

碩士學位論文

부사관 봉급 인상 부진에 따른
육군 부사관의 장기복무 지원에
관한 심리적 영향 연구

A Study on the Psychological Impact of
Long-Term Service Application for
Non-commissioned Military Officers Due to Poor
Salary Increase of Non-commissioned Officers

지도교수 박영택

大眞大學校 統一大學院
(군 및 아동 청소년 상담심리 전공)

權五信

2024년 2월

碩士學位論文

부사관 봉급 인상 부진에 따른
육군 부사관의 장기복무 지원에
관한 심리적 영향 연구

A Study on the Psychological Impact of
Long-Term Service Application for
Non-commissioned Military Officers Due to Poor
Salary Increase of Non-commissioned Officers

지도교수 박영택

大眞大學校 統一大學院
(군 및 아동 청소년 상담심리 전공)

權五信

2024년 2월

부사관 봉급 인상 부진에 따른
육군 부사관의 장기복무 지원에
관한 심리적 영향 연구

A Study on the Psychological Impact of
Long-Term Service Application for
Non-commissioned Military Officers Due to Poor
Salary Increase of Non-commissioned Officers

지도교수 박영택

이 論文을 相談心理學 碩士 學位論文으로 제출함

大眞大學校 統一大學院
(군 및 아동 청소년 상담심리 전공)

權 五 信

2024년 2월

權五信의 相談心理學 碩士學位
論文을 認准함

위원장 (인)

위원 (인)

위원 (인)

大眞大學校 統一大學院

2024년 2월

국문요약

부사관 봉급 인상 부진에 따른 육군 부사관의 장기복무 지원에 관한 심리적 영향 연구

대진대학교 통일대학원 통일안보심리학과
군 및 아동 청소년 상담심리학 전공
권 오 신

현재 대한민국 국군의 직무 만족과 관련하여 많은 연구가 이루어지고 있으나, 대부분이 장교에 대한 연구이다. 이는 부사관의 업무를 국가와 조직에 대한 희생이 당연하다는 과거의 고정 관념과 부사관의 위상 부족으로 관심이 저조하기 때문으로 사료된다. 이에 따라 본 연구는 현저하게 적은 부사관의 직무 만족에 관해 Frederick Herzberg의 두 가지 요인론에 기초하여 향후 장기 복무에 어떠한 영향을 주었는지에 대한 실증적인 연구를 해 보고자하는 열정으로 시작하게 되었다. 부사관의 직무만족과 직무 불만족에 영향을 미치는 동기 요인과 위생요인에 어떠한 차이가 있는지 알아보고 부사관의 봉급 인상 부진이 군 조직의 유효성에 미치는 영향을 도출하여 군 전투력 발휘의 중추인 부사관들에 대한 관리 방향을 제시하고자 하는데 그 목적을 두고 있다.

본 연구는 병 봉급 200만원 시대에 부사관의 봉급 인상 부진이 장기 복무 지원에 부정적으로 작용할 것이라는 가설에서 시작하였다. 왜냐하면 초급 간부와 병의 봉급에 차이가 많이 없는 것을 감안하여 업

무 대비 봉급 인상 부진이 상대적 박탈감으로 작용하여 장기 복무의 지원율이 낮아질 수 있으므로, 봉급의 인상과 처우 개선 등에 따라 장기 복무 지원율이 높아질 것이라고 판단했기 때문이다.

표본 선정은 경기 북부에 주둔하고 있는 사단급 부대 남·녀 부사관 174명을 대상으로 자기기입식 설문 조사를 실시하였다. 본 연구에서 개발하여 사용한 설문 조사는 총 12문항으로 구성하였다. 특히 폐쇄적인 군 조직의 특성을 고려하여 인구사회학적인 특성은 남군과 여군으로만 구분하였다. 구체적으로는 A(1~6번 항목)는 부사관의 현재 수령하고 있는 보수, 수당, 기본급 인상을 등의 항목으로 점수가 낮을수록 근무하고 있는 환경이 매우 열악하여 장기 복무를 기피하는 편이고, B(7~12번 항목)는 점수가 높을수록 장기 복무를 더욱 원한다는 내용이다. 설문 문항은 리커트 5점 척도를 활용하였으며 중간 수치인 3점을 기준점으로 삼아 높고 낮음을 판단하였다. 즉 3점보다 낮으면 현재 복무하고 있는 환경이 열악하여 장기 복무를 기피하는 심리적 상태를 나타내고, 3점보다 높으면 근무 환경이 개선되어 장기 복무를 선호하는 것으로 판단하였다.

자료 처리 및 분석은 남·녀 표본의 수가 30 이상이므로 정규성을 만족한 것으로 간주하여 통계처리를 하였다. Levene의 등분산 테스트 결과, A의 p-value가 0.23, B의 p-value가 0.74로 둘 다 등분산 가정을 만족하였으므로, t-test를 통해 두 집단의 평균을 비교하였다. 그 결과 A항목은 1번에서 6번까지의 설문으로 남·녀 부사관 공히 불만족(여 1.38 ± 0.44 , 남 1.28 ± 0.42)의 상태를 보이는 것으로 나타났다. B항목(7번~12번)은 봉급 인상, 각종 수당 개선, 병사관리 시스템 개선, 타공무원 등과 동등한 처우 등이었다. 통계처리 결과 여성부

사관의 평균 점수는 4.22 ± 0.57 이었고, 남성부사관은 4.31 ± 0.59 였다. 중간점수인 3점보다 수치가 월등히 높게 나타났다. 오차범위 내이긴 하지만 처우개선 시 장기 복무를 지속적으로 희망하는 비율이 여성보다는 남성이 높게 나타났다.

통계 결과에서 가장 중요한 점은 부사관의 봉급 인상 부진이 장기 복무 지원에 어떠한 영향을 미치는가였다. 그 결과 A항목은 1번에서 6번까지의 설문으로 남·녀 부사관의 불만족(여 1.38 ± 0.44 , 남 1.28 ± 0.42) 기준점인 3점 보다 낮은 점수를 보였다. 이는 불만족의 주요 요인으로는 병사들의 처우가 지속적으로 개선되는 반면, 부사관들에 대한 예우, 처우 및 수당 인상 등이 전혀 개선되지 않고 있다는 것을 뜻한다. B항목(7번~12번)은 봉급 인상, 각종 수당 개선, 병사 관리 시스템 개선, 타 공무원 등과 동등한 처우의 평균 점수는 4.22 ± 0.57 이었고, 남성 부사관은 4.31 ± 0.59 으로 기준점인 3점 보다 월등히 높은 점수였다. 이는 현재의 복무 환경에서 약간의 처우 개선이나 수당 현실화가 이뤄진다면 부사관들의 장기 복무 지원율이 증가할 수 있다는 점을 확인한 것으로 간주할 수 있다.

본 연구의 결과가 남긴 과제는 부사관의 처우와 명예진급제도의 개선 등으로 모범적인 장기 복무 부사관으로 퇴직 시까지 본연의 업무에 전념토록 해야함을 지적하고 있다. 무엇보다 가장 중요한 것은 많은 초급 간부들이 약간의 처우 개선이나 수당 현실화가 이뤄진다면 장기 복무를 희망한다는 것이다. 이는 향후 군의 우수한 인력의 대안이 될 수 있다는 점을 확인하였다고 볼 수 있다.

목 차

I . 서론	1
1. 연구배경	1
2. 연구의 필요성과 목적	3
가. 연구의 필요성	3
나. 연구의 목적	4
II . 이론적 문헌 고찰	5
1. 부서관 제도 및 현황	5
가. 군 특수성	5
나. 부서관 제도	6
다. 부서관의 인력 현황 및 보수	10
라. 부서관의 직무 환경의 변화	13
마. 부서관에 관한 선행연구	16
바. 부서관의 장기복무에 관한 선행연구	18
2. Frederick Herzberg의 동기요인과 위생요인	20
가. 동기-위생 이론의 배경 및 개념	20
나. 동기 요인(동기유발, 요인, Motivator)	23
다. 위생 요인(환경적 요인, Hygiene Factor)	26
라. 동기-위생 이론에 대한 시사점	29

Ⅲ. 연구방법	30
1. 연구대상	30
2. 연구방법	32
가. 자기 기입식 설문조사 이용	32
나. 자료 처리 및 분석	33
Ⅳ. 연구 결과	34
1. 설문조사 결과	34
가. 통계결과	34
나. 문항별 결과에 대한 분석	36
2. 향후 장기 복무 대책 수립 시 고려할 점	39
가. 초급 간부의 급여 인상	39
나. 처우 개선	40
다. 명예진급제도 개선	40
Ⅴ. 결론	42
1. 연구의 결과에 관한 고찰	42
2. 한계점 및 제언	44
참고문헌	46
부 록	50
Abstract	51

List of Tables

⟨Table 1⟩ How to apply for a noncommissioned officer	8
⟨Table 2⟩ A salary table for a sergeant and a sick man	11
⟨Table 3⟩ A Prior Study on the Non-commissioned Officer	16
⟨Table 4⟩ A Study on the Long-Term Service of Non-commissioned Officers	18
⟨Table 5⟩ Six motivating factors of Frederick Herzberg I	25
⟨Table 6⟩ Six Sanitary Factors of Frederick Herzberg	27
⟨Table 7⟩ Seven Sanitary Factors of Frederick Herzberg	28
⟨Table 8⟩ Overview by study sample group	30
⟨Table 9⟩ Statistics on whether male and female non-commissioned officers prefer long-term work	34
⟨Table 10⟩ Preference Survey Statistics by Item	36

List of pictures

[Picture 1] A traditional view of satisfaction and dissatisfaction	22
[Picture 2] A view of Frederick Herzberg's satisfaction and dissatisfaction	22

I. 서론

1. 연구배경

현재 대한민국 국군의 양적인 규모는 전세계에서 상위권으로 분류할 수 있으나 질적인 면에서는 낮은 수준이다. 또한 장교와 부사관의 편성 비율이 낮기에 병사에 의존하는 군대 구조를 지니고 있다. 이를 개선하기 위해 우리 군은 문재인 정부의 국방개혁2.0에 이어 제20대 대통령직 인수위원회가 2022년 5월 3일 110대 국정과제에 윤석열 정부의 국방혁신4.0을 발표하였다.

국방혁신4.0은 제2창군의 수준으로 국방태세 전반을 재설계하고 AI 과학기술 강군으로 육성하며 AI기반 유/무인 복합 전투체계 발전과 국방 R&D 체계 전반에 대한 개혁을 목표로 하며 주요 내용은,

첫째, 국방혁신4.0 민·관 합동위원회 설치

둘째, AI기반의 유·무인 복합 전투체계 단계별 전환

셋째, 새로운 한국형 전력증강 프로세스 정립

넷째, 첨단과학기술 기반 군 구조 발전

다섯째, 과학화 훈련체계 구축

여섯째, 혁신·개방·융합의 국방 R&D 체계 구축이 있다. 이를 통해 AI과학기술 강군을 육성하며, 병역 인적자원 부족으로 인한 문제를 해소하고 인명 손실 최소화의 효과를 기대하고 있다.

우리 군에서는 병사의 복무기간 단축과 간부 역량 강화가 이루어지면서

국가 정책의 변화로 부족한 군사력을 부사관으로 대처하려 함에 따라 부사관에 대한 관심이 점점 높아지고 있다.

2004년부터 대학에 군사학과가 개설되었고 전문대학에는 부사관(학)과를 개설하여 간부 모집에 힘쓰고 있으며 해당 학과 출신의 간부(장교/부사관)는 타 학과 전공자에 비해 군사 보수교육 성적과 야전에서의 임무수행 능력이 우수한 것으로 평가받고 있다. 이 결과 우수한 부사관 인력의 유입으로 인하여 군대 내부에서도 부사관의 책임과 역할은 더 확대되고 있으며 부사관의 역할이 기존의 장교 보좌 및 지원 임무에서 탈피하여 소부대전투 지휘자와 병 교육전담교관 등 소부대 지휘와 첨단장비 운용 책임자로 점점 위상이 강화되고 있음에서 잘 나타나고 있다.

2. 연구의 필요성과 목적

가. 연구의 필요성

최근 부사관의 역할이 증대되고 중요성이 강조되는 시점에서 현재 복무 중인 부사관이 본인의 직무에서 얼마나 만족하고 있는지 조사와 평가가 이루어져야 한다. 만약 부사관이 본인의 직무에 만족하지 못한다면 그 원인을 찾아내어 개선해야 할 필요성이 있다. 군인의 직무만족은 부대 구성원인 본인의 직무에 대해 평가하고 느끼게 되는 긍정적이고 행복한 감정의 상태로 복무에 대해 가지는 태도이다. 따라서 만족도를 느끼는 군인은 부대 내외에서 원만한 대인 관계를 유지할 뿐만 아니라 본인이 맡은 직무의 성과를 높이는 효과를 낼 수 있다는 점에서 너무도 중요한 개념이다.

우리 군에서도 군인의 직무 만족에 대한 많은 연구가 이루어져 왔으나 대부분이 장교에 대한 연구이며 부사관의 직무 만족에 대한 선행연구는 비교적 현저하게 적은 게 현실이다. 부사관의 업무 자체를 국가와 조직에 대한 희생이 당연하다는 고정관념과 부사관의 위상 부족으로 관심이 저조하기 때문이었다. 군의 조직 구조가 변화하면서 부사관의 임무가 증대하였고 국방개혁이 완성되면 근무 여건 또한 많은 변화가 올 것이다. 숙련되고 유능한 부사관을 요구하게 되며 그러기 위해서는 부사관의 근무 환경에 대한 평가와 직무만족도를 높이기 위한 노력이 필요하며 부사관의 직무만족도가 높아지면 군 조직의 전투력과 효율성을 높이는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

나. 연구의 목적

이 연구에서는 Herzberg의 두 가지 요인론에 기초하여 부사관의 직무 만족과 직무 불만족에 영향을 미치는 동기요인과 위생요인에 어떠한 차이가 있는지 알아보고 검증하려는데 그 목적을 두고 있다.

특히 직무 불만족에 영향을 미치는 위생요인 중에 최근 일반 병의 봉급 인상은 최고조에 달한 반면 부사관 봉급 인상률은 물가상승률에도 미치지 못해 초급 부사관들이 장기복무 지원 여부를 두고 심리적 동요를 느끼고 있는바, 이에 대한 심층 연구를 통하여 부사관의 봉급 인상 부진이 군 조직의 유효성에 미치는 영향을 도출하여 군 전투력 발휘의 중추인 부사관들에 대한 관리 방향을 제시하고자 한다.

II. 이론적 문헌 고찰

1. 부사관 제도 및 현황

가. 군 특수성

우리 군은 장교, 준사관, 부사관, 병 그리고 군무원의 신분을 두고 있으며 계급과 직책에 따른 수직적 명령체계를 이루고 있다. 군은 전통적으로 장교에 의해 계획되고 운영됨으로 다른 신분의 조직원들은 상대적으로 소외감을 가지거나 수동적인 자세가 된다. 그러함에도 군 내부와 사회에서는 모든 신분의 군인과 군무원에게 매우 높은 수준의 도덕성과 전문성을 요구하고 있으나 주변 환경과 사회적 인식이 변화하는지 조명해 보아야 한다.

국군은 국민의 군대로서 국가를 방위하고 자유민주주의를 수호하며 조국의 통일에 이바지함을 그 이념으로 한다¹⁾.

국군은 대한민국의 자유와 독립을 보전하고 국토를 방위하며 국민의 생명과 재산을 보호하고 나아가 국제 평화 유지에 이바지함을 그 사명으로 한다²⁾.

부사관은 부대의 전통을 유지하고 명예를 지키는 간부이다. 그러므로 말은바 직무에 정통하고, 모든 일에 솔선수범하며, 병의 법규 준수와 명령이행을 감독하고 교육훈련과 내무생활을 지도하여야 한다. 또한 병의 신상을 파악하여 선도하고, 안전사고를 예방하며, 각종 장비와 보급품 관리에 힘써야 한다³⁾.

1) 군인의 지위 및 복무에 관한 기본법, 제5조 1항

2) 군인의 지위 및 복무에 관한 기본법, 제5조 2항

나. 부사관 제도

현재와 같이 중요한 역할을 담당하는 부사관의 기원은 고대 로마군대(Roman legion)에서부터 시작되었는데 로마의 시저(Caesar)가 유럽을 평정하기 위해 갈리아전쟁을 수행하면서 장수와 병졸 간의 중간 감독자를 부사관, 즉 프린서펠리스(principalis)라 부른 것에서 기원하는데 프린서펠리스는 급에 있어서 가장 중요한 것 또는 기초라는 의미로 10명의 병사를 지휘하거나 100~600명을 지휘하는 중대장(captain)을 보좌하는 행정, 보급 업무를 담당하였고 이들은 전장을 누비면서 병사들의 교육훈련과 사기, 군기를 유지하였는데 오늘날 준·부사관들보다 더 큰 책임과 권한을 가지고 있었으며 장수들이 왕명과 군령에 의해 군대를 지휘한 반면에 이들은 주로 통솔에 바탕을 두고 병사를 지도하였다.

그러나, 로마의 몰락 이후 중세 봉건시대까지는 부사관 제도가 사실상 자리를 감추게 되었는데 왜냐하면 중세시대 이후 기사(knight)신분의 출현으로 소위 기사도정신에 입각한 1대1 전투의 수행에 따라 부하나 중간 신분 계층의 필요성이 없어졌기 때문이었으며 이들 기사들에 비해 다소 적은 땅을 받고 그 대가로 공공 근무나 병역의무를 수행하는 직위가 바로 부사관(sergeant)이었는데 15세기 후반 프랑스군에서 오늘날과 같은 부사관제도를 사용하게 되자 영국 왕실이 이를 도입하게 되면서 영연방국가에 확산되었고 현재와 같은 초급 부사관인 상병(corporal)제도는 19세기 초 나폴레옹군대에서 완성되었으며 미 육군은 독립전쟁 당시 연합군이던 프랑스군의 군사직제와 함께 부사관 제도를 도입하여 오늘날에 이르게 된 것이다⁴⁾.

3) 육군규정112, 부사관의 책무.

4) 남한권, 2018, 육군 여군 부사관 인사정책 개선방안에 대한 연구, 한남대학교 대학원, 박사학위논문.

우리나라의 경우 부사관 제도의 시작은 갑오경장 이후부터이다. 고려시대와 조선 전기까지는 장수와 병졸로만 편성됨으로써 부사관의 신분 구분을 살펴볼 수 없고 조선 후기에 이르러 1894년 「칙령제10호 육군장관직별」에 의해 군 조직은 장교 계급으로 대장, 부장, 참장, 정령, 부령, 참령, 부위, 참위가 있었으며 부사관 계급으로는 정교, 부교, 참교가 있었으며 이후 일본 제국주의 시대에는 상등병, 병장, 오장, 군조, 조장의 5계급으로 구성되었으며 해방 이후 미군정시대인 국방경비대 시절에는 참교, 부교, 특수부교, 정교, 특무정교, 대특무정교의 6계급으로 구성되었다가 1948년 국군 창설 당시에는 하사, 이등중사, 일등중사, 이등상사, 일등상사, 특무상사의 6계급으로 계급명칭을 달리 표현하였으나 한국동란이 끝난 1953년에는 하사, 중사, 상사의 3계급으로 대폭 축소되었으며 1989년 하사, 중사, 이등상사, 일등상사의 4계급으로 다시 확대되었으나 1994년에 상사 명칭을 개정하여 하사, 중사, 상사, 원사의 4계급으로 오늘에 이르고 있다⁵⁾.

부사관(副士官)은 군대에서 장교/준사관과 병 사이에 있는 신분이다. 다른 많은 나라들이 병장(sergeant)계급을 부사관으로 포함하는 것과 달리 우리 군의 부사관 계급은 원사, 상사, 중사, 하사의 4계급으로 되어 있으며 육군의 경우 아래의 <Table 1>과 같이 부사관으로 임관하는 다양한 경로를 열어두고 있으며 그 외에도 RNTC, 임관시 장기 복무 부사관, 예비역의 현역 재임용, 특전 부사관 임관의 방법이 있다.

5) 김성우, 2010, 육군 부사관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구-동기 및 위생요인을 중심으로, 원광대학교 대학원, 박사학위논문.

<Table 1> How to apply for a noncommissioned officer⁶⁾

구 분	세 부 내 용
현역에서 지원	고졸 이상 / 현역 일병~병장(장려금 지급) 양성 교육 : 부사관 학교 10주
예비역에 서 지원	예비역은 의무복무기간에 따라 1~3세(임관일 기준 만 30~32세)지원 연령 연장 예비역 병장 출신자로(전역 2년 이내 입영시) 지원 후 하사로 임관 시 지원 장려수당 지급 양성교육 : 하사 이상 예비역(부사관 학교 10주) 중사 이상 예비역(부사관 학교 3주)
민간인에 서 지원	고졸이상 / 임관일 기준 만 18~29세 이하 남·여 ※ 중학교 졸업자는 국가기술자격법에 따른 자격증 소지자에 한 함 양성교육 : 부사관학교 12주
군 가산 복무 지원금 지급 대상자 (부사관)	전문대 이상 대학(원), ※ 2학년 재학생(단, 3년제 학교는 3학년 재학생), 4년제 대학 4학년 재학생, 대학원은 2학년 재학생 ※ 장학금 지급(1개 학년 분) 전문의무 부사관 : 3년제 의무보건계열 대학(교) 임상병리과, 방사선과, 치위생과 2학년 재학생 ※ 장학금 지급(2개 학년 분) 전투 부사관 : 협약 전투부사관학과 1학년 재학생(남) ※ 장학금 지급(2개 학년 분) 양성교육 : 부사관학교 12주

6) <Table 1> <https://www.goarmy.mil.kr:447/goarmy/2718/subview.do>

구 분	세 부 내 용
임기제 부사관 에서 지원	임기제 부사관으로 6개월 이상 복무 후 단기하사 전환 지원 가능
<p>※ 의무복무기간 : 임관 후 4년</p> <p>※ 군 가산복무지원금 지급대상자(부사관) : 의무복무 4년 + 장학금 수혜기간(1~2년)</p> <p>※ 복무연장 또는 장기복무 지원 기회.</p>	

부사관 임관 후 2~3년차에 장기복무 및 복무연장의 기회가 주어지게 되며 2023년 우리 군의 부사관 장기복무자 확보 목표는 58%이다. 임관자 전원이 장기복무를 희망하더라도 평정, 체력, 상훈, 교육성적, 상벌 등에 의해 42%의 초급 부사관은 전역 할 수 밖에 없는 구조이다. 장기복무가 되더라도 상위 계급으로의 진출을 위해 동일 계급의 선·후임과 계속 경쟁해야 하는 구조이며 임관 후 9~15년 복무 시점에서 상사로 진급하여 원사 진급까지 평균적으로 10~15년의 정채 기간을 겪게 된다. 병과 및 주특기 별로 각자의 특성에 맞는 한정된 복무 부대와 임무 수행 직책으로 인해 매너리즘(mannerism)에 빠져들기 쉬우며 이를 타파하기 위해 육군은 2023년도부터 진급자 교류제도를 시행하고 있다. 그러나 비교적 기피 지역으로 분류되는 비 도시권과 산악지역 위주로 충원되는 결과를 초래하게 되었으며 교류 대상자들은 자녀교육, 의료, 복지 및 배우자의 직업 안정성 미보장 등의 사유로 교류를 기피하는 현상을 보이고 있으며 이는, 근래 들어 상·원사 계급의 명예전역 신청자가 급증하고 있는 이유 중 하나가 되고 있다.

다. 부사관의 인력 현황 및 보수

국방부의 2006년부터 시작된 '국방개혁'은 가까운 미래에 북한의 위협이 점진적으로 감소하게 될 것이라는 전제하에 시작되었으며 2020년까지 상비 병력을 50만 명으로 감축하는 것을 목표로 설정하고, 이를 위해 국방 운영, 군구조, 병영문화, 방위사업 등 국방의 모든 분야에 대한 '군의 정예화'를 추진하였다. 특히나, 2017년부터 추진된 「국방개혁 2.0」은 「국방개혁 06~20」을 계승한다는 차원에서 이의 구현에 집중하였다. 이에 따라 2022년까지 병력을 50만으로 감축하고, 병 복무기간 단축과 많은 부대 해체, 영창제도 폐지 등의 성과를 거두었다. 그러나 한편으로는 북한의 위협은 오히려 고도화되고 증가되는 상황에서 우리 군의 전력증강 이전에 무리하게 부대 및 병력을 감축하고, 영내에서 병 휴대전화 허용, 장군수 감축, 문민화 등 외형적 측면의 개혁에 치우쳤으며, 계속 변화하는 미래 상황을 예측하지 못하고 현재의 관점에서 개혁을 추진함으로써 개혁과제들이 첨단과학기술 활용도가 부족하고 너무도 근시안적이었다는 비판도 존재한다.

전시작전통제권 전환은 현재의 한미연합사 체제를 유지하는 것으로 합의함에 따라 합참과 미래연합사간 기능 배분 및 편성을 검토하였다. 상비병력은 2022년까지 50만 명으로 감축하였으며, 간부 비율은 2017년 31.6%에서 2022년 40.1%로 조정하고, 민간인력 확대 등 국방인력구조를 개편하였다. 특히, 육군은 상비병력을 2017년 48.3만 명에서 2022년까지 36.5만 명으로 11.8만 명을 감축하고, 군단을 8개에서 6개, 사단을 39개에서 34개로 감축하였으나 병력 감축에 따른 부대의 개편과 전력증강은 2020년대 후반에 완료될 예정이다⁷⁾.

7) 국방부, 2022, 「국방백서」.

현재 육군 부사관은 8만여명이며 병사는 26만여명으로 대다수의 부대에서는 부사관의 편제 대비 낮은 보직율로 인하여 장비 및 병력 관리와 부대 관리 업무에서 어려움을 호소하고 있는 실정이다.

군인은 특정직 공무원의 신분으로 공무원 보수 규정을 따르도록 되어있다. 하사 1호봉은 2005년 621,700원이었는데 매년 다른 비율의 인상율로 인상되거나 동결되어 왔으며 2023년 봉급정액표에서는 하사 1호봉은 1,770,800원의 봉급을 받고 있음을 알 수 있다.

〈Table 2〉 A salary table for a sergeant and a sick man⁸⁾

년도	부사관		병	
	하사1호봉	인상률	병장	인상률
2005	621,700	2.4%	44,200	30%
2006	798,300	28.4%	72,000	63%
2007	811,100	1.6%	88,600	23%
2008	825,700	1.8%	97,500	10%
2009	825,700	동결	97,500	동결
2010	825,700	동결	97,500	동결
2011	879,300	6.5%	103,800	6.5%
2012	918,000	4.4%	108,000	4.08%
2013	950,300	3.5%	129,600	20%
2014	970,700	2.14%	149,000	15%
2015	1,017,300	4.8%	171,400	15%
2016	1,063,800	4.43%	197,100	15%
2017	1,105,100	3.88%	216,000	9.6%
2018	1,458,800	32%	405,700	87.81%
2019	1,610,200	10%	405,700	동결
2020	1,661,200	3.1%	540,900	33.33%
2021	1,678,100	1.01%	608,500	12.5%
2022	1,705,400	1.62%	676,100	11.1%
2023	1,770,800	3.83%	1,000,000	47.1%

8) 〈Table 2〉 국군 재정관리단 봉급표 참조.

「국가공무원 복무규정」 제12조 제1호 또는 제2호에 따른 현업기관근무자 또는 교대근무자 등 업무성격상 초과근무가 제도화되어 있는 공무원을 현업공무원으로 지정하고 있는데 주요현업대상공무원으로는 특정직 경찰공무원, 특정직 소방공무원, 특정직 경호공무원, 일반직 방호공무원, 일반직 교정공무원이 있는데 지정 요건은 첫째, 직무의 성질상 상시근무 체제를 반드시 유지해야 할 필요가 있는 업무를 수행하는 공무원이어야 하며 둘째, 해당 직무의 특성상 상시근무, 즉 업무에 공백이 없도록 24시간 근무(교대근무 등)를 할 필요가 있는 경우이며 셋째, 상시근무 체제에 준하는 근무를 해야 할 필요가 있으나 교대근무를 시행할 경우 행정 비효율성에 예측되는 근무형태의 공무원, 그리고 마지막으로 직무 성질상 토요일 또는 공휴일에도 반드시 정상근무를 할 필요가 있는 업무를 수행하는 공무원을 그 요건으로 하고 있다⁹⁾. 이러한 현업공무원의 요건을 대한민국의 국군장병은 모두 충족시키고 있음에도 불구하고 군인은 현업공무원에서 배제되어 있다. 이로 인해 짧게는 하루부터 길게는 4주 이상을 퇴근 없이 각종 훈련과 현행 작전 등의 임무를 수행하면서도 1일에 인정되는 시간외근무는 최대 4시간으로 제한받고 있다. 또한 육군의 중대급 이상 제대와 소대급 소파전지 등 거의 모든 부대는 당직근무자가 존재하는데 이러한 당직근무는 시간외근무로 인정되지 않아 군인 모두가 기피하는 임무가 되어 버렸으며 이러한 이유로 경찰·소방공무원 등 현업공무원이 인정되는 직종으로 이직하는 부사관과 장교가 매우 많으며 이는 군에서 많은 시간과 물적 자원을 투자하여 숙련시킨 유능한 인적 자원의 큰 손실임이 자명하다.

국가가 노동자 임금의 최저 수준을 정하여 고용주에게 최저 수준 이상의 임금을 지급하도록 강제하여 노동자를 보호하는 최저임금제도의 인상율을

9) 인사혁신처, 2023, 2023 공무원 인사실무, 세종특별자치시: 인사혁신처.

보면 2023년 최저임금은 2,010,580원이며 하루8시간, 주5일제 근무, 주휴시간을 포함하여 월 209시간 근로를 기준으로 하고 있다.

이에 비해 군인은 표면적으로는 하루8시간, 주5일제 근무라고 하지만 실제로는 부대 및 병력관리, 당직 근무 등의 사유로 실제 근무일수나 업무시간이 더 많은 상황이며 휴일이어도 휴가가 아닌 이상 복무지역을 벗어나지 못하고 24시간 대기태세를 유지하여야 한다. 예를 들어 일선 부대에서는 한여름 잡초제거를 위해 초급 부사관들에게 예초 작업의 명목으로 새벽출근을 종용하기도 한다. 비록 초과 근무수당으로 보상한다고 하나 업무량에 비해 턱없이 부족한 시간당 금액과 군구조상 거부할 수 없는 상황에서 초급 부사관들은 많은 어려움을 겪고 있다.

라. 부사관의 직무 환경의 변화

국방부 통계에 따르면 군대 내부의 자살사고는 2011년 97명에서 점차 줄어 들었고 2015년 57명이었다. 그러나 2018년 간부의 자살 비율은 63%로 같은 해 병 자살 비율에 비해 약 2배 높았고, 2019년에도 간부들(32건)의 자살 건수가 병(27건) 보다 더 많았다. 특히 군 간부 중에서도 초급 간부(소·중위, 하·중사 등)가 간부 자살의 60%를 차지하면서 이들에 대한 직무 환경 변화 등 맞춤형 대책이 필요한 실정이다.

직무 환경은 조직원들에게 신체적·정신적으로 영향을 미치는 중요한 요인 중 하나로서 작용한다. 따라서 부사관의 직무능력 극대화를 도모하기 위해서는 그에 적합한 근무환경이 정비될 때 가능할 것이다. 근무환경이란 개념은 일반적으로 두 가지 의미를 지닌다. 하나는 협의의 개념으로서 조직구성원들이 직무를 수행하는데 있어서의 단순한 물리적 환경을 뜻하며, 다른 하나는 광의의 개념으로서 직무수행과 연관된 각종의 관리적 요소,

인간관계, 물리적여건 등을 총체적으로 일컫는 말이다¹⁰⁾.

근무환경의 개념은 학자들마다 그 견해를 조금씩 다르게 나타내고 있는데 정리해 보면 다음과 같다.

먼저 Churchman(1969)에 의하면 근무환경이란 조직의 성과에 영향을 미치는 기관이나 제 세력으로 구성된 것으로서 직접 통제할 수 없거나 거의 통제할 수 없는 것이라고 하였으며, Miles(1980)는 조직의 전체 영역 가운데서 조직을 대표하는 하위 영역을 제외한 나머지 영역이 조직의 근무환경에 속한다고 주장하였다¹¹⁾. 국내에서는 박경효(2002)는 근무환경이란 개념은 학자에 따라 다양하게 파악될 수 있으나, 일반적으로 두 가지 의미를 지닌다고 하였는데 하나는 협의의 개념으로서 조직구성원들이 직무를 수행하는데 있어서의 단순한 물리적 환경을 뜻하며, 다른 하나는 광의의 개념으로서 직무수행과 연관된 각종의 관리적 요소, 인간관계, 물리적 여건 등을 총체적으로 일컫는 것이라 하였고 김영락·임영규(2009)는 근무환경이란 개념이 수행하고 있는 직무 그 자체를 포함 하고 보수, 승진, 일의 흥미, 고용 안정성 등과 관련하여 대우나 보상의 공정성, 인사제도의 공정성 그리고 근무여건을 포괄하는 개념을 일컫는다고 하였으며, 김정배(1994)는 근무환경은 임금이나 직무안정성에 따른 정도를 잘 파악하여 양질의 전문 인력을 안정적으로 확보 및 유지하고 그들의 능력과 자질을 최대한 발휘함으로써 고객 서비스의 개선은 물론 직무에 대한 보람 및 생활안정을 기할 수 있는 여건을 조성해 주는 것이라고 하였으며 박노윤·설현도(2011)는 이러한 근무환경을 내재적 근무환경과 외재적 근무환경으로 구분하였다¹²⁾.

10) 박경효, 2002, “소방공무원의 근무환경 실태와 개선방안”, 「도시행정학보」, 제15권 제3호: 63-80.

11) Churchman, C. W., 1969, The systems Approach, New york: Dell.; Miles, R. H., 1980, Macro Organizational, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing,

군인인 부사관은 국방력을 유지하고 대한민국의 안전을 보호하기 위해 군사 작전을 수행한다. 이 작전은 국가 안보와 국제 평화를 유지하기 위해 다양한 형태로 이루어질 수 있다. 군대에서는 군인들을 훈련시켜 전술 및 전략을 익히고 무기 사용, 생존 기술, 체력 향상 등 개개인의 작전 수행 능력을 향상시킨다. 또한 군대에서 사용되는 다양한 장비와 무기를 관리하고 유지 보수하며 이를 통해 작전 중 장비의 신뢰성을 보장하고 작전 성공을 도모하게 된다. 그 외에도 자연 재해, 인간적 위기 또는 국내 안전 위협에 대비하여 비상 대응 및 구호 작업에 참여하며 일부 군인들은 국제 기구나 연합군 등과 협력하여 국제 평화 유지 작전에 참여하기도 한다.

부사관이 직무 수행을 원활히 수행하기 위해서는 몇가지 주요 역량을 필요로 한다. 첫째, 강인한 체력이다. 군인은 극한의 환경에서 작전을 수행해야 하므로 강인한 체력이 필요하며 이는 체력 훈련과 규칙적인 운동으로 향상시킬 수 있다. 둘째는 강도 높은 스트레스와 압박 속에서도 냉정함과 의사 결정 능력을 유지할 수 있는 정신적 강인함이다. 셋째는 리더십 및 팀워크와 협동 능력으로 소부대별 팀원과 협력하고 효과적인 의사 소통을 할 수 있는 능력이 요구된다. 넷째, 무기 및 장비 사용 능력으로 부대에 편제된 다양한 무기와 장비를 사용하고 관리해야함은 물론이며 해당 무기 사용 방법 등에 대해 병을 지도할 수 있는 기술적 지식을 함양해야 한다. 마지막으로 의지와 헌신을 들 수 있겠다. 군인은 규칙과 규율을 엄격하게 준수해야하며 질서를 유지하고 군사 행동에 관한 규칙을 준수하며 국가와 국민의 안전을 위해 언제든지 헌신해야 하며, 그러기 위해 어려운 상황에서도 의지를 갖고 임무를 수행하여야 한다.

12) 김성우, 2014, 육군부사관의 근무환경과 승진이 자기효능감에 미치는 영향, 대한정치학회보 22집 4호, 2014년 11월 : 353~376.

마. 부사관에 관한 선행연구

〈Table 3〉 A Prior Study on the Non-commissioned Officer

연구자 (연도)	구분	세부 내용
강창길 (2020)	제목	군 인력구조변화에 따른 우수부사관 획득 방안에 관한 연구
	대상자	예비 부사관
	방법	문헌조사
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전문대학의 부사관학과, 특성화고등학교, 추가적으로 일반대학 군사학과의 인력운용제도를 개선해야함 ▪ 부사관 양성교육과 보수교육 기간을 늘려야함 ▪ 현행 4년인 의무복무 기간의 단축
박지수 (2021)	제목	육군부사관의 인적자원관리 발전방안에 관한연구
	대상자	전·후방 부대에서 20년 이상 복무중인 부사관 15명
	방법	질적 연구 방법론 중 근거이론 접근방법
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 체계적인 보직관리를 위해 단일계급 편제 직위 운용과 단계별 보직 운용, 필수직위 운용 방안을 제시하여 계급에 맞는 직위를 설정 ▪ 부사관 경력개발 전문부서 신설 운용과 학교교육 강화를 통해 보다 체계적인 경력개발 ▪ 계량적 평가 위주의 진급심사와 다면평가를 반영
이정호 (2021)	제목	밀레니얼 세대 부사관의 직업 적응에 관한 합의적 질적 연구 분석
	대상자	공군 부사관 12명
	방법	스노우볼 표집
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직업 안정에 대한 기대 수준이 높은 것으로 확인

신현태 (2022)	제목	NCS기반 부사관 교육표준화 모형 연구
	대상자	30명의 부사관 양성 관련 전문가
	방법	델파이 조사기법
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ NCS 기반의 교육목표 설정은 대학교육과 군 교육의 연계성 및 군 복무 후 사회진출과 연계되어 있다는 점에서 매우 중요한 것으로 나타남
오성원 (2022)	제목	메타포(은유)를 통해 본 육군 부사관 조직의 특성 연구
	대상자	부사관 조직
	방법	문헌연구
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 부사관 조직이 체계적이고 반복적인 것을 강조하는 조직 특성에서 변화하는 국방환경에 유연하게 잘 적응하는 미래지향적인 방향으로 변화하고 있음
김종필 (2023)	제목	남성과 여성 부사관의 회복탄력성에 관한 연구 -남·여 부사관 회복탄력성 차이에 대한 비교 연구-
	대상자	경기도 주둔 A사단의 남녀 부사관 각 55명
	방법	KRQ-53 회복탄력성 지수
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 회복탄력성의 3가지 하위요인 중 자기조절능력과 대인관계능력에서 남성 부사관이 여성 부사관에 비하여 높은 수준

바. 부사관의 장기복무에 관한 선행연구

〈Table 4〉 A Study on the Long-Term Service of Non-commissioned Officers

연구자	구분	세부내용
김규현 (2019)	제목	군인의 직무동기가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 - 신분별·고용형태별 비교를 중심으로 -
	대상자	현역 군인 30명(장교10, 부사관10, 병10)
	방법	다각화 모형(Triangulation Design) 구조방정식 모형분석(structural equation model: SEM)
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 군인들의 상호 관계가 가장 큰 영향을 미치고 관심을 가져야 할 동기 요인임. ▪ 직무동기 요인들과 조직효과성 간에 공공봉사동기와 자기효능감이 군인의 내적동기화와 심리적 상태를 설명하는 중요한 매개 요소가 될 수 있음
김혁태 (2019)	제목	청년장병 취업지원정책 성과평가에 관한 연구 - 단기복무 간부를 중심으로 -
	대상자	청년장병 1027명
	방법	CIPP 평가모델
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 조기 입직 위주의 정책, 청년장병의 취업역량에 대한 개념적 혼란, 군복무-사회를 연계하는 생애 설계적 관점의 지원 미흡
임재엽 (2019)	제목	육군 부사관 획득률 제고와 우수인력 확보방안에 관한 실증연구
	대상자	현역부사관 및 대학생 392명
	방법	통계분석
	결과	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 육군부사관의 복무여건 개선은 부사관 지원을 상향에 유의한 결과 없음 ▪ 복지혜택 개선은 부사관 지원을 상향에 유의한 영향을 미침 ▪ 선발기준 개선은 부사관 지원을 상향에 유의한 영향없음 ▪ 홍보수단 개선은 부사관 지원을 상향에 유의한 영향을 미침

연구자	구분	세부내용
오성원 (2020)	제목	육군 재복무 간부의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구- 고용안정성, 조직문화, 갈등요인을 중심으로 -
	대상자	재복무 간부 92명
	방법	T-test, One-way, ANOVA, 다중회귀분석
	결과	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화와 개인 간 갈등이 조직몰입에 영향을 미치며 직무만족은 부분매개 역할을 함
전수정 (2021)	제목	전역을 선택한 중기복무 제대군인의 삶의 경험과 변화
	대상자	중기복무제대군인 8명
	방법	합의적 질적 연구
	결과	<ul style="list-style-type: none"> 워라벨과 새로운 커리어를 형성하며 자아실현의 계기로 작용
홍성휘 (2021)	제목	군인의 직업적 특성과 배우자와의 동거여부가 우울에 미치는 영향
	대상자	기혼 간부 792명
	방법	층화임의추출, 다단계층화집락무작위추출
	결과	<ul style="list-style-type: none"> 배우자와 동거를 하지 않는 경우가 동거를 하는 경우에 비해 우울감이 높은 것으로 확인

2. Frederick Herzberg의 동기요인과 위생요인

Frederick Herzberg가 제시한 동기-위생 이론(motivation-hygiene theory)은 굉장히 고전적인 이론의 하나이다. 동기부여에 대한 이론은 Taylor 등의 전통적 모형, Mayo 등의 인간관계모형, Herzberg 등의 인적자원 모형 등으로 구분할 수 있는데, 이 중 인적자원 모형은 Maslow의 욕구단계 이론을 확대시킨 모형으로써, 개인의 욕구를 충족시키고, 개인에게 능력 개발의 기회를 최대한 제공해 준다는 점에서 가장 바람직한 것으로 여겨지고 있다.¹³⁾

가. 동기-위생 이론의 배경 및 개념

심리학자인 Frederick Herzberg의 동기-위생 이론은 1950년대 미국에서 철강의 중심 도시인 피츠버그(Pittsburgh)시에서 조사하여 발견한 이론이다. 11개 회사에 근무하고 있는 회계사와 기술자 203명을 대상으로 면접조사를 실시하였다. 이들에게 총 12회에 476개 항목의 직무와 관련하여 특별히 만족스러운 상황과 특별히 불행한 상황을 서술하도록 하였다. 그리고 그러한 감정이 왜 생기는지와 직무의 수행에 어떻게 영향을 미치는지를 질문하였고, 그에 따른 응답 결과를 분석하였다. 그 결과 응답자들은 업무의 선호도에 따라 크게 두 개의 답으로 나뉘었다. 하나는 업무에 만족할 때에는 업무 자체가 원인인 경우가 많다는 것이었다. 다른 하나는 업무에 불 만족할 때에는 업무 자체보다 그 외의 환경이 원인이 되는 경우가 많다는 것이었다. 즉, 대체로 수령하고 있는 급여가 높다고 만족하기보

13) 오은희, 2022, "비자발적 정신병동 근무 간호사의 직무만족 구조모형", 단국대학교 대학원, 국내박사학위논문.

다는 급여가 낮다고 불 만족하며, 불만족에 따른 대답은 환경적인 요인이 많다는 것이다. 수령하고 있는 급여가 높은 사람은 단순히 급여가 높다고 만족하기보다는 만족 요인의 대답으로는 성취감, 성장과 같은 업무 자체에 관한 답이 많다는 것이다.

심리학자인 Frederick Herzberg는 이러한 결과를 토대로 사람에게에는 전혀 다른 두 가지의 욕구가 존재한다는 동기-위생 이론을 주장하였다. 사람이 업무에 불만을 느끼게 되면 감독, 정책 및 관리, 보수, 작업 조건, 대인 관계 등 자기가 업무하는 근무 환경에 관심을 갖게 되는데, 이때 이러한 것들이 충족되지 않는다면 불만을 갖게 된다. 이러한 근무 환경과 관련하여 나타나는 욕구를 위생 요인(Hygienic Factors)이라고 명명하였다. 반면, 만족과 관련된 욕구들은 인정, 책임감, 성취감, 승진, 성장 발전 등으로 충족되는데, 이러한 때에 나타나는 욕구를 동기 요인(Motivation Factors)이라고 명명하였다. 그리고 사람들의 욕구가 매슬로우(Maslow)의 이론처럼 각 단계별로 계층을 이루고 있는 것이 아니며, 오히려 각각의 욕구가 별개의 차원으로 이루어져 불 만족을 해소하는 차원과 만족을 증진시키는 차원이 각각 이루어져 있다고 주장하였다. 즉 기존의 전통적인 관점에서는 만족을 느끼는 것과 불만족을 느끼는 것을 동일한 차원으로 이해하였으나, 심리학자인 Frederick Herzberg는 서로 다른 차원 즉 각각의 별개의 차원이라고 정의하였다. 전통적인 관점과 Frederick Herzberg가 만족과 불만족을 바라보는 관점의 개념을 비교 설명하면 아래의 [Picture 1]과 [Picture 2]와 같다.

나. 동기 요인(동기유발, 요인, Motivator)

동기 요인(Motivation Factors)은 단지 현상 유지만 하는 것이 아니라 긍정적인 상태가 증가하는 것을 뜻한다. 한명의 개인으로 하여금 열심히 일하면서 성과도 높게 만들어 주는 직무와 관련한 요인으로 인정과 성취감, 책임감, 성장과 발전, 보람 있는 직무의 내용, 존경과 자아 실현의 욕구 등을 포함한다. 동기 요인(Motivation Factors)이라고 한 이유는 이러한 여러 요인들이 사람들로 하여금 보다 나은 만족과 성과를 가져오도록 하여 동기를 부여하는데 있어서 효과적이기 때문이다. 따라서 동기 요인(Motivation Factors)은 만족을 결정짓게 하는 요인들로 장·단기간에 걸쳐 직무의 태도를 결정하는데 영향을 미치고, 이러한 직무 태도의 장기적인 지속은 직무의 수행을 증진시키는 데도 관련되기 때문에 결과적으로 동기 요인(Motivation Factors)은 직무 수행 효과를 높이는 데 굉장히 중요한 요인이다. 구체적으로는 매슬로우(Maslow)의 욕구 5단계 중 최상위의 개념인 자아 실현의 욕구와 관련이 있는 심리적인 요인들에 해당된다고 보면 되겠다.

본 연구의 대상인 군인과 관련한 동기 요인(Motivation Factors)의 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다. 2008년 이정휘의 의무 복무를 하는 병사들의 동기 부여와 관련한 연구에서 자율과 통제, 근무하는 여건, 인간관계 등의 위생 요인(Hygiene Factor)이 군 복무를 하는 만족도에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 조사되었는데, 동기 요인(Motivation Factors) 중에서도 업무에 의한 만족(직무의 도전성, 성취, 책임감 등)이 다른 요인들에 비하여 크게 작용하는 것으로 연구 결과가 나타났다. 간부와 관련한 연구 중에는 육군 부사관의 직무 만족에 영향을 준 요인과 관련된 연구에서 2010년 김성우의 연구에서는 “동기 요인(Motivation Factors)이 높

을수록 직무 만족도가 높다.”고 확인되었고, 2012년 김상석의 해군 조종사의 이직 의도에 영향을 준 요인의 연구에서도 “직무에 만족하게 되면 근무의 지속에도 긍정적으로 영향이 준다”는 연구 결과가 나타났다. 조직 내 분위기나 보상 체계, 보수, 승진, 복지보다 타 조직과 비교하여 자신이 속해 있는 조직이 효율성 있고, 더 좋은 서비스를 제공하고 있다고 생각할수록 직무에 대해 만족하는 것으로 나타났다. 또한 2021년 이정호의 연구에서는 동기 요인(Motivation Factors) 중 존중의 욕구와 관련하여 밀레니얼 세대의 부사관은 상급자의 욕설, 막말, 인격 모독 등 비 인격적인 대우에 대해서는 개인의 목소리를 높이기도 하였으나, 위계 조직의 특성상 불만 표출에 대한 내용보다는 태도에 관한 잘못된 인정이 우선 시 됨에 따라 해결 과정에서 다시 한번 관점의 차이를 확인하기도 한 연구 결과였다.

이러한 동기 요인을 Frederick Herzberg는 만족 요인 즉 내적 요인이라고 명명하였다. 만족 요인의 항목은 학자에 따라 5가지 혹은 6가지로 논하고 있다. 본 연구에서는 두 가지 모두 소개하는 바이다. 먼저 5가지 만족 요인으로 구분한 경우 ①성취 ②인정 ③직무 자체(일, 업무) ④책임 ⑤성장과 발전이다. 6가지 만족 요인으로 구분한 경우는 다음의 <Table 5>과 같다.

〈Table 5〉 Six motivating factors of Frederick Herzberg I¹⁴⁾

세부적인 요인	특성
성취감	<ul style="list-style-type: none"> • 직무를 수행하고, 목표를 달성함에 따른 성취감을 의미 • 과업의 완수, 문제해결 등을 성공적으로 완료하고자 하는 동기요인
동료관계	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 상사, 동료, 부하 등 타 구성원들과의 사회적 상호작용이 원만한 정도를 의미함 • 대인관계
직무자체	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 자체에 대한 흥미와 과업 난이도
책임감	<ul style="list-style-type: none"> • 과업에서 권한을 가지고 책임을 지고자 하는 욕구
발전성 (승진)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내에서 승진과 같이 자신의 지위나 직급 상승에 대한 욕구
성장감	<ul style="list-style-type: none"> • 과업을 통해 본인의 전문성, 기술력 등을 성장시키고자 하는 욕구

14) 이종민, 2020, "허츠버그의 2-요인이 직무이탈에 미치는 영향", 경북대학교 과학기술대학원, 국내석사학위논문, p9.

다. 위생 요인(환경적 요인, Hygiene Factor)

위생 요인(Hygiene Factor)은 외재적인 요인으로서 환경적인 특성과 관련된 것으로 직무 상황에 대한 요인으로 구성되어 있고, 직무에 대한 불만족을 느끼거나 예방하는데 작용한다고 보아서 위생 요인(Hygiene Factor) 또는 불만족한 요인이라고 하였다. 위생 요인(Hygiene Factor)은 부족할 때에는 빈약한 직무 태도를 낳고 심리적으로 불안정한 직무 환경을 조성하는 역할로 직무 성과와는 직접적 관련이 없고 만족을 이끌어내지 못한다고 보았다. 이 위생 요인(Hygiene Factor)에 포함되는 것은 조직에서 정책을 관리, 감독하고 작업 조건, 인간 관계(상사자, 동급자, 하급자와의 관계), 직장 내에서의 지위, 임금, 그리고 재직하고 있는 직장의 안정성이다. 즉 Frederick Herzberg가 이야기한 위생이라는 것은 직무에 관한 불만족을 사전에 예방할 수 있는 환경적인 조건을 의미하는 것이다. 이러한 위생 요인(Hygiene Factor)이 충족이 된다면 불만족은 감소하게 되지만 만족이 증가되는 것은 아니다.

본 연구의 대상인 군인과 관련한 위생 요인(Hygiene Factor)의 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다. 2008년 이정휘의 의무 복무를 하는 병사들의 동기 부여와 관련한 연구에서는 동기 요인(Motivation Factors) 중에서도 업무에 의한 만족(직무의 도전성, 성취, 책임감 등)이 다른 요인들에 비하여 크게 작용하는 것으로 조사되었지만, 군은 일반 조직과는 다른 특수한 환경에 따라 근무하는 여건 즉, 안정성, 근무하고 있는 환경, 보직, 봉급의 수준 등이 군 복무의 만족도에 다소 영향을 주는 것으로 조사되기도 하였다.

이러한 위생 요인(Hygiene Factor)을 Frederick Herzberg는 불만족

요인 즉 외재적 요인이라고 명명하였다. 불만족 요인의 항목은 학자에 따라 5~10가지로 논하고 있다. 본 연구에서는 많은 위생 요인(Hygiene Factor) 소개하는 바이다. 먼저 5가지 위생 요인(Hygiene Factor)으로 주로 ① 정책 및 관리 ② 기술적 관리 ③ 봉급 ④ 대인 관계 ⑤ 작업 조건으로 구분하였다. 위생 요인(Hygiene Factor)을 6가지 항목과 7가지 항목으로 구분한 것은 <Table 6>과 <Table 7> 같다.

<Table 6> Six Sanitary Factors of Frederick Herzberg¹⁵⁾

세부적인 요인	특성
급여 (보수)	• 종사원의 노동의 대가로 지불되는 금전적 보상
대인 관계	• 조직 구성원들 간의 사회적 관계가 원만하거나 그렇지 않을 경우 형성되는 상사, 동료 그리고 부하직원간의 관계
근무 환경	• 근무환경의 쾌적한 정도와 필요비품이 잘 갖추어져 있는 정도 등 물리적인 시설과 환경
회사정책 과 관리	• 회사의 정책 또는 경영에 대한 적절성 여부의 관련 사실에 대해 조직구성원이 느끼는 일관성, 정당성을 느끼는 정도
감독과 기술	• 조직 내에서 상사의 감독 유형 및 관리기술에 대하여 공평성 또는 불공평성을 느끼는 정도
직무의 안정성	• 현 직장에서 직무의 안정성 또는 불안정성에 관한 객관적인 만족도

15) 김진성, 2013, Y세대 종사원의 직무만족과 자아존중감에 대한 연구 -히즈버그의 동기 위생 이론을 중심으로-, 경기대학교, 박사학위 청구논문, p58.

〈Table 7〉 Seven Sanitary Factors of Frederick Herzberg¹⁶⁾

세부적인 요인	특성
급여 (보수)	• 급여의 적정 수준
지위	• 지위에 따른 적절한 대우의 여부
감독	• 상급자의 관리 역량, 과업의 수행 방식과 그와 관련된 요인
조직의 제도 및 정책	• 조직 내에서의 평가, 보상 등의 관리적 제도와, 조직의 구조적인 부분과 관련된 요인 • 조직의 비전, 목표 등을 포함
근무하는 환경	• 근무하고 있는 환경의 쾌적함 정도
안정감	• 임기의 보장, 장기 근속의 가능성, 생활의 안정 확보 등을 포함
개인적인 요인	• 조직 구성원의 사생활에 관한 요인으로, 개인의 가치관, 감정, 가정 등이 포함

이 밖에도 ①급여(보수) ②감독과 감시 ③조직의 정책과 행정 ④ 상급자와의 원만한 인간 관계 ⑤하급자와의 원만한 인간 관계 ⑥직장 동료와의 원만한 인간 관계 ⑦작업의 조건 ⑧개인적인 생활 요소들 ⑨직위(지위) ⑩직장의 안정성을 위생 요인(Hygiene Factor)으로 보는 연구자들도 있다.

16) 이종민, 2020, "허츠버그의 2-요인이 직무이탈에 미치는 영향", 경북대학교 과학기술대학원, 국내석사학위논문.

라. 동기-위생 이론에 대한 시사점

Frederick Herzberg의 동기-위생이론은 많은 연구자들 사이에서 논쟁의 대상이다.

첫째, 기존의 전통적인 관점과 다른 시점에서 바라보는 이론 자체를 반대하는 연구자들도 있다. 즉, Frederick Herzberg는 만족과 불만족을 각각 개연성이 없는 요인으로 이론을 적립하였지만, 많은 학자들은 불만족을 만족시켜주면 만족하는 것이 보편적이라는 주장이다. 그렇지만 여러 연구에서 동일한 요인이 연구의 대상에 따라서 동기 요인(Motivation Factors)이 되기도 하고 위생 요인(Hygiene Factor)이 되기도 한다.

둘째, 직무와 관련한 모든 상황에 있어서 적용되는 것은 아니다. 동기 요인(Motivation Factors)과 위생 요인(Hygiene Factor)으로 구분되지 않는 단일한 하나의 요인도 존재한다는 것이다.

셋째, 직무를 만족 시키는 동기 요인(Motivation Factors)이 직무 만족과 직무의 불만족을 동시 다발적으로 유발한다는 것이다. 프리들랜더(Friendlander)의 연구에서는 직무에 있어서 만족을 경험한 사람의 경우에는 직무 만족 요인인 동기 요인(Motivation Factors)이 중요하다고 하였고, 직무에 불만족한 사람의 경우에는 위생 요인(Hygiene Factor)이 중요하다는 연구결과도 있다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 경기북부 주둔 사단급 부대 남녀 부사관 174명을 대상으로 설문조사를 단행하였다. 이들 부사관에 대한 Survey는 2023년 11월 중 실시했다. 본 연구의 표본집단은 아래 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Overview by study sample group

구분	성별	표본 수	조사기간
경기북부 S사단	남	140명	2023년 11월
	녀	34명	2023년 11월
계		174명	

부사관을 대상으로 선정한 이유는 다음과 같다. 부사관은 軍의 허리에 해당하는 중요한 직책으로 전문화가 요구된다. 이러한 전문화된 부사관이 최근 용사에 대한 봉급인상 등 후생복지가 증진되는 가운데에도 전혀 봉급 인상 등의 혜택을 받지 못하고 있기 때문에 전역하는 경우가 허다한 실정이다.

표본 선정에서 남녀의 비율 중 여성 부사관 수가 적은 것은 실질적으로 군내에 근무하는 여군의 숫자가 상대적으로 적기 때문에 가능한 남녀 비율을 맞춰 표본집단을 선정했기 때문이다.

본 연구는 상기와 같은 점을 고려하여 향후에도 군에 지속적으로 근무하

고 싶은지에 대한 심리적 요인을 평가, 분석해 봄으로써 취약한 부분의 대안을 찾고자 하는데 목적이 있다 할 것이다.

2. 연구방법

가. 자기 기입식 설문조사 이용

본 연구는 부사관의 봉급 인상 부진에 따른 장기 복무 지원과의 연관성에 관한 설문지가 없는 점을 감안하여, 12문항의 자기 기입식 설문지를 개발하였다.

개발한 군 복무 만족도 설문지는 총 12문항으로 구성하였다. 특히 폐쇄적인 군 조직의 특성을 고려하여 인구사회학적인 특성은 남군과 여군으로만 구분하였다. 문항별로 내용을 살펴보면 [병사와 간부의 봉급의 적절성 1문항, 초과 근무한 수당이 타 직종의 공무원과 비교했을 때의 적절성 1문항, 1년간의 훈련과 관리업무와 현 급여와의 적절성 1문항, 당직 근무비의 적절성, 연차별 기본급 인상률에 따른 적절성 1문항, 타 신분(장교/군무원/병)과 비교 한 육군 부사관의 처우에 관한 합당 여부 1문항, 봉급 인상에 따른 장기근무 여부 1문항, 초과 근무 시간 반영 1문항, 수당의 추가 1문항, 시스템 변화의 필요성 1문항, 부사관의 계급별 대우에 관한 조정 1문항, 현 업무의 적절성 1문항] 순으로 작성하였다.

설문 문항의 점수는 5점 리커트 척도 방식을 이용하였으며 ‘전혀 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 어느 정도 그렇다, 매우 그렇다’를 각각 1점, 2점, 3점, 4점, 5점으로 설정하였다. ‘보통이다’의 3점을 기준으로 1~2점은 불만족한 것으로 평가하고, 4~5점은 만족한 것으로 평가하였다. 본 연구의 설문 조사는 논문, 문헌자료, 정부에서 발행하는 간행물 등을 인용하여 작성하는 연구에 더해 실제 복무중인 현역 군인들을 대상으로 설문을 하였다는거에 의의를 두었다. 다만, 설문에 따른 신뢰도와 연구의

타당도는 추후 후속 연구가 필요한 한계로 남는다.

나. 자료처리 및 분석

남녀 표본의 수가 30 이상이므로 정규성을 만족한 것으로 간주하여 통계처리를 하였다. Levene의 등분산 테스트 결과, A의 p-value가 0.23, B의 p-value가 0.74로 둘 다 등분산 가정을 만족하였으므로, t-test를 통해 두 집단의 평균을 비교하였다.

IV. 연구 결과

1. 설문조사 결과

가. 통계 결과

Levene의 등분산 테스트 결과, A의 p-value가 0.23, B의 p-value가 0.74로 둘 다 등분산 가정을 만족하였으므로, t-test를 통해 두 집단의 평균을 비교한 결과 남녀 두 집단 간 유의한 차이는 나타나지 않았다. 그러므로 남·여 부사관 집단을 차등을 두어 비교할 필요성이 없어졌다. 향후 기재되는 내용에서는 남녀 간 구분은 하지 않고 문항 A와 문항 B의 수치만 거론할 것이다.

<Table 9> Statistics on whether male and female non-commissioned officers prefer long-term work

	A(1~6번 항목)	B(7~12번 항목)	t-statistic
여성부사관	1.38±0.44	4.22±0.57	-1.25NS
남성부사관	1.28±0.42	4.31±0.59	0.83NS
NS: Not Significant			

위의 <Table 9>에서 A(1~6번 항목)는 부사관의 보수, 수당, 기본급 인상율 등의 항목으로서 점수가 낮을수록 근무환경이 열악하여 장기근무를

기피하는 편이고, B(7~12번 항목)는 점수가 높을수록 장기근무를 더욱 원하는 내용이다. 즉 A와 B는 상반된 관계를 보이고 있다. 위 통계표에서 보듯 A의 점수가 낮은 것은 현재 부사관의 근무조건이 열악하다는 것을 단적으로 보여주는 것이며 이로 인해 새로이 군에 입대한 부사관들은 장기근무를 꺼리고 단기 부사관으로 전역하고 싶어 한다는 것을 알 수 있다.

이와는 대조적으로 B의 점수가 높은 것은 향후 봉급인상율과 수당의 현실화, 용사들에 대한 부사관의 시스템적 위치변화, 계급별 대우 상향, 계급과 직책에 대한 임무의 적절화 등이 이뤄진다면 장기근무를 원하고 싶다는 바람을 설문 답안으로 표현한 것이다. 이러한 점수분포는 현 부사관에 대한 대우가 조금이라도 상향될 경우 군 인력 전문화의 표상인 부사관들이 장기근무를 선호하게 될 가능성이 현저히 높음을 알 수 있다. 인구감소로 인해 군 전문인력 확보가 어려운 점을 감안할 때 부사관들의 처우 개선은 군의 장비현대화와 더불어 인력의 전문화도 기할 수 있을 것으로 평가된다.

나. 문항별 결과에 대한 분석

〈Table 10〉 Preference Survey Statistics by Item

설문 항목별 내용	여성 부사관	남성 부사관
1. 병사봉급 대비 간부봉급 만족도	1.15±0.36	1.23±0.65
2. 他공무원 대비 군 초과근무수당 적용 만족도	1.38±0.65	1.26±0.64
3. 급여외 기타수당 지급 적정성	1.68±0.81	1.29±0.66
4. 군 당직근무비 금액 적절성	1.12±0.41	1.02±0.15
5. 연차별 기본급 인상을 만족도	1.32±0.59	1.35±0.77
6. 장교,군무원,병 대비 부사관 대우 합당성	1.62±0.95	1.5±0.86
7. 봉급 10% 인상시 장기복무 희망도	3.26±1.4	3.18±1.59
8. 실제 초과근무 시간만큼 수당지급시 장기복무	4.5±1.19	4.74±0.84
9. 훈련수당, 장비관리수당, 부대관리수당 등 추가수당 지급	4.59±0.89	4.54±0.97
10. 병력의 과중한 관리 책임 변화시	4.29±0.91	4.45±0.95
11. 他공무원 대비 부사관 계급별 대우 조정시	4.76±0.55	4.65±0.81
12. 현 직책 대비 책임부담 현실화 조정시	3.88±1.07	4.3±1.02

본 설문은 5점 리커트 척도로 이뤄져 있기 때문에 중간점수는 3점으로 볼 수 있다. 즉 3점보다 낮으면 근무환경이 열악하여 장기근무를 기피하는 심리적 상태를 나타내고, 3점보다 높으면 근무환경이 개선되어 장기근무를 선호하는 것으로 판단함이 타당하다 할 것이다.

A항목은 1번에서 6번까지의 설문으로 남녀 부사관 공히 불만족(여 1.38 ± 0.44 , 남 1.28 ± 0.42)의 상태를 보이는 것으로 나타났다. 평균 수치가 1점대에 불과하고 여성부사관보다 남성부사관이 오차범위 내에서 더 불만족스러운 양상을 보이고 있다. 그러나 남녀 간 유의미한 차이는 없다.

불만족의 주요 요인으로는 병사들의 처우가 지속적으로 개선되는 반면, 부사관들에 대한 예우, 처우 및 수당 인상 등이 전혀 개선되지 않고 있다는 것이다. 첫째 봉급에 대한 불만족은 의무복무인 병사들의 봉급이 매년 획기적으로 상승하는 데 반해 직업군인인 부사관의 봉급인상은 미미한 수준에 그친다고 생각하고 있다. 둘째는 군인의 초과근무 수당이 여타 공무원에 비해 적용시간이 너무 적다는 것이다. 셋째는 부사관의 부대훈련, 부대관리, 병력관리 업무에 대해 기본급여 외 수당이 불충분하다는 점이다. 넷째는 당직근무비가 여전히 옛날 수준에 그치고 있으며, 다섯째는 연차별 기본급 인상율이 낮고, 여섯째는 장교, 군무원, 병사에 비해 부사관에 대한 처우가 합당치 않다는 것이다.

그렇다면 군에 근무하는데 자부심을 갖고 장기복무를 하고 싶은 요인이 무엇일까? 그것은 결론적으로 처우 개선이었다. B항목(7번~12번)은 봉급 인상, 각종 수당 개선, 병사관리 시스템 개선, 타공무원 등과 동등한 처우 등이었다. 통계결과 여성부사관의 평균 점수는 4.22 ± 0.57 이었고, 남성부사관은 4.31 ± 0.59 였다. 중간점수인 3점보다 수치가 월등히 높다는 사

실은 약간의 처우개선이나 수당 현실화가 이뤄진다면 대다수의 부사관들이 장기복무를 희망하며 군 복무를 천직으로 여기고 열심히 근무할 수 있을 것이다. 오차범위 내이긴 하지만 처우개선 시 장기복무를 지속적으로 희망하는 비율이 여성보다는 남성이 높게 나타났다. 이는 신체적, 도전적, 모험적인 군 생활에 남성이 약간이나마 여성보다 높은 선호도를 갖고 있는 것으로 평가된다.

2. 향후 장기 복무 대책 수립 시 고려할 점

가. 초급 간부의 급여 인상

근래 병의 분포를 보면, 대부분이 대학 재학 중에 군 복무를 하게 된다. 대학생들은 휴학을 하고 군에 복무 후 다시 복학을 통해 졸업을 한다. 그러한 상황에서 윤석열 정부의 200만원 병 봉급 시대가 코앞이다. 대학에 재학 중인 예비 입대자들에게는 군이 단기 부사관으로 4년을 군에서 복무하거나, 학군 장교나 학사 장교를 거쳐 초급 장교에 지원할 이유가 없어졌다. 이 때문에 간부의 획득률은 병 봉급 200만원 시행 이전보다 현저하게 떨어질 수밖에 없다. 200만원 병 봉급 시대가 되면 자연스럽게 군 간부의 봉급 인상 또한 고려하여야 한다. 초급 간부보다 더 많은 봉급을 병이 수령하게 된다면 군의 사기는 떨어질 것이다. 계급별 · 복무 기간별 차등 지급되고 있는 현실을 감안 할 때, 군의 간부 봉급 인상은 불가피하다. 더욱이 초급 간부의 경우에는 임관하기 전까지의 훈련 과정은 복무기간에 제외되고 있으므로, 실제 복무기간은 더 늘어나게 된다. 하지만 병의 경우에는 훈련소에 입소하는 날부터 복무 기간에 반영된다. 초급 간부의 임관 이전의 훈련 기간도 반영하는 것이 마땅하나 현재는 전혀 반영되지 않고 있는바 다분히 문제의 소지가 있다.¹⁷⁾ 따라서 타 공무원과 비교하여 형평성에 맞는 군 간부의 급여 및 수당 인상과 초급 간부의 임관 이전 훈련기간도 복무기간에 반영하는 것이 좋을 것으로 사료된다.

17) 정유지, 2022. “육군, 16개월 인턴복무제 도입에 대한 소고(小考)”, 사회융합연구, 6(2).

나. 처우 개선

영내 거주 간부를 제외한 간부들은 각종 훈련과 작전시 1일 3끼 중 4,784원을 제외한 나머지 금액을 자비로 부담하고 있다. 훈련 및 작전 임무는 본인이 소속된 부대의 특성에 따라 많거나 적을 수 있으나 경기 북부권의 특정 기계화보병중대를 예로 들면, 2023년 연간 훈련 일수는 100일이 넘었으며, 매달 3~4회 당직근무 시에도 급양감독의 임무가 포함됨으로 매 끼니를 매식해야만 한다. 1년에 평시 근무하는 날 이외에도 추가로 1,200,000원에 달하는 금액을 자비로 부담하며 훈련과 당직 근무를 하고 있는 것이다. 당직 근무를 자주하거나 훈련을 많이 참가할수록 수당 등의 인센티브를 주는게 아니라 식비를 더 부담해야 하는 상황을 병사들과 비교했을 때 상대적 박탈감이 오는 것이다. 간부 본인의 의지와 무관하게 군인의 임무 수행을 위한 훈련과 작전, 당직 근무시의 식비는 본연의 임무에 전념토록 국가에서 부담함이 합당할 것이다.

다. 명예진급제도 개선

본 연구의 결과에서 알 수 있듯이 타 공무원 대비 부사관들의 계급별 대우가 상향 조정되기를 희망하고 있다. 그러나 우리 군의 병사 계급을 제외한 간부 계급은 하사부터 대장까지 15계급으로 되어 있으며 부사관, 준사관, 장교, 장군의 신분으로 구분되어 실제 부사관의 대우가 7급 공무원 이상으로 상향되기는 어려운 구조이다. 육군의 부사관이 6급의 대우를 받는 준사관이 되려면 상사 진급 2년 이후 준사관 시험을 통해 기술, 행정, 항공 준사관이 될 수 있는 길이 있으나 병과, 주특기, 복무경력 등의 제한사항과 계량화 된 평가 점수로 인해 특정 주특기의 부사관 외에는 준사관 시

험 응시의 기회조차도 부여받지 못하는 실정이다.

부사관은 상사 이상의 계급에서 정년 10년 미만의 잔여복무가 남은 자 중에서 희망자에 한해 명예 퇴직과 명예 진급 제도를 시행하고 있다. 다만 명예 진급은 상사에서 원사로만 가능하다. 이 명예 진급 제도를 개선하여 원사에서 준위로의 명예 진급 방안을 마련한다면 비록 전역 당일에 준위 계급이 되는 것이지만, 준사관 시험 응시의 기회조차 갖지 못하는 주특기로 복무한 부사관을 포함한 모든 모범적인 장기 복무 부사관들에 대한 장기적인 처우 개선의 또 하나의 좋은 대안이 될 것으로 예상된다.

V. 결론

1. 연구의 결과에 관한 고찰

본 연구에서는 부사관의 봉급 인상 부진이 육군 부사관의 장기 복무에 관해 어떠한 영향을 끼쳤는지에 대하여 알아보았다. 그 결과 근무환경이 열악하여 장기 복무를 기피하고, 향후 봉급이나 당직 근무 수당의 인상이 현실화 되고, 직급과 직책에 대한 적절한 임무가 부여되며, 육군 부사관에 대한 처우가 개선되면 장기 복무를 원하는 것으로 확인되었다. 그렇다면 인구 감소에 따른 군 전문 인력 확보, 장비의 현대화, 부사관의 현실적인 처우 개선 등을 통해 장기 복무를 할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 또한 남·여 부사관 집단 간에는 유의미한 차이가 나타나지 않은 점을 감안하여 향후 부사관의 장기 복무에 관해 다음과 같은 추진 전략을 수립하여야겠다.

첫째, 초급 간부의 급여 인상이다. 현재 군은 병에 관한 처우 개선에만 편중 되어 있어 초급 간부와 병의 급여 차이가 많이 나지 않는다. 물론 대다수의 직업 군인들은 국방의 의무를 위해 군 입대한 병사들의 급여 인상에 대해서는 긍정적인 반응이지만, 초급 간부와 병의 임무와 역할을 비교했을 때 상대적 박탈감을 느끼고 있다. 이러한 현실에서 초급 간부의 장기 복무 선택은 쉽지 않다. 군인은 특정직 공무원으로 공무원보수표를 따르도록 되어 있으므로 군인들만 봉급을 올려 주기는 현실적으로 어려울 것이다. 그러나 군인의 특수한 직무 환경을 고려하여 훈련수당, 당직근무, 시간외 수당 등에 대한 합당하고 적절한 수당 체계의 개선을 통해 직무만족도를 높이면 장기 복무에 대한 관심과 지원을 높일 수 있다.

둘째, 군 본연의 임무 수행을 위한 훈련, 작전시의 식비는 간부와 병의 구분을 두지 않고 국가가 부담하는 것이다. 간부들이 평시에 식비를 개인 부담하는 것은 당연하나 본인의 자유 의지가 아닌 훈련, 작전, 당직 근무시의 식비에 대한 국가의 무상 지급을 통한 처우 개선은 군 복무만족도를 높이는 계기가 될 것이다.

셋째, 명예진급제도의 개선이다. 부사관들은 현재보다 더 높은 대우를 받기를 희망하지만 국군의 계급 구조상 부사관은 7급 공무원 이상의 대우를 받기 어려운 실정이다. 따라서 현재의 명예진급제도를 개선하여 20년 이상 군에서 성실히 복무한 원사도 6급 대우를 받는 준위로 명예 진급하여 전역할 수 있게 길을 열어 둔다면 일반 공무원들이 9급으로 공직에 입문하여 6급으로 퇴직할 수 있는 것처럼 모든 주특기의 초급 부사관들도 성실히 복무하면 준위 계급으로 전역할 수도 있음으로 장기 복무 지원률을 높일 수 있다.

2. 한계점 및 제언

본 연구에서는 직업 군인을 목표로 육군 부사관으로 임관 한 초급 간부들이 소속 부대에서 복무 경험 중에 느끼게 된 동기요인(Motivation Factors)과 위생요인(Hygiene Factor)이 장기 복무를 지원 하고자 할 때에 미치는 심리적 영향을 알아보고자 시도하였다. 본 연구를 진행함에 있어서 다음과 같은 몇 가지 연구의 한계점을 발견하였다.

첫째, 군인으로서의 높은 도덕성을 요구하는 사회적 인식으로 통계 자료 조사 시 일부의 답변은 신뢰도가 저조하다는 것이다. 이는 향후 추가적인 연구가 진행될 때 자기 보고식의 설문이 아닌 다른 평가 도구를 활용하여 신뢰도를 보완할 수 있을 것이다.

둘째, 연구 대상의 한계점이다. 육군의 부대들은 각자 다른 특성과 임무를 가지고 있으나 본 연구 응답자의 복무 부대가 한정적이어서, 육군의 모든 부대의 특성 및 임무와 지역적인 부분 등에 대해 전체적이고 좀 더 세부적인 연구를 할 수 없는 한계점이 드러날 수밖에 없었다. 다시 말해 모든 부사관에 일반화 할 수는 없다는 것이다. 추가적인 향후 연구에서는 각 부대별, 병과별, 복무 지역별로 확대하여 연구가 진행된다면 한계점을 극복할 수 있을 것이다.

셋째, 군의 특성상 성비에 차이가 있다는 점이다. 부사관 중 남군에 비해 여군의 수가 상대적으로 매우 적은 것이 설문에서도 반영되었다. 후속 연구에서는 남군과 여군을 동일한 성비로 조사를 하거나 여군만을 대상으로 하는 연구가 진행된다면 보다 발전된 연구가 될 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서는 Frederick Herzberg의 동기-위생이론의 관점에서 부사관의 봉급 인상 부진에 따른 장기 복무 지원에 관한 연구를 실시하

였다. 그러나 이 이론은 몇 가지 시사점을 갖고 있는 바, 후속 연구에서는 직무와 관련한 다른 이론을 적용하여 진행한다면 좋은 결과를 도출할 수 있을 것이다.

우리 군의 국방혁신4.0은 제2창군의 수준으로 국방태세 전반을 재설계하는 것을 목표로 하고 있고 있으며 부사관이 더욱 전문화되고 더 많은 역할을 발휘하기를 요구하고 있으나, 초급 부사관들을 군에서 계속 복무하게 하기 위해서는 부대 내 부사관의 역할을 고려하여 편제 증원, 조기 진급, 봉급 및 수당 인상, 의료 및 복지, 자녀 교육 등 만족 요인을 조기에 충족시키고 무엇보다도 불만족 요인의 해소방안을 찾아 줄여나가는 노력이 그 어느 때보다도 필요한 시점이다.

참 고 문 헌

단행본

국방부, 2022, 「국방백서」.

김정배, 1994, 「관광자원관리」, 서울: 형성출판사.

백기복, 1994, 「조직행동연구」, 서울: 범문사.

인사혁신처, 2023, 2023 공무원 인사실무, 세종특별자치시: 인사혁신처.

국외논문

Churchman, C. W., 1969, The systems Approach, New york: Dell.

Herzberg, F. M., & Snyderman, B, 1959, The Motivation to Work.2, li

Miles, R. H., 1980, Macro Organizational, Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.

Miner, J. B., 2005, Organizational Behavior 1: Essential theories of Motivation and Leadership, NY: M.E. Sharpe Inc.

국내논문

강창희, 2016, Herzberg 이론에 근거한 영관장교 사기 영향요인에 관한

- 연구, 수원대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김상석, 2012, 해군조종사 집단의 이직의도에 영향을 미치는 요인 분석, 위덕대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김성우, 2010, 육군 부사관의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구-동기 및 위생요인을 중심으로, 원광대학교 대학원, 박사학위논문.
- _____, 2014, 육군부사관의 근무환경과 승진이 자기효능감에 미치는 영향, 대한정치학회보 22집 4호, 2014년 11월 : 353~376.
- 김영락·임영규, 2009, “직무환경, 직무태도, 직무스트레스 및 생활만족도 간의 인과적 관련성에 관한 연구”, 『세무회계연구』, 제24권 제1호: 127-148.
- 김종숙, 2004, 소방공무원의 직무만족도에 관한연구, 인제대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김지수, 2022, 직장어린이집 교사의 직무만족과 이직의도에 대한 연구, 한양대학교 교육대학원, 석사학위논문.
- 김지현, 2012, 초등학교 교사의 동기 위생 요인과 조직 헌신도 간의 관계 연구, 충북대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김진성, 2013, Y세대 종사원의 직무만족과 자아존중감에 대한 연구 - 허즈버그의 동기 위생이론을 중심으로-, 경기대학교 대학원, 박사학위 청구논문, p58.
- 남한권, 2018, 육군 여군 부사관 인사정책 개선방안에 대한 연구, 한남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박경효, 2002, “소방공무원의 근무환경 실태와 개선방안”, 『도시행정학보

- 」, 제15권 제3호: 63-80.
- 박노윤·설현도, 2011, 직무환경의 호의성이 정서적 몰입에 미치는 영향: 종업원-조직간 사회적 교환 관계의 매개효과를 중심으로, 「기업경영연구」, 제18권 제2호: 161-185.
- 배대석, 2015, 잠수함 승조원의 근무환경요인, 복지요인, 조직문화요인이 이직의도에 미치는 영향, 서울벤처대학원대학교, 국내박사학위논문.
- 송건섭, 2001, "지방정부 공무원의 직무만족도 측정과 평가", 대구대학교 사회과학연구소, pp21-42.
- 오은희, 2022, "비자발적 정신병동 근무 간호사의 직무만족 구조모형", 단국대학교 대학원, 국내박사학위논문.
- 윤동길, 2012, Herzberg의 동기-위생요인이 경찰관의 조직시민행동에 미치는 영향, 호남대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이순자, 2008, Herzberg의 2요인 이론에 의한 문화관광해설사의 직무만족·불만족 결정요인 연구 : 정준상관분석 적용, 계명대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 이승태, 2021, 경기도 노인맞춤돌봄서비스 수행인력의 직무만족도 결정요인 연구, 중앙대학교 사회복지대학원, 국내석사학위논문.
- 이정호, 2021, 밀레니얼세대 부사관의 직업적응에 관한 함의적 질적 연구 분석, 경기대학교 행정·사회복지대학원, 국내석사학위논문.
- 이정휘, 2008, 의무복무 병사들의 동기부여에 관한 연구, 경희대학교 대학원, 국내석사학위논문.

- 이종민, 2020, “허츠버그의 2-요인이 직무이탈에 미치는 영향”, 경북대학교 과학기술대학원, 국내석사학위논문.
- 이주연, 2020, 중소병원 간호사의 재직의도 구조모형, 건양대학교 대학원, 국내석사학위논문.
- 이훈래, 2007, 행정서비스의 시민만족도 결정 요인에 관한 연구 : Herzberg의 2요인 이론의 적용을 중심으로, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장래찬, 김성일. (2009년). 광주, 전남 지역의 중등학교 기술 담당 교사의 동기-위생 요인 간 만족도 및 타 교과 교사와의 비교 연구. 대한공업교육학회, 34, 230-247.
- 정승용, 2021, “근로시간이 근로자의 직무만족에 미치는 영향 연구.”, 서울대학교 대학원, 국내석사학위논문.
- 정유지, 2022, “육군, 16개월 인턴복무제 도입에 대한 소고(小考)”, 사회융합연구, 6(2).

기타

국군 재정관리단 봉급표 참조 .

군인의 지위 및 복무에 관한 기본법, 제5조 1항
 _____, 제5조 2항

육군규정112, 부사관의 책무.

<https://www.goarmy.mil.kr:447/goarmy/2718/subview.do>, 검색일
 2023.11.06.

부록#1

설문지

성별 남군 <input type="checkbox"/> 여군 <input type="checkbox"/>	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	어느 정도 그렇다	매우 그렇다
1. 23년 병사의 봉급과 비교하여 간부의 봉급은 적절하다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. 군인의 초과근무수당 지급기준(적용시간)이 다른 공무원과 비교해 봤을 때 적절한 수준이다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. 1년간의 부대 훈련과 부대 관리 및 병력 관리 업무에 대한 현재 지급되고 있는 기본급여 외 기타 수당은 충분하다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. 매달 실시하고 있는 당직 근무에 대한 당직근무비는 적절하다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. 23년 군인봉급표의 연차 별 기본급 인상률은 적절하다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. 육군의 부사관에 대한 처우가 다른 신분(장교/군무원/병)에 비하여 합당하다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. 매달 지급되는 봉급이 현재보다 10%이상 오른다면 향후 5년 이상 계속 복무할 것이다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. 군인의 초과근무수당 지급기준(적용시간)은 현업공무원(경찰/소방)과 같이 실제 근무하는 시간만큼 반영하여야 한다. -현재 군인은 일일 최대 4시간만 적용	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
9. 훈련, 부대관리, 병력관리 등 부여되는 업무에 합당한 수당의 추가 신설이 필요하다. -훈련수당, 장비관리수당, 부대관리업무수당 등	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
10. 내가 계속 군복무를 하기 위해서는 현재 나에게 부여된 임무 중, 병력에 대한 환자 관리와 인솔에 대한 임무는 시스템적인 변화가 필요하다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
11. 타 공무원과 비교하여 부사관의 계급별 대우는 상황 조정 되어야 한다. -현재 하사(9급), 중/상사(8급), 원사(7급)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
12. 현재 나의 계급과 직책에 비해 책임져야 할 임무가 너무 많다.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Abstract

A Study on the Psychological Impact of Long-Term Service Application for Non-commissioned Military Officers Due to Poor Salary Increase of Non-commissioned Officers

OSin KWON

Major in Military, Child and Youth Counseling Psychology
Department of Reunification Security Psychology,
Graduate School of Reunification,
Dajin University

Currently, many studies are being conducted on the job satisfaction of the Korean Armed Forces, but most of them are on officers. This is thought to be due to the low interest in the non-commissioned officer's work itself due to the past stereotype that sacrifice to the state and organization is natural and the lack of status of the non-commissioned officer. Accordingly, this study began with a passion to conduct an empirical study on how it affected long-term service in the future based on Frederick Herzberg's two factor theories on job satisfaction of remarkably small non-commissioned officers. The purpose is to find out what differences are made in the motivation and hygiene factors that affect the job satisfaction and job dissatisfaction of non-commissioned officers, and to suggest the direction of management of non-commissioned

officers, the backbone of military combat, by deriving the effectiveness of the poor salary increase of non-commissioned officers.

This study started with the hypothesis that the sluggish salary increase of non-commissioned officers would negatively affect long-term service application in the era of 2 million won for compulsory service warrior. Considering that there is not much difference in the salaries of non-commissioned officers and warriors, the sluggish salary increase compared to work may act as a relative deprivation, which may lower the application rate for long-term service, so the application rate for long-term service will increase due to salary increases and treatment improvements.

For sample selection, a self-answer survey was conducted on 174 non-commissioned officers from division-level units stationed in northern Gyeonggi Province. The survey developed and used in this study consisted of a total of 12 questions. In particular, considering the characteristics of the closed group organization, the demographic and sociological characteristics were classified only into male and female groups. Specifically, A (items 1 to 6) are items such as remuneration, allowances, and basic salary increase rates currently received by non-commissioned officers, and the lower the score of the item, the worse the working environment is, so they tend to avoid

long-term work. And B (items 7 to 12) states that the higher the score, the more they want long-term service. The Likert 5-point scale was used for the questionnaire, and the intermediate value of 3 points was used as a reference point to determine that it was high and low. In other words, if it is lower than 3 points, the current service environment is poor, indicating a psychological state of avoiding long-term service, and if it is higher than 3 points, the working environment is improved and long-term service is preferred.

For data processing and analysis, statistical processing was performed by considering that the normality was satisfied because the number of male and female samples was more than 30. As a result of Levene's equal variance test, the p-value of A was 0.23 and the p-value of B was 0.74, which both satisfied the assumption of equal variance, so the means of the two groups were compared through t-test. As a result, A was surveyed from item 1 to 6, indicating that both male and female non-commissioned officers were dissatisfied (female 1.38 ± 0.44 , male 1.28 ± 0.42). B (item 7 to 12) dealt with salary increases, improvement of various allowances, improvement of the soldier management system, and equal treatment with other public officials. As a result of statistical processing, the average score of female non-commissioned officers was 4.22 ± 0.57 , and that of male non-commissioned officers was

4.31±0.59. The figure was significantly higher than the median score of 3. Although it is within the margin of error, men continue to hope for long-term service when improving treatment were higher than women.

The most important thing in the statistical results was how the sluggish salary increase of non-commissioned officers affects long-term service application. As a result, item A was a questionnaire from 1 to 6, which was lower than the standard point of dissatisfaction of non-commissioned officers for men and women (1.38±0.44 for women and 1.28±0.42 for men). These scores are a major factor in dissatisfaction, meaning that while the treatment of compulsory soldiers continues to improve, the treatment of non-commissioned officers and the increase in allowances have not improved at all. B(No. 7 to 12) deals with salary increase, improvement of various allowances, improvement of the soldier management system, and equal treatment with other public officials. B's average score was 4.22±0.57, and that of male non-commissioned officers was 4.31±0.59, which was significantly higher than the reference point of 3. This score distribution confirms that if treatment is improved or allowances are realized in the current service environment, the long-term service application rate of non-commissioned officers may increase.

The task revealed in this study points out that in the short term, the treatment of non-commissioned officers should be improved through the payment of allowances appropriate to the duties of non-commissioned officers, and in the long term, the honorary promotion system should be improved to concentrate on the duties of an exemplary non-commissioned officer until retirement. Most importantly, many junior non-commissioned officers hope to serve long-term if they improve their treatment or realize their allowances. It can be seen that it has been confirmed that this can be a way to secure excellent human resources for the Korean military in the future.