



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](#)

석 사 학 위 논 문

인적자원관리 과제 및 방향

- 육군신병교육을 중심으로 -

2012년

한성대학교 국방과학대학원

국 방 경 영 학 과

국 방 경 영 전 공

이 상 민

석 사 학 위 논 문
지도교수 김선호

인적자원관리 과제 및 방향

- 육군신병교육을 중심으로 -

The Assignments and Directions
to Human Resource Management
With Focus on Army Recruits' Training System

2011년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

국 방 경 영 학 과

국 방 경 영 전 공

이 상 민

석사학위논문
지도교수 김선호

인적자원관리 과제 및 방향

- 육군신병교육을 중심으로 -

The Assignments and Directions
to Human Resource Management
With Focus on Army Recruits' Training System

위 논문을 국방경영학 석사학위 논문으로 제출함

2011년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

이 상 민

이상민의 국방경영학 석사학위 논문을 인준함

2011년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

육군 인적자원관리 과제 및 방향

- 육군신병교육을 중심으로-

한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

이 상 민

본 연구의 목적은 장차 육군병력의 80%이상을 차지하는 병사들을 군인화(軍人化) 하는 신병교육훈련의 제도와 교육훈련을 살펴보고 미래지향적인 발전방향을 제시함으로써 장차전에 능동적이고 효과적으로 대응하기 위한 인적자원관리(HRM, Human Resource Management) 방안을 제시하는데 있다.

군 역할의 중요성과 더불어 21세기 모든 국가 운영체제가 지식에 기반한 정보화 사회의 도래와 함께 국가의 핵심적 자원이 되는 것이 바로 인적자원이다. 더구나 우리나라와 같은 안보환경의 상황에서 국가방위를 위한 핵심전략이 바로 최상의 정예군을 활용한 인적자원을 개발하고 관리하는 것이다. 그 중 육군은 평시이든 전시이든 국가 방위에 있어서 주도적인 역할을 해 왔는데 그 중에서 특히 신병에 대한 교육훈련은 국가방위라는 가치 창출과 연관되어 국가 방위 목표 달성의 핵심 요소로 그 중요성이 더욱 증대되고 있다.

기존의 군 인적자원관리에 관한 연구들이 장교선발이나 부사관에 초점이 맞추어져 있었다면 본 연구는 신병훈련을 통한 자원획득과 배치 측면에서 접근하였다.

이를 위해 본 논문에서는 일반적인 인적자원관리 이론을 통해 군 인적자

원관리 방향을 제시하였으며 또한 국방개혁과 인적자원관리의 관계에 대해서도 다루었다. 그 결과, 국방개혁의 핵심이 바로 군의 유능한 인재를 획득하고 양성하고 능력에 맞는 위치에 배치하는 것임을 확인했다.

앞으로의 군 인적자원관리는 지식기반의 기술집약군 건설에 부합한 전략적인 군 인적자원관리를 추진해야 한다. 신병훈련소에서의 신병교육훈련 내용이나 차등제교육훈련, 보충교육제도, 훈련병 현역복무 부적합 처리제도, 국외 영주권자 자진입대 초기적응 관리제도는 다원화된 사회를 살아가는 예비 군 인적자원을 효과적으로 관리하는 좋은 예이나 병무청과 이원화된 특기적성 관련 시스템은 군사특기와 관련된 인재활용방안에 더욱 혁신이 필요함을 알 수 있다. 그러므로 역량기반 선발제도와 함께 인력이 적재적소 활용, 인적자원개발의 체계와 시스템 확보가 개선되어야 할 것이다.

오늘날 21세기 지식기반사회에서 인적자원의 개발과 활용은 일반사회에서 뿐만 아니라 군에서도 핵심과제이다. 미래에는 지식기반사회로의 전진이 가속화됨에 따라 우수한 인력을 필요로 할 것이고 이에 따라 군 전문인력의 확보가 요구된다. 신병 개개인의 특성을 최대한 살리는 신병훈련소 교육관리를 바탕으로 나아가 전 군의 인적자원관리의 체계적인 연구를 통해 최소한의 요건에서도 최대한의 국가방위라는 합목적적인 이상을 실현시켜야 할 것이다.

【주요어】 인적자원관리, 신병교육훈련, 육군훈련소

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구 목적	1
제 2 절 연구범위 및 연구방법	3
 제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 인적자원관리의 개념	5
1. 인적자원관리 정의	5
2. 인적자원관리 범주	6
3. 인적자원관리 발전과정	7
4. 선 발	9
5. 교육훈련	13
6. 활 용	15
제 2 절 군 인적자원관리	15
1. 군 인적자원관리의 정의	15
2. 군 인적자원관리의 개념	16
3. 군 인적자원관리의 특성	18
제 3 절 국방개혁과 인적자원관리	19
1. 국방개혁의 개관	19
2. 국방개혁에 따른 인적자원관리	20
제 3 장 신병교육훈련 및 활용	23
제 1 절 신병교육훈련 개요	23
1. 신병교육훈련의 의의	23
2. 교육훈련의 목적 및 필요성	28
3. 교육훈련의 종류	29
제 2 절 신병교육훈련의 구조	32
1. 신병교육훈련제도의 구조	32
제 3 절 신병교육훈련과 인적자원관리	44

1. 군 교육훈련의 의의 및 목적	44
2. 신병교육훈련의 군사특기 분류	46

제 4 장 인적자원의 효과적 관리57

제 1 절 효과적인 군 인적자원관리 방안	57
1. 신병훈련제도의 개선방안	57
2. 군 인적자원관리 제도의 개선방안	63
제 2 절 군 인적자원관리 체계 구축방안	65
1. 군 소요인력의 전략적 관리방안	65
2. 군 인적자원관리 발전방안	66

제 5 장 결 론68

【참고문헌】	72
ABSTRACT	75

【 표 목 차 】

[표 1] 인적자원관리의 발전 단계별 특징	7
[표 2] 디지털 시대 인적자원관리 뉴 패러다임의 변화	21
[표 3] 국방개혁에 따른 군 인적자원관리의 패러다임의 변화	22
[표 4] 2010년 대상별 양성인원	26
[표 5] 일반실무부대와 신병교육부대의 차이	27
[표 6] 교육시간 및 교육내용	30
[표 7] 육군 신병교육훈련 과정	34
[표 8] 차등제 교육훈련 방법	35
[표 9] 보충교육실시 합격기준	37
[표 10] 국외 영주권자 교육진행 예시	41
[표 11] 신세대 장병과 군 조직의 특성 비교	49
[표 12] 적성고려 요인별 분류우선순위	52
[표 13] 육군 병과별 임무 및 전공계열	53

【 그림 목 차 】

<그림 1> 신병양성체계 흐름도	25
<그림 2> 유급 처리절차 흐름도	37

제 1 장 서 론

제 1 절 연구목적

21세기에 들어 사회적 패러다임의 변화에 따라 지식산업의 시대가 도래함에 따라서 역량 있는 전문가가 필요한 시대가 되고 있다. 현재의 정보사회에서 경제적인 부(富)를 창출하는데 있어 지식과 정보가 가장 큰 역할 및 기능을 수행하는 것처럼, 전쟁에서도 지식, 정보의 상대적 우월성 내지 지배성이 승패여부를 결정한다.¹⁾ 이러한 시대에 생존하기 위해서는 자생력을 가진 조직을 구축하고 조직의 경쟁력과 가치를 결정할 수 있는 핵심인재를 확보하고 유지해야 한다. 조직이 우수 인적자원을 얼마나 확보하고 있느냐 하는 것이 그 조직의 경쟁력과 가치를 결정하는 핵심요인이 되는 시대인 것이다.

최근 국가 경쟁력의 강화라는 사명적 목표와 더불어 한국에서도 인적자원관리에 대한 끊임없는 논의가 진행되어져 왔다. 인적자원은 지속적인 경쟁력 유지를 위한 주요 전략적 요소이자 핵심자산으로 인식되고 있다. 군 또한 이러한 패러다임의 변화에 예외가 될 수는 없다. 이와 같은 변화의 물결에 적응하고 우리 군의 조직을 효율화하기 위해서는 최신 무기 및 장비의 확보, 구조개편, 정보화, 업무혁신, 교육 및 훈련방법의 혁신 등 여러 가지 변혁이 있어야 하겠지만 이러한 변혁의 주체도 결국 사람이다.

미래의 전투는 전장이 광역화 되고 공중·우주와 사이버공간에 대한 통제가 매우 중요시 되며, 요구되어지는 능력도 육체적인 면 못지않게 창의력이나 정보조작 능력과 같은 정신적 능력이 더욱 요구되어 질 것이다. 그에 맞추어 군대조직은 고도로 네트워크화 되고, 정예화 된 전문 인력을 필요로 하게 된다. 더구나 우리나라와 같이 자원이 부족한 국가에서는 대외적인 국가방위를 위한 핵심적인 ‘작지만 강한 정예군’을 활용한 인적자원을

1) 엘빈 토플러(이규행 감역)(1994) 『전쟁과 반전쟁』, 서울: 한국경제신문사, pp.3-5

개발하고 관리하는 것이 필요하다.²⁾

대한민국 육군은 국가방위에 있어서 주도적인 역할을 해왔으며 육군이라는 인적자원은 국가사회 차원의 인력지원과 함께 국가 인적자원개발이라는 핵심적 과제의 일부분이기도 하다. 그 중에서 군 인력의 80%를 담당하고 있는 병사들에 있어 신병에 대한 교육훈련은 국가방위 목표달성의 핵심요소로 군생활의 기초를 연마하고, 군조직의 특성을 이해하는 군 인적자원관리의 1차적인 과정이라고 할 수 있다. 그러므로 신병교육을 담당하는 교육훈련소는 훈련생들의 능력을 최대한 발휘할 수 있고, 변화된 환경에 능동적으로 적응 할 수 있는 교육훈련의 체계 및 내용을 제공할 필요가 있다. 특히, 현재의 신병교육훈련생들은 과거의 신병교육생과는 다르게 다양한 가치체계와 자유주의적 사고방식을 갖고 있는 신세대(I세대 -인터넷 세대)들의 의식성향을 보이고 있다. 이에 신병교육훈련과 관련된 조직의 구조와 편성은 미래전의 요구에 부응하고, 과학화·정보화 발전의 시대적 흐름에 적합하도록 설계되고 운용되어야 한다. 신병 개개인의 특성을 최대한 살려서 우수한 인적자원들을 적재적소에 배치하고 최상의 전투력 상승이라는 기대치를 만족시킬 수 있는 체계적인 신병훈련소 시스템 마련을 통해 전략적 인적자원관리³⁾가 구현될 수 있을 것이다. 징집제도를 의무로 시행하고 있는 현실 여건에서 신병에 대한 효율적이고 합리적인 군사특기를 부여하는 것은 군에 입영하는 자원 활용을 위한 수단의 하나로서 개인의 군 생활 만족도를 향상 시킴을 물론 임무수행 능력 향상에 직결됨과 동시에 숙달된 기술 인력의 사회 환원으로 국가경쟁력 향상에도 크게 기여 할 수 있게 된다. 이러한 전반적인 체제 마련을 위해 가장 중요한 디딤돌이 바로 육군의 신병교육이다.

이 연구에서는 인적자원관리의 관점에서 육군신병교육에 대한 실태를 파악하고 신병들의 교육훈련 및 관리에 있어서 나타나는 문제점을 개괄적으로 파

2) 국방개혁위원회(2000), 『신 병영문화 창달』.서울, 국방부, p,10

3) 전략적 인적자원관리(SHRM: Strategic Human Resource Management)는 조직의 인적자원관리가 조직의 전략목적을 반영하여 전략경영과정과 유기적으로 연계되고 인적자원관리 기능간에도 조화를 이루어 조직의 전략목적을 효율적으로 달성시키는 과정이다. (김인국 2010)

악하여 분석한 후 신병교육훈련의 향후추진방향에 대해서 논의하고자 한다.
나아가 육군의 인적자원관리 과제와 방향에 대해 모색해 보고자 한다.

제 2 절 연구범위 및 연구방법

본 연구의 목적은 육군양성의 최전방에 있는 육군훈련소를 중심으로 신병교육훈련의 실태를 파악하고 분석하여 변화된 미래전장 환경에 부합되는 핵심 인재를 개발하는데 필요한 군의 인적자원관리의 과제와 방향에 대해 모색하고 제시하는데 있다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 인력을 하나의 자원의 개념으로 적용하는 인적자원관리 개념을 적용하여 인적자원관리의 측면에서 군의 인적자원관리 발전 방안을 모색하였다. 또한, 육군 신병교육 운영과 관련하여 인적자원관리 측면에서 신병교육훈련의 방향을 모색하고자 하였다. 이와 관련된 현재 육군훈련소에서 운영하는 전반적인 내용에 대한 실태를 중심으로 연구를 진행한다.

이 연구의 구성은 총 5장으로 구성되었으며, 제 1장에서는 연구의 목적과 연구의 범위 및 방법에 대한 고찰로 논문 전반에 대한 연구절차 흐름에 대해 설명한다. 제 2장에서는 인적자원관리의 이론적 고찰로 인적자원관리의 선행연구를 검토하였으며 이를 토대로 군 인적자원관리 체계를 정의, 개념, 특성 순으로 정리하고 국방개혁과 인적자원관리의 관계를 밝히고자 하였다. 제 3장에서는 육군훈련소를 중심으로 신병교육훈련을 알아보았으며 제 4장에서는 신병교육훈련과 관련하여 군의 인적자원관리 방안을 찾아보고자 하며 제 5장은 이 글의 결론이다.

본 논문은 현재 신병교육훈련에 비추어 육군의 인적자원관리 방향이라는 미래의 모습에 기준을 두고 있기 때문에 실증적 연구보다는 이론적 연구에 더 치중하였다. 연구의 목적을 달성하기 위해서는 연구와 관련된 각종 참고 문헌자료 그리고 선행연구 등의 고찰을 통해 문헌연구를 하였다. 문헌은 기존 병력 동원에 관련된 주요자료, 주로 국방부 및 유관기관 참고자료 및 연구논문, 각종 보고서를 활용하였고, 육군신병교육훈련에 대한 운

영사례 및 기타 자료를 분석하기 위하여 해당기관 운영지침자료 및 학술지, 통계자료분석, 사례자료를 분석하였다. 또한 육군훈련소 근무자와 신병들에 대한 면접을 통해 실태를 파악하기도 하였다.



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 인적자원관리의 개념

1. 인적자원의 정의

일반적으로 인적자원(HR :Human Resource)은 물적 자원, 재무자원, 정보 자원과 대비되는 개념으로써 개인이나 사회 및 국가의 발전에 필요한 지식·기술·태도 등 인간이 지니는 능력과 품성을 말한다.⁴⁾ 인적자원은 인력(man power), 노동력(labor force) 등과 유사한 개념으로 사용되어 왔는데, 인력(man power)이란, 국가의 부와 복리를 위하여 하등 공헌할 수 없는 무능력자를 제외한 인구의 총량으로써 국가목표실현에 공헌할 수 있는 사회의 생산인구를 말하며, 노동력(labor force)은 생산물을 만들기 위하여 쓰여지는 정신적·육체적 여러 능력이라는 것이 사전적 의미이다. 이를 고려해 보면 인적자원>인력>노동력이라는 관계를 이해할 수 있다. ⁵⁾ 인적자원은 물적 자원과 마찬가지로 관리의 대상이지만 그와 달리 재화와 서비스를 제공하는 행정의 실질적 주체이다. 또한 인적자원은 무한한 개발의 잠재력을 지닌 질적 요소이므로, 물적 자원과는 달리 단순히 양적인 크기로 얘기할 수 없으며 질적인 측면이 중요하다. 그래서 인적자원은 인간이 지닌 지식, 기술, 능력이라는 질적인 요소에 의해 그 가치가 평가되어진다. 따라서 인적자원은 조직경영 관리의 기본적인 요소로써 물적자원, 재무자원, 정보자원들의 효과적이고 효율적인 활용성을 결정하며 능동적이고 반응적인 속성과 개발성과 전략성을 갖기 때문에 다른 어느 자본보다도 많은 부가가치를 낼 수 있다. 또한 각자의 능력 발휘 과정과 조직전체의 역량을 적절히 통합시키는 과정이므로 조직의 전 계층과 모든 형태의 경영관리에 적용할 수 있기 때문에 사람중심의 사고 또는 인간존중의 경영을 통한 경쟁우위 확보를 위한 중요한

4) 인적자원개발 기본법 제 2조 1항, (법률 제 6713호, 2002.8.26)

5) 김남훈(2000), “군 인력관리 시스템에 관한 연구”, 동국대학교 석사학위 논문, p.36

요인으로 부각되고 있는 것이다.

이러한 배경 하에 경영학에서는 인적자원관리(HRM: Human Resource Management)⁶⁾ 라는 용어가 등장하고 교육적인 측면에서 인적자원개발(HRD :Human Resource Development)이라는 용어가 본격적으로 사용되게 된 것이다.

2. 인적자원관리의 범주

인적자원관리(HRM : Human Resource Management)는 다양하게 정의되고 있으나 현대적 의미에서의 인적자원관리는 ‘조직 구성원들이 내· 외부 환경에 자발적으로 대응하면서 조직의 목적달성에 적극적으로 기여하게 하여 조직의 발전과 함께 개인의 만족과 발전을 동시에 달성케 하는 철학과 이를 실현하는 관리, 제도 및 기술상의 체계’ 라고 정리할 수 있다.

즉 인적자원관리는 조직의 목표 달성을 위해 인적자원의 확보, 개발, 유지, 활용을 계획하고 조직하고 통제하는 관리체계이다. 또한 조직구성원들에게 가장 적합한 직무를 부여하고 자신의 직무에 대해 최대의 성과를 발휘할 수 있도록 인간적 만족도를 극대화시키고 다양한 환경조건과 균형을 이루면서 생산성이 향상되도록 관리하는 체계인 것이다.

앞으로 사회에서 인적자원의 중요성이 증가하고 인재확보를 위한 글로벌 경쟁이 격화되고 인적자원의 존엄성과, 자율성, 책임감에 대한 관심이 증대되면서 인적자원관리로 통합되는 방향으로 나아가는 추세이다.

6) 경영자원의 최적배분이라는 경영전략의 입장에서 인간이나 조직을 파악하는 경우, 인적경영자원을 경영전략의 대상으로 하여야 한다는 의미에서 ‘인적자원관리(Human Resource Management)라는 용어를 사용함. 오종석(2000), “인적자원관리”, 서울, 삼영사, p.36

3. 인적자원관리 발전과정

인적자원관리(HRM)의 기능은 과거 수 십년 동안 대부분의 조직들에서 지속적으로 발전되어 왔다. 인적자원 관리의 발전과정은 내용을 중심으로 볼 때, 원시적 인사관리, 인사관리, 인적자원관리, 전략적 인적자원 관리의 4단계로 구분할 수 있으며 각 단계별 특징을 아래 표와 같다.

[표 1] 인적자원관리의 발전 단계별 특징

유형	특 징	인사부서의 주요역할
원시적 인사관리	-인사관리의 각 기능들(채용,고과, 임금 등)이 제도화 되지 못한 상태이고, 인사담당자들의 판단에 좌우됨 -인사기능들이 제대로 존재하지 않거나 대부분의 기능들이 갖추어 졌더라도 비합리적이거나 제대로 정착되지 못한 상태	-조직원의 인적사항 등의 기록과 문서의 보관 및 관리 -기본적인 조직원의 태도, 행동, 업적 관리 및 보상지급
인사관리	-인사 관리 기능별로 정리되어 있음 -기능별 조정은 미비한 상태	-각 기능별 분리되어 활동을 활발히 추진
인적자원 관 리	-인사관리의 각 기능이 조정되어 조화를 이루어 시스템화 시킴 -조직 전략이나 목표 적합성 미구비	-각 기능별 활동을 서로 조정해 가며 하나의 통합된 제도에서 활동 -인사부서의 독립

유형		특징	인사부서의 주요역할
전략적 인적 자원 관리	기능별	-개별 인사기능들이 조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖고 인적자원관리 -기능별 전략적 접근들간의 상호조정은 미비한 상태	-개별 인사기능별로 벤치마킹을 통한 혁신화 -채용전략,임금전략,경력관리 전략 등이 존재
	협 의	-조직의 전략이나 목표에 적합성을 갖고 인적자원관리 -경쟁우위 확보와 유지를 위한 주도적 역할은 하지 못함	-조직의 목표와 전략이 정해지면 그것에 부합하는 인사정책의 수립과 실행
	창의적 인적자 원관리	-조직의 경쟁우위 확보와 유지에 적극적이고 주도적인 역할을 함 -사람과 인적자원을 경쟁력의 원천으로 파악하여 비중을 두고 관리,조직내부 자원인 사람을 출발점으로 삼으며 학습과 지식을 강조함	-개인의 역량강화를 위해 학습을 조장하여 지식의 창출과 공유, 활용을 관리하며 조직원 개개인의 헌신을 높이기 위한 문화의 개발 -조직의 전략적 비전구출과 실행에 동참

자료: 최광현,김인국 『지식정보 시대의 국방 인적자원관리』 (서울:국방연구원,2002)

여기에서는 창의적 인적자원관리에 대해 주목할 필요가 있다. 창의적 인적자원관리는 인적자원관리가 조직목표나 전략 형성에 영향을 미치는 것으로 파악한다는 점에서 전략적 인적자원관리와 차별성을 갖는다. 또한 조직이 학습 조직화되도록 돕고 지식을 창출하고 공유하고 활용하며 제도화 해 나가는 역할을 한다. 따라서 창의적 인적자원관리에서는 조직 구성원 개개인의 창의성을 마음껏 발휘할 수 있는 여건을 조성하고 인사부서는 조직이 지속적인 자기갱생 과정을 갖도록 돕는 역할을 수행하는 것이다.⁷⁾

이러한 인적자원관리 발전단계들은 내적 적합성과 외적 적합성의 두 가지 차원을 고려하여 분류할 수도 있다. 여기서 내적 적합성이란 여러 인적자원

7) 박희덕(2004), “디지털시대 군 인적자원관리 발전 방향”, 경희대학교 석사학위논문, p.4

기능들 간의 조정되고 통합된 정도를 말하며, 외적 적합성이란 기능들이 조직의 목표나 전략에 긴밀하게 연계되어 있는 정도를 말한다.

4. 선 발

선발(Selection)이란 광의로 고용(Employment)의 뜻을 가지고 있다. 그러나 인적자원관리에서는 고용이나 선발 또는 채용의 용어를 혼동해서 사용하는 것은 바람직하지 않다. 선발은 모집활동을 전제로 하고 선발활동은 효과적인 채용 결정을 위해 존재하는 과정적 절차이다.⁸⁾ 즉 선발은 개인적으로 소지하고 있는 능력이나 전문지식 그리고 경험이 조직의 직무특성과 일치할 수 있는 인적자원을 선별하는 예측 과정의 단계라고 할 수 있다. 여기서 선발과 채용은 엄격히 법률적으로 구분되고 있다는 사실을 이해해야 한다. 그렇다면 선발과 채용의 차이는 무엇인가? 선발은 적격 판단과 예측을 위한 판단과정이며 채용의 의사결정 자료를 제공하는데 목적이 있다. 채용은 선발과정에서 예측된 지원자들 중에서 최적적 인력을 조직구성원의 후보로 예정한 후 일정한 연수과정을 거쳐 고용자와 피고용자가 대등한 입장에서 계약을 체결하는 것으로 본다.

선발의 목표는 직무수행의 최적적 후보자를 판별하고 예측하는데 있다. 선발과정에서 성공적인 예측은 조직이 종업원을 평가하기 위해 사용하는 기준에 맞추어 직무를 잘 수행할 것인지를 판단하는 것을 말한다. 즉 판매직의 기준은 지원자 가운데 어느 사람이 높은 매출액을 달성할 수 있는지 그 능력과 자격을 갖추고 있는지 지적할 수 있어야 한다. 교사나 교수의 선발기준은 어떤 지원자가 연구실적이 많고 학생들의 교육과정에서 높은 평가를 받을 수 있으며 우수한 출판물을 많이 저술할 수 있는 지를 평가하고 지적해서 채용의 의사결정에 자료와 정보를 제공해야 한다. 결국 선발의 목표는 최적적 후보자를 예측하는데 있고 이러한 예측의 타당성과 정확성을 증대시키

8) Arthur Sloan ,Personnel(1983) "Managing Human Resource" ,engwood Cliffs, N,J, Prentice-Hall ,p.127

기 위해 합리적인 기준을 마련해야 한다.

선발과정을 세분화 하면 통산 7단계를 거치게 된다. ① 최초심사(서류 검토 및 분석), ② 지원서 작성, ③ 고용테스트 ④ 종합적 인터뷰 ⑤ 배경조사 ⑥ 신체, 의료검사 ⑦ 최종 직무할당 등 7단계로 구분된다. 이 7단계를 세부적으로 파악해 보면 다음과 같다.

가. 최초심사 (Initial Screening)

조직은 인적자원을 선발 시 가장 먼저 최초 심사를 하게 된다. 이 과정에서 직무기술서와 직무명세서를 기초로 기본요건을 검토하게 되는데 이때에 조직이 필요로 하는 요건에 부합되지 않으면 일부 응모자는 제외될 수도 있다. 이 시점에 있어서 부정적인 요인은 불충분하고 부적합한 경험과 교육의 정도가 포함된다는 것이다. 일반적으로 이를 서류심사 또는 예비면접이라고 부르며 최초심사에서 합격기준은 총원 예정 직무의 특성에 맞추고 있다. 그러나 최초심사는 인터뷰를 전제로 하는 경우가 많기 때문에, 즉 응모자의 의지와 목적을 파악하고 동시에 직무에 관한 충분한 정보와 설명하고 들을 수 있는 기회가 되어야 하고 무자격자는 철회하도록 한다.

나. 지원서 작성(Completed Application)

응모자는 일정한 양식에 자신이 근무하고자 하는 조직이 요구하는 일정한 양식에 맞춰 자신의 개인적인 신상을 기록, 제출한다. 개인적인 신상 외에 기업이나 조직이 필요한 요건, 즉 출신학교, 과거에 자신이 수행한 경력, 자격증 등 자신의 역량에 관한 정보 등 포괄적인 고용 기록 등을 기재해야 한다. 지원서의 형식은 기업이나 조직에 따라 상이할 수 있지만 응모자의 구체적인 정보를 획득한다는 점에서 모든 조직의 지원서에 대한 요건은 공통적이라 할 수 있다.

다. 고용테스트(Employment Test)

과거 1970년대와 1980년대의 고용에 관한 평가 즉 고용테스트는 필기시험 위주로 하였으나 이에 따르는 막대한 비용과 필기시험 자체가 내포하고 있

는 폐단으로 말미암아 고용테스트의 방식이 최근 들어 전환되고 있다. 1995년 이후 한국의 대기업들은 고용테스트의 방법으로 고용가능성과 인성을 파악하기 위해 면접시험 방식을 채택하고 있다.

라. 종합적/포괄적 인터뷰(Comprehensive Interview)

포괄적 인터뷰의 주요내용은 개인의 지원동기, 통제 하에서의 작업능력, 조직의 적응 능력평가, 개인적 특성과 사고력 등 필기시험에서 파악하기 어려운 영역을 조사하는 방향으로 계획된다. 이는 인적자원관리의 면접자와 조직의 고위간부, 잠재적 감독자와 책임자, 그리고 잠재 동료 등에 의해 계획, 실행된다. 그러나 이러한 정보는 직무와 관련되는 내용이어야 하고 질문과 주제가 직무분석에서 얻어진 직무기술서와 직무명세서의 정보를 반영해야 한다. 최근 새로운 방법으로는 집단(10명 단위) 인터뷰 방법과 집단 토의식 평가방법으로 집단을 12시간 이상을 함께 생활하게 하면서 주제에 따라 토의하고 토론시켜 그 과정에서 개개인을 평가하는 방법이 이용되기도 한다.

마. 배경조사(Background Examination)

과거 우리나라는 이러한 부분에 관해 대단히 치밀하게 조사하는 경향을 보였으나 시대가 변화할수록, 또한 개인의 능력을 중시하는 사회적 경향이 조성됨에 따라 다소 이러한 분야는 선발에 있어 결정적인 부분을 차지하고 있지 않다. 하지만 직무수행을 위한 최소한의 분야, 즉 후보자의 근무, 경력기록을 확인하고 실적평가를 위해 다음과 같은 내용을 포괄한다.

- 출신국과 출신학교의 성적과 성격을 파악하고 학교생활 및 활동기록 파악
- 추천자의 전고용주 혹은 보증인의 접촉으로 근무 태도와 사상파악
- 범죄기록의 확인과 군필 여부 확인 또는 제 3자의 조사내용을 이용

바. 의학적, 신체적 검사(Medical/Physical Examination)

이 분야는 인적자원의 선발에 있어서 대단히 중요한 부분을 차지한다고도 볼 수 있다. 조직에 채용될 인적자원의 건강상태는 직무 수행과 불가분의 관

계에 있는 것이다. 하지만 이 검사는 직무의 요구에 신체적으로 적응할 수 없는 사람을 골라 채용에서 배제하기 위한 선발도로 이용될 뿐이다. 채용이 확정되어 종업원의 의학적, 신체적 문제가 발생하게 되면 모든 책임은 고용주, 즉 최고경영자에게 귀속되기 때문에 사전 확인이 필수적인 것이다.

사. 최종직무할당(Final Job Offer)

앞서 제시된 6개의 단계가 종료되면 조직이 필요로 하는 재원이 확보가 된다. 이러한 확정 단계에서 최종 결정을 해당 부서장에 의해 이루어지는 것이 원칙이다. 또한 우수자원의 확보 후 이들에게 어떠한 직무를 부여할 것인가 하는 것도 부서장의 결심사항이다. 이들은 부서장을 위해 일할 책임이 있고 EH한 이들과 더불어 상하급자간의 인간관계를 원활히 하여 조직의 응집력을 발휘해야 할 책임도 부서장에게 있기 때문이다. 지원자는 직장이 긍정적인 장소이고 목표달성과 자기실현이 가능한 곳을 원한다. 따라서 경영자는 선발과정에 시중을 기해 최종의사결정을 해야 한다.

이상에서 설명된 선발의 불연속적인 과정은 합리적으로 설계되었다. 이러한 종합적인 접근방법은 불연속적인 방법의 불합리성을 극복한다. 이는 모든 지원자가 강점과 약점을 갖고 있다는 것을 인정하지만 모든 지원자가 심사과정과 장애를 통과해야 하기 때문에 비용은 역시 많이 든다. 그리고 이 방법은 많은 시간을 소비해야 하고 동시에 지원자에게 객관적인 타당성을 인정할 수 있도록 공정해야 한다. 여기서 문제가 되는 것은 사용하는 수단이 직무와 관련된 요인을 정확하게 측정하는 일이다.

5. 교육훈련

조직이 발전에 기여할 수 있다고 판단되는 유능한 인재를 엄정한 기준에 의거 채용하고 이들을 적절한 직무분야에 배치함으로써 선발의 모든 절차가 완성된다. 그렇다면 조직의 일원된 이들을 어떻게 직무수행에 가장 적합한

그야말로 인적자원으로 육성하는 가하는 문제가 남아 있다. 이것이 바로 교육훈련인 것이다.

따라서 조직에 있어 인적자원이 주도적 역할을 하게 되고 인적자원의 능력과 잠재능력이 조직의 개발과 성장에 중요한 영향을 미친다고 할 수 있다. 특히 우수한 교육훈련체계에 의해 극대화된 능력을 발휘할 수 있도록 훈련이 잘되고 전문적인 지식과 경험이 풍부한 사람이 기능적 활동을 수행하게 되면 당연히 그 조직은 지속적인 발전과 성장을 이루게 된다. 현대적인 조직에서의 업무는 역동적인 조직일수록 더욱 복잡해지고, 복잡성을 해결하는 다양한 기술과 기법이 필요하게 되었다.⁹⁾ 즉, 역동적인 조직은 대내외적 관계의 복잡성과 다양성으로 업무 자체가 급속도로 변화되면서 조직원의 기술변화와 향상이 요구되었다. 이러한 시대적 요구에 따라 조직원들의 훈련의 중요성이 증대되었고 이러한 변화에 따른 조직원 변화와 개발 환경의 흐름은 교육훈련이라는 중차대한 영역을 구축해 놓았다.

일반적으로 이론상의 훈련이란 개인의 직무수행 능력을 개선하기 위해 지속적으로 변화시키는 학습경험을 말한다. 이러한 전통적인 훈련에는 기술과 지식, 태도 또는 행동의 변화를 포함한다.¹⁰⁾ 특히 군에서의 교육훈련이란, 개인, 팀 또는 부대가 직무 및 임무를 수행하기 위하여 제반원칙 및 전투기술을 연마하여 숙달시키고 정신력과 체력을 발전시키며 군사전문기술을 체득하기 위해 실시하는 조직적이며 실제적인 활동이다. 광의의 개념에서 교육은 교육훈련과 훈련, 연습의 의미가 모두 포함된 것으로 통상 이를 통합해서 교육훈련이라는 용어로 사용한다. 이를 구분해서 알아보면 교육은 개인 자질과 실무수행 능력 향상 등 전,평시 임무수행에 적합한 지혜와 판단력을 함양하기 위하여 학교교육 또는 야전부대에서 실시하는 학습활동이며, 훈련은 통합전투력 발휘 차원에서 전술제대의 개인이나 부대가 부여된 임무를 효과적으로 수행할 수 있도록 전문적인 지식이나 전투기술 등의 행동을 체득하기 위해 실시 할 수 있는 실천적 행동이라 할 수 있다.¹¹⁾

9) Henkoff Ronald (1994), "Companies that Train Best," 『Quality Challenge for HR : Linking Training to Quality Program Goals』 SHRM/CCM Survey, p.1

10) Richard G. Zalman(1991)"The Basics of In-House Skills Training," HR, Magazine, p.74-78

그렇다면 다시 인적자원관리 이론으로 돌아가서 조직에서 훈련의 필요성 여부를 어떻게 결정할 수 있을 것인가, 교육훈련은 왜 필요한 것인가 하는 문제가 제기 될 수 있다. 이러한 질문은 직접적인 인적자원계획과 훈련요구의 결정 간에 밀접한 관련을 나타낸다. 여기에는 조직요구의 충족을 위해 수행될 직무의 종류와 그 직무를 완성하는 기술과 훈련의 프로그램이 당연히 준비되어야 한다. 일단 조직에서 부족한 점이 무엇인지를 확인하고 이해가 되면 훈련의 요구와 정도 그리고 본질에 대해 이해가 가능할 것이다.

조직원의 개별직무수행능력은 조직의 능력과 직접 연결된다. 따라서 고위관리자는 항상 개별직무 수행과정을 확인하면서 부적절한 직무수행의 증거와 향상시켜야 할 수준, 그리고 조정되어야 할 사항을 기록, 종합하여 훈련 프로그램에 반영시켜야 한다.

훈련의 필요성을 결정하는 요인은 전투력 측정과 전술 훈련 측정 등을 통해 결정되어야 하며 개개인의 강약점을 분석하여 훈련의 필요성이 결정되면 구체적인 훈련계획에 훈련목표가 설정되어야 한다.

훈련목표에는 지휘관이나 교관들이 신병을 위해 어떤 결과를 추구할 것인지에 대해 확실한 의지를 피력해야 한다. 단순히 피교육생들의 지식이나 기술, 태도, 행동에 대한 변화만을 기대하는 것으로는 부족하다. 즉, 어떤 면에서 어떠한 내용으로 어느 정도 변화되어야 할 것인지 분명히 해야 한다. 이러한 내용은 가시적이고 확인 될 수 있어야 하며 측정이 가능해야 한다. 그리고 이 목표는 신병 모두에게 이해시키고 협조를 구해야 한다. 조직원들을 훈련시키는 방법을 다양한 형태가 있으나 특히 군에서 사용하는 가장 보편적인 훈련 방식은 크게 체력훈련과 교육으로 나눈다.

6. 활 용

선발과 직무에 관한 교육훈련이 완료되면 이러한 인적자원을 기업의 이윤을 창출하기 위해 활용해야 한다. 인적자원관리의 이론적인 측면에서 일반기업체의 인적자원의 활용을 살펴보면, 종업원의 경력개발, 동기부여, 성과

11) 육군본부(2006) 『군사용어사전』 대전: 육군본부, p.81

평가, 임금관리, 보상과 복지, 이직관리, 노사관계 등을 총 망라한다.

그러나 군에서의 활용 측면을 보면 직무의 성과를 객관적으로 측정하기 어렵고 임금은 정해져 있으며, 노사관계 등의 문제는 거의 발생하지 않는다. 따라서 우수하게 양성시키고 양성된 인적자원을 어떻게 유지, 관리해야 하는가 군 자체적인 방안을 갖고 연구해야 할 것이다.

제 2 절 군 인적자원관리

1. 군 인적자원의 정의

지금까지 우리 군에서 인적자원의 개념에 대해 명확하게 규정된 것은 없다. 그러나 오늘날 사회전반에 걸쳐서 첨단과학기술의 발전과 적용이 확산되고 있으며, 이러한 첨단과학 기술의 군사적 이용의 확대는 전쟁수행 방식에도 지대한 영향을 미쳐서 군의 무기체계의 발달, 조직운동개념, 전투수행 기술을 혁신적으로 변화시키고 있다. 따라서 우리 군이 점점 더 복잡해지는 국방업무를 효율적으로 수행하고 변화된 미래 전장에 효과적으로 대비하기 위해서는 고지식·고기술을 구비한 우수한 인적자원의 확보 및 활용이 절실히 요구되게 되었으며, 2003년도에 이르러 인적자원에 대한 관심과 정책적 적용 방안을 놓고 논의하게 되었다.¹²⁾

군의 이러한 논의는 교육학적 측면에서 인적자원개발(HRD)위주로 다루어지고 있으며, 군의 국가 인적자원(HR)에 대한 고용이라는 측면에서 주로 논의되고 있다.

여기서 군 인적자원은 국방인력을 의미한다고 볼 수 있는데, 국방인력은 직·간접적으로 국방업무를 수행하는 인력을 총칭하는 용어으로써, 군 인력

12) 육군은 2003년 5월 한국교육개발원 및 한국직업능력개발원과 각각 '육군 인력 정예화와 국가 인적자원개발을 위한 공동연구 협력'에 관한 협약을 체결하여 군 인적자원에 대한 관심을 본격적으로 갖게 되었다.

(military manpower)과 민간인력(civilian defence manpower)으로 구성된다.¹³⁾ 군 인력은 좁은 의미로는 장교, 부사관, 병을 포함하는 상비인력을 의미하며, 넓은 의미로는 예비인력을 포함한다. 한편 민간인력은 직접 전쟁을 수행하는 군인은 아니지만 국방행정에 관한 중요 의사결정을 하거나 집행하는 국방부 및 그 산하에 근무하는 일반직 공무원과 군무원을 말한다.

여기에서는 군의 80%이상을 차지하는 병사를 중심으로 언급하고자 한다.

2. 군 인적자원관리의 개념

인적자원은 ‘교육훈련을 통해서 인간의 몸속에 축적시킨 지식·기술·창의력 등은 마치 기계가 가진 생산력과 같은 역할을 하는데, 물질 자본인 기계가 가진 생산력에 비추어 인간의 몸에 갖추어진 생산력’에서 유래되었다는 관점에서 군 인적자원관리는 ‘군 인적자원을 대상으로 획득(recruit), 훈련(train), 배치(assign), 수행(perform), 평가(evaluate), 유지(retain), 그리고 분리(separate) 등의 기능을 효율적으로 수행하여 현재 및 미래의 임무에 헌신하도록 핵심역량을 개발하고 활용하는 체계적인 절차와 과정을 망라한 것’으로 정의해 볼 수 있다.

군 인적자원관리는 군의 특성상 인적자원계획의 직접적인 영향을 받을 수밖에 없다. 앞서서도 다루었듯이 인적자원계획은 인력계획 또는 인사계획과 유사한 개념으로써, 부대구조 및 정원의 범위 내에서의 정책적 방향성을 고려하여 몇 명의 인력을 어떻게 가장 효율적이고 효과적으로 획득하고 활용할 것인가 하는 것이다.

군의 인적자원계획은 평시와 유사시 가상 적국의 위협과 공격양상에 대처하고 국가 정책목표를 군사적 측면에서 달성하기 위하여 군사전략 및 작전적 측면에서 부대구조와 현재운용하고 있는 인적자원을 활용하고 관리하기 위한 기능이다. 이러한 인적자원관리의 산출물은 장·중·단기의 각종 종합계

13) 심재홍(1995), "국방민간인력의 활용체계에 관한 연구", 단국대학교 석사학위 논문, p.5

획에 따른 시기별 소요 인적자원의 규모와 질로 표현되며 이는 인적자원관리의 목표가 되고 동시에 인적자원관리의 정책 방향을 제공한다.

반면에 인적자원관리 기능은 인사관리와 유사한 것으로, 인적자원계획에서 정립된 시간대별 인적자원의 규모와 질을 충족하며, 획득과 훈련, 선발 및 배치의 과정을 통하여 우수인력을 확보하고 운영하여 각종 부대에 주어진 임무를 전·평시에 효과적으로 수행할 수 있도록 보장하는 것이다. 그러므로 인적자원관리는 현재의 인원을 기준으로 각종 부대 임무와 기능상 그 우선순위와 중요도에 따라 각 지위에 필요한 자원을 적절히 획득하고 선발 및 배치하며, 필요한 자질을 확보하기 위하여 훈련을 관장하고 필요에 따라서는 병과나 특기의 전환을 통하여 인력소요를 충족하는 행위를 하며, 또한 퇴직을 유도한 자원을 선별하는 기능을 수행한다. 여기서 인적자원관리는 현재 및 장래의 각 시점에서 조직이 필요로 하는 종류의 인적자원수를 사전 예측, 결정하며, 이에 따라 조직 내외의 공급 인적자원을 예측, 계획하는 것이다. 그러므로 각종 전력 정비 및 부대 계획과 인적자원계획, 인적자원관리가 종합적인 차원에서 상호 유기적으로 연계되어 각각의 계획과 집행, 그리고 평가에 있어 기존의 정책을 재정립하고 수정하여 지속적으로 접근할 때 군의 전투력은 균형되게 발전하며 유사시에 전력 발휘의 극대화가 달성 가능할 것이다.

이러한 맥락에서 인적자원관리(HRM)과정은 인적자원계획의 연장선에서 인적자원에 대한 일련의 과정들이 유기적으로 결합되어 지속적인 순환을 거듭하면서 유지된다고 보아야 한다.

3. 군 인적자원관리의 특성

인적자원관리는 기본적으로 관리의 대상과 주체가 모두 인간이며 이들이 공통적으로 영향을 받고 있는 사회, 문화적 환경과 전통의 영향을 벗어나서 존재할 수 없다. 이와 같은 인적자원관리의 성격은 개별 조직의 인적자원관리 특성을 형성하면서 한편으로는 같은 문화 안에서는 유사한 제도를 형성

해 나갈 가능성을 높게 한다. 이러한 관점에서 보면 군 인적자원은 타 조직에 비하여 다음과 같은 몇 가지 특수성을 가지고 있다.¹⁴⁾

첫째로 전투 직종 위주의 인적구성으로 되어 있으며, 둘째로는 단기 순환성을 들 수 있고, 셋째는 의무적이고 강제적인 배분과 마지막으로 일정수의 군 인적자원 유지이다. 이와 같은 군 인적자원의 특수성으로 인하여 군 인적자원관리와 기업 인적자원관리는 성격상 차이가 존재하고 있으나 인적자원관리의 본질은 동일하다고 볼 수 있다.

일반 기업 인적자원관리와의 차이점을 비교하면 기업 인적자원관리가 조직의 운영면에서 개방적인 성향을 가지고 있고 고정적 관리를 하는데 비해 군 인적자원관리는 폐쇄적이고 유동적인 관리를 하고 있다. 그리고 교육면에서도 기업이 직무 적격자를 선발하고 교육하지만 군에서는 모집 후 직무의 성격에 맞게 교육과 훈련을 시키고 이를 활용한다. 또한 사기 측면에서 기업이 임금위주의 관리를 유도하는 반면, 군 조직은 진급과 급여 그리고 명예를 통해 사기를 관리한다.

현대 기업의 인사관 방향이 과거와 달리 능력 위주 구체적 인적자원관리를 적용하고 있으며, 공무원 조직 또한 목표관리제 등의 새로운 제도를 통해 능력 위주의 인적자원관리를 추진 중이다. 이에 군도 능력 중심으로 인적자원을 과학화, 소수정예화 시킬 수 있도록 구체적 인적자원관리를 발전시켜야 한다.

제 3절 국방개혁과 인적자원관리

1. 국방개혁의 개관

“국방개혁에 관한 법률”과 “국방개혁 2020 기본계획 2009~2020”에서는 인력구조, 인력운영, 인사관리, 병영문화 등 제반 인적자원관리 분야의 개혁추

14) 장기우(1982) ,“군부요원의 적정 정년 및 승진에 관한 연구”,한양대학교 석사학위 논문,pp.32-33

진 방향과 그 목표를 제시하고 있다. 정보, 과학기술의 발전에 따라 전쟁양상이 급속히 변화하고 있고 그에 따라 아직 병력 위주의 대군체제를 유지하고 있는 우리 군이 정예화, 경량화, 및 육해공군의 균형발전을 해야 한다는 것이 국방개혁 2020의 핵심 내용이다. 세부적인 추진 중점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 군은 정보, 지식 중심의 첨단 정보과학군으로서 급변하는 현대전 양상에 적극 대처하기 위해 보다 멀리 보고 보다 빠르게 기동하며 보다 정밀하게 타격하는 군대를 육성한다.

둘째, 저비용, 고효율의 경제군으로서 효율적인 국방력 건설 및 운영으로 국가 경제 발전에 이바지 할 수 있도록 자원절약형 국방관리체제로 혁신해 나간다.

셋째, 선진한국의 위상에 부합되는 선진국방을 건설하기 위해 문민 중심의 국방 정책 결정 및 집행을 보장하고 국방운영의 전문성과 일관성을 제고함으로써 보다 합리적인 국방운용체제를 구축한다.

넷째, 국민과 함께하는 국민의 군대로서 성숙한 민주시민사회의 요구를 적극 수용하여 국민의 편의를 증진하고 새로운 병영문화를 정착시켜 국민의 신뢰 속에 임무에 전념하는 군을 만들어 나간다.¹⁵⁾

이를 위해 군은 장차전에 대비한 첨단정보과학군으로서 병력위주의 양적 군 구조를 정보, 지식 중심의 기술집약형 군구조로 전환한다. 첨단 전력확보와 연계하여 병력 구조상 상비군을 단계적으로 단축시키며, 정보, 감시 및 지휘통제 능력을 강화하기 위한 전력구조를 개편하여 조기경보기, 무인항공정찰기, 정찰위성 등 조기경보 및 표적 획득 능력을 강화시킨다. 즉 실시간 전장관리와 지휘가 가능한 지휘통제 능력을 확보한다. 또한, 전투효율이 높은 차기전차, 다련장 로켓, 다목적 헬기, 각종 최신예 무기체계를 도입하여 기동 및 정밀타격 능력을 향상시킨다. 특히 지휘 및 부대 구조에 있어 합동참모본부 중심의 작전수행체제를 구축하여 전, 평시 임무를 완수 할 수 있도록 정보, 작전기획 및 수행, 합동전장관리 등의 기능을 강화할 계획이다. 또한 각군 본부는 고유 기능에 충실한 조직으로 발전시켜 이들은 전투지원 및

15) 국방개혁위원회(2005) ,“국방개혁 2020 이렇게 추진합니다.” 서울, 국방부, P.32

동원 등 군정에 관련된 임무수행 능력을 보장시키고 총체적인 군의 부대수 축소 및 중간지휘계선을 단축시킨다는 계획을 갖고 있다. 이를 통해 군이 한반도 전쟁 억제능력을 확보하는 동시에 잠재적 위협에 대비할 수 있는 전력을 확보할 수 있는 것이 국방부의 입장이다.

이 중 주목을 받는 것이 바로 육군의 병력 수 감축과 전투력 강화 부분이다. 현재의 비경제적, 비효율적 부분들을 혁신적으로 개편해서 전투력을 증강하되 고도의 경제성을 겸비하고 고효율의 전력을 창출하고자 하고 있다. 현재 육군은 대규모 병력과 구형무기 위주의 방만한 전력구조를 유지하여 운영유지에 많은 노력과 비용이 소요될 뿐만 아니라 현대 전장에서 전투력 발휘가 제한되는 실정이다. 현재 육군의 548,000명의 병력 중 177,000명의 감축과 동시에 기동력, 타격력, 생존성, 정밀도를 향상시켜 보다 유연한 작전수행 능력을 갖추게 하려고 하고 있다. 결론적으로 병력과 구형무기 위주의 방만한 부대구조를 첨단화, 정예화 시켜 미래전 수행에 적합한 태세를 갖추는 것이 바로 국방개혁의 핵심이라 할 수 있다.¹⁶⁾

2. 국방개혁에 따른 인적자원관리

위에서 살펴본 바와 같이 첨단화, 정예화된 군대를 조직한다는 국방개혁 2020을 실현하는데 가장 중추적인 것이 바로 인적자원이다. 소수 정예화된 군대, 엘리트화된 군을 조직하고 최첨단 무기체계를 다루는 중심에 바로 인간이 있으며 이러한 우수자원들이 선발되고 양성되어야만 진정한 국방개혁을 논할 수 있다. 국방개혁의 시대에 인적자원관리는 기존의 인적자원관리에서 혁신이 필수적이다. 이것은 과거의 관행적으로 이루어지던 인적자원관리의 단순한 양상의 변화가 아니라 근본적인 틀을 새롭게 구축해야 한다.

경영학에서 추구하는 인적자원관리의 이론상을 정리하면 다음과 같다.

16) 국방개혁위원회(2005), 전게서, pp.14-17

[표 2] 디지털 시대 인적자원관리 뉴 패러다임의 변화

구 분	기존 패러다임	혁신적 패러다임
인적자원 관리철학	-사람 중심 -고용의 안정성 보장	-직무 중심 -고용 잠재력 제고
인적자원 확보	-전체인력 확보, 장기채용 -신입사원 위주의 정기채용 -인사부서 차원의 대량 통합채 용	-핵심인재 확보 -경력/신입사원의 수시채용 -해당 부서별 필요 인력 소수 채 용
육성 활용	-Generalist 위주 -경력경로의 개념이 미흡한 OFF-JT 위주의 교육	-General specialist 위주 -경력경로를 기반으로 한 OJT 및 Self-development 강조
조직구조	-수직 계층적 조직구조 -효율성 중시 -상의하달 방식 의사결정	-직급체계의 단순화 -효과성 중시 -현장관리자에 대한 권한과 책임 대폭 위임
보상	-내부가치 중심, 평등원리 기 초 -신분적 보상(승진)위주 -연공서열 위주의 획일적 보상	-시장가치 중심, 실력주의,공평주 의 -내재적 보상과 금전적 보상 병행 -직무가치와 성과에 따른 차등 보 상
노사관계	-집단적 이해 중시 -임금인상, 근로조건 개선 -연공서열 위주의 획일적 보상	-개별적 니즈 중시 -성과배분, 고용가치 증진
조직문화	-폐쇄적, 위계적 -순차적 의사소통	-개방적, 민주적 -실시간 쌍방향 의사소통

위 표에서와 같이, 인적자원의 관리 및 철학 등 일곱 가지 영역을 군에 그 대로 적용하면 군의 인적자원의 패러다임도 국방개혁의 시대에 부응하는 정 책을 실행할 수 있다. 노사관계 영역과 같이 군과는 관계없는 부분도 존재할 것이며 보상 영역, 조직문화에 있어 군에 적용하기 제한되는 부분도 발견된 다. 하지만 큰 흐름은 군도 이와 유사하게 흘러가고 있다. 위 표를 군의 입장 에서 재정리하면 다음 표와 같다.

[표 3] 국방개혁에 따른 군 인적자원관리의 패러다임의 변화

구 분	기존 군 패러다임	혁신적 군 패러다임
인적자원 관리철학	-병력 중심 -전투력 유지 보장(현역 중심)	-임무 중심 -잠재력 전투력 확보(동원 등)
인적자원 확보	-전체 인력확보 -일반화된 기준 설정 후 기준 상향 도달자 선발	-소수정예,전문 전투/비전투요원 확 보 -해당 병과별 필수기준 설정 후 기 준 상향 도달자 선발
육 성 활 용	-Generalist 위주 -군사 교육기관에서의 순차적인 OFF-JT 위주의 일반화 교육	-Specialist Soldier 육성 -OJT 및 Self-Development 강조 -전문 위탁기관을 통한 교육 장려
조직구조	-수직 계층적 조직 -효율성 중시 -상의하달 방식 의사결정	-계급보다는 직책에 의한 임무수행 -직급체제의 단순화 -효과성 중시 -예하지휘관에게 권한과 책임 위임
보상	-내부가치 중심, 평등원리 기초 -신분적 보상(승진)위주 -연공서열 위주의 획일적 보상	-실력에 따른 진출과 보상 -내재적 보상과 금전적 보상 병행 -직무가치와 성과에 따른 차등보상
조직문화	-폐쇄적,위계적 -순차적 의사소통	-개방적, 인간존중의 문화 -실시간 원활한 쌍방향 의사소통

제 3 장 신병교육훈련 및 활용

제 1 절 신병교육훈련 개요

1. 신병교육훈련의 의의

육군의 신병교육훈련이란 육군에 입영한 민간인 즉, 징집자 또는 지원자들을 대상으로 하여 실시되는 군인화(軍人化) 교육으로서, 정해진 교육 목표에 따라 원리원칙을 기본으로 다양한 상황대처 능력을 계획적·단계적·집단적으로 실시하는 양성교육을 의미한다.¹⁷⁾ 그리고 신병교육훈련은 민간인으로서의 수행한 사회의 가치관과 생활양식으로 20여년 이상을 살아온 입대신병들의 의식과 행동을 짧은 훈련기간 동안 군 조직이 원하는 가치관과 행동양식을 가진 구성원으로 만드는 일종의 사회화 과정의 성격을 가지는 것이다. 또한, 신병이 교육훈련을 받게 되는 기간은 훈련병들이 모든 면에서 새로운 변화를 경험하고 군 조직에 동화(assimilation)되어 가는 과정이라 할 수 있으며, 민간인을 정신적, 육체적으로 군인으로 변모시키기 위한 군인화 과정으로 이해할 수 있다. 즉, 신병교육과정을 통해 훈련병들은 내면적인 가치관, 의식의 변화를 느끼고 외형적으로 다른 행동양식을 습득하게 된다.

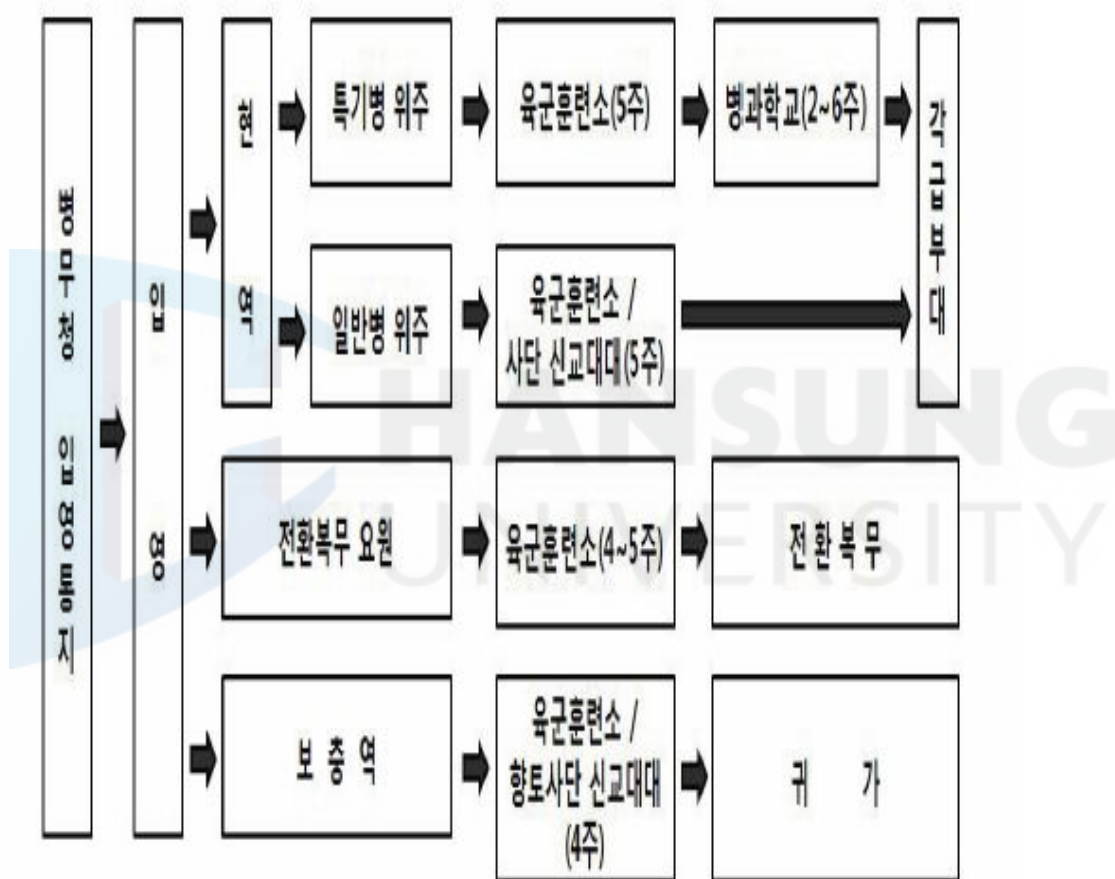
또한 신병교육훈련의 목표는 복종심 및 군 기본자세를 확립하고, 투철한 군인정신을 함양하며, 강인한 체력단력 및 전기전술을 연마하는데 있다. 이에 따라 신병교육훈련은 민간인을 군인화하는 전환교육이며, 군 업무수행을 위해 가장 기본이 되는 장병을 육성하는데 의의가 있다고 할 수 있다.

그러므로 신병교육은 부대의 임무나 특성을 고려하지 않고 표준화된 지침서를 토대로 통일된 신병교육을 실시해야 하며, 장차 부대훈련을 통하여 완

17) 육군의 교육훈련 분류기준을 살펴보면, 부대훈련과 학교교육으로 나뉘어진다. 부대훈련에는 병과 간부교육을 포함한 개인훈련이 있고 장비위주집체훈련과 전술훈련을 포함한 집체훈련이 있다. 그리고 학교교육에는 양성교육(병, 부사관, 장교) 즉, 신병들을 대상으로 한 기초군사교육과 보수교육이 있고, 전문학위교육, 국외군사교육, 직무향상교육, 능력개발교육을 포함한 전문교육으로 나뉘어진다.(신병교육 훈련지시(2011),대전,육군훈련소 p.4)

벽한 전투원으로 육성될 수 있도록 야전부대와 연계성을 강조하고 있다. 신병의 양성교육은 신병기본교육, 즉, 병무청으로부터 입영대상자임을 확인하고 난 후 입영한 신병을 대상으로 실시되는 양성교육으로 군인으로서 갖추어야 할 소양을 부여하고 기초전투기술을 습득시키는데 주안을 둔 교육을 말하고, 특기병 교육은 신병 기본교육을 수료한 주요 특기병들을 각 병과학교에 배치하여 야전교육 전환특기를 실시하여 야전부대에서 특기별 직무를 수행할 수 있는 능력을 구비하는데 주안을 둔 교육을 의미한다.

<그림 1> 신병양성체계 흐름도



자료 : 육군훈련소, 2010년도 신병교육훈련지시, 2010a: 5면 재구성, 육군훈련소.

구체적인 신병의 양성체계를 살펴보면, 위의 그림과 같이 입영통지를 받고 입영한 현역을 대상으로 일반병 교육과 특기병 교육을 육군훈련소에서 실시하는데, 특기병들은 육군훈련소 수료 후 각 병과 학교에서 별도의 전문교육을 받고 각급 부대에 배치하게 되고, 현역이 아닌 전환복무요원¹⁸⁾과 보충역¹⁹⁾ 역시 육군훈련소에서 교육 훈련을 받고 각각 전환복무와 귀가 조치가 내려지게 되는 것이다.

또한 신병교육은 입대 전 제반 사회적 환경 하에서 다양한 자질의 훈련병을 제한된 기간 내에 군인으로서 갖추어야 할 기본 자질을 부여하고 전투기술을 숙달시켜 향후 부대교육을 통한 전투력 필승의 창출과 야전 및 실무 부대에서 원활한 업무수행을 가능하도록 하는 매개적 역할을 한다.

한편, 2010년 육군훈련소 입영자 중 대상별 양성인원을 살펴보면 아래 [표 4]와 같이 현역, 전환복무요원, 보충역을 포함해 총 115,731명이 신병교육훈련으로 양성되었다. 현역에 해당하는 현역병 78,137명, 부사관후보생 4,155명을 합산한 총 85,292명과 공익근무요원 12,385명, 산업기능요원 3,325명, 공중보건 의사 1,823명, 전문연구요원 2,420명, 공익수의사 159명, 공익법무관 100명, 징병진담의사 46명, 국제협력의사 20명 순의 총 20,269명의 보충역이 있다. 전환복무요원 중 의무경찰 9,890명, 전투경찰 2,480명, 경비교도 520명, 의무소방 170명, 경찰대생 100명의 총 10,170명의 전환복무요원도 양성되었다.

[표 4] 2010년 대상별 양성인원

18) 병역법 제2조 【정의】 ① 이 법에서 사용되는 용어의 뜻은 다음과 같다. “전환복무”란 현역병으로 복무중인 사람이 교정시설경비교도, 전투경찰대원 또는 의무소방원의 업무에 종사하도록 군인으로서의 신분을 다른 신분으로 전환하는 것을 말한다.

19) 병역법 제5조 【병역의 종류】 ① 병역은 다음 각 호와 같이 구분한다. 3.보충역: 징병검사를 받아 현역 복무를 할 수 있다고 판정된 사람 중에서 병력수급(兵力需給)사정에 의하여 현역병입영 대상자로 결정되지 아니한 사람과 공익근무요원(公益勤務要員), 공중보건 의사(公衆保健醫師), 징병검사전담의사, 국제협력의사, 공익법무관(公益法務官), 공익수의사, 전문연구요원, 산업기능요원으로 복무 또는 의무종사하고 있거나 그 복무 또는 의무종사를 마친 사람, 그 밖에 이 법에 따라 보충역에 편입된 사람

구 분		인원수	비고	구분		인원수	비고
현역	현역병	78,137	5주과정 85,292명	보충역	공익근무 요원	12,285	4주과정 20,269명
	부사관 후보생	4,155			산업기능 요원	3,325	
전환 복무 요원	경비교도	520			공중보건 의사	1,823	
	전투경찰	2,480	정병전담 /국제협 력의사		46/20		
	의무경찰	9,890	전문연구 요원		2,420		
	경찰대생	110	공익 법무관		100		
	의무소방	170	공익 수의사		150		

자료: 육군훈련소, 2010년도 신병교육훈련지시, 2010

신병의 교육훈련기간은 훈련병들이 모든 면에서 새로운 변화를 경험하고 군의 조직에 동화되어 가는 과정이라고 할 수 있으며, 민간인을 정신적으로 육체적으로 군인으로 변모시키기 위한 군인화 과정으로 설명할 수가 있다. 즉, 신병의 교육훈련과정을 통해 훈련병들은 내면적인 가치관과 의식의 변화를 느끼고 외형적으로는 다른 행동양식을 습득하게 되는 것이다. 또한 군대 사회화 과정이라 할 수 있는 군인정신이 충만한 정병으로 육성한다는 교육의 목표달성을 위해서는 무엇보다도 자실과 역량이 탁월한 훈육요원의 역할도 중요하다.

신병의 교육훈련은 교육훈련 체계에서 양성교육으로 분류가 되며, 군에

입대하는 병사들을 군대 규율에 익숙하도록 군인의 기본자세 확립과 투철한 군인정신 함양 및 강인한 체력과 불굴의 투지력을 배양하고, 장차 임무수행에 필요한 기로전술 전기 및 잠재능력개발에 중점을 두고 이루어진다. 이러한 군의 교육훈련의 맥락에서 이루어지고 있으며, 구성원의 특징과 환경의 측면에서 야전 및 실무부대의 교육훈련은 아래 <표 5>과 같은 차이를 보여주고 있다.

일반 실무부대의 구성원은 신병교육훈련을 거쳐 민간인보다는 군인정신을 보유하고 있으며 업무에 있어서도 어느 정도 숙련이 되어 있다. 그리고 심리적으로는 비교적 안정이 되어 있으며, 군의 계급구조 속의 일원으로 병영생활을 영위해 나가고 있다. 하지만 신병교육훈련 구성원은 민간인에서 군인의 전환기에 놓쳐져 있고, 업무의 숙련정도가 아직까지는 미약하며, 심리적으로도 극도로 불안하고 동일한 훈련병의 일원으로 병영생활을 영위해 나간다.

[표 5] 일반실무부대와 신병교육부대의 차이

구 분	부대교육	신병교육
구성원특징	-군인정신 보유 -업무가 어느 정도 숙련 -심리적으로 안정 -계급구조속의 일원	-민간인/군인 전환기 -업무의 숙련정도가 미약 -심리적으로 극도로 불안 -동일한 훈련병의 일원
조직환경	-비교적 장기간 생활 -개인의 신상과악 명확 -작전,근무,교육, 여가의 조화 -자원/지원 상태 보통	-단기간 생활 -개인의 신상과악이 불명확 -오로지 훈련이 주 임무 -자원/지원 상태 양호

자료:최광현 외, 훈련병 심리변화에 따른 조교/교관 교육 프로그램 연구, 2006

2. 교육훈련의 목적 및 필요성

한반도의 주변 정세를 비롯하여 국제적인 안보환경의 변화는 우리 군이 준비해야 할 국가이익이 수호와 생존 및 번영을 위해 군 교육의 중요성이 그 어느 때보다 중요하다고 할 수 있다. 이는 현재 사용가능한 군 전력을 극대화 하고, 더 나아가서는 미래전략전 승리를 위해 군의 가장 기본 단위인 신병들의 철저한 관리는 그 어느 때보다 필요함을 나타내고, 신병의 교육훈련은 신병들이 군인으로서의 직무수행능력과 태도를 변화시킴으로써 자기 직무에 대한 흥미를 느끼게 하고, 충실한 병영생활을 함으로써 궁극적으로 국방의 의무라는 생산성을 향상 시키는데 그 목적이 있다. 교육훈련 목적을 군 조직 측면에서는 전투태세 향상과 유지 발전을 도모하는데 있으며, 군인 개인의 측면에서는 지식, 기능 향상을 통해 태도개선과 자아 발전을 이루는데 있다.

군에서의 신병교육훈련은 군과 각 대원이 상호 공존하며 서로 충족시켜 나갈 때에 효과적인 성과를 거둘 수 있다. 교육훈련을 통하여 전투능력향상이 필요한 각 대원에게 그가 가지고 있는 문제점을 해결하도록 도움을 주는 한편, 군의 생산성을 제고시킬 수 있게 된다. 또한 군에서의 최초 훈련 수준은 기술 유지를 결정하는 가장 중요한 요인 중 하나이고, 훈련병 개인의 최초 훈련 수준은 기술 유지 수준과 직접적인 관련성을 가지며, 최초훈련은 신병 배치에 앞서 훈련 종료 시점에서 군사훈련과정을 통해 훈련병들이 습득한 지식과 기술의 양과 관련되기도 한다. 그리고 신병교육훈련의 합격기준을 통과하는 것으로부터 100%의 기준을 달성한 후에도 지속적으로 연습을 하는 것에 이르는 범위를 갖는다. 최초의 교육훈련 중 초과된 훈련(overtraining)과 과업은 잘 망각되지 않는다.

3. 교육훈련의 종류

신병교육훈련을 효과적으로 실시하기 위해서는 피교육자의 직급별 수준, 교육훈련의 목적, 교육기간, 교육상황, 군이라는 조직에서 요구하는 필요 최소한의 군인화 등을 고려하여 가장 적절한 방법을 택하여야 한다. 특히 교육훈련의 목적에 비추어 복수의 훈련방법을 써야 할 경우에는 개인적 차원에서의 교육과 조직적 차원으로의 교육이 서로 보완적인 균형을 이루도록 잘 배합하여야 한다. 어떤 하나의 방법에만 집착하여 다른 방법의 가치를 과소평가하는 경향은 특별히 경계하여야 한다. 신병교육훈련의 목적에 따라 교육훈련의 방법을 일반적인 분류기준에 의해 분류해 보면, 첫째, 지식의 습득을 위한 방법으로 강의, 토론회, 사례연구, 시찰, 시청각교육 등이 있으며, 둘째, 기술연마를 위한 방법으로 모의연습, 현장훈련, 전보, 순환보직, 실무수습 등이 있고 셋째, 태도 행동의 교정을 위한 방법으로 역할연기, 감수성훈련 등이 있다.



[표 6] 교육시간 및 교육내용

구 분			시간(H)	교육내용
총 계			258(32)	
요망 수준	교육중 점	소개	185(18)	
핵심 과목 10	기본전 투기술	개인화기	46(5)	CBT(1H),기계훈련(5H),사격술예비훈련(12H) 사격전시협/탄착군사격(8H),영점사격(8H)주- 야간사격(12H) *야간사격술:탄착군 사격 시 교육
		수류탄	8	CBT(1H).휴대요령/잡는요령(1H),적진지(상 황)별 투척(2H),연습용 수류탄 투척(2H), 세열수류탄 투척(2H)
		화생방	8	화생방 기초(1H),방독면착용 실습/MOPP 시 범(1H) 방독면 착용숙달(2H),MOPP(2H) 화 생방공격시/후 행동(1H),방독면 성능체험 (1H)
		각개전투	29(5)	야전수칙CBT(1H), 주,야간이동기술(10H),지 형지불이용/장애물통과(8H),종합각개전투 (8H), 숙영지 편성(2H)
		경계	10	CBT(2H),주간경계실습(8H)
		구급법	8	CBT(1H),기본응급처치(6H),환자운반법(1H)
	군인 정신	정신교육	25	군인정신과제#1-4(4H),국가관및안보관 #5-12(16H),연대장 정신교육(2H), 북한실체 초병교육(2H),종합평가(1H)
	군인기 본자세	제식훈련	27	도수각개훈련 기본동장(5H),군대예절(4H),걸 음과 행진(5H),집중각개훈련(10H),부대제식 (3H) *국기게양식,분열포함

	기초전 투체력	지속행군	12(8)	주간행군(4H), 야간행군(8H)
		체력단련	12	오후체력단련(12H)
관련 과목 4		소계	21(1)	
	기초전 투체력	기초유격	8	체조/앉아매기법(1H20').기초장애물/레펠.암벽횡단(5H),참호격투/목봉체조(1H20')
	기초전 투기술	총검술	6	기본동작(6H)
		지뢰/IED	1	강의/동영상 시청(1H).종합각개전투시 행동화/체험훈련(1H)
	군인정 신	군인복무규 율	6(1)	군법(1H),군인복무규율(1H),국군병영생활규정(1H),병영생활행동강령(2H),평가(1H)
소개 2		소계	4(2)	
	군인정 신	군사보안	2	CBT(1H), VTR(1H)
	기본전 투기술	출동준비태 세	2(2)	CBT(1H).출동준비태세훈련(1H)
지휘 관 시간	통 제	소계	40(10)	
		총기수여식	2	준비(보),총기수여식(1H)
		입소/수료식	4	입소식(2H),수료식(2H)
		야간교육	4(4)	야전부대소개(1H),자살사고예방(1H),간담회 2회(2H)
		특수직위선 발	2	
		야간교육정 비	8	주,야간행군 후 정비(6H),야간사격 후 정비(2H)
		감찰설문	1	
		사고예방	1	

	VTR		
	성인지력교 육	1	
	병영생활지 도	8(4)	
	역사관 견학	2	
	종합평가	3	
	훈련병 밍 행사	2(2)	
	배출	2	
	위임	8(1)	기타 취약과제 보완 및 지휘관 판단 하 운용

자료 :육군훈련소,2010년도 신병교육훈련지시,2010

* ()안의 시간은 야간 교육시간

제 2절 신병교육훈련의 구조

1. 신병교육훈련제도의 구조

가. 기초 신병교육훈련

육군의 신병교육훈련이란 육군에 입영한 민간인 즉, 징집자 또는 지원자들을 대상으로 군인화 하는 교육으로서, 정해진 교육목표에 따라 원리원칙을 기본으로 다양한 상황대처 능력을 양성교육하는 것을 의미한다. 기초 신병교육훈련은 육군훈련소와 각 사단별 신병교육대가 있다.

기본적으로 현역병들에게는 5주간의 교육훈련이 실시되며, 육군훈련소의 신병교육훈련을 수료한 자들은 각 병과별 특기 교육을 별도로 받는 신병들과 자대에 배치되어 병영생활을 시작하는 신병들로 구분이 된다. 이하에

서는 신병교육훈련을 담당하는 대표적인 기관인 육군훈련소의 신병교육훈련과정에 대해 살펴보고자 한다.

육군훈련소에서 이뤄지는 신병교육훈련은 현역병, 전투경찰, 경비교도, 부사관 후보생을 대상으로 하는 5주과정의 교육훈련과 보충역을 대상으로 하는 4주 과정의 교육훈련과정이 있다.

아래 <표 3-3>과 같이 육군 훈련소에 입영한 현역병들은 5주간의 신병교육훈련을 받게 되며, 입대한 날로부터 3일간은 육군훈련소 입소대대에 입영하여 입영행사와 개인물품 수령, 신체검사 및 특기적성검사를 실시하게 된다. 입소대대에서의 훈련이 끝나면 교육연대에 입소하여, 기초적인 군사훈련을 받게 된다. 1주차에는 기본적인 군인자세 확립을 위한 정신교육과 채식훈련, 병기수여식 및 경계 그리고 K-2 기계훈련을 받게 된다.

[표 7] 육군 신병교육훈련 과정

구분	기간	훈련내용	
입소대대 입영	3일	입영행사,개인물품 지급, 신체검사, 특기적성검사	
교육연대 입소	1주	군인기본자세 확립	병기수여식,입소식,정신교육,제식훈련, 경계, K-2기계훈련
	2주-4주	개인전기/기초 전투기술 숙달	K-2사격술 예비훈련, 탄착군사격,영점사격,기초유격 훈련,수류탄 훈련,화생방,15km 완전군장행군(주간),기록사격, 총검술
		야외종합훈련(2박3일)	각개전투,숙영,30km 완전군장행군(야간)
	5주	군인화 완성	구급법, 수료식, 배출

자료 : 육군훈련소 (<http://www.katc.mil.kr>)

나. 차등제 교육훈련

육군훈련소에서 실시되는 교육훈련은 일반적인 신병교육훈련과 훈련병 개개인의 수준을 고려하여 신병교육훈련에 부적절한 자들을 대상으로 일반관리 인원과 집중관리 인원으로 구분하는 차등제 교육훈련이 실시되고 있다. 이는 신병 개개인의 육체적, 정신적 집중력의 차등을 고려하여 교육하고, 허약 체질자, 비만자, 환자 등을 집중적으로 관리하여 훈련강도와 속도는 약화시키는 반면, 실습 횟수는 증가시키는 별도의 교육을 실시하는 등 훈련병들의 개인적 차등에 적합한 훈련교육이다.

차등제 교육훈련은 경계와 제식훈련에서부터 체력단련훈련까지 모든 분야에 걸쳐 실시되는 교육훈련방법으로써, 기본적인 체력저조, 내·외과·정신과 질환자, 보호 및 관심 대상자, 화생방 훈련 부적격자 등을 대상으로 차별적으로 별도의 훈련을 적용하는 방법이다.

[표 8] 차등제 교육훈련 방법

구분	대상자
경계/제식/총검술/구급법	-이해력 부족 인원 -체력저조 인원
사격	-정신과 진료 인원 -수전증 인원· 좌수자 -보호 및 관심인원 -사격전 시험/탄착군 사격/영점사격 불합격자
각개전투	-체력저조 인원 -내과질환 인원(고혈압 등) -외과질환 인원(허리통증 등)
수류탄	-다한증 및 수전증 인원 -연습용 수류탄 근거리 투척 인원 -수류탄 파지법 불량인원 -보호 및 관심인원
화생방	-천식/부정맥 질환인원

	-폐쇄 공포증 -기관지염/피부염 질환인원 -라식수술/렌즈착용 인원
기초유격	-체력저조 인원 -내과질환 인원(고혈압 등) -외과질환 인원(허리통증 등) -기타 환자 인원
행군/교장이동	-체력저조 인원 -고혈압/천식/기타 통증환자 인원
체력단련	-건강소대/체력저조 인원 -기타환자 인원

자료: 육군훈련소, 2011년도 신병교육훈련지시

또한 소대와 중대에 따른 차등제 교육인원을 편성하기도 한다. 소대 차등제 교육인원 편성은 소대별 분대장 1명에 의해 실시가 되며 과목은 경계, 제식훈련, 총검술, 사격술예비훈련, 화생방, 구급법에 대해 실시하고, 중대 차등제교육인원 편성은 중대별 분대장 1명에 의해 실시되고, 과목은 개인화기, 각개전투, 수류탄, 기초유격, 화생방, 체력단련에 대한 과목별 차등제 교육이 실시된다.

다. 보충교육제도

보충교육제도는 개인별 과목평가의 결과와 요망 수준 미달자에 대해 이루어지는 별도의 교육²⁰⁾을 의미하며, 훈련병들의 소극적인 훈련태도 근절과 훈련에 대한 동참의식을 고양시키고, 유급인원을 최소화시키려는데 그 의의가 있다.

조충교육훈련은 기초훈련 과목에 대해 전반적으로 실시가 되며, 교육과목

20) 보충교육시간은 불합격 정도와 불참시간을 고려하여 과목별 2~4시간 정도 실시하는데, 지휘관 판단 하에 추가시간 반영 가능하며, 토요일 정비주(周)에는 오전시간을 이용하고 일반적으로 토요일 오후 지휘관 시간에 교육이 실시된다. 단, 부대여건을 고려해서 교육대장급 이상 판단하에 종교활동시간을 보장하여 일요일에 보충교육을 실시하는 것도 가능하다.

불합격자에 대해서는 해당 불합격 세부평가 과목에 대한 집중교육 후 과목의 70%이상 수준 시 합격이 되고, 교육과목 불참자에 대해서는 핵심과제 집중교육과 평가 후 과목의 70% 수준 시 합격을 시켜 유급과 퇴영에 대비한 교육훈련을 실시하고 있다.

[표 9] 보충교육실시 합격기준

과목	내용
개인화기	-조준, 자세, 격발요령 숙달
각개전투	-높은· 낮은· 응용포복, 약진요령 숙달
수 류 탄	적 진시(상황)별 투척자세 숙달
화 생 방	-방독면 착용요령 및 전술적 상황 하 임무형 보호태세 숙달
경 계	-보고 및 수하요령 숙달
제식훈련	-도수 및 집총 각개훈련 숙달
기초유격	-유격체조 및 땀걸음
구 급 법	-심폐소생술 숙달
지속행군	-주둔지 울타리 순환

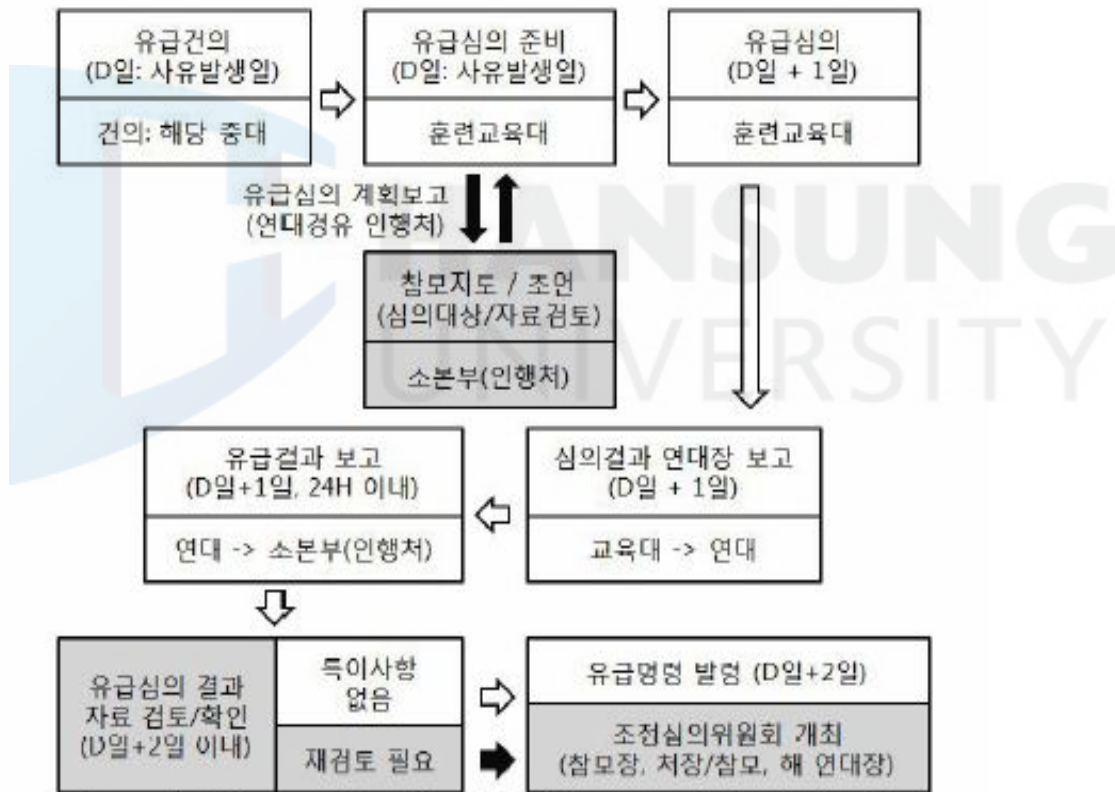
자료 : 육군훈련소, 2011년도 신병교육훈련지시, 2011

라. 유급제도

신병교육훈련 실시 후 일정한 교육 수준에 부적합한 자 즉, 현역병, 전환복무요원, 수준 미달자 등에 대해 유급대상자를 지정하여 군인화 요망 수준 재교육의 기회를 부여하고 교육수준을 향상시켜 엄정한 신상필벌 적용으로 훈련동기 유발 및 교육성과 극대화를 시키는 제도이다. 유급제도는 5주 과정 훈련병 중 40시간 이상 교육시간에 미참석한 자와 개인화기, 각개전투, 행군

중 2개 과목 이상 주요과목 불합격자, 9개 과목 중 3개 과목 이상 즉, 개인화기, 수류탄, 화생방, 경계, 제식훈련, 군인복무규율, 행군 불참자 및 훈련병 상호 폭행, 교육 고의 기피자 등 군기위반자에 대해 실시되는 제도이다. 한편, 유급처리 절차에 대해 살펴보면, 유급사유가 발생한 당일 해당 중대에서 훈련교육대에 유급건의가 이뤄지고, 유급심의를 준비하여 익일 유급심의가 이루어지게 된다. 유급심의 결과 훈련교육대는 연대장에게 보고를 하며, 익일 후 24시간 이내 유급결과에 대해서는 소본부(인행처)에서 담당하게 된다. 유급심의 결과 특이사항이 없으면 유급명령이 발령이 되고, 재검토가 필요한 사항에 대해서는 유급심의 결과 조정심의위원회를 개최하여 참모장, 참모, 연대장의 심의가 이루어지게 된다.

<그림 2> 유급 처리절차 흐름도



자료 : 육군훈련소, 2010년도 신병교육훈련지시, 2010a: 62면 제구성, 육군훈련소

마. 퇴영제도

퇴영제이란 보충역 중에서 지병 등의 사유로 요망 수준 미달자에 대한 재교육 기회부여 및 퇴영 대상자 즉, 신체부적격자인 교육기간 중 부상인 질병으로 교육 불가능자와 교육시간 미달자인 입원 또는 입실 등으로 일정시간 이상 교육 미참석자에 대해 행해지는 제도이다.²¹⁾

보충역에 대한 구체적인 퇴영기준을 살펴보면, 교육연대 입소후 교육소집기간 중 퇴영대상자로는 첫째, 신체부적격자로서 훈련기간 중 부상이나 질병으로 교육이 불가능한 자를 말하며, 이때 군의관의 진단과 지휘관의 의견을 종합하여 그 결과를 내리게 된다. 둘째, 교육시간 미달자로서 교육시간 중 24시간 이상 불참한 자가 이에 해당되며, 외진과 중대휴식을 포함하여 입실과 후송 등에 의한 교육 불참자와 징계심의 후 영창처분에 따른 불참은 교육시간 중 교육미달시간인 24시간을 고려하여 퇴영심의 후 퇴영조치를 내리게 된다. 보충역에 대한 퇴영심의는 퇴영사유 발생 시 최단시간 내에 심의하여 결정하게 되며, 퇴영사유 발생일로부터 24시간 이내에 훈련소 인행처에 보고하며, 퇴영에 대한 결정권자는 해당 부대 퇴영심의 위원회가 편성이 되고 연대장이 담당하게 된다.²²⁾ 퇴영결정 후에는 즉시 퇴영조치²³⁾를 내리

21) 병역법 제 56조 【입영신체검사 및 복무 등】 ① 제 55조 1항 본문에 따라 교육소집된 보충역의 입영신체검사 및 귀가에 관하여는 제 17조를 준용한다. 이 경우 ‘현역병입영’은 ‘교육소집’으로 ‘현역복무’는 ‘보충역 복무’로 본다. ② 제 55조 제 1항 단서 또는 제 2항에 따라 교육소집된 예비역,보충역 또는 제 2국민역의 입영신체검사 및 귀가에 관하여는 제 47조를 준용한다. 이 경우 ‘병력동원소집’은 ‘교육소집’으로 ‘15일 이상의 치유기간’은 ‘7일 이상의 치유기간’으로 본다. ③ 교육소집으로 입영한 사람의 복무와 처우는 현역의 경우와 같이 한다.

22) 퇴영심의위원회의 위원장은 연대 지원과장, 간사는 인사장교로 구성이 되고, 위원은 정작과장, 교육장교, 군수장교, 군의관, 주임원사로 구성이 된다. 또한 퇴영에 대한 심의는 심의위원 과반수 이상의 찬성으로 의결하며 찬반 동수일 때에는 위원장이 그 결정권을 행사하여, 최종적으로 해당 교육연대 인사과에서 처리하게 된다.

23) 병역법시행령 제 111조 【교육소집 중 퇴영자의 처리】 ① 입영부대의 장은 법 제 56조 제 1항에 따라 입영신체검사 기간이 지난 후에 질병 등 부득이한 사유로 교육소집을 마치지 못할 것으로 인정되는 사람에 대해서는 퇴영시킬 수 있으며, 지방병무청장을 퇴영한 사람에 대하여 그 사유가 없어진 후에 다시 교육소집을 실시하여야 한다. 다만, 군병원에서 정밀신체검사를 실시한 결과 질병사유로 퇴영한 경우에는 제 26조를 준용하여 처리한다. ② 제 107조 제 1호에 따라 교육소집된 사람이 퇴영한 경우 입영한 날로부터 퇴영한 날까지의 기간은 복무기간에 산입한다.

게 되는 것이다.²⁴⁾

바. 훈련병 현역복무 부적합 처리제도

훈련병 현역복무 부적합 처리제도란 훈련병 개개인의 능력부족으로 당해 계급에 해당하는 직무를 수행할 수 없는 자와 같이 대통령령으로 정하는 현역복무에 적합하지 아니하는 자를 전역심사위원회의 심의를 거쳐 현역에서 전역시키는 제도를 말한다. 이 제도는 현역복무 병에 대한 처리를 적극 시행해서 야전지휘관이 지후부담 감소 및 전투태세 유지에 전념할 수 있게 여건을 보장하기 위하는데 목적이 있으며, 정신이상 및 성격장애자, 저능아, 군생활적응 장애자, 군복무가 곤란한 일반 질환자, 2회 이상 유급자 중 관심훈련병 등을 선별하는 제도이기도 하다.²⁵⁾

또한, 군인의 직무를 수행하는데 부적격한 자를 직무수행에서 배제함으로써 군조직 운영이 효율성을 높이고자 하는 인사상의 제도이며, 일반 사회질서를 해친 자에 대한 형사적 처벌이나 군 내부에서 군율을 어긴자에 대한 제재의 성격을 가지는 징계제도와는 그 제도적 취지가 다르다.²⁶⁾

현역복무 부적합자 해당사유에는 능력부족으로 당해 계급의 직무수행을 할 수 없는자, 직무수행에 대한 성격결함자, 직무수행에 성의가 없거나 포기한 자, 군 발전에 저해가 되는 능력 또는 도덕상의 결함자, 및 발전성 퇴보, 판단력 부족, 지휘 및 통솔 부족, 지능 저조, 군사교육 부적격자, 타인에게 위협을 가하는 자, 변태적 성욕자, 개인부채 과다자 등 군생활 영위에 부적격한 결함을 가진 자들을 포함한다.²⁷⁾

24) 병역법시행규칙 제 76조 【교육소집 중 퇴영자의 처리】 교육소집부대의 장은 영 111조에 따라 교육소집 훈련 중인 사람을 질병 등 부득이한 사유로 퇴영시킬 때에는 치유기간 등을 명시하여 퇴영시켜야 하며, 퇴영하는 사람의 병적기록표와 인사명령 관계 서류를 교육소집을 실시한 지방병무청장에게 송부하여야 한다.

25) 육군본부 현역복무 부적합 처리절차 지시(육지시 09-1052호)

26) 대법원 2001.5.29.선고 99두 9636판결

27) 군인사법시행규칙 제 56조 【현역복무 부적합자 기준】 ① 영 제 49조 제 1항 제 1호에 규정된 자는 다음 각 호의 1에 해당하는 자를 말한다. 1. 발전성이 없거나 능력이 퇴보하는 자, 2. 판단력이 부족한다, 3. 지휘 및 통솔능력이 부족한 자, 4. 지능정도가 낮은 자, 5. 군사보수교육을 받을 능력이 없는 자 ② 영 제 49조제1항제2호에 규정된 자는 다음 각 호의 1에

현역복무 부적합자로 전역을 하기 위해 해당교육연대에서는 수료대상 기수중 관심훈련병을 대상으로 수시로 자체 정기심의를 실시하여 부적합처리대상자로 심의된 자에 대해 수시 또는 발생 즉시 소본부(인행처)로 보고를 해야 하며, 부적합자 심의를 위한 교육연대 위원회는 위원장(지원과장),위원(군의관, 주임원사, 연대참모/담당관 2-4명),간사(연대 인사장교) 및 결정권자(연대장)의 결정으로 진행이 된다.

사. 국외 영주권자 자진입대 초기적응 관리

국외 영주권자 초기적응 프로그램은 국외 영주권을 보유한 자들의 군복무 자진입대자에 대한 복무여건을 체계적으로 정립하여 자진입대를 활성화 하고, 병역 의무 자진이행에 대한 국민의 적극적인 참여 분위기를 확산시키는데 있다. 국외 영주권자 적응프로그램의 교육은 분기별 1회(2,5,8,11월) 실시하며 연 50명 내외로 제한하고, 자진입대자가 증가할 경우 교육주기 단축의 가능성도 고려하고 있다.

교육진행 과제는 국외 영주권자와 국내의 문화적인 차이 해소를 위해 조국의 역사와 의식주 및 시설 사용등에 대한 교육으로 시작을 한다.

기본적인 교육이 끝나면 군 복무를 연습으로써 군사용어와 병영생활, 물자/장비 사용등에 대한 교육 그리고 훈련소장 정신교육과 모범장병 간담회 등으로 실시가 된다.

해당하는 자를 말한다. 1.사생활이 방종하여 근무에 지장을 초래하거나 군의 위신을손상하게 하는 자,2.배타적이며 화목하지 못하고 군의 단결을 파괴하는 자, 3.근무상 또는 타인에게 위협을 초래하게 할 성격의 결함이 있는 자, 4.변태적 성격자, 5.개인부채를 과다하게 계속하여 가지는 자, ③ 영 제 49조제1항제3호에 규정된 자는 다음 각 호의 1에 해당하는 자를 말한다. 1.책임감이 없으며 임무수행이 어려운 자 2.위험 또는 임무를 부당하게 회피하는 자, 3. 정당한 명령을 고의적으로 수행하지 않는 자 ④영 제 49조제1항제4호에 규정된 자는 다음 각 호의 1에 해당하는 자를 말한다. 1.동료들에 비하여 특히 발전이 늦으며 낙오되는 자,2.타인을 자상,모함하고 정실로 업무를 처리하는 자 3.신의를 없으며 허위보고를 하는 자,4.축첩행위자,5.보안업무규정이 타적이며 비밀취급인가를 받을수 없는 사유가 있는 자로서 군보안적부는 자,에서 부적격자로 판정된 자.

[표 10] 국외 영주권자 교육진행 예시

구 분	오 전	오 후	야 간	비 고
월	입영 (등록/장비분배)		개인소개	생활간 의식주 체득
화	시설사용	병영생활(1)	대대장 간담회	
수	조국의 역사	체육활동	시청각 교육	
목	훈련견학	물자/장비사용	소대장 간담회	
금	훈련소장 교육	군사용어/예절	병영생활(2)	
토	종교활동, 복지시설이용, 정비, 운동 등		자유시간	
일				
월	특기/보직 상담	동반복무편성	나의각오 작성	일반병사 입소

자료 : 육군훈련소, 신병교육훈련지시, 2011a: 38면 육군훈련소

아. 훈련병 신상관리

훈련병 신상관리라 함은 훈련병의 신상파악을 통해서 훈련병 개개인의 힘든 사항을 해결하고 합리적인 지도방법을 모색함으로써 각종 사고를 미연에 방지하기 위한 각종 검사 및 신상파악 방법을 의미한다.

훈련병의 신상파악 내용은 모든 교관과 조교가 실시하며, 전 교육기간을 통해 수시로 실시한다. 관심 훈련병은 A(연대장), B(교육대장), C(중대장), D(소대장) 등급으로 구분하여 관리를 하며, 신상 관리 시 특이사항과 조치사항은 야전과 연계한 병력관리 차원에서 병영생활 지도기록부에 기재 및

봉인하여 자대에 발송한다. 신상파악 요소로는 가족관계, 경제적 상태, 부모 관심 등의 가정환경과 교육정도, 학교생활태도, 교우관계, 대학동아리 활동과 관련된 교육적 배경 그리고 대인관계와 생활정도 및 이성관계와 관련된 사회적 배경, 지능과 성격, 적성 및 건강, 취미, 가치 기준 등의 개인 특성, 병영생활, 교육훈련태도 등의 생활 태도와 가정환경, 건강, 이성문제 등 당연한 문제 전반적인 신상요소들을 파악한다.

또한, 인성검사(KMPI)를 실시하여 신병들의 정신건강을 파악하고 있고 정상에서 벗어난 병사의 경우 전문가에게 의뢰를 하고 있다.

자. 병영생활 훈육지도

육군 신병교육훈련에는 기초적인 군사훈련과 훈련병 개개인의 군인화 과정에 필요한 생활과 밀접한 관계가 있는 훈육지도가 있다. 훈육지도 교육의 목표는 투철한 군인정신을 함양하고 군인의 기본적인 자세를 확립하는데 있다.

신병의 훈육관리는 신병이 기본군사훈련에 조기에 적응할 수 있도록 하는 것을 목적으로 일반생활측면에서는 가점제와 감점제를 통해 신병이 훈련에 적극적으로 참여할 수 있도록 하고 있으며, 심리적 안정감을 주기 위해서 소대장, 중대장과의 면담을 정기적으로 시행하고 동료 훈련병들과의 병영생활 체험 공유도 하고 있다. 또한 군인으로서의 충성심과 복종심 그리고 군인다운 용모와 언어 및 행동, 군대 예절 확립을 위하는데 중점적으로 훈육이 이루어지고 있으며, 군인복무와 규율 이해, 군인의 표준적인 일팔표에 대한 생활화에 대해 중점적으로 훈육이 이루어지고 있다.

차. 교육훈련평가

교육훈련평가는 교육훈련의 결과가 교육훈련의 목적이나 필요 수준에 비추어 만족스러운 결과인가를 판정하고, 참가자에게 교육훈련 후 어떤 변화가 일어났는지 또는 어떤 가치의 변화가 있었는지를 교육훈련목적에 비추어

측정하고 피드백하는 활동이다. 이는 교육훈련과정에 있어 중요한 부분 중에 하나이며, 체계적이고 효과적인 교육훈련이 되기 위해서는 교육훈련결과에 대한 평가가 정확하게 이루어져서 그 경로가 다음 단계의 교육훈련프로그램 재설계에 피드백되어야 한다.

신병훈련교육에 대한 평가는 해당 중대장 책임 하에 교관이 실시하는 내부평가(과목평가)와 연대장이 실시하는 외부평가(종합평가)로 구분하여 실시한다. 내부평가는 해당교관이 핵심과목 위주의 개인 평가를 실시하고, 실습시간 보장을 위해 실습 시 평가를 병행하기도 하며 평가는 과목별 합격, 불합격제를 적용한다. 외부평가는 연대장 주관 하에 군인화를 위한 핵심과목을 평가하는데 연대장이 중대별 1개 소대를 임의로 지정하여 제식과 정신교육을 포함한 핵심과목 4개 과목을 평가한다. 평가결과에 따라 엄정한 신상필벌을 적용하며 훈련동기를 유발시킨다.

제 3 절 신병교육훈련과 인적자원관리

1. 군 교육훈련의 의의 및 목적

조직의 발전은 조직구성원의 능력수준과 그 효과적인 활용에 크게 의존한다. 따라서 조직은 조직구성원의 잠재능력을 충분히 개발하고 이것이 조직체의 목표달성 과정에서 충분히 발휘될 수 있도록 많은 노력을 기울여야 한다.

일반적으로 교육훈련이란 개인의 능력과 기본소양을 개발하고, 현재와 미래의 직무수행이 필요한 지시고가 기술을 향상시키며, 가치관 및 태도를 발전적으로 변화시키기 위한 활동이라 할 수 있다. 과거에는 교육훈련을 협의의 개념으로 사용하여 개인이 맡고 있는 직무의 수행에 직접 필요한 지식과

기술향상을 위한 활동만을 일컬어 왔다. 그러나 현대 환경 변화에 따라 교육 훈련에 대한 필요성이 계속 확대되고 그 성격도 변화되어 감에 따라, 오늘날에 있어서 교육훈련이라 하면 개개인의 일반적인 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 발전적 변화를 촉진하는 활동하는 광의의 개념으로 사용되고 있다.

교육훈련의 목적은 조직원으로 하여금 조직의 목표달성에 기여할 수 있는 능력을 개발하여 조직의 성과를 향상시키는 데 있다. 즉, 교육훈련은 조직원의 단기적 또는 장기적 성과를 향상시키기 위하여 이에 필요한 자资로가 능력을 개발하는 것을 목적으로 한다.

교육훈련은 일종의 인적자본에 대한 투자이다. 교육훈련의 결과로 직무수행성과가 향상되어 투자에 대한 최대한의 효과를 거둘 수 있도록 계획되고 운영되어야 한다. 교육훈련은 꼭 필요한 사람에게 꼭 필요한 지식과 기술을 효과적으로 전달해서 조직의 직무수행에 공헌할 수 있도록 하여야 한다.

조직원 개개인은 조직의 목표를 단순히 현실세계로 전달하는 수단적 요소가 아니며, 중요한 자원으로서 조직의 목표달성에 적극적으로 기여하는 주체이며, 조직원의 통합된 관리와 운영체계는 절대적으로 필요하다. 즉, 조직이 추구하는 조직운영의 방향과 미래의 환경에 대한 예측 그리고 그에 따른 장기적 비전에 관한 사항 등을 고려한 ‘전략적 인적자원관리’체계가 수립되어야 한다.

전략적 인적자원관리체계 아래서 우수 인력의 확보를 위해서는 먼저 자질을 갖춘 인적자원을 충원해야 한다. 하지만 이에 못지않게 중요한 것은 충원 후 조직원들의 능력을 지속적으로 발전시켜 나가는 것이다. 이를 위해 필요한 것이 바로 인적자원개발이다. 즉 직무, 개인, 그리고 조직의 개선을 목적으로 조직의 성과와 개인적 성장의 개선을 위해 조직 내에서 개인의 학습활동을 통하여 개인적 자질 및 능력의 향상뿐만 아니라 현재 수행하는 직무와 미래에 할당될 일에 대한 능력을 개발하는 인적자원개발이 요구된다.

이를 위해서는 조직원 개인의 필요와 조직의 수요 및 관리 방향에 맞는 교육훈련이 마련되어야 한다. 즉 신입 조직원과 기존 조직원들을 지속적으로 변화하는 조직의 필요에 대응할 수 있도록 교육훈련 시키는 것은 물론, 조직

관리체계의 변화에 따라 조직원들이 적응할 수 있도록 지속적인 교육이 필요하다.

이에 맞추어 볼 때 일반적으로 군대에서 교육이란 군사요원에게 군사지식 및 기술의 부여와 함께 지적능력, 덕성, 체력을 함양하기 위한 교수 및 학습 활동을 말한다. 또한 훈련이란 개인 및 부대가 부여된 임무를 효과적으로 수행할 수 있도록 기술적 지식과 행동을 채득하는 조직적 숙달과정을 의미한다. 따라서 교육훈련이란 교육과 훈련을 포함하는 포괄적인 개념을 의미한다.

2002년도 개정된 국방부 훈련 제 708호 ‘국방교육훈련 규정’에서는 교육훈련의 목적을 ‘적과 싸워 이길 수 있는 개인 및 부대를 육성하는데’있다고 규정하고 있으며 교육훈련의 중점을 ‘개인은 확고한 국가관과 투철한 군인정신을 바탕으로 임무수행에 필요한 능력과 자질 및 민주 시민 의식을 배양하고 부대는 실전적 과학적 훈련으로 적보다 우위의 전쟁 수행 능력을 완비하는데 중점을 두어야 한다’고 기술하고 있다. 이는 인적자원개발을 통한 조직의 목표달성에 주안점을 두고 있음을 알 수 있다.

군 조직의 입장에서 군 교육훈련은 군의 전투력 향상 및 효율적인 자원관리를 위한 인적자원의 개발에 그 목적이 있다. 이를 위해 군은 교육훈련의 중점을 조직 구성원으로 하여금 현재의 능력을 보다 더 발전시키고 군이 필요로 하는 추가능력, 즉 새로운 능력을 개발하여 군이 요구하는 직무수행능력을 갖추는 뿐만 아니라, 구성원의 자아실현을 충족시킴으로써 군 조직의 효율성을 기하는 데 두고 있다.

2. 신병교육훈련의 군사특기 분류

가. 군사특기 분류 의의

군사특기란 효율적인 인력운영 및 관리를 위하여 현역병 개개인의 적성을 군사 직무수행에 필요한 유형별로 10진 분류방법에 의거해서 병과와 직군 그리고 특기 3단계로 분류한 부호 또는 명칭을 말하며, ‘육군 군사특기 관리

규정'에 의하면 군사특기란 직위의 직무를 전문적으로 부여한 체계를 말한다고 정의하고 있으며 이러한 군사특기제도는 현역병 입영자 개개인의 적성과 신체조건 등을 고려하여 구체적인 직무를 부여함으로써 전투력을 극대화하고 인적자원 활용의 효율성을 높이는데 그 목적이 있다.

우리나라의 현행 병역 제도는 주변 정세 등 여러 가지 고려 요소를 감안하여 국민 개병주의에 입각한 장병제를 원칙으로 하고 지원병제를 병행함으로써 안보상황의 요구에 대처하고 있다. 즉, 징집을 원칙으로 하되, 모병에 의한 특수기술분야의 군병원의 충원과 병역의무자의 병역이해의 길을 열어 놓고 있으며, 장교 또는 부사관으로 장기 복무하는 자에게는 직업 군인제를 적용하고 있다.

징병제는 국민개병주의에 입각한 정병양성을 위하여 징집한 병을 훈련하여 평상시에는 국방에 필요한 군대를 최소한으로 편성 운영하되 소요의 병력을 징집하여 일정기간 교육과 전투실기를 습득시켜 국방에 임하게 한 다음 차례대로 친구 교체하여 예비군으로 확보하다가 전시 사변 등 유사시 이들을 소집하여 충원하는 제도이다. 이러한 징병제의 장점은 군 인력요소에 신속히 부응할 수 있다는 점과 무엇보다도 병력의 질을 높일 수 있는 반면, 현대전에서 절대적으로 필요로 하는 고도의 첨단 전문기술이나 관리능력을 갖춘 인력을 확보하기가 곤란하다. 이를 보완하기 위해 군은 기술병에 대해 모병제를 겸하고 있으며 군사특기 제도를 실시하고 있다. 병 인력에 있어서 인력획득이란 군이 소요로 하는 인력을 충원시키는 활동이다.²⁸⁾ 이러한 인력획득 활동은 징집과 모집으로 구분된다.

징집은 국가가 병역의무자에 대하여 현역에 복무할 의무를 부과하는 것이다. 따라서 병무청은 의무복무 대상자들을 연간 병력 충원 계획에 의거 입영시키고 있다.

모집은 병무청 또는 군이 군에 복무할 것을 지원한 사람을 군에서 요구하는 자격 조건에 따라 선발해 입영시키는 것을 말한다. 현재 육군은 징집과 모집을 통해 병 인력을 충원하고 있다. 병역법 제 20조에 의하면 병무청장 또는 각군 참모총장은 17세 이상의 사람으로서 군에 복무할 것을 지원한 사람을

28) 육군본부(1997), 『인사운영 실무지침서』, 대전, 육군본부 pp.239-244

육,해, 공의 현역병으로 선발할 수 있으며, 모집분야 중 특수한 자격 또는 경력을 필요로 하거나 선발의 전문성이 요구되어 모집 분야별로 별도의 자격 기준이나 선발기준을 정하여 따로 모집하는 개별모집 방법을 적용하고 있다. 이렇게 획득한 인력을 신병교육훈련을 통해 군인화 하여 예화부대(기관)에 분배하고 보직을 부여한다. 보직부여는 군사교육(양성 및 보수교육)을 수료한 후 부대편제에 명시된 직위와 군사특기를 고려한다.

특히,병역의무자가 입영 후 군사 특기 부여, 신병교육(보수교육), 부대전속 및 보직이 부여되는 일련의 과정을 인력획득 및 배치체계라고 한다. 이러한 배치체계는 군 인적자원관리 측면에서 중요한 의미를 가진다. 군 인적자원관리가 부대구조 및 정원의 범위 내에서의 정책적 방향성을 고려하여 몇 명의 인력을 어떻게 가장 효율적이고 효과적으로 획득하고 활용할 것인가 하는 것이라고 한다면 입영 후 신병교육을 통해 군인화한 병사에게 어떤 보직을 부여하는가 하는 문제 즉, 군사특기 분류는 군의 효율적인 인력운용과 관리에 직접적인 영향을 주는 것이다.

나. 효율적인 군사특기 분류가 요구되는 요인

효율적인 군사 특기 분류가 요구되는 요인으로서는 첫째, 우리나라 총인구는 현재 5천만명을 넘어섰고 2014년에는 5020만 명에 이를 것으로 전망된다. 그러나 연평균 성장률은 0.46%를 간신히 상회하는 수준에 이를 것으로 예상된다. 만 20세 남성인구를 평균적인 현역입영대상자로 볼 때, 병역자원은 계속적으로 감소하여 약 32만 명까지 도달한 후 다소 증가하여 2014년에는 약 37만 여명에 이르나 2002년을 기준으로 20세 남성인구는 연간 10만 명에 가까운 인원이 감소하고 있다.

이러한 현상은 군이 현재의 병력 소요를 유지할 경우 병역 대상 자원의 효율적인 활용이 더욱 필요함을 의미한다. 병역 자원의 감소는 병역자원의 수급에 중대한 영향을 준다. 출산율 저하로 2020년에는 가용병역자원이 절대적으로 부족하여 군소요 대비 8천명이 부족할 것으로 전망되고 있다.

이과 같은 가용자원의 부족 현상은 현역병 선발기준을 신축적으로 변화 시

커나가는 것은 물론 대체복무제도의 전반적인 재정비가 필요함을 보여준다. 이와 함께 병역자원의 기술특기 인력의 효율적인 확보가 함께 중장기적으로는 숙련병의 안정적 확보에 필요한 새로운 제도 마련이 요구됨을 시사한다.

둘째, 국민의 교육열과 경제성, 그리고 평생교육체계의 강조로 우리나라의 고학력화 추세는 앞으로도 지속될 전망이다. 이와 같은 추세에 의해 현역입영자의 학력도 매년 향상되고 있다. 2000년 이후 거의 모든 현역 입영대상자가 고졸 이상이며, 이중 대학재학 중이거나 대학학력을 지닌 자원이 전체 현역입영자의 76%를 차지한다. 이상과 같은 고학력 추세는 자원의 고급화를 통한 국력신장에 긍정적인 기여를 할 것으로 예상된다. 그러나 군 복무 기간 중에도 자신의 특기 또는 전공과 관련된 보직관리와 능력개발교육이 이루어지고 적극 활용되기 위해서는 군이 학교 또는 직업세계와 원활히 이행할 수 있는 체계를 구축할 때 비로소 가능하다.

[표 11] 신세대 장병과 군 조직의 특성 비교

구분	새로운 세대	군 조직
특성요인	-나 혹은 주체라는 개인주의 -차별을 통한 개별성, 다양성 추구 -간편을 통한 현재성, 편의성 -파격이라는 혁신적 모험적 성향 -평등사상과 탈 권위주의 -즉흥적 유행과 감각주의	-우리라는 집단적 조직행동 요구 -조직 속의 나를 통한 획일성 -미래상황 대비를 위한 현재의 의미 -보수적 성향 -명령통일과 권위에 의한 조직운영 -일관적 행동과 공동목표를 추구
행동방식	-개인적 삶 추구, 자기실현 강조 -남과 다른 삶 추구 -편하고 즐길 수 있는 직장 -스틸/자유를 만끽할 수 있는 일 추구 -일방적 지시, 명령에 대한 거부 -합리추구, 독특한 행동과 외모 추구	-책임의식과 집단적 가치 추구 -타인과 공유된 삶 -힘들고 어려운 일에 대한 인내 -규율과 제도속의 일 추구 -수직적 위계구조, 명령복종 -공동목표, 집단강조, 단결중시

자료: 정길호, 효율적인 병역자원 관리방안 연구, 국방정책연구 제56호 (2002) p.27

사회변화와 더불어 새로운 의식구조를 형성한 이른바 신세대 출현은 군 조직에도 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다. 신세대 장병들은 나 혹은 자기 중심과 개인주의적 성향이 강하다. 또한 차별을 통한 개별성과 다양성을 추구하며 파격적 혁신적 모험적 성향이 강하다. 반면 군 조직은 우리라는 집단적 조직적 행동을 요구하며 조직속의 나를 통한 획일성을 추구한다. 또한 보수적 성향이 강하고 명령통일과 권위에 의하여 조직을 운영한다.

행동양식 면에서도 신세대는 개인적 삶을 추구하는 반면 군 조직에서 요구되는 행동양식은 책임의식과 집단적 가치기준이라는 명제 하에 타인과 공유된 삶을 지향한다. 이와 같은 신세대가 갖는 특성은 전통적인 군 교육훈련 방식 및 내용의 근본적인 변화 뿐 만 아니라, 병역 자원의 모집 및 징집체계에도 큰 변화를 요구한다. 종전 공급자 중심체계에서 개인이 스스로 입영 시기나 부대를 선택하여 결정할 수 있는 기회를 확대하고, 이행하게 될 병역 경로체계를 미리 이해하여 스스로 준비하게 하는 입영자 중심 체계로 변화될 필요가 있다. 이와 같은 필요성에 따라 병무청은 육군병 모병업무체계를 개선하고 동반입대 복무 제도를 도입하였으며, 입영일자 인터넷 본인 선택 제도 등 병역 의무 이행의 자율성을 지속적으로 확대해 왔다.

결국, 병역제도가 전반적으로 자율성, 선택성 등 청소년의 가치관에 부합되는 방향으로 발전해 나가야 하며, 이를 위해 개인의 다양성과 전문성을 최대한 존중하고 활용하는 선병 기준의 개선과 개인의 적성과 특기에 근거하여 선발하는 모집제도의 확대, 수요자 중심의 병무홍보 및 상담체계 등의 변화가 요구된다.

세 번째로는 국방과학기술의 선진화를 들 수 있다. 미래 전쟁이 첨단 군 기술 수준에 의해 좌우된다는 것은 최근 걸프 전쟁과 이라크 전쟁을 통해 입증된 바 있다. 세계 각국은 군사 기술 혁신을 국방 측면 뿐만 아니라 국가 안보 측면에서 핵심과제로 재인식하고 첨단의 군사기수를 신속하게 획득하고 개발하는 데 국가 역량을 총 집중하고 있다. 이에 비해 현재 우리나라 군사기술 현 실태는 과거 지향적 관행을 벗어나기 못하고 있고, 미래를 대비한 계획을 수립하고 있으나 21세기 선진국 대열에 들어설 만한 군사 기술 개발

체계를 확립하지 못하고 있는 실정이다. 군사기술의 선진화는 군의 조직, 구조에 중대한 영향을 미친다. 군조직은 기술집약형 인력구조로 급속하게 발전될 것이다. 또한 장기적으로는 미래전쟁양상, 군사혁신 추진과 관련하여 질 위주의 군 인력관리가 가능하도록 병역제도의 점진적인 전환이 이루어져야 한다.

이 외에도 내부 환경적으로 군 복무기간의 단축 또한 중요한 요인이다. 현역병의 복무기간은 1950년대의 36개월에서 33개월, 30개월을 거쳐 현재 현역병의 복무기간은 육군 21개월 해군 23개월 공군 24개월이다. 이와 같은 군 복무기간 단축은 인생의 가장 중요한 시기에 병역의무로 인한 부담이 너무 과중하다는 국민 여론을 반영한 결과라 할 수 있다. 그러나 이와 같은 군 복무기간의 단축은 중장기 병역자원의 수급 및 전투력 문제에 큰 영향을 주고 있다. 군 복무기간의 단축은 중장기 병역자원의 수급 및 전투력 문제에 큰 영향을 주고 있다. 군 복무기간의 조정은 우선적으로 병과, 특기에 대한 숙련병력의 원활한 확보에 문제가 되고 있다. 예를 들어 기갑 및 정비 분야는 타 병과와는 달리 15개월이 되어야 숙련수준이 되고, 21개월이 되어야 상급수준이 가능한 상황에서 24개월로 군 복무가 종료되면 실제 전투력에 큰 영향을 미치게 되는 것이다. 즉 숙련병을 일정한 수준이상 보유하지 못할 경우, 부대 운영에 상당한 어려움을 주게 된다. 결국 현역병의 복무기간 단축으로 인한 전투력 약화 문제를 최소화하기 위해 부사관 대체, 유급지원병 도입, 군무원 대체 방안 등이 거론되고 있으나 병역자원의 획득, 선발과정에서 사회에서 일정한 기술과 적성을 소유한 숙련 인력을 적극적으로 체계적으로 병역자원으로 연계 활용할 필요성이 절실히 요구되고 있다.

다. 신병의 군사특기 분류 기준

육군 신병의 군사특기 분류는 1차적으로 병무청에서 조사 실시한 적성검사를 기준으로 육군훈련소 수료 후 특기 교육을 받게 되는 기초자료로서 활용하게 된다.

적성검사에서 제시되는 분류기준은 먼저 자격증과 면허 소지 여부와 관련

하여 해당 자격과 면허를 우선적으로 고려하고 전공학과에 해당되는 기술적 성을 분류한다. 그 다음 전공학과 관련하여 전문대 졸업자, 실업계 고등학교 졸업자 등을 고려하며, 또한 직업경력과 관련하여 교육과정 3월 이상의 기술학원 또는 직업훈련원 수료 여부 및 해당 분야 일정기간 종사자의 경력위주로 병사들의 적성을 고려해야 하며, 육군 병으로 입영한 사람을 누구나 1개의 군사특기를 부여 받고, 군사특기와 관련된 교육을 이수한 자는 해당 직위에서 전역 시까지 복무를 하게 되며, 군사특기는 하나만 부여되며 부여된 특기는 가급적 변경하지 않는 것을 원칙으로 한다.

[표 12] 적성고려 요인별 분류우선순위

순 위		분 류 기 준
1순위	자격면허	- 2개 이상의 자격/면허 취득자는 부족 적성 우선분류 -자격과 면허 경합시 자격우선 부여 -군 소요 없는 자격/면허 취득자는 공통적성으로 분류 -운전면허 취득자 중 다른 자격이 없는 자로서 2년제 대학 이상 졸업자 또는 졸업예정자는 전공학과에 해당하는 기술적성 분류
2순위	전공학과	-전문대 이상의 학교에서 2년 이상 수료 및 졸업한 다 -실업계 고등학교 수료 및 졸업자 (대학 전공학과에 준하여 분류) -전문대 이상 학교의 2년미만 수료자는 원칙적으로 전투적성으로 분류하고 부족 적성 관련 전공학과 1년 수료 이상자는 해당 적성으로 분류 -기계적성 관련 전공학과는 2년제 대학 이상 졸업 (예정)자에 한하여 기계적성으로 분류
3순위	직업경력	-교육과정이 3월이상인 기술학원 또는 직업훈련원 수료 증명서 첨부하고 의무교육과정은 2월이상 수료자 -해당분야 1년 이상 종사자 : 경력증명서 첨부

자료: 병무청, 적성분류 및 인성검사 지침,2007

또한 군사특기는 입영시기별 인원 보충계획에 따라 달라질 수도 있으며, 특기검사 결과뿐만 아니라 신체검사, 인성검사, 지능검사 결과도 군사특기 분류 시 적용되므로 개인의 자격요건에 의한 특기검사결과만으로 특정 군사특기가 결정되는 것은 아니며 특정 군사특기의 인원 보충 계획이 있다고 하더라도 같은 날 입영한 다른 사람에 비해 해당 특기를 부여 받을 수 있는 자격 요건에서 우위에 있어야 한다.

육군 병과별 전공계열은 다음과 같다.

[표 13] 육군 병과별 임무 및 전공계열

병과	임무 및 기능	관련학과
보병	도보, 전투훈련, 소대장 교육훈련, 부대관리, 전투지휘임무수행	전계열
포병	대포,로켓,유도탄 등으로 적의 전투력을 파괴, 제압, 무력화 및 아군 기동 지원, 적의 기동 방형, 화력의 핵심 기능/모든 화력 연합/제병 협동작전에 통하방고 화력 전투 수행	이,공,인문사회계열
기갑	전차와 장갑차, 포를 이용한 화력/기동/충격 행동으로 적 격멸 및 화력, 기동성, 장갑으로 보호 하에 싸우는 기동부대	이,공학계열
공병	축성/건설로 기동 부대 근접 지원, 기동 부대 기동성 보장을 위해 장애물 설치/제거, 진지 구축, 급수 지원 등 전투와 관련된 축성/건설 업무, 건설지원 및 지뢰지대설치/매설, 폭파 등의 임무수행	건설공학, 건축공학/설비/설계/토목, 기계공학, 지리,지질학, 축지, 토목공학/설계, 환경, 해양토목, 전기공학 등 *공통: 이,공계열
정보통신	부대와 부대, 개인과 개인간 각종 첩보/지시사항을 유,무선 통신장비를 활용, 전달, 통신선로 가설, 지역 통신/중계소 운용, 통신보안자재 지원, 통신보급/근무 지원 제공,	멀티미디어,무선통신,소프트웨어,전기전자정보통신, 전산정보, 전자계산기/컴퓨터공학, 과학,교

	전산, 사진반 운용, 통신선로 정비, 전자장비 관리 운용, 인트라넷, 인터넷, 전산망 운영관리, S/W개발, 운영 등	육,통신공학, 항공, 전자정보,나노정보공학, 전산응용 등
정보	작전부대에 적에 관한 정보 및 첩보를 수집/제공 정보획득 활동: 기상/작전지역분석,적/아군,해외정보수집 등 획득된 정보 분석 후 전투 부대에 제공/지원 인간 정보: 인적자원을 대상으로 수집된 정보 신호정보: 통신감청, 전자파 수집,탐색.처리 분석한 정보 영상정보:레이더 합성사진, 항공 사진 등 영상자료에 의해 획득 심리적으로 적의 전투의지를 약화시키는 임무	모든학과(종교학,음악,미술, 의학, 가정/식품 등 특수학과 제외)
항공	헬기를 이용 병력과 장비 수송 및 항공기 및 부속품 검사, 교환 및 수리, 관제업무 수행	항공 자동차기계정비계열,컴퓨터자동화시스템계열,영어통역계열, 정보통신설비계열,컴퓨터응용기계,금형금속계열 등
방공	아군의 전투력을 보존하고 행동의 자유를 보장하기 위해 적의 공중 공격 및 공중 관측을 무력화/저지 나이키,호크,유도탄, 대공포, 탐지레이더 등과 같이 고도의 첨단 무기와 장비를 이용, 적의 항공기나 미사일 등을 파괴 및 무력화	전자통신/공학, 유도전자무기공학, 전기공학, 전기전자공학, 전산체계, 전산학/수학전자계산기/공학, 전자컴퓨터/통신
병기	화포/기동 장비관리 및 정비 탄약/특수 무기 관리 야전 정비 지원 제공(정비/보급,기술 근무)각종 무기 ,탄약, 대포/탕약을 수송하는 차량, 지휘통제용 무전기 등을 적시에 보급, 정비, 수리부속 지원	금속, 기계공학, 기계교육/설계공학, 로봇공학/시스템공학, 메카트로닉스/신소재공학 무기체계학, 병기공학, 자동차공학, 전자공학,정보기계공학,제어계측/기계공학 등
병참	보급품 청구 저장, 분배/처리 전투력 유지를	가공식품, 경영학, 경제

	위하여 먹는 것, 입는 것, 전투에 필요한 물자, 건설 및 축성자재, 환자 치료에 필요한 약품 및 의료장비, 수송에 필요한 유류, 사무에 필요한 물자를 획득하여 저장, 보급, 정비 및 폐처리	이론/제도학, 경제통상/행정학, 식품가공/과학/생명고학, 생명과학/영양, 급식경영/자원학, 원예과학, 조리, 식품미생물가공/화학 공학 등
수송	인원/장비/물자 수송지원(철도, 항만, 육로, 항공기)전투/전투지원부대에 대한 수송 지원, 야전 정비 지원 전투부대에 인원,물자 수송 지원 여행장병 안내, 수송, 군작전 도로, 철도관리, 통제 등	교통공학/행정학, 기계공학, 기관학,물류학, 유통학, 자동차/전기공학.자전기공학/항공관리.
화학	화생방 대 테러작전 지원, 화생방 교육 및 훈련 지원, 연구 화생방 장비 및 물자 관리, 민방위 기구과 협조체제 유지	공업화학, 생물학, 미생물학, 생화학, 원자력공학, 핵공학, 화학공학, 환경학, 화학공학, 화학공학, 환경생물, 핵화학
부관	육군의 인사,행정,담당/지원 병/부서관/군무원 인사 관리,처리 상,별 업무/각 종 서무행정지원 상훈 업무, 군사우체국 각종행사지원	개발행정, 도시행정, 무역사무자동화,사무정보/정보화학, 전산사무자동화학 전산학, 전자계산학, 정보사무자동화학, 지방행정, 지역개발행정학, 실무 등
경리	부대의 재정과 회계 기능을 담당, 예산.회계 경리 지원 업무 수행 단위 부대으 1회계처리 예산 편성/집행, 결산, 급여자금 불출 국방 관리 회계 업무 수행 군사시설 공사 및 납품 자재에 대한 계약 체결	경제, 경영학, 회계학, 무역학, 금융학 경제금융, 전자계산기학 등
헌병	군기/군법, 질서 유지 낙오자 통제 호송, 경호, 교통 초소 관리 군기강화립, 군 사법 경찰업무 수행 순찰, 군탈자 체포, 범죄예방/수사활동, 검문소 운용, 경호 경비 등	경찰행정, 경호행정, 공법학, 교정학, 국제법무학, 법규수사학, 법률학 법학,사법학, 행정과학.실

		무/행정학, 안전경호/공 안행정학 등
정훈	장병 정신 전력 강화로 전투력 배양 정훈교 육/문화 활동:가치관 확립/호국 정신 고취 장병 정신교육,공보활동, 보도활동, 문화활 동, 진중창작, 각종 간행물 보급	신문방송, 국민윤리,심리 학, 한국철학, 사학, 사회 학, 교육심리, 국민윤리 교육,경제, 신문학, 국어 국문, 언론, 북한학, 영상 학, 문화영상창작, 방소 언론, 역사교육학
의무	장병의 건강 증진,질병예방, 환자치료, 환자 후송, 입퇴원, 재활병원 및 야전 의무 부대 조직과 편성, 교육훈련 등의 군 보건사업 등 제반 업무 수행 분쟁지역에 대한 의료지 원단 파병 기타관련 병과:군의,치의,수의,간 호	약학,보건학,위생공학,보 건행정학, 병원행정학,산 업보건학,제약학,물리치 료학,임상병리학,식품영 양학,재활학, 의용/전자 공학,의약/의료생체공학, 병영경영학, 영양학,의료 행정학,재활, 작업치료 등
군중	군 장병의 종교의식 및 신앙/인격 지도로 군인정신 함양	신학과 재학 및 졸업자

자료 : 육군훈련소

육군 신병의 교육훈련은 전투 발전 요소의 변화에 부응한 훈련체계를 발전 시키고, 첨단 과학기술 발달을 이용한 교육 훈련기법 발전 및 군의 임무역할 변화에 따른 교육훈련이라는 목표를 두고 전문적인 교육훈련을 실시하고 있다. 그러나 각 지방별 징집 규모의 실태는 그 지방 내의 각 지역별로 균형있게 인원을 징집하는 것이 아니라 2-3개 소 지역을 대상으로 집중적으로 징집하고 있기 때문에 군에서 요청한 직군별 인원과 소지역에서 징집된 인원상의 자질과는 상당한 차이를 보이고 있어 소요병원이 확보되지 않아 본인 자력에 맞지 않는 군사특기를 부여 받을 수 밖에 없다는 커다란 문제점을 지니고 있다.

제 4 장 육군인적자원의 효과적 관리

제 1 절 효과적인 군 인적자원관리 방안

1, 신병훈련제도의 개선방안

국방력의 구성요소 중 가장 중요한 인적자원의 획득은 바로 징집을 통한 현역 복무자의 획득이다. 징병검사를 통해 현역복무에 적격하다고 인정된 1~3급 자원은 징집을 통해 현역 등에 복무하게 된다. 그 외 자원들도 대체복무를 통한 국방의 의무를 다하게 된다. 우리나라 사병들은 전반적으로 입영 전에 군대에 대한 부정적인 인식을 가지고 있으며 병역관련 정보를 제대로 이해하지 못하고 있다.

‘기초가 튼튼한 정예요원 육성’을 목표로 투철한 군인정신 함양, 군인기본 자세 확립, 기초 전투기술 숙달, 강인한 체력 단련, 건전한 시민의식을 함양하는데 초점을 두는 신병교육훈련의 인력획득과 교육, 배치를 통해 문제점을 파악하고 개선방안을 모색해 보고자 한다.

가. 선발과정 및 입소

신병훈련소에 입소하는 인원의 62%는 병무청의 병역업무에 대해 거의 모르거나 모른다고 응답함으로써 입영과정에서 병역관련 정보를 획득하는 통로로써 병무청을 적극 활용하고 있지 않음을 알 수 있다.

육군은 연간 병력 양성규모와 병력 충원 계획을 연 1회 병무청에 요구하며, 병무청은 육군으로부터 통보받은 병력충원 계획에 따라 육군에서 요구하는 자원을 충원하고 있다. 현행 병역법시행령 제 19조의 현역병 입영계획에 의하면 각 군 참모총장은 매년 9월 30일까지 그 다음해의 현역병 입영계획을 병무청장에게 통보토록 되어 있다. 이와 같은 육군과 병무청간 분리 추진되고 있는 병력 충원계획은 상대적으로 군 자원의 효율적인 획득을 어렵게 만든다. 이에 군은 입영대상자를 대상으로 체계적이고 적극적인

인 홍보 및 정보제공이 이루어져야 하며, 보다 우수한 자원을 확보하기 위해서는 입영예정자들에게 군 복무를 준비하고 대비할 수 있는 일련의 시스템 구축이 필요함을 말해준다.

입소를 한 후 구조적으로는 입소대대의 이원화를 꿈꿀 수 있다. 현재 입영후 징집병 및 모집병이 이행하는 경로는 크게 두 가지 유형으로 대별된다. 하나는 모집병과 징집병 중 12개의 적성에 해당되는 특기 소유자가 육군훈련소에 입영하는 경로이며, 다른 하나는 102보충대대, 2군 예하 향토사단 신병교육대대를 거쳐 자대로 배치되는 형태이다.

육군훈련소에 입영하게 되면 입소대대에서 신체검사 및 군사특기 심사를 거치게 되며 검사 및 심사 결과에 따라 신병교육여부가 결정된다. 신병교육 이수 후에는 입력된 전산자료의 점수 산정 기준에 따라 개인별 특기가 결정되며, 특기 수준에 따라 실무부대 배치 혹은 병과학교 입교가 결정된다. 그러나 102보충대대, 2군예하 향토사단 신병교육대대의 경우 육군훈련소와 달리 기술 및 적성검사를 위한 설비 및 인력미비로 인해 보충대 기간 동안 신체검사를 실시하여 귀향자를 판정하고 해당 군내 전속부대 및 신병교육부대만 결정하게 된다. 사단 및 여단급으로 전속선이 결정되면, 신병교육기간 중 사단 및 여단 부관부에서는 군사특기 부여 지침서를 기준으로 개인의 신상기록을 참조하여 해당부대의 특기소요에 의거하여 군사특기를 부여한다. 이러한 육군훈련소와 여타 신병훈련소간의 이원화된 구조는 통일적이고 총체적인 인적자원관리를 어렵게 한다. 이것은 징병검사 시기와 입영시기 간 불일치에 따른 충원소요 예측곤란과 맞물려 궁극적으로 군에서 소요로 하는 적성자원 예측을 어렵게 하므로 일원화된 충원소요 시스템작업이 필요하다. 즉, 육군과 병무청의 실시간 병력 보충을 위한 정보공유를 위해 육군의 인사관리시스템과 병무청의 병무행정 종합시스템을 통합하거나 원활한 인력수급을 위해 병력충원통합시스템 구축을 위한 기구를 설치하고 관련법령을 개정해야 할 것이다.

나. 교육훈련제도

신병교육훈련은 민간인을 군인화 하는데 목적이 있다. 그러므로 신병교육

은 철저하게 계획된 시간적, 공간적, 심리적인 단절과 격리를 통해 과거로부터 변화된 자기, 즉 군인으로서의 정체성을 갖게 한다.

사회인에서 군인으로 거듭나는 신병교육과정에서의 획일적인 하향적인 교육방식은 개인주의적이고 자유적인 신세대 장병에게 강한 거부감을 유발하게 되는데 이에 대한 대응책이 마련될 필요가 있다. 문화라는 측면에서 고려해 보면 사회의 문화와 군대문화는 매우 다르다고 볼 수 있다. 문화라는 것은 장기간에 걸쳐 형성되는 것이며 변화된 문화에 적응하는 과정 역시 장시간이 소요된다. 그러나 기본 훈련 계획에는 훈련자가 쉽게 군대문화에 적응을 하기 위한 과정이 포함되어 있지 않다. 기본훈련과정에서의 급격한 사회적, 심리적, 문화적 단절은 훈련자로 하여금 스트레스와 불안감을 유발 시킨다. 실제로 훈련소에 입소한 많은 훈련자들이 불면증이나 위장장애, 배변장애 등을 겪는 것으로 나타났다. 그러나 이에 대한 훈련소의 대처는 사전적 예방보다는 사후적 대처에 치중하는 행태를 보이고 있다. 짧은 교육기간 역시 문제점을 야기한다. 5주(현역), 혹은 4주(보충역)라는 짧은 기간에 많은 교육을 실시하다 보니 이전 과정이 숙달 되지 않은 상태에서 다음 교육과정으로 이행하게 되어 훈련자의 만족감이 떨어질 뿐만 아니라 교관으로서도 교육의 사명감이나 책임감이 저하되는 현상이 발생한다.

그러므로 신병교육훈련에 있어서는 신병교육이 내실있게 이루어질 수 있도록 군복무 적응을 핵심적인 기초교육을 중심으로 재구성하고 신세대 입영자들이 교육에 적극 참여할 수 있도록 흥미있는 학습자료 및 도구 활용과 체험활동 중심의 학습방법을 개발한다. 또한 신병교육 시 외부 교육훈련기관의 강사를 활용하거나 우수한 교육프로그램을 활용함으로써 교육의 성과를 제고시키며, 민간기관에 교관연수 및 재교육을 실시하는 등의 방안을 모색해야 할 것이다.

다. 정신교육

모든 교육의 바탕에는 조직목표 달성을 두어야 한다. 군내에서의 정훈교

육은 가치관의 변화와 신념화를 유도하여야 하기 때문에 철학적 바탕은 필요불가결하다. 이러한 측면에서 통합된 인격교육 모형의 유용성은 상당하다. 그것은 전인적 아동과 책임있는 어른으로 교육시키는데 관련이 있는 정의적이고 인지적인 요소들을 모두 인정하기 때문이다. 기본적인 문제점은 젊은 신병들이 개인적 발달을 지지하면서 어떻게 한 세대에서 다음 세대로 전승된 가치의 유산을 전달할 것인가 하는 점이다. 이에 대한 해답은 인격교육은 신병들에게 도덕적 윤리적 문제들에 역점을 두어 다루도록 준비시키는 것과 궁극적으로는 성숙한 군인으로서의 자세를 함양시키도록 발전토록 하는 것과 관련되어 있다. 결국 통합적 교육훈련과 군인화 교육이 지향하는 바가 파편화된 군인적 인격을 길러내는 것이 아니라 통합된 인격을 형성하는 것에 목표를 두어야 한다.

교육내용면에 있어서는 주로 국가관, 사상의 무장, 군인정신의 큰 틀로 요약된다. 그러나 소위 특별 정훈교육이라는 이름으로 행해지는 정부에서 강조하는 시책이나 군 고급 지휘관의 지시 및 강조가 이러한 기본교육보다 우선시 되는 경우가 상당히 많다. 즉 민족사 교육이나 좌경사상 교육, 공산주의에 대한 교육, 인성교육, 민주시민 교육 등이 바로 그것이다. 물론 이러한 교육들이 전면 효과가 없거나 기본교육의 목적을 해한다고 볼 수만은 없다. 그러나 기본교육의 내용과 일정부분 상충함으로써 교육의 효능감을 저해하는 측면이 있을 수 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 우선 장기적인 시각에서 시차적 접근을 하여야 한다. 군정신교육은 신체를 단련하는 경우와 달리 단기간에 효과를 낼 수 있는 것이 아니다. 이러한 전제사항을 정신교육자가 우선적으로 인식한 후 신병 교육에 임하여야 한다. 또한 지속적으로 군 관련 전문가들의 자문을 구하고 그들과의 끊임없는 교류와 네트워크 체제를 구축함으로써 정신교육의 전문성과 객관성을 확보하여야 한다. 이를 위해 합리적인 교재의 개발이 필수적이다. 군내에 보급되고 있는 예전 사상교육에 기반한 교재들은 신병이 교육 수용성에도 영향을 미치지 못하며, 오히려 군에 대한 반감을 불러오는 작용을 일으키기 때문에 이에 대한 검토가 필요하다. 또한 복잡하게 변화하는 사회에서 군으로 입대하는 장병들의 다양한 인지 및 행동특성에 비추어 교육

방법과 기법도 다양한 형태로 추진되어야 한다. 국방백서에서는 전통적으로 반복교육을 통한 긴장감, 주적으로서의 북한에 대한 인식, 군인정신 함양등에 대한 정신교육을 강조하고 있다. 이러한 방법이 틀린 것은 아니나 반복교육만으로 신병들의 정신무장이 달라지지라 기대하는 것은 매우 단순한 발상이다. 오히려 최근의 입대 장병들의 행동양식이 지극히 개인주의적이고 즉흥적이라는 측면에서 볼때 이러한 반복교육 개인주의적인 반감만 불러 일으킬 뿐이다. 영상 및 컴퓨터 매체의 적극적 활용도 필요할 것이다. 이를 위해서는 인트라넷에 정신교육을 내용 영역별로 구분하여 링크 사이트를 개설하거나 신병들에게 휴식시간에 수시로 제공할 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다.

라. 배 치

병무청은 매년 현역 입영자의 병사수를 각 지방병무청 및 병무지청에 그해 징병검사에서 현역복무에 적합한 자로 판정된 인원수에 비례하여 병종별로 지방 병무청 및 병무지청에 배부한다. 지방 병무청 및 지청은 이를 다시 구 및 시군별로 배부한다. 각 지방별 징집 규모의 실태는 그 지방 내의 각 지역별로 균형있게 인원을 징집하는 것이 아니라 2-3개 소 지역을 대상으로 집중적으로 징집하고 있기 때문에 군에서 요청한 직군별 인원과 소지역에서 징집된 인원상의 자질과는 상당한 차이를 보이고 있어 소요병력이 확보되지 않아 본인 자력에 맞지 않는 군사 특기를 부여 받을 수 밖에 없는 커다란 문제점을 지니고 있다.

사회는 과학기술의 급속한 발달과 산업구조의 고도화에 의해 급변하고 있으며 이러한 사회변화로 인해 전문적인 지식을 소유한 전문기술 인력들이 각종 교육기관이나 유사기관에서 다수 배출되고 있다. 그러나 이들을 군에서 적절히 흡수하여 그들이 보유한 전문성을 수용하기에는 군의 주특기 체계가 매우 미약한 실정이다. 또한 군에서의 기술 특기가 개인의 장래 직업과 연결되도록 하는 데도 많은 어려움이 있다.

이것은 사회의 전문성을 아직 군의 특기분류과정에서 적절히 흡수하지 못하고 있음을 보여주는 것이며 미래전은 전문적인 기술과 지식이 요구되

는 전자전, 정보전, 총력전, 속전속결의 양상을 보일 것으로 예측되는 만큼 사회의 앞서가는 전문성을 군 직무에서 활용 할 수 있는 방안이 적극 강구되어야 한다.

향후의 군사특기제도는 사회 전문화에 적극적으로 대응하면서 동시에 장차 전쟁을 준비할 수 있도록 추진되어야 할 것이다. 특히 한국의 경우에는 남북관계 및 열강들과의 국제관계가 밀접히 연결된 안보상황에 있는 만큼 군사 특기 제도를 군의 특성을 무시한 채 사회전문성에만 맞추는 것도 곤란할 것이다. 이를 감안하여 군사특기제도는 크게 두 가지 측면에서 개선이 요구되어 진다. 하나는 군사특기 분류제도상 사회기술과 군 기술이 연계될 수 있도록 병력자원을 적재적소에 배치할 수 있는 시스템을 구축하는 것이고, 다른 하나는 이렇게 배치된 인적자원을 어떻게 활용해야만 군의 임무수행보장과 개인의 발전을 동시에 추구할 수 있는지 운영상의 개선이 필요하다.

먼저, 위에서도 언급했듯이 병무청에서 육군소요에 부족하게 보충해 주는 적성이 있기 때문에 군사특기 요건에 합당하지는 않더라도 그 중 가장 적합한 자원을 선별하는 것이 문제가 된다. 따라서 훈련소에서는 먼저 육군소요에 근거하지 않고 입영한 장병 각 개인의 자력 그 자체만으로 각 개인에게 부여할 수 있는 군사특기가 무엇인지 판별해 내는 작업이 선행되어야 한다. 그러기 위해서 현재 육군에서 활용하고 있는 군사 특기별 임무에 따라 특기별 고려요소를 설정하고 특기에 영향을 미치는 요소 순으로 비율을 산정하여 이를 차등 적용하여 개인의 자력을 세부 점수화 할수 있는 객관화된 군사특기 분류기준이 제시되어야 할 것이다. 또한 훈련소에서 실시하는 징병자원의 기술추정에 있어 세밀한 기술 능력이 평가되도록 해야 한다. 현재 기술추정 방법은 기술수준을 측정하는 방법과 기준이 모호하여 검사관이 자신의 경험요소를 바탕으로 한 구두평가와 실습시 관찰점수에 의거 점수를 부여하고 있다. 따라서 실기 측정 분야별로 '실기추정기준표'를 세밀히 작성해서 배점 기준표를 세분화하고 본인 자력상 전산으로 환산하여 부여할 수 있는 학력/전공이나 자격/면허증, 신체조건등을 검사관의 기록 분야에서 제외시키고 검사관은 실기위주 기능분야 검사에만 국

한시켜 실제 특기분류에 미치는 영향을 최소화 하여야 한다.

2, 군 인적자원관리의 제도의 개선방안

미래의 전장환경 변화와 인구구조 변화에 따른 입영자원 감소 등의 변화는 총력안보의 개념 확장과 더불어 군 인적자원의 기본자질 향상을 요구하고 있다. 미래에 아무리 군이 정보화, 과학화 된다고 하더라도 결국 이러한 발전의 주체는 인적자원이다.

그러나 군에 입대하게 되는 젊은 층은 감소하고 있으나 직접 대치하고 있는 적과의 군사력 균형을 유지하기 위해서는 적정규모의 인적자원이 소요될 수 밖에 없다. 또한 과학 기술의 발전 속도는 하루가 다르게 빠르게 변화되고 있으며 이를 군에 접목시키는 데는 군 자체의 조직과 기술력으로 한계가 있을 수 밖에 없다. 이러한 환경에 있어서의 인적자원관리는 군사전략 계획수립 시부터 인적자원 가용여부 판단과 능력이 병행 고려되어 수립되어야 한다. 왜냐하면 아무리 훌륭한 개념이라고 하더라도 그것을 개발, 유지, 발전시킬 능력이 있는 인력이 가용하지 않다면 필요가 없기 때문이다. 새로운 무기체계의 개발이나 장비의 개발도 사람에 의해서 이루어지며, 아무리 좋은 무기체계라고 하더라도 이를 운용할 능력이 확보되어 있지 않다면 그 기능을 제대로 발휘하지 못하기 때문이다. 이것이 바로 전략적 인적자원관리인데 이렇게 되기 위해서는 군 인적자원관리의 유형과 인적자원관리 기구에 대한 보완이 선행되어야 한다.

현재의 군 인적자원 관리는 인적자원 관리 기구 및 기능이 분산되어 있고, 유기적인 협조체제가 미비하여 합리적이고 체계적인 인적자원 관리가 제한되며, 인적자원 운영실태를 분석하여 인력관리로 피드백 시킬 수 있는 제도적 장치가 미비하다. 따라서 인적자원관리 조직과 기능을 정비하여 인적자원관리 조직의 준 중앙집권화를 추진하여야 한다. 특히 전략적 인적자원관리 기능 보장이 가능하도록 합참의 인적자원관리 기능을 보강하여야 할 것이다. 또한 국방부 및 합참, 각 군 본부에서는 인적자원관리 진단 및

평가과를 신설하여 객관적이고 과학적인 조직 및 인적자원관리를 도모하고, 합리적인 국방인력 소요 및 운용을 보장하여야 한다. 특히 작전 및 무기체계와 연계한 인적자원 소요를 검증하고 제시할 수 있도록 관련 부서에 인적자원기능을 포함해야 할 것이다. 거대한 군 인적자원관리의 효율성을 제고하기 위해서는 합리적인 정원소요의 산출과 인적자원 운영 실태를 진단하여 인적자원관리에 피드백 시킴으로써 군의 경쟁력을 향상시킬 수 있을 것이다.

제 2 절 군 인적자원관리 체계 구축 방향

1, 군 소요인력의 전략적 관리 방향

인적자원관리는 조직의 비전과 목표, 존재목적 등 조직이 궁극적으로 추구하는 최종 상태를 기반으로 하고 있다. 군이 추구하는 최종 상태는 전통적으로 유사시 전쟁에서 승리할 수 있는 강한 국방전력 건설 및 유지라고 할 수 있다. 이를 구현하기 위한 세부전략들은 안보 환경과 기술발전에 따라 점차 변화되어 오고 있다.

우리나라는 원천적으로 19세에 도달한 대한민국 남성이 누구나 병역의무를 이행해야 하는 국민개병제를 도입하고 있다. 이와 같은 의무병역제도는 지원 병역제도와는 달리 개인 당사자에게 있어서 군 복무의 의미가 다르며 군의 사회적 역할이나 기능도 다를 수 밖에 없다. 다시 말하면, 군은 우수한 자원을 효율적으로 획득하여 활용하는데서 그치는 것이 아니라, 사회적 통합 및 동질성을 강화시키는 사회적 책임을 수행해야 하며 사회적 자본을 형성하는 핵심 주체로서의 역할을 해야 한다. 또한 개인의 잠재역량을 최대한 활용하여 군이 적재적소에 우수한 자원을 발굴하고 개인의적성을 찾아주고 개발 지원하는 역할을 강화해 나가야 한다.

조직의 발전은 조직구성원의 능력 수준과 그 효과적인 활용에 크게 의존한다. 따라서 조직은 조직 구성원의 잠재능력을 충분히 개발하고 이것이

조직체의 목표달성 과정에서 충분히 발휘될 수 있도록 많은 노력을 기울여야 한다. 우수인력을 확보도 중요하지만 이에 못지 않게 중요한 것은 채용 후 조직원의 능력을 지속적으로 발전시키는 것이다.

군 인력의 효과적인 관리를 위해서는 군 직무 체계를 재정립하고 선발하고 교육훈련 내용은 재설계 하여야 한다. 이를 위해서는 대내외적 환경 변화에 대응하여 군 특기 직무를 군 직무분석을 체계적으로 실시하고 직무체계와 대응한 신병교육 및 특기교육과정을 정비한다. 또한 군 복무 전반에 대한 종합정보 구축 및 홍보를 활성화 해야 할 것이다. 이를 위해서는 군의 긍정적 이미지 제고를 위해 힘써야 할 것이며 병역서비스 질 제고를 위해 민간부문의 서비스 업체에서 시행중인 고객제안제도, 친절상담 등 각종 서비스 제도를 도입하는 것도 좋은 방안일 것이다.

2. 군 인적자원관리 발전 방안

인적자원관리는 조직의 목표에 적극적으로 관여하여 달성 가능하게 만드는 데서 출발한다. 군 인적자원관리의 핵심을 바로 목표달성 수행이 가능한 핵심 인적자원을 확보하고 핵심 인적자원이 군 조직에서 능력발휘를 할 수 있도록 관리하는 것이라고 할 수 있다.

군 인적자원관리의 핵심적인 요건은 국방재원 확보와 인력 확보 문제이다. 불확실성과 가변성이 높은 안보환경이 국방개혁에 많은 영향을 미치겠지만, 국방여건 측면에서 보면 국방재원은 장기적으로 국가의 잠재적인 경제성장률과 재정배분 정책에 영향을 받을 것이고 인력확보 문제는 인구구조 변화와 밀접한 관계가 있다.

사회의 저출산 현상과 급속한 고령화 현상이 심화될수록 국가차원의 인적자원의 효율적 활용 요구와 군 차원에서의 병력규모 유지를 위한 병력 소요가 상충할 가능성이 높다. 우수인력의 확보가 곤란해지고 우수인력의 조기 유출이 심해질 가능성이 높은 것이다. 이러한 여건을 고려해 보면, 앞으로 더욱 효율적이고 경제적인 인적관리 요구는 증가할 것이다. 그러므로

앞으로의 군 인적자원관리는 지식기반의 기술집약군 건설에 부합한 전략적인 군 인적자원관리를 추진해야 한다. 이를 위해서 역량기반 선발제도와 함께 인력이 적재적소 활용과 인적자원개발의 체계와 평정제도 개선이 필요하다.

오늘날 21세기 지식기반사회에서 인적자원의 개발과 활용은 일반사회에서 뿐만 아니라 군에서도 핵심과제이다. 미래에는 지식기반사회로의 전진이 가속화됨에 따라 우수한 인력을 필요로 할 것이고 이에 따라 군 전문인력의 확보가 요구된다.

우리 군은 인적자원관리 면에서 “국민을 위한, 국민의 군대 형성”, “정예군인 육성으로 축적형 인력구조 완성”, 그리고 “인적 준비태세 완비”를 추구하고 있다. 이를 위해서 우리 군은 인력을 확보 할 때 “정예화의 보장, ”공공성의 보장“, ”충족성의 보장“, ”일관성의 보장“, ”경제성의 보장“이라는 목표를 지향해야 한다.²⁹⁾ 이와 같은 목표를 충족시키고 군이 요구하는 자원을 선발하고 육성해야 하는 것이다. 특히나 신병을 교육시키고 병과를 분류할 때 해당 병과의 특성에 부합되고 병과의 발전에 이바지할 수 있는 우수자원을 선별하고 고효율의 교육훈련을 통해 인적자원을 확보해야 할 것이다. 또한 우수자원을 선별, 확보했다고 해도 이들을 관리하지 못하면 인적자원도 무용지물이 되고 만다. 우수한 자원을 육성시켜 적절한 위치에 보직시키고 능력을 발휘 할 수 있는 여건을 확보해 주어야 할 것이다.

29) 오경조 김중택 박해철(1993) “우수 상비인력 획득 정책연구”, 서울, 국방연구원, pp.82-84

제 5 장 결 론

인적자원관리는 바로 조직의 전략을 수립할 때부터 적극적으로 관여하여 달성 가능한 전략이 수립되도록 하는 데에서부터 출발한다. 현대의 인적자원관리의 핵심은 바로 이러한 전략수행이 가능한 핵심 인적자원을 확보하고 핵심 인적자원이 군 조직에서 적응하도록 관리하고 교육하는 것이라고 할 수 있다. 새로운 인적자원이 적응하기 위해서는 많은 노력과 자금과 시간이 소요되기 때문에 신병에서부터 고급핵심 인적자원에 이르기까지 손실을 최소화시키고 가급적 최대한의 능률을 이끌어 내는 것이 더욱 필요하다.

따라서 이러한 관점에서 본 연구에서는 인적자원관리에 대한 이해와 신병교육훈련에 대해 살펴보았고 신병교육훈련을 보았을 때 군 인적자원관리 발전 방안을 인적자원의 획득과 배치, 교육훈련 등의 측면에서 살펴보았다.

육군에 입대한 현역병들을 대상으로 육군훈련소와 각 사단별 신병교육대에서 실시되는 기초 신병교육훈련은 기본적으로 현역병들에게는 5주간의 교육훈련이 실시되며, 육군훈련소의 신병교육훈련을 수료한 자들은 각 병과별 특기 교육을 별도로 받는 신병들과 자대에 배치되어 병영생활을 시작하는 신병들로 구분된다.

육군훈련소에서 실시되는 교육훈련은 일반적인 신병교육훈련이 아닌 훈련병 개개인의 수준을 고려하여 신병교육훈련에 부적절한 자들을 대상으로 일반관리 인원관 집중관리 인원으로 구분하는 차등제 교육훈련과 유급제도, 국외 영주권자 별도 교육제도 등 다양한 교육 프로그램이 실시되고 있으며, 훈련병들의 적성과 특기에 맞게 효율적으로 운영이 되고 있다.

이에 육군신병훈련소의 운영취지와 신병들을 대상으로 하는 교육훈련에서 발생하는 긍정적인 부분 및 육군신병훈련소 운영과 관련된 본래적인 취지를 살리고, 육군 신병훈련소 교육내용과 신병들 간의 상호 공감적인 접점을 모색하는 것은 육군의 전투력 보강과 실전과 같은 교육훈련을 실시하는 것이 바람직하다. 육군훈련소에서 실시되는 신병에 대한 교육과 훈련 및 인사관리에 대한 전반적인 사항은 군인이라는 특수한 신분에서 나오게 되는 한계점 극복을 위한 다각도에서 접근하고 실행하는 것이 이상적인 교육훈련이라 할 수 있다.

육군에 일반 병사로 입영한 사람은 누구나 1개의 군사특기를 부여 받으며, 군사특기와 관련된 교육을 이수한 자는 해당 직위에서 전역 시 까지 복무를 하게 되고 부여된 특기는 가급적 변경하지 않는 것을 원칙으로 한다. 군사특기는 입영시기별 인원 보충계획에 따라 달라질 수도 있으며, 특기검사 결과뿐만 아니라 신체검사, 인성검사, 지능검사 결과도 군사특기 분류 시 적용되므로 개인의 자격요건에 의한 특기검사결과만으로 특정 군사특기가 결정되는 것은 아니며, 특정 군사 특기의 인원 보충 계획이 있다고 하더라도 같은 날 입영한 다른 사람에 비해 해당 특기를 부여 받을 수 있는 자격 요건에서 우위에 있어야 한다.

신병교육훈련제도의 구조적인 문제와 실태파악과 관련하여 육군훈련소에서 소정의 신병교육훈련을 수료하고 각 병과별로 다시 세분화 이루어지는 특기 분류에 대해 교육에 대한 전문적인 시스템은 육군신병훈련소의 교육훈련 운영과 체계에 대한 전반적인 적정성과 합리성을 위한 대책으로써 신병교육훈련의 전문화 진행, 보직관리체제 개선, 정신적 및 육체적 강화 훈련하고도 직접적인 관련성이 있기에 실제로 적용가능한지에 대한 체계적인 검토가 있어야 한다.

오늘날 복잡하게 변화하는 사회로 인하여 군에 입대하는 장병들의 인지 및 행동특성은 다양하다. 따라서 교육방법 역시 전통적인 강의식 외에 다양한 형태로 추진될 필요가 있다.

우리 군은 “보다 멀리 보고, 보다 빠르며, 보다 정밀한, 첨단 정보과학군”이라는 국방개혁의 대명제를 달성하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 미래의 전쟁을 바로 과학기술군의 핵심 인재에 의해 승패가 좌우되지 때문이다. 이러한 첨단 정보과학군에 부합하는 우수한 군인을 만들기 위해 신병교육훈련에 대한 체계적인 연구와 함께 군 전반의 합리적인 인적자원관리 정책을 실시해야 할 것이다.

본 연구는 변화된 미래의 전장환경과 위협에 대응하기 위한 정책에 부응하는 인적자원관리 방향을 제시하고 병력의 80% 이상을 차지하는 병사들을 처음으로 군인화 하는 신병교육훈련을 통해 앞으로 군 인적자원의 관리 방향을 제시하는데 의의가 있다. 전장환경은 계속 변화하고 있고 국방개혁은 현재 시행되고 있기 때문에 긴 파노라마 속의 연장선에서 고찰한 것이 한계점으로 지적될 수 있으며 또한 육군의 전체적인 모습보다는 신병교육훈련에 한정시킴으로써 전체

적인 군에 적용시킬 수 있는지 좀 더 고찰해 볼 필요가 있을 것이다.



【참고문헌】

1. 국내문헌

1) 단 행 본

- 강광석, 최광표(2003), 『육군 교육훈련체계 발전방안』, 전투발전연구보고서,
서울, 한국전략문제연구소
- 국방개혁위원회(2000), 『신 병영문화 창달』, 서울, 국방부
- _____ (2005), 『국방개혁 2020 이렇게 추진합니다』, 서울, 국방부
- 병무청(2007), 『적성분류 및 인성검사 지침』, 서울, 병무청
- _____ (2007), 『병무행정실무』, 서울, 병무청
- 육군본부(2007), 『자신만만, 의기양양, 강하고 당당한 사나이로 육성한다:
강한 정병 육성의 요람』, 대전, 육군훈련소
- _____ (2006), 『야전교범 3-0-1, 군사용어사전』, 대전, 육군본부
- _____ (1997), 『인사운영 실무지침서』, 대전, 육군본부
- 육군훈련소(2011), 『신병교육훈련지시』, 대전, 육군훈련소
- _____ (2011), 『훈육 및 병영생활지도 지침서』, 대전, 육군훈련소
- 오종석(2000), 『인적자원관리』, 서울, 삼영사
- 이재규, 김진국, 김동조(2001), 『디지털시대의 인적자원관리』, 서울, 문영사
- 앨빈 토플러(이규행 감역)(1994), 『전쟁과 반전쟁』, 서울, 한국경제신문사

2) 연구논문

- 곽희덕(2004), “디지털시대 군 인적자원관리 발전 방향”,
경희대학교 석사학위 논문
- 김남훈(2000), “군 인력관리 시스템에 관한 연구”,
동국대학교 석사학위 논문
- 김석수(1996), “군 조직에서 신세대 장병의 관리에 관한 고찰”,
경성대 교육대학원 석사학위 논문

- 김홍래(1996), “미래전쟁의 양상과 한국의 군사력 정비 방향,”
서울, 국방과학연구원
- 문병선(1992), “육군 전문인력 육성 및 활용에 관한 연구”
국방대학원 석사학위논문
- 변형복(2000), “입영장정 군사특기 분류제에 관한 연구 :육군훈련소를
중심으로”단국대학교 석사학위 논문
- 신현기(2002), “한국군 장교양성 제도 통합에 관한 연구”
충남대학교 행정대학원 석사학위논문
- 심재홍(1995), “국방 민간인력의 활용 체계에 관한 연구”
단국대학교 석사학위 논문
- 오경조 김종택 박해철(1993) “우수 상비인력 획득 정책연구”, 서울,
국방연구원
- 장기우(1982), “군부요원의 적정 정년 및 승진에 관한 연구”,
한양대학교 석사학위논문
- 장래형(2004), “육군병사 특기부여제도의 문제점 및 개선방안”
고려대학교 경영정보대학원 석사학위논문
- 정덕연(1997), “국방인력관리 조직의 진단과 발전방향”
고려대학교 경영대학원 석사학위논문
- 최광현, 김인국(2002), “지식정보 시대의 국방 인적자원관리”,
서울, 국방연구원

3) 간행물 및 보고서

- 국방개혁위원회(2005) , “국방개혁 2020 이렇게 추진합니다.”서울, 국방부
- _____ (2000), 『신 병영문화 창달』 서울, 국방부
- 국방대학원(1995), 『국방인적자원관리의 이론과 실제』, 서울, 국방대학원
- 육군훈련소(<http://www.katc.mil.kr/>) 홈페이지
- 이만희(2003), “군 인적자원개발과 교육체계의 개선 방안”
『육군정책발전 세미나 자료』, 대전, 육군본부

2. 국외문헌

Personnel, Arthur Sloan(1983) : "Managing Human Resource",
engwood Cliffs, N,J : Prentice-Hall

Ronald Henkoff(1994), "Companies that Train Best" 『*Quality Challenge
for HR : Linking Training to Quality Program
Goals*』 SHRM/CCM Survey

Zalman Richard G.(1991), "The Basics of In-House Skills Training,"
HR, magazine



ABSTRACT

The Assignments and Directions to Human Resource Management With Focus on Army Recruits' Training System

Lee, Sang Min

Major in Management for National Defense

Dept. of Management for National Defense

Graduate School of National Defense Science

Hansung University

The objective of this research is to assert human resource management(HRM) method to effectively militarize enlisted troops, which are accountable for more than 80 percent of all army force. The methods will be explained through studying the system of recruit training and its educational training sessions. The article would bring up ideas that would help effectively cope with future warfare.

Human resource management is one of the critical resources to the nation, followed by the Invent of information society, which is based on knowledge. Moreover, amidst security situation like that of the Republic of Korea, the main strategy to national defence would be developing and managing human resources. Most important, as Army is the main force to defence during times of war and of peace, educational training for recruits become the focal point for achieving national defense objectives.

Conventional research to military HRM was primarily focused on that of officers and non-commissioned officer. However, this article is

rather on acquiring and allocating human resources through recruits training.

For this purpose, this dissertation proposes methods to military HRM by general HRM methodology. Furthermore, the article is also about relations to defense innovation and human resource management. As consequence, it is confirmed that the focus of defense innovation is to make sure able men are acquired, developed, and allocated to proper positions.

Future military defense human resource management should aim for the "Army Equipped with Technologies". The contents of recruit training, training methods for injured trainees, make-up sessions for untaken courses, system for sorting out improper trainees that are unsuitable for training, and management system for trainees with foreign citizenship are some good ways to manage military human resource.

However, due to duality between Military Manpower Administration on assorting military occupational specialty still needs improvement.

Therefore, selections based on competency should be accompanied by manpower placed on proper locations, improvement of the system for human resource management.

Today, among knowledge-based society, development and utilization of human resource management is the main assignment not only for the society alone, but also for the armed forces. In the future, need for excellent resources will accelerate along with the birth of knowledge-based society, and this would be the reason military would need professional resources. Training center that pays homage to each individual's characteristics, systematical research into military human resource management would be necessary for achieving the idea of national defense with even the least favorable situations.