



# 정예 강군 육성을 위한 부사관의 재도약 『主任元士』 정예화(위상/역량) 전략

---

부사관 정책 발전 세미나 국회 발표 자료 | 2026. 5. 11

김채식 교수 | (사) 예비역 주임원사 연합회 부회장

| 한국열린사이버대학교 부사관발전연구소장

부사관의 새로운 도약!

이제는 상류적 접근이 필요할 때다! 그 중심 축 **主任元士!**



국가안보의 중추!

부사관의 상징이자 최고 계급인

주임원사의 위상 정립과

역량 강화를 적극 추진하여,

1) 부사관의 자긍심 고취

2) 부사관의 전문성 강화

3) 국민의 신뢰 구현을 촉진



“부사관 대변혁의 마중물”

# 순서

01

주임원사의 역할은 무엇인가?

02

주임원사 정예화(위상/역량 강화)가 왜 중요한가?

03

주임원사 정예화(위상/역량 강화)의 방향성은 무엇인가?

04

주임원사 정예화(위상/역량 강화)를 어떻게 할 것인가?

## ➤ 연구배경

부사관의 최고 직책인 주임원사 제도 시행 60주년을 바라보며(27년), 주임원사 정예화(위상 정립/역량 강화) 전략을 통한 부사관 재도약의 새로운 60년을 준비하자는 정책 제언 (국내/외 문헌, 인터뷰/설문 등을 정리/연구)

## ➤ 연구중점

1) 주임원사의 역할과 중요성 2) 주임원사 정예화 전략의 방향성 3) 주임원사 위상/역량 강화 정책 제언

## ➤ 연구한계

연구 성격에 의해 주임원사로 범주화하였으나, 부사관의 역할 수행측면을 고려시 쏠 신분과 관련됨

# 1. 주임원사의 역할은 무엇인가?





# 육군 주임원사 제도의 역사와 교육체계 변화 60주년 -1



대한민국 육군 부사관의 명예와 전통의 상징인 주임원사 제도의 변천 과정 (1967 ~ 현재)

\* 출처: 부사관 교범/보고서

## 연도별 주요 변천사

- 1 **1967. 03. 01**  
제도 및 휘장 제정  
주임원사 운영방침 및 휘장 운영 근거 마련
- 2 **1967. 03. 15**  
초대 임명  
초대 육군주임원사 전원근 상사 임명
- 3 **1993. 02. 01**  
휘장 패용 확대  
대대급 이상 전 주임원사 휘장 패용 시행
- 4 **1994. 01. 01**  
명칭 및 정년 연장  
주임원사 명칭 개정 정년 53세 → 55세
- 5 **1998. 11. 11**  
임기 조정  
임기 2년 설정 및 교체 시 승인 절차 마련
- 6 **2000. 12. 11**  
임기 연장 허용  
임기 2년 종료 후 1회 연장 가능토록 수정
- 7 **2002. 02. 01**  
운용제도 설정  
편제상 대대급 이상 부대 운용 기준 확립
- 8 **2003. 04. 01**  
선발기준 강화  
영관급 제대 주임원사 연대급 추천 제도 도입
- 9 **2003. 09. 01**  
임기 제한 폐지  
2년 주기 연임 가능 (연임 횟수 제한 삭제)
- 10 **2004. 08. 01**  
차량번호 개정  
전투차량 번호 66번 부여 상징성 강화
- 11 **2006. 02. 17**  
공식 행사 시행  
주임원사 이취임식 행사 공식 시행 지침
- 12 **2009. 01. 16**  
무장 편제 조정  
주임원사 개인화기 편제 조정 및 효율화
- 14 **2017년**  
행사 명칭 개정  
이취임식 → 임명식 명칭 변경 통한 권위 제고
- 15 **2024년**  
임기제도 재정립  
기본 2년 수행 후 1년 단위 최대 3회 연임
- 16 **2026. 03. 04**  
제16대 임명  
차세대 육군주임원사 취임 및 비전 제시 예정

## 13. 주임원사 교육제도 발전

- 2011년** 원격 교육 18h 기초 온라인 직무 교육 도입
- 2012-2014년** 원격 교육 24h 심화 콘텐츠 보강 및 시간 확대
- 2015-2016년** 원격 교육 4주 온라인 집중 교육 과정 전환
- 2017-2018년** 원격 3주 + 소집 8주사단/여단 주임원사 소집 (1주) 병행
- 2019년** 원격 3주 + 소집 8주현장 중심 소집 교육 강화
- 2020-현재** 원격 3주 + 소집 5주효율적 온/오프라인 병행 정착



# 육군 부사관 계급 체계 변천 과정

칙령 및 군인사법에 의거한 단계별 계급 명칭과 계급장 주요 개정 사항

\* 출처 : 부사관 교범

1894 ~ 1945	1946 ~ 1952	1953 ~ 1988	1989 ~ 현재
<b>3~4계급</b>	<b>6계급</b>	<b>5→3계급</b>	<b>4계급</b>
고종 31년 칙령 제10호 임시정부 표지 제정안(1945.02)	국방경비대 창설(1946.01.15) 호칭 변경(1946.12.01)	대통령령 제845호(1953.12.14) 대통령령 제1226호(1957.01.07)	법률 제4085호(1989.03.22) 법률 제4695호(1993.12.31)
<b>구한말 (1894)</b>	<b>창설초기 (1946.01)</b>	<b>정규군 (1953)</b>	<b>★ 1989 계급 확장</b>
참교 - 부교 - 정교	참교-부교-특무부교-정교-특무정교-대특무정교	하사-이등중사-일등중사-이등상사-일등상사	하사-중사-이등상사-일등상사
<b>광복군 (1945)</b>	<b>호칭변경 (1946.12)</b>	<b>간소화 (1957)</b>	<b>● 1989 주임상사 계급장:</b> 일등/이등상사 계급장 위에 별(★) 부착
참사 - 부사 - 정사 - 특무정사	하사-이등중사-일등중사-이등상사-일등상사-특무상사	하사 - 중사 - 상사	<b>현행 확정 (1993~)</b>
			하사 - 중사 - 상사 - 원사



주임상사 계급장 (1989년)

➤ 문화, 역할, 인식에 따른 제도 변경: 인사관리의 효율성 제고, 지휘 계통의 단순화(상명하복 체계 강화), 계급의 숙련도, (미군 제도 수용과 한국 문화의 결합) 잦은 행정소요 부담(진급심사), 계급/직책의 역할 모호(편제), 교육체계 반영 등

❶ 계급장 특이사항: 1989년 일등상사 계급장 상단에 '초승달 관' 부착 시작. 1996년 '무궁화 표지'로 변경되어 정교와 유사한 권위 확보.

❷ 디자인 개정: 1971년(대령 5578호) 병 계급장 위 'V' 형태 추가. 2016년 무궁화 앞 형상을 3단으로 정교화하여 현대적 완성.



디자인 변경 (무궁화 앞)

# 육군·해군 주임원사 역할 및 책임(R&R)

지휘관 보좌 및 부사관·병 총괄 지도자로서의 핵심 직무 정립



\* 출처 : 인사관리 규정

	육군 (ROKA)	공통 핵심 직무	해군 (ROKN)
 지휘보좌 및 소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>활동결과 보고 및 지휘사항 이행실태 파악</li> <li>합리적 운영을 위한 의견 수렴 및 역사 조언</li> <li>제대/계층별 간담회 주관 및 결과 보고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지휘관 보좌 및 상시 지휘 조언/활동보고</li> <li>지휘관 지휘의도 수명 및 현장 전파</li> <li>부대원 애로 및 건의 사항 상시 수렴</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부대관리 전반 지휘 조언 및 지휘관 순시 수행</li> <li>위원회 참석 의견 제시 및 부사관 발전위 운영</li> <li>순회교육 및 예하 주임원사 워크숍 주관</li> </ul>
 부대관리 및 기강	<ul style="list-style-type: none"> <li>제 규정 준수 실태 확인 및 감독</li> <li>취약지역 순찰 결과 보고 및 군기 확립</li> <li>내무생활 및 모범 생활관 평가 지도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>군 기강 확립 및 병영생활 지도/감독</li> <li>사고 예방 활동 및 안전 관리 상태 점검</li> <li>부사관/병 기본권 보장 및 준법 선도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>예하 부사관 임무수행 상태 수시 확인</li> <li>부대 안정 유지를 위한 현장 지도 감독</li> <li>사생활 문란자 및 기강 해이 방지 선도</li> </ul>
 교육훈련 및 전문성	<ul style="list-style-type: none"> <li>병 기본훈련 부사관 연구강의/평가 주관</li> <li>각종 교육/훈련 실태 점검 및 개선 건의</li> <li>부대 전통 계승 및 부사관 근무요령 선도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부사관 정체성 확립 및 역량 강화 교육</li> <li>훈련 실태 점검 및 개선 방안 도출 건의</li> <li>주기적인 제대별 부사관 회의 주관</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부사관 정책/제도 발전사항 발굴 및 건의</li> <li>예하 부사관/병 소집 교육 및 역량 제고</li> <li>전문성 향상을 위한 체계적 보직 관리 조언</li> </ul>
 인사관리 및 복지	<ul style="list-style-type: none"> <li>부사관 보직 판단/결정 및 추천 심의 참여</li> <li>의식주/보건 상태 파악 및 삶의 질 향상</li> <li>재활용품 관리 및 위문행사 계획/시행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부사관/병 신상관리 및 사기/복지 증진</li> <li>도움/배려 대상자 집중 상담 및 선도</li> <li>삶의 질 향상을 위한 정주 여건 개선 건의</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부대원 시상 상담 참여 및 사기 진작</li> <li>부사관/병의 권익 보호 및 공식 대변인</li> <li>복지 시설 및 후생 복지 개선 소요 발굴</li> </ul>

\* 별도의 주임원사 규정으로 세부 역할을 구체적으로 명시 (25. 1.15 일부 개정)

**지휘보좌 및 부대관리**  
(Leadership & Roles)



**과제 및 속성**  
(Tasks & Attributes)

**소통 및 파트너십**  
(Partnership & Connection)



**주임원사의 역할**  
The Role of the Command Sergeant Major

- 4개의 범주화 / 특징 : 1) 지휘보좌 및 부대관리 (리더), 2) 소통 및 파트너십(연결자, 파트너)
- 3) 임무수행의 속성 (전문가, 기준) 4) 가치 및 모범(솔선수범)

\* 의견 수렴 : 주임원사 과정 00명



# 韓 / 美 주임원사 제도 비교 1 : 인식 및 시스템

군대 문화, 전투 경험, 사회적 인식 등으로 위상, 선발 체계, 교육 시스템의 차이가 분명함 \* 출처: 규정/NCO 가이드

## ROK

## US

### ● 인식

#### 부대의 어른 / 조연자

병사·부사관을 대변하는 인자한 '아버지'상  
부대관리 전반을 확인, 소통하는 '어머니'상

#### 군대의 중추 / 동반자

지휘팀(Command Team)의 핵심 파트너

### ● 처우

#### 계급 기반 대우

관사 지원 및 활동비, 상황에 따라 의전 상이

#### 파격적 직책 중심 대우

전용 차량/집무실, 직책 수당, 직책 자체를 존중

### ● 권한

#### 부대 관리 및 건의권

지휘관 조언 / 건의, 소통의 가교 역할 중심,  
병/부사관에 대한 제한적 권한

#### 인사 집행 및 감독권

부사관 인사(진급) / 교육에 대한 독립적 권한

### ● 선발

#### 심사 위원회 선발

근무성적, 경력, 지휘관 추천 종합

#### 중앙 집중식 선별 (별도 보직관리)

증 엄격한 선별 위원회를 통한 역량 평가, 최정예 검

### ● 교육

#### 주임원사 보수교육 (원격 3, 소집 5)

참모업무, 전/평시 임무, 견학, 부대관리 위주

USASMA (미 원사학교) : 상사 53주, 원사( 별도)

국방 정책, 리더십 등 지휘참모과정 70% 동일  
\* 원사학교에서 부사관/병 교육체계 전권 시행



# 韓 / 美 주임원사 제도 비교 2 : 역할 수행 특징

부사관의 정체성과 역할, 요구되는 역량에 따라 임무수행과 리더십 발휘의 방향이 다름

\* 출처: 규정/NCO 가이드



## 지휘권 행사 방식

ROK

지휘관의 의중을 전달하고 부대 문제를 보고하는 '지휘 보좌' 기능

US

지휘관과 '**Command Team**'으로 기능, 집행 방식(How)을 책임짐



## 기강 및 표준 확립

ROK

정서적 유대감과 사기를 관리하는 '**화합의 중재자**'

US

규정과 표준을 엄격히 준수하는 '**표준의 수호자**'



## 부사관 육성 채널

ROK

지휘계통 내 '**통합 관리**' 및 장교단과의 협력 중심

US

'**NCO Support Channel**'을 통한 독립적 전문성 개발



## 리더십의 중심점

ROK

사고 예방, 시설 관리 등 안정적인 '**부대 관리**' 리더십

US

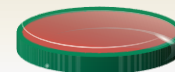
훈련 및 실전에서 전투기술을 점검하는 '**전투 현장**' 리더십

# 대변혁을 위한 결단이 필요할 시기!

원사의 25%



- 리더십 / 코칭으로 성장 지원
- 복지, 사기, 단결의 소통 창구



- 부대 전투준비태세 유지 상태 확인
- 병사 / 부사관 전투기술 확인 / 지도



- 병사 / 부사관 교육훈련 주도
- 교육훈련 지원 시스템 확인 / 지도

“전투 전문가 / 전투 현장 리더십”으로 무게 중심을 옮겨야 합니다.

그 중심에 정에 主任元士가 있습니다.



기능적 고정과  
심리적 관성에서  
과감히 벗어나야 할 때!

부서관

## 2. 주임원사의 정예화가 왜 중요한가?





# 국방 VUCA + BANI 시대, 왜 主任元士인가?

\* VUCA 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성 / BANI 취약성, 불안, 비선형성, 불가해성    주임원사의 상징성 : 부사관의 도전과제 극복 / 미래 준비의 구심점

## 인구 절벽과 병력 감소 = 간부 정예화 핵심

병역 자원 급감에 따른 간부 중심의 정예화된 구조로의 전환시급. 숙련된 리더의 공백은 곧 국방력의 약화로 이어짐  
**정예화의 상징적 위치가 주임원사**

## 부사관 획득률 저하 / 복무이탈 대응

주임원사의 위상 강화는 부사관들에게 확실한 비전과 롤모델을 제시. 이는 **우수 인재 영입과 장기 복무를 유도**하는 핵심 기제

## MZ세대와 호흡하는 병영문화 설계자

**소통의 윤활유:** 지휘관의 의도를 현장에 투사하고, 병사들의 목소리를 정책으로 변환

**병영문화 선도자:** 신세대 장병들의 고충을 상담하고 정서적 안정을 제공하는 멘토. 병영문화 설계자!

## 교육훈련 마스터, 전투준비의 엔진

**학습과 경험의 베테랑:** 30년 현장 노하우 전수. 소부대 전술 및

**전투 전문가의 상징:** 전투기술의 상향 평준화 주도. 전투장비 운영 전문가, 과학기술 강군에 걸맞는 기술적 리더십. AI·드론 등 첨단 체계의 관리 및 가동률 보장



# 30년의 헌신, 베테랑의 영향력이 창끝 전투력을 창출한다

전투준비, 교육훈련, 부대관리 전반에 스며들어 있는, 워리어-리더-커넥터의 삶!

## 부사관의 '이정표'이자 戰士들의 '거울'

# 30

평균 복무 경력(년)



주임원사는 단순히 부사관 최고 계급이 아니다.

숫자를 넘어선 헌신과 전문성으로

부대의 역사와 승리의 전통을 수호하는 파수꾼이며,

모든 戰士들이 지향해야 할 표상이다.

주임원사의 위상과 역량이 제대로 갖춰졌을 때,

**기강확립과 화합단결**된 조직이 되고,

**승리를 만드는 조직문화**가 만들어 진다.



# 부사관의 꿈과 최고의 롤모델

“자식이 아버지의 등을 보고 자라 듯, 선배는 후배의 길이 된다”

## 따르고 싶은 사람! 이루고 싶은 꿈! : 主任元士



### 부사관의 비전과 롤모델

- 독립적 권한과 예우의 상징성
- 목표의식 / 복무의욕 고취
- 학위 / 자격 취득의 지속 성장
- 첨단장비/전투전문가 자부심 견지
- 국가차원 예우, 사회적 위상 제고
- 자긍심 고취 / 직업 만족도 상승



# 전통과 명예의 파수꾼이자 상징적 존재 : 主任元士

병과 부사관을 대표하고 전통을 이어가는 주임원사의 위상과 역량은 국민 신뢰의 견인차 \* 출처: NCO 가이드

## 주임원사: 군대의 상징, 나라의 격 (CHIEF MASTER SERGEANT: SYMBOL OF MILITARY, NATIONAL DIGNITY)



美 육, 해, 공, 해병대 주임원사 계급장



미 합참주임원사 계급장



### 군대 내부의 상징: 전통과 명예의 파수꾼

(INTERNAL MILITARY SYMBOL: GUARDIAN OF TRADITION & HONOR)

- 부대기(Colors)의 수호자
- 지휘관에 준하는 공식 예우
- 성대한 보직 이취임식



### 나라의 격을 보여주는 대외적 사례: 전문성과 성숙도의 척도

(EXTERNAL CASES OF NATIONAL DIGNITY: GAUGE OF PROFESSIONALISM & MATURITY)

- 미 합참의장 최선임 부사관 고문 (SEAC)
- 다국적 군사 외교의 핵심 파트너
- 국가급 기념식의 임석

아버지와 어머니는 파트너다.  
역할과 역량은 다르나  
한가지 목적을 위해 기능하며  
둘이 하나되어  
한 가정을 대표한다.

美軍 주임원사의 상징성과 위상



# 주요 사례

세계 최강 군사대국 미국의 군대 문화에는 역량을 갖춘 부사관이 한 축을 담당. 그 핵심이 주임원사! \* 출처: 언론기사

## 주임원사가 총장·장관보다 먼저 서명.. "美육군 신선행"

김태훈 2021. 6. 17. 06:03

0 0

美육군 창설 246주년 맞아 장병들에 서신 주임원사, 참모총장, 장관 순으로 서명해 부사관 예우하는 미군.. 계급장에도 '신경'



미국 육군의 현 지도부. 왼쪽부터 마이클 그린스톤 주임원사, 크리스틴 워머스 장관, 제임스 맥콘빌 참모총장. 미국군 홈페이지

Happy 246th Birthday, United States Army!

People First! Winning Matters! Army Strong!

*Michael A. Grinston*  
Michael A. Grinston  
Sergeant Major of the Army

*James C. McConville*  
James C. McConville  
General, United States Army  
Chief of Staff

*Christine E. Wormuth*  
Christine E. Wormuth  
Secretary of the Army

미국 육군 지도부가 최근 육군 창설 246주년을 맞아 일선 장병들에게 보낸 서신의 끝부분. 왼쪽부터 육군 주임원사, 참모총장, 그리고 장관 순서로 서명을 한 점이 눈에 띈다. 미 육군 홈페이지

美 육군 창설246주년 기념 서신(서명)



지휘관과 동행한 주임원사(대통령 행사)



美 육군참모총장/주임원사 활동 모습 (한국 방문, 캠프 험프리스/캠프 케이시. 25년 9월)



미8군 부사관학교장(원사) 표창 수여 (부사관 임관식)

# 미 육군 개혁: 베트남전 이후의 위기와 혁신

\* 출처: 미 육군 개혁 책자

사례: "Getting it Right / 제대로 한번 해보자" (육본 자료 기반)

## ⚠️ 추진 배경 (Crisis)

- 베트남전 증전 후 총체적 위기 직면
- 장병 사기, 군기, 전투력의 극심한 추락
- 준비되지 않은 상태의 패배 권행 탈피
- 15년여의 결집된 노력으로 제질 개선



## 👥 인적자원 및 제도

- 1973년: 징병제 포기 및 지원병제 채택
- 인력 장애화: 157만명('68) → 78.5만명('74)
- 보상 강화: 민간 수준의 보수 및 수당
- 전문화: 비전투 과업 아웃소싱(민간 전환)
- 슬로건: 강한 준원 및 부대 지공심 제고



## 🛡️ 교리 및 무기체계

- 총체전력 정책: 예비군·주방위군 확대
- 교리 정립: 제병협동 및 공지전투 개념
- 5대 주요무기체계: M1전차, M2장갑차, 아파치, 블랙호크, 페트리어트
- 훈련 혁신: NTC 설립, 전투기술 자격시험, (개인훈련 혁신, 부서관 교육 체계화)



CRISIS (1970s)

INNOVATION & MODERNIZATION (1980s-90s)

# 부사관 혁신: 전투력의 중추를 세우다

전문 부사관 교육 및 선발 체계 강화

\* 출처: 미 육군 개혁 책자

“결프전 성공의 핵심은 우수한 우리 부사관들의 리더십 때문이었다.”

- 프랭크스(Franks) 육군대장 -

## 전투력 직결 구조 확립

부사관 개인의 능력 향상이 곧 병사와 부대 전체의 능력 향상으로 연결된다는 철학적 신념 공유.



## 교육 인프라 및 기회 확대

미 부사관학교 18개 및 주임원사학교(USASMA) 1개 운영.  
다양한 교육과정 및 역량 강화 기회 제공.



## 엄격한 중앙선발 및 진급 기준

‘편제직위 절반이 공석이 되더라도 자격 미달자는 진급시키지 않는다’는 원칙 준수. 계급에 맞는 역량 구비자만 선발.



### 3. 주임원사 **정예화**의 방향성 무엇인가?





# 내부 ⇒ **品格** / **전문성**을 갖춘 정예 부사관의 상징으로 탈바꿈

character / competence

위상 정립과 역량 강화를 핵심으로 추진

✓ 위상 정립: 비전, 품격

✓ 역량 강화: 전문가, 멘토

**[방향 1] 주임원사 위상 정립**

- '지휘 동반자(Command Partner)' 정체성 공식화
- 실질적 인사·예산 권한 부여
- 공식 의전 및 처우 정비

- 1) 인식 개선: '지휘 동반자' 정체성 정립
- 2) 실질적 인사 / 예산 권한 부여
- 3) 공식 의전 / 처우 개선 (무형의 권위)

**[방향 2] 주임원사 역량 강화**

- 교육체계 혁신 / 현대적 리더십 및 멘토링 배양
- 과학기술군 '기술 Masters' 리더십 확보
- 현장 중심 전략적 부대관리 통찰

- 1) 교육(선발)체계 혁신: 원사/주임원사
- 2) 기술 Masters + 현대적 리더십 강화
- 3) 현장 중심 전략적 부대관리



# 외부 ⇒ 국민의 신뢰를 받는 병영문화/시민문화 선도자로 전환

부서관에 대한 인식을 신뢰와 존중을 받는 매력적인 전문 직업군으로 탈바꿈



지휘 파트너 및 전략적 의사결정 참여자 (시스템, 상징화)



첨단 기술 및 정책 역량을 갖춘 핵심 인재(전투 전문가)



위국헌신, 솔선수범이 체질화된 戰士의 표상



전문 리더십 역량을 갖춘 병영문화 설계자 / 수호자

미래



현재



과거

조직내 역할

전문성 범위

사회적 인식

국민의 신뢰

단순 보좌 및 부대 관리 지원

역할 모호 전달자

경험 기반의 기능적 숙련

“라떼는 말이야”

군 내부의 연장자/어른

수동형/피동적

폐쇄적인 병영 문화 관리

주변인, 보조자

## 4. 주임원사 **정예화**를 어떻게 할 것인가?



# 위상 정립 1 : 주임원사 직책의 역할과 존중 명시화

지휘관의 의도를 현장의 실천으로 전환시키는 강력한 지휘팀 시너지 구축, 부사관 역할 표준

➤ 지휘팀 : "지휘관의 의도와 부사관의 실행력이 결합된 형태" (The NCO Guide)



## "지휘팀" 개념 명문화

지휘관과 주임원사를 '지휘팀 (Command Team)'으로 규정하여 부대 운영의 핵심 동반자적 관계를 명시화(규정화)

- \* 소극적 보좌에서 탈피하여
- 가감없는 조언자 : 전장가시화
- 상징적 동행 : 임무형지휘



## 현장 전투전문가

숙련된 전투 기술과 전술 식견을 바탕으로 부대 교육훈련을 주도하고, 현장의 전투준비태세를

- 확인/지도하는 최고의 베테랑
- 부대 군기강의 표준
- 병/부사관 교육의 기준
- 첨단장비 운용의 전문가

✓ 지휘관이 전략적 방향(What)을 정하면, 주임원사는 이를 어떻게(How) 완수할지를 결정하고 행동으로 증명한다.



## 장병 최고의 멘토

단순 고충 상담자를 넘어 군 생활의 비전을 제시하고, 정예 부사관 육성의 정신적 지주 역할

- 부대원의 복지, 사기, 단결의 핵심통로
- 상호성장의 코치 / 멘토
- 전략적 병영문화 선도자





# 위상 정립 2 : 역할과 책임에 맞는 실질적인 권한 부여

부서관 조직 전체의 자긍심 고취와 책임의식과 역량 발휘를 극대화하는 강력한 동력

## 인사 및 평정권 강화

- 병 및 부서관 포상권 / 휴가권 부여
- 병 진급평가에 대한 전권 부여 : 병영생활 지도 + 교육 훈련 책임에 맞는 권한 부여
- 병 및 부서관 인사관리 추천권(진급, 평정, 포상 등) 규정화 (예 : 진급추천 서열 주임원사 의견 반영)
- 부서관 서열을 제대별 주임원사가 선임으로 개선 (現 선임자 : 현 계급 진급일 ⇒ 제대별 주임원사)

## 교육훈련(역량강화), 군기강 분야

- 부대 운영 주요 의사결정 회의 시 참여 확대
- 병/부서관 교육훈련 계획 수립 및 실시 전담
  - \* 병 교육훈련지도 능력 구비
  - \* 부서관역량강화 워크숍 전담
  - \* 각종 경연대회 계획 수립, 실시, 사후평가
- 부대 군기유지 및 전통 계승 역할 강화
  - \* 군기 교육대 운영 및 부대 소개 / 교육
- 부대관리 및 장병 복지 관련 예산 집행권 반영

☆☆ 역할 수행을 위한 여건 조성이 되지 않으면 ‘옥상옥’, ‘전투하중 가중’, ‘희망고문’ ☆☆

✓ 병역자원 감소, 획득률 저하, 종견간부 이탈 증가 등 인원은 부족한데 역할은 복잡해지고 다양해진다. “할 일이 너무 많고, 몸은 지친다”

✓ 교육훈련, 전투준비의 현장은 거칠고 힘들어도, 퇴근하면 편히 쉴 공간이 있고, 성장하고 싶고, 자랑스럽고 싶다. “존중 / 인정받고 싶다”

➢ 먼 미래보다 눈 앞에 펼쳐진 현실을 극복하기 위해 쏠 역량을 집중해야 할 때! “본연의 임무수행을 자부심 넘치

게!”

# 위상 정립 3 : 格에 맞게 예우와 처우의 현실화

부사관의 직업적 자긍심 고취와 우수 인재들의 헌신을 유도하는 상징적/실질적 동기부여

## ➤ 직책의 상징성에 맞는 예우와 처우 강화

- 경제적 보상 현실화: 활동 영역 확대와 책임에 부합하는 직책수당 신설 및 활동비 증액(제대별 차등 지급)

\* 현재 주임원사 활동비 35만원 일괄지급 ⇒ 제대별 차등 지급(대대 40만, 여단 50만, 사/여단 60만, 군단 70만, 작전사 80만, 육군 100만)

☆ 주임원사 직책 수당 신설 필요: 현 시간외 수당 체계 삭제 ⇒ 직책수당으로 전환

- 발언권 및 좌석의 상징적 의전 강화: 지휘관 옆 좌석 배치 규정화, 국가행사 초청, 주요회의 지휘관 동행,  
주요 행사/회의시 발언권 부여 등

- 주거 안정성 및 근무환경 고도화: 지휘관에 준하는 전용 관사 제공, 주임원사실

- 사회적 예우 확대: 국가 차원의 예우근호보(제헌체취흡유희선제고) 사회적 공헌 기회 제고), NCS(전문성)의 PMC(민간군사기업) 연계





# 위상 정립 4 : 주임원사 직책 계급장 신설

부사관 직업의 정점 시각화로 전문성에 맞는 권위 확립과 부사관들의 강력한 복무의욕 창출

## ➤ 주임원사 직책 계급장 신설과 주요 정책 연계

계급장	계급명	약어 및 페이그레이드 & Pay Grade)	설명
	육군 주임원사 (Sergeant Major of the Army)	SMA, E-9	최상위 부사관. 군 전체 부사관 대변.
	주임원사 (Command Sergeant Major)	CSM, E-9	대대급 이상 지휘관의 수석 부사관 참모.
	원사 (Sergeant Major)	SGM, E-9	최상위 행정 및 참모 부사관.



1966년  
(원사계급장)



1968년  
(주임원사  
계급장 제정)



1979년  
(육군 주임원사  
계급장 제정)



1994년  
(육군 주임원사  
계급장 변경)

\* 58년의 역사



미군 행정보급관 계급장

## ✧ 기대효과 / 정책 추진 방향

- **쏠 부사관의 권위 / 자부심 상승**
- **부사관 대표성의 상징성 강화**
- **인사 적체 해소/복무동기 부여**
- **전문성 기반의 직무 분담 명확화**
- **저비용/고효율의 계급신설 효과**
- \* **주임원사 정년 연장/수당 체계 개선과 연계한 정책 추진**
- \* **신설 계급 포함 6계급화 추진 / 직급 상향조정과 연계 검토요 (부사관 임무수행의 특수성 반영)**

	<b>신설 계급</b>	<b>4급</b> (주임원사)
		<b>5급</b> (원사)
		<b>6급</b> (상사)
	<b>신설 계급</b>	<b>7급</b> (?)
		<b>8급</b> (중사)
		<b>9급</b> (하사)

6계급 체계 / 직급 연계(안)



# 위상 정립 5 : 정년 연장으로 전문성을 극대화

숙련된 전문성과 리더십의 연속성 보장으로 조직 안정화 기여, 우수 인재들의 직업적 비전 제시

➤ 제대별 역할에 따른 정년 차등 적용(연장), 단계별 주임원사 교육체계 구축, 상징성/차별성 제시



군사적 식견과 전문성을 갖춘 최정예 주임원사의 전문성 활용 극대화



✧ 기대효과

만 60세

만 59세

만 58세

만 57세

- 제대별 주임원사 역량 최적화
- 주임원사 전문성 활용 극대화
- 적재적소의 최정예 주임원사 선발 및 보직
- 비전 제시 / 성장 동기유발
- 시대적 동질감(심리적 안전감)



# 역량강화 1-1. 원사 및 주임원사 교육체계 혁신

\* 출처 : 미원사 과정 귀국 보고서

최고급 부사관의 군사 전문성 / 전략적 리더십 구비로 전투력 발휘의 핵심 역할 수행 가능

## 원사 과정(現 최고급 리더과정) 교육체계 개선 : 부사관 전문성의 핵심 계층으로 육성

### 韓 / 美 원사과정 교육 체계 비교

구분	한국군	미 육군
교육 기간 / 대상	5주 (단기) / 원사 진급자	53주 (연간) / 원사 진급대상자
중점	여단급 이상 참모업무 숙달	합동작전, 육군 작전, 리더십, 발전/지속지원, 안전/성폭력, 전사연구
학습 방식	지침 숙지/숙달	창의/비판적 사고, 에세이, 브리핑, 토론
요구 역할	현장 관리자	전략적 파트너, 현장 전장 리더십



### 상위 5% 정예 (Pool) 시행

다면 평가를 통과한 최상위 인재만을 주임원사 자원으로 선발하여 핵심 인재로 육군에서 관리



### 최고의 교수진 / 교과체계 편성

- 지휘참모과정 50% 이상 편성 : 임무형지휘
- 최우수 교관 편성, 창의/비판적 교육
- 편성 : 교관 2명(현역/예비역) / 학생 20명 이

내



### 先교육-後보직 시스템 적용

보직 전 충분한 교육 기간 보장, 임무 공백 없이 현장 즉시 투입 가능한 완벽한 준비 태세 확립



### 공석 해소 대책 마련 필요

- 1) 교육용 별도 정원 관리 : 교육 편성시 직무대행자 지정 임무수행
- 2) 하이브리드 교육 : On-Off, 현장 실습



방안 : 1) 24주(6개월) 2) 32주(8개월) 3) 50주(1년) 4) 기타 \* on-off line 시스템

### 1단계 (여건조성)

육군본부 주관 '부사관 교육혁신 TF구성/미 SMC 과정 연수 확대

美 SMC 과정 수료자 경험 활용

### 2단계 (시범적용)

주임원사 보직 예정자 대상 '심화교육' 과정 시범운영 (6개월)

시범 운영 : 2027년 (주임원사 60주년)

### 3단계 (시행 정착)

원사과정 교육 체계 확립 및 '先 교육 - 後보직' 체계 전환



# 역량강화 1-2. 원사 및 주임원사 교육체계 혁신

최고위 부사관의 정책적 식견과 제대별 리더십 역량을 완성하여 임무형 지휘의 '정예 지휘 파트너' 육성

## ➤ 제대별 주임원사 역량 강화를 위한 교육체계 개선 (예 : 4주 교육 프로그램)

### ◎ 교육 목표

부대관리의 차원을 넘어 육군 전략 및 정책의 파트너로 1)전략적 마인드를 함양하고, 2)전투 현장과 교육훈련의 설계자 능력 구비, 3) 전략적 리더십 구비

### 👤 교육 대상 및 자격

- ✓ 대상: 신임 주임원사 보직 예정자
- ✓ 자격: 주임원사 인력Pool중 보직 예정자  
\* 최고급 리더과정(원사) 5%이내 관리
- ✓ 기간: 소집 3주 집중 과정 (원격 1주)

WEEK  
01

### 전략적 식견 함양

국가안보 전략, 육군 주요 정책 이해  
현대전의 양상 및 국방 혁신 4.0

### 미래전 무기체계

AI·드론봇 첨단 무기체계 운용  
우주·사이버·전자기전 개론

WEEK  
02

### 전문 직무 역량

교육훈련 체계 최적화, 전 / 평시  
주임원사 임무수행능력 숙달  
\* 지휘참모과정 통합교육 (대대장/여단장)

### 군사 연구 및 소통

보고서·발표 스킬 고도화  
군사 논문 작성 및 정책 제언 실습

WEEK  
03

### 전략적 리더십

최고위 부사관 리더십 성찰,  
명사 초청 강연, 현대적 리더십 숙지  
\* 코칭 리더십 반영

### 현장 중심 안보 견학

첨단 방위 산업체 및 안보 유적지  
최종 종합 평가 및 비전 선포

제대별 교육 내용 차별화 / 고도화



지휘팀 파트너 역량 구비



교육훈련 역량 구비



전투현장 리더십 역량 구비



# 역량강화 2. 주임원사 선발 및 보직 체계 개선

정예 인재의 적재적소 선발/배치로 임무수행 여건 보장, 부대 운영의 연속성과 신뢰성 강화

## ➤ 현행 주임원사 선발 / 보직 체계 및 개선 방안

- 소요 발생시 자대 별도 심의 위원회 구성 심의 선발
- 先 보직 - 後 교육으로 직책 전문성 발휘 제한
- 주임원사 기피현상 등으로 우수 자원 선발의 어려움(일부)
- 별도 행정 소요 발생, 연공 서열 / 지휘관 성향 고려 선발(일부)



- 1 주임원사 인력풀제 적용 (원사 과정부터 선발 / 관리)
- 2 중앙통제식 관리 (☆ 인사관리 전담 조직 신설)
- 3 선발-교육-보직 프로세스 표준화

- 주임원사 직책 기피 이유: 책임대비 권한 부족, 업무 부담, 낮은 자존감, 부정적 인식
- 선보직 - 후교육 현황: 26-0기 100%, 25년 3개 기수 43% 이상 (\* 출처: 세미나 자료)

## 📌 표준 업무 로드맵 및 기대효과

보직 3개월 전 인력Pool 이용 선발/심의

보직 1개월 전 주임원사 과정 입교 (3주)

보직 당일 교육 수료 및 보직 신고

☀️ 최고의 역량을 갖춘 정예 자원 선발

\* 인력풀 활용으로 선발 시 불필요 절차 제거, 우수 자원 체계적 관리

주임원사 인사관리 조직 신설 필요

🏠 先교육 - 後보직 교육체계 정착

\* 보직 前 직책 교육으로 전문성 조기 발휘

⚖️ 공정/적시 보직

\* 중앙 통제를 통한 투명한 보직 관리, 안정적 임무수행



# 역량강화 3. 주임원사 현대적 리더십 역량 강화

공감적 소통과 상호성장의 합리적 부대관리, 급변하는 전장환경에 부합한 전투형 부대 완성 기여



## MZ세대 소통 및 수평적 공감

개인의 가치와 공정성을 중시하는 세대적 특성을 이해하고, 권위주의를 탈피한 양방향 소통 채널 구축 및 정서적 유대감 형성, 심리적 가교



## 변혁적 코칭 및 성과 피드백

단순 지시와 통제를 넘어 부사관 및 병사들의 잠재력을 끌어내고, 구체적이고 긍정적인 피드백을 통해 자발적 성장을 견인하는 능력



## 실무 밀착형 멘토링/비전 제시

풍부한 경험을 바탕으로 후배 부사관들에게 실질적인 군 생활 노하우를 전수하고, 명확한 직업적 비전과 자부심을 심어주는 조력자 역할



## 회복탄력성 기반 맞춤형 상담

부대원들의 심리적 위기 징후를 조기에 포착하고, 전문적인 상담 기법을 활용하여 심리적 안전감 제공 및 부대 부적응 해소 지원



## 세대 간 갈등 중재 및 통합

간부와 병사, 구세대와 신세대 간의 가치관 차이로 발생하는 갈등을 중재하고, 부대 화합을 이끄는 통합적 리더십 발휘

## Leadership Transformation

지시/관리에서 상호성장하는 코칭/멘토링 리더십으로 주임원사의 영향력 확대

# 정책적 지원(예산, 법률)과 개선이 필요한 사항

## 인식 개선 / 교육

- 주임원사 정체성과 역할 연구(용역)
- 위상제고 / 역량강화의 공감대 형성
- 주임원사 역할 수행의 중요성 인식
- 주임원사 교육체계 개선(원사 연계)

## 제도 개선

- 주임원사 인사관리 규정 개정  
(예우, 서열, 권한 등 규정화)
- 주임원사 인사관리 담당 조직 신설
- 주임원사 선발 체계 혁신
- 주임원사 제대별 정년 연장
- 주임원사 직책 계급장 신설



## 예산 반영

- 주임원사 활동비 인상
- 주임원사 직책수당 신설
- 원사 / 주임원사 교육체계 개선
- 주임원사 직책 계급장 신설

## 법제화

### (가칭) 주임원사 예우와 운영에 관한 軍 인사법 제정

군 인사법 내 주임원사의 임무와 권한을 구체적으로 명시하여 위상정립과 역량강화를 위한 법적 근거 마련

## 5. 결론



# "군대의 척추를 바로세워 백년대계를 준비하자"

주임원사 제도의 지난 60년이 ‘**튼튼한 버팀목**’이었다면, 다가올 60년은 지휘관의 ‘**전략적 파트너**’로 전환.  
주임원사가 제 위치에서 제 **역할**과 **권한**을 행사할 때, 軍의 중추인 부사관이 **戰士의 표상**으로 재도약 할 수 있음.

**\*\* 주임원사의 위상과 역량이 쏠 부사관들에게 군 생활의 비전과 목표가 되도록 권위와 예우의 제도화 \*\***

**“주임원사의 위상은 곧, 부사관의 자부심이며, 부사관의 자부심은 軍 전투력의 근간입니다.”**

대한민국 軍의 새로운 역사를 위해 『**주임원사 정예화**』 에 국가적 관심을 부탁드립니다.



부서관

# 부서관 대변혁의 선봉장! 주임원사!

전문성과 리더십을 갖춘 정예 주임원사가  
국가 안보의 중추를 담당하겠습니다.

