

韓國地方公務員의 充員과 能力發展

朴 東 緒

<目 次>	
1. 充 員	2. 能力發展
(1) 現況—問題點	(1) 現況—問題點
(2) 改善方案	(2) 改善方案

全國的으로 産業化 都市化가 진척됨에 따라 地方制行政의 기능이 중요시되며 따라서 이의 成功的인 遂行을 위해서 무엇보다도 중요시되어야 할 것이 地方公務員의 資質과 士氣라고 생각되는데 이번에는 그 中 資質의 내용인 充員과 能力發展문제만을 다루어 보려고 한다.

1. 充 員

어느 組織의 人事行政이 모범적으로 운영되고 있는가 없는가를 평가하는 三大基準을 든다면 適材의 充員, 이들의 지속적인 能力發展 및 높은 勤務意慾을 들 수 있겠으며 따라서 이를 人事行政의 成果를 左右하는 三大變數라고도 호칭한다.

이와 같은 것이 구현 되려면 人事原則으로서 많이 지적되고 있는 實績主義만이 아니라 職員公務員制(Career Service)와 이에 따른 人力計劃의 수립이 併行되어야 하는 것이다.

이러한 本적인 觀點에서 內務部 산하의 地方公務員에 대한 人員充員의 現況 및 問題點을 우선 지적하고 이의 改善點을 검토해 보자.

(1) 現況—問題點

充員과 관련된 사항의 現況과 問題點을 검토하기 위하여 우선 充員體系의 內容을 정리 기술하여야 할 것 같다.

社會現象을 體制化 한다고 하는 것이 언제나 論者의 視點이나 視角에 따라 異見이 있을 수 있으나 여기서는 다음과 같이 정리해 보고자 한다.

充 員 體 制

1. 人力計劃

가. 職及別 需要—資質, 數

나. 職及別 供給—內, 外

2. 募集

가. 志願書

나. 資格要件

3. 試驗

가. 效用性的 限界

나. 種類

4. 配當

가. 試補

나. 任命

이상과 같은 充員의 體制觀에 따라 現況과 問題點을 제시하면 다음과 같다.

1) 中長期行政需要에 따르 人力計劃의 不在.

行政의 지속적인 專門化 傾向과 人力이 지니는 特性 즉 形成에 소요되는 시간이 工產品과 달리 엄청나게 장기간 요청된다고 하는 점에서 適材나 우수인력을 확보 充員하기 위해서는 무엇보다도 中長期行政 需要에 따른 人力需要의 추계와 이에 따른 充員이 級別 年 度별로 이루어 져야 하는 것이다.

그러나 지난 날의 人力計劃 및 現況을 보면 이러한 것이 거의 없었다고 할 수 있다.

사실 얼마전 까지만 해도 年度別 充員計劃 조차 없었던 것이 사실이며 이것도 下位職에 한정된 人員數에 그치고 있는 것이 실정인 것이다. 어떻게 보면 과거에 無原則하게 임시잡 급으로 많은 의미의 情實에 따라 임용되던 것을 약간 공개경쟁화 하고 처음부터 정식공무원으로 充員하게 된 데 지나지 않는 것이다.

그러므로 現在 內務部 산하의 全地方 公務員이 앞으로 擔當할 행정의 성질이 어떠한 것이 되며 이들에게 요청되는 資質은 職級別로 어떻게 變遷되며 따라서 이러한 전망, 수요와 現人力을 比較하여 所要를 精確하게 파악하고 이들을 年次的으로 職級別, 組織單位別로 어떻게 充員할 것인가에 관한 人力計劃이 있어야 하는 것이다.

이러한 장래의 소요, 수요에 대하여 연구를 통한 파악이 없이 斷言할 수는 없으나 앞으로 地方政府가 요청하는 人力을 現在 우리사회가 갖고 있는 各種 人力形成機關들이 양성하고 있다. 생각된다.

따라서 문제는 이들을 充員하는 方案이 마련되고 있지 않아 이러한 人力이 낭비되고 있을 뿐만 아니라 地方政府의 行政力도 向上되지 못하고 있다는 문제점을 내포하고 있는 것이다.

行政發展이나 行政成果의 向上에 여러 資源이 소요되지만 人力資源이 차지하는 比重이 제일 크다고 하는 것은 公知의 사실인데 이것이 등한시 되고 있어 우리의 行政發展이 지연되고 있는 것이다.

이러한 行政需要에 一致되는 供給이 이루어 지려면 職級 職制分類가 合理的으로 經驗的

인 分析위에 이루어 져야 하며 이를 土臺로 職級別로 요청되는 資質이 구체적으로 규정되어 있어야 하는데 현재 그러하지 못하다는 것이다.

이와 동시에 全所要人力을 充員하는데 있어서 크게 内部昇進과 外部新規採用 間의 比率이 있어야 하는데 그러하지 못한 것이 현실인 것이다. 그러므로 어느 方法으로 充員하느냐 하는 것은 多分히 人事權者의 재량에 의존하고 있어 계획성을 갖추고 있지 못한 것이다.

2) 募集政令의 消極性

人力計劃이 수립되고 나면 이를 구현하는 첫째 關門이 募集인 것이다.

그러나 우리는 종래 公職의 社會的評價가 상대적 전통적으로 높았는데다 就業難이 심하여 公務員 募集에는 언제나 많은 人員數가 응모하였을 뿐만 아니라 더욱 우리의 생각을 잘못 유도 한 것은 우리의 잘못된 適材觀 이었다.

이를 환언하면 많은 응시자가 와서 시험을 치르게 되면 성적이 우수한 사람이 많아질 것이므로 適才 또는 優秀인이 선발된다고 믿어왔다고 하는 것이다.

그러나 이러한 생각에는 다음과 같은 잘못이 내재하고 있는 것이다.

첫째로 知識 技術에 관한 일종의 學力을 검증하는 業績(achievement) 檢査上的 점수만 좋으면 適材 또는 優秀人이라고 하는 잘못된 생각인 것이다.

우리가 기대하는 것은 學力이 우수한 것이 아니라 任用된 후 근무성적이 우수할 것으로 예상되는 사람인 것이다.

그러므로 學力만 우수하다고 해서 그는 이에 比例하여 근무성적까지 우수할 것으로 생각 예측을 하는 것은 잘못이라고 하는 것이다.

왜냐하면 근무성적이 우수하려면 行動性向에 영향을 주는 성격이나 가치관도 중요한 比重을 차지하고 있다고 하는 것이다.

이 외에 公務員은 原則的으로 장기 근무할 職業公務員의 성격을 갖게 되어 있으므로 시험 치를 당시의 업적 검사상의 점수만이 아니라 적성검사도 이루어 져야 하며 중요시 되어야 한다는 것이다. 그러나 현재 우리나라에서 실시되고 있는 各種試驗은 적성검사가 아닌 업적검사의 성격을 띠고 있기 때문이다.

둘째로 이러한 學力고사, 업적고사상의 점수가 덜어놓고 좋다고 해서 이에 比例하여 근무성적이 우수할 것으로 기대하는 것은 잘못이며 職級別로 適正學力이 요청되는 것이다. 例示하면 單純書記職에 一般知能(IQ)이 뛰어나게 높거나 學力考査의 성적이 뛰어나게 높아 大學의 우수졸업자와 같은 能力의 소지자는 오히려 이러한 단순업무에 권태감을 느끼게 되어 열심히 근무하게 되지 않는다고 하는 것이다.

이러한 基本的인 人事理論에 대한 이해 부족 또는 이들에 대한 경시로 인하여 막연히 남들이 모두 하고 있으니가 우리도 所定의 지원서와 자격요원을 갖춘 생각 연구없이 규정하고 있는 것이 현실이 아닌가 생각된다.

그러므로 앞으로 이러한 것도 適材 任命의 중요한 첫째 關門이라고 하는 것을 깊이 이해하고 이에 도움이 되도록 하여야 할 것이다.

3) 試驗의 多樣性과 效用性에 대한 理解不足

우리는 世界의 어느 先進國 보다는도 公開試驗을 통하여 公職者를 充員한 歷史가 긴 나라로서 자랑스럽게 생각 된다. 그러나 유감인 것은 이와 같이 우리의 창의적인 祖上이 일찌기 이러한 시험방법을 창안했는데 그후 진전이 적었으며 따라서 현재 후진성을 면하고 있지 못하다고 하는 것이다.

왜니하면 아직도 계속 學力中心, 業績(achievement) 中心의 시험에만 의존하고 있기 때문이다. 그리고 진전이 있었다면 지난 20年來 客觀式시험을 併用하고 있으며 극히 최근에 총무처에서 集團面接을 실시하기 시작하고 있다는 것이다.

그러나 아직 心理檢査에 속하는 여러가지 검사 즉 一般知能, 適性檢査, 性格檢査 및 興味檢査등이 이용되고 있지 못하다고 하는 것이다.

이외 동시에 우리는 시험의 效用性 즉 妥當性이나 信賴性에 대한 科學的인 檢證을 하지 않고 있으면서 덮어놓고 이의 效用性을 과신하고 있다는 것이다. 그러므로 無責任하게 시험이 실시되고 있을 뿐만 아니라 이러한 결과는 不適材의 任用은 물론 더욱 곤란한 것은 잘못된 시험으로 인하여 有資格者가 脫格하게 되어 이들 數많은 個個人이 겪게 되는 고통이 크다고 하는 것이다.

4) 잘못된 合格者觀과 適所配置를 위한 考慮不足

現在 우리가 실시 적용하고 있는 시험정도로는 더 말할것도 없지만 앞으로 논의될 보다 개선된 여러가지의 시험을 거쳐서 合格이 되어도 이들이 정말 근무성적이 가장 우수할 사람인가에 관하여 自信이 설 수 없는 것이 現在 우리가 사용하고 있는 시험의 성격이며 有用性의 한계점인 것이다.

그러므로 合格했다고 해서 곧 身分保障을 하고 任用하여 本人이 원하는 한 20年 30年 고용하는 것은 문제가 있다는 것이다.

그러므로 현재 우리도 이를 보완하기 위하여 試補制度를 이용하고 있으나 多分히 形式化하고 있다는 것이다. 더구나 여기의 시보기간은 실제 일을 시키고 이를 上位者가 現場에서 適格與否를 평가하는 것이므로 가장 정확하게 평가할 수 있다는 것이다. 더 나아가 이 기간은 初任期間이므로 組織의 行政文化에 가장 적응 사회화가 크게 진전될 수 있는 기간이라고 하는 의미에서 중요한 의미가 있는 기간인데 잘 活用되고 있지 못하다고 하는 것이다.

다음 이러한 시보기간을 거쳐 配置하는데 있어 종래 原則이 不分明하였거나 그나마 잘 지켜지지 않고 있었다고 하는 것이다.

이들이 장기간에 걸쳐 能力發展을 하고 士氣높게 근무할 것을 기대하려면 그들의 適性 能力과 다른 職責이 一致되도록 하여야 하는데 이러한 것이 明文上의 可視的인 것이 아니라

고 해서 無原則하게 또는 영향력의 여하에 따라 이들이 配置되고 있어 근무성과를 올리는 데 지장이 크다고 하는 것이다.

(2) 改善力案

전술한 몇가지 問題點들에 대한 改善方案이 人事行政 自體內에서 구상될 수 있는 것도 있지만 경우에 따라서는 人事行政의 범위를 초월하는 것도 있으나 이번 연구의 目的에 비추어 종합적으로 개선책을 제시해 보고자 한다.

1) 職業公務員制에 立脚한 人力計劃을 수립하고 이에 따른 需給計劃을 職級別 官署別로 수립하여 實踐이 옮길 것이 요망된다.

이와 같은 作業이 成功的으로 이루어지려면 다음과 같은 구체적인 조치가 마련되어야 한다.

① 人力, 人事專擔機構를 分化시키고 이의 구성원을 專門化 시킬 것.

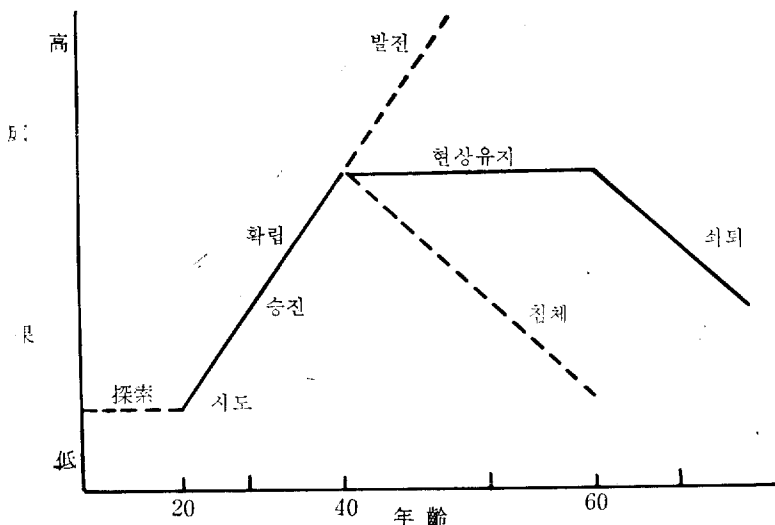
現在와 같이 行政課, 地方課, 總務課에서 人力, 人事를 다루고 있을 뿐만 아니라 非專門人 이 이를 단기간 擔當하고 있는 限 合理的인 人力計劃의 수립과 그의 실천을 기대할 수 없기 때문이다. 그러므로 專門機構를 分化시키고 여기의 專門人力을 大學에서 行政學, 經營學, 心理學, 教育學 專門人으로 充員하고 장기 근무케 하는 것이다.

② 職業公務員制化의 요청에 따라 生涯에 걸친 구상을 할 것.

사람에 따라 公職生活의 기간이 다르겠지만 大體로 20歲 前後부터 시작하여 60歲에 끝난다고 생각되며 一生의 가장 중요한 한 活動時期를 公職에서 근무하게 되는 것이다.

이 긴 기간을 단계별로 圖表化하면 다음과 같다

<그림 1> 職業生涯의 段階



이것은 하나의 모형이므로 누구나 다같이 이러한 職業生涯를 거친다고 할 수 없으나 大體로 20歲 前後에 여러 職業分野 및 勤務하게 될 機關이나 組織을 探索 비교하다가 하나의 職業 및 機關을 決定하여 配置되면 처음 몇년간은 本人의 기대와 組織의 기대간의 不一致로 인한 갈등을 체험하게 되며 이를 充員의 合理化 如何에 따라 克服與否가 決定지워지는 것이다.

이를 일단 克服하게 되면 大體로 40歲까지는 완만의 차는 있겠지만 本人의 能力向上과 이에 따른 昇進이 있게 되며 40代 넘어서면서 크게 세가지 길로 나누어 지지만 大部分의 사람은 40代까지 이룩한 것을 계속 유지하려는 性向을 갖게 되는 것이다.

이와 같은 職業生涯에 비추어 불적에 중요한 것은 初任當時의 能力, 本人의 意圖 關心만이 아니라 보다 중요한 것은 如何히 20~30餘年에 걸쳐 계속 근무할 뿐만 아니라 能力發展과 勤務成果의 向上을 이룩할 수 있게 하느냐 하는 視點에서의 充員計劃인 것이다.

③ 人力需要의 추정을 中長期行政需要를 前提로 하여야 한다.

行政需要나 人力需要를 흔히 人口하고만 관련시켜 추정하고 있으나 이는 잘못이며 최소한도 國民總生産이나 一人當國民所得과 관련시켜야 하며 地方公務員의 경우는 都市化를 침투하는 것도 의미가 있을 것으로 생각된다.

이와 동시에 전술한 이유에 따라 최소한도 20~30年을 내다본 長期推定부터 시작하여 中短期計劃이 수립되어야 할 것이다.

④ 所要되는 人力의 職級別 資質要件의 규정과 數의 파악이 있어야 하겠다.

이와 같이 作業이 合理的으로 이루어 지려면 우선 將來의 行政需要를 職級別로 分類하고 이 직책을 성공적으로 수행하는데 요청되는 資質의 內容을 지식 기술면만이 아니라 성격 적성 가치관면에서도 규정하고 이의 정도도 언급되어야 하는 것이다.

이와 같은 作業을 성공적으로 하려면 現在의 해당직급에서 근무성과가 우수한 人員들의 資質을 경험적으로 抽出하여 주요한 參考資料로 하는 것이 요망된다.

이와 같은 경험적 자료가 없이 資質要件을 규정하게 되면 擔當者의 主觀적인 편견이 지나치게 介入할 가능성이 크기 때문이다.

職級別 人員數는 전제한 生涯에 걸친 發展段階와 職員들의 기대 충족 근무의욕등을 고려 언제나 一定人員數의 充員, 昇進, 流出이 이루어져 組織이 침체함이 없이 安定성과 活性을 띌수 있게 계산되어야 하는 것이다.

⑤ 供給方法別 數의 比率이 決定되어야 한다.

어떤 職位에 空席이 생긴 경우 이를 供給 充員하는 方法이 內外 및 公開特別任用으로 分類되는데 전술한 職業公務員制의 수립을 염두에 두고 職級別로 充員方法別 人員比率이 決定되어 있어야 하는 것이다.

그리 하지 않으면 人事權者가 合理的인 官僚制의 形成에 역행하는 人事充員을 하게 될 가

능성이 높아지는 것이다. 이와 같이 되면 職員들의 기대가 이루어지지 못하여 높은 근무의욕을 기대할 수 없게 되기 때문이다.

職級別로 下立職級에서 上位에 이룰수록 감소하여 가고 또한 現在보다 公開充員의 比率을 높여가는 것이 소망된다.

이러한 점에서 現地方公務員의 경우는 5級에 대한 公探가 있어야 하며 또한 現 7級公探로는 요청되는 資質의 소지자 充員이 어려워 지면 그의 추세를 年度別로 평가하여 6級으로의 公探를 시켜해 보는 것도 하나의 方案이 될 수 있겠다.

2) 募集의 適材選拔機能의 積極化

① 募集의 選拔機能에 대한 인식을 積極化하는 것이 요망된다.

募集에 포함되는 절차는 관례적(routine)으로 選拔과 긴밀한 관계가 크게 있지 않은 것으로 생각하고 큰 關心을 기울이지 않고 있는 것이 現狀이라고 할수 있는데 이는 잘못된 것이다.

募集은 適材選拔을 크게 左右하는 첫째 關門이므로 모집광고의 시기 대상을 適材 選拔과 관련시켜 고려하여야 하며 제출서류 등의 기재 내용도 選拔에 도움이 되는 정보수집을 목표로 明確히 인식하고 이에 일치되는 서류, 정보제공을 요청하여야 할 것이다.

② 選拔에 도움이 되는 情報수집의 極大化를 기할 것

우리는 選拔을 하는데 있어서 시험에만 의존하고 있는데 이것은 잘못이며 시험은 아무리 연구되어도 아직은 여러 選拔方法의 一部를 차지하고 있는데 지나지 않는 것이다.

이러한 의미에서 시험에 이르기 전에 모집단계에서 다음과 같은 사항에 관한 요건의 情報수집을 獲得하는 것이 效率化를 기할 수 있을 것으로 생각된다.

첫째 年齡은 가급적 젊게 규정하는 것이 職業公務員制의 수립이며 이들의 社會化, 能力發展을 위하여 바람직 한 것이다. 그러나 현재는 이러한 視點에서 볼 때 너무 높게 규정되어 있으며 이의 이유로서 機會均等을 들 수 있으나 이는 잘못된 것이라고 하겠다.

둘째 在學時의 성적, 전공 및 과외활동에 관한 情報가 기재되어야 한다.

이를 통하여 우리는 그들의 知能만이 아니라 성격 가치관 적성을 部分的으로 파악할 수 있기 때문이다. 이는 후술하는 여러시험방법 보다도 값싸고 보다 정확한 測定方法이 될수 있기 때문이다.

세째 大學學歷에 대한 選別的 考慮를 할것

現在 公式的으로는 大學등의 學歷을 요청하지 못하게 되어 있으나 이의 이유는 行政上의 이유보다도 政治, 經濟 社會的인데 있는 것으로 생각되며 앞으로 장학기회가 크게 진전되지 않는한 앞으로 당분간 지속 될 것이다.

그러나 學歷이 제시되는 한 이를 근거로 하여 과잉學歷者는 오히려 適材가 될수 없음은 물론 大卒이라하더라도 성적이 不良한경우도 선별의 기준이 되어야 할 것이다.

그러나 보다 바람직한 것은 진학기회를 父母의 經濟力과 관계없이 균등하게 하는 것이 가장 바람직한 앞으로의 方向이 될 것 같다.

3) 시험의 多樣性과 效用性의 限界에 대한 理解增進과 效用性提高

現在 우리가 실시하고 있는 各種試驗의 妥當度나 信賴度에 대한 檢證을 하지 않고 이용하고 있으므로 엄밀히 檢討한다면 시험의 選別기능이 의문시 되고 있는 것이다.

그러므로 이의 限界 制限점을 정확히 인식하고 各種試驗의 妥當度, 信賴度가 지속적으로 장기간에 걸쳐 검증되어야 하며 이를 통한 效用性의 제고가 있어야 되는 것이다.

이러한 검증은 누구나 단기간에 할수 있는 것이 아니므로, 전문한 바와 같은 學歷과 經歷의 소지자인 전문인이 이에 참여하여야 하는 것이다.

그러하지 않으면 잘못된 測定이 되므로 고용주인 政府에 미치는 손실도 크지만 이에 대상이 되는 個個應試者가 입는 타격, 손실은 엄청나게 크다고 하는 것이다.

② 適性, 性格, 價値觀 評價를 위한 各種試驗을 다양하게 利用할 것

종래 지식 기술만 주로 검증하는 업적검사, 학술고사의 성격에 지닌 것만 이용을 하여 왔는데 이것만으로는 우리가 바라는 근무성적이 우수할 것으로 기대되는 사람을 선발하는데 未及한 점이 적지 않은 것이다.

그러므로 전문한 모집절차에서도 이를 파악하기 위한 情報제공을 받고 있지만 이것과 併行하여 최소한도 適性檢査 性格檢査와 같은 心理檢査의 이용, 集團面接이나 더 나아가 高級公務員의 任用(5級 以上) 때에는 한 두시간 소요하는 集團面接에 그치지 않고 소위 「Assessment Center」(평가센터)로 알려져 있는 보다 시간과 돈이 더 소요되나 보다 철저하게 응시자의 性格, 適性, 가치관, 대인관계 등을 알아 볼 수 있는 方法을 강구하는 것이 현명하다는 것이다.

이에 一人當 얼마간의 돈이 소요되지만 이러한 과정, 평가를 받지 않고 任用된 사람이 20~30年間 장기간에 걸쳐하는 決定, 行動에 미치는 영향을 고려한다면 선발과정에 소요되는 약간의 경비는 투자가치가 큰 것으로 보아야 할 것 같다.

그러나 이러한 方法을 이용하는데 있어서 유의 하여야 할 것은 경쟁용으로 이용될 때 「거짓」답을 할 가능성이 크다고 하는 점을 감안하여야 하는 것이다. 따라서 문제작성시에도 이를 식별하는 方案이 강구되어야 하겠지만 이에 역시 한계가 있으므로 效用性을 과신하지 않고 이외의 여러시험 方法을 併用함으로써 이러한 것이 절대적인 것이 아니고 여러 方法中의 하나이며 또한 이러한 心理檢査는 우수자를 식별하는 것보다도 不適格者를 식별하는데 일차적인 의미가 있다고 하는 것을 인식하여야 할 것 같다.

4) 시험의 活用과 適所配置를 위한 合理的 基準設定

① 高度의 選別性을 지닌 試補制를 活用할 것

전문한 여러가지 바람직한 모집, 시험방법을 다 活用을 해보아도 아직 누가 진정한 우수

근무자가 꼭 사람인가를 우리에게 豫測 評價키 어렵게 할 정도로 이들 方法의 選別能力은 높은 것이 되지 못한 것이다.

이를 크게 補完해 주는 것이 試補制인 것이다. 이는 適材를 선발하는데 있어서 여러가지 서류나 시험보다도 아직한 실제 현장에서 일을 같이 해보는 것이 가장 최고의 選別能力을 갖고 있다는 것을 의미하는 것이다.

이러한 〇유로 시보제를 우리도 法制化하고 있으나 실제 이의 운영을 통하여 얼마나 선발기능을 하고 있는가 하는 것을 검토할 적에 기대에 크게 어긋나고 있는 것이 현실인 것이다.

그러므로 이것은 근무성적평정이 公正하게 이루어지고 있지 못하기 때문이며 우리의 對人關係가 客觀性 및 公私分別性을 높게 지니고 있지 못한데 있는 것으로 생각된다.

앞으로 우리가 노력하여야 할 것은 가장 効用性이 높은 시보제를 선별의 마지막 단계에서 活用하지 못한다면 適材의 선발을 크게 해칠 가능성이 크다고 하는 것이다.

② 適所配置를 위한 合理的인 基準의 設定 .

合格했다고 해서 다 같은 사람이 아니고 이들의 기대, 목표, 성격, 가치관, 적성 및 전공 등이 다 다른 것이다.

그럼에도 불구하고 이를 무시하고 人事權者의 주관적 즉흥적 판단 또는 영향력의 如何에 따라 無原則하게 配置되면 처음부터 初任者의 기대는 꺾이고 따라서 근무성과를 向上하려는 노력을 하지 않게 되고 이것이 심해지면 얼마 안가서 이직하게 되는 것이다.

이와 반대로 適所에 적성에 따라 배치되면 보다 큰 노력, 만족감, 적극참여, 一體感을 갖게 됨은 물론 本人의 장기간에 걸친 能力發展이 이루어 진다고 하는 것이다.

이러한 중요한 의미를 갖고 있는 適所配置의 合理的인 基準으로서 고려될 수 있는 것은 다음과 같다.

1. 本人의 희망, 가치관
2. 本人의 專門性
3. 本人의 適性, 性格.
4. 시험목적

물론 이외에도 本人의 經歷, 추천인의 추천내용등도 部分的으로 고려될 수 있겠으나 최소한도 기본적으로 전기한 네가지는 고려가 되어야 하며 어떠한 配置를 받은 사람이 전기한 네가지 기준에 비추어 自己가 왜 이 보직을 맡게 되었는가에 대한 이해가 있어야 그 러하지 못하면 士氣의 低下는 물론 能力發展이 되지 못하게 되는 것이다.

以上の 論議에서 우리는 종래의 充員方法이 얼마나 不合理하고 舊態依然하였는가 하는 것을 알 수 있으며 이를 개선하기 위하여 여러가지 選拔方法을 複合的으로 이용할 것을 제시하였다

여기서 제시된 여러 選拔方法이 지니고 있는 効用性 즉 妥當度, 信賴度, 費用別로 평가 나열하면 다음과 같다(表 1).

이와 같이 方法別로 제각기 다른 効用性을 지니고 있으므로 고용기관이 갖고 있는 人的 財政的 資源 및 適材適所配置에 대한 決意에 따라 몇가지를 선정 복합적으로 이용되는 것이 바람직 할 것 같다.

〈표 1〉 諸選拔方法의 効用性 比較

方法	効用性			方法	効用性		
	妥當度	信賴度	費用		妥當度	信賴度	費用
1. 履歷書	中	高	下	6. 實技(業績)檢査	中	中	高
2. 추천서	下	下	下	7. 面接	下	下	高
3. 適性檢査	中	中	下	8. 評價센터(Assessment Center)	中	高	高
4. 性格檢査	中	中	下	9. 試補	特高	特高	特高
5. 經歷(業績)檢査	中	中	中				

2. 能力發展

전술한 여러가지 充員方法을 複合적으로 이용함으로써 조금이라도 우리가 원하는 근무성적이 우수할 것으로 예견되는 사람이 일단 채용되었다 하더라도 20~30年間に 걸쳐 계속 근무성적이 우수하려면 이들의 能力이 지속적으로 개발되어야 하는 것이다.

이러한 요청은 첫째로 이들이 담당하는 行政의 內容이 계속 변하고 전문화되어 가고 있다는 것과 다른 또 하나는 人間의 能力도 그들의 노력, 적성 여하에 따라 成人이 된 후에도 계속 發展可能性이 있다고 보기 때문이다.

이러한 당위적인 요청인 能力發展의 내용 수단으로서 종래에는 訓練 연수 만을 생각했으나 근래에 이 외에 근무성적, 평가, 승진 및 전보까지를 이에 포함시키고 있어 여기서도 우선 訓練을 重點적으로 다루고 이에 이어 근무성적평가, 승진, 전보 등을 검토하려고 한다.

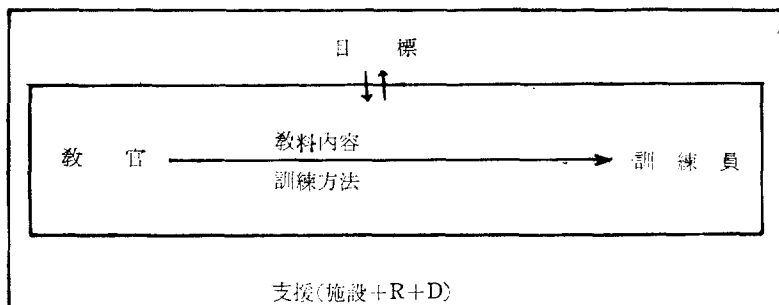
1. 現況 問題點

1) 莫大한 財政이 投入되는 訓練의 效率性問題

訓練을 能力發展을 위한 여러 方法中 가장 費用이 많이 소요되는 것이며 따라서 이의 投資效率이 무엇보다도 중요시되어야 하며 따라서 이를 體系的, 綜合적으로 검토하기 위하여 우선 訓練體系를 제시하고 이에 따라 주요 비중을 차지하고 있다고 생각되는 것을 이번 연구의 目的에 비추어 검토하고자 한다.

이와 같이 訓練體系를 구상하는 경우 行政人의 行動性向과 關聯이 큰 것은 目標 즉 訓練需要, 敎官, 敎科內容, 方法, 訓練員 등이라고 생각된다. 이 中 訓練需要는 구체적으로 訓

〈그림 2〉 訓練體系



練을 받는 사람이 누구인가 어떠한 시점에서 訓練을 받는가에 따라 달라질 수 있을 것으로 생각된다.

이와 같은 觀點에서 불적에 중요한 것은 이들이 行政人으로 初任된 후 장기간에 걸친 生活中 行動傾向과 관련시켜 어떤 變化가 크게 있을 수 있는가 하는 것이 고려되어야 할 것 같으며 이러한 점에서 본다면 初任 直後 一定期間은 組織文化에의 社會化가 급진전 되며 이러한 一定期間이 지나고 승진이 되면서 自己의 地位나 影響力이 증진되고 이에 따라 刷新性向이 높아진다고 생각된다.

이와 같이 불적에 初任直後의 訓練과 中堅管理者 以上에 대한 訓練이 중요시 되어야 할 것 같다.

이와 같은 구상에 따라 몇가지 문제를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

① 訓練需要把握의 不正確性

訓練은 敎育과 달리 단기간이며 또한 이미 行政人으로 任用되고 있어 이들에 대한 보수가 지급되고 있으므로 訓練需要에 따른 목표가 正確하게 把握되고 이에 一致되는 訓練사업이 구체적으로 편성되어야 그의 效率性이나 生産性을 높일 수 있는 것이다.

이러한 의미에서 正確하고 구체적으로 訓練需要가 把握되어야하며 이와 같은 의미에서 初任者의 경우는 그들의 기대와 그들이 근무할 行政組織이나 機關長의 기대를 如何히 經驗的으로 正確하게 파악하여 양자간의 갈등없이 統合시킬 수 있는나 하는 것이 문제인 것이다.

現在까지의 경우를 보면 初任者들에 대한 經驗的인 조사는 경시되고 주로 조직의 것이거의 一方的으로 교과내용으로 편성되거나 심한 경우에는 機關長의 個人的 생각 또는 訓練機關의 少數(上位者)의 생각 이 큰 결정권을 갖고 편성되고 있는 것이다.

이와 같이 되고 보니 교과와 내용이 직무소개, 충성심, 복종등을 中心으로 하고 있어 一方的으로 正성적 근무를 할 것을 요구하는 데 注力을 하고 있다.

따라서 이들이 열성적으로 근무한 代價 즉 이들의 勤務意慾을 向上시킬 수 있는 要因에 대한 설명, 關心表明등은 경시되기 쉬운 것이다.

이와 동시에 이때는 전술한 바와 같이 社會化的 정도가 가장 높은 때이므로 시간이 많이 소요되고 이렇지만 가치관 성격의 變化에 많은 注意力을 하여야 하는데 이에 대한 노력이 높지 못하고 있음이 다음의 初任者에 대한 교과내용에서 알 수 있는 것이다.

〈표 2〉 敎科目表 <新規任用 候補者班>(6級以下)—경기도공무원교육원

區分	科 目	時 間	區分	科 目	時 間
	計	266時間以上			
精 神 및 素 養 科 目	小 計	30時間以上	務 科 目	◦ 地方稅實務	14
	◦ 內務行政 施策方向	2		◦ 畜 產	10
	◦ 保社行政 施策方向	2		◦ 土木基礎	14
	◦ 農林行政 施策方向	2		◦ 法制大意	14
	◦ 殖産行政 施策方向	2		◦ 行政法 基礎理論 및 演習	18
	◦ 建設行政 施策方向	2		◦ 文書實務	10
	◦ 商工行政 施策方向	2		◦ 農事技術 및 營農指導	18
	◦ 農寸指導 施策方向	2		◦ 管財實務	6
	◦ 保安業務	2		◦ 企劃豫算 實務	10
	◦ 非常對備 및 民防衛	2		◦ 行政統計	8
	◦ 電子計算機 活用 基礎知識	2		◦ 漢 字	10
	◦ 特 講	2		◦ 打 字	10
	◦ 豫 備	8		◦ 住民指導 要領	7
	小 計	185時間以上		小 計	51時間以上
職	◦ 公務員의 身分과 服務		其 他	◦ 體 鍊	14
	◦ 民 願實務	10		◦ 行 事	4
	◦ 會 計實務	10		◦ 見 學	21
	◦ 稅外實務	6		◦ 評 價	4
				◦ 豫 費	8

어느 나라 어느 조직을 莫論하고 初 3年間 離職率이 높은 것은 이때가 새로운 직장 조직에 적응 여부를 좌우하는 가장 중요한 시기이고 이때 잘못하면 그간 여러가지 方法으로 적지않은 돈을 써가며 充員한 것이 허사로 돌아가게 되는 것이다.

따라서 이때 잘 하지 못하면 이들의 조직, 직책에 대한 태도가 반발적이거나 또는 정반대로 應答를 지니게 되기 쉬우며 이와 같이 되면 그 조직의 성과는 向上될 수 없는 것이다.

다음 中! 管理者 以上の 職級에 대한 訓練需要의 把握에 있어서의 문제점은 첫째로 이들은 이미 行政人 生活를 성공적으로 大體로 10年 以上 하고 있어 그들 각자가 自己의 個別的 訓練需要를 어느 정도 把握하고 있을 것으로 생각되는데 이들에 대한 관심의 증대, 經驗의인 조나 이에 따른 교과목의 편성이 未及하다는 것, 둘째, 中堅人은 어느 조직에 있거나 專門性을 고도로 요청하는 직급인데 內務行政의 오랜 습관 즉 日政時 以來的 農業社會에 있어서의 질서유지 위주의 行政의 타성과 行政職列 優位의 습관으로 인하여 專門性에

대한 응분의 배려가 아직 未洽하다고 하는 것도 있지만 무엇보다도 문제는 젊은 사람들에 대한 경우와 큰 차이없이 많이 읽고 보고서 쓰는데 大部分의 시간을 소모케 하므로서 이들에게 艱難하게 요청되는 옳은 판단력 결정력을 키우는데 소요되는 내용이 상대적으로 경시되고 있다는 것이다.

中堅管理者 및 그 以上の 高級管理者의 1次任務인 合理的인 決定을 하여야 한다는 점에서 불적에 이번 조사에서 나타난 바와같은 가치관 성격상의 취약점이 시정되지 않고는 그들의 決定能力의 向上을 기대할 수 없을 것이다.

이의 시정을 통한 決定能力의 向上 없이는 中央政府로부터의 보다 큰 委讓, 앞으로의 自治行政을 擔當하는데 문제가 야기될 것이 걱정되기 때문이다.

② 行動性向 修正을 위한 訓練方法에 대한 고려부족

이의 原因은 우리가 오랜 歷史를 통하여 지식 정보의 수집, 축적에만 注力을 해 왔다고 하는 行官과 行政發展, 行動變化에 관한 理解를 많이 갖고 있지 않는 機關長이나 上位者들의 一方의인 意慾, 慾心, 및 너무 조금하게 서두르다 보니 언제나 一時에 多數人을 訓練시키게 되어 行動變化에 効果적인 方法을 구상하거나 실천에 옮기기 어렵게 되고 있다고 分析된다.

이와 같은 訓練擔當者 側의 原因外에 이러한 訓練을 받는 사람들이 成人이므로 行動變化가 어린이에 대한 경우 보다도 훨씬 어려운데 이들의 習得 行動變化를 스스로 해 보고져 하는 강한 興味意慾을 갖게 하는 노력이 약하지 않나 생각된다.

③ 行動變化와 敎官의 資質問題

訓練, 敎育의 成果向上에 進善한바와 같이 여러 요인이 體制的으로 貢獻하고 있지만 그 중에서 큰 比重을 차지하고 있는 것이 敎官의 質 및 士氣의 문제라고 생각된다.

그러나 유감인 것은 현재까지 우리나라의 各級學校 訓練機關의 敎官의 機能 및 이의 중요성에 대한 인식이 알아 상대적으로 冷待하여 왔으므로 公同적으로 敎育訓練의 성과를 더 크게 向上시킬 수 없었던 것이다.

이러한 사정이 行政府內의 敎育원의 경우는 더욱 심한 것이다. 왜냐하면 여기의 敎官은 行政人出身이며 行政人은 처음 初任때부터 權力行使에 목표가 있었던 사람들이기 때문에 敎育訓練에 대한 준비나 興味 정열을 가질것을 기대할 수 없었기 때문이다.

敎官이란 단순히 남보다 조금 더 정보 축적을 하고 있다는 것만으로는 극히 不足한 것이다. 최소한 이들은 연구에 대한 興味, 이를 전수하는데 대한 대단한 興味, 被訓練員에게 興味를 불러 일으킬 能力 實踐力 및 같이 생각할 수 있는 태도 성향을 갖고 있어야 하는 것이다.

더구나 訓練을 통해서 정보만 전달하는 것이 아니고 行動變化에 큰 比重을 차지하고 있는 성격, 가치관의 變化를 유도하려는 경우 단순한 정보 전달자로서의 役割로서만으로는 不

足한 것이다.

그러나 現在까지의 訓練의 主目的은 정보전달이었으며 최근 성격가치관의 變化에도 興味를 갖고 교과내용도 이 方面의 比重을 높혀가 地方行政研修院의 경우 1982년에 소위정신분야 28%, 心身분야 31%로 높이고 있으나 막상 이를 담당할 교관의 자질에 대한 배려는 이러한 교과내용 편성에 따르고 있지못하고 있으며 평가도 주로 被訓練生의 의견조사에 의존하고 있는 것으로 알고 있다.

2) 昇進에 있어서의 訓練과 勤務評定の 活用問題

① 訓練時數의 構成問題

階層人으로서 근무하는 사람의 경우 누구나 우선적으로 기대하는 것이 승진이므로 訓練의 점수를 이것과 유관시키고 20%의 比重을 갖게 하고 있음은 바람직 하다고 생각되나 문제는 訓練목적을 평가하는 기준으로서 얼마나 行動性向—성격, 가치관을 고려하고 있는나 하는 것이다.

정보의 傳播에 계속 주요비중이 놓여 있다고 하면 充員時의 學術筆記試驗 위주로 하는 것과 別差가 없기 때문에 계속 잘못된 측정기준이 이용되고 있다는 결과가 되기 때문이다.

② 勤務成績評定の 잘못된 機能

이것이 能力發展에 차지하는 比重도 크고 昇進에 45%의 比重이나 차지하고 있는데 문제는 평정자처가 公正性을 의심 받고 있으며 따라서 성격 가치관의 變化에 별 影響력을 주고 있지 못하다고 하는 것이며 거의 形式化 되고 있으며 경우에 따라서는 정실화의 수단화까지 되고 있는 것이다.

따라서 性格上 큰 比重을 차지하고 있기 때문에 이의 운용이 가능화만 되면 성격 가치관 및 행동변화에 적지 않은 影響을 줄 수 있는데 현실은 그러하지 못한데 문제가 있는 것이다.

3) 能力發展을 위한 轉補活用問題

轉補가 能力發展을 위한 중요한 수단중의 하나인데 우리는 계속 이를 거의 전적으로 통계의 수단으로 이용하고 있으며 따라서 本人의 적성, 가치관, 성격 등이 고려되고 있지 못하며 人事權者 및 周邊人物의 주관적 일시적인 판단 평가에 따라 전보가 결정되고 있어 能力發展을 위한 수단으로 活用되고 있지 못하고 있는 것이다.

2. 改善 方案

1) 訓練을 통한 行動修正의 成果向上

① 訓練目標 및 內容의 再編成

과거에 비교하면 근래에 이르러 訓練의 目的로서 行動修正 특히 가치관의 수정에 關心을 갖기 시작하고 있음은 多幸이나 아직 그것의 具體化가 合理的으로 이루어지고 있지 못한 점이 있어 앞으로 다음과 같은 점에서 수정되었으면 한다.

우선 初任者에 대한 訓練은 어느 訓練보다도 성격, 가치관의 變化 可能性이 큰 시기이므로

로 이 訓練의 목표 및 내용도 이에 比重이 종래 보다 크게 놓여져야겠다는 것이다.

이와 같이 수정할 때 주의를 요하는 것은 과거와 달리 고용주의 一方的인 요청만 강요해서는 成身가 向上될 수 없다는 것이다. 과거에는 공직의 社會的 評價가 월등히 높았고 他 就業의 可能性도 적어 그러한 一方性을 감수하였으나 이제는 行政考試合格者도 公職을 자발적으로 떠나는 比率이 계속 높아지고 있으므로 이들의 기대충족을 고려하면서 성격, 가치관의 變換을 시도하여야 할 것 같다.

다음 둘째로 中堅管理者 訓練에 있어서는 訓練이 시작하기 전에 명단이 한 두달전에 결정되면 즉시 이들과의 통신을 통하여 이들의 직무와 관련된 個人的인 訓練需要, 목표, 希望을 받아 이를 內容別로 나누어 訓練內容을 편성하는데 있어서 반영하게 되면 종래의 劃一性이 지양될 뿐만 아니라 訓練을 받는 사람들의 興味, 보람을 크게 向上시킬 수 있기 때문이다.

이때 특히 주의를 요하는 것은 個人別 수요를 적는데 있어서 지식 정보면 만이 아니라 성격 가치관 소위 실무자가 흔히 호칭하는 정신면 특히 이들의 주요 직책이 決定에 있으며 이와 동시에 部下, 上官, 市民과의 관계가 긴밀하게 되어 있으므로 이에 임하는데 있어서의 잘못된 태도의 시정이 긴요하게 요청되는 것이다.

누구나 이러한 면의 취약점을 지적하라고 하면 權威主義, 無事安逸, 創意性缺如, 情實主義, 橫的 協同性 不足등을 쉽게 들고 있는데 이러한 것의 시정이 단순히 강사에 의한 지적만으로 지정된다고 하는 것은 오산이기 때문이다.

그러므로 이러한 잘못된 태도로 인하여 일이 얼마나 잘못 되었는가 하는 것을 깊이 體驗을 통하여 인지할 수 있고 깊이 自省할 수 있는 訓練內容의 편성과 시간을 배정하여야 하는 것이다.

그러므로 이러한 體驗을 통한 自省의 시간을 가질 여유 없이 기존문헌을 읽으면서 보고서 쓰기에 급급해서는 소기의 成果를 거두기 힘들 것으로 생각된다.

② 性格, 價値觀變化를 위한 訓練方法의 效率化

우선 첫째로 訓練을 받는 사람들이 要望되는 성격, 가치관을 보강하려는 강한 의욕을 가져야 하며 이러한 점에서 훈련이 강제성을 지녀서는 안되며 自願性을 높이고 이들에 대한 평가를 공정하게 한 후 訓練을 받지 않은 사람에 비하여 크게 격차를 승진, 전보에 두는 것이다.

둘째로 이를 위하여는 종래와 같은 多數人을 일시에 入院시켜 被動的으로 듣고만 가는 방법은 지양되어야 하며 가급적 넓은 의미의 토론, 사례분석, 브레인스토밍(brain-storming) 방법 등이 活用될 수 있는 규모로 합과 동시에 보다 경제적인 방법은 직장단위의 教育訓練인 것이다. 階級이 다른 사람들간의 토론이 어려우면 동급자들간의 문제해결을 위한 集團 討論을 정기적으로 갖고 간단한 결론중심의 보고서를 作成하는 것이다.

셋째로 지나치게 장기훈련을 하는 것은 財政의 낭비가 되므로 참가하여야 하나 가치관

성격의 수정을 위해서는 최소한도 한 두달 이상으로 하되 이들을 全員 기숙사에 입사시켜 24시간을 뺀 생각없이 훈련내용에 專念케 하는 것이 效率性을 向上시키는 方案이 될 것이다. 그렇다. 그 해서 自省할 시간 여유없이 보고서만 쓰거나 독서만 시키라는 것이 아니라 相互間의 對話를 하므로써 생각할 수 있는 여유와 자극성을 加速化시켜야 한다는 것이다.

끝으로 이 와 같이 自願者中에서 선발된 少數人이 기숙사생활을 하게 되면 相互間에 성격, 가치관을 비교적 알게 되므로 훈련성과 관계없는 相互評定을 하게 하고 各自 自己를 평정한 것과 스스로 比較케 하므로써 自省의 기회를 갖게 하는 것이다.

여기서 중요한 것은 동료가 自己에 대하여 평정한 것은 他人이 볼 수 없게 하고 自身만 본다고 하는 것과 自己스스로가 自身을 평가한 것과 比較를 하는 것 및 이의 결과를 훈련 성적에 반영하지 않는다고 하는 것이다.

③ 教官의 資質向上

大部分의 연수원이 전술한 여러가지 이유로 自體教官은 적게 갖고 강사를 주로 外部人으로 충원하고 있음은 同一하여 內務部研修院의 경우도 이의 例外는 아니다.

따라서 1982年度의 통계를 보면 다음과 같다.

講師別 統計

講師別	外 部			自 體
	대 학 교 수	저 명 인 사	공 무 원	
%	46	17	13	24%

外部人이 무려 76%나 차지하고 있다고 하는 것도 문제이지만 이들의 선정기준이 얼마나 行動性向의 수정능력에 두고 있느냐 하는 것이다.

따라서 앞으로의 方向은 우선 자체강사에 대한 대우 유인을 높혀 적격자가 경쟁적으로 교관이 될려고 希望하도록 하고 여기서 전술한 지식 정보의 전달능력 만이 아니라 行動性向의 수정능력까지를 검증하여 엄선토록 함과 동시에 이러한 자질을 구비한 自體教官의 比率를 높이는 것이 要望된다.

이러한 자질을 가졌는지 여부의 검증은 교육담당과목의 내용검증단이 아니라 교수방법에 대한 검증단: 물론 실제 실연을 시켜 보는 方法을 통해서 선발하는 것이다.

이러한 수단에 대한 투자는 교육에 소요되는 총경비, 현외부강사에 투입되는 돈 및 훈련이 갖는 중요성에 비추어 본다면 값싼 투자가 될것으로 생각된다.

다만 현기까지 이러한 것이 이루어지지 못한 것은 교육에 있어서 교관이 차지하는 比重에 대한 이해 부족, 교육의 專門性등에 대한 이해 부족에 기인하는 것으로 생각된다.

이와 같이 교육의 전문성에 대한 이해가 높아지면 교관단의 발언권이 연수원 운영 즉 교과내용, 방법의 決定에 있어서 높아져야 한다는 것이다.

2) 昇進에 고려되는 訓練과 勤務成績評定の 評價基準의 再編成

① 訓練 評價基準으로서의 行動性向에 대한 配慮

단기 훈련의 경우는 不可能 하겠지만 장기 훈련을 少數人員이 받는 경우는 이들과 같이 生活하고 지도하는 교관이 이들의 성격, 가치관, 대인관계, 지도력, 창의성 등 여러가지 公務員으로서 必要로 되는 行動性向이 把握될 수 있게 훈련내용을 편성하고 關心을 갖고 관찰하면 이에 대한 평가가 가능할 것으로 생각된다.

다만 이것이 주관성을 시험이나 論文보다 더 내포한다고 해서 주저하고 있으나 이는 일차로 교관이 스스로 自信이 없기 때문일 것으로 생각된다.

따라서 이를 위해서도 전술한 바와 같이 교관의 資質, 地位向上이 必要하며 이것만으로도 未及하면 2人 以上の 교관이 평정하여 平均을 하거나 이것마저 困難하다면 點數化하지 말고 성격이나 가치관 태도상의 特性을 교관이 본대로 기술하고 이것이 기록으로 연수원에 남기는 것은 물론 소속기관에서 송부되어 후술하는 근무평정 또는 가칭 인사자료(기록)에 영구보관되어 계속 人物에 대한 평가가 여러 사람이 여러계제에 한 것이 축적되게 하는 것이 낫.

이와 같이 하면 後日 人事가 있을 때 특히 外部人이 새 人事權者로 왔을적에 側近人의 個人的, 私的인 평가에 依存하지 않고 10年, 20年間에 축적된 것을 통독하여 평가자료로 하는 것이 보다 人事의 公正을 기하는데 도움이 될 것으로 생각된다.

② 勤務成績評定基準 및 方法의 修正

現行 勤務成績評定을 막대한 시간과 돈을 投入하고 있으면서 그것이 行政人의 能力發展에 別로 도움을 주고 있지 못함은 고사하고 不信을 적지 않게 받고 있는 것이 현실인 것 같다.

그러므로 이를 시정하기 위하여 다음과 같은 몇가지를 제의해보고자 한다.

첫째로 현재 평가기준으로 크게 실적, 능력, 태도로 3大分하고 있는데, 앞으로는 外形으로 나타나고 있는 실적, 성과만 평가하여 等級化하고 이에 영향을 미치나 客觀化하기 困難한 태도, 성격, 적성, 가치관 등은 평가자가 평가는 하되 이를 點數化, 等級化하지 말고 평가표에 文筆으로 이들에 관하여 기술을 매번 하는 것이다.

물론 이를 被評價者에게 알려주면서 앞으로의 노력을 부탁하므로써 평소 本人 스스로가 자각하지 못하는 長短點을 알려주고 本人 스스로 시정을 하도록 동기 부여를 하는 것이다.

이러한 평가에 도움을 주는 것이 있다면 目標管理方式에 따른 自己評價라고 할 수 있겠다. 이것을各自가 하면 이것도 참고로하여 전술한 바와 같은 평가를 2大分하여 하는 것이다.

이와 같은 평정을 하려면 현재와 같은 等級數 配分比率은 단순화하여 上中下로 하고 그의 比率도 10 80 10內外로 규정하여야 할 것이다.

둘째, 이러한 上官에 의한 것과 別途로 點數化하지 않는 것을 약속하고 同僚間의 相互評定을 정기적으로 하고 本人만 이의 결과를 알게하는 것을 併用하게 되면 本人 스스로의 行動修正에 려지 않은 효과를 얻을 수 있을 것으로 생각된다.

일차적으로 이와 같이 몇년 운영하다 이것이 制度化되면 이의 결과를 上官이 평정한 것과 나란히 確忍者에게 전달하므로서 1次評定者에 의한 심한 정실, 착오를 방지, 예방하는데 적지 않은 도움을 줄 것으로 생각된다.

이러한 非點數化한 평정에는 주관성, 非可視性이 높은 성격, 가치관면이 많이 평가되도록 할 수 있으면 하는 것이 소망스럽다고 생각 된다.

이와 같이 하여 진술한 훈련시의 평가 및 근무성적평정에 의한 평가가 계속 축적되면 人物評價, 특히 行動性向 평가에 가장 공정하고 객관성이 높은 정보가 될 것으로 생각되며 이를 참고로 하는 경우 人事權者의 일시적 주관적인 판단에 의한 不公正이 억제될 수 있으며 各 行政人들의 行動修正을 통한 能力發展에 크게 도움이 될 것으로 생각된다.

3) 轉補寺의 適性配慮

轉補를 能力發展의 수단으로도 앞으로 利用한다면 適性把握과 이에 따른 適所配置가 무엇보다도 요망된다.

이와 같이 하려면 職位의 分析和 行政人의 適性把握이 雙方的으로 이루어져야 할 것 같다.

우선 聯責分析和 이들이 요청하는 適性は 專門家의 도움을 받아야겠으나 分析後 이를 集團化하는데 있어서 얼마나 大分類하느냐 하는 것과 어느 職責에다 우선순위를 두느냐 하는 것은 實務者와 專門家의 共同作業을 통하여 이룩되어야 할 것 같다.

처음에는 지나치게 細分하지 않는 것이 바람직할 것이며 이와 동시에 우선순위는 종래의 통제위주, 농업사회위주, 행정직렬 위주의 고려는 시정되어야 할 것 같다.

둘째, 行政人의 適性把握은 물론 心理檢査에 의하는 것도 있겠으나 이에만 의존하지 말고 本人들의 自己申告, 希望, 專攻과 成績, 그간의 훈련, 근무평정을 통한 평가등이 종합적으로 참고자료로 이용되어야 할 것 같다.