

# 海軍將校 進級選拔의 合理化方案에 關한 研究

—选拔基準 그 配合比率 및 評價方法을 中心으로—

姜 鎬 千\*

目

次

第一章 序論  
第二章 進級選拔에 作用하는 變數의  
具體的 檢討

第三章 海軍將校 進級選拔의 不合理點과  
改善方案  
第四章 結論

## 要約

海軍將校進級選拔이란 하나의 行態的 過程을 捕捉하여, 그 全過程을 어떻게 하면 보다 効率的・合理的으로 構成하여 그리하여 組織產出의 極大化를 期할 수 있을 것인가를 本稿의 研究目的으로 삼고 있다.

이러한 目的을 達成하기 為하여 그 全過程에 作用하는 諸變數들을 抽出 해보고 그 變數들을 綿密히 分析・檢討함으로서 構造機能的 立場 (Structural-functional Analysis)에 依る 結論으로서의 改善案을 提示하고자 하는 것이다. 實際 進級選拔이란 人間이 人物을 評價하여 그 結果에 따라 上位階級으로 進級시키는 것이기 때문에 許多한 問題點을 內包하고 있는 것이다. 우선 評價擔當者の 判斷에 있어서의 態意性을 排除 할 수가 없으며 또한 그 評價基準(進級選拔基準)의 適合性與否 및 評價基準들을 組織目的에 비추어본 重要度의 優先順位 (Priority)。對한 態意的 決定等 許多한 問題點이 있는 것이다. 이러한 問題點들을 完全히 排除 할 수는 없지만 그들에 對한 綿密한 分析, 檢討

및 調律은 그 可能한 非合理的 要素를 拂拭해 줄 어떤 說得力 있는 可能性을 提示 해 줄지 모르기 때문이다. 本稿에서는 이러한 分析을 為한 變數들로서

1. 進級進選拔委員會
2. 進級選拔基準
3. 評價方法
4. 選拔基準間 配合比率
5. 選拔節次

를 들고 있다. 그중에서 특히 選拔基準間 配合比率를 어떻게 하면 가장 効率的으로 簡定 할 수 있을 것인가에 對해 論議의 焦點을 맞추어 보고 있으나, 軍에 있어 科學的 analysis技法이 一般化 되어 있지 못한 現 狀況에서의 科學的의 比率 配分의 어려움으로 부터, 勤務經驗 및 論理的思考, 長期勤績者와의 對談等을 通하여 配合比率決定基準으로서 「論理觀念的 計算」을 行하고 있다. 이 自體의 科學性에 對한 問題는 또 論爭의 餘地가 있지만 「觀念의 科學的 論理를 基於普遍的\*인 計算方法으로 看做하여 論議를 展開하고 있다. 마지막으로 모든 分析에 對한 參考資料로서 說明書의結果를 援用하고 있다. 現行 海軍將校進級選拔過程

\* 筆者は 서울大學校 行政大學院 16回卒業生이다.

\* 本問題에 對한 2年以上의 勤務經驗을 가진 4人以上의 判斷基準이 同一하다는 意味에서.

에 對한 部分의 合理性은 認定하면서도 全體의 인 「不合理」를 假定하여 展開한 論議는 第三章 第六節 改善案에서 「各變數들의 分析・檢討結果를 綜合한 하나의 「나로운 進級選拔을 為한 試案」을 提示함으로서 끝나 맷게 되는 것이다.

## 第一章 序 論

### 第一節 研究目的

自主國防<sup>①</sup> 란 莫重한 國家의 要請에 副應, 軍에 있어 그 어느때 보다도 資源의 効率의 利用과 作業의 能率化<sup>②</sup> 이루어 져야 할 것이고, 이러한 目的을 達成하<sup>③</sup> 란 為하여 有能한 將校를 確保・維持管理할 制度와 裝置의 發展의 運用은 重且大 하다 할 것이다. 그러나 巨大한 機構와 많은 人員을 包容하고 있으<sup>④</sup> 그 組織目的과 賦課된 任務가 가장 機動의이어. 하고 組織의으로 움직여야 하는 軍에 있어 高度의 士氣를 維持시키고 계속 적인 能力의 發展을 圖謀하며 人的資源과 能力を 効率의으로 利用하기 為해 考慮되어진 進級制度<sup>⑤</sup>의 効率의 運用이 千 말로 이러한 軍이 處한 物質의・空間的 環境을 克服하고 諸變動에 能動의으로 對處해 가는 不能한 人材를 拨擢하여 軍에 賦課된 諸任務를 成功의으로 遂行<sup>⑥</sup> 할 수 있는 捷經이라 하지 않을 수 없다. 그러면 果然 進級된 階級에 있어서 누가 가장 適任者인가? 이러한 適任者를 選出하기 為해 軍에서는 軍人事法<sup>⑦</sup>에 依한 進級選拔委員會<sup>⑧</sup>를 設置하여 軍人事法施行令<sup>⑨</sup>이 마련한 進級選拔基準<sup>⑩</sup>에 依據하여 進級適格與否에 對한 審查 및 評價를 한 후 進級適格者를 選拔하고 있다. 이러한 進級適格者를 選拔하는 一連의 過程은 進級 對象者가 進級된 階級에서 賦與받은 職責을 遂行할 能力を 갖추고 있는가를 加려내어 가진 優秀한 將校를 進級시켰다고 認定되도록 審查 및

評價에 있어서 妥當性과 信賴性이 客觀의으로 認定되어야 할 것이다. 그러면 海軍將業進級選拔의 實際는 어떠한가? 이 채까지 海軍將校進級選拔過程(Process of selection)을 보면 進級選拔委員會(Selection Board) 委員들이 人事參謀部에서 準備한 將校資格報告書(Fitness Report)와 進級審查資料 服務記錄表등의 客觀의 參考資料로서 軍人事法施行令이 定한 進級選拔基準과 必要하다면 選拔委員會에서 附加의으로 考慮된 要素에 依據하여 對象將校를 主觀의으로 評價해 왔으며, 이 때 各要素가 評價에 있어 차지하는 比重을 各委員會別로 慎重히 檢討하여 그 配合比率<sup>⑪</sup>을 定한 뒤 그 基準에 依據한 採點과 投票을 併行하여 採點結果와 投票結果를 綜合함으로써 全體의 優先順位를 定하여 進級適格者를 拨擢해 왔던 것이다. 一見合理的인 것같이 보이나 實其은 採點方法과 投票 및 狀況과 與件에 따라 便利한 대로 變化 運營한다는 進級方針等에 依하여 合理性을 逸失하기 쉬운 主觀의 态意性이 짙게 깔려 있다 하겠다. 또한 1973년 10月의 海兵隊・海軍統合으로 進級制度一元化的 要求가 대두 되었고, 1974年度 進級豫定者 審查에서는 臨時의으로 海軍・海兵 獨自의 進級選拔制度를 運營하였다. 그러나 1975年度 進級豫定者 審查에서는 統合된 進級選拔制度를 樹立하여 將校進級選拔을 하였는데 그 內容을 보면 進級選拔基準의 态意의<sup>⑫</sup>인 選擇과 海兵隊에서 使用되던 等級에 依한 評定을 그대로 採用하고, 選拔節次는 海軍・海兵制度를 混合한 것이었다.

이러한 一連의 海軍將校進級選拔을 檢討 해 볼 때 進級審查 自體는 상당한 主觀性과 态意性이 介入된 要素가 많으며 자칫하면 非合理的으로 運營되어 制度自體의 存在意義를 沮喪할 憂慮를 內包하고 있다 하겠다. 이러한 憂慮가 緣由되는 進級選拔過程을 綿密히 檢討하여 이 過程에 作用하는 諸變數를 抽出해 보면 다음 다섯가지로 要約 할 수

(1) 朴東経, 人事行政論, 第二改訂版, 서울, 法文社, 1973, p. 226.

(2) 軍人事法 第六章 進級(法律 第1006號, 1962. 1. 20).

(3) 軍人事法 第29條

(4) 軍人事法施行令 第5章 進級(大統領令 第4922號, 1970. 4. 20).

(5) 軍人事法——施行令 第33條

(6) 吳錫洪, 人事行政論, 서울, 博英社, 1975, pp. 244-245.

(7) 嚴密히 分析斗 科學의인 檢討 없이 進級選拔基準을 選擇했다는 意味에서

있을 것이다.

1. 進級選拔委員會
2. 進級選拔基準
3. 評價方法
4. 選拔基準間 配合比率
5. 選拔節次

이러한 進級과 關聯된 諸變數들의 嚴密한 分析과 評價, 海軍實情과의 附合性與否에 對한 科學的 檢討 없이 變數들이 相互關聯(linkage), 作用(inter-action) 되어져 왔다고 한다면 海軍將校進級制度는 그 選拔節次에 있어 効率的 產出(effective output)을 이루지 못하였다. 할 것이다. 그리고 이러한 諸變數를 하나 하나 分析 檢討하여 現在 海軍의 處境下에서 어떻게 规定整理하고, 主觀的이며 非合理的인 部分을可能な捨象시켜 相互關聯・作用(inter relation and inter action) 시킬 것인가 하는 問題야 말로 發展的인 將校進級選拔制度를樹立하는데 있어 核心의 問題가 될 것이다. 이니한 面에서 이 諸變數를 探究 그意義 및 性質・機能(function)과 相互關聯性을論理의 으로 究明하며 主觀的 态意性을 줄여 客觀的인 進級制度를樹立해 보려는 것이 本論文의 研究目的이며, 이것을 終局의 으로 한국海軍이 擇하는 것이 바람직 하다고 생각되는 새로운 將校進級選拔方案에 對한 試驗을 提示해 보는 作業과 連結시켜 보려고 한다.

## 第二節 研究의 範圍 및 方法

### 1. 研究範圍

昇進政策. 서 뚜렷이 해야 할일 가운데서 중요 한 것은 昇進과 新規採用의 關係를 規定하는 것, 機關別 및 職務分野別 競爭許容의範圍를 定하는 것, 그리고 昇進候補者選拔의 方法 또는 基準을 定하는 것 등이라 한다.<sup>(8)</sup> 여기에 附加하여 考慮할 것은 進級이란 定員과 資金의 制約을 받으며 進級機會의 均等을 保障하기 위해 各階級에 있어서의 適切한 進級機會와 速度를維持하도록 實施되어야 한다는 것이다.<sup>(9)</sup> 本論文에서는 閉鎖的인

軍組織體에서 一定過程을 거쳐 確保된 將校를 外部人力과는 非競爭的 次元에서 進級시키고 있는 것을 考慮하여 昇進候補者選拔의 方法 및 基準에 對해서만 集中的으로 考察할 것이다. 關心分野(the field of reference)는 勿論 海軍將校進級選拔을前提로 한다.

### 2. 研究方法

우선 論理展開의 一貫性 및 思考體系의 明確化를 為해 將校進級選拔에 作用하는 諸變數들을 行態論의 인 觀點에서 分析(behavioral approach)하였으며, 이러한 諸變數가 相互關聯・作用하여 綜合化됨으로써 하나의 產出(out put)을 形成한다는 觀點에서 結論導出에 있어 構造機能的立場(structural-functional approach)을 取하였다. 다음 具體的研究方法으로서는 文獻調查가 主이고 面談(Interview)과 質疑書(Questionnaire)에 依한 調查는 文獻調查로 알아 낼 수 없는 部分을 為하여 또는 그를 檢證하기 為한 補助資料로 活用하였다.

#### 가. 文獻調查

海軍將校進級選拔과 關聯 있다고 생각되는 國内外各種書籍, 軍人事法 및 海軍規程綱, 報告書 및 指針書와 統計資料.

#### 나. 面 談

美海軍 및 海兵隊顧問團의 高級將校들과의 面談을 通해 關聯된 問題를 美軍制度와 比較하여 視野를 넓혀 볼 수 있었고, 進級制度에 關해 造詣가 깊을 것으로豫想되는 高級將校들과의 面談을 通해 問題點把握에 도움을 받았다.

#### 다. 比較分析(Comparative Analysis)

進級選拔과 關聯된 諸變數를 他軍現况과 比較分析함으로 結論導出에 도움을 받았다.

#### 라. 質疑書에 依한 研究資料 菲集

##### (1) 調查對象者; 海軍將校 194人

母集團으로서의 全 海軍將校를 몇개의 部分으로 分類하고 그렇게 分類된 各層에서 標本을 抽出하는 層化標本(stratified sampling)<sup>(10)</sup>을 하였는데 그 基準은 아래와 같다.

##### (가) 海土期別 上位序列者

##### (나) 階級別로 一定比率의 人員 抽出

(8) 吳錫元, 前揭書, p. 235.

(9) 李仁衡, 「將校進級制度에 關한 研究」 서울大學校 行政大學院 碩士學位論文, 1962, p. 5.

(10) 金海東, 調查方法論講議, 서울, 三中堂, 1974, p. 175.

〈表 1〉 應答者の 階級別 分布

階	級	人 員	%
少	領	39	33
中	領	45	37
大	領	36	30
計		120	100

(단) 職號<sup>(11)</sup>別로 一定比率의 人員抽出

〈表 2〉 應答者の 職號別 分布

職	別	人 員	%
110 (line officer) <sup>(12)</sup>	130	131	82
艦 艇 機 關 科			12
其 他 兵 科		26	22

### (2) 調査日時 및 方法

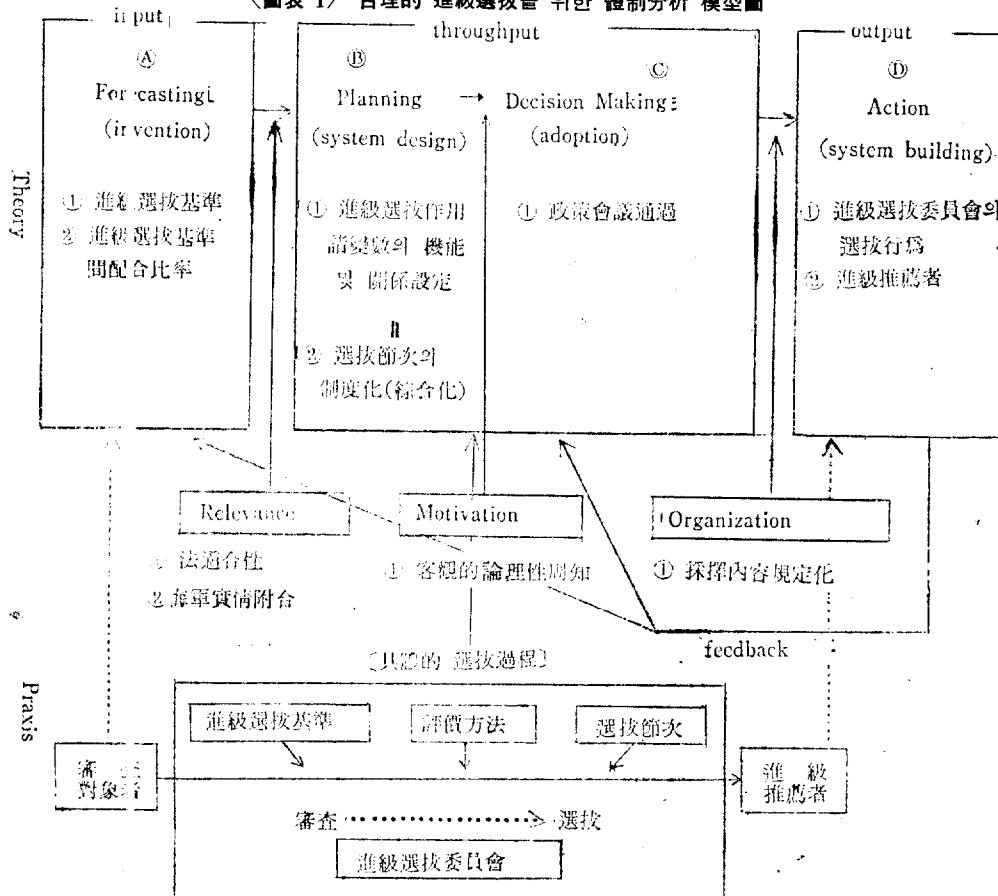
일시 : 1975. 6. 15~6. 26

방법 : 配表調査 및 郵送調査(應答者 120명,  
回收率 62%)

### (3) 應答者の 背景

領官級 將校들을 對象으로 한 理由는 尉官級將校의 경우는 一定期間의 進級에 必要한 最低服務期間만 勤務하면 대개의 경우 그대로 進級되는데 反해, 領官級 將校가 되면 進級許容幅의 縮少로 上位階級으로 올라감에 따라 競爭의 深化로 個人的 進級에 對한 觀心의 度는 增加하게 되므로 本質疑書의 對象은 領官級將校로 限定하였다. 그리고 이들은 대개가 優秀한 將校로 人事關聯 勤務經歷者 이거나 關聯學位所持者 또는 人事關係에 造詣가 깊다고 생각되는 사람들이며 回收可能性을

〈圖表 1〉 合理的 進級選拔을 위한 體制分析 模型圖



(11) 경력: 國上 동일한 취급을 받게되는 주특기 부호이다.

(12) 경력: 國上 주로 指揮官職을 畢하게 되는 戰闘兵科將校를 말한다.

考慮하여 海軍本部地區에 優先順位를 두었다.

#### (4) 調査表의 妥當度 信賴度

妥當度(Validity)는 論理的 妥當化方法(logical Validation)<sup>(13)</sup>에 依하여 綿密히 檢討하였으며 關係專門家의 意見(jury opinion)을 들어 보강하였다. 信賴度(Reliability)는 具體的으로 檢討하지 못하였으나 應答者の 30%가 15번 自由意見欄에 應答하고 設問 14-2에는 20%만 意見를 表示한 것으로 보아 信賴度의 確保에는 무리가 있었던 것으로 思了된다. 따라서 本 設門書의 內容은 本稿의 論議過程에 있어 參考的으로만 採用되고 있다는 것을 밝혀 둔다.

### 第三節 分析模型

本研究를 為한 分析模型은 政策科學에서 Erich Jantsch<sup>(14)</sup>가 強調하는 Rational Creative Action Process에 美아 筆者가 應用 構想해보았다.

## 第二章 進級選拔에 作用하는 變數의 具體的 檢討

### 第一節 進級選拔委員會

軍에 있던 將校進級選拔을 專擔하는 機構로서 軍人事法 및 그 施行令에 依據하여 將校進級選拔委員會(以下 ‘選拔委員會’라 한다)가 設置・運營되고 있다. 그리고 이러한 法에 依據 海軍에서도 選拔委員會의 目的・構成 및 任務에 關한 諸事項을 規定<sup>(15)</sup>하고 있다. 選拔委員會는 進級 될 階級에 있어 最適格의 能力 및 資格을 具備한 將校를 正確하고도 公正하게 挑選하기 위하여 各 階級別로 設置<sup>(16)</sup>되는데 海軍에서는 第5委員會까지 構成되어 있고 構成人員은 法上 3-7人으로 되어 있는 合議

制 機關이다. 會議運營은 委員全員의 出席으로 開會하고 委員過半數의 贊成으로 議決한다. 進級資格者의 記錄을 審查하고 評價하여 進級推薦을 為해 投票한다는, 法上 나타난 選拔委員會의 任務를 考慮할 때 選拔委員會의 機能을 審查・評價 및 投票機能으로 要約해 볼 수 있을 것이다. 그리하여 選拔委員會의 効率的 運營與否는 將校進級選拔의 妥當度를 確保하는 關鍵이라 할 수으며, 實際 進級選拔이란 하나의 行態的過程은 選拔委員會에서 始作해서 選拔委員會에서 끝난다는 보아도 過言이 아님 것이다.

### 第二節 進級選拔基準

進級選拔基準이란 다른 말로 바꾸어 하면 進級選拔을 為한 評價要素라 할 수 있을 것이다. 이의 評價基準으로서一般的으로 論議되어온 것은 實績(Merit)과 先任順(Seniority)이 있다. 이제 이 두 基準에 對한 說明을 한 후 여기에 비추어 軍이라는 特殊組織에서 要求되는 資格要件이 配慮된 軍將校 進級選拔基準의 內容을 紹介하기로 한다.

#### 1. 實績 對 先任順(Merit Versus Seniority)<sup>(17)</sup>

##### 가. 實績(Merit)

評價基準으로서 實績이 갖는 意味는 ‘能力’이 進級選拔의 評價에 있어 基本의인 決定因子라는 것이다. 實績이 갖는 短點은 實績은 測量하기가 힘들며 偏見과 情實에 더 쉽게 흐르기 쉽고 組織構成員에게 未來에 對한豫測可能性을 어렵게 함으로써 組織生活의 安定을 沮害하고 그 結果 離職率을 增大시킬 憂慮가 있다는 것이다.

##### 나. 先任順(Seniority)

先任順이 進級選拔을 為한 評價基準으로서 갖는 意味는 한 組織에서 認定된 勤務期間의 長短與否에 따라 進級選拔을 為한 優先順位를 주자는 것이다.

(13) 金治東, 前揭書, p. 186.

(14) Erich Jantsch, “From Forecasting and Planning to Policy Sciences,” Policy Sciences, 1-1(1970), pp. 31-47.

(15) 대韓민국, 해군본부, 해군규정집 행정편 (해군·교재창, 1973), 11103. 제위원회에 관한 규정 참조.

(16) 軍人事法 施行令 第27條

(17) Edwin B. Flippo, *Principles of Personnel Management* (New York : McGraw-Hill, 1961), pp. 268 -270.

다. <sup>(18)</sup> 이 先任順이 갖는 長點은 첫째로 構成員의 優劣을 區分해 주는 客觀的 手段이 되어 줌으로써 그 計算이 간단하다는 것이고 둘째는 構成員에게豫測可能성을 賦與함으로써 組織生活의 安定性을 期할 수 있고 셋째로 그 結果로 異職을 減少시킨다는 것이다. 反面에 先任順이 主가 갖는 短點은 組織의 目的達成을 為한 職務遂行을 服務期間이 하지 못한다는 데이며 先任順에 依해 表示되는 經驗이 能力を 創출한다는 保障도 없다는 것이다.<sup>(19)</sup>

#### 다. 實績과 先任順의 調和

以上에서 살펴 본 바와 같이 實績為主나 先任順為主는 그것이 各各의 短點으로 因하여 어느 하나만 強調되며 使用될 수 있으며 組織이 갖는 特性에 따라 相互補完의 으로 運用되어야 할 것이다. 흔히 先任順은 軍隊와 政府組織에서 높이 評價되고 있으나 甚가서도 實績에 依한 進級選拔을 등한시 함으로써 招來된 組織의 沈滯傾向을 考慮할 때 適切한 相互補完의 運用이 所望스럽다 하겠다.

## 2. 進級選拔基準

### 가. 意義

進級選拔基準이란 選拔委員會가 進級資格者の 進級될 階級에서 賦與받을 職責을 遂行할 수 있는 能力의 有無를 審查하기 為하여 綜合評價하고 그 結果에 依하여 選拔하게 되는 諸 準據基準을 말한다.

### 나. 內容

進級選拔基準의 具體的 內容은 將校의 次上位階級進級에 必要한 資格 및 能力要件이라 할 수 있으며 이것은 組織體의 性格에 따라 相異할 것이다. 특히 마땅직한 將校의 像이 設定되어 있는 경우에는 이러한 像에 맞추어 그 具備度有無를 判斷하기 為하여 進級選拔基準이 構成되어져야 할 것이다. 이러한 것을前提로 하여 既히 構成된 軍人事法施行令第33條의 將校級選拔基準은 그 資格 및 能力要件을一般的으로 定立해 놓은 標本이라 할 수 있을 것이다. 近15年間 使用되어온 進級選拔基準

〈表 3〉 主要選拔基準 및 細部選拔基準

主要選拔基準	細部選拔基準
年 輩 S	經驗暨 職責 (S) 軍事教育 (S) 軍事的 專門機能 (S) 進級記錄 (S)
職務成績 M	考課成績 (M) 軍事教育成績 (M) 賞罰事項 (M)
其 他 M	品 行 (M) 身體條件 (M) 年 齡 (M) 民間學歷 및 經歷 (M) 無補職記錄, 入院記錄 및 其他 必要暨 事項 (M)

\* ( S : Seniority 側面  
M : Merit 側面 )

(18) Flippo, *op. cit.*, p. 267.

(19) Flippo, *op. cit.*, p. 258.

의 有效性 良否에 對한 論議는 同一한 結論의 再吟味的 效果 上에 없으므로 省略하고 여기서는 實績과 先任順序 依하여 그 내용을 區分하여 紹介하기로만 하고 仔細한 說明은 省略하기로 한다.

### 第三節 評價方法

#### 1. 意義

評價方法은 評價主體面, 評價技術面, 進級選拔基準의 存在樣態란 세局面이 綜合化되고相互關聯을 맺으면서 부터 하나의 具體的評價方法을 이루게 된다.

##### 가. 評價主體

評價擔當者를 指稱하는 것으로서 進級選拔委員會委員이니 將校人事管理專擔部署가 된다.

##### 나. 評價技術

評價技術로서 흔히 採用되는 것으로는 等級制와 點數制가 있다.

##### (1) 等級制

評價擔當者が 進級資格者를 選拔基準에 따라 評價할 때에 被評定者の 選拔基準에 따른 資格具備

有無를 秀・優・良・可나 A・B・C・D等의 等級으로 그 優劣을 判斷하는 것을 말한다.

##### (2) 點數制

點數로서 그 優劣을 判斷하는 것을 말한다.

#### 다. 進級選拔基準의 存在樣態

(1) 進級選拔基準이 각각 同一한 重要性으로 存在하는 경우; 等級制 評價만 可能.

(가) 進級選拔基準이 각각 同一한 重要性을 갖고 評價內譯<sup>(21)</sup>이 設定되어 있지 않은 경우

(나) 進級選拔基準이 각각 同一한 重要性을 갖고 評價內譯이 設定되어 있는 경우

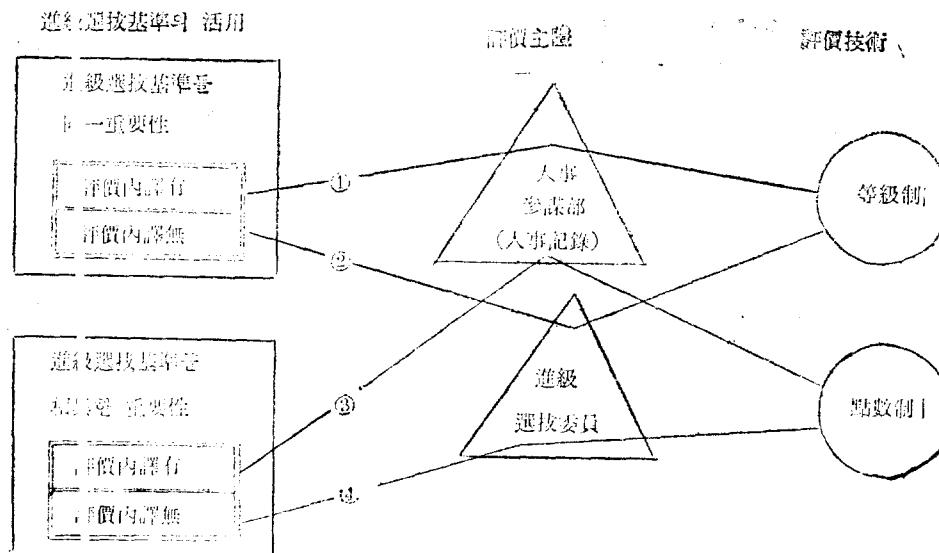
(2) 進級選拔基準이 각각 相異한 重要性으로 存在하는 경우; 대개 點數制로 評價

#### 2. 可能한 評價方法의 代案選定

여러 代案이 考慮될 수 있으나 代案의 重複을避하고 同一水準에서의 比較可能性을 確保하기 為하여前述한 評價方法을 構成하는 세局面을相互關聯시킴으로서 具體的인 代案選定을 하도록 한다이 경우에 다음에 4가지 事項을 假定한다.

가. 進級選拔基準들이 同一한 重要性을 가진 때는 等級制에 依한 優劣判斷이 이루어진다.

〈圖表 2〉 評價方法의 세局面을連結하는 代案의 選定



(21) “評價內譯”이란 각 進級選拔基準이 要求하는 資格內容에의 成就度의 程度를 順次의으로 說明해 둔은 것을 指稱하기 為해 便宜上 使用한 概念임.

나. 進級選拔基準들이 相異한 重要性을 가질 때는 點數制에 衣한 優劣判斷이 이루어진다.

다. 進級選拔基準에 評價內譯이 設定되어 있으면 人事記錄。評價主體가 된다.

라. 進級選拔基準에 評價內譯이 없으면 進級選拔委員이 評價主體가 된다.

上記 圖表에 依하론 세 局面間 無作爲組合이 이루어진다면 16 가지의 代案이 可能하겠지만 상 局面이 갖는 假定 및 性質上 ①②③④의 4 가지 具體的代案이 考慮될 수 있다.

代案① : 進級資格者의 評價를 同一한 重要性을 갖는 各 進級選拔基準에 따라 設定된 評價內譯에 依해서 人事記錄에서 級으로서 括括成하는 경우

代案② : 進級資格者의 評價를 同一한 重要性을 갖는 各 進級選拔基準에 依해 進級選拔委員이 級으로서 하는 경우

代案③ : 進級資格者의 評價를 相異한 重要性을 갖는 各 進級選拔基準에 따라 設定된 評價內譯에 依해서 人事記錄에서 點數로, 一括作成하는 경우

代案④ : 進級資格者의 評價를 相異한 重要性을 갖는 各 進級選拔基準에 依해 進級選拔委員이 點數로서 하는 경우

以上合理的의 評價方法을 為하可能한 代案을 模索해 보았는데 最適代案<sup>(22)</sup> 選定의 問題는 第三章 第三節에서 斗루기로 한다.

## 第四節 選拔基準間 配合比率

### 1. 意義

進級選拔基準이란 同一한 重要性으로 相互間의 關係가 設定되는 것이 아니라 組織의 性格 및 目的에 따라서 選拔基準의 選擇 및 그 重要度의 優先順位가 달라지기 마련이며, 各 選拔基準들의 部分의 評價가 綜合되며 全體評定이 設定되므로 具體的評定을 할 때에 各 選拔基準은 그 重要度의 程度에 따라 全體를 100으로 했을 때 該當比重值를 갖

게 된다. 이와 같이 各 選拔基準의 比重值를 定하는 問題가 바로 選拔基準間 配合比率을 決定하는 問題이며 이 것은 組織에서 要求하는 人物의 資格要件을 規定한다는 點에서 그 意義가 있다.

### 2. 配合比率決定의 指針索索

配合比率을 定할 때는 各 基準의 性格과一般的인 用途를 充分히 檢討하여 具體的인 實情에 適合한 決定을 해야 할 것인바 이때에 留意해야 할 事項은 다음과 같다.<sup>(23)</sup>

① 各 基準의 肯定의in 效果가 相乘될 수 있는 配合을 追求해야 한다.

② 公職의 能率向上, 公職의 安定性維持, 在職者の 土氣昂揚 등에 관한 諸要請을 均衡있게 調和시킬 수 있는 配合을 이루도록 해야 한다.

③ 人力運用者들의 意見을 尊重하고 그들에게 成量의 餘地를 주어야 한다는 要請과 實績主義에 附合하는 公平한 昇進管理를 하려면 客觀化된 統一的基準(Uniform Standards)을 適用해야 한다는 要請을 調和시키도록 해야 한다.

④ 對象職位가 달라짐에 따라 進級選拔基準의 配合도 달라질 必要가 생기면 그에 對應할 수 있도록 融通性 있는 政策을樹立하는 것이 바람직하다. 形式的인 配合比率과 實質的인 配合比率이乖離되는 것을 경계해야 한다.

이러한 諸留意事項을 考慮하여 具體的인 配合比率의 決定을 하여야 겠지만 첫째로 相反되는 要求를 調和시키 組織目的에 寄與도록 해야 한다는 點과 둘째로 이러한相反되는 要求가 調和되는 具體的인 限界點을 划一의며 技術의으로 定하기가 어렵다는 點에서 選拔基準間配合比率의 決定이란 問題가合理的이고 發展的인 將校進級選拔方案을 模索하는 過程에 있어서 가장 어려운 難題로 登場하는 것이다. 일단 이러한 難題를 解決한다고 하여도 그 解決이 提示하는妥當度 및 信賴度를證明해보이는 일이 이간 어렵지 않은 것이다.

그러나前述한 選拔基準間配合比率의 決定時諸留意事項을 다시 檢討하여 具體的配合比率配分의 指針을 마련해 보고 이러한 指針에 依據하여 問題

(22) 代案中 가장 바람직한 代案을 指稱 Y. Dror의 것이 아님.

(23) 吳錫泓, 前揭書, p. 245.

複合的인 節次위에 얻어지는 代案의 意味로 使用된

解解决에 可能한 接近을 해 보기로 한다. ① 項은 當然視하. ② 項에서 能率向上 · 安定性 및 土氣 昂揚 要素를 拔萃한다. ③項에서 指揮權確立이란 要素를 拔萃하고 ④ 項의 경우는 對象職位 및 階級에 따라 選拔基準 및 그 配合比率 달라질 경우도 생기겠지만 問題의 順序的 解決을 為해 本稿에서는 單一體系를 假定하고 省略하기로 하며 ⑤項의 경우는 그러한 乖離的 狀況이 없다는 것을 假定하기로 한다. 이리하여 海軍이 要求하는 바람직한 將校의 像 및 資格條件의 內容은 여러가지가 있겠지만 그것이 즉 評價內容을 構成하므로 一方에 列舉하고 그러한 評價內容에 對한 具備度 有無를 判斷해주는 基準으로서 Seniority와 Merit가 있으며 Seniority와 Merit란 相反된 要求를 適切히 調和시키는 手段의 指針으로서 能率向上 · 安定性 · 土氣 및 指揮權確立이란 4가지 要素를 他方에 列舉함으로서 表로 作成해 보면 아래와 같다.

〈表 2-4〉 配合比率決定基準模索

評價 内容	評價 基準	手段 的 指針
責任完遂		能率向上
忠誠心	Seniority	安定性
職務知識		土氣昂揚
資質	Merit	指揮權確立
協助心		
⋮		

여기서 주의를 要하는 것은 바람직한 將校의 像 즉 評價內容을 構成해주는 各因子의 優先順位에 依해 選拔基準의 具體的配合比率이 決定되겠지만 이는 이러한 因子들의 內容이 Seniority와 Merit의 內容을 두은 各 進級選拔基準에 包含되어 있어 Seniority와 Merit의 配合比率의 決定이 곧 評價內容構成因子의 優先順位 決定과 一致한다고 假定되어 왔다는 것이다.

### 3. 配合節次

配合節次는 一次配合 二次配合 및 三次配合으로 나눌 수 있다.

#### 가. 一次配合

一次配合이란前述한 手段의 指針에 依據하여 먼저 Seniority와 Merit의 配合比率을 決定하는 것이

다. 第二節 進級選拔基準에서 考察한 바와같이 이어한 一次配合으로서 主要選拔基準間 配合이 決定될 것이다. 그러나 主要選拔基準中 經歷은 그 자체로 Seniority 內容을 構成하여 問題가 없지만 服務成果와 其他는 다같이 Merit 側面을 構成하기 때문에 Merit로서 배당받은 比率을 다시 分割하여 服務成果와 其他의 配合比率을 決定하여야 할 것이다. 즉 一次配合의 細分配合이 이루어져야 한다.

#### 나. 二次配合

一次配合이 끝나 各 主要選拔基準이 該當比率을 配當せば 되면이 比率의 範圍내에서 各 細部選拔基準의 配合比率이 決定되어야 할 것이다. 이 細部選拔基準 配合比率의 決定이 二次配合이 되는 것이다.

#### 다. 三次配合

二次配合까지 完了하고 난뒤 各 選拔基準이 그 配合比率을 갖게 되었을때, 評價內譯의 存在有無에 따라 다시 各 基準自體의 均等配分이 이루어질 수 있다. 주 第三次配合이 이루어지는 것인데 이것은 配合이라기 보다도 等級別 區分이라해도 좋을 것이며 자세한 설명은 第三章 第四節에서 하도록 한다.

## 第五節 選拔節次

### 1. 意義

廣義로 選拔節次를 解釋하면 進級資格者를 審查 및 評價하여 一定人員의 進級推薦者를 選拔하는 過程全體를 指稱한다. 狹義로 解釋하면 審查 및 評價가 끝난 一團의 進級資格者를 두고 그 評果結果에 따라 進級許容人員數만큼 選拔하는 過程을 指稱하게 된다. 여기서의 選拔節次는 狹義로 解釋하기로 한다. 具體的으로 例를 들어 50名의 進級資格者가 있고 進級許容員이 20名이라 하자. 選拔節次란 50名에 對하여 進級選拔基準에 依한 要素別 評價가 끝난 狀態에서 그 評價結果에 依據如何히 30名을 脫落시키고 20名을 選拔할 것인가에 관한 方法論의 (Methodological)인 問題인 것이다.

軍人事法 施行令 第32條 ①項에 依하면 選拔委員會는 進級資格者 中에서 進級許容人員數에 不拘하고 次上位階級에 進級될 資格을 具備한 者를 選拔

한다고 했으며 : 海軍規程綱 行政編 選拔委員會에  
關한 規定을 보면 會議運營時 委員會의 委員全員의  
出席으로 開會하고 委員過反數의 賛成으로 議決한  
다는 規程을 볼 때 投票 或은 舉手의 結果로 進級  
選拔의 最終決定이 이루어 지고 있다. 그리하여 選拔  
節次를 投票方法에 依한 決定行爲라 할 수 있다.

### 第三章 海軍將校進級選拔의 合理點과 改善方案

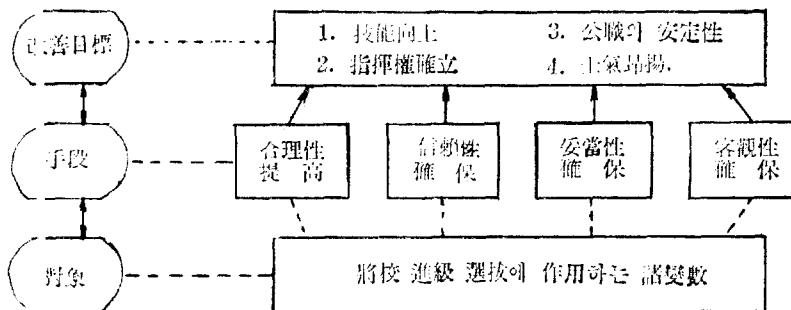
#### 第一節 改善目標

第一章 第一節 研究目的에서 밝힌바와 같이 將  
校進級選拔過程(process of selection)을 綿密히 檢

討하여 이 過程에 作用하는 諸變數를 抽出하고 各  
變數의 機能 및 相互關聯性을 論理的으로 究明하여  
主觀的 慮意性을 줄이며 客觀的 進級選拔體制를  
確立함으로서 能率向上, 指揮權確立, 公職의 安定性  
士氣昂揚등을 期하려는 것을 海軍將校 進級選拔  
의 改善目標로 삼기로 했다. 이러한 改善目標의 內  
容을 論理的으로 分析하면 目標・手段의 關係를  
發見할 수 있다. 即 能率向上, 指揮權確立, 士氣  
昂揚 및 公職의 安定性을 為해, 進級選拔을 合理化  
하고 信賴性, 妥當性, 客離性을 確保토록 하자는  
것이다. 以上의 의 内容을 要約 圖表化하면 다음과  
같다.

이러한 改善目標를 達成하기 為해서는 改善對象  
이 되고 있는 將校進級選拔에 作用하는 諸變數를  
하나하나 分析・檢討하여 合理性・信賴性・妥當性

〈圖表 3〉 改善目標 圖解



客觀性이 確保되도록 改善하여야 할 것이다.

第二章에서 各 變數들을 具體的으로 檢討하면서 그 内容 및 机能을 살펴 보았는데 以下各節에  
서는 現行 海軍將校進級選拔에 作用하는 變數들의  
不合理한 内容 및 找出된 事項들을 指摘하여 改善  
目標에 接近할 수 있는 각각의 是正 및 改善方案  
을 提示해 보려고 한다. 마지막 第六節에서는 以上  
의 改善方案을 綜合하여 各變數를 中心으로 前  
의 制度와 比較하면서 하나의 表로 要約해 보기로  
한다.

이러한 改善案의 提示에 있어前述한 設問書의  
結果도 參考의 으로 採用될 것이다.

改善目標에 有關된 것으로 觀念되는 設問의 内  
容 및 그 結果를 살펴보면 다음과 같다.

\* 1. 現用 海軍進級制度를 어떻게 생각하십니까?

가. 아주 合理內으로 運用되고 있다.

나. 大體로 合理的으로 運用되고 있다.

다. 大體로 그 合理的 運用을 期하지 못한다.

라. 아주 非 合理的이다.

마. 모르겠다.

〈表 4-1〉 設問1의 項目別 應答結果

項 目	應 答 者 數	%
가	7	5.8
나	84	70
다	15	12.5
라	3	2.5
마	2	1.7
기 타	9	7.5

\* 기타란은 無應答 및 2個以上 項目에 答한 사람  
을 包含한다.

<表 4- >에서 보는바와 같이 全體의 70%가 나  
項에 答는으로서 現用 進級制度에 對한 肯定的 反  
應을 보이고 있다.

## 第二節 進級選拔基準

第二章 第二節에서 살펴본 바와 같이 進級選拔

基準의 内容은 實績과 先任順으로 構成되어져 있  
으며, 各軍은 軍人事法上의 選拔基準 대두리 下에  
서 微細한 差異를 갖고 各軍의 實情에 맞게 選拔  
基準을 運用하고 있다. 以下 軍人事法上의 選拔基  
準과 各軍選拔基準을 要約比較하면서 進級選拔基  
準의 改善案을 摂索하도록 한다.

### 1. 各軍現况

<表 4-2> 各 軍 選 拔 基 準 現 況

法 : 要 素	陸 軍	空 軍	海 兵 <sup>(23)</sup>	公 務 員 <sup>(24)</sup>	警 察 <sup>(25)</sup>	海 軍
經驗職責	經驗職責	經驗職責	經驗職責	經歷評定	經驗職責	經驗職責
軍事教育			軍事基本教育		教育經歷	軍事教育
軍事的專門機能			軍事的專門機能			
進級記錄			進級記錄		昇進記錄	進級記錄
考課成績	勤務成績評定	考課成績	勤務成績評定結果	勤務成績	勤務成績	考課成績
軍事教育成績	教育成績	教育成績	軍事基本教育成績	訓練成績		軍事教育成績
賞罰	賞	勳*	褒	賞*	賞	罰*
品格				賞罰	罰	賞罰
身體條件	身體條件		身體條件			身體條件
年齡			年齡			年齡
民間學歷及經歷			民間學歷及經歷			
無補職記錄入院記錄			無補職记录入院記錄			無補職记录入院記錄
其他必要社事項			其他必要社事項			
	指揮官推薦			服務區分		
	其他評價					其他考慮事項
	減 點*	減 點*			減 點*	

\* 가. 公務員의 加點 및 減點은 褒賞을 받았다는  
가 주산, 打字, 電子計算, 組織開發 및 運營에 關  
한 教育履修證을 所持한 경우는 加點評定을 하고  
懲戒處分等을 받은 경우는 減點評定을 하는데 그  
幅은 總 里令에 定하는 基準에 따라 滿點의 1割範  
圍內에 ㅅ 加減하게 되어 있다.

나. 警察公務員의 適性은 國家觀, 德性, 品格  
과 適性及 發展性을 綜合하여 評價하여 賞罰은 無  
補職記錄을 包含하고 復, 良, 可의 等級 基準은  
內務部長官이 定한다.

다. 賞罰基準에서 陸軍, 空軍, 公務員은 減點  
制를 採擇하고 있으므로 賞勳, 褒賞 或은 加點으  
로 表示되고 있다.

### 2. 討 議

#### 가. 共通 및 特殊要素

公務員과 警察은 比較에 參照하기로만 하고 陸  
軍, 空軍, 海兵(統合前) 海軍의 4軍中에서 3軍以  
上에 共通의 인 要素는 共通要素, 2軍以下에 共通의  
인 要素는 各軍의 特殊要素로 하여 分類해 보면  
다음과 같다.

(23) 海兵隊司令部 海兵隊 규정暨 인사법, 1968. 11-2. 제 4장

1973年부터는 進級選拔에 統合의 機味가 보이기 始作하므로 1972年까지 使用된 海兵隊 규정  
暨의 内容을 紹介함으로서 比較의 實益을 期하려고 한다.

(24) 大韓民國, 法制處, 大韓民國 現行法令集 法制處 編纂 및 發行第2卷(서울; 韓國法令編纂會, 1974),  
pp. 464-465. (公務員 昇進을 為한 評定規定).

(25) 大韓民國, 法制處, 大韓民國 現行法令集, 法制處 編纂 및 發行第7卷(서울; 韓國法令編纂會, 19  
74), p. 124 (警察公務員 昇進任用規定)

### 〈表 4-3〉 各軍共通 品 特殊要素

共通要素	特殊要素				
	附	空	海	兵	海軍
經驗職責	指揮 薦	督推減點	軍事的 進級記錄	專門機能	
考課成績	其他	平價	年齡		進級記錄
教育成績			民間學歷	吳	年齡
身體條件	減	間	無補職	吳	入院記
賞			錄		其他考慮
勳			其他必要事項		事項
			軍事基本教育		軍事教育
			品格		

나. 現行 海軍進級選拔基準과 軍人事法施行令  
33條와의 比較에 依한 누락 項目은 다음과 같다.

- (1) 軍事的 專門機能
  - (2) 品格
  - (3) 民間學歷及 經歷

그러나 其他 考慮事項에서 專門技能者와 民間에서의 學歷 및 經歷所持者는 優待評價한다는 評價 내譯은 볼 때 軍事的 專門技能과 民間學歷 및 經歷이 꼭 빠쳤다고는 할 수 없으나 하나의 選拔基準으로 獨自의 으로 構成되지 못하고 있다는 點에서 漏落項目으로 볼 수 있을 것이다.

다. 設問에 나타난 選拔基準

選拔基準과 韓聯된 設問書의 内容은 設問6과 設問7이다.

\* 6. 軍人事法上의 將校진급선발기준 중 해군의  
실정에 비추어 고려치 않아도 좋은 선발기준이 있  
다면 그 항목과 이 유를 적어 주십시오.

가. 선발: 준( )

## 나. 이유:

\* 7. 군인시법상의 잔교진급선발기준에 해군의 특수사정에 비추어 고려 되었으면 하는 진급선발기준이 있다면 그 선발기준과 이유를 적어 주십시오.

가. 선발기준( )

나. 이유:

설문 6에는 全 應答將校가 棄權 或은 없음이라 고 答을 했고

설문 7에는 鑑上經歷에 對答한 者가 15名 있었다.

그理由로는 大部分이 艦上經歷을 選拔基準으로考慮함으로서 艦上生活의 어려움을 克服해 나갈수 있고 海軍의 特殊性에 附合한 個人力量을 增大시켜 나갈 수 있기 때문이라고 對答하였다.

應答者가 小極的인 理由는 設問自體가 專門의 인 것도 있었지만 主된 理由는 軍人事法上의 選拔基準에 對한 合法的 觀念에 起因한다고 料된다.

#### 四、現行要素의 問題點

共通要素는當然視하여論外로하고가,나,다  
項에서問題와要素들을하나하나分析檢討해보  
기로한다.

〈表 4-4〉 問題要素의 分析檢討

要 素	分 析	結 果
指揮官 推 薦	陸軍같은 大單位組織에서 人事管理 의 効率化를 爲하여 必要하며 部隊指 揮權確立에 크게 寄與하는 面이 있으 나 部隊間 推薦基準의 統一性이 缺如 되기 쉽고 部隊規模가 크게 相異할 時 合理的인 等級評價가 困難하다. 그리 고 對象人員이 狹을 時 階級別, 職號 別 判當이 더욱 困難하다. 특히 法務, 軍宗將校의 경우 더욱 그리하다.	不要
其 他 評 價	陸本 選拔委員會가 賦與하는 評價點 數로 評價內譯이 他要素에 散在해 있 으며 5點을 賦與하기 為해 投票로서 決 定하는 이리한 節次를 거칠 必要가 없 다고 본다.	不要
減 點	(1) 陸軍, 空軍, 公務員이 實施中인   陸軍의 減點內容   (가) 任期以前 補職解任   (나) 私入院 및 無補職   (다) 處罰(經懲戒)   (라) 낙천사유    空軍의 減點內容   (가) 處 罰   (나) 無 补 職   (다) 入 院	必要
	(2) 軍人事法, 警察, 公務員, 海兵,   海軍의 賞罰事項中 評價關係를 한   테 둘어 減點으로 要約한 것의,	

	(3) 特히 점수제 평정방법을選擇한 ■ 明瞭한 進級選拔基準體制 確立에 寄與 (4) 任期以前 補職解任은 經驗한 職責 ■ 評價내譯 (3)의 當該階級에 相應 ■ 指揮職 未畢者에 當하므로 省 略하고 海軍減點項目을 다음과 같이 定한다. <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;">           (가) 處罰            (나) 無補職            (다) 入院         </div>	(5) 海軍에서도 其他 考慮事項要素에 서 配慮된 것이다.				
軍事的 專門 機能	(1) 發展의in 軍의 運用을 為해 必要 ■ 事項이나 一般性이 缺如되어 있 나. (2) 項目的漠然性으로 具體的評價基 準이 多角의으로 設定되기 前에는 現段階로서 運用不要	(1) 法上要素이며 警察 公務員, 海兵, 必要 海軍에서 使用되어 왔다. (2) 軍事教育의 履修如否는 資格 및 能 力을 代辯하는 것으로 看做할 수 있 다. (3) 先教育・後補職・進級의 一貫性있 는 進級管理體制를 為해서도 必要하 다. (4) 教育의 効果面을 생각할 때 階級에 따른 段階別 教育의 履修與否는 重 要한 選拔要素가 된다.				
品 格	(1) 勞務評定表에 插入된 要素로서 重不要 複된다. (2) 評價者の 主觀性이 介在する 不確實 要素이다.					
其 他 考 慮 事 項	(1) 專門機能者 또는 劃期의in 貢獻者 ■ 民間學歷 및 經歷持者를 優待評 價키 為해 海軍에서만 使用된 要素 다. (2) 項目이 漠然하고 他要素와 重複되 므로 省略 可能하다.					
無補職 및 入院 記錄 其他必 要한 事項	(1) 法上要素이며 陸軍, 空軍의 減點置換 項目에 들어있고 海兵, 海軍에서 獨 立된 要素로 使用되어 왔다. (2) 減點項目으로 插入함이 體系의in 選拔基準 設定을 為해 바람직하다.					
年 齡 及 經 歷	(1) 法上要素이며 海兵, 海軍에서 使用必要 明되었다. (2) 法上 年齡停年的 明示로 因하여 年 齡은 勤務可能期間과 結付되므로 選 拔要素로 考慮할 意義가 있다.	(1) 海軍의 特殊事情에 符合되는 要素 不要 ■ 이나 經驗職責에서 兵科別로 評價可 能하므로 一般性을喪失하기 쉽다. (2) 艦長選拔會議等의 方法으로 解決 할 수 있다.				
民 间 學 歷 及 經 歷	(1) 法上으로 設定된 要素며 海兵에서 必要 ■ 使用되었다. (2) 陸軍의 경우 同一點數인 경우 優 先順位를 보면 博士, 碩士學位等을 優待해 주고 있다. (3) 發展의in 將校資質向上을 為해서 必要하다. (4) 勤務能率化를 為해 勸獎함이 安當 하다.	3. 小結論 以上의 論議를 綜合하여 實績과 先任順이 適切 히 調和된 가운데 海軍實情 및 法精神에 符合하는 選拔要素를 다음과 같이 定한다. <b>〈表 4-5〉 改善된 進級選拔基準의 試案</b> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2">選 拔 要 素</th> </tr> <tr> <th>主要選拔基準</th> <th>細部選拔基準</th> </tr> </thead> </table>	選 拔 要 素		主要選拔基準	細部選拔基準
選 拔 要 素						
主要選拔基準	細部選拔基準					

經歷	가. 經驗職責 나. 軍事教育 다. 進級記錄	(S)
服務成績	가. 考課成績 나. 軍事教育成績 다. 賞勳	(M)
其他	가. 身體條件 나. 年齡 다. 民間學歷 및 經歷	(M)
減點	가. 處罰 나. 無補職 다. 入院	(M)
	(S; Seniority M; Merit)	

이제 4가지 代案을前述한 代案選定基準에 따라  
要約比較해 보고 이어서 代案判斷基準에 따라 最  
適代案을 選定해 보기로 한다.

#### 가. 各 代案의 要約比較

〈表 4-6〉 評價局面에 따른 各 代案의 比較

基準	評價主體	評價技術	選拔基準의 存在樣態
代案 1	人事記錄	等級制	配合比率無 評價內譯有
代案 2	選拔委員	等級制	配合比率無 評價內譯有
代案 3	人事記錄	點數制	配合比率有 評價內譯有
代案 4	選拔委員	點數制	配合比率有 評價內譯無

#### 나. 最適代案選定

前述한 代案間의 比較 評價의 判斷 基準外에 實

現可能性(feasibility)의 問題와 直結되는 最高指揮層과의 葛藤有無를 考慮하여야 할 것이다. 이 外에 代案間 比較 評價時一般的으로 考慮되는 費用(cost)或是 損失(loss) 比較等은 여기의 4가지 代案이 一定한 物理的 狀況下에서 論理的 觀念의 으로 區分 比較되고 있다는 理由로 考慮할 意味가 없다고 본다. 이제 이러한 4가지 判斷基準各各에 評價方法을 構成하는 세 局面을 組合시켜 各代案의 局面別 期待置를 +, -의 記號로 表示하기로 하며 +는 +1, -는 -1 값을 갖는 것으로 解釋하고자 한다. 綜合欄에서는 4가지 判斷基準에 따른 各代案의 期待置를 合算하여 그 計算結果를 各代案의 期待產出量으로 解釋하려고 한다. 以下, 上의 論議를 綜合各 代案을 比較 評價해 보기로 한다.

以上 各代案을 論理·觀念의 으로 比較評價해 본 結果 代案 3이 +14로 改善目標에의 가장 接近된 期待產出量을 가진 代案이라 하겠다. 그러나 葛藤程度에서 表示된 -2와 같이 進級選拔委員會의 機能이 人事記錄에서 一括作成된 進級資格者の個人點數를 審查만 하고 特別한 事由가 없는 限投票하여 그 記錄結果의 優先順位에 따라 進級推薦하게 되어 있으므로 選拔委員의 態意의 機能

### 第三節 選拔委員會의 機能 및 評價方法

#### 1. 選拔委員會의 機能

選拔委員會의 審查·評價 및 投票機能中 果然 評價機能까지 進行하는 것이 바람직 하다 하는 것이다. 選拔委員會는 進級對象將校의 客觀的인 記錄이나 그 記錄에 依해 作成된 一括의인 評價를 審查만 하고 最終決定을 為해 投票하는 것이 바람직하다고 생각한다.

#### 2. 評價方法

第二章 第三節에서 模索한 4가지 代案中에서 最適代案을 選定해 놓으므로서 具體的 評價方法을 決定해 보기로 한다. 勿論 最適代案判斷基準은前述한 改善目標: 能率向上, 指揮權確立, 公職의 安定性, 土氣昂揚이 될 것이다 代案들을 보다 具體的 으로 比較하기 為하여 이러한 改善目標를 達成하기 為한 手段으로서 採用된 合理性提高, 信賴性確保, 妥當性確保, 客觀性確保等을 判斷基準으로 삼기로 한다. 이 중에서 妥當性確保는 그 確保有無를 檢討하기 為해서는 進級된 將校의 勤務成績을 評價하고 그 뒤에 라야 確認될 것이므로 技術의 으로 애로가 있어 省略하기로 하고 合理性提高信賴性確保, 客觀性確保의 3가지를 判斷基準으로 삼기로 한다.

〈表 4-7〉 最適代案選定을 為한 論理·觀念的計算模型

判斷基準 評價局面 代案	合理性 提高			信賴性 確保			客觀性 確保			葛藤有無	綜合
	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	(1)	(2)	(3)	-	+ 10
代案 1	+	+	+	+	+	++	+	+	+	-	+ 10
代案 2	-	-	--	-	+	+	-	-	--	+++	- 5
代案 3	+	+	+++	+	+	++	+	++	++	--	+ 14
代案 4	+	+	+	-	-	+	-	+	+	++	+ 5

- \* ① 評價主體
- ② 評價技術
- ③ 選拔基準의 存在樣態

이 例年과 比較할 때相當한 制限을 받게 되어 있어 客觀的 論理性을 周知시켜 葛藤의 幅을 줄이기 為한 motivation<sup>(27)</sup> 作業이 뒤따라야 할 것이다

#### 第4節 選拔基準間 配合比率

前述한 日와 같이 選拔基準間 配合이란 實績과 先任順의 相合이며 各 選拔基準의 具體的 配合比率를 決定해 가기 為하여 第二章 第四節에서 論議한대로, 一, 二, 三, 四次의 配合節次를 거쳐 보도록 한다. 그리고 이러한 段階的 配合에 있어 그 比率決定의 手段的 指針으로서 能率向上, 安定性, 士氣昂揚, 指揮權確立이란 4가지 配合決定基準을 使用하도록 한다.

##### 1. 一次配合

主要選拔基準인 經歷·服務成果·其他中 經歷을

S라 하고 服務成果 其他를 이 M라 할 때 S와 M의 可能한 比率의 組合을 多數 만들어 配合基準에 비추어 論理·觀念的 計算을 해 보므로서 最適組合을 選定하여 S와 M의 適正 配合比率를 決定해 보도록 한다. 이것은 第三節 最適代案選定에서 와 類似한 方法이다. 計算要領은 S가 強調되면 安定性에 寄與할 것이고 指揮權確立 및 能率向上 面에선 寄與度가 過去이며 士氣昂揚面에도 非發展的으로 作用할 것이다. M이 強調되면 能率向上 및 指揮權確立를 期할 수 있으며 士氣昂揚에도 一助할 수 있으나 安定性 面에서 打擊을 받을 것이다. 看過해서는 안될 것은 M의 지나친 強調는 能率向上에 逆行할 수 있다는 事實이다. 이제 이러한 要領으로 一次配合比率를 決定해 보면 다음 表에 에보는 바와 같은 結論이 나온다.

〈表 4-8〉 一次配合을 為한 論理·觀念的 計算模型

S·M 比率組合		決定基準				綜 合	
S	M	能率 向上	安 定 性	士 氣 昂 揚	指 挥 權 確 立		
10	90	+++	----	+	+++	+	3
20	80	++++	----	+	++	+	4
30	70	++++	-	++	++	+	8
40	60	++	+	++	+	+	6
50	40	+	++	○	○	+	3
60	30	-	+++	-	-	-	0
70	20	---	+++	-	---	-	3
90	10	----	++++	--	----	-	5

(27) 第一章 第三節 分析模型 參照.

圖表를 보면 S가 30일 때 M이 70이면 가장 큰期待置의結果를 가져오는 것으로 나타나고 있다. 即主要選拔基準間配合比率이 經歷이 30일 때 服務成果其他가 70이 되는 것이 가장合理的인 것으로 나타났다. ○ 제는一次配合의細分配合이 이루어져야하는데 服務成果其他의配合을 70점을分割하여決定해야 하는 것이다. 이것은各各 merit側面의選拔基準이지만 그細部選拔基準을参考하여配合比率을決定하여야 할 것이다. 服務成果에는 將校의包括的인評價가 담겨진 考課成績이 있으므로 服務成果other의配合比率을 60:10으로하는 것이 適切하다고 생각한다.

이러한配率은配合決定의 4가지基準에依據한論理·觀念的計算에依하여도同一한結果가推定되고 있다. 다음은第二節〈表 4-5〉에서 새로운評價基準의 하나로서登場하여비록그性質에 있어서는主要選拔基準과같이配合比率을論할수는없지만體制에 있어서는恰似한減點基準의點數幅을決定하여야 할 것이다.

現在減點剖를使用하고 있는陸軍, 空軍, 公務員

〈表 4-9〉 他組織體減點點數幅

區 分	減 紛	點
陸 隊		-80
空 隊		-28
公 務 員	滿點의 1割增減	

員의點數幅을例로들어海軍減點點數幅의決定에參考로삼으려한다.

〈表 4-9〉에서보는바와같이陸軍이가장많은減點幅을갖고있는데그理由는落薦事由에-50의減點을주고있기때문이다.減點項目의細部基準및全體的點數比를考慮할때海軍의減點幅은-30점이適切하다고생각한다.

이렇게하여全體적으로一次配合의比率이 다음과같이決定되었다.

〈表 4-10〉一次配合比率結果

主 要 選 拔 基 準	配 合 比 率
經 歷	30
服 務 成 果	60
其 他	10
減 點	-30

#### 나. 設問書의結果

參考的으로一次配合比率決定과關聯있는設問書의內容을살펴보기로한다.

\* 2. 다음 군인사법 시행령(이하 군인사법)의장고 진급선발 기준중 그 중요성이 높다고 생각하는 것부터 차례로 번호를 기입하시오.

가.  경력

나.  복무성과

다.  기타

〈表 4-11〉 설문 2의項目 및 階級別應答結果

구 분 항 목	전 체 응답자	%	소 령		주 령		대 령	
			응답자	%	응답자	%	응답자	%
가 ①②③	72	60	18	46.1	31	68.9	23	63.8
나 ②①③	41	34.1	19	48.9	13	28.9	9	25
다 ①③②	3	2.6	1	2.5			2	5.6
기 타	4	3.3	1	2.5	1	2.2	2	5.6
계	120	100	39	100	45	100	36	100

\* ①②③ : 經歷→服務成果→其他順表示

① ; 經歷

② ; 服務成果

③ ; 其他

\* 기타 欄은無應答 및 應答無放包含

- \* 3. 설문 2와 같이 세 가지 선별기준을 그 중요성에 따라 분류한다면 그 배합비율(配合比率)을 어떻게決定하는 것이 합리적이라고 생각합니까?
- 가. [ ] % : 경력
- 나. [ ] % : 복무성과
- 다. [ ] % : 기타(\*가, 나, 다항의 합이 100%)

〈表 4-12-1〉 설문 3의 階級別 應答結果

항 목	점 수	소 령(39명)		수 령(45명)		대 령(36명)	
		응답자	%	응답자수	%	응답자수	%
경 력	20-29	1	3	2	4	3	8
	30-39	15	38	10	22	6	17
	40-49	14	36	13	29	9	25
	50-59	9	23	20	45	15	42
	60-69					2	5
	70-79					1	3
복 무 성 과	20-29	1	2	3	7	6	17
	30-39	15	38	20	45	20	56
	40-49	10	26	15	33	2	5
	50-59	10	26	6	13	6	7
	60-69	3	8	1	2	2	5
	70-79						
다. 기 타	10-19	8	21	11	24	7	19
	20-29	26	67	25	56	23	64
	30-39	5	13	9	20	5	14

〈表 4-12-2〉 설 문 3의 要 約

항 목	(전체)	% 최다점수	소 령			중 령			대 령		
			인원 점수	최고 점수	% 인원	인원 점수	최고 점수	% 인원	인원 점수	최고 점수	% 인원
3-가. (경력)	50-59	37	44	30-39	38	15	50-59	45	20	50-59	42
나. (복무성과)	30-39	46	55	30-39	38	15	30-39	45	20	30-39	56
다. (기타)	20-29	62	74	20-29	67	26	20-29	56	25	20-29	64

〈表 4-12-1〉에서 보면, 雜多한 比率로 應答된結果를 統計의 便宜上 10點間隔으로 區分 處理하였다.

가의 階級別 應答結果를 보면 經歷의 配合比率로서 少領 30~39點에 39名中 15名이 應答하므로 全體의 38%를 占하고 있으며 中領, 大領은 50-59點에 各各 20名, 15名이 應答함으로서 階級別 全體人員의 45%, 42%를 占하고 있다. 即設問 2에서 살펴본 바와 같이 少領의 經歷에

對한 重視傾向이 中領 大領보다 強함을 알 수 있다.

다음 服務成果에서는 少領, 中領, 大領 모두 30-39點에 제일 많은 反應을 나타내고 있다.

다음 其他의 配合比率로서 20-29點에 各階級에서 第一 많은 反應을 나타내고 있다.

以上을 綜合하면 〈表 4-12-2〉의 項目別 應答結果에서 보는 바와 같은 統計的 結論을 얻을 수 있다.

이러한結果를 두고 綜合的으로 分析해 보면 餘他 組織보다 組織의 安定性이 保障되며 Seniority가 強調되는 軍에서 아직까지는 發展的思考方式이 彰顯 하지는 않았지만 海軍에서 進級選拔基準으로 服務成長을 強調하는 傾向이 進級對象將校들 중의  $\frac{1}{3}$ 에 彰顯하는 人員에 나타나고 있음을 볼 때 80年代를 向上 發展的 軍育成을 為해 鼓舞의이라 하지 않을 수 없다.

그러나 他 軍의 경우 進級對象將校의 期待性向은 알 수 없지만 配合比率上에 나타난 服務成果와 經歷의 比率은 85 : 15로 되어 있어 本稿에서 論理觀念的 計算에 依해 定한 比率과는 큰 差異가 나지만 앞서 提到了 Seniority와 merit의 調和라는 觀點에서 생각할 때 〈表 4-10〉에서 보는 바와 같은 海軍 配合比率이 適切하다고 생각하는 것이다.

## 2. 二次配合

이제 主要選拔基準의 配合比率 限度內에서 細部選拔基準의 配合比率을 決定해야 한다. 即 다음의 空白 [ ] 를 메우는 作業이 二次配合에 서이루어져야 하는 것이다.

〈表 4-13〉 二次配合의 課題

主要選拔基準	細部選拔基準
經 歷 (30)	經驗職責 [ ]
	軍事教育 [ ]
	進級記錄 [ ]
服 務 成 果 (60)	考課成績 [ ]
	軍事教育成績 [ ]
	賞 熟 [ ]
其 他 (10)	身體條件 [ ]
	年 齡 [ ]
	民間學歷 및 經歷 [ ]
減 點 [-30]	處 罰 [ ]
	無 補 職 [ ]
	入 院 [ ]

가. 新定 海軍選拔基準과 他軍 및 公務員의 類似 点數比較

〈表 4-14〉 他軍 및 公務員의 類似項目點數比較

海軍選拔基準	陸 軍	空 軍	公 務 員
--------	-----	-----	-------

經 歷 (30)			35
經驗職責	15	5	
軍事教育			
進級記錄			
服務成果 (60)			
考課成績	40	85	40
軍事教育成績	15	5	25 (訓練成績評定)
賞 熟			
其 他 (10)			
身體條件	5		
年 齡			
民間學歷 및 經歷			
減 點 (-30)			滿點의 1割增減
處 罰	-8	-10	
無 補 職	-7	-10	
入 院	-7	-6	
減 點 計	-80	-28	

\* 空軍은 經驗職責 下降傾向 -2點 包含하여 減點計가 -28점이 된다.

\* 他軍과 公務員 共히 服務成果에 對한 點數가 가장 높다.

### 나. 關聯된 設問의 調查結果

\* 5. 설문 3에서 답변한 주요선발기준의 배합비율을 다시 세부 선발기준으로 배분하리고 할 때 설문 4를 참조하여 그 세부선발기준의 주요성에 비추어 어떻게 배분하는 것이 합리적이라 생각 하십니까?

\* 설문 3에서 나항 복무성과를 50%라고 답변 했다면, 나항의 (1)(2)(3)의 합이 50%가 되도록 한다.

#### 가. 경력

- (1) □% 경험한 직책 (2) □% 군사교육
- (3) □% 군사적 전문기능 (4) □% 진급기록

#### 나. 복무성과

- (1) □% 고과성적 (2) □% 군사교육성적
- (3) □% 상벌 사항

#### 다. 기타

- (1) □% 품격 (2) □% 신체조건
- (3) □% 연령
- (4) □% 민간에서의 학력 및 경력
- (5) □% 무보직기록, 입원기록 및 기타 필요한 사항

〈表 4-15〉 설문 5의 항목 및 階級別 應答結果

항 목	(전체) 최다 점수	%	인원	소 형		중 형		대 형		인원
				최고점수	%	인원	최고점수	%	인원	
5-가-1 (경험한 직책)	10-14 20-24	27 27	32 32	10-14	36	14	10-14 20-24	27	12	20-24 33
가-2 (군사 교육)	10-14	37	44	5-9	41	16	10-14	44	20	10-14 30
가-3 (군사적 전문 기능)	10-14	37	44	10-14	38	15	10-14	38	17	10-14 33
가-4 (진급 기록)	5-9	48	38	5-9	64	25	5-9	44	20	5-9 36
5-나-1 (고과 성적)	10-14	24	22	20-24	28	11	10-14	25	11	10-14 25
나-2 (군사 교육 성적)	10-14	43	52	10-14	46	18	10-14	47	21	10-14 36
나-3 (상별 시험)	5-9	38	46	5-9	46	18	5-9	34	15	10-14 44
5-다-1 (품격)	5-9	47	56	5-9	51	20	5-9	54	24	5-9 33
다-2 (신체 조건)	5-9	46	55	5-9	49	19	5-9	51	23	1-4 47
다-3 (인정)	1-4	70	84	1-4	72	28	1-4	62	28	1-4 78
다-4 (민간에서의 학력 및 경력)	1-4	95	71	1-4	64	25	1-4	49	22	1-4 67
다-5 (무보직 기록 및 입원기록)	1-4	60	72	1-4	63	25	1-4	54	24	1-4 64

設問 3과 4 關聯性 밑에서 設問 5가 分析되어야 할 것이나 統計의 便宜上 그 關聯性을 無視하고 處理하였다. 그리고 雜多한 比率로 應答된 結果를 統計의 便宜上 4點間隣으로 區分處理하였다. 但選拔基準들은 大體의으로豫想한 應答을 얻을 수 있었지만 考課成績과 無補職 및 入院記錄은 전히 예기치 않은結果가 나왔다. 考課成績에 있어 最多反應을 나타낸 點數幅은 10-14點이며 120名中 29名이 應答함으로서 全體의 24%를 占하고 있다. 階級別로 보면 最多反應 點數幅이 少領이 20-24點이며 中領은 10-14點이다.

이것은 海軍에 있어 全般的으로 考課成績의 重要性 및 그 客觀的 正當性이 널리 認識되어 있지 못한 結果이며 勤務成績一般에 對한 理解의 不足으로 判断할 수 있을 것이다.

漸次 勤務成績의 進級에 있어서의 重要性이 增大되고 있는 時點에 이것은相當한 問題點으로 받

아 들어지야 하며 이러한 認識改善이 時急하다 할 것이다.

다음 無補職 및 入院記錄은 1-4點이 幅에 72名이 應答함으로서 全體의 60%를 占하고 있는데 能力있는 將校의 進級拔擢과 關聯하여 생각해 볼 때 너무나 낮은 點數幅이라 생각된다.

#### 다. 討 議

##### (1) 經歷基準의 細分配合

主要選拔基準 經歷이 賦與받은 點數 30點으로서 細部選拔基準인 經驗職責, 軍事教育, 進級記錄으로 分割 配分시켜야 한다.

그 内容面에서 볼 때 經驗職責은 經歷의 本質의 인 面을 構成하므로 가장 重要하고, 그다음 軍事教育 그다음 進級記錄 順으로 그 重要度의 優先順位가 觀念되어前述한 가. 나의 論議와 그 重要度의 比率을 考慮해 볼 때 다음과 같이 그 細分配合을 決定하는 것이 適切하다고 생각한다.

〈表 4-16〉 經歷基準細分配合

區 分	配合比率
經 驥 職 責	15
軍 事 教 育	10
進 級 記 錄	5
+	30

(2) 服務成果 基準의 細分配合

(가) merit側面으로 보아 考課成績→軍事教育成績→賞勳으로 重要度의 優先順位가 觀念되어진다.

(나) 考課成績이 陸軍·公務員은 40점, 空軍이 85점이다.

(다) 軍事教育成績은 陸軍 15점, 空軍 5점, 公務員이 25점이다.

(라) 當軍 服務成果의 細部基準의 配合比率을 다음과 같이 定한다.

〈表 4-17〉 服務成果基準 細分配合

區 分	配合比率
考 課 成 績	45
軍 事 教 育 成 績	10
賞 勳	5
+	60

(3) 其他基準의 細分配合

(가) 身體條件·年齡은 個人的 自然的 條件으로 判斷

(나) 民間學歷 및 經歷은 發展的 資質로 認定

(다) 民間學歷 및 經歷→自體條件·年齡의 重要度의 優先順位를 觀念한다.

(라) 其他基準 10점의 細分配合比率을 다음과 같이 定한다.

〈表 4-18〉 其他基準 細分配合

區 分	配合比率
身 體 條 件	3
年 齡	3
民 間 學 歷 및 經 歷	4

(4) 減點基準의 細分配合

(가) 處罰·無補職·入院의 陸軍比率은 8:7:7이며 空軍比率은 10:10:6이다.

(나) 信賞必罰의 原則에 依한 指揮權確立面을 考慮할 때 處罰→無補職→入院의 重要度의 優先順位가 適切하다.

(다) 微細한 點數差의 合理的妥當性을 證明해 보이기는 不可能하다.

(라) 當軍 減點基準의 細分配合比率을 다음과 같이 定한다.

〈表 4-19〉 減點基準 細分配合

區 分	配合比率
處 評	罰 15
無 补	職 10
入 院	5

라. 小結論

當軍 進級選拔의 改善目標에 接近할 수 있는 選拔基準間 配合比率을 다음과 같이 定한다.

〈表 4-20〉 二次 配合比率 結果

主要選拔基準	比率	細 部 選 拔 基 準	比率
經 歷	30	經 驥 職 責	15
		軍 事 教 育	10
		進 級 記 錄	5
服 務 成 果	60	考 課 成 績	45
		軍 事 教 育 成 績	10
		賞 勳	5
其 他	10	身 體 條 件	3
		年 齡	3
		民 間 學 歷 및 經 歷	4
減 點	-30	處 評	-15
		無 补	-10
		入 院	-5

3. 三次配合

一, 二, 三次配合이 끝나고 選拔基準間 配合比率이決定되고 나면 代案 3의 評價方法의 探擇에 따라 評價內譯의 設定作業이 뒤따라야 한다. 評價內譯은 等級制 評價方法에서 그 等級賦與基準이 되어

준 사항으로서 進級資格者の 各選拔基準에의 成就度의 程度에 따라 그 配定받은 比率範圍內에서 다시 몇 段階를 지어 區分 配點하는 것이다.

이러한 評價內譯이 있으므로서 人事記錄에서 進級資格者の 記錄評價結果에 對한 配點을 할 때 그 配點基準에 要領을 提示해 줄 수 있어 科學的인 評價內譯만 設定된다면 合理的인 記錄評價를 期할 수 있을 것이다. 이러한 評價內譯의 設定에 關한 技術的이고도 專門的인 問題는 省略하기로 하고 成就度에 따른 段階의 區分配點을 다음과 같이 作成해 보았다.

이러한 評價內譯의 段階의 區分配點의 實施는

그 實際的 運用에 있어 一, 二, 三 配合 못지 않은 重要性을 가지므로 技術的인 어려움을 克服해 가면서 慎重하고 合理的으로 設定될 수 있도록 努力해야 할 것이다.

考課成績의 경우 두 가지 等級으로 나누어 70—100點을 滿點인 45點, 70點以下를 30點으로 하여 2段階로 區分・運營할 것을 提示해 보았는데 考課成績에 對한 理解度가 全般的으로 完熟해지면 評價內譯中의 考課成績 點數를 더욱 細分하여 評價表를 作成하므로し, 考課成績結果를 더욱 具體的으로 進級에 反映시켜야 할 것이다. 軍事教育成績의 경우도 同一하게 說明할 수 있다.

〈表 4-21〉 評價內譯의 等級分類에 따른 點數

구분	요소	평 가	내 역	1
1. 경력 (30점)	경험한 직책 (15점)	(1) 당해 계급에 상응한 지휘적 필하자 (2) " " 보직 중인자 (3) " " 미필자		15 10 5
	군사 교육 (10점)	(1) 계급에 상응한 기본 교육 이수자 (2) " " 이수 중인자 (3) " " 미이수자		10 7 4
	진급 기록 (5점)	(1) 동일 병과의 동기애 비교하여 1차 진급한자 (2) " " 2차 " (3) " " 3차이하 "		5 3 1
2. 복무 고과 성적 성과 (60점)	고과 성적 (45점)	(1) 현계급 근무성적이 평균 70점—100점 (2) 현계급 근무성적이 평균 70점이하		45 30
	군사 교육 성적 (10점)	(1) 계급에 상응한 기본 교육득점 평균 85점 또는 석차 1/3 이상인자 (2) " 70점 2/3 (3) " 70점 미만과 석차 2/3미만 동일 할 때		10 7 4
	상훈 (5점)	(1) 훈포장 (2) 국방부장관이상의 표창 (3) 참모총장 표창 (4) 장관급 표창		5 4 3 2
3. 기타 (10점)	신체 조건 (3점)	(1) 건강 (2) 보통 (3) 허약		3 2 1
	연령 (3점)	(1) 2년 이내에 혈역정년에 해당되지 아니한자 (2) " 되는자		3 1
민족 학력 및 경력 (4점)		(1) 박사학위 소지자 (2) 석사학위 소지자		4 3
	..			100

4. 감점 (-30)	처 (-15점)	(1) 경정계 2회 이상인자 <sup>(28)</sup> (2) 경정계 1회	-15 -10
	무보직 (-10점)	(1) 무보직 2월 이상 (2) 무보직 2월이하 1월이상	-10 -5
	입원 (-5점)	(1) 비전공상으로 입원 2월이하 15일이상 (2) 비전공상으로 입원 2월이하 15일이상 또는 공상으로 입원 6월이상 (진상제외)	-5 -3

員만 投票로서 選拔하던 되는 것이다.

이미 審查序列 名單이 點數로서 作成되어 있기 때문에 그 點數에 依據하여 段階의으로 人員을 選拔해 나가던 될 것이다.

## 第五節 選拔節次

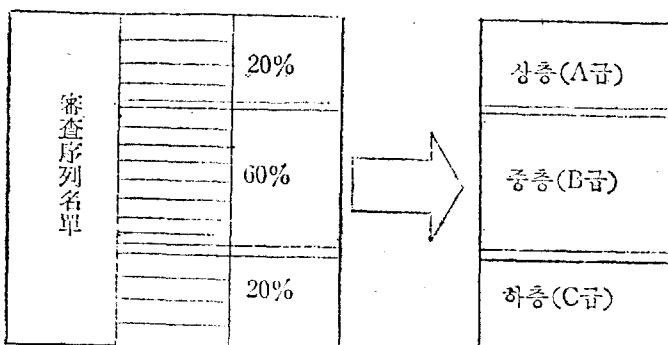
前述한 바와 같이 選拔節次를 狹義로 解釋할 때 여기서 解決해 낼 할 問題는 自明하게 된다,

이미 評價方法이 決定되어 全進級資格者の 記錄評價結果가 點數로 作成되어 人事記錄에서 選拔委員會로 넘어오므로 따로 評價할 必要없이 一定人

### 1. ■表에 依한 選拔節次概要

- (1) 落薦者 審查決定
- (2) 進級資格者の 區分

〈圖表 4-2〉 改善된 選拔節次에 있어 等級區分圖解



落薦者的 審查決定이 끝나면 〈圖表 4-2〉에서 보는 바와 같이 成績順으로 羅列된 進級資格者の 名單에 따라 20%, 60%, 20%에 該當되는 人員을 A, B, C級으로 區分한다. 即 記錄序列에 依據等級區分하는 것이다.

### 2. 段階別 選拔節次의 制度化

每年 進級推薦者를 決定하기 為해 選拔委員會에서 다음과 같이 段階的 選拔節次를 거치도록 制度化하는 것이 바람직하다.

〈表 4-22〉 段階別 選拔節次의 內容

제 1 단계	進級落薦者를 選拔한다.
제 2 단계	對象者를 點數順으로 A · B · C級으로 分類한다.
제 3 단계	下層對象者 (C級)中에서 資力優秀者를 選拔하여 中層 (B級)에 包含시킨다.
제 4 단계	中層對象者 (B級)를 審查하여 資力 優秀者를 上層 (A級)에 包含시킨다.
제 5 단계	다만 上層人員은 許容人員의 1.5倍로 한다. 投票로서 進級豫定人員을 選拔한다.

\* 단, 對象人員이 許容人員의 1.5倍 未達時는 第3 및 第4段階를 省略할 수 있다.

(28) 중정 2 몇 무보직 3개월 이상은 진급낙천사유로 되어 이와같이 그 바로아래 段階를 設定하였다.

## 第六節 改 善 案

以上進級選拔基準에 作用하는 諸變數를 中心으로 그改善案을 各節에서 提示하였다.

따라서 여기서는 그具體的內容을 다시 說明하는 것은 省略하기로 하고 그代身 現行 海軍將校進級選拔과 改善案의 내용을 相互 比較함으로서改善案의 내용을 分明하게 要約하기로 한다.

〈表 4-23〉 改善案의 現行制度와의 比較

比較基準		區 分		現 行		改 善 案			
評 價 方 法	評 價 主 體 選拔基準의 存在樣態	選 拔 等 同一比率	委 員 級 評價內譯有	人 事 點 相異한	記 錄 數 配合比率	評 價 人 事 點 數 序 列 審查 및 投票機能	評 價 人 事 點 數 序 列 審查 및 投票機能		
選 拔 基 準 數			10 個			12 個			
減 點 制 有 無			無			有			
對 象 著 名 簿 作 成 方 法		任 官 序 列		點 數 序 列					
選 拔 委 員 會 的 機 能		審查 · 評價 · 投票機能		審查 및 投票機能					
選 拔 節 次	第四段階로構成			第 5 段 階 署 構 成					

## 第五章 結 論

將校進級選拔의合理化方案을摸索하면서 이제까지 우리간 論議는 論理·觀念的角度에서 行態論의이며 產造機能의인 分析을 進級選拔에 作用하는 諸變數를 中心으로 遂行 해 왔다. 그리하여 諸變數들의 機能(function) 및 相互關聯性(linkage)을 論理의 으로 追跡하면서 進級選拔에 있어 合理性를 提高하고 信賴性·妥當性客觀性을 確保도록 하므로서 結果의으로 改善目標인 能率向上·指揮權確立 및 公職의 安定性·士氣昂揚을 期하도록 하자는데 우리간 論議가 集中되어 왔던 것이다. 그러나 이전과 改善目標에 到達하기 위해 우리가 行한 論理·觀念的 接近은 그客觀的妥當性을 證明해 보이기가 힘들 뿐 아니라 아직 社會科學의 分析技法<sup>(29)</sup>이 使用되는 있지 못한 軍의 實情을勘案할 때 亟需의 科學的 人事管理를 為한 諸般分析技法<sup>(29)</sup>이 使用이 所望스럽다 할 것이다.

그리고 아직 階級間에 選拔基準 및 配合比率이同一하게 適用되고 있는데 이것은 不合理한 것이다. 該當階級이 要求하는 能力 및 責任의 程度와 知識水準面을 綿密히 檢討하여 그 階級에 適切한 選拔基準 및 配合比率을 決定하여야 할 것이다.

完成된 弇進制度(Promotion System)란 있을 수 없으며 時間의 變化와 目標에 敏感하게 恒時 補完改善되어 나가야 할 것이다. 그리하여 本稿에서 提示된 改善案이 絶對의이라 할 수 없으니 合理的 進級選拔을 為한 하나의 試案으로 받아 들여야 할 것이다.

즉 海軍使命을 깊이 理解하고 該當階級이 要求하는 能力 및 責任의 程度를 把握하여 合理的인 進級選拔이 될 수 있도록 繼續적인 制度改善의 努力を 傾注해야 할 것이다. 이러한 觀點에서 本稿에서 詳述한 進級選拔에 作用하는 5가지 變數가 그本機能을 變化내지 堅持하면서 發展의인 相互關聯 및 作用이 이루어 지도록 諸多 없는 研究와 發展의解釋을 為한 努力이 뒤따라야 할 것이다.

(29) 計量分析, 體制分析, 費用分析, 政策分析, PPBS等 指稱