

정책연구 2006-16

군 인적자원개발과 산·군 협력

이 성 김현수 이정표
최창익 이동철

 KRIVET 한국직업능력개발원

머 리 말

글로벌 지식경제에서는 전 생애에 걸쳐 지속적인 능력개발이 더욱 중시되어 중단 없는 자기개발이 무엇보다도 중요하다. 특히, 지식기반경제사회에서는 기초직업능력을 갖추고 언제든지 재빠르게 적응할 수 있는 융통성과 창의성을 지닌 인적자원이 요구되기 때문에 이러한 역량 발휘를 위한 지속적인 준비가 필요하다.

군에도 주 40시간 근무제(토요 휴무)가 도입됨에 따라 자기개발을 위한 여가시간이 확대되어 현역병들의 진로준비 및 자기개발 등에 관심이 높다는 점도 인적자원개발이 중요시 되고 있는 이유 중의 하나라고 할 수 있다.

본 연구의 목적은 군 복무 시 산업체에서 필요로 하는 역량을 갖출 수 있도록 하기 위해 인적자원개발에 대한 최신의 지식과 방법, 프로세스를 확보하고 있는 산업체와 군이 '군의 인적자원개발'을 위해 협력하는 방안을 도출하는 것이다. 즉, 군 인적자원의 효율적이고 효과적인 개발은 국가 인적자원개발의 성과와 밀접한 연관이 있으므로, 군 복무 중에 군 본연의 국방의무에 충실하면서도 개인의 능력개발을 지원하고, 전역 후 사회에서 적극적으로 활용할 수 있는 기반을 마련하자는 것이다.

이 연구를 통하여 군 인적자원개발의 문제점을 분석하고, 산·군 협력의 필요성을 소프트웨어, 하드웨어, 휴먼웨어 측면에서 제시하였다. 또한 설문조사를 통하여 산·군 협력에 대한 기업체의 인식에 대해서도 조사를 하였다. 이를 바탕으로 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력의 방안을 군 내부, 산업체/경제단체, 정부 차원에서 역할과 과제를 제시하고 산·군 협력의 구체적인 추진방안으로서 기업체 e-learning 프로그램 공유, 기업체-군 교육훈련 전문가 협의회 구축, 군 교육훈련 전문가 육성 지원, 집합교육과정의 일부 제공, 기업체에 일정기간 위탁 교육, 기업체에서의 장기간의 인턴십 제도를 제

시하였다. 이를 실현하기 위한 관련 법령 및 제도 개선 방안도 다음과 같이 산·군 인적자원개발위원회 확대 개편, 산·군 협력 기본협정 체결, 학습 휴가제, 기업체 현장 실습제, 군 능력개발 보험제도 도입, 군 학습계좌제 운영, 직업진로 선택 지원금 제도, 취업장려촉진법 제정 등으로 제시하였다.

이 연구를 통하여 제시한 산·군 협력방안이 군 복무 중 직업능력개발을 통해 취업 기회를 확대하고 사회적응력을 높임으로써 군 복무가 직업능력개발의 휴지기가 아니라 지속적인 능력개발을 할 수 있는 시기가 되도록 정책 수립 및 집행의 기초자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2006년 기본연구 2006-21번으로 진행되었으며, 이성 박사가 책임자로서 본원의 김현수 박사, 한양여자대학의 이정표 교수, 육군본부의 최창익 대령, 이동철 중령과 공동으로 연구를 수행하였다. 또 위촉연구원으로 구나현, 박재현, 구한나 연구원이 참여하였다.

끝으로 본 연구를 위해 고견을 주신 전문가협의회 참석인사와 자문위원, 귀중한 연구자료를 협조해 주신 육군본부와 일선 군부대의 교육훈련 관계자, 설문과 면담조사에 응해 주신 여러분께 진심으로 감사를 드린다. 어려운 여건 속에서도 성실하게 연구를 충실히 수행해 준 연구진의 노고에도 깊은 감사를 표하는 바이다.

2006년 11월

한국직업능력개발원
원장 이 원 덕

목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 · 1

제2절 연구의 내용과 방법 · 4

1. 연구의 내용 · 4
2. 연구의 방법 · 5

제2장 이론적 배경

제1절 인적자원개발의 개념과 모형 · 9

1. 인적자원개발의 개념 · 9
2. 인적자원개발의 영역 · 11

제2절 군 인적자원개발의 개념과 배경 · 13

1. 군 인적자원개발의 개념 · 13
2. 군 인적자원개발 추진과정 · 14

제3절 군 인적자원개발과 산·군 협력의 개념과 필요성 · 18

1. 산·군 협력의 필요성 · 18
2. 산·군 협력의 개념 · 20

제4절 선행연구 분석 · 22

제3장 군 인적자원개발과 산·군 협력 실태

제1절 군 인적자원개발의 실태와 문제점 · 25

1. 군 인적자원개발 실태 · 25
2. 군 인적자원개발의 문제점 · 37

제2절 산·군 협력 실태와 문제점 · 39

1. 산·군 협력 실태 · 39
2. 산·군 협력의 문제점 · 50

제3절 시사점 · 56

1. 학습하는 문화의 정착 · 56
2. 제도적 정비 · 57
3. 추진 역량 강화 · 57
4. 학습인프라 혁신 · 58
5. 정보인프라 구축 · 58
6. 사회취업과의 연계 강화 · 59

제4장 외국의 산·군 협력 사례

제1절 독일 · 61

1. 제대군인 취업지원 정책 · 61
2. 제대군인 취업지원 사업 · 64

제2절 프랑스 · 75

1. 직업진로 결정 · 75
2. 전직 지원 · 77
3. 전역대상자 대상 직업진로선택 지원금 제도 · 80
4. 전직휴가 · 81
5. 전직지원 담당인력에 대한 교육 · 82

6. 민간분야 취업의 사후관리의 한계 · 83

제3절 미국 · 83

1. 경력개발 지원 · 84
2. 직업 정보 탐색 및 경력관리 지원 시스템 · 86

제4절 시사점 · 90

제5장 산 · 군 협력에 대한 기업체의 협력 방안

제1절 산 · 군 협력에 대한 기업체 설문조사 · 93

1. 설문조사 개요 · 93
2. 문항 구성 및 조사내용 · 94
3. 설문분석 결과 · 94

제2절 시사점 · 112

1. 산 · 군 협력을 위한 국가차원의 체계적인 접근 필요 · 112
2. 산 · 군 협력을 위한 기업의 공감대 형성 · 113
3. 협력 가능성, 효과를 반영한 단계별 협력 추진 · 114
4. e-learning 중심의 산 · 군 협력 시범사업의 전개 · 114

제6장 군 인적자원개발 및 산 · 군 협력 방안

제1절 군 인적자원개발과 산 · 군 협력 체제 · 117

1. 산 · 군 협력의 추진 체제 · 117
2. 산 · 군 협력의 추진 주체별 역할 · 118

제2절 주체별 추진과제 및 역할 · 119

1. 군의 역할 및 과제 · 119
2. 산업체/경제단체의 역할 및 과제 · 121
3. 정부(교육인적자원부 등)의 역할 및 과제 · 123

iv 목차

- 4. 산·군 협력 추진 방안 · 126
- 5. 관련 법령 및 제도 개선 방안 · 130

제7장 요약 및 결론

제1절 요약 및 결론 · 143

제2절 제언 · 146

SUMMARY · 149

<부록 1> 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 방안 설문지 · 155

참고문헌 · 167

<표목차>

- <표 III-1> 국내·외 전문학위 교육인원 현황점 · 33
- <표 III-2> 군 리더십 관련 교육훈련 조직 · 34
- <표 III-3> 군 리더십 교육현황(육군) · 34
- <표 III-4> 군 복무 중 취득 가능한 군내 자격 · 36
- <표 III-5> 군복무 중 국가기술자격 취득자 수 · 37
- <표 III-6> 산·군 협력 시범사업에 따른 병영생활 인식변화 · 40
- <표 III-7> 사(여)단급 이상부대의 자매결연 및 협력단체 현황 · 43
- <표 III-8> 2006년 직업보도교육계획 · 47
- <표 III-9> 직업보도교육의 성과 · 48
- <표 III-10> 20년 이상 장기복무자 대상 취업직위 확보현황 · 48
- <표 III-11> 장기복무자 취업실적(2006 전반기) · 49
- <표 III-12> 군 생활을 통해 얻을 수 있는 경험에 대한 사병의 인식 정도 · 51

- <표 IV-1> 연방군의 직업교육 지원 기준 · 71
- <표 IV-2> 복무 기간 4년 미만 대상 직업진로선택 유형 · 77
- <표 IV-3> 취업현장실습의 주요내용 · 78
- <표 IV-4> 전문직업교육의 주요내용 · 79
- <표 IV-5> 전직 지원 보조금 수혜자 · 80
- <표 IV-6> 직업진로선택 지원금 지급 대상 전역자 · 81
- <표 IV-7> 전직휴가 현황 · 82

- <표 V-1> 설문 내용 및 문항 수 · 94
- <표 V-2> 산·군 협력에 대한 필요성 · 95
- <표 V-3> 산·군 협력의 개별 기업에서의 실행 가능성 · 95
- <표 V-4> 산·군 협력에 적극 참여하기 위한 중요 요소 및 중요도 · 97
- <표 V-5> 산·군 협력에 참여하기 위해 우선적으로 해결되어야 할 요소 · 98
- <표 V-6> 군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 효과성 · 99
- <표 V-7> 군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 실행가능성 · 100
- <표 V-8> 산·군 협력 유형 중 가장 중요한 요소 · 101

- <표 V-9> 산업체 협력을 통한 현역 군인 능력개발의 효과에 대한 의견 · 102
 - <표 V-10> 응답자의 소속 기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법의 효과성 · 103
 - <표 V-11> 응답자의 소속 기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법의 실행가능성 · 104
 - <표 V-12> 산·군 협력 유형 중 가장 중요한 요소(효과성과 실행가능성 고려) · 105
 - <표 V-13> 산·군 협력을 촉진하기 위한 방안들의 중요성 · 106
 - <표 V-14> 산·군 협력 유형 중 중요한 요소 · 108
 - <표 V-15> 현역의 교육훈련을 위한 교육프로그램 제공 요청 시 경영층의 태도 · 108
 - <표 V-16> 현역의 교육훈련을 위한 교육프로그램 제공 요청 시 응답자의 태도 · 109
 - <표 V-17> 정부에서 군 인적자원개발 협조 요청 시 제공 가능한 내용 (순서 별) · 110
 - <표 V-18> 군 인적자원개발을 위해 회사가 협조할 경우 소요되는 비용에 대한 의견 · 111
 - <표 V-19> 군 인적자원개발을 위해 회사에 교육훈련 프로그램 개발 요청에 대한 의견 · 112
-
- <표 VI-1> e-learning 프로그램 협력을 위한 주체별 역할 · 126
 - <표 VI-2> 기업체, 군 교육훈련 전문가 협의회 구축 · 127
 - <표 VI-3> 군 교육훈련 전문가 육성 지원 · 128
 - <표 VI-4> 집합교육과정의 일부 제공 · 128
 - <표 VI-5> 기업체에 일정기간 위탁 교육 · 129
 - <표 VI-6> 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도 · 129
 - <표 VI-7> 산·군 협력을 위한 기관별 역할 및 추진과제 · 132

[그림목차]

- [그림 I-1] 연구의 절차와 방법 · 6

- [그림 III-1] 군 인적자원개발의 정책목표 및 이행과제 · 27
- [그림 III-2] 군사교육과 인적자원개발정책의 연계성 · 28
- [그림 III-3] 군 인적자원개발 정책 추진체제 · 29
- [그림 III-4] 현행 국방교육훈련 체계 · 30
- [그림 III-5] 국방교육훈련 체계의 개선계획 · 31

- [그림 IV-1] 전직지원실의 상담분류표 · 65
- [그림 IV-2] 제대예정 현역군인의 교육프로그램 참가현황 · 66
- [그림 IV-3] 자격시험분류표 · 67
- [그림 IV-4] 제대군인 취업지원 지출금의 분류 · 68
- [그림 IV-5] 프랑스의 전직군인대상 직업진로결정 흐름 · 76

- [그림 VI-1] 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력의 개념 · 118

【요약】

1. 연구의 필요성

모병제를 실시하고 있는 독일, 프랑스 등 선진국의 경우, 우수한 군 인적자원의 확보를 위해 군에 오더라도 제대 후 충분히 사회에 적용할 수 있는 직업능력개발 기회를 적극적으로 제공하고 있다. 그러나 국민개병제를 실시하고 있는 우리나라의 경우 모병제와는 달리 병력 확보가 용이하기 때문에 우수한 군 자원을 유도하기 위한 체계적인 노력, 특히 군 인적자원의 직업능력 향상을 통한 취업률 제고에 대한 관심이 상대적으로 미흡했다고 할 수 있다.

신성한 국방의 의무와 국토방위의 임무를 수행하는 군인들의 역할은 매우 중요하다. 이러한 임무를 수행하는 군인들에게 제대 후 취업에 필요한 적절한 교육훈련을 군 복무시 제공하는 것은 이들의 의무와 임무에 상응하는 조치로써 모병제 체제에서의 군 인적자원개발보다 더욱 중요 시 되어야 할 것이다. 즉, 국방의 의무와 국토방위의 임무 수행에 상응하는 조치로써 군인들의 권리로서 학습, 학습을 통한 직업능력향상을 도모해야 할 것이다.

매년 27만 여명의 현역 제대 군인 중 전역 후 취업전선에 나서는 약 48,000여명의 병사(고졸: 15%, 약 40,500명, 전문대졸: 2%, 약 5,400명, 대졸 이상: 1%, 약 2,700명)와 1만 여명에 이르는 부사관 및 장교 전역자들이 군에서의 적절한 역량개발이 이루어지지 않아 사회에 성공적으로 정착하고 있지 못하고 있다.

본 연구의 목적은 군 복무 시 산업체에서 필요로 하는 역량을 갖추 수 있도록 하기 위해 인적자원개발에 대한 최신의 지식과 방법, 프로세스를 확보하고 있는 산업체와 군이 군의 인적자원개발을 위해 협력

하는 방안을 도출하는 것이다.

즉, 군 인적자원의 효율적이고 효과적인 개발은 국가 인적자원개발의 성과와 밀접한 연관이 있으므로, 군 복 중에 군 본연의 국방의무에 충실하면서도 개인의 능력개발을 지원하고, 전역 후 사회에서 적극적으로 활용할 수 있는 기반을 마련하는 것이다.

2. 연구의 주요 결과

가. 군 인적자원개발의 문제점

군 인적자원개발과 관련된 기존 연구를 종합하여 군 인적자원개발이 관련하여 안고 있는 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 군 인적자원개발 종합계획이 마련되었음에도 불구하고 인적자원개발 계획이 종합적이고 체계적인 추진이 부족하다. 각 군별로 추진하고 있는 계획 간에도 호환성이 부족하여 각 군의 경험을 상호 교류하는 노력이 미흡하다.

둘째, 본부차원에서의 인적자원개발의 중요성에 대한 논의에도 불구하고 일선 부대에까지 효과적으로 파급되는 데 한계가 있다. 이는 일선 부대장들의 군 인적자원개발에 대한 이해를 획득하는 데 어려움이 있기 때문이다.

셋째, 군 내부의 사병 대상 교육훈련이 취약하다. 군교육훈련의 중요성은 인정하면서도 무기나 장비 획득에 치중함으로써 교육훈련 여건을 개선하고 우수한 교육인력을 확보하는 등 교육훈련 발전을 위한 실질적인 투자는 미흡하였다.

넷째, 군 교육훈련 장비나 시설, 교원 등 교육훈련 지원체제가 미비하다.

다섯째, 군 교육훈련을 위한 연계 체제를 강화할 필요가 있다. 군

내부에서의 연계뿐만 아니라 군과 외부 교육훈련기관과의 연계도 제대로 이루어지지 않고 있다.

나. 산·군 협력의 필요성

Software, hardware, humanware 차원에서 산·군 협력의 필요성을 군 교육훈련의 현황과 문제점 중심으로 기술하면 다음과 같다.

1) 소프트웨어 차원에서의 문제점

Software란 산·군 협력 교육훈련 프로그램으로 군에서 필요로 하는 교육훈련 프로그램을 의미하며, 개별 기업에서 여러 가지 조건 하에 특정 현역군인에게 제공할 수 있는 교육훈련 콘텐츠를 의미한다.

가) 지식기반경제의 기초역량 육성 미흡

창의력이 중요시되는 지식기반사회에서 직업생활을 성공적으로 수행하는 데 핵심적인 기초직업능력인 창의력(2.51/5점), 의사소통능력(3.13/점), 자율성(3.47/점)은 제대로 갖출 기회가 없는 반면 산업경제 시대의 핵심요소인 인내심(4.26), 체력(4.01), 책임감(3.98) 등은 비교적 잘 개발할 수 있다고 응답하고 있어, 군의 교육훈련이 지식경제시대에 적절한 인적자원을 육성하고 있지 못하다는 것을 알 수 있다(이정표, 2003).

나) 취업과 연계성이 약한 군 교육훈련

취업과의 연계성이 약한 군의 특기교육, 직무교육, 기술자격검정 지원을 또 다른 software 차원에서의 문제점으로 들 수 있다. 대다수의 병사(75%, 740명/986명)가 군의 교육이 취업에 필요한 기술배양에 도

움이 안 된다고 응답하고 있으며, 이러한 경향은 계급이 높은 사병일 수록 컸다(이정표, 2003).

다) 산업체 핵심역량을 반영하는 군 교육훈련프로그램 개발 메커니즘 부재

산업체 핵심역량을 반영하는 군 교육훈련프로그램 개발 메커니즘이 없다는 것이 또 하나의 문제점이다.

2) 하드웨어 차원에서의 문제점

Hardware는 시설, 장비, 법령, 자원(재정, 행정) 등을 의미한다. Hardware 차원에서는 비교적 많은 진전이 있어왔다고 할 수 있다.

가) 산·군 협력을 위한 제도적 정비 필요

일반 현역병에 대해서도 군 교육훈련이 대학 학점으로 인정될 수 있도록 ‘군 교육훈련 평가위원회’를 구성·운영하는 한편 관련 법령 개정을 추진 중에 있다(백은순, 2005).

그러나 산·군 협력 차원에서 군내 교육훈련 결과를 사회에서 인정할 수 있도록 관련 법령개정 작업이 필요하다.

나) 산·군 협력을 위한 예산 확보 방안 불명확

군에서의 인적자원개발의 주체를 두고 3군, 교육인적자원부, 노동부 등에서 아직 명확한 역할과 책임을 정하지 못하고 있다.

다) 군 교육훈련 시설·장비의 부족

현역병들은 군의 교육훈련시설 및 설비가 많이 부족한 것으로 인식하고 있는 것으로 밝혀졌다(이정표, 2004). 예산문제와 결부되어 산·군

협력에 절대적으로 필요한 시설·장비의 부족으로 병사들이 희망하는 다양한 프로그램 제공에 한계(이정표, 2004) 있는 것으로 분석되었다.

라) 군 교육훈련 경험의 사회 활용성을 저하시키는 인적자원 획득 및 배치 체계

군 입대 이전의 교육훈련 경험과 연계하는 특기 및 보직 부여는 군 내 교육훈련의 효과를 배가할 수 있는 중요 요인임에도 불구하고, 군 인적자원 획득 및 배치 시 개인의 적성에 맞는 특기 및 보직 부여 미흡으로 군 교육훈련 경험의 사회 활용도 저하되고 있다.

3) 휴먼웨어 차원에서의 문제점

Humanware는 인적자원개발 전문가, 인적자원개발 추진조직, 최고 관리자 및 중간관리자의 학습리더십을 들 수 있다.

가) 군 인적자원전문가 부재

교육학, 교육공학 학위소지자 등 인적자원개발에 대한 체계적인 전문교육을 이수한 전문가가 별로 없다는 점이 무엇보다도 문제라고 할 수 있다. 군 자체의 인적자원개발 체계 구축 및 산·군 협력체계 구축 역량이 민간에 비해 부족하다는 것을 의미하는데, 병사들의 고학력화(80% 이상이 전문대 재학 이상)를 고려할 때 이들의 학습 수요를 충족시키기 위한 군 교육훈련 인력의 전문화가 시급하다고 할 수 있다.

나) 일선 부대의 산·군 협력 체계 미흡

산·군 인적자원개발위원회가 구성되어 활동하고 있으나 일선 부대 까지 산·군 협력 추진을 위한 조직체가 구성되어 있지 않다는 것도 문제이다.

다) 학습리더십 확보 미흡

군에서의 실질적인 인적자원개발은 중대, 대대 등, 일선 부대에서 일어난다는 점에서 이들 부대장, 중대장, 소대장들의 학습에 대한 확고한 철학, 군 내 학습의 필요성에 대한 인식, 현역 군인에 대한 학습 지원 및 촉진 활동을 하는 이른바 학습리더십의 확보가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

라) 입대 전 군생활에 대한 정보 부족

현역병들에게 입대 시 교육훈련을 포함한 군생활 전반에 대한 사전 정보 제공으로 군 인적자원개발에 대한 긍정적인 인식을 심어줄 필요가 있다.

3. 산·군 협력에 대한 기업체 설문조사 분석 결과

산·군 협력에서 실질적으로 협력을 수행하는 기업체의 의견을 분석하기 위해 산·군 협력에 대한 기업체 설문조사를 대기업의 연수원에 근무하는 간부급 이상을 대상으로 실시하였으며 83부의 설문지를 회수하였다. 분석결과 대부분 산·군 협력의 필요성에 공감(67.5%, 평균 3.8점/5점)하고 있었으며 산·군 협력이 실행가능하다는 의견이 58.6%(평균 3.3/5점)를 차지하였다.

산·군 협력에 중요한 요소로는 경영진들의 의지(4.1/5점), 산·군 협력에 참가한 기업에 대한 정부의 지원(3.9점), 산·군 협력에 대한 기업체의 공감대 형성(3.8점), 산·군 협력에 대한 군인의 참여도(3.7)를 꼽았다. 산·군 협력을 위해 우선적으로 해결해야 할 요소로 1순위에는 경영진들의 지원의지가 27명(32.5%), 산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성이 22명(26.5%)로 두 번째로 많았으며 산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원에 18명(21.7%)이 1순위를 부여하였다.

군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 효과성과 실행가능성을 동시에 고려하여 산·군 협력을 위해 가장 효과적인 유형으로는 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습(30명, 36.1%), 군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공(16명, 19.3%), 군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육(11명, 13.3%) 등을 꼽았다.

산·군 협력 유형 중 효과성과 실행가능성을 고려하여 가장 중요한 요소를 선정토록 한 질문에 대하여 1순위는 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유(38명, 45.8%)로 가장 많았으며 이는 효과성과 실행가능성을 별도로 표시하도록 한 질문에서도 이 방법이 모두 1위(효과성 3.7, 실행가능성 3.9)를 차지한 것과 일치하는 결과이다. 집합교육과정의 일부 제공(12명, 14.5%)이 두 번째를 차지했으며, 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)이 10명(12.0%), 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력이 9명(10.8%)로 나타났다.

산·군 협력 유형 중 중요한 요소별 우선순위를 조사한 결과 1순위로는 국가차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발이 30명(36.1%)으로 가장 많았으며, 산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세제상 지원)이 13명(15.7%), 산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축이 9명(10.8%)이었다.

정부에서 소속회사에 군 인적자원개발을 위한 협조를 요청할 경우 제공 가능한 내용의 우선순위를 묻는 질문에 대하여, 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램을 공유하겠다는 의견이 55명(66.3%)로 다수를 차지하였다. 집합교육과정의 일부 제공하겠다는 의견은 9명(10.8%)이었으며, 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용) 4명(4.8%) 회사에 일정기간 위탁교육 4명(4.8%), 회사에서 보유한 교육훈련 시설 제공 4명(4.8%), 회사와

군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원 4명(4.8%)로 나타났다.

군 인적자원개발을 위해 회사가 협조할 경우 소요되는 비용에 대한 의견을 분석한 결과 기존 보유 프로그램, 시설, 전문가에 대한 사용료를 받고 제공해야 한다(이미 들어간 개발비용까지도 정부에서 부담)는 의견이 29명(34.9%)으로 가장 많았다. 기업에서 보유하고 있는 프로그램, 시설, 전문가 활용에 대해 추가 비용이 들지 않는다면 이에 대한 제공은 무상으로 해야 한다는 의견이 22명(26.5%)로 나타났으며, 소요되는 비용뿐만 아니라 제공에 따른 일정부분의 이익이 회사에 보장될 경우 제공할 것이라는 의견이 17명(20.5%)로 나타났다.

기업의 사회적 기여 차원에서 추가로 소요되는 일부의 비용을 기업에서 부담해야 한다는 의견은 5명(6.0%), 제공하지 않는다는 의견은 4명(4.8%)으로 나타났다.

4. 결론 및 시사점

가. 군의 역할 및 과제

군에서의 성공적 인적자원개발을 통한 현역 군인의 직업능력 향상을 위해서는 다음과 같은 차원에서의 접근이 필요하다.

- 1) 군 자체의 협조체제 구축
- 2) 군 내부의 인식개선 등 학습문화 구축
- 3) 일선 지휘관의 학습 리더십 확보
- 4) 자체 교육훈련 전문가 육성
- 5) 체계적인 사병 훈련체계 구축 필요
- 6) 학습휴가제의 도입 검토

나. 산업체/경제단체의 역할 및 과제

- 1) 산·군 협력에 대한 인식 개선
- 2) 기업체의 주도적 참여 필요
- 3) 기업의 사회적 책임 대상에 군 포함

다. 정부(교육인적자원부 등)의 역할 및 과제

- 1) 관련 제도 정비 및 법령 마련
- 2) 세제지원 등 참여 기업에 대한 인센티브 마련
- 3) 정부 부처 산·군 협력 추진체 구성
- 4) 국가인적자원개발 차원에서의 예산 확보
- 5) 산·군 협력을 위한 군 자체의 예산 확보
- 6) 산군, 산학, 학군 협력 사업 간의 연계
- 7) 군교육훈련 전문가 확보 필요

라. 산·군 협력 추진 방안

1) 기업체 e-learning 프로그램 공유

기업은 보유 중인 e-learning 프로그램을 최대한 제공해야 할 것이며 군은 부대내 인터넷 설치, 학습인프라 및 문화 구축 등을 책임져야 할 것이다. 정부는 서버확보 및 운영에 필요한 예산을 확보하고 필요한 경우 기업에 대한 인센티브 제공을 검토해야 할 것이다.

2) 기업체, 군 교육훈련 전문가 협의회 구축

기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 위해 기업은 보유

중인 교육훈련 전문가 풀(pool)을 제공해야 할 것이며 군은 군 교육훈련 전문가 풀을 구축하고 정부는 협의회 운영 및 협의회 의사결정 사항을 이행하기 위한 행, 재정적 지원책을 강구해야 할 것이다.

3) 군 교육훈련 전문가 육성 지원

군 자체의 교육훈련 전문가의 역량강화를 위한 교육훈련 전문가 지원을 위해 역시 기업은 군교육훈련 전문가를 교육시키기 위한 시설 및 전문가를 제공하고, 군은 기업에 위탁교육을 시킬 전문가에 대해 사전에 육성계획과 활용계획을 수립하여야 할 것이다. 정부는 인턴제 실시에 따른 세제지원 등 인센티브 제공을 검토해야 할 것이다.

4) 집합교육과정의 일부 제공

일부 프로그램의 경우 고가의 실습 시설 확보 등의 이유로 집합교육이 효과적인 경우가 있다. 집합교육은 교육을 위한 이동 및 근무지 이탈로 온라인에 비해 비용이 많이 들기 때문에 가능한 한 최소화할 필요가 있다. 이러한 과정은 향후 군의 자체 교육훈련 역량이 강화되면 자체적으로 강화할 필요가 있다.

5) 기업체에 일정기간 위탁 교육

경우에 따라서는 기업체에 일정기간 위탁 교육이 필요할 것이다. 기업체에 이미 취업이 확정되었거나 기업체와 관련된 특수 자격증의 취득을 위한 경우는 일정기간 기업체에 위탁교육을 실시할 필요가 있다.

이 때 기업은 위탁교육 교육시설, 교육전문가, 교육 프로그램을 제

공하여야 하며, 군은 교육훈련 대상을 선별하고 정부는 위탁교육비의 일부를 지원하는 방안을 검토해야 할 것이다.

6) 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도

민간기업의 시설 등의 제한으로 현실적인 장벽이 높기는 하지만 해당 기업에 취업이 확정된 경우에는 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도도 도입 가능하다. 이때는 기존의 휴가제도를 활용하여 제대 전 1~2개월을 기업체에 인턴으로 근무토록 하여 현장의 적응력을 높여야 할 것이다.

5. 관련 법령 및 제도 개선 방안

가. 정부 차원의 제도 개선 방안

산·군 협력의 원활한 추진을 위해 정부는 다음 사항에서의 제도 개선을 검토해야 할 것이다.

첫째, 산·군 협력 차원에서 군내 교육훈련 결과 인증을 사회적으로 인정받을 수 있는 군 교육훈련 인증제도의 도입이 필요하다. 군에서의 교육훈련 실적을 대학에서 인정해주는 학점인증제가 검토되고 있다. 대학뿐만 아니라 사회에서도 인정해주는 학습인증제가 필요할 것이다. 이를 위해서는 군 교육훈련의 수준을 사회에서 제공하는 교육의 수준으로 끌어 올려야 할 것이다.

둘째, 현역 군인의 교육훈련을 위한 별도의 예산 또는 기금 확보를 위한 제도 개선이 필요하다. 기업체 근로자는 고용보험법에 의해 교육훈련을 위한 지원을 받는다. 그러나 군인은 고용보험금을 납입하지 않기 때문에 이 법에 따른 혜택을 받지 못하고 있다. 국방의 의무를 수

행하는 군인들에 대한 교육훈련을 활성화하기 위한 기금을 마련하기 위한 특별법 등의 제정이 필요하다.

셋째, 군의 제도개선을 위한 법령 개정이다. 일선지휘관의 부하에 대한 학습결과를 인사에 반영하기 위한 군인사제도 개선이나, 학습 휴가를 도입하기 위한 군휴가제도 개선에 정부차원의 법령 개정이 필요할 수 있다.

나. 군 차원의 제도 개선 방안

군 차원에서의 제도 개선도 군이 산·군 협력의 가장 중요한 주체라는 점에서 중요하다. 산·군 협력이 효과적으로 추진되기 위해서는 다음과 같은 군의 제도 개선이 필요하다. 첫째, 일선 지휘관의 학습리더십 확보를 위해 부하 능력개발 실적을 지휘관 인사고과에 반영하기 위한 군인사제도의 개선이 필요하다. 일선지휘관의 학습리더십 확보 없이는 실질적으로 학습이 일어나는 일선 부대에서의 학습활동을 담보하기가 어려우며 일선 지휘관의 학습에 대한 관심에 따라 산·군 협력이 추진되는 정도가 다양할 것이다. 따라서 일선지휘관의 학습리더십 확보는 매우 중요하다.

둘째, 학습휴가제 실시를 위한 휴가제도 개선이 필요하다. 기존의 휴가제도의 개념을 자기개발을 위한 학습휴가의 개념으로 전환해야 하며 학습휴가제 도입을 위한 휴가제도 개선이 필요할 것이다. 아울러

다. 기업차원의 제도 개선 방안

산·군 협력에 있어서 기업의 참여는 필수적이다. 특히 군에 대한

기업의 협력은 주로 교육훈련 부서에서 이루어지기 때문에 교육훈련 부서의 협조가 무엇보다 중요하다. 따라서 기업도 효과적인 산·군 협력을 위해 다음과 같은 차원에서 제도 개선이 필요할 것이다. 첫째, 군 교육훈련을 지원하기 위한 담당자 또는 팀의 구성이다. 군 교육훈련을 체계적으로 지원하기 위해서는 교육훈련 전문가 개인만의 관심으로는 이를 수 없다. 별도의 팀 구성이 어렵다면 기존의 팀에 전담자를 배치해야 할 것이다. 둘째, 교육훈련 전문분야별 전담자 제도의 도입이 필요하다. 군의 교육훈련 수요는 매우 다양할 수 있다. 따라서 다양한 교육훈련 수요를 수용하기 위한 전문 분야별 전담자 제도를 도입하면 효과적일 것이다. 셋째, 산·군 협력을 위한 자체 운영위원회의 구성이 필요하다. 이 교육훈련 담당부서의 현업부담 등을 이유로 기업의 교육훈련 전문가들이 군교육훈련 지원에 소극적일 수 있다. 이러한 경우를 예방하고 기업차원의 산·군 협력을 체계적으로 추진하기 위한 산·군 협력 운영위원회의 구성이 필요하다.

6. 정책 추진 과제

이상과 같은 연구결과를 종합하여 군에서의 인적자원개발이 효과적으로 이루어지도록 하기위한 산·군 협력을 위한 정책을 제안하면 다음과 같다.

1. 산·군 인적자원개발위원회 확대 개편
2. 산·군 협력 기본협정 체결
3. 학습 휴가제
4. 기업체 현장 실습제
5. 군 능력개발 보험제도 도입
6. 군 학습계좌제 운영

7. 직업진로 선택 지원금 제도
8. 취업장려촉진법 제정

제1장 서론

제1절 연구의 필요성

글로벌 지식경제에서는 전 생애에 걸쳐 지속적인 능력개발이 더욱 중시되어 중단 없는 자기개발이 무엇보다도 중요하다. 특히, 지식기반경제사회에서는 기초직업능력을 갖추고 언제든지 재빠르게 적응할 수 있는 융통성과 창의성을 지닌 인적자원이 요구되기 때문에 이러한 역량 발휘를 위한 지속적인 준비가 필요하다.

최근 육군본부와 전경련, 교육인적자원부, 한국직업능력개발원이 군의 인적자원개발에 관심을 갖게 된 것도 군에서의 복무 기간 중 자기개발 활동이 중단됨으로써 국가적 차원에서의 인적자원개발을 도모하는데 큰 장애요인이 되고 있다는 인식 때문이다. 또한 기업이 신입사원 재교육을 위해 사회적으로 치르는 비용이 연간 4조원 이상이라는 점에서 국가적 낭비 요소로 대두되는 것도 한 이유가 된다.

군에서의 인적자원개발이 관심을 갖게 된 또 다른 이유는 병영문화개선, 자기주도적 능력개발 및 자격취득에 대한 국민들의 대군 요구가 증가하고 있

2 군 인적자원개발과 산·군 협력

으며, 정보, 기술 중심의 첨단 전력이 전쟁의 승패를 좌우하는 만큼 군 전력 강화를 위한 창의적 인적자원개발이 필요하다는 것이다.

군부대에도 주 40시간 근무제(토요 휴무)가 도입됨에 따라 자기개발을 위한 여가시간이 확대됨에 따라 현역병들의 진로준비 및 자기개발 등에 관심이 높다는 점도 군에서의 인적자원개발이 중요시 되고 있는 이유 중의 하나라고 할 수 있다.

아직까지는 군내의 자기개발 여건이 미비하여 병사들의 자기개발이 제대로 이루어지지 못하고 있음으로 인해 군 복무기간을 자기발전의 중단기, 휴지기로 여기고 있다는 문제를 안고 있다(육군본부, 2005). 이러한 문제는 실제 사회현상으로 반영되어 우리나라 청년층이 의무교육을 마친 후 노동시장에 진입하기 까지 소요되는 기간이 9.3년으로 OECD 평균 7.4년에 비해 1.9년이 길다. 또한, 경제활동에 참여하지 않는 높은 유희율을 초래하여 국가사회 전반적으로 효율적인 인적자원개발에 한계를 초래하고 있다.

이러한 점에서 군 복무 중 국방의 의무를 충실하게 수행하면서 제대 후 사회로의 원활한 이행을 위해 군에서의 능력개발이 필요하다는 것이다. 군에서의 학습활동이 군 전력을 약화시킬 수 있다는 군 내 일부의 염려가 있다는 것도 사실이다. 하지만, 학습하는 병영문화는 장병의 능력개발 뿐 아니라 군 생활 만족도 증진을 통해 전투력 증강에도 기여한다는 사실이 2005년 12월부터 2006년 5월까지 전개된 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 시범사업에서 증명된 바 있어 이러한 염려를 어느 정도 불식시켰다고 할 수 있다.

산·군 협력을 통한 군에서의 인적자원개발의 필요성은 현역병의 학력이 2004년 12월 현재 대학 재학 이상이 50%이고 전문대 재학 32% 이상으로 매우 높다는 점에서 그 필요성이 제기된다. 이들 고학력 현역병의 요구와 수준에 맞는 인적자원개발 체제의 구축이 필요하나 군의 인적자원개발 지원체제 미비로 현역병들은 여전히 군 복무기간을 자기개발의 중단기로 여기고 있다는 것이다.

그 결과 매년 27만 여명의 현역 제대 군인 중 전역 후 취업전선에 나서는

약 48,000여명의 병사(고졸: 15%, 약 40,500명, 전문대졸: 2%, 약 5,400명, 대졸 이상: 1%, 약 2,700명)와 1만 여명에 이르는 부사관 및 장교 전역자들이 군에서의 적절한 역량개발이 이루어지지 않아 사회에 성공적으로 정착하고 있지 못하고 있다. 아울러, 군 복학생이 복학한 뒤 겪는 어려움으로 취업에 대한 압박감(40.8%)이 가장 큰 것으로 밝혀졌다(대교신문, 2002).

다행히, 군 인적자원개발을 위한 민·관·군 협조체제 구축('04. 12. 22)을 통해 군 인적자원개발에 대한 사회적 관심을 이끌어 냈으며, 산·군 인적자원개발위원회의 발족(2004. 3) 및 자기개발 시범사업 실시('04. 12 - '05. 5)로 군 내외부의 관심을 유도하는데 성공했다고 볼 수 있다. 아울러, 군 인적자원개발기본계획 수립('05. 7) 등을 통해 군대에서의 다양한 능력개발과 사회적 인정을 위해 산업계의 참여 필요성을 부각시켰다는 점은 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력을 위해 매우 고무적인 일이다.

한편, 군에서 실시한 교육훈련을 통해 현역병이 가장 습득하기 쉬운 역량에 대한 연구결과(이정표, 2003) 5점 만점 기준으로 인내심(4.26), 체력(4.01), 책임감(3.98)이었으며, 가장 습득하기 어렵다고 응답한 역량 순위는 창의력(2.51), 의사소통능력(3.13), 자율성(3.47)을 들고 있다. 이는 우리나라 경제가 산업경제 체제였던 70년대 80년에 필요한 역량이라고 할 수 있는 인내심, 체력, 책임감은 군 교육훈련을 통해서 잘 갖출 수 있는 반면 지식경제사회에서 상대적으로 중요시되고 있는 창의력, 의사소통능력, 자율성은 갖추기 힘들다는 것을 의미한다.

기업에서 강조하고 있는 교육과정도 주로 창의력, 의사소통능력, 자율성, 대인관계 등이다. 군의 임무의 특성상 인내심, 체력, 책임감이 무엇보다도 중요한 역량이지만 이러한 역량의 중요성 때문에 사회에서 필요한 역량을 갖출 기회를 갖지 못하거나 오히려 이러한 역량을 약화시킨다면 지식경제사회를 주도하는 창의적 인재육성이라는 국가 인적자원개발에도 영향을 좋지 않은 미칠 것이다.

즉, 국가 인적자원개발 차원에서 군은 학교와 산업계의 중간의 위치에서 효과적인 인적자원의 개발과 활용을 위한 연계자로서의 역할 수행이 중요한

4 군 인적자원개발과 산·군 협력

것이다. 따라서 군 복무 시 산업체에서 필요로 하는 역량을 갖추 수 있도록 하기 위해서는 인적자원개발에 대한 최신의 지식과 방법, 프로세스를 확보하고 있는 산업체의 협력이 절실하다.

이처럼 산업계에서 필요로 하는 역량을 군에서 미리 갖추 수 있다면 산업계는 군 생활을 통해 산업계에서 필요로 하는 지식, 기술, 태도를 형성한 자원을 채용함으로써, 채용 후 재교육 비용을 절감하고 우수한 인재 확보를 통한 경쟁력 강화를 기대할 수 있을 것이다. 한편, 개인은 군 복무 기간 동안의 지속적인 자기개발을 통한 자아실현 및 삶의 질 향상을 도모할 수 있을 것이다. 또한, 군은 긍정적인 군 복무 경험을 제공하고 창의성을 갖춘 우수한 군 인적자원 확보 및 활용을 통한 전력강화를 도모할 수 있을 것이다.

군 인적자원의 효율적이고 효과적인 개발은 국가 인적자원개발의 성패와 밀접한 연관이 있으므로, 군 복 중에 군 본연의 국방의무에 충실하면서도 개인의 능력개발을 지원하고, 전역 후 사회에서 적극적으로 활용할 수 있는 기반을 마련해야한다. 군 장병들의 효과적인 인적자원개발을 위해서는 이들이 사회생활을 하게 되는 장이되고 이들의 역량을 활용하는 주체가 되는 산업계의 협력이 무엇보다도 중요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 군의 사병 및 부사관, 장교의 효과적인 인적자원개발을 위한 산과 군의 협력 방안을 Software(인적자원개발 프로그램, 취업연계 프로그램 등), Hardware(시설, 장비, 인프라 등), Humanware(전문가, 추진조직, 학습리더십 등) 차원에서 모색하는 것이다.

제2절 연구의 내용과 방법

1. 연구의 내용

본 연구는 산·군 협력의 필요성과 접근 틀을 분석하는 것이다. 산·군 협

력의 필요성에서는 산·군 협력 주체가 협력에 참여하는 논리와 필요성을 분석하며, 접근 틀은 전경련 등 산업계와 육군을 중심으로 한 군, 교육인적자원부, 노동부, 산업자원부 등 정부의 역할, 책임, 협력 논리를 중심으로 분석하고자 한다.

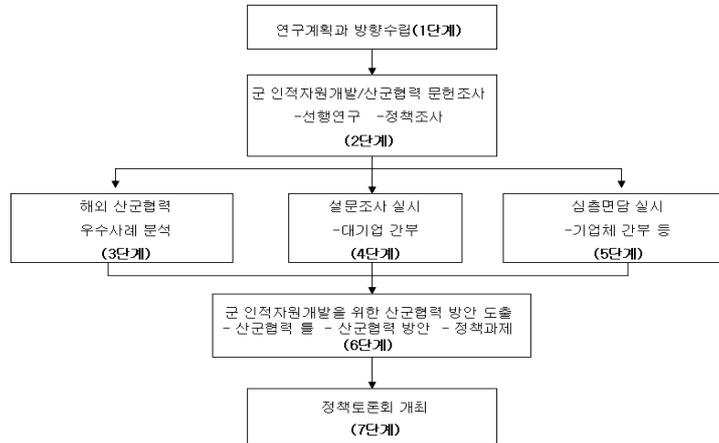
이 접근 틀은 교육훈련 프로그램, 취업연계 프로그램 등의 Software 측면과 교육훈련 시설, 장비, 인프라 등의 Hardware 차원 그리고 전문가, 추진조직, 학습리더십 등의 Humanware 차원에서 협력의 틀을 구성하여 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력의 방안을 강구하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 우선 문헌 및 사례 분석을 통해 기존 연구에서 군 인적자원개발을 위한 프로그램, 문제점, 개선방안, 정책적 제안 등을 분석할 계획이다. 둘째, 산·학 및 산·군 연계가 비교적 잘 되어있는 독일, 프랑스 등을 벤치마킹하여 산·군 협력 우수사례를 파악하고자 한다. 셋째, 설문조사, 인터뷰를 통해 산·군 협력 방안의 도출하고자 한다. 넷째, 전문가로 구성된 협의회와 정책토론회를 통해 도출된 방안을 검증 받고자 한다.

2. 연구의 방법

본 연구는 연구계획과 연구방향을 수립하고 이에 기반하여 군 인적자원개발과 산·군 협력과 관련한 문헌조사를 실시하였다. 또한 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력방안 도출을 위해 기존 문헌분석과 해외의 산·군 협력 우수사례를 분석하고, 대기업의 인사, 교육담당 간부(과장 이상)를 대상으로 한 설문조사를 실시하여 군 인적자원개발을 위한 산업체의 의견을 분석하였다.

[그림 I-1] 연구의 절차와 방법



또한 기업체 인사와 교육훈련을 담당하는 간부를 중심으로 산·군 협력 방안에 대해 의견을 구하였다. 이러한 절차를 통해 도출된 방안을 정책토론회를 거쳐 수정, 보완하고자 한다.

가. 선행 문헌 분석

기존 연구 분석을 통해 기존 연구에서 제시한 군 인적자원개발 실태 및 방안을 분석하였다. 특히, 군 인적자원개발의 현황 및 문제점과 군 인적자원개발을 위한 주요 프로그램, 제도, 선행 연구자들이 제시한 군 인적자원개발 개선 방안 및 인적자원개발을 위한 정책적 제안 등을 분석하였다.

나. 우수사례 분석

해외 성공적인 산·군 협력 사례 분석을 통해 산·군 인적자원개발을 성공적으로 수행하기 위한 시사점을 도출하였다. 우선, 프랑스, 독일 등 선진 외국의 산·군 인적자원개발 협력 사례분석을 통해 군 인적자원개발을 위한

산·군 협력 유형, 방법, 절차, 결과 등을 벤치마킹하였다. 독일 연방군 현장 실습업체와 프랑스의 기업 협력형 군 인적자원개발 프로그램 유형을 분석하고, 이러한 제도 시행을 위한 산·군의 역할 및 책임 분담, 군의 협력 방안 및 산업계의 지원방식, 산·군 협력을 위한 법, 규정 등을 분석하였다.

다. 설문조사

산·군 협력에 대한 필요성, 인식, 실태, 방안, 장애요인 등을 조사 분석하기 위해 기업체의 인사, 교육훈련 담당 간부를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 구체적 조사 내용은 1) 산·군 협력의 필요성, 2) 산·군 협력 요소별 중요성 및 실행가능성, 3) 산·군 협력 유형의 효과성 및 실행가능성, 4) 산·군 협력을 위한 인프라 제도, 조직에 대한 의견 등이다.

라. 면담

산·군 협력 방안의 실현가능성, 개선 의견, 방안 등을 최종적으로 도출하기 위해 기업체 인사, 교육담당자를 인터뷰를 실시하였다. 기존 문헌 분석, 사례조사, 설문분석을 통해 도출된 방안의 실행가능성과 실행 시 장애요인, 장애요인 극복방안, 정책적 제안 등을 심층면담을 통해 분석하였다.

마. 정책 토론회

기존 문헌 분석, 사례조사, 설문분석, 전문가 간담회, 심층면담을 통해 최종적으로 도출된 산·군 협력 방안에 대한 의견을 수렴하기 위한 정책토론회를 개최하겠다. 정책 토론회는 2006년 11월 중 육군본부의 군 인적자원개발 위원회의 정책토론회 형식으로 실시할 계획이며, 본 연구결과 도출한 산·군 협력 방안에 대해 군의 책임 및 역할, 관련제도 제정, 개정 방안을 놓고 토론을 할 예정이다.

제 2 장 이론적 배경

제1절 인적자원개발의 개념과 모형

1. 인적자원개발의 개념

군 인적자원개발의 개념이나 논리는 교육인적자원부를 중심으로 추진하고 있는 국가인적자원개발의 개념에서 비롯되었다. 따라서 군 인적자원개발의 개념을 이해하기 위해서는 우선 국가인적자원개발의 개념을 이해할 필요가 있다. 그러면 국가인적자원개발의 개념을 살펴보기 전에 인적자원(Human Resources)의 개념을 살펴보고자 한다.

최근 국가인적자원개발을 교육정책의 주요 기조로 삼고 있는 교육인적자원부는 오랫동안 국가인적자원개발의 개념적 합의를 도출하기 위해 노력해 왔다. 교육인적자원부는 인적자원의 개념을 ‘국가·사회 발전과 국민 개개인의 삶의 질 향상을 위하여 갖추어야 할 기술력·정보력 그리고 도덕적 성숙 등 가치 있는 인간의 제 능력과 품성’이라고 규정하고 있다(교육부, 2000). 이 같은 개념 규정은 국제환경과 사회환경이 정보화 사회(information), 국제관계에서 지역적 경계를 초월하여 경쟁해야 하는 세계화(globalization)의 경제

여건, 그리고 부가가치의 창출에서 지식과 정보가 차지하는 비중이 증대해 나가는 지식기반사회(Knowledge-based Society)의 맥락에서 능동적으로 가치 창조의 주체가 되는 ‘인간의 제 능력과 품성’을 강조하고 있다(이선, 1999; 이종재, 2001).

OECD는 인적자원을 ‘경제활동에 적합한 지식, 기능, 능력, 기타 특성들이 체화된 개인’으로 정의하고 있다. 인간이 교육받은 수준뿐만 아니라, 좁은 의미에서는 경제활동을 통하여 편익을 얻을 수 있는 특성만을 의미한다. 여기서 경제활동이란 부 또는 소득을 직·간접적으로 창출하는 모든 활동을 말한다. 그러나 최근에는 인적자원의 범주가 확대되는 경향이 있다. 경제활동 영역에 국한하여 정의하기보다는 ‘개인적, 사회적, 경제적 복지 창출을 촉진하는 기술, 능력, 기타 속성 등이 체화된 개인’(OECD, 2000)으로 확대되고 있다. 즉 인적자원을 개인적, 사회적, 국가적 수준에서 요구되는 제 요소를 갖추고 있는 사람으로 정의하고 있다. 이런 점에서 인적자원개발이란 개인이 사회수준, 국가수준에서뿐만 아니라, 개인수준에서도 활용할 수 있는 지식과 기술, 기타 속성들을 체화하는 과정을 말한다.

오늘날 인적자원의 관점은 1960년대 이후 제기된 국가발전과 연계한 인적자원개발 전략들과 밀접한 관련을 갖는다. 1960년대는 과학기술계 인력소요를 추정하여 인력공급계획을 수립 운영하는 인적자원개발 전략의 하나로써 인력개발론(Manpower planning)이 중심을 이루었다. 1970년대는 교육비의 투자적 효율성에 의거하여 교육투자 확대를 통하여 경제성장을 위한 인적자본의 총량을 확대하는 발전전략으로서 ‘인적자본론’(Human Capital)이 중심이 되었다. 1980년대는 사회적 신뢰관계와 도덕성, 사회적 규범의 형성이 발전의 근간이 된다는 점을 강조하여 광의의 교육의 과정을 통한 사회적 자본형성(Social Capital)을 발전전략으로 설정해 왔다(이종재, 2003: 16).

오늘날 인적자원의 관점은 종전의 인적자원 관점과는 달리 단순히 경제성장을 위한 투입 요소의 확대 전략보다는 정보화, 세계화, 지식기반사회라는 환경 변화 속에서 지식과 정보활동을 통해 부가가치를 창출할 수 있는 인간능력의 총체적 계발을 발전전략으로 삼고 있다는 점에서 중요한 차이가 있

다. 그동안 인적자원개발은 기업 조직 차원에서 개인 및 조직의 성과를 높이는 전략으로 논의되어 왔으나 이 같은 논의는 국가차원의 거시적 맥락에서 인적자원개발로 확대되고 사회적 성과를 강화하는 방향으로 적용되어 왔다.

교육인적자원부는 국가인적자원개발의 의미를 ‘국가적 인적자원의 효율적 개발과 활용을 위한 교육·훈련·기타 문화적 활동과 제도 개선을 포함한 국가·사회적 제반 노력’으로 규정하고 있다(정봉근, 2003). 국가 차원의 인적자원개발은 ‘생애 차원에서 인간능력의 개발·발휘·활동을 지원·조성하는 정부의 프로그램·제도·정책’을 의미한다. 이같은 맥락에서 「인적자원개발기본법」 제2조제2호에서는 ‘인적자원개발’을 ‘국가·지방자치단체·교육기관·연구기관·기업 등이 인적자원을 양성·배분·활용하고, 이와 관련되는 사회적 규범과 네트워크를 형성하기 위해 행하는 제반 활동’을 의미한다고 규정하고 있다. 이같은 개념에는 인적자원개발을 생애 단계별로 평생에 걸쳐 이루어지는 교육, 훈련, R&D 등을 통한 인적자원의 양성, 양성된 인적자원을 적재 적소에 배치, 이를 효과적으로 활용하는 사항을 포함한다.

2. 인적자원개발의 영역

그러면, 국가적 수준의 인적자원개발의 활동에는 어떠한 영역이 포함되는가? 김형만 외(2005: 13-14)는 인적자원개발을 크게 개인의 역량을 창출·활용하는 영역과 사회적 역량을 창출·강화하는 영역으로 구분하고 있다. 우선 개인 역량의 창출·활용은 인적자원의 양성, 배분, 활용의 세 영역으로 나눌 수 있다. 첫째 인적자원의 양성은 보통 교육훈련시장에서 이루어진다. 인적자원의 양성은 지식, 기술, 태도 등 숙련을 형성하는 과정으로서 교육, 훈련, 연구개발 등과 관련한 제반 활동을 말한다. 이와 관련한 활동으로는 고등교육, 직업교육, 직업훈련, 연구개발 등 숙련 창출을 위한 활동이 포함되며, 국민기초교육에 해당되는 초중등 교육이 포함된다. 이와 함께 평생학습의 중요성이 대두되면서 전 생애에 걸친 교육과 훈련 등의 학습 형태를 통한 인적자원의 양성이 강조된다. 둘째, 인적자원배분은 노동시장과 관련되며, 인적자원의 수

급과 관련한 일련의 활동들로서 학교에서 노동시장으로의 이행, 노동시장에서 노동력의 이동, 실업 등과 관련되는 제반 고용과 산업 활동을 포함한다. 셋째, 인적자원의 활용은 내부노동시장에서 형성된다. 이는 기업차원에서의 인적자원개발에 해당되는 것으로 기업이 인력을 한번 채용하면 장기적인 고용관계를 유지하면서 내부의 승진 사다다리에 의해 인적자원을 관리하는 것이다.

한편, 인적자원개발에 있어서 사회적 역량의 창출·강화를 통한 사회적 신뢰 확립은 중요한 과제가 된다. 인적자원개발에 있어서 사회적 신뢰를 구축하기 위한 핵심적 요소로서 제도, 사람의 소양, 정보인프라 구축 등이 강조되고 있다.

국가 인적자원개발의 주요 정책 과제를 개발하기 위해 인적자원개발 영역 도출을 시도한 한 연구(신익현 외, 2000: 13-14)에서는 인적자원개발이 갖는 보다 복잡한 상황을 다차원으로 접근하고자 시도하였다. 우선 인적자원개발의 목표 집단으로서 인간발달단계를 고려하였다. 이는 평생교육 차원에서 보다 인적자원개발 목표 집단을 생애단계별로 접근하는 것의 필요성을 강조하였다. 둘째, 국가인적자원개발의 주체로서 정부 부처의 역할을 강조하였다. 이와 관련하여 정부 부처별로 입안되어 시행되고 있는 인적자원개발 정책을 총괄·연계하는 기능의 중요성을 제시하였다. 셋째, 인적자원개발을 개인, 사회, 문화적 차원으로 관점을 다원화 할 필요성을 제시하였다. 개인적 차원의 인적자원개발은 개인의 지식, 기술, 정보 및 건강 등을 의미하며, 개인의 직업능력 신장, 조직의 생산성 및 국가의 경쟁력 제고에 필수적인 요인으로 이해된다. 사회적 차원의 인적자원개발은 개인과 개인, 개인과 조직, 조직과 조직, 정부와 민간부문간의 생산적 연계를 촉진하는 규범, 신뢰, 협력 방식을 의미한다. 문화적 차원의 인적자원개발은 사회 제 문화를 이해·향유하고 새롭게 발전시킬 수 있는 문화적·윤리적·정신적 성숙도를 의미한다.

결국 국가적 차원의 인적자원개발은 생애 전체 단계에 걸쳐 이루어지는 인적자원의 양성·배분·활용 과정에 대한 전체주의적 접근이 요구된다. 이 같은 전체주의적인 관점은 인적자원개발 정책을 수립 주도하는 정부부처 간, 조직간 협력 및 연계를 전제로 할 때 실현될 수 있다.

제2절 군 인적자원개발의 개념과 배경

1. 군 인적자원개발의 개념

군 인적자원개발은 국가 인적자원개발의 한 맥락에서 출발하고 있다. 그동안 군 조직에서는 인적자원개발이라는 용어를 공식적으로 사용하지 않았다. 군 인적자원개발의 개념이 부상된 것은 2003년 5월 육군과 정부출연연구기관인 한국교육개발원과 한국직업능력개발원이 육군 인력 정예화를 위한 공동학술 연구 협약을 맺고 ‘국가와 군의 인적자원개발을 위한 민·군 협력 방안’이라는 세미나를 개최하면서부터이다. 이 세미나를 통해 학자들은 당시 교육인적자원부가 추진하고 있는 국가인적자원개발의 개념과 연계하여 군 인적자원개발의 개념 규정을 시도하고 군 인적자원개발 논리에서도 국가차원의 인적자원개발의 관점을 수용할 필요가 있음을 주장하였다.

이종재(2003: 24)는 군 인적자원개발의 논리를 국가인적자원개발이 접근하고 있는 인적자본의 관점, 사회문화적 자본의 형성, 인적자원 활용의 효율성을 제고하는 제도적 관점, 교육을 통한 개인 차원의 인적자본 형성 지원의 관점에서 접근할 필요가 있음을 제시하였다. 이만희(2003: 45)는 군 인적자원개발의 개념을 ‘군 복무자를 대상으로 교육훈련과 경력관리를 통하여 국가수준, 군 조직 수준, 개인 수준에서 활용될 수 있는 다양한 능력을 구비하는 과정’으로 규정하고 있다. 또한 군 인적자원개발은 국가 수준에서 지식기반의 확충에 기여하고, 군 조직 수준에서는 생산성 및 전문성의 향상에 기여하며, 개인 수준에서는 전문성 및 자기개발에 기여하는 등의 편익을 유발하므로 군과 민이 군 인적자원개발을 위해 협력해야 하는 당위성을 제시하였다.

이정표 외(2003: 27)는 국가인적자원개발의 의미에 비추어 군 인적자원개발의 개념을 ‘군 인적자원의 효율적 개발과 활용을 위한 교육·훈련·기타 활동과 제도 개선을 포함한 군·사회의 제반 노력’으로 규정하였다. 군 인적자원개발은 국가인적자원개발을 위한 제반 노력의 일환으로 이루어진다는 점

에서 군 복무자의 능력 개발 및 발휘·활동을 지원하고 조성하는 주체는 군 뿐만 아니라 국가 전체가 되어야 함을 강조하였다.

이러한 논의와 지식경제사회의 특징을 고려하여 군 인적자원개발의 개념을 정의하면 ‘군 복무자를 대상으로 지식경제사회에 필요한 지식, 기술, 태도 및 기타 역량을 개인개발, 경력개발, 조직개발, 수행관리 차원에서 체계적으로 개발할 수 있도록 지원하는 제반 활동’이라고 할 수 있겠다.

2. 군 인적자원개발 추진과정

군 인적자원개발에 대한 논의는 육군과 국책연구소간의 담론 수준을 넘어 서서 산업계가 적극 참여하고, 국방부를 비롯한 범정부 차원의 중요한 정책 과제로 부상되어 왔다(이정표, 2005). 당초 군 인적자원개발 추진을 위한 육군과 연구기관 간 공동연구 협약의 필요성은 육군과 연구기관 등을 중심으로 제기되면서, 후속적으로 육군본부와 한국교육개발원, 육군본부와 한국직업능력개발원간의 공동학술연구 협약으로 이어지게 되었다. 육군본부와 양대 연구기관은 2003년 5월 10일에 ‘갈 수밖에 없는 군’에서 ‘가고 싶은 군’이라는 모토를 정하고 ‘육군 인력 정예화와 국가인적자원개발을 위한 공동학술연구 협력에 관한 협약’을 체결하였다. 협약의 후속 작업으로 2003년에는 육군본부와 한국직업능력개발원이 ‘학교-군-직업세계의 원활한 이행을 위한 군 인적자원개발 종합 대책’이라는 연구를 통해 향후 육군 인적자원개발을 위한 마스터플랜(master plan)을 마련하는 연구를 수행하였고, 한국교육개발원은 ‘군 인적자원개발과 학점은행제의 연계체제 구축 방안’ 연구를 통해 장교의 능력개발지원 방안을 마련하는 연구를 수행하였다.

군 인적자원개발의 중요성이 사회의 주목을 받게 된 계기는 한국직업능력개발원이 육군본부와 공동으로 연구 성과를 발표하기 위해 2003년 11월에 개최한 학술세미나라고 할 수 있다. 이 세미나는 전직 국방부 장관의 기조 강연과 함께 학계, 산업계, 정부 각계 인사의 토론으로 이어져 군 인적자원개발의 중요성을 대외적으로 소개하고, 사회적으로 공감하는 중요한 자리가 되었

다. 후속적으로 육군본부는 군 인적자원개발에 대한 국민적 공감대를 확산하고, 2004년 2월 28일에 군 인적자원개발 사업을 협력적으로 추진할 수 있는 ‘육군 인적자원개발정책자문위원회’를 참모총장의 자문기구로 구성·발족하였다. 이 위원회는 육군 인적자원개발을 추진함에 있어서 범정부 및 전문가의 의견 수렴과 사업 추진에 따른 협력을 얻기 위해 연구기관, 정부부처, 학계, 법인·기업체, 예비역 등으로 구성되었으며 2003년 2월 이래 매해 2회씩 위원회가 개최되고 있다.

후속적으로 육군본부는 군 인적자원개발 마스터플랜을 마련했던 한국직업능력개발원과의 공동연구 성과를 근간으로 ‘21세기 선진 정예육군 육성을 위한 육군 인적자원개발 추진 방향’이라는 제목으로 인력획득·배치체계 개선 등 9개의 핵심 추진과제가 포함된 「육군 인사 종합 발전 계획서」를 발간하였다. 육군은 계획서 작성을 위해 육군본부 내 관련 실무 담당자들을 참여시킴으로써 군 인적자원개발 사업이 인사참모부의 업무를 넘어서서 육군본부 전체가 추진해야 할 핵심 사업으로 부상시켰다. 이 같은 계획서 발간은 육군 정책자문위원회의 발족과 함께 육군이 군 인적자원개발 과제 실현을 위한 주도적이고 적극적인 추진 의지를 표명한 것이라고 할 수 있다.

군 인적자원개발 사업은 전국경제인연합회를 주축으로 한 산·군 인적자원개발위원회의 발족과 함께 사업이 구체화되고 산업계의 지원을 받게 되면서 가속적으로 탄력을 받아 발전적으로 추진되었다. 이 위원회는 2003년도부터 출발한 육군 인적자원개발 사업을 자연스럽게 연계시키는 역할을 하게 되었으며, 현역병의 자기계발교육사업을 추진할 것을 제안하게 되었다. 이 위원회에서는 군 자기계발 교육을 위한 시범 사업을 실시하고 시범 사업을 위해 전경련 및 회원사, 관련 기관들의 다양한 사업 지원을 유도하였다.

산·군 인적자원개발위원회는 군 인적자원개발의 발전에 매우 큰 의미를 갖는다. 우선 전역 후 군 인적자원의 최종 수요자인 산업계가 주도적으로 참여하여 인적자원개발의 중요성을 인식하고 관련 사업을 지원하였다는 점이다. 다른 하나는 위원회의 일원으로 국방부의 교육정책 담당자를 참여시키고, 후속적으로 국가보훈처 담당자를 합류시킴으로써 명실 공히 군 인적자원개발

을 주도적으로 추진할 수 있는 주체들을 한 자리에 모을 수 있었다는 점이 다. 그간 육군을 중심으로 추진되어 왔던 군 인적자원개발 사업이 군 정책 기획 및 예산 책정을 위한 실질적인 작업을 수행해야 하는 국방부를 군 인적자원개발 사업에 참여케 한 점은 매우 큰 의미를 갖는다(이정표, 2005).

당초 공동학술연구 형태의 육군 인적자원개발에서 산·군 인적자원개발위원회의 사업으로 확대 전개된 군 인적자원개발은, 국가인적자원개발과 연계한 범정부 차원의 국가사업으로 발전하게 되었다. 국방부 장관이 2004년 10월 11일에 국방부 차원의 군 인적자원개발 추진을 지시하면서, 2004년 11월 25일에는 그간 육군 및 산·군 인적자원개발위원회에서 추진되어 왔던 군 인적자원개발 사업을 국방부가 중심이 되어 ‘국가인적자원개발회의’에 의제로 상정하였다. 이 의제에는 ① 자기개발 기회 확대를 위한 인프라 구축 지원, ② 자기개발 프로그램 및 학습교재 개발 및 보급, ③ 군 복무 중 자격 및 학위취득 기회 확대, ④ 군 경력 및 교육훈련의 국가 공인화 추진 내용이 포함되었다.

군 인적자원개발이 국가인적자원개발 의제로 상정되면서 2004년 12월 16일에는 군 인적자원개발 추진기획단이 구성되었다. 기획단의 공동 단장으로서 국방부의 인사국장, 교육부의 인적자원총괄국장이 선임되고, 12개 관련부처 및 기관 과장급 실무자 18명이 위원으로 구성되었다. 2004년 12월 22일에는 10개 정부부처 및 관계기관장이 참여하여 군 인적자원개발의 필요성을 공감하고 정책 수립과 추진을 위해 공동 노력한다는 ‘군 인적자원개발 정책 추진 공동 협약식’이 이루어졌다. 2005년 2월 21일에는 군 인적자원개발 정책 추진 과제의 선정 및 추진 전략을 개발하기 위하여 4대 영역의 10대 과제를 선정하였으며, 구체적인 아젠다를 개발하기 위한 실무지원단이 구성되었다. 실무지원단을 중심으로 한 연구 성과로서 군 인적자원개발 추진 계획이 수립되고, 정부는 인적자원개발회의의 심의를 거쳐 정부안으로 확정 발표하게 되었다.

군 인적자원개발이 국가인적자원개발의 정책 과제로 부상되면서, 육군 인적자원개발 및 산·군 인적자원개발위원회의 추진 사업은 자연스럽게 통합

추진되기에 이르렀으며, 각 군, 국방부, 산업계, 학계, 민간연구소 등이 협력하여 추진하는 국가적 수준의 네트워크를 기반으로 발전하게 되었다.

2006년 현재, 군 인적자원개발 사업은 국가인적자원개발의 주요 정책의 하나로 수립 추진되고 있다. 「제2차 국가인적자원개발기본계획」(대한민국정부, 2005)에서 정책 과제로 제시되고 있는 군 인적자원개발 주요 영역은 다음과 같다.

첫째, 군 복무 중 중단 없는 학습 여건을 조성하고 인프라를 구축한다. 이를 위하여 장병 자기개발을 위한 학습하는 병영문화를 구축하고, 군 복무 중 학점취득 및 학력보완 기회를 제공한다. 관련 법령을 개정하여 군 교육훈련의 학점을 인정하고, 전국 10개 권역별 대학 e-러닝지원센터와 군과 협력체계 구축을 통한 군·학 e-클러스터를 조성하며, 병영 내 '사이버지식정보방' 설치 및 군 e-러닝 포털서비스를 제공한다.

둘째, 군 복무 중 자격취득 기회를 확대하고 인적자원관리체제를 개선한다. 이를 위한 군 특수 분야 자격신설 등 군 복무 중 자격취득 기회를 확대하고 인적자원의 효율적 관리를 위한 시스템을 개선하며, 중장기 복무 제대 군인에 대한 취업 지원을 강화하는 내용으로 구성되어 있다.

결국, 군 인적자원개발은 정부가 강력하게 추진하고 있는 국가인적자원개발의 정책 기조 속에서 군과 사회 양자에 걸쳐 거부감 없이 적극 수용되어 왔다. 더욱이 국민개병제를 채택하고 있는 우리나라의 특수한 상황이 군 인적자원개발을 위한 범 부처 간, 범사회적 협력의 당위성이나 공감대를 형성 시켜 주고 있다.

그러나 군 인적자원개발이 보다 효과적이고 적극적으로 실현되기 위해서는 군 인적자원개발 사업의 필요성이나 당위성에 대한 군내·외 공감대 형성은 물론, 사업 추진을 위한 적극적인 투자와 함께 정부간, 군·민간에 긴밀한 협력 및 연계가 요구되고 있다.

제3절 군 인적자원개발과 산·군 협력의 개념과 필요성

1. 산·군 협력의 필요성

지식경제사회에서는 지식이 끊임없이 재창조되고 그 생명주기가 단축되고 있다. 따라서 기업에서는 현장 중심의 교육과 직원의 평생학습을 위해 각종 HRD 활동을 지속적으로 전개하고 있다. 하지만 군 복무자는 국토방위라는 군 본연의 임무 수행을 위해 대부분의 교육훈련이 군 임무수행에 초점을 맞추고 있으며, 교육훈련 방법 역시 지식경제사회의 경제활동에 필요한 내용보다는 군 임무 수행에 맞는 내용이 대부분이다. 이에 따라 군 복무 후 사회활동에 필요한 적절한 역량을 갖추지 못하게 되어 결국 사회에 성공적으로 적응하지 못하는 경우가 많다.

그러나 대부분의 군 복무자는 최종적으로 군이 아닌 일반 사회에서 정년까지의 활동을 하거나 그 이후의 활동을 전개하게 된다. 이들은 군에서 필요한 지식, 기술, 태도만으로 건전한 직업생활을 영위할 수 없으며 결국 사회에서 필요로 하는 역량을 지속적으로 개발하고 함유해야 건전한 사회활동을 전개할 수 있을 것이다.

모병제를 시행하는 미국, 프랑스, 독일 등 선진국에서는 군 복무 중 산업계에서 필요로 하는 교육훈련을 강화하여 제대 후 원활한 직업생활을 사전에 준비하고 있다. 이는 지속적인 모병을 위해 군 생활 후에도 성공적인 직업생활을 할 수 있도록 체계적으로 지원해야하는 문제의식에서 출발했다고 할 수 있다. 국민개병제를 실시하는 우리나라의 경우에는 모병을 위한 유인책이 필요하지 않으며 군은 건강한 대한민국 남자면 의무적으로 복무해야하는 강제성을 띄기 때문에 오히려 군에서의 교육훈련은 상대적으로 사회에서 필요로 하는 내용을 반영하지 않은 것이 현실이다.

그러나 국민개병제를 실시하는 우리나라에서 오히려 신성한 국방의 의무를 수행하는 군인들이 군 생활 이후에도 성공적인 직업생활을 영위할 수 있

도록 체계적인 지원을 해주는 것은 국가의 당연하면서도 매우 중요한 의무라고 할 수 있다. 군에서의 임무 수행만을 강조하여 군 복무자의 인적자원개발을 등한시 한다면 좁게는 국방의 의무와 함께 사회부적응의 가능성을 높여 ‘가고 싶은 군대’라는 모토의 실현은 요연해질 것이며, 넓게는 군 복무가 지식경제사회의 글로벌 경쟁에서 우리나라 국가 인적자원의 경쟁력을 크게 저하시키는 요인이 될 것이다.

이정표(2003)의 연구에 의하면 군의 교육훈련프로그램이나 군 생활을 통해서 현역병들이 가장 갖추기 어려운 역량으로 5점 만점 기준으로 창의력(2.51), 의사소통능력(3.13), 자율성(3.47)을 들고 있다. 창의력이 중요시되는 지식기반사회에서 직업생활을 성공적으로 수행하는 데 핵심적인 기초직업능력이 창의력, 의사소통력, 대인관계 능력이라는 측면에서 매우 우려할만한 현상이다. 반대로 산업경제사회의 경쟁에 중요한 요소라고 할 수 있는 인내심(4.26), 체력(4.01), 책임감(3.98) 등은 군 교육훈련 프로그램에서 비교적 잘 개발할 수 있다고 응답하고 있어, 군의 교육훈련이 지식경제시대에 적절한 인적자원을 육성하고 있지 못하다는 것을 알 수 있다.

따라서 국방이라는 신성한 의무의 수행과 국토방위라는 임무를 수행하는 군 복무자에게 제대 후 사회에서 건전한 직업생활을 영위할 수 있도록 군에서의 체계적이면서도 효과적인 인적자원개발은 매우 중요하다. 이를 위해서는 가장 먼저 지식의 변화와 추세를 파악하고 이를 직원의 교육훈련을 통해서 해결하면서 개인개발, 경력개발, 조직개발, 수행관리를 지속적으로 추진하는 산업계의 지식과 경험, know-how, 인프라, 전문가 등의 측면에서 산업계의 협력이 매우 절실하다.

이러한 산업체의 인적자원개발 역량을 군에서 반영하기 위해서는 산업체 핵심역량을 반영하는 군 교육훈련프로그램 개발 메커니즘이 필요하다. 글로벌 경쟁시대 산업체에서 필요로 하는 역량은 기업이 처한 환경의 변화와 기술발전 등 다양한 요인에 의하여 계속 변하기 마련이다. 기업은 경쟁에서 살아남기 위해 현재의 핵심 역량을 적극 강화할 뿐 아니라 기업의 장기적 비전하에 미래에 새롭게 갖추어야 할 핵심 역량도 파악하여 이를 적극 육성하

고 있다(IBM, 2006). 그러나 산업계의 핵심역량을 군 인적자원개발 체계에 반영하기 위한 메커니즘이 없는 실정이며, 이러한 메커니즘을 확보하기 위한 산업계나 군의 노력도 미흡한 실정이다.

이러한 문제점에도 불구하고 2004년 12월부터 2005년 5월까지 전개하였다 산·군 인적자원개발위원회의 시범사업이 성공적으로 수행되어 산·군 협력의 가능성 및 효과 검증하였다는 점에서 고무적이다. 이 시범사업에 참여한 참여병사의 만족도는 90% 이상이며, 이수율 또한 87% 이상을 달성함으로써 군 교육훈련의 최종 수요자인 산업계가 주도적으로 참여하는 인적자원개발의 필요성을 입증하였다고 할 수 있다. 교육훈련 및 전투준비태세에 부정적 영향은 없으며 오히려 시범학습에 적극적 참여한 병사가 군 교육훈련 수준도 높은 것으로 나타났다는 점도 상기할 만하다. 이는 시범사업이라는 특성과 군 조직이라는 특성 상, 실제보다 과대한 결과를 가져올 수 있으나, 현역병이 자기개발을 통한 군 생활의 만족도 향상이 전투력 향상과 직결된다는 점에서 더욱 고무적인 일이다. 이러한 의미에서 산·군 협력이 더욱 필요하다고 할 수 있다.

2. 산·군 협력의 개념

우리 군이 펼치는 국방정책의 기본방향은 국방목표를 달성하기 위해 선진 정예 국방 달성, 대북 군사정책 발전 및 한반도 긴장 완화 추진, 한·미 동맹 관계 발전 및 주변국 안보협력 강화, 국민과 함께 하는 국민의 군대 육성이다. 이를 위해 선진 정예 국방 달성을 최우선 과제로 삼고 있다. 선진 정예 국방은 미래 안보환경 하에서 자주적인 국방능력을 확보해 나가기 위한 것으로 군은 ‘방위태세의 자주화,’ ‘국방인력의 정예화,’ ‘무기체계의 과학화,’ ‘운영체계의 합리화,’ ‘국방의 정보화’를 실천지표로 삼고 그 구체적 정책을 수립하여 시행하고 있다.

이 중에서 국방인력의 정예화는 군의 전문성과 직업성을 보장하면서 소수 정예의 국방인력구조로 개선해 나가는 것이다. 이를 위해 우수인력을 확보하

고 선발한 인력을 공정하고 합리적으로 관리하며, 실전 위주의 과학적인 교육훈련을 실시하여 인적 자원의 정예화를 위한 기반을 조성하고 있다.

이와 같이 군은 인적자원의 정예화를 국방인력 정예화의 차원에서 추진하고 있으며, 아울러 군 인적자원의 효과적 개발과 관리를 통해 군에 입대한 현역군인들의 지속적인 자기개발을 통해 국가 인적자원개발의 연속성을 꾀하고자 하는 것이다. 즉, 군 복무 중에 국방 의무를 충실히 수행하면서도 개인의 능력개발을 적극 지원하고, 전역 후 사회에서 적극 활용할 수 있는 제도적 기반을 마련하려고 노력하고 있다.

산·군 협력은 표현 그대로 군의 인적자원개발을 위해 산업계와 군이 협력하여 국가 인적자원개발 차원에서 협력하는 것을 의미한다. 그러나 단순히 군이 군의 인적자원개발을 위해 산업계의 재정적, 물질적, 인적 자원을 일방적인 수혜자의 입장에서 제공받는 개념은 아니다. 협력이라는 의미는 서로 돕는 마음으로 힘을 모은다는 의미다. 즉, 상호 호혜적인 관점에서 산·군 협력이 이루어져야 산·군 간에 건강한 관계가 형성되고 지속적으로 발전할 수 있는 것이다.

군은 기업의 미래 인재를 사전에 육성하여 배출한다는 차원에서 산업계에 협력을 할 수 있다. 현재 4년제 대졸 신입사원을 재교육 시키는데 들어가는 비용이 연간 4조 8천억 원이 넘는 것으로 밝혀졌다. 국가전체로 봤을 때, 신입사원 재교육에 드는 비용이 총 8조 2천억 원에 이르고 있다. 따라서 산업계는 이러한 비용의 일부를 예방하고 지속적인 자기개발을 통해 산업계에서 필요로 하는 지식을 갖춘 인재를 군으로부터 제공받을 수 있는 것이다. 이러한 점에서 산업계에서 군 인적자원개발에 참여한다는 것이다.

산업계의 교육훈련 전문 인력, 우수한 교육훈련 프로그램과 e-learning 콘텐츠 및 사이트 등을 제공함으로써 별도의 큰 비용이 들지 않은 상태에서 군 인적자원개발에 협력할 수 있다.

제4절 선행연구 분석

법정부 차원에서 군 인적자원개발을 위한 조사 보고 “군 인적자원개발 종합계획(안)”이 2005년 7월 인적자원개발회의에 상정되어 검토된 바 있다. “군 인적자원개발 종합계획(안)”에 따르면, 국방부는 군 복무 중 현역 병사가 대학 학점을 취득할 수 있도록 사회적 합의를 유도한 후, 병역법 개정 추진 중에 있으며(국방부, 2006), 중장기적으로 군 교육, 훈련을 대학의 학점으로 인정받기 위해 고등교육법 개정을 추진(교육부, 2006년도)하는 등 법정부 차원에서 군 인적자원개발을 위한 노력을 기울이고 있다.

정부의 이러한 노력은 군 인적자원개발과 관련한 연구기관들의 지속적인 연구의 결과라고 할 수 있을 것이다. 군 인적자원개발계획 관련 연구는 백은순 외(2005), 강종훈·김종우(2004)가 있다. 백은순 외(2005)는 “군 인적자원개발계획 수립 연구”에서 현 군 인적자원개발 및 관리체제의 문제점을 진단하고 군 인적자원개발을 보다 효과적으로 추진하기 위한 방안을 제시하고 있다. 이들은 1) 군 교육훈련의 혁신 [군내 교육훈련의 질적개선, 군 교육훈련 혁신위원회 구성], 2) 평생학습 기회확대 [자기개발 기회 확대, 학점 및 학위 취득 기회확대, 자격증 취득 기회 확대], 3) 지식기반형 학습인프라 구축 [사이버지식정보방(PC방) 및 포탈 구축/운영, 자기개발 학습콘텐츠 개발/보급, 4) 군 인적자원관리체계 개선 [인적자원획득/배치체계 개선, 군경력(자격)관리체계 개선(VMET: Verification of Military Experience & Training), 군 전역자 취업능력개발] 등의 추진과제를 제시하고 있다.

강종훈·김종우(2004)는 ‘직업군인 전역자의 취업실태’라는 연구를 국방부 취업지원센터에 취업 희망자로 등록된 전역군인 5,023명 중 육군 942명, 해군 253명, 공군 205명의 1,400명을 계층층화표집으로 선정하여 전문조사기관에 의뢰하여 전화설문조사 방법을 활용하여 수행하였다. 이들은 개인별 특성, 취업상태, 취업시 소득, 취업분야의 병과 관련성, 희망 임금 수준, 취업시 우선 고려 사항, 직업보도교육 이수여부, 취득 자격증 수, 활용취업 정보원 등의

실태 분석을 통해 1) 체계적인 경력개발 및 경력관리 시스템 구축, 2) 산-군-학 연계 시스템 구축을 통한 일자리 창출과 노동시장의 요구를 수렴한 맞춤형 교육 프로그램 개발 및 운영, 3) 개인들 스스로 향후의 진로를 설계하고 선택할 수 있는 지원프로그램 개발 및 지원시스템 구축, 4) 취업정보 및 취업지원 프로그램에 대한 접근 용이성 확보와 콘텐츠의 질 개선, 5) 군 경력이 민간에서의 경력으로 활용되거나 인정될 수 있도록 협력 체제 구축, 6) 노동시장에서 요구되는 능력을 개발하기 위해서는 다양한 형태의 교육기회 부여 필요, 7) 장기복무자들의 사회 적응력을 높이기 위해 취업하고자 하는 분야 업체들을 대상으로 한 인턴십 제도를 활성화할 필요가 있다는 등의 정책적 제안을 하고 있다.

군 자체 내에서의 원활한 병영생활과 군 경력설계에 대한 연구로는 이정표 외(2004), 이정표 외(2003)가 있는데, “군 인적자원의 획득에서 배치”라는 연구에서 이정표 외(2004)는 군 인적자원의 획득, 배치 체계 실태와 문제점 분석을 통해 군 인적자원의 획득 배치, 체계 효율화 방안을 도출하였으며, 군 인적자원의 수급체계 개선, 적성과 특기 분류체계의 개선, 신병 및 특기 교육 개선, 군 직무체계의 재정립, 홍보 및 정보체제 구축, 군 경력 설계 지원체계 구축, 인준제 도입 운영 등의 정책적 제안을 하고 있다. 특히, 군 경력 설계 지원체계 구축을 위하여 입영자의 지속적인 능력개발 지원을 위하여 군 복무 중에 수행한 교육 훈련, 직무특기 및 보직 수행 활동, 자기개발 활동, 자격 및 면허 현황, 경력 등을 종합적으로 기록 관리하여 병 인사관리 자료로 활용하고, 능력개발 및 취업 시 참고자료로 활용할 수 있도록 해야 한다고 제안하고 있음. 아울러 현역병들의 경력설계를 지원해 줄 수 있는 상담체제를 구축해야 한다고 주장하고 있다.

또한, 이정표 외(2004)는 현역병의 군 입영 경로 실태 분석과 학교-군-직업세계의 원활한 이행을 위한 군 인적자원개발 종합대책이라는 연구에서 1. 학교-군-직업세계의 종합 실태 분석을 위해 1) 군 배치 및 획득체계 운영 실태, 2) 군 교육훈련 정책과 지원 실태, 3) 군 교육훈련 평가인정 실태 및 취업 지원 실태를 분석하였으며, 2. 군 복무자 및 전역자의 인식 및 요구 분

석을 위해 1) 사병의 인식 및 요구, 2) 중장기 복무 직업군인의 인식 및 요구, 3) 중장기 복무 전역자의 인식 및 요구를 자세히 분석하고 있다. 특히 군 획득 및 배치체계의 효율화, 군 교육훈련지원 체계 구축 및 강화, 군 직업제도 교육체계 구축, 군 교육훈련 평가 인정 강화 및 다양화, 취업 지원 및 경력관리 체제 구축 강화, 교육훈련 지원제도 정비 및 사회적 네트워크 구축 등 6개의 추진과제를 도출하고 추진 과제별 세부추진 과제를 도출하여 단기 사병과 중장기 직업군인에 차별적으로 적용하도록 한 매우 체계적으로 분석하였다.

또한, 이정표 외(2005)는 “제대군인을 위한 민간 기업 적합 직종 발굴 방안”이라는 연구에서 문헌분석, 설문조사, 현장전문가 협의회 및 토론회, 현지 출장 면담 조사 등을 통해 1) 제대군인의 취업 지원 실태를 파악하고, 제대군인 적합 직종의 발굴 필요성을 살펴보고, 2) 우리나라에서 구축, 운영되고 있는 사회의 취업 정보망과 제대군인 취업지원 정보망의 실태와 활용 정도 및 제대군인 취업지원을 위한 교육 및 취업지원 서비스 실태를 파악하고 있으며, 3) 제대군인에게 공통적이고 보편적으로 적용할 수 있는 적합 직종과 군 특기 직무별로 적합한 직종을 발굴하였고, 4) 제대군인 적합 직종 분야로 취업제고를 위해 추진해야 할 대책 및 인프라 구축 방안을 제시하고 있다.

제 3 장 군 인적자원개발과 산·군 협력 실태

제1절 군 인적자원개발의 실태와 문제점

1. 군 인적자원개발 실태

군 인적자원개발 실태는 군 인적자원개발 종합계획, 군 교육훈련 현황, 군 복무 중 군에서의 자격 취득으로 나누어 살펴보았다.

가. 군 인적자원개발 종합계획의 수립

군 인적자원개발이 국가인적자원개발의 주요 의제로 부각되면서 그 중요성에 대한 그동안의 활발했던 논의는 군 인적자원개발종합계획에 잘 나타나 있다. 이 계획은 군 복무 중에 본연의 기능인 국방의 의무를 다하면서 군 복무가 인생의 공백기 또는 사회와의 단절시기가 되지 않도록 하기 위한 군 인적자원개발의 중요성이 인식되어 11개 부처가 참여하여 수립한 것이다. 현재 제2차 국가인적자원개발기본계획에 반영되어 추진 중에 있다.

국가인적자원개발기본계획에 반영된 군 인적자원개발 종합계획의 주요내

용을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 군 복무 중 중단 없는 학습여건 조성 및 인프라 구축을 통하여 장병 자기계발을 위한 학습하는 병영문화를 구축한다. 이를 위하여 일과 후 여과시간을 활용 자격증 취득·외국어·교양리더십 등 학습여건을 조성한다. 부대별 학습지도관을 양성 활용하고, On/Off-line 학습 공간을 마련한다.

둘째, 군 복무 중 학점취득 및 학력보완 기회를 제공한다. e-러닝으로 재학 중인 대학, 사이버대, 방송대 등 학점취득을 지원하고(연간 6학점 이내), 고졸 병사 및 부사관의 학위취득을 위한 학점은행제에 의한 학위 취득을 지원한다. 군 복무 중 학점 당 등록이 가능하도록 병역법과 군 교육훈련의 대학학점 인정을 위한 고등교육법 및 시행령을 개정한다.

셋째, 병영 내 「사이버지식정보방」 설치 및 군 e-러닝 포털서비스를 제공한다. 사이버 지식정보방에는 PC 5만6천대를 보급하여 사병 10명당 1대가 배정되도록 한다. e-러닝 학습 포털사이트 운영기관을 지정하여 민간이 보유한 학습 콘텐츠를 활용한다.

넷째, 군 복무 중 자격취득 기회 확대 및 인적자원 관리체제 개선을 위하여 군 특수 분야 자격을 신설하여 군 복무 중 자격 취득 기회를 확대한다. 사회와 연계성 높은 분야에 대해 국가기술자격 필기시험 면제를 확대하고, 군이 보유한 기술과 능력의 국가자격화를 추진한다.

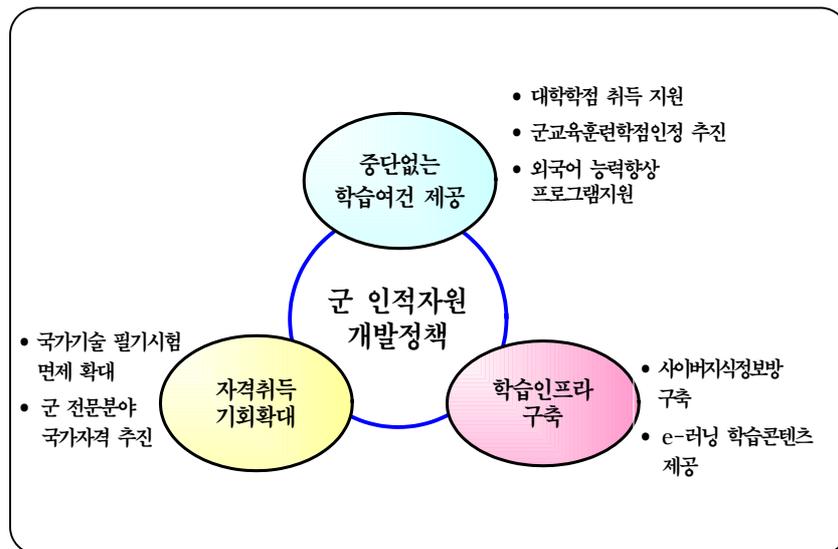
다섯째, 인적자원의 효율적 관리를 위한 시스템을 개선한다. 전국단위 입영관리시스템 구축하여 사회 특기·적성 관리의 연계성을 유지한다. 군 인사정보시스템을 구축하여 자격 등 인사관련 정보를 사회복귀 시 활용할 수 있도록 한다.

여섯째, 제대군인 지원 대책과 연계하여 중장기 복무 제대 군인에 대한 취업 지원을 강화한다.

이와 같은 군 인적자원개발 종합계획을 통하여 장병들에게 군 복무 중 중단 없는 학습활동을 보장하고, 자격취득과 경력인정 등 장병자기계발 여건을 구축하여 궁극적으로 군의 전투력 향상을 도모하는 것을 군 인적자원개발 정책의 최종 목표로 설정하고 있다([그림 III-1] 참조).

군 인적자원개발 종합계획은 연간 20여만 명의 현역 장병과 간부가 군에 입대하고 제대하는 현실에서 군복무기간을 어떻게 활용하는가는 개인은 물론 국가·사회적으로 미치는 영향이 크기 때문에 군복무단계에서 인적자원의 효율적인 개발·관리는 군은 물론 국가인적자원개발의 성과와 밀접한 관련을 맺는다는 인식에서부터 출발하였다. 특히, 국민개병제하에서 대부분의 청년층 남성들이 학교에서 직업세계로 진입하는 과정에서 군복무를 수행하게 됨으로써 OECD국가 가운데 청년층의 직업세계 진출시기가 가장 늦고 경제활동에 참여하지 않는 유희율을 초래함으로써 국가사회 전반적으로 효율적인 인적자원개발에 한계를 초래하고 있다. 중장기 복무자에 대한 사회취업에 대한 지원도 거의 이루어지지 못하여 심각한 실업률을 보이고 있는 실정이다.

[그림 III-1] 군 인적자원개발의 정책목표 및 이행과제

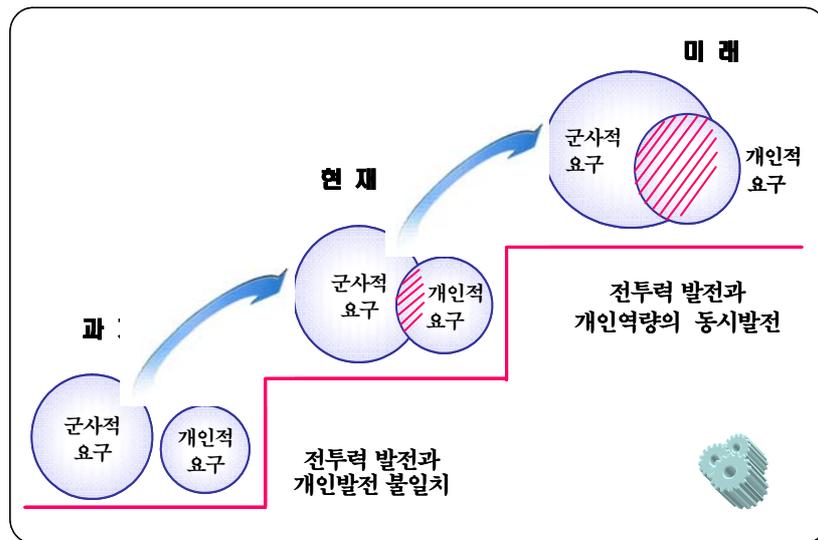


출처: 국방부(2006). 「군 인적자원개발정책 추진 경과」. 미간행 자료.

그동안 괴리되었던 군사교육과 인적자원개발 정책간의 연계성을 확보하고, 개인의 요구와 군사요구를 최대한 통합하는 것이 군 인적자원개발의 향후 발

전과제이자 추진 전략이라 할 수 있다([그림 III-2] 참조). 개인역량 개발 지원은 군 전투력 향상의 선결조건이라는 판단에 따른 것이다.

[그림 III-2] 군사교육과 인적자원개발정책의 연계성

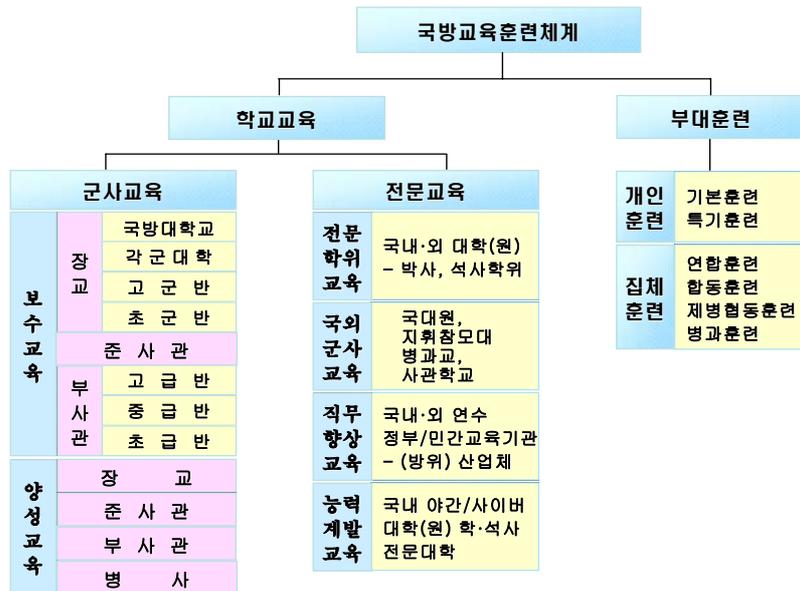


출처: 국방부(2006). 「군 인적자원개발정책 추진 경과」. 미간행 자료.

국방부는 군 인적자원개발 정책을 추진하기 위하여 군 인적자원개발 총괄 위원회를 중심으로 군교육훈련평가위원회, 군자격제도개선위원회, e-learning 학습콘텐츠운영위원회를 구성·운영하고 있다([그림 III-3] 참조). 위원회별 주요업무는 다음과 같다. 첫째, 군 교육훈련 평가위원회는 군 교육훈련 평가, 학점인정에 관한 내용 및 절차, 대학, 전문대학간 학점인정기준 개발, 평가지표개발 등이다. 둘째, 군 자격제도 개선위원회는 민간연계/공인 확대, 특기직무/교육훈련 중 국가자격 가능 종목 검토, 국방 전문분야 국가자격 추진, 국방자격법 추진 등이다. 셋째, e-learning 학습콘텐츠 운영위원회는 서버 및 포털 구축, 콘텐츠개발·선정, 콘텐츠평가·심의, 표준화기준 제시, 포털 운영 평가 및 심의 등이다.

산체를 통하여 진행되고, 능력개발교육은 국내의 야간·사이버대학(원), 전문대학의 학위과정과정으로 진행된다. 부대 내의 훈련은 개인훈련과 집체훈련으로 이루어진다.

[그림 III-4] 현행 국방교육훈련 체계



출처: 국방부(2006). 「군 인적자원개발정책 추진 경과」. 미간행 자료.

이러한 교육훈련은 대상과 목적에 따라 구분되지 못하는 한계를 갖고 있어 장교, 부사관, 병사별 교육훈련 대상에 따라 군사교육, 인적자원개발, 부대훈련으로 교육훈련 목적을 세분화하여 새로운 국방교육훈련체계를 구축하고 추진할 예정이다([그림 III-5] 참조). 대상별로 교육훈련 내용을 세분화하여 교육훈련을 체계화하고, 인적자원개발의 측면에서 능력개발교육에 직업능력개발을 강조하였다는 점에서 의의가 있다.

[그림 III-5] 국방교육훈련 체계의 개선계획



출처: 국방부(2006). 「군 인적자원개발정책 추진 경과」. 미간행 자료.

2) 사병 대상 교육훈련

사병 교육훈련체계는 신병교육과 신병교육 이후 일부 기술 주특기를 대상으로 하는 특기병 교육, 그리고 부대생활을 통한 교육과 훈련 및 내무생활의 교육·훈련 구조로 이루어져 있다. 신병교육·훈련은 6주간 철저하게 통제된 생활을 통해 군인으로서 정체성 확립을 목표로 군인의 기본자세를 확립하는데 두어지며, 특기병 대상 교육훈련은 ‘야전에서 즉각 임무수행 가능한 특기병 양성’에 목표를 두고 이루어진다. 부대에서 이루어지는 교육훈련은 ① 전기·전술 숙달을 위한 교육·훈련, ② 국가관 확립, 사상 무장, 군 사명의식 고취를 위한 정신교육, ③ 단체생활에 필요한 협동정신을 함양하는 데 중점을 두는 내무생활로 이루어진다. 신병교육과 주특기를 대상으로 하는 특기병 교육의 교육기간은 군 복무기간 중 5~16%를 차지한다.

3) 중장기 복무자 대상 교육훈련

중장기 복무자 가운데 부사관 대상 교육훈련은 전문대학과 야간대학을 위주로 학비 일부를 보조해 줌으로써 주간에 근무를 하면서 야간에 취학할 수 있는 수학 여건을 보장해주고 있다. 전문대학에서는 산업체 위탁교육을 위주로 교육훈련을 실시하고 있다.

장교의 경우, 2년 또는 4년간의 양성교육과정 이후에도 각 계급별·직책별로 다양한 보수교육과정을 운영하고 있다. 4~5개월에 이르는 초군반 및 고군반 교육과 6개월~1년 과정의 육군대학 교육, 그리고 대대장으로부터 사·여단장을 대상으로 하는 지휘관계발 교육과정이 보수교육과정에 해당한다. 이외에도 학위과정인 대학 및 대학원 위탁교육을 지원하고 있다.

가. 전문학위교육 현황

인적자원개발의 일환으로 실시하는 전문교육 가운데 전문학위 취득을 위하여 전문인력 양성을 위하여 부사관과 장교를 대상으로 국내·외 위탁교육을 실시하고 있다(<표 III-1> 참조). 연간 200-300여 명이 국내외 대학에서 학위취득 과정을 이수하고 있으며 그 수가 매년 증가하고 있다. 이는 부사관 이상의 군간부들의 학위취득 요구가 증가하고 있음을 나타내는 것이다.

<표 III-1> 국내·외 전문학위 교육인원 현황

(단위: 명)

구 분	계	대학(학사)	대 학 원		
			석사	박사	
국내	계	1,232	157	966	109
	'05	300	31	242	34
	'04	249	22	203	24
	'03	219	22	175	22
	'02	208	20	166	22
	'01	209	17	180	14
국외	계	266	-	205	61
	'05	122	-	100	22
	'04	38	-	29	10
	'03	40	-	32	9
	'02	32	-	22	10
	'01	34	-	22	12

자료: 국방부.

나. 군 리더십 관련 교육훈련

군은 최근 전군의 리더십 업무체계를 혁신하고, 관련된 연구와 교육을 전문적으로 실시하기 위한 전담조직으로서 국방리더십개발원과 육·해·공군리더십센터를 설치·운영 중이다(<표 III-2> 참조). 국방리더십개발원은 리더십에 관한 국방 정책의 지원, 군 고급간부에 대한 리더십 교육, 민·관·군간 리더십에 관한 협력체제 유지를 주요업무로 하고 있다. 각 군의 리더십센터는 군 리더십 연구 및 교육을 전담하고, 군 간부에 대한 리더십 진단평가 및 조언, 각 군간 리더십에 대한 협력을 주 업무로 하고 있다.

<표 III-2> 군 리더십 관련 교육훈련 조직

구분	국방리더십개발원	육·해·공군리더십센터
조직	- 설치장소: 국방대 부속기구 - 창설일자: '05. 9. 1 - 편성인원: 21명	- 육군교육사: '05.10.1, 52명 - 해군교육사: '06.4.1, 35명 - 공군교육사: '06.3.2, 22명
운용	- 리더십에 관한 국방 정책 지원 - 군 고급간부에 대한 리더십 교육 - 민·관·군간 리더십에 관한 협력체 제 유지	- 군 리더십 연구 및 교육 전담 - 군 간부에 대한 리더십 진단 평가 및 조언 - 각 군간 리더십에 대한 협력체제 유지

자료: 국방부(2005). 「군 리더십 교육실태 보고」. 미발간 자료.

학교기관의 리더십 교육은 임관 전 사관학교 교육부터 리더십 이론을 교양필수로 설정 하고 생도생활 중 실습교육을 강화함으로써 리더로서의 기본 자질을 형성시키고 있다. 임관 후에도 각 군의 양성 및 보수 교육과정에서 리더십을 정규교과로 편성하여 체계적인 교육을 실시하는 한편, 부사관에게도 리더로서의 자질과 인성을 함양토록 리더십에 관련된 교육을 실시하고 있다(<표 III-3> 참조).

<표 III-3> 군 리더십 교육현황(육군)

구분	목표	중점	교육시간
공통		- 리더십 패러다임 전환 - 인간중심 리더십과 임무형 지휘능력 완성	
양성 교육	리더의 자질 및 품성 함양	- 바람직한 리더像과 역할(공통) - 리더십 기초이론 이해 - 군특성 / 리더의 행동 이해	24~40H
초급 리더십 - 장교: 초군반 - 부사관: 중급반	동반적 리더십 역량 채득	- 자기혁신, 팀워크 구축 - 의사소통, 동기부여, 개인상담 - 소부대 전투지휘 능력 배양	28~40H
중급 리더십 - 장교: 고군반 - 부사관: 고급반	대면적 리더십 역량 채득	- 집단 응집력 강화, 창의적 업무수행 향상 - 상황판단/의사결정, 집단상담 - 전술적 전투지휘 능력 배양	28~40H
상급 리더십 - 장교: 육대 - 부사관: 원사반	관리적 리더십 역량 구비	- 비전제시, 가치관 공유 - 조직의 역량증진, 변화주도 - 통합 전투지휘 능력	28~40H

자료: 국방부(2005). 「군 리더십 교육실태 보고」. 미발간 자료.

이 밖에도 국방대학교에서는 중령급 이상 고급간부에 대한 리더십 교육을 실시하고 있다.

다. 군 교육훈련의 평가인정

현재 단기사병을 대상으로 실시하는 교육훈련을 학점이나 학력으로 인정해 줄 수 있는 군 자체의 독립적인 평가인정체제는 갖추고 있지 않다. 그러나 최근 중장기 복무자들에게 능력개발 지원 차원에서 위탁교육을 통한 전문 학사 학위나 학사학위 취득 기회를 보장하고 있다. 더 나아가, 군사학의 학위 제정과 관련하여 군에서 습득한 교육훈련 성과를 보다 체계적으로 인정할 수 있는 통로를 마련하고 있다.

군 복무 중 교육훈련 또는 자기 주도적 학습을 통해 습득한 지식 등에 대한 사회적 인증체제를 구축하여 현역병들이 학점을 취득토록 추진 중이다. 학점을 취득하는 경로는 크게 교육인적자원부의 평가인정을 받은 군내 각종 교육훈련 이수와 사이버대학 강좌 수강을 통해 재학 중 소속대학 학점을 취득하게 한다는 것이다.

이를 위하여 민간 교육전문가를 주축으로 군 교육훈련평가위원회를 구성·운영하여 군 교육·훈련 평가지표개발과 평가, 학점인정 등을 추진하고 있다. 육·해·공군 학점인정 시범운영 학교(6개교)에 대한 민간 전문가 현장 방문평가를 통하여 50개 과정 가운데 46개 과정이 인정을 받은 바 있다 (92%).

이를 원활히 추진하기 위하여 휴학 중인 경우라도 군 복무 중 학점인정이 가능토록 병역법 개정하고, 군 교육훈련 학점인정 데이터베이스 관리 시스템을 구축·운영하고, 군 교육훈련 학점인정을 위한 대학과의 협약을 체결할 예정이다.

라. 군복무 중 자격 취득

2006년 기준으로 군복무중 취득 가능한 국가기술자격 종목은 산업기사 23개 종목과 기능사 69개 종목이 있으며, 군내 자격 종목은 도자운전 등 17개 종목이다(<표 III-4> 참조). 군내 자격은 4개 종목만이 사회에서 자격증 또는 경력으로 통용되고 있어 군 특수기술의 사회통용 자격화를 위한 법령개정을 추진 중이다.

국가기술자격검정은 군 기술인력 양성과 전역 후 국가산업 발전에 기여하기 위해 실시되어 왔으며, 노동부로부터 자격검정을 위임받아 국방부가 매년 전·후반기 한 차례씩 시행하고 있다. 현재 군에서 시행되고 있는 국가기술자격의 취득은 자격 등급 중 가장 낮은 기능사 자격이 주를 이루고 있으며, 자격 종목도 기술 분야에 치중되어 있다는 특징을 갖는다.

<표 III-4> 군 복무 중 취득 가능한 군내 자격

종류	발급기관	사회 통용	종류	발급기관	사회 통용
도자운전	육군공병교 공병기술교		양화(원치)운전	육군중군교 공군기술교	
로터운전	육군공병교 공병기술교		선박조타	육군중군교 공군기술교	
그레이더운전	육군공병교 공병기술교		탄약기능장	육군중군교 공군기술교	
굴삭기운전	육군공병교 공병기술교		화력기능장	육군중군교 공군기술교	
장갑전투도자운전	육군공병교		특수무기기능장	육군중군교 공군기술교	
중견인차량운전	종합군수학교	○	차량중기 기능장	육군중군교 공군기술교	
경차량운전	종합군수학교	○	항공정비사	공군교육사	
중차량운전	종합군수학교	○	군견조련사	공군교육사	○
지게차운전	육군중군교 공군기술교		-	-	-

2001년 이후 군 복무 시 국가기술 자격별 취득 장병은 약 4만 여명으로 연간 약 7-8천명에 달하고 있어 군 복무 중에 자격을 취득하는 군인의 수가 적지 않음을 알 수 있다(<표 III-5> 참조).

<표 III-5> 군복무 중 국가기술자격 취득자 수

(단위: 명)

구 분	계	'01	'02	'03	'04	'05	'06전반기
계(명)	44,848	8,469	8,632	7,849	7,674	7,808	4,416
산업기사	7,905	1,098	1,419	1,420	1,241	1,678	1,049
기능사	36,943	7,371	7,213	6,429	6,433	6,130	3,367
응시인원	129,328	23,351	26,251	22,284	22,073	23,036	12,333
합격률(%)	35	36.3	32.9	35.2	34.8	34	36

2. 군 인적자원개발의 문제점

군 인적자원개발과 관련된 그간의 활동과 연구를 종합하여 군 인적자원개발이 관련하여 안고 있는 문제점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 군 인적자원개발 종합계획이 마련되었음에도 불구하고 인적자원개발 계획이 종합적이고 체계적인 추진이 부족하다. 국방부가 주도가 되어 각 군의 인적자원개발계획을 총괄하고 조정하기 보다는 육군본부가 주가 되어 군 인적자원개발이 추진되고 있다. 또한 각 군별로 추진하고 있는 계획 간에도 호환성이 부족하여 각 군의 경험을 상호 교류하는 노력이 미흡하다. 교육훈련 정책 수립과 집행에 있어서 교육훈련 담당자 상호간에 협조체계가 구축되지 못한 것도 군 인적자원개발의 장애요인으로 작용하고 있다. 국방부가 군 인적자원개발에 대하여 각 군의 계획을 총괄 조정하고 선도할 수 있는 역량을 강화하는 것이 급선무이다.

둘째, 본부차원에서의 인적자원개발의 중요성에 대한 논의에도 불구하고 일선 부대에까지 효과적으로 파급되는 데 한계가 있다. 이는 일선 부대장들급의 군 인적자원개발에 대한 이해를 획득하는 데 어려움이 있기 때문이다.

부대장이 인적자원개발에 대한 관심이 약하거나 그 필요성을 절감하지 못하고 있기 때문이다. 전방 전투부대의 경우 인적자원개발차원의 교육훈련보다는 국방 본연의 임무수행이나 전투훈련에 더욱 비중을 두는 경향이 강한 경우에도 군 인적자원개발이 추진되는 데 어려움이 있는 것으로 파악된다.

셋째, 군 내부의 사병 대상 교육훈련이 취약하다. 그동안 군은 한정된 국방 자원을 이유로 단기적으로 전력증강 기여도의 측정이 곤란한 교육훈련보다는 가시적인 성과로 나타나는 현안 위주 전력 증강 사업에 보다 많은 관심을 기울여 왔다. 교육훈련의 중요성은 인정하면서도 무기나 장비 획득에 치중함으로써 교육훈련 여건을 개선하고 우수한 교육인력을 확보하는 등 교육훈련 발전을 위한 실질적인 투자는 미흡하였다. 교육훈련은 그 속성상 단기적인 성과를 기대하기 어렵다는 점에서, 가시적인 성과를 기대하는 군 상층부의 투자 의욕을 창출하는 데 한계가 있었다.

넷째, 군 교육훈련 장비나 시설, 교원 등 교육훈련 지원체제가 미비하다. 예를 들면, 통신, 전자, 건설 등 주요 장비나 각종 시험기기·정밀가공장비 구비 등이 일반 사회의 직업훈련기관에 비해 열악하다(이정표 외, 2003). 또한, 군은 기술분야 별 실무중심 교육이 제대로 이루어지지 않고 있으며, 교관 경력 및 기술자격 소지율 저조로 교관의 현장성 및 전문성이 낮은 형편이다. 이와 같은 군 교육훈련 지원체제의 미비는 결국 군 교육훈련의 실효성이나 효과성을 저해하는 요인이 된다.

다섯째, 군 교육훈련을 위한 연계 체제를 강화할 필요가 있다. 현재 군 교육훈련은 부대 단위로 시행되고 있으며, 교육훈련 운영에 따른 연계는 효과적으로 이루어지고 있지 못하다. 군 내부에서의 연계뿐만 아니라 군과 외부 교육훈련기관과의 연계도 제대로 이루어지지 않고 있다. 이 같이 군 교육훈련을 위한 군 내외적 연계 체제의 미흡은 교육 내용 간 연계 및 특성화, 교육시설 및 설비 공유, 교관의 전문성 활용 등을 효과적으로 수행하는 데 한계를 준다.

제2절 산·군 협력 실태와 문제점

1. 산·군 협력 실태

군 인적자원개발을 위한 산·군 협력은 산·군 협력 시범사업과 1사 1부대 결연 지원 사업, 직업보도교육이 대표적이다.

가. 산·군 협력 시범사업

1) 시범사업 개요

산·군 협력 시범사업은 2004년 3월 산·군 인적자원개발위원회의 발족과 함께 현역병들의 자기개발을 중심으로 전개되었다. 시범사업은 현역병들에게 군 복무 기간을 인생의 공백기가 아닌 자기개발의 계기로 활용할 수 있도록 하고, 군 차원에서 군 인력의 정예화 및 전투력 증강, 이미지 개선 등 효과를 거두겠다는 취지로 전개되었다.

사업의 주관은 육군본부와 전경련에서 공동으로 하였으며, 육군 3개 사단 내 8개 중대를 대상으로 2004년 12월부터 2005년 5월까지 6개월간 실시하였다. 교육 내용은 어학과정으로 영어, 일본어, 중국어, 한자 등이 제공되었으며, 자격과정으로는 공인중개사, 정보처리기사 등 국가공인자격증 관련 과정이 제공되었다. 또한, 교양문화 과정으로 리더십, 경영마인드 등 다양한 정보가 제공되었다.

시범사업에 필요한 인프라 구축을 위해 전경련은 학습공간용 컨테이너 조립건물을 설치키로 했고, 삼성전자는 PC를 기증하였다. 또 LG전자는 냉난방 설비를, 퍼시스는 PC용 책걸상을, KT는 인터넷 무료 설치 및 이용에 협조하였다. 이와 함께 군인공제회·삼성경제연구소가 군 간부용으로 개발한 e러닝 시스템인 '엠키스'(M-KISS·www.mkiss.or.kr)의 전 교육과정을, 서울대 언

어교육원·이익훈 어학원·영진아이 등이 교육 콘텐츠 및 교재를 무료 제공하였으며, 전체 소요 예산은 4억 8천만 원이었다.

2) 시범사업의 성과

시범사업의 성과를 요약하면 개인별 자기개발을 위해 사용한 시간은 휴무일 포함하여 하루 평균 1.7시간이었으며, 어학교육(45%), 자격교실(38%), 교양과정(17%) 순으로 선호하였다. 학업성취도를 어학강좌의 TEPS를 활용한 결과 평균 18점(최고 138점) 향상되었다. 또한 자기개발활동에 참여한 병사들의 만족도는 90% 이상이었으며, 이수율도 일반인이 70% 정도임에 비해 87%로 상대적으로 높았다.

군 교육훈련이 오히려 전투력 약화를 초래할 것이라는 일부 우려와는 달리 교육훈련 및 전투준비태세에 부정적 영향은 없으며 오히려 시범학습에 적극적으로 참여한 병사가 군 교육훈련 수준도 높은 것으로 밝혀졌다. 그러나 대학 강좌 수강, 능력별 외국어 학습, 자격관련 콘텐츠 등 프로그램의 다양화 필요가 필요하다는 점이 제기되었다.

산·군 협력 시범사업에 참여한 현역병들은 개인능력 개발은 물론 군 생활과 사회와의 연계를 위한 배움의 시간으로 인식하는 계기 마련했다는 반응을 보였다. 즉, 단순반복적인 일상에서 자기개발의 목표를 가진 병영생활로 전환하는 계기가 되었다는 것이다(<표 III-6> 참조).

<표 III-6> 산·군 협력 시범사업에 따른 병영생활 인식변화

구 분	종 전	변화 내용
교육훈련 및 전투준비	수동적	적극적·긍정적
병영생활	단순 반복적 일상 (단체활동 및 체육)	목표가 있는 생활 자기개발 등 체계적 시간 활용
인식변화	인생의 공백기	자기개발의 기회 군에 대한 신뢰 제고

군 복무 중에도 이러닝 프로그램을 통해 어학강좌를 학습하고, 자격증을 취득하는 등 지속적인 자기개발 기회를 제공하는 산·군 협력 시범사업은 나름대로의 성과를 거두었다고 할 수 있다.

군 복무에 따른 현역병들의 교육 단절을 최소화할 수 있는 방안인 동시에 국내 이러닝 관련 업체들에게는 대규모 수요 창출의 가능성을 열어 놓았다는 측면에서 주목받고 있다. 또한, 전국경제인연합회(전경련)는 육군본부와 공동으로 국가경쟁력을 높이고, 청년 실업문제 해소에 기여한다는 측면에서 의미를 두고 있다.

산·군 인적자원개발위원회는 이와 함께 군 복무 중 교육 훈련을 강화하고, 군에서 이수한 경력에 대해 국가·사회적으로 인증 받을 수 있도록 하는 방안을 지속적으로 강구해 나갈 방침이다.

3) 산·군 협력 시범사업의 한계

군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 시범사업을 확대 전개해 나가는 데는 다음과 같은 한계가 있다.

우선, 사업을 확대할 경우의 재원 문제이다. 전경련 회원사 등의 협조는 시범사업에서는 얼마든지 가능하나 군 인적자원개발이 연간 4조원에 이르는 신입사원 재교육 비용 절감효과 등 기업에 주는 효과에 대한 명백한 분석 없이는 지속적인 참여를 기대하기는 쉽지 않다는 것이다.

둘째, 일선부대의 부대장들의 전투력 강화와 군에서의 인적자원개발과의 긍정적 연관성에 대해 확신을 하지 못하고 있다는 것이다. 아직도 군에는 군의 본연의 임무인 국방에 책임을 지는 것이 군의 의무이기 때문에 인적자원개발은 군의 역할이 아니라는 의견이 다소 존재하는 것이 사실이다. 따라서 성공적인 사업의 확산을 위해서는 군 인적자원개발에 대한 군 내부의 공감대 형성이 필요하다.

셋째, 군 인적자원개발을 위한 산·군 간의 체계적인 역할 구명이 전제되지 못하였다는 것이다. 산업계 내부에서의 역할 구명은 물론 군 내부의 역할

구명, 산업계와 군의 역할 구명이 제대로 되지 않은 채 시범사업이 전개되었다는 것이다. 일부에서 이번 시범사업의 성공이, 군이라는 특수성에 의해 시범사업의 효과가 일시적으로 좋게 나타났기 때문이라고 주장하는 것도 이러한 추진체계의 미흡 때문이라고 할 수 있을 것이다.

나. 1사 1부대 결연 지원사업

1) 배경 및 추진경과

1사 1부대 결연 지원사업은 육군과 전국경제인연합회가 협력하여 사단 또는 여단급 1개 부대와 전경련 산하 1개 회사 간 인적자원개발 지원체계를 구축하는 사업이다. 본 사업은 국가 인적자원개발 차원에서 군 복무중인 장병의 자기개발을 위한 구체적인 지원 및 협력체계를 정립하는 사업으로 육군에서 제기하여 2005년 12월에 열렸던 제8차 산·군 인적자원개발 위원회의 의제로 채택되어 산·군 협력의 주요한 사업으로 전개할 예정이다.

이를 위해 사단 또는 여단 규모에서는 자체 학습 동아리와 교양 문화 활동 활성화 방안을 강구하고, 육군본부에서는 육군차원에서 자기개발 지원 방안을 모색한다는 것이다. 우선적으로, 병영 내 도서지원과 독서교육 지원프로그램 개발을 중점사업으로 선정하여 추진함으로써 군 생활동안 독서하는 습관을 배양하고, 인문학 중심의 기초교양 독서 프로그램을 개발함과 동시에 장기적으로 국방부와 협의, 정훈 교육시간에도 활용하려고 하고 있다. 이를 통해 인적자원개발 및 국가 경쟁력을 제고한다는 것이다.

현재 병영 내 도서지원 실태를 보면 대부분이 지휘관 노력에 의해 도서를 획득하고 있으며, 병사들의 개별적 구입에 의존하고 있다. 사랑의 책 나누기 운동본부 등 일부 도서관, 민간단체, 지방자치단체 등 기증에 의해 도서를 확보하는 사례도 있다. 2006년에는 국방부에서 병영 도서보급 예산 23억 5천만 원을 책정하여 격오지 중대급에 도서 400권과 서가 2대 (495개 중대)를 지원할 계획이다. 또한, 병영 현대화 공사 시 대대급 도서관 설치 및 연차적으로

도서를 보급할 예정이다. 이때, 부대별 체계적 지원을 위한 지원 단체와의 연계가 필요하다.

현재 연말연시에 집중되어 있는 자매결연이나 위문공연을 중심으로 산업계와 군이 연계되어 있는데, 부대별 자매결연 및 위문 실태를 보면 전경련 산하 회원사 438개 기업 중 57개 기업이 35개 부대와 자매결연을 맺고 있다 (<표 III-7> 참조).

<표 III-7> 사(여)단급 이상부대의 자매결연 및 협력단체 현황

(단위: 개)

구분	계	기업	학교(대학)	공공기관	금융기관	기타
참여현황	159(57)	101(57)	25	23	4	6

주: ()는 전경련회원사.

2) 주요 내용

1사 1부대 결연 사업은 육군과 전경련이 기본협약을 체결하여 체계적인 지원을 위한 방안을 구체화할 예정이다. 육군에서는 여가시간을 활용하여 인적자원개발을 하고 학습하는 병영문화로의 개선을 위해 노력하며, 전경련은 국가 인적자원개발을 지원하고 우수한 산업인력 양성과 국가 경쟁력 제고라는 차원에서 지원하는 것을 주요 골자로 하고 있다.

사(여)단 이상 1부대와 전경련 회원 1사가 결연하여 지원체계 구축하는 것으로 기업의 지원능력을 고려, 1사 다수부대 지원체계 구축을 병행하고, 사(여)단을 기본으로 결연, 지원은 대대급 단위에서 하는 지원체제를 구축하고 있다. 현재의 결연사업은 병영 도서(관)지원과 독서 교육지원시스템 개발을 중점사업으로 추진하고 있으며, 대대급 단위 도서보급과 학습 공간 확보, 병영학습관 또는 도서관 건립 등을 주요 사업으로 하고 있다.

독서 교육지원시스템 개발 및 병영 독서활동 활성화를 위해 현재 부산시 교육청에서 운영하는 「독서 교육지원 프로그램」을 활용하기 위한 협조를 구

하고 있다. 군의 학습문화를 구축하기 위해 우선적으로 일일 독서운동 등을 전개하고 참여병사에게 인센티브 부여하는 방안을 강구하고 대대단위 독서지도 간부 임명하여 병영문화 개선을 도모하겠다는 것이다.

구체적인 사업전개를 위해 육군본부와 전경련 간 사업추진 협약서 체결 및 실무추진 협의회를 구성하여 운영하며, 전경련 산하기업과 육군 사(여)단 부대간 「1사 1부대」 결연 및 세부지원을 위한 협약을 체결할 계획이다. 원활한 사업의 추진을 위해 본격적 시행에 앞서 기존 자매결연 부대를 중심으로 시범부대를 선정하여 시범사업을 전개할 예정이다.

결연을 맺는 부대와 기업의 특성을 고려하여 맞춤형 자기개발을 지원하기 위한 협력 소요를 파악하고, 취업과 연계한 기업 프로그램 개발을 지원하며, 기업/부대특성, 기업소재 지역의 부대와 연계하여 결연 추진할 계획이다.

1사 1부대 결연 주요 사업을 보면 다음과 같다.

1. 병영도서 지원 및 도서관 여건 개선(중점사업)
2. 자기개발을 위한 기업 온라인 및 오프라인 프로그램 제공
3. 장병 학습 동아리 활동지원(학습, 기술·기능교육 지원 등)
4. 장병 취업 및 진로 지도, 강연활동 지원
5. 취업연계, 직업능력개발을 위한 기업교육 프로그램 협력 및 지원
6. 산·군 공동 교육훈련 프로그램 및 협력방안 개발
7. 병영체험 프로그램 제공
8. 병영시설 및 학습 환경조성, 기타 협력사항

3) 세부 추진방안

이미 자매결연을 통해 군과 민간 기업의 교류가 활성화되어 있는 부대 및 기업 유형별로 분류하여 시범 적용부대를 선정하여 부대 및 기업의 참여의견을 수렴하고, 실무추진 협의체를 구성할 계획이다. 사업의 원활한 추진을 위해 전경련 산업조사본부장 / 실무자, 육본 인적자원개발과장/실무자, 사단 실무관(인사참모), 회사 담당실무자를 중심으로 사업추진 실무협의체를 운용할

계획이다.

특히, 병영 도서관(실) 및 학습관 건립 지원 사업은 1단계로 사단단위 자매결연 및 도서관 건립을 추진하고 2단계로 연대와 대대단위 도서실 건립을 추진한다. 도서지원 사업의 경우, 우선 대대급 단위로 도서지원 시스템을 구축하고, 월 및 분기단위 신간 도서 및 학습자료를 지원하며, 부대 및 기업의 도서 선정 및 지원 협의 체제 유지한다. 이를 구체적으로 추진하기 위해 대대단위 도서선정 심의위원회 운용한다. 또한 부대 자체의 독서 교육지도 시스템을 개발하여 독서활동 활성화를 도모한다.

아울러, 병영 학습동아리 활동 지원을 위해 부대 및 기업의 지원여건, 특성을 고려하여 학습, 기술·기능교육, 동아리 활동을 지원하며, 1사 1부대 간 자율적으로 맞춤형 동아리 활동지원 사업을 결정하고 추진한다. 또한, 기업체 CEO 및 임직원 강연, 채용상담 등과 장병 취업 및 진로 지도활동 지원 활동을 전개한다.

이를 위해 부대 및 회원사 간 자매결연과 세부 협력지원 협약서를 체결하고 자기개발 지원소요를 반영한 「협력 마스터플랜」 작성하여 공유한다. 여기에는 자기개발을 위한 기업 온라인 및 오프라인 프로그램 제공과 취업연계, 직업능력개발을 위한 기업교육 프로그램 협력 및 지원, 산·군 공동 교육훈련 프로그램 및 협력방안 개발, 병영 체험 프로그램 제공, 병영시설 및 학습환경조성 등이 포함된다.

1사 1부대 결연지원 시범사업을 통해 성공적 확산을 도모하며, 이를 위해 시범적 참여기업의 협력모델을 개발하고 이에 대한 대국민 언론 홍보를 실시한다. 참여기업의 사회적 홍보를 통한 자발적 참여를 확산하고 시범운영 평가 후 참여기업과 부대 결연을 자율적으로 추진하도록 유도한다.

2006년 7월 육군·전경련의 「1사 1부대」 사업 협약체결을 시작으로 9월 이후 「1사 1부대」 지원 사업 시범운영하고 2007년 1월 이후에 전군으로 확대 시행할 예정이다.

다. 직업보도교육

직업보도교육은 군 전역자 지원 프로그램으로서 중·장기 복무 후 전역하는 전역예정간부를 대상으로 군 특성과 사회 취업환경에 부합되는 교육을 실시하여 취업 및 창업 능력을 향상시켜 안정적 사회정착을 지원하는 데 목적이 있다.

주요 사업내용은 첫째, 컨설팅업체 맞춤형 취·창업교육 등 전직지원 프로그램 제공, 둘째, 정보처리사반, 공인중개사반 등 사설학원비 학원비 지원, 셋째, 한국생산성본부 등 전문기관의 맞춤형 위탁교육 실시, 넷째, 전역예정 대령을 선발하여 군 교육기관 교수로 활용하는 것이다.

주요 교육과정은 전직지원프로그램, 전문성 향상교육, 전문기관 위탁교육, 사회적응교육, 직업능력개발훈련, 전문기능 위주 교육, 대학위탁교육, 사이버 교육이 있으며, 창업교육으로 취업지원, 소자본창업, 취업소양, 순회상담이 있다(<표 III-8> 참조).

<표 III-8> 2006년 직업보도교육계획

과 정 명	위탁기관	교 육 내 용	주 관	기 간	계 획 인원
진직지원 프로그램	2개 업체	· 변화관리, 경력목표 설정 · 취·창업 계획수립/실행	국방부	1년	750
전문성 향상교육	사설학원	· 정보처리사, 어학 등 다수 · 주택관리사, 공인중개사	각군본부	1년이내	1,000
전문기관 위탁교육	생산성본부 능률협회 무역협회 중기연수원	· 부동산경매 분석사 · 무역실무 / 세무기초 · 행사사, 중기현장관리사	국방부	3개월 이내	300
사회적응 교육	보훈연구원	· 생활법률 · 전직계획 · 인력구축관리 · 경력 관리	보훈처	10일	1,500
창업 교육	취업 지원	산업인력 공 단 · 이력서작성, 취업/창업전략 · 생활법률, 경력관리	국방취업 지원센터	5일	600
	소자본 창업	보훈연구원 · 창업마인드 · 상권분석과 입지선정 · 사업계획서 작성	보훈처	10일	400
	취업 소양	보훈연구원 · 취업가능성 진단 · 서류전형/면접 시뮬레이션	보훈처	4일	400
	순회 상담	각 군 · 이력서 작성 · 경력관리 · 취·창업 동향	국방취업 지원센터	1일	1,100
직업능력 개발훈련	산업인력 공 단	· 경비지도사, 주택관리사	국방취업 지원센터	2일~3 주	200
전문기능 위주교육	폴리텍대학	· 열냉동 / 플랜트 설비	원주,강릉 폴리텍대학	6개월 ~1년	40
	사설직업 전문학교	· 정보통신과정	노동부	6개월	430
대학위탁 교육	경원대 한남대	· 경영관리, 인사노무, 경매	보훈처	각 16주	130
사이버 교육	산업인력 공 단	· 다수 콘텐츠	노동부	-	100
총 계					6,950

직업보도교육 실시 인원은 2003년 2,567명, 2004년 3,995명, 2005년 5,379명으로 매년 증가하고 있다. 그러나 취업인원은 교육인원의 증가에 비하여 그 성과가 낮은 것으로 나타나고 있다(<표 III-9> 참조).

<표 III-9> 직업보도교육의 성과

(단위: 명)

구 분	2003	2004	2005
교육인원	2,567	3,995	5,379
취업인원	1,089	1,899	1,704

자료: 국방부.

취업을 확대하기 위해서는 전역 후에 취업할 수 있는 일자리를 사전에 확보하는 것이 필요하다. 현재 20년 이상 장기복무자의 전역 후 취업을 위하여 필요한 취업직위는 총 9,037개로 파악¹⁾되나, 확보한 직위는 7,705개(85.3%)에 불과(국방부, 2006)하여 현실적으로 다양한 분야로 충분하게 취업을 하는 데 제약이 되고 있다(<표 III-10> 참조).

<표 III-10> 20년 이상 장기복무자 대상 취업직위 확보현황

구 분	'05말	'06확보	계	구분	'05말	'06확보	계
군교수/교관	796	10	806	산하기관	434	-	434
예비군지휘관	1,248	-	1,248	비상계획관	688	-	688
군무원	733	-	733	예비역관찰관	-	49	49
복지시설	1,547	-	1,547	예비역객원교수	-	10	10
연구용역관	438	13	451	부서관신설대학	-	28	28
학군단교관	242	31	273	퇴역함관리직	-	6	6
기본권상담관	91	-	91	기 타	1,326	-	1,326
전역상담관	13	2	15	계	7,556	149	7,705

이와 같이 20년 이상 장기복무자의 경우 주로 군 내의 취업직위를 확대하여 취업을 지원하고 있으나, 10년 이상 장기복무자가 직업보도교육을 통한 취업경쟁력 강화하기 위한 핵심대상이 되고 있다. 따라서 10년 이상 장기복무자에 대해서는 군 관련 일자리는 입부만 제공하고 있다. 10년 미만 중기복무자에게는 각종 취업정보 제공 등 사회적 시스템을 활용하여 취업지원을 하고 있다.

1) 산출방법: 전역인원 × 취업희망율(%) × 순환관리 연수.

그동안 취업직위 총 소요직위 산출은 20년 이상 장기복무 제대군인에 대하여 제한하여 산출하였으나, 10년 이상으로 확대 시 8천여 개의 추가직위가 필요하다(국방부, 2006). 제대군인 취업분야는 비상계획관, 예비군지휘관, 군무원, 국방부 산하기관 등 군 관련 직종에 대부분 취업하고 있어 민간업체 채용은 취약한 실정이다. 이는 군 경력을 활용할 일자리와 취업직종에 대한 전문성이 부족하기 때문이다. 일자리 창출을 위한 범 정부차원의 노력을 전개하고 있으나, 군내 위주의 취업직위 확보로 군 인적자원의 국가적 활용은 미흡하다고 볼 수 있다.

2006년 취업실적을 살펴보면 전반기까지 1,098명이 취업하였고, 이 가운데 약 46%인 509명이 민간업체에 취업하였다(<표 III-11> 참조). 민간업체는 주로 방위산업체로 파악된다.

<표 III-11> 장기복무자 취업실적(2006 전반기)

(단위: 명)

구분	계	교수/교관	군무원	연구용역관	복지시설	예비군지휘관	산하기관	비상계획관	공공기관	민간업체
계	1,098	73	22	39	18	335	38	20	44	509

출처: 국방부(2006). 내부자료.

국방부는 취업여건 조성을 위한 군·산·학 업무협약을 체결하고 있다. 현재까지 산업기술연구회(사이버무료교육), 동명대(항만물류관리과정), 경원대(경영관리과정)와 업무협약을 체결하였다. 노동부, 한국폴리텍대학과 연계하여 취업동향, 경력설계 등에 대하여 전방부대 취업관련 순회상담교육을 실시한 바 있다.

제대군인 취업확대를 위해 범정부 차원에서 군 관련 직위, 공공 및 민간직위에 대한 확대 개발을 위하여 국무총리를 위원장으로 하는 「제대군인지원위원회」를 통한 직위 개발을 추진하고 있다. 직업보도교육을 개선하기 위하여 취업 가능성이 높은 직위에 대한 맞춤형 교육을 관련교육과 연계하여 묶음식 교육으로 발전시켜 취업률 향상을 유도할 계획이다.

2. 산·군 협력의 문제점

산·군 협력의 개념에서 도식한 software, hardware, humanware 차원에서 산·군 협력의 필요성을 군 교육훈련의 현황과 문제점 중심으로 기술하면 다음과 같다.

가. 소프트웨어 차원에서의 문제점

Software란 산·군 협력 교육훈련 프로그램으로 군에서 필요로 하는 교육훈련 프로그램을 의미하며, 개별 기업에서 여러 가지 조건 하에 특정 현역군인에게 제공할 수 있는 교육훈련 콘텐츠를 의미한다. 또한, 이러한 교육훈련 콘텐츠는 현역군인의 능력과 관심, 취업 희망업종 등을 고려한 개인 맞춤형식의 콘텐츠를 의미하는 것으로 불특정 다수를 대상으로 하는 콘텐츠를 의미하는 것은 아니다.

1) 지식기반경제의 기초역량 육성 미흡

창의력이 중요시되는 지식기반사회에서 직업생활을 성공적으로 수행하는데 핵심적인 기초직업능력은 창의력, 의사소통력, 대인관계 능력 등이라고 할 수 있다. 그러나 이정표(2003)의 연구에 의하면 군의 교육훈련프로그램이나 군 생활을 통해서 현역병들이 가장 갖추기 어려운 역량으로 5점 만점 기준으로 창의력(2.51), 의사소통능력(3.13), 자율성(3.47)을 들고 있다. 이는 특히 기업의 연수원에서 가장 많이 제공하고 있는 프로그램이라는 점에서 기업에서의 필요성이 높은 역량이라 할 수 있는데, 군에서는 이러한 역량을 제대로 키워주지 못하고 있는 것이다.

반대로 산업경제사회의 경쟁에 중요한 요소라고 할 수 있는 인내심(4.26), 체력(4.01), 책임감(3.98) 등은 비교적 잘 개발할 수 있다고 응답하고 있어, 군의 교육훈련이 지식경제시대에 적절한 인적자원을 육성하고 있지 못하다는 것을 알 수 있다.

<표 III-12> 군 생활을 통해 얻을 수 있는 경험에 대한 사병의 인식 정도

역량	인내심	체력	책임감	대인관계	자신감
점수	4.26	4.01	3.98	3.81	3.75
역량	리더십	자율성/독립성	가치관 확립	의사소통력	창의력
점수	3.63	3.47	3.43	3.13	2.51

자료: 이정표(2003). p. 169에서 편집.

2) 취업과 연계성이 약한 군 교육훈련

취업과의 연계성이 약한 군의 특기교육, 직무교육, 기술자격검정 지원을 또 다른 software 차원에서의 문제점으로 들 수 있다. 대다수의 병사(75%, 740명/986명)가 군의 교육이 취업에 필요한 기술배양에 도움이 안 된다고 응답하고 있으며, 이러한 경향은 계급이 높은 사병일수록 컸다(이정표, 2003).

군 복무가 직업 및 사회생활에 도움이 되지 않는 이유에 대한 사병의 인식을 196명의 사병을 대상으로 조사한 연구(이정표, 2003)의하면 시간낭비라고 생각하고 있는 사병이 59명으로 전체의 30.1%를 차지하고 있었으며, 합리적 사고 및 창의력 저하 때문이라고 응답한 사병이 56명으로 전체의 28.6%를 차지하고 있었다. 한편 복종적, 피동적 의식을 키워주기 때문이라고 응답한 사병 역시 56명으로 전체의 28.6%를 차지했다. 또한 권위주의 때문에 군 복무가 사회 및 직업생활에 도움이 되지 않는다고 응답한 사병이 16명으로 8.2%로 나타났다. 지식기반사회에서 직업생활을 성공적으로 영위하는 데 핵심적인 기초직업능력은 의사소통능력, 수리능력, 자기개발능력, 대인관계능력, 기술능력, 조직이해능력 등이다. 이와 같이 군 복무가 지식경제사회의 기업에서 요구하는 기초직업능력과 많은 차이를 보이고 있다.

3) 산업체 핵심역량을 반영하는 군 교육훈련프로그램 개발 메커니즘 부재

산업체 핵심역량을 반영하는 군 교육훈련프로그램 개발 메커니즘이 없다는 것이 또 하나의 문제점이다. 기업은 경쟁에서 살아남기 위해 현재의 핵

심 역량을 적극 강화할 뿐 아니라 기업의 장기적 비전하에 미래에 새롭게 갖추어야 할 핵심 역량도 파악하여 이를 적극 육성하고 있다. 그러나 산업계의 핵심역량을 군 인적자원개발 체계에 반영하기 위한 메커니즘이 없는 실정이며, 이러한 메커니즘을 확보하기 위한 산업계나 군의 노력도 미흡한 실정이다.

나. 하드웨어 차원에서의 문제점

Hardware는 시설, 장비, 법령, 자원(재정, 행정) 등을 의미한다. Hardware 차원에서는 비교적 많은 진전이 있어왔다고 할 수 있다.

1) 산·군 협력을 위한 제도적 정비 필요

교육인적자원부와 국방부 등이 협력하여 군 복무 중 대학학점 취득 기회를 제공하도록 고등교육법과 병역법 등 관련법령 개정 작업 추진 중(학·군 협력)에 있다. 또한, 학점은행제에서 육군 장교의 군내 교육결과를 학점으로 인정하고 있으며, 부사관학교 이수과목도 학점으로 인정하기 시작하였다. 일반 현역병에 대해서도 군 교육훈련이 대학 학점으로 인정될 수 있도록 ‘군 교육훈련 평가위원회’를 구성·운영하는 한편 관련 법령 개정을 추진 중에 있다(백은순, 2005).

그러나 산·군 협력 차원에서 군내 교육훈련 결과를 사회에서 인정할 수 있도록 관련 법령개정이 작업 필요하다.

2) 산·군 협력을 위한 예산 확보 방안 불명확

군에서의 인적자원개발의 주체를 두고 3군, 교육인적자원부, 노동부 등에서 아직 명확한 역할과 책임을 정하지 못하고 있다. 노동부의 경우, 현역 군인들이 군에 몸을 담고 있는 한 당연히 예산은 군에서 확보해야 한다는 입

장인 반면, 군은 결국 사회에서 필요로 하는 지식, 기술, 태도를 형성하는 사업이니 정부부처에서도 일부 부담해야 한다는 입장이다.

2004년 12월에 시작하였던 산·군 인적자원개발위원회의 시범사업에서는 소요 인프라 및 교육콘텐츠를 전경련 및 회원사에서 무료로 제공하였으나 향후 확대 추진 시 지속적으로 막대한 예산과 필요 자원을 이들에게 요청할 수 있는 것은 아니다.

체계적인 군 인적자원개발을 통해 군 복무가 국방과 동시에 제대 후 국가·사회발전에 기여할 수 있는 인적자원개발 창구 역할을 해야 한다는 차원에서 국방부 및 3군, 교육인적자원부, 노동부, 산업계 등의 명확한 역할과 책임을 규명해야 할 필요가 있다. 이러한 의미에서 산·군·관·학 협력을 위한 역할모델 개발 필요하다.

3) 군 교육훈련 시설·장비의 부족

현역병들은 군의 교육훈련시설 및 설비가 많이 부족한 것으로 인식하고 있는 것으로 밝혀졌다(이정표, 2004). 예산문제와 결부되어 산·군 협력에 절대적으로 필요한 시설·장비의 부족으로 병사들이 희망하는 다양한 프로그램 제공에 한계(이정표, 2004) 있는 것으로 분석되었다. 따라서 효과적 군 인적자원개발을 위해 필요한 군 교육훈련 시설·장비를 적절하게 확보하기 위한 노력이 필요하다.

4) 군 교육훈련 경험의 사회 활용성을 저하시키는 인적자원 획득 및 배치 체계

군 입대 이전의 교육훈련 경험과 연계하는 특기 및 보직 부여는 군내 교육훈련의 효과를 배가할 수 있는 중요 요인임에도 불구하고, 군 인적자원 획득 및 배치 시 개인의 적성에 맞는 특기 및 보직 부여 미흡으로 군 교육훈련 경험의 사회 활용도 저하되고 있다. 또한 병사들의 적성에 부합하지 않는 배치에 따른 불만이 상존(이정표, 2004)하는 것으로 밝혀져 효과적인 자기개

발이 어려운 것으로 분석되었다.

의무복무자에게 학위나 학점 취득이라는 외적 보상도 중요하지만 군 특기 직무와 연계된 지식이나 기술을 습득하고 군 교육훈련과 통합된 형태의 우수한 기초 역량 프로그램을 개발·보급함으로써 궁극적으로 사회에서 요구하는 직업인, 민주시민으로서의 역량을 갖추도록 지원이 필요할 것이다. 의무복무자에게 학위나 학점 취득이라는 외적 보상보다는 군 특기 직무와 연계된 지식이나 기술을 습득하고 군 교육훈련과 통합된 형태의 우수한 기초 역량 프로그램을 개발·보급함으로써 궁극적으로 사회에서 요구하는 직업인, 민주시민으로서의 역량을 갖추도록 지원이 필요하다.

다. 휴먼웨어 차원에서의 문제점

Humanware는 인적자원개발 전문가, 인적자원개발 추진조직, 최고 관리자 및 중간관리자의 학습리더십을 들 수 있다. 이러한 humanware는 군 인적자원개발에서 가장 중요한 요소 중의 하나로 다른 모든 요소가 잘 갖춰져 있더라도 humanware가 제대로 갖추어지지 않는다면 효과적인 인적자원개발을 기대하기 힘들다고 할 수 있다는 점에서 매우 중요한 요소이다.

1) 군 인적자원전문가 부재

교육학, 교육공학 학위소지자 등 인적자원개발에 대한 체계적인 전문교육을 이수한 전문가가 별로 없다는 점이 무엇보다도 문제라고 할 수 있다. 군 자체의 인적자원개발 체계 구축 및 산·군 협력체계 구축 역량이 민간에 비해 부족하다는 것을 의미하는데, 병사들의 고학력화(80% 이상이 전문대 재학 이상)를 고려할 때 이들의 학습 수요를 충족시키기 위한 군 교육훈련 인력의 전문화가 시급하다고 할 수 있다.

2) 일선 부대의 산·군 협력 체계 미흡

산·군 인적자원개발위원회가 구성되어 활동하고 있으나 일선 부대까지 산·군 협력 추진을 위한 조직체가 구성되어 있지 않다는 것도 문제이다. 일선 부대에 군 인적자원개발이라 새로운 학습문화를 어떻게 형성하고 성공적으로 추진해 나갈 것인가에 대한 구심점이 부족하다는 것으로 이는 산·군 협력이 실질적으로 일어나는 현상이 일선 부대라는 점에서 일선 부대에서의 산·군 협력체계 구축이 필요하다. 군 인적자원개발의 핵심은 군 본연의 전투력을 강화하는 것에서 출발하여 인적자원개발이 군 전투력 강화에 기여한다는 사실에 대한 군 내부의 공감대가 형성되어야 한다. 전투력 향상은 군 복무에 대한 만족도와 비례, 군 만족도는 자기개발에 대한 만족을 충족함으로써 제고 가능하다는 점에서의 공감대는 충분히 형성될 것으로 본다.

3) 학습리더십 확보 미흡

앞서 언급했듯이 군에서의 실질적인 인적자원개발은 중대, 대대 등, 일선 부대에서 일어난다는 점에서 이들 부대장, 중대장, 소대장들의 학습에 대한 확고한 철학, 군 내 학습의 필요성에 대한 인식, 현역 군인에 대한 학습 지원 및 촉진 활동을 하는 이른바 학습리더십의 확보가 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 군 내 효과적 학습을 위해서는 일선 부대장 및 중간관리자급 장교들의 병사 육성, 개발에 대한 학습리더십이 확보되지 않는다면 군 인적자원 개발을 위한 산·군 협력도 성공하기 힘들 것이다.

4) 입대 전 군생활에 대한 정보 부족

현역병들에게 입대 시 교육훈련을 포함한 군생활 전반에 대한 사전정보 제공으로 군 인적자원개발에 대한 긍정적인 인식을 심어줄 필요가 있다. 그러나 사병들은 입대 시 제공받는 군생활에 대한 정보가 부족하다고 호소(이

정표, 2004)하고 있다. 군에서의 자기개발 가능성에 대해 충분히 알리고 실제 군에서 수행하는 체계를 구축해 준다면 군 생활이 자기개발의 휴지기가 아니라 연속기라는 점을 인식하게 될 것이고 이는 군생활에 대한 긍정적 인식을 갖게 할 수 있을 것이다.

제3절 시사점

이상과 같이 군 인적자원개발과 산·군 협력의 실태와 문제점을 살펴본 결과를 종합하여 다음과 같은 정책시사점을 도출할 수 있었다.

1. 학습하는 문화의 정착

군 인적자원개발과 산·군 협력을 위해서는 무엇보다도 병영 내 학습하는 문화를 조성하기 위한 노력이 필요하다. 군 내 효과적 학습을 위해서는 일선 부대장 및 중간관리자급 장교들의 인적자원개발에 대한 관심과 필요성에 대한 인식이 우선되어야 한다. 이를 통하여 병사의 육성·개발에 대한 학습리더십 확보가 필수적이다.

그동안 취약하였던 사병 대상 교육훈련도 강화하도록 한다. 군 구성원의 대다수를 차지하는 사병들의 교육훈련이 내실화되지 않는 한 군 인적자원개발 전체의 성공 여부를 장담하기 힘들다. 산·군 협력 차원에서 사병들을 대상으로 한 교육훈련 체계가 정비되어야 할 것이다.

일선 부대까지 산·군 협력 추진을 위한 조직체를 구성하고 현재 육군에서 추진 중인 1사1부대 결연지원사업 등 다양한 학습문화 구축을 위한 모델을 발굴·보급한다.

2. 제도적 정비

산·군 협력차원에서 군내 교육훈련 결과를 사회에서 인정할 수 있도록 하는 관련 법령개정 작업이 병행되어야 한다. 현재 군 교육훈련 경험을 대학의 학점으로 인정하는 학·군 협력모델에서 한 단계 더 나아가 산·군 협력 모델을 구축하기 위한 법적·제도적 장치를 마련하도록 한다.

산·군 협력의 한 축인 산업체가 적극적으로 참여할 수 있는 제도적 장치도 마련하여야 한다. 산업체가 참여할 수 있는 동기를 부여하고, 기업의 사회적인 봉사과 책임만을 강조하는 차원에서 벗어나 실제 참여를 유도할 수 있는 세제상의 혜택 등을 부여하여 실질적인 참여를 촉진한다.

3. 추진 역량 강화

군 인적자원개발과 산·군 협력이 종합적이고 체계적으로 추진되기 위한 국방부 및 3군, 교육인적자원부, 노동부, 산업계 등의 명확한 역할모델 정립이 필요하다. 각 군별로 추진하고 있는 인적자원개발과 산·군 협력 계획 간에도 호환성을 확보하여 각 군의 경험을 상호 교류하는 체계를 구축한다. 이를 위하여 군 내부적으로는 각 군의 군 인적자원개발에 대하여 계획을 총괄 조정하고 선도할 수 있는 국방부의 역량을 강화할 필요가 있다.

군 외부적으로는 산업체 핵심역량을 반영하는 군 교육훈련프로그램 개발에 반영할 수 있도록 협력 네트워크를 구축하고, 사회적 지원세력을 확보하는 노력도 필요하다. 아울러 현행 추진 중인 산·군 협력 사업을 지속적으로 추진하고 확대할 수 있도록 관련 예산을 적극적으로 확보할 필요가 있다.

교육학, 교육공학 학위소지자 등 교육훈련에 대한 체계적인 전문교육을 이수한 전문가의 확보를 통하여 군 자체의 인적자원개발 체계 구축 및 산·군 협력체계 구축 역량을 강화한다. 자체적으로 확보가 어려운 경우에는 산업체의 전문인력을 지원받기 위한 협력 노력을 기울인다.

4. 학습인프라 혁신

군의 교육훈련프로그램에 창의력이 중요시되는 지식기반사회에서의 직업 생활을 성공적으로 수행하는 데 핵심적인 기초직업능력을 반영하도록 한다. 산업체에서 필요로 하는 기초직업능력의 추출과 교육훈련에의 적용을 위하여 산업체 인사담당자와 교육훈련담당자를 적극 활용한다.

군 복무의 특성상 일과 중에 각종 교육훈련 및 기본임무를 수행해야 하고, 격오지까지 교육훈련담당자의 지원이 현실적으로 부족하므로 이러닝 학습이 최적의 대안으로 판단된다. 또한 사병들의 다양한 욕구를 충족시키기 위해서는 자발적으로 원하는 사병에 한하여 개인별·집단별 프로그램을 부대 여건에 따라 운영토록 정책의 유연성을 유지하는 것이 바람직하다.

이를 위하여 군의 낙후된 교육훈련 시설과 장비를 최신화하도록 한다. 예산이 소요되는 시설과 장비에 대한 예산확보 노력이나 산업체로부터의 지원을 확보할 수 있는 방안의 마련이 필요하다.

군의 특기교육, 직무교육, 기술자격검정 지원이 취업과의 연계성을 강화할 수 있도록 내실화한다. 교육훈련과정에 대한 만족도를 점검하여 실질적인 교육훈련이 될 수 있도록 콘텐츠와 하드웨어를 개선한다.

5. 정보인프라 구축

격오지 근무라는 군의 특성상 이러닝을 지원하기 위한 정보인프라의 구축이 필요하다. 현재 추진 중인 PC보급사업과 연계하여 이러닝 학습콘텐츠를 확보·개발하는 노력이 필요하다. 산·군 협력에서 산업체에서 강점을 갖고 있는 부분이 학습콘텐츠이다. 다양한 콘텐츠를 군 인적자원개발에 적합하게 활용할 수 있는 방안을 모색하도록 한다.

병사들에게 입대 시 교육훈련을 포함한 군 생활 전반에 대한 사전정보를 제공할 수 있는 체계를 구축한다. 또한 개인의 적성에 맞는 특기 및 보직의 부여를 통하여 군 교육훈련 경험의 사회 활용도를 강화할 수 있도록 인적자

원의 획득 및 배치 체계를 구축한다.

6. 사회취업과의 연계 강화

산업현장에서 요구되는 취업과 연계한 교육과정을 개발·시행하도록 군과 산업체 및 외부 교육훈련기관과의 연계와 산·군 협력을 통하여 중장기 복무자를 위하여 확보한 취업직위 가운데 산업체 관련 직위의 확대가 필요하다.

취업능력 향상을 위한 직업보도교육을 개선할 필요가 있다. 맞춤형 교육과 연계 교육을 묶음식 교육 형태로 개발하고, 중기복무자 전역전 취업지원교육을 확대하고, 노동부와 업무협약을 통해 취업유망과정을 지속적으로 개발할 필요가 있다.

군과 사회의 연계를 통한 제대군인 지원 인프라를 구축하는 등 취업지원 체도를 개선한다. 군 병과·특기별, 계급별 직무분석을 통한 자격요건을 취합하여 민간분야 직무와 연계되도록 On-line 정보시스템을 구축할 필요가 있다. 또한, 군 경력 및 교육의 사회인증을 제도화하기 위하여 군인사시스템과 연계한 취업보완 체계를 구축하고 제대군인 적합직종을 개발해야 할 것이다.

제 4 장 외국의 산·군 협력 사례

이 장에서는 외국의 산·군 협력 실태를 살펴보기 위하여 독일, 프랑스, 미국에서 시행하고 있는 제대군인 취업지원 정책에 대하여 살펴보았다. 제대군인의 취업지원을 위한 산·군 협력 사례에서 군과 기업의 역할을 분석하고, 우리에게 주는 시사점을 도출하였다.

제1절 독일

1. 제대군인 취업지원 정책

가. 제대군인 취업 촉진을 위한 연방군과 기업의 공동협력 기본협정²⁾

1999년 7월 독일 연방 국방부는 ‘제대군인 취업 촉진을 위한 연방군과 기업의 공동협력 기본협정’을 발효하였다. 이 협정은 기업과 연방군의 협력을 강화시켜 직업군인이 제대 후 민간 기업에서 원만한 취업활동을 할 수 있도록

2) www.bundeswehr-handwerk.de.
(wir über uns)»Beratungszentrum BwWi»Rahmenvereinb BMVg).

록 촉진하고 지원하는 데 그 목적을 두고 있다. 제대를 앞둔 군인이 직업 활동에 필요한 자격조건을 제대 전에 미리 준비하여 사회에서 일반 직업인과의 노동시장 경쟁에서 뒤쳐지지 않도록 하도록 지원하고자 하는 것이다. 이 협정은 제대 전부터 실시하는 직업교육에서부터 현장실습, 취업 및 생계지원에 이르기까지 군인의 효과적이고 성공적인 사회 재편입을 위해 계획적으로 지원하여 기업에게 질 높은 인적자원을 공급한다는 사회적 의의를 갖고 있다.

독일 연방 국방장관은 1999년 2월부터 독일의 선두 기업 대표자들과 협정을 추진해왔고 그 결과 1999년 7월 8일 '사회 속의 연방군 (Bundeswehr in der Gesellschaft)'이란 슬로건 하에 제대군인의 민간 취업 촉진을 위한 연방군과 기업 간의 협력강화를 결정하는 '제대군인 취업 촉진을 위한 연방군과 기업의 공동협력 기본협정'을 체결하게 된 것이다. 기본협정은 다음의 전제로부터 출발하고 있다.

첫째, 연방군은 군 교육장 및 훈련소에서 연간 약 4,500 명의 군인들에게 취업 활동에 필요한 자격조건을 충족시킬 수 있는 1차 직업교육을 실시한다.

둘째, 군은 매년 20,000 명 이상의 젊은 남·여성들이 군 전문 인력 및 지도인력 교육에 참여하도록 한다. 이 때 군대는 기존의 학교/직업자격에 기초를 두고 교육을 실시하지만, 이 교육이 복무종료 후의 민간취업과 군사적 목적에 모두 사용될 수 있도록 기존의 학교/직업교육³⁾을 보충·확장하여 실행하도록 한다.

셋째, 직업군인을 위한 민간취업 지원의 일환이자 군 전문교육에 목적을 둔 민간직업교육/재교육은 일반성인교육을 담당하는 민간 교육단체에서 진행한다. 이러한 취업지원 프로그램이 효과적인 성과를 거두도록 연방 정부는 직업군인의 취업지원에 연간 2억 1천만 마르크 (약 1억 7백만 유로)의 예산을 책정한다.

넷째, 연방군과 기업 연계 취업지원은 장기 복무 직업군인이 민간인으로서 직업 생활을 시작하기 전에 취업활동에 필요한 자격요건을 갖추게 하는데 그

3) 2005년 6월 1일 군인지원법(Soldatenversorgungsgesetz) 개정에 의하여 '전문양성교육(Fachausbildung)'과 '일반직업강의(Allgemeinberuflicher Unterricht)' 용어가 '학교/직업교육(Schulische und berufliche Bildung)'으로 변경되었다.

목적은 둔다. 취업에 필요한 자격요건을 갖추지 못한 장기 복무 직업군인 지원자에게 직업교육의 기회를 제공하며, 이로 인하여 비롯되는 비용에 대한 보조금을 지급하고, 그들의 효과적인 민간직업교육 수강을 위해 연방군이 직접 기업 고용주와 협의한다. 연방군은 이러한 취업지원을 통하여 기업과 견습생간의 관계를 적극 후원하고, 기업에서의 현장실습을 통해 제대군인이 민간직장생활에 잘 적응할 수 있도록 권장하며, 필요에 따라서는 지역 정보연합 (Regionaler Informations-verbund)의 협력을 요청한다.

다섯째, 연방군은 경제부문에서 교육받은 인력을 군에서 다양한 병과에 투입하여 활용하였고, 이제 제대를 앞둔 이들 고급인력이 제대 후 다시 경제 및 사회로 환원될 수 있도록 사회적 능력과 개인능력, 지도력을 더욱 향상시키도록 지원해야 한다.

여섯째, 연방군에서 군의 전문교육 프로그램과 취업지원 추진사업은 장기 복무 직업군인이 민간 직업 활동에 필요한 자격요건을 갖추도록 하는 데 커다란 기여를 하여야 한다. 장기 복무자의 향후 민간 직업 활동에 필요한 지식과 능력은 민간 직장생활로의 편입 및 활동 시 뒤떨어지지 않아야 하며, 지속적인 발전을 이루게 하여 실제 직장현장에서 유용하게 쓰이도록 해야 한다.

일곱째, 기업은 젊은 시민들로 하여금 맡은 바 직무를 수행하게 하고, 수입을 창출시키며, 사회적 지위와 생활의 질을 보장해주기 때문에 각 개인의 직업적 성공의 근간이 된다고 할 수 있다. 기업은 민간직업교육에서도 결정적 역할을 하는 단체이기 때문에 연방군의 직업교육과 이를 통한 후진의 양성에서도 기본적인 토대가 된다고 할 수 있다.

여덟째, 기업은 앞으로 직업군인을 희망하는 이들로 하여금 그들이 기존에 가지고 있던 직업지식을 연방군에서 충분히 활용하게 하고, 지속적으로 발전시킬 수 있도록 자문해주는 연방군 후진양성센터(Zentren für Nachwuchsgewinnung der Bundeswehr)와 협력한다.

아홉째, 또한 기업은 수요에 따라 기업 내 직업교육 및 재교육의 기회를 제공함으로써 장기 복무 직업군인의 민간 사회생활 복귀를 준비시키며, 그들

이 갖고 있는 기존의 직업 지식과 능력을 확장하고 최신화 시킨다. 특히 기업 내의 현장실습에 참여하는 직업군인은 군대와는 다른 형태로 요구되는 민간 직업 조건을 직접 경험하여 습득하게 될 뿐 아니라, 미래의 동료직원과 교체할 수 있는 기회를 얻게 된다.

이상의 기본협정에서 전제하고 있는 내용 이외에 추가로 설정된 목표는 이미 진행되고 있는 연방군과 기업 간의 협력을 더욱 강화하고, 확장 및 심화하는 데 있다.

연방군과 경제 분야 취업지원 연합체는 후진양성에 초점을 맞추어 독일의 각 지역적 특성 및 실정에 맞도록 기본협정을 유연하게 적용할 수 있다. 또한 연합체에서는 제대군인의 취업을 지원하기 위하여 경제기업(Unternehmen der Wirtschaft), 수공업 분야(Handwerk) 및 직업능력협회와 조합(Berufsständische Kammer und Verbände) 등 각각의 해당 분야와 협의를 거친 후, 여기에서 결정된 사항을 이들로 하여금 수용 및 협조하도록 요청할 수 있다. 이들 단체는 기본협정의 내용에 상응하는 한, 제대군인 취업을 위한 공동의 목표를 위하여 다양한 분야에서 지원을 해야 한다.

2. 제대군인 취업지원 사업

가. 추진기관

1) 전직 지원실⁴⁾

전직지원실은 군인지원법과 2005년 6월 1일부터 효력이 발생한 취업장려 촉진법에 따라 제대예정의 장기 복무 직업군인이 전역 후에 취업을 통해 사회로의 편입이 가능하도록 폭넓은 지원을 하고 있다. 현재 전직지원실은 관할 지방 병무청에 소속된 22개의 지역 팀과 112 개소에 소재지를 두고 있다.

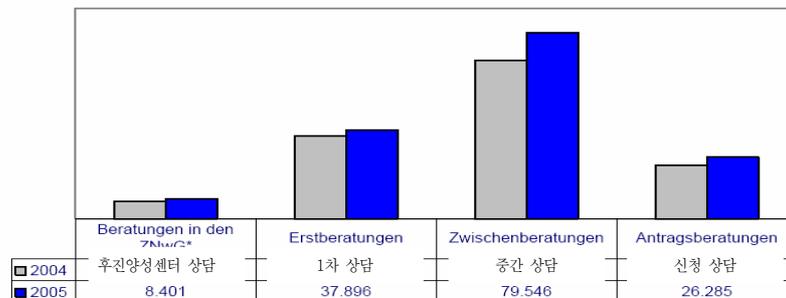
4) [http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F8900489C69/vwContentByKey/W26PEC5D754INFODE/\\$File/Jahresbilanz_2005.pdf](http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F8900489C69/vwContentByKey/W26PEC5D754INFODE/$File/Jahresbilanz_2005.pdf).

이들 전직지원실은 전산망으로 연결되어 한 지역의 직업 보도원에 등록된 일 자리를 전국 전직지원실에서 동시에 열람할 수 있어 정보의 공유와 활용에 효율성을 확보하고 있다. 전직지원실은 자격을 갖춘 직원을 확보할 수 있을 뿐만 아니라, 기업이 주체가 되어 일자리뿐 아니라 직업교육 및 재교육의 가능성을 제공할 수 있다는 점에서 기업 측에서도 긍정적 평가와 호응을 얻고 있다.

전직지원실의 구체적인 과제는 다음과 같다. 첫째, 직업군인의 학교/직업교육에 관한 상담, 둘째, 군복무 기간의 학교/직업교육, 셋째, 군복무 종료 시 또는 군복무 후의 학교/직업교육, 넷째, 민간직장생활편입 지원 등이다.

전직지원실의 취업지원 대상자는 공군장교(연령제한: 41세 미만), 기본 병역의무자, 자유 복무 연장 군인이다. 이들에 대한 취업지원은 취업 및 직업교육과 관련된 모든 질문에 대한 상세하며 개별적인 상담을 기본으로 추진하고 있으며, 2004년에는 133,297건, 2005년에는 총 152,128건의 상담이 이루어졌다.

[그림 IV-1] 전직지원실의 상담분류표



* ZNWG = Zentren für Nachwuchsgewinnung

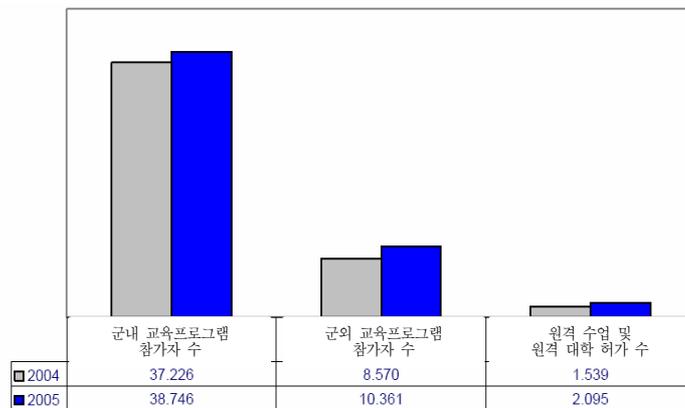
한편 전직지원실은 2005년 한 해 동안 다양한 분야에서 3,028 건의 군내 교육 프로그램을 실행하였으며, 대상자들(장기복무 직업군인, 의무 병역자, 자유 복무기간 연장자)에게 복무기간 동안 교육 프로그램 참가를 권유하고

있다. 군인지원법 § 3a, 2에 의거한 지원계획에 의하면 군내 직업교육 프로그램 참여로 1차적 교육목표가 달성되어야 하나, 군 외 교육기관의 프로그램에도 참여할 수 있도록 예외의 경우도 규정하고 있다.

군내 및 군 외 직업교육 프로그램 참여로 기존의 직업능력이나 지식을 최신의 직업요구에 알맞도록 심화하고 확장시키며, 더 나아가 새로운 영역의 직업을 선택하는 데에도 도움이 될 수 있도록 하고 있다. 대부분의 직업 교육은 교육과정 수료 후 독일 연방주 전 지역에서 직업교육 및 계속교육 이수자로서 인정을 받게 된다.

2004년에 47,335명이 군내와 군 외, 그리고 원격교육 등 다양한 교육프로그램에 참가를 했으며 2005년에는 51,202명으로 증가했다. 그리고 군 내부보다는 군 외부에서 실시하는 교육과정에 참가하는 수가 두 배 이상 많은 것으로 나타났다([그림 IV-2] 참조).

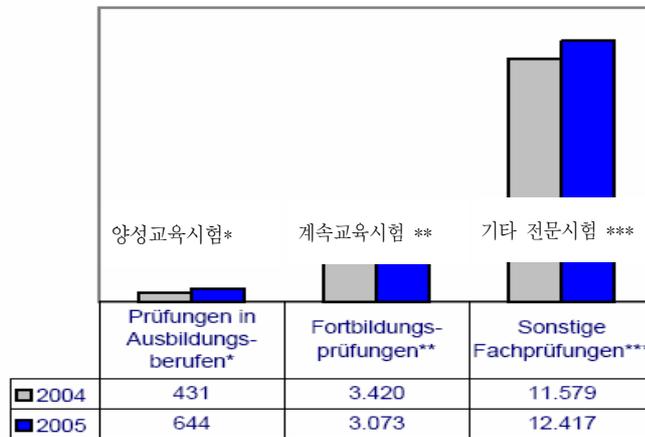
[그림 IV-2] 제대에정 현역군인의 교육프로그램 참가현황



이러한 직업교육의 참가로 많은 제대 예정 현역군인들이 복무기간 동안 민간 직업자격 자격증을 획득할 수 있는 기회를 가질 수 있게 되었으며, 2005년에는 16,134명이 민간직업시험을 통과, 자격증을 획득하였다([그림 IV-3] 참조). 직업양성교육과 계속교육보다는 기타 전문직의 자격증을 획득하

고자 하는 인원이 현격히 많은 것으로 보아 미래의 전망 있는 직종의 자격증에 대한 관심이 상대적으로 높은 것을 알 수 있다. 이렇게 민간직업 자격증을 획득하면 이 자격증과 함께 직업교육법(Berufsbildungsgesetz) 45조 3절과 수공업규정(Handwerksordnung) 37조 3절에 따라 국가 직업교육 졸업시험에 응시할 수 있는 자격을 부여받게 된다.

[그림 IV-3] 자격시험분류표



주: (왼쪽부터).

*) 항공기 기술공, 자동차 기술공, 요리사, 상업 사무원, 전기 전자 기술공, 대중매체 종사자.

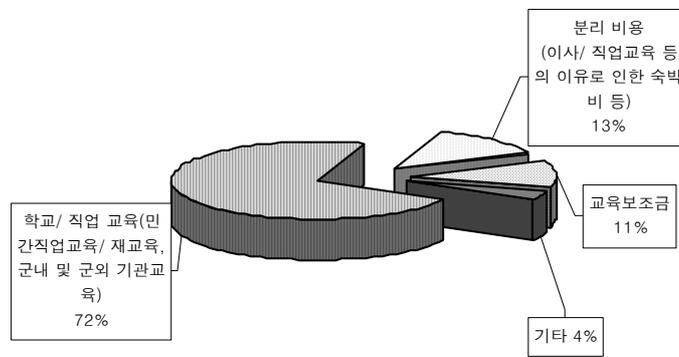
**) 수공업/산업 기능공, 경영인.

***) 용접공, 기중기 운전사, 언어, 교사자격시험.

이와 같이 제대예정 현역군인들이 직업교육에 참가하여 자격증을 획득하는 등 취업을 위한 준비를 하고 있지만, 여기에는 일정한 기준이 있다. 원칙적으로 군인을 위한 직업 교육은 복무기간 종료 후에 지원되도록 규정하고 있다. 그러나 복무기간 종료 후의 원칙적인 지원 이외에 8년 차 장기복무 직업군인의 경우 복무기간 종료 전 15개월, 12년 차의 경우 24개월 동안 각종 학교/직업교육 프로그램에 참여는 물론 지원받을 수 있으며, 이 기간만큼 복무기간에서 면제받는다라는 예외의 경우를 두고 있다.

모든 직업교육은 교육에 참여하는 군인들이 직접 선택하도록 하나, 전직지원실의 전문 직원들이 희망직업분야가 적성과 취향에 알맞은 지, 생계를 보장 해줄 수 있는지에 비중을 두고 자문해주고 있다. 2005년 한 해 동안 지출된 금액은 총 1억 5천 2백만 유로가 제대군인의 취업지원을 위해 지출되었다 ([그림 IV-4] 참조).

[그림 IV-4] 제대군인 취업지원 지출금의 분류



2) 연방군과 수공업 연계 상담센터⁵⁾

연방군과 수공업 연계 상담센터는 코블렌츠 수공업 회의소(Handwerkskammer Koblenz)에 의해 처음 운영되었다. 센터에서는 제대예정 군인들에게 수공업 분야에서의 활동과 참여 영역에 대한 정보 및 상담을 제공하고, 해당 기업과 회의소의 공동협력으로 수공업 기업의 계승 문제를 해결하는 데 노력을 기울이고 있다.

수공업 계열은 인력 집약적 경제영역으로서 뛰어난 자격을 갖춘 기업인 및 지도력을 갖춘 인력과 직원을 지속적으로 필요로 하는 분야이다. 연방군

5) 출처: 연방 국방부(Bundesministerium der Verteidigung). Beratungszentrum Bundeswehr-Wirtschaft.

과 수공업 연계 상담센터의 목표는 상호 공동협력을 토대로 쌍방의 목적과 수요에 맞는 결과와 성과를 창출하는 것이다. 연방군과 수공업 연계 상담센터의 역할 및 과제는 다음과 같다. 첫째, 군 인력에 대한 수공업자와의 상담, 둘째, 불필요한 경쟁을 배제한 후진양성과 모집을 위한 연방군과 수공업계의 공동의 노력 추진, 셋째, 수공업 분야 내 직업 교육부터 무리 없는 민간직장 생활로의 편입까지 이에 관련된 모든 문제에 대한 제대군인을 위한 적극적 지원, 넷째, 포괄적인 정보망 확보를 위한 작업 등이다.

지금까지 쾰른 수공업 회의소와 프랑크푸르트 오더 수공업 회의소가 뒤셀도르프와 슈트라우스베르크에 소재하고 있는 독일군 방위 지구 행정기구와 각 지역적 특성에 맞춘 협정을 체결한 것이 연방군과 수공업 분야를 연계한 제대군인 취업의 대표적인 성공사례로 소개되고 있다.

나. 연방군과 기업의 공동협력 모델

1) 연방군-파트너 기업(Partnerunternehmen-Bundeswehr)

‘연방군-파트너기업’은 견습생(Auszubildende)을 대상으로 한 군과 기업의 공동협력 모델이다. 이 모델은 기업 내 직업교육 후 일정기간 군대에서 병역 의무를 할 수 있는 병력 양성을 위한 것이다. 기업체의 합의 하에 견습생은 직업교육기관의 관할지역 병역상담자(Regionale Wehrdienstberater)를 통해 직업군인에 관한 정보를 제공받고, 4년 또는 그 이상 소요되는 직업교육 수료 후 연방 군인이 될 수 있는 기회를 얻게 된다. 그리고 연방군에 지원하는 견습생이 연방군에서의 복무기간을 종료한 후 원한다면 직업교육을 받았던 기업으로 다시 복귀할 수 있도록 재취업의 가능성을 열어놓기도 한다. 그렇게 해서 전 견습생 제대군인은 군 복무 의무기간 동안 군에서 쌓은 전문 경험과 기술 및 기능분야의 자격을 가지고 민간 기업에서 다시 직업생활을 하게 된다.

2) 샤움부르거 모델(Schaumburger Modell)

1998년 도입된 ‘샤움부르거 모델’은 후진양성을 위한 연방군과 기업의 협력 모델 중 하나이다. 이 모델이 도입된 이래 동부 방위지구 (Wehrbereich Ost) 에서만 약 700명의 인력이 공급되었다. 연방군은 군복무를 시작하기 전에 민간직업분야의 교육을 통하여 하사관 후보를 양성할 수 있도록 매달 교육인원 일인당 250 유로의 교육비를 지출하고 있다.

‘샤움부르거 모델’은 산업, 무역, 수공업 분야의 직업교육기관인 실업학교 (Realschule)를 졸업한 16세 내지 18세의 학생들을 주요대상으로 정하고, 연방군 입대 시 하사관으로서 그들의 능력이 군대에서 유용하게 쓰일 수 있도록 기업체 내에서 정선된 기술 직업교육을 제공하는 데 초점을 맞추고 있다. 관심 있는 견습생들은 연방군이 추천하는 직업교육을 마침으로써 연방군 장기복무 직업군인으로 수용되며, 군내에서 그들이 습득한 직업분야에 투입된다. 기업체 현장직업교육과 연방군 내에서의 관련분야 투입은 7년 또는 15년의 일자리 보장을 의미하기도 한다. 방위지구 행정부는 각 교육인원 일인당 총 10,000 유로를 예산하고 있다. 직업교육을 담당하는 기업은 교육기간 동안 연방군에서 교육보조금을 규칙적으로 지원받으며, 견습생은 군대로 영입되기 까지 기업체 내 직업교육을 받는 동안 연방군으로부터 보호를 받는다.

다. 사업 내용

1) 직업 보도원과 연방군-경제 연계 상담센터의 협동운영⁶⁾

연방군-경제 연계 상담센터는 전직지원실에서 실시하고 있는 제대군인을 대상으로 하는 상담활동 이외에 좀 더 전문적이고 세분화된 상담을 추가적으로 실시하고 있다. 장기복무 군인들의 개별적인 적성 및 능력, 자질에 부합하는 취업지원 교육 및 자격플랜을 수립하여 향후 진로와 직업 활동의 발판을

6) <http://www.bundeswehr-handwerk.de/berufoed/fachausb.php>.

마련해주며 기업과 그 밖의 협력단체 및 파트너와의 접촉을 도와주기도 한다.

장기복무 군인은 사회에서 필요로 하는 직업필수/기본전제조건을 만족시킬만한 전문 직업교육을 복무 기간 내에 이수할 수 있으나, 이러한 교육을 받을 수 있는 대상을 최소 4년 이상의 군 복무자에 국한시키고 있으며, 교육 기간 또한 군복무 기간에 비례한다. 전문분야 교육은 복무기간이 종료되는 시점 또는 그 이전에 해당지역 직업 보도원에서 희망 직업군인이 직접 신청 접수를 한다. 연방군-경제 연계 상담센터는 직업교육/재교육/계속 교육을 전문적으로 맡고 있는 회의소의 직업교육센터를 통하여 최근의 노동시장 및 취업 경향에 대한 지침서를 마련하며 각각의 전문분야 현장실습을 통한 기초 전문교육을 실시하고 있다.

<표 IV-1> 연방군의 직업교육 지원 기준

대상	복무기간	조건	복무기간 내 지원금	복무기간 종료시점 및 종료 이후 지원금		
				지원금 최고 한도 (유로)	기간 (개월)	복무 면제 기간(개월)
단기/자유 연장 복무자			자유재량 (유로)	-	-	-
장기 복무자	18개월 미만		665	-	-	-
	18개월 - 2년 미만		1,380	-	-	-
	2년 - 4년 미만		1,380	-	-	-
	4년 - 6년 미만		2,242.5	2,990	7	-
	6년 - 8년 미만		3,622.5	4,830	15	3
	8년 - 12년 미만		6,386	8,515	36	15
	8년 - 12년 미만	대학 졸업자	3,105	4,140	12	12
	12년 - 20년 미만		9,146	12,195	60	24
	12년 - 20년 미만	대학 졸업자	5,006	6,675	24	24
20년		6,386	8,515	36	36	

각 전문 분야에 따라 교육 기간은 다양하며 무엇보다 일반기술직/판매영업직/IT 기술직/마이스터 분야가 이러한 교육의 주축을 이루고 있다. 전문교육에 필요한 비용은 군 복무기간에 관한 기준에 따라 연방군이 부담한다.

2) 장기 복무자를 위한 직업 찾기 워크숍⁷⁾

가) 실습관련 정보 행사

연방군-경제 연계 상담센터는 군인이 취업자격을 취득할 수 있는 가능성에 대한 정보만을 제공해주는 것이 아니라 회의소의 직업교육센터에서 직접 실습경험을 할 수 있도록 부대 내 시설 및 기타자원을 이용하여 실전관련 워크숍을 운영하고 있다.

회의소 전문가들은 연방군 전직지원실과 공동으로 최신 공정과 테크놀로지를 실제상황에서 재현하며, 설명 및 문답형식의 수업방식으로 워크숍을 진행한다. 참가 군인들은 이러한 워크숍을 통하여 특정전문분야의 이론 및 실기를 모두 접할 수 있고, 워크숍 이후에 연방군-경제 연계 상담센터와 더욱 효과적으로 관심분야에 대한 상담을 할 수 있게 된다.

워크숍의 주요 영역은 첫째, 정보처리, EDV 계속교육 & 상업 계속교육, 둘째 전자기술, 기계기술, 자동기술, 셋째, 자동차기술, 자동차서비스기술, 넷째, CAD, CNC, 레이저기술, 다섯째, 경영과 언어, 여섯째, 호텔업과 요식업, 일곱째, 병참학, 여덟째, 사회복지 및 국민건강제도 등이다.

3) 취업거래소의 제대예정 군인과 기업의 연계사업⁸⁾

연방군 직업 보도원의 취업 거래소(Stellenbörse)에서는 제대를 앞둔 전역 군인의 취업에 도움을 주기 위해 기업 내 현장직업교육 및 현장실습, 일자리를 소개해 주는 제대군인과 기업 사이의 매개체 역할을 하고 있다. 전 독일

7) http://www.bundeswehr-handwerk.de/aktuell/v_worksh.php.

8) <http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F890043A792/CurrentBaseLink/W26BSLGG>.

지역에 분포·설치되어 있는 직업 보도원 시스템을 통하여 기업은 공식인 일자리나 현장교육 및 실습에 필요한 인력을 공급받고, 군인은 기업체를 미리 체험해 보며 제대 후 취업을 위한 탐색의 기회를 얻게 된다.

제대 예정군인이 취업 거래소의 구직 기업체 명단에서 관심 있는 분야의 일자리를 찾아 해당 기업의 등록번호를 인터넷 서비스 공간인 ‘나의 전직지원실’을 통해 해당 전직지원실의 취업거래소에 알선 신청을 한다. 전직지원실에서는 신청한 군인과의 상담을 통해 기업을 연계해 주고 기업이 제공한 일자리에 필요한 자격요건을 갖추기까지 복무기간에 따라 최장 3년간 직업교육을 지원해준다. 이렇게 취업거래소는 제대군인에게 적합한 일자리를 알선하고 교육 및 현장실습 체험 기회를 제공해주며, 기업에게는 다양한 분야에 종사했던 자격요건을 갖춘 인력을 무료로 공급받을 수 있고, 전직 군인을 채용하기 위한 교육연수 기간 동안 보조금을 받을 수 있는 이점을 제공해주고 있다.

4) 직업교육/취업 박람회와 설명회

전직지원실이 주최하는 직업교육/취업 박람회는 독일 전역의 기업, 관공서, 경제회의소, 교육기관과 직접적으로 연계하여 군 복무자들로 하여금 직업교육, 계속교육 및 취업가능성에 대한 정보를 얻을 수 있게 하기 위하여 개최되고 있다. 직업교육/취업 박람회는 제대를 앞둔 직업군인에게 제대 후 민간 직장생활 편입에 도움을 줄 뿐만 아니라, 기업과 주요 교육기관으로 하여금 인력획득 프로세스를 최적화하고 기간을 최소화하기 위한 효과적인 역할을 하고 있다. 또한 박람회에서 진행되는 직업과 업무분야에 대한 강연에는 방문자들이 높은 관심을 갖고 참여하고 있다.

한편 연방군-경제 연계 상담센터는 제대 예정 장교를 대상으로 수공업, 무역, 산업, 서비스 영업 분야에서의 취업설명회를 매년 개최하고 있다. 이 설명회에는 직업군인의 현역근무기간 내/후의 자격취득 관련담당기관인 연방군 전직지원실이 후원기관으로서의 역할을 맡고 있다. 설명회는 각 방위지구 행정부

분류에 따라 현지에서 개최되거나 회의소 직업교육센터(Berufsbildungszentren der Kammern)에서 개최된다. 설명회 후 군인들은 개별상담을 통해 취업을 위한 제대 후 진로방향을 설정하는 데 도움을 얻을 있다.

이밖에 수공업 회의소에서도 전직지원실의 후원으로 취업 및 직업 계속교육을 위한 설명회를 정기적으로 개최하고 있다.

5) 현장실습 및 인턴십⁹⁾

군인지원법(Soldatenversorgungsgesetz)에서는 진급은 하였으나 진급 이전에 직업교육을 수강하지 못한 12년 이상의 복무기간을 마친 하사관과 그 밖의 직업군인들을 위하여 현장실습의 기회를 제공하고 있다. 이 조건에 해당하는 하사관이나 직업군인은 군인지원법 제7조 3절에 의하여 복무기간 동안 세 번의 현장실습 기회를 얻을 수 있는데, 각 현장실습의 기간은 4주까지이며 이 기간에는 군복무를 면제받는다. 또한 군인지원법 제7조 4절에서는 복무기간 동안 1회 이상 직업교육/재교육을 받고, 그들의 직업분야에서 높은 수요를 창출해낼 수 있는 4년의 복무기간을 마친 의무 병역군인과 군인에게 한 번의 현장실습 기회가 주어지도록 하고 있다. 현장실습의 기간은 최장 4주이며 이 기간 역시 군복무를 면제받는다. 이와 같은 조건으로 2005년의 경우 총 461,834명의 군인이 현장실습에 참가하였다.

복무기간 내 실시되는 약 4주의 기업체 현장실습을 통하여 제대 군인은 관심분야를 현장에서 학습하면서 미래의 업무과제와 직장생활에서 요구하는 자격을 갖추도록 사전에 준비할 수 있는 기회를 얻을 수 있고, 기업은 미래의 직원이 될 수 있는 제대 예정 군인을 파악할 수 있는 기회를 얻는다. 전문분야에서의 계속 교육이라는 측면에서 이 현장실습이야말로 직업군인의 민간직장생활로의 성공적인 편입에 커다란 역할을 한다.

이미 상당한 수의 기업체가 제대를 앞둔 장기 복무자들에게 현장실습 및

9) [http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F8900489C69/vwContentByKey/W26HG HSE7571NFODE/\\$File/BF01_Stand%2015.03.2006.pdf](http://www.terrww.bundeswehr.de/C1256F8900489C69/vwContentByKey/W26HG HSE7571NFODE/$File/BF01_Stand%2015.03.2006.pdf).

인턴십의 기회를 제공하고 있으며, 초기에 이 프로젝트에 참가한 군인들은 현재 기업의 현장실습에 참가 중이거나 끝마친 상태이다. 현장실습의 목적은 이 프로젝트에 참가하는 각 기업에 의해 규정되며, 현장실습생의 성과를 최종적으로 각 기업이 직접 평가함으로써 현장실습은 종료된다.

제2절 프랑스

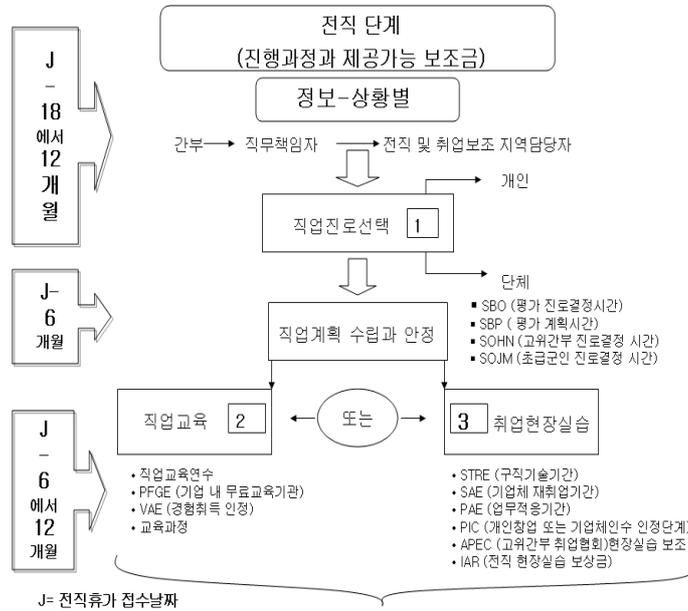
프랑스의 경우 군인의 전직지원에 많은 관심을 갖고 1996년 결정된 군의 전문화 방침에 따라 새로운 전직 법령 규정의 필요성이 대두되어 각종 지원 제도를 운영하고 있다. 최대 6개월간의 유급 전직휴가, 민간분야와 군 내에서의 직업교육 등 전직 지원제도를 구축하고 있다.

1. 직업진로 결정

가. 직업진로결정의 목적과 내용

프랑스에서 군인은 군지위지정법에 따라 민간생활로의 복귀준비를 위해 자기평가제도와 직업진로결정제도의 혜택을 받을 수 있다. 직업진로결정은 실제 전직과정의 출발점이라고 볼 수 있는데, 전역 18개월에서 12개월 전 경에 시작된다. 이 단계는 전직 준비 제도에서도 중요한 단계이다. 왜냐하면 개인종합평가와 직업종합평가를 바탕으로 해서 직업계획을 수립하고, 이를 평가해야 하며 또한 군 입대 전 경력을 쌓았던 분야의 경제적 실정에도 부합하여야 하기 때문이다. 직업진로결정은 크게 직업진로선택, 직업교육, 취업현장실습의 방법으로 진행된다([그림 IV-5] 참조).

[그림 IV-5] 프랑스의 전직군인대상 직업진로결정 흐름



나. 직업진로결정 지원

이 직업진로결정은 크게 다음 2가지 방식으로 시행된다. 첫째, 단체 지원금 지급이다. 지원금은 ‘평가-진로결정기간(SBO) 혹은 평가-계획기간(SBP)’에서 주어지게 되는데 기간은 개인 지급에 따라서 다르다. 또한 이 기간에 직업종합평가와 개인종합평가가 이루어지며 적어도 직업계획에 대한 초안은 만들어지게 된다.

둘째, 개인 지원금 지급이다. 여기에는 개인직업진로의 결정과 개인직무능력평가를 위한 지원금이 포함된다. 개인직업진로결정(면접평가 진로결정, EBO)을 위한 지원의 목적은 각 개인이 세운 직업계획이 적정한가, 충분한 숙고를 통해서 나온 것인가, 전직과정에서 일관성 있게 진행될 것인가를 평가하는 데에 있다. 개인직무능력평가(BIC)를 위한 추가직업진로결정 지원금은 특히 이전 직업진로결정(면접 평가 진로결정(EBO), 평가-진로결정기간

(SBO), 평가-계획기간(SBP)) 지원금이 끝나는 시점에서 직업계획이 확정되지 않은 이들을 대상으로 하고 있다(<표 IV-2> 참조). 2005년 현재 사관 931명, 부사관 3,854명, 장교 4,492명에게 지원금이 지급되었다.

<표 IV-2> 복무 기간 4년 미만 대상 직업진로선택 유형

약자와 표제		대상	기간	수령자
EBO	면접 평가 진로결정	신중하게 직업 계획에 대해 숙고한 자	몇 시간의 1회 혹은 여러 회수의 면접	-현장교육 보조자 -CIR(통합국 전직지원센터)
BIC	개인 직무능력평가	현실적이고 실현가능한 계획을 수립하지 못한 자	반나절 3회	민간 부서
예비 APEC	고위간부 취업협회	직업 계획에 대해 숙고하고 직능에 대한 가능성을 보이는 자	최대 6개월 내 현직 군인의 자유시간 동안	해당자가 선택한 APEC 센터
SBO	평가 진로결정 기간	명확히 수립된 직업 계획이 없는 부사관과 장교	5일	CIR 내부에서 민간 부서 또는 ANPE(노동부 산하 국립고용협회) 컨설팅
SBP	평가계획 기간	명확히 수립된 직업 계획이 없지만 중급 면허를 소지한 사관과 부사관	5일	ARCO(사관 및 부사관 민간전직협회) 지역 내부에서 민간 부서 또는 ARCO 컨설팅
SOHN	고위간부 진로결정 기간	최소 6등급의 책임을 가진 자	- 4일 공통 시간대 - 1일 종일 - 1일 반환	수령자 지역 내에서
SOJM	초급 군인 진로결정 기간	조속한 시일 내에 제대하는 4년 미만 복무자	4일	국방부 지역 내에서 AFPA(전문직업교육협회)

2. 전직 지원

전직지원은 취업 현장실습이나 전문직업교육이 해당된다. 각 개인이 직업 계획을 수립할 때 해당자의 교육이나 능력수준에 따라 지원형태가 달라질 수 있다. 만약 사회생활에서도 즉시 적용 가능한 능력을 가지고 있다면 취업 현장실습에 있어서 우선적인 지원금을 받을 수 있다. 반대의 경우에는 우선 전문직업교육 지원금의 혜택을 받게 된다.

가. 취업 현장실습

취업현장 실습은 4년 이상 복무한 모든 군인을 대상으로 실시된다. 취업현장실습을 위하여 다음과 같은 기간에 지원금이 제공된다. 첫째, 구직기술기간(S.T.R.E.), 기업체 재취업기간(S.A.E.; 통합국 전직지원센터(C.I.R.)에서 컨설팅 전문가 동행), 업무적응기간(P.A.E.) 등이다. 이 밖에 고위간부 취업협회(A.P.E.C.)에서 현장실습 지원금 지급된다(<표 IV-3> 참조).

<표 IV-3> 취업현장실습의 주요내용

보조	대상자	기간	장소	특징
구직기술기간(STRE)	기업과 접촉하는 기술을 습득하려는 자(이력서, 일자리제공, 응시서, 입사면접)	며칠	CIR(통합국 전직지원센터) 혹은 ARCO(사관 및 부사관 민간전직협회)	단체 보조
기업체 재취업지원(SAE)	현장실습이 필요하고 구직활동 하고 있는 자(구인시장과 기업내 생활에 대한 지식)	6개월: CIR(통합국 전직지원센터)4주+격월로 구직 5개월	CIR(통합국 전직지원센터) 혹은 민간부서: 전문 컨설팅	심리적 지원 -자기 PR 어려움 -사회생활 복귀
업무적응기간(PAE)	경험이 있으며 기업내 생활에 익숙해지려는 자	6개월	대상자가 선택한 기업 내에서	PAE 3개월 후 기업의 장이 결정을 내려 정규직이나 6개월 이상 계약직으로 변경
개인창업(PIC)	창업이나 기업인수 계획을 수립하고 실현하는 데 컨설팅과 현장실습 필요한 자	6개월	CIR(통합국 전직지원센터) 관할	관리담당자나 다른 직무담당자가 보조
APEC(고위간부취업협회)장 실습 보조	직무 경험이 있고 간략한 취업 현장실습이 필요한 자	10시간 (6개월 내)	대상자가 지목한APEC 센터 내에서	- 각 개인에 맞춘 유연한 보조방식 - 많은 자율성이 요구됨
전직 현장실습 보상금(IAR)	조건부로 승진한 자와 연령제한에서 6개월 이상 남은 상태에서 제대하는 자			- 반드시 사전에 ARCO(사관 및 부사관 민간전직협회)에서 직업진로결정 - 다른 전직 보조제도와는 호환되지 않는다. 직원휴가, 소액저축, 5년 동안 공공자치단체에서 취업

나. 전문직업교육

4년 이상 복무한 모든 군인을 대상으로 전문자격격증이 없거나 자격증을 갱신하거나 새로운 분야의 자격증을 취득하려는 사람, 또는 새로운 직업진로선택을 하려는 이들은 직업계획에 대해 평가와 승인을 받은 후 적절한 직업교육을 받을 수 있게 된다. 교육비용은 부분적으로 국방부에서 부담하며 이는 규정에 명시된 기준에 따라 시행된다(국방부의 부담은 70%에서 97%까지).

이 지원은 군 내부와 민간분야에서 이루어지는데, 군 내부에서의 지원은 군 휘하 센터에서 시행되며 공공기구 또는 민간기구와 파트너십을 통하여 이루어진다. 이곳에서의 교육은 전문직업교육협회(AFPA)에서 지도하며 국방부-노동부의 공조 하에, 그리고 사회연대기구와 주택연대기구의 협력 하에 등록을 받는다. 민간 분야에서는 공공분야의 범주 내에 있는 기구, 그 이외의 기구, 기업 내 무상직업교육 분야에서 이루어진다(<표 IV-4> 참조).

<표 IV-4> 전문직업교육의 주요내용

보조	대상자	기간	장소	특징
직업교육 연수	요구사항 : - 학위 1, 자격증 1, 숙련자격 1 - 능력 재개발	며칠에서 몇 달까지 (수료까지 최대12개월)	군 내부 (CMFP육군직업 교육센터 +SFP전문직업 교육부서) (CMFP 단독)	- 개인부담 없는 연수 - 4~15년간 복무한 자 - 15년 미만 계약직
			민간 분야(ONAC국가 보훈청과 AFPA전문직업교 육협회 제외)	- 시장 - 개인 협약 - 대상자의 재정상황에 따라 개인부담을 하는 연수
			ONAC와 AFPA	- 국가 협약 - 4-15년 복무한 자에게는 무상연수

<표 계속>

보조	대상자	기간	장소	특징
기업내 무료교육 기간 (PFGE)	감독관 지도 하에서 혹은 기업 내에서 전문직업교육취 득을 목적으로 하는 자	최대 6개월	대상자가 기업 선택	기업체의 장이 교육이 끝난 후에 채용하겠다는 약속을 하지는 않음
경력 취득 인정단계 (VAE)	자율적으로 전직을 준비하는 자	목표하는 증명서와 증빙기관에 따라 변동	증빙기관에 따라 변동	교육과정이나 직업교육의 범주에서 환불
교육과정	전역 5년 내에 자비로 교육을 받고 활동 중인 자	변동가능 (이수 교육에 따라)	대상자가 선택한 교육기관	교육과정에 대한 환불이 계획되어 있으며 제대한 대상자가 취업을 했을 경우에 지급

전직 지원 보조금의 수혜자는 전직지원금 수혜자 수는 2001년 이래로 계속 감소하고 있는 추세이지만 2005년에는 평균 16%가 증가하였고, 특히 사관은 15%, 장교는 54%가 증가하였다. 부사관은 전역자 수가 2% 감소했기 때문에 지원금 수혜자 수도 11% 감소를 나타냈다.

<표 IV-5> 전직 지원 보조금 수혜자

연도	2001	2002	2003	2004	2005
지급대상자	11,926	10,650	9,442	7,202	8,322

3. 전역대상자 대상 직업진로선택 지원금 제도

대상 군인은 두 종류의 전직 지원금을 받을 수 있는데, 직업진로선택 지원금과 현장실습 지원금이 그것이다. 지원금의 취지가 취업 지원과 관련해서건, 직업교육에 관련해서건 상관없다. 중요한 것은 지원금 수령자 총 수가 그 해에 전역하는 대상자들의 수에 절대로 비례하지는 않는다는 것이다. 실제적으로 대부분의 경우 직업진로선택 지원금은 관련자들의 전역 18개월 전이나 1년 전부터 지급된다.

<표 IV-6> 직업진로선택 지원금 지급 대상 전역자

연도	대상자	직업진로선택	현장실습	총계
2003	17,333	5,369	9,442	14,811
2004	15,683	6,606	7,202	13,808
2005	16,651	9,277	8,179	17,456
변화	+ 6%	+ 40%	+ 14%	+ 26%

2005년에 지급된 전직 지원금의 수혜자 수는 2004년도에 비해 증가하였고, 특히 직업진로선택 지원금 수혜자가 40% 정도 증가하여 현장실습 지원비 수혜자도 앞으로 상당한 증가할 것으로 예상된다. 그러나 이러한 긍정적인 평가는 군 전체 직급에 걸쳐 고르게 적용되지는 않는다. 장교는 지원금(+74%)과 현장실습 지원금(+54%)의 수혜자 수가 크게 늘어난 반면, 전역자 수가 2% 줄어든 부사관은 현장실습 지원금 수혜자 수도 11%나 줄어들게 되었다. 사관은 대상자들의 전역이 늘어남에 따라 지원금 수혜자도 많아졌다.

지원형태는 첫째, 직업진로선택지원에 개인직무능력평가(BIC), 단체직업진로선택, 개인직업진로선택, 둘째, 교육지원에 전문직업교육협회(AFPA) 교육연수, 군 내 교육연수, 민간 교육연수(AFPA 제외), 기업내무료교육기간(PFGE), 고정배정일자리 준비, 교육과정(환불), 셋째, 현장실습에 구직기술기간(STRE), 고위간부취업협회(APEC) 현장실습, 업무적응기간(PAE), 기업체채취업기간(SAE), 개인창업(PIC) 등으로 구성되어 있다. 2005년도에 사관 1,486명, 부사관 8,278명, 장교 6,887명에게 지급되었다.

4. 전직휴가

2004년에 전직 휴가(-27%), 추가 휴가(-41%), 그리고 군 내 직업교육(-43%)은 큰 폭으로 감소했다. 2005년도에도 계속 이런 추세가 이어지고 있다. 전직 휴가는 계속해서 줄어들었던 반면(-2%), 군 내 직업교육은 4% 상승했다. 추가 휴가는 거의 변화가 없었다. 각 군종별로 다른 정책을 취했다.

육군은 전직 휴가(-15%)와 추가 휴가(-39%)를 줄이는 대신 군 내 직업교

육(+6%)을 늘리는 데 주력했다. 공군은 전직 휴가를 다른 군과 비슷한 수준으로 맞추었지만 대신에 추가 휴가는 거의 두 배나 늘어났다. 해군과 헌병군은 전직 휴가와 추가 휴가를 각각 15%와 25%로 올렸다.

<표 IV-7> 전직휴가 현황

직 급	육군	공군	해군	헌병군	유류국	의무	일반 지원부	총계
사관	207	126	44	19	2	29	4	431
부사관	614	598	335	254	1	14	0	1,816
장교	439	325	69	268	11	0	0	1,112
총계	1,260	1,049	448	541	14	43	4	3,359
2004 수치	1,480	1,060	390	434	12	45	5	3,426

5. 전직지원 담당인력에 대한 교육

프랑스 정부는 제대군인 전직 제도의 성공에는 다음의 두 가지 요소가 밀접하게 관련되어 있다고 판단하고 있다. 첫째, 취업자와의 연락을 담당하는 사람은 개인의 경력에 맞도록 전문화를 시키는 것이다. 둘째, 취업에 대한 지속적인 관심을 유도한다. 담당자가 일정한 주기로 계속 바뀌면 해당 분야의 경쟁력이 사라질 뿐더러 어떤 경우에는 취업자에게 불안한 마음을 주기 때문이다.

이러한 취지로 2003년 하반기부터 전직을 담당하는 인원을 대상으로 평생 교육과정(ANPE)이 설치되었으며 통합국 전직지원센터(CIR)에서 노동부산하 국립고용협회(ANPE)의 기본방침에 따라 운영하게 된다. 이 교육과정은 우선 면접평가 진로결정(EBO)에 대한 교육을 시작하여 취업-실업 문제, 경제환경, 노동권, 기업관계, 직무분석 등 다양한 주제를 다루고 있다.

전직 지역담당부서의 안정성은 특히 관련 조직망의 정확한 기능이나 신뢰성을 위해 중요한 요소이다. 최근부터 전직 지역책임자의 절반 이상이 3년 이상의 고정직무에 종사하도록 하고 있다.

6. 민간분야 취업의 사후관리의 한계

전직정책의 목적은 각 제대군인이 사회에서의 재취업에 성공할 수 있도록 돕는 것이다. 따라서 전역군인이 어느 직종에 취업하였는지를 정확하게 파악하는 것이 정책 추진에 중요한 자료가 된다. 즉 직종 분류를 잘하는 것이 전직제도의 효율성을 측정하는 데 중요한 변수로 작용한다. 현재까지 프랑스에서 추진한 경험으로 비추어 볼 때 이러한 측정방안의 도입이 어려워진다고 평가된다. 그 이유는 전역한 고급 장교들은 새로운 사회생활에 들어갔을 시 대부분의 경우 연락이 두절되기 때문이다.

과거 전역 군인들의 직종분류에 관한 정보들은 기본적으로 설문지를 통한 답변에서 얻어지게 되며 이 설문지는 제대 후 여러 달이 지난 후에 발송된다. 민간분야에서 확보된 직종별 취업자수 자료는 정책수립 및 인력조사에 있어서 중요한 지표가 된다. 이 지표는 군대 전직 관련 부서에 유용하게 활용이 될 수 있으나 정확한 통계확보에 한계를 갖고 있는 것이 현실이다.

제3절 미국

미국은 전역 후 취업 지원을 위해 군 복무중 자기개발을 위한 다양한 교육훈련 지원뿐만 아니라, 군 복무 중 습득한 경력 및 교육훈련 성과를 사회 취업과 연계하기 위한 다양한 지원을 하고 있다. 이와 함께 사회취업의 효율적 지원을 위하여 각 군, 보훈처, 국방부간의 유기적 연대는 물론, 교육부, 노동부 등 정부 및 다양한 조직간 협력체제를 잘 구축하고 있다. 미국 군이 수행하고 있는 군 복무자의 자기개발 및 사회취업 지원 정책은 세계적으로 찾아보기 어려울 정도로 잘 정비되어 있다는 점에서 우리나라에서 제대군인의 취업 지원을 위한 산·군 협력의 다양한 제도 및 인프라를 정비하는 과정에서 중요한 시사점을 제공해 준다.

1. 경력개발 지원

미국 군은 평생학습 차원에서 군 복무자의 능력개발을 적극 지원하고 있다. 미 국방부는 1980년에 '재복입은 시민(군인)'에게 일반시민과 동일한 개인적 교육, 직업, 경력 목표 달성을 위한 기회를 보장한다는 목적 아래 현역군인에 대한 자발적 교육프로그램(Voluntary Educational Program)을 제정함으로써 군 평생교육을 실시할 수 있는 근거를 마련해 놓고 있다. 또한 미 육군은 1985년에 육군계속교육제도(ACES: Army Continuing Education System) 규정을 제정하여 군인(군인 가족, 군무원 포함)들의 직업전문성과 자기발전을 위한 교육 프로그램과 서비스를 제공하는 모든 업무를 계획·지원·시행하고, 군의 전투대비 태세 제고를 목표로 다양한 형태의 교육·훈련사업을 추진하고 있다.

미 국방부에서는 군인의 자기개발 지원을 위하여 국방부 교육지원단(DANTES: Defense Activity for Non-Traditional Educational Support)을 설립·운영하고 있다. DANTES는 군 복무 중 습득한 학습경험이 사회와 연계될 수 있도록 하기 위한 학점인정 프로그램, 군 특성화 대학을 통해 군인 대상으로 고등교육 프로그램을 지원하는 학군교육협력 체제, 국가자격시험 정보를 제공하는 프로그램, 군사시설 내 자발적 교육 평가 프로그램 등을 개발·운영하고 있다. 이들 프로그램의 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

가. 학점인정 프로그램

국방부에서는 군 복무 중 습득한 학습경험이 사회와 연계될 수 있도록 국방부 내에 4,100개의 군사 특기를 대상으로 약 300여 개의 군사학교에서 10,000여개의 교육과정을 운영하고 있다. 국방부는 미국 교육위원회(ACE: American Council in Education)와 체결한 학점인정제도를 통해 군사 훈련과 직업 기술을 대학 학점으로 인정해 주고 있다. 현재 10,000여 개의 군사교육과정 중 60% 이상이 대학 학점으로 인정받고 있다.

나. 학·군 교류협력 체제

현재 1,418개 대학 및 대학교로 구성된 군 특성화대학(SOC: Service Members Opportunity Colleges)은 26,000명의 군인을 대상으로 고등교육 프로그램을 지원하고 있다. 군 특성화대학은 군 복무의 특성을 고려하여 교내 수업과 원격 수업을 병행하고, 교육과정의 중복과 학점의 손실을 방지하기 위해 군 특성화 대학간 이동을 용이하게 하고 있다. 또한 군사학교 교육과 군 복무 경험을 학점으로 인정하는 체제를 구비하고, 국가시험 합격자에 대하여 일정부분 학점으로 인정하는 체제를 갖추고 있다.

다. 각종 국가시험에 대한 정보 제공 및 지원

미 국방부 교육지원단은 매년 약 30만개의 시험을 지원하고 있는데, 이러한 시험을 통해 군 인력이 정규 교육을 이수하거나 학점 및 자격을 취득할 수 있는 기회를 제공한다. 정규 고등학교 교육을 끝마치지 못한 성인을 위해서는 Test of General Educational Development(GED) 시험을 지원함으로써 고등학교와 동등한 자격(High School Equivalency)을 취득하도록 하고 있다.

또한 American College Testing(ACT) 평가 프로그램, Scholastic Assessment Test(SAT), Graduate Record Examinations(GRE), Graduate Management Admission Test(GMAT), Praxis(NTE), Law School Admission Test(LSAT) 등의 지원을 통해 대학입학 허가 시험(College Admission Examinations)에 응시할 수 있도록 하고 있다. 아울러 College Level Examination Program(CLEP), American College Testing Proficiency Examinations(ACT PEP), DANTES Subject Standardized Test(DSSRs) 등을 지원·제공함으로써 군 복무자들이 대학 학위 취득에 요구되는 학점의 1/3 또는 그 이상을 획득할 수 있도록 하고 있다.

이 밖에도 교육지원단에서는 국가 인정 전문단체와 협정을 맺어 자격시험(Certification Examinations)을 제공하고, 사병들이 개인의 계속교육 및 직업

선택 기회를 가질 수 있도록 진로 검사 및 지도(Guidance Test and Assistance)를 실시하고 있다.

라. 자발적 교육 프로그램에 대한 평가체제 지원

미 국방부 교육지원단은 미 교육위원회를 사업 주체로 하여 군사시설 내 자발적 교육 프로그램에 대한 평가(MIVER: Military Installation Voluntary Education Review)를 구성하여 군사시설 내에서 이루어지는 자발적 교육 프로그램의 질을 평가하고, 프로그램의 질 향상에 대하여 권고하는 등의 역할을 수행하고 있다. 1991년 이래 대학 교수들로 구성된 평가팀에 의해 52개 지역에 대한 평가가 이루어졌으며, 이를 통해 평생교육적 차원에서 군인에 대한 교육을 보완하고 있다.

미 육군은 매 3년마다 장병들의 평생교육에 대한 요구조사를 실시하고 있다. 또한, 지휘관 지침 및 참모 활동에 따라 점심시간, 자유시간, 근무시간을 활용하여 평생교육을 효율적으로 시행하고 있다.

대상별 교육훈련 프로그램을 보면, 사병을 대상으로 한 프로그램은 직능분야 학술교육, 고등학교 이수 지원 프로그램, 영어 및 어학교육 프로그램, 주특기 개선 교육 등으로 구분된다. 간부개발 프로그램은 사병들을 통솔하는데 요구되는 리더십의 향상, 경력개발을 위한 교육 프로그램과 자격교육 프로그램, 학위 프로그램으로 이루어진다.

이와 같이 군 복무 중에 제공되는 다양한 자발적 교육은 VMET를 통해 상세하게 기록되고, 사회 취업시 적극 활용될 수 있도록 관리 지원되고 있다.

2. 직업 정보 탐색 및 경력관리 지원 시스템

가. COOL(Army Credentialing Opportunities Online)

미 육군은 경력관리(Career Management)의 일환으로 육군자격취득온라인

서비스(COOL: Army Credentialing Opportunities Online)를 개설 운영하고 있다(<http://www.army.mil/careermangement>). 이 온라인은 군 직무특기와 관련된 사회의 자격증을 찾고, 자격증 취득에 필요한 정보를 제공하며, 자격취득 비용을 지불하는 데 도움을 받을 수 있는 이용 가능한 프로그램을 이해하도록 하는 데 목적을 두고 있다.

COOL은 육군 병사들이 군 직무특기(Military Occupational Specialties)와 연관된 사회의 자격증이나 면허를 취득하기 위해 어떠한 요건을 충족해야 할 것인가에 대한 정보를 제공해 준다. 이에 육군 병사들은 COOL을 통해 사회의 면허 및 자격증에 대한 다양한 정보를 얻을 수 있고 육군 특기직무와 관련된 면허와 자격증을 확인할 수 있으며, 육군훈련 및 경험과 사회의 자격취득 요건간 격차를 줄이는 방법을 학습하며, 자격증 취득을 위한 유용한 정보를 수집할 수 있다.

자격취득 정보는 현재 병(enlisted)의 특기직무만을 포함하고 있으나 현재 준부사관(Warrant officer)의 특기직무를 추가할 계획이다. 그러나 장교의 특기직무를 추가할 계획은 없는데, 장교들은 미국 노동부가 제공하는 자격에 관한 전반적인 정보를 얻을 수 있다.

병사들은 COOL을 이용하여 특기직무와 관련된 자격이 무엇이고 이를 취득하기 위한 방법이 무엇인가를 알 수 있다. 이와 함께 교육, 진로 및 전직지원 상담사(Education, Career and Transition Counsellors)는 병사들에게 교육, 전문적인 성장, 진로요건 및 기회에 대한 조언을 제공한다. 육군충원자(Army Recruiters)는 잠재적 능력이 있는 신병에게 육군 복무를 통해 활용할 수 있는 사회의 직업준비와 전문가로서 성장할 수 있는 기회가 있음을 증명해 보이고, 고용주 및 자격인정위원회(Employers and Credentialing Boards)는 사회의 자격 및 직업을 위해 병사들을 어떻게 교육훈련하고 경력관리를 지원하는가를 파악할 수 있다.

COOL 시스템에서 제시되고 있는 주요 메뉴를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 자격에 대한 기본 이해(Credentialing Basics)는 자격의 유형을 이해하고 자격이 병사들에게 어떻게 영향을 주며, 어떤 병사들이 자격증을 얻어야 하

는가에 대한 내용을 제시하고 있다. 둘째, 자격탐색(Credential Search)은 어떤 자격증 및 면허가 어떤 특기직무에 속하는가를 알 수 있게 한다. 탐색 내용에는 다음과 같은 내용이 포함된다.

① 동등한 사회의 직종(Civilian Equivalents)

특정한 군 특기직무와 유사한 사회의 직종 및 일의 성격, 노동 조건, 직업 전망 및 소득 등 광범위한 직업에 관한 정보(보통은 노동부에게 제공됨)를 얻을 수 있도록 하여 직종명을 클릭하도록 되어 있다.

② 국가자격(National Certifications)

국가적 수준의 자격증은 크게 두 가지로 구분되어 있다.

· 일반자격증(Common Certifications)

군 특기 직무훈련 및 경험을 통해 얻어지는 특정 능력체계와 관련되거나 군 직무특기와 직접 관련된 자격증을 말한다. 육군훈련 및 경험과 사회의 자격 요건 간에 차이가 있는지 알아보기 위해 자격증을 클릭하도록 되어 있다.

· 고급자격증(Advanced/Specialty and Other Certifications)

군 특기 직무와 관련되기도 하지만 더욱 수준이 높고 전문화되어 있어서 추가교육훈련이 요구되는 추가자격을 말한다. 이러한 자격에 대한 상세한 내용을 제공하고 있으며, 추가 정보를 위해 관련 자격인정기관과 연계되어 있다.

③ 국가면허(State License)

어떠한 자격이 어떤 주에서 면허화 되어 있는가를 제시해 주며, 면허에 대한 추가정보를 얻을 수 있도록 링크되어 있다.

셋째, 비용과 정보소스(Costs and Resources)는 면허 및 자격증과 연관되어 비용이 얼마나 드는지 그리고 병사들에게 비용을 돕기 위해 활용할 수 있는 정보원이 무엇인가에 대한 정보를 제공해 준다.

넷째, Related Sites는 자격증과 관련된 다른 사이트를 링크시켜준다.

한편, 자격등급 아이콘(Certification Rating Icons)이 별도로 설정되어 있어서 4단계의 아이콘으로 군 복무 중 자격의 취득가능 정도에 대한 정보를

제시해 준다. 4단계 등급은 ① 군복무 중에 취득가능, ② 군 복무 중에 취득할 수 있지만 자격인정기관, 추가 코스, 관련 학위에 의해 경험 인정을 요구하는 것, ③ 군 복무 중에 수행할 수 없는 교육, 훈련, 경험을 요구하기 때문에 군 복무 중에 취득하기 어려울 것 같은 자격 ④ 군 복무 중에 수행할 수 없는 교육, 훈련, 경험을 요구하기 때문에 복무 중에 취득하기 어려운 자격 등으로 구분된다.

나. DOD Job Search¹⁰⁾

DOD Job Search 웹사이트는 전역하는 군 복무자를 위해서 설계된 미국직업은행서비스의 한 부분이다. 이 사이트는 개인의 군 직업 코드를 사회의 직업으로 어떻게 전환할 것인가를 보여준다. 이 사이트와 미국의 job bank는 노동부에 의해 운영된다.

다. Transition Bulletin Board(TBB)

Operation Transition(OT)는 국방부 후원으로 TTB(Transition Bulletin Board)를 제공하는데 이는 퇴역하는 군인과 연방 군속자원 및 배우자들에게 유용한 정보와 직업일람표를 포함하는 자동화된 시스템이다. 미 국방부는 군 감축을 예견하여 1991년 Defense Authorization Act(Public Law 101-510)을 통해 고용주들에게 능력을 갖춘 구직자들을 연결시켜 줌으로써 현역군인과 배우자들의 고용을 지원하기 위해 OT를 설립하였다. TBB는 구직 정보와 다른 진로 정보에 대한 데이터베이스로서 전역하는 제대군인들이 민간인 생활로 전환할 수 있도록 지원하기 위해 구축되었다(<http://www.dmdc.osd.mil/ot/>).

그동안 소기업부터 포춘 500대 기업에 이르기까지 약 24,000개 이상의 기업이 OT를 이용하기 위해 등록해 왔다. OTT 구인광고를 원하는 OT 구직자들은 고도로 훈련된 군 인사, 연방군속피고용인, 배우자들이다.

10) <http://dod.jobsearch.org>.

OT를 이용하고자 하는 구직자들은 사회보장번호(Social Security Number)를 이용함으로써 로그인할 수 있다. 전직상태에 있는 본인이나 배우자고용사무소에서 구직자들은 직업탐색과 이력서 작성 워크숍, 진로상담 등에 참여할 수 있다.

라. Military to Civilian Transferable Skills Identifier

미국 보훈처에서는 Transferable Skills Identifier(TSI)를 운영함으로써 다양한 군 직무와 다양한 사회의 직업분류와의 관련성에 대한 현행 정보를 직업상담자에게 제공하고 있다. 군 직무자료에는 코드, 직무유형, 서비스, 군 신분(MPC), 계급, 직무수행능력, 훈련, 신체적 요건, ACE 추천서, 관련 추가자격코스, 관련 사회의 코드와 관련한 코드와 명칭이 포함되어 있다 (<http://www.vba.va.gov/bln>.)

이상과 같이 미국에서는 전역후 제대군인의 사회취업 자체를 제도적으로 보장하거나 직업교육을 제공하지는 않지만, 군 복무 중에 경력설계 및 개발을 지원할 수 있는 다양한 정보 체계를 구축 운영하고 있다. 이와 함께 제대군인의 취업 지원을 위해 제대군인에게 공통적으로 적용할 수 있는 적합직종을 제공하고 있지는 않으나 군 특기별로 적합한 직종을 찾아낼 수 있도록 정보 시스템을 구축해 놓고 있다.

제4절 시사점

각국에서 전개하고 있는 군 인적자원개발 정책의 특징을 보면 독일은 기업연합(상공회의소, 수공업회의소 등)이 적극 참여한다는 것이다. 프랑스는 군인의 진로선택 단계별로 적극적으로 재정을 지원한다는 것이다. 미국의 경우는 다양한 직업진로 정보를 제공하고 있으며 필요한 인프라를 적극 구축해

주고 있다.

이상과 같이 독일, 프랑스, 미국의 산·군 협력 사례를 통하여 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 군과 기업의 산·군 협력에 대한 공동의 인식체계를 구축하고 있다. 이는 기업의 적극적인 참여를 통해서 가능하다. 기업이 주체가 되어 일자리 뿐 아니라 직업교육 및 재교육의 가능성을 제공할 수 있다는 점에서 기업 측에서도 긍정적 평가와 호응이 확보되어야 한다. 이들 3개국에서는 기업이 정부 정책에 단순히 수동적으로 부응하는 것이 아니라 자신의 필요에 의하여 참여하는 것이 필요하다.

둘째, 기업의 적극적인 참여를 위해 직업교육훈련 내용의 현장성 확보를 위한 노력이 요구된다. 이를 통하여 군 전역자의 민간기업 취업 시 교육훈련의 효과를 제고하고 기업은 수요에 따라 기업 내 직업교육 및 재교육의 기회를 제공할 수 있어야 한다.

셋째, 군 자체의 합의와 관심이 조정되어야 한다. 산·군 협력은 일차적으로 군에서부터 그 필요성이 공유되어야 한다. 이를 통하여 전역자의 사회취업을 위한 능력개발에 대한 적극적인 투자가 가능하고, 군에서 사회로의 원활한 이행이 진행될 수 있다. 독일과 프랑스의 예에서 보았듯이 지원정부의 재정지원 또한 산·군 협력의 필수요소임을 확인할 수 있었다.

넷째, 군내의 직업교육훈련의 내실화가 필요하다. 산·군 협력을 위한 직업교육훈련의 일차적 책임은 군에 있기 때문에 교육훈련의 수요파악과 이에 부응한 교육훈련 프로그램 콘텐츠의 구성에 군이 적극 나서야 한다. 군내에서 진행할 수 없는 프로그램의 경우 군 외의 다양한 콘텐츠를 아웃소싱할 수 있는 유연성도 확보되어야 한다. 독일, 프랑스, 미국에서는 군 외의 교육훈련 프로그램 제공, 다양한 직업진로정보 제공, 직업진로에 대한 상담 등이 군을 통하여 제공되고 있다.

다섯째, 군 인적자원의 배치·활용 과정에서 사회경험의 활용 및 군내 경험의 사회적 활용을 위한 연계체계의 구축이 필요하다. 군은 국방의 임무를 수행하는 것 이외에도 우수한 인적자원을 유지·개발하는 책임도 지고 있다.

입대전의 사회 경험을 군에서 잘 활용하고, 다시 군에서의 경험을 사회에서 활용할 수 있는 '사회-군-사회'의 선순환시스템이 구축될 수 있어야 한다. 이를 위해서 군 인적자원의 획득·배치의 합리화가 필요하다. 독일과 프랑스는 이를 통하여 평생직업능력개발을 실현하고 있다. 특히, 미군의 사례에서 볼 수 있듯이 군 특기별로 적합한 직종을 찾아낼 수 있도록 정보 시스템을 구축하여 언제, 어디에서나 필요한 정보를 획득할 수 있는 정보접근체제의 구축이 필요하다.

여섯째, 개별 기업차원의 협력이 아닌 기업연합체의 총체적 협조체제의 구축과 참여를 통한 산·군 협력의 전국적 확산이 요구된다. 산·군 협력은 범 정부차원에서 그리고 기업연합 차원에서 공동으로 추진되어야 그 효과가 배가된다. 독일의 다양한 예에서 볼 수 있듯이 수공업협회, 상공인연합회 등 기업인 단체가 산·군 협력에 적극 참여함으로써 기업과 군 그리고 개인 모두에게 이익이 돌아가고 있는 모델을 확인할 수 있었다.

제 5 장 산·군 협력에 대한 기업체의 협력 방안

제1절 산·군 협력에 대한 기업체 설문조사

산·군 협력에서 실질적으로 협력을 수행하는 기업체의 의견을 분석하기 위해 산·군 협력에 대한 기업체 설문조사를 대기업의 인재개발원에 근무하는 간부급 이상을 대상으로 실시하였다. 기업체의 인사부문을 조사분석에서 제외시킨 이유는 산·군 협력 시 교육훈련 프로그램의 제공, 전문가 협력, 인프라 제공 등의 의사결정이 대부분 인재개발원 수준에서 일어나기 때문이었다.

1. 설문조사 개요

국가인적자원개발 차원에서 군복무중 사병, 부사관, 장교를 대상으로 한 군 인적자원개발의 중요성과 이들의 직업능력을 향상하기 위한 방법의 일환으로 산·군 협력의 개념, 필요성, 중요성을 설명한 후 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력에 대한 의견을 설문을 통해 조사하였다. 설문지의 개발은 기존문헌 분석한 결과를 중심으로 연구자가 개발하였으며, 1차로 개발한 설문지는 기업체 인사, 교육담당자와의 간담회를 통해 확정하였다.

설문조사는 삼성, 포스코, KT, LG, SKT의 연수원에 근무하는 과장급 이상 간부를 대상으로 실시하였으며 총 83부의 설문지를 온라인과 Fax를 통해 회수하였다. 조사기간은 2006. 9월 19일부터 22일까지였다. 설문대상으로 간부급으로 한정된 것은 군 인적자원개발이 국가인적자원개발 차원에서 수행되는 것이고 이러한 큰 틀을 이해하고 실제 협력을 수행할 경우에 의사결정에 어느 정도 영향을 미치는 집단이 간부이기 때문이다. 일선 담당자의 경우 경력이 짧고 전체 의사결정에 미치는 영향이나 경영진의 의도를 파악하는데 한계가 있기 때문에 설문대상에서 제외하였다.

2. 문항 구성 및 조사내용

군 인적자원개발을 위한 산업체와 군의 협력에 대한 의견을 묻는 질문이 7개 문항과 23개 세부문항이다. 기업이 제공할 수 있는 산·군 협력 방법은 4개 문항 23개 세부 문항으로 구성되었으며, 기업의 군 인적자원개발에 대한 의견은 6개 문항 12개 세부항목으로 구성되어 있다. 응답자의 소속 경력 등을 묻는 일반사항은 5개 문항으로 구성되어 있다. 설문분석을 위해 SPSS 12.0 Windows용을 사용하였다.

<표 V-1> 설문 내용 및 문항 수

구분	설문내용	문항수	세부문항수
1	군 인적자원개발을 위한 산업체와 군의 협력에 대한 의견	7	23
2	기업이 제공할 수 있는 산·군 협력 방법	4	23
3	기업의 군 인적자원개발에 대한 의견	6	12
4	일반사항	5	5

3. 설문분석 결과

산·군 협력에 대한 질문에 대해 산·군 협력이 매우필요하다고 응답한

응답자는 16명으로 전체의 19.3%를 차지하였으며 대체로 필요하다고 응답한 응답자는 40명으로 전체의 48.2%를 차지해 필요하다고 응답한 응답자가 전체의 67.5%를 차지하고 있어 산·군 협력의 필요성에 대해서는 높게 인식하고 있었다. 산·군 협력의 필요성이 보통이라고 응답한 사람은 17명(20.5%)이었으며 불필요하다고 응답한 응답자는 6명(7.2%)으로 나타났다.

<표 V-2> 산·군 협력에 대한 필요성

(단위: 명, %)

매우 필요	대체로 필요	보통	불필요	전혀 필요없음	무응답	평균	표준편차	전체
16 (19.3)	40 (48.2)	17 (20.5)	6 (7.2)	0 (0.0)	4 (4.8)	3.8	0.84	83 (100.0)

산·군 협력의 개별 기업에서의 실행 가능성에 대해서는 매우 실행가능하다는 의견이 2.5%(2명)에 불과했으나 실행가능하다에는 42명(50.6%)이 응대해 군 인적자원개발을 위해 산·군 협력이 개별기업에서 실행가능하다고 생각하고 있었다. 보통이라고 응답한 경우는 28명(33.7%)이었으며, 실행 불가능하다는 의견이 6명(7.2%), 매우 실행 불가능은 0명(0%)로 90% 이상의 응답자가 산·군 협력시 개별기업에서 일정 부분의 역할을 할 수 있다고 보고 있었다.

<표 V-3> 산·군 협력의 개별 기업에서의 실행 가능성

(단위: 명, %)

매우 실행 불가능	실행 불가능	보통	실행 가능	매우 실행가능	무응답	평균	표준편차	전체
0 (0.0)	6 (7.2)	28 (33.7)	42 (50.6)	2 (2.4)	5 (6.0)	3.3	0.68	83 (100.0)

기업이 산·군 협력에 적극 참여하기 위한 중요 요소 및 중요도를 파악하기 위한 질문 중 경영진들의 지원의지의 중요도에 대해 매우 낮음 1명(1.2%), 낮음 10명(12.0%), 보통 23명(27.7%), 높음 43명(51.8%), 매우 높음 6

명(7.2%)로 나타났으며 5점 만점에 평균 4.1점으로 나와 산·군 협력을 효과적으로 추진하는데 가장 중요한 요소라고 여기고 있었다.

직원들의 의식과 공감대 형성의 중요성에 대해 매우 낮다고 응답한 경우는 없었으며 낮다고 응답한 응답자가 8명(9.6%), 보통 24명(28.9%), 높음 35명(42.2%), 매우 높음 10명(12.0%)로 나타났으며 평균점수는 3.3점으로 나타났다. 산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성의 중요성을 묻는 질문에 대해 전혀 중요하지 않다고 응답한 경우는 없었으며 중요하지 않다고 응답한 경우가 3명(3.6%), 보통이라고 응답한 경우가 12명(14.5%)을 차지했다. 높다고 응답한 응답자가 33명(39.8%)이었으며, 매우 중요하다고 응답한 경우가 29명(34.9%)으로 중요하거나 매우 중요하다고 응답한 경우가 전체의 69%를 차지하고 있었으며 평균점수는 3.8점이었다.

산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원에 대한 물음에는 전혀 중요하지 않다는 응답자는 없었으며 낮음 4명(4.8%), 보통 11명(13.3%), 높음 27명(32.5%), 매우 높음 35명(42.2%)으로 나타났으며 평균 점수는 3.9점으로 나타났다. 산·군 협력에 대한 군인(병사, 부사관, 장교)의 참여도의 중요도에 대한 평균 점수는 3.7점이었으며 매우 낮음 0명(0%), 낮음 4명(4.8%), 보통 18명(21.7%), 높음 32명(38.6%), 매우 높음 23명(27.7%)으로 나타났다.

참여한 기업의 이미지 제고 전략의 중요도에 대한 질문에 대해 매우 낮다고 응답한 사람은 없었으며 낮다 10명(12.0%), 보통 33명(39.8%), 높다 27명(32.5%), 매우 높다 7명(8.4%)으로 나타났으며 평균 점수는 3.2점으로 조사항목 중 가장 낮게 나타났다. 국가 정책에의 부응이라 측면에서의 중요도에 대해 전혀 중요하지 않다는 0명(0.0%)이었으며 별로 중요하지 않다가 5명(6.0%), 보통이다 36명(43.4%), 중요하다 20명(24.1%), 매우 중요하다가 16명(19.3%)으로 나타났으며 평균 점수는 3.3점으로 조사항목 중에서 두 번째로 낮은 점수였다.

<표 V-4> 산·군 협력에 적극 참여하기 위한 중요 요소 및 중요도

(단위: 명, %)

항목	중요도							평균	표준 편차	전체
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	무응답				
경영진들의 지원 의지	1 (1.2)	10 (12.0)	23 (27.7)	43 (51.8)	6 (7.2)	6 (7.2)	4.1	0.81	83 (100.0)	
산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원	0 (0.0)	4 (4.8)	11 (13.3)	27 (32.5)	35 (42.2)	6 (7.2)	3.9	0.85	83 (100.0)	
산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성	0 (0.0)	3 (3.6)	12 (14.5)	33 (39.8)	29 (34.9)	6 (7.2)	3.8	0.82	83 (100.0)	
산·군 협력에 대한 군인(병사, 부사관, 장교)의 참여도	0 (0.0)	4 (4.8)	18 (21.7)	32 (38.6)	23 (27.7)	6 (7.2)	3.7	0.88	83 (100.0)	
직원들의 의식과 공감대 형성	0 (0.0)	8 (9.6)	24 (28.9)	35 (42.2)	10 (12.0)	6 (7.2)	3.3	0.87	83 (100.0)	
국가 정책에의 부응	0 (0.0)	5 (6.0)	36 (43.4)	20 (24.1)	16 (19.3)	6 (7.2)	3.3	0.83	83 (100.0)	
참여한 기업의 이미지 제고 전략	0 (0.0)	10 (12.0)	33 (39.8)	27 (32.5)	7 (8.4)	6 (7.2)	3.2	0.89	83 (100.0)	

산·군 협력에 적극 참여하기 위한 중요 요소를 묻는 질문 7개 항목을 중요한 순서대로 3개에 대해 우선순위를 주도록 하였다. 1순위에는 경영진들의 지원의지가 27명(32.5%), 산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성이 22명(26.5%)로 두 번째로 많았으며 산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원에 18명(21.7%)이 1순위를 부여하였다. 2순위에는 산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원이 25명(30.1%), 경영진들의 지원 의지가 19명(22.9%), 산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성이 14명(16.9%)로 그 뒤를 이었다. 3순위에는 산·군 협력에 대한 군인(병사, 부사관, 장교)의 참여도가 19명(22.9%), 경영진들의 지원 의지(16명, 19.3%), 산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원(15명, 18.1%), 산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성(14명, 16.9%)로 나타났다.

<표 V-5> 산·군 협력에 참여하기 위해 우선적으로 해결되어야 할 요소

(단위: 명, %)

항목	1순위	2순위	3순위
경영진들의 지원 의지	27(32.5)	19(22.9)	16(19.3)
산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성	22(26.5)	14(16.9)	14(16.9)
산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원	18(21.7)	25(30.1)	15(18.1)
직원들의 의식과 공감대 형성	5(6.0)	7(8.4)	5(6.0)
산·군 협력에 대한 군인(병사, 부사관, 장교)의 참여도	3(3.6)	8(9.6)	19(22.9)
국가 정책에의 부응	3(3.6)	5(6.0)	5(6.0)
참여한 기업의 이미지 제고 전략	2(2.4)	2(2.4)	6(7.2)
무응답	3(3.6)	3(3.6)	3(3.6)
전체	83(100.0)	83(100.0)	83(100.0)

군 인적자원개발을 위해 산업체에서 군 인적자원개발에 협력할 경우의 협력 유형별 효과성을 5점 만점으로 물은 질문에 대해 군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤식 제공(3.9), 군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육(3.7), 1~2개월 정도의 기업체 현장실습(3.6), 기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견(3.5), 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습(3.5), 산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원(3.4), 기업체 인사의 특강지원(3.4) 순으로 나타났다.

<표 V-6> 군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 효과성

(단위: 명, %)

항목	효과성								
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	무응답	평균	표준 편차	전체
군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공	1 (1.2)	4 (4.8)	22 (26.5)	26 (31.3)	26 (31.3)	4 (4.8)	3.9	0.98	83 (100.0)
군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육	0 (0.0)	4 (4.8)	22 (26.5)	46 (55.4)	7 (8.4)	4 (4.8)	3.7	0.95	83 (100.0)
1~2개월 정도의 기업체 현장실습	1 (1.2)	11 (13.3)	20 (24.1)	33 (39.8)	14 (16.9)	4 (4.8)	3.6	0.70	83 (100.0)
기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견	1 (1.2)	12 (14.5)	22 (26.5)	35 (42.2)	9 (10.8)	4 (4.8)	3.5	0.96	83 (100.0)
기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습	1 (1.2)	11 (13.3)	28 (33.7)	28 (33.7)	11 (13.3)	4 (4.8)	3.5	0.93	83 (100.0)
산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원	1 (1.2)	11 (13.3)	30 (36.1)	31 (37.3)	6 (7.2)	4 (4.8)	3.4	0.87	83 (100.0)
기업체 인사의 특강지원	0 (0.0)	11 (13.3)	30 (36.1)	33 (39.8)	5 (6.0)	4 (4.8)	3.4	0.81	83 (100.0)

<표 V-7> 군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 실행가능성

(단위: 명, %)

항목	실행가능성								전체
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	무응답	평균	표준 편차	
기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습	1 (1.2)	2 (2.4)	9 (10.8)	36 (43.4)	31 (37.3)	4 (4.8)	4.2	0.92	83 (100.0)
군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육	0 (0.0)	12 (14.5)	26 (31.3)	32 (38.6)	8 (9.6)	5 (6.0)	3.5	0.83	83 (100.0)
기업체 인사의 특강지원	0 (0.0)	7 (8.4)	29 (34.9)	37 (44.6)	6 (7.2)	4 (4.8)	3.5	0.88	83 (100.0)
군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공	3 (3.6)	20 (24.1)	37 (44.6)	13 (15.7)	6 (7.2)	4 (4.8)	3.0	0.94	83 (100.0)
기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견	7 (8.4)	17 (20.5)	26 (31.3)	24 (28.9)	5 (6.0)	4 (4.8)	3.0	1.07	83 (100.0)
1~2개월 정도의 기업체 현장실습	3 (3.9)	26 (31.3)	30 (36.1)	17 (20.5)	3 (3.6)	4 (4.8)	2.9	0.92	83 (100.0)
산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원	4 (4.8)	22 (26.5)	30 (36.1)	21 (25.4)	2 (2.4)	4 (4.8)	2.9	0.77	83 (100.0)

군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 실행가능성은 실제 실행시의 가능성을 묻는 질문이므로 유형별 효과와 함께 매우 중요한 요소이다. 협력 유형별 실행가능성을 묻는 질문에 대해 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습(4.2점)이 가장 실행가능성이 높은 것으로 나타났다. 군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육과 기업체 인사의 특강지원이 3.5점으로 나타났으며, 군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공이나 기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견은 각각 3.0점, 1~2개월 정도의 기업체 현장실습(2.9점), 산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원(2.9점)은 상대적으로 실행가능성이 낮은 것으로 나타났다.

<표 V-8> 산·군 협력 유형 중 가장 중요한 요소

(단위: 명, %)

항목	1순위	2순위	3순위
기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습	30(36.1)	10(12.0)	10(12.0)
군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공	16(19.3)	9(10.8)	6(7.2)
군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육	11(13.3)	22(26.5)	9(10.8)
1~2개월 정도의 기업체 현장실습	10(12.0)	11(13.3)	5(6.0)
기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견	7(8.4)	13(18.1)	13(15.7)
기업체 인사의 특강지원	4(4.8)	8(9.6)	17(20.5)
산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원	1(1.2)	5(6.0)	17(20.5)
기타	1(1.2)	0(0.0)	2(2.4)
무응답	3(3.6)	3(3.6)	4(4.8)
전체	83(100.0)	83(100.0)	83(100.0)

군 인적자원개발을 위한 산업체 협력 유형의 효과성과 실행가능성을 동시에 고려하여 산·군 협력을 위해 가장 효과적인 유형을 1순위부터 3순위까지 순위를 주도록 한 결과 1순위로 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습(30명, 36.1%), 군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공(16명, 19.3%), 군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육(11명, 13.3%), 1~2개월 정도의 기업체 현장실습(10명, 12.0%), 기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견(7명, 8.4%), 기업체 인사의 특강지원(4명, 4.8%), 산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원(1명, 1.2%) 순으로 나타났다.

2순위에는 군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육(22명, 26.5%), 기업체 교육훈련전문가의 군 교육훈련 전문기관 파견(13명, 18.1%), 1~2개월 정도의 기업체 현장실습(11명, 13.3%), 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습(10명, 12.0%), 군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공(9명, 10.8%), 기업체 인사의 특강지원(8명, 9.6%), 산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원(5명, 6.0%) 순으로 나타났다.

<표 V-9> 산업체 협력을 통한 현역 군인 능력개발의 효과에 대한 의견

(단위: 명, %)

성과 항목	효과 인식 수준						평균	표준 편차	전체
	매우 낮음	다소 낮음	보통	다소 높음	매우 높음	무응답			
기업의 국가 및 사회적 공헌 제고 (기업의 사회적 기여)	1 (1.2)	3 (3.6)	19 (22.9)	41 (49.4)	13 (15.7)	6 (7.2)	3.8	0.91	83 (100.0)
기업 이미지 제고를 위한 홍보효과	0 (0.0)	5 (6.0)	37 (44.6)	30 (36.1)	6 (7.2)	5 (6.0)	3.5	0.90	83 (100.0)
기업에서 원하는 역량을 갖춘 인력의 양성과 공급	3 (3.6)	13 (15.7)	36 (43.3)	21 (25.3)	5 (6.0)	5 (6.0)	3.2	0.73	83 (100.0)
입사 후 교육에 따른 추가 비용 절감	4 (4.8)	19 (22.9)	36 (43.4)	15 (18.1)	3 (3.6)	6 (7.2)	2.9	0.81	83 (100.0)

산업체 협력을 통한 현역 군인 능력개발의 효과에 대한 의견을 분석한 결과, 기업의 국가 및 사회적 공헌 제고(기업의 사회적 기여)가 5점 만점에서 3.8점을 받았으며, 기업의 이미지 제고를 위한 홍보효과는 3.5점, 기업에서 원하는 역량을 갖춘 인력의 양성과 공급과 입사 후 교육에 따른 추가 비용 절감은 각각 3.2점과 2.9점을 받았다. 전반적으로 군에서의 인적자원개발을 통해 자신의 기업에서 원하는 인재가 육성되거나 신입사원 교육비용이 절감되는 효과보다는 기업의 사회적 공헌이나 사회적 이미지 제고 차원에서 협력해야 한다고 생각하고 있었다.

<표 V-10> 응답자의 소속 기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법의 효과성

(단위: 명, %)

항목	효과성								
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	무응답	평균	표준 편차	전체
보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유	1 (1.2)	4 (4.8)	25 (30.1)	35 (42.2)	14 (16.9)	4 (4.8)	3.7	0.86	83 (100.0)
교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)	2 (2.4)	3 (3.6)	24 (28.9)	40 (48.2)	11 (13.3)	3 (3.6)	3.7	0.80	83 (100.0)
집합교육과정의 일부 제공	0 (0.0)	8 (9.6)	21 (25.3)	43 (51.8)	8 (9.6)	3 (3.6)	3.6	0.85	83 (100.0)
기업체에 일정기간 위탁 교육	0 (0.0)	10 (12.0)	25 (30.1)	36 (43.4)	9 (10.8)	3 (3.6)	3.6	0.86	83 (100.0)
기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도	2 (2.4)	12 (14.5)	25 (30.1)	36 (43.4)	5 (6.0)	3 (3.6)	3.4	0.91	83 (100.0)
기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원	1 (1.2)	10 (12.0)	33 (39.8)	32 (38.6)	4 (4.8)	3 (3.6)	3.4	0.81	83 (100.0)
기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력	1 (1.2)	8 (9.6)	37 (44.6)	30 (36.1)	3 (3.6)	4 (4.8)	3.3	0.76	83 (100.0)

응답자의 소속 기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법의 효과성에 대해 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유(3.7)와 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)(3.7)이 상대적으로 효과적인 방법으로 밝혀졌다. 집합교육과정의 일부 제공(3.6), 기업체에 일정기간 위탁 교육(3.6), 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도(3.4), 기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원(3.4), 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력(3.3) 순으로 제공된 방법이 비교적 유사한 점수를 획득하였다.

<표 V-11> 응답자의 소속 기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력
방법의 실행가능성

(단위: 명, %)

항목	실행가능성							평균	표준 편차	전체
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	무응답				
보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유	1 (1.2)	6 (7.2)	17 (20.5)	31 (37.3)	24 (28.9)	4 (4.8)	3.9	0.97	83 (100.0)	
기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력	2 (2.4)	6 (7.2)	37 (44.6)	30 (36.1)	4 (4.8)	4 (4.8)	3.4	0.98	83 (100.0)	
교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)	4 (4.8)	13 (15.7)	32 (38.6)	27 (32.5)	4 (4.8)	3 (3.6)	3.2	0.94	83 (100.0)	
집합교육과정의 일부 제공	2 (2.4)	25 (30.1)	25 (30.1)	23 (27.7)	5 (6.0)	3 (3.6)	3.1	0.99	83 (100.0)	
기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원	3 (3.6)	22 (26.5)	26 (31.3)	24 (28.9)	5 (6.0)	3 (3.6)	3.1	1.05	83 (100.0)	
기업체에 일정기간 위탁 교육	4 (4.8)	26 (31.3)	29 (34.9)	15 (18.1)	5 (6.0)	4 (4.8)	2.9	0.99	83 (100.0)	
기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도	11 (13.3)	29 (34.9)	25 (30.1)	11 (13.3)	4 (4.8)	3 (3.6)	2.6	0.80	83 (100.0)	

응답자의 소속 기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법의 실행 가능성에 대해서 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유가 3.9점으로 가장 높게 나타났다. 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력이 3.4점으로 나타났으며, 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)이 3.2점으로 나타났다. 집합교육과정의 일부 제공과 기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원은 각각 3.1점으로 나타났으며, 기업체에 일정기간 위탁 교육(2.9점)과 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도(2.6점)은 상대적으로 실행가능성이 낮은 것으로 나타났다.

<표 V-12> 산·군 협력 유형 중 가장 중요한 요소(효과성과 실행가능성 고려)

(단위: 명, %)

항목	1순위	2순위	3순위
보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유	38(45.8)	9(10.8)	6(7.2)
집합교육과정의 일부 제공	12(14.5)	12(14.5)	13(15.7)
교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)	10(12.0)	17(20.5)	18(21.7)
기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력	9(10.8)	8(9.6)	9(10.8)
기업체에 일정기간 위탁 교육	4(4.8)	13(15.7)	11(13.3)
기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도	4(4.8)	9(10.8)	5(6.0)
기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원	3(3.6)	12(14.5)	16(19.3)
무응답	3(3.6)	3(3.6)	5(6.0)
전체	83(100.0)	83(100.0)	83(100.0)

산·군 협력 유형 중 효과성과 실행가능성을 고려하여 가장 중요한 요소를 선정토록 한 질문에 대하여 1순위는 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유(38명, 45.8%)로 가장 많았으며 이는 효과성과 실행가능성을 별도로 표시하도록 한 질문에서도 이 방법이 모두 1위(효과성 3.7, 실행가능성 3.9)를 차지한 것과 일치하는 결과이다. 집합교육과정의 일부 제공(12명, 14.5%)이 두 번째를 차지했으며, 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)이 10명(12.0%), 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력이 9명(10.8%)로 나타났다. 기업체에 일정기간 위탁 교육은 4명(4.8%), 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도는 4명(4.8%), 기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원은 3명(3.6%)로 나타났다.

2순위에는 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)이 17명(20.5%), 기업체에 일정기간 위탁 교육이 13명(15.7%)으로 나타났다. 집합교육과정의 일부 제공은 12명(14.5%)이었고, 기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원은 12명(14.5%)로 나타났다. 또한 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유 9명(10.8%), 기업체

에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도 9명(10.8%), 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력 8명(9.6%)순으로 나타났다.

<표 V-13> 산·군 협력을 촉진하기 위한 방안들의 중요성

(단위: 명, %)

항목	중요도							평균	표준 편차	전체
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음	무응답				
국가 차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발	4 (4.8)	2 (2.4)	11 (13.3)	44 (53.0)	19 (22.9)	3 (3.6)	3.8	0.96	83 (100.0)	
산·군 협력 주체 (교육기관, 산업체, 정부) 의 적극적 참여	3 (3.6)	5 (6.0)	16 (19.3)	25 (30.1)	31 (37.3)	3 (3.6)	3.8	1.01	83 (100.0)	
성과를 제고할 수 있는 산·군 협력 프로그램의 개발과 활용	0 (0.0)	5 (6.0)	22 (26.5)	37 (44.6)	15 (18.1)	4 (4.8)	3.6	0.75	83 (100.0)	
산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세계상 지원)	5 (6.0)	5 (6.0)	17 (20.5)	33 (39.8)	20 (24.1)	3 (3.6)	3.6	1.10	83 (100.0)	
산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축	3 (3.6)	8 (9.6)	16 (19.3)	38 (45.8)	14 (16.9)	4 (4.8)	3.5	0.96	83 (100.0)	
산·군 협력 전담 전문가 및 조직의 확보	3 (3.6)	4 (4.8)	25 (30.1)	38 (45.8)	10 (12.0)	3 (3.6)	3.5	0.71	83 (100.0)	
산업 단위별 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발	3 (3.6)	5 (6.0)	23 (27.7)	35 (42.2)	13 (15.7)	4 (4.8)	3.5	0.80	83 (100.0)	
산·군 협력 인프라(전문가, 기술의 DB) 구축	1 (1.2)	7 (8.4)	26 (31.3)	41 (49.4)	5 (6.0)	3 (3.6)	3.4	0.86	83 (100.0)	
산·군 협력 인프라(제도, 규정, 시설과 장비)의 구축	2 (2.4)	10 (12.0)	25 (30.1)	36 (43.4)	7 (8.4)	3 (3.6)	3.3	0.91	83 (100.0)	
산·군 협력 네트워크 센터/협의체의 구축과 운영	1 (1.2)	9 (10.8)	28 (33.7)	35 (42.2)	7 (8.4)	3 (3.6)	3.3	0.91	83 (100.0)	
참여 기업에 대한 정부차원의 홍보	1 (1.2)	12 (14.5)	31 (37.3)	24 (28.9)	12 (14.5)	3 (3.6)	3.3	0.83	83 (100.0)	
산·군 협력 매뉴얼(산업체용, 군용)의 개발과 제공	0 (0.0)	10 (12.0)	34 (41.0)	33 (39.8)	3 (3.6)	3 (3.6)	3.2	1.09	83 (100.0)	
산·군 협력 포럼의 개최와 정보교류 강화	0 (0.0)	11 (13.3)	38 (45.8)	30 (36.1)	1 (1.2)	3 (3.6)	3.1	0.89	83 (100.0)	
지역 내의 군부대와 기업의 연계	3 (3.6)	13 (15.7)	36 (43.4)	24 (28.9)	4 (4.8)	3 (3.6)	3.0	0.96	83 (100.0)	

산·군 협력을 촉진하기 위한 방안들의 중요성을 알아보기 위한 질문에 대해 국가 차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발과 산·군 협력 주체(교육기관, 산업체, 정부)의 적극적 참여가 각각 3.8점으로 가장 중요하다고 응답하였다. 성과를 제고할 수 있는 산·군 협력 프로그램의 개발과 활용(3.6), 산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세계상 지원)(3.6), 산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축(3.5), 산·군 협력 전담 전문가 및 조직의 확보(3.5), 산업 단위별 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발(3.5), 산·군 협력 인프라(전문가, 기술의 DB) 구축(3.4), 산·군 협력 인프라(제도, 규정, 시설과 장비)의 구축(3.3), 산·군 협력 네트워크 센터/협의체의 구축과 운영(3.3), 참여 기업에 대한 정부차원의 홍보(3.3), 산·군 협력 매뉴얼(산업체용, 군용)의 개발과 제공(3.2), 산·군 협력 포럼의 개최와 정보교류 강화(3.1), 지역 내의 군부대와 기업의 연계(3.0) 순으로 나타났다.

산·군 협력 유형 중 중요한 요소별 우선순위를 별도로 조사한 결과 1순위로는 국가차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발이 30명(36.1%)으로 가장 많았으며, 산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세계상 지원)이 13명(15.7%), 산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축이 9명(10.8%)이었다. 산업 단위별 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발이 중요하다고 응답한 응답자와 산·군 협력주체(교육기관, 산업체, 정부)의 적극적 참여 각각 6명씩(7.2%)이었으며 기타 성과를 제고할 수 있는 산·군 협력 프로그램의 개발과 활용 3명(3.6%), 참여 기업에 대한 정부차원의 홍보가 3명(3.6%)으로 나타났다.

산·군 협력 매뉴얼(산업체용, 군용)의 개발과 제공 2명(2.4%), 산·군 협력전담 전문가 및 조직의 확보 2명(2.4%), 지역 내의 군부대와 기업의 연계 2명(2.4%), 산·군 협력 포럼의 개최와 정보교류 강화 1명(1.2%), 산·군 협력 인프라(전문가, 기술의 DB) 구축 1명(1.2%), 산·군 협력 네트워크 센터/협의체의 구축과 운영 1명(1.2%), 산·군 협력 인프라(제도, 규정, 시설과 장비)의 구축 1명(1.2%)을 나타냈다.

<표 V-14> 산·군 협력 유형 중 중요한 요소

(단위: 명, %)

항목	1순위	2순위	3순위
국가차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵 개발	30(36.1)	11(13.3)	5(6.0)
산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세제상 지원)	13(15.7)	13(15.7)	6(7.2)
산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축	9(10.8)	12(14.5)	6(7.2)
산·군 협력 주체(교육기관, 산업체, 정부)의 적극적 참여	6(7.2)	13(15.7)	13(15.7)
산업 단위별 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발	6(7.2)	8(9.6)	7(8.4)
참여 기업에 대한 정부차원의 홍보	3(3.6)	2(2.4)	3(3.6)
성과를 제고할 수 있는 산·군 협력 프로그램의 개발과 활용	3(3.6)	4(4.8)	9(10.8)
지역 내의 군부대와 기업의 연계	2(2.4)	1(1.2)	4(4.8)
산·군 협력 매뉴얼(산업체용, 군용)의 개발과 제공	2(2.4)	2(2.4)	3(3.6)
산·군 협력 전담 전문가 및 조직의 확보	2(2.4)	4(4.8)	8(9.6)
산·군 협력 포럼의 개최와 정보교류 강화	1(1.2)	3(3.6)	2(2.4)
산·군 협력 인프라(제도, 규정, 시설과 장비)의 구축	1(1.2)	4(4.8)	3(3.6)
산·군 협력 인프라(전문가, 기술의 DB) 구축	1(1.2)	0(0.0)	7(8.4)
산·군 협력 네트워크 센터/협의체의 구축과 운영	1(1.2)	3(3.6)	4(4.8)
무응답	3(3.6)	3(3.6)	3(3.6)
전체	83(100.0)	83(100.0)	83(100.0)

1순위와 2순위에 평균 10% 이상의 응답을 받은 항목은 국가차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발, 산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세제상 지원), 산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축 순으로 나타나 이들 요소가 산·군 협력을 위해 중요한 유형으로 나타났다.

<표 V-15> 현역의 교육훈련을 위한 교육프로그램 제공 요청 시 경영층의 태도

(단위: 명, %)

항목	응답
제공하려 하지 않을 것이다.	6(7.2)
정부의 지원정책(비용부담, 세제상 혜택 등)의 수준을 보고 결정할 것이다.	39(47.0)
정부의 지원정책이 없다면 최소한의 수준에서 지원할 것이다.	15(18.1)
정부의 지원정책과 상관없이 가능한 한 지원을 검토할 것이다.	14(16.9)
기타	3(3.6)
무응답	6(7.2)
전체	83(100.0)

군에 복무 중인 현역 군인의 교육훈련을 위한 교육프로그램 제공 요청 시 소속 회사의 경영층이 어떤 태도를 보일 거라고 생각하느냐는 질문에 대해 정부의 지원정책(비용부담, 세제상 혜택 등)의 수준을 보고 결정할 것이라고 응답한 응답자가 39명(47.0%)로 차지해 가장 많았으며, 정부의 지원정책이 없다면 최소한의 수준에서 지원할 것이라고 응답한 경우가 15명(18.1%), 정부의 지원정책과 상관없이 가능한 한 지원을 검토할 것이다가 14명(16.9%)을 차지했다. 제공하지 않을 것이라는 응답도 6명(7.2%)로 나타났다.

현역 군인의 교육훈련을 위한 교육프로그램을 소속회사에 제공을 요청할 때 어떻게 하겠느냐는 질문에 대해 제공에 반대한다가 5명(6.0%), 정부의 지원정책(비용부담, 세제상 혜택 등)의 수준을 보고 결정하겠다가 37명(44.6%), 정부의 지원정책이 없다면 최소한의 수준에서 지원에 찬성한다가 16명(19.3%), 정부의 지원정책과 상관없이 가능한 한 지원을 하는데 찬성한다가 14명(16.9%)로 나타났다.

<표 V-16> 현역의 교육훈련을 위한 교육프로그램 제공 요청 시 응답자의 태도

(단위: 명, %)

항목	응답
제공에 반대한다.	5(6.0)
정부의 지원정책(비용부담, 세제상 혜택 등)의 수준을 보고 결정하겠다.	37(44.6)
정부의 지원정책이 없다면 최소한의 수준에서 지원에 찬성한다.	16(19.3)
정부의 지원정책과 상관없이 가능한 한 지원을 하는데 찬성한다.	14(16.9)
기타	5(6.0)
무응답	6(7.2)
전체	83(100.0)

교육훈련 프로그램을 기업에서 군에 제공할 경우 지원하는 기업에 대한 정부의 지원정책에 따라 찬성하는 경우가 많았다.

정부에서 소속회사에 군 인적자원개발을 위한 협조를 요청할 경우 소속회사에서 제공 가능한 내용의 우선순위를 묻는 질문에 대하여, 보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램을 공유하겠다는 의견이 55명(66.3%)로 다수를 차지하였다. 집합교육과정의 일부 제공하겠다는 의견

은 9명(10.8%)이었으며, 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용) 4명(4.8%)회사에 일정기간 위탁교육 4명(4.8%), 회사에서 보유한 교육훈련 시설 제공 4명(4.8%), 회사와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원 4명(4.8%)로 나타났다.

<표 V-17> 정부에서 군 인적자원개발 협조 요청 시 제공 가능한 내용(순서 별)

(단위: 명, %)

내 용	1순위	2순위	3순위
보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유	55(66.3)	7(8.4)	8(9.6)
집합교육과정의 일부 제공	9(10.8)	30(36.1)	10(12.0)
교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)	4(4.8)	27(32.5)	14(16.9)
회사에 일정기간 위탁교육	4(4.8)	6(7.2)	13(15.7)
회사에서 보유한 교육훈련 시설 제공	4(4.8)	5(6.0)	20(24.1)
회사와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원	4(4.8)	5(6.0)	14(16.9)
무응답	3(3.6)	3(3.6)	4(4.8)
전체	83(100.0)	83(100.0)	83(100.0)

군 인적자원개발을 위해 회사가 협조할 경우 소용되는 비용에 대한 의견을 분석한 결과 기존 보유 프로그램, 시설, 전문가에 대한 사용료를 받고 제공해야 한다(이미 들어간 개발비용까지도 정부에서 부담)는 의견이 29명(34.9%)로 가장 많았다. 기업에서 보유하고 있는 프로그램, 시설, 전문가 활용에 대해 추가 비용이 들지 않는다면 이에 대한 제공은 무상으로 해야 한다는 의견이 22명(26.5%)로 나타났으며, 소요되는 비용뿐만 아니라 제공에 따른 일정부분의 이익이 회사에 보장될 경우 제공할 것이라는 의견이 17명(20.5%)로 나타났다.

기업의 사회적 기여 차원에서 추가로 소요되는 일부의 비용을 기업에서 부담해야 한다는 의견은 5명(6.0%), 제공하지 않는다는 의견은 4명(4.8%)으로 나타났다.

<표 V-18> 군 인적자원개발을 위해 회사가 협조할 경우 소요되는 비용에 대한 의견

(단위: 명, %)	
항목	응답
기존 보유 프로그램, 시설, 전문가에 대한 사용료를 받고 제공해야 한다(이미 들어간 개발비용까지도 정부에서 부담).	29(34.9)
기업에서 보유하고 있는 프로그램, 시설, 전문가 활용에 대해 추가 비용이 들지 않는다면 이에 대한 제공은 무상으로 해야 한다.	22(26.5)
소요되는 비용뿐만 아니라 제공에 따른 일정부분의 이익이 회사에 보장될 경우 제공할 것이다.	17(20.5)
기업의 사회적 기여 차원에서 추가로 소요되는 일부의 비용을 기업에서 부담해야 한다.	5(6.0)
제공하지 않는다.	4(4.8)
기타	1(1.2)
무응답	5(6.0)
전체	83(100.0)

군 인적자원개발을 위해 회사에 교육훈련 프로그램 개발 요청시 어떻게 하겠느냐는 질문을 분석한 결과 개발비용 모두를 정부에서 부담하면 개발하겠다(내부 인력 비용 포함)는 의견이 25명(30.1%)로 가장 많았으며, 프로그램 개발에 이미 들어간 비용뿐만 아니라 회사에 일정한 부분의 이익이 있을 경우 제공할 것이다라는 의견도 17명(20.5%)을 차지하였다.

개발시 추가로 소요되는 외부 인건비만 정부에서 부담하면 개발하겠다는 의견은 14명(16.9%), 우리 회사에서 부담이 되는 수준이 아니면 개발해 주겠다는 의견은 14명(16.9%)로 나타났다. 개발에 필요한 전문 인력 제공 수준에서 지원하겠다는 의견은 5명(6.0%), 개발하지 않겠다는 의견은 3명(3.6%)로 나타났다.

<표 V-19> 군 인적자원개발을 위해 회사에 교육훈련 프로그램 개발 요청에 대한 의견

(단위: 명, %)

항목	응답
개발비용 모두를 정부에서 부담하면 개발하겠다(내부 인력 비용 포함)	25(30.1)
프로그램 개발에 이미 들어간 비용뿐만 아니라 회사에 일정의 부분의 이익이 있을 경우 제공할 것이다.	17(20.5)
개발시 추가로 소요되는 외부 인건비만 정부에서 부담하면 개발하겠다.	14(16.9)
우리 회사에서 부담이 되는 수준이 아니면 개발해 주겠다.	14(16.9)
개발에 필요한 전문인력을 제공하는 수준에서 지원하겠다.	5(6.0)
개발하지 않겠다	3(3.6)
무응답	5(6.0)
전체	83(100.0)

제2절 시사점

군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 방안에 대한 기업체의 의견 수렴을 위해 조사한 설문을 분석한 결과 다음과 같은 정책적 시사점을 도출할 수 있었다.

1. 산·군 협력을 위한 국가차원의 체계적인 접근 필요

산·군 협력을 위해 기업에서는 정부의 지원이 있을 경우 적극 참여하겠다는 의견이 많았다. 아울러 국가차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵 개발이 중요하다고 응답하고 있다. 즉, 산·군 협력을 통한 군 인적자원개발에 대한 비전과 전략, 추진과제, 과제별 추진체제, 추진 주체별 역할, 추진 예산 등을 포함한 중장기 로드맵을 개발하고 이에 따라 체계적으로 추진해 주기를 바라고 있는데, 이는 산·군 협력이 1회성 협조로 끝나는 사안이 아니라 는 점에서 의미가 있다고 하겠다.

이를 위해서는 정부차원에서는 정부 관련부처(교육인적자원부, 노동부, 산업자원부, 중소기업청 등)와 군(육군, 해군, 공군), 기업관련 단체(전경련, 중소기업연합회 등)의 군 인적자원개발을 위한 협의체가 있어야 할 것이다. 여기서 군 인적자원개발을 위해 산업체와의 효과적인 협력을 위한 전략과 과제가 도출되어야 할 것이다. 이러한 조직을 통해 국민과 기업에 대한 홍보를 수행해야 하며 국가 전략과제의 일환으로서 군 인적자원개발과 산·군 협력을 자리매김 시켜야 할 것이다.

실무적인 차원에서는 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축이 필요할 것이다. 전경련을 중심으로 한 기업의 교육훈련 전문가 집단과 군의 교육훈련 전문가가 모여 실질적인 협력 방안을 강구해야 할 것이다. 이때는 전문 교육훈련기관, 컨설팅 회사, 관련 학회도 자문그룹의 형식으로 참여하도록 하여야 할 것이다.

2. 산·군 협력을 위한 기업의 공감대 형성

효과적인 산·군 협력을 위해서는 산·군 협력의 한 축으로 참여할 기업의 경영자뿐만 아니라 실무자들의 협력이 필수적이다. 따라서 군 인적자원개발을 위해 산·군 협력이 주는 국가 사회적 의미에 대해서 기업체의 경영자와 실무자들에게 홍보하는 작업이 필요하다. 산·군 협력을 잘못 접근하게 되면 기업체에 또 다른 부담을 주는 정책으로 인식하게 될 수 있고 이럴 경우 산·군 협력의 효과성이 저하될 뿐만 아니라 협력의 지속성도 보장하기 어렵게 될 것이다.

산·군 협력이 국가 인적자원개발에 중요한 요소이고 이러한 것이 결국 기업의 경쟁력에도 도움이 될 것이라는 식의 접근은 효과를 발휘하기 힘들 것이다. 이는 산업체 협력을 통한 현역 군인의 능력개발이 기업에 주는 효과를 묻는 질문에 대해 기업에서 원하는 역량을 갖춘 인력의 양성(3.2점), 입사 후 교육에 따른 추가 비용 절감(2.9점)이 기업의 사회적 공헌(3.8점)이나 이미지 제고(3.5점)보다 낮다는 사실에서 알 수 있다.

3. 협력 가능성, 효과를 반영한 단계별 협력 추진

군 인적자원개발을 위해 활용할 수 있는 여러 유형 중에서 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 위한 학습이 가장 활용가능성(4.2점)이 높게 나왔으며, 30명(36.1%)이 우선순위에서 1위로 선정하여 우선순위에서도 가장 높게 나타났다. 또한, 응답자의 소속 회사가 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법에도 보유중인 e-learning 프로그램의 공유가 3.7점으로 교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련전문가 교육 등에 활용)과 함께 가장 제공 가능한 사항으로 도출되었다. 이와 같이 각 기업이 가지고 있는 인적자원, 교육훈련 프로그램, 인프라 등을 각 기업의 협력 가능성, 효과성을 고려하여 단계별로 추진해야 할 것이다. 본 연구의 결과에서 기업에서 보유하고 있는 우수한 e-learning 프로그램을 각 중대에 설치되어 있는 PC를 활용하여 학습토록 하는 방안은 1단계의 협력 방안으로 좋은 방법이 될 것이다.

4. e-learning 중심의 산·군 협력 시범사업의 전개

전경련과 육군은 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 시범사업을 전개했으며, 1사 1부대 결연 지원 사업을 전개하고 있다. 기존의 시범사업이나 1사 1부대 결연은 참여한 부대에만 혜택이 돌아가며 기업에서의 협력 사항도 해당 기업이 보유한 자원에 한정될 가능성이 크다. 따라서 개별 기업과 부대와의 협력 사업과 함께 대부분의 부대가 혜택을 받을 수 있는 방법으로서의 협력사업 전개가 필요하다. 예를 들어 기업이 보유한 e-learning 프로그램을 현역 군인들이 수강할 수 있는 방안 도입을 위해 우선적으로 e-learning 프로그램 제공이 가능한 기업과 소속 부대원의 학습에 이를 활용하기를 희망하는 군부대를 선정하여 시범사업을 전개할 필요가 있다. e-learning 프로그램은 온라인이 설치된 곳은 어느 곳에서도 수강이 가능하고 온라인 없는 경우에도 CD-ROM이나 CBT(Computer based training)을 활용하여 수강이 가능하기

때문에 그 효과가 오프라인 교육프로그램에 비해 매우 클 것이다.

이 방법은 기업에게 주는 경제적 부담이 크지 않아 실행가능성이 높다는 점에서 유용한 방법이 될 것이다. 아울러 e-learning은 기업에서도 가장 빨리 콘텐츠의 업그레이드가 이루어지는 부분이라 기업에서 필요로 하는 역량을 군에서 습득하는 중요한 수단이 될 것이다.

제 6 장 군 인적자원개발 및 산·군 협력 방안

제1절 군 인적자원개발과 산·군 협력 체제

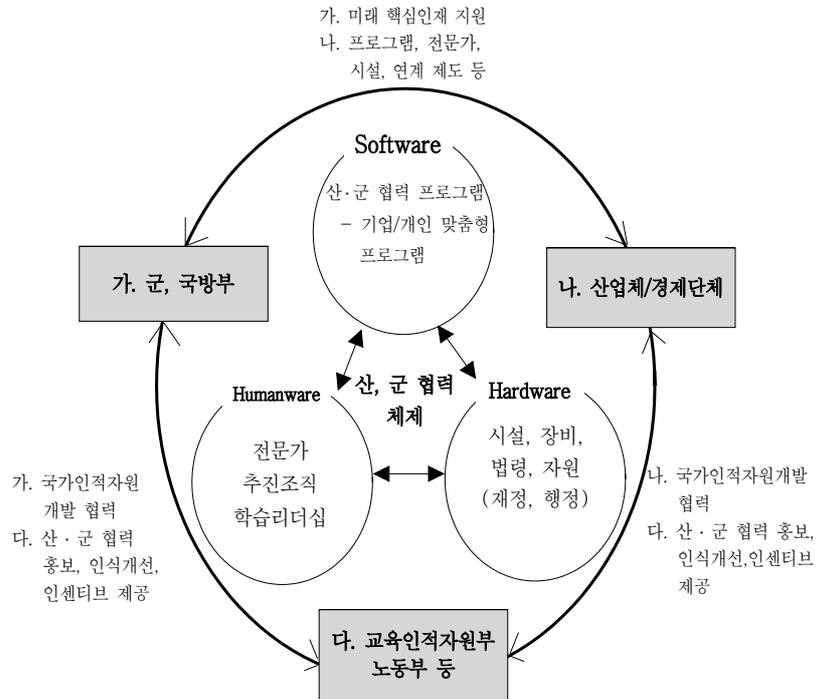
1. 산·군 협력의 추진 체제

군 인적자원개발을 위해 산·군 협력을 추진하기 위해서는 추진체제를 명확히 해야 한다. 우선 1차적 관련 주체로서 군과 국방부가 있으며, 산·군 협력의 파트너가 될 산업체/경제단체가 2차적 주체가 될 것이다. 정부는 이 두 주체가 원활하게 협력할 수 있도록 지원정책을 마련하고 필요한 경우 조정과 협력을 하는 역할을 수행해야 할 것이다.

이러한 산·군 협력 방안분석을 위한 틀을 도식하면 다음의 [그림 VI-1]과 같다.

협력 가능한 부분은 산·군 협력 교육훈련 프로그램 등의 software와 시설, 장비, 법령, 재정 및 행정 자원 등의 hardware, 전문가, 추진조직, 리더십 등의 humanware로 나누어 볼 수 있다. 이러한 콘텐츠에 대해서 산업체에서 보유하고 있는 우수한 내용을 군 교육훈련에 활용할 수 있도록 군, 정부, 산업체가 공동으로 협력하는 것이 산·군 협력의 주된 골자이다.

[그림 VI-1] 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력의 개념



2. 산·군 협력의 추진 주체별 역할

군이나 국방부는 군 교육훈련의 1차적 책임을 지는 기관으로서 기업 및 사회에서 필요로 하는 미래의 인적자원을 육성한다는 차원에서 산·군 협력 사업을 전개해야 한다. 산업체는 국가인적자원개발에의 협력 차원에서 보유 중인 우수한 교육훈련 프로그램, 전문가, 시설 등을 군에 제공하는 것이다. 이 때 정부는 산·군 협력에 참여하는 기업에 대한 홍보와 세제지원 등 인센티브를 제공하여야 할 것이다. 군은 국가인적자원개발을 총괄하고 있는 교육인적자원부와 기업체의 인적자원개발을 총괄하는 노동부 등이 추진하는 국가인적자원개발 정책에 협조하는 것이며, 군 역시 정부의 산·군 협력 홍보

와 인식개선 활동, 인센티브 제공 활동에 동참하여 산업체의 참여를 촉진해야 할 것이다. 이와 같은 관련 주체간의 유기적인 역할과 관계를 통해 산·군 협력을 추진해야 실질적인 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 방안이 도출될 것이다.

제2절 주체별 추진과제 및 역할

1. 군의 역할 및 과제

현역군인의 소속은 군이다. 따라서 군교육훈련의 1차적 책임도 군에게 있다고 할 것이다. 산·군 협력을 효과적으로 추진하기 위해서는 군교육훈련을 개선하려는 군자체의 노력이 선행되어야 하며 산·군 협력을 추진할 수 있는 충분한 역량을 자체적으로 확보해야 한다. 구체적 군의 역할 및 과제는 다음과 같다.

가. 군 자체의 협조체제 구축

육군, 공군, 해군의 인적자원개발을 위한 실질적인 협조체제 구축이 필요하다. 아울러 각 군은 각 군내의 인적자원개발 체제를 구축하고 산·군 협력이 효과적으로 일어날 수 있도록 관련 군내의 각종 규정과 조직의 재편이 선행되어야 할 것이다.

군 인적자원개발을 위해 산업체에서 각종 협력을 해올 경우 이를 효과적으로 군 내부에 전파할 수 있는 조직과 인력, 재원을 자체적으로 확보하거나 자체확보가 어려울 경우 정부의 지원을 통해서라도 산업체에서 지원하는 자원이 비효과적으로 활용되거나 낭비되는 사례를 예방하여야 할 것이다.

나. 군 내부의 인식개선 등 학습문화 구축

일선 군의 지휘관들 사이에 군의 본연의 임무가 국토방위라는 사실을 내세워 군에서의 인적자원개발 활동에 대한 부정적인 시각을 가진 경우가 있는 것도 사실이다. 아무리 상위 조직차원에서 산·군 협력이 잘 이루어지더라도 군의 특성상 일선 부대장이나 지휘관이 이에 부정적인 인식을 가지고 있다면 실질적으로 효과적인 사업의 전개를 기대하기 어렵다. 아울러, 일선 군 지휘관의 비협조적인 사례가 있다면 협력하는 기업체에 부정적인 인식을 심어줄 수 있어 전체 협력사업의 전개에 타격을 줄 가능성이 높다. 또한, 군사훈련 등으로 심신이 지쳐있을 수 있는 사병과 부사관, 장교에 대해서도 군에서의 인적자원활동이 자신들의 미래에 대한 준비로써 매우 중요하다는 인식의 제고와 함께 자발적 참여를 이끌어내는 학습문화 구축이 필요하다.

다. 일선 지휘관의 학습 리더십 확보

군 내부의 인식개선과 함께 일선 지휘관의 학습리더십 확보하기 위한 군 내부의 제도개선이 필요하다. 학습리더십이라 리더십을 발휘하여 부하 직원이 능력개발을 잘할 수 있도록 환경을 조성해주고 지원해주는 것을 의미한다. 따라서 군의 명령계통을 통한 인식개선을 도모하는 것도 중요하지만 일선 지휘관의 부하 육성 실적을 인사고과에 반영하는 등의 제도 개선이 필요하다. 즉, 군 지휘관의 고유의 역할을 전투능력 향상 중심에서 부하의 직업능력 향상까지로 확대하여야 한다는 것이다.

라. 자체 교육훈련 전문가 육성

군의 각종 학교에 근무하고 있는 교육전문가의 역량을 강화해야 할 것이다. 산·군 협력에 따라 제공 받는 산업체의 프로그램 중에서 산업체의 교육훈련 전문가가 수행할 수준의 내용도 있겠지만 군 자체의 교육훈련전문가가

수행해야 할 내용도 있을 것이다. 군 내부의 교육훈련전문가가 수행할 경우 보다 많은 군부대에서 활용할 수 있을 것이며 활용할 수 있는 프로그램도 많아 질 것이다. 따라서 산·군 협력을 위해 군의 교육훈련전문가를 산업체에 위탁교육을 시키는 방법 등으로 사전에 양성해야 할 것이다.

마. 체계적인 사병 훈련체계 구축 필요

군 내부에 교육훈련을 위한 각종 학교가 있으며 군 내부의 개인 및 집단 훈련이 있다. 체계적인 교육훈련은 부사관 및 장교를 대상으로 한 군사학교 교육이다. 군의 절대 다수를 구성하고 있는 사병에 대한 체계적인 교육이 없는 실정이다. 따라서 사병을 위한 체계적인 교육훈련 체계를 구축해야 하며 이의 연장선상에서 산·군 협력을 추진해야 할 것이다.

바. 학습휴가제의 도입 검토

현재의 휴가 제도의 개념에 학습의 개념을 도입하여 학습휴가제를 실시할 필요가 있다. 학습휴가제는 제대 직전에 일정기간 동안 시행할 수도 있으며, 일정한 복무 기간을 기준(예를 들어 복무 6개월 단위로 10일에서 20일간의 학습휴가 부여)으로 3~4회로 나누어 실시할 수 있을 것이다. 학습휴가 기간동안 부대와 협약을 맺은 기업 등에서 집중적으로 학습을 하거나 군 내부의 전문 교육훈련기관에서 집중적으로 자기개발을 위한 학습을 할 수 있을 것이다.

2. 산업체/경제단체의 역할 및 과제

가. 산·군 협력에 대한 인식 개선

보유중인 교육훈련 프로그램을 군에 제공하겠냐는 질문에 설문에 응답한 상당수(47%)가 정부의 지원이 있을 경우에 산·군 협력에 나서겠다고 응답

하고 있다. 산·군 협력을 위해 새로운 프로그램 개발을 요청받을 경우 어떻게 하겠느냐는 질문에 대해, 내부 인력 투입에 따른 비용을 포함한 개발비용을 지원 받을 경우에 참여(30.1%)하거나 프로그램 개발에 이미 들어간 비용뿐만 아니라 소속 회사에 일정 부분의 이익이 있을 경우에 제공하겠다(20.5%)라고 응답해 응답자의 50% 이상이 점에서 산·군 협력을 자사의 이해관계 차원에서 파악하고 있다. 따라서 기업은 국가인적자원개발 차원에서 산·군 협력의 필요성을 정확하게 인식해야 한다. 산·군 협력이 원활히 일어날 경우 기업에서 원하는 역량을 갖춘 인력이 양성, 공급될 것이라고 생각하느냐는 질문에 대해 상대적으로 낮은 점수(3.2점)를 부여하였다. 또한 입사 후 교육에 따른 비용절감에 도움이 될 것이냐는 질문도 낮은 점수(2.9점)를 받은 사실은 산·군 협력에 대한 잘못된 인식이 기업 내에 퍼져있다는 것을 알 수 있다.

대기업은 중소기업에 비해 상대적으로 우수한 인력확보가 용이하고 입사 이후 교육훈련을 체계적으로 시킬 수 있을 정도로 자원 풍부하여 군에서의 교육훈련이 자사에 별로 도움이 되지 않을 것이라고 인식하고 있을 수 있다. 군에서의 교육훈련을 통해 양성된 인력이 참여한 기업에 곧바로 취직하여 효과를 내는 경우는 많지 않을 수 있다. 그러나 군에서 체계적인 교육훈련을 받은 인력이 대기업의 계열사나 대기업의 공급망(Supply chain)에 의해 연계된 중소기업에 취업할 수 있을 것이다. 이 경우에 이들의 역량은 대기업의 경쟁력 향상에 도움을 준다.

아울러, 군의 체계적인 교육훈련을 받은 인력이 대기업과 직접적으로 연계된 기업에 취업하지 않더라도 유관 산업에 취업하여 역량을 발휘한다면 이 또한 대기업의 경쟁력 향상에 도움을 줄 것이다. 보다 큰 관점에서 보면 국민의 인적자원의 경쟁력을 강화하여 전체 산업의 경쟁력을 강화하게 되고 이는 국가의 경쟁력 강화로 이어져 결국 그 혜택이 대기업으로 돌아갈 수 있다. 따라서 군에 대한 교육훈련 지원이 일방적 시혜를 베푸는 차원에서 접근할 것이 아니라 상호 호혜적인 차원에서 접근하는 것이라는 사실에 대한 정확한 인식을 해야 할 것이다.

나. 기업체의 주도적 참여 필요

그간의 군교육훈련에 대한 기업체의 참여는 수동적인 측면이 강하다. 군에서 요구할 경우 대의명분상 마지못해 참여하는 기업이 있다면 이는 전체적인 산·군 협력 사업에 악영향을 줄 것이다. 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력은 1회성 행사로 끝나서는 그 효과를 기대하기 힘들다. 따라서 기업의 비자발적 참여는 산·군 협력의 지속성을 담보하기 힘들 것이며 정부나 군의 노력을 무산시키는 결과를 가져올 것이다. 이를 위해서는 이미 파악된 산·군 협력에 따른 혜택이나 정부에서 추가로 제공 가능한 혜택 외에도 기업체 자체에서 산·군 협력에 따른 파급효과를 확대하려는 노력이 필요하다.

다. 기업의 사회적 책임 대상에 군 포함

매년 27만 명의 군에서 제대하며 이 중 58,000명이 취업 전선에 나서고 있다. 이들이 군에 있는 동안 자기개발이 제대로 이루어지지 않아 올 수 있는 경력 단절의 1차적인 피해는 본인이다. 그러나 2차적인 피해는 기업에 돌아갈 것이며 넓게는 국가적인 차원에서 손실을 보는 것이다. 따라서 기업의 사회적 책임을 군에까지 확대할 필요가 있다. 아울러, 군교육훈련에 참여하는 기업의 경우 기업의 사회적 공헌을 강화한다는 차원에서 기업의 이미지 제고에 기여하게 될 것이다.

3. 정부(교육인적자원부 등)의 역할 및 과제

가. 관련 제도 정비 및 법령 마련

학·군 협력 차원에서 군에서의 학습경력을 학교에서 인정해주는 학점인 증제 도입이 검토되고 있다. 이와 마찬가지로 군에서의 학습경력을 기업에서 인정해주는 제도가 필요하다. 물론 이를 위한 전제조건은 군에서의 교육훈련

이 기업에서 활용할 정도로 질적으로 우수해야 한다는 것이다.

나. 세제지원 등 참여 기업에 대한 인센티브 마련

군 인적자원개발을 위해 시범사업을 전개했으며 1사 1부대 운동을 전개하고 있다. 그러나 이러한 사업에 참여하는 기업에 대한 확실한 인센티브가 마련되지 않는다면 참여하는 기업이 1회성 행사로 이해할 수 있다. 군 인적자원개발을 위한 다른 산·군 협력 방안도 마찬가지다. 크게 보면 산·군 협력이 기업체의 우수한 인적자원개발에 도움이 되는 것은 사실이지만 확실한 성과를 추구하는 기업의 특성상 산·군 협력 참여에 따른 혜택이 따르지 않는다면 쉽게 참여하지 않을 것이며, 참여를 하더라도 수동적으로 참여할 가능성이 크다. 따라서 초기 산·군 협력 사업을 전개할 때부터 참여 기업에 대한 확실한 인센티브를 제공해야 한다.

다. 정부 부처 산·군 협력 추진체 구성

산·군 협력을 위한 산과 군, 정부의 추진체 구성 못지않게 중요한 것이 정부 부처의 산·군 협력 추진체 구성이다. 이는 산·군 협력을 위한 각종 제도의 정비, 기업에 대한 홍보, 추진 예산확보와 관련되어 있어 매우 중요한 요소이다. 따라서 실무자 차원에서의 추진체가 아니라 실질적으로 군 인적자원개발을 위해 산·군 협력을 추진할 수 있는 범정부적 차원의 협력체의 구성이 필요하다.

라. 국가인적자원개발 차원에서의 예산 확보

현재, 군은 국가인적자원개발의 1차적 책임이 교육인적자원부에 있다는 명분하에 예산확보에 난색을 표하고 있다. 교육인적자원부 역시 산·군 협력에 대한 예산확보를 위한 사업을 구체적으로 파악하고 있지 못하는 등 예산확보

에 어려움이 있는 것이 사실이다. 고용보험금을 관리하는 노동부의 경우, 기업의 인적자원개발을 촉진하기 위한 예산을 상대적으로 확보하기 수월한 반면 군의 인적자원개발을 위한 지원 근거가 없기 때문에 예산확보가 어려운 실정이다.

군에서의 인적자원개발은 국가인적자원개발 차원에서 접근하는 것은 비단 우리나라만의 접근이 아니다. 프랑스나 독일도 군에서의 효과적인 인적자원개발을 통해 제대 후 곧바로 취업할 수 있도록 국가차원에서 지원하고 있다. 따라서 특정 부처 차원에서의 예산확보 노력보다는 국가인적자원개발 차원에서의 예산확보 노력이 필요하다.

마. 산·군 협력을 위한 군 자체의 예산 확보

국가 차원에서의 예산확보 못지않게 중요한 것이 군 자체의 예산확보다. 산·군 협력의 가장 중요한 주체가 군이다. 산·군 협력을 효과적으로 주도하기 위해서는 관련조직 뿐만 아니라 군 내부의 교육훈련 전문가 육성, 군 교육훈련 시설의 현대화, 군 내부의 인식개선을 위한 각종 교육훈련 등 군 자체의 예산으로 해결해야 할 과제가 많다. 따라서 이러한 과제를 효과적으로 해결하기 위한 군 자체의 예산을 확보해야 할 것이다.

바. 산군, 산학, 학군 협력 사업 간의 연계

제대 군인 중 약 80%가 대학에 복학한다. 이 복학생들을 대상으로 현재 군에서의 교육이수 실적을 학점으로 인정해주는 방안이 마련되고 있다. 또한 복학 후 대학을 졸업한 학생들은 산업체에 근무하게 된다. 즉, 산·군 협력 사업은 산학, 학군 협력사업과 연계되어 있는 것이다. 따라서 산·군 협력 사업과 산학 협력사업, 학군 협력 사업과 연계하여 각 사업 간의 역할을 정립하고 상호 유기적 연계를 강화한다면 국가인적자원개발 차원에서의 각 사업의 의미가 커질 것이다.

사. 군교육훈련 전문가 확보 필요

교육학, 교육공학 등 관련 분야의 학위소지자 등 체계적으로 교육 받은 교육전문가의 확보가 필요하다. 이들로 하여금 군 자체의 인적자원개발 체제구축 등 군 인적자원개발을 주도하도록 해야 할 것이다.

4. 산·군 협력 추진 방안

군 인적자원개발을 위해 산·군 협력 체제를 구축하기 위해서는 각 주체별 역할과 책임을 설정해야 한다. 아울러 산·군 협력의 중요성, 긴급성, 실행용이성을 중심으로 단계별로 사업을 전개할 필요가 있다. 주체간의 역할에 있어서 산업계에서 일반적으로 보유중인 인적, 물적 자원을 군에 제공하는 형태를 취하고 있지만 군 인적자원개발에 대한 산업체의 협력이 결국 산업계에서 필요로 하는 인력에 대한 사전 육성의 의미를 가지기 때문에 산업계에도 이익이 된다는 점에서 협력으로 봐야 할 것이다.

가. 기업체 e-learning 프로그램 공유

기업체에서 직원을 대상으로 하고 있는 e-learning 프로그램의 공유는 기업의 비밀사항이 아닌 경우가 대부분이므로 특별한 경우를 제외하고는 대부분 공유가능하다. 이는 설문조사에서 소속기관이 제공할 수 있는 군 인적자원개발 협력 방법의 1순위로 e-learning의 공유가 나왔다는 점에서도 알 수 있다. e-learning의 공유를 위해서는 각 주체별 다음과 같은 역할이 필요하다.

<표 VI-1> e-learning 프로그램 협력을 위한 주체별 역할

주체	역할	공동 사항
기업	e-learning 프로그램 제공	e-learning 추진을 위한 협의회 구성 - 추진전략 등 수립
군	인터넷 설치, 학습문화 구축	
정부	예산 지원, 기업에 인센티브 제공	

기업은 보유 중인 e-learning 프로그램을 최대한 제공해야 할 것이며 군은 부대 내 인터넷 설치, 학습인프라 및 문화 구축 등을 책임져야 할 것이다. 정부는 서버확보 및 운영에 필요한 예산을 확보하고 필요한 경우 기업에 대한 인센티브 제공을 검토해야 할 것이다.

나. 기업체, 군 교육훈련 전문가 협의회 구축

기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 위해 기업은 보유 중인 교육훈련 전문가 풀(pool)을 제공해야 할 것이며 군은 군 교육훈련 전문가 풀을 구축하고 정부는 협의회 운영 및 협의회 의사결정 사항을 이행하기 위한 행, 재정적 지원책을 강구해야 할 것이다.

<표 VI-2> 기업체, 군 교육훈련 전문가 협의회 구축

주체	역할	공동 사항
기업	교육훈련 전문가 풀 제공	지역별, 업종별 교육훈련 전문가 pool 구성
군	군 교육훈련전문가 풀 구축	
정부	협의회 운영을 위한 행, 재정적 지원	

다. 군 교육훈련 전문가 육성 지원

군 자체의 교육훈련 전문가의 역량강화를 위한 교육훈련 전문가 지원을 위해 역시 기업은 군교육훈련 전문가를 교육시키기 위한 시설 및 전문가를 제공하고, 군은 기업에 위탁교육을 시킬 전문가에 대해 사전에 육성계획과 활용계획을 수립하여야 할 것이다. 정부는 인턴제 실시에 따른 세제지원 등 인센티브 제공을 검토해야 할 것이다.

<표 VI-3> 군 교육훈련 전문가 육성 지원

주체	역할	공동 사항
기업	교육훈련 시설, 전문가 제공	지역별, 업종별 교육훈련 시설, 전문가 확보
군	전문가 육성 및 활용 계획 수립	
정부	세제지원 등 인센티브 제공	

라. 집합교육과정의 일부 제공

일부 프로그램의 경우 고가의 실습 시설 확보 등의 이유로 집합교육이 효과적인 경우가 있다. 집합교육은 교육을 위한 이동 및 근무지 이탈로 온라인에 비해 비용이 많이 들기 때문에 가능한 한 최소화할 필요가 있다. 이러한 과정은 향후 군의 자체 교육훈련 역량이 강화되면 자체적으로 강화할 필요가 있다.

<표 VI-4> 집합교육과정의 일부 제공

주체	역할	공동 사항
기업	교육 시설, 교육과정, 전문가 제공	협력 가능한 집합교육과정 선정
군	집합교육 대상, 활용 방안 마련	
정부	교재비, 강사비 등 지원 검토	

기업에서 집합과정을 제공하여 현역군인을 교육훈련 시킬 경우에는 기업은 교육훈련 시설 및 교육과정을 제공하여야 한다. 경우에 따라서는 군 자체의 교육훈련 시설을 활용하는 것이 효과적일 수 있다. 군은 집합교육에 참여할 대상과 과정을 선정하고 집합교육 활용방안을 마련해야 할 것이다. 정부는 교재비, 강사비 등의 지원을 검토할 필요가 있다. 집합교육과정의 제공은 제한적일 수 있으므로 제공 가능한 프로그램에 대한 선정과정이 선행되어야 할 것이다.

마. 기업체에 일정기간 위탁 교육

경우에 따라서는 기업체에 일정기간 위탁 교육이 필요할 것이다. 기업체에 이미 취업이 확정되었거나 기업체와 관련된 특수 자격증의 취득을 위한 경우는 일정기간 기업체에 위탁교육을 실시할 필요가 있다.

이 때 기업은 위탁교육 교육시설, 교육전문가, 교육 프로그램을 제공하여야 하며, 군은 교육훈련 대상을 선별하고 정부는 위탁교육비의 일부를 지원하는 방안을 검토해야 할 것이다.

<표 VI-5> 기업체에 일정기간 위탁 교육

주체	역할	공동 사항
기업	교육훈련 시설, 교육과정, 전문가 제공	관련 법, 제도 개정 e-learning과의 연계 방안
군	교육 대상, 활용 방안 마련	
정부	위탁교육에 따른 비용 일부 지원 검토	

바. 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도

민간기업의 시설 등의 제한으로 현실적인 장벽이 높기는 하지만 해당 기업에 취업이 확정된 경우에는 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도도 도입 가능하다. 이때는 기존의 휴가제도를 활용하여 제대 전 1~2개월을 기업체에 인턴으로 근무토록 하여 현장의 적응력을 높여야 할 것이다.

<표 VI-6> 기업체에서의 장기간(1~2개월)의 인턴십 제도

주체	역할	공동 사항
기업	교육훈련 시설, 교육과정, 전문가 제공	관련 법, 제도 개정 e-learning과의 연계 방안
군	휴가제도 개정	
정부	인턴제 도입에 따른 지원책 마련	

5. 관련 법령 및 제도 개선 방안

가. 정부 차원의 제도 개선 방안

산·군 협력의 원활한 추진을 위해 정부는 다음 사항에서의 제도 개선을 검토해야 할 것이다.

첫째, 산·군 협력 차원에서 군내 교육훈련 결과 인증을 사회적으로 인정 받을 수 있는 군 교육훈련 인증제도의 도입이 필요하다. 군에서의 교육훈련 실적을 대학에서 인정해주는 학점인증제가 검토되고 있다. 대학뿐만 아니라 사회에서도 인정해주는 학습인증제가 필요할 것이다. 이를 위해서는 군 교육훈련의 수준을 사회에서 제공하는 교육의 수준으로 끌어 올려야 할 것이다.

둘째, 현역 군인의 교육훈련을 위한 별도의 예산 또는 기금 확보를 위한 제도 개선이 필요하다. 기업체 근로자는 고용보험법에 의해 교육훈련을 위한 지원을 받는다. 그러나 군인은 고용보험금을 납입하지 않기 때문에 이 법에 따른 혜택을 받지 못하고 있다. 국방의 의무를 수행하는 군인들에 대한 교육훈련을 활성화하기 위한 기금을 마련하기 위한 특별법 등의 제정이 필요하다.

셋째, 군의 제도개선을 위한 법령 개정이다. 일선지휘관의 부하에 대한 학습결과를 인사에 반영하기 위한 군인사제도 개선이나, 학습 휴가를 도입하기 위한 군휴가제도 개선에 정부차원의 법령 개정이 필요할 수 있다.

나. 군 차원의 제도 개선 방안

군 차원에서의 제도 개선도 군이 산·군 협력의 가장 중요한 주체라는 점에서 중요하다. 산·군 협력이 효과적으로 추진되기 위해서는 다음과 같은 군의 제도 개선이 필요하다. 첫째, 일선 지휘관의 학습리더십 확보를 위해 부하 능력개발 실적을 지휘관 인사고과에 반영하기 위한 군인사제도의 개선이 필요하다. 일선지휘관의 학습리더십 확보 없이는 실질적으로 학습이 일어나

는 일선 부대에서의 학습활동을 담보하기가 어려우며 일선 지휘관의 학습에 대한 관심에 따라 산·군 협력이 추진되는 정도가 다양할 것이다. 따라서 일선지휘관의 학습리더십 확보는 매우 중요하다.

둘째, 학습휴가제 실시를 위한 휴가제도 개선이 필요하다. 기존의 휴가제도의 개념을 자기개발을 위한 학습휴가의 개념으로 전환해야 하며 학습휴가제 도입을 위한 휴가제도 개선이 필요할 것이다. 아울러

다. 기업차원의 제도 개선 방안

산·군 협력에 있어서 기업의 참여는 필수적이다. 특히 군에 대한 기업의 협력은 주로 교육훈련 부서에서 이루어지기 때문에 교육훈련 부서의 협조가 무엇보다 중요하다. 따라서 기업도 효과적인 산·군 협력을 위해 다음과 같은 차원에서 제도 개선이 필요할 것이다. 첫째, 군 교육훈련을 지원하기 위한 담당자 또는 팀의 구성이다. 군 교육훈련을 체계적으로 지원하기 위해서는 교육훈련 전문가 개인만의 관심으로는 이룰 수 없다. 별도의 팀 구성이 어렵다면 기존의 팀에 전담자를 배치해야 할 것이다. 둘째, 교육훈련 전문분야별 전담자 제도의 도입이 필요하다. 군의 교육훈련 수요는 매우 다양할 수 있다. 따라서 다양한 교육훈련 수요를 수용하기 위한 전문 분야별 전담자 제도를 도입하면 효과적일 것이다. 셋째, 산·군 협력을 위한 자체 운영위원회의 구성이 필요하다. 이 교육훈련 담당부서의 현업부담 등을 이유로 기업의 교육훈련 전문가들이 군교육훈련 지원에 소극적일 수 있다. 자칫 하다가는 제대로 된 교육훈련을 협조하기 못할 수도 있다. 이러한 경우를 예방하고 기업차원의 산·군 협력을 체계적으로 추진하기 위한 산·군 협력 운영위원회의 구성이 필요하다.

위와 같이 군 인적자원개발을 위한 기업, 군, 정부의 역할을 Software, Hardware, Humanware 차원에서 정리하면 <표 VI-7>과 같다.

<표 VI-7> 산·군 협력을 위한 기관별 역할 및 추진과제

분야 주체	Software	Hardware	Humanware
기업	-산·군 협력에 대한 인식 개선 -산·군 협력에의 주도적 참여 -기업의 사회적 책임 대상에 군 포함	-산·군 협력 운영위원회의 구성·운영 -교육훈련 시설, 교육과정, 전문가 제공	-교육훈련 전문가 풀 제공 -산·군 협력을 위한 담당자 또는 팀 구성 -교육훈련 전문분야별 전담자 제도의 도입
군	-군 내부의 인식개선 등 학습문화 구축 -체계적인 사병 훈련체계 구축 -군 교육훈련 콘텐츠의 현장성 확보	-군 자체의 협조체계 구축 -학습휴가제의 도입 -산·군 협력을 위한 군 자체의 예산 확보 -군인사제도의 개선 -군교육훈련 시설·장비의 최신화	-일선 지휘관의 학습 리더십 확보 -자체 교육훈련 전문가 육성 -필요시 외부 교육훈련 전문가의 아웃소싱
정부	-산군, 산학, 학군 협력 사업 간의 연계 -산·군 협력 성공모델의 확산 -산·군 협력의 지원·촉진	-관련 제도 정비 및 법령 마련(군 학습경력의 기업 인정제도 등) -세계지원 등 참여 기업에 대한 인센티브 마련 -국가인적자원개발 차원에서의 예산 확보	-군 교육훈련 전문가 확보 -정부 부처 산·군 협력 추진체 구성
추진과제	<ol style="list-style-type: none"> 1. 산·군 인적자원개발위원회 확대 개편 2. 산·군 협력 기본협정 체결 3. 학습 휴가제 4. 기업체 현장 실습제 5. 군 능력개발 보험제도 도입 6. 군 학습계좌제 운영 7. 직업진로 선택 지원금 제도 8. 취업장려촉진법 제정 		

라. 산·군 협력을 위한 추진과제 실행 방안

군 인적자원개발을 위해 산·군 협력시 추진해야 할 과제를 구체적으로 실행하기 위한 방안을 기술하면 다음과 같다.

1. 산·군 인적자원개발위원회 확대 개편

배경 및 목적

- 전경련, 교육인적자원부, 군 측의 산·군 협력을 주도하는 관계자들의 인사 이동 시 업무공백 및 군 인적자원개발에 대한 공감대 형성 부족으로 추진력 약화 우려
- 산·군 협력 위원회를 통해 군 인적자원개발을 위한 활동의 지속성 확보 및 지원 확보 필요
 - * 현재의 산군 인적자원개발위원회를 상설화 또는 사무국 설치

주관기관 및 참여주체

- 주관기관: 교육인적자원부
- 군 인적자원개발과 연관성이 있는 군, 산업체, 정부 기관
 - 군: 육군, 공군, 해군
 - 산업체: 전경련, 경총, 중소기업연합회
 - 정부: 교육인적자원부, 국방부, 노동부, 산업자원부, 중소기업청

주요 역할

- 군 인적자원개발 정책 추진 협약('04. 12 .22)에 의한 사업 주관
- 산·군 협력을 위한 제도, 정책 개발 및 수정 보완
- 군 교육훈련의 사회 인정방안 개발
- 군-산업 기업간 공동협력 모델 개발

2. 산·군 협력 기본협정 체결

배경 및 목적

- 군 인적자원개발의 필요성과 이를 위한 산·군 협력에 대한 인식부족으로 참여 주체간 협력이 미흡함
 - 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 기본 협정을 통해 산업체, 군, 정부, 사회의 군 인적자원개발에 대한 공감대 형성 도모 필요
- * 군 인적자원개발 공동협약식('05. 12. 21) 내용의 실행력 확보

주관기관 및 참여주체

- 주관기관: 교육인적자원부
- 군 인적자원개발과 연관성이 있는 군, 산업체, 정부 기관
 - 군: 육군, 공군, 해군
 - 산업체: 진경련, 경총, 중소기업연합회
 - 정부: 교육인적자원부, 국방부, 노동부, 산업자원부, 중소기업청

주요 역할

- 산·군 협력을 위한 MOU 체결
 - 산·군 협력을 위한 기본방향에 대한 MOU 체결
 - 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 위원회 설치 등 포함
- * 유사사례: 제대군인 취업 촉진을 위한 연방군과 기업의 공동협력 기본협정(독일)

3. 학습 휴가제

배경 및 목적

- 매년 1만여 명의 군장기 복무자(부사관, 장교)가 전역하고 있으나 군에서의 적절한 역량개발이 이루어지지 않아 사회에 성공적으로 정착하고 있지 못함.
- 군 복무 중, 기업 등 사회에서 자기개발 활동을 전개할 수 있는 기회 제공을 통해 직업능력을 제고시킬 필요가 있음.

대상

- 부사관, 장교 등 10년 이상 장기 복무자

추진 방법

- 복무 기간에 따라 일정 기간을 학습 휴가로 부여
 - 복무 연차별로 차별 부여(안)
 - 10년 이상-15년 미만: 1개월
 - 15년 - 20년: 1.5개월
 - 20년 이상: 2개월
- 학습휴가제와 기업체 현장 실습제와 연계하여 운영 검토

* 유사사례: 독일 연방군의 직업교육 지원 기준

- 6년-8년 복무자: 3개월 복무 면제, 복무 기간 중 3,622유로 및 복무후 최대 15개월간 4,830유로 지급
- 12년-20년 복무자
 - 대졸: 24개월 복무 면제, 경제적 지원(복무 기간 중: 5,006유로, 복무 후: 최대 24개월간 6,675유로)
 - 고졸: 24개월 복무 면제, 복무 기간 중 9,146유로 및 복무후 최대 60개월간 12,195유로 지급

4. 기업체 현장 실습제

배경 및 목적

- 군 전역자들의 직업능력이 최신의 직업요구에 맞지 않아 기업에서 군 전역자들의 채용을 꺼리고 있는 요인이 되고 있음.
- 군 전역자들의 직업능력이나 지식을 최신의 직업요구에 맞게 심화하고 확장시키며, 더 나아가 새로운 영역의 직업을 선택하는 데에도 도움이 될 수 있도록 기업체에서의 실습 기회 제공이 필요함.

대상

- 부사관, 장교 등 10년 이상 장기 복무자

추진 방법

- 장기복무자 중 희망자에 한하여 매년 일정 기간을 기업체에서 실습할 수 있도록 기회 제공
 - 복무 연차별로 매년 10일(평일 기준 2주)을 부여하되 제대 마지막 년도에는 30일 부여
 - 제대 전 관련 분야에 대한 전공 선택 및 전공 관련 직업능력개발 경로 설정, 취업률이 높은 민간 자격증 취득과 연계 운영
 - 취업률이 높은 분야를 대상으로 1인 2자격 취득하기 운동 등과 병행 전개

* 유사사례:

- 연방군-파트너 기업(독일)
- 샤희부르거 모텔(독일): 연방군이 추천하는 직업교육을 기업에서 마치고, 군에서 해당 분야에 일정기간 복무한 후에, 군내에서 습득한 직업 분야 전문능력을 바탕으로 전역 후 다시 해당 분야에 취업

5. 군 능력개발 보험제도 도입

배경 및 목적

- 민간 기업 근로자의 경우 고용보험법에 의해 사용자측이 급여의 일부 (기업 규모에 따라 급여의 0.025%-0.085%)를 고용보험금 형식으로 적립하여 정부차원에서 직업능력개발을 위한 재원 확보
- 군에서의 인적자원개발에 따른 충분한 예산확보로 적극적인 자기개발 활동촉진 필요

대상

- 사병, 부사관, 장교 등

추진 방법

- 사병: 기업의 평균 보험금을 군복무 중에 정부에서 부담하고 제대 후 취업시 이를 상환하거나 취업시 군복무시 받은 혜택만큼을 고용보험금의 형태로 본인이 부담
- 부사관 및 장교: 급여의 일정부분에 해당하는 부분을 군과 부사관 및 장교가 매칭 펀드 형식으로 공동 부담
- * 유사사례: 정부에서 학자금융자로 학비를 해결, 취업 후에 융자금 분할 상환(오스트레일리아)

6. 군 학습계좌제 운영

배경 및 목적

- 군에서 이수한 교육훈련 실적을 사회에서 인정받지 못함에 따라 군에서의 자기개발에 대한 적극성 결여 우려
- 군에서의 교육훈련 실적을 사회에서 인정하기 위한 군 학습계좌제 운영으로 군 교육훈련에 군인의 참여제고(학습마일리지 사회에서의 호환성 확보필요)
 - 군복무 중 수강한 교육훈련에 대해 취업 시 기업으로부터 인정받을 수 있도록 군 교육훈련 프로그램 품질 인증시스템 및 질 향상 도모 필요

대상

- 사병, 부사관, 장교

추진 방법

- 산군 인적자원개발위원회 또는 군교육훈련 평가위원회에서 군교육훈련 프로그램을 평가한 후 사회에서 실시하는 과정과 상응하는 교육과정 선정
 - 현재 추진 중인 군교육훈련 학점인정제와 병행 실시
- * 유사사례: 미 국방부 교육지원단(DANTES: Defense activity for non-traditional educational support)

7. 직업진로 선택 지원금 제도

배경 및 목적

- 군 복무를 마치고 전역 후 사회취업에 필요한 직업진로 정보와 필요한 교육훈련을 받을 수 있는 기회가 부족하여 전역자에 대한 사회취업을 포함한 진로탐색이 미흡
- 전역 예정자에게 전역 후 직업진로를 탐색할 수 있도록 지원함으로써 안정적인 군복무와 전역 후 원활한 사회취업과 진로 선택 기회 제공

대상

- 사병, 부사관, 장교 등

추진 방법

- 지원기간: 사병은 전역 전 2-3개월 전, 부사관과 장교는 전역 전 6개월에서 1년 전 부터 지급
- 지원방식: 개인과 단체단위로 구분하여 개별적 또는 집단적으로 직업진로 정보를 제공하고 이에 필요한 지원 실시
- 지원내용: 직업진로 선택과 관련한 교육훈련 비용 지원
- 교육훈련 대상: 전문직업교육연수, 군 내 교육연수, 외부 민간 교육연수, 기업내 무료교육, 개인창업 지원, 현장실습 등 전역 후 사회취업과 관련한 교육훈련
- 지원내역: 직접적인 교육훈련 비용과 교육훈련 이수에 필요한 간접 경비
 - * 군 능력개발 보험제 도입시 활용

* 유사사례: 독일: 전역대상자 대상 직업진로선택 지원금 제도

8. 취업장려촉진법 제정

배경 및 목적

- 제대 예정 현역 군인들이 복무기간 동안 직업교육이나 직업자격을 취득할 수 있는 기회를 가질 수 있게 함으로써 전역 후 사회취업을 활성화하는 근거 법령이 미비
- 제대 예정의 장기 복무 직업군인이 전역 후에 취업을 통해 사회로의 원활한 진출이 가능하도록 폭넓은 지원 근거 마련

대상

- 부사관, 장교

추진 방법

- 군내 및 군 외 직업교육 프로그램 참여로 기존의 직업능력이나 지식을 최신의 직업요구에 적합하도록 심화하고 새로운 직업을 선택하는 데 도움이 될 수 있도록 취업지원을 위한 근거법령으로서 조직과 지원내용 등을 포괄적으로 규정
- 기업이 주체가 되어 일자리뿐 아니라 직업교육 및 재교육의 가능성을 제공하도록 함으로써 기업 측에서도 긍정적 효과 제고

* 유사사례: 독일 취업장려촉진법(Berufsförderungsfortentwicklungsgesetz)에 따라 제대 예정의 장기 복무 직업군인이 전역 후에 취업을 통해 사회로의 원활한 진출이 가능하도록 폭넓은 지원 근거 마련

제 7 장 요약 및 결론

제1절 요약 및 결론

우리나라의 입직 연령은 27.2세로 22세인 OECD에 비해 매우 높은 편이다. 이는 군복무기간 2년과 군복무를 위한 준비기간을 감안하더라도 매우 높은 편이다. 우리나라 입직연령이 높은 이유는 여러 가지가 있겠지만 그 중의 한 요인이 군에서의 자기개발 단절로 인한 취업준비기간이 길어진다는 것이다. 비단 입직 연령이 높아지는 것만이 문제는 아니다. 지식경제사회에서는 지식의 분화의 주기가 단축되어 지속적인 학습을 하지 않을 경우 개인뿐만 아니라 조직, 국가도 경쟁력을 잃게 될 것이다.

산·군 협력을 통한 군에서의 인적자원개발의 필요성은 현역병의 학력이 고학력화 되고 있으며, 현역 제대 군인 중 전역 후 취업전선에 나서는 약 48,000여명의 병사와 1만 여명에 이르는 부사관 및 장교 전역자들이 군에서의 적절한 역량개발이 이루어지지 않아 사회에 성공적으로 정착하고 있지 못하고 있다는 점에서 제기된다. 또한, 개인은 군 복무 기간 동안의 지속적인 자기개발을 통한 자아실현 및 삶의 질 향상을 도모할 수 있을 것이다. 한편, 군은 긍정적인 군 복무 경험을 제공하고 창의성을 갖춘 우수한 군 인적자원 확보 및 활용을 통한 전력강화를 도모할 수 있을 것이다. 이러한 의미에서

군 인적자원개발을 위한 산·군 협력은 매우 중요하다.

본 연구에서는 산·군 협력의 유형을 Hardware, Software, Humanware 측면에서 살펴보았고 산·군 협력의 주체인 군, 산업체, 정부의 역할과 과제를 파악하였다.

첫째, 군의 역할과 과제를 명확히 해야 한다. 군은 산·군 협력에 직접적으로 연관되어 있기 때문에 주도적으로 산·군 협력 산업을 전개해야 한다. 이를 위해 우선 Hardware 차원에서 군이 보유한 교육훈련 시설의 현대화가 필요하며 군교육훈련 휴가제 도입을 위한 휴가제도 개선, 일선 지휘관의 리더십 확보를 위한 인사제도의 개선이 필요하다. Software 차원에서 군 일선 지휘관의 학습리더십 확보가 필요하다. 아울러 군에서의 자기개발을 위한 학습문화 구축도 중요한 요소이다. Humanware 차원에서는 군 자체에서 교육훈련을 주도할 수 있는 전문가의 전략적 육성을 통한 군교육훈련의 질 향상이 필요하다. 산·군 협력 시행초기에는 산업체의 교육훈련 전문가의 지원이 필요하겠지만 군의 교육훈련은 기본적으로 군에게 책임이 있고, 군도 각종 군사학교 등 자체 교육훈련시설과 전문인력을 보유하고 있다. 따라서 이들 전문인력을 기업체의 교육훈련 전문요원 수준으로 역량을 향상시켜 향후 군에서의 교육훈련을 주도할 수 있도록 해야 한다. 또한, 일선지휘관의 학습리더십의 정착, 병영내 학습문화 정착 등도 군에서 주도적으로 추진해야 할 사항이다. 그리고 이러한 사항을 종합적으로 추진할 군교육훈련 전문기관의 설치가 필요하다.

둘째, 산업체의 역할과 과제이다. 기존의 군 인적자원개발에 대한 기업의 협력이 경제단체나 정부의 요청에 의해 일회성 이벤트 차원에서 지원하는 형식을 탈피해야 한다. 기업에서 제공한 우수한 군 인적자원개발 프로그램을 통해 양성된 인력이 곧바로 해당 기업에 취업하지 않더라도 관련 기업이나 유관 업체에 취업하여 생산성을 높인다면 해당 기업은 간접적인 혜택을 볼 수 있을 것이다. 아울러 국가 차원에서 군에서의 자기개발 단절 해소를 통해 우수한 인적자원 확보할 수 있어 결국 국가 경쟁력 향상에 도움이 될 것이다. 이러한 측면에서 기업도 군 인적자원개발에 주도적으로 나서야 한다.

Hardware 차원에서 기업은 크게 부담이 되지 않는 범위에서 보유중인 시설, 장비를 적극 제공해야 할 것이다. Software 차원에서는 기업이 보유하고 있는 e-learning 프로그램이나 집합교육 프로그램을 적극 제공해야 할 것이다. 특히 기업에서 보유하고 있는 e-learning 프로그램은 추가 개발 비용이 소요되지 않기 때문에 공유가 용이하며 군도 중대단위로 설치되어 있는 인터넷 시설을 활용하여 비교적 편리하게 군교육훈련에 활용할 수 있을 것이다. 따라서 1차적으로 기업의 비밀이 아닌 e-learning 프로그램은 최대한 제공해야 할 것이다. 필요한 경우 일부 집합교육에 대해서도 군에 제공해야 할 것이다.

Humanware 차원에서는 보유중인 우수한 교육훈련 전문가와 교육훈련 경험을 주도적으로 제공해야 할 것이며, 군의 추진조직 구성과 학습리더십 확보에 필요한 자문 등의 서비스를 제공해야 할 것이다. 특히, 집합교육 프로그램의 협력을 위해서는 기업이 보유한 교육프로그램을 효율적으로 교육시키기 위해 기업의 교육훈련 전문가를 군에 파견하거나 군에서 일정기간 전문강사로 고용하는 방안도 필요하다.

셋째, 정부 차원의 역할이다. 산·군 협력이 산업체와 군의 상생차원에서 추진되기 때문에 정부의 개입이 최소화되어야 하지만 시행 초기에는 제도개편, 예산확보 등 정부의 지원이 필요하다. Hardware 차원에서 정부는 군에 복무중인 현역 군인의 인적자원개발을 기업체 근로자의 인적자원개발과 동등한 수준에서 정책을 펼쳐야 한다. 따라서 이러한 수준에서 정책을 전개하기 위한 각종 제도, 법령의 정비를 국가인적자원개발이라는 총체적 관점에서 재정비해야 한다. 군 인적자원개발 기본계획과 산군 인적자원개발위원회의 발족 등 Software 차원에서 여러 가지 노력이 진행되고 있다. 이러한 노력과 함께 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 우수사례 발표대회 등을 통한 산·군 협력의 성과 확산을 도모해야 할 것이다. 아울러 산·군 협력을 통해 기업에서 제공한 프로그램을 중소기업에서도 활용할 수 있는 방안도 동시에 고려해야 할 것이다. Humanware 차원에서는 국가 차원의 실행력을 가지는 조직의 구성이 필요하다. 산군 인적자원개발위원회가 발족되어 활발한 활동

을 하고 있으나 이는 육군의 주도하에 이루어지고 있어서 범정부차원의 협력을 얻어내는 데는 한계가 있다. 2004년 11월 국가인적자원개발회의 의제로 군 인적자원개발 사업이 상정되기는 했지만 지속적인 추진력 확보를 위해서는 현재 육군본부 주도의 산군 인적자원개발위원회를 정부차원으로 격상시킬 필요가 있다.

넷째, 산·군 협력, 산학협력, 학군 협력 사업과의 연계가 필요하다. 인적자원개발과 관련하여 산업계-군-학교가 상호 연결고리를 형성하고 있다. 산·군 협력의 통한 군 인적자원개발의 대상이 되는 현역군인은 제대 후 학교로 복학하는 경우가 80% 정도이다. 따라서 이들 복학생에 대해서는 학점인증제와 같은 학군 협력 사업과 연계해야 한다. 또한 복학생이 결국 기업에 취업을 한다는 차원에서 산학협력과도 연계해야 한다.

제2절 제언

본 연구에서 제시한 산·군 협력을 위한 방안을 군, 정부, 기업체의 역할을 Hardware, Software, Humanware 차원에서 검토하였다. 이러한 방안이 효과적으로 수행되기 위해서는 어느 한 주체의 노력만으로는 불가능 하다. 본 연구에서 제시된 방안이 원활히 추진되기 위해 고려해야 할 사항을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 주체간의 명확한 역할과 책임의 규명이다. 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력은 기본적으로 예산이 소요되는 사업이다. 대의적으로는 협력하는 것에 동의하지만 구체적인 사업의 진행을 위해서 필요한 예산, 인력 등의 문제의 해결은 쉽지 않을 것이다. 따라서 사업의 추진 전에 주체간의 역할과 책임을 명확히 해야 할 것이다.

둘째, 산·군 협력을 통한 군 인적자원개발은 지속성의 확보가 중요하다. 현재 육군이 주도적으로 추진하고 있는 1사1부대 운동 등의 사업이 1회성 사

업에 그치지 않고 지속적으로 추진되기 위해서는 추진동력의 확보가 중요하다. 본 연구에서 제시한 과제도 지속적으로 추진하기 위한 관련 조직 간의 상호협력이 필요하다.

셋째, 군 인적자원개발의 중요성에 대한 인식제고가 필요하다. 기업의 근로자의 인적자원개발은 개인의 능력개발과 조직의 성과향상을 위해 추진되며 고용보험법에 의해 제도적으로 뒷받침 받고 있다. 하지만 신성한 국민의 의무를 수행하는 군인에 대한 인적자원개발은 국민의 의무라는 측면을 강조하여 사실상 그 중요성이 제대로 인식되고 있지 못하다. 따라서 군 인적자원개발의 중요성에 대한 국민적 인식제고가 필요하다.

SUMMARY

Military HRD and Industry–Military Cooperation

Sung Lee, Hyun-soo Kim, Jung-pyo Lee,
Chang-ik Choi, Dong-chul Lee

This study identified cooperation ways for education of soldiers, noncommissioned officers, and commissioned officers to help them well manage their duties in military and help them equip skills, knowledges, and attitude needed for their business lives. The cooperation ways were identified based on the cooperation between industrial world and military side with supports by the government.

For this study, the researchers conducted literature review and benchmarked advanced cases of France and Germany to find out implications. This study also interviewed and surveyed business people in major companies of Korea to draw out opinions regarding to the possible cooperation ways, systems, educational programs, and other resources of business side.

Several military people were interviewed to identify the educational needs, education systems, and educational environment of military sides. The researchers held a forum of which participants were mainly people who were working for education in military to get opinions for the research results of this study.

Through the above methods, the researchers analyzed the problems of

current education system of army and identified the possible cooperation ways of enterprises and military for education of military people in the aspects of software, hardware, and humanware.

The roles and responsibilities of enterprises, army, and government were proposed. The enterprises should understand their cooperation for education of military people is not only for military but also for themselves because the trained people in military will eventually work for enterprises after they are discharged from military service.

The army should understand the cooperation with enterprises is not the terminal objectives but the opportunity to learn and benchmark the advanced educational systems, know-how, and expertise of enterprises. After several years of cooperation with enterprises, the army should establish training system for their people using advanced educational methods, systems, and expertises.

The specific proposed programs identified by this study included sharing e-learning program of enterprises, establishing cooperation council of educational experts, supporting from enterprises to train educational experts in military, providence of off-line education programs by enterprises, commissioned education to enterprises, and long term internship in enterprises.

Following suggestions were also proposed:

1. Reorganization of HRD commission between enterprise and army
2. Conclusion of a basic agreement between enterprise and army
3. Introduction of learning holiday system
4. Introduction fo OJT programs in enterprises
5. Establishing competency development insurance system

6. Establishing learning account system for military people
7. Monetary supporting system for job career selection
8. Enactment of a law to encourage employment

The researchers hope that the results of this study can be used by the educational policy makers, experts, and professionals when they establish educational system and develop educational programs for army. If they use the result of this study they can help the military people equip competencies need for their successful careers. The researchers also hope that the soldier can recognize the times of their compulsory military service is not the discontinuation of their development but the continuation of their development.

<부 록>

<부록 1> 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 방안 설문지

<부록 1> 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 방안 설문지

안녕하십니까?

본 설문은 한국직업능력개발원과 육군본부가 공동으로 수행하고 있는 「**군 인적자원개발과 산·군 협력 방안**」 연구의 일환으로 기업체에 종사하는 간부(과장급 이상)를 대상으로 군 복무자(사병, 부사관, 장교)의 교육훈련을 촉진하기 위한 의견을 수렴하기 위하여 작성된 것입니다.

귀하께서 주신 의견은 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력방안을 모색하는데 기초 자료로 유용하게 활용될 것이니 조사에 적극 참여해 주시면 감사하겠습니다. 본 설문의 결과는 통계법 13조에 의해 익명 처리되며 연구 목적 이외에는 절대 사용되지 않을 것임을 약속드립니다.

감사합니다.

한국직업능력개발원 인적자원개발지원센터
연구위원 이 성
(02-3485-5176/5077, leesung@krivet.re.kr)

<산·군 협력의 개념>

산·군 협력이란 군 인적자원개발을 위해 산업계와 군이 국가 인적자원개발 차원에서 상호 호혜적인 관점에서 협력하는 것을 말합니다. 단순히 군의 인적자원개발을 위해 산업계의 재정적, 물질적, 인적자원을 일방적인 수혜자의 입장에서 제공받는 것이 아닙니다.

군에서의 인적자원개발을 위해 기업에서 보유한 우수한 프로그램, 노하우, 인프라 등을 공유하고 필요한 소요비용에 대해서는 적절한 지불을 하는 협력으로 인적자원개발의 단절기로 여겨지고 있는 군에서의 지속적인 인적자원개발을 통해 개인, 기업, 국가 모두가 경쟁력을 갖도록 하기 위한 것입니다.

따라서 본 설문지에 응답하실 때는 산업체와 군의 협력을 위해 발생하는 비용을 기업에서 부담하는 것이 아니라 별도의 예산을 통해 조달된다고 가정하시기 바랍니다.

I. 군 인적자원개발을 위한 산업체와 군의 협력에 대한 의견

1. 귀하는 위에서 제시한 산·군 협력에 대하여 얼마나 필요하다고 생각하십니까?

- ① 매우 필요 ② 대체로 필요 ③ 보통
④ 불필요 ⑤ 전혀 필요 없음

2. 귀하는 위에서 제시한 산·군 협력이 현재 개별 기업차원에서 얼마나 실행이 가능하다고 생각하십니까? 필요예산은 고려하지 마시기 바랍니다.

- ① 매우 실행 불가능 ② 실행 불가능 ③ 보통
④ 실행 가능 ⑤ 매우 실행가능

3. 기업차원에서 산·군 협력에 적극 참여하기 위하여 중요한 요소는 무엇이라고 생각하십니까? 중요도를 표시하여 주시기 바랍니다.

항 목	중요도				
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
① 경영진들의 지원의지	①	②	③	④	⑤
② 직원들의 의식과 공감대 형성	①	②	③	④	⑤
③ 산·군 협력에 관한 기업체의 공감대 형성	①	②	③	④	⑤
④ 산·군 협력에 참가한 기업에 대한 군/정부의 지원	①	②	③	④	⑤
⑤ 산·군 협력에 대한 군인(병사, 부사관, 장교)의 참여도	①	②	③	④	⑤
⑥ 참여한 기업의 이미지 제고 전략	①	②	③	④	⑤
⑦ 국가정책에의 부응	①	②	③	④	⑤

3-1. 위의 항목 중에서 산·군 협력에 참여하기 위해 우선적으로 해결되어야 할 중요성이 큰 항목 3개만 선택하여 주십시오.(해당항목의 번호를 우선순위별로 3개만 기입해주십시오.)

우선순위	항목번호
1	
2	
3	

4. 군의 인적자원개발을 위해 산업체에서 협력할 수 있는 유형 중에서 효과성과실행가능성의 정도를 표시하여 주시기 바랍니다.

산·군 협력 유형	효과성					실행가능성				
	매우 높음	높음	보통	낮음	매우 낮음	매우 높음	높음	보통	낮음	매우 낮음
① 1~2개월 정도의 기업체 현장실습 등										
② 기업체에서 보유중인 e-learning 프로그램 개방을 통한 학습										
③ 군 인적자원개발 전문가에 대한 기업체 위탁 교육										
④ 군에서 필요로 하는 교육훈련 내용 중심의 맞춤형 제공										
⑤ 기업체 교육훈련전문가의 군교육훈련 전문기관 파견										
⑥ 산업체에서 보유한 교육훈련 시설 및 장비 지원										
⑦ 기업체 인사(CEO 등)의 특강지원										
⑧ 기타()										

4-1. 위의 산·군 협력 유형 중에서 효과성과 실행가능성을 동시에 고려하여 가장 중요한 요소를 3개만 기입해주시시오.

우선순위	항목번호
1	
2	
3	

II. 여러분의 소속 기업이 제공할 수 있는 군 인적자원개발을 위한 산·군 협력 방법에 대한 질문입니다.

1. 여러분이 소속된 기업에서 다음에 제시된 군 인적자원개발을 위해 협력할 수 있는 방법의 효과성과 실행가능성의 정도를 표시하여 주시기 바랍니다.

산·군 협력 방법	효과성				실행가능성					
	매우 높음	높음	보통	낮음	매우 낮음	매우 높음	높음	보통	낮음	매우 낮음
① 보유중인 e-learning 프로그램 중, 공유 가능 프로그램 공유										
② 집합교육과정의 일부 제공										
③ 교육훈련 전문가 지원(군 교육 훈련 전문가 교육 등에 활용)										
④ 기업체에 일정기간 위탁 교육										
⑤ 기업체에서의 장기간 (1~2개월)의 인턴십 제도										
⑥ 기업체와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육 지원										
⑦ 기업체와 군의 교육훈련 전문가 협의회 구축을 통한 협력										

1-1. 위의 산·군 협력 유형 중에서 효과성과 실행가능성을 동시에 고려하여 가장 중요한 요소를 3개만 기입해주시시오.

우선순위	항목번호
1	
2	
3	

2. 위의 1번 방법이 시행되기 위해서 필요한 산·군 협력 인프라, 제도, 조직에 대한 물음입니다. 산·군 협력을 촉진하기 위한 다음 방안들의 중요성을 표시해 주십시오.

산·군 협력 강화 방안	중요도				
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
①국가차원의 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발					
②산·군 협력 관련 지원법 및 제도의 개선과 구축					
③산·군 협력 매뉴얼(산업채용, 군용)의 개발과 제공					
④산·군 협력을 위한 기업체 재정지원(세계상 지원)					
⑤산업 단위별 산·군 협력 전략과 중장기 로드맵의 개발					
⑥산·군 협력 포럼의 개최와 정보교류 강화					
⑦산·군 협력 인프라(전문가, 기술의 DB) 구축					
⑧산·군 협력 네트워크 센터/협의체의 구축과 운영					
⑨산·군 협력 인프라(제도, 규정, 시설과 장비)의 구축					
⑩산·군 협력전담 전문가 및 조직의 확보					
⑪성과를 제고할 수 있는 산·군 협력 프로그램의 개발과 활용					
⑫산·군 협력주체(교육기관, 산업체, 정부)의 적극적 참여					
⑬지역 내의 군부대와 기업의 연계					
⑭참여 기업에 대한 정부차원의 홍보					

2-1. 위의 산·군 협력 유형 중에서 중요성(필요성) 고려하여 가장 중요한 요소를 3개만 기입해 주십시오.

우선순위	항목번호
1	
2	
3	

Ⅲ. 기업의 군 인적자원개발에 대한 의견

1. 군에 복무 중인 현역(사병, 부사관, 장교)의 교육훈련을 위해 귀사에 교육프로그램의 제공을 요청할 경우 귀사의 경영층은 어떻게 할 것이라고 생각하십니까?

- ① 제공하려 하지 않을 것이다.
- ② 정부의 지원정책(비용부담, 세제상 혜택 등)의 수준을 보고 결정할 것이다.
- ③ 정부의 지원정책이 없다면 최소한의 수준에서 지원할 것이다.
- ④ 정부의 지원정책에 상관없이 가능한 한 지원을 검토할 것이다.
- ⑤ 기타()

2. 군에 복무 중인 현역(사병, 부사관, 장교)의 교육훈련을 위해 귀사에 교육프로그램의 제공을 요청할 경우 여러분은 어떻게 할 것이라고 생각하십니까?

- ① 제공에 반대한다.
- ② 정부의 지원정책(비용부담, 세제상 혜택 등)의 수준을 보고 결정하겠다.
- ③ 정부의 지원정책이 없다면 최소한의 수준의 지원에 찬성한다.
- ④ 정부의 지원정책에 상관없이 가능한 한 지원을 하는데 찬성한다.
- ⑤ 기타()

3. 정부에서 여러분 회사에 공식적으로 군 인적자원개발을 위해 교육프로그램, 시설, 전문가 등의 협조를 요청할 경우, 다음의 내용 가운데 먼저 제공이 **가능한 순서별로 3개**를 선정하여 번호를 부여하여 주십시오(인건비, 프로그램 비용 등 제반 비용은 정부에서 부담한다고 가정하십시오).

내 용		제공 순서 (3개)
①	보유중인 e-learning 프로그램 중에서 공유 가능한 프로그램 공유	
②	집합교육과정의 일부 제공	
③	교육훈련 전문가 지원(군 교육훈련 전문가 교육 등에 활용)	
④	회사에 일정기간 위탁 교육	
⑤	회사에서 보유한 교육훈련 시설 제공	
⑥	회사와 군부대와의 1사 1부대 결연을 통한 교육훈련 지원	
⑦	기타()	

4. 여러분 회사에서 위에서 선택한 프로그램, 시설, 전문가를 군 인적자원개발을 위해 제공할 수 있는 방법을 기술해 주십시오.

참고문헌

- 강종훈·김종우(2004). 『4직업군인 전역자의 취업 실태』.
- 건양대학교·육군본부(2004). 『현역병 교육훈련 학점인정 방안』.
- 국방부(2005). 『군 리더십 교육실태 보고』.
- _____ (2006). 『군 인적자원개발정책 추진 경과』.
- 박효종(2004). 「한국보훈제도의 선진화를 위한 제언: 제대군인지원정책을 중심으로」, 『보훈/제대군인 지원 정책 발전 방향』. 1-23. 충성대연구소 학술세미나 자료. 서울: 충성대연구소 군대문화연구소.
- 백은순(2004). 『장기하사 이상 부사관 능력개발 및 전문학사 학위취득 방안 연구』, 한국교육개발원.
- 백은순 외(2005). 『군 인적자원개발 계획 수립 연구』.
- 손수태(2004). 『제대군인 지원정책의 현안과 정책 과제』. 서울: 국가보훈처.
- 신익현 외(2000). 『국가인적자원개발 주요 정책 진단·분석 및 개발 연구』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 원종욱·이성희·정동욱(2003). 『중·장기복무 전역자 직업능력 개발 체계 연구』. 서울: 육군사관학교 화랑대 연구소.
- 육군본부(2002). 『21세기 한국 제대군인의 복지 -중·장기 발전계획 중심-』.
- _____ (2003). 『국가·군 인적자원개발을 위한 민·군 협력 방안』.
- _____ (2004). 육군비전 2025.
- _____ (2004). 『육군 인적자원개발 추진 방향』.
- _____ (2004). 『21세기 선진 정예육군 육성을 위한 육군 인적자원개발 추진 방향』.
- 교육부(2000. 5). 『지식기반사회, 인적자원이 핵심입니다』. 교육부자료.
- 김형만 외(2005). 『제2차 국가인적자원개발 기본계획('06-'10) 수립을 위한 연구 -인적자원정책 추진 전략보고서-』. 교육인적자원부.
- 대한민국정부(2005). 『제2차 국가인적자원개발 기본계획('06-'10)』.
- 이만희(2003). 「군 인적자원의 개발과 교육체제의 개선 방안」. 『국가·군 인적자

- 원개발을 위한 민·군 협력방안』, 육군정책발전세미나 자료, 육군본부, 41-92.
- 이 선(1999). 『지식기반사회를 향한 인적자원개발의 방향과 과제』, 제2차 KRIVET HRD 정책포럼 자료.
- 이수창(2004). 「제대 군인 취업지원 정책 활성화 방안」. 『보훈/제대군인 지원 정책 발전 방향』, 97-124. 충성대연구소 학술세미나 자료. 서울: 충성대연구소 군대문화연구소.
- 이정표(2005)a. 「군 인적자원개발의 추진 배경과 발전 동향」. 『직업과 인력개발』, 제8권 2호, 74-85.
- _____ (2005)b. 「군 인적자원개발의 추진경과와 과제」. 『직업과 인력개발』, 한국직업능력개발원.
- 이정표 외(2003). 『학교-군-직업세계의 원활한 이행을 위한 군 인적자원개발 종합 대책』, 한국직업능력개발원.
- _____ (2003). 『학교-군-직업세계의 원활한 이행을 위한 군 인적자원개발 종합 대책』, 한국직업능력개발원, 육군본부.
- _____ (2004). 『군 인적자원의 효율적 획득·배치 체계 구축』, 한국직업능력개발원, 육군본부.
- _____ (2005). 『제대군인을 위한 민간기업 적합 직종 발굴 방안』, 한국직업능력개발원.
- 이종재(2001). 『인적자원의 개발과 학제의 운영. 지식강국 건설을 위한 국가 인적자원개발』, 한국직업능력개발원 제7차 KRIVET HRD 정책포럼 자료.
- 이종재(2003). 「군 인적자원개발의 방향과 과제」. 『국가·군 인적자원개발을 위한 민·군 협력방안』, 육군정책발전세미나, 육군본부, 13-37.
- 인적자원개발회의(2005). 군 인적자원개발 종합계획(안). 제3차 인적자원개발 회의 제1호 심의 안건.
- 정봉근(2003). 「국가인적자원개발 정책: 현황과 과제」, KEDI HRD Seminar 발표자료.

- 최광표·정길호(2003). 『군내 취업연계 교육체계 정립 방안』. 서울: 한국국방연구원.
- 최병욱(2002). 「군 교육훈련체제의 모형에 관한 탐색적 연구」, 교육학박사학위논문. 서울대학교 대학원.
- 한국교육학술정보원(2005). 『군 e-러닝 포털서비스 구축을 위한 ISP(정보화 전략계획) 수립 계획』.
- Fletcher, J. D. & P. R. Chatelier(2000). “Training in the Military”, in Gigmund Tobias and J. D. Flectcher, eds, *Training and Retraining*. New York: Macmillan Reference USA.
- Mcginnis, M., & D. Sanders(2004). “The unit manning army bridges: A paradigm shift from Alert-Train-Deploy to Train-Alert-Deploy”. The 12th ROK-U.S Defense Analysis Seminar Proceedings. April 12-14, p. 7.
- OECD(2000). *Human and Social Capital and Sustained Growth and Development*.
- http://www.acap.army.mil/transitioner/VMET_FAQ.pdf.
- <http://www.careerconnect.state.va.us/jobseeker/jobsvet.htm>.
- <http://www.cool.army.mil>.
- <http://www.dfes.gov.uk/progressfile>.
- <http://www.dol.gov/vets/opportunities/opportunities.htm>.
- <http://www.va.gov>.

■ 저자 약력

- 이 성
 - 한국직업능력개발원 연구위원
- 김현수
 - 한국직업능력개발원 연구위원
- 이정표
 - 한양여자대학 교수
- 최창익
 - 육군본부 대령
- 이동철
 - 육군본부 중령

군 인적자원개발과 산·군 협력

· 발행연월일	2006년 11월 29일 인쇄 2006년 11월 30일 발행
· 발 행 인	이 원 덕
· 발 행 처	한국직업능력개발원 135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1 홈페이지: http://www.krivet.re.kr 전 화: (02)3485-5000, 5100 팩 스: (02)3485-5200
· 인 쇄 처	선우정보인쇄 (02)2272-6105, 6106
· 등 록 일 자	1998년 6월 11일
· 등 록 번 호	제16-1681호

©한국직업능력개발원

< 정가 6,000원 >