

# 군인적자원개발정책 추진과정 분석 및 의의 고찰

전용국\*, 진성미\*\*

- I. 서론
- II. 연구 방법
- III. 군인적자원개발정책 추진과정 분석
- IV. 군인적자원개발정책의 의의
- V. 결론 및 제언

## Abstract

### A Review of the Implementation Process and the Significance of Korean MHRD Policy

The purpose of this study is to review the process of implementation and the significance of MHRD policy since 2001. Using the strategic thinking model of Mintzberg, the results of this study are as follows. ① The NHRD basic plan promoted the MHRD policy, ② The goal of MHRD policy is to contribute to the NHRD, ③ The domains of MHRD were identified as organization development(OD), individual development(ID) and career development(CD), and ID and CD are recently put on the emphasis. ④ The MHRD since 2001 can be divided into three distinct stages; beginning stage, growing stage and stabilizing stage. This process took place in alignment with the change of an organization. ⑤ The MHRD policy was implemented under cooperation with other institutions, i.e., the department of education, private related institutions, and etc. ⑥ The MHRD policy has been developed for the groups of officers, noncommissioned officers & the ranks, and the policy for the ranks is lately strengthened. The following longitudinal study was suggested for future strategies.

**Key Words** : MHRD(Military HRD) Policy, NHRD(National HRD), ID(Individual Development)

\* 해군, 중앙대학교 인적자원개발학 박사과정, jeon050607@naver.com

\*\* 교신저자, 중앙대학교 교육학과 부교수, sungmi@cau.ac.kr

## I. 서론

인적자원개발(HRD: Human Resource Development)은 조직의 생산성, 효율성, 수익성 등을 제고시킬 수 있는 의미 있는 전략적 접근법으로 여겨진다(Gilley, Eggland, & Gilley, 2002). 인적자원개발은 2차 세계대전이라는 전쟁의 역사 속에서 미국의 군수물자 생산라인상 제품의 정확도를 높이기 위한 TWI(Training Within Industry)라고 불리는 감독자 훈련으로부터 뿌리를 내린 학문이다(Dooley, 2001; Swanson & Holton III, 2001). 이와 같이 군수물자 생산 효율성 향상 과정에서 태동된 인적자원개발은 군대 조직과 관계가 깊다.

군인적자원개발은 군 복무자를 대상으로 교육훈련과 경력관리 등을 통하여 국가수준과 군 조직의 수준 및 개인의 수준에서 활용될 수 있는 다양한 능력을 구비하는 과정이다(이만희, 2003). 대한민국에서 군대는 국민의 생명과 안전을 지켜야 할 국가의 핵심 안보조직이다. 특히 첨예한 남북한의 군사적 대치 반복과 미국, 일본, 중국, 러시아 등 주변 강대국들이 일방적인 주장, 억지 등 강요나 힘의 투사를 병행한 다양한 수단으로 자국의 이익 확보에 사활을 걸고 있는 환경 하에서는 더욱 그러하다(국방부, 2016; Victor & Marie, 2017). 군의 장비와 무기 및 군수품들이 아무리 첨단화되더라도 전투와 관련된 제반 직무를 계획, 수행하고 지원하는 근본적인 주체는 군인적자원이다. 따라서 군인적자원개발을 목적으로 하고 지원하는 직·간접적인 정책은 군 조직의 성과와 효과성을 결정하는 중차대한 문제이다.

한국군 군인적자원개발이 정책(policy) 개념에서 국가인적자원개발과의 연계선상에서 논의가 확산되기 시작한 시기는 2000년대 초이다. 논의의 결과는 2001년 12월 제1차 국가인적자원개발기본계획상 군과 관련된 인적자원개발정책과제의 반영으로 이어졌으며(대한민국정부, 2001), 주요 정책과제로는 군인적자원들의 국가기술자격 취득 등이었다. 당시 이러한 과제 추진을 통한 개인의 전문성 및 역량 개발 지원은 군 전투력 향상의 필요조건이면서도 자기개발 욕구를 충족

시켜줄 수 있음이 주로 강조되었다(국방부, 2006). 이는 과거의 군복무가 전투력 향상만을 위한 일방적 군 교육훈련 위주였다는 반성에서 태동된 것임을 간접적으로 시사한다. 즉, 개인입장에서 보면 군복무가 인생의 단절기나 정체기가 아닌, 나라도 지키고 나도 발전하는 기간이 되어야 함의 중요성을 강조한 것이었다.

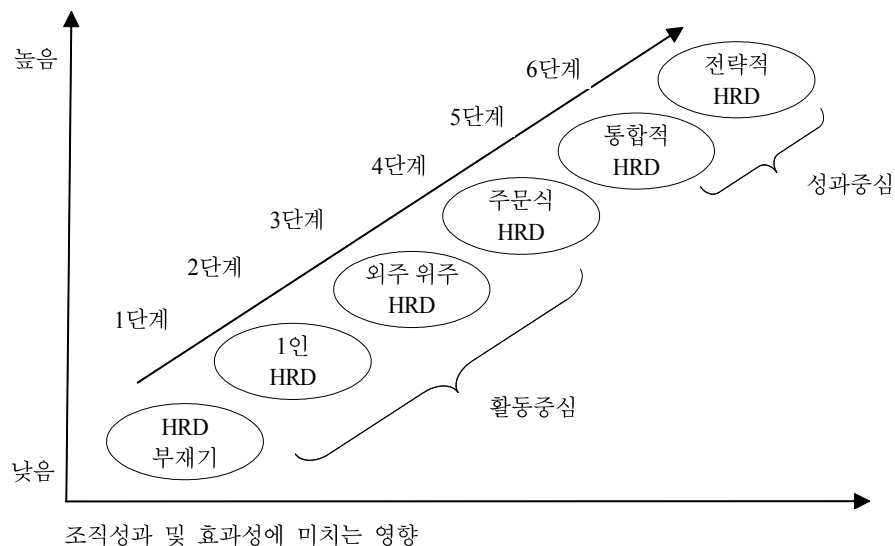
매년 많은 간부와 병사들이 전역하고 해당 인원수만큼 입대하게 된다. 국방전직교육원 자료(2016)에 의하면 매년 약 1만 6천 명의 간부가 전역하며, 이 중에 단기복무자는 약 1만 명, 중기 및 장기복무자는 각 3천 명 정도이다. 한국국방연구원 이은정 외(2012) 분석자료와 김병목 외(2017)가 국방부에서 의뢰받아 조사한 자료에 의하면 병으로 복무하는 인적자원은 약 46만 명이며, 복무 후 전역하는 인원은 2016년 기준 연간 약 26만 명이다. 이 중에서 학교로 복학하거나 진학하지 않고 산업계 등으로 진입하는 인원은 대략 25%인 6만 5천 명 정도로 추정되고 있다.

국가인적자원 활용 측면에서 보면 군과 산업계 또는 학교 간 원활한 인적자원 이동은 매우 중요하다. 이러한 목적 달성을 위해 군인적자원개발정책이 국가인적자원개발기본계획에 반영되어 추진되어 왔으며, 2000년대 초부터 군인적자원개발정책을 견인한 국가인적자원개발정책에 대한 연구는 많았다(이희수, 2004; McLean, 2004; 나일주, 변현정, 2007; 신현석 외, 2008; 오현석 외, 2009; 임경수, 2013; Hunseok Oh et al, 2013; McLean, 2014; 임경수, 이희수, 2015). 하지만 군인적자원개발정책에 대한 연구는 대부분 군 조직개발 분야에 머무는 수준이었다. 즉 산업계와 연계되는 전직(Outplacement)문제까지를 포괄적으로 들여다보려는 시도는 없었다. 따라서 이 논문은 최근의 사회적 청년실업문제 등을 중요하게 인식하면서, 군에서 산업계로의 전직지원과제를 포함한 군인적자원개발정책의 추진과정을 거시적 틀에서 분석하고 그 의의를 고찰해 보고자 한다.

## II. 연구 방법

### 1. 전략적 분석으로의 접근

Kurt Lang(1974; 백종천 외, 1994에서 재인용)에 의하면 군은 폭력을 합법적으로 수용하는 조직으로, 전투의 수행은 군인적자원들의 사고(思考)를 군 내부에서만 머물게 하는 측면이 있다. 하지만 군인적자원개발정책은 군 내부에서만 추진된 것이 아니라 국가인적자원개발기본계획에 반영되어 추진되었다. 이는 군인적자원개발정책이 구성원들의 단편적인 역량 개발에 집중하였다고보다는, 국가라는 상위 조직의 인적자원개발 성과달성을 지향하였고, 이는 인적자원개발의 최고 발전 단계인 전략적 인적자원개발에 해당한다.



\* 자료: Gilley, J. W., & Gilley, A. M. (2003). Strategically integrated HRD: six transformational roles in creating result-driven programs, 2nd Ed. Cambridge, MA: Perseus. pp. 28.

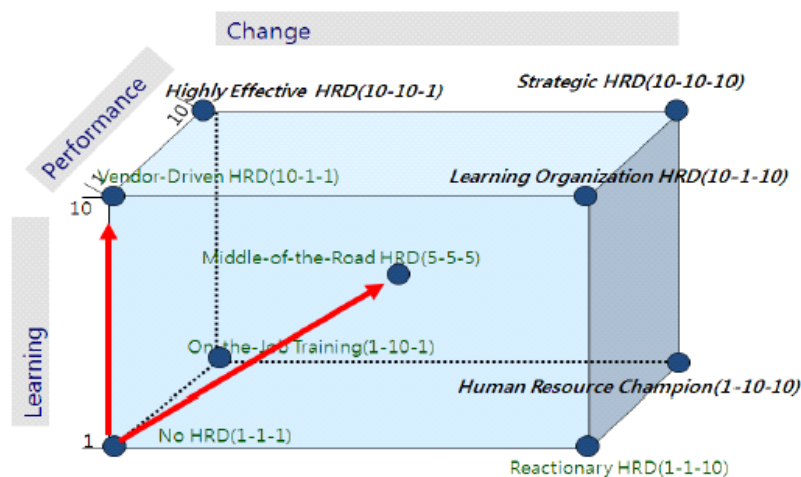
<그림 1> 인적자원개발 발전단계

<그림 1>과 같이 전략적 인적자원개발은 인적자원개발의 궁극적인 변화 방향으로 볼 수 있다. 이와 같은 전략적 인적자원개발은 다음 두 가지 차원에서 군인적자원개발정책에 시사하는 바가 있다. 첫째, 인적자원개발부서 근무자들은 군조직이 직면한 군내외 환경변화에 적극적이고 주도적으로 대처하기 위한 미래지향적인 인적자원개발 처방을 제안해야 한다. 둘째, 전략적 인적자원개발을 지향하기 위한 군인적자원개발정책은 상위 조직인 국가의 인적자원개발 및 군내·산업현장과 직접적으로 연계되고, 군은 국가 CEO(국가통수기구로서의 대통령)의 전략적 파트너로서 역할을 수행해야 한다. 즉, 군은 국가조직의 주요 인적자원개발부서이면서도 인적자원개발담당자라는 개념을 가져야 한다.

그러나 아직까지 군 조직에서 이와 같은 전략적 인적자원개발을 기획하고 적극적으로 실천하기에는 어려움이 있다. 많은 지휘관들은 전투원 양성에 관심이 있는 반면, 전역 후 산업계에서 잘 역할할 수 있는 인적자원을 개발하는 데에는 관심이 상대적으로 낮다. 이는 군 복무를 하면서 전역 후를 생각하는 것은 진급을 포기한 것이라는 인식과 군직무의 특수성을 지나치게 강조하는 인식이 자리 잡고 있다. 하지만 모든 군인적자원은 언젠가는 예외 없이 전역해서 산업계로 재진입해야 한다. 아울러 산업계로의 재진입 역량을 갖추는 것은 군 직무 수행에도 도움이 된다(전용국, 진성미, 2018).

2001년부터 국가인적자원개발 기본계획에 반영되어 추진되어 온 군인적자원개발정책에 대해, 정책의 최종 지향점인 전역 후 산업계 안착과 관계되는 전직역량 획득까지를 국가인적자원개발 차원에서 바라보는 방식으로 전략적 인적자원개발을 얼마나 지향해 왔는지 분석할 필요가 있다. 전략적 측면에서 인적자원개발을 주장한 대표적인 학자인 Maycunich(2000)는 인적자원개발을 학습, 성과, 변화를 가능케 하는 조직효과성 향상전략으로 논하였다. 특히 전략적 인적자원개발을 first level 인적자원개발에서 high-order 인적자원개발로 발전해 가는 것으로 보았는데 first level 인적자원개발은 학습, 성과, 변화 중 하나 또는 적절한 수준을 강조하는 관점이다. 반면 high-order 인적자원개발은 이 세 가지를 모두 지향하거나 최소 두 개 이상의 결과를 달성하는 것으로 보면서 <그림 2>에서

보는 바와 같이 학습, 성과, 변화의 세 요소가 모두 10에 도달할 시 전략적 인적 자원개발이 완성된 것으로 주장하였다. 이는 군인적자원개발정책에 중요한 시사점을 제공한다. 즉, 지금까지의 군인적자원개발정책 방향이 과연 인적자원개발의 초기 단계인 학습 형태에서 얼마나 성과와 변화를 지향해 가고 있는지에 대해 문제의식을 갖게 해준다(김원대, 유명기, 2012).



\* 자료: Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). Organizational Learning, performance, and Change. Cambridge: Perseus Publishing, p. 25.

<그림 2> HRD의 학습, 성과, 변화 요소

군 조직에서의 학습, 성과, 변화는 국방교육훈련체계와 관계를 가지면서 보는 관점에 따라 다양한 분석 의견이 있을 수 있고, 분야별 준거를 설정하더라도 정확한 측정은 제한될 수 있다. 하지만 군인적자원개발정책과제를 기반으로 한 성과에 국한하여 이를 측정할 수 있는 준거를 합리적으로 설정하거나, 전략적 관점에서 전반적인 정책과제의 영역별 분포, 과정, 주체, 대상 등을 고찰한다면 분석 접근이 용이할 수 있다.

정책의 대상이 되는 군인적자원들은 누구라도 전역하게 되므로 산업계와의 지속적이고 완전한 단절은 불가하다. 이는 정책 분석 시 군 내부 위주 시각에

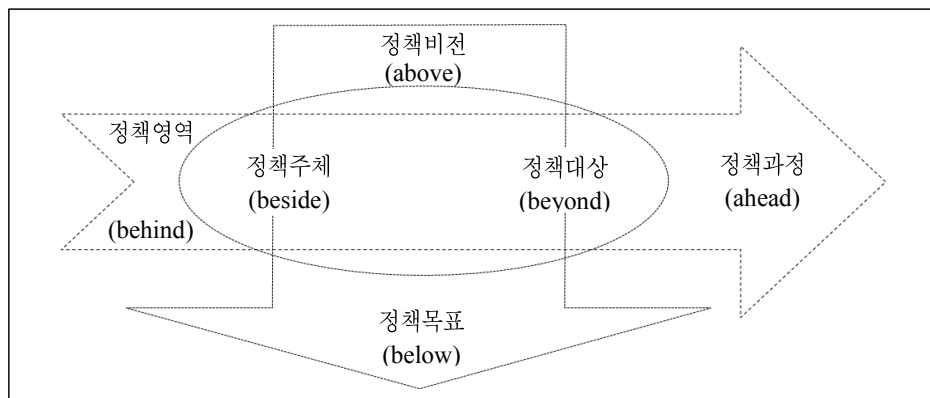
한정되기보다는 사고의 범위를 좀 더 확장할 필요성을 부여해준다. 즉, 군 전투력 향상뿐만 아니라 전역 시 산업계 재진입에도 도움이 되도록 군인적자원개발 정책이 추진되었는지 여부를 국가인적자원개발의 넓은 전략적 시각으로 분석할 필요가 있다.

## 2. 군인적자원개발정책 분석의 틀

군인적자원개발정책은 2001년 및 2006년 제1, 2차 국가인적자원개발기본계획에 반영됨으로써 추진 동력이 배가된 측면이 있다. 단순히 군 조직 내부에서 정책이 이루어진 것이 아니라, 국가라는 통합 차원에서 과제가 채택되고 추진된 것이다. 여러 선행연구에서는 확장된 사고를 바탕으로 한 정책분석에 대해 전략적 사고에 기반 하였음을 강조하고 있다(이희수, 백평구, 2010; 김원대, 유명기, 2012). 군인적자원개발정책에 대한 사고의 확장 의미는 전투력 향상이라는 군 조직의 직접적 필요만을 중요하게 바라보는 시각이 아닌, 전역 이후 산업계에서 국가인적자원으로서 역할할 수 있도록 복무 중 군인적자원개발정책이 이루어지는 것이 중요하다는 시각이다.

전략적 사고는 먼저 큰 그림을 보기 위한 위에서 바라보기(seeing above)이다. 이는 나무와 숲을 구별하기 위해서이며, 의도한 목적 달성을 위한 아이디어를 찾을 수 있도록 이곳저곳을 상세하게 보는 아래를 바라보기(seeing below)로서 뒷받침되어야 한다. 둘째, 뒤쪽 바라보기(seeing behind)를 통해 지난날에 대한 이해에 바탕을 두고 앞쪽 바라보기(seeing ahead)를 할 필요가 있다. 셋째, 전통적인 처방, 일반적 통념 등에 도전하는 창의적 사고를 위한 수평적 사고(Lateral thinking)이다. 이는 옆을 바라보기(seeing beside)이다. 나아가 너머를 바라볼 수 있어야 한다. 즉, 너머를 바라보기(seeing beyond)이다. 앞쪽 바라보기가 과거의 사건들로부터 어떤 프레임워크를 구축함으로써 예상되는 연속성을 예견하나, 너머를 바라보기는 연속성과 관계된 수많은 요소들이 종합되어 구축되는 미래의 상황과 세상을 볼 수 있도록 해준다(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998).

상기의 여러 바라보기는 국가 관점에서 복무 중만이 아니라 전역 후까지도 국가인적자원으로서 역할할 수 있도록 잘 개발되었는지를 보는 것이다. 논문에서는 연구목적에 적합토록 바라보기 준거를 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 위에서와 아래를 바라보기 준거는 정책비전과 목표로 하였다. 이는 비전과 목표가 정책의 본질을 내포하고 있기 때문이다. 둘째, 옆을 바라보기 준거인 정책주체는 전담기관을, 너머를 바라보기 준거인 정책대상은 장교, 부사관, 병으로 단순화하였다. 셋째, 뒤를 바라보기와 앞을 바라보기 준거인 정책영역과 과정은 정책과제의 분포 및 종단상 정책의 시기 구분으로 하였다. 과제 분포는 조직개발, 개인개발, 경력개발로 구분하고, 정책의 시기는 정책과제를 추진하는 국방부 수준의 조직 변곡점을 고려하였다. 이를 토대로 연구자가 설정한 군인적자원개발정책의 분석틀은 <그림 3>과 같다



\* 자료 : 김원대, 유명기. (2012), 전략적 사고에 기초한 군인적자원개발정책 분석과 발전방안, 국방정책연구, 28(1), p 108. 부분 보완.

<그림 3> 군인적자원개발정책 분석틀

### Ⅲ. 군인적자원개발정책 추진과정 분석

#### 1. 국가인적자원개발기본계획에 군 과제 반영

##### 가. 국가인적자원개발(NHRD: National HRD)

인적자원개발은 인적자원들이 매일 매일 수행하는 일상의 활동으로부터 모범 사례(Best Practice)가 만들어지고, 조직이나 구성원들을 대상으로 한 반복적인 적용을 거쳐 이론화된 후 다시 일상의 활동에 환류되면서 진화 발전하는 특성을 가진다(Chalofsky, 2014). 국가인적자원개발은 국가의 경제적 성과, 정치적·사회적 개발과 성장 그리고 복지를 위한 국가내의 개인, 가족, 공동체 등의 학습과 수행능력을 향상시킴으로써 인간의 전문지식과 기술을 개발하고 발현시키는 것이다(Lynham & Cunningham, 2006).

국가를 포함한 오늘날의 다양한 조직은 영속적인 급류(permanent white water)와 같이 전례 없는 변화를 경험하고 있다(Vaile, 1996; Gilley & Maycunich, 2000). 변화의 물결에 주도적으로 편승하거나 선도하는 방법 중의 하나는 조직에 속한 인적자원을 조직이 지향하고 달성하려는 목적과 목표에 부합토록 개발하는 것이다. 국가 수준에서의 인적자원개발은 한 나라의 필수적 활동으로 변화라는 환경과 변화를 위한 경제 성장, 사회·문화 발전 등과 관련된다. 이는 국가인적자원개발이 사회 구성원들의 지식, 기술 그리고 역량 증진 과정으로 개념화한 발전경제학의 인적자원개발로서 사회, 정치, 문화, 경제 등 국가 성장에 필수적인 조건임(Harbison & Myers, 1964; 임경수, 2013)을 강조한다.

1990년대부터 부상한 세계화 정보화는 노동의 양적 투입을 중시하는 산업화와는 달리 국가가 질적으로 우수한 인적자원을 자산화 하도록 요구(채창균, 2006; 임경수, 2013)하였다. 대한민국에서 인적자원개발이 NHRD(National Human Resource Development) 즉, 국가 차원의 인적자원개발로 학문적 논의를 넘어 정책 맥락에서 다루어지기 시작한 시기는 1990년 후반이다(장창원 외,

2006). 한국의 국가인적자원개발정책은 비단 인적자원이라는 명칭을 사용하지 않았을 뿐, 해방 이후 교육훈련, 문화관광, 과학, 정보 등 관련 부처를 중심으로 다양한 분야에서 시행되어 왔다(나일주, 변현정, 2007). 하지만 2000년대를 전·후로 경제계획 위주의 인적자원개발정책이 교육정책, 연구개발정책, 노동시장정책 등을 포괄하는 국가인적자원개발정책(교육인적자원부, 2002)으로 전환되면서, 정부 내에서는 새로운 지식의 창출·활용 및 유지·관리가 중요한 정책과제로 부상하였다. 서정화(2010)는 이러한 필요에 따라 1995년 5·31 교육개혁에서 열린 교육체제와 수요자 중심 교육체제가 교육정책의 중심축으로 제시된 이후 변화의 노력이 지속되면서 국가인적자원개발정책 아이디어가 발현되는 계기가 되었다고 하였다. 즉, 한국 국가인적자원개발정책은 1990년대 민주화의 진전과 대통령 선거 과정을 통해 나타난 교육개혁의 국민적 요구가 국가인적자원개발정책으로 이어지는 실질적인 단초가 되었으며(신현석 외, 2000), 1990년대 후반 IMF 및 지식기반사회로의 급속한 전환과 변화 환경을 경험하는 과정에서 대두된 것으로 볼 수 있다.

이후 2000년~2002년간에는 정책에 관련된 구체적인 개념과 영역, 현황 분석이 이루어지면서 인적자원개발기본법, 국가인적자원개발기본계획, 인적자원개발회의체제 등의 제도적 기반을 갖추게 되었다. 2001년 발표된 1차 기본계획은 향후 5년간의 국가인적자원개발을 다루었고, 이의 시행결과를 바탕으로 2006년에는 제2차 국가인적자원개발기본계획이 수립되었다. 이렇듯 국가인적자원개발은 국민의 정부 및 참여정부를 거치면서 교육인적자원부가 중심이 되어 종합적인 국가정책으로 추진되었으나, 2008년 이명박 정부에 와서 교육인적자원부가 교육과학기술부로 명칭이 변경되는 등 최소한 외형상의 추진체제 측면에서는 그 역할기능을 상실하였다(임경수, 2013). 하지만 제1, 2차 국가인적자원개발기본계획에 반영되었던 군 과제들은 국방부를 중심으로 이후에도 지속적으로 추진되고 있다.

## 나. 제1, 2차 국가인적자원개발기본계획에 군 과제 반영

2001년 12월 수립된 제1차 국가인적자원개발기본계획은 4대 영역, 16개 분야 119개의 과제를 담고 있다. 이 중에 군과 관련되어서는 단 1개의 과제가 반영되었는데, 바로 전 국민 기본역량 강화 영역, 평생학습 활성화 분야에 군 복무단계의 평생학습기회 확대라는 과제이다. 이러한 반영은 군 내에서 인적자원개발에 대한 논의가 시작된 시기에 정부 부처 간 협업으로 반영된 것으로 보인다. 아울러 국방부 교육과는 1차 국가인적자원개발기본계획에 군 과제를 최초 반영시킴으로써 이후 군인적자원개발정책을 주도하는 군내의 초기 컨트롤타워가 되었다. 국가인적자원개발기본계획에 반영된 구체적인 내용(대한민국정부, 2001)은 다음과 같다.

첫째, 군 복무기간 중 다양한 형태의 실무교육 실시로 산업체, 민간교육훈련기관, 정부연수기관 등과 연계하며, 각종 국가기술자격 검정 취득지원 활성화이다. 둘째, 사이버 원격교육체계를 통해 다양한 학습기회의 제공으로 사이버대학에 군 위탁생을 교육할 수 있는 제도적 근거 마련이다. 셋째, 대학·전문대학과의 교류협력으로 전문화된 교육서비스를 제공하기 위해 부대 내에 대학·전문대학의 교육과정을 설치하여 간부의 학위취득기회를 확대하는 것이다. 넷째, 군 교육기관과 민간 교육기관간의 교류 활성화이다. 위 네 가지의 군 과제 추진배경은 평생학습시대가 진전되면서, 병영생활 간 직업교육훈련 기회의 확대와 동시에 학습기회의 계속부여가 필요함을 고려하였다. 아울러 군입대자의 기술자격검정 활성화 필요성, 군 교육·경력을 통해 축적된 지식·기술의 사회적 공인이 부족한 문제를 해소하기 위한 군과 지역사회 교육기관 간 협조와 노력 필요성 등이 고려되었다.

2006년 1월 수립된 제2차 국가인적자원개발기본계획에는 좀 더 실질적인 군 인적자원개발정책과제들이 반영되었다. <표 1>은 제2차 기본계획에 반영된 군 인적자원개발정책과제이다.

<표 1> 제2차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 200개 세부과제 중 군인적자원  
활용 및 개발의 내용

| 분야                                          | 주요 내용                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 군 복무 중<br>중단 없는<br>학습여건 조성<br>및 인프라 구축      | <ul style="list-style-type: none"> <li>장병 자기개발을 위한 학습하는 병영문화 구축               <ul style="list-style-type: none"> <li>일과 후 여가시간을 활용 자격증 취득, 외국어, 교양 등 학습여건 조성</li> <li>부대별 학습지도관 양성 활용, On-line / Off-line 학습공간 마련</li> </ul> </li> </ul>                      |
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>군 복무 중 학점취득 및 학력보완 기회 제공               <ul style="list-style-type: none"> <li>e-러닝으로 재학중인 대학, 사이버대, 방송대 등 학점취득 지원</li> <li>고졸 병사 및 부사관에게 학점은행제에 의한 학위 취득 지원</li> <li>군 복무 중 학점 등록이 가능하도록 병역법 개정</li> </ul> </li> </ul> |
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>군 교육훈련의 학점 인정               <ul style="list-style-type: none"> <li>군 교육훈련 대학학점 인정을 위한 고등교육법 및 시행령 개정</li> <li>군 교육훈련의 학점인정 확대를 위한 군 교육훈련평가위원회 구성</li> </ul> </li> </ul>                                                |
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>전국 10개 권역별 대학 e-러닝지원센터와 군과 협력체제 구축을 통한 군·학 e-클러스터 조성               <ul style="list-style-type: none"> <li>대학 e-러닝지원센터('05년 5개): '07년까지 10개 센터 구축</li> </ul> </li> </ul>                                                |
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>병영 내 사이버지식정보방 설치 및 군 e-러닝 포털서비스 제공               <ul style="list-style-type: none"> <li>사이버지식정보방 설치(PC 5만 6천 대, 사병 10명당 1대)</li> <li>e-러닝 학습포털사이트 운영기관을 지정(민간 학습콘텐츠 활용)</li> </ul> </li> </ul>                         |
| 군 복무 중<br>자격취득기회<br>확대 및<br>인적자원<br>관리체제 개선 | <ul style="list-style-type: none"> <li>군 특수 분야 자격 신설 등 군 복무 중 자격취득기회 확대               <ul style="list-style-type: none"> <li>사회와 연계성 높은 분야에 대해 국가기술자격 필기시험 면제 확대</li> <li>군이 보유한 기술과 능력의 국가자격화 추진(예시): 헬기정비사 등</li> </ul> </li> </ul>                         |
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>인적자원의 효율적 관리를 위한 시스템 개선               <ul style="list-style-type: none"> <li>입영관리시스템을 구축하여 사회 특기·적성 관리의 연계성 유지</li> <li>군인사정보시스템 구축으로 자격 등 관련 정보를 사회복귀 시 활용</li> </ul> </li> </ul>                                     |
|                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>중장기 복무 제대군인에 대한 취업지원 강화               <ul style="list-style-type: none"> <li>제대군인 지원 대책과 연계 추진</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                  |

\* 자료: 대한민국정부(2006), 제2차 국가인적자원개발기본계획('06~'10) 인제강국 코리아, pp. 47-48.  
내용 재구성

제1차 국가인적자원개발기본계획에 군 과제 반영 이후, 지식·정보 중심의 새로운 전쟁 양상 예측은 무기체계의 첨단화 그리고 작전템포(tempo)의 고속화 등으로 무기체계를 운용하는 사람이 중요하다는 인식이 급속히 확산되었다. 이러한 배경하에 군인적자원개발정책 추진은 군 교육훈련 및 평생학습을 중심으로 활발한 논의가 병행되어 이어졌다. 다양한 학술연구, 국방부의 노력 등은 제2차

국가인적자원개발기본계획에 좀 더 발전적인 군인적자원개발정책과제들이 반영되는 기반이 되었다. 제2차 국가인적자원개발기본계획은 4개 영역, 20개 과제, 200개 세부과제로 구성되었다(대한민국정부, 2006). 이 중 군 과제는 전 국민의 평생학습능력 향상 영역, 군/공직분야 인적자원개발 활성화 과제 예하에 1개의 세부과제로서 <표 1>의 군인적자원 활용 및 개발 내용이다.

1차 기본계획 대비 2차 기본계획에 반영된 군 관련 내용은 세분화되고 확대되었으며, 2차 기본계획이 작성된 2006년은 국방부 인적자원개발과라는 부서가 신설되기 1년 전으로 국방부 내에서도 군인적자원개발정책에 대한 관심이 높아진 시기였다. 내용을 보면 1차 기본계획에서는 민간교육기관을 활용한 실무교육, 사이버 학습기회 제공, 부대 내 대학 교육과정 설치 등 4개 항목을 다룬 반면, 2차 기본계획에서는 군복무 중 중단 없는 학습여건 조성 및 인프라 구축, 군복무 중 자격취득기회 확대 및 인적자원 관리체제 개선 분야로 구분하여 총 8개 항목이 반영되었다. 8개 항목은 <표 1>에서와 같이 학습하는 병영문화 구축, 학점 취득 및 학력보완 기회 제공, 군 교육훈련의 학점 인정, 군·학 e-클러스터 조성, 사이버지식정보방 설치 및 군 e-러닝 포털서비스 제공, 군 특수분야 자격신설, 인적자원관리시스템 개선, 중장기 복무 전역군인에 대한 취업지원 강화 등이다. 이 중 전역군인에 대한 취업지원 강화 항목은 1차 기본계획에 반영된 내용 대비 발전된 주요 특징으로 볼 수 있다. 8개 항목은 대부분 국방부의 인적자원개발과 수행 과제이나, 중장기 복무 후 전역군인에 대한 취업지원 강화 과제는 전직지원부서와의 공동 수행 과제였다.

## 2. 군인적자원개발정책 분석결과

### 가. 정책비전 및 목표

국가인적자원개발기본계획에 반영된 군인적자원개발정책과제는 학술적 논의 결과, 정책의 목표 등을 기반으로 하였다고 볼 수 있다. 정책의 목표가 과정을

유도한다고 볼 때, 목표의 적절성이나 키워드를 찾아볼 필요가 있다. 이러한 목표는 다양한 문헌을 종합적으로 비교하고 공통사항을 추출함으로써 타당성을 강화할 수 있다. 정책의 목표를 비전이 선도하는 점을 고려하여 관련 내용을 담고 있는 주요 학술연구, 계획서 등에 대해 살펴보았다.

<표 2>에서 비전을 구체적으로 제시하고 있는 문헌은 ④번과 ⑤번으로 학습하는 병영, 국민과 함께, 튼튼한 국방으로 요약된다. 학습하는 병영은 병사들의 자기개발을 주로 의미하고, 국민과 함께는 2005년 GP 총기사고<sup>1)</sup> 이후 병사 위주의 선진 병영문화 조기 정착 의지 등이 함의된 것으로 보인다. 튼튼한 국방은 군 고유의 국가방위 역할을 비전으로 제시한 것이다.

목표는 다음 세 가지로 요약된다. 첫째, 성장발전기회(①), 개개인 일반능력 향상(②), 자기능력개발기회(③, ⑦), 생애능력·평생학습(④), 장병의 역량(⑤), 지식정보역량(⑥) 등은 자기개발을 주로 의미한다. 둘째, 직무수행능력(①, ②, ⑦), 조직 전문성(③, ⑥), 군 정예화(④, ⑦), 교육·훈련(⑤), 지식정보역량·전투수행능력(⑥) 등은 전투력 향상 기여를 주로 의미한다. 셋째, 산업기술인력 육성(①, ④), 국가인적자원개발(②), 국가지식기반 확충(③, ⑤, ⑥), 사회기여(⑦) 등은 군 외부인 산업계에서의 국가인적자원개발 기여를 주로 의미한다. 이외에 자원 활용, 지원·협력체제 구축(②)을 목표로 제시하기도 하였다.

이상의 논의를 종합하면 군인적자원개발정책의 주요 세 가지 목표는 자기개발, 전투력 향상 기여를 위한 직무전문성 구비, 전역 후 산업계에서 요구되는 역량(군 외부에서의 국가인적자원개발목표 달성 지원과 관련) 획득으로 볼 수 있다. 자기개발은 군 직무전문성 구비효과가 있으면서도 산업계에서 요구되는 전직역량을 군 복무 간 스스로 개발해나가는 목적이 주이다. 도출된 군인적자원개발정책 비전 관련 의미상 핵심 단어는 자기개발, 선진 병영문화, 국가방위이며, 목표와 관련된 핵심 단어는 자기개발, 직무전문성 구비, 산업계 요구역량 구비이다. 여기에서 자기개발은 비전과 목표 모두에서 도출되었지만, 자기개발을

1) 2005년 6월 19일 새벽 2시 30분경 경기도 연천군 중부전선 비무장지대 내 국군 28사단 소속 GP에서 일어난 사건으로 한발의 수류탄 투척과 44발의 총기난사로 8명이 사망하고 2명이 부상을 당하였다(김민경, 2011).

방법으로 전제 시 군인적자원개발정책의 목표는 전투력 향상기여 및 산업계에 서 기여 가능한 전직역량<sup>2)</sup> 획득이 된다. 전투력 향상 기여는 직무전문성 구비를 통해 가능함을 고려하였다.

<표 2> 주요 연구/계획서/규정상 군인적자원개발정책 비전·목표

| 제목                                                                 | 비전                                                                                                                                                                                                                                                      | 목표                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ① 21세기 대비 군 평생교육 체계 연구(이종인 외, 1997). p. 78. * 보고서                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 군 평생교육체계 구축을 통하여</li> <li>- 국방인력의 직무수행능력 함양 및 직무만족도 제고</li> <li>- 장병들에게 지속적인 성장 발전의 기회를 제공</li> <li>- 산업기술인력 육성을 통한 국가인적자원개발에 기여</li> </ul>                                                                    |                                                                                                                                                                |
| ② 군 교육·훈련체제의 모형에 관한 탐색적 연구(최병욱, 2002). pp. 134-140. * 논문           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육·훈련체제 모형(교육, 훈련, 인적자원개발, 동원) 중 국가인적자원개발에 기여 가능한 아래의 인적자원개발모형을 중·장기적 발전모형으로 제시</li> <li>- 개개인 직무수행·일반능력의 전문성과 창의력 향상</li> <li>- 군내·외 자원 활용으로 군 운영의 효율성 제고</li> <li>- 능력 개발, 발휘 및 활용을 위한 지원·협력체제 구축</li> </ul> |                                                                                                                                                                |
| ③ 군 인적자원개발과 교육 체제의 개선방안 (이만희, 2003). pp. 47-57. * 정책발전세미나          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 국가인적자원의 지식기반 확충에 기여</li> <li>• 군 조직의 전문성 및 생산성 향상</li> <li>• 개별 병사의 전문성 및 자기능력개발 기회 확대</li> </ul>                                                                                                              |                                                                                                                                                                |
| ④ 군인적자원개발을 위한 평생교육체계 구축방안 연구(이희수 외, 2006). p. 135. * 보고서           | <p>학습하는 병영, 강한 군대 건설</p>                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 단절 없는 생애능력 개발(개인)</li> <li>• 군 정예화 이미지 제고(군)</li> <li>• 전 국민을 위한 평생학습국가 실현(국가)</li> <li>• 생산성과 경쟁력 제고(산업체)</li> </ul> |
| ⑤ 군인적자원개발정책 종합계획 (국방부, 2006). p. 24. * 계획서                         | <p>국민과 함께 하는 국방, 튼튼한 국방</p>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전 장병의 역량 강화</li> <li>• 군 교육·훈련의 혁신적 발전 도모</li> <li>• 국가·사회 지식기반 확충에 기여</li> </ul>                                     |
| ⑥ 21세기 선진정예육군 육성을 위한 육군 인적자원개발 기본계획 (육군본부, 2007). pp. 41-43. * 계획서 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전 장병의 지식정보역량 강화</li> <li>• 군 조직의 전문성과 전투수행능력 향상</li> <li>• 국가·사회 지식기반 확충에 기여</li> </ul>                                                                                                                        |                                                                                                                                                                |
| ⑦ 인재개발규정(육군본부, 2016). p. 7. * 규정                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 정예장병 육성, 사회에 기여할 수 있는 인재 개발</li> <li>• 직무수행능력 향상</li> <li>• 중단 없는 자기개발 교육기회 제공 및 여건 보장</li> </ul>                                                                                                              |                                                                                                                                                                |

2) 논문에서의 전직역량은 전역 시 산업계로 재진입하는데 필요한 지식, 기술, 태도 역량을 말한다.

④의 제목을 보면 군평생교육체계 구축이 군인적자원개발정책의 수단임을 알 수 있다. 이희수와 안동윤(2007)은 평생교육과 인적자원개발의 관계에 있어, 학습(인적자원개발의 학습 강조: Nadler & Nadler, 1989; Watkins, 1989) 대 성과(인적자원개발의 성과 강조: Gilley, Eggland, & Gilley, 2002; Swanson & Holton III, 2001) 패러다임 논쟁을 탐색하였고, 조대연(2006)은 인적자원개발에 대한 평생교육의 관점에 따라 인적자원개발과 평생교육은 상호간 긴장관계 또는 협력관계가 조성될 수 있음을 언급하였다. 박효선(2008)의 논문에서 군평생교육 연구가 2006년 이후에나 본격적으로 이루어졌음을 적시하고 있는 것을 볼 때, 2000년대 초는 군내 인적자원개발이 주요 관심이었던 것으로 보인다. 또한 직무전문성 구비를 군인적자원개발정책의 목표로 설정한 것 등을 볼 때 군인적자원개발정책은 군 교육훈련과 무관치 않음을 명확히 말해준다.

#### 나. 정책영역 및 과정

정책과제의 영역은 앞서 제시한대로 조직개발, 개인개발, 경력개발로 구분하였고, 조직개발은 문화, 인프라 등과 관련된 과제로 하였다. 대부분의 자기개발은 개인개발로 분류하였고, 군 직무에 일정 수준 영향이 있다고 판단되는 과제는 경력개발로 하였다. 과제의 중단 탐색 기준은 제1, 2차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 과제와 2017~2018년 추진 중인 과제<sup>3)</sup>를 기준으로 하였으며, 취업지원과제는 전직지원으로 용어를 사용하였다.

<표 3>의 내용을 요약하면 다음과 같다. 2001년 1차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 과제는 당시 추진이 시급한 과제를 선별한 것으로 보이며, 조직개발과 개인개발에 비중을 두었다. 예를 들어 군내 교육기관 통합 기조에 따라 2000년 창설된 국방대학교 등은 민간 교육기관과의 교류활성화가 중요하였다. 또한 지역을 벗어나기 어려운 군복무의 특성 등을 고려한 간부들의 능력개발교육 지

3) 2017~2018 군인적자원개발정책과제는 국방전직교육원 연구팀에서 2017년 관련 연구 시 참고하기 위해 국방부 인적자원개발부서로부터 제공받은 일반자료를 활용하였다. 이 중 전직지원정책과제는 국방전직교육원에서 2018년 추진 중인 내용을 기준으로 하였다.

원을 위해 부대 내 민간 교육과정 설치, 사이버대 교육근거 마련 등의 건요 과제가 반영되었다. 이전부터 있어왔던 국가기술자격 획득은 정책과제로 정식 반영함으로써 군 내외부적으로 자격획득의 중요성을 부각시키려 하였다. 실무위탁은 직무에 도움이 되는 다양한 민간 과정을 연수형태로 이수케 하여 경력단계별 직무역량을 강화하는 과제이다.

<표 3> 군인적자원개발정책과제의 영역 분포

| 영역       | 1차 기본계획 과제              | 2차 기본계획 과제    | 2017~2018 과제                       |
|----------|-------------------------|---------------|------------------------------------|
| 조직<br>개발 | 부대 내 대학·전문대학<br>교육과정 설치 | 학습하는 병영문화 구축  | 기업파견근무                             |
|          | 군·민간 교육기관 간<br>교류 활성화   | 군·학 e-클러스트 조성 |                                    |
|          |                         | 사이버지식정보방 설치   |                                    |
|          |                         | e-러닝 포털서비스 제공 | e-러닝 콘텐츠 제공                        |
|          |                         | 인적자원관리시스템 개선  |                                    |
| 개인<br>개발 | 국가기술자격 획득               | 학점취득, 학력보완    | 국가기술자격 획득, 학점<br>취득, 학력보완          |
|          | 사이버대 교육근거 마련            | 군교육훈련과정 학점인정  |                                    |
|          |                         | 군특수분야 국가자격 신설 | 군특수분야 국가자격 인증                      |
|          |                         | 중장기복무자 전직지원   | 중장기복무자 전직지원                        |
|          |                         |               | 청년장병 전직지원                          |
|          |                         |               | 장병사랑 재능기부사업                        |
| 경력<br>개발 | 실무위탁                    |               | 실무위탁 *                             |
|          |                         |               | 전문학위교육 *,<br>국외군사교육 *,<br>능력개발교육 * |
|          |                         |               | 산·학·군 맞춤형 기술인력<br>육성               |
|          |                         |               | 군 경험의 사회적 인정                       |

\*: 이전부터 군에서 시행되어 온 경력개발 과제

2006년 2차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 과제는 1차 기본계획의 과제 대비 추진해야 할 과제의 구체성이 두드러지며, 1차와 마찬가지로 조직개발과

개인개발에 집중되어 있다. 특히 눈에 띄는 것은 개인개발의 군 특수분야 국가자격 신설 및 중장기복무자에 대한 전직지원 과제이다. 이는 군인적자원개발정책에 전직지원의 중요성이 반영된 결과이다. 또한 조직개발의 학습하는 병영문화 구축 등은 군 복무를 통해 건전한 민주시민의식<sup>4)</sup>을 함양시키려는 목적도 있었던 것으로 보인다.

2017~2018년 시행 중인 과제는 인프라 구축과 같은 조직개발 영역은 어느 정도 구축됨에 따라 개인개발과 경력개발이 주를 이루고 있다. 특히, 청년장병 전직지원이 진행되는 것은 최근 사회의 청년실업문제와 무관치 않다. 또한 재능보유 민간전문가 및 단체를 활용한 장병사랑 재능기부사업은 새로운 개인개발 시도이다. 2008년부터 본격적으로 시작된 산·학·군 맞춤형 기술인력 육성 과제는 군 특성화고 졸업 후 관련 특기의 군 기술인력으로 경력개발이 이루어지는 체계로, 2011년부터는 복무 중 e-MU(Military University) 온·오프라인 수강으로 전문학사 학위를 취득할 수 있게 되었다. 군 경험의 사회적 인정 과제는 복무 간 체력단련, 리더십, 정신교육, 사회봉사 등의 경험을 관련 교과목의 학점으로 인정되도록 고등교육법을 개정하려는 노력이다. 군 조직개발을 위해 소령급 장교를 민간기업에 파견 근무시켜, 민간분야 우수 혁신기법을 군에 도입하려는 노력도 새롭게 이루어지고 있다.

정책과정은 과제별로 여러 특징이 있을 수 있다. 논문에서는 단지 조직의 변곡점을 기준으로, 제1차 국가인적자원개발기본계획상의 군 과제 반영으로부터 현재까지의 과정을 구분해보고자 하였다. 조직의 정비는 본격적인 과제 추진을 뜻하는 것이므로 조직변천에 대한 탐색은 유의미하다.

한국군 군인적자원개발정책은 2001년부터 국가인적자원개발기본계획에 반영되고 방향성을 같이하면서 추진되어 왔다. 이러한 추진은 2001년 국방부 교육과

4) 보통 민주시민이란 첫째, 인간의 기본권을 존중할 줄 알아야 하고, 둘째, 사익보다도 공익을 위하여 협동하고 봉사하는 정신을 가져야 하며, 셋째, 자유를 누리는 동시에 책임질 줄 알아야 하며, 넷째, 법을 존중하고 지키는 것을 생활화하며, 다섯째, 지적(知的) 방법에 대한 신념을 가지고 자신의 능력을 능숙하게 구사할 줄 알아야 하며, 여섯째, 자치생활에 책임 있는 참여를 할 줄 아는 사람이다(유석렬, 1986).

에서 담당하였으며, 관련 정책의 내실을 기하기 위해 2007년 후반기에 인적자원 개발과로 조직을 개편하였고, 2008년부터는 독립적으로 해당 업무를 전담하는 인적자원개발 업무체계가 정립되었다.

앞서 살펴본 영역별 정책과제 중 중장기복무자 전직지원 및 청년장병 전직지원은 국방부 전직지원부서와 국방전직교육원이 주로 전담하는 과제이다. 그 이외는 국방부 인적자원개발부서 과제이나 타부서와의 협력을 통해 추진된다. 국방부 전직지원부서의 변천은 복지과의 직업보도교육담당이 2004년 분리되어 직업보도담당관실, 사회진출지원팀, 전직지원정책팀을 거쳐 2008년 전직지원정책과로 되었다. 이후 2015년에는 전직지원과제 이행 활성화를 위해 국방전직교육원이라는 기관이 이전의 국방취업센터를 기반으로 국방부 예하 기관으로 설립되었다.

따라서 한국군 군인적자원개발정책의 과정은 정책(policy) 개념으로 최초로 국가인적자원개발기본계획에 반영되고, 이의 추진을 위한 국방부 주요 전담조직인 인적자원개발과 업무체계가 정립되기 이전까지인 2001년부터 2007년까지를 도입기로 볼 수 있다. 도입기는 군 외부로부터의 인적자원개발정책 도입이라는 의미를 부여하였다. 이후 국방전직교육원이 만들어진 2015년을 고려하여 2008년부터 2014년까지는 조직개발 위주로 주요 정책과제들이 적극 추진된 기간이라는 의미를 부여하여 성장기로, 2015년부터는 안정기로 구분할 수 있다. 안정기는 전반적인 군인적자원개발정책 과제들의 성과가 시간의 경과상 전역시의 전직을 지향하고 있고, 전직지원과제를 안정적으로 추진할 수 있는 국방전직교육원이 만들어진 해가 2015년임을 고려한 것이다.

#### 다. 정책주체 및 대상

연구방법에서 정책주체는 전담조직, 대상은 장교, 부사관, 병으로 한정하였다. 앞서 살펴본 조직개발과제인 인프라 구축, 병영문화 구축 등은 군내부에서 이루어진 것으로 전담조직과 대상 논의의 의미성이 낮다. 반면 개인개발과 경력개발

은 실질적인 군인적자원개발 영역이므로 과제별 전담기관과 대상 논의가 필요하다. 또한 전담기관은 넓은 의미에서는 국방부가 되겠으나, 과제 또는 하위 주요 프로그램을 실제 진행한 기관과 협력부서는 다를 수 있다. <표 4>는 개인개발과 경력개발 과제들의 정책주체 및 대상을 요약하여 정리한 내용이다.

<표 4> 군인적자원개발정책과제별 주체 및 대상

| 영역   | 정책 과제              | 주체 (전담 / 협력)                          | 주 정책대상     |
|------|--------------------|---------------------------------------|------------|
| 개인개발 | 국가기술자격 획득          | 국방부 / 한국산업인력공단                        | 장교, 부사관, 병 |
|      | 학점 취득              | 교육부, 국가평생교육진흥원                        | 부사관, 병     |
|      | 학력 보완              | 교육부                                   | 병          |
|      | 군특수분야 국가자격화        | 국방부 / 교육부, 고용노동부, 한국직업능력개발원, 한국산업인력공단 | 부사관, 병     |
|      | 중장기복무자 전직지원        | 국방전직교육원 / 국가보훈처, 업체                   | 장교, 부사관    |
|      | 청년장병 전직지원          | 국방전직교육원 / 고용노동부, 업체                   | 장교, 부사관, 병 |
|      | 장병사랑 재능기부사업        | 민간인·단체·교육기관                           | 병          |
| 경력개발 | 실무위탁               | 민간 및 공공 교육·연수기관                       | 장교, 부사관    |
|      | 전문학위교육             | 국내외 대학                                | 장교, 부사관    |
|      | 국외군사교육             | 국외 병과학교 등                             | 장교, 부사관    |
|      | 능력개발교육             | 국내 대학                                 | 장교, 부사관    |
|      | 산·학·군 맞춤형 기술 인력 육성 | 군특성화고, 국내 대학                          | 부사관, 병     |
|      | 군 경험의 사회적 인정       | 국방부 / 교육부, 국가평생교육진흥원                  | 병          |

정책과제를 추진하는 주체는 국방부, 교육부 등으로 과제별로 다양하다. 개인개발의 자격 관련 과제는 국방부에서 직접 전담하고 있고, 전직지원과제는 국방전직교육원에서, 학점 취득 등은 교육부와 국가평생교육진흥원에서 전담하고 있다. 경력개발은 민간과 공공 교육기관, 국외 병과학교 등 다양한 조직을 통해 이루어지고 병들을 위한 군 경험의 사회적 인정 과제는 국방부가 전담하고 있다.

2001년 1차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 과제는 부대 내 대학·전문대학 교육과정 설치, 실무위탁 등으로 장교, 부사관의 인적자원개발에 비중을 둔

반면, 2006년 2차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 과제는 사이버지식정보 방 설치, 군교육훈련과정 학점인정 등 병 인적자원개발도 병행하고 있음을 알 수 있다. 이러한 흐름은 최근의 청년장병 전직지원, 장병사랑 재능기부사업, 군 경험의 사회적 인정 등의 추진을 통해 병사들을 대상으로 하는 정책 강화로 이어지고 있다.

#### IV. 군인적자원개발정책의 의의

군인적자원개발정책 경력개발 영역의 실무위탁, 전문학위교육, 국외군사교육, 능력개발교육 등의 과제는 군인적자원개발정책 과제이면서도 국방교육훈련체계상 전문교육 분야이다. 이는 군의 전문분야에 근무할 자의 일반 학문지식 또는 군사·직무지식을 향상시키거나 능력을 개발하기 위한 목적이다. 이와 같이 군 교육훈련 분야의 일부를 정책과제로 병행 추진한 것은 군인적자원개발정책 추진 과정이나 결과의 의의가 군 교육훈련과 관계됨을 의미한다. 결국 군인적자원개발정책은 구성원들의 자기개발이나 전직문제 등에만 편중된 것이 아닌, 군 고유의 전투수행에 영향을 직접 미치는 직무역량 획득도 중요한 부분이었다. 이러한 맥락하에서 정책의 비전 및 목표, 영역 및 과정, 주체 및 대상의 의의는 다음과 같다.

논문의 Ⅲ장에서 살펴본 군인적자원개발정책의 비전 및 목표는 다음과 같다. 정책서, 연구문헌 등에 명시되어 있는 정책의 비전 관련 키워드는 자기개발, 선진 병영문화, 국가방위였다. 그리고 정책의 목표 관련 키워드는 자기개발, 직무전문성 구비, 산업계 요구역량 획득이었다. 이 중 자기개발을 방법으로 보고, 비전이 목표를 안내하는 기능을 고려하여, 군인적자원개발정책의 목표를 ① 전투력 향상 기여, ② 전직역량 획득으로 정리하였다. 전투력 향상 기여는 국가방위라는 비전과 직무전문성 구비라는 목표에서 기인되었다. 전직역량 획득은 산업계 요구역량 획득이라는 목표를 군 복무 중 갖춘 다음 전역 시 산업계로 진입한

다는 의미에서 전직역량 획득으로 하였다. 비전 키워드인 선진 병영문화는 인적 자원개발을 추진하기 위한 기반으로 보고 목표에서는 고려하지 않았다.

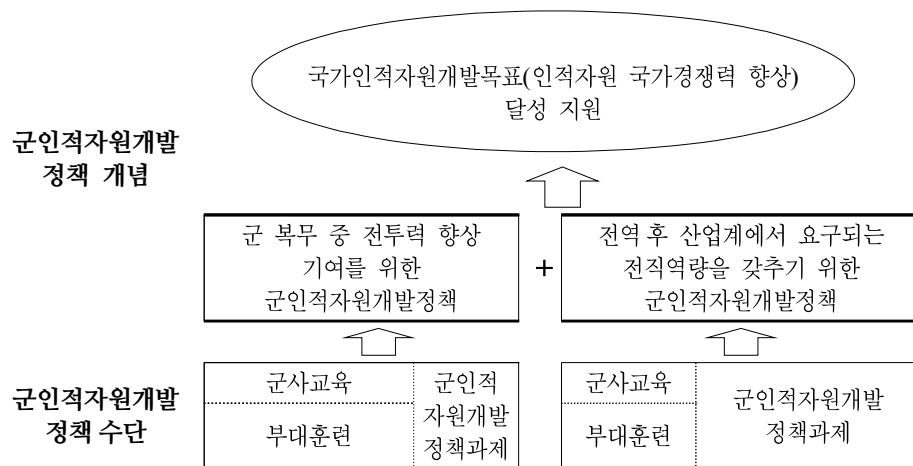
군인적자원개발정책 영역은 2001년 제1차 국가인적자원개발기본계획에서는 부대 내 대학·전문대학 교육과정 설치, 국가기술자격 취득 등 조직개발 및 개인 개발 과제를 담고 있다. 2006년 제2차 국가인적자원개발기본계획에서는 1차 때와 마찬가지로 조직개발과 개인개발 위주로 군 과제가 반영되었으나, 군 특수 분야 국가자격화, 중장기복무자 전직지원 등 군 전직과 관련된 문제가 주요 군인적자원개발정책으로 포함되었다. 아울러 조직개발 영역의 학습하는 병영문화 구축 등을 통해 해당 군인적자원들의 민주시민의식을 함양시키고, 그들이 전역 시 산업계에서 건전한 민주시민으로서 어떤 역할을 할 수 있도록 하는 의의가 있었다. 2017~2018년 진행 중인 정책의 주 영역은 개인개발과 경력개발이며, 과제로는 청년장병 전직지원, 산·학·군 맞춤형 기술인력 육성, 군 경험의 사회적 인정 등이다.

군인적자원개발정책 과정은 조직의 변곡점을 기준으로 2001년부터 2007년까지는 도입기, 2008년부터 2014년까지는 성장기, 2015년부터는 안정기로 구분할 수 있다. 도입기는 군 외부로부터의 인적자원개발정책 도입이라는, 성장기는 인프라 구축과 같은 주요 조직개발 위주의 정책과제들이 적극 추진된 부분에 의미를 부여할 수 있다. 안정기는 전반적인 군인적자원개발정책 과제들의 성과가 시간의 경과상 전역시의 전직을 지향하고 있고, 전직지원과제를 안정적으로 추진할 수 있는 국방전직교육원이 만들어진 2015년이 의미가 있다. 경력개발 과제들이 직무역량 향상을 통해 전투력 향상에 기여하는 부분이 크지만, 이 역시 전역 시 산업계의 어떠한 직업경로로 전직하는 매개가 될 가능성이 있다.

군인적자원개발정책의 주체는 과제별로 조금씩 다르다. 개인개발의 자격 관련 과제는 국방부가, 전직지원과제는 국방전직교육원에서, 학점 취득 등은 교육부와 국가평생교육진흥원에서 전담하고 있다. 경력개발은 민간과 공공 교육기관, 국외 병과학교 등 다양한 조직을 통해 이루어진다. 정책의 대상 측면은 2001년 제1차 국가인적자원개발기본계획에서는 장교 및 부사관 인적자원개발과제에 비

중을 두었고, 2006년 제2차 국가인적자원개발기본계획에서는 간부에 부가하여 사이버지식정보방 설치 등의 과제와 같이 병 계층을 대상으로 확대되고 있다. 2017~2018년 진행 중인 과제들에서는 장병사랑 재능기부사업 등 병들을 대상으로 하는 정책이 강화되고 있다.

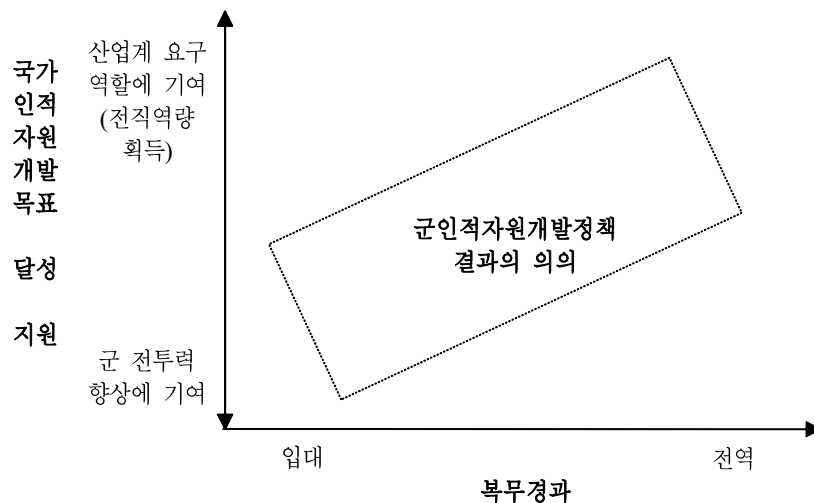
2001년과 2006년 발표된 제1, 2차 국가인적자원개발기본계획의 목표 요지는 인적자원 국가경쟁력 향상이다(대한민국정부, 2001; 대한민국정부, 2006). 군인적자원개발정책의 목표는 전투력 향상기여와 전직역량 획득 두 가지이다. 군인적자원개발정책과제가 국가인적자원개발기본계획에 반영된 것을 볼 때 군인적자원개발정책의 목표는 국가인적자원개발 목표 달성을 지원하는 체계이다. 아울러 군 복무는 군사교육, 전문교육, 부대훈련의 연속으로 볼 수 있다(국방부, 2016). 지금까지의 논의를 통한 군인적자원개발정책 개념, 정책의 실현수단, 국가인적자원개발목표 달성 지원 간 관계는 <그림 4>와 같다.



<그림 4> 군인적자원개발정책 개념 / 수단

전문교육은 군인적자원개발정책의 경력개발과제로 추진되어 왔다. <그림 4>에서 군인적자원개발정책 개념은 인적자원 국가경쟁력 향상 지원을 위해 군 복무 중에는 전투력 향상 기여, 전역 후에는 산업계에서 요구되는 전직역량을 군

복무 중 갖추게 하는 인적자원개발정책이다. 군 복무는 군인적자원들의 병과/특기별로 이루어지며, 병과/특기는 전역 시 산업계의 직업경로로 연계되는 출발점이 될 수 있다. 이는 복무 중 전직역량을 획득함에 있어 병과/특기의 고려 필요성을 제공한다. 복무의 경과에 따라 모든 군인적자원들은 전역 시를 염두에 두게 된다. 즉, 전직역량 획득을 고려하게 되는 것이다. 하지만 전직역량 획득이 전투력 향상 기여에 직결되는 직무역량 획득과 상반되는 개념은 아니다. 복무 경과에 따른 군인적자원개발정책 결과의 의의를 <그림 5>와 같이 도식화할 수 있다.



<그림 5> 군인적자원개발정책 결과의 의의

군인적자원개발정책은 무엇보다 국가인적자원개발 목표 달성에 기여해 왔다는 측면을 의의로 꼽을 수 있다. 즉, 군인적자원 개인의 역량이 조직 역량으로, 조직의 역량이 국가 경쟁력으로 이어지게 하는 NHRD의 철학을 잘 구현한 것이다. 이를 통해 군을 거처나간 인적자원들이 산업계에 보다 원활히 정착하도록 유도했다는 사실만으로도, 군인적자원개발정책이 갖는 의의는 크다. 다만 군내 여러 환경요인으로 인해 정책의 하위 프로그램들까지 과연 질적으로 충분했는지의 문제는 지속적으로 확인해야 할 부분이다.

## V. 결론 및 제언

이 논문은 최근의 사회적 실업문제 등을 중요하게 인식하면서, 군 전직지원 과제 등을 포함하고 있는 군인적자원개발정책 전반의 추진과정을 분석하고 의의를 고찰하였다. Mintzberg의 전략적 사고모형을 활용하여 정책의 비전 및 목표, 영역 및 과정, 주체 및 대상을 중심으로 분석하였다. 연구를 통해 밝힌 결론은 다음과 같다.

첫째, 제 1, 2차 국가인적자원개발기본계획상의 군 과제 반영은 후속의 관련 군인적자원개발정책을 추진하는 계기가 되었다. 예를 들어 제1차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 부대 내 대학·전문대학 교육과정 설치와, 제2차 국가인적자원개발기본계획에 반영된 e-러닝포탈시스템 구축 등과 같은 조직개발과제는 학점취득, e-MU 등을 추진할 수 있는 기반이 되었다. 둘째, 군인적자원개발정책의 목표에는 전투력 향상에 기여하기 위함만이 아니라, 전역 후 산업계에서 건전한 민주시민의식을 갖춘 국가인적자원으로서 잘 역할할 수 있도록 하는 부분도 포함되었다. 이는 군인적자원개발정책이 국가인적자원개발목표 달성을 지향한 것과는 맥을 같이 하는 것이다. 즉, 정책의 목표를 전역 이후까지 고려한 것은 군인적자원개발정책이 군 내부의 계획에만 의한 것이 아니고, 국가인적자원개발기본계획에 반영되어 추진되었으므로 용이한 측면이 있었다.

셋째, 군인적자원개발정책은 조직개발, 개인개발, 경력개발로 추진되어 왔으며, 최근에는 개인개발과 경력개발 영역이 강조되고 있다. 넷째, 정책과정은 도입기, 성장기, 안정기 순으로 생각해볼 수 있으며, 과정 간 조직체계의 구축이 병행되면서 이루어져 왔다. 특히 2007년에 국방부 인적자원개발과가 신설되고, 2015년 국방전직교육원이 만들어진 것은 의미가 크다. 다섯째, 군인적자원개발정책은 국방부 단독으로 추진한 것이기보다는 교육부, 한국산업인력공단, 민간기관 등과 협업체계를 유지하면서 추진되었다. 주요 예로 군교육훈련과정 학점 인정은 교육부, 국가기술자격획득은 고용노동부와 한국산업인력공단 등과의 협

업으로 이루어졌다. 여섯째, 한국군의 군인적자원개발정책은 장교, 부사관, 병을 대상으로 지속 발전되어 왔으며, 최근에는 단기복무 장병을 위한 정책이 확대되고 있다. 청년장병 전직지원, 장병사랑 재능기부사업 등이 주요 예이다.

이 연구는 군인적자원개발정책의 조직개발, 개인개발, 경력개발의 영역별 과제의 분포 등과 같은 거시적 차원의 요소를 분석하였으나, 각각의 정책 과제별 추진과정과 의의를 세부적으로 고찰하지 못한 한계를 가진다. 이러한 한계를 극복하기 위한 후속 연구로서 향후 군인적자원개발정책 개별 과제의 중단 연구와, 특히 군 교육훈련의 내용과 함께 군인적자원의 전역 이후 산업계 진입경로에 대한 탐색 연구를 제안한다. 군인적자원개발정책의 목표 중 전투력 향상 기여를 위한 부분은 개별 군인적자원개발정책과제별 중단 연구로 가능할 것이다. 하지만 군인적자원개발정책 목표 중 전직역량 획득 부분은 개별정책과제별 중단 연구에 추가하여 군 교육훈련의 요소인 군사교육과 부대훈련이 어떤 역할을 하는지에 대한 연구가 필요하다. 군사교육 및 부대훈련이 병과/특기별로 이루어지는 점을 고려하여 병과/특기의 직무특성과 군인적자원들의 전역 후 산업계로 진입하는 직업경로 간 관계를 살펴볼 필요가 있다.

이와 함께, 연구 결과에 근거하여 군인적자원개발정책의 발전 방향을 두 가지 측면에서 제안하고자 한다. 첫째, 복무 경과상 정책의 최종 지향점인 전직을 고려하여 향후에는 군인적자원의 다수를 차지하는 중기복무 이하 청년장병 지원에 중점을 둔 체계적인 정책 추진이 요구된다. 둘째, 개별 정책과제를 개발하고 추진하는 것과 아울러, 정책의 큰 기반이라 할 수 있는 군내의 인적자원개발 문화에 대한 더 확장된 고민이 필요한 시점이다.

논문 접수 : 2018년 8월 31일

논문 수정 : 2018년 10월 2일

게재 확정 : 2018년 10월 8일

## 참고문헌

- 교육인적자원부. (2002). 『국가인적자원정책의 추진현황과 방향』. 서울: 교육인적자원부.
- 국방부. (2016). 『2016년 국방백서』. 서울: 국방부.
- 김병목 외. (2017). 『청년장병 진로지원 서비스 프로그램 개발 연구』. 서울: 한국능률협회.
- 김원대·유명기. (2012). “전략적 사고에 기초한 군 인적자원개발정책 분석과 발전방안- 제2차 국가인적자원개발(’06~’10년) 추진결과를 중심으로-.” 『국방정책연구』, 28(1).
- 나일주·변현정. (2007). “국가인적자원개발의 전개맥락.” 『평생학습사회』, 3(2).
- 대한민국정부. (2001). 『국가인적자원개발기본계획: 사람, 지식, 그리고 도약』. 서울: 대한민국.
- 대한민국정부. (2006). 『제2차 국가인적자원개발기본계획(’06~’10) 인재강국 코리아(creative korea)』. 서울: 대한민국.
- 서정화. (2010). “교육개혁의 주요 현황과 평가.” 5·31 교육개혁 평가 및 미래교육 비전 심포지엄. 서울: 한국교육개발원, 한국교육과정평가원, 한국직업능력개발원, 한국교육학술정보원, 한국대학교육협회, 한반도선진화재단, 교육개혁포럼.
- 오현석 외. (2009). “인적자원개발 정책의 주요 쟁점과 향후 과제.” 『교육행정학연구』, 27(2),
- 유석렬. (1986). “민주시민 교육으로서 한국 정치교육의 방향.” 『한국정치학회보』, 20(2).
- 육군본부. (2016). “인재개발규정.” 계통: 육군본부.
- 이만희. (2003). “군 인적자원의 개발과 교육체제의 개선방안.” 국가·군 인적자원개발을 위한 민·군 협력방안 육군정책세미나. 서울: 육군본부.
- 이은정 외. (2012). “2012 국방 인력운영 분석과 전망(1).” 서울: 한국국방연구원.
- 이종재. (2003). “군 인적자원의개발의 방향과 과제.” 국가·군 인적자원개발을 위한 민·군 협력방안 육군정책세미나. 서울: 육군본부.
- 이희수. (2004). “국가인적자원개발정책의 좌표를 찾아서.” 『한국교육문제 연구소 논문집』, 19호. 2004.
- 이희수·백평구. (2010). “전략적 사고에 기초한 평생교육 정책 분석과 시사점 : 평생교육법 개정 이후를 중심으로.” 『평생교육학연구』, 16(3).
- 이희수·안동윤. (2007). “HRD 패러다임 논쟁사에 나타난 평생교육과 HRD의 관계.” 『평생교육학연구』, 13(1).
- 임경수. (2013). “국가인적자원개발정책의 전개과정 연구: 2000년부터 2007년까지.” 중앙

대학교 대학원 박사학위논문.

- 임경수·이희수. (2015). “김대중·노무현 정부의 국가인적자원개발정책에 대한 체제적 평가연구.” 『교육행정학연구』, 33(3).
- 장창원 외. (2016). 『인적자원개발 정책의 이해(이론과 실제)』. 서울: 도서출판 범한.
- 전용국 외. (2016). 『국방분야 NCS 적용방안』. 성남: 국방전직교육원.
- 전용국·진성미. (2018). “NCS 적용을 통한 軍 전직(Outplacement)환경 개선 탐색.” 『직업능력개발연구』, 21(1).
- 조대연. (2006). “평생교육과 인적자원개발의 관계 고찰 -북미 관련 문헌을 중심으로-.” 『평생교육학연구』, 12(4).
- 채창균. (2006). 『국가인적자원개발 추진체제』. (채창균·백성준 편), 국가인적자원개발론. 서울: 한국직업능력개발원.
- Chalofsky, N. E. (2014). Introduction: The Profession and The Discipline. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. L. Morris, Handbook of Human Resource Development.
- Dooley, C. R. (2001). The training within industry report 1940-1945. *Advances in Developing Human Resources*, 3(2).
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Pirinciples of Human Resource Development*. New York, NY: Perseus Publishing
- Gilley, J. W., & Gilley, A. M. (2003). *Strategically Integrated HRD: six transformational roles in creating result-driven programs*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance, and change. cambridge: An Introduction to strategic human resource development*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Harbison, F. H., & Myers, C. A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. Tata McGraw-Hill Education.
- HunSeok Oh, Hyue-Hyun Ryu, Myungweon Choi. (2013). How can we assess and evaluate the competitive advantage of a country's human resource development system? *Asia Pacific Education Rev*, 14(2).
- Kurt Lang. (1974). The Military. *International Encyclopedia of Social Science*, Vol. 10; 백종천 외, 한국의 군대와 사회(서울: 나남출판, 1994).
- Lynham, S. A., & Cunningham, P. W. (2006). National human resource development in

- transitioning societies in the developing world: Concept and challenges. *Advances in Developing Human Resources*, 8(1).
- McLean, G. N. (2004). National human resource development: What in the world is it? *Advances in Developing Human Resources*, 6(3).
- McLean, G. N., National HRD. In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco, & M. L. Morris. (2014). *Handbook of Human Resource Development*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided through the wilds of strategic management*. NY: Free Press.
- Nedler, L., & Nedler, Z. (1989). *Developing Human resources*. Sanfrancisco, CA: Jossey-Bass
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundation of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Vaile, P. B. (1996). *Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent white water*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Victor, C., & Marie, D. (2017). The korean pivot: The study of south korea as a global power. *Center for Strategic and International Studies*.  
<https://www.csis.org/analysis/korean-pivot>.
- Watkins, K. (1989). Five metaphors: Alternative theories for human resource development. In D. Gradous, *Systems Theory Applied to Human Resource Development*.

