

6축 전략

#2. 국방 인재 선발 및 관리 방안

순 서

1. 개요
2. 군의 인재 선발/관리 제도 변천
3. 현상 분석(문제점)
4. 정책 제언
5. 향후 추진

■ 연구 목표 및 중점

- 목표 : 정부(국방부) 차원의 인재 선발 및 관리 방안을 제시
- 중점
 - 국방 인사관리 정책의 변천과정 정리
 - 현장(야전과 정책부서)의 목소리 제시
 - 현재 군 인사정책의 문제점과 대안 제시
 - 효과 높은 단기 과제와 지속가능한 장기 과제 구분 제시

※ 국가 인재 육성의 관점에서 장교 선발, 관리 제도 분석 / 발전 방향 탐구

■ 군의 인사관리제도 변천

- **창군 이래 7번 변화** : 기준은 '통합성'과 '전문성'
 - 군사특기(MOS) 제도('52~'61) · 순환보직제도('61~'72)
 - 직능화 인사관리제도('73~'83) · 특기전문화 인사관리제도('84~'96)
 - 유형별 인사관리제도('97~'08) · 기능별 인사관리제도('08~'13)
 - 통합성에 기초한 인사관리제도('14~'15)
 - * 현재는 통합성·전문성에 기초한 인사관리제도('16~현재)
- 초기에는 '통합성'과 '전문성'을 양립할 수 없는 것으로 인식, 어느 한쪽에 치우치는 경향이 있었고, '효율성'보다 '형평성'을 주요 가치로 인식

■ 군의 인사관리제도 변천 (계속)

◦ 인사관리 중점

- '96년 이전 : 야전의 전문화된 '지휘관', '참모' 육성
- '97년 이후 : '유형별 인사관리제도' 시행 / '일반형 장교', '전문인력'

◦ '통합성' ⇒ '통합성·전문성에 기초한 인사관리제도' 추진('14)

- 목적 : 병과·특기간 장벽해소, 인재 활용성 및 통합성 강화
- 주요내용 : 참모특기와 전문인력 중 정책전문 특기 폐지
- 문제점 : 특정 분야(특히 작전) 인재 쏠림 현상
- 보완 : 부특기 신설, 정책전문 특기 부활

☞ 통합성 강조는 이전 제도의 문제점을 답습

■ 인재 선발과 관리에 관한 군의 목소리

- 비효율적인 인재육성 및 활용
 - ☞ 효율성 보다는 형평성 중심의 획일적인 인사관리
 - ☞ 육군 내 현재 3,800여명의 석·박사 복무, 적재적소 미활용
- 잦은 제도 변경으로 지속적인 성과 달성(인재 육성) 제한
 - ☞ 육군 인사평정 제도 28회 변경, 육대제도 변경
 - ☞ 정책부서 장군 짧은 임기(6개월~1년): 단기적 성과 위주 업무
- 상부지향적인 조직문화, 우리만의 리그, 아미파고스
 - ☞ 창의적이고 자유로운 의사소통 제한

■ 인사관리제도와 운영 측면의 문제점

◦ 형평성 중심의 획일적인 인사관리

- 불만 최소화, 형평성 위주의 획일적 인사관리
→ 개인 역량과 전문성 개발 단절
- 적재적소 활용보다 보직 기회 평등 추구하여 전문 보직, 전문 인재 손실
ex) 20년 이상 특정국가 전문가 미선발 (국가 차원 인적네트워크 미형성)
육군 내 3,800여명의 석·박사 졸업 후 대부분 전문성과 관계없는 직위로 보직

◦ 병과·특기체계의 경직성, 작전(특기) 위주 선발

- 병과별/특기별 인원을 경력관리 모델에 input 하여 기계적으로 나온 output 으로 보직
- 특정 참모 분야(특히 작전)에 우수 인재 쏠림 현상

■ 인재 관리 정책, 문화의 문제점

◦ 군의 장기사업, 혁신 등이 실패하는 구조적 원인 : 정책부서의 짧은 보직

- 단기성과 위주 업무에 집중
- 보직기간 내 성과를 내야 좋은 평정을 받고 진급하는 현실
→ 과도한 갑질, 수직적/강압적 업무 태도, 단기 과제에 집중
- 피드백, 지속발전, 변화와 혁신 없이 비슷한 단기 과제가 반복

◦ 인재 육성을 위한 지속적인 교육 기회 부족

- 대부분 소령 때 교육(합동대) 이후 보수교육 없이 20년 이상 근무
→ 개인 직무경험에 의존하여 주먹구구식으로 근무하는 근본적 원인
- 군 외부와 소통하고 지력을 키울 수 있는 교육 기회 부족
- 군 교육제도의 잦은 변경 : “육대 교육제도는 총장 부임하면 바뀐다”

■ 인사관리제도와 운영

◦ ‘단일 경력경로’를 다양한 ‘개방형 경력관리체계’로 전환

- 우수 초급장교는 전문가 육성을 목표로 다양한 분야(외국, 학교, 기업, 병과) 경험
- 우수 고급장교는 기존 병과·특기의 틀에서 벗어나 다양한 보직 기회 제공

◦ 육성한 우수인재는 맞춤형 보직관리

- 연대장 직위 및 정책부서 주요직위자 적임자 선발, 보직
- 민관군을 두루 경험하여 국가 수준의 인재가 되도록 파격적 지원과 관리

◦ 할당식 진급 선발 완전 폐지, 유일한 기준은 우수자 선발

- 할당식 진급 선발 예 : 작전 특기 〇명, 인사 특기 〇명 장군 선발
- 우수인재 적재적소 활용을 위한 중앙선발 심의 확대

■ 인재 관리 정책, 문화

◦ 교육과 보직, 선발이 연계된 경력관리

- 인재 선발시 활용 전문분야 확정하고 그 분야에 맞는 교육, 연수 실시
→ 교육, 연수 복귀 후 다시 전문분야로 보직
- 보직과 인맥 관리, 전방 근무 등에 신경쓰지 않고 전문분야에만 집중하도록 보장
→ 평정, 보직, 진급에 우대 받도록 경력관리모델 개선

◦ 소요-획득-교육-보직-평가 및 진급까지 경력관리 체계 개혁

- 빅데이터와 AI를 활용한 인재 획득 및 경력관리 시스템 구축 ex) 인재관리센터
- 대기업의 인재 확보 정책 벤치마킹 ex) 과감히 인재영입, 헤드헌팅 시도

■ 창의적 국방 인재 육성

◦ 외국군 사례

· 미군 : 세계 최고 인재로 육성하기 위해 핵심인재를 별도 구분하여 선발, 육성

* 별도 인사관리, 핵심인재 공개, 스폰서 제도 활용 등 통합성, 형평성 미고려

· 독일군 : '부대를 지휘하여 승리할 수 있는 지휘관 양성'에 모든 초점

* 우수 인재를 선발하여 바닥부터 강한 교육훈련, 치열한 경쟁

· 이스라엘군 : 처음부터 특정 분야에 전문화된 인재를 선발하여 전문분야에 운용

* 우수 인재를 선발하여 바닥부터 강한 교육훈련, 치열한 경쟁

■ 창의적 국방 인재 육성 (계속)

◦ 한국군 창의적 인재 육성을 위한 출발점

· 선발 단계에서부터 창의성 가진 인재 모집

* 동아리, 사회활동, 인턴 경력, 외국 연수 여부

· 양성 단계에서 창의성 배양을 위한 커리큘럼 도입

ex) 대학 학군단 교육의 과감한 아웃소싱 필요

· 정원 정책 변화 : '대량획득-단기활용-대량손실' 구조에서 '소량획득-장기활용'으로

· 국방인재 양성을 위한 국방/군사대학에 정부 지원금 확대

· 초급장교를 유엔, 나토, 동맹 및 파트너국에 파견하여 글로벌 수준의 인재로 양성

■ 경력관리 모델 개발

- 개방형 경력관리 모델
- 소요, 교육과 보직, 선발 연계한 경력관리 모델

■ 핵심인재 육성을 위한 맞춤형 보직관리 방안 연구

- 중앙선발 심의 위원회, 핵심역량(자격기준)을 표준화 案 제시

■ 다양한 직위 경험 확대 추진

- 유엔, 나토, 민간기업 등을 통해 글로벌 인재 양성

■ AI 인재관리 시스템 또는 인재관리센터 구축

- 소요-획득-교육-보직-평가 및 진급까지 포괄된 시스템으로 운영
- 인재 소요 분석 및 관리, 인재 식별, 선발 및 관리, 보직 판단 등 활용
- 인사 DB 구축 및 빅데이터 분석관리 (현재 진행 중)

■ 정책부서 장군 보직 기간 연장

- 중장기 업무 추진 부서장은 예비역으로 순환 보직 (미군 벤치마킹)
 - ☞ 전시, 평시 관련 법규 개정, 예비역 활용방안 검토 추진
 - ☞ 예비역 ‘일자리 창출’ 측면에서도 기대효과 지대
- 관련 제도 5년 이내 변경제한 원칙 설정