

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.4.419>

JCCT 2024-7-47

## 다문화 장병 증가에 따른 조직관리 및 정책적 발전방안 연구

### Study on Organizational Management and Policy Development in Response to Increasing Multicultural Soldiers in Korean Military

김지연\*, 이경행\*\*, 박상혁\*\*\*

Ji-Yeon Kim\*, Kyoung-Haing Lee\*\*, Sang-Hyuk Park\*\*\*

**요약** 한국 사회는 국제결혼과 외국인 근로자 유입으로 다문화 가정이 급속히 증가하고 있으며, 이에 따라 다문화 가정 출신 자녀들의 군 입대도 늘어나고 있다. 2030년에는 연간 1만 명 이상의 다문화 가정 출신 장병이 입대할 것으로 전망된다. 이는 저출산으로 인한 병력 자원 감소 문제를 완화하고 군의 문화적 다양성을 제고하는 기회가 될 수 있다. 그러나 군 내 다문화 인식 부족과 차별 요소는 다문화 장병들이 건강한 군 생활을 영위하는 데 어려움을 초래할 수 있다. 본 연구는 대한민국 군의 다문화 현상을 분석하고, 다문화 장병의 안정적 복무와 건전한 병영문화 조성을 위한 발전 방안을 모색하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 다문화주의와 군대 내 다양성에 대한 이론적 배경을 살펴보고, 해외 다문화 군대 운영 사례를 분석한다. 또한, 다문화 장병 관리 방안으로 리더십 및 조직문화 혁신, 다문화 교육 및 인식개선 프로그램, 맞춤형 지원체계 구축을 제안하며, 대한민국 군의 다문화 정책 실효성을 높이기 위한 제도적 개선 방향을 제시한다. 다문화 장병의 성공적인 군 생활을 지원하는 것은 군의 전투력 향상과 한국 사회의 다문화 수용성 제고에 기여할 수 있을 것이다.

**주요어** : 대한민국 군대, 다문화 장병, 조직관리, 정책 개발, 리더십, 조직문화

**Abstract** With the rapid increase of multicultural families in South Korea due to international marriages and the influx of foreign workers, the number of children from these families enlisting in the military is also rising. It is projected that by 2030, over 10,000 recruits from multicultural backgrounds will join the military annually. This influx can help mitigate the issue of decreasing military resources due to low birth rates and enhance the cultural diversity within the military. However, the lack of multicultural awareness and the presence of discrimination in the military can hinder the well-being of these multicultural soldiers. This study aims to analyze the multicultural phenomenon in the Korean military and explore development strategies to ensure the stable service and healthy military culture for multicultural soldiers. The theoretical background of multiculturalism and diversity in the military is examined, along with the analysis of multicultural military operations in other countries. Management strategies for multicultural soldiers, including leadership and organizational culture innovation, multicultural education and awareness programs, and the establishment of tailored support systems, are proposed. Furthermore, policy recommendations for enhancing the effectiveness of multicultural policies in the Korean military are presented. Supporting the successful military service of multicultural soldiers will contribute to the enhancement of military combat power and the acceptance of multiculturalism in Korean society.

**Key words** : Korean military, multicultural soldiers, organizational management, policy development, leadership, organizational culture

\*정회원, 육군 중합군수학교 교관 (제1저자)

\*\*정회원, 중원대학교 드론봇 군사학과 교수 (참여저자)

\*\*\*정회원, 중원대학교 드론봇 군사학과 교수 (교신저자)

접수일: 2024년 5월 15일, 수정완료일: 2024년 6월 4일

게재확정일: 2024년 6월 15일

Received: May 15, 2024 / Revised: June 4, 2024

Accepted: June 15, 2024

\*\*\*Corresponding Author: plbas@hanmail.net

Dept. of Dronebot Military, Jungwon Univ, Korea

## I. 서론

한국 사회는 국제결혼, 외국인 근로자 유입 등으로 다문화 가정이 급속히 증가하고 있다. 이에 따라 다문화 가정 출신 자녀들의 군 입대도 늘어나고 있어, 대한민국 군은 '다문화 군대'로의 변화를 준비해야 할 시점에 있다[3][5].

특히, 2030년에는 연간 1만명 이상의 다문화 가정 출신 장병이 입대할 것으로 전망되는 등 그 비중이 지속 증가할 것으로 보인다[5]. 이는 저출산으로 인한 병력자원 감소 문제를 완화하는 한편, 군의 문화적 다양성을 제고하는 기회가 될 수 있다.

하지만, 아직 군 내 다문화 인식이 부족하고 차별 요소가 잠재해 있어[4], 다문화 장병들이 건강한 군 생활을 영위하는 데 어려움을 겪을 수 있다. 따라서 다문화 장병의 입영 추이를 분석하고, 이들의 원활한 복무를 위한 조직관리 및 정책 방안을 모색할 필요가 있다.

본 연구는 대한민국 군의 다문화 현상을 분석하고, 이를 토대로 다문화 장병의 안정적 복무와 건전한 병영문화 조성을 위한 발전방안을 모색하는 데 목적이 있다.

## II. 이론적 배경

### 1 다문화주의와 군대 내 다양성

다문화주의는 한 사회 내에 다양한 인종, 민족, 문화가 공존하는 상황을 인정하고 존중하는 이념이다. 다문화주의는 소수집단의 문화적 정체성을 인정하면서도 주류사회로의 통합을 지향한다는 점에서 동화주의와 구별된다[5]. 군대는 전통적으로 단일한 문화를 강조해 왔지만, 최근 다문화 사회로의 변화에 발맞춰 군 내 다양성 증진이 중요한 과제로 부상하고 있다. 미국, 캐나다 등 다문화 선진국의 군대는 인종, 민족, 종교 등 다양한 배경을 가진 군인들이 함께 복무하고 있다[1][2].

표 1. 다문화주의의 유형 구분  
Table 1. Types of Multiculturalism

유형	의미	사례
자유주의적 다문화주의	소수집단의 권리 보장을 통한 주류사회 통합	미국, 캐나다
공동체주의적 다문화주의	소수집단 고유문화의 유지, 발전 강조	호주, 스웨덴

### 2. 해외 다문화 군대 운영 사례

미군은 인종, 민족, 성별 등 다양한 배경의 장병들로 구성되어 있다. 미군은 평등한 기회 보장, 상호존중 문화 확산, 다양성 교육 등을 통해 다문화 군대를 관리하고 있다[1][2]. 특히 종교, 식단 등 개인의 정체성을 존중하는 맞춤형 지원을 제공하고 있다.

캐나다군은 다양성을 군의 핵심가치로 내세우며, 소수집단 군인 모집 확대, 문화 감수성 교육, 고충처리 시스템 운영 등 종합적인 다문화 정책을 시행하고 있다[5]. 캐나다군의 사례는 다문화 인재 활용과 포용력 제고를 위한 제도적 노력의 중요성을 보여준다.

표 2. 해외 다문화 군대 운영 방식 비교  
Table 2. Comparison of Multicultural Military Management in Foreign Armed Forces

구분	미군	캐나다 군
인력구성	인종, 민족, 성별 등 다양성	소수집단 적극 모집
가치	평등한 기회, 상호존중	다양성을 핵심가치로 설정
제도	다양성 교육, 고충상담	문화 감수성 교육, 고충처리
지원	종교, 식단 등 개인 배려	소수집단 맞춤 프로그램

이상의 해외 사례를 통해 다문화 군대 운영을 위해서는 다양성을 포용하는 조직문화 조성, 차별 예방과 고충 해소를 위한 제도 마련, 소수집단의 특성을 고려한 맞춤형 지원 등이 필요함을 알 수 있다. 대한민국 군도 장병들의 다양한 배경과 요구를 존중하는 관점에서 다문화 정책을 모색해야 할 것이다.

## III. 다문화 장병 관리 방안

### 1 리더십 및 조직문화 혁신

대한민국 군이 다문화 군대로 변모함에 따라 리더십과 조직문화의 혁신이 필수적이다. 다문화 장병들이 증가하는 상황에서 이들을 효과적으로 통합하고 역량을 극대화하기 위해서는 다음과 같은 리더십 및 조직문화 혁신 방안이 요구된다.

첫째, 지휘관 및 간부들의 다문화 리더십 역량 강화가 시급하다. 다문화 구성원들의 다양한 배경과 특성을 이해하고 소통하며 공정하게 대우할 수 있는 리더십이

필요하다[1][3]. 이를 위해 다문화 감수성 교육, 상황적 리더십 훈련 등을 통해 리더들의 다문화 역량을 제고해야 한다[3].

둘째, 개방적이고 포용적인 조직문화를 조성해야 한다. 다문화 장병들이 차별받지 않고 조직에 충분히 통합되도록 수평적 의사소통, 다양성 존중 등의 가치를 내재화할 필요가 있다[4]. 이를 위해 다문화 인식개선 교육, 조직 내 교류 활성화 등 조직문화 변혁 노력이 요구된다[1][2].

셋째, 다문화 인재 육성을 위한 맞춤형 지원이 필요하다. 언어, 문화 등의 차이로 인한 다문화 장병들의 애로사항을 해소하고 잠재력을 개발하기 위한 멘토링, 코칭 등 체계적 지원 프로그램을 마련해야 한다[3][5]. 이를 통해 이들이 조직의 핵심 인재로 성장할 수 있는 토대를 제공해야 할 것이다.

표 3. 대한민국 군 다문화 리더십 및 조직문화 혁신 방안  
 Table 3. Strategies for Leadership and Organizational Culture Innovation in the South Korean Military

구분	주요 내용
리더십 혁신	- 다문화 감수성 및 소통 역량
	- 긍정적인 대우와 포용적 리더십 발휘
조직문화 혁신	- 다양성 존중, 개방적 의사소통 문화
	- 다문화 인식개선 교육 및 교류 확대
맞춤형 지원	- 언어, 문화 등 애로사항 해소 지원
	- 잠재역량 개발 위한 멘토링, 코칭

이처럼 대한민국 군은 다문화 리더십 함양, 포용적 조직문화 조성, 맞춤형 인재 육성 등을 통해 다문화 조직관리 역량을 체계적으로 강화해 나가야 한다. 이는 단순히 다문화 장병 개인의 복무 적응을 넘어 대한민국 군의 전투력 제고와 미래 경쟁력 확보를 위해서도 긴요한 과제라 할 수 있다.

## 2 다문화 교육 및 인식개선 프로그램

대한민국 군의 다문화 조직관리를 위해서는 다문화 교육 강화와 인식개선 프로그램 운영이 필수적이다. 다문화에 대한 이해 부족과 편견은 조직 내 갈등과 차별로 이어질 수 있기 때문이다[4]. 따라서 다음과 같은 교육 및 인식개선 방안을 제안한다.

첫째, 모든 장병을 대상으로 한 다문화 이해교육을 강화해야 한다. 입대 시부터 다문화 감수성 교육을 실시하고, 정기적인 교육을 통해 다문화 역량을 제고할 필요가 있다. 이를 위해 교육 콘텐츠 개발, 전문 강사 양성 등 인프라 구축이 선행되어야 한다.

둘째, 다문화 인식개선을 위한 캠페인과 프로그램을 확대 운영해야 한다. 포스터, 영상 등 다양한 매체를 활용한 인식개선 캠페인을 전개하고[3], 체험형 프로그램을 통해 다문화에 대한 공감대를 형성할 필요가 있다. 특히 다문화 장병이 직접 참여하는 프로그램은 상호이해 증진에 효과적일 것이다.

셋째, 지휘관 및 간부에 대한 다문화 역량 강화 교육이 필요하다. 리더의 다문화 감수성과 관리 역량은 부대 내 다문화 수용성 제고의 핵심 요인이기 때문이다[3]. 따라서 체계적인 교육과정을 개발하고, 다문화 지휘 매뉴얼 보급 등 실천적 지원이 뒷받침되어야 한다.

넷째, 민간 전문기관과의 협력을 통해 전문성을 제고해야 한다. 다문화 관련 민간단체, 연구기관 등과 협업하여 프로그램을 공동 개발하고 운영할 필요가 있다[5]. 민간의 우수사례를 군에 접목하는 한편, 상호 교류를 활성화함으로써 군의 다문화 역량을 한층 강화할 수 있을 것이다.

표 4. 대한민국 군 다문화 교육 및 인식개선 프로그램 방안  
 Table 4. Multicultural Education and Awareness Program Strategies for the South Korean Military

구분	주요 내용
장병 교육	- 입대 시 다문화 감수성 교육 의무화
	- 정기 다문화 이해교육 실시
인식개선	- 포스터, 영상 등 캠페인 전개
	- 체험형 프로그램 운영
지휘관 교육	- 다문화 지휘 역량 강화 과정 개설
	- 다문화 지휘 매뉴얼 개발·보급
민간협력	- 전문기관 협업 프로그램 개발·운영
	- 우수사례 벤치마킹 및 교류 활성화

이처럼 대한민국 군은 체계적인 교육과 다각적인 인식개선 노력을 통해 다문화에 대한 이해와 수용성을 제고해 나가야 한다. 장병 개인의 다문화 감수성 향상과 더불어 조직 차원의 다문화 친화적 환경 조성이 병행될 때 진정한 의미의 '다문화 군대'로 발전해 나갈 수 있을 것이다.

### 3. 다문화 장병 맞춤형 지원체계 구축

다문화 장병들이 군 생활에 원활히 적응하고 역량을 발휘할 수 있도록 맞춤형 지원체계를 구축하는 것이 필요하다. 이를 위해 다음과 같은 방안을 제안한다.

첫째, 입대 전 단계부터 다문화 장병 맞춤형 관리가 이루어져야 한다. 다문화 가정 출신 청년들의 병역판정 검사 단계에서부터 한국어 능력, 문화 적응 수준 등을 고려한 맞춤형 상담과 정보 제공이 필요하다[3]. 입대 전 단계의 밀착 관리를 통해 군 생활 적응력을 제고할 수 있을 것이다.

둘째, 입대 초기 적응 지원을 위한 프로그램을 강화해야 한다. 신병 교육 단계와 자대 배치 직후에 집중적인 관심과 지원이 요구된다[3]. 기초 군사훈련 단계에서 이중언어 활용, 문화 차이 이해 교육 등을 통해 군 생활 적응을 돕고, 자대 배치 후에는 멘토링, 상담 등 맞춤형 프로그램을 제공할 필요가 있다.

셋째, 복무 단계별 특성을 고려한 차별화된 지원이 필요하다. 국내 출생 다문화 장병과 중도 입국 장병은 한국어 능력, 문화 이해도 등에서 차이가 있으므로 이를 고려한 관리와 지원 방안 마련이 요구된다[3][5]. 개인의 특성과 희망을 반영한 보직 부여, 자기개발 기회 제공 등 수요자 중심의 차별화된 지원이 이루어져야 한다.

넷째, 종교, 식단 등 개인의 정체성을 존중하는 배려가 필요하다. 종교 활동 보장, 채식주의 장병을 위한 대체 식단 제공 등은 다문화 장병만을 위한 지원이 아닌 다양성 존중 차원에서 접근할 필요가 있다[5]. 개인의 신념과 정체성을 인정하는 조직 문화 속에서 다문화 장병들도 존중받는 군 생활을 영위할 수 있을 것이다.

표 5. 다문화 장병 맞춤형 지원체계 구축 방안  
Table 5. Customized Support System for Multicultural Soldiers

단계	주요 내용
입대 전	- 병역판정검사 시 맞춤형 상담
	- 한국어 능력, 문화 적응도 고려
입대 초기	- 신병 교육 단계 적응 프로그램
	- 자대 배치 후 멘토링, 상담
복무 단계	- 개인 특성 고려 차별화된 관리
	- 수요 기반 보직 부여, 자기개발
개인 배려	- 종교 활동 보장, 대체 식단
	- 다양성 존중하는 조직문화

이상에서 제시한 바와 같이 입대 전, 입대 초기, 복무 단계별로 다문화 장병의 특성과 수요를 고려한 맞춤형 지원체계를 구축함으로써 이들의 성공적인 군 생활을 뒷받침할 수 있을 것이다. 더불어 종교, 식단 등 개인의 정체성을 존중하는 배려와 다양성을 포용하는 조직문화 조성도 병행되어야 할 것이다. 다문화 장병에 대한 체계적이고 세심한 지원은 군의 전투력 향상과 한국 사회의 다문화 수용성 제고에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

## V. 정책적 제언

대한민국 군의 다문화 정책이 실효성을 거두기 위해서는 관련 제도와 규정의 정비가 필수적이다. 우선 다문화 장병의 기본적 인권을 보장하고 차별을 금지하는 조항을 군인복무기본법 등 상위법에 명시할 필요가 있다. 이를 토대로 세부 지침과 매뉴얼을 마련해 부대 운영에 적용해야 한다.

또한, 다문화 장병 현황 파악을 위한 법적 근거를 마련하고, 이를 바탕으로 맞춤형 정책을 수립할 수 있도록 해야 한다[4]. 현행 인사관리 규정도 다문화 장병의 특성을 고려해 보완이 필요하다. 모집, 선발, 교육, 배치, 진급 등 각 단계별로 다문화 인재 육성을 위한 제도적 장치를 강구해야 할 것이다[5].

다문화 정책의 원활한 추진을 위해서는 인프라 구축과 예산 지원이 뒷받침되어야 한다. 다문화 전담부서 신설, 전문 인력 확보, 교육시설 마련 등 추진체계를 공고히 할 필요가 있다[5].

아울러 다문화 프로그램 운영, 생활 지원, 상담 등을 위한 예산을 안정적으로 확보하는 것이 중요하다. 장기적으로는 다문화 인력을 전략적으로 활용하기 위한 중장기 계획을 수립하고, 단계적으로 투자를 확대해 나가야 할 것이다.

다문화 정책은 국방부만의 노력으로는 한계가 있다. 중앙부처, 지자체, 민간단체 등과의 긴밀한 협력이 필수적이다[5]. 기존의 다문화 지원 인프라를 군에서 적극 활용하는 한편, 군의 특수성을 고려한 맞춤형 프로그램을 공동 개발할 필요가 있다.

특히, 다문화 장병 가족들과의 소통 채널을 구축하고, 이들의 애로사항을 정책에 반영하는 노력이 요구된다. 장기적으로는 사회 각계각층이 참여하는 민·관·군

거버넌스를 구축해 다문화 정책의 체계성과 지속가능성을 높여야 할 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 대한민국 군이 다문화 시대에 걸맞은 역량을 갖추기 위해서는 제도, 인프라, 협력 등 다각도의 정책적 노력이 필요하다. 무엇보다 다문화를 국방 인적자원 관리의 핵심 의제로 인식하고, 범정부 차원의 통합적 접근이 이루어져야 할 것이다. 다문화 장병의 성공적 활용은 단순히 병력 충원을 넘어 대한민국 군의 미래 경쟁력을 좌우할 수 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다.

## References

- [1] Army University Press. "Diversity is Our Army's Strength." Army University Press, 2020, h
- [2] Military OneSource. "How the Military Supports Diversity and Inclusion." Military OneSource, 2020
- [3] U.S. Marine Corps University. "Intercultural Training in the United States Military." International Encyclopedia of Intercultural Communication, 2019,
- [4] APA PsycNet. "Military Culture and Multicultural Diversity among Military Service Members." APA PsycNet, 2013,
- [5] RAND Corporation. "Diversity, Inclusion and Belonging in the UK and US Armed Forces." RAND Corporation, 2021,