

부사관의 팬찮은 일 인식이 이직의도에 미치는 영향: 계급별 차이를 중심으로

이 수 란*

명지대학교

김 성 도**

국립창원대학교

본 연구는 일의 심리학 이론(Psychology of Working Theory: PWT)에 근거하여 현역 부사관의 팬찮은 일(Decent Work) 인식이 이직의도에 미치는 영향을 검증하고, 계급에 따른 차이를 탐색하였다. 이를 위해 현역 부사관을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였으며, 545명의 응답을 분석에 사용하였다. 분석 결과, 자유시간과 휴식의 보장을 제외한 팬찮은 일의 모든 하위요인과 이직의도에서 계급 간 유의한 차이가 확인되었으며, 하사는 중사·상사에 비해 팬찮은 일 인식이 높고 이직의도는 낮았다. 또한 적절한 보상은 모든 계급에서 공통적으로 이직의도를 예측하는 핵심 변인으로 나타났다. 한편, 보상 외 요인에서는 계급별 차이가 확인되었는데, 하사에서는 자유시간과 휴식의 보장, 중사에서는 신체적·관계적으로 안전한 직무환경, 상사에서는 가족·공동체 가치 부합이 각 계급의 이직의도를 고유하게 예측하는 변인으로 확인되었다. 이러한 결과는 부사관의 이직의도를 낮추기 위해서는 보상체계 개선이 우선적으로 요구되는 동시에, 계급별 직업 발달 특성과 요구를 반영한 차별화된 인력관리 전략이 필요함을 시사한다.

주요어 : 팬찮은 일, 일의 심리학 이론, 부사관, 이직의도, 계급별 차이

* 주저자: 이수란/명지대학교 청소년지도학과 조교수/서울시 서대문구 거북골로 34
/Tel: 02-300-0627/E-mail: suranlee@mju.ac.kr

** 교신저자: 김성도/국립창원대학교 첨단기술융합학과 방위공학전공 부교수/창원시 의창구 창원대학교 20
/Tel: 055-213-3889/E-mail: nadal@changwon.ac.kr

I. 서론

한국 사회는 2020년대 들어 전례 없는 인구구조 변화에 직면하고 있다. 통계청에 따르면 2024년 합계출산율이 0.75명으로 경제협력개발기구(OECD) 회원국 중 최하위 수준에 머물고 있다(통계청, 2025). 이러한 저출생 현상은 노동시장 전반에 구조적 영향을 미치고 있으며, 병역자원 수급에도 직접적인 압력으로 작용하고 있다. 실제로 한국군의 상비병력은 2019년 56만 2,600명에서 2023년 47만 7,500명으로 감소하였고, 같은 기간 병사 수 역시 큰 폭으로 줄어들었다(국회예산정책처, 2024). 이에 따라 군 조직은 단순한 병력 충원을 넘어, 제한된 인적자원을 어떻게 안정적으로 확보하고 유지할 것인가의 문제에 직면하게 되었다(고시성, 2020).

이러한 변화 속에서 특히 부사관 인력의 확보와 유지가 군 전투력 유지의 핵심 과제로 부상하고 있다. 일선 부대의 전투력 유지와 병력 관리, 임무 수행의 연속성을 담당하는 핵심 인력이지만, 최근 초급간부 확보 여건은 빠르게 악화되고 있다. 육군 부사관 획득률은 2020년 95%에서 2024년 42%로 급감하였으며(황희 의원실, 2025), 부사관 명예전역 지원자는 2020년 609명에서 2024년 1,720명으로 3배 가까이 증가하는 등(문화일보, 2025) 기존 부사관의 자발적 이탈도 심화되고 있다. 이러한 현상은 부사관 인력 문제가 단순한 충원 부족이 아니라, 군 직업의 지속가능성과 매력도에 대한 인식의 문제로 확장되고 있음을 시사한다. 따라서 오늘날 부사관 인력 문제는 군 직업이 구성원들에게 얼마나 매력적이고 지속 가능한 일로 인식되는가의 관점에서 검토될 필요가 있다.

이와 관련하여 최근 심리학 및 진로연구에서는 직업을 단순히 개인의 선택 결과로 보기보다, 사회구조적 조건과 일의 질 속에서 이해하려는 관점이 강조되고 있다. Duffy 등(2016)이 제안한 일의 심리학 이론(Psychology of Working Theory: PWT)은

개인의 일 경험이 흥미나 적성과 같은 개인 내적 요인만으로 설명되지 않으며, 사회경제적 제약, 자원 접근성, 구조적 맥락, 그리고 일 자체의 질에 의해 크게 영향을 받는다고 본다. 이 이론의 핵심 개념인 팬찮은 일(decent work)은 안전한 노동환경, 적절한 보상, 건강에 대한 보호, 충분한 휴식과 자유시간, 그리고 개인 및 가족의 가치와 조화를 이루는 직업 조건을 포함한다(Duffy et al., 2017). 팬찮은 일은 직무만족, 삶의 만족, 조직몰입, 이직의도 등 다양한 직업 관련 결과변인을 설명하는 상위 개념으로서 제조업, 서비스직, 의료직, 교육직 등 다양한 직업집단을 대상으로 광범위하게 연구되어 왔으며(Duffy et al., 2017; Nam & Kim, 2019; Wan & Duffy, 2022), 직업의 질을 통합적으로 포착하는 개념으로서 그 유용성이 인정되고 있다. 이러한 관점은 군 직업을 이해하는 데에도 유용하다. 군인의 직업경험은 단순히 임무 수행 여부만이 아니라, 자신의 일이 얼마나 안전하고 정당한 대우를 받으며 삶의 다른 영역과 조화를 이루는가에 대한 인식 속에서 형성되기 때문이다.

그럼에도 불구하고 국내 군 관련 연구들은 주로 직무스트레스, 조직몰입, 사기, 복지, 리더십, 보상만족 등 개별 변인을 중심으로 군인의 적응과 이탈을 설명해 온 경향이 있다. 물론 이러한 연구들은 군 조직 이해에 중요한 시사점을 제공하지만, 군인의 직업경험을 포괄적으로 설명하는 상위 개념으로서 팬찮은 일의 관점에서 접근한 연구는 상대적으로 드물다. 특히, 군 조직은 동일한 직무집단 내부에서도 계급에 따라 역할, 책임, 진급 압력, 경력 전망, 생활양식이 달라지는 위계적 구조를 지니므로, 팬찮은 일에 대한 인식과 이직의도 역시 계급별로 다르게 나타날 가능성이 크다. 부사관은 장기복무 선발 여부가 중요한 경력 전환점이 되는 복무구조 속에 있으며, 군의 잦은 근무지 이동과 근무 특성은 가족 생활과 생활 안정에 부담을 줄 수 있다(독고순, 2023). 따라서 계급에 따라 중요하게 지각되는 직업

조건 역시 상이할 가능성이 있다. 따라서 본 연구에서는 부사관을 대상으로 팬찮은 일 인식과 이직의도의 관계에서 계급별 차이가 나타나는지 경험적인 연구를 실시하고자 하였다.

한편, 이직의도(turnover intention)는 부사관 인력 충원 및 직업으로서의 특성관련 이슈를 검토하는 데 핵심적인 지표이다. 이직의도는 실제 이직행동의 선행지표로 간주되며(Mobley, 1977), 조직구성원이 현재 직무와 조직에 대해 느끼는 불만과 거리감, 대안 탐색 가능성을 반영한다. 선행연구에 따르면, 팬찮은 일은 이직의도와 부적 관련을 보였으며(Duffy et al., 2017), 최근 연구에서도 팬찮은 일이라는 인식이 낮을수록 이직의도가 높아지는 경향을 보고하고 있다(Wan & Duffy, 2022, 2023). 군 조직에서 이직의도는 이미 투입된 교육훈련 비용의 손실과 숙련 인력 유출, 후속 인력 확보 부담으로 이어질 수 있다는 점에서 특히 중요하다. 군 인력 확보 및 전투력 강화를 고려할 때, 단순히 떠날 의향이 있는지를 확인하는 데 그치지 않고 어떤 직업 조건이 이직의도를 높이거나 낮추는지를 함께 검토하는 것은 매우 의미 있는 시도가 될 것이다.

이에 본 연구는 일의 심리학 이론(PWT)에 근거하여 부사관이 자신의 직업을 팬찮은 일로 인식하는 수준을 파악하고 하사·중사·상사 등 계급별 차이를 확인하며, 팬찮은 일의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향을 계급별로 검증하고자 하였다. 이때 종속변수인 이직의도는 기존 인력이 군에 남고자 하는지를 가늠하는 지표라는 점에서 본 연구는 부사관 인력 문제 중에서도 기존 인력의 유지 측면에 초점을 둔다. 이를 통해 부사관 인력 문제를 직업의 질이라는 심리학적 관점에서 재조명하고, 계급별 특성을 반영한 인력관리 전략 수립을 위한 실증적 기초자료를 제공할 것이라 기대된다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 부사관의 팬찮은 일 인식 수준은 어떠한가?
둘째, 부사관 계급에 따라 팬찮은 일 인식과 이

직의도에 유의한 차이가 존재하는가?

셋째, 팬찮은 일의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향은 계급에 따라 어떻게 달라지는가?

II. 이론적 배경

1. 부사관 복무 특성과 이직의도

부사관은 하사·중사·상사·원사의 계급을 가진 직업군인으로, 장교와 병 사이에서 소부대를 지휘하고 훈련·행정·부대관리를 담당하는 군 조직의 핵심 인력이다(양혜원, 유근환, 2022; 국방부, 2023). 군인이라는 직업은 위계적 명령체계, 강한 규범성, 임무수행 과정에서의 위험 노출, 제한적 근무지 선택권 등 민간 직업과 구별되는 특수성을 지닌다. 이러한 특성은 부사관의 직업경험을 높은 헌신과 순응이 요구되는 방식으로 형성하는 동시에 보상, 근무환경, 경력전망, 삶의 균형이라는 측면에서도 직접적인 영향을 미친다. 특히 청년인구 감소와 복무기간 단축으로 병사 수가 줄어드는 환경에서 부사관 역할의 중요성이 더욱 커진다는 점에서 이들 집단을 대상으로 한 실증연구는 매우 중요한 의미를 갖는다(양혜원, 유근환, 2022).

국내 연구들은 부사관의 이직에 영향을 미치는 요인으로 보상 수준, 처우, 근무환경, 사기, 조직몰입 등을 반복적으로 지목해 왔다(김호용, 허찬영, 2011; 김정은, 2016). 특히 최근에는 보상 문제가 핵심 요인으로 부각되고 있다. 2023년 병사 월급 인상 이후 부사관과 병사 간의 급여 차이가 크게 줄어들면서 부사관의 사기가 저하되고 있다. 구체적으로, 현역 부사관을 대상으로 한 연구에서 응답자의 73%가 임금에 불만족하였고 이 중 98%가 현재 임금이 가족의 삶의 질을 유지하는 데 부족하다고 응답하였다(조만덕, 전기석, 2025). 낮은 보상 문제 뿐만 아니라 다양한 맥락에서 부사관의 근무 환경 개선에 대한 목소리가 높다. 유근환(2025)은 처우 개

선이 아직 시작 단계에 머물러 있으며, 부사관이 스스로 자부심을 갖고 복무할 수 있는 여건 개선이 지속적으로 이루어져야 함을 강조한 바 있다. 부사관들의 이탈이 크게 증가하고 있는 상황에서 이들이 이탈을 결정하는 주된 이유가 무엇인지에 주목할 필요가 있다. 최근 언론 보도에 따르면 열악한 처우, 높은 업무강도, 가족생활과의 갈등 등이 주요 원인으로 지목되고 있다(이데일리, 2025). 이러한 맥락에서 부사관의 이직은 단일 요인이 아니라, 보상·근무환경·삶의 균형이라는 복합적 직업 조건이 누적된 결과로 볼 수 있으며, 이를 통합적으로 설명하는 개념적 틀이 필요함을 알 수 있다.

한편, 군 조직의 명확한 계급체계는 같은 부사관 집단 내에서도 계급에 따라 직업경험의 구조와 내용이 달라지게 한다. 하사·중사·상사의 계급차이는 단순한 서열의 차이가 아니라, 서로 다른 발달과업과 직업적 관심사를 지니는 경력발달 단계(career stage)의 차이로 이해할 수 있다. 임관 초기의 하사는 조직 및 업무 적응과 개인 시간 확보에 민감한 시기에 있으며, 의무복무 만료를 전후한 중사는 장기복무 전환 여부를 결정하는 중요한 전환점에 위치한다. 상사는 진급에 따른 근무지 권역 이동으로 인해 가족 안정과 직업 지속 간의 갈등을 첨예하게 경험하게 된다.

이러한 차이는 군 조직에 국한된 현상이 아니다. 여러 직업군을 대상으로 한 연구에서도 동일한 조직 내에서 직급이나 경력단계에 따라 일과 조직에 대한 인식과 태도가 다르게 나타난다는 것이 보고되어 왔다. Pignata 등(2016)은 13개 대학의 직원 869명을 대상으로 한 연구에서 조직 내 경력단계와 직군에 따라 직무만족, 조직몰입, 신뢰 등 직무태도가 상이하게 나타난다는 것을 확인하였다. 특히, 경력 중간 단계의 구성원이 가장 긍정적인 인식을 보인 반면 근속이 매우 긴 집단은 가장 부정적인 인식을 보였다고 보고하였다. 또한 Ng와 Feldman(2010)의 메타분석은 조직 내 경력이 구성원의 직무

태도 및 행동과 체계적으로 관련됨을 보여준다. 이는 동일 직업집단 내에서도 직급과 경력단계에 따라 일에 대한 인식이 달라질 수 있음을 시사한다. 군 조직에서도 이러한 양상이 확인되는데, 김성우(2014)는 육군부사관 254명을 대상으로 한 연구에서 근무환경과 승진이 자기효능감에 미치는 영향이 계급(하사, 중사, 상사)에 따라 유의미하게 달라짐을 확인하였으며, 특히 승진의 영향력은 계급이 높아질수록 더 크게 나타났다. 이는 같은 부사관이라도 계급에 따라 조직 내 경험과 핵심 관심사가 상이함을 보여주는 실증적 근거라 할 수 있다.

이처럼 계급에 따라 직업경험의 구조와 인식이 달라질 가능성이 크다. 그러나 기존 연구들은 주로 일에 대한 인식 수준의 차이를 확인하는 데 그쳤으며, 동일 직업집단 내에서 계급(경력단계)에 따라 이직의도를 예측하는 요인이 어떻게 달라지는지를 검증한 연구는 찾아보기 어렵다. 더욱이 위계적 명령체계와 제한적 선택권이라는 특수성이 강한 군인 집단에 팬찮은 일과 PWT를 적용한 연구는 아직 이루어지지 않았다. 이에 본 연구는 부사관을 대상으로 팬찮은 일 인식이 이직의도에 미치는 영향을 계급별로 검증함으로써, 직업집단 내 경력단계별 차별적 예측요인을 규명하고 PWT의 적용 범위를 확장하고자 한다.

2. 팬찮은 일(Decent Work)의 개념과 일의 심리학 이론(PWT)

팬찮은 일(decent work)은 국제노동기구(International Labour Organization [ILO])가 1999년 제87차 국제노동회의에서 처음 제안한 개념으로, 자유, 형평, 안전, 인간의 존엄이 보장되는 조건에서 이루어지는 생산적 노동기회를 의미한다(ILO, 1999). 이후 ILO(2008)는 팬찮은 일을 노동기본권의 보장, 고용 창출, 사회적 보호, 사회적 대화라는 네 가지 전략적 축을 통해 구체화하였다. 팬찮은 일은 단순히 일자

리를 보유하고 있는 상태를 넘어, 노동자가 인간다운 삶을 영위할 수 있는 질적 조건을 갖춘 일을 의미하는 개념이라고 할 수 있다(ILO, 1999, 2008).

심리학 분야에서는 Duffy 등(2017)이 ILO의 거시적 의제를 개인 수준의 심리적 구성개념으로 재개념화하고, 이를 측정하기 위한 팬찮은 일 척도(Decent Work Scale: DWS)를 개발하였다. DWS는 신체적·관계적으로 안전한 근로조건, 건강에 대한 의료 접근성, 적절한 보상, 자유시간과 휴식의 보장, 그리고 가족 및 사회적 가치와의 조화라는 다섯 개 하위차원으로 구성된다. Duffy 등(2017)은 DWS가 양호한 신뢰도와 타당도를 보였으며, 직무만족, 삶의 만족, 일의 의미, 이직 의도 등 주요 변인들과도 유의한 관련을 나타낸다고 보고하였다. 이는 팬찮은 일이 노동조건 객관적 기술을 넘어 개인이 자신의 직업을 어떻게 경험하고 평가하는지를 보여주는 심리학적 지표로 활용될 수 있음을 시사한다.

국내에서도 팬찮은 일 개념은 유의미하게 적용되고 있다. Nam과 Kim(2019)은 한국 근로자를 대상으로 한 혼합연구에서 팬찮은 일이 안정성, 적절한 보상, 존중, 삶의 균형, 가족 및 공동체와의 조화와 관련된 개념으로 이해된다고 보고하였다. 또한 이들은 한국어판 DWS가 한국 사회의 고용문화와 노동 맥락 속에서도 팬찮은 일의 핵심 요소를 비교적 잘 반영하며 설명력을 지닌다고 보았다.

이처럼 심리학적으로 재정의된 팬찮은 일 개념은 일의 심리학 이론(Psychology of Working Theory: PWT; Duffy et al., 2016)을 이론적 토대로 한다. PWT는 개인의 일 경험이 흥미나 적성과 같은 개인 내적인 요인뿐만 아니라 구조적 제약과 불평등한 자원 접근성에 의해 크게 영향을 받는다는 점을 강조하는 이론으로, 위계적 명령체계와 제한적 선택권이라는 군 직업의 맥락은 PWT의 관점을 적용하기에 특히 적합하다. 그러나 국내외 연구에서 PWT와 팬찮은 일은 주로 일반 근로자나 청년층, 상담자나 간호사 등을 대상으로 검증되어 왔으며(김나연

등, 2025; 김윤중 등, 2022; 우정희, 이유진, 2025; 정태종, 강혜영, 2025), 직업적 특수성이 강한 군인 집단에 적용한 연구는 아직 존재하지 않는다. 따라서 본 연구는 PWT의 핵심 개념인 팬찮은 일을 군 직업 맥락에 최초로 적용함으로써 이 이론의 적용 범위를 확장하는 탐색적 기초연구가 될 것이라 기대된다.

3. 팬찮은 일 인식과 이직의도

이직의도(turnover intention)는 조직구성원이 현재의 직장을 떠나고자 하는 심리적 의향으로, 실제 이직행동의 가장 강력한 선행변인으로 간주된다(Mobley, 1977). 팬찮은 일은 보상, 안전, 휴식, 가치 부합과 같은 직업유지의 핵심 조건을 포괄한다는 점에서 이직의도를 설명하는 상위 개념으로 이해될 수 있다. Duffy 등(2017)의 DWS 개발 연구에서는 팬찮은 일의 하위요인들이 이직 의향(withdrawal intentions)과 유의한 부적 관련을 보였으며, Nam과 Kim(2019)의 연구에서도 한국어판 DWS가 이직 의향을 유의하게 예측한다고 보고된 바 있다. 이는 자신의 일을 안전하고 공정하며 가치와 조화를 이루는 것으로 인식할수록 조직을 떠나려는 경향이 낮아짐을 의미한다.

최근의 연구들은 이 관계를 보다 정교하게 규명하였다. Wan과 Duffy(2022)는 중국 신세대 근로자를 대상으로 팬찮은 일 인식이 이직의도에 직접적인 부적 영향을 미치며, 직무만족이 이 관계를 부분 매개하고 직무 자율성이 팬찮은 일과 직무만족 간 관계를 조절함을 확인하였다. Wan과 Duffy(2023)의 종단연구에서는 팬찮은 일이 주관적 안녕감을 통해 이직의도에 안정적인 부적 영향을 미치며, 지각된 경력 기회가 이 경로를 조절함을 보였다. 이는 팬찮은 일에 대한 인식이 장기적으로도 이직의도를 예측하는 중요한 변인임을 보여준다.

한편, 팬찮은 일의 다섯 하위요인은 각각 직업

조건의 서로 다른 측면을 포착한다. 신체적·관계적으로 안전한 근로조건은 물리적 위험뿐 아니라 직장 내 대인관계에서의 심리적 안전감을 포함하며, 안전하지 않은 환경에서의 근무는 심리적 소진과 이직에 대한 충동으로 이어질 수 있다(Duffy et al., 2017). 건강에 대한 의료 접근성은 직업이 제공하는 복지 수준을 반영하며, 보호받지 못한다는 인식은 직업 지속 동기를 낮추는 요인이 된다. 적절한 보상은 노동에 대한 경제적 정당성을 의미하며, 기대에 미치지 못하는 보상은 이직 의향을 높이는 강력한 원인으로 확인된다(Duffy et al., 2017; Nam & Kim, 2019). 자유시간과 휴식의 보장은 일과 생활 간 균형에 직결되며, 휴식이 불충분한 환경은 소진과 가족 갈등을 심화시켜 이직의도에 부정적으로 영향을 미칠 수 있다. 가족 및 사회적 가치와의 조화는 조직의 가치 체계와 개인의 삶의 우선순위가 얼마나 일치하는가를 반영하는 것으로, 가치 불일치가 클수록 직업 정체성의 훼손과 이직 욕구가 높아지는 경향이 있다.

주목할 만한 것은 팬찮은 일의 하위요인이 이직의도에 차별적인 영향을 미칠 가능성이 존재한다는 점이다. 예를 들어, 간호사를 대상으로 한 연구에서도 팬찮은 일의 다섯 하위요인이 이직의도와 유의한 부적 관련을 보였으며, 공정한 보상, 안전한 근무환경, 개인 가치와의 조화가 이직의도 억제에 특히 중요한 요인으로 확인되었다(Xue et al., 2024). 이러한 결과들은 직업의 질을 포괄적으로 다루는 팬찮은 일 개념이 이직의도를 이해하는 데 분절적 요인 접근보다 더 효과적인 설명력을 지님을 보여준다.

특히, 부사관 집단의 이직의도를 이해하는 데 있어 팬찮은 일의 하위요인 중 적절한 보상의 영향력이 매우 클 것으로 예상된다. 조만덕과 전기석(2025)은 실증 분석을 통해 부사관 획득률 저하와 중기복무자 이탈 증가의 주요 원인이 급여 불만족에 있음을 확인하였으며, 현역 부사관의 73%가 급여 수준에

불만족한다고 보고하였다. 병사 봉급 인상으로 인한 상대적 박탈감, 민간 직업 대비 낮은 임금경쟁력, 맞벌이가 어려운 근무 특성이 중첩되면서 보상에 대한 불만이 이직의도를 높이는 핵심 기제로 작동하고 있는 것이다. 동시에 상사 진급에 따른 근무지 권역 이동으로 인한 가족 갈등 심화 및 높은 업무 강도와 부족한 자유시간(이데일리, 2025) 등은 다른 하위요인들도 부사관의 이직의도와 밀접하게 관련될 가능성을 시사한다. PWT의 관점에서도 낮은 보상, 불안정한 환경, 가치 불일치로 평가되는 일터는 생존·사회적 연결·자기결정 욕구 충족을 저해하여 직업 지속 동기를 약화시키고 이직의도를 높이게 된다(Duffy et al., 2016, 2017). 따라서 팬찮은 일의 다섯 하위요인이 부사관의 이직의도에 미치는 영향을 요인별, 계급별로 검토하는 것은 군 인력유지 문제를 단일 요인이 아닌 직업의 질이라는 통합적 관점에서 이해하는 중요한 시작이 될 것으로 기대된다.

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 육군부사관학교의 협조를 받아 편의 표집방식으로 현역 육군 부사관을 대상으로 온라인 설문을 실시하였다. 설문은 자발적으로 참여 의사를 밝힌 현역 부사관에게 구글 폼(Google Forms) 링크를 배포하는 방식으로 진행되었다. 총 563명이 응답하였으며, 계급을 특정하지 않고 설문을 진행한 결과 원사 계급은 18명이 응답하였다. 다중회귀분석에서는 예측변인 1개당 최소한 5개의 사례가 요구되는데(Hair et al., 2019), 계급별 위계적 회귀분석에 투입되는 예측변인(통제변인 3개 및 팬찮은 일 하위요인 5개, 총 8개)의 수를 고려하면 원사 집단($N = 18$)은 이 기준에 크게 미치지 못하여 독립적인 계급별 회귀모형을 안정적으로 추정하는데 한계가 있다.

반면 중사 집단($N=49$)은 인원수가 하사 및 상사에 비해 작지만, 최소 기준을 충족하였기에 본 연구에서는 원사를 제외하고 하사·중사·상사 계급에 해당하는 545명의 자료를 최종 분석에 사용하였다.

참여자의 성별은 남성 423명(77.6%), 여성 122명(22.4%)으로 남성의 비율이 높았고, 계급별 인원은 하사 370명(67.9%), 중사 49명(9.0%), 상사 126명(23.1%)이었다. 연령은 하사 평균 21.78세($SD=2.29$), 중사 평균 28.31세($SD=2.90$), 상사 평균 34.14세($SD=3.91$)로 나타났다. 학력은 고등학교 졸업 179명(32.8%), 전문대 졸업 63명(11.6%), 대학교 재학 129명(23.7%), 대학교 졸업 93명(17.1%), 대학원 재학 이상 81명(14.8%)이었다.

2. 측정도구

괜찮은 일(Decent Work Scale: DWS) 괜찮은 일은 Duffy 등(2017)이 개발하고 Nam과 Kim(2019)이 한국어로 타당화한 괜찮은 일 척도(Decent Work Scale: DWS)로 측정하였다. 본 척도는 신체적·관계적으로 안전한 근로조건, 건강에 대한 의료 접근성, 적절한 보상, 자유시간과 휴식의 보장, 가족 및 사회적 가치와의 조화의 다섯 하위요인으로 구성된 총 15문항이며, 7점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 평정된다. 점수가 높을수록 해당 영역의 괜찮은 일 인식이 높음을 의미한다.

하위요인별 문항의 예시는 다음과 같다. 신체·관계 안전(3문항)은 “나는 일을 하면서 사람들과 상호작용을 할 때 감정적으로 안전하다고 느낀다”, 건강관리(3문항)는 “나는 양질의 건강보험 혜택을 받고 있다”, 적절한 보상(3문항)은 “나는 나의 일에 대한 대가를 제대로 받지 못하고 있다(역채점)”, 자유시간과 휴식(3문항)은 “나는 업무 외의 활동에 사용할 수 있는 시간이 충분하지 않다(역채점)”, 가족·공동체 가치(3문항)는 “내가 속해 있는 조직의 가치는 나의 가족의 가치관과 부합한다”이다. Nam

과 Kim(2019)의 연구에서 전체 내적 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .90이었으며, 본 연구에서는 .90으로 나타났다. 하위요인별 신뢰도는 신체·관계 안전 .81, 건강관리 .88, 적절한 보상 .77, 자유시간 .60, 가족·공동체 가치 .84로 나타났다.

이직의도 이직의도는 Mobley 등(1978)이 개발하고 이후 국내 군 직업 맥락에 적합하게 번안한 척도를 사용하였다. 총 7문항으로 구성되며, 5점 리커트 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 평정된다. 점수가 높을수록 이직의도가 높음을 의미한다. “나는 조직을 떠날 생각을 종종 한다”, “나는 앞으로 새로운 직업을 찾을 가능성이 매우 크다”, “보다 나은 타 직업이 주어진다면 언제든지 이직할 의사가 있다” 등의 문항이 포함되며, 본 연구에서 내적 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .94로 나타났다.

통제변인 선행연구 및 동질성 검증 결과를 바탕으로 성별, 연령(만 나이), 학력을 통제변인으로 투입하였다. 성별은 남성과 여성으로 구분하였고, 연령은 만 나이(연속변수), 학력은 고졸(1)부터 박사(7)까지의 순서척도로 변환하여 투입하였다. 세 변수 모두 동질성 검증에서 계급 간 유의한 차이가 확인되어(구체적인 검증 결과는 연구 결과의 동질성 검증 부분 참조) 계급별 차이를 밝히고자 하는 본 연구의 목적에 맞게 이들 변인은 통제변인으로 투입하였다.

3. 분석 방법

수집된 자료는 SPSS 25.0을 사용하여 분석하였다. 구체적인 분석 절차는 다음과 같다. 첫째, 집단 비교 분석에 앞서 계급별 인구통계학적 동질성을 검증하였다. 범주형 변수인 성별과 학력은 카이제곱 검정으로, 연속형 변수인 연령은 일원분산분석(ANOVA)으로 검증하였다. 또한 주요 척도 변수에

대한 Levene 검정을 실시하여 분산 동질성을 확인하였다. 둘째, 주요 척도의 내적 일관성을 확인하기 위해 Cronbach's α 를 산출하고 기술통계 및 상관분석을 실시하였다. 셋째, 계급(하사·중사·상사)에 따른 팬찮은 일 인식 및 이직의도의 차이를 검증하였다. 분산 동질성이 확인된 변수는 일원분산분석과 Bonferroni 사후검증을, 분산 동질성 가정이 위반된 변수(자유시간, 가족·공동체 가치)에 대해서는 Welch ANOVA와 Games-Howell 사후검증을 적용하였다. 집단 간 차이의 효과크기는 에타제곱(η^2)으로 산출하였으며, Cohen(1988)의 기준에 따라 η^2 이 .01 이상이면 작은 효과, .06 이상이면 중간 효과, .14 이상이면 큰 효과로 해석하였다. 다음으로, 팬찮은 일의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향을 검토하기 위해 전체 집단 및 계급별로 위계적 회귀분석을 실시하였다. 모형1에서는 성별·연령·학력을 통제변인으로 투입하고, 모형2에서는 DWS 다섯 하위요인을 추가 투입하여 설명력이 유의하게 증가하는지 검증하였다.

마지막으로, 팬찮은 일의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향이 계급에 따라 달라지는지를 구체적으로 검증하기 위해, 계급을 조절변수로 하는 조절회귀분석(moderated multiple regression)을 추가로 실시하였다. 계급은 하사를 기준집단으로 더미코딩(중사, 상사)하였고, 다섯 하위요인은 다중공선성을 완화하기 위해 평균중심화하였다. 위계적 절차에 따라 1단계에 통제변인, 2단계에 계급 더미와 다섯 하위요인의 주효과, 3단계에 계급 더미와 각 하위요인의 상호작용항을 투입한 후, 3단계의 증분설명량(ΔR^2)에 대한 F검정으로 상호작용 효과의 유의성을 검토하였다. 상호작용항의 회귀계수는 기준집단인 하사 대비 해당 계급에서 그 하위요인이 이직의도를 예측하는 기울기가 유의하게 달라지는지를 의미한다. 이러한 분석을 통하여 계급별 회귀계수의 차

이를 단순 비교에 의존하지 않고, 집단 간 차이의 통계적 유의성을 직접 검증하였다.

IV. 연구결과

1. 계급별 동질성 검증

집단 비교 분석에 앞서 계급별 인구통계학적 동질성을 검증하였다. 성별($\chi^2(2) = 11.422, p = .003$)과 학력($\chi^2(12) = 172.414, p < .001$)은 카이제곱 검정으로, 연령은 일원분산분석으로 검증한 결과 세 집단 모두에서 유의한 차이가 확인되어 $F(2, 540) = 942.207, p < .001$ 이후 회귀분석에서 통제변인으로 투입하였다. 또한 주요 척도에 대한 Levene 검정 결과, 자유시간($F = 7.193, p = .001$)과 가족·공동체 가치($F = 4.324, p = .014$)에서 분산 동질성 가정이 위반되어 해당 변수의 집단 비교에는 Welch ANOVA를 적용하였다.

2. 기술 및 상관 분석

측정변수들의 상관관계 및 기술통계는 <표 1>과 같다. 팬찮은 일 전체 평균은 4.25($SD = 1.07$, 7점 척도)로 중간점을 소폭 상회하였으며, 하위요인 중 신체·관계 안전($M = 4.72$)이 가장 높고 적절한 보상($M = 3.73$)이 가장 낮았다. 이직의도 평균은 3.07($SD = 1.13$, 5점 척도)이었다.

상관분석 결과, 팬찮은 일 전체는 이직의도와 유의한 부적 상관을 보였다($r = -.57, p < .001$). 하위요인별로는 적절한 보상이 이직의도와 가장 강한 부적 상관을 나타냈으며($r = -.57$), 신체·관계 안전($r = -.41$), 가족·공동체 가치($r = -.41$), 건강관리($r = -.39$), 자유시간($r = -.38$) 순으로 모든 하위요인이 이직의도와 유의한 부적 관련을 보였다.

<표 1> 주요 변인들의 기술통계 및 상관분석 결과

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. 팬찮은 일 전체	4.25	1.07	—						
2. 신체·관계 안전	4.72	1.43	.79***	—					
3. 건강관리	4.56	1.43	.81***	.60***	—				
4. 적절한 보상	3.73	1.48	.73***	.37***	.46***	—			
5. 자유시간	4.06	1.26	.66***	.37***	.37***	.51***	—		
6. 가족·공동체 가치	4.18	1.45	.80***	.65***	.61***	.42***	.32***	—	
7. 이직의도	3.07	1.13	-.57***	-.41***	-.39***	-.57***	-.38***	-.41***	—

*** $p < .001$

<표 2> 계급별 팬찮은 일 인식 및 이직의도 차이 검증

변수	하사 M(SD)	중사 M(SD)	상사 M(SD)	F	η^2	사후검증
팬찮은 일 전체	4.46(.98)	3.81(1.13)	3.82(1.14)	23.12***	.079	하 > 중***, 하 > 상***
신체·관계 안전	4.88(1.35)	4.48(1.58)	4.35(1.54)	7.23***	.026	하 > 상**
건강관리	4.78(1.32)	4.16(1.62)	4.07(1.53)	14.41***	.050	하 > 중*, 하 > 상***
적절한 보상	4.07(1.36)	2.71(1.42)	3.12(1.46)	36.73***	.119	하 > 중***, 하 > 상***
자유시간†	4.14(1.17)	3.90(1.43)	3.88(1.44)	2.10	—	유의한 차이 없음
가족·공동체 가치†	4.41(1.33)	3.78(1.46)	3.66(1.61)	13.47***	.054	하 > 중**, 하 > 상***
이직의도	2.80(1.06)	3.64(1.07)	3.65(1.03)	38.13***	.123	하 < 중***, 하 < 상***

주. †분산 동질성 위반으로 Welch ANOVA 및 Games-Howell 사후검증 적용. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3. 계급별 팬찮은 일 인식 및 이직의도 차이

계급에 따른 팬찮은 일 인식과 이직의도의 차이를 검증한 결과는 <표 2>와 같다. 팬찮은 일 전체 점수에서 유의한 계급 간 차이가 나타났으며($F(2, 542)=23.12$, $p < .001$, $\eta^2 = .079$), 이 효과는 Cohen(1988)이 제시한 기준을 적용할 때 중간 수준의 효과크기라고 할 수 있다. Bonferroni 사후검증 결과 하사($M = 4.46$)가 중사($M = 3.81$) 및 상사($M = 3.82$)에 비해 유의하게 높았고, 중사와 상사 간에는 차이가 없었다.

하위요인별로는 신체·관계 안전, 건강관리, 적절한 보상 모두에서 유의한 집단 차이가 나타났으며,

사후검증 결과 일관되게 하사가 중사 및 상사보다 높았다. 특히 적절한 보상의 효과 크기($\eta^2 = .119$, 중간 수준 효과크기)가 가장 커 계급 간 보상 인식의 격차가 가장 두드러졌다. 자유시간은 집단 간 유의한 차이가 없었으며(Welch $F(2, 112.2)=2.10$, $p = .128$), 가족·공동체 가치는 Welch ANOVA 결과 유의한 차이가 나타났다(Welch $F(2, 115.0)=13.47$, $p < .001$, $\eta^2 = .054$, 작은 수준 효과크기). Games-Howell 사후검증 결과 하사가 중사 및 상사에 비해 유의하게 높았다.

이직의도에서도 계급 간 차이가 유의하였으며($F(2, 542)=38.13$, $p < .001$, $\eta^2 = .123$, 중간 수준 효과크기), 하사($M = 2.80$)가 중사($M = 3.64$) 및 상

사(M= 3.65)에 비해 유의하게 낮았다. 종합하면, 관찮은 일 인식은 하사가 가장 높고 중사 및 상사는 하사에 비해 유사하게 낮은 반면, 이직의도는 하

사가 가장 낮고 중사 및 상사가 유사하게 높은 패턴을 보였다.

<표 3> 이직의도에 대한 위계적 회귀분석 결과(전체 및 계급별)

변수	전체 $\beta(t)$	하사 $\beta(t)$	중사 $\beta(t)$	상사 $\beta(t)$
모델 1				
성별	-0.001(-0.003)	-0.001(-0.032)	-0.002(-0.017)	0.057(0.715)
연령	0.083(1.948)	0.083(1.807)	0.053(0.517)	0.061(0.792)
학력	0.022(0.789)	0.034(0.746)	-0.063(-0.598)	0.019(0.244)
모델 2				
신체·관계 안전	-0.120(-3.242**)	-0.126(-1.967*)	-0.562(-4.168***)	-0.114(-1.075)
건강관리	-0.003(-0.090)	-0.052(-0.821)	-0.161(-1.340)	0.108(1.090)
적절한 보상	-0.371(-8.804***)	-0.371(-6.799***)	-0.269(-2.055*)	-0.260(-2.695**)
자유 시간	-0.074(-2.071*)	-0.125(-2.356*)	0.007(0.065)	-0.040(-0.422)
가족·공동체 가치	-0.067(-1.819)	-0.010(-0.155)	0.008(0.063)	-0.377(-3.460***)
R ²	.412	.323	.666	.335
F	41.433***	21.508***	9.963***	7.250***
ΔR^2 (모형2)	.282***	.280***	.646***	.333***

주. β : 표준화 회귀계수. 통제변인(성별, 연령, 학력) 포함. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

4. 관찮은 일 하위요인이 이직의도에 미치는 영향: 계급별 차이

관찮은 일 하위요인이 이직의도에 미치는 영향을 검토하기 위해 전체 집단 및 계급별로 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 모형1에 성별·연령·학력을 통제변인으로 투입하고, 모형2에 DWS 다섯 개 하위요인을 추가로 투입하였다. 결과는 <표 3>에 제시하였다.

전체 집단에서 모형2는 이직의도 분산의 41.2%를 설명하였으며($F(8, 534)=41.433, p < .001$), DWS 하위요인 투입으로 설명량이 유의하게 증가하였다($\Delta R^2=.282$). 유의한 예측변인은 적절한 보상($\beta=-.371, p < .001$), 신체·관계 안전($\beta=-.120, p=.001$),

자유시간($\beta=-.074, p=.039$) 순이었다.

계급별로는 하사($N=370$) 집단에서 적절한 보상($\beta=-.371, p < .001$), 자유시간($\beta=-.125, p=.019$), 신체·관계 안전($\beta=-.126, p=.050$)이 유의한 예측변인으로 나타났다($R^2=.323, \Delta R^2=.280$). 중사($N=49$)에서는 신체·관계 안전($\beta=-.562, p < .001$)과 적절한 보상($\beta=-.269, p=.046$)이 유의하였으며($R^2=.666, \Delta R^2=.646$), 세 집단 중 설명량이 가장 높았다. 상사($N=126$)에서는 가족·공동체 가치($\beta=-.377, p=.001$)와 적절한 보상($\beta=-.260, p=.008$)이 유의한 예측변인이었다($R^2=.335, \Delta R^2=.333$).

종합하면, 적절한 보상은 모든 계급에서 공통적으로 이직의도를 예측하는 요인이었으나 그 외 요

인은 계급에 따라 차별적으로 작용하였다. 하사 계급에서는 자유시간과 신체·관계 안전이, 중사 계급에서는 신체·관계 안전이, 상사 계급에서는 가족·공동체 가치가 각 계급의 이직의도를 고유하게 설명하는 요인으로 나타났다.

5. 팬찮은 일 하위요인과 이직의도 관계에서 계급의 조절효과

계급별 회귀분석에서 나타난 예측변인의 차이가 통계적으로 유의한 집단 간 차이인지를 확인하기 위해 조절회귀분석을 추가로 실시하였다. 한 집단에서 회귀효과가 유의하고 다른 집단에서 유의하지 않다고 해도 이것이 두 집단 간 기울기의 유의한 차이를 의미하지는 않으므로(Gelman & Stern, 2006), 계급과 하위요인의 상호작용항을 통해 기울기 차이를 직접 검정하였다. 그 결과, 상호작용항을 투입했을 때의 증분설명량이 유의하여($\Delta R^2 = .021$, $F(10, 522) = 1.91$, $p = .041$), 팬찮은 일 하위요인이 이직의도에 미치는 영향이 전반적으로 계급에 따라 달라짐이 확인되었다.

개별 상호작용항을 살펴보면, 신체·관계 안전이 이직의도를 낮추는 효과는 하사보다 중사에서($b = -.274$, $p = .024$), 가족·공동체 가치의 효과는 하사보다 상사($b = -.229$, $p = .007$)에서 더 강하게 나타났다. 이는 앞선 회귀분석에서 나타난 중사(신체·관계 안전)와 상사(가족·공동체 가치)의 핵심 예측변인이 단순한 집단 내 유의성을 넘어 유의한 집단 간 차이를 나타내는 변인임을 보여준다. 반면, 적절한 보상은 어떤 계급과의 상호작용도 유의하지 않아, 계급에 관계없이 일관된 공통 예측변인이라는 앞선 회귀분석 결과를 뒷받침하였다. 한편, 자유시간과 휴식은 하사 집단 내에서는 유의한 예측변인이었으나 계급 간 상호작용은 유의하지 않아 그 효과가 계급 간에 구별되는 수준은 아니었다.

V. 논의

본 연구는 일의 심리학 이론(PWT)에 근거하여 현역 부사관의 팬찮은 일 인식이 이직의도에 미치는 영향을 검증하고, 계급에 따른 차이가 나타나는지 살펴보았다.

먼저, 부사관의 팬찮은 일 전체 평균은 7점 척도 기준 4.25로 중간점을 소폭 상회하였으며, 하위요인 중 신체·관계 안전($M = 4.72$)이 가장 높고 적절한 보상($M = 3.73$)이 가장 낮았다. 이는 Nam과 Kim (2019)이 보고한 한국 일반 근로자의 평균($M = 4.10$)과 유사한 수준으로, 군인의 팬찮은 일 인식이 민간 근로자와 크게 다르지 않음을 시사한다. 그러나 보상 요인이 유독 낮게 나타난 점은 주목할 만하다. 적절한 보상은 다섯 하위요인 중 유일하게 중간점(4점)을 하회하였으며($M = 3.73$), 응답자의 45.0%가 중간점 미만의 점수를 선택하여 다른 하위요인들(신체안전 17.8%, 건강관리 19.3%)과 뚜렷한 차이를 보였다. 나아가 보상 요인은 나머지 네 하위요인 모두에 비해 유의하게 낮았으며(모든 비교에서 $p < .001$), 이는 부사관들이 다른 직업 조건들과 비교해서도 보상 요인을 특별히 부정적으로 인식하고 있음을 보여준다. 이러한 결과는 현역 부사관의 73%가 급여 수준에 불만족하고 98%가 현재 임금이 가족의 삶의 질 유지에 부족하다고 응답한 조만덕과 전기석(2025)의 결과와 일치하는 것으로, 보상에 대한 불만이 구조적이고 광범위하게 누적되어 있음을 시사한다.

다음으로, 계급별로 팬찮은 일 인식 및 이직의도 수준에 차이가 있는지 살펴본 결과, 하사는 중사 및 상사와 다소 이질적인 특성을 보였다. 구체적으로 하사 집단은 팬찮은 일 전체 점수 및 하위요인 점수 대부분에서 긍정적인 인식을 보인 반면, 이직의도는 더 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 표면적으로 하사가 자신의 직업에 더 만족하고 있음을 보여준다. 그러나 이러한 해석에 신중할 필요가 있

다. 본 연구에서는 무선 표집을 실시하였으나, 하사 참여자($N=370$) 중 69.6%가 임관 1년 미만의 초임자였으며, 중앙 근속 기간은 5개월에 불과했다. 이는 본 연구의 하사 집단이 하사집단 전반을 대표하는 데에는 한계가 있음을 보여주므로 본 연구의 결과를 일반화함에 있어 주의가 필요하다. 그러나 선행연구를 기반으로 하사의 높은 팬찮은 일 인식과 낮은 이직의도는 이른바 허니문 효과(honeymoon effect)로 설명할 수 있다.

허니문 효과란 새로운 조직에 입직한 직후 직무 만족과 직업 인식이 일시적으로 높아지는 현상으로, 조직이 모집 단계에서 긍정적 측면을 부각하고 신규 입직자 역시 새로운 환경에 대한 기대와 흥분으로 인해 부정적 정보를 억제하는 경향에서 비롯된다(Boswell et al., 2005). Boswell 등(2009)은 신규 입직자의 직무만족이 입직 직후 정점을 형성한 후 1년 이내에 점진적으로 하락하는 역U자형 패턴을 보임을 확인하였으며, 이는 조직 적응 과정에서 현실과 기대 간의 괴리가 누적되며 나타나는 행오버 효과(hangover effect)로 이어진다. 본 연구의 하사 표본 대부분이 바로 이 허니문 구간에 해당하는 임관 초기에 집중되어 있다는 점은 하사의 높은 팬찮은 일 인식이 안정적인 직업 경험을 반영하기보다 입직 초기의 일시적 긍정 편향일 가능성을 시사한다. 또한 이 시기에는 의무복무 기간 중에 있어 실질적인 이직 선택권이 제한된다는 구조적 조건도 이직의도를 낮게 유지시키는 요인으로 작용했을 수 있다.

반대로 중사와 상사는 장기복무를 자발적으로 선택한 집단임에도 불구하고 이직의도가 유의하게 높다는 사실에 주목할 필요가 있다. 허니문 구간을 넘어 조직의 실상을 충분히 경험한 이후에도 이탈 의향이 높아지고 있다는 것은 군 직업의 지속가능성 문제가 초기 획득 단계가 아니라 경력 중반 이후에도 심각하게 제기되고 있음을 보여준다. 한편, 근무 경력과 이직의도 간의 관계가 단순한 선형 패턴이

아닐 가능성도 존재한다. 본 연구에서 추가적으로 근무 경력(개월 수)과 보상 인식·이직의도 간의 관계를 살펴본 결과, 선형 모형과 이차함수 모형 모두 유의하였으나 설명량의 측면에서는 이차함수가 더 적합한 것으로 나타났다. 다만 이는 본 연구의 표본 구성상 하사 집단에 초임자가 집중된 특성이 반영된 결과일 수 있어, 이를 경력 전반에 걸친 일반적 패턴으로 단정하기는 어렵다. 향후 연구에서는 임관 후 다양한 시기의 부사관을 균형 있게 포함하는 표본 설계하에 경력을 연속변수로 다루는 비선형 모형을 적용함으로써, 경력 발달에 따른 팬찮은 일 인식과 이직의도의 변화 궤적을 보다 엄밀하게 규명할 필요가 있다.

본 연구의 가장 일관된 결과는 적절한 보상이 하사, 중사, 상사 모든 계급에서 이직의도를 유의하게 예측한다는 점이다($\beta=-.260\sim-.371$). 이는 Wan과 Duffy(2022, 2023)를 비롯한 일반 직업군 대상 연구들과 일치하는 결과이며, 특히 공정한 보상이 이직의도 억제에 핵심적임을 보고한 Xue 등(2024)의 연구와도 부합한다. 위계적 명령체계와 제한된 선택권이라는 군 직업 맥락에 PWT를 최초로 적용한 본 연구에서도 이 이론의 핵심 명제, 즉 구조적 직업 조건이 직업 지속 동기에 미치는 영향이 군 조직 내에서도 동일하게 작동함이 확인되었다는 점에서 의의가 있다.

그러나 보상 요인의 영향력은 계급에 따라 그 성격이 다소 다를 수 있다. 하사에게 보상은 동기부여 측면에서 초기 복무 지속 여부에 영향을 미치는 기초 조건으로 작용하는 반면, 중사에게는 장기복무 전환이라는 결정적 선택 앞에서 이를 촉진하거나 억제하는 요인으로 작동할 가능성이 있다. 상사에게는 진급에 따른 근무지 이동과 가족 부양 부담이 가중되는 시기에 경제적 보상의 상대적 박탈감이 이직 의향을 높이는 기제가 될 수 있다. 이러한 맥락에서 보상체계 개선은 단순한 급여 인상을 넘어 계급별 생애 맥락을 반영한 차별화된 접근이 필요

함을 시사한다.

보상 외 요인에서는 계급에 따라 이직의도를 예측하는 요인이 뚜렷하게 달라졌다. 이러한 차별적 패턴은 각 계급이 처한 생애발달적 맥락 및 군 복무 구조와 긴밀히 연결되어 있으며, PWT가 제안하는 구조적 조건이 직업 경험의 질을 형성한다는 명제를 지지하는 결과라고 볼 수 있다. 구체적으로 하사 계급에서는 자유시간과 휴식의 보장이 보상과 함께 이직의도의 유의한 예측변인으로 나타났다. 임관 초기에 위치한 하사는 군 조직의 강도 높은 업무 환경에 처음 노출되는 시기로, 개인 시간의 부족과 일-생활 균형의 어려움이 직업 지속에 대한 의구심을 형성하는 주요 기제로 작동할 수 있다. 이는 초기 경력자에게 자유시간의 보장이 직업 선택에 핵심 조건으로 기능한다는 PWT의 논리와도 부합한다. 또한 신체·관계 안전도 경계선상의 유의미한 예측변인으로 나타났는데, 이는 하사가 조직 내 위계적 관계에서 심리적 안전감을 확보하는 것이 초기 복무 지속 여부에 중요함을 시사한다.

중사 계급에서는 신체·관계 안전이 가장 강력한 예측변인으로 나타났으며, 이 집단의 이직의도 설명량($R^2 = .666$)은 세 집단 중 가장 높았다. 중사는 장기복무 전환 여부를 결정하는 전환점에 위치한 계급으로, 이 시기의 직장 내 대인관계의 질과 심리적 안전감이 직업 지속 결정에 결정적으로 작용하는 것으로 해석된다. 장기복무를 선택할 것인가라는 중대한 결정 앞에서 일상적인 직장 환경에서 정서적·신체적으로 안전하다고 느끼는가의 여부가 잔류 동기를 형성하는 핵심 기제가 됨을 보여준다. 이는 단순히 임금이나 복지 수준을 넘어, 군 조직 문화와 대인관계의 질이 인력 유지에 중요한 요인임을 시사한다.

상사 계급에서는 가족·공동체 가치 부합이 가장 강력한 예측변인으로 확인되었다. 상사는 발달과업상 가족 부양책임이 커지는 시기에 위치한다. 조직의 가치 체계가 가족생활과 개인의 삶의 우선순위

와 조화를 이루지 못한다고 지각할수록 이직의도가 높아진다는 본 연구의 결과는 상사에게 군 복무의 지속가능성이 개인 직업 차원이 아니라 가족 단위의 삶의 질 문제로 확장됨을 보여준다. 그동안 국내 언론에서 꾸준히 보도되어 온 “진급하면 가족을 잃는다”는 현장의 목소리가 실증적으로 확인된 결과이기도 하다. 실제로 2023년부터 시행된 상사 진급 시 근무지 권역 이동 제도 이후 육군 간부의 개인 희망전역이 급증하였고, 일부에서는 진급 자체를 회피하는 역설적 현상까지 나타나고 있다(리포테라, 2026). 본 연구의 결과는 이러한 구조적 문제를 심리적 지표를 통해 실증적으로 포착하였다는 데 의미가 있다.

본 연구의 결과는 군 인력관리 정책에 몇 가지 구체적인 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구를 통해 보상체계의 개선이 가장 시급하고 보편적인 과제임이 다시 한번 확인되었다. 적절한 보상은 모든 계급에서 이직의도를 억제하는 공통 요인으로 병사 봉급 인상으로 인해 심화된 상대적 박탈감을 해소하기 위한 부서관 처우 개선이 우선적으로 요구된다. 둘째, 계급별로 차별화된 인력관리 전략이 필요하다. 임관 초기의 하사에게는 자유시간과 심리적 안전이 핵심 예측변인으로 나타난 결과에 비추어 과중한 업무와 개인 시간 부족을 완화하는 초기 직무 적응 지원과 직무배치 관리가 우선적으로 요구된다. 장기복무 전환점에 위치한 중사에게는 신체·관계 안전이 부각된 만큼 경력개발 경로와 승진 전망을 명확히 제시하고 조직 내 관계 환경의 질을 높이는 개입이 효과적일 수 있다. 상사에게는 가족·공동체 가치가 가장 강력한 예측변인이었던 점을 고려하여 진급·근무지 이동에 따른 가족 갈등을 완화하는 가족 지원과 근무지 배치의 예측 가능성 제고, 나아가 군 복무의 의미와 역할정체성을 재확인할 수 있는 조직몰입 관리가 필요하다. 한편 본 연구에서 표본 수 부족으로 분석에서 제외된 원사 계급의 경우, 정년 전 경력 마무리 단계라는 특성상 전직 지원과

복무 만료 후 진로 설계 등 별도의 관리 방안에 대한 후속 검토가 필요하다. 이처럼 계급별 직업 발달 요구에 맞춘 차별화된 지원 체계가 마련될 때 부사관 인력의 지속적 유지가 가능할 것이다. 셋째, 본 연구는 부사관 인력 유지 문제가 구성원 개인의 헌신에만 의존하는 방식으로서는 지속가능하지 않으며, 직업 자체가 구성원에게 “충분히 팬찮은 일”로 경험될 수 있는 조건을 갖추는 것이 근본적인 해법임을 시사한다. 역할의 명확한 정의, 이에 부합하는 자기계발 기회와 평가·보상 체계의 정비는 부사관이라는 직업의 객관적 매력도를 높이는 동시에, 구성원이 스스로 직업적 자부심과 지속 동기를 형성할 수 있는 기반이 된다. 이러한 직업 환경의 개선이야말로 인력 선발과 유지, 나아가 군사력 강화로 이어지는 선순환의 출발점이 될 것이다.

본 연구는 이론적으로 PWT와 팬찮은 일 개념을 군인이라는 특수 직업집단에 처음 적용하였다는 점에서 이론의 적용 범위를 확장했다는 의의가 있다. 또한 동일 직업집단 내에서도 계급(경력 단계)에 따라 이직의도에 어떠한 요인이 영향을 미치는지 구체적으로 검증했다는 점에서도 의미가 있다. 실천적으로는 보상 개선이 모든 계급에 공통적으로 요구되는 핵심 과제임을 확인하였으며, 동시에 계급별로 차별화된 인력관리 전략의 필요성을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 한편, 서론에서 밝힌 바와 같이 본 연구의 초점은 군 인력의 유지에 있으나 유지와 획득은 상호 연결된 문제이므로 현직 부사관이 자신의 일을 ‘팬찮은 일’로 인식하도록 근무환경이 개선될 경우 조직의 평판과 직업 매력도 제고를 통해 신규 인력 획득에도 긍정적으로 기여할 수 있을 것이다.

그러나 이러한 기여에도 불구하고 몇 가지 제한점이 존재한다. 우선 횡단 설계로 인해 인과적 방향을 단정하기 어렵다. 다음으로 표집의 한계가 존재한다. 군 조직의 특성상 전체 부사관의 계급별 구성비를 반영한 확률표집이 현실적으로 불가능하여, 본

연구는 특정 군 교육기관의 협조를 통해 자료를 수집하였다. 이로 인해 계급이 고르게 분포하지 못하였는데, 특히 하사 표본의 69.6%가 임관 1년 미만의 초임자에 집중되어 있어 하사 계급 전반을 대표하기 어렵다. 중사 집단의 표본 크기($N=49$)가 작아 결과의 안정성에 한계가 있었고, 원사 계급은 표본 수($N=18$)가 계급별 회귀분석에 필요한 최소 사례수에 미치지 못하여 분석에서 제외하였다는 아쉬움도 존재한다. 향후 연구에서는 임관 시기가 다양한 부사관을 균형 있게 포함하고 모집단의 계급 구성비를 반영한 표본 설계와 종단적 접근을 통해, 경력 발달에 따른 팬찮은 일 인식의 변화 궤적을 규명할 필요가 있다. 또한 본 연구에서 사용한 팬찮은 일 척도의 하위요인 중 자유시간과 휴식 요인의 신뢰도는 .60으로 원척도 개발 논문에서 보고된 수준(약 .92; Duffy et al., 2017)에 비해 낮게 나타났다. 문항 내용 및 응답을 살펴본 결과 근무중 쉴 수 있는 시간의 보유를 묻는 문항이 다른 문항들과 낮은 상관을 보였는데, 이는 편성상 여가시간이 배정되어 있어도 당직·비상대기·교대근무로 인해 실질적 휴식이 확보되지 않는 군 복무의 특성이 응답에 개입한 결과로 추측된다. 이와 같이 군 복무의 특수성이 실제로 측정에 개입했을 가능성이 있으므로 후속 연구에서는 군 복무 환경의 특수성을 반영하여 군인 집단을 대상으로 팬찮은 일 척도의 타당화 연구를 수행할 필요가 있다. 또한, 본 연구에서는 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 복무기간, 병과, 근무지역, 결혼 여부, 진급 가능성 등 다양한 변인을 측정 및 통제하지 못하였다. 후속 연구에서는 이러한 변인을 포함하여 보다 정교한 모형을 검증할 필요가 있다. 아울러, 부사관과 장교 간 비교 연구, 민간 직업군을 준거집단으로 설정한 보상 수준 비교 연구 등도 의미 있는 후속 과제가 될 것이다. 이러한 연구들이 축적될 때, 부사관이라는 직업이 구성원에게 ‘충분히 팬찮은 일’로 자리매김할 수 있는 조건에 대한 이해가 한층 깊어지고, 군 인력 위기에 대

한 보다 실효성 있는 해법을 마련하는 데 기여할 수 있을 것이다.

사 사

본 연구의 데이터 수집에 협조해 주신 육군부사관학교와 서울사이버대학교 군교육지원처에 감사드립니다.

참고문헌

- 고시성 (2020). 병역자원 감소에 따른 한국군 병력 구조 개편 발전방향 연구. 한국군사, 8, 185-211.
- 국방부 (2023). 2022 국방백서. 국방부.
- 국회예산정책처 (2024). 2023회계연도 결산 분석: 국방 분야 병력현황. 국회예산정책처.
- 김나연, 이민지, 김세림, 조항 (2025). 상담자의 팬찮은 일 인식에 대한 구조적 관계: 성별에 따른 차이 분석. 학습자중심교과교육연구, 25(10), 85-103.
- 김성우 (2014). 육군부사관의 근무환경과 승진이 자기효능감에 미치는 영향: 계급별 다중집단분석을 중심으로. 대한정치학회보, 22(4), 353-376.
- 김윤중, 이창문, 김민영 (2022). 대졸 청년들의 팬찮은 일자리 진입 및 노동시장 이동 분석. 사회보장연구, 38(4), 71-100.
- 김정은 (2016). 대인관계능력이 부사관의 직무만족에 미치는 영향 연구. 공공사회연구, 6(4), 196-225.
- 김호용, 허찬영 (2011). 육군 부사관의 사기와 조직몰입에 관한 연구. 한국조직학회보, 8(2), 173-209.
- 독고순 (2023). 한국의 사회문화적 이슈가 군에 미친 영향[연구보고서]. 한국국방연구원.
- 리포테라 (2026, 3월 12일). 승진하는 순간 가족 잃는다: 진급 대신 전역 택한 부사관들, 속사정 봤더니. <https://www.reportera.co.kr/military/army-nco-retention-crisis-promotion-transfer-policy/>
- 문화일보 (2025, 8월 31일). 일은 많고, 급여는 낮고... 명예전역 신청 군간부 역대 최대. <https://www.munhwa.com/article/11529531>
- 양혜원, 유근환 (2022). 한국 군 부사관의 바람직한 역할에 관한 연구. 사회융합연구, 6(4), 33-42.
- 우정희, 이유진 (2025). 임상간호사가 인식하는 팬찮은 일자리의 영향요인. 간호행정학회지, 31(3), 227-236.
- 유근환 (2025). 부사관 처우 개선의 필요성에 관한 연구. 사회융합연구, 9(5), 117-125.
- 이테일리 (2025, 4월 15일). 軍 부사관 수급 '빨간불'...임관 역대 최저, 희망 전역은 역대 최고. <https://news.nate.com/view/20250415n13534>
- 정태중, 강혜영 (2025). 직장인의 팬찮은 일 척도 개발 및 타당화. 상담학연구, 26(3), 25-53.
- 조만덕, 전기석 (2025). 선형계획모형을 활용한 육군 부사관 급여 적정 수준 연구. 한국국방경영분석학회지, 51(2), 1-18.
- 통계청 (2025). 2024년 출생·사망통계. <https://kostat.go.kr>
- 황희 의원실 (2025). 부사관 지원 현황 관련 국정감사 보도자료.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The Relationship Between Employee Job Change and Job Satisfaction: The Honeymoon- Hangover Effect. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 882-892. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.882>
- Boswell, W. R., Shipp, A. J., Payne, S. C., & Culbertson, S. S. (2009). Changes in newcomer job satisfaction over time: Examining the pattern of honeymoons and hangovers. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 844-858. <https://doi.org/10.1037/a0014975>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for*

- the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of work—ing theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. R. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206–221. <https://doi.org/10.1037/cou0000191>
- Gelman, A., & Stern, H. (2006). The difference between “significant” and “not significant” is not itself statistically significant. *The American Statistician*, 60(4), 328–331. <https://doi.org/10.1198/000313006X152649>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- International Labour Organization. (1999). *Report of the Director-General: Decent work*. International Labour Conference, 87th Session. ILO.
- International Labour Organization. (2008). *ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization*. ILO.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Nam, J. S., & Kim, S. Y. (2019). Decent work in South Korea: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 115, Article 103309. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.006>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220–1250. <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>
- Pignata, S., Winefield, A. H., Provis, C., & Boyd, C. M. (2016). Awareness of stress-reduction interventions on work attitudes: The impact of tenure and staff group in Australian universities. *Frontiers in Psychology*, 7, 1225. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01225>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *SAGE Open*, 12(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/21582440221094591>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2023). Decent Work and Turnover Intentions Among Chinese Millennials: A Longitudinal Study. *Journal of Career Development*, 50(4), 933–946. <https://doi.org/10.1177/08948453221133831>
- Xue, B., Feng, Y., Zhao, Y., Li, X., Yang, Y., Zhang, J., Zhang, Y., Hu, Z., & Luo, H. (2024). Decent work, work engagement, and turnover intention among registered nurses: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23, Article 31. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01662-6>
- 투고일자: 2026. 4. 28.
심사일자: 2026. 5. 26.
게재확정일자: 2026. 6. 8.

Decent Work Perceptions and Turnover Intention among Military Non-Commissioned Officers: Exploring Differential Predictors by Rank

Suran Lee

Sungdo Kim

Myongji University

Changwon National University

This study examined how decent work perceptions affect turnover intention among active-duty non-commissioned officers (NCOs) in the Korean Army, based on the Psychology of Working Theory, and explored whether these effects differ by military rank. Data from 545 NCOs were analyzed across three rank groups: Staff Sergeant, Sergeant First Class, and Master Sergeant. The study's results indicated significant rank-based differences both in most decent work subscales and in turnover intention. Adequate compensation emerged as a common and significant predictor of turnover intention across all three rank groups. Beyond compensation, differential predictors were identified by rank: leisure time and rest for Staff Sergeants, physically and relationally safe working conditions for Sergeants First Class, and alignment with family and community values for Master Sergeants. These findings highlight that reducing NCO turnover intention requires both improvements in the compensation system and rank-specific human resource management strategies that reflect the distinct career developmental needs of each rank group.

Key words: decent work, Psychology of Working Theory, non-commissioned officers, turnover intention, rank differences