

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.5.219>

JCCT 2024-9-26

## 군 조직의 간부 유치 및 유지를 위한 민간 방식 인사관리 방법 도입 전략

### Strategies for Implementing Civilian Personnel Management Methods to Recruit and Retain Officers in Military Organizations

이주용\*

Ju-Yong Lee\*

**요약** 21세기의 급변하는 안보 환경과 기술 혁신은 군 조직에 새로운 도전을 제시하고 있다. 특히, 밀레니얼 세대(1981-1996년생)와 Z세대(1997-2012년생)로 구성된 MZ 세대가 군의 주요 인력으로 부상함에 따라, 전통적인 군 인사관리 방식의 변화가 요구되고 있다. MZ 세대는 디지털 네이티브로서 기술에 능숙하고, 개인의 성장과 삶의 질을 중시하며, 수평적 소통과 참여를 선호하는 특성을 보인다. 본 연구의 목적은 MZ 세대의 특성과 요구를 고려하여 군 조직의 인재 유치 및 유지 전략을 재정립하는 것이다. 이를 위해 기업의 선진 인재 관리 기법들을 분석하고, 이를 군 조직의 특수성에 맞게 적용할 수 있는 방안을 모색하였다. 또한 한국군의 현황과 과제를 함께 살펴봄으로써, 글로벌 트렌드와 한국의 특수성을 모두 고려한 균형 잡힌 접근을 시도하였다. 연구 결과, 경력 개발 프로그램, 문화 혁신, 보상 체계 개선, 참여형 의사결정, 디지털 역량 강화, 유연한 근무 환경 조성 등 다양한 전략들이 제안되었다. 이러한 전략들은 군 조직의 효율성과 경쟁력을 제고하고, 동시에 MZ 세대 군인들의 직무 만족도와 조직 몰입도를 향상시키는 데 기여할 것이다.

**주요어** : MZ 세대, 군 인사관리, 인재 유치, 인재 유지, 기업 인사관리 기법

**Abstract** The rapidly changing security environment and technological innovations of the 21st century present new challenges to military organizations. Particularly, as the MZ generation, comprised of Millennials (born 1981-1996) and Generation Z (born 1997-2012), emerges as the primary workforce in the military, traditional military personnel management methods are being called into question. The MZ generation, as digital natives, are technologically proficient, prioritize personal growth and quality of life, and prefer horizontal communication and participation. The purpose of this study is to reestablish talent acquisition and retention strategies for military organizations, considering the characteristics and demands of the MZ generation. To this end, we analyzed advanced talent management techniques from the corporate sector and explored ways to apply them to the unique context of military organizations. Additionally, by examining the current status and challenges of the Korean military, we attempted a balanced approach that considers both global trends and Korea's specific circumstances. The research results suggest various strategies including career development programs, cultural innovation, improvement of reward systems, participatory decision-making, enhancement of digital competencies, and creation of flexible work environments. These strategies are expected to improve the efficiency and competitiveness of military organizations while simultaneously enhancing job satisfaction and organizational commitment among MZ generation service members.

**Key words** : MZ Generation, Military Personnel Management, Talent Attraction, Talent Retention, Corporate Personnel Management Techniques

\*정회원, 중원대학교 드론봇 군사학과 교수 (단독저자)  
접수일: 2024년 6월 25일, 수정완료일: 2024년 7월 15일  
게재확정일: 2024년 9월 5일

Received: June 25, 2024 / Revised: July 15, 2024

Accepted: September 5, 2024

\* Corresponding Author: lly10248@hanmail.net

Dept. of Dronebot Military, Jungwon Univ, Korea

## I. 서 론

21세기의 급변하는 안보 환경과 기술 혁신은 군 조직에 새로운 도전을 제시하고 있다. 특히, 밀레니얼 세대(1981-1996년생)와 Z세대(1997-2012년생)로 구성된 MZ 세대가 군의 주요 인력으로 부상함에 따라, 전통적인 군 인사관리 방식의 변화가 요구되고 있다. MZ 세대는 디지털 네이티브로서 기술에 능숙하고, 개인의 성장과 삶의 질을 중시하며, 수평적 소통과 참여를 선호하는 특성을 보인다[1]. 이러한 특성은 계층적 구조와 명령 체계를 기반으로 하는 전통적인 군 조직 문화와 상충되는 면이 있어, 군 인재 관리에 새로운 접근이 필요한 시점이다.

동시에, 민간 기업들은 이미 MZ 세대의 특성을 고려한 혁신적인 인재 관리 기법들을 도입하고 있다[2]. 유연한 근무 환경, 지속적인 학습 기회 제공, 수평적 조직 문화 등을 통해 MZ 세대 인재들의 만족도와 생산성을 높이고 있다. 군 조직도 이러한 변화에 주목하고, 조직의 특수성을 유지하면서도 현대적인 인재 관리 기법을 어떻게 도입할 수 있을지에 대한 고민이 필요한 시점이다.

한국군 역시 이러한 글로벌 트렌드에 발맞추어 변화를 모색하고 있다. 2024년 현재, 한국군은 '스마트 국방 혁신 4.0'을 추진하며 첨단 과학기술을 활용한 군 구조 개편과 인력 운용 혁신을 진행 중이다. 특히, 병력 감축에 따른 전투력 유지를 위해 고급 인력의 확보와 유지가 중요한 과제로 대두되고 있다. 이에 따라 한국군은 MZ 세대의 특성을 고려한 인재 유치 및 관리 전략 수립에 주력하고 있다.

본 연구의 목적은 MZ 세대의 특성과 요구를 고려하여, 군 조직의 인재 유치 및 유지 전략을 재정립하는 것이다. 구체적으로, 기업의 선진 인재 관리 기법들을 분석하고, 이를 군 조직의 특수성에 맞게 적용할 수 있는 방안을 모색하고자 한다. 또한 한국군의 현황과 과제를 함께 살펴봄으로써, 글로벌 트렌드와 한국의 특수성을 모두 고려한 균형 잡힌 접근을 시도할 것이다. 이를 통해 군 조직의 효율성과 경쟁력을 제고하고, 동시에 MZ 세대 군인들의 직무 만족도와 조직 몰입도를 향상시키는 것을 목표로 한다.

군 조직에서 MZ 세대 중심의 인재 관리 전략 연구가 필요한 이유는 다음과 같다. 먼저, 군 조직의 지속

가능성 확보를 위해서이다. MZ 세대가 군 인력의 주축을 이루게 됨에 따라, 이들의 특성과 요구를 반영한 인재 관리 전략이 없다면 우수 인재의 유출과 조직 효율성 저하가 불가피하다. Fry의 연구에 따르면, 2025년까지 전 세계 노동력의 75%를 MZ 세대가 차지할 것으로 예상된다[3]. 이는 군 조직도 예외가 될 수 없으며, 이들 세대의 특성을 고려한 인재 관리 전략이 시급함을 시사한다.

둘째, 군 조직의 현대화와 혁신을 위해서이다. MZ 세대의 디지털 역량과 창의적 사고는 미래 전장 환경에 대응하는 데 중요한 자산이 될 수 있다. 따라서 이들의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 것이 군의 경쟁력 강화에 필수적이다[4]. 특히 한국군의 경우, 첨단 과학기술 기반의 군 구조 개편을 추진하고 있어 MZ 세대의 역량 활용이 더욱 중요해지고 있다.

셋째, 사회적 요구에 부응하기 위해서이다. 군 복무에 대한 사회적 인식 개선과 함께, 군 조직 문화의 현대화에 대한 요구가 증가하고 있다. MZ 세대 중심의 인재 관리 전략은 이러한 사회적 요구에 부응하며, 군과 사회의 간극을 좁히는 데 기여할 수 있다[5]. 한국의 경우, 저출산 고령화로 인한 병역자원 감소와 함께 군에 대한 사회적 기대치가 높아지고 있어, 이에 대한 대응이 시급한 상황이다.

마지막으로, 국가 안보 역량 강화를 위해서이다. 우수한 인재의 유치와 유지는 군의 전투력과 직결된다. MZ 세대의 특성을 고려한 인재 관리 전략은 궁극적으로 국가 안보 역량을 강화하는 데 기여할 것이다[6]. 특히 한반도를 둘러싼 안보 환경이 복잡해지고 있는 현 시점에서, 고도의 전문성과 창의성을 갖춘 인재의 확보는 더욱 중요해지고 있다.

이러한 배경에서, 본 연구는 군 조직의 특수성을 유지하면서도 MZ 세대의 특성과 요구를 반영한 인재 관리 전략을 제시함으로써, 군 조직의 현대화와 경쟁력 강화에 기여하고자 한다. 또한 한국군의 사례를 함께 분석함으로써, 글로벌 트렌드와 한국의 특수성을 균형 있게 고려한 실효성 있는 전략 수립에 도움이 되고자 한다. 이를 통해 군 조직이 미래의 안보 환경에 효과적으로 대응할 수 있는 기반을 마련할 수 있을 것이다.

## II. 군 조직과 MZ 세대의 특성

### 1. 군 조직의 특수성

군 조직은 그 고유한 목적과 기능으로 인해 일반 기업과는 다른 독특한 조직 문화와 구조를 가지고 있다. Soeters 등의 연구에 따르면, 군 조직의 주요 특성으로는 엄격한 계급 구조, 명령과 복종의 문화, 집단주의적 가치관, 그리고 국가 안보라는 특수한 미션 등이 있다 [7]. 이러한 특성들은 군의 효율성과 응집력을 높이는 데 기여하지만, 동시에 MZ 세대의 가치관과 충돌할 수 있는 요소이기도 하다.

특히, 한국군의 경우 이러한 특성이 더욱 두드러진다. 한국의 안보 상황과 징병제로 인해 군 조직의 위계 질서와 규율이 더욱 강조되는 경향이 있다. 2024년 현재 한국군은 약 50만 명의 현역 병력을 유지하고 있으며, 18-35세 남성은 약 18개월간의 의무 복무를 해야 한다. 이러한 환경에서 MZ 세대 장병들의 특성을 고려한 인재 관리의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 군의 계층적 구조는 명령 체계의 효율성을 높이지만, 수평적 소통을 선호하는 MZ 세대에게는 어려움이 될 수 있다. 따라서 군 조직은 이러한 구조적 특성을 유지하면서도 MZ 세대의 요구를 수용할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

### 2. MZ 세대의 특성과 가치관

MZ 세대는 1981년부터 2012년 사이에 태어난 밀레니얼 세대와 Z세대를 통칭한다. 이들은 디지털 네이티브로서 기술에 능숙하고, 개인의 성장과 삶의 질을 중시하며, 수평적 소통과 참여를 선호하는 특성을 보인다 [1]. 한국의 MZ 세대 역시 이러한 글로벌 트렌드를 따르면서도, 한국 특유의 특성을 보인다[8]. 예를 들어, 극심한 취업 경쟁으로 인해 안정적인 직장에 대한 선호도가 높고, 동시에 자기 계발과 성장에 대한 욕구도 강하다. 또한, 군 복무에 대해서는 의무로 인식하면서도, 그 기간을 자기 발전의 기회로 활용하고자 하는 경향이 있다.

### 3. 군 조직과 MZ세대 간의 가치관 충돌

군 조직의 특성과 MZ 세대의 가치관 사이에는 여러 지점에서 충돌이 발생할 수 있다. 첫째, 수직적 의사소통 구조와 개인의 자율성 제한은 MZ 세대의 수평적 소통 선호와 상충된다. 둘째, 표준화된 경력 경로와 연공서열 중심의 승진 체계는 MZ 세대의 빠른 성장 욕



그림 1. MZ 세대의 주요 가치관  
Figure 1. Key Values of the MZ Generation

구와 맞지 않을 수 있다. 셋째, 24시간 대기 태세와 같은 군 특유의 근무 환경은 워라벨을 중시하는 MZ 세대에게 부담으로 작용할 수 있다[9].

한국군의 경우, 이러한 충돌이 더욱 두드러질 수 있다. 예를 들어, MZ 세대 장병들은 리더십 교육 강화, 행정 업무 간소화, 휴가 사용의 유연성 증대 등을 요구하고 있다. 이는 전통적인 군 문화와 MZ 세대의 가치관 사이의 간극을 보여주는 것이다.

이러한 가치관의 충돌에도 불구하고, MZ 세대는 군 조직에 새로운 기회를 제공할 수 있다. 그들의 디지털 역량, 창의적 사고, 다양성에 대한 개방성은 미래 전장 환경에 대응하는 데 중요한 자산이 될 수 있다[10]. 따라서 군 조직은 MZ 세대의 특성을 이해하고, 그들의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요하다.

결론적으로, 군 조직과 MZ 세대 간의 가치관 차이를 인식하고, 이를 조화롭게 관리하는 것은 미래 군 인재 관리의 핵심 과제가 될 것이다. 군의 고유한 특성과 가치를 유지하면서도, MZ 세대의 강점을 활용할 수 있는 균형 잡힌 접근이 필요하다. 이는 단순히 인재 유치와 유지의 차원을 넘어, 군 조직의 전반적인 경쟁력 강화와 국가 안보 역량 제고로 이어질 수 있을 것이다.

## III. 군 조직과 MZ세대의 갈등 요인 분석

### 1. 경력 개발 및 성장 기회 제한

MZ세대는 지속적인 학습과 성장을 중요하게 여기는 특성을 보인다. Ng et al.의 연구에 따르면, MZ세대는 빠른 승진과 다양한 경험을 통한 스킬 개발을 기대

한다[11]. 그러나 군 조직의 경직된 계급 구조와 표준화된 경력 경로는 이러한 기대와 충돌할 수 있다.

한국군의 경우, 계급별 최저 복무기간이 정해져 있어 능력과 성과에 따른 빠른 승진이 제한적이다. 또한, 순환보직 제도로 인해 특정 분야에 대한 전문성을 깊이 있게 개발하기 어려운 구조이다. 2024년 현재 한국군은 '스마트 국방혁신 4.0'을 추진하며 인력 운용 혁신을 시도하고 있지만, MZ세대의 기대를 충족시키기에는 아직 부족한 실정이다.

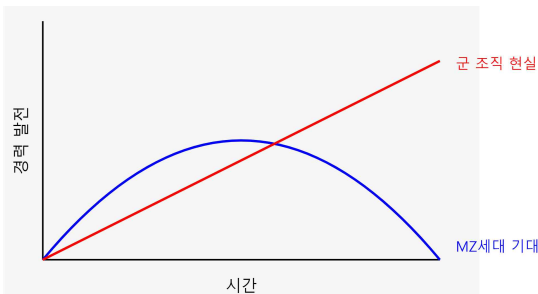


그림 2. 군 조직과 MZ세대의 경력 개발 기대 비교  
Figure 2. Comparison of Career Development Expectations between Military Organizations and the MZ Generation

## 2. 군 조직 문화와 MZ세대 가치관의 충돌

군 조직은 전통적으로 강한 위계질서와 집단주의적 가치관을 중시해왔다. 반면, MZ세대는 수평적 관계와 개인의 자율성을 중요하게 여긴다. Lyons와 Kuron의 연구는 MZ세대가 권위에 대해 덜 순응적이며, 개인의 의견을 자유롭게 표현하기를 원한다는 점을 지적한다 [12].



그림 3. 군 조직 문화와 MZ세대 가치관의 충돌  
Figure 3. Conflicts between Military Organizational Culture and MZ Generation Values

한국군의 경우, 이러한 문화적 충돌이 더욱 두드러진다. 군의 특성상 명령체계와 규율을 유지해야 하는 필요성과 MZ세대의 요구 사이에서 균형을 찾는 것이 큰 과제로 대두되고 있다.

## 3. 의사결정 과정에서의 참여 부족

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

## 4. 디지털 환경과의 괴리

MZ세대는 디지털 네이티브로서 최신 기술과 디지털 도구를 자유롭게 활용하는 것에 익숙하다. 그러나 군 조직은 보안상의 이유로 첨단 기술의 도입이 제한적이며, 많은 업무가 여전히 아날로그 방식으로 이루어지고 있다[14].

한국군은 '스마트 국방혁신 4.0'을 통해 디지털 전환을 추진하고 있지만, 보안 문제와 예산 제약으로 인해 진행 속도가 더딘 편이다. 이는 MZ세대 군인들에게 비효율적이고 시대에 뒤쳐진 것으로 인식될 수 있으며, 민간 기업에서 경험할 수 있는 최신 기술 환경과 비교했을 때 상대적 박탈감을 느낄 수 있다.

결론적으로, 군 조직과 MZ세대 간의 이러한 다양한 갈등 요인들은 군의 인재 유치와 유지에 큰 도전 과제가 되고 있다. 따라서 이러한 갈등 요인들을 해소하거나 최소화할 수 있는 방안을 모색하는 것이 향후 군 인재 관리 전략의 핵심이 될 것이다. 한국군의 특수성을 고려하면서도 MZ세대의 요구를 반영할 수 있는 균형 잡힌 접근이 필요할 것으로 보인다.

# IV. 기업 인재관리 기법의 군 조직 적용 방안

## 1. 군 특수성을 고려한 경력 개발 프로그램

MZ 세대의 성장 욕구를 충족시키면서도 군 조직의

특성을 유지하는 경력 개발 프로그램이 필요하다. Deloitte의 연구에 따르면, MZ 세대는 지속적인 학습과 발전 기회를 중요하게 여긴다[15]. 이를 군 조직에 적용하기 위해 다음과 같은 방안을 고려할 수 있다.

첫째, 군 내 전문성 강화 교육 체계를 구축해야 한다. 전통적인 군사 훈련뿐만 아니라 최신 기술, 리더십, 전략 등 다양한 분야의 전문 교육 프로그램을 제공함으로써 MZ 세대 군인들의 지적 호기심과 성장 욕구를 충족시킬 수 있다. 예를 들어, 미국 육군의 'Army Futures Command'는 첨단 기술과 혁신적 전략을 연구하는 기회를 제공하여 젊은 장교들의 참여를 유도하고 있다[16].

둘째, 군 경력의 민간 연계성을 강화해야 한다. MZ 세대는 장기적인 경력 전망을 중요하게 여기므로, 군 복무 경험이 향후 민간 분야에서도 가치 있게 활용될 수 있음을 보여주는 것이 중요하다. 이를 위해 군 내 자격증 취득 지원, 민간 기업과의 협력 프로그램 등을 운영할 수 있다. 영국 국방부의 'Armed Forces Covenant'는 퇴역 군인들의 민간 취업을 지원하는 좋은 사례이다[17].

셋째, 멘토링 및 코칭 시스템을 운영해야 한다. MZ 세대는 즉각적인 피드백과 개인화된 지도를 선호한다. 선배 장교들이 멘토가 되어 젊은 군인들의 경력 발전을 지원하고, 필요시 외부 전문가의 코칭을 받을 수 있는 기회를 제공하는 것이 효과적일 수 있다. 캐나다 군의 'Canadian Armed Forces Mentoring Program'은 이러한 접근의 좋은 예시이다[18].



그림 4. 군 특수성을 고려한 경력 개발 프로그램  
 Figure 4. Career Development Programs Considering Military Specificity

## 2. 군 문화 혁신과 MZ 세대 가치관 조화

군 조직의 전통적 가치를 유지하면서도 MZ 세대의 가치관을 수용할 수 있는 문화 혁신이 필요하다. 이는

쉽지 않은 과제이지만, 조직의 장기적 생존과 발전을 위해 필수적이다.

먼저, 수평적 소통 채널을 확대해야 한다. MZ 세대는 자유로운 의견 표현과 수평적 관계를 중시한다[12]. 군의 계급 구조를 유지하면서도 의견 수렴 플랫폼, 정기적인 타운홀 미팅 등을 통해 하급자의 의견을 경청하고 반영하는 문화를 만들어야 한다. 예를 들어, 이스라엘 국방군은 'Momentum' 프로그램을 통해 젊은 장병들의 혁신적 아이디어를 수집하고 실행하는 체계를 갖추고 있다[19].

다음으로, 창의적 문제 해결 방식을 도입해야 한다. MZ 세대의 창의성과 혁신 능력을 활용하기 위해 특정 문제나 과제에 대해 계급에 관계없이 아이디어를 제안하고 토론할 수 있는 기회를 제공해야 한다. 미 해군의 'Hatch' 프로그램은 모든 계급의 해군 구성원들이 혁신적 아이디어를 제안하고 발전시킬 수 있는 플랫폼을 제공하고 있다[20].

마지막으로, 다양성 존중 문화를 조성해야 한다. MZ 세대는 다양성과 포용성을 중요하게 여긴다[8]. 군 조직 내에서도 다양한 배경의 인재를 영입하고 활용하는 것이 중요하다. 영국 군의 'Diversity and Inclusion Strategy 2018-2030'은 군 내 다양성을 증진시키기 위한 장기적 계획을 제시하고 있다[21].

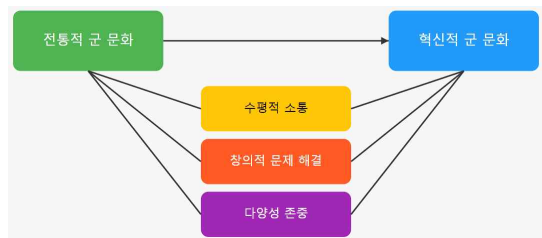


그림 5. 군 문화 혁신 프로세스  
 Figure 5. Military Culture Innovation Process

## 3. 보상 체계 개선

MZ 세대는 공정하고 투명한 보상 체계를 중요하게 여긴다[22]. 군 조직의 특성상 급여 체계를 완전히 변경하기는 어렵지만, 성과에 기반한 인센티브 제도를 도입하거나 비금전적 보상을 강화하는 등의 방법을 고려할 수 있다.

첫째, 성과 기반 보상 체계를 도입해야 한다. 개인과 팀의 성과를 객관적으로 평가하고, 이를 보상에 반영하

는 시스템을 구축할 수 있다. 예를 들어, 미국 국방부는 'New Beginnings' 프로그램을 통해 민간 직원들에 대한 성과 기반 평가 및 보상 체계를 도입했다[23].

둘째, 비금전적 보상을 강화해야 한다. MZ 세대는 금전적 보상 외에도 일-생활 균형, 자기 개발 기회, 의미 있는 업무 등을 중요하게 여긴다. 따라서 유연한 근무 제도, 교육 기회 제공, 특별 휴가 등의 비금전적 보상을 확대할 필요가 있다.

셋째, 투명하고 공정한 평가 시스템을 구축해야 한다. MZ 세대는 평가 과정과 결과에 대한 명확한 설명을 요구한다. 따라서 평가 기준을 명확히 하고, 정기적인 피드백을 제공하며, 평가 결과에 대한 이의 제기 절차를 마련하는 등의 노력이 필요하다.



그림 6. 군 조직의 보상 체계 개선 방안  
Figure 6. Improvement Plans for the Military Organization's Reward System

4. 참여형 의사결정

MZ 세대의 참여 욕구를 충족시키면서도 군 조직의 지휘 체계를 유지할 수 있는 참여형 의사결정 프로세스를 구축해야 한다. 이는 조직의 창의성과 혁신성을 높이는 동시에 MZ 세대 구성원들의 소속감과 책임감을 증진시킬 수 있다.

첫째, 부대 운영 관련 의견 수렴 시스템을 구축해야 한다. 예를 들어, 온라인 플랫폼을 통해 부대 운영에 대한 제안을 받고, 우수한 아이디어는 실제 정책에 반영하는 방식을 도입할 수 있다. 영국 국방부의 'GEMS' (Gathering of Engineers, Managers and Scientists) 프로그램은 모든 계급의 군인들이 혁신적인 아이디어를 제안할 수 있는 플랫폼을 제공하고 있다 [24].

둘째, 소규모 프로젝트 팀 운영을 통해 참여 기회를 확대해야 한다. 특정 문제 해결이나 혁신 과제를 위해

다양한 계급의 인원으로 구성된 프로젝트 팀을 운영함으로써, MZ 세대 군인들에게 의미 있는 참여 경험을 제공할 수 있다. 미 육군의 'Army Applications Laboratory'는 이러한 접근의 좋은 예시이다[25].

셋째, 단계적 리더십 역할 부여를 통해 책임감을 고취해야 한다. MZ 세대 군인들에게 작은 규모의 프로젝트나 태스크 포스 팀의 리더 역할을 부여함으로써, 리더십 경험을 쌓고 조직에 대한 책임감을 키울 수 있는 기회를 제공해야 한다. 캐나다 군의 'CAF Junior Leadership Programme'은 젊은 장교들에게 다양한 리더십 경험을 제공하는 프로그램이다[26].



그림 7. 참여형 의사결정 프로세스  
Figure 7. Participatory Decision-Making Process

5. 군 디지털 역량 강화

MZ 세대의 디지털 친화성을 고려하여 군 조직의 디지털 역량을 강화해야 한다. 이는 업무 효율성 향상뿐만 아니라 MZ 세대 인재들의 만족도를 높이는 데도 기여할 수 있다.

첫째, 최신 군사 기술 및 장비 교육을 강화해야 한다. MZ 세대는 새로운 기술을 배우고 적용하는 것에 높은 관심을 가지고 있다. 따라서 최신 군사 기술과 장비에 대한 교육 기회를 확대하고, 이를 실제 업무에 적용할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 이스라엘 국방군의 'Talpiot' 프로그램은 우수한 젊은 인재들에게 최첨단 군사 기술을 교육하고 개발하는 기회를 제공하는 좋은 사례이다[27].

둘째, 사이버 보안을 고려한 디지털 플랫폼 활용을 확대해야 한다. 군 조직의 특성상 보안이 중요하지만, 동시에 효율적인 업무 수행을 위해 디지털 플랫폼의 활용이 필요하다. 따라서 보안성이 확보된 군용 협업 도구, 클라우드 시스템 등을 도입하여 MZ 세대 군인들이 익숙한 디지털 환경에서 업무를 수행할 수 있도록 해야 한다. 미 국방부의 'DOD365' 프로젝트는 이러한 노력의 일환으로 볼 수 있다[28].



셋째, IT 역량 강화 교육 프로그램을 개발해야 한다. 모든 군인들이 기본적인 디지털 리터러시를 갖출 수 있도록 교육 프로그램을 개발하고, 더 나아가 프로그래밍, 데이터 분석 등 고급 IT 스킬에 대한 교육 기회도 제공해야 한다. 영국 국방부의 'Digital and Information Technology Defence Academy'는 군인들의 디지털 역량 강화를 위한 종합적인 교육 프로그램을 제공하고 있다[29].

### 6. 유연한 근무 환경 조성

군 조직의 특성상 완전한 유연 근무는 어려울 수 있지만, 가능한 범위 내에서 유연성을 높이는 노력이 필요하다. MZ 세대는 일과 삶의 균형을 중요시하며, 유연한 근무 환경을 선호한다[15]. 이를 위해 다음과 같은 방안을 고려할 수 있다.

첫째, 탄력근무제를 도입해야 한다. 작전 및 훈련 일정을 고려하여 가능한 범위 내에서 출퇴근 시간을 조정할 수 있는 권한을 부여할 수 있다. 예를 들어, 미 공군은 'Air Force Team Cohesion Challenge'를 통해 부대별로 유연한 근무 시간 모델을 실험하고 있다[30].

둘째, 원격 근무 기회를 제공해야 한다. 보안이 덜 중요한 행정 업무나 연구 개발 분야에서는 제한적으로 원격 근무를 허용할 수 있다. 영국 국방부는 'Flexible Working Policy'를 통해 군인들에게도 원격 근무 옵션을 제공하고 있다[31].

셋째, 집중 근무 시간제를 도입해야 한다. 특정 시간대를 집중 근무 시간으로 지정하고, 그 외 시간에는 개인의 자율성을 높이는 방식을 고려할 수 있다. 이는 업무의 효율성을 높이면서도 개인의 시간 관리 자율성을 보장할 수 있는 방법이다.



그림 8. 군 조직의 유연한 근무 환경 조성 방안  
 Figure 8. Creating a Flexible Work Environment in Military Organizations

7. 군 조직과 MZ세대 인재관리 전략의 통합적 접근  
 지금까지 살펴본 다양한 인재관리 전략들은 서로 독립적으로 작용하는 것이 아니라, 상호 연계되어 시너지 효과를 낼 수 있다. 따라서 이러한 전략들을 통합적으로 접근하는 것이 중요하다.

이러한 통합적 접근은 단순히 개별 전략의 합 이상의 효과를 낼 수 있다. 예를 들어, 디지털 역량 강화는 참여형 의사결정 프로세스를 더욱 효과적으로 만들 수 있고, 유연한 근무 환경은 경력 개발 프로그램의 효과를 높일 수 있다. 또한, 문화 혁신은 모든 전략의 기반이 되어 전체적인 변화를 촉진할 수 있다.

결론적으로, 군 조직이 MZ세대의 특성을 고려한 인재관리 전략을 성공적으로 실행하기 위해서는 이러한 다양한 접근 방식을 통합적으로 고려하고 실행해야 한다. 이를 통해 군 조직은 MZ세대 인재들의 잠재력을 최대한 활용하면서도, 조직의 고유한 특성과 미션을 유지할 수 있을 것이다. 이는 궁극적으로 군의 전투력 강화와 국가 안보 증진으로 이어질 수 있을 것이다[31].

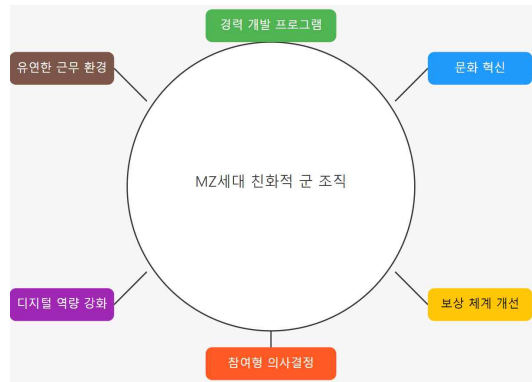


그림 9. 군 조직의 MZ세대 인재관리 통합 전략  
 Figure 9. Integrated Talent Management Strategy for the MZ Generation in Military Organizations

## V. 군 조직 특성과 기업 인재관리 기법의 조화

### 1. 군 조직의 핵심 가치 유지 방안

군 조직의 근간인 규율, 충성, 애국심 등의 가치는 반드시 유지되어야 한다. 이를 위해 전통적인 군사 훈련과 교육을 지속하되, 이러한 가치들이 현대 사회와 MZ 세대의 맥락에서 어떤 의미를 갖는지 재해석하고 교육하는 노력이 필요하다.

한국군의 경우, '국방개혁 2.0'의 일환으로 추진 중인 '스마트 국방혁신' 프로그램을 활용할 수 있다. 이 프로그램을 통해 첨단 기술을 도입하면서도, 군의 핵심 가치를 어떻게 유지하고 발전시킬 것인지에 대한 논의를 병행해야 한다. 예를 들어, 가상현실(VR) 기술을 활용한 훈련 프로그램에 군 핵심 가치 교육을 통합하는 방안을 고려할 수 있다.

### 2. 기업 인재관리 기법의 선별적 도입

모든 기업의 인재관리 기법을 그대로 군에 적용할 수는 없다. 군 조직의 특성과 목적에 부합하는 기법들을 선별하고, 이를 군의 상황에 맞게 수정하여 도입해야 한다.

한국군은 '국방인력구조 개편'을 통해 간부 중심의 정예화된 병력 구조로 전환을 추진 중이다. 이 과정에서 기업의 성과 기반 보상 체계를 도입할 때, 개인의 성과뿐만 아니라 팀워크와 부대 전체의 성과를 함께 고려하는 방식으로 수정할 수 있다. 또한, 민간 기업의 멘토링 프로그램을 군에 맞게 변형하여, 선임 간부가 후임 간부의 경력 개발을 지원하는 체계를 구축할 수 있다.

### 3. 군 인재관리의 새로운 패러다임 제시

전통적인 군 조직의 가치와 현대적 인재관리 기법의 장점을 결합한 새로운 모델을 개발해야 한다. 이 모델은 규율과 유연성, 명령 체계와 수평적 소통, 집단의 목표와 개인의 성장 등이 조화를 이루는 것을 지향해야 한다.

한국군은 '국방통합데이터센터'를 설립하여 첨단 기술을 활용한 국방 혁신을 추진하고 있다. 이를 인재관

리 영역으로 확장하여, AI를 활용한 맞춤형 경력 관리 시스템을 개발할 수 있다. 이 시스템은 개인의 역량과 희망을 고려하면서도 군의 필요를 충족시키는 최적의 보직 배치를 제안할 수 있을 것이다.

## References

- [1] Dimock, Michael. "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins." Pew Research Center, 17 Jan. 2019.
- [2] Deloitte. "The Deloitte Global Millennial Survey 2020." Deloitte, 2020.
- [3] Fry, Richard. "Millennials are the largest generation in the U.S. labor force." Pew Research Center, 11 Apr. 2018.
- [4] Kirchner, Michael J., and Mesut Akdere. "Military leadership development strategies: implications for training in non-military organizations." Industrial and Commercial Training, 2017.
- [5] Twenge, Jean M. "iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy and Completely Unprepared for Adulthood and What That Means for the Rest of Us." Atria Books, 2017.
- [6] Soeters, Joseph L., et al. "Military culture." Handbook of the sociology of the military. Springer, Cham, 2018. 451-470.
- [7] Soeters, Joseph L., et al. "Military culture." Handbook of the sociology of the military. Springer, Cham, 2018. 451-470.
- [8] Deloitte. "The Deloitte Global Millennial Survey 2024." Deloitte, 2024.
- [9] Ng, Eddy SW, Linda Schweitzer, and Sean T. Lyons. "New generation, great expectations: A field study of the millennial generation." Journal of Business and Psychology 25.2 (2010): 281-292.
- [10] Colbert, Amy, Nick Yee, and Gerard George. "The digital workforce and the workplace of the future." Academy of Management Journal 59.3 (2016): 731-739.
- [11] Ng, Eddy SW, Linda Schweitzer, and Sean T. Lyons. "New generation, great expectations: A field study of the millennial generation." Journal of Business and Psychology 25.2 (2010): 281-292.

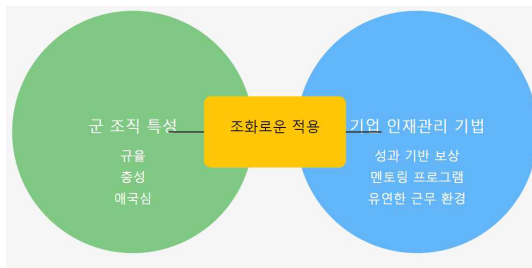


그림 10. 군 조직과 기업 인재관리 기법의 조화  
Figure 10. Harmonizing Talent Management Techniques between Military Organizations and Corporations



- [12]Lyons, Sean, and Linda Kuron. "Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research." *Journal of Organizational Behavior* 35.S1 (2014): S139–S157.
- [13]Calk, Russell, and Angela Patrick. "Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors." *The Journal of Business Inquiry* 16.2 (2017): 131–139.
- [14]Bencsik, Andrea, Gabriella Horváth–Csikós, and Tímea Juhász. "Y and Z Generations at Workplaces." *Journal of Competitiveness* 8.3 (2016).
- [15]Deloitte. "The Deloitte Global Millennial Survey 2023." Deloitte, 2023.
- [16]U.S. Army. "Army Futures Command." U.S. Army, 2021.
- [17]UK Ministry of Defence. "Armed Forces Covenant: Guidance and Support." GOV.UK, 2020.
- [18]Government of Canada. "Canadian Armed Forces Mentoring Program." National Defence, 2022.
- [19]Israel Defense Forces. "Innovation in the IDF." IDF, 2023.
- [20]U.S. Navy. "Hatch: Naval Innovation." U.S. Navy, 2022.
- [21]UK Ministry of Defence. "Diversity and Inclusion Strategy 2018–2030." GOV.UK, 2018.
- [22]PwC. "Millennials at work: Reshaping the workplace." PwC, 2021.
- [23]U.S. Department of Defense. "New Beginnings Performance Management and Appraisal Program." DoD, 2022.
- [24]UK Ministry of Defence. "GEMS: The MOD's Ideas Scheme." GOV.UK, 2021.
- [25]U.S. Army. "Army Applications Laboratory." U.S. Army Futures Command, 2023.
- [26]Government of Canada. "CAF Junior Leadership Programme." National Defence, 2023.
- [27]Israel Defense Forces. "Talpiot Program." IDF, 2024.
- [28]U.S. Department of Defense. "DOD365 Implementation." DoD Chief Information Officer, 2023.
- [29]UK Ministry of Defence. "Digital and Information Technology Defence Academy." GOV.UK, 2024.
- [30]U.S. Air Force. "Air Force Team Cohesion Challenge." U.S. Air Force, 2023.
- [31]UK Ministry of Defence. "Flexible Working Policy." GOV.UK, 2022.
- [32]NATO. "Human Capital Enhancement: Integrating Generational Diversity in Modern Armed Forces." NATO Review, 2024.