

# 公務員任用試験의 問題點과 方向

朴 永 吉

(9回卒業)

## <目次>

- 一. 序論
- 二. 現任用試験의 問題點
- 三. 心理検査의 導入
- 四. 心理検査의 内容과 活用
- 五. 心理検査 導入上の 注意點과 管理·運營의 問題
- 六. 結論

## 一. 序論—研究目的・對象・方法

國家의 發展은 그 發展事業의 主體인 人的 要因에 크게 달려 있다.

특히 行政府가 經濟發展에 中権的인 役割을 하고 있는 우리의 實情에서는 이 人的 要因의 重要性은 더욱 크게 느껴진다.

이러한 人的 要因을 가장 效率的으로 利用하여 우리의 國家發展目標인 經濟發展을 時急히 達成하는 것이 바로 人事行政의 課題이며<sup>(1)</sup> 이 人事行政을 構成하는 任用, 能力發展, 士氣의 三大變數中에서도 任用은 그 根幹을 이룬다 하겠다.

任用의 手段은 試験이며 이 試験의 目的是 國家가 願하는 人材의 資質을 識別하는 일이고, 試験制度의 잘되고 못되고는 곧바로 國家의 發展目標에 直結되는 것이다.

우리는 가장 오랜 試験의 歷史를 가지고 있으면서도 또한 가장 後進의 試験體制를 가진 것도 우리이다.

李朝時부터 오늘 날까지 試験은 왜 存在하는 것인지, 試験의 效果는 무엇인지에 對한 徹底한 反省, 體系的研究도 없이 그저 試験에 合格한 者는 國家가 願하는 者이겠지 하는 너무나 安易한 態度를 갖고 있는 것 같다.<sup>(2)</sup>

으로서 儒學과 漢學知識만을 물은 李朝의 科舉,

單一한 法學知識만이 唯一한 人間資質의 全部인 양 自處했던 高試의 弊害는 우리의 官僚制, 우리와 社會體制에 너무나 커다란 傷處를 안겨 주었다.<sup>(3)</sup>

이렇게 病的으로 자라온 우리 試験의 歷史는 오늘에도 그대로 繼承되고 있으며 수많은 問題點을 内包한 現公務員任用試験이 時急히 解決, 改善되지 않는 限 李朝時의 科舉, 解放後의 高試의 幽靈이 再現되지 않을 것이라고 保障할 사람은 아무도 없을 것이다.

公務員任用試験의 弊端이 官僚制 또는 社會體制에 미치는 波及效果를 생각할 때 이의 解決없이는健全한 國家發展은 遙遠하다 하겠다.

그러므로 이 論文의 研究目的은 現試験의 수 많은 問題點을 改善하여健全한 官僚制, 健全한 國家發展을 이룩하는 데 그 力點을 두었다.

公務員任用試験을 研究對象으로 한 이 論文은 주로 試験이 應試者の 어떤 資質面을 보아야 하며 또 이를 資質을 測定하기 為해 어떤 測定手段이나 方法이 動員되어야 하는 가에 焦點을 두었으며 研究方法은 주로 文獻을 通하여 研究되었다.

## 二. 現任用試験의 問題點

### 1. 勤務行動의 準據

職務遂行에 있어서의 人間의 個人差는 多樣하게 나타난다.

(1) 朴東緒, 「發展行政과 韓國人事行政理論」行政大學院, 行政論叢, 第6卷 第1號, 1968, p. 137.

(2) 朴東緒, 人事行政論, 서울, 法文社, p. 119.

(3) 李漢彬, 「解放後 韓國의 政治變動과 官僚制의 發展」, 行政大學院, 行政論叢, 第5卷 第1號, 1967, pp. 9-10

이러한個人差(individual differences)는個人이 받은教育, 그의職務에關한知識 및 技術, 身體的特徵, 外貌, 知能, 適性, 性格, 價値, 態度, 興味, 信念, 그밖의人間個個人의 여러特徵이職務遂行에影響을 미치기 때문이다.

試驗은 이러한多樣한個人差를 지니고 있는 수많은應試者들 가운데 將次 그가 말을職務에成功하리라는 사람을識別해내어야 한다.

그라면 여기서職務의 success(job success)即成功的인勤務行動의概念이 무엇이며 또 이것을 어떻게測定하느냐가問題되겠다.

왜냐하면試驗이未來의職務成功을豫言하는 것인데職務成功이定義되어 있지 않으면試驗의選拔對象을 알 수 없기 때문이다.

職務成功의定義에必要한것이 바로勤務行動의準據(criterion of job behavior)이다.

여기서準據라는概念은勤務行動을客觀적으로測定하여하나의指標에 다른指標과比較,評價시킬수 있는標準(standard)이며試驗의 바람직한最終產物이라定義될수 있다.<sup>(4)</sup>

準據(criterion)<sup>(5)</sup>란勤務行動을量으로表示하는基準이되고職務를擔當하는者가職務에成功하였다는가는이準據를通하여알 수 있으며<sup>(6)</sup>準據의設定은試驗計劃에서重要한作業의하나이다.

設定되는모든準據는어디에그最终的인目標를두어야하는가인데이를窮極的準據(ultimate criterion)라할수있으며우리任用試驗의경우이窮極的準據는經濟發展이될것이다.

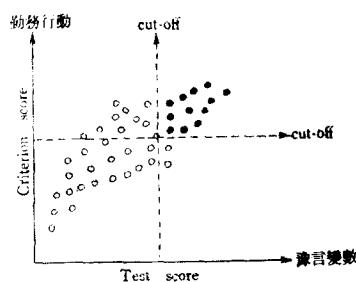
## 2.豫言變數의發見

準據가設定되면그다음試驗의重要한作業은準據를가장잘豫言해주는豫言變數(predictor variables)를發見해내는일이다.

豫言變數로서가장基礎로使用된것이“職務의知識·技術”이었는데이知識·技術하나만으로는複雜한勤務行動을도저히豫言할수없어그後學者들에 의해身體的特徵, 知能, 適性, 性格, 價値, 態度, 興味等이보다바람직한豫言變數로發見되었고이들여러變數들이適切히配合(combination)되어야最大限의豫言이이루어진다는것이알려졌다.<sup>(7)</sup>

豫言變數의量은試驗點數(test scores)로表示되어試驗은準據의量과試驗點數와의關聯性(correlation)을極大로만드는것이다.

準據點數와試驗點數가서로正의相關을갖는다면試驗點數로서準據點數를곧바로豫言할수있으며다음圖表에서試驗이選拔해야할사람은검은點(•)으로表示된者들일것이다.



(4) B. v. H. Gilmer, et al., *Industrial Psychology*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1961, p. 107.

(5) 準據의種類는여러가지가있을수있겠으나흔히쓰이는것으로는①職務의知識, ②職務의產出量③職務產出의質④離職(turnover)⑤訓練能力(trainability)⑥昇進能力(promotability)⑦事故(accidents)⑧缺勤(absenteeism)⑨勤務成績評定(service ratings)等이있을수있으며이들은個個가하나의準據가될수도있으며몇개가合쳐하나의準據를形成할수도있다.

(6) 만일訓練能力을準據로생각한다면訓練能力은訓練前後의實績(proficiency)의差로서計算되는데모든條件이같은경우그差가큰사람이적은사람보다優秀한사람이라할수있고, 또離職을準據로생각하면離職의量은在職期間(tenure)으로產出되는데모든條件이같은경우離職의量이적은即在職期間이오랜사람이職務에成功했다고볼수있으며國家는이러한者들을選拔해야國家經費나여러勞力を줄일수있을것이다.

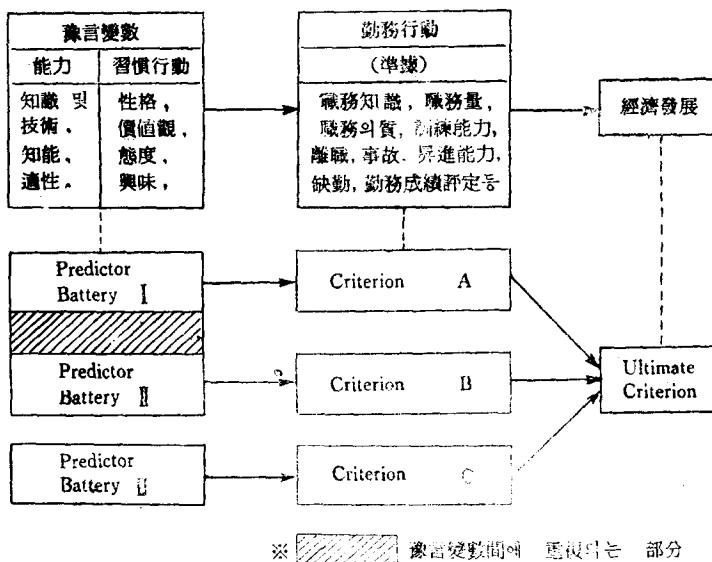
(7) 이러한豫言變數들은더細分된要因으로나뉘어질수있는대適性의경우空間具現力(space visualization), 손가락재치(finger dexterity)等, 性格은指導性, 正直性, 끈기(steadiness)等으로되어사실상test作成에서는이러한細分된單位가하나의豫言變數로使用된다.

그리면 우리나라 公務員任用試験에 있어서의 勤務行動의 準據와 豫言變數의 模型을 設定해 보면 圖表와 같다.

다음 圖表에서 準據 A, B, C는 上記 勤務行動

의 어느 하나가 될 것이며 이 準據들을豫言하기 為해豫言變數欄의 어떤 것들이適切히 配合되어 하나의豫言battery를構成하게 되며 이들은最終적으로 經濟發展을 目標로 이루어 져야 한다.

<勤務行動과豫言變數間의 模型>



### 3. 現任用試験의 問題點

우리의 現試験을 다음 基準에 依해 分析하고자 한다.

첫째, 現試験의 準據와豫言變數는 무엇이며 이들 關係를 어떻게 結付시키고 있는가.

둘째, 現試験의豫言變數를 사실상 正確히 測定하는 測定裝置를 갖고 있는가.

첫째 問題에 있어 우리 試験이 妥當性調查가 全혀 이루어지고 있지 않아<sup>(8)</sup> 무엇을 準據로 삼고 있는지 알 수 없으나豫言變數가 무엇인가를 알므로써 類推할 수밖에 없을 것 같다.

現行試験方法을 크게 나누면 ①筆記試験 ②實技試験 ③書類審查 ④身體檢查 ⑤面接試験의 5個方

法이며<sup>(9)</sup>各職級別試験의種類(公採, 特採, 公昇, 特昇, 轉職)에 따라 이中 몇個가 選擇, 實施되고 있다.

이 5個試験方法中 應試者の當落에 가장 큰 影響을 주는 것이 筆記試験, 實技試験, 面接試験의 세 가지이다.

筆記試験과 實技試験의當該職務遂行에 必要한 知識·技術을 檢定한다는 것은 疑心의 餘地가 없으나面接試験의 경우當該職務遂行에 必要한 “適格性”을 檢定한다고 되어<sup>(10)</sup> 있어 知識·技術以外의 여러面에 對한 適性與否를 檢定하는 듯한 印象을 주나 實際機能은 이와 다르다.

現在의 面接試験은 代理試験이나 不正行爲者の防止, 대처, 索出을 為한 手段으로 使用되어 質問事

(8) 우리의 試験이妥當性測定을 안하고 있다는 것은 가장 커다란 弱點으로 이는 試験의 存在價值를充分히 疑心할 수 있는 所以가 되겠다.

(9) 公務員任員試験令, 第3條, 大統領令第3450號, 1968, 4. 27. 改正.

(10) 上揭條文

項 역시 거의가 知識에 關한 것이어서 筆記試驗이나 其他의 試驗을 確認하는 데 그치고 있다.

결국 모든 試驗이 知識·技術만을 다루고 있는 데 이 것이 왜 問題가 되는 가는 知識·技術하나만으로는 複雜한 勤務行動을 充分히豫言할 수 없을 뿐만아니라 知識·技術은 그 變化가相當히 流動的이다.<sup>(11)</sup>

試驗이 任用後 당장 必要한 職務知識만을 알아내는 것이 아니고 5年後, 10年後의 未來의 勤務行動까지豫言해야 할 친례 쉽게 變化하는 變數보다는 오히려 거의 固定的性質을 지닌 知能·適性·性格등의 特性이 더 有用한 것이아닌가 생각된다.

또 知識·技術은 知能·適性과는 달리 個人의 發展可能性, 潛在的 素質에 重點을 두는 것이 아니고 教育이나 訓練을 通하여 이미 達成된 量이나 質에 重視하는 性質을 지니고 있어, 現在 知識과 技術이 좀 不足하더라도 發展 possibility와 潛在的 素質이 豐富한 경우 그가 任用後 그의 職務遂行過程中 또는 公式的인 訓練을 通하여 職務에 必要한 知識·技術은 곧 쉽게 習得할 수 있으며 따라서 그의 能力發展을 向上시킬 수 있다는 것은明白한 일이다.

結局 現試驗은 特히 職業公務員으로서 發展 possibility가 豐富하고 公職을 平生의 바람직한 職業으로 생각하며 國家發展에 盡力하고 國民에게 真心으로 奉仕할 수 많은 젊은 사람들을 職務內容을 제대로反映하고 있는지 조차 疑心스러운 知識·技術만의 試驗體制로서 不當히排斥하고 있다.

現試驗의 知識·技術만의 強調는 國家와 社會에 有用한 훌륭한 人格陶冶를 涵養시키는 正常의in 學校教育에 支障을 招來시키며 應試者로 하여금 지나친 負擔을 強要하고 試驗에 失敗한 많은 應試者は 試驗의 잘못보다는 自己의 能力不足을 먼저 탓하게 되어<sup>(12)</sup> 비뚤어진 人格을 形成케 하고 있다.

이러한 點을 비추어볼때 現試驗의 準據는 눈에 뛰어 나타나는 職務의 知識, 產出量에 準據를 두

고 있지 않나 생각되며 보다 더 重要한 勤務態度, 價値觀, 土氣에 準據를 두는 幅넓은 視野가 必要하며豫言變數 역시 이들을 測定할 수 있도록 知能, 適性, 性格, 價値觀, 態度, 興味에 두도록 時急히 現試驗이改善되어야 할 것이다.

둘째 이 知識·技術만이라도 正確히 測定해 주는 測定裝置가 있느냐의 問題인데, 客觀式筆記試驗의 出題過程을 보면 그때 出題委員을 任意로 選定하여 그들로부터 受取한 問題들을 編輯者の 主觀에 依해 適當히 選擇出題되고 있다.

여기서 問題가 되는 것은 出題委員, 編輯者が 다 試驗에 對한 專門家가 아니라는 點에서 試驗要件(妥當度, 信賴度, 客觀度, 困難度, 包括度등)을 具備한 問題가 나올 수 없다는 點이며 또 試驗에 對한 專門家라하더라도 出題될 問題들을 事前에 廣範圍하게 應試者와 똑같은 集團에게 實驗實施를 하여 問題分析(item analysis)을 해보지 않고는 問題의 適合性을 알 수 없는 것이다.

論文式試驗에서는 教科書에 있는 暗記爲主의 問題가 그대로 出題되고 있어 이에 對한 偶然性은 상당히 크며, 또 採點委員間의 點數幅이甚하게 나타나고 있다.<sup>(13)</sup>

이의 解決을 為해 應用能力이나 實際問題解決能力을 알아 볼 수 있는 問題들의 出題가 어렵고 採點의 振幅을 減少하기 為해 事前에 採點의 標準화가 이루어져야 할 것이다.<sup>(14)</sup>

試驗이란 施行되기 前에 實證的, 統計的 實驗에 依한 事前分析이 있어야 함은勿論 試驗後의 事後評價가 있어야 繼續的인 試驗의 發展을 꾀할 수 있을 텐데 우리의 試驗은 全혀 事後評價가 이루어지지 않고 있다는 것도 큰 問題點의 하나이다.

結局 現任用試驗은 單純한 知識·技術만으로 이루어지고 있으며 이 知識·技術의 測定 역시 제대로 되지 않고 있는 實情이다.

國家의 人材는 試驗을 通하여 獲得되며 試驗에 痘이 들었을 경우 效率의인 人材의 適所配置量 通

(11) 知識·技術은 短期間의 甚한 트레이닝, 讀破에 依해 그 量과 質을 보다 急激히 向上시킬 수 있고 또 이를 오래 放置할 경우 그 忘却度는 甚한데 比해 이를 除外한 其他의 變數는 일단成長을 完了한 成人에게는 거의 變化가 어려운 固定的인 安定性(stability)을 지니고 있다.

(12) 朴東緒, 前揭書, p. 119.

(13) 上揭書, pp. 124-125.

(14) 上揭書.

한 經濟發展은 遲遠할 것이다.

이러한 試驗의 重要性을 생각할 때 새로운 試驗體制의 模索이 時急하며 政府는 이에 一大 刷新力を 發揮해야 할 것이다.

### 三. 心理檢查의 導入

#### 1. 意義

心理檢查(psychological test)가 先進外國에서 神秘스런 存在로 登場하여 政府機關이나 一般產業機關等에 人事選拔을 為해 廣範圍하게 使用하고 있다는 點에서 單純히 導入하자는 것보다는 心理檢查의 獨特한 特徵의 하나가 各種 準據行動과 豫言變數間의 量的關係의 模索을 通해 理想的인 選拔과 配置를 追求하는 點에서 우리의 現任用試驗이 이터한 心理檢查의 獨特한 原理에 依해 그 問題點을 改善하자는 意味에서 導入이라는 말을 使用하였다.

心理檢查의 定義에 對照, 후리만(F. S. Freeman)은 「言語・非言語的 反應들의 標集이나 또는 行動으로서 全人格(total personality)의 하나 또는 그以上の 側面을 客觀的으로 測定하도록 考案된 標準化된 道具」라고 定義하고 「이들 道具 모두가 共通의 原理를 가지고 있으며 어떤 共通의 節次에 依頼 作成된 것이다」라고 했으며<sup>(15)</sup> 크론바흐(L. J. Cronbach)는 「두사람 또는 그以上の 人物의 行動을 比較하기 為한 體系的 節次(systematic procedure)」라고 하고 있다.<sup>(16)</sup>

이들 定義를 綜合하면 心理檢查란 테스트自體의 어떤 目的을 為해 人物間의 資質 즉 知能, 適性, 學力(educational achievement),<sup>(17)</sup> 性格, 興味, 習慣等을 體系的 節次를 通해 正確히 測定 比較하고자 하는 客觀的 道具라고 할 수 있겠다.

心理檢查의 種類는 그 形態, 目的, 内容等 其他

特徵에 따라 여러 方法으로 分類될 수 있으나 Cronbach는 크게 두가지로 하나는 個人의 極大行爲(maximum performance)를 測定하는 能力檢查(ability tests)와 人物間의 習慣的 行爲(typical performance)를 測定하고자 하는 習慣的 行動檢查(typical performance tests)로 分類하여 前者인 能力檢查에서는 個人이 最善을 다하면 얼마나 잘 할 수 있느냐(how well he can do)를 알고자 하며 여기에는 知能檢查, 適性檢查, 業績檢查가 包含되고, 後者인 習慣的 行動檢查에서는 個人의 잘 할 수 있는 能力이 아니라 주어진 狀況下에서 무슨 行動을 할 것인가(what he will do)를 알고자 하며 이에는 性格檢查, 興味檢查等이 속한다고 하였다.<sup>(18)</sup>

心理檢查가 公務員任用試驗에 適用되는 경우 從來의 試驗과 어떻게 다른가는 從來의 試驗이 實驗的인 妥當性의 檢證(testing the test) 없이 學力만을 檢定한대 對해 心理檢查는 學力은勿論 其他 廣範圍한 資質을 事前에 實證的, 統計的 實驗을 通해客觀的, 標準化된 節次로서 正確하게 檢定하게 된다.

이러한 心理檢查의 用途는 多樣하나 여기서는 效率的인 人事行政을 為하여 導入되는 것이므로 ① 新規採用者の 選拔 ②採用者の 各職務에의 配置 ③ 職員의 轉職 및 昇進 ④訓練效果의 評價 ⑤訓練需要의 決定 ⑥職員의 相談(counseling)이 될 것이다.<sup>(19)</sup>

#### 2. 必要性

心理檢查가 必要한 理由를 두가지로 나누어 論述하겠다.

##### (1) 有能人の 適材適所配置

人事行政의 理想은 有能人の 適材適所配置이다. 有能人이란 特定한 職務가 要求하는 者일 것이다. 즉 配當된 職務에 滿足해하며 그 職務를 成功的으로 違行하는 者가 곧 有能人이며, 어떤 職務에

(15) Frank S. Freeman, *Theory and Practice of Psychological Testing*, 3rd ed., New York, Holt, Reinhart and Winston, Inc.. 1962, pp. 46-47.

(16) Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 2nd ed., New York, Harper & Row, 1961, p. 21.

(17) 學力이란 앞서 累次 言及되었던 教育, 訓練을 通해 習得된 知識・技術을 달하며 後述하게 되는 業績檢查(achievement test)의 測定內容이 바로 學力이며 이 achievement test를 學力檢查 또는 成就檢查라고도 번역한다.

(18) *Ibid.*, pp. 29-34.

(19) Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, *Industrial Psychology*, 4th ed., Englewood Cliffs, N.Jee, Prentice-Hall, Inc., 1958, p. 75.

過少資格者나 過剩資格者は 이미 有能人이 아니다. 아직도 우리나라에서는 過剩資格者가 어디에서나 좋은 것으로 생각하는 傾向이 있는 데 特定職務의 過剩資格者는 얼핏 생각할 적에 그들이 훌륭한勤務遂行을 할 것같이 보이지만 實際에 있어 僥怠感, 士氣의 低下로 오히려 그의 勤務成績은 低下된다.

人事上의 모든 缺陷은 適材가 適所에 配置 못된結果에서 招來되는 것이며 우리는 이 適材適所配置의 問題를 知識技術 하나에만 局限시켜서는 안 될 것이다.

이에 心理検査는 여려方法을 通하여 그 職務가必要로 하는 여려 行動(behavior)의 水準과 種類를 알아내어 理想的인 適材의 選拔과 配置를 目標로 한다.

現在 우리는 經濟發展을 높앞에 두고 行政人의 特別한 資質이 要求되고 있다.

오늘의 行政이 從來의 行政과 달라야하고 行政人의 價値觀, 態度가 보다 重要視되고 특히 國民化의 貧弱에서 오는 協同心, 忠誠心의 不足은 時急히 克服止揚돼야하며,(20) 不正, 腐敗, 不信이 아직도 가셔지지 않은 現行政風土에서 時急히 要求되는 것은 良心, 正義感, 誠實性, 正直性의 問題이다.

이와 같은 價値觀과 態度는 現在의 知識技術만을 檢定하는 現試験으로는 도저히 測定하기 어려운 것이 아닌가 生覺된다.

또 이러한 價値觀, 態度의 問題를 公務員選拔에서 問題삼지 않고 公務員의 倫理니, 紀綱이니, 또는 訓練이니 云云하여도 時間, 精力, 經費만을 들일 뿐이지 別無所得일 것이다.

人間의 性格, 價値觀, 態度라는 것이 하루 이틀 만에 變化시킬 수 있는 것도 아니며 또 이러한 屬性이 이미 成熟한 成人에게 變化를 要求한다는 것도 無理한 일이다.

이와 같은 問題는 아래 公務員의 選拔에서 題問視

하여 國家가 願하는 行動傾向을 가진 者를 任用도록 하는 것이 賢明한 일일 것이다.

이의 解決을 為해 早速한 心理検査의 導入, 研究發展이 必要할 것이다.

이러한 心理検査가 導入되는 경우 우리는 다음과 같은 行政上의 效果를 期待할 수 있을 것인데 ①行政能率, 士氣의 向上 ②訓練經費의 減少와 訓練에 所要되는 時間의 短縮, ③公務員離職率의 減少 ④事故의 豊防, 不正腐敗의 減少, 其他 勤務態度의 向上등이 될 것이다.

## (2) 試験의 簡素化

現在의 試験은 各職級別로 施行되고 있으며 앞으로 職位分類制의 全般的 實施는 더욱 더 많은 職級을 產生할 것인데<sup>(21)</sup> 現在의 方式대로 한 職級當 7~8個의 學科目을 일일이 内容을 달리하여 出題하게 된다면 그 考試業務의 幅廣는 엄청난 것이며 그 所要되는 經費와 時間, 精力은 莫大할 것이다.

또 現在 施行되고 있는 試験科目數만 해도 그 數가 老大한데<sup>(22)</sup> 여기에 現在 教養部門의 知識을 묻는 一次科目만이라도 知能, 適性, 性格을 묻는 테스트로 代替하는 경우 상당한 試験事務의 簡素化를 가져 올 수 있겠다.

왜냐하면 知識을 묻는 學力은 그 職級의 數나 種類水準別로 일일이 그 試験科目의 内容이 다 달라야 하는 데 比해, 知能, 適性, 性格의 경우는 그를 이루는 人間能力의 要因別로 試験科目(subtest)이 만들어 지기때문이다.

知能의 경우만해도 하나의 테스트폼(form)으로 全職級, 職列에 共通의 으로 適用할 수 있으며, 適性, 性格의 경우도 大體로 이와 비슷한 原理에 依한다.

## 3. 導入의 節次

心理検査가 實際로 應試者에게 活用되기 前까지 거쳐야 하는 節次는 보통 5段階節次로 要約된다.

### (1) 職務分析(job analysis)

(20) 朴東緒, 前揭論文, p. 138,

(21) 總務處, 職位分類基準(案), 1968, 을 보면 行政職, 技術職, 研究職, 技能職의 總職級數는 679個로 나타나 있다.

(22) 現行 各職級別 公開競爭採用試験의 一次 試験科目數만 보더라도 3級 408, 4級 455, 5級 248個科目이나 된다. 前揭試験令, 第 24 條, 別表 第 1號.

이段階에서는 職務成功을 為해 人間의 어여한 能力의 또는 性格의 要素가 必要한가를 밝혀 낸다.

職務成功에 必要한 心理的 特性을 抽出하기 為해 먼저 그 職務가 어여한 活動과 環境條件을 가졌는가를 徹底히 完全히 分析함으로서만 그에 隨伴되는 “心理學的 機能”을 보다 正確히洞察乃至假定할 수 있기 때문이다.

### (2) 豫備検査(preliminary test)의 作成.

職務分析을 通해 職務成功에 必要한 行動特性이나 要因들이 抽出되면 이 特性들을 正確히 測定해 줄豫備検査를 作成해야 한다.

이때 그 特性이나 要因들을 適切히 測定해 주는 檢査들이 이미 存在한다면 그 檢査들을 選擇하면 될 것이고 그런 既存의 檢査가 없거나, 適切치 못할 경우는 새로운 檢査를 考案해 내야 할 것이다.<sup>(23)</sup>

### (3) 實驗實施와 檢査의 改良

豫備検査들이 作成되면 이 檢査들을 廣範圍한 實驗集團에게 實施하여 檢査들의 適否를 分析檢討하게 된다.

實驗集團(experimental group)은 檢査가 最終의 으로 施行될 應試者와 뜻 같은 全集(population), 만일同一한 全集이 없을 경우 이와 可能한限 同一한 特徵을 가졌다고 생각되는 全集에서 適切히 標集選定해야 할 것이다.

이 實驗實施는 完全한 檢査를 為한 수많은 統計的 資料(問項分析, 委當度, 信賴度, 其他 檢査改良을 為한 資料들)를 提供해 주므로 心理検査에서 重要한 節次의 하나이다.

### (4) 委當度 檢證

心理検査에서는, 作成된 檢査들이 事實上 準據를 充분히 豫言하고 있는 가를 檢證하는 것은 가장 重要한 節次의 하나이다.

- (23) 既存検査를 選擇하는 경우 時間, 經費, 精力を 減少시킬 수도 있으나, 既存検査가 새 狀況에 不適切, 秘密確保(security)의 困難, 또는 새検査를 充분히 製作할 能力이 있는 경우 새検査의 製作이 有利하다. Robert L.Thorndike, *Personnel Selection*, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1949, pp. 32-33.
- (24) Robert M. Guion, *Personnel Testing*, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc., 1965, pp. 20-21.
- (25) Ibid.,
- (26) 檢査間에 相關度가 낮다는 말은 서로 純粹한 要因 즉 重複되지 않는 要因을 測定하고 있다는 말이며 그래야 全體의인 委當度를 높일 수 있다. Cronbach, op. cit., p. 339.
- (27) 知能의 定義에 對해 學者들의 意見을 綜合하면 ①個人의 環境에 順應, 適應하는 能力 ②學習能力 ③抽象的 思考能力의 셋으로 要約된다. Freeman, *id. cit.*, pp. 149-151.

이러한 委當度 檢證方法은 크게 두가지로 나뉘겠는데 하나는 現職員의 方法(present-employee method)이며 둘째는 追跡의 方法(follow-up method)이다. <sup>(24)</sup>

前者는 實驗實施段階에서 이루어 지며 現在 勤務하고 있는 現職員들의 準據數值와 檢查點數量 關聯시켜 委當度가 充分히 檢證된 後 應試者에게 使用하는 方法이며, 後者は 應試者가 새 檢査에 合格한 後 그 동안에 勤務해서 나타난 實績과 처음 그가 應試했을 때의 檢查點數와를 關聯시키는 方法이다. <sup>(25)</sup>

### (5) 檢査의 連結

個個의 檢査들이 作成, 委當度가 求해지면 이들 檢査들을 어떻게 配合 連結시키면 全體의인 勤務行動을 最大限으로 豫言할 수 있느냐의 문제가 남는다.

가장 效果的인 檢査連結에서 考慮할 점은 ①分離된 各下位検査(subtest)의 委當度 ②各下位検査間의 相關度이다. 즉 檢査全體(test battery)의 委當度를 높이기 為해서는 下位検査 個個의 委當度가 높은 것을 指하되 同時に 各検査間의 相關度는 되도록 낮은 것끼리 連結시키는 일이다. <sup>(26)</sup>

## 四. 心理検査의 内容과 活用

### 1. 能力検査

(1) 一般知能検査(General Intelligence Test)  
人間의 一般精神能力 즉 知能<sup>(27)</sup>을 測定하는 것  
이 一般知能検査이다.

知能은 職務滿足, 離職과 密接한 關聯이 있어 職務가 要求하는 水準에 正確히 配置되는 경우 다른 條件이 같다만 그 滿足度는 상당히 높고<sup>(28)</sup>

高知能者가 知的 水準이 낮은 職務에 配當되면

倦怠感, 피로감으로 의해勤務能率은低下되고 곧離職으로 나타난다. 그反對의 경우도成立하여 높은知的水準을要求하는職務에不足한知能所有者가配置되면職務滿足은勿論業務를 배우려는意圖가挫折되며이挫折感의解決은離職이나缺勤으로나타난다.

知能이關聯되는 또 다른準據는熟練(proficiency)訓練能力,昇進能力인데知能이높은者는熟練이쉽게이루어지며,業務의習得이빠르고,또빠른昇進을하는者들을調査해보면知能이다높은者들이라고한다.

그러므로知能이重要한成功要因으로되는職務에서適正知能水準을發見,이에알맞는知能所有者를選拔配置하여야할것이다.

이러한知能検査는技術職,事務職,監督職,管理職의選拔에특히有用하다하며우리의경우에도이러한職務에의廣範한活用이要請된다.

## (2) 適性検査(Aptitude Test)

適性<sup>(29)</sup>을測定하는適性検査의種類는상당히많으나選拔에흔히쓰이는4個의特殊適性検査에對해서만考察한다.<sup>(30)</sup>

①感覺能力検査(sensory tests)인데感覺能力이라하면主로視覺的,聽覺的(visual or auditory)能力을말하며이能力들은職務成功과상당한關聯性을가지고있으며특히이ability들이要求되는職務에서이의缺乏者는職務의產出量이현저히낮고材料나物件의損傷,浪費를招來하며빈번한事故와높은離職率을나타낸다고한다.<sup>(31)</sup>

②精神運動性検査(psychomotor tests)인데,精神運動性이란筋肉運動 또는筋肉的,感覺의配合

된能力을말하며흔히재치(dexterity),操作性(manipulative),運動性(motor),또는 눈과 손의共應(eye-hand coordination),其他筋肉遂行에必要的能力들이包含된다.<sup>(32)</sup>

이適性들은여러技術的(skilled trades)職務에必要하며이ability이있는者는必要的職務遂行에상당한進展을보일수있다 한다.

③機械適性検査(mechanical aptitude tests)인데,機械適性이라할경우이는單一한適性特質을意味하는것이아니고一般的으로機械職에必要的適性要因들의結合이다.

따라서機械나機械原理를理解하는知的能力,前述한筋肉의共應이나재치와같은精神運動性要因들도포함된다.

그러나이機械適性에서는특히空間要因(space factors)이상당한比重을차지하고있다.

④事務適性検査(clerical aptitude tests)인데事務適性도單一適性이아니라事務職에一般的으로必要的適性들의結合이다.

보통事務適性検査라할경우知能,學力,순수한事務適性,運動性(motor)能力등이包含되는데이중순수한事務適性이라할경우書類에있는글자나數字를正確히迅速히觀察,識別해내는能力을말하고있다.<sup>(33)</sup>

結局適性検査는거의大部分의職列에適用될수있으며우리의任用試驗에서도各職務에따라適切한適性検査를適用하여야할것이다.

## (3) 業績検査(Achievement Test)

業績検査란前述한바도있지만一定期間의習

(28) Charles H. Lawsche, *Principles of Personnel Testing*, New York, McGraw-Hill, 1948, p. 63.

(29) 適性이란 어떤特殊한種類의活動이나制限된分野에서要求되는能力을經驗이나訓練을조금加하면 쉽게發展시킬수있는個人의潛在的能力(capacity or potential ability)을意味하며適性을知能,適性(狹義),性格等을包括하여넓은意味로使用하는경우도있다.

(30) 適性検査의製作方向은크게綜合適性検査(differential aptitude batteries)와特殊適性検査(specific aptitude test)의두가지인데前者에서는一般知能을構成하는細分된特殊要因들과特殊適性検査의各要因들도包含시키는데選拔의경우여기서言及될特殊適性以外에綜合適性検査를이루는各要因들도勿論使用된다.後述될特殊適性은더細分된要因으로나될수있다.

(31) Anne Anastasi, *Psychological Testing*, 2nd ed., New York, The Macmillan Company, 1961, p. 367.

(32) Tiffin and McCormick, *op. cit.*, p. 134.

(33) W. D. Scott and R.C. Clothier, *Personnel Management*, 6th ed., New York, McGraw-Hill, 1961, p. 217.

得된 知識・技術을 測定하는 檢查를 말한다.<sup>(34)</sup>

業績検査의 種類는 다음과 같이 3 가지로 分類할 수 있겠다.

① 口頭業績検査(oral achievement test)<sup>(35)</sup>인데 口頭方法으로 個人의 여려가지 技術(trades)에 關한 것을 測定하는 檢查이며, 이는 15問~20問程度의 짧박한 質問을 通해 個人的 대략적인 知識을 알아낼 수 있어 使用에 便利하다하며 특히 한 職務內에 여려 種類와 水準이 다른 雜務를 擔當하는 者들의 選拔에 매우 適合하다 한다.<sup>(36)</sup>

우리의 경우 最下位의 技術職, 雜務를 擔當할 雇傭員, 特定試驗을 치루기 困難한 몇몇 技能職에 活用이 豫想된다.

② 職務見本検査(job sample test)<sup>(37)</sup>인데 이 檢查는 職務가 直接 行해지는 作業狀況下에서 또는 職務狀況을 정확히 代表하는 職務見本(work sample)下에서 職務遂行能力을 評價한다.

특히 電話交換手, 機械調整者, 打字手, 速記士의 選拔에 有用하다 한다.

③ 筆記業績検査(written achievement test)는 筆記方法으로 知識・技術을 測定하는 것인데 우리의 現試驗이나 學校에서의 試驗이 이에 屬할 것이다.

그런데 이 檢查는 單純한 知識(knowledge)만을 檢定하지 않고 知識을 理解하는 理解力, 適用力, 分析力, 綜合力, 評價力도 아울러 檢定하는 데 우리의 現試驗도 이에 對한 考慮가 있어야 할 줄 안

다.

## 2. 習慣的 行動検査

### (1) 性格検査(personality test)

職務成功에 가장 重要한 役割을 하는것의 하나가 또한 性格이다.

知能, 適性 學力이 優秀한 者라도 性格의 要因이 特定 職務에 바합적 한 것이 못 될 경우 適切한 職務遂行은 바랄 수 없을 것이다.

왜냐하면 個人的 能力を 어여한 方向으로 驅使하느냐는 그 사람의 性格의 要因에 달려 있기 때문이다.

이러한 性格検査의 範圍를 어디까지로 잡느냐는 學者들의 性格을 보는 觀點에 따라 달라지겠지만, 스코트(John F. Scott)는 美國公務員任用試驗에 性格検査의 必要性을 主張하면서 그 範圍를 狹義의 性格, 氣質은勿論個人의 價値觀, 態度, 興味, 信念, 其他 習慣的 特徵에 關한 모두를 包含시키고 있다.<sup>(38)</sup>

性格이 職務成功의 重要한 局面임을 알면서도 人事選拔에 使用을 꺼리는 理由는 性格検査가 能力検査와 달리 그 限界<sup>(39)</sup>가 더 크게 나타난다는 점일 것이다.

그러나 우리가 그 限界를 알고 이를 克服할 수 있는 限 이의 導入은 절대 不可避하며, 性格이 職務成功의 重要한 豫言者가 되는 職務를 찾아 이의 活用이 있어야 할 것이다.<sup>(40)</sup>

(34) 美國은 業績検査, 英國은 適性検査를 보다 強調하는데, 職位分類制가 보다 嚴格한 美國은 專門知識과 技術이 보다 要求되며, 年齡・學歷制限이 보다 嚴한 英國은 젊은이를 早期選拔, 이들을 訓練을 通해 上位職에 升進시키는 데 力點을 두기 때문이라한다. 그런데 이는兩國의 相對의 인問題이며 美國이 適性検査를 使用안한다는 것은 아니라 한다. Felix A. Nigro. *Public Personnel Administration*, New York, Henry Holt and Company, Inc., 1959, p. 185.

(35) 이 檢查는 面接試驗(oral interview)과는 다른 것으로 面接은 應試者の 보다 廣範한 情報(information)를 알고자 하는데 比해 이는 知識・技術에만 限定하고 嚴格히 標準化되어 있다는 點에서 다르다.

(36) Tiffin and McCormick, *op. cit.*, pp. 186-187.

(37) job miniature, work sample test라고도 하며 實技検査(performance test)와도 비슷한 概念으로 使用된다.

(38) John F. Scott, *Personality Test for the Public Service*, U. S. Civil Service Commission, Oct., 1955, p. 1.

(39) 從來에는 性格検査의 限界로 속임수(faking)가 問題였으나 最近 이의 減少方案이 많이 考察되어 이는 큰 問題가 아니며 그 보다는 이의 誤用으로 因한個人의 偷理의 侵害가 더 큰 問題이다.

(40)前述한 스코트는 美聯邦公務員의 選拔에 性格検査가 必要한 職務로 ①警察職 ②病院職의 看護員이나 助手 ③外交職 ④社會事業系統의 職務 ⑤특히 指導性이 要求되는 職務를 들고 있다. Scott, *Ibid.*, pp. 2-3,

性格의 测定方法에는 筆記的方法(paper-and-pencil test)과 投射的 方法(projective techniques)의 두 方法이 있겠는데 흔히 쓰이는 것이 前者の 方法이다.

그러나 맥머리(R. N. McMurry)같은 이는 筆記方法은 속임수가 쉬워 오히려 臨床用에 適合하며 選拔의 경우 TAT 나 “로르샤”(Rorschach test)와 같은 投射的 方法이 보다 有用하다 하고 있다.<sup>(41)</sup>

그러나 投射的 方法은 個人檢查이고 結果의 解釋에 專門的 技術이 要하므로 上位職의 選拔에 適合하리라 생각된다.

#### (2) 興味檢查(Interest Test)

興味가 職務와 關聯이 있다는 事實은 널리 알려져 있으며 個人이 自己가 興味를 느끼는 職務에 配當되었다면 그 職務成功度는 상당히 向上될 것이다.

그러나 이 檢查가 人事選拔에 使用될 경우 그 限界는 甚하게 나타나므로<sup>(42)</sup> 이는 일단 選拔된 職員들의 相談(counseling)이나 再配置의 參考를 為해 使用될 경우 상당한 效用價值를 얻을 수 있을 것이다.

### 3. 檢查結果의 活用

여기서는 처음 얻은 檢查點數가 어떠한 形態로 變化하여 效果의인 合格決定에 利用되느냐에 對한 考察이다.

#### (1) 規準(norms)

테스트結果에서 처음 나타나는 點數는 아무런 意味가 없는 粗點(raw score)<sup>(43)</sup>인데 이 粗點을 알기 쉽고, 解釋하기 쉽고, 意味있는 點數形態로 變化시킬 것이 規準이다.

規準의 原理는 수많은 應試者가 試驗을 치르는 경우 즉 頻度數(frequency)가 많으면 많을 수록 個人們의 點數의 分布는 正常分布曲線(normal curve)

을 이룰 것이라는前提아래 그 點數들을 빙도수에 따라 適當한 간격으로 나누어 놓은 것이다.<sup>(44)</sup>

實驗實施過程에서 수많은 實驗集團에게 檢查를 實施하여 이러한 原理에 依해 規準을 미리 定해 놓으면 後에 應試者에게 얻은 粗點을 이 規準에 비추어 보면 곧 그들의 正確한 實力의 位置를 알 수 있을 것이다.

現試驗에서는 粗點에서 別 進步가 없는 百分比率<sup>(45)</sup>을 使用하고 있는데 이 點數로는 應試者와 다른 個人, 더우기 다른 集團이나 全集, 다른 科目과도 比較할 수 없는 初步의 點數形態이다.

原來 實力의 評價, 比較한 많은 사람과 견주어 보아야 正確性, 客觀性, 代表性를 띠운다 하겠다.

現試驗은 事前에 問項分析이 안되어 있어 應試者들의 正確한 實力差를 分別해 주는 問項이 出題되는지 輿否를 알 수 없고, 수많은 사람들의 點數를 比較하는 規準도 없어 個人的 正確하고 客觀의 實力의 位置나 水準을 알 수 없다.

더우기 이러한 狀態에서 資格點數 (科目當 40點未滿, 總點 60點未滿者는 不合格)까지 두어 상당한 矛盾을 들어내 놓고 있다.

그러나 心理檢查의 경우 問題들의 精選은勿論 수많은 實驗集團에게서 얻은 信賴性있고 틈틈한 基準이 있어 여기에서 資格點數를 둔다는 것은 오히려 妥當할 것이다.

#### (2) 合格點의 決定

各檢查의 規準에 비추어 應試者들의 여러 檢查에서의 位置를 알게 되면<sup>(46)</sup> 이를 基礎로 合格點을 決定하게 된다.

合格點은 下限線만을 決定하는 경우가 있고, 또 上下兩線을 決定하는 경우도 있을 것이다.

上限線이 있게 되는 理由는 職務마다 行動資質

(41) Robert N. McMurry, *Tested Techniques of Personnel Selection*, Chicago, The Dartnell Corporation, 1966, Section 3, pp. 4-5.

(42) 性格檢查의 경우 속임수의 防止策이 많이 考察되었으나 興味檢查는 아직 이에 對한 方途가 別로 없다. 약간의 興味特性를 性格檢查에 加味시켜 測定할 수도 있다.

(43) 粗點이란 正答한 問項이 몇개 나에 따른 點數이며 이를 素點이라고도 한다.

(44) 規準의 基本形態에는 ①年齡點數 (age scores) ②百分位點數(percentile scores) ③標準點數 (standard scores)의 3 가지가 있다.

(45) 全體問項을 100點으로 본 正答한 問項과의 比率이며 百分位點數는 全혀 다르다.

(46) 한 個人的 여타 檢查에서의 位置를 한 圖表上에 要約해 놓은 것을 檢查프로파일(test profiles)라 하며 이는 合格判定에 도움을 준다.

의 適正水準이 있어서 테스트點數의 高得點者가 오히려 勤務成績이 떨어지게 되는 경우 上位의 高得點者를 除去하는 것이다.<sup>(47)</sup>

또 하나 合格點의 決定에서 考慮할 點은 “무게 준 總點(weighted composite scores)方法”을 擇한 것이나 “檢査別 合格點(multiple cut-off)의 方法”을 擇한 것이냐인데 前者は 각下位檢査 각각의 妥當度에 따라 比重을 두어 그 點數를 合算한 總點에 따라 合格與否를 決定하는 方法이며 後자는 檢査 하나 하나에 合格點을 따로 두어 그 중 어느한 檢査에도 不合格하면 그는 아주 不合格되는 方法이다. 兩者的 折衷方法도 생각할 수 있겠다.

## 五. 心理検査 導入上의 注意點과 管理・運營의 問題

### 1. 心理検査 限界의 認識

心理検査가 無缺點의(infallible) 完全한 道具는 아니다.

心理検査가 未來의 勤務行動을豫言한다는 點에서 즉 “豫言”(prediction)이라는 말이 内包하듯이 거기에는 반듯이 誤差(error)라는 限界를 認定해야 할 것이다.

특히 未來의豫測가 어려운 많은 外的 要因들이勤務遂行에 影響을 준다고 생각할 때 正確한豫言이란 그리 쉬운 일이 아니다.

더우기心理検査가高度의 專門知識과 技術이要求됨에 不拘하고 이에 對한 未熟의 專門家가擔

當하였을 경우 심각한 限界性을 들어 낼 것이라는 것은 두말할 必要도 없다.

이런 點을 고려할 때 우리는 檢査結果로 나오는 數值을 絶對的, 決定的 (absolute or decisive)인 數值로 생각할 것이 아니라 어디까지나 하나의 有用한, 도움이 되는 (helpful or contributory) 數值로서 看做되어야만 할 것이다.

勿論心理検査가個人의 資質檢定에 있어 面接이나 其他의 試驗方法보다는 客觀的이고 正確하다고는 할 수 있겠으나心理検査로서 測定하기 困難한 面도 많이 있으니<sup>(48)</sup> 이러한 點은 다른 試驗方法으로 補充하는 수밖에 없을 것이다.

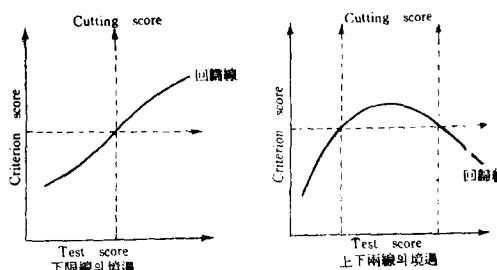
이 點을 생각할 때心理検査는 其他의 試驗方法을 補完(supplement)하는 것인지 절대로 代替(substitute)하는 것으로 看做해선 안될 것이다.<sup>(49)</sup>

이에 對해 맥코미(E. J. McCormick)은 恒常心理検査를 適用할 때는 이 “補完”이라는 말을 銘心하고 있다.<sup>(50)</sup>

오늘날 行政公務員의 資質로서 性格, 態度의 側面이 상당히 重要한 要因으로 대두되므로 性格検査의 導入은 不可避할 텐데 이 性格検査는 能力検査보다 그 限界가 더甚하게 나타나 이경우 그 限界를 面接試驗으로 補強하는 수밖에 없을 것이다.

결국 이 點을 고려할 때 面接試驗의 責任은 더욱 커지리라 생각되는 데 앞으로 우리의 面接試驗은 從來의 知識・技術만의 檢定에서 脫避하여 應試者の 性格, 價値觀, 態度, 興味等의 習慣的 行動을

(47) 上限線, 下限線을 決定하는 原理는 아래 圖表와 같다. 여기서 回歸線(regression line)이란 勤務行動과豫言變數間의 相關係를 가장 잘 代表하는 直線 또는 曲線을 말한다.



(48) 應試者の 經歷, 學歷, 前職場 또는 學校에서의 品行, 成績, 身體的 特徵, 외모, 물가집等等은 心理検査以外의 試驗方法, 즉 志願書, 身元調查, 身體検査, 面接等의 方法으로 알아내야 할 것이다.

(49) Dale Yoder, *Personnel Management and Industrial Relation*, 4th ed., Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, Inc., 1956. p. 269.

(50) Tiffin and McCormick, *op. cit.*, p. 76.

測定하는 方向으로 나가야 할 것이다.

결국 우리의 現試驗에서 心理検査가 適用될部分은 筆記試驗(1次, 2次)과 實技試驗이 될 것이다. 즉 이 두 試驗方法이 心理検査로서 代替되어야 할 것이며 나머지 試驗方法과는 서로 補完關係를 維持해야 할 것이다.

## 2. 政策·計劃的 問題

### (1) 最高管理層의 政策支援과 監督層, 現職員의 協調

Test 가 훌륭한 選拔道具이라해도 最高管理層에서 無價値한 것이라 생각하면 이의 導入은 不可能하다.

成功的 導入을 為해선 高位層의 이에 對한 必要性이 先行되어야 하는 데 Test 計劃樹立者는 이의 必要性을 說得시켜 그들로 부터 여려면의 政策支援을 얻어야 한다.

充分한 豐算確保, 研究發展機構의 設置, 이에 對한 附隨設備와 器具의 導入, Test 計劃上의 人事配置, 기타 細密한 部分까지 그들의 支援 없이 Test 的 成功은 바랄수 없다.

上記 問題中 研究發展機構의 設置에 對해서만 간단히 考察하면, 원래 Test 計劃은 專門技術을 要하는 繼續事業이므로 常設機構로 하되, Test 自體가 效率의 人力使用을 目標로 하며 各種 人事資料를 蒐集, 提共해야 한다는 點에서 中央人事機關內에 設置하여 職務分析, 職位分類의 擔當機構와 試驗執行機構와의 緊密한 連絡과 容易한 協調를 얻을 수 있도록 한 사람이 그 權限을 장악해야 할 것이다.

또 Test 的 專門性은 試驗實施權限의 中央集中을 自然 招來하는 데 이는 不可避한 當然한 歸結이고 각部處가 이에 對한 充分한 能力を 갖춘後 점진적 인 委任이 要請된다.

高位層의 政策支援이 重要하나 이 것만으로 Test 가 成功하는 것은 아니다. 監督層, 現職員의 協調와 支持가 또 必要하다.

보통 意思決定에 監督層의 影響力은 크다 하겠다. 監督層의 意思를 無視하고 上位層의 權限으로導入되는 경우 Test 計劃遂行에 對한 非協調的 態度와 日常의 上位層에 對한 報告에서 그럭저럭 잘 돼가고 있다는 式의 報告는 Test 的 成功의 遂行을 阻害시킨다.

여기서 Test 專門家는 이들과 보다 좋은 人間關係가 必要하며, 計劃의 初期段階의 大部分은 이들과 親熟한 人間關係의 樹立으로 그들의 充分한 理解增進과 無關心 또는 懷疑的抵抗을 克服해야 된다.

또 Test 는 廣範한 實驗集團으로 現職員을 相對로 하게 되는 데 이들이 誠意없는 反應 즉 Test 問題에 充分한 動機(motivation)를 갖지 않고 아무렇게나 應答하는 경우 Test 의 妥當度나 信賴度等에 根本의 차질을 가져오므로 이들의 協調와 支持를 얻는 方法이 講究되어야 할 것이다.

### (2) 테스트專門家의 確保와 테스트實施者들의 適切한 訓練

未熟한 專門家의 Test 計劃擔當은 test 의 無用, 無價値, 有害한 結果만을 招來하고 막대한 國庫損失과 時間, 精力を 浪費하게 된다.

그러므로 豐富한 經驗과 知識을 가진 有能한 Test 專門家의 確保는 Test 計劃 全體의 運命을 左右하는 重要한 要因이다.

다음 Test 實施者들의 適切한 訓練인데 이들의 不遜한 態度, 素養은 應試者들의 政府에 對한 印象을 刺戟하며 이에 對한 不快感의 波及은 테스트自體의 成功에 影響을 미친다.

그러므로 그들의 態度, 素養의 訓練에 보다 置重해야 할 것이다.

### (3) 漸進的 擴大

갑작스런 테스트의 全般的 實施는 막대한 豐算과 專門의 技術이 要求된다. 우리의 경우 經濟的 後進으로 因한 豐算不足과 테스트에 對한 專門的 技術의 不足은 Test 計劃의 全般的 實施를 어렵게 만들고 있으므로 우선 急히 必要한 몇몇 職務를 選定, 이를 導入하여 이의 成果와 經驗을 通해 漸進的 擴大를 꾀해야 할 것이다.

### (4) 國民의 懷疑的反應의 處理

心理検査의 成功的 導入에 注意해야 할 또 한 要素는 國民의 反應(public reaction)이다.

國民의 意思가 尊重되는 民主社會에선 아무리 훌륭한 選拔裝置라도 國民이 이에 對한 理解와 納得이 不足하여 이를 拒否할 경우 試驗當局은 이를 強行할 수도 없고 強行했자 成功은 바랄 수 없을 것이다.

一般國民의 경우 大部分이 心理検査에 對해理

解가 不足하기 쉽다.

또 傳統的으로 내려온 政府에 對한 不信感과 改革보다는 守舊的 態度가 아직도 놓후한 우리 社會 風土에서 政府는 이에 注意를 해야 할 것이다.

이에 대해 政府는 現試驗의 問題點을 출직히 是認하고 이의改善를 為한 研究가 進行되고 있다는事實을 真實한 態度로 機會있을 때마다 알림으로써 國民으로 하여금 事前에 이에 對한 理解와 必要性을 認識시켜 아무 抵抗 없이 쉽게導入할 수 있도록 해야 할 것이다. 이는 發展行政의 概念이 從來의 行政과 달리 事前的, 先導的 行政이라는 點에서도 納得이 갈 수 있겠다.

그리고 이의導入後에도 계속 알기쉽고 理解하기 쉬운 視覺的인 그림이나 圖型으로 이의 成果나 效果를 國民에게 알려 國民이 이의 成果나 長點을理解해야 成功의 遂行을 이룩할수 있겠다.

### 3. 管理·運營의 問題

#### (1) 管理

管理는 大規模 組織일수록 그重要性은 더 커질 텐데 每年 數千, 數萬의 應試者를 相對로 한 行政府의 경우 特히 그重要性은 클것이다. 하루에 數百名이 여러개의複雜한 테스트에 應試하여 하루나 이틀만에 採點, 合算, 檢算하고 이를 報告, 記錄하여 그結果를 機敏性있게 活用할 수 있도록 하는 것은 管理의 問題이며 또 그結果들이 將次研究作業, 其他 參考事項에 效果的으로 利用하도록 하는 것도 管理에 달려 있다.

따라서 效果的 管理는 그 만큼 經費, 時間, 精力의浪費를 最大限으로 減少시킨다. 管理의 問題에는 보통 다음 세가지가 包含될 수 있겠다.

##### ① 檢查實施의 管理

이를 소홀히 하는 경우 信賴性있는 檢查結果는 얻지 못할 것이며 應試者の 檢查結果의 대부분의誤差는 實施管理의 不注意에서 초래된다.

여기에는 보통 4가지가 問題된다.

(가) 實施스케줄인데, 이는 最大限의豫言을 為해 檢查의 實施順序, 時間, 休憩등을 얼마나 하느냐의 問題다.

(나) 實施場所의 選擇과 指示(instruction)의 問題이다.

實施場所는 應試者の 能力を 아무끼리낌 없이 最大限으로發揮할 수 있는 最適이 場所 즉妨害

要素가 없는 조용하고 換氣, 採光, 面안한 座席과 그 位置를 適切히 配列해야 한다는 것이며, 指示는 應試者が 쉽게 理解할 수 있도록 簡略, 明確, 完全해야 하며 答案要領을 알기 쉽게 例示해 주어야 한다.

(다) 檢查資料(test materials)의 秘密確保인데, 檢查問題가 應試者에게 漏泄되지 않도록 徹底한 秘密을 維持해야 한다는 것이다.

(라) 被檢者의 動機(motivation)問題인데 이는 實驗過程에서 어떠한 方法으로 現職員에게 充分한 動機를 賦與시키는가 이다.

##### ② 採點, 檢算, 檢討의 管理

比重을 주어 採點하고 이를 合算, 檢算, 檢討(auditing and checking)을 하는 일은 상당한 人力과 時間을 소모하게 된다.

우리의 경우 아직 이에 對해 사람이直接 손으로 採點(manual scoring)하고 檢討하게 되는 데 앞으로 테스트가導入되는 경우 이러한 手工的方法은 도저히 이를 감당할 수 없을 것이며 또 研究段階에서의 수많은各種 統計資料의 處理는 電子計算機(IBM)의導入을 不可避하게 만든다.

##### ③ 報告, 記錄, 保存의 管理

Test結果는 그 것을 使用할 者에게 記錄報告되어야 한다.

테스트結果를 使用하는 者는, (가)合格與否의行政的決定을 내려야 할 者, (나)이를 最終的으로研究段階에서 使用할 者의 두種類가 있을 것이다.

前者에게는 즉각적으로 結果를 利用할 수 있도록 便利, 解釋하기 쉬운 記錄의 形態로 最大限의單純性을 提供해야 하며, 研究者를 為한 記錄의 문제에선 統計的 分析을 容易하게 遂行할 수 있도록 그 記錄이나 保存이 完全해야 하며 後에 그들의職務遂行 準據와 關聯시켜 볼 수 있게 찾기 쉽고 正確해야 한다.

테스트結果는 그 것이 테스트 實施後 곧 不必要해지는 것이 아니라 妥當化研究, 繼續的研究發展, 其他 參考事項에 有用한 資料가 되는 것이므로 記錄과 保存의 問題가 重要性을 貼우게 된다.

##### ④ 運營

運營의 問題는 檢查計劃의 모든 곳에서 效果의 인 테스트의 目標를達成하기 為해 꾸준한 研究와 改善이 뒤따라야 할 것이다,

研究段階, 테스트의 實施, 그 結果의 活用, 또 이를 基礎로 한 새로운 研究는 하나의 “체인”(chain)을 形成하게 된다.

繼續的的研究가 왜 必要하느냐는 社會는 變化하며 따라서 組織의 目標 또한 變化한다. 또 異質의 인 應試者의 繼續的流入은 以前의 檢查妥當度를 變動시키게 된다.

그러므로 Test는 繼續的的研究, 改善, 發展의 一連의 過程이며 이의 成功與否는 一矢の 事에 대한 꾸준한 精進과 努力如何에 달려 있다 하겠다.

## 六. 結論

이 論文의 研究內容을 要約, 結論지우면,

첫째 試驗은 實績主義(merit system)을 表示하기 为한 單純한 形式的 名分에서 그치지 말고, 國家의 發展은 이를 擔當하는 人間의 發展의 資質에 全的으로 依存한다는 것을 銘心, 國家가 真正으로 必要로 하는 發展資質의 所有者를 獲得하는 積極的充用方法으로 看做되어야 할 것이다.

둘째, 이러한 發展資質의 所有者를 獲得하기 为해서는 從來의 單一한 知識·技術의 測定을 버리고 보다 바람직한 知能, 適性, 性格, 價値觀, 態度, 興味, 信念等의 폭넓은 資質을 아울러 檢定도록 해야 할 것이다.

세째, 이러한 人間의 資質을 效果的으로 檢定하는 것이 心理検査의 方法인데 이의 早速한 導入, 研究發展이 必要하며 특히 知能, 適性, 性格検査의

活用에 置重해야 할 것이다.

心理検査의 가장 큰 利點은, 이 方法은 事前에 여러 作業을 通해 職務가 要求하는 行動資質의 適正水準을 發見하여 이들의 安當與否를 證明한 後 實施된다는 點에서 名實相符한 適材適所配置가 이 루어 진다는 것이다.

네째, 心理検査는 우선 時急히 必要로 하는 職位부터 導入運用하되 이때의 優先順位는 技術職과 中下位職이 될 것이다.

왜냐하면 實質의 業務를 擔當하는 者들이 이들이며 現在의 試驗이 이들에게는 事實上 適合치 않고 빈번한 離職, 事故와 士氣의 問題를 誘發하는 것도 바로 이들이기 때문이다.

이때의 注意點은 心理検査의 導入이 모든 것을 解決해 줄 것이라는 安易한 생각을 버리고 心理検査의 限界點을 分明히 認識, 誤用을 犯하지 말아야 하며 또 管理層의 認識과 充分한 政策·計劃의 支援, 監督層과 現職員의 協調와 支持, 또 國民의 懶惰的反應을 適切히 處理해야 할 것이다.

다섯째, 우리는 우리의 試驗의 歷史에서 그 斷面을 찾을 수 있듯이 그의 成敗는 이에 對한 깊은 關心과 繼續的研究에 관한 깊은 热意(enthusiasm)에 달려있으며, 이점은 아무리 強調하여도 지나치다고는 할 수 없을 것이다.

試驗이 官僚制와 社會組織에 미치는 影響을 重要視 여겨 繼續的으로 問題點을 찾아 이를 改善發展시킴으로써만 健全한 官僚制, 健全한 國家發展을 이룩할 수 있을 것이다.