

연구논문

군대조직문화 특성의 도출과 분석

민 진*

- I. 서론
- II. 군대조직문화 특성의 의의와 연구경향
- III. 군대조직문화 특성의 분석의 틀과 연구 조사 설계
- IV. 군대조직문화의 특성 분석
- V. 결론

〈요약〉

이 논문의 목적은 군대조직문화의 특성이나 구성요소를 도출하고 확인하며, 일정한 논리에 따라 이를 분류하고 분류된 특성의 내용을 제시하고 이를 분석 평가하려는 것이다. 다만 군대조직문화를 다룰 때 가시적 상징체계에 대해서는 연구의 범위에서 제외한다.

이 연구는 군대조직문화에 대한 가설검증적 연구가 아니라 군대조직문화의 특성을 연역적으로 도출하는 발견적 맥락에서 연구를 진행한다. 또한 직업장교들에 대한 설문을 실시하였다.

연구 결과 7 가지 군대조직문화의 특성과 세부요인이 제시되었다. 전체적으로 군대조직문화의 특성을 집단주의, 계서적 권위주의, 의식주의, 전투적 사고, 위험과 위협의식, 폐쇄주의, 그리고 문화적 정체성 등 7 가지 하위요소가 확인되었고 조직우선주의 등 22개 특성별 세부요소가 제시되었다.

이에 따라 가치의 측면과 조직관리적 측면에서 분석하였다. 이 결과는 추후의 군대문화 연구에 시금석이 될 것이다.

끝으로 이 연구는 연역적 방법에 의존하여 군대조직문화를 추출하고 이에 따라 분석한 것이기 때문에 군대조직문화의 모든 측면을 망라하기는 어려웠다. 또한 이들 특성을 직업장교 52명을 대상으로 한 것이기 때문에 적은 규모라는 점과 사병이나 부사관이 지각하는 것이 배제되었다는 점에서 대표성에 한계가 있다. 따라서 연구의 외적 타당성에는 한계가 있다.

[주제어: 군대조직, 군대문화, 문화적 특징, 가치, 관리]

* 국방대학교 국방관리학과 교수(minjin142@hanmail.net)

I. 서론

군대조직문화는 군대조직을 연구하는데 군 구조와 더불어 중요한 비중을 차지하고 있다. 한 때 군대문화를 군사문화와 동일시하기도 하였으나(홍두승, 1993) 이제는 더 이상 군대문화는 군사문화가 아니라는 점에 대부분 동의하고 있다. 군대조직문화를 개선·개혁·개발하여(Terry, 2006) 선진군대가 되어야 한다는 주장이나, 군대조직문화의 다양성이 군대조직의 통합을 저해할 수 있다는 주장이 제기되고 있다. 그리고 군대조직구조와 군대조직문화가 정합되지 못하면 군대조직의 발전을 저해하므로 군대조직문화에 대한 관심이 높아지는 것이다.

군대조직문화는 조직목표 달성에 기여할 수도 있지만, 때로는 역기능으로 작용하기도 한다. 군대는 일정한 질서를 가진 조직화된 집단으로서 그것은 전투력 발휘와 유지라는 목표를 달성하여야 한다. 그런데 장기적으로 공유하고 있는 조직문화가 군대조직의 목표에 긍정적으로 기여하기도 하지만 부정적으로 이를 해칠 수도 있다. 따라서 군대조직문화가 군대조직의 목표를 달성하는데 기여할 수 있도록 관리하여야 한다.

무엇이 군대문화나 군대조직문화인가? 이에 대한 많은 논의가 있음에도 불구하고 군대조직문화 자체에 대한 합의를 이루기는 쉽지 않다. 즉 육군조직문화를 군대조직문화로 보기도 하며, 개별 병종(육군, 해군, 공군, 해병대)의 조직문화를 군대조직문화로 가정하고 논의함으로써 군대조직문화의 본질에 대한 오해도 있고 혼돈을 주기도 하여 군대조직문화에 대한 연구는 물론이고 군대 내에서 의사소통을 하는데 장애를 일으킨다.

조직문화에 대한 국내의 연구경향을 보면 설문조사 단일의 방법에 의존함으로써 설문조사의 한계를 그대로 노정하고 있을 뿐만 아니라 연구대상도 조직문화와 조직효과성의 관계를 통한 상관관계를 파악하는데 그치고 있으며(조성한·주영종, 2007: 35; 김주엽, 2004: 123), 군대조직문화에 대한 특성을 제시하는 데 실천적 의미를 주는데 한계가 있다.

조직문화연구에 있어서 이런 현상은 군대조직문화에 대한 연구에서도 크게 다르지 않다. 더구나 군대조직문화에 대한 논의가 군대조직의 특성에 바탕을 두어 문화적 특성이나 구성요소가 제시되고 있기 때문에 조직문화에 대한 일반적

언명을 제시하기에는 한계가 있고, 주장하는 특성들이 체계성이 부족한 경우가 많다.

따라서 이 논문에서는 군대조직문화의 특성이나 구성요소를 일반적으로 조직문화가 갖는 특성과 함께 군대적 속성을 반영하여 제시하려는 것이다. 이를 위해 군대조직문화의 특성과 구성요소를 탐색하고 확인하며, 일정한 논리에 따라 이를 분류하고 이에 따라 그 내용을 제시하고 이를 분석하려는 것이다. 군대조직문화를 다룰 때 그 수준은 군대조직 전체를 대상으로 하였으며, 이를 직업장교들의 설문조사에 따라 추론하는 연구로서 태도조사 방법을 사용하며 가시적 상징체계에 대해서는 연구의 범위에서 제외한다.

먼저 군대조직문화의 특성요소를 도출하기 위해서는 군대조직의 개념적 요소에서 특성요소를 연역적으로 도출하는 형식으로 진행한다. 따라서 여기서는 군대조직문화에 대한 가설검증적 연구가 아니라 군대조직문화의 특성을 연역적으로 도출하는 발견적 맥락에서 연구를 진행한다. 또한 군대조직문화의 특성을 분석하고 평가하기 위해 이에 대한 직업장교들에 대한 설문과 면담을 실시한다. 그리고 군대조직구성원으로서 오래 근무해온 연구자의 경험, 관찰과 해석에 따른다.

II. 군대조직문화 특성의 의의 및 연구 경향

1. 군대조직문화의 의의

조직문화는 조직관리의 중요한 대상 중의 하나이다. 마찬가지로 군대조직문화는 군대조직을 관리하는데 있어서 중요한 대상 중의 하나이다. 군대조직문화를 이해하려 할 때 군대조직문화를 어떻게 정의하는가가 그 출발점이다. 그리고 그것은 문화의 개념정의에 관한 시각에 따라 달라진다. 문화는 넓은 의미의 총체론적 접근과 좁은 의미의 관념론적 접근으로 분류할 수 있는데 여기서는 문화의 총체론적 접근방법에 따라서 서술하고자 한다.

조직문화는 조직구성원 사이에 공유되고 있는 일련의 가치, 규범, 지도하는 신념, 그리고 이해들이며 이들은 조직의 신규 진입자에게 가르쳐진다(Daft, 2007:

239). 한편 군대문화는 군대의 전통과 관습을 포함하여 군 조직 내에서 구성원들에 의해 생성 발전되어 온 모든 형태의 상징체계이다(최재덕, 2007: 84; Burk, 1999). 요컨대 군대조직문화는 군대라는 조직사회의 문화적 측면을 의미하는 것으로 군대사회의 소속구성원들이 공유하는 의식구조, 가치관과 태도의 전체는 물론이고 군대사회의 생활양식과 상징체계를 의미한다.

이러한 군대조직문화의 개념적 정의에서 볼 때 군대조직문화는 군대 전체사회의 문화를 일컫는 군대문화의 하위문화로서, 군대내 개별조직이나 기관 그리고 병종별로 군대조직문화를 구분할 수 있다.¹⁾ 한편 군대조직문화는 비교적 장기간 계속되는 것이므로 단기적으로 볼 수 있는 군대조직의 문화적 현상들은 여기서 제외된다. 다만 조직분위기(organizational climate) 등은 그것이 장기적으로 계속될 때 조직문화로 탈바꿈할 수 있으므로 조직문화에 준하여 다룰 수 있다.

2. 군대조직문화 특성의 연구경향

1) 군대조직문화 연구 개관

군대조직문화의 연구 경향을 연구 분야, 연구주제 그리고 연구방법 등으로 구분하여 살펴본다. 연구 분야 별로 보면 군대조직문화에 관한 기초 및 개념 분야와 변동에 관한 연구가 있다(조승욱, 2000; Hoy, 1990). 또 군대문화에 관한 연구(온만금, 2008; 홍두승, 2006)와 군대조직문화에 관한 연구(김재홍, 2010)로 구분할 수 있다. 전자는 보통 사회학자에 의해서 후자는 조직연구자들에 의해 연구되는 분야이다.

연구주제는 다양하게 나누어질 수 있으나 군대인권, 여군 및 가정친화적 군대문화, 군대유머, 성희롱, 안전문화, 다문화군대문화, 문화충돌 등 군대조직문화의 특수한 부문에 대한 연구들이 있다(권인숙, 2009; 김동원, 2007; 이성은, 2003;

1) 군대조직문화는 군대라는 조직사회를 단위로 한다. 보통 한 국가에는 하나의 군대가 있을 뿐이다. 다만 그것을 병종별로 육·해·공군으로 구분하고, 병과로 구분하며, 그리고 단위기관이나 부대로 구분하여 업무를 수행한다. 군대의 규모가 클 때 특정국가의 군대사회에서 발견되는 문화를 군대문화라고 한다. 예컨대 육군문화, 해군문화, 공군문화, 해병대문화, 군 교육기관문화 등이 그것이다. 또한 군대조직의 계층별·신분별·소속별·분야별 문화의 특성을 나타낸다.

이장룡, 2009; Baumann, 2008; Mearns & Flin, 1999). 병종에 따라 육군문화, 공군문화, 해군문화 그리고 해병대 문화 등에 관한 연구들이 있으며 군대 기관의 조직문화에 대한 연구가 있다(최재덕, 2008; 최재덕, 2007; Smith, 1998; Terriff, 2006). 또한 특정 국가의 군대조직문화 즉 한국, 통일한국, 터키 그리고 미국 등의 군대조직문화에 대한 연구들이 있다(박균열, 2000; Bodnar, 1999; Ozer, 2008).

그리고 군대조직문화와 조직효과성 및 조직관리 변수와의 관계에 관한 연구들(김현철, 2008; 윤민재, 2008)이 있으며 이 분야는 주로 Cameron 과 Quinn(1983)의 모형에 따라 조직문화를 4가지 영역으로 구분하여 설문조사하는 방법을 취한다. 이 방법은 조직의 종류나 유형에 따라 조직문화의 4가지 차원을 비교할 수 있는 장점이 있다.

연구방법은 가설검증방법(주로 설문조사에 의한), 사례연구방법, 비교방법 등이 있다. 설문조사의 방법을 활용한 연구(장옥상, 1995; 박균열, 2000; 민진, 2008)와 연구자의 주관적인 연구 시각에 따라 특성을 제시한 연구(김우태, 2003; 김오현, 2006; 남기덕, 2006; 김성국, 2006; 홍두승, 2006; 최재덕, 2007)가 있다. 전자가 실증적 연구여서 객관성이 높은 반면, 후자의 경우 연구자들이 관찰한 군대조직문화의 특성을 적실성있게 제시하여 설명력이 매우 높다는 점을 확인하였다. 사례연구방법은 거의 없으며, 특수국가나 특수병종의 조직문화에 대한 연구가 있다.

2) 군대조직문화 특성 연구에 관한 평가

한편 본 연구의 주요 연구대상 분야인 군대조직문화의 특성이나 구성요소에 대한 논의는 아직은 부족하다. 스나이더(Snyder, 1999)와 카포리오(Caforio, 2005)의 견해에 바탕을 두어 홍두승(2006: 11-12)은 군기(discipline), 군 직업윤리(professional ethics), 의례행위(rituals), 그리고 단결력(esprit de corps)을 들고 있다. 이것은 군 조직문화의 몇 가지 특징을 제시한 것이기는 하나 다른 조직과의 비교가 곤란하다는 한계가 있다.

장옥상(1995)은 군대조직문화의 특성으로 권위주의, 보수안정주의, 순응주의, 의식주의, 폐쇄주의, 임무완수주의를 들고 있으며, 한국적 문화요소를 강조하였다. 김우태(2003: 39-40)는 일반문화와 군대문화를 비교하면서 군대문화는 성악설

의 인간관, 집단주의, 권위주의와 신분주의적 특징을 제시한다.

최재덕(2007)은 육군조직문화로 충성과 헌신, 계급적 권위구조, 집단성, 통일적인 의식주를 들고 있다. 군대조직문화의 요소로 민진(2008)은 관료주의적 특징과 집단주의적 특징을, 김오현(2006: 157)은 조직의 관료제화와 경직적 문화를 들고 있다. 이들은 제시된 속성이 두 가지라는데 한계가 있다. 김성국(2006: 72-74)은 “바람직한 군대문화창달을 위한 리더의 역할”에서 군대조직문화의 특징으로 공식적 위계집권적 구조, 개인보다는 조직 우선, 명령통제의 보편화를 들고 있다. 남기덕(2004: 42)은 한국군대의 문화로 군조직이 갖는 특성을 강조하면서 효율성 중시, 결과 또는 업적주의, 규율엄수, 책임강조, 직선적이고 명료한 행동방식 강조, 신체활동 및 강한 체력을 제시하고 있다.

한편 박균열(2000: 34)은 남북한의 군대문화를 비교연구하면서 비교요소로 출세지향주의, 명예주의, 권위주의, 실적주의, 특권의식, 단기성과주의, 형식주의, 연구주의, 획일성, 무사안일주의, 보수주의, 물질만능주의, 집단책임주의, 개인주의, 진취성, 합리주의, 향락주의, 완전무결주의, 효율성, 희생과 봉사정신 등 21개 특성요소를 제시한다. 이것은 군대조직문화의 너무 많은 하위요소를 제시한 것으로 그 특성이 명확히 제시되지 않고 있다는 데 한계가 있다.

<표 1>은 국내 주요 연구자들의 군대조직문화의 구성요소나 특징에 관한 것을 정리한 것이다.

〈표 1〉 주요연구자의 군대조직문화 특성

	국가, 조직과 개인관련 조직문화	조직관리 차원 문화		전투전쟁 관련 조직문화	체제환경 관련 조직문화	비고
		계서적 권위주의	의식주의			
장옥상('95)		권위주의	의식주의 순응주의	임무완수	폐쇄주의 보수안정 주의	설문조사
박균열('00)	희생, 봉사정신	권위주의		단기성과 주의		설문조사, 21개 특성,
김우태('03)	집단주의	권위주의				
김오현('06)		관료주의			경직성	
남기덕('06)	규율엄수			효율성 중시/강한 체력요구		
김성국('06)	조직우선	위계집권적 명령통제				
홍두승('06)	단결력		의례행위			
최재덕('07)	충성, 헌신 집단성	계급적 권위주의	의식주의			설문조사
민 진('08)	집단주의	관료주의적				설문조사

연구자 작성

이상에서 군대문화 또는 군대조직문화의 요소는 연구자마다 다양하며 통일된 견해가 이루어지지 않고 있다. 두 개정도에서 4-7개 그리고 20 개 이상으로 나뉘어 있다. 많이 나뉜 요소들 간에는 나열적이었다. 또한 요소의 내용에는 군대의 조직문화에 대한 것도 있지만 우리나라의 국민문화의 내용을 다분히 반영한 것도 있어서 일반적인 군대조직문화와 한국의 군대조직문화의 구분이 되지 않고 있다. 군대조직에 특유한 조직문화의 특성을 추출하는 것이 필요하다.

여러 연구자들이 공통적으로 지적하는 군대조직문화의 특징으로는 계서제적 권위주의, 집단주의이며, 일부연구자가 의식주의와 임무완수, 폐쇄주의 등을 제시하였다. 이들 만으로서는 군대조직문화를 충분히 제시한 것으로 볼 수 없다. 즉 포괄성이나 망라성이 부족하다.

Ⅲ. 군대조직문화 특성 분석의 틀과 연구 조사 설계

1. 군대조직문화 특성의 분석의 틀

군대조직문화의 특성은 군대조직의 특성과 조직문화적 특성에서 도출할 수 있다. 군대조직의 특성으로는 여러 가지가 제시되고 있으나 조직가치적 분야, 조직주체적 분야, 조직구조적 분야, 조직기술적 분야, 조직관리 및 조직인 분야, 조직문화적 분야, 그리고 조직환경적 분야가 제시되고 있다(민진, 2008).

한편 조직문화에 관한 기존 연구자들이 제시한 특성들을 특성들은 다양하나 다수가 제시하는 집단주의와 계서적 권위주의, 그리고 소수가 주장하는 의식주의와 폐쇄주의 등이 있다. 그런데 이들은 조직관리적 측면의 조직문화, 조직가치적 문화를 반영하고 있으나 특히 군대조직의 전투 및 전쟁 관련 조직문화에 대한 제시가 거의 없고, 군대조직의 체제로서의 성격을 반영한 것이 부족하다고 보았다. 따라서 이 연구에서는 그 분야에 대하여 새로운 구성요소를 추가하였다.

따라서 군대조직문화를 추출하기 위하여 군대조직의 특성에서 비롯되는 하위 부문으로 ① 국가관과 조직, 집단 및 개인관, ② 조직관리관련 조직문화, ③ 전투 및 전장 환경 관련 조직문화, ④ 체제환경 관련 조직문화로 구분하였다.

국가관 및 조직 및 집단관은 군대조직이 정부 소속 조직이기 때문에 국가라든가, 조직 속의 개인을 강조하는가와 집단을 강조하는가에 따라 개인주의적 문화와 집단주의적 문화로 나눌 수 있다. 그런데 군대조직문화는 집단주의적 특성을 보이며 세부적으로 조직우선주의, 조직성과주의 그리고 국민 군대주의를 들 수 있다.

조직관리 관련 조직문화로는 조직의 구조적 측면이나 과정적 측면과 관련하여 제시될 수 있는 조직문화이다. 의사결정이나 의사소통과 관련하여 가장 많이 제시되는 군대조직문화는 계서적 권위주의이며 세부 요소로는 위계질서, 집권적 의사결정 그리고 상의하달을 들 수 있다. 한편 조직구조의 공식성과 관련하여 의식주의를 들 수 있는데 세부 요소로는 외형중시, 형식주의 그리고 의례강조를 들 수 있다.

전투 및 전장 환경과 관련하여 군대조직문화를 살펴보면 군대조직은 전쟁과

전투가 이루어지는 전장 환경에서 비롯되는 특수한 조직문화가 있는데 이들로
전투적 사고와 위험 및 위협의식 등을 들 수 있다. 전투적 사고에는 승패강조,
전투능력 중시, 남성(우월)성을 들 수 있고, 위험 및 위협의식에는 생사위협성,
위협인식, 안전제일주의를 들 수 있다.

〈표 2〉 군대조직문화의 특성 체계

	조직문화 특성	특성 별 세부요소
국가·조직·집단·개 인관	집단주의	조직우선주의, 집단성과주의, 국민군대주의
조직관리 분야	계서적 권위주의	위계질서, 집권적의사결정, 상의하달
	의식주의	외형중시, 형식주의, 의례강조
전투 및 전장 분야	전투적 사고	승패강조, 전투능력중시, 남성(우월)성
	위험 및 위협의식	생사위협성, 위협의식, 안전제일주의
조직환경 및 체제분야	폐쇄주의	독자사회성, 폐쇄성, 환경적응성, 공간적 제약
	문화적 정체성	민군가치관차이, 민군생활차이, 민군법규차이

환경 및 체제적 차원에서 군대조직은 다른 체제와의 관계에서 발생하는 개방
과 폐쇄를 고려할 수 있으며, 다른 체제와 구분하기 위한 노력을 들 수 있다. 전
자는 폐쇄주의이며 세부요소로는 독자사회성, 폐쇄성, 환경적응성으로 구분된다.
후자는 문화적 정체성을 들 수 있는데 세부 요소로는 민군 간 가치관, 생활 및
법규의 차이를 들 수 있다.

이상에서 제시된 군대조직문화의 특성을 각각 그 의의, 가치와 조직관리, 그
리고 조사결과 분석으로 구분하여 분석한다.

군대조직의 의의에서는 군대조직문화의 특성 즉 구성요소를 각각 정의하고,
그 특징을 설명한다. 가치와 조직관리 측면에서는 해당 조직문화의 뿌리에 해당
하는 가치의 유무 확인, 그리고 그것이 법령 등 군대조직 내에서 규범으로 어떻
게 제도화되어 있고 집행되는지를 살펴본다. 조사결과의 분석에서는 전문가 설문
결과를 분석하고 끝으로 평가에서는 군대문화에 대한 조사결과를 군대조직문화
특성별로 요약하고 결론에서는 전체적으로 발견 결과를 제시하며 전망을 한다.

2. 군대조직문화 특성의 연구조사

1) 탐색조사

위에서 제시한 군대조직문화의 특성(구성 요소)의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 대위 및 소령 급 직업장교 7명을 대상으로 2010년 4월부터 5월까지 탐색 조사를 하였다. 이들은 장교로서 근무 경력이 10년부터 15년 사이의 장교들로서 직업군인이며 군대 구성원으로서 경험이 어느 정도 충분한 장교들이었는데 병종 별로는 육군 2명, 해군 2명, 공군 3명이었고 신분별로는 소령 2명, 소령(진) 3명 그리고 대위 2명이었다.²⁾

이 단계에서 연구자가 제시한 군대조직문화의 특성(구성요소)의 적합성을 검토하였으며, 구성요소 분류와 내용이 부합되는지, 기타 전반적인 군대조직문화에 대한 의견을 들었다. 그리고 필요할 경우 추가적으로 군대조직문화의 구성요소를 제시하도록 하였는데, 개인과 면담하면서 위에 제시된 것 이상으로 진행되지 않을 때까지 물어본 후 면담을 종료하였다. 개인면담이 끝난 후에는 전원에게 예비 조사를 실시하였다.

2) 설문조사

예비조사 후 최종적으로 확정된 군대조직문화의 특성(구성 요소)은 집단주의, 계서적 권위주의, 의식주의, 전투적 사고, 위험 및 위협의식, 폐쇄주의, 그리고 문화적 정체감이다. 특성 별로 세부 요소를 구성하고 이를 질문 문항으로 제시하였으며 개방식 질문을 포함하여 설문서를 작성하였다. 문항은 10점 척도로 제시되어 측정되었고, 이들을 ‘다시 약함’(①,②,③), ‘중간 정도’(④,⑤,⑥,⑦), ‘강함’(⑧, ⑨,⑩)으로 재분류한 후 코딩하였다.³⁾

2) 이들은 황성권 소령, 이순재 소령, 김민석 소령(진), 신윤종 소령(진), 국덕순 소령(진), 김종태 대위 그리고 최진철 대위이다.

3) 조직문화를 측정할 때 보통 5점 척도를 위주로 하며 7점 척도로 하는 경도 있으나, 응답자의 답변이 중앙값 주변에 놓이는 경우가 많아 10점 척도로 측정하였다. 그런데 응답자의 규모가 적다 보니 응답이 다양하게 분산된 경우가 발견되었다. 이 논문은 발견적 맥락이므로 10점 척도를 다시 강, 중간, 약으로 재분류하였다.

설문조사는 2011년 9월 26일 부터 10월 21일까지 진행되었다. 표준화된 설문
에 따라 실시하였다. 설문 대상은 대위 이상 대령에 이르기 까지 직업군인(예비
역 포함)들이며 이들에는 육군, 해군, 공군 장교가 고루 포함되도록 하였는데 총
56명이 답변하였다. 이들은 육군 26명, 해군 14명(해병 1명 포함), 공군 14명이었
고, 계급별로는 대위 및 소령 44명, 중령 및 대령 12명이었으며, 이중 현역은 52
명, 예비역은 4명이었다. 대위 소령 급 장교는 위탁교육 중인 장교들이었으며 중
령 이상은 oo교육기관에 근무 중인 사람들이다.

다음은 군대조직문화의 주요 특성의 정의와 측정 지표이다.

- ① 집단주의: 개인주의에 대응한 개념으로 조직이나 집단 전체를 중시하는 태도
 - o 조직우선주의: 조직에서 개인(목표나 욕구)보다는 집단·조직(목표, 사명, 이
익)을 우선
 - o 집단성과주의: 조직에서 집단이나 조직 전체의 결과, 업적에 따라 보상하고
책임 부과
 - o 국민군대주의: 군대조직은 특정 집단이 아닌 모든 ‘국민의 군대’라는 인식
- ② 계서적 권위주의: 수평적 평등주의에 대한 개념으로 수직적 질서를 중시하는 태도
 - o 위계질서: 군대조직에서 계급과 서열에 따른 위계질서가 매우 명확
 - o 집권적 의사결정: 관리계층의 상층부 소수(지휘관 등)에게 의사결정이 집중
 - o 상의하달(명령통제): 상부에서 명령을 하달하고 통제하면 하부에서는 이를
복종하여 수행
- ③ 의식주의: 실용주의에 대한 개념으로 외형 중시, 형식 및 의례를 강조하는 태도
 - o 외형 중시: 군대조직은 실질적 내용보다는 외형이 중시
 - o 형식주의: 절차와 규칙을 강조
 - o 의례 강조: 의례, 의식 및 행사를 강조
- ④ 전투적 사고: 전쟁 수행과 관련하여 승패, 전투능력, 남성성 및 신속성을 강조
하는 태도
 - o 승패강조: 전쟁과 전투를 수행하면서 승리와 패배를 중시
 - o 전투능력 중시: 강한 군대, 용맹과 뛰어난 전투능력을 갖춘 자와 무기체계
를 중시
 - o 남성(우월)성: 여성다움보다는 남성다움, 부드러움보다는 강인함을 강조

- ⑤ 위험 및 위협의식: 군대가 적과 대치하여 싸우는 전쟁 및 전투현장을 강조한 특성
 - o 생사위협성: 무력(무기체계) 사용으로 생명과 부상에 대해 미칠 영향과 위험 정도
 - o 위협인식: 주변의 침략이나 위협에 대한 인식의 정도
 - o 안전제일주의: 무기를 다룰 때 안전을 제일로 추구
- ⑥ 폐쇄주의: 개방주의에 대한 개념, 군대조직이 폐쇄성, 독자사회성, 환경적응력이 낮은 정도
 - o 독자사회성: 군대는 하나의 사회로서 그 안에서 임무를 수행하면서 생활하는 정도
 - o 폐쇄성: 바깥 사회와 각종 자원과 정보의 유출 및 흐름이 단절되는 정도
 - o 환경 적응성: 환경변화에 대한 적응 정도
 - o 공간적 제약: 활동 공간이 특정 지역에 국한되는 정도
- ⑦ 문화적 정체성: 군대조직이 다른 조직이나 사회와 구분되는 독특한 특성을 갖는 경향
 - o 민군 가치관 차이: 군인(정신)과 민간인의 가치관의 차이
 - o 민군 법규 차이: 일반사회에 비해 군대사회에만 적용하는 법규의 존재
 - o 민군 생활 차이: 군인과 민간인의 생활양식의 차이

IV. 군대조직문화의 특성 분석

1. 집단주의

1) 의의

집단주의는 개인주의, 개별주의에 대응하는 개념으로 집단중심주의 라고도 한다. 군대의 임무는 국가적 이해관계 때문에 전투를 수행하는 것이며 전쟁의 발발을 억제하는 것이다. 전쟁은 개인이 홀로서 수행하는 것이 아니며 국가가 군대조직을 통해 수행한다. 집단주의의 의미는 군대에서는 개인보다는 집단이, 집단보다는 조직이, 그리고 조직보다는 국가가 우선시된다는 것이다. 또한 군대는 국

가의 군대이며 국민의 군대이다.

2) 가치와 조직관리적 측면

집단주의는 최종적으로는 부대의 존속을 좌우하는 국가에 대한 충성과 소속감으로 들어난다. 국가에 대한 충성은 군대조직의 주요 가치이다. 민족국가에서는 민족주의가 여기에 부가되며 다민족 국가에서는 민족보다는 국가 자체에 대한 애정, 존경, 헌신으로 나타난다. 자신을 희생하여 국가를 구하는 것 ‘爲國獻身(위국헌신)’은 군대조직구성원이 갖추어야 할 가치이다. 이에 대해 국가는 애국과 보훈이라는 이름으로 보답하는 것이다. 충성은 상관 개인에 대한 충성이 아니라 국가에 대한 충성을 의미한다.

집단주의가 심하면 극우적 국가지상주의에 빠지게 된다. 또한 자유주의나 민주주의적 가치와 관련이 있는 개인주의에 대한 침해를 가져올 수 있다. 특히 개인의 기본권 제한은 전시임무의 수행을 위해 전시의 사활적 상황을 가정하고 헌법상 인정되는 것이며 평시에 적용할 때는 그 한계가 있다(이광원, 2011: 273-302).

장병 개인의 사생활은 전투수행을 위해 군대의 조직목표 앞에 희생된다. 개인의 업적보다는 집단이나 조직의 업적이 더 강조되며, 개인의 동기부여보다는 부대의 사기나 군기가 더 강조된다. 개인 책임도 부과되지만 집단 책임이 함께 부과된다. 예컨대 기업에서 개인의 실적에 따라 보너스가 수여되지만 부대조직에서는 개인 실적보다는 우수부대 등에 대한 평가를 통해 부대표창이 수여되며, 사고가 일어나면 부대 책임이 부과된다. 그리고 군대는 국가의 군대이기 때문에 엄격한 정치적 중립성이 요구된다. 특히 민주주의사회에서 군대조직은 특정 정당을 위하여 충성하는 것이 아니라 국가와 국민을 위해 충성해야 하기 때문이다.

3) 조사결과의 분석

군대조직문화의 집단주의에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답결과는 다음과 같다. 조직우선주의에 대해서는 56명 중 52명(92.9%)이 긍정적인 응답을, 4명(7.1%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 전혀 없다. 구성원 개인보다

는 조직의 이익이나 목표가 우선한다는 점을 거의 모두 인식하고 있다.

〈표 3〉 집단주의에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
조직우선주의	0(0%)	4(7.1%)	52(92.9%)
집단성과중의	0(0%)	13(23.2%)	43(76.8%)
국민군대주의	5(8.9%)	25(44.6%)	26(46.4%)

집단성과주의에 대해서는 56명 중 43명(76.8%)이 긍정적인 응답을, 13명(23.2%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 전혀 없다. 직업군인들은 집단별 성과에 대한 보상 및 책임이 크다고 인식하고 있다. 개념적 정의가 약간 차이가 있기는 하지만 박균열의 연구(2000: 34)에서는 집단책임주의 정도가 한국군대는 62.30%, 북한군대는 74.77%라는 조사결과가 발표되어 이 결과를 보강해준다.

국민군대주의에 대해서는 56명 중 26명(46.4%)이 긍정적인 응답을, 25명(44.6%)이 중립적인 응답을, 5명(8.9%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업군인들은 군대조직이 모든 국민의 군대라는 점에서 대체로 긍정적으로 인식하지만 중간정도도 상당하다. 육군의 조직문화에 대한 한 분석에서는 인사권자에 대한 과도한 충성의 풍토가 제시된 바 있다(김동식 외, 2003: 496). 하지만 충성의 의미도 국가에 대한 충성으로 변화해가고 있다. 군대조직의 정치권력화에 따른 역사적 잔재가 아직 남아있으며, 일부 국가에서는 여전히 국민의 군대가 아니고 정권의 군대로서 기능하고 있기 때문이다.

2. 계서적 권위주의

1) 의의

계서적 권위주의란 수평적 평등주의에 대응하는 개념으로 위계중심주의라고도 하며 수직적 질서를 중시하는 태도이다. 군대조직에서는 구성원간의 서열과 위계질서가 매우 명확하다. 계급에 따라 질서가 부여되며, 기수(期數)와 군번에 따라 순서가 결정된다. 군대조직에서는 다수결에 의한 결정보다는 지휘관과 상관

의 결심에 의존하여 의사가 결정된다. 또한 군대조직에서는 조직 내 기관 간, 부서 간의 수평적 협력보다는 수직적 지시명령과 보고체제에 익숙해 있다. 부하는 상관의 명령에 복종해야 하는 상명하복의 문화가 지배적이다.

2) 가치와 조직관리적 측면

계층적 권위주의 문화는 조직 내 질서와 규율을 중시한다. 이것은 법적 권위에 바탕을 두며 조직의 안정성을 보장한다. 지휘관과 상사의 정당한 명령에 대하여 부하는 이를 복종해야 한다. 그러나 부당하고 불법적인 명령까지도 복종해야 하는 것은 아니다.⁴⁾

계층은 장성단, 영관단, 위관단, 부사관단 그리고 사병단 등으로 크게 구분되며, 이들 단은 각각 세부적인 계급으로 나뉘어있다. 이들 간에는 자격에서 차이가 있으며, 역할, 신분 및 지위, 보수와 편익 등에서 큰 차이가 있다. 현역으로 근무할 때뿐만 아니라 예비역이 되어서도 이런 계층구분은 유효하며 그들 간에는 잘 뒤섞이지 않는다.

지휘관은 의사결정권을 독점하며, 이에 걸 맞는 책임을 갖는다. 지휘관의 결심을 보좌하기 위해 참모들을 둔다. 지휘관은 지휘권을 행사하면서 계층제의 정점에 서며, 그에게 권한과 책임이 집중된다. 지휘관은 차하위 지휘관에게 지휘권의 일부를 위임한다. 그리고 부지휘관은 들어나지 않게 지휘관을 보조한다. 특히 해군의 경우 함정을 중심으로 전투하고 생활하기 때문에 함장의 권위는 절대적이다.

부대에서는 많은 지시와 보고가 일상화되어 있다. 상관은 지시하고 부하는 이에 대한 보고를 한다. 하지만 의사소통은 상향적이라기보다는 하향적이다. 하지만 예외도 있다. 예컨대 대부분의 국가의 군대에서와는 달리 이스라엘의 군대조직은 권위적 계서제가 약화된 증상을 보인다. 하급자가 상급자에게 서슴없이 질문하고 이에 대해 관대하다(최종인, 2011: 26).

4) 미국의 군인복무규율에는 불법부당한 명령에 대해서는 거부할 수 있도록 하고 있으나 우리나라의 군인복무규율에는 그것이 불법부당하기 때문에 취소나 철회를 건의할 수 있다고 되어 있다. 임채상 박사(예) 대령)와의 면담 내용. 2011.10.

3) 조사결과와 분석

군대조직문화의 계서적 권위주의에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답결과는 다음과 같다. 위계질서에 대해서는 56명 중 50명(89.3%)이 긍정적인 응답을, 6명(10.7%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 전혀 없다. 군대조직이 계급적 질서에 따른 권위주의적 문화를 보여준다는 점을 거의 모두 인식하고 있다.

〈표 4〉 계서적 권위주의에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
위계질서	0(0%)	6(10.7%)	50(89.3%)
집권적 의사결정	0(0%)	6(10.7%)	50(89.3%)
상의하달	0(0%)	5(8.9%)	51(91.1%)

집권적 의사결정에 대해서는 56명 중 50명(89.3%)이 긍정적인 응답을, 6명(10.7%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 전혀 없다. 직업장교들은 군대조직이 집권적으로 의사를 결정하는 문화를 보인다고 인식하고 있다. 상의하달에 대해서는 56명 중 51명(91.1%)이 긍정적인 응답을, 5명(8.9%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답을 한 사람은 없다.

그런데 이번 연구는 권위주의, 위계질서, 집권적 의사결정에 대해 다음의 연구들을 지지하고 있다. 즉 박균열의 연구(2004: 34)에서 우리나라 국민들의 대한민국군대 권위주의인식 수준은 74.88%, 북한군대의 권위주의정도는 82.50% 정도로 확인된바 있다. 한편 민진의 연구(2008: 84-85)에서는 권위주의 즉 군대조직에서 계급 간에 신분, 지위, 역할 및 책임의 차이가 크다는 데에 97%가 동의하였고, 집권적 의사결정과 관련하여 의사결정 응답자 92%가 동의한 바 있다. 그리고 육군조직문화에 관한 한 조사에서는 여전히 군의 지휘관들은 권한을 위임하고 자율성을 부여하기 보다는 통제와 간섭을 하는 경향이 있다고 한다(김동식, 2003: 496).

이처럼 연구자가 정의한 이념상 권위주의와 지각된 권위주의, 군인과 국민간의 권위주의에 대한 인식은 다소 차이가 있다.

3. 의식주의

1) 의의

군대조직의 의식주의적 특성은 실용주의에 대한 개념으로 외형을 중시하고 형식 및 의례를 강조하는 태도를 말한다. 의식주의 또는 형식주의는 사회적 행동의 정당성을 명분, 전통, 관습에 둬으로써 내면보다는 외면, 실리보다는 외양, 혁신보다는 보수(현상유지)를 지향한다.

외형 중시란 군대조직에서는 실질적 내용보다는 외형이 중시되는 경향이 있다는 것이다. 형식주의란 군대조직에서는 절차와 규칙, 규정과 예규 등 법과 제도를 지키려는 경향이 강하다는 의미이다. 끝으로 의례 강조란 의례, 의식 및 행사를 강조하는 경향을 말한다.

2) 가치와 조직관리적 측면

군대조직에서는 합법성을 중시한다. 법은 조직생활의 안정성은 물론이고 예측가능성을 높인다. 법 규범에는 법률, 명령, 조례, 각종 규칙과 예규 등으로 구성된다. 특히 군대내 양병과 관련하여서는 법령을 준수하도록 하고 있다. 예컨대 임무수행철, 인사내규, 군인복무규율 등은 대표적 예이다. 전술운용과 관련해서는 군사교리(military doctrine)가 정비되어 활용된다.

군대에는 각종 행사를 위한 의전내규가 잘 구비되어 있다. 의식은 특정한 사건을 만드는 의식적인 행위로 청중의 이익을 위하여 행해진다. 군대에서 실시되는 정기적인 혹은 부정기적인 행사나 의식은 군대만 가지는 가시적인 문화의 특징을 잘 나타내 준다. 또한 의식은 의전 행사를 통해서 군대의 권위와 위용을 국내외에 나타내는 수단이기도 하다.

의례와 의식은 문화를 계승하고 보급하는 좋은 수단이라는 장점이 있다. 또한 심미적 관점에서 보면 의식은 장병 및 국민들에게 불거리를 제공해주기도 한다. 다만 의례와 의식을 지나치게 숭배하면 허례허식이 되며 업무의 본질을 훼손할 수 있으므로 지나친 의식주의는 경계해야 한다.

3) 조사결과와 분석

군대조직문화의 의식주의에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답결과는 다음과 같다. 외형중시에 대해서는 56명 중 37명(66.1%)이 긍정적인 응답을, 18명(32.1%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 군대조직이 외형을 중시한다는 것을 상당수의 직업장교들이 어느 정도 인식하고 있다.

형식주의에 대해서는 56명 중 42명(77.6%)이 긍정적인 응답을, 13명(23.2%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업장교들은 군대조직이 대체로 형식주의를 보이고 있다고 인식하고 있다. 의례와 행사강조에 대해서는 56명 중 44명(78.6%)이 긍정적인 응답을, 10명(17.9%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 군대조직이 의례와 행사를 중시한다고 직업장교의 상당수가 인식하고 있다.

이 조사연구에서는 조사대상 직업장교의 70% 내외가 군대조직이 외형주의, 형식주의 그리고 의례와 행사 강조를 문화적 특성으로 갖고 있다고 인식한다. 이 결과는 전문가들 전원이 군대조직이 형식주의문화라고 진단한 바 있는 민진의 연구 결과(2008: 84-85)를 지지한다.

〈표 5〉 의식주의에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
외형중시	1(1.8%)	18(32.1%)	37(66.1%)
형식주의	1(1.8%)	13(23.2%)	40(77.6%)
의례와 행사 강조	1(1.8%)	10(17.9%)	44(78.6%)

4. 전투적 사고

1) 의의

군대조직은 전쟁과 전투를 수행하기 위한 조직이다. 군대조직은 전투적 사고가 지배한다. 여기서 전투적 사고란 군대조직에서 전쟁 수행과 관련하여 승패, 전투능력, 남성성 및 신속성을 강조하는 태도를 말한다.

승패강조란 전쟁과 전투를 수행하면서 승리와 패배를 중시하는 것이다. 전투가 쌍방 간에 기밀이 요구되는 게임적 상황에서 실시되기 때문이다. 지는 싸움은 하지 않는 것이 낫다. 전투능력 중시란 강한 군대, 용맹함과 뛰어난 전투능력을 갖춘 자와 무기체계를 중시하는 것이다. 제시된 내용들은 모두 전투 혹은 전쟁에서 이길 수 있는 조건들이다.

끝으로 남성(우월)성이란 여성다움보다는 남성다움, 부드러움보다는 강인함을 강조하는 것을 말한다. 군대조직은 남성적 문화를 보인다. 전쟁과 전투를 수행하기 위해서는 신체적이나 생리적으로 보아 여성보다는 남성이 더 적합하다. 실제 대부분의 나라에서는 성인 연령에 다다르면 군인이 될 수 있는데, 여성보다는 남성이 군대의 주된 구성원이다.⁵⁾ 남성과 여성은 생리적인 차이에서 비롯되는 인간적 특성에서 차이가 있다. 따라서 남성이 대부분인 군대조직에서는 남성적 문화가 지배해왔다.

2) 가치와 조직관리적 측면

전쟁 수행과 관련해서는 임전무퇴와 같은 가치, 무를 숭상하고 존중하는 상무정신이 강조되어 왔다. 군부대에서는 용기, 용맹, 담력, 거침, 투박함, 대량 파괴 등이 더 중시된다.

부대훈련을 통해 장병들에게 이들 특성을 갖게 하는 것이 부대의 역할이다. 해병대나 공수특전단은 남성다움을 가장 잘 나타내는 조직문화를 갖추고 있다.

군대조직은 전투중심의 문화가 지배적이다. 전투부대가 전투지원부대보다는 대체로 우선순위가 높다. 부대관리는 전투를 잘하기 위한 과정이요 수단이다. 군대조직에서는 전투를 수행하는 전사, 용사가 필요하며 그들에게 칭찬과 박수가 돌아간다. 예컨대 공군에서는 매년 최우수 조종사로서 ‘탐견’을 발굴하여 시상한다.

군대조직에서는 양성이 함께 존중되기 보다는, 남성만이 고려되거나 여성보다 남성이 더 고려된다. 이러한 전제 아래 군대에서는 남성 위주로 각종 부대 정

5) 소수집단의 비율이 어느 정도(약 35%) 될 때까지 다수집단에 영향을 미치는 못한다는 것이 명목주의이다. 그리고 여군의 수가 전체 군인의 수에서 15% 이상이 되어야 상징적 의미를 벗어날 수 있다는 주장(Kanter, 1977; 김동원, 2007: 175에서 재인용)이 있다.

책이나 복지 정책을 실시하고 있다. 그동안 남성적 문화의 부정적 측면으로 비인권적이며, 구타와 가혹행위 등 군기사고와 폭언이 많고, 불합리한 제도와 관행이 더 많다는 점들이 주장되었는데 이런 군대문화가 개선되고 있다는 연구결과(김동원, 2007: 174,180)가 있다.

3) 조사결과의 분석

군대조직문화의 전투적 사고에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답결과는 다음과 같다. 승패 강조에 대해서는 응답자 56명 중 51명(91.1%)이 긍정적인 응답을, 5명(8.9%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 없었다. 군대조직에서는 승패를 강조한다는 문화가 대세라는 것을 확인할 수 있었다.

전투능력 강조에 대해서는 56명 중 41명(73.2%)이 긍정적인 응답을, 15명(26.8%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 없었다. 직업군인들의 3/4정도가 군대조직이 대체로 전투능력을 중시한다고 인식하고 있다.

남성(우월)성에 대해서는 56명 중 27명(48.2%)이 긍정적인 응답을, 28명(50.0%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 군대조직에서는 남성(우월)성에 대하여 상대적으로 더욱 강조하고 있을 뿐이다. 즉 군대조직은 강인함과 더불어 부드러움이 요구되고 있다고 본다.

〈표 6〉 전투적 사고에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
승패 강조	0(0%)	5(8.9%)	51(91.1%)
전투능력강조	0(0%)	15(26.8%)	41(73.2%)
남성(우월)성	1(1.8%)	28(50.0%)	27(48.2%)

5. 위험과 위협의식

1) 의의

국가 간에는 무력충돌이 있을 수 있으며 이때 무력집단으로서 군대를 활용한

다. 군대는 무력을 사용하고 관리하는 집단이기 때문에 항상 위험하며 안전에 유의해야 한다. 전쟁 상황은 사람과 동식물의 생명, 자연 및 환경을 파괴하는 등의 특징을 갖는다.

전투가 발생하면 피아간에 사람의 생명을 잃고 부상을 당할 수 있으므로 다른 어떤 직업보다 위험도가 높다. 직접 전쟁을 수행하지 않더라도 군대구성원들은 전쟁을 대비한 훈련 중에 사망하거나 부상당할 수 있다.

적에 대한 위협 인식은 전쟁에 임한 장병들에게 공포감을 갖게 한다. 따라서 전쟁이 일어나지 않도록 그것을 억제하고 예방하는 것이 중요한 전략으로 모색된다. 이 때 누가 적군이고 누가 아군인가가 중요하다. 적과 동지의 구분은 2분법적 사고를 유발한다.

무기체계는 적을 무력화시키는 수단이지만 때로는 관리소홀로 무기체계를 다루는 자들에게 피해를 끼치므로⁶⁾ 안전의식이 다른 조직들보다 높다.

2) 가치와 조직관리적 측면

군대조직에서는 희생가치를 강조한다. 군대조직의 이익을 위해 개인의 희생을 요구한다. 다른 직업과는 다르게 삶과 죽음에 대한 생각을 많이 하게 한다. 즉 독특한 사생관을 갖는다. 전쟁을 억제하고 평화를 지키려는 평화주의에 대한 요구가 크다. 한편 위협인식이 강화되면 적과 동지를 엄격하게 구분하는 습관은 2분법적 사고를 유발한다. 또한 지나친 안전제일주의는 군대조직의 전투능력을 약화시킬 수 있다.

전쟁으로부터 공포와 위협인식은 전쟁에 대한 억제 방법을 강구하게 한다. 그런데 전쟁의 발발은 한 국가만이 해결할 수 있는 아니기 때문에 전쟁이나 위협을 제어할 수 있는 장치가 필요하다. 국가 간 조약과 전쟁관련 법, 국제사법재판소와 국제전범재판소 등은 전쟁을 억제하기 위한 제도적 장치들이다.

또한 전쟁으로 인한 살상 정도가 다른 조직에 비해 크기 때문에 제도나 기구를 통해서 보상하려 한다. 즉 조직으로는 안전사고에 대비하여 안전관실을 두고, 인사상으로는 위험수당 등을 제공하며 총기관리 등 사고예방에 관심을 두고 있

6) 실제 전투에서 적군에 의해 살상을 당하기도 하지만 아군의 실수나 부주의에 의해 살상되는 경우도 많다.

고, 각종 보훈제도를 두고 군병원을 운영한다.

3) 조사결과와 분석

군대조직문화의 위협과 위협 인식에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답결과는 다음과 같다. 생사위험도에 대해서는 56명 중 40명(71.4%)이 긍정적인 응답을, 15명(26.8%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 군대조직에서는 전투 현장에서 생사의 갈림길에 있는데 응답자의 약 70%가 동의하고 있다.

대내외 위협에 대한 인식에 대해서는 56명 중 36명(64.3%)이 긍정적인 응답을, 20명(35.7%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 없었다. 직업장교들의 2/3정도가 군대조직이 대체로 대내외로 위협에 놓여있다고 동의한다.

안전제일주의에 대해서는 56명 중 37명(66.1%)이 긍정적인 응답을, 18명(32.1%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업장교들의 2/3정도가 군대조직이 대체로 안전제일주의를 추구하고 있다고 보고 있다.

〈표 7〉 위협 및 위협 인식에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
생사위험도	1(1.8%)	15(26.8%)	40(71.4%)
위협인식	0(0%)	20(35.7%)	36(64.3%)
안전제일주의	1(1.8%)	18(32.1%)	37(66.1%)

6. 폐쇄주의

1) 의의

군대조직문화로서 폐쇄주의란 개방주의에 대한 개념으로 군대조직이 하나의 체제로서 외부 환경과 단절되는 것을 말하며 세부적으로는 독자사회성, 폐쇄성, 낮은 환경적응성을 의미한다.

독자사회성은 군대는 하나의 사회로서 그 안에서 임무를 수행하면서 생활하

는 정도를 말하며, 폐쇄성이란 군대와 바깥 사회 간에 각종 자원과 정보의 유출 및 흐름이 단절되는 정도를 의미하고, 환경 적응성이란 군대조직의 환경변화에 대한 적응 정도를 말하며, 공간적 제약이란 군대의 활동 공간이 특정 지역에 국한되는 것을 말한다.

2) 가치와 조직관리적 측면

군대조직은 자족성, 비밀과 보안유지라는 가치를 존중한다. 군대조직에서는 대부분의 임무 수행과 의식주 관련 활동이 군대 안에서 이루어지는 독자적인 사회로서 자기완결적이며 따라서 군대조직은 전체로는 하나의 사회이며 그렇기 때문에 이를 군대사회라 부른다. 군대조직은 자족성, 자율성이나 독자적 전쟁수행 능력을 중시하고 대외의존성을 경시한다. 또한 외부와의 단절 등을 통해 조직의 안전을 지키려는 의식이 강하다. 하지만 아직도 군대조직에서는 스스로 모든 업무를 수행하려는 의식이 강하다. 따라서 다른 조직에 비해서 조직의 임무나 규모를 축소하기가 대단히 어렵다.

군대사회에는 전투부대뿐만 아니라 교육기관, 병원, 군사법원과 군검찰, 병기 제작소와 정비소, 기상관측소, 군TV 및 신문사, 체육부대, 군악대, 식당 등 거의 모든 것이 갖추어져 있다. 군대조직에서는 유입되는 인력에 제한을 가한다. 특정한 군 계층에 외부인이 유입되기는 어렵다. 아무나 군인이 될 수 없다. 사관학교를 별도로 만들어 장교인력을 충원하기 때문에 민간인이 곧바로 군의 영관급 장교나 장성이 될 수 없다. 마치 순혈주의를 강조하는 것 같다. 다만 군 경력이 있는 예비역을 군무원 등으로 신분을 전환하여 활용할 뿐이다.

또한 부대 내에 외부인의 출입을 엄격하게 통제하며 군인의 활동 역시 엄격하게 제한된다. 군사시설을 보호하기 위해 군사시설보호구역을 설치하여 운영된다. 경쟁이 치열한 기업에서와 같이 군대조직에서 정보에 대한 통제는 극심하다. 정보보안에 대한 관심은 지대하며 군사보안규정이 정비되어 있다.

3) 조사결과의 분석

군대조직문화의 폐쇄주의에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답결과

는 다음과 같다. 독자사회성에 대해서는 56명 중 37명(66.1%)이 긍정적인 응답을, 19명(33.9%)이 중립적인 응답을, 부정적인 응답은 없었다. 군대조직이 사회로서 자기완결적 조직이라는 점을 응답자의 2/3 정도가 동의한다.

폐쇄성에 대해서는 56명 중 37명(66.1%)이 긍정적인 응답을, 18명(32.1%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업장교들의 3/4정도가 군대조직이 대체로 자원의 유출입에 대해 폐쇄적이라는 점을 보이고 있다고 인식하고 있다.

환경적응성에 대해서는 56명 중 14명(26.0%)이 긍정적인 응답을, 26명(46.4%)이 중립적인 응답을, 16명(28.6%)이 부정적인 응답을 하였다. 군대조직의 외부환경에 대한 적응성은 찬반이 비슷하게 나뉘고 있다. 군대조직은 나름으로 환경변화에 적응을 하고 있기도 하지만 그렇지 못하고 있다고 본다.

공간적 제약에 대해서는 56명 중 42명(75.0%)이 긍정적인 응답을, 12명(21.4%)이 중립적인 응답을, 2명(3.6%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업장교들의 3/4정도가 군대조직이 대체로 공간적, 지역적으로 움직이는 데 제약이 있다고 인식하고 있다.

〈표 8〉 폐쇄주의에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
독자사회성	0(0%)	19(33.9%)	37(66.1%)
폐쇄성	1(1.8%)	18(32.1%)	37(66.1%)
환경적응성	16(28.6%)	26(46.4%)	14(25.0%)
공간적 제약	2(3.6%)	12(21.4%)	42(75.0%)

7. 문화적 정체성

1) 의의

문화적 정체성이란 군대조직이 다른 조직이나 사회와 구분되는 독특한 특성을 갖는 경향을 의미하며, 여기에는 민군 가치관 차이, 적용 법규의 차이, 생활의 차이 등을 보인다. 이러한 차이로 인해 민간사회와 군인사회가 명확하게 구분된다.

민군 가치관 차이란 군인(정신)과 민간인의 가치관이나 의식구조의 차이를 말하며, 민군 법규 차이는 일반사회에 비해 군대사회에만 적용하는 법규가 존재한다는 것을 의미하고, 민군 생활의 차이는 군인과 민간인의 생활양식에 차이가 있다는 것을 의미한다.

2) 가치와 조직관리적 측면

군대의 정체성을 보이는 가치로는 군인 정신이 있고, 규범으로는 <군형법>, <군인사법>, <군인복무규율> 등 군 관련 법률과 행정규칙이 있으며, 군인과 민간인간에는 많은 생활의 차이를 발견할 수 있다.

군인정신으로는 군의 6대정신요소를 들 수 있다. 그것은 명예심, 용기, 의무, 정직, 헌신, 필승신념, 임전무퇴의 기상, 애국애족 이다(제정관, 2006: 112). 이러한 군인정신에 대하여는 부대의 정신교육 등을 통해 계속 훈련되고 있다.

해병대는 군대의 다른 병종에 비해 독특한 조직문화를 갖고 있다. ‘해병대 혼’이라 불리는 해병대만의 정신을 강조한다. 해병대혼은 필승에 대한 확고한 신념과 승리를 위한 결집된 힘 그리고 ‘해병대는 타군과는 달라야 한다는 의식이 강하게 자리 잡고 있다(최재덕, 2009: 205).

3) 조사결과의 분석

군대조직문화의 문화적 정체성에 대해서 직업장교들의 세부요소에 대한 응답 결과는 다음과 같다. 민군 가치관 차이에 대해서는 56명 중 39명(69.6%)이 긍정적인 응답을, 16명(28.6%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업군인들의 2/3정도가 대체로 군대조직의 가치관이 민간조직과 가치관과 차이가 있다고 인식하고 있다.

민군생활차이에 대해서는 56명 중 35명(62.5%)이 긍정적인 응답을, 20명(35.7%)이 중립적인 응답을, 1명(1.8%)이 부정적인 응답을 하였다. 직업군인들의 2/3정도가 대체로 군대조직의 가치관이 민간조직과 가치관과 차이가 있다고 인식하고 있다.

민군법규 차이에 대해서는 56명 중 27명(48.2%)이 긍정적인 응답을, 26명(46.4%)이 중립적인 응답을, 3명(5.5%)이 부정적인 응답을 하였다. 군대조직에 적

용하는 법규와 민간조직에 적용하는 법규는 상대적으로 유사하다고 강조하고 있을 뿐이다. 군대조직에만 적용되고 있는 구체적인 법령이 있음에도 불구하고 그것이 많지 않고, 그것을 잘 알고 있지 못하거나 중요하게 생각하고 있지 않는 것으로 볼 수 있다.

〈표 9〉 문화적 정체성에 대한 직업장교 조사 결과 요약(단위: 명)

세부 요소	약 함	중 간	강 함
민군가치관 차이	1(1.8%)	16(28.6%)	39(69.6%)
민군 생활 차이	1(1.8%)	20(35.7%)	35(62.5%)
민군 법규 차이	3(5.5%)	26(46.4%)	27(48.2%)

V. 결 론

이 연구에서는 군대조직문화의 특성을 연역적으로 추론한 뒤 이를 여러 가지 측면에서 분석하고, 또한 연역적 추론의 신뢰성을 살피기 위해 설문방법을 통해 확인해보는 방법으로 진행하였는데 7 가지 군대조직문화의 특성을 확인하였고 22개의 세부요인도 제시하였다. 또한 이 연구를 통해 군대조직문화에 대해서도 개념적 수준이기는 하지만 전·현직 직업장교들이 동의할 수 있는 특징들이 제시되었다.

전체적으로 군대조직문화의 특성을 집단주의, 계서적 권위주의, 의식주의, 전투적 사고, 위험과 위협의식, 폐쇄주의, 그리고 문화적 정체성 등 7 가지 하위요소로 제시하였는데 이에 따라 가치의 측면과 조직관리적 측면의 측면에서 분석하였다.

첫째, 군대조직문화를 가치의 면에서 볼 때, 집단주의는 충성과 정치적 중립이, 계서적 권위주의에서는 조직의 질서와 규율이, 의식주의는 합법성이, 전투적 사고에서는 용기가, 위험과 위협의식에서는 희생이, 폐쇄주의는 자족성과 보안유지가, 문화적 정체성은 군인정신이 각각 관련 핵심가치로 추출되었다.

둘째, 군대조직문화를 조직관리적 면에서 볼 때, 관련 법령이 마련되어 운영

되고 있으며, 세부적으로 집단주의는 집단책임제도가, 계서적 권위주의는 계급제와 명령복종제도가, 의식주의는 의전제도가, 전투적 사고는 전투병과 우선제도가, 위험과 위협의식은 전쟁관련 조약과 법령이, 폐쇄주의는 군사시설보호제도 등이, 문화적 정체성은 군인정신 등이 제시되었다.

또한 전문가 설문조사에 따르면 앞에서 제시된 7가지 특성은 대체로 동의되고 있으며 다만 부분적으로 일부 세부 항목에서 부인되고 있을 정도이다. 그러나 특성(구성요소) 간에 동의되는 정도는 차이가 있다. 이들을 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 집단주의적 문화에 대해서는 조직우선주의와 집단성과주의가 군대조직문화의 특성으로 인식되고 있지만 국민군대주의는 다소 유보적이다. 둘째, 계서적 권위주의적 문화에 대해서는 세부요소인 위계질서, 집권적 의사결정 그리고 상의하달 모두 세부요소로 확인되었으며 기존의 연구와도 대체로 일치한다. 셋째, 의식주의 문화에 대해서는 조사대상 직업장교의 70% 내외가 군대조직의 외형주의, 형식주의 그리고 의례와 행사 강조에 동의한다. 넷째, 전투적 사고 문화에 대해서는 전문가 응답자 대부분이 승패의 강조는 인정하고 있으나 전투능력 강조는 3/4이 인정하고, 남성(우월)성은 1/2이 인정하고 있다. 전투능력을 보완하기 위한 지원능력 등도 중요하다고 여기고 있다고 보인다.

다섯째, 위험 및 위협인식 문화에 대해서는 생사위험도, 위협인식 그리고 안전제일주의 모두 응답자의 65%에서 70% 정도가 높다고 인식하고 있다. 여섯째, 응답자의 2/3이상은 군대조직이 공간적으로 제약을 받는 조직이며, 독자적 사회성과 폐쇄성을 띠고 있다고 보나 환경적응에 대해서는 일치된 견해가 없었다. 일곱째, 응답자들은 대부분 민간과 군대 간에 비교적 차이가 있기는 하지만 확연하게 구분되지는 않는다고 본다. 민간부문과 군대부문이 상당히 구분은 되지만 어느 정도 유사하다는 것이다. 이는 군대가 국가사회 속에서 존재하고 있다는 것을 인식하기 때문이다.

군대조직문화는 영구불멸의 현상은 아니며 변동이 가능하다. 이미 이 순간에도 조금씩 변화하고 있다. 사회가 정보화, 민주화, 국제화 되면서 조직문화 역시 이들의 영향을 받고 있다.

끝으로 이 연구에서 군대조직문화에 대한 4개 차원 7개 특성과 특성별로 3-4

개의 하위 요소가 제시되어 특성이나 요소를 체계적으로 제시하였다. 설문 결과를 바탕으로 보면 연구자가 앞에서 제시한 군대조직문화의 7대 요소가 확인되었으며, 22개 세부 요소 중에서는 집단주의문화에서 국민군대주의, 전투능력에서 남성우월성, 그리고 폐쇄주의에서 환경적응성 등 3개가 군대조직문화의 하위요소로서 수용되지 않았다. 앞으로의 연구에서는 이들을 배제하는 것이 좋겠다. 한편 이 연구에서는 군대조직의 특성과 조직문화 일반이론을 접목시키려하였다. 조직인의 태도적 차원과 가치 및 조직관리적 측면을 동시에 분석하였다. 이런 점은 군대조직문화 연구의 또 다른 시작이라고 볼 수 있다.

그렇지만 이 연구는 많은 결함을 간직하고 있다. 이 연구는 연역적 방법에 의존하여 군대조직문화를 추출하고 이에 따라 분석한 것이기 때문에 귀납적 방법에 의해 보완되어야 한다. 또한 직업장교 52명을 설문의 표본으로 한 것이기 때문에 모집단에 비해 규모가 적다는 점과 표본 대상에 사병이나 부사관이 지각하는 것이 배제되었다는 점에서 대표성에 한계가 있다. 따라서 연구의 외적 타당성이 상당히 낮을 수밖에 없으므로 앞으로 실증적인 연구를 통해서 보완되어야 한다. 군대조직문화의 특성을 고려할 때 태도적 측면, 조직관리적 측면과 함께 상징적 측면이 보완되어야 제대로 설명될 수 있다고 본다. 또한 군대조직문화는 각 군별, 국가별로 차이를 어느 정도 인정해야한다. 각 군별로는 특히 해병대조직이 문화적 정체성이 강하였다. 국가별로도 다양한 차이를 보일 수 있다. 이에 대한 것은 후속 연구로 남긴다.

참고문헌

- 권인숙.(2009). 징병제하의 인권침해적 관점에서 군대문화 고찰. 민주주의와 인권. 9(2). 전남대학교 5.18연구소.
- 김동식·조운영·김용주.(2003). 미래전 수행을 위한 육군문화 발전방안. 『2003 육군 전투발전』. 서울: 한국전략문제연구소.
- 김동원.(2007). 한국 여군 증가의 효과성 분석: 기능적, 문화적, 보상적 효과를 중심으로. 정부학연구. 13(3).

- 김성국.(2006). 바람직한 군대문화 창달을 위한 리더의 역할. 『국방리더십연구』. 창간호. 서울: 국방대학교 국방리더십개발원.
- 김오현.(2006). 조직혁신을 위한 고급제대 리더의 역할. 『국방리더십연구』. 창간호. 서울: 국방대학교 국방리더십개발원.
- 김우태.(2003). 일반문화와 군대문화. 사회과학연구. 경북대학교. pp.39-40.
- 김재홍.(2010). 군 조직에서 조직문화가 조직의 임무달성에 미치는 영향에 관한 실증적 분석. 『군사논단』. 63. 한국군사학회.
- 김주엽.(2003). 조직문화 연구에 대한 비판적 검토. 인적자원개발연구. 6(1).
- 남기덕.(2006). 조직문화와 리더십 상호관계 조명. 『리더십을 통한 조직혁신방안 고찰(제2회 지휘통솔세미나 논문집)』, 공군교육사령부.
- 김현철.(2008). 리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 육군 보병대대를 중심으로. 박사학위논문. 건국대학교 대학원.
- 민 진.(2008). 군대조직의 특성에 관한 연구. 『국방연구』 51(3).
- 박균열.(2000). 통일한국군의 군대문화 형성에 대한 인식. 『통일정책연구』. 통일연구원.
- 온만금.(2008). 한국의 군대문화의 형성과 사회적 영향. 『한국군사』. 29호.
- 윤민재.(2008). “한국사회의 군대문화와 군자살사고에 대한 사회학적 고찰,” 『담론 201』, 11(1), 서울대 사회발전연구소.
- 이광원.(2011). 군인의 기본권 제한과 사법심사. 『법학논고』. 36. pp.273-302.
- 이성은.(2003). 성희롱-이성애제도-조직문화 그 연관성에 관한 고찰. 한국여성학. 19(2).
- 이장룡.(2009). 안전문화 개선을 위한 안전관리방안. 『학술대회발표집』, 대한인간공학회.
- 장옥상.(1995). 군대문화가 조직몰입에 미친 영향. 박사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 정재민.(2011). 군대유머 속에 내재된 사회문화적 함의. 『한일군사문화연구』. 11집.
- 제정관.(2006). 군대문화와 군 가치정립방향. 『국방리더십연구』.
- 조성한, 주영종.(2007), 공공부문 조직문화 연구에 대한 비판적 고찰: 연구방법을 중심으로. 한국조직학회보. 4(1).
- 조승욱.(2000). 군대문화와 공유가치. 『육사논문집』, 56(1).

- 최재덕.(2008). 육·해·공군 및 해병대 문화의 특성과 발전방향. 『군사논단』 55. 한국 군사학회.
- _____.(2007). 육군 문화의 특성과 발전방향. 『국방리더십연구』 2. 국방대학교 국방리더십개발원.
- _____.(2009). 한국해병대 문화발전의 패러다임 고찰. 『해군리더십논총』 .3, 해군충무공리더십센터.
- 최종인.(2011.10.20.). 소통과 공감을 통한 성과 중심의 군 조직문화 개발: 창의성을 중심으로. 『2011 제9회 공군리더십 발전세미나』(발표자료). 공군보라매리더십센터.
- 홍두승.(1993). 군사문화와 군대문화는 별개의 것이다. 『한국논단』 10월.
- _____.(2006). 21세기 한국의 군대문화. 『국방리더십연구』 창간호. 국방대학교 국방리더십개발원.
- Baumann, A.B.(2008). “Clash of Organizational Cultures?” RUSI, .153(6), December.
- Burk, James.(1999). Military Culture, pp. 447-462 in Lester Kurtz(ed), Encyclopedia of Violence, Peace and Conflict, San Diego: Academic Press.
- Cameron,K.S. & Quinn, R.E.(1983). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Bases on the Competing Values Framework, New York: Academy Press.
- Daft, Richard L.(2007). Understanding the Theory and Design of Organizations, Mason, OH: Thompson, South-Western.
- _____.(2000). Management, New York: the Dryden Press.
- Hoy, Wayne K.(1990). “Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace,” Journal of Educational and Psychological Consultation, 1(2).
- Mearns, K.J. & Flin, R.(1999). “ Assessing the State of Organizational Safety - Culture or Climate,” Current Psychology, 18(1), Spring.
- Ozer, Mustafa.(2008). “Military Medical Graduates' Perceptions of Organizational Culture in Turkish Military Medical School,” Journal of Medical System, 32(4), Aug.
- Smith, J. M.(1998). “Air Force Culture and Cohesion,” Air power Journal, 12(3). Terriff, Terry,(2006)¹, “Innovate or Die: Organizational Culture and Origins of Maneuver Warfare in the United States Marine Corps,” The Journal of Strategic

Studies, 29(3).

Terriff, Terry.(2006). “Warriors and Innovators: Military Change and Organizational Culture in the US Marine Corps,” Defence Studies, 6(2).