미래사회
Journal of Future Society
2026. Vol. 17, No. 1, 101~121.
https://doi.org/10.22987/jifso.2026.17.1.101

인구구조 변화와 국방인력 위기:
미국 ROTC 민간 아웃소싱 사례와 한국형 민간위탁 교육훈련 모델 제안

김 선 웅　　최 경 운　　한 명 현

육군 제36보병사단

본 연구는 미국 육군 ROTC 프로그램의 민간 아웃소싱 사례를 분석하고, 이를 바탕으로 한국 학군단(ROTC)에 적용 가능한 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 급격한 인구구조 변화와 병역자원 감소라는 국가적 도전 속에서, 군 교육훈련 분야의 효율성 제고와 질적 향상은 시급한 과제로 대두되고 있다. 미국의 경우 1997년부터 민간기업을 통한 ROTC 교육훈련 아웃소싱을 도입하여 상당한 성과를 거두고 있으며, 현재 약 270개 대학에서 4,000여 명의 민간(예비역) 교관이 활동하고 있다. 본 연구는 문헌조사와 미국 사례분석을 통해 미국 ROTC 민간 아웃소싱의 현황과 성과를 정량적으로 분석하고, 한국 학군단과의 구조적·운영적 차이를 비교 검토하였다. 연구 결과, 미국의 민간 아웃소싱 모델은 인건비 5~26% 절감, 군 인력 부담 경감, 임관율 4.1%p 증가 등의 성과를 보였다. 이를 바탕으로 한국형 민간 위탁 교육훈련 모델을 3단계로 구분하여 제시하였으며, 시범 도입, 전국 확대, 제도 정착의 단계적 접근을 통해 한국 실정에 맞는 적용 방안을 제시하였다.

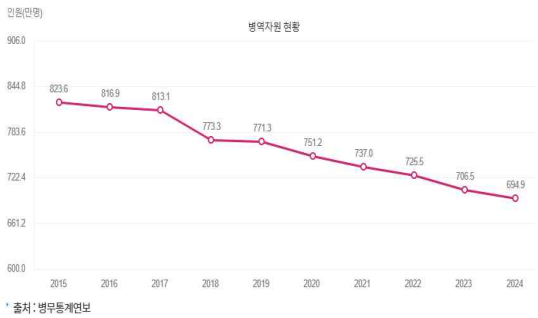
주요어: ROTC, 민간 아웃소싱, 교육훈련, 국방인력, 학군단

* 주저자: 김선웅/육군 36보병사단/대전대학교 군사학 박사과정/강원 원주시 치악로 1690
/Tel: 02-836-2160/E-mail: ksoiuu@hanmail.net

Ⅰ. 서론

1. 연구 배경

한국 사회는 인구구조의 급변과 병역자원 감소라는 중대한 과제에 직면하고 있다. 2023년 통계청 자료에 따르면 합계출산율은 0.72명에 불과해, 이는 현재 세계 최저 수준에 해당한다. 그 결과 향후 국방 인력의 안정적 확보에 심각한 난관이 예상된다(통계청, 2024). 구체적으로 병무청 통계에 따르면 [그림 1]과 같이 2018년 이후 병역자원이 빠른 속도로 줄어들고 있으며, 2030년대에는 현재 대비 30% 이상 감소할 것으로 전망된다. 이러한 추세는 병역 수급과 군 인력 운영방식의 전반적 재검토를 불가피하게 만들고 있다(병무청, 2024).



[그림 1] 2015~2024년 병역자원 현황

현황 자료를 보면, 2015년 이후 최근 10년 동안 병역자원이 지속적으로 감소해 온 추세를 보여준다. 만 20세 병역자원은 2015년 약 823만 명에서 2025년 694만 명 수준으로 10년 만에 15.7%가량 급감하였으며, 출생아 수 감소와 인구 고령화 등 인구학적 변화가 병역자원 기반 약화의 주된 원인으로 분석된다. 정부 자료에 따르면 이러한 감소세는 앞으로도 지속될 전망이며, 적정 군 인력 확보가 점차 어려워질 것으로 평가되고 있다.

특히 인구 감소가 단순한 규모 축소를 넘어, 우수 인력의 절대적 부족으로 확산됨에 따라, 군 조직은 제한된 인원을 보다 효율적으로 활용하면서도 전투 임무에 집중할 수 있도록 교육훈련 체계의 근본적인 개선이 요구되고 있다. 이러한 맥락에서 민간 부문의 전문성을 활용한 교육훈련 아웃소싱은 비용 절감 이상의 효과를 지니며, 교육의 질적 향상과 운영 효율성 제고라는 복합적인 목표 달성을 위한 중요한 전략으로 대두되고 있다(이강수, 2025).

<표 1> 3군 사관학교 통합 추진 단계별 계획 및 정책적 배경

단계	내용	대상 학교	주요 특징	목적 및 배경
1 단계	육군사관학교와 3사관학교 통합	육군사관학교(육사), 3사관학교(3사)	조직 운영 통합 및 자원 공유	– 군 조직 효율성 제고 및 간부 양성 체계 단순화 – 내부 '기득권 카르텔' 해소 및 위화감 제거 – 군 조직의 효율성 제고 및 통합성 강화 필요
2 단계	국군사관학교 창설(전군 통합)	육사, 3사, 해군사관학교(해사), 공군사관학교(공사)	완전 통합, 합동성 강화	– 육·해·공 합동성 강화로 복합적 미래 전장 대응력 확보 – 각군 별 분리된 사관학교 폐쇄성 극복 – 과거 통합 실패 경험 극복 위한 단계적 추진

한편, 한국 국방부는 <표 1>과 같이 정부의 정책 방향에 따라 3군(육·해·공) 사관학교 통합 정책을 추진하고 있으며, 이에 따라 학군단(ROTC) 제도 역시 장교 양성 체계의 근본적 혁신 요구에 직면해 있다. 현재 학군단은 육군 장교의 약 70%를 공급하는 핵심 기관임에도 불구하고, 기존 군 중심의 전통적 교육훈련 체계를 유지하고 있어 변화와 혁신이 절실한 상태이다(김영곤·신다윗, 2024).

실제로 미국, 영국, 호주 등 여러 선진국은 군사교육훈련 일부를 민간에 위탁함으로써 군 전투력을

강화하고 비용 효율성을 함께 달성하고 있다. 이러한 현상은 냉전 이후 복잡화된 안보 위협에 대응하기 위한 군 조직 전문화 및 효율성 강화 전략의 핵심적인 움직임이라 할 수 있다(유대범·오재인, 2016). 미국 육군 ROTC 민간 아웃소싱 사례는 대표적인 성공 모델로, 1997년 도입 이후 약 270개 대학에서 운영 중이며, 연간 3,200여 명의 장교를 배출해 전체 임관자의 약 절반을 차지하는 등 그 중요성이 크게 부각되고 있다. 이 제도는 비용 절감뿐만 아니라 교육의 질 향상으로 운영 효율성 증대를 동시에 이룬 점에서 국제적으로도 모범 사례로 평가받고 있다(U.S. Army; 김상연, 2011).

더욱이 4차 산업혁명과 디지털 전환이 국방 분야 전반에 빠르게 확산됨에 따라, 인공지능, 빅데이터, 사이버전, 무인체계 등 첨단 영역에서는 민간 전문성이 군을 능가하는 양상을 보이고 있다. 따라서 미래 지향적 군사교육 체계 구축에서는 민간 전문가의 적극적인 활용이 필수적이다(조원희, 2018).

2. 연구 목적 및 의의

본 연구는 미국 육군 ROTC 민간 아웃소싱의 현황과 성과를 체계적으로 분석한 뒤, 그 결과를 토대로 한국 학군단의 효율적 운영과 미래지향적 변화 방안을 제시하는 데 목적을 두고 있다. 구체적으로는 미국 사례에서 도출된 성공 요인을 상세히 분석하고, 한국 현실에 적합한 형태로 적용 방안을 모색한다. 그뿐만 아니라 군 인력 부담 경감, 비용 효율성 증대, 교육 질 개선 등 구체적 정책 효과를 산출해 실질적인 의사결정을 지원하는 것을 목표로 한다. 이를 통해 국내 군사교육 아웃소싱 분야 연구를 확대하며, 정책과 실무 양면에서 혁신적 기여를 하고자 한다.

3. 연구 방법 및 구성

본 연구는 다음의 연구 질문에 답하고자 한다. 첫째, 미국 ROTC 민간 아웃소싱 제도는 어떠한 요인에 의해 성공적으로 운영되고 있는가? 둘째, 인구구조 변화로 인한 국방인력 부족 문제에 대해 민간 아웃소싱이 어떠한 해결 기제로 작용할 수 있는가? 셋째, 한국 학군단에 민간 아웃소싱을 적용할 때 예상되는 제도적·문화적 제약요인은 무엇이며, 이를 어떻게 극복할 수 있는가?

이를 위해 문헌조사와 해외 사례 분석이라는 질적 연구 방법을 적용하였다. 특히, 미국 국방부, 육군본부, RAND Corporation, GAO(Government Accountability Office) 등 공신력 있는 기관의 공식 보고서와 학술 자료에서 정량적 데이터를 수집하였으며, 한국 국방부 및 국내 연구기관 자료와 비교하였다. 또한, 국내외 학술 데이터베이스(Web of Science, KCI)에 등재된 관련 연구를 체계적으로 검토하여 연구의 타당성을 확보하였다. 연구는 총 5단계로 구성되어, 미국 ROTC 민간 아웃소싱 현황조사, 성과 분석, 한국 학군단 비교 및 적용 가능성 검토, 정책적 제약요인 분석, 그리고 한국형 모델 설계 및 추진 방안 도출 순으로 진행했다.

최종 연구는 총 6장으로 이루어지며, 1장 서론을 시작으로 2장에서 미국 사례를 분석하고, 3장에서는 한국 학군단과의 비교 및 적용 가능성을 검토한다. 이어 4장에서는 한국형 민간 위탁 교육훈련 모델을 제안하며, 5장에서는 기대효과를 분석하고, 마지막 6장에서는 종합결론과 정책적 시사점을 제시한다.

Ⅱ. 미국 ROTC 민간 아웃소싱 분석

1. 민간 아웃소싱의 대안적 가치: 인력 부족 해소 메커니즘

앞서 언급한 바와 같이 한국의 저출산 추세는 약

20년의 시차를 두고 병역자원 감소로 직결된다. 민간 아웃소싱은 이러한 인력 부족 문제에 대한 구조적 해법을 제공한다. 그 메커니즘은 다음과 같다.

첫째, 현역 인력의 재배치 효과이다. 교관직을 민간(예비역)으로 대체함으로써 현역 장교를 전투부대에 재배치할 수 있다. 이는 제한된 현역 인력을 핵심 전투임무에 집중시키는 효과를 낳는다.

둘째, 예비역 인력풀의 활용이다. 매년 약 2만 명의 장교와 8만 명의 부사관이 전역하며, 이들 중 상당수는 군사적 전문성과 교육 역량을 겸비한 인력이다. 이들을 민간 교관으로 활용함으로써 병역자원 감소와 별개로 안정적인 교관 인력을 확보할 수 있다.

셋째, 인구구조 변화에 대한 완충 기능이다. 현역 중심 체계에서는 병역자원 감소가 곧바로 교관 인력 부족으로 이어지지만, 민간 위탁 체계에서는 노동시장에서 적합한 인력을 유연하게 확보할 수 있어 인구구조 변화의 충격을 완화할 수 있다.

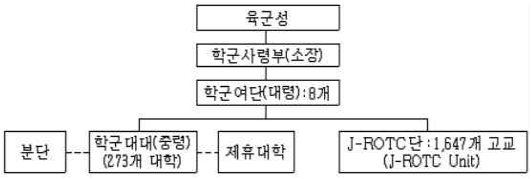
2. 미국 ROTC 아웃소싱 도입배경 및 발전과정

미국 육군 ROTC의 민간 아웃소싱 도입은 1990년대 중반, 냉전 종식과 평화 배당 정책에 따른 국방 예산 삭감 및 병력 감축 상황에서 시작되었다(CorpWatch, 2001). 당시 소련 해체로 인해 군사적 위협은 감소하였으나, 재정 압박과 군 구조 개편 필요성이 증대되면서 교육훈련 혁신이 요구되었다. 이에 따라 군이 직접 수행하던 교육훈련 업무 중 일부를 민간에 위탁하는 전략을 채택함으로써 비용 절감과 동시에 교육의 질을 향상시키고 민간 전문성을 활용하고자 하였다.

MPRI(Military Professional Resources Inc.: 미국의 퇴역 장성·장교들이 설립한 군사 전문 컨설팅·훈련 기업)와의 최초 계약 이후 COMTek, Dynamics Research Corporation 등 다양한 민간 업체들이 참여하였으며, 초기 일부 대학에서 시작된 시범 사업은 긍정적 평가를 바탕으로 전국적으로 확대되었다(Singer, 2011). 특히 9/11 테러 및 아프가니스탄·이라크 전쟁의 장기화는 현역 군인의 전투 임무 집중을 해야 하였고, 이는 민간 아웃소싱 확대의 중요한 동력으로 작용하였다(Avant, 2013). 더욱이 2010년대에는 국방 예산 삭감 정책과 정보통신기술의 발달이 맞물리면서, 민간 기업들이 군보다 빠른 속도로 디지털 군사교육 시스템을 도입하여 교육의 질적 향상에 크게 기여하고 있다.

3. 미국 ROTC 아웃소싱 현황

2025년 현재, 미국 육군 ROTC는 다음 [그림 2]와 같은 지휘통제 체계로 전국 약 900개 대학에서 운영되고 있으며(Inside Higher Ed, 2025), 민간 교관들은 주로 퇴역 장교와 부사관 출신으로, 평균 경력 20년 이상과 실전 경험을 갖추고 있다. 특히, 민간 교관들은 평균 5~7년간 동일 기관에서 근무하면서 교육의 연속성과 전문성을 확립하는 반면, 현역 교관은 보통 2~3년 단기 순환 근무를 한다는 점에서 차별화된다.



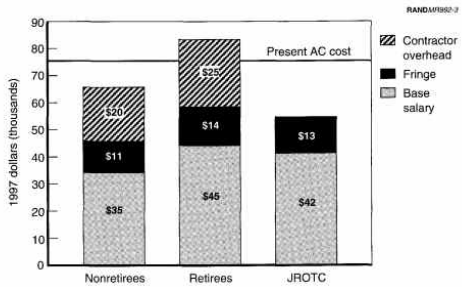
[그림 2] 미국 학군단 지휘통제 체계

미국 육군 학군단은 교육사령부 소속에서 육군성 직속으로 전환되어 독립적인 지휘체계를 갖추고 있다. 전국에 분포된 학군단을 효과적으로 통제하기 위해 8개의 학군여단이 중간 지휘계층으로 편성되어 있으며, 학군대대장과 교관들을 민간 교관들로 채용하여 군사학교수, 군사학부교수, 군사학강사로 임명, 일반대학 교수와 동등한 권한과 위상을 보장받음으로써 대학과의 긴밀한 연계를 강화하고 있다(김명렬, 김충관, 2022).

또한, 사관후보생 규모는 약 27,000명으로 연간 임관자 수는 약 3,100명이며, 이는 미 육군 전체 임관자의 약 70%에 달한다(U.S. Army Cadet Command, 2025). 예산 규모는 연간 약 3억 1천 5백만 달러로(Novelly, 2024), 육군 전체 교육훈련 예산의 상당 부분을 차지한다. 주요 계약 기업은 MPRI, Dynamics Research Corporation, COMTek 등이며, 이들은 교관 파견은 물론 교육과정 개발과 시설 관리까지 포괄적으로 담당한다. 계약은 성과 기반 계약 방식을 따르며, 임관율, 교육 만족도, 비용 효율성 등의 성과 지표에 따라 평가되고, 통상 5~7년의 장기 계약으로 이루어지며, 성과가 미흡할 경우 계약 해지와 업체 교체도 이뤄진다.

<표 2> 미 ROTC 교관 보직별 민간 교관 대체 시 연간 비용 비교

보직 유형	현역 교관(AC)	전역자 교관	예비역 교관(민간)
교관 (Instructor)	약 $76,000	$56,000 ~ $84,000	$60,000 ~ $72,000
훈육관 (Trainer/NCO)	약 $65,000	$48,000 ~ $70,000	$52,000 ~ $66,000
행정/군수 (Staff/Admin)	약 $55,000	$42,000 ~ $60,000	$45,000 ~ $58,000
대대 단위 합계 (Total per Battalion)	약 $2.9M	$2.2M ~ $2.9M	$2.3M ~ $2.7M



[그림 3] 미 ROTC 현역 교관과 예비역 교관 비용 비교

4. 미국 ROTC 아웃소싱 효과 분석

미국 RAND 연구(Staffing Army ROTC at Colleges and Universities, 1999)에 따르면, ROTC 교관직을 민간 계약 인력으로 대체할 경우 일부 보직에서는 현역(Active Component, AC) 교관 대비 약 5~26%의 비용 절감 효과가 나타난다고 보고하고 있다. 예를 들어 아래 <표 2>와 [그림 3]과 같이 AC 교관 1개 보직의 연간 비용은 약 76,000달러로 추정되었는데, 전역자 기반 민간 교관은 약 56,000~84,000달러, 예비역 기반 민간 교관은 약 60,000~72,000달러로 산출되었다. 이는 곧 전역자 교관의 경우 최대 약 26%, 예비역 교관의 경우에는 약 5~21% 수준의 절감 효과가 나타났다(Goldman et al., 1999).

다만 이 연구는 민간 아웃소싱 도입 초기인 1999년에 수행된 것으로, 현재로부터 약 25년이 경과하여 당시의 비용 구조가 현재 상황을 정확히 반영하지 못할 가능성이 있다. 미국 육군은 보안 및 계약상의 이유로 ROTC 민간 교관 관련 상세 비용 데이터를 최근 공개하지 않고 있어, 최신 정량 데이터를 직접 확보하는 데는 제약이 있다.

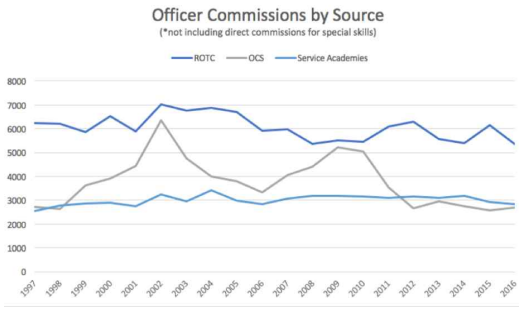
그러나 간접 자료를 통해 비용 효율성의 지속성을 확인할 수 있다. Novelly(2024)의 Military.com 보도에 따르면, 2024년 기준 ROTC 프로그램의 연간 예산은 약 3억 1,500만 달러이며, 이는 전국 약 270개

대학에서 운영 중인 프로그램의 민간 교관 인건비, 시설 운영비, 교육 프로그램 개발비 등을 포함한 금액이다. 또한 U.S. Army Cadet Command(2025)가 최근 발표한 ROTC 구조조정 계획에서는 비용 효율성을 민간 교관 활용의 주요 근거 중 하나로 명시적으로 제시하였다. 이는 도입 25년이 지난 현재까지도 민간 아웃소싱의 비용 절감 효과가 여전히 유효하게 작동하고 있음을 시사한다.

앞선 연구에서 현역 인력의 경우 기본급 외에도 수당, 주거비, 연금 등 장기적이고 복합적인 비용 구조를 가지나, 이에 비해 예비역 교관은 계약 기간 내 급여와 제한적 복리후생만 반영되어 예산 계획의 유연성과 단기 비용 효율성에서 강점을 보인다.

보다 중요한 효과는 현역 인력 부담의 경감에 있다. 교관직 일부를 민간으로 전환하면, 현역 장교와 부사관은 훈련·교육 임무에서 벗어나 전투 준비태세 강화와 작전 수행 같은 핵심 임무에 더 집중할 수 있다. 미 육군은 최근 ROTC 구조조정에서 이러한 인력 재배치를 주요 목표로 설정하였으며, 이를 통해 현역 인력이 전투부대에 재투입되는 효과를 기대하였다(U.S. Army Cadet Command, 2025). 이러한 유연한 인력 운영은 해외 장기 파병 상황에서도 전투력 유지에 기여하며, 동시에 민간교관이 군 복무 경험과 민간 경력을 접목하여 교육 효과를 높여, 졸업생들의 부대 적응력 향상에도 긍정적 영향을 미친다(Campbell, 2017).

미국 육군의 장교 양성 경로는 크게 ROTC, OCS (Officer Candidate School), 그리고 Service Academies (육·해·공군사관학교)로 구분된다. 다음 [그림 4]에서 보듯이, 2000년대 초반 민간 교관 도입 이후 ROTC의 임관율은 꾸준히 증가하여 전체 장교 양성의 약 70%를 차지하게 되었으며, 이는 OCS(약 20%)나 Service Academies(약 10%)에 비해 월등히 높은 비율이다.



[그림 4] 미 연도별 ROTC, OCS, Service Academies 비교

임관율 측면에서도, 전문성이 뛰어난 민간 교관 활용이 긍정적 영향을 미쳐 2000년대 초반에는 임관율이 4.1%p 상승하는 성과를 나타냈다(Swick & Moore, 2018). 교육의 질적 향상 측면에서는 대학 교육 환경에 적합한 혁신적 교육 기법들이 도입되어, 케이스 스터디 및 프로젝트 기반 학습, 그리고 팀 기반 학습 등이 학습자 중심 교육을 실현하는 데 크게 기여했다.

더 나아가 IT 기술을 활용한 이러닝과 블렌디드 러닝도 활발히 도입되어 교육 효과를 높였으며, 학생 개별 맞춤 진로 상담과 장기 근무로 인한 교육 연속성 측면에서 민간 교관들이 현역 교관을 능가하는 평가를 받았다.

Ⅲ. 한국 학군단(ROTC) 현황 및 미국과의 비교

1. 한국 학군단(ROTC) 현황

한국 학군단(ROTC) 제도는 1961년 도입되어 60여 년 동안 한국군 장교 양성의 핵심 역할을 해왔다. 2025년 현재 전국 108개 대학에 학군단이 설치되어 있으며, 매년 약 2,400명 정도의 장교가 배출되고 있다. 이는 육군 전체 초급장교의 약 70%에 달하는 비율로, 미군의 약 50%를 상회한다. 이처럼 학군단은 대학 교육과 군사훈련을 병행함으로써 장

교 양성의 질적 향상에 기여해 왔다.

한편, 학군단 교관은 약 500여 명으로, 이 중 장교가 약 300명, 군무원 혹은 예비역 교수가 약 150명, 부사관이 약 50명이며, 교관들은 통상 현역으로 2~3년 단기 순환 근무를 통해 임명된다. 이러한 체계는 다양한 경험을 제공하지만, 교육의 연속성과 전문성 축적 측면에서는 한계가 있다는 지적이 있다(김영곤·신다윗, 2024). 또한, 학군단생(사관후보생)은 약 10,000명으로, 2년간 군사학, 리더십, 체력단련 등을 포함한 교육과정을 받으며, 하계 입영훈련과 동계 특별교육을 통해 실무 능력을 쌓는다. 그러나 최근 지원율이 급감하고 중도 탈단(탈단) 현상이 심화되고 있다.

<표 3> 한국 ROTC(학군장교) 연도별 임관자 수 및 2020년 대비 감소율

연도	임관자 수 (육·해·공군 및 해병대 합계)	육군 임관자 수	2020년 대비 감소율(%)
2020년	3,971명	3,578명	–
2021년	3,739명	3,399명	5.8% 감소
2022년	3,561명	3,227명	10.3% 감소
2023년	3,368명	2,999명	15.2% 감소
2024년	2,776명	2,452명	30.1% 감소
2025년	2,570명	2,450명	35.3% 감소

* 국군조직법 제2조 제1항에 따라 국군은 육군·해군·공군의 3군으로 구성되나, 해병대는 해군에 소속된 별도 병과로서 통계상 구분하여 집계됨. 본 표에서는 편의상 4개 군종의 ROTC 임관자를 합산하여 제시함.

이는 군 복무 환경 변화, 진로 불확실성, 사회적 인식 저하 등이 주요 원인으로 꼽힌다(김영곤·신다윗, 2024). 특히, 아래 <표 3>과 같이 병 복무기간 단축과 병사 월급 인상으로 ROTC 후보생 중도 탈퇴가 늘면서, 군 초급장교 지원율 감소가 가속화되고 있다(김관용, 2023).

2. 한미 ROTC 구조적 차이 분석

한국과 미국 ROTC의 가장 큰 차이는 교관 인력 운영 체계에 있다. 미국에서는 민간 군사기업이 교관 선발, 계약, 평가를 전담하는 반면, 군은 감독과 성과 평가 역할에 집중한다. 반면 한국은 군이 인사와 운영을 일원화하여 직접 관리하고 있다(대한민국육군학군단, 2024). 따라서 이러한 구조적 차이는 단순한 운영 방식의 영역을 넘어 교육의 질과 효율성에 직·간접적으로 영향을 미친다.

특히, 미국의 민간(예비역) 교관들은 평균 5~7년 이상 장기 근무하는 데 반해, 한국 교관들은 현역으로 2~3년 단기 순환근무 체계에 있어 전문성 축적과 연속성 유지에 한계가 존재한다. 이로 인해 복잡하고 전문적인 군사교육에서는 충분한 경험과 전문성을 지닌 교관이 필수적임에도 불구하고, 한국에서는 단기 교체로 그 유지가 어렵다(김영곤·신다윗, 2024).

또한, 인사 관리 방식에서도 차이를 보인다. 미국은 민간(예비역) 교관의 선발과 평가를 교육 성과 중심으로 실시하는 반면, 한국은 일반 군 인사 체계를 적용해 교육 전문성보다는 군사적 역량이 우선시된다. 따라서 학군단의 특수성을 충분히 반영하지 못하는 한계가 있다(김영곤, 신다윗, 2024).

게다가 미국의 민간기업과 군 간 성과 기반 계약(Performance-Based Contract)은 임관율, 교육 만족도, 비용 효율성 등 정량적 지표를 바탕으로 계약 갱신과 해지가 가능하며, 교육 개선과 혁신을 촉진

한다(국방부, 2023). 반면 한국은 군 내부의 일반 평가 체계를 적용하여 ROTC 교육 특성을 반영한 전문적 평가는 부족하며, 교관별 개인 성과보다는 부대 차원의 평가가 주를 이루어 교육 개선 동기가 제한적이다.

평가 지표 측면에서도 미국은 교육 만족도, 졸업생 성과, 혁신성 등 다면적 평가를 실시하지만, 한국은 임관율과 기본 교육 이수율 위주로 교육 질적 측면 평가가 미흡하다. 이에 따라 체계적 피드백 시스템이 부재하여 교육 개선 기회가 제한된다.

<표 4> 한미 ROTC 교관 인력 운영 및 평가 체계 비교

구분	미국ROTC	한국 ROTC
교관 인력 선발 및 계약	민간기업이 교관 선발, 계약, 평가 전담	군이 인사·운영 일원화하여 직접 관리
교관 근무 기간	평균 5~7년 이상 장기 근무	현역 교관이 2~3년 단기 순환 근무
전문성 및 연속성	장기 근무로 전문성 확보 및 교육 연속성 유지	단기 순환 근무로 전문성 축적 및 연속성 한계
인사 관리 방식	교육 성과 중심 선발 및 평가	군 인사 체계 적용, 군사역량 우선
성과 기반 계약	민간기업과 군 간 성과 기반 계약으로 혁신 촉진	군 내부 일반 평가 체계, 교육 특성 평가 부족
교육 평가 지표	임관율, 교육 만족도, 졸업생 성과, 혁신성 등 다면적 평가	임관율, 기본 교육 이수율 중심, 교육 질 평가 미흡
역할 및 책임 분담	민간: 교육 전문성·운영, 군: 군사 전문성·품질 관리	군 중심 일원화, 유연성 및 전문성 측면 한계
민간 전문성 활용	IT, 외국어, 경영 등 민간 전문 분야 적극 활용	민간 전문성 활용 제한, 최신 교육 동향 반영 어려움

한미 ROTC의 역할과 책임 분담 구조도 일부 상이하다. 미국은 민간과 군이 각기 전문성을 최대한 살려 민간은 교육 전문성과 운영, 군은 군사 전문성과 품질 관리를 담당한다. 이로써 각 주체가 핵심 역량에 집중하며 시너지 효과를 내는 구조를 형성한다.

반면, 한국은 군 중심의 일원화 구조로 인해 유연성과 전문성 측면에서 한계가 있으며, 특히, IT, 외국어, 경영 등 민간 전문 분야 교육에서는 상대적 약점을 가진다. 현대전이 사이버전, 정보전, 국제협력 등으로 확대됨에 따라 이러한 분야의 역량은 미래 장교에게 필수적인 요소로 부각되고 있으며, 민간 전문성의 활용이 더욱 중요해지고 있다. 게다가 군 조직 특성상 최신 동향을 신속히 반영하기 어려워 교육 품질 향상에 제약이 있으며, 모든 책임이 군에 집중되어 있어 문제 해결 시 외부 전문성 활용에 한계가 뚜렷하다. 이에 위 내용들을 정리하여 제시하자면 아래 <표 4>와 같다.

3. 적용 가능성 및 제약 요인

먼저 미국의 ROTC 민간 아웃소싱 모델을 한국에 적용하기 위해서는 양국 간 제도적·환경적 차이를 면밀히 검토해야 한다.

첫째, 병역제도의 차이이다. 미국은 모병제를 채택하고 있어 ROTC가 장교 확보의 핵심 경로로 기능하며, 우수 인재 유치를 위한 경쟁이 치열하다. 반면 한국은 징병제 기반으로 운영되어 ROTC의 위상과 기능이 상이하다. 이러한 차이는 민간 아웃소싱 도입 시 기대되는 효과와 우선순위에 영향을 미친다.

둘째, 안보환경의 차이이다. 미국은 본토에 대한 직접적 군사위협이 낮은 반면, 한국은 북한과 휴전선을 사이에 두고 군사적으로 대치하고 있다. 이로 인해 한국에서는 군사기밀 보호에 대한 민감도가 훨씬 높으며, 민간인의 군사교육 참여에 대한 보안 우려가 크다.

셋째, 민간 군사교육 시장의 성숙도 차이이다. 미국은 MPRI, DynCorp 등 대형 민간 군사기업들이 수십 년간 군사교육 시장에서 활동해 왔으며, 검증된 교육 프로그램과 인력풀을 보유하고 있다. 반면 한국의 민간 군사교육 시장은 아직 초기 단계로, 학군단 교육을 담당할 수 있는 역량을 갖춘 기업이 제한적이다.

넷째, 군 조직문화의 차이이다. 미국군은 민간 전문성 활용에 대해 상대적으로 개방적인 문화를 가지고 있으나, 한국군은 전통적으로 군 고유 영역에 대한 민간 참여에 보수적인 경향이 있다. 이러한 조직문화적 저항은 제도 도입 초기 상당한 장애요인으로 작용할 수 있다. 이를 정리하면 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 한미 ROTC 민간 아웃소싱 적용 환경 비교

구분	미국	한국	시사점
병역제도	모병제	징병제	인재 유치 경쟁 vs 의무 복무 구조 차이
안보환경	본토 위협 낮음	북한과 군사적 대치	보안 민감도 및 위기 인식 차이
민간시장	성숙 (MPRI 등 민간 군사·안보 기업 활성화)	초기 단계	관련 시장 육성 필요
조직문화	민간 활용에 개방적	민간 참여에 보수적	인식 전환 필요

이러한 제도 및 환경적 차이에도 한국 학군단 제도에 민간 아웃소싱을 도입하는 데는 여러 긍정적 요인이 존재한다. 우선, 매년 약 2만 명의 장교와 8만 명의 부사관이 전역하며, 이들 중 상당수가 학력과 현장 경험을 갖춘 우수한 예비역 인력으로 평가받는다. 따라서 이들은 군사적 전문성과 민간 실무 경험을 겸비하여 이론과 실무를 균형 있게 교육할 수 있는 역량을 지니고 있다(이강수, 2025). 게다가 최근 특수부대 출신들이 설립한 민간 군사교육 기업들이 성장하고 있으며, 이들은 실전 경험과 최신 기술을 접목한 차별화된 교육 프로그램을 제공함으로써 학군단 교육의 질 향상에 기여할 잠재력을 보여준다(김성환, 2025). 그뿐만 아니라, 60여 년간의 대학-군 협력 체계가 잘 구축되어 있어, 이는 민간 아웃소싱 도입 시 중요한 기반이 될 수 있다. 민간 아웃소싱은 대학과 민간기업이 군사교육에 참여하는 것을 전제로 하는데, 한국의 대학들은 이미 학군단 운영을 통해 군과의 협력 경험을 축적해 왔다. 이러한 기존 협력 인프라는 새로운 민간 주체의 참여를 수용하고 조정하는 데 유리한 조건을 제공한다.

반면, 민간 아웃소싱 도입에는 몇 가지 제약 요인도 존재한다. 첫째, 현행 군인사법과 군 교육훈련법 등 법 제도적 기반이 부족하여, 예비역 교관 활용을 위한 명확한 법적 근거가 미비하다. 현행 군인사법은 현역 군인 중심의 인사관리 체계를 규정하고 있어, 민간인 또는 예비역의 군사교육 참여에 관한 조항이 부재하다. 또한 국방부 훈령「군사교육훈련 운영에 관한 규정」역시 교관 자격을 현역 위주로 규정하고 있어, 민간 위탁 교육을 위해서는 해당 법령 및 훈령의 개정이 선행되어야 한다.

둘째, 한국군의 높은 보안 요구 사항과 민간인의 군사 기밀 접근에 대한 우려가 존재한다. 한국은 북한과의 군사적 대치 상황이 지속되는 분단국가로서, 미국과는 근본적으로 다른 안보환경에 놓여 있다.

민간 교관이 교육과정에서 접하게 되는 전술교리, 부대편성, 작전계획 등의 정보가 외부로 유출될 경우 심각한 안보 위협이 될 수 있다. 실제로 과거 군사기밀 유출 사건들이 민간인 접촉 경로를 통해 발생한 사례가 있으며, 이러한 특수성으로 인해 민간 교관에 대한 보안 심사 기준, 기밀등급별 접근권한 차등 부여, 정기적 보안교육 의무화 등 미국보다 훨씬 강화된 보안 관리 체계가 필수적이다.

셋째, 전통적으로 군이 직접 통제해 온 교육훈련 분야를 민간에 위탁하는 것에 대해 조직 내부의 문화적 저항이 예상된다. 이는 단순한 제도 변화에 대한 반발을 넘어서 군의 정체성과 자주성에 대한 우려와도 연계되므로, 신중한 접근과 충분한 소통이 필요하다. 마지막으로, 민간 아웃소싱을 성공적으로 운영하려면 효과적인 품질 관리와 감독 체계가 필수적이나, 현재 실질적인 시스템 구축이 미흡하여 향후 체계 마련이 요구된다.

Ⅳ. 한국형 ROTC 교관 아웃소싱 적용 방안

1. 기본 방향 및 원칙

한국형 ROTC 교관 아웃소싱 모델은 미국의 성공 사례를 참고하되, 한국의 특수한 환경과 제약 요인을 충분히 고려한 점진적·단계적 접근이 필요하다. 특히, 앞서 분석한 미국 사례의 성공 요인(점진적 도입, 성과 기반 계약, 민간 전문성 활용)과 한국의 제약 요인(법제도적 기반 부족, 보안 우려, 조직문화적 저항)을 종합적으로 고려하여 구체적인 기본방향 설정이 팔요하다. 그 내용을 살펴보자면 다음과 같다.

첫째, 안정성을 최우선으로 하는 단계별 도입이다. 급진적 변화보다는 시범사업을 통한 검증 후 점진적 확대를 추진한다. 이는 한국군의 보수적 조직문화와 높은 보안 요구사항을 고려한 현실적 접근이다. 시범사업을 통해 문제점을 사전에 파악하고 해결책을 마련함으로써 전면 도입 시의 위험을 최소화한다. 이에 본 논문에서는 3단계로 나누어 이를 제시하였다.

둘째, 한국 실정에 맞는 제도적 기반을 구축한다. 법령 개정, 평가 체계 마련, 보안 체계 정비 등을 병행 추진한다. 단순히 미국 모델을 복사하는 것이 아니라, 한국의 법제도적 환경과 조직 특성에 맞게 적응시킨 한국형 모델을 개발한다.

셋째, 예비역 인력을 적극 활용한다. 풍부한 예비역 인력풀을 민간 교관으로 활용하여 전문성과 안정성을 동시에 확보한다. 예비역 출신들은 군사적 전문성과 함께 민간에서의 경험이 있어, 이론과 실무를 겸비한 교육이 가능하다. 또한, 군 조직에 대한 이해가 높아 기존 교육 체계와의 연결성을 유지하면서도 혁신을 추진할 수 있다.

넷째, 민군 협력을 통한 시너지 창출이다. 민간의 효율성과 혁신성, 군의 전문성과 안정성을 결합하여 기존보다 우수한 교육 서비스를 제공한다. 이는 단순한 비용 절감을 넘어서 교육의 질적 혁신을 통한 미래형 장교 양성을 목표로 한다.

다섯째, 지속가능성을 고려한 제도 설계이다. 일시적인 효과가 아니라 장기적으로 지속 가능한 시스템을 구축한다. 이를 위해 민간기업의 참여 동기를 유지하고, 교관의 전문성 개발과 경력 발전을 지원하는 체계를 마련한다.

2. 1단계: 시범 도입 및 기반 구축

1단계에서는 선별된 일부 학군단과 교육기관을 대상으로 시범사업을 실시한다. 구체적으로, 서울·경기 지역 내 5개 대학 학군단과 육군교육사령부 산하 1개 교육기관을 시범 대상으로 선정한다. 선정 기준으로는 대학과의 협력 기반, 지리적 접근성, 교육 인프라, 학군단 규모, 그리고 대학의 협력 의지 등이 종합적으로 고려된다.

이에 따라 서울대학교, 연세대학교, 고려대학교, 한양대학교, 성균관대학교 등 수도권 주요 대학 학

군단이 우선 검토된다. 이들 대학은 우수한 학생과 잘 갖춰진 교육 인프라를 보유하여 시범사업의 효과를 객관적으로 평가하기에 적합할 뿐만 아니라, 이미 다양한 산학협력 프로그램을 운영해 민간과의 협력에 대한 이해도도 높다.

시범사업 준비 과정에서는 관련 법령의 한시적 특례 조항을 마련하여 시범사업의 법적 근거를 확보하며, 시범 대학들과 협의를 거쳐 교육과정 개편 방안과 민간(예비역) 교관 선발 기준 및 절차를 마련한다. 또한, 시범사업 성과를 객관적으로 평가할 수 있는 지표와 평가 체계도 사전에 설계한다.

민간(예비역) 교관 선발 및 활용 체계는 주로 예비역 장교와 부사관을 대상으로 하며, 군 복무 10년 이상, 학사 이상 학위 소지, 교육 경험 3년 이상, 보안서약서 작성, 신원조회 통과 등의 자격 요건을 충족해야 한다. 초기에는 약 50명의 예비역 교관을 선발하여 시범 운영한다. 선발 과정은 서류 심사, 면접 평가, 모의 강의의 3단계로 구성되며, 교육 철학, 의사소통 능력, 리더십, 실제 교육 능력 등을 종합 평가하여 우수한 민간(예비역) 교관을 확보하고 교육의 질을 보장한다.

특히, 특수부대 출신 교관들이 설립한 전문 군사교육기업과 협력하여 전술, 사격, 생존술 등 차별화된 실전 교육과정을 도입한다. 민간(예비역) 교관의 처우와 관리는 경쟁력 있는 보상체계, 정기적인 재교육과 전문성 개발 프로그램, 성과 평가 연동 인센티브 시스템 등으로, 체계적으로 설계된다.

교육과정 개발 및 혁신에서는 기존 교육과정의 약 30%를 대학 위탁으로 운영하며, 리더십 이론 및 실습, 커뮤니케이션 스킬, IT 활용 능력, 외국어(영어), 실전 전술 교육, 창의적 사고와 문제해결 등 전문성이 요구되는 과목을 중심으로 구성한다. 교육방식은 토론, 시뮬레이션, 실습 중심의 참여형 교육으로 혁신하며, VR과 AR 등 최신 교육기술을 적극 활용하여 교육 효과를 높인다.

또한, 개인별 맞춤형 교육과 실무 연계 교육도 강화해 교육 만족도와 효과를 극대화한다. 실무 연계 교육은 한화 등 방산업체와 같은 민간기업 네트워크를 활용해 현직 전문가 특강, 현장 견학, 인턴십 프로그램 등을 통해 이론뿐만 아니라 실제 업무 환경에 대한 이해를 돕는다.

법제도 기반 구축 역시 시범사업과 병행되어 진행되며, 군인사법에 민간(예비역) 교관 관련 조항을 신설하고 군교육법에 민간 위탁 교육 근거를 마련한다. 민간(예비역) 교관 자격, 선발, 평가, 보상 등에 관한 세부 규정을 제정하며, 국가계약법과 연계해 민간기업과의 계약 체결 절차와 조건을 명확히 한다(대한민국 법제처, 2025). 보안 규정도 강화하여 민간(예비역) 교관의 보안 등급 분류, 기밀 정보 접근 제한, 보안 교육 의무화 등을 실시하고, 등급별 차별화된 보안 관리 체계를 적용한다. 민간기업 참여를 유도하기 위한 인센티브 제도도 마련하여, 우수 성과 기업에 계약 연장 우선권과 추가 사업 기회를 부여한다.

마지막으로 품질관리 및 평가 체계 구축을 위해 육군교육사령부 내 '민간교육관리팀'을 신설하여 민간(예비역) 교관의 선발, 교육, 평가, 관리 업무를 전담하게 하며, 이 조직은 민간 아웃소싱 전문 인력으로 구성되어 지속적인 교육과 연수를 통해 역량을 강화한다. 평가 체계에는 임관율, 중도탈락률, 학업성취도, 체력 평가 등의 정량적 지표와 학생 만족도, 교육 혁신성, 대학 협력도 등의 정성적 지표가 균형 있게 포함된다.

그뿐만 아니라 월별, 분기별, 연간 단위의 정기 점검 및 문제 시 즉각적인 개선 조치를 위한 모니터링 시스템을 구축하며, 학생, 교관, 대학 관계자 등 다양한 이해관계자 의견을 정기적으로 수렴하여 제도 개선에 반영해야 할 것이다.

3. 2단계: 전국 확대 및 제도화

2단계 전국 확대 및 제도화는 1단계 시범사업에

대한 종합적인 평가를 반드시 실시해야 한다. 평가 지표로는 교육 만족도, 학업 성취도, 임관율, 비용 효율성, 보안사고 발생률, 대학과의 협력도, 혁신성 등이 포함되어야 하며, 이를 바탕으로 문제점을 개선하고 성공 모델을 전국적으로 확산시켜야 한다(이강수, 2025).

평가는 내부 및 외부 평가를 병행하여 진행해야 하며, 내부 평가는 군과 대학 관계자들이 실무적 관점에서 참여하고, 외부 평가는 독립 연구기관이나 전문가가 객관적 시각에서 수행해야 한다. 이러한 다양한 평가를 통해 시범사업의 성과와 한계를 명확히 파악하고, 교육과정 내용과 방법, 교관 선발 및 관리 체계, 품질관리 시스템, 계약 조건 등 전반적인 영역에서 개선안을 도출해야 하며, 특히, 한국적 특수성을 반영한 제도적 보완이 반드시 이루어져야 한다.

전국 확대는 108개 학군단 중 50개소를 대상으로, 단계적으로 시행되어야 하며, 지역별 균형, 대학 규모, 협력 의지, 교육 인프라를 종합 고려하여 산발적이지 않게 확장해야 한다. 민간(예비역) 교관 규모도 약 200명으로 증원하여 전체 학군단 교관의 약 50%까지 확대되어야 하며, 수도권과 지방, 대도시와 중소도시, 종합대학과 전문대학 등 지역과 대학 특성에 맞는 맞춤형 모델을 적용함으로써 획일적 적용으로 인한 효과 저하를 방지해야 한다. 또한, 민간기업이 자유롭게 경쟁할 수 있는 시장 환경을 조성하여 중소기업 참여를 독려하고 지역 기업과의 협력 모델도 개발해야 한다.

교육과정은 4차 산업혁명 시대에 부합하도록 전문화 및 다양화되어야 하며, IT 분야에서는 사이버전, 인공지능, 빅데이터 분석, 정보통신 등의 고급 기술과 연계한 교육과정을 도입해야 한다. 외국어 교육에는 영어 이외에 중국어, 러시아어, 아랍어 등 주요 관심 지역 언어를 포함해야 하며, 경영 분야에서는 조직관리, 인사관리, 예산관리, 프로젝트 관리 등 실무 중심의 과정을 개발해야 한다(김연준, 2018).

아울러 군사학과 경영학, IT와 전술, 국제관계와 언어와 같은 다학제적 융합 교육과정을 통해 복합적인 사고력과 통합 역량을 갖춘 미래형 장교를 육성해야 한다. 개인별 전문화 트랙도 마련하여 각 학군단생의 적성과 관심에 맞는 전투, 정보, 후방, 기술 분야 특화 교육을 제공함으로써 전문성을 최대한 발휘할 수 있도록 지원해야 한다.

마지막으로, 민간 아웃소싱의 성공적 운영을 위해 대학과의 협력도 반드시 강화되어야 한다. 대학은 우수한 교육 인프라와 전문 교수진을 바탕으로 민간(예비역) 교관과 협력 강의를 진행하고, 연구시설을 활용한 실습 교육 및 해외 연수 프로그램을 확대해야 한다. 또한, 공학, 경영학, 국제학, 심리학 등 여러 전공과 군사 교육을 융합하여 다방면에 능한 미래 인재를 양성하는 데 중점을 두어야 한다.

4. 3단계: 안정화 및 혁신 생태계 구축

3단계인 안정화 및 혁신 생태계 구축에서는 민간(예비역) 교관 제도의 완전한 정착을 목표로 해야 하며, 이를 위해 민간(예비역) 교관의 비중을 전체 교관 100% 수준까지 확대해야 한다. 또한, 교육과정의 70%를 민간에 위탁해 운영하며, 표준화된 교육과정, 평가체계, 그리고 관리시스템을 마련하여 전국적으로 균질한 교육 서비스를 제공해야 한다. 표준화 작업은 교육의 질을 보장하는 동시에 지역별 및 대학별 특성을 충분히 반영할 수 있도록 유연성을 확보해야 하며, 핵심 교육 내용은 표준화하되 교육 방법과 세부 내용은 각 기관의 특성에 맞게 조정 가능하게 해야 한다. 이를 통해 획일화의 부작용을 방지하고 질적 일관성을 유지할 수 있다. 아울러 민간(예비역) 교관의 자격 인증 시스템을 도입하여 분야별, 수준별로 차별화된 자격 기준을 마련하고, 정기적인 재인증 과정을 통해 교관들의 전문성을 지속적으로 관리해야 한다.

이러한 시스템은 민간(예비역) 교관의 질적 수준

을 보장하고 지속적인 전문성 개발을 촉진하는 핵심적 장치가 될 것이다. 이러한 단계별 적용방안을 살펴보면 아래 <표 6>과 같다.

한편, 혁신 생태계 조성도 필수적이다. 민간기업, 예비역, 군이 각자의 강점을 최대한 활용할 수 있도록 협력 체계를 구축해야 하며, 민간기업은 최신 기술과 교육 기법을, 예비역은 실무 경험과 전문성을, 군은 군사적 요구사항과 품질 관리를 각각 담당하는 상호 보완적 관계를 형성해야 한다. 이를 위해 '국방교육혁신센터(가칭)'를 설립하여 민간 위탁 교육을 총괄하도록 하며, 이 센터는 교육과정 개발, 민간(예비역) 교관 관리, 성과 평가, 기술 혁신 등의 역할을 수행해야 한다. 또한, 국내외 우수 사례 연구, 교육 기술 개발 및 교관 연수 프로그램 운영 등을 통해 지속적인 혁신을 추진해야 하며, 정기적인 컨퍼런스와 워크숍을 개최하여 경험과 지식을 공유하고 국제적인 네트워크를 구축하여 해외 우수 사례를 벤치마킹해야 한다. 아울러 연구개발 투자를 확대하여 새로운 교육기술과 방법론을 지속적으로 개발해야 한다.

마지막으로, 국제협력 및 벤치마킹 확대도 적극 추진해야 한다. 미국, 영국, 호주 등 민간 아웃소싱 선진국과 협력을 강화하여 최신 군사교육 동향과 우수 사례를 파악하고 이를 도입해야 한다. 또한, 교관 교류 프로그램, 공동 교육과정 개발, 국제 컨퍼런스 개최 등을 통해 한국의 경험을 국제사회에 효과적으로 공유해야 하며, 특히, 아시아 지역 국가들과의 협력을 강화해 지역 특성을 반영한 군사교육 모델을 개발하고 한국의 성공 사례를 바탕으로 다른 국가들에 컨설팅을 제공함으로써 국제적 위상을 높이는 효과도 기대할 수 있다.

결과적으로, 위 단계별 ROTC 아웃소싱 적용 방안은 제도 정착과 표준화, 혁신 생태계 조성, 그리고 국제협력 강화를 통해 현재의 교육훈련 체계를 한층 성숙시키고 글로벌 경쟁력을 갖출 수 있는 중요한 전환점이 될 것이다.

5. 단계별 전환 평가 기준

단계별 추진의 성공적 이행을 위해서는 객관적이고 측정 가능한 평가 기준이 필요하다. 각 단계에서 다음 단계로의 전환은 과학적 근거와 현실적 달성 가능성을 고려하여 설정한 기준을 충족할 때 한하여 추진되어야 한다.

아래 <표 7>의 평가 기준은 민간 아웃소싱 도입의 핵심 목표인 교육 효과성, 비용 효율성, 보안 안정성을 균형 있게 반영하도록 설계하였다. 각 지표의 구체적인 설정 근거는 다음과 같다.

<표 7> 단계별 전환을 위한 성과 평가 기준

평가 영역	평가 지표	1 → 2단계 전환 기준	2 → 3단계 전환 기준
교육 성과	임관율	시범 대학 평균이 기존 대비 2%P 이상 향상	참여 대학 전체 평균이 전국 대비 3%P 이상 향상
	중도탈락률	기존 대비 10% 이상 감소	기존 대비 20% 이상 감소
만족도	학군단생 교육만족도	4.0 / 5.0 이상	4.2 / 5.0 이상
	대학 협력만족도	4.0 / 5.0 이상	4.2 / 5.0 이상
효율성	비용 절감률	현역 대비 10% 이상	현역 대비 15% 이상
보안	보안사고 발생	0건	0건
	보안규정 준수율	100%	100%
품질관리	교관 역량평가 합격률	80% 이상	90% 이상

임관율과 중도탈락률은 학군단 교육의 궁극적 성과를 측정하는 핵심 지표로서, 민간 교관 도입이 실질적인 교육 개선으로 이어지는지를 객관적으로 판단할 수 있게 한다. 1단계에서 2단계 전환 시 '시범대학 평균이 기존 대비 2%P 이상 향상'을 기준으로 설정한 이유는, 미국 사례에서 민간 교관도 후 임관율이 4.1%P 증가한 점을 고려하되, 한국은 징병제로 인해 ROTC의 인재 유치 효과가 미국의 절반 수준일 것으로 보수적으로 추정하였기 때문이다. 또한 5개 시범 대학에서 2%P 향상은 통계적으로 유의미한 차이를 입증할 수 있는 최소 수준이다. 2단계에서 3단계 전환 시에는 '전국 평균 대비 3%P 이상 향상'으로 상향 조정하였는데, 이는 제도가 성숙 단계에 접어들면서 더욱 명확한 성과를 요구하기 위함이다.

중도탈락률의 경우, <표 3>에서 확인되는 학군단 임관자 수의 지속적 감소는 지원자 감소와 함께 중도탈락률 증가가 주요 원인으로 분석되고 있다. 실제로 최근 학군단 운영 현장에서는 중도탈락 현상이 심각한 문제로 대두되고 있다(김영곤·신다윗, 2024). 1단계에서 '기존 대비 10% 이상 감소'는 이러한 증가 추세를 최소한 반전시키는 것을 목표로 한다. 예를 들어 기존 중도탈락률이 20%라면 18% 이하로 낮추는 것이다. 2단계에서는 '20% 이상 감소'로 강화하여, 민간 교관의 전문적 교육과 개인별 맞춤 상담이 실질적 효과를 내는지 검증한다.

만족도 지표는 교육 수요자인 학군단생과 협력 주체인 대학의 인식을 파악하여 제도의 수용성과 지속가능성을 평가하는 데 활용된다. 교육 만족도 4.0/5.0은 일반 대학 강의평가의 평균 수준(4.0~4.2)을 기준으로 설정하였다. 학군단 교육도 대학 교육의 일환이므로, 최소한 일반 강의와 동등한 수준의 만족도를 달성해야 한다는 논리이다. 2단계에서 4.2로 상향 조정한 것은 제도 성숙에 따른 질적 향상을 반영한 것이다.

보안 관련 지표는 한국의 특수한 안보환경을 고려할 때 타협할 수 없는 필수 조건으로 설정되었다. 보안은 타협 불가능한 절대적 영역이므로, 모든 단계에서 '0건'을 적용한다. 단 1건의 보안 사고라도 발생할 경우, 제도 전체에 대한 신뢰가 무너지고 군 내부의 반발이 커져 지속가능성을 상실하게 된다. 따라서 보안 사고는 절대 기준으로 설정하며, 발생 시 즉각 해당 단계를 중단하고 원인 분석 및 재발 방지 대책을 수립한 후 재개한다.

교관 역량평가 합격률은 민간 교관의 질적 수준을 담보하기 위한 품질관리 지표로서, 단계가 진행될수록 더 높은 기준을 적용함으로써 제도의 성숙도를 높이고자 하였다. 1단계에서는 80% 이상, 2단계에서는 90% 이상으로 상향하여, 민간 교관의 전문성이 지속적으로 향상되도록 유도한다.

이러한 기준들은 미국 사례, 한국의 현실, 통계적 유의성, 달성 가능성을 종합적으로 고려하여 설정되었으며, 자의적이거나 과도하지 않은 합리적 수준이다. 각 단계에서 다음 단계로의 전환은 아래 <표 7>의 기준을 충족할 때 한하여 추진되어야 할 것이다.

이러한 평가는 내부 평가와 외부 평가를 병행하여 실시한다. 내부 평가는 육군교육사령부 민간교육관리팀에서 분기별로 실시하며, 외부 평가는 국방연구원 등 독립 연구기관에서 연 1회 종합평가를 실시한다. 평가 결과는 국방부에 보고되어 다음 단계 전환 여부를 결정하는 데 활용된다.

6. 보안 관리 체계

앞서 Ⅲ장에서 분석한 바와 같이, 한국은 북한과 대치중인 분단국가로서 미국보다 훨씬 엄격한 보안관리가 요구된다. 그러나 학군단 교육과정을 실제로 검토하면, 대부분의 내용은 일반적인 군사학 이론, 리더십, 체력훈련 등으로 구성되어 있어 보안 민감도가 높지 않다. 따라서 과도한 보안 우려로 민간 전문성 활용 기회를 놓치는 것보다는, 명확한 보안관리 체계를 구축하여 군 내부와 사회의 우려를 불

식시키면서 민간 아웃소싱의 이점을 실현하는 것이 합리적이다. 이에 다음과 같은 4가지 측면에서 보안 관리 방안을 제시한다.

첫째, 교육 내용의 보안 적합성 검토이다. 학군단 교육과정은 크게 이론 교육(군사학, 리더십, 국제관계 등), 기초 군사훈련(제식, 체력, 기본 전술), 하계 입영훈련으로 구성된다. 이 중 대부분은 공개 교범이나 일반 서적 수준의 내용으로, 보안 문제가 크지 않다. 민간 위탁에 적합한 영역은 리더십 이론, 외국어, IT·디지털 기술, 경영·행정 관리 등 비군사적 전문 분야와 체력훈련, 기초 제식 등 표준화된 기본 훈련이다. 반면 부대 배치, 무기 운영 세부사항, 작전 계획 등 실제 부대 운영과 직결된 내용은 현역 교관이 담당한다. 다만 특수부대 출신 교관의 실전 경험 공유나 최신 전술 동향 등 보안 우려가 있는 일부 내용은 교육 전 사전 검토를 거쳐 공개 가능 범위를 명확히 한다. 이를 위해 육군교육사령부 내 '교육내용 보안심의위원회'를 구성하여 민간 위탁 교육과정을 사전 승인하는 체계를 마련한다.

둘째, 민간 교관 신원조회 및 선발 체계이다. 민간 교관은 예비역 장교 및 부사관 출신으로 한정하여, 이미 군 복무 중 보안교육과 신원검증을 받은 인력을 활용한다. 이들은 군 복무 기간 동안 군사기밀보호 교육을 정기적으로 이수하였으며, 전역 시에도 보안 서약을 한 상태이므로 기본적인 보안 의식이 확립되어 있다. 추가로 선발 시에는 군 복무 중 보안사고 이력을 확인하고, 전역 후 5년 이내 인력을 우선 선발하여 최신 군 경험과 보안 의식을 유지하도록 한다. 또한 북한 관련 민감 이력, 예를 들어 탈북자 가족이거나 대북 접촉 이력이 있는 경우는 배제한다. 신원조회는 병무청 전역자 데이터베이스 및 군 인사기록을 활용하며, 별도의 국정원 수준 조사는 불필요하다. 예비역 출신이라는 점에서 이미 상당 수준의 신원 검증이 완료되었기 때문이다. 다만 계약 갱신 시에는 병무청 협조를 통해 전역 후 범죄 경력 발생 여부를 재확인하여 지속적인 신뢰성을 확보한다.

셋째, 보안 서약 및 계약 조항이다. 민간 교관은 계약 체결 시 보안 서약서를 작성한다. 주요 내용은 교육 과정에서 습득한 정보를 계약 종료 후에도 외부에 공개하지 않으며, 군사교육 관련 저술이나 강연을 할 경우 사전 승인을 받고, 해외 군사교육 기관에 취업할 경우 국방부 승인을 받는다는 것이다. 이러한 서약은 법적 구속력을 가지며, 위반 시에는 계약 해지 및 손해배상(계약금의 3배) 조항이 적용된다. 다만 형사처벌은 실제 군사기밀 유출이 발생한 경우에만 군사기밀보호법을 적용하며, 일반적인 계약 위반은 민사상 책임으로 한정하여 과도한 처벌을 지양한다. 또한 1단계 시범 도입 기간에는 계약 체결 전 8시간의 보안교육을 실시하며, 2단계부터는 연 2회 정기 보안교육을 의무화한다. 교육 내용에는 군사기밀보호법의 주요 내용, 보안사고 사례, 신고 절차 등이 포함된다.

넷째, 교육자료 관리 및 기술적 통제이다. 민간 교관이 사용하는 교육자료는 모두 학군단에서 제공하는 표준 교안으로 한정하며, 개인적으로 제작한 자료는 사전 승인 후 사용한다. 표준 교안은 육군교육사령부가 개발하여 전국 학군단에 배포하는 것으로, 이미 보안 검토가 완료된 내용만 포함되어 있다. 교육자료의 외부 반출은 원칙적으로 금지하되, 수업 준비를 위해 필요한 경우 전자파일로 제공하며 워터마크를 삽입하여 유출 시 출처 추적이 가능하게 한다. 다만 USB 차단 시스템 설치나 교육장 CCTV 녹화 등 과도한 기술적 통제는 민간 교관에 대한 불신을 초래하고 교육 현장의 자율성을 해칠 수 있으므로 신중하게 접근한다. 시범사업 기간 동안의 운영 경험을 바탕으로 실제 필요성이 확인된 경우에만 필요 최소한의 수준에서 도입하는 것이 바람직하다. 예비역 출신이라는 점에서 이미 높은 수준의 보안 의식을 갖추고 있다는 신뢰를 전제로, 상호 존중에 기반한 보안 관리 체계를 구축해야 한다.

이상의 4가지 보안 관리 방안은 한국의 특수한

안보환경을 고려하면서도, 민간 전문성을 최대한 활용할 수 있는 현실적 접근이다. 보안과 효율성은 상충 관계가 아니라, 적절한 제도 설계를 통해 양립 가능한 목표이며, 이는 한국형 민간 위탁 모델의 핵심 경쟁력이 될 것이다.

Ⅴ. 기대 효과

1. 군 인력 부담 경감

민간 위탁 교육훈련 모델 도입을 통해 가장 기대할 수 있는 효과는 다양한 언론 보도를 통해 제시되었듯이 군 인력 부담 경감이다. 미국 사례에 따르면 민간(예비역) 교관이 군 복무 경험과 민간 경력을 접목하여 교육 효과를 높였으며(Campbell, A. 2017), 한국에서는 약 800명의 현역 교관 중 400명을 민간(예비역) 교관으로 대체하면 그만큼 현역 인력을 핵심 전투부대나 주요 임무 분야에 재배치할 수 있다.

더욱이 인구 감소와 병역자원 부족이 심화되는 상황에서 이러한 인력 활용은 매우 효율적인 방안으로 평가된다. 단기 순환근무로 발생하는 전문성 저하 문제도 민간(예비역) 교관 활용으로 보완함으로써, 교육의 연속성과 전문가 양성을 동시에 도모할 수 있다.

확보된 현역 인력은 다음과 같은 분야에 재배치될 수 있다. 첫째, 전방 전투부대의 보강을 통한 전투력 향상이다. 둘째, 해외 파병이나 국제협력 임무에 필요한 인력 충원이다. 셋째, 첨단 기술 분야나 특수 임무 분야의 전문성 강화이다. 이러한 재배치를 통해 군 전체의 전투력과 임무 수행 능력을 향상시킬 수 있다.

2. 비용 효율성

민간 위탁 도입에 따른 비용 절감도 크게 기대된다. 미국 기준으로 인건비를 5~25% 절감할 수 있으며(Goldman et al., 1999), 이를 한국에 적용할 경우 직접적인 인건비 절감이 가능하다고 판단된다. 게다가 장기적으로 연금과 의료비 등 미래 비용 부담도 크게 낮출 수 있어, 국가차원에서의 재정 절감 효과가 가능하다. 이뿐만 아니라 절감된 재원을 첨단 교육장비 도입과 시설 현대화, 우수 인력 확보에 재투자함으로써 교육 질을 개선할 수 있다.

비용 대비 효과(Cost-Effectiveness) 측면에서도 상당한 개선이 기대된다. 동일한 예산으로 더 많은 교육 서비스를 제공하거나, 동일한 수준의 교육을 더 적은 비용으로 제공할 수 있게 된다. 이는 제한된 국방예산을 더욱 효율적으로 활용할 수 있게 하는 중요한 의미가 있다.

3. 교육 전문성 및 혁신성 향상

민간(예비역) 교관 활용을 통해 교육의 전문성과 혁신성을 크게 향상시킬 수 있다. 민간 부문의 최신 교육 기법과 기술을 적극 도입하여 기존의 주입식·암기식 교육에서 벗어나 창의적·참여형 교육으로 전환할 수 있다. 이는 현재 대학교육에서 강조되고 있는 학습자 중심 교육과 일치하는 방향으로, 학군단생들의 학습 만족도와 효과를 크게 높일 수 있을 것이다.

특히, IT, 외국어, 경영 등 전문 분야에서는 군 내부에서 확보하기 어려운 고급 인력을 활용할 수 있어 교육의 질적 수준을 크게 높일 수 있다. 민간 전문 군사교육기업의 실전형 교육 프로그램은 학군단생들의 실무 능력 향상에 직접적으로 기여할 것으로 기대된다.

또한, 사례 중심 학습(Case-Based Learning), 문제 중심 학습(Problem-Based Learning), 프로젝트 기반 학습(Project-Based Learning) 등 최신 교육 방법론의 도입을 통해 학습 효과를 극대화할 수 있다. 그리고 디지털 기술을 활용한 스마트 교육, 가상현실을 활용한 시뮬레이션 교육 등도 가능해져

교육의 현실성과 몰입도를 크게 높일 수 있다.

4. 예비역 인력 활용 및 사회적 효과

매년 전역하는 수만 명의 예비역 인력을 민간(예비역) 교관으로 활용함으로써 이들의 축적된 경험과 전문성을 사회적으로 재환원할 수 있다. 이는 개인적으로는 예비역들의 사회 적응과 경제적 안정에 도움이 되고, 사회적으로는 인적 자원의 효율적 활용이라는데 그 의미가 있다. 더불어 한정된 국가재정으로 인해 상비전력을 유지하는 것이 예비전력보다 큰 비용이 요구되는데, 최소의 비용으로 상비전력을 유지하고 나머지는 예비전력을 활용한다는 측면에서 국가 경제에 많은 도움을 줄 수 있다(양승봉·최순원, 2023).

특히, 인구감소 시대에 신규 인력 확보가 어려워지는 상황에서, 경험과 전문성을 갖춘 예비역 인력을 적극 활용하는 것은 국가 차원의 인적자원 선순환 구조를 만드는 중요한 방안이다. 군에서 축적한 리더십과 전문성을 민간에서 활용하고, 다시 이를 후진 양성에 기여하는 선순환 구조를 만들 수 있다.

예비역 활용의 사회적 효과도 크다. 군 복무를 통해 축적된 리더십, 책임감, 조직 관리 능력 등의 역량이 교육을 통해 다음 세대에 전수됨으로써 사회 전체의 역량 향상에 기여할 수 있다. 또한, 예비역들이 안정적인 일자리를 확보함으로써 전역자의 사회 정착에도 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

Ⅵ. 결론 및 정책적 시사점

1. 연구 결과 종합

본 연구는 미국 육군 ROTC 교관의 민간 아웃소싱 사례를 분석하고, 이를 바탕으로 한국 학군단에 적용 가능한 단계별 방안을 제시하였다. 연구 결과 미국의 민간 아웃소싱 정책은 비용 효율성, 교육 전문성, 인력 운영 개선 등 다방면에서 상당한 성과를 거두고 있으며, 한국에도 적용 가능한 시사점을 제공하고 있다.

미국 사례 분석 결과, 1997년 도입 이후 현재 약 270개 대학에서 4,000여 명의 민간(예비역) 교관이 활동하고 있으며, 인건비 5~25% 절감, 군 인력 부담 경감, 임관율 4.1%p 증가 등의 구체적 성과를 보이고 있다. 이는 단순한 비용 절감을 넘어 교육의 질적 향상과 군 조직의 효율성 제고라는 복합적 효과를 나타내는 것이다.

한국 학군단과의 비교 분석을 통해서는 교관 인력 운영, 계약 및 평가 시스템, 역할 및 책임 분담 등에서 구조적 차이가 있음을 확인하였다. 특히, 한국의 현역 중심 일원화 구조와 미국의 민간-군 협력 구조의 차이는 적용 방안 도출 시 중요하게 고려해야 할 요소로 분석되었다.

적용 가능성 검토 결과, 풍부한 예비역 인력풀, 민간 군사교육기업의 성장, 대학과의 협력 기반 등 긍정적 요인이 존재하는 반면, 법제도적 기반 부족, 보안 우려, 조직문화적 저항 등의 제약 요인도 상당한 것으로 나타났다. 따라서 이러한 제약 요인을 해결하기 위한 종합적이고 체계적인 접근이 필요하다.

2. 정책적 시사점 및 추진 전략

한국형 민간 위탁 교육훈련 모델은 다음과 같은 정책적 시사점을 제공한다.

첫째, 점진적·단계적 접근의 필요성이다. 급진적인 변화보다는 시범사업을 통한 검증 후 점진적 확대가 바람직하며, 이를 위해 3단계로 구분한 로드맵을 제시하였다. 1단계는 시범 도입 및 기반 구축, 2단계는 전국 확대 및 제도화, 3단계는 안정화 및 혁신 생태계 구축으로 설정하였다. 이러한 단계적 접근은 위험을 최소화하면서도 체계적인 변화를 추진할 수 있게 한다.

둘째, 예비역 인력의 적극적 활용이 핵심이다. 매

년 전역하는 풍부한 예비역 인력풀은 한국만의 고유한 장점으로, 이들을 민간(예비역) 교관으로 활용함으로써 전문성과 안정성을 동시에 확보할 수 있다. 특히, 전문 군사교육기업과의 협력을 통해 실전형 교육의 질적 향상을 도모할 수 있다.

셋째, 법제도적 기반 구축이 선행되어야 한다. 현행 법령은 현역 중심으로 구성되어 있어 민간(예비역) 교관 활용을 위한 법적 근거가 미비하다. 군인사법, 군교육법 등 관련 법령의 개정과 함께 민간(예비역) 교관의 자격, 선발, 평가, 보상 등에 관한 세부 규정 마련이 필요하다.

넷째, 보안 체계의 정비가 중요하다. 민간인의 군사 교육 참여에 따른 보안 우려를 해소하기 위해 보안 적합성 검토, 민간 교관 신원조회 및 선발 체계, 교육자료 관리 및 기술적 통제 등 종합적인 보안 관리 체계를 구축해야 한다.

다섯째, 품질관리 시스템의 구축이 필수적이다. 민간 아웃소싱의 성공을 위해서는 효과적인 품질관리와 감독 체계가 필요하다. 명확한 성과 지표 설정, 정기적인 평가, 지속적인 개선 시스템 등을 통해 교육의 질을 보장해야 한다.

3. 향후 연구 과제 및 발전 방향

본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 미국 단일 국가 사례에 기반한 분석으로, 연구 결과의 일반화에 한계가 있다. 둘째, 1차 자료 수집 없이 기존 문헌에 의존한 2차 자료 분석으로, 한국 맥락에서의 실증적 효과 검증이 이루어지지 않았다. 셋째, 군 지휘관, 현직 교관, 학군단생, 대학 관계자 등 주요 이해관계자들의 인식과 수용성에 대한 조사가 수행되지 않아, 실제 도입 시 발생할 수 있는 현장의 저항과 문제점을 충분히 반영하지 못하였다. 넷째, 법제도적 제약요인에 대한 분석이 구체적 법조문 검토 수준에 이르지 못하고 개괄적 서술에 머물렀다.

향후 연구는 다음과 같은 방향으로 진행될 필요가 있다.

첫째, 다국가 비교연구의 수행이다. 본 연구가 미국 사례에 집중한 한계를 보완하기 위해, 영국, 호주, 캐나다, 독일 등 다양한 국가의 군사교육 민간 위탁 사례를 비교 분석함으로써 보다 일반화 가능한 성공 요인과 실패 요인을 도출할 필요가 있다.

둘째, 이해관계자 인식조사 연구이다. 군 지휘관, 현직 학군단 교관, 학군단생, 대학 관계자, 예비역 등 주요 이해관계자들을 대상으로 민간 아웃소싱에 대한 인식, 기대, 우려를 조사하여 실질적인 정책 수용성을 파악해야 한다. 구체적으로는 델파이(Delphi) 기법을 활용하여 군사교육 전문가, 국방정책 연구자, 현직 학군단 관계자 등 15~20명의 전문가 패널을 구성하고, 3차에 걸친 반복 설문을 통해 민간 아웃소싱 도입의 우선순위, 예상 장애요인, 성공조건 등에 대한 전문가 합의를 도출할 필요가 있다. 또한, 현직 학군단 교관 및 학군단생을 대상으로 한 심층 인터뷰(In-depth Interview)를 병행하여 현장의 실질적인 요구와 우려를 파악하고, 이를 정책 설계에 반영해야 한다. 이러한 질적 연구는 본 연구에서 제시한 3단계 모델의 실행 가능성을 검증하고, 현장 적합성을 높이는 데 기여할 것이다.

셋째, 시범사업 효과분석 연구이다. 본 연구에서 제안한 시범사업이 실제로 추진될 경우, 사전-사후 비교설계 또는 준실험설계를 통해 민간 아웃소싱의 효과를 실증적으로 검증하는 연구가 수행되어야 한다.

넷째, 법제도 개선방안 연구이다. 민간 아웃소싱 도입을 위해 개정이 필요한 군인사법, 군교육훈련법 등 관련 법령의 구체적 개정안을 도출하는 법학적 연구가 병행되어야 한다.

다섯째, 아시아 지역 비교연구이다. 일본 자위대, 싱가포르군, 대만군 등 유사한 안보환경과 문화적 배경을 가진 아시아 국가들의 군사교육 혁신 사례를 비교 분석함으로써, 한국적 맥락에 더욱 적합한

모델을 개발할 필요가 있다.

4. 맺음말

한국군은 급변하는 안보 환경과 인구구조 변화라는 이중의 도전에 직면하고 있다. 제한된 자원으로 최대의 효과를 거두기 위해서는 기존의 관습적 사고에서 벗어나 혁신적인 접근이 필요하다. 민간 위탁 교육훈련 모델은 이러한 혁신의 한 방안으로서, 군의 핵심 역량은 강화하면서도 효율성과 전문성을 동시에 제고할 수 있는 대안을 제시한다.

특히, 육군사관학교와 3사관학교 통합 등 장교 양성 구조의 근본적 변화가 예상되는 시점에서, 학군단의 역할과 기능도 새롭게 정립되어야 한다. 민간 위탁 교육훈련 모델은 학군단이 미래 지향적이고 혁신적인 장교 양성 기관으로 발전할 중요한 기회를 제공할 것이다.

본 연구에서 제시한 3단계 도입 방안이 성공적으로 추진된다면, 한국군은 인력과 예산의 효율적 활용, 교육의 질적 향상, 민군 협력 강화 등 다방면의 성과를 거둘 수 있을 것이다. 이는 단순히 학군단 제도의 개선을 넘어 한국군 전체의 발전과 국가 안보 역량 강화에 기여하는 의미 있는 변화가 될 것이다.

변화는 항상 저항과 우려를 동반한다. 그러나 미래를 준비하는 혁신 없이는 지속가능한 발전을 기대할 수 없다. 민간 위탁 교육훈련 모델의 도입은 한국군이 21세기 안보환경에 적합한 현대적이고 효율적인 조직으로 발전하기 위한 필수적인 선택이다. 충분한 준비와 신중한 추진을 통해 이러한 변화가 성공적으로 이루어질 수 있기를 기대한다.

무엇보다 중요한 것은 이러한 변화가 국가 안보의 강화와 군인들의 발전, 그리고 사회 전체의 이익에 기여해야 한다는 점이다. 민간 위탁 교육훈련 모델은 이러한 다차원적 목표를 달성할 수 있는 혁신적 대안으로서, 체계적이고 신중한 추진을 통해 한국군의 미래 발전에 기여할 수 있을 것이다.

참고문헌

국방부 (2023). ROTC 교육 성과 기반 계약 및 평가 체계 연구.

김관용 (2023. 1. 21.). 초급간부 70% 배출하는 ROTC, '탈단' 현상 가속화. 군사시사.

김명렬, 김충관 (2022). 전략적 인적자원관리 측면의 육군 ROTC 제도 개선방안 연구: 조직편성 및 운영체계를 중심으로. 정보·보안논문지, 22(1), 141-148.

김상연 (2011. 6. 1.). [ROTC 50돌] 미국 ROTC는. 서울신문.

김성환 (2025. 8. 30.). 민간 군사기업, 한국에도 있다. 한겨레신문.

김연준 (2018). 4차 산업혁명과 민간대학 군사학과 교육체계 보완방향. 군사학연구, 15, 31-55.

김영곤, 신다윗 (2024). 학군단(ROTC) 후보생 중도탈단의사의 영향요인 분석. 한국정책연구, 24(3), 71-90.

대한민국 법제처 (2025). 군인사법 일부개정법률안.

대한민국 육군 학군단 (2024). 학군단 운영 및 교관 제도 소개.

병무청 (2024). 병무통계연보 2023.

양승봉, 최순원 (2023). 예비전력(豫備戰力) 중요성 인식에 미치는 영향 연구: 일반국민을 대상으로. 미래사회, 14(3), 103-118.

유대범, 오재인 (2016). 국방부문의 아웃소싱 성공도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. Information Systems Review, 18(1), 79-103.

이강수 (2025). 인구절벽 시대, 군 전투력 유지를 위한 민간기업 아웃소싱 활성화 방안 모색. 대한민국 육군.

조원희 (2018). 군사행정업무 아웃소싱 도입을 위한 연구: 육군 지식재산업무를 중심으로. 석사학위

논문, KAIST.
통계청 (2024). 2023년 출생 통계.
Avant, D., 「*Privatizing Military Training*」, Foreign Policy in Focus, 2013.05.08.
Campbell, A. (2017). *Socialized Leader Development: A Phenomenological Study of the College Army ROTC Student Perspective and Experience. Doctoral Dissertation, Liberty University.*
CorpWatch, 「*Colombia: Private Firms Take on U.S. Military Role in Drug War*」, 2001.
Goldman, C. A., Orvis, B. R., Mattock, M. G., & Smith, D. (1999). *Staffing Army ROTC at Colleges and Universities: Alternatives for Reducing the Use of Active-Duty Soldiers. RAND Corporation, MR-992-A. RAND Arroyo Center,* 12-13.
Inside Higher Ed, 「*Army Reorganizes, Closes ROTC Units at Colleges*」, Inside Higher Ed, 2025.07.09.
Novelly, T., 「*ROTC Scholarships Could Be Slashed This Decade as Army Deals with Glut of Officers*」, Military.com, 2024.09.27. https://www.military.com/daily-news/2024/09/27/army-mulls-100-million-cut-rotc-scholarships-over-next-4-years.html(접속일: 2026. 01.30)
Singer, P. W. (2011). *The Military Consultant Firm: MPRI. In Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry.* Cornell University Press.
Swick, A., & Moore, E. (2018). *Leveraging ROTC to Span the Civil-Military Gap (Working Paper). Washington, DC: Center for a New American Security.*
U.S. Army Cadet Command, 「*US Army Cadet Command announces Senior ROTC rebalance and optimization*」, Army.mil, 2025.06.27. https://www.army.mil/article/286683/us_army_cadet_command_announces_senior_rotc_rebalance_and_optimization(접속일 : 2026.01.30)
U.S. Army. Army ROTC. https://www.goarmy.com/careers-and-jobs/find-your-path/army-officers/rotc.(접속일: 2025.11.16)
U.S. Government Accountability Office (2024). Army ROTC: Program Overview and Commissioning Statistics. GAO Report.

투고일자: 2025. 12. 20.
심사일자: 2026. 1. 28.
게재확정일자: 2026. 2. 9.

미래사회
Journal of Future Society
2026. Vol. 17, No. 1, 101~121.
https://doi.org/10.22987/jifso.2026.17.1.101

Demographic Change and National Defense Manpower Crisis:

The Case of U.S. Reserve Officers Training Corps (ROTC) Civilian Outsourcing and a Proposal for a Korean Civilian Contract Education and Training Model

Kim Sun-woong Choi Kyoung Woon Han Myoung Hyun

The 36th Infantry Division of the Republic of Korea Army

This study examines the civilian outsourcing model of the U.S. Army's Reserve Officers Training Corps (ROTC) program and proposes strategies applicable to the Korean ROTC system. Amid the nationwide challenges of rapid demographic shifts and declining military-age populations, improving the efficiency and quality of military education and training has emerged as an urgent priority. Since 1997, the U.S. has implemented ROTC education and training outsourcing through civilian contractors, achieving considerable success, with approximately 4,000 civilian (reserve) instructors currently active across 270 universities. Through a literature review and an analysis, this study quantitatively analyzes the current status and performance of U.S. ROTC civilian outsourcing and compares its structural and operational differences with the Korean ROTC system. The findings indicate that the U.S. civilian outsourcing model has achieved personnel cost reductions of 5~26%, alleviated active-duty manpower burdens, and increased commissioning rates by 4.1 percentage points. Based on these findings, this study presents a Korean-style civilian contract education and training model tailored to the Korean circumstances that is structured in three phases —pilot implementation, nationwide expansion, and institutional stabilization.

Key words: ROTC, Civilian Outsourcing, Education and Training, Defense Manpower, Reserve Officers' Training Corps