

# 해군 부대진단 제도의 적용과 발전방향에 대한 고찰★

장 경 선\*, 이 유 경\*\*, 권 판 김\*\*\*

## 요 약

이 연구의 목적은 5년 동안 시행해 온 해군 부대진단 제도가 더욱 안정적으로 정착되기 위한 방안을 고찰하는 것이다. 해군의 부대진단의 역사적 과정, 이론적 배경을 확인하고 향후 방향을 조망함으로써 부대진단 연구의 성과를 확인해 보는 작업이다. 그러므로 부대진단 제도의 중요성을 확인해 보는 동시에 어떻게 적용하였는지를 살펴보고 발전방향에 대해 설명하였다. 특히 분석기법의 과학화, 분석프로그램 개발, 리더십 진단프로그램 개발, 부대진단 팀 인원강화, 전문성 및 신뢰성 확보 등을 발전방향으로 제시하였다. 앞으로 해군의 부대진단 제도가 발전하기 위해서는 내·외부적으로 지속적 연구가 필요하다고 판단된다.

## A study on the application and development direction of naval unit diagnosis system

Kyoung Sun Jang\*, Yoou Kyung Lee\*\*, Pan Qum Kwon\*\*\*

## ABSTRACT

The purpose of this study is to consider ways to stabilize the naval unit diagnosis system that has been implemented for five years. Check the historical process and theoretical background of the naval unit diagnosis system. This is to confirm the future direction of the naval unit diagnosis system research. Therefore, the importance of this system is confirmed and the direction of development is explained through application method. In particular, the study suggested the scientific development of analytical methods, the development of analytical programs, the development of leadership diagnostic programs, the increase of personnel in the unit diagnosis team, and the acquisition of expertise and reliability. In order for the naval unit diagnosis system to develop, internal and external continuous research is required.

**Key words :** navy, naval unit diagnosis system, organization diagnosis, analytical method, leadership

접수일(2020년 2월 11일), 게재확정일(2020년 3월 19일)

★ 본 논문은 오산대 교비학술연구조성비 지원에 의하여 연구되었음.

\* 오산대학교 기술드론부사관과

\*\* 오산대학교 조리부사관과

\*\*\* 오산대학교 기술드론부사관과

## 1. 서 론

이 연구는 2015년부터 해군에서 시행해 온 부대 진단 제도를 고찰하여 지휘관과 승조원의 관계를 분석하는 방법과 하급부대를 통한 상급부대의 개선사항 확인하는 방법 등을 소개하고, 그동안 시행해 온 제도의 개선사항 등을 분석하여 해군 부대진단 제도가 더욱 안정적으로 안착되고, 다른 조직에서도 적용할 수 있도록 제도의 장단점을 소개하고자 한다.

육·해·공군의 전투력을 보면, 육군의 전투력은 보병을 주축으로 하고 있으며, 공군은 전투기를 중심으로 되어 있다. 해군은 함정을 중심으로 능력이 발휘 된다. 그러므로 해군의 지휘관인 함장은 함정의 전투력을 극대화하기 위해 승조원의 교육훈련, 정비유지, 사기와 복지 등 모든 분야에 대해 책임감 있게 관리해야 한다. 특히 함정의 특성상 육지와 격리되어 장기간 작전임무를 수행하기 때문에 어떠한 조직보다 함장의 역할은 더욱 높으며, 리더십이 더욱 강조될 수 밖에 없다.

이런 조직을 이끌고 있는 함장은 함정의 문화를 이끌어 가는 주체가 되며, 이러한 함장 중심의 문화가 비리나 부정적 사건이 발생할 때는 해군 전체의 문제로 비춰질 때가 많은 것이 현실이다.

특히 이 제도가 시행되기 시작한 해(2015년)에는 방산비리에 대한 사건으로 해군 전체가 문제가 되었으며, 이러한 실추된 명예를 회복하기 위해 31대 해군 참모총장(정호섭 대장)을 중심으로 명예해군운동을 시행하였다. 명예해군운동<sup>1)</sup>은 잘못된

1) 명예해군운동은 3대 핵심가치 명예, 헌신, 용기를 기반으로 창군정신을 계승·발전시키고 관행과 적폐를 적절히 담당하고 신뢰받는 해군 문화혁신 운동이다. 특히 명예해군 7대 윤리지침은 공무원 행동강령, 군 인복무규율, 해군규정 등을 근거로 제정되었으며, 1. 국가자산을 절대 사적으로 사용하지 않는다. 2. 금품을 수수하거나 부당한 이익을 취하지 않는다. 3. 공공예산을 절대 부정하게 사용하지 않는다. 4. 인사를 문란하게 하는 행위를 일체 하지 않는다. 5. 군인으로 품위를 위반하여 사회적 물의를 야기하지 않는다. 6. 직권을 남용하는 행위를 하지 않는다. 7. 건전한 해군 가족문화를 정착한다 등이 내용이 담겨 있다.

비리·관행·적폐를 완전히 타파해 국민들의 신뢰를 회복하는 것은 물론 명예로운 해군 전통을 계승·발전시키기 위한 운동이었다.[1] 이러한 운동을 근거로 해군 작전사령부에서 시행한 제도가 『부대 종합진단제도』였다. 이 제도는 감찰예규 제5장 제35조 목적에서 나타난 것처럼 ‘해군작전사령부 예하 전투·지원함, 비행대대에 대한 부대관리 실태를 종합적으로 진단하고, 식별된 문제점을 선제적으로 조치해 전투력 발휘를 보장해가는 상시 점검 제도이다’라고 되어 있다.

2017년도부터는 해군본부 주관으로 확대하여 육상대대급까지 진단을 실시하였으나, 일부 부대에서는 제도의 취지를 벗어나 해군 장교들을 평가하는 도구로 사용되었고, 인사, 진급에 영향을 주는 제도로 발전하여 지휘관들에게 부담감을 가지게 되었으며, 좋은 평가를 받기 위한 인기 영합주의적 리더십이 생겨나게 되었다.[2] 또한 이 제도에 대해 ‘과학적 분석이 아니다’라는 불신, 불만감을 표현하므로 여러 가지 잡음들이 나오는 것은 사실이다. 그러므로 이 제도의 취지와 목적에 맞도록 다시 한 번 상기하며, 이 제도가 단순한 제도가 아니라 과학적인 근거를 가지고 발전되었고, 이 제도를 통해 무엇을 얻을 수 있는지 고찰(考察)하고 제언하고자 한다.

## 2. 부대진단의 이론적 배경과 특성

### 2.1 이론적 배경

이 제도의 가장 중요한 근거가 되는 것이 역사적 배경이다. 부대진단은 단순히 누군가의 지시에 의해 만들어진 것이 아니라 오랜 시간을 거쳐 검증에 의해 발전되어 왔다.

먼저 해군에서 시행된 배경은 2015년 2월경에 32대 해군참모총장(대장 엄현성)이 해군작전사령관 시절 지시한 내용으로 “현재 美 해군에서는 함장이 보직된 이후 3개월 이내에 진단팀의 평가를 받는다. 이 평가를 통해 앞으로 함장의 직무를 완수 할 수 있는지를 확인하여 직무수행이 불가능하다고 판단 될 시 보직해임 되어 다른 임무를 수행하고 있다.” 그러

므로 해군에서도 적용 가능한지에 대해 먼저 확인하고 시행하도록 지시하여 처음 시작되었다.

미군의 진단내용을 중심으로 작성된 1차 시행방법이 3월경에 해군작전사령부 인사참모부로부터 작성되어 시달되었으며, 진단의 주체가 전비태세실 감찰과를 중심으로 진단을 실시하게 되었다. 인사참모부에서 시달된 내용은 해군의 실정과 많이 달라서 해군에 가장 적합한 제도로 정착하기 위해 2015년 2월 5일부터 6월 26일까지 해군 함정 99척에 대해 간소화된 부대진단을 실시하였다. 이후 이 결과를 토대로 2015년 9월 4일에 함정 부대진단 제도의 틀을 만들어, 보고하고 시행하게 되었다.[3]

미군이 시행한 진단 제도는 문헌을 통해 확인할 수 있었는데, 1943년 2차 세계대전 시 美 정보장교를 선발하여 적 진영으로 보낼 때마다 성공확률이 낮다는 것을 확인한 수내부에서는 단순한 인적사항과 면접방법으로 정보장교를 선발하기에 불충분하다고 느껴 심리학자 등 여러 과학자들과 함께 선발방법을 개발한 것으로 시작하였으며, 종전 이후 이 제도에 매력을 느낀 기업들은 이 제도들을 받아들여 경영관리자들을 평가하는 제도로 정착하게 되었다. 특히 AT&T (American Telephone & Telegraph) 회사에서 인적자원의 계획과 개발 과정에서 종합평가제도를 만들어 이를 적용하였으며, 평가기법은 개인별 또는 집단별로 다르지만 문제해결 그리고 모의직무수행과 심층면접 등 실무에 관련된 능력을 측정·평가하는 도구들로 구성되어 평가하였다. 이 회사의 종합평가제도 (Assessment Center Concept)는 경영관리자들의 승진에 작용하는 특정요인(평가요소)에 대해 8년간 연구하여 측정 평가도구를 만들고 분석하여 성과를 거두었다. 이런 성공사례는 Standard Oil, IBM, General Electric 등 대기업에서 적용되었고, 1977년에는 미국 1,000여개의 기업체에서 경영관리자들을 평가하는 제도로 정착되었다. 이 제도에서 주목할 만한 중요한 특징은 평가도구의 설계와 더불어 표준화된 평가·측정방법을 설계하는데 있다는 것이다.[4]

우리나라에서 진단제도를 시행한 것은 1990년도부터 시작되었으며, 조직진단(organization diagnosis)이란 명칭을 사용하였다. 1995년 민선단체장의 선출, 1998년 기획예산처 주도의 정부조직진단, 2002년 한

국행정학회 조직학연구회 「정부조직진단」 발간, 2004년 행정자치부 주관의 「정부조직진단·변화관리 매뉴얼」을 활용한 정부조직진단 등을 통해 발전하여 왔다.[5]

## 2.2 이론적 특성

부대진단에 대해서 먼저 언어적으로 살펴보면 이는 부대(部隊)와 진단(診斷)의 합성어이다. 부대란 일정한 규모로 편성된 군대조직을 말하며, 진단이란 의사가 환자의 병 상태를 판단함을 말한다. 그러므로 부대진단은 이 두 단어의 합성어로 일정한 규모로 편성된 군대조직의 상태를 판단하는 것으로 정의할 수 있다. 이곳에서 의사란 진단조직을 말하며, 환자의 병 상태란 부대조직의 현재 상태 즉 내부에 있는 문제점, 개선사항 등으로 표현 할 수 있다.

해군의 부대진단은 미군의 부대진단 제도와 행정분야에서 시행하는 조직진단의 두 가지 방법을 함정에 적용하였다. 미군의 부대진단 제도는 함장의 리더십에 초점을 맞추어 평가를 하기 때문에 우리나라 해군에 적용하기에는 무리가 있어 두 가지 방법을 적용하여 만들 수밖에 없었다. 그래서 시행초기에는 단순히 작성된 설문과 승조원의 면담을 통한 문답형식의 설문, 주변인들에 대한 평가를 통해 함정의 문제점을 확인하고 그 함정을 평가하므로 과학적으로 오류가 많았다. 하지만 시행착오를 거치면서 과학화되고 전문화된 방식으로 변화하게 되었다.

학문적으로는 조직행동론의 학문적 특징을 기초로 작성되었으며, 심리학, 사회학, 인류학의 응용학문(interdisciplinary applied science)과 성과지향적 실천학문, 가치중심적·규범적 학문, 과학적·상황적 접근 방법 등을 적용하였다. 과학적 연구방법에서는 설문조사방법, 면접(해군에서는 선별적 면담), 참여관찰방법 등을 적용하였는데, 참여관찰방법은 승조원들과 함께 실제 문제 속에 몰입하여 실제 문제를 적용해보고, 이 속에서 장점을 확인하고, 윤리적 문제가 제기 될 수 있는 단점을 찾아내는 방법을 통해 하급부대에서 상급부대의 모순된 문제를 확인 할 수 있었다.[6]

이러한 부대진단은 함정이 처한 현재 상황을 평가하고 변화시킬 수 있는 능력을 증진시키고, 승조원들에게 현재의 역기능적 측면과 바람직한 행동유형에

대한 식견을 갖도록 기회를 제공하며, 함정 조직이 지속적인 개선과 발전을 도모하도록 만드는 기회를 제공하고 있다.[7]

또한 부대진단의 중요성은 조정(coordiantion)과 동기부여(motivation) 이다 (Milgrom & Rogerts, 1992). 해군의 핵심이 되는 함정은 일정기간 훈련과 준비를 통해 능력을 높이고 이를 평가하여 전투역량을 확인하고 있다. 상급부대가 현장상황을 모르고 지시한 내용이 규정이 되는 경우도 있으며, 시간이 지나면 사라져야 할 것, 병영부조리 등 내제하고 있어 조직간의 불신이 쌓였지만, 부대진단을 통해 모든 문제점들을 조정하고 승조원들에게 동기를 부여하여 함정이 활기차게 한다. 그러므로 부대진단이란 ‘조직의 현재 상태를 점검하고 당면한 문제점 해결 또는 조직효과성 증대를 위한 방법을 모색(Harrison & Shiom, 1997)’하고, ‘사회체제로서 조직이 기능을 수행하는 방법에 대한 자료를 수집하고 자료의 의미를 분석하는 체계적 방법(Howard, 1994)’이라고도 한다. 그러므로 부대진단은 함정의 공동목표인 적(敵)과 싸워 이기기 위해 구성된 집단이 지휘관을 중심으로 어떻게 임무를 수행하고 있는지, 장병 상호간의 역할과 소통은 어떻게 하는지 등을 확인하는 제도라고 할 수 있다.[8]

고, 그동안 발송하거나 수신한 문서현황, 일반자료들을 서면으로 제출받아서 확인하고 있다. 예비·탐색진단 기간에는 상급 지휘관의 의견이나, 외부인원이 바라보는 시각, 내부인원에 대한 평가나 불만 등을 확인하며, 내부의 불만들이 외부로 흘러 나온다면 그것을 중심으로 진단팀에서 진단 전 회의를 통해 다시 한번 더 확인하고 현장진단을 실시 한다. 그러므로 이런 과정 후에 결과보고서를 작성하기 때문에 함척의 함정을 진단한 이후 분석하기 위해서는 오랜 시간과 노력이 필요하다는 것을 알 수 있다.[9]

부대진단 당일 현장진단 일정을 보면, 설문조사가 가장 먼저 시행하고 현장확인 및 자료검증, 면담, 지휘관면담 및 현장에서 확인결과를 지휘관인 함장에게 설명을 하고 부대진단을 종료한다. 내용을 좀 더 구체적으로 살펴보면 설문조사 시에는 전문 진단팀원이 설문지의 작성목적과 필요성에 대해 전달하고, 승조원의 공감대 형성을 위한 짧은 교육을 실시한다. 그리고 상급부대에 지시한 중요한 지시사항과 공지사항, 변경된 규정 등과 특별교육도 병행하고 있다. 설문조사가 끝나고 나면 설문에 대한 분석을 일차적으로 현장에서 진행한다. 그리고 문제점 및 개선사항 확인 후 다음단계로 들어간다.

### 3. 부대진단 제도 및 분석방법 소개

#### 3.1 부대진단 제도 및 시행방법

부대진단 제도는 해군작전사령부 전비태세실을 중심으로 예하부대 감찰실, 인사참모실과 연계하여 매년 실시되고 있으며, 진단 대상은 3급 함정 이상의 전투함과 육상대대이다. 진단 시기는 정기진단과 특별진단으로 나누어져 있고, 정기진단은 지휘관 부임 후 4개월 이내에 실시하고 있으나, 부대일정을 고려하여 탄력적으로 시행하고 있다. 특별진단은 사령관 지시, 예하부대 지휘관의 건의, 사건·사고의 다빈도 발생한 함정 및 부대에 대한 분석이 필요할 때 시행하고 있다. 일정 및 방법은 [표-1]에서 보는 것과 같이 진단준비, 예비·탐색진단, 현장 진단으로 나누어져 있다. 진단준비는 함정이 그동안 실시한 검열 및 부대계획, 현황보

〈표-1〉 부대진단의 진행

진단 일정		현장 진단 일정
D-7 진단준비	⇒	설문조사
D-3 예비·탐색진단		현장확인 및 자료검증
D 현장 진단		면담
D+1 상급지휘관의견 수렴		지휘관 면담 및 현장결과 설명
D+(완성 시까지) 결과보고서 작성		

현장확인 및 자료검증 단계에서는 지휘관 중심의 교육훈련과 병영문화개선 분야 확인, 개선요소 검증을 Check off List로 확인하고 있다. 면담은 동시에 진행하고 있으며 진단팀에서 조사경험이 많은 감찰요원, 주임원사 경험이 있는 노련한 원사들이 실시하고, 설문 중 건의사항 재확인, 계층별 면담을 통해 부대 분위기를 파악하고 있다. 부대진단 후 지휘관의 최종 면담을 실시하고 있으며, 현장에서 확인한 설문내용과 진단결과에 대해 간략하게 전달하고 있다. 특히 설문 과정에서 드러난 병영부조리, 성폭력사고 등은 내용에 따라서 해당부대에서 해결하도록 하고, 문제의 심각성이 있다고 판단되면 상급부대에서 조사의뢰를 한다. 2015년부터 2016년까지 부대진단으로 확인된 비위자 처벌은 약 100여명 정도 되며, 30여건의 제도나 지침이 개선되었다.[10]

그런데, 2017년부터 부대진단 제도는 현장확인 및 자료검증을 검열형식으로 변경하여 점수화 하였고, 소령이상 지휘관이 보직된 전 함정과 직할 전단의 대대급 육상부대를 대상으로 120회에 달하는 부대진단을 시행하였다. 그 결과 우수지휘관 8명이 선발되었고, 검열에 상당한 영향력을 주어서 부대진단 우수함의 상당수가 전비태세 우수함으로 선정 되었다. 이는 부대진단 결과와 전비 우수부대 선발결과가 상관관계가 있다 할 수 있다. 하지만 일부에서는 서열화로 인해 부대진단이 진단 목적을 잃어버리고 검열에 가깝게 되고 있다고 평가하고 있다.[11] 또한 부대진단 우수함의 지휘관이 진급과 보직에 유리한 위치를 차지하기 때문에 훈련과 부대관리에 집중하기 보다는 부대진단의 점수를 잘 받기 위해 노력하는 모습이 들어났다.

이러한 진단방법을 2018년부터는 초기 시행한 진단방법으로 변경 시행하고 있으며, 지휘관이 올바른 방향으로 부대를 지휘할 수 있는 조연자 같은 부대진단 제도로 회귀하였다.

### 3.2 부대진단 설문지의 구성 및 분석방법

부대진단의 설문지의 내용은 조직의 규모 및 진단 환경에 따라 달라 질 수 있다. 그러므로 해군 부대진단의 경우는 사령부급(1,000명 이상), 함정급(500~50명), 소규모그룹(30명 이하)으로 진단 설문지를 작성하고 있으며, 사령부급은 Hackman & Oldham

(1980)의 직무특성모형(job characteristics model)으로 동기유발지수(MPS<sup>2)</sup>)와 만족도설문과 면담 적용하였다.

〈표-2〉 리더십 설문지의 구성

구분	문항	질문내용
술신 수범	1	심리적 이중설문 / 부대행사
	2	업무상 명확한 지침
	3	승조원 입장에서 생각
	4	하급자 무시
	5	자신의 행동에 대한 책임
임무 수행	6	임무원수를 위한 노력
	7	주도적 업무태도
	8	업무관련 법과 규정 숙지
	9	일관성
	10	개선·향상 의지
도덕성	11	심리적 이중 설문 / 사익
	12	사익보다 공익 중시
	13	예산투명성
	14	하급자에 대한 객관적 평가
	15	윤리의식
소통	16	상대방의 의견 청취
	17	의사결정 시 승조원 참여
	18	활기찬 부대 분위기 조성
	19	의견수렴을 통한 합리적 결정
	20	갈등요소 해결

2) MPS(Motivation Potential Score)는 개개인의 업무충실화 정도(기술의 다양성, 과업의 정체성, 과업의 중요성, 자율성, 환류)를 심리적요소(보람감, 책임감, 상황·결과 인식)을 분석하여 동기유발, 자아실현, 직무만족, 성과달성에 필요한 요소를 분석하는 방법을 말한다.

함정의 부대진단 설문은 대부분 조직진단 방법과 리더십 진단 방법을 혼용하여 작성되었다. 10여개의 조직진단 문항은 병영생활문제, 성폭력사고, 구타사고 등에 대한 질문으로 구성되어 있으며, 20개의 리더십 진단 문항은 <표-2>에서 보는 것과 같이 솔선수범 분야 5개 문항, 임무수행 5개 문항, 도덕성 5개 문항, 소통 5개 문항으로 구성되어 있다. 특히 명예해군운동을 통해 나온 전투부대원 윤리지침을 적용하여 작성되었다. 이중에 2개의 항목(1번, 11번)은 답변의 신뢰도를 검증하기 위해 역코딩 방법을 채택하였다. 또한 역코딩 방법에 심리적 이중 설문을 통해 설문에 빠르게 응답하고 있는지를 확인하여 설문지의 신뢰도를 높였다.

<표-3> 2015년 해군 지휘관 리더십 분석

구분	LCP	리더십 (대령 / 중령 / 소령)
관계 지향적	54.28%(38명)	87.24점 (88.12/86.74/86.87)
과업 지향적	38.57%(27명)	89.71점 (84.75/90.21/91.28)
관계-과업 지향적	7.15%(5명)	87.53점 (85.25/87.56/89.72)

또한, 시행 초기에는 상황이론인 피들러(F. Fiedler)의 상황적합성이론(contingency theory)을 적용하여 리더십의 행동 유형을 자기평가 설문지인 LCP(the least preferred co-work)<sup>3)</sup> 측정으로 분류하였으며, 상기 <표-2>의 리더십 문항과 리더십 행동 유형이 어떻게 적용하는지 분석하였다. 이는 지휘관과 부하의 관계, 과업구조, 지휘관의 권력, 리더의 입장, 상황의 확실성에 따라 함장들이 어떠한 성향을 가지고 있는지 확인하여, 어떠한 함정에 어떠한 리더의 행동이 유리한 지를 분석하였다. <표-3>은 연구자가 2015년도에 분석한 내용을 정리한 것으로, 분석한 내용을 소개하면 1급함 함장(대령 지휘관)의 경우

관계 지향적리더십이며, 2~3급함 함장(중·소령 지휘관)은 과업지향적 리더십이 승조원의 만족도에 영향을 주고 있으며, 관계지향적 리더십은 지휘관의 소통, 배려가 중간계층에 크게 영향을 주고 있으며, 특히 부함장, 주임원사의 자율적 병영활동에 부대진단의 만족도를 높이고 있다. 이것은 승조원들은 잦은 함행동, 고난위도의 과업 등을 대인관계에서 찾고 있다고 판단된다. 과업지향적 리더십은 지휘관의 목표, 성과가 부서장, 직별장 계층에 크게 영향을 주고 있으며, 하급자의 만족도가 매우 높았다. 이것은 승조원들은 잦은 함행동, 고난위도의 과업 등을 부대목표의 성취도에서 찾고 있었다.[12] <표-3>의 분석내용은 해당지휘관의 면담내용, LCP 설문지 분석내용, 리더십 설문지 내용과 승조원의 면담 내용을 종합적으로 분석한 내용으로 단순한 설문으로만 작성되지 않았다. 그러므로 한사람의 노력으로 진행되는 진단활동이 아니라 여러 사람이 진단팀을 구성하여 자신의 맡은 분야에서 확인한 내용을 제출하여 종합하는 인원이 분석해야지만 정확한 결과가 나올 수 있다.

소규모 그룹 진단 설문지는 소통(5문항)과 만족도(3문항) 및 스트레스 문항(10문항)으로 구성되었으며, 인원이 적은 만큼 면담에 집중하여 부대를 진단을 실시해야 한다. 소통의 5문항은 Daniel Goleman(1995)의 감정지능 요소를 참조하여 작성되었으며, 만족도 문항은 리커트 5점 척도를 적용하여 하급부대가 바라보는 상급부대에 대한 평가를 알아보기 위해 단순화하였다. 또한 소규모 부대는 스트레스가 전투력에 미치는 영향이 빨리 나타나기 때문에 스트레스 10문항(이학중, 조직행동론, p243, 직무 스트레스 측정 방법)을 추가하였다.

부대진단은 해군의 조직 특성에 맞게 구성되어 있으며, 진단의 과정, 해석의 방법 등도 쉽게 구성되었다. 또한 해군의 환경 변화와 더불어 증대되는 간부들의 역할과 임무 확대에 필요한 리더십을 확인 할 수가 있었다.[13] 그러므로 이런 부대진단의 기법과 분석방법을 더욱 발전시킨다면, 해군의 지휘관들이 부대의 문제점들을 쉽게 발견하고 해결할 수 있다고 판단된다.

3) LCP 점수로 응답자의 리더십 유형을 측정하는 18개 문항으로 구성되어 있다. 144점 ~ 73점은 관계지향적 리더십, 72점 ~ 64점은 관계-과업지향적 리더십, 63점~1점은 과업지향적 리더십으로 분류하고 있다.

## 4. 부대진단 활용 및 발전방향

### 4.1 부대진단의 활용

해군의 부대진단은 앞으로 보다 광범위하게 이루어질 뿐만 아니라 연구도 깊이 있고 폭이 넓게 이루어질 것으로 보인다. 2019년 해군 군사학술용역 연구기관 및 연구관 모집 계획(2018.12.10. 공고문)을 살펴보면, 해군장교 진급 평가요소 개발 및 적용방안의 연구의 소요를 제기 하였으며, 배경 및 목적의 내용 중 ‘합리적인 진급선발을 위해 객관적인 자료의 활용 증대 차원에서 함(정)장 복무결과 평가서와 부대진단결과 등을 활용 중’이라고 되어 있다. 또한 이 두 가지 자료를 계량화하여 정성적·정량적 평가요소를 적용할 방안을 연구하는 것이라고 볼 때 부대진단이 매우 의미있게 해군에서 사용되고 있다고 판단된다.

격오지부대 및 단위급 부대가 많은 육·공군의 경우에도 이 제도를 활용하면, 부대관리를 좀 더 선제적으로 개선할 수 있으며, 내부적인 문제를 확인하여 환자의 몸속에서 암세포를 제거하듯이 문제점만을 도려낼 수 있을 것이다. 앞서 설명한 진단규모에 따라 진단방법을 달리하면 사단급 및 여단급, 대대급, 중대 및 소대 단위까지 적용할 수 있다고 판단된다.

그러나 부대진단은 개개인의 평가보다는 조직의 지속적인 발전과 성과 향상을 도모하는 측면이 강조되어야 하며, 구성원에 대한 동기부여 및 역량 강화 등 인적자원관리 측면을 강조해야 한다.[14] 또한 진단을 통해 부대의 문제점을 분석하고 해결하는데 더욱 중점을 두어야 한다.

2019년도에 부대진단 활용에 대해 현장지휘관들의 평가를 확인해 보면(2019년 5월부터 면담을 통해서 확인함.), 이 제도에 대해 긍정적으로 평가하는 지휘관들은 ‘자신이 지휘하는 부대의 사정을 진담탐에서 확인하므로 자기의 리더십에 대해 한번 둘러볼 수 있는 계기가 되었다’, ‘지시를 내릴 때 규정에 부합한지 다시 한 번 생각하게 되었다’, ‘식별이 제한되는 점을 알려주어 고마웠다’는 의견 등이 있었으며, 부정적으로 평가하는 지휘관들은 ‘함 자체적으로 식별되지 않은 사항이 나오지 않을까 걱정되었다’, ‘소수인원이 상급자들에 대한 내용을 허위사실이나 음해성으로 기록하지 않을까 걱정되었다’, ‘진단 제도가 진급심사시 참고

자료로 제공되는 것이 맞느냐’며 부담감을 나타내기도 하였다. 하지만 대부분의 지휘관들은 이런 우려사항보다는 제 3자가 부대를 관찰하고 확인해 주는 것에 대해 긍정적으로 생각하고 있으며, 이 제도가 부대관리에 매우 도움이 된다고 인식하고 있었다. 이것을 볼 때 부대진단 제도는 매우 안정적으로 진행되고 있으며, 장병들을 위해 꼭 필요한 제도로 정착되고 있다는 것을 알 수 있었다.

한편 현재 부대진단 분석방법은 리커트 5점 척도의 문항을 사용하고 있다. 분석목적을 고려하여 자료를 수집한다고 하지만 분석자의 분석에 따라 다른 결과가 나올 수 있는 경향이 있으므로 이것을 합산하여 분석해야 할지, 평균을 내어야 할지를 고민해야 한다고 판단된다. 또한 설문결과에는 많은 얘기들이 들어 있다. 개개인의 사정, 말 못할 고민, 불만, 심지어는 장비를 개선시키고, 부대를 변화시킬 내용들까지 들어 있다. 이런 내용들을 잘 종합하고 정리하여 건의한다면 부대개선에 도움이 될 것이라고 판단된다.

### 4.1 부대진단의 발전방향

부대진단 제도가 안정화되고, 과학화 되기 위해서는 해군이 거대한 조직체이고 인격을 가지고 있다고 생각해야 한다. 그러므로 단위집단으로 움직이는 것이 아니라 하나의 몸으로 되어 있기 때문에 내부의 문제가 외부에 노출될 시 전체의 잘못으로 비쳐지는 것이다. 그러므로 내·외부환경 변화가 독립적 일 수 없으며 서로 상호작용하고 있다. 또한 이런 변화를 빠르게 대처하지 않으면 심각한 문제에 직면하게 되어 있다. 그러므로 이런 문제를 대처하는 방법이 부대진단 제도라고 할 수 있다.

해군은 방산비리 및 장성들의 탈선 등 해군이 가장 힘들었던 2015년에 명예해군운동을 시행하고 해군의 핵심가치를 선정하였다(명예해군 운동 장성·병과장 위크숍, 2015. 4.29.). 이를 통해서 장병들은 정체성을 가지게 되었으며, 가치관이 정립 되었다고 판단된다. 하지만 5년이 지난 지금, 다시 이런 문제(2018. 7. 3. 11. 장성의 여군 성폭행 미수, 2019. 11. 11. 여군 대위 성추행)들이 하나 둘씩 발생하고 있다고 판단된다. 그래서 부대진단 제도를 좀 더 유용하게 운용할 수 있는

방법에 대해 몇가지 제언하고자 한다.

첫째, 부대진단의 분석기법을 과학화 할 필요가 있다. 2016년도에 동아대학교 경영전략연구소에서 명예 해군운동에 대해 분석한 결과를 보면 Kilmann(1989)의 진단도구를 사용하여 결과를 도출하였다. 그리고, 최근 논문들에서는 매킨지의 7-S모형을 이용한 공유가치의 변화에 따른 조직문화를 설정하는 모형도 사용하기도 한다. 이런 과학화된 방법으로 진단을 하게 되면 신뢰성 높은 분석으로 현재 지휘관들의 높은 호응도를 받을 것이다. 둘째, 분석 프로그램을 전문화된 프로그램으로 변경하여 분석해야 한다. 현재 사용하는 엑셀프로그램으로는 낮은 상관관계 분석도 가능하지만 결과의 신뢰도가 낮을 수밖에 없다. 그러므로 전문적으로 사용하는 통계 프로그램(SPSS, R-프로그램 등) 및 빅데이터를 적용하며 신뢰도를 높일 필요가 있다. 빅데이터를 통해 단위부대에서 동일하게 반복되는 단어를 찾아내면 해당 부대의 문제점과 해군 전체의 개선사항을 찾아 낼 수 있다고 확신한다. 셋째, 해군 리더십센터와 연계한 리더십 진단 프로그램 개발이 필요하다. 조직문화 변화를 주도할 수 있는 리더들의 개발은 매우 중요하며, 해군의 구성원들의 저항을 이겨내고 문제를 해결하고 신뢰를 얻을 수 있는 리더의 역할을 정립해야 하기 때문에 매우 중요한 부분이라고 할 수 있다. 또한 리더십 진단의 데이터 축적과 이를 통해 체계적인 해군 리더십을 발전하기 위해서는 전문화된 리더십센터와의 연계가 반드시 필요하다. 넷째, 부대진단조직의 강화이다. 현재 운영되고 있는 해군 작전사령부 전비태세실의 감찰과의 역할은 예방감찰임무와 조사임무를 수행하고 있고, 부가임무로 부대진단을 병행하고 있다. 그래서 장교 및 부사관의 업무량은 상상을 초월한다. 1년에 동서남해의 함정 약 100여척을 부대진단하고 결과보고를 하고 있으며, 진단 중 나온 다양한 사건·사고에 대해 조사임무도 병행하고 있다. 또한 개선사항이 필요한 내용들은 상급부대에 건의하고, 해당부대에서 해결할 분야는 지휘관에서 정리하여 통보하고 있다. 진단제도가 안정적으로 가기 위해서는 반드시 '부대진단과' 또는 '진단팀'을 구성하여 운영해야 한다. 마지막으로 전문성과 신뢰성 확보가 필요하다. 해군 감찰요원들은 전문적인 교육을 받고 임명되는 것이 아니다. 또한 1년에서 2년 이내에

다른 곳으로 전출을 가게 되어 있으며, 동일한 업무를 하지 않는다. 결국 임시로 감찰업무를 하게 되는 것이다. 전문성을 가지지 않은 진단요원들이 부대진단을 하게 된다면 해당부대에서는 결과에 대해 불신을 하게 되어 있다. 그러므로 진단요원들의 전문성과 신뢰성이 바탕이 된 우수한 인재들이 부대를 평가해야 할 것이다.

과거의 조직문화는 업무의 변화, 조직의 구조 변화, 그리고 구성원들의 근무형태 변화로 한정되어 왔으나, 현재 군의 장병들은 부대의 이미지, 신념, 가치면이 더욱 중요시 되고 있으며, 개인적인 문제에 대한 노출을 꺼리며, 공동의 일보다는 자기중심적인 사고를 가지고 있다. 이런 조직문화는 폐쇄적이고, 개인적일 수 밖에 없다. 그러므로 부대진단 제도는 전문화된 진단팀을 통해 단허진 개개인의 마음을 변화시키고, 개인주의적인 사고를 공동체 사고로 변화시켜 부대의 이미지를 개선하고, 장병들의 신념을 높이고, 개개인의 신념과 자부심을 갖게 한다. 특히 발생된 사건사고의 문제들에 대해서도 부대 내부에서 개선하도록 권고하고, 외부에서 발생된 잘못된 관행들을 수정하여 부대가 건전하게 운영되도록 하는 것이다.

## 5. 결론

이 제도의 가장 기본적 의미는 해군의 장병들이 자신의 업무에 대해 정확히 이해하고 역량을 구비하게 하는 것과 부대단위의 지휘관들이 부대를 관리하기 위한 재량권을 갖고 목표달성을 통해 성취감을 이끌어 내기 위해서 시작되었다.[15] 초기에는 이 제도를 통해 개선사항 중심으로 진단하게 되었다. 당시 초임 장교들은 부임 후 PQS(Personal Qualification Standard : 장교자격 평가), 측정식 합격제, 재박훈련 사전평가로 지속적으로 학습과 평가를 받아야 했으며, 부사관들도 불필요한 평가로 인해 고통을 받고 있어 개선을 하였다. 또한 불필요한 행정소요가 많아 해군 작전사령부의 행정소요를 분석하여 총 144건의 불필요 요구문서를 간소화하였다.[16] 또한 지휘관이 고민하고 있는 부대 내부문제를 진단 팀들이 해결하는 등 함정을 중심으로 부대진단을 실시하였다.



이제 5년이 되는 시점에서 해군의 지휘관들을 만나서 대화 한 결과 아직도 이 제도가 과학적인 근거가 부족하다는 말과 진단팀에 대해 불신을 가지고 있어서 많은 아쉬움이 남는다. 하지만 부대진단 제도는 안정화되고 있으며, 함정 승조원들도 이 제도를 이해하고 있다고 확인하였다.

당나라 태종 때 정치가 인 위징(580년 ~ 643년)은 임금이 잘못된 일이 있을 때 그것을 고칠 때까지 반대하여 이세민을 당나라 때 가장 훌륭한 황제로 만들었으며, 금나라와 원나라 때 정치가인 야율초재(1190년 ~ 1244년)가 한 말처럼 ‘하나의 이익을 얻는 것이 하나의 해를 제거함만 못하고, 하나의 일을 만드는 것이 하나의 일을 없애는 것만 못하다(與一利不若除一害, 生一事不若滅一事)’ 말처럼 행정간소화를 통해 원나라의 기틀을 마련하였다. 부대진단 제도를 잘 이용하는 지휘관은 위징처럼 거울이 되어 자신이 관리하는 예하부대 사정을 알 수 있으며, 야율초재처럼 변화와 혁신을 통해 새로운 제도들을 계속해서 만들기 보다는 군 내부의 문제점과 개선사항을 확인하여 내실을 다지어 간다고 하면, 지휘관들에게 꼭 필요한 제도가 될 것이다. 2014년 권오성 육군참모총장의 ‘될(del) 운동’도 새로운 것을 만들기 보다는 없애기·줄이기에 중점을 두고 있다. 일을 많이 하는 사람이 성과도 많이 낼 것이라는 인식, 늦게까지 일하는 사람들이 진급한다는 인식, 이런 잘못된 인식과 고정관념에서 탈피해야지만 안정화된 부대를 만들어 갈 수 있다고 판단된다. 해군에서 실시하는 부대진단 제도도 이런 취지에서 만들어 졌다는 것을 다시 한 번 상기하며, 이 제도가 올바르게 정착이 되고 가장 낮은 자리에 있는 장병들의 소리들이 최상위 계급까지 전달될 수 있는 소통과 변화의 주역이 되었으면 하고 더욱 발전하면서 정착되었으면 한다.

## 참고문헌

- [1] 국방일보, <http://kookbang.dema.kr/newsWeb/m/20150911>, ‘명예·헌신·용기 기치 내걸고 해군 혁신 순항’, 2015. 9.10
- [2] 장경선, ‘부대발전의 원천 부대진단’, 사관의 등대 36호, p23, 2017
- [3] 장경선, 2015년 전반기 부대종합진단결과 발표 자료, 2015
- [4] 이학중, 조직행동론, 세경사, 2002, p625 ~ 635
- [5] 김상묵, 강정석, “조직진단연구에 대한 비판적 조망”, 한국조직학회보 제2권 제1호, p21, 2005
- [6] 이학중, 조직행동론, 세경사, 2002, p33 ~ 44
- [7] 김상묵, 강정석, “조직진단연구에 대한 비판적 조망”, 한국조직학회보 제2권 제1호, p22, 2005
- [8] 장경선, 부대발전의 원천 ‘부대진단’, 사관의 등대 36호, p25, 2017
- [9] 해군 작전사령부 감찰예규 제 5장, 2016
- [10] 장경선, ‘부대발전의 원천 부대진단’, 사관의 등대 36호, p28 ~ 29, 2017
- [11] 국방일보, <http://kookbang.demamil.kr/newsWeb/20180226>, ‘해군 전투태세확립 「지휘관중심」 알토란 열매’, 2018. 2.26
- [12] 장경선, 2015년 후반기 부대종합진단결과 발표 자료, 2015
- [13] 유용태, “NCS 기반 역량 교육을 적용한 해군 부사관과의 리더십 교육방안 연구”, 함보안 논문지 제16권 제6호, p38, 2016
- [14] 김상묵, 강정석, “조직진단연구에 대한 비판적 조망”, 한국조직학회보 제2권 제1호, p43 ~ 44, 2005
- [15] 김상묵, 김영중, “정부조직의 직무특성에 관한 연구”, 한국행정학보 제39권 제2호, p82, 2005
- [16] 장경선, ‘부대발전의 원천 부대진단’, 사관의 등대 36호, p29, 2017

〔 저자 소개 〕



장 경 선 (Kyoung-sun Jang)  
1997년 2월 한국해양대학교  
항해학 학사  
2006년 8월 경남대학교 경영대학원  
경영학석사  
2018년 3월 ~ 오산대학교  
기술드론부사관과 교수  
email : ypepal23@osan.ac.kr



이 유 경 (You-kyung Lee)  
2001년 8월 경기대학교 관광학 석사  
2006년 3월 경기대학교 관광학 박사  
2016년 7월 ~ 오산대학교  
조리부사관과 교수  
email : leeyk2000@osan.ac.kr



권 판 검 (Pan-qum Kwon)  
1999년 2월 해군사관학교  
국제관계학 학사  
2009년 2월 서울대학교 산업공학석사  
2019년 3월 ~ 오산대학교  
기술드론부사관과 교수  
email : kwonpanqum@osan.ac.kr