

2021년 하반기 세미나

# MZ세대 군 초급간부 역량 강화방안

일 시 : 2021.10.29(금), 13:00~16:50

장 소 : 충남대학교 영탑홀

공동주최 : 미래군사학회, 영남대학교 군사학과/군사문제연구소,  
충남대학교 국가안보융합학부

주 관 : 미래군사학회



# 개 회 사

미래군사학회장 최장욱

# 환영사

충남대 국가안보융합학부장 설현주

## 진행 계획

시 간	내 용	비 고
13:00~13:30(30')	등록 및 안내	
13:30~13:35(5')	국민의례	사회자: 허광환 미래군사 학회 학술이사
13:35~13:40(5')	주요 내빈 소개	
13:40~13:50(10')	개회사: 최장옥 미래군사학회 회장 환영사: 설현주 충남대 국가안보융합학부장	
13:50~13:55(5')	<b>영남대 군사문제연구소 - 미래군사학회 MOU체결식</b>	
13:55~14:00(5')	사진 촬영 및 장내 정리	
1부 14:00~15:20 (80')	<b>#1: MZ세대 군 초급간부 리더십 강화방안</b> 발제: 이용권 박사(국방정신전력원) 토론: 전기석(충남대), 성형권(영남대) <b>#2: 군대내 휴대폰 사용이 군복무에 미치는 영향 분석</b> 발제: 장영호 교수(조선대) 토론: 성윤환 교수(고려대), 김법현 교수(조선대)	사회자: 길병옥 충남대 교수
15:20~15:40(20')	휴 식	
2부 15:40~16:10 (30')	<b>#3: 군내 집단상담의 필요성에 대한 고찰</b> 발제: 서준혁 대위(KCTC) 토론: 강찬옥 교수(고려대), 이상미 중령(육군 교육사)	사회자: 최장옥 미래군사 학회장
3부 16:10~16:50 (40')	<b>#4: 라운드 테이블(종합 토의)</b> 주제: MZ세대 군 초급간부 역량 강화방안(8) 토론: 송세관 교수(조선이공대), 김정수 교수(영남대), 송승중 교수(대전대), 조남인 교수(충남대), 김정익 박사 (KIDA), 윤형호 교수(건양대), 김의식 교수(용인대), 박효선 교수(청주대)	

# 순 서

1. MZ세대 군 초급간부 리더십 강화방안(이용권 박사)..... 5
  - 가. 전기석 충남대 교수 .....
  - 나. 성형권 영남대 교수 .....
  
2. 군대내 휴대폰 사용이 군복무에 미치는 영향 분석(장영호 교수).....
  - 가. 성윤환 고려대 교수 .....
  - 나. 김법헌 조선대 교수 .....
  
3. 군내 집단상담의 필요성에 대한 고찰(서준혁 대위) .....

  - 가. 강찬옥 고려대 교수 .....
  - 나. 이상미 중령(육군 교육사) .....

  
4. 라운드 테이블
  - 가. 송세관 조선이공대 교수 .....
  - 나. 김정수 영남대 교수 .....
  - 다. 송승종 대전대 교수 .....
  - 라. 조남인 충남대 교수 .....
  - 마. 김정익 박사(KIDA) .....
  - 바. 윤형호 건양대 교수 .....
  - 사. 김의식 용인대 교수 .....
  - 아. 박효선 청주대 교수 .....

# MZ세대 특성에 적합한 리더십 향상 방안

## -코칭리더십을 중심으로-

국방정신전력원 전문연구원 이용권 박사

### ◀ 목 차 ▶

- I. 서론
- II. MZ세대 인식과 리더십 패러다임 변화 필요성
- III. MZ세대 특성에 적합한 리더십은?
- IV. 코칭리더십은 효과적인가?
- V. 결론 및 향후 제언

## I. 서론

‘세상에 변화하지 않는 것이 없다는 사실 외에는 모든 것이 변한다’는 말이 실감나는 현실이다. 어제 배웠던 사실이 오늘 바뀌고 내일은 또 어찌 변할지 모르는 세상에 살고 있다. 1950년대까지만 해도 담배는 스트레스를 해소하고 목에 이롭다고 의사들이 사람들에게 적극적으로 권했던 기호식품이었다<sup>1)</sup>. 하지만 현재 담배를 권장할 의사는 단 한 명도 없을 것이다. 기존 X세대는 태양계 행성이 9개(수금지화목토천해명)라고 학교에서 배웠지만, MZ세대는 태양계의 행성이 8개라고 배우고 있다<sup>2)</sup>.

미래학자 버크민스터 풀러는 ‘지식 두 배 곡선’으로 인류의 지식 총량이 늘어나는 속도를 설명하였다. 그에 따르면 인류의 지식 총량은 100년마다 두 배씩 증가해왔다. 그러던 것이 1900년대부터는 25년으로, 현재는 13개월로, 2030년이 되면 지식 총량이 3일마다 두 배씩 늘어난다고 주장하였다.

군 조직에도 변화의 물결이 쓰나미처럼 덮치고 있다. 2019년 2월 1일부로 병사들의 평일 외출이 허용되고, 이듬해 7월 1일부로 일과 이후 휴대전화 사용을 전면적으로 허용하고 있다<sup>3)</sup>. 현재는 병영식당에 민간인 요리사들이 병사들의 식성에 맞는 요리를 만들어 자율뷔페를 시범적으로 운영하고 있다.

이처럼 조직환경과 구성원들의 인식이 급속하게 변화하고 있다. 하지만 리더들은 이러한 변화의 물결속에서 우물안 개구리처럼 자신만의 리더십에 도취되어 있지 않는지 생각해 보아야 한다. 나에게 주어진 계급장과 직책은 군림하기 위해 주어진 것이 아니라 구성원들에게 봉사하고 헌신을 위해 주어진 소명이라는 사실을 인식해야 한다.

피터 드러커는 “미래의 리더는 지시하는 리더보다 질문하는 리더”를 요구한다고 했다. 급변하는 시대에 한정된 지식으로 지휘하는 것은 너무나 위험할 수 있기 때문이다. 리더 자신의 생각이 구성원들과 일치하지 않을 때 **틀**

1) 1940~50년 대 미국에서는 담배를 건강을 위한 만병통치약으로 둔갑시켜 과대광고를 했다. 심지어 비만에도 좋은 다이어트 제품으로 과학자나 의사 등 사회지도층 인사들이 적극 권하기도 했다. (출처 : 플랜B기자단, “미국담배 광고의 흑역사”, 『AP신문』, 2020년 6월 1일.)

2) 1930년 발견돼 태양계 9번째 행성으로 불린 명왕성이 2006년 국제천문연맹의 결정에 따라 행성에서 제외되었기 때문이다.

3) 국방부, 『국방백서』, 2020.

**린 것(Wrong)이 아닌 다름(Difference)**을 인정하고 조직내 '꼰대'가 되지 않는 리더십을 발휘해야 한다.

이러한 차원에서 글로벌 기업<sup>4)</sup>이나 우리 나라의 대기업<sup>5)</sup>들이 앞다투어 코칭을 도입하고 있다. 대학에서도 학과 통폐합의 분위기속에서 새롭게 신설되는 학과가 코칭학과이다<sup>6)</sup>. 육군에서도 2016년부터 군에서 코칭을 실시하고, 2020년부터는 육해공군, 해병대 리더십센터에 “리더십코칭 전문관제도”를 신설하여 전군에 코칭을 확산시키고 있다.

본 연구에서는 MZ세대가 군 조직내 주역으로 등장하는 현실속에서 리더십의 향상방안을 논의해 보고자 한다.

2장에서는 요즘 화두가 되고 있는 MZ세대란 무엇이고 어떻게 구분하고 있는지? 군 조직내 MZ세대 특성, 어떠한 사람도 팔로워인 현실속에서 팔로워십을 배양하기 위한 방법과 부정적 리더십 현상 등을 알아보 고자 한다.

3장에서는 군 조직내 MZ세대가 요구하는 리더십을 알아보고, 미래 리더가 지향해야 할 코칭리더십에 대 하여 알아보하고자 한다.

4장에서는 군 코칭 절차를 소개하고 기존 코칭업계에서 증명된 코칭의 효과를 알아보하고자 한다. 그리고 군 코칭을 받고 리더들이 일정 기간 경과후 이들이 코칭리더십을 발휘하고 난 이후 부하들이 느끼는 리더십의 변화정도를 코칭리더십 진단도구를 통하여 확인하고자 한다.

## II. MZ세대 인식과 리더십 패러다임 변화 필요성

### 1. 세대 구분과 특성

기원전 약 3천년경 고대 수메르 지역에서 설형문자로 새겨진 진흙판에는 “요즘 것들은 어른을 공경할 줄 모르 고 버르장머리가 없어 말세다”라는 기록이 남아 있다. 기원전 2600년경의 이집트 피라미드에도 “요즘 젊은 것들 은 버릇이 없다”라는 낙서가 새겨져 있다. 그리이스의 고전 일리아드에도 “고대의 장수들은 혼자서도 가뿐히 돌 을 들어 적에게 던졌지만, 요즘 젊은 애들은 둘이서도 들지 못할 정도로 나약하다”는 표현이 심심찮게 나온다.

1990년대 초반에 기존의 가치나 관습에서 자유롭고 개인주의적이며 자신이 좋아하는 분야에만 집중하는 X세 대<sup>7)</sup>가 등장했고, 요즘은 MZ세대가 화두로 등장하고 있다. 이처럼 갈등의 대명사처럼 사용되어지는 ‘세대’란 무엇 일까? 세대라는 단어는 생물학, 인구학, 역사학, 사회학 등 연구하는 학문 분야에 따라 다양하게 정의되고 있다<sup>8)</sup>.

4) 코칭은 1980년대 미국 기업들에서 McGregory(1960)의 Y이론에 기반을 둔 참여경영이 도입되기 시작하면서 본격 적으로 확산되었다. 이러한 코칭의 수요는 전 세계적으로 확산되어 미국에 기반을 둔 글로벌 1,000대 기업의 90% 이상이 임원 코칭(Executive coaching)을 실시하고 있다(Bono, 2009). 또한 영국에서의 600여개의 조사 대상 기 업 중 거의 90%가 코칭을 정규 프로그램으로 활용하고 있으며, 그 중 2/3에 해당하는 조직에서 외부 전문코치를 초빙하고 있는 것으로 나타났다(Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2008).

5) 국내 기업들중에는 LG전자가 가장 선도적으로 코칭 교육실시와 코칭문화를 확산시켰다(김은희, 2014). 이어서 현대 자동차, SK텔레콤, 포스코, LG 디스플레이, LG이노텍, 현대오일뱅크, 삼성코닝, KTF, 한겨레신문 등 많은 기업에 서 도입하여 효율성 향상과 조직문화 개선에 기여하고 있다(한국코칭협회, 2012).

6) 2006년 연세대학교 코칭아카데미가 개설된 이후 광운대, 백석대, 국민대, 개신대, 남서울대 석사과, 연세대 신학대 학원, 아주대, 송실사이버대, 남서울대 박사과정, 송실대, 단국대, 동국대 석박사과정 등 현재 20개 대학에 코칭과 관련된 학과가 신규로 개설되었다.

7) X세대라는 말은 캐나다 작가인 더글러스 쿠프랜드(Douglas Coupland)가 『X세대(Generation-X: Tales for an Accelerated Coulture)에서 처음 사용하였다. 1990년대 서태지와 아이들과 2000년대 한류의 바람을 일으킨 겨울 연가의 주인공 배용준(윤사마) 등이 X세대이다.

8) 이인정, “세대 특성에 기초한 군 정신교육 방안연구”, 정신전력연구지, 2017호

먼저 생물학적인 측면에서는 생물이 태어나서 또 다른 생명을 잉태할 때까지의 기간 통상적으로 20~30년을 의미한다. 인구학적 측면에서 사용되는 코호트(Cohort) 개념은 '특정한 기간에 태어나 결혼을 한 사람들의 집단과 같이 통계상의 인자를 공유하는 집단으로 일정한 지리적 공간에 존재하는 인구 가운데 특정한 기간에 유의미한 생애 경험을 공유하는 사람들<sup>9)</sup>을 의미한다. 역사학적 측면에서는 1960년 이래 프랑스에서 집합적 심성 연구의 형태로서 발전했는데, 전체 사회의 지적 공통분모로서 세대를 묶는 공유된 개념과 가치'로서의 세대의식이나 동류의식을 가진 집합적 심성을 지닌 집단이라 했다. 사회학적 측면에서는 자신이 속한 집단내의 공통적인 내용뿐만 아니라 다른 집단과의 차이점을 모두 내포하는 개념이다.

이처럼 인간이 태어나서 아이를 낳는 시기까지를 의미하는 세대는 인간의 출생, 재생산, 역사적 시대, 생애 단계, 새로운 존재의 출현 등을 포괄하는 다양한 의미를 함축하고 있다. 세대는 **'같은 시대에 살면서 공통된 생각을 지니는 비슷한 연령층의 사람, 또는 비슷한 경험을 바탕으로 공감할 수 있는 인식이나 행동을 공유할 수 있는 일정 연령층'** 이라고 할 수 있다.

이러한 세대를 구분하는 기준은 무엇일까? 해리스는 '세대란 출생연도라는 양적인 변화가 질적인 변화로 귀착될 때를 의미하며, 시간이 흐르면서 사회가 성숙해지고 어떤 지점에 도달하면 그 변화가 세대를 가르는 흐릿한 경계선으로 발전하는 것이라 했다<sup>10)</sup>. 이와 같은 세대에 구분은 학자들마다 약간씩 상이하게 구분하지만 통상적으로 베이비붐 세대 - X세대 - M세대(Y) - Z세대 등으로 나누어 분류하고 있다<sup>11)</sup>.

베이비붐 세대('50년대 중반~'60년대 중반)는 전쟁이 끝난 후 출생자가 급증하는 시기에 태어난 세대를 지칭한다. 특히 6.25 전쟁 직후 헐벗고 굶주린 세대를 경험하고 자신들의 손으로 오늘날의 대한민국을 건설한 주력세대라 할 수 있다.

X세대(60년대 후반~80년 이전)는 기존에 없던 새로운 특성을 가진 세대, 무엇으로 정의할 수 없는 세대라는 의미로 명명되었다. X세대는 대량생산 및 소비의 사회체제에서 조직사회에 반항하면서 다양한 생활방식의 변화를 시도한 세대이다. 조직의 안녕과 발전을 위해서 불합리해 보이는 조직문화나 폭력도 관행이라는 명분을 달아 보호하고 감싸주는 분위기에 순응하기 보다는 대항하기도 했던 세대이다.

M세대(80년대 초반~90년대 중반)는 미국의 닐 하우(Neil Howe)와 윌리엄 스트라우스(William Strauss)가 쓴 『세대 : 미국 미래의 역사(1991)』에서 처음 등장했다. 새로운 2000년대를 상징하는 첫 세대라는 의미로 밀레니얼 세대라 불리워진다. M세대는 인터넷시대에 태어나 디지털기기와 친숙하고 인터넷과 모바일을 익숙하게 다룬다고 해서 테크(Tech)세대라고 불리워지기도 한다<sup>12)</sup>. 베이비붐 세대는 이들 M세대의 부모이다.

Z세대(90년대 후반 이후)는 디지털환경에 숙련되었으며 개인주의적 성향이 강하다. Z세대는 X세대의 자녀 세대로서 어려서부터 디지털환경에 노출되어 텍스트보다 동영상에 익숙하며 어느 세대보다 소셜미디어를 주도하는 세대이다. 개인주의적 성향이 강하고 환경 및 사회인식에서 진보적이라 할 수 있다.

9) 출처 : 표준국어대사전

10) 맬컴 해리스, 『밀레니얼 선언』생각정원, 2019. p.12.

11) 2021년 현재 통계청 조사에 따르면 우리 나라 전체인구의 세대별 구성비율은 50대가 859만 314만명(16.6%)로 가장 많고 이어서 40대(15.9%), 60대(13.5%), 30대(13.1%), 20대(13.1%), 70대 이상(11.1%), 10대(9.2%), 10대 미만(7.5%)순이다.

12) 미국의 시사주간지 타임에서는 밀레니얼 세대를 자기중심적으로 사고하고, 행동하는 세대라는 차원에서 "Me Generation"이라 명명하기도 했다.

〈표 1〉 세대별 구분 및 특성

	X세대(60년후반 ~ 80년이전)	M세대(80년대초반 ~ 90년대중반)	Z세대(90년대후반 ~ )
	1970년	1980년	1990년
	디지털, 인터넷, 베이비붐, 성장	데이터, 모바일, 글로벌, 소통, 성향	유튜브, 온라인, 크리에이터, 공유
상징제품	TV	스마트폰, 태블릿	유튜브, 웨어러블
관심사	워라밸	자유	개인의 행복
커뮤니케이션	이메일, 문자	소셜미디어(SNS)	영상통화
미디어이용	디지털이주민	디지털유목민	디지털네이티브

\*출처: MPMG 경제연구원<신소비세대와 의식주 라이프>, 2019. 05  
서울 연구원<월간서울 동향 리포트> 2019. 12.

## 2. 군 조직내 주류가 되는 MZ세대

군 조직내에도 MZ<sup>13)</sup>세대가 주류를 형성하고 있다.

베이비붐 세대는 이미 은퇴하고 X세대<sup>14)</sup>가 군 조직내 관리자인 중령급 이상, 부사관으로는 원사급에 해당하며 군 조직 지휘의 중추적 역할을 담당하고 있다. 이들은 워크맨으로 대증가요를 듣고 부르는 PC통신 세대이며 현재는 관리자 계층을 이루는 있다. 기성세대인 이들은 '나 때는 말이야' 하면서 과거의 성공에 취해서 MZ 세대에 게 '꼰대'로 낙인찍히는 세대로 전략하는 상황에 직면하고 있다.

한편 M세대는 중간관리자인 대위 ~ 중위급, 중사 및 상사급이다. 중간관리자층인 이들은 유복하게 성장한 편이지만 시대적 환경변화에 따라 청년실업의 쓰라린 좌절을 경험한 세대라 할 수 있다. 이들은 해외여행 자유화로 다양한 경험을 한 세대이다. 기존의 가치나 관습을 거부하고 개성을 중시하는 개인주의 성향이 강하고 PC 기반의 디지털 원주민 세대라 할 수 있다.

Z세대<sup>15)</sup>는 1990년대 중반 이후 출생한 군 조직내에서 대부분의 병사들과 양성과정에서 후보생으로 교육을 받는 인원들이다. 군 조직내 병사들은 모두 Z세대 할 수 있다. 이들의 특성은 세상의 기준에서 자유롭고 자유분방한 개인주의 성향을 향유하며 성장한 세대라 할 수 있다. 어릴적부터 PC보다 스마트폰, 태블릿을 주로 접한 모바일 네이티브세대이다<sup>16)</sup>. 의사표현이 자유롭고 확실하며 권위적 행동(지시적, 강압적)에 쉽게 적응하지 못하는 특징이 있다. 인터넷을 매개로 한 의사소통에 대단히 능숙하며 SNS 사용빈도가 높은 것이 특징이다.

사회적으로 M세대와 Z세대를 아울러 MZ세대라 통칭한다. 본 연구에서도 군 조직특성상 MZ세대를 보는 관점에 따라 구분할 필요도 있지만 같은 울타리내에서 매일 얼굴을 보면서 영향을 직·간접적으로 받는다는 차원에서 함께 하기로 한다.

13) 본 연구에서는 M세대 Z세대를 구분하지 않고 사회적 통념하에 MZ세대를 전체적으로 아우르기로 한다. MZ세대는 세대 구분보다는 누군가의 리더십하에서 팔로워로서 역할이 크기 때문에 이를 수용하기로 하였다.

14) 캐나다의 작가 Douglas Coupland의 소설 『Generation-X』에서 유래

15) M세대 (Multiculture generation), C세대 (Cyber generation), G 세대 (Green generation), E 세대 (Enterpriser generation), W세대 (2002 한·일 월드컵 세대), 디지털 노마드 세대 (Digital nomad generation), Na 세대 ('나'를 강조하는 세대) 등 다양한 명칭으로 사용되고 있다/Nomad : 디지털기기를 들고 시공간의 제약을 받지 않고 자유롭게 사는 사람들

16) Thinking with google(2017. 03), Gen Z : A look Inside Its Mobile - First Mindset에서 인용

〈표 2〉 우리 군의 세대구성

구 분	X세대	M세대	Z세대
출생년도	60년대 후반 ~ 80년 이전	80년대 초반 ~ 96년 중반	90년대 후반
주요계급	소령 ~ 장성 상사 ~ 원사	중위 ~ 대위 중사 ~ 상사	대다수 용사 간부후보생, 초임장교
주요직책	군내 주요직위자 (대대장급 이상)	중급 간부 (중대급 지휘관)	용사 · 초급간부

\*출처: 2020 밀레니얼 리더십

### 3. MZ세대의 인식도 연구

군 조직내 MZ세대의 인식도 조사를 위해 현역 복무중인 병사 및 간부 400여명을 대상으로 육군<sup>17)</sup>에서 조사한 결과를 바탕으로 하였다. 이들의 사고방식은

첫째, '**내가 중요(Me generation)**'하다는 생각이다.

군 조직은 내 삶을 위한 도구일뿐이고 나는 조직원이기에 앞서 내 자신이 중요하다는 생각을 한다. 이들은 오로지 국방의 의무를 수행하기 위하여 입대할 뿐이라는 생각으로 군대에 충성을 요구하는 것은 무리일 수도 있다. 조직에 몸을 바쳐 충성하고 더 높은 자리에 올라가는 것을 인생 최고의 목표로 삼았던 X세대와 달리, 이들에게 조직이란 그저 삶을 영위하기 위한 단순한 도구일뿐인 것이다.

둘째, 내가 이 일을 **왜(Why)** 해야 하나?라고 수시로 질문한다. 이들은 자신이 이 일을 왜 해야 하는지 하달된 명령이 진정 타당한가? 납득이 되어야만 업무에 적극성을 보인다. 만약 리더의 지시가 납득할 수 없는 경우 이 일은 왜 해야 하나?고 반문한다. 따라서 리더는 이 일을 왜 해야 하는지 답변할 준비가 되어 있어야 한다. ”왜“라는 질문이 나오는 것을 원하지 않는다면 보다 구체적<sup>18)</sup>으로 지시를 하는 것이 좋다.

셋째, **개인평가(Individual evaluation)**를 원한다.

이들은 모두가 공정한 평가를 지향하는 교육을 받고 성장한 세대이다. 자신이 노력한 것에 대한 공정한 평가와 보상을 요구한다. 팀단위 평가 보다는 개인평가를 원하지만 한편으로는 팀에 참여하고 싶어 하면서 조직의 성과를 극대화하는데 자신이 조금이나마 도움이 되었으면 하는 바램도 가지고 있다.

넷째, 반드시 **피드백(Feedback)**을 요구 한다.

스마트폰은 일상화 되어 있는 이들은 자신들이 요구하는 정보를 언제든 즉각적으로 전달받는 습성이 몸에 배어 빠르고 즉각적인 피드백을 당연하게 생각하며 살아가고 있다. 자신이 열심히 한 결과에 대해 상급자가 아무런 반응이 없는 경우 참고 견디지 못한다. 흔히 우리가 오해하는 것 중에 하나가 MZ세대는 ”쓴소리“리를 싫어한다고 인식하고 있지만 이들은 단순히 긍정적인 피드백만 원하는 것은 아니다. 자신의 실수나 부족한 점에 대해 피드백 역시 자신의 발전에 도움이 된다고 판단한 경우 겸손하게 받아들일 준비가 되어 있다. 따라서 피드백<sup>19)</sup>은 빠르게 구체적으로 개인적으로 실시해야 한다.

17) 육군, 『2020 밀레니얼 리더십: MZ세대가 원하는 리더십』, 2019.

18) 지시는 구체적으로(Specific), 지시 이행여부를 측정 가능하게끔(Measurable), 실제적 지시이행이 가능하게끔(Actionable), 지시받은 당사자의 업무와 관련성이 있게(Relevant), 명확한 종료시간(Time Bound)하게 지시를 해야 한다.

19) 피드백을 실시할 때는 구성원의 성격 유형에 따른 피드백을 적합하게 실시해야 한다. 역량과 의욕이 높은 구성원에게는 최소한으로 간섭하고 믿어주는 것이 필요하다. 둘째, 역량은 충분하나 의욕이 없는 경우에는 공개적인 자리에서의 피드백은 지양하고 1:1 상황에 피드백을 제시한다. 셋째, 의욕은 높으나 역량이 부족한 유형에게는 부족한 역량을 지식과 기술, 태도 관점에서 이들에게 필요한 것이 무엇인지 관찰하고 피드백 해야 한다. 넷째, 의욕과 역량이 모두 부족한 유형에게는 자율보다는 세부적인 정기적인 점검 형태의 피드백이 효과적이다.

다섯째, 이들은 **가치 있는 일에는 적극적으로 자원한다(I' ll Do)**.

이들은 스스로 가치를 찾는 일에는 적극적으로 임한다. 그냥 일하기 싫어하는 세대도 아니고 자기들밖에 모르는 이기적인 세대가 결코 아니다. 누구보다도 하루 하루를 의미있게 보내고 싶어한다. 자신의 존재가 조직사회에서 가치 있다고 여겨질 경우 조직과 부여된 일에 한 없이 몰입하고 집중하며 그 조직의 일원이 되기 위해 필사적으로 노력하며 심지어 자신의 정체성을 희생하기까지 한다. 일을 함에 있어서 딱딱한 조직문화보다 재미있게 (Fun) 하고 훈련조차도 게임처럼 흥미진진하게 하기를 원한다.

여섯째, 적극적인 **정보(Information)**를 요구한다.

이들이 중요시 여기는 것은 구성원간 정보의 공유와 즉시적 접근성을 요구한다. 이들은 태어났을 때부터 모든 것에 즉시성이 가능했다. 본인에 대한 평가, 주변사람들의 위치 등 모든 것에 즉시적으로 접근할 수 있는 삶은 그들로 하여금 내가 원하는 것은 언제든 내 손에 가질 수 있다는 생각을 가진다. 이들에게 정보를 얻는데 시간이나 공간적 제약이란 없다. 그렇기 때문에 이들은 정보의 획득이나 제공이 충분치 않을 경우 불만을 표출한다.

일곱째, **스토리텔링(Storytelling)**을 요구하는 세대이다.

이들을 설득하기 위해서는 이 업무와 자신들이 어떻게 연결되어 있는지를 스토리텔링식으로 설명해 주는 것이 좋다. 어떤 일이나 조언이 이들에게 왜 필요한지 이들과 무엇이 관련되는지를 알려주는 스토리텔링이 효과적이다. 지시된 업무와 자신의 개인적인 연결고리를 찾고 공감할 수 있는 환경을 마련해 주어야 한다. 또한 이들은 자신과 계급적으로 물리적으로 가깝게 지내는 간부로부터 전파되는 정보를 높은 직책의 간부들이 지시하는 명령보다 훨씬 파급효과가 크다. 이들은 때로는 사단장의 지시보다 자신들의 생활을 잘 아는 분대장이 하는 이야기에 더욱 귀를 기울인다<sup>20)</sup>.

#### 4. 팔로워십의 필요성

세상에 리더만 존재할까? 세상에 존재하는 어떠한 사람도 스스로의 리더이자 누군가의 팔로워가 되어야 한다. 따라서 리더에게는 세척의 배가 필요하다. 리더십(Leadership)과 팔로워십(Followership), 파트너십(Partnership)이다. 배(Ship)는 물건을 수면으로 띄워 올리는 부력을 지닌다. 리더십은 리더로서 부하들이 안전하게 항해하도록 물 위에 띄워주는 역할을 해야 한다. 팔로워는 자신이 모시는 상급자를 수면위에 띄워 주고, 파트너십은 인접 동료를 띄워주는 것이다.

팔로워십은 1949년 폴렛(Follet)에 의해 처음 제시되었는데 어원적 의미는 독일의 고어인 follazionhan으로 '돕다, 후원하다, 공헌하다'는 뜻이다. 리더는 '참다, 고통받다, 견디다'의 의미이며<sup>21)</sup>, 팔로워의 의미는 참고 고통받는 리더를 돕는 사람이라는 뜻이다<sup>22)</sup>.

아리스토텔레스는 '남을 따르는 법을 모르는 사람은 결코 좋은 리더가 될 수 없다'고 했다. 웨렌 배니스는 『위대한 이인자들』 등에서 중국의 위대한 지도자 마오쩌둥을 만든 사람은 그의 든든한 팔로워 저우언라이였음을 강조하였다. 마오쩌둥의 훌륭한 팔로워였던 저우언라이는 중국인들이 가장 존경하는 리더중의 하나로 추앙받고 있다.

팔로워십의 세계적인 권위자 켈리(Kelly R. E)는 처음으로 팔로워십이라는 개념을 제시하고 조직의 실질

20) "How the Network Generation is Changing the Millennial Military", TEXAS National Security Review, 2018. March

21) 심운섭, 『리더십의 또 다른 얼굴, 팔로워십』, 서울: 예문당, 2013, p.18.

22) 지휘관은 자기 마음대로 하고 참모는 참는다는 의미는 리더와 팔로워의 의미로 보면 상당히 잘못된 인식으로 바뀌어야 한다. 오히려 참모의 도움을 받는 사람으로 참모에게 고마움을 느껴야 하는 것이다.

적인 성과에 영향을 미치는 팔로워들의 중요성을 부각시키고자 하였다. 그는 ‘팔로워십을 리더와 함께 조직의 목표를 달성하기 위해 비판적인 사고와 능동적인 참여로 과업을 수행하는 과정’이라 했다. 조직의 성공에 리더가 기여하는 정도는 많아야 20%이며 나머지 80%는 팔로워의 몫이라 하였다. 기존의 리더십 연구들이 조직성과에 미치는 리더의 영향을 지나치게 강조한 나머지 상대적으로 팔로워들의 중요성을 간과했다고 비판하였다. 바바라 켈러먼(Barbara Kellerman)은 자신의 저서 『Followership』에서 권력과 권한, 영향력의 역할관계를 기준으로 많이 가진 자를 리더, 덜 가진 자를 팔로워로 구분한다. ‘올바른 팔로워’란 누구일까?

올바른 팔로워란 리더의 지시를 무조건 따르는 것이 아니라 자신의 의견을 제시하여 리더를 보좌하고 지원하는 파트너로서의 역할을 수행하는 사람이다. 리더십과 팔로워십은 개인과 사회적 종합체 모두가 포함된 실제 상황에서 나타난다. 리더십을 발휘하면서 상급자에 대한 불평불만을 하게 되면 결국은 부메랑이 되어 나에게 돌아온다는 사실이다.

리더는 조직구성원 뿐만 아니라 상급자에 대한 충분한 이해를 바탕으로 리더십, 팔로워십, 파트너십 상호간의 관계를 이해하고 실천하고자 노력해야 한다. 이를 바탕으로 자신뿐만 아니라 구성원, 상급자의 의욕을 이끌어내고 공동의 목표를 실현시킬 수 있는 것이다.

## 5. 리더십 패러다임의 변화

인간사회가 초연결 융·복합 시대로 변화함에 따라 구성원들의 다양한 욕구를 충족시키기 위하여 리더십의 패러다임이 변화하고 있다. 특정인의 리더십을 실제보다 더 크게 인식하는 ‘리더십 낭만화 이론(Romanticizations of leadership)’을 극복해야 한다. 이를 위해 리더십의 패러다임<sup>23)</sup>이 변화해야 한다.

조직환경이 변화하는데 리더가 기존의 패러다임에 집착한다면 조직구성원들로부터 외면당할 수 있다. 따라서 새로운 변화들이 나타나면, 기존의 패러다임에서 나타나는 문제점들을 해결하기 위해 변화해야 한다. 이러한 노력을 통해 일정한 기존의 패러다임은 차츰 부정되고, 경쟁적인 새로운 변화들이 정착화되면서 기존의 패러다임은 완전히 사라지고, 새로운 패러다임이 자리를 대신하게 된다.

패러다임은 영원히 지속될 수는 없고, 항상 생성 → 발전 → 쇠퇴 → 대체되는 과정을 거치면서 패러다임의 전환(Paradigm Shift)을 한다. 이러한 패러다임의 대표적인 변화는 무기체계에서 발견할 수 있다. 과거의 사격방식은 사격을 준비(Ready)하고 조준(Aim)하였다가 발사(Shoot) 하는 순으로 이루어졌다(준비-조준-발사). 그러나 과학무기체계가 발전하여 목표에 대한 조준방식이 완전히 바뀌고 있다. 개략적인 목표를 정하고 미사일을 발사(Shoot)하고 발사된 미사일이 이동하면서 정해진 목표를 조준(Aim)해 타격하고 새로운 목표를 준비(Ready)하는 단계로 변화하였다(발사-조준-준비).

이러한 무기체계의 변화처럼 리더의 지휘방식도 변화하고 있다. 고대국가의 전투방식은 전투대형을 갖추고 백병전 형태로 이루어졌다. 그에 따라 리더는 절대적인 권력을 휘두르며 후방에서 공격과 철수를 복과 징의 신호수단을 사용하여 “공격 앞으로(Forward Charge)!” 하면 군대는 일제히 공격하는 방식으로 이루어졌다.

이어진 전투지휘방식은 리더는 적의 주요부대를 타격하기 위하여 리더가 선두에 서서 직접 부대를 이끌고 “나를 따르라(Follow Me)!” 하는 지휘방식으로 변화되었다. 전쟁무기 체계가 점차 고도화되고 C4I(Command, Control, Computer, Communication & Intelligence) 체계가 발달되자 전쟁의 형태도 대규모 형태에서 소규모로

23) 패러다임은 '사레나 본보기' 등을 뜻하는 그리스어 '파라데이그마(paradeigma)'에서 유래하였다. 한 시대를 살아가고 있는 사람들의 견해나 사고를 지배하고 있는 이론적 틀이나 개념을 규정하는 것이다. 인간의 행동방식을 조율하는 의식의 지도(map)라고 할 수 있다.

전환됨에 따라 나를 따르라 하는 가시적인 방식에서 변화하여 같이 행동하는 “함께 갑시다(Go Together)!” 형태로 전환되었다. 미래의 지휘방식은 로봇이나 무인전투차량, 무인공격기 등이 전투를 수행하고 인공지능에 의하여 사전에 입력된 데이터에 의하여 최적의 전투수행방식 등이 결정된다. 이에 따라 리더의 역할이 축소되고 오히려 팔로워들의 비중이 높아짐에 따라 팔로워들이 스스로 알아서 하는 방식(I'll Do)! 방식으로 전환해야 할 것이다.

<표 3> 산업혁명과 리더십 Paradigm 전환

구분	1차	2차	3차	4차
시기	1760년	1865~1980년	1980년대 이후	현재 ~
요인	증기기관	전기, 컨베이어시스템	디지털, 컴퓨터	AI, ICT 융합
리더십	Forward Charge	Follow Me	Go Together	I'll DO
구호	(공격 앞으로)	(나를 따르라)	(같이 합시다)	(제가 하겠습니다)
지휘방식	리더 중심(Leader-Centered)		조직구성원 중심(Follower-Centered)	

### Ⅲ. MZ세대 특성에 적합한 리더십은?

#### 1. MZ세대에 요구되는 리더십

MZ세대에 적합한 리더십은 어떤 방식이어야 할까? MZ세대는 세상의 중심은 ‘나(Me)’이며 이 일을 왜(Why) 해야 하는지, 그 일이 나에게 무슨 의미(Meaning)가 있는지, 그래서 내가 구체적으로 무엇(What)을 해야 하는지, 그 결과가 어땠는지(Feedback), 일이 재미와 가치(Fun & Value) 있는지, 스토리텔링(Storytelling)식 설명을 해 준다면 힘들더라도 적극적으로 임하는(I'll Do) 세대이다.

군 조직에서 요구되는 새로운 리더십은 머리보다는 가슴으로 지휘하는 리더가 요구된다<sup>24)</sup>. 리더는 부하를 변화와 혁신을 원한다면 리더가 바뀌어야 할까? 부하가 바뀌어야 할까? 리더는 부하가 스스로 변화하도록 지원하되, 변화의 주체는 절대적으로 부하가 되어야 한다.

MZ세대에 요구되는 리더십은 MZ세대의 특성과 인식도 조사, 기존 리더십 이론, 팔로워십 등을 종합적으로 고려해 본 결과 아래와 같이 정리되었다. 기존의 리더십 이론이 리더중심이었다면 MZ세대를 고려하고 미래의 리더십은 리더 중심적 사고에서 구성원을 중시하는 사고의 전환이 절대적으로 필요하다.

MZ세대를 지휘함에 있어서

① ‘**분수형 리더십**’이 더욱 요구된다. Top Down 방식의 일방적으로 지시하고 호통치는 폭포수형보다는 자발적으로 리더를 추종하고 조직의 임무달성에 최선을 다하도록 하는 리더십이 요구된다. 지시하거나 가르치는 티칭 방식보다는 리더가 마중물이 되어 구성원 스스로 할 수 있다는 자신감을 불러 일으키고 지속적 실천을 통한 변화와 성장을 촉진하는 리더십이 요구된다.

② ‘**바둑판식 리더십**’이 요구된다. ‘장기판에서 구성원은 각자의 정해진 위치와 역할에 따라 처음부터 한정된 역할만을 수행한다. 장군에서 졸까지 수직 계층화되어 있는 구조화된 행동을 하는 장기판의 졸이 아니라 바둑판에서처럼 완전한 독립체가 되 전체적으로 연결되어 조직의 승리를 위해 대마를 잡기도 하지만 사석이 되어 기꺼이 희생할 수 있는 바둑판식 리더십을 발휘해야 한다.

24) 김재득, 『수신제가치국평천하의 길, 리더십』, (서울: 대영문화사, 2014), p.31.

③ **‘통섭형 리더십’** 이 요구된다. I 자형의 전문가보다는 상하좌우를 아우르면서 과거와 현재, 미래를 통찰하는 리더십이 요구된다. 더불어 조직의 강점과 약점, 중요한 일과 덜 중요한 일, 급한 일과 덜 급한 일을 판단할 줄 아는 리더십이 요구된다. 리더는 전문가보다는 전체를 통찰하고 조율할 줄 아는 역량이 절대적으로 필요하다.

④ **‘스스로 문제를 해결하도록 구성원을 도와주는 리더’** 가 요구된다. 리더는 구성원이 스스로 인식하고 올바르게 해결할 수 있도록 촉진해 주는 것이다. 구성원이 스스로 문제를 정확하게 깨닫게 되면 문제의 절반을 이미 해결된 것이나 다름이 없다. 리더가 구성원을 대신해 해결해 주는 문제는 그 당시는 훌륭한 듯 하지만 결국은 리더가 없는 상황에서는 구성원은 다시 혼돈에 빠질 수 있다. 따라서 리더는 문제를 해결하기 보다는 스스로 해결할 수 있도록 촉진해주는 촉진자의 역할이 요구된다.

⑤ **‘구성원을 중시하는 리더십’** 이 요구된다.

조직중심 리더십은 조직의 목표달성을 최우선시하여 조직의 이익을 위한 개인 가치의 희생은 불가피하다고 생각한다. 하지만 이제는 구성원이 잘 되어야 조직도 잘 되는 세상으로 전환되고 있다. 기존에는 직책과 직위가 누가 더 높은가에 따라 조직의 무게중심이 결정되었다면 상황에 따라 조직의 첨단에 있는 사람이 더욱 중요하게 되는 상황이 많아지고 있는 것이 현실이다<sup>25)</sup>.

⑥ **‘성인 기반의 리더십으로 전환해야 한다’**<sup>26)</sup>. 내용을 모르는 구성원에게 가르쳐 주는 방식(Pedagogy)이 아닌, 구성원은 이미 알고 있는 성인 학습자(Andragogy)라는 인식이 필요하다. 리더만이 알고 있는 것이 아니라 오히려 구성원들이 더 많이 알고 있다는 인식의 전환이 필요하다. 기존의 수직적, 지시적 관점이 아닌 수평적, 동반자적인 새로운 리더십 패러다임이 요구된다. 조직구성원은 관리와 통제의 대상이 아닌 변화와 성장을 추구하는 동반자로 인식할 필요가 있다.

이와 같은 리더십을 만족할 수 있는 리더십은 무엇인가? 이에 대한 해답을 찾고자 기존 리더십 이론, 세계 각국의 리더개발 목표 및 철학, 한국 육군의 리더상과 임무형 지휘철학<sup>27)</sup>, 애플이나 구글, 삼성이나 엘지 등 국내 대기업에서 앞다투어 채택하여 활용하고, 대학의 재정난으로 통폐합의 위기속에서도 수십개의 대학에서 신설되고 있는 코칭학과와 추세분석 결과 등을 분석한 결과 “코칭리더십”이 대안이라는 판단을 하게 되었다.

25) 2011년 1월, 해군 청해부대가 소말리아 해적에게 피랍된 대한민국의 삼호해운 소속 선박 삼호 주얼리호를 소말리아 인근의 아덴만 해상에서 구출한 작전 당시 가장 중요한 역할을 한 인원들은 이 작전에 투입된 특수부대원이었지 결코 후방에 있는 고급지휘관이 아니었다는 사실이다.

26) 1833년 알렉산더 카프는 플라톤의 교육론에서 안드라고지의 개념을 이끌어 내고 말콤 노울즈는 성인 학습방법을 연구하다가 이것이 페다고지 모델과는 차이가 크다는 것을 알게 되었다. 성인들이 잘 배울 수 있도록 돕고 자기주도적 학습을 잘 하도록 돕는 학문인 '안드라고지'에 주목했다. 페다고지란 Paidia(어린이) + Agogos(지도하다. 이끌다)의 합성어로 어린이를 가르치는 학습이라는 차원에서 학습자가 가지고 있는 선천적인 재능과 소질을 이끌어내서 개발하는 교육으로 교사가 가르치는 것을 중심으로 한다. 안드라고지는 Andros(성인) + Agogos(지도하다. 이끌다)의 합성어로 성인의 학습을 돕는 기술과 과학으로 학습자 중심 교육이며 학습자가 스스로 배우고 주도해 나가는 학습 상황, 과정을 의미한다. 교수자는 지원자와 조력자(facilitator)의 역할을 한다.

27) 이용권, 김충관, “군코칭철학 정립에 관한 연구”, 정신전력연구지, p.131.

〈표 4〉 MZ세대 특성에 적합한 코칭리더십

<b>MZ세대 특성</b>	<b>MZ세대가 요구하는 리더십</b>
내가 중요(Me Generation) 왜 내가 이일을(Why) 개인평가(Individual Evaluation) 피드백 요구(Feedback) 가치있는 일은 적극적(I'll Do) 스토리텔링(Storytelling)	Bottom up 방식(소통) 바둑판식(부하의 역량 존중) 통섭형 리더십(A자형) 답을 찾도록 인도해 주는 리더십 개인중시의 리더십(1:1 코칭) 성인(안드라고지) 학습 방식
<b>코칭리더십</b>	
<b>코칭리더십 철학</b>	① 변화와 성장을 원하는 존재(Growther) ② 긍정적 사고를 지닌 신뢰할 수 있는 존재(Positiver) ③ 문제해결 역량을 지닌 존재(Solutioner) ④ 리더는 촉진자(Facilitator)
<b>코칭 관계</b>	수직적 / 지시적 ⇒ 수평적 / 동반자적 관계 조직중심의 관계 ⇒ 1:1 개인 중심
<b>코칭 대화 Process</b>	① Goal(목표설정)                      ② Present(현실인식) ③ Solution(문제 해결)                ④ Follow up(지속 실천)
<b>코칭스킬</b>	① 경청(적극적, 맥락적, 촉진적 경청) ② 질문(개방적, 미래지향적, 긍정적, 의식확대 질문, 척도질문) ③ 피드백(인정, 지지, 격려, 칭찬 등)

## 2. 코칭이란?

코칭이라는 말은 1500년대 헝가리의 마을 콕스(Kocs)에서 네 마리의 말이 끄는 사륜마차에서 유래하였다. 코칭은 ‘중요한 고객’을 그가 원하는 지점으로 안전하게 데려다 주는 운송수단이다. 1840년경 영국의 옥스퍼드 대학에서는 학생들의 수업을 지도하는 개인교사(Tutor)를 코치라고 부르기도 했다. 이후 스포츠 분야인 보트경기에서 코칭이라는 용어가 널리 통용되기 시작하였다(Whitworth, 1998). 1970년대에는 미 하버드대 테니스 코치인 티모시 갤웨이(Timothy Gallwey)가 선수들에게 테니스를 가르치면서 선수들의 기능적 측면의 보완보다는 내면에 잠재해 있는 역량 발휘에 집중하여 훈련을 시키면 훨씬 효과가 좋다는 것을 발견하고 이를 이너게임(Inner Game)으로 부르면서 테니스뿐만 아니라 골프 등 여러 스포츠 비즈니스 분야에 적용하였다.

코칭은 이제 비즈니스 영역에서 개인의 잘못된 리더십에 대한 자각을 통하여 좀 더 성장할 수 있는 치유수단으로 각광받게 되었다. 현재 기업에서 쓰이는 비즈니스 코칭 개념이 도입된 것은 1980년대로 거슬러 올라간다. 당시 재무 설계사였던 토머스 레오나드는 고객과의 만남에서 개인이 일상생활에서도 도움 받기를 원한다는 것을 알고, 1992년 코치 전문교육기관을 최초로 설립하여 코칭을 전파하였다. 이러한 분위기를 바탕으로 1995년에는 국제코치연맹(ICF : International Coach Federation)이 창설되고, 우리나라에도 2003년 6월에 한국코치협회(KCA: Korea Coach Association)가 설립되었다.

이러한 코칭과 유사한 개념으로 상담(Counseling), 멘토링(Mentoring), 컨설팅(Consulting), 티칭(Techning), 트레이닝(Training) 등이 있다(도미향, 2016).

상담을 상담대상자의 감정적 상태와 개인적으로 겪는 위기나 문제의 원인을 설명할 수 있는 개념(Ellinger, 2003)으로 정의하였다. 상담은 인지적, 정서적, 행동적으로 건강하지 못한 사람이 과거와 현재에서 해답을 찾고 치유하려는데 목적이 있는 반면, 코칭은 사람의 현재와 미래를 연결하여 자신의 문제를 자각하고 성장시키는 것에 초점을 맞춘 개념이다.

멘토링은 경험이 적은 사람(프로테제)과 경험이 많은 사람(멘토)사이의 일대일 관계로 경험이 적은 사람의 개인 및 전문적 성과를 높이기 위한 것으로 정의하고 있다.

컨설팅은 컨설턴트가 주도하여 현상을 관찰하고 종합하여 조직의 문제점을 진단하고 그 문제점을 해결할 수 있는 방법을 제시한다(전정희, 2009). 즉 전문적인 지식과 식견을 가진 컨설턴트가 그 조직의 문제에 대해 상담과 자문을 통해 상황을 분석하고 대안을 제시하는 것이다.

### 3. 코칭리더십과 기존 리더십과의 차이점

'코칭은 리더에게 필요한 능력'이라는 측면에서 리더십과 직접적으로 관련이 있다. 코칭 리더십은 코칭대상자 스스로 자신의 가능성을 인식하여 변화와 성장을 촉진할 수 있도록 리더가 돕는 활동을 의미한다. 리더는 구성원과의 신뢰를 바탕으로 그들의 잠재능력을 개발시키고 부여된 임무를 스스로 완수하고 해결할 수 있도록 역량을 키워주는 활동이 요구된다. 코칭리더십을 발휘할 때 리더는 자신의 의도대로 구성원을 이끄는 것이 아니라 구성원 스스로 문제를 인식하거나 자각하여 변화하도록 돕거나 촉진하는 역할을 한다. 리더는 그들에게 비전을 제시하고 목표를 달성하기 위하여 강제적으로 이끌어가는 것이 아니다. 조직구성원 스스로 자기인식이나 성찰을 통하여 변화하고 성장하도록 촉진자의 역할을 하는 것이다.

Stowell(1986)은 코칭리더십을 '상대방과의 대화를 통해 방향제시, 역량개발, 수행평가, 관계 피드백 등의 구체적인 행동으로 나타내는 프로세스'라고 하였다. Peterson and Hicks(1996)는 코칭리더십의 개념을 '코치와 코칭대상자의 상호신뢰관계에서 비롯되며 현장에서 직면한 문제의 해결과 개인의 능력 개발을 목적으로 코칭대상자에게 영향력을 미치는 것'이라고 하였다. 즉, 코칭리더십은 **"구성원이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 하고 그들의 수행능력을 향상시켜 성과를 얻어내는 결과 지향적이고 체계적인 리더의 행동방식"** 이라고 정의할 수 있다.

코칭 리더십이 기존의 리더십과 공통점과 차이점이 존재한다.

공통점으로는,

- ① 코칭리더십과 기존 리더십은 공히 조직구성원과의 '관계를 중요시' 한다는 것이다.
- ② 구성원들에게 비전을 제시하고 이를 달성하기 위한 최적의 팀워크를 발휘하여 조직의 성과를 창출한다는 것이다.
- ③ '지적자극을 통해 구성원의 성장'에 영향을 미친다는 점이다.

차이점으로는,

- ① 코칭리더십은 기존 리더십과 달리 구성원과 리더를 동일시 하지 않는다는 점이다. 리더는 구성원을 인식함에 있어서 구성원 스스로가 완전한 인격체로 신뢰한다는 점이다.
- ② 기존 리더십은 구성원과의 수직적인 관계를 형성하고 있으나, 코칭리더십은 수평적인 파트너 관계라는 점이다.
- ③ 기존 리더십은 문제해결을 위한 구체적인 방법 제시가 부족하다. 하지만 코칭은 구성원의 변화와 성장을 위한 구체적인 '코칭 프로세스와 코칭스킬'이 존재한다는 점이다. 기존 리더십은 리더가 구성원에게 이렇게 하라!고 지시하고 동기를 부여하는데 각종 영향력을 행사하지만 부정적 리더십을 발휘하는 리더나 행동하지 않는 구성원을 스스로 자발적으로 따르게 할 수 있는 구체적인 방법과 스킬이 부족하다. 하지만 코칭리더십은 이를 보완할 구체적인 코칭스킬과 프로세스에 중점을 둔 리더십이라는 점이다. 이러한 차원에서 Goleman(2000)은 코칭리더십을

리더십 중에서 가장 효과적인 것이라고 주장한다.

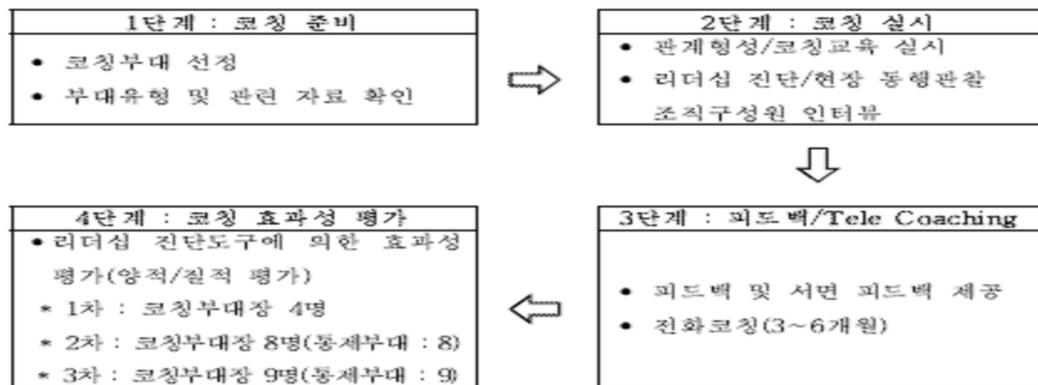
실리콘밸리의 1조 달러의 코치인 빌 캠프는 세계적 기업인 애플이나 구글, 페이스북 등에 코칭을 하면서 CEO들의 결정적인 순간에 스스로 현명한 판단을 하도록 하였다. 그래서 CEO들은 항상 자신이 곤란한 상황에 직면하면 ‘이때 빌 캠프는 나에게 무슨 코칭을 할 것인가?’를 생각하면서 조직의 생산성을 향상시켰다고 했다. 리더십의 최고 기관이라 할 수 있는 미군<sup>28)</sup>에서조차도 군 코칭을 하고 있는 한국군을 우수하게 평가한 사실은 코칭이 얼마나 효과적인지를 알 수 있게 해주는 한 단면이기도 하다.

## IV. 코칭리더십은 효과적인가?

### 1. 군 코칭 절차

군 코칭은 대대장이나 연대장, 사단장 등에 대하여 4박 5일 동안 집중적으로 코칭을 하게 된다. 코칭 절차는 현장에서 코칭을 하기 전에 코칭대상자가 선정되면 코칭 팀은 사전에 코칭대상자에 대한 정보를 확인하고 코칭에 대한 자료를 발송한다. 이후 전화를 통하여 어느 정도 관계를 형성하고 코칭의 취지와 목적 등에 대하여 교육하고 설명한다.

〈표 5〉 군 코칭절차



1단계로 먼저 코칭부대가 선정되면 부대의 유형 및 코칭 대상자인 지휘관의 리더십 스타일 및 성격, 복무방침 등 관련 자료를 파악하고 코칭 관련 내용을 부대에 사전 교육하여 이들이 코칭에 대한 내용을 충분히 이해하고 받아들일 수 있는 분위기를 형성한다.

2단계로, 코칭팀이 해 부대에 도착하면 지휘관 본인 및 간부와 병사들을 대상으로 코칭에 대한 충분하게 이해하도록 재교육을 한다. 이후 코칭을 위한 자료를 파악하기 위하여 지휘관의 리더십을 360도로 진단하고 성격유형검사(MBTI: Myer-Briggs Type Indicator), 행동유형검사(DISC), 회복탄력성 등을 측정한다. 이를 바탕으로 군 코칭이 진행되는데 충분한 관계를 형성하고 이후에 코칭의 목표를 설정한다. 일주일간 부대에 상주하면서 지휘관과 코칭의 목표에 대한 현실진단과 대안을 탐색하고 코칭의 목표달성을 지속할 수 있는 후속조치 등을 실시한다. 지휘관에 대한 코칭뿐만 아니라 구성원의 리더십과 팔로워십의 증진을 위한 조직코칭을 실시한다.

3단계로, 마지막 날에는 코칭대상자의 리더십에 대한 전반적인 피드백을 실시한다. 이때 사전에 실시한 리더의 성격유형(MBTI)과 현장 동행관찰, 코칭대상자의 리더십 스타일이 조직구성원에게 미치는 영향 등 전반적인 코

28) 피터 드러커나 GE의 잭 웰치는 세계 최고의 리더십기관으로 걸프전과 이라크전을 승리로 이끈 미 육군을 하버드 경영대학교나 골드만삭스, 맥켄지앤컴퍼니사 등의 리더십기관보다 더 우수하게 평가하였다.

칭 피드백을 실시한다. 피드백 실시 2주후에는 조직구성원들이 작성한 리더십 진단도구에 기술된 내용을 포함한 전체적인 내용을 종합하여 서면 피드백을 전달한다. 이후에도 전화코칭(Tele Coaching)을 6개월 정도 실시한다.

4단계로 코칭을 실시한 이후 6개월 정도 경과한 후에 동일한 부대에 대하여 코칭리더십 역량도구를 활용하여 군 코칭 이후의 리더의 변화된 리더십을 바탕으로 코칭리더십의 관리리더십을 바탕으로 코칭리더십의 관점으로 효과성을 평가하였다.

## 2. 코칭은 효과적인가?

코칭의 효과는 코칭대화를 통하여 올바른 현실을 인식을 통한 문제를 해결하고 미래 지향적인 삶을 살아갈 수 있다. 코칭대상자의 강점을 발굴하고 미래에 대한 꿈과 희망, 비전 설계를 하고 이를 지속적으로 실천할 수 있는 것이다. 코치와 코칭대상자가 수평적·동반자적인 관계를 바탕으로 쌍방향 소통으로 상호존중과 신뢰의 분위기를 조성할 수 있다는 점이다.

코칭에 대하여 많은 학자들이 코칭이 다른 기존의 훈련방법에 비해 행동변화가 빨리 일어난다고 주장한다. Hamlin & Ellinger(2008)는 코칭은 조직에 부여된 업무를 효율적으로 수행하기를 원하는 리더와 조직구성원과의 상호 협력적·파트너십 관계를 통하여 개인의 성장과 조직에서의 성과향상을 달성하는데 매우 효과적인 인적자원개발 기법 중의 하나라고 하였다. Horne(2008)은 코칭식 훈련과 다른 학습방법의 효과를 비교해 보면 3개월 후 기억을 측정해 보면 말로만 들었을 때 10%, 듣고 보았을 때 32%, 듣고 보고 경험 했을 때 65%를 기억하지만, 코칭식 훈련을 받았을 때 95% 훈련 효과가 있다고 주장하였다.

이와 같이 코칭은 기존의 학습방법이나 인적자원개발방법과 달리 경험학습이나 액션러닝 기법을 통합하여 사용하고 현재의 업무에서 발생하는 문제를 즉시 해결해 나가면서 리더의 역량을 개발해 나감으로써 조직의 효율성을 증진시킬 수 있다.

구글의 CEO 에릭 슈미트에게 클라이언 퍼킨스 회장인 존 도어가 코칭을 받아보라고 했다. 이때 에릭은 자신에 대한 자부심이 큰 사람이었고 컴퓨터 과학으로 석사를 받고 캘리포니아 공과대학에서 석사와 박사학위를 받았던 최고의 석학이자 CEO였기에 별로 내켜하지 않았다. 하지만 그가 코칭을 받고 나서 한 말은 **‘내가 이제까지 인생을 살면서 최고의 조언은 코칭을 받아보라는 제안이었다’** 고 했다<sup>29)</sup>. 세계적 기업의 CEO인 애플의 스티브 잡스, 구글의 에릭 슈미트, 페이스북의 세릴 샌드버그, 클라이언 퍼킨스의 존 도어 회장 등 세계 최고의 비즈니스 역량을 인정받는 사람들이 코칭을 받았다는 사실은 무엇을 의미할까? 이들은 계급이 높을수록, 전문성이 있을수록 코칭을 더욱 받아야 한다고 강조한다.

## 3. 코칭리더십 효과성 평가

코칭리더십 평가절차는 코칭을 실시한 이후 일정 시간이 경과한 후 코칭리더십의 변화정도를 본인과 부하들의 인식을 통하여 측정하였다. 코칭 이전과 이후의 변화를 코칭리더십 역량모델을 통하여 측정하였다. 코칭리더십 진단도구는 『군 리더의 코칭역량 모델 개발 및 교육요구도 분석』<sup>30)</sup>을 참조하였다. 코칭리더십 효과성 검증을 위하여 군 코칭을 받은 대대장 8명에 대하여 자신의 코칭리더십 역량모델의 의한 변화와 더불어 간부 210명, 병사 247명을 대상으로 측정하였다.

29) 에릭슈미트, 『빌 캠벨 실리콘밸리의 위대한 코치』, 경기: 김영사, 2020. p.33.

30) 이용권, 전기석, “코칭리더십 역량모델 개발 및 교육요구도 분석”, HRD연구, p.79.

〈표 6〉 코칭리더십의 효과성 평가 문제

- ① 코칭 이전과 이후의 코칭리더십의 차이는 있을 것이다.
- ② 간부들이 인식하는 코칭 이전과 이후의 코칭리더십 효과도는 차이가 있을 것이다.
- ③ 병사들이 인식하는 코칭 이전과 이후의 코칭리더십 효과도는 차이가 있을 것이다.
- ④ 인성부분에 있어서 코칭리더십의 효과도 차이는 있을 것이다.
- ⑤ 통솔력부분에 있어서 코칭리더십의 효과도 차이는 있을 것이다.
- ⑥ 리더다움 부분에 있어서 코칭리더십의 효과도 차이는 있을 것이다.
- ⑦ 조직관리 부분에 있어서 코칭리더십의 효과도 차이는 있을 것이다.
- ⑧ 코칭스킬 부분에 있어서 코칭리더십의 효과도 차이는 있을 것이다.

신뢰도와 타당도를 높이기 위하여 최초 코칭 이전의 리더십과 코칭을 받고 난 이후의 리더의 코칭리더십의 변화를 본인과 간부, 병사에 의한 결과 등을 바탕으로 코칭리더십 효과도를 정량적으로 파악하였다<sup>31)</sup>. 이와 같은 코칭의 효과성 평가결과는 코칭리더십 역량모델에 의하여 결과는 아래 표와 같다. 평균적으로 3.84점에서 4.53점으로 상승하여 13.8%p가 상승하였다.

〈표 7〉 코칭리더십 효과성 평가 결과

구분	코칭이전	코칭이후	비고
평균	3.84	4.53	
간부	4.03	4.67	
병사	3.64	4.37	
인성	3.83	4.51	
리더다움	3.84	4.53	
통솔력	3.82	4.50	
조직관리	3.85	4.52	
코칭스킬	3.86	4.55	

\* 코칭리더십이 코칭 이전과 비교하여 3.84 ⇒ 4.53로 13.8%p ↑

① 코칭 이전과 코칭 이후의 코칭리더십 효과는 유효하게 영향을 미칠 것이다.

코칭대상자에 대한 코칭 리더십 진단이전과 코칭이후 발휘한 코칭리더십 진단결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 8〉 대대장 코칭리더십 전후 효과도 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.84	.76984	-17.137	.000 **
코칭 이후	4.53	.56365		

※ 결과적으로 코칭 이전과 코칭 이후의 코칭리더십의 효과는 참으로 확인되었다.

② 코칭리더십의 효과는 간부들에게 유효하게 영향을 미칠 것이다.

31) 코칭리더십의 효과도를 대응표본 t검정을 통하여 코칭리더십의 효과도를 측정하였다. 대응표본 t검정이란 1개의 표본을 2회 측정(사전-사후)하여 두 측정치간의 차이여부를 판단하는 분석방법이다. 보통 어떤 효과가 있는지 없는지를 판단할 때 사용한다(노경섭, 2014).

코칭을 받고 난 이후 간부들이 인식하는 코칭리더십 효과도를 측정된 결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 간부에 의한 코칭리더십 효과도 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	4.03	.74626	-17.853	.000 **
코칭 이후	4.67	.53346		

※ “코칭리더십 효과는 간부들에게 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

③ 코칭리더십의 효과는 병사들에게 유효하게 영향을 미칠 것이다.

코칭 전과 후에 코칭의 효과도를 병사들을 대상으로 실시한 결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 병사가 인식하는 코칭리더십 효과도 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.64	.80633	-17.838	.000 **
코칭 이후	4.40	.64597		

※ “코칭리더십 효과는 병사들에게 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

④ 코칭리더십으로 인한 인성 이전과 이후는 유효하게 차이가 날 것이다.

코칭 전과 후에 인성부분의 효과도를 측정된 결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 11〉 인성 효과도 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.83	.76223	-17.346	.000 **
코칭 이후	4.52	.60310		

※ “인성부분에 대한 효과는 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

⑤ 코칭리더십으로 인한 통솔력 이전과 이후는 유효하게 차이가 날 것이다.

코칭 전과 후에 통솔력부분의 효과도를 측정된 결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 12〉 통솔력 효과도 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.83	.76058	-17.218	.000 **
코칭 이후	4.52	.60475		

※ “대대장의 통솔력부분에 대한 효과는 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

⑥ 코칭리더십으로 인한 리더다움 이전과 이후는 유효하게 차이가 날 것이다.

코칭 전과 후에 리더다움 효과도를 측정된 결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는

것으로 나타났다.

〈표 13〉 리더다움 효과도 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.84	.77178	-17.372	.000 **
코칭 이후	4.53	.64193		

※ “대대장의 리더다움에 대한 효과는 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

⑦ 코칭리더십으로 인한 조직관리 이전과 이후는 유효하게 차이가 날 것이다.

코칭 전과 후에 조직관리 부분의 효과도를 측정한 결과는 아래 표와 같이 통계적으로 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 14〉 조직관리 효과성 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.85	.75567	-16.825	.000 **
코칭 이후	4.53	.59919		

※ “대대장의 조직관리에 대한 효과는 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

⑧ 코칭리더십으로 인한 코칭스킬 이전과 이후는 유효하게 차이가 날 것이다.

코칭 전과 후에 코칭스킬 부분의 효과도를 측정한 결과는 아래 표와 같이 통계적 유의한 범위내에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 15〉 코칭스킬에 대한 효과성 평가

구분	평균(M)	표준편차(SD)	t값	P값
코칭 이전	3.86	.77255	-16.962	.000 **
코칭 이후	4.55	.61213		

※ “대대장의 코칭스킬에 대한 효과는 유효하게 인식될 것이다”는 참으로 확인되었다.

## V. 결론 및 향후 제언

MZ세대에 적합한 초급간부 리더십 향상방안은 무엇일까? 세상의 변화에 순응하고 효율적으로 대응하는 리더십은 조직의 생존에 중요하다. 조직을 발전시키기 위해서 리더는 조직환경의 외적인 변화뿐만 아니라 내적인 변화를 감지해야 한다. 특히 조직구성원의 인지행동적 변화에 기민하게 대응할 줄 알아야 한다.

요즘 조직의 대세가 되고 있는 MZ세대의 특성을 알고 이에 효율적으로 대응할 수 있어야 한다. MZ세대의 주요 인식은 내가 중요하다고 생각하는 세대(Me generation)로서 조직은 내 삶을 위한 도구일뿐이는 생각이 강하다. 기존 세대처럼 조직을 위해 희생을 요구하는 것은 이들의 가치관과 맞지 않다. 이들은 자신이 일을 할 때 왜(Why) 해야 하는지 명확하게 납득이 되어야만 적극성을 보인다. 이들은 스스로 가치를 찾는 일에는 적극적으로 임한다. 자신이 하는 일에 대한 구체적 정보를 요구하고 하고 있는 업무가 자신들과 어떻게 연결되어 있는지를 알면서 재미있게 할 수 있는 조직분위기를 원한다.

이와 같은 차원에서 MZ세대에 적합한 리더십은 코칭리더십이라 할 수 있다. 코칭리더십은 구성원은 성장하고자 하는 욕구를 지닌 신뢰할 수 있는 존재이자 긍정적 사고를 지닌 무한한 가능성을 지닌 인격자라는 점을 인식해야 한다. 문제가 있을 때 리더가 직접 해결해 주는 것보다는 구성원이 스스로의 문제를 해결할 수 있도록 지원

하는 사람, 리더는 이를 위한 촉진자라는 사고의 전환이 요구된다. 이를 위해 리더는 코칭 프로세스를 준수하는 가운데 경청, 질문, 피드백을 겸비한 코칭대화를 한다면 조직의 목표를 달성하고 리더와 구성원이 함께 변화하고 성장을 할 수 있다.

본 연구의 시사점은 코칭리더십의 효과성을 양적으로 표현한 논문사례는 드문 가운데 코칭을 받은 리더를 대상으로 리더십의 관점에서 코칭리더십을 평가했다는데 의의가 있다. 코칭의 관점에서 코칭의 효과성을 평가한 연구는 많았지만 본 연구처럼 코칭리더십의 효과성을 코칭역량을 중심으로 측정된 연구사례는 적었다는 점이다. 더불어 MZ세대와 X세대의 관점을 세대의 문제인가? 아니면 계급의 문제인가? 4차 산업혁명의 빠른 변화로 인한 영향인가? 결론은 비록 기존에 세상의 변화보다 4차 산업혁명의 디지털 문명의 변화의 바람이 크다 할지라도 아직은 세상을 자신들의 시각으로 보고자 하는 MZ세대의 시각을 기성세대가 수용하는 것이 더 나은 세상을 만들기 위한 방안이라는 인식의 전환을 갖게 했다는 점에서 연구의 의의가 크다 하겠다. 앞으로도 이러한 관점에서 더욱 심도깊은 연구의 필요성이 제기된다. MZ세대와 갈등보다는 이들을 수용하고 더욱 변화와 성장시킬 수 있는 포용력 있는 리더십이 요구된다.

리더십의 키워드는 변화와 성장이다. 하지만 변화의 주체는 리더인가? 팔로워인가? 우리는 이제까지 리더가 팔로워를 변화시키려고만 노력하였다. 상대를 변화시키고자 노력하는 것은 태산을 움직이는 것만큼이나 어렵지만 현상에 대한 나의 인식을 바꾸고 행동을 취하면 상대도 쉽게 내가 원하는 방향으로 바뀔 수 있다는 점이다. 변화의 주체는 상대가 아닌 바로 “리더 자신”이라는 사실을 다시 한 번 마음속에 새겨야 한다. 상대에 대한 인식을 바꾸면 모든 문제가 해결된다. 중요한 것은 나에게 생긴 일이 아니라 그 일에 대한 나의 반응이다. 코칭리더십의 필요성이 여기에 있다. 구성원들과 수평적인 관점에서 최소한 코칭리더십을 발휘하는 순간에는 상대보다 더 상대를 위하는 진실된 마음으로 함께 설정한 목표에 대하여 현재 상태를 인식하고 해결방안을 함께 고민하며 이를 지속적으로 실천방안을 강구하는 코칭리더십을 발휘한다면 효율적인 업무추진이 가능할 것이다.

## 참고문헌

### <국내 문헌>

- 국방부, 『국방백서 2020』, 서울:국방부, 2020.
- 김재득, 『수신제가치국평천하의 길, 리더십』, 서울: 대영문화사, 2014.
- 심윤섭, 『리더십의 또 다른 얼굴, 팔로워십』, 서울: 예문당, 2013.
- 멜컴 해리스, 『밀레니얼 선언』, 서울: 생각정원, 2019.
- 육군본부, 『2020 밀레니얼 리더십: MZ세대가 원하는 리더십』, 2019.
- 국제코칭연맹(International Coaching Federation) 『International Coaching Federation 컨퍼런스』, 2003.
- 김현수, 한국형 리더십코칭의 스킬, 『한국산업 및 조직심리학회 추계학술대회심포지엄 발표집』, 2007.
- 김현수·유동수·한상진, 『한국형 코칭』, 서울: 학지사, 2008.
- 이인정, “세대특성에 기초한 군 정신교육방안 연구” 정신전력 연구지, 2017.
- 이희경, 『코칭 입문』, 서울: 교보문고, 2005.
- 전정희, 『리조트코칭에 관한 연구』, 경기대학교 대학원 박사학위 논문, 2009.
- 정진우, 『코칭리더십』, 아시아 코치센터, 2008.
- 존 휘트모어, 『성과향상을 위한 코칭 리더십』, 2007.
- 송지준, 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 2016.
- 노경섭, 제대로 알고 쓰는 논문 통계분석, 2014.
- 송영수, 리더가 답이다, 2015.
- 정진우, 21세기 리더십은 코칭이다, 2006.
- 배용관, 리더의 코칭, 2016.
- MMPG 경제연구원, “신소비세대의 의식주 라이프”, 2019.
- 서울연구원, “월간서울동향리포트”, 2019.

### <외국문헌>

- Duke Corporate Education(2009). Coaching and feedback for performance.
- Edgar F. Puryear Jr(2005). American Admiralship
- Ellinger, A.D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B.. Supervisory coaching behavior, emolyee satisfaction, and warehouse employee performance: A dynamic perspective in the distribution industry. Human Resorce Development Quarterly, 2003.
- TEXAS National Security Review, “How the Network Generation is Changing the Millenial Military”, 2018. March
- Keller, J. M.(1996). Education diversity training: 17 ready-to-use tools, San Diego, CA: Pfeifer

# 군대내 병 휴대폰 사용이 군 복무에 미치는 영향 분석: 연구 및 실제 사례 중심

군사학 박사 장영호(조선대학교 군사학과 교수)

## ◀ 목 차 ▶

- I. 서 론
- II. 세대별 구성과 MZ세대의 특성
- III. 국방개혁 2.0 추진: 일과 후 병 휴대폰 사용정책
- IV. 병 휴대폰 사용정책의 영향 분석
- V. 추가 보완소요 및 발전방향
- VI. 결 론

## I. 서 론

대한민국 병역법<sup>1)</sup>에 의하면 “(제3조) 남성은 「대한민국헌법」과 이 법에서 정하는 바에 따라 병역의무를 성실히 수행하여야 한다. 여성은 지원에 의하여 현역 및 예비역으로만 복무할 수 있다.” 그리고 병역준비역 편입은 “(제8조) 대한민국 국민인 남성은 18세부터 병역준비역에 편입된다.” 또한 병역의 종류에는 “(제5조) 현역은 징집이나 지원에 의하여 입영한 병(兵)과 이 법 또는 「군인사법」에 따라 현역으로 임용 또는 선발된 장교(將校)·준사관(準士官)·부사관(副士官) 및 군간부후보생”이라 규정하고 있다.

이에 따라 매년 25만여 명의 젊은이가 군에 입대하여 군이라는 조직에서 적응해야 한다. 이들은 과거 기성세대와는 다른 특성을 갖고 있는 MZ세대들이 주류이다.

전통적으로 군에 입대한 대부분의 병들은 복무기간을 무사히 마치고 전역하고 있지만, 군 생활에 적응을 못해 스트레스에 대처하지 못한 병들은 총기난사 사건, 자살 및 폭행으로 인한 타살 등 극단적인 선택으로 이어지기도 하였다.

2020년 국방부 자료에 따르면 최근 10년 간 군 사망사고는 926건으로 연평균 90여 명이 목숨을 잃고 있다고 한다. 이러한 비전투적 손실은 군의 사기 및 전투력 저하에 막대한 영향을 미칠 뿐만 아니라 군대에 대한 부정적 의식의 확산으로 이어져 군대뿐만 아니라 국가에 대한 불신까지 이어질 수 있다.

이러한 문제인식에 기반하여 2000년대 군인 인권문제가 대두되면서 군인의 복지와 사기를 높이기

1) 병역법(2021. 4. 13 개정) <https://www.lawnb.com/Info/ContentView?sid=L000001622>(검색일: 2021.10.21.)

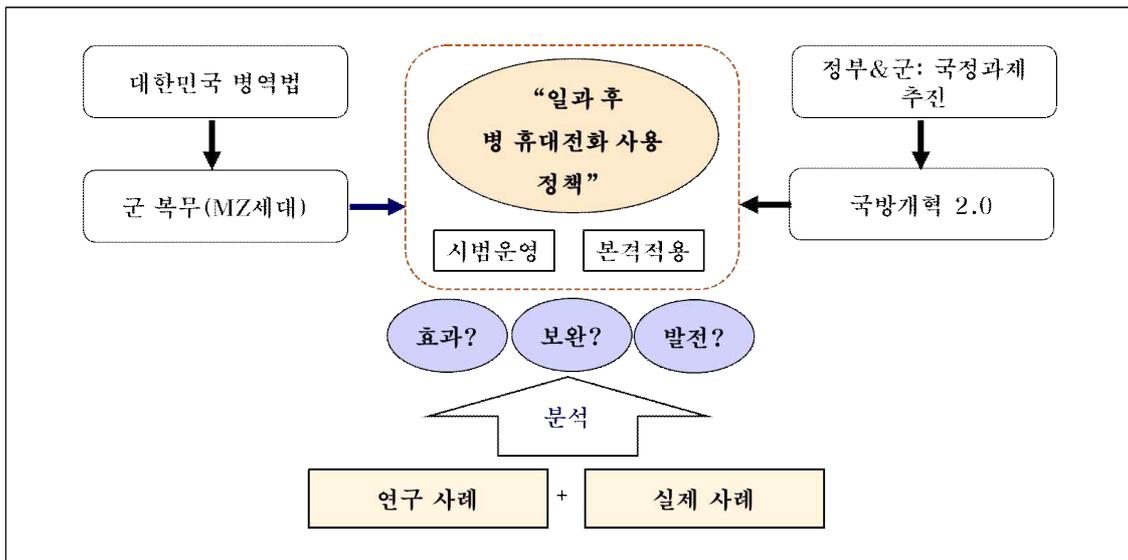
위한 다양한 정책들이 시도되어 왔다. 특히, 국방개혁 2.0에 의해 병들의 기본권을 보장함과 동시에 새로운 병영문화 창출을 위해 2020년 7월부터 군내 병들의 휴대폰 사용정책 적용이 이르게 되었다. 이처럼 병들의 휴대폰을 사용하게 된 근본적 배경은 일반사회와 시공간적으로 격리되어 있는 군대 조직에서 장병들의 기본권을 최대한 보장하여 자율성과 창의성을 키워줄 수 있도록 하는 국방부의 병영문화 혁신과 관련한 정책 추진에 의한 것이다.

그 과정은 2018년 4월부터 국방부 직할 4개 부대를 대상으로 군내 병들의 휴대폰 사용정책이 시범 적용이 이르게 되었다. 휴대폰 사용방식은 일과시간을 마친 18시부터 21시까지 자유롭게 사용 가능하였다. 이후 2019년 4월에는 36개 부대를 대상으로 시범운영하는 동안 우려했던 문제들은 크게 발생하지 않았으며, 시범부대 병의 96%가 찬성, 간부들도 72.9% 찬성하였다. 이후 2020년 7월부터 본격적으로 전 부대가 시행하게 되어 오늘에 이르고 있다.

이 정책이 나오기 전 대부분의 군대를 다녀온 성인 남자들은 긍정적인 효과보다 부정적인 효과가 더 많다는 우려를 내비쳤으며, 회의적인 시각도 있었다. 하지만 시범운영 기간 동안 우려해왔던 병 휴대폰을 통한 비밀 외부 누출 등의 보안사고는 발생하지 않았으며, 오히려 만족도가 매우 높은 것으로 나타났다.

따라서, 본 연구에서는 2019년 4월부터 시범 적용 후, 2020년부터 본격적으로 시행한 “일과 후 병 휴대폰 사용” 정책의 긍정적인 효과와 또 다른 부정적인 면은 무엇이며?, 그리고 추가 보완소요는 무엇이며? 이에 따른 발전방향에 관하여 기존 연구결과와 실제 적용 사례에 기반하여 제시하고자 한다.

<그림 1> 연구의 주요 전개과정



## II. 세대별 구성과 MZ세대의 특성

### 1. 인구 및 군조직의 세대별 구성

세대가 바뀌면서 트렌드(trend)는 계속 변화하고 있다. 여기서 세대란 ‘공통의 체험을 기반으로 하여 공통의 의식이나 풍속을 전개하는 일정한 폭의 연령층’을 의미하고 있다.<sup>2)</sup> 세대는 한 사건의 영향을 받은 같은 시대의 사람들이며, 그들이 생각하고 느끼는 방식에 공통적인 부분이 있다고 한다. 이와 같은 인식 아래 대한민국의 세대를 구분하면 아래 <표 1>과 같다.

<표 1> 대한민국 세대 구분

세대	출생연도	경험한 역사적 사건
산업화 세대	1940 ~ 1945년	한국전쟁, 베트남 전쟁
베이부머 세대	1955 ~ 1963년	5.16군사정변, 새마을 운동
386세대	1960 ~ 1969년	6.10항쟁, 민주화운동
X세대	1970 ~ 1980년	성수대교, 삼풍백화점 붕괴
밀레니엄(Y)세대	1981년 ~ 1996년	월드컵, 외환위기, 금융위기
Z세대	1997년 ~	금융위기, 정보기술(IT)

\* 출처: 한국경제신문; 홍소희, “MZ세대 특성에 따른 커뮤니케이션 메소드에 관한 연구”, 『The treatise on the Media』 Vol. 24 No.1, February 2021, p.114.

한편 2019년 통계청 조사에 따르면, 우리나라 전체 인구의 세대별 구성 비율은 아래 <표 2>에서와 같이 베이비붐 세대, X세대, M세대, Z세대로 구분하고 있다.

<표 2> 우리나라 전체 인구의 세대별 구성 비율

구분		베이비붐 세대	X세대	M세대	Z세대
출생연도	원통계	1950~1964	1965~1980	1981~1996	1997년 이후
	본통계	1955~1964			1997~2012
2020년 기준 나이		57세~65세	40세~50세	24세~39세	23세 이하
2019년 기준 비율		14%	18%	22%	22%

\* 출처: 퓨처리서치센터, 통계청 2019년 기준; 주용완(2021), “포스트 코로나 시대의 주역 MZ세대 분석 및 제언”, 인터넷진흥원, p.10; 최은석, “선진 병영문화 환경변화에 따른 군 정신교육: 신세대(MZ세대) 특징을 중심으로” 『통일문제연구』 2021 상반기 제33권 1호(통권 제75호), p.35.

각 세대별 비율을 구분하면, 베이비붐 세대는 2019년 기준 비율은 14%, X세대는 18%, M세대는 22%.

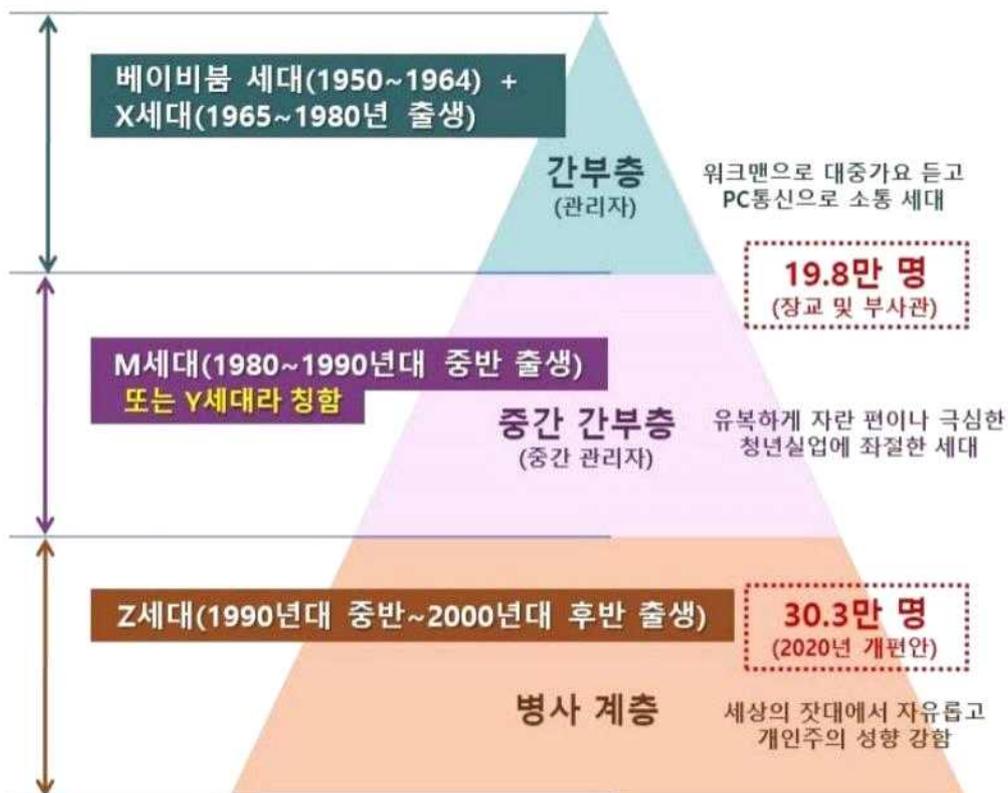
2) 홍소희, “MZ세대 특성에 따른 커뮤니케이션 메소드에 관한 연구”, 『The treatise on the Media』 Vol. 24 No.1, February 2021, p.114.

Z세대는 22%의 인구 구성 비율을 차지하는 것으로 나타났다. M세대와 Z세대를 합치면 1981~2012년생 까지 44%를 차지한다.

군 조직에 있어서 X·M·Z세대 구성원 간 분포 및 특징은 아래 <그림 2>에서 나타내고 있다. 먼저, 그림의 맨 상위 계층에 위치하고 있는 X세대는 주로 1970년대 출생한 사람들로 군 조직 내에서 관리자인 간부층에 속한다. 간부층(관리자)은 이른바 워크맨으로 대중가요를 듣고 부르는 PC통신 소통 세대인 베이비붐 세대와 X세대가 혼재된 세대이다.

두 번째로, 그림의 중간 계층에 위치하고 있는 M세대는 1980~1990년대 중반 출생한 사람들로 중간 관리자인 중간 간부층이다. 이 세대는 X세대에 비해 유복하게 자란 편이나 청년실업에 시대적 환경변화에 따른 청년실업의 쓰라린 좌절을 맞본 세대이다.

<그림 2> 군 조직 내 X·M·Z세대 구성



\* 출처: 나윤석, “X·Y·Z 변화하는 세대”, 서울경제(2018.10.12.) 내용을 기초로 그림으로 작성; 최은석(2021), 전개논문, p.36.

마지막으로, 그림의 맨 하위 계층에 위치한 Z세대는 1990년대 중반~2000년대 후반 출생한 군 조직 내에서 병 계층을 이루고 있다. 이들 계층은 세상의 잣대에서 자유롭고 자유분방한 개인주의 성향을 갖고 있다.

군 복무 중인 병의 주요 구성 연령층은 MZ세대가 주류를 이루고 있으며, 그 중 Z세대는 2020년 기준 30.3만 명으로서 전체 구성인원 중 60.4%를 차지하고 있다.<sup>3)</sup> 본 연구에서는 ‘징집이나 지원’에 의하여 입

3) 최은석, “선진 병영문화 환경변화에 따른 군 정신교육: 신세대(MZ세대) 특징을 중심으로” 『통일문제연구』, 2021 상반기

영한 병에 해당되는 MZ세대, 특히 Z세대에 초점을 맞추고 있다.

## 2. MZ세대의 개념과 특성

### (1) 개념

MZ는 Millennials and Gen Z라는 뜻으로 세대는 1980년부터 2004년생까지를 일컫는 밀레니엄 세대와 1995년부터 2004년 출생자를 뜻하는 Z세대를 아울러 포함한 새로운 세대를 지칭하는 말이다.

### (2) 특성

MZ세대는 인터넷의 발전과 5G까지 통신 네트워크 수준을 갖추고 휴대폰으로 무장한 다양한 앱 서비스 이용을 어려서부터 경험한 세대이다. ICT 기술과 세계화에 익숙한 세대로 최신의 정확한 정보 습득과 처리에 상당히 익숙한 세대라는 점이 앞 세대인 베이비붐 세대 및 X세대와의 다른 점이다.

따라서 MZ세대는 디지털 환경에 익숙하고, 트렌드에 민감하며 이색적인 경험을 추구한다. 특히 SNS 활용에 능숙한 MZ세대는 유통시장에 강력한 영향력을 발휘하고 있다. 유통업계에서는 주 소비층으로 떠오른 MZ세대의 이목을 끌기 위한 마케팅을 활발하게 진행하고 있다.

최근 우리 군 조직의 인적 구성원의 비율을 보면, 간부층(장교), 중간 간부층(부사관), 병으로 구분할 경우 20대 초반의 사병이 약 70%를 차지한다. 여기에 해당하는 사병 70%가 MZ세대인 셈이다.

한편 국방부가 계획하고 있는 국방개혁 2.0에 따른 인력구조 개편안을 살펴보면, 2022년 장교(관리자)와 부사관(중간 관리자)를 19.7만 명으로 예상하고 있고, 병은 30.3만 명 수준으로 예상하고 있다. 초급 장교와 초급 부사관에 해당하는 M세대는 39세 이하 병력까지 포함하면 대략 40만 명을 선회하는 인원이 된다. 이처럼 인적 환경변화에서 이 세대에게 우리 군이 병영생활, 교육훈련, 정신교육 등을 어떻게, 어떤 방법으로 접근해야 하는지를 그들 특징을 고려하여 새로운 관점에서 인식할 필요가 있다.<sup>4)</sup>

MZ세대의 공통된 특징은 혼밥, 혼영, 혼술, 혼여가 일상을 즐긴다. MZ세대는 뭐든지 혼자 하는 것이 편한 시대다. 사회의 인식도 많이 변했다. 혼자 밥을 먹는 사람을 봐도 친구가 없거나 사회성이 떨어져서 그렇다는 생각을 하지 않는다. 혼자 밥을 먹는 것이 익숙해지니 영화도 혼자 본다. 혼자 하는 것에 자신감을 가지고 여행을 떠나기도 한다. 혼자 할 만한 뭔가를 추천받는 것도 흔한 문화이다. 90년생이 나 홀로 문화를 받아들인 데는 자존감이 큰 역할을 했다. 누군가 자신의 삶을 평가하는 것을 거부한다. 내가 좋아하고 행복하면 된다고 생각한다. 90년생이 추구하는 것은 진정한 의미의 개인주의다. 내가 중요한 만큼 다른 사람도 중요하다는 것을 인정한다. 일부 연구조사에 의하면 90년생의 75.2%가 타인이 싫어하는 행동을 하지 않으려고 신경 쓴다고 한다. 다시 말하면 그들은 각자의 삶을 존중하며 서로 간섭하지 않는 것을 원한다.<sup>5)</sup>

한편, 빠른 인터넷과 정보화시대에서는 SNS를 하지 않는 MZ세대는 거의 찾아볼 수 없을 정도로 인스타그램, 페이스북, 유튜브 등 다양한 콘텐츠들이 인기를 끌고 있다. MZ세대는 이를 통해 정보 및 지식을 탐색하고, 즐기면서, 늘 새로운 것에 도전하기를 원한다.<sup>6)</sup> Z세대와 M세대의 SNS선호도 조사 결과는 아래 <그림 3>과 같다.

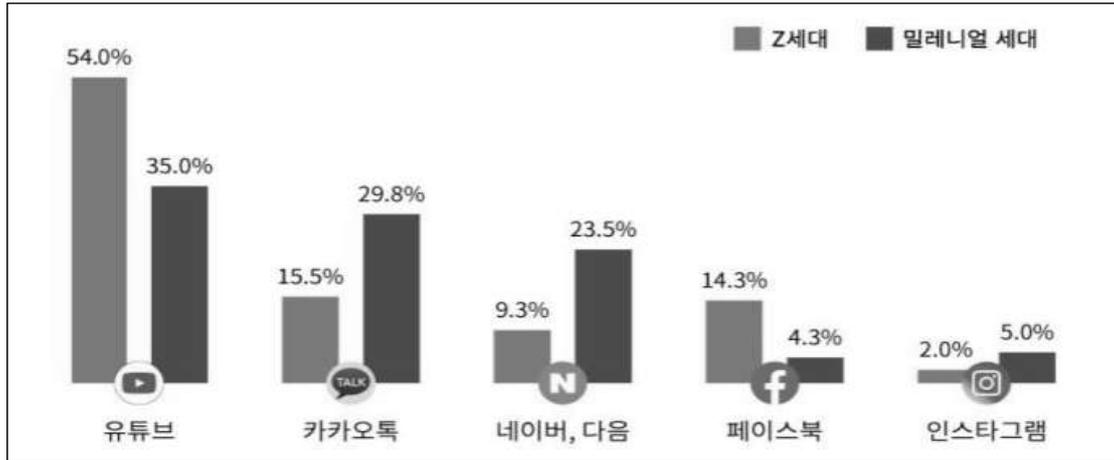
기(제33권 1호, 통권 제75호), pp.35~36.

4) 최은석(2021), 상계논문, p.31.

5) 최은석(2021), 전계논문, pp.38~39.

6) 홍소희(221), 전계논문, p.118.

<그림 3> Z세대와 M세대의 SNS 선호도



\* 출처: 대학내일 20대 연구소; 홍소희(2021), 전개논문, p. 118.

### Ⅲ. 국방개혁 2.0 추진: 일과 후 병 휴대폰 사용정책<sup>7)</sup>

#### 1. 국방개혁 2.0: 인사복지분야

문재인 정부는 국방개혁 2.0을 통해 선진 병영문화 구현에 힘을 기울여 왔다. 그 중 인사복지분야 주요 추진내용은 ① 병 복무기간 단축, ② 예비전력 정예화, ③ 여군 비중 확대·근무여건 보장, ④ 병 봉급 점진적 인상, ⑤ 장병 진료비 지원 확대, ⑥ 자기개발 기회·지원 확대, ⑦ 일과 후 휴대폰 사용·외출 허용, ⑧ 군 장병 인권보호 강화 등이다.

그 결과 엄중한 대비태세를 유지하는 가운데 군무이탈 감소 등 눈에 보이는 성과는 물론 평일 일과 시간 이후 외출 및 휴대폰 사용 등 새로운 제도에 대한 장병들의 만족도를 높이는 데 성공한 것으로 평가되고 있다.

#### 2. 일과 후 병 휴대폰 사용 정책 추진<sup>8)</sup>

##### (1) 추진배경 및 의의

국방부는 「국방개혁 2.0」 추진과 함께 의무복무 병을 독립된 인격체로 대우하고 군 복무로 인한 고립감 해소, 자기개발, 건전한 여가 선용 등을 위해 일과 이후(휴일포함)에 한하여 휴대폰 사용을 검토하였다. 그 결과 ‘일과 후 병 휴대폰 사용’이 민·군 융합을 통한 개방형 국방운영과 인권 존중의 선진병영문화 정착 등에 기여할 것으로 판단하여 정책을 도입하였다.

휴대폰 사용은 헌법상 기본권인 국민의 행복추구권, 평등권, 통신의 자유와 직결된다. 따라서 병 휴대폰 사용은 ‘군복 입은 민주시민’인 병들 또한 헌법상 기본권을 보장받고, 사회와의 상호작용을 강화하여 군과 사회를 연결하는 노력의 일환이다

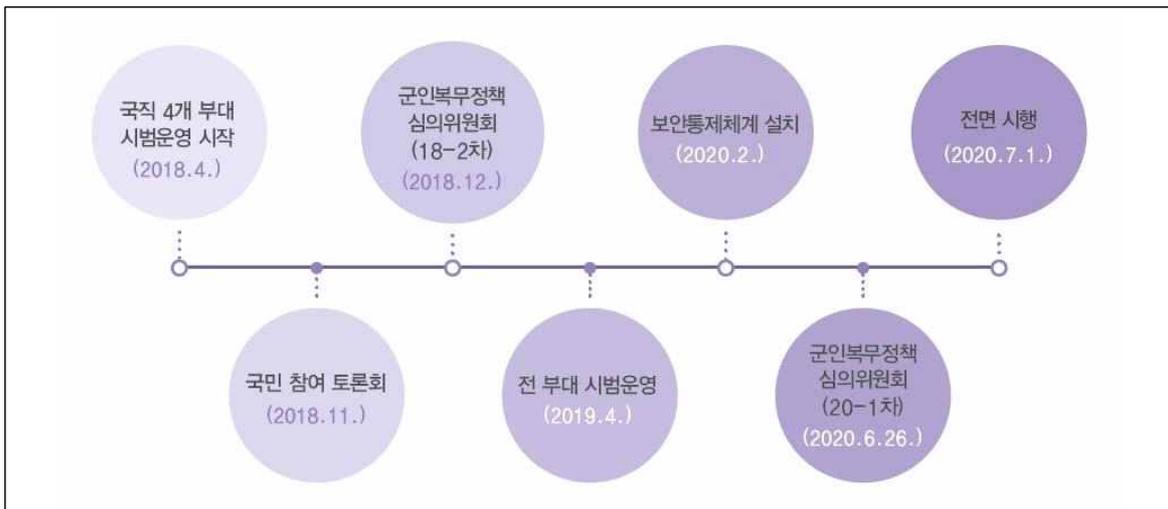
7) 국방부, 『2020국방백서』, pp. 272~275.

8) “ ‘국방개혁 2.0’ 4년, 달라진 우리 국방, 인사복지실” 『국방일보』 (2021.09.24.)

**(2) 추진경과**

2018년 4월부터 국방부 직할 4개 부대를 대상으로 일과 후(18:00~21:00), 휴무일 (08:30~21:00)에 휴대폰 시범운영을 시작하였고, 2019년 4월에는 GP, 훈련병을 제외한 전 부대를 대상으로 시범운영 후 각종 규정과 제도를 정비하고, 보안통제체계(국방 모바일보안 앱)를 개발 구축하였으며, 27개월간의 시범운영을 분석한 결과 다양한 긍정적인 측면이 확인되어 군인복무정책 심의위원회<sup>9)</sup> (2020.6.26.)를 거쳐 2020년 7월 1일부로 전면시행하였다.

<표-3> 일과 후 휴대폰 사용 도입 추진 경과



\* 출처: 「2020 국방백서」특별부록 04.

**(3) 규정 및 제도 정비**

건전한 휴대폰 사용 문화를 정착시키고 역기능을 최소화하기 위하여 다음과 같은 규정을 제·개정하였다. 제·개정된 규정은 자율과 책임하에 휴대폰을 사용·관리하고, 휴대폰로 인한 사건·사고 발생 시 적절한 책임을 부과하도록 하고 있다.

<표 4> 휴대폰 사용 관련 각종 제도 및 지침

1. 병 휴대폰 사용 「가이드 라인」 제정
2. 「군 장병 SNS 활용 길라잡이」 개정
3. 「국방사이버기강 통합관리훈령」 개정
4. 「국방보안업무 훈령」 개정
5. 「병 휴대폰 사용위반행위 징계처리 지시」 제정
6. 보안통제체계 ‘국방모바일보안’ 설치

\* 출처: 「2020 국방백서」특별부록 04.

9) 군인복무정책 심의위원회는 「군인의 지위 및 복무에 관한 기본법」 제 8조에 따라 군인의 기본권 보장과 의무, 군인복무기 본정책서 수립, 군인 복무와 관련한 제도의 개선에 관한 사항 등을 논의하고 심의하는 기구이며, 국방부 장관을 위원장으로 합참의장, 각 군 참모총장, 해병대 사령관, 민간 위촉위원(6명) 등 총 12명으로 구성.

#### (4) 군 자체 분석: 성과 및 평가

2020년 7월 전면 시행된 병 일과시간 이후 휴대폰 사용은 병영생활에 큰 변화를 불러왔다. 한국국방연구원(KIDA) 연구에 따르면 휴대폰을 사용한 뒤 병들의 군 생활 만족도가 92.9%(2019년 4월)에서 96.9%(2020년 2월)로 높아진 것으로 나타났다.

휴대폰 사용이 군 생활 적응(79.1%)과 만족(70.4%) 정도, 그리고 자기개발 활동에 긍정적인 영향(83.7%)을 미치며, 특히 휴대폰 사용 병이 그렇지 않은 병 보다 우울, 불안, 소외감이 낮게 나타났다. 따라서 일과 후 병 휴대폰 사용이 병영문화의 개선에 미치는 긍정적인 효과가 큼을 확인하고 군인 휴대폰 사용을 적극 시행하고 있다.(국방부, 2019)

그리고 병들은 휴대폰을 대부분 SNS(38.4%)와 전화·문자(23.2%) 등 소통의 수단으로 사용하고 있으며, 외부와의 소통여건은 현격히 개선(96.3%)되었고, 병-간부 간 소통이 활성화(67.4%)되었다.

특히 코로나19 확산으로 장기간 출타가 통제되는 상황에서 휴대폰은 소통의 창구로 병들의 ‘코로나 블루’ 극복에 큰 역할을 했다는 평가를 받고 있다. 휴대폰을 활용해 사회와 소통하고 자기개발에 열중하며 심리적 안정을 느낄 수 있었기 때문이다.

군 역시 휴대폰을 통한 가족, 친구와 비대면 방식의 소통을 활성화해 사회와의 고립감을 해소하고 기존에 오프라인으로 열렸던 취업박람회, 종교활동, 군악연주회 등을 휴대폰 기반의 온라인 행사로 전환해 진행했다. 국방부는 이와 함께 평일 외출 허용, 외박지역 제한 폐지 등을 통해 자율과 책임이 조화된 선진 병영문화를 조성하고 있다. 주요 분야별 성과는 다음과 같다.

##### 1) 지휘여건의 변화

휴대폰 사용을 통해 상호 소통과 병영 부조리 신고가 활성화되어 부대원 간 단합 및 전투력이 향상되었고, 휴대폰 사용을 통한 심리·정서적 안정이 무형의 전력에 영향을 미쳐 전투력 유지에 긍정적인 효과를 보였다.

또한, 강압적 지시 탈피 등 지휘 활동의 투명성과 합리성 향상에 기여하였으며, 코로나19 등 비전투 위 기상황에서 장병의 심리적 불안감 해소 등으로 전투력 유지가 가능토록 하여 지휘여건을 보장하였다.

휴대폰 시범운영 간 지휘여건 변화에 대한 영향분석 결과는 아래 <표 4>에서와 같이 병-간부와 소통, 부조리 신고, 부대단합, 전투력 유지 면에서 2019년 4월 시범운영 초에 비해 2020년 2월까지 시범운영 후에 그 만족도가 높게 나타난 것으로 조사되고 있다.

<표 5> 휴대폰 시범운영 간 지휘여건 변화에 대한 영향분석 결과(1)



\* 출처: 「2020 국방백서」특별부록 04.

## 2) 병영생활의 변화

휴대폰 사용은 <표 5>에서와 같이 인터넷 강의 및 실시간 정보 획득 등 자기개발 활동과 외부와의 소통을 활성화하여 우울·고립감·스트레스를 해소함으로써 심리적인 안정감을 주고 대인관계 형성에도 도움이 되어 군 복무 적응에 매개 역할을 하였다.

휴대폰은 장기적으로 자율과 책임에 기반한 병영문화 정착에 이바지할 것으로 기대하고 있다.

<표 6> 휴대폰 시범운영 간 지휘여건 변화에 대한 영향분석 결과(2) )



\* 출처: 「2020 국방백서」특별부록 04.

## 3) 개인 편익 증대

통신비용 절감을 위해 병 맞춤형 요금제를 출시하여 평소 통신비용(공중전화 등)으로 무제한 통화 및 데이터 사용이 가능해짐으로써 상대적인 통신비용이 감소하였고, 대중교통 및 문화생활 예약, 온라인 활동 등의 편익 증대에 기여하였다.

## 4) 역기능 예방 노력

일과 후 병 휴대폰 사용 도입에 앞서 사이버 불법도박, 게임중독, 음란물 시청 등 일부 역기능에 대한 우려가 있었다. 이에 국방부는 방송통신위원회(한국정보화진흥원), 사행산업통합감독 위원회(한국도박문제관리센터), 문화체육관광부(한국콘텐츠진흥원) 등 외부 전문기관과 협업하여 전문강사를 통한 예방 교육, 군 맞춤형 콘텐츠 제작 및 활용, 군 전문강사 양성 등을 위해 적극적으로 노력하고 있다.

특히 보안사고 예방을 위해 ‘국방 모바일보안 앱’ 개발 및 설치로 휴대폰 촬영기능을 차단하는 등 보안 통제체계를 구축하였으며 실효적인 성과를 달성하고 있다.

## 5) 코로나 19 극복

코로나19로 인해 장기간 휴가, 외출·외박이 통제되면서 병들은 복무피로감과 스트레스 심화 등 코로나 블루(Corona Blue)로 인해 어려움을 겪었다. 이러한 상황에서 휴대폰 사용은 감염병 관련 정보 검색, 온

라인 종교예배, 병영생활전문상담관과의 원격심리상담, 부모 등 가족·친구들과 의 영상통화 등을 지원함으로써 병들이 코로나 블루를 극복하는 데 큰 역할을 하였다

이와 관련한 사례는 다음과 같다.

사례#1. 코로나19가 확산되는 상황에서 육군 ○○사단에서 근무하는 양○○ 상병은 한시적인 영상통화 허용 덕분에 감염전담병원인 충주의료원에서 간호사로 근무하면서 코로나19 확진자들을 돌보고 있는 누나에게 응원 영상 메시지를 보낼 수 있었다.

사례#2. 프랑스인인 아내와 결혼한 지 2개월 만에 입대하여 육군 ○○사단에서 근무하는 이○○ 병장은 9개월 만에 프랑스에 있는 아내와 영상통화를 함으로써 코로나19 상황에서 멀리 떨어져 있어 더욱 걱정되었던 아내의 안부를 확인할 수 있었다.

### 6) 청년드림(DREAM), 국군 모바일 앱 개발

병영 내 휴대폰 사용이 전면 허용되었으나, 청년 장병 자기개발 및 행정 지원을 위한 국방 모바일 플랫폼이 부재하였다. 따라서 국방부는 병들이 자기개발 및 군 복무 적응 등에 보다 효율적이고 생산적으로 휴대폰을 사용할 수 있도록 ‘청년드림(DREAM), 국군드림’ 모바일 앱을 2020년 1월 1일 개설하였다.

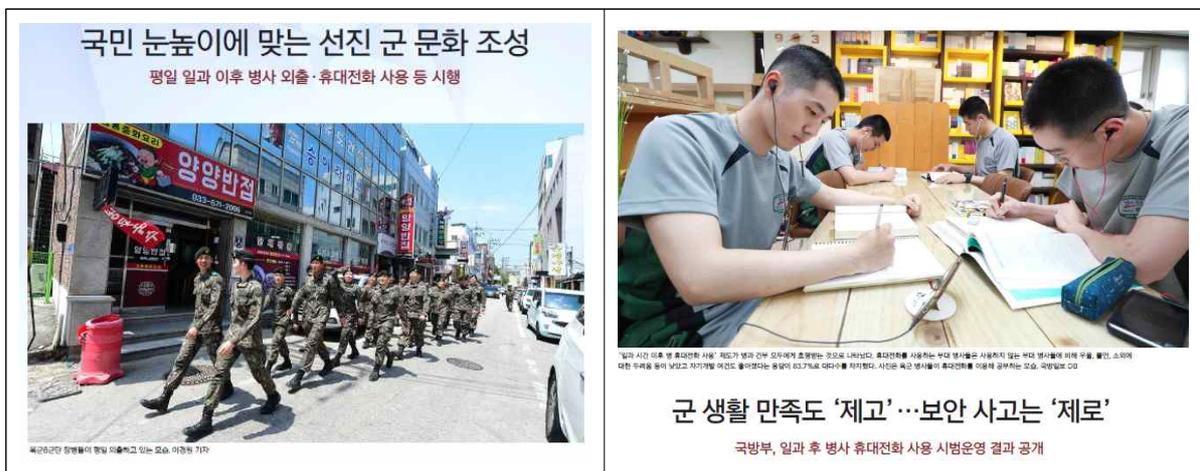
‘청년드림(DREAM), 국군드림’ 모바일 앱은 ‘청년드림(DREAM), 국군드림’ 정책을 모바일로 지원하는 앱으로서, 복지혜택, 취업 및 창업, 학습, 건강, 리더십 콘텐츠로 구성되어 있다. 특히, 모바일 휴가증, 휴가병 철도예약 기능 등을 통해 편의성을 도모하고 건강한 군 복무를 위해 필요한 기능이나 각 실행기관·부서 별로 분산되어 있던 성폭력 피해신고·상담, 병영 생활부적응 상담, 심신 건강 테스트 사이트 등 고충 상담 및 소통공간을 앱에 통합하였다.

앞으로도 병들이 휴대폰로 쉽게 상담을 받을 수 있는 고충 상담 플랫폼을 개발하고, 다양한 온라인 복지혜택을 발굴 하여 병영생활의 도우미로서 다양하고 질 높은 콘텐츠가 담긴 앱으로 발전시켜 나갈 예정이다.

### 7) 국방부 홍보콘텐츠

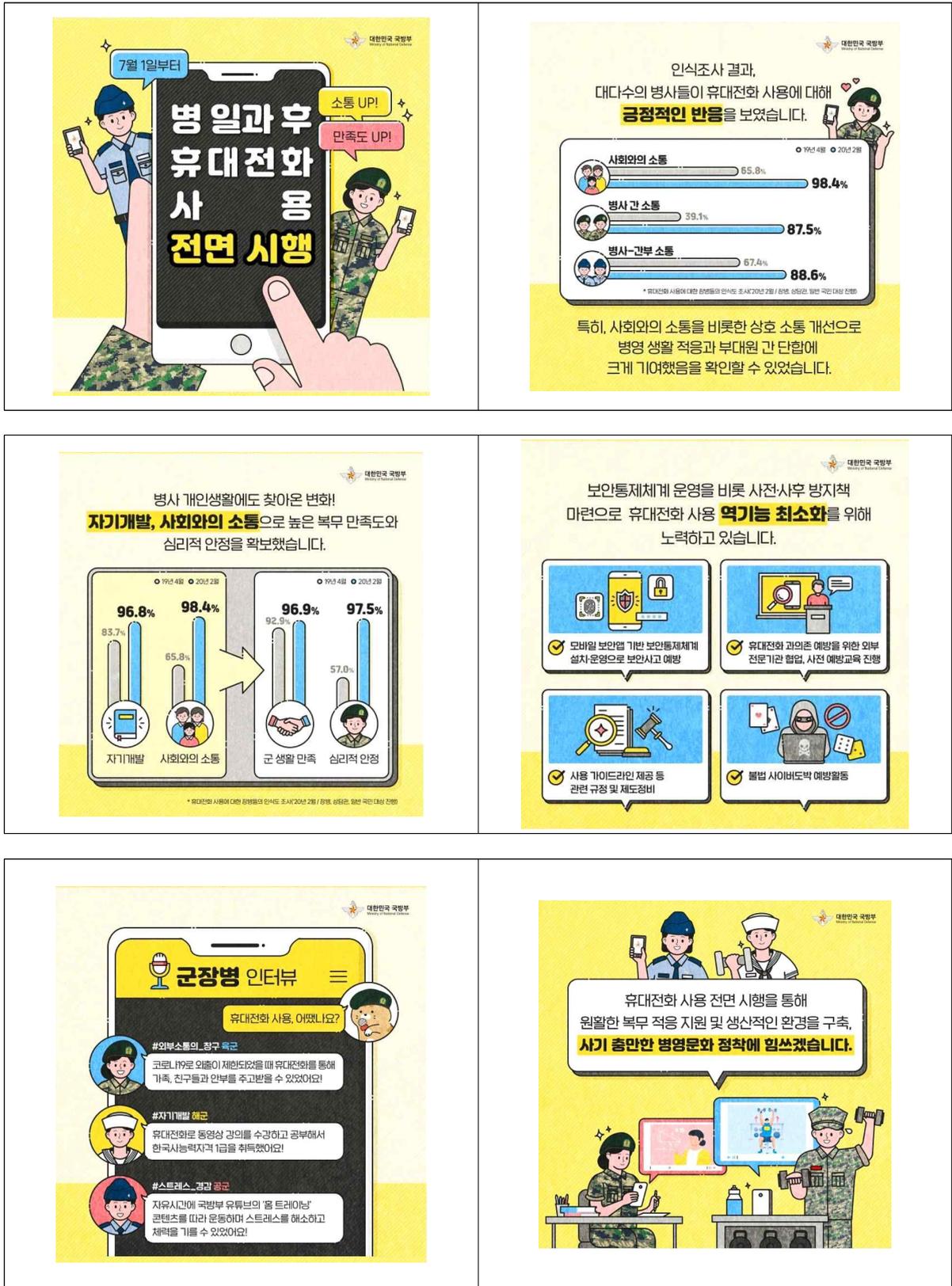
국방부는 ‘병 일과후 휴대폰 전면시행’과 관련하여 <그림 4> <그림 5>와 같이 홍보콘텐츠를 제작하여 적극 홍보하여 왔다.

<그림 4> 국방부 홍보콘텐츠( I ) (2019. 2.)



\* 출처: 「국방저널」통권제542호(2019년 2월).

<그림 5> 국방부 홍보콘텐츠(Ⅱ) (2021. 1. 20.)



\* 출처: 「2020 국방백서」특별부록 04.

## IV. 병 휴대폰 사용정책의 영향 분석: 사례 중심

### 1. 주요 연구사례

#### (1) 병 휴대폰 사용의 긍정적인 효과와 군 생활 스트레스에 미치는 영향<sup>10)</sup>

##### 1) 병들의 주요 스트레스 유형

군 입대를 앞둔 남자의 대부분은 새로운 환경에 대한 두려움과 압박감으로 스트레스 상황을 경험하게 되며, 입대 후에도 다양한 스트레스가 나타난다. 특히, 각종 스트레스의 원인으로는 복무부적응, 구타, 새로운 환경, 가정환경, 이성과의 관계 등이 있다. 육군본부에서 군대 내 병 자살원인을 분석한 결과 자살의 원인은 개인적 요인, 부대환경적 요인, 사회환경적 요인으로 제시한다. 개인적 요인은 대인관계 부적응, 우울증, 무능력, 군생활의 불만족 등이 있으며, 부대환경적 요인은 군대 내 가혹행위 및 구타, 폭언, 집단따돌림, 의사소통 단절 등이 있다. 사회환경적 요인은 불안한 가정환경, 언론을 통한 자살의 가능성, 자살사이트 등이 있다.

##### 2) 연구대상 방법

본 연구는 2021년 1월 4일부터 1월 18일까지 2주간에 걸쳐서 포천지역의 군부대에 복무 중인 기간병 89명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

##### 3) 효과: 매우 긍정적

병 설문을 실시한 결과 과반수 이상이 긍정적 효과라는 답변이 나왔으며, 사회와의 단절에서 크게 스트레스 요인 부분을 휴대폰으로 해소해주는 역할이 컸다.

#### (2) 병들의 휴대폰 사용의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향<sup>11)</sup>

##### 1) 연구대상 방법

본 연구는 국방부에서 병들에게 휴대폰 사용을 전면 시행함에 따라 2019년도 휴대폰 시범 적용 시기와 2021년도 전 부대에 확대적용 이후 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향을 비교분석하고, 병영생활에서 휴대폰 사용에 따른 긍정과 부정적인 요인이 무엇인가를 규명하는데 있다.

##### 2) 연구결과

휴대폰 시범 적용 시기인 2019년도에 비해 전면시행 이후인 2021년도가 병들의 직무만족과 조직몰입에 대한 요인별 인식이 낮게 나타났다. 즉 병들의 휴대폰 사용 시간은 2019년도와 2021년도 조직몰입에

10) 지창범, “병 휴대폰 사용의 긍정적인 효과와 군 생활 스트레스에 미치는 영향” 대진대학교 통일대학원 통일학과 석사학위논문(2021).

11) 양명철, “병들의 휴대폰 사용이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구” 대진대학교 대학원 행정학박사 논문(2021).

통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

연구를 통한 결과의 시사점은 첫째, 휴대폰 시범 적용 시기인 2019년도에 비해 전면시행 이후인 2021년도에 휴대폰 사용으로 인한 직무만족과 조직몰입이 집단 간 차이가 발생하였다. 둘째, 병들의 휴대폰 사용 시간이 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 것이다. 셋째, 직무만족과 조직몰입과의 관계를 조절하는데 있어 휴대폰 사용 시간이 중요한 변수로서의 역할은 미비하다는 것이다.

### (3) 휴대폰 이용에 따른 병영독서 활성화 방안 조사<sup>12)</sup>

#### 1) 연구대상 방법

본 연구는 2019년 4월부터 군 전 부대에서 시범운영 중인 “병의 휴대폰 사용” 제도가 병들의 병영생활 및 독서환경에 미치는 영향을 파악하고자 사단법인 사랑의 책 나누기 운동본부가 “2019년 병영독서코칭 프로그램”에 참여한 10개 부대를 대상으로 정량적 설문조사를 실시한 연구이다.

#### 2) 연구결과

176명의 병이 응답한 이번 조사 결과, 대부분의 병(86%)이 매일 휴대폰을 이용하였고, 하루 평균 휴대폰 이용 시간은 평일 기준 2시간 34분(일과 이후에만 제한적으로 이용 가능), 휴일 기준 8시간 17분으로 병영 생활에서 차지하는 비중이 상당히 높게 나타났다.

첫째, 휴대폰 용도별 이용 정도는 주로 음악 듣기(100점 만점 환산 점수 81점), 문자/메신저/SNS(80점), 텔레비전 이외의 동영상 보기(79점), 정보 검색(77점), 통화(65점), 뉴스 검색(62점) 순의 용도로 휴대폰을 이용하는 것으로 나타났으며, 전자책 읽기(28점)는 12가지 용도 중 이용도가 가장 저조하였다.

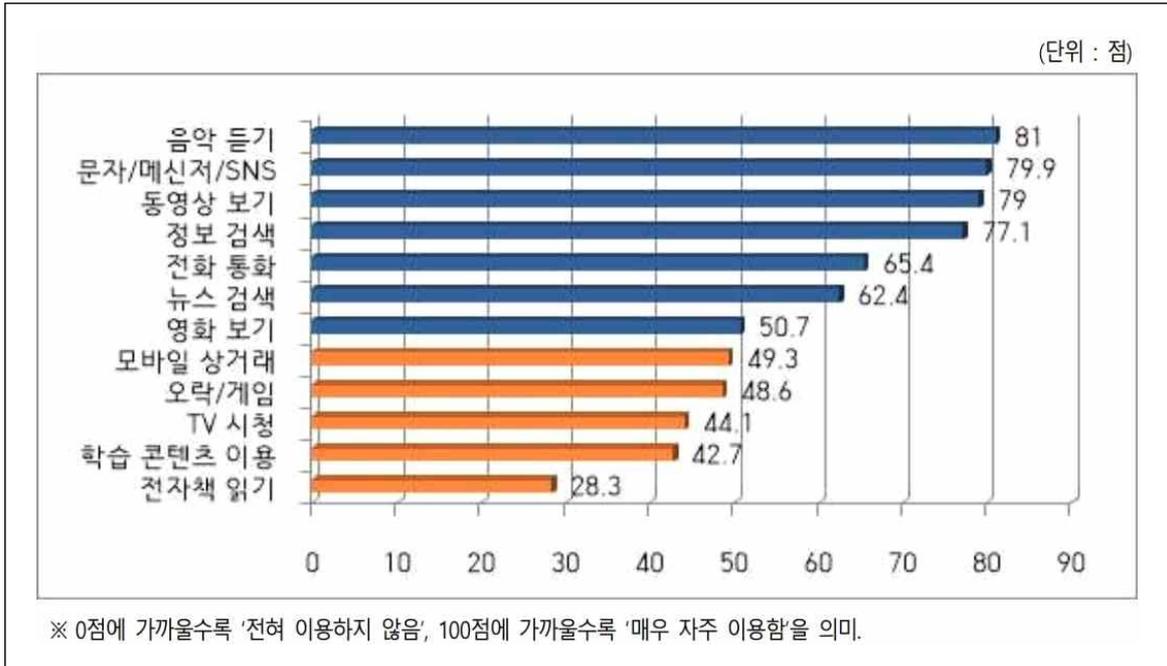
둘째, 휴대폰 이용의 습관적 과다 사용 여부는 휴대폰의 과몰입 이용 관련 5개 항목에 대해 자가진단한 결과, 100점 환산 점수가 모두 50점 이하로 나타나 평균적으로 과다 의존이 아니라는 인식을 보여주고 있다.

셋째, 휴대폰 이용에 따른 부대 생활의 변화로는 사회와의 소통(100점 환산 점수 87점) 및 군 생활 만족도(86점)가 매우 증가했고, 이와 반대로 병 간 갈등(26점)과 군 생활 스트레스(24점)는 많이 감소한 것으로 나타나 전반적으로 제도 시행의 순기능이 큰 것으로 파악되었다.

넷째, 부대 내 휴대폰 이용에 따른 독서 활동의 변화로서는 책 정보 검색이 약간 증가한 점(100점 환산 점수 62점)이 가장 특징적이다. 책에 대한 관심이나 목적별 독서량이 증가하는 순기능, 병영도서관 대출권수 및 도서구입비가 감소하는 역기능도 미미하게 관측되었고, 계급이 낮을수록, 독서량이 많을수록 상대적으로 긍정적 영향 정도가 높게 나타났다.

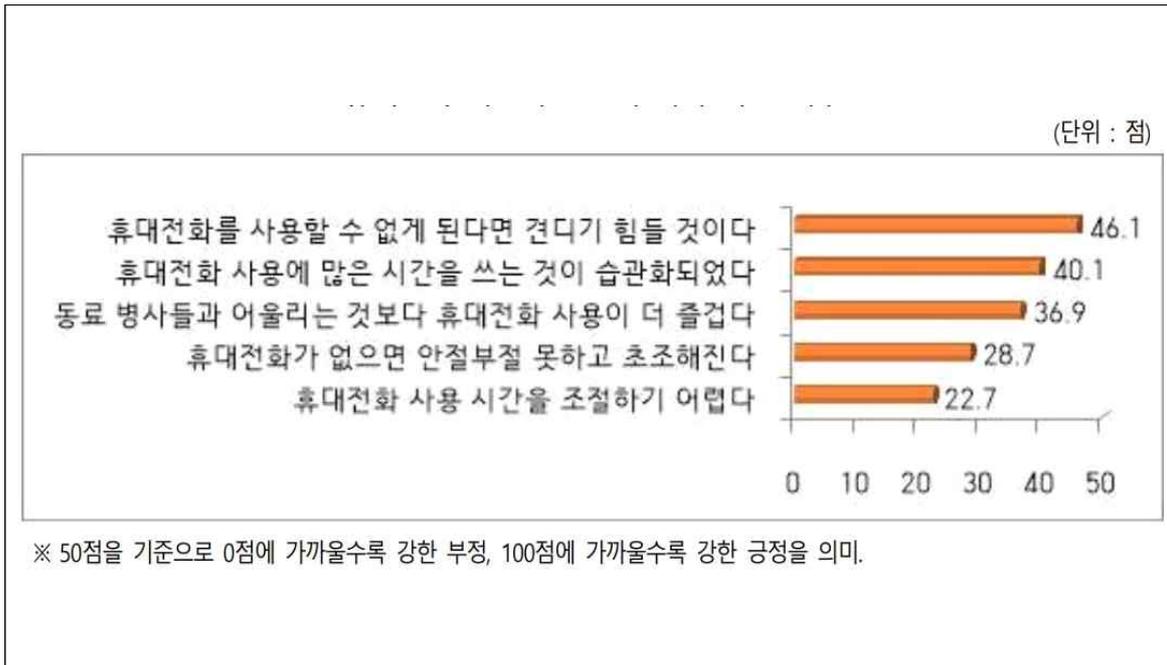
12) 사단법인 사랑의 책 나누기 운동본부, “휴대폰 이용에 따른 병영독서 활성화 방안 조사” (2019. 12)

<표 7> 휴대폰의 용도별 이용 정도

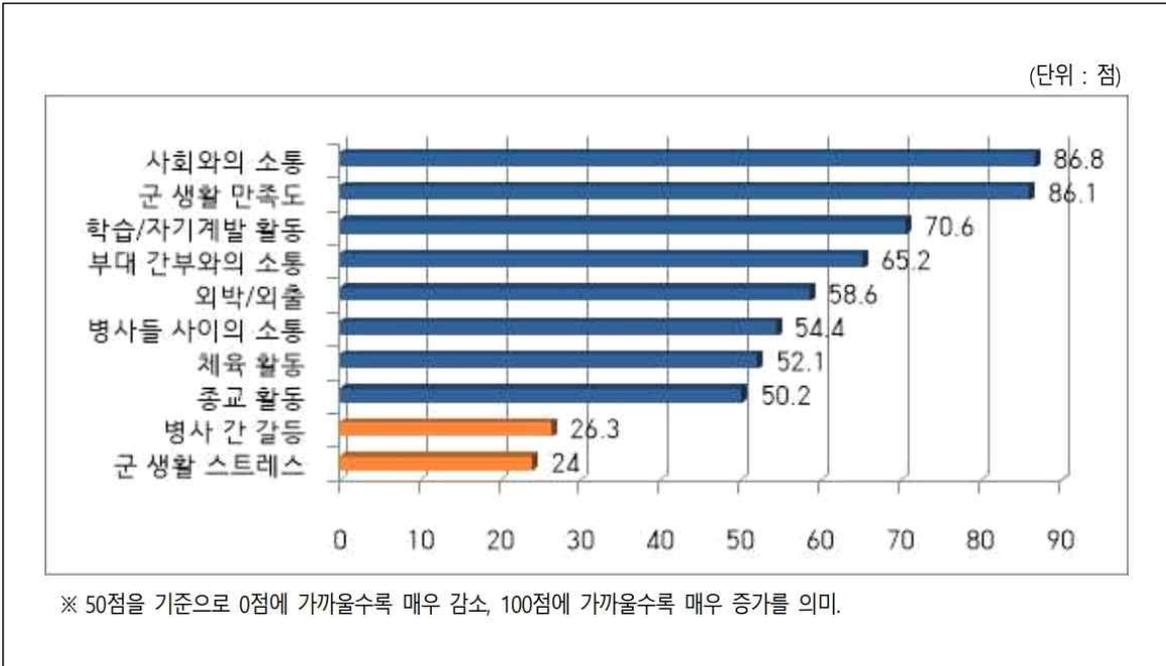


\* 출처: 사단법인 사랑의 책 나누기 운동본부, “휴대폰 이용에 따른 병영독서 활성화 방안 조사”(2019. 12)

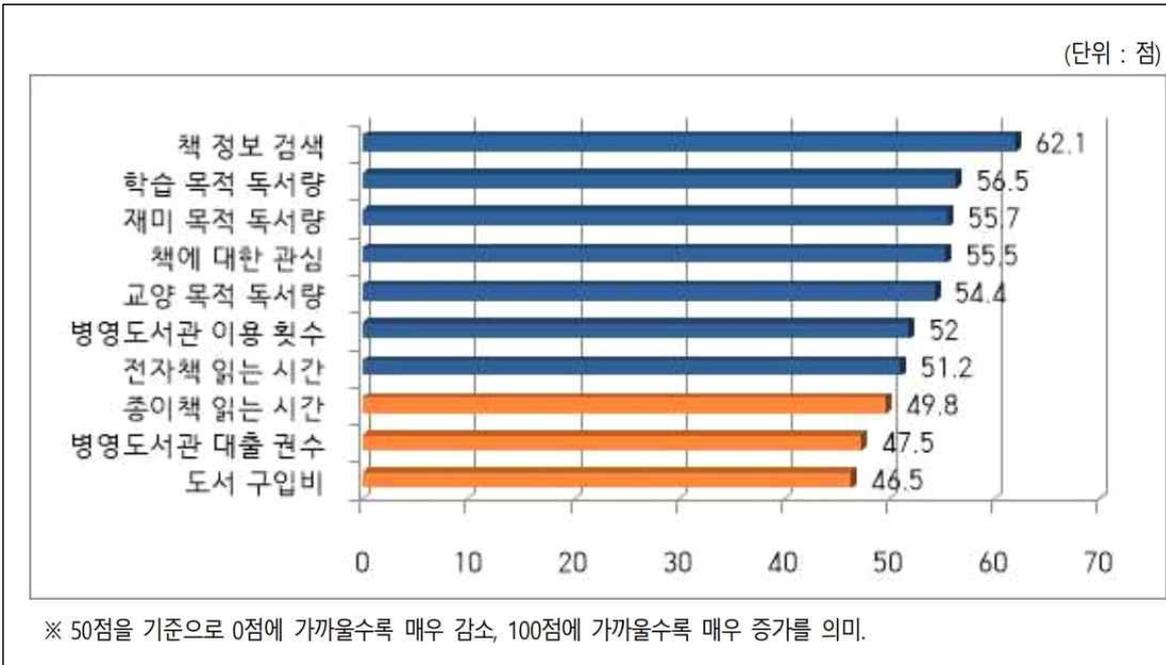
<표 8> 휴대폰 이용의 습관적 과다사용 여부



<표 9> 휴대폰 이용에 따른 부대 생활의 변화



<표 10> 부대 내 휴대폰 이용에 따른 독서활동의 변화



(4) “군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구: 인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로”<sup>13)</sup>

1) 연구개요

본 연구는 군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구로 최근 강원도 지역사회가 “군인 휴대폰 사용시간 줄여달라”는 인터넷 뉴스 댓글에 대한 다양한 의견을 토대로 군인의 휴대폰 사용에서 나타난 현상은 무엇이며, 이러한 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향은 무엇인가?에 중점을 두고 연구를 시작하였다.

연구참여자는 3,065명이 2019년 8월 30일 강원 주민들이 호소한 인터넷 기사에 작성한 댓글 1,960개와 기사에 감정을 표현한 3,065개를 분석하여 연구를 진행하였다.

또한 이 연구를 위해서 군인 휴대폰 사용에 대한 한국국방연구원의 병영생활 영향분석과 강원주민들이 요구한 기사내용에 달린 댓글 및 호감 표현수를 찾아내어 군인 휴대폰 사용에 대한 다양한 의견을 분석하고, 군인들과 그의 가족 그리고 강원지역 주민들에 대한 현장 인터뷰를 중심으로 댓글 내용에 대한 타당성과 신뢰성 여부를 검증하였다.

2) 연구결과

군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 군인의 휴대폰 사용은 부대안의 특수한 공간으로부터 가상의 외부 세계로 탈출하여 정신적 안정을 찾는 것으로 나타났다.

둘째, 부모들은 군의 특수한 환경에 입대한 자녀들과 휴대폰에 의한 영상통화를 함으로써 심리적 안정을 얻는 것으로 나타났다.

셋째, 군인의 휴대폰 사용은 자신들만의 홀로의 세계로 몰입하는 개인주의적 병영생활의 변화들이 나타났다.

넷째, 군인들은 휴대폰 사용시간을 기다리고 있으며, 휴대폰을 사용하지 않는 시간에는 정신적 불안정성과 업무에 대한 강한 스트레스를 받는 것으로 나타났다.

다섯째, 군인들의 휴대폰 사용은 부모와 애인, 친구, 군간부 등 다양한 대상과의 소통으로 연결되어 외출·외박 기피현상과 가족들과의 면회가 감소되는 결과로 나타났다.

(5) 기타

이 외에도 다음과 같은 연구 등이 있다.

김기원, “군 병들의 휴대폰 과의존이 심리적 복지감에 미치는 영향” 원광대학교 대학원 박사학위 논문(2020. 4).

김성희·김승혁, “군 복무 병의 회복탄력성, 휴대폰 이용 동기, 휴대폰 과의존이 군 생활 적응에 미치는 영향: 군 생활 스트레스 매개효과를 중심으로” 『한국사회복지학』 제13권 제2호(2020. 12.).

이영철·이은희, “병의 병영생활스트레스가 휴대폰 과의존에 미치는 영향: 의사소통능력, 자존감의 조절 효과” 『청소년학연구』제27권 제12호(2020. 12.)

손창근·류연승·서석규, 「병 일과이후 휴대폰 사용에 따른 IPTV 이용『사이버·보안기강 교육』 개선연구 “, 『한국방위산업학회지』 제16권 제22호(2019. 12.)

13) 황용관, “군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구: 인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로” 『한국군사회복지학 Korean Academy of Military Social Welfare』 제12권 제2호, 2019. 12, pp.117~153

## 2. 연구결과 분석

현재까지의 연구결과를 토대로 군내 병들의 휴대폰 사용에 관한 연구동향을 분석하면 다음과 같은 특성을 도출할 수 있다. 첫째, 휴대폰 사용에 따른 병영내 생활의 만족도 등 영향에 관한 분석이다. 그 결과 전반적으로 정책 추진에 대한 긍정성이 다수인 것으로 나타나고 있다. 다만, 일부 문제점에 대한 추가 발전은 필요하다.

둘째, 휴대폰 사용의 적정성보다는 더 세부적으로 직무만족, 조직몰입, 스트레스 등에 관한 관계성 연구의 다양성이다. 이는 주로 학문적 연구의 대상이면서, 그 결과는 병영생활의 발전에 적용할 수 있는 분야이다.

셋째, 휴대폰 사용에 따른 민군관계 영향에 관한 연구이다. 이 연구는 단지 병영 내 생활에 한정하지 않고, 사회 전체에 미치는 영향으로 확대하고 있다는 점에서 시사성이 있다.

넷째, 휴대폰 사용에 따른 활용성에 관한 연구이다. 휴대폰 사용정책의 긍정·부정 여부를 떠나서 추가 확대하는 방안에 관한 것이다. 이 분야에 대한 추가 발전이 요구되고 있다.

## IV. 추가 보완소요 및 발전방향: 사례 중심

### 1. 문제점 및 추가 보완소요

병들의 휴대폰 등 휴대폰 사용은 제도적으로 보장되어 자살사고 예방 등 긍정적 효과도 있지만, 한편으로 부정적 효과도 있다.

앞의 정책시행결과와 다양한 연구결과에 추가하여 문제점 및 추가 보완소요는 언론기사 및 설문조사, 관계자와의 의사소통, 추가 연구사례 등에 기반하여 ① 외부적 관점(군 위상의 변화) ② 내부적 관점(병영문화 패러다임) ③ 개인적 관점(개인의식 성향) ④ 지역사회적 관점(민군관계) 측면에서 다루었다.

#### (1) 군 위상의 변화: 군내 활동에 대한 외부 유출

병들에게 군 복무 중 휴대폰을 사용하게 됨에 따라 최근에 군 내부 상황에 대한 외부 유출이 공공연하게 발생하고 있다.

<사례 #1>

(언론 기사, 2021. 5. 20.)	(언론 기사, 2021. 10. 20.)
<p><b>“軍 휴대폰 촬영 금지했는데·붓물터진 ‘부실급식’ 사진 제보”</b>                      최근 소셜미디어(SNS)상엔 일선 부대 병들에게 제공되는 급식 관련 제보가 하루가 멀다 하고 쏟아지고 있다. 신종 코로나바이러스 감염증(코로나19) 방역 차원에서 휴가 복귀 후 예방적 격리에 들어간 병들에게 ‘부실한 급식이 제공됐다’는 제보에서부터 일반 병들이 먹는 급식마저 ‘양이 부족하고 보관상태가 좋지 않았다’는 등의 문제 제기가 실제 급식을 촬영한 사진과 함께 온라인을 통해 확산되면서 그에 따른 여론의 비판과 공분이 커지고 있는 것이다.<sup>14)</sup></p>	<p><b>“軍에서 또 부실급식..유통기한 3개월 지난 카레 배식”</b>                      올해 부실급식 사태로 논란을 일으켰던 군에서 20일 부실급식을 배식한 사례가 또 나왔다. 이 제보자는 "유통기한 지난 식재료를 사용한 게 이번이 처음도 아니고 부대장이 보고를 받고도 그냥 대수롭지 않게 넘기고 있다"며 "유통기한 지난 카레사진과 계란 사진을 함께 첨부한다"고 썼다. 그러면서 "지난 11일엔 배식한 계란은 누가 봐도 이상이 있어 보여 보고를 했으나 조리중 문제가 생긴 것 같으며 그냥 넘겼다"고 꼬집었다.<sup>15)</sup></p>
	

병들이 부대 영내에서 휴대폰에 탑재된 카메라를 이용해 사진·동영상을 촬영하는 행위는 부대관리훈령상의 '병 휴대폰 사용수칙'에서 원칙적으로 금지하고 있는 사안이다. 즉 관계 법령 및 수칙상 병들이 부대 내에서 지휘관 승인 없이 휴대폰을 사용해 촬영·녹음했을 땐 그 경중에 따라 제재·징계 또는 형사상 처벌을 받을 수 있다.

그러함에도 불구하고 군 내부 상황이 구성원에 의하여 외부에 쉽게 유출되고 있다는 점은 매우 우려스럽다. 즉 군 위상이 스스로 크게 저하되는 것은 국가안보 및 군기 강화 측면에서도 바람직하지 않기 때문이다. 다만 일각에선 최근 병들의 '부실 급식' 사진 제보의 경우는 "공익적 성격을 갖기 때문에 제재나 징계대상이 돼선 안 된다"는 주장도 나오고 있다. 이에 대하여 양비론적 측면 등으로 고려하여 추가 연구와 대책이 요구된다.

**(2) 병영문화 패러다임의 변화: 개인주의화**

군대 내 병들의 휴대폰 사용정책은 현대적 사회 환경에서 세대의 특성을 고려하여 긍정적 효과는 있겠지만, 이로 인해 병 자신들만 홀로의 세계로 몰입하게 하고, 급기야 병들간의 대화의 단절이 심각한 수준으로 나타나고 있는 등 '개인주의적 병영생활'로의 변화 현상이 가장 두드러지게 나타나고 있다.<sup>16)</sup> 일부 언론에서는 "사병들의 일과후 휴대폰 사용이 군대를 뒤흔들었다"라고 표현한 기사를 내놓고 있다.<sup>17)</sup>

<사례 #2>

**(한국국방연구원 연구결과, 2019)**

휴대폰 사용 이후 군에서 요구하는 견제단위의 활동 보다는 개인적 시간을 더 선호하고, 휴대폰을 이용한 게임, 영화 및 음악감상, 자료검색 등 많은 시간을 혼자서 보내는 것으로 나타났다.

또한 휴일 대부분의 시간을 연병장에서 축구, 농구, 족구 등 다양한 신체적 체력단련 위주의 활동에서 휴대폰 사용 이후 내무실 침대에서 게임, 영화감상 등 부대원간 활동의 비중이 감소되는 병영생활의 변화가 나타났다.



2019년도 한국국방연구원에서 연구결과 이후, 2021년도에 군 간부들이 보는 인식내용도 아래 사례 #3

14) “軍 휴대폰 촬영 금지했는데…뽕물터진 ‘부실급식’ 사진 제보” 「dongA.com」 (2021.05.20.)  
 15) “軍에서 또 부실급식..유통기한 3개월 지난 카레 배식” 「news1」 (2021.10.20.)  
 16) 황용관, “군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구: 인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로” 『한국군사회복지학 Korean Academy of Military Social Welfare』 제12권 제2호, 2019. 12, pp.117~153  
 17) “사병들의 일과후 휴대폰 사용이 군대를 뒤흔들었다” 「이슈밀착」 (2021.05.17.)

에서와 같이 이와 연장선상에 있다. 즉 새로운 병영문화의 패러다임으로 고착되는 경향으로 흐르고 있다.

<사례 #3>

(군 간부들과의 의사소통 결과, 2021. 9.)

- ◎ 절대 다수 인원인 휴대폰 사용에 몰두한다.
  - ◎ 과거에 비해 주말은 매우 조용하다.
  - ◎ 취미생활(독서, 운동... 등) 인원이 급격히 저하되었다.
  - ◎ 개인체력단련이 부족하여 일부 인원들이 체력이 저하되는 현상이 발생하고 있다.
- 
- ◎ 예전의 군기 있는 군의 모습이 사라졌다.
  - ◎ 병들 상호간의 소통 등이 사라지고, 개인화가 심화되었다.
  - ◎ 휴대폰에 과의존하여 부대 전파사항이 잘 전달되지 못하는 경우도 발생하였다.
  - ◎ 개인주의가 강해지면서 이기주의적인 현상으로 단결심이 부족한 현상이 발생한다.
  - ◎ 휴대폰을 2개 사용하면서 1개는 반납, 1개는 무제한 사용 등 군기사례가 발생하였다.
  - ◎ 하지만, 자식을 군에 보낸 부모의 입장에서는 병영생활 발전의 과도기로 생각할 필요가 있다.

한편, 00부대가 부대 내 병 152명을 대상으로 "일과 후 병 휴대폰 사용 추진경과 만족도 조사" (2019. 3. 11)를 실시한 결과 다양한 의견이 도출되었다. 이중 다수의 긍정적인 의견은 생략하고, 주로 소수의 의견이지만 주요 문제점으로서 발전시킬 사항 위주로 정리하면 다음과 같다.

<사례 #4 >

(00부대 만족도 조사결과, 2019): 발전시켜야 할 사항

- ◎ 생활관 내에서 이어폰 착용하는 인원이 증가하였고, 이에 따라 상호 대화가 줄어들었으며, 생활관이 조용하여 좋았다. 다만, 생활관에서 통화 시 소음이 심해 개인정비시간에 방해된다.
- ◎ 개인 지출 비용에 휴대폰 요금이 추가 및 증가되었다. 금전적으로 부담이 된다. \* 데이터가 많이 필요한 wifi를 사용할 수 없기 때문에 자연스럽게 비싼 요금제를 적용하게 된다.
- ◎ 운동을 소홀하게 된다. 특히 주말 간 풋살, 족구 등 운동량이 크게 감소하였다.
- ◎ 간부들처럼 휴대폰 사용 통제가 완화되었으면 좋겠다.
- ◎ 17:30분부터 개인정비시간이니, 이때부터 휴대폰 사용되었으면 한다.
- ◎ 땀걸음 시에도 사용 가능하였으면 한다.(음악 청취)
- ◎ 특수근무자(보일러, 당직대기 등)의 휴대폰 사용 여건의 보장이 필요하다.
- ◎ 주말 불출시간을 좀 더 앞당겨 주었으면 한다.
- ◎ 당직근무, 근무취침 시에도 사용하길 원한다. 또한 외진 때도 사용이 가능하였으면 한다.
- ◎ 충전기를 고정시키기 보다는 보다 더 자유롭게 사용토록 개선이 필요하다.

이러한 현상은 군에서 매우 중요한 요소인 부대원 간 단합 영향 등 군의 새로운 모습으로 진화되고 있는 과정으로 인식할 수도 있겠지만, 지나친 개인주의적 병영문화로의 진행이라는 점이 우려스럽다. 즉 개인의 자유로운 삶도 중요하지만 군이라는 특수성을 고려 시 지나친 개인주의적 문화는 결국 군기강 해이, 군 전투력 저하 또는 안보의식 완화 등으로 귀결될 가능성이 높기 때문에 이의 지속을 지양할 필요가 있다. 따라서 이에 대한 전향적인 발전이 요구된다.

**(3) 개인의식 성향의 변화: 역스트레스 발생, 불법 사이트 접속, 군기문란 등**

군내에서 병들의 제한적 휴대폰 사용정책에 개인의식 성향의 변화가 나타나고 있다.

첫 번째로 병들의 역스트레스 발생이다. 휴대폰의 제한적 사용정책에 따라, 병들은 사용시간을 기다리고 있으며, 오히려 휴대폰을 사용하지 않는 시간에는 정신적 불안정성과 업무에 대한 강한 스트레스를 받는 현상이 있는 것으로 연구<sup>18)</sup>되고 있다.

<사례 #5>

**(임동근, “군 병의 휴대폰 사용 단절에 따른 심리변화에 관한 연구”, 2016)**  
군에 입대한 병들이 군 환경의 특성상 휴대폰 사용이 제한됨에 따라 군생활과 심리상태에 영향을 미치게 되는데 휴대폰 사용 욕구가 높을수록 정서가 불안하다.

이젠 병들의 휴대폰 사용은 군생활에서 필수품이 되었다고 할 수 있다. 즉 병들은 99% 이상이 휴대폰을 보유하고 있으며 군 휴대폰 사용시간(평일 오후 6시~밤 10시, 휴무일은 오전 7시~밤 10시)에 사용하고 있다.

이러한 시간을 제외하여 휴대폰 사용이 불가능한 시간에는 대화의 단절이나, 일과시간 업무외적 대화로 인터넷 검색에서 나타난 글, 유튜브 동영상시청에서 오는 내용위주의 대화의 증가가 가장 많이 나타나고 있다.

위의 연구결과를 토대로 병들의 식성향상을 추정하면 휴대폰을 사용하지 못하는 대부분의 일과시간에는 오히려 정신적으로 불안정한 스트레스 현상을 예상할 수 있다. 급기야는 새로운 사고로 이어질 수 있다. 이에 대한 치유대책 강구도 필요하다.

두 번째로, 휴대폰을 이용하여 게임, 도박, 주식, 코인, 음란물 등 불법사이트에 접속하는 사례도 발생하고 있다. 이 문제는 단지 병들만의 문제라기 보다는 간부들에게도 해당되는 사항이다.

<사례 #6>

**(언론 기사, 2020. 10. 5)**  
**“군 휴대폰 사용 허가했더니…부대에서 버젓이 역대 불법 도박”**  
육군 소속 한 병장은 군 생활관 등에서 불법 도박 사이트에 850여 차례 접속했습니다. 도박 금액이 1억 천만 원이 넘을 때까지도 아무런 제재를 받지 않았습니다. 해군 모 부대에서는 병장과 상병이 나란히 적발됐습니다. 스포츠 경기 결과에 따라 배당률이 결정되는 사설 토토 도박을 한 겁니다. 1년 동안 각각 600차례 넘게 7천여만 원 씩 도박을 했습니다. 군대 내 휴대폰을 이용한 불법도박은 올해 6월까지 230여 건 적발됐습니다.

18) 황용관(2019. 12), 전개논문, pp.117~153

<사례 #7>

<p>(언론 기사, 2020. 4. 6)  <b>“부대 내 휴대폰 허용했더니…조주빈과 'n번방' 활동한 현역 군인”</b>                  텔레그램 ‘박사방’ 운영자 조주빈(25·수감 중)의 공범인 현역 군인 A 씨가 군 복무 중에 사용한 휴대폰에 아동 성 착취물 등이 일부 저장되어 있는 것으로 확인됐다. 군 검찰에 따르면 경기 안양에 있는 한 육군 부대에서 복무 중인 일병 A 씨에 대해 ‘아동·청소년의 성보호에 관한 법률’ 위반 등의 혐의로 군사법원에 5일 구속영장을 청구했다<sup>19)</sup></p>	
---	--

**기타 사고사례:** 제대 병이 도박 피해와 관련하여 고참병에게 도끼 들고 대항

이에 따라 국방부는 “최근 식별된 장기간에 걸친 고액 사이버 도박 범죄행위에 대해서는 재발 또는 확산 방지를 위해 보다 강도 높은 교육과 효과적인 대책 마련이 시급한 것으로 나타난 것”으로 분석하고 있다.

세 번째로, 군 보안 등 군기강 문제이다. 2019년도에는 보안사고가 발생하지 않았지만, 2020년도에 들어서서는 실제 군부대에는 휴대폰을 이용하여 군 중요 기밀사항이 노출되는 사례가 발생하였다.

<사례 #8>

<p>(언론 기사, 2019. 7. 16)                  일과 후 병 휴대폰 시범 운영이 4개월째 이어지고 있는 가운데, 군사비밀 유출 등 보안사고는 발생하지 않았고, 오히려 도박 및 음란 유해사이트 접속 등의 문제점이 나타났다. SNS 활동 급증에 따라 온라인 상 욕설, 비하, 성희롱적 발언 등 군 기강 문란으로 비칠 수 있는 일탈행위 방지대책 강화가 필요하다는 지적도 제기된다.</p>	<p>(언론 기사, 2020. 4. 23)  <b>“육군 전방 부대서 '3급 비밀' 암호호 카톡 공유”</b>                  육군 전방 부대에서 병들이 카카오톡을 통해 3급 비밀인 암호호(피아 식별을 위해 정해 놓은 말)를 공유한 사실이 뒤늦게 알려졌다. 강원도 화천의 모 부대 이모(21) 일병은 2월 2일 외박 복귀 전 동기생활관 단체 카카오톡 채팅방에 당일 암호호 답어를 문의했고, 동기 1명이 답어를 알려줬다.<sup>20)</sup></p>
---	--

이와 같은 사례는 어느 한 부대에서 한시적으로 발생한 문제라기보다는 이후에도 발생할 소지가 크다는 게 더 큰 문제이다. 지속적인 관심과 교육이 요구된다.

국방부는 이제까지의 문제점을 인식하여 사이버 도박, 휴대폰 과의존 및 부대 단결 저해요소 차단을 위해 방송통신위원회 등 전문기관과 협업해 교육을 강화해 나가면서 관련분야에 대한 병영생활 전문상담관의 상담 역량 강화와 도박 등 유해사이트 차단을 위한 방안을 모색해 나가기로 했다.<sup>21)</sup>

19) “부대 내 휴대폰 허용했더니…조주빈과 'n번방' 활동한 현역 군인” 「환경닷컴」 (2020.04.06.)

20) “육군 전방 부대서 '3급 비밀' 암호호 카톡 공유” 「연합뉴스」 (2020.04.23.)

**(4) 민군관계의 변화: 군 주변 상권과의 관계 영향 등**

병들의 휴대폰 사용은 21세기 민군관계 변화에도 영향을 미치고 있다.

<사례 #9>

**(황용관 연구결과, 2019. 12.)**

일과 이후 부모와의 영상통화가 가능하고, 일일 안부전화 및 사진을 찍어 건강한 모습을 보이는 등 다양한 활동으로 소통이 많은 것으로 나타났다. (이하 생략)

황용관의 연구결과에 의하면 휴대폰 사용 정책이 시행됨에 따라 다음과 같은 현상이 발생하고 있다.

첫 번째로, 병들은 부모와 애인, 친구, 군 간부 등 다양한 대상과의 소통으로 연결되어 외출·외박 기피현상과 가족들과의 면회가 감소되는 현상이 발생하고 있다. 또한 휴대폰의 소통으로 멀리 떨어져 있는 가족들이 많은 경비를 부담하면서 면회오는 것에 대하여 반대한다는 의견이 다수를 차지하였다.<sup>22)</sup>

두 번째로 병들이 외출과 외박에 있어서도 불친절한 PC방에 앉아 게임위주에서, 이제는 편하게 내무실이나 휴게실에 앉아 휴대폰에 의한 게임과 영화를 시청하는 인식이 지배적이어서 외출 외박의 선호도가 점차 낮아지고 있는 것으로 나타났다.

<사례 #10>

**(황용관 연구결과, 2019. 12.)**

이러한 의존 현상은 군인들이 외출시 가장 많이 찾는 곳은 PC방과 식당이고, 외박시에는 모텔(여관)과 PC방 등이며, 또한 부모들이 면회시에는 숙소(펜션, 모텔, 여관)와 식당에서 사용하는 경비가 가장 많은 것으로 나타났다.

군 접경지역은 인구밀도가 낮고 접근성이 취약하여 대부분 관광수입과 군인과 면회객에 수입을 의존하고 있다. 그러나 군인들의 휴대폰 사용이후 지역주민들은 외출·외박, 면회 등이 감소하여 생활에 어려움을 호소하고 있다.<sup>23)</sup> 이와 같은 문제는 민군관계 상생 측면에서 바라볼 필요가 있다.

**2. 보완 및 발전방향**

첫 번째로, 군 위상이 저하되지 않도록 군내 활동에 대한 외부 유출 방지대책 마련이 필요하다. 공익신고에 따른 긍정과 부정이 있을 수 있겠지만 군이라는 특수성을 감안하면 외부적 조치보다는 내부적 조치가 우선해야 할 것이다. 구체적으로는 기본적인 차단대책 강구, 정신교육 강화, 규정 정비 등 효과적인 통제 대책 강구가 요구된다.

먼저, 차단대책 강구이다. 국방부는 병들이 반입하는 개인 휴대폰엔 카메라 기능을 차단하기 위한 보안 통제체계, 즉 '국방 모바일 보안' 앱 설치를 추진하였다. 하지만 병들이 부대 내에서 찍은 급식 사진이 SNS를 통해 공유되는 데는 기술적 문제가 있다.

21) “병 휴대폰 사용…보안사고 없어, 도박·유해사이트 접속은 문제” 「이데일리」(2019.07.16.)

22) 황용관(2019. 12), 전개논문, pp.117~153

23) 황용관(2019. 12), 전개논문, pp.117~153

우선 '국방 모바일 보안' 앱은 안드로이드 계열 휴대폰과 아이폰용 등 2가지만 개발됐기에 '타이젠'이나 마이크로소프트(MS)의 '윈도우 모바일' 기반 휴대폰엔 설치할 수가 없다. 게다가 안드로이드폰은 구 버전, 아이폰은 최신 버전의 운영체제(OS)를 사용할 경우엔 이 앱을 설치할 수 없거나 설치하더라도 정상적으로 작동하지 않는다.

군은 이를 보완하기 위한 기술개발을 계속 진행 중이지만, 아이폰용 앱의 경우 이 앱에서 요구하는 기능과 권한이 아이폰 제조사인 애플의 정책과 맞지 않는 부분이 있어 "이용에 한계가 있다"는 지적이 있다.<sup>24)</sup> 따라서 군은 '국방 모바일 보안 앱' 설치 제한요소를 극복할 수 있도록 민과 협력하여 기술개발을 서두를 것과 예비대책 강구가 필요가 있다.

<그림 6> '국방부 모바일 보안' 앱 형상



다음, 군 내부의 변화가 필요하다. 21세기 안보 환경을 고려하여 군 스스로 내부 문제를 해결할 수 있도록 군 자체 내부 공익신고체제의 활성화와 정신교육 강화, 그리고 위반 시 제재할 수 있는 규정정비의 검토가 요구된다.

아울러 현대사회에서의 급양은 매우 예 사안이다. 군은 이번 사안을 엄중하게 인식하고 식자재 보관 및 관리, 현장 급양감독 실태 등 급식 전반에 대해 철저히 조사하여 향후 급식 시스템 개선 등 후속조치에 만전을 기하여야 할 것이다.

두 번째로, 지나친 개인주의적 성향의 병영생활 문화의 방치를 지양하고, 21세기 새로운 병영문화 창조가 필요하다. 시대의 흐름에 따라 군 내 휴대폰 일반화는 피할 수 없는 정책이면서 신환경이다. 그 중 군 내부 구성원의 개인주의적 성향으로의 흐름은 반드시 제거 또는 최소화가 요구된다.

이를 위해서는 우선 간부들의 사고 및 행동의 변화가 요구된다. 병들의 개인주의화를 방지하기 보다는 전투력 집단화에 필요한 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 과제를 개발하여 지속적으로 추진해야 할 것이다. 예컨대 집단 체육활동 및 동아리 활동의 강화, 필요시 군내부 자체 세미나 추진 등이다.

그리고 병들의 적극적인 참여를 유도해야 할 것이다. 이를 위해서는 간부들의 인식, 즉 출신수범과 새로운 리더십 방법의 개발이 필요하다. 이를 위해서는 군 교육기관에서 우선적으로 이 분야에 대한 적극적인 연구와 교육이 선도되어야 할 필요가 있다.

세 번째로, 휴대폰 사용에 따른 개인의식의 부작용을 최소화하여야 한다. 첫째, 게임, 도박, 주식, 코인,

24) “軍 휴대폰 촬영 금지했는데…뿔뿔터진 '부실급식' 사진 제보” 「news 1」 (2021.5.20.)

음란물 등에 접속하지 않도록 대책 마련이 필요하다. 병들의 휴대폰 사용에 따른 취약요인에 대해서도 다양한 검토와 보완책 등이 마련되고 있으나, 병들의 휴대폰 통제시간의 적절성, 휴대폰 과의존의 병에 대한 교육과 상담, 상습도박자 치유프로그램 개발, 유해 사이트 차단 앱 개발, 사이버보안진단의 날에 휴대폰 사용 가이드라인(Guideline) 교육 등 휴대폰 사용에 따른 역기능에 대한 다양한 대책 마련과 시행이 필요하다.

둘째, 군인들의 군 생활에서 나타난 심리적 불안정성과 스트레스 해소를 위한 정책적 지원이 필요하다. 한국국방연구원의 병 휴대폰 사용의 시범운용 연구결과에서 설명하였듯이 병 휴대폰 사용은 소통과 만족, 그리고 정서적 안정에 많은 도움을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 낮은 환경에서의 적응과 자신의 어려움을 해결하는 창구로 휴대폰을 사용하고 있음을 알 수 있었다. 따라서 군 생활에 정신적 안정을 주기 위해서는 휴대폰 사용과 함께 군 생활에서 개인적 고민과 어려움을 해결해 줄 수 있는 상담관이나 군 사회복지사들의 활동 영역을 더욱 더 확대할 필요성이 있다. 그리고 사회 전문가들과의 공유 및 해결이 필요하다.

**네 번째로, 군인과 군 접경 강원 지역사회 주민들과의 새로운 인식의 전환(상생)이 필요하다.** 앞의 항목의 연구결과에서 나타난 인식에는 먼저 군인은 지역 상가 운영자들의 불친절과 고가 비용을 언급한 반면, 지역 주민들은 군인들이 사용하는 휴대폰의 영향으로 외출과 외박 그리고 부모들의 면회가 감소하여 경제적 손실로 이어졌다는 인식의 차이가 있었다.

이러한 인식의 전환을 위해서는 우선적으로 군 접경지역 상가 운영자들의 친절과 서비스의 질 개선 그리고 낙후된 상가 시설물에 대한 개선이 필요하다. 즉 지역 상가 스스로 군 유인대책 마련이 필요한 것이다. 아무튼 21세기 민군관계 또는 민군협력측면에서의 군 접경지역과 군의 상생을 위해서는 군 접경지역 지방자치단체와 국방부 또는 지역 부대차원의 상호 협력의 필요성이 있다.

**마지막으로, 휴대폰 이용에 따른 평생교육 정책과 교육방법 개발이 필요하다.** 최근 사회 저변에서 확산하고 있는 교육환경은 정보통신기술의 발전에 따른 학습의 연결성과 자율성에 상당한 영향을 받고 있다. 이에 따른 인터넷 연결성의 확대가 학습의 전통적인 모습을 변화시키고, 다양한 학습 기회의 제공으로 학습 스타일과 속도의 유연성을 경험하는 방향으로 전개되고 있다. 특히 모바일 기기의 접속과 학습은 불안정한 환경으로부터 안전하고 저렴한 선택지를 제공하고, 시간과 장소, 출신 등에 제한 없이 학습의 세계를 연결하고 있다.<sup>25)</sup>

한국 사회는 세계적인 정보통신기술에 힘입어 모바일 기기와 학습의 연결성으로 평생 학습 사회를 급속하게 확산시키고 있다. 평생 학습 사회에서 내포하고 있는 수직적, 수평적 평생교육 체계의 흐름이라는 개별적 연결성에서 개인 휴대폰의 유용성을 고려하면 병영 내 원격 학습에 시사하는 바가 크다.

한국군은 2022년 병력 50만 명 수준을 목표로 국방개혁 2.0을 추진하고 있다.<sup>26)</sup> 이 가운데 병은 약 25만 명 수준으로 감축하고 18개월 복무기간을 유지한다면 매년 약 20만여 명의 인원이 군인화와 재사회화를 위해 대규모 이동이 이루어질 것으로 추정할 수 있다.

이들은 과거부터 단기간 의무복무라는 군인 신분과 병의 지위에서 평생교육의 수직적, 수평적 교육체계와는 고립, 단절되어 민간사회의 학습과 분리되는 기간이었다. 특히 수직적 교육체계에서 휴대폰이 이동성, 연결성, 편재성, 주관성 등에서 병의 평생교육 체계를 다양하게 지원하는 매개 도구로써 유용한 해결책을 제시할 수 있다.

25) Eric Schmidt & Jared Cohen 지음, 이진원 옮김, 『새로운 디지털 시대』(서울: 시공사, 2013), pp.39~41.

26) 국방부, 『국방개혁 2.0』(서울: 국방부, 2019), p.46.

수평적 계속 교육은 학습 유형의 선택과 집중으로 병영생활 학습에 지속성을 부여하도록 지원해야 한다. 최근 m-러닝의 확장성을 고려하면, 다양한 학습 플랫폼의 출현에 따라 개인은 학습에 대한 취향의 선택과 집중을 요구하고 있다. 최근 입대하는 병의 대부분은 모바일과 인터넷을 자신의 표현 수단으로 삼는 디지털 세대로서 자기를 드러내는 것에 익숙해져 있는 세대이다.<sup>27)</sup>

따라서 전국에 분포한 평생교육 기관이나 유사 기관을 대상으로 회원 가입을 신청하면 병영생활 공간 어디서나 병영생활과 여가 등에 필요한 다양한 학습이 가능하도록 지원해야 한다. 생활에 필요한 건강 지식, 생활 도구나 장비 사용 방법, 생활 예절 등 다양하고 광범위한 교육을 학습하면서 생산적인 병영생활을 유지해야 한다. 또한 병영생활 간 특기 지식이 필요한 병은 군에서 제공한 프로그램에 따라 스스로 학습의 성취감을 확산하는 방안을 모색하고 학습할 수 있도록 지원해야 한다. 예를 들면 취사병은 요리 기술, 공병은 건축과 토목에 관한 지식, 정비병은 정비 기술을 학습할 수 있다. 여가 생활에 필요한 특정 스포츠 기법, 개인 취향의 기술, 독서, 어학 등 개인이 선호하는 생활 학습 등으로 개인 역량을 스스로 발전시킬 수 있는 환경을 조성해야 한다.

이처럼 병영생활 학습이 민간사회와의 학습과 단절이 없는 생애 계속 교육으로 수직적, 수평적 평생 교육체계를 연결하여 연속성을 유지하는 중요한 매개체로 지원해야 한다. 개인 휴대폰 사용이 부정적이고 기피 대상이었던 병영생활 교육에서 새로운 병영생활 학습체계로 환골탈태하는 기반은 군 구성원 모두의 유연하고 창의적인 사고의 틀을 필요로 한다.

병영생활 교육이 가능한 시간은 오후 일과가 종료하는 17:00 시에서 다음날 일과를 시작하는 08:00 시까지 15시간이다. 병영생활의 주요 일과는 식사 및 점호(3H), 취침(8H), 자율활동(4H)으로 구분하고 있다.<sup>28)</sup> 이 가운데 평일 주간 일과와 일부 자율활동 및 취침 시간, 휴일은 식사와 점호 및 취침 시간을 제외한 시간에 개별적 자율성을 가질 수 있다.

비록 적은 시간으로 볼 수 있지만, 개인이 부족한 지식습득, 학점과 자격증 취득을 위해 제한된 시공간에서 일정한 자기 주도적인 학습 활동을 할 수 있다. 즉 병영생활 교육은 비형식, 무형식의 학습 유형이 다양하게 혼재하고 있으므로, 성인 학습이 일어나는 평생교육의 장으로서 시공간적 환경을 어떻게 조성하느냐에 따라 학습의 다양성과 역동성이 잠재하는 학습 형태를 취할 수 있다. 이에 대한 전향적 발전과 적용이 요구된다.

## VI. 결 론

지금까지 군내 병 휴대폰 사용과 관련하여 정책 시행과 다양한 연구 및 실제 사례를 고찰하였다.

그 결과 첫째, 국방정책 시행에 대한 만족도 분석에서는 병들이 휴대폰을 사용함으로써 병영생활에서의 심리적 안정감과 스트레스 해소뿐만 아니라 자기 개발에도 많은 도움이 되는 것으로 확인되었다. 일단은 국방정책 시행의 성공으로 평가할 수 있다. 둘째, 이외에도 학문적으로 다양한 연구가 이루어지고 있었다. 이러한 연구는 ‘병 휴대폰 사용’이라는 신 국방환경 패러다임에 있어서 다양한 영역의 보완책이 접목될

27) 홍숙지·김광식, “병복무 중 자살에 대한 사회, 심리적 이해 및 자살 예방을 위한 접근방향,” 『주간국방논단』 제 1458호(한국국방연구원, 2013), p.6~7.

28) 국방부, 『국방백서』(서울: 국방부, 2006), p.166.

수 있을 것으로 기대된다. 향후 많은 연구가 기대된다.

그러함에도 불구하고 한편으로는 부작용 또는 미흡한 분야가 도출되었다. 첫째는 외부적 관점에서의 군 위상의 변화, 내부적 관점에서의 병영문화 패러다임의 변화, 개인적 관점에서의 병 개인의식의 변화, 지역사회적 관점에서의 민군관계의 변화 등에서 문제점 및 발전방향을 도출할 수 있었다. 이외에도 더 새로운 접근법으로의 연구가 필요하다.

향후에는 일과시간에도 휴대폰 사용으로 확장이 예상되는 바, 선진 병영생활 보장과 발전을 위해서는 기존 정책을 계속 유지하되, 도출되는 문제점에 관해서는 지속적으로 보완, 발전시키는 정책 및 실행적 지혜를 발휘하여야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

국방부, 『2020 국방백서』, 서울: 국방, 2020.

국방부, 『국방개혁 2.0』, 서울: 국방부, 2019.

국방홍보원, 「국방저널」통권제542호, 2019년 2월.

백종천, 온만금, 김영호, 『한국의 군대와 사회』, 서울: 나남출판, 1994.

사단법인 사랑의 책 나누기 운동본부, “휴대폰 이용에 따른 병영독서 활어화 방안 조사”, 2019. 12.

양명철, “병들의 휴대폰 사용이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구” 대전대학교 대학원 행정학박사 논문, 2021.

지창범, “병 휴대폰 사용의 긍정적인 효과와 군 생활 스트레스에 미치는 영향” 대전대학교 통일대학원 통일학과 석사학위논문, 2021.

최은석, “선진 병영문화 환경변화에 따른 군 정신교육: 신세대(MZ세대) 특징을 중심으로” 『통일문제연구』, 2021 상반기 제33권 1호(통권 제75호).

홍숙지, 김광식, “병복무 중 자살에 대한 사회, 심리적 이해 및 자살 예방을 위한 접근방향,” 『주간국방논단』제1458호, 한국국방연구원, 2013.

홍소희, “MZ세대 특성에 따른 커뮤니케이션 메소드에 관한 연구”, 『The treatise on the Media』Vol. 24 No.1, February 2021

황용관, “군인 휴대폰 사용에서 나타난 병영생활의 변화가 지역사회에 미치는 영향에 관한 연구: 인터넷 뉴스 댓글과 현장 인터뷰를 중심으로” 『한국군사회복지학 Korean Academy of Military Social Welfare』제12권 제2호, 2019. 12.

Eric Schmidt & Jared Cohen 지음, 이진원 옮김, 『새로운 디지털 시대』, 서울: 시공사, 2013.

“‘국방개혁 2.0’ 4년, 달라진 우리 국방, 인사복지실” 『국방일보』(2021.09.24.)

“軍 휴대폰 촬영 금지했는데…붓물터진 '부실급식' 사진 제보” 『news 1』(2021.5.20.)

“병 휴대폰 사용…보안사고 없어, 도박·유해사이트 접속은 문제” 『이데일리』(2019. 7. 16.)

“부대 내 휴대폰 허용했더니…조주빈과 'n번방' 활동한 현역 군인” 『환경닷컴』(2020.04.06.)

“육군 전방 부대서 '3급 비밀' 암호호 카톡 공유” 『연합뉴스』(2020.04.23.)

병역법(2021. 4. 13 개정) <https://www.lawnb.com/Info/ContentView?sid=L000001622>

## 군내 집단상담의 필요성에 대한 고찰

육군 과학화훈련단 서준혁 대위

### ◀ 목 차 ▶

- I. 서론
- II. 이론적 배경
- III. 군 상담의 실태
- IV. 군내 집단상담의 필요성
- V. 결 론

### I. 서론

대한민국은 국민개병제를 실시하고 있다. 또한 병역제도는 의무병 제도를 채택하고 있으며 군의 하부 조직원의 대부분이 의무복무를 이행하는 병사들이다. 군 복무는 그들에게 의무성, 한시성, 단절성과 같은 특성으로 인식되며 때문에 군 생활에 염증을 느끼거나 부담을 느끼는 병사들이 많다. 이러한 현실은 병사들로 하여금 국방의 의무에 대한 존중감을 느끼지 못하게 군이라는 조직의 목적의 달성을 어렵게 하는 걸림돌이다.

현재 입대하는 대부분의 장병들은 'MZ세대'라는 용어로 대표되곤 하는데 이는 일반적으로 자기중심적인 동시에 자유롭고 개성있는 삶을 추구하고 이전세대에 비해 높은 풍요와 교육적 기회를 부여받은 세대라고 인식된다. 많은 군의 기성세대들에게 이들은 군의 행동규범에 도전하며, 자기중심적이고 동시에 권위에 대한 거부감을 가지는 인원이라고 인식된다. 물론 이들 역시 핵가족화된 민주사회인 대한민국에서 대부분 성장했으므로 군이라는 억압된 조직사회에 속하게 된 것에 대한 스트레스, 문화적·정신적 갈등을 가지고 있고 일부의 장병들은 이러한 환경에 적응하지 못하여 극단적인 선택을 하기도 하는 것이 사실이다.

우리 군도 이에 대한 대응을 위하여 2005년부터 장병들의 복무 부적응 해소와 사고를 예방하고 존중과 배려의 병영문화 조성을 위한 병영생활전문상담관 제도를 운영<sup>1)</sup>하고 있다. 그러나 매년 2백명 가량의 병사들이 군 목부와 관련되어 유명을 달리하고 있다<sup>2)</sup>는 점은 우리가 주목해야 할 점이다.

군 내에서 발생하는 병영갈등은 누군가의 인권을 무참히 유린하는 행위인 동시에 조직의 단결성을 저해

1) 이수현, "육군 병영생활전문상담관의 병사 상담 사례 탐구," 『내러티브와 교육연구』 제6권 3호(한국내러티브교육학회, 2018), pp.5~28.

2) 조창길, 이상원, "군 장병 자살의 예방대책과 국가책임에 관한 연구," 『한국공안행정학회보』 제26권 1호(한국공안행정학회, 2020), pp.319~344.

하고 군 복무에 대한 의욕을 잃게 한다는 특징이 있다. 하지만 더 큰 문제는 군에서 경험하는 폭력적 경험이 군 생활을 마친 장병들이 사회에 배출되어 생활하면서도 큰 영향을 미친다<sup>3)</sup>는 것이다. 이는 우리에게 필연적으로 사회적 희생을 강요한다. 때문에 군 내에서 발생하는 병영갈등에 대한 원인분석과 해결은 군에도 대한민국 사회에게도 중요한 문제임에 틀림없다. 그리고 병영갈등의 문제 해결의 열쇠는 군내 병영상담에 있다.

현재 군의 상담프로그램은 개인상담에 치우쳐져 있다. 그러나 개인상담 위주의 상담프로그램을 유지하기에는 우리 군의 병영생활전문상담관의 수가 절대적으로 부족하고 무엇보다 병영갈등을 발생시키는 문화를 개선하기 어렵다는 단점이 있다. 때문에 경제적이고 효율적인 집단상담에 대한 활성화의 논의가 필요하다. 본 논문에서는 집단상담이 무엇이며 군 내에서 집단상담이 활성화되어야 하는 이유에 대하여 고찰해 보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 집단상담의 개념

#### 가. 집단상담의 정의

집단은 상호 의존적인 관계에서 사회적 상호작용을 통해 서로 영향을 주고받는 두 명이상의 상호 독립적인 개인들의 집합체로 정의할 수 있다. 집단 상담에 대한 수십 명 학자들의 저서와 논문을 종합해 가즈다, 던컨, 메도스는 다음과 같은 정의를 도출했다.

“집단상담은 의식적 사고와 행동, 그리고 허용적 현실에 초점을 둔 정화, 상호 신뢰, 돌봄, 이해, 수용 및 지지 등의 치료적 기능을 포함하는 하나의 역동적인 대인 과정이다. 동료 성원들과 상담자가 하나의 작은 집단에서 사적인 관심거리를 서로 털어놓고 이야기함으로써 치료 기능이 이루어진다. 집단원들은 포괄적인 성격 변화를 요할 정도로 심한 문제를 갖지 않은 근본적으로 정상적인 개인들이다. 집단의 성원들은 가치와 목표들을 이해하고 수용하는 능력을 증대시키고, 새로운 태도와 행동을 학습하고, 이미 학습한 것 중에서 바람직하지 못한 것은 버리기 위해 집단 상호작용을 활용한다<sup>4)</sup>.”

이 정의를 통해 집단 상담이 어떤 작업으로 이루어지며, 어떤 것들이 포함된 과정인지 알 수 있다.<sup>5)</sup> 첫째로 집단상담의 대상은 환자나 부적응자가 아닌 정상 범위의 적응 수준에 속하는 사람들이다. 그러므로 집단 상담을 통해 이루어지는 활동들은 정상적인 발달 과업의 문제나 태도등의 행동변화이다. 또한 그러한 주제들은 내담자가 제시하는 경우가 많다. 둘째로 집단상담은 하나의 역동적인 대인관계의 과정으로 받아들여져야 하며 그 안에서 새로운 경험을 통해 문제를 해결하는 과정이 핵심이다. 상담간에 사회적경험을 지속적으

3) 승장래, “군 범죄피해자에 대한 치료적 개입에 관한 연구,” 『한국사회안전범죄정보학회 학술대회』 제15권 5호(한국사회안전범죄정보학회, 2015), pp.1~28.

4) 김진만, 박균열, “한국군 인성교육 진단과 발전방향,” 『윤리교육연구』 50호(한국윤리교육학회, 2018), pp.315~366.

5) 『Naver지식백과: 심리학용어사전』, <http://terms.naver.com/>(검색일: 2021.8.16.)

로 경험하며 바람직한 발달을 촉진한다. 셋째로 집단상담이 진행될 때는 상호간에 신뢰가 있고 받아들여 진다고 모두가 느낄 수 있어야 한다. 그렇기에 상담간에는 무조건적인 수용이 필수적이다. 집단상담의 내담자들은 이렇게 다른사람과의 상호관계를 경험함으로써 삶의 의미를 얻게 된다.

## 나. 집단의 유형<sup>6)</sup>

앞서 밝혔듯 집단 상담의 구성원들은 정신병리학적인 문제가 있는 사람들이 아닌 정상범주에 있는 사람들이다. 또한 이러한 집단은 다양한 유형으로 나뉜다. 치료를 목적으로 하는 집단, 과업을 마치기 위한 집단, 성장을 위한 집단 등 매우 다양한 목적을 가진 집단이 있을 수 있다. 집단은 이처럼 목표, 집단원들의 관심사, 상담자의 기법과 역할, 상담 주제 등에 따라 다양하게 나뉜다. 집단상담을 위해 집단을 형성할 때 가장 중요한 것은 집단의 목적을 분명히 해야 한다는 것이다. 불분명한 목적을 가지고 시작하면 혼란만 지속되다가 실패하기가 쉽기 때문이다. 여러집단 유형을 간단히 소개하자면 아래와 같다.

㉠ 상담집단 : 교육적, 개인적, 직업적, 사회적 문제를 지향하고 치료적인 목적 이외에도 교육적인 목표를 설정하여 실천하는 유형이다. 상담집단에서 다루지는 주제는 매우 다양하여 특정하기 어렵다. 상담집단은 주로 4~12명으로 구성되며, 대인관계와 문제 해결 방법을 찾는 데에 중점을 둔다. 상담집단은 개인의 잠재능력을 발견하고, 성장시키는데 초점을 맞춘다. 집단 구성원들은 대인기술을 개발할 수 있으며 통찰한 것을 실천하는데 격려와 지지를 받게 된다. 또한 상담집단의 가장 큰 장점으로는 자기 자신을 그대로 인정받는 경험을 할 수 있다는 것이다. 공감과 지지를 받으며 자신을 인정받고 더 나아가 다른 이를 인정하는 체험을 할 수 있다.

㉡ 치료집단 : 심각한 정서적이나 행동적 문제와 같은 정신 장애를 치료하기 위한 목적으로 구성되며 주로 입원이나 통원의 형태로 이루어진다. 통상 집단 회기의 길이와 다루는 내용, 집단 구성원들의 정신건강 수준에 따라 상담집단과 구분된다. 즉, 상담 집단과 비교했을 때 그 안에서 다루는 주제가 서로 비슷하다 해도 치료 집단 구성원들이 정도가 더 심하고 기간이 장기적이다. 여기서는 무의식적인 요소와 과거의 사실, 성격의 재구성에 중점을 둔다. 이런 심오하고 깊은 차원의 것을 주제로 삼기에 그 기간이 다른 집단에 비해 길다. 이 집단에 주로 참여하는 구성원은 알코올 중독자, 심각한 정신장애자, 비행 청소년, 교도소에 수감된 사람, 섭식 장애자 등이다. 이들 또한 상담 집단과 마찬가지로 인정과 격려, 지지를 받으면서 새로운 관계를 형성해 가고, 그 안에서 도움을 받아 더 나은 자신의 삶을 만들어 가는 데 도움을 받을 수 있다.

㉢ 교육집단 : 교육의 기회와 다양한 주제에 관한 정보를 주로 제공하는 집단이다. 주로 정서적으로나 인지적으로 크게 타격을 받지 않은 건강한 사람들로 구성되므로 혹시 모를 미래의 교육·심리적 동요를 예방하는 목적을 가지고 상담을 진행한다. 교육 집단의 집단 상담자는 특별하게 교육자와 촉진자의 역할을 모두 수행하여 구성원들에게 필요한 정보를 주고 그들 사이의 상호작용을 촉진한다. 따라서 두 역할의 정도를 잘 조절하며 진행할 수 있는 실력이 뒷받침된 전문가여야 한다. 교육집단은 특히 학교에서 많이 사용된다. 많은 혼란과 생각 속에서 성장하고 있는 학생들이 쉽게 겪는 문제와 관심사를 주제로 선정하여 교육 집단을 구성할 수 있다. 주로 학교에서 이루어지는 교육집단은 학교 상담교사들이 참여한다.

6) 『Naver지식백과: 심리학용어사전』, <http://terms.naver.com/>(검색일: 2021.8.16.)

㉔ 교육집단 : 이 집단은 경험을 원하거나 자기 자신에 대해 좀 더 알기 원하는 사람들로 이루어진 능동적인 집단이다. 여기서 내담자들은 인정과 격려, 지지를 받으며 굉장히 안정된 상태의 집단 상황을 경험함으로써 자신의 참모습을 바라보고 깨달으며 나아가 자신의 사고, 감정, 행동을 변화시켜 성장한다. 이들의 주제는 주로 삶에서 경험하는 문제 및 갈등, 관심사이다. 성장 집단 상담자는 직접적인 경험을 할 수 있는 프로그램을 제공하여 구성원들 간에 상호작용을 촉진하는 역할을 한다. 경험 중심으로 집단을 이끌며 자신을 되돌아보고 인간 발달적 성장의 통찰을 갖도록 도와주는 것이다.

㉕ 과업집단 : 과업을 달성하기 위한 목적으로 결성된 집단이다. 이 집단은 기업 및 산업체에서 과업의 어려움을 겪을 경우 전문가에게 도움을 요청해 결성되는 경우가 많다. 전문가가 그 집단을 면밀히 관찰하고 분석함으로써 집단 구성원들 사이의 상호작용 및 업무 진행 과정상의 문제점을 찾고 교정하는데 주 목적이 있다.

㉖ 자조집단 : 정신적으로 강건하고, 도움이 크게 필요하지 않은 내담자들이 모여 스스로를 돕고 일으켜 세우는 집단이다. 상담자가 따로 없이 집단이 운영되는 경우가 많다. 다른 집단들과는 다른 개념으로 진행된다. 알코올 중독, 마약 중독, 성 중독, 섭식 문제, 체중 조절 등 특정 문제를 중심으로 조직되며, 공통된 사안으로 이루어진 공동체이므로 응집력이 높은 집단으로 발전하기 쉽다. 집단 구성원들은 자신의 이야기를 솔직하게 꺼내놓고 나눔으로써 지지와 격려를 받으며 변화된 삶을 구상한다. 더불어 구체적인 실천 방향을 서로 제시하고 제시받으며 희망을 찾는다.

#### 다. 집단상담의 장점<sup>7)</sup>

인간은 사회적인 동물이다. 사회적 관계를 끊임없이 맺어가고 다른 이들과의 상호작용이 지속적으로 이루어지는 과정은 인간의 숙명과도 같다. 때문에 집단 상담의 가치는 더 빛이 난다. 집단 상담의 장점은 다음과 같다.

집단 상담은 경제적이고 효율적이다. 짧은 시간 안에 많은 이들이 상담 장면에서 노출됨으로써 상담자의 시간과 노력이 절약되고 구성원도 짧은 시간과 적은 비용으로 큰 효과를 볼 수 있다.<sup>8)</sup> 상담이 보편화되어 가는 추세이지만 상담자는 아직 부족하므로 집단 상담의 경제적이고 효율적인 면은 큰 장점이다. 또한 학교 및 기업 등에서 폭넓게 활용할 수 있어서 실용적이다. 양적인 면에서의 장점도 있지만, 집단 상담은 여러 사람들과의 상호작용이 이루어짐으로써 서로의 사고, 행동, 생활양식을 탐색하고 그 안에서 인간적 성장의 틀을 만들 수 있는 여러 자원을 얻게 된다. 개인 상담에서는 내담자가 일대일 상담을 하는 것이 부담스러울 수도 있으나 나와 비슷한 여러 사람과 함께 비슷한 주제로 대화를 나누면 마음을 더 쉽게 열 수 있고, 자신과 더불어 살아가는 타인을 더 잘 이해할 수 있다. 이런 경험을 통해 소속감과 동료의식도 발전시킬 수 있다. 이것은 성인에게도 해당하지만 청소년들이 경험하면 상호작용하는 능력이 개발되어 발달 성장에 큰 도움이 된다. 또한 집단 상담은 실생활을 축소한 것과 같은 효과가 있다. 가족이 사회생활을 시작하기 위한 실험실이라면, 집단도 마찬가지이다. 밖에서 경험하는 것을 이곳에서도 경험함으로써 긍정적인 감정과 부정적인 감정을 다 느낄 수 있고, 새롭고 융통적이며 실생활에 필요한 대인관계 능력을 습득할 수 있다. 덧붙여, 문제를 해결하기 위한 행동 계획을 더 계획적으로 세우고 실천할 수 있다. 다른 구성원들과 상담자로부터 미래 계획에 대한 격려와 지지를 받을 수 있고, 실천한 것에 대하여 여

7) 『Naver지식백과: 심리학용어사전』, <http://terms.naver.com/>(검색일: 2021.8.16.)

8) 강진령, 학지사 심리검사연구소, 『집단상담과치료』(서울: 학지사, 2019), p.43~44.

러 사람으로부터 평가와 조인을 받을 수 있기 때문이다.<sup>9)</sup>

## 2. 군 장병들의 특성

### 가. 20대 청년들의 환경적 어려움

현재 대한민국의 20대 청년, 후기청소년들은 사회구조의 변화로 인하여 성인기로 이행하는 과정이 지체되고 있으며 그 과정에서 그들이 직면하는 곤란함과 어려움은 시간이 갈수록 더욱 확대되고 심화되고 있다.<sup>10)</sup> 성인기 이행이 지연되면서 20대 청년들은 동질적인 집단으로 간주하기 어려우리만큼 다분화되고 있으며 이행과정이 세분화되고 각 단계에 머무르는 시간이 장기화되고 있다<sup>11)</sup>. 특히 성인기로의 이행과정이 이루어지는 후기청소년기가 '생애단계의 탈표준화와 탈구조화'와 더불어 연령범주의 끝을 알수없을 만큼 길어지고 있는 상황이다.<sup>12)</sup> 이들이 가지고 있는 어려움은 '진정으로 내가 무엇을 원하고 하고 싶은가를 모른다는 것'이다. 초-중-고-대학을 거쳐오는 과정에서 자기탐색의 기회의 부족과 자기탐색의 시간의 부재가 단적으로 드러난 결과라고 이야기 할 수 있다.<sup>13)</sup> 연장되고 분화된 청소년기에 머물러 있는 후기청소년들은 장기화되고 있는 경기침체 및 고용불안과 세대간-세대내 불평등의 심화 등 사회경제체제의 변화와 구조적인 문제로 인하여 유예'당한'상태에 있다.<sup>14)</sup> 완전고용과 안전된 결혼생활이 가능했던 서구자본주의 황금시대에 형성된 성인으로서의 역할 규범과 성인지위의 요건은 오늘을 살아가고 있는 후기청소년 누구나 쉽게 획득할 수 있지 않으며,<sup>15)</sup> 사회구성원으로서 유예당한 성인의 역할과 의무 그리고 획득할 수 없는 성인의 지위로 인하여, 후기청소년들은 어느덧 우리사회의 약자로서 위치하고 있다. 청년들이 직면한 현실의 상황이 나아지지 않는다면, 좌절의 심리를 체념의 현실 안주로 대체하는 20대 청년, 후기청소년들의 등장은 저성장·장기불황 시대가 계속되고 있는 상황에서 그 규모가 확대될 가능성이 크다. 우리사회 활력의 중심에 있어야 할 세대가 하양 지향적 삶을 자발적으로 선택한다면, '사람'이 최대 자원인 우리사회의 경제성장은 기대하기 어려우며, 생애 자립기반을 마련하기 어려운 젊은 세대의 증가는 저성장에 봉착한 우리사회가 해결해야할 주요한 문제 집단으로 부각 될 가능성이 크다.

### 나. 20대 청년들의 군 적응 문제

9) 강진령, p.44~46.

10) 김지경, 정연순, 이계백, "20대청년, 후기청소년정책 중장기 발전전략 연구," 『한국청소년정책연구원 연구보고서』 (한국청소년정책연구원, 2015), pp.1~312.

11) 노혁, "생애발달에 따른 한국 청년정책의 재조명," 『한국심리학회 학술대회 자료집』 제8권 1호(한국심리학회, 2016), pp.1~11.

12) 오찬호, "88만원세대를 읽어내는 딜레마 : 세대'내'경쟁에서 패배한 이들의 목소리를 들을 수 없는 이유," 『문화과학』 63호(문화과학사, 2016), pp.107~123.

13) 김지경, 정연순, 이계백, "20대청년, 후기청소년정책 중장기 발전전략 연구," 『한국청소년정책연구원 연구보고서』 (한국청소년정책연구원, 2015), pp.1~312.

14) 전상진, "세계시민주의에서 필요한 문화역량 - '뿌리와 날개를 지닌 세계시민주의 문화의 개요,'" 『한독사회과학회 국제학술대회』 제2011년 1호(한독사회과학회, 2011), pp.89~97.

15) 조혜영, "중도입국 청소년의 정체성 형성과정 및 적응지원 방향 모색에 관한 연구" 『청소년복지연구』 제14권 4호(한국청소년복지학회, 2012), pp.311~335.

대한민국의 남성들은 헌법 제 39조와 병역법 3조에 의거 일정기간 동안 국방의 의무를 이행한다. 그러나 입대 후 병사들은 가족과의 분리, 급격한 생활의 변화, 강력한 통제와 규율에 대한 복종, 책임수행의 의무 등으로 인해 지속적인 스트레스를 경험한다.<sup>16)</sup> 또한 권위주의, 의식주의, 전투적 사고, 위협과 위협의식, 폐쇄주의 등 군 조직이 가지고 있는 특성과 문화 속에서 많은 장병들이 심리적으로 많은 어려움을 겪는다.<sup>17)</sup> 그에 따라 일부 병사들은 군 생활 기간 동안 절망감과 우울감을 경험하고 자기 비하 및 무기력감에 휩싸이는 등 심리적 부적응을 겪는다.<sup>18)</sup> 2018년 국방부가 발표한 국방헬프콜(1303)에 접수된 신고 상담은 61,455건으로, 2014년 17,258건에 비해 급증하는 추세이다(국방부a, 2019). 이중 병영문화 고충상담 유형별로는 '복무 부적응'에 관한 것이 32.7%로 가장 많았으며 이성문제(6.9), 보직·진로(5.3), 인권침해(4.1), 정신건강(3.7) 등 순이었다. 조선일보 자료에 의하면, 2019년 6,214명의 병사가 '현역복무부적합심사'를 신청해 이 중 98.4%인 6,118명이 전역했다. 부적합 사유 가운데 66%는 복무부적응(4014명)이었다. 신체질환(1329명)이나 정신질환(775명)보다 많았다. 2013년 병사 1,479명이 현부심을 신청해 1,419명이 전역한 것에 비하면 지난 5년 사이에 신청자와 전역자 모두 4배 이상 늘어난 셈이다.<sup>19)</sup> 또한, 국가인권위원회 조사 결과 다섯 명 중 한명(22.7%)이 군 생활에 어려움을 경험하고 있으며 간부의 60%가 부적응병사 관리 문제로 애로사항을 호소한 것으로 나타났다(국방부b, 2019).

병사는 입대를 통해 엄격한 규율과 통제된 군 조직에 순응해야 하며 신체적으로 힘든 훈련과 절대적 복종을 요구하는 군 조직의 요구를 일정기간 수행해야 한다.<sup>20)</sup> 하지만 대부분 병사는 자원해서 군에 입대하는 것이 아니라 의무복무 제도에 따라 군에 입대하기 때문에 군 생활에 자발적으로 적응하기가 어렵다.<sup>21)</sup> 또한 최근 군에 입대하는 병사는 디지털 환경에서 성장하여 다양한 사고방식과 개인주의적 생활패턴이 습관화된 특성으로 군의 일사불란한 위계 조직, 엄격한 질서, 절대적인 복종 등이 요구되는 군 조직에 적응하기란 쉽지 않다(국방부c, 2019). 입대 후 사회와의 단절로 인한 불안감이 부적응으로 나타나기도 하고 성장 배경의 차이로 또래 및 선후임병들과 일정한 공간에서 생활하므로 욕구불만, 정서불안, 심리 갈등, 육체 피로, 스트레스 등을 경험할 수 있다.<sup>22)</sup>

16) 최혜란, 박숙희, "군상담 : 군 생활 적응에 영향을 주는 위험요인과 보호요인 연구" 『상담학연구』 제10권 3호(한국상담학회, 2009), pp.1743 - 1756.

17) 민진, "정부조직을 지배할 '밀레니얼 세대', 그들은 누구인가?" 『SAPA News & Platform』 16호(서울행정학회, 2010), pp.5~8.

18) 구승신, "신세대 병사의 정신건강 실태와 영향요인에 관한 연구" 『정신보건과 사회사업』 24권(한국정신건강사회복지학회, 2006), pp.64~93.

19) 권선미, "군생활 못하겠다... 신청만 하면 복무부적합 전역" 『조선일보』, 2019년 3월 18일자, 사회면.

20) 김윤나, 이정원, "징병 및 훈련소단계에서의 군복무 부적응 병사의 식별과 관리 상황" 『한국군사회복지학』 제5권 2호(한국군사회복지학회, 2012), pp.83 - 110.

21) 정미경, 고기숙, "군 병사들의 자아존중감과 우울이 자살의도에 미치는 영향-우울의 매개효과 검증" 『사회복지연구』 제40권 4호(한국사회복지연구회, 2009), pp.453 - 483.

22) 윤수진, "병사 대상 병영무문화 개선 프로그램에 관한 국내연구 동향분석" 『문화예술포럼연구』 제16권 1호(한국문화교육학회, 2021), pp.119 - 142.

### Ⅲ. 군 상담의 실태

#### 1. 군상담제도의 발전배경

2005년 6월 전방 GP의 총기난사 사건이후 군은 이에 대한 대책을 고심하였다. 군이 선택한 대책은 바로 '장병 기본권 전문상담관 제도'였다.<sup>23)</sup> 같은 해 7월 병영문화 혁신과 병사 기본권보장에 중점을 두고 시작되었고 8월에는 본격적으로 군 상담활동이 시작되었다. 같은 해 11월에 발생하게 된 육군훈련소의 가혹행위 사건을 계기로 병사들의 인권보장과 병영생활의 고충을 개선할 수 있는 방안에 대한 필요성이 제기되어 2008년 12월 기존 '기본권 전문상담관'에서 '병영생활전문상담관'으로 명칭을 변경하고 2009년부터 병영 내 자살사고 예방과 의사소통 활성화에 중점을 둔 병영생활전문상담관 제도가 출범하게 되었다. 2005년 8월 9명이 군 상담프로그램을 시작한 이후 현재 약 660명이 병영생활전문상담관으로 임무를 수행하고 있다.<sup>24)</sup>

#### 2. 군 상담의 정의

군에서 정의하는 상담이란 '야전교범 6-0-1 지휘통솔'에서 기술하듯이 '부하들의 심리적 갈등이나 애로사항 등에 대해서 지휘통솔자가 문제의 핵심을 파악하고 해결방안을 찾아 도와주어 맡은바임무를 효과적으로 수행해 나갈 수 있게 하는 과정'이라고 기술하고 있으며 지휘능력의 방법으로 규정하고 있다. 그리고 지휘통솔자가 부하와의 상담을 꼭 책상 앞에서만이 아니라 행군 중, 휴식 중, 운동경기 중 언제, 어디서나 일상생활의 과정에서 자연스럽게 서로의 생각과 의견을 교환하면 그것이 모두 상담이라고 군은 정의한다.<sup>25)</sup> 또한 문양호와 김완일(2006)은 군 상담을 '군에서 상담교육을 받은 상관이 부하와의 관계에서 전문적인 조력활동을 통해 부하로 하여금 스스로 문제해결을 하도록 돕는 과정'<sup>26)</sup>이라고 정의하기도 한다. 종합하면 군 상담 전문가 혹은 군 상담 실무자에 의하여 내담자의 심리적, 정신적문제를 해결하고 자기발견, 자아성장을 할 수 있도록 도움을 주고 촉진하는 과정이라고 할 수 있을 것이다.<sup>27)</sup>

#### 3. 군 상담의 특수성 및 범위

군 상담은 상담과 지휘조치라는 두 가지의 고려요소를 함께 고려해야 하는 특수성이 있다. 일반적인 상담은

23) 탁여송, "병영생활전문상담관 제도와 군사회복지 실천방안에 관한 연구" 『한국군사회복지학』 제6권 2호(한국군사회복지학회, 2013), pp.93 - 124.

24) 현희주, 신예자, "병영생활전문상담관의 상담자 발달 경험에 관한 현상학적 연구" 『한국군사학논집』 제76권 2호(육군사관학교 화랑대연구소, 2020), pp.151 - 180.

25) 조성심, 안정선, "군 간부의 군 인성상담 교육프로그램 개발 및 효과성 연구" 『한국군사회복지학』 제10권 1호(한국군사회복지학회, 2017), pp.5 - 39.

26) 문양호, 김완일, "사관생도와 대학생의 스트레스 분석 및 자기효능감, 스트레스 대처방식, 그리고 지각된 스트레스의 관계성 연구" 『한국심리학회지 건강』 제11권 2호(한국심리학회, 2006), pp.485 - 501.

27) 김재현, "군 간부의 신세대 장병 상담기법에 관한 연구" 『인문사회21』 제12권 1호(사단법인 아시아문화학술원, 2021), pp.3075 - 3083.

상담자와 내담자간에 비밀보장이 이루어지고 치료적 작업이 중점이 되는 특징이 있지만 내담자의 문제에 대해서 지휘계통을 통하여 보고되어야만 하는 절차가 있을 수 밖에 없다. 병영생활전문상담관이 내담자를 상담하고 개인의 심리에 대한 조치를 취할 수 있다하더라도 만일 문제의 원인이 부대운영에 관련이 있는 경우에는 병영생활전문상담관은 지휘권이 없으므로 지휘관에게 보고를 해야하기 때문에 비밀보장이 되기 어렵다. 또한 병사 개인의 문제를 해결하기 위하여 병사의 상급자인 간부의 노력이 필요한 경우도 있고 부대원들의 암묵적인 협조가 있어야 하는 부분도 있다. 병 상호간 24시간 서로가 살을 맞대고 생활하는 우리군의 특성상 피할 수 없는 부분이다. 그 이외에도 대인의 영역보다 조직의 특수성과 임무 및 집단목표에 비중을 둔다는 특수성이 있으며 대부분 상담자가 내담자보다 계급과 나이가 많아 수직적 관계를 이룬다는 특징을 가지고 있다.

이러한 특징을 가지는 군 상담에서 주로 다루어지는 분야는 아래와 같다.

〈표 1〉 군 상담에서 다루어야 할 분야

군 상담교육	군 상담 실무자 또는 군 상담전문가 양성 군 조직문화, 조직심리에 대한 연구 개발 및 전문가 양성 자살예방 및 인성, 진로교육
군 심리 상담지원	평시 : 간부 및 가족, 병사에 대한 심리상담 지원 및 교육 사고발생시 : 해당부대에 대한 집중적인 심리상담 지원
심리전 대비	군 비방세례, 북한 심리전 외부환경변화에 대한 탄력적인 대처, 군 내부자원의 통합을 인도할 수 있도록 하는 교육 또는 지원

#### 4. 군 상담의 현실과 문제점

병영생활전문상담관은 사여단급의 인사처에 소속되어 사고예방 및 군인상담위주의 활동을 하고 있다.<sup>28)</sup> 일반상담과는 다르게 군 상담에서 상담자의 역할을 하는 사람은 병영생활상담관뿐 아니라 군종장교, 포대상담병, 군 간부 등 다양하다. 하지만 대부분 군에서 상담자 역할은 주로 군 간부가 하게 되며 이들이 군 상담의 실무자의 임무를 수행한다. 하지만 이들만으로는 이론 및 실습부분에서 한계가 있으므로 관심병사 및 자살우려가 있는 병사들을 병영생활전문상담관이 상담하고, 나머지 특수한 경우 군종장교 및 군의관 등이 상담자의 역할을 수행하는 경우가 대부분이다.

군 상담의 실무적 임무를 수행하는 간부들과 병영생활전문상담관중 누가 상담을 하는가에 따라 상담내용은 차이가 있을 수밖에 없다. 실무자는 군 조직에 대한 이해도가 높으나 껍적을 하고 있다는 어려움과 상담에 대한 전문성 부족으로 내담자의 마음에 공감을 하기에는 어려움이 있다. 그리고 무엇보다 군 간부가 상담의 실무자를 맡게 되어 이중적인 정체성을 가지는 것은 내담자로 하여금 편안하게 상담을 하지 못하게 하는 요소이며 실무자 역시 두가지 정체성을 번갈아 가면서 상담하기 때문에 균형이 깨지는 문제가 발생할 수 있다. 반면 병영생활전문상담관은 상담에 대한 전문적인 지식과 역량을 소지하고 있지만 군 조직에 대한 이해도가 떨어지는 경우가 많으며 치료적 개입은 가능하지만 군 조직의 문화에 대한 이해도 부족으로 치료

28) 고성진, 송경재, “병영생활 전문상담관의 직무만족에 관한 연구” 『상담심리교육복지』 제7권 2호(한국상담심리교육복지학회, 2020), pp.185 - 197.

적 측면만을 강조할 수도 있다.<sup>29)</sup>

〈표 2〉 군 상담 실무자와 전문상담가의 차이

군 상담 실무자	전문상담가
면담 및 준 전문적 상담수준 실질적 활동을 도우며, 개입방법 이해 군생활에 대한 조율과 수용 교치, 멘토 역할	전문적 상담 이론 및 실습 전문가 군에대한 지식 미흡 치료작업
주임원사, 소대장 및 간부	병영생활전문 상담관

군은 군 상담의 양적 질적 개선을 위하여 병영생활전문상담관을 늘리는데 힘을 기울이고 있다. 하지만 여전히 많은 장병들이 군 상담을 받기로 결정하기까지는 수차례의 고민과 갈등을 경험한다.<sup>30)</sup> 이러한 고민과 갈등을 겪고 상담시스템의 도움을 받기로 결심하는 장병들은 다행이지만 그보다 더 많은 장병들은 결국 상담받기를 포기하며 마음의 모든 고민과 어려움을 혼자 짊어진채, 힘겨운 군 생활을 지속하게 되는 경우가 많다. 이처럼 심리상담의 필요성에도 불구하고 많은 장병들이 군 상담의 도움을 받지 않는 이유<sup>31)</sup>는 무엇일까?

군내에서 상담이 적시이고 효과적으로 이루어지지 못하는 데는 여러 원인이 있지만 무엇보다 비정상적으로 낙인찍힐 것에 대한 장병들의 인식이 가장 큰 원인<sup>32)</sup>이다. 대부분의 군 구성원에게 상담이나 정신치료를 받아보라고 이야기 하면, 극도의 예민함과 불쾌함을 표시한다. 이는 상담받는 것을 다른 장병들이 이상하게 보거나 나 혼자서는 문제를 해결할 수 없는 나약한 사람이라고 생각하지 않을까에 대한 두려움이 있기 때문이다. 스스로나 타인에게 비정상적으로 낙인찍히지는 않을까에 대해 과도하게 민감하게 반응하므로 삶의 변화를 촉진 시킬 수 있는 상담의 경험을 하나의 기회로 만들지 못하는 경우이다. 그리고 또 다른 문제점은 장병 개인상담위주로 진행되고 있기때문에 개인의 심리에 대한 조치는 가능하지만 병영갈등 전반의 문제를 해결하기 어렵다는 문제점이 있다. 작금의 병영갈등은 대부분 대한민국의 잘못 된 학원문화인 ‘왕따문화’에서 기인하고 있는바 병영문화를 바꿀수 있는 조치가 필요하지만 현재 군에서 실시되고 있는 개인상담위주의 군 상담은 이를 해결할 수 없다. 왕따문화는 가해자와 피해자뿐이 아니라 그들과 생활하는 수많은 방관자들이 함께 만드는 갈등<sup>33)</sup>이기 때문에 방관자에 대한 조치도 함께 시행해야 한다. 하지만 그러지 않기 때문에 가해자와 피해자에 대한 조치가 끝나더라도 유사한 유형의 갈등이 다시금 시작될 수밖에 없는 것이다. 여기서 더 큰 문제는 다음에 발생하는 병영갈등은 이전보다 더 음지에서 식별하기 어려운 방식으로 변형되어서 다시 태동한다는 것이다.<sup>34)</sup> 이는 현재 관심병사를 대상으로 하는 개인상담 위주로 진행하여 개인의 심리치료를 목적으로 하는 병영생활전문상담관의 활용을 재검토해야할 필요성을 우리에게 시사한다.

29) 이서우, 하진의, “군 또래상담 프로그램이 군 병사의 의사소통 능력과 인간관계에 미치는 효과” 『교육과학연구』 제22권 4호(제주대학교 교육과학연구소, 2020), pp.89 - 112.

30) 박경일, 이귀재, “육군 포병장병들의 상담욕구와 군 병영생활전문상담관의 역할에 대한 연구” 『한국군사회복지학』 제2권 1호(한국군사회복지학회, 2009), pp.1 - 29.

31) 안현의, 손난희, 이문희, 서은경 “상담일반 : 군복무 부적응 실태 및 인권침해 경험과의 관련성” 『상담학연구』 제8권 2호(한국상담학회, 2007), pp.425 - 435.

32) 정미경, 김승용, “관심병사의 군 생활과 제대 후 삶과의 관계” 『한국사회복지교육』 제45권(한국사회복지교육협의회, 2019), pp.1 - 31.

33) 광금주, “한국의 왕따와 예방프로그램” 『한국심리학회지:문화 및 사회문제』 제14권 1S호(한국문화및사회문제심리학회, 2008), pp.255 - 272.

34) 서준혁, 복랩, 『군, 우리의 가장 가까운 미래』 (서울: 복랩, 2016), p.47 ~ 48.

## IV. 군내 집단상담의 필요성

### 1. 대한민국에서 군이 가지는 인성교육적 의미

1951년 이후부터 지금까지 대한민국은 줄곧 징병제를 유지해 왔다. 그러다보니 자연스럽게 군이라는 조직은 대한민국의 남성이라면 누구나 거쳐가는 조직이 되었다. 남성이라면 누구나 오지 않을 수 없는 조직이다 보니 군의 본연의 임무인 국방의 임무와 함께 20대 청년들의 마지막 인성교육기관으로의 역할도 함께 수행하고 있다.<sup>35)</sup> 특히 최근의 우리사회와 같이 가정의 인성교육 기능 약화와 진학성과 위주의 학교교육, 확산되고 있는 인륜적 가치의 파괴, 생명의 존엄성이 존중되지 않는 물질만능주의 등에 따른 사회적 혼란과 문제를 예방하고 해결하기 위해서는 우리 군의 인성교육적 역할이 매우 중요하다고 이야기 할 수 있다.

이런 측면에서 국방부는 군의 정신전력 강화의 일환으로 효과적인 장병 인성교육지도 및 군인성교육자료 집 배포 등을 통해 장병들의 인성교육을 선도적으로 시행해 왔다. 이는 후기 청소년기에 해당되는 장병들의 입대와 군이라는 계급사회에서 오는 간부들의 다양한 심리적 갈등, 그리고 군의 특성과 규범, 생활양식 등 군이라는 기존에 경험하지 못한 강력한 위계조직에 부적응에 의한 자살 그리고 자해, 총기난사, 탈취사고, 탈영 및 폭행 등과 같은 수많은 유형의 사고를 미연에 방지하고 해결하기 위한 노력이었다. 현재에도 이러한 측면에서 간부 양성과정과 보수교육프로그램 등에서 장병의 인성교육과 상담에 대한 교육이 이루어지고 있다.<sup>36)</sup>

### 2. 집단상담의 필요성

지금 군에서 병사로 복무하고있는 대한민국의 20대 청년들은 사회적 환경으로 인하여 자기탐색의 기회의 부족과 자기탐색의 시간의 부재로 인하여 자신이 무엇을 원하고 잘하는가를 명확히 인지하지 못하고 있다.<sup>37)</sup> 그리고 그렇기에 사회적 약자로서 하향지향적 삶을 자발적으로 선택하고 있는 것이 현실이다. 이러한 이들이 지금껏 익숙했던 사회와 떨어져 군이라는 집단에 적응하며 지속적인 스트레스를 받고 있기 때문에 우리 군의 많은 장병들이 심리적 부적응을 겪는다.

하지만 이러한 장병들을 위한 군내 상담시스템은 장병들이 체감할 수 있는 만큼 잘 작동되고 있지는 않다. 앞서 기술했듯 병영생활전문상담관의 절대적인 숫자가 부족한 실정이며 또한 낙인효과에 대한 병사들의 부정적인 인식 역시 떨쳐내기 어렵고 무엇보다 1:1의 상담프로그램은 병영생활의 문화자체를 개선하기에는 어려움이 있기 때문이다.

이처럼 내담자1명과 상담자 1명이 진행되는 개인상담은 군의 현실적인 여건을 반추해 보았을 때 개선이 필요

35) 김진만, 박균열, “한국군 인성교육 진단과 발전방향” 『윤리교육연구』 50호(한국윤리교육학회, 2018), pp.315 - 366.

36) 김진만, 송선영, “군 인성교육의 패러다임 전환” 『한국윤리교육학회 학술대회』 18년 5호(한국윤리교육학회, 2018), pp.97 - 130.

37) 서미, 정익중, 김지혜, 이태영, 윤민지, “후기청소년 심리·정서적 지원방안에 관한 탐색적 연구” 『청소년상담연구』 제26권 1호(한국청소년상담복지개발원, 2018), pp.207 - 232.

함이 자명한 사실이다. 때문에 개인상담에 비해 경제적이고 효율적인 집단상담<sup>38)</sup>의 활성화가 우리군에 꼭 필요하다. 특히 나와 비슷한 여러 사람과 함께 비슷한 주제로 대화를 나누는 집단상담은 우리 군의 구성원 대부분을 차지하는 후기청소년들의 상호작용능력이 개발되어 인성발달 및 성장에 큰 도움이 될 것이다.<sup>39)</sup> 또한 집단상담을 통해 장병들은 새롭고 융통적이며 실생활에 필요한 대인관계 능력을 습득할 수 있을 것이다.

## V. 결 론

앞서 서술한 바와 같이 집단상담은 우리의 상담프로그램에서 부족한 경제성과 효율성을 제고시킬 수 있는 좋은 방안이다. 또한 민주시민을 양성한다는 우리 군의 캐치프라이즈를 만족시킬 수 있는 장병인성발달에도 긍정적인 부분이 존재한다.<sup>40)</sup> 특히 현실적으로 더 이상 인성교육을 기대하기 어려운 우리의 학원교육 문화를 상기해 볼 때 집단상담은 지금까지 우리의 교육기관에서 제공해주지 못한 개개인에게 필요한 사회적 경험을 제공해준다는 측면에서 긍정적이고 때문에 현재 우리군의 병사들에게 필요하다고 이야기할 수 있다.

이처럼 긍정적인 측면이 많은 집단상담이지만 한 개인의 문제가 충분히 다루어지지 않을 가능성이 있기에 심리적인 불안감을 느끼는 장병이라면 누구나 개인상담이 진행될 수 있는 창구 역시 마련되어 있어야 한다. 우리 군의 현실에서 집단상담의 활성화 역시 관심을 가져야 하지만 각개장병에 대한 관심 역시 지금과 같이 혹은 더 상향되어 유지되어야 할 것이다.

우리 군은 대한민국의 안보를 담당하는 조직이지만 동시에 마지막 공교육 기관의 역할을 담당하는 조직이다. 우리 군은 필연적으로 대한민국의 청년들과 그 운명을 함께 한다. 때문에 그들이 어떠한 특성을 가지고 있는지 그들에게 어떠한 지도가 필요한지에 대해서 연구해야함이 마땅하다. MZ세대로 대표되는 현재의 장병들은 왕따문화라는 부정적인 학원문화에 노출되어야만 했다. 학교교육역시 진학에 초점이 맞추어지다 보니 인성교육은 점차 뒷전이 될 수밖에 없었으며 부모의 과잉보호 아래 성장하면서 어려움에 대한 적응력 역시 이전에 세대에 비해서 부족하다. 이러한 특징을 가진 장병들이 군에 유입되고 있는 상황이기에 집단상담을 비롯한 군내 상담시스템에 대한 깊은 고찰이 필요하다.

38) 박주령, 강진령, “인성교육을 위한 협력적 집단상담기법” 『相談과 指導』 제14권 (한국카운슬러협회, 2014), pp.353 - 359.

39) 강진령, 송현동, “집단상담 프로그램이 학업성취도에 미치는 효과 메타분석” 『청소년상담연구』 12권 1호(한국청소년상담복지개발원, 2004), pp.81 - 90.

40) 이종문, “군 인성교육의 시대적 책임 : 장병인성교육과 민주시민 양성” 『한국심리학회 학술대회 자료집』 19년 8호(한국심리학회, 2019), pp.101 - 101.

## ◀ 참고 문헌 ▶

### 1. 단행본

- 서준혁, 『군, 대한민국의 마지막 학교』, 서울: 북랩, 2020.  
서준혁, 『군, 우리의 가장 가까운 미래』, 서울: 북랩, 2016.  
강진령, 『집단상담과 치료』, 서울: 학지사, 2019.

### 2. 학술지, 잡지 등에 게재된 논문

- 권소영, 김완일, 김호준, “군 병사의 정서지능이 군 생활 적응에 미치는 영향 집단 효능감의 매개효과,” 『청소년학연구』 2017년 9월호.  
정원철, 지향숙, “군 생활스트레스가 병사의 군 적응에 미치는 영향 자아탄력성의 조절효과를 중심으로,” 『한국콘텐츠학회논문지』 2014년 9월호.  
김진서, 민경화, “군 병사의 외상경험이 군 생활 적응에 미치는 영향 군 생활스트레스 대처, 자아탄력성의 조절효과,” 『청소년학연구』 2015년 8월호.  
최종숙, “‘20대 남성 현상’ 다시 보기 : 20대와 3040세대의 이념성향과 젠더의식 비교를 중심으로,” 『경제와사회』 2020년 3월호.  
이서우, 하진의, “군 또래상담 프로그램이 군 병사의 의사소통 능력과 인간관계에 미치는 효과,” 『교육과학연구』 2020년 11호.  
김유덕, 김지현, “군 병사의 관계적 공격성 감소를 위한 계슈탈트 집단상담 프로그램 개발 및 효과,” 『청소년학연구』 2017년 6월호.  
임경진, 김완일, “군 병사의 자기위로능력과 우울의 관계에서 고통감내력의 매개효과,” 『청소년학연구』 2018년 8월호.

### 3. 인터넷 검색

<https://terms.naver.com/entry.naver?docId=2118665&cid=41991&categoryId=41991>(검색일 : 2021.08.16.)

### 4. 신문

권선미, “군생활 못하겠다 신청만 하면 복무부적합 전역,” 『조선일보』, 2019년 3월 18일자, 사회면.

# MZ세대 군 초급간부 역량강화 방안 학술 세미나

---

2021년 10월 29일 인쇄

2021년 10월 29일 발행

발행처 : 미래군사학회

발행인 : 최 장 옥

(34134) 대전광역시 유성구 대학로 99번지

TEL : (042) 821-8849

FAX : (042) 821-5236

E-mail : jangok328@hanmail.net

학회 홈페이지 : <http://www.mykr.kr>

인쇄처 : 오름디자인기획 (TEL : 042-825-6157)

---