석 사 학 위 논 문

한국군의 효과적인 신병교육 훈련방안 연구

- 육군 신병교육 훈련 간 리더십 중심으로 -

2013년

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

군 사 전 략 전 공

이 준 식

석 사 학 위 논 문
지도교수 구형회

한국군의 효과적인 신병교육 훈련 방안 연구

- 육군 신병교육 훈련 간 리더십 중심으로 -

A Study on effective recruit-teaching plans for
Republic of Korea Army

- Focusing on leadership skill in new military recruit training -

2013년 6월 일

한성대학교 국방과학대학원
안 보 전 략 학 과
군 사 전 략 전 공
이 준 식

석 사 학 위 논 문
지도교수 구형회

한국군의 효과적인 신병교육 훈련 방안 연구

- 육군 신병교육 훈련 간 리더십 중심으로 -

A Study on effective recruit-teaching plans for
Republic of Korea Army

- Focusing on leadership skill in new military recruit training -

위 논문을 안보전략학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 국방과학대학원

안 보 전 략 학 과

군 사 전 략 전 공

이 준 식

이준식의 안보전략학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

한국군의 효과적인 신병교육 훈련 방안 연구
- 육군 신병교육 훈련 간 리더십 중심으로 -

한성대학교 국방과학대학원
안보전략학과
군사전략전공
이 준 식

본 연구의 목적은 일반사회와 다른 군대라는 특수성을 지닌 조직 내에서 민간인의 신분에서 군인의 신분으로 전환이 되는 육군 신병 교육훈련간 훈련병들을 가르치는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 자격조건과 역할 등의 개선방안을 제시함으로써 앞으로 육군 신병 교육훈련 간 시시각각 변화하는 사회와 전장 환경 속에서 새롭게 입대하는 신세대 장병들에 대한 효과적인 리더십(effective leadership) 방안을 제시하는데 있다.

21세기 세계는 계속 변화하고 있으며 급변하는 사회발전과 더불어 전장상황도 계속해서 변화하고 있다. 특히, 남북한 분단이라는 현실에 놓여있는 우리나라는 세계 10위 안에 있는 경제성장 국가인 동시에 세계 10위 안에 있는 군사 강대국인 북한과 대치중에 있다. 이런 불안전한 안보상황 속에서 군 조직의 강화는 그 어떤 것 보다 중요하며 군 조직을 이끌어 가는 리더와 그 리더가 발휘하는 리더십은 군 조직의 핵심이라고 할 수 있다.

기존의 군 리더십에 대한 연구가 대부분 현역병사들 위주의 일반부대를 대상으로 초점이 맞추어져 있었다면 본 연구는 일반부대를 구성하는 현역병사들이 처음 군인의 신분으로 거듭나게 되는 육군 신병 교육훈련간의 리더십 측면에서 접근하고자 하였다. 이를 위해 본 논문은 리더십의 개념, 고전이론

및 최신이론을 간략히 소개하고 군대라는 특수성 안에서의 군 리더십의 특성을 간단히 살펴본 후 선행연구를 통해 군 리더십의 중요성을 제시하였다. 또한, 논문의 중요 부분이 되는 군 조직의 시작인 육군 신병 교육훈련간 리더십의 핵심이라 할 수 있는 교관(소대장) 및 조교(분대장)와 자치근무제도를 중심으로 그들의 역할의 중요성과 앞으로의 과제에 대해 미 육군 신병 교육훈련 자치근무제도 및 훈련 부사관 제도의 리더십 내용을 참고하여 앞으로의 우리가 추진해야할 효과적인 리더십 방안을 다루어 보았다.

그 결과 군 조직 내에서 적용되어야 하는 리더십 이론 또한 최근 강조되는 변혁적 리더십에 초점을 두고 추진하되 군 조직 내에서도 특수성을 지니고 있는 현재 육군 신병 교육훈련기관에서는 규율과 규범을 강조하고 단기간내에 소정의 목적을 달성시키기 위해서는 거래적 리더십 성향이 높게 나타나는 것이 현실임을 알 수 있었으며 때문에 이런 변화하는 전장환경 속에서 군대라는 조직 내에서도 육군 신병 교육훈련이라는 또 다른 특수성을 지니고 있는 교관(소대장) 및 조교(분대장)리더십 발휘는 더욱 중요하다는 것이다.

오늘날 변화하는 사회 속에서 분명한 것은 우리 군도 시대의 흐름에 수용하고 변화 또한 과감히 추진하여야 할 것이다. 또한, 끊임없는 우리군 실정에 맞는 리더십 개발을 통해 우리군의 리더십 적용방안이 다른 나라의 표본으로 거듭나기를 기원해 본다.

【주요어】 육군 신병 교육훈련, 교관(소대장), 조교(분대장), 훈련 부사관

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 목적 ····· 1
제 2 절 연구범위 및 논문구성 ····· 2

제 2 장 이론적 고찰 ····· 4

제 1 절 리더십 이론 ····· 4
1. 리더십 개념 ····· 4
2. 리더십 이론의 유형 ····· 6

제 2 절 군 조직의 특성과 군 리더십의 특징 ····· 20
1. 군 조직의 특성 ····· 20
2. 군 리더십의 특징 ····· 22

제 3절 선행연구 검토 ····· 23

제 3 장 신병 교육훈련과 리더십의 상관관계 분석 ····· 27
제 1 절 신병 교육훈련과 리더십의 개념적 적용 ····· 27
1. 신병 교육훈련의 정의 및 분류 ····· 27
2. 신병 교육훈련의 중점 및 교육과목 ····· 28

제 2 절 신병 교육훈련 간 리더십의 유형 적용의 현실태 분석 ····· 31
1. 교관(소대장)의 조건 및 역할 ····· 32
2. 조교(분대장)의 조건 및 역할 ····· 33

3. 훈련병 자치근무제도 ····· 35

제 3 절 미 육군 신병 교육훈련과 리더십 적용 연구 ····· 37
1. 미 신병 교육훈련 지침 ····· 37
2. 미 신병 교육훈련 간 리더십 적용 ····· 39
3. 한국군과 미 육군의 리더십 적용 비교 ····· 43

제 4 장 신병 교육훈련 간 리더십 개선방안 ····· 47

제 1 절 신병 교육훈련 간 리더십 적용의 한계와 제한점 ····· 47
제 2 절 신병 교육훈련 간 리더십 개선방안 ····· 53

제 5 장 결 론 ····· 61

【참고문헌】 ····· 65

【ABSTRACT】 ····· 67

【 표 목 차 】

[표 1-1] 리더십의 정의 ····· 5
[표 2-1] 고전적 리더십의 유형 ····· 6
[표 3-1] 피들러(Fiedler)의 상황적합적 리더십 이론 ····· 10
[표 3-2] 경로 - 목표이론의 인지과정 ····· 13
[표 3-3] Yukl의 다중연결 모델(Multipl nodel) ····· 14
[표 3-4] Hersey 와 Blanchard의 리더십 상황이론이 제시하는 처방 ····· 16
[표 3-5] 리더십 이론의 유형 비교 ····· 19
[표 3-6] 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인비교 ····· 27
[표 4-1] 신병 양성교육의 분류 ····· 28
[표 4-2] 신분별 교육체계 ····· 29
[표 4-3] 5주 과정 과목시간 및 교육내용 ····· 30
[표 4-4] 4주 과정 과목시간 및 교육내용 ····· 31
[표 5-1] 훈련 부사관 과정 교육과목(12주) ····· 32
[표 5-2] 분대장 양성교육 교육예정표(3주 / 분교대) ····· 34
[표 5-3] 자치근무자 편성(중대기준) / 임무 ····· 36
[표 6-1] 미 훈련 부사관 자치근무제도 운영 ····· 40
[표 6-2] 미 육군 훈련 부사관 교육 프로그램(Leadership Training) ····· 41
[표 7-1] 미 육군 신병 교육훈련 자치근무제도 운용 지침 ····· 42
[표 7-2] 미 육군 신병 교육훈련 자치근무제도 운용 참고 ····· 43
[표 8-1] 한국군과 미 육군 훈련 부사관 운용 체계 비교 ····· 44
[표 8-2] 한국군과 미 육군 훈련병 신병교육훈련(훈련병 자치근무제도) 비교 ··· 45
[표 9-1] 훈련 부사관 평가요소별 배점(총괄 : 100점) ····· 49
[표 9-2] 훈련 부사관 평가요소별 배점 조정 제시안(총괄 : 100점) ····· 55
[표 9-3] 훈련 부사관 교육프로그램 조정 제시안(리더십 교육 보완) ····· 57

【 그 림 목 차 】

〈그림 1-1〉 미 육군 신병 교육훈련 체계 ····· 39

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 목적

리더십에 대한 연구는 수많은 학자들이 주어진 상황과 조건에 따라 다양한 형태의 리더십 이론을 제시함으로써 발전되어 왔고 또 발전되어 가고 있는 상태이다. 군대에서의 리더십 이론 또한 이러한 환경에 맞추어 지금까지 다양한 이론들로 계속 발전되어 왔다.

군 생활의 첫 시작인 신병 교육훈련 간 리더십 주측이 되는 훈육요원(교관, 조교)의 임무와 역할은 장차 훈련병들이 자대에 들어가서 올바른 군 생활을 시작 할 수 있도록 하는 안내자이자 숨은 조력자라고 할 수 있다. 민간인에서 군인의 신분으로 2년여의 군생활의 첫발을 시작하는 훈련병들에게 올바른 리더십 발휘는 그래서 중요한 것이다. 그러나 문제는 이런 중요한 역할을 수행하는 훈육요원(교관, 조교)들에 선발 및 임무수행 과정에서의 교육간 체계적인 리더십 교육이 반영되어 있지 않는 실정이다.

군대라는 조직이 가지고 있는 특수성을 기본으로 그동안은 군(軍)조직에 있어서의 리더십에 대한 연구가 대부분 현역 병사들을 기준으로 한 일반부대를 대상으로 많이 실시되어 왔다. 즉, 일반부대를 기준으로 그 속에서 발생하게 되는 다양한 상황이나 환경 속에서 필요시 되는 리더십에 대한 연구를 지속적으로 실시해 왔다. 그러나 정작 이런 일반부대를 구성하는데 있어 가장 기초가 되고 군 생활에 시작점이라 할 수 있는 훈련병들을 대상으로 한 리더십 연구는 미흡한 상태이다.

“건축물의 기초가 튼튼해야 크고 아름다운 건축물이 완성” 되듯이 민간인의 신분에서 군인이라는 신분으로 군생활의 시작이 되는 신병 교육훈련 간 리더십은 건축물의 기초처럼 매우 중요하다고 할수 있다. 21세기 급변하는 사회 환경 속에서 자라난 신세대 장병들에 대한 리더십 연구는 군인으로써 첫발을 시작하게 되는 신병 교육훈련에서 발휘되는 리더십과 현역병사로 일반부대에서 발휘되는 리더십으로 구분할 수 있으며 이는 군 리더십이라는 큰

테두리 안에 같이 속해는 있으나 부대특성에 따른 인원들의 특성 및 환경은 각 각 다르기 때문에 필요시 되는 리더십 또한 다르다 할 수 있다

따라서 본 논문에서는 군 리더십이 시작되는 신병 교육훈련 간 리더십의 문제점과 이를 극복하기 위한 효과적인 리더십 향상방안을 제시하는데 목적이 있다.

제 2 절 연구의 범위 및 논문의 구성

본 연구는 군 생활의 첫 시작인 신병 교육훈련 간 효과적인 리더십의 방안을 제시하기 위해 리더십의 기본 개념과 군 조직의 리더십을 먼저 이해해보고 신병 교육훈련 간 리더십의 핵심이 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 조건과 역할을 살펴보고 신병 교육훈련 간 리더십 발휘시 나타나게 되는 문제점들을 미 육군의 신병 교육훈련 간 리더십 적용내용과 비교해 봄으로써 앞으로 한국군에 맞는 보다 효과적인 신병 교육훈련 간 리더십 방안을 제시하고자 하였다.

본 논문은 총 5장으로 구성되었으며, 제 1장에서는 연구의 목적과 연구방법 및 논문구성을 소개하였으며, 제 2장에서는 리더십의 이론적 고찰을 통해 리더십의 개념과 정의를 살펴보고, 지금껏 발전되어온 리더십의 여러유형들에 대해 고찰 하였다. 또한, 리더십 이론을 바탕으로 사회조직과는 다른 군조직만이 가지고 있는 특성과 군 리더십의 특성을 살펴보았다.

제 3장에서는 본 연구의 주요 목적인 신병 교육훈련 간 리더십 향상방안을 위해 신병교육훈련의 개념을 먼저 이해 하고 신병 교육훈련 간 리더십의 핵심이 되는 훈육요원들(교관, 조교)과 훈련병 자치근무제도를 살펴봄으로써 신병교육훈련과 리더십의 관계가 얼마나 중요한지 접근해 보았다. 또한, 우리 군의 모델이 되는 미 육군의 신병 교육훈련 간 적용되어 지고 있는 리더십의 형태을 알아보고 우리 신병 교육훈련 간 리더십의 문제점들을 제 4장에서 살펴 본 후 미 육군의 신병 교육훈련 간 효과적인 리더십 적용방안들을 기초로 앞으로 우리 신병 교육훈련 간 리더십 적용방안을 제시해 보았으며, 마지막으로 제 5장에서는 본 연구를 통하여 제시된 대안들을 종합하여 결론을 도출하

였다.

본 논문은 현재 신병 교육훈련에 비추어 리더십의 문제점들을 살펴본 후 미 육군의 신병 교육훈련 간 적용되고 있는 리더십을 기준으로 연구했기 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 리더십에 관련된 주요자료, 주로 육군교범과 리더십 관련서적 및 연구논문, 각종 보고서를 활용하였고, 육군 신병 교육훈련에 대한 운영사례 및 기타 자료를 분석하기 위하여 해당기관 운영지침자료 및 통계자료, 사례자료를 분석하였다. 또한, 육군 훈련소 교관(소대장) 및 조교(분대장) 그리고 훈련병들에 대한 면담 등을 통해 실태를 파악하였으며, 미 육군 신병 교육훈련 자료 확보를 위하여 최근 미 신병 교육훈련 수료 및 현재 미 육군 훈련 부사관(Drill Sergeant)과정을 받고 있는 선·후배·동료들과 면담 및 관련 자료를 확보한 후 분석하였다.

제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 리더십 이론

1. 리더십 개념

리더(Leader)의 사전적 의미는 '조직이나 단체 따위에서 전체를 이끌어가는 위치에 있는 사람'이라고 일반적으로 정의내리고 있으며 이러한 '리더가 무리를 다스리거나 이끌어가는 능력'을 우리는 리더십(Leadership)이라 사전적으로 정의 내리고 있다. 리더십이 무엇인지 대부분에 사람들은 인지하고는 있지만 그것이 정확히 언제부터 발생되어 현재에 이르렀는지에 대해서는 리더십에 대해 연구해본 사람이 아니고서는 쉽게 답변할 수가 없을 것이다. 그러나, 당연한 것은 리더십은 최근에 나타난 것이 아니라 인류의 역사와 함께 시작되었으며 지금도 사람들의 주된 관심사 중 하나 라는 것이다.

전통적 관점의 리더십 연구들은 '집단의 목표를 달성하기 위해 리더가 구성원을 동기부여 시키고 그들에게 영향력을 행사하는 과정'을 리더십의 의미로 정의 내렸으며, 현대적 관점의 리더십 개념은 '리더, 부하, 상황변수들은 통합적 개념'으로 리더십을 정의하며 권력, 권한, 관리, 통제 등을 비슷한 의미로 사용하고 있다.[1)]

전쟁에 있어서 "용감한 장수 아래 약한 병사는 없다."라는 손자병법의 말처럼 리더에 따라 조직의 성패가 좌우된다. 과거 전쟁에서는 칭기스칸, 알렉산더, 이순신, 김유신, 롬멜, 패튼 등 수많은 역사속 유명한 명장 즉, 리더들이 특별한 리더십을 발휘했을 때 전쟁에서의 승패를 좌우할 수가 있었다. 현재에는 스티브잡스, 히딩크, 반기문, 홍명보, 하월드 슐츠 등 각 분야의 훌륭한 리더들이 맡은 분야에서 리더십을 발휘하여 이루고자하는 목적을 달성함으로써 다양하고 수많은 형태의 리더십이 생겨나고 있다. 리더십의 역사는 여러 의견들이 있으나 서양의 경우 약 5,000년 전 고대 이집트 문자에서도 리더십과 관련된 용어들이 사용되어 졌고 동양은 중국의 유명한 병서들인 "손자병법",

1) 강정애 외(2011),『리더십 론』, 서울 : ㈜시그마 프레스, p.3.

“제갈량집”, “사마법” 등에서 군주와 장수가 갖추어야 할 덕목으로 제시 되었었다. 우리나라의 경우 잘 알고 있는 신라 화랑도의 세속오계(世俗五戒)에서의 장수가 지녀야할 상무정신, 조선시대에는 조선왕조실록을 비롯한 수많은 역사서적에서 리더로서의 갖추어야 할 “지휘(指揮)”와 “통솔”(統率)에 대해 많이 사용되어 왔다.[2)]

리더십(Leadership)에 대한 연구는 과거에서 현재에 이르기까지 많은 학자들마다 또는 연구하는 목적에 따라 다르게 정의되어 지고 있다. 즉, 리더십을 결정하게 되는 어떤 대상이 무엇인가에 따라 리더십의 정의가 달라 질수가 있다. 리더십에 대한 여러 가지 정의 가운데 대표적인 것들을 살펴보면 아래의 [표 1-1]과 같다.

[표 1-1] 리더십의 정의

저 자	리더십 정의
Webster 사전	어떤 과정에 있어 안내하고 방향을 제시함 : 하나의 통로로서의 역할을 수행
Hersey and Blanchard(1984)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정(따라서 리더란 변화의 주도자이다.)
Nanus(1992)	비전 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 그들에게 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직형태로 변형시키는 과정
House(1999)	조직의 유효성과 성공을 위해 공헌할 수 있도록 다른 사람들에게 영향을 미치고 사기를 진작시키며 권한을 부여하는 개인의 능력
Yukl(1998)	집단이나 조직의 한 구성원이 사건의 해석, 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력적 고나계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감의 계발, 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
Robbins and judge(2007)	목표달성을 위해 집단에 영향역을 행사할 수 있는 능력

출처 : 정주영(2010: 8).

[표 1-1] 과 같이 리더십은 학자들마다 다르게 정의하고 있지만 정의를 세부

2) 야전교범 지-0(2011), 『군 리더십』, 육군본부, p.1-1.

적으로 살펴보면 여러 가지 부분에서 공통적인 부분을 찾아 볼수 가 있데, ‘어떤 목표를 달성하기 위해 둘 또는 그 이상의 구성원들 사이의 상호작용을 포함하는 집단현상 ’으로 이해할 수 있다. 그리고 리더에 의해 의도적인 영향력이 구성원에 대해 행사되어 진다는 것을 전제로 하고 있으며 리더십은 행위자인 ‘리더(Leader)’, 그 대상인 ‘구성원(Follower)’, ‘영향력(Influence)’등 최소한 세 가지의 요소를 포함하고 있다고 할 수 있다.[3)]

2. 리더십 이론의 유형

가. 고전적 리더십의 유형

고전적 리더십 이론의 초기 연구에서는 리더의 대표적인 스타일을 정치지도자의 행동적 관점에서 찾았는데 그 같은 관점에서 리더십 분류 형태로 권위주의형, 민주형, 자유방임형의 3가지 유형[4)]으로 구분하였다. 이 같은 분류는 무엇보다 의사결정의 위치에 주요한 기준을 두고 있다. 권위주의형은 리더가 자신이 거의 모든 의사결정을 주관해서 실시하고, 민주형은 의사결정 권한을 리더 중심이 아닌 집단 자체에게 위임하는 형태이며, 자유방임형은 개인은 개인으로서 남고 리더는 리더로서 자기 역할에 맞게 함께 의사결정을 풀어나가는 형태이다.

화이트(R.K White), 레윈(Kurt Lewin), 리피트(R. Lippitt)에 의하여 이루어진 실험(1939 ～1940) 결과에서 권위주의적, 민주적, 자유방임적 리더십의 유형이 집단과 집단구성원에게 미치는 영향을 다음과 같이 분석하였다.[5)]

---

3) 김병헌(2008), “신세대 장병 특성과 리더십 유형이 군 조직 유효성에 미치는 영향”, 경희대학교 경희대학원 석사학위 논문, p.5.
4) 변상우(2012),『글로벌 리더를 위한 리더십 개발과 훈련』, 서울 : 청람, p.161.
5) 안광원(2000), “신세대 장병들의 의식성향에 따른 군 리더십 개선 방안에 관한 실증적 연구”, 동국대학교 경영대학원 석사학위 논문, p.14.

[표 2-1] 고전적 리더십 유형

유 형	권위주의형	민 주 형	자유방임형
결 정	모든 방침을 리더가 결정한다.	모든 방침을 집단 토의에 의해 결정하고 리더는 격려 지원한다.	집단의 결정이나 개인의 결정 모두 방임한체 리더는 최소의 참여만 한다.
목 표	리더가 지시하고 구성원은 잘 모른다.	지시된 여러 가지 중에서 집단이 선택한다.	작자에게 맡긴다.
리더의 참여	리더가 해야 할 일이나 같이 일할자 등을 정하고 불평을 못하게 한다.	일의 분담을 리더가 암시만 하고 효과적인 방법은 구성원들이 결정한다.	리더는 전혀 참여하지 않는다.
리더의 위치	리더는 개인적인 감정으로 칭찬이나 비판을 한다. 그 외에는 집단에서 분리 되 있다.	실제적인 일은 안하나 객관적으로 비평하고 리더는 한 구성원으로 활동한다.	어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대해 강요하지 않는다.

출처 : 안광원(2000: 14).

위에서 살펴본 봐와 같이 고전적 리더십의 대표적인 3가지 리더십의 유형은 각 각의 장·단점을 지니고 있다. 이를 정리해 보면 리더가 권위주의형인 경우 주어진 업무를 처리하는데 있어서 리더의 지시에 의해 신속히 처리 되며 업무 처리 간 문제점이 발생시에는 리더에 의지하여 그 상황을 극복 할 수 있어 구성원들에게는 매우 유리하지만 리더에 대한 거리감과 거부감 그리고 스스로 모든 것을 책임져야만 하는 리더 자신이 매우 힘들 수 가 있다. 또한, 리더에 대한 의존도가 크기 때문에 리더의 성향에 따라 사기가 저하 되고

리더의 눈치만 보면서 업무를 처리 하게 되어 리더 부재시 위기 극복 능력이 현저히 떨어지는 단점이 있다. 민주형의 경우는 리더가 안내자 역할을 수행함으로써 구성원들이 적극적으로 참여할 수 있도록 유도하며 서로간의 신뢰를 통해 업무를 추진하는 장점이 있으나 구성원들이 많다보니 리더가 지휘하는데 있어 혼란을 느낄수도 있으며, 위기가 생길시 신속한 대처가 어려울뿐더러 집단이 안정되지 않은 상태에서는 오히려 불리한 상황에 놓이게 된다. 자유방임형의 경우 리더 뿐만 아니라 각 구성원들 개개인의 지적 능력이 높은 집단이 좋은 결과를 가져 올수가 있으며 이에 따라 개개인에 맞는 업무를 분담하여 처리하는 집단에 유리한 장점이 있으나 구성원들의 행동이 자유스럽고 이에 따른 단체의 규율통제가 곤란하며 개인주의적 성향이 강해 반복적인 갈등이 이야기 되는 단점이 발생하게 된다.

이처럼 세 가지 유형의 고전적 리더십은 각 각 장·단점들로 인해 상황에 따라 필요시 되는 리더십들 또한 다르다. 권위주의형 리더십의 경우는 조직이 다소 불안정 하거나 구성원들의 수준이 높지 못한 조직에서 리더가 주축이 되어 조직을 원만히 이끌어 나가기 위해 필요시 되는 리더십 유형이며, 구성원들의 수준이 큰 차이 없이 비슷하고 조직이 어느 정도 안정된 상태에서 리더와 구성원들이 함께 조직을 이끌어 나갈시 에는 민주형 리더십이 필요하다 할 수 있겠다. 또한, 구성원들의 수준이 높고 조직이 안정된 상태에서 리더와 구성원들이 개개인이 맡은바 임무 위주로 조직을 이끌어 나갈시 에는 자유방임형 리더십이 필요하다 할 수 있겠다.

나. 현대적 리더십의 유형

현대의 리더십에 대한 연구 경향을 크게 분류해보면 세 가지의 접근 방법으로 나누어 볼수 있다. 즉, 특성에 따른 접근방법(Trait Approach), 행위에 따른 접급방법(Behavioral Approach), 상황에 따른 접근방법(Situational Approach)이다.[6] 오늘날 리더십 이론은 상황에 따른 접근방법인 상황이론이 대부분 주류를 이루고 있으며 최근에는 변혁적 리더십(Transformational Leadership)을 중심으로 새로운 이론들이 계속해서 나타나고 발전되어 지고 있다.

---

6) 김성수(2011),『21세기 글로벌 리더십 개발』, 서울 : 탑북스, p.65.

1) 특성이론(Trait Approach theory)

먼저 특성에 따른 접근방법(Trait Approach)인 특성이론(Trait Approach theory)은 1940년대에서 1950년대에 주로 나타났으며 이는 리더를 중심으로 성공적인 리더가 될 수 있는 통찰력, 설득력 등 리더 개인의 특별한 특성(Personality) 이나 자질(Talent)에 많은 초점을 두면서 연구하였다. 특성이론을 연구한 많은 학자들의 공통적인 부분은 리더들의 외모와 키 등 신체적인 부분, 판단력과 지식 등의 개인적인 능력, 인내와 자신감 등의 인성적인 부분 등을 리더로서의 특성으로 보고 이러한 특성들을 더 많이 소유하고 발휘 할 줄 아는 사람만이 효과적인 리더가 될 수 있다고 연구하였다. 그러나 특성이론은 이처럼 "리더는 타고 난다"라는 것을 중점을 두고 후천적인 리더십 개발 가능성을 생각하지 못하였고 연구자들이 발표하는 특성이나 종류 또한 매우 다양하여 객관적인 기준을 제시하지는 못하였다.

2) 행위이론(Behavioral Approach theory)

행위에 따른 접근방법(Behavioral Approach)인 행위이론(Behavioral Approach theory)은 1950년대에서 1960년대에 주로 나타났으며 이는 리더가 어떠한 행동을 하느냐에 따라 리더십이 효과성을 띄는지 또는 비효과성을 띄는지 설명하고자 하는 이론으로써, 리더가 취하는 행동(Action)에 초점을 두면서 연구되었다. 여러 연구 내용 중 오하이오 주립대학 연구팀은 리더십의 행위를 두 개의 영역으로 구분하였는데 하나는 리더가 목표를 달성하기 위해 자신의 역할과 종업원의 역할을 정의하고 리더의 행위를 구조화하는 정도를 의미하는 구조주도(Initiating structure)와 다른 하나는 어떤 개인이 상호신뢰, 종업원의 아이디어에 대한 존중, 그리고 그들의 감정에 대한 관심 등을 특징으로 하는 직무관계를 가지는 정도를 의미하는 배려(Consideration)로 구분하였고 이들은 리더는 두 행위중의 한 가지 스타일로만 행동하는 것이 아니라 경우에 따라서는 두 가지 스타일이 혼합된 행동을 할 수도 있다는 견해를 주장하였다.[7] 행동이론들은 대부분 리더의 행동이 구성원들과의 관계적인 부분에 중점을 두거나 또는 주어진 업무나 임무에 중점을 두는 형태를 나타내며 이는

7) 정주영(2010), "국방개혁2020과 군 리더십 발전방안 : 군 인력구조 변화를 중심으로", 국민대학교 정치대학원 석사 논문, p.10.

결국 리더의 행위와 구성원들 사이에는 일관된 관계가 유지되고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 그러나 행위이론은 리더의 행동에만 중점을 둠으로써 리더의 행동 외에도 나타날 수 있는 많은 상황이나 변수들에 따라 리더십 또한 변할 수 있다는 한계점이 나타나게 되었다.

3) 상황이론(Trait Situational theory)

상황에 따른 접근방법(Trait Approach)인 상황이론(Situational Approach theory)은 1970년대 이후에 나타난 이론으로써 그동안 리더십 연구의 초점을 두었던 특성이론(Trait Approach theory)과 행위이론(Behavioral Approach theory)이 조직의 성과를 달성하는데 있어 효과적인 리더십 모형을 제시하지 못하게 되자 두 이론의 한계성과 문제점이 있다는 것을 인지하게 되었고 이를 극복하기 위한 방안으로 등장하게 되었다. 상황이론(Situational Approach theory)은 리더의 특성이나 행위로 인해 나타나는 리더십이 리더의 개인의 자질 문제가 아닌 주변에서 나타나게 되는 상황에 따라 다르다는 것에 초점을 두고 연구되었다.

상황이론에 대한 대표적인 연구 모형으로는 피들러(Fiedler)의 유효성 상황모형, 에반스(M. Evans)와 하우스(R. HOuse)의 경로 목표이론, Yukl의 다중연결모형(Multipl linkage model), Hersey 와 Blanchard의 리더십 상황이론들이 있다. 먼저 상황이론의 최초연구는 피들러(Fiedler)의 유효성 상황 모형이다. 이 이론은 리더의 효과성은 상황에 의해 결정이 되며, 어느 상황에서는 효과적으로 발휘가 되나 다른 상황에서는 비효과적인 결과가 나올 수 도 있다는 것이다.

[표 3-1] 피들러(Fiedler)의 상황적합적 리더십이론

리더 와 부하의 관계	좋 음		나 쁨	
과업구조	구조화	비구조화	구조화	비구조화

직위권력	많음	적음	많음	적음	많음	적음	많음	적음
상황적 유리성	매우 유리함			적당히 유리함			매우 불리함	
효과적 리더십 스타일	과업 지향적 리더			관계 지향적 리더			과업 지향적 리더	

출처 : 이창원·최창현(2006: 270).

피들러(Fiedler)는 이런 리더의 스타일을 LPC(Least Preferred Coworker) 점수라 불리는 리더의 태도척도를 사용하여 분류하였는데, 이는 리더가 본인이 호의적인 구성원과 비호의적인 구성원을 어떻게 평가하는가를 나타내는 점수로써 과업 지향적(Task-Oriented)리더와 관계 지향적(Relation-Oriented)리더로 각 각 분류하였다. 리더가 비교적 호의적으로 평가한 구성원은 높은 LPC점수로 관계지향적 리더십 형태를 나타내고 비호의적으로 평가한 구성원은 낮은 LPC점수로 과업지향적 리더십 형태를 나타낼 가능성이 크다는 것이다. 이처럼 리더에게 호의적인가 비호의적인가를 결정하는 상황변수를 리더와 구성원간의 관계, 직위 권력, 과업구조로 보고 상황변수가 어떤 방법으로 결합되느냐에 따라 효과적인 리더십이 발생된다고 하였다.

그러나 이 역시 각 상황에 적합한 리더십을 찾기 위한 고려 상황들이 너무 많아 모든 상황에 부합되는 리더의 행위를 도출하기에는 어려운 한계점이 있다.

에반스(M. Evans)와 하우스(R. HOuse)의 경로 목표이론은 1970년대 개발된 이론으로써 리더십의 행위이론과 상황이론, 모티베이션(Motivation)이론의 감정이론인 기대이론과 결부시켜서 구성원 즉 부하들로 하여금 열심히 일하도록 동기부여를 시킬수 있는 리더의 행위 스타일을 제시한 이론이다. 이 이론은 부하들이 자기목표 달성을 위해 리더가 도움을 주고 정확한 경로를 제시하여 부

하가 달성하고자 하는 목표가 결국 조직 전체목표와 함께 달성될수 있도록 지시하고 안내하는 것이 리더의 역할이라 보는 이론이다. 그리고 어떤 상황이 발생하느냐에 따라 리더 역시 효과적인 리더십을 발휘하기 위한 행동이 달라진다는 것을 설명하고 있다. 경로-목표이론은 리더십 스타일을 다음 네가지로 분류하고 있다.[8)]

첫째, 지시적 리더십(Directive leadership)이다.

이 유형은 리더가 구성원들에게 목표를 이루기 위한 행동이나 절차 등을 구체적으로 지시하여 구성원들이 리더가 원하고자 하는 기대와 목표가 무엇인지 알게 해준다. 즉, 부하는 리더로부터 하나하나 지시를 받고 리더는 구성원들에게 구체적인 임무와 행동을 할당하고 통제하게 된다. 이는 구성원들이 경험이나 지식이 부족하고 조직의 과업이 구조화 되어 있지 않을 경우 많이 나타나게 되며 구성원들이 리더 개인의 정보나 기술에 의존하는 경우가 매우 큰 유형이다.

둘째, 지지적 리더십(Supportive leadership)이다.

이 유형은 구성원들이 업무를 추진하는데 있어서 어렵고 스트레스를 많이 받는 상황에 직면하게 되면 리더는 이런 상황을 완화 시켜주기 위해 구성원들의 작업환경이나 복지관련 부분에 관심을 갖고 구성원들이 어렵게 생각하는 부분들에 대해 최소화 시켜줌으로써 구성원들이 업무추진을 보다 원활하게 수행할수 있도록 해주는 유형이다.

셋째, 참여적 리더십(Participative leadership)이다.

이 유형은 리더가 목표를 달성하기 위해 구성원들의 의견과 제안내용들을 최대한 받아들여 함께 공유하여 업무를 추진하고 구성원들의 의사참여 결정을 높여주는 유형으로서 구성원들은 자신의 직책과 직위에서의 맡은바 임무에 충실히 노력했을 때 성과도 가져올수 있다는 기대감도 높일수 있는 유형이다.

넷째, 성취 지향적 리더십(Participative leadership)이다.

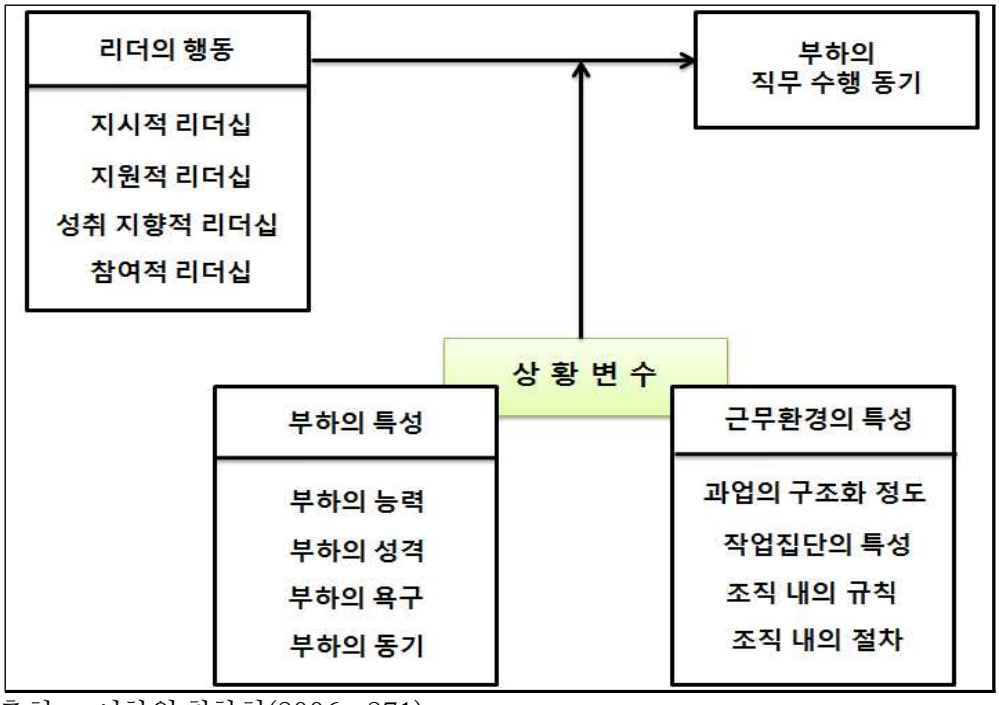
이 유형은 리더가 구성원들에게 달성할수 있는 어떤 목표를 주게 되면 목표달성 여부에 따라 성과에 대한 개선을 강조함으로써 구성원들 스스로 자신감을 갖고 능력을 발휘하도록 유도하는 유형으로 이다.

---

8) 신철우(2004),『조직 행동론』, 서울 : 문영사, p.396.

이런 경로-목표이론은 과업의 환경이나 부하의 특성들의 변수들에 대한 정확한 검증이 어렵고 기대이론의 한계를 완전히 벗어나지는 못하기 때문에 주장이 타당한 것은 인정되고 있으나 전체에 대한 타당성은 입증되지 못하고 있다.

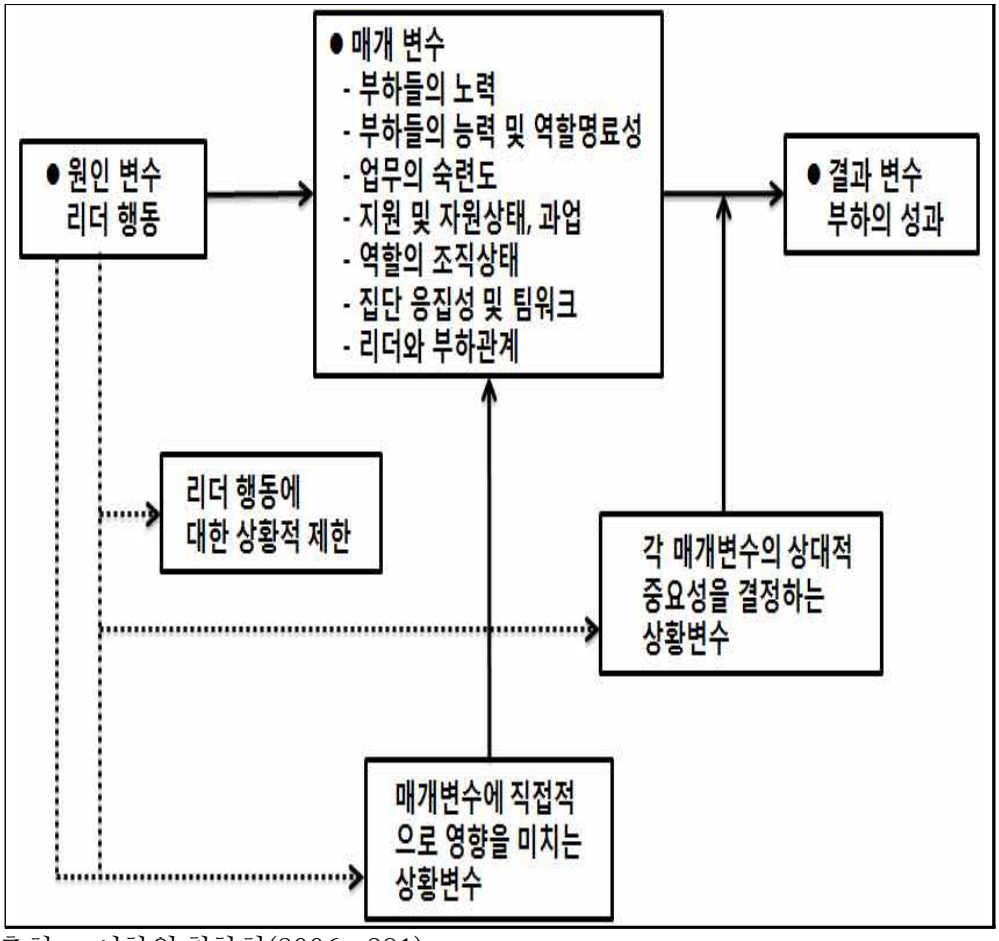
[표 3-2] 경로 – 목표이론의 인지과정



출처 : 이창원·최창현(2006: 271).

Yukl의 다중연결 모델(Multipl linkage model)은 리더가 취하는 여러 가지 행동을 원인변수를 정하고 행동할 때 나타나게 되는 다양한 상황변수와 매개변수를 이용하여 포괄적인 리더십의 효과성을 설명하였다. 이는 부하들의 노력, 부하들의 능력 및 역할명료성, 업무의 숙련도, 지원 및 자원상태 및 과업, 역할의 조직상태, 집단 응집성 및 팀워크, 리더의 부하관계의 매개변수와 매개변수에 직접적으로 영향을 미치는 상황변수, 상대적 중요성을 결정하는 상황변수, 리더 행동에 대한 상황적 제한의 세가지 종류의 상황변수를 이용하여 보다 구체적인적 리더의 행동을 제시하였다.

[표 3-3] Yukl의 다중연결 모델(Multipl linkage model)



출처 : 이창원·최창현(2006: 281).

다중연결 모델에서 말하는 매개변수란 조직의 성과에 영향을 주는 조직 및 부하의 특성을 의미하는 것으로 다음과 같은 것들이 있다.[9)]

첫째, 부하의 노력은 업무의 목표를 달성하는데 있어서 자신의 책임감과 헌신을 보여주는 정도를 의미한다. 둘째, 부하들의 능력 및 역할의 명료성은 자신의 직무에 대한 임무와 책임을 이해하고 자신들에게 기대되고 있는 것이 무엇인지 이해하는 정도이다. 셋째, 업무 숙련도는 직무를 수행하기 위해 필요한 경험, 훈련, 기술의 정도이다. 넷째, 지원 및 자원상태는 직무수행에 필

9) G. A. Yukl,(1981), *"Leadership in Organizations"*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall, p.154.

요한 도구나 장비, 보급품 등을 지원 받는 상태이다. 다섯째, 역할의 조직상태는 업무단위가 효과적으로 조직된 정도를 말한다. 여섯째, 집단의 응집성과 팀워크는 부하들이 상호친밀도가 높고, 서로 정보교환이 활발하며 협조적인 분위기가 형성되는 정도를 말한다. 일곱째, 리더와 부하 관계는 부하들이 리더와 친밀하고 자발적으로 리더를 위해 노력하며 리더에 대해 갖는 만족도를 말한다.[10)]

Yukl의 다중연결 모델(Multipl linkage model)은 지금껏 제시 되었던 수많은 리더십이론들을 기본 틀로하여 종합한 후 제시한 이론이다. 그러다 보니 장점도 있지만 수많은 이론들의 종합으로 인한 복잡성과 이로인해 증명하기 위한 검증이 매우 어렵기 때문에 어떤 표본이 되는 이론이라고는 할수 없고 지금것 나온 여러 이론중의 하나의 틀로 보는 것이 맞다고 할수 있겠다.

Hersey 와 Blanchard의 리더십 상황이론은 과업행동(Task Behavior)과 관계성 행동(Relationship Behavior)이라는 2가지의 리더의 행동차원을 제시하고 있다. 그리고 여기에 부하의 성숙도(Maturity)를 상황변수로 선정하여 적용한 3차원적 상황이론이다.

먼저 과업행동(Task Behavior)은 리더가 구성원들의 임무와 역할을 정해주고 거기에 맞는 한계를 정해주는 상태로 명확한 임무부여와 성과를 달성할수 있는 방법을 제시하고 이를 이루기 위한 구성원과 리더와의 의사소통의 통로 등을 구체화시키는 노력과 행동이라 할수 있다.

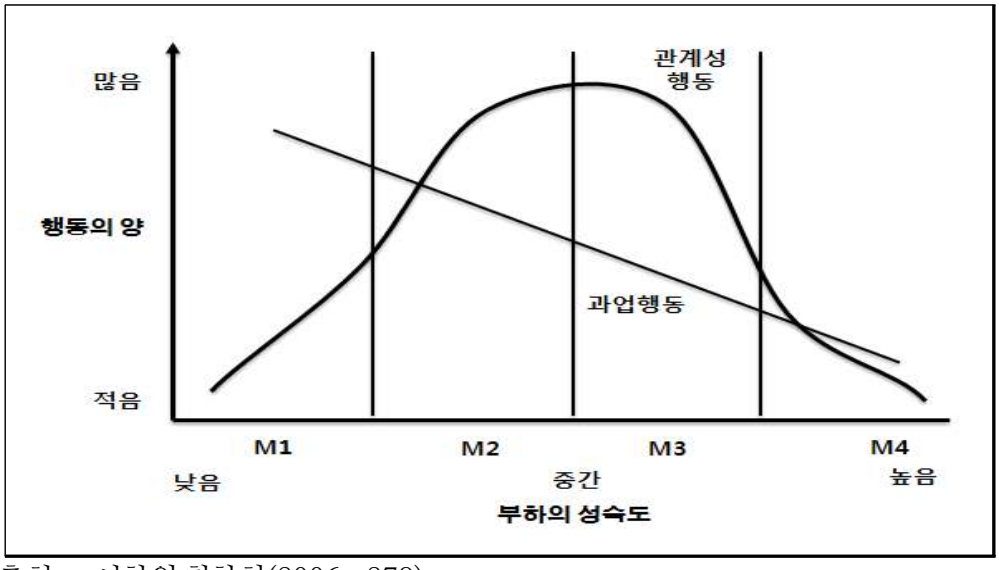
관계성행동(Relationship Behavior)은 리더와 구성원 사이에 의사소통의 통로를 개방하고 구성원이 정서적인 안정과 복지를 누릴수 있도록 지원함으로써 리더와 구성원들 간에 업무보다는 개인적인 관계를 우선시하고 유지하려는 노력과 행동이라 할수 있다.

마지막으로 성숙도(Maturity)도는 '높지만 달성 가능한 목표를 설정하는 능력, 스스로 책임을 수행하려는 자발성, 그리고 교육 및 경험의 정도'로 정의된다. 경로목표이론에서 효과적인 리더란 네가지 리더 행동유형인 지시적 리더십, 지원적 리더십, 참여적 리더십 그리고 성취 지향적 리더십의 네 가지로 나누어 진다.[11)] 이런 부하의 성숙도에 따른 리더 유형의 행동관계를 도식화

10) 조현천(2002), "신병 교육 리더십의 개선방안에 관련연구", 한남대학교 지역개발 대학원 비즈니스 컨설팅학과 석사학위 논문, p.18.

하면 [표 3-5] 와 같다. 이를 살펴보면, 부하의 성숙수준이 낮은면 과업 지향적 행동이 높으나 관계 지향적 행동은 매우 낮은 형태를 나타내는데 이는 지시적 리더의 행동이 나왔을 때 나타날 수 있다. 부하의 성숙수준이 낮은 상태에서 중간성숙도까지 이면 과업 지향적 행동은 높고 관계 지향적 행동 또한 높게 되는데 이는 지원적 리더의 행동을 나타내고 있다. 부하의 성숙수준이 중간에서 높은 성숙도를 보이면 과업 지향적 행동이 낮으나 관계 지향적 행동이 높은 현태를 나타내는데 이는 참여적 리더의 행동을 나타내고 있다. 부하의 성숙수준이 매우 높을 경우 과업 지향적 행동과 관계 지향적 행동이 모두 낮은 것을 볼수 있는데 이는 성취 지향적 리더의 행동을 나타내고 있다.

[표 3-4] Hersey 와 Blanchard의 리더십 상황이론이 제시하는 처방



출처 : 이창원·최창현(2006: 278).

이상의 상황적 리더십 이론은 특성이론이나 행동이론에서 나타난 한계와 문제점을 극복하고자 생겨난 연구 접근이다. 이런 상황적 리더십 이론의 긍정적인 면은 리더의 연구 영역을 확대하고, 리더의 행동유형과 리더십 효과성의 관계를 상황변수라는 것을 개입하여 다양한 연구방법들을 개발하는데 방향을 제공하였다. 그러나 이론의 타당성 검증과 변수간의 인과관계 검증이 어렵고

11) 김원형(2009),『조직심리와 행동의 이해』, 서울 : ㈜시그마 프레스, p.161.

리더십 변화에 대한 복잡성이나 안전성의 위험들로 실제 상황에 적응하기가 어렵다는 한계점을 지니면서 과학적인 타당성을 정확히 입증하기 어려운 면이 있다.[12)]

이렇게 살펴본 특성이론, 행위이론, 상황이론 각 각의 유형을 간략히 비교해 요약해 보면 아래 [표 3-5]과 같다.

[표 3-5] 리더십 이론의 유형 비교

구 분	연구 중점	특 징
특 성 이 론	· 성공적인 리더십은 리더 개인적인 특성에 의해 좌우됨	· 리더는 일반적인 구성원들과 다른 개인적인 특성을 가지고 있고 이것이 리더십의 원천으로 봄.
행 위 이 론	· 성공적인 리더십은 리더 개인의 특성이 아닌 리더의 특정행동에 의해 좌우됨	· 리더의 개인적 특성이 아닌 리더의 특정행동들이 리더십의 원천으로 봄.
상 황 이 론	· 성공적인 리더십은 리더 개인의 특성이나 리더의 특정행동이 아닌 리더와 구성원의 관계, 조직의 유형, 리더의 지위 등 다양한 상황변수에 영향에 의해 좌우됨.	· 리더의 개인적 특성이나 행동들보다 리더가 각종 상황들을 분별하여 거기에 맞는 리더십을 발휘해하는 것이 리더십의 원천으로 봄.

4) 변혁적 리더십(Transformational leadership)

변혁적 리더십의 등장은 미국이 1920~30년대 경제대공항 이후 1980년대 극심

12) 박유진(2001),『현대 사회의 조직과 리더십』, 서울 : 양서각, p.140.

한 불황을 격게되는데 이때 미국내 많은 기업들이 생존을 위해 전면적 개혁이 필요시 되었으며 이런 변혁을 시행하기 위해 리더가 필요시 되면서 등장하게 되었다. 변혁적 리더십이란 용어를 체계적으로 발전시킨 사람은 배스(Bass)라 할수 있는데 그는 리더의 기능은 크게 안정지향 기능과 변화지향 기능으로 나줄 수 있는데, 안전지향을 강조하면 거래적 리더십(Transformationa
l or exchange leadership), 변화 지향을 강조하면 변화적 리더십 (Transformational leadership)이라고 하였다.[13] 또한, 변혁적 리더는 카리스마, 영감적 동기부여, 지적작극, 개별적 배려 행위를 구성원들에게 보여줌으로써 변화를 실시할수 있도록 해야 한다고 하였다.

거래적 리더십(Transformational or exchange leadership)은 사전에 정해진 규칙이나 기준을 지키며 조직목표를 달성하기 위해 부여된 임무를 효과적으로 수행할 수 있도록 부하들에게 동기부여 후 결과에 대한 평가를 실시하면서 리더와 구성원간의 무엇인가 교환할 목적으로 서로 상호관계를 제시한 리더십이다. 거래적 리더십은 일상적인 현상의 유지를 위해 노력하고 현상과 떨어지는 목표는 지향한다. 또한, 구성원들의 동기부여를 위해 저차적 욕구충족 중심의 외재적 보상 위주의 동기부여를 시켜주고 구성원들에게 규칙과 관행에 따른 관리 표준행동 규정을 설정해 주며, 문제해결 위주의 해답을 찾을 수 있는 곳을 알려준다. 이와함께 보상, 예외관리, 자유방임 등의 특징을 가지고 있다.

반면, 변혁적 리더십은 구성원들에게 비전과 사명감을 줌으로써 신뢰를 받을 수 있는 카리스마와 높은 기대를 전달하고 노력을 촉진시키기 위한 상징을 활용할 수 있는 영감적 동기부여 그리고 구성원들이 임무에 대해 보다 창의적으로 접근할 수 있도록 유도하는 지적 자극, 각 구성원들의 개인적 문제에도 관심을 갖고 개별적 조언과 충고를 실시해 주는 개인적 배려까지 4가지 요소를 지니고 발휘하는 리더십이다. 변혁적 리더십은 현상의 변화를 위해 노력하고 보통 현상보다 높은 이상적 목표를 지향한다. 또한, 구성원들의 동기부여를 위해 내재적 욕구충족 위주의 개인목표설정 권장에 의한 동기부여를 시켜주고 창의적으로 새로운 시도에 도전하는 부하를 격려하며 구성원들이 스스로 해결책을 찾도록 조언하고 코치해준다.

---

13) 성중모(2003), “신세대 장병의 특성과 효과적인 리더십 연구”, 영남대학교 행정대학원 석사논문, p.22.

[표 3-6] 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 요인비교

리더십 구분	요 인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	· 리더는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감들을 구서원들에게 심어줄 수 있어야 하고 비전을 제시할수 있어야 한다.
	지적자극	· 리더는 구성원들이 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적 틀을 뛰어 넘어 보다 창의적인 관점을 개발 하도록 격려한다.
	개별적 관심	· 리더는 구성원들이 개인적 성장을 이룩할 수 있도록 그들의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여해야 한다.
거래적 리더십	성과의 연계된 보상	· 리더는 구성원들에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다.
	예외에 의한 관리	· 리더는 하급자들이 부여받은 임무를 수행토록 하고 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성될 때까지 간섭하지 않는다.

출처 : 백기복(2006: 465).

이런 기본적인 개념들을 바탕으로 과거의 이론들이 대부분 개인적인 입장을 강조한 자질이나 특정 목적 달성을 위한 지나친 수단적, 거래적 리더십이라고 표현했다면 변혁적 리더십은 리더가 구성원들을 이해시키기 위해 동기부여와 믿음을 주고 이런 리더에 대해 구성원들은 신뢰를 하며 주어진 임무에 대해 자발적이고 헌신적으로 수행하게 함으로써 구성원들의 의식의 변화와 비젼을 재공해주고자 노력하는 것이 변혁적 리더이다. 전체의 이익을 우선 지향하며 구성원들로 하여금 리더를 지원하고 수용하도록 만드는 카리스마와 영감적인 동기부여, 지적자극, 개인적 배려를 특징을 지니고 있는 변혁적 리

더십은 하루하루 변화하고 있는 21세기를 살아가고 있는 현재의 사회적 정서와 부합되기 때문에 반드시 필요시 되며 특히, 올바른 리더십이 절대적으로 필요하고 적용시 되어야 하는 우리군 조직에 있어서 변혁적 리더십은 매우 중요하다 할 수 있다.

제 2 절 군 조직의 특성과 군 리더십의 특징

1. 군 조직의 특성

우리는 '돈을 벌기 위해', '오래살기 위해', '맛있는 것을 먹기 위해' 등 어떠한 목적을 달성하기 위해 조직을 만들거나 개인이 조직에 참여하기도 하면서 조직속에서 융화되어 생활하면서 그 속에서 성공도 하고 실패도 하면서 인생을 살아가고 있다. 21세기 급변하는 사회 환경 속에서 조직은 계속해서 확대되며 수없이 많아지고 다양한 형태의 전문화된 조직들로 세분화 되어 가고 있다.

군인복무규율을 보면 군이 존립하는 목적은 외부의 군사적 위협과 침략으로부터 국가를 보위하고 평화통일을 뒷받침하며, 지역의 안정과 세계평화에 기여하는데 그 목적이 되어 있다. 즉, 국가가 선진국이냐 후진국이냐의 차원을 넘어 국가가 존속되느냐 존속되지 않느냐의 흥망성쇠(興亡盛衰)와 직결되는 매우 중요한 것이다.

때문에 사회 속에 존재하고 있는 그 어떤 조직들 보다 중요함과 동시에 사회 속에 존재하는 수많은 조직들과 같이 조직의 목표를 가장 효과적으로 달성하는데 운영될 수 있도록 되어 있다. 이러한 군대 조직은 조직이 갖는 특수성으로 인하여 일반사회의 다른 어느 조직보다도 다음과 같은 많은 특성을 갖고 있다.[14)]

14) 이충재(2002), "신세대 입영장정의 의식구조 변화에 다른 신병교육의 개선방안에 관한 실증연구", 한남대학교 지역개발대학원 석사논문, pp.22-25.

가. 조직 목적상의 절대성이다.

군대조직의 모든 활동은 전투행위와 전쟁억제의 수단으로서 국토를 적으로부터 방위해야 한다는 확고부동한 목표에 집중되어 있다. 따라서 이 목적 달성을 위해서 상당한 정도의 강제력이 행사되고, 또한 그것을 당연하게 받아들임으로써 내부적으로 높은 정도의 결속력을 요구한다.

나. 강력하고도 철저한 권위주의적 계급구조에 의한 위계 조직이다.

군대는 계급에 따른 임무범위가 명확하며 권위구조에 의하여 모든 하급자는 상급자의 통제와 감독을 받게 된다. 하급자는 상급자에게 법적·규범적으로 절대에 가까운 복종을 강요받게 된다. 상급자는 그 책임과 특권이 더욱 증가됨으로써 조직내 직무할당이 명확하다.

다. 집단적 결속력을 특징으로 한다.

구성원들은 병영생활들 통해 규칙적인 행동과 공동체 생활로 유기적 일체감(Organic unity)을 공유하게 되고, 통일된 가치체계를 형성하게 함으로써 군대조직의 집단성은 조직의 연대의식과 단체행동의 능력, 응집성을 등의 능력을 조성시킨다.

라. 조직 기능의 자족성(自足性/ Self-Contained)을 갖는다.

군대조직은 임무수행을 위해 어느 정도 독립적 기능으로 수행될 수 있도록 되어 있고 각종 임무수행을 위한 분야별 능력을 유지할 수 있도록 조직화 되어 있다.

마. 간부의 경우 순환보직을 갖는다.

피라미드형태의 지휘체계를 위해 간부들의 경우 각 계급에 해당하는 보직과 짧은 보직기간을 갖으며, 대부분 보직관리를 위해 2년 이상 장기간 한곳에 머무는 경우가 드물기 때문에 지속적인 문화의 창달과 유지가 어렵다.

바. 단순명료한 생활태도 및 사고유형을 갖는다.

군 조직상의 특성은 단순하면서도 효율적·능동적이라는 점에서는 긍적적 측면과 명확한 목표를 달성하기 위한 방법의 직선적 선정이라는 점에서는 단순함과 획일성이 강요되는 좋지 않은 부분도 갖고 있다.

2. 군 리더십의 특징

군대는 전쟁반발시 국가의 안위를 위해 전투를 임해야 하는 특수성을 가지고 있는 조직으로써 군 조직에서의 리더십의 중요성은 과거 수많은 역사적 사례에서 알수있듯이 리더가 어떻게 리더십을 효과적으로 발휘하느냐에 따라 전쟁의 승패를 좌우하게 됐고 이는 곧 전쟁승패의 핵심요인이라 할 수 있다. 일반적인 사회가 개인 또는 경영조직의 이익을 추구하는 반면 군 조직은 국가의 이념과 외부의 적으로부터 지켜나가기 위해 존재하기 때문에 사회의 경영조직은 실리성을 우선으로 하는 조직의 특성을 가질수 있겠고 군 조직은 규범을 우선적으로 하는 조직의 특성을 가지고 있다.

리더십 발휘의 주체인 군 리더는 '부여된 권한과 책임을 바탕으로 조직을 이끌어 나가는 역할을 맡은자' 를 우리는 군 리더라 하고 '리더가 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원들과 함께 상호작용하며 영향력을 미치는 과정을 우리는 군 리더십'[15] 이라고 용어를 정의 하고 있다. 군 리더가 임무완수를 위해 구성원들에게 동기를 부여함으로써 영향을 미치는 과정'을 우린 군 리더십 이라고 한다. 군대 사회는 다른 사회와 비교할 때 목표, 기능, 상황 등의 특수성이 존재하며, 이로 인하여 일반사회와는 다른 리더십의 특징이 있다.[16]

가. 군 리더십은 서로 상용하기 힘든 극과 극이 공존한다

군 리더십은 각양각색의 하부집단 및 상황, 특히 전장에서의 극한 상황에 대처하여 서로 모순되는 극단적인 방법까지도 구사해야 할 절대적인 필요성이 요구되기 때문에 군 리더십은 강직과 유연, 엄격과 관용, 신중과 단호함, 솔직과 기지, 상과 벌 등 상극적인 요소를 적절히 조화시켜 상황에 맞게 행사되어야 한다.

나. 군 리더십은 실천적 행동으로 이루어 진다.

군 리더십은 본질적으로 정적인 것이 아니고 동적인것이며 행동에 의하여 그 능률이 100% 발휘되는 성질의 갖는다. 특히, 전투지휘 시에는 행동하며

15) 야전교범 지-0(2011), 전게서, 부6-4.
16) 김병헌(2008), "신세대장병 특성과 리더십 유형이 군 조직 유효성에 미치는 영향", 경희대학 경희 대학원 석사학위 논문, pp.9-10.

사고하고 판단하는 능력이 필요한데 이는 군의 특성인 생사와 직결되는 격렬한 활동을 하고 있기 때문이다.

다. 군 리더십은 결과주의 이다.

군대는 존재목적이 명확하다. 즉, 전쟁의 승패에 따라 국가의 존망이 좌우되기 때문에 다른 조직에 비해 결과를 중요시 할 수밖에 없다. 때문에 과정에 중요도 보다는 결과에 더 큰 군 리더십의 척도가 된다.

라. 군 리더십은 여러 종류의 일을 동시에 진행시켜 나아가야 한다.

다른 분야보다도 군 리더십은 복잡하고 다양한 임무를 동시에 처리해 나가지 않으면 않된다. 작전, 교육훈련, 행정, 통신. 군기, 숙식 등 모든 것을 동시에 진행시켜 나갈수 있어야 하며, 특히 전장의 긴급한 상황에서 이러한 특성이 더욱 심각하게 나타난다.

마. 군 리더십은 견고성과 강인성을 전재한다.

군 리더십은 육체적으로는 물론 정신적으로도 견고하지 않고서는 성립되지 않는다. 이유는 군대는 무력충돌을 그 기본특성으로 전제하기 때문에 어떠한 충격이나 압력이라 하더라도 이를 견뎌내야 한다.

제 3 절 선행연구 검토

과거에서부터 오늘날까지 리더십 연구는 직면한 조직의 다양한 상황 변화에 따라 리더십 과정의 본질과 실체의 존재성 여부에 대한 수많은 학자들의 수만큼이나 의견이 다르게 나타나 매우 정립되지 않고 복잡한 양상을 띠고 있는 상태이다.[17] 그러나 이러한 다양한 분류에도 불구하고 개념의 정의에 공통된 주장은 리더십은 타인들에게 영향력을 행사하는 것이라는 것과 리더십은 어떤 조직이나 집단의 목표를 달성하기 위해 존재한다는 것이다. [18]

---

17) 성중모(2003), 전게논문, p.27.
Bass(1990)의 리더십핸드북에는 5,000여개 이상의 리더십 관련문헌이 수록되어 (Lussier,1993: 212)있음에도 불구하고 아직도 연구자 개인의 연구목적이나 연구현상에 따라 다양하게 정의되어 지고 있다. 이로 인해 일부 학자들은 리더십에 대한 역사적, 사회적 요인들로 인해 마치 리더십이 효과가 있는 것처럼 생각되고 있다고 주장하기도 한다.

18) 정상현(1998), "집권화 수준에 따른 리더십과 직무효과성 간의 상관관계 분석", 『한국사회와 행정연구』, 제9권 2호, 서울 행정학회, p.62.

이런 일반적인 리더십의 개념을 기준으로 군대라는 특수성을 가지고 있는 조직 내에서도 리더십에 대해서 수없이 다루어 왔는데 몇 몇의 정의를 살펴보면 육군 군사용어 사전(2006)에서는 '리더가 조직의 목표를 달성하기 위하여 구성원들과 함께 상호작용 하면서 영향력을 미치는 과정'으로 정의내리고 있으며, 미「육군 리더십」(2006)에서는 '리더십이란 임무를 완수하고 조직을 향상시키기 위하여 사람들에게 목적, 방향, 동기부여를 제공함으로써 영향을 미치는 과정이다.' 라고 하였으며, 국방정신전력·리더십 개발원(2009년)의 군 리더십의 연구보고서에는 '군사작전의 목표를 달성할 수 있도록 계획을 수립하고 준비하며, 리더의 의도와 정해진 행동노선에 따라 대상인물이 협력하도록 이끄는 기술'이라고 각 각 정의 내리고 있다.

이런 다양한 정의를 가지고 있는 군 리더십은 어떤 이론들로부터 영향을 받았는지에 대해 몇 가지 관련 논문들을 살펴본 결과 구형회(2009)의 "리더십 유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구" 논문에서는 효과적인 군 리더십은 병사들의 직무 만족을 높이기 위한 칭찬과 배려의 리더십이 강조되어야 한다고 이야기 하고 있으며, 김병현(2008)은 '신세대 장병 특성과 리더십 유형이 군 조직 유효성에 미치는 영향' 논문에서 House의 리더 유형을 제시하면서 장병들은 상명하복의 군 조직 특성으로 간부를 신뢰하지는 않으나 군 특성상 간부를 따르고 있으나 권위주의적 지휘통솔에 반감을 나타내고 있기 때문에 리더가 부하들에게 자문을 구하고 의견을 수용하며 의사결정시 반영하는 등 비 권위적인 리더십 형태를 나타내는 참영형 리더십을 강조해야 한다고 이야기 했다. 또한, 정주영(2010)은 '국방개혁 2020과 군 리더십 발전방안' 논문에서 군 리더십 향상방안을 위해 변혁적 리더십 발휘에 중요성을 강조하고 상황에 적합한 창조적 리더십, 효과적인 소통, 관심과 배려, 지휘관의 리더십 제고를 위한 지속적인 훈련 등을 통해야만 군 리더십의 성과가 있을 것 이라고 이야기 하고 있다. 신병 교육훈련간 리더십에 대해 유일하게 강조했었던 조현천(2002)은 "신병 교육리더십의 개선방안에 관련연구" 논문에서 신병 교육훈련간 바라는 리더의 유형을 개인 입장에서는 지지형 및 참여형을 바라지만 신병교육의 목표달성을 위해서는 훈련병 특성을 고려 지시형 및 성취지향형이 더 바람직 할 수 있다는 이중적인 측면

을 확인 하면서 효과적인 신병 교육 리더십 개선방안을 위해서는 훈련병 체력과 능력을 고려한 수준·단계별 훈련지도, 철저한 성과위주 훈련지도, 신병교육 담당 간부들의 인사관리 개선, 조교 및 교관들의 권위신장 등이 있어야 성과가 올라가고 이를 통해 효과적인 리더십을 발휘할 수 있다고 이야기 했다.

이렇게 수많은 군 리더십에 대한 연구 이론들은 앞에서 제시 되었던 특성론, 행동론, 상황론들을 비롯하여 거래적 리더십, 변혁적 리더십, 창의적 리더십, 서번트 리더십[19], 긍정형 리더십 등 다양한 리더십 이론들에 영향을 받았으며 연구하고자 하는 사람의 연구 측면에 따라 다양한 상황에 맞추어 해석되어지고 적용되고 있다는 것 을 볼 수 있었다.

이처럼 다양한 리더십 이론들은 우리군의 리더십 연구에 이론적 토대를 제공하였으며 선발, 보직, 진급 등 인사관리에 많이 활용 되었으며 지금도 다양하게 활용되어지고 있다. 하지만 아무리 훌륭한 리더십 이론들이 정립되어 있다고 하더라도 리더십 이론들은 발휘하고자 하는 사람이 어떻게 발휘 하느냐에 따라 그 성과가 나타날 수도 있고 또는 나타나지 못 할 수도 있다. 군대에서의 리더가 발휘하게 되는 리더십 또한 전쟁의 승패를 좌우하는 필수조건인 것으로써 이렇게 중요한 군 리더십 관련부분에 있어 대부분의 연구가 일반부대를 대상으로 리더의 주체가 되는 지휘관·지휘자·분대장들을 중심으로 이론적 고찰이나 연구를 실시한 적은 많았으나 군 리더십의 첫 시작이라 할 수 있는 신병 교육 훈련간 리더십에 대한 학문적 연구가 조현천(2002)의 석사학위 논문 외에는 그동안 다루어진 부분이 없었던 것을 선행연구를 통해 확인할 수 있었다.

민간인의 신분에서 군인으로써의 첫 시작은 신병 교육훈련이다. 이런 신병 교육훈련간 잘 적응하지 못한 훈련병들은 결국 자대 생활에서의 부적응 현상으로 발생하게 되며 이는 군 조직 유지에 큰 영향을 미치게 되고 결국 전쟁의 승패와도 직결 될 수 있다. 그 만큼 신병 교육훈련은 매우 중요하고 그 속에서의 리더십의 주체가 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)의 역할은 일반부

---

19) 민경호(2010),『리더십 이론과 개발』, 서울 : 무역 경영사, p.229.
"서번트 리더십(Servant Leadership)" 이란 타인을 위한 봉상에 초점을 두고 종업원과 고객의 커뮤니티를 우선으로 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십.

대의 리더십과 함께 강조되어야 할 것이다. 아무리 좋은 자동차가 있어도 그것을 운전하는 운전자가 제대로 된 자격요건을 갖추지 못하고 운전교육도 받지 못한 상태에서 운전을 한다면 그 자동차는 분명 재기능을 발휘하지 못하고 사고로 이어질 수 있을 것이다. 즉, 훌륭한 리더십 이론들이 수없이 많고 제시된다 하더라도 결국 이를 활용하는 리더들이 효과적으로 발휘하지 못한다면 결국 쓸모없는 이론들 밖에 되지 않을 것이다. 때문에 군 리더십의 가장 기본이자 시작인 신병 교육훈련에서 리더십의 주체가 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들이 훈련병들에게 앞에서 제시된 훌륭한 리더십 이론들을 참고하여 효과적으로 발휘해야지만 원하고자 하는 성과를 달성 할 수 있을 것이다. 그러기 위해선 최초 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 선발과정에서부터 리더십 교육실시 등 다방면에서 효과적인 리더십을 발휘 할 수 있는 여건 조성이 우선적으로 필요하다는 것을 알고 이들의 역할의 중요성 측면에서 본 연구를 접근해 보고자 하였다.

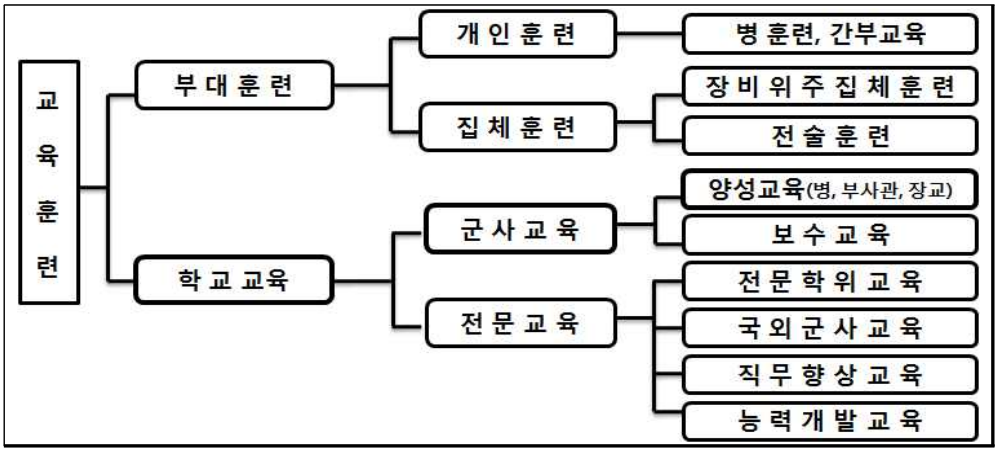
제 3 장 신병 교육훈련과 리더십의 상관관계 분석

제 1 절 신병 교육훈련과 리더십의 개념적 적용

1. 신병 교육훈련의 정의 및 분류

육군의 신병 교육훈련이란 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.[20] 육군의 신병 양성교육의 분류는 크게 부대훈련과 학교 교육으로 나누어진다. 신병 양성교육의 위치는 교육훈련의 분류상 아래 도표에서와 같이 학교 교육의 군사교육 중 양성교육에 포함된다.

[표 4-1] 신병 양성교육의 분류



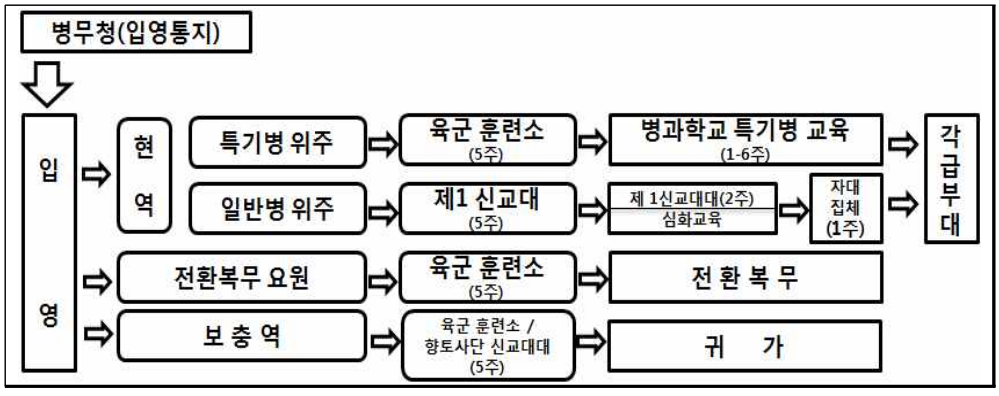
출처 : 육군 훈련소 신병 교육훈련지시(2013: 2).

양성교육은 민간인을 군인화 시키는 교육으로써 정해진 교육목표에 따라 원리·원칙을 기본으로 현역병은 다양한 상황대처 능력을 계획적·단계적·집단적으

20) 이상민(2012), "인적자원관리 과제 및 방향 : 육군신병교육을 중심으로", 한성대학교 국방과학대학원, 석사학위 논문, p.23.

로 교육을 실시하며 징집 또는 지원자들을 대상으로 실시한다. 교육방법은 인성 및 자질 검증을 실시하고 군사교육과 병영생활, 훈육지도를 연계하여 실시하게 된다. 신병교육은 기본교육과 심화교육으로 구분하여 현역병들 중 특기병(수송, 공병, 기갑, 포병 등)은 육군 훈련소 또는 사단 신교대에서 5주간의 기본교육을 수료한 후에 각 병과학교 특기병 교육에 입소하게 된다. 일반병은 5주 기본교육 후 심화교육 3주를 실시하게 되며 초임하사, 상근예비역도 5주 기본교육만을 실시하고 보충력[21]과 전환복무자[22] 는 4주 기본교육만 실시한 후 배출한다.

[표 4-2] 신분별 교육체계



출처 : 육군 훈련소 신병 교육훈련지시(2013: 3).

2. 신병 교육훈련의 중점 및 교육과목

신병 교육훈련은 민간인의 신분으로 사회와 부모라는 울타리에서 각자의 가치관과 행동을 통하여 20여년간 지내온 젊은이들이 군대라는 특수성을 가지고 있는 조직에서 공통의 가치관과 행동을 이끌어 내기 위해 실시되는 일

21) 보충역이란 징병검사를 받아 현역복무를 할 수 있다고 판정된 사람 중에서 병력수급 사정에 의하여 현역병 입영 대상자로 결정되지 아니한 사람과 공중보건의사·징병전담의사·국제협력의사·공익법무관·전문연구요원·공익근무요원·산업기능요원으로 복무 또는 의무종사 하거나 마친 사람

22) 전원복무요원이란 병역법에 의거 신병 기본교육 후 군 복무를 군 기관이 아닌 타 기관(법무부, 경찰정, 행정자치부)에서 복무하는 것을 말하며, 교정시설경비교도, 의무경찰, 의무소방이 이에 해당

련의 과정 중 첫 단추라 할 수 있다. 이런 신병교육훈련의 교육중점은 오도된 안보관 재정립 및 군인기본자세 확립, 전투 수행에 필요한 기초체력을 완성하고 기본 전투기술을 숙달하는데 있다. 이런 교육중점을 바탕으로 실시하게 되는 교육과목들로는 앞에서 신병 교육훈련 분류에서 살펴본 바와 같이 입대 장병의 성격의 따라 현역병은 5주, 보충력과 전환복무자인 경우 4주 교육과정에 따라 각 각 나뉘게 된다.

먼저 현역병인 5주과정의 경우 교육목표를 민간인을 군인화 하고 전사로서 기본 전투수행능력 구비로 설정하고 있다. 주요과목으로는 기본전투기술 과목인 개인화기, 각개전투, 화생방, 수류탄, 경계, 구급법 과목과 군인정신 향상을 위한 정신교육 그리고 군인기본자세 확립을 위한 제식훈련, 기초 전투체력 향상을 위한 체력단련(지속 행군 포함)까지 9개 과목에 대해 교육을 실시한다.

[표 4-3] 5주 과정 과목시간 및 교육내용

※ 야 간 교 육 : ( )

구 분			시간(H)	교 육 내 용
총 계			**258(H)**	
소계			**217(22)**	
군인 정신	정신교육		**30(3)**	군인정신과제#1～4(6H),국가관 및 안보관 #5～12(16H), 연대장정신교육(2H), 북한실상초빙교육(2H), 안보관평가(1H), 대적관 결의대회(3H)
군인 기본 자세	제식훈련		**18**	군대예절(2H), 도수각개(7H), 집총각개(5H), 부대제식(4H) # CBT 강의 : 동화교육 / 지휘 및 훈육시간 활용
기초 전투 체력	체력단련 (지속행군 포함)		**45(8)**	체력단련(27H) / 체력검정(6H) 15km(4H), 30km(8H / 동계는 주간 행군)
기본 전투 기술	개인화기(K-2)		**55(5)**	CBT(1H), 소총의 조작 및 관리(10H) 주·야간 사격술 예비훈련(16H), 주·야간 사격(28H)
	수 류 탄		**8**	CBT(1H), 수류탄 투척술(3H), 연습 / 세열 수류탄 투척(4H)
	화 생 방		**9(1)**	CBT(1H), 임무형 보호태세(6H 20'), 화생방 탐지 및 제독(20') 가스실습(1H)
	각개전투		**37(5)**	CBT(1H), 기초 A(8H), 기초 B(10H), 숙달(10H), 종합(8H)
	경 계		**9(1)**	CBT(1H), 초병근무(20'), 초병근무 요령(2H 20'), 초병교대방법(1H), 주둔지 경계 / 상황조치(4H)
	구 급 법		**6**	CBT(1H), 심폐소생술(2H), 지혈·부목·붕대법(2H), 운반법(1H)
지휘 / 훈육	통제	소계	**36(6)**	
		총기수여식	**2**	준비(1H), 총기수여식(1H)
		입소식·배출	**4**	입소식(2H), 배출(2H)
		수료식·면회	**6**	수료식(2H), 면회(4H)
		야간교육	**4(4)**	야전부대소개(1H), 자살사고 예방(1H), 지휘관 간담회(2H)
		특수직위선발	**2**	
		교육 후 정비	**6**	행군 후 정비(6H)
		감 찰 설 문	**1**	
		내 무 검 사	**4**	4회
		군 사 보 안	**2**	
		종 합 평 가	**3**	
		훈련병의밤행사	**2(2)**	
	위 임		**5**	기타 취약과제 보완 및 지휘관 판단 하 운용

출처 : 육군 훈련소 신병 교육훈련지시(2013: 13).

보충력, 전환복무요원들인 4주 과정의 경우 전시 전투원으로서 임무수행능력배양을 교육목표로 하고 있다. 주요 과목으로는 기본전투기술 과목인 개인화기, 각개전투, 화생방, 수류탄, 경계, 구급법, 총검술 과목과 군인정신 향상을 위한 정신교육 그리고 군인 기본자세 확립을 위한 제식훈련, 기초 전투체력 향상을 위한 체력단련(지속 행군 포함), 기초유격 까지 11개 과목에 대해 교육을 실시한다.

[표 4-4] 4주 과정 과목시간 및 교육내용

※ 야 간 교 육 : ( )

구 분			시간(H)	교 육 내 용
총 계			194(19H)	
소계			160(14)	
군인정신	정신교육		19)	군인정신과제#1～2(4H),국가관 및 안보관 #5～12(11H), 연대장정신교육(2H), 북한실상초빙교육(1H), 종합평가(1H) ※군인정신과제 : 4주과정 특성에 부합한 CBT 제작 / 활용
군인기본자세	제식훈련		18	군대예절(2H), 도수각개(7H), 집총각개(5H), 부대제식(4H)
기초전투체력	체력단련 (지속행군 포함)		28(5)	체력단련(15H) / 체력검정(4H) 15km(4H), 20km(5H / 동계는 주간 행군)
	기초유격		8	체조 / 앉아 매기법(1H20'), 기초 장애물 / 레펠·암벽등반(5H), 참호격투 / 목봉체조(1H20')
기본전투기술	개인화기(M16)		37(2)	CBT(1H), 소총의 조작 및 관리(4H) 주·야간 사격술 예비훈련(12H), 주·야간 사격(20H)
	수 류 탄		5(1)	CBT(1H), 수류탄 투척술(3H), 연습 수류탄 투척(1H)
	화 생 방		9(1)	CBT(1H), 임무형 보호태세(6H 20'), 화생방 탐지 및 제독(20'), 가스실습(1H)
	각개전투		17(1)	CBT(1H), 기초 / 숙달(8H), 종합(8H)
	경 계		9(1)	CBT(1H), 초병근무(20'), 초병근무 요령(2H 20'), 초병교대방법(1H), 주둔지 경계 / 상황조치(4H)
	총 검 술		5(1)	9개 기본동장(4H)
	구 급 법		6	CBT(1H), 심폐소생술(2H), 지혈·부목·붕대법(2H), 운반법(1H)
지휘/훈육	통제	소계	27(5)	
		동화교육	4	
		총기수여식	2	준비(1H), 총기수여식(1H)
		입소식·수료식	4	입소식(2H), 배출(2H)
		야간교육	3(3)	자살사고 예방(1H), 간담회 2회(2H)
		군인복무규율	2	국군병영생활규정(1H), 군형법(1H)
		교육 후 정비	4	행군 후 정비(4H)
		감 찰 설 문	1	
		내 무 검 사	4	4회
		군 사 보 안	2	CBT / 강의(2H)
		훈련병의밤행사	2(2)	
	위 임		7	취약과제 보완 및 지휘관 판단 하 운용

출처 : 육군 훈련소 신병 교육훈련지시(2013: 14).

제 2 절 신병 교육훈련 간 리더십의 유형 적용의 현실태 분석

신병 교육훈련 간 훈련병들의 훈육과 교육훈련을 모두 전담하는 교관(소대장)과 조교(분대장)의 리더십의 발휘는 20여년간 민간인의 신분으로 사회에서 개인 위주의 가치관을 지니고 자란 신세대 장병들을 군대라는 조직에서 공동의 목표를 달성하기 위해 생각하게하고 이를 행동으로 옮기도록 이끌어 내는

중요 요소이다. 때문에 신병 교육훈련을 전담하는 육군 훈련소 및 신교대의 경우 이런 교관(소대장) 및 조교(분대장) 선발과 운용에 있어 매우 중요시 되게 된다.

1. 교관(소대장)의 조건 및 역할

육군 훈련소의 교관은 훈련 부사관(Drill Sergeant)[23] 교육을 수료한 자로서 육군 훈련소의 경우 3단계에 걸친 자격인증교육을 통해 최종 선발하게 된다.

[표 5-1] 훈련 부사관 과정 교육과목(12주)

구 분	주 차	주차별 교육 과목
훈 련 부사관반	1주차	· 입교식, 학교소개, 체력단련, 제식훈련
	2주차	· 제식훈련, 개인화기
	3주차	· 개인화기
	4주차	· 구급법, 현장실습
	5주차	· 구급법, 화생방
	6주차	· 화생방, 병영생활규정, 체력단련
	7주차	· 경계, 병영생활규정, 부대분류
	8주차	· 수류탄
	9주차	· 총검술, 자살예방교육, 체력단련
	10주차	· 각개전투
	11주차	· 각개전투, 병영생활규정, 체력단련, 종합평가, 안보견학
	12주차	· 훈육기법, 현장실습, 준비태세, 체력단련, 임명식

출처 : 육군 부사관 학교 훈련 부사관 과정 교육안내(2013)

http://www.nco.mil.kr.menu/edu_7.html

이를 살펴보면 먼저 1단계(1주)는 훈련소 통제 및 통합교육을 실시하게 되는데 집체교육시 포함되는 교육내용으로는 전입신고 및 정신교육, 보안교육, 부대 일반현황 소개 및 영상시청, 동참 및 체험식 훈련, 소장 지휘철학교육,

23) 훈련부사관 : 기초와 기본이 튼튼한 강한 육군 육성과 부사관 역량 강화 및 역할 정립을 통한 부사관 문화혁신의 필요로 2000년 7월 1일 부 육군 일반명령 16호로 창설됨. 신병 및 부사관 양성교육을 전담하는 전문가 육성에 목표를 두고 신병교육 전담교관 임무수행능력 숙달, 교관 및 훈육관 기본자질 함양, 지휘통솔 / 부대관리 능력배양을 그 중점으로 두고 있음. '12년 기준 38개 기수 1,965명 수료 후 임무수행 중.

각개전투 숙영부대 동숙, 공무원 행동강령 및 주요 민원사례, 30km 완전군장 행군, 보충교육 동참 및 종교행사, 주요훈련 견학을 실시하게된다.

2단계(1주)는 연대통제 교육으로 전임소대장과 1박 2일간 교육훈련 및 부대관리(당직근무 포함) 사항 업무인수·인계, 훈련병과 동일한 복장을 착용하고 2박 3일간 교육일과를 체험하여 훈련병 심리 및 애로사항, 저변 실상 파악, 개인화기 영점사격 계획 수립 및 실시를 주관 한다.

마지막 3단계(1주) 개인별 교관 능력 완성 및 평가(연대자체) 단계로서 3주차 교육 투입 후 부교관으로써 과목별 교육절차, 교보재 확인 등의 임무수행을 실시하며, 중대장 및 교육대장이 교관 임무수행 능력 현장지도를 실시하고 연대장은 교육 실시간 교육 현장에서 임무수행 능력 확인한다.

교관 능력평가 합격 시 교관자격증을 정식 수여하여 교관으로서의 임무를 수행할 자격을 부여 받게 된다. 이런 교관자격을 수여받게 되면 영구적으로 임무수행 가능한 것이 아니라 자질향상 및 수준유지를 위해 연 1회 자질평가를 실시하게 된다. 자질평가는 소대장 직위 6개월 이상 보직자 중 2개기 이상 교육 유경험자에 대해 자질 및 품성, 교관능력, 훈육능력, 체력측정, 각종 제안 및 측정결과에 대해 실시하고, 자질평가 결과 훈련부사관 임무수행이 제한되는 인원과 품위손상 및 경징계 이상 처분자, 고의적 임무 기피자등에 대해서는 해임을 실시한다.

교관(소대장) 인사관리 및 근무여건을 위해 격오지 근무경력을 인정, 진급선발시 잠재역량 우수하게 평가, 근무평정 시 상층비율을 1차 절대평가 및 2차 50% 적용, 모범 훈련부사관 선발 등과 교육준비기를 활용하여 휴가와 외출·박 등 기본권 보장과 교육대 이하 행정 및 보고 간소화(서면보고 지양), 지휘계통에 의한 교육 및 훈육으로 근무부담 최소화, 파견 및 시범 등 신병교육 외 부가업무 부여를 지양해주고 있다.

2. 조교(분대장)의 조건 및 역할

조교(분대장)의 선발은 신병 기본교육(교육 1~2주차)훈련병 중 우수자를 선발하되 대재 이상(단, 우수자원은 고졸자도 가능), 신체 2급 이상 및 신장

170cm이상이 되어야 하며, 인성검사 부적격자, 안면 흉터, 말더듬자, O형 다리 인원에 대해서는 선발에서 제외시킨다. 대상인원 중 130%는 면담 및 선발하고, 최종 100%는 전산선발을 실시하며 선발자는 2주차부터 자치근무 훈련병으로 활용 하여 능력 및 자질을 검증 받게 된다. 훈련소의 경우 이렇게 훈련병의 신분에서 최종 분대장으로 선발된 인원들은 분대장 임무수행 발전관리 3단계 계획에 의해 집체교육 및 관리를 실시하게 된다.

[표 5-2] 분대장 양성교육 교육예정표(3주 / 분교대)

' 13-5기 분대장 양성교육 교육예정표

구 분	일 차	오 전				오 후					야간교육
		1교시	2교시	3교시	4교시	5교시	6교시	7교시	8교시	9교시	
		09:10~09:50	10:00~10:40	10:50~11:30	11:40~12:20	13:40~14:20	14:30~15:10	15:20~16:00	16:10~16:50	17:00~17:40	20:10~20:50
동화교육	5.31(금)	학급편성		소양평가		분대장교육대 자기소개		규정 / 방침		체력단련 (웨절음)	개인정비 / 지휘훈육
	6.1(토)	도수체조/체력단련 프로그램 실습				육성지휘 요령		군대예절		체력단련 (웨절음)	군가가창 지도 요령
	6.2(일)	종교행상 인솔요령 / 종교행사				과목연구				개인정비	전투중심의 정신교육 영상시청(1회)
1주차	1일차 6.3(월)	제식훈련	입 소 식			대대장 정신교육 올바른 언어사용			체력단련		선행학습 / 과목연구
	2일차 6.4(화)	소총 조작 및 관리				훈육지도 요령(강의)			체력단련		선행학습 / 과목연구
	3일차 6.5(수)	기독사격(측정 / 심화학습)								개인정비	선배와의 대화
	4일차 6.6(목)	현 충 일									전투중심의 정신교육 영상시청(2회)
	5일차 6.7(금)	제 식 훈 련				중간평가 / 토의식 강평(1차)			체력검정(1차)		선행학습 / 과목연구
	6일차 6.8(토)	체력단련 프로그램 / 단결활동				개인정비 / 과목연구					선행학습 / 과목연구
	7일차 6.9(일)	종교행사 인솔요령 / 종교행사				개인정비 / 과목연구					선행학습 / 과목연구
2주차	8일차 6.10(월)	경 계				훈육지도 요령(강의)			체력단련		선행학습 / 과목연구
	9일차 6.11(화)	수류탄				훈육지도 요령(강의)			체력단련		선배와의 대화
	10일차 6.12(수)	화 생 방							체력검정(2차)		선행학습 / 과목연구
	11일차 6.13(목)	각 개 전 투									전투중심의 정신교육 영상시청(1회)
	12일차 6.14(금)	구 급 법				중간평가 / 토의식 강평(2차)				상호평가	미흡 과목연구 / 종합평가 준비
	13일차 6.15(토)	체력단련 프로그램 / 단결활동				인성검사 / 과목연구					미흡 과목연구 / 종합평가 준비
	14일차 6.16(일)	종교행사 인솔요령 / 종교행사				개인정비 / 과목 연구				개인정비	미흡 과목연구 / 종합평가 준비
3주차	15일차 6.17(월)	종합평가 / 토의식 강평									개인정비
	16일차 6.18(화)	지역 / 문화 탐방						레크레이션 활동			개인정비
	17일차 6.19(수)	지휘 / 훈육		올바른 언어사용		상담기법 강의/실습/토의			체력단련		개인정비
	18일차 6.20(목)	사고예방		인성교육		분대장 간담회 / 단결활동					개인정비
	19일차 6.21(금)	생명존중 교육		소장 정신교육		제식훈련		수료식		배 출	·

출처 : 육군 훈련소 분대장 양성교육 교육예정표('13-5기)

http://www.katc.mil.mil.kr/katc_web/eduinfo/eduinfo04.jsp

단계별 분대장 양성 및 관리체계교육 내용을 살펴보면 1단계(교육연대 : 2주)는 과목의 70%수준을 달성하면서 훈육분야 집중교육을 실시하고 2단계(훈련소 분교대 양성교육 : 3주)으로 과목의 80%수준 달성과 인성 및 훈육분야 심화교육을 실시한다. 마지막 3단계(교육연대 교육대 : 훈련병 1개 기수)로 조기적응 유도 및 자신감 형성을 위한 밀착지도로써 멘토 선임분대장과 해당 소대장·중대장에 의한 Check-List를 활용한 밀착지도를 끝으로 정식적인 분대장 임무를 수행하게 된다. 조교(분대장)으로 선발될시 일반병사들에 비해 2개월 조기 진급이 가능하고 교육준비기 활용하여 휴가와 외출·박 등 기본권보장과 경계 부담감소 및 파견, 시범 등 신병교육 외 부가업무 부여가 지양됨으로써 근무여건을 보장해 주고 있다.

3. 훈련병 자치근무제도

신병 교육훈련 간 훈육요원(교관, 조교)들이 아닌 훈련병들 스스로 자치근무제도를 실시해서 군 조직 대한 적응력 및 자율성, 협동심, 책임감을 함양시키고 건제유지 행동을 숙달시켜 훈련병에 신분에서 리더십을 향상 시킬수 있는 제도를 시행하고 있다. 운용 시기는 입소 1주차에 선발하여 2주차 이후부터 본격적으로 운용하며 중대장 주관하 선발된 자치 근무자는 완장 및 견장 수여식을 실시한다. 운용방법은 소대장, 분대장 감독 및 통제 하에 운용하며 인원 확인 및 집합보고(학과출장·복귀, 점호 및 식사시, 체력단련 및 종교행사 등), 건제단위 행동실 인솔을 실시하며, 애로 및 건의사항을 접수 및 보고한다. 모범 훈련병 상점 건의와 보급품을 수령 및 분배하는 임무를 추가로 시행한다.

[표 5-3] 자치근무자 편성(중대기준) / 임무

구 분	중대장 훈련병	소대장 훈련병	분대장 훈련병
인원(명)	1명	4명	16명
임 무	· 지시사항 전달 / 보고 · 점호인원 보고 · 학과시간 / 종료보고 · 학과시작 / 종료보고 · 중대관련 사항 파악 보고	· 지시사항 전달 / 보고 · 점호인원 보고 · 소대 식사 인솔 · 목욕탕 이동시 인솔 · 학과출장 / 복귀 인솔 · 개인정비시간 통제인솔 · 소대원 특이사항 보고	· 지시사항 전달 / 보고 · 점호인원 보고 · 분대 식사인솔 · 분대원 특시사항 보고 (환자, 이상 징후자 등) · 애로 / 건의사항 접수 및 보고
※ 소대 보급, 행정, 교육, 의무담당 훈련병은 연대장 판단 하 필요시 편성			

출처 : 육군 훈련소 훈육 및 병영생활지도 지침서(2013: 57).

위에 표처럼 자치 근무자들은 훈련기간 동안 개인 훈련과 병행하여 훈련병들을 통제하고 이끌어가는 역할을 수행하게 된다. 이런 자치 근무자들에 대한 교육은 자치근무 요원 선발 후 임명 신고전 분대장에서부터 중대장에 이르기까지 교육을 실시하며 교육내용으로는 자치근무제도의 배경과 목적, 임무와 권한, 임무수행 방법들에 대해 교육을 실시함으로써 자치근무자들이 본인의 임무를 이해하고 거기에 맞는 행동을 할수 있도록 유도하고 있다. 이런 자치 근무요원의 조기정착 및 동기유발 차원에서 전체 훈련병들 앞에서 자치 근무 요원의 임명 신고 및 견장 수여식을 실시함으로써 권위를 높여주고 훈련병들에 대한 상·벌점을 건의할수 있는 권한을 부여 시키고 자치근무요원 위주의 자치회의 시간을 보장(일과 중, 후), 잦은 집합 및 호출 지양(개인정비 여건 보장), 지적 및 지도시 동료 앞에서의 질책은 지양하는 등 근무여건을 보장해 주고 있다.

제 3 절 미 육군 신병 교육훈련과 리더십 적용 연구

1. 미 신병 교육훈련 지침

미국의 신병 교육훈련체계는 단일화 된 것이 특징이다. 미 교육사령부 예하 미 육군 획득 사령부가 모병부터 신병훈련까지 책임지고 있다. 전문 모병관에 의해 신병을 모집하고 획득지원여단이 있어 각종 홍보를 통해 신병 모집을 지원한다. 또한 미국은 지원병제로 자대배치와 동시에 즉각 전투현장에 투입된다. 자발적인 정신무장과 전투기술이 필요한 것은 당연한 일이고 이를 위한 선행과제로 미합중국의 군인임을 자랑스럽게 여길 수 있도록 하고 있다.

미 육군의 신병교육훈련과 후반기 주특기 교육에 대한 지침과 규정은 미 육군 교육사령부 규정(TRADOC Regulation)에 준하여 실시하고 있다. 신병교육훈련은 크게 세 가지로 구분되어 실시되어 진다.

첫째, 군에 입대하는 모든 신병들에게 공통적으로 필요한 기본적인 전투기술을 훈련하는 신병 기본훈련(B.C.T : Basic Combat Training)을 실시한다. 훈련기간은 9주간 실시하게 되며 미육군 훈련소(Fort Jackson : 사우스캐롤라이나), 보병학교(Fort Benning : 조지아), 포병학교(Fort Sill : 오클라호마), 기갑학교(Fort Knox : 켄터키), 기동지원센터(Fort Leonard Wood) 등 5개 기지에서 이루어 진다.[24]

미 육군 신병 교육훈련의 대부분을 담당하는 미 육군 훈련소(Fort Jackson : 사우스캐롤라이나)의 경우 9주간의 훈련을 실시하게 되는데 1주일은 리셉션 기간으로 각종 서류 작성 및 피복류를 보급받고 훈련받을 중대로 이동을 하게 된다. (우리 육군훈련소의 동화교육기간과 동일하다 볼수 있다.) 1개 소대는 약 30명 정도로 편성하여 중대를 구성하며 한 개 소대에 약 4명 정도의 훈련 부사관(Drill Sergeant)들이 배정되어 처음부터 졸업까지 해당 소대 인원들의 모든 것을 책임지고 가르친다. 각 훈련 부사관 들이 과목을 배분해서 훈련병들을 가르치게 되는데 우리 군과 같이 조교(분대장)를 운용하지 않고 오직 훈련 부사관 이 모든 것을 실시한다.

---

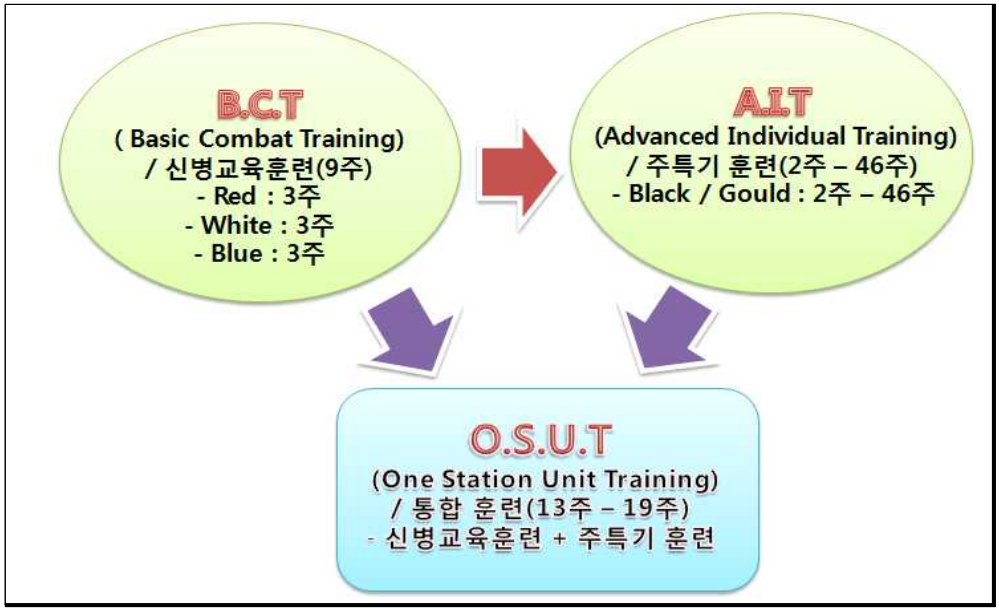
24) 이주형(2009), “미군의 신병훈련 제도〈상〉배치 즉시 전투임무 가능토록 훈련”, 서울 : 국방일보.

훈련과정은 Red, White, Blue 3단계로 각 3주씩 분류되는데 Red는 각종 정신교육과 구급법, 체력단련 등의 기본적인 병기본 훈련위주의 과목 편성이 이루어지고 White 기간엔 주로 사격훈련과 체력단련으로 편성되어 지며 이때는 리더십 향상을 위해 자치근무제도를 본격적으로 운용하여 훈련병들끼리 모든 것을 통제하도록 유도하고 있다. 훈련기간 중 1/3정도 교육 후 1회 마지막주 1회까지 2회에 걸쳐 체력시험을 보는데 그것도 기준이 안되면 동기생들과 졸업을 하지 못하고 다른 부대로 옮겨서 다시 훈련을 받게 된다. 마지막 Blue 단계는 졸업식 준비와 미 육군으로서의 임무와 역할에 대한 교육을 받게 된다.

둘째, 후반기 주특기 교육(A.I.T : Advanced Individual Training)으로 신병 기본훈련을 마친 훈련병들에게 부대에 배치되는 즉시 해당 주특기 임무수행이 가능하도록 한다. 훈련기간은 2주에서 46주까지 주특기별로 다르며 미 전지역에 있는 24개의 병과학교에서 추가교육이 진행이 된다.

마지막으로 신병 기본훈련과 주특기 훈련이 한 장소에서 동시에 이루어 지는 통합 훈련(O.S.U.T : One Station Unit Training)이 있다. 훈련기간은 보병에 경우 13주에서 헌병의 경우 19주까지 병과 병로 다르게 받게 된다. 보병학교에서는 보병특기(13주), 보병 간접화기특기(13주)가 각 각 실시되고 기갑학교에서는 기갑정찰특기(16주), M1A1 전차승무원(15주)를 각 각 받게되고 기동 지원센터에서 전투공병특기(14주)와 교량공병특기(14주), 헌병특기(19주)를 각 각 교육을 받게 된다. 특이한 점은 동일한 교관과 훈련병이 한 장소에서 신병 기본훈련과 주특기 훈련을 연속으로 실시해 최초 배치부대 도착 즉시 전투원으로서 임무 수행이 가능하도록 훈련하고 있다. 이런 3단계의 미 신병교육 훈련 교육체계를 간단히 설명하자면 아래 〈그림 1-1〉과 같다.

〈그림 1-1〉 미 육군 신병 교육훈련 체계



2. 미 신병 교육훈련간 리더십 적용

가. 교관의 조건 및 역할

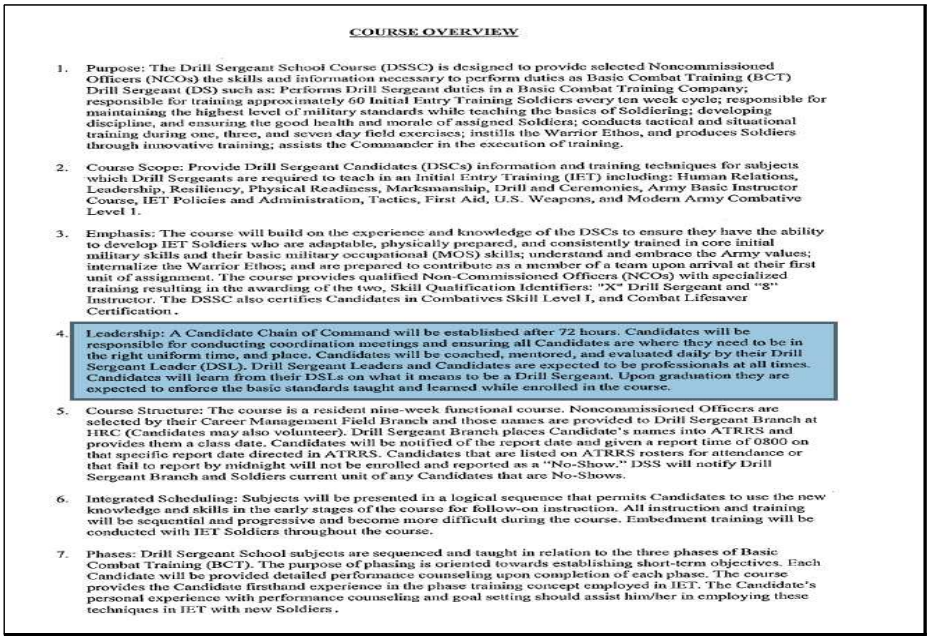
미 신병 훈련소의 교관 또한 훈련부사관(Drill Sergeant) 교육을 수료한 인원들에 한해서 교관임무를 수행하게 된다. 미군의 훈련 부사관 과정은 우리 훈련 부사관 과정의 모체로써 총 10주 교육 과정으로 우리의 12주 교육과정보다 교육기간이 짧기는 하나 교육시작 및 종료시간과 토요일 교육 등을 고려하였을 때 교육시간은 비슷하고 교육과목은 훈련에 필요한 병기본 과목이외에 리더십교육 과목이 추가로 편성되어 있다.

훈련 부사관 선발은 매우 엄격하며 훈련 부사관 학교에서 10주간의 과정을 이수하면 훈련부사관 자격증과 휘장 그리고 '캠페인 햇'(Campaign Hat) 이라고 불리는 중절모를 수여받는다. 최초 보직은 3년간 훈련소 훈련 부사관, 2차 보직은 사관학교 또는 학군단 교관, 3차 보직은 교육기관 행보관 또는 주임원사로 활용한다. 훈련 부사관은 군인 만들기의 조련사, 교관, 멘토, 살아 움직이는 야전교범(FM)이란 무수한 별명을 갖고서 솔선수범으로 신병교육훈련을

지도하고 있다. 또 훈련 부사관이 장교 교육기관의 군인화 교육을 담당하고 있어 장교와 사병들의 신뢰와 존경을 한꺼번에 받고 있다. 능력 검증을 위해 모든 훈련 부사관 들은 반기 1회씩 실기평가를 받으며 불합격 시는 강제로 해임된다.[25]

우리 훈련부사관 과정과 가장 비교되는 부분 중에 하나가 바로 리더십교육이다. 미 훈련 부사관 과정은 교육입소 전 리더십에 관련된 역할을 수행한 경력이 있어야 하고 이에 대해서 상급 부사관 한테서 인증을 받은 서류를 제출해야만 1차 선발될 수가 있다. 입교 후 72시간 이내에 학생 자치 지휘계통을 수립하여 자치근무제도가 정착될 수 있도록 유도하고 있다.

[표 6-1] 미 훈련 부사관 자치근무제도 운영



COURSE OVERVIEW

1. Purpose: The Drill Sergeant School Course (DSSC) is designed to provide selected Noncommissioned Officers (NCOs) the skills and information necessary to perform duties as Basic Combat Training (BCT) Drill Sergeant (DS) such as: Performs Drill Sergeant duties in a Basic Combat Training Company; responsible for training approximately 60 Initial Entry Training Soldiers every ten week cycle; responsible for maintaining the highest level of military standards while teaching the basics of Soldiering; developing discipline, and ensuring the good health and morale of assigned Soldiers; conducts tactical and situational training during one, three, and seven day field exercises; instills the Warrior Ethos, and produces Soldiers through innovative training; assists the Commander in the execution of training.

2. Course Scope: Provide Drill Sergeant Candidates (DSCs) information and training techniques for subjects which Drill Sergeants are required to teach in an Initial Entry Training (IET) including: Human Relations, Leadership, Resiliency, Physical Readiness, Marksmanship, Drill and Ceremonies, Army Basic Instructor Course, IET Policies and Administration, Tactics, First Aid, U.S. Weapons, and Modern Army Combative Level 1.

3. Emphasis: The course will build on the experience and knowledge of the DSCs to ensure they have the ability to develop IET Soldiers who are adaptable, physically prepared, and consistently trained in core initial military skills and their basic military occupational (MOS) skills; understand and embrace the Army values; internalize the Warrior Ethos; and are prepared to contribute as a member of a team upon arrival at their first unit of assignment. The course provides qualified Non-Commissioned Officers (NCOs) with specialized training resulting in the awarding of the two, Skill Qualification Identifiers: "X" Drill Sergeant and "8" Instructor. The DSSC also certifies Candidates in Combatives Skill Level I, and Combat Lifesaver Certification.

4. Leadership: A Candidate Chain of Command will be established after 72 hours. Candidates will be responsible for conducting coordination meetings and ensuring all Candidates are where they need to be in the right uniform time, and place. Candidates will be coached, mentored, and evaluated daily by their Drill Sergeant Leader (DSL). Drill Sergeant Leaders and Candidates are expected to be professionals at all times. Candidates will learn from their DSLs on what it means to be a Drill Sergeant. Upon graduation they are expected to enforce the basic standards taught and learned while enrolled in the course.

5. Course Structure: The course is a resident nine-week functional course. Noncommissioned Officers are selected by their Career Management Field Branch and those names are provided to Drill Sergeant Branch at HRC (Candidates may also volunteer). Drill Sergeant Branch places Candidate's names into ATRRS and provides them a class date. Candidates will be notified of the report date and given a report time of 0800 on that specific report date directed in ATRRS. Candidates that are listed on ATRRS rosters for attendance or that fail to report by midnight will not be enrolled and reported as a "No-Show." DSS will notify Drill Sergeant Branch and Soldiers current unit of any Candidates that are No-Shows.

6. Integrated Scheduling: Subjects will be presented in a logical sequence that permits Candidates to use the new knowledge and skills in the early stages of the course for follow-on instruction. All instruction and training will be sequential and progressive and become more difficult during the course. Embedment training will be conducted with IET Soldiers throughout the course.

7. Phases: Drill Sergeant School subjects are sequenced and taught in relation to the three phases of Basic Combat Training (BCT). The purpose of phasing is oriented towards establishing short-term objectives. Each Candidate will be provided detailed performance counseling upon completion of each phase. The course provides the Candidate firsthand experience in the phase training concept employed in IET. The Candidate's personal experience with performance counseling and goal setting should assist him/her in employing these techniques in IET with new Soldiers.

출처 : The US Army Drill Sergeant School Couse [26]

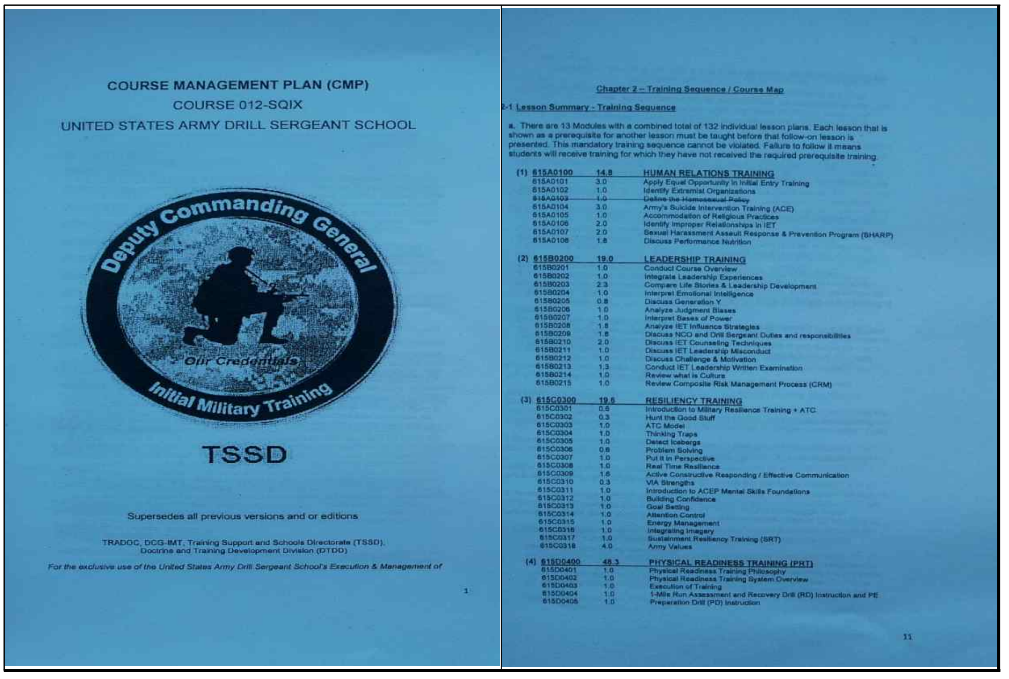
또한, 입교 후 1주차 부터 9주차 까지 조편성을 해서 매주 수요일에 학교장과 1시간씩 리더십에 관련된 토의를 실시하고 교육과정 중에도 리더십 과목을 배우

25) 장현민(2012), "군인 만들기 조련사 - 창끝 전투력 창출의 주역", 서울 : 국방일보.
26) TSSD(2011), *The US Army Drill Sergeant School* Couse *012-SQIX*, TSSD, p.7.

게 되는데 주요 교육 내용은 6-22 Army Leadership 복습, Good 및 Bad leadership에 대한 토의 및 정보 공유(본인 뿐만 아니라 함께 근무했던 리더를 포함해서), 현재 및 과거 훈련 부사관 들의 잘못된 행동에 대한 비디오 시청, 사례 교육 등을 실시하게 된다.

이들은 지명 선발되며 잠재 역량에서 최고의 가산점을 부여하여 진급의 우선권을 주게되는데 일반 하사에서 중사 진급시 20%의 인원만이 진급이 되고 있는데 훈련 부사관은 40%이상 진급을 하고 있으며 앞으로는 전 인원 100% 진급 제도를 계획 중에 있다. 또한, 훈련 부사관 수당을 별도로 받고 훈련 부사관 학교가 별도로 운영되어 부사관 전문교관에 대한 자부심·긍지가 충만하다.

[표 6-2] 미 육군 훈련 부사관 교육 프로그램(Leadership Training)



COURSE MANAGEMENT PLAN (CMP)
COURSE 012-SQIX
UNITED STATES ARMY DRILL SERGEANT SCHOOL

Deputy Commanding General
Our Credentials
Initial Military Training

TSSD

Supersedes all previous versions and or editions

TRADOC, DCG-IMT, Training Support and Schools Directorate (TSSD), Doctrine and Training Development Division (DTDD)

For the exclusive use of the United States Army Drill Sergeant School's Execution & Management of

1

Chapter 2 – Training Sequence / Course Map

2-1 Lesson Summary - Training Sequence

a. There are 13 Modules with a combined total of 132 individual lesson plans. Each lesson that is shown as a prerequisite for another lesson must be taught before that follow-on lesson is presented. This mandatory training sequence cannot be violated. Failure to follow it means students will receive training for which they have not received the required prerequisite training.

(1)	615A0100	14.8	HUMAN RELATIONS TRAINING
	615A0101	3.0	Apply Equal Opportunity in Initial Entry Training
	615A0102	1.0	Identify Extremist Organizations
	615A0103	1.0	~~Define the Homosexual Policy~~
	615A0104	3.0	Army's Suicide Intervention Training (ACE)
	615A0105	1.0	Accommodation of Religious Practices
	615A0106	2.0	Identify Improper Relationships in IET
	615A0107	2.0	Sexual Harassment Assault Response & Prevention Program (SHARP)
	615A0108	1.8	Discuss Performance Nutrition
(2)	615B0200	19.0	LEADERSHIP TRAINING
	615B0201	1.0	Conduct Course Overview
	615B0202	1.0	Integrate Leadership Experiences
	615B0203	2.3	Compare Life Stories & Leadership Development
	615B0204	1.0	Interpret Emotional Intelligence
	615B0205	0.8	Discuss Generation Y
	615B0206	1.0	Analyze Judgment Biases
	615B0207	1.0	Interpret Bases of Power
	615B0208	1.8	Analyze IET Influence Strategies
	615B0209	1.8	Discuss NCO and Drill Sergeant Duties and responsibilities
	615B0210	2.0	Discuss IET Counseling Techniques
	615B0211	1.0	Discuss IET Leadership Misconduct
	615B0212	1.0	Discuss Challenge & Motivation
	615B0213	1.3	Conduct IET Leadership Written Examination
	615B0214	1.0	Review what is Culture
	615B0215	1.0	Review Composite Risk Management Process (CRM)
(3)	615C0300	19.5	RESILIENCY TRAINING
	615C0301	0.5	Introduction to Military Resilience Training + ATC
	615C0302	0.3	Hunt the Good Stuff
	615C0303	1.0	ATC Model
	615C0304	1.0	Thinking Traps
	615C0305	1.0	Detect Icebergs
	615C0306	0.8	Problem Solving
	615C0307	1.0	Put It In Perspective
	615C0308	1.0	Real Time Resilience
	615C0309	1.8	Active Constructive Responding / Effective Communication
	615C0310	0.3	VIA Strengths
	615C0311	1.0	Introduction to ACEP Mental Skills Foundations
	615C0312	1.0	Building Confidence
	615C0313	1.0	Goal Setting
	615C0314	1.0	Attention Control
	615C0315	1.0	Energy Management
	615C0316	1.0	Integrating Imagery
	615C0317	1.0	Sustainment Resiliency Training (SRT)
	615C0318	4.0	Army Values
(4)	615D0400	48.3	PHYSICAL READINESS TRAINING (PRT)
	615D0401	1.0	Physical Readiness Training Philosophy
	615D0402	1.0	Physical Readiness Training System Overview
	615D0403	1.0	Execution of Training
	615D0404	1.0	1-Mile Run Assessment and Recovery Drill (RD) Instruction and PE
	615D0405	1.0	Preparation Drill (PD) Instruction

11

출처 : The US Army Drill Sergeant School [27]

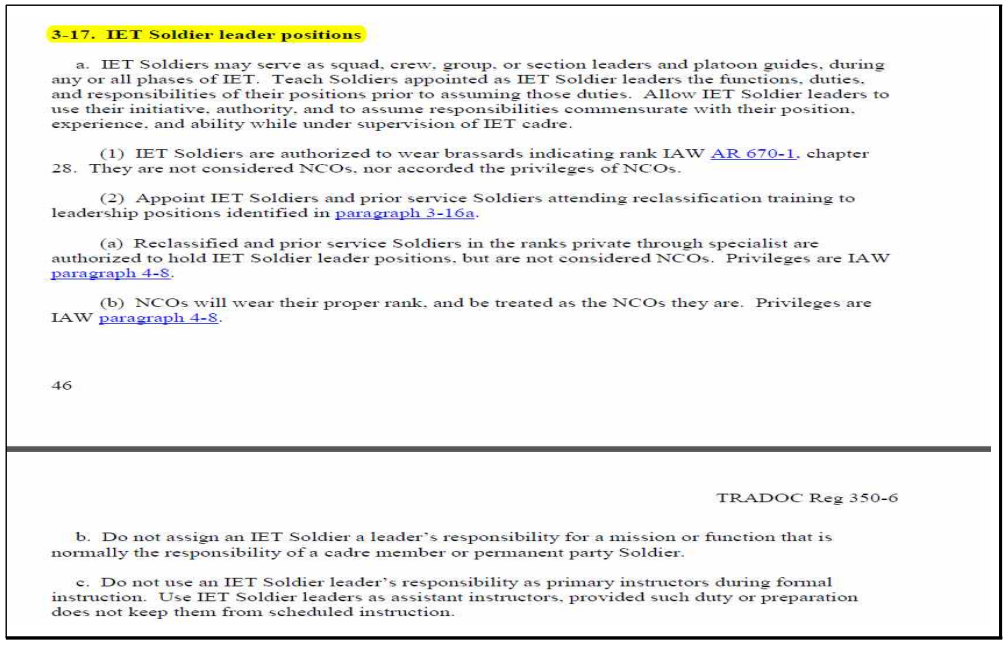
나. 훈련병 자치근무제도

미 신병 교육훈련간 실시하게 되는 자치근무제도의 경우 우리 신병교육훈련지침에서 처럼 자치 근무자 임무 분담표와 같이 세부화하여 명시되어 있지

27) TSSD(2011), 전게서 , pp.1-11.

는 않으나 미 육군 교육사령부 신병교육 지침인 TRADOC Regulation 350-6, Enlisted IET Policies and administration 교범에 각 Position에 대한 역할 즉, 분대장 훈련병 및 부소대장 훈련병 등 자치근무자들에 대한 역할과 임무를 미 육군 규정(US Army N.C.O Guide)에 명시되어 있는 분대장, 부소대장 등의 역할과 동일하게 적용한다고 되어 있다. 이는 우리군의 경우 명시되어 있는 임무와 역할에 한에서 자치근무자로써 제한된 임무를 수행하게 하지만 미군의 경우 신병교육에서부터 분대장, 부소대장이 해야할 임무와 역할에 대해 마치 현역 분대장, 부소대장이라는 권한과 책임을 주고 US Army N.C.O Guide에 있는 임무에 대해 스스로 본인의 역할을 찾고 다른 훈련병들을 이끌어 가는 자치근무자 형태를 갖추고 있다. 이처럼 미 육군은 미군 NCO 관련된 규정이 별도로 있어서 우리군 하고는 조금 다른 형태의 리더십 능력을 키우고 있다.

[표 7-1] 미 육군 신병 교육훈련 자치근무제도 운용 지침



3-17. IET Soldier leader positions

a. IET Soldiers may serve as squad, crew, group, or section leaders and platoon guides, during any or all phases of IET. Teach Soldiers appointed as IET Soldier leaders the functions, duties, and responsibilities of their positions prior to assuming those duties. Allow IET Soldier leaders to use their initiative, authority, and to assume responsibilities commensurate with their position, experience, and ability while under supervision of IET cadre.

(1) IET Soldiers are authorized to wear brassards indicating rank IAW AR 670-1, chapter 28. They are not considered NCOs, nor accorded the privileges of NCOs.

(2) Appoint IET Soldiers and prior service Soldiers attending reclassification training to leadership positions identified in paragraph 3-16a.

(a) Reclassified and prior service Soldiers in the ranks private through specialist are authorized to hold IET Soldier leader positions, but are not considered NCOs. Privileges are IAW paragraph 4-8.

(b) NCOs will wear their proper rank, and be treated as the NCOs they are. Privileges are IAW paragraph 4-8.

46

TRADOC Reg 350-6

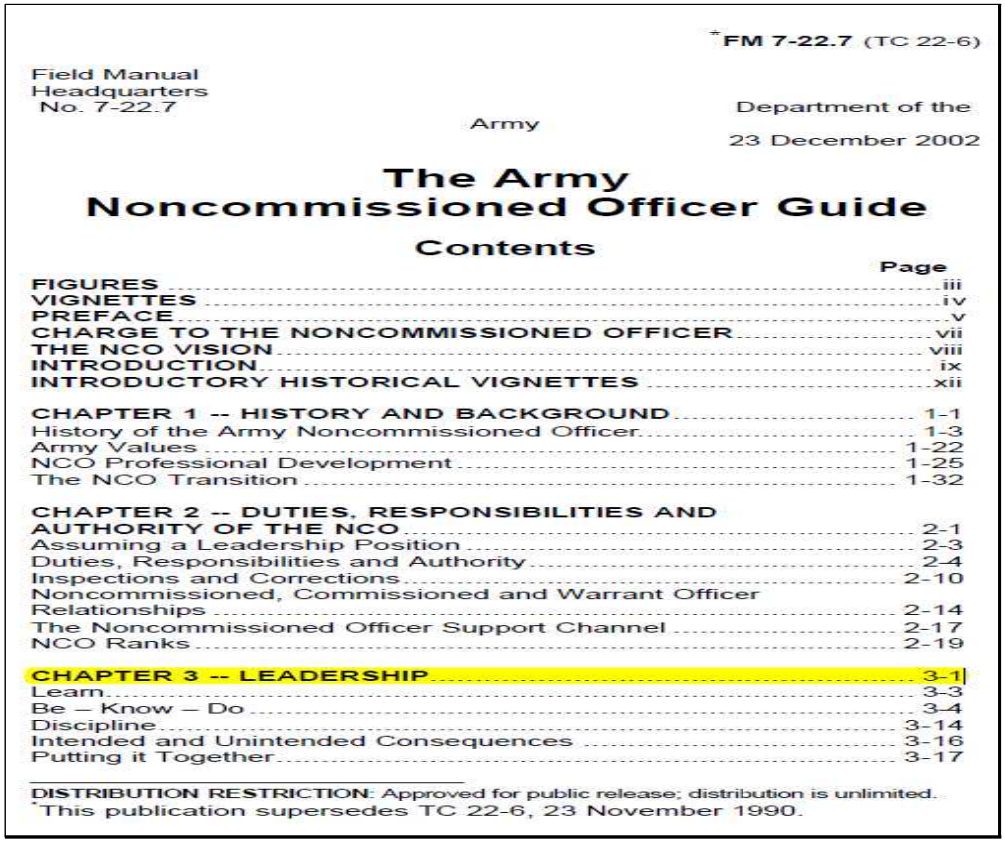
b. Do not assign an IET Soldier a leader's responsibility for a mission or function that is normally the responsibility of a cadre member or permanent party Soldier.

c. Do not use an IET Soldier leader's responsibility as primary instructors during formal instruction. Use IET Soldier leaders as assistant instructors, provided such duty or preparation does not keep them from scheduled instruction.

출처 : TRADOC Regulation 350-6 [28)]

28) TRADOC Regulation 350-6(2012), 『*Enlisted IET Policies and Admin*』,Department of the Army. p.46.

[표 7-2] 미 육군 신병 교육훈련 자치근무제도 운용 참고



*FM 7-22.7 (TC 22-6)

Field Manual
Headquarters
No. 7-22.7

Department of the Army

23 December 2002

The Army Noncommissioned Officer Guide

Contents

Page

FIGURES iii
VIGNETTES iv
PREFACE v
CHARGE TO THE NONCOMMISSIONED OFFICER vii
THE NCO VISION viii
INTRODUCTION ix
INTRODUCTORY HISTORICAL VIGNETTES xii

CHAPTER 1 -- HISTORY AND BACKGROUND 1-1
History of the Army Noncommissioned Officer 1-3
Army Values 1-22
NCO Professional Development 1-25
The NCO Transition 1-32

CHAPTER 2 -- DUTIES, RESPONSIBILITIES AND AUTHORITY OF THE NCO 2-1
Assuming a Leadership Position 2-3
Duties, Responsibilities and Authority 2-4
Inspections and Corrections 2-10
Noncommissioned, Commissioned and Warrant Officer Relationships 2-14
The Noncommissioned Officer Support Channel 2-17
NCO Ranks 2-19

CHAPTER 3 -- LEADERSHIP 3-1
Learn 3-3
Be – Know – Do 3-4
Discipline 3-14
Intended and Unintended Consequences 3-16
Putting it Together 3-17

DISTRIBUTION RESTRICTION: Approved for public release; distribution is unlimited.

*This publication supersedes TC 22-6, 23 November 1990.

출처 : The Army Noncommissioned Officer Guide [29]

3. 한국군과 미 육군의 리더십 적용 비교

가. 교관(훈련부사관) 운용 체계

한국군과 미 육군 신병 교육훈련 과정에서의 교관들은 공통적으로 훈련 부사관 과정을 마친 인원들에 한해서 임무수행이 가능하다. 한국군 훈련 부사관 제도는 미 육군 훈련 부사관 제도를 모체로 하여 수립한 만큼 그 성격이나 취지는 크게 다를 것 이 없다. 한국군과 미 육군 훈련 부사관의 운용 체계를 간단히 비교해 보면 아래 표와 같다.

29) FM 7-22.7(2002), 『*The Army Noncommissioned Officer Guide*』, Noncommissioned Officer Guide.

[표 8-1] 한국군과 미 육군 훈련 부사관 운용 체계 비교

구 분	한국군 훈련 부사관	미 육군 훈련 부사관
교육 과정	12주	10주
교육 과목	병기본 과목(체력단련, 개인화기 등)	병기본 과목(체력단련, 개인화기 등) **※ 추가 : 리더십 교육 포함**
리더십 교육	**없음**	**있음**
선발 조건	평정, 교육, 상훈, 체력, 면접 등	평정, 교육, 상훈, 체력, 면접 등 **※ 추가 : 리더십 근무 및 경험 경력**
교육 장소	육군 부사관학교 훈련 부사관반	**훈련 부사관 학교(별도 운영)**
주요 임무수행	훈련소 및 신교대 , 부사관 학교 교관	훈련소, 사관학교, 기타 학교기관 **※ 장교 교육기관 교육담당**
주요 혜택	초과근무수당, 장기확정, 진급 가산점	진급 가산점, 훈련부사관 수당

위의 표를 보듯이 미 육군 훈련부사관 제도의 큰 특징 중 하나는 리더십교육의 강화이다. 선발에서부터 교육 과정간 리더십 교육의 도입은 교육과정이 2주나 더 많은 한국군 훈련 부사관 교육 과정에 반드시 필요시 되는 항목이다. 이를 위해 훈련 부사관 선발 자격조건에서 경력부분에 해당되는 부분에 리더십 경험, 논문 및 기고문 작성, 우수사례 등에 해당되는 부분에 대한 점수를 추가로 반영시켜 경험이 있는 부사관들이 우선 선발되도록 하여야 하며, 교육과정 중 에는 리더십 교육계획을 편성하여 미 육군과 같이 주차별 사례 토의 교육이나 전문가 초빙교육을 통한 이론의 정립 및 관련 CBT자료 제작 등 다양한 프로그램을 개발하여 교육을 실시함으로써 병기본 과목 뿐 아니라 신병교육 훈련간 리더십의 핵심요원인 교관(소대장)들의 리더십 능력을 향상 시킬

수 있는 교육시간 편성이 절실하다.

또한, 미 육군 훈련부사관 학교와 같이 리더십 교육을 포함한 전반적인 훈련 부사관 과정의 교육을 전담하기 위한 전문적인 양성기관의 학교시설을 창설하는 등의 장기적인 계획이 필요시 된다.

나. 훈련병 자치근무제도

민간인에서 군인의 신분으로의 첫 전환점인 신병 교육훈련간 훈련병 자치근무제도는 군 리더십의 첫 시작이라 할 수 있으며 이는 한국군과 미 육군 모두 시행중인 제도이다. 세부적인 지침면에서는 오히려 미 육군 보다 한국군이 더 구체화 되어 있으나 한국군 징병제와 미 육군의 모병제라는 특성과 여기에 따른 교육기간 또한 다르다보니 성격적인 부분에서 다소 차이가 있다. 한국군과 미 육군 신병 교육훈련 지침과 훈련병 자치근무제도 운용에 대해 간단히 비교해 보면 아래 [표 8-2] 와 같다.

[표 8-2] 한국군과 미 육군 훈련병 신병교육훈련(훈련병 자치근무제도) 비교

구 분	한국군	미 육군
교육 과정	5주(현역) 4주(전환복무요원, 보충역)	9주(현역)
교육 과목	병기본 과목(병 공통과목 위주)	병기본 과목 + 체력 및 사격 강화
교육 담당	교관(소대장) 및 조교(분대장)	교관(훈련부사관)
자치 근무제도 운용지침	**훈육 및 병영생활지도 지침서** (임무, 편성 등 구체화) **훈련병 기준**	**미 육군 규정(US Army N.C.O Guide)** (임무, 편성 등 구체화) **현역 기준**

위의 표를 보듯이 우리군의 훈련병 자치 근무제도 운용의 경우 훈련병 기준으로 작성되어 제한된 임무와 역할을 자치근무자에게 주워 임무를 수행하게 하지만 미 육군의 훈련병 자치 근무제도 운용의 경우 현역기준으로 최초 신병 교육에서부터 US Army N.C.O Guide에 명시되어 있는 각 직책별 임무와 역할에 대해 자치근무자들 스스로가 깨우치며 자발적으로 훈련병들을 이끌어 나감으로써 책임과 임무가 보다 세분화된 자치근무제도의 형태를 띄고 있으며 교육기간 역시 9주라는 시간으로 되어 있어 훈련병들이 자치근무자를 할 수 있는 기회가 우리군 보다 많이 주어지고 있다. 때문에 우리군의 훈련병 자치근무제도를 앞으로 보완시키기 위해서는 단기적으로 현 교육주기인 5주 과정에서 8~9주 정도의 교육기간을 연장하여 자치근무자 임무를 고루 수행할수 있는 기회를 부여하도록 하고 장기적으로는 현재 시행중인 현역 감축과 전문화된 부사관 증가 등 제도 추진과 동시에 현재는 다소 어렵겠지만 단계적으로 징병제에서 모병제로의 전환 검토가 필요하다.

제 4 장 신병 교육훈련 간 리더십 개선방안

제 1 절 신병 교육훈련 간 리더십 적용의 한계와 제한점

1. 신병교육에 적합한 리더십 연구 미흡

제 2장에서 과거에서부터 현재까지 제시되어 왔었던 수많은 리더십 이론들의 종류들을 살펴봄으로써 각 각의 리더십 이론들이 가지고 있는 장·단점들에 대해 알 수가 있었다. 또한, 이런 리더십 이론들이 다양한 분야에 영향을 주고 있으며 군 리더십에도 영향을 주었고 지금껏 계속 발전되어 지고 있다는 것을 알 수 가 있었다. 그러나 문제는 이런 다양한 리더십 이론들이 앞에서도 그동안 얘기된 문제점들처럼 어떠한 상황에 직면했을 때 그 상황에 맞는 리더십이 어떤 것이 옳은 것인지 잘못된 것인지에 대한 명확한 기준을 제시해 주지 못하고 있다는 것이다.

특히, 일반부대를 기준으로 한 기존의 리더십 이론의 적용방법에 대해서는 많은 사람들이 다양한 설문조사와 연구를 통해 수없이 고찰해 보았으나 군 생활의 시작이자 군 리더십의 시작이라고 할 수 있는 신병 교육훈련간 적용되어야할 리더십 이론에 대해서는 연구한 자료가 굉장히 미흡한 상태라는 것이다. 이런 결과는 신병교육훈련의 주체가 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들이 개인적 성향을 중심으로 그동안 본인만의 경험에 입각한 리더십 발휘가 이루어지는 사례를 초래하게 된다. 즉, 선발자체에서부터 체계적이고 주기적인 이론교육 부재들은 교관(소대장) 및 조교(분대장)들로 하여금 정확한 이론적 방향과 개념을 정립하지 못한 상태에서 민간인에서 군인의 신분으로 전환하게 되는 신병들에게 잘못된 리더십을 발휘하게 되는 문제점들로 나타나게 된다는 것이다.

2. 교관(소대장) 및 조교(분대장)

신병 교육훈련 간 교관(소대장) 및 조교(분대장) 들이 발휘하는 리더십은 20여년 간 민간인의 신분으로 사회에서 개인위주의 가치관을 지니고 자란 신세대 장병들을 군대라는 조직에서 공동의 목표를 달성하기 위해 생각하게 하고 이를 행동으로 옮기도록 이끌어 내는 매우 주요한 역할을 담당하는 조력자이다. 때문에 만약 이런 중요한 임무를 수행하는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들이 군생활의 첫 시작인 신병 교육훈련에서 올바른 리더십을 발휘하지 못한다면 효과적인 가치관과 성품을 지닌 훈련병들을 양성하지 못하게 될 것이고 이는 결국 우리군의 핵심전력인 전투병 양성에도 큰 영향을 미치게 되어 우리 군 전투력 약화의 중요 요인으로 작용 될 수 있을 것이다.

가. 선발 자격조건 시 리더십 관련 부분 미반영

먼저 교관(소대장)은 훈련 부사관 과정 선발시 선발기준은 임관 후 4년이상 장기 예비자로 선발된 중사(진) 이상 인원들 중에 평정에서부터 체력측정까지 7가지 항목을 100점으로 환산하여 실시되는 데 경력부분은 10점으로 되어 있고 그나마 내용도 병과별 해당 근무경력과 격 오지 근무경력을 환산해 놓은 점수로 실질적으로는 개인면접(20점), 체력측정(15점), 평정(30) 으로 3가지 높은 점수부분을 중심으로 선별하게 되어 4 ~ 5년 정도의 군생활 경험을 한 인원들 특히, 많은 병력을 지휘해본 경험이 없는 특과병과 인원들이 훈련 부사관으로 선발 후 교관(소대장)으로서의 임무수행시 야전에서의 군 경험을 바탕으로만 훈련병들을 교육 및 훈육함으로써 교관(소대장)으로서의 리더십 발휘의 경험 부족으로 인한 시행착오를 몇 개 기수를 거쳐야지만 적응하거나 또한 잘못된 본인만의 리더십 발휘를 통해 도중에 적응하지 못하거나 이로 인해 해임하는 사례가 발생되기도 한다.

[표 9-1] 훈련 부사관 평가요소별 배점(총괄 : 100점)

구 분		등 급 비 율	계	평 정	교 육	상 훈	**경력**	지 휘 추 천	**면접**	**체력 측정**
배 점			100	30	15	5	**10**	5	**20**	**15**
등 급	상	100	100	30	15	5	10	5	20	15
	중상	95	95	연도별 환산 적용	14.25	4.75	9.5	4.75	19	14.25
	중	90	90		13.50	4.5	9.0	4.5	18	13.5
	하	80	80		12.0	4	8.0	4	16	12

※ 경력(10점) : 필수 직위(5점) → 병과별 해당 경력 인정(진급지시의 경력평가 기준)
격오지 경력(5점) → 기록변경보고된 내용 인정, 4개 등급, 환산점수 적용

조교(분대장)들의 경우 부대마다 약간씩의 차이는 있으나 대부분 신병 교육훈련 조교(분대장)들의 경우 모집 분대장 또는 징집 분대장(신병 교육훈련 간 수료 전 희망인원 중 우수자원 선발)으로 구분하여 선발하게 된다. 모집 분대장의 경우 선발시 학력, 신체, 단증, 자격증과 면접 및 체력측정으로만 선발하게 리더십 관련 경력부분은 배재되어 있어 대부분 학벌이 좋거나 신체가 우수한 인원들로만 선발하게 되는데 현상이 생기게 된다. 그러나 징집 분대장의 경우 훈련병으로써 교육수료 전 희망인원에 한해 신체검사, 체력, 면접 등을 보는데 그 중 자치근무자를 해본 인원들을 우선 순으로 선발하게 되는데 이는 리더십경험이 얼마나 중요한지 나타내는 반증이기도 하다.

나. 체계적인 리더십 교육 부족

신병 교육훈련 간 리더십의 핵심은 교관(소대장) 및 조교(분대장)이다. 그러나 이런 중요한 역할을 담당하는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 선발과정 교육이나 임무수행 간 집체교육 등에서 실시되는 교육들 중 리더십에 관련된 교육이 부족하다는 것이다. 먼저 교관(소대장)선발 교육인 훈련부사관 교육과

정은 12주 교육임에도 불구하고 교육내용이 병 기본 훈련 위주 과목만 편성되어 있고 리더십 교육에 대한 교육은 편성자체가 안되어 있다는 것은 가장 큰 문제점 중에 하나라고 할 수 있겠다.

또한, 훈련부사관 교육 중 리더십 향상을 위한 자치근무제도는 12주 교육 동안 많아야 2~3차 정도의 자치근무자들을(중대장 1명, 행정보급관 1명, 소대장 3명, 분대장 4명, 기수 1명) 편성 운영하게 되는데 교육인원 60명 기준 9명의 인원이 선발시 3차까지 운영된다 하더라도 50%이상은 경험하지 못하게 된다. 훈련 부사관 교육 후 육군훈련소 및 신병교육대 교관(소대장)으로 배치 후에 실시되는 각종 집체교육에서도 앞에서 살펴본 바와 같이 리더십에 대한 교육은 반영되어 있지 않거나 또는 연 1회 정도의 소개 또는 기회교육으로 실시되어 지고 있는 상태이다.

조교(분대장) 역시 선발 후 임무수행 전 받게 되는 집체교육의 내용들이 마찬가지로 대부분 병 기본 훈련 위주의 교육만 편성되어 있어 훈련병들을 이끌어 나가야 할 리더십 향상 교육이 부족한 상태이다. 이런 상태로 첫 임무를 수행하게 되면 경험이 없는 조교(분대장)들은 비슷한 나이에 훈련병이나 나이가 많은 훈련병 등 다양한 성향의 훈련병들을 교육 및 훈육하는데 있어 어려움을 호소하는 현상이 발생하게 된다.

다. 인사관리 및 근무여건 개선 미흡

앞에서 교관(소대장)의 인사관리 및 근무여건에 관한 사항은 신병교육 지침서에 명시 되어 있지만 일부 잘 지켜지지 않고 있는 것이 현실이다. 진급 선발시에는 같은 훈련 부사관들로 진급 평가를 실시하게 때문에 교관 임무수행 중에는 잠재역량에 큰 영향을 받지 않으며, 해임 후 진급 심사시에도 잠재역량 부분에 훈련 부사관 임무수행한 부분이 점수화 되어 명시되어 있지 않는 상태이다. 모범 훈련 부사관 선발은 3년 이상 근무자에게만 혜택이 있기 때문에 3년 임기를 마치고 훈련 부사관을 해임하는 기본 임기자들에게는 혜택이 주어지지 않는다.

격오지 근무혜택은 주 5일 근무로 전환되면서 없어졌으며, 동화기간 및 주말 보충교육 등으로 0.5일의 보상휴가가 주어지기는 하나 초과근무에 대한

부담감은 사기를 저하시키는 원인 중 하나이다. 또한, 신병교육과 훈육 외에도 시설관리, 행정정리 등의 과도한 잡무로 인해 시간에 많이 부족하게 되고 상부로부터의 지나친 통제로 인해 창의력과 능력 발휘가 제한 되는 등은 훈련교관(소대장)들에게 시간적, 업무적 부담감으로 작용하고 있다.

조교(분대장)들의 경우 교육대별 계원이 2명만 편성되어 있어 일반부대처럼 활용가능한 일반병사의 수가 적어 조교(분대장)들이 대신하여 교장 및 시설보수, 창고정리, 세탁지원 등과 같은 임무외적인 부분에 투입이 되어 교육과 훈육업무에 소홀하게 되는 현상이 생기고 있다. 또한, 기수위로 및 대민칭찬 포상 등 일반 병사들과는 다른 별도의 포상휴가가 주어지기는 하나 기수가 시작되게 되면 이런 휴가들을 적절히 사용하지 못하고 전역을 앞두고 약 1~2개월 사이에는 밀린 휴가를 나가는 일들이 많이 생겨 관리하는 부분에 어려움도 생기고 조교(분대장)들 또한 휴가기간이 몰리다 보니 휴가기간에 가르치게 되는 훈련병들에게 대한 집중이 부족하게 됨으로써 관심 또한 부족하여 올바른 교육과 훈육을 하지 못하게 되는 현상이 발생하게 된다. 또한, 경계부담을 감소 시켜주기 위해 주간에는 대부분 근무편성이 되지 않으나 야간에는 경계근무가 편성이 되어 경계근무 후 다시 교육 및 훈육을 실시하는 일이 반복되어 피로는 쌓이게 되고 이는 그대로 신병 교육훈련 간 교육준비 미흡, 언어폭행 등의 문제점들로 나타나게 된다.

라. 현실 안주 의식 팽배

교관(소대장) 및 조교(분대장)으로써 4~5개 기수 정도의 임무를 수행하게 되면 비슷한 업무에 반복으로 현실에 안주하게 되는 행동이 나타나게 된다. 그러다 보면 본인의 시야가 좁아지는 것을 인식하지 못한 체 주변의 조언을 받는 것을 불쾌하게 느끼게 되는 자기중심적 성향이 생겨나게 되고 지금껏 본인이 추구해온 교육 및 훈육방법 그리고 본인만의 리더십이 마치 정답인 것처럼 매너리즘에 빠져 버리게 된다. 특히, 조언자적 입장이나 변화를 추구하려고 노력하는 교관(소대장)들은 근무여건 부분에서 잠시 얘기했던 것처럼 지나친 통제에 의해 점점 창의력 부재와 열심히 해봐야 본인만 손해라는 인식들이 복합적으로 작용되어 변화를 받아드리는 것을 포기하게 되고 결국, 현

실안주 의식의 성향만 더욱더 강하게 나타나는 현상이 발생하게 된다. 이런 현실 아주 의식의 팽배는 결국 교관(소대장) 및 분대장(조교)의 리더십의 문제와 직결되어 훈련병들에게 그대로 행동으로 나타나게 됨으로써 올바른 교육 및 훈육이 이루어지지 않는 사태가 생기게 된다.

3. 훈련병 자치근무제도

훈육요원(교관, 조교)들이 아닌 훈련병 자치근자들을 활용한 신병 교육훈련 간 리더십 적용은 누구의 도움도 아닌 훈련병 스스로가 리더십 발휘에 대해 간접 경험해 봄으로써 비록 짧은 시간이지만 앞으로 있을 2년여의 군생활간 더 좋은 리더십을 배우고 본인만의 능력을 만들어 활용해 볼 수 가 있는 초석이 될 수 도 있다. 그러나 형식적인 완장 채우기식 활용이나 여건조성이 미흡할 경우에는 아무도움도 되지 않는 신병 교육훈련 간 리더십 적용밖에 되지 않을 이다.

가. 자치근무자 임무수행 여건 조성 미흡

육군 훈련소 훈육 및 병영생활지도지침서에 명시되어 있는 자치근무자들의 편성과 임무는 미 육군 신병 교육훈련 자치근무자 운용에 대한 내용 보다 오히려 더 구체화 및 세분화 되어 있다. 하지만 이렇게 계획이 잘되어 있어도 명시되어 있는 자치근무자들의 임무수행 범위보다 적게 임무를 부여하고 권한(상·벌점 건의)이나 근무여건(자치회의 시간보장, 집합 및 호출 지양 등) 조성도 미흡한게 현실이다. 이는 자치근무자 선정 시 사회에서 리더로써의 역할을 많이 해보지 못한 훈련병들이나 또는 군 생활에 처음 적응하는데 어려움을 느끼는 훈련병들에게는 자치근무자 역할을 맡기지 않게 하기도 하고 훈련병들 스스로가 훈련기간 동안 힘들어 보이는 자치근무자 임무수행을 꺼려하는데도 그 원인이 있다.

나. 신병 교육훈련 간 제한된 자치근무자 임무 수행

현재 신병 교육훈련은 현역요원 5주, 전환복무요원 4주로 각 각 편성되어 실시 중에 있다. 자치근무자 임무를 수행하는 훈련병들은 1주차 선발 후 2주

차부터 운영이 되며, 특별한 문제가 생겨 교체하기 전에는 길으면 5주 또는 4주 교육 수료 전까지 임무를 수행하게 되는데 평균 21명(중대장 1명, 소대장 4명, 분대장 16명)의 인원들이 자치근무자 임무를 수행하게 된다. 이는 중대병력 220명 기준 9% 수준의 인원들만이 신병 교육훈련에서 리더십을 간접적으로 경험 할 수 있다는 것이다. 때문에 나머지 훈련병들은 조금이나마 리더십을 경험 할 수 있는 자치근무자 임무수행을 해보지 못하고 자대에 배치되게 된다. 이런 경험의 차이는 자대에서 배치된 후에도 바로 이어지게 되어 자치근무자 임무를 수행해본 인원들에 경우 조기에 부대적응 하는데 도움이 되기도 하고 분대장 선발이나 전문하사 등 간부 선발시에도 경험적이 요소가 크게 작용되기도 한다.

제 2 절 신병 교육훈련 간 리더십 개선방안

1. 신병교육에 적합한 리더십 연구

과거에서부터 현재에 이르기까지 리더십 이론에 대한 연구는 끊임없이 이루어지고 변화하고 있다. 이런 변화하는 환경에 맞추어 군 리더십 또한 과거의 특성론, 행태론, 상황론적 리더십, 거래적 리더십과 카리스마적 리더십을 거쳐 최근에는 변혁적 리더십과 함께 긍정형 리더십 이론에 대해 더욱 강조되어 군 리더십에도 적용하도록 하고 있다. 특히, 변혁적 리더십과 긍정형 리더십을 강조하는 주된 이유는 변화하는 환경 즉, 현재 하루하루 변화하는 21세기 신세대 장병들에게 적용되어야 할 리더의 모습을 구현하고자 하는데 그 초점이 있겠다. 변혁적 리더십의 경우 감정 및 가치관이나 상징적의 형태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 대 의미 있게 만드는 리더의 역할을 강조함으로써 그 결과 부하에게 자긍심을 심어주고 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여 주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼수 있다.[30]는 개념적 접근에서 강조되어 지고 있으며, 긍정형 리더십은 통

30) 이창원 · 최창현(2006), 『새 조직론』, 서울 : 대영문화사, p.285.

제형이나 권위형에서 탈피하여 동기를 부여하는 등 긍정적인 마인드로의 방향을 제시하는 것으로써 '하지 마라!' 라는 식으로 강제하고 통제하는 부정적인 접근방식에서 벗어나 자발적인 참여와 창의성을 요구하도록 이끌어내는 리더의 긍정적인 마인드를 강조하는 이론에 입각한 리더의 형태를 요구하고 있다.

그러나 이렇게 최근 강조하고 있는 이론들은 2년여의 군 생활을 실시해야 하는 일반적인 병사들에게 장기간의 성과를 거두기 위한 리더십 이론의 형태로 적용될 수는 있으나 군대 내에서도 4∽5주라는 시간동안 민간인에서 군인으로 만들어야 하는 신병교육기관에서는 장기간의 성과가 아닌 단기간의 성과를 강조하기 때문에 최근에 강조되고 있는 변혁적 리더십이나 긍정형 리더십 보다는 합리적 과정이나 교환 과정의 중요성을 강조하는 전통적 리더십이나 개인적인 능력에 의해 부하들에게 특별한 영향을 미칠 수 있는 카리스마적 리더십 이론이 더욱더 비중이 클 수밖에 없을 것이다.

때문에 신병 교육훈련 간 적용시 되어야 하는 이론들은 과거 전통적·카리스마적 리더십 이론들을 중심으로 최근 강조되고 있는 변혁적·긍정형 리더십을 적절히 적용 할 수 있는 능력이 필요하며 그런 능력을 키우기 위해선 좀 더 많은 관련연구가 필요시 되고 신병 교육훈련 간 리더십의 주체가 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 선발과정, 선발 후 체계적인 리더십 교육 실시 등이 이론적 연구와 함께 꼭 필요하다.

2. 교관(소대장) 및 조교(분대장)

가. 선발 자격조건 시 리더십 관련 부분 보완

먼저 교관(소대장)은 훈련 부사관 과정 선발시 기준에 대한 보완으로 현제 평정에서부터 체력측정까지 7가지 항목을 100점으로 환산하여 실시되는 데 경력부분은 10점으로 되어 있고 내용도 병과별 해당 근무경력과 격오지 근무경력을 환산해 놓은 점수를 리더십 경험이 있는 신교대 근무, 학교기관, 분·부·소대장 유경험자, 리더십 관련 기고문 작성자, 리더십 대군신뢰를 높인자 등의 리더십 관련 분야 경력 있는 인원들에 대한 경력부분 점수를 추가로 보

완하고 경력배점도 기존 10점에서 20점 정도로 상향 조정하여(면접 20점 → 10점 조정) 훈련 부사관 으로 선발되기 위해선 꾸준한 리더십 경험의 보직이나 실적들을 쌓을 수 있도록 동기부여를 통해 보다 우수한 자원들이 선발될 수 있도록 해야겠다.

[표 9-2] 훈련 부사관 평가요소별 배점 조정 제시안(총괄 : 100점)

구 분		등 급 비 율	계	평 정	교 육	상 훈	**경력**	지 휘 추 천	**면접**	**체력 측정**
배 점			100	30	15	5	**20**	5	**10**	**15**
등 급	상	100	100	30	15	5	20	5	10	15
	중상	95	95	연도별 환산 적용	14.25	4.75	19	4.75	9.5	14.25
	중	90	90		13.50	4.5	18	4.5	9.0	13.5
	하	80	80		12.0	4	16	4	8.0	12

※ 경력(10점) : 필수 직위(5점) → 병과별 해당 경력 인정(진급지시의 경력평가 기준)
격오지 경력(5점) → 기록변경보고된 내용 인정, 4개 등급, 환산점수 적용
리더십 경험(10점) → 신교대, 학교기관, 분·부소·소대장 등 리더십 관련 직위 보직 및 경험자
리더십 관련 연구실적, 대군중진 사례, 기고문 작성 등

조교(분대장)들의 경우 부대마다 약간씩의 차이는 있으나 대부분 신병 교육훈련 조교(분대장)들의 경우 모집분대장 선발 시 기존에 학력, 신체, 단증, 자격증과 면접 및 체력측정 외에 리더십 경력 부분을 추가로 반영하여 사회에서 학생회장, 동아리 및 수련회 활동 등 다양한 방면에서 리더십 경험이 있는 인원들에게 경력부분의 점수를 반영해 주어 초기에 조교(분대장) 임무수행이 원활히 진행될 수 있도록 해야만 하겠다. 또한, 임무수행중에는 리더십 향상을 위한 노력(대민칭찬, 마일리지 카드 등)에 대한 포상등을 강화하여 분대장

임무수행 중에도 효과적인 리더십을 지속적으로 발휘 할 수 있는 동기를 부여해 주어야겠다.

나. 체계적인 리더십 교육 계획 수립 후 시행

교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 선발과정 교육이나 임무수행 간 집체교육 등에서 실시되는 각 종 교육들에 리더십에 관련된 교육을 반영하여 시행하는 것이다. 미 훈련 부사관의 경우 앞에서 살펴본 봐와 같이 병 기본 훈련 과목 이외에 매주 학교장과의 리더십 토의를 진행함으로써 효과적인 리더십을 발휘할 수 있는 발판을 마련하는데 우리 역시 이와 비슷한 리더십 교육을 1주~2주씩 교육에 편성하여 사례위주의 발표와 토의를 거치면서 자신만의 리더십을 완성 할 수 있는 기회를 제공해 주어야 한다.

그러기 위해선 미군처럼 현대 또는 과거 훈련 부사관들의 잘못되고 잘된 내용들의 비디오 및 사례교육 자료 등 교육 자료에 대한 보완도 함께 이루어져야 할 것이다. 훈련부사관 교육 중 리더십향상을 위한 자치근무제도는 12주 교육동안 7차 정도의 자치근무자들을(중대장 1명, 행정보급관 1명, 소대장 3명, 분대장 4명, 기수 1명) 편성 운영하게 하여 교육인원 60명 기준 전인원이 자치근무자로 1회씩 실시하게 하여 리더로서의 역활을 느끼도록 해준다.

또한, 부사관 교육 후 육군 훈련소 및 신병교육대 교관(소대장)으로 배치후에 실시되는 각종 집체교육에서도 훈련소 내에서 발생 될 수 있는 다양한 상황들에 대한 리더십 방법에 대해 교육을 반영 후 실시하여야 하겠다. 그리고 육본 리더십 센터 등 상급부에서 시행되는 전문전인 리더십 교육 및 강연도 월 1회 이상 수시교육으로 반영하여 훈련교관(소대장)들이 본인만의 올바른 리더십을 발휘 할수 있도록 지원해야 할 것이다.

[표 9-3] 훈련 부사관 교육프로그램 조정 제시안(리더십 교육 보완)

구 분	주 차	주차별 교육 과목
훈 련 부사관반	1주차	· 입교식, 학교소개, 체력단련, 제식훈련
	2주차	· 제식훈련, 개인화기, **리더십 토의**
	3주차	· 개인화기
	4주차	· 구급법, 현장실습**(리더십 실습 / 토의 및 발표)**
	5주차	· 구급법, 화생방
	6주차	· 화생방, 병영생활규정, 체력단련, **리더십 토의 및 발표**
	7주차	· 경계, 병영생활규정, 부대분류
	8주차	· 수류탄, **리더십 토의 및 발표**
	9주차	· 총검술, 자살예방교육, 체력단련
	10주차	· 각개전투, **리더십 토의 및 발표**
	11주차	· 각개전투, 병영생활규정, 체력단련, 종합평가, 안보견학
	12주차	· 훈육기법, 현장실습**(리더십 실습 / 토의 및 발표)**, 준비태세, 체력단련, 임명식

조교(분대장) 역시 선발 후 임무수행 전 받게 되는 집체교육의 내용들이 앞에서 살펴본 봐와 같이 대부분 병기본 훈련 위주의 교육만 편성되어 있어 훈련병들을 이끌어 나가야 할 리더십 향상 교육이 부족한 상태이다.
때문에 상급부대에서 실시되는 집체교육에서부터 우수교관 및 조교의 리더십 경험담, 육군 리더십 센터 초빙교육, 리더십 토의 및 발표 등의 다양한 리더십 교육프로그램들을 반영함으로써 조교(분대장)들이 올바른 리더십을 발휘할 수 있는 보다 효과적인 계획을 수립해야 할 것이다.

다. 인사관리 및 근무여건 개선 필요

교관(소대장)의 인사관리 및 근무여건 개선을 통해 업무를 추진하는데 있어 동기부여를 해주는 것이 무엇보다 필요하다. 진급 선발시에는 같은 훈련 부사관 대상자들 끼리 진급 평가를 별도로 받게 되는데 훈련 부사관 해임 후 진급심사 시 잠재역량에 훈련 부사관 임무 수행한 내용이 점수로 개량화 되어 포함될 수 있도록 검토가 필요하며, 모범 훈련 부사관 선발은 3년이상 근무자에게만 혜택이 있는 것이 아니라 3년 임기를 마치고 훈련 부사관을 해임하는 기본 임기자들 에게도 기회를 주어 주어진 임무에 더욱더 최선을 다할 수 있도록 여건을 조성해 주고 격 오지 근무혜택은 주 5일 근무로 전환되면서 없어졌음으로 문서상에서의 삭제가 필요시 된다.

동화기간 및 주말 보충교육 실시간에는 0.5일의 보상휴가가 주어지기는 하나 보충교육과 근무 등으로 초과근무에 대한 부담감을 느끼게 되는데 이는 훈련부사관 충원이 적절히 이루어지고 있지 않아 잦은 순번에서 찾아오는 원인으로 적시 적절한 훈련 부사관 충원 노력이 필요시 된다. 또한, 교관(소대장)들이 신병교육과 훈육 외에는 다른 과도한 잡무를 시키지 않도록 해야 하며, 상급부대는 지나친 통제를 자재하고 과도한 검열과 지적보다는 교관(소대장)들이 창의력과 능력을 십분 발휘 할 수 있는 포상과 칭찬도 적절히 이루어 져야 할 것이다.

조교(분대장)들의 경우 교육대별 계원들이 2명만 편성되어 있는 편제를 2~4명까지 추가로 편제를 조정하여 일반적인 행정에서부터 전투지원 업무에 매진시켜 조교(분대장)들이 교육과 훈육업무에 소홀하지 않도록 여건조성이 필요하다. 또한 지급되고 있는 과도한 포상휴가를 성과를 명확히 구분하여 주도록 하되 조교(분대장)들이 원하는 일자에 나 갈수 있도록 최대한 보장해 주어 전역을 앞두고 몰아 치기식 휴가가 발생하지 않도록 하여 다양한 리더십 경험을 가지고 있는 선임급 조교(분대장)들을 선발된 새로운 조교(분대장) 집체 교육시 Know-How를 전수해 주는 모범자원으로 활용하는 등의 방안을 모색해야 할 것이다. 또한, 경계부담 감소를 위해 주·야간 경계부대 인원들에 대한 편제를 강화하고 제한이 될시에는 교육을 실시하지 않는 교육준비기인 부대에서 경계지원을 해줌으로써 상호 지원을 통한 경계근무에 대한 부담감

을 조금이나마 덜어주어야 할 것이다.

라. 현실안주 의식 척결

교관(소대장) 및 조교(분대장) 뿐 아니라 모든 사람들이 겪을 수 있는 비슷한 업무의 반복으로 인한 현실 안주는 무서운 문제점이기 때문에 중대장 및 교육대장 등 상급자들의 교육 및 훈육 현장지도를 강화하여 잘못된 리더십에 대해선 현장에서 조언해 주도록 하며, 마지막 주에 실시하게 되는 상급부대(감찰) 주관 설문도 교육 1/2시기와 마지막 주 2회에 걸쳐 실시하여 올바른 리더십을 발휘하는 인원 에게는 과감한 포상을 그렇지 않은 인원에 대해서는 원인을 정확히 파악 후 일정 횟수 반복으로 발견 시 보직해임 등 강력한 처벌을 실시하여 현실에 안주 하지 않도록 여건을 조성해야 한다. 또한 교관(소대장) 및 조교(분대장) 자질 평가시에는 병 기본 과목 뿐 아니라 리더십 실적을 같이 평가요소에 반영하여 평상시 부터 꾸준히 신병 교육훈련 간 다양한 리더십을 적용하여 잘된 점, 잘못된 점 등 다양한 근거를 남길 수 있도록 유도해야 한다.

3. 훈련병 자치근무제도

가. 자치근무자 임무수행 여건 조성

육군 훈련소 훈육 및 병영생활지도지침서에 명시되어 있는 자치근무자들의 편성과 임무들이 적극적으로 실현되고 조치될 수 있도록 여건조성이 필요하다. 이를 위해 사회적 경험이 부족한 인원들도 자치근무자로 선정하여 권한과 책임을 통해 발전해 나갈 수 있도록 기회를 제공해 주고 자치근무자가 힘든 만큼 보람도 느낄 수 있는 상·벌점 건의 뿐 아니라 일정 점수에 한해서는 직접줄 수 있는 권한을 부여하고 성적평가 배점 부분도 지금보다 상향 조정하도록 하여 자대 배치시에 도움이 될 수 있도록 보상을 해준다. 자치근무자들의 회의시간을 별도 편성하여 실시하게 하고 회의간 나온 상황들에 대해서는 모든 훈련병들 앞에서 조치해줌으로써 자치근무자 회의가 중요하다는 인식을 심어줄수 있도록 하며, 별도의 임무를 맡을 훈련병들을(의무, 교육, 행정, 보

급 등) 추가로 선정하여 자치근무자들을 자주 집합시키거나 호출하지 않도록 하여 자치근무자 여건을 최대한 조성해 줄 수 있도록 한다.

나. 신병 교육훈련간 다수의 자치근무자 기회 부여

미 신병 교육훈련의 경우 현재 9주 교육을 실시하는데 통상 2주 동안 자치근무자들을 교체하여 4회에 걸쳐 자치근무자들을 재선정하여 되도록 많은 인원들이 자치근무자 역할을 해보도록 여건을 조성하고 있다. 우리 역시 최대한 많은 인원들이 자치 근무자를 경험해 볼 수 있도록 해야 할 것이다. 현역 기준 5주 교육시 자치근무자 임무를 수행하는 훈련병들을 1주차 선발 후 2주차부터 1차 자치근무자를 운영하며 4주차부터 2차 자치근무자들을 선정하여 2회에 걸친 자치근무자 운영을 원칙으로 할 경우 평균42명(중대장 2명, 소대장 8명, 분대장 32명)의 인원들이 자치근무자 임무를 수행하게 되는데 이는 중대 병력 220명 기준 19% 수준으로 비록 적은 수준의 인원들이 지만 신병 교육훈련에서 리더십을 간접적으로 경험 할 수 있도록 여건을 조성해 주고 장차 신병교육기간 역시 8주 이상으로 늘리는 방안에 대해서도 재검토하여 신병 교육훈련간 많은 훈련병들을 자치근무자로 경험시켜 군 리더십 향상의 작은 발판이 되도록 조성해 주어야 할 것이다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구의 결과의 요약

선행연구를 통해 리더십 연구를 해본 결과 리더십은 과거에서부터 지금까지도 계속해서 다양한 이론들이 주장되며 논의 되고 있다. 이는 수많은 학자들이 본인들의 속해 있는 다양한 학문에서 끊임없이 리더십을 연구하며 이론들을 발표하고 있고 리더십의 기본적인 정의나 개념 그리고 시대마다 나오는 성공적인 리더의 특성들을 여러 가지 방면에서 접근함으로써 다양한 이론들이 계속해서 나오고 논의가 개진되어 왔다. 그럼에도 불구하고 정확한 답을 내릴 수 없는 것은 하루하루 시시각각 변화하는 현대사회 속에서 자신들이 속해있는 조직의 변화에 적극적으로 대응하며 이를 효과적으로 극복해 나갈 수 있는 리더를 계속 찾게 되게 되고 보다 색다른 리더십을 지속적으로 원하기 때문이다.

이는 일반 사회 조직에서만 적용되는 것이 아니라 군대라는 특수성을 지니고 있는 군 조직에서도 적용이 된다. '신세대'. 'X세대', 'Y세대', 'N세대', 'I세대', 'W세대' 등을 거치며 개인 가치관, 마음가짐, 정신상태, 육체적 변화 등 입대 장병들의 성향도 계속해서 변화하고 있는 상황에서 이들을 군대라는 곳에서 공동의 목표를 가지고 공동의 행동을 취하게 하여 이끌어 나가기 위해서는 군 조직에서의 리더십 발휘가 매우 중요시 된다고 할 수 있다. 최근 군 리더십이론이 변화하는 시대에 맞추어 과거의 리더십 이론이 아닌 일반적인 사회에서도 강조하고 있는 변혁적 리더십이나 긍정형 리더십 이론을 중심으로 발전되어 가고 있는 상태이다.

이런 변혁적 리더십이나 긍정형 리더십은 2년여라는 장기적인 군 생활에 임하게 되는 일반부대의 성격을 기준으로 많이 강조되었던 것이 사실이다. 그러나 군 조직에 시작이라고 할 수 있는 신병 교육훈련간 리더십은 분명 4주~5주라는 단기적인 군 생활을 경험하게 된다는 것이라 판단했을때 일반부대와는 많은 차별화가 되어야 할 것이라고 생각해 왔다.

이에 착안하여 민간인에서 군인의 신분으로 첫발을 시작하는 가장 중요한 신

병 교육훈련간 리더십의 핵심이 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)이 선행연구에서 실시한 여러 이론들 중 과거에 강조되어 왔었던 전통적 리더십인 거래적 리더십이나 카리스마적 리더십을 기반으로 하여 최근 발전하고 있는 변혁적 리더십이나 긍정형 리더십을 적절히 활용해야 함을 확인 하였고 미 육군 신병 교육훈련의 내용 중 우리군 특성에 적합한 내용을 찾아 이를 적용함으로써 신병 교육훈련 간 리더십을 효과적으로 향상 시킬 수 있는 방안을 제시하여 보았다.

지금까지 연구결과 다음과 같은 결론에 도달하였다.

첫째, 그동안의 군 리더십에 관한 연구 이론들이 대부분 일반부대를 대상으로 많은 인원들이 연구하며 변혁적 리더십, 긍정형 리더십 등의 최근 이론에 대해 강조하고 발전시켜 나가고 있다. 그러나 군 리더십의 핵심인 신병 교육훈련 간 리더십 이론에 대한 연구가 많이 부족하여 신병 교육훈련 간에도 마치 최근 강조되는 리더십 이론만을 적용해야 된다고 잘못 생각 할 수가 있다는 것을 알고 신병 교육훈련 간에는 거래적 리더십, 카리스마 리더십 등의 전통적인 리더십이 더 중심이 돼서 강조되어야 하고 앞으로 더 많은 신병 교육훈련 간 리더십 연구에 대한 전문적인 연구가 필요하다고 판단하였다.

둘째, 리더십의 핵심이 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 선발 자격조건이 리더십을 많이 경험하지 못한 인원들로 선발될 경우 최초 적응하는데 본인들뿐만 아니라 훈련병들에게도 잘못된 리더십을 발휘 할수 있음으로 최초 선발시부터 리더십 경험이 있는 인원들로 우선 선발하여야지만 조기 임무수행에 큰 어려움이 없을 것 이라 판단하였다.

셋째, 교관(소대장) 및 조교(분대장)들의 선발과정 교육이나 임무수행간 집체교육 등에서 실시되는 각 종 교육들에서 리더십 관련된 교육이 없다는 점은 가장 큰 문제점으로 훈련 부사관 교육 및 분대장 집체교육 그리고 각종 교육시 리더십 교육을 편성 및 강화하여 훈육요원들의 리더십에 대한 전문성을 강화시켜야 된다고 판단하였다.

넷째, 형식적인 인사관리 및 근무여건 개선이 많이 잔존하고 있다는 것을 발견하고 이를 보완할 수 있는 편제 조정에서 부터 명확한 임무분담 즉, 현재의 담임교관재가 아닌 내무생활과 훈육을 담당하는 훈육요원 기능과 교육훈

련만 전담하는 훈육요원 기능으로 분리하는 방안 등을 제시하여 근무여건을 개선해야 된다고 판단하였다.

다섯째, 교관(소대장) 및 조교(분대장)들이 비슷한 업무에 반복으로 현실에 안주하게 되는 행동들이 발생하게 되는 것을 발견하게 되었고 이를 척결시키기 위해 실질적인 교육 및 훈육 현장지도 방문, 설문 횟수 증가 등과 함께 각종 평가시 리더십 적용 및 실적부분을 평가요소에 반영 하는 등 현실에 안주하지 않도록 강력한 신상필벌을 적용하도록 판단하였다.

여섯째, 신병 교육훈련기간이 현재 5주로 되어 있어 제한된 훈련병들만이 자치근무자로써의 임무를 수행하게 되는 데 현역 기준 5주 교육시 자치근무자 임무를 수행을 2회 이상 편성토록 하고 특히, 2009년부터 전방 일부 사단의 제 2 신병 교육대 개념으로 기존 5주에서 7~8주 교육을 실시해 보았으나 필요성 검토에서 밀려 다시 5주 교육으로 전환되어 졌는데 국방개혁 2020에 맞추어 병력감축에 따른 전문성 강화를 위해서는 신병 교육훈련기간에서의 교육연장과 함께 그들이 다시 군 간부로써 거듭날 수 있도록 여건을 조성해 주어 보다 효과적인 리더십을 발휘 할 수 있도록 신중하게 검토해볼 필요성이 있다고 생각한다.

제 2 절 연구의 한계 및 미래연구 방향

이번 연구를 통해 모병제인 미 육군의 신병 교육훈련과 징병제인 우리군의 신병교육훈련을 하나의 연장선에서 고찰한 것이 한계점으로 지적될 수 있을 것이다. 또한, 신병 교육훈련 간 필요시 되는 리더십 이론에 대한 학문적인 연구 보다는 리더십을 발휘하게 되는 주체 즉, 교관(소대장) 및 분대장(조교)들을 중심으로 연구의 주제를 다루었다는 것은 이론적 측면 입장에서 좀더 깊이 연구하지 못한 것에 대한 한계점과 함께 본 연구가 육군 전체의 신병교육기관이 아닌 육군 훈련소 신병 교육훈련을 중심으로 연구한 것임으로 육군 전체적인 신병 교육기관에 적용 시킬 수 있는지는 좀 더 고찰해 볼 필요가 있을 것이다.

이번 연구가 신병 교육훈련 간 이론적 발전 방향이 아닌 리더십 발휘의 주체가 되는 교관(소대장) 및 조교(분대장)에 대해 좀 더 비중있게 연구하여 현육군 신병 교육훈련 간 실질적인 리더십 강화를 위한 발전 방향을 모색하고자 하는데 초점을 둔 것임을 인지하고 앞으로 연구는 좀 더 이론적인 방향으로의 발전이 필요시 된다. 또한 이번 연구가 신병 교육기관만을 대상으로만 바라 볼 것 이 아니라 군 조직 이라는 큰 범주 안에서 각 종 여러 유형의 일반부대에서도 변화하는 조직의 구성원들과 환경에 적합한 리더십을 연구하는데 작은 참고 자료가 되길 희망하며 입대하는 장병들에 대한 보다 효과적인 리더십 연구는 끊임없이 지속되어야 하고 더 나아가 군 조직에서의 리더십에 대한 연구노력이 사회 리더십 발전의 작은 초석이 될 수 있도록 보다 많은 관심과 함께 지속적인 연구가 필요할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

〔단행본〕

강정애 외(2011),『리더십 론』, 서울 : ㈜시그마 프레스.

김성수(2011),『21세기 글로벌 리더십 개발』, 서울 : 탑북스.

김원형(2009),『조직심리와 행동의 이해』, 서울 : ㈜시그마 프레스.

민경호(2010),『리더십 이론과 개발』, 서울 : 무역 경영사.

박유진(2001),『현대 사회의 조직과 리더십』, 서울 : 양서각.

변상우(2012),『글로벌 리더를 위한 리더십 개발과 훈련』, 서울 : 청람.

백기복(2007),『조직행동 연구』, 서울 : 창민사.

신철우(2004),『조직 행동론』, 서울 : 문영사.

야전교범 지-0(2011), 『군 리더십』, 육군본부.

이창원·최창현(2006),『새 조직론』, 서울 : 대영출판사.

〔논 문〕

구형회(2009), “리더십유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구“, 한성대학교 한성 대학원 석사학위 논문.

김병헌(2008), “신세대 장병 특성과 리더십 유형이 군 조직 유효성에 미치는 영향”, 경희대학교 경희 대학원 석사학위 논문.

성중모(2003), “신세대 장병의 특성과 효과적인 리더십 연구”, 영남대학교 행정대학원 석사학위 논문.

안광원(2000), “신세대 장병들의 의식성향에 따른 군 리더십 개선방안에 관한 실증적 연구 : 기갑 / 기계화 부대 사병을 중심으로”, 동국대학교 경영대학 석사학위 논문.

육군훈련소(2013), 『13년 신병 교육훈련 지시』. 육군훈련소.

_____(2013), 『13년 훈육 및 병영생활지도 지침서』. 육군훈련소.

이상민(2012), “인적자원관리 과제 및 방향 : 육군신병교육을 중심으로”, 한성대학교 국방과학대학원, 석사학위 논문.

이주형(2009), “미군의 신병훈련 제도〈상〉배치 즉시 전투임무 가능토록 훈련”, 국방일보.

이충재(2002), “신세대 입영장정의 의식구조 변화에 다른 신병교육의 개선방안에 관한 실증연구”, 한남대학교 지역개발대학원 석사학위 논문.

장현민(2012), “군인 만들기 조련사 - 창끝 전투력 창출의 주역”, 국방일보.

정상현(1998), “집권화 수준에 따른 리더십과 직무효과성 간의 상관관계 분석”, 『한국사회와 행정연구』, 제9권 2호, pp61-81.

정주영(2010), “국방개혁2020과 군 리더십 발전방안 : 군 인력구조 변화를 중심으로”, 국민대학교 정치대학원, 석사학위 논문.

조현천(2002), “신병교육리더십의 개선방안에 관련연구”, 한남대학교 지역개발 대학원 비즈니스 컨설팅학과 석사학위 논문.

2. 국외문헌

FM 7-22.(2002), *The Army Noncommissioned Officer Guide*, Noncommissioned Officer Guide.

TRADOC Regulation 350-6.(2012), *Enlisted IET Policies and Admin*, Department of the Army.

TSSD.(2011), *The US Army Drill Sergeant School Couse 012-SQIX,* TSSD.

Yukl, G.A.(1981), *Leadership in Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

ABSTRACT

A Study on effective recruit-teaching plans for Republic of Korea Army

- Focusing on leadership skill in new military recruit training -

Lee, Jun Sig
Major in Military Strategy
Dept. of National Security and Strategy
Graduate School of National Defense Science
Hansung University

The purpose of this study is to present an effective leadership plan for recrutting the next generation. They belong to the society and battlefields that are ever-changing and more multidimensional than ever. Therefore, an updated organizational structure that could adjust to these social changes is crucial to improve recruit-teaching models and re-define requirements for eligible drill instructor and assistant instructor, which is required for properly instructing new soldiers. This process is essential for assimilating applicants into the army, a special organization dishinguished from the rest of the world.

In the 21st century, the world is changing more rapidly than ever before, and the same thing applies for the circumstances at a battlefield.

Especially, for our nation, in an unstable security situation with tensions on the divided peninsula, strengthening the military organization should be more emphasized. Commanders, combined with their leadership skills, can be seen as the core of military organizations, since they are the ones who sail the entire force through decisions.

While previous studies on leadership skills and trainings focused on servicemen, this study tries to take a different angle by approaching leadership skills in terms of recruit leadership training. In order to do so, this study first, briefly introduces the definition of leadership, classical theory and the latest theory. Secondly, it skims through characteristics of military leadership. Lastly, it presents the importance of military leadership shown through previous studies and applies to this study. This study also made a reference to various The U.S. military literatures and officer guides when it comes to re-shaping the role of drill instructors and assistant instructor to come up with effective leadership plan we need to pursue in the future.

As a result, this study clearly shows leadership theory for military organization should also focus on reformative leadership, yet in recruit training programs, disciplines and regulation are necessary to apply. Transactional leadership prevailed among the recruits due to achieving short term goals; therefore it is never enough to emphasize leadership of drill instructors and assistant instructor.

Korean army should keep up with the trends of times and take a decisive step to adjust to those changes. Also, by unceasing effort to develop leadership theory which fits into our military, this study looks forward to seeing South Korean army to be the role model of leadership applying plan to the world.

【Keyword】 Effective leadership, drill instructors, assistant instructor