주임원사 제도의 구조적 문제와 개선 방안

- 동양과 서양의 비교를 통한 분석 -

목 차

Ⅰ. 서론

Ⅱ. 이론적 배경
1. 주임원사의 개념
2. 주임원사의 리더십 유형

Ⅲ. 동양과 서양의 주임원사 제도 비교

Ⅳ. 대한민국 주임원사 제도의 구조적 문제
1. 제도적 문제
2. 교육 및 보상 체계 문제
3. 조직문화 및 인식 구조 문제
4. 현장 설문 기반 인식 분석

Ⅴ. 제도 개선 방안

Ⅵ. 결론

Ⅰ. 서론

현대 군 조직은 과거와 같은 단순한 명령·복종 중심의 지휘 체계를 넘어, 하이브리드 전쟁이라 불릴 만큼 다양한 전장 상황, 첨단화된 무기체계와 인간이 복합적으로 운영되는 조직으로 변화하고 있다. 이미 실제 전장에서는 이러한 개념들이 현실로 나타나고 발전하고 있다. 이러한 과정에서 조직 운용과 전투 현장의 핵심 요소로서 가장 중요한 역할을 하는 것은 사람(전투원) 중심으로 흘러갈 수밖에 없음을 보여주고 있는 사례는 쉽게 찾아볼 수 있다. 사람이라는 개개인의 가치관과 심리 상태, 조직 내 관계와 문화는 더 이상 부수적인 요소가 아니라 전투력 유지와 직결되는 핵심 요인으로 자리 잡고 있다.

이러한 환경 변화 속에서 군 조직은 단순히 명령을 전달하는 체계가 아니라, 구성원을 이해하고 통합하며 조직을 안정적으로 유지하는 운영 능력에 대해 더 많은 요구를 받고 있다. 이와 같은 맥락에서 전투력의 중추인 부사관의 중요성은 더욱 중요하다. 특히 부사관의 대표자이자 전투력 발휘의 현장 지휘자로서의 주임원사는 단순 선임자가 아닌, 용사와 부사관을 연결하고 지휘관의 의도를 조직에 구현하는 핵심 리더로서 해야 할 역할이 강조되고 있다. 즉, 주임원사는 조직의 “보이지 않는 전투력”, 즉 조직의 사기, 신뢰, 문화 등을 유지하는 중심축이라 할 수 있다.

대한민국 주임원사 제도는 1990년대 후반 군 구조 개편 과정에서 본격적으로 정착되었으며, 그 기원은 1967년 도입된 ‘주임상사 제도’까지 거슬러 올라가며, 이는 미군의 선임부사관 제도를 참고하여 형성된 것이다. 초기 주임상사 제도는 주로 행정 및 보조 역할에 머물렀으나, 1990년대 이후 군의 전문화 및 병력 관리 체계 강화 과정에서 주임원사 제도로 발전하면서 조직 내 리더십 보직으로서의 성격이 강화되었다. 그러나 제도의 도입 이후 약 60년이 지난 현재는 초창기와 2000년대 초반에 비해 많은 변화가 있었지만, 현재까지도 주임원사의 역할은 제도적 기대 수준에 미치지 못하고 있으며, 특히 역할과 권한의 불균형, 교육체계의 미비, 조직문화와의 충돌 등은 주임원사의 기능을 제한하는 구조적 요인으로 작용하고 있다. 더욱이 현장에서는 주임원사가 조직의 핵심 리더로 기능하기보다는 지휘관 보좌 역할에 머무르거나, 개인 역량에 따라 영향력이 달라지는 사례가 나타나고 있으며, 이는 제도의 일관성과 신뢰성을 저해하는 요인으로 작용한다. 이러한 문제는 단순히 특정 개인의 역량 부족이 아니라, 제도와 구조가 역할 요구 수준을 충분히 반영하지 못한 데에서 비롯된 것으로 이해할 필요가 있다. 본 파일럿 연구는 동양과 서양의 군 조직의 선임부사관 제도를 비교·분석하고, 현장 부사관 50여 명의 설문을 바탕으로 대한민국 주임원사 제도의 구조적 문제를 도출함으로써, 향후 본연구를 통한 제도 개선의 방향을 제시하는 데 목적이 있다.

Ⅱ. 이론적 배경

1. 주임원사의 개념

주임원사는 부대 내 최고 대표 부사관으로서 부대관리, 병력관리, 조직운영, 부사관단 통솔 및 지휘관 보좌 기능을 수행하는 통합적 리더십을 발휘하는 직위이다. 이는 단순한 계급이 아닌 직책으로서, 조직의 안정성과 전투력 유지에 직접적인 영향을 미치는 핵심적인 위치에 있다.

특히 주임원사는 눈에 보이는 작전 수행보다, 조직의 분위기, 신뢰, 사기와 같은 비가시적 요소를 관리하는 역할을 수행한다는 점에서 군 조직 내 매우 중요한 기능을 담당한다.

2. 주임원사의 리더십 유형

주임원사의 리더십은 단일 유형으로 설명될 수 없으며, 상황과 대상에 따라 다양한 리더십을 통합적으로 활용하는 복합적 특성을 가진다.

(1) 통제형 리더십 (Authoritative Leadership)

통제형 리더십은 규율과 질서를 기반으로 조직을 유지하는 리더십이다. 군 조직의 특성상 명확한 지시와 통제는 필수적이며, 특히 전투 상황이나 긴급 상황에서는 신속한 의사결정과 명령 이행이 요구된다. 주임원사는 이러한 상황에서 병력의 이탈을 방지하고 조직의 일관된 행동을 유지하는 역할을 수행해야 한다. 그러나 통제형 리더십에만 의존할 경우 병사의 자율성 저하, 조직내 긴장증가, 소통 단절과 같은 문제가 발생할 수 있다.

(2) 변혁적 리더십 (Transformational Leadership)

변혁적 리더십은 구성원의 인식과 태도를 변화시켜 조직 목표에 자발적으로 참여하도록 유도하는 리더십이다. 주임원사는 단순히 명령을 전달하는 존재가 아니라, 구성원들이 조직의 목표를 이해하고 스스로 참여하도록 이끄는 역할을 수행해야 한다. 예를 들어 훈련의 의미를 설명하고, 부사관들에게 조직 운영 방향을 공유하며 조직 전체의 사기를 끌어올리는 행위는 모두 변혁적 리더십에 해당하며, 이는 장기적으로 조직의 전투력과 직결된다.

(3) 거래적 리더십 (Transactional Leadership)

거래적 리더십은 보상과 제재를 통해 구성원의 행동을 조절하는 방식이다. 군 조직에서는 포상, 평가, 징계등이 이에 해당하며, 주임원사는 이를 통해 기본적인 규율을 유지하는 역할을 수행한다. 그러나 이 방식은 단기적 통제에는 효과적이지만, 장기적 동기부여에는 한계가 있다.

(4) 서번트 리더십 (Servant Leadership)

서번트 리더십은 구성원을 지원하고 보호하는 것을 중심으로 하는 리더십이다. 주임원사는 용사와 부사관의 생활, 심리, 복지 등을 관리하는 역할을 수행하기 때문에, 이 리더십이 매우 중요하다. 예를 들어 어려움을 겪는 병사를 상담하고 부사관의 고충을 해결해주며 조직 내 신뢰를 형성하는 행위는 모두 서번트 리더십에 해당하며, 이는 조직의 안정성과 직결된다.

(5) 코칭형 리더십 (Coaching Leadership)

코칭형 리더십은 구성원의 성장과 발전을 지원하는 리더십으로, 단순히 현재를 관리하는 것이 아니라, 경험기반의 조언, 문제 해결의 방향제시, 개인역량 개발지원 등으로 부사관과 용사를 미래의 리더로 성장시키는 역할을 수행해야 한다.

Ⅲ. 동양과 서양의 주임원사 제도 비교

주임원사제도는 군 조직의 운영 방식과 리더십 구조를 이해하는 데 핵심적인 요소이며, 동양과 서양 군대 간에는 그 형성 배경과 운영 방식에서 뚜렷한 차이를 보인다. 이러한 차이는 단순한 제도상의 차이가 아니라, 군 조직이 발전해 온 역사적·문화적 맥락에 기인한 것으로 이해할 수 있다.

1. 서양 군대의 주임원사 제도

서양 군대, 특히 United States Army를 중심으로 한 체계에서는 주임원사가 지휘관의 핵심 파트너로 인식된다. 서양 군대는 전문 직업군인 체계를 기반으로 발전해 왔으며, 이 과정에서 부사관은 단순한 숙련병이 아닌 조직 운영의 핵심 리더로 재정의되었다. 이에 따라 선임부사관은 병력관리와 조직 운영, 부사관단 통솔, 조직문화 관리 등 다양한 영역에서 실질적인 권한과 책임을 동시에 부여받고 있다. 특히 주임원사는 지휘관과 함께 부대를 운영하는 공동 리더(co-leader)로서 기능하며, 정책 자문과 의사결정 과정에도 일정 부분 참여하는 구조를 가진다. 또한 단계별 교육체계를 통해 리더십과 조직 운영 능력을 체계적으로 발전시킬 수 있는 기반이 마련되어 있다. 이는 주임원사가 제도적으로 안정된 리더십을 발휘할 수 있는 구조를 형성한다.

2. 동양 군대의 주임원사 제도

동양 군대는 역사적으로 중앙집권적 통제와 계급 중심의 위계질서를 기반으로 발전해 왔다. 예를 들어 중국 인민해방군(People's Liberation Army)과 일본자위대(Japan Self-Defense Forces)의 경우, 주임원사(선임부사관) 제도는 존재하지만 그 역할은 상대적으로 제한적이다.

동양 군대에서는 의사결정 권한이 장교에게 집중되어 있으며, 주임원사는 주로 이를 보조하는 역할을 수행한다. 또한 조직 운영 방식이 계급과 연차 중심으로 이루어지기 때문에, 직책에 따른 권한 부여보다는 기존 위계질서가 우선적으로 작용하는 특징을 보인다.

3. 대한민국 주임원사 제도의 구조적 위치

대한민국 군은 1990년대 후반 이후 군 구조 개편 과정에서 서양 군대의 선임부사관 제도를 참고하여 주임원사 제도를 도입하였다. 그러나 제도의 도입 이후에도 기존의 장교 중심 지휘체계와 계급 중심 조직 문화가 유지되면서, 제도와 운영 간의 괴리가 발생하는 특징을 보인다. 즉, 대한민국 주임원사 제도는 제도적 측면에서는 서양식 구조를 도입하였으나 실제 운영에서는 동양식 조직문화가 유지되는 이중적 특성을 가진다. 이로 인해 주임원사는 조직의 핵심 리더로 설정되어 있음에도 불구하고, 실제로는 지휘관 보좌 역할에 머무르는 경우가 많으며, 권한과 역할이 부대별로 상이하게 나타나는 문제가 발생한다.

Ⅳ. 대한민국 주임원사 제도의 구조적 문제(50여명의 부사관 설문기반 분석)

1. 제도적 구조와 권한의 불일치

주임원사는 병력관리와 조직운영의 핵심 책임을 수행하는 직위로서, 조직 내에서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 그러나 실제 제도 운영에서는 이러한 역할에 상응하는 권한이 충분히 보장되지 않는 구조적 한계를 보이고 있다. 군 조직은 전통적으로 지휘권의 일원화를 위해 장교 중심 의사결정 구조를 유지해 왔으며, 이 과정에서 주임원사는 조직 운영의 실질적 책임을 수행함에도 불구하고 독립적인 권한은 제한된 상태로 남게 되었다.

이러한 구조적 특성은 현장 설문에서도 동일하게 나타났다. “현재 주임원사의 역할에서 가장 아쉬운 점은 무엇인가?”라는 질문에 대해 다수의 응답자는 “필요한 직책이지만 실질적인 권한이 부족하다”는 의견을 제시하였다. 또한 “주임원사가 실질적으로 영향력을 발휘

하지 못한다고 느낀 경험이 있는가?”라는 질문에서도, 주임원사의 역할이 지휘관 보좌에 머무르고 독립적 의사결정으로 이어지지 않는다는 인식이 반복적으로 나타났다. 이는 주임원사가 조직 내에서 중요한 책임을 수행하고 있음에도 불구하고, 제도적으로는 권한이 충분히 부여되지 않는 ‘책임-권한 불균형 구조’가 존재 함을 의미한다.

2. 교육체계와 전문성 형성의 한계

주임원사는 부대관리, 병력관리, 조직운영, 지휘보좌 등 복합적이고 고차원적인 역할을 수행해야 함에도 불구하고, 이를 체계적으로 뒷받침할 교육체계와 시스템은 충분히 정립되지 않은 상태이다.

부사관 교육은 계급별로 존재하지만, 교육기간이 짧고 심화 과정이 부족하여 실질적인 리더십과 조직 운영 능력을 형성하는 데 한계를 가진다. 이는 군 조직이 인력의 신속한 현장 투입을 우선시하는 구조에서 비롯된 것으로, 장기적인 교육보다는 단기 교육 중심의 운영이 지속되어 온 결과라 할 수 있다.

설문에서도 이러한 인식은 확인되었다. “주임원사의 권한이나 교육, 제도 중에서 부족한 부분은 무엇인가?”라는 질문에 대해 응답자들은 전문성을 키울 수 있는 교육의 부족과 직무 특화 교육의 필요성을 강조하였다. 또한 교육 운영 구조가 장교 중심으로 이루어지는 점 역시 부사관 리더십의 독립적 발전을 제한하는 요소로 인식되고 있었다. 이는 결국 주임원사의 전문성이 제도적 교육을 통해 형성되기보다 개인 경험에 의존하게 되는 구조를 강화시키는 요인으로 작용한다.

3. 조직문화와 직책 인식의 충돌

주임원사 제도의 또 다른 구조적 문제는 조직문화와 제도 간의 불일치에서 나타난다. 군 조직은 오랜 기간 계급과 선후임 중심의 위계문화를 기반으로 운영되어 왔으며, 이러한 문화는 직책 중심으로 권한이 부여되는 주임원사 제도와 충돌하는 경향을 보인다. 특히 일부 상황에서는 후임이 주임원사가 되었을 경우 기존 선임과의 관계에서 갈등이 발생할 수 있으며, 이는 직책 중심 리더십이 충분히 정착되지 않았음을 의미한다.

설문에서도 이러한 현상은 간접적으로 확인되었다. “부사관 조직 내에서 주임원사에 대한 인식은 어떠한가?”라는 질문에 대해 일부 응답자는 주임원사가 형식적 보직으로 인식되거나, 특정 역할(안전통제, 식사관리 등)에 한정된 존재로 인식되는 경향이 있다고 응답하였다. 또한 “후임이 주임원사가 되었을 때 갈등의 원인은 무엇인가?”라는 질문에서는 개인 간 서열 인식이나 감정적 요소가 영향을 미칠 수 있다는 의견이 제시되었다. 이는 조직문화가 제도적 변화를 충분히 수용하지 못하고 있음을 보여주고 있다고 할 수 있다.

4. 개인 중심 운영과 공정성 문제

주임원사의 역할 수행이 개인의 성향이나 인간관계에 따라 달라질 수 있다는 점 역시 중요한 구조적 문제로 나타난다. 제도적 기준이 명확하게 정립되지 않은 상황에서는 운영 방식이 개인 재량에 의존하게 되며, 이로 인해 구성원 간 체감 차이가 발생할 수 있다.

설문에서도 이러한 인식은 확인되었다. “주임원사가 형식적인 자리라고 느껴질 때는 언제인가?”라는 질문에 대해 일부 응답자는 특정 인원과의 관계에 따라 관심과 지원이 달라지는 경우를 언급하였다. 반면 긍정적 사례에서는 “도움이 필요할 때 경청하고 지휘관에게

전달해주는 역할"이 강조되었으며, 이는 주임원사가 수행하는 핵심 기능이 공식 권한보다 비공식적 소통과 중재 역할에 집중되어 있음을 보여준다. 이러한 구조에서는 조직 운영의 공정성과 신뢰가 개인의 리더십 스타일에 의해 크게 좌우되는 한계를 가진다.

앞서 제시한 제도적, 교육적, 문화적 문제와 설문 결과를 종합하면, 대한민국 주임원사 제도의 구조적 한계는 다음과 같이 정리될 수 있다.

주임원사는 조직 내에서 높은 필요성과 중요성을 인정받고 있음에도 불구하고, 권한은 제한되어 있으며, 교육을 통한 전문성 축적은 부족하고, 조직문화는 직책 중심 리더십을 충분히 수용하지 못하고 있으며 실제 운영은 개인 역량과 관계에 의존하는 구조를 보인다.
이러한 요소들은 상호 독립적으로 존재하는 것이 아니라, 서로 영향을 주고 받으며 복합적으로 작용하고 있다. 즉, 주임원사 제도의 문제는 단순히 권한 부족이나 교육 부족과 같은 개별 요소의 문제가 아니라 지휘구조, 교육체계, 조직문화가 서로 정합성을 이루지 못한 구조적 문제에서 비롯된 것으로 이해할 수 있다.

Ⅴ. 제도 개선 방안

1. 구조 및 직무 체계 확립

주임원사 제도의 근본적 개선은 직무와 위상에 대한 명확한 정의에서 출발해야 한다. 현재 주임원사의 역할은 제대별로 상이하게 운영되고 있으며, 이는 제도의 일관성과 부사관의 정체성을 약화시키는 요인으로 작용하고 있다. 따라서 주임원사를 단순한 최고 선임 부사관이 아닌 부대 운영을 담당하는 핵심 관리자(operational leader)로 재정의하고, 이에 상응하는 표준 직무체계를 구축할 필요가 있다. 다음으로 주임원사만의 별도 식별체계(계급)를 도입하여 조직 내에서 주임원사의 위상이 명확히 인식되도록 해야 한다. 이와함께 부사관의 계급 단계와 직급상향 조정을 통해 부사관들의 권위와 자부심을 강화시키고 인사적체해소, 복무동기 부여등의 시너지효과를 만들어내야 한다. 이러한 일련의 체계확립 및 변화는 부사관들의 대표인 주임원사 리더십의 정당성과 지휘체계의 명확성을 동시에 강화하는 역할을 할것이다.

2. 권한 보장 및 역할 실질화

주임원사의 역할 수행을 위해서는 이에 상응하는 권한이 반드시 제도적으로 보장되어야 한다. 특히 병력관리의 핵심 요소인 인사 영역에서의 참여 확대는 주임원사의 실질적 영향력을 확보하는 데 필수적이다. 주임원사의 격에 맞는 예우와 처우의 현실화를 위해 주임원사 활동비를 제대별 차등지급하고, 발언권 및 의전강화, 사회적 예우 확대, 정책 수립 과정에 주임원사의 참여를 확대함으로써 현장 경험이 정책에 반영될 수 있도록 해야 한다. 이는 정책의 실효성과 조직 운영의 현실성을 동시에 확보하는 결과로 이어질 것이다.

3. 교육 및 전문성 체계 구축

주임원사의 역할은 고도의 조직 운영 능력을 요구하지만, 현재 교육체계는 이를 충분히 뒷받침하지 못하고 있다. 이는 야전 부사관들의 설문 결과에서도 압도적으로 교육이 부족하다고 나오는 것이 이를 뒷받침 해주고 있다. 주임원사 직무에 특화된 교육 과정을 구축하고

교육을 단계화하여 지속적인 역량 개발이 이루어지도록 해야 한다. 특히 순환보직 특성상 발생하는 직무 적응 문제를 해결하기 위해 부대 유형별 이해 교육과 참모업무 교육 등 실질적 학습활동을 확대할 필요가 있다. 이는 주임원사의 능력이 경험이 아닌 교육을 통해 체계적으로 형성되도록 하는 핵심 요소이다. 주임원사 교육과정을 다양한 방법을 활용할 수 있겠지만 美 원사과정과 동일하게 50주 교육을 통해 시스템적으로 인식의 대전환을 유도할 필요가 절실하다.

4. 보상 및 활동 지원 체계 개선

주임원사의 직무는 상시적이며 책임 중심적 특성을 가지지만, 현재 보상체계는 이를 충분히 반영하지 못하고 있다. 따라서 시간 기반 수당 체계에서 벗어나 직무 기반 보상체계를 도입할 필요가 있으며, 특히 주임원사의 활동 특성을 고려한 별도의 활동비 제도를 마련해야 한다. 이를 통해 조직관리, 상담, 격려 등 비공식적 리더십 활동이 활성화 될 수 있으며, 이는 평시 조직 내 신뢰 형성과 사기 유지에 중요한 역할을 할것이고, 전시에는 전투력의 상승으로 이어질 것이다.

5. 운영 및 관리 체계 정립

주임원사의 활동은 일정 부분 재량에 의존할 수밖에 없다, 때문에 운영기준이 명확하지 않을 경우 공정성 문제로 이어질 수 있다. 활동에 공정성이 의심될 경우 조직내 구성원들간에 주임원사의 러더십에 신뢰하락으로 이어질 수 있다. 따라서 활동 기준과 자원운영 원칙을 명확히 하고, 투명성을 확보해야 한다. 또한 정기적인 간담회 및 면담 제도를 통해 소통구조를 제도화함으로써 조직 내 문제를 조기에 발견하고 해결함으로서 신뢰 기반 조직을 구축할 수 있다.

6. 조직문화 및 리더십 환경 개선

주임원사 제도의 실효성은 조직문화에 의해 크게 좌우된다. 따라서 선후임 중심 문화에서 벗어나 직책 중심 리더십이 정착될 수 있도록 지속적인 교육과 제도적 노력이 필요하다. 또한 주임원사의 경험을 조직 자산으로 활용하기 위해 멘토링 및 경험 전수 시스템을 구축함으로써, 후배 부사관의 성장과 조직 전체의 역량 향상을 도모해야 한다.

7. 주임원사 위상 및 자격 기준의 제도적 정비

주임원사는 부대 내 최고 대표 부사관으로서 병력관리와 조직운영 전반에 영향을 미치는 핵심 직위임에도 불구하고, 현재 보상 및 위상 체계는 그 역할 수준을 충분히 반영하지 못하고 있다. 특히 현행 기준에서 원사 계급이 일반적으로 7급 공무원 수준에 준하는 것으로 인식되는 반면, 주임원사는 단순 계급을 넘어 부대 운영의 핵심 관리자 역할을 수행한다는 점에서 보다 상위 수준의 책임과 역할을 요구받는다. 따라서 주임원사에 대해서는 기존 계급 중심 보상 기준과는 별도로, 직무 기반 위상 체계를 재정립할 필요가 있으며, 계급구조의 특성을 고려했을 때 최소한 4급 공무원 수준에 상응하는 대우 기준을 검토할 수 있다. 이러한 조정은 단순한 보상 상향이 아니라, 주임원사의 역할에 대한 조직적 인정과 책임 수준의 명확화를 의미하며, 결과적으로 리더십의 역량강화와 직무수행 동기를 동시에 강화하

는 효과를 가져올 수 있다.

8. 주임원사 자격 기준 강화 및 학력 요건 검토

주임원사는 병사, 부사관, 장교를 연결하는 중간 리더로서 다양한 계층과의 소통과 조정 역할을 수행해야 한다. 특히 현대 군 조직에서는 단순한 경험뿐만 아니라, 조직이해, 의사소통 능력, 정책 이해 능력 등 복합적 역량이 요구된다. 이러한 측면에서 주임원사 선발 기준에 있어 일정 수준(학사) 이상의 학력 요건을 명시화하고 체계적이고 장기적인 주임원사 교육을 통해서 군사학 석사를 부여하는 방안은 직무 수행 역량을 제도적으로 보장하는 하나의 대안이 될 수 있다. 이는 단순히 학력 자체를 요구하는 것이 아니라, 논리적 사고 능력, 의사소통 능력, 조직 및 정책 이해도를 확보하기 위한 최소한의 기준으로 이해할 필요가 있다. 또한 이러한 자격 기준 강화는 주임원사의 전문성과 위상을 동시에 제고하며, 장교 및 부사관, 병사 간의 소통 과정에서 발생할 수 있는 인식 격차를 줄이는 데에도 기여할 수 있다. 추가로 초임 부사관의 군 유입과정에서의 RNTC[1)]가 있다면 군의 최종과정에서 (가칭)HCNTC[2)]과정을 주임원사 과정으로 신설을 함으로서 부사관들에게 최종시점에 동기를 부여하면서 사회적 인식재고를 높일 수 있는 기회로 만들 수 있다.

Ⅵ. 결론

동서양 군 조직의 주임원사 제도를 비교하고, 현장 부사관 50여명의 설문을 바탕으로 주임원사 제도의 구조적 문제를 분석하였다. 분석 결과, 주임원사 제도는 조직 내에서 병력관리와 조직운영을 담당하는 핵심 직위로서 그 필요성과 중요성에 대해서는 높은 공감이 형성되어 있는것으로 나타났다. 특히 주임원사는 병사와 부사관, 장교를 연결하는 중간 리더로서 조직의 안정성과 전투력 유지에 중요한 역할을 수행하고 있다. 그러나 실제 운영 과정에서는 이러한 역할 요구 수준과 제도적 기반 간의 괴리가 존재하는 것으로 확인되었다.

우선 제도적 측면에서는 주임원사가 수행하는 책임에 비해 권한이 제한되어 있으며, 이는 지휘관 중심 의사결정 구조 속에서 독립적인 리더십 발휘를 어렵게 만드는 요인으로 작용하고 있다. 또한 교육체계 측면에서는 단기 교육 중심의 구조로 인해 주임원사에게 요구되는 복합적 리더십과 조직 운영 능력을 체계적으로 형성하는 데 한계가 있는 것으로 나타났다.

조직문화 측면에서도 계급과 선후임 중심의 전통적 위계문화가 직책 중심 리더십과 충돌하면서, 주임원사의 역할 수행에 영향을 미치는 구조적 제약으로 작용하고 있다. 특히 현장 설문 결과에서는 주임원사의 필요성에 대한 인식은 매우 높으나, 권한 부족과 역할 제한으로 인해 실질적 영향력이 제한되고 있다는 인식이 공통적으로 나타났으며, 일부에서는 개인 역량에 따라 기능 수행 수준이 크게 달라지는 문제도 확인되었다. 이러한 결과는 주임원사 제도의 한계가 단순히 특정 요소의 부족에서 비롯된 것이 아니라, 권한, 교육, 보상, 조직문화가 서로 정합성을 이루지 못한 구조적 문제에서 기인하고 있음을 보여준다. 따라서 향후 제도 개선은 단순한 역할 확대나 부분적 보완에 그쳐서는 안 되며, 주임원사의 직무, 권한, 교육, 보상, 조직문화 전반을 포괄하는 통합적 재설계의 관점에서 접근되어야 한다. 특히 주

1) Reserve Non-Commissioned Officer's Training Corps
2) Highest-Course Non-Commissioned Officer's Training Corps

임원사의 직무를 부대 운영의 핵심 관리자로 명확히 재정의하고, 이에 상응하는 권한과 보상체계를 구축하는 것이 필요하며, 동시에 전용 교육체계와 학습활동을 통해 전문성을 제도적으로 보장해야 한다. 또한 직책 중심 리더십이 조직문화로 정착될 수 있도록 지속적인 제도적·교육적 노력이 병행되어야 한다. 더 나아가 주임원사의 위상과 자격 기준 역시 직책 중심으로 재정립함으로써, 조직 내 리더십의 정당성과 실효성을 동시에 확보할 필요가 있다.

주임원사 제도의 개선은 단순한 제도 보완의 차원을 넘어 군 조직 전반의 운영 방식과 리더십 구조를 재정립하는 과정으로 이해되어야 하며, 궁극적으로는 주임원사가 조직 운영의 핵심 리더로서 기능할 수 있는 제도적 기반을 구축하는 데 그 목적을 두어야 한다. 이러한 관점에서 볼 때, 주임원사 제도의 미래는 단순히 인원을 선발하고 배치하는 문제로 이해할것이 아니라, 그들이 수행해야 할 역할에 상응하는 구조를 얼마나 정교하게 설계할 수 있는가에 따라 성패여부가 달려 있다고 할 수 있다