

◀특별기고▶

開發途上國에 있어서의 工業研究(V)

崔 亨 燮

科學技術處
(1974년 3월 29일 접수)

第7章 人事管理

I. 人事行政의 一般的인 考察

研究機關에 있어서 무엇보다도 重要視되어야 하는 것은 有能한 研究要員의 確保인 것이다. 그 研究機關의 成敗가 바로 이 研究要員의 能力과 資質에 달려있다고 말해도 지나치지 않는 것으로 생각된다. 大部分의 開發途上國家는 研究機關의 歷史가 짧은 까닭에 有能하고 適切한 資質을 具備한 研究要員을 確保하기란 特히 어려운 일이다. 더구나 應用研究 내지 産業에 關聯된 技術開發을 推進하는데 있어서는 더욱 그러하다.

工業研究機關이 必要로 하는 研究者란 充分한 才質과 經驗을 具備해야 될 뿐만 아니라 研究委託者와의 人間關係를 圓滑히 할 수 있는 能力도 아울러 具備해야 하기 때문이다. 다시말하면 充分한 技術的 經驗과 能力을 가져야 하는 한편 Sponsor 와의 協助나 同僚間의 共同研究를 위해서 圓滿한 人格을 가져야하며 自己 專門分野에 있어서는 어떤 問題라도 適切하게 解決하고 어떤 難關이라도 끝끝내 克服할 수 있는 適應性和 融通性和 強靱성을 具備하고 있어야하기 때문이다. 그러나 이러한 專門研究者들은 一般社會大衆과는 달리 獨特한 性格을 가지고 있는 것이 보통이다. 科學者나 技術者들은 대개 個人主義的인 傾向이 많으며 組織보다는 自己의 專門技術에 더 執着하는 性格을 갖고 있다. 다시말하면 이들은 組織構造上的 位階보다는 技術的 才質이나 能力의 優劣에 더 銳敏하며 또한 煩雜한 規則이나 이에 따르는 規制와 監督은 研究業務遂行에 그다지 利롭지 않다고 생각하는 것이 常例가 되고 있다. 따라서 이들은 書類作成이나 報告書 提出등 行政節次가 많은 것을 싫어하며 언제나 研究業務가 行政業務보다는 優先되어야 한다고 생각한다. 이러한 見地에서 보아 研究의 自律性을 保障해 주어야 한다는 것이 研究機關에 있어서의 絕對的인

要件이라고 하겠다. 이밖에 研究機關에 있어서 또하나 重要한 點은 研究員의 士氣를 高度로 維持하여야 한다는 것이다. 이것은 研究가 하나의 創意的인 業務라는데서 自發的인 獻身에서만 비로소 좋은 成果가 나오기 때문이다. 高度의 士氣를 維持한다는 것은 무엇보다도 公正한 人事管理節次가 確立되어야만 可能하며 研究要員 스스로 納得할 수 있도록 體系化되어야만 또한 可能한 것이다. 士氣의 高揚은 研究員들에게 自己가 하는 일에 보람을 느끼게 하고 그에따라 다른 모든 일을 잊어버리고 研究에 專念할 수 있는 進取性和 安定性을 賦與해 주는 데도 큰 도움이 된다. 이렇게 士氣를 高揚하기 위하여는 研究員들에게 適切한 報酬를 支給하고 卓越한 業績이 있을 때는 特別히 褒賞해주는 등의 制度가 講究되어 있어야 한다. 研究機關일수록 制度的으로 體系化된 業績評價節次가 遵守되어야 할 것이다. 이러한 制度는 그 機關의 運營에 도움을 준다는데만 意義가 있는 것은 아니다. 예를 들면 職員을 昇進시킬 경우 服務期間의 長短이나 情實 내지 先後輩 序列에 依하지 아니하고 個人의 能力과 業績을 公平하게 評價하여 決定한다는 것을 보여줌으로써 該當하는 本人은 물론 所內 全職員의 士氣를 提高시킬 수 있다는데 더욱 큰 意義를 찾을 수 있는 것이다.

昇進을 決定하는데 있어서는 正常的인 組織位階上的 昇進과 技術的 能力을 認定하는(行政的으로 責任이 따르지 않는) 두가지 方法을 併用하는 것이 通例이다.

研究機關에서 일하는 專門職員의 士氣를 높여주는 또 하나의 方案은 研究員을 中心으로한 專門職員들을 可能한 限, 最大限으로 研究業務에만 從事할 수 있도록 雰圍氣를 마련해 주고 事務나 行政業務는 될 수 있는대로 避하도록 해주는 것이라 하겠다. 한편 젊은 研究要員들에게는 研究機關에 勤務한다는 것이 將來 다른 일에 從事할 때에도 많은 도움을 줄 수 있는 좋은 修練期間이 된다는 것을 認識할 수 있게끔, 그들 自身이 發展할 수

있는 바탕을 最大限으로 마련해 주고 또한 激勵하여 주는 雰圍氣와 制度가 確立되어야 한다. 이와 아울러 附言하고 싶은 點은 研究所의 發展과 人事의 沈滯를 막기 위하여 有能한 後進에게 길을 열어줄 수 있는 雰圍氣와 制度의 確立 역시 大端히 重要하다는 것이다. 例를들면 어떤 部署에 A, B 두 候補者가 있어 A가 더 有能하기 때문에 長으로 任命되었다고 할 때 B가 그대로 있으면 뒤에서 A의 後任이 될 젊은 사람들의 길을 막게 되기 때문에 B를 勸告해서 適當한 다른 곳으로 보내도록 하는 것 따위다. 따라서 所長을 비롯하여 部長이나 室長은 部下의 能力을 判斷하고 將來性이 있는 者를 發見하도록 努力해야 한다. 自己後任者의 候補를 發見하여 그의 能力을 開發해 주지 못하는 長은 훌륭한 長이라고 말할 수 없다.

結論적으로 要約하면 研究所의 成功與否는 그 職員의 資質과 能力에 絶對적으로 依存하고 있는 것이다. 資質을 단순하게 學校卒業狀이나 學位와 混同해서는 안된다. 資質이란 바로 實際 個人이 이루어 놓은 業績의 原動力 내지는 業績을 낼 수 있는 潜在力을 말하는 것이다.

「研究」라는 것이 새로운 「아이디어」를 創出해내어 이것을 現實化하는 것이라고 한다면 機構나 組織이 複雜하고, 그러한 組織에서의 職位가 높다는 것만으로는 단 하나의 「아이디어」도 나올 수 없다고 해도 過言은 아닐 것이다.

研究所運營의 成敗는 그 構成研究員들이 새로운 「아이디어」를 내고 이것을 具體化할 수 있는 能力을 具備한 사람들인가, 또한 實際로 이러한 일을 하고 있는 사람들인가, 그러한 사람들이 自己業務에 全力을 다할 수 있으며 오직 獻身의으로 邁進할 수 있는 雰圍氣가 造成되어 있는가 등의 與否에 달려 있다고 생각한다. 이러한 觀點에서 人事問題에 關한 몇가지 重要한 事項에 대하여 考慮해 보자. 우선 職員의 採用問題인데 그 問題에 對한 細部的인 事項을 論議하기 前에 研究所라는 組織에 있어서의 研究員 採用에 關한 根本的인 原則부터 言及하고자 한다.

組織體의 人的構成은 하고자하는 일의 目標에 따라 能力의 體系化가 이루어질 必要가 있다. 따라서 가장 重要한 것은 計劃된 테두리 내에서 研究所를 運營해 나갈 核心이 될 指導者級 研究責任者들의 選拔과 採用이다. 이러한 일은 研究所 設立의 初創期부터 組織적으로 이루어져야 하며 拙速하고 無計劃的인 充員은 將來 研究所發展에 크나큰 癌이 된다는 것을 銘心할 일이다.

換言하면 適切한 少數의 核心 研究責任者들부터 먼저 嚴選하고 이사람들을 中心으로하여 일 量의 增加와 機構擴張에 따라 漸次的으로 必要한 研究員, 研究補助員들의 充員이 이루어져야 된다는 것이다.

Ⅰ. 職員의 採用

工業研究所라는 것은 바로 産業, 特히 工業發展을 Back-up 하고 그 發展에 寄與할 應用 및 開發研究를 爲 主로 하느니만큼 그 使命에 있어 뚜렷한 目的이 設定되어 있게 마련이다. 따라서 研究要員採用에 있어서도 이 點이 깊이 考慮되어야 한다. 훌륭한 業績을 냈고 뛰어난 資質을 갖춘 研究員이라 하더라도 應用研究나 開發研究에는 適切하지 못한 사람일 境遇가 얼마든지 있을 수 있기 때문이다. 特히 新設研究所일 경우, 研究要員 選定 내지 採用을 決定하기 위해서는 研究所의 業務目的을 達成하기 爲한 産業界의 問題點과 研究方向 또는 範圍를 미리 調査, 設定할 必要가 있다. 이렇게 그 나라 産業發展에 必要한 研究課題를 밝혀낸 다음 採用할 豫定으로 있는 要員候補가 그런 課題를 適切히 解決할 能力과 資質을 具備하고 있는가 또 이러한 일을 하려고 하는 意慾을 가지고 있는가를 判定해내는 것이 가장 重要한 것 이라고 믿는다. 바꾸어 말하면 應用研究機關에서 專門 研究要員을 採用할 때에는 앞서 指摘했듯이 實際 産業에 適用하기 위한 明白한 目的志向의 研究業務를 遂行함에 있어 그 要員候補 個人이 그러한 問題解決에 格別한 關心과 興味를 가지고 있는 가를 檢討하고 評價해야 한다는 것이다. 特히 優秀한 學歷을 지니고 있을 뿐 아니라 所定의 訓練을 받은 후, 國內 또는 國外에서 大學의 學究的인 雰圍氣에만 젖어있던 젊은 研究員들은 「純粹한 基礎研究」 즉 自己가 選擇한 分野에서의 自發的인 研究에 適合하도록 教育되어 있다고 보는 것이 常識이다. 따라서 이러한 사람들을 研究要員으로 採用함에 있어서는 어디까지나 研究委託者의 技術開發을 위해서 또는 研究所에서 設定한 目的에 立脚해서 그들의 研究業務를 遂行해야 한다는 것을 미리 明白하게 밝혀 두어야 할 것이다. 研究者를 選定함에 있어 또 하나의 重要한 問題는 融通性 있는 研究能力 所有與否에 대한 評價라고 할 수 있다. 研究者들은 의례히 自己들이 學位를 얻었을때 擇한 課題나 論文을 낸 分野의 研究를 繼續하려 한다. 아니면 最少限 그들의 經驗과 知識이 比較的 豊富한 類似分野의 研究를 繼續하려고 한다. 그러나 研究所내에서 그들이 解決해야 할 研究課題란 매우 多樣的인 것이어서 누구나가 다 自己 專攻分野에 있어서의 特殊課題에 局限시킨다는 것은 거의 不可能하다. 따라서 多樣的인 研究課題에 挑戰할 수 있어야 할 뿐 아니라 때에 따라서 1個以上の 研究課題에 同時에 從事할 수 있어야 할 경우도 있다. 特히 Task force system 이나 Project base 의 協同研究體制를 構成할 경우에는 더

욱 그러하다. 왜냐하면 Task force team 이나 Project team 이 構成되어 研究遂行을 하게 되면 研究員들은 대개가 2個以上の team 에 同時 關與하게 되는 것이 보통이기 때문이다. 이러한 資格要件이 具備되었다고 認定할 수 있는 候補가 있을 때에는 반드시 適切하고 嚴正한 審査를 거쳐 採用與否가 決定되어야 한다. 물론 이러한 專門的인 評價를 하기 위하여서는 研究所의 經驗 있는 先任研究員 내지는 技術職員으로 構成된 委員會에서 綿密히 檢討되고 審査하는 것이 가장 바람직한 일이다. 왜냐하면 研究所에서 바라는 技術的, 專門的 背景과 經驗, 그리고 個人的인 潛在能力의 業務에 對한 適合性與否를 評價하고 審査함에 있어서는 한 사람이 決定하는 것보다 學識과 經驗이 豊富한 같은 分野의 先任者들의 充分한 意見을 들어 決定하는 것이 더욱 正確할 것이기 때문이다. 그뿐 아니라 자칫하면 있을지도 모르는 偏見과 先入感을 排除하여 公正성을 期할 수 있기 때문이다.

採用을 前提로 한 面接時에는 最終決定權者外에 반드시 그 採用候補者의 將來 直屬 上位者도 參與시키는 것이 좋다. 새로 採用된 研究員의 能力이 最高로 發揮되려면 무엇보다도 直接 그와 함께 일할 上級者와 呼吸이 잘 맞아야만 될 것이다. 一般的으로 學位獲得 등 學問的인 要件이 좋으면 좋을수록 그 個人은 더욱 優秀하다고 볼 수도 있다. 그러나 이것은 鐵則이 될 수는 없다. 單純한 學位證보다는 着實한 業績과 豊富한 經驗이 研究所 業務遂行에는 더욱 바람직스러운 일이라는 것은 쉽게 首肯할 수 있는 理致라고 생각한다.

研究職要員을 採用함에 있어서는 이를 契約制에 의하여 採用하는 것이 좋을 것 같다. 이는 一定한 期間의 修習期間(probation period)을 두고 그 個人的인 潛在能力 및 資質과 適應성을 評價하기 위해서도 必要할 것이기 때문이다. 契約制를 採擇, 施行한다면 恒常 業務에 대한 自己向上을 期하는 契機도 될 것이다. 그리고 한편으로는 契約를 통해 研究所와 研究員 個人間의 關係를 分明히 해둠으로써 研究라는 創意的인 業務에 從事하는 동안에 惹起될지도 모르는 微妙한 諸般 問題를 解決할 수도 있다.

研究委託者와의 關係에 있어 研究者가 研究遂行中에 지켜야 할 여러가지 義務的인 條項이나 特許등의 所有權 歸屬問題등은 一般的인 雇傭契約上の 條項(給與, 契約期間, 研究所에 대한 權利 및 義務, 職務技術등) 보다는 詳細하고 明示的으로 規定지어 두어야 함은 말할 것도 없다. 特히 業務에 대한 秘密事項遵守는 嚴格히 實踐되도록 強調되어야만 한다. 그뿐 아니라 特殊한 分野

에 從事할 때는 雇傭契約書에 被雇傭人은 研究所의 承認없이 退職後라 할지라도(一定期間동안) 同一分野의 다른 職場에 가지 못한다는 制限 規定을 두어야 할 때도 있다. 이러한 雇傭契約上の 諸般問題는 主로 研究所의 專門職 研究員에게 適用되며 이러한 事項은 就務하기 前에 雇傭契約當事者가 미리 充分히 理解하고 認識하도록 해야만 한다.

採用이 確定되면 모든 職員, 特히 研究專門職員에게 修習期間을 두는 것이 좋을 것이다. 왜냐하면 高位職員일수록 採用前에 그 能力評價와 業績評價를 完全하게 하기란 어렵기 때문이다. 修習期間은 職員의 職級에 따라 다소 融通性 있게 定해야 하겠지만 3個月 以下에서는 充分치 않을 것이다. 修習期間中에는 그 修習職員의 資質이나 能力에 대해 綿密하게 評價하여야 한다는 것은 새삼 強調할 것도 없는 일이다. 修習職員에게는 研究所內에서 他職種이나 다른 分野에서 일할 機會를 주는 것이 좋다. 실제로도 어떠한 한 分野나 한 職種에서 실패치 않았던 사람이 다른 일을 시켜보면 아주 優秀한 修習 職員으로 評價될 때가 있다. 이것은 本人의 能力때문에 라기보다는 適性이 맞지 않는데서 오는 경우가 더 많다. 만약 이러한 두 段階의 試驗期間을 거쳐 모두 滿足하지 못할 경우에는 그 職員에게 可能한 限, 빨리 다른 職場을 찾도록 勸告할 必要가 있다. 물론 研究所는 좋은 職場을 찾도록 그를 도와 주어야 한다. 自己 所任을 堪當해내지 못하는 職員이 있으면 당연히 研究所의 運營이나 同僚職員들의 士氣에 支障을 가져오게 된다. 이러한 職員이 繼續남아 있게 될 경우, 다른 職員들은 研究所의 經營이 잘못되었다고 생각할 수도 있을 것이다. 또한 研究所에서 充實히 自己의 任務를 遂行함으로써 研究所 發展에 貢獻하고 있는 다른 職員들에게는 不公正한 處事로 看做될 것이다. 따라서 이런 境遇에 研究所는 慎重하고도 果斷性있게 處理함으로써 다른 職員의 士氣를 鼓吹하여야 한다. 이러한 사람에게 自己適性과 能力에 더 알맞는 일을 찾아주는 措施는 本人이나 同僚, 나아가서는 研究所를 위해서도 바람직한 일이 될 것이다.

II. 職員의 訓練

다음은 職員의 訓練 또는 Orientation 에 대하여 생각해 보자. 一般的으로 正規課程의 教育이나 訓練만으로 研究所가 要求하는 要件이 充足되는 것은 아니다. 高度의 學問的 資格을 가진 사람이라 하더라도 일에 따라 特別한 目的的(oriented)인 訓練이 要求되는 수가 많다. 즉 새로이 採用된 研究員들은 教育, 經驗 및 創意力등에서는 滿足할만한 資格을 具備하고 있는 것이 事實이긴하

나 研究所의 目的이 受託에 의한 應用研究 내지 開發研究라는 點에서 새로운 理解와 經驗이 要求될 뿐 아니라, 適正한 能力의 開發이 아울러 要求되기 때문에 訓練이 必要한 경우가 생기게 되는 것이다. 特히 開發途上國家에서 새로이 開拓되는 受託研究制度의 適用에는 더욱 그러한 必要性이 빈번하게 擡頭되는 것을 본다. 이러한 見地에서 볼 때, 核心 研究員의 受託研究管理에 대한 手法의 習得과 理解가 切實히 要求된다. 特히 採用되는 核心研究員들이 先進國에서 各己 다른 大學, 會社, 其他 研究所에서 從事하고 있었기 때문에 이러한 사람들을 3個月 내지 1年동안 代表的인 契約研究機關에 보내 그곳 研究員들과 呼吸을 같이하며 일을 해보게 함으로써 受託研究業務取扱에 관한 原則과 方法이 몸에 배도록 하여 契約研究에 대한 姿勢의 統一을 期하도록 하여야 할 것이다.

다음에는 研究所의 雰圍氣 沈滯를 막기 위하여 在職中인 專門職員에 대해서 再訓練이 必要하다. 새로운 知識의 習得과 創意力 開發을 위하여 責任研究員級에 대해서는 다른 大學이나 研究機關에서 實施하고 있는 研究休暇 (Sabbatical Leave)의 形式을 取하는 것이 좋을 것이다. 研究員들은 대개 採用되기 前에 이미 理工系 大學이나 工場 또는 類似한 研究機關에서 相當한 水準의 經驗을 쌓았을 것이므로 幅넓은 技術適應性에 대하여 充分한 基礎가 되어 있다고 보아도 좋다. 따라서 採用이 決定되면 研究所가 要求하는 類型의 技術者가 되기 위하여 特別히 考案된 適切한 修習過程을 통해서 職務教育이 無難히 이루어 질 수 있다. 그러나 때에 따라서는 國內外에서 選擇된 大學이나 研究機關에서 더 많은 教育이나 訓練을 받게 할 수도 있다. 또한 경우에 따라서는 專門資格을 取得하게 하는 것도 바람직스럽다. 特히 下位 研究職員의 訓練인 경우에는 그러한 訓練結果에 따라 給與의 增額이나 昇進의 形式으로 蓄積된 能力을 認定해 주는 方法도 考慮하는 것이 좋을 것이다.

高位研究職員의 訓練에 있어서는 專門分野에 대해서 뿐만 아니라 經營管理, 意思傳達, 人間關係, 研究委託者와의 關係등에 대해서도 重點이 두어져야 한다. 特히 經營管理에 대한 一般的인 訓練은 純粹한 技術分野 出身者들인 경우, 그들의 技術分野 知識外에 實際的인 管理經營能力이 追加로 必要하기 때문에 要求되는 것이다. 이러한 訓練計劃에 대해서는 先進諸國에서 이미 잘 짜여진 訓練計劃이 提供되고 있으므로 이를 活用하여 效果를 얻을 수도 있다. 訓練을 自體內에서 施行할 것인지 아니면 外部에서 施行할 것인지의 與否는 대개 이러한 訓練을 遂行할 適切한 專門家와 施設의 有無에 따라 決定된다.

所內에서 열리는 各種 會議나 「세미나」는 專門要員의 能力向上을 위하여 크게 도움이 된다. 때로 職員에게는 課題를 주어 事前에 準備하도록 하여 「세미나」에 參加시킬 수도 있으며 때로는 아무 豫告없이 會議에 參席케 함으로써 어떤 課題解決에 있어 組織的인 思考方式과 條理있는 表現能力을 開發시킬 수도 있다.

그 活動分野가 多様な 工業研究所에 있어서는 專門職員을 主任務外의 他 任務에도 同時에 參與케 함으로써 各種 職務形態에 適應케 하여 自己의 潛在能力을 開發할 수 있도록 하는 方法도 採用되고 있다. 이와 關聯하여 研究者들로 하여금 各 專門分野의 學會活動에 積極 參與토록 獎勵하는 것은 研究所의 重要한 政策의 하나이며야 할 것으로 생각된다. 때로 이러한 學術活動이 高位職員단의 專有物처럼 되어버리는 傾向이 있는바 下位職員도 반드시 參與할 수 있도록 誘導되어야 한다. 이와같이 끊임없는 專門職 要員의 訓練은 研究所의 目的達成을 위해 꼭 必要한 일이다. 그뿐만 아니라 그들의 訓練을 통한 外部와의 接觸 및 協同은 바로 產業界, 나아가서는 社會全般의 發展에 寄與할 수 있는 契機를 또한 마련해주는 結果가 되는 것이다. 마지막으로 特別히 留意해야 될 일은 開發途上國家에서는 職員의 訓練에 있어, 下位 研究職員을 採用하여 外國에 보내 大學에서 學位를 取得케하는 수가 많다는 事實이다. 물론 이러한 訓練方法의 效果를 全적으로 否定하려는 것은 아니다. 그러나 結果의 由로 볼 때 大部分의 경우, 學位를 取得하는데 너무나 時間이 많이 걸리고 또 學位取得後에 自己나라로 돌아오는 사람이 극히 적은 것이 사실이라는 것을 銘心할 必要가 있다. 따라서 그 機關의 核心 研究員들은 學究的인 面에서 높은 水準에 있는 사람들로 充當하고, 下位 職員들은 이러한 사람들 밑에서 滿足스럽게 自己訓練을 兼하여 일을 하도록 하는 同時에 다른 大學과 連結시켜 訓練하면서 學位도 아울러 獲得할 수 있는 機會를 마련하여 주는 것이 研究所 運營과 發展에 더욱 效率的으로 寄與하게 된다고 생각한다. 그리고 下位職員의 訓練은 優秀한 先任研究員의 指導下에 大學과 協同으로 研究所에서 일을 하면서 國內에서 이루어지도록 하는 것이 效果的인 것으로 믿어진다. 이렇게 하여 學位를 取得한 研究員에 對하여서는 短期間 外國에 Post-Doctor로 내 보내어 知識과 經驗의 幅을 넓혀주는 것이 더 바람직한 일일 것이다. 오히려 이사람들을 指導할 先任研究員들이야말로 적어도 3年이나 4年마다 半年 내지 1年程度 外國에 나가서 새로운 知識을 吸收하도록 하는 制度가 마련되어야 한다고 본다. 이러한 所員 訓練에 關聯하여 한가지 附言하고 싶은 것은 指導者 養成

問題이다. 研究者는 一般的으로 갑자기 管理業務를 擔當하게 되면 훌륭한 管理者가 되지 못하는 경우가 많다. 따라서 適切한 教育訓練을 통하여 資質을 키워야 하며 各種 管理經驗을 얻게하기 위하여 恒時 經歷管理를 할 것이 要請된다. 그렇다고해서 科學技術에 관한 專門的 知識과 能力이 없거나 不足한 者가 研究所의 管理者가 되는 것은 研究所의 正常的인 運營을 害칠 危險性이 있다. 왜냐하면 專門分野에 있어서 훌륭한 科學者나 技術者가 管理者가 되면 部下 研究員의 尊敬을 받지 못할뿐만 아니라 研究業務를 指導하지도 못하고 研究結果를 評價하지도 못하기 때문이다. 이러한 見地에서 研究所에서는 能力있는 研究者로 하여금 將來에 管理者가 될 수 있는 經歷管理를 하도록 制度化하여야 한다. 예를 들면, 어떠한 研究者로 하여금 管理業務를 擔當케 하되 그 原所屬(研究業務)을 變更하지 않고 2年 내지 3年間 勤務시킨 후, 다시 研究業務에 復歸시키도록 한다.

만일 그 자리에서 轉屬을 시켜버리면 單사람으로 充員이 되는 結果, 將來 그 자리에 돌아가지 못하게 된다. 따라서 訓練을 目的으로 하는 業務가 끝나면 다시 研究業務에 돌아갈 수 있는 二元職階의 經歷管理制度는 研究所 發展을 위하여 極히 必要한 事項이라 아니 할 수 없다.

科學者로서도 優秀하고 經營管理能力도 있는 者를 얻기는 大端히 어렵기때문에 素質이 있는 者를 찾아내어 키우는 努力을 繼續하여야 한다는 것은 새삼 強調할 必要조차 없다.

IV. 給與對策

다음에는 研究에 專念할 수 있도록 環境을 造成하는데 있어 重要한 事項의 하나가 되는 給與에 대하여 簡單히 考察해보고자 한다. 專門職員 特히 研究에 從事하는 사람들은 自己專門에 보람을 느낌으로써 가장 큰 滿足感을 가지게 되는 것이다. 그러나 이들도 다른 사람들과 마찬가지로 自己와 家族의 生計를 維持해야 한다는 가장 基本的인 問題를 안고 있다. 그러므로 適切한 給與體系를 設定하여 研究員들이 生活에 嫌매이지 않고 自己研究에 全力을 다할 수 있도록 해 주어야 한다는 것은 當然한 일이다. 給與란 個個人的 能力과 業績에 대한 가장 明確한 代價의 表現이다. 給與의 妥當性 與否는 職員들의 安定性을 左右하게 될 뿐만 아니라 業務遂行을 가장 効率的이고 生産的으로 이끄는 根本的인 要素의 하나가 되기도 한다. 앞서 指摘한 바와같이 科學者 및 技術者들은 自己專攻에 執着하여 自己가 屬한 分野에서 「알아주는 사람」이 되기를 願하는 것이기때문에

一般的으로 昇進과 給與의 增額만으로는 滿足하지 않는 것이 보통이다. 具體적으로 말한다면 非經濟的인 要因들, 예를들면 學會參加, 論文의 發表나 講演등을 통한 補償을 要求한다. 이러한 여러가지 要件을 勘案해 볼때 이들에 대한 給與의 決定은 地位나 職責 또는 行政的인 業務量의 過多에 의하여 이루어지기보다는 그들이 이룩한 業績과 能力에 의하여 이루어지는 것이 妥當하다. 한편 이런 研究員들의 給與水準은 他 機關에서의 該當分野 專門家들의 給與水準과 比較하여 極히 合理的인 線에서 決定하지 않으면 안된다고 생각한다. 다시말하면 專門職員의 給與水準은 그들이 自己職務에 充實하게 獻身할 수 있도록 恒常 適切히 維持되어야 하며 給與構造는 個人的 能力과 業績에 直結되어 調整될 수 있도록 融通性이 있어야 한다. 個個人的 給與를 決定함에 있어 直接 各個人的 貢獻度나 業務成果를 反映할 수 있고 그 能力(潛在能力을 包含한)과 生産性을 評價할 수 있는 制度的인 節次를 樹立하여 그 評價結果에 따라 施行하는 것이 理想的이라 하겠다. 이렇게함으로써 能力있고 優秀한 研究員의 給與는 때에 따라서 研究所의 最高管理職인 所長보다 많을 수도 있는 것이다.

V. 評價에 대한 節次

一般的으로 研究所 專門職要員의 技術的 業績과 力量에 대한 評價는 年 1回 내지 2回 週期的으로 實施되며, 이 評價를 基礎로 給與引上 혹은 昇進이 決定된다. 흔히 適用되는 評價樣式엔 個人的 年齡이나 學歷, 專門資格등과 같은 人的 背景은 물론 評價期間중에 取得한 새로운 資格과 訓練事項, 期間중에 이루어 놓은 研究業績, 特許獲得, 專門分野에서의 學會活動, 發表된 論文등 廣範圍한 個人的 活動狀況이 細密히 記錄되어 整理되어 있어야 한다. 그런데 이 部分은 本人이 直接 記錄하는 것이 原則이다. 評價者(대개의 경우 直屬上位者)는 이러한 資料를 土臺로 偏見과 先入感을 排除하고 公正하게 考課하여야 한다. 專門職員의 評價時 特히 考慮하여야 할 要素는 다음과 같다.

1. 業績評價要素: 이루어놓은 業務結果의 量과 質이 包含되며 業務遂行에 있어서의 處理能力, 理解能力, 組織的인 能力이 또한 包含된다. 이 要素는 個人的인 專門知識에 對한 能力보다는 組織內的 한사람으로서 그가 가진 創意력과 蓄積에 立脚한 業務處理 力量을 綿密하게 檢討할 수 있는 評價度의 基準이 되며 일에 대한 判斷力과 企劃能力이 同時에 評價된다.

2. 能力評價要素: 學問的 資格과 既存知識의 活用 및 自己意思의 適切한 表現力과 意思傳達力, 그리고 論理

的인 論文의 作成등이 評價되어야 한다. 그뿐 아니라 일에 쏟는 精力과 推進力, 積極性이 이 要素에 역시 包含되어야 한다. 이 部分은 評價時에 가장 慎重하게 다룰 필요가 있다. 그 理由는 이것이 바로 被評價者의 앞으로의 發展與否를 判斷하는 要素가 되는 것이기 때문이다.

3. 人間關係 및 勤務態度 : 이 部分의 評價에는 研究所의 目的에 대한 認識의 程度와 上下同僚職員間의 協調 및 平常時의 勤務態度가 包含되며 앞으로의 昇進의 對象者를 求하는 尺度의 重要要素가 된다. 個人의 指導力과 性格上의 缺陷이나 道德的인 側面에서의 評價이기 때문에 單純한 温情에 의하여 決定되어서는 안된다.

評價는 대개 A, B, C 와 같은 評價等級이나 點數에 의하여 評點이 判定되게 마련이다. 一次 評點이 認定되면 部門別 所屬長이나 所長이 二次로 査定하여 評點을 確定하여야 한다. 人事部署에서는 評價對象者가 많은 境遇에는 研究所의 方針에 依據하여 決定된 加重值에 의하여 評點을 換算하게 된다. 이렇게해서 마련한 測定基準에 依據하여 最終判定을 내리게 된다.

組織的인 評價節次의 特性은 評價받는 것 自體와 마찬가지로 評價하는 것 自體에 큰 重要性이 있다는 點이다. 이와같은 評價結果에 대하여서는 評價者와 被評價者가 마주 앉아 率直하고 眞摯한 討議를 하여 慎重한 最終結論을 내는데 도움을 줄 수 있는 바탕을 마련하도록 하는 것이 더욱 바람직한 일이다.

이러한 評價에 있어 좋지 못한 資質을 論하기에 앞서 좋은 資質을 먼저 發見하도록 努力하여야 하며 單純한 批判이나 批判을 위한 批判이어서는 안된다는 것을 指摘하고 싶다. 이러한 評價結果는 上位職員에 대하여서는 能力있는 指導者를 찾는 데 有效한 것이지만 下位職位의 境遇에는 일에 대한 솜씨나 熟練度가 높다고 해서 반드시 좋은 指導者의 資質을 가지고 있는 것은 아니라는 點에 特別히 留意하여야 한다. 왜냐하면 技能的으로 能熟한 者는 細部的인 問題에 興味를 갖는 것이 通例인 고로 指導者로서 要求되는 幅 넓은 眼目을 가질 수 없는 경우가 많기 때문이다. 이와같은 觀點에서 볼 때, 技能系에 從事하는 사람은 主로 補助的인 役割을 하게 되고 直接 經營에 參與할 機會가 적어지는 것은 어쩔 수 없는 일이다. 그러나 研究所 發展에 있어서 研究員을 中心으로 하는 頭腦的인 活動에 못지않게, 熟練된 技能이 必要하다는 것은 특히 強調하고 싶은 點이다. 이러한 見地에서 볼 때, 技能者는 研究管理職이 될 수는 없지만 給與面에서는 研究職이나 技能職의 差等은 없어야 한다. 따라서 熟練된 技能者의 給與는 研究員들과 同等한 水準에서 이루어져야 한다. 다시 말하면 責任 研究員의 最高給與와 技能者의 最高給與는 같아야 된다고 생

각한다. 그렇게 하지 않으면 研究所에 없어서는 안되는 技能의 蓄積은 이루어지지 않는다.

週期的인 評價의 結果는 給與引上이나 昇進決定에 直接的으로 反映되며 所長의 裁量에 의해 功績에 대한 特別한 褒賞이 이루어질 수도 있는 것이다.

補助職이나 技能職에 대한 評價는 專門研究職에 要求되는 特性의 相當한 部分이 不必要한 것이므로 評價節次와 樣式이 比較的 單純하게 된다. 예를 들어 技能者에 대해서는 熟練도와 生産性만으로도 쉽게 評價尺度를 決定할 수 있기 때문이다.

職位가 높고 責任이 크면 클수록 그 生産성과 能力을 評價하기가 더욱 어렵게 된다. 專門研究職에 있어서 그들의 最終的인 努力의 結果를 「아이디어」라고 한다면 그것은 一律的인 尺度에 의하여 評價될 수 없으며 또한 相當한 期間이 經過하지 않으면 正確하게 評價할 수가 없다.

論文의 發表가 許容되는 研究所에 있어서의 評價의 尺度를 刊行된 論文의 數와 質에 의해서 決定할 수도 있다. 그러나 工業研究機關에서는 大部分의 研究가 委託研究이므로 論文의 發表가 不可能한 경우가 많아 이러한 일을 하는 사람들에게는 發表論文等에 依한 劃一的인 評價를 適用할 수 없기 때문에 別途로 그 評價에 대한 基準과 節次가 마련되어야 한다. 대체로 契約研究機關에서는 두가지 側面에서 評價를 할 수 있다. 그 첫째는 研究室 單位로 하여 受託研究에 따르는 收入과 이러한 業務를 執行하기 위한 支出이 어떻게 Balance를 이루고 있는가에 立脚하여 研究活動을 量的인 面에서 檢討하는 것이고, 둘째로는 執行한 研究業務 結果에 대해서 質的으로 評價하는 것이다. 受託研究에 대한 業績을 質的으로 評價함에 있어서는 研究委託을 한 相對方이 있기 때문에 뛰어난 優秀한 結果와 누가 보더라도 바람직하지 않은 結果에 대하여서는 委託者의 客觀的인 反應에 따라 容易하게 判定할 수 있다.

그러나 그 中間에 屬한 結果라든가 또는 現在로서는 그다지 實用性이 없으나 가까운 將來에 크게 活用될 可能性이 있는 結果라든가, 새로운 學究的인 發見의 潛在性이 內包되어 있는 結果등에 대하여서는 신중한 檢討가 必要하게 된다. 따라서 이러한 結果에 대하여서는 國內外 專門家로 하여금 組織的인 評價를 할 수 있도록 하여야 한다.

Ⅵ. 職員의 姿勢와 相互間의 協同

다음에는 人事管理에 있어서 가장 重要한 바탕이라고 볼 수 있는 職員의 姿勢와 相互間의 協同問題에 대하여 간단히 살펴보고자 한다. 앞서 指摘한 바와같이 研究所

는 어느 特定分野의 研究만을 遂行하도록 職員에게 要求하지 않기 때문에 그 職員의 天賦의 能力과 資質을 恒常 綿密하게 評價하여 그 職員의 潛在能力을 찾아내서 開發해 주어야 한다. 왜냐하면 職員들이 自己 嗜好와 素質에 맞는 일을 할 때가 가장 能率의이기 때문이다. 科學技術分野에 従事하는 専門要員들은 一般的으로 自己의 問題, 自己가 興味를 가지고 있는 研究課題는 自己 혼자서 解決하려고 하는 傾向이 많다. 이러한 特性때문에 이들은 往往 自己보다 下位에 屬하는 사람들이 能히 해낼 수 있는 일도 自己 스스로 解決코자 하는 나머지 다른 専門家들과 그 問題를 같이 解決코자 努力하지 않는 경우가 많다. 때로는 이미 研究所의 다른 分野의 研究室에서나 다른사람이 解決한 問題까지도 새삼스럽게 다루고 있는 것이 發見되는 것은 이런 研究員들의 特性때문인 것이다. 이러한 見地에서 볼 때, 研究員 相互間의 協同 雰圍氣造成에 대한 對策은 研究의 效率性 昂揚을 위해 대단히 重要할 뿐 아니라 研究所 發展에 있어서 不可缺의 要素라고 본다. 이 機會에 研究員이 가져야 할 姿勢란 어떤 것이며 이러한 姿勢確立은 어떻게 해야 하는가에 관하여 한번 더 言及하고자 한다. 研究에 従事하는 사람들이 어떠한 組織體를 構成하여 일을 할 때는 恒常 그 機關에 學問하는 雰圍氣를 造成하는 문제에 格別한 配慮를 하여야 한다. 研究하고 學問하는 사람에게 重要한 것은 室長이나 部長이나 하는 行政의인 地位보다는 그의 専門分野에서 그가 이룩해 낸 業務 내지 作品의 量과 質일 것이다. 따라서 그 機關의 主軸을 이루고 있는 研究員들이 行政의인 地位를 目標로 하거나 必要以上 이에 執着하게 되면 그 研究機關의 將來는 希望을 잃게되는 것이다. 管理層에서는 이러한 原則下에 研究員이 學問하는 사람으로서 本來의 姿勢를 잃어 버리지 않도록 모든 面에 留意를 하여야 한다. 이를 위하여 어떠한 研究室에 같은 水準의 有能한 研究員이 數名 있을 때에는 그중 가장 行政의인 資質과 能力이 있는 사람이 室長이 되고 그외의 사람은 行政을 除外한 다른 面에서는 室長과 同等한 待遇를 받도록 하는 Technical Advisor System을 마련하는등 여러가지 考慮하여야할 點이 많다. 또 研究所에서 平生을 훌륭한 業績을 남긴 사람에 대하여서는 部長, 副所長, 所長등의 行政의인 地位보다는 名譽研究室(大學에 있어서의 Chair Professor에 該當)을 가지고 煩雜한 拘束을 받지 않는 가운데 自己가 願하는 研究를 할 수 있는 特權을 받도록 하는 傳統을 制度的으로 마련하는 것이 좋을 것이다. 그리고 이러한 特權이야말로 學問하는 사람이 얻을 수 있는 最高榮譽이며 모든 사람이 이를 渴望하도록 하는 雰圍氣가 造成

되는 것이 理想의이다. 이에 따라 研究하는 사람들은 研究에 従事하는 것이 俸給을 獲得하는 手段이라기 보다 研究 自體가 自己生活의 一部라는 觀念아래서 一事 專念하는 態度가 必然的으로 形成되어야 한다. 이와 아울러 一生을 研究所에서 研究生活에 바친 科學者나 技術者들에 대한 退職後의 老齡 年金制度등이 研究所의 獨特한 格을 充分히 勘案하여 마련되어야 한다는 것도 強調하고 싶다. 그러나 또 다른 側面에서 볼 때, 무엇보다도 重要한 것은 事務 또는 行政에 従事하는 職員의 姿勢와 態度라고 생각한다. 事務職員이나 行政管理 職員은 自己들이 研究員 또는 研究業務를 管理하고 統制하는 것이 아니고 研究遂行을 圓滑하게 하는 支援이 바로 自己들의 所任이라는 것을 恒常 認識하고 있어야 한다. 다시말해서 行政은 權限이나 權威를 찾지말고 奉仕와 忠實을 本分으로 해야하는 것이다. 따라서 모든 行政節次는 이러한 觀點아래에서 마련되고 또 體制化되어야 한다. 여하간 어떤 경우에도 研究業務나 研究節次가 行政業務나 行政節次에 從屬되어서는 안된다. 또하나 重要한 것은 研究所의 모든 職員은 自己의 職務에 矜持를 가져야 하며 俸給을 받기 위해서 일하는 것이 아니고 스스로가 研究所의 一部라고 느끼면서 일해야 한다는 點이다.

動機賦與面에서 볼 때, 適切한 資格要件을 具備하였기 때문에 選拔採用된 研究要員이나 専門職員들은 앞서 指摘한 바와같이 研究所 經營方針에 의하여 形成된 自由로운 雰圍氣속에서 獻身의으로 일하려는 態度가 自發的으로 우러나도록 되어야 할 것이다. 이러한 特性은 組織全體를 통해서 共通의인 目的意識이 되어 있어야 한다는 것을 強調하는 바이다. 이러한 動機賦與야말로 高位職員이 各己의 責任을 完遂함에 있어 率先, 模範을 보임으로써 가장 쉽게 成就될 것이다. 이러한 高位職員의 信念과 指導力外에 職員의 獻身의인 態度를 維持하기 위해서는 高度의 知識이나 技倆을 갖춘 専門家가 滿足할 수 있는 雇傭條件을 갖춰주어야 할 것이다. 비록 理想의인 것은 아니라하더라도 現在 與件으로 보아서는 最善의 雇傭條件이 保障되어야 할 것이다. 給與水準이나 老後年金 및 其他의 惠澤은 同類職業에서의 같은 分野 専門家와 比하여 越等히 나야 한다. 그러나 이러한 老後 年金에 관한 優待는 一律的으로 適用할 것이 아니라 20年 以上을 勤務한 사람중에서 뚜렷한 功績을 세워 研究所發展에 크게 寄與를 한, 사람에 限하도록 하는 Incentive System의 採擇이 合理的이라고 생각한다. 研究所의 모든 施策과 方針은 合理的이고 또 體系化되어 있어야 하며 各者의 自尊心을 認定하는 範圍內에

서 執行되어야 할 것이다. 職員各者로 하여금 組織의 單純한 被雇傭者가 아니라 有機的이면서 核心的인 一部라고 自處하면서 일할 수 있게 動機賦與가 되어 있어야 한다.

研究所 經營陣은 專門家들을 雇傭하여 다루는데 있어서 두가지의 重要的 局面이 있음을 恒常 認識하고 있어야 할 것이다. 첫째는 組織의 風土라는 側面이다. 所內의 諸般 業務와 人間關係를 確定짓는 行政體系의 確立은 물론이고 指揮系統上의 權限과 責任의 移讓 및 配分, 報酬와 其他의 惠澤, 그리고 統制와 調整을 비롯한 諸般 問題가 여기에 包含된다. 둘째는 專門業務의 風土라는 側面이다. 여기에는 專門要員들이 研究課題를 選定하고 豫算을 策定하는 方法과 節次, 創意的으로 思考하는 方法과 正確하고 簡潔하게 表現하는 方法, 技術的, 資質과 能力을 發揮할 수 있는 諸般制度와 雰圍氣 保障 그리고 完遂해낸 業績에 대한 評價認定등이 包含된다. 舊經營理論에 의하면 技術的 專門職員을 다루는데 있어서 위에 말한 두가지 側面을 同一視하거나 심지어는 같은 側面의 樣相으로 看做하고 있다. 예를 들면 專門職員의 上位者는 行政的인 業務뿐만아니라 研究業務나 課題의 選定과 配定에 있어서도 責任을 지고 關與하는 것 등이다. 그러나 綜合研究所인 경우, 行政的인 業務와 專門職員의 研究業務와는 分離하여 專門職의 各 個人은 그들의 同僚와 體系화된 範圍內에서 自發的이며 自由롭게 選定된 業務를 스스로 遂行하도록 勸獎하는 것이 最近의 傾向이다. 또한 研究計劃을 樹立함에 있어서도 各者에게 더 많은 裁量을 賦與함으로써 더욱 效果的인 運營을 期하고 있는 것이 요즈음의 傾向으로 되고 있다. 이러한 傾向은 研究所의 組織原理에도 그대로 適用되어 研究職과 行政職의 二元構造로 나타나고 있는 것이다. 따라서 研究業務의 統制는 一般的인 經營理論에서 말하는 行政的인 것과는 달리, 上記한 바와같이 研究業績의 評價를 통해 自律的으로 이루어져야 하는 것이 原則이다. 마지막으로 한번 더 強調하고 싶은 것은 個性이 강한 研究員들을 主軸으로 하는 研究所에서는 知的 交流를 통한 協同이 研究業務遂行에 얼마나 效率的이며, 必要的인 것인가를 깨달아야 한다는 點이다. 따라서 所長或은 其他 管理層의 幹部는 研究員 全體의 協同 雰圍氣 造成에 萬般의 配慮를 하여야 한다. 예를 들면 每日 晝食時에는 所長 以下 全職員이 한자리에서 食事を 하도록 한다든가 每月 한번 내지 두번은 所長을 中心으로 研究室長 全員이 아무런 義務 없이 茶를 마시며 歡談한다든가 數個 研究室이 모여 週期的으로 Seminar를 가진다든가 하는 것은 些少한 것 같지만 相互 交流

를 위하여 大端히 重要하다고 생각한다. 또한 研究所에 서는 아무리 優秀한 研究員이라도 相互間의 協同을害치고 研究所 全體의 協同 雰圍氣를 깨뜨리게 할 때는 서슴치 않고 除去하지 않으면 將來에 研究所 發展에 致命的인 打擊을 주는 것이라는 것을 깊이 銘心하여야 한다. 이러한 相互交流야말로 自律的인 相互協同의 根幹이 되는 것이다. 또한 研究員間의 相互協同 못지않게 重要的 것은 研究分野와 行政分野의 協同이다. 協同이라기보다 行政은 研究를 위한 支援이라는 絕對的인 原則아래, 研究員의 要請이나 處事에 대하여 行政分野는 絕對로 批判이나 規制를 해서는 안된다. 如何한 일이 있더라도 行政分野職員들은 이들 研究員과 言爭을 하여서는 안된다는 것을 強調해 둔다. 만일 研究員의 要請이 不合理하거나 規則에 어긋나는 點이 있으면 所長이나 研究擔當 副所長에게 報告하여 이들로 하여금 研究하는 사람들끼리 自體內에서 解決토록 할 일이지 行政이 直接 統制하는 것은 絕對로 삼가야 한다. 이러한 職員間의 協同, 研究員間의 協同은 一面 大端히 複雜하고 어려운 일같기도 하지만 다른 一面으로 볼 때는 그렇게 어렵게 생각할 것이 아니라고 본다. 즉 各己 研究員들이 自己가 알고 있는 것이 얼마나 많은가 하는가를 내세우기 前에 自己가 알고 있는 것이 얼마나 적은가를 反省하는 態度를 가지게 되면, 그러한 協同은 스스로 이루어질 수 있는 것이라고 確信되기 때문이다.

Ⅶ. 韓國科學技術研究所(KIST)의 人事管理 概要

前述한 研究所 人事管理의 一般原則에 立脚하여 研究의 自律性과 安定性 그리고 研究雰圍氣의 確立을 위하여 모든 힘을 기울이고 있는 KIST의 人事管理面을 概括的으로 살펴보면 아래와 같은 몇가지로 要約된다.

① 契約에 의한 研究要員의 採用制度를 採擇하고 있다. 즉 研究要員의 採用은 그의 研究能力의 評價에 立脚하여 契約形態로 이루어진다.

② 研究要員에게 適切한 生活水準을 保障하는 給與와 現代的 住居施設을 提供하여 다른 業務에 從事함이 없이 오로지 研究業務에 專心할 수 있도록 待遇하고 있다

③ 研究所는 研究要員의 能力開發을 重要視하여 研究要員의 再訓練에 關心을 가지고 機會를 마련하며, 責任 研究員級에게는 適切한 有給 海外研修休暇制度를 두어 새로운 海外科學技術 動向을 把握케 하고 있으며, 이와 併行하여 海外에 居住하는 韓國人 科學技術者의 短期間 招致活用制度를 두어 急速히 쏟아져 나오는 新知識, 新技術에 관한 情報交流를 도모하는 한편 所內 研究陣과 共同研究를 遂行케 하고 있다. (表 I 參照)

表 I. 年度別 在外 科學技術者 一時誘致現況

전문별	년도별					계
	69	70	71	72	73	
화학·화공	1	2	2	2	8	15
식품·사료			1		2	3
공업경제					2	2
기계·금속			1	1	2	4
전기·전자	1	2	1	2	3	9
전자계산	1					1
기술정보				1		1
물리	1		1			2
계	4	4	6	6	17	37

④ 研究課題 遂行上 曷 必要한 境遇엔 特殊分野의 外部人士를 臨時採用하여 研究에 參與케 함으로써 研究의 偏頗性을 排除하고 그 質의 向上을 圖謀케하는 委囑研究員 制度를 두고 있다. 또한 Post-doctor Fellowship 制度를 두어 外國人 新進 科學者를 招致하여 研究事業의 充實과 加速化에 寄與하게 하고 있다.

⑤ 特히 研究所의 主軸이 되는 研究員들의 業務遂行을 圓滑히 하고 이들의 士氣를 昂揚시키기 위해 必要한 事項에 人事管理의 重點을 두도록 制度化하고 있다.

이러한 原則에 따라 이루어지고 있는 人事管理에 있어서 重要한 事項을 좀 더 詳述해 보면 다음과 같다.

1. 職員 充員에 대한 概況

KIST는 設立 初創期 당시 核心研究員의 充員對象을 工業研究에 經驗이 있거나, 이러한 일을 할 수 있는 潛在力을 가지고 있다고 認定되는 科學技術者에 限定시켰다. 이러한 經驗과 能力이 있는 研究要員의 充員을 위하여서는 有能한 研究要員의 絕對數가 不足한 現狀에 비추어 國內 大學이나 他 機關에 影響을 주지 않도록 하고 또한 科學의 尖端을 가고 있는 最新의 知識을 吸收한다는 見地에서 主로 海外에서 活躍하고 있는 韓國人 科學技術者 誘致에 그 重點을 두었다. 優秀한 國內外 韓國科學技術者들이 積極 이에 參與하도록 하기 위하여 첫째, 個人의 能力과 意慾을 最大限 發揮할 수 있는 研究의 自律性 賦與 둘째, 安心하고 일을 할 수 있는 研究所의 永續的인 安定性 確保 셋째, 研究者로 하여금 研究에 專心할 수 있는 環境造成 즉, 보람을 느끼며 일할 수 있는 Work Load의 附與와 合理的인 給與 및 住居施設 提供, 現代의이며 充實한 研究施設의 完備등 여

러가지 必要한 與件을 마련하였다. 設立 直後에 實施한 國內産業 實態調査 結果에 의하여 우리나라 産業과 直結된 研究의 活動範圍와 問題點이 推定됨에 따라 이에 必要한 人力의 充員計劃이 樹立되고 그에 따라 段階別로 充員되었다. 初期에는 10名 内外의 責任研究員級의 科學技術者와 그들의 補助研究員을 採用했고, 研究所의 發展에 따라 段階的으로 增員되었으며 研究業務의 效率的인 支援을 위한 有能한 技術者와 行政員의 採用도 最少限의 範圍에서 漸次的으로 調整, 增員하도록 計劃되었다. 初期充員을 위하여 研究所에서는 바텔記念研究所의 協助를 얻어 KIST의 Recruiting Brochure를 海外의 約 800個 機關 및 團體에 근무하는 韓國 科學技術者들에게 配布하였다. 그 結果 500餘名의 韓國人 科學者, 技術者, 經濟學者로부터 應募申請을 받게 되었다. 이 중에서 우선 書類 檢討에 의하여 一次로 150名을 추려냈고, 또 다시 分野別 優先順位에 따라 2次로 추려낸 75名(表 I 參照)에 대하여 所長이 美國과 歐羅巴를 訪問하여 直接 面談했다. 그때 무려 70名이 積極的으로 歸國意思를 表示했던 것이다.

表 II. 分野別, 學位別 入所志願者(2次選拔結果) (1966年)

전공분야	학위구분			계
	박사	석사	학사	
화학공학	4	1		5
금속공학	5			5
기계공학	3	5		8
전자공학	5		2	7
화학	11	3		14
식품공학	5			5
토목공학	1			1
물리학	5	1		6
경제학	4	4		8
회계학		3	4	7
전자계산기		1		1
광업		1		1
조선	1	1		2
제약	3			3
건축재료		2		2
합계	47	22	6	75

表Ⅱ. 分野別, 學位別 現況 (主要 研究員)

학 위 분 야	책 임 연 구 원			연 구 원			총 계
	박 사	석 사	학 사	박 사	석 사	학 사	
화 학·화 공	7		1	4	2	1	15
식 품·사 료	4			2	4		10
기 계·금 속	5	1		3	1	8	18
전 기·전 자	8			2	3	2	15
공 업 경 제		1	1		2	1	5
기 타	3			3	1	5	12
계	27	2	2	14	13	17	75

KIST는 이들 入所 志望者에게 産業實態調査에서 發見된 問題點을 專門別로 提示하여 그中 各自가 願하는 課題에 대한 研究計劃書를 提出케 했고, 그 計劃書를 바텔記念研究所의 分野別 專門家들의 協助를 얻어 檢討한 後, 第3次로 選拔된 18名의 候補者를 또한번 面談, 契約를 맺고 採用했다. 이렇게 1次, 2次, 3次에 걸쳐 실증이 날정도로 慎重한 檢計過程을 거치게 한 것은 第1次的으로 採用되는 責任研究員級 研究者야 말로 이 研究所의 將來를 左右하는 「Key-Member」가 되는것 뿐만 아니라 最初로 外國에서 돌아오는 사람들이 自己나라에 와서 정말로 보람을 느끼며 일을 할 수 있는 諸般與件과 그들의 資質들을 철저히 檢討하여 한사람도 落伍者가 없도록 하기 위한 것이었다. 모처럼 祖國에 돌아와

서 만일 自己自身으로 하여금 賦課된 業務에 適應시키지 못한다면 彼此間 그 以上の 不幸이 없을 뿐더러 이로 말미암아 將來 繼續 外國에서 科學者를 誘致하는데 좋지못한 影響을 주게 될것이 分明했기 때문이다. 이러한 主要 研究要員 採用方針은 原則적으로는 큰 變動없이 繼續 適用되어 오고 있다. 한편 海外滯留科學者들이 國內 產業界 實情에 어두운 點과 國內科學界도 같이 參與해야 한다는 點에서 이미 外國에서 訓練과 經驗을 쌓고 歸國하여 오래前부터 國內에서 일하고 있는 優秀한 科學技術者들도 一部 採用하였다. 그들의 數字는 全責任研究員數의 約 30% 線으로 調整하였다. 研究活動이 本格化됨에 따라 國內의 有能한 研究補助員, 技術要員, 行政要員도 段階의으로 公開試驗에 의하여 公正하게 採

表Ⅳ. 年度別, 職種別 人員現況

직 종	66	67	68	69	70	71	72	73
최 고 관 리 직	3	3	5	5	4	3	4	4
연 구 직	4	31	92	136	162	166	171	176
책 임 연 구 원	3	13	16	20	21	26	24	31
연 구 원		7	17	21	24	31	36	44
연구원보, 연구수	1	11	59	95	117	109	111	101
기 술 직	6	28	43	52	64	82	97	125
책 임 기 술 원	1		1	3	3	7	7	8
기 술 원	2	9	11	11	12	11	11	20
기술원보, 기술수	3	19	31	38	49	64	79	97
행 정 직	9	23	30	42	46	44	46	59
책 임 행 정 원		1	1	2	1	1	1	1
행 정 원	2	3	4	6	8	9	10	16
행정원보, 행정수	7	19	25	34	37	34	35	42
기 능 직	10	14	28	44	56	86	101	139
보 조 직·기 타	18	49	133	215	241	242	242	266
계	50	148	331	494	573	623	661	769

表 V. 所員採用資格基準表

직명	연구직	기술직	관리직
책임연구원 책임기술원 책임행정원	1. 박사학위를 취득한후 5년이상 의 연구경력을 가진 자 2. 대학이상의 과정을 이수하고 자기전공에 대한 인쇄된 우수 한 논문 10편이상을 학회에 발 표한자. 3. 대학 이상의 과정을 이수하고 자기 전공분야에 대하여 15년 이상의 연구경력을 가진 자로 서 인쇄된 논문 5 편이상을 학 회에 발표한 자 4. 상기 각 요건과 동등한 자격 이 있다고 인정되는 자	1. 박사학위를 취득한후 3년이상 의 기술경력을 가진 자 2. 대학 이상의 과정을 이수하고 자기전공분야에 대하여 10년이 상의 기술경력을 가진 자	1. 과학기술 행정부문 국가기관 에서 2급이상의 직에 있던 자 2. 대학이상의 과정을 이수한 자로서 과학기술행정기관에서 10년이상의 경력을 가진 자
연구원 기술원 행정원	1. 박사학위를 취득한 자 2. 석사학위를 받고 4년이상 자 기 전공분야에 대한 연구 경력 을 가진 자 3. 대학이상의 과정을 이수한 자 로서 인쇄된 논문 5편이상을 가진 자 4. 상기 각 요건과 동등한 자격 이 있다고 인정되는 자(개정 1967. 5. 31)	1. 박사학위를 취득한 자 2. 석사학위를 받고 4년이상 자 기 전공분야에 대한 연구경력 을 가진 자 3. 대학이상의 과정을 이수한 자 로서 자기 전공분야에 대하여 8년이상의 기술경력을 가진 자 4. 고도의 숙련기능을 가지며 그 지도능력이 탁월한 자	1. 대학이상의 과정을 이수한 자 로서 과학기술행정기관에서 6 년이상의 경력을 가진 자 2. 연구소 소원으로서 3년이상 근속하여 그 직무에 적격하다 고 인정되는 자
연구원보 기술원보 행정원보	1. 석사학위를 받고 2년이상 자 기 전공분야에 대한 연구경력 을 가진 자 2. 대학이상의 과정을 이수한 자 로서 자기 전공분야에 5년이상 연구경력을 가진 자 3. 상기 각 요건과 동등한 자격 이 있다고 인정되는 자	1. 석사학위를 받고 2년이상 자 기 전공분야에 대한 경력을 가 진 자 2. 대학이상의 과정을 이수한 자 로서 자기 전공분야에 5년이상 의 경력을 가진 자 3. 상기 각 요건과 동등한 자격 이 있다고 인정되는 자	1. 석사학위를 받고 2년이상의 경력을 가진 자 2. 대학이상의 경력을 이수한 자로서 5년이상의 경력을 가 진 자 3. 상기 각 요건과 동등한 자격 이 있다고 인정되는 자
연구수 기술수 행정수	1. 대학을 졸업한 자, 또 이와 동등이상의 실력이 있다고 인 정되는 자	1. 대학을 졸업한 자, 또는 이와 동등이상의 실력이 있다고 인 정되는 자 2. 고도의 숙련기능을 가진 자	1. 대학을 졸업한 자, 또는 이 와 동등이상의 실력이 있다고 인정되는 자
기능원	공업고등학교 졸업 또는 이와 동등 이상의 실력이 있다고 인정되는 자		

用되었다. 이렇게 하여 採用된 主要研究員의 1973年 12
月末 現在 學位別, 專門分野別 現況은 表Ⅲ과 같다.

研究所가 設立 初期에 構想한 段階別 充員目標은 初
年度인 1966년에 總員 75名으로 始作하여 每年 30%씩

増員을 豫想, 1976年度에는 約 1,000名線이 될 것으로
推定했었다. 그러나 國內産業의 急速한 成長에 따른 契
約研究課題의 急增에 따라 研究所의 段階의 發展計劃도
根本적으로 變動하지 않을 수 없게 됐고 그에 따라 人

員 計劃의 調整이 不可避하게 되었다. 1973年末 現在 全職員은 당초 계획보다 약 300名이 많은 769名으로 研究職 176名, 技術職 125名, 行政職 63名, 技能職 139名 其他(打字手, 警備員, 雜役等) 266名으로 되어있다. 이들의 年度別, 職種別 人員現況은 表 IV와 같다.

2. 職員採用의 節次 및 規程

어느 機關을 莫論하고 人事는 嚴正公平하여야 하겠지 만 特히 韓國科學技術界의 期待와 注目의 對象인 KIST는 職員의 採用에 있어서 職種, 職級에 不拘하고 嚴格하고 公正한 選拔節次를 거쳐 採用하고 있다. 研究機關의 成功與否는 바로 研究者의 資質과 能力에 달려 있기 때문에 嚴正한 研究者 選定은 아무리 強調하여도 지나치지 않을 것이다. KIST는 職員採用資格基準(表 V 參照)에 의하여 責任者級 職員以外의 모든 職員은 그 職種, 職級에 따라 公開競爭試驗 또는 銓衡에 의하여 選拔하도록 되어 있으며 모든 職員의 任用權限은 所長에게 있다. 다만 責任者級 職員의 採用은 理事會의 承認을 받도록 되어있다. 責任研究員을 包含한 主要 研究要員의 選定은 그 사람의 學問의 背景과 專門分野에서의 經驗, 研究業績등을 考慮하여 研究業務審議會의 審査를 거쳐 選定되며, 技術職, 行政職의 員級은 副所長을 委員長으로 하고 所長이 指名하는 責任者級 職員 5名(委員長 包含)으로 構成되어 있는 人事委員會의 審査를 거쳐 決定한다. 이 委員會는 所長의 諮問機關으로서 研究所의 重要한 人事, 組織管理制度에 관한 重要한 事項을 審議하는 機能을 가지게 되어있다. KIST는 一般 行政官廳에서와 같은 定員 概念은 없으며, 研究業務의 量에 따라 融通性있고 機動性있게 充員을 할 수 있다. 職員의 充員은 研究課題에 增加에 따라

- ① 職務概要
- ② 職務明細와 處理過程
- ③ 學術的, 實務的 知識, 教育程度, 經驗, 資格免許를 包含한 專門知識과 能力
- ④ 思考力
- ⑤ 肉體的 要件
- ⑥ 職務手段과 豫算, 職務結果의 影響, 被監督 關係, 監督關係를 包括하는 責任事項등등의 要素와 充員時期에 關한 事項을 內容으로 하는 職務記述書에 의한 人事判斷을 한 後, 募集 및 銓衡節次를 거쳐 이루어지고 있다.

그리고 研究補助職에 대하여는 學力考査에 通過된 候補者中에서 研究責任者가 面接을 通하여 研究適性에 맞는 사람을 最終的으로 決定하게 된다. 銓衡方法으로는 書類審査, 考試(學識考査, 實技考査, 知能檢査, 適性檢査), 面接, 前歷調査, 身體檢査等의 節次를 거쳐도록

하고 있다. 研究職員은 雇傭契約에 의하여 初任期間 2年으로 採用하고 있다. 그 다음에 研究能力 評價와 研究業績에 따라 1年씩 契約이 延長된다. 즉 責任研究員은 初任契約 期間이 2年이지만 2年을 經過하여 充分한 能力이 있다고 認定되면 停年까지 永久職이 될 수 있다. 그러나 研究業務審議會의 決議가 있을때는 그 任期中이라도 所長은 그 職을 解任시킬 수 있도록 伸縮性을 가지게 하고 있다. 其他 研究職員은 2年의 初任契約 期間後에는 每年마다 契約을 更新하도록 하여 人事의 沈滯를 未然에 防止하도록 萬般의 措置를 取하고 있다.

雇傭契約에는

- ① 契約 當事者 姓名 및 關聯된 人的事項
- ② 雇傭契約 期間(初任 2年間)
- ③ 給與額
- ④ 研究所 利益을 위하여 研究者는 모든 時間, 力量 및 技術을 最大限 發揮한다는 服務事項
- ⑤ 研究所 在職中の 發明, 發見은 研究所에 歸屬한다는 事項
- ⑥ 5項中 特히 特許權은 研究所에 歸屬된다는 등의 特許出願에 關聯된 協助義務
- ⑦ 研究所에 讓渡義務가 없는 純個人的 發明事項의 記載와 在職中 發明, 發見事項의 研究所 以外의 他機關에 讓渡禁止에 關한 事項
- ⑧ 在職中 創案事項에 對한 一切 複寫權의 研究所에 의 讓渡 및 登記에 關한 協助義務
- ⑨ 秘密 保持義務
- ⑩ 退職時 保管 및 알고있는 圖案, 靑寫眞, 研究資料情報, 其他 研究所에 關連된 一切資料의 所持禁止에 關한 事項
- ⑪ 研究所 業務外의 他業務從事行爲 禁止事項등의 內容이 包含되어 있다.

職員採用에 있어서는 一般的인 缺格事由가 規定되어 있으나 다른 機關에서는 볼 수 없는 特記事項은 研究所 內에 3寸數以內의 直系 및 傍系 親族이 근무하고 있는 경우엔 採用하지 못한다는 點이다. 다만 特殊한 才能을 가진者에 對하여서는 理事會의 議決을 거쳐 採用할 수도 있게는 되어있다. 이 事項은 한 機關에 親族들이 같이 근무함으로써 생기는 弊端을 防止하는데에도 意義가 있지만 採用할때 情實에 依한 人事가 이루어질 可能性을 排除하자는데 더 큰 意義가 있는 것이다.

3. 教育訓練

研究所에서 確保하고 있는 研究要員 및 技術, 技能要員의 資質을 向上시켜 尙상 높은 水準의 能力을 維持하기 위하여는 研究者의 再訓練問題가 重要하다. 아무리

優秀한 研究者 일지라도 自己 專門分野에 따문혀 一律的으로 研究만 하면서 幾年을 지내고 보면, 急速히 發展하는 先進國의 學問, 技術을 따라가지 못하게 될뿐만 아니라 새로운 아이디어를 源泉이 枯渴되고 또한 獨善的으로 되기쉬워, 沈滯하게될 憂慮가 많다. 이러한 老化現象이 여러 研究員한테서 나타나면 그 機關의 維持, 發展은 期待하기 困難하게 되는 것이다. 그러므로 KIST에서는 研究者의 再訓練 教育問題에 크나큰 關心과 精力을 기울이고 있다. 設立 初期에 있어서는 契約 研究業務가 國內에서는 처음으로 試圖되는 만큼 契約 研究와 그 運營에 對한 研究員들의 理解와 經驗이 要求되었으며 아울러 應用研究에 對한 能力開發도 切實히 要

請되었다. 姊妹機關인 美國의 「바텔」記念研究所는 工業 研究分野에 있어서의 契約研究機關으로서 充分한 經驗과 傳統을 가지고 있었으므로 이러한 能力開發을 위한 訓練機關으로서는 가장 適合한 位置에 있었다. 따라서 初期의 研究 및 管理要員의 訓練은 「바텔」記念研究所의 積極的인 支援아래 그 傘下 各 研究所에서 實施되었다. 要員訓練은 主로 研究活動의 核心이 될 主要 研究要員을 對象으로 年次的으로 實施되었다. 우선 研究所의 主要 任員과 理事 그리고 高位管理 職員들이 契約研究機關의 運營方式과 研究支援體制 및 諸般施設과 研究計劃 樹立節次등을 理解하기 위하여 1966년에 5名, 1967년에 6名이 「바텔」記念研究所를 視察하게 되었다. 그리고 主

表Ⅶ. 年度別 海外 教育訓練 現況

국 명	기 관 및 과 정	66	67	68	69	70	71	72	73	계
미 국	B. M. I.	1	11	15	4	3	2			36
	NASA 기술전환					5	4			9
	UNDP						2	2		4
	EWC							1		1
	AID								3	3
	폴부라이트								1	1
	CDC			3						3
North Carolina 大學(해외연수)					1				1	
영 국	Colombo Plan					1	1		3	5
호 주	Colombo Plan		(1)	1(4)	1					2(5)
일 본	Colombo Plan						1		1	2
	금속재료기술연구소(해외연수)							1		1
	CDC						1	1		2
	가와사끼 중공업						1			1
	야마다계 Honey Well						1			1
	공장전학					1				1
	미쓰이상사					1				1
	동경대 생산기술연구소				1					1
	요코가와 전기제작소							1		1
	Japax Co.								1	1
화 란	필립스공대						1			1
	ISS								1	1
불 란 서	CNRS(해외연수)							1		1
독 일	Bochum 大學(해외연수)								1	1
인 도	FAO						3			3
카 나 다	NRC(해외연수)							2		2
총	계	1	11(1)	19(4)	6	12	18	7	12	86(5)

表Ⅶ. 年度別 國內教育訓練 現況

년 도	66	67	68	69	70	71	72	73	계
기 관									
금속연료종합연구소			19						19
국립공업연구소			3	1					4
고대이공대			2						2
국립지질조사소			3						3
원자력연구소			8	1				3	12
전기통신기술연구소			7						7
서울공대			3						3
서울의대			6						6
국립보건원			1						1
한국정밀기기센터				1	3			3	7
한국과학기술정보센터					1				1
제일원동기기술학원								1	1
한국생산성본부								2	2
한국무역서비스센터								4	4
통일연수원								1	1
한국능률협회								17	17
공기조화냉동학회								20	20
마이크로사진협회								2	2
상공부전기기술주임교육								5	5
총 계			52	3	4			58	117

要研究要員들은 自己專門分野의 學識, 技術을 習得하는 것보다는 契約研究機關의 責任研究員으로서 具備하여야 할 管理能力培養을 위하여 研究委託者와의 關係維持, 研究計劃書 및 結果報告書 作成, 研究原價 또는 研究計劃의 經濟性 檢討方式등의 習得에 目標을 두고 6個月내지 1年間 바텔記念研究所의 該當 研究室에서 그 研究所의 從事員처럼 勤務하면서 몸소 體得하도록 訓練을 實施하였다. 그 年次의 訓練 現況은 別表 Ⅶ과 같다. 이렇게 함으로써 各各 特性이 다른 大學, 一般研究機關, 工場 등에서 選拔 採用된 主要 研究責任者들로 하여금 契約研究機關運營에 관한 原則을 習得케 하여 統一된 姿勢에서 KIST 運營에 參與토록 한 것이다. 한편 國內에서 採用된 研究補助員과 技能系 要員에 對하여도 研究所施設의 建設이 完了될때까지 事前訓練을 實施하였는데 主로 金屬燃料綜合研究所를 비롯하여 精密機器센터, 原子力研究所, 電氣通信技術研究所등의 既存施設을 利用하여 適切한 教育과 訓練을 實施하였다. (表 Ⅶ參照)

KIST의 正常的인 教育訓練은 主로 研究 및 技術職을 對象으로 實施하며, 長短期人力需要, 訓練資金, 業務事情, 必要專門分野, 被選拔資格등을 綜合檢討하여 長

短期 教育訓練 計劃을 樹立, 實施하고 있다.

前述한 바 있듯이 責任研究員級에 대하여는 每 3年 勤務마다 1年씩 有給 海外 研修休暇(Sabbatical Leave)를 주어 先進國의 教育機關 또는 研究機關에 나가 새로운 知識과 技術 그리고 專門分野의 發展傾向을 體得케 하고 있다. 실제로 美國, 日本, 西獨, 佛蘭西 等地에 派遣, 海外研修를 始作한 것은 1971년 부터 었다. 이와 아울러 主要研究員들은 國內외의 大學校, 研究機關 또는 學會에서 主催하는 各種 學術會議, Seminar, 其他 短期間의 訓練課程에 參與케 하여 專門分野에 관한 見聞을 넓히고 必要한 科學技術 情報를 入手케 함으로써 더욱 活氣있는 研究氛圍를 造成할 수 있게 하고 있다. 또한 國內에서 大學을 卒業하고 각 研究所에 入所하였거나, 大學卒業後 國內產業界의 現場에서 짧은 期間의 勤務經驗을 가지고 入所한 젊은 研究員 및 技術補助要員(Junior Staff)들에게는 두가지 方法으로 年次的인 計劃에 依據, 教育 및 訓練을 實施하고 있다.

첫째는 各種 外援資金이나 政府資金 또는 自體資金으로 國內외의 研究機關 또는 生産工場의 訓練 Programme에 參與케하여 3個月내지 1年程度 訓練을 받을 수 있도록 함으로써 研究意慾과 士氣를 북돋우어 주도록 하는

表Ⅶ. 年度別 委託教育 現況

년 도	과 정	인 하 대			고 려 대			서강대	KAIS		계		
		박 사	석 사	계	박 사	석 사	계	석 사	석 사	박 사	석 사	계	
69			1	1				3				4	4
70		3		3	3	6	9	2		6		8	14
71						2	2	3				5	5
72			1	1		2	2					3	3
73			1	1					6			7	7
총 계		3	3	6	3	10	13	8	6	6		27	33

일이라 하겠다.(表Ⅶ 參照)

그리고 둘째로는 KIST와 姉妹結緣을 맺고있는 教育機關인 高麗大, 仁荷大, 西江大의 大學院과 새로이 發足한 韓國科學院에 보내 委託教育을 實施하고 있는 것을 들 수 있다. 즉 所定 講義는 大學院에서 履修하고 論文은 研究所에서 作成하는 것을 原則으로 하여 學位를 取得케 함으로써 個人的 學問的인 發展과 研究資質 向上에 努力하고 있는데 年度別, 大學別, 委託教育 現況은 表Ⅶ에서 보는 바와 같다.

물론 技能要員에 對한 訓練도 그 必要性이 加增되어 지고 있다. 開發途上國家는 어느나라를 莫論하고 訓練된 技能者가 몹시 不足한 現狀이므로 이들의 多量養成이 時急히 要請되고 있는 것이다. KIST에서는 技能者, 特히 各種 機械工, 金型工, 硝子工, 電子工, 製圖工, 化學分析工등의 訓練에도 關心을 가지고 技能의 習得과 그 向上을 위하여 訓練을 받을 수 있는 機會를 賦與하고 있다. 幹部級 職員(Senior Staff Member)들에 對한 訓練의 하나로서 經營管理에 관한 訓練도 重要視되고 있다. 幹部級 職員의 經營管理 能力을 啓發하기 위하여는 이에 관한 所內에서의 Seminar計劃을 積極 추진시키는 것이 가장 바람직하다고 생각되고 있다. 經營管理 全般, 意思傳達(Communications), 人間關係, 對 委託者關係등의 問題를 Topic으로 定하고 몇名을 한 Group으로 하여, 問題點이나 改善點을 찾아 共同으로 研究檢討한 後 發表케 하고 서로 討論케 함으로써 幹部間의 協助增進과 參與意識이 鼓吹되어, 研究所의 經營面에 有益한 結果를 가져올 수 있고, 또한 幹部의 管理能力도 向上시킬 수 있는 것이다.

4. 給與 및 年金

有能한 研究要員을 確保하고, 確保된 研究要員이 오로지 研究에만 專心할 수 있도록 하기 爲하여는 研究者들이 自身과 家族의 生計問題에 直接 神經을 쓰지 않도록 할 必要가 있다. KIST에서는 研究者가 國內에서 中

流程度의 生活을 할 수 있도록 適正한 給與體系를 設定하고 있으며, 主要研究要員에 對해서는 住宅을 提供하는 등 生活保障에 萬般의 配慮를 하고 있다. KIST의 研究員級의 給與는 現實的인 與件을 감안하여 美貨 \$300~\$700線으로 하고 있으며, 이 給與水準은 物價變動과 一般의 生活水準 向上, 同類의 專門職業의 給與水準 變動에 流動的으로 對處, 維持하고 있다. KIST의 給與體系는 基準給과 研究手當, 年間 特別手當으로 되어 있다. 各 職種別 給與水準 決定에 있어서 研究職의 給與는 行政職의 總給與額의 12%~30%에 該當하는 額數가 研究手當으로, 技術職의 給與는 行政職 給與의 10%에 該當한 額數가 技術手當으로 各各 加算되고 있다. 給與는 個人的 業務遂行에 對한 有形的인 代價이며, 給與가 個別的인 努力에 關聯될 수 있도록 하기 爲하여는 給與體系에 融通性을 주는 것이 좋다.

職員의 昇進은 昇格과 昇級으로 區分하고 있다. 昇格은 그 能力이 卓越하고 現在보다는 上位職으로 昇進하는 것이 妥當하다고 認定된 者에 限해서 行해 진다. 昇級은 名譽昇級과 一般昇級으로 區分하되, 名譽昇級은 職務遂行에 있어 그 功績이 顯著한 者에 對하여, 給與의 號俸을 2號俸 乃至 3號俸 뛰어서 昇級시키는 것이고 一般昇級은 規定된 服務期間을 마친者에 對하여, 定期的으로 給與의 號俸을 1號俸씩 昇給시키는 것이다. 다만 職務遂行의 能力이 不足하다거나, 職務態勢가 誠實치 못하였다고 認定되는 者에 對하여는 一般昇級도 시키지 않는다.

KIST에서는 또한 研究獎勵金 制度를 두고 있는데, 이는 研究結果로서 特許를 받은 者나, 研究業務에 卓越한 成果를 올린 Team이나 個人을 褒賞해 줌으로써 研究者로 하여금 自發的인 研究意慾을 鼓吹시키기 爲한 制度이다. 研究獎勵金의 支給對象, 研究業績 評價, 支給基準, 支給方法 및 支給時期는 研究業務審議會에서

定한다.

한편, 老後 生活保障 對策의 一環으로서 考慮되어야 할 것은 退職年金 制度이다. 社會保障 制度가 完備되어 있는 國家에서는 그 價値가 별로 크지 않겠지만, 그렇지 않은 開發途上國家에서는 매우 重大한 問題로 看做해야 할 것이다.

年金制度란, 本質적으로 勞働能力이 없는 老後의 生活를 保障하기 爲한 것으로서 活動할 수 있는 全時節을 研究하는 일에 바치고 停年이 되어 물러나는 境遇에도 最低限의 生計에 威脅을 받지 않도록 制度가 設定되어진다면, 研究者는 더욱 더 研究에만 專心할 수 있게 될 것이라는 데서, 이 制度의 活用은 必要不可缺한 것이다.

一般的으로 韓國에서는 會社나 機關에서 일하는 從業員들은 退職時 그 勤務狀況이나 年限에 拘束없이 1年以上만 勤務하면 一時退職金을 支給받게 되어있다. KIST에서는 이러한 退職金 支給制度에도 Incentive System을 適用하여 15년이나 20년동안에 걸친 研究生生活를 通하여 研究所 發展에 寄與한 研究者에 對하여는 老後에 對한 生活를 保障하는 대신, 2~3年 勤務하고 離職하여 他處에 就業하는 사람에 對하여는 退職金의 特惠조차도 考慮하지 않도록 하는 獨特한 退職金 및 年金制度를 마련하고 있다.

5. 人事管理

KIST는 研究의 效率性을 提高하기 위하여 單位研究室制을 採擇하고 있다. 單位研究室은 原則적으로 自己責任下에서 研究를 할 수 있는 責任研究員을 主軸으로 만들되, 그 運營은 研究原價計算制에 立脚한 獨立採算制度를 擇하고 있다. 必要하면 많은 研究室이 생기고 不必要하거나 能力이 없다고 判定되면 그 數가 줄어들게 되는 것은 말할 것도 없다. 그러므로 研究室의 研究活動과 研究者의 勤務狀況에 대한 週期的인 檢討가 必要하게 되는 것이다. 責任研究員 및 主要研究員에 대한 評價는 바로 自己가 主軸이 되어 自己責任下에 運營하는 單位研究室의 研究成課와 業績에 대한 評價로 나타나게 되는 것은 當然한 일이다. 格外的 職員에 對하여는 單位部署長에 의한 人事考課 形式으로 評價가 되는 것이다. 우선 研究室에 대한 評價는 1년에 한번 實施하게 되며, 이러한 評價는 研究室 運營評價인 量的 評價와 研究成果에 대한 評價인 質的 評價는 물론이고 研究에 대한 潛在能力에 관한 評價까지 行하여진다.

研究室 運營에 대한 評價要素로서는 ① Idle Time率 ② 受託研究契約高 ③ 受託研究費의 研究室 經費 吸收率 ④ 裝備稼働率 ⑤ Net Overhead率 ⑥ 受託研究費

의 內部吸收率 ⑦ 特許 및 Knowhow로 인한 Royalty 收入 ⑧ 프로젝트 期間延長率 ⑨ 豫算超過 執行率 ⑩ 問題가 되는 프로젝트 發生率 ⑪ 研究要員當 프로젝트 件數 ⑫ 特許件數 ⑬ 論文의 數와 質 ⑭ 對外 活動 狀況 등을 考慮하게 된다.

다음에 研究結果에 대한 評價要素로서는

- ① 技術的 問題點 解決與否
- ② 實際 活用與否
- ③ 投入對 產出效果로 表示되는 經濟性 問題
- ④ 波及效果
- ⑤ 技術壽命

⑥ 輸出 및 國產代替 效果등을 考慮하여 行해지며 量的 評價 55%, 質的 評價 30% 係數化할 수 없는 貢獻度 및 將來展望 15%로 研究室 運營評價를 하고 있다. 이러한 評價를 더욱 客觀적으로 하기 위하여 KIST에서는 때에 따라 姉妹機關인 「바텔」記念研究所의 專門家들을 活用하는 수도 있다. 人事考課는 職員의 公正한 處遇와 士氣 昂揚을 위한 人事管理上의 基礎資料를 얻음의 目的으로 職員 個個人的 潛在能力과 遂行한 일에 對하여 評價하는 것이다. 人事考課는 定期考課와 特別한 事由發生時에 行하는 臨時考課로 나누어진다. 이 考課에 基礎하여 昇進과 昇給이 決定되며, 이에따라 個人的 能力啓發을 위한 訓練의 必要性 與否도 判斷된다. 考課는 專門職과 技能職으로 區分하여 別個의 考課表와 考課基準에 의하여 行해지며 主로 研究員級 以下の 職員이 對象이 된다. 考課表에는 被評價者의 姓名, 年令 등 人的 事項과 評價期間동안 被評價者가 獲得한 새로운 資格과 免許등을 記錄하고 遂行한 課業과 發表論文등을 被評價者가 直接 記入, 捺印하여 一次査定者에게 넘긴다. 査定者는 可能한 限, 被評價者와 늘 接觸하고 있는 人士이어야 하며, 一次 査定者의 査定이 끝나면 意見を 添付하여 調整者에게 送付하고 같은 節次에 의한 調整後 人事主務部署에 보내주면 人事部署에서는 綜合하여 加重值에 의한 換算을 한 後, 最終評點 算出 作業을 한다.

人事考課의 評價要素는

- ① 生産性(研究業務의 量)
- ② 일의 質
- ③ 理解力 및 判斷力
- ④ 企劃 獨創力
- ⑤ 職務知識
- ⑥ 表現力(口頭表現, 書面表現)
- ⑦ 責任感
- ⑧ 積極性(意欲과 熱意)
- ⑨ 對人關係 協助事項

⑩ 勤務規律 遵守 事項

등으로 하여, 各 評價要素別로 評價하게 된다. 以上과 같이 KIST에서는 人事管理面에 있어서도 業績에 의한 Incentive System에 置重하며, 研究管理에 관한 行政職責보다는 研究能力과 그 業績을 尊重하고 있다. 따라서 所長보다 給料가 높은 研究員이 많이 있을 수 있고 또 所長이 되느니보다 名譽研究室을 가지게 되는 것이 더욱 바람직하다는 雰圍氣 造成에 注力하고 있다. 여기에서 한가지 強調하여 附言하고자 하는 것은 研究業務의 健全한 運營을 위하여는 直接研究를 하는 研究者 못지 않게 重要的 것이 이를 補助하는 技能者의 能力이라는 事實이다. 따라서 KIST에서는 研究者의 最高俸給과 技能者의 最高俸給이 同一하게 策定되고 있다.

이렇게 함으로써 研究室, 工作室 등에서 勤務하는 技能者들의 士氣를 높이고, 그 一生을 研究所 技能蓄積에 바칠 수 있는 바탕이 비로소 마련되는 것이다.

6. 名譽研究室 制度

名譽研究室은 研究業績이 卓越할 뿐 아니라 KIST 發展에 至大한 貢獻을 한 人士를 名譽研究員으로 추대하여 獨自인 研究活動을 할 수 있게 하기 위해서 마련한 制度다. 名譽研究員의 選定은 所長의 추천에 의하여 理事會에서 議決하도록 되어 있다. 名譽研究員은 自己

分野研究計劃을 樹立하여 所長과 協議, 決定하고 이에 따라 若干名의 必要한 所屬 職員을 둘 수 있고 研究所 內의 其他 人員 및 施設도 活用할 수 있다. 所要豫算은 所長의 同意를 거쳐 理事會의 承認을 얻음으로써 確定하게 된다. 確定된 豫算의 執行에 있어서는 所內 豫算 統制 및 評價對象으로부터 除外된다. 따라서 名譽研究員은 研究所의 責任會計制度에 의한 獨立採算의 負擔을 지지않고 自由롭게 自己가 願하는 研究를 할 수 있다. 이것은 契約研究機關으로서의 刮目할만한 特惠라 아니 할 수 없다. 이렇게 함으로써 훌륭한 研究員들로 하여금 將來에 所長이나 副所長과 같은 行政要員이 되는 것을 指向하는 것보다는 名譽研究員이 되는 것을 最高의 榮譽로 알고 이에 希望을 걸고 오직 研究에만 專念케 하자는 것이다. 말하자면 모든 研究員이 研究만을 至上의 業務로 여기고 이에 專念하면 언제까지든지 研究活動이 保障된다는 研究所의 참다운 風土를 이룩하게 하려는 것이 名譽研究室制度를 둔 궁극적인 目標인 것이다. 往往 地位나 權限에 執着하여 研究者 本然의 姿勢를 흐리게 할 念慮가 많은 開發途上國家의 研究所 運營實態를 勘案할 때, 이 制度는 참으로 注目할 만한 KIST의 特色의 하나라고 내세울 수 있을 것이다.