

예비군지휘관의 직무역량 향상 방안 연구

김상헌* · 곽용기** · 윤친성***

초 록

본 연구의 목적은 「국방개혁2.0」 중 예비전력 정예화를 국가안보집단의 일원인 예비전력 군무원(이하, 예비군지휘관)들에게 적용하기 위해 개선이 필요한 법적·제도적 문제점과 발전방안을 제시하고, 예비전력 정예화와 연계된 예비군지휘관의 직무역량 향상을 위한 체계화된 교육훈련방안을 살펴보고자 한다.

본 연구에서 문헌은 예비전력 정예화와 예비군 지휘관 관련된 최근의 논문, 연구서 및 학술지 등을 중심으로 살펴보기 위해, 예비군 정예화 관련된 국방대학교(2020)의 예비전력 발전세미나 [2020예비전력 정예화 혁신]을, 직무역량 관련된 연구논문 중 우리나라 공직리더십 교육훈련의 실태분석 및 개선방안(2019) 등 최근 자료를 우선 고찰하였고, 기타 학위논문과 학술지 등 예비군과 예비군지휘관과 관련된 연구와 예비군지휘관 모범사례들을 고찰하였다.

본 연구결과 예비군 정예화를 위해 첫째, 법령을 개정하여 예비군을 국군의 조직에 포함하고, 이원화되어 있는 지휘관계는 국방부로 일원화하며, 기존 직무교육기관의 소속을 육군 동원전력사령부(2018년 창설)으로 조정하여 국방대학교 직무교육원으로 전환함이 타당하다. 둘째 예비군지휘관의 직무역량 향상을 위한 교육훈련체계는 기존 단순 보수교육을 변경하여 근속연수와 임무수행에 따라 단계별 교육으로 나누어 실시한다는 점에서 의미를 찾을 수 있다.

본 연구는 예비군 정예화를 위한 예비전력 운용 및 관리의 종합적인 범주에서 예비군 관련 법 및 제도 분야 개선과 예비군지휘관 직무능력 향상 위해 제시된 교육훈련체계 모델은 한국군 예비전력정책의 발전을 기대할 수 있을 것이다.

주제어 : 예비군지휘관, 직무역량, 교육훈련체계

* 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 박사과정(주저자) (E-mail: hun2227@hanmail.net)

** 동아대학교 기초교양대학 교수(공동저자) (E-mail: major0427@hanmail.net)

*** 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공교수(교신저자) (E-mail: staryoun@hanmail.net)

투고일: 2020년 11월 17일, 수정일: 2020년 11월 27일, 게재확정일: 2020년 12월 8일

I. 서론

1. 연구의 필요성

세계의 많은 국가들은 다양한 안보환경 변화에 능동적인 대처를 위해 예비군의 중요성을 인식, 안보 위협에 대처 가능하도록 조직하고 효율적으로 운용하고 있다. 우리나라도 다양한 안보환경과 국방목표에 부합된 「국방개혁 2.0」을 강력하게 추진하고 있으며, 예비전력 정예화도 핵심과제 추진 중이다. 그러나 예비전력의 현주소는 270만명의 대규모 예비군자원, 국방비의 0.41% 저예산, 노후된 장비 및 물자, 짧은 기간의 예비군훈련 등으로 상비군 수준의 전투력 발휘를 기대하기는 곤란한 실정이다.

예비전력을 “어떻게 하면 상비군 대체전력으로 정예화하느냐?” 하는 과제에 대한 연구는 활발하게 이루어지고 있다. 예비군의 역할과 중요성에도 불구하고 예비군에 대한 국민과 군의 인식과 평가는 현역과 비교하여 상대적으로 낮고, 예비군의 훈련 수준도 약화되어 동원 시 즉각 전투력 발휘에 의구심이 제기되고 있다.

예비전력을 잘 관리하고 통제하며 지속 발전 유지하기 위해 “어느 것을 선택하여 집중할 것인가?”에 대한 고민을 할 필요가 있다. 예비전력 정예화는 부분 개선이 아닌 혁신 수준의 방안이 도출되어 추진되어야 미래 전장에서 적합한 역량 발휘가 가능할 것이기 때문이다.

이러한 문제의식에서 출발한 본 연구의 필요성은 다음과 같다.

첫째, 「국방개혁 2.0」에 부합된 예비군 정예화를 위해 예비전력 운용과 관리의 범주에서 법령 및 제도로 개정 또는 개선함이 필요하다. 둘째, 예비전력 정예화에 있어서 핵심적인 역할은 예비군지휘관들에게 있다. 이미 검증된 군 경력과 각종 전투수행능력은 추가적인 교육기간이 필요 없이 채용과 동시에 임무수행 가능하다. 그리고 타 직렬 군무원과는 달리 현역과 동등한 수준으로 작전수행하는 군 전력구성원이다. 이러한 예비군지휘관의 책임과 역할 증대에 부합한 교육훈련체계의 개선으로 직무역량 향상을 통해 예비전력 정예화에 부응함이 필요하다. 이를 개선하기 위해 타 군의 예비군 운용 사례를 살펴 보고, 예비군 정예화의 핵심인력인 예비군지휘관의 직무역량을 향상시킬 교육훈련체계의 적극적인 도입이 필요하다.

2. 연구의 목적

본 연구는 위에서 기술한 연구의 필요성에 따라 본 연구의 목적을 다음과 같이 설정하였다
첫째 「국방개혁 2.0」에 부합된 예비군 정예화를 위한 예비전력 운용과 관리의 범주에서 법령 및 제도 개선의 방향을 제시하고,

둘째 예비전력 정예화에 부응하는 예비군지휘관의 직무역량 등을 살펴보아 예비군지휘

관의 직무역량 향상을 위한 교육훈련체계모형을 제시하는데 그 목적이 있다.

II. 이론적 배경

1. 예비군의 개념

우리나라의 예비군은 예비군법(법률 제16585호)에 근거하여 전시·사변 기타 이에 준하는 국가비상사태하에서 현역군 부대의 편성이나 작전수요를 위한 동원에 대비하는 예비전력으로 설치되고 운용되고 있다.

예비군의 편성과 책임은 지방병무청장이 가지고 있으며, 편성대상은 예비역의 장교·준사관·부사관, 현역 또는 상근예비역의 복무를 마친 예비역의 병, 사회복무요원·공중보건의사·공익법무관·산업기능요원 등이 복무 또는 의무종사를 마친 보충역의 병과 지원한자 중에서 선발된 자로 조직한다.

1968년 1.21사태(청와대습격)이후 ‘일하면서 싸우고 싸우면서 일 한다’는 이념을 세워 1968년 4월 1일 166만여명 규모의 예비군을 창설하였다.

2018년 12월을 기준으로 평시 59.9만여명의 상비 병력을 유지하고 예비전력은 275만여명(동원예비군, 지역예비군 구별)을 평시에 편성하여 관리한다. 즉, 전시 총 병력소요 대비 동원 의존도는 약 61%수준으로 육군의 경우 평시 39%이 병력을 부대별로 감소편성하여 운용하다가 전시에 동원 예비군을 동원하여 감소 편성된 현역부대를 완전 편성하여 상비전력을 지원하고, 지역방위 예비군은 수임군부대장의 통제하에 주요시설방호·작전지속지원 작전·치안유지·재해 및 재난 발생시 지원등 후방지역의 안정과 작전지속능력을 보장하는 등 예비전력은 국방태세에 매우 중요한 전력이다.

예비군의 임무는 창설 이후 4회 걸쳐 개정되었으며, 현재는 <표 1>과 같다.

<표 1> 예비군의 임무

예비군의 임무	<ol style="list-style-type: none"> 1. 전시,사변, 그 밖에 이에 준하는 국가 비상사태하에서 현역 군부대의 편성이나 작전에 필요한 동원을 위한 대비. 2. 적 또는 반국가단체의 지령을 받아 무기를 지니고 있는 사람(이하‘무장공비’라 한다)이 침투하거나 침투할 우려가 있는 지역에서 적이나 무장공비의 소멸. 3. 무장소요가 있거나 소요의 우려가 있는 지역에서 무장소요 진압. 4. 중요시설, 무기고 및 병참선 등을 경비(제 2호 및 제 3호의 지역). 5. 「민방위 기본법」에 따른 민방위 업무를 지원한다.
------------	---

출처: 대한민국 국방부(2019). 예비군법, 151p, 국방부

2. 군무원과 예비군지휘관

1) 군무원

군무원의 정의는 국가공무원법에 명시된 바와 같이 국가 공무원 중 특정직공무원의 하나로 군에 소속되어 군 지원 업무를 수행하는 별정직 신분의 공무원이라 할 수 있다. 군무원이라는 용어는 초창기(1948~1950)에 국군조직법에 의해 ‘문관’, 전환기(1951~1980)에 군속 인사법(1963.5)을 제정 ‘군속’, 이후 정착기(1980년 이후 현재)에 군무원 인사법을 공무원법 범주로 개정(1980.12)하여 ‘군무원’이라는 신분으로 현재까지 적용하고 있다.

군무원은 “국방부 직할부대 또는 육군·해군·공군 본부와 예하부대에서 현역 군인과 함께 근무하며,~(중략)~직군에 따라 각급부대의 업무를 지원하고 있는 민간인력을 지칭한다.” (박항숙, 2011)

안보환경 변화에 능동적 대처를 위해 국방운영의 문민기반 확대는 국방개혁의 중요한 과제중 하나이다. 주요내용에 전투분야는 현역이 담당하고 비전투분야 즉 행정·기술·교육·연구 등은 민간 인력의 활용을 증대하여 전투지원 업무의 전문성을 향상시키고, 국방부의 공무원 직위의 정원을 53%에서 71%로 상향 조정하는 등 군무원 인력도 현역대비 3.9%에서 6%로 상향 조정하는 것이다. 「국방개혁2.0」에 상비전력 감축에 따른 국방인력구조 재설계를 위해 전문성 있는 군무원의 중요성이 더 해지고 있다.

서구 선진국들은 국방분야에 있어 민간인력을 적극적으로 활용하고 있으며 이들의 운영 현황과 시스템은 장차 우리 국방개혁 추진 방향에 좋은 롤 모델이 될 것이다.

다음 <표 2>는 선진국들의 현역군인 대 민간인력 비율이다.

<표 2> 선진국들의 현역군인 대 민간인력 비율

구분	미국	독일	영국	프랑스	캐나다	이탈리아	일본	한국
군인:민간	1.6:1	2.1:1	2:1	4.5:1	3:1	5.8:1	11:1	20:1

출처: 오종택(2017). 군무원의 효과적 활용을 통한 군 인사행정 개선에 관한 연구, 8p

<표 2>를 살펴보면, 서구 선진국들은 다양한 안보위협에 대응하기 위해 현역전력 단독으로 전투수행이 제한됨을 인식, 전문화된 군무원을 배비함으로 효율적 국방운영이라는 목적 달성을 위해 민간인력 비율이 높음을 볼 수 있다.

2) 예비전력관리군무원(이하 예비군지휘관)

예비군지휘관은 직업군무원으로서 군무원 중 국가 공무원법상의 경력직군무원 중 특정직군무원 직렬에 속하며, 그 중 일반직군무원에 속한다고 볼 수 있다.

선발의 근거는 ‘전시·사변 등이 국가비상 시와 직무의 내용과 책임의 특수성 등을 고려하여 대통령령으로 정하는 경우에는 별정군무원을 둘 수 있다’(군무원 인사법 44조) 에 의거 예비군부대 지휘관의 선발(예비군법 제 5조 제8항) 과 예비전력관리기구 운영을 위한 지휘관 및 이를 보좌하는 인력의 선발에 관한 사항을 규정하고 있는 예비군관리업무 담당자 선발 규칙(국방개혁에 관한 법률 시행령 제 16조 4항)에 의거 한다.

과거 예비군지휘관은 예비군 창설당시(1968년) 예비군중 간부 출신으로 선발 임시직으로 운영하다가, 지역 방위협의회 의장의 추천에 의해 선발(1982년 4월1일)후 일반직군무원 임용하였다. 이후 1987년부터 예비군지휘관 선발제도를 개선하여 공개 경쟁 시험제도를 도입 선발하게 된다. 1995년이후 선발한 예비군지휘관은 일반직에서 별정직군무원으로 신분 변경하여 선발하였고, 2009년 11월 12일 예비군지휘관 신분을 별정직에서 계약직군무원으로 신분 변경하여 선발하였으며, 2014년 5월 21일부 군무원 직종 통합에 따른 군무원 인사법 개정을 통해 일반직군무원으로 전환하여 현재까지 적용하고 있다

또한, 2009년이후 예비전력관리군무원은 예비군지휘관(직장/지역 여단장, 연대장, 대대장, 중대장), 동원지원단, 예비군훈련대, 행정 등으로 구별하여 선발하고 있다.

선발 후 소정의 보수교육을(2주, 학군교) 받은 후, 예비군지휘관은 평시 행정구역 단위로 편성되어 보직되고 지역방위작전을 위해 각종 계획수립과 자원관리 등의 업무, 그리고 교육훈련 및 지역주민과의 협조체제유지 등 타 직렬 군무원과 다른 지역방위라는 전투임무수행을 해야 하는 현역과 동일한 직무를 수행하고 있다.

예비군업무는 국방부장관이 총괄하되, 수입군부대장이 관장하며 지휘 및 감독한다. 예비군 지휘관은 <표 3>과 같은 임무를 수행한다.

<표 3> 예비군 지휘관의 임무

예비군부대 지휘관의 임무	<ol style="list-style-type: none"> 1. 해당 지역 또는 직장의 방위와 그 대비 2. 동원된 소속 예비군대원의 지휘·통솔 3. 소속 예비군자원의 유지와 관리 4. 시설 및 장비와 그 밖의 비품의 유지와 관리 5. 동원명령의 통지 및 훈련 소집통지서의 전달 6. 훈련참가자의 확인과 감독 7. 예비군대원은 훈련 실시(위임받은 경우로 한정한다) 8. 예하지휘관의 임명 또는 임명 추천 9. 파견 상근예비역의 지휘와 감독 10. 소속예비군대원의 포상과 추천 11. 그 밖에 부대 운영에 필요한 사항
------------------	---

출처: 대한민국 국방부(2019). 예비군법 시행규칙, 178p, 국방부

3. 예비전력 정예화

1) 「국방개혁 2.0」(국방부, 2018)

정부가 추진 중인 「국방개혁 2.0」은 전방위적 위협에 대응할 수 있는 강한 군대, 국민에게 신뢰받는 국민의 군대로 거듭나는 것(문재인대통령, 2018년 전군지휘관회의, 2018.7.27.)이 기조이다. 「국방개혁 2.0」을 통해 스마트한 ‘혁신 강군’으로 거듭나기 위해 강력한 국방개혁 추진으로 강한 군대 조기 구현을 핵심으로 하고 있다.

아래 <표 4>와 같이 「국방개혁 2.0」은 크게 5가지 핵심 분야를 선정 추진하고 있다.

<표 4> 「국방개혁 2.0」의 5가지 핵심분야

군구조 발전	<ol style="list-style-type: none"> 1. 한미동맹 기반, 우리 군 주도의 지휘구조로 개편 2. 전투능력 발휘에 효율적인 부대구조로 개편 3. 전투효율화 중심의 국방인력구조 개편 4. 능력 기반의 첨단 과학기술 중심 전력구조로 개편 5. 초국가적·비군사적 위협 대응역량 강화
국방운영체제	<ol style="list-style-type: none"> 1. 문민통제 확립 및 군의 정치적 중립 준수 2. 국방운영의 효율화를 위한 인력운영체제 개선 3. 4차 산업혁명 시대의 군사능력 및 운영체제 발전 4. 충수명주기 개념을 적용한 국방획득 및 운영관리 강화
병영문화정착	<ol style="list-style-type: none"> 1. 선진 민주국가 위상에 걸맞는 장병 인권보호 강화 2. 장병 복무의욕 고취를 위한 복지 및 복무여건 개선
방위산업경쟁력 확보	<ol style="list-style-type: none"> 1. 효율성과 전문성 제고의 국방획득체제로 개선 2. 국방 R&D 역량 강화 및 방위산업 경쟁력 확보 3. 방위사업 투명성 제고로 방산비리 근절
국민의 신뢰와 성원	<ol style="list-style-type: none"> 1. 적정수준의 국방재원 확보 2. 「국방개혁2.0」의 법적 토대 마련

출처: 대한민국 국방부(2018). 『국방개혁 2.0』 왜 필요한가?, 12~13p, 국방부

이 중에서 전방위 안보위협에 대응이 가능한 군 구조 분야의 전투 효율화 중심의 국방인력구조 개편의 추진기조는 군인과 국방 관련 공무원의 직업 전문성 강화를 위해 국방부에 문민화 지속 이행이다. 세부내용으로 상비병력의 단계적 감축과 작전 및 전투 중심의 국방인력 재설계에 따라 전투 분야는 현역간부를 보강하여 전투 및 작전숙련도 강화하며, 비전투분야는 민간 인력을 확대하여 전문성을 강화에 목표를 두고 있다. 또한 예비전력 내실화를 위해 선택과 집중을 통해 핵심전력 중심의 전력을 강화하여, 상비병력 감축에도 불구하고 실제 전투력은 오히려 강화하겠다는 것이다.

2) 선택과 집중을 통한 예비전력 정예화 혁신(국방대학교, 2020)

「국방개혁 2.0」 내용 중 예비전력 정예화를 위해서는 선택과 집중을 강조하고 있다. 선택(選擇)은 ‘여러 개 가운데 골라 뽑거나, 여러 대안 중의 하나를 고른다’는 것이며, 집중(集中)은 ‘한 곳으로 모이다. 한 가지 일에 힘을 쏟아 분다’고 정의 할 수 있다. 또한 혁신(革新)은 ‘묵은 풍속, 관습, 조직, 방법 따위를 완전히 바꾸어서 새롭게 한다’고 정의 할 수 있다.

예비전력 정예화를 위한 과제는 예비군복무제도개선(평시 복무제도포함), 조직편성 정예화, 동원체계 개선, 예비군 무기.장비 현대화, 예비군훈련제도 개선(과학화, 보상현실화 포함) 등의 다양한 내용들이 있다. 현 시점에서 “어느 것을 선택하여 집중할 것인가?”에 대한 고민이 필요한 시점이다.

국방대학교(2020)의 예비전력발전세미나에서 한국군 예비군 복무제도 개선방안(노희준, 국민대학교)은 현 예비군복무제도가 병역제도상 한계로 복무규정이 미정립되어 있고, 지방 병무청장이 편성하고 현역군부대에서 관리하는 비효율의 이원화를 일원화하는 법령과 규정 제정의 필요성을 강조하며, 외국 예비군 복무제도 중 미국, 이스라엘, 싱가포르 등 분석 및 평가 결과 우리나라 예비군은 현역과 복무연계성을 유지하고, 훈련 및 처우에 있어서 제도적 보완이 필요하다고 하였다.

현재의 예비군 복무제도는 임무면에서 증.창설편성지원, 후방작전, 경찰지원, 민방위지원 등 외국군에 비해 과다하다고 평가하고, 예비군 복무제도의 개선중 예비군 신분 및 복무규정 정립, 현역과 예비군 연계관리, 임무 단순화 및 예비군 복무관리 통합, 처우개선(고용법, 근로기준법 적용), 예비군을 국군조직으로 통합하는 법령개정 등으로 예비군 복무의욕을 고취할 수 있다고 발표하였다.

또한, 미 육군 예비군 제도의 이해와 비교를(주은식, 2020) 통해서 미 육군 예비군은 연방 예비군과 주방위군으로 나뉘는데, 연방예비군은 국방부-육군성을 통해 지휘관리, 편성, 동원, 훈련 등의 임무 수행을 하고, 주방위군은 주방위군국이 지휘관리하고 평시는 주지사, 전시 등 국가적 위기시는 연방정부 통제하에 운용하고 있다. 미국과 한국의 예비군 제도를 비교하여 볼 때, 규모면에서 미국 예비군은 1/4정도로 유지하고 있으며, 편성은 연방예비군. 주방위군.해안경비대로 구성하며, 훈련기간은 매년 2주 동안의 긴 훈련 및 매월 주말 2일 훈련을 실시하며, 미국은 다양한 인센티브를 예비군에게 제공함으로써 동원준비태세가 잘 유지된다고 발표하였다.

아래 <표 5>는 한.미 육군 예비군을 비교 / 분석한 내용이다.

<표 5> 한.미 육군 예비군 비교 / 분석

미 육군 예비군	한국 육군 예비군
현역 수준 원정작전 수행을 위한 편성/훈련	지역방위를 위한 편성/훈련
지원복무	의무복무
높은 장려정책 (현역과 동일 수준의 급여, 의료, 진급 등)	낮은 장려정책 (낮은 급여, 의료/진급 혜택 없음 등)
매년 2주간 장기훈련, 매월 2일 주말훈련	동원훈련(2박3일), 동미참훈련(32시간)
제대별 상근 예비역 2~10%운용	상근복무제도 초기 시행 중
육군예비전력사령부 편제	육군동원전력사령부 편제

출처: 대령 매트 넬슨(2020). 미 육군 예비군 제도의 이해와 비교, 11~12p, 국방대학교

그리고, 예비군 조직편성의 개선(정진섭, 2020) 위해, 선택과 집중의 대상을 동원예비군으로 한정하여 ‘부대단위 핵심예비군과 개인 핵심예비군’으로 구별하여 제시하고, ‘지역예비군’ 포함 총 50여만명 수준으로(현재 270여만명 수준) 유지를, 동원전력사령부의 기능과 역할을 육군의 동원업무·전투발전/전력화 업무까지 총괄 확대 할 것과 동원위주 무기체계를 상비전력 수준으로 전력화할 필요성을 강조한다.

이와 같이 다양한 학술 연구 등을 통해 「국방개혁2.0」에 부응하는 예비전력의 정예화에 국민공감대 형성 및 확산 노력을 하고 있다.

4. 직무역량

1) 예비군지휘관의 리더십과 역할

리더십이란, 조직이 달성하고자 하는 공동의 목표를 위하여 조직구성원의 참여를 촉진하며 영향력을 행사하는 개인의 능력을 말한다.

리더십 개념에 대한 연구는 리더 개인의 자질, 상황 및 리더와 하급자와의 관계 등 다양한 각도의 이론들이 발전해 왔다.

예비군지휘관은 타 군무원과 크게 다른 점은 일반적으로 군무원과 마찬가지로 해 직렬에 해당하는 역할 범주에 추가하여 지역방위 작전수행을 위해 현역과 동일한 전투임무를 수행한다. 따라서 평시에 현역과 동일한 전투복 또는 근무복을 착용하여 업무수행하며, 실전과 같은 훈련을 위해 예비군대원을 편성하여 연 2~3회 현역과 연계한 통합훈련 및 독단훈련을 실시하고 있다. 또한, 통합방위작전 수행태세 유지를 위해서 민·관·군·경·소방 통합방위 요소와 협조체계를 가진다.

이에 요구되는 예비군 직무수행관련 선행연구를 살펴 본 결과, 관련논문 약 16만여건 중 예비군지휘관 관련내용은 42건으로 0.02%의 비율로 매우 자료가 미미한 실태였으며,

참고 가능한 논문 및 글은 <표 6>과 같이 5편 이었다.

<표 6> 예비군지휘관의 리더십 및 역할 관련내용

구분	리더십/직무역량	예비군,예비군조직리더십	예비군지휘관리더십	비율
건수(검색)	167,608여 건	7,598여 건	42여 건	0.02%

출처: 양명호(2014). 예비군조직에서 거래적·변혁적리더십이 조직효과성에 미치는 영향, 19p

예비군지휘관은 소령이상(20년이상 군 경력) 선발되어 임용 후 즉시 임무수행 가능하기 에 직무수행 관련 연구는 큰 이슈가 되지 못하고 있다. 예비군지휘관 선발이후 약 20여년 근속기간 중 동일한 수준의 반복적인 보수교육을 하고 있다.

직무역량 향상 없이 과거의 군 경험만으로 리더십만으로는 「국방개혁2.0」에 부응하는 예비전력의 정예화에 기여하기 제한된다. 다양하고 변화 속도가 빠른 예비군 수준에 부합 하지 않아 소통에 제한되며, 또한 T 발전 등 빠른 사회변화 흐름을 잘 파악하지 못하여 민·관·군·경·소방과의 통합능력 발휘도 제한될 것이다.

2) 예비군지휘관 직무역량

일반적으로 역량(competence)은 특정상황이나 직무에 있어 탁월한 성과를 낼 수 있도록 하는 개인의 내적 특성으로 정의된다.

리더십에 직무역량은 크게 핵심역량, 기반역량, 잠정역량으로 구분할 수 있는데(Sparrow, 1996; 김현주, 2003; 행정안전부, 2008), 핵심역량은 앞서 살펴본 바와 같이 ‘리더십을 발휘 하는 핵심능력인 리더의 지식과 외적 기술, 태도, 내적 특성’을 말한다. 즉, 리더십을 구성하 는 여러 요소들이 리더 개인의식과 외적 기술, 태도, 내적 특성을 반영한 행동의 양태로 나타나는 것을 의미한다.

한편 기반역량은 리더십 핵심역량을 도출하기 위한 중간 과정으로 핵심역량을 최종 선정 하기 이전의 선행연구와 전문가 의견수렴을 토대로 도출된 조직구성원의 공통역량을 말하 며 계층별 공통역량으로 해석되기도 한다.

마지막으로 잠재역량은 조직과 관련되어 있는 규범, 조직 구성 목표와 비전, 가치, 사명 등을 포함한 조직의 리더십 의도를 망라한 공공조직에 필요한 전반적인 역량을 의미한다.

이상을 정리하면, 리더는 리더십 구성요소를 소화하여 리더십을 발현할 수 있는데, 그리 한 리더십은 리더의 역량에 의해 그 효과성이 나타 난다 할 것이다.

따라서 리더십 역량은 리더의 행동(업무자체만이 아닌 시간과 장소 등과 같은 업무상황, 업무도구, 자료, 업무대상에 따라 독특하게 나타나는 리더의 행위 및 그 특성), 지식(리더가

실질적인 업무수행과정에서 사용하는 지식, 실무절차 및 관련법규 등), 스킬(업무수행 및 그 과정에 중요하게 활용되는 직접적인 행동으로 드러나는 실질적 업무수행능력), 태도(어떠한 대상에 대하여 일정 정도 지속되는 긍정적이거나 부정적인 느낌 혹은 구성원의 행동에 영향을 주는 것), 개인적 특성(신념, 성격, 가치관, 동기 및 욕구, 특히 공직리더십 역량에서 가장 근원적으로 작용하여야 하는 공공성 추구)에 의해 그 효과가 달라질 수 있을 것이다.(임성근.소가영, 2019)

예비군지휘관은 군무원 신분이면서 현역과 동일한 전투업무수행을 위한 리더십 발휘에 요구되는 직무역량을 구비해야 한다. 「국방개혁2.0」 중 예비전력 정예화 추진을 위해서 타 직렬의 군무원과는 구별된 직무역량이 체계적으로 교육되거나 강화되어야 하나, 예비군지휘관이 임용후 역량을 향상을 위한 직무교육이 없다. 또한, 예비군지휘관에 대한 선행연구들도 직무역량에 대한 체계적인 연구가 미미하다.

이는 예비군지휘관의 역할을 중요하게 인식하지 않고 있다는 반증이다.

따라서, 「국방개혁2.0」 중 예비전력 정예화를 위해 현역과 예비군지휘관이 함께 연구하고 발전시켜 나아가야 할 것이다. 예비군은 기본적으로 전·평시 군사적 위협을 고려하여 현역부대의 중·창설 및 작전수행을 위한 동원과 평시 테러 등 위기 발생시 지역방위를 위한 동원 임무를 수행한다. 이를 위해, 예비군지휘관은 공무원직급기준 5급으로 선발됨과 작전수행능력 발휘 가능한 전문성도 현역근속연수도 최소 20년을 고려한 예비군지휘관의 직무역량을 도출하여 예비전력 정예화의에 부응하는 새로운 임무와 역할 규정이 필요하다.

3) 직무교육

우리나라 공무원 대상 리더십 역량개발 교육훈련은 국가공무원법(제50조 제1항)에서 ‘모든 공무원과 시보 공무원이 될 사람은 국민 전체에 대한 봉사자로서 갖추어야 할 공직가치를 확립하고 담당직무를 효과적으로 수행할 수 있는 미래지향적 역량과 전문성을 배양하기 위하여 법령으로 정하는 바에 따라 교육훈련을 받고 자기개발 학습을 하여야 한다’고 규정하고 있다.

따라서 2016년부터 현재까지 공무원인재개발법(2015)에 근거를 둔 공무원 인재개발 개념을 도입하여 국가공무원인재개발원(2016)과 지방자치인재개발원(2017)을 두고 직무교육 훈련을 하고 있다.

아래 <표 7>은 국가공무원인재개발원의 관장사무이다.

<표 7> 국가공무원인재개발원의 관장사무

법령에 명시된 관장 사무	교육훈련 총괄표
1. 다음 각 항의 어느하나에 해당하는 사람에 대한 교육훈련 가. 5급이상 공무원 및 고위공무원단에 속하는 공무원 나. 5급 공개경쟁채용시험 또는 경력경쟁채용시험에 합격한 채용후보자 다. 생략 2. 다음 각 항의 사항에 대한 연구.개발.평가 가. 공직가치.리더십 등 시대변화에 맞는 국가공무원 인재상 확립 나. 공무원 역량 개발을 위한 교육과정 다. 공무원의 자기개발 학습을 위한 기반 마련 3.4. 생략	1. 기본교육:4개과정 - 고위급과정, 과장급과정 - 5급과정, 6급이하과정 2. 국정철학.공직자세:3개과정 3. 공직리더십교육:3개과정 4. 글로벌교육:2개과정 5. 직무교육:2개과정 6. 이러닝

출처: 한국행정연구원(2019). KIPA 연구보고서 2019-4, 53p.55p

내용을 살펴보면 예비군지휘관과 동등 직급인 5급은 관리자로서 과장급으로 하여, 여러 과정의 교육훈련을 통한 직무역량 강화 프로그램을 두고 있다.

국방부에서는 국방대학교에 직무교육원을 두고 국방부 내 현역 / 군무원 등을 대상으로 한 기본교육(국방부산하 전 요원을 대상으로한 국방기본직무교육), 전문교육(분야별 전문성 향상을 위한 직무교육), 특별교육(국방부/국방대에서 시기적으로 요구되는 직무교육) 등 직무능력 및 공직자에게 요구되는 자질을 갖춘 국방전문인력을 배양을 수행하고 있다.

그러나 예비군지휘관은 공개경쟁시험을 통해 신규채용되어 국방부장관의 임명을 받는 자로서 국방대학교 직무교육원 교육을 통하는 절차가 필요하나, 육군본부에 소속된 학생중앙군사학교에 동원학처에서 간부교육으로 보수교육을 시행하고 있다.

예비군지휘관은 공개시험후 임용전 보수교육을 학생중앙군사학교 동원처에서 실무업무 위주 교육을 습득한 후 바로 직무에 배치되어 수행한다.

아래 <표 8>은 예비군지휘관 직무교육 내용이다.

<표 8> 예비군지휘관 직무교육

구분	부임전 교육	보수교육(3년 단위)
교육과정	2주간	1주간(분임토의 위주)
교육내용(동일)	예비군운동, 예비군 조직관리, 예비군교육훈련, 동원업무, 국방동원정보체계 등 5개 과목	

출처: 대한민국 국방부(2019). 예비군 교육훈련 훈련, 496~497p, 국방부 동원기획과

이와 같이 예비군지휘관은 매 3년 단위 보수교육(동일장소 동원학처) 1주간 동일한 실무교육 후 다시 직무에 배치하는 반복교육이다. 주요 교육내용은 분임토의 위주로 예비군지

휘관 중심의 토의식 문제풀이형 실무교육이 대부분이며 일부 단순 교양강좌 등이 있다.

따라서 예비군지휘관을 선발 임용한 후 국가공무원 5급 이상의 관리자에 해당하는 직무역량 교육훈련을 체계적으로 받지 못하는 실태이다. 효율적인 리더십 발휘 가능한 직무역량 향상을 위한 보수교육체계 등 교육시스템이 부재하여, 예비군지휘관이 스스로 자기개발을 통해 직무역량을 갖추지 않는 한 젊은 세대와 민간시스템과의 원활한 소통이 어려운 실정이다. 또한, 예비군지휘관은 타 직렬 군무원과 달리 현역과 동일한 전투수행임무를 수행하는 바 이에 따른 추가적인 군사교육도 부재하여, 다양한 안보 위협에 부응하는 예비군지휘관들의 전문지식 강화 할 수 있는 교육훈련체계도 필요하다.

「국방개혁2.0」을 상비병력은 2022년에 감축 완료되고, 국방인력구조 재설계에 따른 민간 전문인력 확대 및 예비전력 정예화도 강화되어야 할 것이다. 이에 따라 예비군지휘관이 임무와 역할을 제대로 수행할 수 있는 직무역량 수준을 높이는 교육훈련체계 정립을 통해 예비전력 정예화의 토대가 되어야 할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구자료 수집분석

본 연구를 위해 연구자는 2020년 10월 부터 12월 까지 자료수집을 위해 국내 예비군지휘관 관련 문헌연구, 학위논문과 학술지 등 관련자료를 검색하고 또한 직접 예비군지휘관 세미나에 참석하여 관련자료를 연구하였다. 자료 선정은 2007년부터 2020년 사이에 발표된 최근 연구 자료로 한정 수집하였고 그 내용은 다음과 같다.

- 1) 2007~2019년 국회도서관 소장 학위논문(10여편)과 KIPA연구 보고서(1편), 2020 예비전력 정예화 세미나 자료(1편), 향방저널(동원N예비군, 20편), 예비군 지휘관 우수논문 및 모범사례(17편), 「국방개혁 2.0」(국방부, 1편) 등 50여편의 자료를 수집하였다.
- 2) 자료연구 결과 학위논문은 주로 예비군지휘관의 리더십, 직무만족, 조직몰입, 직무수행역량 향상모델 등의 연구 자료들이며, KIPA연구보고서는 공무원 리더십 직무역량 향상 위한 교육훈련체계 개선방향 제시하고 있고, 2020예비전력 정예화 세미나 자료에는 주 내용으로 미군의 예비군 제도와 우리나라 예비군 제도를 비교.분석, 예비군복무제도 개선방안 제시, 핵심예비군제도 도입 검토 등 다양한 토의주제가 있었다. 정기적으로 발간되는 향방저널(동원N예비군)에서는 최근의 예비전력 발전 분야 내용들을 참고하였고, 최근 발간된 예비군지휘관 우수논문과 모범사례들을 살펴보았다. 또한, 국방부가 추진하고 있는 「국방개혁 2.0」의 개념과 추진내용 및 예비전력 정예화 방향에

대한 세밀한 내용들을 살펴보았다.

2. 연구범위

예비군지휘관에 대한 직무역량 관련 현실태를 분석하고, 최근 연구 및 요구되는 예비군 지휘관의 직무역량들을 파악하여, 「국방개혁2.0」 중 예비전력 정예화에 부합한 직무역량을 강화 할 수 있는 교육훈련체계 모델에 대해 고찰하고자 하였다.

따라서 본 연구에서 다른 예비군지휘관의 직무역량관련 문제점과 발전방안에 대해서는 예비전력정책 발전 방향을 정립하는 범주에서 연구하였다.

3. 자료수집 및 분석 방법

본 연구자가 수집 분석한 학위논문(10여편)은 예비군지휘관의 리더십과 직무역량, 조직 몰입 등 개념들을 예비군운동과 관리의 범주에서 접근하여 예비군지휘관에게는 단계적인 직무역량 강화를 위한 현실태와 문제점을 살펴보았다.

본 연구자는 최근 자료수집을 위해 세미나에 참석하여 발표 연구자료를 수집하였고, 학술지 등 25편을 통해 예비군지휘관의 임무, 역할 등을 연구한 자료들을 분석하였고, 사례연구는 학위논문 2편, 학술지 5편 등을 통해 분석하였다.

IV. 연구결과

본 연구에서는 「국방개혁2.0」 중 예비전력 정예화에 부응하는 예비군지휘관의 임무와 역할 수행에 있어서 개선되어야 할 법률 및 제도 등에 대한 방안을 몇가지 제시하였고, 예비군지휘관의 리더십 직무역량 강화 위한 교육훈련체계 방안을 제시하고자 하였다.

첫째 예비전력 정예화를 위한 제도개선을 위해서 법령과 편제 분석 결과,

- 1) 법령에 예비군을 국군의 조직에 포함하여 군 전력으로 포함하고,
- 2) 지휘관계는 병무청과 국방부로 이원화되어 있는 예비군을 국방부로 일원화하며,
- 3) 편제에 있어서 현 학생중앙군사학교의 동원학처를 전투발전과 임무수행 가능한 육군 동원전력사령부(2018년 창설) 소속으로 조정하며,
- 4) 예비군지휘관의 직무교육 장소를 국방대학교 직무교육원으로 전환함으로 전문화된 직무역량을 강화시켜야 하겠다.

둘째 예비군지휘관 직무역량 향상을 위해 근속연수와 임무수행에 따라 단계별 기본교육,

전문교육, 특별교육 등으로 나눈 교육훈련체계(모델)를 <표 9>에 제시한다.

- 1) 기본교육(1)은 채용후 부임전 교육으로 예비군실무위주 숙달 교육과 내면평가를 통한 직무수행 능력 진단 / 지도와 군사교육(대대급)을 실시하고,
- 2) 기본교육(2)은 부임후 2년차 교육으로 예비군실무내용 평가와 직무수행 능력진단 / 지도와 군사교육(여단급)을 실시하여 예비전력 관리 전문가로 양성하고,
- 3) 전문교육(1)은 부임후 4년차 교육으로 예비군업무 Know-How 교환과 상담심리학 / 리더십 교육과 군사교육(사단급)을 실시하고,
- 4) 전문교육(2)은 부임후 6년차 교육으로 예비군업무 Know-How 심층토의, 교리발전과 서번트리더십 교육과 군사교육(군단/군사급)
- 5) 전문교육(3)은 부임후 8년차 교육으로 예비군업무 사례연구 발표, 리더십교육, 군사교육(육본/국방부 등 정책부서급)을 수행하고,
- 6) 전문교육(4)은 부임후 10년차 교육으로 기본교육(1) 및 기본교육(2) 교육생 전담교육을, 군사대학(대대장, 연대장, 사단장) 예비군 교관지원 등,
- 7) 전문교육(5)은 부임후 12년차 교육으로 군사대학 교관지원 및 교리발전 제언 등 근속 연수와 임무수행을 고려한 예비군지휘관의 직무역량 향상을 위한 교육훈련체계(모델)을 제시한다. 또한, 특별교육은 국방부가 필요시 군무원 통합 또는 별도 직무전문화 교육을 한다.

이를 「국방개혁2.0」과 연계된 예비전력정책 발전에 반영해 추진한다면 현역전력과 상호 보완적인 예비전력 정예화에 예비군지휘관의 큰 역할을 기대할 수 있다.

아래 <표 9>는 위에 설명된 교육훈련체계 모델을 도표화 한 것이다.

<표 9> 예비군지휘관의 직무역량 향상 교육훈련체계(모델)

구분	현재	발전방안	비고
기본교육(1)	· 부임전 교육(2주) - 예비군실무교육	· 기본직무교육(1차, 4주) · 예비군실무위주 숙달 교육 · 개별 직무수행능력 진단 / 지도 · 군사교육(대대급)	부임전
기본교육(2)	· 보수교육 (1주) - 예비군실무교육	· 기본직무교육(2차, 2주) · 예비군실무 내용 평가 · 직무수행능력 진단 / 지도 · 군사교육(연대급)	부임후 2년차
전문교육(1)	· (없음)	· 전문직무교육(1차, 2주) · 예비군실무 Know-How 교환 · 상담심리학/리더십교육 · 군사교육(사단급)	부임후 4년차
전문교육(2)	· (없음)	· 전문직무교육(2차, 2주) · 예비군실무 Know-How, 교리발전 · 서번트리더십교육 · 군사교육(군단/군사급)	부임후 6년차
전문교육(3)	· (없음)	· 전문직무교육(3차, 2주) · 예비군실무 사례연구 발표 · 직무수행능력 진단/지도 · 군사교육(육본/국방부 정책부서급)	부임후 8년차
전문교육(4)	· (없음)	· 전문직무교육(4차, 2주) · 기본교육(1), 기본교육(2) 전담교관 · 군사대학(대대장, 연대장, 사단장) 교관지원	부임후 10년차
전문교육(5)	· (없음)	· 전문직무교육(5차, 2주) · 군사대학 예비군업무 전문교관	부임후 12년차
특별교육	· (없음)	· 국방부 필요시 / 수시 · 국방부 군무원 직무교육(전체교육시) · 예비군지휘관 별도교육시	온라인, e러닝, 집합등
직무수행 평가	· 예비군 정기감사 (2년 단위)	· 예비군 정기평가제도로 전환(2년 단위)	

출처: '연구안'

V. 결론

본 연구는 「국방개혁2.0」 중 예비전력 정예화에 부응하는 제도 개선과 예비군지휘관의 임무와 역할 수행에 있어서 직무역량 향상 가능한 교육훈련체계(모델) 제시를 목적으로

문헌분석을 통해 탐색을 실시하였다.

본 연구에서 다룬 제도개선은 예비전력 정예화에 부합하는 법령과 편제로 개정 및 조정하는 것으로서, 우선 법적으로 예비군을 포함하는 법령개정을 통해 안보집단 전력을 재편하고, 예비군의 지휘관계도 효율적으로 일원화하며, 편제 조정을 통해 전력발휘와 교육훈련을 구분하여 시행함을 다루었다. 이는 「국방개혁2.0」의 상비병력 감소에 대비한 현역과 예비군을 효율적으로 배합하는 국방인력 구조개편을 위한 한국군의 예비전력정책 발전 방향 제시로 타당하다고 판단된다. 타 군의 예비군제도와 여러 논문들에서 예비군 관련 법령과 편제에 개정을 강조하고 있음은 예비전력 정예화에 중요함을 반증하는 것이다. 또한 우리나라의 예비군이 가진 태생적 한계를 극복하고 국방의 한 축으로서 제 역할을 할 수 있는 예비군 관련 법적 기반 마련에 시사하는 바가 크다.

그리고 예비군지휘관의 근속연수 고려한 교육훈련체계(모델)은 획일적인 단순 보수교육에서 벗어나 예비전력 운용과 관리의 범주에서 국방개혁에 요구되는 예비군지휘관의 직무역량을 향상시킬 수 있는 방안이다.

이는 전체 예비군 자원 중 임무 중요도를 고려하여 예비군지휘관을 우선 정예화 할 대상으로 선택하는 것으로서 예비전력 정예화와 예비군의 준비태세 확립을 통해 현역전력의 동반전력으로 역할 수행도 가능할 것으로 판단된다.

본 연구에서 예비군지휘관에 직무역량에 대한 선행연구에 한계가 있었다. 향후, 이번 연구에서 다루지 못한 예비군지휘관의 직무역량의 요인별 구체화 연구 필요성 있고, 우리나라 현실에 부응하는 현역과 예비군의 배합 방향에 대한 종합적인 연구가 필요할 것으로 판단된다.

다음은 향후 연구에 제언하는 사항들이다.

첫째, 예비군지휘관의 직무역량 연구의 부족함을 살펴 보았다. 현역과 동일한 전투임무를 수행하는 예비군지휘관에게 적합한 직무역량 요인 연구가 필요하다.

둘째, 예비전력 정예화에 필요한 예비군에 대한 정의와 구분, 그리고 현역과 예비군의 배합 비율에 따른 예비군지휘관의 임무와 역할 등을 종합적으로 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 다룬 예비군지휘관의 직무역량 향상에 대한 인식 차이를 현역과 국민, 동원관련자 대상으로 설문서 등을 통해 살펴보고 차이를 극복할 필요가 있다.

본 연구에서 제시한 예비군지휘관의 직무역량 향상 위한 교육훈련체계(모델) 제시의 중요성은 현역전력과 더불어 다양하고 창의적인 안보집단으로 성장할 예비전력 정예화에 출발점임을 인식하는 계기가 되었으면 한다.

참고문헌

- 권혁창(2015). 예비군지휘관 직무만족 향상방안, 석사학위논문, 우석대학교 국방정책대학원.
- 김선권(2009). 군무원 직무수행역량 모델개발과 평가에 관한 연구, 석사학위논문, 목포대학교 경영행정대학원.
- 김찬수(2007). 예비군대원의 팔로워십유형이 예비군지휘관의 리더십효과에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 한양대학교 산업경영대학원.
- 노희준(2020). 한국 예비군 복무제도 개선방안. 「2020년 학·군·연 예비전력발전세미나」. 국방안전보장연구소 예비전력연구센터. 47-50.
- 박원동(2019). 군무원 조직의 리더십과 커뮤니케이션 발전방안에 관한 연구, 석사학위논문, 목원대학교, 산업정보언론대학원.
- 박항숙(2011). 군무원 인사관리 개선방안에 관한 연구, 석사학위논문, 건양대학교 국방관리대학원.
- 양명호(2014). 예비군 조직에서 거래적·변혁적 리더십이 조직효과성에 미치는 영향, 석사학위논문, 전남대학교 행정대학원.
- 오종택(2017). 군무원의 효과적 활용을 통한 군 인사행정 개선에 관한 연구, 석사학위논문, 조선대학교 경영대학원.
- 이은비(2013). 군 조직내 군인과 군무원간 협력실태 분석, 석사학위논문, 충북대학교 행정대학원.
- 정유희(2019). 일반예비군의 복지 만족에 대한 인식 및 개선에 관한 연구, 석사학위논문, 상지대학교 대학원.
- 주은식(2020). 미 육군 예비군 제도의 이해와 비교. 「2020년 학·군·연 예비전력발전세미나」. 국방안전보장연구소 예비전력연구센터. 45-46.
- 최성호(2017). 예비군지휘관의 근무요인이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 석사학위논문, 충북대학교 행정대학원.
- 최원두(2015). 군무원의 조직몰입도에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교 행정대학원.
- 국방대학교(2020). 2020년 學.軍.研 예비전력 발전 세미나. 국가안전보장문제연구소.
- 대한민국 국방부(2020). 예비군법시행령 (대통령령 제31123호). 국방부 동원기획과.
- 대한민국 국방부(2019). 예비군법 (법률 제16585호). 국방부 동원기획과.
- 대한민국 국방부(2019). 군무원 인사법 (법률 제14420호). 국방부 동원기획과.
- 대한민국 국방부(2018). 「국방개혁 2.0」 왜 필요한가?. 국방부.
- 한국행정연구원(2019). KIPA 연구보고서 2019-14. 한국행정연구원, 48-63.
- 육군본부(2019~2020). 예비군 우수논문 및 지휘성공사례. 육군본부 동원참모부.
- 정성진(2019~2020). 향방저널(동원N예비군). 향토방위연구소.

ABSTRACT

A Study on the Leadership Capacity Enhancement of Reserve Commanders

Kim, Sang-heon* · Yong Kee Kwak** · Youn, Chun-Sung***

*Doctor's Course, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Lead author)
(E-mail: hun2227@hanmail.net)

**Professor, Department of Convergence Industry, Seoul Venture University
(E-mail: major0427@hanmail.net)

***Professor, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Corresponding)
(E-mail: staryoun@hanmail.net)

The purpose of this study is to present the problems and development of the current reserve commander's leadership to ensure that the reserve commander (hereinafter referred to as the reserve commander), a member of the national security group, needs to strengthen his leadership capabilities suitable for 21C. While most academic research focuses on institutional and organizational research to implement the future national security blueprint, Defense Reform 2.0, research on how to develop and educate leadership of reserve commanders working within the organization is insufficient.

In this study, the literature reviewed the preliminary power development seminar [Innovation of the elite power] of the National Defense University (2020), the research paper (2019) analyzed and improved the status of public service leadership education and training in Korea, and the academic journal Best Practices for Reserve Commanders (2018-2020).

As a result of this study, it is reasonable to include the reserve forces in the Korean military's organization, unify the dualized command relationship to the Ministry of National Defense, adjust its affiliation to the Army Mobilization Command (established in 2018). Second, the education and training system to improve the job performance capabilities of the reserve command management leadership will contribute to the improvement of military combat power by dividing it into differentiated basic education, professional education, and special education.

This study will contribute to the eliteization of reserve forces through improvements in the field of law and drafting related to reserve forces, and I am confident that the proposed training system model will greatly help improve reserve commander leadership and job performance.

Keywords : Reserve Commanders, Leadership, Competencies