



### 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원 저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



석사학위논문

미래 군 조직 변화에 따른 전문형 장교  
경력관리 발전방향 연구



한성대학교 국방과학대학원

국방경영학과

국방경영전공

김준영

석사학위논문  
지도교수 선종률

미래 군 조직 변화에 따른 전문형 장교  
경력관리 발전방향 연구

A study Type officer career management professional  
development direction of the future military  
organizational change

2015년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원  
국방경영학과  
국방경영전공  
김준영

석사학위논문  
지도교수 선종률

미래 군 조직 변화에 따른 전문형 장교  
경력관리 발전방향 연구

A study Type officer career management professional  
development direction of the future military  
organizational change

위 논문을 국방경영학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 국방과학대학원  
국방경영학과  
국방경영전공  
김준영

김준영의 국방경영학 석사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

## 미래 군 조직 변화에 따른 전문형 장교 경력관리 발전방향 연구

한성대학교 국방과학대학원  
국방경영학과  
국방경영전공  
김 준 영

국방부와 군은 국내외 안보환경 변화와 과학기술의 발전에 능동적으로 대처할 수 있도록 『국방개혁에 관한 법률』 제정을 통해 「국방개혁 2020」을 일관되게 추진하고 있다. 이러한 계기를 맞아 국방인사를 선진 수준으로 발전시킬 필요가 강력하게 대두하고 있고, 국방개혁의 성공적 추진을 위해서도 선진 국방인사의 구현을 매우 중요한 사안으로 인식하고 있다. 현대전쟁에 있어 장비를 다루는 간부의 비중이 높아지고 있고 국방개혁2020에 따르면 앞으로 직업군인과 군무원의 비율이 점차 증가할 것이기에 군을 과학적으로 그리고 質 위주로 관리하여야 하며, 質 위주의 관리를 위해서는 군사업무를 과학화하여야 함은 물론 군 인력을 전문화하여야 한다. 2차 대전이후 미·소의 냉전, 1982년 포클랜드 전쟁 및 1990년 걸프만 전쟁에서 質 위주의 군사력만이 현대전쟁에서 승리할 수 있음을 전 세계에 보여 주었던 것이다. 더구나 현대 사회는 고도기술과 전문화된 기능 그리고 지식을 요구하고 있다. 변화는 지속적으로 이루어 지고 있다. 현재 군 부대에서는 유급지원병이 들어오고 있고, 편제상 직책이 부사관으로 바뀌고 있으며, 여성의 비율이 조금씩 상승하고 있다. 현대사회에서는 고도기술, 전문화된 기능, 지식을 제고하기 위해서는 사회의 모든 조직이 고도의 직업 전문성이 있어야 한다. 따라서 軍도 현대사회에서 생존하기 위해서는 사회발전 추세를 따라야 하는 것이

다. 그 이유는 軍의 인력과 물자는 전적으로 사회로부터 공급을 받고 있을 뿐만 아니라 사회의 타 조직체와 마찬가지로 한정된 자원을 경제적으로 운용하여 주어진 목표를 달성해야 하기 때문이다.

또한 사회적 추세가 개인의 경력개발에 대한 관심이 높아지고 있으며, 조직을 활성화하고 효과적, 효율적으로 활용하기 위해서 개인과 조직차원에서의 경력개발이 상호 유기적으로 작용할 수 있도록 노력하고 있는 반면, 군에서는 조직의 특수성으로 인하여 개인의 경력개발에 대한 관심이 다소 저조하고, 체계적인 경력관리 시스템이 미흡한 실정이다.

또한 현대사회가 기술면에서 하루가 다르게 발전하고 있기 때문에 군의 기술도 향상되어야 하며, 고도의 무기체계를 선정 획득하는 테크닉은 물론 이를 관리운용하는 인력도 첨단 지식이 필요하게 된 것이다. 현재 많은 국방예산 투자되고 있는 가운데 효율성을 높여 최상의 전투태세를 유지하려면 유능한 국방 전문인력에 의한 국방업무의 기획, 계획, 집행, 평가가 필요하다.

이를 위해 본 논문은 국방개혁2020의 개요에 대해 소개하고 추진방향인 군 구조의 첨단화, 국방운영의 문민기반 확대, 선진 병영문화 정착을 제시하고, 국방개혁2020에 따른 인력구조변화 양상에 따른 과학기술과 전문인력의 증대 / 전문성·직업성 강화 측면에서 분석 하였다. 또한 선진외국군의 장교의 전문인력관리와 경력관리 방법, 기업의 경력관리와 비교하여 시사점을 도출하였으며 현재 육군 장교의 전문인력 관리 실태와 문제점을 분석한 후 경력관리 발전방향을 제시하였다.

【주요어】 전문형장교, 경력관리, 인사관리, 자기관리, 국방개혁 2020

# 목 차

<b>제 1 장 서 론 .....</b>	<b>1</b>
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구내용 및 방법 .....	3
<b>제 2 장 국방개혁2020과 인력변화 양상 .....</b>	<b>4</b>
제 1 절 국방개혁의 개요 .....	4
제 2 절 국방개혁2020의 추진방향 .....	9
1. 군 구조의 첨단화 .....	9
2. 국방운영의 문민기반 확대 .....	13
3. 선진 병영문화 정착 .....	17
제 3 절 국방개혁 2020에 따른 인력구조 변화 .....	20
1. 과학기술 및 전문 지원 인력의 증대 .....	20
2. 전문성 · 직업성 강화 .....	23
<b>제 3 장 전문인력의 범위 .....</b>	<b>28</b>
제 1 절 전문인력의 개념 .....	28
제 2 절 전문인력의 중요성 .....	30
1. 전장환경 변화 .....	30
2. 국방정책의 질적 향상 .....	31
3. 국방자원의 효율적 운영 .....	32
<b>제 4 장 경력관리에 대한 이론적 고찰 .....</b>	<b>33</b>
제 1 절 경력관리의 개념 .....	33
1. 경력관리의 정의 .....	33
2. 경력관리의 목적 .....	34
3. 경력관리의 필요성 .....	35

제 2 절 경력관리와 개발의 모형 .....	38
1. 경력관리의 모형 .....	38
2. 경력개발의 체계 .....	40
3. 개인차원의 경력개발 .....	42
4. 조직차원의 경력개발 .....	48
제 3 절 경력개발의 통합 .....	54
1. 경력협상에 의한 통합 .....	55
2. 인력계획에 의한 통합 .....	56
제 5 장 민간기업 및 외국군의 경력관리 제도 .....	58
제 1 절 민간기업의 경력관리제도 .....	58
1. 삼성화재의 경력개발제도 .....	58
2. 현대자동차의 경력개발제도 .....	62
3. 기업 경력제도의 비교 및 시사점 .....	66
제 2 절 외국군의 경력관리제도 .....	68
1. 미군의 인사관리제도 .....	68
2. 독일군의 인사관리제도 .....	72
3. 일본군의 인사관리제도 .....	74
제 6 장 전문인력 인사관리 실태 .....	76
제 1 절 전문인력 인사관리 개념 .....	76
제 2 절 전문인력 제도의 변천 .....	78
제 3 절 전문인력의 분류 실태 .....	81
제 4 절 전문인력의 관리 실태분석 .....	83
제 5 절 전문인력 인사관리의 문제점 .....	84
1. 전문인력개념정립의 문제점 .....	84

2. 전문인력 분류상 문제점 .....	85
3. 전문인력 관리체계상 문제점 .....	86
<b>제 7 장 전문인력 인사관리 발전방안 .....</b>	<b>86</b>
제 1 절 국방운영의 전문성 확보 .....	87
1. 전문인력 육성제도 개선 추진 .....	87
2. 국제전문인력 육성관리제도 신설 .....	87
3. 방위산업 분야 전문인력 확보 .....	88
제 2 절 국방환경 다변화 적극 대응 .....	90
1. 우수 전문인력 확득 .....	90
2. 전문인력 교육 확대 .....	91
제 3 절 군내 여군인력 활용 확대 .....	92
제 4 절 양상된 전문인력의 효과적 관리유지 .....	93
1. 보직관리 .....	93
2. 진급관리 및 보수체계의 개선 .....	94
3. 적재적소 인원배치 및 부서지정 .....	95
4. 교수요원 활용이 융통성 보장 .....	95
5. 전역 후 활용방안 모색 .....	96
<b>제 6 장 결 론 .....</b>	<b>97</b>
<b>참 고 문 현 .....</b>	<b>100</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>103</b>

## 표 목 차

[표 2-1] 선진 외국군과의 장교, 부사관, 병의 구성비율 비교 .....	23
[표 4-1] 경력개발 접근의 분류 .....	42
[표 4-2] 경력단계별 훈련의 내용 .....	47
[표 5-1] 단계별 육성체계 .....	59
[표 5-2] 경력관리 지원시스템 .....	62
[표 5-3] CDR의 기본원리 .....	64
[표 5-4] 미 합동특기장교 인사관리 .....	68
[표 5-5] 미 육군의 장교인사관리제도 발전과정 .....	69
[표 5-6] 미 육군 장교인사관리제도의 개선 내용 .....	71
[표 5-7] 독일군 최저 복무기간 .....	73
[표 5-8] 독일 육군 진출율 .....	74
[표 5-9] 일본 장교의 최저목무 기간 .....	75
[표 5-10] 일본 장교의 계급별 진출률 .....	75
[표 6-1] 각군의 전문인력 정의 .....	77
[표 6-2] 육군장교 인사관리 제도의 변천 요약 .....	79
[표 6-3] 전문인력직위 및 범위 .....	82
[표 6-4] 육군의 전문형 장교 관리 규정 .....	83
[표 6-5] 육군의 특수형 장교 관리 규정 .....	84
[표 7-1] 국방과학기술 발전과정 .....	88
[표 7-2] 주요 무기체계 독자개발 현황 .....	89
[표 7-3] 기술확보모델 적용방법 .....	90
[표 7-4] 여군인력 활용 확대실태 / 계획 .....	92

## 그 림 목 차

[그림 3-1] 폐로우의 기술 분류 .....	28
[그림 3-2] 군사업무 분류와 인재유형 .....	29
[그림 4-1] 경력관리의 실행적 모형 .....	34
[그림 4-2] 경력관리의 필요성 .....	36
[그림 4-3] CDP의 기본흐름도 .....	38
[그림 4-4] 경력관리 모형 .....	39
[그림 4-5] 경력관리제도의 기본체계 .....	40
[그림 4-6] 개인이 경력단계 모형 .....	45
[그림 4-7] 경력계획을 위한 경력경로의 역할 .....	50
[그림 4-8] Alpin과 Gerster의 경력개발 모형 .....	51
[그림 4-9] Leach의 경력개발 모형 .....	53
[그림 4-10] 경력협상 과정 .....	56
[그림 4-11] 경력관리의 개인욕구와 조직의 욕구 통합 .....	57
[그림 5-1] 경력개발제도의 체계 .....	58
[그림 5-2] 미 육군 장교인사관리제도의 전문성 개발요소 및 단계 .....	71
[그림 6-1] 전문인력 분류체계 .....	82

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적 및 배경

군은 평시에는 전쟁을 억제하며 일단 전쟁이 일어났을 경우 반드시 승리해야 하기 때문에 평상시부터 군의 무기체계나 인력을 최상의 상태로 유지시켜야 한다. 이렇게 하기 위해서는 군을 과학적으로 그리고 質 위주로 관리하여야 하며, 質 위주의 관리를 위해서는 군사업무를 과학화하여야 함은 물론 군인력을 전문화하여야 한다. 2차 대전이후 미·소의 냉전, 1982년 포클랜드 전쟁 및 1990년 걸프만 전쟁에서 質 위주의 군사력만이 현대전쟁에서 승리할 수 있음을 전 세계에 보여 주었던 것이다. 더구나 현대사회는 고도기술과 전문화된 기능 그리고 지식을 요구하고 있다. 이것이 선진 민주사회的基本요건이요 국가경쟁력의 요체이기 때문이다.

현대사회에서 고도기술, 전문화된 기능, 지식을 제고하기 위해서는 사회의 모든 조직이 고도의 전문 직업성이 있어야 한다. 따라서 군도 현대사회에서 생존하기 위해서는 사회발전 추세를 따라야 하는 것이다. 그 이유는 군의 인력과 물자는 전적으로 사회로부터 공급을 받고 있을 뿐만 아니라 사회의 타 조직체와 마찬가지로 한정된 자원을 경제적으로 운용하여 주어진 목표를 달성해야 하기 때문이다.<sup>1)</sup>

본 연구의 목적은 국방개혁 2020에 의거 장차 현대전의 중추적인 역할을 수행할 현행 육군의 전문인력의 관련된 제도상의 문제점과 취약점을 분석하여 미래지향적인 발전방향을 제시함으로써 장차전에 능동적이고 효과적으로 대응하기 위한 인적자원관리(HRM, Human Resource Management) 방안을 제시하는데 있다.

현대사회가 기술면에서 하루가 다르게 발전하고 있기 때문에 군의 기술도 향상되어야 하며, 고도의 무기체계를 선정 획득하는 테크닉은 물론 이를 관리 운용하는 인력도 첨단 지식이 필요하게 된 것이다. 또한 사회가 경제성장으로 인하여 물질관과 가치관이 개인의 이익을 극대화하는 방향으로 변화하고

---

1) 중앙대학교 석사논문 / 김현승, 군 전문인력 인사관리 방안에 관한 연구(2001) P.2.

있기 때문에 군 구성원에 대한 관리 리더쉽이 과거 유교 주의적 리더쉽보다 훨씬 어려워 지게 된 것이다. 즉, 획일적 사고에 의한 조직관리가 아닌, 다원적 사고를 수렴, 조화시켜 조직의 목표를 달성해야 하는 논리와 지식에 의한 과학적 리더십이 필요하게 된 것이다. 더구나 군 업무자체가 자원이 한정된 상태 하에서 이루어져야 하기 때문에 군을 보다 효율적으로 운영하기 위해서는 고도의 관리기법이 필요하며, 이것이 곧 군 조직에서 전문인력이 절대적으로 필요한 이유인 것이다.

따라서 본 논문에서는 일반적인 인적자원관리 이론을 통해 군 인적자원관리 방향을 제시하였으며 또한 국방개혁과 인적자원관리의 관계에 대해서도 다루었다. 그 결과, 국방개혁의 핵심이 바로 군의 유능한 인재를 획득하고 양성하여 군사전문가를 육성하는 것임을 확인했다. 그 후 역사적으로 유사한 경험과 안보 여건에 처해 있는 군사부문의 선진국이자 지난 반세기 동안 우리 군의 모델이 되어온 세계 초강대국인 미국과 일반 기업과 비교·분석하였다.

특히, 현재 많은 국방예산 투자되고 있는 가운데 효율성을 높여 최상의 전투태세를 유지하려면 유능한 국방 전문인력에 의한 국방업무의 기획, 계획, 집행, 평가가 필요하다. 오늘날의 국방정책은 현실여건과 합리성이 결여되면 실현될 수 없게 되어 있다. 그 이유는 첫째, 정책의 형성이 합리적으로 각각의 관련요소를 고려하지 않으면 결국 정책결정으로 인하여 영향을 받을 대상들의 이해충돌이 일어나 정책의 실현이 불가능하게 되기 때문이며,

둘째, 정책이 정치, 경제, 사회, 문화의 제반 현실적 여건이 성숙되지 않은 채 집행될 경우 그 정책은 실패할 개연성이 많기 때문이다. 따라서 국방정책이 다층화된 조직과 다원화된 정책의 형성 및 집행환경에서 성공을 거두려면 과거 어느 때보다 국방정책 전문가가 필요하다. 즉 대외정책에서 한·미 안보체제의 유지, 발전, 우방과의 군사협력, 군사전략의 구축, 첨단무기 체계의 획득 유지, 우수한 인력의 획득관리, 과학적 군수 관리, 국방업무의 자동화 등의 정책을 형성, 집행하기 위한 전문 인력이 필요하게 된 것이다. 국익을 위한 무한 국제경쟁의 시대를 맞이하여 국내외적으

로 전문가의 역할과 기능이 그 어느 때보다 중요한 시기에 군이 더 이상 과거와 같이 온상 안에서 존재할 수도 없게 된 만큼, 군사 부문의 전문가 이긴 하지만 정책부서 업무에 관해서는 깊은 지식을 가지고 있지 않은 순수 야전 현역군인에 의한 국방정책의 입안과 집행은 정책의 전문성과 효율성이 저하될 우려가 있기 때문에 이제는 대내외의 국방환경 변화에 대응하여 국방정책의 질적 수준향상을 위해 전문 인력을 효율적으로 육성 및 관리하기 위한 체제가 필요하다.

따라서 본 연구는 군 장교의 인력관리에 관한 이론과 선진국의 현 실태를 조사하고 비교하여, 우리나라가 가진 문제점들을 검토하고, 그 개선방안을 제시하는 것을 연구목적으로 한다.

## 제 2 절 연구범위 및 방법

연구 목적은 국방 분야에서 국방정책과 군사전략의 수립·집행을 주도할 질적으로 우수한 전문 인력의 육성 및 관리 발전을 위한 논리적 근거를 제시하는데 있으며, 궁극적으로는 국방정책의 핵심적 역할을 수행하는 직업장교를 전문화, 정예화, 정보화 시켜 이들로 하여금 사회 환경 변화, 첨단 과학기술의 발전, 미래 전 양상 변화, 안보환경 변화, 국방환경 변화 등에 능동적으로 대처하여 국방부문의 경쟁력과 효율성을 강화하는데 기여하고자 한다. 이를 위하여 국방업무를 담당하고 있는 다양한 인력 중 가장 핵심이 되는 장교를 그 대상 인력으로 하였으며 군무원 및 국방부에서 근무하는 국가공무원은 연구대상에서 제외하였다. 연구 내용으로는 국방업무를 전문적이면서도 효율적으로 수행할 수 있도록 관련 업무를 분석하여 업무 분류경력관리의 개념과 모형, 경력개발의 통합이 인적자원관리의 중요한 요소로 작용하고 있음을 제시하였다. 제 5장에서는 외국군과 민간 기업의 전문 인력 인사관리 실태에 대해서 알아보았으며 제 6장에서는 전문 인력 인사관리방안에 대해서 분석하고 주요 문제점을 도출하였다. 제 7장에서는 선진군으로서의 장교 인적자원관리를 위한 전문 인력 경력관리 발전방향을 제시하였으며 제 8장에서는 본 연구의 결론을 피력하였다. 별로 적합한 인력을 활용하는 기준을 정립하고, 기준의 장교 인사관리 제

도 안에서 관련 전문 인력 육성할 수 있는 선발, 교육, 활용 등을 포함한 발전적인 인사제도의 방향을 제시하기 위하여 기존의 인사관리제도의 변천 과정의 분석을 통하여 새로운 대안을 제시하고자 한다.

본 논문의 구성은 총 8장으로 구성되어 있으며 제 1장에서는 국방개혁의 시대에 군 인적자원관리 발전방안에 대한 필요성과 목적, 연구 범위 및 방법을 살펴보았다. 제 2장에서 국방개혁 2020과 인력변화 양상에 대하여 검토하였으며, 이를 통해 군 인력구조의 변화에 대해서 알아보았으며, 제 3장에서는 전문 인력 범위 및 개념 그리고 중요성에 대해서, 제 4장에서는 경력관리에 대한 이론적 고찰로 인적자원관리의 선행연구를 검토하였으며, 이를 통해

## 제 2장 국방개혁 2020과 인력변화양상2)

### 제 1절 국방개혁의 개요

우리 군은 지난 반세기 동안 국가방위의 보루로서 훌륭히 임무를 수행해 왔으며, 우리나라가 남북분단과 군사적 대치상황 속에서도 경제적 고도성장과 발전을 이룩할 수 있는 토대를 제공해 왔다. 그러나 한미동맹 체제 하에서 50여년 이상 큰 변화 없이 지속되어 온 우리의 국방은 과학기술의 비약적인 발전과 안보환경의 급격한 변화에 능동적으로 대처해야 하는 절실한 요구에 직면해 있다. 한편 우리군의 국방개혁 필요성에 대해 국방부의 인식은 다음과 같다.<sup>3)</sup>

첫째, 최근 IS의 보복공격 등에서 보았듯이 과학기술의 발전으로 사거리, 정밀성 및 파괴력이 증대된 무기체계가 출현하고 실시간 정보·지휘통제 능력이 획기적으로 발전됨에 따라 전장공간 확대, 장거리 정밀 타격전, 네

2) 중앙대학교 석사논문 / 김현승, 군 전문인력 인사관리 방안에 관한 연구(2001) P.2.

3) 군사논단 통권 제 67호 / 김국현 학술논문 “국방개혁과제 기본부터 알아야” P.4.

트워크 중심전(NCW)등 새로운 전쟁양상이 대두되고 있다. 각국은 새로운 전쟁양상에 대처하기 위하여 군사력을 현대화 하고 있다. 둘째, 우리군은 북한의 방대한 재래식 군사력에 대비한 지상군 위주의 양적 구조를 유지하여 작전운용의 효율성이 떨어지고 육·해·공군간 합동성 발휘가 제한되고 있다. 각 군의 정예화·경량화 및 육·해·공군의 균형발전이 시급한 상황이다. 셋째, 한미 연합방위태세 속에서 한국 고유의 전략 및 군사 교리 발전과 작전수행능력이 미흡한 가운데 한미동맹이 미래지향적으로 발전함에 따라 한국 방위에 있어 한국군의 역할이 증대되고 있다. 즉 우리 군의 작전 기획 및 수행능력향상이 절실히 요구되고 있다. 넷째, 국민편익, 장병복지 소요가 증대하여 전력투자 여력은 계속 하락하고 있는 가운데 효율적인 국방운영을 위한 경영혁신이 미진하여 여러 곳에서 낭비적 요인이 잔존하고 있다. 즉 자원절약형 국방운영 혁신이 절실하다. 다섯째, 권위주의적 리더십, 경직된 군대조직 문화가 잔존하여 각종사고의 원인이 될 뿐만 아니라, 군에 대한 신뢰가 저하되고 병역기피 심리마저 유발되고 있다. 즉 선진 시민사회의 다양한 개선 요구에 적극 부응해야 한다.

이에 따라서 우리가 예상하는 국방개혁의 모습은 첫째, 급변하는 현대전 양상에 적극 대처하기 위하여, 보다 멀리 보고, 보다 빠르게 기동하며, 보다 정밀하게 타격하는 군대를 육성한다. 즉 정보·지식 중심의 첨단 정보 과학군을 지향한다. 둘째, 효율적인 국방력 건설 및 운영으로 국가경제발전에 기여할 수 있도록 저비용·고효율의 자원 절약형 국방관리체제로 혁신해 나간다. 셋째, 문민 중심의 국방정책 결정 및 집행을 보장하고 국방 운영의 전문성과 일관성을 제고함으로써 보다 합리적인 국방운영체제를 구축한다. 넷째, 성숙한 민주시민사회의 요구를 수용하여 국민의 편익을 증진하고 새로운 병영문화를 정착시켜 국민의 신뢰 속에 임무에 전념하는 군을 만들어 간다.<sup>4)</sup>

우리 군은 변화하는 안보환경에 대처하기 위하여 ‘80년대부터 수차례 국방개혁을 시도하였으나, 각 군간 이해상충, 추진 의지와 제도적 기반 미흡 등 다양한 요인으로 인하여 그 성과가 미미하였다. 국방부는 이러한 경

---

4) 군사논단 통권 제 67호 / 김국현 학술논문 “국방개혁과제 기본부터 알아야” P.4.

험과 자성을 바탕으로 장기적 비전과 목표 하에 명확한 추진원칙과 방향을 설정하여 국방개혁을 추진해 나갈 계획이다.

첫째, 2020년을 목표로 점진적·단계적으로 추진하는 것이다. 안보환경과 여건을 면밀히 고려하여 종합적인 계획을 수립하며, 15년간 3단계에 걸쳐 점진적으로 추진한다. 3년마다 안보환경 및 추진여건을 평가하고 국방개혁 기본계획을 검토, 보완할 계획이다.

둘째, 법제화라는 국민과의 약속을 통해 일관되게 추진한다. 개혁안을 공개하고 군内外 의견을 적극적으로 수렴하여 국민적 합의를 이룬다. 주요내용을 법으로 정하여 추진한다. 국민·국회·정부·군의 노력을 결집하여 국가적 과업으로 추진한다. 셋째, 확고한 국방태세를 유지한 가운데 추진한다. 공고한 한미 연합방위태세를 유지한 가운데 병력 규모는 첨단전력 확보 및 군구조 개선과 연계하여 조정하며 군 지휘부가 합의하여 자발적으로 개혁을 주도한다. 넷째, 국내외의 신뢰와 지원 속에서 추진한다. 국민의 적극적인 지지와 참여를 바탕으로 범정부 차원에서 국방개혁 추진을 관리하고 국제사회도 우리의 개혁을 이해하고 지지하도록 투명성을 유지하며 국방부 문민화 등 개혁여건 조성을 위한 선결과제부터 차근차근 추진한다.

이러한 국방개혁이 차질 없이 추진되기 위해서는 첫째, 국방개혁 추진을 위한 국가 차원의 노력이 일관되게 지속될 수 있도록 「국방개혁기본법」을 제정하고 관련 법령을 정비하는 등 법적 장치를 마련한다. 「군인복무 기본법」에는 국방개혁을 통해 달성해야 할 목표와 기본방향 그리고 반드시 구속력을 부여하여 일관되게 추진해야 할 과제만을 포함하고 나머지는 대통령령과 기본계획인 「국방개혁 2020」에 포함시키며, 안보환경변화와 추진 상황 등을 매 3년마다 평가하여 필요시 국방개혁 기본계획을 보완할 수 있도록 시행의 융통성을 보장하고 있다.

국방개혁이 국민적 공감 하에 범정부 차원에서 추진될 수 있도록 대통령직 속으로 민간 전문가가 참여하는 「국방개혁자문위원회」를 설치하고, 국방부장관과 관계부처 차관으로 구성되는 「국방개혁위원회」를 설치하여 개혁추진을 평가하고 조정하는 동시에 국방부에는 「국방개혁추진위원회」를 설치하여 개혁업무를 수행해 나가도록 한다.

국방개혁을 일과성 사업이 아니라 지속적으로 수행해야 할 국방 기본업무로 정착시키기 위하여 국방개혁의 기획·계획·시행·평가·환류를 위한 업무수행 체계를 발전시켜 나간다.

여기에서 국방개혁을 법제화할 경우, 안보환경 변화에 유연하게 대처 할 수 있는가?라는 의문에 대해서 「국방개혁기본법」에는 국방개혁의 목표와 기본방향 그리고 반드시 법적 구속력이 필요한 사항만을 포함하여 안보환경 변화에 영향을 받는 부분을 최소화 한다. 또한 3년 단위로 안보환경과 국방 개혁 추진상황을 평가하여 필요시 국방개혁 기본계획을 수정 보완함으로써 안보상황의 급격한 변화에 유연하고 능동적으로 대처할 수 있다.

여기에서 주요국의 국방개혁 법제화 추진사례를 살펴보면 미국은 1986년 「Goldwater-Nichols Act of 1986」로 미국 상·하원의원 골트워터와 니콜스에 의해 추진된 국방개혁 법안으로 “합동성 강화 및 문민 중심 통제”를 주요 내용으로 하고 있다. 또한 프랑스는 「국방계획법」을 통해 징병제 폐지 및 직업군제 도입, 군사력의 현대화 등을 목표로한 「97-15국방개혁 장기획안」을 마련하고 6년 단위의 「국방계획법」을 제정하여 안정된 개혁을 추진하고 있다. 프랑스의 국방계획법은 우리나라의 「국방중기계획」을 입법화하는 수준이다.

한편, 우리나라의 과거 국방개혁 연구사례를 살펴보면 88-90년 818연구위원회가 「국방태세 발전방향(818계획)」을, 93-95년 21세기 국방연구위원회가 「국방개혁 5개년 계획」을, 99-03년 군사혁신기획단에서 「한국적 군사혁신의 비전과 방책」이라는 연구결과를 발표한바 있다. 이번 국방개혁안은 이러한 제반 연구결과의 산물이라고 볼 수 있다.

둘째, 국방개혁이 원활하게 추진되기 위해서는 인력관리, 첨단전력 획득, 부대구조 및 배비조정, 병력 감축 등이 긴밀히 연계되어야 하며, 이를 위해서는 무엇보다도 소요예산의 적기 확보가 중요하다.

‘개혁을 추진할 06~20년 기간 중 인건비·급식·피복 등 경상적인 부대운영과 전력건설을 위해 전력투자에 소요되는 국방비 총액은 정부 관련부처 및 연구기관의 합동검토결과 621조원(경상운영비 349조원, 전력투자비 272조원)으로 추정된다. 이중에서 추가전력 확보, 부대개편 및 창설 등 개혁

소요는 약 67조원으로 전체의 약 1/10수준이며 병력절감에 따른 국방인력의 경제활동 전환 등의 효과를 고려시 국가경제에 큰 부담이 되지 않을 것으로 판단하고 있다.

개혁기간 중 우리경제는 평균 7.1% 수준의 경상성장률(실질성장률+GDP디플레이터 2.3%)이 전망되고 정부재정도 경상성장률과 비슷한 수준으로 늘어날 것으로 예상된다. 따라서 국방비는 소요가 집중되는 초기단계(06~10)에 0.5년 국방예산 증가율 수준인 9%대의 증가율을 유지하고 그 이후에는 증가율을 점진적으로 하향 책정할 경우 총소요 621조원은 확보가 가능할 것으로 예상하고 있다. 한편 국방개혁의 경제적 효과로는 감축되는 약 18만명 이상의인력이 새로이 민간경제활동에 참여하여 부가가치를 창출하게 되며 아웃소싱 및 민영화, 방위산업 육성, 민간 인력 활용 등을 통해 일자리 창출이 기대된다.

또한 국방비 부담은 타국에 비해 여전히 높지 않은 수준으로 보고 있다. GDP대비 국방비 비율은 2006년 2.6%에서 2015년 3%까지 상승하였다가 대상기간 말인 2020년에는 2.3%로 낮아진다. 이는 분쟁국가 평균 5~6% 보다 훨씬 낮은 수준이며, 주변국에 비해서도 낮은 수준이다. 이는 국방개혁에 어느 정도 비용이 들더라도 지금부터 시작하지 않는다면 시대적 요구에 뒤처지게 될 뿐만 아니라 국방개혁을 위한 적기를 놓치게 됨으로써 추후에 더 많은 비용이 소요될 수밖에 없다는 것을 알 수 있다.

셋째, 정부 차원에서는 정치·외교적 노력을 통해 남북 및 주변국 관계를 발전시켜 북한의 군사위협을 안정적으로 관리해 나갈 것이며, 우리 군은 이를 튼튼히 뒷받침 해야 한다. 국방개혁 과정에서 어떠한 군사적 취약성도 발생하지 않도록 각별히 유념하여 신중하게 추진한다. 특히 병력감축은 군의 안정과 높은 사기를 유지하는 가운데 첨단 무기·장비의 전력화와 연계하여 추진할 것이며, 항시 현존전력의 즉각적 발휘가 가능하도록 군사대비태세를 갖춘 상태에서 추진한다. 국방개혁은 공고한 한미 연합방위태세의 유지를 전제로 하고 있으며, 나아가 미래 지향적 한미동맹 발전을 뒷받침할 수 있도록 한국군의 역할 중대에 따른 제반 능력을 확보하는 한편, 연합지휘관계 발전과 관련된 현안에 대해서도 긴밀히 협의해 나간

다. 또한 3년 단위로 안보환경 및 국방개혁 추진성과를 평가하고 국방개혁 기본계획을 보완 발전시킴으로써 추진과정에서 발생할 수 있는 불확실한 요소에 대해 안전장치를 마련하고 있다. 국방개혁은 21세기 선진한국의 생존과 번영을 보장하기 위한 국가적 과업이다. 국방개혁에 대한 정부의 강력한 의지, 국민적 공감대, 군의 자발적 노력이 일치된 지금이 우리 군의 변화와 국방의 혁신을 도모할 철회의 기회이다.

‘한반도의 평화와 번영을 확고히 뒷받침할 선진 정예강군을 육성하려면 우리군의 계획은 국민들의 적극적인 지지와 성원이 있을 때만 달성될 수 있다.

## 제 2절 국방개혁 2020의 추진방향<sup>5)</sup>

### 1. 군 구조의 첨단화

우리 정부와 군은 국방개혁을 국가차원의 역사적 과업으로 인식하고, 국가 안보전략의 주요과제로 선정하여 지난 2년간 꾸준히 추진해 왔다. 이제 우리 정부와 군은 앞으로도 국방개혁이 일관되게 구현될 수 있도록 ‘국방개혁 법제화’를 추진하면서 국민들에게 “21세기 정예 강군”의 모습을 제안하고 약속하고 있다.

우리 군은 제한된 국방제원 하에서 첨단 전력보다는 병력 위주의 군 구조를 유지함으로써 그 규모에 비해 실질적인 전투력이 충분치 못한 실정이다. 현대전 양상에 능동적으로 대처하기 위해서는 새로운 전략과 전장운용 개념에 부합되도록 전력은 첨단화하면서 이를 효과적으로 운용할 수 있는 정예화된 군 구조로 개편해야 한다고 국방부는 제시하고 있다.

첫째, 병력구조는 첨단 전력 확보와 연계하여 상비군을 단계적으로 감축한다. 현재 68만여명 병력은 첨단 무기체계 확보와 연계하여 2020년까지 50만명 수준으로 정예화하며 상비 병력은 전투임무 수행에 매진하게 된다.

둘째, 전력구조는 정보·감시 및 지휘통제 능력을 강화한다. 조기경보기, 무

5) 군사논단 통권 제 67호 / 김국현 학술논문 “국방개혁과제 기본부터 알아야” P.4.

인항공정찰기(UAV), 정찰위성 등 조기경보 및 표적획득 능력을 강화하여 실시간 전장관리 및 지휘가 가능한 지휘통제 능력을 확보한다. 또한 기동 · 정밀타격능력을 향상하여 차기전차, 다련장로켓, 다목적 헬기, 각종 신예 전투기 등 전투효율이 높은 무기와 장비를 확보함으로써 기동성과 정밀타격 능력이 현저히 증대된다.

셋째, 지휘 및 부대구조는 합동참모본부 중심의 작전수행체제를 구축하여 전 · 평시 임무를 완수 할 수 있도록 정보, 작전기획 및 수행, 합동 전장관리등의 기능을 강화한다. 각 군 본부는 고유 기능에 충실한 조직으로 발전하여 전투지원 및 동원 등 군정과 관련된 임무수행 능력을 보강한다. 부대 숫자를 축소 조정하고 중간 지휘체대를 폐지하여 지휘계선을 단축한다.

한편 병력규모를 30만 명까지 줄여야 한다는 주장에 대해서는 50만명의 병력규모는 2020년 안보상황과 전략 환경 하에서 한반도 전쟁 억제력 및 방위 충분성 전력을 유지하는 데 요구되는 부대구조와 수를 면밀하게 분석한 결과이며, 일부에서 30~35만명을 주장하고 있으나 이는 통일 이후에나 생각 할 수 있는 수준으로 현재의 한반도 주변의 특수한 안보환경을 고려하지 않는 것이다. 북한이 117만 명의 대군을 유지하는 한 이의 1/4에 불과한 병력으로는 전쟁억제능력 확보가 곤란하다고 설명하고 있다.

육군의 대규모 병력과 구형 무기위주의 방만한 전력구조를 유지하여 운용 유지에 많은 노력과 비용이 소요될 뿐만 아니라 현대전장에서 전투력 발휘가 제한되는 실정이다. 또한 정보기술(IT)과 지휘통제체계(C4I)등이 비약적으로 발전함에 따라 현재의 다단계 지휘구조를 보다 단순하면서도 효율적인 구조로 개선할 필요가 있다. 육군의 부대수 및 병력은 대폭 감축된다. 병력은 17만 7,000명을 단계적으로 감축하되 기동력, 타격력, 생존성, 정밀도는 향상시켜 보다 유연한 작전수행 능력을 갖게 된다.

야전군 사령부를 해체하여 작전사령부로 개편한다. 1 · 3군 사령부를 해체하여 지상작전 사령부를 창설하고, 2군사령부는 후방작전 사령부로 개편하며 예하의 군단사령부를 해체하여 지휘단계를 단축한다. 또한 향토사단은 도 단 위 1개 사단 기준으로 유지하되 해안경계임무는 타 기관이 담당 할 수 있도록 추진한다.

기동부대의 전투력을 강화한다. 육군의 군단과 사단 수는 줄지만 각각의 부대는 정보감시능력 기동력·화력의 보강으로 작전지역은 오히려 2~3배 확장된다. 현재 감시능력은 저고도 무인항공정찰기에서 중고도 무인항공 정찰기로, 타격능력은 155밀리, 현무 등에서 K-9자주포와 다련장 로켓 (MLRS, 정밀타격유도탄 등)으로, 기동능력은 K-1전차, K-200장갑차, UH-1H,500MD에서 차기전차, 차기장갑차 한국형 기동 및 공격헬기 등으로 변화된다는 것이다.

한편 병력감축에 따른 조기 전역자에 대한 대책에 대해서는 일부에서는 '병력을 대폭 감축하고 정예화 함에 따라 간부들의 대규모 감축이 있을 것'으로 예상하는데 실상은 그렇지 않다. 간부가 많은 선진국형 인력구조를 지향하기 때문에 부사관은 약 3만명이 늘고 장교는 약 1,500명 정도 줄어들게 되는데, 15년에 걸쳐 점진적·단계적으로 해소되도록 유도한다. 그리고 일부 조기 전역 관리 등을 통해 자연적으로 해소되도록 유도한다. 그리고 일부 조기 전역하는 인원에 대해서는 범정부 차원에서 적극적인 보상과 지원대책을 마련한다고 설명하고 있다.

해군은 현재 근해 방어형 전력구조를 유지하고 있으나 3면이 바다인 한반도 전략환경 하에서 국가 안보의 최일선을 담당하는 동시에 해상 교통로 및 해양자원 보호 등 전방위 국가 이익을 적극 수호할 수 있는 전력구조로 개선해야 한다고 국방부는 밝히고 있다.

첫째, 부대구조 보강에서 현 3개 함대사와 잠수함 및 항공전단 체제에서 3개 함대사, 잠수함사, 항공사 및 기동전단 체제로 보강, 개편한다.

둘째, 전투능력 대폭 증강이다. 수상함 전력은 북한 및 역내 위협에 대해 적절히 대응 가능토록 함정의 척수는 줄이되 중·대형함(차기 호위함, 이지스 함등)으로 보강하여 기동형 부대구조로 발전시킨다. 또한 잠수함과 항공전력은 미래전장에서 임무 수행이 가능하도록 전력을 보강하면서 잠수함 전단과 항공 전단을 각각 사령부로 개편한다.

셋째, 해병대는 여단급 상륙작전 능력을 구비한다. 무인정찰기, 상륙용 다련장포 등 감시·타격능력과 차기 상륙용 장갑차 및 상륙헬기를 증강함으로써 현재 대대급 상륙작전 능력을 여단급으로 확대한다. 이를 통해 현재 한반도

주변에 대한 제한된 작전능력은 한반도 전 해역을 감시하고 국익을 보호할 수 있는 능력으로 확장한다.

공군은 현대전의 중추전력으로서 평시 적의 징후를 감시하고 응징보복능력을 구비하며, 전시에는 공중우세를 확보하고 지상 및 해상작전 수행여건을 최대한 보장할 수 있도록 한반도 전역에 대한 작전능력을 확보하여야 한다. 이를 위해 우리 공군은 가용 국방제원, 협소한 한반도의 전장환경을 고려하여 최첨단 고성능 전투기와 중·저급 전투기를 혼합한 최적의 전력을 확보함은 물론 이를 효과적으로 운용하기 위한 지휘·통제체계를 발전시켜야 한다고 국방부는 밝히고 있다.

첫째, 남부·북부 전투사 체제로 개편하고 비행전대는 해체한다. 북부 전투사를 창설하여 2개 전투사, 방공포병사령부, 관제단체제로 개편하고 비행단과 비행대대의 중간제대인 비행전대를 해체하여 지휘계선을 단축한다.

둘째, High-Low Mix 개념의 전투기를 운용한다. 현재 중·저성능 항공기 위주로 구성된 500여대의 전투기는 2020년까지 고성능 항공기와 저성능 항공기를 최적으로 혼합하여 42-여대 규모로 정예화 한다. 이를 통해 우리 공군은 전력의 질적인 향상을 통해 현재의 제한된 작전영역을 한반도 전 지역으로 확대하고 미래 전 수행에 적합한 필수전력을 확보한다.

현재 운용중인 300여만명의 예비군은 자원관리에 많은 재원과 노력이 소요되고 필요한 물자·장비도 부족한 실정이어서 유사시 즉각적인 전투력 발휘가 제한된다. 예비군을 명실상부한 상비군의 대체전력으로 육성하면서도 국민의 편익을 최대한 보장하기 위해서는 그 규모를 꼭 필요한 실소요 수준으로 감축하는 동시에 예비군 관리 및 훈련제도를 획기적으로 개선해야 한다고 국방부는 설명하고 있다.

첫째, 예비군은 2020년까지 절반 수준으로 감축한다. 300여만명의 예비군을 실소요 150만 명 수준으로 감축하는 동시에 유사시 상비군과 함께 완벽히 작전을 수행할 수 있도록 정예화하고 예비군 훈련 기간을 8년에서 5년으로 단축한다.

둘째, 예비군 관리 제도를 개선하여 동원전력은 평시에 병무청에서 자원관리를 하고 군에서는 교육훈련을 담당하다가 전시에 동원사단은 적정 규

모로 조정하고 연대 /대대단위로 정밀 편성하여 부대단위 보충을 실시한다. 또한 향토방위전력은 평시 향토방위부대에서 자원관리를 하고 필요시 시 · 군 · 구에 관리전환 하였다가 전시에 향토사단이 향방작전을 운용할 예정이다.

셋째, 예비군 훈련제도를 개선한다. 통합 예비군훈련장(훈련센터)을 설치하여 Cyber교육과 입소훈련을 병행하고 입소훈련은 마일즈 · 서바이벌 장비를 활용하여 흥미와 성과위주로 실시한다. 또한 훈련일정을 자율적으로 선택할 수 있도록 하고 훈련보상비를 증액하여 적정수준의 보상비를 지급하도록 추진한다.

이를 통해 대규모 예비군 자원의 관리에 소요되는 재원과 노력을 절감하면서도, 유사시 즉각적인 전력 발휘가 가능한 정예화된 예비전력을 보유한다.

한편 예비군 규모는 적절한지에 대한 의문에 대해서는 '2005년 현재 300여 만명인 예비군을 2020년까지 총 150만명 규모로 감축할 예정이며, 이는 조정된 50만 상비군의 부대수와 편성을 고려한 증 · 창설 소요 및 손실보충소요 그리고 향방작전 소요 등을 감안한 적절한 규모이다. 앞으로 예비군 정예화를 위해 부족한 향방물자를 연차적으로 확보하고, 자원에 대해 현역수준의 전투력을 유지할 수 있도록 관리하고 6~8년차 예비군 자원은 유사시 작전소요를 충족시키기 위해 지방자치단체에서 관리하도록 범국가적인 차원에서 예비군 제도를 검토 · 발전시킬 예정이라고 설명하고 있다.

## 2. 국방운영의 문민기반 확대

국가 안보목표를 달성하기 위해서는 군 고유의 영역을 보장하는 가운데 민주주의체제에 입각한 민 · 군 관계를 정립하는 것이 긴요하다. 우리의 경우 문민통제가 제도적으로 보장되어 있음에도 불구하고 국방운영을 위한 문민기반이 취약한 실정이다. 국방부는 문민중심의 국방정책 결정 및 집행을 보장함으로써 국가정책과 군사정책을 효과적으로 연결하는 동시에 각 군간 이해관계를 효율적으로 조정하여 3군 균형발전을 도모하고 군은 전투임무에 전념할 수 있는 여건을 조성하고자 한다고 국방부는 설명하고

있다.

첫째, 국방부의 공무원 직위를 확대한다. 2009년까지 국방부 공무원 정원을 현재 52%에서 71%로 조정해 나가며, 공무원의 전문성 향상을 위해 국방대학교에 전문교육과정을 신설하고 국내 장기교육훈련 인원을 확대해 나간다.

둘째, 국방 민간인력을 확대한다. 국방업무의 전문성과 연속성을 제고하기 위해 군무원을 현재 현역대비 3.9%에서 6%까지 확대해 나가며, 교육·연구·행정·기술분야 직위를 확대도록 인사제도를 개선하여 선진국형 군무원제도로 발전시켜 나간다.

셋째, 국방 주요 직위자는 인사청문회를 거쳐 임명한다. 국민의 대표인 국회가 능력과 도덕성을 검증한 인사를 국방 주용 직위자로 임명함으로써 군에 대한 국민의 신뢰를 제고하고 장교단의 올바른 리더십을 배양해 나간다. 합참의장은 '07년부터 적용하고, 각 군 참모총장 및 바위사업청장은 필요한 경우에 인사청문회<sup>6)</sup>은 요청하도록 한다.

국방획득제도는 수차례의 개선에도 불구하고 획득조직이 과도하게 분산되어 있고 사업추진 절차가 복잡하여 의사결정시스템 전반의 투명성·효율성문제가 계속적으로 제기되고 있다. 또한, 획득인력 양성 및 전문성 제고를 위한 대책도 미진하여 국방획득 전반의 혁신적인 개선노력이 절실하게 요구되고 있다고 국방부는 설명하고 있다. 이에 따른 개혁 방안으로는

첫째, 방위사업시스템의 투명성을 제고한다. 「국방획득관리규정」과 「방위사업에 관한 특별조치법」을 근간으로 하는 「방위사업법」을 제정하고 정책실명제, 청렴서약서, 청렴옴부즈맨제도 등을 운용하며 투자사업관련 자료에 대한 정보공개를 확대하는 등 상시 감시 및 견제 시스템을 구축한다.

둘째, 방위사업 추진의 효율성을 확보한다. 합동군사전략 차원의 소요제기에 의해 각 군 전력의 균형적 발전을 도모할 수 있도록 국가 재정을 고려한 획득계획을 수립하고, 8개 기관으로 분산되어 있는 사업관리기관을 통합<sup>7)</sup>관리함으로써 효율성을 증진시킨다.

6) 인사청문회 규정, 미국의 경우, 인사청문회 대상은 행정부 고위직 510명, 사법부 대법관등 관사 60명 및 군인 소장급 이상 430여명으로 규정되어 있으며, 이 중 군인의 경우 통상 합참의장, 각 군 참모총장, 통합군 사령관 등 주요 직위자 24명에 대해 인사청문회를 거쳐 임명하고 있다.(관련규정 :미국연방헌법 제2조, 상원 의사규칙 제26조, 상원 의사규칙 제31조, 각 상임위원회 의사규칙)

셋째, 방위사업 수행의 전문성을 강화한다. 전문성 향상을 위해 국방획득 전문인력을 양성하고 인사관리체계를 개선하기 위하여 방위사업청 근무 보직자격제 시행, 전문 인력 직위 신성 등 전문성 강화를 위한 방안을 시행한다.

넷째, 방위산업의 경쟁력을 강화한다. 기존의 방위산업 전문화·계열화 제도를 폐지하고 경쟁을 확대함으로써 관련기업의 기술혁신을 유도하고 범국가 차원에서 방위산업을 육성하며 수출지원업무를 강화한다.

한편 방위사업청 신설의 기대효과는 다음과 같이 판단하고 있다. 첫째, 최적의 무기체계를 획득하게 된다. 즉 적기에(Faster) 질 좋은 제품을 (Better) 경제적(Cheaper)으로 획득한다.

둘째, 국방획득업무의 투명성을 보장한다. 방위사업과 관련 반복되는 비리를 완전히 근절한다. 셋째, 고객지향의 방위사업행정을 구현한다. 국민에게는 예산절감을, 기업에게는 최선의 행정서비스(기술정보 제공, 수출 지원 등)를, 소요군에는 질 좋은 장비를 적기에 제공한다.

넷째, 방위산업 경쟁력을 증대한다. 국가과학기술과 연계된 국방 R/D 개발력과 방산수출력을 강화한다.

방위사업청 신설시 권한집중으로 인한 부조리 발생 가능성은 없는지에 대해서는 ‘신설되는 방위사업청은 국방부장관의 지휘를 받는 기관이므로 그 활동에 대해 장관의 감시와 통제를 받게 된다. 또한 상시 감시체계를 더욱 강화하기 위해 내부 부서간의 견제와 감시가 가능하도록 조직하고 주요 의사 결정시 외부 전문가 참여 확대와 청렴서약서, 정책실명제 등 제도적 장치를 마련함으로써 보다 투명하고 효율적인 획득업무가 가능하다고 설명하고 있다.

첨단 정보과학군을 효율적으로 운용하기 위해서는 기본적으로 고기능·고지식의 국방인력을 확보하고 선진 정보체계를 구축하는 것이 필수적이다. 또한 무기·장비가 복잡화·고가화·지능화됨에 따라 이에 적합한 합리적인 군수지원체제를 확립하고 국방자원관리 전반의 투명성과 경쟁력을 재고해 나가야 한다고 국방부는 설명하고 있다.(국방부 2005,26) 이에 따른 개혁 방안으로는 첫째, 선진 국방에 부합되는 인력운용이다. 전투효율성을 높이고

---

7) 8개부서는 조달본부, 합참획득관련부서, 육군사업단, 해군사업단, 공군사업단, 품질관리소, 국방과학연구소, 국방부 획득실 일부부서임

합동성을 강화할 수 있도록 군 구조 개편과 연계하여 인력구조 및 운영체제를 개선한다. 현재의 병 위주 병력구성은 간부비율을 대폭상향 조정하여 선진국형 인력 구조로 전환한다. 간부와 병의 비율을 현재 25:75에서 2020년에는 40:60으로 조정한다. 또한 여군 장교와 부사관은 각각 7%, 5%까지 확대한다. 우수 숙련병을 확보하기 위해 병 보집분야를 확대하고 유급지원병제 도입을 검토한다. 여기서 '유급지원병제'는 전차·헬기 등의 운용과 정밀장비 등의 정비·수리분야의 기술·숙련 인력을 확보할 목적으로, 일정분야에서 의무복무를 마친 병사들이 지원할 경우 일정 급여를 조건으로 추가 복무토록 하는 것으로 실시 조건에 대하여 세부적으로 검토 중이라고 설명하고 있다. 또한 '모병제'는 남북한 군사적 긴장이 해소되어 평화체제가 정착되고 우리 국가의 경제력이 충분히 뒷받침할 수 있을 때 시행할 수 있으며, 2020년 이후에 검토·발전시킬 수 있을 것으로 본다.

둘째, 전투근무지원분야의 과감한 아웃소싱이다. 양질의 전투근무지원을 제공하는 한편, 현역요원이 전투·작전임무에 전념할 수 있도록 전투근무지원분야의 아웃소싱을 과감히 확대한다. 각군의 보급·정비·복지 등과 관련된 총 29개 부대를 책임운영기관으로 지정하여 경영혁신을 유도하고 그 성과에 따라 민간위탁을 시행한다. 또한 현역이 담당하던 총 39개 부대의 시설물 관리, 차량정비, 세탁, 복지시설 등의 업무를 민간인력 또는 민간기업으로 전환한다.

셋째, 선진 국방정보환경 및 장병 중심의 군수지원체계를 구축한다. 분산된 전산실을 통합하여 메가센터를 설치하고, 광통신망을 조기에 구축하며, 정보체계간 완벽한 상호운용성을 갖추어 국방정보환경을 선진화 한다. 또한 양질의 군수지원을 적시에 제공하기 위하여 조달 및 자원관리체제를 혁신한다.

이를 위해 웹 기반 군수종합정보체계를 구축하여 전군 군수자산 현황을 가시화하고 작전지원 능력을 제고하며, 정부정책과 연계하여 수의계약 비중을 단계적으로 줄여가며 경쟁계약을 확대해 나간다.

훈련장·사격장 소음, 환경문제 등으로 지역 주민의 민원이 반복되고 있다. 군 구조 개편 및 배치 조정시 국토중합발전계획과 연계하여 근본적인 민원방

지 대책의 수립이 요구되고 있다고 국방부는 밝히고 있다. 이에 따른 개혁 방안으로는 첫째, 국가 미 지역발전에 기여할 수 있도록 군사기지를 권역화 조정한다. 군 구조 조정 및 재배치를 계기로 군사기지를 조정하고 국토 종합계획과 연계한 군사시설 종합계획을 수립, 시행하기 위하여 2009년까지 「국방군사시설기본법」을 정비, 필요한 절차 및 제도를 규정하여 국토이용계획 및 도시계획에 반영한다.

둘째, 군용비행장·사격장 등 군사시설로 인한 주민의 불편을 해소한다. 비행장·사격장의 소음실태에 대한 면밀한 조사를 통하여 소음피해지역에 대한 보상기준 설정 및 소요예산을 평가하고, 나아가 「소음대책특별법(가칭)」<sup>8)</sup>을 제정하여 장기적으로 시행한다. 이를 통해 소요제원 조달 및 관련조치 근거를 마련하고 주민 이주사업 및 방음시설 설치를 지원함으로써 국민의 불편을 해소한다.

셋째, 오페수 처리시설의 조기 확충이다. 2010년까지 군 오페수 처리시설을 설치 완료하고 지자체 하수종말처리장과의 연계 처리를 강화하여 군부대로인한 수질오염 문제를 완전히 해소한다.

### 3. 선진 병영문화 정착

군복무 기간을 잊어버린 시간 또는 인생의 정체기로 인식하여, 군 복무를 기피하려는 현상이 증가하고 있으며 군 복무기간 중 자기계발 기회를 확대해야한다는 사회적 요구가 증대되고 있다.(국방부 2005,30)이에 따른 개혁방안으로는 첫째, 장병의 가치관을 확립한다. 병영생활의 핵심가치는 ‘인간 중심의 문화’정착이라는 인식아래 먼저 군 간부부터 의식을 전환하고 장병들은 군생활을 통해 건전한 가치관을 함양하도록 한다. 이를 위해 민간인성교육기관 위탁교육, 의식개혁 교육 및 전문교수에 의한 교육기회를 확대하는 등 간부의 의식개혁 교육 및 전문교수에 의한 교육기회를 확대하는 등 간부의 의식전환을 위한 교육을 강화한다. 또한 자원봉사 등 다양한 “체험학습 프로그램”을

---

8) 군비행장·사격장 주변의 소음피해를 최소화할 수 있도록 소음을 줄이고 피해를 적절히 보상할 수 있도록 주민 이주 및 방음시설 설치 등을 위한 각종 제원조달 및 관련 조치근거를 제공하여, 소음으로 인한 대민 마찰 요인을 근본적으로 해결하기 위한 법률

적용하여 장병들의 건전한 가치관 및 민주시민의식을 함양토록 한다.

여기에서 인간중심의 병영문화란 ‘개인의 존엄과 가치가 보장되어 자율 속에서 부여된 임무를 자발적으로 실천하며 상·하 원활한 의사소통과 즐거움이 넘치는 병영문화를 말한다.

둘째, 자기계발 여건을 조성한다. 군 복무간 자기계발 기회를 부여함으로써 목표가 있는 군 생활을 유도하고 군 복무기간이 ‘사회와의 단절’이라는 인식부터 바꾼다. 이를 위해 ‘08년까지 5만 6천여 대의 컴퓨터를 설치·보급하여 전 장병이 인터넷을 용이하게 사용할 수 있는 환경을 조성하고, 군 복무중 중 단 없는 학업이 가능하도록 사이버·방송 통신대 강좌도 수강 할 수 있는 체제를 갖춘다. 또한 노동부와 연계하여 “군 특수 경력 국가공인”사업을 추진하며, 병영생활간 개인의 발전을 보장하기 위한 동아리 활동·문화 체험 및 독서시간 보장 등 다양한 대책을 강구할 계획이다.

셋째, 군 복무 인센티브 부여이다. 군 복무에 대해 국가 차원에서 적절히 보상함으로써 군 복무를 위한 동기를 부여하고 그 보람을 찾을 수 있도록 제도화한다. 이를 위해 전 사회 적응 교육을 강화하여 희망자에 대하여 지역내 고용안정센터를 활용, 전역 후 진로 상담 여건을 보장하고 병 봉급 및 특수근무 지역 근무수당 등을 점진적으로 인상할 계획이다.

군 생활 중 복무 부적응으로 문제를 일으킬 수 있는 병사에 대한 현역 복무 부적합 처리 절차가 복잡하여 각종 사고의 원인이 되고 있다. 또한 발전하는 사회시설과 비교하여 열악한 병영시설 환경이 신세대 장병들의 군에 대한 부정적 사고와 군 복무 기피현상을 초래하고 있는 실정이다.

이에 따른 개혁방안으로는 첫째, 복무 부적합자 관리 제도를 개선한다. 장병징병검사 체계를 과학화하여 현역 복무 부적합자의 군 입대를 차단하고 신병교육 훈련과 군복무 중 발견되는 복무 부적합자에 대해서도 즉각적으로 필요한 조치를 취할 수 있게 함으로써 복무 부적합자에 의한 각종 사고를 원천적으로 예방한다. 이를 위해 장병 인성검사를 위한 임상심리 전문가를 채용하고, 징병검사 전담의사 일부를 민간의사로 대체하며, 첨단 정밀 신체검사 장비를 도입하는 등 징병검사 체계를 과학화한다.

둘째, 사고관리 시스템을 구축한다. 사고예방을 위해 유형별·계절별자료를

체계적으로 활용할 수 있도록 사고종합관리 전산시스템을 구축하며, VisionCamp<sup>9)</sup>등 복무 부적응 병사에 대한 전문적인 관리 체계를 구축하고 민간전문가에 의한 장병 상담관 제도를 신설하며 대형사고 발생시에는 ‘사고종합대책본부’를 운영하여 조직적인 사고관리 및 처리가 가능하도록 제도화한다.

셋째, 병영시설 개선을 추진한다. 중·장기 계획에 따라 낙후도니 병영 시설 2천7백여 개소를 현대화하고 침대형 내무생활관을 제공하며 대대단위 복지시설을 대폭 보완하는 등 내 집같이 편안한 생활여건을 조성하기 위해 노력한다.

우리 군은 아직 군내 인권보장을 위한 제도적 기반이 취약하며, 권위주의적 사고와 리더십은 상·하 의사소통을 저해하고 장병에 대한 불합리한 대우의 원인이 되어 군에 대한 부정적 인식을 초래함은 물론 각종사고의 원인이 되고 있다’ 이에 따른 개혁방안으로는 첫째, 장병의 인권보장이다. 장병 인권보장을 위한 법적·제도적 장치를 통해 ‘국민의 군대’, ‘국민의 사랑을 받는 군’으로 탈바꿈 한다. 이를 위해 ‘제복을 입은 시민’으로서의 군인에 대한 법적 지위와 권리 보장을 규정하는 「군인복무기본법」을 제정하고, 인권담당관 직위를 신설하며 민간 전문가가 참여하는 군 인권보장기구를 설치하는 방안을 검토한다.

둘째, 자율적 생활을 보장한다. 병영 내에서 자율성을 최대한 보장하여 자발적으로 부여된 임무를 실천하는 가운데 장병 스스로 보람을 느끼고 의욕적으로 생활할 수 있는 선진 병영문화를 정착시킨다. 이를 위해 입대 전 병영생활을 간접 체험할 수 있는 다양한 기회를 제공하고, 현재 입대 100일 이후부터 적용하는 외출·외박제도를 신병교육 수료 후부터 외출·외박이 가능하도록 개선하는 등 외부의 통제를 최소화하고 개인의 의사와 자율성을 최대한 보장해 나간다.

셋째, 선진형 리더십 개발이다. 상·하간의 원활한 의사소통이 지휘통솔의 핵심임을 인식하고, 부하를 ‘함께하는 인격체’로 대하는 리더십을 확산시켜나간다. 이를 위해 ‘학교기간의 리더십 교육체계를 정립하고 부사관의

---

9) 소그룹 단위의 심리치료를 통해 왜곡된 인식체계의 전환과 문제 해결능력을 배양시켜 복무 부적응을 계도하고 자살사고 예방에 기여하기 위한 군내 자체 심리 교정 과정

책임과 권한을 강화하며 분대장 지휘활동비를 지급하는 등 리더십 교육과 초급간부의 지휘통솔을 위한 실질적인 지원을 병행할 계획'을 언급하고 있다.

## 제 3절 국방개혁2020에 따른 인력구조 변화<sup>10)</sup>

### 1. 과학기술 및 지원인력의 증대

과거보다는 현재, 현재보다는 미래에 더욱 더 군 인력에게 고도의 전문성이 요구될 것이며, 이 전문성은 전투, 전투지원, 전투근무지원 모든 분야에서 요구될 것이다. 또한 과거에 비해 점점 소요가 많을 것으로 예상되는 분야는 직접적인 전투분야보다는 정보작전 분야나 전투를 지원하는 분야, 이 중에서도 특히 첨단과학기술 분야, 정보기술 분야, 전략적 정책 수립 분야에 전문가 소요가 더 많을 것으로 예상된다.

여기서는 육군을 위주로 유형별 인력구조의 발전 방향을 제시하고자 한다. 해공군의 경우도 같은 맥락에서 적용될 수 있을 것이다.

먼저, 병과별 / 특기별 인력구조에 대해 살펴보자. 병과별/특기별 수준까지의 세분화된 인력구조는 미래의 전력소요에 따라 산출되는 인력소요들에 의해 결정되어져야 한다. 따라서 현 시점에서 구체적인 병과별, 특기별 인력구조를 제시할 수 없으나, 현재의 병과별 특기별 정원구조가 미래의 전력수준에 부합되느냐에 대해서 살펴보고 개략적인 발전방향을 제시하고자 한다. 육군 장교의 76%(보병과 포병만 50% 상회), 부사관 71%, 병 61%가 전투병과에 속해 있어 전투병과의 비중이 매우 높고, 상대적으로 전투지원을 담당하고 있는 과학기술 분야, 정책/관리 분야의 전문가의 역할과 비중이 낮은 편이다. 영관급 장교 중에서 정책형(인사조직, 기획전략, 방위력개선, 군수, 관리분석)과 특수형(교수, 연구개발)장교의 비율은 4.5% 수준에 불과하다. 전투병과내에서 보병의 비율은 모든 신분에서 40% 수준에 달한다. 이와 같은

---

10) 국방개혁위원회 『국방개혁 2020 이렇게 추진합니다.』 (서울:국방부, 2005), P. 8 참조.

병과별 인력구조는 미래의 전력구조에 부적합하다고 볼 수 있다. 과거의 병력 집약형군에서 많은 소요가 있었던 보병병과 혹은 정보체계에 의해 업무가 대체되는 단순관리업무를 수행하는 행정병과 /특기의 인원이나 비율은 줄이고, 반면 정보통신, 과학기술과 같은 기술 병과나 특기의 인원이나 비율은 늘어나야 할 것이다.

미군의 병과체계나 특기체계가 우리 군과 상이한 점이 있어, 그 의미의 차이가 있을 수 있지만, 미 육군 장교의 경우 전투분야의 비중이 1989년에는 60%이었으나, 2002년에는 54% 수준으로 떨어졌고 지원분야는 39%에서 46%로 증가하였다. 세부 분야별로 살펴보면, 순수한 전투분야(여기서는 Tactical Operational으로 표현되고 정보와 공병을 제외한 대부분의 전투병과를 말하고 있음)는 44%에서 36%으로 감소했고, 지원분야 중 과학기술 분야가 3.7%에서 7.0%로 증가했고, 희득관련 분야, 의료관련분야도 증가했다. 미 육군의 부사관과 병을 합친 사병(enlisted)의 업무분야별 인력분포를 보면 전투관련분야(보병, 포병, 기갑, 특전, 병참 등)와 통신/정보를 합친 비율이 37% 수준으로서, 한국 육군의 부사관과 병의 전투병과 비율 60-70%에 비해 상당히 낮고 상대적으로 지원병과의 비율이 높다.<sup>11)</sup>

지금까지 분석한 내용을 종합해보면, 한국 육군의 경우 전투병과의 비율이 미군에 비해 매우 높고, 미군의 경우 그 동안 전투병과 분야의 비율은 줄이고 지원분야, 특히 과학기술 혹은 희득분야의 비율이 증가하여 왔다는 점이다. 미래의 우리 군의 병과별 인력구조의 조정방향은 보병과 같은 전투병과의 비율을 낮추고 과학기술과 전문 지원 분야 병과인력의 비율을 높여야 할 것으로 판단된다. 앞서 지적한와 같이, 병과별 적정 비율은 전력구조 변화와 연계된 인력소요 등에 의해 산출되어야 할 것이다. 그러나 군에서 새로이 생성하거나 세분화시켜야 할 병과나 특기는 컴퓨터, 네트워크, 우주항공, 센서, 무인/로봇기술, 정보수집/분석, 모의분석, 생명공학, 환경공학 등 정보작전이나 첨단과학분야와 관련된 분야일 것이다.

영관급 장교는 미래의 정보과학군 건설에 있어 가장 핵심적인 간부집단이 될 것이다. 왜냐하면, 과학기술 개발, 정보전력, 전략적인 정책개발의 핵

11) 미군의 업무분야별 인력구성 자료는 "Population Representation in the Military Service", DOD(2002)에 수록된 자료를 정리한 것임.

심은 대부분 영관급 장교에 의해 수행되기 때문이다. 따라서 미래에는 영관급 장교의 인력관리와 인사관리가 지금보다 훨씬 더 중요해 질 것이다.

그동안 영관급 장교에 대해서는 인재유형을 일반형/정책형/특수형으로 분류하여 경력분야별로 인사관리를 하고 있다. 정책형 혹은 특수형 장교의 비율은 5% 미만이고 대부분이 일반형 장교로 분류되어 경력관리를 하고 있다. 즉 일부를 제외한 대부분의 장교에 대해 병과내에서 진급과 인사관리가 이루어지고 있다. 미래 전에 대한 공통적인 시각은 정보전에 기반을 둔 첨단과학 전이라는 점이다. 미래의 전투는 일반적인 야전에서의 전투와 정보전의 복합적인 형태로 이루어지고, 정보전의 비중이 점점 높아질 것으로 예상되고 있다. 여기서의 정보전은 우주항공, C4I, 네트워크전, 사이버전 등을 총괄하여 표현하고 있다. 특히 유비쿼터스 시대의 도래는 정보전의 중요성을 더욱 부각시킬 것이다. 정보전의 범위 역시 우주항공 분야로 더욱 넓혀 나아갈 것으로 예상되는 만큼, 이 분야는 군 전력의 핵심요소가 될 것이다. 이러한 미래의 정보작전의 중요성을 고려하여, 기존의 경력유형 이외에 정보작전형을 별도의 경력유형으로 분류하여 관리하는 것이 필요하다고 판단된다.

기존의 인재유형 관리체계와 새로운 유형인 정보작전형을 포함하여, 영관급 장교의 경력유형을 작전형, 정보작전형, 운영지원형 세가지로 분류하는 것을 제안하고자 한다. 여기서, 작전형은 다음에서 설명될 정보작전형이나 운영지원형이 제외된 다수의 장교 그룹이고, 정보작전형은 주로 정보전, 우주작전, 네트워크, C4I등 정보과학전과 관련된 전문적인 경험과 지식을 가진 그룹이며, 운영지원형은 기존의 정책형과 특수형을 합한 형태로 군사력 건설, 과학 기술 분야, 정책개발, 획득분야 등의 전문지식과 경험을 가진 그룹이다. 경력 유형별 전문가를 양성하고 관리하기 위해서는 각 유형내에서 별도의 진급 관리가 이루어 질수 있도록 인력구조를 구축하고, 각 유형 성격에 적합한 인사관리체계를 개발하는 것이 필요하다. 미래의 정보작전형이나 운영지원형의 중요성을 감안하면 이들 경력유형의 구성비율을 현재 수준보다 대폭 증가시킬 필요가 있다고 판단된다. 이 비율에 대해서는 추가적인 연구가 필요한 부분이다.

## 2. 전문성 · 직업성 강화

신분별 인력구조는 장교, 부사관, 병의 구성 비율을 나타낸다. 우선 현재 우리 군의 신분별 구성비와 그 변화를 살펴보면, 장교 부사관(준사관 포함), 병의 비율이 각각 10%, 15%, 75% 정도로서 전체 인력 중에서 병이 3/4정도를 차지하고 있어 간부보다는 사병 중심의 인력구조를 가지고 있다. 이러한 인력구조는 1980년대에 비해 병의 비율은 증가하고 간부, 특히 부사관의 비율은 감소한 것이다. 즉, 최근 20여년 동안 사병중심 현상이 심화되는 방향으로 인력구조가 변화하여 왔으며, 이는 국방개혁 방향과는 반대방향으로 볼 수 있다. 이러한 변화는 육군, 해군, 공군 모두에서 나타난 현상이다. 군별 신분별 비율은, <표2-1>에 제시되어 있는데 육군의 간부 비율은 20%정도이고, 기술군인 해군과 공군의 간부비율은 45% 정도 수준이다. <표 2-1>은 선진외국군의 장교, 부사관, 병의 비율을 우리 군과 비교해 본 것이다. 선진 외국군이 지원제 형태로 모집을 하고 경제력, 문화, 계급체제 등의 차이가 있기 때문에, 절대적인 비교는 어렵지만, 우리보다 앞선 국가와 인력구조를 비교하는 것은 우리 군의 인력구조 발전 방향을 정립하는데 큰 도움이 될 것이다.

<표2-1> 선진 외국군과의 장교, 부사관, 병의 구성비율 비교<sup>12)</sup>

장교:부사관:병	전체	육군	해군	공군
한국	10:15:75	9:11:80	11:32:57	14:31:55
미국	15:41:44	14:40:46	13:40:47	20:43:37
영국	17:40:43	14:36:50	19:45:36	21:44:35
독일	11:51:38	10:47:43	15:59:26	12:58:28
일본	15:51:34	13:48:38	20:55:26	19:56:25
프랑스	11:47:42	12:36:52	11:66:23	11:59:30

우선 공통적으로 볼수 있는 사항은, 전체적으로 보았을 때, 외국군의 간부

12) 부사관에는 준위를 포함하고 있음. 각 국가별 자료의 출처는 다음과 같음. 미군은 “Selected Manpower Statistics 2004”, 영국군은 DASA (Defense Analytical Services Agency, 2005년) 발간 자료, 독일군은 2005년 조관호씨 해외출장시 획득자료로서 2010년 목표 인력구조, 일본 자료는 1996년 방위백서, 프랑스 자료는 “세계국방인력편람” KIDA(2004년) 연구보고서에 수록된 자료임. 프랑스 현병군은 신분별 구성비 계산시 제외되었음. 미군 계급 중 E1-E4계급에 해당되는 인력을 병으로 분류하였음. 영국 계급 중 OR1-OR3계급에 해당되는 인력을 병으로 분류하였음.

비율이 55~65% 수준이며 군별로 차이가 있다는 점이다. 육군의 간부 비율은 50~60%, 해공군은 60~75% 정도이다. 우리군의 장교비율이 10%로서 외국군의 11~17%에 비해 적지만, 장교보다는 부사관의 비율이 외국군과 차이가 크다. 이 중에서도 육군 부사관의 비율이 11%로서 외국군의 40~50% 수준에 비해 매우 낮음을 알 수 있다.

미군의 신분별 인력구조의 연도별 변화를 살펴보면, 1980년대 간부 비율은 47%에서 최근 200년대에는 56%까지 증가하였다. 이러한 변화는 독일군에서도 찾아 볼 수 있는 데, 독일군의 1997년 간부 비율은 55%인데 비해 2010년의 목표 간부 비율은 63%이다. 즉 외국군의 경우, 간부의 구성 비율을 높이는 방향으로 인력구조가 계속 변화하고 있다고 볼 수 있다. 우리 군의 인력구조와 외국군의 인력구조를 비교해 보았을 때, 우리 군의 인력구조는 장교와 부사관 모두의 구성 비율을 증가시키되, 장교보다는 부사관의 구성비율을 더욱 높이는 방향으로 개선되어야 할 것이다.

육군을 예시로, 2020년 목표 신분별 인력구조의 검토 범위를 제시해 보면 다음과 같다. 병력규모 축소(37만)와 부대구조 조정, 간부 중심의 인력구조 전환, 외국군 사례, 인력획득 및 인력운영 여건 등을 종합적으로 고려해 볼 때, 육군의 신분별 인력구조를 장교 10~12%, 부사관 25~30% 수준 범위에서 우선검토해 볼 수 있을 것이다.<sup>13)</sup> 위와 같이 조정된다면 장교 정원은 일정 규모가 줄지만 구성비율은 증가하게 되고 부사관의 확대 수준에 대해서는 부대 편제, 국방예산, 인력획득 및 인사관리 측면에서의 심층적인 검토가 필요한 부분이다. 2020년 이후의 인력구조는 단계적으로 간부의 비율을 더욱 증가시키는 방향으로 변화시켜야 할 것이며, 그 변화 정도는 병 모집 형태와 병력규모에 크게 좌우될 것이다.

해공군의 신분별 인력구조도 장교와 부사관의 비율을 늘려가는 방향으로 조정되어야 할 것이다. 인력관리 측면에서 보면, 계급별 인력구조, 즉 계급별 정원 구조는 상위 계급으로의 진출관리와 획득규모를 결정하는 중요한 요소이다. 진출율은 전문인력을 유지시키는 주요한 요인일 뿐만 아니라 인력활용

13) 여기서 제시된 신분별 인력구조는 병력규모 감축과 부대구조 조정, 병 3명 감축에 대한 부사관 1명 대체 비율 적용, 전체 병력 규모 37만 수준 유지, 간부 획득 규모의 적정성 판단, 외국군 사례 등을 고려하여 판단한 것임

의 효과성과 인력획득의 질 등에 매우 중대한 영향을 미친다.

우리 군의 영관 대비 위관급 장교의 인원 비를 보면, 영관 30%, 위관 70% 정도이다. 이는 선신 외국군의 영관급 장교 비율이 40~50%인 점을 감안해 보면, 영관급 비율은 낮고 위관급 비율은 높다. 우리 군의 계급별 인력구조는 미국이나 일본과 유사한 피라미드 형태를 취하고 있고 유럽대륙에 있는 국가와는 다른 형태의 계급별 인력구조를 가지고 있다. 미국이나 일본에 비해서 위관급이 상대적으로 많고 대령 대비 장군의 비가 높은 편이다. 1990년부터 2000년까지 미군 장교의 신분별 비율 변화를 분석해 보면 다음과 같다. 장교 인원은 27% 정도 감소하였는데, 위관급 장교는 32% 감소하고 영관급 장교는 17% 정도 감소하였다. 이런 변화로 영관급 장교의 비율은 36%에서 40% 까지 증가하였다. 즉 병력 감축시, 영관급과 위관급 장교의 감축이 상대적으로 더 많이 이루어졌다. 이러한 사실은 미래의 기술 집약형의 정보과학군에서는 고급 간부 집단인 영관급 장교의 중요성이 더욱 커진다는 점과 같은 맥락에서 이해될 수 있을 것이다.<sup>14)</sup>

우리군이 선진형의 지식집약형 인력구조로 전환하고 위관급 장교에서의 대량획득-단기활용-대량유출의 문제점을 근본적으로 개선하기 위해서는 위관급 장교의 인원을 줄이는 과감한 노력이 요구된다. 국방개혁 2020에서 제시된 대로 육군의 부대구조 조정이 이루어진다면, 육군 위관급 장교의 소요가 줄어들 것이고, 또한 위관급 직위의 일부를 부사관 혹은 영관급의 직위로 전환한다면 위관급의 정원을 충분히 줄일 수 있을 것으로 판단된다. 진출률 측면에서 계급별 정원구조의 문제점을 보면 다음과 같다 무엇보다 소령에서 중령으로의 진출률이 낮고(육군의 경우 50% 수준)소령정년이 45세로 낮기 때문에 전문인력이 조기에 유출되고, 이로 인한 전투력 저하, 비경제적인 인력관리 등의 문제가 발생하고 있다. 이러한 진출률 저하는 장교의 직업성을 떨어뜨리고, 결국 전문인력을 효과적으로 육성하고 활용하는데 많은 제한을 주고 있다. 영관급 장교의 직업성 보장을 위해서는 무엇보다 적정 진출율을 보장해 주는 것이 필요하다. 미군의 경우, 소령에서 중령은 70%, 중령에서 대령은 50% 진출율을 보장해 주고 있고, 유럽대륙의 국가들은 소령에서 중령은 자동

---

14) 국방개혁위원회 『국방개혁 2020 이렇게 추진합니다.』 (서울:국방부, 2005), P. 14~15 참조.

진출하는 경우가 많다. 현재의 군 인력관리 여건을 감안해 볼 때, 소령에서 중령 진출율을 70% 수준까지 상향시키는 방향으로 정원구조를 조정하는 것이 바람직하며, 이를 위해 중령 대비 소령의 인원 비를 현재보다 줄이는 방향으로 정원구조를 조정하는 것이 필요하다. 예를 들어 영관급 정원이 고정되어 있다면, 중령 정원은 늘리고 소령 정원은 줄여 주는 방향으로 조정해야 할 것이다.

다음으로 장군급의 상부구조에 대해 살펴보자, 예를 들어, 한국 육군의 대령 1인당 장군이 인원 비는 0.18명으로서 미군(0.08명)이나 일본에 비해 많고 유럽국가에 비해서는 비슷하거나 적은 편이다. 상부 인력구조의 적정 비는 미래의 부대구조와 병력 수준에 따라 달라질 수 있을 것이다. 이번 병력감축과 부대조정에 따라 장군급 장교의 감축이 예상된다. 부대구조 조정 적정 진출율, 외국군 사례 등을 고려하여 장군급 장교의 적정 규모에 대한 검토가 필요하다.

한국 육군 부사관의 계급별 인력구조 형태는 중사 계급 정원이 가장 많은 다이아몬드 형태이고, 한국 해군이나 공군은 외국 군과 유사한 피라미드 형태의 인력구조를 가지고 있다. 특히 육군의 상사 인원 대비 중사 인원 비율이 1:2.7로서 미군이나 영국군의 1:1.7미만 비율에 비해 높은 편이다.<sup>15)</sup> 이로 인해 중사에서 상사로의 진출이 어렵고 진급정체기간이 법정기간보다 훨씬 길어지고 있다. 또한 하사에서 중사로의 진급최소 복무기간이 2년으로 짧아 부사관 획득 소요가 많고, 해공군의 경우 하사에서 중사로의 진급도 진급최소기간 2년보다 4년정도 길어져 진급관리가 곤란한 실정이다. 현재와 같은 정원구조와 진출구조는 부사관의 전문성과 직업성 확보에 부정적인 측면이 많다.

앞에서 지적한 바와 같이, 병력규모를 감축하더라도 부사관 규모는 상당수 증가할 것으로 예상되어 부사관 인력운영에 큰 변화가 예상된다. 부사관의 규모를 증가시킬 때, 하위 계급 위주로 증가시킨다면 현재와 같은 인사관리와 정원구조 틀 하에서는 군사력 증강에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 병력이 감축되면서 군사력이 강화되기 위해서는 부사관의 양적 증가와 함께 질적인 변화가 요구된다. 즉, 숙련성과 전문성을 보유한 부사관의 양성과 유지를 보

15) “세계국방인력편람”KIDA(2004년)연구보고서에 수록된 자료 중에서 미군과 영국군의 자료를 재정리한 것임.

장해 줄 수 있는 부사관 계급별 정원구조와 인사관리체계가 필요하다. 근본적 인 차원에서 계급별 적정 복무기간과 적정 진출율을 재설정하여 양질의 적정 인원을 획득하고 적정 진출율을 보장해 줄 수 있는 계급별 인력구조를 재구 축하여야 할 것이다. 육군을 예시로 인력구조 조정방향을 제시한다면, 중사의 구성비율은 감소시키고 하사와 상사의 구성 비율을 증가시키되, 각 계급에서 의 정체기간을 조정해 줌으로써, 계급별 적정 진출율을 보장할 수 있는 방향 으로 계급별 인력구조를 구축하는 것이 바람직 할 것으로 판단된다. 부사관 정예화와 양적 규모 확대를 고려하여, 근본적인 차원에서 계급별 적정 복무기 간과 진출율 등을 재설정하고, 양질이 적정 인력 획득과 진출율 보장에 적합 한 계급별 정원구조를 재구축하여야 할 것이다.



## 제 3 장 전문인력의 범위

### 제 1절 전문인력의 개념

모든 조직은 투입물을 산출물로 변환시킴으로써 조직목표를 달성하고 있는데, 이와 같이 조직내에서 투입물을 산출물로 변환시키는 과정 또는 방법을 기술(Technology)이라고 대부분의 학자들은 정의하고 있다.<sup>16)</sup> 이러한 기술에 대한 분류는 분류기준에 따라 상이한데 우드워드(J. Woodword)는 생산기술의 복잡성 정도에 따라 단위 소량생산 기술, 대량생산 기술, 연속공정 생산기술로<sup>17)</sup>, 톰슨(J. D. Tompson)은 단위작업간의 상호의존성 정도에 따라 장치형 기술, 중개형 기술, 집약형 기술 등의 3가지로 기술을 분류하고 있다.

한편 페로우(C. Perrow)<sup>18)</sup>는 기술을 어떤 대상물을 변화시키기 위하여 도구나 기계장치의 도움을 받거나 또는 도움없이 그 대상에 대하여 행해지는 개인적인 모든 활동으로 정의함으로써, 기술을 생산기술 뿐만 아니라 지식을 바탕으로 한 기술까지도 포함하고, 과업의 예외의 빈도 또는 동질성의 정도를 나타내는 업무의 다양성(variability) 차원과 과업상의 예외에 적절히 대응하기 위한 문제의 분석가능성(analyzability)의 두가지 차원으로 <그림3-1>과 같이 기술을 분류하였으며, 각 조직 또는 부서의 사용하는 기술유형에 따라 목표 및 구조, 성원의 자질, 공식화 정도, 그리고 관리 방식 등이 달라짐을 보여주고 있다.

<그림3-1> 페로우의 기술 분류



16) 김인수, 『거시조직이론』 무역경영사, 1991, 195쪽.

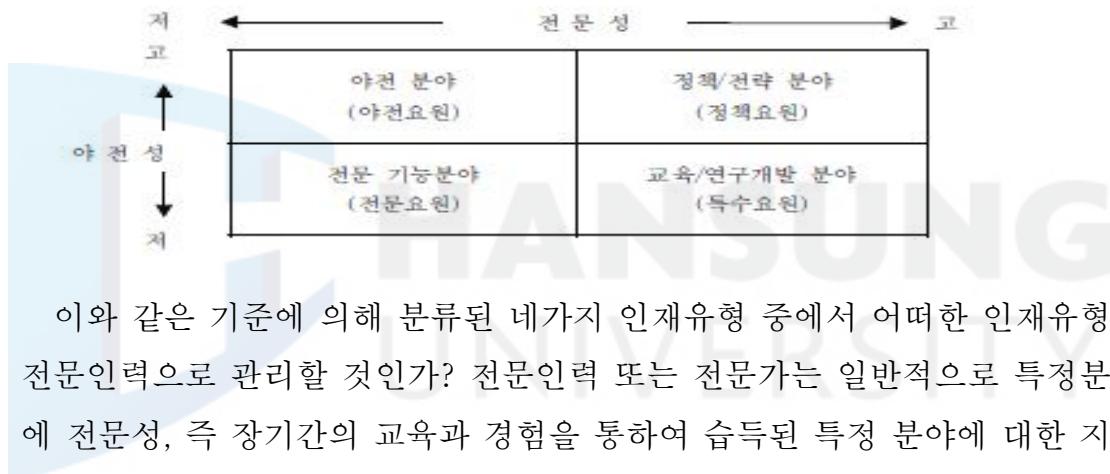
17) J. D. Thompson, *Organization in Action*, (N. Y : McGraw-Hill, 1977)

18) Perrow,C. A Framework for the Comparative Analysis of Organization ,(American Sociological Review, Vol.32,1967), pp. 194-208.

이와같이 연구목적과 대상에 따라 서로 다른 관점에서 기술을 분류하고 있지만, 군사 조직을 구성하고 있는 개인 또는 부서 수준에서의 기술, 즉 군사업무의 차이를 이해하는데 가장 유용한 분류방식은 폐로우의 기술분류라고 할 수 있다.<sup>19)</sup>

그러나 이러한 분류방법은 군사업무의 특성과 군 인사관리제도를 고려할 때 군사업무를 명확히 분류 해주지 못하기 때문에 그림<그림3-2>와 같이 전문성과 약전성의 요구정도에 의해 군사업무를 네가지 유형으로 분류하고, 각각의 업무를 수행할 인재를 약전요원, 정책요원, 전문요원, 특수요원으로 분류하여야 할 것이다.<sup>20)</sup>

<그림3-2> 군사업무 분류와 인재유형



이와 같은 기준에 의해 분류된 네가지 인재유형 중에서 어떠한 인재유형을 전문인력으로 관리할 것인가? 전문인력 또는 전문가는 일반적으로 특정분야에 전문성, 즉 장기간의 교육과 경험을 통하여 습득된 특정 분야에 대한 지식 또는 기술을 가진 사람을 의미하는 것으로 볼 수 있기 때문에 직업군인 모두를 군사분야에 전문지식을 갖고 있는 군 전문인력 또는 군사전문가로 볼 수 있을 것이다.<sup>21)</sup> 그러나 군사업무가 사회의 거의 모든 전문분야를 포함하고 있고, 군사조직의 변화 추세가 복잡화, 세분화, 그리고 전문화 현상을 보이고 있으므로<sup>22)</sup> 한사람이 모든 군사업무에 대한 전문지식을 갖는다는 것은 불가

19) R.L.Daft & R.M.Streers, *Organizations:A Macro/Micro Approach*,(Scott, Foresman and Company, 1986), P.253.

20) 「약전성」은 각 군의 정상적인 병과 경력관리와 군사보수교육의 필요성 정도, 「전문성」은 특정 분야에 대한 기술 또는 전문지식 정도를 의미하며, 이러한 기술 또는 지식을 습득하기 위해서 석사학위 수준 이상의 해당분야 전문학위 교육이 필요한 분야를 전문성이 높은 것으로 본다.

21) S.P.Huntington, *The Soldier and State*,(The Belknap Press of Harvard Univ. Press, 1964), P.11.

능하기 때문에 전문화된 군사업무를 수행하게 될 전문인력을 육성할 필요가 있다.

군조직 내에서 전문인력의 문제를 논할 때는 그 범위를 한정하여야 할 것이다. 따라서 군 전문인력을 석사학위 이상의 전문교육을 이수하고, 특정분야에 장기, 반복 보직하여 고도의 전문성을 가진 인재로 정의함으로써, 석사학위 이상의 전문교육과 실무경험의 정도, 그리고 수행업무의 성격까지도 고려할 수 있을 것이다. 그러므로 <그림3-2>에서와 같이 효과적으로 업무수행을 위해서는 고도의 전문성이 요구되는 정책 및 전략과 약전교육 및 연구개발분야의 업무를 수행하도록 육성되는 정책요원, 특수요원, 전문요원을 전문인력의 범주에 포함하여야 할 것이다. 이와 같이 전문분야로 분류된 세 분야의 특징은 고도의 전문성을 배양하기 위하여 해당분야에 대한 석사학위 이상의 전문학위 교육과 동일분야(직위)에 장기 또는 반복 보직이 요구된다는 공통점이 있지만, 정책 및 전략분야는 약전 실무경험과 군사 보수교육을 통하여 배양되는 약전성이 요구되지만, 교육 및 연구개발 분야는 상대적으로 약전성이 적게 요구된다는 점에서 차이가 있다. 한편 약전 분야는 정책 및 전략 분야와 높은 약전성이 요구된다는 공통점이 있지만, 전문학위 교육이 요구되지 않는다는 점이 차이점이 있고, 전문기능 분야는 교육 및 연구 개발분야처럼 약전성이 적게 요구된다는 점에서 공통점이 있다.

## 제 2절 전문인력의 중요성

### 1. 전장환경 변화

미래의 전쟁양상은 첨단 과학기술과 고도정밀 무기체계에 의한 첨단화·전자화·디지털화된 전장환경에서 빠른 템포의 작전속도가 진행될 것이다. 특히, 정밀전자 기술, 정보통신 기술, 스텔스 기술, 레이저 기술, 원자력 기술, 컴퓨터 기술, 신재료 기술, 소형 고집적 에너지 기술, 생명공학 기술 등과 같은 첨단

---

22) C.H.Coates & R.J.Pellegrin, *Military Sociology*(MD.:the Social Science Press, 1970), pp.77-82.

과학기술을 응용한 무기체계의 발달은 재래식 무기체계의 전장환경에 적합하도록 양성된 인력으로 하여금 새로운 무기체계를 사용할 전장환경에서의 적응을 어렵게 할 것이다. 따라서 정보전, 전자전, 입체전 양상을 띠게 될 새로운 전장환경에 대비하여 새로운 전략전술, 무기체계, 군사교리, 그리고 전투 수행방식에 대한 전문적식견과 경험을 갖춘 ‘고지식·고기술·고능력’의 새로운 전문인력을 양성하는 것이 긴요하다. 그러나 전문화된 국방인력은 단기간 내 육성되는 것이 아니므로 체계화된 전문인력 육성 및 합리적인 인사제도를 통하여 미래의 한국군을 이끌어갈 정예화된 전문인력으로 육성하는 것이 필요하다.

## 2. 국방정책의 질적 향상

국방정책은 현실 여건과 ‘전문성·합리성·투명성’이 결여되면 실현되기가 어렵게 되어 있다. 그 이유로 첫째, 국내외적으로 전문인력의 역할과 기능이 그 어느 때보다 중요한 시기인 만큼, 군사부문의 전문가이긴 하지만 정책입안을 위한 기획능력을 갖추지 못하고 정책을 계획하면 문제 발생의 개연성이 있다.

둘째, 정책형성(formulation)시 과학적이고 합리적이지 않으면, 결국 정책결정으로 인하여 영향을 받을 대상들의 이해 충돌이 일어나 정책의 실현이 불가능하게 되기 때문이다. 따라서 국방목표의 설정으로부터 전략 수립, 정책입안, 계획작성, 예산 편성 및 집행에 이르는 복잡한 국방업무를 효율적으로 추진하기 위해서는 국방운영 환경의 변화, 정보통신기술의 발전, 민간 경영기술의 발전을 심층 깊게 이해하고 응용할 수 있는 학문지식과 군사지식을 겸비한 전문인력 육성이 필요하다. 셋째, 정책의 투명성이 결여되고 정치, 경제, 사회 등 제반 여건의 지원 없이는 그 정책은 실패할 수 밖에 없기 때문에 국민으로부터 사랑과 신뢰를 받을 수 없게 되고 만다. 따라서, 국방정책이 다원화된 정책의 형성 및 집행환경에서 성공을 거두려면 고도의 전문지식과 능력을 갖춘 국방정책 전문가가 필요하다.<sup>23)</sup>

---

23) 중앙대학교 석사논문 / 김현승, 군 전문인력 인사관리 방안에 관한 연구(2001) P.28

### 3. 국방자원의 효율적 운영

탈냉전 이후 세계 각국은 군사비를 축소시키는 방향으로 움직이고 있다. 우리나라의 국방은 남북의 분단 및 대치라는 특수한 안보상황 속에서 소요되는 예산을 비교적 안정적으로 확보할 수 있었다. 그러한 최근의 안보환경 변화, 즉 최근 남북한 정상회담<sup>24)</sup>을 계기로 우리의 현존하는 위협세력이라고 할 수 있는 북한의 위협강도가 점차 감소될 것으로 전망하며, 이에 따라 정부의 대북관계 개선에 따라 정부예산의 투자가 경제발전 위주로 투자순위가 변화되고 있다. 또한 사회의 민주화·개방화로 인하여 전통적인 안보의식이 약화됨에 따라 국방예산의 경제성 및 효율성 제고 요구가 증대되고 있다.

이와 같은 국방환경 변화는 국방예산의 효율적인 집행을 위해 장기적인 안목과 기획·계획 능력을 갖춘 전문화·정예화·정보화된 전문인력을 요구하고 있다.



---

24) 김대중 대통령은 2000년 6월 13일부터 6월 15일 까지 3일간의 북한의 평양 방문을 통하여 분단이후 최초로 북한의 김정일 국방위원장과 역사적인 남북정상회담을 실시하였다. 두 정상은 회담을 통해 한반도의 긴장 완화와 평화 체제 구축 및 화해협력을 위해 ①남북간 화해 및 통일, ②긴장 완화와 평화정착, ③이산가족 상봉, ④다방면 교류협력등의 네가지 사항에 합의하였다.

# 제 4 장 경력관리에 대한 이론적 고찰

## 제 1 절 경력관리의 개념

### 1. 경력관리의 정의

경력(career)의 어원은 라틴어에서 마차라는 뜻의 'carr(us)'와 길이라는 뜻의 'carraria', 희랍어에서는 '빠른 속도로 달린다' 등의 의미를 갖고 있다. 경력 관리는 경력개발(career development)과 그 의미를 같이하는데, 이는 경력(career)과 개발(development)의 혼합으로 이루어져 있으며 이 중에서도 경력이란 개념이 경력관리 또는 경력개발의 핵심을 이루고 있다. 경력(career)이란 한 개인이 일생에 걸쳐 일(work)과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위라고 할 수 있으며, 개발(development)이란 개인차원에서 단기적으로는 직무에 대한 태도(altitude), 즉 일에 대한 만족감이나 긍정적인 태도를 갖게 하며 장기적으로는 개인의 정체감(identity)을 높이는 것을 말한다. 다시 말해 경력관리와 개발은 <그림4-1>에서 보는 바와 같이 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 경험을 통해 자신의 직무관련 태도, 능력 및 성과를 향상시켜 나가는 과정으로 결국 한 개인의 입사일로부터 퇴직에 이르기까지의 경력경로(career path)를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인욕구와 조직목표를 달성해 가는 총체적 과정으로 설명할수 있다.<sup>25)</sup>

---

25) 양훈모·조진탁·권일상, 『전략적 인적자원관리』 (대경, 2006), p.3, P.369.

<그림 4-1> 경력관리의 실행적 모형<sup>26)</sup>



또한, 경력은 조직에서 경험의 범위와 시간, 일의 형태가 제한되어 사용되므로 경력관리에 대한 또 다른 정의를 살펴보면, 조직목표를 달성하는데 필요한 종업원 경력을 조직이 개발하고 관리한다는 의미를 갖는다. 즉, 경력관리란 종업원이 현재와 미래에 필요한 업무능력을 개발하며, 조직이 종업원 경력개발을 적극적으로 후원·관리하는 것이다.<sup>27)</sup>

## 2. 경력관리의 목적

조직을 구성하고 있는 조직원들은 자아실현을 위해 자신의 업무능력을 배양하고 경력을 계획한다. 즉, 개인의 능력을 최대한으로 개발시켜 이것을 조직의 경력기회에 적응시킴으로써 개인의 경력욕구를 충족시키는 것이다. 조직의 입장에서는 조직에서 필요로 하는 종업원의 재능을 확보하고 경력개발 및 관리를 통하여 우수한 인재를 보유할 수 있는 조직의 능력을 향상시킨다. 또한 개인의 욕구와 야망이 커져가고 있는 사회적 추세에서 조직에서 성공할 수 있는 기회가 주어지지 않는다고 느끼면 종업원은 좌절을 느낄 수 있는데,

26) 박성수 외, 『새로운 인적자원관리』 (전남대, 2005), P218.

27) 이진규, 『전략적·윤리적 인사관리』 (박영사, 2001), P.310.

경력개발을 통해 그 좌절을 감소시킬 수 있다. 이러한 조직차원에서의 지원은 종업원들로 하여금 조직에 대한 호감을 촉진시켜 조직의 긍정적인 이미지를 자신의 삶의 다른 영역으로 투사함으로써 호의적으로 반응한다. 개인의 입장에서는 각 개인의 삶의 과정에서 얻는 경력의 경험들에 대해서 사적인 관계와 가족의 관심사들이 내적으로 종업원에 대해서 가치가 부여된다는 사실을 이해해야 한다. 따라서 구성원 자신의 경력개발은 승진관리 등 개인의 목표를 통하여 종업원의 입장에서 성취동기 유발을 촉진시키고, 조직입장에서는 유능한 인재확보와 배분의 효과를 올릴 수 있다. 이 때, 개인의 경력계획과 조직의 종업원 경력개발 사이의 상이한 경력개발 욕구를 조화시키는 것이 중요한데, 이를 경력관리를 통해 할 수 있다. 따라서 경력관리제도는 조직의 전략목표와 개인의 경력개발에 대한 욕구를 한 방향으로 하여 상호작용을 하게 함으로써 인적자원개발<sup>28)</sup>에 대한 투자위험을 최소화하면서 투자효과를 증가시킬 수 있게 하는 것이다.<sup>29)</sup> 다시 말해 경력관리 제도를 통해 개인의 성장욕구를 충족하고 동시에 조직의 인적자원 개발을 극대화시켜 개인의 욕구와 조직의 목표를 통합시킴으로써 조직의 성과를 증대시키는데 목적이 있다 하겠다. 이러한 경력관리를 통하여 조직 내 전문 인력을 육성시키고 종업원 다기능화 촉진과 자아실현의 기회 확대, 조직에 대한 일체감 형성 및 조직생활에 대한 질의 향상을 가져올 수 있다.

### 3. 경력관리의 필요성

모든 조직에서는 크고 작건 간에 조직과 종업원들 사이에는 장기적인 관계를 맺고 있는데, 서로 간에 유익한 미래를 설계하고 계획하려는 것은 종업원과 조직의 입장에서는 최상의 관심사가 된다. 이에 대해 폴리오(Flippo)는 종업원의 경력관리에 관한 필요성에 대해 다음과 같은 세 가지 이유를 제시하였다.<sup>30)</sup>

28) 육군에서 인적자원개발(HRD:Human Resources Development)의 의미는 장병들의 군 생활 전반에 걸쳐 이루어지는 교육, 훈련, 군사임무수행, 전투태세준비, 연구개발 등을 통하여 육군 각급 제대의 조직이 각급 부대 수준, 병과 및 기능별 수준, 장병 개인수준에서 필요로 하는 다양한 창조적 능력을 장병 개인에게 부여하는 과정이다.

29) 서지숙, “우리나라 기업의 경력관리에 대한 연구” 『석사학위논문』 (한남대, 2005), P.6.

30) 박성수 외, 『새로운 인적자원관리』 (전남대, 2005), P.219.

첫째, 어느 한 조직에서 인적자원을 일정한 목표와 계획 하에 개발하게 되면, 갑자기 인력이 필요할 때 외부에서 긴급하게 조달할 필요 없이 원활하게 인력을 공급할 수 있기 때문이다.

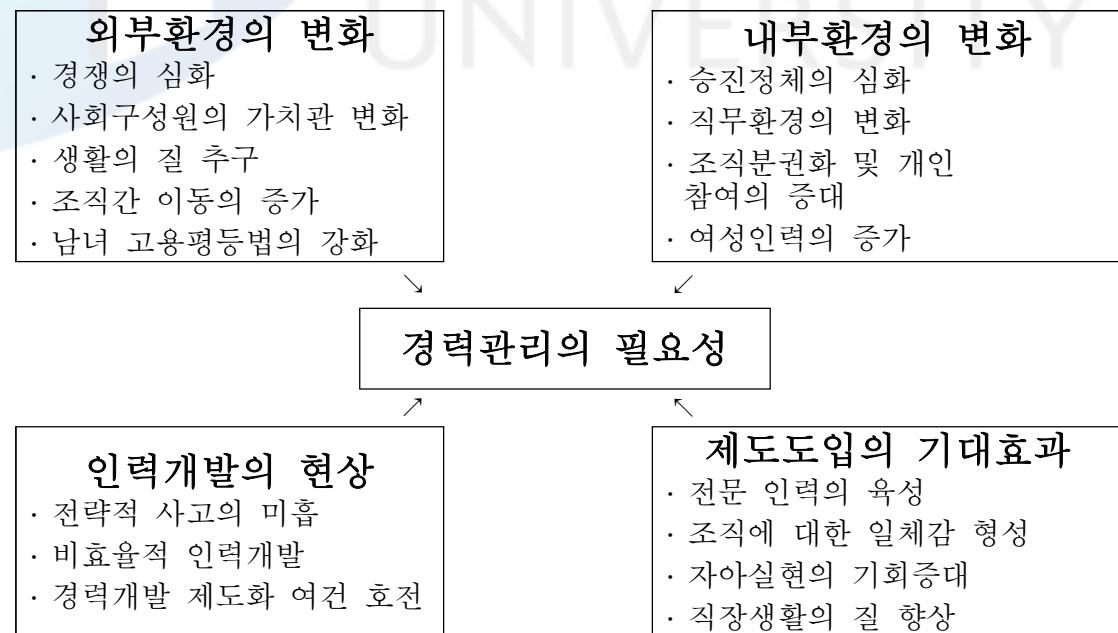
둘째, 종업원들의 경력관리에 대하여 조직이 관심을 기울여 주지 않을 때 많은 종업원들은 그 직무를 그만두기 때문이다.

셋째, 오늘날 종업원들은 작업욕구(work needs)가 개인의 성장욕구, 자기 가족의 기대 그리고 사회의 윤리적 요구와 함께 효율적으로 통합되어야 하는 것이라고 주장하고 있다.

오늘날 급변하고 있는 사회 및 기업 환경의 변화는 사회가치관의 변화가 주요인으로 나타나고 있다. 특히, 기업의 사회적 책임과 개인적 생활의 가치변화, 노동생활의 질적 향상을 통한 자기실현의 주장을 부르짖게 하였다. 더욱이 경력관리는 단순 반복되는 순환보직제의 단점을 보완해주는 역할을 한다. 이제 작업환경은 특정한 분야만이 아닌 그 분야와 연관된 분야까지 전문적 능력을 갖추길 요구하고 있다.

따라서 작업상의 매너리즘에 빠지지 않는 선에서 구성원들의 경력관리와 경력개발등이 조직성과에 큰 영향을 줄 것이다.

<그림 4-2> 경력관리의 필요성<sup>31)</sup>



31) 박성수 외, 『새로운 인적자원관리』 (전남대, 2005), P.219.

경력개발제도가 개인과 조직에 어떠한 영향을 주고 있는지에 관해서는 ‘경력개발제도(Career Development Program)의 조직효과성에 관한 연구’<sup>32)</sup>에 의해 다음과 같이 밝혀진 바가 있다.

첫째, 경력개발제도의 특성요인 중 조직수준특성과 구성원수준특성의 정도가 높을수록 경력유효성(경력태도, 경력적응성, 경력정체감)을 높이는 것으로 밝혀졌다. 즉 경력개발제도의 시행에 있어 전략의 체계성이나 운영의 체계성 그리고 조직 구성원 개개인의 성장욕구와 경력기회의 공정성이 객관성을 나타낼 경우, 조직구성원들은 경력유효성에 대한 욕구가 더욱 향상되고 조직구성원 개개인의 경력개발을 위해 노력을 배가할 것임이 나타났다. 이를 통해 경력개발제도를 시행함에 있어 형식적인 제도의 운영이 아닌 실질적이고 구체적인 제도의 시행으로 조직구성원들이 성과를 극대화하고 개인의 경력관리에 대해 보다 체계적으로 계획하고 수행할 수 있도록 함으로써 조직차원에서의 성과향상에 도움을 줄 수 있음을 시사하고 있다.

둘째, 조직구성원들은 경력유효성(경력태도, 경력적응성, 경력정체감)이 높을수록 조직유효성(직무만족, 조직몰입, 이직의도)이 높다는 것이 검증되었다. 이 결과를 구체적으로 살펴보면, 조직유효성 중 직무만족, 조직몰입은 경력태도, 경력적응성, 경력정체감 등 경력유효성이 강할수록 높아진다는 것이 입증되었고, 이직 의도는 경력유효성 변수와 그 관계가 다른 변수들보다 약하기는 하나 부(−)의 상관관계가 있음이 밝혀졌다. 그러나 이직 의도는 경력유효성 중 경력적응성과는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 따라서 인사관리적 차원에서 조직구성원들의 경력유효성을 개발하고 강화시킬 수 있는 차별적인 제도 및 프로그램을 보다 체계적으로 정비하여 도입할 필요가 있음을 시사하고 있다.

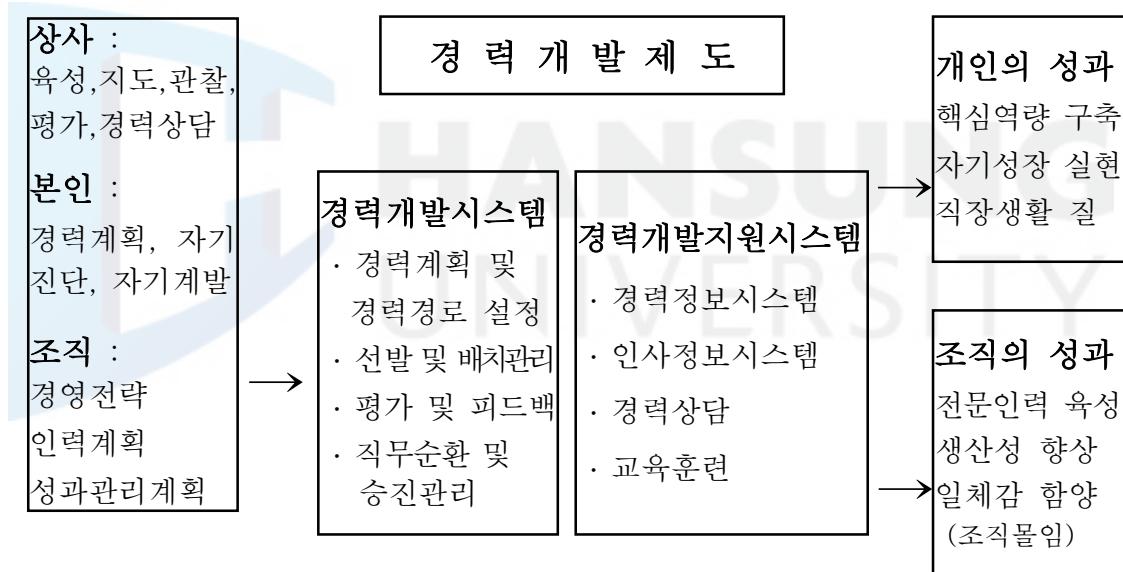
셋째, 어느 한 조직의 고유한 문화풍토는 경력유효성과 조직유효성간에 조절적인 역할을 한다는 것이 검증되었다. 이 결과를 구체적으로 살펴보면, 조직문화풍토 중 관계지향 문화는 경력유효성과 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 혁신지향 문화의 경우에는 조직몰입에 유의적인 관계가 나타나지 않았다. 이를 통해 시사점을 도출해 보면, 조직에서 시행하

32) 김규한, ‘경력개발제도(Career Development Program)의 조직효과성에 관한 연구’, 「석사학위논문」 (경희대학교 경영대학원, 2004), P.87.

고 있는 여러 제도들은 조직 고유의 문화에 영향을 받을 수 있고 상하 위계적이고 과업중심의 조직문화보다는 협력적이고 의사소통이 원활한 조직에서 그 효과를 증대할 수 있음을 시사하고 있다.

이러한 연구결과에서 볼 수 있듯이, 경력관리 및 개발에 관한 제도를 구체적이고 실질적으로 시행하게 되면 개인 만족도가 증대되고, 조직에 대한 조직몰입을 가능케 하며, 경력개발제도와 관련된 문화풍토가 조성되었다면 이러한 경력과 조직 유효성간에 조절적인 중요한 역할을 하게 된다. 경력개발제도는 <그림 2-3>에서 보는 바와 같이 기본 시스템과 지원 시스템으로 구분되는데 궁극적으로 개인의 성과와 조직의 성과를 동시에 증진하기 위해 필요하다는 것을 알 수 있다.

<그림 4-3> CDP의 기본흐름도<sup>33)</sup>



## 제 2 절 경력관리와 개발의 모형

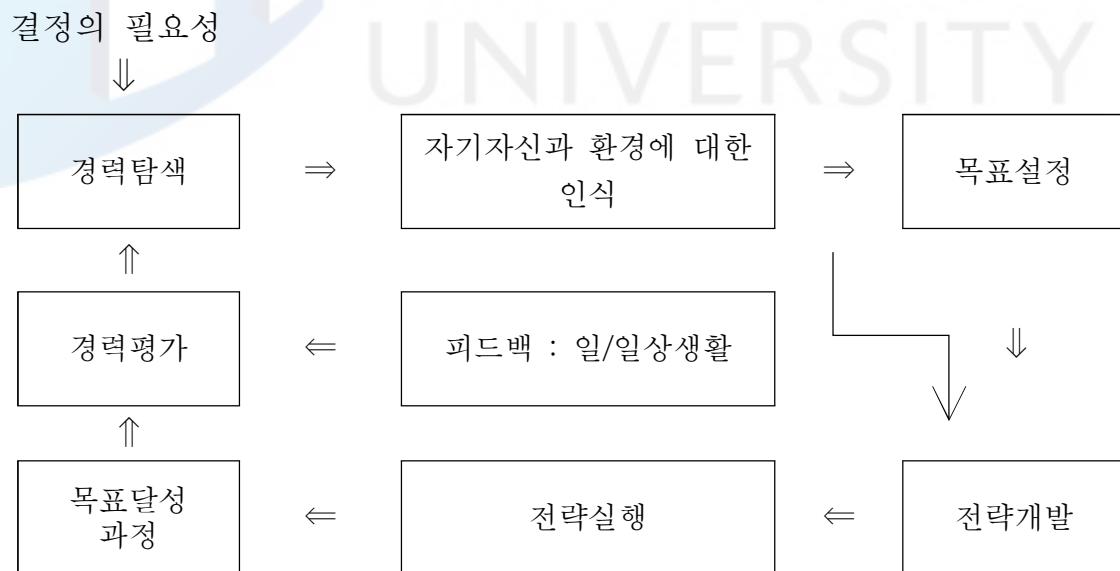
### 1. 경력관리의 모형

경력관리는 개인이 자신의 일에 관해 합리적이고 적합한 결정을 내리는 과정으로 <그림 4-4>에서와 같이 개인이 자신과 일의 세계에 관한 정보를 모

33) 박천오 외, 『현대 인사행정론』 (법문사, 2007), P.298.

으로 자신의 재능, 흥미, 가치, 선호하는 라이프스타일뿐 아니라 직업, 직무, 조직에 대해 구체적인 그림을 생각하며, 이러한 정보를 바탕으로 현실적인 경력목표를 정하고 이 목표를 달성하기 위한 전략을 수립하고 실행하며, 이 전략의 효율성과 목표의 관련성에 대한 피드백을 추구하는 지속적 과정이다. 경력탐색은 자신과 환경에 관한 정보를 수집하는 것과 관련이 있고, 경력탐색이 잘 이루어지면 보다 깊은 자기 인식과 자신이 처한 환경에서 나타나는 기회 및 제약에 대한 이해를 유도할 수 있다. 경력목표는 자신이 무엇인가를 얻고자 결심한 결과로 구체적일 수도 있고, 일반적일 수도 있다. 경력전략은 경력목표를 달성하기 위한 행동계획으로 실행에 옮길 수 있는 행동들이 포함되어 있어야 한다. 전략의 실행은 개인이 개발한 전략을 실행하는 것과 관련이 있는데, 계획은 잘 수립하였지만, 이행에 실패하지 않도록 목표에 대한 전진과 일 및 과업 외의 원천으로부터의 피드백을 유도할 수 있어야 한다. 경력평가는 전진정도에 관한 피드백과 새로운 정보의 제공을 통해 자신의 경력을 평가할 수 있도록 해준다.

<그림 4-4> 경력관리 모형<sup>34)</sup>

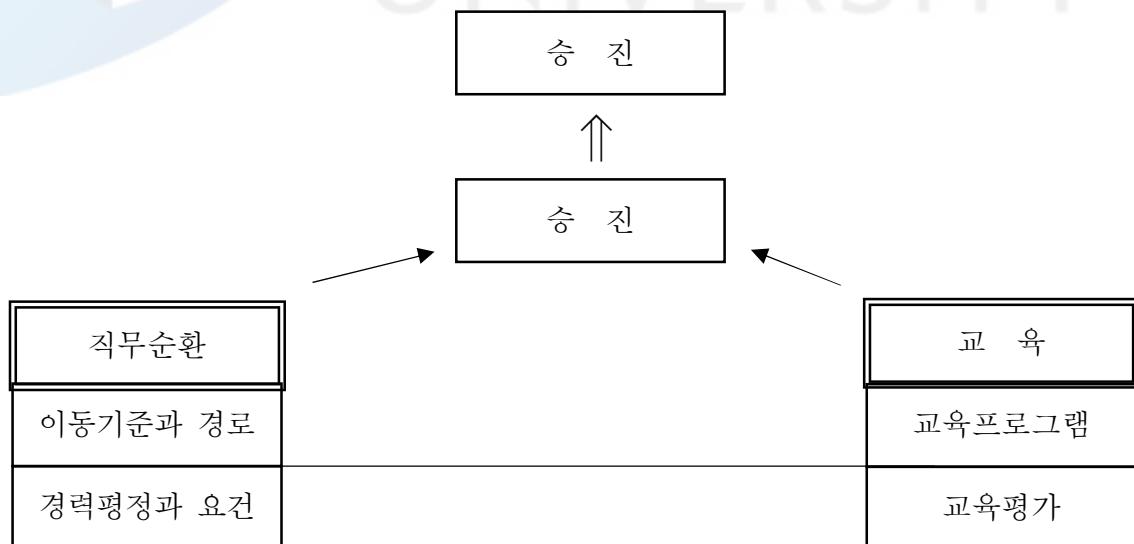


34) Jeffrey H. Greenhaus 외, 『경력개발 및 관리』 (시그마프레스, 2002), P.30.

## 2. 경력개발의 체계

경력개발은 개인욕구와 조직욕구를 일치시켜 궁극적으로는 조직유효성을 증대시킬 것을 목적으로 하고 있기 때문에 경력개발은 자신의 경력을 개발하는 개인차원의 경력개발과 타인의 경력을 개발하는 조직차원의 경력개발로 구분된다. 개인차원의 경력개발은 내용이나 경력의 단계에 따라 나누어 볼 수 있다. 즉 학교과정이 끝난 후 경력탐색단계, 조직에서 경력축적단계, 퇴직 후 경력단계로 구분할 수 있는데, 여기에서는 조직에서 경력축적 단계를 다루고자 한다. 이 단계에서는 이를 세분화하여 구체적인 과정을 구분하고 각 과정을 설명하는 방법이 있고, 또 다른 하나는 조직 속에서 개인이 자신의 경력을 개발하기 위해 취하는 행위와 과정을 설명하는 방법이 있으며, 이론에 따라서 두 가지가 통합된 것도 있다. 경력관리제도는 아래의 <그림 4-5>에서 보는 바와 같이 직무이동 및 승진제도와 교육훈련제도의 유기적인 관련성이 확보되면서 그 기본골격을 갖추게 된다. 따라서 경력 지향적 인사관리가 이루어지기 위해서는 개별 인사제도들 각각의 합리적 개선이 요구될 뿐만 아니라 이들간의 유기적 연관성이 확보되어야 하며, 나아가서는 경력중심의 인사이념 및 방침이 확립되어야 할 것이다.

<그림 4-5> 경력관리제도의 기본체계<sup>35)</sup>



35) 이명구·김황종, 『경력관리제도 연구』 (대한주택공사, 1996), P.33.

개인적 차원(individual perspective)에서는 본인 스스로가 자기진단을 하고, 이를 토대로 경력정보를 탐색하여 자신이 선호하는 방향으로 생애를 계획함으로써 직업과 조직, 조직 내에서의 직무를 선택하는 문제가 주요 관심사이다. 그러므로 개인적 차원의 경력개발은 경력을 관리하는 측면보다 경력을 계획하는 데 초점을 둔다. 이 차원의 경력개발의 목표는 자기개발을 통해 심리적 만족을 얻는데 있으며, 개인의 성장환경, 능력, 가치관, 일에 대한 태도, 성격 등이 중요한 영향변수가 되고 있다.

개인 지향적인 경력관리 모델은 자신과 환경에 관한 정보를 수집하는 등의 경력탐색과 자신 및 환경에 대한 자각 과정을 거쳐 개인이 무엇을 얻고자 하는지의 결과로 목표를 설정하게 되고, 이 목표를 실행하기 위해 전략을 개발하고 실행하게 된다. 전략의 이행은 목표에 대한 전진과 일 및 일이외의 원천으로부터 피드백을 유도할 수 있으며 경력목표에 대한 전진정도에 관한 피드백과 정보는 개인이 자신의 경력을 평가할 수 있도록 해준다. 조직적 차원(organizational perspective)에서는 인적자원을 효율적으로 관리하고 목표달성을 위해 필요한 자질을 갖춘 인적자원으로 종업원을 개발하려는데 그 목적이 있다. 이는 조직의 필요성에 따라 인적자원을 어떻게 개발하여 그 필요성을 충족시킬 것인가와 조직욕구와 개인의 경력욕구를 어떻게 잘 조화시킬 것인가에 대한 내용을 담고 있어 조직적 관점의 경력개발은 경력관리에 초점을 둔다고 할 수 있다. 조직 지향적 경력관리 모델은 다원적 접근, 시스템적 접근, 팀 접근 등 세 가지를 제시하는데 경력관리를 추진하고 경력관리를 보다 전략적으로 접근할 경우 조직구조와 조직목표의 역할을 강조하고 있다. 다원적 접근방식은 광범위한 조직에 사용되고, 경력시스템과 팀 모델은 특정 범위의 조직에 가장 적합할 것이다.<sup>36)</sup>

---

36) 김정인 외, 『경력개발과 적응』 (청목, 2007), PP.38~39.

#### <표 4-1> 경력개발 접근의 분류<sup>37)</sup>

개인적 관점의 접근방법	조직적 관점의 접근방법
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인목표 지향</li> <li>· 인생단계에 대한 인식</li> <li>· 자신에 대한 평가</li> <li>· 경력목표 설정</li> <li>· 경력경로 개발</li> <li>· 경력진보의 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 조직목표 지향</li> <li>· 경력계획 및 개발을 위한 자료 제공</li> <li>· 경력 상담을 위한 전문적인 관리자 교육</li> <li>· 조직개발과 직무재설계</li> <li>· 특별한 경력요구에 대한 혁신적인 프로그램 개발</li> </ul>

### 3. 개인차원의 경력개발

경력개발계획은 경력목표를 설정하는 과정이며 설정된 경력목표를 성취할 수 있도록 경력활동을 설치하는 과정이다. 개인적 차원의 경력개발이론에는 성인인생발달이론과 경력선택이론으로 구분하여 에릭슨(Erikson)의 인생발달이론, 레빈슨(Levinson)의 인생단계이론, 샤인(Schein)의 경력 닻 이론, 홀랜드(Holland)의 경력선택이론 등 대표적인 이론이 있는데, 본 연구에서는 경력의 범위 안에서 관심과 성향 등의 요인으로 매우 점진적인 경험을 통해 최적의 경력을 파악하는 관점을 가진 샤인(Schein)의 경력 닻 모형에 대해 중점적으로 설명하고자 한다.

#### 가. 개인의 경력 닻 모형(Career Anchor Model)

샤인(Schein)은 경력을 배에 비유하여 항해를 계속하다가 항구를 찾아 배가 풍랑에 흔들리지 않도록 배를 고정시키는 닻이 있듯이 개인이 어떤 직업이나 경력을 결정할 것인가를 고민할 때 제약조건의 기능을 가지거나 인간의 작업을 통한 삶에도 경력과 관계된 선택에서 개인이 포기하지 않는 무게 중심을 갖는 개인의 특성을 경력 닻(career anchor)이라 하였다. 경력 닻 유형론에 의하면 사람은 자기 자신에 대한 이미지가 있으며, 경력 닻이란 자신이 누구인지 아는 자아개념(self concept)으로서 첫째 개인이 지닌 재능, 기술, 역량, 둘째 개인의 동기나 욕구 내지 삶의 목표, 셋째 가치관을 포괄한 개념이라고 할 수 있다. 사람들은 경력이나 일의 경험을 쌓아가면서 자신의 지배적인 성향을 발전시키며 자아개념에 일관성을 가지려는 욕구가 있어서 자신의 재능이나 욕구 그리고 가치관이 서로 조화된 자아개념을 갖게 된다. 이 경력 닻

37) 양훈모·조진탁·권일상, 전계서, P.373.

모형은 샤인이 MIT대학 경영대 학원 학생들을 대상으로 한 연구와 그 후 경력과 관련하여 계속된 연구의 산물이다. 그 결과 8가지 경력 닷 유형을 추출 하였는데, 샤인이 제시한 경력 닷의 유형을 살펴보면 다음과 같다.<sup>38)</sup>

#### ① 기술적·기능적 능력(technical / functional competence)

특정분야의 일에 능력과 흥미를 가지며 그 분야의 전문가가 되길 바란다. 그러나 경영자나 일반관리자가 되려는 관심은 없다. 이들은 일의 실제 내용에 우선적인 관심사를 가지고 있기 때문에 자신들의 기술을 알아주는 동료들로부터 인정받는 것을 중시하며 지속적인 학습과 자기개발 기회를 중요한 보상으로 여긴다.

#### ② 관리적 능력(managerial competence)

이들은 특정 전문영역보다 일반적인 관리직에 있으며 핵심의 가치는 상위 계층으로 승진되어 부서의 장이 되고 조직의 최고경영자가 되고자하는 유형이다. 보다 많은 책임을 맡는 능력과 타인들에게 영향력을 행사하고 통제하는 능력, 불완전한 정보를 가지고 문제를 해결하는 능력을 가진 사람들로 다른 사람들의 노력을 잘 조정하고 전체 결과에 대해 책임을 지며 여러 다른 부서를 잘 통합하는데 관심을 가지고 있다.

#### ③ 창의성(creativity)

창의성의 경력 닷을 가진 사람들은 무엇인가가 새롭고 기발한 것을 만들어내려고 하는 강렬한 욕구를 소유하고 있다. 이는 자신의 새로운 사업, 신제품, 새로운 서비스 등 그 개인과 함께 인식될 만한 새로움을 추구하는 것이다.

#### ④ 안전·안정(security/stability)

이는 장기적인 경력 안정성이 기본핵심이다. 개인의 경력욕구가 특정조직이나 특정업무에 강하게 밀착되어 있을 경우에 안전의 경력 닷이 나타난다. 안전욕구는 동일조직, 동일산업 또는 동일지역에 있는 것으로 충족될 수 있다. 따라서 이러한 닷을 가진 사람들은 그 조직에 종속되기를 원하며 자기가 맡은 일에 최선을 다한다. 이들은 일반적으로 직장을 공무원 등과 같은 안정적이고 예측가능한 일을 선호한다.

#### ⑤ 자율·독립(autonomy/independence)

---

38) 김홍국, 『경력개발의 이론과 실제』 (다산출판사, 2000), PP.70~74.

우선적인 관심사는 조직의 규칙과 제약조건에서 벗어나려는 데 있으며, 언제 일하고 어떤 일을 하며 얼마나 열심히 일해야 하는지를 스스로 결정할 수 있는 경력을 선호한다. 이는 조직이 개인생활을 제약하며 비합리적인 침입을 한다고 생각하는 사람들이 갖는 닷으로 대학교수, 컨설턴트, 자유기고가 등이 이 같은 닷을 가지고 있는데 이들은 보다 더 독립성을 허용 받는 경력을 쌓으려고 한다. 이러한 닷의 소유자는 자율성의 확보를 위해서는 기꺼이 조직 내에서의 승진을 마다할 수도 있다.

#### ⑥ 서비스·봉사(service/dedication to a cause)

타인을 돋는 직업에서 일하는 것을 우선적인 관심사로 두고 있어, 인류에 대한 봉사, 조직에 대한 기여 등 이상적 가치를 실현할 수 있는 일을 선호한다. 이러한 헌신을 통하여 타인의 삶을 향상시키는 것과 같은 가치 있는 성과를 달성하는데 가치를 둔다. 따라서 이들에게 자신의 가치를 실현할 수 있는 영향력 있는 지위로서 승진이 무엇보다도 중요한 보상이 된다.

#### ⑦ 순수한 도전(pure challenge)

다른 사람들이 하기 어려운 일이나 라이벌과 도전으로 인해 승리하는데 의미를 두는 강한 도전감과 승부욕구의 소유자로 해결할 수 없을 것 같은 문제나 극복하기 어려울 것 같은 장애를 해결하는 것이 주요 관심사이다. 이들은 호기심, 다양성 및 도전을 추구하기 때문에 이들에 대한 보상은 도전기회를 지속적으로 제공하는 것이다. 이들은 다른 안정 지향적 동료들과 화합하기 어려우므로 조직에서 이들에 대한 동기부여와 개발이 어렵다.

#### ⑧ 라이프스타일(life style)

최근 맞벌이 부부의 증가로 개인 및 가족문제와 조직경력을 함께 추구하면서 등장한 유형으로 우선적인 관심사는 인생의 모든 영역에서 균형을 얻는 것이다. 이러한 닷을 가진 사람은 가정과 경력활동 간의 조화로운 통합을 원한다.

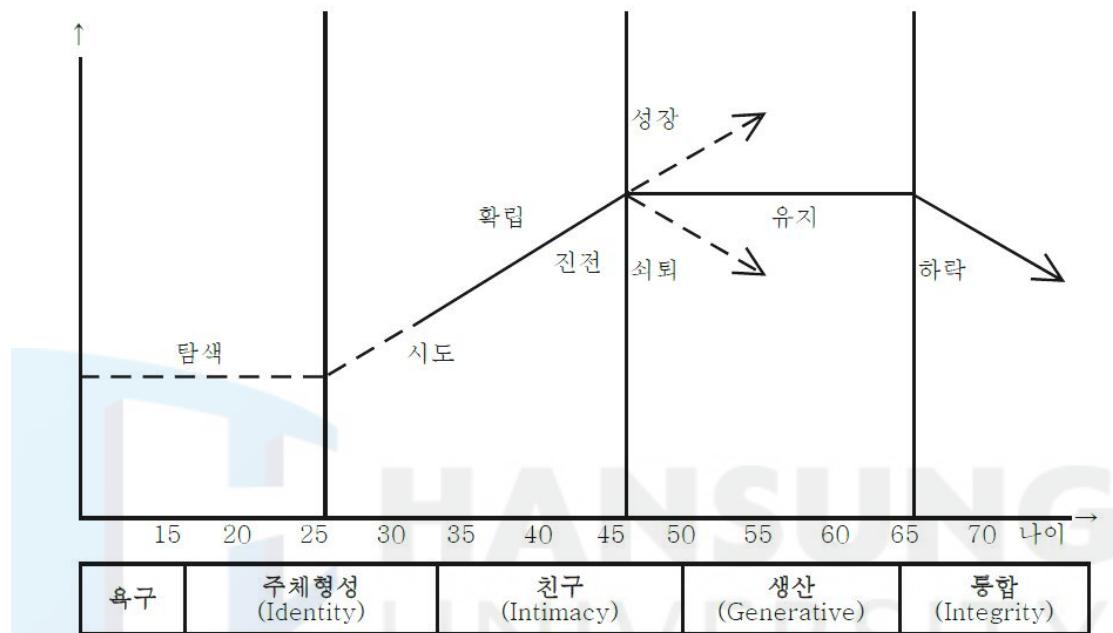
##### 나. 홀(Hall)의 경력단계 모형

홀(D. T. Hall)은 조직 내 일과 관련시켜 경력단계 모형을 제시하였는데, 개인은 경력과정상 일련의 단계를 거치면서 성장하게 된다는 것이다.<sup>39)</sup> 한 단계

39) 양훈모·조진탁·권일상, 전계서, PP.376~378.

는 일반적으로 역할변경이나 지위의 이동에 의한 전 단계와 구별되며, 특정단계에서 다음단계로 이동하기 위해서는 그 단계의 개발과업을 성공적으로 수행한다. 다시 말해 종업원의 연령, 욕구, 작업성과 등을 고려하여 <그림 4-6>과 같이 네 단계로 구분하여 설명하였다.

<그림 4-6> 개인의 경력단계 모형<sup>40)</sup>



### ① 제 1 단계 : 탐색단계(exploration stage)

탐색단계는 성인의 세계로 진입하는 준비, 탐색 및 입사단계이다 이 단계는 직업탐색이 일어나며 경력, 일에 대한 정체가 형성되는 단계로서 직무관련 기술과 지식을 중심으로 보조자 내지 학습자로 상사에게 종속된다. 이 시기에는 안전의 욕구가 중요하다.

### ② 제 2단계 : 확립단계(establishment stage)

이 단계에서 개인은 적합한 직무를 찾으면 영구적인 직장으로 정착하고자 한다. 일단 특정 직무에 정착하면 성과의 향상과 발전을 가져오고 조직에 대해서는 친밀감이나 귀속감을 갖게 되고, 개인의 전 경력을 볼 때 성장하는 생산적 시기이다.

40) 김진호, “군 간부의 경력관리 발전방향에 관한 연구” (경희대학교, 2008), p.19.

### ③ 제 3단계 : 유지단계(maintenance stage)

이 단계는 책임이 증가하고 타인을 지도·개발하는 단계로 관심이나 능력이 확대되는 시기이다. 이 단계에서 관심은 오직 일에 매달리는 것으로 추구하는 일에는 새로운 것은 적으나 하나의 일관된 흐름은 있다. 이 단계를 중년정체기라고 부르기도 한다. 이 시기에는 성장을 위한 분발이나 정체하기도 하며 또한 쇠퇴현상이 일어난다.

### ④ 제 4단계 : 쇠퇴단계(decline stage)

이 단계는 육체적으로나 정신적으로 능력이 쇠퇴할 시기이며 목표열망과 동기부여가 줄어드는 시기이다. 이 시기를 통합단계라고 부르기도 하는데 그 이유는 자신의 인생에 만족하여 그 인생을 의미 있는 것으로 총 정리한다는 뜻이 내포되어 있기 때문이다.

한편 조직은 홀(D. T. Hall)의 4단계로 구분되는 경력단계에 따라 각 개인의 경력을 개인 스스로가 계획·개발할 수 있도록 도와주어야 하며, 특히 경력단계별 과업요구와 과업에 임하는 개인의 정서적 요구를 파악하여 훈련 및 개발을 할 수 있도록 도와주어야 한다. 경력단계에 따른 훈련내용을 과업요구와 정서적 요구로 나누어 제시하면 <표 4-2>와 같다.<sup>41)</sup>

---

41) 양훈모·조진탁·권일상, 전계서, P.377.

<표 4-2> 경력단계별 훈련의 내용<sup>42)</sup>

단계	과업요구(task needs)	정서적 요구(emotional needs)
시도 단계	1. 다채로운 작업행위 2. 자기탐색	1. 예비직무 선택 2. 안정
확립 및 전진 단계	1. 직무비전 2. 전문분야에서 능력개발 3. 창의력 개발, 혁신 4. 3~5년 후 새로운 분야로 교체	1. 경쟁자 및 경쟁자와 실패에 직면 2. 작업진단 갈등자리 3. 지원 4. 자립
중기 경력 단계	1. 최신기술 습득 2. 다른 사람들을 훈련, 지도하는 기술 개발 3. 새 기술을 필요로 하는 새로운 직무로 전환 4. 조직에 있어서 작업과 자신의 역할에 있어서 광범위한 안목 개발	1. 중년에 대한 감정표현 2. 작업, 가족 공동체와 관련하여 자신에 대한 재정립 3. 자기탐색 및 경쟁심 감소
말기 경력 단계	1. 은퇴를 위한 계획 2. 권력자에게 상담 및 안내자로서의 역할 변경 3. 후계자의 인식 및 양성 4. 조직 활동의 시작	1. 자신의 직업을 타인을 위한 발판으로 로서의 지원과 상담으로서 인식 2. 조직의 활동을 학제 있어서 자기 인식

다. 개인 경력관리 모형

개인 스스로가 자신의 경력목표 달성을 위한 경력선택과 경력경로의 수립으로 이끌어 나가기 위해서는 다음과 같이 자기평가, 주요경력 목표설정, 경력경로와 중간목표의 설정, 경력진척도의 평가 등 개인적 경력관리 모형이 필요하다.

① 자기평가(self assessment)

실질적이고 현실적인 경력계획을 수립하기 위한 첫 단계로 우선 각 개인은 자신의 지식, 기술, 능력, 동기 등을 평가해야 한다. 자기평가에 도움이 되는 방법으로는 인사고과, 자기평가지침이나 대조표, 부하 및 동료에 의한 평가, 평가분부 등의 방법을 들 수 있다. 자신을 객관적으로 평가할 수 있어야 효과적인 경력개발이 가능하기 때문에 자기평가는 경력관리의 시작임과 동시에 경력관리의 효과성, 효율성과도 연계된다.

42) 양훈모·조진탁·권일상, 전계서, PP.377~378.

### ② 주요경력 목표설정

목표설정과 목표달성을 간의 관계에 대한 연구를 보면 목표설정은 성과의 향상을 유도하는데 집약되고 있다. 자신의 목표를 설정할 때 과거의 약력에는 개인의 경력, 성취사항, 자격 등을 설정해야 하고 미래의 경력은 장래 자신이 실제 이미지의 창조를 종합하여 설정해야 한다.

### ③ 경력경로와 중간목표의 설정

주요경력 목표설정 단계에서 설정된 경력목표를 달성을 할 수 있도록 경력경로와 중간목표를 설정하는 단계이다. 궁극적인 경력목표를 성취할 수 있도록 실천계획을 수립할 때에는 적절한 중간목표를 설정하거나 정확한 경로를 유지할 수 있도록 하고 하위목표를 설정하는 것이 좋다.

### ④ 경력진척도의 평가

중간목표와 궁극적인 목표를 달성하기 위해서는 진행과정을 정기적으로 점검해야 한다. 사전계획과 실제의 진행사항 간에 나타나는 차이는 실천계획과 중간목표, 나아가서는 궁극적인 목표와의 조정이 필요하기 때문이다.

## 4. 조직차원의 경력개발

조직차원에서의 경력개발과 관련한 이론들은 개인의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있도록 조직은 경력경로<sup>43)</sup>를 확정하여 제공해 주고 개인의 능력을 적극적으로 활용하여 조직목표를 달성을 할 수 있도록 하여야 한다. 조직차원의 경력개발은 조직의 욕구에 일치하도록 인적자원을 적절하게 개발하는데 그 초점을 두고 있다. 조직의 경력개발에는 조직전반에 걸쳐서 수평적·수직적 이동을 가능하게 하고 최적의 자격요건을 갖춘 사람으로 직위를 맡게 하고 개인에게 도전적인 훈련·개발기회를 제공하는 활동이다. 이러한 모델들은 조직구조와 욕구가 조직의 경력관리 시스템에 대해서 기회를 제공하고 안내해야 한다는 생각을 공유하고 있다.

---

43) 경력경로란 종업원들이 직무수행기간 동안에 일반적으로 직무내용과 관련된 계획적인 직위이동의 경로이다.

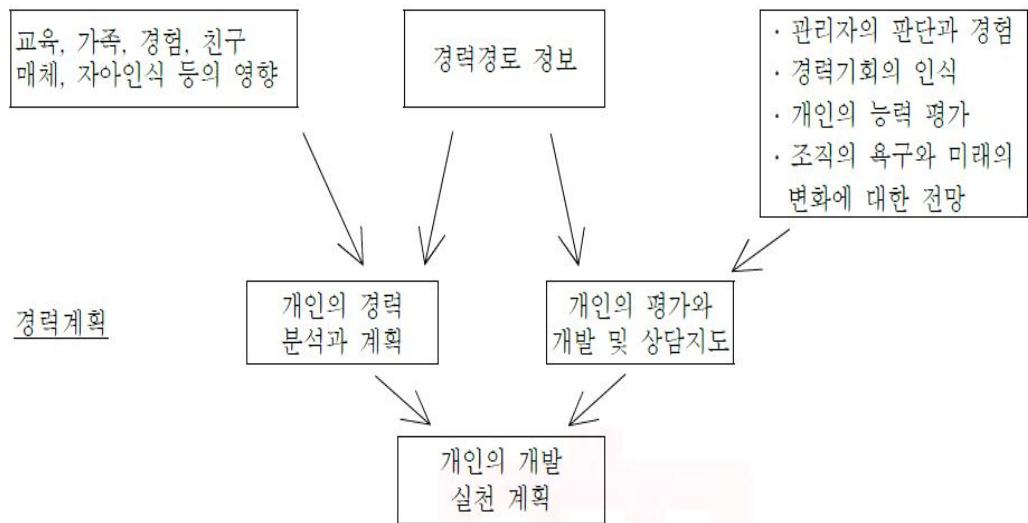
### 가. 조직의 경력경로 설정

조직 내 종업원들은 조직에서 보다 많은 경력기회에 관한 정보를 제공해 주기를 바라며 실제적인 경력목표의 수립과 경력개발에 대한 조직의 지원을 원한다. 그러나 개인들이 이용할 수 있는 경력경로에 관한 정보는 한정되어 있으므로 조직 역시 직무에 관련된 정보를 충분히 제공해 주지 못한다. 조직의 입장에서도 적절한 수의 종업원을 파악하여 미래에 있을 결원을 충원하기 위해 명확한 경력경로의 설정을 원한다. 경력경로에 관한 정보는 종업원들의 경력개발과 인력계획 수립을 위한 중요한 요소이기 때문에 실제 적용 가능한 것이어야 한다.

조직에서 경력관리와 기타 인력계획의 목적으로 활용하기 위해서는 공식적으로 경력경로를 확정하여 놓아야 한다. 경력경로를 확립하는 데는 경력진전, 개인적 개발 및 지휘 혹은 만족 등의 요소에 대해 주관적인 감정을 배제하고 객관적인 판단에서 직무경험을 기술해야 한다. 경력경로를 개발하는 데는 상향적 뿐만 아니라 종업원들에게 다양한 기능과 활동을 제공해 주기 위하여 수평적 경로를 설정하여 종업원들의 능력을 폭넓게 개발해 주어야 한다. <그림 4-7>에서와 같이 타인과 조직으로부터 경력경로의 정보를 받아 개인의 경력 분석과 계획, 개인의 평가와 개발 및 상담지도를 통해 개인의 개발 실천계획을 작성 가능케 하는 역할을 한다.

<그림 4-7> 경력계획을 위한 경력경로의 역할<sup>44)</sup>

정보원



조직에서는 기능 업무영역에 대해서는 상향이동의 경력경로를 중요시하고 있는데, 많은 기업들은 경력경로를 근무연수 기준으로 하여 단계적으로 승진시키는 방식을 취하고 있다. 근무연수에 기준을 두어 경력경로를 설정할 경우 조직 구성원들은 이에 대한 불만과 좌절을 겪게 되는데 이러한 불만의 요인이 되는 기준을 제거하기 위해서는 다음과 같은 경력경로의 기준을 설정하는 것이 좋다.<sup>45)</sup>

첫째, 현재 적용하고 있거나, 과거에 설정해 놓은 경력경로에 대한 타당성을 검토 해야 한다.

둘째, 경력경로상에 있는 직위에 대한 교육수준과 전문성, 근무기간 등에 관한 직무요건을 출발시점의 경로에는 결정해 두고 이를 구성원에게 제시할 수 있어야 한다.

셋째, 상층의 경력계층에 도달하는데 소요되는 기간을 밝혀야 한다.

44) J. W. Walker, Human Resource Planning (New York : McGraw-Hill co. 1980), p.323.

45) 양훈모 · 조진탁 · 권일상, 전계서, P.381.

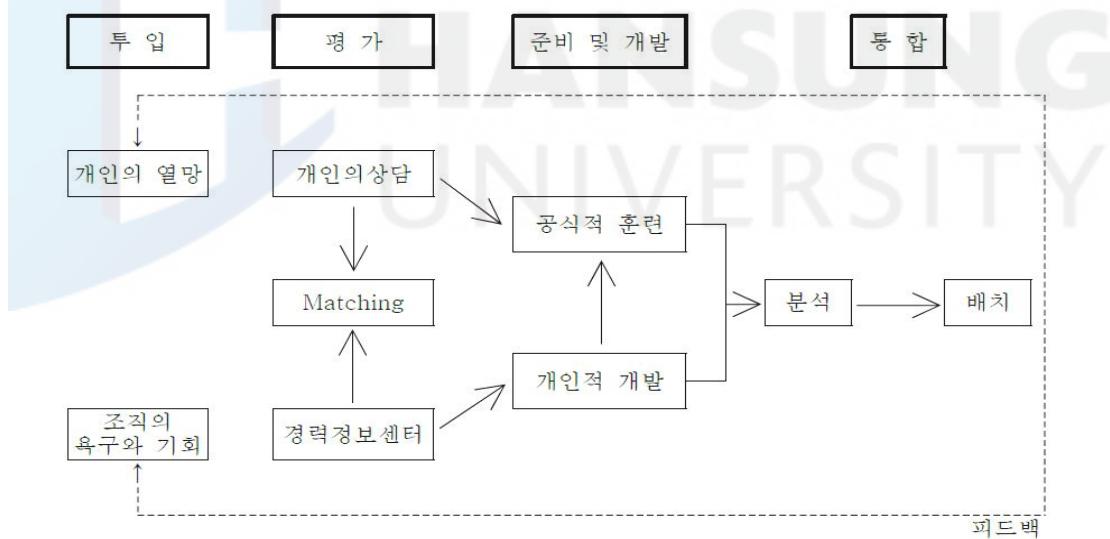
## 나. 조직차원의 경력개발 모형

조직차원의 경력개발은 조직이 개인으로 하여금 능력을 발휘할 수 있도록 경력개발을 수립하고 개인의 직무와 경력경로를 연결시키는 활동을 말한다. 이러한 조직차원에서 경력개발 모형은 어느 조직에서나 공통적으로 적용될 수 있는 모형은 없으나, 보편적으로 활용하고 있는 모형은 다음과 같다.

### 1) 알핀과 저스터의 모형

알핀과 저스터(J. C. Alpin & D. K. Gerster)는 조직차원의 경력개발 모형을 <그림 4-8>과 같이 제시하였는데 이 모형의 핵심은 조직욕구와 개인욕구의 조화이다. 경력개발제도의 목적은 종업원의 경력욕구와 조직 내에서 가능한 경력기회나 업무를 연결시켜 개인의 성취를 높이고 조직적으로 적시적소에 적절한 사람을 배치시키는데 있으며, 이 모형은 평가, 준비 및 개발, 통합의 3단계로 이루어진다.

<그림 4-8> Alpin과 Gerster의 경력개발 모형<sup>46)</sup>



#### ① 평가(assessment)

종업원의 욕구가 조직의 목표를 성공적으로 통합시키기 위해서는 먼저 양자의 욕구가 명시되어야 한다. 그 방법으로는 종업원으로부터 정보를 얻기 위해 개별적인 상담을 실시하고 조직에서는 조직 내 가능한 경력기회를 파악하

46) 김성수, 『21세기형 신인적자원관리』 (삼영사, 2003), p.313.

여 종업원들에게 충분한 경력정보를 제공해 주어야 한다. 이를 토대로 하여 조직에서는 종업원들에 대한 평가 자료를 만든다.

### ② 준비 및 개발(preparation and development)

이는 평가 과정에서 나타난 경력개발에 대해 필요한 제반요건을 충족시키는 과정으로 수행목적에 따라 기술개발, 대인관계 능력의 개발, 개념구성능력 개발로 나누어지는데 이러한 과정이 끝나면 통합과정을 위한 분석을 한다.

### ③ 통합(integration)

이 과정은 분석에 따라 조직의 필요와 개인의 목표를 모두 만족시키기 위한 위치에 종업원을 적절한 직무에 배치시키는 단계이다. 이것으로서 경력개발시스템의 임무가 끝나는 것이 아니고 배치는 계속되는 과정의 시작으로 계속되는 상담을 통해 조직은 종업원에 대한 개발활동의 성공여부를 평가할 수 있고 또한 종업원의 욕구가 조직의 욕구를 더욱 일치시키도록 시도할 수 있다. 이러한 과정은 피드백을 통하여 지금까지의 절차가 되풀이된다.

## 2) 리치의 모형

리치(J. Leach)는 경력개발의 두 주체인 개인과 조직이 경력개발시스템을 통하여 상호 정보를 교환하면서 경력개발을 형성해 나간다는 것이다. 이는 개인이 자신의 경력에 대한 주된 관계자로서 행동한다. 이러한 과정을 볼 때 리치는 경력개발을 위한 경력개발시스템의 정의를 <그림 2-9>와 같이 제시하였다.<sup>47)</sup> 경력관리시스템이란 종업원의 경력효용을 향상시키도록 의도된 프로그램이나 전략을 계획, 조직 및 통제하는 시스템으로 하나의 시이소(seesaw)로 이해하고 있다. 경력개발의 주체는 개인과 조직으로서 상호 정보교환 및 개발활동을 통해 경력개발을 수행해야 한다는 이론으로서 어느 한 쪽이라도 균형을 잃으면 그 시스템은 실패한다.

모든 경력협상의 중요한 두 주체인 종업원과 조직은 각각 시소의 양쪽 한 자리를 차지하는 당사자로 표시되고 있다. 그리고 시이소 받침은 균형점의 역할을 하는데 이를 떼어버리게 되면 경력관리시스템이란 이루어질 수 없게 된다.

<그림 4-9>와 같이 시소가 균형 상태를 이루고 있으면 이것은 경력관리시

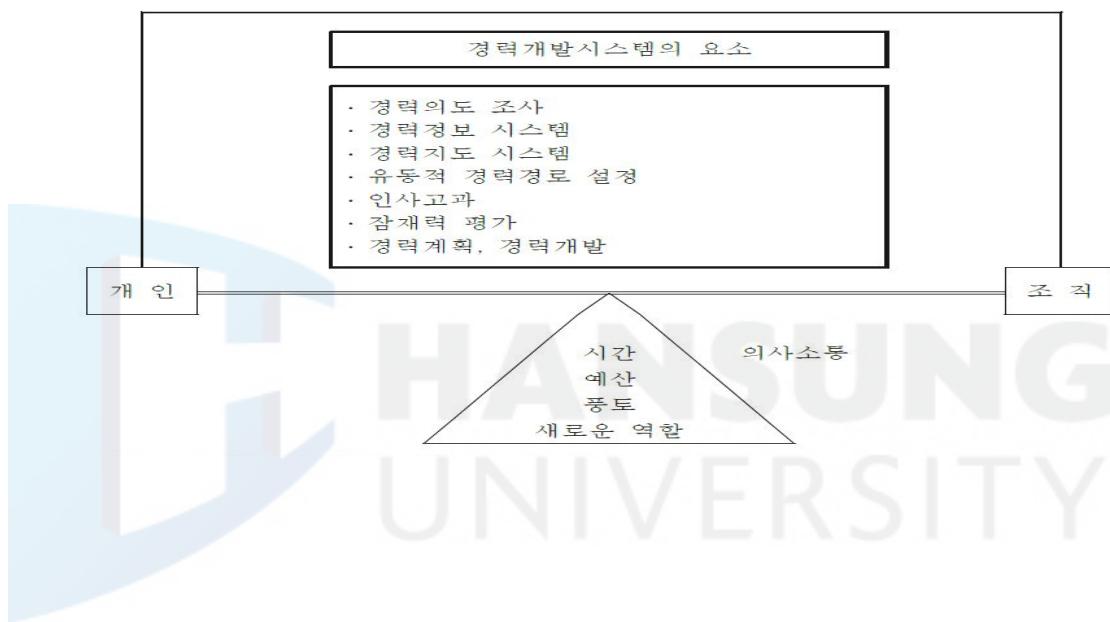
---

47) 김성수, 『21세기형 신인적자원관리』 (삼영사, 2003), PP.314~315.

스템이 만족스럽게 운영, 실시되고 있다는 것을 말해준다. 이러한 균형상태가 이루어지기 위해서는 사전에 조직과 종업원간에 많은 정보교환이 이루어져야 한다. 예를 들면 시소가 조직 쪽으로 기울 경우에는 종업원이 기업에 중요한 계획투입요소를 전달할 필요가 있게 되고, 그 결과 필요한 자료가 조직 쪽으로 전달하게 되는 반면 시소가 종업원 쪽으로 전달되어 진다.

이러한 시스템 하에서는 인사관리의 역할이 명백히 드러나는데, 인사관리기능은 시소를 움직이는 역할 기능이라고 할 수 있다.

<그림 4-9> Leach의 경력개발 모형<sup>48)</sup>



### 3) 샤인의 추적(조직의 3차원)

샤인(E. H. Schein)은 콘(cone)모양의 조직경로 모형을 제시하였는데, 이 모형은 원추모양의 3가지 차원에서 조직 내의 승진경로에 따른 이동을 추적함으로써 경력개발을 분석하는 방법이다.<sup>49)</sup>

수직적 이동은 상위계층으로의 이동(승진)을 말하며, 수평적 이동은 부서간의 이동을 통해 일하는 기능분야가 달라지는 것이다. 또한 방사형 이동은 조직의 핵심에 대한 근접정도 즉 영향력이 강해지는 이동을 말한다.

조직의 3가지 차원에 각각 경계가 존재한다. 이는 직위 상·하간 업무가 다른

48) 김성수, 전계서, p.314.

49) 김홍국, 전계서, PP.102~103.

부서간 또는 한직으로부터 핵심 보직사이에는 경계가 있어 이들 사이의 이동에는 여과장치가 제도화되어 있다. 즉 수직적 이동은 승진을 통하여, 수평적 이동은 직무순환을 통하여, 방사형 이동은 특별대우의 제도적 장치를 통해 경계를 바꾸는 것이다. 샤인은 경계가 바뀔 때마다 새로운 환경에 적응하는 사회화 과정을 거치게 된다고 하였다.

### 제 3 절 경력개발의 통합

개인차원의 경력개발과 조직차원에서의 경력개발은 추구하는 목표와 욕구에 대한 차이가 생길 수 있다. 이러한 개인차원과 조직차원의 경력개발의 통합은 개인의 목표와 조직의 목표가 일치되는 상황을 말하는데 개인은 자신의 개발과 관련된 경력목표를 수립하고 조직은 개인을 개발시켜 조직유효성을 성취하려고 하는 것이다. 즉, 개인이 조직목표 달성을 일익을 담당하고 조직은 개인의 목표달성을 위해 지원해주어 양자의 목표가 일치되는 상황을 말한다. 그러나 개인이 원하는 직책 수보다 조직에서 제공하는 직책 수가 적어 개인의 요구사항을 모두 충족시킬 수 없다는 점과 조직에서 시행하고 있는 개인에 대한 개발활동들이 개인의 참여에 의하여 결정되지 않고 조직에서 일방적으로 결정되어 그 결과 개인이 경력목표와 조직의 목표가 일치되지 않기 때문에 개인의 경력목표와 개인을 개발시키려는 조직의 노력 간에는 항상 일치하지 않는다.

이와 같이 개인과 조직의 경력개발을 통합하기 위해서는 하위직담당자들에게 보다 높은 수준의 보상을 주고, 상위의 직책을 원하는 사람들에 대해서는 선발과정을 통하여 상당수를 제거하는 방법이 있고, 또 하나는 개인과 조직 공동으로 경력경로를 수립하는 방법이 있다. 공동으로 경력경로를 수립하면 조직의 일방적인 방법에 양자 간에 일치도를 높일 수 있다. 그러나 개인 간의 능력 차이를 고려해야 하고 개인이 경력경로를 수립할 때에는 자신의 능력에 적합한 목표를 설정해야 한다.

이러한 영향요인들을 고려하여 조직과 개인 간의 경력욕구를 일치시킬 수 있는 통합모형을 살펴보면 다음과 같이 경력협상에 의한 통합방법과 인력계획에 의한 통합방법이 있다.

### 1. 경력협상에 의한 통합

울프와 베쳐(J. W. Wolf & R. N. Bacher)는 개인과 조직 간의 경력에 대한 입장의 차이를 통합시키려는 의도에서 경력에 대한 개인과 조직의 입장을 연결하는 방법을 찾는 것이 중요하다고 보고 <그림 4-10>과 같이 경력협상모형을 제시하였다.<sup>50)</sup>

개인과 조직은 각각 상이한 궤도에 따라 움직이는데 양자는 광범위의 작업 세계-경력구조, 노동력의 수급, 작업역할과 경력의 중요성에 대한 사회적 신념 등의 복합한 실체에 기반을 둔 궤도를 따르게 된다. 조직구성원은 자신의 경력정체와 경력에 관련된 다른 부문들을 어느 정도 이해하고 협상에 임하게 된다. 조직은 개인에게 경력의 중요성과 현재 조직에서 제공되는 경력이 개인의 현재 및 미래의 경력에 적합한 것인가에 대한 사항들을 알려주어야 하고, 개인은 경력목표를 확대시키기 위해 현재 및 미래의 경력기회를 인식하고 나면 조직 내에서 자신이 얻고자 하는 장·단기 협상직위를 제시한다. 만약 조직 내에 장기적인 경력대안이 없을 경우에는 조직은 조직 내의 경력기회에 대한 대안을 마련하여 종업원들에게 제시해 주어야 한다.

조직은 다양한 인력시스템을 갖추고 있다. 즉 모든 조직은 각자의 역할구조와 경력경로를 가지고 있으며, 그 위에서 현재 및 미래의 전체 노동력의 수급에 따라 경력협상대표는 협상에 임하게 되는데, 경력협상시 인사계획과 종업원개발 등의 전반적인 책임을 맡고 있는 감독자나 인적자원관리담당자가 경력협상대표로 나서게 된다. 인력공급원을 확보해야 할 경우에는 조직의 대표는 바람직한 협상노력을 시도하게 되는데, 여기에는 개발과 승진기회에 대한 조직 측의 장기적인 계약제시가 포함되어야 한다. 협상을 효율적으로 수행하기 위해서는 협상대표는 공식적인 경력경로는 물론이고 종업원들에게 이용

---

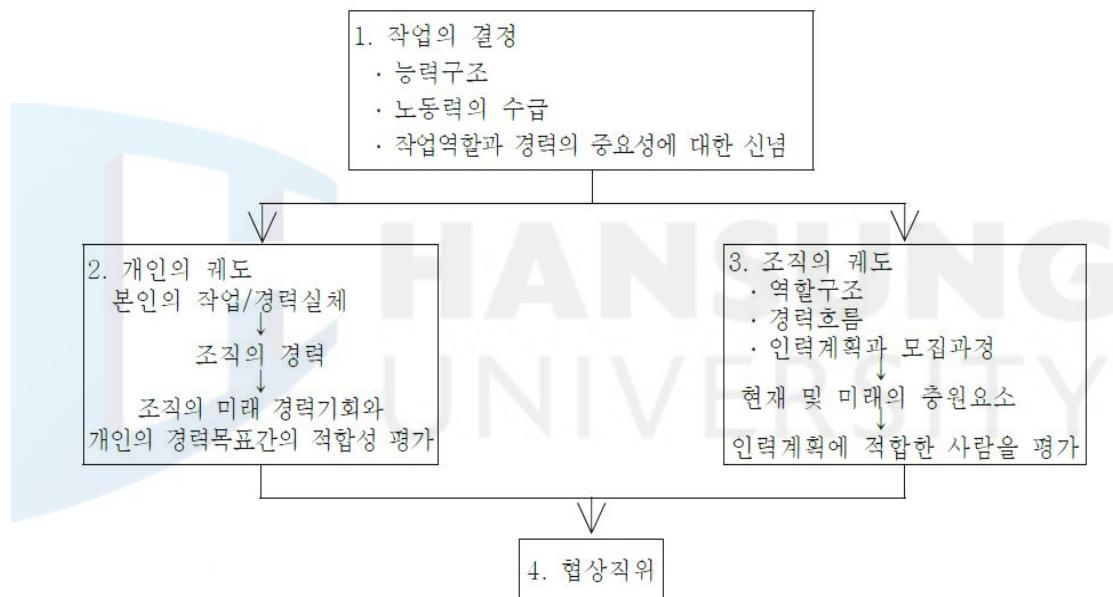
50) J. W. Wolf & R. N. Bacher, *Career Negotiation : Trading Off Employee and Organizational Needs*, 1981, pp.53~59.

가능한 경력경로에 대해서도 충분히 이해하고 있어야 한다.

협상직위는 경력협상의 마지막 단계로 조직의 대표와 개인의 직위를 협상하는 단계이다. 이러한 직위의 협상은 쉽게 이루어지지 않으나, 경력협상과정은 계속적이고도 복잡한 과정으로서 개인의 전 경력에 걸쳐서 이루어진다. 이러한 과정은 조직의 영향력의 변동, 조직 내에서의 개인의 상담 및 지원을 하는 전문가로부터 큰 영향을 받는다.

이러한 경력협상모형은 개인과 조직의 경력욕구가 상이하기 때문에 양자가 서로의 경력욕구에 대한 입장을 이해하고, 대립되는 욕구를 일치시킬 수 있는 경력욕구의 통합방법이라고 볼 수 있다.

<그림 4-10> 경력협상 과정<sup>51)</sup>



## 2. 인력계획에 의한 통합

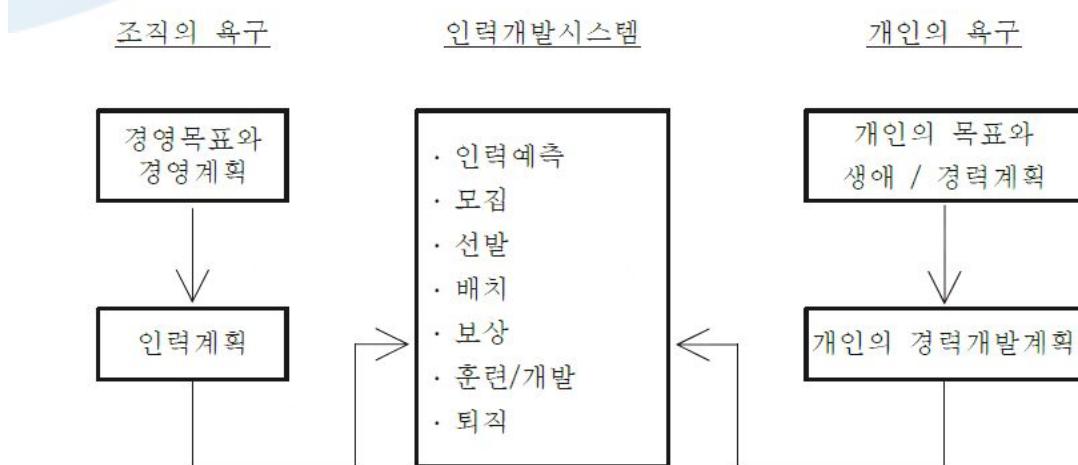
경력개발제도가 지향하고 있는 개인의 욕구와 조직의 욕구간의 통합은 인력개발제도의 선상에서 보아야 하는데 이것은 인력개발활동이 개인과 조직의 욕구를 일치시켜서 개별종업원의 경력개발을 지원해 주는데 목적이 있기 때

51) J. W. Wolf & R. N. Bacher, op. cit, p.56.

문이다. 인력계획은 조직의 목표를 달성하기 위하여 인적자원의 획득과 활용 및 배분정책을 결정하는 과정으로 이것에 의해 개인과 조직의 경력개발은 통합될 수 있다.<sup>52)</sup>

인력개발의 각 활동요소들은 전체목적 달성을 위해 상호 유기적으로 연결되어 있기 때문에 각 목표들의 성취 여부는 인력개발시스템의 활동요소들에 의해 좌우된다. 워커(J. W. Walker)도 경력관리의 운용요소로 보아 통합인력관리시스템을 주장하고 있다. <그림 4-11>과 같이 경력관리에 대한 책임은 개인과 조직 모두에게 있는 것으로 보아 개인의 욕구는 개별적인 목표와 생애 및 경력계획에서부터 시작하여 조직에 적합한 경력개발계획으로 변용시키게 되고, 조직의 욕구는 광범위한 조직목표와 계획으로부터 시작하여 인적자원계획을 수립한다. 조직에서는 인력예측, 모집, 선발, 배치, 보상, 훈련개발, 퇴직 등 일련의 인력개발시스템을 제시하고 조직구성원들은 이러한 시스템을 통해 개인의 경력개발계획을 수립하고 시행하는 것이다. 이러한 시스템은 대부분 조직의 경영자 중심으로 고안되지만 수립과정에서 개인의 욕구충족도 고려하게 된다. 일단 이러한 시스템이 운영되어지면 관리 및 유지에 대한 책임은 개인과 조직 모두에게 있다.

<그림 4-11> 경력관리의 개인욕구와 조직의 욕구 통합<sup>53)</sup>



52) G. G. Alpander, Human Resources Management Planning, New York, 1982, pp.2~3.

53) J. W. Walker, op. cit, p.253.

# 제 5 장 민간기업 및 외국군의 경력관리 제도

## 제 1 절 민간기업 경력관리제도

### 1. 삼성화재의 경력개발제도

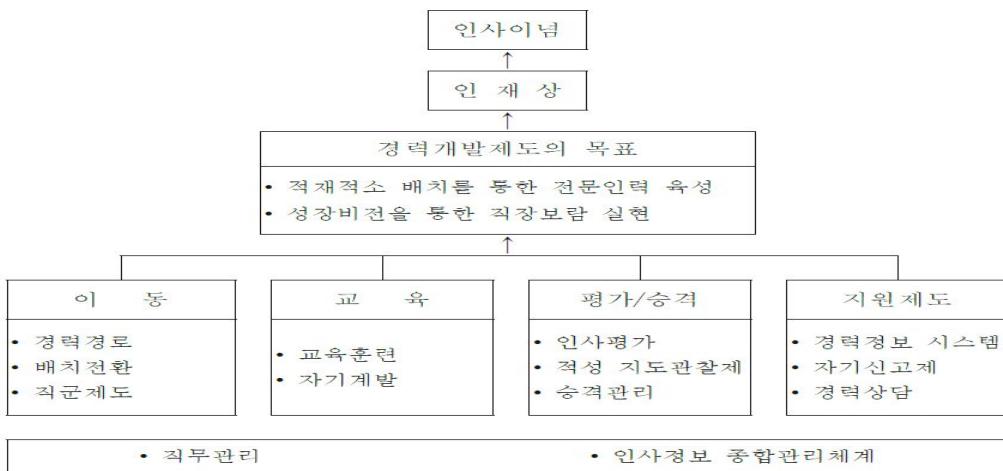
#### 가. 경력개발제도의 체계

삼성화재는 1995년부터 신인사 제도를 3단계에 걸쳐 추진하였다. 첫째 단계는 제도 도입을 위한 준비 및 공감대 형성 단계로 신인사 태스크 포스 팀을 결성하고 신인사 기본안을 수립하였으며, 공감대 형성 워크숍과 지원팀장 워크숍을 실시하였다.

둘째는 개선안 수립단계로서 4단계에 걸쳐 시행되었다. 이 중 2단계에서 CDP(CareerDevelopment Program)가 설계되었으며, 3단계에서 교육 과정 개발, 자기신고제 재정립을 통해 CDP가 완성되었고, 4단계에 CDP의 시행에 들어갔다. 셋째 단계는 제도별 시행 단계로서 능력가급제와 승격 제도가 시행되었다.

경력개발제도의 기본체계는 <그림 5-2>에서 보는 바와 같이 조직차원에서 능력개발 제도의 목표를 설정하고, 그에 맞는 교육, 평가/승격, 지원 제도를 운영하는 체계이다.

<그림 5-1> 경력개발제도의 체계<sup>54)</sup>



54) 김홍국, 『경력개발의 이론과 실제』 (다산, 2000), P.247

이러한 목표는 전사 인재상(사회인, 전문인, 세계인)과 계층별·직군별 인재상을 실현하고 인사이념인 능력지향 인재육성형 인사와도 맥을 같이 하는 것이다. 이러한 제도는 직무관리와 종합 인사정보 시스템을 기반으로 한다. 특히, 직무능력 요건조사를 통해 직무관리를 체계적으로 실시하여 직무 중심의 능력개발을 지향한다.

따라서 경력관리는 이동, 교육, 평가 및 승격, 그리고 경력관리 지원제도의 네 가지를 기본 축으로 한다. 이러한 경력관리를 위해 <표 5-8>에서와 같이 직급단계별로 차별화하여 사원의 능력을 육성하고 있다. 육성단계는 능력 육성기 → 능력 발휘기 → 능력 심화기의 3단계로 구분된다.

<표 5-1> 단계별 육성체계<sup>55)</sup>

육성시기	육성단계		육성 포인트
차장-수석부장		능력 심화기	<ul style="list-style-type: none"> <li>부서장 육성목표</li> <li>임원후보 과정</li> <li>정년 후 대비 교육</li> </ul>
과장대우- 선임과장		능력 발휘기	<ul style="list-style-type: none"> <li>Y형 육성모델 적용</li> <li>능력에 대한 평가</li> <li>연봉제 적용</li> <li>우수인력 교류근무</li> <li>SFA주대상</li> </ul>
주임-대리	능력	전문능력 육성기	<ul style="list-style-type: none"> <li>능력개발 과정</li> <li>주직렬 찾기</li> <li>신임대리 경력개발 과정</li> <li>상사의 면담 / 육성</li> </ul>
사원	육성기	기초능력 육성기	<ul style="list-style-type: none"> <li>기본교육 중심</li> <li>직무경험 1~2가지</li> <li>1~2년차 고파 면제</li> </ul>

능력육성기는 기초능력 육성기와 전문능력 육성기로 구분된다. 사원 단계에서는 기본교육을 중심으로 직무를 한두 가지 경험하게 하여 ‘기초능력’을 개발하는 시기이다. 또한 주임부터 대리에 이르는 기간에는 전문 실무 교육과 직군이동을 통해 ‘전문능력’을 개발한다. 이 기간 동안 개인은 상사와의 면담과 신임대리 경력개발 과정을 통해 자신에게 맞는 직렬을 찾도록 하

55) 김홍국, 전계서, P.248

게하고 있다.

과장대우로부터 선임과장에 이르는 능력 발휘기 단계에서는 개발된 능력을 발휘하는 시기이다. 이 단계에서는 지역 및 부서간 로테이션을 통해 직종 내 전문가를 육성하여 능력평가에 따른 연봉제를 적용한다. 또한 이 시기에 우수인력을 선별하여 비전제시형 경영자후보를 육성한다. 그 후 차장 및 수석부장에 이르면 '능력 심화기'로서 경영능력을 개발하여 부서장으로 육성하는 것을 목표로 한다. 이 기간은 임원의 자질과 능력에 대한 평가 시기이기도 하다. 아울러 이 기간에 정년 후 대비 생애 재설계 교육이 이루어진다.

#### 나. 경력관리 시스템의 설계

회사에서는 사원들에게 2차에 걸쳐 경력계획을 하도록 제도화하고 있다. 1차는 대졸 입사 후 5년차인 신임대리 때이며, 2차는 9년차에 해당하는 과장대우 때 본인의 경력계획서를 작성하도록 하고 있다. 육성단계별로 보면 전문능력 육성기와 능력발휘기에 본인의 주직렬을 찾도록 계획을 세우게 하는 데 그 뜻이 있다. 경력개발 계획서는 경력개발을 위한 개인정보, 직무정보, 향후 경력개발 계획, 그리고 관련 부서장 의견의 네 가지 부문과 관계된 사항을 본인이 기입하도록 되어 있다.

또한, 경력개발 워크숍을 설계하여 운용하고 있는데 신임대리를 대상으로 신임대리 교육과정을 통해 실시한다. 이 워크숍은 타부문에 대한 이해와 현장체험 기회를 통해 자신의 진로 결정을 돋고자 설계된 것이다. 교육 3일차에 경력개발 계획서를 작성하는데, 이 워크숍에 대한 교육 만족도가 제일 높게 나타나는 것은 개인의 진로에 대해 회사가 관심을 가지고 있다는 사실에 대해 사원들이 고무되어 있다는 것을 반영하는 것이다.

직무순환은 적재적소의 인력운영과 개인의 경력개발을 목적으로 하는 것인데, 동일직무 2년 이상을 '직무능력'으로 인정하여 직무순환을 관리하고 있으며 능력, 적성과 희망(관리자 및 본인)을 반영하여 처리하고 있다. 관리자는 인사팀이, 사원은 각 본부가 주관하여 관리하는데 '인사 도움방' 내에 자기 신고제도와 교육, 고과성적을 공개하여 각 개인이 직무순환을

스스로 관리할 수 있도록 하고 있다.

조직의 업무효율을 제고하고 개인의 경력개발을 위해서 회사는 직종별로 차별화된 경력경로를 설정하여 운영하고 있다. 즉, 업무의 전문성, 양성 소요기간, 요구 자질, 숙련 소요기간, 양성경로 등에 따라 직무군을 전문직, 전임직, 일반직으로 구분하여 경력관리를 하고 있다. 인재양성을 위한 경력이동 패턴을 전문직의 경우 ‘↑형’, 전임직의 경우 ‘T자형’, 일반직의 경우 ‘I자형’을 이상형으로 관리하고 있다.<sup>56)</sup>

그리고, 직무 중심의 능력개발을 위해 구성원 각자가 직무수행능력 요건에 따라 교육 필요점을 도출, 자율적으로 학습계획을 수립하고 지속적인 자기학습을 통하여 능력을 신장시키고 그 결과를 고과와 승진 및 승격에 반영하는 ‘자율학습 평가제’를 운영하고 있다. 자율학습은 전 직원을 대상으로 하며, 평가자는 단위 부서장이 맡게 되어 있다. 자율학습의 실시는 계획수립 → 실시 → 평가의 3단계를 거치는데, 계획수립은 ‘업무수행능력 요건 일람’에서 업무수행능력과 지원능력의 육성 필요점을 도출한다. 학습 영역은 위탁교육과 자기계발로 구분되며, 학습 실시는 교육팀, 유성 연수원, 부문 사무국에서 주관한다. 평가는 2회의 과정평가와 결과평가로 구분되며, 그 결과는 매년 능력고과에 30%를 반영한다.

#### 다. 경력관리 지원시스템의 운영

개인의 경력을 지원하고 조직의 경력관리를 실시하기 위해서는 <표 5-9>에서 보는 것처럼 경력정보 시스템의 체계화가 필요하다.

인사정보 시스템 상의 직무정보 및 인적 정보, 회사 경영 정보, 경력개발 워크숍을 통한 경력정보, 사내 공모제를 통한 필요 직무정보 등으로 구성되어 있다. 또한, 자신의 직무 만족도와 전환희망 직무와 관계된 사항들을 전산 시스템에 본인이 직접 입력하도록 운영하고 있는데, 전환배치에 대한 기대가 상당하나 희망부서의 정원 한정, 상사의 유능한 인재에 대한 욕심, 그리고 사원들의 솔직한 응답 기피 등 개인적 요인으로 자기신고제에 대한 활용도가 기

56) ↑형 : 전문직(specialist)으로 학교의 전공이나 공인 전문자격이 필요하며, 회계, 전산, 기술, 연구 등의 직종이 해당된다.

T자형 : 전임직(expert)으로 별도의 전문자격은 필요 없으나 사내 자격수준이 요구되는 경우로 영업, 생산, 마케팅, 홍보 등의 직종이 해당된다.

I자형 : 일반직(generalist)으로 OJT로 직무교육이 가능하며 인사, 총무, 구매, 자재, 기획, 관리 등의 직종이 해당된다.

대보다 높지는 않은 실정이다.

<표 5-2> 경력관리 지원시스템<sup>57)</sup>

구분	내 용		
경력정보 시스템	직무정보	• 직무수행능력 요건 • 이수 교육	• 직업목표, 규범 • 이수 경력
	인적 정보	• 경력목표, 희망, 관심분야 • 교육 • 만족도	• 자질 • 기능 • 인적사항
	경영 설명회	• 분기별 시행 • 연초 부서장 경영계획 대담	• 경영비전 • 중장기 계획
	경력개발 워크숍	• 경력관련 정보 • 타부서 업무 체험	
	사내 공모제	• 자기 지원방식 • 모집범위 : 전사, 본부, 지점 • 모집대상 : 모든 사원이 접근 가능	
자기 신고서	직무 만족도	• 업무량 • 업무재량권 • 업무 흥미도 • 능력 발휘도 • 능력 개발 배려	• 상하 의사소통 • 직장 분위기 • 불만사유 • 기타 사유
	전환희망 직무	• 희망구분 : 부서내, 근무지내, 타사업장 변경 • 전환희망 : 희망직무, 희망시기, 희망사유 • 변경희망 : 장래 진로, 개인 고충	
	상사 면담	• 경력관련 상담 : 필요시 • 고과면담 : 행동관찰을 통한 강·약점 피드백	
경력상담	열린 대화방	• '인사상담실'에 상시 접속 가능 • 실시간 : 본부 수준 • 상담자 : 지정 가능 • 상담종류 및 상담내용 입력	

경력상담은 개인의 경력계획을 상사 및 인사부서가 지원하는 제도이다. 이는 상사 면담과 열린 대화방을 통한 상담으로 구분할 수 있으며, 상사 면담은 본인이 필요시 수시로 상담할 수 있고, 정기적으로 고과면담을 통해 강·약점을 피드백시켜 본인의 경력개발에 도움을 주도록 하고 있다. '열린 대화방'에서의 인사상담은 본부수준 인사담당자를 지정하여 본인이 상담내용을 입력시키면 상담자가 이에 대해 응답하여 의문해소와 정보제공의 역할을 수행하고 있다.

## 2. 현대자동차의 경력개발제도

### 가. 경력개발제도의 체계

57) 김홍국, 전계서, P258

현대자동차가 시행한 직무전환을 통한 능력개발제도(CDR: Competence Development by Rotation)는 자기신고제도(2년 단위로 10월에 실시), 직원이 인사과장에게 상담하는 형태를 체계화한 경력상담제도의 활성화, OJT제도 등의 지원제도를 체계화한 것이다. 이와 동시에 미리 설정된 경력경로상의 직무 순환을 통해 직접 일을 하면서 직무성과와 관계된 능력을 개발하는 제도가 CDR이다. 경력개발제도가 도입된 배경은 직무단위의 효율적 관리, 직무순환을 통한 노하우 축적, 적재적소의 실현, 전문가의 육성이라는 네 가지 기본전제로 요약할 수 있다.

#### 나. 경력관리 시스템의 설계

기준의 직무순환제도를 합리적으로 체계화하고 관계된 시스템을 설계하는데, 직무와 관련하여 각 직무가 요구하는 역량과 포스트의 요건을 조사하고, 각 직무의 적정한 체류연한을 설정하였다. 다음으로 직무분석의 결과를 토대로 직무분류를 체계화시키고, 이를 바탕으로 경력경로를 설계하였다. 또한, 직무활성화를 위해 OJT제도를 정비하였다.

직무역량 조사는 개별역량이 각 직무에서 어느 정도 필요한가를 2차에 걸친 면담을 통해 조사하였는데 1차 조사에서는 직종별 면담을, 2차 조사는 직무별 면담을 실시하였다. 팀장 및 부서장 포스트가 요구하는 요건은 전공, 어학, 능력, 역량, 성격, 유형의 여섯 가지를 설문조사 방법을 이용하여 조사하였다. 또한, 각 직무에서 업무를 배우고, 능력을 발휘한 후 새로운 직무로 옮기는 데 필요한 적정기간이 얼마인지를 조사하였다. 1차 조사는 직종별 설문조사를 통해, 2차조사는 직무별 면담을 통해 두 차례에 걸쳐 실시하였다. 그리고 직무실사와 면담을 통해 직무분류 시스템을 정비하여 체계화하였다.

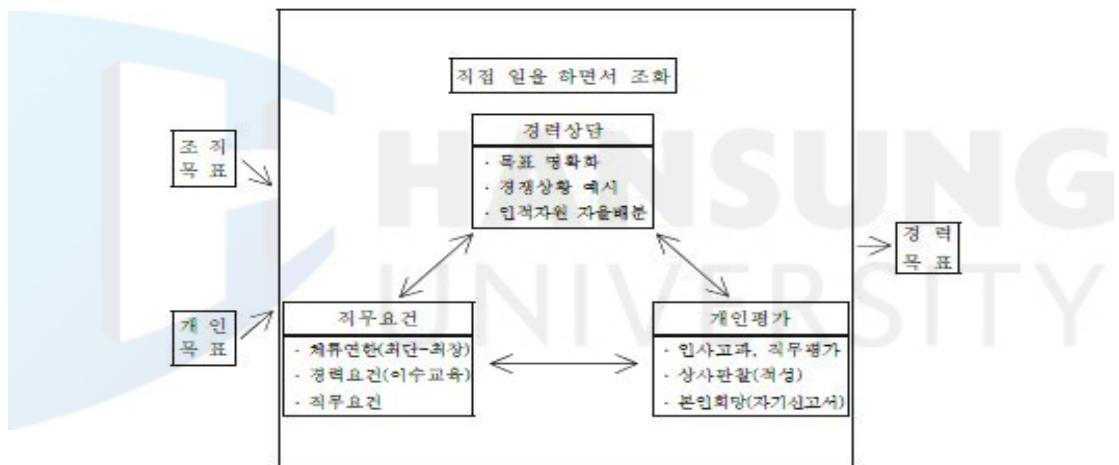
개인의 전문능력을 축적하고 조직의 효율성 제고를 위한 조직구성원의 이동경로를 2차에 걸쳐 확정하여 경력경로를 설계하였으며, 현장학습이 조직구성원의 능력개발에서 차지하는 중요성을 감안하여 현장학습을 가능케 하는 구체적인 방안을 마련키 위해 OJT제도 운영방안을 개발하였다.

현대자동차 능력개발제도(CDR)의 근간이 되는 원리가 <그림 5-10>에

제시되어 있으며, 이는 직무요건, 개인평가, 경력상담을 통해 개인목표와 조직목표를 조화시키고, 개인 스스로가 경력목표를 결정하여 사전에 준비하도록 지원하며, 직무전환을 통해 개인의 능력개발을 유도하는 것을 기본으로 한다. 이 때, 조직목표는 능력향상과 생산성의 증대로, 개인목표는 직무 만족 및 성취감의 형태로 나타날 것이다.

조직원들이 그들의 목표를 달성하기 위해서는 조직에서는 직무요건을 공시하여 장기적인 경력계획의 작성이 가능토록 지원해 주어야 한다. 또한, 객관적이고 합리적인 평가를 통해 피드백이 이루어져야 하고, 각 개인의 정보뿐만 아니라 경력상담을 통해 타인에 대한 정보를 가지고 경력을 수정하도록 지원해야 함을 전제조건으로 한다.

<표 5-3> CDR의 기본원리<sup>58)</sup>



CDR의 육성은 3단계로 이루어지는데, 사원, 대리, 과장, 차장까지는 직무능력 중심으로 탐색경력 축적단계로 볼 수 있으며 지원기에 속한다. 차장부터 부장, 임원은 전략 능력과 부하 육성 능력을 갖추어야 하며 전문화 단계로 개척기로 구분한다. 현대자동차의 능력개발제도는 조직구성원을 대상별로 구분하여 육성하도록 설계되어 있다. 즉, 해당직무에서 단기 체류연한 경과 후 인사평가를 기준으로 상위 10~20%의 우수한 인원은 core, 하위 10%의 인원은 below, 그리고 대다수의 인원은 main 그룹으로

58) 김홍국, 전계서, P.265

구분한다. core, below, main 그룹의 구분은 일정시점(예: 대리 2년차)에서 결정되는 것이 아니고 개방시스템으로 구성된다. 지금은 core 그룹이지만 다음에는 main, below가 될 수 있다. 또한 below그룹에 속한 개인이라 할지라도 다음 직무에서 core나 main 그룹으로 다시 분류될 수 있다.

경력관리 시스템은 경력계획, 인사평가, 경력경로 체계 그리고 직무순환 관리 시스템으로 크게 나누어 볼 수 있다.

사무기술계 사원들은 2년에 한 번씩 자신들의 경력희망을 포함한 ‘자기신고서’를 작성하여 제출하게 되어 있다. 자기신고서에는 신고자의 능력과 역량, 성격, 자신에게 적합한 직무유형과 업무성향, 자신의 업무수행 정도, 전보 희망사항 등이 포함되어 있다. 자기신고서는 팀장을 거쳐 인사담당자에게 전달되어 처리된다. 인사평가는 업적평가와 능력평가로 구분되어 있다. 업적평가는 설정된 목표에 대한 실적을 평가하게 되어 있다. 평가는 자기평가와 상사평가로 구분되어 실시되는데 능력평가의 경우 대리급 이하와과장급 이상의 직무태도와 직무수행능력을 평가한다. 능력평가시 자기계발 항목이 요소화되어 전체 평가점수의 10%를 반영하게 되어 있다. 또한 팀장 및 보직과장에 대해서는 부하육성력을 평가하며, 배점은 전체 평가점수의 20%이다. 이러한 능력평가 중에는 피평가자의 적성도 함께 평가한다는 젓인데, 상사는 피평가자 개인의 특성 및 업무에 대한 적성을 파악한 ‘적성판찰표’를 작성하게 되어 있다. 적성판찰표에는 피평가자의 능력과 역량, 성격, 가장 적합한 직무유형과 업무성향, 현 직무수행의 폭과 깊이, 업무수행 특성, 전보추천 여부 및 추천사유, 전보추천 직무와 시점 을 기록하게 되어 있다.

경력경로의 체계는 매트릭스 형태로 작성되어 있으며 전입경로와 전출 경로로 구분하여 경험직무와 목표직무에 따라 본인의 지원의사와 조직의 인사정책에 따라 결정된다. 직무순환관리는 직무별로 차별화된 체류연한을 설정하여 운영하고 있는데, 체류연한의 설정은 4년을 기준으로 하되 직무특성 및 개인의 능력 차이를 고려하여 직무별로 다양화시켜 2~7년으로 하였다. 이 때 체류연한은 최단 체류와 최장 체류연한을 기준으로 운영하는데 최단 체류기간은 경력인정의 최소단위로서 원칙적으로 이 기간 내

에 이동하지 못한다. 경력인정의 요건은 단기 체류 기간이 경과하고, 누적 인사고과의 평균이 '중'이상이어야 하며, 단기 체류 후 직무평가가 평균이 상이어야 한다. 체류연한이 경과한 후에도 직무순환이 없게 되면, 초과 6 개월 시점에서 안내장을 발송한다. 그 후 장기 체류기간 경과 후 1년 시점에서 인사부서 주관으로 직종 내 이동을 실시한다.

#### 다. 경력관리 지원시스템의 운영

경력관리 지원시스템은 직무관리, 경력정보 및 경력상담 시스템으로 구성되어 있다. 직무는 직렬-직종-직무로 체계화되어 있으며, 직무분류는 2년 단위로 주기적으로 실시한다. 직무의 요건은 역량, 능력, 성격, 유형, 전공, 어학의 여섯 가지로 구성되어 있다. 경력정보 시스템에는 직무관련 정보시스템, 회사정보 시스템, 직무공시 시스템으로 구성되어 있는데, 직무관련 정보시스템에는 직무가 요구하는 여섯 가지의 정보가 수록되어 있으며 본인이 필요시 열람이 가능하다. 회사정보 시스템은 회사 내의 제반 문서는 물론 산업동향을 알아볼 수 있도록 되어 있고, 직무공시 시스템은 자격증이 요구되는 특수 직무를 중심으로 운영되고 있다. 필요시 사내공모를 통해 관심 있는 개인들의 지원을 받아 이를 중 적격자를 선발한다. 경력상담의 일차적인 목적은 진로결정을 위해 개인이 필요로 하는 인사정보를 누구나 제공받을 수 있도록 정보를 공유하는 데 있기 때문에 이를 위해 인사정책, 개인 및 직무요건, 조직상황, 경쟁상황 등의 정보를 공유하는 경력상담의 체계인 경력상담 시스템을 활용한다. 상담은 방문 또는 전화를 통해 수시로 할 수 있으며, 이러한 경력상담은 조직차원에서 우수 인재를 전 부문에 고루 분배하는 기능을 한다.

### 3. 기업 경력제도의 비교 및 시사점

국내 유명기업들은 인간존중을 바탕으로 한 전원 정예화의 추구, 능력주의의 심화, 가점주의의 인사로의 전환이 핵심이며, 이를 위해 과업중심의 조직의 전략적 재구축, 비금전적 인센티브 확대 등 평가와 보상 시스템의 개혁, 인재개발 연구소를 운영하는 등 핵심 우수 인력 확보를 위한 인프라

구축, 판매 연구소를 운영하여 고객 창출형 전문 인력 양성, 국제화 양성 채널 다원화 등의 노력을 하고 있다. 삼성화재는 전문인력을 육성하고 성장비전을 통한 직장보람을 실현시키기 위해 능력 육성기, 능력 발휘기, 능력 심화기의 3단계로 구분하여 사원을 육성하고 있다.

경력관리를 위해서 사원에게 2차에 걸쳐 경력계획을 하도록 제도화하고 있으며, 경력개발 워크숍을 설계하여 운용하고 있다. 또한 자신의 직무만족도와 전환 희망 직무와 관련한 내용들을 본인이 직접 전산시스템에 입력하고 경력상담을 통해 개인이 참여하는 경력관리를 시행하고 있다.

현대자동차는 직무전환을 통한 능력개발제도를 위해서 자기신고제도와 경력상담 제도의 활성화, OJT제도 등의 지원제도를 체계화하여 직무요건, 개인평가, 경력상담을 통해 개인목표와 조직목표를 조화시키고, 개인이 경력목표를 결정하여 사전에 준비하도록 지원하고 있다.

이외에도 대부분의 기업은 능력 중심주의를 기반으로 하는 인사관리 제도를 시행하고 있으며, 경력관리면에서 개인차원에서의 경력개발과 조직 차원에서의 경력개발이 상호 통합될 수 있도록 시스템을 설계하고 이를 지원하는 제도를 정착시키고 있는데, 이는 개인의 목표와 조화시키지 못하는 조직의 목표는 달성될 수 없음을 간접적으로 시사하고 있다.

## 제 2 절 외국군 장교들의 경력관리제도

### 1. 미군의 인사관리제도

미군은 장교의 합동성과 전문성 제고를 위한 인사제도를 상부조직 특성에 적합하게 발전시켜 적용하고 있다. 이를 좀더 구체적으로 살펴보면, 첫째, 미 합참에서는 장교의 합동성을 강화하기 위하여 합동특기(JSO : Joint Specialty Officer) 인사관리 제도를 도입·적용하고 있다. 즉 1986년 국방부 개편을 위한 'Goldwater-Nichols 법안'의 국회통과로 합동참모장교에 관한 법령이 광범위하게 개정되어 합참의 복잡한 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 여건이 조성되었다.

<표5-4> 美 합동특기장교(JSO)인사관리<sup>59)</sup>

구 분	내 용
목 표	<ul style="list-style-type: none"><li>자군 눈치보고 배제→ 지휘계선상의 충성</li><li>우주/전문요원에 의한 합동의무 창출</li></ul>
합동근무 직위수	<ul style="list-style-type: none"><li>국방장관은 합참에 1000개 이상의 합동근무 직위 지정</li><li>반드시 합동특기장교로 보직(합참의장 건의/국방장관 결정)</li></ul>
경력기준 설정 책임	<ul style="list-style-type: none"><li>합참의장의 건의로 국방장관은 합동특기장교의 경력기준 설정</li></ul>
선발절차	<ul style="list-style-type: none"><li>각군성 장관 선발 지명 → 합참의장 건의 → 국방장관이 선발</li></ul>
필수교육 및 경력	<ul style="list-style-type: none"><li>합동전문군사교육 이수자</li><li>합동전문군사교육 이수후 합참 근무 완료자</li><li>합동업무 전문성을 갖추고 2년이상 합참근무 유경험자</li></ul>
교육과 보직 연계	<ul style="list-style-type: none"><li>합동전문군사교육 이수후 반드시 합동근무직위에 보직</li></ul>
합동특기장교 진급	<ul style="list-style-type: none"><li>소속군에 근무중인 경쟁권내 장교들의 진급비율 이상 진급 보장</li><li>국방장관은 매6개월 주기로 합동특기장교들의 진급 비율을 의회에 보고</li></ul>
합동특기 경력관리	<ul style="list-style-type: none"><li>국방장관이 경력관리체계수립 및 경력관리 실시</li></ul>
합참의 역할	<ul style="list-style-type: none"><li>합동특기장교/합참근무장교의 경력, 진급, 인사관련문제를 국방장관에 조언</li><li>의회 정기보고 내용 : 합동특기장교의 수, 교육 이수현황, 합참근무장교의 진급 현황, 합동특기장교 선발/보직분석, 합참근무일반장교와 합동특기장교 간의 불균형 시정을 위한 조치 내용, 각군별 합참 근무직위 배분과 충원 실태의 분석과 보완 사항</li></ul>

59) 국방부 역(1994). 미하원 군사위원회의 미군 군사교육 연구보고서. 8~57쪽  
곽용수·정승화·이정언(1997), 장교 통합 경력관리제도 연구. 106쪽

美군은 합동참모업무 영역의 설정, 합동참모장교의 선발, 직무특기 결정 및 2중 신분으로 인한 평가기준 설정 등에 관한 인사정책 개혁을 꾸준히 추진하여 왔다. 그 세부 내용으로, 미 합참의 국장은 합참의장이 합동참모회의 위원과 협의 후 장관 승인 하에 선발하고, 합동특기장교의 선발은 각 군성 장관이 합참의장에게 명단을 제출하고, 합참의장이 국방부장관에게 선발을 건의하게 함으로써 합참의장에게 제한된 인사권을 부여한다. 美 합동 근무부서 직위는 50%는 합동특기장교로 보직하며, 합동특기장교 및 합동교육과정 이수자는 합동 근무부서 직위에 임명하도록 보직의 우선권을 부여한다. 합동특기자 선발의 경우 국방장관이 합동전문군사교육 이수자(합참대학, 국방대학원)와 합동 근무직위 역임자 중에서 선발하여 합동 특기를 임명한다. 이와 같이 미군은 합동특기를 인사관리 면에서 우대함으로써 강력한 합동작전 보장과 합동업무의 효율성을 제고하기 위한 인사정책을 채택하고 있다.

둘째, 美 육군은 21세기의 군사환경 변화와 새로운 전략하에서 전쟁을 수행 할 수 있고 관리할 수 있는 유능한 인재를 육성하기 위한 장교인사관리제도개선(OPMS XXI)을 추진하고 있다.

1972년에 제정된 美 육군의 장교인사관리제도(OPMS : Officer Personnel Management System)는 장교들의 획득<sup>60)</sup>에서 분리<sup>61)</sup>에 이르기까지 관리하는 정책과 절차이다. 美 육군 장교인사관리제도의 근본목적은 장교단의 전문성과 효과성을 증진하는 데 있으며, 이에 따른 목표는, 개인 잠재능력, 적성, 이해 관계를 최대한으로 활용하여 美 육군의 교육소요 충족에 필요한 인원만큼 육성, 군의 필요와 개인의 능력 및 요구를 최적 배합 할 수 있는 보직제도 운영 중 특기의 개발을 통하여 장교단의 동기유발, 전문성 및 만족도 제고이다.

<표5-5> 美 육군의 장교인사관리제도(OPMS) 발전과정<sup>62)</sup>

구 분	주 요 특 성
OPMS I ('72~'84)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특기전문가(specialist) 육성 위주 관리</li> <li>주특기(병과), 부특기(전문분야) 부여로 2중 특기분야순환보직 실시</li> </ul>

60) 획득이란 소요되는 인원을 충원하는 것으로 확보란 의미와 같다.

61) 분리란 혼역신분에서 해제되는 것을 말하며 전역, 퇴역, 소집해제, 제적 등이 있다.

62) 목원대학교 석사논문 / 이성만(2014), “군의 우수인력 획득전략 개선에 대한 연구” P.53.

구 분	주 요 특 성
OPMS II ('84~'97)	<ul style="list-style-type: none"> <li>특기전문가 위주 인재육성 개념 유지</li> <li>병과와 직능분야로 구분하여 다중적 경력관리 <ul style="list-style-type: none"> <li>이중관리 : 병과 및 기능분야로 구분하여 두가지 분야 이중관리</li> <li>단일관리 : 병과나 기능분야 중 한가지 분야 단일관리</li> </ul> </li> <li>다양한 교육과 보직으로 장교 전문성 개발</li> <li>우수한 장교는 3가지 업무에 정통 : 병과업무, 직능업무, 공통업무</li> </ul>
OPMS XX I ('97~ )	<ul style="list-style-type: none"> <li>병과분야, 직능분야, 공통분야로 구분하여 이중 전문성을 개발</li> <li>우수장교는 2가지 업무에 정통 : 병과업무+공통업무 혹은 직능업무+공통업무</li> </ul>

미 육군은 장교인사관리제도가 환경변화에 따라 계속적으로 보완·개선되어야 한다는 필요성을 인식, 1981년부터 영관급 장교를 특기별로 진급시키기 시작했다. 또한 그들은 병과(branch)별 장교관리를 병종(arms)별 관리로 전환하고, 이에 맞춰 장교의 경력을 순환경력관리(life cycle career management) 개념에 입각하여 임관에서 대령 진급까지 한 부서에서 관리하게 하고 있다.

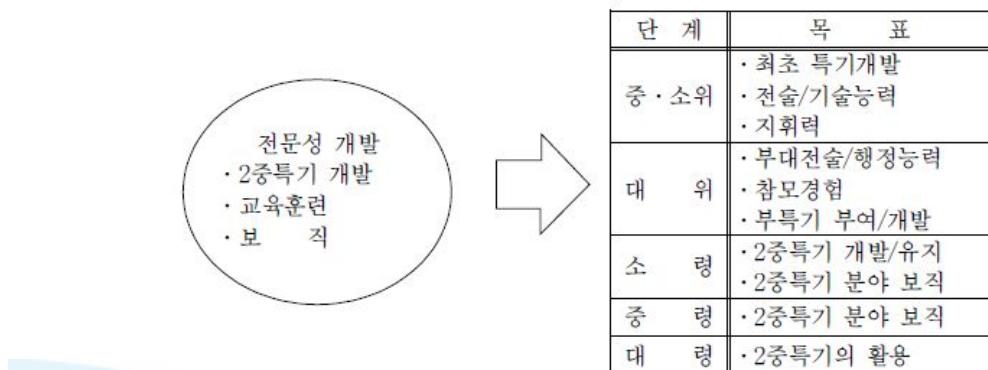
전문성 개발의 궁극적인 목표는 전·평시에 국가적 요구를 효과적으로 해결할 수 있도록 모든 장교를 적절히 교육·훈련·보직시키는 것이다. 여기서 장교의 전문성 개발 3대 요소는 2중 특기의 개발, 단계적인 전문군사교육 및 특기교육, 순환보직에 의한 직무경험의 다양화를 들 수 있다.

2중 특기(dual specialty)의 개발은 모든 장교가 두 가지 이상의 특기를 보유하는 것이다. 장교의 인사관리제도 이전 경력관리제도하에서는 장교들의 기술분야 근무기회가 제한되어 있었고, 그것마저 진급과 함께 더욱 더 줄어들게 되었다. 이유는 기준제도 자체가 모든 장교를 일반 군사전문가로만 육성시켰고, 보직이 바뀔 때마다 그에 필요한 훈련만 시켜왔기 때문이다.

장교인사관리제도 도입 이전에는 중·대령급 장교의 특기개발은 불가능했고, 교육계획조차 존재하지 않았다. 이에 따라 미 육군은 부특기 부여, 발전, 활용을 위한 2중 특기제도를 채택하기에 이르렀다. 2중 특기의 부여방법은

임관과 동시 모든 장교에게 최초 특기(initial specialty)가 부여되고, 근속 8년 만료와 함께 다음의 한가지 방법에 의해서 부특기(additional specialty)가 확정된다. 최초 및 부특기의 용어는 부여시점에 따라 부쳐지는 것이며 양자간에 우열상의 차이는 없다.

<그림5-2> 美 육군 장교인사관리제도의 전문성 개발요소 및 단계<sup>63)</sup>



<표5-6> 美 육군 장교인사관리제도(OPMS XXI)의 개선 내용<sup>64)</sup>

구분	작전 경력분야	작전지원 경력분야	정보운영 경력분야	제도지원 경력분야
비율	66%	9%	15%	10%
중점	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제 전투관련 16개 병과 및 2개 직능 분야</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>야전군소 지원 4개 직능분야</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>야전전투정보 지원 6개 직능 분야</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책 및 관리업무 수행 6개 직능분야</li> </ul>
분야	<ul style="list-style-type: none"> <li>16개 기본병과 : 보병, 기갑, 야포, 방포, 항공, 특전, 공병, 통신, 현병, 정보, 화학, 병기, 수송, 부관, 경리, 병참</li> <li>2개 직능분야 : 민사심리, 다기능군수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>외국지역 연구</li> <li>연구, 개발, 획득</li> <li>시스템자동화 공학/획득</li> <li>구매계약/생산관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정보체계 공학</li> <li>정보작전</li> <li>전략정보</li> <li>우주작전</li> <li>정보체계관리</li> <li>시뮬레이션 작전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인적자원관리</li> <li>감사</li> <li>美육사 연구직교수</li> <li>OR/SA</li> <li>전략/전투력 개발</li> <li>핵 연구/운영</li> </ul>

63) 국방관리연구소(1981). 미군 장교교육제도 분석. 연구보고서. 25쪽.

64) 1997년 7월 9일 미 육군 장교인사관리 연구팀이 참모총장에게 보고한 21세기 美 육군 장교인사 관리 제도 (OPMS XXI)에 관한 내용에서 발췌

한편, 미 육군은 1997년부터 장교 경력관리제도 개선(OPMS XXI)을 발전시키고 장교의 경력관리<sup>65)</sup> 유형을 작전경력분야(Operational Career Field), 작전지원 경력분야(Operational Support Career Field), 정보운영 경력분야(Information Operations Career Field), 그리고 제도지원 경력분야(Institutional Support Career Filed) 등의 4개의 독립된 경력분야로 구분하고 있다. 미 육군의 장교인사관리제도 개선은 종전과 마찬가지로 특수병과와 장관급 장교들을 제외한 모든 영관급 장교에게 적용되는 제도이다. 이 제도의 적용을 받는 16개 병과와 18개 직능은 4개의 독립된 경력분야로 통합하여 선발, 보직, 교육, 진급을 계획적으로 시행하고 있다. 그리고 작전 경력분야는 영관장교의 66%, 운영지원 경력분야 9%, 정보운영 경력분야는 15%, 제도지원 경력분야는 10%를 차지하고 있다.<sup>66)</sup>

## 2. 독일군의 인사관리제도<sup>67)</sup>

독일의 복무 형태는 Temporary-Career Officer, Regular Line Officer, Regular Officer Specialist로 크게 3가지 유형으로 구성되어 있다. Temporary-Career Officer는 단기복무 형태이며 최소 3년에서 15년까지 복무를 할 수 있다. 이들은 지원 선발에 의하여 Regular Line Officer 가 될 수 있으며, 복무기간에 따라 재취업을 위한 직업교육을 받을 수 있다. 이들 중 12년 이상 군 복무를 한 경우 연방군 대학(Bundeswehr Universities)에서 석사학위 과정을 교육 받을 수 있다.

Regular Line Officer는 대부분 Temporary-Career Officer 출신으로 구성되어 있으며, 30%정도는 Regular Line Officer Candidate로 출발한 인원들이다. 이 경우 일반적으로 중령까지의 진급이 보장된다. 대위 때 지원 선발에 의해 General Staff이 될 수 있으며, General Staff의 경우 대령까지의 진급이 보장된다.

독일은 12년을 기준으로 하여 그 이상 복무자와 12년 미만의 복무자를 구분하여 관리하고 있다. 12년 이상 장기복무자의 경우 연방군 대학에서 교육

65) 경력분야(CF : Career Field)는 영관장교를 개발·관리하기 위해 새로 설정된 것임.

66) 김종탁 외(1999), 국방정보화 인력양성 및 보수교육방안 연구, 한국국방연구원, 연구보고서, 94쪽.

67) 목원대학교 석사논문 / 이성만(2014), “군의 우수인력 획득전략 개선에 대한 연구” P.60.

을 받은 후 중위로 졸업을 하게 되며, 졸업 후 야전근무를 거친 다음 대위로 진급하여 중대장 및 참모 업무를 맡게 된다. 이 과정을 거친 후 선발과정을 거쳐 일반 참모 장교인 General Staff와 장기복무 장교로 구분 지어진다. 즉 대위에서 참모대학 과정에 선발되어 교육을 이수하면 일반참모 장교인 General Staff가 된다.

이런 과정을 거쳐 확보된 General Staff는 독일군부대의 지휘에서 핵심적 역할을 수행한다. 또한 경력관리를 위하여 매년 근무지를 이동하면서 직책을 수행하게 된다. 이들은 대령까지의 진급이 보장되므로 좀 더 안정적으로 임무를 수행할 수 있다. 현재 독일군장성들 거의 대부분이 이런 General Staff 출신이다.

일반 장기복무 장교들의 경우는 General Staff과는 달리 동일 지역 및 동일 분야에서의 근무가 허용된다. 그러므로 지휘관으로서의 자질을 양성하는 데는 다소 불리한 면이 있으나 전문성을 축적할 수 있으며 이동이 적으므로 상대적으로 가정생활이 안정적이다. 이들의 대부분은 중령으로 전역하게 된다. 보수와 복지 혜택은 단일호봉체계를 유지함으로써 두 집단의 갈등을 최소화하고 있다.

최저 복무기간은 <표 5-4>처럼 중위에서 대위는 3년, 대위에서 소령진급은 4년, 소령에서 중령 3년, 중령에서 대령 4년, 대령에서 준장 1년으로 규정되어 있다.

<표 5-7> 독일군 최저 복무기간<sup>68)</sup>

계급	중위-대위	대위-소령	소령-중령	중령-대령	대령-준장
계급별 최저기간	3	4	3	4	1
근속기간	5	10	13	17	18
연령	29	34	37	40	41

독일군의 특징은 서방국가 중 최단기간 내 장군진출이 가능하다는 것이다. 독일 육군의 진출율을 살펴보면 <표 5-5>와 같다.

68) 김덕곤, 『외국군 장교의 인사관리제도』 육군 교육사(1997), P.40.

<표 5-8> 독일 육군 진출율<sup>69)</sup>

계급	대위	소령	중령	대령	장군
계	100%	100%	57%	48%	13%
GSO	직업장교 23%	100%	100%	99%	28%
TO	연한제 복무장교 76% 대위전역	100%	42%	27%	8%

직업장교중 23%와 연한제 복무장교 76%가 대위로 전역을 하고 난 나머지 장교들이 소령이상의 진급을 하게된다. GSO장교가 진급률이 훨씬 높다.

독일의 전역제도는 연령에 의한 정년전역만 적용하고 있다. 정년시까지 본인의 의사가 없는 경우 조기해고가 불가능하며, 따라서 직업의 안정성이 보장된다. 장교의 정년은 연한제 복무 장교의 경우 본인의 지원을 통해 2년에서 12년까지 근무 할 수 있으며 직업군인인 경우 위관급의 정년은 52세, 중·소령의 경우 56세, 대령 58세, 장군과 군의관의 경우는 60세로 정해져 있다. 업무 수행이 불가능해서 조기 전역을 원하는 경우 군 법원에 신청을 하고 법원의 결정에 의해 조기전역이 가능하다.

전역후의 혜택은 직업군인 정년 퇴임 후 마지막 봉급의 75%정도를 연금으로 수령할 수 있으며, 연한제 복무의 경우는 연금은 지급하지 않으며 일시금과 직업추진금을 별도로 지급한다. 연한제 복무자의 경우 석사학위와 중대장 근무경력 등이 인정을 받아 100% 취업보장이 되고 있으며, 직업군인인 경우 정년시까지 대부분 근무를 하고 있다.

### 3. 일본의 인사관리제도

일본은 기본적으로 장기복무 개념을 가지고 있으므로 근무기간에 대한 특별한 의무복무의 개념이 없으며, 방위의과대학만 의무복무기간을 9년으로 한정하고 있다.

최저복무 기간은 <표 5-6>과 같이 중위에서 대위로 진급할 경우 3년, 대위에서 소령 4년, 소령에서 중령 4년, 중령에서 대령 4년, 대령에서 장군 4년

69) 김덕곤, 『외국군 장교의 인사관리제도』 육군 교육사(1997), P.40.

으로 구성되어 있다.

계급별 진출율은 소령진급 시까지 100%를 유지하며 소령에서 중령으로의 진급시 90%이상되며, 대령 진급시 20%, 장군 진급시 9%대를 유지하고 있다.

<표5-9>일본 장교의 최저복무 기간<sup>70)</sup>

구 분	중위-대위	대위-소령	소령-중령	중령-대령	대령-장군
계 급	3	4	4	4	4
근 속	4	7	11	15	19

<표5-10>일본 장교의 계급별 진출률<sup>71)</sup>

구 분	중위-대위	대위-소령	소령-중령	중령-대령	대령-장군
진출률	100%	100%	90~100%	20%	9%

즉 장기근무를 원하는 경우 중령까지의 진급은 특별한 사유가 없는 한 거의 진급을 하고 있으며, 대령진급의 경우 매년 100명 정도 진급을 하는데 이 중 방위대 출신이 85~90명 선이며, ROTC가 5~6명 정도이고 기타에서 1~2명 진급되고 있다. 그리고 장군의 경우 매년 8~9명 정도 진급을 하는데 이중 7~8명이 방위대 출신이다.

일본의 전역제도는 계급별 정년전역을 실시하고 있으며, 이를 계급별로 나눠보면 위관이 54세, 소령, 중령이 55세, 대령이 56세, 장군이 60세이다. 의무복무기간이 별도로 정해진 바가 없으므로 방위대 졸업 후에도 본인이 희망하는 경우 사회진출이 가능하다. 대부분 정년까지 근무하며 중도에 전역을 원하는 경우 본인의 결정에 의해 전역할 수 있다. 장군은 진급시 서약서를 작성하는데 정년에 관계없이 전역할 수 있다.

70) 김덕곤, 『외국군 장교의 인사관리제도』 육군 교육사(1997), P.50.

71) 김덕곤, 『외국군 장교의 인사관리제도』 육군 교육사(1997), P.50.

## 제 6 장 전문인력 인사관리 실태

### 제 1 절 전문인력 개념

지금까지 전문인력에 대한 개념에 대해서는 합의된 정의를 내리지 못하고 있으며, 상황에 따라 국방부 및 각 군별로 전문인력의 개념을 달리 정의하고 있다.

국방부에서 사용하고 있는 전문인력의 개념을 살펴보면 ‘석사 또는 박사 학위소지자로서 전문직위에 보직된 장기복무장교’를 의미한다. 그러나 전문인력 관리를 위한 각 군의 통일된 규정이 없기 때문에 ‘전문직위’는 편제<sup>72)</sup> 또는 직제상으로 규정해 놓은 것이라기 보다는 석사 이상의 고급학위 교육 이수자를 양성할 목적으로 선정해 놓은 것으로 간주해도 무방하다. 결국 현재의 전문인력의 개념을 보면 고급학위교육을 이수하였다 하더라도 ‘전문직위’에 보직되지 않은 장교는 ‘전문인력’이 아니라는 의미이다.

또한 각 군의 전문인력 관리를 보면, 전문인력을 전문교육(석사 또는 박사 학위교육) 이수 여부에 따라 분류해 왔다. 이처럼 전문인력의 분류기준을 전문능력 보다는 오히려 고급 학위교육 위주로 설정하여 왔다. 그런데 지금까지 ‘야전장교’는 경력관리상 고급학위교육을 받을 기회가 거의 없었다. 따라서 정책부서 또는 행정부서에 근무하는 전문인력은 한 분야의 전문가(specialist,expert)라기보다는 일반적으로 학위교육 이수로 인해 필수보직을 필하지 못한 장교, 즉 ‘야전장교’가 아닌 자를 의미해 왔다.

이러한 맥락에서 현재 각 군에서 사용하고 있는 전문인력에 대한 정의를 살펴보면, <표4-1>에서 보는 바와 같이 전문인력 개념이 통일되어 사용되지 않는 것을 분명히 알 수 있을 것이다.

지금까지 논의한 국방부 및 각 군에서 사용하고 있는 전문인력 개념상의 특징을 살펴보면 다음과 같다.

---

72) 편제는 부대의 전시 임무수행을 가장 효율적으로 수행할 수 있도록 부대구조 및 인원을 규정 한 것.

<표6-1> 각 군의 전문인력 정의<sup>73)</sup>

구 분	전문인력의 정의
육 군	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2000년대를 지향한 전문인력 육성방안('87.5) : 국비로 전공분야별 석사학위이상 전문교육을 이수한 장교</li> <li>· 육군중기계획서 '95~'99('93.4), 육군규정 129 : 일정수준의 군사지식을 갖춘자로서 석사학위 이상의 전문교육을 이수하거나 군사분야에 전문성을 구비한 인력</li> <li>· 군인사법('95) : 고도의 전문지식 또는 전문기술이 요구되는 직무에 종사하는 국방인력으로서 계획적인 경력관리가 요구되는 특정분야에 대한 군사전문성 소유자(특수요원, 전문요원, 통제정책 직위자 포함)</li> </ul>
해 군	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전문인력 중기양성 계획 : 군사지식, 학문지식, 실무경험 중 학문지식의 전문성을 충당할 필요성 때문에 전공별 석사학위 이상 전문교육을 이수한 장기복무 장교</li> </ul>
공 군	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 전문화 인사관리 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문지위 : 직무의 성격 및 내용상의 석사 또는 박사 수준의 학문지식 없이는 최적 수행이 어려운 대위급 이상 장기복무 장교의 편제상 직위</li> <li>- 전문인력 : 고급학위(석·박사) 교육을 이수한 장교로서 해당 학위 관련 전문직위에 근무 또는 경력이 있는 요원</li> </ul> </li> </ul>

첫째, 국방부 및 각 군에서는 석사이상의 고급학위 중심으로 전문인력을 분류함으로써 군 직업의 전문성은 인정하지 않고 있다.

둘째, 장기복무 장교에 국한시키고 있다. 일반적으로 국방인력에는 장교 이외에도 각 군에 근무하고 있는 군무원과 국방부 및 직할기관에 근무하고 있는 국가공무원이 있다. 그러나 국방정책을 입안하고 집행하는 업무를 장교가 주가 되어 수행하고 있기 때문에 전문인력의 범주를 장기복무 장교에 국한시키고 있다.

셋째, 전문직위에 보직하지 않으면 '전문인력'으로 간주하지 않는다. 필요한 직위 소요를 채우고 남은 잉여 전문인력은 아무리 전문적인 지식을 구비하고 있어도 경력관리상 전문직위가 아닌 직위에 보직해야 하기 때문에 전문인력으로 간주되지 않는다.

넷째, '전문인력'을 소수로 양성 및 관리하려는 의도를 내포하고 있다. 전문인력, 즉 고급학위 이수자를 많이 양성하면 이들이 정책부서의 대다수 직위를

73) 김현승, 전계서, P.16.

차지하게 되고, 그 결과 야전요원들이 보직할 자리가 줄어들게 된다. 그렇게 되면 야전요원의 경력관리가 매우 어려워지게 되며 야전요원의 사기를 저하시킬 수 있다. 이러한 이유에서 육군에서는 전문인력을 소수로 양성하려는 경향이 있다.

## 제 2 절 전문인력 제도의 변천

대한민국 정부 수립 이후, 특히 6.25전쟁 이후 우리 군은 미군의 군사 원조에 의하여 육성·운영되어 왔기 때문에 미국의 관리 및 행정 기법을 일사분란하게 받아들일 수밖에 없었으며, 그 결과 군의 기술과 관리기법이 민간 부문 보다 앞서 있었고, 1970년대까지는 그 관리기법이 군 복무를 위한 인력에 의해 자연스럽게 군에서 정부부처와 민간부문으로 전이되었다. 그리하여 우리나라에서는 1970년대까지 군을 ‘국민의 교육 도장’이라고 일컬을 정도로 군이 행정·기술·관리분야에서 선도적 역할을 수행하였고, 그 결과 국가 발전에 기여한 바가 크다는 긍정적인 평가를 받기도 하였다.

그러나 1960년대 이후 줄기찬 경제성장으로 1980년대에 들어서면서 민간 부문의 기술 및 관리 수준이 군보다 앞서기 시작하였으며, 특히 1980년대 이후 정보화 시대의 출현과 정부 주도형 경제성장 정책의 퇴조로 더욱 가속화되었다. 따라서 군이 사회의 일부로서 사회의 발전 추세를 따라가기 위해서는 인력의 전문화가 시급한 과제로 부각되었다. 각 군은 이를 위한 노력을 경주해 왔으며, 특히 육군에서 주도적으로 장교 인사관리 제도를 개선해 왔다. 따라서 육군의 장교 인사 관리 제도의 변천 과정을 중심으로 전문화 정책의 추진 과정을 살펴보고, 해군과 공군의 경우도 알아보고자 한다.

육군에서는 전문화의 필요성이 고조되면서 장교 경력관리도 모든 참모 분야를 두루 경험한 일반형 야전장교(generalist)<sup>74)</sup>를 양성하는 형태에서부터 소위 ‘인사통’이나 ‘정보통’이나 ‘작전통’이라고 하는, 한 참모분야에 정통한 전문형 야전장교(specialist)를 양성하는 형태로 바뀌어 왔다. 제도의 변화는 1984년에 ‘장교전문화 인사관리 제도’를 시행하면서부터 이다. 이 제도는 ‘모든 분야에 두루정통한 인재를 육성하려는 것은 어떤 분야에도 쓸모없는 사람

74) 야전장교란 전투병과(보병, 포병, 기갑, 공병, 통신, 정보, 항공) 등의 주전투기능을 가진 병과의 장교로 야전에서 주로 임무를 수행하는 장교를 통칭한다

을 낳을 뿐이다'라는 교훈에서 비롯하여 1972년부터 시행한 미군의 OPMS(Officer Personnel Management System)와 그 맥락을 같이하는 것으로 평가할 수 있다.

<표6-2> 육군장교 인사관리 제도의 변천 요약<sup>75)</sup>

시작 년도	제 도	내 용	장 단 점
‘51년	· MOS에 의한 경력관리 제도	· 동일분야 반복보직 또는 장기보직	· 하위직의 능률 증진 · 상위직 인재 육성에 부적합
‘51년	· 순환보직제도	· 계급에 부합되는 직위에 순환보직	· 상급 관리층 육성에 효과적 · 분야별 정통한 장교 부족현상 초래
‘61년	· 다목적 경력 관리 제도	· 10개 직능 · 4개 관리형태 (일반화, 직능화, 전문화, 특수화)	· 직능별 직위소요와 양성 불일치 · 직능별 보직관리 저조
‘66년	· 직능화 인사 관리 제도	· 10개 직능 · 4개 관리형태	· 규정보다 지휘관의 의도와 지시가 선행 · 일반화 관리 선호 · 직능별 보직과 진급의 차질
‘84년	· 특기전문화 인사관리 제도	· 6개(참모)특기 · 2개 관리형태 (일반화, 특수화) · 전문요원은 일반화에 포함	· 분야별 균형 발전과 직무능력 향상에 기여 · 전투력 통합관리자 육성 제한 · 정책형 인재 육성 촐란
‘92년	· 인재유형별 인사관리 제도	· 5개 특기 · 4개 유형(야전, 정책, 전문, 특수) · 병과 세부특기 폐지 · 유형별 동일한 인력구조 적용	· 본부급 이상 정책부서 야전직위 제한
‘94년	· 개방적인 인사관리 제도	· 2개 관리형태(일반화, 특수화) · 정책과 전문요원 일반화에 포함 · 직위 지정과 미임명	· 전문지식과 직무경험을 통지에 갖춘 우수인력 양성에 기여 · 특기 재분류가 요구됨 · 전문요원 진출률 저하
‘97년	· 유형별 인사 관리 제도	· 3개 유형(일반형, 전문형, 특수형) · 정책요원을 특수화에서 분리하여 전문형에 포함	· 군이 요구하는 적성과 능력을 갖춘 요원 선발 활용 가능 · 적재 적소 보직, 능력위주 진출 가능 · 전문형, 특수형 진출률 저조

75) 김현승, 전계서, P.19.

그러나 1992년부터는 ‘특수전문화 인사관리 제도’의 단점을 보완한 ‘인재 유형별 인사관리제도’를 도입하였다. 이 제도는 일반화와 특수화로 이원화된 기준의 관리형태를 바꾸어 인재 유형을 ‘야전요원’, ‘정책요원’, ‘전문요원’, 그리고 ‘특수요원’으로 분류하고 유형별로 분리하여 인사관리하는 제도이다. 이 제도로써 현역 장교를 소위 ‘정책요원’으로 양성하는 체계를 마련하고자 하는 것과 전투력의 통합관리 능력을 배양하기 위하여 참모특기의 공통 보직부대를 연대급에서 군단급까지 확대한 것이 특징이다. 그리고 이 제도는 전문화를 위해서는 가급적 동일한 분야에 반복 또는 장기 보직하여야 한다는 일반적인 원칙과 상반되는 만큼, 인력의 전문성 향상에는 오히려 기존 제도보다 못한 것으로 평가되었다. 그러나 전투력의 통합관리 능력을 배양할 수 있고 이것이 전투력 증강에 더 많이 기여한다는 측면에서 상대적 가치를 인정받았다.

1994년부터는 인재 관리형태를 일반화와 특수화 관리의 두 가지로 구분하고, 학문적 식견과 직무경험을 동시에 요구하는 정책 및 전문직위를 일반화 관리대상 직위에 포함하여 관리하는 ‘개방적 인사관리’ 형태를 도입하였다. 이 제도의 특징으로는 정책 및 전문직위는 지정하되 요원을 별도로 임명하여 관리하지 않도록 한 것과 특수화 관리대상인 특수요원의 극히 일부를 정책직위에 보직시킬 수 있는 근거를 마련한 것이다. 이 제도의 장점은 제도가 정착되면 전문지식과 직무경험을 골고루 갖춘 양질의 우수 인력을 양성할 수 있는 여건이 마련된다는 점이다. 그러나 특기 분류와 같은 몇 가지 점은 보완 되지도 않았으며, 각 전문 직능과 관련된 보직관리시스템이 구축되지 않은 상태에서 그때그때 발생되는 보직 소요를 해결한다는 것은 일시적 관리가 될 수밖에 없으며, 보직의 대다수를 차지하고 있는 야전요원이 더욱 융통성 있게 보직될 것이므로 사실상 전문요원 및 특수화요원에 대한 전문화 관리는 과거보다 약화되었다. 1996년부터는 ‘유형별 인사관리 제도’로 전환하여 인재 유형을 일반형·정책형·기술형으로 분류하여 관리하다가, 1997년에 이를 개선하여 인재유형을 일반형·전문형·특수형으로 분류하여 관리하고 있다.

해군은 1952년 미 해군의 병과제도를 도입하여 38개 병과 특기를 구축하였다. 항해병과 장교와 기관병과 장교를 제외하고, 전문분야인 통신·법무·정훈·수물·심리학·수도·교육·통역 등은 전문병과로 통합 운영하였다. 그러나 실제로는

전투병과 이외에 병과로 부르기 애매한 분야를 통틀어 전문병과로 일컬었다.

자주국방 시작 이후 1982년까지도 해군은 초창기의 병과 개념에서 벗어나지 못하고 약간씩 운영하다가 국방환경의 변화에 따라 1983년 기준의 단일 전문 병과를 여러 개의 전문병과를 독립시키게 되었다. 즉, 정훈병과, 관리분석병과 (OR/SA), 정보병과, 교육(교수)병과로 확대 개편하여 오늘에 이르고 있다. 그러나 여기서의 문제점은 지휘관이 갖추어야 할 정책관리 및 첨단기술 직능분야를 무조건 병과화 했다는 점인데, 이것은 직능관리상 많은 문제를 야기 시켰다. 전투병과 장교는 변화하는 국방환경에 능동적으로 대처하기 위하여 정책성, 미래기획성에 대한 전문성이 절대로 필요한데 이를 제대로 반영 할 수 없기 때문이다.

공군의 경우 군사 특기를 위해 4단계의 변천과정을 거쳤다. 제1단계는 1953년 미 공군의 군사병과 특기를 도입하여 26개병과를 창설하였으나, 이때는 특기별 인력이 부족한 상태였다. 제2단계는 1961년 전 병과를 전투작전, 기술지원, 특과로 대별하여 전문화를 위한 기본방향을 구축하였다. 제3단계는 1968년에 사회발전에 따른 인사행정 병과를 신설하였으며, 제4단계로 1979년 전산병과를 신설하여 새로운 국방기능 변화에 부응하였다. 그러나 공군은 군 관리를 위한 일차적인 병과 특기만을 유지함으로써 직능 특기 즉, 인사정책, 인력관리, 전력발전, 자동화 등의 정책관리를 위한 전문성 계발에는 뒤지고 있는 것이다.

### 제 3 절 전문인력의 분류 실태

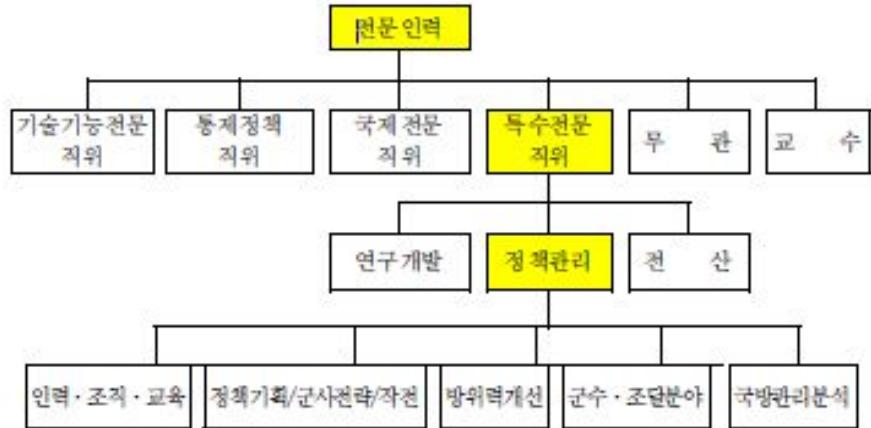
군인사법시행령 제15조와 군인사법시행규칙 제17조에 의하면 전문인력(직위)은 <그림4-1>에서 보는 바와 같이 여섯 가지로 분류되며, 이 중에서 특수전문요원은 다시 정책관리요원·전산요원·연구개발 요원으로 세분된다.

현재 군인사법 시행령<sup>76)</sup>과 시행규칙 그리고 국방전문인력 관련 규정상에서 나타나 있는 전문인력의 분류체계를 살펴보면 다음과 같다.

---

76) 국가공무원법에 대한 군인신분에 맞는 특례를 규정한 대통령령.

<그림6-1> 전문인력 분류체계<sup>77)</sup>



현재 활용중인 전문인력에 대한 직위 및 업무범위를 알아보기 위하여 <그림6-1>에 설명한 전문인력 분류에 따른 각 전문인력 업무 분야를 보다 구체적으로 나타내면 다음과 같다

<표6-3> 전문인력 직위 및 범위<sup>78)</sup>

구 분	범 위
기술·기능 전문직위	· 특수한 기술 또는 기능을 주된 임무로 하는 부대의 정보, 기무, 시설, 통신 기술 분야
통제정책 전문직위	· 정책 수행을 위한 통제·조정이 요구되는 직위 중 당해분야의 전문교육을 이수한 자 또는 직무경험을 통하여 전문지식이 필요한 직위
국제 전문직위	· 외국정부 또는 국제기구와 협상·교류·협력하는 업무와 관련되는 직위 중 국제관계에 관한 전문지식이 필요한 직위
특수 전문직위	· 국방과학연구소 등의 연구 직위
	· 전문학위 이수 및 정책분야 직무경험이 필요한 직위로서 국방부, 각 군 본부 등의 정책부서, 학교기관 및 연구기관의 지정직위
	· 정보체계의 기획·계획·설계·통합·사업관리·계약 등에 관련된 연구 직위
교수	· 국방대학교, 사관학교, 단기사관학교 교수

77) 국가공무원법에 대한 군인신분에 맞는 특례를 규정한 대통령령.

78) 김현승, 전계서, P.23.

## 제 4 절 전문인력의 경력관리 실태분석

육군의 전문형 장교 관리 규정을 요약하면 <표6-4>와 같다. 육군은 특수 전문분야의 정책관리 요원을 전문형으로 관리하고 있다. 국방부 차원의 관리 방식과 뚜렷한 차이는 보직 기간을 3년으로 설정하고 있다는 점이다. 분류·교육·보직·진급에 관해 규정해 놓은 사항이 국방 전문인력 인사관리규정보다 훨씬 구체적이다.

그리고 육군의 특수형 장교 관리 규정을 요약하면 <표6-5>와 같다. 전산(정보체계) 관련 전문인력은 특수형 장교에 포함되며, 전문형과 마찬가지로 순환 반복 보직이 원칙이고 그 보직 기간은 3년이 기본이다. 육군은 전산관련 인력을 특수형 장교로 분류하고 있으나, 실질적인 관리형태는 전문형에 가깝다.

전산특기가 전문형과 크게 다른 점은 전문형에 비해 분류 시기가 빠르다는 점이다. 그리고 해군 및 공군과 달리 전산특기가 통신병과에 통합되어 있지 않고 하나의 직능분야로 설정하여 관리하고 있는 것이 특징이다.

<표6-4> 육군의 전문형 장교 관리 규정<sup>79)</sup>

구 분	내 용
분 류	<ul style="list-style-type: none"><li>· 1차 중대장 이수후 위탁교육과 연계하여 확정 분류</li><li>· 전문특기 : 인력·조작·교육(610), 정책기획·군사전략·작전(620), 방위력개선(630), 군수·조달(640), 국방관리분석(650)</li></ul>
교 육	<ul style="list-style-type: none"><li>· 군사 보수교육 필수</li><li>· 분야별 전문학위 교육 및 연수교육 실시</li><li>· 석학위 필수, 박사학위 가능</li></ul>
보 직	<ul style="list-style-type: none"><li>· 인력구조 미형성 분야는 지역별 정체기간 하한선 미적용</li><li>· 활용의 효율성 제고를 위해 육군본부에서 보직 통제</li><li>· 대위 : 1차 중대장 이수후 전문특기 분야 보직</li><li>· 소령 : 연대급 이하에서 1개 참모직위 필수</li><li>· 중령이상 : 대대장, 연대장 필수(임기 12~18개월)</li><li>· 정책직위 보직기간 : 3년 기준(1년 단위 2년 연장 가능)</li></ul>
진 급	<ul style="list-style-type: none"><li>· 대위 : 일반형과 통합, 병과별 실시</li><li>· 소령 : 근무평정은 일반형과 통합, 지휘추천과 진급은 전문특기별로</li><li>· 중령이상 : 근무평정은 전문특기별 지향, 지휘추천과 진급은 전문특기별</li></ul>

79) 김현승, 전계서, P.24.

<표6-5> 육군의 특수형 장교 관리 규정<sup>80)</sup>

구 분	내 용
분 류	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교수 : 중위 때 2배수 예비분류, 학교별 건의에 따라 확정 분류</li> <li>· 연구개발 : 중위 때 2배수 예비분류, 4년경과 시점 기준으로 확정 분류</li> <li>· 전산 : 1차 중대장 이수 후 예비분류, 소령 진급시 확정 분류 (매년 4/4분기)</li> </ul>
교 육	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 군사보수교육 필수</li> <li>· 분야별 전문학위 교육 및 기술·기능교육 실시</li> <li>· 교수·연구개발 : 박사학위 까지</li> <li>· 전산 : 중령 이상 활용 기준으로 석사학위 이상</li> </ul>
보 직	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교수·연구개발 : 석사학위 이수 후부터 분야별 장기보직</li> <li>· 전산 : 계급별 계획인사 적용, 순환 반복 보직</li> <li>· 교육기관, 정책부서, 연구기관 간 3년 이내 교류 가능</li> </ul>
진 급	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 예비 분류 후부터 세부특기별로 근무평정, 지휘추천, 진급 실시</li> <li>· 진출율 및 진출시기는 인력구조에 따라 적용</li> </ul>

## 제 5 절 전문인력 인사관리의 문제점

### 1. 경력관리 개념정립의 문제점

지금까지 설명한 전문인력에 대한 개념에는 다음과 같은 몇 가지 문제점을 내포하고 있다.

첫째, 경력관리 개념의 편협성 혹은 모호성을 들 수 있다. 육군에서 사용하고 있는 ‘전문요원’ 및 ‘특수요원’이란 용어와 ‘경력관리’이라는 용어와의 관계도 불명확하다. 그리고 국방부에서 사용하고 있는 ‘국방정책전문요원’ 및 ‘특수전문화관리장교’, 육군규정에 명시된 ‘국방특수관리요원’, 해군규정에 명시된 ‘특수관리요원’등의 용어간의 관계가 모호하다. 뿐만 아니라 군인사법 제17조와 군인사법시행령 제15조에서 제17조까지의 ‘전문인력직위에 보직되는 자’의 관계도 불명확하다. 이상에서 나열한 용어는 거의 전부 석사 이상의 고급학위를 이수한 자를 자격요건으로 하고 있기 때문이다.

둘째, 폐쇄적 인사관리로 야전요원과의 갈등 소지를 낳고 있다. 제한된 직위 중에서 전문직위를 늘리면 야전직위가 줄어들고, 전문인력의 진급률을 높

80) 김현승, 전계서, P.24.

이면 야전요원의 진급률이 낮아지는 현상에서 그 균형을 유지하기란 거의 불가능하기 때문에 인사관리의 어려움은 전문인력이 늘어날수록 커져갈 수밖에 없었다.

뿐만 아니라 고급 학위교육을 받은 장교는 전문인력이 되기보다는 군인다운 야전요원이 되고자 하지만 제도의 폐쇄성으로 이것이 거의 불가능하고, 야전요원은 야전에는 적합할지는 모르나 본부급 이상의 일부 직위에 적합한 자질을 구비하지 못한 채 보직함으로써 전문성 제고의 필요성이 고조되어 왔다.

셋째, 장교 이력의 자질을 향상하는 데 부정적인 효과를 주고 있다. 그동안 민간 위탁교육에 의하여 석사 또는 박사학위를 이수하지 않으면 전문인력이 될 수 없다. 이것은 오늘날 민간부문에서 고졸 학력이 이사가 탄생하고 있고, 일반대학을 졸업하고 한 분야에서 15년 내지 20년을 우수하게 근무한 사람이면부장이나 이사가 되어 전문인력을 간주되는 것과 비교할 때 이치에 맞지 않는다. 현재까지 각군의 교육은 군사교육과 민간위탁교육이 거의 전부이며 해당 직능 분야의 직무교육은 거의 전무한 실정이다. 이러한 여건하에서 장교의 자질을 향상시키기 위해서는 위탁교육에 크게 의존할 수밖에 없다. 그러나 위탁교육을 받은 장교는 대부분 전문인력이 되어야 하고 일단 전문인력이 되면 야전요원으로 전환할 수 없기 때문에 야전요원으로 성장하고자 하는 장교는 필수 군사교육 이외에 위탁교육을 비롯한 여타 교육을 받은 것을 기피하는 경향이 있다. 이러한 현상은 짧은 진급최저 복무기간과 더불어 장교 인력의 자질을 향상시키지 못하는 주요한 원인이 되었다.

## 2. 전문인력 분류상 문제점

현재 전문인력의 분류체계가 불합리하게 규정되어 있으며, 직위 운영개념이 불분명하다. 즉, 현재 전문인력 관련 규정에 통제정책 전문직위와 정책관리 전문직위의 구분이 모호한 실정으로 특수전문직위 체계상에 있는 정책관리 직위는 연구개발이나 전산처럼 박사학위까지 받고서 직무를 수행하는 것을 기본으로 하고 있으며, 전문인력 직위 여섯가지중 하나인 통제정책직위는 학위는 석사까지만 받고서 직무를 수행하게 하므로써 조직상의 어떤 직무는 박사학위가 필요하고 어떤 직위는 석사학위가 필요한지를 직무분석을 통하여 구분할 수 없음에도 불구하고 구분함으로써 시행 상에 많은 문제점을 내재하고 있다. 또한 무관을 전문인력의 한 분야로 구분함으로써 현실상으로는 필요한 무관직위에 소요가 있을 때마다 적임자를 선발하고 있는 현실의 운영과는

부합되지 않고 있으며, 특수 전문직위(연구개발, 정책관리, 전산)와 교수를 분리하여 구분하고 있으나 실질적으로는 연구개발이나 유사한 직무성격을 가지고 직무수행을 하고 있어 상호체계가 제대로 정립되어 있지 않다. 그리고 정부부처의 일반직 공무원을 위한 제도중의 하나인 국제전문직위를 구분하였으나 무관간의 관계도 정립이 되어 있지 않은 상태이다.

### 3. 전문인력 관리체계상 문제점

첫째, 국방부 차원의 전문인력 관리체계가 미흡하다. 각 군에서 양성, 임명, 보직, 진급, 분리 등의 인사관리를 주도함으로써 국방부 및 국직부대에 필요한 전문인력을 확보하기가 어려운 실정이다.

둘째, 육군은 관련 법령에 관계없이 자체의 규정을 만들어 전문인력을 관리함으로써 국방전문인력 육성이라는 큰 개념 하에서 각 군을 통일시키는데 다소간의 문제점을 가지고 있다.

## 제 7 장 전문인력 인사관리 발전방안

바야흐로 국방개혁 2020이 시행되면서 우수 인력 확보와 최첨단 전쟁을 수행하기 위한 고도의 교육훈련에 관해 관심이 증폭될 것이다. 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<sup>81)</sup> 이와 같은 목표를 충족시키고 군이 요구하는 자원을 장교로 선발하고 육성해야 하는 것이다. 특히나 장교를 양성하여 병과를 분류할 때 해당 병과의 특성에 부합되고 병과의 발전에 이바지 할 수 있는 우수자원을 선발하고 고효율의 교육훈련을 통해 인적자원을 확보해야 할 것이다. 그러한 자원을 통해서 전문인력을 확보하여야 할 것이다.

81) 오경조 김종택 박해철, “우수 상비인력 획득 정책연구”, (서울: 국방연구원, 1993), pp.210-82~210-84.

국방 개혁의 시대에 발맞추어 현행 장교양성체계 및 교육훈련, 인재활용 정책의 상당부분이 혁신적으로 변화되어야 하는 시점에 와있다. 하지만 이 연구에서 전문인력 활용체계를 변화시키거나 혁신시키는데는 여러 가지 측면에서 무리가 따를 것이다. 따라서 전문인력의 전문성 확보에서부터 효과적 활용면에 대해서 제시하였다.

## 제 1 절 국방운영의 전문성 확보

### 1. 전문인력 육성제도 개선 추진

우리 군은 21세기 국방환경의 다변화나 군의 정보화·과학화에 따른 국방운영의 전문성을 확보하기 위해 국방 전문인력 육성 및 관리체계를 부단히 발전시켜 온 것은 사실이다.

1998년도에 전문인력의 육성과 활용을 위하여 '국방전문인력 인사관리규정'을 제정하여 각 군에서 전문인력의 전반적인 인사관리에 관한 사항을 반영하고 있으나 오늘날 북핵문제, 해외 파병문제 등과 같은 국가 국방정책을 수행해야 할 정책형 지휘관의 육성을 위해 정책관리직위를 좀 더 세분화 하여 인력·조직교육, 정책기획·군사전략·작전, 방위력개선, 군수·조달, 국방관리분석 분야로 육성을 위해 전문가를 육성할 수 있는 체계를 갖추어야 한다.

또한, 2002년에 제정한 '국방인력의 체계적인 육성 및 관리지침'을 적극 시행하여 군인·군무원의 신분별 역할을 정립하고 전문성이 요구되는 직위에 군무원을 적극 활용하여야 한다.

따라서 현재의 전문인력 관련 법령상의 복잡한 직위·체계를 현실성 있게 재정립후 법령을 재정하고, 국방정책을 주도할 전문인력의 중요성을 인식하여 육군의 전문분야별 전문인력을 체계적으로 육성·관리할 수 있도록 하여야 한다.

### 2. 국제전문인력 육성관리제도 신설

21세기 정보화·과학화 군으로 발전하기 위해 국방 전문인력을 체계적으로 육성, 관리함으로써 우수 전문인력을 전문분야에 지속적으로 활용할 수 있

을 때, 국방정책 업무는 획기적으로 향상될 수 있다.

국제분야 최고 전문가를 육성하기 위해 국제분야 전문지식과 어학능력을 갖춘 장교중 희망자에게 국제전문특기를 부특기로 부여하고, 이들을 국제협상, 무관, 군사협력분야의 국제전문직위에 보직하여 경력관리모델에 의해 체계적으로 관리하여야 한다.

사회의 우수한 전문인력을 장·단기 복무장교, 군무원, 국방연구원 등으로 구분 획득하여 국제적인 전문인력으로 육성하고 다양한 분야에서 효과적으로 활용할 수 있도록 국제 전문인력 종합육성계획을 마련해 나가야 할 것이다.

### 3. 방위산업 분야 전문인력 확보

우리 정부와 군은 방위산업 육성을 자주국방으로 가는 첨경이라 생각하고 1970년대 이후 약 30년 이상 방위산업 육성 및 지원을 추진해 왔다. 그 결과 <표7-1 ~ 표7-2>와 같이 상당한 수준의 기술개발을 이루어 낸 것도 사실이다.

<표7-1> 국방과학기술 발전과정<sup>82)</sup>

‘70~’80년대 (기반확충기)	1990년대 (도약기)	2000년대 (혁신기)
<ul style="list-style-type: none"><li>· 연구소 건립</li><li>· 기반조성, 확장 (시험장, 연구실험실 확보 등)</li><li>· 백곰/현무 지대지 유도탄</li><li>· 20밀리 발칸포</li><li>· 다련장 로켓</li><li>· 잠수정</li><li>· 기뢰 등</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 산·학·연 역할분담 재정립</li><li>· 핵심기술부품 연구</li><li>· 신형 자주포</li><li>· 잠수함/정 탑재 중어뢰</li><li>· 단거리 지대공 유도무기</li><li>· 훈련 지원기</li><li>· C3I 지휘소 자동화체계</li><li>· 선배열 음탐기 등</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 선진경영기법 활용 연구 개발 경영</li><li>· 군사기술혁신 준비</li><li>· 차기 전차</li><li>· 정찰용 무인항공기</li><li>· KT-1 저속통제기</li><li>· 함대함 유도무기</li><li>· 함정/항공기 장착용 전자전 장비 등</li></ul>
모방 / 개량무기 개발	고도 정밀무기 개발	첨단 정밀무기 개발

82) 목원대 석사논문 / 구용희, “한국군 인사관리제도의 변천 과정에 관한 연구(2014) P.45.

<표7-2> 주요 무기체계 독자개발 현황<sup>83)</sup>

육 군	해 군	공 군
<ul style="list-style-type: none"> <li>교량 / 구난전차</li> <li>포병사격지휘체계 현대화</li> <li>K1A1전차 / K-9자주포</li> <li>단거리 지대공 유도무기(천마)</li> <li>무인정찰기(UAV)</li> <li>30미리 자주대공포(비호)</li> <li>생물학 정찰차 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기뢰</li> <li>중어뢰</li> <li>예인음탐기체계(TASS)</li> <li>어뢰음향대항체계(TACM)</li> <li>기지 및 지원함용 전자전 장비(SONATA-ESM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KT-1</li> <li>T-50</li> <li>(개발 / 시험중)등</li> </ul>

그러나 21세기 방위산업은 우리 군의 독자적인 사업 추진만으로는 첨단화·정보화에 많은 어려움이 따를 것은 분명한 사실이다.

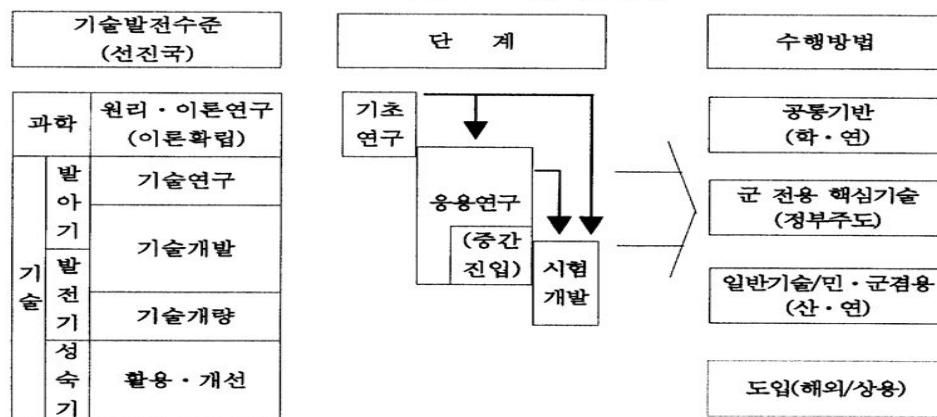
따라서 민·군 겸용 기술사업은 민수와 군수분야에 함께 활용되어 산업경쟁력 제고와 안보역량 강화를 동시에 충족시켜 줄 수 있는 사업이며, 국가차원의 효율적 동원을 통해 시너지 효과를 극대화하여 국가 첨단 과학기술을 가장 효과적으로 획득 활용할 수 있는 대표적인 저비용, 고효율 기술개발 전략사업이라고 말할 수 있다. 민·군 겸용 기술개발은 공동개발을 통한 중복 투자를 방지할 수 있어 국가 전체 연구개발비를 효율적으로 사용할 수 있고 연구개발 기간을 단축시킬 수 있으며, 대형 연구개발 사업에 대한 위험부담 가능성을 감소시키고 민·군 고급인력의 공동연구개발 참여로 연구능력의 상승 효과와 연구효율의 극대화를 달성할 수 있는 것이다.

또한 민·군 겸용 기술사업에 대한 투자는 국방 선진국의 변화에 대한 능동적·적극적인 대응 방법이며 국가 연구개발 자산의 공동활용을 가능하게 함으로써 정부·방위산업체·대학·출연 연구소·민간업체 및 관련기관들이 한정된 자원을 상호 보완하고, 민간부문과 국방부문이 과학기술 자원의 공유를 통하여 연구개발 능력과 그 결과에 대한 승수효과(Synergy Effect)를 얻을 수 있다는 점에 특히 주목하여야 한다. <표7-2>의 모델과 같이 우리 군은 이러한 시대적 요구에 부응하기 위해서는 과기부, 산자부, 정통부 등 관련 정부 부처와 기술개발 전략사업의 공동 추진과 병행하여 국방과학연구소, 국방품질 관리소, 육군의 군수·정비·지원 부대간 기술정보 교류, 정보기반 시스템

83) 목원대 석사논문 / 구용희, “한국군 인사관리제도의 변천 과정에 관한 연구(2014) P.117.

구축 및 운영을 시급히 추진하여야 한다.

<표7-3> 기술확보모델 적용방법<sup>84)</sup>



\*획득기술 여건·특성을 고려, 적합한 추진단계 및 수행주체 선정 수행

아울러서 막대한 국방예산을 운용함에 있어 그 합리적 운영은 결코 작은 문제가 아니기 때문에 효율적인 국방 예산편성에서부터 국방 정책사업의 기획, 국방 획득사업의 추진 등의 업무를 담당해야 할 전문인력의 교육·양성·확보·관리는 현 시점에서 그 무엇보다도 중요하다고 할 수 있으며, 민·군간 과학기술의 공유, 기술정보 교류, 정보기반 시스템 구축, 국방 획득사업수행 체계화립은 21세기 새로운 국방 관리체계라 말할 수 있기 때문이다.

## 제 2 절 국방환경 다변화 적극 대응

### 1. 우수 전문인력 획득

사회의 전문인력과는 달리 국방전문인력은 야전 근무경력을 갖춘 우수한 장교를 조기에 선발하여, 미래 전력소요에 대비한 전문분야별 교육을 통해 장기적으로 활용 가능한 우수한 전문인력을 육성하는 것이다.

이를 위해 전문인력 획득대상 병과를 일부병과에서 전 병과로 확대하고 선발시기 및 방법도 국내·외 위탁교육을 통해 실력을 쌓은 우수한 장교가 우선적으로 선발될 수 있도록 개선해야 한다.

84) 목원대 석사논문 / 구용희, “한국군 인사관리제도의 변천 과정에 관한 연구(2014) P.165.

아울러 전문인력 부족소요를 충족하기 위해 전문성이 있는 일반 장교중 실력자, 석·박사 학위교육 이수자, 전문직위 근무 유경험자 등에게 부특기를 부여함으로써 인재은행(POOL)을 형성하여 방위력 개선, 정보화, 국제 전문분야 등에 활용하도록 하는 방안을 검토해야 한다.

그리고 현역과 민간인력의 역할정립을 통해 상호 보완되도록 발전시켜, 우선 현역은 주로 단기·순환보직으로 군사지식과 경험에 의한 임무수행 직위에 활용하며, 조직의 활성화를 위해 새바람이 요구되는 직위에 현역을 운영하도록 하고 민간인력은 장기보직으로 전문성이 요구되는 직위 및 국방행정, 기술지원분야의 임무를 수행하는 직위에 보직시켜 국방인력을 효율적으로 활용도록 하여야 한다.

또한 정보통신, 무기체계, 국제계약 및 무역, 환경분야 등 고도의 전문지식과 기술이 요구되는 분야에 계약군무원제 도입을 추진해 민간 전문인력을 채용하여 계약기간 동안의 업무성취도를 평가한 후 재계약 여부를 결정함으로써 민간 전문인력 활용을 극대화해야 한다.

## 2. 전문인력 교육 확대

현재 전문인력의 전문성 제고를 위해 전문교육 중·장기 계획을 수립하여 국방대학교와 국내·외 우수교육기관에 위탁교육을 시키고 있으나 선진 군사지식 습득을 위해 국외 군사교육 및 연수를 더욱 확대 실시해야 한다.

특히, 국방환경변화에 능동적으로 대응하고 미래 전장의 첨단화, 과학화 추세에 따라 미국위주 교육에서 유럽, 주변 3국(일본, 러시아, 중국), 안보 관련 국가(터키, 인니, 베트남 등)에 대한 교육을 확대해 나가야 하며, 군사위성, 로봇공학, 레이저공학, C4I, 데이터 보안등의 첨단분야 교육을 강화하도록 해야 한다.

아울러 전문인력의 군사지식 함양을 위해 군사보수교육은 각 군 대학과정을 마친 후 지원시 합동참모대 및 국방대학교 안보과정을 이수하도록 각 군은 공히 교육 부수병력을 확보해야 한다.

### 제 3 절 군내 여군인력 활용 확대

우리군은 창군때부터 여성인력을 행정과, 간호병과 위주의 지원분야에 제한적으로 활용해 왔으나, 군이 점차 과학화되고 기술 집약형 구조로 발전됨에 따라 여성의 특성을 활용할 수 있는 분야가 점차 늘어나고 있다. 따라서 ‘여성의 권리보장과 능력계발 및 사회참여 확대’라는 정부의 여성 인력정책에 적극 부응하기 위해 군에서도 여성의 특성에 맞는 분야를 개발하여 군의 문호를 대폭 개방토록 해야 한다. 즉 우수 여성인력을 확보하여 정예 군 간부로 활용하고 활용분야도 전 병과로 확대하기 위하여 여군인력 활용 확대계획을 수립하여 적극적으로 추진해야 한다.

<표7-4> 여군인력 활용 확대실태 / 계획85)

연도	계	육군	해군	공군
1999	2,085	2,021	34	30
2002	2,949	2,585	74	290
2020	7,038	5,030	1,023	985

현재 여군인력은 이제는 거의 모든 분야에서 그 역할과 임무를 충실히 수행하고 있다. 이에 따라 2002년에는 건군이래 최초로 여성장군을 배출할 정도로 여군의 규모와 역할이 크게 증대되었음은 물론 여군발전의 획기적인 전기를 마련했다. 또한 여성 활용분야를 포병, 기갑, 군종 병과 및 잠수함 근무를 제외한 전 병과로 확대·개방함으로써 여성들이 원하는 분야에서 자신의 능력을 마음껏 발휘할 수 있게 했다.

특히, 두드러진 성과로 그동안 여성에게 금기시 되었던 기갑, 포병 등 장비를 활용하는 병과를 개방하기에 이르러 드디어 전 병과에 여군이 운용되게 되었다.

85) 국방부, 「국방백서」(서울 : 국방부, 2002), P. 263

## 제 4 절 양성된 전문인력의 효과적 관리유지

전문인력의 활용은 군의 발전과 직결될 뿐만 아니라 장차 우수자원을 전문인력으로 확보하는데 지대한 영향을 미치게 된다. 그런데 전문인력 활용은 전문인력 관련 전문직위에 보직하는 것으로 끝나는 것이 아니라, 그들을 동기부여 시킴으로써 잠재역량을 최대한 발휘하도록 유도하는데 있다는 관점에서 정책이 수립되어야 할 것이다.

### 1. 보직 관리

전문인력 활용의 핵심은 적재적소의 배치이다. 이것은 전문인력 활용측면 뿐만이 아니고 전문성 개발에도 매우 중요한 역할을 하기 때문에 전공과 관련된 분야에 배치함으로써 자신의 능력을 최대로 발휘할 수 있도록 하고 있다. 전문교육 이수자는 지정된 활용부서에 보직하며, 일정 기간 동안 활용하도록 규정하고 있다.<sup>86)</sup>

따라서 대부분 전문교육을 이수한 후 일정 기간 동안만 전문교육과 관련직위에 보직한 후 병과 경력관리를 하게 됨으로써 전문성 개발을 위한 지속적인 노력과 관심을 유도하지 못하여 전문교육이 전문성 개발보다는 개인자질 향상 차원에 머물고 있는 실정이고, 전문인력에 대한 경력관리 모형의 미정립과 소요직위와 학위간의 연계성 미흡, 그리고 필수 보직 이수 등으로 인한 보직 불가능과 소요직위 자체의 불균형으로 박사학위 보직활용율이 저조한 편이다.<sup>87)</sup> 즉, 일부 인원의 경우 자신의 전공과 관련성이 적거나 업무내용이 박사학위를 요구하지 않는 직위에 배치함으로써 개인적으로 잠재능력을 최대한 발휘하지 못하고 있으며, 해군 차원에서는 전문인력을 적절히 활용하지 못함으로써 인재의 낭비를 초래하고 있다.

또한 동일 전문분야에서만 장기 또는 반복 보직할 경우 특정분야에 대한 전문성은 향상되겠지만 다른 분야에 대한 지식과 경험결여로 전체적인 관점에서 문제를 보지 못한다는 단점이 지적될 수 있다. 전투병과 또는 정책실무에 대한 지식 및 경험결여로 이론과 실제를 연결할 수 있는 능력이 제한되며,

86) 해군본부, “고급인력 효율적 관리방안 검토보고”, 1999

87) 해군사관학교, “고급 전문인력 관리방안에 관한 연구”, 2001

적재적소에 인재를 융통성있게 활용하지 못한다는 단점이 있다. 이러한 문제를 보완하기 위해서 국방부에서는 교육 - 연구 - 정책부서간 순환보직 및 교류의 확대를 계획하고 있지만, 현실적인 제약으로 인하여 필요시 요청에 의하여 일부 인원만이 파견형식으로 이루어지고 있는 실정이다.

## 2. 진급관리 및 보수체계의 개선

진급은 전문인력들에게 자극제로 작용하여 전문성 개발을 위한 노력을 촉진시키고, 진급시 상위 전문직위에 보직하게 됨으로써 보다 높은 수준의 전문지식을 획득할 수 있다.

전문인력의 상위계급 진출면을 보면 특히, 교수요원의 경우에 진급적체 현상이 아주 심한 편이다.<sup>88)</sup>

또한 진급심사 기준도 전문인력에 대한 별도의 심사기준이 설정되어 있지 않다. 특히, 교수요원의 경우에는 타 병과에 적용하고 있는 심사기준을 그대로 적용하고 있는데, 이는 경력부분에서 경험직책에 대하여 심사기준 및 필수보직 부분도 제외되어 있다. 그리고 교수요원의 경우에는 교육경력에 있어서도 군사교육의 결과를 해군에서 필요한 군사교육이 되도록 설정되어야 한다.

전문인력에 대한 장기복무 유인체계가 미흡하며, 특히, 상위계급으로 진급하지 못함으로써 군 인사법 규정에 의해 전역할 수 밖에 없는 실정이다. 또한 전문인력에 대한 경력관리 체계가 미흡하여 우수인력의 전문성을 계발하지 못할 뿐만 아니라, 효율적인 활용이 되지 못하고 있다.

전문인력의 활용을 위한 제도적 장치가 잘 마련되어 있다하더라도 적절한 인센티브를 제공하지 않는다면 우수한 인재를 전문인력으로 확보할 수 없을 뿐만 아니라 사기저하로 인하여 잠재능력을 최대로 발휘하기를 기대할 수 없을 것이다. 따라서

첫째, 전문인력에 대해 차별적 진급체계를 적용하여야 할 것이다. 정책요원으로 선발된 장교들은 독일군의 일반참모 요원과 같이 최소한 대역 진급을 보장하고, 주요병과와 마찬가지로 장군으로 진출하여 군의 최고직위까지도 진출할 수 있도록 하여야 할 것이다. 그러나 교수요원의 경우는 대령까지 진급

---

88) 국방부, 「국방백서」(서울 : 국방부, 2002), P. 263

을 보장하는 것이 이상적이지만 현실적으로 교수요원들에 대한 진급이 매우 어려운 실정이다. 따라서 과도기적으로 교수요원들의 진급을 보장하고, 심각한 교수요원의 진급 적체문제 해결에도 도움을 줄 수 있는 방안을 검토하여야 할 것이다.

한편 장기적으로는 불균형적인 계급구조로 인하여 심각한 전문인력의 진급 적체현상이 나타나고 있음을 유의하여, 인재유형별로 진급을 보장할 수 있도록 소수정예위주로 계급별 직위(구조)를 설정하고, 분야별 선발 및 임명인원을 결정하여야 할 것이다.

둘째, 동일수준의 일반직업인과의 보수격차로 인한 고급 전문인력들의 조기 전역을 방지하고, 장차 소요가 증대될 것으로 예상되는 우수한 민간인력의 확보를 위해서는 민간분야와의 보수격차를 조속히 줄여 전문인력의 사회유출을 방지할 수 있도록 하여야 할 것이다.

### 3. 적재적소 인원배치 및 부서지정

전문인력의 잠재능력 활용을 극대화하기 위해서는 적절한 부서와 직위에 보직되어야 한다. 전문인력을 어떠한 곳에 보직한다고 해도 업무는 수행이 되겠지만 적합한 직위 또는 부서에 배치되지 않거나, 전문성을 활용할 수 있는 여건이 조정되어 있지 않다면 자신의 능력을 최대로 발휘하지 못하게 될 것이다.

따라서 연구개발 요원은 정책부서와 연구기간(부서)에 대부분 보직하게 되는데 정책부서(각 군 본부 등)에 보직할 경우 일반 실무부서에 보직하기보다는 연구실(또는 연구소)을 설치하여 통합 운영함으로써 잠재역량을 최대로 발휘할 수 있는 환경을 조성하고, 장기 정책개발 뿐만 아니라 정책의 평가, 조정 및 조언, 그리고 정책의 연속성 유지자로서의 역할을 수행하도록 함으로써 고급 전문인력의 활용을 극대화하는 방안을 검토하여야 할 것이다.

### 4. 교수요원 활용의 융통성 보장

동일기관 또는 부서에 장기 보직함으로써 인재활용 및 기관간의 상호교류가 제한되고 있다는 문제점을 해소하기 위하여

첫째, 연구기관과 교육기관에 근무하는 교수요원들을 유관 정책부서의 비상 자문위원으로 위촉하여 정책 수립시 조언 및 평가를 제도화하여야 할 것이다. 이러한 제도의 도입으로 정책부서는 전문가로부터 정책수립의 이론적 뒷받침을 받을 수 있고, 교수요원들은 자문과정에서 실무 감각을 익힐 수 있으며, 군 관련 연구과제를 개발하고 수행하는데 실질적인 도움을 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 정책 및 연구기관에 근무하는 군내 박사급 교수요원들을 교육기관에 적극 활용할 수 있도록 권장하여야 할 것이다. 이들을 강사로 국대원 또는 사관학교 교육 등에 활용함으로써 교수 부족의 문제를 해결할 수 있으며, 실무 경험을 교육에 반영함으로써 교육효과를 증대시킬 수 있을 것이다.

셋째, 교수요원들을 군 관련 기초 및 정책과제 연구에 적극 활용하여야 할 것이다. 이를 위해서 국방부 및 각 군 본부, 국방연구원, 국방과학연구소 등과 국대원 및 사관학교간의 연구협력체계(가칭 연구협의회)를 구축하여 연구 과제를 분담 및 조정하고, 공동연구를 추진함으로써 전문인력의 활용을 극대화할 수 있을 뿐만 아니라 기관간의 교류 활성화를 도모하고, 연구과제의 중복으로 인한 국방예산의 낭비를 방지할 수 있을 것이다.

## 5. 전역 후 활용방안 모색

박사학위자를 양성하는 데는 많은 교육비를 투자하고 있지만 이런 고급인력의 조기 사회 유출로 이직비용(turnover cost)을 파생시키고 있고, 평생직장을 보장하지 못할 뿐만 아니라 정년제도가 전문인력들로 하여금 군사전문가로서 성장하려는 의지를 약화시키고 있으며, 조기 사회진출을 촉진시키고 있다. 또한 장기복무자의 질적 수준저하로 현역으로부터 전문인력획득이 어려운 반면에 군사조직의 특수한 근무여건과 보수격차 등으로 우수한 민간인력이 이러한 공백을 대체해 주기를 기대하기가 어려운 실정이다.

따라서 전역후 별정직 군무원<sup>89)</sup> 등으로 재채용하여 군 내부에서 활용할 수 있는 방안을 적극 검토하여야 할 것이다.

89) 군무원 인사법 개정으로 정년전역시 별정직 군무원 채용할 수 있는 근거를 마련하고 있으며, 일반 대학 또는 연구소 등에서는 전문인력을 60세 이후에도 계속 활용하고 있다는 사실을 유의하여야 할 것이다.

## 제 6 장 결 론

### 제 1절 결 론

국방개혁 시대의 인적자원관리의 핵심은 국방개혁을 달성할 수 있는 능력과 자질을 갖춘 전문인적자원을 확보하고 이들을 군 조직에서 이탈하지 않도록 관리하는 것이다. 향후 과학기술의 발전 속도는 상상을 초월할 정도로 빠르기 때문에 새로운 인적자원을 확보해서 이러한 변화에 적응할 수 있도록 교육, 양성하기 위해서는 종래가지의 범위를 넘어서는 노력과 자금, 시간이 소요될 것이다. 그렇기 때문에 선발에서부터 양성, 활용에 이르기까지 즉 초급장교로부터 고급장교에 이르기까지 우수인력에 대한 손실을 최소화하고 가급적 장기간 군에 복무하도록 유도하는 정책이 더욱 더 필요한 것이다.

따라서 본 연구는 미래 지향적인 측면에서 전문인력의 선발, 교육훈련, 활용방안을 제시하여 국방개혁에 부합하고 안정적인 전문직업군인 제도 구축에 발판을 마련하는데 목적을 두었다. 이에 국방개혁의 시대에 필요한 인적자원에 대한 이해와 장차전의 양상, 전장환경, 그리고 인적자원관리 이론에 기초하여 현재 육군의 장교경력관리 과정과 관련된 제도상의 문제점을 외국군 및 민간기업의 사례와 함께 고찰하였다.

다시 말하자면 연구자는 국방개혁 시대의 육군의 모습을 그려보면서 글로벌화, 세계화시대에 부응할 수 있는 한국 육군의 장교단의 전문성과 생산성을 구비한 발전적인 육군 장교의 선발, 교육, 활용방안을 모색해 보고자 했으며 이를 요약해 보면 다음과 같다.

첫째, 군 전문인력 확보이다. 전문인력양성의 출발은 우수한 인재를 확보하는 것으로부터 출발하며, 군 전문인력을 양성하는 데는 현역의 경우 단기적으로는 5년, 장기적으로는 10년내지 20년이 소요되기 때문에 이들을 활용하는 부대 및 기관이 군 예하부대 뿐만아니라 국방부, 합참, 국방연구원, 국방과학연구소 등임을 고려한다면 국방부, 합참, 국방연구원, 국방과학연구소 등임을 고려한다면 국방부 차원에서의 군 전문인력장기 수급계획이 수립되어야 하며, 이를 근거로 통일되고 일관성있는 수급계획을 수립 시행하여야 한다.

둘째, 확보된 인적자원에 대한 교육체계 개선이다. 우수한 군 전문인력을

양성하기 위하여는 특수한 전공분야를 제외하고는 위탁교육기관을 국내는 서울대, 연세대 수준, 국외는 전공별 50위권 이내의 교육기관으로 명문화 하여야 한다. 특히 교육발전은 물론 우수한 군 전문인력을 교육하고 관리하기 위해서는 각 군의 교육관리 기구의 재검토 및 전문성 육성위주의 기구를 확대·재편하여야 한다.

셋째, 양선된 군 전문인력에 대한 활용방안이다. 군 전문인력의 잠재능력 활용을 극대화하기 위하여 양성된 인력을 적재적소에 배치할 수 있는 활용직위 및 부서를 지정하여 주어야 한다. 또한 전문성 개발을 위한 경력관리 모형을 선정, 인재 유형별로 관리하여야 한다.

우리 군은 “보다 멀리 보고, 보다 빠르며, 보다 정밀한, 첨단 정보과학군”이라는 국방개혁의 대명제를 달성하기 위해서 많은 노력을 하고 있다. 미래의 전쟁은 바로 과학기술군의 핵심 인재에 의해 승패가 좌우되기 때문이다. 이러한 첨단 정보과학군에 부합하는 우수한 전문 직업군인으로서의 장교를 획득하고 지속적으로 활용할 수 있도록 하는 인적자원관리 정책을 실시해야 할 것이다.

이들은 미래 전장에 대한 통찰력을 갖고 있어야 하며 냉철하고 지적인 두뇌와 윤리적인 가슴, 창의력, 컴퓨터 활용능력과 국제적 글로벌 감각과 시각을 소유하고 있어야 한다.

이러한 전문직업군인으로서의 장교를 육성하는 책임은 우리 군에 속한 모든 공동체의 책임이다. 또한 이러한 인재의 육성을 위한 인적자원관리 자체가 국방개혁에 부응하는 전략적 인적자원인 것이다.

대·내외적으로 복잡 다양한 변화와 도전에 직면하고 우리 군이 범국가적 차원의 경쟁력과 생존력을 향상시키기 위해서는 국방정책의 질적 수준 향상이 필요하다. 이러한 정책목표를 달성하기 위해서는 우수한 전문인력을 확보하고 이들로 하여금 미래지향적인 군사력 건설과 운영을 주도할 수 있도록 정책적인 개선노력을 집중해야 할 것이다.

그러나 전문인력에 대한 군 전체의 공감대 형성여부가 미지수이며 아직도 군은 전방에 근무하는 야전군이 최고라는 생각이 지배적이므로 이를 타개하기 위해서는 정책 결정자들의 이해가 필요하다고 생각한다.

연구를 하는 동안 주로 문헌정보 및 외국군 사례 등의 분석을 통하여 연구 함으로써 다소간 우리에게 부합되는지는 검증이 부족한 면이 있음을 부인할 수 없다는 것이 다소간 아쉬운 점이며, 끝으로 연구의 범위와 관련하여 연구의 한계점과 추후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 군에서의 전문인력 육성과 관련하여 방향을 제시하였으나 제시한 내용과 관련하여 전문인력의 직위지정이 효율적으로 지정될 수 있도록 세부적인 직무분석 모델이 개발되어야 한다.

둘째, 전문인력 직위로 지정된 직위에 육성된 전문인력을 얼마나 효율적으로 활용되고 또한 활용간에 발생될 문제점에 대한 세부적인 분석이 없어 이에 대한 추가적인 연구가 필요할 것으로 생각된다.

셋째, 전문인력의 육성과 활용을 통하여 국방자원이 얼마나 효율적으로 활용될 것인가는 너무나 광범위한 영역이지만 이에 대한 연구가 필요할 것으로 생각한다.

## 參 考 文 獻

### 1. 국내문헌

#### 가. 단행본

- 국방부역 교육정훈관실. (1994). 전문인력 장기교육 계획('95~2005년).
- 김성수. (2003). 『21세기형 신인적자원관리』. 삼영사.
- 김장호 외 다수. (2006). 『한국의 인적자원, 도전과 새패러다임』. 법문사.
- 김정인, 김병선, 김성희, 김홍수. (2007). 『경력개발과 적응 -인적자원관리의 심리학-』. 청목출판사.
- 김홍국. (2000). 『경력개발의 이론과 실제』. 다산출판사.
- 박성수 외. (2005). 『새로운 인적자원관리』. 전남대.
- 박천오 외. (2007). 『현대 인사행정론』. 법문사.
- 양훈모, 조진탁, 권일상. (2006). 『전략적 인적자원관리』. 대경.
- 오석홍. (2005). 『인사행정론』. 박영사.
- 이명구·김황종. (1996). 『경력관리제도 연구』. 대한주택공사.
- 이명구·이의중. (2000). 『경력개발제도 연구(Ⅲ)』. 대한주택공사.
- 이명환. (2001). 『신바람 인사관리』. 21세기 북스.
- 이진규. (2001). 『전략적·윤리적 인적자원관리』. 박영사.
- 정효현. (2006). 『군인사행정론』. 국방대학교.
- 최병순. (2003). 『국방인력관리론』. 국방대학교.
- 최종태. (2005). 『현대 인사관리론』. 박영사.

#### 나. 논문

- 구용희. (2014). “한국군 인사관리제도의 변천 과정에 관한 연구”.  
『석사학위논문』. 목원대학교.
- 김남훈. (2000). “군 인력관리 시스템에 관한 연구” 동국대.
- 김연. (2003). “군 전문인력 양성 및 관리의 발전방향에 관한 연구”. 경남대.
- 김영화, 순석한. (2003). “미래환경에 부합된 학교교육 발전 연구”. 교육사.
- 김종만. (2002). “자기계발 달성목표(부사관 자기계발 달성목표 위주)”. 교육사.

- 김진호. (2008). “군 간부의 경력관리 발전방향에 관한 연구” 경희대.
- 김현승. (2001). “군 전문인력 인사관리 방안에 관한 연구”. 중앙대.
- 서자숙. (2005). “우리나라 기업의 경력관리에 대한 연구”. *역사학위 논문*. 한남대.
- 진중근. (2008). “국방 개혁의 시대 군 인적자원관리 발전 방향”. 경희대.

#### 다. 간행물 및 보고서, 기타

- 국방관리연구소. (1986). 장교 고급학위 관리체계 연구. 연구보고서.
- 김민영. (1998.9). 인재육성 Total System 구축을 위한 인사평가  
시스템 운영. 인사관리. 통권 109호. 한국인사관리협회.
- 김종탁·이원배. (1996). 국방인력 관리정보체계 개발 정책방향 연구.  
한국국방연구원. 연구보고서.
- 박재하 외. (1994). 전문인력 관리방향 연구. 한국국방연구원. 연구보고서.
- 오경조 외. (1997). 2000년대의 국방인력 비전. 한국국방연구원. 연구보고서.
- 육군대학. (1993). 군사전문성의 본질과 직업전문가 계발.
- 육군본부. (1987). 전문인력 육성 방향.
- 육군본부. (1994). 전문인력 육성 체계 발전. '94 교육발전 세미나.
- 육군본부 인사참모부. (1996). 인사종합발전계획(MASTERPLAN).
- 육군사관학교 화랑대 연구소. (1992). 육군 전문인력 관리체계의 발전방향.
- 이종인·김인국·신봉립. (1989). 전문인력 선발과 활용에 관한 연구. 한국  
국방연구원. 연구보고서.
- 이종인·김인국·현익재. (1996). 전문화 경력관리와 교육체계의 연계  
발전 방향 연구. 한국국방연구원. 연구보고서.
- 정훈사. (2001). 『조직 및 인사관리』.
- 조관호 (2008). 『근속진급제도 도입에 따른 부사관 인력운영 방향』. 주간 국방논단  
1196호. 한국국방연구원.
- 진창업·현익재. (1993). 국방환경변화에 대비한 인사관리정책 연구.  
한국국방연구원. 연구보고서.
- 합동참모본부역. (1989). 미 합동근무장교 인사관리. 미합동참모본부  
행정교범 1.2.

한국국정관리학회. (2004). 『정부산하단체 인사시스템 연구』. 2004.

한국 인적자원개발전략연구소. (2006). 『국가수준의 인적자원개발 : 그 과제와 정책』.

교육과학기술부 홈페이지 <http://www.mest.go.kr>

한국 국방연구원 홈페이지 <http://www.kida.re.kr>

한국 인사관리협회 홈페이지 <http://www.kpiok.co.kr>

행정안전부 정부인사포털(구 중앙인사위원회) 홈페이지 <http://hr.mopas.go.kr>

## 2. 국외문헌

Alpander, G. G. (1982). Human Resources Management Planning.  
*New York : AMACOM.*

Schein, E. H. (1990). Career anchors : discovering your real value  
(rev.ed.). *San Diego, CA pfeiffer & Company.*

Stephen, P. Robbins. (2006). "Organizational behavior"

Walker, J. W. (1980). Human Resource Planning, *New York : McGraw-Hill Co.*

Wolf, J. W & Bacher R. N. (1981). Career Negotiation :  
Trading Off Employee and Organizational Needs, *Personnel.*

## ABSTRACT

### A study Type officer career management professional development direction of the future military organizational change

Kim, Joon young

Major in Management for National Defense  
Dept. of Management for National Defense  
The Graduate School of National Defense Science  
Hansung University

Actively with the Defense Ministry and military development of domestic and international security environment, science and technology changes on defense reform in order to cope with Defense Reform 2020 through legislation that is a person Consistent efforts. This momentum for defense personnel, have a strong need to develop the advanced level, and sign defense reform for the successful promotion of the Group of Defense personnel Recognizes as a matter of great importance to implementation. Increasing share of officials dealing with modern equipment in the war, according to Defense Reform 2020 set out in front of as military will gradually increase the ratio of professional soldiers and contract employees, Shall be mainly based on quality management and scientific quality, and centered to manage military affairs and science is, of course, it should by minimizing group specializes in the work force.U.S. Cold War between cattle and after World War II military capability of the 1982 Falklands war and focusing on quality in the Persian Gulf War in 1990, only victory to the outside world could be seen in modern

warfare that gave. In addition, modern society is a technologically sophisticated and specialized functional and knowledge. Change is coming true by piecemeal. Currently, the military forces in paid positions in, and organic volunteer is changing as a sergeant. and, because it's slowly rising ratio of women. In modern society technologically sophisticated, specialized functions, to promote their knowledge, so there is every tissue of society should have the vocational expertise. Therefore, the archipelago and social development should follow the trend in order to survive in modern society. The reason is that military personnel and material was supplied entirely from society and other organization of society and not only a limited resources, such as economically. By managing to a given objective must be achieved.

Also a heightened interest in an individual's career development and social trends, and the organization and effective active, individuals and to efficient use of Mutual act as organic and they are trying to create career in the organizational level, while the military for career development of individuals due to the specificity of the organization. The interest is a bit low, systematic career management system was not enough.

Also, because modern society is different day is different in terms of improving military technique is acquiring advanced weapon systems technologies should be improved, and Selection of course. There's a high-tech knowledge, the situation requires employees operating managed. Many defense budget now being spent enhancing efficiency of the best combat readiness To maintain a competent Defense of Defense's work by experts, planning, execution, Assessment is required.

In response to this paper is an outline of the National Defense Reform 2020 set for the military, the direction of the structures and introducing more cutting-edge and defense operations of civilian infrastructure in culture fixing, advanced quarters to expand Defense Reform 2020 set to

present and growing technology and experts, according to the transition phase – according to the technology did events, or analysis in terms of strengthening occupational expertise. Also, the Group of international military officer of specialized workforce management and career management methods, career management implications is derived by comparing and army officers in specialized human resources management. Status and career management after analyzing the problem presented their development directions.

**【Key word】** Specialized type officer, Career management, Personnel management, Self-management, Defense Reform 2020

