

# 公務員教育訓練의 態度變化 效果分析\*

—新規行政官 (3級公探者) 訓練을 中心으로—

朴 容 丸

(行政學科 第13回 卒業)

目

次

第一章 序 論

第1節 研究目的

第2節 研究의 對象, 方法

第3節 用語의 定義

第二章 教育訓練의 效果分析

第1節 “新規行政官養成班”課程의 教育訓練效果分析

第三章 結 論

## 第一章 序 論

### 第1節 研究目的

公務員의 能力發展의 中心의 手段인 教育訓練의 重要性은 現代國家에 있어서의 行政의 質的 量的 變化로 더욱 커지고 있다.

即 技術的 行政學이라고 日本서 흔히 불려지는 政治·行政 二元論이 克服되고 1930年代 後半부터 主張되기 시작한 M. E. Dimock<sup>(1)</sup>이나 P. H. Appleby에 의한 政治·行政 一元論(또는 機能的

行政學)을 거쳐 1960年代의 發展行政論에 이르던 서 公務員의 能力發展의 必要性은 더욱 實질하여 지고 있다 하겠다.

왜냐하면 M.J. Esman<sup>(2)</sup>이나 E. Weidner 등의 發展行政論에 있어서는 行政은 스스로 그 政治社會의 發展目標의 設定에 積極的으로 參與하고 이에 一致되는 發展政策·發展計劃의 形成을 主導해 나가야 하므로, 이미 “모든 官職의 內容은 理解力 있는 人間이라면 누구나 容易하게 그 任務를 遂行할 수 있을 程度로 簡單明白”<sup>(3)</sup>하지는 않을 뿐더러 發展人으로서의 行政人에게는 강한 發展志向性과

\* 本論文은 筆者의 碩士學位論文의 第一章, 第四章, 第五章을 要約한 것임.

(1) M.E Dimock, *Modern Politics and Administration*, New York, American Book, 1937, p.243

(2) M.J Esman, “The Politics of Development Administration,” CAG, ASPA, 1964, pp.10-20.

(3) A. Jackson, “Rotation in Office,” (1829年 12月 第1次 敎書), J.D. Richardson (ed.), *A Combilation of the Messages, Papers of Presidents*, (New York, Bureau of National Lite ature, 1897-1916), Vol. III, p.1012.

業績志向性이 要求되기 때문이다.

換言하면 能力發展(흔히 資質向上이라 通稱되기도 한다)의 兩側面인 知識·技術의 習得과 價值觀·態도의 變化라는 두 가지, 面 모두가 發展行政을 爲한 行政人、특히 高級公務員에게는 緊要하다는 것이다.

더구나 우리 나라와 같이 發展途上에 있는 國家에 있어서는 行政은 變化와 發展의 先導者(initiator)의 役割을 遂行해야 하므로 行政人의 能力發展은 한층 더 切實하게 要求되는 것이며, 따라서 公務員의 教育訓練의 必要性和 重要性은 先進國에 比하여 더욱 크다 하겠다.

이처럼 教育訓練이 가지는 意義가 클 뿐만 아니라, 教育訓練은 例外的인 境遇를 除外하고는 政府에서 國民의 税金으로 俸給을 주는 公務員에게 하는 것이므로<sup>(4)</sup> 그리고 莫大한 人的, 物的인 投資가 所要되는 것이므로, 그 效果를 正確히 分析·評價할 必要가 있다.

그럼에도 不洵하고 우리 나라의 公務員教育訓練의 效果分析, 특히 價值觀·態度에 미치는 效果分析은 별로 注意 않은 줄로 안다.

그러므로 아주 制限된 範圍에 關하여, 그리고 아주 成型하게나마 教育訓練이 公務員의 態制變化에 있어서 가지는 效果와, 經驗과 時間의 經過에 依한 影響을 相討하여, 앞으로 이 方面에 關하여 나올 研究에 比그만한 參考資料라도 提供하려는 것이 本研究의 目的이다.

## 第2節 研究의 對象, 方法

### 1. 研究對象

研究對象으로는 行政政府 所屬 總24個의 各級 公務院教育訓練機構中 總務處所屬機關이며 公務員教育訓練의 中樞的 役割을 擔當하고 있는 中央公務員教育院을 擘한다.

또한 中央公務員教育院의 各 訓練課程中 “第2期 新規行政官養成班訓練”(1972年度 第11回 三級行政職公開競爭採用試驗合格者에 對한 8週間의 任用前訓練)課程을 中心으로 하여 教科內容과 訓練方法 및 訓練效果(특히 態度變化 效果를 重視한다)를

分析·檢討한다.

研究對象으로 特히 “新規行政官養成班訓練”課程을 擇한 것은, 同課程의 對象者가 三級公探合格者로서 앞으로 行政政府 各分野에서 “發展의 섬(énclave)”으로 役割하여야 할 者들이므로 本研究目的에 비추어 適合할 뿐만 아니라 筆者가 被教育者의 一員으로 參加하였으므로 正確한 分析이 容易하다는 個人的 事情이 있었기 때문이다.

### 2. 研究方法

(1) 研究의 主對象인 “第2期 新規行政官養成班訓練”(1972.5.1~6.24)에 參加한 被教育者 總42名(第11回 三級公探試驗合格者 41名 全員과, 第10回 三級公探試驗合格者 1名 包含)에 對하여는 質問紙(questionnaire)에 依한 調査를 實施하였다.

이 質問紙에 依한 調査는 1972年 6月 17日에 第1次 調査를, 그리고 同年 11月 29日부터 12月 15日에 걸쳐서 第2次 調査를 各各行하였다.

第1次 調査의 目的은 教育前과 教育後의 態度變化를 알아 보코자 한 것이었으나, 應答者로 하여금 同時에(6月 17日) 教育前과 教育後의 答案을 하게 하였으므로 教育前의 態度에 關한 對答에는 教育後의 影響이 無視할 수 없을만큼 作用하였을 可能性이 多分함은 本研究의 커다란 制約點이 되겠다.

第2次 調査의 目的은 教育訓練의 效果和 時間 및 實際 勤務經驗과의 關係를 알아 보려는 것이었다.

兩次的 調査에 있어서 回收率은 모두 100%였던바, 이는 被調査者들이 筆者와 함께 教育을 받은 者들이기 때문이라라.

여기서 한 가지 밝혀 둘 것은, 함께 教育을 받은 筆者 自身이 調査者임을 알므로써 被調査者들의 應答內容에 미칠 수도 있는 影響(應答의 歪曲)을 防止하기 爲하여 그 事實은 극력 숨겼다는 點이다.

또한 可能한 限, 보다 正確한 答案을 얻어 내기 爲하여 設問作成에 있어서 投射法(Projective Method)<sup>(5)</sup>을 가끔 驅使하였으므로 그로 因한 誤差도 생각할 수 있음을 밝혀 둔다.

(4) 朴東維, 韓國行政論, 서울, 法文社, 1972, p. 327.

(5) 金海東, 調査方法論講義, 서울, 三中堂, 1971, pp. 130-131.

(2) “新規行政官養成班” 教育訓練에 對하여는 위와 같이 質問紙法에 依한 調査를 實施하였을 뿐 아니라, 調査者 自身이 參與觀察(Participant Observation)과 적지 않은 面接(Interview)에 依한 調査도 行한 것이다.

뒤의(第二章 第1節) 效果分析時에 一見 多分히 主觀의인 듯한 分析을 敢히 試圖하는 것은 이 때문이다.

#### 第4節 用語의 定義

##### 1. 價値觀 態度

本研究에서는 價値觀을 “어느 狀況에 있어서 行動의 志向이 몇건가 可能할 때 그 중에서 選擇해야 할 基準으로서 使用되는 觀念”(6)이라는 뜻으로 그리고 態度를 “個人이 關係를 갖고 있는 모든 對象 및 事態에 對한 個人的 反應에 指示의 影響을 미치는 精神的 및 神經的 準備狀態(a mental and neural state of readiness)”(7)라는 뜻으로 使用하기로 한다.

따라서 여기서의 態度란 概念은 朴東緒教授가 發展에 關하여 問題視하는 세가지 要素(8) 即 ① 價値觀과 態度, ② 性格, ③ 役割認知 등을 모두 包含하는 最廣義의 뜻으로 使用된다.

##### 2. 態度變化效果

公務員 教育訓練의 目的과 效果는 大別하여 다음 두 가지로 區分할 수 있다.(9)

- (1) 知識·技術의 增進(to increase knowledge and skill)
- (2) 全般的 態度의 變化·發展 (to develop wholesome attitude)

이중 後者를 公務員 教育訓練의 態度變化效果라

부르기로 한다.

紙面關係上 第二章 以下는 모두 要約紹介하지 못하고 效果分析만을, 그 中에서도 “新規行政官養成班” 課程의 教育訓練 效果分析만을 간추려 본다.

## 第二章 教育訓練의 效果分析

### 第1節 “新規行政官養成班”課程의 教育訓練 效果分析

#### 1. 設問의 構成

##### (1) 設問의 數

第1次 調査時에 總 28個 問項으로, 그리고 第2次 調査時에 26個 問項으로 質問紙를 構成하였다. 이는 質問의 性質上 教育後 5個月 以上의 時日이 經過한 第2次 調査時에는 不適當하여진 2個 問項을 削除하였기 때문이다.

##### (2) 設問의 形態

設問의 形式은 構造化質問(Structured Question)(10)에 該當하는 多項選擇式(Multiple Choice)(11)이 22個 問項으로 78.6%이며, 나머지 6個 問項만이 非構造化質問(Unstructured Question)인데, 그중 하나는 單答式이고 5個는 開放型質問(Open-ended or Free Answer Question)(12)이었다.

##### (3) 設問의 內容別 構成

設問의 內容은 이를

가. 背景調査를 爲한 것(第1問 및 第2問)

나. (廣意의) 態度調査를 爲한 것(第13問을 除外한 第3問부터 第22問까지)

다. (被教育者들의) 教育評價를 알아보기 爲한 것(第13問과 第23問 以下)

으로 大別할 수 있으며, (나)의 態度調査를 爲한

(6) T. Parsons, *The Social System*, Glencoe, Illinois, the Free Press, 1951, p. 12.

(7) G.W. Allport, "Attitude," in Murehison(ed.), *A Handbook of Social Psychology*, 1935.

崔相先, 態度變化에 關한 考察, 碩士論文, 서울大學校 行政大學院, 1962에서 再引用

(8) 朴東緒, 「發展行政下의 政策決定模型」, 行政論叢 第10卷 第1號, 서울大學校 行政大學院, 1972, pp. 111-142.

(9) E.G. Planty, *Developing Management Ability*, New York, the Ronald Press Company, 1954, p. 5.

(10) 李萬甲, 社會調査方法論, 서울, 進明出版社, 1971, p. 147.

(11) 金菴東, 前掲書, p. 130.

(12) 上掲書, p. 127.

것은 이를 다 ㉔. 價値觀(狹意의)·態度에 關한 것, ㉕. 性名에 關한 것 및 ㉖. 役割認知에 關한 것으로 分類할 수 있다.

(4) 選擇項目(Alternatives)

各 問項에 對한 選擇項目(또는 選擇肢)을 作成함에 있어서는 可及的 調查方法論上的 諸原則<sup>(13)</sup> 即(가) 論理的인 것(unidimension 包含), (나) 網羅的인 것, (다) 相互排他的인 것, 그리고 (라) 選擇項目이 過多하지 않을 것 등을 지키려 努力하였으나, 調査項目에 따라서는 性質上 그것이 不可能한 境遇도 있었으며, 또한 明敏한 被調査者에 依한 意圖的 對答歪曲을 迴避하기 爲하여 意識的으로 unidimension 的 原則을 無視한 例도 있음을 밝혀 둔다.

끝으로 本調査가(自己의 그것을 들어내 보이기를 꺼려하는 4가 많은) 態度에 關한 것이므로 間接質問의 한 方法인 投射法(Projective Method)을 常 援用하였음은 序論에서 밝힌 바와 같다.

2. 背景調査

(1) 年 齡

年 齡(滿)	人 員(名)	構 成 比(%)
① 20~24	16	38.1
② 25~29	19	45.2
③ 30~34	6	14.3
④ 35以上	1	2.4

表에서 보는 바와 같이 연령분포가 多彩롭지 못하며 80%이상이 20대에 치우치고 있어, 年齡과

教育訓練의 態度變化效果의 差異와를 相關分析하는 것은 별 意義가 없었다.

(2) 教育水準

教育水準	人 員(名)	構 成 比(%)
① 豫備試驗	—	—
② 大學在學中(中退包含)	7	16.7
③ 大學卒業	25	59.5
④ 大學院(在學包含)	10	23.8

教育水準에 對해서도 亦是 年齡의 境遇와 같은 말을 할 수 있다.

3. 教育訓練의 態度變化에 미치는 效果分析

(1) 豫想 昇進可能 職級

昇進에 對한 期待感이 教育訓練에 依하여 어떻게 變하였나를 알아보기 위하여 “熱心히 勤務한 境遇 昇進할 수 있다고 期待되는 最高職級은?”(第3問)이라는 質問을 하였던 바 그 對答은 아래 表와 같다.

여기서 우선 表의 構造에 對해 약간 說明하여야겠다.

먼저 ㉑㉒㉓㉔에 있어서, ㉑와 ㉒는 第1次 調査에서 教育前과 教育後의 생각을 다르게 對答한 사람(아랫줄)과 거기에서 教育期間中 態度를 變更하지 않은 사람(㉓)을 합친 총수(윗줄)를 함께 나타낸다.

㉑는 第1次 調査時에 그 質問에 對해 教育前後를 通해 意見의 變化가 없었다는 對答을 나타낸다.

그리고 ㉒는 第2次 調査時의 對答을 나타낸다.

다음으로 가로와 세로가 만난 各칸의 構成에 對

選擇項目	區 分		㉑教育前		㉒教育直後		㉓一貫		㉔5個月後	
	人員數	構 成 比(%)	人員數	構 成 比(%)	人員數	構 成 比(%)	人員數	構 成 比(%)	人員數	構 成 比(%)
① 書 記 官					1	2.4			1	2.4
					1	2.4				
② 理 事 官	12	28.6	19	45.2					14	33.3
	3	7.1	10	23.8	9	21.4				
③ 次 官	9	21.4	9	21.4					12	28.6
	6	14.3	6	14.3	3	7.1				
④ 長 官	21	50.0	13	31.0					15	35.7
	9	21.4	1	2.4	12	28.6				

(13) 上掲誌, pp.143-146.

하여 說明하자.

②와 ④가 간난 칸(②④라 略稱한④)을 例를 들어 보자.

②④에는 2개의 數 即 19와 45.2, 그리고 10과 23.8이 들어 있다.

便宜上 19와 45.2가 表示된 그 位置(即 各칸의 윗줄 左右)를 各各 a와 a', 그리고 10과 23.8의 그것을 b와 b'라고 부르기로 하자.

②④a와 ②④a'는 各各 教育後에, 豫想昇進可能職級을 理事官으로 본 사람이 19名이며 이는 總被教育者(42名)의 45.2%에 該當한다는 것을 나타낸다.

그리고 ②④b와 ②④b'는 教育을 通하여 豫想昇進可能職級에 關한 생각이 變換 人으로서 理事官을 昇進可能職級으로 보게된 사람의 數를 나타낸다. (따라서 이것은 各各 ②④a와 ②④a'에서 ②④b를 뺀 것이 된다.)

이제 被教育者들의 昇進可能職級에 對한 생각이 어떻게 變換(나를 分析하여 보자.

먼저 42.9%(18명)가 教育에 依하여 態度를 變更하였음을 알 수 있다.

그 結果 書記官을 昇進可能한 最高職級으로 보는 사람이 14名 생겼으며, 理事官의 境遇는 3名이던 것이 10名으로 되어 7名이 늘어나, 道합 8名(19.0%)이 豫想昇進可能職級을 낮추게 되었다.

한편, 教育後 數個月의 經驗後에 實施한 第2次

調査結果는 다시 昇進可能職級에 對해 相當한 程度로 樂觀하고 있음을 보여준다. 即 理事官을 限界職級으로 생각하던(教育直後) 사람이 5名이 줄고, 次官까지 昇進可能하리라 본 사람이 2名, 그리고 長官까지 올라갈 수 있다고 생각하는 사람이 2名씩 各各 늘어난 것이다.

이렇게 볼 때, 教育을 通하여 被教育者들이 昇進可能最高職級에 關해 크게 悲觀하게 되었다는 것은, (實際로 그들이 將來에 어느 職級까지 昇進可能할 것인가는 別問題로 치고) 職業公務員制度의 時急한 確立을 爲하여, 그리고 높은 成就意慾에 불타는 士氣높은 公務員의 存在가 아쉬운 우리의 現實에 비추어 볼 때, 바람직한 것이 못된다 하겠다.

이와 같이 公務員社會에 礎발을 내 던지려는 被教育者들의 成功에 對한 期待感이 教育訓練期間을 通해 顯著히 低下된 것은, 敎官으로 講義를 맡았던 現職公務員中 몇몇 사람의 沮喪된 士氣에 그 原因의 相當部分이 있는 것으로 생각되므로, 敎官에 對한 積極의 士氣昂揚策이 이 點에서도 要求된다고 본다.

(2). 豫定勤務年數

豫定勤務年數에 關해서는 教育訓練을 通하여 態度變化가 별로 없었음을 表에서 볼 수 있다. (5名에 不過)

圖 4. 앞으로 언제까지 公務員으로 勤務할 생각입니까?

선택 항목	㉠ 教育前		㉡ 教育直後		㉢ 一貫		㉣ 5個月後	
	人員(名)	構成比(%)	人員(名)	構成比(%)	人員(名)	構成比(%)	人員(名)	構成比(%)
① 5年以下	1	2.4	1	2.4	1	2.4	—	—
② 6~10年	3	7.1	2	4.8	2	4.8	2	4.8
③ 11~15年	5	11.9	2	4.8	2	4.8	14	33.3
④ 16~20年	20	47.6	23	54.8	18	42.9	5	11.9
⑤ 停止時까지(21년이상)	2	4.8	5	11.9	11	26.2	21	50.0
	14	33.3	13	31.0				
	3	7.1	2	4.8				

(3) 離職理由

5問으로 “14問에서 ⑤項 以外에 答한 境遇) 그 理由는 主로 何인가? (기록요)”라고 Open-ended

Question을 提示한 結果 다음과 같은 答을 얻었다.

離職理由	區 分		教育 直 後		5 個 月 後	
	人員(名)	成構比(%)	人員(名)	成構比(%)	人員(名)	成構比(%)
① 더 넓은 사회 활동(政界投身)	6	20.7	7	33.3		
② 昇進의 限界(계속적 自己發展을 위해)	6	20.7	2	9.5		
③ 積고 可能한 後進에게 機會提供	4	13.4	2	9.5		
④ 私企業의 發達 (生活安定爲한 轉職)	4	13.4	2	9.5		
⑤ 其 他	4	13.4	5	23.8		
⑥ 無 答	5	17.2	3	14.3		

눈에 띄는 것은 政界投身을 爲해 公務員生活을 그만두겠다는 사람이 教育直後에 5名(이는 停年 以前에 退職하겠다는 29名中 約 21%에 該當한다). 그리고 第2次 調査時에 7名(離職豫想者의 33.3%나 된다)이 있다는 點이다.

期하기 爲해 公務員職을 떠나겠다는 사람이 教育直後의 6名에서 5個月 以後에는 2名으로 大幅 줄었는데, 이는 第3問의 豫想昇進可能職級의 分析에서 나타난 態度變化(5個月 後에는 長·次官項의 答이 5名 늘어났다)와 關聯이 있는 것이다.

한편, 昇進의 限界를 느껴 繼續的인 自己發展을

(4). 公務員의 姿勢觀

問 6. 공무원의 자세로서 가장 중요하다고 생각하는 것은?

선택항목	구 분	교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
		인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)
① 성 실		16	38.1	24	57.1			15	35.7
		7	16.7	15	35.7	9	21.4		
② 법 률 준 수		1	2.4						
		1	2.4						
③ 명 른 복 중		2	4.8	1	2.4				
		2	4.8	1	2.4				
④ 친 실 공 정		4	9.5	1	2.4			2	4.8
		4	9.5	1	2.4				
⑤ 창 사 능 율		19	45.2	16	38.1			25	59.5
		13	31.0	10	23.8	6	14.3		

教育前後에 公務員의 姿勢觀이 變換 사람이 27名(64.3%)이 되어 教育訓練이 役割認知에 影響이 至大함을 볼 수 있다.

直後의 調査에 依하면 바람직한 公務員의 姿勢로 創意·能率을 가장 重視한 사람이 45.7%(19명)에서 38.1%(16명)로 줄어든 反面, 誠實을 든 사람이 38.1%(16명)에서 57.1%(24명)로 크게 늘어났던 것이, 5개월 후의 조사에서는 다시 誠實이 35.7%(15명)로 줄고 創意·能率이 59.5%(25명)로 늘었다.

그러나 看할 수 없는 事實은 教育에 依해 그렇게 크게 影響받았던 것이 5個月後의 調査에서는 거의 教育前과 같은 結果로 되돌아 가고 말았다는 것이다.

詳論하면, 문제는 ①항과 ⑤항에 있으니, 教育

이것은 自身の 優秀한 頭腦와 奇抜한 아이디어

를 強點으로 믿는 傾向이 濃厚한 被教育者들의 생각이다, 當時 中央公務員教育院 研究發展部長이었던 李圭孝 現次長(그는 被教育者들의 所謂 考試先輩이다)의 人氣滿點의 特講(재주를 내놓고 휘두르기 보다는 誠實할 것을 強調하였다)의 影響으로 크게 바뀌었던 것이나, 그후 몇달 동안의 公務員生活 經驗과 時間의 經過로 다시금 원래의 狀態로 돌아갔음을 나타낸다.

여기서 각 가지 밝혀 둘 것은, 以上과 같은 筆者의 論議가 尙고 公務員의 姿勢觀으로서 創意·能率을 最優視하는 것이 誠實을 重視하는 態度보다 바람직 하지 못한 것이란 뜻은 아니라는 點이다. 단지, 教育訓練의 限界點의 一端을 指摘하려는 것이 筆鋒의 本旨이다.

오히려 發展人的 役割認知라는 面에서는 ①에

比하여 ⑤의 創意·能率이 더욱 貴重한 것이라 하겠으며, ①의 誠實에 答한 사람中 적지 않은 數는 “無難하게 任務를 充實히 遂行하여 上司와 同僚의 信任을 얻는 것”이라는 趣旨였음을 筆者는 알고 있다.

(5). 政策決定基準觀

이것 역시 役割認知의 調査이다.

第7問으로 (政策決定, 計劃樹立時 가장 큰 比重을 차지하는 것은?)이라는 質問을 提示하였는 바, 이는 投射法(Projective Method)을 適用한 例가 되겠다.

換言하면, 本設問에 對하여 被調査者는 自身の 態度를 들어내 보인다는 負擔感없이 그러나 실상은)自己的 態度를 나타내리라는 期待下에 本質問을 던졌던 것이다.

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)
① 상사의 의도	5	11.9	15	35.7					18	42.9
	1	2.4	11	26.2	4	9.5				
② 합리성	28	42.9	31	59.0					21	50.0
	21	23.8	6	14.3	15	35.7				
③ 민의	10	23.8	6	14.3					3	7.1
	6	14.3	2	4.8	4	9.5				
④ 利益團體의 壓力										
⑤ 法 令	2	4.8								
	2	4.8								
⑥ 同僚·親知의 부탁										

教育期間 동안에 態度를 變更한 者가 19名으로 45.2%였다.

上官의 意圖가 重視된다는 사람이 教育을 通해 21.4%나 增加하였으며, 上官의 意圖를 들던 사람이 態度를 바꾼 것은 단 한명 뿐이라는 點이 注目된다.

이처럼 ①를 重視하는 態度는 그대로 持續되었을 뿐만 아니라 5個月 後에는 더욱 增加하여 (3名 증가)거기 43%에 달하고 있다.

이는 教育訓練의 教科內容 그 自體에 따른 效果(intended effect or result)라기 보다는 教育期間

中 被教育者가 터득한 公務員社會의 實像에 關한 知識의 結果(unintended result)라 보아야 할 것인 바, 이와 같은 意圖되지 않은 效果에 對한 깊은 配慮가 必要함을 가르쳐 주는 것이다.

同時에, 이는 앞 質問의 分析에서 指摘한 教育訓練의 效果의 限界(教育內容과 實際經驗과의 相關性的 問題)에 對한 또 하나의 좋은 例가 되겠다.

부연한다면, 教育訓練은 決코 事實의 缺如에 對한 補充手段은 될 수 없는 것이며, 그 內容을 뒷받침 할만한 行政實態下에서만 所期의 效果를 迅速히 그리고 持續적으로 獲得할 수 있다는 말이다.

이는 마치 粗惡한 商品에 對한 濫用한(?) P.R.이 그 質의 劣惡性을 「카버」할 수가 없음과 같다.

事情이 이리하고 보면, 公務員教育訓練 特히 態度變化를 目標로 하는 그것의 效果를 極大化하기 爲하여는 教育訓練機關의 教育內容이나 方式에 對한 細心한 改善作業과 아울러 그 教育內容을 뒷받침할만한, 나아가서는 繼承發展시킬 수 있는 行政風土의 不斷한 改善作業이 不可缺함을 알 수 있다.

다시 表의 分析으로 돌아가, 合理性을 政策決定時 가장 重視하는 態度가 (약간의 減少에도 不拘

하고) 教育前과 教育直後 그리고 5個月後를 莫論하고 줄은 50% 以上을 차지하고 있음은 鼓舞的인 事實이다.

그러나 政策決定時 民意를 尊重하였다든 사람이 23.8%에서 14.3%로 그리고 다시 7.1%로 줄어들고 있음은, 開發途上國에서 要求되는 發展行政의 姿勢와 結付시켜 역지로 理解할 수도 있겠으나 (그러나 그렇게 보아 넘기기에 第①項에 答한 사람이 너무 많다) 所謂 開發型獨裁의 論議와 關聯시켜 볼 때 憂慮할 事實이라 하겠다.

(6) 士氣振作策

問 8. 公務員의 勤務成果를 向上시키는데 가장 重要的 것은 ?

선택항목	구 분		교 육 전		교 육 직 후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)		
① 고충이 세·인정감	5	11.9	7	16.7			10	23.8		
	4	9.5	6	14.3	1	2.4				
② 물 질 적 보 상	12	28.6	14	33.3	3	7.1	20	47.6		
	9	21.4	11	26.2						
③ 사 명 감	20	47.6	14	33.3			10	23.8		
	14	33.3	8	19.0	6	14.3				
④ 신 륜 보 장	4	9.5	6	14.3			2	4.8		
	2	4.8	4	9.5	2	4.8				

이 問題는 教育訓練을 通하여 態度變化가 가장 많았던 것의 하나다. (全體의 69%에 相當하는 29명이 態度變異.)

4個의 選擇項目中 第1次와 第2次의 調査를 通해 繼續 應答者가 늘어난 項目은 ①項과 ②項이다.

①, ②項은 第1次 調査時에는 다 같이 2名(4.7%)씩 늘었으나, 第2次 調査의 結果를 보면 ①項은 3名이 늘었는데 ②項은 6名(14.3%)이나 늘어나고 있다.

이처럼 ②項에 答한 사람이 大幅 늘어나고 있음은 第21問에 ①項에 壓倒的 多數가 答하고 있음과 關聯되며, 우리 나라와 같은 經濟的 貧困과 薄俸下에서는 士氣의 振作을 爲하여 다른 무엇보다도 俸給等 報酬의 引上이 가장 效果가 크리라던

一般的인 理論<sup>(14)</sup>과 合致되는 것이며 朴東緒教授는 近十年前의 調査에서 이와 비슷한 結果를 提示하고 있다.<sup>(15)</sup>

“物質的 補償”項 다음으로 크게 늘어난 項目이 “苦衷理解·認定感”項이란 것도 士氣에 關한 一般理論과 合致된다.

다음으로 눈에 띄는 事實은 ③項의 “使命感”에 答한 사람이 教育前後를 莫論하고 第1次 調査時에는 적 많았다는 點이며, 이는 3級公採에 應한 者들의 높은 使命感을 나타내는 것이라 볼 수 있으나, 第2次 調査時에 더욱 그 數가 줄어들고 있음은 現實에 依한 理想의 修正을 意味한다.

그리고 第2次 調査時에 이 “使命感”에 答한 사람의 60%가 20~24歲의 年齡層이며 30%가 25~29

(14) 朴東緒, 韓國行政論, 서울, 法文社, 1972, p. 301.

(15) 朴東緒, “韓國高級公務員의 問題點 — 成分을 中心으로,” 行政管理 2卷 3號, 1963年 7月, p. 143.



歲의 年齡層이란 事實은 職業公務員制의 確立策에 關한 行政學의 一般의인 論議가 正當하였음을 나타내는 것이라 하겠다.

(7) 高級公務員의 役割遂行 障礙要因

第9問으로 “우리나라 行政府에서 高級公務員(2·3級)이 期待되는 役割을 원활히 수행하지 못하는 가장 큰 原因은?”이라고 물어 役割認知에 關해 알아보았다.

가장 두드러진 事實은 ①項에 거의 70%에 가까운 數가 몰려 公務員 自身 以外의 要素(環境)에 그 原因을 돌리고 있는 점이다.

이러한 態度는 發展行政人의 姿勢로서 甚 바람직하지 못한 것이나, 이들의 姿勢를 非難만 할 수도 없는 것이라는데 問題의 심각성이 있다.

왜냐하면 이러한 調查結果는 政治發展 없이 行政發展이 온전히 이뤄질 수 없다는 社會體系의 均衡

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)
① 정치 적 여 건	24	57.1	28	66.7	16	38.1	28	66.7		
② 지 식 · 기 술	3	7.1					1	2.4		
③ 중 합 력 · 조 정 력	2	4.8	1	2.4			2	4.8		
④ 세 직 · 창 의 력	9	21.4	8	19.0	1	2.4	8	19.0		
⑤ 성 직 성 · 열 의	4	9.5	5	11.9			3	7.1		

成長論<sup>(16)</sup>의 主張을 뒷받침하는 것이기 때문이다.

그러나 均衡成長論에만 執着하다 보면 責任回避論·循環論으로 떨어지고 다는 것이며, 社會發展은 어느 部[門]에서든 initiative를 갖고 突破口를 열어야 하는 것이고 보면, 이같은 依他的·消極의 態度는 어차피 拂拭되어야 할 것이다.

그럼에도 不拘하고 政治的 與件에 原因을 돌리는 態度는 教育訓練을 通하여 오히려 4명(9.5%)이 늘어났으며 1個月後에도 꼭 같은 水準을 維持하고 있다.

한편 知識·技術의 不足, 綜合力·調整力의 缺如, 刷新·創意力 缺乏, 誠實性·熱意의 不足등

公務員 스스로의 役割遂行能力이나 姿勢를 닦하는 사람은 모두 합쳐도 教育前에 42.9%, 그리고 教育後에 33.3%에 不過하다.

다만, 적으나마 公務員 自身의 役割을 重視한 사람中에서는 ④項의 刷新·創意力 缺乏을 드는 사람이 全體의 約 20%로 가장 많다는 것은 그나마 多幸이라 하겠다. 그러나 이러한 發展志向의 性向이 教育訓練을 通하여 전혀 增加를 나타내지 못하였음을 重視하여야 하겠다.

여기서 다시 한 번 政治的 環境등 兪연한 事實의 不利에 對하여는 教育訓練이 크게 無力함을 指摘해 둔다.

(16) F.W. Riggs, L.W. Pye, S.N. Eisenstadt등을 들 수 있다.

F. N. Riggs, "Bureaucrats and Political Development: A Paradoxical View," in Joseph Lapombara(ed.), *Bureaucracy and Political Development*, Princeton, Princeton University Press, 1963, pp. 128-129.

(8) 高級公務員의 昇進時 作用要因

가장 크게 작용하는 要因은?”이라고 물어 보았다.

被教育者들이 成功感의 變化를 알아보기 위해 “일반적으로 2·3급공무원(2·3급)들의 승진에 있어

선택항목	구분	교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
		인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)
① 실	적	23	54.8	23	54.8	15	35.7	15	35.7
		8	19.0	8	19.0				
② 金	力	3	7.1	1	2.4			2	4.8
		2	4.8			1	2.4		
③ 연	출	15	35.7	17	40.5			23	54.8
		7	16.7	9	21.4	8	19.0		
④	운							2	4.8

\* 無答 1 (2.4%)

여기서도 敎育訓練의 效果에 對하여 肯定的인 結論을 導出할 수 없음이 유감이다. 實績을 昇進에 있어 決定的인 要因으로 본 사람이 敎育前에 이미 약 55%가 있었다는 事實은 鼓舞的이라 하겠으나 그러한 程度를 敎育訓練을 통해 增進시키지 못했을 뿐더러, 5個月後에는 8명이나 줄어들어 35.7%로 떨어져 있음이 問題이다.

反面 연출에 依해 昇進이 左右된다고 본 사람은 第1次 調査時에 35.7%에서 40.5%로, 그리고 第2次 調査時에 54.8%로 늘어나고 있다.

그리하여 結局은 ①項과 ③項의 構成比가 逆轉되고 말았으니, 이는 應答者들이 所謂“새로운 피”(new blood)로서 行政府에 投入된 젊은 elite들임을 생각할 때 심각한 問題이다.

(9) 第3次 經濟開發 5個年計劃 展望

問 11. 第3次 經濟開發 5個年計劃의 成功與否는?

선택항목	구분	교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
		인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)
① 정부의 目標로 達成되리라고 確信한다		1	2.4	2	4.8			4	9.5
		1	2.4	2	4.8				
② 지나치게 의욕적인 안이다		12	28.6	8	19.0			5	11.9
		7	16.7	3	7.1	5	11.9		
③ 다소 遲질은 있겠으나 經濟발전의  지표는 될 수 있다		29	69.0	32	76.2			33	78.5
		8	11.9	8	19.0		57.1		

分析은 省略 하고 表만 提示하기로 한다.

(10) 한글 運用에 對한 意見

선택항목	구분	교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
		인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)	인원(명)	구성비 (%)
① 행정분과뿐 아니라 사회 모든 분야에서 當장 시행되어야 한다		4	9.5	5	11.9	4	9.5	3	7.1
				1	2.4				

② 철저한 한글 전용화는 이러해질 수 없다	19	45.2	17	40.5	17	40.5	11	26.2
	2	4.8						
③ 아기는 그 시기가 이르 다	5	11.9	6	14.3	5	11.9	7	16.7
			1	2.4				
④ 국 한문이 혼용되어야 한다	14	33.3	14	33.3	14	33.3	21	50.0

이 問項은 教科課程에 한글專用(실제 강의내용은 맞춤법)에 對한 講義가 있었기 때문에 그 效果를 보코자 함이었으나 表에서 보는 바와 같이 教育訓練을 통하여 態度를 바꾼 사람은 不過 2名(4.8%)에 不過하였다.

(11) 가정의례준칙에 대한 意見

가정의례준칙에 對하여 李瑞求氏의 特講이 있었으므로 第14問으로 “만약 貴下가 冠婚喪祭를 當한다면?” 이라고 물어 보았다.

선택항목	구 분		교육 전		교육 적 후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)		
① 가 의례준칙을 그 대로 따라 시행한다			2	4.8	2	4.8				
② 관 습을 크게 벗어나 지 않는 범위내에서 가 의례준칙을 병용 한다	30	71.4	35	83.3	28	66.7	39	92.9		
③ 집 안 어른들의 결정 에 따른다	7	16.7	2	4.8	2	4.8	1	2.4		
④ 의사 따위는 별로 관 심 없다	5	11.9	3	7.1	3	7.1	2	4.8		

교육을 통하여 態度를 變更한 사람은 9명(21.4%)에 不及하나 그 變化의 方向이 바람직한 것이어서 教育의 效果가 착실히 나타난 케이스이다.

仔細한 說明은 생략하겠거니와, 이렇게 比較的 좋은 效果를 거둘 수 있었던 것은 講士였던 李瑞求先生께서 이 준칙심의위원으로 일해 오셨으므로 그 制 經緯 등에 對해 興味있고 소상한 說明을 할 수 있어 被教育者들의 注意力을 充分히 集中시켰기 때문이다.

앞에서 카론 한글專用이 關한 問題나 이 問題나 그 性格이 비슷한 것으로 被教育者들의 關心을 모으기 困難한 論題인데도 그 效果가 이렇게 달리 나타났다는 事實은 시사하는 바 크다.

即, 教授方法的 改善과 講士의 資質上向에 依하

여서 (앞에서 누누히 指摘한 教育訓練의 效果의 限界性에도 不拘하고)括目할만한 效果의 向上을 期할 수 있다는 實證을 갖게 된 것이다.

(12) 公務員觀

그들의 公務員觀이 어떠한 것인가 알아 보기 위해 投射法을 援用하여 “公務員에 對한 Image는?” 이라고 물어 보았다.

이 質問은 被教育者들의 役割認知에 關한 態度 調査이기도 하다.

教育前後를 통하여 態度를 變更한 사람이 25名(59.5%)으로 教育訓練의 影響이 컸던 것 중의 하나이다.

“다소 權力的이며 官僚的이다”고 한 사람이 19명

선택항목	구분	교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
		인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)
		① 다소 권위적이며 관료적이다	19	45.2	9	21.4			14
		15	35.7	5	11.9	4	9.5		
② 하나의 직업일 뿐이다		4	9.5	7	16.7			6	14.3
		3	7.1	6	14.3	1	2.4		
③ 국민의 공복이다		2	4.8	1	2.4				
		2	4.8	1	2.4				
④ 국가발전의 선도자이며 정치집행자이다		17	40.5	24	57.1			22	52.4
		5	11.9	12	28.6	12	28.6		

(45.2%)에서 9명(21.4%)으로 줄었으며, “하나의 직업일 뿐이다”는 사람이 3명, 그리고 “國家發展의 先導者이다 政策執行者이다”에 答한 사람이 7명씩 각각 늘어났다.

公務員을 權力的·官僚的이라 보았던(특히 그렇게 보고 公務員이 되기로 決定하였던)사람중 많은 수가 이를 國家政策의 先導者(initiator)·政策執行者로 생각하게 되었음은 教育訓練의 커다란 貢獻이라 하겠으니, 이러한 積極的 役割認知야말로 發展行政人에게 切實히 要求되는 資質의 하나이기 때문이다.

①項에서 ②項으로 態度를 바꾼 境遇도 일단 肯定的으로 評價할 수 있는 것이니, 그것은 發展行

政의 가장 根本的인 障礙要因의 하나인 權威主義的 態度의 清算이라는 消極的 意味에서 이다.

그러나 ③項의 “國民의 公복이다”에 答한 사람이 너무 없는 점은 第6問(公務員의 姿勢觀), 第7問(政策決定基準觀) 그리고 第18問(一般大衆觀)등에서 나타난 態度와 綜合하여 볼 때, 民主的 性向의 缺如라는 問題點을 提起하고 있다 할 것이며 앞으로 教育訓練을 design함에 있어 이 점에 대한 깊은 配慮가 있어야 되겠다.

### (13) 上官觀

이 質問은 性格을 알아보려는 뜻이 있으며, 리더쉽에 대한 態度도 알아보려고 提示한 것이었다.

선택항목	구분	교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
		인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)
		① 계층적·조직에서 권한과 직위의 배분상 상위자리에 있는 사람일 뿐이다	27	64.3	18	42.9			20
		9	21.4			18	42.9		
② 공식적업무 이외에서도 지도자가 될수 있다		9	21.4	11	26.2			10	23.8
		3	7.1	5	11.9	6	14.3		
③ 조직내에서 보다 많은 권력과 권한을 지닌 강자로서 존립하는 존재이다		6	14.3	13	31.0			12	28.6
		1	2.4	8	19.0	5	11.9		

교육을 통하여 態度를 變更한 사람은 13명(31.0%)뿐이나, 이들의 態度變化方向이 比較的 뚜렷하였다.

即 上官을 單純히 職務의 合理的 配分關係上 윗 자리에 있는 사람일 뿐이라고 보던 사람이 教育 訓練을 통하여 9명(21.4%)이 준 反面에 “조직내에서 보다 많은 權力과 權限을 지닌 强者로서 君臨하는 존재이다”라고 하여 權威主義的으로 把握한 사람이 7명이나 늘어났다.

여기에서 ①項을 極히 平等主義的 開放의 性格이라고 보고, Leadership의 類型으로는 自由放任

의 指導者化할 可能性이 多少 있는 것으로 規定한다면 ③項은 權威主義的 性格이며 Authoritarian Leadership의 素地가 多分하다고 볼 수 있을 것이다.

②項의 態度는 民主的 性格, 民主型 指導者化 可能性을 나타내는 것으로 볼 수 있을진대, 이項으로 態度를 바꾸는 사람이 훨씬 더 많았어야 하겠다.

그럼에도 實際 結果는 ①項에서 ③項으로 態度變化가 있는 것으로 나타나 希求되는 바와는 逆行하고 있다.

(14) 公務員 同僚觀

17問 公務員 社會에서의 동료는?

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)
① 학정 시절의 학우 또는 친구와 같은 존재이다					2	4.8				
					2	4.8				
② 때로는 협력자가 되나 항상 경쟁의 대상자가 된다	15	35.7	13	31.0					18	42.9
	8	19.0	6	14.3	7	16.7				
③ 같은 직업을 택한 사람들이나 지극히 이질적이며 유동적이다	11	26.2	13	31.0					14	33.3
	4	9.5	6	14.3	7	16.7				
④ 공동의식을 지닌 동료로서 믿고 협력할 수 있다	16	38.1	14	33.3					10	23.8
	8	19.0	6	14.3	8	19.0				

이 問題 亦是 性格과 關聯된 態度 變化를 보기 爲한 것이다.

교육을 통해 約 半數(47.6%)가 態度를 變更하고 있으나 그 變更에 方向性을 찾기는 어렵고 그 樣相이 구구하다.

圓滑한 對人關係, 믿고 共感할 수 있는 恂恂한 行政零團氣와는 觀點에서 바람직한 選擇項目부터 順序를 매기다면 ①項, ④項, ③項 그리고 ②項의 차례가 되겠다.

①項에 對한 사람은 애초에는 하나도 없던 것이 教育後에 2명이 생겼으나 5個月 後에는 다시 없어지고 말았다.

②項은 1次 調査時에 2명, 2次 調査時에 4명이 줄어

人間關係의 改善을 이루지 못했음을 본다.

한편 ②項의 “때로는 協力자가 되나 恒常 競爭對象자가 된다”는 사람은 2次 調査時에는 2명이 줄고 있으나 3次 調査에서는 다시 5명이나 늘어나 本개의 선택항목중 가장 높은 構成比(42.9%)를 보였으며, ③項의 “..... 지극히 異質的 流動的이다”는 態度를 보인 사람도 兩次的 調査에서 2명과 1명이 增加하였다.

그리하여 同僚間에 信賴가 오가는, 共感하는 零團氣가 可能하다고 본 사람(①項과 ④項)은 第1次 調査時에 38.1%(이것 自體도 만족스런 比率이 못되지만)었던 것이 第2次 調査時에는 23.8%로 懸隔히 줄어든 反面, 강한 紐帶感과 信賴感을 가질

수 없다는 態度가 76.2%로 크게 增加하였다.

이는 公務員社會에서 不信風潮와 中傷의 雲團氣를 拂拭하고 明朝한 行政風土를 이룩해야 한다는 目標에 비추어 볼 때 커다란 宿題라 하겠다.

(②項과 ③項은 對人關係의 合理化·社會分化의 結果로도 볼 수 있으나, 第10問(昇進時 作用要因)에서의 應答과의 關係등을 綜合 分析할 때 이러한 否定的·悲觀的 解釋이 導出되는 것이다)

(16) 一般大衆·國民觀

18問 일반대중·국민은

선택항목	구 분		교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)	인원(명)	구 성 비 (%)		
① 실질적인 국가의 주권자이다	6	14.3	3	7.1					1	2.4
	4	9.5	1	2.4	2	4.8				
② 현실적으로는 주권자 행정의 수혜자의 위치에서 다소 유리되고있다	32	76.2	31	73.8					34	81.0
	6	14.3	5	11.9	26	61.9				
④ 기업에서의 고객과 같은 존기다			1	2.4					1	2.4
			1	2.4						
④ 선도하고 계몽하여야 할 대상이다	4	9.5	7	16.7					6	14.3
	2	4.8	5	11.9	2	4.8				

이들의 國民이 對한 姿勢가 어떠한가를 알아 보 고자 함이었으나, 筆者의 質疑書作成上的 미쓰를 認定해야 겠다.

왜냐하면 二重的·複合的 解釋이 不可避한 選擇目 ②를 提示하여 거의 모든 應答者가 自己態度를 어느 程度 隱蔽할 수 있게 하였기 때문이다.

먼저 ①項은 6名에서 3名, 그리고 1名으로 줄 어든데 反해 ④項은 4名에서 7名으로 變하고 第2次 調査에서도 거의 같은 水準을 유지해 對照불 이룬다. 이 ④項은 積極的인 行政人의 姿勢로 볼 수 있는 면도 없지 않으나 項과의 關係로 미루어 볼 때, 그리고 第7問(政策決定基準) 및 第15問(公務員觀)에서 各 ③項에 答한 者가 거의 없음과 相關시켜 볼 때, 民主的 姿勢의 缺如라는 憂慮가 多分하다.

다음으로 ③項에 答한 사람은 教育直後에 단 한 명이 있었으나 곧 없어지고 말아 여기서도 權威主

義的 姿勢가 歷然하다.

끝으로 問題의 ②項인 바, 여기 答한 사람이 近 80%여서 이를 如何히 解釋할 것인가가 問題이다. 이 중에는 單純한 現實의 正確한 分析으로서(나아가서는 이러한 現實을 改造해야겠다는 決意까지 갖고서)한 사람도 있을 것이며, 이러한 現實을 當然한 것으로 받아들이는 姿勢로 한 사람도 있을 것이기 때문이다. 그러나 ②項 應答者가 모두 前者의 생각이라 하더라도 問題는 如前히 解決을 要한다는 點만은 分明하다 하겠다.

(16) 公務員 組合觀

公務員 組合(또는 團體)이 公務員의 士氣昂揚·行政能率의 向上에 이바지한 뿐만 아니라 公務員들의 自律的 倫理意識의 鼓吹에도 裨 效果가 있는 것이라는 主張<sup>(17)</sup>이 說得力있게 展開되고 있다.

平素 이러한 主張에 同調하고 있던 筆者는, 이

(17) 朴東信, 前揭書, pp. 321-326.

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일관		5개월 후	
	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)
	② 직구의 성실상 인정될 수 없다	4	9.5	3	7.1					8
① 일간노동조합과 동일한 조건으로 인정되어야 한다	2	4.8	1	2.4	2	4.8				
	3	7.1	5	11.9			3	7.1	3	7.1
③ 공구의 특수성을 감안하더라도 단체의 결성만은 인정되어야 한다	35	83.3	34	81.0					31	73.8
	2	4.8	1	2.4	33	78.6				

와 같은 公務員團體에 對한 被教育者들의 態度를 알아 보자 第19問으로 “公務員組合은?” 이라고 묻고 다른 각 같은 選擇肢를 提示하였다.

第1次 調査時에 態度를 變更한 사람은 不過 4名(9.5%)뿐이나 그 方向이 뚜렷하여, 教育期間中の 團體生活를 通해 自律的 規制의 必要성과 價値를 評價하게 된 기미를 엿볼 수 있다.

그리고 公務員組合의 價値와 必要성을 認定하는 사람의 總數는 第1次 調査時에는 39名(92.9%)이나 되었으나 5個月後에는 81%정도로 줄어들었다.

그러나 이만한 比率이면 壓倒的인 主張이라 할 수 있으며, 이는 自律的 倫理意識의 確立을 爲해 慶賀할 現象이나, 여기에는 第21問에서 看取되는 바와 같은 俸給水準의 引上의 意圖가 多分히 作用하였음을 認定해야 한다.

(17) 高級公務員의 任用·昇進과 學歷制限

主로 高級公務員에 對한 役割認知와 性格을 알아 보고, 아직 完全한 學說의 一致를 보지 못한 學歷制限에 對한 意見을 調査하려 함이다.

20問, 高級公務員(2.3級)의 任用·昇進에 있어 學歷制限은?

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일관		5개월 후	
	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)
	① 철저히 되고 모든 사람에게 개방되어야 한다	10	23.8	13	31.0					15
② 필요하다	16	38.1	16	38.1					18	42.9
	2	4.8	2	4.8	14	33.3				
③ 필요하며 가능한 한 전별의 제한까지도 요구된다	16	38.1	13	31.0					9	21.4
	3	7.1			13	31.0				

이 問題 亦是 教育에 依한 態度變化가 別로 없는(5명) 것의 하나이며, 앞 問題나 이 問題같은 理論的 뒷관점에 依한 信念에 關하여는 教育訓練의 影響이 적음을 알 수 있다.

아무튼 教育直後에는 學歷制限 撤廢論者가 31.0%(13名), 必要論者가 69%(29명)로 나타나고 있

다.

여기서 學歷制限 必要論을 差別的·權威主義的 態度의 表現으로 보기보다 發展行政人에게 要求되는 專門的 知識과 素養에 對한 尊重이라 볼 수 있는 것이라면, 이는 올바른 役割認知를 나타내는 것이라 하겠다.

그러나 5個月의 勤務經驗을 쌓은 後에는 必要論者가 64.3%로 약간 줄고 撤廢論者가 35.7%로 늘고 있는 바, 이처럼 專門知識보다 經驗을 重視하도록 만드는 行政士는 “非定型的 決定”(Non-programmed Decision)<sup>(18)</sup>을 보다 많이 다루어야 한다는 發展行政의 要求와의 關聯에서 볼 때 是正이 所望스럽다.

(18) 公務員 俸給水準

現在의 公務員 俸給水準을 어떻게 評價하고 있나를 알아 보기 爲하여 “現公務員 俸給은 生活費로서”라는 問題下에 아래 表와 같은 세계의 選擇肢를 提示하였던 바, 結果는 大體로 豫想하였던 대로였다(이러한 結果와 公職志願理由와를 結付시키기 爲하여 다음 第22問을 마련하여 두었다.)

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)		
① 절대 부러-하리라 생각한다	23	54.8	26	61.9					39	72.9
	3	7.1	6	14.3	20	47.6				
② 약간 부러-하리라 생각한다	11	26.2	12	28.6					3	7.1
	3	7.1	4	9.5	8	19.0				
③ 그러지력 꾸려나갈 수 있을 것이다	8	19.0	4	9.5						
	5	11.9	1	2.4	3	7.1				

이와같은 問答는 教育訓練의 效果分析이라는 側面에선 그리 適合한 것이라고 할 수 없겠으나, 教育訓練의 能力 밖의 問題가 있다는 限界設定을 爲하여는 意義가 있는 것이라 생각한다.(紙面關係上 表의 分析은 略하였다.)

(19) (公務員의) 將來 經濟生活 豫測

第22問으로 “私企業體 職員에 比하여 將來 公務員生活를 豫測할 때”라는 題下에 아래의 選擇肢를 提示하였다.

선택항목	구분		교육 전		교육 직후		일 관		5 개 월 후	
	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)	인원(명)	구성비(%)		
① 점점 나빠질 것이다	22	52.4	14	33.3					20	47.6
	8	19.0			14	33.3				
② 현재와 동일할 것이다	7	16.7	16	38.1					14	33.3
			9	21.4	7	16.7				
③ 더 나빠질 것이다	13	31.0	12	28.6					8	19.0
	3	7.1	2	4.8	10	23.8				

(18) H.A. Simon, *The New Science of Management Decision*, New York, Harper, 1960, pp.5-7.



먼저, 敎育期間동안에 將來에 對한 展望이 顯著히 惡化하였음이 注目된다.

이러한 事態는 職業公務制의 成立要件<sup>(19)</sup>을 考慮할 때 速히 是正되어야 하겠다.

그러나 이러하던 展望이 5個月後에는 다시 약간 好轉되고 있으며, “점점 나아질 것이다”는 사람이 14名에 20名(47.6%)으로 늘어나고 “더 못해질 것이다”던 사람은 12名에서 8名(19.0%)으로 줄었다.

이러한 展望의 好轉은 第5問에도 그대로 反映되어 生活安定은 爲해 移職하겠다는 사람이 5個月後에는 半減되고 있다.

× × ×

끝으로, 被敎育者들의 “第2期新規行政官養成班” 課程에 對한 評價와 意見은 分析하기 爲한 7個의 質問에 대하여는 그 紹介를 생략한다.

---

(19) F. J. Mosher, “Careers, and Career Service in the Public Service,” *Public Personnel Review*, Vol. 24 No. 1, Jan. 1963, pp. 47-49.