

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2023.9.5.409>

JCCT 2023-9-50

한국군 MZ세대 관점에서  
바라본 임무형 지휘 특성 고찰  
- 독일군 임무형 지휘 중심으로 -

**A Study on Mission Command Characteristics from the Perspective of  
the South Korean Military's MZ Generation  
- Focusing on the German Military's Mission Command -**

신희현\*

**Hee-Hyun Shin\***

**요약** 오늘날 군은 조직구성원의 특성변화에 맞추어 조직 효과성을 달성하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 현재 한국군에서 행동으로 움직이는 여단급 이하 조직구성원은 우리가 흔히 이야기하는 MZ세대가 주축을 이루고 있다. 이와 같은 MZ세대는 개인의 만족과 가치관을 중요시하는 특성으로 타인이 자신의 취향과 의견을 인정해 주지 않으면 공정하지 않다고 생각한다. 따라서 군에서도 이와 같은 조직구성원들의 특성에 맞추어 다양한 지휘 방법과 조직문화를 개선할 필요가 있다. 본 연구에서는 군사 선진국인 독일군의 임무형 지휘의 특성 및 핵심요소를 분석하였으며 이러한 독일군의 사례를 고찰하여 우리나라 군 조직의 주축인 MZ세대의 관점에서 군 조직 실정에 맞는 '임무형 지휘' 시스템을 도입해야 할 것이다.

**주요어** : 독일군, 사례연구, 임무형 지휘, 분석, 명령

**Abstract** In today's military, significant efforts are being made to achieve organizational effectiveness by adapting to the changing characteristics of its members. Currently, South Korea's military organizations, including division-level and below, are primarily composed of the MZ generation, which places great importance on personal satisfaction and values. They believe it is unfair if others do not acknowledge their preferences and opinions. Therefore, there is a need for the military to improve various command methods and organizational culture in line with the characteristics of these organizational members. This study analyzed the characteristics and key elements of mission command in the German military, a militarily advanced country. By examining the case of the German military, we should consider and adopt the adoption of a 'mission command' system that suits the reality of the South Korean military organization, with a focus on the MZ generation, which constitutes the core of our military organization.

**Key words** : German Military, Case Study, Mission-Type Command, Analysis, Command

\*정회원, 한남대학교 정치언론국제학과 박사과정(제1저자)  
접수일: 2023년 7월 30일, 수정완료일: 2023년 8월 25일  
게재확정일: 2023년 9월 5일

Received: July 31, 2023 / Revised: August 25, 2023

Accepted: September 5, 2023

\*Corresponding Author: shinh3@naver.com  
Ph.D. program at Hannam University

## I. 서론

군(軍) 조직은 일반 사회 조직과 구분되는 중요한 몇 가지 특성을 지니고 있다. 군(軍)은 조직의 목표, 상황 조건, 기능 등에 있어서 일반 사회 조직과 부분적으로 대립되는 양상을 보이기도 하는데, 이에 따라 군 리더십이 일반 사회에서의 리더십과 구별되리라고 짐작할 수 있다. 특히, 한국군 조직에서 주축이 되고 있는 MZ세대의 가치관의 특성은 다음과 같다.

첫째, 디지털 기술을 활용한 ‘효율성’을 중시한다. 즉, 정보·통신 등의 디지털 기술을 이용하여 업무를 효율적으로 수행하고자 한다. 둘째, 어디서든 몰입할 수 있는 ‘유연한’ 업무 환경을 선호한다. 이는 장소와 시간 등과 같은 것에 통제받지 않고 어디서든 일할 수 있는 환경을 중요하게 생각한다. 셋째, MZ세대는 자신이 주도적으로 일하면서 성취감을 느낀다. 즉, 상급자로부터 자신의 직무에 대해 자율성을 부여받고 업무수행 방법에 대해서는 창의성을 발휘하여 성과를 극대화하고자 한다. 넷째, ‘일’과 ‘사생활’이 철저하게 ‘분리’되기를 원한다. 과거, 기성세대와 같이 퇴근할 때 일을 집에 가져가서 하는 것이 아니라 일과 후에는 철저하게 자신의 생활을 가지고자 한다.

반면, 한국군 리더십은 군(軍) 조직에 적용시키다 보니 리더의 역할보다는 리더의 특성 또는 리더십 기술 개발에 치중하였다. 이러한 현상에 입각하여 MZ세대가 주축인 우리 군(軍) 조직도 독일군의 사례처럼 목표, 비전, 방향 제시 등과 같은 리더십에 있어서 리더의 역할 수행과 더불어 리더가 처한 상황 등을 고려하여 우리 군 특성에 맞는 리더십의 역할 모형을 발전시켜야 할 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 지휘의 의미

일반적으로 사용되고 있는 지휘란 단기적으로나 장기적으로 지휘하의 부하들이 맡겨진 일을 보다 유효하고 능률적으로 수행할 수 있도록 독려하기 위해서 채택되는 모든 활동이라고 할 수 있는데[1], 이들 활동 중에서도 가장 중요한 것은 모티베이션과 커뮤니케이션 그리고 리더십과 효율성이 높은 집단관리이다. 경영자는 경영으로 달성해야 할 목표활동을 확정하며, 이것을

보다 체계적으로 수행할 수 있게 조직화를 기하고, 또한 조직화된 직무를 보다 유효하게 수행할 수 있도록 인적자원을 충원한다. 그리고 이들 인적자원을 최대한으로 활용하여 목표성취를 유효화할 지휘를 하여야 한다. 충원(staffing)된 조직구성원들이 마지못해서가 아니라 원해서 조직에 머물고, 그들이 원해서 조직목표의 실현에 스스로 기여할 수 있도록 그들을 동기부여를 하여야 하는데, 이는 효율적인 지휘과정을 통해서 실현될 수 있다고 본다[2].

경영자는 조직의 외·내부 환경을 분석한 후, 도전 가능한 특정한 목표를 설정하고 목표를 달성을 하기 위해서 전략과 전술과 같은 방법들을 세우게 된다. 이렇게 완성된 계획에 따라 조직이 보유하고 있는 물적자원과 인적자원이 적재적소에 효율적으로 분배·할당된다. 해당 목표를 달성하기 위해 만들어진 계획 및 조직구성이 완료된 후, 다음 단계는 목표했던 대로 계획이 수행되기 위해서 관리자가 조직을 지휘해 나가야 한다. 따라서 지휘의 관리적 기능은 그들이 조직과 집단목표에 공헌할 수 있도록 사람들에게 영향을 주는 것으로 정의한다. 경영자가 경영체의 목적을 달성하기 위해서는 먼저 계획한 것이 조직을 통하여 실현되도록 필요한 일이 경영체의 구성원에 의해서 실행되어야 한다. 그렇게 되기 위해서는 경영자가 경영체의 구성원에게 계획을 정확하게 전달하고, 그 계획을 실행하는 데 협력할 수 있는 의사를 환기시켜 주어야 한다. 즉, 지휘란 목표달성을 위하여 경영자가 그의 하급자에게 명령하고 지시를 하거나 동기를 부여하는 과정으로 정의할 수 있다[3].

### 2.2 임무형 지휘 기원

독일군에 있어 ‘임무형 지휘’의 근원은 1806년에, 독일의 전신 프리시아가 프랑스의 나폴레옹이 통솔하는 프랑스 혁명군에 패하면서 굴욕적인 ‘틸지트 강화조약’을 체결하여 그 당시 20만 명이었던 병력을 42,000명으로 축소하고, 1억 프랑의 전쟁 배상금을 프랑스에 지불하는 수모를 겪었다.

또한, 국왕 프리드리히 3세는 프랑스와 동맹국들에게 영토의 절반을 넘겨야 하는 국가적인 난국에 처하게 되어 장군인 샤른호르스트에게 프리시아 육군의 재건을 명하게 된다. 그리하여 1807년에 ‘군 재조직위원회’가 결성되었고, 국왕의 적극적인 지원 속에서 패전

의 명을 벗고 프러시아 군이 환골탈태할 수 있는 방안이 모색되었다[4]. 프러시아 군 재조직위원회는 1806년 당시 패전의 원인을 지휘관들의 사고 경직성 및 피동적인 지휘 때문이었다고 판단하였고, 새로운 지휘방법을 모색하였다. 이러한 개혁과정 속에서 임무형 지휘체도가 도입되었다. 또한, 나폴레옹과의 전쟁 당시 포병과 기마병이 동원된 신개념적인 전쟁이 요구되었지만, 장교를 포함한 병사들의 능동적인 신기술 도입 대처가 미흡하였고, 상부의 명령만을 기다리며 제대로 된 공격을 못한 것이 패전의 원인으로 지목되었다.

따라서 전투 상황에서 신속, 정확한 의사결정을 위해서는 하급자들에게도 자주적인 판단과 행동의 자율이 갖춰져야 할 필요성을 인식하게 되었고, 이것이 임무형 지휘체도를 도입시키는 이유가 되었다. 임무형 지휘는 지휘관들에게 전사뿐 아니라 평시에서도 적극적으로 활용해야 하는 의무로 확립되었다[5]. 이후, 1808년 독일군 지휘관의 정식 복무규정으로 임무형 지휘가 명문화되었으며, 1906년에 ‘임무형 전술’이라는 용어로 확립되어졌다[6].

### 2.3 임무형 지휘 개념

임무형 지휘는 앞서 설명한 독일군의 ‘임무형 전술(Auftragstaktik)’에서 기원한 것으로서 1806년에 프러시아 군이 나폴레옹에게 패배한 후 그 원인을 분석하여 군을 개혁하는 과정에서 시작되었다. 임무형 전술은 독일 연방군에 의하면 작전·전술적 상황뿐만 아니라 교육, 부대관리, 훈련 등 군사적 임무에 전반적으로 적용한 개념으로 전시 상황에 지휘관의 의도에 따라서 능동적이고 자주적으로 작전을 실시하기 위해 평시부터 일상근무와 교육훈련을 통해 이것을 체득해 나가는 전통과 절차를 의미한다.

한국군(軍)의 경우에는 육군이 지난, 1999년 육군의 지휘개념으로 임무형 지휘를 채택하여 사용한 후, 군 전체로 확장되었다. 임무형 지휘는 ‘시시각각으로 변화하는 현장에 신속하고 능동적으로 대처하기 위해서, 부하가 지휘관의 의도를 기초로 하여 주도적으로 임무를 수행’하는 지휘유형으로서 ‘부여된 임무를 효과적으로 달성하기 위해서는 지휘관은 명확한 의도와 부하의 임무를 명하고 가용한 자원을 제공하되, 임무수행 방법으로는 최대한 위임하며, 부하는 지휘관의 의도 및 부여된 임무를 기초로 하여 창의적이고 자율적으로 임무를

수행하는 지휘개념’이다.

즉, 지휘관 역할은 의도와 임무를 부하에게 명확히 제시함과 동시에 임무수행에 필요한 전력 및 수단을 제공하고, 임무를 달성하는 방법은 위임하는 것이다. 부하의 역할로는 지휘관의 의도 범위 내에서 자주적이고 창의적인 방법으로 임무를 수행하는 것이다.

임무형 지휘 개념과 대비되는 것은 통제형 지휘이다. 통제형(Detailed)이란 하급지휘자의 모든 활동을 상세하게 명시하여서 명령을 하달하는 것을 의미한다. 통제형 지휘는 계획과 결집수립에 관한 권한이 상급부대 지휘관에게 집권화 되어 있기 때문에 부하에게 엄격한 복종을 요구하는 지휘유형으로서 부하의 창의적이고 주도적인 임무수행 보다는 지휘관의 세부적인 계획과 명령에 따라 충실히 실행하는 부하의 역할을 요구한다.

따라서 통제형은 상급지휘관의 현장 상황에 대해 정확한 예측과 판단이 가능해야 하며, 대량의 정보처리와 효과적인 지휘통제시스템을 갖추었을 때 그 효과를 발휘할 수 있는 유형으로, 전력을 효율적으로 통합하여 수행하는 동시 통합작전 또는 화력의 집중을 통해 전투력 효과를 극대화시켜야 할 때 효과적으로 적용되는 유형이다. 또한, 예하 지휘관의 능력이 부족하여 스스로 결심하여 임무를 수행할 수 없을 경우, 본인의 판단 보다는 상급부대의 지시된 사항을 수동적으로 이행하도록 하여 임무를 완수하도록 하는 방법이다[7].

美 육군에서는 임무형 지휘를 통제형 지휘와 대비되는 개념으로서 설명하며 이를 전쟁에 대한 가정, 조직 내 의사소통, 조직의 형태, 리더십 유형, 조직운영 체계 측면을 다음과 같이 비교하였다.

표 1. 임무형 지휘와 통제형 지휘 비교

Table 1. Mission-Type Command and Controlled Command Comparison

출처 : 美 야교 6-0 임무형 지휘: 육군 지휘통제(Mission Command : Command and Control of Army Forces)

임무형 지휘	구분	통제형 지휘
· 가변적, 예측 불가능 · 불확실	· 전쟁에 대한 가정	· 고정적, 예측 가능 · 확실
· 분권화 · 주도적, 자발적 · 모든 제대의 능력 중시	· 조직 운영 체계	· 중앙집권식 · 강제적, 복종적 · 상위제대의 능력 중시
· 유기적 · 수직적, 수평적 · 상호작용적	· 조직 형태, 의사소통	· 위계적 · 수직적 · 일방향적
· 위임형 · 변혁적 리더십	· 리더십 유형	· 지시형 · 거래적 리더십

2.4 리더십과 임무형 지휘와의 관계

한국군(軍)에서는 임무형 지휘를 지휘개념 또는 지휘 철학으로 정의하고 있지만, 美 육군에서는 임무형 지휘를 지휘 또는 지휘의 방법과 동일한 개념으로 보고 있다. 그러나, 최근까지도 임무형 지휘의 개념은 다소 불분명한 부분이 있기에 발전을 위한 논의가 진행되고 있다. 따라서 본 연구에서는 임무형 지휘의 개념을 지휘 방법 또는 지휘와 동일한 개념으로 정의하였으며, 다음과 같이 임무형 지휘 또는 지휘와 리더십의 관계를 보았다. 더 나아가 지휘통제 교범에 따르면 지휘는 지휘관에 입각하여 부대를 이끌어어나가는 하나의 행위로서 근본적으로 참모에게 지휘관의 영역이나 권한의 일부를 위임하여 참모가 대리할 수 있는 것인 반면에 통제는 부대활동과 전투수행기능을 제한, 협조, 조정, 통합시키는 활동으로 주로 참모들에 의해서 수행되며 지휘관의 결심을 지원하고 이를 구현하는 기능을 가지고 있다고 하였다[8].

이와 같은 통제의 궁극적인 목적은 작전을 함께 수행하는 모든 부대가 임무완수를 위해서 하나의 방향성을 가지고 작전을 수행하도록 하면서 효율적인 전투력 발휘를 보장하기 위한 것이다. 따라서 지휘통제는 ‘지휘관과 참모가 군사적 단일체로서 예하부대를 지휘 및 통제하는 전투수행기능의 하나로 모든 작전의 가용요소를 통합하여서 작전수행의 주도적인 역할을 수행하는 기능’으로 정의된다. 지휘통제의 근원은 권한과 체계적인 조직이며 그 요체는 결심과 계획 그리고 명령이다. 또한, 지휘통제는 리더십과 정보공유, 의사소통을 통해 촉진되며 직권력과 통찰력, 교리적 수단과 절차, 축적된 지식에 의해서 확장된다고 하였다. 일반적으로, 리더십이 지휘나 지휘통제 영역을 포괄하는 가장 상위 개념으로 볼 수 있다.

그러나, 군 조직에서는 그 특수성으로 인해서 리더십을 지휘를 촉진시키는 촉매의 역할로 정리하고 있는데 이것은 범위의 문제이기보다 리더십의 역할 차원에서의 접근이라 하겠다. 지휘관과 참모는 자신의 권한과 결심만으로 작전을 수행할 수도 있는 것이지만, 리더십을 발휘함으로써 모든 조직구성원들의 전투의지를 자발적으로 모으고 조직의 역량을 단순한 합(合)이 아닌 그 이상으로 발휘될 수 있게 지휘를 촉진시키는 역할을 한다는 것이다. 또한, 지휘는 주로 지휘계통에 의해 상급부대에서 예하 부대로 하향식으로 행사되지만 리

더십은 예하 부대 뿐만 아니라 상급 및 인접부대, 동료 등 지휘의 영향력이 미치지 않는 모든 구성원에게 전방위적으로 행사됨으로 지휘활동을 보충하고 조직을 활성화 시키는 역할을 한다[8].

III. 독일군 임무형 지휘의 특성 및 핵심요소

독일군의 임무형 지휘는 본질적으로 다음과 같은 내용을 담고 있다[9]. 첫째, 지휘관은 상급자로부터 부여된 명령을 시행할 때, 주어진 명령을 수행하는데 있어서 변화하는 상황을 고려하여 스스로가 자신의 최선의 양심과 지식, 견해에 따라 변경할 의무를 가진다.

둘째, 이러한 상황에서는 예하부대 지휘관은 자신의 의도대로 행동하는 것이 아니라 ‘만약 상급자라면 이렇게 변화하는 상황에서 어떤 결정을 내릴 것인가’를 생각하며 최대한 상급자 의도를 살리는 범위 내에서 기존 명령을 변경할 수 있다.

셋째, 기존에 하달된 명령을 임무형 지휘를 적용하면서 변경하려면 다음과 같은 조건을 충족시키는 경우에 한한다. 먼저 상황이 본질적으로 변화되었거나 신속한 결정이 불가피한 경우 또는 명령을 발령한 상급자와 연락이 두절된 경우이다. 독일군의 임무형 지휘 특성을 요약하면 다음과 같다.

표 2. 독일군 임무형 지휘 특성  
Table 2. German Military Mission-Type Command Characteristics

항목	특성
리더십	셀프리더십, 분권형 리더십
인간관	군인들을 피동적인 존재가 아닌 ‘자유인’으로 인식함.
목표	군사적 목적 달성에 있어서 상급자 의도를 파악하고, 상황변화에 능동적대처, 문제 해결하는 데 있음.
요구 자질	상급자와 하급자간 신뢰, 하급자의 능력, 기술, 지식, 자기주도성, 창의력
상 하간 임무분담	상급자는 주로 What and Why 담당, 하급자는 주로 How를 담당.

출처 : 김성국(2011) 재 인용.

이러한 임무형 지휘의 원리에서는 예하 지휘관에 부여된 목표를 달성하고자 하는 의지 요구와 동시에 예하 지휘관들의 행동의 자유를 최대한 보장해 주는 것이다. 그리고 예하 지휘관들에게 자신이 의도하는 바를

명확하게 알려주며, 성취 가능한 명확한 목표를 부여하고, 목표달성에 필요한 수단과 전투력을 제공해 주는 것이다[10]. 독일군은 이러한 형태의 리더십이 성공하기 위해서는 다음과 같은 핵심요소를 요구하고 있다 [11].

첫째, 리더는 친밀한 인간관계를 통해 하급자의 지식과 능력에 대한 신뢰를 가질 수 있어야 한다. 둘째, 상급자와 하급자는 상호간 의사결정 능력을 배양하고 신뢰를 강화시키기 위해서는 많은 훈련이 요구된다.

셋째, 임무형 지휘가 강제적으로 집행되기보다 상황 변화에 따라서 더 효과적인 결과를 얻기 위해서 리더와 추종자가 자발적으로 행동해야 한다. 그리고 임무형 지휘가 성공하기 위해서는 결과에 관해서는 책임을 지는 책임의식이 전제되어야 한다.

넷째, 임무형 지휘가 더욱 효과적으로 발휘되기 위해서는 제도적인 기초 즉 정책과 절차 등이 명료한 형태로 되어 있어야 한다.

다섯째, 임무형 지휘가 무조건적인 성공을 가져오는 보장이 없기에 하급자가 임무형 지휘에 의해 자유재량으로 행동한 결과가 실패로 나타나도 상급자는 하급자에 대해 관용을 베풀 수 있는 조직문화가 정착되어야 한다.

#### IV. 결론 및 제언

오늘날 군은 조직구성원의 특성변화에 맞추어 조직효과성을 달성하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 현재 군에서 행동으로 움직이는 여단급 이하 조직구성원은 우리가 흔히 이야기하는 MZ세대가 주축을 이루고 있다. MZ 세대란, 지난 1980년에서 1990년 중반에 출생한 밀레니얼 세대(Millennials)와 1990년 중반에서 2005년까지 출생한 Z세대(Generation Z)를 말한다. 이와 같은 MZ세대는 개인의 만족과 가치관을 중요시하는 특성으로 타인이 자신의 취향과 의견을 인정해 주지 않으면 공경하지 않다고 생각한다. 따라서 군에서도 이와 같은 조직구성원들의 특성에 맞추어 다양한 지휘 방법과 조직문화를 개선할 필요가 있다.

즉, MZ세대들은 군 조직에서 창끝 부대와 같은 여단급이하 제대에서 병사들과 함께 행동으로 움직이는 직책에서 근무하고 있다. 군 계급을 중심으로 MZ세대를 구분하면 병사들은 포함되고, 부사관의 경우 하사와

중사가, 장교의 경우 대위급 이하 장교가 해당될 것이다. 따라서 군조직에서 MZ세대를 고려한 조직문화 형성이 중요하고, 형성된 조직문화 유형을 고려하여 임무형 지휘를 발휘할 필요가 있다.

#### References

- [1] Koontz, C. O'Donnel(1976), Principles of Management, An Analysis of Managerial Functions 6th ed., p. 607.
- [2] Byung Chul Lee(1997), A Study on the Management's Employee Command Process, Social Science Research, No.6, pp. 218-245.
- [3] Bong Soo Lee(2002), 『Business Administration』, Hyeongseol Publishing Company, Seoul, Korea.
- [4] Oetting, D.W.(1993), Auftragstaktik: Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption, Frankfurt am Main: Report Verlag.
- [5] Sung Guk Kim(2011), Characteristics of Mission-Type Command, which is the core of German Military Leadership, and Implications for Corporate Management, Korea-German Business Association, Gyeongsang Nonchong Vol. 29, No. 3 pp. 79-100.
- [6] Moser, O. V.(1906), Ausbildung und Führung des Bataillons im Gefecht, Gedanken und Vorschläge Berlin.
- [7] Army Headquarters (2006), President of Education, Mission-Type Command Based on 6-6-7 Human-Centered Leadership, Daejeon.
- [8] Army Headquarters (2017), Field Teacher Criteria-1-1 Command Control, Daejeon.
- [9] Oetting, D.W.(1993), Auftragstaktik: Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption, Frankfurt am Main: Report Verlag.
- [10] Byung soon Choi(2010), 『Military Leadership』, Book Korea, Seoul, South Korea.
- [11] Bühlmann, C. und Braun P.(2010), Auftragstaktik in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, Military Power Revue der Schweizer Armee, pp. 50-63.