

# 신세대의 특성에 따른 해군 인력 활용의 과제

## - 또 다른 신세대, Z세대 관점에서의 고찰

민승윤\*, 김성열\*\*

- I. 서론 : 밀레니얼 세대와 Z세대의 등장
- II. 새로운 세대, MZ세대의 특성
- III. 군사 강국의 세대 간 화합 방안 사례
- IV. 한국 해군의 인력 활용 현주소와 과제
- V. 결론 : 세대 간 융합을 이룬 한국 해군의 미래

### ◀ 국문 초록 ▶

이 논문은 Z세대의 관점에서 현재 해군 인력 활용 체제의 한계점에 관해 탐구하고 개선방안을 고찰하는 논문이다. 밀레니얼 세대에 이어 Z세대가 등장하고 있고, 군 인력구성에서의 비율 또한 점진적으로 증가하고 있다. 해군의 임무 특성상 X세대와 다른 특성을 가진 밀레니얼 세대와 또 다른 특성이 있는 Z세대와의 융합은 필연적으로 고찰해야 하는 과제 중 하나이다.

좁은 함정(艦艇)이라는 공간에는 폭넓은 임무 수행을 위해 수많은 장비를 탑재하고 이를 24시간 동안 동등한 수준의 전투력으로 운영할 많은 수의 승조원이 함께 생활하게 되는데, 이러한 특수한 작전환경에서 승조원 간 세대 갈등은 크나큰 전투력 약화로 이어질 수 있다. 신세대 장병은 이전 세대와 다른 측면에서의 사회적 어려움을 겪고 있고 군에 대한 가치관이 서로 다르기에, 그들 간의 진정한 화합을 위해서는 각 세대의 가치관의 차이점에 대해 자세히 탐구하고 군 조직은 이러한 변화에 대해 적절한 대처를 하고 있는지 검토해 보아야 한다.

이에 따라, 1장과 2장에서 기성세대와 구분되는 밀레니얼 세대와 Z세대의 성장기에 겪었던 환경과 이를 바탕으로 형성된 가치관에 대해 알아보고 세대 간 갈등의 해결 필요성을 제기한다. 3장에서는 군사 강국이 MZ세대와의 공존을 위해 시행 중인 방안 분석을 통해 교훈을 도출한다. 4장에서는 해군만의 특수한 작전 환경에 대해 살펴보고, 현재 한국 해군의 인력 활용의 현주소를 수병, 부사관, 장교, 정책적 차원으로 살펴보면 세대 간 융합의 장애 요소를 식별하고 이에 대응한 개략적인 해결방안을 제시한다. 5장에서는 세대 간 특성 인식을 통한 진정한 공감의 필요성과 기술 중심군인 해군에게 인력 활용 문제 해결의 중요성을 재고하며 향후 인력 활용 문제 및 세대 간 갈등 문제를 해결한 해군 조직의 기대상에 대해 서술하였다.

**주제어** : 신세대, 세대 갈등, 인력 활용, 과제

\* 해군사관학교 외국어학과, e-mail : msh0968@naver.com

\*\* 해군사관학교 군사전략학과, e-mail : seongyeol1@naver.com

## I. 서론 : 밀레니얼 세대와 Z세대의 등장

시간이 지남에 따라 과거 6.25 전쟁과 IMF 사태를 이겨낸 베이비붐 세대가 은퇴의 길을 걷기 시작하고 신세대들이 등장하고 있다. 과거를 돌아보면, X세대 또한 베이비붐 세대로부터 이전과 달리 유복한 환경에서 성장한 탓에 ‘개인주의적이다’, ‘삶에 도전적인 태도가 부족하다’라는 등 부정적인 평가를 받았다. Z세대에게는 한창 선배에 세대에 속하는 밀레니엄 세대도 앞의 X세대에게 혹독한 평가를 받았고 인적자원이 무엇보다 중요한 대한민국에 크나큰 정체가 찾아올 것이라는 절망적 기초의 예측만이 가득했다.

계속 신세대가 등장하는 상황에서 반복되는 세대 갈등은 생산성을 낮추고 오히려 세대 간의 불신만을 심화하는 결과만 낳을 것이다. 특히, 군대는 지휘관의 의도에 따라 일사불란하게 따라야 임무를 완수할 수 있고, 극도의 압박감과 스트레스가 동반되는 작전 환경에서 세대 갈등에서 기인한 이기주의는 파멸적인 결과를 가져온다. 감정적 대립으로 인해 발생할 수 있는 일반적인 문제를 초월하여, 군에서는 적군을 상대해야 할 강력한 수단이 전우를 향하게 되거나, 국가를 지켜야 할 무기체계가 아군에 의해 무력화되어 국고 낭비와 전력 공백이라는 파멸적인 결과를 가져올 수 있다.<sup>1)</sup>

“꼰대”, 학생들의 은어로 ‘선생’, ‘아버지’, ‘늙은이’를 이르는 말 등으로 사용되었으나 근래에 들어 꼰대라는 단어는 “자기의 구태의연한 사고방식을 타인에게 강요하는 이른바 꼰대질을 하는 직장 상사나 나이 많은 사람”을 뜻한다.<sup>2)</sup> 태어난 시대에 따라 사회적 환경이 크게 다르고 세대별 고충 또한 천차만별이기에, 자신의 경험만으로 다른 세대를 깎아내리는 사고를 갖는 “꼰대”의 자세는 세대 갈등의 주요한 원인으로 지적된다.

하지만, “꼰대”의 초기적인 의미 측면에서의 갈등뿐만 아니라 “젊은 꼰대”의 증가도 주요한 원인으로 평가되고 있다. “젊은 꼰대”는 나이 차가 적음에도 불구하고 상대방의 가치관을 이해하지 않고 자신의 주장만을 강요하는 권위주의적인 사람을 말한다.

물론, 조직의 발전을 위해 자신의 경험을 토대로 합리적인 방안이나 조언을 제안하는 사례도 있지만, 집단생활보다 자기 주도적인 생활을 높은 비율로 선호하는 신세대

1) 네이버질에 지워졌지만 불합격 통보를 받은 20대 해군 수병은 이에 불만을 갖고, 자신의 SNS에 방화를 암시하는 글을 게시한 뒤, LHD-6 본함 리처드함에 방화를 하여 F-35B 수직 이착륙전투기를 태평양에 지속적으로 파견하고자 했던 미 해군의 원대한 계획에 큰 차질을 주었다. 1조 원에 이르는 고액의 상륙함 건조비용과 함께 수직 이착륙기 운용을 위한 개량에 든 2년이라는 시간과 예산의 결과물이 과도한 수리비로 인해 결국 폐선처리 되었다.

2) 심완섭, “꼰대라는 표현이 유행하는 사회현상 문화에 대한 연구 -경기도를 중심으로,” 『한국디자인문화학회지』, 제26권 제4호, 2020, pp. 308-309.

장병들은 이러한 행동들도 간섭으로 판단한다. 상명하복이 절실한 군 조직에서 자율과 인권만을 추구하며 시작된 군 지휘 체계의 와해는 전투력 저하의 주요 원인이 될 수 있다.

주목해야 할 점은, 신세대 장병들도 기성세대와는 구별되는 장점이 있다는 것이다. 점차 첨단 자동화 장비로 가득 찬 작전 환경으로 변모해 가는 과정에서 이들의 능력을 적재적소에 배치한다면, 승조원의 숙련도가 전투력으로 이어지는 해군의 특성상 시너지 효과를 낼 것이다. 이를 위한 선결 과제는 ① 각 세대의 성장 환경 및 가치관 차이 인식 ② 신세대의 특성이 군 조직에 미치는 영향 탐구 ③ 긍정적 영향은 배가(倍加)하고, 부정적 영향은 그 방향을 바꾸는 방안 탐구이다. 이어지는 2장부터 이들을 탐구해보겠다.

## II. 새로운 세대, MZ세대의 특성

### 1. 세대의 개념과 X세대, Y세대의 특성

우선, 세대(世代; Generation)라는 개념은 라틴어로 “낳다(Generāe)”라는 어원에 서 찾을 수 있으며 생물학의 생합성, 복제, 또는 출산으로 알려진 자손을 출산하는 것을 의미하기도 한다(Wohl, 1979). 20세기에 접어들면서부터 심도 있게 시작되었으며, Kertzer(1983)의 구분에 따르면 세대의 개념을 네 개의 유형으로 나눈다. 첫째, 가족관계·친족계보에서의 위치를 따지는 용법으로 조부모와 부모, 자녀가 함께 사는 가정을 3세대로 구성된 가정을 의미한다. 둘째, 생애주기 단계에서의 위치로 연령을 의미하는 명사와 세대 개념을 같이 사용한다. 셋째, 특정한 역사적 시기에 함께 생존한 사람들을 지칭한다. 넷째, 상대적으로 비슷한 시기에 태어난 동년배 집단을 강조하는 세대 개념이다.<sup>3)</sup> 이 논문에서 다룰 “세대”의 정의는 4번째 정의에 부합하는 것으로, 태어난 시기에 따라 ‘X세대’, ‘Y세대(밀레니얼 세대)’, ‘Z세대’로 나눈다.

X세대는 1955년부터 1964년 사이의 출생자인 베이비붐 세대의 후속 세대로서, 청소년기에 6.29 민주화 항쟁을 경험하면서 정치적으로 민주화된 시기에 성장하였고, 산업화의 수혜세대로서 물질적, 경제적 풍요 속에서 성장하였다.<sup>4)</sup> 이들은 합리적이고 실용적인 소비특성을 바탕으로 소비 지향적인 경향을 보였으며 집단주의와 권

3) 박혜숙, “신세대 특성과 라이프 스타일 연구 - Z세대를 중심으로,” 『인문사회 21』, 제7권 제6, 2016, p. 755.

4) 김우성, 허은정, “베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교,” 『소비문화연구』, 제10권 제4호, 2007, p. 34.

위주의를 표방하던 베이비붐 세대와 달리 탈권위주의적, 개인주의적 가치관을 따른다.

Y세대(밀레니얼 세대)는 학자별로 출생 기간에 관한 의견 차이가 있지만 1980년 이후 출생자들의 세대를 말한다. 청소년기에 X세대와는 다르게 민주화가 정착하였고 국제화와 정보화의 주역으로 컴퓨터문화가 라이프스타일<sup>5)</sup>에 스며들어 있다.

이전 세대와 크게 구분되는 특징으로는 미래에 대해 낙관적이며 성취 욕구가 강하다는 점이다. Sutherland와 Thompson(2003)의 책에 따르면 Y세대 청소년들의 84%가 자신이 삶에서 원하는 것을 얻는 것은 자신에게 달려있다고 긍정적으로 인식하고 있다고 한다. 자신의 노력에 따른 성과에 대한 욕구가 이전 세대에 비해 강하고 즉각적인 보상을 선호하기 때문에, 레저, 인터넷 쇼핑, 감각적이고 쾌락적인 소비에는 높은 가치를, 절약 행동, 계획적 소비, 시간 절약에는 상대적으로 낮은 가치를 부여하는 모습을 보였다.<sup>6)</sup>

유사한 맥락으로, 일을 삶만큼 중요히 여기지 않는다. 대신, 일이 중요하지 않은 것이 아니라 삶이 더 중요하다.<sup>7)</sup> 이전 세대와 다르게 일(work), 삶(life)의 균형(balance)을 중시하는 이른바, “워라벨”을 중요시한다. “평생직장”에 대한 선호도 조사 결과 긍정 응답이 36.9%로 부정 응답보다 2% 낮은데, 이는 같은 직장에서 정년까지 일하는 것을 반드시 선호하지 않으며, 이직이나 직업을 바꾸는 것에 두려움이나 어려움을 느끼는 것이 아닌 오히려 선호하고 있음을 보여준다.<sup>8)</sup> 때문에, 그들이 생각하는 정당한 보상을 제공하지 않으면서 조직에 대한 전적인 희생의 강요는 이직에 대한 욕구를 더 이른 시기에 촉발하여 인적자원 유지에 악영향을 줄 수 있고 이는 Y세대 이후의 세대에도 이어지고 있다는 사실을 분명히 해야 한다. 성장 환경 측면에서도 많은 차이점을 보이는데, 이들은 ‘경력직 신입 사원 채용’이라는 모순된 구직 환경에서 낭만과는 거리가 먼 “스펙 전쟁”의 중심에서 있다. 4년제 대학 졸업 후 구직을 위해 다시 전문대에 입학하는 ‘U턴 현상’이 빈번해지고 있다.

이젠 1990년대 중반에서 2000년대 초반에 걸쳐 태어난, 디지털 네이티브(Digital Native), “Z세대”가 등장하고 있다. 평시 경계 작전과 유사시 적의 공세에 맞서 지연전을 수행하게 될 최전방 전력을 일선에서 지휘하는 초급간부와, 전투력의 근간이 되는 사병의 인적 구성에서 Z세대가 차지하는 비율이 증가하고 있는 상황에서 기존 세

5) 라이프스타일이란 본래 외향적으로 나타나는 개인의 행동적 측면으로, 이는 개인이나 가족의 가치관에 의해 발현되며 생활양식, 행동양식, 사고양식 등 생활의 모든 측면을 포괄하는 용어를 말한다.

6) 김우성, 허은정, “베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교,” 2007, p. 47.

7) 허두영, 『요즘 것들, 4차 산업혁명을 이끌 위대한 별종과 공존하는 기술』(사이다, 2018), p. 119.

8) 강보승, “유교적 관점에서 본 밀레니얼 세대의 직업윤리와 직업의식,” 『한국철학논집』 제67호, 2020, p. 199.

대와 구별되는 특성에 대한 이해가 수반되어야 한다.

## 2. 신세대 장병의 등장으로 식별되는 문제점

유년기부터 전자 기기와 함께 성장하였던 신세대 장병들은 수동적인 학습에 국한되지 않고 폭넓은 매체를 통해 능동적으로 궁금증을 해결하고 대면 소통보다는 SNS를 통한 비대면 소통을 선호하는 경향을 보인다. 이들에게 SNS란 단순히 자신의 일상을 공유하는 역할에, “아바타”의 역할도 한다는 점에 주목해야 한다.

신분이 드러나는 SNS 매체에서 Z세대는 자신만의 특별한 경험이나 대상을 다른 이에게 소개하며 이루어지는 가상 환경에서의 소통에 거부감을 느끼지 않고 또 하나의 효과적인 광고 매체로 활용되고 있다. 이에 더해, 특별한 사람들만 연결(SNS에서의 ‘팔로우’)된 부계정을 신설하여 수기로 작성하던 일기장을 공유하는 경향도 보인다.

이와 달리, 익명성이 보장되는 매체에서는 대면이나 공적으로 실시되는 설문 조사에 드러내지 않는 의견을 자유롭게 표출한다. 2021년 육군훈련소 대신 전해드립니다(각종 기사나 SNS 게시물에서는 ‘육대전’으로 축약)의 게시물을 통해 제보된 COVID-19 지침으로 인한 출타, 확진 장병을 대상으로 제공된 부실 급식 관련 파문이 일어났다.<sup>9)</sup> 이외에도, 병영 부조리, 일과 진행 및 휴가 제도 등 다양한 주제의 제보글이 게시되고 있는데 이는 소통 창구가 대면 제보나 서면 같은 오프라인 수단에서 휴대 전화를 통한 SNS로 변화되었고, 군 내부에서 시행되고 있는 자정(自淨)작용을 위한 각종 제도의 한계와 비대면 소통을 선호하는 신세대의 특성이 맞물려 발생하였다고 분석할 수 있다.

사병과 사병 그리고 간부와 사병 간의 소통 창구가 대면에서 휴대 전화로 옮겨감에 따라 소통이 점차 소원해지고 있는 상황은 결코 간과하면 안 될 문제이다. 한국국방연구원(2019)은 군인들 대부분은 휴대 전화를 SNS와 전화·문자 등 소통의 수단으로 사용하고 있으며, 외부와의 소통여건은 현격히 개선되었고, 병과 간부 간의 소통이 활성화되었다고 주장하였다.<sup>10)</sup> 기존에 편지, 군 내 공중전화, 면회를 통해서만 가족이나 지인과의 소통이 가능했던 상황과 달리, 휴대 전화 사용이 가능해지면서 외부와의 소통여건이 현격히 개선된 점은 사실이다. 그러나, 보안 유출 문제로 여러 차례 지적을 받은 특정 SNS의 오픈채팅방을 통한 부대 내 각종 공지사항 전달과 인원 파

9) 두가은, “또 격리 장병 부실급식…“깍두기 3개·닭 한 조각”, 『동아일보』, 2022.04.11.

10) 황용관, “군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구 - 인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로”, 『한국군사회복지학』, 12권 제2호, 2019, p. 118.

악을 위한 각종 점호도 대체하며<sup>11)</sup> 대면 소통의 기회를 줄이고 있는 것도 사실이다.

위의 수단을 통해 군 내부의 문제를 해결하면 되지 않느냐는 주장도 제기되고 있지만, 제보자는 익명성을 유지하기 때문에 “무차별적인 투고”의 성격이 짙은 제보로 허위 사실이 유포되어 해당 사실에 대처하기 위해 인력, 물적 자원과 시간 낭비로 이어질 수 있다. 가장 큰 문제점은 반복적으로 자극적인 사실이 유포됨에 따라 국민의 군에 대한 부정적인 인식이 누적되고, 군 조직은 자정(自淨) 기능이 점차 무력화되며 수동적인 사후 대처 방식만을 택하게 되어 근본적인 문제 해결이 불가해진다는 점이다. 출항 전 휴대 전화를 모두 수거하여 위와 같은 소통 창구도 부재한 해군 함정 승조원의 경우 또 다른 차원의 문제를 야기할 수 있다.

또한, 비대면 소통을 선호하는 특성과 함께 맞물려 신세대의 성장 환경과 현 사회적 환경도 주요한 요인으로 평가되고 있다. 자녀가 1~2명에 불과한 핵가족에서 성장하여 협력과 배려보다는 경쟁을 통한 승자독식에 익숙한 성장 과정의 심리적, 물리적 환경이 타인과의 교류에 익숙하지 않고, 타인의 생각과 감정에 공감하는 능력이 저하되었다.<sup>12)</sup> 2020 인구주택총조사 보도자료를 참고해보면, 1인 가구의 비율이 2000년과 비교하였을 때 2019년에 31.7%로 2배가량 증가하였다. 그 중, 생활비 원천이 본인에 있고 학력이 고등학교 졸업, 대학교 이상의 비율이 85%에 달하며, 생활비 원천이 본인인 20~29세 인원의 비율도 2015년과 비교했을 때 증가하였다.<sup>13)</sup>

유년기부터 청년기까지 이러한 생활환경에 익숙해진 신세대 장병에게, 24시간의 생활을 전우들과 함께 정해진 일과를 엄격한 규칙에 따라 보내야 하는 환경은 생활환경이 사뭇 달랐던 기존 세대와 비교했을 때 심리적 압박감은 더욱 높은 수준으로 다가올 수 있다. 성장기와 상이(相異)한 생활환경과 언제든지 실전 상황으로 격화될 수 있는 임무 수행으로 육체적·정신적 긴장감이 결합하여 신세대 장병의 고충을 심화할 수 있다.

이 현상은 비단 사병 계급에만 국한되어 있는 것이 아니다. 부사관은 장교와 병을 연결하는 중간관리자로서, 초급간부로서 인적자원 관리자로서 신세대 병들을 관리하여 이들이 군 생활에 적응을 잘하고 이상적인 군 생활을 할 수 있도록 하여야 하는 책무를 가지고 있다.<sup>14)</sup> 초급 위관장교도 Z세대의 특성을 공유하면서도 계급에 따른

11) 박동해, “요즘 군대는 카톡으로 ‘점호’? 오픈채팅방에 모인 군인들”, 『뉴스1코리아』, 2021.01.09.

12) 정병삼, “MZ세대를 위한 공감기반 군 정신전력 교수모형”, 『정신전력연구』 제68호, 2022, p. 6.

13) 통계청(<https://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>), 2020 인구주택총조사 표본 집계 결과(가구·주택 특성 항목), “2020 인구주택총조사 표본 집계 결과 가구·주택 특성 항목 보도자료”, (검색일: 2022. 6. 1.)

14) 이대겸, 주용국, 홍은실, “해군부사관의 리더십핵심역량 향상을 위한 코칭프로그램 개발과 효과”, 『인적자원개발연구』, 제20권 제4호, 2017, p. 2.

책임감과 선택이 비교적 자유로운 기업의 구성원들과는 달리 학습과 경험 그리고 그 과정에서 적응 또는 부적응과 관계없이 맡은 역할을 해내야 하는 부담감을 갖고 있다.

함정뿐만 아니라 초급간부들이 실무 부대에서 해내야 하는 과정은 “무형식학습”이다. 이는 일터에서 업무 활동과 타인, 그리고 환경과의 상호작용을 통해 학습장소 및 환경, 학습 내용, 학습 목표 등을 모두 학습자 개인이 주체가 되어 선택하고 성취한다는 특징을 갖고 있다. 따라서, 무형식학습은 구조화되어 있는 형식 학습보다 실무 현장에서 즉각적으로 활용할 수 있는 지식을 습득하게 되고, 실천과 경험을 통한 성찰의 과정은 자신이 처한 상황과 맥락 속에서 여러 상호작용을 통해 자연적으로 발생한다. 이 과정을 거쳐 조직에서 개인의 성장과 조직 적응이라는 결과를 도출하게 되는 것이다.<sup>15)</sup>

개인의 업무능력과 부대 구성원과의 상호작용이 동반되어야 하는 실무 부대에서 초급간부들의 부적응 사례도 다수 보고되고 있다. 육군 본부에서 발표한 자료에 따르면 2015년에 자살로 인한 사망자 58명 중 부사관이 23명으로 병사(26명)에 이어 가장 많은 수를 기록했다.<sup>16)</sup> 수동적인 위치에서 일과를 수행하는 사병뿐 아니라, 출퇴근이 가능하고 상대적으로 능동적인 일과를 수행하는 초급간부들의 부작용 사례는 군 조직 부적응 사례가 비단 계급의 차이에서 기인하는 것이 아니라는 것을 보여준다.

앞서 언급한 자료에서, 초급간부의 군 부적응과 정신건강에 영향을 미치는 주요한 요인을 “직무불안정성”으로 꼽았다. 직무불안정성은 조직에 대한 신뢰와 소진, 이직 의도와 같은 조직에 대한 태도에 부정적인 영향을 줄 수 있을 뿐만 아니라 우울 등 정신건강에도 영향을 미칠 수 있어, 전투력의 근간이 되는 정신전력에 큰 악영향을 끼친다.<sup>17)</sup> 군 조직이 공공 조직 중 하나에 속해 직무 안정성이 높다는 인식과 달리, 직무불안정성의 주요 원인으로 “직업의 불안정성”이 꼽힌 것은 주목해야 할 문제이다.

징병제의 국가에서 18개월로 단축된 사병으로의 복무를 마다하고, 자신의 의지로 군인을 직업으로 선택한 간부들의 군 조직 부적응과 자발적인 이탈은 근본적인 차원에서 문제 해결을 요구한다. 이 대상은 現 인력자원 활용체계가 되며, 이러한 구조적 문제는 특정 세대를 원인으로 지적하기에는 한계가 있고, 이러한 문제점이 표면에

15) 정윤경, 이성엽, “해군 함정근무 초임부사관의 일터 무형식학습 경험에 관한 질적연구,” 『한국교육학연구』, 제26권 제1호, 2020, pp. 97-99.

16) 김재엽, 서정열, 장대연, “군(軍) 초급 부사관의 직무불안정성과 우울의 관계: 사회적 유대감의 조절효과 검증” 『한국군사회복지학』, 제11권 제1호, 2018, p. 62.

17) 위의 논문, pp. 62-63.

드러나게 된 환경적 요인에서부터 접근해야 한다. Z세대에 앞선 베이비붐 세대, X세대, Y세대도 모두 신세대 장병으로 여겨졌던 과거가 있었으며, 기성세대와의 가치관 대립으로 인한 문제도 발생하였을 것이다. 군 내부 문제에 대한 폭로가 산발적으로 이루어지는 기조는 비단 특정 세대의 문제가 아닌 근본적인 차원에서의 문제를 해결해야 한다는 필요성을 제기하는 일종의 “증상(Symptom)”에 해당한다.

증상이 발견되었는데 치료하지 않으면 더욱 나빠지는 병세처럼, 현 상황을 냉정하게 인식하고 주변국이 실시한 세대 간 화합과 인력자원의 획득 및 보존을 위해 시행하고 있는 사례를 복기해보며 시행착오를 최소화하고 대한민국의 상황에 알맞은 방안을 마련해야 한다.

### III. 군사 강국의 세대 간 화합 방안 사례

2018년, 당시 미 육군 장관 마크 에스퍼는 “미 육군 모병 사령부”(The United States Army Recruiting Command, 이하 USAREC)의 주요 인사들을 문책했다. 2018년 목표 모병자 수 달성에 실패한 것이 그 이유였다.<sup>18)19)</sup> USAREC는 미 육군의 MZ세대에 대한 접근법이 잘못되었다고 판단하였다. USAREC는 MZ세대를 모집하기 위해서는 젊은 층과 연관된 단어와 이미지의 선택이 매우 중요하며, 작전 중인 병력의 모습이나 혹독한 훈련을 받고 멋진 제복을 입은 군인의 모습을 보여주는 기존의 홍보 매체보다 전 현직 군인들을 고용하여 군대에서 경험한 이야기를 들려주는 방법이 훨씬 효과적이라고 분석하였다. 이에 미 육군은 국가에 대한 충성, 군인으로서의 명예, 승리의 영광 등 거시적인 가치를 강조하던 과거의 관습을 버리고 출퇴근이 보장된 삶, 개개인의 실력을 발전시킬 수 있는 직업 등 미시적인 목표를 제시함으로써 Z세대에 접근하는 방법을 취하고 있다.<sup>20)</sup>

미국은 MZ세대의 등장을 군 발전을 위한 기회로 보고 있으며, MZ세대, 특히 Z세대의 정보 접근성과 습득력이 이전 세대와 비교해 우월함을 그 근거로 삼고 있다. 군

18) 미 육군은 2018년 목표 모병자수를 80,000명으로 설정하였으나, 예상보다 많은 군인들이 장기복무를 신청하자 동년 4월, 목표 모병자수를 76,500명으로 조정하였다. 그럼에도 해당년도에 모병된 총 인원수는 70,000여 명으로 목표 모병자수에서 6,500여 명이 부족한 인원이었다.

19) Corey Dickstein, “Army misses 2018 recruiting goal, which hasn’t happened since 2005” *Starts and Stripes* 2018. 9.21.

20) 일례로 미 해병대 공식 유튜브 채널의 2017년 이전의 영상들은 해병들이 전투를 수행하는 모습, 훈련을 받는 해병들의 모습 등 해병대 조직 자체의 이야기를 주로 담고 있는 반면, 2018년 이후의 영상들 중에는 휴가를 나가기 전 즐거워하는 해병들을 다룬 영상, 해병대 전역자들의 인터뷰 등 개개인의 삶에 집중한 영상들 또한 업로드하고 있다.

에 입대하기 전부터 다양한 정보 매체를 통해 군사적인 지식과 군대 문화를 받아들임으로써 쉽게 군대에 적응하고 우수한 전투력을 발휘하는 병력을 양성할 수 있다는 것이다.<sup>21)22)</sup>

미 육군 모병사령부 전 사령관 프랭크 머스 장군은 “Z세대는 그들보다 더 큰 무언가의 일부가 되기를 원하며, 받은 만큼 돌려주고 싶어 한다.”라고 말했다. Z세대의 병사들에게 동기를 부여하기 위해서는 소속감과 함께 확실한 보상이 필요하다는 것이다. 이에 따라 미 육군은 대학 등록금 지원, 추가 수당 지급 등 장병들의 복무에 대한 확실한 보상을 지급하고 있다. 또한, 군대 내에 보병과 같은 전투병과뿐만 아니라 의료, 엔지니어링, 사이버 등 150여 개의 다양한 병과가 있음을 강조하고, 개개인의 특성에 맞게 병과를 배치함으로써 적성 부적합으로 인한 병력자원의 이탈과 군 생활 부적응으로 인한 사고를 예방하기 위해 노력하고 있다.<sup>23)</sup>

러시아 또한 2010년대 이후 모병 및 군 운용 전략을 변경하였다. 이는 MZ세대로 대표되는 신세대의 등장을 직접적으로 고려한 결정은 아니었으나, 결과적으로는 MZ세대의 군 신뢰도를 증가시켰다. 러시아 국방부는 러시아군의 인력 및 사기 문제의 원인이 군 내 부조리와 부정부패, 구시대적인 교육훈련과 생활환경 등 원인이라고 분석하였으며, 대통령과 국가 지도부의 적극적인 개입과, 국방장관 주도의 군 내 문화 혁신을 통해 해결하였다. 이 과정에서 “세르게이 쇼이구”<sup>24)</sup> 국방장관이 매체에 모습을 자주 드러내며 군 장병의 생활여건 개선을 위해 노력하는 국방부라는 이미지를 보여주어 장병들의 사기를 진작시켰다.

또한 러시아는 전투의 투입이나 혹독한 훈련으로 발생한 피로에 의한 사기 감소보다, 정부의 개입이나 교전수칙의 제한 등으로 훈련을 통해 얻은 전투력을 투입하지 못할 때 느끼는 실망감에 의한 사기 감소가 더 크다고 보았다. 이에 러시아군 지도부는 크림반도 합병, 돈바스 전쟁 개입, 시리아 내전 개입, ISIS 소탕 작전 개입 등 2010년대 이후 전쟁과 분쟁에서 적극적이고 공격적인 전략을 취하였는데, 이 덕분에 러시아군은 MZ세대의 호응을 얻어낼 수 있었고, 2012년 423회였던 러시아군의 연간 총 훈련 횟수가 2015년 866회로 증가하였음에도 장병들의 사기와 장기복무 지원율이 상승하는 결과를 보였다.<sup>25)</sup> 이는 기존의 MZ세대가 개인주의적 성향이 강하고

21) 일례로 2023년 졸업 예정 미 육군사관학교 생도들은 미군 제식 소총인 M4 소총을 사관학교 입학 전부터 매체를 통해 접하였고, 이 때문에 첫 사격훈련에서 소총을 매우 친숙하게 다루었으며, 훈련에 적극적으로 참여하였다.

22) Chris C. Moore, “Engaging Gen Z” 『Army University Press』 2019. 8. 2.

23) Leila Fadel, “After Falling Short, U.S. Army Gets Creative With New Recruiting Strategy” 『Weekend Edition Sunday』 2019. 1. 6.

24) Сергей Кужугетович Шойгу(1955~), 러시아 비상대책군 대장. 현직 러시아 국방부 장관이다.

힘든 것을 기피하기 때문에 군에 입대하지 않으려 한다는 기존의 사회적 인식과는 반대되는 상황이다.

이를 통해 러시아군은 사회에서 군의 입지를 상승시켰고, 군인의 사회적 지위와 위상을 한층 높일 수 있었다. 러시아의 MZ세대는 군에 대한 높은 신뢰성을 가지게 되었으며, 군 경력을 통해 자신의 사회적 입지를 높일 수 있다는 기대를 하게 되었다. 현대 러시아의 MZ세대들은 자국의 은행, 경찰보다도 군대를 더 신뢰하는 세대로써, 러시아군의 미래를 책임질 세대로 성장하고 있다.<sup>26)</sup>

이스라엘은 혈통, 종교, 출신에 따른 다양한 민족이 모여 사는 다민족 국가다. 시리아, 이집트 등 주변국과 영토 및 정치적인 문제로 마찰을 겪고 있으며, 팔레스타인, 하마스와 의 충돌 등 국가 내 외부적으로 군사력 사용이 잦은 편이다. 때문에, 이스라엘은 징병제도를 유지하고 있다. 대한민국의 징병제도와 달리 이스라엘의 징병은 여성을 대상으로도 시행되고 있으므로 이스라엘군의 인적자원 구성은 매우 복잡하다. 출신성분별로 요구사항과 추구하는 목표, 집단생활에 대한 적응도나 이스라엘 정부에 충성하는 정도 등의 요소들이 천차만별이기 때문이다.

이스라엘군은 출신성분에 따라, 성별에 따라, 종교에 따라 지원할 수 있는 특수목적부대를 다수 창설하여 이 문제를 해결하였다. 사막 지역에 적응력이 뛰어난 베두인들이 집중적으로 배치된 베두인 부대, 여군들이 60%이상 배치된 카라갈, 아리에, 바르달라스 부대, 자폐증을 가진 인원의 강점을 이용하고자 창설된 9900부대<sup>27)</sup> 등이 있다. 개개인의 특성과 신체적 능력, 사회적 지위 등을 고려한 다양한 부대를 창설하여 인적자원의 능력을 낭비하지 않도록 효율적이고 유기적으로 군을 운용 중인 것이다.

이스라엘군은 단순히 인적자원을 효율적으로 배치하는 것뿐만 아니라, ‘탈피오트’라는 인재 양성 제도를 통해 인재를 양성하고 있다. 탈피오트란 면접과 심사를 통해 선발된 인원을 히브리대학에서 교육한 후 모사드<sup>28)</sup>, 8200부대<sup>29)</sup> 등 군 내 최정예 부대에 배치하는 것이다. 이들은 이스라엘군의 핵심 전력으로 평가되며 특별한 대우와 혜택을 받는다.<sup>30)</sup> 탈피오트 제도를 통해 이스라엘군은 군과 사회를 이끌어갈 리더를 양성할 수 있었고, 실제로 많은 탈피오트 출신 지휘관, 경영인들이 이스라엘군

25) 장일현, “[유럽] 러시아軍의 영광 재현… ‘차세대 푸틴’ 부상한 쇼이구”, 『조선일보』, 2015.11.12.

26) Lev Gudkov, Natalia Zorkaya, Ekaterina Kochergina, Karina Pipiya, Alexandra Ryseva, 『Russia's 'Generation Z': Attitudes and Values』(Friedrich Ebert Stiftung, 2020), p. 119.

27) 이스라엘의 정보 부대. 드론 운용과 인공위성 운용을 담당하고 있다.

28) Mossad, 이스라엘군의 정보기관으로 정보수집, 요인암살 등의 임무를 수행중이다.

29) 이스라엘의 정보 부대. 신호정보 수집, 통신감청, 암호해독 등의 임무를 수행하고 있다.

30) 노석조, 『강한 이스라엘 군대의 비밀』(메디치, 2018), pp. 13-53.

과 민간 사회에서 성과를 내고 있다.

장병 개개인의 성장을 지원하는 제도들과 입대자원의 출신특성을 고려한 다양한 부대들 덕분에 이스라엘군은 입대 거부감을 감소시킬 수 있었고, 적재적소에 적합한 인원들을 배치함으로써 전투 효율성을 증대시킬 수 있었다. 이런 정책들은 다양한 목적과 가치관 등을 보유한 신세대 장병들에게도 적용할 수 있을 것이다.

미국과 러시아의 사례를 보면 군사 강국들이 신세대와 공존하는 방법은 개개인의 삶에 대한 존중을 강조하는 것이다. 미국은 경제적인 보상으로, 러시아는 사회적 지위에 대한 보상으로 군인에게 필연적으로 발생하는 사생활에 대한 희생을 보상하였고, 이에 더해 능력과 특성을 고려한 병과 배치로 자신의 능력을 인정받고 있다는 느낌을 주는 것이다.

물론 모병제를 택하고 있는 미국과 부분 징병제를 택하고 점진적으로 모병제로 교체해 나가고 있는 러시아군의 사례를 대한민국 국군에 바로 적용할 수는 없다. 특히, 2022년 러시아의 우크라이나 침공에서 러시아군의 기갑전력이 우크라이나군의 대전차미사일과 드론 공격에 무력화됨으로써 밝혀졌듯이, 현대전에서 장병들의 높은 사기와 높은 장기 복부 지원율이 필연적으로 군의 전투력 상승에 도움이 된다는 보장은 없다.<sup>31)</sup> 또한, 징병제를 택하였더라도 다민족 국가이자 압도적인 군사적 우위를 발휘하지 못해 지속적으로 안보위기상황을 겪고 있는 이스라엘의 상황을, 북한을 상대로 압도적인 재래식 전력 우위를 발휘하는 대한민국에 바로 적용하기에는 무리가 있다.

그러나 장병들의 사기와 군 생활 만족도, 군 기피 현상으로 인한 군 인력 이탈 등을 막지 못하면 군대의 전투력 유지 자체가 불가능하다. 군의 전투력 개선 문제를 벗어나, 군의 전투력 유지 문제에서 신세대 장병의 유입을 유지하는 것은 매우 중요하다. 미국 육군사관학교 생도들의 사례와 러시아 육군의 장기복무 지원을 급증, 이스라엘군의 병역기피 현상 타파와 탈피오트 제도 등, 장병들은 자신의 능력을 발휘할 수 있는 기회가 주어진다면 적극적으로 군대의 조직 행동에 참여하는 모습을 보여주었다. 이는 MZ세대가 개인주의적 성향이 강해 집단을 위한 희생을 부정적으로 생각하고 있으며, 물질적 보상이나 사회적 대우만으로 이를 해결할 수 있다는 기존의 시각을 반박하는 자료로도 사용할 수 있다.

31) 김민재, “[우크라 침공] 드론은 현대 전쟁을 어떻게 바꾸고 있을까?”, 『The Science Times』, 2022. 5. 9.

## IV. 한국 해군의 인력 활용 현주소와 과제

### 1. 사회적 여건과 인력자원의 관계

클라우제비츠의 “칼을 만드는 사람과 펜싱을 하는 사람의 실력은 별개이다.”라는 말처럼 첨단무기를 도입하고 장병들을 ‘특급전사’로 육성하는 것도 중요하지만, 무형 전력의 전투력에 미치는 영향을 무시하면 안 된다. 유일한 분단국가이자 차후 군사 강국들과의 직접적인 대치 가능성도 고려해야 하는 안보 환경에 처해 있기에, 한정된 자원을 적시에 획득하고 적재적소에 배치하며 이를 유지하는 전략과 능력은 필수적이다.

그러나, 스위스 국제경영개발연구원(IMD)이 발표한 우리나라의 두뇌유출지수(Brain Drain Index)는 1995년 7.53에서 2015년 3.98로 감소했다고 한다.<sup>32)</sup> 두뇌 유출지수가 1에 가까워질수록 국외로 유출되는 고급인력의 수가 증가한다는 것을 의미하는데, 이는 현재 대한민국의 인재 활용 및 양성 체제에 문제가 있다는 것을 극단적으로 보여준다.

전열(戰列)에서 한 명의 보병이 총탄에 맞아 전사한다면 뒤에 서 있던 보병으로 손쉽게 충원하고 사격술과 전열에서 도망가지 않도록 하는 규율만 주입하면 되었던 전열 보병의 시대와는 달리 방대한 첨단 기술에 접목된 현대 전장의 전투원을 양성하기 위해서는 많은 물적, 인적자원이 필요하고, 저출산으로 인해 획득 가능 자원의 수가 줄어들어가고 있는 상황과 장병이 처한 상황도 변수로 작용하게 된 오늘날의 군 인력자원 획득 및 유지체제는 많은 어려움을 맞이하게 되었다.

인력자원 양성체계가 아무리 체계적으로 설계되어 있어도 장병 본인의 여건이 적절하지 않으면 군 조직 부적응 및 자발적인 이탈이 발생할 수 있다. 이를 보여주는 대표적인 사례로, 해군과 특전사가 각각 ‘해경 양성소’, ‘소방공무원 양성소’와 같은 씩씩한 타이틀과 함께 비판의 목소리를 국민에게서 들어야 하는 현실에 처하게 된 것을 들 수 있다.<sup>33)</sup> 특히, 잠수함 승조원들의 이직률을 보면 연차별로 증가 추세에 있으며 현재 장교는 약 12%, 부사관은 약 37% 수준이라는 점은 주목해야 할 사항이다.<sup>34)</sup> 특정 병과에서 나타나는 기피 현상은 현재 인력 수급 문제에서 자유로운 타 병과에서도 발생할 것이고, 이는 특정 군종 그리고 전군으로 확대될 수 있음을 냉철하게 인식해야 한다.

32) 정홍용, 『우리의 국방, 어떻게 해야하나』 (플래닛미디어, 2018), p. 213.

33) 김형준, “[안보열전] 올해도 반복된 특전사의 씩씩한 격파 시범” 『노컷뉴스』, 2020.10. 1.

34) 이성규, 채명신, “이요인 이론에 근거한 잠수함 승조원 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구,” 『대한경영학회 학술발표대회 발표논문집』, 2014, p. 587.

이러한 암울한 파급효과를 불러올 수 있는 중요한 고려사항인 장병 본인의 여건은, 군 조직에 대한 적응도, 직무 만족도, 워라벨, 업무를 통해 얻는 자기 효능감과 같은 “개인적 측면”과 가족 부양을 위한 직무 안정성, 자녀 교육을 위한 주거 안정성, 적절한 보상 지급 여부, 사회적 지위 등 “사회적 측면”으로 분류할 수 있다.

2장을 통해 서술한 것과 같이, 신세대의 유년기 및 성장 환경의 영향으로 발생하는 개인적 측면의 문제점은 세대별 특성 차이의 존재 인식을 최우선 목표로 해야 한다. 이를 위해, 대면 소통 기회 확장 및 신세대 장병의 군 직무 만족도 향상을 위한 연구를 진행하여 군 정신전력 교육 커리큘럼에 반영하는 방식이 대안으로 제시될 수 있다. 하지만, 사회적 측면에서 발생하는 군 조직 내 세대 갈등과 표면화되고 있는 인력자원 활용체계의 한계점은 비단 특정 세대의 특성에서 기인하는 문제점이 아님을 시사한다.

작전 환경 특성상 모든 장병의 요구를 완벽하게 충족하는 것은 불가능하지만, 두 측면은 명확하게 구분된 것이 아니라 서로 영향을 미치는 관계에 있다. 개인적 측면에 초점을 둔 방안도 사회적 측면에 영향을 미치고, 사회적 측면에 초점을 둔 개인적 측면에 영향을 미치는 상호보완적 관계에 있다. 또한, 타군과 달리 작전 환경 및 생활환경 측면에서 더욱 큰 제약이 따름을 고려하여 적절한 방안을 모색해야 할 것이다.

## 2. 함정 승조원의 특수성

해군에게 있어 숙련된 함정 승조원은 무엇보다 소중한 자원이다. 작전 기간이 최대 6개월 이상까지 이어지는 장기간의 성격을 갖고, 출동 시에는 출·퇴근이 원칙적으로 불가능하며 휴대 전화 사용도 제한된다. 이러한 악조건 속에서 함정(艦艇)이라는 복합 전투 플랫폼에 관한 각종 지식과 기술 습득뿐 아니라 높은 수준의 긴장감을 요구하는 작전 수행 능력을 지속할 수 있는 정신력도 요구되기에 양성과 유지에 큰 제약이 된다.

또한, 좁은 공간에서 승조원들과 항시 대면하게 되고 개인 공간이 침대로 한정되거나 아예 없는 때도 있다.<sup>35)</sup> 따라서, 개인주의적 성향이 강하거나, 내향적인 성격을 지닌 장병들에게는 큰 스트레스 요인으로 작용하기 때문에, 아무리 우수한 자원을 선발하였더라도 귀중한 인력자원 손실과 전략 자산 손실로 돌아올 수 있다.

작전 중인 함정은 24시간 동등한 태세의 임무 수행이 가능하도록 2개 또는 3개 조

35) 대한민국 해군이 운용하고 있는 209급, 214급 잠수함의 경우 부사관은 1개 침대를 2명의 부사관이 당직 근무 시간에 따라 교대로 사용한다. 임무 수행 능력에 비해 작은 선체 크기 때문에 주거 공간에 할당된 면적이 적어 사실상 승조원에게 부여되는 개인 공간이 전무한 대표적인 경우이다.

로 당직 임무를 수행하며, 적대 행위가 포착되면 항시 자신 직별에서의 전투태세를 유지해야 한다. 최근 인력자원 감소 추세를 고려하여 함정에 자동화 체계 개념을 도입하고 있는데, 자동화는 업무의 효율성을 높이고 필요한 승조원 수를 줄임으로써 전반적인 효과성에 기여할 수 있다. 하지만, 개인의 업무 부담이 높아짐에 따라 스트레스가 높아질 수 있고, 결국 업무상의 오류가 발생할 가능성도 높아진다는 지적도 함께 제기된다.<sup>36)</sup>

이를 통해, 기술의 진보를 통한 자동화는 업무의 효율성을 높여줄 수 있지만, 함내 상황에 따른 복수 이상의 임무를 부여받기에 그 또한 임계점이 있음을 고려해야 한다.

### 3. 한국 해군 인력 활용체계의 현주소

2011년 군 자살자 수는 97명, 2013년, 79명, 2015년 57명, 그리고 2017년 51명 등 감소세가 나타나고 있지만, 간부들의 자살자 수가 증가하고 있다. 병사 자살자는 2013년 45명에서 2017년 17명으로 급격히 줄어들었으나 간부 자살자는 2013년 34명에서 2017년 34명으로 차이가 없는 것으로 나타났다.<sup>37)</sup> 자발적인 의사로 군에 입대하였지만, 인사체계 특성상 자주 이사를 하여 정착에 제한이 되고, 출동 임무 혹은 가족과 멀리 떨어진 곳에서 강도 높은 업무를 수행하며 정신적 피로감이 누적된 결과이다.

간부들은 한 가족의 가장으로서 군을 생계 수단으로 삼았으며 군 복무를 통해 부양해야 할 가족 구성원이 있는 존재이다. 간부를 양성하기 위해서는 시간과 예산 등 많은 사회적 비용이 투입되며, 특히 해군에서 간부들은 함정 전투력에 직접적인 영향을 미치는 다양한 장비들을 운용하고 통제하는 주축이 된다. 동원령이 발동되었을 경우 소집되는 예비군의 경우에도 해군은 함정 근무 경험이 있는 한정된 인원들만 전투력으로 동원할 수 있다. 인원이 부족하여 일반인을 동원할 경우 비교적 긴 전문적 양성과정을 거쳐야만 전투력으로 동원할 수 있다.<sup>38)</sup> 간부의 비율이 타 군에 비교했을 때 상당히 높아 한정된 인력만으로 전쟁을 수행해야 하는 해군에게는 반드시 해결해야 할 문제이다.

해군의 전문인력충원문제는 함정 병과에만 국한되지 않는다. 해군의 지상 근무자

36) 황인하, 정연환, 이기현, 강석중, “해군 함정 승조원 수 예측 모형에 관한 연구,” 『대한조선학회 논문집』, 제 56권 제6호, 2019, p. 530.

37) 임여진, 김나영, “한국해군의 병영상당실태와 개선방안,” 『한국군사』, 제6호, 2019, pp. 141-142.

38) 박창희, 『군사전략론』(플래닛미디어, 2018), p. 268.

와 해병대 등 해군 예하의 지상 병력 또한 인력 부족과 MZ세대의 유입으로 인한 군내 혁신의 필요성이 증가했기 때문이다. 대표적인 예시로는 ‘특수전전단’의 사례를 들 수 있는데, 특수전전단은 해상 대테러 및 해상침투 임무를 수행하는 ‘UDT/SEAL’과 해양사고 발생 시 구조 임무를 수행하는 ‘SSU’처럼 특수한 임무를 수행하는 부대로 구성되어 있다. 그러나 특수전전단 또한 인력 부족 문제를 겪고 있다. 해군은 특수전 대원의 월별 위험근무 수당이 함정근무자 수당이나 조종사 항공수당보다 낮은 수준에 있으며, 혹독한 훈련과 위험한 작전환경에 비해 부족한 처우에 상대적 박탈감을 느낀 대원들이 상대적으로 자유롭고 더 많은 보수를 지급하며, 덜 힘든 직업을 찾아 떠나고 있다고 분석했다.<sup>39)</sup>

그러나 특수전 요원들의 이탈은 단순히 처우 문제라고 규정하기에는 복잡한 환경에 놓여 있다. 장교의 경우 특수전 교육을 이수한 장교라고 하더라도 일정 기간이 지나면 함정으로 재배치되어 근무하는 것이 일반적이다. 소령 진급을 위해선 일정 기간 이상의 함정근무경력이 요구되기 때문이다. 함정 근무를 거부하고 특수전전단에 남기를 선택할 경우 진급심사에서 탈락하여 전역하게 된다. 소령 진급을 위해 함정에서의 근무를 하게 되더라도 이에 적응하지 못해 전역을 선택하는 인원들도 많다. 체력과 사격술 등 개개인의 체력과 전투능력이 중요시되는 특수전전단 근무와 서류작업, 브리핑 등 업무능력이 중요시되는 함정근무는 큰 차이가 있기 때문이다. 이러한 업무적 성격 차이로 인해, 경찰특공대, 해양경찰특공대, 소방구조대 등으로 이직하는 비율이 증가하고 있는 것을 분명히 인식해야 한다.

해병대도 간부 인력 모집에서 어려운 상황을 맞이하고 있다. 2016년 해병대 간부 모집 정원은 1,306명이었고 6,990명이 지원하여 5.4:1의 경쟁률을 기록했다. 2021년 해병대 간부 모집 정원은 1,385명이었으나, 2,615명이 지원하여 경쟁률이 1.9:1로 2016년과 비교해 60% 이상 급격하게 감소하였다.<sup>40)</sup> 감소 요인에는 인구감소, COVID-19 전염병 유행 등 다양한 요인이 있으나, 동일기간 내 육군, 해군, 공군의 간부 지원자 감소율이 각각 22%, 10%, 36%인 것과 비교해 급격하게 감소한 것은 해병대 간부의 지원 장점이 과거와 달리 급격히 하락한 것으로 발생한 문제임을 유추할 수 있다<sup>41)</sup>

해병대 또한 국방부가 시행 중인 장병 처우개선 제도를 그대로 적용하기 어려운 문제에 있다. 도서 지역 주둔 해병의 경우 휴가 출발 및 복귀 시에도 많은 시간이 소요되는 선박을 활용해야 하므로, 실질적으로 보장되는 휴가 일수가 육군과 공군에 비

39) 최예빈, “가짜사나이 열풍 UDT...양성엔 1억, 복무는 고작 5.7년” 『매일경제』, 2021.10. 6.

40) 김준형, “軍간부 지원자 5년간 26% 급감...해병대 인기 하락” 『이투데이』, 2021.10. 3.

41) 강은경, “군 간부 지원자 26% 급감... 해병대는 60% 넘게 감소” 『매일신문』, 2021.10. 3.

해 적다. 일부 부대는 일정 수준 이상의 통신망 기반설비 구축이 제한되어 사병을 대상으로 한 처우개선책의 일부인 휴대 전화 사용시간 보장 또한 어려움을 겪고 있다.

도서 지역 근무는 간부에게도 많은 어려움을 강요한다. 도서 지역은 노후화된 건물이 많고, 교육 시설과 복지시설이 수요보다 부족하거나 기능이 미흡한 경우가 많아 해당 지역의 간부들이 가정의 안정적 유지에 어려움을 겪고 있다. 많은 보수를 지급하고 특별수당을 지급하여도 상대적인 사회적 고립감과 연관된 문제점을 해결하지 못한다면 해병대 간부 지원 기피 현상은 계속 유지될 것이다. 이는 해안경계 감시능력의 약화와 함께 해병대의 상륙작전 능력 약화로 이어질 가능성이 높다. 때문에, 주특기를 지속해서 활용할 수 있는 인사체계의 도입과 도서 지역의 군 간부 가족들을 위한 교육 및 복지시설 확충과 같은 정책적 차원에서의 접근이 필요하다.

대한민국 국군 또한 국방부 차원에서 전환·대체 복무를 단계적으로 감축하고 병역 제도를 발전시키며 병무 행정을 개선하는 등 전투병력 보충을 위해 노력하고 있다. 병 봉급 인상 및 자기계발 지원금 지급 등 병 복무여건을 개선하고, 주거지원제도 개선 및 제대군인 취업 지원 강화를 통해 간부 생활여건을 보장하고자 하는 것이 그 예시이다.

국방백서를 보면 2016년 국방백서에는 군 내 부조리와 불필요한 인권 침해, 사회와의 단절 등을 군 내 사기 저하의 원인으로 보았다. 국방개혁의 주안점은 병영 부조리 해소와 군 내 발생하는 범죄를 예방하는 것이었기 때문에 병력의 사기 진작을 위한 개선안은 비교적 덜 중요한 안건이었다. 병영 부조리 근절과 사회와의 소통을 위한 SNS 사용 및 부대개방 행사 계획 등은 2쪽 분량으로 자세히 작성되었으나, 면회, 외출에 대한 개선안이 10줄 분량으로 간략하게 작성된 것을 확인할 수 있다.<sup>42)</sup> 그러나 2018년 국방백서에는 “자율과 책임의 병영문화 조성”으로 대주제로 분류되었으며 2쪽 분량으로 자세하게 다루었고, 2020년 국방백서에 동일 사항을 명시하고 우선 시행부대의 사례를 구체적으로 기록하였다.<sup>43)</sup> 또한, 2020년에는 군인복지의 중요성과 개선 필요성이 강조되어 봉급 및 수당 인상, 병영생활관 개선, 직업군인 주거지원제도 발전 등 새로운 제도들이 나타났다.<sup>44)</sup>

과학기술의 발전으로 인해 무기체계 또한 첨단화되었다. 때문에, 무기를 도입하더라도 이를 운용 및 정비하기 위한 인력의 양성과 유지가 중요한 과제로 떠올랐다. 해군의 경우 그 비중과 중요성이 월등하게 높다. 또한, 바다와 도서 지역에서 복무하는 비율이 높은 해군의 특성상 육군, 공군과는 다른 인력 유지의 어려움을 겪고 있다.

42) 대한민국 국방부, 『2016 국방백서』(대한민국 국방부, 2016), pp. 174-178.

43) 대한민국 국방부, 『2018 국방백서』(대한민국 국방부, 2018), pp. 164-169.

44) 대한민국 국방부, 『2020 국방백서』(대한민국 국방부, 2020), pp. 210-223.

해군은 이런 특성을 고려하여 자체적인 인력 해결방안을 모색하고 적용하는 시간을 가져야 한다.

## 4. 선(先) 시행 방안 및 해결방안 고찰

### 4.1 신세대 장병의 직업관

현재 발생하고 있는 군 인력자원 활용체계의 가장 큰 문제점은 자발적으로 군인을 직업으로 선택한 초급간부들의 군 조직 부적응 및 이직 사례의 급격한 증가이다. 이는 신세대 장병들의 구분되는 관점도 주요한 요인이다.

한국청소년정책연구원에서 실시한 청년 이직자 심층분석 보고서에 따르면, 조직 수준의 변수나 개인 단위에서 측정되는 변수들로 임금 수준과 초과근무시간, 일의 성격과 기업 문화와 인재 우대, 직무 만족도에 대한 평가도 이직 의사에 유의미한 영향을 미치는 것이 확인되었다. 청년층은 더 높은 수준의 보상(초임 수준)과 고용 안정(종사상 지위)이 보장되며, 각종 부가 혜택이 주어지는 곳에서 일하고자 하는 경향이 있다.<sup>45)</sup>

위 보고서에서 주목할 점은 청년들이 안정적이고 보상 수준이 높은 양질의 일자리를 선호하는 것은 맞지만, 보다 수평적이고 변화에 적절한 보상이 주어지는 기업 문화를 갖고 인재 우대 정책이 잘 운용되는 곳에서는 청년들의 이직 의사가 낮은 경향을 보인다는 점이다.<sup>46)</sup> 우리 군은 국방개혁을 통해 병력을 50만으로 유지하고 약 150만 명 수준의 예비전력을 강화하는 등 유형 전력 강화에 많은 노력을 하고 있지만 변화하는 전장 환경에 따른 무형전력 강화에 대한 구체적인 대책은 미흡한 실정이다.<sup>47)</sup>

신세대 장병들의 직업관과 형성 배경에는 그들의 유년기와 성장 과정이 미친 부분도 있지만, 청장년기에 접어들면서 맞이하게 된 사회적 여건의 영향도 무시하지 못한다. 그들이 처해 있는 사회적 여건 분석을 위해, “이직의도(Turnover Intention)”의 개념에 대해 알아야 한다. 이는 조직의 구성원이기를 포기하고 가까운 시일 내에 회사를 떠나려는 성향을 의미하는 것으로, 여러 요인의 상호작용을 통하여 조직을 떠나려는 일련의 행동과정이자 그만두려는 실제 행위인 “이직”과는 구별되는 특성을 갖고

45) 김기현, 신동훈, 고해진, 신인철, “청년 핵심정책 대상별 실태 및 지원방안 연구Ⅲ : 청년 이직자 - 심층분석 보고서,” 『한국청소년정책연구원 연구보고서』, 2020, pp. 46-49.

46) 김기현 외, “청년 핵심정책 대상별 실태 및 지원방안 연구Ⅲ : 청년 이직자 - 심층분석보고서,” p. 50.

47) 이정구, “국방 패러다임 변화에 따른 군인의 가치관 재정립의 필요성에 관한 연구,” 『정신전력연구』, 제57권, 2019, p. 30.

있다. 위 보고서에서 직무요인에 영향을 미치는 다양한 요인들이 소개되고 있으나, 직무요인에 속하는 “내용 요인”과 개인 요인에 속하는 “인구통계학적 요인”에 초점을 두고자 한다.

내용 요인은 직무에 대한 개인의 인식, 즉 자신이 담당하는 직무에 대한 만족 정도와 직무의 자율성과 책임감, 역할 명료성, 과업 다양성, 작업량, 동기부여 등을 포함한다. 인구통계학적 요인은 나이, 근속기간, 가족 사항, 성별, 교육 수준 등이 포함된다.<sup>48)</sup>

이러한 이직의도의 다양한 요인과 함께, 청년은 생애주기 상 직업 경력의 초기에 있어 이후 연령대에 비해 활발히 일자리 탐색 활동을 하며 이직으로 인한 기회비용도 적어 이직 가능성이 높은 특징을 지니고 있다. 그러나, 최근 전반적인 고학력화로 인해 취업 자체가 지연되어 실질적인 실업률을 포괄하지 못하면 공식 실업률인 10.4%(2019년 기준)보다 더 많은 청년이 실업 상태에 있다. 이와 함께, 일자리를 갖고 있는 청년도 과도한 실적경쟁에 떠밀려, 소득불안정으로 인해 이직을 하였다.<sup>49)</sup>

전에는 발견되지 않았던 새로운 형태의 이직 사유가 식별되었는데, 임금 노동자라고 하여 반드시 안정적인 것은 아니라고 보며 임금수준 뿐만 아니라 삶의 질을 중요시하는 경향을 보이며 조직이라는 경계와 무관한 개인의 생애과정에 따른 경력형성 과정을 고려해야 한다는 경향이 발생하였다. 또한, 하고 싶은 일과 자기계발에 대한 욕구에서 선택하는 이직 경향도 발견되면서, ① 가족 부양과 자녀 교육에 관한 고민 ② 청년이 맞이하고 있는 암울한 취업 및 부동산 시장 ③ 취업과 이직에 대한 새로운 가치관 형성, 위 3가지가 연계되어 신세대 장병 인력자원 획득 및 유지체계의 변수가 되고 있다.

#### 4.2 소통 측면의 해결방안

이러한 신세대 장병들이 겪고 있는 고충들을 기존 세대들이 인식하는 것을 최우선 목표로 진솔한 “의견 소통”이 이루어져야 한다. 해군에서는 함정과 국방망 내 부대 홈페이지에 ‘주임원(상)사와의 대화’, ‘지휘관과의 대화’라는 소통의 창구를 개설하고 있으며, 승조원들이 쉽게 볼 수 있도록 게시판에 함장, 부장, 주임원(상)사의 연락처를 기재하여 건의사항을 상시 건의할 수 있도록 하고 있다. 이러한 수동적인 의견 수렴 방안은 2장에서 언급한 한계점이 식별되고 있으며 그 역할을 적절하게 수행하지

48) 이성규 외, “이요인 이론에 근거한 잠수함 승조원 이직의도에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구,” p. 587.

49) 김규혜, 이승윤, 박성준, “‘취업’과 ‘실업’의 사이에서: 청년이직에 대한 질적연구,” 『한국사회정책』, 제27권, 제4호, 2020, pp. 58-70.

못하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 관련 부서와 지휘부에서 능동적으로 의견을 수렴하고 구체적 근거를 바탕으로 실질적인 검토 및 개선방안의 고지가 필요하다. 이러한 점에서, 해군사관학교에서 실시한 『사관생도 기본권 보장 강화를 위한』 생활예규 전면개정 대토론회'는 기존 세대와 신세대 장병과의 능동적인 소통 사례로 들 수 있다.

대토론회는 크게 1) 전문가를 통한 사전 조사 2) 생도 자치제 및 지휘부 내에서의 의견 수렴 3) 생도 자치제와 지휘부의 토론회 실시 4) 개정, 기각, 재토론 여부 결정 5) 심의 결과 고지의 과정으로 이루어졌다. 사전 조사 과정에서는 발전자문위원, 법률 고문 등이 참석하여 안건으로 상정된 제도에 관한 사전 검토 사항을 해당 조항의 전문과 함께 제시하여, 해당 제도의 시행 근거와 함께 기본권 침해 여부를 분명히 하였다.

심의 결과 고지 시에는, 추가 논의가 필요하다고 판단된 안건은 토론 과제를 제시하여 차후 진행될 토론회에서의 논점을 분명히 하였고, 개정이 결정된 안건에 대해서는 구체적인 생활예규 개정 조항을 제시하여 어떠한 방향으로 개정되었는지 설명하였다. 이후 최종 개정 과정을 거친 생활예규를 책자로 인쇄하여 생도 총원에 배포하고, 일정 기간마다 생활예규 평가를 시행하여 생도들의 생활예규에 대한 인식도를 높이고 있다. 그동안 안건을 상정하고, 검토 결과를 하달받는 형식에서 벗어 각 세대의 관점을 서로 알아보고 이를 조정하는 '소통의 장'과 실질적인 개선이라는 성과를 달성하였다.

능동적인 의견 소통은 위와 같은 장점도 있지만, 기성세대 장병들의 관점에서는 신세대 장병들이 각종 건의사항과 그들의 의견에 대해 반박하는 행위에 대해 불만을 가질 수 있다. 이는 서로가 겪은 성장 환경, 경험, 가치관의 차이와 분명한 계급체제로 이루어진 군 조직의 특성으로 인해 필연적으로 발생하는 문제로, 겸허히 받아들이고 문제점을 심도 있게 검토하여 해결하려는 자세를 갖춰야만 한다. 신세대 장병들은 그들의 요구에 따라 세대 간의 대화 그리고 개선이 이루어지고 있다는 점을 인식하며 무분별한 SNS 투고성 제보가 아닌 자정 기능을 통한 해결을 지향해야 한다.

### 4.3 제도 개선 측면의 해결방안

합정 혹은 부대 내에서 비용을 지원하여 직무 중 자기 효능감을 키울 수 있는 수단을 제공하는 것도 하나의 방안이다. 수동적인 일과 진행이 중심이 되어, 군 복무 기간이 그저 낭비되는 시간이라는 인식을 바꾸기 위해서는 피상적인 보상이 아닌 자신의 복무 안정성이나 타 직종 취직에 도움이 되는 실질적인 보상을 제공해야 한다.

대한민국에서는 위에서 언급한 탈피오트 제도를 벤치마킹한 “과학기술전문사관제도”를 시행 중에 있으며, 단발성 정책이 아닌 지속 수행할 수 있도록 제도적, 금전적 지원이 필요하다. 군 장비 내 첨단 기술의 비중이 높아짐에 따라 증가한 고급인력의 수요를 만족하면서, 장병들이 군에서 관련 직종 취직에 도움이 되는 지식과 실무경험을 축적할 수 있게 되었다. 위 제도를 통한 효과는 장기적 관점에서 바라보아야 하며, 제도 적용 대상이 되는 과학기술의 범위를 점차 확대하고, 과학기술 외의 분야도 차후 국가 경쟁력 발전에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단될 경우 신설할 필요성을 시사한다.

한국 해군의 경우, 함 혹은 부대별로 자기계발 우수 장병을 선발 및 포상한 사례와 장병들을 대상으로 한 요리 경연대회 우승자에게 전역 후 요식업 창업 시 지원을 해주는 보상을 제공하는 등 다양한 캠페인을 진행하고 있다. 그러나 전역 후 취업까지의 실질적인 연계성을 위해서는 다양한 한계점을 보이는 전역 후 전직 지원 체계의 개선이 필요하다. 실업률 통계에는 포함되지 않는 단순 노동이나 단발성 직종으로의 편종을 최소화하기 위해, 관련 기업에 특별 전형을 신설하는 등의 제도적 개선이 필요하다.

또한, 현재 장교와 부사관 인력 활용체계(획득, 양성, 보존)을 살펴보았을 때, 부사관의 고용 안전성은 크게 떨어지며 계급별 정년의 폭이 타 직종과 비교했을 때 넓은 편에 속해 진급에 대한 압박감이 크고, 군인연금 수령 연한(19년 6개월)을 채우려면 바늘구멍처럼 매우 좁은 관문을 통과해야 한다.<sup>50)</sup> 코로나 19 여파로 인한 인건비 지출 증가 부담으로 위관급 이하 간부와 군무원의 시간외근무 수당 삭감은 군 인력에 큰 부담이 되고 있다. 이로 인해 의무연한만 채우고 경제적 이유로 전역을 희망하는 분위기가 퍼지고 있는 점은 크게 주목해야 할 문제점이다.<sup>51)</sup>

앞서 언급한 한국청소년정책연구원의 연구에 따르면 단순한 급여 상승의 대안은 근본적인 문제 해결에 한계가 있다고 밝혔다. 승고한 군 복무에 따른 보상으로 급여를 인상하는 것은 분명히 긍정적인 방향의 정책이지만, 포괄적인 관점에서 접근할 필요가 있다. 장병을 위한 보상책으로 비단 급여 상승뿐 아니라 이직의도에 영향을 미치는 가족 부양과 자녀 교육 측면을 고려한 보상을 함께 제공해야 한다. 그들이 직무를 통해 얻는 자기 효능감과 직무 만족도가 아무리 높더라도, 부사관과 장교는 군인을 직업으로 하기에 인구통계학적 요인은 결코 무시할 수 없다. 이는 향후 군 인력자원의 획득, 양성, 유지체계에 지대한 영향을 미칠 중요한 과제이기에 정부 차원의 정책적 고려가 필요하다.

50) 정현용, “정년 보장 없는 군인...제대군인 10명 중 4명 실업자”, 『서울신문』, 2020. 2.13.

51) 전민경, 김주영, “[단독]해군 수당 年734만원 깎이는데... 일부 여당 의원실선 ”뭘 군인이 돈 밝혀?“, 『파이낸셜뉴스』, 2020.10.13.

## V. 결론 : 세대 간 융합을 이룬 한국 해군의 미래

서론을 시작으로 결론에 이르기까지 Z세대의 관점에서 현재 군 인력 활용 방안의 맹점과 한계점을 중심으로 탐구하며 이에 대한 대책을 고찰해보았다. 학문적으로도, 실제적으로도 경험이 부족한 신세대 장병이기에 분석의 정도, 깊이 그리고 해결방안의 현실성은 떨어질 수 있다. 그러나 세대 간 화합 가능성 제기와 신세대 장병의 일원으로서 진솔한 의견 제기는 향후 해당 주제에 관한 다른 연구들에 새로운 관점을 제기할 것이다.

베이비붐 세대와 X세대도 서로에 대한 인식 부재로 인해 세대 간 갈등 측면에서 많은 마찰을 일으켰던 것처럼 이전 Z세대 그리고 그 뒤를 이은 알파(Alpha) 세대가 등장하고 있다. 인터넷과 유년기를 함께 해왔던 신세대 장병들에게 문제의 심각성을 은폐하려는 대처는 오히려 역효과를 가져올 것이다. 코로나 19사태로 인해 외출·외박 장병들에 대한 부당한 처사가 SNS를 통해 급속히 전파되고, 전직 군인 출신들이 SNS 계정을 운용하며 과거 부당사례를 폭로하거나 잠재적 군 인력이 될 신세대에게 적지 않은 영향을 미치고 있다는 사실을 분명히 인식해야 한다. SNS는 고도의 보안성을 동반한 군사작전에 영향을 미친 만큼 강력한 효과를 지니고 있다는 사실을 잊어서는 안 된다.<sup>52)</sup>

신세대 장병들의 활발한 SNS 활용을 부정적으로만 보아서는 안 된다. SNS를 통한 부당사례 폭로는 전례 없는 속도로 개선할 수 있게 했고, 과거 양차 세계 대전 시기에 모병 포스터가 하던 역할 그 이상을 SNS가 수행하고 있다. 다만, SNS의 익명성에 기대어 근거 없는 사실을 폭로해 군에 대한 신뢰도를 낮추고 국가 방위를 위해 헌신하고 있는 장병들의 명예를 실추시키는 일은 엄중히 대처해야 한다. 국군 장병들은 과거와 다른 장애 요소로 인해 어려움을 겪고 있지만, 신성한 국방의 의무를 수행하고 있다.

피상적인 전투력 지수 향상을 위한 첨단무기 도입은 주변국의 군사적 긴장도를 높일 수는 있으나, 군인에 대한 아낌없는 지원이 없다면 애국심을 바탕으로 헌신하고 있는 군인들을 외면하는 것과 다를 바 없는 상황이 찾아오게 된다. 훌륭한 인재를 획득하고 양성하는 것도 중요하고 어려운 과제이지만, 이를 유지하고 발전하는 것은 조

52) 박창희, 『군사전략론』, pp.97-98. 소셜미디어 기술의 사용은 북아프리카와 중동에서 시민봉기를 확산시킨 주요한 원동력으로 작용했다. 리비아 사태는 전통적인 방법으로는 작전보안을 유지하는 데에 한계가 있다는 것을 시사한다. 가령 항공기에 열광하는 트위터들은 나토 항공기가 대륙을 넘어 이동하는 상황을 실시간으로 중계했으며, 미 국방부가 무인항공기 프레데터를 리비아 전역에 투입한다는 사실을 발표하기 2 주 전에 이를 예견했다. 심지어는 오사마 빈 라덴을 습격하기 위해 미군이 아보타바드에 위치한 안강 도착하는 광경이 트위터에 올랐다.

직의 한계를 획기적으로 개선하지 않는 이상 기대하기 어렵다. 전통적인 인력자원 강국이었던 대한민국이 군에서도 그 타이틀을 획득한다면 현 군사 강국 못지않은 전투력을 발휘하고 타국의 본보기가 될 것이다.

“칼을 만드는 사람과 펜싱을 하는 사람의 실력은 별개이다.” 클라우제비츠의 이 말은 두 문제의 한쪽이라도 소홀히 하면 전투에서 결국 패배할 수 있다는 의미로도 해석될 수 있다. 군 지휘부와 정책 결정권자는 간부 인력의 무의미한 손실 문제를 심각하게 인식하고, 세대 간의 입장을 절충하여 궁극적으로 갈등 해결과 함께 국가 전투력 향상이라는 결과를 이끌어야 한다. 전투원 숙련도의 중요성은 어느 때보다 높아졌다.

## 참 고 문 헌

### 1. 저서

- 노석조, 『강한 이스라엘 군대의 비밀』, 메디치, 2018  
 대한민국 국방부, 『2016 국방백서』, 대한민국 국방부, 2016  
 대한민국 국방부, 『2018 국방백서』, 대한민국 국방부, 2018  
 대한민국 국방부, 『2020 국방백서』, 대한민국 국방부, 2020  
 박창희, 『군사전략론』, 플래닛미디어, 2018  
 허두영, 『요즘 것들, 4차 산업혁명을 이끌 위대한 별종과 공존하는 기술』, 사이다, 2018

### 2. 논문

- 강보승, “유교적 관점에서 본 밀레니얼 세대의 직업윤리와 직업의식,” 『한국철학논집』, 제 67호, 2020.  
 김규혜, 이승윤, 박성준, “‘취업’과 ‘실업’의 사이에서: 청년이직에 대한 질적연구,” 『한국사회정책』, 제27권, 제4호, 2020.  
 김기현, 신동훈, 고혜진, 신인철, “청년 핵심정책 대상별 실태 및 지원방안 연구Ⅲ : 청년 이직자 - 심층분석보고서,” 『한국청소년정책연구원 연구보고서』, 2020.  
 김우성, 허은정, “베이비붐세대, X세대, Y세대 소비자들의 소비관련 가치관과 라이프스타일의 비교,” 『소비문화연구』, 제10권 제4호, 2007.  
 김재엽, 서정열, 장대연, “군(軍) 초급 부사관의 직무불안정성과 우울의 관계: 사회적 유대감의 조절효과 검증,” 『한국군사회복지학』, 제11권 제1호, 2018.  
 박혜숙, “신세대 특성과 라이프 스타일 연구 - Z세대를 중심으로,” 『인문사회 21』, 제7권 제6호, 2016.  
 심완섭, 끈대라는 표현이 유행하는 사회현상 문화에 대한 연구 -경기도를 중심으로 한국디자인문화학회지, 26(4), 307-312, 2020.  
 이대겸, 주용국, 홍은실, “해군부사관의 리더십핵심역량 향상을 위한 코칭프로그램 개발과 효과,” 『인적자원개발연구』, 제20호 제4호, 2017.  
 이정구, “국방 패러다임 변화에 따른 군인의 가치관 재정립의 필요성에 관한 연구,” 『정신전력연구』, 제57호, 2019.  
 임여진, 김나영, “한국해군의 병영상당실태와 개선방안,” 『한국군사』, 제6호, 2019.  
 정병삼, “MZ세대를 위한 공감기반 군 정신전력 교수모형,” 『정신전력연구』, 제68권, 2022.  
 정윤경, 이성엽, “해군 함정근무 초임부사관의 일터 무형식학습 경험에 관한 질적연구,” 『한국교육학연구』, 제26권 제1호, 2020.  
 황용관, “군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구 - 인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로,” 『한국군사회복지학』, 제

12권 제2호, 2019.

### 3. 기타 자료

- 장은경, “군 간부 지원자 26% 급감…해병대는 60% 넘게 감소” 『매일신문』, 2021.10. 3.
- 김민재, “[우크라이나 침공] 드론은 현대 전쟁을 어떻게 바꾸고 있을까?”, 『TheScience Times』, 2022. 5. 9.
- 김준형, “軍간부 지원자 5년간 26% 급감…해병대 인기 하락” 『이투데이』, 2021.10. 3.
- 김형준, “[안보열전] 올해도 반복된 특전사의 씩씩한 격파 시범” 『노컷뉴스』, 2020.10. 1.
- 두가은, “또 격리 장병 부실급식…‘깍두기 3개·닭 한 조각’”, 『동아일보』, 2022.04.11.
- 박동해, “요즘 군대는 카톡으로 ‘점호’? 오픈채팅방에 모인 군인들”, 『뉴스1코리아』, 2021.01.09.
- 장일현, “[유럽] 러시아軍의 영광 재현… ‘차세대 푸틴’ 부상한 쇼이구”, 『조선일보』, 2015.11.12.
- 정현용, “정년 보장 없는 군인…제대군인 10명 중 4명 실업자”, 『서울신문』, 2020. 2.13.
- 전민경, 김주영 “[단독]해군 수당 年734만원 깎이는데… 일부 여당 의원실선 ”뭘 군인이 돈 밝혀?“, 『파이낸셜뉴스』, 2020.10.13.
- 최예빈, “가짜사나이 열풍 UDT...양성엔 1억, 복무는 고작 5.7년” 『매일경제』, 2021.10. 6.
- 통계청(<https://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>), “2020 인구주택총조사 표본 집계 결과 가구·주택 특성 항목 보도자료” (검색일 : 2022. 6. 1.)
- Chris C. Moore, “Engaging Gen Z” 『Army University Press』 2019. 8. 2.
- Corey Dickstein, “Army misses 2018 recruiting goal, which hasn’t happened since 2005” 『Stars and Stripes』 2018. 9.21.
- Leila Fadel, “After Falling Short, U.S. Army Gets Creative With New Recruiting Strategy” 『Weekend Edition Sunday』 2019. 1. 6.
- Lev Gudkov, Natalia Zorkaya, Ekaterina Kochergina, Karina Pipiya, Alexandra Ryseva, 『Russia’s ‘Generation Z’: Attitudes and Values』 (Friedrich Ebert Stiftung, 2020), p. 119.

〈Abstract〉

## **A Study on the Utilization of Naval Personnel According to Characteristics of New Generations: Discussion from the Perspective of Generation Z, a Newly Emerging Generation**

**Min, Seung-Un**

(Republic of Korea Naval Academy)

**Kim, Seong-Yeol**

(Republic of Korea Naval Academy)

The objective of this treatise is to explore the limitations of the current navy manpower utilization system and the ways to improve it from the perspective of Generation Z. As Generation Z, following Millennials, has finally come of age, this new group is constituting a gradually greater proportion of military personnel. Due to the typical characteristics of naval operations, the harmony between Millennials and Generation Z, which is differentiated from Generation X in view of dispositions and traits, is one of the essential issues to be discussed.

Generally, in a naval vessel, there are numerous pieces of equipment necessary to carry out a wide range of missions and a large number of crew members who operate them with consistent levels of fighting power. This is all while members are living together within the narrow space throughout the 24 hours of each day. Under such particular circumstances, any inter-generational conflicts may have a disruptive effect on the successful accomplishment of naval missions.

Currently, new generations of military personnel are facing social difficulties in different aspects compared with the previous generations, and also have different viewpoints on the military. In this regard, in order to foster true harmony between generations, it is considered necessary to take a closer look at the inter-generational differences from their respective standpoints and to examine whether the military organization has taken adequate steps to respond to such changes.

Accordingly, Chapters 1 and 2 cover the environments in which Millennials

and Generation Z were raised during their childhood to young adulthood, which are distinct from those of older generations, their viewpoints formed based on such backgrounds, and the need to resolve various conflicts between generations.

In Chapter 3, the current actions taken by overseas military powers to enhance the coexistence with Generation MZ are analyzed to find the significant implications they had. Chapter 4 examines the operation environments specific to the navy; identifies the potential barriers to achieving harmony between generations by assessing the current status of personnel utilization in the Korean navy in terms of the seaman, petty officer, and the officer, as well as policy; and outlines the solutions to drive harmony. Finally, Chapter 5 emphasizes the need to establish a genuine empathy between generations based on the understanding of unique inter-generational characteristics. This section also discusses the importance of addressing difficulties in utilizing technology-centered naval manpower, and forecasts a scenario of a naval organization that resolves the problem of utilizing naval personnel and the inter-generational conflicts in the future.

**Key Words:** new generation, inter-generational conflicts, manpower utilization, task