

<http://dx.doi.org/10.17703/JCCT.2024.10.4.105>

JCCT 2024-7-12

## MZ세대 특성을 고려한 군 간부 인력 충원 전략 연구

### A Study on Recruitment Strategies for Military Officer Personnel Considering the Characteristics of the MZ Generation

김승현\*

Seung-Hyun Kim\*

**요약** 본 연구는 저출산과 사회 변화로 인해 점점 더 심각해지고 있는 군간부 인력 충원 문제를 분석하고, MZ세대의 특성을 고려한 인력 충원 전략을 모색하고자 한다. 군은 북한의 지속적인 군사적 위협 속에서 안보를 지키기 위해 노력하고 있으나, 저출산으로 인해 병역 자원이 급감하고 있어 인력 충원에 직접적인 영향을 미치고 있다. 또한, MZ세대의 가치관 변화와 군 조직 문화의 괴리로 인해 우수 인재 유치에도 어려움을 겪고 있다. MZ세대는 일과 삶의 균형, 수평적 관계, 자아실현 등을 중시하며, 권위적이고 수직적인 군 조직 문화는 이들에게 매력적으로 다가오지 않는다. 이에 본 연구는 군의 인력 충원 문제점을 진단하고, MZ세대의 특성을 반영한 맞춤형 인력 충원 전략을 제시하여, 미래 군의 지속가능한 발전 방향을 모색하는 것을 목적으로 한다.

**주요어** : 인력 충원, 저출산, MZ세대, 군 조직 문화, 인재 확보

**Abstract** This study analyzes the increasingly severe issue of recruiting military officer personnel due to low birth rates and social changes, and seeks to explore recruitment strategies that consider the characteristics of the MZ generation. The military strives to maintain security amidst ongoing military threats from North Korea, but the sharp decline in birth rates significantly impacts conscription resources and personnel recruitment. Additionally, the shift in values among the MZ generation and the cultural gap between them and the military organization make it challenging to attract outstanding talents. The MZ generation values work-life balance, horizontal relationships, and self-fulfillment, finding the authoritative and hierarchical military culture unattractive. Therefore, this study aims to diagnose the problems in military personnel recruitment and propose tailored recruitment strategies reflecting the characteristics of the MZ generation, ultimately exploring sustainable development directions for the future military.

**Key words** : Personnel Recruitment, Low Birth Rates, MZ Generation, Military Organizational Culture, Talent Acquisition

#### 1. 서론

군의 인력 충원 문제는 저출산과 사회 변화로 인해 점점 더 심각해지고 있다. 특히 MZ세대의 군 조직 문화 부적응으로 인해 우수한 인재 확보에 어려움을 겪고

있다. 이에 본 연구에서는 군의 인력 충원 현황과 문제점을 분석하고, MZ세대의 특성을 고려한 인력 충원 전략을 모색하고자 한다.

군은 북한의 지속적인 군사적 위협 속에서 안보를 지키기 위해 노력하고 있다. 하지만 급격한 저출산으로

\*정회원, 우석대학교 군사안보학과 부교수 (단독저자)  
접수일: 2024년 5월 5일, 수정완료일: 2024년 5월 20일  
게재확정일: 2024년 6월 10일

Received: May 5, 2024 / Revised: May 20, 2024

Accepted: June 10, 2024

\*Corresponding Author: majorkim99@woosuk.ac.kr

Dept. of Military Security at, Woosuk Univ, Korea

인해 병역 자원이 급감하고 있으며, 이는 군의 인력 충원에 직접적인 영향을 미치고 있다. 통계청 자료에 따르면 군 입대 대상인 20세 남성 인구는 2020년 33만 4천 명에서 2040년 12.6만 명 수준으로 급감할 것으로 예측된다[6].

또한 MZ세대의 가치관 변화와 군 조직 문화의 괴리로 인해 우수 인재 유치에도 어려움을 겪고 있다. 과거와 달리 일과 삶의 균형, 수평적 관계, 자아실현 등을 중시하는 MZ세대에게 권위적이고 수직적인 군 조직 문화는 매력적으로 다가오지 않는 것이 현실이다.

이에 본 연구는 이러한 환경 변화 속에서 군의 인력 충원 문제점을 진단하고, MZ세대의 특성을 고려한 인력 충원 전략을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 미래 군의 지속가능한 발전 방향을 모색하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 세대 이론: MZ세대의 특성과 가치관

세대 이론은 특정 시대를 살아가는 동년배 집단이 공유하는 가치관과 행동 양식을 설명하는 이론이다. 세대 개념을 처음 정의한 칼 만하임(Karl Mannheim)은 같은 역사적 시기에 태어나 유사한 경험을 한 집단을 하나의 세대로 보았다. 이러한 세대 이론의 관점에서 MZ세대의 특성과 가치관을 살펴볼 수 있다.

MZ세대는 1980년대 초반부터 2000년대 초반 출생한 밀레니얼 세대(M세대)와 Z세대를 통칭하는 용어로[4], 이들은 디지털 네이티브로 불리며 새로운 기술과 문화에 빠르게 적응하는 특징을 보인다. 또한 MZ세대는 개인주의 성향이 강하고 자아실현과 행복을 중시하는 경향이 있다.

MZ세대의 주요 가치관으로는 일과 삶의 균형(워라벨), 수평적 관계, 다양성 존중 등이 꼽힌다[1][3]. 이들은 조직에서도 위계보다는 자유로운 소통과 창의성 발현을 중요하게 여기며, 자신의 가치관에 부합하는 직장을 선택하는 경향이 있다[4].

한편, MZ세대 내에서도 M세대와 Z세대 간 차이가 존재한다는 지적도 있다[1]. 예컨대 M세대가 경제적 안정을 더 중시한다면, Z세대는 자아실현에 더 가치를 둔다는 것이다. 그러나 세대 간 경계가 모호하고 개인차가 크기 때문에 이를 일반화하기는 어렵다[1].

이처럼 MZ세대는 이전 세대와 구별되는 독특한 특성과 가치관을 지니고 있으며, 이는 그들이 성장하며 경험한 사회 변화상과 맞물려 있다. 따라서 MZ세대 구성원의 가치관과 행동 양식을 이해하기 위해서는 세대 이론의 관점에서 접근할 필요가 있다.

### 2. 군 조직 문화의 특성

군 조직 문화는 일반 조직과 구별되는 독특한 특성을 지닌다. 군 조직 문화의 주요 특징으로는 강한 위계질서, 규율과 통제 중시, 명령 복종의 강조, 집단주의 성향 등을 들 수 있다[2]. 군 조직은 계급에 따른 수직적 위계질서가 뚜렷하며, 상명하복의 원칙이 강조된다. 또한 규율과 통제를 중시하여 구성원들의 행동을 표준화하려는 경향이 있다. 개인보다는 집단의 목표와 임무 완수를 우선시하는 집단주의적 성향도 두드러진다.

그러나, 최근에는 수평적 소통과 유연성을 강조하는 민주적 리더십, 구성원 개개인의 가치를 존중하는 인본주의적 경향도 나타나고 있다. 특히 MZ세대의 유입으로 기존의 권위적이고 수직적인 군 문화가 이들의 가치관과 충돌하면서 변화의 필요성이 제기되고 있다[7][8].

### 3. 직업 선택 이론: 개인의 직업 선택 요인

개인이 직업을 선택하는 데에는 다양한 요인이 작용한다. 대표적인 직업 선택 이론으로는 특성-요인 이론, 발달 이론, 사회학습 이론, 사회인지 진로이론 등이 있다. 특성-요인 이론(Trait-Factor Theory)은 개인의 특성과 직업의 요구 특성을 매칭하여 직업을 선택해야 한다고 본다. 대표적으로 존 홀랜드(John Holland)는 6가지 성격 유형(RIASEC)과 직업 환경을 제시하였다.

발달 이론(Developmental Theory)은 진로 발달이 인생애 걸쳐 이루어지는 과정이라고 본다. 도널드 슈퍼(Donald Super)는 진로 발달을 자아개념의 발달 과정으로 설명하였다.

사회학습 이론(Social Learning Theory)은 개인의 학습 경험과 환경이 진로 선택에 영향을 준다고 본다. 크럼볼츠(Krumboltz)는 유전적 요인, 환경적 조건, 학습 경험, 과제 접근 기술 등이 상호작용하여 진로 선택에 영향을 준다고 보았다.

사회인지 진로이론(Social Cognitive Career Theory)은 자기효능감, 결과 기대, 목표 설정 등이 진로 선택에

영향을 준다고 본다. 반두라(Bandura)의 사회인지이론을 진로 영역에 적용한 이론이다. 이 외에도 개인의 진로 선택에는 성별, 가정 환경, 사회경제적 지위, 역할 모델의 존재 등 다양한 요인이 영향을 미친다. 최근에는 직업 가치관, 라이프 스타일 등 개인의 주관적 요인도 중요하게 여겨지고 있다.

특히 MZ세대의 경우 직업 선택에 있어 조직 문화를 중요하게 고려하는 경향이 있다. 수평적이고 자율적인 조직 문화, 워라벨(Work-life balance)을 중시하는 문화에 끌리는 경향이 있다[1][3]. 따라서 이들을 유인하기 위해서는 조직 문화에 대한 이해와 변화 노력이 필요할 것으로 보인다.

### III. 군 조직 인력 충원 현황 분석

#### 1. 저출산 문제와 인력 부족

한국은 심각한 저출산 문제로 인해 병역자원이 급감하고 있다. 통계청 자료에 따르면 군 입대 대상인 20세 남성 인구는 2020년 33만 4천 명에서 2040년 12만 명 수준으로 급감할 것으로 예측된다[6]. 이는 군의 인력 충원에 직접적인 영향을 미치고 있다.

표 1. 20세 남성 인구 감소 추이

Table 1. Decrease in the Population of 20-Year-Old Males

연도	20세 남성 인구(명)
2020	334,000
2025	236,000
2040	126,000

출처: 통계청 장래인구추계, 기획재정부

병력 감축으로 인해 2022년 기준 상비병력은 50만 명 수준이며, 2040년대에는 30만 명대 유지가 불가능할 것으로 전문가들은 전망하고 있다[5]. 이는 전쟁 발발 시 국방력 약화로 이어질 수 있는 심각한 문제이다.

표 2 군 병력 구조 변화 추이

Table 2 Changes in the Structure of the Korean Military Forces

구분	2018년	2022년
상비 병력	59.9만 명	49.9만 명

출처: KIDA(2024)

#### 2. 병사-간부 간 임금 격차

병사와 간부 간 임금 격차도 인력 충원에 부정적 영향을 미치고 있다. 2024년 기준 하사 1호봉의 월 급여는 187만 7천원, 소위 189.2만원 수준으로, 병장 월급 165만원과 큰 차이가 없다. 게다가 간부의 초과근무수당은 최저임금 수준에 그친다.

반면, 2025년까지 병장 월급은 165만원으로 인상되고, 2027년까지 자산형성 프로그램까지 지원받아 월 200만원 수준의 소득이 보장될 예정이다. 이는 오히려 간부들의 상대적 박탈감을 유발하고 있다.

표 3. 병사와 간부의 월 급여 비교

Table 3. Comparison of Monthly Salaries between Soldiers and Officers

계급	2024년 월 급여	2027년 월 급여(예상)
병장	165만원	200만원
하사	187.7만원	-
소위	189.2만원	-

출처: 국방부(2024)

#### 3. 열악한 복지 환경

열악한 군 복지 환경도 인력 충원에 부정적 영향을 미치고 있다. 노후한 병영시설, 열악한 주거환경, 부족한 의료지원 등이 대표적이다. 국방부는 이를 개선하기 위해 2027년까지 병사 생활관을 2~4인실로 개선하고, 내부에 샤워실과 화장실을 설치할 계획이다. 또한 간부 숙소도 1인 1실 보급을 추진 중이다. 그러나 예산 부족으로 개선 속도가 더딘 상황이다.

표 4. 병영시설 개선 계획

Table 4. Improvement Plan for Barracks Facilities

구분	현재	2027년 계획
병사 생활관	노후화된 다인실	2~4인실 (샤워실/화장실 설치)
간부 숙소	노후화, 다인실 혼재	1인 1실 보급

이처럼 저출산에 따른 병력 감소, 병사-간부 간 임금 격차, 열악한 복지 환경 등 복합적인 요인들이 군의 인력 충원에 부정적 영향을 미치고 있다. 이를 극복하기 위해서는 간부에 대한 처우 개선, 병영시설 현대화, 복지 향상 등 다각도의 노력이 필요할 것으로 보인다.

4. 권위적인 조직 문화

군 조직은 전통적으로 권위적이고 수직적인 문화를 가지고 있다. 상명하복의 위계질서가 강조되고, 지휘관의 명령에 절대 복종하는 것이 미덕으로 여겨진다[2]. 또한 규율과 통제를 중시하여 구성원들의 행동을 표준화하려는 경향이 있다[2].

그러나 이러한 군 조직 문화는 개인의 자율성과 창의성을 존중하고 수평적 관계를 선호하는 MZ세대의 가치관과 충돌하고 있다[1][4]. MZ세대는 권위주의와 통제에 저항하고, 자신의 의견을 자유롭게 표현하기를 원한다[1]. 따라서 기존의 군 조직 문화는 MZ세대 장교 지원자들에게 매력적으로 다가오지 않는다. 실제로 MZ세대 장교들 사이에서는 군 조직 문화에 대한 불만이 제기되고 있다. 특히 MZ세대 장교들은 상급자의 부당한 대우에도 무조건 복종해야 하는 상황에서 회의감을 느끼는 것으로 나타났다.

이처럼 권위적이고 수직적인 군 조직 문화는 개인의 가치관을 존중받기를 원하는 MZ세대에게는 매력적인 직장 환경으로 인식되지 않는다. 오히려 그들이 군 입대를 기피하는 요인으로 작용할 수 있다. 따라서 MZ세대 인재를 유치하기 위해서는 군 조직 문화에 대한 변화가 필요할 것으로 보인다.

IV. MZ세대의 특성과 군 조직 문화의 괴리

1. MZ세대의 가치관과 특성

MZ세대는 일과 삶의 균형을 중시하고, 수평적 관계와 소통을 선호하며, 자아실현을 추구하는 성향이 있다. 이들은 디지털 환경에 익숙하고 개인주의적 성향이 강하다[1][3].

표 5. MZ세대의 주요 특성 및 가치관  
Table 5. Key Characteristics and Values of MZ Generation)

구분	특성
일과 삶의 균형	위라벨을 중시하고, 개인의 행복과 만족을 우선시함
수평적 관계	권위보다는 자유로운 소통과 수평적 문화를 선호함
자아실현	자신의 가치 실현과 성장을 중요하게 여김
디지털 활용	디지털 미디어 활용에 능숙하고 개인주의적임

MZ세대는 조직보다 개인의 가치를 우선하고, 자신의 생각을 표현하고자 하는 욕구가 강하다. 이들은 수직적 위계질서보다 수평적이고 자율적인 조직문화를 선호한다[1][3]. 또한 경제적 어려움 속에서도 자신의 행복과 만족을 추구하는 성향이 있다[1].

2. 군 조직 문화와의 충돌

반면 군 조직은 전통적으로 권위적이고 수직적인 문화를 가지고 있다. 상명하복의 위계질서와 규율, 통제가 중시되고, 집단주의적 성향이 강하다[6][8]. 이는 MZ세대의 가치관과 상충될 소지가 크다.

표 6. 군 조직 문화와 MZ세대 특성 비교  
Table 6. Comparison of Military Organizational Culture and MZ Generation Characteristics

구분	군 조직 문화	MZ세대 특성
위계질서	수직적, 권위적	수평적, 자율적
의사소통	일방적 지시, 통제	자유로운 소통
가치 추구	조직 우선, 집단주의	개인 우선, 개인주의

MZ세대는 일방적 지시와 통제에 익숙하지 않고 저항하는 성향이 있어, 군 조직 문화와 충돌할 가능성이 높다[4]. 기성세대와 MZ세대 간 소통방식과 가치관 차이로 인해 갈등이 발생하기도 한다[9].

군 조직 내 세대 간 문화 차이는 단순한 세대 갈등이 아니라 시대 변화에 따른 가치관 충돌로 볼 수 있다[3][8]. 수직적이고 권위적인 군대 문화는 개인의 가치를 존중받으려 하는 MZ세대에게 매력적으로 다가오지 않는다[4]. 따라서 군은 MZ세대의 특성을 이해하고 이들과 소통하기 위한 노력이 필요하다[9]. 수평적 소통을 강화하고, 일과 삶의 균형을 보장하며, 개인의 가치를 존중하는 방향으로 조직문화를 개선해 나가야 한다[3][7]. MZ세대의 역량을 활용하고 이들이 주도적으로 참여할 수 있는 환경을 조성하는 것이 중요한 과제라 할 수 있다[3].

V. 결론 및 제언

1. 결론 및 제언

군은 저출산과 MZ세대의 가치관 변화로 인해 심각한 인력 충원의 어려움에 직면해 있다. 권위적이고 수직적인 조직 문화, 열악한 복지 환경, 경직된 인사 구조

등이 MZ세대의 군 지원을 가로막는 주요 요인으로 작용하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 단기적 처방을 넘어 장기적 관점의 혁신 방안이 필요하다.

## 2. MZ세대 맞춤형 인력 충원 전략

MZ세대의 특성과 요구를 반영한 맞춤형 인력 충원 전략이 요구된다. 무엇보다 수평적 소통과 자율성이 보장되는 조직 문화를 조성해야 한다. 일방적 통제와 권위주의적 문화는 MZ세대에게 매력적으로 다가오지 않는다[1][4]. 따라서 구성원의 의견을 경청하고 존중하는 쌍방향 소통이 이루어져야 한다.

또한 일과 삶의 균형을 보장하고 개인의 역량 개발을 지원하는 복지 정책이 마련되어야 한다. 노후한 시설 개선, 병사 봉급 인상, 자기계발 기회 확대 등이 필요하다[3][5]. 아울러 경직된 계급 체계를 유연화하고 성과와 역량 중심의 인사를 도입하여 MZ세대의 진취적 가치관을 반영할 필요가 있다[1][9].

표 7. MZ세대 맞춤형 인력 충원 전략  
 Table 7. Recruitment Strategy for MZ Generation

구분	주요 과제
조직 문화	수평적 소통 강화, 구성원 존중 문화 조성
복지 환경	병영시설 현대화, 병사 봉급 인상, 자기계발 지원
인사 제도	계급 체계 유연화, 성과/역량 중심 인사 도입

## 3. 장기적 관점의 군 조직 혁신

인력 충원 문제는 단기간에 해결하기 어려운 과제이다. 따라서 장기적 관점에서 군 조직의 체질을 개선하기 위한 노력이 병행되어야 한다. 무엇보다 국방개혁 4.0 등을 통해 정예화된 간부 중심의 군 구조로 개편이 필요하다[3]. 병력 감축에 대비하여 질적 우위의 전투력을 확보하고, 미래전에 대비한 무기체계 도입과 부대구조 발전이 요구된다.

아울러 국민과 함께하는 열린 군대, 사회와 소통하는 군대로 거듭나야 한다. 폐쇄적이고 권위적인 조직 문화는 사회의 신뢰를 얻기 어렵다[1][2]. 따라서 민-관-군이 소통하고 협력하는 거버넌스형 군 운영 모델을 정립할 필요가 있다. 사회와의 활발한 교류, 개방과 소통을 통해 군에 대한 국민의 신뢰와 지지를 회복해야 한다.

이를 위해서는 정부와 군의 강력한 혁신 의지가 무

엇보다 중요하다. 구성원들의 인식 전환을 위한 교육도 병행되어야 한다. 민간의 우수 인재를 유치하고 국방 문제에 대한 국민적 관심을 제고하기 위한 제도적 뒷받침도 필요하다[1][4]. MZ세대 맞춤형 인력 충원 전략과 장기적 관점의 군 조직 혁신은 상호 보완적으로 추진되어야 한다. 단기적 처방과 함께 근본적이고 종합적인 개혁을 통해 군이 시대 변화에 능동적으로 대응하고 'MZ세대가 선호하는 군대'로 거듭나기를 기대한다.

## References

- [1] Min Hye Hong. "A Study on the Consumption Values, Consumption Tendency, and Leisure Activities of the MZ Generation." Department of Tourism Management, Jeju National University, 2023.
- [2] Tae Jae Kim. "A Study on the Desirable Direction of Change in Military Organizational Culture in the Information Age: Focusing on Air Force Organizational Culture." Graduate School of Industrial Information, Mokwon University, 2002.
- [3] Shin Sook Kim. "Designing Military Manpower Policies for a Strong Defense in a Time of Demographic Decline." Defense Policy Studies, 2023.
- [4] Il Seong Jeong. "A Study on Social Perceptions of the Impact of Population Decline on the Military Service System." Chosun University, 2024.
- [5] Korea Institute for Defense Analyses. "Development Directions for the Restructuring of the Korean Military Personnel Structure in Response to the Decrease in Military Resources in the Era of Population Cliff." 2023.
- [6] Statistics Korea. "Future Population Projections." 2023.
- [7] Ki Hyun Kim. "A Study on the Change in Military Organizational Culture in Response to Changes in the Defense Environment." Doctoral Dissertation, Hansung University, 2009.
- [8] Sang Kyu Lee, Myung Eon Kim. "A Study on Successful Organizational Culture Innovation in the Army." Seoul National University, 2005.
- [9] Jung Hee Son et al. "Are MZ Generation Employees Really Difficult Individualists?" Korean Communication Association, 2021.