

석사학위논문

MZ세대 입대장병이 바라본
군 간부와의 갈등에 관한 연구

2023년

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

국 방 정 책 전 공

윤 인 중

석사학위논문
지도교수 조규호

MZ세대 입대장병이 바라본
군 간부와의 갈등에 관한 연구

2022년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안보전략학과

국방정책전공

윤 인 중

석사학위논문
지도교수 조규호

MZ세대 입대장병이 바라본
군 간부와의 갈등에 관한 연구

위 논문을 안보전략학 석사학위 논문으로 제출함

2022년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

국 방 정 책 전 공

윤 인 중

윤인중의 안보전략학 석사학위 논문을 인준함

2022년 12월 일

심사위원장 고 시 성 (인)

심 사 위 원 조 규 호 (인)

심 사 위 원 김 진 광 (인)

국 문 초 록

MZ세대 입대장병이 바라본 군 간부와의 갈등에 관한 연구

한 성 대 학 교 국 방 과 학 대 학 원

안 보 전 략 학 과

국 방 정 책 전 공

윤 인 중

최근 MZ세대가 사회 전반에서 뜨거운 주목을 받고 있다. 자신만의 기준과 소신대로 살며 여느 세대보다 개인주의가 강하고 공정의 가치에 예민한 이들은 군대라는 조직에도 변화의 바람을 불러왔다. 현재 MZ세대 입대장병은 과거에 통용됐던 비합리적인 일에 더는 함구하지 않는다. 군 조직에서 병사와 초급간부를 이루는 MZ세대의 비율은 점점 많아지고 있으며 병역자원이 부족한 시대에 우리 군은 MZ세대 인재를 유인해야 할 필요가 있다. 또한 MZ세대 병력을 이해해야 간부의 리더십이 잘 발휘되어 훈련과 전장에서 우리 군을 승리로 이끌 것이다.

다수의 기업, 민간조직, 공공기관에서도 시대의 화두인 MZ세대를 주제로 한 연구가 꾸준히 이루어지고 있다. 하지만 기존 선행연구는 MZ세대를 소비자로서 가정하고 소비, 마케팅, 브랜드를 중심으로 살펴보았다는 한계를 갖고 있고, 조직 내 MZ세대에 관한 연구들은 주로 인력관리 측면에서 분석하였다. MZ세대의 눈으로 본 갈등에 관한 연구는 민간기업의 사무직 근로자에 한하여 있었으나, 군 장병에 관하여는 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구의 목적은 MZ세대 입대장병의 눈높이에서 군 간부와 의 갈등을 알아보고, 그 대처방법을 알아보는 것이다. MZ세대 입대장병이 바라보는 관점으로 해석하기 위해 연구문제는 다음과 같이 설정하였다.

첫째, MZ세대 입대장병은 간부와 군대를 어떻게 바라보는가?

둘째, MZ세대 입대장병과 간부 간 갈등의 유형은 무엇인가?

셋째, MZ세대 입대장병이 생각하는 갈등 대처법은 무엇인가?

이를 위해 1999년생부터 2002년에 출생한 병사 6명과 심층 인터뷰를 실시하였고, 도출한 결과는 다음과 같다.

첫째, MZ세대 입대장병은 군 간부를 군사 전문가, 군 생활 조력자, 이기적인 간부로 분류해 바라보며 입대 전 군대에 대한 인식은 부정적이었으나 입대 후에 관점이 바뀌었다.

둘째, MZ세대 입대장병이 느끼는 간부와 의 갈등은 과업갈등보다 관계갈등의 비중이 높은 것으로 나타났으며, 갈등원인으로는 역할에 따른 입장 차이와 소통의 부재를 들었다.

셋째, MZ세대 입대장병은 갈등의 해결책으로 소통을 꼽았으나, 실제로는 간부에 대한 불신으로 인해 갈등 상황 자체를 서둘러 종료하고 간접적으로 호소하는 방법을 선호했다.

본 연구는 설문참여자 가 6명밖에 되지 않는 작은 규모라는 점과 수도권에 위치한 육군 부대의 상등병 이상 병사를 대상으로 했다는 점에서 대표성에도 한계가 있다. 또한 MZ세대 입대장병의 시선으로 본 간부와 의 갈등과 해결 방법 파악에 목적을 두고 탐색적으로 실시하였기에 세부적인 인터뷰 척도와 개선택에 관하여는 실무적인 추가 연구가 필요할 것이다.

【주요어】 MZ세대, 입대장병, 갈등, 군대문화

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 배경과 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
제 2 장 이론적 고찰	6
제 1 절 세대의 변천사	6
제 2 절 MZ세대 장병의 특성	9
제 3 절 군대문화와의 갈등	13
제 3 장 연구방법	22
제 1 절 연구가설	22
제 2 절 조사방법 및 연구참여자	23
제 3 절 연구의 엄격성	26
제 4 장 연구결과	28
제 1 절 MZ세대 입대장병이 바라본 간부와 군대	28
제 2 절 MZ세대 입대장병의 갈등 유형	37
제 3 절 MZ세대 입대장병의 갈등 대처 방법	42
제 5 장 결론	47
참 고 문 헌	50
부 록	56
ABSTRACT	58

표 목 차

<표 1-1> 20세 이상 남자 인구 추계	1
<표 2-1> 군 사망사고 현황-민간인과의 자살사고 비교	17
<표 2-2> 최근 10년간 계급별 병사 봉급 추이	18
<표 3-1> 연구참여자 기본 인적사항	25
<표 4-1> 인터뷰지 구성	28

그 림 목 차

<그림 2-1> 군 조직 내 세대별 구성	9
<그림 2-2> 국방개혁 2.0의 국방인력구조 재설계(안)	12

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경과 목적

1) 연구의 배경

2002년부터 OECD 유일의 초저출산국¹⁾로 접어들며 우리 군도 병력 수준이 곤란한 환경에 도래했다. ‘강한 군대’ 건설을 목표하는 국방개혁 2.0²⁾의 기본 인식 중 하나는 병영자원 부족 심화다. 지금과 같은 저출산 추세가 이어지면 수년 내에 현 병력 규모 유지가 불가능해져 병력중심의 군 구조를 유지하기 곤란해진다. 2024년 이후에는 50만 명 규모의 상비병력을 그리고 2035년 이후에는 40만 명을 유지하는 것도 어려울 것으로 전망됨³⁾에 따라 군 구조 개혁이 시급한 시점이다.

<표 1> 20세 이상 남자 인구 추계

연도 나이	2022	2025	2030	2035	2040
20-24세	1,620,221명	1,362,916명	1,233,381명	1,237,422명	974,802명
25-29세	1,932,353명	1,804,583명	1,424,740명	1,290,748명	1,295,624명
20-29세	3,554,596명	3,169,524명	2,660,151명	2,530,205명	2,272,466명

* 출처: 국가통계포털 장래인구추계<<https://kosis.kr/index/index.do>>

이에 따라 국방개혁 2.0에서는 현재 병 위주의 인력 운영 체제를 부사관 위주로 개선하여 간부 비율을 증가시켜 병력구조를 정예화하고자 한다. 인력 운영 체제를 개선하기 위한 주요 과제는 우수한 인적자원을 획득, 유인하여

1) OECD 기준 합계출산율 1.3명 미만인 국가

2) 국방부. (2020). 『2020 국방백서』. (43). 서울: 대한민국 국방부.

3) 연도별 유지 가능한 상비병력 규모는 2025-2035년 평균 48만 명, 2036-45년 평균 39.4만 명 수준에 불과할 것으로 추산됨.

이현지. (2019) 인구감소에 따른 국방인력구조 및 제도 개선방향. 『미래 국방인력의 환경변화와 정책과제 자료집』. (41). 국방부 주최 2019년 국방인력발전세미나.

초저출산국에 적합한 운영 방안을 모색하는 것이다.⁴⁾ 병과 부사관이 분리된 현행 구조를 통합하여 병사 집단을 부사관의 주요 공급처로 활용하는 방법 등이 있다. 즉 의무복무 자원에 대한 의존을 줄이고 병사를 유급지원병으로 유인하는 것이다. 그러나 우리 군에서 유사하게 시행하고 있는 임기제 부사관 제도는 정원 미달 현상이 발생하고, 2017년 기준 정원대비 운영율이 50%⁵⁾에 불과한 실정이다. 따라서 병역자원이 부족하고 복무기간이 단축된 이 시대에 병사의 임기제 부사관 전환책과 더불어 젊은 인력을 직업군인으로 다수 유인하는 것은 매우 중요한 과제라고 할 수 있다.

또한 민간 사회와 마찬가지로 군 내에서도 MZ세대로의 점진적 교체가 이루어지고 있어 군의 직업경쟁력 확보와 구성원의 직업만족도 제고를 위해 조직적 차원의 변화가 필요한 시점이다. MZ세대 장병은 병사와 초급간부를 모두 포함한다. 병사가 Z세대라면 초급간부는 M세대에 속한다. 군 초급간부는 임관한 지 1년 내지 5년 정도 된 위관 및 부사관(장교의 경우는 소위와 중위, 부사관의 경우는 하사와 중사)으로 병사와 연령대가 비슷하며 사회경험도 병사와 별반 차이가 없다.⁶⁾ 성장 과정에서의 교육여건, 사회환경, 가치관과 생활방식도 매우 흡사하다. 따라서 비슷한 연령대인 병사들과 갈등을 겪는 한편 상명하복 업무환경에서 상급자에게도 질책을 받으며 적응하는 데 어려움을 겪는다. 그동안 군 간부의 복무 여건을 개선하고 선진 병영문화를 조성하기 위해 다양한 노력을 기울였지만, 밀레니얼 세대에 해당하는 초급간부를 대상으로 한 아래의 설문조사 결과를 살펴본 바 군 생활 만족도와 군인 직업 선호도가 해를 거듭하며 감소하고 있어 다소 우려스러운 실정이다.

한국국방연구원에서 2021년에 수행한 ‘장병의식 및 생활 조사’에서 초급간부를 대상으로 한 설문조사 결과⁷⁾ 군 생활 만족도는 2019년 59.4%에서

4) 국회입법조사처. (2019). 『국방개혁 2.0과 국방운영개혁: 국방운영개혁을 위한 과제와 전망』. (10). 국회간담회.

5) 국회입법조사처. (2019). 『국방개혁 2.0과 국방운영개혁: 국방운영개혁을 위한 과제와 전망』. (8). 국회간담회.

6) 이자연. (2018). 군 초급간부의 인권실태와 구제방안. 『고려법학』, 90, 388.

7) 2021년 7-8월 한국국방연구원에서 온라인 설문조사 방법을 통해 실시된 조사로 최종 응답자 수는 570명이며, 본 조사에서는 복무기간 5년 이내의 장교 및 부사관을 초급간부의 범위로 설정하였음.

2021년 46.1%로 크게 급감하였다. 또 과거 입대 시점으로 돌아간다면 다시 군인을 지원할 의사가 있다는 비율 역시 2019년 70.0%에서 2021년 57.0%로 크게 줄어들었다. 주변 지인에게 군인이라는 직업을 추천할 의향이 있는지를 물어본 결과 추천할 것이라는 응답이 50.9% 수준으로 나타나 젊은 세대에게 군인이라는 직업의 경쟁력과 선호도가 점차 줄어들고 있다. 민간기업에서는 기업 성과 향상을 위해 MZ세대의 인재를 끌어들이고 화합하려는 노력을 다방면으로 기울이고 있다. 기존의 관료주의적 방식을 타파하고 그들과 의사소통하고 공감하려는 노력을 확대하는 추세다. 마찬가지로 우리 군도 세대 간 원활한 소통과 협업, 긍정적 조직문화 형성과 팀워크 강화를 중요한 과제로 하여, 사회 변화 기류에 동승하기 위한 조직 차원의 노력이 필요하다.

본 논문은 MZ세대 입대장병이 군 간부와 겪는 갈등을 연구함으로써 병사에게뿐 아니라 그들과 함께 근무하고 지휘해야 할 간부, 특히 초급간부에게 보탬이 되고자 하는 의도로 시작하게 되었다. 그간 선행연구에서는 군내 갈등에 관한 연구⁸⁾, 신세대 장병의 군 생활 적응⁹⁾, 신세대 장병에 적절한 중간지휘관의 리더십¹⁰⁾ 등을 다뤘지만 대체로는 양적 연구를 통해 분석하였기에 본 연구에서는 보다 심층적으로 알아보고자 질적 연구의 필요성을 느꼈다. MZ세대 병사와의 갈등은 급격히 변화한 병영문화에 발맞추는 한편 병력을 책임져야 하는 간부에게 당장 눈앞에 닥친 문제다. 그중에서도 병사와 세대적 특성을 공유하는 한편 리더십을 발휘해야 할 초급간부에게 MZ세대 입대장병이 바라본 간부와의 갈등을 이해함으로써 병력관리에 실질적인 지침이 될 것으로 기대한다. 또한 본 연구로 군의 미래 인력인 MZ세대 장병이 바라보는 갈등 유형을 이해하고 이를 군 조직관리에 반영한다면, 병사의 복무 만족도를

8) 조규호. (2015). “육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.

9) 구승신 (2004). “신세대 병사의 군 생활 적응에 관한 연구”. 이화여자대학교 박사학위 논문.

박재현, 하창순. (2013). 신세대 병사의 스트레스 대처방식과 갈등해결방식의 군 생활 적응과의 관계. 『한국상담학회 학술대회 논문집』, 2018(8), 207-215.

이태우 (2011). “신세대 장병의 스트레스가 군 생활 적응에 미치는 영향”. 동국대학교 석사학위 논문.

10) 이재욱. (2001) “신세대 장병의 출현과 중간지휘자의 리더십 변화”. 한남대학교 경영대학원 석사학위 논문.

높여 직업군인 지원율을 높이고 병사를 임기제 부사관으로 유인하는 선순환 구조를 만드는 데 기여할 수 있을 것이다. MZ세대 장병을 이해하는 것은 병사뿐 아니라 비슷한 나이대인 초급간부의 직업 만족도를 높이는 데도 도움이 된다. 병역자원 부족시대에 군대가 우수한 인력을 획득하고 인력운영 체제를 개선하는 데 본 연구가 보탬이 되기를 바란다.

2) 연구의 목적

본 연구의 목적은 MZ세대 입대장병이 군 간부와 경험한 갈등의 유형과 그로 인한 갈등 대처 방안은 어떠한지 병사들의 눈높이에서 이해하는 것이다. 기존 연구 중에 MZ세대 민간기업의 사무직 근로자가 경험한 세대갈등 양상에 대한 연구가 있지만, 군대는 목적성을 가진 폭력을 다루는 특수한 조직이기 때문에 MZ세대 입대장병의 관점에서 바라본 갈등을 주제로 한 연구가 가치가 있다고 판단하였다.

본 연구에서는 MZ세대 입대장병은 군대라는 조직을 입대 전에 어떠한 시각으로 바라봤는지, 입대 후에는 그 관점이 어떻게 변하였는지, 군 생활에서 겪은 갈등유형에는 무엇이 있으며 갈등의 대상은 누구인지, 갈등의 해결방안을 어떻게 생각하는지, 완만하게 해결한 방법은 무엇인지에 대해 병사의 눈높이에서 심층적으로 연구하였다. 본 연구는 이를 알아보기 위해 연구문제를 다음과 같이 설정하였다.

첫째, MZ세대 입대장병은 간부와 군대를 어떻게 바라보는가?

둘째, MZ세대 입대장병과 간부 간 갈등의 유형은 무엇인가?

셋째, MZ세대 입대장병이 생각하는 갈등 대처법은 무엇인가?

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구에서 설정한 MZ세대 입대장병은 군 생활을 막 시작했거나 입대

를 앞둔 20대 초중반의 남성을 뜻한다. 국립국어원에서 ‘장병’이라 함은 군대에 몸담은 장교와 부사관, 병사 전부를 뜻하지만 본 논문에서는 병사만을 지칭한다. 그중에서도 2021년~2022년에 입대한 장병을 인터뷰 대상으로 삼았다.

대다수의 입대장병은 20대 초반인 Z세대이나 논문의 제목은 ‘MZ세대’로 다소 포괄적으로 설정하였다. 실제 입대장병 중에는 20대 중후반과 30대 초반도 섞여 있기 때문이다. 후기 밀레니얼 세대는 1989년부터 1995년 사이에 출생한 인원을 뜻하며 그들은 2022년 기준 만 26세에서 최대 만 32세다. 학업 등을 이유로 입대를 미룬 인원이라면 충분히 입대장병이 될 수 있는 나이대다. 이들을 아우르는 말이 밀레니얼 세대까지 포함한 ‘MZ세대’다. 사회에서도 ‘MZ세대’는 일반적으로 신세대를 가리키는 말로 통용되고 있다.

본 연구에서는 입대장병 개인이 경험한 간부와의 갈등으로 한정하였으며, 개인 간 갈등 유형은 Jehn(1995)¹¹⁾이 분류한 과업갈등과 관계갈등을 위주로 살펴보았다. 앞서 언급한 3가지 연구문제를 분석하기 위해 연구가설을 3가지로 설정하였으며 연구가설의 검증에 필요한 자료를 수집하기 위해 심층 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰지의 문항은 연구자가 독자적으로 작성하였으며 각 연구문제에 해당하는 총 8가지 문항으로 구성하였다. 인터뷰지는 연구참여자들에게 사전에 배포하였다. 연구지역은 국방부 내 육군소속 부대 1곳과 계룡대 내 육군소속 부대 1곳으로 한정하였다. 자료수집 방법은 해당부대 지휘관의 사전 승인을 받고, 연구자가 해당 부대에 직접 방문하여 병사 교육시간의 일부를 양해받은 후, 병사들에게 연구 목적과 의의에 대해 설명하고 인터뷰하는 방식으로 진행되었다.

11) Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 세대의 변천사

세대란 표준국어대사전에 따르면 ‘같은 시대에 살면서 공통의 의식을 가지는 비슷한 연령층의 사람 전체’를 뜻한다. 동일한 시기에 태어나 사회적으로 중요한 사건을 함께 경험한 사람을 일컫는 용어로 청소년기에 경험한 삶의 가치관과 생활양식이 시간이 흘러도 유지되는 라이프스타일을 반영하기도 한다.¹²⁾ 비슷한 시기에 성장하며 사회·문화적 변화에 적응하면서 자신들만의 문화를 영위하며 다른 세대와는 차별되는 독특한 특성을 형성한다. 세대 구분은 각 세대가 공통된 경험을 통해 이전 세대와 차별화되는 고유한 특징을 가진다는 인식에서 출발한다. 세대를 구분함으로써 사회 구성원의 성향을 파악하려는 시도가 사회 전반에서 흔히 이루어지며 일반적으로 특정 출생연도를 기준으로 구분한다.¹³⁾

베이비붐 세대는 한국전쟁 직후인 1950~1955년부터 1963년~1964년에 태어난 사람들을 통칭한다. 베이비붐 세대는 전후 복구기를 겪는 최빈국에서 ‘한강의 기적’을 일으키며 급격한 경제성장을 이룩해 무(無)에서 유(有)를 이뤄냈다.¹⁴⁾ 베이비붐 세대는 경제·사회의 고속 발전을 이끄는 주역으로 활약하며 ‘노력’만 하면 못할 일이 없다는 자신감이 충만했다. 군사독재 시절에 청년기를 보낸 세대로 정치적으로는 암울했지만 한국의 산업화와 민주화를 이끌었다는 자부심이 높고 공동체적 가치를 중요하게 여긴다.¹⁵⁾ 현재 군 조직

12) 권정윤, 김난도. (2019). 소비자학 분야에서의 세대의 개념, 범주 및 특성에 관한 연구. 『소비자학연구』, 30(5), 77-99.

13) 오대혁, 김학조, 권종욱. (2011). 한국과 중국종업원의 세대간 직무가치관 분석. 『국제통상연구』, 16(1), 103-12.

14) 2021년 국내총생산(GDP)은 1조 8102억 달러로, 한국전쟁이 끝난 해인 1953년의 13억 달러에 비해 무려 약 1,400배나 증가했다.

출처: 한국은행 경제통계시스템 <https://ecos.bok.or.kr/#/SearchStat>

15) 김수정. (2022). 세대별 행복에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 베이비붐세대, X세대, 그리고 MZ세대 간 차이를 중심으로. 『국민대학교 사회과학연구소』, 35(1), 34.

내의 베이비 붐 세대 장병은 대부분 전역하고 소수의 인원만 ‘군대의 별’이라고 불리는 장군 계급과 부대 내 부사관 서열 1위인 주임원사 등으로 복무 중이다.

X세대는 1965~1970년부터 1979년에 출생한 세대로 1990년대 문화를 이끌었다. ‘신세대의 시초’로 평가받으며¹⁶⁾ 기성세대의 문화를 거부하고 나만의 개성화 문화를 거리낌 없이 발산해 ‘알 수 없는 미지수 세대’, ‘신인류’로 불렸다. ‘서태지와 아이들’로 대표되는 X세대는 자기 자신에게 집중하며 개성을 존중하고 표현하기 시작한 첫 세대였다. 가장 진보적인 세대로 불린 X세대는 자녀를 키울 때도 그 특징이 발현되었다. 이들은 6.29 민주화 항쟁을 경험하면서 정치적으로 민주화된 시기에 성장하였고, 외환위기 전까지 산업화의 수혜 세대로 물질적으로 풍족하게 자라 소비 지향적이고 개인주의적인 성향이 있다.¹⁷⁾ 하지만 외환위기를 겪으며 실패와 낙오라는 두려움을 몸소 겪었으며 이로 인해 조직에서 새로운 시대와 혁신을 추구하기보다 안정적인 자리를 확보하고 인정받는 것에 관심을 치중하는 특성이 있다.¹⁸⁾ 군에서는 상급 관리자의 축을 담당하고 있으며 중령, 대령과 같은 영관급 장교와 부사관 중에서는 상사와 원사가 해당된다.

M세대, 즉 밀레니얼 세대는 1980년부터 1994~1995년까지 출생한 세대인 2030세대를 뜻한다. 이들은 인터넷과 휴대폰을 일상 속으로 받아들여 디지털기기를 능숙하게 사용한다. 베이비붐 세대인 부모와 달리 경제성장이 더딘 시대에 살며 ‘헬조선’을 살아간다고 말하는 밀레니얼 세대는 다 더 개방적이고 자기 위주로 사고하는 성향이 강하며, 훨씬 현실적이고 실용적 가치를 중시하며 행동을 중요하게 생각한다.¹⁹⁾ 일과 삶의 균형을 중시하는 ‘워라밸²⁰⁾’을 중요시하며 정년직장을 바라지 않고 이직에 두려움을 느끼

16) 서울경제. (2018.10.12.) ‘X→Y→Z 변화하는 신세대’
<https://www.sedaily.com/NewsView/1S5VW1AR6X>

17) 김우성, 허은정. (2007). 베이비붐세대, X 세대, Y 세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교. 『소비문화연구』, 10(4), 31-53.

18) 이경민. (2020). 산전수전 70년대생을 조직 성장 활력소로! 『동아비즈니스리뷰』, 289. https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/9463

19) 임홍택. (2018). 『90년생이 온다』, 웨일북스.

20) work and life balance의 준말.

는 것이 아닌 오히려 선호하는 성향이 있다.²¹⁾ 따라서 조직에 전적으로 희생하지 않고 노력에 따른 정당한 보상을 바란다.²²⁾ 그러면서 부모 세대의 영향과 X세대와의 접점이 높아 조직의 위계성에 대한 수용도가 Z세대보다 높은 편이다.²³⁾ 현재 군 조직 내에서는 중간 관리자인 중간 간부층으로 실무자인 소령, 중령과 같은 영관급 장교와 중사, 상사 계급으로 복무 중이다. 그중에서도 후기 밀레니얼 세대 장병²⁴⁾은 소위, 하사와 같은 초급간부에 속한다.

Z세대는 1995~1997년부터 2010년까지의 출생자로 알파벳 마지막 글자인 Z를 따서 ‘20세기에 태어난 마지막 세대’를 뜻한다. 이들은 X세대의 자녀 세대로 부모 세대의 자유로운 가치관을 물려받아 개인주의, 다양성 추구, 탈권 위주의를 중시하고 낮은 조직 충성도와 잦은 이직의 경향이 강하게 나타난다.²⁵⁾ 다른 세대보다 평등과 개인의 보상을 중요시하며 자신만의 다양성과 개방성 그리고 독립성을 가진 세대다.²⁶⁾ 세상의 잣대에서 자유롭고 자유분방한 개인주의 성향을 갖고 있으며²⁷⁾ 각종 불합리한 사안들에 대해 다양한 SNS를 통해 자신의 가치관과 신념을 드러낸다. 자신과 맞지 않는다면 조직을 떠나는 것에 있어 두려움이 없는 세대이기도 하다.²⁸⁾ 어릴 때부터 디지털 환경에 적응해 ‘디지털 원주민’으로 불린다.²⁹⁾ 군 조직 내에서는 초급간부 일부

21) 강보승. (2020). 유교적 관점에서 본 밀레니얼 세대의 직업윤리와 직업의식. 『한국 철학논집』, 0(67), 119.

22) 민승운, 김성열. (2022) 신세대의 특성에 따른 해군 인력 활용의 과제-또 다른 신세대, Z세대 관점에서의 고찰. 『해양안보』, 4(1), 57-82.

23) 플레이디(PLAY.D). (2021). X·Y·Z세대를 중심으로 살펴보는 세대별 트렌드. PLAY.D 마켓리서치팀.

24) 1989년부터 1995년 사이에 출생한 인원.

25) 박지성, 장태수, 전상길. (2022). 생물학과의 통섭을 통한 MZ세대에 대한 이해와 MZ세대 인력운영방안 모색. 『인사조직연구』, 30(3), 57.

26) 김자현. (2020). “HRD 분야 세대별 연구의 특징과 연구동향 분석”. 동국대학교 대학원 석사학위 논문.

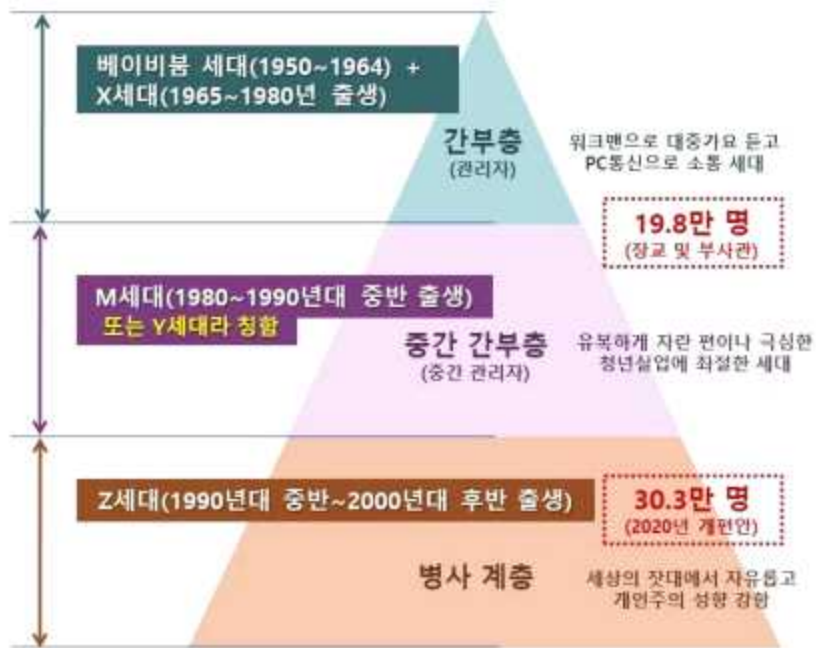
27) 최은석. (2021). 선진 병영문화 환경변화에 따른 군 정신교육: 신세대(MZ세대) 특징을 중심으로. 『통일문제연구』, 33(1), 29-63.

28) 최은유. (2022). “MZ세대 사무직 근로자가 경험한 기성세대와의 세대갈등에 관한 연구”. 숭실대학교 교육대학원 석사학위 논문.

29) 최인영. (2015). Z 세대를 위한 커뮤니케이션 디자인 학문의 교육목표에 관한 연구. 『한국디자인문화학회지』, 21(3), 675-683.

와 병사에 해당되며 병사의 인적 구성에서 Z세대가 차지하는 비율이 증가하고 있는 상황이다.

<그림 2-1> 군 조직 내 세대별 구성



* 출처: 최은석(2021: 36).

제 2 절 MZ세대 장병의 특성

‘MZ세대’라는 단어는 최근 미디어, 정치, 경제, 사회 등 분야를 막론하고 2030 청년을 통칭할 때 빠지지 않고 등장한다. 하지만 이 용어는 한국에서만 쓰인다. M세대(밀레니얼 세대)와 Z세대의 개념은 영미권에서 시작됐으나 둘을 합쳐서 부르지는 않는다. 하지만 MZ세대가 소비, 정치, 환경, 금융 등 모든 곳에서 변화를 주도하는 세대이며, 향후 소비 변화의 방향성을 제시한다는 점에서 주목받고 있다.³⁰⁾ 기업, 카드사 등 많은 곳에서 MZ세대를 분석하는

30) 매일경제, (2021.7.27.) ‘MZ세대 키워드는 실용·공간·성장...’
<https://www.mk.co.kr/news/economy/view/2021/07/725462/>

리पोर्ट를 내는 것도 이 때문이다. MZ세대 인구는 2021년 기준으로 총인구의 34.7%³¹⁾를 차지하며, 경제활동인구 대비로 보면 45%³²⁾에 다다를 정도로 비중이 높아 막강한 영향력을 행사하고 있다.

MZ세대의 특징을 살펴보면 이들은 이전 세대와는 전혀 다른 특징을 보인다. 먼저 MZ세대는 개인 중심과 현재 중심이라고 할 수 있다. 집단보다는 개인의 행복을, 미래보다는 현재를 중시하고 실용과 이색 추구, 자유로운 사고 등으로 특징 지어진다. 과거 세대가 1등, 금메달, 대기업, 결과, 안정적인 삶, 다른 사람에게 인정받는 삶 등 사회적 기준이 중심이었다면 MZ세대는 소소한 성공, 행복, 과정, 다양한 삶의 방식, 나 자신이 만족하는 삶 등 자신이 기준이 되는 방향으로 변화되고 있다고 설명된다.³³⁾

MZ세대는 특정 이슈에 대한 평가 및 태도 형성에 있어 자신만의 기준이 분명하게 설정되어 그 기준에 맞춰 움직이는 경향이 강하다. 또 자신의 취향을 중심으로 가치관이 형성되어 있고 자신의 소신을 자연스럽게 거리낌 없이 이야기하는 스피커로서의 특성이 강하게 나타난다.³⁴⁾ 조직에서는 수평적 소통을 원하며 능력 있는 상사의 피드백을 수시로 받기를 원하는데, 실시간 소통에 익숙한 세대인 만큼 신속한 비대면 방식을 선호한다.³⁵⁾ 한편으로 상사와 업무적으로 의견이 부딪쳐도 직접 이야기하기보다 입을 열지 않지 않고 조용히 퇴사 계획을 세우는 경우도 많다.

또한 저출산으로 인해 한 자녀 가구 환경에서 성장한 경우가 많아서 대인관계 기술이 부족하고 타인과 깊은 의사소통과 공감에 어려운 경향이 있다. 단체보다는 홀로 생활하는 것을 편안하게 여겨 소위 ‘혼밥’, ‘혼술’이라고 불리는 나홀로 활동을 즐기며 SNS를 통한 비대면 수평적 인간관계를 훨씬 두드러지게 추구한다. 개인주의 성향이 강하기 때문에 타인의 관심을 즐기지도, 상대방을 불편하게 만들지도, 마찬가지로 본인을 불편하게 하는 것도 용납하

31) 통계청 인구총조사, 통계청, 2019.

32) 2021년 2월 통계청 경제활동인구 조사 기준

33) 이수지. (2020). 마케팅을 위한 세대탐험. 『KAA저널』, 2.

34) 손정희, 김찬석, 이현선. (2021). MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구. 『커뮤니케이션디자인학연구』, 77(0), 206.

35) 김선애. (2021). MZ 세대의 직업문화 『충북 Issue&Trend』, (45), 14-19.

지 않으며 자신만의 세계를 만들어 장벽을 두르고 살아간다.³⁶⁾ 같은 연장선 상에서 전체주의, 획일주의, 권위주의를 배척하는 성향이 의식구조에 스며들어 있다. 이러한 개인주의가 배타적, 이기적으로 나타나는 것만은 아니며 개인의 가치와 성향에 따라서 생각하고 행동하되 타인의 가치와 생활양식도 존중하는 건전한 개인주의를 발휘하는 경향도 있다.³⁷⁾ 자기만족을 중시하고 개성을 추구해 소신껏 생각하고 그것을 행동으로 표출하며 국가·조직의 통제와 권위주의에 반감을 갖는다.³⁸⁾

또 윗세대들과 가장 크게 구분되는 차이점은 한 번도 경제 호황기를 누린 적이 없다는 것이다. 비교적 풍요로운 시대에서 성장했지만 부모가 글로벌 위기를 경험하는 것을 목격하고 경제위기와 저성장이라는 불확실성을 보며 자란 세대로, 미래를 위해 현재의 나를 희생하기보다 오늘의 나의 만족과 행복에 집중하는 편이다.³⁹⁾ Z세대는 사춘기에 글로벌 금융위기를 겪었고 그 어느 세대보다 더딘 경제 성장을 경험하고 있다. 이에 대해 미국의 저명한 세대 연구 전문가 진 트웬지 샌디에이고주립대 심리학 교수는⁴⁰⁾ 세계적 경제 호황기에 청소년기를 보낸 밀레니얼 세대가 자기 확신이 강한 이상주의자에 가깝다면 불황기만을 경험한 Z세대는 보다 실용적이고 때로는 우울하기까지 한 성향을 보인다고 분석했다.

MZ세대 장병이라고 하면 보통 20대 초중반의 병사를 떠올리지만 초급간부 역시 대부분 MZ세대에 속한다. 사회에서 통용되는 맥락상 MZ세대는 2030 세대를 말하지만 출생연도 구분에 따르면 한국 나이로 18세부터 42세까지 포함되어 우리 군 병력의 대부분이 MZ세대에 속한다. 국방개혁 2.0의 인력구조 재설계안에서는 2022년 기준 총 병력 50만 명 중 장교와 부사관을 19.7만 명으로 예상하고 있으며 병은 30.3만 명 수준으로 내다보고 있다. 20대인 Z세대 병사와 39세 이하인 M세대 병력까지 포함하면 대략 40만 명을

36) 김효정. (2022). 『MZ세대가 쓴 MZ세대 사용설명서』. 파주: 넥서스.

37) 오수연. (2021). MZ세대 잡아라! 『마케팅』, 55(7), 52-58.

38) 허휘. (2022). “Z세대 장병들의 군 복무 스트레스 해소와 군 인성교육 발전방향에 관한 연구”. 대전대학교 통일대학원 석사학위 논문.

39) 최은유, 전계논문, p.14.

40) J. M. Twenge. (2018). 『#i세대(iGen)』. 서울: 매일경제신문사.

선회하는 인원이 된다. 본 논문에서는 MZ세대 장병을 20대 초중반 병사로 한정했다.

<그림 2-2> 국방개혁 2.0의 국방인력구조 재설계(안)

구분	'17년 말	→	국방개혁 2.0('22년)
총 정원	65.0만		55.5만
군인	59.9만		50.0만
• 간부	19.8만		19.7만
- 장교	7.1만		7.0만
- 부사관	12.7만		12.7만
• 병	40.1만		30.3만
군무원	2.7만		4.4만
민간군로자	0.7만		1.1만

* 출처: 국회입법조사처. (2019). 『국방개혁 2.0과 국방운영개혁: 국방운영개혁을 위한 과제와 전망』. 국회간담회.

선행연구에 의한 MZ세대 장병들의 특성을 요약하면 다음과 같다.

첫째, MZ세대 장병은 디지털 원주민이라고 불리는 만큼 모바일에 대한 생활의존도가 강하다. 병영생활에서도 유튜브 시청, 인스타그램 접속 등에 매우 많은 시간을 사용한다.⁴¹⁾ 특히 2020년 7월 1일부로 전군 병사의 휴대폰 사용이 허용되면서 병사들의 소통여건 개선과 심리적 안정 등 다양한 측면에서 긍정적인 것으로 평가되었다.⁴²⁾ 분대 또는 소대 단위 집단행동이 줄고 개인 독단행동이 많아진 점도 휴대폰 사용이 불러온 변화다.⁴³⁾ 다만 SNS에 총기와 장갑차 사진 등 군사 자료를 게시하거나⁴⁴⁾ 불법 도박 등 사이버 범죄가 증가하는 등⁴⁵⁾ 그에 따른 부작용도 나타나고 있다.

둘째, MZ세대 장병은 또한 대면 소통보다 SNS 등 비대면 소통을 선호하

41) 황용관. (2019). 군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구-인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로. 『한국군사회복지학』, 12(2). p.139.

42) 국방부. (2019. 7. 16.) “병 휴대전화 사용 시범운영 결과분석”, 국방부 보도자료.

43) 황용관, 상계논문, p, 138.

44) 김수연. (2022. 8. 18.) “SNS에 총기·장갑차 올린 병사...군 휴대폰 사용 논란”. 뉴시스. https://mobile.newsis.com/view.html?ar_id=NISX20220818_0001982661#_DYAD

45) 오영학. (2022. 9. 22.) “군대가 도박장이냐? 병사 휴대폰 사용, 전과자 양산”. 대한뉴스. <http://www.dhns.co.kr/news/articleView.html?idxno=291324>

는 경향을 보인다.⁴⁶⁾ 신분이 드러나는 환경에서는 소통에 거부감을 느끼지만 익명성이 보장되는 매체에서는 부대 설문조사에 기재하지 않는 의견을 자유롭게 표출한다. 이에 따라 병영생활의 고충을 군 내부에 제보하기보다 외부에 직접 고발하며, 특히 SNS에 게시하여 내부 폭로하는 사례가 많아지고 있다.⁴⁷⁾

셋째, MZ세대 장병은 개인주의적 성향이 강하다. 자녀가 1~2인인 핵가족에서 성장하여 협력과 배려보다는 경쟁을 통한 승자독식에 익숙하며 심리적·물리적인 성장환경에서 타인과의 교류가 익숙하지 않고 타인의 생각과 감정에 공감하는 능력이 저하되었다.⁴⁸⁾ MZ세대 사무직 근로자의 경우에도 개인주의적인 성향이 있으며 자기주장이 강하고 사생활을 중시하며 빠른 보상을 원하는 특성이 있다.⁴⁹⁾ 더욱이 2020년 1월부터 코로나19 팬데믹으로 인해 사회적 거리두기가 시행되면서 이후 입대하는 장병들의 개인주의 성향이 더욱 심화되었다. 이들은 단체 적응력이 약하고, 지시나 강요에 대한 거부감을 가지고 충동적이면서 무책임한 특성을 가지고 있다.⁵⁰⁾

제 3 절 군대문화와의 갈등

1) 군대문화의 특징

군대문화는 군대의 전통 및 관습 등을 포함하여 군 조직 내에서 그 성원들에 의해 생성·발전되어 온 모든 형태의 상징체계를 뜻한다⁵¹⁾. 군대에서 복무하는 장병들이 공유하는 태도 및 신념과 가치관, 사고방식 등의 집합이며

46) 민승운 외, 전제논문, p.61.

47) 박선우. (2021. 5. 7.) “‘SNS 폭로’에 휘청한 국방부, 내부 익명 신고 장려키로”. 시사저널. <https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=216722>

48) 정병삼. (2022). MZ세대를 위한 공감기반 군 정신전력 교수모형. 『정신전력연구』, 0(68), 6.

49) 최은유, 전제논문, p.64.

50) 유혜경 (2013). “병사의 불안과 스트레스가 군생활 적응에 미치는 영향에 관한 연구”. 서강대학교 신학대학원 석사학위 논문.

51) 홍두승. (1993). '군사문화'와 '군대문화'는 별개의 것이다. 한국논단, 50(0), 59, 63.

군대의 모든 공간에서 이뤄지는 모든 생활양식이라고 볼 수 있다.⁵²⁾ 군대문화가 형성된 역사를 거슬러 올라가면 36년간의 일제의 잔재에서 시작해 6.25 전쟁을 겪고 1960년대 초반부터 30여 년간 지속되어 온 군사정부에서 연유한다고 볼 수 있다. 이후 시대가 변하며 군대문화의 병폐를 인지하고 개선에 개선을 거듭했으나 군대문화는 조직의 특수성에서 비롯되는 속성이라 변화하는 데도 한계가 있다. 군대는 조직화된 폭력을 합법적으로 수용하는 집단이며 계급, 직책, 권위가 바탕이 되는 위계서열적 전투 집단이다.⁵³⁾ 전쟁 억제에 기여하고 합법적인 무력 사용을 위임받아 전쟁에서 승리하는 것을 목표로 한다. 전장 환경에서 활동하기 때문에 조직문화도 특수할 수밖에 없다. 군대문화의 요소는 연구자마다 다양하며 통일된 견해가 없는데 연구자에 따라 적으면 2개에서 많으면 20개 이상까지 제시하고 있다. 여러 연구자가 공통적으로 제시하는 군대문화의 특징은 크게 계서적 권위주의와 집단주의다.

계서적 권위주의는 수평적 평등주의와 상반되는 개념으로 수직적 질서를 중시하는 태도다. 권위는 말하자면 합법화된 권력인데 군대가 공공조직적 성격을 지닌 조직이기에 형성된 특징이다. 특히 의사소통, 의사결정과 관련하여 가장 많이 제시되는 특징으로 ‘위계 중심주의’와 상통한다. 군대는 계급과 서열, 기수, 군번에 따라 위계질서가 매우 명확하고 질서가 부여된다. 의사결정은 상부에서 명령을 하달하는 식으로 이루어진다. 다수결에 의한 결정보다는 소수의 상층부 지휘관에 의사결정권이 집중되어 있다. 하부에서는 상관의 명령에 복종하여 수행하는 상명하복 문화가 지배적이다. 지휘관의 정당한 명령에 부하가 복종해야 하는 것은 법적인 권위를 바탕으로 한다. 군은 그 특성상 일사불란한 업무처리가 필요하고 지휘관을 필두로 한 1인 체제로 운영되기 때문이다. 이러한 획일성은 민주사회의 기본질서에 크게 상충된다. 이러한 획일주의는 의사결정 과정에서 다양성과 비판을 기대하기 힘들게 하며, 지나칠 정도로 통일적 사고를 강조하여 임무수행에 대한 요령이나 기술의 습득보다는 무사안일주의와 같은 소극적인 행동방식을 추구하는 원인을 제공하기도 한다.

52) 허휘, 전제논문, p.4.

53) 이제성, (2001), “신세대 병사들의 병영생활과 군 복지향상 방안 연구”, 동국대학교 대학원 석사학위 논문.

집단주의는 개인과 개성보다는 집단 전체를 중시한다. 개인의 욕구와 이익보다 조직의 목표와 사명, 이익이 우선하기에 한 조직 구성원으로서 요구되는 행동방식을 교육하고 조직 속의 개인을 강조하기보다 집단을 강조한다. 민간 조직에서는 개인의 성과를 인정하고 개인에게 보상을 주지만 군대에서는 부대표창이 수여되고 사고가 일어나면 개인에게도 책임을 부과하지만 연대책임이 함께 부과된다.⁵⁴⁾ 또, 공적 기관인 군대에서는 국가에 대한 충성이 중요한 가치다. 장병 개인의 사생활은 전투 수행을 위해 군대라는 조직의 목표 앞에 희생된다. 개인의 동기부여보다는 부대의 군기가 더 강조될 뿐만 아니라, 개인의 기본권 제한도 전시임무 수행을 위해서라면 헌법상 인정된다. 집단주의는 곧 조직 성과주의로 이어진다. ‘안 되면 되게 하라, 하면 된다’는 목표 지상주의라고도 하는데 개개인의 존재를 왜소하게 만드는 부작용을 낳는다. 목적 달성을 위해 그 과정에서 파생되는 개인의 고통과 희생은 마땅히 감수해야 하는 것으로 여긴다.

2) MZ세대 장병과 군대문화 간 갈등

과거 세대라고 해서 군대문화와 갈등이 없었던 것은 아니다. 베이비 붐 세대가 입대한 시기는 1970년대로, 당시 그들이 경험한 군대문화는 후진국 내지 개발도상국 수준이었다. 연대책임과 부조리 등이 존재했으며 한번 눈 밖에 나면 남은 군 생활을 잘해도 후임들에게 인정받기 힘든 ‘기수열외’라는 악습도 있었다. 다소 합리적이지 못한 명령과 지시를 해도 병사들 사이에서 ‘군대니까 이해해야지’라는 분위기가 만연했다. 군 내에 발생하는 의문사나 제 식구 감싸기, 미온적 처벌 등과 같이 현재 관점에서 보면 의구심이 드는 상황도 있었다. 2000년을 기점으로 정부에서 ‘신병영문화 창달 추진계획’을 발표했고 국방부도 본격적으로 병영문화 개선에 나섰다.⁵⁵⁾ ‘요즘 군대 좋아졌다’는 말은 먼저 경험한 세대가 항상 하는 말이지만 최근 이루어진 병영문화 개선은 국군의 역사를 통틀어 가히 혁신적인 수준이다. 2020년 7월부터 전군 병사가

54) 민진. (2011). 군대조직문화 특성의 도출과 분석. 한국조직학회보, 8(3), 91-121.

55) 2005년 병영문화혁신 추진, 2012년 병영문화개선 대책, 2014년 민·관·군 병영문화혁신위원회 발족 등.

개인 휴대폰을 사용할 수 있게 되었고 영내에서 위병소로 배달음식도 시켜 먹는 등 과거에 비하면 개인의 자유와 기본권을 존중해주는 문화로 바뀌고 있다. 하지만 이에 따른 부작용도 뒤따르고 있다. 2020년에는 한 온라인 커뮤니티에서 ‘군캉스’라는 말을 사용해 사회적으로 큰 논란을 불렀다. 군대와 바캉스의 합성어인 군캉스는 개선된 병영환경이 너무나 편안해 군대를 가는 것이 휴가를 다녀오는 것과 마찬가지로라는 비하의 뜻이기 때문이다. 한편 세대가 변해도 군대문화에 선·후임 간 부조리와 폭행이 남아 있음을 전 국민에게 알리는 사건도 있었다. 2014년에는 총기를 탈취한 육군 병장이 생활관 장병들에게 총기 난사 및 수류탄 투척으로 5명을 사망케 하고 무장탈영하여 체포 과정에서 대치하던 군인 9명에게 부상을 입히는 사건이 발생하는가 하면,⁵⁶⁾ 모 부대 의무대에서는 선임병들이 후임병을 강제로 잠도 채우지 않고 폭행하며 음식물 고문과 정신적 학대를 하여 사망케 이르는 사건도 발생했다.⁵⁷⁾

군대문화와의 갈등을 나타내는 다소 극단적인 지표로 군 내 자살률을 들 수 있다. [표 2]에서 보듯이 20~29세 남성 일반인과 비교할 때는 매우 낮은 수준이나 군내 사망사고에서 가장 높은 비율을 차지하는 것이 자살사고다. 2017년~2021년 군 사망사고자 중 자해사망자는 69.4%로 10명 중 7명꼴이다.⁵⁸⁾ 육군은 2011년 발간한 육군 정책보고서에서 군내 자살사고 원인을 신세대 장병의 개인 중심적 사고 및 인내력 부족으로 분석했다.⁵⁹⁾ 군은 사망원인이 대부분 성격, 복무 부적응 등 개인적 사유에 있다고 보는 시각을 견지하는 편이지만, 사고 이면에는 근본적으로 후진적 병영문화의 병폐라고 지적하는 목소리도 크다. 병영문화 개선책이 시행된 이후에 통계적으로 자살·안전사고 등 주요 군 사건·사고는 2020년 기준 5년 전보다 약 50% 수준으로 감소한 것으로 드러났다.⁶⁰⁾ 병영환경이 바람직하게 바뀌고 있음을 시사한다.

56) 임 병장 총기 난사 사건. 2014. 6. 21. 육군 22사단 55연대 13소초 총기 난사 사건.

57) 윤 일병 사건. 2014. 4. 7. 육군 28사단 포병여단 977포병대대 의무대 살인사건.

58) 조형국. (2022. 10. 27.) “군에서 죽으면 ‘두 번’ 묻힌다? 감춰졌던 죽음의 진실”. 경향신문. <https://m.khan.co.kr/politics/defense-diplomacy/article/202210270600001>

59) 김귀근. (2011. 9. 24.) “육군, 사회 자살추세 군내 자살률에 영향”. 연합뉴스.

60) 이준희. (2020). 달라진 병영문화개선의 효과와 과제. 『KIMA 정책연구』 2, 144.

<표 2-1> 군 사망사고 현황-민간인과의 자살사고 비교

단위: 10만 명당 수

연도 구분	2000	2001	...	2018	2019	2020	2021
군	11.7	9.4	...	8.8	9.7	7.1	14.1
일반	14.1	14.8	...	21.5	21.6	23.7	27.1

* 출처: 국가통계포털 KOSIS, 국방부 내부행정자료 및 통계청

그러나 병역의무 이행에 대한 가산점과 보상이 없고 직무상 위험요인이 존재하는 상황에서 개인의 자율성과 형평성을 강조하는 MZ세대의 가치관에 비추어볼 때 병역은 기피하고 싶은 의무일 수 있다.⁶¹⁾ 젊은 세대가 다양한 환경 속에서 자유분방한 삶을 영위하다가 통제되고 엄격한 규율 안에서 임무 위주와 상명하복을 강조하는 군 생활에 적응하기란 쉽지 않다.⁶²⁾ 장병들의 대부분은 20대 초반의 성인기로 전환하는 시기이므로 스트레스 대처능력이 부족하고, 군 입대 전 부모에게 의존하며 생활해 오다가 군입대와 동시에 급격히 변화된 상황 속에 스스로 문제를 해결하고, 적응해야 하는 여러 가지 당면과제를 가지게 된다.⁶³⁾ 병영생활에서 성격, 가치관 등 개인적 특성이 군 조직 및 군대문화의 특성과 충돌하여 다양한 갈등을 유발시키고, 특히 상하 및 동료 간 인간관계를 바탕으로 임무수행을 해야 하는 군 생활은 개인의 심리적 갈등을 더욱 심화시키는 요인으로 작용할 것이다.⁶⁴⁾

최근 들어 MZ세대 입대장병 사이에서 대두되는 대표적인 갈등 요소는 다음과 같다.

첫째, 군의 급여가 사회의 물가수준이나 노동가치에 비해 매우 불공정하다고 생각한다. 병사의 봉급은 최근 5년간 큰 폭으로 인상되었으나 2022년 병

61) 송세관. (2022). MZ세대의 병역의식에 관한 연구. 『인문사회21』, 13(5), 1890.

62) 최은진. (2012). “병사의 군생활 스트레스와 군생활 적응과의 관계에서 긍정심리의 중재효과”, 동신대학교 대학원 석사 학위논문.

63) 현명선, 정향인, 강희선. (2009). 군인들의 군 적응에 영향을 미치는 관련 요인. 『정신간호학회지』, 18(3), 305-312.

64) 김종서. (2014). “군 조직내 갈등관리와 조직효과성에 관한 연구”. 목원대학교 대학원 박사학위 논문.

장 급여는 2017년 최저임금(월 135만 원)의 50% 수준으로 2022년 최저임금(월 191만 원)에 비하면 터무니없이 부족하다. MZ세대는 불공정에 대하여 예민하고 반항심이 큰데⁶⁵⁾, 헌법에 따른 병역의 의무를 수행한다는 이유 하나만으로 최저임금에 한참 못 미치는 급여를 받다 보니 그 괴리감을 쉽게 받아들이지 못한다.

<표 2-2> 최근 10년간 계급별 병사 봉급 추이

단위: 원

연도 구분		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
봉급	병장	129,600	149,000	171,400	197,000	216,000	405,700	405,700	540,900	608,500	676,100
	상병	117,000	134,600	154,800	178,000	195,000	366,200	366,200	488,200	549,200	610,200
	일병	105,800	121,700	140,000	161,000	176,400	331,300	331,300	441,700	496,900	552,100
	이병	97,800	112,500	129,400	148,000	163,000	306,100	306,100	408,100	459,100	510,100
인상률(%)		20.0	15.0	15.0	15.0	9.6	87.8	0.0	33.3	12.5	11.1

* 출처: e-나라지표, 계급별 병사 봉급 추이

실제로 2019년 병사의 현재의 봉급 수준이 군 복무 여건과 근무 수준에 비추어 적정하다고 인식하는지를 조사한 결과⁶⁶⁾, ‘적정하지 않다’는 응답이 74.1%, ‘적정하다’는 응답이 11.9%로 나타났다. 2005년 조사와 비교할 때 ‘적정하지 않다’는 60%에서 74.1%로, ‘전혀 적정하지 않다’는 41.9%에서 45.7%로 증가하였다. 병사의 봉급 수준이 상당히 올랐음에도 물가수준이나 현실에 비추어 보아 매우 적절하지 않다고 여기는 것을 알 수 있다.

둘째, 단체생활을 한 경험이 부족하고, 개인주의적 경향이 강하다. 그들은 자신의 삶을 중요시 여기는 X세대 부모 아래서 컸으며, 자녀가 1~2명에 불과하고 핵가족에서 성장하여 협력과 배려보다는 경쟁을 통한 승자독식에 의

65) 최지은. (2022. 11. 10.) “MZ세대가 말하는 공정과 기회”. 더나은미래.
<https://futurechosun.com/archives/69869>

66) 국가인권위원회. (2019). 『2019 군대 내 인권상황 실태조사』. 서울: 국가인권위원회.

숙하다.⁶⁷⁾ 게다가 2020년 1월부터 시작된 코로나19 팬데믹으로 학교에서도 단체생활을 할 기회가 줄었다. 수학여행 등 외부활동이 취소되었고 수련회처럼 다 함께 협동심을 기르는 기회도 사라졌다. 이러한 성장환경에 민족, 국가, 집단의 이익보다 개인과 내 가족을 더 중요하게 생각하는 개인주의 경향이 더해져 병영생활에서도 병사들의 개인주의적 행태가 증가하고 갈등이 발생하고 있다.⁶⁸⁾ 24시간 내내 전우들과 함께 생활하고 엄격한 규칙에 따라 일과를 보내야 하는 병영환경은 기존 세대 장병보다 심리적 압박감이 더욱 높은 수준으로 다가올 수 있다.⁶⁹⁾

셋째, 개인의 권리를 중요시하며 평등의 가치를 침해받는 상황이 생기면 바로 불만을 표출한다. 집단의 이익보다 개인주의에 기한 사적 이익을 중시하고 조직·개인 간의 관계에서 불공정한 관행으로 인해 자신이 불이익을 보거나 손해 보는 것을 참지 못하기 때문이다.⁷⁰⁾ 예컨대 후임병 입장에서 선임병이 무거운 짐을 들고 가도 본인에게 도움을 요청하지 않거나, 본인의 일이 아니라 하는 생각이 들면 왜 나서서 도와줘야 하는지 의문을 갖는다. 과거에는 계급이 낮은 병사들 사이에서 ‘후임이니깐 당연히 거들어야지’, ‘후임이니깐 말을 안 해도 굶은 일은 알아서 해야지’, ‘후임은 토를 달면 안 돼’와 같은 의식이 있었으나 이제 그러한 관행을 거부한다.

3) 갈등의 유형

본 연구에서는 병사와 간부 간 갈등을 다루므로 군 조직의 특수성과 계급에 따른 역할 차이를 고려하여 갈등유형을 과업갈등과 관계갈등(relationship conflict)으로 설정하였다. 과업갈등은 수행하는 직무의 내용이나 목표와 관련하여 집단구성원들 간에 관점, 생각, 의견 등에서 차이가 존재할 때 발생하는 갈등이며, 관계갈등은 업무상 의견 차이가 아니라 구성원들 간에 개인적인 마

67) 정병삼, 전계논문, p.6.

68) 한동균. (2020). 사회적 공감 능력 신장을 위한 사회과교육 방안 모색. 『사회과교육』, 59(2), 149-168.

69) 민승운 외, 전계논문, p.62.

70) 최은석, 전계논문, p.10.

찰로 인해 긴장감, 노여움 등 감정적인 요인이 존재할 때 발생하는 갈등을 의미한다.⁷¹⁾

조직 내에서 과업갈등이 심화될 경우 시간과 노력에 대한 손실을 발생시키고 부정적 영향력이 확장되어 조직 성과와 주변 구성원들의 태도에도 부정적인 영향을 미친다.⁷²⁾ 또한 집단주의가 강한 조직에서 업무적 충돌이 발생하면 조직 구성원들은 이를 공격적이고 감정적인 상태로 받아들이기 때문에 연대의식을 중요시하는 조직에서는 매우 부정적인 결과를 가져올 수 있다.⁷³⁾

반면 과업갈등의 긍정적인 효과로는 조직구성원들이 적극적으로 의견을 제시하고 의사소통하여 비판적인 평가가 이루어지고 대안을 모색하며 정보공유를 통해 문제를 해결할 수 있다는 것이다.⁷⁴⁾ 또, 사고를 확장시켜서 조직의 의사결정 수준을 높인다는 장점이 있다.⁷⁵⁾ 최근 연구에 의하면 적절한 업무갈등은 조직 내에서 건설적으로 작용하며 조직의 성과를 최상으로 끌어올릴 수 있다고 한다.⁷⁶⁾

관계갈등은 불만족과 적개심 등 부정적인 감정을 유발하여 자아 개념에 더욱 치명적인 영향을 미치기 때문에 조직에 부정적인 결과를 유발한다.⁷⁷⁾ 관계갈등이 생기면 조직구성원의 연대 의지가 감소하고 서로에 대한 이해심이 부족해지며 의사소통이 원활하지 못하게 된다.⁷⁸⁾ 또한 동료 구성원에 의

71) 조규호, 전계논문, p.108.

72) Jehn, K. A., 전계논문, pp.256-282.

73) 최인옥(2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과. 『대한경영학회지』, 24(4), 1961-1977.

74) Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.

75) Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080-1113.

76) 전무경, 김학수. (2020). 항공사 여성승무원들이 지각하는 감정부조화가 내재적 동기 및 직무스트레스에 미치는 영향-회복탄력성과 LMX의 조절효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 27(2), 23-46.

77) 김우영. (2018). “컨설팅프로젝트에서 업무갈등과 관계갈등이 프로젝트성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한양대학교 대학원 박사학위 논문.

78) Jehn, K. A. 외, 상계논문, pp.187-242.

해 좌절을 느끼고 화가 난 구성원은 상대방의 의견에 동의하거나 순응하기보다 왜곡하고 반박하려는 경향이 있다.⁷⁹⁾

두 갈등은 독립적이면서도 관련되어 있다. 대체로 직무갈등이 관계갈등을 유발하며 서로 부정적인 영향이 전이되는 현상을 보인다.⁸⁰⁾ 따라서 조직 내 갈등을 줄이기 위한 노력이 중요하다. 조직 내 관계갈등은 업무갈등보다 조직과 구성원들에 대한 적대감과 부정적인 감정을 유발해 성과를 저해할 수 있어 갈등 원인을 정확히 파악해 해소하기 위한 조직 차원의 관리가 필요하다.⁸¹⁾

79) Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.

80) 조규호, 전계논문, p.53.

81) 최은유, 전계논문, p.19.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구가설

선행연구에서 살펴본 MZ세대 장병들의 특성, 군대문화 및 갈등유형 등을 고려하여 다음과 같이 연구가설을 세웠다.

첫째, MZ세대 장병은 세대적 특성으로 인해 군과 간부에 대한 인식이 입대 전과 후 모두 부정적일 것이다. 송세관(2022)⁸²⁾의 MZ세대 병역의식에 관한 연구에서는 병역의식 기술통계를 산출한 결과 ‘피할 수 있다면 군대에 가고 싶지 않다’ 문항이 평균 3.43(SD=.87)점으로 12문항 중 가장 높았고, 정미경과 김승용(2016)⁸³⁾은 입대 전 대학 신입생들의 군 인식에 관한 질적 분석연구에서 군 미필 대학 신입생들의 군에 대한 이미지는 잃어버리는 시간, 반드시 가야 하지만 피하고 싶은 곳, 블랙홀 같은 불안감, 두려운 군 생활 등 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 김진아(2014)⁸⁴⁾는 현재 군대 내의 병사들은 대부분 비자발적으로 군대에 입대하여 군 복무에 대한 동기가 약하고, 민간 부분이나 공조직의 간부에 비해 매우 낮은 보수를 받아 성취감이나 보람을 경험하기가 쉽지 않다고 했다.

둘째, MZ세대 입대장병은 간부와 과업갈등보다 관계갈등을 더 많이 겪을 것이다. 과업갈등은 수행하는 직무의 내용이나 목표와 관련하여 집단구성원들 간에 관점, 생각, 의견 등에서 차이가 존재할 때 발생하는 갈등이며, 관계갈등은 업무상 의견 차이가 아니라 구성원들 간에 개인적인 마찰로 인해 긴장감, 노여움 등 감정적인 요인이 존재할 때 발생하는 갈등을 의미한다. 조규호

82) 송세관, 전제논문, pp. 1893-1894.

83) 정미경, 김승용. (2016). 입대 전 대학 신입생들의 군 인식에 관한 질적 분석. 『비판사회정책』, 0(53), 377-408.

84) 김진아. (2014). 육군병사들의 군 조직공정성에 대한 인식과 군 생활 적응의 관계. 『한국군사회복지학』, 7(2), 57-86.

(2015)의 연구⁸⁵⁾에 의하면 육군장병의 갈등유형은 대부분 관계갈등에서 비롯되었다.

셋째, MZ세대 입대장병은 간부와 의 갈등상황을 직접적으로 맞닥트리고 해결하려 노력할 것이다. 손정희 외(2021)⁸⁶⁾는 MZ세대를 다른 세대와 비교하였을 때, 자신만의 기준이 분명하고 스스로의 소신을 거리낌 없이 이야기하는 스피커로서의 특성을 강하게 보인다고 하였다.

제 2 절 조사방법 및 연구참여자

1) 조사방법

본 연구는 MZ세대 입대장병이 간부와 겪는 갈등에 관한 내용을 심층적으로 연구하기 위해 질적 연구방법을 선택하였다. 질적 연구방법은 양적 연구로 탐구하기 어려운 개별연구 대상의 독특성과 맥락성, 즉 질적인 관심에 치중하여 접근하는 시도를 통해 인간의 삶에 대한 본질을 탐구하고, 행위자의 주관적인 경험과 행동을 행위자의 목소리를 통해 심층적으로 풍부하게 이해하고 해석하는 연구방법이다.⁸⁷⁾ 자료 수집을 위해 현재 연구자와 다른 부대에서 복무 중인 병사들을 대상으로 대면 인터뷰를 실시하였다.

군 내 갈등과 관련한 연구에서는 대체로 양적 연구방법을 사용했으나 본 연구에는 적절하지 않다고 판단했다. 양적 연구방법을 시행했다면 군 조직의 특성상 상급부대에서 방문하여 실시하는 감찰 설문조사나 같은 소속의 간부와 하는 면담 형태가 될 것이다. 일반적인 설문이나 면담을 한다면 본인의 발언으로 소속 부대의 명예가 실추될 것을 걱정하고 문제의 소지가 될 상황을 발생시키지 않기 위해 상당수 병사가 ‘괜찮다’, ‘이상 없다’ 등으로 회피성 답

85) 조규호, 전개논문, p.122.

86) 손정희 외, 전개논문, p.206.

87) 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별. (2018). 『질적 연구방법의 이해(개정판)』. 서울: 박영스토리.

변을 하는 경우가 더러 있다. 따라서 실질적으로 겪고 있는 갈등을 정확하게 이해하고 공감하여 연구의 자료로 활용하기 어려울 것으로 예상했다.

또 MZ세대 입대장병의 특성과 더불어 개인마다 느낀 간부와 의 어려움, 그러한 갈등을 해결하는 방안을 심층적으로 이해해야 할 필요가 있기에 MZ세대 입대장병의 눈높이와 최대한 동일한 입장에서 분석할 필요가 있었다. 이를 위해 설문을 종합받는 양적 연구방법보다는 심층 인터뷰를 통한 질적 연구방법이 적합하다고 판단하였으며 구체적인 이유는 아래와 같다.

첫째, 연구참여자의 경험을 그들의 목소리로 직접 듣고 깊게 이해하기 위해서다. 비대면 설문조사나 다수의 연구참여자가 한 공간에 모여 정해진 질문에 답변을 작성하는 것은 귀찮은 숙제 내지 위화감이 드는 감찰 활동으로 느껴질 수 있기에 직접 마주하여 눈을 맞추고 속에 있는 마음을 털어놓도록 유도하고자 하였다.

둘째, 연구참여자가 군 간부라는 대상을 어떻게 생각하는지, 병사와 간부는 어떠한 상호작용을 하는지, 갈등의 상황은 어떠했는지 등 실제 있었던 사건을 보다 자세히 묻고 구체적으로 파악하기 위해서다.

셋째, MZ세대 입대장병의 다양한 경험에 근거한 의미 있는 자료를 바탕으로 연구문제에 맞는 새로운 정보를 수집하고 깊게 분석하기 위함이다.

2) 연구참여자

연구참여자이자 인터뷰 대상자는 1999년생부터 2002년에 출생한 MZ세대 입대장병 6명으로, 상등병 이상의 인원으로 선정하였다. 이등병과 일등병의 경우 아직 복무기간이 짧아서 자대 배치 이후 상급자 또는 간부와 갈등을 겪을 단계에 접어들기보다는 업무를 배우고 병영생활에 적응하기 바쁜 시간이라 연구의 정확성이 떨어질 것으로 예상해 배제하였다. 본 연구는 개인이 겪은 간부와 의 직접적인 갈등의 내용을 담고 있기에 연구참여자의 익명성을 보장하기 위해 모두 익명으로 표시하였다. 연구참여자에 대한 기본 인적사항은 아래 표와 같다.

<표 3-1> 연구참여자 기본 인적사항

성 명	출생연도	입대일	직 책
A병장	2001년	2021년 7월	특임병
B병장	1999년	2021년 8월	운전병
C상병	2001년	2021년 10월	특임병
D상병	2001년	2021년 10월	경계병
E병장	2002년	2021년 8월	운전병
F병장	2001년	2021년 7월	특임병

익명성과 인터뷰 내용의 비밀을 보장하기 위해 인터뷰 대상자는 연구자와 지휘 관계가 얹혀 있지 않은 인접 부대의 부대원으로 선정하여 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 방식은 구조화된 인터뷰, 반구조화된 인터뷰, 비구조화된 인터뷰 방식 중 반구조화된 인터뷰 기법을 주로 사용하였다. 기존 가이드를 준비하고 정해진 순서대로 질문을 진행하는 구조화된 인터뷰가 아니라 인터뷰 대상자의 반응에 따라 질문의 순서와 내용을 변화할 수 있는 여유를 두는 반구조 인터뷰를 선택하였다. 인터뷰 대상자가 연구 주제 및 목적과 다른 대답을 할 때는 분위기를 경직시키지 않고 다른 질문을 통해 연구 내용의 연관성을 잃지 않으려고 방향을 잡아주고자 노력하였다.

인터뷰는 2022년 10월부터 12월까지 연구참여자 소속 부대의 독서카페와 사이버 지식정보방, 간부연구실에서 일과 시간에 1회씩 진행하였으며 인터뷰 진행시간은 약 1시간 정도 소요되었다. 사전에 질의 내용과 순서를 정해두었으나 연구참여자의 답변에 따라 필요하다면 추가로 질문하였다. 하지만 인터뷰 대상자의 소속 부대 일정상 사전에 약속한 인터뷰가 연기되거나 북한의 미사일 발사와 훈련, 상급부대의 지시사항 하달, 현안업무 등으로 일정이 지연되고 사전에 협조하였던 인터뷰 장소가 변경되거나 인터뷰 시간이 다소 부족한 경우들이 있었다. 여건이 안 돼 내용이 부족하거나 추가적인 자료가 필요한 경우에는 인터뷰 대상자에게 양해를 구하고 일과 시간 이후 유선을 통해 연구자료를 추가 획득하였다. 인터뷰에 앞서 본 연구의 취지를 설명하고 참여동의서를 작성하도록 하였고 연구자료를 수집하기 위해 모든 대화 내용을 휴대전화 녹음기를 통해 녹취한다는 점을 사전에 안내하였다.

제 3 절 연구의 엄격성

질적 연구에서 엄격성(rigor)은 질적 연구를 통해 얻은 결과와 그 결과 해석을 신뢰할 수 있는 정도를 말한다.⁸⁸⁾ 질적 연구에서는 연구자 자신이 자료 수집의 중요한 도구가 된다. 따라서 연구의 초기 기획단계에서부터 연구 참여자를 선정하는 과정, 자료를 수집하는 과정, 수집된 자료를 분석하는 과정 그리고 결론을 도출하여 이를 보고하거나 출판하는 과정에 이르기까지의 전 과정에서 연구의 타당성이 요구되었다⁸⁹⁾. 이에 연구자는 다음과 같이 연구 결과의 신뢰도를 확보하고자 하였다.

첫째로 연구의 엄격성을 높이기 위해 연구참여자와 관계형성(prolonged engagement)을 하기 위해 노력하였다. 이는 질적 연구의 대표적인 특징으로 연구자와 연구대상자는 현장에서 긴 시간을 두고 관계를 쌓아야 한다. 하지만 직접적인 관계가 형성될 수 없는 본 연구의 특성상 사전에 인터뷰를 고지하고 처음 만날 때 편안한 분위기를 조성함으로써 관계형성을 만들어야 했다. 첫 만남에서 관계형성을 올바르게 진행한다면 연구참여자의 반응성(reactive)과 연구자의 편견(research bias)을 줄이는 데 도움이 되며 연구참여자의 속마음을 잘 파악하고 보다 신뢰도 높은 연구가 가능하다.

둘째로 연구자와 연구참여자 간 계급적 차이로 연구의 엄격성이 무너지는 것을 방지하고자 인터뷰는 상호존칭으로 진행하였다. 연구참여자들이 군대식 말투에서 벗어나자 차츰 편안한 분위기가 형성되었고 서서히 솔직하고 담담하게 속마음을 표현하여 그 자료를 바탕으로 연구를 진행하였다.

하지만 주제가 ‘간부와 의 갈등’이다 보니 연구참여자가 발설하는 내용이 본인의 상급자에게 누설될까 염려되어 사실과 다른 내용을 말하거나 사실을 숨길 수 있다는 한계가 있었다. 또 연구자와의 계급 차이로 인해 부담감을 느껴 인터뷰 중 답변을 거부할 수 있는 한계도 존재하였다. 한계를 최소화하고

88) Lincoln, Yvonna S. and Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: SAGE Publications, Inc.

89) 유기웅 외, 전제서.

긴장된 분위기를 탈피하기 위해 연구참여자가 희망하는 차 또는 음료를 사전에 물어봐 준비하였고 창문이 있어 개방감을 주는 공간에서 진행하였으며, 가능한 한 인터뷰 내용이 누설되는 위험을 없애고자 독립된 공간에서 인터뷰를 진행하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 MZ세대 입대장병이 바라본 간부와 군대

본 연구에서는 MZ세대 입대장병이 바라본 군 간부와 의 갈등을 알아보기 위해 타 부대 병사 6명과 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 내용은 연구문제 세 가지인 MZ세대 입대장병이 바라본 간부와 군대, MZ세대 입대장병이 겪는 갈등 유형과 그에 따른 갈등 대처방법에 관하여 총 8문항으로 질문을 구성하였다. 본 연구에서 사용된 질문 구성은 아래 표와 같다.

<표 4-1> 인터뷰지 구성

문항	연구문제	질문 내용
I-1	I. MZ세대 입대장병이 바라본 간부와 군대	1. 본인이 생각하는 MZ세대 장병의 특성
I-2		2. 본인이 생각하는 군 간부의 특성
I-3		3. 입대 전과 후 군대에 대한 인식 차이
II-1	II. MZ세대 입대장병의 갈등 유형	1. 본인이 생각하는 갈등의 원인
II-2		2. 훈련, 작전 등 임무 수행 중 간부와 겪은 갈등 사례 (과업갈등)
II-3		3. 일상생활, 대인관계에서 간부와 겪은 갈등 사례 (관계갈등)
III-1	III. MZ세대 입대장병의 갈등 대처 방법	1. 간부와 갈등이 생겼을 때 대처하는 방법
III-2		2. 본인이 생각하는 이상적인 갈등 대처방법

I -1. 본인이 생각하는 MZ세대 장병의 특성

<A병장> MZ세대 입대장병은 자기주관이 상당히 강하고 모든 것이 본인 위주로 돌아가는 삶을 사는 사람들이라고 생각합니다. 간부님들도 절 보며 비슷하게 생각하겠지만 요즘 병사들은 훈련이나 체력단련, 풋살·족구 등 단체활동이 끝나고 막내라고 해서 무조건 뛰어다니며 뒷정리하는 모습이 사라졌습니다. 저 때는 그래도 선임이 시키면 일단 대답부터 하고 행동한 이후에 고민했는데 이제 막 들어온 이등병, 일병 후임들은 선임 눈치도 안 보고 선임이 일을 하는지, 안 하는지 신경 쓰지 않는 듯합니다. 본인이 걸쳤던 외투와 풋살화만 챙겨서 복귀할 준비를 하는 모습을 본 적이 한두 번이 아닙니다. 물론 물병이나 팀 조끼 등은 제가 치워도 상관없지만 요즘 입대한 친구들은 본인이 가져온 짐만 챙겨서 복귀대열로 사라집니다. 제가 한 번은 보다못해 후임들에게 “뒷정리는 같이 해야지, 공도 주워 오고” 라고 한마디했더니 본인들이 가져온 짐은 다 챙겼고 그래서 더 들 손이 없다고 하기에 말문이 막혔습니다. 그만큼 자기 자신이 기준이 되어 그 기준에 부합하지 않는 일은 하지 않으며 그 행동에 대해 너무나 당연하게 말하는 것을 보고 놀랐습니다.

<C상병> 저를 포함해서 요즘 병사들은 개인주의가 강합니다. 솔직히 협동심과 전우애가 무엇인지 잘 모르겠습니다. 집중정신교육 시간 때 강조하는 전우애, 협동심, 군인정신과 같은 말은 그 사전적 의미는 이해하지만, 솔직히 여태 군 생활을 하며 그런 감정을 느껴본 적이 없습니다. 물론 축구나 풋살 등 구기 종목에서 팀워크는 느껴본 적이 있습니다만 그 감정이 전장에서 필요한 전우애와 비슷한 것인지는 잘 모르겠습니다. 또 요즘 인원들은 원하는 것이 있으면 대부분 표출하고 요구합니다. 불편한 것을 참기보다는 표현하고 개선되기를 바라며 개선이 안 될 때는 다양한 방법

을 통해 해결하려고 노력합니다. 부소대장님이나 소대장님께 건의를 드렸는데 문제가 해결되지 않으면 저희는 중대장님이나 대대장님께 건의 드리는 것에 대해서 문제가 아니라 당연히 가지고 있는 권리라고 생각합니다. 저희 부대에서는 안 그러지만 다른 부대를 보면 그 권리가 침해당하거나 무시당하면 외부의 소통창구도 활용하여 해결을 받기도 합니다. 아시겠지만 페이스북 페이지 ‘육대전⁹⁰⁾’에 올라오는 내용을 보면 실제로 문제가 있는 경우가 많고, 언론에서 논란이 되면 해결되는 경우가 생기기 때문입니다. 물론 그 방법이 과연 좋은지는 잘 모르겠습니다. 저희 부대는 불편함을 건의하면 대체로 수용해줍니다. 가끔 후임들도 엉뚱한 요구를 하는데도 개선해주는 게 신기할 정도입니다. 그런 의미에서 저와 같은 MZ세대 장병들은 할 말은 하는 특징을 가진 것 같습니다.

<D상병> MZ세대 장병은 자기주장이 강하고 개인주의가 강한 것이 특징입니다. 저는 탁구를 좋아해서 개인정비 시간에 종종 탁구를 치며 시간을 보냅니다. 이번에 들어온 신병이 탁구를 잘 친다기에 그 신병에게 같이 탁구 치러 가자고 했더니 어제 웨이트 트레이닝을 할 때 어깨 운동을 해서 오늘은 탁구를 쉬어야 한다고 했습니다. 그래서 혹시 부상이나 통증이 있어서 그런 것이냐고 물었는데 그런 건 아니고 쉬는 편이 좋기 때문에 하고 싶지 않다고 표현한 것이었습니다. 제가 입대한 게 불과 1년 전 일이지는 하지만 저는 선임들에게 잘 보이고 싶고 군대라는 곳에 빨리 적응하고 싶어서 선임들의 말을 잘 따랐지만 이번에 들어온 신병은 저보다 의사표현을 더 확실하게 해서 놀랐습니다. 그리고 저도 마찬가지로 하지만 단체생활에 대한 거부감이 큰 것 같습니다. 저야 지금은 적응해서 괜찮지만 처음 신교대에 입소해서 누군가와 함

90) ‘육군훈련소 대신 전heads립니다’라는 페이스북 페이지로 팔로워 수 21만여 명의 군대 커뮤니티 제보 채널이다. 코로나19 격리자 부실 급식으로 언론에서 화제가 되었다. 페이지 주소 : <https://han.gl/KMBSa>

깨 잠을 자고 밥을 먹고 생활한다는 것이 매우 불편했습니다. 옆에 있는 전우는 발을 씻어도 냄새 났고 다른 전우는 자면서 코를 골거나 이를 갈아서 초반에는 적응하기 너무 힘들었습니다. 지금은 마음 맞는 후임들과 선임들이 생겨서 함께하는 군 생활이 재미있을 때도 있습니다.

연구참여자들은 MZ세대 장병의 특징으로 크게 두 가지를 꼽았다. 첫째, 개인주의가 강하고 둘째, 의사표현을 확실하게 한다는 것이다. MZ세대 입대 장병은 개인 시간을 중요시하며 타인에게 방해받는 것을 불편하게 생각하고 대의를 위해서 개인의 권리를 침해받기 싫어했다. 또 불평등에 대해 문제제기를 하는 것이 당연하다고 생각하며, 다양한 수단을 이용하여 의사표현한다는 점을 알 수 있었다.

I-2. 본인이 생각하는 군 간부의 특성

<A병장> 간부님들의 특징은 첫째로 ‘꼰대 기질’이 너무 강하다고 생각합니다. 저희가 조금이라도 마음에 안 드는 모습을 보이면 ‘너희 선임들은 안 그랬는데’, ‘몇 년 전만 해도 꿈도 못 꿔는데’ 등 과거에 있었던 사례를 종종 끄집어냅니다. 저희는 그 당시에 군 생활을 하지 않았는데 말입니다. 게다가 임기제 부사관 간부님들은 저희와 나이도 비슷하고 자라온 문화와 환경도 같고 불과 몇 개월 더 군 생활을 하셨을 뿐인데 왜 그렇게 말씀하시는지 모르겠습니다. 옛날 상황을 예로 들어야 저희가 이해할 거라고 착각하시는 것 같습니다. 둘째로는 ‘내로남불’⁹¹⁾이 너무 심합니다. 병사들의 생활을 통제할 때 본인도 병영생활 규칙을 지키지 않으면서 병사에게만 엄격한 잣대를 들이대고 기분 내키는 대로 행동하는 간부님들이 종종 계십니다. 한 번은 흡연장에서 슬리퍼를 신은 채 흡연하다가 적발되어 외적 군기 미준수로 벌점을 받고 혼난

91) 인터넷 유머사이트에서 나온 말로 ‘내가 하면 로맨스, 남이 하면 불륜’의 줄임말. 자기 편에게는 관대하나 반대되는 인물이나 집단이 같은 행동을 하면 윤리적, 이성적으로 비판하는 행위.

적이 있었는데, 며칠 뒤 그 간부님께서 똑같이 슬리퍼 차림으로
흡연장에서 흡연하는 모습을 보고 상당히 불쾌하고 짜증이 났습
니다. 이뿐만이 아니라 사격 훈련을 앞두고 장비를 정비하는 과정
에서 병사들의 총기 손질 상태가 불량하여 꾸중을 들었는데, 정작
저희에게 뭐라고 하셨던 간부님의 총기 손질 상태가 미흡하여 다
음날 사격에서 기능 고장이 발생한 경우도 있었습니다. 듣기에 불
편하실 수도 있겠지만 저는 간부님들의 특징으로 ‘꼰대기질’과 ‘내
로남불’이 강하다고 말씀드리고 싶습니다.

<B병장> 간부님들은 두 부류로 나뉘는 것 같습니다. 착한 간부님
들과 나쁜 간부님입니다. 착한 간부님들은 병사의 사소한 말에도
귀 기울이고 문제를 해결하려고 해주십니다. 이전 대대장님은 간
담회를 거의 하지 않으셨는데 이번에 오신 대대장님은 바쁘시더
라도 꼭 저희와 간담회를 하십니다. 반대로 나쁜 간부님들은 무시
를 많이 하십니다. 3km 뽀글음 측정 간 연병장 한 바퀴 코스가
몇m 인지 궁금하여 여쭙았는데 “간부들도 똑같이 뛰는데 뭘 물
어, 그냥 뛰어”라고 말씀하시어 무시받는 기분이어 들었습니다.

<C상병> 간부님들은 기본적으로 ‘병사의 마음을 이해하지 못하는
이기적인 집단’인 것 같습니다. 불합리한 상황에 자주 노출되는
건 결국 병사들이고 간부님과 같등은 사실상 병사가 무조건 지
는 게임이라고 생각합니다. 한번은 저희가 군대에서 코로나19 백
신을 접종받고 백신 후유증과 통증으로 힘들어했는데 ‘식사시간이
되었으니 금식은 없다, 무조건 식사한다’라고 하셔서 속상하고 화
도 났습니다. 당일 휴식여건 보장 및 통증에 대한 이해가 있었다
면 과연 그런 말씀을 하셨을지 의문입니다. 그 간부님은 이후에
백신을 맞고 통증이 심해지자 저희에게 말한 것과는 달리 병가를
내고 독신자 숙소로 퇴근하는 모습을 보고 저희는 큰 실망감을
느꼈으며 그 이중적인 태도에 신뢰가 사라졌습니다. 하지만 모든

간부님이 저희에게 그렇게 대하는 건 아니고 감사함을 느낀 적도 있습니다. 제가 일병 첫 휴가를 앞둔 시점에 저희 간부님께서 P.X에서 판매하는 양주와 화장품 세트를 사비로 사주시며 “부모님께 키워주셔서 감사하다고 말씀드리고 덕분에 건강하게 복무할 수 있는 것이니 군 생활 잘하겠다고 해라”고 해주셔서 큰 감동을 받았습니다. 또 다른 간부님은 제가 여자친구와의 기념일에 맞춰 휴가를 나갈 수 있도록 배려해주는 등 작지만 세심하게 챙겨주셨습니다. 이렇듯 저희를 아껴주시는 친절한 간부님들도 있습니다.

<D상병> 군 간부님의 특징으로는 장점과 단점이 극명히 나뉘는 것 같습니다. 먼저 장점에 대해 말씀드리면 대부분 임무수행에 있어 전문가이시고 뛰어난 실력을 갖추신 분이 많은 것 같습니다. 총을 잘 쏘는 분들도 많으시고 문서를 작성할 때 복잡한 내용을 깔끔하게 요약해 정리하는 분들도 계셨습니다. 임무수행이 아닌 간단한 작업을 할 때도 간부님들은 전문성을 갖추었다고 느꼈습니다. 한번은 예초작업 간 예초기가 시동이 꺼지더니 아무리 쳐도 반응이 없어서 예초기를 교체해야 한다고 보고드렸습니다. 간부님이 오셔서 몇 번 둘러보고 만지니까 의외로 시동이 금방 걸려서 멋있다고 생각했습니다. 하지만 병사를 존중하지 않고 하찮은 존재로 대우하는 간부님들도 계십니다. 본인은 편한 일을 하고 힘이 많이 드는 작업은 저희한테만 맡긴 분이 계셨는데, 다 같이 함께 하면 더 빨리 끝낼 수 있는 일을 하기 싫어서 저희한테만 시킨 것 같다는 느낌을 받았습니다.

<E병장> 간부님들은 항상 병사와 선을 긋고 절대 피해보지 않으려고 하시는 것 같은 느낌이 들 때가 많습니다. 어떠한 문제가 발생해서 제가 사전에 조치를 받고자 미리 보고드렸고 그 자리에서 알겠다고 말씀하셨습니다. 그런데 아무런 조치가 없어서 다시 여쭙었더니 ‘언제 그런 보고를 했나, 들은 적이 없다’고 모르쇠로 일

관하신 적이 있었습니다. 그때 바보가 된 느낌이었고 너무 억울했습니다. 또 한번은 휴가 종합 간 분명 정상적으로 나갈 수 있다고 확인받고 그에 따라 계획을 세웠으나 3일 전에 휴가가 제한된다고 통보받은 적이 있습니다. 휴가가 제한된 이유를 여쭙보니 다른 인원이 대신 나가게 되었다는 말만 하실 뿐 납득할 만한 이유를 말씀해주지 않았습니다. 당시에 너무 어이가 없었지만 포상휴가를 건의해주셔서 넘어가게 되었습니다.

<F병장> 간부님들도 결국 상급자의 명령에 복종해야 하는 건 저희와 매한가지다 보니 어쩔 수 없이 저희와 마찰이 생기는 것 같습니다. 그 처지가 안타까워 보일 때도 있습니다만 그 화풀이를 저희에게 하고 저희를 감정 쓰레기통 정도로 생각하고 있다는 느낌을 받을 때가 있었습니다. 저보다 3개월 고참이던 한 임기제 부사관 간부님은 저희와 함께 병사생활을 하며 간부님들의 불합리함에 같이 공감하고 이해하던 사람이었는데, 계급이 병사에서 간부로 바뀌자 얼마 지나지 않아 우리가 함께 느꼈던 불합리함을 저희에게 똑같이 하는 상황을 종종 목격하였습니다.

연구참여자들은 군 간부의 특징으로 크게 세 가지를 들었다. 첫째, 훈련이나 전투기술, 작업 등에 전문성을 갖추어 능력이 뛰어나고 둘째, 병사의 말을 경청하며 이해하려고 노력하고 셋째, 병사와 선을 긋고 도외시하거나 본인에게 유리한 대로 행동하는 유형이다. 특히 간부 중에서도 한때 함께 병사생활을 하다가 간부가 된 임기제 부사관에게 더욱 배신감을 느낀다는 점에서 병사와 간부 간 심리적인 장벽이 높다는 점을 추측할 수 있다.

I-3. 입대 전과 후 군대에 대한 인식 차이

<A병장> 입대 전에는 군대에 대해 부정적인 생각이 많았습니다. 우선 남자만 국방의 의무를 져야 하는 현실이 불공평하다고 느꼈고 노동에 비해 보수가 적고 그에 상응하는 대가를 못 받는다는

사실에 불쾌감이 들었습니다. 단체생활에 대한 부담감도 컸습니다. 사회에서 아르바이트를 할 때는 마음에 들지 않은 직원이 있으면 일을 그만두면 됐는데 군대는 나올 수도 없고 퇴근 후에 스트레스를 풀 수도 없어서 걱정이 됐습니다. 물론 병장이 된 지금이야 적응했지만 아무것도 모르던 이등병 시절에는 하나부터 열까지 전부 암기해야 할 것 투성이고 외운 내용을 시험 보고 부대의 온갖 굵은일을 제가 떠맡아야 한다는 것이 힘들었습니다.

<B병장> 입대 전에는 군대가 폐쇄적이고 경직된 곳인 줄 알았습니다. 하지만 저보다 먼저 입대한 친구들에게 연락해보니 부대마다 다르긴 하지만 그곳도 사람 사는 곳이라는 생각이 들었습니다. 실제로 입대 후에는 자대배치를 잘 받아서 나름 만족스럽고 생각했던 것보다 여건이 좋아서 만족하고 있습니다.

<C상병> 입대 전에는 군대가 너무 힘든 곳이고 솔직히 지옥 같을 줄 알았습니다. 철조망 아래로 흙탕물을 기어가고 토할 때까지 뛰며 무거운 군장을 매고 수십 킬로미터를 걸어가야 하는 게 훈련이고, 매번 그러한 체력적 한계를 겪어야 하는 줄 알았습니다. 하지만 막상 입대하고 나니 주특기에 따라 하는 일이 달랐고 그렇게 걱정했던 훈련도 받을 만했습니다. 사실 코로나19 때문에 훈련이 축소되어 진행되기는 했지만 생각보다 괜찮았습니다. 그와 반대로 일상생활에서의 모습은 생각보다 억압된 분위기가 있다고 느꼈습니다. 다 같이 국방의 의무를 다하러 왔으면서 몇 개월 먼저 입대했다고, 계급이 높다고, 더 많이 안다는 이유로 선임들의 눈치를 봐야 했고 제 행동 하나가 크게 와전되어 오해를 만들기도 하였습니다.

<D상병> 군대는 매우 힘든 곳이라 갈 곳이 못 되고, 뺄 수 있으면 무조건 빼야 한다고 들었습니다. 무섭고 걱정됐는데 막상 입대

하고 나니 제가 걱정했던 부분들은 실제로는 큰 문제가 없었습니다. 자대배치 받은 곳도 나름 괜찮다는 생각이 들었습니다. 오히려 군 복무 중에 가장 큰 스트레스는 대인관계에서 오는 스트레스였습니다. 또한 병사들이 통제받는 삶을 살다 보니 매사에 불평 불만이 많다는 생각이 들었습니다.

<E병장> 입대 전에 유튜브 영상도 많이 보고 먼저 입대한 친구들의 얘기를 들었는데 매번 결론은 ‘간부는 우리의 적’이었습니다. 과연 군 복무를 잘할 수 있을지 걱정됐고 나이 많고 군 생활을 오래 한 간부님을 보면 무서움을 느꼈습니다. 또 뉴스에서 후임에게 벌레를 먹였다든지 구타 및 폭행이 일어났다는 사건을 보며 ‘제발 내 부대에는 그런 선임이 없었으면’ 하고 기도도 했습니다. 그런데 입대해보니 생각보다 간부님과 선임들이 인간적으로 잘 대우해주었고 설령 부당한 일을 당하더라도 다양한 신고 채널이 있어서 안심되었습니다.

<F병장> 군대를 가기 전에는 훈련이 너무 힘들고 체력적으로 많이 부담될 것 같아 걱정했습니다. 사람마다 다르겠지만 입대 후에 실제 훈련을 해보니 생각보다 강도가 낮아서 받을 만하다는 생각이 들었고 이 정도면 괜찮다고 느꼈습니다. 한편으로 군대에서 어떤 사람들을 만날지 궁금하고 기대가 컸었는데 그 부분은 생각보다 어려웠습니다. 사람과의 마찰이 잦았고 제 말이 와전되어 상대방에게 오해를 불러일으키기도 했습니다. 후임 때는 선임들이 미웠고 중간 계급이 되었을 땐 후임과 선임 사이에서 고민이 많았는데 고참이 되자 후임들이 제 말을 잘 들어주지 않고 생각 없이 행동하는 경우가 많아서 어려움을 느끼고 있습니다. 직접 경험해보니 군대에서 진짜 힘든 것은 훈련이 아니라 대인관계이며, 좋은 선임과 후임을 만나는 것은 복불복이라는 생각이 들었습니다.

연구참여자는 6명 모두 입대 전만 해도 군대에 대해서 부정적인 인식이 지배적이었는데 실제 입대하고 나니 걱정했던 것만큼 군 생활이 힘들지는 않았고 우려보다는 생활여건이 좋고 대우를 잘 받는다고 하였다. 군 복무의 힘든 요인으로 고된 훈련, 경직된 군대문화를 예상했지만 실제로 애로사항은 인간관계에 있다는 점도 공통적이다. 민간조직과 마찬가지로 군 내에서도 과업 갈등보다 관계갈등의 비중이 높으며, 현재 군 조직에 몸담고 있는 병사들의 의견도 동일함을 확인하였다.

제 2 절 MZ세대 입대장병의 갈등 유형

II-1. 본인이 생각하는 갈등의 원인

<A병장> 간부와 병사 간 갈등의 원인으로 가장 큰 것은 역지사지의 부족함인 것 같습니다. 병사는 간부의 생활을 모르고 간부님도 대부분 병사의 입장이 되어보지 못해서 갈등이 발생하는 듯합니다. 게다가 간부님들은 직업군인이 되기를 자발적으로 선택하였습니다. 저희는 국방의 의무를 다하기 위해 입대했을 뿐 자발적으로 입대한 간부와는 입장이 전혀 다릅니다. 소수의 인원이 다수를 통제하려면 규정과 규율이 필요하다는 점은 알고 있으나 계급과 직책을 이용해 비합리적인 행위를 정당화하는 점에 대해서는 상당히 불쾌감을 느낍니다.

<B병장> 갈등의 원인은 소통의 부재라고 생각합니다. 간부님들이 지침이나 설명을 제대로 안 하고 일을 지시하시는 경우가 종종 있는데, 저희가 어련히 잘 이해했겠거니 생각하시는 것 같습니다. 한번은 코로나19 자가검사 키트를 받으러 간부님께 갔는데 안 계셔서 당직사령님께 말씀드리고 받은 적이 있습니다. 다음날 그 간부님이 왜 본인한테 말하지 않았냐며 화를 내셨습니다. 화를 내신 이유는 아직도 이해가 안 되지만 이러한 일들이 소통의 부재로

인해서 생기는 것 같습니다.

<C상병> 군대에서 갈등의 원인은 입장차이라고 생각합니다. 일반 조직은 계급사회가 아니다 보니 갈등이 있어도 다양한 방법으로 해결을 시도해 볼 수 있지만, 군 조직은 갈등 관계자의 입장이 다릅니다. 간부들은 지시하고 병사들은 따라야만 하죠. 간부님은 저희 눈치를 안 보고 하고 싶은 말을 다 하는 반면 병사는 눈치를 볼 수밖에 없고 혹여 다른 전우에게 피해가 갈까 봐 조심스럽습니다. 이러한 입장차이로 의해 갈등이 발생한다고 생각합니다.

<D상병> 간부님들은 항상 본인이 할 수 있으면서 바쁘다는 핑계로 병사를 이용하는 것 같습니다. 친분관계를 내세워 개인적인 심부름을 시키고 정당하지 않는 지시를 하는 경우도 있습니다. 그러한 상황에서 저희는 의문을 갖지만 곧이곧대로 표현하기가 쉽지 않습니다. 간부님들이 저희를 말 잘 듣는 비서 정도로 생각하시기에 갈등이 발생하지 않나 싶습니다.

<E병장> 갈등의 원인은 개인의 성격 차이와 살아온 환경의 차이 때문이라고 생각합니다. 어떤 간부님은 저희의 의견을 존중하고 잘 들어주시는 반면에 어떤 간부님은 말도 안 통하고 고집이 너무 셉니다. 같은 상황에서도 갈등이 발생하기도 하고 좋게 넘어가기도 하기에 결국 개인의 차이가 아닌가 싶습니다.

<F병장> 갈등의 원인은 병사들의 직설 화법과 소신 발언 때문이라고 생각합니다. 솔직히 병사들이 의견을 적극적으로 내면 간부님들은 통제가 어려워지기 때문에 더욱 저희에게 강하게 나올 수밖에 없다고 생각합니다. 병사들이 그냥 수긍하면 될 일도 그건 아니라고 말씀드리고 건의하면 점점 갈등이 쌓이고 풀기 어려워지기 마련이라고 생각합니다.

연구참여자들은 갈등이 생기는 원인으로 간부와 병사 간 역할에 따른 입장 차이와 상호 소통의 부재를 손꼽았다. 간부는 계급이 높은 상급자고 군 경력과 정보가 훨씬 많고 나이까지 많아 병사를 쉽게 대하는 경우가 많다. 그에 반해 병사는 지시를 받아야 하는 입장이고 의문이 들어도 일단 지시사항은 따라야 하는 것이 규정이기 때문에 입장 차이가 생긴다고 하였다. 소통의 부재에 대해서는 병사가 상대적으로 어렵사리 꺼낸 의견을 간부가 귀담아듣지 않거나 사전 또는 사후에 충분히 설명해주지 않아서 답답하다는 의견이었다.

II-2. 훈련, 작전 등 임무 수행 중 간부와 겪은 갈등 사례

<A병장> 임무 수행이나 작전 중에 겪는 갈등은 별로 없습니다. 위험한 훈련을 할 때는 다들 긴장하고 사소한 실수 하나가 인명 사고로 이어질 수 있기에 집중하게 되는데, 간부님은 베테랑인 것에 비해 저희는 미숙하다 보니 간부님의 말을 경청하고 행동을 유심히 봅니다. 또 사격이나 헬기 레펠 등 고난도의 훈련을 할 때에는 간부님이 호통을 친 덕에 정신을 차리고 사고를 방지할 수 있어 고맙게 느끼는 경우도 있습니다.

<B병장> 작전이나 임무 수행 경험에서 갈등은 없었습니다.

<C상병> 업무를 하다가 더 좋은 방안이 떠올라서 간부님에게 건의했는데 받아들여지지 않은 일이 있었습니다. 물자창고를 정리하던 중 수량만 파악하기보다 상태를 확인하여 네임택에 A, B, C급으로 기재해 분류하자고 건의했으나 일이 많아지고 복잡하다며 귀찮아하셨고 ‘하고 싶으면 내가 가서 출력해 오라’고 말씀하셨습니다. 당시 저는 더 좋은 대안이라고 생각하여 참고 정도로 말씀드린 것인데 분위기가 싸해지더니 간부님이 화를 내시며 다그쳐서 어이없었습니다. 결국 물자창고 정리가 끝나고 행정정보관님께

서 오셨는데 제가 건의했던 방식을 말씀하시면서 왜 그렇게 안 했냐고 간부님에게 뭐라고 하셨습니다. 그 뒤로 그 간부님과 사 이가 멀어졌습니다.

<D상병> 임무 수행이나 업무 관련 갈등은 없었던 것 같습니다.

<E병장> 임무 수행에 있어서 갈등은 없었습니다.

<F병장> 훈련이나 작전 중 갈등이라면 겨울철 제설작전에서 갈등 이 있었습니다. 눈이 많이 내려서 전 병력이 제설작전에 투입되었 는데 간부님이 담당구역을 배정해주며 눈을 제거하는 방법을 설 명해주었습니다. 제 생각에는 그러한 방법 말고 다른 방법이 더 나온 것 같아서 건의드렸더니 그 간부님은 제 의견을 수용하는 대신에 아무 말씀 안 하시고 얼굴이 붉어진 채 다른 곳으로 이동 하셔서 남아 있는 저희만 난감한 상황이 되었던 적이 있었습니다.

연구참여자는 대부분 임무 수행이나 작전과 같은 업무로 인해 발생하는 갈등보다 작업이나 간단한 행정업무에서 갈등이 발생한다고 말하였다. 임무 수 행이나 작전에 있어서는 간부의 숙련도가 높기에 병사들이 간부의 지시를 잘 따르는데, 전문성이 적용되지 않는 단순 노동이나 반복 작업에 대해서는 병사 가 대안을 제시했을 때 갈등이 발생한다는 점을 확인하였다.

II-3. 일상생활, 대인관계에서 간부와 겪은 갈등 사례

<A병장> 간부님들은 병사들의 생활관에 대한 이해가 부족하신 것 같습니다. 생활관은 힘든 훈련을 마치고 그나마 편안하게 쉬는 공 간인데 개인정비 시간에, 혹은 주말에 출근하셔서 생활관 문을 벌 껍 열고 들어오십니다. 그때마다 저희는 너무 스트레스 받습니다.

<B병장> 같이 일하는 병사가 휴가를 나가 제가 그 인원의 업무까지 도맡아야 하는 상황이었습니다. 혼자 2인분의 업무를 하다 보니 시간이 지체됐고 제 시각에 끝내지 못했는데, 간부님이 제 입장은 고려하지 않고 한숨을 쉬고는 화를 내고 잔소리를 하셨습니다.

<C상병> 간부님이 같이 흡연하러 가자고 하셨을 때 발생한 일입니다. 당시 제가 편한 복장에 슬리퍼 차림이어서 신발을 바꿔 신으려 했는데 ‘팬츠아, 그냥 가지 뭐’라고 말씀하셔서 슬리퍼를 신은 채로 간부님과 흡연장에 갔습니다. 이후에도 그 간부님과 편한 복장과 슬리퍼 차림으로 종종 흡연장에 갔는데 어느 날은 제가 혼자 슬리퍼를 신고 흡연하는 모습을 보시더니 화를 내며 벌점을 부여하셨습니다. 같이 있을 때는 잘못된 행동이 용서되지만 따로 있거나 본인의 기분이 좋지 않으면 규정이 바뀌는 것인가 하는 생각이 들었습니다.

<D상병> 일과 이후 일상생활에서 겪는 갈등은 없었습니다.

<E병장> 13시 30분에 일과가 시작된다고 하여 15분 전에 준비를 마치고 집합할 생각이었습니다. 그런데 간부님이 먼저 생활관에 들어오셔서 ‘지금 시간이 몇 시인데 아직도 준비가 안 됐느냐’며 화를 내셨고 저희는 빠르게 준비를 마치고 대기하였습니다. 그런데 이후에 13시 30분에는 이동을 시작해야 하는데 저희한테 뭐라고 하시던 간부님이 늦게 나와서 출발이 지연된 적이 있었습니다.

<F병장> 경계근무가 끝나고 나서 갈등을 겪은 적이 있습니다. 보통은 경계근무가 끝나면 휴식여건이 보장되는 게 당연한데 몇몇 간부님은 저희가 쉬는 것을 두고 보지 못하십니다. 분명 저희는 해야 할 일을 잘 마쳤으니 복귀해서 좀 쉬려고 하면 꼭 담당구역

청소나 생활관 정리상태 점검, 장비 손질 등을 지시하십니다. 그러면 쉬지도 못하고 또 지시에 따라야 하니 몸도 피곤하고 정신적으로도 지칠 수밖에 없습니다.

연구참여자들은 일상생활에서 과업갈등보다 관계갈등을 더 많이 경험했으며 간부가 일관적인 모습을 보이지 못할 때 갈등을 느낀다고 답하였다. 인터뷰 내용을 통해 본 관계갈등의 유형으로는 첫째, 간부가 동일한 상황에서 다른 태도를 보이는 경우와 둘째, 병사가 마땅히 누려야 할 권리를 침해당한 경우, 셋째, 간부가 병사에게 요구한 바를 본인이 지키지 못한 경우가 있다.

제 3 절 MZ세대 입대장병의 갈등 대처 방법

Ⅲ-1. 간부와 갈등이 생겼을 때 본인의 대처 방법

<A병장> 대처 방법이라고 해봤자 죄송하다고 말씀드리는 것밖에 없는 것 같습니다. 갈등 상황에서 맞서봤자 분위기만 험악해지니까 차라리 무조건 죄송하다고 말씀드려서 그 상황을 빨리 끝내고 피하려고 하는 것 같습니다.

<B병장> 저는 일단 죄송하다고 말합니다. 진심이거나 아니거나 죄송하다고 말해야 대부분 간부님이 화를 가라앉히고 상황이 금방 종료됩니다. 거기서 대들어봤자 아무런 이득이 없다고 생각합니다. 가장 좋은 방법은 잘못하지 않았어도 잘못했다고 말씀드리는 거고 열심히 하겠다고 하는 게 정답인 것 같습니다.

<C상병> 저는 분대장을 통해서 건의하는 방법을 사용합니다. 간부님에게 갈등 상황에서 바로 말씀드리기가 불편하기도 하고 그랬다가 오해가 생길 수 있기에 그렇습니다. 그나마 분대장은 저희의 의견을 간부님께 전달하는 역할을 잘 해주고 있습니다.

<D상병> 폭력과 심한 인격모독이 아니면 제가 참는 방법을 주로 사용합니다. 나서봤자 좋은 결과가 있지도 않을뿐더러 관계가 악화될 확률만 높아집니다.

<E병장> 저는 직접적으로 해결하기보다는 소통창구를 활용하려고 합니다. 마음의 편지를 한 번 적어본 적이 있는데 결과가 괜찮았고, 갈등을 풀기 위해 간부님과 직접 마찰하기가 부담스럽기 때문입니다.

<F병장> 대처방법이랄 것도 없이 앞에서는 일단 죄송하다고 말하고 생활관에서 전우들과 얘기를 나누며 스트레스를 풁니다. 후임이 제 편을 들어주면 그나마 기분이 풀리고 선임들도 얘기를 들어주고는 다독여주기도 합니다. 흔히 얘기하는 ‘우리의 적은 간부’라는 말이 이런 분위기 때문에 생긴 게 아닐까 싶습니다.

연구참여자들은 6명 모두 갈등 대상자 간부와 직접 소통하기를 꺼렸고 갈등상황 자체를 서둘러 종료하는 것을 최선으로 여겼다. 이후에는 혼자 삭이고 동료에게 호소하거나 분대장, 마음의 편지 등을 활용해 간접적으로 건의하는 방법을 택했다. 또한 인터뷰 중 3명이 ‘우리의 적은 간부’라는 말을 언급한 것으로 보아 병사와 간부 계급 간 갈등의 골이 깊다는 점을 짐작할 수 있다.

Ⅲ-2. 본인이 생각하는 이상적인 갈등 대처 방법

<A병장> 갈등을 이상적으로 해결하려면 먼저 서로 오해부터 풀어야 한다고 생각합니다. 하지만 오해라는 것은 동등한 위치에서 서로를 생각할 때만 풀 수 있는데 간부님들과 저희는 동등한 위치가 아닙니다. 속마음을 솔직하게 말씀드리기도 불편하고 말씀드려도 마음을 이해해주실지 의문입니다. 저는 오해를 풀기 위해 간부

님들이 먼저 열린 마음으로 병사들과 대화하는 것을 귀찮아하지 않으셨으면 좋겠습니다.

<B병장> 이상적인 갈등 해결 방법은 대화라고 생각합니다. 마음의 편지도 어떻게 보면 저희가 일방적으로 불만을 표출하는 방법이라 근본적인 갈등 해결과는 거리가 멀고 간부님들과의 신뢰만 무너지는 방식 같습니다. 병사들의 말을 어린애가 투정 부리는 것으로 받아들이지 말고 친동생이 불편함을 겪어서 하는 말이라고 이해해주셨으면 좋겠습니다.

<C상병> 억압적인 분위기에서부터 벗어나 얘기할 수 있는 군 문화로 바뀌면 좋겠습니다. 간부님들이야 어떠한 상황에서든 말씀하실 수 있지만 병사들은 경직된 분위기에서 간부님 앞에서 말을 잘하기가 쉽지 않을뿐더러 살면서 그러한 대화를 해본 경험도 적습니다. 갈등을 해결하기 위해 조금 더 편안하게 대해주시고, 저희의 의견에 짜증부터 내지 마시고 차분히 들어주시면 좋겠습니다.

<D상병> 저희도 솔직히 오해가 생기지 않도록 그 자리에서 즉시 갈등을 해결하고 싶지만 바로 말했다가는 버르장머리 없다는 소리를 듣고 ‘선임이 그렇게 가르치던?’이라며 혼날까 봐 걱정됩니다. 듣기에 기분이 불쾌하시더라도 조금 더 친절하게 저희를 대해주시면 대화하기가 한결 편안해질 것 같습니다.

<E병장> 소통이 중요하다고 생각합니다. 병사를 열린 마음으로 바라봐주시고 저희가 처한 입장을 이해해주면 좋겠습니다. 간부님들이 마음의 편지를 받기 싫어한다는 걸 알고 있습니다만 직접 말하면 대화도 잘 안 되고 해결되지 않을 것을 알기에 시스템에 의존하게 되는 것 같습니다. 저희 얘기를 들어주신다면 저희도 간

부님들의 입장을 이해하기 위해 노력할 것이며 마음의 편지나 1303 국방헬프콜 등 저희 편한 길만을 찾지 않겠습니다.

<F병장> 마음의 편지나 설문조사를 받으면 모든 과정이 끝난 다음에 후속조치만 통보해주지 말고, 제보자가 조치를 선택할 수 있거나 제보자의 의견이 일부라도 반영될 수 있도록 중간 과정에서 피드백을 주면 좋겠습니다. 또 마음의 편지에 대한 조치사항이 전체 공개되면 좋겠습니다. 물론 마음의 편지를 받으면 간부님 입장에서는 불쾌하고 어이없을 수 있습니다. 하지만 시정된 결과가 모두에게 공개된다면 다른 간부님들도 저희에게 한 번 더 생각하고 말씀하실 것 같고, 존중해서 대해주시면 저희도 감사한 마음으로 간부님들께 잘할 것 같습니다.

연구참여자들은 갈등을 푸는 데 있어 가장 효과적인 방법으로 열린 대화를 꼽았다. 그러나 평등한 소통이 이루어질 수 없는 여건이라고 판단하며 간부 측이 마음을 열어야 한다고 입을 모았다. 제도적인 측면에서 새로운 갈등 해결책을 제시한 병사는 없었으며 기존에 존재하는 마음의 편지 제도를 개선하자는 의견을 제시했다. 마음의 편지 제도를 제보자에게 중간 피드백을 주는 방식으로 개선하자는 소수 의견은 있었으나 대부분 조사참여자는 간부들이 마음을 열고 병사의 목소리를 들어주는 것이 해결책이라고 진단했다. 소통을 원하고 소통할 의지가 있으나 적극적인 시도는 하지 않는 상황으로 판단된다.

인터뷰 내용을 종합하자면 첫째, MZ세대 입대장병이 바라본 간부는 군사 전문가, 군 복무 조력자, 이기적인 간부 세 부류로 나뉘었다. 또한 한때 병사 시기를 함께 보내다가 간부가 된 임기제 부사관의 변한 모습에서 배신감을 느낀다는 점에서 간부에 대한 심리적 장벽이 높다는 것을 추측할 수 있다. 군대에 대한 인식은 입대 전에는 인터넷과 SNS, 친구를 통해 부정적인 인식을 가지고 있었으나 입대 후에는 훈련이나 생활에 있어서 걱정했던 것 보다는 괜찮았다고 말하였다. 또한 MZ세대 장병 스스로 생각하는 MZ세대 장병의 특성은 MZ세대의 세대적 특징과 대체로 일치했다. 같은 MZ세대 장병 중에

서도 1~2년 차 선임과 후임 간에도 세대 차이를 느낀다고 답하였지만 표본 수가 적어 일반화하기는 힘들 것이다.

둘째, MZ세대 입대장병이 간부와 겪는 갈등 유형으로는 과업갈등보다 관계갈등이 주를 이루었다. 훈련이나 근무중에 갈등이 발생하기 보다는 단순한 반복 작업이나 간단한 업무 또는 일상생활에서 갈등이 발생한다고 말하였으며, 갈등의 원인으로서는 입장 차이와 상호 소통의 부재를 손꼽았다. 인터뷰를 통해 종합한 관계갈등이 발생하는 상황으로는 간부가 동일한 상황에서 다른 태도를 보이는 경우, 병사가 마땅히 누려야 할 권리를 침해당한 경우, 간부가 병사에게 요구한 바를 본인이 지키지 못한 경우가 있었다. 이러한 결과는 기성세대보다 공정의 가치를 훨씬 중요시 여기는⁹²⁾ MZ세대의 세대적 특징으로도 볼 수 있지만, 위계가 있는 조직에서 근무하는 사람이라면 MZ세대뿐 아니라 대다수가 느끼는 갈등상황이라고 봐도 무방할 것이다.

셋째, MZ세대 입대장병은 가장 효과적인 갈등 대처법으로 터놓고 소통하는 열린 대화를 꼽았으나, 애초에 평등한 소통이 불가능하다고 판단하고 직접적인 대화보다 마음의 편지, 국방헬프콜 등 외부 기관을 활용했다. 한 병사는 갈등상황에서 간부가 편하게 얘기하는 분위기를 만들어도 본인의 언행이 혹여나 하극상으로 비칠까 걱정하였으며 불이익을 받을 것이 두려워 마음의 편지를 선택하게 된다고 말하였다. 이는 민간조직과 달리 계급적 위계질서가 뚜렷한 군 조직의 특성과 정해진 기간만 지나면 전역이라는 해결책이 온다는 점도 작용했을 것이다.

92) 신재용. (2022. 1. 25.) “MZ세대에게 공정은 철학 아닌 신용” 한경 오피니언.
<https://www.hankyung.com/opinion/article/2022012531611>

제 5 장 결 론

본 연구는 MZ세대 입대장병이 바라본 군 간부와 의 갈등을 밝히는 데 목적이 있다. 이를 위해 1999년부터 2002년에 출생해서 2021년에 입대한 상등병과 병장 6명을 대상으로 MZ세대 입대장병이 가진 특성과 이들이 군과 간부를 바라보는 관점, 간부와 의 갈등 유형, 갈등 대처 방법을 알아보았다. 질적 연구방법을 선택하였으며 자료 수집을 위해 현재 연구자와 다른 부대에서 복무 중인 병사들을 대상으로 대면 인터뷰를 실시하였다.

MZ세대 입대장병의 특성을 살펴보면 첫째, 이들은 모바일에 대한 생활의 존도가 강하다. 특히 2020년 7월 1일부로 전군 병사의 휴대폰 사용이 허용되면서 병사들의 소통여건 개선과 심리적 안정 등 다양한 측면에서 긍정적인 것으로 평가되었다.⁹³⁾ 둘째, 대면 소통보다 비대면 소통을 선호하는 경향을 보인다.⁹⁴⁾ 신분이 드러나는 환경에서는 소통에 거부감을 느끼지만 익명성이 보장되는 매체에서는 의견을 자유롭게 표출한다. 셋째, MZ세대 장병은 개인주의적 성향이 강하다. 대체로 외동으로 성장하여 타인과의 교류가 익숙하지 않으며 코로나19 팬데믹으로 인해 사회적 거리두기가 시행되면서 개인주의 성향이 더욱 심화되었다. 이는 MZ세대인 연구참여자와 의 인터뷰를 통해 알아본 MZ세대 입대장병의 특징과 부합된다. 같은 MZ세대에서도 후임의 개인주의 성향이 새삼스러울 만큼 더 강하다고 응답했으며, 간부에게는 그 정도가 덜한 것으로 추정되지만 병사 간에는 의사표현과 자기주장을 뚜렷하게 하는 특징이 있다고 답변하였다. 이는 MZ세대 사무직 근로자가 개인의 권익을 위해서라면 두려움이 없고, 공정함을 추구하며, 솔직하면서도 수평적으로 소통한다는 선행연구⁹⁵⁾와 일치한다.

연구결과 첫째, MZ세대 장병은 입대 전과 후 군과 간부에 대한 부정적인 인식에 차이가 있었다. 연구참여자는 6명 모두 입대 전에 인터넷, SNS, 친구 등 다양한 경로로 군대에 대한 부정적인 이미지를 습득한 채로 입대하여 군

93) 국방부. (2019. 7. 16.) “병 휴대폰 사용 시범운영 결과분석”, 국방부 보도자료.

94) 민승운 외, 전제논문, p.61.

95) 최운유, 전제논문, p.60.

대에 대해 부정적인 인식이 지배적이었으나, 실제 입대 후에는 생각보다 훈련이 고되지 않으며 생활여건이 괜찮고 잘 대우받는다고 답하였다.

둘째, MZ세대 입대장병의 갈등 유형은 과업갈등보다 관계갈등의 비중이 높은 것으로 나타났다. 연구참여자들은 군 생활에서 가장 힘든 점을 업무나 훈련이 아닌 인간관계로 꼽았다. 이러한 결과는 군 조직 내에서 계급이 낮은 구성원일수록 개인 간의 성격 및 가치관 등의 차이로 인해 긴장이나 의견 충돌 등이 많이 발생한다는 연구⁹⁶⁾와 유사하다. 이러한 결과는 병사와 부사관들이 업무에 대해 특별한 견해가 없고 직속상관의 지시에 따라야 하는 신분상의 제한으로 인해 상대적으로 과업갈등보다 관계갈등을 크게 인식한다는 연구⁹⁷⁾와 맥을 같이 한다. 인터뷰 결과 과업갈등을 적게 느끼는 이유는 훈련과 작전 등을 병사의 본분이자 의무로 여기기 때문이며 간부의 전문성과 숙련도가 뛰어나다는 점을 인정하고 배우려는 자세를 갖추고 있기 때문이다. 이러한 결과는 MZ세대 입대장병만의 특징으로 해석하기보다는 군대라는 조직이 가지고 있는 임무의 특수성과 계급에 따른 역할 차이에서 오는 차이로 해석할 수 있다.

셋째, MZ세대 입대장병은 갈등상황 자체를 서둘러 무마하는 방법을 택했다. 간부와의 갈등에 대처하는 최선의 방법으로 열린 대화를 꼽았지만, 간부와 평등한 소통이 이루어질 수 없다고 판단했기 때문이다. 이러한 결과는 MZ세대 사무직 근로자가 대부분 속으로는 이해가 되지 않아도 받아들이고 양보하는 해결지향적 방법으로 대처한다는 연구⁹⁸⁾와 유사하며 MZ세대가 긍정하지 않은 문제에 민감하고 소신을 거리낌 없이 말하는 정도가 기성세대와 극명히 차이가 드러나지 않는다는 연구결과⁹⁹⁾와도 일맥상통한다. 또한 초급간부들이 군 조직 안에서 관계갈등을 경험하게 되면 방어적 침묵을 하게 된다는 연구 결과¹⁰⁰⁾와도 내용이 맞닿아 있다. 한수현(2022)¹⁰¹⁾에 따르면 Z세대

96) 조규호, 전계논문, p.108.

97) 조규호, 상계논문, p.88.

98) 최은유, 전계논문, p.63

99) 손정희 외, 전계논문, p.209.

100) 임정인, 손영우. (2016). 군 초급간부의 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 23(1), 303-321.

초등교사의 경우에도 직접적으로 세대 갈등 상황에 대응하기보다는 관계가 불편해지는 것을 피하고자 의견 차이로 인한 갈등이 발생할 것으로 예상되는 분위기에 자리를 피하거나 일방적으로 한쪽이 희생하여 상대의 의견을 수용하는 경우가 많았고 결국, 갈등을 근본적으로 해결하지 못한 채 갈등의 골이 깊어졌으며 이에 따라 업무 수행 등에 어려움이 발생했다는 연구와 같은 맥락이다.

본 연구의 제한점 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 육군 병사에 한정해서 조사했기 때문에 해군과 공군 병사를 대상으로도 연구를 확대할 필요가 있다. 둘째, 연구참여자들의 소속이 격오지의 전방부대가 아닌 수도권 상급부대이기 때문에 부대 분위기와 업무 차이에 따라 갈등유형이 다를 수 있다. 셋째, 이등병과 일병은 조사 대상에서 제외했기 때문에 모든 계급의 입대장병이 느끼는 갈등으로 일반화하기에는 한계가 있다. 마지막으로 본 연구에서 사용한 인터뷰 질문 척도는 MZ세대 입대장병을 대상으로 개발하고 타당화한 척도가 아니기 때문에 MZ세대 입대장병이 보편적으로 갖고 있는 의견으로 정의하기에는 한계가 있다. 추후에는 MZ세대 입대장병이 바라본 간부와 의 갈등을 부대관리 일환으로 생각하면서 장병 개개인이 겪고 있는 갈등의 유형, 갈등 해소 방법을 구체적으로 정립할 수 있는 자세한 척도를 개발하는 연구가 이루어져야 할 것이다. 본 연구는 아직 탐색적인 연구에 불과하고 표본이 한정적이나 추후 MZ세대 장병과 간부 간 갈등에 관한 연구가 활성화된다면 군대의 주춧돌이 될 MZ세대 병사와 초급간부의 인력 관리에 도움이 될 것이라 기대하며 끝을 맺는다.

101) 한수현. (2022). 밀레니얼 세대와 Z세대 초등교사 간 세대 갈등에 대한 현상학적 연구. 『초등교육연구』, 35(4), 79-94.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 권정윤, 김난도. (2019). 소비자학 분야에서의 세대의 개념, 범주 및 특성에 관한 연구. 『소비자학연구』, 30(5), 77-99.
- 구승신 (2004). “신세대 병사의 군 생활 적응에 관한 연구”. 이화여자대학교 박사학위 논문.
- 국가인권위원회. (2019). 『2019 군대 내 인권상황 실태조사』. 서울: 국가인권위원회.
- 국방부. (2019. 7. 16.) “병 휴대전화 사용 시범운영 결과분석”, 국방부 보도자료.
- 국방부. (2020). 『2020 국방백서』. (43). 서울: 대한민국 국방부.
- 국회입법조사처. (2019). 『국방개혁 2.0과 국방운영개혁: 국방운영개혁을 위한 과제와 전망』. 국회간담회.
- 김귀근. (2011. 9. 24.) "육군, 사회 자살추세 군내 자살률에 영향". 연합뉴스. <https://www.yna.co.kr/view/AKR20110923195200043>
- 김선애. (2021). MZ 세대의 직업문화 『충북 Issue&Trend』, (45), 14-19.
- 김수연. (2022. 8. 18.) “SNS에 충기·장갑차 올린 병사...군 휴대폰 사용 논란”. 뉴시스.
https://mobile.newsis.com/view.html?ar_id=NISX20220818_0001982661#_DYAD
- 김수정. (2022). 세대별 행복에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 베이비붐세대, X세대, 그리고 MZ세대 간 차이를 중심으로. 『국민대학교 사회과학연구소』, 35(1), 34.

- 김자현. (2020). “HRD 분야 세대별 연구의 특징과 연구동향 분석”. 동국대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김종서. (2014). “군 조직내 갈등관리와 조직효과성에 관한 연구”. 목원대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김진아. (2014). 육군병사들의 군 조직공정성에 대한 인식과 군 생활 적응의 관계. 『한국군사회복지학』, 7(2), 57-86.
- 민승운, 김성열. (2022) 신세대의 특성에 따른 해군 인력 활용의 과제-또 다른 신세대, Z세대 관점에서의 고찰. 『해양안보』, 4(1), 57-82.
- 민진. (2011). 군대조직문화 특성의 도출과 분석. 『한국조직학회보』, 8(3), 91-121.
- 박선우. (2021. 5. 7.) “‘SNS 폭로’에 휘청한 국방부, 내부 익명 신고 장려키로”. 시사저널.
<https://www.sisajournal.com/news/articleView.html?idxno=216722>
- 박재현, 하창순. (2013). 신세대 병사의 스트레스 대처방식과 갈등해결방식의 군 생활 적응과의 관계. 『한국상담학회 학술대회 논문집』, 2018(8), 207-215.
- 박지성, 장태수, 전상길. (2022). 생물학과의 통섭을 통한 MZ세대에 대한 이해와 MZ세대 인력운영방안 모색. 『인사조직연구』, 30(3), 53-78.
- 손정희, 김찬석, 이현선. (2021). MZ세대의 커뮤니케이션 고유 특성에 대한 각 세대별 반응 연구. 『커뮤니케이션디자인학연구』, 77(0), 202-215.
- 송세관. (2022). MZ세대의 병역의식에 관한 연구. 『인문사회21』, 13(5), 1889-1900.
- 신재용. (2022. 1. 25.) “MZ세대에게 공정은 철학 아닌 신용” 한경 오피니언. <https://www.hankyung.com/opinion/article/2022012531611>

- 오대혁, 김학조, 권종욱. (2011). 한국과 중국종업원의 세대간 직무가치관 분석. 『국제통상연구』, 16(1), 103-12.
- 오수연. (2021). MZ세대 잡아라! 『마케팅』, 55(7), 52-58.
- 오영학. (2022. 9. 22.) “군대가 도박장이냐? 병사 휴대폰 사용, 전과자 양산”. 대한뉴스.
<http://www.dhns.co.kr/news/articleView.html?idxno=291324>
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별. (2018). 『질적 연구방법의 이해(개정판)』. 서울: 박영스토리.
- 이경민. (2020). 산전수전 70년대생을 조직 성장 활력소로! 『동아비즈니스리뷰』, 289.
https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/9463
- 이수지. (2020). 마케팅을 위한 세대탐험. 『KAA저널』, 2.
- 이자연. (2018). 군 초급간부의 인권실태와 구제방안. 『고려법학』, 90, 385-420.
- 이재욱. (2001) "신세대 장병의 출현과 중간지휘자의 리더쉽 변화". 한남대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이준희. (2020). 달라진 병영문화개선의 효과와 과제. 『KIMA 정책연구』, 2, 134-144.
- 이태우 (2011). “신세대 장병의 스트레스가 군 생활 적응에 미치는 영향”. 동국대학교 석사학위 논문.
- 이현지, 박민섭. (2020). 『국방인력 확보의 어려움, 영국은 어떻게 대처하고 있나?』. 한국국방연구원.
- 이현지. (2019) 인구감소에 따른 국방인력구조 및 제도 개선방향. 『미래국방인력의 환경변화와 정책과제 자료집』. (41). 국방부 주최 국방인력발전세미나.
- 임정인, 손영우. (2016). 군 초급간부의 관계갈등이 이직의도에 미치는 영

- 향. 『인적자원관리연구』, 23(1), 303-321.
- 전무경, 김학수. (2020). 항공사 여성승무원들이 지각하는 감정부조화가 내재적 동기 및 직무스트레스에 미치는 영향-회복탄력성과 LMX의 조절효과를 중심으로. 『인적자원관리연구』, 27(2), 23-46.
- 정미경, 김승용. (2016). 입대 전 대학 신입생들의 군 인식에 관한 질적 분석. 『비판사회정책』, 0(53), 377-408.
- 정병삼. (2022). MZ세대를 위한 공감기반 군 정신전력 교수모형. 『정신전력연구』, 0(68), 3-42.
- 조규호. (2015). “육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조형국. (2022. 10. 27.) “군에서 죽으면 ‘두 번’ 묻힌다? 감춰졌던 죽음의 진실”. 경향신문.
<https://m.khan.co.kr/politics/defense-diplomacy/article/202210270600001>
- 최은유. (2022). “MZ세대 사무직 근로자가 경험한 기성세대와의 세대갈등에 관한 연구”. 숭실대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 최인영. (2015). Z 세대를 위한 커뮤니케이션 디자인 학문의 교육목표에 관한 연구. 『한국디자인문화학회지』, 21(3), 675-683.
- 최인옥(2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향: 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절효과. 『대한경영학회지』, 24(4), 1961-1977.
- 최지은. (2022. 11. 10.) “MZ세대가 말하는 공정과 기회”. 더나은미래.
<https://futurechosun.com/archives/69869>
- 한동균. (2020). 사회적 공감 능력 신장을 위한 사회과교육 방안 모색. 『사회과교육』, 59(2), 149-168.
- 한수현. (2022). 밀레니얼 세대와 Z세대 초등교사 간 세대 갈등에 대한

- 현상학적 연구. 『초등교육연구』, 35(4), 79-94.
- 허휘. (2022). “Z세대 장병들의 군 복무 스트레스 해소와 군 인성교육 발전방향에 관한 연구”. 대전대학교 통일대학원 석사학위 논문.
- 현명선, 정향인, 강희선. (2009). 군인들의 군 적응에 영향을 미치는 관련 요인. 『정신간호학회지』, 18(3), 305-312.
- 홍두승. (1993). 군사문화와 '군대문화'는 별개의 것이다. 『한국논단』, 50(0), 59, 63.
- 황용관. (2019). 군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구-인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로. 『한국군사회복지학』, 12(2). 117-153.
- J. M. Twenge. (2018). #i세대(iGen). 서울: 매일경제신문사.

2. 국외문헌

- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31(4), 737-770.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
- Lincoln, Yvonna S. and Guba, Egon G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: SAGE Publications, Inc.
- Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional

model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 143–155.

Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(6), 1080–1113.

부록 1. 연구 참여 동의서

연구 참여 동의서

본 연구는 MZ세대 입대장병이 경험한 간부와의 갈등에 관한 연구입니다.

귀하께서 인터뷰하신 모든 내용은 녹음되나 익명성과 비밀성이 보장되며, 오직 연구목적으로만 사용됩니다.

1. 나는 인터뷰(질문지)에 대한 충분한 설명을 들었으며, 연구자가 수집한 자료는 연구목적으로만 사용됨을 설명받았습니다.
2. 나는 이 연구에 참여하는 것이 비용 등의 위험이 없으며, 연구자가 비윤리적인 행동을 할 경우 연구 참여 취소가 가능함을 설명받았습니다.

본인은 이 동의서를 읽고 본 연구에 참여하는 것을 동의합니다.

2022년 월 일

연구참여자

서명

한성대학교 국방과학대학원 국방정책전공
연구자 : 윤 인 중

부록 2. 인터뷰지

MZ세대 입대장병이 바라본 군 간부와의 갈등을 연구하기 위해 다음과 같은 내용으로 심층 인터뷰를 진행하였다.

문항	연구문제	질문 내용
I-1	I. MZ세대 입대장병이 바라본 간부와 군대	1. 본인이 생각하는 MZ세대 장병의 특성은 무엇인가요?
I-2		2. 본인이 생각하는 군 간부의 특성은 무엇인가요?
I-3		3. 입대 전과 후 군대에 대한 인식 차이는 어떠한가요?
II-1	II. MZ세대 입대장병의 갈등 유형	1. 본인이 생각하는 갈등의 원인은 무엇인가요?
II-2		2. 훈련, 작전 등 임무 수행 중 간부와 어떠한 갈등을 겪었나요? (과업갈등)
II-3		3. 일상생활, 대인관계에서 간부와 어떠한 갈등을 겪었나요? (관계갈등)
III-1	III. MZ세대 입대장병의 갈등 대처 방법	1. 간부와 갈등이 생기면 어떻게 대처하나요?
III-2		2. 본인이 생각하는 이상적인 갈등 대처방법은 무엇인가요?

ABSTRACT

A Study on the Conflict with Military Officers
from the Perspective of Generation MZ Soldiers.

Yoon, In-Jung

Major in Defense Policy

Dept. of National Security Strategy

The Graduate School of National
Defense Science

Hansung University

Recently Generation MZ has been drawing keen attention from society as a whole. Those who live according to their standards and beliefs and are more individualistic than any other generation and sensitive to the value of fairness have also brought winds of change to the armed forces. The current Generation MZ soldiers are no longer silent on irrational matters that have been used in the past. The proportion of Generation MZ, which makes up soldiers and military junior officers, is increasing, and in an era when military service resources are scarce, our military needs to attract Generation MZ talent. In addition, understanding Generation MZ military forces will lead our military to victory in training and battlefield as the leadership of executives is well demonstrated.

Many companies, private organizations, and public institutions are also steadily researching the theme of Generation MZ, a topic of the times. However, previous studies have limitations in that they assumed Generation MZ as consumers and focused on consumption, marketing, and brand, and studies on Generation MZ within the organization were mainly analyzed in terms of human resource management. The research on conflict in the eyes of Generation MZ was limited to office workers in private companies, but it is insufficient for military soldiers.

Therefore, the purpose of this study is to find out the conflict with military officers at the eye level of Generation MZ soldiers and to find out how to cope with it. In order to interpret it from the perspective of Generation MZ soldiers, the research questions were set as follows.

First, how do Generation MZ soldiers view the military officers and the army?

Second, what is the type of conflict between Generation MZ soldiers and military officers?

Third, what are the methods of conflict resolution of Generation MZ soldiers?

To this end, in-depth interviews were conducted with six soldiers born from 1999 to 2002, and the results derived are as follows.

First, Generation MZ soldiers classified military officers as military experts, assistants for better military life, and selfish executives, and their perception of the army before enlisting and military service was negative, but their perspective changed after joining the military.

Second, conflicts with executives of Generation MZ were found to have a higher proportion of relationship conflicts than task conflicts, and the reasons for the conflict were differences in positions and lack of communication according to roles.

Third, Generation MZ soldiers cited communication as a solution to

conflicts, but in reality, due to distrust of executives, they preferred a way to quickly end the conflict situation itself and appeal indirectly.

This study has limitations in representation in that it is a small scale with only six survey participants and targets soldiers with higher rank or higher in the army unit located in the metropolitan area. In addition, since it was conducted exploratory to identify conflicts and solutions with executives from the perspective of Generation MZ soldiers, further practical research will be needed on detailed interview scales and improvement measures.

[Key Words] Generation MZ, Soldiers, Conflict, Military Culture.