



## 저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

군사환경 변화에 따른 군 리더십  
발전방향에 관한 연구

-중급계층 리더십을 중심으로-

2013년

한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

김 홍 길

석사학위논문  
지도교수 유명덕

# 군사환경 변화에 따른 군 리더십 발전방향에 관한 연구

-중급계층 리더십을 중심으로-

A Study for Enhancing the Military Leadership in Alliance  
with Environmental Change of the Military Affair: Focused on  
Mid-management level Leadership

2013년 12월 14일

한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

김 홍 길

석사학위논문  
지도교수 유명덕

# 군사환경 변화에 따른 군 리더십 발전방향에 관한 연구

-중급계층 리더십을 중심으로-

A Study for Enhancing the Military Leadership in Alliance  
with Environmental Change of the Military Affair: Focused on  
Mid-management level Leadership

위 논문을 국방경영학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 12월 14일

한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

김 홍 길

김홍길의 국방경영학 석사학위논문을 인준함

2013년 12월 14일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

## 군사환경 변화에 따른 군 리더십 발전방향에 관한 연구

### -중급계층 리더십을 중심으로-

한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

김 홍 길

21세기 사회환경의 급속한 변화는 문명의 패러다임은 물론 인간의 가치관까지 혁신적으로 변화시키고 있다. 경제적 풍요와 민주주의 체제 발전으로 개인의 욕구가 무한정 표출되면서 탈권위적·개인 중심적·현실주의적 의식성향이 팽배해 짐으로써 사회조직 내에서는 세대간 의식 격차에 따른 계층간의 갈등과 불신, 그리고 불건전한 사회문화적 행태가 다양하게 표출되고 있다. 이러한 사회환경의 변화는 군에 충원되는 인적 자원의 가치관과 의식성향을 크게 변화시킴으로써 군 조직 구성원의 업무수행 방식이나 목표달성을 위한 접근방법도 사회환경의 변화에 걸 맞는 방안 강구를 요구하고 있는바, 군 조직이 사회의 하위 조직으로서 사회적 환경에 직접적인 영향을 받고 있음을 고려할 때 사회발전 추세에 적극적·능동적으로 대처해 나가는 노력은 리더십 측면에서도 너무나 당연한 것이라고 할 수 있다.

오늘날 군의 첨단무기 체계화와 전쟁양상 및 수행방식 변화 등에 의한 전문인력 중심의 군 구조 전환은 군 간부에게 한층 더 높은 수준의 전문지식과 전술 등의 리더십 역량을 요구하고 있으며, 군대문화에서 여군인력 증가와 양성 혼재에 따른 갈등 해소, 신세대 장병 특성의 군대문화 접목, 사회환경 및 가치관 변화에 따른 장병정신전력 육성의 필요성 등은 군 리더십의 당면과제로서 이는 국방차원의 정책적 지원이 강력하게 뒷받침되어야 효과적으로 해

결할 수 있을 것이다. 또한 군 리더십 발전은 리더의 자기계발 노력, 계층별 리더의 역량, 조직차원의 리더십 환경조성 등이 결집되어야 가능한 것이며 지식 정보화 시대에 부합한 군 리더십 패러다임의 변화는 시대적 요구사항으로 더욱 창의적이고 미래지향적으로 변화 발전되어야만 한다. 특히 군 조직에 있어 기초적이며, 전투력 창출의 출발점이 되는 중급계층을 관리하는 간부의 리더십은 군 전투력에 있어 매우 중요한 부분을 차지하고 있다.

따라서 군 리더십 체계 정립을 위한 체계 개선과 더불어 리더십 발전을 도모하기 위해 중급계층의 리더가 구비해야 할 핵심요건은 인격적 역량과 지식적 역량, 실천적 역량을 구비하는 것이 중요하다. 인격적 역량은 과거보다 높은 수준의 도덕성을 지니는 것이며, 지식적 역량은 과학기술 군이 지향하는 리더에 부합한 직무 전문성을 배양하는 것이고, 실천적 역량은 군 고유의 공동운명체 의식을 바탕으로 팀워크를 강화하는 것으로, 이와 같은 리더의 핵심요건을 구비함으로써 군사환경 변화에 부합한 리더십 발휘가 가능할 것이다.

결론적으로, 군은 21세기 지식 정보화 시대의 급변하는 사회 환경에 능동적으로 대처하고 선진 강군으로 도약하는 과정에서 군이 보유하고 있는 독특한 군대문화를 계승 발전시키면서 군의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 인적 구성원과 조직 특성의 순기능을 최대한 활용하는 군 리더십을 적극 개발하고 적용하여 중급계층 리더십을 극대화해야 할 것이다.

【주요어】 조직문화, 군대문화, 군 리더십, 군사환경, 중급계층

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 .....	1
제 2 절 연구의 범위 및 방법 .....	3
제 2 장 군대문화와 군 리더십의 이론적 고찰 .....	4
제 1 절 조직문화와 군대문화의 이해 .....	4
제 2 절 군 리더십에 관한 일반적 고찰 .....	11
제 3 절 군대문화와 군 리더십의 관계 .....	20
제 3 장 군 리더십 환경진단 .....	25
제 1 절 사회환경 및 군사환경의 변화 .....	25
제 2 절 군 리더십 환경진단 .....	37
제 3 절 중급계층 리더십 진단 .....	47
제 4 장 중급계층 리더십 발전방향 .....	53
제 1 절 군 리더십 패러다임 변화 .....	53
제 2 절 군 리더십 체계 개선 .....	58
제 3 절 중급계층 리더의 핵심 구비 요건 .....	60
1. 인격적 역량 .....	60
2. 지식적 역량 .....	61
3. 실천적 역량 .....	62
제 5 장 결 론 .....	63
참고문헌 .....	65
ABSTRACT .....	67



## 표 목 차

〈표 1〉 리더십 이론 발전 과정 .....	12
〈표 2〉 신·구 리더십 이론의 개념 비교 .....	13
〈표 3〉 사회 조직과 군 조직의 특성 비교 .....	17
〈표 4〉 신세대 가치관과 군 요구 가치관 비교 .....	34
〈표 5〉 국방부 여성 공무원 및 군무원 현황 .....	35
〈표 6〉 여군 인력 증원 계획 .....	36
〈표 7〉 계급별 국방에 대한 자신의 의지 .....	41
〈표 8〉 각 군별 병 의무복무 단축기간 .....	44
〈표 9〉 리더십 계층 분류 .....	47
〈표 10〉 계층별 리더십 핵심역량/군 .....	48

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 목적

흔히 21세기를 지식 정보화 시대, 문화의 시대, 변화와 혁신의 시대라 일컫는다. 이처럼 인터넷과 전자문서는 현대인의 보편적 실생활과 분리할 수 없는 필수적인 생활 도구가 되었고 네트워크(Network)라는 용어가 등장했는데, 이는 인터넷과 전자문서 뿐만 아니라 인간과 자원, 인간과 인간의 관계를 연결시켜 주는 사회과학적 역량의 의미를 포함하고 있다.<sup>1)</sup> 따라서 현대인들은 하루가 다르게 발달을 거듭하는 과학기술에 힘입어 방대한 양의 정보를 획득하고 있으며 사회문화 전반에 걸쳐 급속한 변화를 신속하게 수용, 재창출하고 있다.

현대에 이르러 리더와 리더십에 대한 논의가 더욱 활발하게 이루어지고 있는 것도 사회 변화의 폭과 깊이가 확대됨에 따라 리더십의 중요성이 한층 커지고 있기 때문이다. 우리나라도 1970년대 이후부터 급속한 경제발전을 이룩함으로써 20세기의 산업화 사회를 거쳐 지식 정보화 사회로 빠르게 진입하여 오늘에 이르고 있다. 이와 같은 국가 경제발전은 개인의 물질적인 욕구 충족은 물론 정신적인 사고의 틀을 혁신적으로 변화하게 하였으며 삶의 질을 획기적으로 향상 시켰다. 그러나 생활환경의 급진적인 변화와 발전이 사회 전반에 걸쳐 순기능으로 작용한 것이 대부분이지만 역기능적인 면도 배제할 수 없음을 알 수 있다.

경제적 풍요와 민주주의 체제 발전으로 개인의 욕구가 무한정 표출되면서 탈권위적이며, 개인 중심적이고, 현실주의적인 의식성향이 팽배해 짐으로써 사회조직 내에서는 세대간 의식 격차에 따른 계층간의 갈등과 불신, 그리고 불건전한 사회문화적 행태가 다양하게 표출되고 있음을 알 수 있다.

군 조직 또한 사회의 하위 조직으로서 사회환경의 직접적인 영향을 받는

---

1) 김종두. (2007). “한국군 리더십의 키워드, ‘NQ’”, 『국방리더십저널 2007년 통합본』, 서울: 국방대학교, p.207.

범주 안에 있음을 고려할 때 이제 우리 군도 강압적인 위계질서에 의한 복종과 상관에 대한 무조건적 충성은 기대할 수 없게 되었다. 이에 따라 합리적이고 관계 지향적인 문화가 군 내부에도 정착되고 있으며 상관의 명령과 지시에 맹목적인 추종 보다는 개인적 동기부여(Motivation)가 되었을 때 더욱 자발적으로 참여한다는 인식이 보편화 되어 있다.

따라서 우리 군도 사회환경의 급속한 변화의 흐름에 맞추어 군 내부의 환경변화 즉 군사적 환경변화에 적극적이고 능동적으로 대처해 나가야 함은 재고의 여지가 없는 것이며, 특히 군 조직의 목표 지향점이 사회조직과 상이하고 인적 충원 방법의 특수성과 조직 편성의 경직성, 업무 수행 방식의 획일성 등은 군 리더십 환경을 리더 중심의 권위주의적 리더십으로 일관하게 하였으나 21세기에 접어들면서 급속한 사회환경의 변화는 군에 충원되는 인적 자원의 가치관과 의식성향을 크게 변화시킴으로써 군 조직 구성원의 업무수행 방식이나 목표 달성을 위한 접근 방법도 사회환경의 변화를 수용하고 따를 수밖에 없는 시점에 놓여 있다. 이러한 시대적 환경 변화에 따라 군 조직의 리더십도 변화와 발전을 모색하고 새롭게 적용해 나가는 것은 선진화를 추구하고 있는 군과 국가의 미래를 위해 매우 중요한 일이라 할 수 있다.

따라서 본 연구는 21세기 지식 정보화 시대의 급변하는 사회 환경에 능동적으로 대처하고 선진 강군으로 도약하는 과정에서 군이 보유하고 있는 독특한 문화를 계승 발전시키면서 군의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 인적 구성원과 조직 특성의 순기능을 최대한 활용하는 군 리더십이 개발되고 적용되어야 하는 필요성에 의한 것으로서 사회 환경의 변화는 군 조직의 내부 환경에 지대한 영향을 미치고 있고 또한 군 내부 환경은 군 문화를 변화시키는 중요한 영향요인으로 작용하고 있는바, 건전한 문화 형성과 발전이 군 리더십의 요체임을 인식하면서 다양한 부대(서)와 기능으로 편성된 제대를 지휘하거나 관련된 참모업무를 수행하는 중급계층의 리더십 발전방향을 제시하는데 그 목적이 있다.

## 제2절 연구의 범위 및 방법

본 연구의 범위는, 빠르게 변화하는 사회 환경 속에서 군 내부 환경이 어떠한 영향을 받으면서 변화하고 있는지를 환경적 상황 인식의 틀 안에서 군이 보유하고 있는 독특한 특성에 준거 군 리더십의 발전방향을 모색하기 위한 것으로서, 군의 국방 비전인 ‘정예화 된 선진 강군 육성’을 구현하는데 주도적인 역할을 할 수 있는 훌륭한 리더인 영관장교(중급계층)의 실무적 리더십 발전에 주안점을 두고 연구하였다.

전체적인 연구의 흐름을 개관해 보면, 먼저 군대문화와 군 리더십의 이론적 고찰을 통해 조직문화로서 군대문화를 이해하고, 리더십이 사회문화와 직접적인 관계를 가지고 발전한 것처럼 군 역시 고유의 독특한 군대문화를 보유하고 있는데, 군 문화가 군 리더십에 어떤 영향요소로 작용하는지 그 상호관계를 살펴보았다. 또한 지식 정보화 사회의 사회환경과 군사환경의 변화 실태를 통해 군 리더십 환경을 진단하고, 군 리더십 환경의 테두리 안에서 군 리더십 환경의 변화를 확인하면서, 중급계층의 리더십 실태를 진단하고, 개선 및 보완 과제를 도출하였다. 마지막으로, 중급계층의 리더십 진단을 통해 도출된 과제를 중심으로 21세기 군사환경 변화에 따른 리더십 발전방향을 제시하였다.

연구방법은, 군 조직의 내부 환경이 사회환경의 직접적인 영향을 받고 있음에 따라 사회현상을 고찰하기 위한 관련 문헌은 가능한 최근에 발간된 단행본 및 국내 학술지 위주로 참조 하였고, 군 내부 환경변화와 군 리더십 실태를 파악하기 위하여 국방부, 국방리더십개발원(국방대학교)에서 발간 및 보유하고 있는 각종 간행물과 연구 보고서 자료를 활용하였다. 특히 중급계층 리더십 진단을 파악 위하여 충무공리더십센터에서 발간된 연구 보고서 자료를 문헌조사 하였다. 아울러 기타 국방백서 및 국방일보, 일간지에 게재된 기사 내용도 참조하면서 연구를 추진하였다.

## 제2장 군대문화와 군 리더십에 관한 고찰

### 제1절 조직문화와 군대문화의 이해

#### 1) 조직문화의 개념 및 기능

##### 가) 조직문화의 개념과 속성

‘문화(文化)’는 인류학적 개념으로서 경작(cultivate)을 의미하는 라틴어(colere)에서 그 어원을 찾을 수 있다.<sup>2)</sup> 문화는 지금까지 많은 학자들에 의해 다양한 방법으로 개념을 정립하고 주장하여 왔으나 합의적인 개념을 도출하지 못하였다. 그러나 그 내용을 종합 정리해 보면 “문화란 인간이 사회의 구성원으로서 습득한 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법, 관습, 그리고 기타의 모든 능력과 습관을 포함하는 복합적인 총체”로 요약 정의할 수 있으며, 조직문화는 그 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 미치는 법칙들에 대한 가장 거시적인 개념이라는 것이다. 이러한 거시적 문화개념을 미시적 조직체 수준에 적용한 것이 조직문화의 개념이다. 그러므로 사회문화적 관점에서 볼 때 조직문화는 한 조직체의 구성원 모두가 공유하고 있는 가치관, 이념과 습관, 규범, 그리고 인지와 기술을 포함한 종합적인 개념으로서 조직 전체에 영향을 미치는 기본 요소라고 할 수 있다.<sup>3)</sup>

한편, 조직문화 연구의 대표적 학자인 E. H. Schein은 “조직문화란 조직체 또는 집단이 환경과의 적응, 통합 과정에 적용되는 기본 전제로서 조직 구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동방식을 지배하는 기본 요소이다.”라고 주장하는 등 여러 학자들의 다양한 주장이 제기되고 있지만 조직문화가 어떤 조직의 구성원들이 공유하고 있는 중요한 행동규범과 제 가정의 집합을 의미한다는 데는 대체적인 합의가 이루어져 있는 상태이다.<sup>4)</sup> 이와 같은 조직문화의 개념과 더불어 학자들이 주장한 문화에 대한 공통적 특징, 즉 문화의 속성은 다음과 같이 정리할 수 있다.<sup>5)</sup>

2) 김성국. (2006). “바람직한 군대문화 창달을 위한 리더의 역할”, 『국방리더십연구 창간호』, 국방대, p.63.

3) 이학종. (1988). 『조직문화와 조직개발』, 서울: 법문사, p.131.

4) 오세덕·박연호. (1995). 『현대조직관리론』, 서울: 법문사, p.132.

**첫째**, 문화는 인간에 의해 창조되며 후천적으로 학습되고 습득된다.

문화의 내용이 아무리 다양하고 오래된 것이라 해도 인간이 만들었다는 특징을 지니고 있다. 다시 말해서 문화는 자연현상이 인간에게 준 것이 아니라 오히려 자연과 사회적 여건에 적응하기 위하여 인간이 만들었으며, 아울러 인간 상호작용에 의해 학습되고 관찰 및 경험을 통해 습득된다는 것이다.

**둘째**, 문화는 공유된다.

어느 한 개인의 독창적인 아이디어나 독특한 신념, 윤리, 도덕관, 또는 생활 습관을 문화라고 하지 않는다. 특정 집단이나 사회의 구성원이 모두 비슷하게 느끼고, 생각하고, 행동하고, 표현하며, 유사한 생활 습관을 나타내는 것은 그들이 동일한 문화를 공유하고 있기 때문이다. 다시 말해서 인간이 모여서 사회 공동체를 형성하고 그 안에서 형성된 경험, 신념, 유사한 생활 습관 등이 그 집단 나름대로의 일정한 틀로 유형화 된 것이 곧 문화이며, 그러므로 인간은 집단 또는 조직 구성원으로서 문화를 공유할 수 있게 된 것이다.

**셋째**, 문화는 축적되어 다음 세대로 전달되고 계승된다.

인간은 이전 세대에서 전해진 문화를 학습하고 새로운 문화를 창조하여 다음 세대로 전달하는 과정을 반복하면서 그 내용은 점점 더 복잡 다양해진다.

**넷째**, 문화는 사회의 다른 부분들과 서로 관련을 가지면서 하나의 종합적인 체계 속에서 조화를 이루는 방향으로 형성된다.

예를 들면 낱알의 의복은 그들끼리 하나의 체계를 이루면서 복식문화를 형성하고, 복식문화는 전체문화의 다른 부분들과 조화를 이루며 또 다른 체계를 형성한다는 것이다.

**다섯째**, 문화의 보편성과 다양성이다.

인류가 최초로 사회 공동체를 형성한 미개사회나 지금처럼 242개의 국가로 형성된 지구촌 사회에서도 그들 나름대로의 문화가 존재하면서 사회 구성원

---

5) 고영복 외. (1991). 『사회학 개론』, 서울: 한국방송통신대학, pp.68~74.

모두에게 영향을 미치고 있다. 지구촌의 많은 국가들이 사회 윤리관, 도덕적 가치 규범, 종교, 가족제도 등에 있어 문화가 서로 다르지만 상호성을 유지하는 가운데 다양한 문화를 형성하고 있다. 문화는 표현의 다양성과 더불어 가치관의 상대성을 가지고 있다. 이것은 어느 특정문화의 가치가 인류 전체의 절대적인 가치가 될 수 없다는 것을 의미하는 것이다.

결론적으로, 문화는 인간이 만든 창조물로서 인간에 의해서 학습되고 전승된다는 대표적인 특성 외에, 문화는 지속적으로 공유·축적되며 일정한 체계를 형성하고, 보편적이고 다양하며, 지속적으로 변화해 나간다는 특성을 가지고 있다는 것을 알 수 있다.

## 나) 조직문화의 기능

인간이 삶을 유지하고 지탱하는 데는 유·무형의 생활환경의 틀이라 할 수 있는 문화가 존재한다. 이 문화는 개인을 위한 것이 아니고 집단이나 단체 또는 그 이상의 국가 등에 소속된 사회 구성원을 위하여 만들어지고 공유된다. 그러므로 조직문화는 조직과 구성원을 결속시켜 주는 사회적, 규범적 접착제로서의 역할을 한다고 할 수 있다. 따라서 이러한 조직문화가 조직과 구성원들에게 어떠한 기능을 수행하는지 앞서 살펴본 조직문화의 개념과 속성에 근거하여 다수의 학자들이 공통적으로 인식하고 있는 기능을 열거해 보면 다음과 같다.<sup>6)</sup>

**첫째,** 조직문화는 구성원에게 소속 조직원으로서의 정체성을 갖게 한다. 즉 구성원들이 일반적으로 공유하는 행동적, 심리적 또는 지식이나 사고에 있어서 독특한 동질성을 갖게 한다는 것이다.

**둘째,** 조직문화는 구성원에게 조직에 대한 집단적 몰입을 촉진 시킨다. 조직문화가 가치관, 믿음, 행동의 통일을 가져옴으로써 조직 구성원에게 집단에 대한 몰입을 촉진시켜 일종의 집단 학습효과를 얻게 한다는 것이다

**셋째,** 조직문화는 조직 체계의 안정성을 증진 시킨다. 조직의 문화적 동질성을 강화하기 위한 규범과 통제가 시행됨으로써 일정 한계를 벗어난 행동에 대해서는 제재가 가해지고 조직 구성원은 이 같은 강력한 통제에 대하여 일

---

6) 오세덕·박연호, 전제서, pp.133~134.

종의 감정적 애착을 갖게 된다는 것이다.

넷째, 조직문화는 구성원의 행동을 원하는 방향으로 이끌고 형성시키는 의미 형성의 도구(sense-making device)로 작용한다. 즉, 조직문화는 일종의 학습도구로서 기능을 수행한다는 것이다. 사회화 과정을 통하여 조직에서의 관행과 의미체계에 대한 구성원들의 인지적 스키마(schema)를 다듬어 나가는 과정인 것이다.

이상에서 열거한 조직문화의 기능은 조직에 따라 어떤 기능은 더 발달해 있고 다른 기능은 덜 발달해 있을 수도 있다. 특정 조직의 문화가 갖는 기능 발달의 패턴 자체도 문화적 요소일 수 있음을 알아야 한다.

## 2) 군대문화의 개념 및 특성

### 가) 군대문화의 개념

군은 외부의 군사적 위협과 침략으로부터 국가를 보위하고 평화통일을 뒷받침하며 지역의 안정과 세계평화에 기여하는 것을 기본 사명으로 하면서 평시에는 방어 집단으로서, 전시에는 전쟁승리를 위한 전투 집단으로서 기능을 하는 국가의 존립 측면에서 필수적인 국가조직의 일부라 할 수 있다.<sup>7)</sup>

이러한 배경을 가진 군대문화는 “군대에 공식·비공식적으로 전승되고 현존하는 신념 및 가치관, 행동규범, 조직구조 및 리더십 유형, 상징, 병영생활양식 등의 총체로 군의 전투력 창출에 영향을 미치는 요소”라고 정의하고 있다.<sup>8)</sup> 예컨대 군대문화는 육·해·공군문화의 상위문화로서 국가안보의 중책을 담당하고 있는 군대라는 조직의 특수문화이다.

군대문화는 사회문화를 구성하는 하나의 하위문화<sup>9)</sup>이지만 군 조직의 목적과 역할로 인해 사회의 여타 문화와는 다른 특수한 성격을 지닌다. 또한 군대문화는 군대의 전통 및 관습 등을 포함하여 군 조직 내에서 구성원들에 의해 생성, 발전되어 온 모든 형태의 상징체계로 규정되기도 하는데 군 조직의 구성원들이 공유하는 집단문화로서 일반 사회와는 다른 독특한 생활양식을 가

7) 국방부. (2012). 『국방백서』, p.36.

8) 조승욱 외. (1998). 『육군문화 발전방안 연구』, 서울: 육군사관학교 화랑대연구소, p.8.

9) 하위문화(下位文化)란 한 사회의 정통적·전통적인 위상을 지닌 문화에 대해, 그 사회의 일부 집단에 한정하여 일정한 위상을 지닌 문화 이라고 정의하고 있다.(위키백과)



지고 있고 조직 운영이나 구성원의 행동, 사고 또한 일반 사회와 차별화 되고 있다. 즉 군대문화는 구성원들의 성향이 공적, 사적 제반 활동을 통해 나타나는 것으로서 군인정신을 바탕으로 교육훈련 및 병영기풍 등을 통하여 형성되며, 이는 군대집단 자체의 존재 양식을 결정해 주고 집단행동의 사회적 상황을 한정시켜 주는 중요한 요소가 된다.

군대문화는 두 가지 구조를 가지고 있다. 하나는 집단 공동의 목표, 역할, 구조를 중심으로 한 전체적인 가치와 태도로 구성된 집단적 문화와 다른 하나는 군대집단의 구성원이 지니는 개별적 문화이다. 전자는 군대집단의 목적과 생활양식을 말하며, 후자는 군대 구성원이 가지고 있는 가치관, 신념체계, 사고방식 및 태도 등을 포함하고 있는데 이 두 가지 문화의 상호작용에 의해 군대문화는 생성되고 발전된다. 따라서 군대문화는 군의 유·무형적 정체성을 확립하고 이를 계속 유지시켜 나갈 수 있도록 하며 이를 통해 군은 집합적 동력을 발휘할 수 있게 되는 것이다.

## 나) 군대문화의 특성

군대문화는 군대 조직의 특수문화로서 사회 문화의 하위문화이지만 사회의 지배문화와는 다른 문화영역을 가지고 있다. 또한 군 조직의 목적과 역할로 인해 사회의 여타 문화와는 다른 특수한 성격을 지니며 군이라는 특수한 조직의 범위 내에서 적용될 때 그 가치가 올바르게 평가될 수 있다.<sup>10)</sup>

흔히 우리가 군대문화를 거론할 때 부정적 선입견을 가지는 경우를 발견할 수 있다. 그것은 우리 군의 출발이 일본 제국주의 군대의 영향을 받은 태생적 근거와, 5·16 군사혁명 후 군 간부들이 사회로 진출하면서 형성된 그릇된 군사문화에 기인한 것인데 이러한 군사문화의 가장 나쁜 특징은 폭력을 앞세운 군사주의와, 명령에 무조건 따라야 하는 복종의 강요를 수반하는 것으로서 그 잔재가 오늘날까지도 우리의 잠재의식 속에 남아 있기 때문이다.

오늘날의 군대문화는 군사문화와는 매우 다른 양상으로 형성되었고 긍정적인 방향으로 발전되어 왔는데 군대문화의 특성은 다음과 같다.<sup>11), 12)</sup>

10) 육군본부. (1999). 『육군문화』, 대전: 육군본부, p.22.

11) 박재하. (1989). 『한국의 군 문화 연구』, 서울: 한국국방연구원, pp.101~104.

**첫째,** 군대문화는 집단적, 조직주의적 특성을 지니고 있다.

군 조직의 구성원들은 조직적 일체감을 공유하면서 그들 스스로 일반 사회인들과는 다른 집단으로 인식하고 있다. 이러한 집단의식은 병영생활과 교육훈련 및 일상적 일과활동을 통한 유대 관계에서 이루어진다. 이 집단적 특성 안에는 군 구성원이 완전하게 군 조직에 충성하는 것을 강조하는 조직주의적 관점과 사회의 다른 유니폼 집단과 유사한 직업주의적 관점이 혼재하고 있다. 조직주의적 관점은 군 구성원에게 있어 여가시간, 가족문제, 생활환경, 급여수준 등은 중요하게 평가되지 않으며 오로지 군대와 군대의 가치를 중요하게 여긴다는 점이다. 반면, 직업주의적 관점은 유니폼을 착용하는 사회의 전문 집단처럼 군 구성원도 사회 구성원의 일원으로서 근무 여건과 군내 지위 등 직업적 가치를 중시하는 것을 의미한다. 이처럼 사회문화는 여가시간, 개인생활, 급여 등 직업주의적 성향이 강하나 군대문화는 조직이 개인에게 좀더 많은 것을 요구하는 조직주의적 성향이 강한 특성을 지니고 있다.

**둘째,** 군대문화는 위계적(계층적)이며 권위주의적인 문화이다.

이는 군대가 엄정한 상·하 서열의 위계질서에 의한 명령체계 조직이고, 계급과 직책에 따른 권한과 책임, 그리고 직무에 대한 역할이 명확하며, 매우 관료적이고 절차를 중시하는 조직으로서 군 구성원들에게 행동의 기준과 효율적 업무수행을 위한 지침을 표준화하여 제공함으로써 업무달성을 용이하게 해준다는 의미도 포함되어 있다. 따라서 군대문화가 권위주의적인 것은 군 구성원들이 규정에 순응하고 명령과 권위를 받아들여야 하며 이를 거부할 때는 신상에 제재를 가하는 방법을 적용하기 때문인데 군대문화가 사회문화보다 규범과 계층을 강조하고 권위적인 성향이 강함을 나타내고 있다.

**셋째,** 군대문화는 의례(儀禮)·의식(儀式)주의 문화 성향이 강하다.

군대 내에서의 의례, 의식 행위는 사회와는 확연하게 차별화 되어 있다. 군의 의식주의는 언어 이상의 강력한 의사 전달력과 계급과 직책에 상응한 행위양식을 강요한다. 의례, 의식은 가치의 공식적인 행동원리로서 조직의 일상생활

---

12) 제정관. (2006). “군대문화와 군 가치 정립방안”, 『국방리더십연구 창간호』, pp.93~94.

을 체계적으로 프로그램화한 일련의 일상적 과정으로 조직의 가치가 공식적인 행위나 형식으로 표현되는 것을 의미한다. 군에서 의례, 의식 행위를 중요하게 여기는 것은 군 목표달성을 위하여 군 구성원을 법, 규범, 군기 등에 의해 통제하고 명령에 대한 복종과 상관에 대한 존경을 지고의 덕으로 강조하고 있으므로 이러한 형식적·의례적 행위를 통해 자연스럽게 그 효과를 창출할 수 있기 때문이다.

그러나 군의 의식주의 문화 성향은 군 구성원의 의식구조에도 영향을 미쳐 창의성이나 합리성을 상실하고 명령이나 규정의 본래 목적이 상실되어 준수 그 자체가 목적이 되는 경우가 많다는 것이다. 즉 군의 의식주의 문화가 군 구성원을 통합하는 순기능적 역할도 하지만 형식의 지나친 강조는 업무의 내실보다는 외형만을 중시하는 전시행정 풍토와 눈가림식 형식주의를 보편화할 수 있는 역기능도 내포하고 있다.

이와 같은 의식주의 문화가 군 조직에 정착이 가능한 것은 국방이라는 확고한 목표를 달성하기 위하여 상당한 강제력과 통제력을 필요로 하면서 가치, 명예, 규범 등의 중요성을 강조하고 있기 때문이다. 또한 군 목표의 절대성은 사회의 어떤 조직보다 높은 결속력과 동일한 이념 추구를 요구함에 따라 전통적 관습 및 의례 행위가 군대문화에 강하게 정착할 수 있게 된 것이다.

#### **넷째, 군대문화는 보수적이고 폐쇄적 성향이 강하다**

오늘날 군대는 국토방위와 국가 질서유지뿐만 아니라 정치·사회적 안정에 기여하는 역할도 수행해야 하는 등 일반 사회와의 관계에서 다양한 역할 수행이 요구되고 있다. 그러나 군 조직이 갖는 특수한 목표로 인하여 급격한 내·외적 환경 변화에 신속하면서도 능동적으로 대응할 수 없는 특성도 지니고 있다. 그것은 군이 국가보위를 위한 최후의 보루로서 사회의 각종 현상과 쟁점들에 의해 좌우될 수 없는 중립적 성향이 매우 강한 보수적인 조직문화를 가지고 있기 때문이다. 또한 군은 국가 안전보장의 첨병으로서 유사시 전쟁의 승패는 국가의 존립과 직결되는 중차대한 문제이므로 군사작전 분야는 물론 비군사적 분야까지도 외부 사회와 차단하려는 ‘군사보안’에 높은 비중을 두에 따라 군대문화는 폐쇄적 성향이 강한 문화를 가지고 있다.

## 제2절 군 리더십에 관한 일반적 고찰

### 1) 리더십 정의 및 이론 발전 과정

#### 가) 리더십이란?

현대의 조직사회에서 가장 빈번하게 사용되고 있는 용어 가운데 하나가 리더십이지만 그 이론과 개념이 매우 다양하여 명쾌하게 정의되지 못하고 있는 실정이다. 그래서 미국의 스톡딜(Stogdill)은 “리더십의 정의는 정의하려는 사람의 수만큼이나 많다.” 라고 하였다. 이 말은 리더십이 연구 방향과 목적에 따라 개념 설정이 상이할 수 있다는 것으로서 리더십은 리더와 구성원, 그리고 주변 환경과 여건에 따라 다르게 적용될 수 있음을 설명하고 있다. 그러나 현대사회에서 리더십은 일반적으로 “리더가 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원과 상호작용 하면서 영향력을 행사하는 과정”으로 정의되고 있다.<sup>13)</sup>

#### 나) 리더십 이론 발전 과정

리더십 이론은 시대적 상황에 따라 그 개념과 특성을 달리하면서 변화하고 발전되어 왔다고 할 수 있는데 리더십에 대한 체계적이고 과학적인 연구가 이루어지지 않았던 20세기 초반까지는 지극히 사색적이고 주관적인 리더십 연구가 진행되었으나 20세기 중반 이후 리더십이 과학적 접근 방법에 의해 연구되기 시작하면서 리더십에 대한 수많은 정의와 다양한 이론들이 등장하게 되었다.<sup>14)</sup> 예를 들면, 리더십의 초기 이론들은 리더 개인의 특성에 초점을 맞추어 리더의 자격 유무를 판단하는 연구에 치중하였으며(‘특성이론’), 이후 리더와 구성원(Follower)에게 초점을 맞추어 구성원에게 바람직한 영향을 미치거나 집단이나 조직의 유효성을 높이는 리더의 행동 유형이 무엇인가를 규명하는데 연구의 중점(‘행동이론’)을 두게 되었고, 리더와 구성원과의 관계에서 조직의 유효성을 높이는데 행위적인 것만으로는 한계가 있음을 인식하게 되면서 리더와 구성원과의 관계 및 상호작용에 영향을 미치는 상황요인에 초점을 맞춘 이론(‘상황이론’)이 등장하였다.

그러나 이러한 전통적 리더십 이론은 기존의 안정적 환경을 전제로 정립된 이론으로서 지나치게 합리적인 가치만을 추구함으로써 현상유지나 성과 도출

13) 정수진·김양호. (2005). 『현대조직행동론』, 서울: 삼우사, p.56.

14) 박내희. (2004). 『조직행동론』, 서울: 박영사, p.184.

에 치중하는 리더십이라고 볼 수 있는바 급변하는 환경 하에서 전통적 리더십 이론의 적용은 조직이 성장 발전하는데 한계가 있다는 것이다.

따라서 1980년대 이후 조직의 외부환경이 급변하기 시작하면서 리더십의 새로운 패러다임을 필요로 하게 되었는데 그 핵심은 조직의 유연성과 혁신에 있었다. 이렇게 등장한 신조류 리더십 이론(변혁적, 거래적, 슈퍼, 원칙중심, 가치중심, 윤리적, 서번트적, 감성적 리더십 등)은 리더의 비전을 강조하면서 인본주의에 입각하여 조직 구성원의 신념, 욕구, 가치 등을 변화시켜 조직환경에 능동적으로 대처하고 능력 향상을 도모하는데 초점을 맞추고 있다. 이와 같이 신조류 리더십 이론은 구성원의 변화를 중점적으로 다루면서 리더와 구성원 간의 실질적인 영향력 관계를 파악하고 이들 간의 상호작용 과정 등을 포함하여 복합적인 연구로 확대되고 있으며 더 나아가 조직 내부의 인적자원 개발 및 활용과 관련된 역동적인 측면의 리더십 연구로 발전되어 가고 있다.<sup>15)</sup> 그러나 리더십의 이론적 발전이 지속적으로 이루어져 왔음에도 불구하고 더욱더 발전을 갈망하는 이유는 현대사회가 변화와 혁신을 강력하게 추구하고 있고 또한 그 변화를 주도하고 조직을 선도해야 할 리더의 역할이 한층 더 중요해 지고 있기 때문이다. 그러나 어떠한 상황에서도 효과적으로 적용할 수 있는 유일한 리더십 유형은 없다는 것이다.

여기서 리더십 이론 발전 과정을 시대적으로 요약 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 리더십 이론 발전 과정

1950년대 이전	1950-1960년대	1970년대	1980년대 이후
특성이론	행동이론	상황이론	신조류 리더십 이론
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 리더/비리더 자격 구별</li> <li>· 성공적인 리더의 특성 중시</li> <li>· 리더의 능력은 선천적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직의 유효성은 리더의 행동이 좌우</li> <li>· 리더십은 개발이 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 리더십 효과는 환경적 요인이 중요</li> <li>· 리더와 구성원과의 관계 및 상호작용에 영향을 미치는 상황 요인에 초점</li> <li>· 리더십 유형은 상황에 따라 변화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회환경의 변화와 혁신에 초점</li> <li>· 구성원의 정서적 반응 유발이 중요</li> <li>· 리더의 비전이 중요</li> </ul>

자료 출처: 박내희. (1989). “조직행동론”, 서울: 박영사, pp.184~186 내용 요약.

15) 상계서, p.186.

## 다) 리더십 이론의 개념 변화

리더십 이론의 발전 과정에서 살펴본 바와 같이 리더십은 일정한 기간을 두고 계획적으로 연구 개발되는 것이 아니라 시대적 환경변화와 더불어 새로운 문화가 창조되고, 그 문화권에서 생활하고 있는 구성원의 사고방식이나 가치관이 복잡 다양하게 형성됨에 따라 집단이나 조직의 리더는 더 효과적인 리더십 기법을 갈망할 수밖에 없는 절대적 필요성에 의한 것으로 이해할 수 있다.

1980년대를 전후하여 소위 아날로그 시대와 산업화 사회를 거쳐 디지털 시대와 지식 정보화 사회로 진입하면서 리더십의 전통적 이론의 한계를 극복하기 위하여 신조류 리더십 이론이 봇물처럼 쏟아져 나오기 시작하였고 그 이론들의 개념이 정립·적용되기도 전에 또 다른 새로운 개념의 이론들이 출현하고 있는 양상이다. 이것은 그만큼 사회가 급속한 변화를 추구하고 있다고 볼 수 있지만 다른 한편으로 물질의 변화속도에 인간이 따라가지 못하는 물질세계와 정신세계의 불균형 현상의 결과라고 할 수 있다. 전통적 리더십과 최근 리더십(신조류 리더십) 이론의 개념을 포괄적으로 정리 비교해 보면 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 신·구 리더십 이론의 개념 비교

구 분	전통적 리더십	최근 리더십(신조류 리더십)
신·구 이론의 주요 개념	계급/ 직위중심	임무중심
	하향식	전방위
	권위주의적	능력중심
	직접/ 대면적	간접/ 사이버
	안전 지향적	변화 주도적
	리더 독점식	분권적 자율
	전체주의적	인간존중
	현재/ 단기적	개발촉진

자료 출처: 삼성인력개발원. (1999). “리더십변화”, 내용 요약.

## 2) 군 리더십의 변천 과정

군은 해방 후 건군 과정에서 구 일본제국주의 군대 출신이 대다수를 차지함으로써 일본군의 권위적, 비민주적, 비인간적 리더십 특성들을 자연스럽게 수용하게 되었고, 이후 군 조직이 정비 및 확장되는 과정에서 미군의 영향을 받아 합리적, 민주적, 인본주의적 리더십을 접목하려는 노력도 있었으나 6·25전쟁과 5·16군사혁명, 5·18민주화운동 등 사회적 혼란과 격동기를 거치면서 군 고유의 리더십 개발이 지연되었을 뿐만 아니라 리더십 체계의 만족할 만한 발전도 기대할 수 없었다. 여기서 군의 리더십 변천과정을 시대적으로 3단계로 분류할 수 있는데 창군기로부터 5·16군사혁명기까지의 기간을 가부장적 리더십, 5·16군사혁명 후 1990년대 초까지의 군부 출신 대통령이 집권하던 기간을 권위주의적 리더십, 1993년 민간 출신 대통령이 집권한 이후를 민주 방임형 리더십 시기로 구분할 수 있다. 군 리더십의 변천 과정을 좀 더 상세히 열거하면 다음과 같다.<sup>16)</sup>

### 가) 가부장적 리더십 시기(1948~1960)

이 시기에 나타난 리더십의 특징은 충효와 장유유서(長幼有序)로 대표되는 유교적 가치관의 영향을 받아 군 리더나 구성원이 절대적 상명하복(上命下服) 체계에 속달되어 있고 창군 주역들의 군 경력에서와 같이 전체주의적 지휘 통솔에 익숙한 리더십에 의존했던 시기이다.

### 나) 권위적 리더십 시기(1961~1991)

이 시기는 5·16군사혁명 정부와 80년대의 군사 정권이 대내외적으로 취약한 그들의 합법성, 정통성, 도덕성을 보완하기 위하여 절대 권력의 권위를 앞세워 통치하였다. 따라서 이러한 통치리더십이 군에 유입되어 군도 권위주의적 리더십을 많이 활용하였다고 할 수 있다.

### 다) 민주 방임형 리더십 시기(1992~ )

이 시기는 조직 구성원의 의견을 존중하고 합리적인 사고를 근간으로 하면

---

16) 송성용. (2003). “군 리더십 유형과 리더십 형성에 관한 실증적 연구”, 동국대경영대학원, pp.28~30. 내용 요약.

서 구성원들에게 보다 많은 재량권을 부여하였으나 사고 방지에 초점을 맞춘 안전 지향적 리더십이 적용된 시기로 급속한 민주화와 더불어 급변하는 사회 현상의 영향 때문이라 할 수 있다.

요컨대, 오늘날의 군은 과거 일제시대의 잔재라 할 수 있는 비민주적이고 비인간적 리더십의 폐단을 제거하고, 산업화 과정에서 유입된 서구의 민주적이고 합리적인 가치체계의 영향을 받은 장병들이 주 구성원이 됨으로써 한국군 실정에 맞는 리더십 체계로 발전시키기 위하여 부단한 노력을 기울이고 있다. 특히 21세기에 접어들면서 급속한 사회환경의 변화는 군의 리더십 환경에도 많은 영향을 미치고 있고 또한 그 변화의 흐름에 능동적인 대처가 요구되고 있는바 시대적 환경에 부합한 한국화 된 리더십을 개발하고 적용해야 하는 과제를 부여받고 있다고 할 수 있다.

### 3) 군 리더십의 특성

군 리더십의 특성을 이해하기 위하여 우리는 군의 리더십이 형성 되어 온 역사적 변천 과정을 위에서 살펴보았다. 또한 리더십은 조직의 환경과 영향 요인에 의해 많은 제약을 받게 되기 때문에 군 조직의 특성을 파악하지 않고서는 군 리더십의 특성을 완전하게 이해하기가 곤란하다. 이러한 맥락에서 사회 조직의 어떤 하위 조직보다 특수한 성격을 띠고 있는 군 조직의 특성을 먼저 살펴보고자 한다.

#### 가) 군 조직의 특성

군은 하나의 목표를 달성하기 위하여 만들어진 규정과 규율이 구성원의 행동을 지배하는 통제된 조직으로서 전시에는 극한 상황 하에서 임무가 수행되고 전쟁의 승패가 국가의 존망과 직결되기 때문에 조직이 개인보다 우선 하게 된다. 이러한 군 조직의 특성은 주변 환경과 끊임없이 상호 작용하는 상호 의존성이 높은 요소들로 구성되어 있으며 군 리더십에도 큰 영향을 미치고 있는데 다음과 같다.

**첫째,** 환경적 특성이다.

군 조직은 사회의 다른 조직 체계와 상호 작용하면서 전체사회의 하나의 하



위 체계로 존재한다. 특히 오늘날 군 조직 구성원은 가치관, 사고방식, 학력, 출신 등에서 많은 차이가 있는 다양한 인적 요소로 구성되어 있어 효과적인 리더십을 발휘하기 위해서는 군 고유 특성에 대한 충분한 이해가 있어야 한다. 우선 군 주변의 환경요소 중 가장 밀접한 관계를 갖는 것은 사회 문화적 환경이라고 볼 수 있다. 사회 문화적 환경은 사회 구성원인 개인의 행위에 영향을 미치는 집단의 문화, 가치관, 전통 등과 같은 사회제도나 사회적 태도, 가치 등을 의미하기도 하고, 사회적·정치적·법적·교육적 특성을 포함하는 환경을 의미하기도 한다. 특히 현격한 문화차이가 있는 조직으로 이동하게 될 경우 문화적응 문제가 심각하게 대두될 수 있는데 군 조직에 필요한 인적 자원의 충원이 사회조직에서 이루어지고 있음을 고려할 때 사회 조직간 이동보다 군 조직으로 이동은 더 많은 문화적 어려움을 유발할 수 있다.

**둘째, 이념 및 목표상의 특성이다.**

군은 “국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호하며 조국의 통일에 이바지 한다.” 를 군의 이념으로 하고 있다.<sup>17)</sup> 그러므로 군 조직의 모든 활동은 이러한 국군의 이념을 바탕으로 국가를 방위해야 한다는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 따라서 목표 달성을 위해서는 상당한 강제력이 행사되고 또한 당연히 받아들여야 하며, 가치·명예·규범의 중요성이 그 어느 조직보다 강조됨으로써 내부적으로 높은 결속력을 요구하고 있다.

**셋째, 구조적 특성이다.**

군 조직은 다른 조직에 비해 공식적 위계와 권한의 집중 정도가 높은 구조를 가지고 있다. 즉, 군 조직이란 엄격한 계급과 직위 및 권한을 바탕으로 하는 위계적 집단으로서 지휘계통을 통한 상급자의 합리적인 명령에 절대 복종할 것을 요구하고 있다. 또한 의사소통도 리더와 구성원 사이의 수직적인 관계에서 이루어지고 있으며, 의사소통의 내용도 리더의 지시와 구성원의 보고 형태가 대부분이다. 아울러 군 조직에서는 계층에 대한 권한과 통제가 강조되고 있기 때문에 리더에 대한 복종심과 충성심을 중시하고 있다.

**넷째, 심리 사회적 특성이다.**

군 조직은 개인의 욕구보다 조직의 욕구를 우선시 하며 명령과 통제가 사회

17) 국방부. (2007). 『군인복무규율』, p.2.

보다 더 보편화 되어 있고 구성원의 특징은 매우 다양하여 학력, 성격, 성장 배경, 종교, 직업 등 심리적·사회적 측면에서 이질성이 높다. 또한 군 조직에서는 구성원의 신분을 장교, 준사관, 부사관, 병으로 뚜렷하게 구분하여 각각의 신분과 계급에 따라 역할과 대우, 그리고 권한과 책임에 있어서 차이를 두고 있다. 따라서 장교와 준사관, 부사관, 병간에는 행동 및 동기부여, 근무태도, 소속감, 자아실현 노력, 가치관 등에서 차이가 많음을 알 수 있다.

이 외에도 빈번한 보직변경에 따른 단기성과에 대한 집착, 의사결정 권한의 지휘관 집중, 업무성과에 대한 무한책임 등의 관리적 특성도 군 조직의 특성에 해당되며, 과학기술 및 무기체계 발달에 따른 군 구조 및 군사 교리의 변화 등 기술적 특성도 군 리더십의 간접적인 환경요인이라 할 수 있다. 군 조직을 보다 정확하게 이해하기 위하여 사회조직과 군 조직의 특성을 비교해 보면 <표 3>과 같다.

<표 3> 사회 조직과 군 조직의 특성 비교

특성 구분	사회 조직	군 조직
환경적 측면	· 조직간 이동시 사회문화적 환경 차이 작음	· 사회 조직→군 조직 이동시 사회문화적 환경 차이 큼
이념/목표 측면	· 조직 이념 추구 · 개인 지향적 목표	· 국가 이념 추구 · 조직 목표 우선
구조적 측면	· 구성원 중심 조직 · 권한과 책임의 분배 · 수평적 의사소통	· 리더 중심 조직 · 권한과 책임의 집중 · 수직적 의사소통
심리 사회적 측면	· 구성원의 동질적 특성 · 자율적 업무 수행 · 개인 욕구 우선 · 자아실현 노력	· 구성원의 이질적 특성 · 명령과 통제 의존 · 조직 욕구 우선 · 자아실현 소홀

자료 출처: 조승욱. (1997). “21세기를 대비한 군대문화”, 서울문화사, p.127. 내용 요약.

## 나) 군 리더십의 특성

군 조직은 전체 사회를 구성하고 있는 거대한 사회조직의 일부로서 그 하위 체계이다. 따라서 군 조직은 전체사회의 문화를 공유하면서 그 조직 나름대로의 문화를 가지고 있다. 아이러니 한 것은 이러한 조직문화가 구성원의 행동을 반영한 결과물 이면서 구성원의 행위를 제약하는 역할도 수행하고 있다는 것이다. 또한 각 조직의 리더십에 의해 문화에 변화를 줄 수도 있지만 그 조직의 문화에 의해서 리더십의 효과성이 결정되기도 한다. 이와 같이 조직의 특성과 문화는 리더십과 분리해서 생각할 수 없는 중요한 영역으로서 군 리더십이 일반 사회 리더십과 구분되는 것은 군 조직의 목표, 기능, 상황 등이 사회 조직과 부분적으로 대립되는 특성을 지니고 있기 때문인데 군 조직의 특성을 근간으로 한 군 리더십의 특성은 다음과 같다.<sup>18)</sup>

**첫째,** 군 리더십은 서로 수용하기 어려운 극과 극이 공존한다.

군 리더십은 다양한 구성원 집단 및 상황, 특히 전장에서 생사의 갈림길인 극한상황에 대처하기 위하여 서로 모순된 극단적인 방법까지도 구사해야 할 절대적 필요성이 요구되기 때문에 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함, 솔직함과 기지, 상벌 등의 상극적인 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 발휘해야 한다.

**둘째,** 군 리더십은 실천적 행동으로 이루어진다.

군 리더십은 본질적으로 정적(靜的)인 것이 아니고 동적(動的)인 것이며 행동에 의하여 그 효과가 극대화 된다. 역사적 사례에서도 발견할 수 있듯이 전장에서의 승리도 리더의 전투 현장에서의 진두지휘와 솔선수범 등 행동으로 직접 실천하는 데서 쟁취하고 있음을 알 수 있다.

**셋째,** 군 리더십은 결과를 중시하고 있다.

군 리더십은 평시에는 부대관리와 교육훈련 과정에서 최상의 결과를 도출하는 것을 중시하며, 전시에는 승리 쟁취를 목표로 하고 있다. 즉, 군 리더십

---

18) 오점록·이종인. (1999). 『한국군 리더십』, 서울: 박영사, pp.85~89.

활동의 핵심은 전·평시를 막론하고 어떠한 활동에서도 기필코 승리하는 것임을 확인할 수 있다.

**넷째,** 군 리더십은 동시다발적인 상황을 신속히 처리할 수 있는 방향으로 발휘해야 한다. 군은 사회의 다른 어떤 분야보다도 제한된 자원으로 복잡하고 다양한 업무를 동시에 처리해 나가지 않으면 안 된다. 따라서 군 리더십은 부여된 임무 수행을 위하여 인사, 정보, 작전, 군수, 교육훈련, 행정, 통신, 군기, 사기, 단결 등 모든 요소를 통합시켜 업무 효과를 극대화 할 수 있어야 하며 특히 전장의 긴박한 상황에서는 이러한 특성이 더욱 두드러지게 나타날 수 있다.

**다섯째,** 군 리더십은 견고성과 강인성을 전제로 한다.

군 리더십은 육체는 물론 정신적으로도 견고하지 않고서는 성립되지 않는다. 즉 군대는 무력 충돌을 기본 전제로 하기 때문에 어떠한 충격이나 압력에서도 견딜 수 있는 견고성과 강인성이 전제되어야 하며 그렇지 못할 경우 지휘는 고사하고 패배를 가져오기 때문이다.

**여섯째,** 군 리더십은 각 군의 특성에 따라 각기 다르게 적용될 수 있다.

육군은 지형과 장애물이 다양하게 어우러진 환경에서 물리적 우위를 전제로 전투가 수행되므로 절대적 원칙을 근간으로 한 리더십에 의해 승리를 보장할 수 있으며, 공군은 시각적·공간적으로 장애물이 없는 상태에서 조종사의 개인적 판단과 지각능력에 전적으로 의존하는 특수한 리더십 발휘가 요구되고 해군은 육지와 바다와 공중이 접해 있는 공간을 전제로 한 전장환경하에서 전투를 수행해야 하므로 유연성과 융통성이 요구되는 리더십을 필요로 하고 있다.

이와 같이 군 리더십은 전·평시를 막론하고 어떠한 조건 하에서도 승리를 쟁취하기 위하여 리더의 관심과 역량은 집중되어야 하고, 리더가 직접 움직여서 모범을 보이는 실천적 행동이 중요하며, 이와 더불어 각 군별 전장환경에 적합한 리더십을 발휘해야 하는 특성을 지니고 있다.

### 제3절 군대문화와 군 리더십의 관계

#### 1) 조직문화와 리더십의 관계

##### 가) 문화와 인간

앞서 우리는 문화를 “인간이 사회의 구성원으로서 습득한 지식, 신앙, 예술, 도덕, 법, 관습, 그리고 기타의 모든 능력과 습관을 포함하는 복합적인 총체” 라고 정의하였다. 이처럼 문화는 자연현상 그대로가 아닌 인간에 의해 만들어지고 다듬어진 모든 것으로 이해할 수 있다. 문화의 개념이 학자들마다 다양하게 제시되고 있는 것과는 대조적으로 문화가 가지고 있는 고유한 속성, 즉 “문화는 인간에 의해 창조되고 학습되며, 사회 구성원에 의해 공유되고 축적되어 다음 세대로 전달 및 계승되며, 체계성·보편성·다양성을 가지고 있으며, 그리고 문화는 항상 변화한다.” 에 대해서는 대부분 의견을 같이 하고 있다. 이것은 문화의 주체가 자연이나 다른 사물이 아닌 인간이라는 공통된 견해에서 비롯된 것으로 이해할 수 있다. 그러나 인간은 문화가 다르고 가치관이 서로 다르기 때문에 각각 다른 방향의 목적을 추구하고 다른 충동을 느끼며 다른 형태의 행복을 바란다는 것으로서 리더십이 문화의 영향을 받지 않을 수 없는 이유를 설명해 주고 있다.

##### 나) 조직문화와 리더십의 관계

조직문화란 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념과 습관, 규범, 그리고 인지와 기술을 포함한 총체적인 것으로 정의하고 있는데 이것은 조직문화가 조직 구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동방식을 지배하는 기본요소임을 의미하고 있다.

조직문화와 리더십의 관계를 이해하기 위해서는 리더가 조직문화에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 살펴보는 것이 중요하다. 리더는 조직문화를 형성 및 관리 유지하며 조직문화를 변화시키는 역할을 한다.<sup>19)</sup> 조직문화는 그 조직의 리더를 포함한 모든 구성원에 의해 형성되는데 특히 리더에 의해 조직문화가 형성되는 경우, 리더는 구성원의 사고와 행동을 통일시켜 선도하면서 공통의 조직문화를 형성하게 된다. 이러한 과정에서 리더의 행동은 문화형성의 가장

---

19) 이상욱. (2007). 『현대조직의 리더십 적용』, 서울: 시그마프레스, p.417.

중요한 요소로 작용할 수 있다. 예를 들면, 리더가 사무실이나 자동차 안에서 시간이 허락할 때 마다 책을 읽는다면 그 조직은 독서문화가 쉽게 정착될 수 있는 것이다. 이와 같이 리더의 실천적 행동은 조직 구성원에게 직접적인 영향을 미치게 되므로 문화형성에 결정적인 역할을 할 수 있는 것이다. 또한 아무리 훌륭한 리더가 존재한다 해도 조직문화가 역기능적인 요소를 많이 내포하고 있다면 그 조직은 제대로 기능하기가 어렵다. 따라서 리더는 조직 내의 역기능적 요소는 제거하고 순기능적 요소를 보강하는 등 조직문화 개선에 관심을 기울여야 하는데 이때 가치의 이중성에 대한 인식이 전제되어야 한다. 예를 들면, 조직 내의 인화(人和)가 순기능으로 제시 된다면 이에 따른 개인주의가 역기능적인 요소로 나타날 수 있다는 것이다. 그러므로 조직문화를 관리함에 있어서 순기능과 역기능을 동시에 고려하는 리더십이 요구되고 있다.

마지막으로, 조직문화를 변화시키기 위한 리더의 역할이다. 우선 잘 정착된 문화와 조직의 성과 간에는 긍정적인 관계가 있으므로 조직문화를 변화시키기 위해서는 변화에 따른 역기능도 고려하면서 매우 신중하게 검토되고 추진되어야 한다는 것이다. 이와 같이 리더는 조직문화의 형성, 관리, 변화 등 문화 전반에 대한 올바른 이해와 판단 하에 문화 발전을 위한 리더십을 발휘해야 하며 가장 잘 기능하는 조직문화를 창출하는 일이 리더의 핵심 임무 중의 하나임을 인식해야 한다. 결론적으로, 훌륭한 리더란 자신이 지휘하는 조직의 문화를 정확하게 진단하고 바람직한 방향을 제시할 수 있는 객관적인 안목과 통찰력 그리고 비전을 가지고 조직문화가 형성되어 가는 과정을 잘 통제하는 리더라고 할 수 있다.

이와 같이 조직은 인간의 모임이며 구성원 간의 상호관계에 의해 문화가 형성되고, 그 문화의 틀 안에서 조직의 공동 목표 달성을 위한 구성원 간의 유기적 상호작용을 원만하게 조정·통제하는 것이 리더십이므로 조직문화와 리더십은 상호 밀접한 연관이 있음을 확인할 수 있다.

## 2) 군대문화와 군 리더십의 관계

군대문화는 군대에 공식·비공식적으로 전승되고 현존하는 신념 및 가치관, 행동규범, 조직구조 및 리더십 유형, 상징, 병영생활 양식 등의 총체로서 군의

전투력 창출에 영향을 미치는 요소라고 정의할 수 있다.<sup>20)</sup> 군대문화를 이해하기 위해서는 우선적으로 군 조직의 특성을 정확하게 파악해야 하는데, 앞서 군 조직의 특성에서 살펴본 바와 같이 군 조직은 사회조직의 하위 조직중의 하나이지만 기능이나 목표 지향이 특수하기 때문에 때로는 대등한 관계에서 비교 평가되고 있다. 군 조직의 가장 특징적인 성격은 개인의 욕구보다 조직의 욕구가 우선시되며, 명령과 통제가 일반 사회보다 더 보편화되어 있어 탈개성적 집단 이라고 볼 수 있는 점이다.

이러한 군 조직에서 추구하고 있는 가치관은 국가를 우선시하는 사고로서 국가의 이념, 주의에 절대적으로 추종해야 하며 국가 이익에 배치되는 개인의 욕구나 목표는 허용되지 않는다는 것이다. 그러므로 구성원의 후생 복지 면보다는 임무 수행 면에 더 큰 비중을 두고 있으며, 물질적 만족을 주장하거나 개성을 발휘하기 보다는 조직의 일원으로서 노력하는 자세가 강조되고 있다. 반면 전투 상황과 같은 악조건 하에서도 생사를 함께할 수 있는 전우애와 상호 신뢰하는 긴밀한 심적 유대 관계의 집단정신이 조직 저변에 자리하고 있으며, 어떠한 난관에서도 적극적·자발적으로 임무를 완수하는 불굴의 정신과 상관의 지시, 명령에 절대 복종하는 자세를 요구하고 있다.

위와 같은 가치관을 요구하는 군 이라는 특수한 조직에 사회조직에서 형성된 다양한 가치관과 자유방임적 사고를 가진 신세대 장병이 입대하여 대립된 가치와 문화를 접하면서 발생하는 심리적 충격, 즉 ‘문화충돌’의 충격은 클 수밖에 없는 것이다. 이러한 문화충돌을 방지하면서 군의 목표달성에 부합되는 군대문화를 어떻게 형성해 나갈 것인가 하는 것이 오늘날 한국 군대문화의 핵심 쟁점 사안임에 틀림없다. 따라서 군 조직 고유의 특성을 유지하면서 군의 이념과 목표를 달성하기 위해서는 군대문화와 사회문화의 격차를 최소화 하는 방안 강구가 필요한데 그 해결의 중심에 군의 리더가 위치하고 있다.

이러한 시대적 환경 변화에 군이 능동적·적극적으로 대처하여 선진 군대문화를 창출하고 올바르게 정착시키기 위한 군 리더에게 요구되는 리더십이 무엇인지 군대문화의 특성을 중심으로 살펴보려고 한다.

---

20) 조승옥 외. (1998). 『육군문화 발전방안 연구』 화랑대연구소, 서울: 육군사관학교, p.8.

**첫째,** 군 조직은 개인 보다는 조직을 우선시 하는 인식이 문화 전반에 깊게 뿌리를 내리고 있다. 군대의 존재 목적이 국가 방위와 국민 보호에 있기 때문에 당연한 논리임에 분명하다. 따라서 군대문화는 개인의 사생활 보다는 조직에 충성하는 구성원들의 자세를 끊임없이 요구하는 방향으로 형성되어 왔다. 예를 들면, 중요한 군사 작전 중 가족의 경조사 참석 여부에 대하여 상관의 눈치를 살펴야 하는 것은 매우 흔한 사례 중 하나이다. 이와 같이 개인을 희생하고 조직에 전념해야 하는 풍토가 보편적인 군대문화의 특성 중 하나이다. 현대 사회는 논리의 타당성 내지는 합리성을 중시하고 개인의 전문성을 높게 평가하고 있다. 따라서 군대문화의 조직주의를 우선하는 특성은 인정하되 군 조직도 각 분야에서 전문가로 활동하는 개인의 직업주의 성향을 인정하고 배려하는 군 리더십이 필요하다.

**둘째,** 군대문화가 사회문화와 구분되는 중요한 특성 중 하나가 위계적이며 권위적인 문화 풍토가 조성되어 있다는 것이다. 우선 외형적으로는 군복을 착용하고 계급장을 부착함으로써 계층이 확실하게 구별되어 명령 체계상 위엄성이 드러나고, 계급과 직책에 따른 권한과 책임이 분명한 것은 순기능적인 면으로 볼 수 있다. 그러나 군의 존재 목적상 전쟁과 전투라는 극한상황에 대비해야 하기 때문에 행동규범이 분명하고 상벌(賞罰)규정에 따라 제재가 더 엄중하게 이루어지고 있는 것은 사회문화와 비교할 때 격차가 심한 부분이라고 여겨진다. 신세대 장병의 성장환경, 학력, 가치관 등이 기성세대와 차이가 많은 점을 고려해 볼 때 신상필벌(信賞必罰)의 기준을 적용하면서도 진심에서 우러나는 자기 성찰과 용서를 통하여 진정한 인화(人和)를 이루어 낼 수 있는 리더십, 즉 탈권위적인 리더십이 필요하다.

**셋째,** 의례, 의식을 중시하는 군의 형식주의적 문화가 특수집단에서는 언어 이상의 강력한 의사전달 수단이고, 이러한 행위문화를 통해 구성원의 사고와 행동을 통일시킴으로써 획일적인 임무수행이 가능한 측면도 있지만 지나치게 외형만을 중시하는 전시행정(展示行政) 풍토와 눈가림식 형식주의의 보편화는 군의 창의성을 저하시키고 있음을 고려하여 일반 사회의 현실주의적·실



리주의적 문화와의 격차에 따른 문화 충돌을 방지할 수 있는 리더십이 필요하다.

넷째, 군대문화는 보수적이고 폐쇄적인 특성을 지니고 있다. 이러한 성향으로 인하여 외부 사회문화 전반에 대하여 무조건 거부하거나 군대문화의 고질적인 병폐를 전통문화처럼 여기고 고수하려는 경향도 잔재하고 있다. 다시 말해서 군 조직 내부에 문화 이기주의가 남아 있다는 것인데 조직 간에 서로 문화를 인정하고 존중하면서 상대 문화의 순기능을 수용하는 개방적인 사고와 이해와 아량이 필요하다. 또한 오늘날 사회환경의 변화는 그 영향 요인이 여과될 틈도 없이 빠르게 군 내부 환경에 접목됨으로써 군 구성원 간의 의식 격차를 심화시켜 갈등과 불신을 증폭시키고 있다. 따라서 군대문화의 창출, 개선, 변화를 책임지고 있는 군의 리더는 사회문화적 환경의 변화를 빠르게 인식하고 군대문화와 사회문화의 상호작용을 인정하면서 더욱더 개방적인 군대문화 형성 및 발전에 노력해야 하며, 일반 사회조직이 그러하듯 군 조직 내부 문화의 다양성을 인정하고 세대별, 계급별, 성별에 따른 의식 격차를 최소화 하면서 전체적으로 조화를 이루어 나가는 리더십이 필요하다고 할 수 있다. 이와 같이 군대문화는 군 리더십에 지대한 영향을 미치면서 군 내·외부 환경의 직접적인 영향을 받고 있으므로 시대적 환경 변화에 군이 능동적·적극적으로 대처하여 선진 군대문화를 창출하고 올바르게 정착시킴으로써 군 리더십 또한 올바르게 형성되고 발휘될 수 있는 것이다.

## 제3장 군 리더십 환경진단

### 제1절 사회환경 및 군사환경의 변화

#### 1) 사회환경의 변화

##### 가) 지식 정보화 사회의 도래

현대 사회를 우리는 지식 정보화 사회라고 일컫는다. 지식 정보화 사회는 정보기술(IT)로 총칭되는 광통신 기술, 디지털 기술, 컴퓨터 기술 등의 혁신적 발달에 연유한 것으로서 고도정보사회(高度情報社會)<sup>21)</sup>의 기반 위에서 온갖 정보와 창의적인 지식이 융합되어 기술과 산업을 이끄는 사회를 의미하며, 초고속 정보 통신망에 의해 세계가 하나로 연결되고 수많은 정보가 디지털화 되고 있는 오늘날과 같은 사회를 말한다. 이와 같이 정보·통신 기술의 비약적인 발달로 문명의 패러다임은 물질이나 에너지 중심의 산업사회에서 지식과 정보의 가치가 상대적으로 높은 지식 정보화 사회로 전환되어 혁신적인 변화를 창출해 내면서 오늘에 이르고 있다.

따라서 21세기는 지적 재산이 정보로 가공, 상품화되어 초고속 정보 통신망을 통해 전 세계적으로 유통되고, 창의적인 지적 재산권이 산업을 견인하며, 사회 또한 지식 정보를 중심으로 한 신기술이 개발됨으로써 더욱 신속하게 변화 될 것으로 예상할 수 있다.

##### 나) 신세대 중심의 사회문화적 구조 형성

어느 시대나 기성세대가 있었고 그 반대개념의 세대를 지칭하는 새로운 세대가 존재하였다. 그러나 여기서 말하는 신세대란 그들의 행동유형을 지배하는 사회문화적 조건이 컴퓨터, VTR, TV 등의 영상매체와 함께 자란 ‘영상세대’라고 할 수 있으며, Network에 익숙한 세대라 하여 ‘N세대’, 사회 전반에 걸친 적극적인 참여(Participation)와, 열정(Passion), 잠재력(Potential Power)

21) 고도정보사회란 정보사회가 더욱 발달해 광대역 종합정보통신망(B-ISDN: 디지털 통신을 근간으로 해서 문자, 음성, 화상 등 정보를 하나의 통신망으로 종합해 제공하는 망)을 중심으로 한 디지털 혁명이 성숙 단계에 들어가고, 이에 대한 사회적 수용 여건이 갖추어진 사회를 지칭한다.(행정학 사전)

을 바탕으로 사회 패러다임을 변화시킨다 하여 ‘P세대’라 지칭되는 세대로서<sup>22)</sup> 1980년대를 전후하여 한국은 고도 경제성장에 의한 물질적 풍요와 급속한 사회문화적 변화로 인하여 과거와는 매우 상이한 가치관이 형성하게 되었고 이러한 사회환경에서 태어나 성장한 청소년을 포괄적으로 지칭하고 있는데 이들 신세대의 의식성향은 사회전반에 걸쳐 심대한 영향요소로 작용하고 있다. 오늘날 신세대가 사회문화의 중심에서 흐름을 주도하게 된 것은 기성세대에 비해 경제적으로 풍요로운 시대에 태어나 경제·사회의 중심적 가치가 물질이나 에너지가 아닌 지식과 정보로 이동된 지식 정보화 사회를 맞이하여 뛰어난 네트워크 활용 능력으로 창의성 발휘가 가능하였기 때문이며, 또한 국제화·세계화에 걸 맞는 진취적이고 개방적인 자세와 변화에 도전하는 긍정적인 가치관을 가지고 행동함으로써 사회 전반의 패러다임을 변화시키고 있기 때문이다. 이러한 신세대 중심의 사회구조 변환은 시간적·공간적으로 동시성을 지니고 있으며 세계적 공통 현상이란 점에서 신세대를 ‘글로벌 X세대’라고 칭하기도 하였다. 이와 같이 경제성장 및 물질문명의 급속한 발달과 함께 형성되기 시작한 신세대 문화는 21세기에 접어들면서 한국 사회를 선도하는 문화로 자리매김 함으로써 오늘날 정치, 경제, 사회, 문화 등 사회 전반에 큰 영향을 미치고 있는 것이다.

#### 다) 여성의 사회진출 증대

1985년 제3차 유엔세계여성대회에서는 “여성에 대한 모든 형태의 차별 철폐를 위한 협약”을 비준하였는데 한국도 이 협약에 비준함으로써 남녀평등 실현을 위하여 국가가 실질적인 조치를 취해야 할 의무를 지니게 되었다. 한국 사회에서 여성의 사회진출이 이루어지기 시작한 것은 1970년대 경제 성장기부터 인데 주로 산업 현장의 산업 역군으로서 경제활동에 참여하게 된 것이 시발점이라 할 수 있다. 이와 같이 여성의 경제활동 참여가 증대된 것은 산업 구조 개편에 따른 국가 정책 및 사회 여건 개선과 ‘양성 평등의 원칙’ 적용 및 여성의 인권이 신장된 결과에 의한 것으로 볼 수 있다.

한국 여성의 경제활동 참여율은 2002년 기준 53.4%를 나타내는 등 경이적인 증가 추세를 보이고 있으나 OECD 평균인 59.6%에는 도달하지 못하고 있다.

22) 이원봉 외. (2006). ”사이버 공간을 통한 장병 병영문화 정착방안“, 국방리더십개발원, p.9.

이러한 여성인력의 사회활동 참여는 경제활동 외에도 사회 다방면에서 지속적인 증가 추세를 보이고 있는데<sup>23)</sup> 지식 정보화 시대에 걸 맞는 다양한 인적 자원의 효율적 활용 측면에서 획기적인 변화를 초래하고 있는데 그 영향은 군 조직에서도 예외가 될 수 없다. 따라서 우리 사회의 대표적 금녀 구역으로 인식되던 사관학교가 1997년부터 여군 사관생도를 모집하면서 개방됨으로써 여성의 사회 진출 증대에 큰 영향을 미친 하나의 전환점 역할을 한 것으로 이해할 수 있다.

#### 라) 인구 감소로 인한 사회구조 변환

한국의 인구는 2000년 기준 0.84%, 2010년에는 0.34%의 인구 증가율을 나타내다가 2030년 -0.28%를 기록하면서 점차 인구가 감소할 것으로 예상하고 있다.<sup>24)</sup> 이와 같은 인구 증가율을 전제로 한국 사회 인력구조를 판단해 볼 때 청장년 인구 감소<sup>25)</sup>와 평균수명의 연장으로 고령화 사회로 급속하게 진입할 것이며 인구 증가율 감소는 병력자원 및 산업인력의 부족은 물론 농어촌 남성의 미혼자 증가 문제 등 사회 문제로 대두될 수 있는데 현재 동남아 등에서의 외국인 노동력 유입과 농어촌 남성의 외국 여성과의 혼인 비율이 빠르게 증가하고 있는 것은 전체 인구 대비 차지하는 비율은 매우 낮지만 느린 속도로 다문화·다민족 국가로 전환하고 있음을 알 수 있다.

#### 마) 사회 가치관의 변화

한국 사회의 가치관은 경제적 풍요, 민주주의 체제의 발전, 지식 정보화 사회의 도래, 탈 이념화, 개방화 및 세계화 등으로 인하여 다양한 형태로 변화하고 있다. 따라서 전통적 가치관은 점차 퇴색하고 새로운 가치관이 비등하게 되어 기존의 질서와 규범에 대한 저항과 마찰은 더욱 커지고 있는데 이 같은 현상은 결국 사회적 절충과 타협 과정을 거쳐 점차 새로운 가치관의 큰 흐름으로 변화해 갈 것으로 보인다. 여기서 사회 가치관의 몇 가지 대표적인 변화를 살펴보면 다음과 같다.

---

23) 여성의 정치분야 진출 현황으로 여성 국회의원은 14대-4명, 15대-9명, 16대-16명, 17대-39명, 18대-42명, 19대-47명으로 지속적 증가 추세인데, 2002년 이후 17대 국회부터는 여성 국회의원 수가 현저하게 증가하였음을 알 수 있다.

24) 2006년 통계청 자료 「장래인구 추계 내용」 중에서 인용함.

25) 2006년 한국의 9세~24세 청소년 인구 1,883천명이 2020년에는 1641천명으로 24% 감소 예상함.(2006 통계청 자료 ‘장래인구 추계 내용’)

### (1) 개인주의의 팽배

경제적으로 풍요해지고 민주주의가 정착되어 가면서 젊은 세대를 중심으로 형성된 자유분방한 사고는 타인과 함께 행동하기 보다는 자신만의 공간과 사생활을 중시하면서 당당하게 자신을 표현하는 것을 당연시하는 등 타인을 배려하지 않는 이기주의적 성향을 나타내고 있다. 또한 명분보다는 현실적 상황에 근거한 이해관계를 중시하고, 큰 가치를 추구하기보다는 자기만족이나 자기 계발을 우선시 하고 있다. 이러한 개인주의 성향의 증대는 집단의 목표 달성을 위하여 단결하고 희생하기보다는 자신의 이익과 개성을 더욱 중시함으로써 ‘우리’보다는 ‘나’를 우선시하는 개인 편의주의를 합리화하는 경향으로 흐르게 하고 있다. 그러므로 조직 내부에서도 자신의 개성과 정체성을 우선하고, 수평적 가치관을 중시함으로써 권위를 앞세우는 수직적인 관계에 적응하지 못하며, 조직과의 조화나 구성원들 간의 상호의존 관계보다는 독립심과 지나친 경쟁심을 갖는 특성을 나타내고 있다.

### (2) 인간 존중 의식의 강화

과거 산업화 사회에서는 조직목표 달성을 위해 개인의 희생은 불가피하고 당연한 것으로 인식하였으나 경제적 풍요와 함께 생존을 위한 인간의 기본욕구가 해결되고 민주주의가 정착되어 가면서 인간의 존엄성과 개인의 권리, 다양한 욕구 실현에 대하여 자각하게 되었고, 또한 지식 정보화 사회로 접어들면서 신지식과 정보, 기술 창출 등 인간의 정신 활동 영역이 확대되고 차지하는 비중이 높아짐으로써 점차 인간 중심의 사고와 개인의 가치를 중시하게 되었다. 이와 같이 개인의 존엄성과 가치에 대한 인식이 증대됨에 따라 획일적인 전체적 가치를 거부하고 다양성을 추구하게 되었으며 이에 따라 자아실현과 행복추구, 그리고 개인의 권리추구 경향은 더욱 커지고 있다. 또한 민주적 생활 방식에 대한 애착이 강하여 권위 자체를 인정은 하지만 그것에 얽매이는 것을 싫어하므로 권위보다 합리성과 타당성을 추구하는 경향이 커지고 있다.

### (3) 국가관의 약화

국가와 민족을 사랑하고 충성 및 봉사하는 자세는 소수의 특정한 사람들에게 해당되는 것이 아니라 국민이라면 누구나 가져야 할 당연한 자세이다. 왜냐하면 국가와 국민은 분리할 수 없는 공동운명체이기 때문이다.

6·25를 경험한 세대들은 전쟁을 통해 북한의 만행을 실제로 체험하였기 때문에 국가의 소중함을 절감하고 있으나 전후 세대는 국가에 대한 가치보다 개인의 이익과 가치를 소중히 여기는 성향이 매우 강하다. 또한 국제화와 개방화의 영향으로 국가적 이상이나 목표에 대해 공감은 하지만 국가에 대한 충성심, 봉사정신, 희생정신은 점차 설득력을 잃어 가고 있다. 따라서 이러한 사회 전반의 이완된 국가관은 젊은 세대들로 하여금 국방의무에 대하여 부정적·회의적인 생각을 갖게 함으로써 가능한 모든 수단을 동원하여 군 입대를 기피하려는 경향이 일반화 되어 있음을 알 수 있다.

### (4) 국민 안보 의식의 변화

미·소가 양극으로 분할되어 체제 경쟁을 하던 냉전 하에서는 외부로부터의 군사적 위협에 대응하여 국가를 방위하는 것이 일차적인 관심사였다. 그러나 1990년대 초 냉전의 종식과 더불어 세계 각국은 군사분야보다 경제분야에서 상호 협력을 강화하는 방향으로 급선회하였고 국민의 경제적 복지수준의 향상이 중요한 국가 안보의 가치가 되었다고 볼 수 있다. 다시 말해서 국가 안보의 개념이 과거 군사안보 위주의 개념에서 경제, 환경문제 등을 포괄하는 보다 확장된 개념으로 이해되고 있는 것으로서 국가가 추구하는 핵심가치가 변화하고 있음을 의미하고 있다. 따라서 이에 대한 대응 방법도 과거 냉전체제와는 다르게 국가간 이해관계에 따라 상호 협력을 강화해 나가고 있다.

그러나 남북간의 안보 환경은 국제 안보 정세의 변화와 무관하게 냉전시대와 동일한 양상의 군사적 대치가 계속됨으로써 위협과 긴장감은 감소되지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 북한을 바라보는 국민의 시각은 과거 냉전시대처럼 적대적 감정이 많이 남아 있지 않은 것 같다. 그것은 국내정치 및 사회 환경적인 영향 때문이라 할 수 있는데 과거 10여 년 동안 정부의 대북포용정책<sup>26)</sup>과 범세계적인 자유화와 개방화의 물결, 그리고 경제적 풍요에 의한 국

민의 가치관의 변화라고 볼 수 있다. 아이러니 한 것은 이러한 햇볕정책이 추진되고 있는 동안 서해 북방한계선(NLL)부근에서는 2차례의 남북간 해전이 발생하였다. 이와 같이 대북 화해정책과 남북간 군사적 충돌이라는 상반된 상황이 반복적으로 발생하면서 국민들의 안보에 대한 인식은 혼란을 겪게 되었고 이로 말미암아 안보의식은 약화될 수밖에 없었다.

한국국방연구원(KIDA)에서 실시한 국방에 대한 국민의식조사 결과에 의하면<sup>27)</sup> 국민의 절반가량인 50.9%가 한국의 안보상황이 불안하다고 응답하였는데, 성별로는 남녀가 비슷하나 연령별로는 연령이 적을수록 불안정하다고 응답하였다. 국민의 안보의식 수준에 대해서도 국민의 61.8%가 안보의식 수준이 낮다고 응답함으로써 국민 10명중 6명은 안보의식이 낮다고 인정하고 있고 연령이 적을수록 낮다고 응답하였다.

이를 종합 판단해 보면 국민들은 절반 이상이 한국의 안보상황을 안일하게 인식하고 있으며, 안보의식은 훨씬 더 심각한 수준임을 알 수 있는데 이러한 양상이 주로 젊은 세대를 중심으로 나타난 결과임을 주시해야 한다.

#### (5) 사회의 군 조직에 대한 부정적·비우호적 변화

1990년대 초 공산권의 몰락으로 냉전이 종식됨으로써 세계는 이미 탈 이념화를 넘어 국익을 위해 상호 협력하는 분위기가 무르익고 있으나 한국은 여전히 세계 유일의 분단국가로 남아 있으면서 남북간의 이념 및 군사적 대치로 인해 긴장 국면을 유지한 채 오늘에 이르고 있다. 그러나 범세계적인 자유화와 개방화의 큰 물결, 남북간의 긴장 완화와 화해 협력을 위한 일련의 정부 정책, 그리고 경제적 풍요에 의한 국민들의 삶의 질 향상으로 국가보다는 개인의 이익을 우선시 하는 이기주의적 풍토가 조성됨으로써 군 조직을 단순하게 사회조직의 하나로 취급하면서 군과 개인, 군과 사회단체와의 갈등과 마찰은 점차 확대되어 가는 양상을 하고 있다. 군과 개인 간 쟁점 사항의 하나는 징집과 양심적 병역거부 문제이다. 징병제를 채택하고 있는 한국의 경우 신체

26) 1998년부터 2008년 초까지의 대북정책을 ‘햇볕정책’이라 하는데 2차례의 남북정상회담, 개성 및 금강산 관광 사업, 개성 공단 사업, 남북 이산가족 상봉, 기타 민간 교류 협력 사업 등이 중점적으로 추진되었다.

27) 독고순 외. (2007). “국방에 대한 국민의식조사”, 서울: 한국국방연구원, pp.26~31.

건강한 남성은 의무적으로 군복무를 이수해야 하나 사회 전반의 이완된 분위기는 젊은 세대들로 하여금 국방의무에 대해 매우 부정적이고 회의적인 생각을 가지게 하였으며 심지어 군 입대를 기피하기 위하여 신체의 일부를 훼손하거나 검사 기준에 미달하기 위한 약물 복용 행위, 특정 종교 신봉자의 병역 거부 행위, 사회 일부 특수 계층의 병역비리 행위 등 다양한 방법으로 징집 및 병역거부 행위를 표출하고 있다. 다음으로 군과 사회단체간의 쟁점 사항은, 군사시설과 인접해 있는 지역 주민들과 지방 자치단체들이 사유재산권과 환경 보호를 이유로 군사 보호구역 해제, 군사시설 이전 등을 주장하고 있는 것으로서 ‘국가를 보위하고 국민의 재산을 보호하는 군대’가 아니라 개인과 사회단체의 이익에 지장을 초래는 조직이라는 인식이 팽배해짐으로써 군을 보는 시각이 매우 부정적이고 비우호적 이라는 것이다.

## 2) 군사환경의 변화

### 가) 첨단과학기술군 시대의 도래

지식과 정보, 기술의 축적과 활용이 핵심적인 경쟁력으로 부상한 현대사회에서 인간은 특별한 장애요인 없이 원하는 정보를 교환할 수 있게 되었으며 유통되는 정보의 양과 속도도 비약적으로 증가하고 있다. 또한 축적된 정보를 바탕으로 특정 임무를 보다 효율적으로 수행할 수 있게 되었으며 정보에 대한 접근성도 과거에는 많은 제약을 받았지만 오늘날 지식 정보화 사회에서는 인터넷과 통신기술의 발달로 접근성이 용이해짐에 따라 보편화 되어 가고 있다. 이 같은 변화는 국방 분야에서도 예외가 될 수 없는바, 군사과학기술의 발달로 군의 무기체계는 이미 첨단 과학기술이 적용되어 개발되고 있으며 더욱 첨단화되어 가고 있다. 이에 따라 군 조직 구조도 첨단 무기체계를 운용할 수 있는 전문인력 중심의 편성이 불가피해졌고 전쟁 수행 방식에도 변화를 가져오고 있다. 그러므로 미래의 무기체계는 광역정찰 및 감시체계, 광역지휘통제체계, 정밀타격체계화 될 것이며 이것을 연결시켜주는 네트워크중심 작전환경(Network Centric Operation Environment)<sup>28)</sup> 즉, 정보와 과학기술이 조합된 전쟁이 전개될 것으로 예상되고, 확대된 전장 공간에서의 지휘 방법도 상부 제대에서 하위 특정 부대에 다양하고 정확한 정보를 실시간 제공하면서 직접 전투지휘도 가능하게 될 것으로 예상된다.

28) 국방부. (2012). 『2012 국방백서』, 서울: 국방부, p.125.



## 나) 장병 의식성향 및 가치관의 변화

한국 사회에서 기성세대는 산업화 시대를 거치면서 인내, 노력, 근면과 성실 등을 덕목으로 하여 개인의 발전을 추구하면서 성장해 왔으나 신세대는 기성세대가 이룩해 놓은 풍요와 자유를 기반으로 성장함에 따라 기성세대의 덕목을 따르지 않고 자유분방한 사고와 행동을 하면서 개인의 공간과 사생활을 중시하고 있다. 이러한 세대를 기성세대와 조화를 이루지 못하는 소외된 집단으로 인식하면서 ‘X세대’라고 호칭하였으나 현대 사회가 지식과 정보가 핵심가치가 된 지식 정보화 사회로 급속하게 변화함에 따라 ‘N세대’, ‘P세대’ 등 긍정적인 의미로 지칭하게 되었으며 신세대가 사회문화의 중심에 자리하면서 변화를 주도하는 시대를 살아가고 있다.

따라서 오늘날 신세대는 기성세대와 확연하게 다른 의식구조를 지니고 있음에 따라 군에 입대하는 신세대 장병들의 의식성향이나 가치관도 크게 변화하고 있음을 알 수 있다. 이러한 신세대의 일반적인 의식성향과 가치관을 각종 연구기관에서 분석한 내용을 중심으로 살펴보면 다음과 같다.<sup>29)</sup>

### (1) 자기중심적, 공동체 의식이 희박한 개인주의

기성세대가 개인의 가치보다 가족이나 집단, 국가 등 집합체에 대한 충성을 우선하는 집단주의 가치관을 가지고 있는 것에 반해, 신세대는 개인의 자아 실현 가치에 더 큰 비중을 두고 개인의 노력과 발전이 집단에 의해 희생되어서는 안 된다는 개인주의 가치관을 우선시 하고 있다. 그러므로 집단행동보다는 개별 행동을 선호하며, 자기주장과 개성이 강하고, 자기중심적으로 생각하기 때문에 집단에서의 공동체 의식이 희박하고 이기적인 성향이 강한 특징을 나타내고 있다.

### (2) 수평적 가치관에 의한 탈권위주의

신세대는 기성세대의 가치관이 수직적 권위주의라고 인식하고 있으며, 자신들의 가치관은 수평적 평등주의라고 주장한다. 즉 기성세대가 인간관계의 서

---

29) 한동원 외. (2006). 『병영환경 변화가 장병의 정신전력에 미치는 영향과 대책』, 서울: 국방대 리더십개발원, pp.63~65.

열을 강조하는데 비해 신세대는 평등한 인격적인 관계를 더 중시하므로 권위와 고정관념을 거부하며, 합리성과 정당성을 내세워 원인과 이유를 캐묻기 좋아하고, 상의하달보다는 하의상달식 의사소통을 중시하는 민주적 생활방식에 대한 애착심이 강하다. 그러므로 이러한 성향은 특히 일방적인 지시에 강한 거부감을 나타내기 쉽다.

### (3) 실리를 중시하는 현실주의

신세대는 내일보다는 오늘을 중시하며, 명분보다는 현실상황에 근거한 이해관계를 더 중시하고, 외형적인 가치에 좌우되지 않으며, 자신의 현재와 미래에 도움이 되는 것이라면 타인을 의식하지 않고 과감히 실리를 선택한다. 이러한 신세대의 가치 기준은 자기만족과 자기 계발이며, 경쟁에 있어서도 당당할 뿐 아니라 도전정신이 강해 모험을 즐기고, 다양한 경험을 선호하며, 비슷한 사람끼리 뭉치고 활동하는 것을 중시한다. 또한 사회활동에 적극 참여하는 등 자기가 옳다고 믿으면 최선을 다하는 자발적이고 적극적인 성향을 지니고 있다. 그러나 현실적 이해타산에 너무 민감하므로 자신에게 불리한 상황이 발생했을 경우 적극적인 행동은 기대하기 어렵다.

### (4) 탈 이념주의

이데올로기적 개념은 희박하지만 정치의식과 교육 수준이 높고 진취적·개방적이며 변화에 대하여 긍정적으로 수용하는 자세를 가지고 있다. 또한 기성세대의 폐쇄적인 이념적 사고가 남북 분단의 장기화와 통일 지연의 원인으로 인식하고 있으며 과거 냉전시대의 이념이나 사상에 대해 무관심한 성향을 나타내고 있다. 또한 북한의 주민, 정권, 북한군에 대한 판단 기준이 모호함에 따라 잘못된 대북 가치관으로 인하여 북한을 적(敵)으로 생각하지 않으면서 막연하게 북한에 대한 강한 동포애를 많이 가지고 있다.

### (5) 감정주의

신세대는 기성세대 보다 TV, 인터넷 등 영상 매체에 능숙하여 감각이 빠르고 감성이 풍부한 ‘영상세대’로서 유행에 민감하고 감정적·자극적인 문화를

선호한다. 그러므로 이성적이고 논리적인 판단보다는 감성적인 판단에 의해 쉽게 행동하는 경향이 있는데 이는 영상 매체의 영향이 큰 것으로 판단된다. 신세대의 이러한 성향은 시각 중심, 이미지 중심의 사고를 형성하면서 매사를 단순화하려는 경향이 있다.

#### (6) 다원주의(多元主義)

신세대는 소수의 엘리트 문화에 지배되지 않고 오히려 다수가 호응하는 대중문화를 선호하고 있다. 집단적이며 획일적인 전체적 가치를 거부하며, 정형화된 질서나 고정된 형식 대신 항상 새로움과 변화를 추구하고, 자유분방한 사고와 행동을 좋아한다. 이러한 성향은 제도적 관습이나 비합리적인 전통을 거부하며 자기 나름대로의 합리주의에 근거하여 사물을 판단하려는 경향이 있다. 이와 같은 신세대 가치관은 군이 요구하는 가치관과 상반되는 분야가 많아 군대문화와 군 리더십에 직접적이고 핵심적인 영향요소로 작용하고 있다. 신세대 가치관과 군이 요구하는 가치관을 비교해 보면 <표 4>와 같다.

<표 4> 신세대 가치관과 군 요구 가치관 비교

신세대 가치관	군 요구 가치관
· 개인주의, 공동체 의식 희박	· 상부상조, 강한 공동체 의식 요구
· 권위주의 거부, 수평적 가치 선호	· 권위에 복종 요구, 수직적 가치 중시
· 자기주장, 개성 강함	· 공동 이해, 통일성 요구
· 개인 실리 중시, 현실주의	· 조직의 공공 이익 우선
· 탈 이념적, 대적관 미흡	· 이념무장 강조, 확고한 대적관 요구
· 감성적, 감각적 판단	· 논리적, 분석적 사고 요구
· 자유방임적 사고	· 절제된 사고 및 행동 요구

자료 출처: 국방부 정훈기획관실. (2005). “장병 정신교육 발전방안”, 내용 요약.

#### 다) 국방 여성인력의 증가<sup>30)</sup>

산업화 사회의 군은 업무 특성상 육체적 힘을 이용하여 처리하는 업무가 대부분을 차지하였지만 지식 정보화 사회의 군은 전투·비전투 분야에 관계 없이 지식과 정보를 활용하여 창의성을 발휘해야 하는 업무가 증가함에 따라 전통적 남성 위주의 역할에서 여성들에게 그 역할이 전이되고 있는 현상을 나타내고 있다. 또한 지식 정보화 사회에 접어들면서 여성의 사회진출이 현저하게 증가하는데 영향을 받아 군도 모성을 보호하고 양성 평등의식을 확산하는 등의 국방여성정책을 발전시키면서 여성 인력의 활용을 점차 확대해 나가고 있다. 2012년 기준하여 국방 여성인력 현황을 보면 국방부 소속 여성 공무원 373명을 점유하고 있고, 여성 군무원은 4,479명을 점유하고 있다. 국방부 여성 공무원 및 군무원 인력 현황은 <표 5>과 같다.

<표 5> 국방부 여성 공무원 및 군무원 현황(2012년)

(단위: 명)

구 분	계	4~5급	6~7급	8급 이하
계	4,852	257	1,600	2,995
공무원	373	70	210	93
군무원	4,479	187	1,390	2,902

자료 출처: 국방부. (2012). 『2012 국방백서』, p.166.

또한 국방부는 2012년 현재 8,340여 명인 여군 장교 및 부사관을 2020년까지 약 12,160여 명으로 증원할 계획을 수립해 놓고 있으며, 이중 여군 장교는 정원의 7.0%로, 여군 부사관은 정원의 5.0%로 확대시킬 계획이다. 연도별 여군 인력 증원 계획은 <표 6>과 같다.

현재 여군은 임무수행에 필요한 자격 요건을 갖춘 모든 군인은 남녀를 불문하고 모든 직위(일부 특수부대 직위 제외)에 배치될 수 있으며 전·평시 동일한 임무를 수행토록 하는 국방부 여군활용원칙에 따라 국방업무 전 분야에

30) ‘국방여성’이란 국방부에 근무하는 여성 공무원과 각 군에 소속된 여군 및 여성 군무원을 총칭하는 개념으로 설명하고 있다.(2012 국방백서, p.166.)

서 활용하고 있는데 정책부서, 야전부대의 주요 지휘관 및 참모, 전투병과 직위 및 전투기/헬기 조종사, 전투함정 승조원뿐만 아니라 해외 파병 활동에도 참여하고 있다.

〈표 6〉 여군 인력 증원 계획

(단위: 명)

구 분	계	육 군	해 군	공 군
'12년	8,346	5,792	1,221	1,333
'15년	10,121	6,970	1,607	1,544
'20년	12,165	8,495	1,875	1,795

자료 출처: 국방부. (2012). 『2012 국방백서』, p.166.

#### 라) 군대문화의 긍정적 변화

시대적 사회환경의 변화가 급속하게 이루어짐에 따라 군사환경, 즉 군 내부 환경도 변화를 거듭하고 있으며 특히 사회문화적 변화는 군대문화에 직접적인 영향을 미치면서 변화를 견인하고 있다. 이러한 변화는 군 조직의 특성을 고려할 때 매우 충격적일 수도 있지만 군 조직이 사회조직의 하위 조직으로서 사회의 가치와 규범을 수용하고 사회문화와 중첩되는 영역을 넓혀 나가는 것은 당연한 현상으로 볼 수 있다. 따라서 시대가 바뀌고 환경이 변화함에 따라 사회 보편문화에 군의 특수문화가 어떻게 조화를 이루어 나갈 것인가는 오늘날 한국군에게 중요한 과제가 되고 있는 것이다.

이러한 시대적 환경변화는 군이 ‘국가보위의 최후 보루’라는 측면에서 전통적인 임무와 역할 외에 재해·재난, 테러의 대비 등 비군사적 분야의 업무에 이르기까지 사회로부터 다양한 역할을 요구받고 있음에 따라 국방의 영역이 확대되고 국방 활동과 다른 영역(정치, 경제, 사회, 문화 등)과의 관계도 더욱 밀접해 지고 있는<sup>31)</sup> 등 민·관·군의 상호작용이 증대되고 있다. 아울러 사회 개방화가 가속화 되면서 지금까지 ‘국가 안전보장이 지상의 목표’라는 대의명분 때문에 희생을 강요당하고 정당화 되어 오던 장병 개개인의 존엄성

31) 국방부, 『전게서』, p.118.

및 인권 침해 행위, 병영 생활환경의 낙후 및 불합리한 행동 양식들이 일반 사회에 사실대로 공개되고 표면화됨으로써 군의 변화를 요구하는 사회의 거센 저항과 요구에 직면하게 되었다. 군의 인적 자원이 사회조직으로부터 충원되는 특징과 ‘국민의 군대’라는 공통된 사고가 적용되는 조직으로서 군대문화가 군 내·외의 환경적 영향에 의해 변화할 수밖에 없는 시대적 당위성을 갖게 된 것이다. 이에 따라 군대문화를 개선하고 변화시키기 위한 상징적 의지가 2005년 7월 국방부가 중심이 되어 범정부적 차원의 “병영문화개선 대책위원회”<sup>32)</sup>를 발족함으로써 선진병영문화 정착 사업이 착수하게 된 것이다.

## 제2절 군 리더십 환경 진단

### 1) 군 외부 환경 진단

#### 가) 사회 구조적 변화의 광폭성(廣幅性)

산업화 사회에서 지식 정보화 사회로의 시대적 변천은 과거 인류가 경험했던 어느 시대의 변천 과정 보다 훨씬 빠르게 진행되면서 사회 전반에 미친 충격의 파장도 큼을 알 수 있다. 이러한 변화의 핵심은 물질과 에너지를 중시하던 시대에서 지식, 정보, 신기술 창출 등의 정신적 활동을 중시하는 시대로 탈바꿈 한 것이다. 이에 따라 경험과 경력을 우선시하던 기성세대의 전통적 가치 개념이 쇠퇴하고 지식과 정보, 그리고 이를 자유자재로 활용하여 신기술을 창출하는 신세대가 사회의 중심에 자리하면서 사회 문화를 선도하고 있는 것이다.

또한 경제발전을 이룩하여 잘사는 나라로 만들고 북한의 군사적 위협으로부터 국가를 방위해야 한다는 명분하에 철저히 외면당하던 개인의 존엄성과 권리가 범세계적 자유화와 개방화의 흐름, 경제적 풍요와 국민의 삶의 질 향상 등의 영향을 받아 그 중요성을 크게 인식하게 되었으며 이러한 인권 존중 풍토는 획일적인 전체적 가치를 거부하고 개인의 가치를 우선함으로써 자아 실현과 행복 추구 등 개인의 권리 추구를 한층 더 강화 시키고 있다.

32) ‘병영문화개선 대책위원회’는 총 63명으로 공동위원장 2명(국방부 장관 외 민간인 1명), 민간위원 8명, 정부위원 8명, 실무지원단 45명 등이며 민간위원은 사회각계 인사들로 구성하였다. 이 위원회를 시발로 하여 ‘선(先) 간부 의식전환 교육강화’ 등의 병영문화를 선진화하기 위한 과제를 선정하여 지속적으로 추진하고 있다.

## 나) 사회 전반의 가치관 변화

지식 정보화 사회의 도래는 생활의 도구, 방법, 가치 등 인간을 둘러싸고 있는 사회문화의 모든 패러다임을 변화 시키고 있다. 먼저 경제적 풍요는 조직과 개인의 욕구가 고급화·다양화되어 욕구 충족의 수준과 질이 높아졌으며, 사회 구조적 변화는 직업 윤리적 측면에서 과거 명예와 애국심을 바탕으로 한 도덕적 가치를 추구하던 것이 직업성과 전문성을 추구하는 전문 직업주의로 변화하면서 직업을 자아실현의 도구로 여기는 성향이 매우 강해졌다. 이에 따라 사회적 가치를 중시하던 풍토가 개인적 가치를 중시하는 사회로 변화하였고, 부모·스승·상급자에게 절대 복종하던 전통적 풍토가 높은 교육 수준과 서구 민주주의 사고방식의 영향을 받아 합리적·객관적 기준에 의거한 결정과 명령에 순응하는 풍토로 변화하였다.

## 다) 사회 안보개념의 확대 및 군의 다양한 역할 수행 요구 증대

과거 냉전 시대에는 외부로부터의 군사적 위협에 대처하여 국가를 방위하는 것이 안보의 주된 개념이었으나 냉전이 종식되면서 국가의 주권과 생존, 국민의 안전이 국내외에서 발생하는 물리적 억압뿐만 아니라 자원확보 경쟁, 환경오염, 빈곤 문제 등 정형화되지 않은 다양한 요인에 의해서도 위협받을 수 있다는 인식이 대두됨에 따라 전통적인 국가 중심의 군사적 의미를 넘어 환경 등 인간 생활에 영향을 미치는 제반 사회문제를 포함한 보다 확대된 개념으로 정립되고 있다. 이러한 안보 개념의 확대 현상은 국가가 추구하는 핵심 가치가 변화하였음을 의미하는 것으로서 국민의 경제적 복지수준 유지와 향상, 쾌적한 환경 조성을 통한 건강한 삶 보장 등이 중요한 국가안보의 가치로 이해되고 있는 것이다.

또한, 냉전의 종식은 세계 각국으로 하여금 이데올로기의 틀에서 벗어나 자국의 경제발전에 총력을 기울이게 하였으며 경제 우선의 국익 증진 정책과 전략으로 전환하게 하였는데, 국제 안보 환경의 변화는 군사정책에 있어서도 군사적 대립보다는 상호 군사 협력을 통한 자국의 이익 실현에 초점을 맞추고 있다.<sup>33)</sup> 이러한 국제사회에서의 군의 역할 변화는 북한의 군사적 위협에

대처하여 단선적(單線的)역할에 치중하던 한국군에게도 예외일 수 없으며 재해·재난구조, 테러의 대비 등에 이르기까지 다양한 역할 수행을 요구받고 있어 국방의 영역이 비군사적 분야로 확대되고 있는 양상을 하고 있다.

#### 라) 군 조직에 대한 부정적·비우호적인 현상 존재

군 조직을 바라보는 사회의 시각이 긍정적이지 못하다. 군 조직의 특수한 환경과 상황을 이해하지 않고 군을 배척하려는 인식이 팽배해져 있다. 민·관·군 관계에서 주요 쟁점 사항은 먼저 경제적 이해관계와 관련된 문제로서, 군사시설과 인접해 있는 지역 주민들과 지방 자치단체들이 사유재산권과 환경 보호를 이유로 군사 보호구역 해제, 군사시설 이전 등을 주장하고 있는데 군 고유의 특성과 역할을 인정하지 않고 공공의 이익에 장애가 되는 조직으로 인식하고 있는 것이다.

또한 병영 내부에서 발생한 총기 난사 사고나 오물 투척 사건 등 일련의 인권문제와 관련하여 발생한 사건 사고를 시민사회단체들이 사회 문제화 하면서 군대문화 개선을 강력하게 요구한바 있으며, 군 내부적으로는 개인의 존엄성보다는 조직을 우선하는 조직주의와 탈 개성주의, 명령에 무조건 복종을 강요하는 권위주의 등 군대문화의 나쁜 특성들에 대해서도 국가 인권 신장 정책에 호응하여 적기에 개선하지 못함으로써 사회의 군에 대한 인식은 부정적·비우호적인 성향을 나타내고 있다.

#### 마) 국민 안보의식의 저하

오늘날 국제 사회는 냉전의 종식과 미·소 양극 체제의 붕괴로 다극화 현상이 뚜렷하게 나타나고 있으며 국가간 또는 다자간 상호 협력을 강화하면서 자국의 이익을 실현하는 실리주의 정책을 추진하고 있다. 그러나 한국은 보수와 진보, 좌·우파로 분리되어 극심한 대립과 갈등을 빚고 있음에 따라 국론

---

33) 21세기 한국군의 국제군사협력사례를 보면, 대테러 국제연대에 동참하기 위한 2002년 아프가니스탄 및 2003년 이라크 파병, 2004년 쿠웨이트 항공수송단 파병, 2007년 네팔 및 레바논에 PKO 파병 그리고 2009년 청해부대의 아프리카 소말리아 근해 해적소탕작전 파견 등이 있다.



분열이 심각하고, 북한과는 군사적 대치가 계속됨에 따라 냉전상황을 벗어나지 못하고 있다. 이러한 불안정한 사회 국면과 6·25전쟁 이후 계속된 군사적 긴장은 안보에 대한 정신적 피로를 유발함으로써 국민의 대북 안보관이 매우 저하되어 있는 상태이다. 이러한 안보관 결핍 현상은 신세대로 지칭되는 젊은 세대들이 군 복무 기간을 ‘잃어버린 시간’으로 인식하고 있으며, 병역 기피를 목적으로 신체 훼손, 약물복용, 병역 비리, 특정 종교단체 신봉자의 양심적 병역 거부<sup>34)</sup> 등 국방의무에 대한 일련의 회의적인 행위들을 통해서 확인할 수 있다.

이와 같이 국민의 안보관이 결여된 것은 신세대들의 잘못된 국가관과 안보의식에 의한 것이지만 지난 정부의 무분별한 대북정책이 국민들의 가치관에 혼란을 초래한 것과, 군대문화를 개선하지 못하고 잘못된 군대 이미지를 국민들에게 남기고 있는 군 리더의 책임도 간과할 수 없다.

## 2) 군 내부 환경 진단

### 가) 북한의 군사적 위협 상존 대비 장병 안보의식 저하

북한은 ‘강성대국 건설’을 목표로 정치·군사적 역량을 강화하고 있다. 북한의 군사정책은 1962년에 채택한 소위 ‘4대 군사노선’을 근간으로 하고 있으며, 당 규약에 명시된 한반도 적화통일전략을 고수한 채 이를 실현하기 위하여 경제난의 심화에도 불구하고 국가자원을 군사부문에 우선 배분하여 대규모 재래식 군사력을 유지하면서 핵·미사일 등 대량살상무기 개발을 계속하고 있어 한반도와 지역 안보에 큰 위협이 되고 있다. 남북관계는 2차에 걸친 정상회담(2000년 6월, 2007년 10월)으로 화해협력의 기반이 조성되는 듯 보였으나 남한 정권이 교체되면서 남북 간에는 경색 국면이 호전되지 못하는 양상을 하고 있다.

최근 북한은 미국의 오바마 정부와의 직접대화를 요구하면서 지난 몇 년간 구축해 온 6자회담의 틀을 거부하고 있으며, 경제적 실리 획득에는 적극적이

---

34) 종교 및 양심의 자유 등을 이유로 병역의무를 거부한 자는 3,654명이며, 이들 대다수가 특정종교 신봉자로 약 400여명이 병역법 위반으로 구속 수감 중이라고 보도하였다.(서울신문, 2006. 12. 9)

면서 한반도의 긴장완화와 평화정착을 위한 실질적인 군사적 신뢰 구축에는 지극히 소극적인 것을 볼 때 그들의 속셈을 알고도 남음이 있다. 아이러니 한 것은, 북한은 1998년 이후 10년 동안 남한 정부로부터 천문학적인 경제적 지원을 받으면서도 또 다른 목적을 위하여 서해 연평도 해역에서 남북 해군 합정 간 2차례의 해전을 유발한 행태는 한마디로 ‘신뢰할 수 없는 집단’이라는 것을 여실히 증명한 군사적 사건이었다.

이와 같이 북한은 한국을 침략할 수 있는 만반의 준비를 하면서 언제든지 기회만 엿보고 있는데 반해, 한국은 남북간 해로(海路)는 물론 육로를 통한 관광사업이 추진되고 왕래가 쉬어지자 마치 통일이라도 될 것 같은 착각 속에 북한을 바라보는 시각이 너무나 안이해짐으로써 북한 정권과 군 집단에 대한 주적개념이 희박해지고 북한을 동포애 측면에서만 바라보는 잘못된 안보관이 보편화되어 있다. 60년 전 동족상잔의 비극을 부른 북의 남침 전쟁은 역사의 유물이 되었고, 전쟁의 교훈은 이제 국민들의 뇌리에서 잊혀 진지 오래되었다. 국민의 대북 안보관이 이처럼 안이하게 변화하였는데 하물며 군에 입대하는 신세대 장병의 안보에 관한 인식을 거론하는 것은 지나친 기대가 아닐까 하는 생각이 든다. 여기서 거론하고 있는 신세대 장병들이란 최근 입대한 장병들뿐만 아니라 이미 군에 입대하여 상당기간 이상 근무하고 있는 군 간부들도 이에 해당됨을 확실하게 인식해야 한다.

이와 관련하여 한국군사문제연구원에서 설문조사한 신세대 장병들의 국방(나라를 지킨다)에 대한 자신의 의지를 살펴보면 <표 7>과 같다.

<표 7> 계급별 국방에 대한 자신의 의지

(단위:%, 인원:1,422명)

구분 \ 계급	영관	대위	중위~소위	준위~중사	하사	병
강하다	86.0	87.0	61.0	82.7	66.9	45.9
보통이다	10.9	13.0	33.5	17.3	29.7	44.7
약하다	3.1	0	5.5	0	10.3	9.5
응답자 수	229명	69명	164명	133명	145명	782명
평균연령	39세	30세	25세	34세	24세	21세

자료 출처: 한국군사문제연구원, 2006년도 조사 결과.

〈표 7〉에서와 같이 대위~영관장교와 중사~준위 계급층에서는 응답자의 절반 정도가 ‘국방에 대한 자신의 의지가 강하다’고 응답한 반면, 중위 이하 장교와 하사 및 병 등 연령이 20대 초·중반인 장병들은 10명 중 2~3명만이 ‘국방 의지가 강하다’고 응답함으로써 신세대 장병들의 군에 대한 복무 의지나 국가관과 안보관이 얼마나 심각한 상태인가를 짐작할 수 있다.

#### 나) 무기체계 첨단화 및 전쟁양상 변화에 따른 전문 인력구조 전환

오늘날의 첨단과학기술은 국방과학기술의 발달을 전인함으로써 군의 무기체계도 전투효율이 높은 장사정·조정밀 첨단무기체계가 양산, 탑재 및 운용되고 있다. 또한 통합 전투력 발휘가 가능한 전장네트워크를 구축하여 네트워크중심 작전환경(NCOE)이 가능하게 하는 등 효과중심작전(EBO)으로 전쟁양상이 변화해 감에 따라 이러한 임무 수행이 가능하도록 군 병력의 소수정예화 및 전문성 제고, 권위주의적 리더십의 철폐와 경직된 군대문화 개선의 필요성을 강조하는 내용을 담아 국방개혁 추진중점을 설정하게 되었다.<sup>35)</sup> 이는 현존하는 북한의 위협은 물론 미래의 다양한 위협에 능동적으로 대비하기 위한 군사혁신으로서 무기체계의 첨단화와 전쟁수행 방식의 변화에 따라 군 구조를 효율적 전력 구조<sup>36)</sup>로 개선하여 부대 구조와 병력 구조를 첨단 무기체계를 관리, 운용하는 간부중심의 정예화 된 전문인력 구조로 발전시킨다는 것이다. 이에 따라 군대문화와 군 리더십도 시대적 군사환경의 변화에 걸맞게 형성 발전해 나갈 것으로 예상된다.

#### 다) 국방인력의 문민화와 여성인력 증가로 인한 전통적 군대문화 변화

2005년도에 수립된 ‘국방개혁 2020’은 미래의 국방안보환경에 대비하여 국방부에 근무하는 공무원의 비율을 연차적으로 확대하여 정원의 70% 이상이 되도록 함으로써 전문성을 갖춘 민간인력과 군인이 조화된 국방부를 조직·

---

35) 국방부는 2005년 12월 ‘국방개혁 기본계획’을 수립하고 2007년 3월 「국방개혁에 관한 법률 시행령」을 제정하여 법적 기반을 마련하였으며, 2009년 6월에는 북한의 장거리 미사일 발사, 2차 핵실험 등 군사적 위협 증대에 대한 대응체계와 전시작전통제권 전환 소요 등 「국방개혁 기본계획(2009~2020)」을 보완하였다.(2012국방백서, p.116.)

36) 국방부, 전제서, p.125.

편성하여 국방 문민화의 실효성을 보장하고, 아울러 합참의장의 국회 인사청문회 후 보직 등 군 고위 간부의 사전검증제도를 도입하여 군에 대한 국민의 신뢰를 향상 시킬 수 있도록 제도화하고 있다.<sup>37)</sup>

이에 앞서 국방부는 2005년 4월 부대에 근무하는 현역군인의 수를 정원의 48%에서 2009년에는 29%로 감축하는 계획을 마련하였으며 이 계획에 따라 장성을 포함한 영관장교 직위 32개를 2005년 말 까지 민간인 직위로 전환하였다. 또한 2005년 기준하여 국방부 예하 조직에 근무하는 민간인 7,000명을 2020년 까지 30,000명으로 증원하고 이들의 지위도 공무원 수준으로 향상시킬 계획을 가지고 있다. 이와 더불어 국방조직의 전문성과 효율성 제고를 위하여 전투근무지원 분야에서 아웃소싱을 추진하고 있는데 각 군의 보급, 정비, 복지 등 행정·군수 지원부대를 책임운영기관으로 지정하여 민간 전문가도 군부대의 책임자가 될 수 있도록 시행중에 있다.

이와 같이 국방 인력의 문민화는 장기적으로 전투분야와 지원분야를 구분하여 인력운영의 효율성을 높이고 군인은 원칙적으로 전투현장에서 군 고유의 임무 완수에 전념할 수 있도록 함으로써 궁극적으로는 국방민간인력의 비율을 확대하여 문민통제체제를 확고히 하려는 정책으로 이해할 수 있다.

아울러 지식·정보화 사회의 도래로 여성의 사회진출이 각 분야에 걸쳐 폭넓게 확대되고 있고 군 조직도 소수의 특수 분야를 제외하고는 여군이 휴전선 최전방부대, 해군전투함정, 공군전투기조종사 등 전투부대 근무가 가능하게 됨으로써 전통적인 남성중심의 조직으로 인식되던 군 사회는 여성들이 시도할 만한 새로운 ‘도전의 장’으로 부각 되고 있다. 이와 같이 여성의 군 진출이 급격하게 증가하게 된 것은 사회전반에 ‘양성 평등 의식’이 확산되고 지식 정보화 사회의 경쟁력이 물리적인 힘보다는 지적 능력이 더 큰 비중을 차지하게 됨으로써 노동력의 성별 구분이 무의미해졌기 때문이라 할 수 있다.

국방부가 2012년 기준 7,900여 명인 여군 장교 및 부사관을 2020년 까지 약 12,000여 명으로 증원계획을 수립하여<sup>38)</sup> 지속적으로 증원을 추진하고 있

37) 「국방개혁에 관한 법률 제12조 및 15조」 내용 중 일부를 발췌 인용하였음.

38) 국방부. 『2012 국방백서』, p.166. 여군인력 증원계획 자료 인용

는바, 여군 인력의 증가는 21세기 군대문화 전반에 혁신적인 변화를 초래하게 될 것이고 이에 따라 군 리더십도 새롭게 재정립되는 계기가 될 것으로 보인다.

#### 라) 신세대 장병의 군 복무 순환주기 단축으로 인한 새로운 리더십 환경

리더십의 다양한 환경 변화 중 관심을 제고해야 될 부분은 군 조직 구성원의 대다수를 차지하고 있는 신세대 장병들의 의무복무 기간이 단축됨에 따라 군의 인력순환 주기가 빨라지고 있는 것이다. 병 복무기간 단축은 국민의 병역의무 부담을 경감하고 병역의무 이행의 형평성을 제고하기 위한 조치로서 전역자 기준으로 2008년부터 2014년까지 복무 형태별로 당초 계획 대비 각각 3개월 단축 조정하였는데 복무별 단축기간은 <표 8>와 같다.

<표 8> 각 군별 병 의무복무 단축기간

군 별	당초계획 (6개월 단축)	조정 (3개월 단축)	시행시기
육군, 해병대	24개월→18개월	21개월	'11. 2. 27
해 군	26개월→20개월	23개월	'11. 1. 3
공 군	27개월→21개월	24개월	'11. 1. 1

자료 출처: 2012국방백서, p.249.

군 조직의 주된 구성원 이면서 군 리더십의 핵심 대상인 병의 의무복무 기간은 위<표 8>에서와 같이 24개월 내지 27개월인데 그 기간이 점차적으로 단축됨에 따라 병역 이행의 형평성을 제고하고 국민 부담을 경감하는 긍정적인 효과가 있는 반면, 병력 순환 주기가 빨라짐에 따라 신세대의 의식성향과 가치관이 군 입대 년도에 따라 다른 성향을 갖게 됨으로써 기성세대와 신세대 병사 간의 의식격차에 의한 갈등뿐만 아니라 신세대 병사들 간에도 문제가 발생할 수 있어 군 리더십 측면에서 관심이 집중되어야 할 부분이다.

또한 '양성평등의식'의 확산과 지식 정보화 사회의 도래로 성별 업무 구분이 없어지고, 첨단 무기체계화와 전쟁수행 방식의 변화는 전문기술인력 중심

의 군 구조로 변화하게 됨에 따라 군 조직에서 여성 특유의 섬세함과 성실성이 더욱 인정받는 분위기가 형성됨으로써 여성인력 증가에 대한 공감대가 증대할 것으로 예상된다. 이 같은 여성인력의 증가는 업무의 효율성 측면에서 긍정적일 수 있지만 양성(兩性)이 혼합하여 존재함으로써 발생할 수 있는 성적 갈등(애정)문제, 상호 경쟁(승진, 보직 등)의 상대로서 상급자와 동료간의 갈등 문제 등과 같이 군이 내세우고 있는 도덕성과 공정성의 가치관을 훼손할 수 있는 부정적인 면도 내포하고 있으므로 군 리더십 측면에서 매우 복잡한 양상을 나타내고 있다. 따라서 이러한 양성(兩性)간 문제의 갈등과 부작용을 해소 할 수 있는 리더십 개발이 21세기 군 리더십 발전을 위한 중요한 과제로 대두 되고 있다.

#### 마) 군 내·외 리더십 환경 변화에 따른 군대문화 개선노력 가시화

21세기 지식 정보화 사회 진입은 단순한 시대적 패러다임의 전환을 의미하지 않고 사회 전반에 걸쳐 ‘개방’을 가속화 시키고 있음을 알 수 있다. 고도 정보화된 사회의 발달된 정보통신기술은 지구촌을 네트워크화 하여 사이버 공간에서 시공을 초월한 하나의 조그만 사회로 변화시킴으로써 국가, 사회, 개인 간에 밀접한 상호작용을 가능하게 하고 있다.

따라서 오늘날의 사회는 구조적 차원에서는 네트워크 사회, 제도적 차원에서는 유연 사회(Flexible Society), 문화적 차원에서는 사이버 사회, 그리고 의식적 차원에서는 자아 지향적(Self-direct) 사회가 형성되었다고 한다.<sup>39)</sup> 이러한 사회환경의 급속한 변화는 전통적으로 폐쇄성이 강한 군대문화에 큰 충격을 주고 있다. 왜냐하면 군을 노출시키는 것은 전쟁에서 곧 패배와 직결되고 ‘국방’이라는 지고의 목표달성이 곤란하다고 생각하고 있기 때문이다. 그러므로 군 조직은 사회 타 조직과의 교류도 자제하면서 군 내부 일상적 업무도 ‘보안’을 이유로 개방을 억제하여 왔다.

군의 이 같은 폐쇄적인 조직 성향은 군대문화 형성에 절대적 영향을 미치게 되었는데 ‘국방’이라는 대의명분을 내세워 소홀히 취급되던 장병 개개인의

---

39) 김종길·김문조. (2007). 『디지털 한국사회의 이해』, 서울: 집문당, p.9.

존엄성 및 인권 침해 행위, 병영 생활환경의 낙후 및 불합리한 행동 양식들이 오늘날 개방화된 사회환경의 영향을 받아 사회에 사실대로 공개되고 표면화됨으로써 군의 변화를 요구하는 사회의 거센 저항과 요구에 직면하게 된 것이다. 군도 이러한 사회환경의 변화와 국민들의 요구를 더 이상 외면할 수 없는 상황에 도달하자 전격적으로 개방화의 길을 선택하게 되었고, 2005년을 원년으로 하여 병영문화 개선을 위한 가시적·실질적인 조치를 취하게 된 것이다.

국방부 주관 하에 병영문화 개선을 위하여 추진 중인 사업을 열거해 보면 ① 선진병영생활 정착 ② 생명 존중의 사고예방 시스템 구축 ③ 장병 인권 향상 등이 있다.<sup>40)</sup> 군대문화는 사회문화에 속해 있는 하나의 하위문화로서 군 내·외부 환경 변화에 직접적인 영향을 받아 자연스럽게 변화하기도 하고 인위적으로 변화시킬 수도 있다. 즉 군대문화는 변화한다는 것이다. 그러므로 사회문화 전반에 대한 무조건적 거부 반응이나 군대문화의 단점을 전통문화처럼 여기고 고수하려는 그릇된 생각은 버려야 한다. 다시 말해서 문화 이기주의에 빠져들어서는 안 된다는 것이다. 조직 간에 서로 문화를 인정하고 존중하면서 상대 문화의 순기능을 수용하는 개방적인 사고와 지혜와 아량이 필요하다. 이러한 측면에서 군대문화의 창출, 개선, 변화를 책임지고 있는 군의 리더는 군대문화와 사회문화의 상호작용을 인정하고 유연한 사고를 하면서 더욱더 개방적인 군대문화 형성에 노력해야 한다.

#### 바) 군 구성원의 직업주의적 성향 표출

앞서 다양한 군대문화의 특성 중 하나가 집단적, 조직주의적 이라고 언급하였다. 군 조직의 구성원들은 다른 어떤 사회조직보다도 조직적 일체감을 공유하고 있는데 이것은 군복이라는 특수한 유니폼과 계급장을 부착하고 있으면서 엄격한 규율 하에 일상생활이 동일한 패턴으로 이루어지고, 조직 내에서 수행되는 업무 전체가 오로지 조직에 충성하기 위한 과정으로 이해하면서 비영리적인 목적을 위하여 수행된다는 것이다. 그러나 그 이면에는 사회의 다른

---

40) 국방부, 전계서, pp.227~230.

유니폼 집단처럼 직업주의적 관점도 내포하고 있는데 이것은 군 구성원도 전체사회 구성원의 일원으로서 근무 여건과 군내 지위 등 직업적 가치에 관심을 가지고 있음을 의미하고 있다. 과거 군은 조직주의적 관점에 우선한 가치관을 군 구성원에게 강조 하였으나 시대적 환경변화와 개인 의식성향과 가치관의 변화는 조직이 개인에게 좀더 많은 것을 요구하는 조직주의적 성향이 쇠퇴하고 군 조직도 사회조직과 같이 하나의 직장으로 취급하는 실리적 현실주의에 바탕을 둔 직업주의적 특성이 우선하는 경향을 나타냄으로써 군대문화와 사회문화의 차별성이 작아지고 있는 것이다.

이와 같이 군대문화가 사회문화의 하위문화로서 사회문화와 중첩성이 커지는 것은 당연한 현상이지만 군대문화 고유의 긍정적 특성이 변질되어서는 곤란하며, 군대문화는 군의 정체성과 존재 목적에 부합한 방향으로 개선, 발전시켜 나가야 하고 궁극적으로는 장차 사회적 가치를 실현할 수 있는 문화로 발전시켜 나가야 하는 것이다.

### 제3절 중급계층 리더십 진단

#### 1) 리더십 계층 분류 및 핵심역량

리더십의 계층은 계급과 근무제대의 특성을 고려하여 위관장교 이하와 대대급 이하 제대는 초급계층, 영관장교와 연대~군단급 제대는 중급계층, 장군과 작전사급 이상 제대는 고급계층으로 분류한다.

충무공리더십센터에서 분류한 리더십 계층은 <표 9>와 같다.

<표 9> 리더십 계층 분류

구 분	장 교	부사관
고급계층	대령~장성	-
중급계층	준사관, 소령~중령	상사~원사
초급계층	소위~대위	하사~중사

자료 출처: 충무공리더십센터. (2007). “해군 리더십 교육체계정립방안” .



중급계층의 리더는 다양한 부대(서)와 기능으로 편성된 제대를 지휘하거나 관련된 참모업무를 수행한다. 이 계층의 리더는 수백에서 수만 명의 병력으로 구성된 부대를 지휘하거나 관련부서에서 임무를 수행한다. 이들은 제 전투수행기능과 부대, 관련기관과 유기적으로 협조하면서 다양하고 복잡한 임무를 수행하며, 업무를 효율적으로 수행하기 위해 제반 가용요소를 조정·통제하고, 갈등을 관리하면서 통합하는 능력을 발휘한다. 구성원의 대부분은 해당 분야에 대한 폭 넓은 경험, 지식, 전문성을 갖추고 있다.<sup>41)</sup>

핵심역량(core competency)은 ‘핵심능력을 창조하고 조절하며 동시에 그 기초가 되는 개인이나 팀의 지식, 기술, 태도, 내적특성 등 조직 구성원들이 고유하는 역량 중에서 가장 중요한 역량’으로 정의 할 수 있다.<sup>42)</sup> 이를 통해 중급계층의 리더인 영관장교의 리더십 핵심역량은 <표 10>과 같이 인적자원관리, 직무수행, 조직관리, 환경대응 등 4개의 핵심역량군에 16개의 핵심역량을 선정하여 리더십 진단도구로 활용하고 있다.

<표 10> 영관장교 리더십 핵심역량 / 군

핵심역량군(4)	인적자원관리	직무수행	조직관리	환경대응
핵심역량(16)	타인이해 및 존중 공정한대우 및 평가 의사소통 부하의 역량개발	책임감 직무열정 업무전문성 업무일관성 의사결정	통합적 사고 조직목표 설정 화합조직 구축 팀워크 구축	창의적 사고 비전 설정 변화와 혁신관리

자료 출처: 국방대학교리더십학과. (2008). 『해군영관장교 리더십 핵심역량 진단도구』

## 2) 중급계층 리더십역량 진단

군은 국방 비전인 ‘정예화 된 선진 강군 육성’을 구현하는데 주도적인 역할을 할 수 있는 훌륭한 리더들을 양성하여야 한다. 최근 선진국과 그들의 군대, 그리고 국내의 여러 기업 조직과 각 분야에서 미래의 리더들을 양성하기 위하여 핵심역량을 기반으로 하는 리더십 개발요구 모형을 적용하고 있다. 각

41) 육군본부. (2011). 『군 리더십』, p.3-3.

42) 국방리더십개발원. (2010). 『군 리더십 지침서』, p.51.

군은 미래 전장 환경 하에서 적과 싸워 반드시 승리할 수 있는 자신 있고 역량 있는 미래의 군 리더를 개발하기 위하여 효과적인 핵심역량을 기반으로 한 리더십 진단도구를 적용하고 있다. 특히, 충무공리더십센터는 2008년도에 영관장교(참모, 지휘관)용 리더십 진단 도구를 개발하여 리더십 역량 수준을 측정하는데 활용하고 있다. 본 연구는 2009년 상반기 중 실시한 영관장교 리더십 핵심역량 진단 결과에 근거하여 중급계층 리더십의 평균적인 경향과 수준을 확인해 보고자 한다.<sup>43)</sup>

#### 가) 전체수준 및 자기/상급자/하급자 진단 비교

- (1) 영관장교의 리더십 전체수준은 4.14(5점 기준)로 높은 수준이다.
- (2) 계급별로는 소령(4.05) < 중령(4.16) < 대령(4.21) 순이다.
- (3) 자기진단(4.15) < 하급자진단(4.27) < 상급자진단(4.47) 순으로 상급자가 가장 높게 평가하고 있으며, 영관장교 자신이 하는 자기진단 수준이 가장 낮게 나타나고 있다.

#### 나) 핵심역량군별

- (1) 자기진단에서는 인적자원관리(4.09) < 환경대응(4.11) < 조직관리(4.19) < 직무수행(4.20) 순으로 ‘직무수행’ 역량군을 가장 높게 평가 하였으나,
- (2) 상급자진단에서는 인적자원관리(4.36) < 환경대응(4.48) < 직무수행(4.49) < 조직관리(4.63) 순으로 ‘조직관리’ 역량군을 가장 높게 평가하고 있다.
- (3) 하급자진단에서는 인적자원관리(4.15) < 직무수행(4.27) < 환경대응, 조직관리(4.33)순으로 평가하였다.
- (4) 결과적으로 다면진단(자기진단+타인진단)에서는 인적자원관리(4.23) < 직무수행(4.35) < 환경대응(4.37) < 조직관리(4.43)순으로 영관장교는 ‘인적자원관리’ 역량군이 가장 낮고, ‘조직관리’ 역량군이 가장 높은 수준을 하고 있다.

#### 다) 핵심역량별

- (1) 영관장교의 핵심역량(16개)중 평균 역량 수준(4.14)보다 낮은 것은 공정한 대우 및 평가(3.63), 업무일관성(3.93), 업무전문성(4.03) 변화와 혁신관리

43) 충무공리더십센터. (2009). “2009년 1/4분기 리더십 진단결과 및 평가보고서” 내용요약.

(4.05) 비전설정(4.06)등 5개 역량이 있으며, 이를 핵심역량군별로 구분하면 ‘직무수행’과 ‘환경대응’ 역량군에 각 2개가 해당되나, ‘조직관리’역량군의 핵심 역량은 모두 평균 이상의 리더십 역량 수준을 나타내고 있다.

#### 라) 근무 연수별

(1) 15년 이하 근무자: 인적자원관리(4.18) < 환경대응(4.23) < 직무수행(4.27) < 조직관리(4.29) 순이다.

(2) 15-20년 근무자: 인적자원관리(4.12) < 환경대응(4.17) < 직무수행(4.24) < 조직관리(4.26) 순이다.

(3) 20년 이상 근무자: 인적자원관리(4.14) < 환경대응(4.24) < 직무수행(4.25) < 조직관리(4.29) 순으로,

근무연수에 관계없이 영관장교의 ‘인적자원관리’ 역량군이 가장 낮고, ‘조직관리’ 역량군이 가장 높게 평가되고 있다.

특히, 인적자원관리 역량군 중 ‘공정한 대우와 평가’는 20년이상 근무자(3.66)가 가장 낮은 역량수준을 나타내고 있으며, 직무수행 역량군 중 ‘책임감’은 15-20년근무자(4.45)가 가장 높은 역량 수준을 나타내고 있다.

또한 조직관리 역량군 중 ‘통합적사고’에서 15-20년 근무자(4.36)가 가장 높은 수준이나, ‘업무일관성’은 20년이상 근무자(4.01)가 가장 낮은 수준이며, 환경대응 역량군 중 ‘변화와 혁신관리’는 15-20년 근무자(4.10)가 가장 낮은 수준을 나타내고 있다.

#### 마) 최종 학력별

(1) 전체적 리더십 수준은 박사(3.90) < 학사(4.23) < 석사(4.26)순으로 석사학위 장교의 리더십 수준이 가장 높다.

(2) 그러나 ‘부하에 대한 공정한 대우와 평가’(3.62)는 학력에 관계없이 낮은 역량 수준을 나타내고 있다.

#### 3) 중급계층 리더십 역량 수준 평가

가) 영관장교의 리더십 핵심역량 수준은 4.14(5점 기준)로 높은 수준이나 계량화(진단도구화) 할 수 없는 요소가 있음을 고려할 때 정확한 리더십 역량

수준 판단은 곤란하다.

나) 자기 및 타인진단 모두 ‘인적자원관리’ 역량군이 가장 낮게 평가된 것은 부하의 인격존중 및 업무처리 공정성에 문제점이 있는 것으로 분석된다.

다) 핵심역량군(4개) 중 ‘조직관리’ 역량군이 높게 진단된 것은 팀워크 형성 및 단결력 고취 등 조직의 일체감 조성 능력이 우수한 것으로 분석된다.

라) 핵심역량(16개)중 ‘책임감’이 가장 높게 평가된 반면, ‘업무전문성’이 타 역량보다 현저하게 낮게 평가됨으로써 첨단 과학기술군 시대에 부합한 전문지식 습득이 특별히 요구되고 있다.

마) 근무연수에 관계없이 영관장교는 ‘조직관리’ 역량군이 가장 높고 ‘인적자원관리’ 역량군이 가장 낮게 평가되고 있다. 특히, 15-20년 근무자는 조직변화와 혁신에 미온적이고, 20년이상 근무자의 공정성 및 도덕성이 부족한 것은 시대적 환경변화에 신속하게 대처하지 못하고 있는 것으로 분석된다. 따라서 장기근무경력자의 시대적 환경 변화에 따른 통찰력과 적극적으로 대처하는 환경대응능력 향상이 요구된다.

바) 영관장교 학력이 리더십 수준에 미치는 영향은 크지 않으나, 석사학위자의 역량 수준이 가장 높은 것은 자기계발 노력이 리더십 수준 향상에 도움이 되고 있는 것으로 분석된다.

#### 4) 중급계층 리더십 개선 보완 과제

이상과 같은 중급계층 리더십 진단 결과에 따라 향후 군 리더십 발전을 위해 개선 보완해야 될 과제를 도출해 보면 다음과 같다.

##### 가) 군의 패러다임과 시대적 환경변화에 부합하는 리더십 변화 필요

리더십 구성요소는 리더, 구성원, 상황이다. 그러나 조직의 특성과 환경여건에 따라 리더십 구성요소는 다양한 특징을 가질 수 있으며 이에 따라 다양한 기법의 리더십이 적용될 수 있으므로 선진강군 시대에 부합된 리더십 패러다임으로 변화해야 한다.

##### 나) 군 리더십 체계의 개선 및 보완의 필요성 증대

리더십을 정책적으로 뒷받침하고 독려하는 상위 부대의 기능이 실존하지 않으며 2005년에 국방대학교에 리더십 연구기관이 설치되어 국방차원의 최상

위 기관으로서의 역할을 하였지만 2013년 12월에 국방정신전력원이 창설됨으로써 컨트롤 타워 역할 기능이 상실되었다. 이와 함께 각 군 리더십센터간의 업무수행체계도 모호하다. 또한 리더십 연구 및 교육프로그램이나 리더십 역량 진단 및 평가 등에 있어서도 각 군이 별도로 발전시키거나 시행하고 있어 군 전체 차원에서 볼 때 리더십 기능발휘는 소극적으로 시행되거나 제한되고 있는 실정이다.

#### **다) 변화와 혁신에 앞장서는 중급계층 리더 필요**

군 간부 사고의 틀은 보수적, 소극적, 안전 지향적인 성향을 하고 있다. 따라서 외부 환경변화에 빠르게 적응하지 못하고 주어진 환경과 여건에 안착하려는 폐쇄적 성향이 강하다. 또한 리더 중심적 사고와 판단에 의존하는 경우가 많으므로 수직적·독선적 사고방식이 보편화되어 있다.

#### **라) 리더십+정신전력 융합, 신세대 특성을 군대문화로 접목할 필요**

신세대 장병의 의식성향 변화는 국가관과 안보관의 저하를 초래함으로써 정신전력을 약화 시키고 있으며, 또한 전통적 군 가치관은 물론 기성세대 가치관과 상충됨으로써 갈등과 불신을 유발하는 원인으로 작용하고 있으므로 신세대 장병과 기성세대 간의 의식격차 감소와 신세대 장병 의식성향의 긍정적인 면을 군대문화에 접목하여 리더십을 발전 시켜야 하는 과제가 리더에게 부여되어 있다.

#### **마) 계층별 리더십 수준 향상을 위한 중앙집권적 리더십 탈피**

군 리더십은 인간과 인간, 인간과 장비의 관계를 중시하는 리더십이어야 하므로 권위주의 중심의 중앙집권적 리더십은 사람과 장비와 기술이 상호 작용하는 군의 특성에 적합하지 않다. 아울러 영관장교의 업무 전문지식 부족, 긍정성 저하로 하급 간부들의 불신 초래, 장기근속 영관장교의 변화와 혁신에 소극적이며 환경 대응능력 부족 등 리더십 역량 부족 분야에 대한 개선 보완이 요구되고 있다.

## 제4장 중급계층 리더십 발전 방향

### 제1절 군 리더십 패러다임<sup>44)</sup> 변화

#### 1) 시대적 환경 변화에 대한 인식 및 대응 능력

어떤 조직이든 그 조직에는 나름대로의 문화가 형성되어 있고 그 문화의 테두리 안에는 리더와 구성원과 상황이 상호 작용하면서 조직목표 달성을 위한 리더십이 존재하고 있음을 알 수 있다. 지식 정보화 시대를 맞이하고 있는 오늘날의 가장 핵심적인 트렌드는 변화(Change)이다. 사회 전반에 걸친 변화의 소용돌이는 기존의 사회구조나 체제의 틀 뿐만 아니라 인간 사고의 틀까지도 깨는 것이어서 가히 ‘혁명적’이라 할 수 있으며 이러한 시대적 변화의 흐름은 군 조직에서도 예외일 수 없는바, 군사과학기술의 발달에 따른 전쟁양상의 변화, 전략환경 변화에 따른 군의 위상과 역할의 변화, 국민의 가치관 변화에 따른 군 장병 의식의 변화는 군 조직이 기존의 틀에서 벗어나 새로운 틀로 대전환을 요구받고 있다. 따라서 전환을 주도해야 하는 군 간부의 리더십 또한 변화의 실체와 그 영향을 정확히 이해하고 진취적으로 수용하여 미래 지향적인 리더십을 발휘할 수 있도록 해야 한다.

군의 군사 환경도 급속한 사회환경 변화의 영향을 받아 일대 전환기를 맞이하고 있는데 냉전과 탈냉전의 이중적 안보구도하의 선진강군 건설에 따른 무기체계의 첨단화, 탑재무기체계의 고도 정밀화, 전장 네트워크를 구축한 네트워크중심 작전환경(NCOE)과 효과중심작전(EBO)으로 전쟁양상 변화, 세계 평화 및 질서유지활동 차원의 해외파병 등 군 위상 및 역할 증대, 여군인력 증가 및 양성(兩性)혼재로 인한 갈등, 사회환경 변화에 따른 군 장병 의식성향의 변화 및 정신전력 저하, 세대간 의식 격차에 따른 계층간의 갈등 심화, 사회 개방화 물결에 편승한 군대문화의 개선 요구 등 해결해 나가야 할 복잡한 문제들이 산재해 있다. 따라서 군 리더는 당면한 과제 해결은 물론 미래 환경의 요구 사항을 예측하고 이를 충족시키기 위해 군 내·외부 환경 변화에 따른 상황을 신속 정확하게 인식하고 적극적으로 대응해 나가야 한다. 다

44) 패러다임이란 어떤 한 시대 사람들의 견해나 사고를 근본적으로 규정하고 있는 테두리로서의 인식의 체계. 또는 사물에 대한 이론적인 틀이나 체계.(국어사전)

시 말해서 군 리더는 사회환경과 군사환경의 변화에 민감하게 반응하고 적극적으로 대응하여 시대에 부합한 리더십을 발휘할 수 있도록 해야 한다.

## 2) 지식 정보화 시대의 군 리더십 패러다임

### 가) 원칙 중심의 리더십

리더십의 중심에는 항상 조직의 리더가 존재한다. 그러므로 리더의 사고와 행동 방식은 조직 전체에 절대적인 영향을 미칠 수밖에 없다. 오늘날 시대 변화의 속도가 빠르고 사회구조가 혁신적으로 변화해도 인간의 내면에 자리하고 있는 양심과 사고의 기준까지 변화 시킬 수는 없다. 사회의 법과 상식, 개인의 양심에 비추어 리더로서 공·사적 언행에 어긋남이 없이 상황과 대상에 따라 올바른 행동을 하는 일관된 자세와 군의 가치관에 기준하여 적합한 행동과 태도를 유지하는 것은 무엇보다 중요하며 여기에 모든 사람이 이해하고 공감할 수 있는 합리성을 겸비함으로써 원칙 중심의 리더십 발휘가 가능한 것이다. 또한 공정성과 합리성을 가치 기준으로 하는 신세대 장병은 자기가 옳다고 판단하면 최선을 다하는 자발적이고 적극적인 성향을 가지고 있으므로 이러한 신세대의 긍정적인 가치관을 군의 가치관에 접목함으로써 군 발전에 기여 할 수 있는 것이 원칙 중심의 리더십인 것이다.

### 나) 변화 주도의 리더십

인간은 변화하는 환경에 매우 빠르게 적응하는 속성을 지니고 있다. 그렇지 않고서는 생존경쟁에서 도태될 수밖에 없기 때문이다. 이와 마찬가지로 어떠한 조직도 변화에 능동적으로 대처하지 않고서는 조직의 발전은 고사하고 쇠퇴와 소멸의 위기에 처할 수밖에 없는 것이다. 특히 오늘날 지식 정보화 시대 변화의 속도는 상상을 초월하는 것으로서 이것은 단지 사회적 현상에 국한되지 않고 군 조직에도 그대로 적용되면서 엄청난 영향요인으로 작용하고 있다. 이러한 변화의 시대에서 시대적 환경에 빠르게 적응하기 위한 리더의 우선적인 과제는 ‘자신이 먼저 변화해야 한다’는 것이며 그 변화의 과정이 실천적 행동으로 나타나야 한다. 군은 보수적 성향이 강하고 권위적인 풍토가 보편화되어 있는 관계로 이러한 변화에 적응하고 적극적으로 주도해 나가기 위해서

는 리더 자신의 변화에 대한 긍정적·개방적인 사고가 우선해야 하며, 조직 내부의 거부감과 불안감 등 각종 장애 요소들을 극복해 나가는데 필요한 강력한 추진력도 갖추어야 한다. 따라서 향후 군 발전은 리더와 조직이 함께 변화하는 변화 주도의 리더십에 의해 군 조직의 개방화를 촉진시킴으로써 가능할 것이다.

#### 다) 능력 중심의 리더십

리더십에서 능력은 리더, 구성원 그리고 조직의 역량이 조화를 이루었을 때 진정한 능력을 갖추었다고 할 수 있다. 오늘날과 같이 사회구조의 전반적인 변화와 물질 및 정신문명의 혁신적인 발달은 리더는 물론 구성원 모두에게 다양한 능력과 더불어 전문성을 요구하고 있다.

특히 군의 경우 고도 정밀화된 첨단 장비의 등장과 미래 전장 환경의 복잡 다양화, 전략 환경의 변화 등으로 인하여 리더에게 보다 더 전문적 능력을 요구하고 있다. 따라서 군의 리더는 전략·전술적 기술, 장비관리운용기술 등 전투지휘자로서의 전문지식과 조직·인사관리, 안전관리를 포함한 업무 전반에 대한 조직관리자로서의 전문지식이 필요하고 이와 더불어 군사외교, 연합작전, 세계평화유지활동 등 국가 위상 제고를 위한 역할 수행에는 언어구사능력도 필요로 한다. 이와 같은 능력배양은 구성원에게 리더에 대한 믿음과 존경심을 유발함으로써 굳건한 상호 신뢰 구축에 밑거름이 될 것이다. 또한 리더는 구성원 개개인의 자기계발 노력을 인정하고 이를 인사관리에 반영하여 동기부여를 하는 등 개인의 능력을 인정하고 중시하는 조직관리를 실현함으로써 군 발전을 위한 능력 중심의 리더십 발휘가 가능하게 될 것이다.

#### 라) 소통 중심의 리더십

의사소통이란 사람들 간에 주고받는 메시지를 통하여 서로의 감정과 뜻을 이해하고 공유하는 것이다. 그러나 군 조직은 업무의 시한성과 상급자의 경험요소를 강조함으로써 상의하달의 일방적인 지시가 대부분이므로 하의상달 체계가 존재하여도 정당한 건의와 의견을 불평불만으로 인식하는 사고의 경직성이 소통의 큰 걸림돌이 되고 있다. 이에 대한 근본적인 해결책은 리더가 구



성원을 계급 우위의 권위주의적 사고로 인식하는 틀에서 벗어나 공동목표 달성을 위한 수평적 동반자 관계라는 의식이 전제되어야 양방향(兩方向)적 대화와 소통이 가능한 것이다. 특히 군에서는 리더와 구성원 상호간의 공식·비공식적 소통 채널을 통한 직·간접적 접촉이 용이한 특성을 충분히 활용할 수 있어 소통 중심의 리더십을 발휘하는데 매우 적합한 여건을 하고 있다. 아울러 이러한 소통 중심의 리더십은 신세대 장병의 자기주장이 강하고 논리적이며 합리성을 강조하는 성향과 조화를 이룰 수 있으므로 리더의 뜻에 공감하고 리더와 함께 일하는 것을 즐겁게 생각할 수 있게 하기 위해서는 리더와 구성원의 마음과 마음이 통하는 진정한 공감대가 형성 되어야 한다. 이러한 의미에서 신세대 가치관을 접목할 수 있는 소통 중심의 리더십은 시대적 환경에 걸 맞는 매우 유용한 리더십이라 할 수 있다.

#### 마) 인간 존중의 리더십

군은 전통적으로 조직의 목표 달성을 최우선시 함에 따라 개인의 희생은 불가피하다고 인식함으로써 개인의 존엄성과 가치는 상대적으로 중요하게 여기지 않았으나 경제적 풍요와 민주주의의 정착으로 인간 존중의 중요성에 대해 점차 자각하게 되었다. 특히 지식 정보화 사회에서는 지식과 정보가 부가가치 창출 및 사회 발전의 원동력이 됨에 따라 창의적인 지식을 창출하는 인간의 가치는 절대적으로 중요한 비중을 차지하고 있다. 그 이유는 인간은 고유의 존재 가치를 인정받고 존중받을 때 가장 창의적이기 때문이다. 군은 생사(生死)를 같이하는 공동운명체 의식이 깊게 자리하고 있는 조직이므로 개개인의 자발적이고 헌신적인 자세는 무엇보다 중요하다. 그러므로 리더는 계급과 권위 중심의 수직적·독점적인 사고의 틀에서 벗어나 구성원의 역할과 임무를 존중하고 배려함으로써 자발성과 창의성을 배가시킬 수 있을 것이다. 예를 들어, 군 조직의 팀장격인 부사관 간부에게 주어진 역할에 적합한 책임과 권한을 부여하여 자존심을 세워 주는 것은 장비운용의 전문가이자 소명의식을 지닌 전투력의 원천으로 인식하고 존재 가치를 인정해 주는 실질적 조치로서 인간 존중 리더십의 사례라 할 수 있다.

## 바) 역할 모델의 리더십

군 조직은 간부들이 갖춰야 할 자세로 솔선수범을 특히 강조하고 있다. 솔선수범은 조직의 구성원에게 진정한 존경심을 불러일으켜 지시와 의도에 따라 적극적으로 임무를 수행하게 하는 가장 효과적인 방법으로써 행동을 통한 지휘관의 의지와 신념의 표현이기 때문이다. 이와 같이 솔선수범은 구성원의 마음을 움직이고 이끌어 내는 가장 근본적이고 효과적인 수단으로써 리더가 일거수일투족을 통해 구성원에게 올바른 역할 모델이 되어야 함은 지극히 당연한 것이다. 군은 환경적 특성상 대부분의 군 리더는 쇼윈도 마네킹처럼 구성원에게 노출되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 리더의 잘못된 언행 하나하나가 결과적으로 리더에 대한 전체적 불신으로 표출됨으로써 리더십에 심각한 악영향을 초래할 수 있다. 그러므로 군 리더는 훨씬 수준 높은 리더십 역량이 요구되고 이와 더불어 끊임없는 자기 성찰과 행동으로 몸소 실천하는 진정한 역할 모델의 리더십을 발휘해야 할 것이다.

## 사) 군대문화를 선도하는 리더십

오늘날의 지식 정보화 시대를 우리는 변화의 시대라고 일컫는다. 사회구조, 가치관, 행동방식 등 총체적인 사회문화의 변화는 군 조직의 구성원 개개인은 물론 군대문화에도 직접적인 영향을 미치고 있으며 이에 따라 발생하는 문화적 충돌은 군 조직에 큰 혼란을 초래하고 있다. 특히 군은 인간과 장비와 자연이 함께 어우러져 독자적으로 문화를 형성하고 발전시켜 왔으므로 전통과 관습 등을 중시하면서 이러한 전통적 행동방식을 정형화·제도화한 보수적 성향의 문화와, 절대적 권한에서 비롯된 권위주의 문화가 주류를 이루고 있다. 어느 조직의 문화이든 간에 그 내면에는 순기능과 역기능적 요소가 혼재하고 있는 것처럼 군대문화도 예외일 수 없다. 그러나 ‘오늘날의 군대문화가 과연 군의 목표달성에 기여할 수 있는 적합한 문화인가?’라는 의문을 제기하면서 시대적 환경을 신속하게 이해하고 긍정적·적극적으로 대응하여 군 조직의 특성과 조화를 이루는 문화를 창출해 나가는 군 리더십을 요구하고 있다. 따라서 선진 군대문화 창출을 위한 리더십의 전제 조건은 첫째, 군대문화를 생성 발전시키는 주체가 군의 구성원이며 군 리더가 군대문화 발전의 중

심에 위치해야 한다. 둘째, 군 리더의 개방적인 사고는 문화발전을 위한 시대 정신임을 인식해야 한다. 셋째, 군의 하위문화를 존중하고 군 전체적으로 조화를 이루도록 조정해 나가야 한다. 넷째, 군대문화의 주요 영향요인(장병 의식성향 변화, 여군인력 증가 등)에 대한 갈등 해소 방안이 우선적으로 강구되어야 한다.

## 제2절 군 리더십 체계 개선

### 1) 리더십 업무수행 체계 정비

리더십은 조직의 목표를 달성하기 위한 과정으로서 일상의 모든 업무수행이 리더십의 범주 안에서 이루어지고 있는 것이다. 그러나 업무의 성과나 추진 과정의 효율성에 대한 관심은 지대하지만 그 핵심이 리더십에 바탕을 두고 있음을 인식하지 못하는 게 현실이다. 이와 같이 리더십은 군의 목표 달성을 위하여 영향을 미치는 과정 즉 영향력으로서 리더십의 중요성에 대하여 재인식해야 한다. 특히 21세기 급속한 사회환경의 변화와 이에 따른 군 내부 환경의 변화에 걸맞게 군 간부의 리더십 역량을 향상시키기 위해서는 군 리더십 업무수행 체계의 개선이 우선적으로 필요하다. 국방리더십개발원이 상급 제대(국방부)의 리더십 업무총괄부서로서 그 역할이 필요한바, 각 군 리더십 업무를 기술적으로 지원하고 독려할 수 있도록 각 군 리더십센터의 전문인력 확보, 연구과제 선정, 리더십기법개발, 세미나 등 유관 업무수행과 관련하여 기능통제가 가능하도록 체계 구축이 요구되고 있다.

### 2) 리더십 연구개발 기능 활성화

리더십은 사회 문화적 환경의 직접적인 영향을 받으므로 여기에 적합한 리더십 이론과 기법을 추구 하게 됨에 따라 지속적으로 변천하고 있다. 따라서 군 조직의 문화가 일반 사회문화의 하위문화임을 고려할 때 군 리더십 환경도 사회환경의 변화의 흐름에 편승하여 변화하고 있는 것이다. 그러므로 군 리더십 개념도 전승을 목표로 하는 전통적 리더십 개념에서 군의 역할 증대에 따른 세계평화와 국익보호를 위한 군 내·외부 환경변화를 포함한 복합적인 광의의 리더십 개념으로 발전시켜 나가야 한다. 또한 국방리더십개발원 및 민간

리더십 연구기관 등과의 유기적인 협조 체계를 구축하여 군 간부에게 부합한 리더십 기법을 개발하여 적용할 수 있도록 리더십 연구개발 기능을 활성화해야 한다. 특히 군은 매우 다른 독특한 문화와 리더십 환경적(인적, 시스템적) 특성을 가지고 있어 다양한 리더십 기법이 적용될 수 있음을 고려할 때 군 리더십 발전을 위한 연구개발은 매우 중요한 업무임을 인식해야 한다.

### 3) 리더십 교육 체계 개선

리더십 전문인력 양성 체계는 2000년도에 국방대학교에 리더십 석사과정이 개설되어 리더십 연구와 교육을 담당할 전문인력을 육성하고 있으나 배출 인력의 고급화(소령급)와 과정 이수후 리더십 분야 업무에 일정기간 근무가 가능토록 제도화가 요구되어야 한다. 특히 실무부대 리더십 경험자 확보는 현역 인력운용의 부담을 감소시키고 연구 및 교육인력 운용의 효율성 제고 차원에서 군 예비역 간부 중 각 계층별(장성, 영관, 부사관 등) 간부들을 포함시킴으로써 이론과 실무 경험이 조화를 이루는 리더십 연구 및 교관 인력 확보가 가능할 것으로 판단된다.

군의 리더십 교육은 양성교육과 보수교육 위주의 계층별 리더십 역량 개발에 역점을 두고 있다. 그러나 리더십 역량은 리더십 이론과 관련 지식의 함양뿐만 아니라 리더십의 구성요소 즉 리더, 구성원, 상황 등을 망라한 환경적 특성에 부합한 리더십 발휘가 가능한 역량을 갖추어야 하므로 여기에 걸맞는 교육프로그램의 개발과 적용이 필요하다. 또한 군의 리더십 보수교육은 현장 중심의 실전적 리더십 배양을 목표로 각 군 리더십센터, 육해공군대학, 병과학교의 각 계층별 보수교육 과정에 포함하여 실시함에 따라 교육기회가 매우 제한적이다. 따라서 리더십 교육내용과 방법을 개선하여 교육시간을 보다 효과적으로 활용하는 방안을 강구해야 하고, 계층별 리더십 핵심역량 진단 도구에 의한 진단평가 결과를 분석하여 역량 부족 분야를 교과과정에 추가 반영하는 방안도 강구해야 한다.

이와 더불어 리더십 보수교육의 질 및 성과를 향상시키기 위하여 국방리더십개발원 또는 각 군 리더십센터에 리더십 교육프로그램 강사 양성과정 개설 등 전문화된 강사 양성 체계도 구축해야 한다.

### 제3절 중급계층 리더의 핵심 구비 요건

지식 정보화 시대의 도래는 사회·문화적으로 혁신적인 변화를 초래하고 있다. 이러한 변화의 흐름은 사회조직과 목표 지향점이 크게 다른 군 조직에도 예외가 될 수 없으며 군 조직의 특성을 감안한다 하여도 군 조직문화가 사회문화의 직접적인 영향을 받아 변화할 수밖에 없는 것이 오늘날 군 조직의 실상이다. 이와 같은 시대적 환경의 변화는 군의 리더에게 높은 수준의 리더십 역량을 구비하도록 요구하고 있는바 중급계층의 리더인 영관장교가 구비해야 할 가장 핵심 요건을 제시하면 다음과 같다.

#### 가. 인격적 역량: 올바른 품성(品性)

품성은 사람의 인격과 됨됨이를 의미하며 각 개인의 사고와 태도 및 행동 특성을 망라하고 있다. 따라서 개인의 품성은 선천적이기보다는 대부분 후천적 영향을 받아 형성되고 있음을 알 수 있는데 끊임없는 자아 성찰과 수련을 통해 올바른 품성을 갖추 수 있는 것이다. 특히 군대 조직은 계급 중심의 사회이고 명령과 복종을 무엇보다 중요하게 여기고 있음에 따라 리더가 올바른 품성을 보유하는 것 보다 수단과 방법을 가리지 않고 목표를 달성하는 리더가 훌륭한 리더의 표상으로 여기는 잘못된 리더의 상(像)이 잔존하고 있다.

그러나 오늘날 지식 정보화 시대를 맞이하여 사회 환경의 급속한 변화는 인간 삶의 형태와 방식 등을 포함한 사회 전체의 기본 틀을 혁신적으로 변화하게 하였으며 이러한 사회 환경의 변화는 군 조직 및 리더십 환경에도 직접적인 영향요인으로 작용하고 있다. 예를 들면, 정부의 고위직 인사 발탁 시 국회 청문회에서 개인의 도덕성과 능력 등 자질 검증을 가장 중요하게 여기는 것처럼 군 조직의 리더도 품성이 바르지 못하고 자질이 부족한 리더는 조직 구성원들로부터 공감을 불러일으킬 수 없을 뿐만 아니라 상·하간에 믿음과 신뢰 구축이 될 수 없기 때문에 진정한 의미의 리더십을 발휘할 수 없는 것이다.

또한 리더가 갖춰야 할 덕목 중 구성원의 명예와 권리를 소중히 여기는 품성 즉 인간 존엄성을 바탕으로 구성원을 배려하는 건전한 품성을 지니는 것

은 올바른 리더십 발휘의 지름길임을 인식해야 한다. 특히 개방화된 국민 의식성향이 신세대 장병의 가치관에 직접적 영향을 미침으로써 군에서 요구하는 가치관과 큰 차이를 나타내고 있으나 과거처럼 군 조직의 목표 달성을 위하여 개인보다 조직을 우선함으로써 개인의 권리를 소홀히 취급하는 권위주의적 리더십은 더 이상 통용될 수 없음을 인식하고 사회환경의 변화와 구성원의 의식성향 변화에 적합한 품성과 자질을 갖추어 나가야 하며 과거보다 훨씬 더 높은 도덕성, 윤리성, 투명성, 합리성에 바탕을 둔 리더십을 발휘할 수 있도록 고도의 품성 유지에 한층 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

#### **나. 지식적 역량: 과학기술군에 부합하는 직무 전문성 구비**

리더의 전문성이란 리더에게 주어진 책임안에서 직무수행에 필요한 모든 지식이 포함된 능력을 의미한다. 즉 리더가 직면한 상황에 적절히 대응하는 기술, 전장에서의 전투기술, 장비 운용술 등을 의미하는데 여기서는 특히 첨단 장비 운용과 관련된 리더의 전문성에 초점을 맞추고자 한다.

군은 장비의 관리운용술이 전제되지 않고서는 군의 전략이나 전술 등 작전 운용술은 진정한 가치를 발휘할 수 없다. 더욱이 오늘날 군사 과학기술의 발달로 무기체계가 첨단정밀화 됨에 따라 장비와 체계 간의 연동(Interface), 통합(Integration) 등 소프트웨어적 연결 방법에 이르기 까지 군 리더에게 기술적인 이해를 필요로 하는 업무 전문성을 요구하고 있다. 이것은 과거 경험에 의해 습득된 피상적인 지식만으로는 어떠한 업무도 효과적으로 수행할 수 없으며, 또한 장비의 관리운용이 대부분 부서관 중심으로 이루어지면서 장교는 지휘관리적인 측면만 중시하던 잘못된 관행의 틀에서 벗어나야 함을 의미하는 것이다. 따라서 미래 군의 전장 환경이 고도 정밀화된 첨단 무기체계의 운용, 동시 다발적인 상황에 신속한 대응, 네트워크화에 의한 효과 중심 작전으로 변화하고 있음을 고려할 때 더욱더 장비 및 체계 운용과 관련된 전문성 배양은 향후 군 리더가 갖춰야 할 역량 중 핵심적인 것이며 이러한 능력을 구비한 리더야 말로 리더와 구성원 간의 업무적 신뢰감 증진은 물론 리더의 어떠한 명령에도 신뢰하고 복종하는 관계가 형성 될 것이므로 지식 정보화 시대의 리더로서 진정한 리더십 발휘가 가능한 것이다.

### 3) 실천적 역량: 조직의 일체감(一體感) 조성 능력 구비

군은 구성원 개개인의 역할이 매우 중요하고 그 역할의 조합(Combination)이 공동운명체 의식을 고취시키고 있는 것처럼 ‘우리는 하나’라는 일체감(一體感)을 조직의 팀워크를 강화 하는데 접목시킴으로써 선진강군시대에 부합한 군 문화 창출이 용이할 것이며 이는 군만이 가질 수 있는 독특한 환경적 특성에서 우리나라 소중함 정신이다.

따라서 조직의 일체감 조성을 위하여 리더와 구성원 간에 다음과 같은 기본 요건이 전제되어야 한다.

**첫째,** 리더 자신이 먼저 변해야 한다. 이를 위해서는 리더 자신의 낡은 생각과 행동으로부터 탈피하기 위한 자아 혁신 마인드가 우선적으로 필요하고 아울러 행동으로 옮기는 실천이 병행되어야 한다. 그 이유는 리더가 ‘군림하는 자세가 아닌 섬기는 자세’의 낮은 자세로 환골탈태(換骨奪胎)해야만 진정한 군 조직문화 개선이 가능하기 때문이다.

**둘째,** 리더와 구성원간의 의사소통이 원활해야 한다. 리더와 구성원이 상·하 관계를 떠나 수평적 대등한 관계에서 자유롭게 의견이 교환되고 상호 개선된 의견에 대한 긍정적 인식과 존중이 가시화될 수 있도록 과거 수직적·일방적 의사소통 체계를 수평적·양방향 의사소통 체계로 개선해야 한다.

**셋째,** 리더와 구성원 간에 사회문화적 공감대를 형성해야 한다. 리더는 구성원을 조직목표 달성을 위한 동반자로 인식해야 하며 세대간의 문화적 차이를 인정하면서 구성원의 진취적인 가치관을 군 조직의 가치관에 긍정적으로 접목하여 세대간의 갈등을 해소함으로써 리더의 뜻에 공감하고 자율적으로 참여하는 분위기를 조성하여 구성원의 잠재능력을 최대한 발휘할 수 있도록 해야 한다.

## 제5장 결 론

오늘날 사회환경의 급속한 변화는 문명의 패러다임은 물론 인간의 가치관까지 혁신적으로 변화시키고 있으며 이러한 시대적 환경 변화의 흐름은 군 조직의 내부 환경에도 예외 없이 지대한 영향을 미치고 있다. 그러나 군 조직이 사회환경 변화에 시의 적절하게 대응하지 못하여 발생한 문화적 격차의 심화는 군 내부적으로 혼란을 가중시키고 있으며 군 리더십에 심대한 영향요인으로 작용하고 있다. 군의 리더는 이제 더 이상 군을 특수한 조직으로 성역화 할 수 없음을 확실하게 인식해야 한다. 즉 사회문화의 변화를 긍정적으로 수용하여 군 조직에 접목함으로써 시대적 변화의 흐름에 적합한 군대문화를 창출해 나가야 한다. 특히 군은 보수적이고 권위적 성향이 강한 문화적 속성을 지니고 있는바, 군 리더들이 사회문화와 군대문화의 상호작용을 인정하고 군대문화를 개방하여 사회문화의 순기능을 수용하는 긍정적인 사고를 가져야 하고 군을 공개하여 홍보함으로써 열린 군대문화를 창출할 수 있도록 발상의 대전환이 이루어져야 한다.

군 리더십은 리더십의 범주에 인간과 인간의 관계는 물론 장비와 자연환경도 포함되어 밀접하게 상호작용하는 특성을 지니고 있다. 그러므로 오늘날 군의 첨단무기체계화와 전쟁양상 및 수행방식 변화 등에 의한 전문인력 중심의 군 구조 전환은 군 간부에게 한층 더 높은 수준의 전문지식과 전술 등의 리더십 역량을 요구하고 있으며, 군대문화에서 여군인력 증가와 양성 혼재에 따른 갈등 해소, 신세대 장병 의식성향의 군대문화에 긍정적 접목, 사회환경 및 가치관 변화에 따른 장병정신전력 육성의 필요성 등 군 리더십의 당면 과제로서 이는 국방차원의 정책적 지원이 강력하게 뒷받침 되어야 효과적으로 해결할 수 있을 것이다. 또한 군 리더십 발전은 리더의 자기계발 노력, 계층별 리더의 역량, 조직차원의 리더십 환경조성 등이 결집되어야 가능한 것이며 지식 정보화 시대에 부합한 군 리더십 패러다임의 변화는 시대적 요구사항으로 더욱 창의적이고 미래지향적으로 변화 발전되어야만 한다. 특히 군 조직에 있



어 기초적이며, 전투력 창출의 출발점이 되는 중급계층을 관리하는 간부의 리더십은 군 전투력에 있어 매우 중요한 부분을 차지하고 있다.

따라서 군 리더십 체계 정립을 위한 체계 개선과 더불어 리더십 발전을 도모하기 위해 중급계층의 리더가 구비해야 할 핵심요건은 인격적 역량과 지식적 역량, 실천적 역량을 구비하는 것이 중요하다. 인격적 역량은 과거보다 높은 수준의 도덕성을 지니는 것이며, 지식적 역량은 과학기술 군이 지향하는 리더에 부합한 직무 전문성을 배양하는 것이고, 실천적 역량은 군 고유의 공동운명체 의식을 바탕으로 팀워크를 강화하는 것으로, 이와 같은 리더의 핵심요건을 구비함으로써 군사환경 변화에 부합한 리더십 발휘가 가능할 것이다.

결론적으로, 군은 21세기 지식 정보화 시대의 급변하는 사회 환경에 능동적으로 대처하고 선진 강군으로 도약하는 과정에서 군이 보유하고 있는 독특한 군대문화를 계승 발전시키면서 군의 목표를 효과적으로 달성할 수 있도록 인적 구성원과 조직 특성의 순기능을 최대한 활용하는 군 리더십을 적극 개발하고 적용하여 중급계층 리더십을 극대화해야 할 것이다.

연구의 한계점으로는 현재 리더십에 관한 많은 전문 서적과 선행논문 자료들은 많이 있지만, 리더십 문헌조사를 위한 계층별 리더십 역량진단 등의 자료 부족과 각 군의 특성에 따른 리더십이 다르게 적용되는 제한이 있었다.

향후 이 연구를 통해서 각 군별 영관장교를 포함한 준사관 및 상·원사의 리더십 발전방향을 연구하는 추후 연구자들에게 도움이 될 수 있는 기초자료가 되기를 기대하며, 실제 부대지휘에 응용될 수 있기를 고대해 본다.

# 참 고 문 헌

## 1. 단 행 본

- 고영복 외. (1991). 『사회학 개론』. 서울: 한국방송통신대학.
- 국방부. (2004). 『한국군 리더십 진단과 강화방안』. 서울: 국방부.
- 국방부. (2007). 『국인복무규율』. 서울: 국방부.
- 국방부. (2012). 『국방백서』. 서울: 국방부.
- 김종길·김문조. (2007). 『디지털 한국사회의 이해』. 서울: 집문당.
- 박내희. (2004). 『조직행동론』. 서울: 박영사.
- 박재하. (1989). 『한국의 군 문화 연구』. 서울: 한국국방연구원.
- 오세덕·박연호. (1995). 『조직문화와 조직개발』. 서울: 법문사.
- 오점록·이종인. (1999). 『한국군 리더십』. 서울: 박영사.
- 육군본부. (1999). 『육군문화』. 대전: 육군본부.
- 이상욱. (2007). 『현대조직의 리더십 적용』. 서울: 시그마프레스.
- 이학중. (1988). 『조직문화와 조직개발』. 서울: 법문사.
- 정수진·김양호. (2005). 『현대조직행동론』. 서울: 삼우사.
- 조승옥 외. (1998). 『육군문화 발전방안 연구』. 서울: 육군사관학교 화랑대연  
구소.

## 2 논문 및 간행물

- 국방대학교리더십학과. (2008). 『해군영관장교 리더십핵심역량진단도구』.

- 국방리더십개발원. (2006). 『국방리더십저널』. 서울: 국방대학교.
- 국방리더십개발원. (2007). 『국방리더십저널』. 서울: 국방대학교.
- 국방리더십개발원. (2006). 『병영환경 변화와 정신교육 발전방안』.
- 국방리더십개발원. (2006). 『국방리더십 연구(창간호)』. 서울: 국방대학교.
- 국방리더십개발원. (2007). 『국방리더십 연구(2호)』. 서울: 국방대학교.
- 국방리더십개발원. (2008). 『국방리더십 연구(3호)』. 서울: 국방대학교.
- 독고순 외. (2007). “국방에 대한 국민의식조사”. 서울 : 한국국방연구원.
- 송성용. (2003). “군 리더십 유형과 리더십 형성에 관한 실증적 연구”. 동국대 경영대학원.
- 최병윤. (2007). 군 리더십의 패러다임의 전환(국방리더십 연구 2호). 국방리더십개발원.
- 최재덕. (2005). 리더십과 해군문화. 대전: 해군본부.
- 충무공리더십센터. (2007). “해군 리더십 교육체계정립방안”.
- 충무공리더십센터. (2009). “2009년 1/4분기 리더십 진단결과 및 평가보고서”.
- 한동원 외. (2006). “병영환경 변화가 장병의 정신전력에 미치는 영향과 대책”. 국방리더십개발원.
- 홍두승. (2006). 21세기 한국의 군대문화. 국방리더십개발원.

# ABSTRACT

## A Study for Enhancing the Military Leadership in Alliance with Environmental Change of the Military Affair: Focused on Mid-management level Leadership

Kim, Hong-Kil

Major in Management for National Defense

Dept. of Management for National Defense

Graduate School of National Defense Science

Hansung University

In 21st century, the rapid change of one's social environment have changed the paradigm of civilization and the virtue of human beings in revolutionary way. The growth of economy and democracy have made individual to address their own desire freely, which caused the disposition of self-centered individualism, anti-authoritarianism, and realism. So a variety of problems such as generation gap, social distrust, and unsound sociocultural orders have been appeared. As the change of social environment has been diversified with the value of human beings and perception of newly recruited human resources, it required the suitable solution for changing the business practice and the way of accomplishing the mission in military organization. Taking into consideration that the military is sub-organization under the influence of the social environment, it is too obvious that the leadership should be aggressively and pro-actively put in the main effort to comply with the paradigm change of social environment.

The organizational change of professional in military, caused by a state-of-the-art weaponry and the changing nature of warfare, requires executive members in the army to get the high level of professional knowledge and strategic thinking of leadership. With the circumstance of the army, the current leadership challenges we faced such as providing equal opportunity for different gender due to increase number of women in service, problems being caused by mixed gender, assimilating the attribute of newly recruited into the military culture can be solved effectively only with enormous support of national policy. Also, the Military Leadership is enhanced only when the effort of leader's self-improvement, all levels of Leader's capability, and the organizational support of Leadership combined together. The paradigm change of Military Leadership should be improved more creatively and future-oriented as the new essential requirement of the Knowledge Information era. especially, the mid-management lever leadership, where the creation of military strength starts, plays a important role of overall military strength.

Thus, It is important for the mid-management leaders to have these things; personal, knowledgeable, practical capabilities. Personal capability means that we need to train higher morality. Knowledgeable capability is to raise specialized knowledge that our technical military troops are heading for. Practical capability is to develop our teamwork based on promoting communal spirit. By obtaining these factors, it is possible to exhibit our leadership according to changes of military circumstance.

Consequently, in the 21st century of rapid changing information era, the military should actively response to the change of social environment takeoff the advanced powerful nation. During this process, the military should develop and implement the leadership to maximize organizational function and human resources in order to effectively achieve its goal and maximize the mid-management leadership.