

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.5.153>

JCCT 2024-9-18

## 군 간부의 경력관리 제도 개선을 통한 군 인사 혁신 방안

### Improving military officers' career management system as a strategy for personnel innovation in the military

이주용\*

Ju-Yong Lee\*

**요약** 본 연구는 급변하는 안보 환경과 저출산으로 인한 인구 감소 문제에 직면한 대한민국 군의 간부 인사관리 체계 개선 방안을 제시한다. 현재 군 간부 인사관리의 주요 문제점으로 장기복무 예측가능성 부족, 전문성 개발 기회 제한, 전역 후 진로 불확실성, 군 조직 문화의 경직성, 그리고 인구 구조 변화에 대한 대응 부족 등을 지적하고 있다. 이를 해결하기 위해 미국, 영국, 이스라엘 등 해외 군 인사관리 사례를 분석하여 시사점을 도출하였다. 연구 결과, 장기복무 예측가능성 향상, 특기별 맞춤형 전직 지원, 군-민간 인사 교류 확대 등의 개선 방안을 제시하였다. 장기복무 선발 기준의 명확화와 단계적 선발 제도 도입, 군 특기와 민간 직종 간 연계성 강화, 자격증 취득 지원 확대, 그리고 공공기관 및 민간 기업과의 인사 교류 프로그램 확대 등 구체적인 방안들을 포함하고 있다. 또한 이를 실현하기 위한 법제도 개선, 예산 확보 및 배분 전략, 단계별 실행 계획을 수립하였다. 본 연구는 군인사법 개정, 전역군인 지원에 관한 법률 제정 등 법제도 개선 방안과 함께 성과 기반의 예산 운영 체계 도입 등 예산 전략을 제시하였다. 아울러 단기, 중기, 장기로 나누어 체계적인 실행 계획을 수립하였다.

**주요어** : 군 간부 인사관리, 장기복무 제도, 전직 지원, 군-민간 인사 교류, 인사관리 혁신

**Abstract** This study proposes improvements to the personnel management system for military officers in South Korea, addressing challenges posed by rapidly changing security environments and population decline due to low birth rates. The research identifies key issues in the current system, including lack of predictability in long-term service selection, limited opportunities for professional development, uncertainties in post-retirement careers, rigid organizational culture, and inadequate responses to demographic changes. To address these issues, the study analyzes personnel management practices in foreign militaries, including the United States, United Kingdom, and Israel, deriving valuable insights. Based on this analysis, the research suggests several improvement measures: enhancing predictability in long-term service selection, providing tailored job transition support for different military specialties, and expanding personnel exchanges between military and civilian sectors. Specific recommendations include clarifying long-term service selection criteria, introducing a phased selection system, strengthening connections between military specialties and civilian job sectors, expanding support for professional certifications, and increasing personnel exchange programs with public institutions and private companies. The study also outlines necessary legal and institutional reforms, strategies for securing and allocating budgets, and a phased implementation plan. The research proposes amendments to the Military Personnel Management Act, legislation for supporting retired military personnel, and the introduction of a performance-based budget management system. A systematic implementation plan is presented, divided into short-term, medium-term, and long-term phases.

**Key words** : military officer personnel management, long-term service system, job transition support, military-civilian personnel exchange, personnel management innovation

\*정회원, 중원대학교 드론봇 군사학과 교수 (단독저자)  
접수일: 2024년 7월 12일, 수정완료일: 2024년 7월 30일  
게재확정일: 2024년 9월 5일

Received: July 12, 2024 / Revised: July 30, 2024

Accepted: September 5, 2024

\*Corresponding Author: lji10248@hanmail.net

Dept. of Dronebot Military, Jungwon Univ, Korea

## I. 서 론

### 1. 연구 배경 및 목적

대한민국 군은 현재 중대한 변화의 시기를 맞이하고 있다. 저출산으로 인한 인구 감소와 급변하는 전장 환경은 군 구조의 근본적인 변화를 요구하고 있다. 특히, 병사 중심의 구조에서 간부 중심의 구조로의 전환이 불가피한 상황이다. 이러한 변화의 핵심에는 저출산 문제와 전장 환경의 변화, 그리고 이에 따른 군 간부 인력 관리의 중요성이 자리 잡고 있다.

대한민국의 출산율은 지속적으로 감소하고 있으며, 이는 군 인력 충원에 직접적인 영향을 미치고 있다. 2022년 기준 합계출산율이 0.78명으로 OECD 국가 중 최저 수준을 기록하고 있는 현실은 군 인력 수급에 심각한 위협이 되고 있다. 이러한 추세가 지속된다면 2037년에는 40만 명 수준인 상비병력을 유지하기도 어려울 것으로 전망된다[1]. 이는 단순히 병력 감소의 문제를 넘어 국가 안보의 근간을 흔들 수 있는 중대한 사안이다.

동시에 4차 산업혁명 시대의 도래와 함께 전장 환경 또한 급격히 변화하고 있다. 인공지능(AI), 무인체계, 사이버전, 우주전 등 첨단 기술의 발전은 군 조직의 전문화와 고도화를 요구하고 있다. 이에 따라 단순 병력 중심의 군 구조에서 전문성을 갖춘 간부 중심의 구조로 전환이 필요한 시점이다. 이러한 변화는 단순히 인력 구조의 변화를 넘어 군의 전반적인 운영 방식과 전략, 전술의 변화를 수반하게 될 것이다.

그러나 이러한 변화의 필요성에도 불구하고, 현재 군 간부에 대한 지원율은 지속적으로 하락하고 있다. 이는 장기복무에 대한 불확실성, 전역 후 취업의 어려움, 그리고 군 조직 문화에 대한 부정적 인식 등 다양한 요인에 기인한다. 이러한 현상은 미래 군 구조 변화에 대응하는 데 있어 심각한 장애요인이 될 수 있다.

### 2. 연구 배경 및 목적

군 구조의 변화와 간부 중심 조직으로의 전환이 불가피한 상황에서, 현재의 군 간부 인사관리 체계는 이러한 변화에 적절히 대응하지 못하고 있다. 따라서 미래 전장 환경에 적합한 인재를 확보하고 유지하기 위한 새로운 인사관리 방안의 수립이 필요하다. 이는 단순히 인력 수급의 문제를 넘어 국가 안보와 직결되는

중요한 사안이다.

현재의 군 간부 인사관리 체계는 빠르게 변화하는 사회와 기술 환경에 부응하지 못하고 있다. 특히 장기복무 선발 과정의 불투명성, 전문성 개발 기회의 부족, 그리고 전역 후 진로에 대한 불확실성 등은 우수한 인재들이 군 간부로의 진로를 선택하는 데 주요 장애요인이 되고 있다. 따라서 이러한 문제점들을 해결하고, 미래 지향적인 인사관리 체계를 구축하는 것이 시급한 과제이다. 더불어, 4차 산업혁명 시대에 걸맞은 새로운 역량을 갖춘 인재의 확보와 육성도 중요한 과제이다. 인공지능, 빅데이터, 사이버 보안 등 첨단 기술 분야의 전문성을 갖춘 인력을 어떻게 군 조직에 유치하고 활용할 것인가는 향후 군의 경쟁력을 좌우할 핵심 요소가 될 것이다.

### 3. 이론 및 선행연구 검토

군 조직 구조의 변화는 조직 이론과 군사 전략 이론의 관점에서 접근할 수 있다. Mintzberg의 조직 구조 이론은 군 조직의 구조적 변화를 이해하는 데 유용한 프레임워크를 제공한다[2]. 이 이론에 따르면, 환경의 변화에 따라 조직 구조도 유기적으로 변화해야 하며, 이는 군 조직에도 적용될 수 있다. 또한, 네트워크 중심전(Network-Centric Warfare) 이론은 미래 전장 환경에서 요구되는 군 조직의 형태를 예측하는 데 도움을 준다. 이 이론은 정보 기술의 발전에 따라 군 조직이 보다 유연하고 분산된 형태로 변화해야 함을 시사한다.

군 인사관리에 있어 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management) 이론의 적용이 중요하다. 이 이론은 조직의 전략적 목표와 인적자원 관리 실무의 연계를 강조하며, 군 조직의 변화에 따른 인사관리 체계의 재설계에 유용한 지침을 제공한다. 특히, 군 조직의 특수성을 고려한 인재 확보, 육성, 유지 전략의 수립에 있어 이 이론의 적용이 필요하다.

경력 전환과 관련해서는 Schlossberg의 전환 이론이 군 간부의 전역 후 진로에 대한 이해를 돕는다. 이 이론은 개인이 생애 주요 전환기에 겪는 심리적, 사회적 변화를 설명하며, 군 간부의 성공적인 전직 지원 프로그램 개발에 시사점을 제공한다. 군 복무라는 특수한 경험을 가진 인력들이 민간 사회에 성공적으로 적응할 수 있도록 지원하는 방안을 모색하는 데 이 이론이 유

용하게 활용될 수 있다.

본 연구는 이러한 이론적 배경을 토대로 군 간부 인사관리 체계의 현황을 분석하고, 미래 지향적인 개선 방안을 도출하고자 한다. 특히, 저출산 시대의 인력 수급 문제, 전장 환경의 변화에 따른 새로운 역량 요구, 그리고 군 간부의 장기적 경력 관리 등의 문제에 초점을 맞추어 실질적이고 효과적인 해결 방안을 제시하고자 한다.

## II. 군 간부 인사관리 현황 및 문제점

### 1. 현재 군 간부 인사관리 체계 분석

대한민국 군의 간부 인사관리 체계는 복잡하고 다층적인 구조를 가지고 있다. 이 체계는 크게 모집 및 선발, 교육 및 훈련, 보직 관리, 진급, 그리고 전역 및 전직 지원의 단계로 구분할 수 있다. 각 단계는 상호 연계되어 있으며, 군의 전반적인 인적 자원 관리에 중요한 영향을 미친다.

모집 및 선발 과정은 군 간부의 질적 수준을 결정짓는 중요한 단계이다. 현재 군은 학군사관 후보생(ROTC), 육군사관학교, 3사관학교, 그리고 학사 장교 등 다양한 경로를 통해 장교를 선발하고 있다. 부사관의 경우 민간 지원자를 대상으로 한 선발과 현역 병사 중 우수자원을 선발하는 방식을 병행하고 있다. 그러나 이러한 다양한 선발 경로에도 불구하고, 우수 인재의 유치에 어려움을 겪고 있는 실정이다.

교육 및 훈련 단계에서는 초임 간부에 대한 기본 군사 교육부터 고급 간부를 위한 전문 교육까지 다양한 프로그램이 운영되고 있다. 그러나 급변하는 안보 환경과 기술 발전 속도에 비해 교육 내용의 개선이 더디게 이루어지고 있다는 지적이 있다. 특히 4차 산업혁명 시대에 필요한 첨단 기술 관련 교육이 부족하다는 평가가 있다.

보직 관리는 개인의 능력과 적성, 그리고 조직의 필요를 고려하여 이루어져야 한다. 그러나 현실적으로는 인력 운영의 효율성에 치중한 나머지 개인의 전문성 개발이나 장기적 경력 관리 측면이 소홀히 다루어지는 경향이 있다. 이는 장기적으로 군 조직의 전문성 축적을 저해하는 요인이 될 수 있다.

진급 제도는 군 간부의 사기와 직결되는 중요한 요소이다. 고급 간부로 갈수록 제한된 정원으로 인한 치

열한 경쟁이 발생하며 현재는 인사적체가 심각한 상황이다. 이는 때로 조직 내 불필요한 갈등의 원인이 되기도 한다. 마지막으로, 전역 및 전직 지원 단계는 군 복무를 마치고 민간 영역으로 전환하는 간부들을 위한 프로그램이다. 현재 군은 전직교육, 취업 박람회 개최, 취업 정보 제공 등 다양한 지원책을 마련하고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 많은 전역 간부들이 민간 영역에서의 재취업에 어려움을 겪고 있는 실정이다[3].

### 2. 국내 군 인사관리 사례 분석

대한민국 육·해·공군은 각각의 특성에 맞는 인사관리 체계를 운영하고 있다. 그러나 전반적으로 유사한 문제점들이 나타나고 있어, 이에 대한 종합적인 분석과 개선이 필요한 상황이다.

육군의 경우, 대규모 인력을 관리해야 하는 특성상 보직 관리의 효율성에 중점을 두고 있다. 그러나 이로 인해 개인의 전문성 개발이나 장기적 경력 관리가 상대적으로 소홀히 다루어지는 경향이 있다. 특히 잦은 보직 이동은 전문성 축적을 저해하는 요인으로 지적되고 있다.

해군은 상대적으로 소규모 정예화된 인력 운영을 추구하고 있으나, 장기 복무 인력의 확보와 유지에 어려움을 겪고 있다. 특히 함정 근무의 특수성으로 인한 삶의 질 저하 문제가 주요 이슈로 제기되고 있다.

공군은 고도의 기술력을 요구하는 특성상 전문성 개발에 상대적으로 많은 투자를 하고 있다. 그러나 민간 항공 산업과의 인력 유출 경쟁에서 어려움을 겪고 있으며, 이는 숙련된 인력의 확보와 유지에 큰 장애요소가 되고 있다.

### 3. 문제점 도출 및 개선 필요사항

지금까지의 분석을 통해 현재 군 간부 인사관리 체계의 주요 문제점과 개선이 필요한 사항들을 다음과 같이 도출할 수 있다.

첫째, 장기복무 예측가능성의 부족이다. 현재의 불투명한 장기복무 선발 과정은 우수 인재의 유치와 유지에 큰 걸림돌이 되고 있다. 따라서 보다 투명하고 예측 가능한 장기복무 선발 체계의 구축이 시급하다.

둘째, 전문성 개발 기회의 부족이다. 잦은 보직 이동과 체계적이지 못한 교육 훈련 체계는 간부들의 전문

성 축적을 저해하고 있다. 이는 4차 산업혁명 시대에 요구되는 고도의 전문성을 갖춘 인재 양성에 큰 장애 요인이 되고 있다[4].

셋째, 전역 후 진로에 대한 불확실성이다. 군 경력이 민간 영역에서 제대로 인정받지 못하는 현실은 많은 예비 지원자들에게 군 경력의 가치에 대한 의문을 갖게 한다. 이는 우수 인재의 유치와 유지에 부정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 군 경력의 가치를 높이고, 전역 후 진로에 대한 체계적인 지원 시스템을 구축할 필요가 있다.

넷째, 군 조직 문화의 경직성이다. 수직적이고 권위주의적인 조직 문화는 창의적이고 유연한 사고를 가진 젊은 인재들의 유입을 저해하는 요인이 되고 있다. 이는 미래 전장 환경에 대응하기 위해 필요한 혁신적 사고와 창의성 발현을 어렵게 만들고 있다.

다섯째, 인구 구조 변화에 대한 대응 부족이다. 저출산 고령화로 인한 인구 감소 추세에 대비한 장기적인 인력 수급 계획을 미흡한 실정이다. 이는 향후 군 간부의 질적, 양적 확보에 심각한 위협이 될 수 있다.

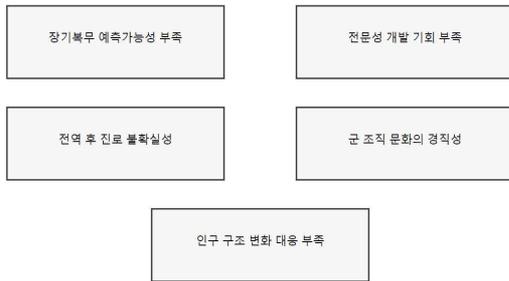


그림 1. 군 간부 인사관리의 주요 과제  
Figure 1. Key Challenges in Military Officer Personnel Management

이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 종합적이고 체계적인 접근이 필요하다. 우선, 장기복무 선발 과정의 투명성을 제고하고, 개인의 역량과 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 시스템을 구축해야 한다. 또한, 전문성 개발을 위한 교육 훈련 체계를 강화하고, 특정 분야에서의 장기적인 경력 개발 경로를 제시할 필요가 있다.

전역 후 진로 지원을 위해서는 군 경력의 민간 영역 연계성을 강화하고, 전직 지원 프로그램을 더욱 체계화해야 한다. 군 조직 문화 개선을 위해서는 수평적 의사소통을 촉진하고, 창의적 아이디어를 장려하는 분위기

를 조성해야 한다.

마지막으로, 인구 구조 변화에 대응하기 위해 장기적인 인력 수급 계획을 수립하고, 첨단 기술을 활용한 군 구조 재편을 통해 인력 의존도를 줄이는 방안을 모색해야 한다.

이러한 개선 노력들은 단기간에 이루어질 수 있는 것이 아니며, 장기적이고 지속적인 관심과 투자가 필요하다. 군 간부 인사관리 체계의 혁신은 단순히 군 조직 내부의 문제가 아닌, 국가 안보와 직결되는 중요한 과제임을 인식하고 범국가적 차원의 지원과 관심이 요구된다[5].

결론적으로, 군 간부 인사관리 체계의 개선은 미래 전장 환경에 대비하고 국가 안보를 강화하는 데 필수적인 과제이다. 이를 위해서는 현재의 문제점들을 정확히 인식하고, 장기적인 비전을 가지고 체계적인 개선 노력을 기울여야 할 것이다. 동시에, 변화하는 사회 환경과 기술 발전에 맞춰 군 조직도 지속적으로 혁신하고 적응해 나가야 할 것이다.

### III. 해외 군 인사관리 사례 연구

#### 1. 미국의 군 인사관리 사례

미국 군의 인사관리 체계는 전문성과 지속가능성을 중심으로 구축되어 있다. 특히 장기복무 제도와 전문성 개발 프로그램이 잘 발달되어 있어, 군 경력을 하나의 전문직업으로 인식하게 만드는 데 성공했다. 미국 군의 인사관리 체계에서 주목할 만한 특징은 다음과 같다.

첫째, 'Up or Out' 정책이다. 이는 일정 기간 내에 진급하지 못하면 전역해야 하는 제도로, 조직의 신진대사를 촉진하고 경쟁력을 유지하는 데 기여한다. 그러나 이 정책으로 인해 우수한 인재가 조기에 전역하는 문제점도 지적되고 있어, 최근에는 이를 보완하는 'Perform to Stay' 정책이 도입되고 있다[6].

둘째, 전문성 개발을 위한 지속적인 교육 훈련 체계이다. 미국 군은 각 계급별로 필수적으로 이수해야 하는 교육 과정을 체계적으로 운영하고 있으며, 민간 대학원 과정 이수 지원 등을 통해 군 간부들의 전문성 향상을 적극 장려하고 있다.

셋째, 전직 지원 프로그램의 체계화이다. 미국 군은 전역을 앞둔 군인들을 위해 'Transition Assistance Program (TAP)'을 운영하고 있다. 이 프로그램은 전

역 1년 전부터 시작되며, 이력서 작성, 면접 기술, 민간 자격증 취득 지원 등 다양한 서비스를 제공한다.

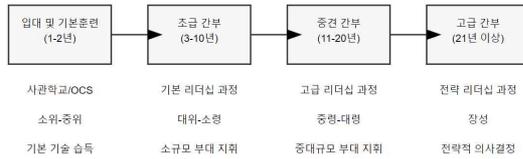


그림 2. 미국 군 간부의 일반적인 경력 경로  
 Figure 2. Typical Career Paths of U.S. Military Officers

## 2. 영국의 군 인사관리 사례

영국 군의 인사관리 체계는 전통과 현대성이 조화를 이루고 있다. 영국은 오랜 군사 전통을 가진 국가로, 이를 바탕으로 현대적인 인사관리 기법을 도입하여 효율적인 시스템을 구축하고 있다. 영국 군 인사관리의 주요 특징은 다음과 같다.

첫째, 유연한 경력 관리 시스템이다. 영국 군은 'Flexible Engagement System (FES)'을 도입하여, 군인들이 전일제와 시간제 근무를 선택할 수 있게 하고 있다. 이는 일-가정 양립을 지원하고, 다양한 인재를 유치하는 데 도움이 되고 있다[7].

둘째, 체계적인 역량 관리 시스템이다. 영국 군은 'Joint Personnel Administration (JPA)' 시스템을 통해 모든 군인의 역량과 경력을 체계적으로 관리하고 있다. 이를 통해 개인의 강점을 파악하고 적재적소에 배치하는 것이 가능해졌다.

셋째, 군-민간 전환 프로그램의 강화이다. 영국 군은 'Career Transition Partnership (CTP)'를 통해 전역 군인들의 민간 취업을 적극 지원하고 있다. 이 프로그램은 전역 2년 전부터 시작되며, 개인 맞춤형 진로 상담, 취업 교육, 취업 알선 등 종합적인 서비스를 제공한다.

## 3. 이스라엘의 군 인사관리 사례

MZ세대는 자신의 의견이 존중받고 의사결정 과정에 참여하기를 원한다. Calk과 Patrick의 연구는 MZ세대가 자신의 아이디어를 자유롭게 제안하고 조직의 의사결정에 영향을 미치기를 원한다는 점을 강조한다 [13]. 한국군의 경우, 여전히 대부분의 중요한 의사결정은 상위 계급에 의해 이루어지며, 하급자의 의견이 반영될 여지가 제한적이다. 이는 MZ세대 군인들에게 소

의감과 무력감을 줄 수 있으며, 결과적으로 조직에 대한 애착과 충성도를 저하시킬 수 있다.

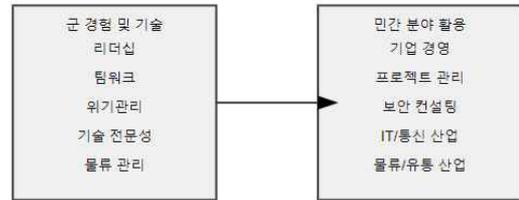


그림 3. 군 경험의 민간 분야 활용  
 Figure 3. Utilization of Military Experience in Civilian Sectors

## 4. 해외 사례의 시사점 및 한국군 적용 가능성

해외 군 인사관리 사례 분석을 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 군 경력의 전문성 강화와 사회적 인정이 필요하다. 미국과 이스라엘의 사례에서 볼 수 있듯이, 군 경력이 하나의 전문 직업으로 인식되고 사회적으로 인정받을 때 우수 인재의 유입과 유지가 가능해진다.

둘째, 유연한 인사관리 시스템의 도입이 필요하다. 영국의 FES와 같은 유연한 근무 제도는 다양한 인재를 유치하고 일-가정 양립을 지원하는 데 효과적이다.

셋째, 체계적인 전직 지원 프로그램이 중요하다. 미국의 TAP, 영국의 CTP와 같은 프로그램은 전역 군인들의 성공적인 사회 진출을 돕고, 이는 다시 군 복무의 매력도를 높이는 선순환 구조를 만든다.

넷째, 첨단 기술 분야와의 연계가 필요하다. 이스라엘의 사례처럼, 군에서의 기술 경험을 민간 분야로 이전하는 것은 국가 경제 발전에도 기여할 수 있다.

이러한 시사점들을 한국군에 적용하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요하다. 우선, 군 인사관리 체계의 유연성을 높이고, 전문성 개발을 위한 교육 훈련 체계를 강화해야 한다. 또한, 전역 군인들을 위한 체계적인 전직 지원 프로그램을 개발하고, 군 경력의 사회적 가치를 높이기 위한 노력을 기울여야 한다. 특히 4차 산업혁명 시대에 맞춰 첨단 기술 분야에서의 군 경험을 민간 영역으로 원활하게 이전할 수 있는 체계를 구축해야 한다.

한국군에 이러한 해외 사례를 적용할 때는 한국의 특수한 안보 상황과 사회문화적 맥락을 고려해야 한다. 예를 들어, 징병제를 기반으로 하는 한국군의 특성상 미국이나 영국의 지원병 제도를 그대로 적용하기는 어

럽다. 그러나 간부들의 장기복무 제도나 전문성 개발 프로그램은 충분히 벤치마킹할 수 있을 것이다.

또한, 이스라엘의 예비역 제도와 같이 전역 군인들의 전문성을 지속적으로 활용하는 방안도 검토해볼 만하다. 이는 국방 예산의 효율적 사용과 함께 민·군 협력을 강화하는 데 도움이 될 수 있다.

한국군 인사관리 체계의 개선을 위해 다음과 같은 구체적인 방안들을 고려해 볼 수 있다.

경력 관리의 유연성 강화: 영국의 FES와 유사한 유연근무제를 도입하여 일·가정 양립을 지원하고, 다양한 배경의 인재들이 군 복무를 선택할 수 있도록 한다.

전문성 개발 프로그램 강화: 미국의 사례를 참고하여 각 계급별로 필수 교육과정을 체계화하고, 민간 대학원 과정 이수 지원을 확대한다.

전직 지원 체계 개선: 미국의 TAP, 영국의 CTP를 벤치마킹하여 전역 2년 전부터 체계적인 전직 지원 프로그램을 제공한다. 이는 개인 맞춤형 진로 상담, 자격증 취득 지원, 취업 알선 등을 포함한다.

군 경력의 사회적 가치 제고: 이스라엘의 사례를 참고하여 군 복무 경험이 사회에서 인정받을 수 있도록 제도적, 문화적 노력을 기울인다.

첨단 기술 분야와의 연계 강화: 사이버보안, AI, 로봇공학 등 첨단 기술 분야에서의 군 경험을 민간 영역으로 이전할 수 있는 체계를 구축한다.

성 강화, 그리고 궁극적으로 국가 안보력 증진에 기여할 수 있다.

그러나 이러한 변화를 추진함에 있어 몇 가지 풀어야 할 과제도 예상된다. 첫째, 기존의 경직된 군 문화와 제도를 개선하는 데에는 상당한 시간과 노력이 필요할 것이다. 둘째, 예산 확보의 문제가 있다. 특히 전문성 개발 프로그램 강화나 전직 지원 체계 개선에는 상당한 재원이 필요할 것이다. 셋째, 민간 영역과의 협력 강화가 필요하다. 군 경력의 사회적 가치를 높이고 전역 군인들의 원활한 사회 진출을 돕기 위해서는 민간 기업과의 긴밀한 협력이 필수적이다[9].

따라서 이러한 개선 방안들을 성공적으로 실행하기 위해서는 군 내부의 노력뿐만 아니라 정부, 국회, 민간 기업 등 다양한 이해관계자들의 협력과 지원이 필요하다. 또한 장기적인 관점에서 단계적으로 추진해 나가야 할 것이다.

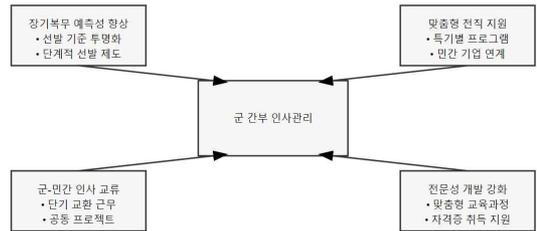


그림 5. 한국군 인사관리 체계 개선 방안  
Figure 5. Improvement Strategies for Personnel Management System in the South Korean Military

미국	영국	이스라엘
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Up or Out 정책</li> <li>• 전문성 개발 중시</li> <li>• 체계적 전직 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 유연한 근무 제도</li> <li>• 역량 관리 시스템</li> <li>• 민간 전환 파트너십</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 발달된 예비역 제도</li> <li>• 군 경력의 높은 가치</li> <li>• 기술 창업 연계</li> </ul>
장기복무 예측성 중간	장기복무 예측성 높음	장기복무 예측성 중간
전직 지원 강함	전직 지원 강함	전직 지원 중간
민간 연계성 중간	민간 연계성 높음	민간 연계성 높음

그림 4. 주요국 군 인사관리 사례 비교  
Figure 4. Comparison of Personnel Management Practices in Major Countries

이러한 개선 방안들을 통해 한국군은 더욱 효과적이고 미래지향적인 인사관리 체계를 구축할 수 있을 것이다. 이는 우수 인재의 유치와 유지, 군 조직의 전문

#### IV. 군 간부 인사관리 개선 방안

##### 1. 장기복무 예측가능성 향상 방안

군 간부들의 장기복무에 대한 예측가능성을 높이는 것은 우수 인재의 유치와 유지를 위해 매우 중요하다. 현재의 불투명한 장기복무 선발 과정은 많은 초임 간부들에게 불안감을 주고 있으며, 이는 결과적으로 군 조직의 안정성과 전문성 확보에 부정적인 영향을 미치고 있다.

이를 개선하기 위해 다음과 같은 방안을 제시할 수 있다. 첫째, 장기복무 선발 기준의 명확화와 공개가 필요하다. 현재의 모호한 기준을 보다 구체화하고, 이를 모든 간부들에게 투명하게 공개함으로써 예측가능성을 높일 수 있다. 둘째, 단계적 장기복무 선발 제도의 도입을 고려해볼 수 있다. 예를 들어, 5년 차, 10년 차, 15

년 차 등 주요 시점마다 장기복무 여부를 결정하는 방식으로, 이는 간부들에게 지속적인 동기부여와 함께 경력 계획 수립에 도움을 줄 수 있다.

셋째, 개인의 성과와 역량을 객관적으로 평가할 수 있는 시스템의 구축이 필요하다. 이를 통해 장기복무 선발의 공정성을 확보하고, 개인의 노력이 직접적으로 장기복무 가능성과 연결될 수 있도록 해야 한다. 또한, 장기복무 인원에 대한 중장기 계획 수립과 공유가 필요하다. 이는 개인뿐만 아니라 조직 차원에서도 인력 운영의 예측가능성을 높이는 데 기여할 수 있다[10].

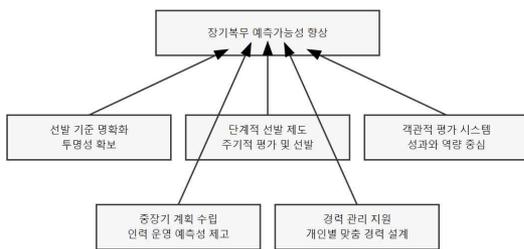


그림 6. 장기복무 예측가능성 향상 방안  
 Figure 6. Enhancing Predictability in Long-term Service

## 2. 특기별 맞춤형 전직 지원 방안

군 간부들의 전역 후 진로에 대한 불안감은 군 복무의 매력도를 낮추는 주요 요인 중 하나이다. 따라서 특기별로 차별화된 맞춤형 전직 지원 방안을 마련하는 것이 필요하다.

우선, 군 특기와 민간 직종 간의 연계성을 강화해야 한다. 이를 위해 민간 기업과의 협력을 통해 군 특기별로 연관된 민간 직종을 체계적으로 분석하고, 이를 바탕으로 전직 지원 프로그램을 개발해야 한다. 예를 들어, 통신 특기 간부의 경우 IT 기업으로의 전직을, 군수 특기 간부의 경우 물류 기업으로의 전직을 중점적으로 지원하는 방식이다.

둘째, 특기별 자격증 취득 지원을 확대해야 한다. 현재 제도 일부 시행되고 있지만, 이를 더욱 체계화하고 확대할 필요가 있다. 특히 4차 산업혁명 시대에 맞춰 IT, 빅데이터, AI 등 첨단 기술 관련 자격증 취득을 적극 지원해야 한다.

셋째, 전역 예정자 맞춤형 교육 프로그램을 개발해야 한다. 이는 전역 2년 전부터 시작하여 개인별 희망 진로에 따른 맞춤형 교육을 제공하는 것이다. 이 과정에서 민간 기업과의 협력을 통해 실제 산업 현장의 요

구를 반영한 실무 중심의 교육을 제공해야 한다.

마지막으로, 군 경력의 민간 직무 연계성을 강화해야 한다. 이를 위해 군 직무 경험을 민간에서 인정받을 수 있는 자격 또는 경력으로 전환하는 제도를 마련해야 한다. 예를 들어, 일정 기간 이상의 지휘관 경험을 민간 기업의 중간관리자 경력으로 인정받을 수 있게 하는 방안 등을 고려해볼 수 있다[11].

## 3. 군-민간 인사 교류 확대

군과 민간 부문 간의 인사 교류를 확대하는 것은 군 조직의 개방성을 높이고 새로운 아이디어와 전문성을 유입하는 데 도움이 될 수 있다. 또한 이는 군 간부들에게 다양한 경험의 기회를 제공하고, 전직을 위한 네트워크 형성에도 도움이 될 수 있다.

첫째, 공공기관과의 인사 교류 프로그램을 확대해야 한다. 현재도 일부 시행되고 있지만, 이를 더욱 체계화하고 확대할 필요가 있다. 특히 국방 관련 공공기관뿐만 아니라 다양한 분야의 공공기관으로 교류 범위를 넓혀야 한다.

둘째, 민간 기업과의 단기 교환 근무 제도를 도입할 필요가 있다. 이는 6개월에서 1년 정도의 기간 동안 군 간부가 민간 기업에서 근무하고, 반대로 민간 기업 직원이 군에서 근무하는 방식이다. 이를 통해 양측 모두 새로운 시각과 경험을 얻을 수 있다.

셋째, 군-민간 공동 프로젝트 참여 기회를 확대해야 한다. 특히 국방 관련 연구개발 프로젝트나 정책 수립 과정에 민간 전문가의 참여를 확대하고, 반대로 군 간부들이 민간 주도의 프로젝트에 참여할 수 있는 기회를 마련해야 한다.

마지막으로, 군 경력자의 민간 기업 취업을 장려하는 제도적 지원이 필요하다. 예를 들어, 군 경력자 채용 기업에 대한 세제 혜택 등을 통해 군-민간 간 인적 교류를 활성화할 수 있다.

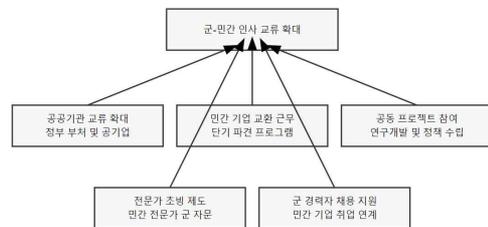


그림 7. 군-민간 인사 교류 확대 방안  
 Figure 7. Expansion of Military-Civilian Personnel Exchange

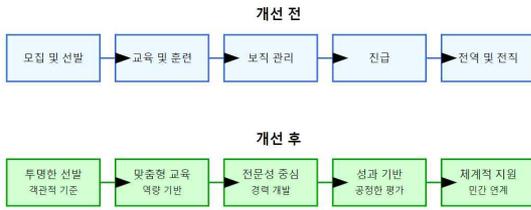


그림 8. 군 간부 인사관리 프로세스 개선 전후 비교  
Figure 8. Comparison of Before and After Improvements in Military Officer Personnel Management Processes

## V. 결 론

### 1. 법제도 개선 방안

군 간부 인사관리 체계의 혁신을 위해서는 관련 법제도의 개선이 필수적이다. 현행 법규는 급변하는 안보 환경과 사회적 요구를 충분히 반영하지 못하고 있어, 이에 대한 전면적인 검토와 개정이 필요하다.

우선, 군인사법의 개정이 시급하다. 현행 군인사법은 장기복무 선발, 진급, 전역 등에 관한 기본적인 사항을 규정하고 있지만, 미래 지향적인 인사관리 체계를 구축하기에는 한계가 있다. 따라서 다음과 같은 방향으로의 개정이 필요하다.

첫째, 장기복무 선발 과정의 투명성과 공정성을 제고하기 위한 조항을 신설해야 한다. 구체적인 선발 기준과 절차를 법률에 명시하고, 이의신청 절차 등을 포함하여 간부들의 권리를 보장해야 한다.

둘째, 전문성 개발을 위한 교육훈련 기회 보장에 관한 조항을 강화해야 한다. 현재는 교육훈련에 관한 일반적인 규정만 있으나, 4차 산업혁명 시대에 필요한 첨단 기술 교육, 민간 대학원 위탁교육 등에 대한 구체적인 근거 조항을 마련해야 한다.

셋째, 군-민간 인사교류에 관한 법적 근거를 마련해야 한다. 현재는 공무원과의 인사교류만 제한적으로 허용되고 있으나, 민간 기업과의 인사교류까지 확대할 수 있는 법적 기반을 구축해야 한다.

다음으로, 전역군인 지원에 관한 법률의 제정을 고려해볼 수 있다. 현재 전역군인 지원은 국가보훈처 등 여러 부처에서 분산하여 수행하고 있어 체계적인 지원이 어려운 실정이다. 따라서 전역군인의 취업 지원, 창업 지원, 교육 지원 등을 종합적으로 규정하는 단일 법률을 제정하여 보다 효과적인 지원 체계를 구축할 필요가 있다[12].

### 2. 예산 확보 및 배분 전략

군 간부 인사관리 체계의 개선을 위해서는 적절한 예산의 확보와 효율적인 배분이 필수적이다. 그러나 국방예산의 제약과 다양한 소요 간의 경쟁을 고려할 때, 전략적인 접근이 필요하다.

우선, 예산 확보를 위해서는 군 간부 인사관리 개선의 중요성에 대한 사회적 공감대 형성이 필요하다. 이를 위해 군 간부 인사관리 개선이 국가 안보와 경제에 미치는 긍정적 영향에 대한 연구와 홍보를 강화해야 한다. 특히, 우수 인재 확보를 통한 국방력 강화, 전역 군인의 성공적인 사회 진출을 통한 경제 활성화 등의 효과를 구체적으로 제시할 필요가 있다.

다음으로, 예산의 효율적 배분을 위해 우선순위를 설정해야 한다. 단기적으로는 장기복무 선발 과정의 개선, 전직 지원 프로그램 강화 등에 집중적으로 예산을 투입하고, 중장기적으로는 교육훈련 체계 개선, 군-민간 인사교류 확대 등에 단계적으로 예산을 확대해 나가는 전략이 필요하다.

또한, 민간 기업과의 협력을 통한 예산 절감 방안도 고려해볼 수 있다. 예를 들어, 전직 지원 프로그램의 일부를 민간 기업과 공동으로 운영하거나, 교육훈련 과정에 민간 전문가를 활용하는 등의 방안을 통해 예산 부담을 줄일 수 있다.

마지막으로, 성과 기반의 예산 운영 체계를 도입해야 한다. 각 프로그램별로 구체적인 성과 지표를 설정하고, 이에 따른 예산 배분과 조정이 이루어지도록 해야 한다. 이를 통해 제한된 예산의 효율성을 극대화할 수 있다[13].



그림 9. 군 간부 인사관리 개선을 위한 예산 전략  
Figure 9. Budget Strategies for Enhancing Military Officer Personnel Management

### 3. 단계별 실행 계획

군 간부 인사관리 체계의 개선은 장기적이고 종합적

인 접근이 필요한 과제이다. 따라서 체계적인 단계별 실행 계획을 수립하여 점진적으로 추진해 나가야 한다. 이를 위해 단기(1-2년), 중기(3-5년), 장기(5년 이상) 과제로 나누어 접근할 필요가 있다.

단기 과제로는 우선 장기복무 선발 과정의 투명성 제고와 전직 지원 프로그램의 강화를 들 수 있다. 이는 현행 제도의 개선만으로도 상당한 효과를 거둘 수 있는 영역이다. 구체적으로는 장기복무 선발 기준의 명확화와 공개, 전직 지원 교육의 확대 및 내실화 등을 추진할 수 있다.

중기 과제로는 교육훈련 체계의 개선과 군-민간 인 사교류 확대를 설정할 수 있다. 이는 관련 법규의 개정 과 예산 확보가 필요한 과제들이다. 4차 산업혁명 시대 에 걸맞은 교육훈련 프로그램 개발, 민간 기업과의 단 기 교환근무 제도 도입 등을 단계적으로 추진해 나갈 수 있다.

장기 과제로는 군 인사관리 시스템의 전면적 혁신과 군 경력의 사회적 가치 제고를 들 수 있다. 이는 사회 전반의 인식 변화와 제도적 기반 구축이 필요한 과제 들이다. AI 기반의 인사관리 시스템 도입, 군 경력의 학점 인정 제도 확대 등을 장기적 관점에서 추진해 나 가야 한다.

이러한 단계별 실행 계획은 주기적인 평가와 피드백 을 통해 지속적으로 보완되어야 한다. 특히 안보 환경 과 사회적 요구의 변화를 민감하게 반영하여 계획을 유연하게 조정해 나가는 것이 중요하다.

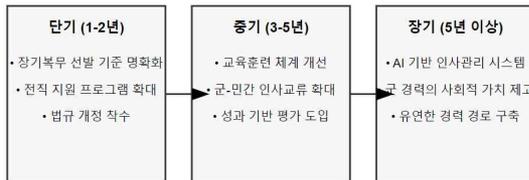


그림 10. 군 간부 인사관리 개선 정책 실행 계획  
 Figure 10. Execution Plan for Policies Improving Military Officer Personnel Management

## References

[1] Ministry of National Defense, Republic of Korea. “2022 Defense White Paper.” 2022.  
 [2] Mintzberg, Henry. “Structure in Fives: Designing Effective Organizations.” Prentice Hall, 1983.  
 [3] Veterans Affairs Canada. “TMaking the Transition

to Civilian Life.” Government of Canada, 2023,  
 [4] Deloitte. “The Fourth Industrial Revolution and Its Implications for Defense.” Deloitte Insights, 2018.  
 [5] NATO. “Human Resources Management in the Armed Forces.” NATO Standard, 2022.  
 [6] United States Department of Defense. “Force of the Future: Final Report.” 2015.  
 [7] UK Ministry of Defence. “Enhancing flexible working in the armed forces”, 2019  
 [8] Senor, Dan, and Saul Singer. “Start-up Nation: The Story of Israel’s Economic Miracle.” Twelve, 2011.  
 [9] Government of UK. “Lord Ashcroft’s veterans transition review: government response”, 2014  
 [10]Kapp, Lawrence, and Barbara Salazar Torreon. “Military Officer Personnel Management: Key Concepts and Statutory Provisions.” Congressional Research Service, 2016.  
 [11]Ashcroft, Michael. “The Veterans’ Transition Review.” UK Government, 2014.  
 [12]United States Government Accountability Office. “Military Personnel: DOD Needs to Improve the Transparency and Reassess the Reasonableness, Appropriateness, Affordability, and Sustainability of Its Military Compensation System.”. 2005  
 [13]McKinsey & Company. “Transforming Government Through Digitization.” McKinsey Digital, 2016.