

공직관리자 선발용 면접에서의 평가요소 개발

이순목¹ 김명소² 김청택³ 박정⁴ 설현수⁵ 유태용⁶ 이도형⁷ 임지영⁸ 조영일⁹

¹성균관대 BK21 아동교육연구단, ²호서대 산업심리학과, ³서울대 심리학과

⁴한국교육과정평가원, ⁵중앙대 교육학과, ⁶광운대 산업심리학과,

⁷삼성인력관리위원회, ⁸서울대학교 심리과학연구소, ⁹성균관대 심리학과

이 연구에서는 공직에서의 초급관리자 임용시험중 3단계 시험인 면접에서의 평가요소에 대하여 적절성을 평가하고 국내외 문헌과 사례를 참조하여 새로운 평가요소를 대안으로서 제시하고 있다. 현행 요소에 대한 평가에서 가장 두드러진 지적은 비인지역량 특히 개인간(interpersonal) 역량의 측정이 조금 더 강화되어야 한다는 것이고, 외국 사례에서 볼 때 이미 개인간 역량이 면접측정에서 충분히 포함되어 있고, 필기에서 측정이 안되는 언어의사소통 및 표현력이 필수적으로 면접에서 측정되고 있다. 이러한 결과를 반영해서 80문항짜리 설문을 작성하여 면접에서 꼭 측정되어야 할 요소들을 조사하였다. 연구대상인 23개 시험단위에 3-5년 근무한 353명의 공무원들로부터 받은 자료에 탐색적 요인분석과 다차원척도법을 사용해 분석하였다. 요인분석 결과 다음의 10개 요인을 얻었다: 태도 및 자세, 공직윤리, 리더십, 언어의사소통력, 폭넓은 관점, 정보화, 실제문제 해결력, 균형감각, 개방성, 정서안정성. 각 시험단위가 10개 요인에 대해서 가지는 요인점수를 사용해서 다차원척도법의 선호도분석을 실시한 결과 각 시험단위에서 어떤 평가요소가 중요시 되는가도 발견하였다. 아울러 이들 요인들을 현실적으로 5급 공무원 면접절차에서 반영하기 위한 제안을 제시하였다.

주요어 : 인사선발, 면접, 평가요소, 요인분석, 다차원척도법

본 연구는 공직에서의 초급관리자 선발용 면접, 구체적으로는 행정직, 기술직 및 외무직 분야의 5급 공무원(사무관이라고도 함)들을 선발하는 고시에서의 3단계¹⁾가 되는 면접에서 어떤 요소가 평가되어야 하는가를 제시하고 있다. 현행 5급 임용시험인 행정고시, 기술고시 및 외무고시에서의 면접에는 1980년의 공무원 임용 및 시험시행 규칙에서 규정된 다섯가지 평가요소가 있으나 지난 20년간의 시대적 변화를 반영하지 못하고 있다. 평가되어야 할 영역이 충분히 고려되지 않아 누락되는 영역이 있고(예: 대인조정능력), 불필요한 영역이 포함되는 문제가 있고(예: 2차 시험점수를 참고하여 면접당락 결정), 직군별 다양성에 대한 고려없이 전반적으로 적용되고 있다. 이러한 면접절차로서는 열린사회와 변화하는 지식사회에 유연하게 적용하고 선도하는 정부조직의 구현에 필요한 다양한 역량을 갖춘 초급관리자 선발에 미흡하다. 따라서 보다 최근의 시대적 요구를 반영하고, 다양한 직군의 특징을 반영하되, 현실적으로 적용가능한 평가요소를 설정하는 것이 필요하다.

이런 목적에서 이 글은 다음의 순서에 따라 서술된다. 우선 현행 5급 공무원 채용 면접시험에서의 평가요소에 대한 비평을 제시한다. 다음은 외국의 정부에서의 면접시 평가요소를 검토해 본다. 이러한 비교검토를 기초로 하여 평가요소의 설정을 위해 실시된 직무조사 결과를 제시한다. 직무조사의 마지막 단계에서 설문을 제작하고 대량자료를 수집하여 평가요소를 추출하고, 각 요소들이 직군별로 어떠한 차별적 관련을 가지는지를 봄으로써 앞으로 면접에서의 활용을 위한 시사점을 제공한다.

현행 공직관리자 채용면접에서의 평가요소

공무원 임용 및 시험 시행규칙 제12조(1980. 6. 14 개정)에서는 다음과 같은 평가요소를 제시하고 있다.

- 공무원으로서의 정신자세
- 전문지식과 그 응용력
- 의사발표의 정확성과 논리성
- 용모·예의·품행 및 성실성
- 창의력·의지력 기타 발전가능성

1980년에 규정된 이 평가요소중 '전문지식과 그 응용능력'만이 시험단위별로 상이한 문제를 제시하여 응시자를 테스트하고 있고 나머지는 모든 시험단위에서 동일하게 실시되고 있다. 참고로 현재 정부조직에는 11개의 직군이 있고 각 직군 밑에 다수의 직렬, 직렬 밑에 다수의 직류가 있어서 2000년 4월 현재로 94개 직류가 있다. 시험단위는 직렬이 되는 경우도 있고 세분화된 직류가 되는 경우가 있으나 이 글에서는 비교적 큰 단위인 23개 단위에 대해서 연구대상으로 하였고 직렬과 직류를 구분치 않고 “~직”으로 부르기로 한다.

현행 평가요소에 대한 공직자들의 견해는 물론 앞으로 개선의 방향에 대한 질적인 탐색을 위해서 표 1과 같이 3차에 걸친 예비조사를 실시하였다.

1차설문에서 '함께 근무하는 사무관 가운데 처음부터 면접에서 통과되지 말았어야 하는데' 하는 경우를 물었을 때 설문응답자의 32%만이 '전혀없다'고 하였고, 61%가 '드물게 있다', 7%가 '종종있다'고 하였음은 그런 경우가 없다고 말하기 어려운 현실을 시사한다. 더구나 7%가 '종종있다'고 답한 것은 국가 경영의 일선관리자들인 사무관들의 수요가 1년에 200명 내외로 선발되는

1) 1단계는 필기적성검사, 2단계는 내용분야의 필기 시험.

표 1. 현행 평가요소에 대한 비평 및 개선안 예비조사 참여자

1. 17개 부처 사무관들에게 설문("1차설문"으로 부르기로 함): 2001년 5월 15일~5월 20일에 실시
부처에서의 사무관 수효를 참조하여 안배. 500부 돌린 결과 전체 425부 회수.
부처별 회수된 부수는 다음과 같다.
통일부(18), 산업자원부(27), 국무조정실(10), 노동부(18), 정보통신부(29), 특허청(50), 법무부(24), 법제처(9),
재경부(36), 관세청(20), 외교통상부(42), 국세청(35), 교육인적자원부(30), 환경부(17), 행정자치부(30),
중앙인사위원회(10), 기획예산처(20)
2. 58명의 사무관 및 고시관련 공무원 심층면접("심층면접"으로 부르기로 함): 2001년 5월 18일~5월 25일 실시
17개 시험단위에서 사무관 49명(근속년수 평균 5.6년, 표준편차 2.5년),
고시관련 4급 이상 공무원 9명(근속년수 평균 23.9년, 표준편차 4.4년)
시험단위에서 사무관들의 참여수는 다음과 같다.
일반행정직(18), 법무행정직(2), 재경직(2), 교육행정직(3), 사회복지직(2), 검찰사무직(2), 보호관찰직(2),
외무직(5), 기계직(2), 전기직(2), 화공직(1), 농업직(1), 환경직(1), 토목직(2), 건축직(1), 전산직(2), 통신기술직(1)
3. 6명의 사무관들과 2일에 걸친 면접문항 개발 워크숍: 2001년 6월 14일~6월 15일 실시
일반행정직 2명, 외무직 2명, 교육행정직 1명, 국제통상직 1명
실제 면접문항 개발에 참가하므로 근속년수 2-3년의 젊은 사무관들을 중앙인사위원회로부터 추천받음.

표 2. 현행 평가요소에 대한 평가(1차설문)

평가요소	적절하다(%)	적절치 않다(%)	합계(%)
공무원으로서의 정신자세	28.5	71.5	100
전문지식과 응용능력	24.9	75.1	100
의사발표의 정확성과 논리성	67.5	32.5	100
용모·예의·품행 및 성실성	49.2	50.8	100
창의력·의지력·기타 발전가능성	6.6	93.4	100

것을 감안할 때 중요한 지적이라고 본다. 현행 평가요소의 적절성에 대하여 국내에 근무하는 사무관들에게 1차설문한 결과는 표 2와 같다. 표 2는 현행 5개 평가요소를 제시하고서 "비교적 적당한 수준으로 측정되고 있다"고 판단되는 요소에 V표 하라고 한 결과이다. 의사소통에 관한 요소 이외에는 과반수가 적절치 않다는 응답을 하고 있다.

현행 면접시험은 2차 시험성적을 크게 참고하

면서 합격자를 결정하는 소극적이고 형식적인 방식으로 운영되고 있다(중앙인사위원회, 2001). 따라서 표 2의 평가요소들이 명목상으로는 중요하지만 실질적 역할을 못하는 점이 있을 것이다. 2001년 6월중에 6명의 사무관들과 이들에 걸친 워크숍을 통해서, '원활한 직무수행을 위해서 임용시 구비해야 할' 역량들을 선정한 후 2차로 설문조사(6월 20일~6월 30일)를 하였다²⁾. 23개 시험단위의 사무관 353명에게, 임용된 사람들 가운

표 3. 면접에서 앞으로 측정이 강화되어야 할 요소(2차설문)

(): %

요 소	현재로서 만족	어느정도 강화필요	상당한 강화필요	전체응답자*
공무원으로서의 정신자세 및 윤리	44(24.4)	64(35.6)	72(40.0)	180
개방성, 창의력	31(17.4)	108(60.7)	39(21.9)	178
성실성, 의지력**	46(26.1)	67(38.1)	63(35.8)	176
전문지식과 응용능력	66(37.3)	88(49.7)	23(13.0)	177
의사발표의 정확성과 논리	50(28.1)	98(55.1)	30(16.9)	178
예의, 품행	62(35.0)	64(36.2)	51(26.8)	177
대인관계능력	46(25.7)	89(49.7)	44(24.6)	179
실무상 문제해결능력	42(23.9)	99(56.3)	35(19.9)	176
리더십	38(21.8)	90(51.7)	46(26.4)	174
사람 및 부처간 조정능력	23(13.1)	99(53.6)	53(30.3)	175

* 설문에서 이 부분의 질문이 뒷부분에 있었으므로 전체응답자 353명중 180명 정도만이 응답하였다. 54%의 응답률이다.

** 성실성이 성격이고 의지력은 동기화인 듯 보이지만, Costa와 McCrae(1992)의 NEO PI-R에서 성실성 아래 6개 측면중 하나인 "discipline"에는 개인의 의지력에 대한 문항들이 기술되어 있다. 여기서도, 성실성의 한 측면으로서의 의지력을 의미한다.

데 '처음부터 면접에서 통과되지 말았어야 하는 데'라고 생각하는 사람들이 면접에서 충분히 걸러지게 하려면 어떤 요소들이 어느 정도나 강화되어야 하겠느냐 하는 질문을 하였고 그 결과는 표 3과 같다.

표 2에서 의사발표의 정확성과 논리성에 대하여 67.5%의 응답자들이 현행면접에서 비교적 적당한 수준에서 측정되고 있다고 했으나 표 3을 보면 문제있을 사람을 배제하기 위해 어느 정도(55.1%) 또는 상당히 강화(16.9%) 되어야 한다고 응답하였다. 표2에서 49.2%의 사람들이 용모·예의·품행 및 성실성이 비교적 적당한 수준으로 측정되고 있다는 견해를 보였으나 표3에서 예의, 품행에 35%, 성실성 및 의지력에 26.1%의 사람들만이 현재로서 만족이라고 하고 있다.

2) 선정된 요소들은 뒤에 나오는 표 5에서 자세히 제시됨. 2차설문에 대해서는 뒤에 나오는 "평가요소 설정"의 절에서 주로 설명됨.

표 3에서 보면 전반적으로 현재의 면접평가에 만족한다는 비율은 높은 편이 아니다. 만족이 가장 높은 요소는 전문지식과 응용능력으로서 37.3%가 현행방식에 만족한다고 하였고, 가장 낮은 경우는 사람 및 부처간 조정능력의 측정에서 13.1% 밖에는 만족하지 않았다. 사실 이런 요소는 현행 평가요소에 명시적으로 포함되어 있지 않다. 상당히 강화되어야 한다고 응답한 요소 가운데 공무원으로서의 정신자세 및 윤리(40%), 성실성과 의지력(35.8%), 그리고 사람 및 부처간 조정능력(30.3%)이 가장 부각되었다.

여기서 정신자세 및 윤리, 성실성과 의지력은 이미 현행 평가요소에 포함되어 있는 부분이므로 조사결과를 현재의 평가방법이 미흡함을 반영하는 것이기도 하다. 또한 이 연구의 주제인 평가요소 발굴에서 누락될 수 없는 요소임을 의미하기도 한다. 이들은 모두 인지역량보다는 대인능력, 성격, 태도 등의 비인지역량에 관련되는 요소

들로서 상당한 강화가 있어야 하겠다는 견해가 응답자의 30% 이상이고, '어느 정도 강화필요'의 견해까지 합치면 75-90% 정도의 사람들이 강화의 필요를 나타내는 요소들이다. 즉 이 연구의 결과로 제시될 평가요소의 틀 속에 일반적 또는 구체적으로 반영되어야 할 것이다.

여기서 잠깐 인지역량과 비인지역량의 비교를 제시하고 넘어가고자 한다. Cronbach(1949)의 용어로 하자면 인지역량은 최대수행 수준을 나타내며, 비인지역량은 평상적 수행 수준의 개념이다. 즉 최대수행역량은 개인이 최대한 어느 정도까지의 역량을 발휘할 수 있는가의 개념이고, 평상적 수행은 평상적으로 또는 전형적으로 어느 정도의 역량을 보이는가의 개념이다. 아무리 지식이나 지적 잠재력(최대수행역량들임)이 높아도 성격이 성실치 못하고, 의지가 약하며, 일에 동기화가 안 되어 있으면, 즉 평상적 수행이 낮으면 직무수행을 원만하게 할 수가 없는 것이다. 따라서 최대수행역량이 높고 평상적 수행이 낮은 사람보다는 최대수행역량이 최고수준은 아니어도 그것을 늘 자기 수준에서 유지해서 수행을 보이는 사람이 조직에는 더 필요하다. 따라서 현행 고시면접에서 2차 시험점수를 참고하면서 그것을 중심으로 당락을 결정하는 것이 불합격자들의 이의제기를 감소시키는데 기여할 수는 있어도, 행정조직에서 초급관리자로서의 직무수행에 필요한 비인지역량을 충분히 검토하지 못하는 문제를 가져오고 있다. 따라서 비인지역량은 이 연구에서 제시될 평가요소의 틀 속에서 중요한 위치를 차지할 것이다.

5월중에 58명의 사무관, 과장, 국장들에게 면담을 실시했을 때의 자료를 근거로, 문제성 있는 사람들을 볼 때 역시 다음과 같이 비인지적 측면들이 부각되었다.

- ▶ 근무 부서에서 직원들과 협조가 되지 않고,

후배 공무원에게 지시·명령하는 식으로 일함으로써 소외되고 원성을 사며, 결국 다른 곳으로 전출되는 사람. 전에 있던 부서에서도 소외되었다고 함.

- ▶ 성격문제에서 주위사람과 항상 부딪히는 사람이 있으며 그러한 경우에는 차라리 없는 것이 더 낫다고 생각되는 사람.
- ▶ 공직에 있으면서 일을 쉽게 하면서 적응은 잘하지만, 진지하게 하지 않고 적당히 넘기는 불성실한 사람.
- ▶ 배치 받은 부서의 문화에 적응 못해서 타부처로 전출하고자 하는 사람.
- ▶ 아랫사람에게 오만하고 군대식으로 대하여 조직의 분위기가 험악해지고 아랫사람들의 집단항의로 다른 부서로 전출된 사람.

이런 예들은 직무수행상 인지역량의 문제가 아니라 비인지역량의 문제라고 할 수 있다. 따라서 선발용 평가요소로서 개인내 역량을 넘어서 개인간 역량이 충분히 포함되어야 할 것을 의미한다.

외국 공무원 면접에서의 평가요소

미국의 경우 직무분석을 필수적 절차로 하여 선발절차를 타당화할 것을 명시하고 있다(Uniform Guide Lines, 1978, Sec. 14A, p.38300). 즉 직무분석에 기초하여 평가요소를 설정할 것을 의미한다. Pulakos와 동료들(Pulakos & Schmitt, 1995; Pulakos, Schmitt, Whitney, & Smith, 1996)은 직무분석을 통해서 미국연방수사국 공무원 면접시 평가요소로서 다음의 8가지를 설정하였다: 계획·조직력, 정보평가 및 의사결정, 언어표현, 대인관계능력, 주도성 및 동기화, 변화에의 적응, 신체적 조건, 도덕성. 여기서 인지역량은 계획·조직력, 정보평가

및 의사결정, 언어표현이고 나머지 5가지 요소는 모두 비인지역량이다. 비인지역량 가운데서도 대인관계능력, 주도성, 그리고 변화에의 적용은 상당정도 또는 부분적으로 “개인간” 역량의 부분이다. 즉 비인지역량 가운데 반 정도가 “개인내” 역량이라면 반 정도는 “개인간” 역량이다. 앞서의 예비조사에서도 비인지역량, 그 가운데서도 개인간 역량이 강조된 바 있는데 Pulakos 등의 8개 요소에는 이미 그러한 부분이 균형있게 포함된 것을 볼 수 있다.

일본의 공무원 채용시험은 여러 가지가 있으나, 우리나라의 고등고시에 유사한 그들의 시험은 국가공무원채용 1종시험이다. 그 시험의 구성은 교양시험, 전문시험(다지선택식, 기술식), 종합시험, 그리고 인물시험으로 구성된다(공무원채용시험 및 사법시험제도 연구실무연수단, 2000). 일본 중앙정부의 인사원에서 관리되는 1종시험은 1차 교양시험 합격자만이 2차 시험(전문시험, 종합시험, 인물시험)을 치르게 된다. 이 중 인물시험이 우리의 면접을 의미하며 다음의 특징이 있다.

면접에서 중점항목은 적극성, 협조성, 책임성, 정신안정성, 그리고 표현력이다. 여기서 표현력만이 인지역량이고, 나머지 네가지는 비인지역량인데 협조성은 전적으로 개인간 역량이 되며 적극성과 책임성도 상당정도 개인간 역량을 필요로 하는 부분이다.

영국에서는 잠재력높은 인재들을 빨리 고위공무원에 유입하기 위해서 속진제도를 사용하고 있는데 이것은 우리나라의 행정고시와 유사한 제도이다(김성렬, 1999). 영국의 고위관리직에 대한 공통구조는 1급(grade 1)에서 7급(grade 7)까지 있고 특정의 직종으로 구분되지 않고 필요에 따라 배치된다. 일반 외부응시자와 재직공무원 중 해당 부처의 추천을 받은 자들이 공개경쟁에 의해 속

진제도의 적용을 받는 공무원으로 임용이 된다. 우리나라 식으로 하면 이른바 “고시출신”이 된다. 따라서 시보생활을 일정기간 하고 나면 바로 7급으로 승진한다. 이러한 속진공무원의 선발과정은 다음의 특징을 가진다.

- ▶ 14주간에 3단계의 절차를 밟는다
- ▶ 2단계와 3단계에 면접이 포함된다

그러면 면접이 포함되는 2단계와 3단계를 상세히 보기로 한다.

우선 2단계에서는 면접 뿐아니라 논술이 포함되는데 면접관련 부분만 언급하기로 한다. 집단토론을 통해서 협조능력, 조직기여도, 그리고 토의능력을 평가하고, 개별면접을 통해서 의사소통력, 기타의 지적능력, 개인적 자질을 평가한다. 끝으로 서류합속에 들어있는(in-basket) 상황대처기법(Fredericksen, Saunders, & Wand, 1957의 방식에 유사)에서 리더십과 관리능력을 평가한다. 집단토론에서 평가되는 것과 바구니속 상황대처기법에서 보는 것은 대부분이 “개인간” 역량임에 주목할 필요가 있다. 다음으로 3단계는 전적으로 면접인데 자세한 평가요소에 대해서는 알려져 있지 않다.

국내의 5급 공무원 선발면접시 평가요소에 대한 평가에서 개인간 역량이 크게 강화될 것을 요구하는 것에 반하여 외국의 고급 공무원 선발면접에서는 이미 개인내 역량을 넘어서 개인간 역량이 상당한 정도로 반영되고 있음을 알 수가 있다. 또한 필기시험에서 평가할 수 없는 인지역량인 언어의사소통 및 표현력은 미국, 일본 및 영국의 사례에서 공통적으로 포함된 인지역량임을 알 수 있다. 이러한 점들은 이 연구에서의 평가요소 설정에 많은 참고가 되었다.

평가요소 설정

우선 2000년도에 사무관들에게 직무조사를 실시한 결과를 제시하고 이어서 본 연구에서 광범위하게 실시한 직무조사 결과를 제시하기로 한다.

공직적격성검사에서의 직무조사 결과

이미 2000년도에 실시된 공직적격성검사의 연구(이순목등, 2001)에서도 ‘사무관들에게 필요한 능력’을 다음 네가지로 보고하고 있다. 언어능력(언어이해, 의사소통, 지식의 종합), 자료처리 및 수리능력(자료분석, 정보분석, 자료에서 필요정보 추출), 논리력/문제풀이/판단력(논리력, 문제해결 능력, 의사결정능력, 기획력, 지식응용), 사회상식(컴퓨터, 인터넷, 법률, 국제감각), 기타(창의력, 학습능력, 종합적 사고, 분석).

공직적격성검사의 연구에서는 52명의 사무관들에게 1차시험이 새로운 필기시험(“공직적격성 검사”)으로 대체되는 가능성의 맥락이 공문으로 전달된 후에 연구자들이 면담을 실시하였으므로 면접절차 개선을 염두에 둔 직무조사는 아니었다. 그러나 언어능력가운데 의사소통능력, 논리력/문제풀이/판단력 가운데 의사결정능력은 필기 시험으로 측정하기에 대단히 어려운 것이므로 이번 연구에서 포함시킬 수 있는 평가요소가 된다. 특히 의사소통능력은 기존의 면접에서 이미 포함되어 있다. 의사결정능력은 본 연구에서 실시한 현직공무원 워크숍에서도 제시되었다. 따라서 실제로 최종적으로 도출된 평가요소가운데 의사소통능력은 “언어의사소통능력”으로, 의사결정력은 “실제문제해결력”에 포함되어 있다. 즉 공직적격성 검사에서 실시된 직무조사에 비해 본 연구는 면접절차 중심이며, 보다 광범위한 요인들

이 도출되었고(표 10 참조) 규모도 훨씬 대규모였다.

기초설문조사

1차와 2차에 걸쳐서 현직 사무관들에게 현행 평가요소의 적절성에 대하여 설문조사를 실시하였다. 1차설문(N=425)은 표 2에 제시된 내용 및 기타 면접에 관련된 기초적인 정보수집이었고, 1차 조사결과를 기초로 58명의 사무관 및 고시관련 공무원들에 대한 심층면접을 한 후에 평가요소 설정을 위한 2차설문을 실시하였다. 2차설문에는 가능한 평가요소 문항에 대한 평정은 물론 앞서 표 3에 제시된 바와 같은 기초설문도 포함되었다. 2차설문에 참여한 응답자들의 분포는 표 4와 같다.

2차설문에 참여자는 연구대상인 23개 시험단위에서 연간 채용인원에 비례해서 안배한 숫자이다. 이것은 시험단위에 따라 모집단의 크기에 현저한 차이가 있기 때문이다. 최근 5년간 면접 시험통계(중앙인사위원회, 2001)에 의하면 매년 평균 행정고시에서 196명, 외무고시에서 33명, 기술고시에서 60명을 채용하였다. 행정고시에서는 일반행정직과 재경직에서 각각 90명, 80명씩 채용되고 나머지 직군의 일부가 채용된다. 따라서 몇 개 시험단위를 제외하면 몇 년에 한번씩 채용하게 된다. 기술직군에서는 대체로 표 4의 우단에 있는 큰 직군에서 연 5-10명씩 채용하고 나머지 직군에서는 몇 년에 한번씩 채용하게 된다.

현직공무원 워크숍, 심층면접 및 평가요소 설문

워크숍

현직공무원을 대상으로 한 워크숍은 평가요소

표 4. 2차설문 참여자 분포

번호	시험단위	참여자수	번호	시험단위	참여자수
1	일반행정직	104	13	기계직	8
2	법무행정직	6	14	전기직	9
3	재경직	86	15	화공직	7
4	국제통상직	9	16	농업직	8
5	교육행정직	10	17	환경직	7
6	사회복지직	9	18	토목직	6
7	교정직	5	19	건축직	7
8	소년보호직	5	20	전산직	8
9	검찰사무직	4	21	정보통신직	10
10	출입국관리직	3	22	임업직	5
11	보호관찰직	5	23	수산직	5
12	외무직	27			

합계 353명. 근속년수 3-5년의 사무관들. 행정고시출신 246명, 외시출신 27명, 기술고시출신 80명

설정을 주목적으로 실시하였다. 당시 6명의 사무관(외교통상 2, 교육행정 1, 국제통상 1, 일반행정 2)과 연구팀이 함께 모여 이들에 걸쳐서 표 5와 같이 “임용시 구비역량”을 정리하였다.

심층면접

17개 시험단위에서 49명의 사무관, 그리고 고시관련 과장, 국장 9명을 직접 방문하여 각각 1시간여에 걸쳐 심층면접을 실시하였다. 방문전에 미리 물어볼 사항들을 발송하였다. 심층면접 결과에서 얻은 중요 실패/성공의 사례들은 평가요소의 설정에 많은 도움이 되었다.

평가요소 설문

국내 면접에 대한 문헌조사, 외국 공무원 면접에 대한 검토, 1차 설문조사, 워크숍, 그리고 심층면접에서 얻은 정보들을 기초로 하여 80개의 문항을 작성하였다. 즉 면접시에 조사해야 할 역량에 대한 문항들이었다. 이 설문은 2차 설문조

사의 부분으로서 실시되었으며 23개 시험단위에 있는 400여명의 사무관(근무년수 3년~5년)들에게 실시하여 353부를 회수하였다. 이 설문에는 평가요소 뿐만 아니라 과업상 개인의 역량이 드러나는 특정상황을 기술할 것도 요청하였다. 80개 문항들에 대한 평정지시문은 다음과 같았다.

다음 각 문항을 읽고 세가지 선택지 중 하나를 택하여 V표를 해 주십시오. 세가지 선택지는 다음과 같습니다.

1. 중요하지 않음: 본인의 직렬(류)에서는 중요치 않아서 면접시 고려하지 않아도 됨.
2. 중요하지만 임용후 개발가능: 중요하지만 임용후 교육 및 개발의 과정에서 양성되므로 면접시 테스트하지 않아도 됨.
3. 중요하며 임용시 꼭 구비할 것: 중요함은 물론 임용후에 개발되는데 한계가 있으므로 임용시에 충분한 구비가 되어있는지 면접에서 꼭 테스트해야 함.

표 5. 워크숍 결과로 얻은 평가요소

<p>1. 창의 순발성 창의적 사고</p>	<p>5. 분석·논리판단 분석력 판단력 논리적 사고 상황판단력/현실파악 비판적 사고</p>	<p>9. 태도 말씨(상대방 배려, 겸손) 예절</p>	<p>13. 리더십 포용력 조직화 능력 자기주장성</p>
<p>2. 전문지식 국제감각 전문지식 응용력 (가상적 상황 주교) 직렬(류)별 객관적으로 인정되는 전문지식 (단순 단답형 아님) (법/기본Theme/행정마인드)</p>	<p>6. 상식 일반적 식견 사회과학 정보화 능력 폭넓은 시각 법학 기초소양</p>	<p>10. 동기화 의지력 추진력 긍정적 현장접근적</p>	<p>14. 대인관계능력 개인 및 부처와의 네트워킹 능력(독불장군은 안됨) 고객지향마인드 사회적 관심도 포용력/친화력 (배타적이지 말 것)</p>
<p>3. 언어의사소통력 토론 정확성 논리성 이해력 프리젠테이션 문장력/문서작성능력 호소력</p>	<p>7. 성실성 책임감 적극성 준비성(능동적 대응) 계획성 술선수법 개인생활 절제</p>	<p>11. 정서안정성 침착 변화적응 인내 (또는 지구력)</p>	<p>15. 조직적응력 팀워크 친화(모나지 않을 것) 친조직적 (조직분위기에 적응)</p>
<p>4. 문제해결력 위기관리능력 변화관리능력 시기적절한 의사결정력</p>	<p>8. 공직윤리 봉사정신 국가관 자아관 역사관 세계관 공직 자긍심 (자기 분야에 확신) 긍정적 태도 지원동기 합리적이고 실용적인 공직관 (공무원 개인이익과 국가 전체 이익을 절충.맹목적 충성심이 아님) 공정성</p>	<p>12. 개방성 선입견 배제 문화적 개방성 민주성 비권위적</p>	<p>16. 조정 조정 및 중재 능력/ 의견수렴 협상력 교섭력 균형감각</p>

문항분석

우선 수집된 설문지에서 기본적인 문항분석을 실시하였다. 즉, 의미가 유사하고 상관이 높은 두 쌍의 문항이 발견되어 각 쌍에서 둘중 하나를 제거하였다. 즉, 겸손한 태도(5번문항)와, 사람간의 관계에서 예절(7번문항)의 쌍에서 후자를, 상대방을 배려하는 말씨(19번문항), 상대방에 대한 배려 행동(53번문항)의 쌍에서도 후자를 제거하였다.

다음은 각 문항에 대한 척도 즉, 세 개의 눈금 및 의미를 보고서 문항분석을 하였다. 78개 문항에 대한 각각의 눈금 중 응답자들이 선택한 빈도를 보고서 마루효과(floor effect)를 초래할 수 있는 문항들은 제거하기로 하였다. 그 기준으로서 다음을 사용하였다. 즉,

조건 1. 눈금1에서 응답자의 1/3 즉, 30% 초과 또는

조건 2. 눈금1(“중요치 않음”)과 눈금 2(“중요하지만 임용후 개발 가능”)에 응답자가 85% 이상

여기서 조건 2는 조건 1에 맞지는 않아도 눈금 3에 대한 선택자가 15% 미만인 경우로서 지나치게 적은 경우를 의미한다. 이 기준에 따라서 제거되는 10개 문항의 번호들은 다음과 같다.

12, 13, 20, 30, 37, 38, 52, 54, 57, 61

따라서 68개 문항에 대하여 353명의 자료를 가지고 평가요소 추출을 위한 요인분석을 하였다.

요인분석

이 연구는 면접시 측정해야 할 요소를 파악하는 것이 목적이므로 요인분석에서는 문항의 원래 눈금3(“중요하며 임용시 꼭 구비할 것”)을 1점으로 나머지 두 개 눈금(“중요하지 않음”, “중요하지만 임용후 개발 가능”)에는 0점으로 하여 채점을 한 자료를 사용하기로 한다. 68개 문항에 대한 요인분석은 공통요인모형, 단일주축분해, 공통분추정치로서 SMC를 사용하였다. 우선 고유치의 크기를 보면 표 6과 같다.

요인수효의 결정을 위해서는 스크리방식, 평행성분석, 누적분산비율, 그리고 해석가능성을 사용한다. 표6을 보면 324명(응답자 353명에서 결측치 때문에 일부 감소)에 대한 경험자료에서의 고유치와 내용없는 랜덤자료에서의 고유치간에 11개의 값이 같다. 이것은 의미있는 요인의 수효가 11개 이상이 될 수는 없음을 의미한다. 즉 10개 까지가 최대수효이다. 누적분산비율은 적어도 0.75~0.85 이면서 더해지는 비율이 크지 않으면 그 수준에서의 요인수효를 추출하는 것으로 한다. 표에서 보면 누적분산비율은 8개가 되어서야 .75를 상회하며 11개가 될 때 0.85를 상회한다. 그리

표 6. 이분채점된 68개 문항자료에 대한 고유치

고유치 번호	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
고유치	11.82	3.30	2.35	1.48	1.35	1.22	1.14	1.03	0.99	0.89	0.82
차이	8.52	0.95	0.87	0.09	0.17	0.08	0.10	0.05	0.09	0.07	0.06
비율	0.38	0.11	0.08	0.05	0.05	0.04	0.04	0.03	0.03	0.03	0.03
누적비율	0.38	0.49	0.57	0.62	0.66	0.70	0.74	0.77	0.80	0.83	0.86
랜덤고유치*	1.30	1.25	1.18	1.09	1.05	1.00	0.94	0.91	0.86	0.82	0.82

* 랜덤자료에서 나올 수 있는 고유치(Hays, 1985의 parallel 소프트웨어로 구한 값).

고 8번 요인부터는 하나를 더 추출함에 따라 3% 정도의 분산비율이 더해진다. 많다고 보기에는 작고 작다고 보기에는 아주 작지는 않은 크기이다. 어느 정도 누적분산비율이 0.75 근방인 곳에서부터 스크리검사를 해 보면 7번에서 0.10만큼 감소되고 9번에서 0.09만큼 감소한다. 그런데 7개는 누적분산이 너무 작고 9번과 10번에서도 아직은 0.07만큼이 하락하고 있으므로 고유치가 현저히 낮은 값에서 안정된 상태라 볼 수 없다. 따라서 일단은 8개, 9개, 10개의 요인구조를 추출해서 (회전은 VARIMAX) 해석한 후에 결정하기로 한다.

요인의 구조가 8요인모형에서 9요인모형과 10요인모형으로 갈수록 전단계의 요인들 외에 추가로 하나씩의 해석가능한 요인이 나타났고 특히 10요인모형에서 앞서의 9요인모형에서 나온 것과 같은 모형외에 마지막 가장 작은 요인이 해석가능하였다. 그리고 이 10번 요인에서 요인분산의 크기도 요인9의 경우와 거의 비슷했으므로 10요인모형을 해석하기로 하였다. 10요인모형의 출력 및 각 요인의 해석에 사용될 문항들은 표 7과 8에 요약되어 있다.

10요인모형은 전체공통분산의 82%를 설명하는

표 7. 10요인모형

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9	요인10
X1	0.09	0.05	0.06	0.40	0.03	0.07	0.06	-0.02	0.06	0.01
X2	-0.03	0.05	0.16	0.32	0.08	0.00	<u>0.28</u>	-0.01	-0.04	0.03
X3	-0.01	0.22	0.03	0.01	0.01	0.17	0.14	-0.02	-0.03	0.00
X4	0.35	-0.08	-0.01	0.15	0.11	-0.03	0.25	-0.00	0.08	0.07
X5	0.64	0.10	-0.04	-0.07	0.00	-0.07	0.01	-0.02	-0.02	-0.10
X6	0.29	-0.16	0.09	0.35	0.09	-0.04	0.11	-0.06	0.09	-0.08
X8	0.06	0.09	<u>0.33</u>	0.13	0.04	0.04	0.45	0.08	0.05	0.00
X9	0.18	0.14	0.08	-0.01	-0.05	0.14	0.54	0.13	0.03	0.09
X10	0.56	0.00	0.01	0.10	0.00	0.05	0.17	-0.10	0.11	0.12
X11	0.52	-0.01	0.04	0.09	0.18	-0.06	0.17	0.14	0.06	-0.06
X14	<u>0.38</u>	0.07	0.09	-0.05	0.11	-0.02	-0.07	0.34	0.10	-0.03
X15	-0.03	0.48	0.07	0.17	-0.04	0.08	0.13	0.01	-0.00	-0.07
X16	<u>0.31</u>	0.35	-0.04	0.06	0.04	0.09	0.03	0.24	0.06	-0.02
X17	-0.00	0.14	0.24	0.19	0.20	0.12	0.33	-0.17	0.05	0.15
X18	0.11	0.15	0.25	0.03	0.32	0.09	0.20	0.05	-0.04	0.00
X19	0.62	0.20	0.05	0.01	0.11	0.06	-0.16	0.18	-0.06	0.03
X21	0.11	0.09	0.51	0.02	0.11	0.01	0.20	-0.08	0.21	0.01
X22	0.18	0.13	0.23	0.31	-0.05	0.07	0.06	0.06	0.19	0.08
X23	-0.04	0.07	0.23	0.42	-0.00	0.04	0.25	0.16	0.15	-0.04
X24	0.25	0.12	0.07	0.04	0.15	0.14	0.18	0.56	0.08	0.06
X25	0.27	-0.05	0.01	0.11	0.27	0.12	0.01	0.31	0.14	-0.12
X26	0.28	0.29	0.06	0.15	0.14	0.00	0.07	0.05	0.10	-0.04
X27	0.02	0.60	-0.02	-0.09	0.04	0.04	-0.01	-0.06	0.11	-0.02
X28	0.49	0.14	0.16	0.03	0.00	0.11	0.02	0.22	0.02	-0.00
X29	0.39	0.18	0.08	0.08	-0.04	0.04	0.13	0.12	0.13	0.10
X31	0.25	0.53	0.00	-0.00	0.09	-0.05	0.09	-0.01	0.07	0.03
X32	<u>0.37</u>	0.37	0.15	-0.03	0.03	0.01	0.09	-0.15	-0.01	0.13
X33	<u>0.53</u>	0.13	0.06	0.03	-0.11	0.06	0.11	0.04	0.09	0.30

표 7. 10요인모형(계속)

문항	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	요인6	요인7	요인8	요인9	요인10
X34	<u>0.44</u>	0.31	0.07	0.04	0.06	0.00	-0.03	0.21	0.19	-0.10
X35	0.11	0.26	0.12	0.05	0.03	0.04	0.09	-0.04	0.40	-0.05
X36	-0.04	0.17	<u>0.31</u>	0.01	0.26	0.10	0.01	0.12	0.38	0.01
X39	0.21	0.22	0.17	-0.08	0.01	0.03	0.16	0.38	0.10	0.18
X40	-0.10	0.03	0.43	0.15	0.07	0.25	<u>0.28</u>	0.12	0.11	0.01
X41	<u>0.35</u>	0.08	0.23	0.01	0.14	0.32	0.14	0.16	0.04	-0.05
X42	0.01	-0.03	0.10	0.20	-0.10	0.67	0.02	-0.00	0.10	-0.03
X43	0.09	-0.10	0.41	0.24	0.02	0.23	-0.12	0.13	0.25	-0.02
X44	0.06	0.19	0.14	0.11	0.06	0.18	-0.01	0.12	0.42	0.12
X45	0.15	0.23	0.04	-0.04	0.32	0.02	0.01	0.17	0.44	0.08
X46	0.15	<u>0.43</u>	0.00	0.06	0.24	0.09	0.01	0.19	0.37	0.09
X47	-0.01	0.10	0.06	0.14	0.21	0.56	0.10	0.09	0.27	0.09
X48	0.31	0.15	0.27	0.08	0.11	0.17	0.09	0.00	-0.06	0.00
X49	0.23	0.17	0.48	0.21	0.27	0.21	0.02	-0.09	-0.09	0.07
X50	0.13	0.06	-0.02	0.22	0.14	0.16	0.03	-0.12	0.19	0.20
X51	0.10	0.12	0.21	0.20	0.00	0.12	0.24	0.10	0.09	0.14
X55	0.25	-0.02	0.46	0.09	0.26	0.21	0.02	0.22	-0.00	0.13
X56	0.56	0.02	0.14	0.10	0.15	-0.00	-0.13	0.09	-0.03	0.08
X58	0.26	0.04	0.31	-0.02	-0.02	0.13	0.06	0.01	0.23	0.29
X59	0.40	0.26	0.14	0.16	0.06	0.10	-0.15	0.22	-0.02	0.13
X60	0.21	0.45	0.09	0.02	0.07	0.28	0.04	0.21	0.02	0.07
X62	0.10	0.24	0.09	-0.01	0.22	0.38	0.05	0.24	0.03	0.10
X63	<u>0.42</u>	-0.04	0.27	0.16	-0.04	-0.07	-0.06	-0.05	0.22	0.39
X64	0.14	-0.02	0.60	0.21	0.07	-0.02	0.11	0.03	0.16	0.04
X65	0.12	0.12	<u>0.41</u>	0.11	0.12	-0.00	0.13	0.31	-0.00	0.14
X66	0.09	0.09	0.42	0.11	0.18	0.11	0.03	0.10	-0.02	0.23
X67	0.19	0.03	0.25	0.21	0.39	0.11	-0.04	-0.01	0.26	0.04
X68	0.47	0.07	0.27	0.14	0.06	0.09	-0.11	-0.04	0.08	0.40
X69	0.30	0.34	0.19	0.11	0.14	0.01	0.00	0.08	0.10	0.26
X70	0.12	-0.00	0.08	0.64	0.14	0.07	-0.06	-0.01	-0.06	0.10
X71	-0.00	0.15	0.11	0.66	0.15	0.11	0.01	0.08	-0.01	0.13
X72	0.01	0.09	0.26	0.02	0.14	0.38	0.12	-0.00	-0.02	0.12
X73	0.05	<u>0.46</u>	0.11	0.05	-0.00	0.02	0.11	0.21	0.16	0.30
X74	0.06	0.04	0.08	0.08	0.54	0.02	-0.02	0.09	0.06	0.06
X75	-0.08	0.03	0.17	0.22	<u>0.33</u>	0.06	<u>0.28</u>	0.08	-0.02	0.50
X76	0.09	0.06	0.11	0.14	<u>0.35</u>	0.12	<u>0.36</u>	0.15	-0.04	0.47
X77	0.09	-0.02	0.22	0.17	0.51	0.06	0.04	0.00	0.08	0.02
X78	0.08	<u>0.30</u>	0.04	0.01	0.30	0.03	0.08	0.06	0.15	0.06
X79	0.13	0.44	0.03	0.20	-0.09	-0.11	-0.17	0.19	0.17	0.08
X80	0.06	0.37	0.23	0.25	0.02	0.06	0.20	0.22	0.23	0.25

주: 음영 또는 밑줄친 문항들이 해석에 사용될 문항들로 표 8에 제시.

표 8. 10요인모형의 해석에 사용될 문항들

요인	문항	의 미	(요인계수)
요인1	X4	남의 말의 내용에 대한 이해 빠름	(.36)
	X5	겸손한 태도	(.64)
	X10	분노를 잘 통제하고 인내	(.57)
	X11	타인의 다양한 스타일 수용	(.52)
	[X14]	개인의사 존중	(.39)
	[X16]	사물/사태를 긍정적으로 봄	(.32)
	X19	상대를 배려하는 말씨	(.63)
	X28	아랫사람에 권위적이지 않음	(.50)
	X29	묵묵히 자기일 수행	(.39)
	[X32]	유혹에 견디고 본분 유지	(.38)
	[X33]	충동적으로 행동하지 않음	(.54)
	[X34]	남을 신뢰하는 자세	(.44)
	[X41]	잘한 사람에게 적절한 인정을 함	(.36)
	X48	팀에서 적응 잘 함	(.32)
	X56	타인에 대한 개인적 배려	(.57)
	X59	상대에게 신뢰받을 수 있는 언행	(.40)
	[X63]	마음의 동요 통제, 안정 지속	(.43)
X68	대인관계에서 감정 위기극복 능력	(.48)	
요인2	X15	자기 일에 대한 확신과 가치관	(.48)
	X16	사물/사태를 긍정적으로 봄	(.36)
	X27	공직에의 자긍심	(.60)
	X31	사회에 봉사정신	(.54)
	X32	유혹에 견디고 본분유지	(.38)
	X34	남을 신뢰하는 자세	(.31)
	[X46]	미래지향적 가치관	(.44)
	X60	고객지향자세	(.45)
	X69	굴하지 않고 정의 실현하는 의지	(.34)
	[X73]	임무에의 정열유지	(.47)
	[X78]	국가관	(.30)
	X79	자신이 무엇이며, 어떻게 살아갈 지의 소신	(.45)
	X80	문제에 임하여 적극 타개 및 추진	(.37)
요인3	[X8]	시기적절한 의사결정	(.34)
	X21	닥쳐오는 변화 감지	(.51)
	X40	임무수행 위한 자원조직화	(.44)
	X43	타인과의 네트워킹 잘함	(.42)
	X49	갈등적인 사람간 조정/중재	(.48)
	X55	이해다른 상대와 협상	(.47)
	X58	변화가 가져오는 스트레스를 인내	(.32)
	X64	자신의 추구방향에 주변지지 얻음	(.60)
	[X65]	치우치지 않는 균형감각	(.42)
X66	타인의 의견 수렴	(.42)	

표 8. 10요인모형의 해석에 사용될 문항들(계속)

요인	문항	의 미	(요인계수)
요인4	X1	의견을 소신있게 제시	(.41)
	X2	새로운 대안 제시	(.32)
	X6	언어표현에 호소력	(.35)
	X22	웬만한 일에 위축되지 않음	(.32)
	X23	치밀하게 계획세워 일처리	(.43)
	X70	단어나 용어의 정확한 구사	(.64)
	X71	언어표현에 분명한 논리흐름	(.66)
요인5	X18	개인과 공공이익간 합리적 절충	(.33)
	X67	세계가 돌아가는데 대한 감각	(.40)
	X74	역사관	(.55)
	[X75]	문제의 원인결과 정확분석	(.34)
	[X76]	상황의 맥락 파악	(.35)
	X77	세계관	(.51)
	X78	국가관	(.31)
요인6	X41	잘한 사람에게 적절한 인정을 함	(.32)
	X42	정보화능력	(.67)
	X47	정보화에 대한 인식 및 관심	(.56)
	X62	정보를 공유하려는 태도	(.39)
	X72	임무파악위해 현장에 접근	(.39)
요인7	[X2]	새로운 대안제시	(.29)
	X8	시기적절하게 의사결정	(.46)
	X9	말은 바 임무완결	(.54)
	X17	위기상황관리능력	(.34)
	[X40]	임무수행 위한 자원조직화	(.29)
	[X75]	문제의 원인결과를 정확분석	(.29)
[X76]	엷힌 상황의 맥락파악	(.36)	
요인8	X14	개인의사 존중	(.35)
	X24	선입견을 배제하고 판단	(.57)
	X25	다양한 문화에의 접근	(.31)
	X39	편견없는 중립적 사고	(.38)
	X65	치우치지 않는 균형감각	(.31)
요인9	X35	성취욕구	(.40)
	X36	새로움에 개방 및 도전	(.38)
	X44	자기개발의 의지	(.42)
	X45	사회에 대한 관심	(.44)
	X46	미래지향적 가치관	(.37)
요인10	X33	능동적으로 행동하지 않음	(.30)
	X63	마음의 동요 통제, 안정지속	(.40)
	X68	대인관계에서 감정위기 극복	(.40)
	X73	임무에 정열 유지	(.31)
	X75	문제의 원인결과 정확분석	(.50)
	X76	상황에 엷힌 맥락 파악	(.47)

표 9. 10요인모형

요인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
요인분산	5.09	3.42	3.34	2.51	2.22	1.92	1.84	1.80	1.74	1.72
요인분산 비율	0.20	0.13	0.13	0.10	0.09	0.08	0.07	0.07	0.07	0.07
명칭	태도 및 자세	공직윤리	리더십	언어의사 소통력	폭넓은 관심	정보화	실제문제 해결력	균형감각	개방성	정서 안정성

* 총공통분산: 25.60

모형으로서 각 요인분산과 요인분산 비율 및 명칭은 표 9와 같다.

또한 이 10개 요인들에 대한 문항들은 표 7이나 표 8에 있는 것처럼 다수이다. 그러나 표 7에서 밑줄친 곳 그리고 표 8에서 []안의 문항들은 1개 이상의 요인에 대해서 큰 요인계수를 가지며 다른 요인에서 이미 적절하게 해석에 사용되고 있음을 나타낸다. 이 문항들은 그 요인의 해석에는 참고되지만 요인간 상관의 측정을 위하여 요인의 척도를 구성할 때는 포함시키지 않는 문항들이 된다. 동일문항이 복수의 척도에 포함될 경

우 척도간 상관을 부풀리기 때문이다. 따라서 표 8을 기초로 각 요인에 대한 척도를 구성한다면 []가 없는 문항을 중심으로 척도를 구성해서 평균, 표준편차, 그리고 척도간 상관을 구하게 되며 그 결과는 표 10에 요약되어 있다.

표 10에서 보면 각 요인척도에서 신뢰도 α 계수는 거의가 0.6을 넘으므로 평가요소 설정이라는 집단연구의 목표에 무리가 없는 값이다. 또한 요인척도간 상관은 0.26~0.58로서 요인들간에 유의한 상관이 존재하면서 크게 중복된다고 볼 수 있는 관계는 아닌 것으로 보인다.

표 10. 10개 요인척도

요인	N	평균	표준편차	신뢰도 α 계수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 태도 및 자세	324	0.3806	0.2769	.80	1.00									
2. 공직윤리	324	0.4810	0.2811	.77	.53*	1.00								
3. 리더십	324	0.2350	0.2602	.77	.45*	.37*	1.00							
4. 언어의사소통력	324	0.3690	0.2679	.68	.32*	.30*	.47*	1.00						
5. 폭넓은 관심	324	0.2773	0.2787	.62	.37*	.37*	.50*	.33*	1.00					
6. 정보화	324	0.2816	0.2877	.65	.32*	.36*	.52*	.32*	.39*	1.00				
7. 실제문제해결력	324	0.4131	0.3544	.55	.28*	.31*	.46*	.35*	.29*	.35*	1.00			
8. 균형감각	324	0.3902	0.3061	.64	.53*	.48*	.47*	.25*	.38*	.37*	.28*	1.00		
9. 개방성	324	0.4577	0.3270	.69	.34*	.54*	.43*	.26*	.44*	.41*	.29*	.42*	1.00	
10. 정서안정성	324	0.3344	0.2958	.70	.58*	.51*	.57*	.40*	.41*	.37*	.40*	.45*	.39*	1.00

* : $p < .05$

시험단위와 평가요소간 개별적 관련성

다차원척도법의 선호도모형

요인분석 결과에서 얻은 각 시험단위 소속 응답자들의 요인점수를 평균하면 시험단위별로 각 평가요소 척도상에서의 위치를 파악할 수 있게 된다. 예로서 어떤 시험단위가 1번 평가요소인 태도 및 자세에서 어떤 위치에 있느냐 하는 것은 면접에서 그 요인이 얼마만큼 중요하게 여겨지는가를 의미한다. 왜냐하면 그 시험단위내 개별 응답자들이 면접에서 반드시 평가해야 할 내용을 선택한 결과가 요인점수로 나온 것이기 때문이다. 각 평가요소의 척도상에서 시험단위의 위치를 나타내는 요인점수로 구성되는 “평가요소×시험단위”의 행렬은 다차원척도법(Davison, 1983; Kruskal & Wish, 1978; Young & Hamer, 1987)에서 선호도모형(unfolding model)에 해당된다. 즉 어떤 평가요소가 어떤 시험단위에서 특히 선호되는지를 나타내는 분석이 가능하다. 이것은 시험단위와 평가요소간의 거리모형을 사용해서 몇차원 공간이 그 자료를 나타내기에 적절한 지를 판단한 후, 주어진 차원의 공간상에서 시험단위와 평가요소가 위치하는 좌표값을 구하고 그러한 좌표값에 의해서 시험단위와 평가요소간에 모형상의 거리를 구하게 되는 분석이다. 소프트웨어로는 SPSS에 들어있는 ALSCAL(Takane, Young, & De Leeuw, 1977)을 사용하였다. 차원의 수효를 결정하기 위해서 2차원부터 시작해서 각 분석결과에서의 합

치도 지수인 Stress와 RSQ를 구한 결과는 표 11과 같다.

Stress와 RSQ를 설명하기 위해서 비수량자료에 대한 다차원척도법의 틀을 아래와 같이 제시한다.

$$\begin{array}{ccccccc} & & \text{최소제곱 기준의 합치} & & & & \\ & & \overbrace{\hspace{2cm}} & & & & \\ \Delta & \# & \tilde{D} & \cong & D & = & g(x) \\ \text{비수량적} & & \text{변환자료} & & \text{거리} & & \text{좌표} \\ \text{원자료} & & \text{(수량자료)} & & \text{↳ 거리모형} & & \\ \text{(유사/상이자료} & & & & & & \\ \text{또는 선호도자료)} & & & & & & \end{array}$$

여기서 m 은 “monotonic”의 약자로서 단조변환을 의미한다. 비수량적인 원자료 Δ 는 단조(증가)변환을 통해서 원자료의 성질을 해치지 않는 범위에서 수량자료 \tilde{D} 로 변환된다. 따라서 분석시에는 이 변환자료가 바로 분석자료가 된다. $D = g(x)$ 라는 거리모형은 변환자료 \tilde{D} 를 최대한 설명하는데 있어서, 편차(또는 괴리도)제공의 최소화를 가져오는 형태로 산출된다. 이 때 모형의 합치도는 모형상의 거리 D 와 변환자료 \tilde{D} 간의 편차(또는 괴리도)를 나타내는 stress와 RSQ의 값으로 표시된다. Stress는 Kruskal(1964)이 제시한 합치도 지수인데 이 값이 작을수록 모형이 분석자료에 잘 합치되는 것이다. Kruskal과 Wish(1978)은 Stress가 0.1보다 크면 조심해야 하고, 0.05보다 크고 0.10보다 작으면 만족스런 합치이며, 0.05보다 작으면 아주 좋은 합치라고 한다.

RSQ는 모형이 분석자료의 분산을 설명하는 비율을 나타내는 일종의 다중상관계수이다. 이 값은 클수록 좋은 합치를 나타낸다. 표 11에서 볼 때 2차원 해에서는 Stress가 너무 빈약하고 3차원 해가 되어야 어느 정도 해석할 수 있는 정도가 된다. RSQ는 두 경우 모두 좋다. 4차원이 될

표 11. 다차원척도법의 선호도모형 분석결과

	Stress	RSQ
2차원 해	.149	.979
3차원 해	.103	.990

경우 감수해야 하는 해석상 어려움에 비해서 합치도가 아주 좋지는 않으나 만족스런 상태에 가까운 3차원 해를 해석하기로 한다. 다차원척도법에서는 해석의 목적상 차원에 대한 명명보다는 공간상에 대상들이 모여있는 윤곽을 해석하는 경우가 더 많은데 이 연구에서도 그런 관례를 따른다.

시험단위에서 선호되는 평가요소의 분석

우선 3차원 해에서의 좌표값과 그에 따른 3차원 공간그림, 그리고 그 그림이 설명하고자 하는 분석자료인 변환자료 \bar{D} 를 각각 표 12, 그림 1, 그리고 표 13에 제시한다.

표 12. 3차원 공간상 좌표

대상의 명칭 [*]	표본크기	D1	D2	D3
A. 일반행정직	104	.14	-.01	-1.46
B. 재경직	86	1.13	-.20	.53
C. 교육/사회복지 ^a	19	-1.83	1.85	-.07
D. 공간직 ^b	22	.03	1.24	.69
E. 외무/국제통상직 ^c	16	-2.15	-2.15	.25
F. 공업직 ^d	24	-.10	.81	-1.84
G. 농림수산직 ^e	18	.25	-.10	-1.41
H. 환경직	7	1.01	.04	.58
I. 시설직 ^f	13	1.16	-.24	.37
J. 정보통신직 ^g	18	-2.06	1.41	.41
1. 태도 및 자세		-.24	-1.02	.34
2. 공직윤리		-.19	-.84	-.13
3. 리더십		1.19	-.59	1.57
4. 언어의사소통력		-.96	-.46	.20
5. 폭넓은 관점		-1.29	-.92	1.16
6. 정보화		.54	.91	-.44
7. 실제문제해결력		1.00	-1.61	-.68
8. 균형감각		.77	.82	.94
9. 개방성		1.31	1.28	-.61
10. 정서안정성		.28	-.23	-.41

* 충분한 크기의 표본을 확보하기 위하여 표본이 너무 작은 시험단위는 유사단위와 통합하였다.

- a 교육행정과 사회복지를 합한 분류
- b 교정직, 소년보호직, 검찰사무직, 출입국관리직, 보호관찰직을 합한 분류
- c 외무직과 국제통상직을 합한 분류
- d 기계직, 전기직, 화공직을 합한 분류
- e 농업직, 임업직, 수산직을 합한 분류
- f 토목직, 건축직을 합한 분류
- g 전산직, 통신기술직을 합한 분류

(문자 A...J와 숫자 1...10은 표 2 참조)

그림 1. 평가요소와 시험단위간 선호도모형의 공간

그림 1을 해석하기 위해서는 그림에서 시험단위와 평가요소간에 가까운 것을 중심으로 해석한다. 다차원척도법의 선호도모형은 시험단위와 평가요소간 거리를 모형화하는 것이며 시험단위간 또는 평가요소간 거리는 모형화되지 않는다. 따라서 개별 시험단위와 개별 평가요소간 거리가 가까운 것을 중심으로 해석을 위한 윤곽을 잡는다. 물론 해석을 하다보면 복수의 시험단위가 복

수의 평가요소를 공통으로 선호하는 결과도 나올 수 있다. 만일에 그림의 해석이 어려우면 분석자료인 표 13의 변환자료에서 시험단위와 평가요소간 거리를 참조하여 해석용 윤곽을 잡는다.

선호도모형 공간의 해석

그림 1과 표 13을 참조하여 시험단위들에서 가

표 13. 변환자료에서 시험단위와 평가요소간 거리

평가요소 \ 시험단위	A.일반 행정	B.재경	C.교육/ 복지	D.공안	E.외무/ 통상	F.공업	G.농림/ 수산	H.환경	I.시설	J.정보/ 통신
1. 태도 및 자세	2.09	1.60	3.30	2.29	2.22	2.84	2.02	1.65	1.60	3.03
2. 공직윤리	1.59	1.60	3.14	2.24	2.39	2.37	1.53	1.64	1.56	2.97
3. 리더십	3.25	1.11	4.21	2.33	3.91	3.90	3.16	1.18	1.24	3.97
4. 언어의사소통력	2.04	2.12	2.48	2.02	2.07	2.55	2.04	2.07	2.14	2.17
5. 폭넓은 관점	3.12	2.59	3.08	2.56	1.75	3.66	3.10	2.55	2.66	2.56
6. 정보화	1.43	1.59	2.57	1.28	4.13	1.54	1.43	1.42	1.53	2.77
7. 실제문제해결력	1.97	1.86	4.51	3.30	3.32	2.91	1.84	2.07	1.74	4.43
8. 균형감각	2.61	1.16	2.97	.88	4.22	2.91	2.58	0.89	1.26	2.93
9. 개방성	1.93	1.87	3.23	1.82	4.94	1.92	1.91	1.74	1.81	3.51
10. 정서안정성	1.08	1.26	2.98	1.84	3.16	1.81	1.00	1.26	1.17	2.97

가운 거리에 있는 평가요소들 즉 선호되는 평가요소들을 보면 표 14와 같다.

표 14. 각 시험단위에서 선호되는 평가요소들

시험단위	평가요소*
공통	1. 태도 및 자세 2. 공직윤리 4. 언어의사소통력
C. 교육/사회복지 J. 정보/통신	-
A. 일반행정 F. 공업 G. 농림/수산	10. 정서안정 7. 실제문제해결력
D. 공안	8. 균형감각 6. 정보화
E. 외무/통상	5. 폭넓은 관점
B. 재경 H. 환경 I. 시설	3. 리더십 8. 균형감각 10. 정서안정 9. 개방성

a: 평가요소는 시험단위들에 가까운 거리순서로 기재하였음.

표 14를 보면 각 시험단위들에서 어떤 평가요소가 선호되는지 또는 중요시 여겨지는지를 알 수가 있다. 우선 공통적인 평가요소 중 태도 및 자세와 공직윤리는 현행 평가요소 중 “공무원으로서의 정신자세”가 보다 확대·충실화된 내용이고, 언어의사소통력은 필기로 측정할 수 없는 역량중 대표적인 것으로서 현행 면접제도에서 이미 정착된 평가요소인데, 그림1에서 모든 시험단위들이 이 세 요소를 둘러싸고 있다. 교육/사회복지와 정보/통신 단위에서는 공통적인 평가요소 이외에 특별히 선호되는 요소가 없다. 일반행정, 공업, 농림/수산 단위들에서는 정서안정이 우선적이고 다음은 실제문제해결력이 선호되고 있다. 공안단위에서는 균형감각이 우선이고 다음으로 정보화가 선호되고 있다. 외무/통상 단위에서는 폭넓은 관점이 선호되고 있다. 끝으로 재경, 환경 및 시설 단위들에서는 리더십, 균형감각, 정서안정, 그리고 개방성의 순서로 선호되고 있다. 균형감각은 법을 많이 다루는 공안단위와 금융 및 지역사회 이해관계에 관련이 되는 재경, 환경, 및 시설 단위들에서 모두 우선적으로 선호되고 있음

이 흥미롭다. 이렇게 시험단위에서 선호되는 평가요소의 식별은 면접절차의 설계시에 시험단위의 특성으로 반영될 수 있을 것이다.

10개 요인의 현실적 군집화

만일에 면접이 개별 시험단위별로 위양된다면 각 시험단위에서는 표 14의 요소들에 특별히 중점을 두는 방식으로 면접을 설계하게 될 것이다. 그러나 아직은 중앙집행적인 국내 관행상 모든 시험단위에 공통으로 적용하는데 편리하도록 10개를 소수의 평가요소군으로 정리하는 것도 필요하다. 이러한 작업은 10개의 평가요소에 들어있는 공통요인으로서의 2차요인을 추출하는 것이 아니라 법제화 및 정책수행상 대국민 홍보 및 설득에 도움이 되는 군집화를 위한 질적인 판단의 작업이 될 것이다. 또한 표 10의 요인척도간 상관을 충분히 참조해야 할 것은 물론이다.

즉 10개보다는 간단하게 현재의 체제인 5개 전후로 하는 것이 바람직하다는 판단하에 10개 요인을 다섯 개 평가요소로 하는 작업을 하였다. 이 경우에는 소수의 2차 요인을 추출하는 것이 목적이 아니므로 계량적인 2차 요인분석을 사용하지 않는다. 오히려 표 5의 내용적 유관성과 표 10의 요인척도간 상관을 참조하여 군집화하고자 한다.

우선 표 10에서 볼 때 개념적으로 쉽게 묶이는 것은 2번 공직윤리와 5번 폭넓은 관점이다. 언뜻 보기에는 공직윤리가 8번 균형감각에 더 가까운 것 같지만 표 5의 워크숍 결과를 보면 공직윤리에서 봉사정신, 소신, 국가관, 역사관, 세계관 등을 포함하고 있으므로 공직윤리와 폭넓은 관점을 하나의 군집 “공직윤리”로 묶었다.

4번 언어의사소통력은 지필고사가 아닌 면접에

서만이 독특하게 측정할 수 있는 것으로서 다른 어느 것과 함께 묶을 수가 없다. 6번 정보화는 중요한 요소이긴 하나 국내의 공직사회에서 면접에 대해서 가지고 있는 제한된³⁾ 개념의 면접으로는 측정이 어렵고 종합평가센터(Thornton, 1992)의 개념으로 갈 때에 가능한 방법이다. 정보화의 측정을 위해서는 컴퓨터나 통신에 대한 시설이 기본적으로 동원되어야 할 필요가 있고, 현장정보에의 접근성향이나 태도를 측정해야 하는데 그러한 시도를 하기에는 아직 이르다고 판단되었다. 또 컴퓨터나 통신 시설이 동원될 경우 1, 2차 시험에 유사한 또 하나의 구조화된 시험이 될 수도 있다. 오히려 정보화 요인에 대한 부분적인 측정으로는 정보화의 자격증이나 성취증명서를 내는 것으로 대체할 수가 있다. 따라서 6번은 중요하긴 하지만 가까운 장래에 도입될 새로운 면접절차에는 포함시키기 어려울 수가 있다.

다음은 3번 리더십을 8번의 균형감각과 군집하기로 하였다. 즉 사무관은 공직의 초급 리더로서 조정 및 중재를 통해서 부서내의 의견수렴, 다른 부서와의 협상, 공정한 대처를 해야한다는 관점에서 리더십이란 이름으로 하였다. 그러면 나머진 1번 태도 및 자세, 9번 개방성, 그리고 10번 정서안정성은 크게 태도 및 안정성이란 이름으로 군집하였다. 그리고 나면 7번 실제문제해결력은 독특하게 하나의 요인으로 남는다. 이것 역시 임무완결, 시기적절, 위기관리 등의 문제해결력으로서 업무수행의 독특한 부분으로 볼 수 있다. 지금까지의 군집화를 정리하면 표 15와 같다.

3) 국내 5급 공무원 면접절차에서는 행정상 부담 때문에 시설의 사용 또는 면접장소를 벗어나 현장에 가까이 가는 열린 방식의 면접은 현실적이지 못하다.

표 15. 10개 요인의 군집화

군집요인	요인분산	10개 요인에서의 내용
1. 태도 및 안정성	8.55	태도 및 자세 + 개방성 + 정서안정성
2. 공직윤리	5.64	공직윤리 + 폭넓은 관점
3. 리더십	5.14	리더십 + 균형감각
4. 언어의사소통력	2.51	언어의사소통력
5. 실제문제해결력	1.84	실제문제해결력
6. 정보화	1.92	정보화능력

표 16. 현행 평가요소와 개선안의 비교

현행	10요인모형	6개 군집요인
공무원으로서의 정신자세	① 태도 및 자세, ② 공직윤리	태도 및 안정성
전문지식과 응용	⑦ 실제문제해결력	실제문제해결력
의사발표의 정확성과 논리성	④ 언어의사소통력	언어의사소통력
용모·예의·품행 및 성실성	① 태도 및 자세, ⑩ 정서안정성	태도 및 안정성
창의력, 의지력, 기타 발전가능성	② 공직윤리, ⑨ 개방성	공직윤리, 태도 및 안정성
	③ 리더십, ⑧ 균형감각	리더십
	⑤ 폭넓은 관점	공직윤리
	⑥ 정보화	정보화

표 15에서 보면 비인지역량들이 주로 큰 요인들이고 인지역량요인들이 작은 요인들임을 알 수 있다. 이것은 원래 1차와 2차 시험에서 측정하기 어려운 부분을 면접에서 측정하고자 하는 의도에 일치하는 결과이다. 또한 “개인간” 역량이 1번 군집인 태도 및 자세에 부분적으로, 3번 군집인 리더십 및 균형감각에 대폭 반영되어 있다.

이러한 분류는 현행 면접에서 측정되는 5개 요소와 표 16과 같이 비교된다.

논 의

이 연구에서는 현행 평가요소에 대한 질적/양

적 평가, 외국의 사례, 그리고 워크숍을 통한 검토를 거쳐서 80개 문항을 개발하고 다시 문항분석을 거쳐서 62개 문항을 요인분석에 포함하였다. 그 결과로 10개 요인 그리고 행정적 목적에 적절한 6개 평가요소로 정리한 것을 제시하고 있다. 즉, 변화하는 시대에서 공직사회 초급관리자들을 선발할 때 명시적으로 측정해야 하는 평가요소들을 도출하였고, 선발권이 현재의 중앙집중식에서 부분적이거나 하부구조로 위양되는 경우에 대비하여 각 시험단위에서 선호되는 평가요소들을 검토하였다.

이 연구의 결과는 이미 20년 이상이나 고정되어 온 현행요소들이 시대변화를 반영하지 못함에 착안하여, 보다 충실한 평가요소들을 제시하는데

기여하고 있다. 방법론적으로는 관련문헌의 섭렵, 현직자들과의 면담, 외국사례의 검토, 그리고 사무관들과의 워크숍 등을 통해 해당 직무의 세계를 충실히 이해하는 질적 접근을 기초로 하여 설문과 통계분석이라는 양적 접근을 수행하는 모형을 제시하였다.

현행 평가요소에 대해서 공무원 임용시험 및 시행규칙에서는 명시적인 정의나, 세부측정요소가 없다. 따라서 현행요소들과 개선안간에 정확한 연결을 하기가 어렵다. 그러나 표16을 보면 개선안은 현행 평가요소에서 명시적으로 포함되지 않았던 리더십과 공직윤리(특히 폭넓은 관점), 그리고 정보화라고 할 수 있다. 지식정부에서 초급관리자들에게 추진력과 공직전문성을 요구하는 시대적 양상이 반영된 것으로 볼 수 있다.

그런데 현행 요소 중 전문지식과 응용 그리고 창의력은 명시적인 위치를 가지고 있었으나 개선안에서는 그렇지 못하므로 논의가 필요하다. 우선 창의력부터 보기로 한다. 창의력은 1차 워크숍때 언급된 항목중 하나였으나, 표5에서 볼 때 개방성에 비해서 별로 구체화되기가 어려웠다. 그 이유로서는 공직에서의 초급관리자인 사무관들에게 창의성은 상대적으로 필수적 덕목이 아니라는 것이었다. 명목상의 중요성에 비해서 실제상의 중요성은 떨어지는 덕목이었다. 반면에 개방성에 대해서는 구체적인 명세화를 하기가 어려웠다. 이론에서도 보듯이 창의성은 단일개념이 아니라 지능, 지식, 인지양식, 성격, 동기화, 사회, 환경 등의 복합적 산물이다(Sternberg & Lubart, 1995). Amabile(1996)이 이야기하듯이 조직에서는 내적 동기화의 환경이 조직 창의성에 가장 중요할 수도 있다.

고시라고 하는 시험에 합격해 들어온 사무관들이 처음에는 공직에 대한 자기선택으로 들어왔으나 시간이 지나면 워낙 많은 외적 동기화 여건속

에서 이른 바 초과정당화(overjustification)가 되고 본인은 모두가 외적 동기화가 된 것으로 생각하고 더 이상 일에 대한 열정을 상실하게 될 수가 있다. Amabile(1996)은 그것을 지나친 단일화(single-minded)라고 한다. 그럴 경우 다른 것을 보지 못하게 됨으로 창의적 대안이 나오기 어렵다는 것이다.

그러므로 선발에서 창의성을 측정하는 것보다는 조직에서의 여건이 창의성을 고무하는 것이 더 중요하게 된다. 창의성을 굳이 측정한다면 인지적 측면 즉, 아이디어 발상력에 관련된 '지능의 종합적 측면'(Sternberg & Lubart, 1995)을 측정해야 하는데 이것은 지필검사 형식인 Torrance(1974)의 확산적 사고 검사의 국내판이 유용하다. 즉, 굳이 면접방식이 아니어도 가능한 것이다. 또한 창의성이 초급관리자에게서 크게 강조되지 않는 점, 그리고 창의성이 단일개념이 아니라 복합개념이라는 점은 초급관리자 선발면접에서 창의성에 대한 측정을 보다 완화된 개념인 개방성의 개념으로 측정할 것을 권하게 한다. 사실 성격가운데 지적 개방성은 지능과 관련이 있고 지능의 종합적 기능은 '아이디어 발상력'의 측면을 포함하고 있기 때문이다.

또한 전문지식의 경우 워크숍을 통해서 "직렬(류)의 기본테마를 이해하면서, 그 분야의 실무상 쟁점이 되는 문제를 풀어가기 위해 필요한 지식"으로 정의되었다. 즉 단편적 지식도 아니고 2차 시험에서와 같이 어떤 특정 주제의 심층적 지식도 아닌 것으로서 지식의 실용화 능력이라고 할 수 있다. 그런데 이것은 실제문제해결력의 정의에 포함되는 개념이다. 실제문제해결력은 Sternberg와 동료들(예: Wagner & Sternberg, 1985; Wagner & Sternberg, 1986)의 실용지능 개념의 의미이다. 실용지능은 '실생활에서 지식을 획득하여 목표달성에 사용하는 능력'으로 정의된다. 그렇다면 실

용지능은 지식의 실용화 능력과 매우 유사한 정 의가 된다. 그런 점에서 현행의 '전문지식과 응용' 은 실용지능 또는 실제문제해결력으로 연결된다.

그러면 본 연구의 한계를 언급하기로 한다. 우선 이 연구의 범위는 비교적 규모가 있는 23개 시험단위에 대해서만 실시된 것으로서, 연구에서 제외된 소규모 단위들에 대해서는 일반화할 수가 없다. 그만큼 중앙집중식 선발제도에 어려움이 있음을 의미하기도 한다. 10개 요인의 선정 및 각 요인이 어떤 시험단위에서 상대적으로 중요하게 여겨지고 있는가에 대한 분석들은 모두가 계량적으로는 1회의 측정자료에 근거해서 얻은 결과이다. 그러므로 앞으로 또 한차례의 자료수집이 가능하다면 교차타당화를 통해서 보다 내용적/경험적 응집력이 있는 요인구조 및 일반화의 가능성이 높은 '평가요소와 시험단위간 관계'를 제시할 수가 있을 것이다.

끝으로 도출된 평가요소들이 면접에서 측정해야 할 요소들이라고는 하나 면접상황에서 주어지는 여러 가지 여건과 제약을 감안해서 실제 평가의 계획이 이루어져야 할 것을 분명히 하고자 한다. 여건이라고 하면 면접의 중요성을 보다 심도 있게 인식하고 있는 상급직의 공직자들이 증가하고 있다는 것이다. 외국은 물론 국내 사기업에서도 면접은 내용적으로 보아 최종결정의 정보를 제공하고 조직의 결정을 방어할 수 있는 근거를 제공하는 단계임에 대해서 공직사회에서도 수렴하는 분위기에 있음은 중요한 여건이 된다. 또한 아직은 중앙집중식으로 5급 공무원 공채가 이루어지므로 전국적인 홍보가 가능하고 보다 많은 인력을 정부조직에 모집해 주는 기능이 선발단계를 위한 또 하나의 여건이 된다. 그러나 여건에 비해서 제약이야말로 면접평가의 실효성에 많은 제한을 설정한다. 즉 문제의 보안상 수백명을 하루에 면접해야 하므로 지원자 개인에게 주어지는

시간이 30분을 넘기가 쉽지 않다는 것이다. 면접위원을 여러개의 면접실에 배치해서 각 면접실별로 상이한 방식의(예: 역할연기, 업무상황 시뮬레이션, ...) 측정방법을 사용해 보는 패널방식(공직사회에서는 이것을 순환면접이라고 함)의 사용은 시간 및 면접관 차출의 어려움 때문에 고려대상이 되지 않고 있다. 그리고 무엇보다도 면접의 실효성을 제한하는 것은 면접위원들이 면접의 전문성에 대하여 가지고 있는 인식이 충분하지 않은 것이다. 면접위원에 대한 교육이라고는 현행 제도하에서 면접 당일 아침에 30분~1시간 정도 토론하는 정도가 전부이다. 면접도 일종의 기술이며, 구조화하지 않고서는 객관성과 공정성이 보장될 수 없음에 대한 인식이 공유될 때 이 연구에서의 평가요소들이 그 용도를 발견할 것이다.

참고문헌

- 공무원 채용시험 및 사업시험제도 연구실무연구단 (2000). *실무연구수결과보고서*. 서울: 저자.
- 김성렬 (1998). *연구공무원제도*. 서울: 행정자치부.
- 이순목, 김청택, 김명소, 설현수, 유태용, 이도형, 임대열 (2001). 영역참조적 검사제작의 논리와 적용. *한국심리학회지: 일반*, 20, 305-325.
- 중앙인사위원회 (2001). *현행 면접시험 진행절차 및 현황*. 서울: 저자.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the social psychology of creativity*. Colorado: Westview Press.
- Costa, P. T. & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R: Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Cronbach, L. J. (1949). *Essentials of Psychological Testing*

- New York: Harper.
- Davison, M. L. (1983). *Multidimensional Scaling*. NY: Wiley & Sons.
- Fredericksen, N., Saunders, D. R., & Wand, B. (1957). The in-basket test. *Psychological Monograph*, 71(9, Whole No. 438).
- Kruskal, J. B. & Wish, M. (1978). *Multidimensional Scaling*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kruskal, J. B. (1964). Multidimensional scaling by optimizing goodness-of-fit to a nonmetric hypothesis. *Psychometrika*, 29, 1-28, 115-129.
- Plulakos, E. D. & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Whitney, D., & Smith, M. (1996). Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on the validity of a structured interview. *Personnel Psychology*, 49, 85-102.
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1-32.
- Takane, Y., Young, F. W., & De Leeuw, J. (1977). Nonmetric individual differences multidimensional scaling: An alternating least square method with optimal scaling features. *Psychometrika*, 42, 7-67.
- Thornton, G. C. (1992). *Assessment Centers in Human Resource Management*. New York: Addison-Wesley Publishing.
- Torrance, E. P. (1974). *The Torrance Test of Creative Thinking: Norms and Technical Manual*. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.
- Uniform Guidelines on Employee Selection Procedures (1978). *Federal Register*, 43, 38290-38315.
- Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1985). Practical Intelligence in Real-World Pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 436-458.
- Wagner, R. K. & Sternberg, R. J. (1986). Tacit knowledge and intelligence in the everyday world. In R. J. Sternberg and R. K. Wagner(Eds.) *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the everyday world*. New York: Cambridge University Press.
- Young, F. W. & Harner, R. M. (1987). *Multidimensional Scaling: History, Theory, and Applications*(Half written by Young, Half edited by Harner). Hillsdale, NJ: LEA.
- 1 차원고접수 : 2002. 5. 24.
수정원고접수 : 2002. 10. 15.
최종게재결정 : 2002. 10. 25.

Development of evaluation factors for selecting government managers

Soon-Mook Lee¹ Myng-So Kim² Chung-Taek Kim³ Jung Park⁴ Hyun-Su Sul⁵
Tae-yong Yoo⁶ Do-hyoung Lee⁷ Ji-young Lim⁸ Young-ill Cho⁹

¹Brain Korea 21 child educational research committee,

²Department of Industrial and Organizational Psychology Hoseo University

³Department of Psychology Seoul University, ⁴Korea Institute of Curriculum & Evaluation

⁵Department of Education Joongang University,

⁶Department of Industrial and Organizational Psychology Kwangwoon University

⁷Samsung human resources management committee, ⁸Research center of Psychological science Seoul University

⁹Department of Psychology Sungkyunkwan University

We assessed the adequacy of evaluation factors that are currently used in the interview which is a part of selection test for high-level government officers in S. Korea. Additionally we referred to the cases in other countries such as the United States, Japan, and United Kingdom. As the result we could find that non-cognitive factors, especially interpersonal competences are desperately in need. Also the verbal communication ability has been mentioned in all the cases which is a typical factor that cannot be measured in the written part of the selection test. We made up 80 items to extract factors that should be reflected in the interview procedure. As a result of exploratory factor analysis ten common factors were extracted: Attitude, professional ethics, leadership, verbal communication ability, broad perspective information-seeking ability, practical problem solving ability, sense of equilibrium, open-mindedness, emotional stability. With the application of unfolding model of multidimensional scaling technique, we could find which factors are especially preferred in which job groups of the government. Some suggestions are given in regards to the practical application of the ten factors.

key words : personnel selection, interview, evaluation factors, factor analysis, multidimensional scaling.