

政治의 民主化와 人事行政의 改革

朴 東 緒*

目 次	
1. 序	3. 改革內容
2. 問題分析	4. 結 語

〈要 約〉

오늘날 우리가 맞이하고 있는 民主화의 과정에서 行政도 그 예외가 될 수는 없고, 특히 행정에서 行政人이 차지하고 있는 重要性에 비추어 볼 때, 人算行政의 改革은 行政發展을 위해서 너무나도 당연한 요청이라고 하겠다.

본 논문은 人事行政에 있어 우리가 안고 있는 問題點을 분석하고 이의 改善을 위한 몇 가지 提言을 하고자 하는 것이다.

우리 나라의 人事行政의 문제점으로 두드러진 것은, 人事權者에게 권력이 길방적으로 集權化되어서 때로는 行政人의 정당한 의견이나 요구가 반영되지 않은 채로 인사행정이 실시되어 왔다는 것이다. 따라서 上下간의 심한 權力의 不均衡이 지배하고 있는 한, 行政人이 그들의 能力を 충분히 발휘할 수 있는 여건이 마련되어 있다고 할 수 없다.

이에 따른 改革內容으로는 첫째, 정치권으로부터의 外風을 막아야 하고, 둘째, 행정인의 힘이 강화되어야 하며, 세째, 機能・職位에 부합되는 生活水準의 확보가 있어야 하며, 네째, 공정한 勤務成績評定에 근거한 償罰의 分明化가 있어야 하며, 다섯째, 행정인의 能力이 향상되어야 한다는 것이다.

1. 序

「組織은 사람이다」라고 하는 말을 組織이나 管理를 아는 사람은 이야기하고 있으면서도 不幸히도 이것이 그대로 人事行政의 개선에 직결되지 못하고 있는 경우가 적지 않은 것 같다. 그래도 최근 私企業에서는 政府로부터의 特惠가 감소되고 노사의 문제가 커짐에 따라 人事나 人力의 문제에 대하여 많은 關心을 표명하기 시작하고 있는 것 같은데 늦었지만 다행한 일이라고 생각된다.

그런데 行政의 경우는 收支가 分明치 않고 노사관계가 거의 없으므로 상대적으로 變化가 거의 없는 것 같다. 우리는 60年代이래 관주도로 여러가지 發展政

* 울대학교 行政大學院 教授

策을 펴왔으며, 현재 그의 성과를 평가하는 경우 功도 컸지만 過나 낭비도 적지 않았다고 하겠다.

이제 우리 社會는 모든 영역에서 民主化, 參與의 선풍이 불고 있으며 行政機能이 變化될 것이 기대되고 있으므로 이러한 現況 및 未來의 行政發展을 위하여 行政의 주요부문을 차지하고 있는 人事行政도 改革이 이루어져야 함은 너무나 당연한 요청이라고 하겠다.

그러나 안타깝게 政治權力과 관련된 누적된 문제와 慣例的인 機構改編에 關心이 집중되어 긴요한 人事行政의 문제가 상대적으로 등한시되고 있는 것 같은 유감으로 생각된다.

그러므로 여기서는 過去의 성과를 평가하고 現在 및 未來의 바람직한 行政擔當者로서의 行政人이 내포하고 있는 우리의 중요문제가 무엇인가를 분석하고 이의 개선을 위한 제언을 하고자 하는 것이다.

◆ 와 동시에 문제분석에 들어가기 전에 언급되어야 할 것은 여기서 중점적으로 다루고자 하는 人事行政人的 범위인데, 이는 실적주의 적용을 받는 일반적 공무원을 일차대상으로 하면서 이들과 관련된 위의 계층에 있는 政務官 및 일선기관에서 근무하는 지방공무원을 대상으로 하고자 한다.

2. 問題分析

문제분석을 여러 시각에서 論者에 따라 할 수 있겠으나 여기서는 한정하여 民主化와 상술한 목적에 비추어 가장 커다란 문제를 人事權을 장악한 사람이 지나치게 權力を一方으로 集權하여 行政人の 정당한 의견제시, 요구를 받아 드림 없이 人事行政을 실시해 온 데 있다고 생각된다.

이와 같은 문제는 5·16후 심화되었다고 평가된다. 왜냐하면 5·16전과 후를 대조적으로 표현한다면 5·16전에는 行政人們의 재량성이 상대적으로 컸었는데 이는 이들 上官들이 統制의 중요성의 인식 및 能力이 약한 데 있었다고 생각된다. 그러나 어느 정도 갖고 있었던 재량성을 行政人們이 民主行政에 부합되는 방향으로 행사했다고 하는 것을 의미하는 것은 아니다.

4·19를 거치면서 民의 힘을 의식한 政治人們은 民의 일차적인 優先인 經濟發展第一主義를 받아들여 이를 관주도로 추진하려고 하니 行政人们的 能力과 이들에 대한 통제가 간절히 요청되었던 것이다. 따라서 5·16후 군인들이 軍에서 습득한 관리기술을 行政에 적용하여 단시일내에 여러가지 개혁을 하였으며 이중

에人事行政도 한 부문을 차지하게 되었던 것이다.

따라서 군출신 정권담당자들은 여러가지 방법, 例如하면 政治危機가 있을 때마다 누정의 바람을 일으켜 事前辭表提出 등의 방법으로 극도로 身分不安狀態로 떨어뜨리고 上官의 命令에 盲從케 하였던 것이다.

더구나 이와 같은一方的인 人事權者의 人事權行使에 대항할 힘이 行政人에게는 있을 수 없었으며, 이들에 대한 관료제 외에서의 통제완화의 길도 별로 없었을 뿐만 아니라 박봉하에 있었으므로 적지 않은 사람이 「不正」에 관련될 수밖에 없어서 누구나「잘못 걸리면」높이 평가받고 있는 공직에서 불명예스럽게 퇴진하는 여야 한다는 점을 고려할 적에 弱할 수밖에 없었던 것이다.

이와 같이 權力이 上官에 집권되다 보니 上下間의 權力의 不均衡이 심해져 정당한 뿐만 아니라 行政發展에 도움이 될 건설적 의견의 제시도 할 수 없었던 것이다. 이와 같은 경우上官이 옳은 이해를 갖고 선도적으로 人事行政이나 行政發展을 위한 일을 진척시키면 성과도 볼 수 있겠으나 대부분의 경우 그와 같은 것을 기대할 수는 없는 것이다. 그러므로 우리는 참여의 신장을 통한 權力의 分立, 격제와 균형을 보다 바람직한 것으로 믿고 있는 것이다.

이와 같이 위로부터 行行政人에 대하여 일방적으로 통제, 규제만 받다 보니 그들:} 主權者의 요망 충족을 위해서 봉사하여야 하는데도 불구하고一方의으로 民을 규제하고上官의 命令이 不當·不法해도 시정하지 못하고 사실상 밀에 있다. 그 생각되는 民에게 강요하므로써 民의 원망을 사게 되는 것이었다. 따라서 의한 民만 主權者이면서一方의으로 당하게 되며 한국에서는 權力도 없고 돈도 없으면 비참하다는 소리가 나오게 되는 것이었다.

5·6전에는 통제력이 너무 약해 政權者나 政務官이 하고 싶은 일이 실천에 옮겨지기 어려웠던 것에 비하면 5·16후의 강한 통제는 실천성이 높아졌다고 하는 점에서 진일보라고 할 수 있으나 이것 역시 최선의 상태는 아님 것이다.

이처럼 上下間의 심한 權力의 不均衡이 지배하고 있는 한 行行政人們이 그들의 능력을 최고로 발휘할 수 있는 與件이 마련되어 있다고 할 수 없다. 지나치게 무리한 근무조건이 지속되며 공정하고 분명한 상별이 이루어질 것을 기대할 수도 있는 것이다.

그것으로 앞으로의 과제는 각 行行政人이 그들의 능력을 뾰족하게 발휘할 수 있는 여건을 마련함과 동시에 공정하고 分明한 상별체계를 구축하는데 있다고 하겠다. 그런데 상술한 바와 같은 現在의 잘못된 일의 책임이 行行政人個個人에게도 있지만 보다 큰 비중은 구조와 환경에 있지 않나 평가된다. 왜냐하면 이

와 같이 위에서 一方的으로 밀어 닥치는 위협에 原子化되어 있는 個個 行政人 으로서는 저항의 길이 있을 수 없기 때문이다.

3. 改革內容

權力者에 의한 一方的인 統制에 의한 行政이 초기에는 성과가 있었으나 이제는 한계에 도달한 감이 있다. 그러므로 이제부터 앞으로는 무리없이 모든 行政人이 자발적으로 열성적으로 일할 수 있는 여건의 조성이 무엇보다도 중요시 되어야 할 것 같다.

이러한 기본방침에 따라 몇 가지 구체적인 내용을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 政治圈으로부터의 外風을 막아야 한다.

60年代 후 正當性이 희박한 政權이 그들의 正當性을 높이기 위하여 行政人을 여러 번 「속죄양」(scapegoat)으로 희생시켰던 것은 물론 政權維持의 수단화시켰던 것이다. 그러므로 身分이 보장되고 政治的 中立이 지켜져야 할 行政人們의 경우 이의 유린이 지속되었으며 行政人 個個人이 權力者에게 예속적인 지위로 전락하고 行政人에 대한 社會的 評價가 저하될 수 밖에 없었던 것이다.

○ 이러한 잘못된 狀況의 시정을 原子化되어 있는 個個 行政人에게 기대할 수 없는 것이며, 따라서 人事機關의 獨立化, 中立化가 요청되는 것이다. 이들의 구성에 있어서 여러가지 세부적인 내용이 검토되어야 겠으나 진정으로 中立化를 이룩하겠다는 의지가 政治圈에 있다면 人事委員의 구성에 있어서 非政黨人으로만 구성하지 말고 與野 政黨의 추천인이 꼭 참여하여야 할 것 같다. 왜냐하면 이와 같이 구성될 적에 상호견제가 강하게 이루어질 수 있으며 非政黨人만으로 구성되는 경우 權力이 약해질 수 있기 때문이다.

이와 같은 구성으로 운영되는 人事機關은 獨立性과 合議性을 갖게 되므로써 外部로부터의 영향력을 받지 않고 人事行政이 이루어질 수 있게 도움을 줄과 동시에 行政人們이 억울하다고 생각되는 경우 소청을 제기하면 공정하게 해결하는데 도움을 줄 수 있어야 하는 것이다.

따라서 이러한 기구가 엄존하는 이상 實績人事와 行政人们的 權益保障 및 身分保護에 도움을 줄 수 있게 되는 것이다.

이외에 外風을 막는 데 약간의 도움을 줄 수 있는 방안으로서 고려되어야 할 것은 行政人的 여·야정당가입이라고 하겠다.各自의 선호에 따라 여·야 어느 黨에 加入하여 行政組織內에 견제세력을 갖게 함으로써 정당가입을 현재와 같

이 法制上 금지하면서 여권이 一方通行하는 것보다 政治的 中立이 더 지켜질 가능성이 있을 것 같이 생각되기 때문이다.

이 경우 주의를 요하는 것은 民主行政은 行政人の 정당가입 자체를 금하고 있지 않다고 하는 것과 우리의 현실에 있어서 야당가입이 있을 수 있겠는가 하는 문제而已일 것으로 생각된다.

끝으로 또 다른 방법은 各 機關內에 人事專門家의 양성 및 확보라고 생각된다. 대체로 이들이 전문성에 입각한 영향력을 어느 정도 人事權者에 대하여 가질 수 있기 때문이다.

둘째, 行政人の 힘이 강화되어야 한다.

人事機關을 中立化 하므로써 不當한 外風을 막은 후 조직내에서 중시되어야 할 것은 上下階層間의 權力의 심한 不均衡을 시정하는 것이라고 하겠다.

現在와 같은 심한 權力의 不均衡은 上官의 指示의 내용이 어떠한 것이던 기계적으로 집행되는 장점도 있겠으나 人事行政에 있어서 잘못된 결정도 아무런 수정 저항없이 집행되므로써 行政人の 심한 사기저하, 불만을 초래할 가능성성이 높아진다고 하는 것이다.

이 둘한 점에서 集權된 權力を 장악하고 있는 上官의 잘못을 사전에 방하거나 사후 수정하려면 현재와 같은 上下間의 權力의 심한 不均衡은 시정되어야 하는 것이다.

이와 같은 不均衡을 시정하는 데 주요한 것으로서 우선 下級行政人們의 團結權이 봉고 하겠다. 우리는 현재 이미 民主行政을 한다고 한지 40년이 되었는데 아직 日帝時 인정되었던 한정된 직종만 勞組가 그대로 存續, 認定되고 있을 뿐 그 외에는 일절 인정되고 있지 않는 것이다.

따라서 공익이나 국가이익에 엄청난 영향을 미칠 것이 예상되는 철도의 경우는 二帝以來 노조가 인정되고 있으나 이들에 비하면 엄청나게 공익에 미치는 영향이 적을 것으로 예상되는 읍·면·동의 직원은 노조의 결성 자체도 금지되고 있는 것이다.

또한 이러한 결성여부를 판가름하는 기준으로서 公益에의 영향을 기준으로 하고 있지 않고, 公法·私法의 적용여부를 기준으로 하고 있으므로 韓電이나 通信公社는 노동권이 다 인정되고 있는 데 반하여, 읍·면·동의 직원 및 기타 일선기관의 직원들은 일절 인정되고 있지 않은 것도 큰 모순인 것이다.

日帝時代에 官吏에게 노동권이 인정되지 않은 것은 간부이기도 하지만 그것 보다 더 중요한 이유는 이들은 官吏로서의 身分을 갖고 임용되면 곧 民이 가질

수 없는 여러가지 특권과 우대를 받으면서 任用權者인 天皇에게 소위 無定量의 충성의무를 바치게 되어 있었기 때문이다.

그러므로 그 당시 官吏의 신분을 갖지 못하였던 철도·전매·체신기관의 하급 직원은 그들의 權益을 노조를 통하여 私企業의 경우와 같이 지킬 수 있는 길이 제공되었던 것이다.

그런데 해방후 우리는 이들까지 다 行政人으로 身分轉換을 하면서 누구는 계속 노조결성이 가능하고 누구는 안된다고 하는 것도 모순이지만 안된다고 하면 法上 특별한 우대나 보완조치가 있어야 하는데 그러하지도 못하다고 하는 것이니.

「와같이 團結權이 인정되고 있지 않은데다 訴請을 제기할 수 있는 方法도 제·야이 심 할 뿐만 아니라 訴請審查委員會의 獨立性·公正性도 그 기구가 지니고 있는 구조적 성격으로 인하여 높다고 할 수 없는 것이다.

그러므로 억울한 일을 당하여도 쉽게 구제받기 어렵게 되어 있을 뿐만 아니라 일선기관에서 民과 직접 접하고 있는 이들의 行政發展을 위한 훌륭한 개선안이 있어도 수시, 정기적으로 上達되기 어렵게 되어 있으며, 따라서 土氣의 저하와 行政成果의 向上에 적지 않은 영향을 끼치고 있는 것이다.

◦ 와같은 모순, 역기능이 있는데도 시정이 되지 않고 있는 이유는 우리의 심한 蠲力獨占慾, 歷史的因習 및 최근의 軍隊的管理에 기인한다고 분석된다.

그러므로 앞으로의 개선내용은 공익에 중대한 영향을 미친다고 판단되는 職列을 제외하고 기타의 직업근무자에게는 우선 단결권만이라도 인정하고 이것에 이어서 점차적으로 단체협의와 단체교섭까지는 인정하므로써 이로 인한 순기능의 증대를 기하여야 하는 것이다.

그러나 원칙적으로 行政人에게 파업 쟁의까지는 인정하지 않고 대신 이로 인한 利益을 자동적으로 보완하는 조치가法制化되어야 할 것이다.

이러한 기준원칙의 적용은 法制上 行政人에게만 적용되는 것이 아니고 넓은 의미의 공기업이나 私企業(防產)의 경우에도 적용되는 것이 바람직하다고 생각된다.

이와 같은 기준에 따라 노조가 결성되고 앞으로 소청의 기회가 더 확대 적용되면 人事權行使 폐의 남용가능성이 크게 규제될 수 있음과 동시에 行政改善의 촉진을 기할 수 있게 되는 것이다.

세, 機能, 職位에 부합되는 生活水準의 確保이다.

現今 政府가 지급하는 넓은 의미의 보수만으로는 많은 行政人的 경우 그들의

기능 例 위에 부합되는 生活水準의 유지가 어려움은 周知의 사실이다.

그리면 이의 원인이 어디에 있는가. 과거에는 役得이 당연시되고 적지 않아서 공식적인 보수에 관심이 높지 않은 때도 있었으나 지금은 이러한 收入이 한정된 직위를 제외하고 거의 없어져가고 있으므로 이제는 正式報酬額에 대한 行政人들의 관심은 대단히 높아졌다고 하겠다.

그런데도 불구하고 아직 適正報酬額을 받지 못하고 있는 원인은 무엇일까. 財政收入의 절대액이 부족해서 그러한 것도 이제는 아닌 것이다. 따라서 결국豫算額出額의 배분을 결정하는 사람들의 경우 이에 대한 우선순위가 뒤쳐지고 있기 때문이며, 이의 원인은 결국 行政人의 예산세출 결정권자에 대한 영향력이 약하기 때문인 것이다.

이와같이 분석하게 되면 전술한 行行政人的 原子化, 團結權의 不認定은 이들의 단결과 협상을 통한 영향력의 행사가 어렵게 되어 있는 데 근본원인이 있다고 하겠다. 이러한 좋은 대조가 되고 있는 것이 私企業에서의 노조 및 철도 체신에서의 노조로 인한 보수액의 引上이라고 하겠다.

이처럼 바람직하지 못하고不合理한 보수관리는 결국 그들의 生活을 위협하는 결과를 초래하게 되어 그들의生存, 生活을 위하여 不可避하게 「不正收入」을 찾게되며, 이의 제공자에게 「매수」, 「의존」하게 되며 따라서 소위 「買統現象」이 야기되어 行政機能은 잘못되는 것이라고 하겠다.

우리의 國家發展에 있어서 行政이 차지하는 比重을 고려할 적에 이러한 買統現象의 지속은 行行政人當事者에게만 不幸感을 주는데 그치는 것이 아니라 政權 더 나아가서는 體制에 대한不信까지 초래하는 무서운 결과가 초래되는 것이다.

그러므로 전술한 노조의 인정은 이러한 잘못의 시정을 촉진시키는 순기능이 부작용 것으로 기대되는 것이다. 그러면 적정보수액의 기준은 무엇이 되어야 하는 것일까. 과거에 4級乙類와 平均生計費를 비교하여 이의 잘못이 여러차례 지적되자 최근에는 公企業의 90% 수준을 앞으로 몇년 내에 이룩하겠다는 발표가 있으나 문제는 현재 우리나라의 여러 公企業에서 지급하고 있는 보수가 얼마나 적정보수액이며 市場價格에 부합되고 있느냐 하는 것이다.

따라서 이러한 것을 기준으로 하지 말고 처음부터 私企業의 平均額을 매년 조사하여 기준으로 책정하는 것이 바람직하며 이제 유의할 것은 一定 규모 이상의 大企業과 영세기업은 대상에서 제외함과 동시에 시기는 每年 私企業에서 보수 조정이 2月의 결산후 시작하여 끝나는 것이 예상되는 5月경에 조사하여 새해 예산에 반영하는 것이라고 하겠다.

네째, 公正한 勤務成績評定에 근거한 賞罰의 分明化이다.

人間은 누구나 利己性을 지니고 있어 그가 근무하고 있는 조직에서 열심히 근무한 대가로서 1次的으로 기대하는 것이 승진, 보수, 인간적 대우 등이라고 하겠다. 이는 바로 公正한 보상이라고 하겠다.

따라서 공정한 기준, 평가에 따라 이러한 보상이 이루어질 적에各自는 자발적으로 그들이 갖고 있는 能力を 개발해가며 최선을 다해 일하는 높은 근무의욕의 상태가 지속된다고 생각된다.

이러한 점에서 무엇보다 중시되어야 할 것이 근무성적평정이라고 하겠다. 그러나 유감히도 현재 우리는 이것이 全面的으로 실시된지 4半世紀가 경과했음에도 불구하고 그의 내용, 운영에 있어서 시정될 점이 많으나 이에 대한 노력이 적었으며 따라서 公正한 보상의 첫단계부터 정상적으로 기능을 하지 못하고 있는 것이다.

이의 원인은 평정권자의 편의위주의 생각, 재량성의 제약 기피 및 전술한 下位職인 폐평정자의 영향력이 약한 테 있다고 하겠다.

그러므로一方的으로 당하고 있는 폐평정자의 權益과 조직의 성과 향상을 위하여 ① 評定要素를 事實爲主로 바꾸는 것, ② 被評定者와의 상담을 통한 평정, ③ MBO方式의 加味, ④ 평정기간의 제한 철폐, ⑤ 訴請의 길 확대, ⑥ 이의公正한 운영을 위한 지속적인 훈련 등을 예시적으로 들수 있을 것 같으며, 이와같이 되어야만 모범, 우수공무원의 표창이 정상적으로 이루어질 수 있으며 逆算制라는 불명예도 불식할 수 있는 것이다.

다섯째 行政人の 能力, 즉 專門性과 對應性(responsiveness)이 向上되어야 한다.

전술한 바와 같은 人事行政上의 조치가先行되면 行政人們은 자발적으로 그들의 能力向上을 위한 노력을 할 것이 예상되나 이를 高度化하기 위한 몇 가지 시정점을 제시하면 다음과 같다.

(1) 分類에 있어서 職列의 分化 및 職級의 조정이 현재 앞으로의 專門化時代에 부합되게 재조정되어야 하는 것이다. 예시하면 行政職列의 廣範性, 未分化性, 넓은 의미의 情報資源分野職位의 직급인상 및 科學技術系人力數의 증가 등·는 손쉽게 들 수 있겠다.

現在와 같이 전문성이 취약한 行政職列 위주의 人力으로 급속히 산업화 도시화 되어가고 있는 社會에서 제기되는 문제들을 民主的 效率的으로 해결할 것을 기대하기 어려우며, 특히 地方의 大都市行政의 경우 문제는 더 크다고 생각되기 때문이다.

② 本員에 앞서 모든 職級別・年度別(中長期包含) 人力計劃이 수립되어야 한다.

人力의 양성이 장기간 소요되므로 사전에 未來의 人力需要를 추정하고 이를 양성 확보하기 위한 계획을 수립하고 이에 따른 職級別 組織別 人力의 任用 및 離職。 이루어 질 수 있게 하여야 하는데 현재 우리의 경우 이러한 계획이 없는 것과 같다고 하겠다.

이로 한 테서 연유하는 취약성이 두드러지게 나타나고 있는 예로서 地方의 고급공무원 및 경찰간부 등을 들 수 있겠다.

③ 任用試驗의 妥當度, 信賴度 등을 위주로 한 效率性이 向上되어야 겠다는 것이다.

우리는 世界에서 가장 일찍 公開競爭試驗(科舉)을 실시한 빛나는 歷史를 갖고 있으나 유감인 것은 지난 몇 100年間 시험기술의 발전이 너무 느려 歷史가 100餘年 밖에 되지 않은 서구와 좋은 대조가 된다고 생각된다.

관습적으로 실시해 온 과다과목의 암기력 위주의 시험, 운이 적지 않게 作用하는 시험, 임용후 근무성적에 큰 영향을 미친다고 간주되고 있는 성격이나 대인 관계의 겸증미비 등 여러가지를 취약점으로 들 수 있겠다.

그리므로 우선 시험전문인의 양성과 확보, 시험과목수의 감축, 창의력 겸증의 강화, 주관식 두문제의 출제지양, 면접시험에 대한 관심증대와 개선 등을 들 수 있을 것 같다.

이와 같은 시험을 실시하므로써 보다 고도의 전문성과 행동 지향성을 겸증할 수 있게 하여 妥當度와 信賴度를 보다 效率的으로 높일 수 있다고 판단되기 때문이다.

④ 지난 4半世紀간 해 온 훈련내용은 앞으로 一大 轉換이 있어야겠다는 것이다.

5·13직후부터 상당한 기간 훈련을 강조하고 막대한 투자를 한 것은 이해되고 유익한 면도 적지 않았다고 생각되나, 지금까지 거의 같은 식의 훈련이 지속되어 만성화되고 있는 느낌을 주고 있어 이제는 一大 轉換이 이의 效率化를 위하여 단행되어야겠다는 것이다.

현재의 훈련이 지니고 있는 취약점은 人事行政의 他分野에 비하여 不均衡的인 과잉투자, 강제성, 획일성, 질보다 양에 치우치고 있다는 평을 받고 있는 것이다.

그러므로 훈련에 현재 投入하고 있는 돈을 人事行政에 내포되고 있는 여러 下立體制에 이들이 차지하고 있는 比重에 따라 投入하면 더 큰 成果를 올릴 수 있음을 것이다. 例示하면 노사협의, 근무성적평정, 임용시험, 전보의 합리화 등을 들 수 있겠다.

또한 成人們, 그것도 40~50代 行政人을 대상으로 획일적, 강제적 내용, 시험을 통한 암기력의 검증을 지양하고 앞으로는 二元化하여 다수인에 대한 대량적인 것은 신년도 새기관장의 정책전달 및 집행을 위한 1~2日間의 단기 훈련에 한정하고 장기적 직무훈련은 지원에 따라 그들의 개인적 訓練需要에 부합되는 소수 간부의 질적 향상을 목표로 하고 성공적으로 수료한 자는 간부로서 인사 우대를 하는 것이라고 하겠다.

이와 같은 훈련을 하는 데 있어서 行政人們끼리만 하지 말고 民間人과의 협동 훈련 및 접촉 대화를 자주 대등한 위치에서 할 수 있게 하므로써 民에 대한 對應性을 높이는 작업이 증가되어야겠다는 것이다.

(i) 轉補에 있어서 人事權者의 재량성이 너무 광범하고 이를 통제위주로 이용하고 있는 것이 시정되어야겠다는 것이다. 전보를 통한 能力發展을 기할 뿐만 아니라 예측가능성도 높여 주므로써 人事權者의 不合理한 전보권 행사에 불필요한 걱정, 이로 인한 예속성과 근무성과의 저하를 초래해서는 않되겠다는 것이다. 이러한 의미에서 能力發展을 의도한 循還補職制가 各機關別로 制度화되어야겠다는 것이다.

4. 結 語

으로의 民主化를 감안하는 경우 종래와 같이 適機選拔에 대한 노력은 많이 하기 않으면서 充員된 人員에 대한 人事權者의一方的인 統制와 막대한 돈이 투수되는 훈련에 치중하므로써 이들이 스스로各自의 能力を 발전시키고 직무수행에 전념할 수 있는 여건이 조성되어 있지 않다고 하는 狀況이 근본적으로 시정되어야겠다는 것이다.

따라서 이의 시정을 위해서 앞으로 보다 適機選拔에 注力하고 이들이 任用된 후 스스로 能力發展과 높은 근무의욕을 가질 수 있는 여건을 조성해 주는 데 注

力하여 야겠는데 이를 위한 方案은 여러가지 있지만 人事權을 集權的으로 장악하고 9.는 人事權者에 대한 경제력을 키우고 공정한 균무평정에 입각한 승진, 보수를 지급하므로써 상별을 分明히 하는 것이라고 하겠다.