



### 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 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



2017年 6月  
석사학위논문

# 군무원의 효과적 활용을 통한 군 인사행정 개선에 관한 연구

- 군무원 인사관리제도 및 인력운영 중심으로 -

조 선 대 학 교 경 영 대 학 원  
경 영 학 과  
오 종 택

# 군무원의 효과적 활용을 통한 군 인사행정 개선에 관한 연구

- 군무원 인사관리제도 및 인력운영 중심으로 -

The Research of Military Personnel Administration  
Improvement With the Effective Utilization of the  
Civilian Workers

2017年 6月

조 선 대 학 교 경 영 대 학 원

경 영 학 과

오 종 택

# 군무원의 효과적 활용을 통한 군 인사행정 개선에 관한 연구

- 군무원 인사관리제도 및 인력운영 중심으로 -

지도교수 조 윤 형

이 논문을 경영학 석사학위 논문으로 제출함

2017年 6月

조 선 대 학 교 경 영 대 학 원

경 영 학 과

오 종 택

# 오종택의 석사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 정진철 

위원 조선대학교 교수 장용선 

위원 조선대학교 교수 조윤형 

2017年 6月

조선대학교 경영대학원

## 目 次

표목차 .....	II
ABSTRACT .....	III
<b>第 I 장 서 론 .....</b>	<b>1</b>
제 1 절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2 절 연구방향 .....	3
<b>第 II 장 군무원 운영체계 .....</b>	<b>4</b>
제 1 절 군무원의 정의 및 분류 .....	4
제 2 절 군무원의 기능 .....	6
제 3 절 타국 군무원 운영사례 .....	7
제 4 절 인사관리제도 및 인력운영 .....	15
<b>제 III 장 연구설계 .....</b>	<b>20</b>
제 1 절 연구기준 .....	20
제 2 절 연구방법 .....	22
<b>제 IV 장 연구결과 .....</b>	<b>25</b>
제 1 절 인사관리제도 측면 .....	25
제 2 절 인력운영 측면 .....	35
<b>제 V 장 결 론 .....</b>	<b>43</b>
제 1 절 연구결과 요약과 논의 .....	43
제 2 절 연구의 한계점 .....	47
[참고문헌] .....	49

## 표 목 차

<표 2-1> 국가 공무원 분류표 .....	5
<표 2-2> 군무원 분류 기준표 .....	5
<표 2-3> 군무원 직군 및 직렬구분 .....	6
<표 2-4> 군인 및 군무원 직무대조표 .....	7
<표 2-5> 선진국들의 군인 대 민간인력 비율 .....	8
<표 2-6> 미국의 국방인력활용 분야 .....	9
<표 2-7> 현역군인 대비 군무원 비용 산출결과 .....	9
<표 2-8> 현역 / 군무원 간접인력 유지비용 산출결과 .....	10
<표 2-9> 현역군인 대비 군무원 비용 산출결과 .....	11
<표 2-10> 군무원 대우기준표 .....	12
<표 2-11> 일본 방위성 내 민간인력 담당업무 .....	14
<표 2-12> 내부인력 활용과 외부인력 활용의 장·단점 .....	17
<표 2-13> 교육훈련체계 .....	20
<표 3-1> 군무원 특별채용 현황 .....	21
<표 3-2> 출신별 7급 이상 일반군무원 현황 .....	21
<표 3-3> 인터뷰 대상자 인적사항 .....	23
<표 3-4> 인터뷰 질문 문항 .....	24
<표 4-1> 인사관리제도 측면 인터뷰 결과 요약 .....	34
<표 4-2> 인력운영 측면 인터뷰 결과 요약 .....	42

## ABSTRACT

# The Research of Military Personnel Administration Improvement With the Effective Utilization of the Civilian Workers

by Oh, Jong Tack

Advisor: Cho, Yoon-Hyung, Ph. D.

Graduate School of Business Administration,  
Chosun University

Due to the radical changes in security environment, today's national defense is no longer an exclusive field of active-duty personnel and lots of civilian worker are playing an important role in national defense.

The aim of the study is to facilitate civilian worker in the Military Operation. civilian worker working in military are in charge of military affairs with the soldier but they are undervalued due to lack of personnel organization and low reputation.

The study of purpose that how to increase the efficiency of manpower operation look into a various ways. To find out a solution the issue of civilian worker, this study have researched on the existing state of civilian worker management system and through an interview with the civilian employees.

This study concludes the status of civilian worker in national defense in two ways, which are civilian worker must have an independent personnel organization as well as soldier moreover the low-level status of the civilian worker should be reconsidered. effective civilian worker management is essential in the rapidly changing environment.

This study would like to contribute for practice of the effective management system of civilian worker manpower in military.

## 第 1장 서 론

### 第 1 절 연구의 배경 및 목적

시대가 다변화되고 전쟁수행 과정이 복잡해짐에 따라 국군도 시대적 요구에 발 맞춰 변화의 시기를 맞이하고 있다. 2006년 국방개혁에 관한 법률이 국회를 통과 정식 발의가 되어 단계적으로 진행되고 있다. 국방개혁의 큰 틀은 양적중심의 군대를 질적 중심의 군대로 정예화시켜 다변화된 정쟁양상에 효율적으로 대비하는 것이 주된 내용으로, 현재 약 66만명으로 유지 되고 있는 현역의 숫자를 약 50만명으로 인원을 감축하고 전문화된 민간인력을 현역 대비 6%, 약 3만명 으로 확대할 것을 규명하고 있다(이일우, 2011).

국군조직법은 국군의 인적 구성요체를 군인과 군무원으로 정의하고 있으며, 군인은 전투임무수행의 주체로 보고 있다. 현재 현역군인은 전투임무 외에도 여러 행정병과에서도 임무수행을 하는 등 전투임무외에 부가적인 행정업무도 수행하고 있다. 그러나 병력수가 감축됨에 따라 전투병과에서의 현역군인 감축은 전투력 유지에 큰 장애요소가 되고 있는 실정이다. 전투병과의 전투력 유지를 위해 행정병과의 현역군인을 전투병과로 전환하고, 그 공백을 군무원이 임무수행하는 군 인력조직 개편이 필요하다. 우리군의 국방인력 운영현황을 살펴보면 군인과 민간인력 비중은 95:5 수준으로, 우리군은 과도하게 현역군인 의존형 인력구성을 이루고 있다(이업현, 2009).

미국·독일·영국 등 서구 선진국가의 경우 현역대비 민간인력 비율을 30~40%수준으로 유지하고 있으며, 주로 전투임무외에 행정 및 기술분야의 인력으로 활용함으로써 현역군인의 규모 대비 방대한 국방인력을 유지하고 있다. 이는 장차 우리군이 지향해야 될 모습과 일맥상통한다.

장기적으로 병력감축과 연계하여 군무원의 활용 규모를 확대함으로써 행정·기술·교육·연구 등 비전투부분에 군인의 운영을 최대한 억제하고 군무원의 활용을 중대시켜야 한다. 이를 위해 우수한 군무원 확보이 필수적이고 이를 효율적으로 활용 할 수 있다. 이에 따라 현재 적용되고 있는 군무원 인사관리제도 및 인력운영제도가 보완되어야 할 필요가 있다. 이러한 군무원 활용

화대와 비전투분야에의 군무원 배치는 군인은 전투집중을 군무원은 해당 직렬에 전문성 함양 등 해당 신분에 부합된 임무수행을 효과적으로 수행할 수 있는 토대를 마련하게 될 것이다.

따라서 본 연구는 국방인력의 효율성 달성을 위해 군무원의 운영방안 나아가 군 인력운영의 유연성 제고를 위한 방안에 대해 협직·군무원들의 인터뷰를 통해 상황인식과 개선방안을 도출함으로써 군 전투력 향상과 경제적이고 효율적인 군 인력방안에 대해 제시 하였다.

## 第 2 절 연구방향

본 연구는 국방분야내 민간인력 확대와 연계하여 군무원의 역할 재정립과 현 군무원 활용현황을 분석하여 문제점을 제시하고 나아가 군무원이 활용 가능한 병과에 효율적 운영방안을 정립하여 군인과 군무원의 임무수행 여건 보장에 그 목적이 있다. 이를 위해 인사관리제도 측면과 인력운영 측면에서 군무원 활용 현상을 분석한 결과 몇 가지 문제점이 도출되었다.

첫 번째, 군무원은 군인과 함께 국방분야의 한 축을 담당하고 있음에도 단순 보조자적 역할에 머물러 있으며 그 위상 또한 평가 절하되어 있는 실정이다.

두 번째, 국방부 및 육군본부 예하에 군무원 인사조직이 구성되어 있으나, 육군본부 기준으로 군무원과는 준사관과와 같이 편성되어 있으며 해당 부서의 장은 현역 장교가 편제되어 있어 직렬을 고려한 인사배치가 제한되고 인력 또한 부족해서 군무원의 효율적 인사관리가 제한되고 있는 실정이다.

세 번째, 군인은 차후 계급으로 진급시 체계적인 보수교육이 진행 되나, 군무원은 차후 직급으로 승진해도 별도의 보수교육이 없어 전문성 함양이 어려운 실정이다.

네 번째, 상위 군무원직위에 전역군인이 다수 특채가 되고 있어 공채출신 군무원의 고위직 진출이 제한되고 있으며, 이러한 상황은 공채출신 군무원의 사기를 저하시키고 조직발전의 저해요소로 작용하고 있다.

다섯 번째, 군무원의 직급기준이 되는 대우기준의 재정립이 요구되었다. 타 국가 공무원 대비 낮게 설정되어 있는 직급은 군무원의 권위를 하락시키고 있으며, 군무원의 특성을 고려하지 않은 일률적 대우기준 적용은 군무원의 활용의 효율성 및 인건비 유지에 큰 저해요소가 되고 있다.

국방분야의 민간인력 확대라는 시대적 요구는 피할 수 없는 상황이 되었다. 국군의 국방인력의 한 축을 담당하고 있는 군무원의 역할을 재 인식 및 해결방안을 모색하고, 나아가 현 상황에 대한 개선점을 도출함으로써 국군의 위상이 타 선진국 군대와 비교 하더라도 손색없는 강력한 전투력이 구비된 국군이 되어보길 기대한다.

## 第 2장 군무원 운영체계

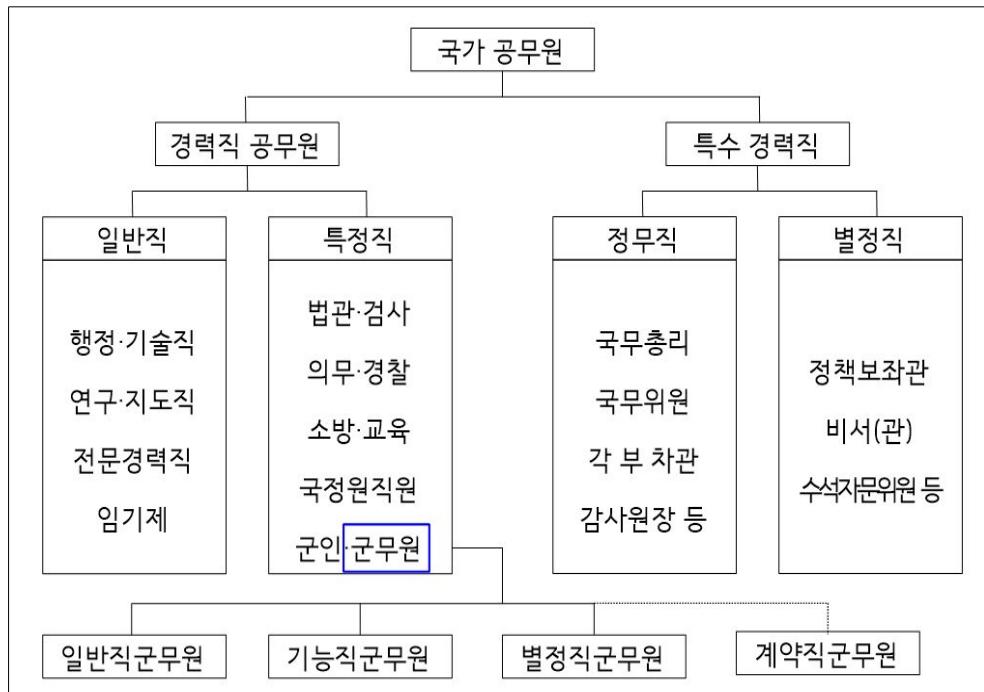
### 第 1 절 군무원의 정의 및 분류

해방 후 대한민국 정부가 수립됨과 동시에 국군이 창설되고 국군의 임무 및 조직구성에 대해 명시해놓은 국군조직법 5장 16조를 살펴보면 국군의 인력구성을 현역군인 이외에 군무원을 둔다고 명시하고 있다. 군무원의 시초는 국군의 태생과 같이 했다고 할 수 있다. 군무원은 전투분야 외에 전투수행에 필요한 부분을 담당하는 민간인력의 총칭을 군무원이라고 할 수 있다. 이러한 군무원은 국군 창설 초기 당시에는 ‘문관’으로 불리었으며, 제 5공화국 시절 헌법이 개정됨에 따라 ‘군속’ 그리고 지금의 ‘군무원’이라는 명칭으로 발전되었다(김지형, 2013).

‘문관’시절에는 별도의 인사체계 및 법적기준이 미비하고 임무수행 또한 현역을 보완하는등 단순 보조인력 개념으로 활용되었다가 1962년 군속인사법 개정으로 군무원 인사제도의 법적인 체계를 갖추기 시작하였다. 전쟁양상이 다변화되고 복잡해짐에 따라 현역군인만으로는 전투수행이 제한되고, 나아가 비전투 분야의 기능 세분화 및 역할 증대로 군무원의 활용 중요도가 날로 높아지고 있다(이엄현, 2009).

현역군인과 더불어 국방의 한 축을 담당하고 있는 군무원은 현역군인과 동일하게 공무원체계상 특정직 공무원으로 분류된다. 국가공무원법 제 2조 2 하에 그 관련근거가 명시되어 있고, 군무원의 분류체계를 이해하기 위해선 국가공무원 분류체계에 대한 이해가 선행되어야 한다. 국가공무원에 관련된 제반사항은 국가공무원법에 기술되어 있으며 세부적인 종류 및 분류는 <표 2-1, 2-2>과 같다.

&lt;표 2-1&gt; 국가공무원 분류표



※ 출처 : 국가공무원법<2010. 6. 8> 제 2조 공무원의 구분

&lt;표 2-2&gt; 군무원 분류 기준표

구 분	개 름	계 급
일반직	· 기술 / 연구 / 예비전력 관리 또는 행정 일반업무담당 (직군·직렬 분류, 1-9급)	1급 ~ 9급
기능직	· 기능적인 업무 담당	5급 ~ 9급
별정직	· 전시 사변 등의 국가 비상시와 직무의 내용과 책임 특수성을 고려하여 채용하는 군무원 (일반군무원과는 다른채용 형태, 정년 등 별도의 인사 관리가 필요한분야에 종사하는 군무원)	2급상당 ~ 9급상당
계약직	· 직무의 특성과 내용 고려시 전문지식이 필요하다고 인정되는 경우	일반계약 2호 ~ 9호 전문계약 가호~마호

※ 출처 : 김지형, 2013

## 第 2 절 군무원의 기능

특정직 국가공무원인 군무원은 군 내에서 기술·행정·연구업무 등의 직군에 보직되어 임무수행 하고 있으며 크게 4가지 형태(일반직군무원, 기능직군무원, 별정직군무원, 계약직군무원)로 구분된다. 일반직군무원과 기능직군무원은 국가일반직공무원의 일반직 및 기능직 역할과 대동소이 하며 현재는 일반직군무원은 8개 직군 내 46개 직렬로 기능직군무원은 7개 직군 내 17개 직렬로 구분되어 있으나 군무원의 효율성 및 전문성 제고 차원에서 일반직군무원과 기능직군무원을 통·폐합하여 10개 직군 내 51개 직렬로 운영 할 것을 추진중에 있다.<표 2-3>

<표 2-3> 군무원 직군 및 직렬구분

현 군무원 직렬분류		개선 군무원 직렬분류	
일반직		기능직	
직군	직렬(46)	직군	직렬(17)
행정	행정, 군수, 군사정보, 기술정보, 수사	행정	전산, 발간 행정정보조
시설	토목, 건축 시설, 환경	군수	병참, 탄약취급 조경
정보통신	전산, 통신, 전기 전자, 지도, 영상	보건 위생	이미용, 조리 보건
공업	인쇄, 일반기계 금속, 용접, 탄약 유도무기, 총포 차량, 전차 물리분석, 화학분석	기술 지원	목공, 교환 운전, 기계 전기
합정	선체, 합정기관 항해, 선거, 잠수	시설	시설
항공	기체, 항공기관 항공보기, 항공기자위	통신	통신보조
보건	약무, 병리, 방사선 치무, 의무, 재활치료 의무기록, 영양관리	농림	사육
기상	기상, 기상예보	관리 운영	전산, 발간 행정정보조, 전기 시설, 통신보조, 병참 탄약취급, 목공, 기계 보건, 조경, 이·미용 조리, 교환, 운전, 사육

\* 출처 : 군무원 직종개편 세부추진방안<국방부 인사기획관실>

별정직군무원은 병과학교 교관, 항공기운영, 예비군지휘관 등 업무의 특수성에 따라 채용과 면직이 용이할시 편성한다. 계약직군무원은 군병원의사 및 간호사, 사관학교 교수, 변호사 등 전문지식이 요구되는 전문직 분야에 계약직군무원을 운영하며 통상 전역군인의 특정 업무 연속성 보장을 위해 선발하고 있다. 일반직 및 기능직 군무원의 직군과 직렬을 육군병과와 직무 대조 시 공통적인 직무분야를 식별 할 수 있으며 군무원의 직무가 현역대비 전투근무지원 분야에 세분화 되어 있다<표 2-4>.

<표 2-4> 군인 및 군무원 직무대조표

구 분	군인직무	공통직무	군무원 직무
전투/전투지원	보병, 포병, 기갑, 방공, 화생방	공병, 통신, 병기, 수송 병참, 정보, 항공	-
전투근무지원	군악, 정훈, 현병 재정, 법무	인사행정, 의정, 군의, 간호	관리운영, 기상

- ※ 군인직무는 육군병과를 기준으로 군무원직무는 통합일반직 직군기준으로 작성  
※ 출처 : 이일우, 2011

### 第 3 절 타국 군무원 운영사례

전쟁양상이 다변화되고 복잡해짐에 따라 현역군인 단독으로 전투수행이 제한되고, 효율적 국방운영이라는 목적 달성을 위해 국방업무의 전문성 및 효율성 제고에 대한 시대적 요구가 끊임없이 증가하고 있다. 우리 국군은 궁방개혁을 통해 시대적 요구에 부응하고 있으며 세분화되고 복잡해진 국방업무에 능동적으로 대처하기 위해 해당 직위에 전문화된 민간인력을 적극적으로 흡수 하고 있다, 우리 국군보다 앞서 서구 선진국들은 국방분야에 있어 민간인력을 적극적으로 활용하고 있으며 이들의 운영현황과 시스템은 장차 우리국군의 변화모습의 좋은 롤 모델이다.

&lt;표 2-5&gt; 선진국들의 군인 대 민간인력 비율

구 분	미국	독일	영국	프랑스	캐나다	이탈리아	일본	한국
군인:민간	1.6:1	2.1:1	2:1	4.5:1	3:1	5.8:1	11:1	20:1

※ 출처 : 이일우, 2011

## 1) 미국

미국의 경우 국방부 전체에서 민간인력의 규모는 약 37만명 수준이다. 국방부 본부를 포함하여 예하 각 군에서도 민간인력을 적극적으로 활용하고 있으며, 현역군인 대비 민간인력의 비중은 38.7%를 보이며 전문직에서부터 노무직에 이르기까지 다양한 분야에서 민간인력을 적극적으로 활용하고 있다(석용석, 2013).

미국의 국방분야 민간인력 확대는 현재까지 지속적으로 증대되고 있으며, 1960년대 베트남전쟁이후 징병제이서 모병제로 전환되면서부터 그 활용이 획기적으로 증대 되었다. 모병제로 전환됨에 따라 부족한 현역군인의 숫자를 충원하기 위해 민간인력을 적극적으로 유입하게 된 것이다.

군인은 군사훈련 및 경험을 통해서만 획득 할 수 있는 기술적 분야 즉 전투임수행을 주 임무로 하고 있으며, 그 외 주요 국방정책분야(국방예산편성, 무기개발 및 획득, 국방외교 등)에서는 민간인력을 적극 활용하고 있다. 이를 통해 현역숫자 대비 방대한 국방규모를 유지하고 있으며 효율적인 조직 운영을 통해 강력한 전투력을 유지 하고 있다(김지형, 2013).

미국은 민간인력의 활용분야를 명확히 정립하고 구분 활용하고 있으며 민간인력 활용 직위를 미 국방성지침(DOD Directive)으로 규정하여 체계적으로 관리하고 있다. 이 규정에서 현역군인은 전투현장에서 직접 전투에 참여 하며, 군사훈련이나 경험을 통해 습득한 기술을 행하는 직위로 보직하고 있으며, 민간인력은 반드시 전투수행함에 있어 필요하지 않는 직위 즉, 일반행정, 과학전문직위, 교관 등의 직위로 명시하고 있다(김종탁 외 4명, 1998).

&lt;표 2-6&gt; 미국의 국방인력활용 분야

활용분야	세부활용인력
과학분야	과학자, 엔지니어
다른 전문분야	수학자, 전문의, 법률가, 교육자, 기타 전문인력
관리 / 행정분야	군수관리자, 인사관리자, 재무관리자 데이터시스템관리자 등
전문기술분야	과학 및 엔지니어링 기술자, 의료기술자 군수기술자, 전문경영인
일반사무분야	비서, 재정담당자, 군수담당자, 일반사무원 등
기능분야	전자기사, 전기기사, 금속기사, 항공기기사 선박기사, 배관기사 등
단순업무 분야	운전기사, 군수노무자, 시설유지인력 등

※ 출처 : 김지형, 2013

미국이 국방분야에 민간인력을 적극적으로 활용하는 이유는 현역군인 대비 운영비용에서 절감효과를 기대할수 있기 때문이다. 미국의 경우 베트남 전쟁을 기점으로 국방분야 내 민간인력의 활용을 확대하였다. 미국 회계감사원 보고서에 따르면 현역장교를 유사등급 군무원으로 대체시 인력 유지비용에 절감효과가 있다고 분석했다(김규현 외 1명, 2010).

&lt;표 2-7&gt; 현역군인 대비 군무원 비용 산출 결과

현역 계급		군무원 등급	군무원 비용 비율(%)
영 관 급	O-6(대령)	GS-15	90.7
	O-5(중령)	GS-14	92.6
	O-4(소령)	GS-12	81.1
위 관 급	O-3(대위)	GS-11	84.0
	O-2(중위)	GS-9	87.3
	O-1(소위)	GS-7	96.9

※ 출처 : 김규현 외 1명, 2009

위 <표 2-7>에 제시된 바와 같이 현역장교 직급에 상응하는 군무원 등급을 대조시 군무원의 인력유지 비용은 현역장교대비 81 ~ 96%로, 상대적으로 비교우위에 있는 것으로 나타났다(김규현 외 1명, 2010).

군무원이 현역장교 대비 인건비에서 비교우위를 점할수 있는 이유는 크게 3가지로 제시할 수 있다. 첫 번째, 군무원은 현역군인 대비 인력유지 간접비용이 적게 발생된다. 현역군인 같은 경우 주택수당, 생계수당, 직업의 특수성을 고려한(생명수당 등) 각종 수당을 지급받게 되지만 군무원의 경우 이러한 인력유지 간접비용이 발생하지 않는다. 두 번째, 군무원은 직위 보직시 현역대비 하위등급의 인원을 채용하기 때문에 비용이 절감된다. 예를들어 A라는 O-4(소령)보직이 있다. A보직을 군무원으로 채용시 해당직급과 동일한 GS-12 직급의 군무원을 채용해야 되나, 통상적으로 1~2등급 낮은 군무원을 채용한다. 그러나 군이 하위등급의 군무원을 채용하지 않더라고 <표 2-7>을 살펴보게 되면 현역대비 동일등급의 군무원을 채용하더라도 비용이 절감되는 걸 살펴볼 수 있다. 세 번째, 군무원은 채용시부터 해당보직에 필요로 하는 전문지식이나 기술을 습득했기 때문에 별도의 교육비용이 발생하지 않는다. 현역군인의 경우 일반인을 대상으로 징집하여 해당직군에 보직 시키기전 직무보수교육을 통해 기술습득을 요구 하지만 군무원의 경우 최초 채용시부터 해당직렬에 기술을 보유한 사람을 채용하기 때문에 별도의 교육비용이 발생하지 않는다(김지형, 2013).

<표 2-8> 현역 / 군무원 간접인력 유지비용 산출결과

신 분	비용구분	산출결과(백만원)		
		직접비	간접비	총액
군 인	장교	양성교육비	48,959	167,039
		보수교육비	168,834	117,444
	준사관	양성교육비	729	559
		보수교육비	5,977	1,221
	부사관	양성교육비	11,982	18,035
		보수교육비	82,497	41,070
	병	양성교육비	96,191	157,106
		보수교육비	4,899	40,460
	전문교육비			46,844
	간부회적장학금			28,155
합계				1,037,999
군무원		보수교육비	700	415
				1,115

※ 출처 : 김규현 외 1명, 2009

현역군인 대비 군무원 운영의 경제적 운영이 가능토록 하는 직접적인 여건 외에도 우수인력 확보를 위한 다양한 채용 및 인력구조조정 나아가 노령화 방지를 위해 다단계 정년퇴직 기회를 제공하는 등 체계적이고 유연한 군무원 인력운영을 위해 끊임없이 인력·인사제도의 발전을 추구하고 있다.

국방예산이 복지·교육예산 대비 상대적 중요도에 밀려 갈수록 예산이 삭감 편성되고 있는 상황에서 우리나라도 미군의 군무원 활용체계를 적극적으로 활용해서 국방운영의 경제성을 확보해야되는건 선택사항이 아닌 어쩌면 당연한 당면 과제라 할 수 있다. 따라서 현역군인과 군무원의 유지비용을 통해 군무원의 운영의 경제적 가치에 대해 인식할 필요가 있다(김지형, 2013).

<표 2-8>에 제시된 바와 같이 우리나라 국군의 현역군인과 군무원의 인건비 대조를 통해 경제성 측면을 살펴 볼 필요가 있는데, 인건비 산출에 활용되는 항목은 미 브루킹스 연구소(The Brookings Institution)의 보고서에서 제시한 현역군인과 군무원 산출비용 비교를 위해 제시한 개념적 기준을 중심적으로 우리나라 현역군인과 군무원의 인력비용을 비교해 보았다(김규현 외 1명, 2009). <표 2-9>

<표 2-9> 현역군인 대비 군무원 비용산출 결과 단위 : 천원

현역군인		군무원		비용비율(%)
계급	인건비	직급	인건비	
영 관 급	대령	2급	9,208.3	102.1
	중령	3급	8,409.1	105.3
	소령	4급	7,450.5	121.4
위 관 급	대위	4,266.2		149.6
	중위	2,679.3	5급	238.2
	소위	2,460.0		259.4
준 부 사 관	준위	6,834.6	6급	77.9
	원사	6,546.4	7급	66.8
	상사	5,081.3		86.1
부 사 관	중사	3,632.4	8급	106.3
	하사	2,210.6	9급	134.2
			기능 10급	96.2

\* 현역군인 대비 군무원 직급비교는 군무원인사법 대우기준표에 의거 작성

\* 출처 : 김규현 외 1명, 2009

<표 2-9>를 살펴보면 군무원 6~7급은 해당직급에 상응하는 준위~상사 계급 대비 비용이 적게 발생하고 있으나, 그러나 2~5급, 8~9급은 현역군인 대비 지급액이 비슷하거나 오히려 더 많은 것으로 나타났다.

단순 인건비만 비교시 현역군인을 군무원으로 대체시 경제성 실효성이 없는 것으로 나타난다. 이러한 결과가 도출된 이유는 크게 2가지로 볼 수 있다. 첫 번째, 군인과 군무원을 군무원인사법에 제시된 대우기준표<표 2-10>에 의한 직급비교 때문이라 볼 수 있다.

<표 2-10> 군무원 대우기준표

군무원		대우기준	비고
일반	기능		
1급		소장	1급에서 5년이상 재직한 사람 또는 소장으로 근무한 경력이 있는 사람
		준장	
2급		대령	
3급		중령	
4급		소령	
5급		대위	5급에서 4년이상 재직한 사람
		중위	5급에서 1년이상 재직한 사람
		소위	
6급	기능 6급 이상	준위	
7급	기능 7급	원사	7급 또는 기능 7급에서 6년이상 재직 한 사람
		상사	
8급	기능 8급	중사	
9급	기능 9급	하사	

\* 출처 : 군무원인사법 시행령<2013. 6. 21> 별표3 군무원 대우기준표

현역군인의 경우 장·단기 복무자 등의 복무형태 장교·부사관의 신분관계 그리고 현역군인 복무 일수를 종합하여 인건비를 차등 적용하여 산출하고 있으나 군무원의 경우 공채기준 7·9급 직위에서 순차적으로 승진하기 때문에 임금의 극간이 현역군인에 비해 일정하고 순차적으로 상승하게 된다. 현역군인을 군무원으로 대체해서 경제성 확보를 위해선 대우기준에 의한 단순 보직 교체가 아닌 세부적인 직무분석을 통한 직급배치가 매우 중요할 것으로 판단된다. 두 번째, <표 2-8>에서 제시한 바와 같이 인력운영을 위한 간접비용을 추가하게 되면 군인의 유지비용이 군무원 보다 월등히 많이 발생하게 된다(김규현 외 1명, 2010).

## 2) 영국

영국 국방부의 민간인력은 미국과 같이 엔지니어, 재난구조, 의사 및 기타 다양한 분야에서 활용하고 있다. 영국 국방부의 민간인력 채용의 기본요건은 민간인력 고용단(Employment Package)를 설치하여 민간인력의 효율적 운영이 가능토록 인적자원관리체계를 유지하고 있으며 민간인력의 근무역량 개발을 위해 2~3년 마다 순환적 근무를 하고 있다(석용석, 2013).

영국의 국방인력의 약 1/3을 민간인력으로 충원하고 있으며 전투지원은 물론, 전투부대까지 민간인력을 활용하고 있다. 국방인력 총 280,000명 중 89,500명 약 32%정도가 민간인력이며 현역군인의 규모는 지속적으로 감축하며 민간인력의 충원을 통해 전력을 유지하고 있다. 이들 국방인력은 다양한 업무를 수행하며 약 80,000명의 민간인력 중 5,000명이 런던에 근무하고 해외에 2,000명이 근무하고 있는데 주로 파병국가인 이라크와 아프가니스탄에 근무하고 있다.

영국은 국방분야의 민간인력을 중앙부처 공무원과 동일한 신분으로 간주하고 있어 상호 인사교류가 활발하며 인사관리제도 및 발전방향 또한 타부처 국가공무원과 동일하다. 영국 역시 외형적으로는 병력을 감축했지만 국방민간인력의 적극적 활용을 통해 규모대비 효율적은 전투력 유지를 하고 있다.

### 3) 일본

일본 방위성을 구성하는 총리, 방위대신을 비롯하고 장, 차관 모두 100% 민간인력으로 구성되어 있다. 중간관리직 공무원의 선발도 공개채용을 통해 충원하고 군출신은 제외된다. 방위성 내부에는 군인신분 직책은 방위정책국 차관을 제외하고는 군인은 없다.

방위성내 민간인력들은 전투업무를 제외한 국방재정, 무기획득조달, 대외 국관계유지 등 국방분야의 전 분야를 관장하고 있다. 사무관의 경우 내부부국의 전반적인 방위정책 입안 및 업무관장 등 포괄적 업무를 수행하며, 기술관은 보다 전문적인 지식이 요구되는 방위기술 연구, 교관의 경우에는 교육 영역의 업무를 관장한다. 나아가 각 군내에서의 기술과 관리 및 인사교육, 연구개발, 군수시설 관리 등 지원기능 수행은 물론 방위대신의 경우 자위대를 통수하는 역할도 맡고 있다(석용석, 2013).

<표 2-11> 일본 방위성 내 민간인력 담당업무

인력별	민간인력의 담당업무
사무관	내부부국에서 방위정책 입안, 자위대 관리운용 등 기본 기본업무 외 정보업무, 전국부대에서 자위대 운용에 필요한 행정업무 후방지원업무에 종사
기술관	내부부국에서 방위정책 입안, 자위대 관리운용 등 기술관리기술 연구본부 등에서 방위력의 기술적 수준 유지 및 향상을 도모하기 위해 필요한 기술연구 실시
교관	방위연구서에서 자위대의 관리운용에 관한 기본적은 조사연구와 방위대와 방위의과대 등에서 양질의 대원을 육성하는 교육에 종사

※ 출처 : 석용석, 2013

## 第 4 절 인사관리제도 및 인력운영

다양한 전쟁요구상황에 대비하기 위해 군조직은 과거에 비해 고도화되고 나아가 전화되고 있다. 이러한 시대적 환경 속에서 인적자원요소를 체계적으로 운영할수 있는 시스템적 요소인 인사관리제도 및 인력운영 시스템은 대단히 중요하게 인식되고 있으며 중요하게 관리되고 있다.

인사관리제도는 인적자원을 관리하는 경영적인 기능이고 조직체는 인적자원으로 구성되어 있으며, 인적자원관리는 인사조직만큼의 긴 역사속에서 기능을 발휘해 왔다(이학종 외 1명, 2013). 그러나 인사관리제도가 학문적으로 연구되기 시작한 것은 몇십년이 채 안된다. 실제 인사관리제도에 관한 강의를 처음 시작한 학교는 1915년 미국의 닥트마우스대학(Dartmouth College)에서 였고(Shermen & Bahlander, 1992), 인사관리제도에 관한 교재가 처음으로 출판된 것은 테드(Tead)와 멘트켈프(Metcalf)가 1920년 발간한 교재가 효시이다(Tead & Mealf, 1920). 인사관리제도가 본격적으로 학계에 대두된 이래로 활발한 연구가 진행중이며 이러한 분야중 조직경영에 관한 체계적인 연구에서 선구적 역할을 한 사람이 테일러(F. Taylor)의 과학적 관리법이다(Talor, 1911a).

### 1) 직책에 부합된 직무분석

조직구성원들은 자신이 속해있는 조직의 목적달성을 위해 일을한다. 직무분석이란 조직내에서 존재하는 다양한 직무들을 대상으로 직무수행자가 그 직무를 수행하기 위해 필요한 자격요건 등에 관한 관련자료를 수집·분석·정리하는 일련의 과정을 일컫는다(Noe et. al. 2010). 이러한 직무분석의 중요한 목적은 다양한 인적자원을 효율적으로 활용할수 있는 기초적 자료를 제공하는데 그 목적이 있다. 채용시에도 공석이 발생한 직무단위로 채용하고, 기본급여 측정 및 교육훈련을 실시할 때도 직무수행을 위해 필요로 하는 역량중심으로 실시 할 수 있다. 따라서 직무분석을 통해 조직 내 필요역량과 직무별 작업내용 등에 관한 기초데이터가 확보되지 않으면 효율적 인적자원관리

에 큰 차질을 빚게 된다(이학종 외 1명, 2013).

직무분석은 직무기술서와 인사고과, 임금, 경력계획, 직무평가, 모집·선발 등 여러 인사자원관리에 필요한 자료를 제공하고 직무설계는 구성원의 조직 통합 그리고 동기부여 등 조직효율성과 성과에 지대한 영향을 미친다. 따라서 직무분석과 직무설계를 통해 조직의 기본가치와 경영전략을 수립하고 인적자원간의 연계강화는 효율적 인적자원관리에 많은 도움을 준다.

## 2) 채용 및 관리

채용은 간단히 말해 조직체가 필요로 하는 직무에 자격요건이 부합되는 인력이 관심을 갖게 하고 지원서를 제출하도록 이끄는 과정을 의미한다. 현대조직에서 필요한 인적자원을 확보하는데 있어서 그 중요성은 날로 증대되고 있다. 조직체의 인력수요는 항상 변한다. 퇴직이나 이직 등의 자연감소 및 조직체성장과 신기술 도입 등 조직체 변화와 더불어 인력의 규모와 구성도 항상 변한다.

이러한 모집과 선발에 있어서 첫 번째 전략적 결정은 내부인력과 외부인력의 의존비율을 얼마나 조정하는가에 관한 문제이다. 우리나라 조직체와 같이 직업의 안정성 추구와 학연·혈연·지연등의 전통에서 필요인력의 우선적 모집대상은 내부인력이다. 이는 상위 경영층으로 올라갈수록 특별한 경우를 제외하고 필요 공석을 내부승진으로 충원하는 조직체가 많다. 이와 같은 내부인력 활용은 특히 높은 성과를 달성하고 있는 우수기업에서 많이 활용되고 있다(Collins & Porras, 1994; Preffer, 1998; Collins, 2001). 이와 같이 상위직의 내부인력 충원은 하위직의 외부인력 충원의 결과를 초래하게 되며 조직체가 경직화되고 침체될 위험성이 높아지게 된다(Peter & Hall, 1979). 그리고 승진을 위한 과다경쟁 발생 및 조직의 관료화에 따른 역기능적 효과가 나타날 수 있으므로 내부인력과 외부인력 활용은 조직체의 전통과 문화 등 여러 상황을 고려하여 신중하게 결정해야된다.

조직체의 목적달성을 인적자원에 달렸으므로 조직체에 적합한 인력자원을 찾고 그들을 조직체로 끌어 들이는 것은 인력운영의 가장 중요한 기능중

하나라 할 수 있다(이학종 외 1명, 2013).

<표 2-12> 내부인력 활용과 외부인력 활용의 장·단점

구 분	내부인력	외부인력
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승진자의 사기양양</li> <li>· 동기유발</li> <li>· 능력개발 강화</li> <li>· 정확한 능력평가</li> <li>· 비용절약</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 관점 도입</li> <li>· 인력개발 비용 절감</li> <li>· 새로운 정보와 지식 제공</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 승진자의 사기양양</li> <li>· 승진하지 못한 구성원의 좌절감</li> <li>· 승진을 위한 과다경쟁</li> <li>· 인력개발비용 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 부적격자 채용의 위험성</li> <li>· 안정되기까지의 적응기간 소요</li> <li>· 내부인력의 사기저하</li> </ul>

\* 출처 : 이학종 외 1명, 2013

### 3) 복리후생

임금이외에도 구성원들의 경제적 안정을 위해서는 일상생활에서 필요한 경비를 제공해 주는 것은 매우 중요하다. 이를테면 의료보험비, 유류비, 주거비용, 교통비 등 모든 구성원들의 일상경비로서 그들에 임금에서 차감되어야 하지만 조직체가 규모의 경제를 통해 효율적으로 관리해주는 제도가 복리후생 제도이다. 과거에 복리후생은 임금과 더불어 부여되는 추가적인 혜택으로 취급 되어 왔으나, 근래에 와서 복리후생의 비중이 커짐에 따라 부가급부 개념으로부터 탈피 포괄적인 복리후생 개념으로 변해가고 있다.

복리후생이 구성의 경제적 안정과 사기양양에 공헌하는 것은 사실이나 비용증가로 조직체에 큰 부담을 주고 있다. 나아가 지난친 복리후생은 경제적 혜택의 불공정 분배와 비효율적인 자원배분 그리고 결국에는 사회비용의 상승효과를 가져 올 수도 있다(Friedman, 1970). 이에 따라 복리후생을 제공함에 있어 복리후생의 효인분석을 실시하여 조직체가 담당해야 할 복리후생의

한계와 범위를 명백히 설정이 필요하며 구성원들 간의 이념적 갈등과 차별적 논란의 종식을 위해 구성원들이 인정 할 수 있는 공정하고 공평한 제공이 이루어져야 한다.

#### 4) 교육훈련

현대 조직에서 교육훈련과 인력개발은 같은 의미로 통용되었다. 그러나 세부적인 차원에서 살펴보면 앞서 제시된 2가지에는 약간의 차이가 있다. 교육훈련은 조직구성원이 자기직무나 작업에 즉각 사용할 수 있는 지식이나 기술을 가르치는 반면에, 인력개발은 구성원의 근본적인 자질과 능력을 향상시키는 것을 의미한다(이학종 외 1명, 2013). 세부적인 의미는 차이가 있으나 교육훈련과 인력개발은 조직구성원의 직무성과와 능력향상 그리고 경력발전을 위한 지식, 기술, 자질, 행동의 개발을 의미한다(Anthony et al. 1999; Bartz et al, 1989). 고도화되고 전문화된 현대 조직체의 요구에 부응하기 위해 조직구성원들은 새로운 지식과 기술 그리고 새로운 역량을 요구 받는다. 조직구성원들의 역량개발이 없다면 인적자원은 도태되고 나아가 조직 경쟁력을 타 경쟁사에 비해 약화될 수밖에 없다.

교육훈련과 인력개발은 자동적으로 이루어지지 않는다. 효과적인 방법과 내용을 중심으로 체계적으로 계획·추진 되어야 한다. 조직구성원들의 경력과 경험, 지식과 기술수준 등을 총체적으로 고려 이에 부합되는 다양한 형태의 교육훈련이 이루어져야 되기 때문에 교육훈련체계는 조직체마다 다르다. 그러나 일반적으로 교육훈련체계는 교육훈련의 목적과 교육대상자 그리고 교육장소에 따라 다음과 같이 분류될 수 있다.<표 2-13>

<표 2-13> 교육훈련 체계

사내교육훈련	사외교육훈련
· 입직훈련	· 기능교육훈련
· 계층별훈련	· 교육기관
· 전문분야별 훈련	· 연구·연수기관
· 경영자교육	· 산업·경제단체
	· 용역기관
	· 해외연수
· 특수훈련	· 위탁훈련

위에 제시된 다양한 교육훈련 프로그램은 조직체가 교육훈련에서 달성하고자 하는 목적에 따라서 그 내용이 타당해야 되며, 그 내용에 따라서 이에 적합한 교육훈련방법이 적용되어야 한다.

## 第 3장 연구설계

### 第 1 절 연구기준

지금까지 살펴본 바와 같이 국방분야의 군무원 활용 확대는 단점보다는 장점이 더 많은 것으로 식별되었다. 이러한 장점을 사전에 인식한 타 선진국들은 일찍이부터 많은 직위에 군무원을 활용하고 있으며 이를 통해 국방운영의 효율성 및 경제성 확보로 군 전투력 향상을 도모 하였다. 우리나라 또한 군무원 정원을 2020년까지 현역 대비 6% 약 3만명 수준으로 확대하는 국방 개혁을 추진하고 있으나 그 성과는 아직 미비한 수준이다(이일우, 2011).

그렇다면 군무원활용 확대는 국방운영의 경제성 달성을 및 조직의 전문화 달성이라는 장점이 있음에도 불구하고 국군내 군무원 활용 확산은 미비한 것일까? 그 물음에 대한 답변은 한마디로 표현하자면 군무원을 활용하는 것이 현역군인을 활용하는 것보다 비효율적이라는 잠재적 인식이 있기 때문일 것이다. 이러한 군무원 인력운영의 비효율성이 기인되는 원인은 여러 가지가 있을수 있겠지만 본고에서는 5가지 원인으로 중점적으로 분석하였다(이엄현, 2009).

첫 번째, 군내 군무원의 위상이 대단히 평가 절하되어 있다. 이는 군무원 으 명확한 임무와 역할이 부재되어 있으며 단순 행정업무와 현역군인을 보조하는 역할로만 인식되어 있기 때문에 발생하는 현상이라 판단된다(이엄현, 2009). 두 번째, 군무원의 직군은 현역군인 병과와 비교해서 훨씬 더 세분화 되어있다. 즉, 세분화 되어있는 직군의 군무원을 적재적소 보직에 배치시킨다면 전문성 발휘에 도움이 될것이나, 군무원 인사조직은 현역군인대비 그 숫자가 매우 적고 역할이 미비하게 때문에 효율적인 보직배치가 제한되고 있는 실정이다. 세 번째, 군무원을 위한 별도의 보수교육체계가 미비하다. 현역군인의 경우 차후 계급으로 진급시 각 병과학교에서 5 ~ 20주 가량의 보수교육 진행 하며, 이를 통해 차후보직에 필요한 직무지식을 습득하게 되나, 군무원의 경우 별도의 보수교육이 있기는 하나 형식적이고 교육의 질의 정도가 매우 떨어지며 보수교육의 목적인 직무지식 전문성함양을 달성하기에 매우 어려운 실정이다(김지형, 2013). 네 번째, 현재 군무원 고위직의 경우 전역군인의 특

채로 충원되고 있다. 5급이상 직위가 20~30%정도가 공채 군무원의 승진으로 충원되는 것이 아니라, 전역군인의 취업보장 차원에서 특채로 충원되고 있다.<표 3-1>를 살펴보면 '07 ~ '09년 군무원 특별채용은 661명이며, 이중 452명이 전역군인 특채로 약 68.4%로 수준을 보였다(이일우, 2011).

<표 3-1> 군무원 특별채용 현황

구분		계	육군	해군	공군	국직
계 (%)	특채인원	661	229	106	107	219
	군인출신	462 (68.4)	213 (93.0)	81 (76.4)	63 (58.9)	95 (43.4)
'07년	특채인원	206	65	35	51	55
	군인출신	143	61	26	25	31
'08년	특채인원	218	79	31	30	78
	군인출신	140	73	23	17	27
'09년	특채인원	237	58	40	26	86
	군인출신	169	79	32	21	37

\* 출처 : 조문환 국회요구자료 제출, 2010년

<표 3-2>에서는 고위직(1급~3급) 경우 1급은 100%, 2급은 96%, 3급은 84% 비율로 전역군인 특채로 충원되고 있는걸 알수 있다(이일우, 2011).

<표 3-2> 출신별 7급이상 일반군무원 현황

단위 : 명 / 점유율(%)

구분	계	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급
합계	11,911	5	23	172	755	1,831	4,315	4,810
공 채	소계	9,881 (83)	-	1 (4)	28 (16)	399 (45)	1,386 (76)	3,719 (86)
	5급	83 (0.7)	-		5 (3)	24 (3)	54 (3)	-
	7급	1,380 (11)	-		16 (9)	116 (15)	417 (23)	562 (13)
	9급	8,418 (71)	-	1 (4)	7 (4)	199 (26)	915 (50)	3,157 (73)
특 채	2,030 (17)	5 (100)	22 (96)	144 (84)	416 (55)	445 (24)	596 (14)	402 (8)

\* 출처 : 조문환 국회요구자료 제출, 2010년

이는 구조적으로 공채군무원의 상위직 진출을 제한하고 있어 군무원의 복무의지를 저하시키고 있는 실정이다. 마지막으로, 현역군인과 군무원 직급비교시 형식적인 대우기준 적용을 들 수 있다. 이는 군무원의 효율적인 보직을 저해하고 있으며 군무원활용의 경제성을 저해시키는 요소로 작용하고 있다.

위 제시된 문제점을 인사관리제도 측면과 인력운영 측면에서 접근하여 분류하였으며 차후 군무원의 효율적 운영 목표 달성을 위해 현역 군무원을 대상으로 인터뷰를 통해 문제점을 인식하였다. 나아가 그 문제점에 대한 개선방안 제시를 통해 장차 효율적인 군무원 운영 정착을 위해 인사운영 개선 방향을 중점으로 연구하였다.

## 第 2 절 연구방법

본 연구는 상무대권역내 위치한 부대(보병학교, 기계화학교, 포병학교, 공병학교, 화생방학교, 51군수지원단)에서 임무수행하고 있는 현직 군무원들 대상으로 인터뷰를 통한 질적 연구를 진행하였다. 여러 질적 연구방법 중 가장 보편적으로 사용하고 있는 인터뷰를 통해 현재 국방운영내 군무원 활용의 문제점에 대해 확인하고 개선방안에 대한 인터뷰를 진행 하였다.

대상자들이 의견을 심도있게 제시할 수 있도록 인터뷰 1주일전에 관련 문항을 배포하였으며, 연구의 취지 및 목적을 충분히 설명한 후 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 각 부대에 직접 방문하여 진행했으며, 기간은 2017년 3월 초부터 4월 중순까지 약 40일간 진행하였으며 1회당 약 40분에서 1시간 가량을 인터뷰 하였으며, 총 8회에 걸쳐 진행했다. 인터뷰 대상자들의 인적사항은 개인들의 요청에 의해 무기명 처리 되었다.

## &lt;표 3-3&gt; 인터뷰 대상자 인적사항

이름(가명)	성별	소속부대	직렬 / 등급	근속기간
이00	남	000학교 전력처	일반(행정) / 5급	17년
박00	여	000학교 정작과	일반(행정) / 6급	8년
천00	남	000학교 도서관	일반(행정) / 7급	10년
공00	남	000학교 통신학교관	별정(교관) / 5급상당	20년
이00	남	000학교 조종학교관	별정(교관) / 5급상당	7년
홍00	남	00군지단 케도정비반	기능(정비) / 5급	13년
선00	남	000학교 원격교육과	기능(통신) / 7급	5년

인터뷰 대상자의 선정은 다음과 같은 사항을 고려하여 선정했다. 군무원의 직군과 직렬의 다양성을 고려하여 다양한 의견수렴이 가능하도록 직군과 직렬을 균등하게 구분해서 인터뷰 대상자를 선정했다. 위 제시된 사항을 고려한 이유는 같은 군무원이라도 일반직, 기능직, 별정직에 해당하는 군무원들의 고용형태(정규직, 계약직)나 담당하고 있는 보직 그리고 해당 부대의 여건 등을 고려 각자의 관점이 다르기 때문에 같은 문제를 다른 시각으로 접근 할 수 있기 때문이다. 다양한 의견을 분석하면 군무원의 운영체계를 다각도로 분석 할 수 있고 나아가 모두가 공감할 수 있는 개성방안을 제시 할 수 있을 것으로 판단된다.

인터뷰 질문구성은 앞서 제시한 문제점 5가지를 인사제도측면과 인력운영 측면 크게 2가지 관점으로 접근하여 제시하였다. 먼저 인사관리 제도 측면에서는 군무원의 위상, 군무원 인사조직 사항, 보수교육 관련사항에 대해 질문하였으며, 다음으로 인력운영 측면에서는 전역군인 군무원특채, 군무원 인사법상 대우기준, 차후 현역군인을 군무원이 대체한다고 가정시 현역군인이 임무수행 중인 병과 중 군무원이 대체 가능한 병과에 관련된 사항에 대해 구분 제시하였다. 인터뷰 질문 내용은 군무원의 직군과 직렬의 다양성을 고려 어느 직군에 편중되지 않도록 전반적으로 적용되고 있는 공통적인 사항이나 제도에 대해 어떻게 인식하고 그렇게 생각하는 이유는 무엇인지 파악 할 수 있는 내용으로 구성했으며, 향후 군무원 인사조직의 효율성과 경제성 확보를 위해 개선되어야 할 방향은 무엇인지 알 수 있도록 구분하였다.

&lt;표 3-4&gt; 인터뷰 질문 문항

구분	인터뷰 내용
인사관리제도 측면	<ul style="list-style-type: none"><li>· 국군의 구성요체는 군인과 군무원입니다. 현재 군 내 군무원의 위상에 대해 어떻게 생각하고 그렇게 생각하신 이유는 무엇입니까?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>· 국방부(육군) 내 군무원 인사조직이 미비한데 이에 대해 어떻게 생각하고, 그렇게 생각하신 이유는 무엇입니까?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>· 군무원 전문성 확보를 위한 별도의 교육조직 및 보수교육제도가 미비한데, 이에 대해 어떻게 생각하고 어떤 방향으로 개선되어야 한다고 생각하십니까?</li></ul>
인력운영 측면	<ul style="list-style-type: none"><li>· 전역군인의 군무원(관리적) 특채에 대해 어떻게 생각하십니까? 어떤 방향으로 보완 및 발전되어야 한다고 생각하십니까?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>· 군 인사법상 군무원 대우기준에 대해 어떻게 생각하고, 어떤 방향으로 개선되어야 한다고 생각하십니까?</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>· 군인의 전투수행 능력집중을 위해 군무원이 대체할 수 있는 병과(육군)는 무엇이고, 그렇게 생각하신 이유는 무엇입니까?</li></ul>

## 第 4 장 연구 결과

### 第 1 절 인사관리 제도 측면

군무원은 국군의 창설과 동시에 현역군인과 함께 국방의 한축을 담당해 왔으며, 타 국가공무원과 동일한 인사관리 제도를 적용해 왔으나, 군 인사제도에 관한 법률과 행정조직이 갖추어 지며 점차 독자적인 인사관리제도를 구축 및 시행해 왔다. 그러나 군무원의 인사관리 제도를 규명하고 있는 군무원인사법에는 군무원의 임무와 역할에 대해 명확히 성문화 시켜 놓지 않고 있어 군무원의 활용목적과 원칙이 불명확하며 그 활용분야 또한 명시가 되어 있지 않는 상태이다. 이에 현직군무원이 인사관리 제도 측면에서 느끼고 있는 군무원 제도의 문제점과 그 해결방안에 대해 모색해 보았다.

**Q : 국군의 구성요체는 군인과 군무원입니다. 현재 군 내 군무원의 위상에 대해 어떻게 생각하고, 그렇게 생각하신 이유는 무엇입니까?**

이00(5급, 행정) : 말씀하신대로 군 구성요체는 군인과 군무원입니다. 그러나 현재 군무원의 위상은 현역군인이 전·평시 임무수행함에 있어서 보조적인 역할 입장이라고 생각합니다. 그렇기에 위상은 현역군인 보다도 밑에 있다고 생각합니다. 현역신분과 공무원직급과 비교한거를 보더라도 위상은 아래에 있습니다. 그렇기에 장교들과는 마찰이 없으나 부사관과의 마찰이 종종 발생하기도 합니다. 신임 군무원들의 이직률이 높은 이유 또한 위상이 절하되어 있기 때문에 발생한다고 생각합니다. 요즘시대는 청년취업이 어렵기에 이직률이 낮아진거지 근본적인 이직률의 이유는 개선되었다고 생각하지 않습니다. 이러한 현상은 군무원이 많이 편제되어 있는 부대보다 군무원이 거의 편제되어 있지 않는 실무부대로 내려올수록 위상저하 현상은 심해진다고

봅니다.

박00(6급, 행정) : 저는 군내 군무원의 위상의 수준을 상·중·하로 구분했을 때 ‘중’정도라고 생각합니다. 국군 내부의 군인의 역할과 존재의 이유가 군무원보다 더 중요하다고 생각하며 군인이 더 많은 부분에 역할을 하고 있다는 부분에 대해서는 공감합니다. 현 체계에서 군무원은 군인의 참모 및 단순 보조역할에 머무르고 있고 현안업무 처리 등 명확한 임무가 부여되어 있지 않은 상태입니다. 이러한 모습은 결코 바람직한 모습은 아니라고 생각합니다. 군인과 군무원의 존재 목적과 기능이 다르므로 상호 성장 및 발전을 위해서는 배려와 공생을 통한 보완적 관계가 되어야지 수직적 관계가 되어서는 안된다고 생각합니다.

홍00(6급, 정비) : 현재 군내 군무원의 위상은 조금은 많이 저하된 상태라 생각합니다. 특히, 복지분야를 살펴보면 그 차이를 명확히 느낄 수 있는데, 현역군인의 경우 주거용 아파트가 지원되나 군무원은 우선순위에서 제외되어 현역군인을 대상으로 지급되고 남은 아파트에 배정되고 자녀들의 복지나 장학금혜택 그리고 연금 지급시 급액적인 부분이 적기 때문에 변방의 조직이라는 생각을 지울수가 없습니다.

공00(5급상당, 별정) : 현역군인들이 군무원을 바라보는 시선을 생각해봤을 때, 그 시선이 곱지만은 않은거 같다. 예를들어 대위는 5급 직위 군무원이랑 동일한 대우를 받게 된다. 대위같은 경우 군단에서 사단 실무자, 그리고 중대급 지휘관의 업무를 수행하는 등 주요 보직에서 실무자 직책을 수행하는데 반해 군무원은 말단 실무업무만 처리하는 경우가 다반사다. 중령과 4급직위를 비교해 보더라도 중령같은 경우 참모직 수행시 과장역할과 그 밑에 실무자를 거느리며 업무를 수행 할 수 있는 반면 4급 직위 군무원은 부서장은커녕 실무자 임무만 수행하는 경우가 대다수이다. 이렇게 근속연수와 직무수행능

력을 고려하지 않고 현역군인의 보조 임무만 수행하는 점만 보더라도 군 내에서 군무원의 위상이 얼마나 낮은지 알 수 있는 예라고 생각한다.

천00(7급, 행정) : 예전에 비해 많이 좋아졌으나 군 조직에서 군무원의 위상은 높아지지 않았다고 본다. 군무원들은 대부분 이렇게 생각한다. 좋은 혜택은 군인만 해당되고 전체적인 통제가 필요하거나 좋지 않은 것에 대해서는 군무원을 포함한다. 예를 들어 군무원은 거수경례가 아닌 목례를, 국기에 대한 경계도 거수가 아닌 가슴에 손을 올리는 것으로 지침이 하달되었으나 지침을 준수하면 이상한 시선으로 바라 보는 등 군무원에 대한 시선이 곱지만은 않다.

선00(7급, 통신) : 군무원의 경우 해당 직렬에 전문적으로 역할을 수행하는 전문직임으로 군내에서 반드시 있어야 될 집단입니다. 그러나 현역의 보조 수단 또는 주축세력이 아니기 때문에 군내 적용되는 제반사항은 군인들 중심으로 되어 있는 것이 현실입니다. 법 또는 규정에서도 군무원의 책임과 한계를 성문화 해놓은 것이 아무리 개정 및 시정요구를 하더라도 받아지지 않는 현실에 많은 군무원들이 회의감을 느끼고 있다.

인터뷰 결과를 종합해보면 군무원의 위상이 현역군인 대비 평가 절하되어 있다는 것은 어느 정도 공감하고 있다. 이러한 현상이 발생하는 이유는 먼저, 현역군인은 국군조직법상에 명확한 임무와 존재목적이 명시되어 있는 반면 군무원은 어느 법조항에도 임무와 역할이 명시되어 있지 않다. 이렇기 때문에 단순 현안업무 처리나 행정보조 업무만 처리하고 있는 실정이다. 군무원의 존재목적을 고려한 법적기준에 의한 명확한 임무부여가 필요한 실정이다.

정부조직법 제 2조 7항을 살펴보면 국방부에 일반직공무원과 특정직 공무원인 현역군인만 근무 할 수 있는 근거조항을 두고 있다. 국군조직법에는 현역군인과 군무원을 국군의 구성요체로 보고 있으나 현역군인만이 국방부에 근무 할 수 있는 근거를 두면서 일반직공무원 등 민간인이 보직할 수 있는 근거규정은 있으나 군무원만 제외되어 있고 이에 대한 합당한 근거와 제도적 설명이 없는 실정이다. 이는 군무원의 상급부대 진출을 원천 차단하고 있으며, 근속기간내내 말단 실무업무만 하는 결과를 초래한다.

**Q : 국방부(육군) 내 군무원 인사조직에 대해 어떻게 생각하고, 그  
렇게 생각하신 이유는 무엇입니까?**

이00(5급, 행정) : 제가 알고있기로는 국방부에 공무원은 일반직공무원으로 들어가있고 군무원은 편제가 안되어 있는걸로 안다. 국방부는 합동근무체계 이기 때문에 일반직공무원이 많이 임무수행중에 있다. 국방부는 정책부서이기 때문에 협업으로 일반직공무원이 임무수행 할 수 있다고 생각하나 국방부 예하조직은 정책을 실행하는 부서이기 때문에 정책을 효율적으로 수행하기 위해선 적재적소에 군무원을 배치하는 것이 중요하다고 생각합니다. 그러나 현재 육군본부 군무원과에는 현역군인과 군무원이 협업으로 임무수행하고 있고, 부서의장은 현역군인이 임무수행중입니다. 현역장교보다는 군무원 인사조직을 관리하면 군무원의 직렬과 관계 활용측면에서 훨씬더 좋을거 같다고 생각합니다. 현 시점에서 가장 시급한 과제는 군무원의 인사조직이 재정비되고 국방부의 군무원 배치는 정부조직법이 먼저 개정되어야 되는 부분이 있어 차후 판단해도 될 문제라고 생각한다.

박00(6급, 행정) : 국방부내 군인과 군무원의 인사조직을 비교해봤을 때, 군인의 인사조직이 군무원의 인사조직에 비해 인원도 많고 관련 제도도 잘 구축 되어 있습니다. 이에 비해 군무원 인사조직은 대단히 취약하다고 생각합니다. 군무원은 다른 특정직공무원과 달리 인사조

직이 이분화 되어있습니다. 경찰, 검사 등의 군무원을 제외한 특정직 공무원의 인사조직을 살펴보면 해당 특정직공무원들이 임무수행을 하고 있지 다른 특정직공무원이 인사조직에 임무수행하고 있지는 않습니다. 그러나, 국방부내에서는 군무원의 인사조직을 현역군인과 군무원으로 이분화 시켜서 관리하고 있는 실정입니다. 이로 인해 다수의 군인의 인사조직에 비해 소수의 군무원 인사조직은 제도적이지 못하고 미약하다고 생각합니다. 장차 군무원의 역할이 증대되고 인원도 증편된다고 한다면 다른 특정직공무원 인사체계나 선진국의 인사체계를 벤치마킹 해서 보완되어야 된다고 생각합니다.

홍00(6급, 정비) : 군무원의 인사조직은 정책에 따라 많이 유동적으로 변화되는 부분이 있습니다. 과거에는 군무원 선발시 근무지를 명시하여 선발하는 등 지역 자체적으로 선발하였으나, 지금은 육군본부에서 편제를 전군적으로 파악하여 공석을 반영하고 있기에 예하부대에서 정확한 공석 판단이 중요하다고 생각합니다. 현역군인이 군무원과 실무자로 임무수행하고 있는데 이는 군무원의 특성과 조직판단에 비효율적이라고 생각하며 군무원이 실무직에 투입해서 공석을 판단하는게 옳다고 생각합니다.

공00(5급상당, 별정) : 사실대로 이야기하면 나는 별정직군무원이고, 한번 임용되면 퇴직할때까지 한 직위에서만 임무수행하기 때문에 군무원 인사조직체계 및 그들이 어떤 임무를 수행하는지 별 관심없다. 내가 알고있는선에서 답변하자면 현재 육군본부 내 군무원 인사조직이 대단히 미비한것에는 동의한다. 육군본부 예하 인사참모부를 살펴보면 준사관·군무원과가 있는데 부서명만 보더라도 군무원을 위한 독립조직이 아니고 부서장도 현역군인이 임무수행하고 있고 그 밑에 실무자도 얼마 없는 것으로 알고 있다. 육군내 군무원 숫자 대비 인사조직이 협소하기 때문에 일반직군무원들은 자신의 인사가 공정하게 이루어 지고 있는지 의구심을 가지고 있는 경우도 보았다. 하위

제대에서 발생하는 불평과 건의사항을 처리해줘야 되고 문제점 및 발전방향을 제시해야 되는 인사조직 자체가 없으니 군무원의 인사정책이나 발전이 더딜 수밖에 없다. 차후 군무원의 직위가 계속적으로 늘어날텐데 이를 효율적으로 활용하기 위해선 군무원을 위한 별도의 인사조직 구축이 반드시 필요하다고 생각한다.

인터뷰 결과를 종합해보면 군무원의 인사조직은 규모나 역할적인 부분에서 많은 미비점이 있는 것으로 나타났다. 특정직공무원 중 군무원 조직 만이 유일하게 독자적인 인사조직이 미 구축되어 있으며 현재 현역군인과 협업을 통해 인사조직을 구축하고 운영하고 있는 실정이다. 이는 군무원의 효율적 인사관리를 저해하고 있다. 나아가 국방분야의 최고 상급부대인 국방부에 근무할 수 있는 여건 또한 조성되어 있지 않기 때문에 현역군인, 일반직공무원과의 형성성 문제가 대두 될 수 있으며, 상급부대 진출이 불가한 현실은 현역 군무원들의 근무의욕 저하 등 각종 부작용을 발생시킬수 있다.

**Q : 군무원의 전문성 확보를 위한 별도의 교육조직 및 제도(보수 교육)가 미비한데, 이에 대해 어떻게 생각하고, 어떤 방향으로 개선되어야 한다고 생각하십니까?**

이00(5급, 행정) : 군무원의 보수교육제도는 현역대비 미비한게 사실입니다. 옛날에는 보수교육이라는 개념자체가 없었고, 일부 우수인원만 선발해서 교육시키는 형태였으나 현재는 많이 개선되어 다음 직급으로 승진시 승진보수교육을 받고 있다. 그러나, 교육기간이 3주로 대단히 짧아 보수교육의 취지인 해당직렬의 전문성 확보가 어렵다. 현역장교같은 경우 입관시부터 초군반, 고군반, 합동대과정, 지휘관리과정 등 해 계급에 상응하는 보수교육을 받고 교육하기 위한 기반시설도 잘 구축되어 있다. 나아가 교육입교시 교육여건조성을 위해 명령관계가 교육기관으로 발령 후 차후부대로 발령되는 체계이나 군무원 같은 경우는 해당직책을 계속 수행하면서 교육에 입교하기 때문

에 교육도중에 업무 전화를 받고 일과후에는 부대업무를 처리 해야 되는 등 교육여건이 대단히 불비하다. 추가로, 군무원의 보수교육은 별도의 교육시설이 없을뿐더러 교육내용도 자신의 직렬 및 병과에 상응하는 직무 전문성 구비를 위한 내용이 아니라 전적지답사, 안보 교육, 명사특강 등 교양위주의 교육이 진행되고 있는 실정이다. 직무 전문성 강화는 보수교육의 목적에 부합되게 교육기간이 증가되고 교과편성이 재편성 되어야 한다고 생각합니다.

박00(6급, 행정) : 앞에서 언급한바와 같이 군무원이 상대적으로 군인에 비해 중요성이 낮다는 인식이 있기 때문에 보수교육체계 또한 미비하다고 생각합니다. 조직을 효율적으로 개선시키기 위해선 보수교육이 굉장히 중요하며 시간과 노력을 투자해서 개선시켜야 된다고 생각합니다. 저는 군무원의 보수교육을 군에서만 하는 것이 아니라 타 공무원기관 교육조직 및 외부기관 교육조직을 적극적으로 활용해야 된다고 생각합니다. 예를들어 지방직 공무원 같은 경우는 우리 군무원 조직과 동일하게 직렬이 구분되어 있는데 지방직공무원을 교육할때는 행자부에서 모든걸 다 교육하는 것이 아니라 해당직렬에 맞는 전문기관에 교육을 의뢰해서 교육하고 필요한 해당기관과 MOU를 체결해서 수시교육을 하는 등 타 기관을 적극적 활용한 교육체계가 굉장히 활성화 되어 있습니다. 이는 적은시간과 비용을 투자해서 보수교육의 목적을 달성하는 좋은 사례라고 생각합니다. 군무원의 교육체계 또한 위 제시된 사례와 비슷하게 개선되어야 한다고 생각합니다. 추가적으로 군무원의 보수교육은 현역군인에 비해 굉장히 짧습니다. 군무원은 신규채용시 임용교육을 받게 되는데 현역장교 임용교육과 비교해보면 교육기간이 1/3정도 밖에 되지 않습니다. 이러한 형식적 교육체계는 실효성이 없다고 판단됩니다.

홍00(6급, 정비) : 과거에는 군무원을 위한 별도의 보수교육체계가 전무 하였으나, 현재 우리 부대같은 경우는 군무원 전문성 확보를 위해

주변지역 군 전문 특성화 대학(전남과학대, 금파공고 내 특수장비학과)과 MOU를 체결하여 위탁교육을 실시하고 있으며 이러한 제도를 더욱더 발전시킴과 동시에 학교 졸업자들을 적극적으로 유입하기 위한 제도적 장치가 마련된다면 특별히 보수교육체계를 보완하지 않더라도 전문성이 확보된 군무원을 획득할 수 있을거라 생각됩니다.

공00(5급상당, 별정) : 일반직군무원은 일정한 시기에 보수교육을 받는거 같은데, 별정직군무원 같은 경우 보수교육 자체가 없다. 별정직군무원은 다른 군무원들에 비해 규모도 작고 한 직렬에 특화되어 있는 경우가 대부분이기 때문에 소집교육 자체가 불가능하다. 또 최초채용시부터 퇴직까지 한 보직에서 임무수행하고 진급도 안하기 때문에 보수교육의 필요성 자체를 인식하지 않는거 같다. 장차 별정직군무원도 직무 전문성 향상을 위해 꼭 소집교육이 아니더라도, 원격교육이나 사이버교육 등의 다양한 방법을 고려해서 보수교육체계가 마련되어야 된다고 생각한다.

천00(7급, 행정) : 최근에 3주간 군무원 중급과정 보수교육을 받고 왔다. ‘16년부터 의무적으로 보수교육을 받도록 되어 있으나 현재의 군무원 보수교육 체계는 미비한 실정이다. 현재의 교육체계는 기본반, 초급반, 중급반, 고급반까지 교육 커리큘럼이 인사관리, 기록물관리, 재정업무에 대한 기본적 사항에 대해서만 교육하고 있다. 군무원은 전문성을 요하는 군 조직의 일원이다. 우리 군무원들은 중급반 이상부터는 현 직무에 활용할 수 있는 교육을 받고 싶어 한다. 국방부 차원에서 교육체계에 대해 연구하여 개인 직무에 맞는 전문적인 교육을 받을 수 있도록 연구해야 할 것이다.

이00(5급상당, 별정) : 군무원 내에서도 교육훈련체계는 다르게 적용되고 있다. 일반직군무원의 제한적이라도 보수교육이 진행되는 반면 별정직 및 계약직군무원은 이러한 체계도 구축되어 있지 않다. 별정

직 교관같은 경우는 타학교 또는 상급부대 관련 실무자와의 교류 또는 업체 위탁교육 등 다양한 방법을 강구해서 직무수행능력 개발에 많은 관심이 필요할거 같다. 별정직군무원 같은 경우 원래 보수교육이 없고 안된다고 인식하고 있는 사람들이 다수인데 이러한 인식전환부터가 필요할것으로 판단되고 나아가 모든 군무원의 직무능력을 향상 시킬 수 있는 교육훈련체계가 마련되어야 된다고 생각합니다.

인터뷰 결과를 종합해보면 군무원의 보수교육은 과거 대비 많은 개선이 되었으나 일부 개선되어야 부분이 있는 것으로 판단된다. 보수교육의 목적은 차후 직급으로 진출시 직무능력 향상과 전문성 확보가 주된 목적인데, 교양 위주의 형식적 교육을 진행하고 있으며 그 마저도 교육기간이 매우 짧아 실효성이 전혀 없는 상태이다.

군무원의 보수교육 소요를 새로운 교육기관을 설립하거나 군내에서 해소 하려면 많은 예산과 시간이 발생되며 새로운 인원을 충원해야 되는 등 많은 요구사항이 발생된다. 일반직공무원의 보수교육 체계를 벤치마킹 한다면 시간과 예산을 절감하면서 보수교육의 목적은 달성할 수 있는 좋은 대안이라고 판단된다.

## &lt;표 4-1&gt; 인사관리제도 측면 인터뷰 결과 요약

구분	현황	문제점	개선점
군무원의 위상 인식	군 전반적 인식 내부에 군무원의 위상이 평가절하 되어 있음	<ul style="list-style-type: none"> <li>·군무원 임무 및 역할 미정립</li> <li>·현역군인대비 복지혜택 미비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·군무원인사법상 역할 및 임무 명시</li> <li>·현역군인에 상응 하는 복지혜택 적용</li> </ul>
군무원의 인사조직 미비	현역군인 대비 인사조직이 미비하며 다른 특정직공무원과 달리 인사조직이 이 원화 되어있음	<ul style="list-style-type: none"> <li>·국방부내 군무원이 임무수행을 위한 법적근거 미비</li> <li>·군무원인사조직을 현역군인이 임무수행함 (조직의 이원화)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·국방부 근무를 위한 법적근거 마련</li> <li>·군무원의 특성을 고려한 별도의 인사조직 편성</li> </ul>
군무원의 교육조직 및 교육제도 (보수교육)	형식적인 보수교 육이 진행되고 있 으며 그마저도 교 육시간이 절대적 으로 부족함. 보수교육의 목적 에 부합되지 않는 교육양위주의 교 육진행	<ul style="list-style-type: none"> <li>·군무원의 특성을 고려한 보수교육 체계 미비</li> <li>·현역군인대비 교 육시간이 절대적 으로 부족하며 교 육시설이 미구축 되어 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·보수교육의 목적 을 고려한 교육편 성 및 시간편성</li> <li>·교육입교시 대체 인원을 선정하는 등 교육여건 보장 필요</li> <li>·다른 국기기관 및 교육조직을 활용 한 직무보수교육 필요</li> </ul>

## 第 2 절 인력운영 측면

일반 국민이 군무원이 되기 위해선 2가지 방법을 통해 군무원으로 임용될 수 있다. 첫 번째 방법은 국방부 및 각군본부에서 공시하는 공개채용 기준에 따라 채용시험과 면접을 통해 임용되는 공채방식과 전역군인 및 일정한 자격요건이 충족되면 별도의 채용시험 없이 면접을 통해 채용되는 특채방식을 통해 군무원에 임용될 수 있다. 군무원의 특채는 전역군인의 노하우 흡수와 직업의 연속성 보장 측면에서 긍정적 효과가 있으나, 1~4급 고위직 군무원 임용 형태를 살펴보면 공채인원보다 특별채용된 인원의 비율이 월등히 많았으며, 이는 공채군무원의 이직률 증가와 사기저하의 문제점 등을 유발하고 있다. 또한 군무원의 경력이나 능력을 고려하지 않은 비 현실적인 대우기준 적용으로 군방운영의 비경제성 및 군무원의 위상을 저하시키고 있는 실정이다. 이에 현직군무원이 인력운영 측면에서 느끼고 있는 군무원 제도의 문제점과 그 해결방안에 대해 모색하고 장차 군인의 전투수행 집중을 위해 현재 군인이 임무수행중인 병과 중 군무원이 대체 가능한 병과는 어떤 것이 있는지 살펴보았다.

**Q : 전역군인 군무원(관리직) 특채에 대해 어떻게 생각하십니까?**

**어떤 방향으로 보완 및 발전되어야 한다고 생각하십니까?**

이00(5급, 행정) : 전역군인의 군무원 특채제도는 굉장히 긍정적으로 생각합니다. 왜냐하면, 특채는 제한경쟁이고 현역군인이 장기간 복무하며 쌓은 노하우를 군무원으로 신분전환을 통해 계속 활용한다는 측면에서 국군에 많은 도움이 된다고 생각합니다. 다만 특채가 일부 제한된 직위에서 이루어지는 경우가 대다수인거 같습니다. 예를들어 A라는 조직에서 군무원 특채공고를 내면, A조직에서 임무수행했던 인원들만 지원할 수 있도록 직무, 자격요건 등을 공고하여 A조직에 근무했던 사람을 채용하는 경우가 있는거 같습니다. 이는 공정성 저해 요소가 될 수 있으므로 공정성 확보와 문호개방 측면에서 이런점

이 보완된다면 본래 취지에 부합되게 개선 될 수 있을거라 생각합니다.

박00(6급, 행정) : 저는 이 제도에 대해 다소 긍정적으로 생각합니다. 군인으로서 임무수행하면서 습득한 능력을 활용할 수 있는 부분도 있고 성실히 근무한 군인에 대한 보상적 측면도 있다고 생각합니다. 다만, 고위직 군무원 같은 경우 전역군인 특채가 다수를 이루고 있는데 일부분에 대해서는 부정적으로 생각합니다. 전역군인이 군무원으로 특채될때는 현역군인 임무수행시 습득한 업무능력이 군무원 임무수행시에도 굉장히 도움이 되는 보직 이를테면 훈련관찰통제관이나 훈련 사후평가관 등 현역군인의 임무 연장선 군무원은 전역군인 특채가 되는게 맞다고 생각하나 군무원이 충분히 임무수행이 가능한 보직을 굳이 전역군인을 채용해서 활용하는 것은 인력을 잘못 활용하고 있는거라 생각합니다.

홍00(6급, 정비) : 해당 병과별로 특히 장교들에 있어서 특채는 필요하다고 생각합니다. 전역군인 장교들은 많은 노하우와 전문성을 가지고 있는데 이러한 전문인력을 사장되지 않도록 군에 다시 흡수한다면 우리 군에도 많은 도움과 이익이 된다고 생각합니다. 다만, 특채 임용시 위관급장교와 영관급장교 특채 급수를 적정 수준으로 설정해서 특채 해야된다고 생각합니다.

공00(5급상당, 별정) : 군 조직의 특수성을 고려했을 때 고위 관리직 군무원의 특채 임용은 타탕하다고 생각한다. 현재 종합정비창에 일부 부서는 부서장을 군무원으로 운영하는 경우도 있다. 이들 대부분이 현역군인에서 특채된 인원들인데 군 조직은 전투수행능력을 고려해서 항상 전투수행이 가능한 인원으로 조직이 편성되어야 한다. 일반 공채군무원이 승진해서 부서장을 하는것보다 전역군인이 특채 되어 부서장을 한다면 임무의 연속성과 능력을 고려하더라도 더 효율적일 것이다. 다만 그 직책에 지원할 수 있는 인원의 자격요건을 한정 짓

다 보니 일부인원만 지원하는 문제가 발생하는 경우도 있다.

천00(7급, 행정) : 전문적인 업무를 수행해야 하는 자리일 경우 특채는 당연하다고 생각한다. 그러나 자기들 편의에 의해 자리를 바꾸고 계약직으로 만들어 새로운 사람을 채용하는 것은 아니라고 본다. 전투발전분야, 교리분야 등 오랜 경험을 바탕으로 추진되는 업무는 일반 군무원이 소화하기는 어렵기 때문에 전문적인 지식을 요하는 분야에서는 특채가 필요하다고 생각한다.

선00(7급, 통신) : 군 조직은 일반 영리기업과 달리 임무수행에 공백이 발생하면 안되기 때문에 임무의 연속성 보장 및 전역군인의 처우 개선 등을 고려했을 때 전역군인 특채제도는 필요한 것이라고 생각한다. 그러나 현실을 고려해보면 특채제도가 전역 군인전반에 적용되는 것이 아니라 특정인원들에게만 집중되는 공정성의 시비는 계속적으로 발생하고 있는 문제점입니다. 이러한 현상이 발생되는 원인은 애초에 특채직위를 판단할때부터 군무원의 임무와 역할을 고려하지 않고 전역군인의 직업연속성 보장수단으로 특채직위를 판단하기 때문에 발생하는것이라고 생각합니다.

인터뷰 결과를 종합해보면 현역 군무원들 대부분이 전역군인의 군무원특별채용에 대해 긍정적으로 생각하고 있는 것으로 나타났다. 특히 전역군인의 생계 연속성 보장측면과 현역군인 임무수행간 습득한 각종 노하우 및 지식의 재흡수라는 측면에서 특별채용 제도의 필요성을 공감하였다. 그러나 특채의 본 취지에 어긋나게 일부인원들만 지원할 수 있도록 폐쇄적인 개방과 공정성에 대해서는 대부분이 의구심을 가지고 있는 실정이었다.

**Q : 군무원인사법상 군무원 대우기준에 대해 어떻게 생각하고, 어떤 방향으로 개선되어야 한다고 생각하십니까?**

이00(5급, 행정) : 편제는 제한되어 있어 더 이상 차후 직책으로 승진하지 못하는 군무원들을 배려해서 대우기준이 설정된거 같다. 편제가 부족해 승진을 목하는 인원들을 대우기준을 적용하여 금전적으로 보장해줌으로써 근무의욕을 고취 시킬 수 있는 제도라 생각한다.

박00(6급, 행정) : 대우기준에 대해서는 평상시 제가 많이 생각하지 못한 분야이다. 현재 대우기준으로 적용된 현 상황을 보면 경제적 보상 측면이 강한거 같고 차후 승진이 제한되는 인원에 대해 국가적 차원에서 보상하기 위해 만든 제도라고 생각합니다. 편제가 없어서 승진기회조차 받지 못하는 인원에 대해 대우기준을 적용해서 보상시키는게 아니라 전 인원이 동일한 승진기회를 받을 수 있도록 인사제도를 개선시키는게 더 중요하다고 생각합니다.

홍00(6급, 정비) : 군무원의 대우기준에 있어서 사회의 다른분야의 공무원에 비해 수당 등 많은 차이를 보이고 있습니다. 평시에도 기술적인 경우 업무수행에 있어 위험에 노출되어 있으며 고난이도 기술을 요구하는 정비업무를 수행하는데 비해 수당이 다른 여타 공무원에 비해 낮게 설정되어 있습니다. 다른 여타 공무원들과 동일한 수준에 맞게 임금체계를 개선해서 군무원들의 사기진작을 시켜줘야 한다고 생각합니다.

공00(5급상당, 별정) : 앞서 언급했던바와 같이 현재 대우기준은 군무원의 능력과 직무수행능력을 고려하지 않고 단순 현역군인과 군무원의 계급체계를 비교하기 위한 형태로 제정되어 있다. 예를들어 전역 대위를 군무원으로 채용시 대우기준에 따라 5급직위 군무원으로 채용하게 되는데 지원하는 사람들의 임무수행능력을 분석해보면 대위 직급위를 임무수행했던 인원이고 소령 진급을 앞둔 인원들이 진급이 안되거나 다른 이유로 전역하고 군무원으로 들어오게 된다. 만약 대우기준을 적용하지 않고 이들의 능력을 고려해서 채용시 아마 5급

직위 이상보다는 높게 채용될 것이다. 이렇게 군무원의 능력을 고려하지 않는 단순 직급비교 수단인 대우기준을 폐지하고 일반공무원처럼 능력대비 직급을 부여 한다면 군무원들에게도 동기부여가 되고 근무의욕을 고취시킬수 있을거라 생각한다.

천00(7급, 행정) : 군무원 대우기준은 군 인사규정도 있지만 큰 틀에서는 공무원 인사규정을 따르기 때문에 현역과는 염연히 다르다. 하지만 많은 현역군인들은 군에서 함께 임무수행하는 조직이니까 군인과 똑같이 생각하는 사람들도 있다. 분명 군인과 군무원은 다르다. 물론 군인의 좋은 점을 우리도 군에 소속되어 있으니 똑같이 해달라 하고 싶지만 그것은 아니라고 본다. 단, 군이라는 특수한 조직에 몸 담고 있는 만큼 일부는 개선되었으면 좋겠다. 예를들어 관사지급, 전세자금 보조 등의 혜택은 꼭 필요하다.

인터뷰 결과를 종합해보면 보직 편제부족으로 차후 승진이 제한되는 인원들에게 대우기준을 적용해서 금전적으로 보상해주는 측면에서는 효율적인 제도이나 일부는 이런 대우기준을 적용할 수 밖에 없는 군무원의 편제부족 제도를 개선 해야된다는 의견을 제시하였다.

현역군인의 직급비교를 위해 제정된 대우기준을 적용하다 보니 다른 국가공무원 대비 군무원의 직급 임무수행 능력이 평가 절하 되어 있는 실정이다. 예를들어 일반직 행정직위 5급 공무원 같은 경우 실무 행정부서에서는 과장급 역할을 수행하고 있으나 5급 군무원은 말단 실무자 임무수행을 하고 있다. 이러한 현상이 발생되는 이유는 군무원의 경력과 능력을 고려하지 않고 단순 현역군인과의 대우기준 적용을 통해 직급을 환산 적용해서 발생되는 문제점이다.

**Q : 군인의 전투수행능력 집중을 위해 군무원이 대체할 수 있는 병과(육군)는 무엇이고, 그렇게 생각하신 이유는 무엇입니까?**

이00(5급, 행정) : 아무래도 전투병과를 제외하고 전투근무지원을 하는 기술병과나 특수무기 관리 등에는 군무원이 군인을 대체 할 수 있다고 생각합니다. 물론 현역군인이 아직 기술병과에 많이 남아 있지만 군인의 특성상 한 직책에 임무수행하는 것이 아니라 일정 기간이 도래되면 다른 보직으로 이동해야되는 부분이 있어 군무원보다는 전문성이 떨어 질 수 있다고 생각합니다. 군무원의 경우 최초 채용시부터 해당직렬에 맞는 인원을 선발할 수 있고 군인보다는 보직 이동률이 낮기 때문에 전문성 함양 측면에서도 훨씬 유리 하다고 생각합니다. 일부 행정업무를 군무원으로 전환해야 된다고 주장하는 군무원들도 많은데 저는 그 부분에 대해서는 동의하지 않습니다. 현역군인들을 보면 군무원들보다도 행정업무를 잘하는 분들을 많이 봤고 군이 능력이 출중한 현역군인도 많은데 군무원으로 전환해야 되는지 그 이유에 대해서는 잘 모르겠습니다.

박00(6급, 행정) : 제 생각에는 군수분야, 재정분야, 인사행정, 그리고 일정부분 정보작전 분야도 군무원이 임무수행 가능하다고 생각합니다. 다른 선진국 군대와 비교해보더라도 점차 군무원의 숫자가 늘어나고 있는 추세고 일부 야전부대에서는 군이 군인이 임무수행하지 않아도 될 분야에 대해서는 군무원이 임무수행하고 있는 경우도 많이 있습니다. 특히 군수분야가 군무원이 임무수행하기에 가장 적합하다고 생각합니다. 저는 현역군인을 군무원으로 전환시 무엇보다도 중요하게 병과 측면에서 접근하지말고 세부 직책이나 직렬부분에서 접근한다면 일부 전투수행분야에서도 군무원이 임무수행 할수 있다고 생각합니다. 현재 사단급 정보처에 군보담당 직위에 군무원이 편제되어 임무수행하듯이 일반 보병 대대에 보안업무 분야나 군수담당 분야에 군무원 활용이 가능할 것으로 판단됩니다.

홍00(6급, 정비) : 전투근무지원 부대는 군무원 체계로 전환되는게 효율적이라고 생각합니다. 미군과 같이 전투부대는 현역군인들이 임무

수행하고 전투근무지원부대는 군무원 체계로의 전환이 필요하며 이는 각 신분에 맞게 자신의 특수성과 전문성 함양에 많은 도움이 될 거라 생각합니다. 단, 이러한 군무원 체계가 전환되기 위해서는 선행되어야 할 조건이 부대 경계업무 등 현역군인으로 구성된 경비소대가 편성되어야 한다는 선행조건이 있습니다.

공00(5급상당, 별정) : 후방지역에서 물자를 보급해주거나 지원해주는 전투근무지원부대는 군무원으로 대체 가능하고 실제로 종합정비창 같은 경우는 군무원 중심으로 운영되고 있다. 군수업무같은 경우 한 직위에서 오랜 경험을 통해 얻어지는 전문성이 중요한데 현역군인의 경우 적계는 1년 많게는 4년 정도 임무수행 후 보직순환을 하기 때문에 전문성이 군무원 보다는 떨어 질 수 밖에 없다. 학교기관의 교관직 같은 경우도 군무원으로 대체 가능한데, 내가 임무수행하고 있는 통신교관도 지금은 현역군인이 더 많지만 군무원으로 대체 하더라도 임무수행에는 아무런 지장이 없다. 이는 학교기관의 경우 전투부대가 아니기 때문에 가능한것이라 생각한다.

인터뷰 결과를 종합해보면 현역군인의 전투임무수행 여건보장과 군무원의 전문성 함양을 위해 전투부대는 현역군인이 임무수행하고 그 외 전투근무지원부대는 군무원이 임무수행해야 된다는 공통적인 의견을 제시하였다. 병과 측면에서 살펴보면 군수병과(수송, 병참, 병기), 재정, 인사행정, 정보 병과에서 군무원이 현역군인을 대체할 수 있는 것으로 확인되었다. 나아가 군무원의 활용범위 확대를 위해 병과적 측면이 아니라 세부 주특기별로 세분화해서 대체직위를 분석해본다면 보다 더 광범위하고 효율적으로 군무원을 활용 할 수 있을 것이다.

## &lt;표 4-2&gt; 인력운영 측면 인터뷰 결과 요약

구분	현황	문제점	개선점
전역군인 군무원 특채	군무원 고위직의 경우 전역군인의 특채로 충원되고 있음	<ul style="list-style-type: none"> <li>특채비율이 공채 비율보다 월등히 높음</li> <li>폐쇄적인 개방으로 일부 인원들만 특채가 되고 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>군무원이 임무수행 가능 직위는 별도의 특채보다는 공채의 승진을 통해 유지</li> <li>군무원 특채는 다수의 인원이 지원 가능한 직위에서만 실시</li> </ul>
군무원 대우기준 적용	군무원의 직급을 경력과 능력을 고려 하지 않고 대우기준을 적용하고 있음	<ul style="list-style-type: none"> <li>군무원의 경력 및 능력을 고려하지 않는 단순 대우기준 적용을 하고 있음</li> <li>군무원의 직급 대비 보직이 하향설정 되어있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>군무원 직급 판단시 경력과 능력을 고려해서 직급 선정 필요</li> <li>직급에 상응하는 보직 상향 필요</li> </ul>
현역군인 병과 중 군무원이 대체가능한 병과	군인은 전투부대에서 전투를 수행하는 전투요원이나 비 전투분야에서도 임무수행중인 군인의 비율이 상당수임	<ul style="list-style-type: none"> <li>전투근무지원 부대는 군인을 군무원으로 대체</li> <li>세부 주특기별 군무원의 활용범위 판단 필요</li> </ul>	

## 第 5장 결 론

### 第 1 절 연구결과 요약과 논의

본 연구는 군무원의 효율적 운영을 위해 인사관리제도 및 인력운영 측면에서 나타난 문제점에 대해 인식하였고, 나아가 현역 군무원들의 인터뷰를 통한 질적연구를 통해 발전방향을 모색하고자 하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

#### 1) 군무원의 위상

현역군인 대비 군무원의 위상은 대단히 평가 절하되어 있는 것으로 나타났다. 군 조직에서 군무원을 활용하는 데에는 그 목적과 이유 운영가치가 있기 때문에 활용하는 것인데, 현재 상황에서는 ‘군무원의 임무와 역할이 무엇인가?’라는 질문을 던졌을 때 그 질문에 대해 명확하게 답변하는 인원은 많지 않을 것이다. 군무원의 명확한 임무 미 부여 및 활용목적 상실은 군무원을 군인의 행정 보조원 수준으로 치부되는 결과를 초래하였다. 국군조직법 제 3조를 살펴보면 각군의 임무에 대해 다소 광범위 하지만 명확하게 기술하고 있다. 그러나 군무원의 경우에는 군무원을 운영한다는 활용 기준만 제시하고 있으며 별도의 임무는 명시하지 않고 있는 실정이다. 따라서 현역군인과 군무원간의 업무 분담을 명확하게 규정하고 상호간 업무 중복 내지 공백 발생 최소화를 위해서 국군조직법 개정이 불가피하며, 전투수행을 주임무로 수행하는 인원을 ‘군인’ 그 외 기술·연구·교육·행정 등 기능적 업무를 수행하는 인원을 ‘군무원’으로 한다는 내용이 명시되어야 한다.

#### 2) 군무원의 인사조직

육군본부 예하에 군무원의 인사를 담당하는 부서는 준사관 / 군무원과에서 담당하고 있다. 이름에서도 알수있듯이 군무원을 위한 별도의 독립조직이 아니라는 것을 알수있다. 현역군인들의 인사조직을 살펴보면 각 병과별로 담

당부서가 있으며 보병같은 경우는 위관, 영관, 장군계급만 담당할 수 있도록 인사조직이 세분화 되어 있다. 이에 비해 군무원의 인사조직의 규모는 대단히 미비한 수준이며 인원또한 소수 인원만 임무수행중에 있다. 이 담당 인력으로 군무원임용, 승진, 보직, 교육훈련, 퇴직 등 모든 인사제도를 처리하고 있으며 과연 합리적인 인사제도 처리가 이루어 질수 있을지 의구심이 듦다. 또한 특정직공무원 중 군무원만이 인사조직이 이원화 되어 있다. 이러한 이원화는 군무원의 직렬과 직군을 고려한 효율적인 인사배치가 제한되고 있는 실정이다. 나아가 국방분야의 최고 상급부대인 국방부에 특정직공무원중 유일하게 군무원만이 보직이 제한되고 있다. 국가 공무원법상 특정직공무원 중 군무원만 정부조직법에 의거 설치된 정보중앙부처에 보직될 수 없도록 되어 있다. 이와 같이 정부조직법에 의거 군무원을 국방부 정책부서 근무를 원천적으로 봉쇄하는 것은 현역군인과의 형평성 문제 대두를 불러일으키고 있으며, 상급부대 진출이 제한되는 현실은 현역 군무원들의 근무의 의욕 저하 등 각종 부작용이 발생되고 있는 실정이다. 군무원의 직군은 현역군인대비 방대하기 때문에 해당 직렬에 맞는 보직에 적재적소 배치하는 것이 군무원 운영의 효율성 제고에 필수 조건이다. 따라서 별도의 독립적 인사조직제도 편성을 필수적이다.

### 3) 군무원의 보수교육

과거에는 군무원의 보수교육 자체가 없었으나, 현재는 차후 직급으로 승진시 보수교육이 진행되고 있다. 그러나 보수교육의 목적 및 취지에 부합되는 교육프로그램 자체가 미비한 실정이다. 보수교육의 목적은 차후 직급으로 진출시 전무능력 향상과 전문성 확보가 주된 목적인데, 교양위주의 형식적 교육을 진행하고 있으며 그 마저도 교육기간이 매우 짧아 실효성이 전혀 없는 상태이다. 군무원의 보수교육은 현역군인들의 교육기간에서 위탁받아 시행하고 있는 실정이며, 군무원을 위한 별도의 교육기관 및 조직은 없는 실정이다. 그러나 군무원의 보수교육을 위해 새로운 교육기관을 설립하거나 군 자체적으로 해소 하려면 많은 예산과 시간이 필요하며 별도의 새로운 인원을 충원해야 된다는 점에서 경제적 부담이 따르게 된다. 이러한 문제점을 해결

하고 보수교육 자체의 목적 달성을 위해 일반직공무원의 보수교육 체계를 벤치마킹 한다면 시간과 예산을 절감하면서 보수교육의 목적은 달성할 수 있는 좋은 대안이라고 판단된다.

#### 4) 전역군인의 군무원 특별채용

군대의 임무 특수성과 항시 전투태세 유지를 위해 전역군인의 특별채용은 반드시 필요한 제도이며 현역 군무원들 대부분이 특별채용 제도에 대해 긍정적으로 생각하고 있었다. 특히, 전역군인의 직업 연속성 보장과 각종 노하우 및 능력을 군내 재 흡수해서 활용한다는 부분이 굉장히 긍정적으로 평가되었다. 그러나 현재 3급이상 고위직 군무원의 경우 전역군인의 특채에 의해 공석이 채워지고 있는 실정인데 이는 9급, 7급 하위직의 공개채용을 통해 임용된 우수한 인원이 승진을 통해 상위직 진출이 제한되는 실정을 초래하고 있다. 아무리 우수한 근무실적을 달성하더라도 상위직 진출이 원천 차단되어 있음은 군무원들로 하여금 공직사회에서 자아실현을 할 수 없다는 자책과 근무의욕과 사기 저하의 근원적 원인이 되고 있다. 또한, 다수가 지원할 수 없는 한정적 직위의 폐쇄적 개방의 특별채용은 공정성 부문과 다수의 기회 부여라는 측면에서 많은 의구심을 자아내고 있다.

위 제시된 문제점 해결을 위해 군무원 특별채용 직위 판단시 일반 군무원이 임무수행하더라도 제한사항이 없는 직위에 대해서는 군무원의 승진을 통해 보직을 해소하며, 교관·교전심판관·대항군평가관 등 전역군인의 노하우와 능력이 반드시 필요한 직위에 대해서 특별채용이 이루어진다면 하위직 군무원의 공개경쟁을 통한 승진여건 보장은 물론 사기양양과 근무의욕에 대한 동기부여가 될 수 있을 것이다.

#### 5) 군무원 대우기준

군무원의 편제부족으로 차후 직급에 승진이 제한되는 군무원들에게 근무의욕고취와 사기진작을 위해 대우기준 적용으로 금전적 보상을 해주는 측면에서 긍정적인 평가가 이루어 졌으나, 이러한 편제부족이 발생 할 수밖에 없는 근본적인 인사제도 개선이 이루어져야 된다는 의견도 있었다. 최초 임용

인원과 장차 활용인원의 숫자와 편제직위에 대한 판단히 정확히 이루어지고 효율적으로 인사배치가 되었다면 편제부족으로 차후 직위에 진출이 제한되는 경우가 발생하지 않았을 것이며 대우기준이라는 애매모호한 제도 적용이 필요 없었을 것이다.

현재 군무원의 대우기준은 현역군인과 군무원의 직급비교를 위해 제정된 기준이며 대한민국의 공무원 중 신분간 계급별로 대우기준을 설정하여 적용하는 공무원은 군무원이 유일하다. 군무원의 임무가 현역군인과 유사하지만 엄연히 상호 개별적 인사법을 달리하고 있는 별개의 공무원임에도 현역군인과 군무원간의 대우기준을 설정하여 군무원과 현역군인을 비교하여 서열을 두는 것은 군무원의 특성을 고려한 합리적 인사관리의 융통성을 제한하고 있으며 일반직 공무원에 비하여 2계급 하향보직됨으로서 군무원 평가절하와 경제적 측면에서도 많은 비효율성을 내포하고 있다. 따라서 군무원의 효율적 활용을 위해서라도 단순 직급비교 수단은 대우기준은 폐지되어야 한다.

## 6) 군무원 대체가능 병과(직위)

국방개혁이 진행됨에 따라 현역군인의 숫자는 줄어들게 될 것이며 그 공백은 민간인력과 군무원에 의해 대체 될 것이다. 현재 현역군인은 전투임무 수행이외에도 각정 행정병과에서 기타 부수적인 행정업무 처리도 병행하고 있는 실정인데, 현역군인의 숫자가 줄어 든다면 군인의 전투임무수행 집중을 위해서라도 현역군인이 임무수행하고 있는 행정업무를 민간인력과 군무원이 대체해야되는 것은 어쩌면 당연한 사실이다. 현역군인의 전투임무수행 여건 보장과 군무원의 전문성 함양을 위해 전투부대는 현역군인이 기타 전투근무 지원 부대는 군무원이 임무수행해야 된다는 공통적인 의견을 도출할수 있으며, 병과적 측면으로 살펴본다면 군수병과(수송, 병참, 병기), 재정, 인사행정, 정보병과 및 일부 보병부대에서 군무원이 현역군인을 대체 할수 있는것로 확인되었다. 나아가 군무원의 활용범위 확대를 위해 병과적 측면이 아니라 세부 주특기별로 세분화해서 대체직위를 분석해본다면 보다 더 광범위하고 효율적으로 군무원을 활용할 수 있을 것이다.

## 第 2 절 연구의 한계점

본 연구는 상무대지역에 임무수행중인 군무원을 인터뷰한 질적 연구를 통해 군무원의 효율적 운영 및 군인의 전투수행 집중을 위한 제언을 제시하였다. 군무원들의 인터뷰를 통해 현 상황인식과 공론화 되지 않은 문제점에 대해 확인하였으며 개선방향을 제시하였다. 본 연구는 군무원의 제도를 인사제도, 인력운영 측면으로 분석해 봄으로써 여러 발전방향을 제시하였으나 연구에 있어서 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫 번째, 본 연구는 양적 접근을 통한 실험적 방법을 거치지 않고 인터뷰를 통한 질적 접근의 연구를 수행하였다. 이로 인해 연구의 신뢰도와 타당성을 높이기 위해선 양적 접근을 통해 검정이 필요할 수도 있다. 또한 인터뷰 대상자들의 의견에 대한 의미 및 맥락을 이해할 수 있으나 인터뷰 답변에 대한 중요성 판단기준이 부재하기 때문에 어느것이 중요하고 더 중요하지 않다는 기준마련에 한계가 있다.

두 번째, 본 연구는 상무대지역에서 근무하고 있는 군무원들 대상으로만 인터뷰를 진행했다는 한계가 있다. 연구의 신뢰도 향상을 위해 육군 예하 전부대 나아가 타군 대상의 군무원들의 의견도 수렴해야 되나 그렇게 하지 못했다는 점에서 한계를 가지고 있다. 국방부 예하 공군 및 해군 그리고 해병대별로 구체화 하기보다는 육군을 대표로 일반화하는 방식으로 인터뷰를 실시하여 각군의 특성을 반영하지 못하였다는 점에서도 한계를 가지고 있다.

세 번째, 인터뷰와 관련하여 인사제도 측면과 인력운영 측면에서 문제점에 대해 인식하면서도 현 상황을 고려한 구체적 해결방안을 제시하는데 한계가 있었고, 단적으로 제시한 발전방향에 대한 부작용은 고려 하지 못했다는 한계점이 있다. 또한 각 군별 나아가 직군별로 군무원의 운영형태가 매우 다양하기 때문에 본 연구에서 제시된 발전방향을 적용하기에는 많은 제한사항이 있다. 따라서 본 연구결과를 통해 연구의 일반화에 있어서는 각 군은 상황에 맞게 적절하고 적용할 수 있어야 할 것이다. 이와 같은 연구의 한계점을 극복하여 후속 연구에서는 군무원의 상황을 보다 구체적으로 분석하고 바로 적용가능한 제도 제언을 위해 보다 더 심도 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.



## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 김지형(2013), 군무원 인력운영 활성화 방안, 국방대학교
- 석용석(2013), 국방 민간인력의 효율적 운영체계 및 역량강화방안 연구, 국방부
- 정현석(2009), 군무원 인사관리 개선방안, 국방대학교
- 최원복(2009), 군무원 관리제도 개선에 관한 연구, 합동참모대학
- 이일우(2011), 국방부분 민간인의 효율적 활용방안 연구 : 군무원을 중심으로, 국방대학교
- 김규현 외 1명(2010), 군무원의 효율적 활용을 위한 기본원칙과 정책방향, 한국국방연구원 국방논단
- 이엄현(2009), 국방 민간인력 활용 개선방안 연구 : 군무원 인사제도 개선 방안을 중심으로, 국방대학교
- 김규현 외 1명(2009), 군무원 활용의 경제성 분석과 정책방향, 한국국방연구원 국방논단
- 김종탁 외 4명(1998), 합리적인 군무원 정원 / 인사관리 방안 연구, 한국국방연구원
- 이학종 외 1명(2013), 전략적 인적자원 관리, 오래
- 국방부(2017), 군무원 직종개편 세부추진방안, 국방부 인사기획관실
- 국방부(2006), 군무원제도개선 T/F 연구 보고서, 국방부 인사기획관실

### 2. 국외문헌

- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M(1999), *Human Resource Management: A Strategic Approach*, 3rd ed., Fort Worth, TX: Dryden.
- Bartz, D. E., Schwandt, D. R., & Hillman, L. W.(1989). "Differences

Between ‘T’ and ‘D,’ *Personnel Administrator*(June), PP. 164 ~ 170

- Collins, J. C.(2001). *Good to Great*, NY: HarperCollins Publishers
- Collins, J. C. & Porras, J. I.(1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, NY: Harper Business
- Friedman, M.(1970). “The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits,” *New York Tiems Magazine*(September 13), PP. 33, 122 ~ 126.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M.(2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 7th ed., NY: McGraw-Hill.
- Peter, L. J. & Hall. R.(1979). *The Peter Principle*, NY: Bantam Books.
- Pfeffer, J.(1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston: Harvard Business School Press.
- Sherman, A. W. Jr. & Bohlander, G.(1992). *Managing Human Relations*, 9Th ed., Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.
- Taylor, F. W.(1911a). *The Principle of Scientific Managemnet*, NY: Harper and Brothers.
- Tead, O. and Metcalf, H. C.(1920). *Personnel Administrations*, NY: McGraw-Hill