

## The enhancement of civilian military employees system for improving the reserve forces management efficiency in Korean military

Kang, Yonggu\*

### ABSTRACT

The importance of reserve forces is increasing owing to changes in the security environment, such as the promotion of Defense Reform 2.0 and a sharp decrease in military service resources, however, questions are raised as to whether the current system of reserve forces management civilian military employees has appropriate efficiency. As a result of the study, a plan to improve its efficiency was suggested that it is necessary to adjust reserve forces management civilian military employees in a series of multilevel class and to redesign the personnel management system. The measures proposed in the study are required to be promoted for the future trend of development of unit structure and manpower structure of reserve forces units, equity with general civilian military employees. In addition, it should be promoted by comprehensively considering the possibility of meeting the budget. In the follow-up study, if future research is conducted on the role of policy departments to optimize personnel management of reserve forces management civilian military employees and ways to form public consensus essential for system improvement, a comprehensive framework will be established.

**Keywords** : civilian military employees in reserve forces management, Act on the Management of Civilian Military Employees, multiple personnel rank systems, personnel management practice, job education and training program

\* (First Author) Korea National Defense University, Researcher in charge at Reserve Forces Center, Doctor of Military Science and Art, kang8800468@naver.com, <https://orcid.org/0000-0002-9032-1662>

## I. 서론

현재 국방부문의 중심에 있는 국방개혁 2.0의 핵심은 재래식 군구조를 첨단 과학기술 기반의 군구조로 전환함으로써 양적인 군을 질적인 군으로 전환하는 것이라 할 수 있다. 예비전력 분야는 ‘예비전력 내실화’를 목표로 동원사단과 동원보충대대 등 핵심 동원전력을 우선 정예화하고 예비군 훈련체계 과학화, 예비역 평시 복무제도(현재의 비상근예비군제도) 확대, 예비전력 예산을 국방예산의 1% 이상 수준까지 단계적 증액 등을 추진하고 있다.<sup>1)</sup> 구체적으로는 예비군 복무연차 축소·조정과 단계적인 규모 조정, 예비군 무기와 장비 현대화, 과학화된 훈련방법 확대 적용 등을 통해 예비전력을 질적으로 정예화시켜 나가고 있다(Kang, Y. G., & Kim, T. S., 2019). 특히 최근에는 예비군 가용자원의 급격한 감소와 작전환경 변화 등을 고려한 예비전력 개념 재정립, 예비군 적정규모와 편성 최적화에 중점을 두고 있다.

본 논문의 연구 대상인 ‘예비전력관리(豫備戰力管理) 군무원’은 일반군무원 신분으로 예비군 관련 업무를 담당하는 군무원을 말하며, 지역예비군지휘관이 대다수를 차지하고 있다. 예비전력관리 군무원은 예비군 자원관리, 예비군훈련, 전투장비 보강, 방위지원본부 운영 등 지역방위작전의 주체로서 임무뿐만 아니라 코로나19 방역 지원, 태풍 및 폭우 등 지역 재난 시 지역의 행정관서를 대신하여 복구의 주체로 활동하고 있다. 즉, 예비전력관리 군무원은 예비전력 내실화의 최일선에서 민·관·군·경·소방 등 통합방위작전 요소들을 아우르는 중요한 임무를 수행하고 있다. 그러나 그들의 직급 체계와 인사관리, 직무교육 등에서 제도적인 문제점이 식별되고 있다.

대표적으로 예비전력관리 군무원은 군무원인사법상 4급~9급까지 운영할 수 있으나, 4급 정원 미편성 등의 사유로 최초 5급·7급으로 임용 후 일반승진이나 인사교류 없이 그 자리에서 장기간 근무하고 있다. 국방개혁 추진에 따라 다양한 예비전력관리기구<sup>2)</sup>가 창설되어 예비전력관리 군무원 수와 직위가 대폭 증가했는데도 이러한 현상은 변화가 없다. 또한, 예비전력관리 군무원 중 현역대대와 예비군 중대의 가운데 직급인 예비군지역대장은 여러 개의 예비군 중대를 지휘통제하고 평정권을 행사하는데도 불구하고 중대장과 동일하게 5급 직위로 편성되어 있으며, 해당 지역 통합방위 작전을 위한 업무 파트너인 경찰서장(총경, 4급), 소방서장(소방정, 4급)보다 낮은 직급으로 인해 원활한 업무협조가 제한되고 있다.

국회 차원에서도 예비전력관리 군무원제도에 관한 관심을 두고 있다. 강대식 의원과 안규백 의원은 2020년과 2021년 국방위원회 국정감사에서 현재 예비전력관리 군무원이 5급과 7급 위주로 운용되고 있어 타 직렬 군무원과의 형평성 고려 시 직급 다단계(4급~7급)가 필요함을 지적하고, 예

1) 국방부(2018a). 국방개혁 2.0. 국방부, p. 29.

2) 예비전력관리기구는 전·평시 동원자원 관리집행 및 예비군훈련기구를 운영하는 동원지원단과 동원보충대대, 예비군훈련대, 예비군지역대, 지역예비군부대, 직장예비군부대 등을 말한다. 예비전력관리 업무담당자 인사관리 훈령. 국방부훈령 제2506호(2020. 12. 30).

비전력관리 군무원의 사기진작과 조직 활성화, 예비군업무 성과 향상을 위해 4급 직위 신설과 직급 다단계화 필요성을 제기한 바 있다. 그러나 가시적인 조치는 아직 미진한 상태이다.

지금까지 군무원에 관한 선행연구는 포괄적 개념의 일반군무원을 대상으로 한 연구가 주를 이루고 있으며 국방인력의 효율적 관리(Lee, B. C., 2011; Kim & Hong, 2021), 조직몰입도(Choi, W. D., 2015), 직종 조정통합과 인사관리(Jung et al., 2012; Oh, H., 2019), 정책발전 소요(Choi, Y. S., 2021/2022; Kim, G. H. et al., 2020) 등을 다루고 있다. 이에 비해 예비전력관리 군무원 대상으로 진행된 연구는 양적으로 부족할 뿐만 아니라 주로 예비군지휘관의 리더십과 직무만족도, 복지문제, 선발제도 등을 주제로 다루고 있다(Kim, S. H., Kwak, Y. K., & Youn, C. S., 2020; Lee, J. G., 2014). 본 연구에서 다루고자 하는 예비전력관리 군무원제도의 효율성 제고에 관한 연구는 부족한 실정이다.

이에 따라 본 연구는 기존의 연구와 차별하여 국방개혁 2.0의 주요 과제인 예비전력 내실화 달성을 위한 예비전력관리 군무원제도의 효율성 제고 방안을 종합적으로 제시하는데 목적을 두고 있다. 본 논문의 주제가 갖는 성격상 법령과 제도에 관한 자료조사와 더불어 예비전력관리 군무원이 복무하는 현장의 의견을 청취함으로써 예비전력관리 군무원제도의 문제점과 개선방안 도출에 실질적으로 접근하고자 하였다. 이를 위해 서울지역 예비군지역대장, 충남지역 예비군지역대장, 충북지역 예비군훈련대 교관 각 1명과 직급 다단계화 필요성과 대상 직위, 타 직렬·직군과의 형평성, 전문성 함양을 위한 방안 등에 관해 대면 및 유선 인터뷰 등의 연구방법을 적용하였다. 그리고 각종 현황과 Data는 공개된 자료만을 활용하여 연구를 진행하였다. 이를 위해 II 장에서는 예비전력관리 군무원제도에 관한 이론적 배경을 고찰하고, III 장에서는 STEEP(사회, 기술, 환경, 경제, 정치·정책) 분석기법(Bae & Park, 2013; Bensoussan & Fleisher, 2015)을 통해 각 요인이 예비전력 분야에 미치는 영향을 살펴보고 함의를 도출하였다. IV 장에서는 예비전력관리 군무원제도의 효율성 제고를 위한 방안을 제시하였다. 특히, 국회 등 군의 대내·외적으로 관심이 큰 직급 다단계화 부문을 폭넓게 논의하였다.

## II. 예비전력관리 군무원제도에 관한 이론적 배경

### 2.1 국방 민간인력 확대와 군무원제도

우리 군은 상비병력 감축에 따른 전투력 손실을 방지하고 국방 행정의 전문성과 연속성을 높이기 위해 비전투분야 민간인력을 확대해 나가고 있다. 국방개혁에 관한 법률에도 “국방 관련 업무의 전문성과 연속성을 높이기 위하여 군무원 등을 포함한 민간인력의 활용을 확대하여야 한다.”<sup>3)</sup>고

3) 국방개혁에 관한 법률. 법률 제14609호(2017. 3. 21) 제13조(민간인력의 활용 확대).

명시한 것은 그들의 전문성을 핵심역량으로 보기 때문으로 판단된다. 민간인력은 군무원과 민간근로자로 구분되는데, 군무원은 주로 정비, 예산편성 등의 직위에서 운용하고 있다. 국방인력 대비 민간인력 비중은 '17년 약 5% 수준에서 '20년 약 7.8%, 올해는 약 10%까지 확대를 추진하고 있다.<sup>4)</sup> 그러나 미국 37%, 영국 28%, 프랑스 29%, 독일 47%, 일본 9% 등 주요 국가의 민간인력 비율에 비교하면 아직 낮은 수준이다(Kim, G. H., Kwak, Y. K., & Youn, C. S., 2020).

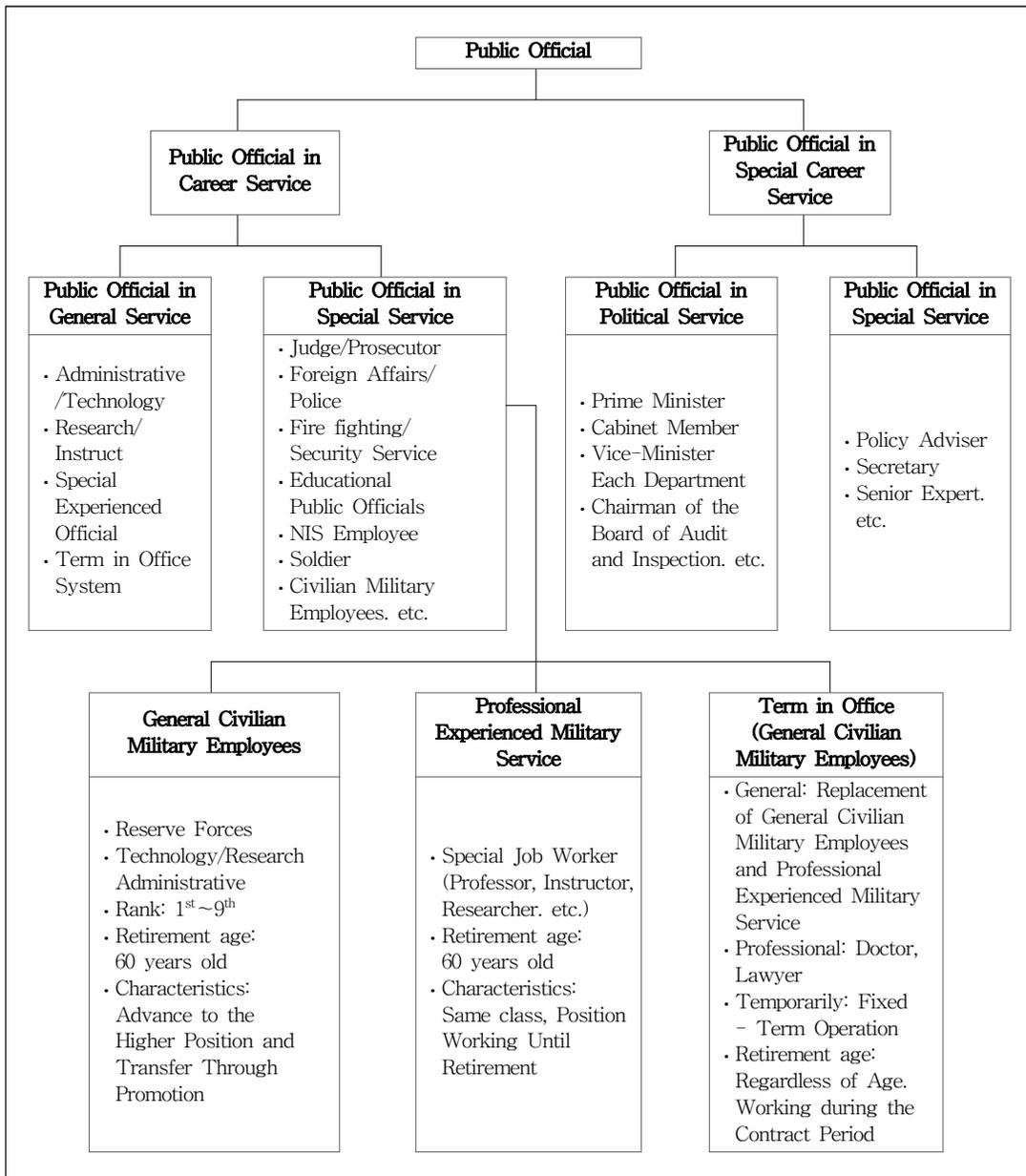
국방 민간인력 운영에 관한 해외사례를 살펴보면 다음과 같다(Kim, G. H., Kim, I. G., Jung, C. W., Lee, E. J., & Hong, S. J., 2020). 첫째, 미국은 총체 전력 관리(Total Forces Management) 개념을 채택하고 민간인력 활용 법규를 제정하였으며(US Code Title 10에서부터 훈령, 각 군 규정으로 체계적 연계), 국방기능의 체계적 분류를 통해 인력배합(Workforce Mix) 기반을 마련하였다. 민간인력 활용 시 법률에서 요구한 민간인력 직위 마스터플랜, 계약인력 목록의 내용을 따르도록 하고 있다. 국방 민간인력 정책의 수립과 관리를 위해 3계층 거버넌스 구조로 국방인적자원 이사회, 전략적 인적자원 관리 경영진 운영위원회, 기능 커뮤니티 자문그룹 등을 구축하여 전략적 인력 계획 방향 제시 및 절차와 결과를 관리하고 있다. 이처럼 미국은 법·제도상 국방기능과 인력별 포괄적·종합적 관리 체계를 구축하여 구체화한 인력배합 방법과 절차를 마련함으로써 합리적인 정원관리와 통제를 도모하고 있다.

둘째, 독일의 국방 민간인력은 상비병력 대비 47% 수준('19년 기준)으로 세계 최고 수준이다. 헌법과 국제법, 군인법 등을 이용해 민간인의 직위에 대해서 법적으로 규정하고 있다. 민간인력 활용 분야는 전군의 모든 분야(탄약처리, 피해복구, 보급, 재정, 자산관리, 인사, 법, 심리, 의료지원, 군수, 기술지원, 군중, IT 서비스 등)이며, 군무원은 군인과 함께 해외파병 지원이 가능하다. 군인-민간인 전환의 법적 근거가 마련되어 있으며, 해당 보직에 맞는 군인 계급을 부여하고 있다. 군인 복무 계약자가 퇴역 시 직업교육을 통해 적극적으로 전직할 수 있도록 지원 서비스를 제공하고, 최대한 퇴역 이전 계급 수준을 유지하면서 군무원 전환이 가능하다. 미국과 독일도 우리나라와 마찬가지로 민간인력 규모를 확대하는 추세이며, 국가별 안보환경과 인력획득 여건은 다르지만, 민간인력 획득과 활용 영역 확대는 우리보다 구체적이라 할 수 있다. 향후 군무원제도 발전을 검토할 때 미국과 독일의 민간인력 활용 확대를 위한 법적·제도적 절차와 내용, 구체적 전환 사례 등을 참고하면 유용할 것으로 판단된다.

육군본부 자료에 따르면, 군무원이라는 용어는 초창기('48~'50년) 국군조직법에 의해 '문관'이라는 신분으로 군의 보조 요원으로 활용하기 위해 출발하여, 전환기('51~'80년)에 대통령령으로 군속령을 제정('50. 4월)한 이후 군속인사법('63. 5월)을 제정 '군속'이라는 신분이 되었다. 이후 정착기('80년 이후 현재)에 군무원으로 인사법을 개정('80. 2월) '군무원'이라는 신분을 부여하면서 공무원 인사관리제도와 동일하게 개선하였다.' 81. 12월 군무원인사법을 국가공무원법 범주로 체계화하였으며,<sup>5)</sup> 군무원의 신분체계는 Figure 1과 같다. 군무원은 국가공무원법에 명시된 것처럼 국가공무원

4) 국방부(2020). 2020 국방백서, 국방부, p. 101.

중 경력직공무원의 하나로 군에 소속되어 군 지원업무를 수행하는 특정직 신분의 공무원이다. 군무원은 일반군무원과 전문군무경력관, 임기제군무원으로 구분되는데 예비전력관리 군무원은 일반군무원에 속한다.



<Figure 1> Classification of Public Officials<sup>6)</sup> (Status System of Civilian Military Employees)

5) 육군본부(2001). 군무원 인사실무. 육군본부, p. 14.

예비전력관리 군무원이 속한 일반군무원의 직군·직렬제도는 일반군무원은 10개 직군, 65개 직렬로 구분된다(Table 1). 그중 예비전력관리 직군은 단일 직렬로 편성되어 있어 2개~17개 직렬로 편성된 다른 직군과 차이가 있다. 일반군무원의 계급은 1급~9급으로 구분되나 예비전력관리 직군은 4급~9급까지로 편성되어 있다.<sup>7)</sup>

<Table 1> Occupational Group and Series of Class of General Civilian Military Employees

Occupational Group <sup>8)</sup>	Series of Class <sup>9)</sup> (Number of series of class)
1. Administration	Administration, Librarian, Logistics, Military Information, Technical Intelligence, Investigation (6)
2. Facility	Civil Engineering, Architecture, Facility, Environment (4)
3. Information Communications	Electricity, Electron, Communication, Data Processing, Map, Video, Cyber (7)
4. Industrial	General Machine, Metal, Welding, Physical Analysis, Chemical Analysis, Induced Weapon, Fire Arm, Ammunition, Tank, Vehicle, Print (11)
5. Vessel	Hull, Dock, Sailing, Trap Engine, Diving (5)
6. Air	Fuselage, Aircraft Engine, Air View, Air Support (4)
7. Weather	Weather, Weather Forecast (2)
8. Health	Medicine, Pathology, Radiation, Dental Work, Rehabilitation, Medical Records, Medical Science, Nutrition Care (8)
9. Reserve Forces Management	Reserve Forces Management (1)
10. Management Operation	Data Processing, Publication, Office Work, Quartermaster, Ammunition, Landscaping, Breeding, Haircut & Beauty, Cooking, Health, Facility, Communication, Woodworking, Operator, Driving, Machine, Electricity (17)

\*source: Enforcement Decree of the Act on the Management of Civilian Military Employees. Presidential Decree No. 32155 (November 30, 2021).

## 2.2 예비전력관리 군무원제도의 변천 과정

예비전력관리 군무원은 일반·별정·일반계약 군무원으로 임용 신분이 변천되어 오다가, 예비전력관리 직군·직렬을 일반군무원에 신설한 군무원인사법 일부 개정 법률안에 따라 '14. 9. 26부로 일반군무원 신분이 되었다. 예비전력관리 군무원의 다수를 차지하는 지역예비군지휘관에 대한

6) 국가공무원법. 법률 제18308호(2021. 7. 20). 제2조(공무원의 구분).

7) 군무원인사법 시행령. 대통령령 제32155호(2021. 11. 30). [별표 1] 일반군무원의 계급별 직무의 종류별 명칭.

8) 직군(Occupational Group)은 직무의 성질이 유사한 직렬의 군(법제처, 2010. 법령용어한영사전, p. 372).

9) 직렬(Series of Class)은 직무의 종류가 유사하고 그 책임과 곤란성의 정도가 상이한 직급의 군(법제처, 2010. 법령용어한영사전, p. 372).

임용 신분과 고용방식의 변천 과정을 정리하면 Table 2와 같다.<sup>10)</sup>

'14년도에 일반군무원으로 직종이 통합되기 이전에는 동일한 업무를 수행하지만, 별정직과 계약직으로 임용된 예비전력관리 군무원은 일반적으로 임용된 인원에 비해 정년 등에서 불리한 처우를 받았으며, 예비전력관리 군무원 간 형평성 문제와 사기저하 문제가 큰 부작용으로 작용해 왔다. 이러한 신분의 변화는 지역방위의 핵심 지휘관의 역할을 과소평가한 결과로써 예비전력 정예화를 지연시키는 정책이었다 할 수 있다. 현재 예비전력관리 군무원은 공무원인사법에 일반군무원으로 명시되어 있어 군인이 아닌 군무원 신분을 법률로 보장받고 있다.

<Table 2> The Transformation Process of Appointment Status and Employment Method of the Reserve Forces Management Civilian Military Employees (Regional Reserve CDR)

Year of Appointment	Appointment Status	Employment Method
' 68 ~ ' 82. 3.	Reserve Office Position	Special Recruitment (Temporary Worker)
' 82. 4. ~ ' 94. 12.	Appointed as General Civilian Military Employees (Retirement age of 58)	Special Recruitment
' 95. 1. ~ ' 10. 6.	Appointed as Civilian Military Employees in Special (Retirement age of 55)	Open Recruitment
' 10. 7. ~ ' 14. 9.	Appointed as Civilian Military Employees in Contingent (Contract Renewal for 5 years)	Open Recruitment
' 14. 9. ~ Present	Appointed as General Civilian Military Employees (Retirement age of 60)	Open Recruitment

\*source: MND (2018). History of 50 YEARS, 139-172.

### 2.3 예비전력관리 군무원의 임무와 지휘관리체계

서론에서 언급한 것처럼 예비전력관리 군무원은 예비군 관련 업무를 담당하는 일반군무원으로서 예비군지역대, 예비군기동대, 예비군중대를 지휘통제하는 예비군지휘관과 동원지원단과 예비군훈련대 참모와 교관, 제대별 행정담당군무원, 기타 육군학생군사학교 동원학부 교관과 동원전력사령부 참모부 실무자 등 다양한 부대와 직책에 편성되어 있다.<sup>11)</sup> 예비군지휘관의 임무는 예비군법에 “예비군부대의 지휘관은 지휘계통에 따라 동원 또는 소집된 대원을 지휘·통솔하고 예비군대원과 장비의 관리, 비상대비자원 관리법 제10조 제1항과 제3항에 따른 자원조사 참여, 그 밖에 국방부

10) 국방부(2018b). 예비군 50년사. 국방부, pp. 139~172.

11) ①동원지원단은 동원전력사령부 예하에 편성하여 평시에는 동원보충대대 자원관리와 동원훈련, 전시에는 동원보충대대를 창설하여 전방중원 임무를 수행하는 부대를 말한다. ②예비군훈련대는 지역 내 예비군훈련을 전담하는 부대로서, 국방개혁에 따른 군 구조 개편에 따라 전국 시·군·구 단위의 대대급 예비군훈련장을 광역시·도 단위 연대급 예비군훈련장으로 통합하여 과학화된 시설·장비와 전문교관을 운용하여 예비군훈련을 하고 있다.

령으로 정하는 임무를 수행한다.” 라고 명시되어 있다.<sup>12)</sup> ‘그 밖에 국방부령으로 정하는 임무’ 는 예비군법 시행규칙에 ①해당 지역 또는 직장의 방위와 대비, ②동원된 소속 예비군대원 지휘·통솔, ③소속 예비군자원 유지와 관리, ④시설 및 장비와 그 밖의 비품 유지와 관리, ⑤동원명령 통지 및 훈련 소집통지서 전달, ⑥훈련참가자 확인과 감독, ⑦예비군대원 훈련 실시(위임받은 경우로 한정), ⑧예하 지휘관 임명 또는 임명 추천, ⑨과건 상근예비역 지휘와 감독, ⑩소속 예비군대원 포상 추천, ⑪그 밖에 부대 운영에 필요한 사항으로 규정하고 있다. 이 중에서 관할 군부대의 장의 지휘를 받아 수행하는 ①, ②, ⑦ 임무는 전투임무를 수행하는 군인의 임무에 해당한다. 그 밖의 임무는 비전투임무를 수행하는 군무원의 임무에 해당한다고 볼 수 있다.

예비군부대는 현역대대장의 지휘 아래 지역대와 기동대, 중대가 수직적인 지휘 관계로 편성되어 있다. 이중 지역대장은 현역 중령이 지휘하는 자원관리대대와 예비군중대장이 지휘하는 예비군중대의 중간계대 지휘관으로서, 동일한 5급 직급임에도 대대장으로부터 위임받은 범위 내에서 여러 개의 예비군중대와 1개의 기동대를 지휘 통제할 뿐만 아니라 중대장과 기동대장에 대한 근무평정 권한을 가지고 있다.

### III. STEEP 분석을 통한 예비전력관리 군무원제도

#### 3.1 사회적(Social) 측면

최근 한국 사회에는 남북 간 평화조성 및 군사적 긴장감 완화보다는 북한의 군사도발과 같은 직접적인 안보위협이 상존한다. 그동안 북한이 추구해온 군사적 능력이나 김정은 정권의 성향을 볼 때 전쟁 위협 가능성은 여전히 남아 있다고 볼 수 있으며, 크게 재래식 위협과 비대칭 위협으로 구분할 수 있다.<sup>13)</sup>

첫째, 비대칭 위협 측면이다. 북한은 대외 안보환경 변화에 대응하고 체제안보를 확보하기 위하여 핵·미사일 개발과 함께 대남 군사력 강화를 추진해 왔다. 북한의 핵 위협은 단지 과거부터 추진해온 핵무력·경제 병진 노선과 핵무력 증강정책 등 수사적 위협 차원에만 존재하는 것이 아니라 현실에 존재하는 위협이 되고 있다.<sup>14)</sup> 22년 현재는 한반도뿐만 아니라 미국 본토까지 핵 위협을 가하는 상황으로 추정되고 있다.<sup>14)</sup> 또한, 20여만 명에 달하는 특수전부대를 비롯한 비대칭 전력을

12) 예비군법. 법률 제16585호(2019. 11. 26) 제14조의2(예비군부대 지휘관의 임무 및 결격사유).

13) 한국국방연구원(2021). 2022 국방정책 환경 전망 및 과제. 한국국방연구원.

14) 조선일보. 北 ‘꺾 사정권’ 화성-12형 실전배치 확인. [https://www.chosun.com/politics/north\\_korea](https://www.chosun.com/politics/north_korea) (검색일: 2022. 1. 31); 연합뉴스. 북 ‘괴물ICBM’ 화성-17형 쏜 듯...사정 1만5천여km 美 전역 타격권. <https://news.naver.com/main/read.naver.mode> (검색일: 2022. 3. 24).

다수 보유함으로써 전쟁 초기 주도권 확보에 유리할 것으로 예측된다.

둘째, 북한이 핵·미사일 등 비대칭 전력과 함께 재래식 전력 증강을 통한 국방력 강화를 지속해 왔다는데 주목할 필요가 있다. 그동안 재래식 전력의 취약성을 비대칭 전력으로 상쇄해 왔었지만, 실질적으로는 재래식 무기가 유일한 전투수단이 될 것이기에 북한으로서는 재래식 전력이 필수전력일 수밖에 없을 것이다.

셋째, 이외에도 테러리즘, 사이버 및 우주 공간의 군사적 이용, 재해재난, 기후변화, 코로나19와 같은 대규모 감염병 등 국경을 초월한 비전통안보 위협으로부터 국민의 생명과 재산을 보호하는 군의 사명과 상비전력의 공백을 보충하는 예비전력의 역할을 고려할 때 비군사적 위협을 배제하고 극복하기 위한 적극적인 대안 마련이 필요하다.

한편, 지난해 12월 통계청은 미래의 인구변화에 관한 장래인구추계(2020~2070년)를 발표했다. 이에 따르면 한국의 총인구는 '21년 5,184만 명을 정점으로 급속한 감소가 전망되고 합계출산율은 '21년 0.82명으로 역대 최저치를 나타냈다.<sup>15)</sup> 이러한 저출산은 향후 수년 이내 급격한 병역자원 감소로 이어져 현역 병력충원과 예비전력 운용에 제한요인으로 작용할 것이다. 병역의무를 지닌 20세 남성 인구는 '20년 33.4만 명에서 '25년 23.6만 명으로 큰 폭의 감소가 전망된다. 이후 약 10여 년간 20만 명 초반을 유지하다, 다시 급격히 하락하여 '40년대 초반에는 현재의 절반 수준(약 12.6만 명)까지 급감할 것으로 전망하고 있다. 이러한 변화는 상비병력 규모 감축과 기술집약형 군 구조로의 개편과 함께 간부 중심 병력구조의 전환, 민간인력 운영 활성화, 예비전력 정예화 등이 동시에 추진되어야 함을 시사한다.

<Table 3> Metropolitan Government · Metropolitan City, Other Administrative Districts Population Distribution (November, 2021)

Division	Total	Metropolitan Government · Metropolitan City	Other Administrative Districts
Area	100,364km <sup>2</sup> (100%)	5,888km <sup>2</sup> (6%)	94,476km <sup>2</sup> (94%)
Population	51,638,809 (100%)	22,580,974 (44%)	29,057,835 (56%)

\*source: Ministry of Public Administration and Security. Resident Registration Demographics. <https://mois.go.kr>(Search date: 2022. 1. 10); KOSTAT. KSIS Area by Region. <http://kosis.kr/startHtml>(Search date: 2022. 1. 10).

또한, 급격한 도시화로 도시지역으로 인구 집중이 이루어져 도시지역인 8개 특별·광역시는 전국토면적의 약 6%에 불과하지만, 인구의 44%가 거주하고 있다(Table 3). 반면에 농어촌과 소도시 지역은 국토면적의 약 94%를 차지하고 있으나 인구는 56%에 불과하다.<sup>16)</sup> 이로 인해 도시지역에 예비군 가용자원이 편중되는 현상이 심화되고 있다. 이에 따라 읍·면·동 단위로 편성된 예비군

15) 통계청 보도자료(2021. 12. 9). 장래인구추계: 2020~2070년.

16) 행정안전부. 주민등록 인구통계. <https://mois.go.kr>(검색일: 2022. 1. 10).

중대의 자원 불균형과 상대적으로 작전 소요가 적은 대도시 지역으로의 쏠림 현상이 심화되어 예비군작전을 수행하는 데 있어 도시지역과 농어촌지역의 자원을 효율적으로 운용해야만 완전 작전이 가능한 실정이다.

### 3.2 기술적(Technological) 측면

현행 육군비전 2050에 반영된 제4차 산업혁명 기술은 크게 ‘차세대 게임체인저 전력’ 과 ‘초연결·초지능 기반체계’ 구축 등으로 구분하여 전력화를 추진하고 있다(Cho, G. H., Kim, C. J., & Son, H. B., 2020). 이러한 군사혁신기술을 적용한 무기체계는 재래식 무기체계와 비교하면 상당히 고가의 장비들로 제한된 국방예산으로 상비군 위주로 전력화를 추진할 개연성이 높다. 그러나 예비전력이 미래 육군전력의 한 축으로서 역할을 다하기 위해서는 부대 기능과 임무 수행에 최적화된 수준으로 편제에 반영하여 전력화하는 것이 필요하다. 무조건 상비부대와 동일한 수준이 아니라 예비전력 부대의 임무와 역할에 최적화된 무기체계 소요를 상비전력 소요제기와 동시에 반영하고 전력화해야 한다. 아울러 지역방위부대와 전쟁지속단계에서 창설하는 부대 등은 이용 가능한 민간자산과 업체를 효율적으로 활용하는 방안을 마련해야 할 필요성이 높아지고 있다.

### 3.3 경제적(Economical) 측면

’22년도 한국의 국방예산은 전년보다 3.4% 증가한 54.6조이다. 예비전력 예산은 전년 대비 11.3% 증가한 2,612억 원으로 국방예산의 약 0.48% 수준이다(Table 4).<sup>17)</sup>

<Table 4> ’16~’22 Annual Defense Budget

Division	’16	’17	’18	’19	’20	’21	’22
Defense Budget (KRW billion)	38,799	40,334	43,158	46,697	50,152	52,840	54,611
Reserve Forces Budget (KRW billion)	123.1	137.1	132.5	170.3	204.1	234.6	261.2
Reserve Forces Budget-Defense Budget Ratio(%)	0.31	0.34	0.31	0.36	0.41	0.44	0.48

\*source: MND (2020). 2020 Defense White Paper (p. 289); MND (2022a). 2022 Budget and Fund Management Plan Overview (p. 3, 18).

국방개혁 2.0에서 예비전력 예산을 국방예산의 1% 이상 수준까지 증액을 목표로 제시하고 있으

17) 국방부(MND: Ministry of National Defense)(2022a). 2022년 예산 및 기금운용계획 개요. 국방부.

나 실제 예산 증액 달성 여부는 불투명한 현실이다. 또한, 최근 대선을 거치면서 다수의 후보자가 현역병사 월급 200만 원 지급을 공약으로 내걸었지만, 현역 수준의 전투력 발휘를 요구받고 있는 예비군의 훈련보상비 증액이나 복지에 관한 논의는 찾아볼 수 없다. 따라서 예비전력의 핵심이라 할 수 있는 동원사단과 동원보충대대의 전력 증강과 동원훈련 예비군에 대한 보상 현실화 등 예비전력 내실화 대책이 더욱 필요한 시점이라 할 수 있다.

### 3.4 환경적(Environmental) 측면

안보환경적 측면에서 기존의 전쟁과 차별화되는 미래전의 특징을 살펴보면 첫째, 전쟁행위자 측면에서 국제적 차원의 감시와 통제가 쉽지 않은 종교 무장 단체나 범죄 및 테러리즘 단체 또는 개인 등 비국가 행위자에 의한 전쟁이나 안보위협이 가능성이 더욱 커질 것이다. 둘째, 과학기술의 발달은 미래 전장의 공간을 육지, 바다, 공중을 넘어 우주 공간으로 확대시킬 것이다. 셋째, 미래의 전쟁은 인간 대 인간의 싸움이 아닐 수 있다. 스스로 판단하고 자율적으로 행동하는 무기체계가 인간의 역할을 대신하여 전쟁을 수행하게 될 것이며, 인간은 이들을 후방에서 지휘통제 및 지원하는 역할을 담당하게 될 것으로 예측된다. 넷째, 작전의 형태는 정규전, 비정규전은 물론이고 비군사적 행위까지 모든 수단과 방법이 동원되는 하이브리드전 양상이 두드러질 것으로 전망된다.<sup>18)</sup>

이와 같은 전망 하에 한반도에서 남한과 북한이 수행하게 될 미래 전쟁 양상은 제4세대 전쟁과 북한의 비대칭 전력에 의한 단기속결전, 기습전과 배합전 형태의 작전이 혼합된 이른바 북한식 하이브리드 전쟁으로 예측할 수 있다. 이에 대응하는 한국군은 전쟁을 조기에 종결하고자 하는 단기속결전 형태의 국가총력전 수행이 예상된다. 그러나 이러한 전면전에 대응하기 위해서 상비전력 위주의 모든 국방력을 준비하고 상시 유지하기에는 막대한 예산과 자원이 필요하므로 사실상 많은 어려움이 뒤따른다. 따라서 평상시 적정규모의 상비전력을 유지하면서 유사시 동원에 의한 예비전력 정예화는 물론 효율적 운용이 불가피하다고 볼 수 있다.

### 3.5 정치·정책적(Political·Policy) 측면

정부는 국방개혁 2.0을 통해 “전방위적 위협에 대응할 수 있는 강한 군대, 국민에게 신뢰받는 국민의 군대로 거듭날 것”을 당부하고 있다.<sup>19)</sup> 국방개혁 2.0 추진이 예비전력 분야에 직접적인 영향을 미치는 주요 내용을 살펴보면 다음과 같다.

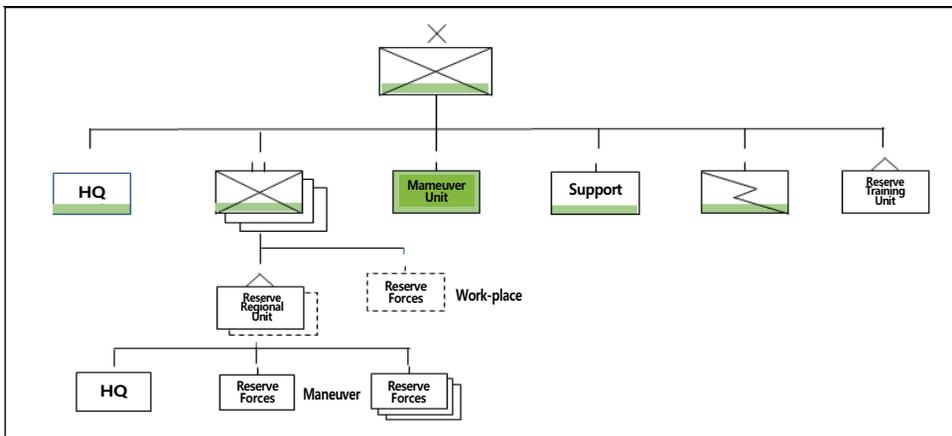
첫째, 국방개혁을 통해 완성해 가고 있는 육군의 부대구조는 신속결정작전 수행이 가능한 구조를 지향하면서 1·3야전군을 통합하여 지상작전사령부를 창설하였고 신속대응사단 창설, 기동사단

18) 국방부(2022b). 국방비전 2050. 국방부, 육군본부(2019). 육군비전 2050. 육군본부.

19) 국방부(2018a). 국방개혁 2.0. 국방부, p. 1.

개편, 드론봇 전투체계와 위리어플랫폼 도입 등 병력절감형 부대구조로 발전을 도모하고 있다. 군단은 8개에서 6개로, 사단은 39개에서 최종 33개로 감축을 추진하고 있으며, 부대 수를 감축하는 대신 로봇, 공격드론, UAV 등 첨단 장비들을 편제함으로써 전투능력을 획기적으로 향상시키고 있다. 아울러 연대를 여단으로 개편하면서 부대를 기동화 시키고 자체 정보수집능력과 전투근무지원 능력을 확충시켜 나가고 있다.<sup>20)</sup>

둘째, 지역방위부대 개편과 지역예비군 조직 및 편성 최적화를 추진하고 있다. 육군은 미래전 양상과 병역자원 감소, 대응해야 할 위협의 변화 등을 고려하고 장기 군 구조 개편과 연계하여 미래 지역방위부대 단계적인 개편을 추진하고 있다. 육군이 제시한 1단계(~'25년) 기간에는 지역예비군 부대를 정형화하고 권역단위 예비군지역대를 편성하는 단계이므로 본 연구의 핵심 주제인 예비전력관리 군무원 직급 다단계화와 직접적인 관련이 있다. Figure 2와 같이 '25년 기준 지역방위부대는 현재의 사단 - 여단 - 대대 구조하에서 권역단위로 예비군부대를 통합하여 현역대대 예하에 1~2개 지역대를 정형화 편성한다. 지역대는 1개의 기동중대와 여러개의 예비군중대로 편성하고 국가 중요시설에는 작전소요를 고려해 직장예비군부대를 편성한다. 지역대 본부에는 참모 기능을 보강하고 보급, 수송, 정보소대 등을 추가하여 자체적인 전투근무지원과 정보수집능력을 갖추도록 계획하고 있다.



<Figure 2> A Plan to organize Regional Defense Units in 2025<sup>21)</sup>

이와 같은 육군의 개편안 시행을 위해서는 예비전력관리 군무원의 대부분을 차지하고 있는 지역 예비군의 조직과 편성의 최적화가 요구된다. 이는 국방개혁에 따른 현역부대 개편, 상비병력 감축과 예비군부대 통·폐합 등 작전환경 변화를 종합적으로 반영해야 한다. 이에 따라 지역예비군은

20) 국방부(2020). 2020 국방백서. 국방부, pp. 96~99.

21) 정진섭 외(2021). 미래 예비전력 부대의 구조 및 편성에 관한 연구. 육군본부 정책연구보고서.

현재의 읍·면·동 단위 운용개념에서 지역방위사(여)단의 관할지역을 고려하여 광역시·도 단위 운용으로 영역을 확대할 필요가 있으며, 전투수행 개념을 기동타격 및 핵심시설 방호 중심으로 조정하는 것이 적절할 것이다.

지역예비군 소요는 지역의 예비군자원과 핵심방호시설의 수, 관할지역의 특징 등을 고려해 수입 군부대별 지역단위 예비군부대 보유기준을 마련해야 한다(Yang, S. B., 2021). 이러한 지역예비군 부대 개편 방안과 부대계획을 근거로 예비전력관리기구 수의 변화를 예측할 수 있다(Table 5). 이 예측 결과는 예비전력관리 군무원 정원조정, 직급 다단계화 및 신설 등에 기초자료로 활용할 수 있을 것이다.

<Table 5> Changes in the Number of Reserve Forces Management Organization

Division	The Number of Troops ' 21	' 22~' 24	The Aim Number of Troops ' 25
Mobilization Force Command	1	.	1
Mobilization Support Group	10	.	10
Reserve Training Unit	18	22	40
Reserve Regional Unit	165	Activation 20 Inactivation 42	138
Reserve Company	2,946	Inactivation 544	2,232
Reserve Maneuver Unit	239	Inactivation 19	212

\*source: The Figure was predicted by the Researcher Based on a Plan to Reorganize the Regional Reserve Forces and the Units Plan.

### 3.6 소결: 예비전력관리 군무원제도에 주는 함의

지금까지 STEEP 분석을 통해 볼 때 예비전력관리 군무원제도 역시 각 요인들에 직접적인 영향을 받을 것으로 판단된다. 미래전의 보편적 특성과 한반도의 미래전 양상을 고려할 때 예비전력부대도 작전지역과 수행하는 임무에 따라 부대구조 개편이 요구된다. 새로운 유형의 예비전력부대 편성과 첨단과학기술 기반의 무기체계와 시스템을 운용하는 전문 예비군들의 소요도 증가할 것이다. 특히, 북한의 군사전략과 전쟁수행 능력을 고려하여 후방지역을 담당하는 지역방위사단과 지역예비군부대의 규모와 부대구조 등에 대한 면밀한 검토가 필요하다.

예비전력의 중요성과 더불어 예비군 자원관리와 교육훈련, 장비 및 물자관리 등을 책임지고 있으며 통합방위작전 간 주도적인 역할을 수행하는 예비전력관리 군무원제도의 개선이 필요하다. 현역과 동일한 전투수행 임무를 가진 예비전력관리 군무원의 특수성을 반영하지 못하고 있는 직급과 직렬, 승진제도, 인사교류제도, 복무하는 부대 유형과 직위에 상관없이 동일하게 반복 시행되는 직무교육 등은 혁신적인 변화를 요구하고 있다.

## IV. 예비전력관리 군무원제도 효율성 제고 방안

### 4.1 직급 및 직렬 부문: 직급 다단계화 및 직렬 조정

II 장 3절에서 살펴본 것과 같이 예비군지역대장은 현역대대장으로부터 위임받은 범위 내에서 예비군중대와 기동대를 지휘통제하고 근무 평정권을 행사한다. 그럼에도 이들은 전원 직급이 5급으로 동일하게 편성되어 있으며, 지역대장은 임기가 끝나면 다시 중대장으로 복귀하는 비정상적인 체계로 되어있다. 이로 인해 지급의 예비전력관리 군무원제도는 전·평시 교육훈련, 예비군관리 등 지역대장 임무 수행 간 원활한 지휘통제와 구성원 간의 원활한 관계유지가 제한되는 문제점을 내포하고 있다.

지역대장은 평시부터 담당하는 시·군·구 관계 기관과 유대관계를 형성하고 통합방위작전을 위해 활동한다. 그러나, 서론에서 언급한 것처럼 통합방위작전의 업무 파트너인 4급 직급의 경찰서장과 소방서장에 비해 5급 직급인 지역대장은 상대적으로 직급이 낮아 원활한 업무협조와 임무 수행에 제한을 받고 있다. 또한, 국방개혁 추진으로 지역방위작전은 현역 1개 대대가 1개 시·군·구를 담당하던 개념에서 2개 이상의 시·군·구를 담당하는 개념으로 전환되고 있다. 이에 따라 실제 작전상황이 발생할 때 현역대대장만으로 시·군·구별 군·경합동상황실 운용과 예비군작전을 통제하기에는 지휘의 폭이 너무 커서 효과적인 운영이 제한될 것으로 예상된다. 전체 통제는 현역 대대장이 하고 그 외 시·군·구별 통제는 지역대장이 담당하는 방안이 제기되지만, 지역대장의 임무와 역할에 비해 낮은 직급은 통합방위작전 수행에 제한요소가 되고 있다.

이러한 문제로 인해 현재 5급으로 편성된 예비군지역대장의 4급 직위 신설 문제가 직급 다단계화 측면에서 중요하게 다뤄지고 있다. 특히 국회 차원에서 큰 관심을 두고 있다. '20년과' 21년 국방위원회 국정감사에서 강대식 의원과 안규백 의원은 '현재 예비전력관리 군무원은 2개 직급(5급·7급) 위주로 운용되고 있어 타 직렬 군무원과의 형평성 고려 시 직급 다단계(4급~7급)가 필요하고, 이것이 달성되었을 때는 약 4천여 명의 예비전력관리 군무원의 사기진작과 조직 활성화로 예비군업무 성과 향상에 기여할 것' 이라고 지적하며 4급 직위 신설과 직급 다단계 문제' 를 제기하였다.<sup>22)</sup> 다음은 ' 21년 10월 5일 국방부와 10월 8일 제2작전사령부에 대한 국방위원회 국정감사에서 강대식 의원과 국방부 장관 및 국방개혁실장 간의 질의와 답변내용을 정리한 것이다.

“(강대식 의원) 현재 예비전력관리 군무원은 5급과 7급으로 구성되어 있는데, 4급 및 6급을 신설하는 것에 대한 장관의 생각은 어떻습니까?

(국방부 장관) 예비군지휘관의 사기진작 및 조직 활성화를 위해 직급 다단계를 추진해야 할 필요성에 대해서는 공감하고 있습니다. 다만, 예비군지휘관의 직급 상향을

22) 육군본부 내부자료(2021. 10. 25).

통한 직급 다단계는 여러 사항을 고려할 필요가 있습니다. 즉, 관련 규정상 가능한지, 해당 직위가 직급 상향이 꼭 필요한 직무인지, 군무원 정원 확대가 가능한지 등의 제반 사항을 종합적으로 검토하겠습니다.”

(강대식 의원) 개혁실장님, 예비전력관리 군무원의 조직 활성화와 성과제고를 위해 예비군지역대장을 4급 직위로 신설해야 한다고 생각하는 데 동의합니까?

(국방부 개혁실장) 신설하는 데 동의합니다.

(강대식 의원) 국방부는 조속히 예비전력관리 군무원의 직급 다단계 방안을 마련하여 국회에 보고해주시기 바랍니다.”<sup>23)</sup>

그러나 이와 같은 관심에도 불구하고 기획재정부는 ‘예비군지휘관은 현역 대대장(중령) 지휘를 받고 있어 4급으로 편성은 부적절하다’는 사유로 직급 상향에 반대하는 것으로 알려져 있다. 관련 규정인 국방조직 및 정원관리 훈령에 “군무원 4급은 직근상급자가 대령(각 군 본부 과장 직위에 중령이 보직할 경우 포함) 또는 3급 이상인 경우에만 실무자 직위편성을 허용하며, 부서당 1개 직위를 초과하지 말 것”으로 되어있어 규정에 위배된다는 주장이다.<sup>24)</sup> 그러나 단서 조항에 ①교수·교관 등 업무의 성격상 부서장 직위편성이 곤란한 경우에는 4급 이상이라도 실무자 편성이 가능하고, ②교수·교관은 지휘관(부서장) 밑에 지휘관(부서장)과 동일계급 편제가 가능하다고 명시되어 있어 예비전력관리 군무원의 4급 편성 가능성은 열려있다고 볼 수 있다.

본 연구는 군사 관련 업무를 수행하는 예비전력관리 군무원의 특수성을 고려하여 예비전력관리 군무원의 직급 다단계화와 직렬을 조정해야 하는 타당성을 다음과 같이 분야별로 제시하고자 한다. 첫째, 임무 수행의 효율성 측면이다. 예비군지역대장은 현역 중령이 지휘하는 자원관리대대와 예비군중대의 중간제대 지휘관으로서 예하 예비군중대를 지휘 통제하여 조직편성과 자원관리, 교육훈련, 통합방위작전 등을 수행한다. Table 6은 육군본부 자료와 서울, 충남, 충북지역 예비전력관리 군무원과의 인터뷰 등을 기초로 연구자가 분석한 지역대장의 직무값이다. 동일한 5급 직위의 중대장과 기동대장의 임무에 비교하면 거의 1.5~2배 이상의 직무값을 가지고 있는 것으로 분석된다.

23) 2021년 국방부 및 육군본부 국정감사 자료(2021. 10. 5/10. 8).

24) 국방조직 및 정원관리 훈령. 국방부훈령 제2510호(2021. 1. 7) [별표 9] 군무원 편제기준.

<Table 6> Results of Job Value Analysis of the Reserve Regional CDR

• Time Required to Complete the Mission					
Total	Daily	Weekly	Monthly/Quarterly	Half of the year	Annual
2,817H	819H	334H	538H	154H	972H

\*2,817H can be performed when working 12H a day based on 244 days of annual availability

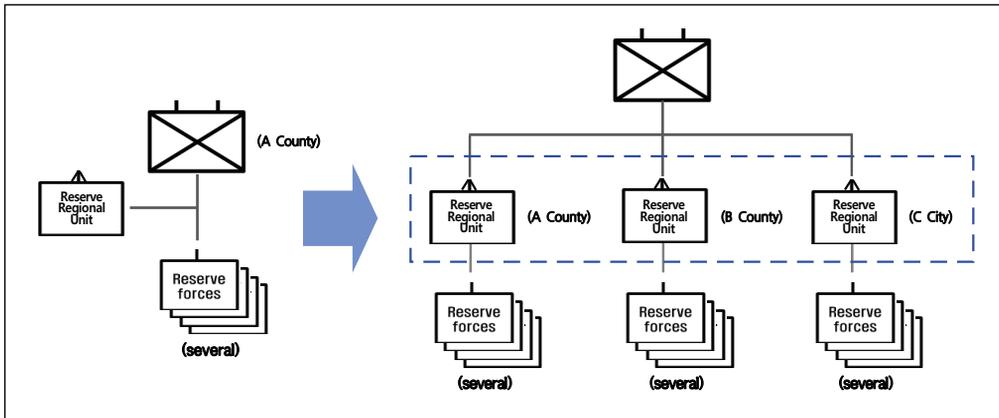
• Main Task	
Division	Main Content
Integrated Defense Operations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• When Situations Occur or Training Integrated Defense Support HQ (Military Police Integrated Situation Room) Employment</li> <li>• Patrol at Core National or Military Facilities, Cooperation from Related Organization</li> </ul>
Reserve Forces Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establishment of Annual Reserve Forces Training Control Plan, Preparation and Reporting of Educational Settlement</li> <li>• Review for Reserve Forces Training and Research Lecture, Preparing Training Aids</li> <li>• Reserve Forces Training Instructor, On-site Control, Civil Service Counseling</li> </ul>
Organization and Resource Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserve Company Organization Result Check and Guidance</li> <li>• Reserve Holder Management and Reviewing the Accuser</li> <li>• Plan of Local Government Mobilization Sources Survey Cooperation and Enforcement</li> </ul>
Reserve Company Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserve Company Equipment and Material Management Status Check the On-site Control</li> <li>• Full-time Reserve Accident Prevention Education, Personnel Settlement</li> <li>• Substitute Service for Vacancy Reserve Company by Education Detach, Leave</li> </ul>

이와 같은 직무값을 가지고 지역방위작전의 핵심역할을 수행하는 지역대장 직위는 예하 예비군 부대 수와 자원 수, 지역 내 중요시설 현황 등을 종합적으로 고려하여 순차적으로 4급으로 조정할 것을 제안하고자 한다. 국방동원정보체계<sup>25)</sup> 현황을 근거로 판단해 볼 때, '23년도에는 예하에 23개 예비군중대와 약 2.4만 명의 예비군, 7개의 중요시설을 지휘통제하고 있어 전체 지역대 가운데 임무 범위가 가장 넓은 지역대장 12명을 4급으로 조정한다. 이후 '25년까지 순차적으로 예하에 20개 예비군중대와 2.1만 명의 예비군, 5개의 중요시설을 지휘통제하는 지역대장 30여 명을 4급으로 조정하는 등 4급 직위를 단계적으로 신설해 나가는 것이 적절할 것으로 판단된다. 만약 예비군지역대장이 4급인 경우 참모인 정보작전과장은 현행 7급에서 6급으로 직급을 상향 조정할 필요도 있다. 이와 더불어 지역대장은 지역예비군뿐만 아니라 지원예비군인 여성예비군과 특전예비군을 관리하고 지자체에 안보 관련 조언, 다양한 봉사활동 등을 통해 사회와 가교역할을 하는 등 대국민 접촉

25) 국방동원정보체계(Defense Mobilization Information System)는 국방부로부터 예하부대까지 동원계획, 자원관리, 동원집행 및 업무자동화 처리, 지휘관 결심 지원 등 동원준비태세 향상을 위해 예비전력 능력을 정예화시킬 목적으로 만든 정보체계이다.

창구의 첨단에 있다는 점을 고려할 때도 현행 5급에서 4급으로 직급 조정 타당성을 찾을 수 있다.

둘째, 작전 및 장기 부대구조 측면이다. 국방개혁 2.0 군 구조 개편에 따라 지역방위사단 대대가 담당할 책임지역은 2~3배로 확대되고 있다. 즉, 기존의 1개 대대가 1개 시·군·구를 담당하던 개념에서 최소 2~3개 시·군·구를 담당하게 된다. 이에 따라 통합방위작전 수행간 대대장의 지휘 폭이 크게 확대되어 효과적인 지휘통제에 대한 우려가 제기된다.



<Figure 3> Command Control Improvement Plan of The Reserve Regional CDR for Integrated Defense Operations (Case by 3 Cities · Counties · Districts)

본 연구는 이를 극복할 수 있는 현실적인 방안으로 대대장의 지휘를 받아 각 지역대장이 각각 1개의 시·군·구를 지휘하거나, 대대장과 지역대장이 각각 1개의 시·군·구를 지휘하는 안을 제안한다(Figure 3). 지역대장은 최소 20년 이상 군 복무를 한 직업군인이기 때문에 통합방위작전 간 시·군·구 통합방위협의회 위원으로서 작전 관련 유관기관을 주도할 능력을 갖추고 있다. 4급 직위인 경찰서장과 소방서장과 대등한 위치에서 통합방위작전을 주도할 때 작전수행의 효율성이 향상될 것으로 기대된다. 또한, 육군의 장기 부대구조 개편계획에 따르면 지역방위사단 예하에 0~0개의 지역방위여단을 편성하고, 지역방위여단은 0~0개의 현역대대와 0~0개의 예비군대대를 편성할 예정이다. 육군 전체 00개의 순수 예비군대대(대대장 4급 직위)를 창설하기 위한 준비과정에 예비군지역대 중 직무값을 고려하여 4급 지역대장 반영이 필요하다. 임무수행 면에서 제안한 것처럼 4급으로 선발된 지역대장이 개편 과정의 핵심역할을 담당하고, 최종적으로 지역방위여단 예비군대대장 임무를 수행하는 방안이 지역방위사단 부대개편 작업의 연착륙에 기여할 것으로 판단된다.

셋째, 예비군 교육훈련 측면이다. 지역대장은 예하 예비군중대와 기동대의 교육훈련을 통제한다. 중대장과 기동대장의 교육훈련 현장을 감독하고 필요 시 지도하고 있다. 동일 직급으로 이와 같은 임무를 수행하기에는 제한이 따를 수밖에 없다. 앞에서 직무값을 산출해 보았지만, 특히 교육훈련 분야에서 지역대장의 임무와 역할은 중대장과 기동대장에 비해 월등히 많음을 알 수 있다. 예비군

에 대한 평시 실전적 교육훈련은 예비전력 정예화의 기본이다. 지역대장을 4급 직위로 조정함으로써 더욱 내실 있는 교육훈련 준비와 실시 여건이 보장될 것이라 여겨진다.

마지막으로 예비전력관리 군무원의 운영 폭 확대와 조직 활성화 측면이다. 서론에서 언급한 것처럼 예비전력관리 직군은 4급~9급까지 운영할 수 있지만 지금까지 5급과 7급만 선발해 왔다. 예비군조직 활성화와 운영 최적화를 위해 직급 다단계화를 적극적으로 검토할 필요가 있다. 예를 들어, 예비군중대와 기동대의 부중대장과 소대장 직위를 신설할 수 있다. Table 7과 같이 예비군중대와 기동대의 부중대장은 8급으로 편성하여 예비역 중위 또는 상사·중사급에서 선발하고, 예비군중대와 기동대의 소대장은 예비역 하사 또는 병장 전역자를 대상으로 선발하는 방안이다. 물론 해당 병과와 주특기 등에 대한 고려가 필요할 것이다.

8급·9급 예비군부중대장과 소대장 직급 신설을 제안하는 목적은 평시부터 최소한의 임무수행이 가능한 예비군부대 구조를 갖추기 위함이다. 예비군중대장만으로 최대 2천여 명에 달하는 예비군자원 관리와 교육훈련, 전투물자 및 장비관리 등을 제대로 하기에는 거의 불가능한 것이 현실이다. 5급 중대장과 함께 8급 부중대장, 9급 소대장으로 지휘구조를 편성한다면 동원 즉시 상비군 수준에 버금가는 전투력을 발휘할 수 있는 예비전력 육성에 한 걸음 더 다가갈 수 있을 것으로 판단한다. 이스라엘은 평소에 예비군지휘관과 해당 예비군대원이 접촉을 유지하고 관계를 맺음으로써 자원관리뿐만 아니라 전우애를 함양시키는 효과를 거두고 있음을 상기할 필요가 있다. 신설하는 8급·9급 예비전력관리 군무원을 통해 이러한 역할까지 가능할 것으로 기대할 수 있다. 8급·9급 직위 신설을 위해서는 응시할 수 있는 계급과 병과 등 직위별 응시자격의 확대가 전제되어야 한다. 현재 예비역 또는 퇴역 소령 이상이 응시할 수 있는 지역 및 직장 예비군부대 지휘관 직위와 예비역 또는 퇴역 대위·준사관·부사관이 응시할 수 있는 예비전력관리기구 직위로 한정된 예비전력관리 업무담당자 선발 규칙을 획기적으로 개선할 필요가 있다.

<Table 7> Plan of 8<sup>th</sup> · 9<sup>th</sup> Reserve Forces Management Civilian Military Employees

Division	8 <sup>th</sup>	9 <sup>th</sup>
Selection Office	Reserve Company · Maneuver Unit Executive CDR	Reserve Company · Maneuver Unit Platoon Leader
Mission and Role	Reserve Forces Organization and Resource Management, Training, Management for Combat Equipment and Material, Contact Management of Reserve Forces	Training, Management for Combat Equipment and Material, Contact Management of Reserve Forces
Apply Ranks	Reservist or Retirement 1LT, MSG, SFC	Reservist or Retirement SSG, SGT Discharged from the Army

다음으로 현재 일반군무원 가운데 유일하게 단일 직렬로 편성되어 있는 예비전력관리 직렬을 예비군 지휘관과 예비군훈련대 교관 및 장비관리, 예비군 감사 등 전문성과 업무 연속성이 요구되는

직위는 예비전력관리 직렬로, 기타 직위는 일반직렬로 조정하는 안을 제안한다. 업무의 특성을 반영하여 직렬을 구분함으로써 전문성 확보뿐만 아니라 동일업무를 수행하는 직렬 간 승진과 교류가 더욱 활성화되어 예비전력관리 군무원 조직의 긍정적인 발전을 기대할 수 있을 것이다. 지금까지 논의한 직급 다단계화 및 직렬 조정안을 정리하면 Table 8과 같다.

<Table 8> The Multi-Leveling and Series of Class Adjustment Comprehensive Promotion Plan of the Reserve Forces Management Civilian Military Employees

Division	Present	Adjustment
Multi-Leveling	5 <sup>th</sup> , 7 <sup>th</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4<sup>th</sup> Establishment (Reserve Regional CDR, Reserve Training Unit CDR, Responsibility of Part-time Reserve)</li> <li>• 5<sup>th</sup> Reduction (Reserve Forces Unit Integrate · Closure)</li> <li>• 6<sup>th</sup> Establishment (Responsibility of Training, IO, Audit and Inspection Official)</li> <li>• 7<sup>th</sup> Expansion (Regional Unit Staff, Regiment · Battalion Organization Auditor. etc., Organization Additional Reflection)</li> <li>• 8<sup>th</sup> Establishment (Reserve Company · Maneuver Unit Executive CDR)</li> <li>• 9<sup>th</sup> Establishment (Reserve Company · Maneuver Unit Platoon Leader)</li> </ul>
Series of Class Adjustment	Reserve Forces Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reserve Forces Management Series of Class: Considering Expertise and Continuity of Mission. Regional · Workplace CDR, Mobilization Support Group Battalion Director of Intelligence Operations, Reserve Training Unit Director of Control · Instructor. etc.</li> <li>• General Series of Class: Mobilization Support Group Director of Equipment and Material, Meals · Oil, Reserve Training Unit Director of Equipment and Material · Ammunition Management. etc., DMIS, TF Equipment and Material · Facility. etc.</li> </ul>

한편, 예비전력관리 군무원의 정원관리는 이원화되어 있다. 현역부대는 국방부 조직총괄과(육본 부대계획과)가 관리하고, 예비군부대는 국방부 동원기획과(육본 예비군조직관리과)에서 '22년까지 관리하고 '23년부터는 국방부 조직총괄과(육본 부대계획과)에서 통합 관리할 예정이다. 즉, 예비군 부대의 정원관리 권한이 '22년까지 국방부 동원기획관실에 있으므로 예비군지역대장과 훈련대장 등의 4급 직급 신설과 부중대장과 소대장 등 8급 · 9급 신설 등 연구자가 제시한 직급 다단계화 추진은 동원기획관실의 의견이 중요한 것이다.

#### 4.2 인사관리 부문: 인사관리제도 재설계

예비전력관리 군무원의 제한된 승진과 인사교류제도 개선이 요구된다. 예비전력관리 직군은 군무원 인사법상 4급~9급까지 운영할 수 있지만, Table 9에서 알 수 있듯이 4급 정원 미편성으로

4급은 단 한 명도 없으며, 임무수행 특성상 5급과 7급만 선발해 왔다. 이로 인해 최초 5급·7급으로 임용 후 정년이 도래할 때까지 일반승진 없이 5급은 14~25년, 7급은 14~32년에 걸쳐 장기간 근무할 수밖에 없는 5급·7급 위주로 편성된 단절된 정원 구조이다. 한편 6급의 경우, '20~' 21년 예비군훈련대 교관 등 65명이 정원에 반영된 것은 획기적인 조치라 할 수 있다.

<Table 9> The Status of the Reserve Forces Management Civilian Military Employees (July, 2021)

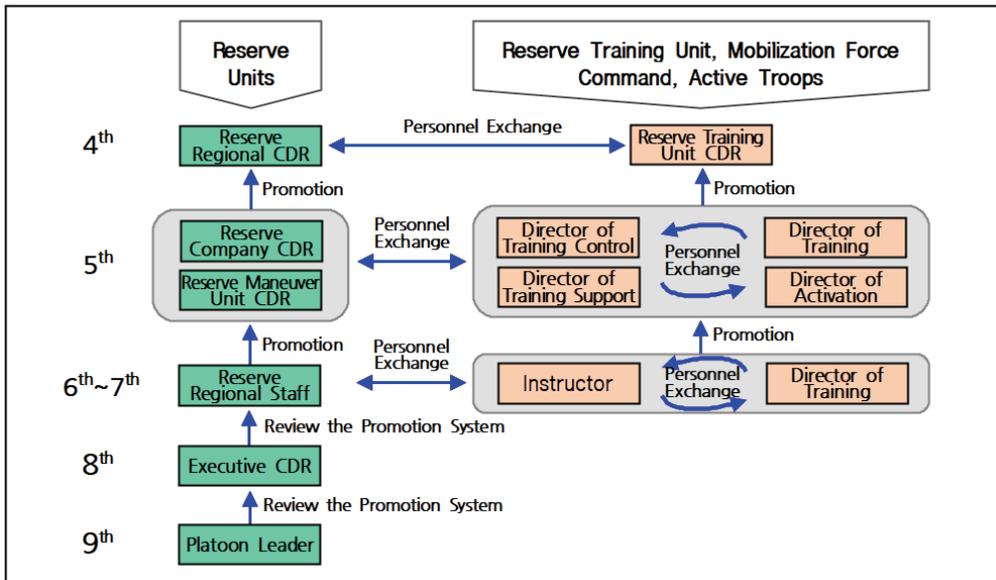
Division	Total	4 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>	6 <sup>th</sup>	7 <sup>th</sup>	8 <sup>th</sup>	9 <sup>th</sup>
# of people	3,968	0	3,288	65	615	0	0
Reserve Forces Unit	3,116	-	3,022 Reserve Regional CDR, Maneuver Unit CDR, Reserve Company CDR	-	94	-	-
Reserve Training Unit	391	-	74	63	254	-	-
Mobilization Force Command	257	-	187	-	70	-	-
Active Duty Unit	204	-	5	2	197	-	-

다음은 인사교류에 관한 문제이다. 인사교류는 기관 상호 간 직무 분야가 유사한 범위 내에서 발생하는 공무원의 수평적 이동으로 정의된다(Shin, D. W., 2016). 인사교류제도는 일반적으로 기관 상호 간에 정책의 연계성과 협조체제 강화, 공무원 개인에게 경험축적과 능력발전 기회 부여 등으로 공직사회의 활력을 높일 수 있는 수단으로 작용한다. 군무원의 경우 군무원인사법 시행령에 “국방부장관 또는 각 군 참모총장은 인력의 균형 있는 배치와 효율적인 활용 등을 위하여 교류가 필요하다고 인정하면 인사교류계획을 수립하여 인사위원회의 심의를 거쳐 인사교류 할 수 있다.” 라고 규정되어 있다.<sup>26)</sup> 그런데도 지금까지 예비전력관리 군무원의 인사교류는 예비군훈련대와 동원지원단 간 1:1 교류 희망자만 대상으로 시행하고 있다.

이와 같은 문제점을 해소하기 위해 앞의 1절에서 제안한 직급 다단계화(4급·8급·9급 신설, 6급 확대)와 더불어 예비전력관리 군무원 중 근무성적이 우수하고 직급별 소요 최저복무기간이 경과한 자를 엄정한 심사절차를 거쳐 승진시키는 제도와 직무 전문성 강화를 위해 동일 직급 내 인사교류가 활성화되도록 제도적 장치를 마련해야 한다. 전체적으로 7급에서 4급까지 승진이 가능하고 동일 직급 및 근무부대 간 인사교류가 가능하도록 설계할 필요가 있다. 이를 도식화하면 Figure 4와 같다. 예비군부대와 예비군훈련대, 동원전력사령부와 현역부대 등에 근무하는 7급에서 4급까지

26) 군무원인사법 시행령. 대통령령 제32155호(2021. 11. 30) 제37조(인사교류).

예비전력관리 군무원은 일반승진과 근속승진을 반영하고 본 연구에서 신설을 제안한 예비군부대 8급·9급의 상위직급으로 승진은 예비전력관리 군무원 정원조정과 예산 등을 종합적으로 검토하여 장기과제로 추진해 나가는 것이 적절할 것이다.



<Figure 4> Improvement Plan of the Promotion and Personnel Exchange System

다음으로 예비전력관리 군무원의 특성에 맞는 인사교류 개선방안을 꾸준히 모색해 나가야 한다. Figure 4처럼 5급 예비군중대장과 기동대장은 예비군훈련대의 훈련과장 및 훈련지원과장 등과 동원전력사령부와 현역부대의 동급 예비전력관리 군무원과 인사교류가 제도적으로 보장되어야 한다. 예비군부대의 6급·7급 참모는 예비군훈련대 교관 및 훈련담당 군무원 등과 인사교류가 가능해야 한다. 현재 예비군훈련대와 동원지원단 간 제한적으로 시행되고 있는 인사교류에서 대상 부대(조직)와 직위, 직무 분야를 예비전력관리부대 전체로 확대하여 조직 간 또는 조직 내 인사교류 활성화를 추진할 필요가 있다. 이와 같은 예비전력관리 군무원의 승진과 인사교류 확대는 타성에 젖기 쉬운 업무 관행을 타파하고 조직기능 활성화와 업무 발전에 크게 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

#### 4.3 직무교육 부문: 전문성 함양을 위한 직무교육 체계 개선

현재 예비전력관리 군무원에 대한 직무교육(Table 10)은 매년 전·후반기 선발된 지역·직장에 비군 지휘관을 대상으로 하는 임용 전 직무교육과 3년 주기로 예비군지휘관과 참모 등을 대상으로 하는 보수교육으로 구분되며, 육군학생군사학교 동원학부가 주관하고 있다. 구체적으로 살펴보면

첫째, 신규 임용된 예비군지휘관을 대상으로 하는 임용 전 직무교육은 임용 즉시 임무 수행 가능을 목표로 기초단계(1~2주차)와 심화단계(3~4주차)로 진행된다. 기초단계는 동원·예비군업무 관련 법령과 규정, 방침을 과목별 이론강의와 토의 및 실습, 국방동원정보체계 실습 등을 통해 기초이론을 습득하여 예비군업무를 이해하는 과정이다. 심화단계는 임무 수행 예정지역에서 현장실습을 통해 예비군부대 실무 Know-how 전수와 실무상황토의 및 실습 등을 통해 직무수행 능력을 구비하도록 교육한다. 신규로 선발된 예비전력업무 담당자의 임용 전 직무교육은 육군규정에 따라 통제되며, 교육 성적이 만점의 6할 미만자 또는 교육 무단 불참자 등은 임용 대상에서 제외된다.<sup>27)</sup>

<Table 10> Job Education and Training System of the Reserve Forces Management for Civilian Military Employees

Division	Training before Appointment		Refresher Training				
	Regional CDR	Workplace CDR	Regional CDR	Regional Reserve CDR	Administrati on CPMS	Mobilization Support Group CDR	Work place CDR
Object	Regional CDR	Workplace CDR	Regional CDR	Regional Reserve CDR	Administrati on CPMS	Mobilization Support Group CDR	Work place CDR
Rank	5 <sup>th</sup>	Civilian	5 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>	6 <sup>th</sup> ~7 <sup>th</sup>	Active-duty	Civilian
Period	4 weeks	2 weeks	1 week (3 years Cycling)				

\*source: Army Cadet Military School Department of Mobilization. (2022). '22 Job Training Plan for Mobilization Related Office.

둘째, 보수교육은 예비군지휘관, 지역대장, 예비군업무 관련 행정군무원 등을 대상으로 3년 주기로 1주 동안 실시한다. 이론교육은 전년 대비 변경사항 위주로 최소화하고 과목별 상황토의와 실습에 중점을 두고 있다. 그러나 보수교육 대상자의 직책과 임무가 다양한데도 단일교육과정으로 편성, 일률적인 교육(Table 10)을 진행함으로써 대상별 전문성을 충족시키지 못하고 있다. 한편, 국가공무원법에 “모든 공무원은 공직 가치를 확립하고 미래지향적 직무역량과 전문성을 배양하기 위해 법령에 따라 교육훈련을 받고 자기개발 학습을 해야 한다.” 고 규정하고 있다.<sup>28)</sup> 이에 따라 정부는 '16년부터 국가공무원인재개발원과 지방자치인재개발원을 두고 고위공무원단후보자과정, 과장후보자과정, 중간관리자과정(5급) 등 세 가지 과정으로 직무교육을 하고 있다. 그러나 예비전력관리 군무원은 육군학생군사학교 동원학부에서 3년 주기 보수교육으로 이를 가름하고 있는 실정이다.

또한, 예비전력관리 군무원은 타 직렬 군무원과 달리 대국민 안보지킴이로 국민과 접촉하는 임무 특성상 대내·외 안보정세와 국방정책, 국가 및 군사동원, 예비전력정책 등 소양을 넓힐 수 있는 교육체계도 필요하다. 향후 상비병력 감축과 군 구조 개편이 완료된다면 예비전력의 중요성이

27) 예비역 간부 및 예비전력관리 업무담당자 인사관리 규정. 육군규정 520(2021. 5. 1).

28) 국가공무원법. 법률 제18308호(2021. 7. 20). 제50조(인재개발) 제1항.

더욱 증가할 것으로 전망되므로 예비전력관리 군무원의 직무역량 수준을 높이는 교육훈련체계를 정립해야 할 필요성이 증대되고 있다.

본 연구는 예비전력관리 군무원의 전문성 함양에 중점을 두고 직무교육 체계 개선방안을 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째, 현재 예비군지휘관(5급)의 임용 전 직무교육은 부임예정지역에서 진행되는 심화교육 간 다양한 상황조치 위주의 실습교육에 더 집중할 필요가 있다. 부임예정지역의 예비군자원 분포와 자질, 직업군, 그동안 제기된 민원 또는 지역만의 문제점을 분석하고 해결하는데 중점을 두고, 전임 지휘관의 Know-how 전수와 개선해 나가야 할 방향을 정립하는 기회로 활용한다. 그리고 임용 전 직무교육의 평가체계는 상대평가를 적용하여 건전한 경쟁과 자율적인 학습을 유도하고 평가결과는 근무실적평가에 반영해 향후 일반 및 근속승진과 인사교류 등에 적극적으로 활용하도록 반영해야 한다.

<Table 11> Improvement Plan of the Refresher Training of the Reserve Forces Management for Civilian Military Employees

Division	Present	Improvement			
Object	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserve Forces CDR</li> <li>Mobilization Support Group</li> <li>Reserve Training Unit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reserve Forces CDR/New Appointment</li> <li>Mobilization Support Group</li> <li>Reserve Training Unit</li> </ul>	Mobilization Supplement Battalion Director of IO	Reserve Training Unit Instructor	Director of Equipment and Material
Rank	5 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup> ~9 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup> ~7 <sup>th</sup>	7 <sup>th</sup>
Place	Department of Mobilization ACMS	Department of Mobilization ACMS	Branch School	Non Commissioned Officer Academy	Army Consolidated Logistics School
Instructor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active Duty</li> <li>Reserve Forces Management Civilian Military Employees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active Duty</li> <li>Reserve Forces Management Civilian Military Employees</li> <li>Reserve Forces CDR</li> <li>Reserve Training Unit Instructor</li> <li>Organization Auditor</li> </ul>	School Instructor	School Instructor	School Instructor
Period	1 week	2 weeks			

둘째, 보수교육은 예비전력관리 군무원의 직무 특수성을 고려하여 Table 11과 같이 교육과정(대상)을 확대하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 육군종합군수학교의 경우 신규임용 군무원에 대한 기본교육과 각 직급별 보수교육을 2~10주간 구분하여 시행하고 있으며, 직무보수교육은 전 직급에 대해 2~4주간 시행하고 있다. 현재 육군학생군사학교 동원학부에서 전담해 1주일간 진행되는 예비전력관리 군무원 보수교육을 해당 병과학교와 부사관학교, 종합군수학교 등으로 확대하여 직책별, 복무부대별 특성에 맞는 전문성을 향상해야 한다. 교육 기간은 최소 2주로 확대하고 분야별·제대별 우수자를 교관으로 초빙하여 Know-how 공유와 사례 위주의 토의를 더욱 활성화하는 것이 효과적일 것이다.

임용 전 직무교육과 보수교육 외에 추가로 필요한 교육과정을 염출하면 첫째, 앞에서 논의한 직급 다단계화에 따라 신설되는 8급·9급 임용자와 일반 및 근속승진자, 인사교류 확대에 따른 보직변동자 등에 대한 교육과정 시행을 검토한다. 해당 연도 승진자는 직무 소양과 비전 교육을, 인사교류 대상자는 보직 변경 이전 해당 직책 직무수행능력 습득을 위한 교육이 선행되어야 한다. 둘째, 동원 및 예비전력 분야에 처음 근무하는 인원을 위해 사전에 원격교육을 시행하는 방안이 있다. 육군 내부자료(<sup>21</sup> 12월 기준)에 따르면, 사단급 이하 동원실무자의 약 53%와 예비전력관리지구 내 동원관계관의 26%가 동원업무를 처음 접하는 것으로 분석된다. 이들의 기초직무능력과 조직 적응을 돕기 위해 조직편성, 자원관리, 교육훈련, 인원동원, 물자동원 등 분야별 교육자료를 동원학부 홈페이지에 탑재하여 활용하는 방안이 효과적일 것이다.

셋째, 예비전력관리 군무원은 타 직렬 군무원과 달리 현역과 동일한 전투 임무를 수행하기 때문에 그 특성에 맞는 임무와 역할 수행 능력을 갖추고 직무역량 수준을 높이는 교육훈련체계를 정립해야 한다. 앞에서 살펴본 것과 같이 국가공무원법에 5급 직위자를 대상으로 중간관리자과정 직무교육이 명시되어 있으나, 예비전력관리 군무원은 임용 전 교육과 유사한 성격의 3년 주기 보수교육만 시행하고 있다. 이런 관점에서 국방대학교 직무교육원에서 '19년부터 시행하고 있는 국가동원정책 기본과정과' 21년도에 처음으로 시행한 국가동원정책 심화과정 교육은 의미가 있다.<sup>29)</sup> 연간 기본과정 4개 기수와 심화과정 1개 기수로 편성하여 1주일간 교육한다. 교육대상은 5급~7급 예비전력관리 군무원과 정책 실무장교, 정부 부처 비상대비 업무담당관 등이다. 국방부 동원기획관, 육군 동원참모부장 및 동원전력사령관, 저명한 대학교수 등 동원 및 예비전력 관련 최고의 전문가를 교관으로 운용하여 국방개혁 2.0과 예비전력, 4차 산업혁명시대의 예비전력, 예비군 조직편성, 과학화 예비군훈련, 국가비상 대비 업무체계 교육 등을 통해 동원 및 예비전력 업무에 대한 깊이를 더하고 있다.<sup>30)</sup>

4급·5급으로 교육대상을 조정하고 최소 2주간으로 교육 기간 연장, 지금의 교육내용에 국가안보정책, 세계 및 지역안보 문제, 예비전력과 민군관계, 대국민 업무 등을 추가하여 국가 차원의 정

29) 국방대학교 직무교육원 직무과정 교육운영 예규. 5-직무-예01(2020. 5. 22).

30) 국방대학교(2021). 2021년도 직무교육과정 운영계획. 국방대학교.

책 및 전략에 관한 소양을 넓혀 나간다면 국방대학교에서의 교육은 예비전력관리 군무원 직무교육 발전을 위한 디딤돌이 될 것이라 기대된다. 다만, 동원정책과정이 필수과정이 아니라 선택 또는 추천 방식으로 참가하는 교육이라는 한계는 반드시 극복해야 할 과제라 여겨진다.

## V. 결론 및 향후 논의

본 연구는 국방개혁 2.0 추진과 병역자원의 급격한 감소 등 안보환경 변화에 따라 예비전력의 중요성이 증대되고 있지만, 현재의 예비전력관리 군무원제도가 이에 부합한 효율성을 갖추고 있는가에 대한 문제의식에서 출발했다. 연구결과 예비전력관리 군무원제도의 효율성을 제고하는 방안을 다음과 같이 제안하였다.

첫째, 예비전력관리 군무원의 직급 다단계화와 직렬 조정이 필요하다. 대표적으로 5급 직급인 예비군지역대장의 임무와 역할, 직무값 분석을 통해 4급으로 직급 상향이 필요한 타당성을 제시하였다. 논리를 더하기 위해 임무 수행의 효율성과 작전적 측면, 육군 장기 부대구조와 교육훈련, 예비전력관리 군무원의 운영 폭 확대와 조직 활성화 측면에서 필요성을 강조하였다. 또한, 8급·9급 직위를 신설할 것을 제안하였다. 직렬은 예비전력관리 군무원의 업무 특성을 반영하여 예비전력관리와 일반직렬로 조정하는 방안을 제안하였다.

둘째, 인사관리제도를 획기적으로 재설계할 것을 제안하였다. 연구자가 제시한 승진 및 인사교류 체계 개선안에 대한 검토와 제도적 장치 마련이 필요하다. 이를 통해 타 직군 군무원과의 형평성 문제 해소뿐만 아니라 조직의 운영 효율성과 함께 개인의 선택성을 조화시키는 노력이 동반되어야 한다. 직종 내 승진과 인사교류는 직원들의 사기 진작은 물론 창의적인 직무수행 등 업무조직 발전을 위해서라도 우선 활성화되어야 할 것이다(e.g., Lee, B. C., 2011).

셋째, 전문성 함양을 위한 직무교육 체계 개선이 필요하다. 임용 전 직무교육은 상황조치 위주의 실습 및 토의에 교육 비중을 높이는 것이 바람직하며, 보수교육은 교육대상에 따라 교육을 주관하는 기관과 교육 기간을 확대하여 직책별, 근무부대별 특성에 맞는 전문성을 확대해 나가야 한다. 추가로 승진과 인사교류 확대에 따른 신규교육과정을 신설하고 국방대학교 직무교육원에서 시행하고 있는 국가동원정책 교육은 필수과정으로 전환하고 교육대상 및 기간 확대와 교육내용 개선이 필요하다.

본 연구에서 제시한 직급 다단계화와 직렬 조정, 승진과 인사교류 활성화, 직무교육 체계 개선 등은 예비전력관리 군무원제도가 국가안보의 수단(Choi & Kang, 2018; Kim, D. W., 2016; Kim, S. H., Kwak, Y. K., & Youn, C. S., 2020)임을 전제로 하였다. 예비전력부대 부대구조 및 병력구조 개선 추이, 예비전력관리 군무원 정원조정, 예비전력관리기구별 지휘체계, 일반군무원과의 직급 형평성, 그리고 예산 충족 가능성 등을 종합적으로 고려해 단기 또는 중장기 로드맵과 함께 추진할

때 실현 가능성이 커질 것으로 전망된다. 다만, 본 연구가 우리 군이 추진하고 있는 부대·병력구조 발전 계획과 예비전력정책의 공개된 자료만 활용함으로써 논의의 범위가 제한된 아쉬운 점이 있다. 그러나 이번 연구에서 다루지 못한 직급별 세부 운용직위 판단, 인사관리 최적화를 위한 정책 부서의 역할, 제도 개선에 필수적인 대국민 공감대 형성 방안 등이 후속연구로 이어진다면 예비전력관리 군무원제도의 효율성을 높일 수 있는 종합적인 틀이 갖춰질 것으로 기대된다.

### **Acknowledgements**

We would like to thank Editage ([www.editage.co.kr](http://www.editage.co.kr)) for English language editing.

### **Declaration of Conflicting Interests**

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

## Reference

- Babette, E. Bensoussan., & Craig, S. Fleisher. (2015). *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions* (2nd ed.). New Jersey: FT Press. ISBN-13: 978-0-13-442629-7
- Bae, J. H., & Park, J. H. (2013). A Study on the Possibility of Terror in South Korea Through STEEP Analysis. *The Korean Association of Police Science Review*, 15(4), UCI: G704-002121.2013.15.4.007
- Cho, G. H., Kim, C. J., & Son, H. B. (2020). A Study on the Necessity and Organization of Korean Modularized Unit Structure, 66, 82. KRINS Policy Research Report(2020. 10)
- Choi, B. O., & Kang, Y. K. (2018). Development strategy of Reserve forces of ROK army using SWOT analysis: focused on the education and training. *Korean Journal of Military Art and Science*, 7(1), 239-266. <https://doi.org/10.31066/kjmas.2018.74.1.010>
- Choi, W. D. (2015). *A Study on the Organizational Commitment of Civilian Military Employees*. [Master's Thesis, Seoul University]. Seoul.
- Choi, Y. S. (2021). A Study on the Policy Development of Civilian Military Employees in the Army. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 22(10), <https://doi.org/10.5762/KAIS.2021.22.10.534>
- Choi, Y. S. (2022). *A Study on the Policy Development of Civilian Military Employees in the Army* [Doctoral dissertation, Konyang University]. Nonsan.
- Jung, G. H., Kim, J. T., & Jung, C. W. (2012). A Study on the Development Direction of Coordination and Integration of Civilian Military Employees Occupations and Personnel Management, KIDA Research Report 2012-3266
- Kang, Y. G., Kim, T. S. (2019). Evaluation of the Shaping Elite Reserve Forces of the ROK Armed Forces and Future-Oriented Policy Direction: Focused on the 'Defense Reform 2.0' Reserve Forces Policy. *Journal of Northeast Asian Studies*, 24(3), 31-56. <https://doi.org/10.21807/JNAS.2019.09.92.031>
- Kim, D. W. (2016). A Study on Efficient Utilization Plan of National Defense Resource. *Studies in Social Sciences*, 23(4), 77-94. UCI: G704-SER000014006.2016.23.4.004
- Kim, G. H., & Hong, S. J. (2021). Problems and Future Orientations of the Civilian Military Employees System. KIDA Defense Issues & Analyses 1850.
- Kim, G. H., Kim, I. G., Jung, C. W., Lee, E. J., & Hong, S. J. (2020). Research on the Direction

- of Development of Civilian Military Employees Policy according to Defense Reform, 20-23. KIDA Research Report 2020-4459.
- Kim, S. H., Kwak, Y. K., & Youn, C. S. (2020). A Study on the Leadership Capacity Enhancement of Reserve Commanders. *Journal of Lifelong Education Leadership*, 7(2), 63-81. <http://scholar.dkyobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4010028167067>
- Lee, B. C. (2011). A Study on the Effective Management of Civilian Defense Manpower: Focus on Military Civilians. *GRI REVIEW*, 13(3).
- Lee, J. G. (2014). A Study on Policy Alternatives for Improving Social Welfare and Morale of the Korean Reserve Forces [Doctoral dissertation, Konyang University]. Nonsan
- Oh, H. (2019). Personnel System to Improve the Professionalism of Civilian Military Employees. *KIDA Defense Issues & Analyses*, 1779. <https://www.kida.re.kr/frt/board/frtNormalBoardDetail.do?sidx=382&idx=1838&depth=4>
- Shin, D. W. (2016). The Interchange of the Civilian Military Employees Policy Assessment. *The Quarterly Journal of Defense Policy Studies*, 32(2). <https://doi.org/10.22883/jdps>. 2016. 32.2.006
- Yang, S. B. (2021). Optimized operation of regional reserve forces in a changing future security environment. *Journal of Advances in Military Studies* 4(3), 38-39. <https://doi.org/10.37944/jams.v4i3.121>

## 예비전력관리(豫備戰力管理) 군무원제도의 효율성 제고 방안 연구

강용구\*

### 국문초록

국방개혁 2.0 추진, 병역자원의 급격한 감소 등 국방환경 변화에 따라 예비전력의 중요성이 증대되고 있지만, 현재의 예비전력관리 군무원제도가 이에 부합한 효율성을 갖추고 있는가에 대한 의문이 제기된다. 연구의 결과로 예비전력관리 군무원제도의 효율성 제고 방안을 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 예비전력관리 군무원의 직급 다단계화와 직렬 조정이 필요하다. 5급 직급인 예비군지역대장의 임무와 역할, 직무값 분석을 통해 4급으로 직급 상향이 필요한 타당성을 제시하고, 8급과 9급 직위 신설을 제안하였다. 둘째, 인사관리제도 재설계가 필요하다. 근무성적이 우수하고 최저복무기간을 만족시키는 자를 엄정한 절차를 거쳐 승진시키는 제도와 동일 직급 내 인사교류가 활성화되도록 제도적 장치를 마련해야 한다. 셋째, 전문성 함양을 위한 직무교육 체계 개선이 필요하다. 예비전력관리 군무원의 직책과 임무, 복무부대 유형 등을 고려하여 차별화된 맞춤형 교육에 중점을 둔다. 연구에서 제시한 방안은 향후 예비전력 부대·병력구조 발전 추이와 일반군무원과의 형평성, 예산 충족 가능성 등과 연계해 추진할 필요가 있다. 이번 연구에서 다루지 못한 예비전력관리 군무원의 인사관리 최적화를 위한 정책부서의 역할, 제도 개선에 필수적인 대국민 공감대 형성 방안 등이 후속연구로 이어진다면 예비전력관리 군무원제도의 효율성을 높일 수 있는 종합적인 틀이 갖춰질 것으로 기대된다.

**주제어** : 예비전력관리 군무원, 군무원인사법, 직급 다단계, 인사관리제도, 직무교육

\* (제1저자) 국방대학교 예비전력연구센터 책임연구원, 군사학 박사, kang8800468@naver.com, <https://orcid.org/0000-0002-9032-1662>

