영			

*출처 : 교육사, “2017년 학·군 제휴업무 시행지침,” 참고로 재정리한 것임.

전문대학교 협약체결 인원들이 군부대에 입소하여 실시하는 실습기간은 일반부사관학과는 1,2학년을 대상으로 위탁훈련을 연간 1주 범위 내에서(3박4일) 시행하고 있으

158) 교육사, “2017년 학·군 제휴업무 시행지침,” (대전 : 교육사, 2017), pp. 1-4.

며, 전투부사관, 특수부사관, 특전부사관 학과에 대상은 1,2학년 재학생으로 연간 2주 이내로(3박4일) 실시하고 있다.

실습 기간 중 교육내용으로는 3박 4일의 교육프로그램으로 1일차에는 입소 및 소개 교육으로 인도인접 및 등록, 입소식, 부사관 위상 및 자부심고취, 책임과 역할교육이 이루어지며, 2,3일차에는 제식훈련, 군대예절, 개인전투기술, 행군으로 소양교육 및 체험 등으로 실시하다.

4일차에는 물자정비 및 반납, 퇴소식 순으로 진행된다. 이와 같이 부사관과 학·군 협약대학에 군사교육의 질을 높이기 위해서 육군에서 교육지원을 검토하여 지원하고 있지만 학·군 협약대학 인원들에 대한 신분 문제 및 예산부족에 따른 문제로 인하여 제한적으로 이루어지고 있다.

가. 양성과정 체계와 연계성

육군은 획득환경 변화에 선제적 대응을 위해서 인재선발 정책 제도개선은 지속적으로 발전하고 있다. 협약대학과 연계하여 교육 및 제도연구, 정책발전에 관련하여서는 연구하는 전담부서 미설치로 상호 협력할 수 있는 정책이 부족한 현실이다. 특히, 부사관학교 양성과정과 교육과정이 연계되지 않아 교육의 실효성 및 교육효과 증대가 어렵고 군인화 과정 및 기본과정에서 군사과목과 동일 교과목으로 편성되어 있는 등 군사교육의 체계 연계성 검토 및 제도 정립이 필요하다.

먼저 육군에서 지정한 군사학 과목에 대한 전반적인 교육내용 검토가 필요하다. 현재 육군부사관학교 양성교육과정 과목편성에 이론과목을 살펴보면 13개 과목이 편성되어 있다.

<표 5-12> 기본과정 과목편성

구 분	양성과정(기본과정 16주)
이론과목 (13개 과목/96H)	· 지휘관 역할과 책임(군대윤리 등 2개 과목) · 리더십(리더십 등 6개 과목) · 전투지휘(전장리더십 등 3개 과목) · 안전/병영문화(안전문화 등 2개 과목)

*출처 : 육군부사관학교, 『2017년도 학교교육계획』 참고로 재정리한 것임.

과목편성은 지휘관 역할과 책임에 2개 과목과, 리더십(6), 전투지휘(3), 안전 및 병영문화 (2) 과목편성으로 이러한 과목편성을 현재 전문대학교 부사관학과 과정에서 동일하게 학과수업 내용에도 교육이 진행되어 지고 있다.

따라서 이를 대학과 연계해서 기본과정 16주 양성과정 교육기간을 재편성하고 기본과정 교과편성을 개선해 나가면 현재 교육제도에 있어서도 교육기간을(2주+2일,96H) 12일 단축과 함께 예산절감 효과 및 추가적인 교육과목 편성 등 교육개선을 해나갈 수 있다.

나. 부사관 학군단 및 초급교육 체계 연계성

전문대학에서 교내훈련을 실시되고 있는 RNTC 양성과정을 알아보면 양성교육 후(교내150H + 입소훈련 12주 / 480H) 임관하게 되는데 부사관 학군단에서 편성되어져 있는 교육과목 또한 입영훈련 12주 내용을 제외하고는 일반 부사관학과에서도 교육이 가능하다.

부사관 보수과정인 초급 과정과 연계하여 과목편성을 비교해 보면 편제화기 등 10개 과목이 <표 5-15>과 같이 동일하게 편성되어 중복 교육이 되고 있다.

<표 5-13> 초급과정 과목편성

구 분	초급반 보수과정
이론과목 (10개 과목/800H)	· 장비 및 물자운용(1개 과목) · 전투기술(분소대전투 등 4개 과목) · 전투지휘(1개 과목) · 직책수행(지휘실습등 3개 과목) · 안전/병영문화(1개 과목)

*출처 : 육군부사관학교, “2017년도 학교교육계획,” 참고로 재정리한 것임.

대학과 연계하여 교육이 가능한 교과목은 장비 및 물자운영(1), 전투기술(4), 전투지휘(1), 직책수행(3), 안전 및 병영문화(1) 등 총10개 과목으로 72H(1주+4일) 군사학 교육시간 단축이 가능하다. 이러한 교육시간 확보로 추가적인 과목편성과 질적이고 교육을 이루어 나갈 수 있다.

3. 원격교육을 활용한 신분별 통합교육

통신기술과 전자기술 발달로 인하여 전장 환경은 급속히 변화되고 있으며 정보화 통신기술에 힘입어 우리사회에서 전반적으로 경제활동, 교육, 생활문화 등에 다양하게 영향을 주고 변화와 변모를 가져오고 있다. 특히 교육 분야에서도 21세기 전장 환경에 맞는 다양한 교육방법 일환으로 군의 정보화를 통한 심화교육이 핵심적인 요소가 되어지고 있다.

군 간부들의 전문적인 직무지식 함양을 위해서 전문분야 교육제도 도입과 자격화 등 교육훈련의 질적인 향상을 통해 군 전투력의 근간이 되는 하부구조의 전투력을 발전시켜야 한다. 군에 필요한 인재육성에 많은 관심과 인적, 물적 투자를 중·단기적으로 진행되어 지고 있으나 정보화 시대에 맞는 교육효과 증대 및 효율성 측면에서 통합하여 나가야 할 부분들이 많다. 미부사관의 교육제도에서도 볼 수 있듯이 야전교육훈련 강화를 위해서 우선적으로 원격교육을 통한 사전교육 및 선행학습이 일관적이다.

교육입교 전에는 선행학습을 자기 주도적으로 할 수 있도록 학습여건 조성을 위해서 “선행학습과정”을 통해 실시하고, 신분별 교육과목 및 내용을 보면 과정별 차이는 있지만 미 원사반 과정에 10개월 교육 중에는 원사반 과정에 소령계급에 해당하는 교육내용이 65%이상 반영되어 실시하고 있다는 점이다.

특히, 교리분야에 제대별 교리 및 전술분야, 직무수행교육 등 장교와 부사관이 통합교육 추진을 통해서 직책별 연계한 교육의 효과를 증대할 수 있다는 점이다. 예를 들어 소대장-부소대장, 중대장-행정보급관, 대대장-주임원사 등 과정별 해당분야에 교육을 편성하여 실시할 수 있다. 이를 위해서는 소집교육이 제한되는 만큼 원격교육을 통한 신분별 통합교육이 필요하다.

첫째, 신분별 통합(장교-부사관) 원격교육을 위한 다양한 전문성 있는 콘텐츠 개발이 필요하다. 해분야별 전문교관 양성과 함께 원격교육 콘텐츠를 신교리에 적시적으로 적용하고 학습자 입장에서 이해하고 학습의 질적인 면을 높일 수 있도록 개발해 나가야 한다.

둘째, 원격교육을 담당할 교관양성 및 능력개발 추진이다. 병과별 또는 권역별 교관센터 운영으로 교관능력 개발 프로그램을 실시하고 병과별 특성에 맞도록 교관자격심사 적용을 세분화하고 내실 있게 진행하여 해당 과목편성에 전문성에 부족함이 없이 교육을 진행할 수 있도록 검증하는 절차를 추진하고. 이를 통해서 교육생의 롤모델이

되는 교관이 될 수 있도록 해 나가야 한다.

셋째, 신분별 통합 교관 운영을 위한 교관센터 운영이 필요하다. 부서관 및 장교과정을 구분하여 과목별 교관을 운영하고 있는데 통합하여 운영하는 과목에 대해서는 교관센터에서 교관들 간 상호소통 할 수 있는 여건조성과 교관들에 Know-how를 전달 등 전문분야에 상호 지도를 받을 수 있도록 체계적인 운용이 필요하다.

제 3 절 부서관 복무관리

부서관의 안정적인 직업성 보장을 위해서는 인력구조 개선을 통한 복무관리 향상에 힘써야 한다. 우선적으로 우수한 인재를 선발 및 장기복무를 향상시켜 직업성을 보장하기 위해서 소수선발에서 장기 활용하는 선발체제로 인력구조를 개선함으로써 발전해 나가야 한다. 또한 부서관 자질향상을 위해서는 실무교육(어학교육) 및 학위교육 등을 확대하여 전문성 있는 역량을 갖추 수 있도록 능력개발 교육기회 부여 등 확대 추진이 필요 하다.

1. 초급 부서관의 소수선발-장기활용 인재선발 체계

저출산에 따른 사회적인 환경으로 출산율 저하는 2023년 이후 현역 가용 자원이 감소하게 되어 향후 우수인재선발에 제한적인 요인이 되고 부서관 획득 소요대비 인재선발 충족이 어려울 것으로 보이며, 현역자원의 현재소요 대비하여 가용인원은 2030년 기준 소요대비 87% 수준으로 약 2.9만 여명이 부족하게 될 전망이다. 따라서 향후 인재선발 구조는 ‘다량선발-단기활용’ 구조가 아닌 ‘소수선발-장기활용’ 방향으로 개선이 요구된다.

<표 5-14> 현역 가용자원 전망

단위 : 만명

구 분	2018년	2020년	2023년	2025년	2026년	2028년	2030년
현역자원	29.3	28.6	22.6	22.7	23.3	23.2	23.5
현역소요	27.8	23.0	22.5	20.3	21.2	20.2	20.6
잉여인원	1.5	3.4	-0.1	-2.4	-3.0	-3.0	-2.9

*출처 : 육군본부, “부서관 인사관리제도 개선 방안,” 참고로 도표를 재인용.

전반적으로 군 병력 축소 및 병 복무기간 단축 등으로 소수의 인력을 획득하여 장기적으로 활용할 수밖에 없는 상황이다. <표 5-14>에서 나타나듯이 2023년 이후에는 현역소요 대비하여 가용자원이 18년에는 병역자원이 29.3 → 22.6('23년)만명으로 6.7만이 감소 될 것으로 예상된다.

현재 군은 국방개혁안 추진계획에 의해 군 병력 축소로 인한 군 인력의 질적인 향상을 통한 정예화가 필요하며, 국방계획 기본계획을 보아도 알 수 있듯이 63만명의 병력 규모 수준을 향후 7년내에 11만명 수준으로 줄이고 52.2만명으로 2022년도까지 축소할 계획이었지만 이러한 계획은 지연되고 있다.

이유는 병복무기간이 21개월 유지, 전환, 대체복무의 축소 혹은 폐지, 현역판정 비율의 상향 등이 유지 되었을 때 가능하다고 전망되나, 현역병 복무기간 단축을 국정과제에 포함하고 있어서 앞으로 변화될 가능성이 매우 높아 보이며 이에 따른 대책으로는 현역병 부족 현상을 해결하기 위해서 장기적으로 전환, 대체복무의 축소폐지 등을 계획하고 있다. 하지만 현역복무 기간이 18개월로 단축된다면 목표에 대비하여 병력규모는 50만명 미만으로 재설정 해야만 하고 간부모집에도 부정적인 영향을 미쳐서 전반적인 간부인력관리제도 개편도 필요하게 될 것으로 보인다.¹⁵⁹⁾

이러한 구조적 조건에 맞추어 인재선발 모집인원은 감소시켜 나가며 복무기간은 연장이 필요하다. 단기복무 기간연장으로 인해 다소 단기적으로 나타나는 현상들이 있겠지만 이를 해결하기 위해서 장기복무를 향상으로 구조개선을 통해서 간부중심의 인력 구조로 개선한다. 이러한 방안으로는 복무연장 방안을 하사계급에서 진급(하사→중사) 및 의무복무기간 조정을 통해서 초임선발인원 감소와 장기복무를 향상을 함께 가져올 수 있다.

<표 5-15> 복무기간 조정 및 초임 획득 수 전망

단위:명

하사정원	26,014	25,653	25,329	24,682	24,034
초임획득 인원	6,500	6,200	6,000	5,300	4,800
			-200	-300	-200
연 도	18년	20년	21년	23년	25년

*출처 : 육군본부, “부사관 인사관리제도 개선 방안,” 참고로 재정리한 것임.

159) 조관호·이현지, “외국사례 분석을 통한 미래 병력운영 방향 제언,” 『한국국방연구원』 제1657호(17-6)(한국 국방연구원, 2017), p. 9.

2025년도를 목표로 하여 현재수준에 인재선발제도로 적용 시 선발 인원은 6,800여명 [목표연도 24,034 ÷ 3.5(하사 정체기간)으로 목표연도에 현역가용자원(203,000명)]과 인재선발 경쟁비 3:1을 고려시 인재선발 가능 초임인원은 4,800여명 수준으로 보인다. 이에 따라 의무복무기간을 5년 연장시 목표연도에는 6,800명→4,800명('25년) 수준으로 -2,000명 인원이 감소하게 되어 우수 인재선발 모집에 여건을 보장할 수 있게 된다. 우수자원 장기 활용을 위해서는 직업군인의 정년연장을 특히, 계급의 부분적인 정년연장 복무가능 기간을 늘리고 전역이후의 연금 재정의 적자를 줄이는 등 여러 방면에 정책에 반영하여 발전해 나가야 한다. 160)

나. 부사관 경력관리 제도개선

부사관 경력관리는 계급별 다음과 같은 경력관리를 시행하고 있다. 병과별 직책에 있어 차이는 있으나 보병 병과의 경우에는 하사(4년)으로 분대장 →부소대장→담당관 직책을 수행하고 있으며, 중사(9년)는 부소대장→ 포반장→ 담당관→ 부소대장→행정보급관 임무수행을 한다. 상사(11년)는 행정보급관→소대장 임무를 원사는 대대/연대 주임원사→사단주임원사→대대 본부중대 행정보급관 순으로서 직책별 보직기간 설정과 주임원사 보직 후에 보직관리 등 경력관리에 있어 개선이 필요하다.

<표 5-16> 부사관 경력관리(現)

구 분	하사(4년)	중사(9년)	상사(11년)	원사(9년)
경력관리 직책 (보 병)	분대장, 부소대장, 담당관	분대장, 포반장, 부소대장, 담당관, 행정보급관	소대장, 행정보급관, 담당관	행정보급관, 대대주임원사, 연대주임원사

*출처 : 육군본부, “2018년도 부사관 진급지시 육군지시 제17-1009호.” 참고로 재정리한 것임.



<표 5-17> 부사관 경력관리 개선(안)

구 분	하사(4년)	중사(9년)	상사(11년)	원사(9년)
경력관리 직책 (보 병)	분대장(반장, 조장):3년 비전투직위:1년	부소대장(6년) 참모부담당관(3년) * 선택직위 -훈련부사관 -신설전문과정	소(부)대장:3년 행정보급관:4년 * 선택직위 -참모부담당관 -선발직위(Ⅰ·Ⅱ형) -신설전문과정	대대주임원사(2년) 연대주임원사(2년) * 선택직위 -신설전문과정 -참모부담당관 -선발직위(Ⅰ·Ⅱ형)

160) 김종탁·이현지, 앞의 글, p. 2-3.

부서관 경력관리는 계급별 직무수행과 능력개발을 연계하여 기본적인 전투직위 최저 복무기간을 기준으로 하여 필수 및 선택 직위 등 경력관리를 체계적으로 시행하며, 미군의 참모부서관 교육과정과 같은 전문교육과정 개선을 통한 부서관 경력관리를 다양하고 폭넓게 시행할 수 있는 교육체계를 함께 검토하여 시행하며, 자기개발의 동기부여가 될 수 있도록 추진해 나가야 한다.

2. 직무능력 향상을 위한 자기개발 여건 개선

육군 부서관의 지식 및 직무 역량을 강화하고 전문성과 함께 임무수행 능력을 향상 시킴으로써 다양하게 변화되는 국방환경에 능동적으로 대처 및 대응 할 수 있는 전투 정예 부서관 인적자원을 지속적으로 양성해 나가야 한다. 또한 현재 육군은 전문인력 양성과 더불어 부서관에게 직무수행에 필요한 전문지식과 군사전문가로서 군사지식을 함양하여 경쟁력 있는 우수한 간부의 역할을 수행할 수 있도록 자질향상 여건을 조성하여야 한다.

부서관의 개인역량 및 자질향상의 일환으로 학위 취득을 위한 능력개발교육을 지속적으로 추진해 오고 있으나, 격오지근무 간부들에게는 자기개발 여건이 미흡하고, 한정된 예산으로 간부들의 수학 욕구충족이 제한된다.

<표 5-18> 부서관 학력수준(2015년)

구 분	고교졸업	전문대졸	대학교 재학	대졸
내 용	24%	12%	14%	2%

*출처 : 김성우, “육군 부서관 교육체계 발전방안,” 2017년 육군부서관 정책발 세미나(2016.9.8, 육군 부서관학교), p. 41.를 참고하여 재정리함.

2015년을 기준하여 부서관 학력수준을 <표 5-20>을 보면 대학교 재학을 포함하여 전문대졸업 이상이 28% 이내로 지속적인 부서관 자기개발 지원이 필요하며, 부서관 평균 연령에 분포는 20세 이하(29.5%), 21세(34.5), 22세(20.4%), 22세 이상(15.4%)로¹⁶¹⁾ 나타나는데 현재 병사들을 지휘하는데 가능한 연령을 판단해 보면 대학 2년 후부터 부서관 인적자원에 연령 및 학력수준이 향상 되어져야 한다. 능력개발에 있어서도 대부분 학위교육 위주로 실시되는 부분이 있어 군 조직에 대한 기여와 사회 진출시 도움이

161) 김성우, “육군 부서관 교육체계 발전방안,” 2016년 육군부서관 정책발전 세미나(2016), p. 41.

미약한 부분도 많이 있는 실정이다.

또한, 부사관의 직무수행능력 향상을 위해 다양한 실무위탁교육을 실시하고 있으나, 일부는 부대업무를 이유로 소극적이고, 교육체계가 미흡함에 따라 교육 활성화 및 교육에 대한 접근성이 용이하도록 간부 자질향상을 위한 다양한 프로그램을 개발하여 활성화를 위한 방안 개선이 요구되고 있다.

가. 직무능력 향상을 위한 교육 확대

직무수행 향상을 위한 교육과정에는 국외군사, 실무위탁, 영어반 등 교육을 실시하고 있으나 부족한 현실이다. 국외군사교육은 미래 국방환경변화에 있어서 주도적으로 역할을 수행할 수 있는 핵심 전문인력을 육성하고 정보화, 과학화에 주도할 선진 군사 지식습득과 해외 지역의 전문가 양성, 우방 국가들의 협력증진을 위한 군사 교육이다.

하지만 연간 국외군사교육은 '16년 기준하여 10~20명 이내의 인원이 교육을 받았으며¹⁶²⁾ 주요나라로는 미국 및 네팔 주임원사과정, 훈련부사관, 기동부사관, 포병부사관, 특수전, 고공, 산악전, 합동화력관측 등을 비롯하여 9개 과정에 국외군사교육을 받는 등 소수 인원으로 편성되어 있다.

따라서 주요 부사관 전문직위에 대해서는 국외교육을 활성화 하여 선진 기술 및 제도를 습득하고 군 전투력발전에 핵심적인 역할과 발전에 기여할 수 있도록 여건을 조성해야 한다.

부사관 실무위탁을 살펴보면 전체 교육인원 편성은 5천여명으로 교육 혜택을 받았지만 그 중에 부사관은 2천여명으로 부사관 인력의 5%(장교8%)수준이며¹⁶³⁾, 국방어학원 영어반 과정에서도 마찬가지로 '16년부터는 중급과정을 제외한 고급과정은 선발대상에서 제외되었다.

향후 부사관은 전작권 전환에 따른 연합작전 수행능력 제고를 위해서라도 지역별 영어 학습모임 및 부사관 영어과정 추가 개설, 국외군사교육과정에 어학과정을 통하여 부사관의 어학능력을 지속적으로 향상시키고, 부사관을 직무 전문성 향상을 위해서라도 전문기술, 지식분야 실무위탁교육 추가 개설을 통해 지속적으로 확대 시행해 나가야 한다.

162) 육군본부, 『부사관 종합발전 기본계획』 (충남 : 육군본부, 2016), p. 19.

163) 육군본부, 위의 책, p. 19.

나. 자질 향상을 위한 중·단기 복무자 단계별 학위기회 부여

육군은 부사관이 미래 국방환경 변화에 따른 부사관 역할 증대에 대비하여 학력수준이 저조한 상태이다. 2016년 부사관 학력수준을 살펴보면 전문학사 이상은 82%, 부사관은 48.5%로 매우 낮은 편이다. 군의 정보 지식중심의 기술 집약형 강군육성을 위한 기술인력 양성교육도 부족한 현실이다.

육군에서 부사관 학위취득 교육지원을 위해 능력개발 위탁교육을 확대하여 2016년도에는 1,800여명에서 2017년도에 1,990여명으로 증가 시키는 등 전문인력 양성에 노력하고 있으나 전방 및 격오지 부대에는 학습여건이 열악하다.

따라서 중·단기 복무자를 구별하여 학위교육 정책을 수립하고 장기복무자는 학사 이상 학위취득을 위해서 단계별 교육인원을 확대하며, 부대학습여건 및 비용절감을 위해서는 사이버과정 및 독학사 과정을 협약제도를 통해서 개설하고, 전문분야 인력분야에 있어서는 주간위탁교육을 확대 추진해 나가야 한다.

중·단기복무자에 대해서는 전문학사 이상 학위취득 기회를 제공하여 산업체 위탁교육을 통해 기술인력 양성을 할 수 있는 방안으로 통합하여 시행하고 특히, 이공계열 학과 장려로 장차 첨단무기 운영체제에 인재양성을 위해서는 국가기술자격 취득 지원을 병 위주에서 부사관까지 확대 시행해야 한다.

미군의 정책사례를 살펴보면 미래 군의 변화되는 인사정책에 있어서 경력관리의 유연성과 근무지 이동을 줄임으로 인사정책의 변화를 추구해 나가고 있다. 이는 군의 우수한 인재를 효율적으로 관리하고 어떻게 구축할 것인가에 대한 청사진으로서 디지털 개혁이 지속되는 21세기에 필요한 우수인재 양성과 적소배치를 위해서 민간기업에서 연수할 수 있도록 제도를 만들어 전문직위에 기술 경력을 관리하고 안정된 여건에서 지속적으로 근무하며 그들의 능력을 발휘할 수 있도록 해 주는 인사 정책을 추진하고 있다.

이를 위해서 민간대학 및 대학원 그리고 연구소에서 관련학위를 취득할 수 있도록 지속적으로 투자하고 이러한 인원들을 추적 관리하는 프로그램을 만들고 고도의 첨단화 전문기술이 필요한 인원들이 지속적으로 군 복무를 할 수 있는 성과급 지급, 진급제도 개선, 근무지 이동의 최소화 등 민간기업 연수, 민간대학원 위탁교육, 인력관리 및 추적 시스템 개발 등 다양한 방법을 구상하고 있다.

하지만 고도의 전문직종의 인원들이 학력과 군 생활의 경험을 활용한다면 충분히 관

련 민간 기업에 취업이 가능하기 때문에 군이 그러한 경력자들을 민간 기업에 뺏기는 양상이 나타날 수 있다는 단점도 가지고 있다.

우리군도 이러한 고도의 전문기술 뿐만 아니라 각 분야에서 경험과 노하우를 가진 연륜 있고 능력 있는 장교와 부사관들의 진출기회가 제한되어 전역시키는 것보다는 오히려 전문직 해당 분야에 인재를 활용하는 방안을 강구해야 한다.

오히려 새로운 장병들을 다시 새롭게 교육시키는 것은 시간과 비용면에서 불필요한 낭비적인 부분도 있을 수 있으므로 진출기회가 제한되더라도 우수인재들이 군 생활에 의지가 있다면 이들을 지속적으로 활용하는 대책을 세우는 것이 훨씬 군 전투력 유지 및 발전에 기여하게 되며 장기적인 인사정책을 위해 검토가 필요하다.¹⁶⁴⁾

미 육군의 경우에도 육군 지속교육 체계를 통해서 평생 학습기회를 장려하고 육군의 강점을 향상 시킬 수 있는 프로그램을 지원하는 서비스를 제공하고 있다. 이는 장병 개인뿐만 아니라 군인가족까지 연계하여 지원하는 서비스와 교육체제로 전투 준비태세 능력까지 향상시키고 있다. 지원프로그램 내용은 육군 자격인증 기회, 기능적 학술능력 훈련 프로그램, 군 자격인증 기회, 독해능력 개발, 교육상담과 대학진학 준비 등 교육서비스를 제공하고 있다.¹⁶⁵⁾

현재 육군 부사관 직무전문성 향상을 위해서라도 유관기관인 고용노동부와 연계하여 국가직무능력 표준에 기반한 직무 과정별 학습과정을 개설하여 자격취득을 활성화 하고 전문성을 갖출 수 있도록 발전해 나가야 한다.

3. 초급부사관 복무여건 개선

초급부사관의 복무여건 개선은 병영 전 반야에 있어서 올바르게 긍정적인 복무문화를 조성할 뿐 아니라 자긍심을 심어주고 위풍당당하게 초급 간부상을 구현하는데 있어서 매우 중요하다.

현재 복무중인 초급부사관의 직업에 대해서는 이전보다 일반적으로 직업의식이 강하다는 인식변화를 경험하고 있다. 특히, 부사관 직업의 안정성이 있다고 판단되어 지원

164) 이병오, 『미국 미래 군의 인사정책 변화』 (대전 : 교육사, 2015), pp. 10-11.

165) US Army HQ, 『부사관 지침서』 (대전 : 교육사, 2015), pp. 7-4.

한 인원이 다수이며 나름대로 자부심과 긍지를 가지고 복무하고자 하는 의욕이 높다. 하지만 복무환경이 취약하게 되면 결국 복무불만족으로 이어지게 되고 부서관 정예화에 제한요인이 될 수밖에 없을 것이다. 따라서 복무여건 마련은 필수적으로 필요하다.

첫째, 초급간부 기본권 보장으로 활기찬 복무여건 마련을 위해서는 일과 휴식의 조화를 통해서 스트레스를 해소하고 복무의욕을 고취 할 수 있도록 휴가 및 출·퇴근 여건 보장이다. 부대임무 여건상 잦은 야근 및 훈련 후 휴식, 근무 후 휴식 등 가장 기본적인 여건조성으로부터 보장되어야 한다. 또한 여가시간 활용 여건 보장을 통해서 개인의 자질 능력 개발을 통해서 각종 자격증을 취득하는 등 복무 만족도를 높일 수 있도록 많은 어학 및 자격증 취득을 할 수 있는 콘텐츠를 제공하는 등 기회제공이 필요하다.

둘째, 독신간부 처우개선으로 부서관의 특수지 근무수당은 GP, GOP 및 해·강안 특수지 근무지 근무수당 확대가 있다. 현재 지급되는 수당은 확대검토가 요구되며, 당직근무비 또한 타 공무원 직위에 비해 미흡한 실정이다. 국방예산의 어려움은 있겠지만 중기적으로 추진하여 확대 반영해 나가야 한다.

노후화된 숙소 및 부족 숙소로 인해서 일부 2~3인이 거주하여 충분한 휴식과 재충전이 제한된다. 이를 해소하기 위해서 초급간부들의 음주문화가 올바르게 형성되지 못하는 등 스트레스 요인이 된다. 지속적으로 독신숙소 확보를 위해 중·단기적으로 추진하되 근무환경이 열악한 GOP 및 해·강안에 우선적으로 반영하여 나가야 한다.

셋째, 군 복지 프로그램 활성화 운용이 필요하다. 현역복무 여건상 간부들에 근무지 이동 및 격오지 복무 여건에 따른 복지여건 마련대책 일환으로 삶의 질을 개선하기 위해서 지역사회와 함께 협력관계를 유지하고 공동체 프로그램을 통해 함께 참여하는 기회 마련이다. 또한 독신 장병들에게는 공동체 프로젝트 및 이벤트 등에서 자원봉사자로 활동하게하거나 다양한 프로그램에 참여하게 함으로써 개인적 보람 등을 느끼게 하며 긍정적인 변화를 가져올 수 있도록 하는 등 사기를 유지하고 향상시키는 노력이 필요하다. 기타 사기 및 복지 등 휴양 프로그램을 활성화하여 레저 활동 프로그램 등을 지원함으로써 개인일과 후 여가시간을 활용할 수 있는 프로그램 운영이다.

제 6 장 결 론

현대전의 양상은 총력전이라고 불리울 만큼, 국가가 가지고 있는 모든 자원과 국민의 역량이 총동원되고 있다. 뿐만 아니라 실제 전투가 진행되는 과정에서도 병력의 숫자가 승패에 중요한 영향을 미치던 과거와는 달리, 병력의 질적 수준이 전투의 승패에 보다 커다란 영향을 미치고 있다.

다시 말하면, 군대가 아무리 첨단 무기체계와 장비, 교육훈련 수준, 병력 등의 유형 전력과 전술 등 모든 체계를 구비하였다 하여도, 이를 운용할 수 있는 인력체계가 완전하지 않다면 소기의 전투 효율을 최대화할 수 없다는 것이다. 즉 무기와 인원의 수적인 우세가 아닌 전투수행의 중추적 역할을 수행해야 하는 인적요소의 질적 수준이 중요하고 이 가운데에서도 특히 간부의 역량이 중요하다는 것이다.

현재 대한민국은 저 출산으로 인한 현역 가용자원 부족과 기타 환경적 요구 등으로 군 병역 제도 변화 및 ‘모병제’로의 전환이 쟁점화 되어가고 있다. 이에 군은 국방개혁 기본계획(2012~2030)를 수립하여, 병력위주의 양적 구조에서 정보화, 과학화를 위한 기술위주 전력구조로 국방개혁을 단계별로 추진하고 있다.

본 논문은 기술위주 전력구조의 핵심이 되는 간부, 그 가운데에서도 전투력 발휘의 중추가 되는 육군 부사관의 정예화 방안에 대하여 연구하였다. 소부대 전투전문가로서 첨단무기와 장비를 운영하며 병 전투수행 능력 및 주특기를 향상시키는 교육훈련의 전문가, 군 하부구조의 실질적인 부대관리자로서의 역할을 수행하는 부사관의 역할은 전시의 전투수행은 물론이고, 평시의 부대관리 운영에 매우 중요한 요인으로 작용하고 있다. 군 초급간부의 정예화 방안에 관한 연구는 지속적으로 발전에 나아가야 하는 것은 당연하다.

이러한 부사관의 정예화는 미래 정보전과 과학전을 수행하는 핵심주체로서 현재의 군사적 환경의 변화에 최상의 전투력을 발휘할 수 있는 중요한 방안이다.

육군에서는 중장기적으로 부사관 정예화를 위해 『'09~'25년 중장기 부사관 종합발전계획』을 수정하여 노력해 왔으며 특히, 부사관 역할과 책임 정립, 부사관 정원구조 개선, 부사관과 학·군 협약대학 및 부사관 학군단 신설 등으로 우수인재 확보, 교육제도 개선, 인사관리개선 등 부사관 정책과 함께 꾸준히 발전시켜 오고 있다. 하지만 이러한 부사관의 종합발전 계획은 사회적 환경변화에 따른 부사관 인재선발 환경변화 등 외부적인 요인으로 많은 영향을 받고 있다.

현재 육군이 ① 현역병 복무기간 단축과 사회적 인재선발 여건 변화로 인한 인재선발 및 홍보 여건 제한, ② 안정적인 인력확보를 위해 협약대학 유지를 위한 지속적인 제도 개선 및 군사과목(필수 및 공통)선정 등 교육을 진행하고 있으나 부사관 학교와 연계한 교육과정(군인화 및 양성과정) 및 체계가 미 구축되어 부사관과 협약대학과의 교육의 효율성이 제한되고, ③ 초급 부사관들의 복무의욕 고취를 위해서 장기복무를 통한 직업성 안정성을 높여야 하나, 다량선발 - 단기활용 하는 인력구조로 안정적인 인적자원 활용 및 직업의 안정성 보장이 부족하며, ④ 부사관의 역량강화를 위한 교육 및 자기개발 프로그램, 복무관리 프로그램이 부족하다는 제한사항과 취약점이 있다.

미래 군사적 환경변화와 미래 전 양상의 변화에 맞는 국방개혁 추진에 맞추어 기술 및 전문분야 인력운영 및 임무수행에 주축이 되는 육군 부사관 정예화 방안에 관하여 고민하며 육군의 중추적 역할을 수행할 수 있도록 부사관의 정예화는 3개의 핵심적인 독립변수로서 ① 인재선발, ② 양성교육, ③ 복무관리의 변수를 개선하고 발전시켜 상승효과를 통한 발전방향을 제시하였다.

첫째, 부사관 정예화의 시작은 부사관 홍보 - 모집 - 선발과정으로 홍보환경 변화에 맞는 홍보 트렌드 전략 및 추진이 필요하며 특히, 모바일 시대와 미디어 환경에 맞는 홍보 전략과 동시에 홍보 콘텐츠 개발 등 홍보방향이 전환하여야 한다. 또한 홍보 트렌드에 연계하여 뉴미디어 홍보 환경에 맞는 육군 홍보의 전문성을 갖추고 이를 통해서 성과를 내기 위해서는 여러 가지 측면에서 보완되어야 한다. 먼저 조직적인 측면에서 홍보전담 부설 및 인력보충, 홍보방법 측면에서는 다양한 이미지 홍보를 위한 콘텐츠 개발로 홍보효과를 극대화 시키고, 지원대상자 측면에서는 지원자들이 적극적으로 참여할 수 있도록 이벤트 기획 및 홍보노출 효과를 극대화 시켜야 한다.

둘째, 미래 과학군으로 주도적 역할을 수행해야 하는 부사관의 전문성 향상과 함께 부사관 역량강화를 위해서는 양성교육 과정에 교육체계 개선이 필요하다. 외국군의 교육제도와 상호 비교해 보면 교육기간이 짧고 교육체계가 이원화 되어 있어서 제한적인 요인을 가지고 있다. 외국군의 교육기간이 7~10개월의 장기간 전문성 교육에 비하여 짧은 편이다. 아울러 군사교육과 전문교육이 나누어져 별도 시행되고 있는 점은 교육 방향을 한 방향으로 추진해 나가는데 비효율적이다.

특히, 학·군 협약대학 부사관과 교육과정과 군사교육기관에서 실시하는 양성교육과정에 연계성 부족한 교육의 성과측면에서 비효율적이라 말 할 수 있다. 현재 중복되어 교육하고 있는 과목은 재편성하고 교육운영의 효율성을 높여 부사관의 전문성 및 역량강화를 위한 교육의 연계성을 검토하여 개선해 나가야 한다.

셋째, 부사관의 복무의욕을 고취시키고 직무수행 역량강화를 위해서는 안정적인 직업성 보장과 함께 자기개발 등 복무여건 개선이 필요하다. 장기복무를 감소와 다수의 비선자 발생은 초급부사관의 복무의지 및 사기저하로 이어지는 원인이 되며, 현실적으로 부사관의 장기 복무율 증가는 인력운용비가 증가 등 어려움으로 해결하기에는 한계가 있다. 따라서 부사관 장기복무 인사정책을 현실적인 측면에서 제도적 개선으로 외국군의 사례를 통해서 알 수 있듯이 초임부사관 복무기간 재선정, 진급 정체기간 재설정 등 제도개선의 접근이 필요하다.

우선적으로 ① 장기복무 선발비율 및 횟수를 조정하여 이를 통해서 조기에 비선자에 대한 진로선택과 함께 복무의욕을 활성화 시키고, 소수인원을 선발하여 장기적으로 활용하는 인사정책으로 변화를 가져가야 한다. 또한 진급정체기간 재설정으로 장기복무자의 향상을 가져 올 수 있는 개선 방향이 필요하며, ② 부사관의 전문인력 양성을 위해서는 부사관의 자질향상을 위해 군사지식과 전문지식을 갖출 수 있는 학위취득 등 여건 조성과 외국군의 전문교육과정 개설과 운용처럼 한국군의 부사관에 맞추어 전문교육 과정의 활성화, ③ 초급부사관의 복무의지를 높이고 자긍심 있는 복무를 위해서는 초급부사관 기본권 보장, 처우 및 주거환경 개선, 군복지 활성화를 위한 복지프로그램 등 외국군의 사례와 같이 구체적이고 장기적인 복무프로그램 운영이 필요하다.

중·장기적으로 육군 초급부사관의 정예화를 달성하기 위해서 우수한 부사관 인재를 선발하는 체계와 부사관의 직무수행 능력 향상을 위한 양성교육 체계, 초급부사관의 복무활성을 위한 복무관리체계에 관한 정책적인 발전 방향을 제시하였다.

부사관의 정예화는 부사관 종합발전계획을 통해서 중·장기적으로 종합발전계획을 수립하여 진행되어져 왔으나, 인재선발의 첫걸음이 시작되는 홍보-모집-교육-복무관리에 연계성 있는 구체적으로 방안은 일부 부족하였다. 따라서 본 연구자는 현장에서 실무 홍보 업무를 바탕으로 홍보 전략을 고민하고 현재의 인재선발 홍보문제점 및 발전방향에 대하여 21세기 시대에 맞는 인재선발 홍보전략 및 방안을 제시하였다. 또한 양성교육에 있어서는 학교교육 교관실무 경험과 협약대학 관계자들과의 실무 토의를 통해서 현재의 교육 문제점과 개선방법을 도출하여 제시하였다.

연구에 있어서 한계점은 육군 부사관의 한정된 정예화 방안의 연구자료의 제한으로 초급 부사관으로 제한하고 보병병과 위주로 제시하였다. 부사관의 정예화의 주요 중점인 3개 분야는 각 분야별 독립적으로 발전시키고 상호 보완적인 관계를 가지고 있어서 이를 고려하여 방안을 제시하였다. 방안제시에 있어서 구체적인 데이터 및 근거, 예산

산출은 군 보안상 작성하기에는 제한이 되었다.

향후 고령화 및 인력충원에 따른 육군 부사관 계급제도 개선, 병과별 경력관리, 임관시부터 장기근무 방안 등 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

가. 단행본

- 김원경, 『인적자원 관리론』, 서울, 형성 출판사, 1994.
- 강성철 외, 『새 인사행정론』, 서울, 대영문화사, 2008.
- 김원경, 『인적자원 관리론』, 서울, 형설 출판사, 1994.
- 김종하, 『획득전략』, 서울, 북코리아, 2006.
- 감무성, 『병무행정론』, 서울, 법무사, 1989.
- 김윤화, 『SNS(소셜네트워크서비스) 이용추이 및 이용형태 분석』, 충북, 정보통신정책연구원, 2016.
- 교육부, 『진로체험교육과정 길라잡이』, 충남, 교육부, 2016.
- , 『진로솔루션 H1』, 서울, 교육부·한국직업능력개발원, 2015.
- 교육과학기술부, 『진로체험 매뉴얼』, 교육과학기술부, 2012.
- 국방부, 『1950~2010 여군 60년사』, 서울, 국방부, 2011.
- , 『국방백서 2012』, 서울, 국방부, 2012.
- , 『국방백서 2013』, 서울, 국방부, 2013.
- , 『국방백서 2014』, 서울, 국방부, 2014.
- 군사연구학회, 『군사학연구방법론』, 서울, 북코리아, 2017.
- 노훈 외, 『국방정책 2030』, 서울, 한국국방연구원, 2010.
- 랜드연구소 국가안보연구실, 『국방정책결정을 위한 새로운 분석기법』, 서울, 국방대학교 안보문제연구소, 2005.
- 민중서림, 『국어사전』, 경기, 민중서림, 2009.
- 박성환 외, 『역량중심의 인적자원관리』, 서울, 법문사, 2012.
- 박연호, 『인사행정신론』, 서울, 법문사, 1996.
- 박영배, 『현대인적자원관리』, 서울, 청람, 2014.
- 박홍배·채규옥, 『인사관리론』, 서울, 두남, 2015.

- 박효선, 『한국군의 인적자원개발』, 학이시습, 2014.
- 송 명, 『홍보시대 PR문장』, 서울, 백문사, 1991.
- 양창삼, 『인적자원관리』, 서울, 법문사, 1991.
- 이병오, 『미국 미래 군의 인사정책 변화』, 충남, 교육사, 2015.
- 윤희중, 『PR론』, 서울, 이화여자대학교 출판부, 1984.
- 유민봉, 『한국인사행정론』, 서울, 박영사, 2004.
- 육군교육사령부, 『육군을 지키는 힘 전투력 발휘의 중추 부사관』, 대전, 교육사, 2015.
- , 『미 초급부사관 및 병 지침서 번역본』, 대전, 교육사, 2017.
- , 『전장에서 통솔과 지휘』, 대전, 교육사, 2001.
- 육군본부, 『교육훈련』, 야전교범 운용, 7-1, 충남, 육군본부, 2015.
- , 『육군 장교 인사관리제도 변천사 연구』, 충남, 육군본부, 2016.
- , 『인사업무』, 야전교범 운용-6-21, 충남, 육군본부, 2016.
- , 『중·장기 부사관 종합발전계획』, 충남, 육군본부, 2009.
- , 『육군규정 107 인력획득 및 임관규정』, 충남, 육군본부, 2014.
- 장현민, 『CHEVRON을 단 군인 부사관』, 서울, 2015.
- 최병순, 『국방인력관리론』, 서울, 국방대학교, 2015.
- 황의돈, 『미 육군의 중추 부사관』, 충남, 교육사, 1998.
- 한국전략문제연구소, 『2016 동아시아 전력평가』, 서울, 한국전략문제연구소, 2016

나. 논문

- 김종탁, “미래국방인력정책 추진방향” 『주간국방논단』 제1601호, 서울, 한국국방연구원, 2016.
- , “병과별 진급의 변화는 필요한가?”, 『주간국방논단』 제1512호(14-17), 한국국방연구원, 2014.
- 김성우, “육군 부사관 교육체계 발전방안”, 2017년 육군부사관 정책발전 세미나, 육군부사관 학교, (2016.9.8)
- , “우수부사관 획득방안에 관한 연구”, 『군사발전연구』 제 2권 1호, 조선대학교 군사연구소, 2008.
- , “미래 군 구조에 부합된 전문인력 획득을 위한 인력획득제도 분석에 관한 연

- 구,” 『한국산업융합학회』 제11권 4호, 한국산업융합학회, 2008.
- , “육군 부사관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 원광대학교 대학원 박사학위논문, 2011.
- 김종탁 외, “신설 예정인 부사관 ‘현사’ 계급의 예우기준 설정방향,” 한국국방연구원, 2011.
- 김종탁·이현지, “미래 부사관 장기복무를 설정방향,” 『주간국방논단』 제 15332호(14-38), 한국국방연구원, 2014.
- 김영종, “군 전문인력 양성학과 교육과정 개발 방안,” 『융합보안 논문집』 제 13권 2호, 대한군사교육학회, 2013.
- 권상조, “군 초급간부의 자기효능감 및 직무소진에 관한 연구: 육군 부사관을 중심으로,” 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2011.
- 김정연·박성만, “현역병 복무 단축 추진에 따른 부사관 인력확보방안,” 『한국정부학회 학술 발표논문집』, 한국정부학회, 2013.
- 곽지희·최광연, “군 초급간부 선발도구 발전방향,” 『주간국방논단』 제 1637호 (16-40), 한국국방연구원, 2016.
- 김도현·유재민·차영호, “민간부사관 선발제도 발전방안에 관한 연구,” 『한국국방경영 분석학회지』 제 43호 제1호, 한국국방경영분석학회, 2017.
- 구용회, “한국군 인사관리제도의 변천과정에 관한 연구-진화론적 특성변화를 중심으로,” 목원대학교 행정학 박사학위 논문, 2014.
- 이성만, “군의 우수인력 획득전략 개선에 관한 연구-민간기업과 외국군의 벤치마킹,” 목원대학교 대학원 논문. 2014.
- 육군교육사령부(c), “17년 학·군 제휴업무 시행지침,” 충남, 교육사, 2017.
- 육군훈련소, “2017년 신병훈련 지침서,” 전북, 육군훈련소, 2017.
- 남응우, “전투형 군대문화 조성을 위한 부사관 역할,” 한국국방연구원, 2011.
- 나태종, “21세기 한국의 병역제도 발전방안 연구-안보환경 변화와 외국 사례비교분석을 중심으로,” 충남대학교 일반대학원 박사학위 논문, 2011.
- 독고순·홍정연, “청년 고용의 특성과 군 직업 여건 분석,” 『주간국방논단』, 제 1665호(17-14), 한국국방연구원, 2017.
- 독고순·김푸름, “저 출산의 심화와 선진국의 군 인력획득 이슈,” 『주간국방논단』 제 1652호(17-13), 한국국방연구원, 2017.
- 박현수, “부사관 교육 및 운영에 대한 발전방향,” 『군사논단』 제 72호, 한국군사학회, 2012.
- 박경철, “조직문화가 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 육군부사관을 중심으로 ,”

- 원광대학교 대학원 박사학위논문, 2013.
- 손승호, “한국군 부사관 획득제도 변천과정 분석으로 본 미래 발전방안 연구,” 『군사』 제88호, 군사편찬연구소, 2013.
- 신인수, “부사관 군장학생 모집제도에 관한 연구,” 『충북보건과학대학교 논문집』 제 25집, 충북보건과학대학교, 2016.
- 양수근, “부사관 교육 및 운영에 관한 발전방안 연구,” 『전략논단』 제 23호, 해병대 전략연구소, 2016.
- 이봉우, “스마트폰 시대 홍보추진전략 제언,” 『육군정책연구』 제 31호, 육군정책 연구 위원회, 2016.
- 양충식, “육군 초급장교의 정예화 방안에 관한 연구,” 조선대학교 대학원 박사학위 논문, 2016.
- 임성빈, “육군부사관 협약제도의 효과성 평가,” 경북대학교 대학원 박사학위 논문, 2015.
- 임성빈·이시철, “육군부사관 협약제도의 효과성 평가와 개선 방안,” 『융합보안 논문집』, 대한군사교육학회, 2015.
- 육군본부, “장교·부사관 업무 및 역할재정립 시행방침,” 충남, 육군본부, 2009.
- , “간부 정예화 추진계획,” 충남, 육군본부, 2016.
- , “부사관 인사제도 개선방안,” 충남, 육군본부, 2016.
- , “부사관 인사제도 개선방안,” 충남, 육군본부, 2016.
- , “인재선발 홍보활동 분석 결과,” 충남, 육군본부, 2016.
- , “2017년 인력획득 추진계획,” 충남, 육군본부, 2016.
- , “17년 부사관 장기복무 및 복무연장 선발계획,” 충남, 육군본부, 2017.
- , “부사관 인사제도 변천사,” 충남, 육군본부, 2017.
- , “홍보계획과 설문결과,” 충남, 육군본부, 2017.
- , “초급간부 복무여건 개선 추진계획,” 충남, 육군본부, 2017.
- , “2018년도 부사관 진급지시 육군지시 제17-1009호,” 충남, 육군본부, 2017.
- 정재극, “부사관 모집제도 연구,” 『융합보안 논문지』 제 14권 3호, 한국융합보안학회, 2014.
- 조관호, “간부의 인력운용 개념 전환과 발전방향,” 『주간국방논단』 제268호(09-32), 한국국방연구원, 2008.
- 조관호, “육군부사관 인력관리체계 재설계 필요성과 방향,” 『주간국방논단』 제 1398호, 한국국방연구원, 2012.
- 조관호·이현지, “외국사례 분석을 통한 미래 병력운영 방향 제언,” 『한국국방연구원』

제1657호(17-6), 한국국방연구원, 2017.

조영진, “저출산·고령화 사회현상과 군 인력관리,” 『주간국방논단』 제 1198호 (08-1), 한국국방연구원, 2008.

최광현, “초급간부 선발도구 개발 및 타당성 분석,” 『주간국방논단』 제1056호 (05-29), 서울, 한국국방연구원, 2005.

한경리크루트, “월간 리크루트(recruit) 2017-2호,” 서울, 한경리크루트, 2017.

2. 외국문헌

가. 단행본

Becker, Gary, Hyman Capital : *A Theoretical and Empirical Analysis*, with Special Reference to Education, Chicago, University of Chicago Press.1964.(1993. 3rd ed)
 Glean Grisword & Denny D. Orysword, *Your Public Relation*, N.Y : & Wagnells, 1984.

S. Black, *Practical Public Relation*, 4th ed. London : George Allen, 1946.

U.S. Department of Defense. *Quadrennial Defense Review 2014*.

Wm. Darry Henderson, *Cohesion : The Human Element in combat*, U.S. National Defense University Press, 1985.

나. 논문

Frank G. Hoffman, "Hybrid Warfare and Challenges", *Joint Force Quarterly*, Issue 52. 1st quarter, 2009.

James N. Mattis and Frank G. Hoffman, "Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars," *Proceedings* November 2005. Frank G. Hoffman. "How Marines are Preparing for Hybrid Wars", *Armed Forces Journal* March, 2006.

- Lieutenant General James N. Mattis USMC, "Future Warfare: The Rise of Hybrid Wars", USNI, Proceedings Magazine, vol. 131, 2005.
- L. A. Weinberger, "Commonly held theories of human resource development", Human Resource Development International, pp.77-79. 1998.