

면지

면지

# 경찰공무원의 퇴직관리 및 퇴직자 지원프로그램 개발·운영에 관한 연구

## 《研究陣》

---

연구위원	: 염재호 (고려대 행정학과 교수)
연구실장	: 김상구 (총경)
연구관	: 윤성철 (경감)

---



# 목 차

요 약 문 .....	1
I. 서 론 .....	7
1. 연구의 목적 .....	7
2. 연구의 방법 .....	9
3. 연구의 분석모형 .....	10
II. 경찰공무원의 퇴직 및 퇴직관리 제도 .....	13
1. 퇴직의 개념 .....	13
2. 퇴직관리의 개념 및 중요성 .....	15
3. 경찰공무원의 퇴직의 종류 .....	16
1) 당연퇴직 .....	17
2) 직권면직 .....	18
3) 정년퇴직 .....	19
III. 경찰공무원의 퇴직관리제도 현황 분석 .....	22
1. 퇴직관리제도 현황 .....	22
1) 인원 및 기구감축 현황 .....	22
2) 퇴직현황 .....	24
3) 퇴직관리 현황 .....	37
4) 경찰공무원 연금제도 .....	41
5) 퇴직자 복지제도 .....	42
2. 퇴직관리제도의 문제점 .....	46

IV. 퇴직프로그램 운영사례 분석 .....	49
1. 군에서의 직업군인에 대한 취업지원제도 .....	49
1) 국방취업지원센터 운영 .....	49
2) 직업보도 교육제도 .....	51
2. 외국 경찰의 사례 .....	51
1) 일본의 퇴직경찰지원 .....	52
2) 중국경찰의 퇴직관리 .....	54
3. 정부의 퇴직관리제도 .....	56
1) 취지 및 목적 .....	56
2) 교육대상 및 담당부서 .....	56
3) 운영내용 .....	57
4) 평가 .....	57
4. 국내 사기업의 경우 .....	59
1) 한국통신 .....	60
2) SK텔레콤 .....	60
3) LG-EDS(현 LG-CNS) .....	61
4) 제일제당 .....	62
5) 한국애질런트 테그놀로지(Agilent Technology) .....	62
6) 한국피앤지(한국 P&G) .....	63
7) 한국철도차량(주) .....	63
5. 외국 사기업의 사례 .....	65
1) 미국기업의 퇴직관리 .....	65
2) 일본기업의 퇴직관리 .....	65
6. 비교 및 시사점 .....	66
V. 퇴직 전 교육프로그램 개선 방안 .....	68

1. 퇴직관리 전담부서의 설치 .....	68
2. 전직지원(outplacement)시스템의 개발 및 운영 .....	68
1) 개념 .....	69
2) 도입효과 .....	71
3) 아웃플레이스먼트의 내용 .....	73
4) 효과적인 운영방안 .....	76
5) 국내 전문기관 현황 .....	77
6) 경찰조직에의 적용 .....	78
VI. 퇴직 후 퇴직자 지원프로그램 .....	83
1. 단순지원제도 .....	83
1) 경우회 및 경찰공제회의 활성화 .....	83
2) 의료지원혜택 부여 .....	84
3) 보장성보험 가입 시 혜택 부여 .....	84
2. 재취업 지원 .....	85
1) 사이버 상의 인력풀 설치 및 운영 .....	85
2) 재직 시 각종 자격증 취득의 권장 .....	88
3) 각종 관련업체에 대한 소개 및 홍보활동 .....	88
4) parttime강사로써의 활용 .....	104
5) 퇴직자 창업지원시스템 구축 .....	104
VII. 새로운 퇴직관리의 모색 .....	106
VIII. 결    론 .....	109
참 고 문 헌 .....	111

## 표차례

<표 2-1> 경찰공무원의 연령정년 및 계급정년 연한 .....	20
<표 2-2> 경찰공무원의 퇴직유형별 분류 .....	21
<표 3-1> 지방청·경찰서 과계 및 파출소 통폐합('98. 7. 1) .....	22
<표 3-2> 본 청의 인력감축내용('98. 7.) .....	23
<표 3-3> 감축인원('99. 1. 1. 시행) .....	23
<표 3-4> 경찰공무원 총 근속년한 현황(경위, 경사, 경장) .....	33
<표 3-5> 총경이상 경찰공무원의 퇴직유형별 현황 .....	35
<표 3-6> 총경급 이상 퇴직자의 재취업 현황 .....	37
<표 3-7> 미래설계과정 교과 체계 .....	39
<표 3-8> 미래설계과정 교육인원 .....	40
<표 3-9> 경우회 회원수, 회비납부내역, 회비사용내역('97-'99) .....	43
<표 4-1> 퇴직예정공무원 취업교육 교과편성 .....	58
<표 4-2> 퇴직예정자 취업교육 이용도 .....	58
<표 4-3> 국내기업의 퇴직지원프로그램 운영사례 .....	64
<표 5-1> 퇴직 전 교육프로그램의 교육기간 및 교육인원 비교 .....	79
<표 5-2> 정부와 경찰의 퇴직프로그램 교육내용 비교 .....	81
<표 6-1> 민간경비업체 현황 .....	90
<표 6-2> 경비업체 증가추이 .....	91
<표 6-3> 시도별 허가업체 현황(1998) .....	91
<표 6-4> 기계경비 가입자 현황(1999) .....	94
<표 6-5> 신변보호업체 허가 현황(1999) .....	95
<표 6-6> 시도별 허가업체 현황(1999) .....	96
<표 6-7> 일본 민간경비 업무 중별 현황(1996) .....	99

## 그림차례

<그림 1-1> 연구의 분석모형 .....	10
<그림 3-1> 경찰공무원 퇴직자 수 및 퇴직율 .....	24
<그림 3-2> 공무원의 직종별 퇴직율 변화 .....	25
<그림 3-3> 퇴직 사유별 퇴직자 수 및 퇴직율 .....	27
<그림 3-4> 일반사기업 퇴직사유별 퇴직현황 .....	28
<그림 3-5> 경찰공무원 퇴직유형별 퇴직율(1990~2001) .....	29
<그림 3-6> 전체 공무원 퇴직사유별 추이 .....	30
<그림 3-7> 경찰 계급별 인력구성(2001년) .....	31
<그림 3-8> 계급별 퇴직 현황 .....	32
<그림 3-9> 경찰공무원 계급별 명예퇴직현황 .....	32
<그림 3-10> 경찰공무원 총 근속년한 현황(경위, 경사, 경장) .....	34
<그림 3-11> 경찰공제회 연도별·지역별 회원가입 현황 .....	44
<그림 3-12> 연도별 기금증식 현황 .....	45
<그림 3-13> 경찰공제회 수익사업 .....	45
<그림 3-14> 일반인의 생애주기 .....	47
<그림 4-1> 퇴직관리의 변화방향 .....	59
<그림 5-1> 아웃플레이스먼트(outplacement)의 의의 .....	70
<그림 5-2> 아웃플레이스먼트의 도입효과 .....	72
<그림 5-3> 아웃플레이스먼트의 영역 .....	75
<그림 6-1> 퇴직공무원 인력은행 인터넷 사이트 구성 .....	85
<그림 6-2> 전역군인 취업전산망 사이트 .....	87
<그림 6-3> 시도별 민간 경비원수(1999) .....	92
<그림 6-4> 시설별 민간경비 근무자(1999) .....	92
<그림 6-5> 시도별 기계경비 업체 현황(1998) .....	94
<그림 6-6> 국내 정보보호시장 규모(단위 : 억원) .....	100
<그림 7-1> 새로운 퇴직관리의 방향 .....	107



## <요약문>

### 1. 연구 목적

- ① 정년 및 명예퇴직 이전에 퇴직 후를 대비시키는 프로그램이 미흡한 현실인식
- ② 경찰조직을 퇴직하는 퇴직예정자들에게 퇴직 후 적극적으로 준비할 기회 및 정보의 제공
- ③ 퇴직충격의 최소화, 퇴직 후의 생활안정 도모를 위한 퇴직준비프로그램의 도입·개발·운영의 기반마련
- ④ 치안업무 관련 분야 전문인력 양성·활용체계 구축시스템 개발

### 2. 연구의 방법

- ① 각종 문헌리뷰를 통해서 공무원 퇴직실태 및 퇴직관리실태에 대한 정보수집
- ② 인터넷 또는 면담을 통해서 사기업에서 시행하고 있는 퇴직관리프로그램에 대한 자료 수집
- ③ 현재 경찰에서 시행하고 있는 퇴직관리프로그램과 타조직에서 시행하고 있는 퇴직관리프로그램과의 비교·분석을 통해 바람직한 퇴직관리 방향 제시

### 3. 분석 내용

#### 1) 경찰공무원의 퇴직의 유형별 분류

- ① 임의퇴직
  - 명예퇴직 : 정년 전 자진퇴직(공무원으로써 20년 이상 근속한 자)

## ② 강제퇴직

- 당연퇴직 : 임용상 결격사유 발생, 국적상실, 사망, 임기만료, 정년
- 징계면직 : 파면, 해임
- 직권면직 : 감원 및 기타사유

## ③ 유사퇴직 : 휴직, 정직, 직위해제

## 2) 퇴직현황

### ① 인원 및 기구감축

- '98년 이후 본 청 및 지방청의 대대적인 기구인력 감축을 시행
- 그 결과 경찰조직에서도 조기퇴직자의 비율이 급격하게 증가하는 경향

### ② 퇴직현황

- 경찰공무원의 퇴직자 수 및 퇴직율은 97년까지는 비슷하였으나 98, 99년도에 급격히 증가
- 경찰공무원의 퇴직 사유별 퇴직자 수는 정년퇴직(45.6%), 의원면직(23.5%), 명예퇴직(14.2%) 순
- IMF 체제 이후 명예퇴직율의 급격한 증가(99년 명예퇴직율이 64.1%로 전체 퇴직율의 반 이상을 차지)
- 계급별 퇴직현황은 경사, 경위, 경장 등 세 계급의 합계가 전체 퇴직경찰관의 84.5%를 차지
- 계급별 명예퇴직율 역시 경사, 경위, 경장 등 중간간부의 명예퇴직율이 높은 비율을 차지

## 3) 퇴직관리 현황

### ① 재취업추천프로그램

- 경찰공무원으로서 20년 이상 근속 후 계급정년, 연령정년, 명예퇴직 등으로 퇴직하는 경찰관은 재취업을 신청할 수 있고, 경찰청은 신청을 받아 직업지도위원

회에서 적합 여부를 심의한 후 희망산하단체로 취업을 추천하는 프로그램

② 재고용 프로그램

- “범죄수사연구관관리규칙”에 의거하여, 수사경찰(5년 이상 근무) 정년퇴직자 또는 경찰교육기관(5년 이상 근무)에서 수사분야 교육경력이 있는 정년퇴직자 중에서 유능한 자를 선발하여 경찰청과 지방청에 재임용 하는 프로그램

③ 미래설계과정

- 모든 퇴직 예정자들을 대상으로 하여 퇴직 후 사회적응능력을 배양하고, 노후 인생설계 및 생활안정 마인드를 형성하는데 교육목표

④ 경찰공무원 연금제도

- 경찰공무원의 퇴직 후 노후생활을 안정시켜 복지를 증진시키고 경찰공무원의 사기를 높여 재직 중에 업무능률을 향상시키며, 경찰공무원으로 하여금 장기적으로 직무에 전념할 수 있도록 하는 제도
- 경찰공무원의 퇴직 후 연금은 공무원연금법에 의거하여 지급

⑤ 경우회

- 퇴직경찰관들의 모임으로써 회원상호간의 친목을 도모하고 상부상조하는 협동정신을 양양함을 목적으로 하여 63년 11월에 내무부 장관의 인가를 얻어 73년 12월에 ‘대한민국 재향경우회법’의 제정(법률 제2665호)을 근거로 하여 설립
- 열악한 재정상황과 년 퇴직자의 3-5% 정도의 신규회원가입으로 실질적으로 경찰퇴직자의 복지향상기능을 하지 못하고 있는 실정

⑥ 경찰공제회

- 사단법인으로 설립된 경찰공제회는 회원부담금, 이자수입 등으로 기금을 조성하고 있으며, 회원에 대한 복지정책으로 퇴직부조금 지급, 순직·사망급여, 전문직 처우지원 등의 활동
- 2002년 6월까지 회원 86,510명과 5,097억원(원금기준)의 기금을 확보하여 증식하고 있으며 그간 105,588명이 퇴직급여의 수혜를 받고있음

#### 4) 퇴직관리제도의 문제점

- ① 퇴직관리 전담부서의 부재
- ② 퇴직 전에 퇴직 후를 대비하는 프로그램이 매우 미흡한 실정
- ③ 퇴직자들을 위한 연금제도 및 복지제도가 미비

#### 5) 퇴직프로그램 운영사례 분석

- ① 경찰과 비슷한 조직이라고 할 수 있는 군 조직에서는 직업보도교육과 취업전산망 시스템을 운영함으로써 전역 예정자들에게 취업에 대한 다양한 정보과 구인·구직자들을 직접 네트워크로 연결시켜주고 있음.
- ② 다른 나라의 경찰 역시 한국에 비해서 다양하고 체계적인 퇴직자 지원프로그램을 사용하고 있음. 특히 일본의 경우 관련 단체들의 활동이 활발하고, 중국의 경우 국가차원에서의 다양한 복지혜택 및 퇴직 후에도 계속해서 경찰조직과의 관계를 유지해 나가고 있음.
- ③ 국내기업은 기존의 일회성에 지나지 않던 퇴직관리의 방향을 매우 장기적인 안목에서 실시
- ⑦ 정부의 퇴직관리제도
  - 퇴직예정공무원취업훈련은 퇴직예정자에게 취업훈련 등을 통해 퇴직 후 새로운 일자리를 가질 수 있도록 역량을 강화하는 데 목적
  - 2001년 정년, 명예퇴직 예정공무원 중 희망자 850명을 대상
  - 기존의 사회적응교육과정 중 필요과목을 집중운영하며, 단기교육으로 실질적인 효과가 나타날 수 있는 이론 및 체험강의, 현상실습위주로 운영
  - 2001년 7월 현재, 475명의 취업예정공무원에게 취업관련 교육을 실시 목표대비 56%의 달성율을 나타냄
- ⑤ 한국통신
  - 퇴직자 컨설팅센터 운영 100여건 창업 지원
- ⑥ SK텔레콤

- 직영점 33곳, 지점 43곳 지원 초기 3년 간 인건비도 부담
- 벤처육성지원제도
- ⑦ LG-EDS(현 LG-CNS)
  - 퇴직자 교류 사이트 개설 구인·구직정보 등 제공
  - 퇴직자 재입사프로그램
- ⑧ 제일제당
  - 사내창업프로그램
- ⑨ 한국애질런트 테그놀로지(Agilent Technology) 등
  - 모범적인 퇴직 전 교육프로그램(outplacement) 실시

## 6) 퇴직 전 교육프로그램 개선방안

- ① 퇴직관리 전담부서의 설치
- ② 전직지원(outplacement)시스템의 개발 및 운영
- ③ 현재 경찰에서 교육훈련의 일환으로 실시되고 있는 퇴직예정자에 대한 미래설계과정을 개편하여 좀 더 실질적이고, 구체적인 교과과정을 수립하고, 교육인원과 기간을 대폭 늘리는 조치가 필요

## 7) 퇴직 후 퇴직자 지원프로그램

- ① 단순지원제도
  - 경우회 및 경찰공제회의 활성화
  - 의료지원혜택 부여
  - 보장성보험의 가입 시 혜택 부여
- ② 재취업 지원
  - 사이버 상의 인력풀 설치 및 운영
  - 재직 시 각종 자격증 취득의 권장
  - 각종 관련업체에 대한 소개 및 홍보활동

- parttime강사로써의 활용
- 퇴직자 창업지원시스템 구축

## 8) 새로운 퇴직관리 모색

- ① 전략적이고 사전적인 퇴직관리를 도입하려는 시도가 필요
- ② 현재 논의가 되고 있는 새로운 퇴직관리의 흐름
  - 「사전적 퇴직경고」
  - 노동가치 향상지원을 통한 개인의 시장가치와 고용가능성(employability)제고를 통한 고용불안감 해소를 목표
  - 종업원의 선택과 의사를 존중하는 「참여적 퇴직관리」와 지원 시스템구축을 통해 노사갈등 해소에 주력
  - 퇴직자의 전직 또는 창업을 지원해 주는 노사공동의 전직지원(outplacement)프로그램을 개발

# I. 서 론

## 1. 연구의 목적

고령화 사회가 다가옴에 따라 정년과 퇴직이후에 삶에 대한 관심이 증대하고 있다. 이는 퇴직이라는 것이 그것 자체로써 커다란 변화를 의미하며, 더 이상 자동적인 정규직에서 실업자로의 변화를 의미하는 것은 아니기 때문이다(Feldman, 1994: 285-286). 특히 현대 사회에서 퇴직 이후의 삶에 효과적이고, 건강하게 적응하기 위한 계획은 필수적으로 인식된다. 한국사회의 경우 IMF이후 지속되는 구조조정의 여파와 연봉제와 계약제라는 실적중심의 개념이 확산되면서 이직, 전직, 퇴직이 일반화됨으로써 각계 각층에서 퇴직문제와 실업문제가 초미의 관심사로 대두되고 있다. 이러한 사회적 분위기가 공직사회에도 침투하고 있으며 경찰공무원의 경우에도 예외는 아니어서 공무원연금제도에 따른 연금수혜의 축소, 승진에 대한 절망감 등의 요인으로 인하여 명예퇴직을 신청하는 경찰관의 수가 급증하고 있는 실정이다(한상암, 1999). 퇴직은 한 개인이 기존의 오랫동안 종사해온 직장을 떠나는 행위를 의미한다. 수많은 노동자들에게 있어서 퇴직은 직장생활에서의 책임감과 압력으로부터의 기나긴 자유라고 할 수 있다(Rosenkoetter & Garris, 2001: 703-704). 경찰 뿐 아니라 모든 직종에 종사하는 사람들이 퇴직을 하게되면 퇴직에 대한 충격을 받는 것은 당연한 것으로 이해된다. 특히 공직사회에서의 퇴직은 평생고용을 고용구조의 기본적인 틀로 했던 기존의 한국사회 또는 공직사회에서 삶에 결정적인 변화를 가져는 중요한 사건으로 개인적으로나 사회적으로 매우 유의미한 사건(event)라고 할 수 있다.

첫째, 개인적으로는 오랫동안의 익숙해 왔던 삶의 사회적 환경(social environment)을 떠나 새로운 환경을 접하게 되며, 새로운 환경에의 적응여부가 개인의 심리적, 사회적, 경제적 안정감에 영향을 미치게 된다.

둘째, 사회적으로 퇴직자는 고급자원인 동시에 유희자원이라는 의미를 가지고 있다. 이들에 대한 적극적 활용여부는 사회적 효율성과 생산성을 증가를 결정하게 된다.

경찰공무원의 경우 업무의 특성상 많은 위험과 교대근무와 같이 불규칙한 업무시간으로 인하여 자신 뿐 아니라 가족도 함께 많은 어려움을 감수해야 한다는 점과 이러한 어려움에

도 불구하고 국민의 기본적인 안전에 대한 요구에 신속하게 반응해야 하므로 타 직종보다 많은 업무상의 스트레스를 가지고 있는 직업이다(Russell & Beigel, 1976: 282-290). 또한 일반적인 근속정년 외에 계급정년제로 인하여 다른 공직보다 정년이 빠른 특징을 가지고 있다. 이와 같이 경찰공무원은 재직 시에 매우 활동적인 업무를 담당하고 있으므로 아무런 준비 없이 퇴직 할 경우 퇴직 후의 생활에 적응하기가 더욱 어렵다고 할 수 있다. 이와 같은 관점에서 볼 때 퇴직자의 관리와 지원은 개인적으로나 사회적으로 중요한 의미를 가진다고 할 수 있기 때문에 재취업 프로그램(outplacement program)과 퇴직 전 교육 프로그램(preretirement education program)의 활용을 통해 퇴직자원의 관리가 필요하다. 퇴직관리에 대한 필요성이 확산됨에 따라 민간부문을 중심으로 퇴직관리에 대한 연구와 관심이 증대하고 있다. 그러나 이러한 관심의 증대에도 불구하고 경찰조직에서의 퇴직에 대한 준비는 매우 미흡한 실정이다. 러셀과 비엘(1976: 292)은 “경찰관에 있어서 경찰활동은 삶의 방식이기 때문에 퇴직으로 인하여 특별한 문제가 야기될 수 있다. 대부분의 경찰관들은 자신들의 젊은 시절에 대해서는 자주 얘기하려 하지만 아무도 퇴직의 날을 위한 계획을 준비하지 않는다. 이러한 결과 경찰관은 갑작스럽게 활동적인 경찰의 역할에서 비활동적이고, 중요하지 않은 역할을 맡게 됨에 따라 그들의 실망은 매우 커진다. 따라서 퇴직 경찰관의 자포자기적인 관념은 심각한 문제가 되고 있다.”고 하며 경찰의 퇴직에 대한 무관심과 이에 따른 문제점을 지적하고 있다. 우리나라 역시 경찰조직의 경우 정년 및 명예 퇴직 이전에 퇴직후의 생활환경에 대비시키는 퇴직 프로그램이 미흡하다는 문제점을 안고 있다. 특히 경찰관의 경우 일반공무원과 다르게 계급정년제도를 유지하고 있기 때문에 퇴직사유가 더 많으며 퇴직연령이 비교적 젊다는 특징이 있음에도 불구하고 기존에 존재하는 퇴직자 프로그램은 퇴직자 재취업지원대상이 총경이상 고위직에 국한되어 있어 중·하위직 퇴직자에 대한 배려가 거의 없는 것이 현실이다. 이와 같은 퇴직관리와 퇴직프로그램의 부족은 경찰조직을 구성하고 있는 조직원들의 사기를 저하시키는 물론 우수한 인적자원의 사회적 낭비라는 부정적 결과를 가져오고 있다. 따라서 퇴직충격의 최소화, 퇴직후의 생활안정 도모를 위한 퇴직준비프로그램 및 퇴직 후 지속적인 퇴직관리프로그램의 도입·개발·운영을 위한 기반을 마련한 필요가 있다.

본 연구의 목적은 첫째, 퇴직예정자들에게 퇴직 후 적극적으로 준비할 기회·정보를 제공할 수 있는 퇴직관리 및 퇴직자 지원프로그램을 개발하고, 이의 운영을 극대화할 수

있는 방법을 제시하는데 있다. 둘째, 퇴직충격의 최소화, 퇴직후의 생활안정 도모를 위한 퇴직준비프로그램 도입·개발·운영의 기반을 마련하고 마지막으로 퇴직한 유휴인력이 사회적 자원으로 활용될 수 있는 치안업무 관련분야 전문인력활용 시스템의 구축을 위한 제도적 방안을 모색하는데 있다.

효과적인 퇴직관리프로그램과 재취업시스템의 구축은 퇴직자에게 사회적응과 흡수에 필요한 정보를 제공하여 퇴직으로 인해 발생하는 부정적 결과를 최소화하는데 기여할 수 있을 것이다. 경찰조직차원에서 볼 때 경찰공무원이 퇴직 후 만족스러운 생활을 영위할 수 있는 퇴직자 관련 제도의 보안은 경찰이라는 직업에 대한 직업관·천직관·조직애를 고취시킬 수 있으며 더 나아가서는 보다 유능한 경찰인력의 유치에도 많은 도움을 줄 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 방법

위와 같은 연구목적에 부합하는 연구결과의 도출을 위해서는 객관적인 연구방법과 자료의 수집이 뒤따라야 한다. 본 연구에서는 퇴직관리 및 퇴직자 지원프로그램의 구성을 위해서 기존 퇴직관리에 대한 광범위한 자료수집과 분석을 기본정보로 하여 경찰조직에 적합한 퇴직자 프로그램과 전용인력의 활용방안을 제시한다.

먼저 퇴직관리 관련 기존 연구문헌들을 체계적으로 정리하여 본 연구에 적합한 연구모형을 설계한다. 특히 공공조직의 퇴직관리에 관련된 문헌들을 중심으로 체계적인 정리가 이루어 질 것이다.

둘째, 현행 경찰퇴직관리의 현황과 문제점을 검토함으로써 퇴직관리에 대한 수요와 방향을 결정한다.

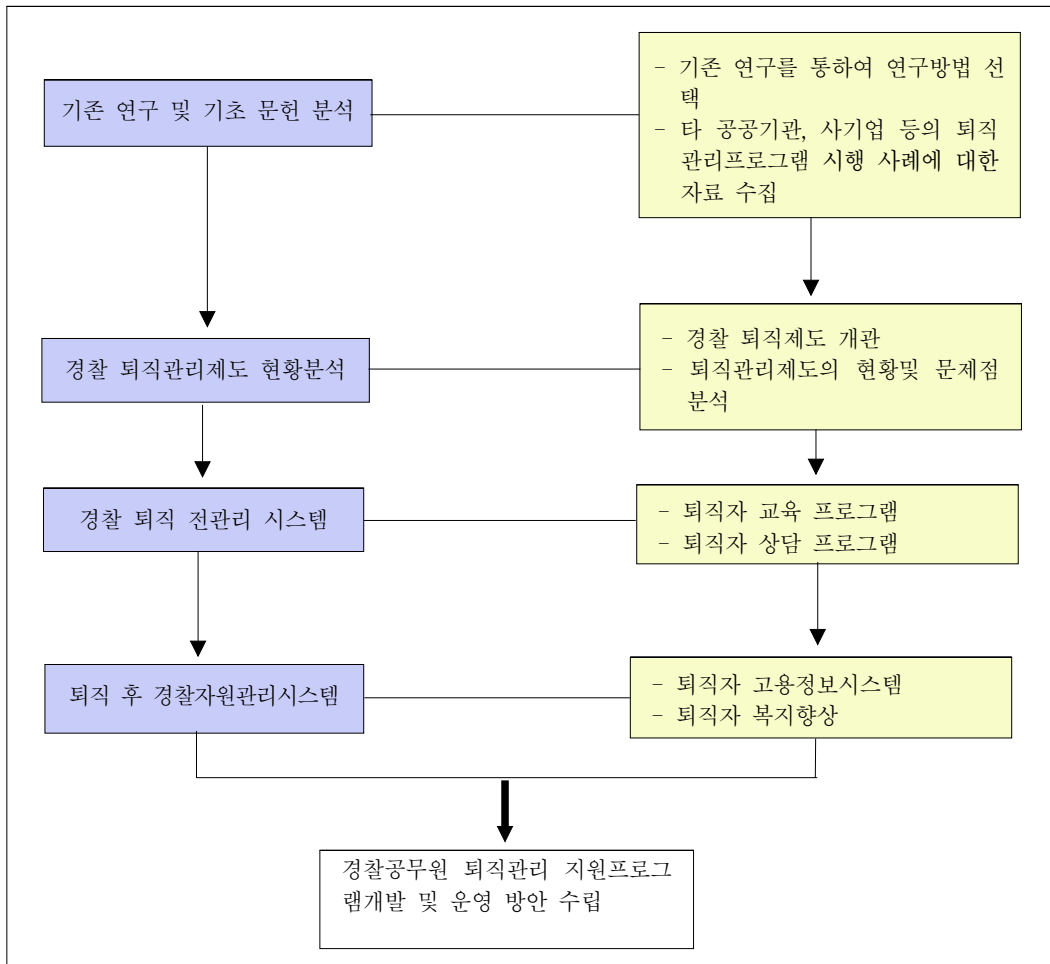
셋째, 외국 및 국내 공공기관·사기업체의 퇴직준비프로그램의 사례분석을 통해 경찰조직에 맞는 퇴직프로그램 구성을 위한 기본자료로 삼는다.

마지막으로 위의 자료들을 바탕으로 경찰조직에 적합한 퇴직관리모형을 설계할 것이다. 퇴직관리모형의 설계는 퇴직 전과 후로 구분하여 퇴직 전 교육프로그램과 퇴직 후 경찰자원관리의 두 영역으로 나누어 이루어 질 것이다.

### 3. 연구의 분석모형

본 연구의 목적은 경찰공무원의 퇴직 후 만족스러운 삶의 영위를 위한 퇴직프로그램의 설계이다. 특히 이러한 퇴직프로그램의 설계는 다른 조직과 달리 경찰조직이라는 특수성에 적합하게 설계되어야 한다. 따라서 앞에서 제시한 연구의 방법들은 경찰공무원의 퇴직프로그램 설계라는 큰 틀 내에서 서로 유기적으로 연결되어 이루어져야 한다. 본 연구의 분석모형은 다음 그림과 같다.

<그림 1-1> 연구의 분석모형



본 연구의 구성은 제1장 서론에서는 연구의 목적 및 방법 그리고 분석모형을 제시했으며, 제2장 경찰공무원의 퇴직 및 퇴직관리 제도에서는 관련 문헌을 참고하여 퇴직의 개념 및 퇴직관리의 개념 및 중요성에 대해서 서술하도록 한다. 퇴직의 개념은 퇴직을 보는 시각에 따라 다를 수 있으므로 퇴직에 대한 여러 개념을 정리한 후 우리나라의 관련 법령에서 적용되는 퇴직의 개념을 알아보도록 하겠다. 이와 함께 퇴직관리가 왜 중요한지에 대해서 선행연구를 통해 알아보도록 하겠다. 다음으로는 경찰공무원의 퇴직제도에 대해서 알아보도록 하겠다. 경찰공무원은 일반 사기업이나 일반직 공무원과 달리 많은 퇴직사유가 존재한다. 따라서 경찰공무원의 퇴직사유 및 퇴직현황 등을 분석함으로써 퇴직에 대한 일반적인 개념 정리 및 연구하고자 하는 경찰공무원의 퇴직제도에 대해서 개관하도록 하겠다. 제3장에서는 경찰공무원의 퇴직관리제도의 현황분석을 실시한다. 현재 경찰에서 실시하고 있는 퇴직관리제도에는 무엇이 있으며 퇴직관리의 주요 대상자는 누구인지를 각종 통계자료를 통해 알아보도록 하겠다. 이러한 현황분석을 통하여 현 경찰공무원의 퇴직관리제도의 문제점 및 경찰공무원에게 있어서 퇴직관리의 필요성을 분석하도록 하겠다. 제4장 퇴직프로그램운영 사례분석에서는 국내 사기업의 퇴직프로그램 운영사례와 외국의 퇴직프로그램 운영사례를 살펴본다. 타 기관의 퇴직프로그램 운영사례를 분석함으로써 경찰조직에 적합한 퇴직프로그램의 개발 및 운영 방안에 대해서 많은 시사점을 얻을 수 있을 것이다. 경찰조직에 적합하고 유용한 퇴직프로그램은 도입이 가능할 것이다. 제5장과 제6장은 앞서 살펴보았던 자료들을 바탕으로 하여 실제로 적용 가능한 퇴직프로그램을 설계해 보도록 한다. 본 연구에서는 퇴직프로그램을 시기별로 두 단계로 나누어 설계한다. 제5장에서는 퇴직 전 프로그램을 설계한다. 퇴직 전 프로그램은 사기업에서는 보편적으로 시행되고 있는 퇴직프로그램이다. 이는 주로 퇴직 대상자가 퇴직 후에 사회적으로 뿐만 아니라 심리적으로 잘 적응 할 수 있도록 퇴직 전에 충분한 준비교육을 시키는 과정이다. 퇴직 전 프로그램은 사전적 준비과정이라는 점에서 퇴직프로그램에서 중요한 역할을 한다. 따라서 본 연구에서는 퇴직 전 프로그램으로써 퇴직자 교육프로그램, 퇴직자 상담프로그램 등을 다룰 것이다. 제6장에서는 퇴직한 경찰인력의 퇴직 후 관리 시스템을 다룰 것이다. 본 장에서는 경찰퇴직자가 퇴직 전과 마찬가지로 퇴직 후에도 활동할 수 있는 방안을 모색한다. 따라서 퇴직자의 재취업 방안 및 복지향상 방안을 중심으로 다룰 것이다. 현재까지 제도적으로 경찰공무원의 퇴직프로그램이 거

의 전무한 상황에서 본 연구는 경찰공무원 퇴직관리의 기본적인 방향 및 제도적 틀을 형성하는데 이바지 할 수 있을 것이다. 제7장과 제8장은 결론에 해당되는 부분으로 앞의 내용을 정리하고 새로운 퇴직관리의 방향을 제시한다.

## II. 경찰공무원의 퇴직 및 퇴직관리 제도

### 1. 퇴직의 개념

사전적 의미로써의 퇴직은 “직장을 그만두고 지위나 직책에서 물러나는 것.”을 말한다. 이러한 사전적 의미는 한 사람의 직업을 포기하는 것이며, 은둔으로 접어드는 것을 의미한다. 이것은 퇴직 후의 활동을 중요시하는 현대의 퇴직의 의미와는 거리가 있는 정의라고 할 수 있다. 즉 최근에 와서는 퇴직에 대한 의미와 이미지가 바뀌어 가고 있다(Dennis, 1988). 현대적 의미의 퇴직에 대한 개념 정립은 학자마다 다르고 퇴직을 보는 시각에 따라 매우 다양하게 이루어지고 있다.

에클리(Atchley, 1976)는 퇴직을 사건, 과정, 역할 또는 삶의 단계로써 정의한다. 사건으로써의 퇴직은 개인이 직장으로부터 분리할 때를 말하는 것으로써 이러한 사건으로써의 퇴직은 퇴임식, 퇴직선물 증정 등의 사건을 포함한다. 과정으로써의 퇴직은 퇴직 준비, 퇴직 결정, 퇴직, 퇴직 후의 생활 등을 포함한 일련의 과정으로써 퇴직을 보는 시각이다. 퇴직 후의 생활은 퇴직자가 업무의 압박에서 벗어나 자유로운 시간을 즐기는 “허니문 단계”, 퇴직의 여유로운 생활에서 점점 문제점이 나타나게 되는 “깨어나는 단계(disenchantment phase)”, 퇴직자가 새로운 흥미나 직장을 통해서 다시 활동하는 “리오리엔테이션 단계” 그리고, 퇴직의 역할이 일자리로의 복귀 또는 사망 등에 의해서 끝나게 되는 “종료 단계” 등으로 구성된다. 역할으로써의 퇴직은 “퇴직자”로써의 권리와 의무에 관한 일반적인 사회적 규범을 의미한다. 퇴직자의 권리는 직업이나 미취업자라는 불명예 없이 경제적인 지원을 받을 권리가 있다. 퇴직자의 의무로써는 자신의 생활을 관리하기 위한 책임을 가정한 의무를 포함한다. 예를 들면, 가족이나 정부에 재정적 의존을 피하기 위해서 그들의 퇴직금 범위 내에서 생활할 의무, 다른 사람들에게 육체적인 의존을 피하기 위해서 자신의 건강에 주의할 의무 등을 들 수 있다. 이외에도 가족의 구성원, 다른 사교집단의 구성원, 시민으로써 가져야할 권리와 의무 등도 포함된다. 마지막으로 삶이 단계로써의 퇴직은 일반적으로 삶의 주기에 있어서 마지막 단계인 60대에 오는 것을 의미한다. 대부분의 퇴직자들은 자신의 삶의 15년에서 20년 정도 이러한 단계를 경험하게 된다.

팔모어 등(Palmore et al., 1985)은 “퇴직의 원인과 결과(Retirement: Causes and Consequences)”라는 그들의 연구에서 세 가지의 퇴직의 개념을 사용하였다. 첫째는 “주관적 퇴직”이다. 이것은 퇴직자 자신이 느끼는 퇴직의 지위에 대한 평가를 의미한다. 둘째, “객관적 퇴직”은 전일제 근무보다는 일을 덜하고, 퇴직연금을 받고 있는가에 기초한 퇴직의 개념이다. 이 개념에 의하면 고용이 되어있다고 하더라도 정식고용의 상태가 아니기 때문에 퇴직연금을 수령하고 있는 상태를 말한다. 마지막으로 “고용의 양”을 들 수 있는데 이는 고용시간을 기초로 한 개념이다. 여기에서는 전혀 한시간도 일을 하지 않는 사람을 완전퇴직자라고 하고, 일을 하긴 하지만 전일제보다 일을 덜 하는 사람을 부분퇴직자라 한다. 그리고 전일제 근무를 하는 사람은 퇴직을 하지 않은 사람으로 간주한다.

펠드만(Feldman, 1994: 287-288)은 퇴직을 중년 이후의 개인이 장기간의 조직적 지위와 자신이 걸어온 경력으로부터 퇴장하는 것으로써 정의한다. 이러한 정의와 함께 그는 퇴직을 일상적인 직업의 전환과 구별하였다. 비록 직업의 전환이 특정 기간 동안 특정 직업으로부터 빠져나오는 것을 의미하지만 펠드만은 퇴직이라는 단어를 오직 더욱 장기간 동안의 조직적 지위 또는 경력으로부터 변화를 주는 것에 한정하였다. 또한 펠드만은 퇴직이 전형적인 의미로써 직장으로부터의 심리적인 퇴거를 제시하였다. 이를 종합하여 그는 장기간의 조직적 지위 또는 경력으로부터의 퇴장은 육체적으로 업무수행에 참여하지 않는 것 뿐 아니라 심리적으로도 업무수행을 하지 않는 것을 포함한다. 이상에서의 퇴직에 대한 개념 정립에 있어서 주목할 것은 퇴직의 개념을 단순히 육체적인 업무수행의 중지 뿐 아니라 심리적인 측면까지 고려한다는 점이다. 그리고, 퇴직을 한 시기의 단순한 사건으로 다루기보다는 일련의 과정으로써 인식한다는 것이다. 퇴직에 대한 이러한 개념정립은 우리가 퇴직에 대한 시각의 초점을 퇴직이라는 사건 자체 뿐 아니라 퇴직 전의 교육이나 퇴직 후의 퇴직자 관리에도 맞추어야 한다는 것을 의미한다. 펠드만(1994)은 퇴직에 대한 정의는 연구자들이 퇴직자의 퇴직 후의 활동에 대해서도 연구의 초점을 맞출 것을 강조하고 있다. 린드보와 쉘츠(Lindbo & Shultz, 1988) 역시 퇴직을 퇴직 결정이라는 하나의 사건 뿐 아니라 그 사건에 이어지는 과정까지 포함해야 한다고 주장한다. 또한 퇴직자를 대상으로 한 교육에 있어서도 퇴직 후의 사회적 적응 뿐 아니라 심리적인 적응을 위한 교육도 포함시켜야 한다는 것을 의미한다. 로젠커터와 게리스

(Rosenkoetter & Garris, 2001)는 퇴직의 개념이 시간이 지남에 따라 많은 변화가 있었으며 현재도 계속 변화하고 있다고 전제한 뒤, 퇴직 후의 삶에 있어서 재정적인 측면 뿐 아니라 심리적인 측면이 더욱 강조되어야 한다고 주장한다.

이상에서와 같이 퇴직의 개념 정립은 학자마다 매우 다양하고 그 범위 또한 광범위해지고 있다. 그러나 최근의 퇴직에 대한 개념정의의 경향은 퇴직을 하나의 사건이 아닌 과정으로 본다는 점과 퇴직에 대한 적용에 있어서 단순히 물질적 또는 육체적인 적용 뿐 아니라 심리적인 적용도 포함시킨다는 것이다.

## 2. 퇴직관리의 개념 및 중요성

인사행정에서 말하는 퇴직관리(separation management)란 조직내 인력의 퇴직상황을 파악·예측하고 적절한 퇴직수준을 유지하며 퇴직결정의 전후에 야기되는 문제들을 해결하는 활동을 지칭하는 것이다(오석홍, 1994: 741). 이와 같이 퇴직관리는 퇴직 결정 뿐 아니라 퇴직 전·후의 문제들을 포함하는 개념이다. 이러한 퇴직관리는 조직이 이익과 퇴직하는 개인의 이익을 균형 있게 보호할 수 있어야 한다. 한편으로는 인력체제의 침체를 막고 다른 한편으로는 인력체제의 불안정과 혼란을 막아야 한다. 안정성과 융통성이라는 상충되기 쉬운 요청을 적절히 조화시켜야 하는 것이다. 정부에서 필요로 하는 인력의 보전에 기여할 수 있어야 한다. 그리고 퇴직자의 선호와 이익을 최대한으로 존중하여 인도적인 처리를 하여야 한다.

다른 조직들과 마찬가지로 경찰조직은 사람의 모임에 의하여 성립되지만, 동시에 개별적인 조직참여자의 존재와는 별개의 실체를 형성한다. 경찰조직은 조직참여자인 개인의 이탈이나 변동에도 불구하고 존속될 수 있는 존재, 즉 개인의 생애를 초월하는 존재인 것이다. 경찰에 입문한 개인은 언젠가는 경찰을 떠나게 되며, 그럼에도 불구하고 경찰조직은 존속한다는 데서 퇴직관리의 문제가 불가피하게 제기된다. 경찰에 몸담고 있는 개인의 개별적인 이탈이나 유동이 바로 경찰조직의 와해를 가져온다면 퇴직관리의 문제는 제기되지 않을 것이다.

퇴직관리는 불가피할 뿐 아니라 매우 중요한 문제이기 때문에 인사행정은 이에 관하여 적극적인 임무를 수행해야 한다. 경찰조직에 들어온 사람을 어떻게 내보내느냐 하는 것은 경찰조직에 사람을 어떻게 들여오느냐 하는 것만큼 중요한 문제이다. 내보내는 것,

즉 퇴직시키는 것은 물건이나 기계가 아니라 사람이기 때문에 훨씬 신중하게 다루어야 한다. 다 쓴 물건을 내다 버리듯 사람을 내다 버리듯 사람을 내다 버릴 수는 없는 일이다. 의지와 인격을 가진 사람의 퇴직을 관리할 때에는 대단히 복잡한 문제들을 해결하고 상충되는 여러 가지 요청들을 조정해 나가야 한다. 이러한 역할을 얼마나 성공적으로 해 내느냐 하는 것은 인력체제와 경찰조직의 활성화에 커다란 영향을 미친다.

오늘날 경찰조직을 포함한 여러 조직내외의 여건변화는 퇴직관리의 중요성을 더욱 부각시키고 있다. IMF 이후 취업구조의 변화와 사람들의 직업관 변화가 급속히 진행되고 있다는 것, 인간의 자연수명이 현저히 연장되고 가족생활이 전통적인 구조를 벗어나고 있다는 것, 사회전반의 인력구조가 복잡해지고 부문별 인력수급의 변화가 빈번해져 간다는 것, 경찰조직이 사용하는 지식·기술은 급속한 변동을 겪고 있으며, 여러 가지 급변하는 환경 속에서 노폐인력이 대량으로 양산되고 있다는 것, 전체적인 정부의 인력감축으로 인해 경찰 조직 역시 감축관리의 요청이 커지고 있다는 것, 사회 전체적으로 인력 유동이 매우 활발해져 가고 있다는 것 등은 퇴직관리를 어렵게 하고 또 퇴직관리의 중요성을 제고시키는 여건변화의 몇 가지 예이다. 특히 경찰의 경우 계급정년제로 인하여 젊은 조기 퇴직자가 많은 조직적 특성을 가지고 있기 때문에 다른 어떤 조직보다 퇴직관리의 필요성 및 중요성이 높다고 할 수 있다. 위와 같은 여건의 변화 및 경찰조직의 특성에도 불구하고 우리 경찰은 아직까지 우수한 경찰관의 모집 및 선발과 활용이라는 문제에만 얽매어 있으며, 퇴직관리의 문제는 중요하게 다루고 있지 않다(서원석, 1998). 그리고 퇴직관리의 문제는 퇴직 전과 후를 모두 포함하는 문제임에도 불구하고 오직 사후적 문제에 국한시켜 인식하고 있다. 따라서 퇴직 전의 관리와 퇴직 후의 관리를 균형적으로 시행할 수 있는 의식 및 제도의 변화가 중요한 시점이다.

### 3. 경찰공무원의 퇴직의 종류

퇴직의 분류 방법으로 가장 일반적으로 쓰이는 것이 퇴직의 원인에 있어서 본인의 의사를 기준으로 하여 분류하는 방법이다. 즉, 본인의 의사에 의한 임의퇴직과 본인의 의사에 반하여 이루어지는 강제퇴직으로 분류한다. 경찰공무원법 제21조, 제22조 그리고

제24조는 경찰공무원의 퇴직종류를 구분하여 규정하고 있다. 경찰공무원법에 의하면 경찰공무원의 퇴직에는 당연퇴직(경찰공무원법 제21조), 직권면직(동법 제22조), 그리고 정년(동법 제24조)등이 규정되어 있다. 이는 모두 강제퇴직에 속하는 것이다. 자발적 퇴직인 임의퇴직은 따로 경찰공무원법에 규정되어 있지 않고 일반법인 국가공무원법<sup>1)</sup>이 적용되고 있다.

### 1) 당연퇴직

당연퇴직은 임용상의 결격사유에 해당되거나 정년퇴직자, 사망자, 임기만료자, 근무상한연령 도래자 등에 해당되는 것이다(서원석, 1998). 경찰공무원법 제21조는 “경찰공무원이 제7조제2항 각 호의 1에 해당하게 된 때에는 당연히 퇴직된다.”고 규정하고 있다. 제7조 제2항은 경찰공무원 임용 상의 결격사유로써 다음과 같다.

- ① 대한민국국적을 가지지 아니한 자
- ② 금치산자 또는 한정치산자
- ③ 파산자로서 복권되지 아니한 자
- ④ 자격정지이상의 형의 선고를 받은 자

1) 국가공무원법(제74조의 2)은 임의퇴직의 한 종류로써 명예퇴직의 규정을 두고 있다.

제74조의2(명예퇴직등) ① 공무원으로서 20년 이상 근속한 자가 정년 전에 자진하여 퇴직하는 경우에는 예산의 범위 안에서 명예퇴직수당을 지급할 수 있다.

② 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 의하여 폐직 또는 과원이 되었을 때에 20년미만 근속한 자가 정년 전에 자진하여 퇴직하는 경우에는 예산의 범위 안에서 수당을 지급할 수 있다.<신설 1998. 2. 24>

③ 제1항의 규정에 의하여 명예퇴직수당을 지급한 국가기관의 장은 명예퇴직수당을 지급받은 자가 다음 각 호의 1에 해당하는 경우에는 그 명예퇴직수당을 환수하여야 하며, 환수금을 납부할 자가 기한 이내에 납부하지 아니한 때에는 국세채납처분의 예에 의하여 이를 징수할 수 있다. <신설 2002. 1. 19>

1. 재직중의 사유로 인하여 금고 이상의 형(선고유예를 포함한다)을 받은 경우  
 2. 경력직공무원 그밖에 국회규칙·대법원규칙·헌법재판소규칙·중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령이 정하는 공무원으로 재임용 되는 경우  
 3. 명예퇴직수당을 초과하여 지급 받거나 그밖에 명예퇴직수당의 지급대상이 아닌 자가 지급받은 경우

④ 제1항의 명예퇴직수당 및 제2항의 수당의 지급대상범위·지급액·지급절차와 제3항의 규정에 의한 명예퇴직수당의 환수액·환수절차 등에 관하여 필요한 사항은 국회규칙·대법원규칙·헌법재판소규칙·중앙선거관리위원회규칙 또는 대통령령으로 정한다. <개정 1994. 12. 22, 1998. 2. 24, 2002. 1. 19>

- ⑤ 자격정지이상의 형의 선고유예를 받고 그 선고유예기간 중에 있는 자
- ⑥ 징계에 의하여 파면 또는 해임의 처분을 받은 자

## 2) 직권면직

직권면직이란 경찰공무원이 법에 정한 사유에 해당할 때 임용권자가 직권에 의하여 면직시키는 것이다. 경찰공무원법 제22조의 직권면직에 관한 조항은 “경찰공무원이 다음 각 호의 1에 해당될 때에는 임용권자는 직권에 의하여 면직시킬 수 있다.”고 규정하고 있다. 직권면직 사유로는 ① 국가공무원법 제70조 제1항 제1호·제3호 내지 제5호의 1에 해당될 때<sup>2)</sup>, ② 경찰공무원으로서 부적합할 정도로 직무수행능력 또는 성실성이 현저히 결여된 자 ③ 직무수행에 있어서 위험을 일으킬 우려가 있을 정도의 성격 또는 도덕적 결함이 있는 자로서 대통령령이 정하는 사유에 해당된다고 인정될 때 ④ 당해 경과에서 직무를 수행하는데 필요한 자격증의 효력이 상실되거나 면허가 취소되어 담당직무를 수행할 수 없게 된 때 등이 있다.

### 2) 국가공무원법 제70조 (직권면직)

- ① 공무원이 다음 각 호의 1에 해당할 때에는 임용권자는 직권에 의하여 면직시킬 수 있다.<개정 1964. 5. 26, 1965. 10. 20, 1973. 2. 5, 1981. 4. 20, 1991. 5. 31>
  1. 삭제 <1991. 5. 31>
  2. 삭제 <1991. 5. 31>
  3. 직제와 정원의 개폐 또는 예산의 감소 등에 의하여 폐직 또는 과원이 되었을 때
  4. 휴직기간의 만료 또는 휴직사유가 소멸된 후에도 직무에 복귀하지 아니하거나 직무를 감당할 수 없을 때
  5. 제73조의2제3항의 규정에 의하여 대기명령을 받은 자가 그 기간 중 능력 또는 근무성적의 향상을 기대하기 어렵다고 인정된 때
  6. 전직시험에서 3회 이상 불합격한 자로서 직무수행능력이 부족하다고 인정된 때
  7. 징병검사·입영 또는 소집의 명령을 받고 정당한 이유 없이 이를 기피하거나 군복무를 위하여 휴직 중에 있는 자가 재영 중 군무를 이탈하였을 때
  8. 당해 직급에서 직무를 수행하는데 필요한 자격증의 효력이 상실되거나 면허가 취소되어 담당 직무를 수행할 수 없게 된 때

### 3) 정년퇴직

정년퇴직은 당연퇴직에 포함되는 경우로서 일정 연령에 도달했을 경우와 근무상한 연령에 도달했을 경우에 당연히 퇴직되는 경우이다.

#### ① 연령정년제도

연령정년제는 모든 조직에서 가장 일반적으로 쓰이는 정년제도이다. 보통 연령정년은 각 직종에 따라 다르게 규정하고 있다. 경찰은 경찰공무원이 정상적인 업무수행 뿐만 아니라 예기치 못한 격렬한 신체적 행위를 요하는 경찰업무를 만족스럽고 안전하게 수행할 수 있는 충분한 정신적·신체적 상태를 유지할 것을 요구하고 있다. 따라서 경찰관의 연령이 증가함에 따라 반응속도가 느려지고, 신경계통의 쇠퇴으로 인한 갑작스러운 정신적·신체적 무능력 상태에 빠지는 경우가 증가한다는 가정에 기초하여 퇴직연령을 명문화하고 있다(Swanson et al., 1998: 422).

우리나라의 국가공무원법(제74조 제1항)에 의하면 일반직 공무원의 경우 5급 이상 공무원은 정년연령이 60세, 6급 이하 공무원은 57세(공안직 8급 및 9급 공무원은 54세)로 규정하고 있다.<sup>3)</sup> 경찰공무원의 연령정년은 경감 이하는 57세, 경정 이상은 60세로 규정하고 있다(경찰공무원법 제24조 제1항).

#### ② 계급정년제도

경찰의 정년제도는 연령정년제와 함께 계급정년제를 동시에 적용하고 있다. 계급정년제는 일정기간 동안 승진하지 못하고 동일계급에서 체재하면 기간만료와 함께 자동적으로

3) 이 밖에도 계급구분을 달리하는 일반직 공무원의 경우 연구관·지도관은 60세, 연구사·지도사는 57세, 기타 특수직렬공무원은 57세에서 60세로 규정하고 있으며, 기능직 공무원의 경우는 등대직렬 및 방호직렬 공무원의 정년연령은 59세, 기타 직렬 공무원은 50세에서 57세로 규정하고 있다(국가공무원법 제70조 제1항).

로 퇴직되는 제도로서 경찰공무원과 군인에게 적용되는 정년제도이다. 경찰공무원의 계급정년제도는 1998년 개정법률에서 계급정년 연한을 새롭게 조정했는데 그 구체적인 연한은 다음 표와 같다.

<표 2-1> 경찰공무원의 연령정년 및 계급정년 연한

계 급	치안 총감	치안 정감	치안감	경무관	총경	경정	경감	경위	경사	경장	순경
연 령 정 년	60세	60세	60세	60세	60세	60세	57세	57세	57세	57세	57세
계 급 정 년			4년	6년	11년	14년					

\*자료 : 법제처 홈페이지(www.moleg.go.kr)

이러한 계급정년은 98년 개정 이전의 경위 이상의 간부급에 해당되던 것이, 개정 이후에는 경정 이상의 계급으로 적용대상이 축소되었다. 계급정년 연한도 경정이 11년에서 14년으로 총경이 9년에서 11년으로 늘어났다. 이와 함께 경찰공무원법제24조 제3항, “수사·정보·외사·보안등 특수부문에 근무하는 경찰공무원으로서 대통령령이 정하는 바에 의하여 지정을 받은 자는 총경 및 경정의 경우에는 3년의 범위 안에서 대통령령이 정하는 바에 의하여 제1항 제2호의 규정에 의한 계급정년을 연장할 수 있다.”과 제4항, “경찰청장 또는 해양경찰청장은 전시·사변 기타 이에 준하는 비상사태 하에서는 2년의 범위 안에서 제1항 제2호의 규정에 의한 계급정년을 연장할 수 있다. 이 경우 경무관 이상의 경찰공무원에 대하여는 행정자치부장관 또는 해양수산부장관과 국무총리를 거쳐 대통령의 승인을 얻어야 하고, 총경·경정의 경찰공무원에 대하여는 국무총리를 거쳐 대통령의 승인을 얻어야 한다.”고 하여 특별한 경우에 개별적 심의를 통하여 계급정년의 연장이 가능하도록 규정하고 있다.

이상에서와 같이 경찰의 정년제도는 군조직과 유사한 계급정년제 및 연령 정년제도를 동시에 적용하고 있는 반면 일반직 공무원의 경우 계급정년제도가 없다는 점에서 정년 면에서 경찰이 일반직 공무원에 비해 크게 불리하다고 볼 수 있다. 경찰공무원의 퇴직종류를 유형별로 분류하면 다음 표와 같다.

<표 2-2> 경찰공무원의 퇴직유형별 분류

퇴직유형	퇴직종류	퇴직사유
임의퇴직	명예퇴직	정년 전 자진퇴직(공무원으로서 20년 이상 근속한 자)
강제퇴직	당연퇴직	임용상 결격사유 발생, 국적상실, 사망, 임기만료, 정년
	징계면직	파면, 해임
	직권면직	감원 및 기타사유
유사퇴직	휴 직 정 직 직위해제	

### Ⅲ. 경찰공무원의 퇴직관리제도 현황분석

#### 1. 퇴직관리제도 현황

##### 1) 인원 및 기구감축 현황

경찰은 '98년 이후 본 청 및 지방청의 대대적인 기구인력 감축을 시행하였다. 먼저 98년에는 총 5차례에 걸쳐서 기구인력 감축이 시행되었다. 제1차 기구인력감축('98. 2. 28)으로써 7국 5관 4십의관 37과이던 본청의 기구를 1국 2십의관 2과를 통폐합함으로써 6국 5관 2십의관 35과로 줄였으며 지방청의 경우 10개 지방청의 전산통신과(총경)을 전산통신담당관(경정)으로 변경하였다. 본청의 경우 경비국과 교통지도국을 경비교통국으로 통합하였으며, 형사·보안십의관을 폐지하였다. 그리고 통신기획과·항공과를 통신과·경비2과와 통합하였다. 이와 함께 경찰대학 치안연구소 연구담당인원을 4명 감축하였다. 이러한 기구개편에 따라 총 17명(경무관1, 총경16)의 인력이 감축되었다. '98년 7월에는 지방청과 경찰서 과계 및 파출소 통폐합이 이루어 졌다. 내용은 다음 표와 같다.

<표 3-1> 지방청·경찰서 과계 및 파출소 통폐합('98. 7. 1)

지방청	- 144과 453계 -> 144과 452계(11계 통합, 10계 신설)
경찰서	- 1,416과 3,741계 -> 1,394과 3,686계 (25과 65계 통폐합, 3과 10계 신설)
파출소	- 3,422개소 -> 3,219개소(233개소 통폐합, 30개소 신설)

\*자료 : 2000년 국정감사요구자료(I) : 경찰청(행정자치위원회), p.5.

이와 함께 73명의 본청 인력감축이 이루어졌는데 이러한 인력 감축은 일선 민생치안 기능을 보강하는 쪽으로 이루어 졌다. 즉, 본청에서 감축된 인력은 치안 수요가 과중한 수도권 등에 보강되었다.

<표 3-2> 본 청의 인력감축내용('98. 7.)

계	경위	경사	경장	순경
73	23	19	23	8

\*자료 : 2000년 국정감사요구자료(I) : 경찰청(행정자치위원회), p.6.

이 밖에도 “정부생산성 10%”제고를 위해 기능직(136명)과 고용직(818명)을 감축하였으며, 교육기관 기구 및 인력감축을 통하여 종합·중앙학교 교수부를 폐지함으로써 경무관 인원을 두 명 감축하고, “학생대”의 명칭을 “학생과”로 변경하였다. 이로써 총 96명의 경찰인력이 감축되었다.

<표 3-3> 감축인원('99. 1. 1. 시행)

계	경 찰 관						별정직	기능직
	소계	경무관	경위	경사	경장	순경		
96	40	2	2	4	5	27	2	54

\*자료 : 2000년 국정감사요구자료(I) : 경찰청(행정자치위원회), p.7.

99년의 경찰조직개편은 본 청을 1국 3과로 축소·개편하였다. 경무국과 기획관리관을 경무기획국으로 통합하였고, 인사과와 교육과를 인사교육과로 통합하였다. 그리고 공보·보안 각 1과를 감축하였다.

2000년에는 경찰개혁과 관련하여 인력을 재배치하였는데 정보통신관리관실의 2과 6계를 2과 5계로 축소하였다. 지방경찰청의 경우 546명의 인력감축을 실시하였다. 이와 같이 경찰은 98년 이후 꾸준히 구조조정 및 인력감축을 실시하여왔다. 이에 따라 그만큼의 퇴직인원도 많이 늘어나게 되었다. 특히 경찰에 입문한 후 연령정년이나 계급정년이 될 때까지 계속 근무를 했던 과거와는 달리 IMF이후 공직 사회에도 퇴직의 한 유형으로써 조기퇴직(명예퇴직)이 자리잡아 감에 따라 경찰조직에서도 이러한 조기퇴직자의 비율이 급격하게 증가하는 경향을 보이게 되었다.

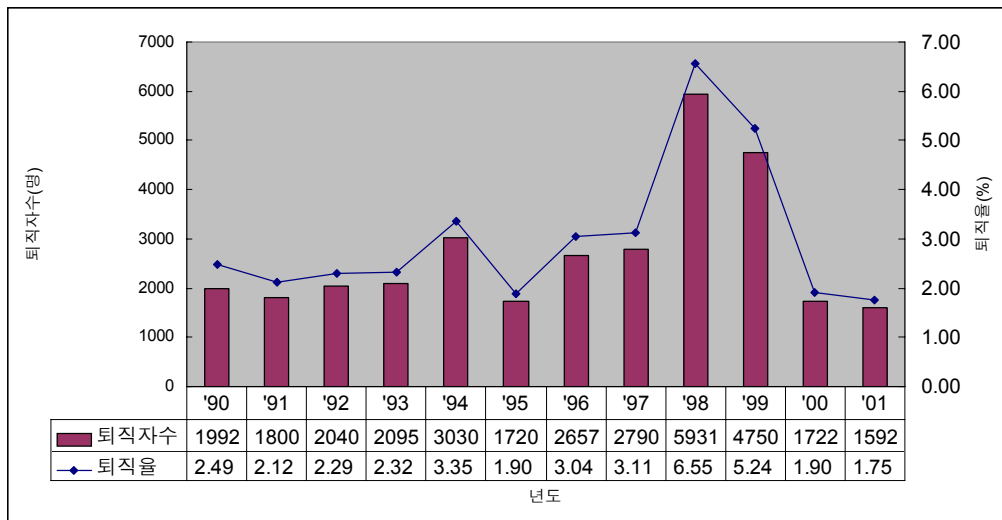
자세한 퇴직 현황은 이후에 살펴보도록 하겠다.

## 2) 퇴직현황

### ① 퇴직현황 일반

앞에서 살펴보았듯이 경찰은 98년이래 강도 높은 구조조정을 실시하였다. 이 결과 아래 <그림 3-1>에서 볼 수 있듯이 경찰공무원의 퇴직자 수 및 퇴직율은 97년까지는 비슷하였으나 98, 99년도에 급격히 증가함을 알 수 있다. 98년의 퇴직율이 6.55%, 99년의 퇴직율이 5.24%로 이는 이전의 약 2-3%대에서 머물던 퇴직율의 두 배가 넘는 비율이다. 이러한 98, 99년도의 급격한 퇴직율의 증가는 97년 발생한 IMF사태 이후 모든 영역에서 불어닥친 구조조정과 감축관리의 영향이 경찰공무원 사회에도 미쳤다는 것을 알 수 있다.

<그림 3-1> 경찰공무원 퇴직자 수 및 퇴직율

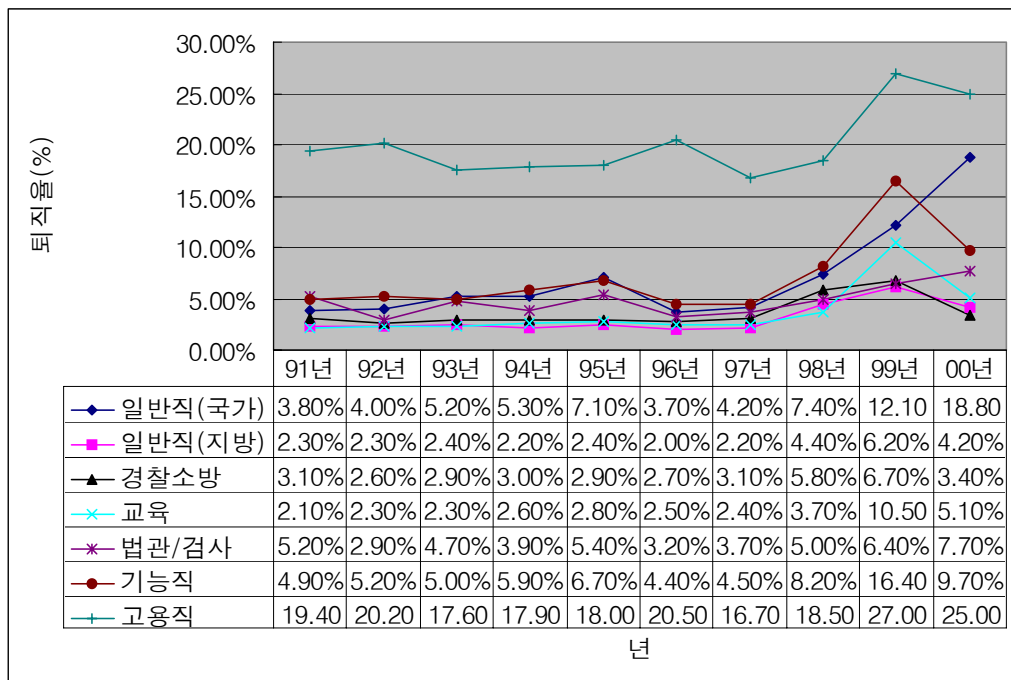


\*자료 : 경찰통계연보(2001)

이러한 현상은 비단 경찰조직 뿐 아니라 다른 공직사회 및 사기업에서 공통적으로 나타나는 현상이었다. 한국경영자총협회(이하 경총)의 조사(1999)에 따르면 96년부터 98년

까지 3년간 전체 기업의 65.1%가 인력감축을 한 것으로 나타났다. 특히 인력감축을 실시한 기업들 중 97년 12월 IMF사태가 발생하기 전에 실시한 기업은 14.8%에 불과한 반면 이후에 실시한 기업은 57.4%에 달하는 것으로 나타났다. 또한 IMF 이전과 이후 모두 실시한 기업도 27.8%나 되는 것으로 나타났다. 이와 마찬가지로 경찰조직 뿐 아니라 다른 공무원 사회에서도 IMF('97) 이전의 퇴직율은 매우 낮으나 98, 99년의 퇴직율은 급격히 증가하고 있음을 알 수 있다. <그림 3-2> 모든 직종의 공무원 퇴직율을 비교한 것이다. 아래의 그림으로 보아 IMF 이후 공직사회 전반에 걸쳐서 인력 감축을 통한 강도 높은 구조조정이 실시되었음을 알 수 있다. 이와 같이 98년과 99년의 퇴직율의 급격한 변화는 모든 사회조직에서 공통적으로 나타난 현상이라고 할 수 있다. 특히 한번 공직에 입문하면 퇴직할 때까지 신분이 보장된다는 일반적인 고정관념과 달리 공직사회 역시 구조조정의 사각지대가 될 수 없다는 것을 보여주고 있다.

<그림 3-2> 공무원의 직종별 퇴직율 변화



\*자료 : 공무원 퇴직관리에 관한 연구(서울대, 2001)

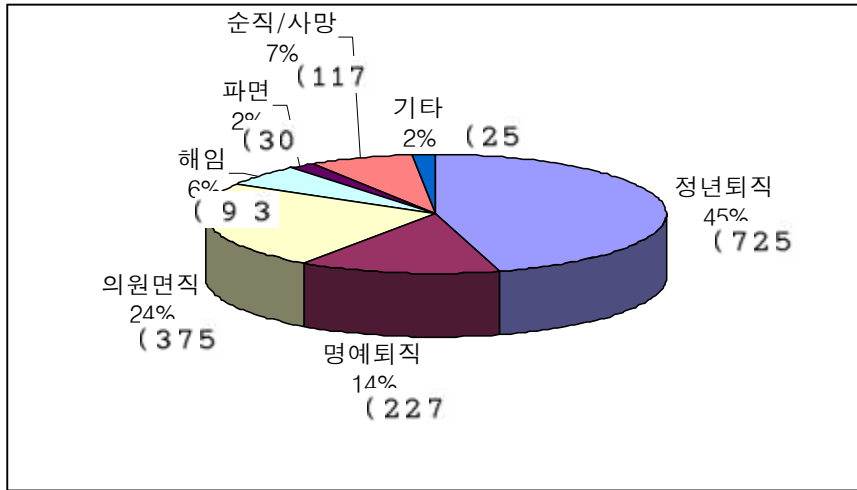
## ② 퇴직 사유별 퇴직현황

앞에서 언급한 바와 같이 경찰공무원의 퇴직의 종류에는 임의 퇴직유형으로써 명예퇴직, 강제퇴직의 유형으로써 당연퇴직, 정년퇴직, 직권면직 등이 있으며, 정년퇴직은 다시 연령정년퇴직과 계급정년퇴직의 이중적인 구조로 되어 있음을 알 수 있었다. 이 중 계급정년은 경정부부터 치안감까지를 대상으로 하며, 일정기간동안 상위계급으로 승진하지 못하면 퇴직시키는 제도이다. 따라서 경찰공무원법 제24조에 의해서 경찰공무원은 일정연령이 되거나, 동일계급에서 일정기간 승진하지 못하는 경우 중 한 가지에만 해당되면 퇴직하게 된다. 위의 <표 2-1>에서 보았듯이 경찰공무원의 연령정년은 경정이상이 60세이고 경정이하가 57세이다. 이것은 1998년 개정 이전의 경정이상 61세, 경정이하 58세에서 각 1년씩 정년이 줄어든 것이다. 또한 경정에서 치안감까지의 계급정년 기한을 살펴보면 치안감이 4년, 경무관이 6년, 총경이 11년, 경정이 14년으로 되어 있어 치안감과 경무관은 98년 법개정 이전과 동일하나 총경과 경정의 계급정년 기한은 98년 법개정 이전의 총경 9년, 경정 11년 보다 각각 2년과 3년이 연장된 것이다. 이와 함께 98년 법개정 이전에 있었던 경위(18년)와 경감(15년)의 계급정년은 조직의 안정성을 확보하기 위하여 폐지되었다(한상암, 1999).

경찰공무원 역시 일반공무원과 같이 명예퇴직의 기회가 부여되며, 20년 이상 근속경찰관에 한하여 연령정년 전 1년에서 10년 사이에 퇴직하는 경우 명예퇴직수당을 받고 퇴직할 수 있다. 경찰공무원의 명예퇴직은 년 1회 실시하던 것을 1994년부터 년 4회에 걸쳐 실시하고 있다. 가장 최근의 경찰공무원의 퇴직사유별 퇴직현황을 살펴보면 다음 <그림 3-3>과 같다. 아래 그림에서 볼 수 있듯이 2001년 경찰공무원의 퇴직 사유별 퇴직자 수는 정년퇴직(45.6%)이 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 그 다음으로 의원면직이 23.5%, 명예퇴직이 14.2%로 많다. 명예퇴직자 수가 많다는 의미는 그만큼 연령정년이나 계급정년 이전에 스스로 경찰을 떠나는 경찰공무원의 숫자가 많다는 것을 의미한다. 따라서 경찰공무원의 퇴직자 역시 나이가 젊은 사람들의 퇴직이 많은 비율을 차지한다고 할 수 있다. 이들 젊은 퇴직자들은 연령이 많은 퇴직자들보다 퇴직 후에 다른 직업의 필요성을 더욱 많이 느낄 것이다. 이러한 의미해서 이러한 퇴직인력들을 위한 퇴직관리프로그램의 필요성은 더욱 높다고 할 수 있다. 경찰공무원의 퇴직사유 중 순직·사

망에 의한 퇴직이 네 번째로 높은 수치를 나타내고 있다. 이는 타 직종에 비하여 경찰 업무가 매우 과격하고 위험하다는 것을 나타내며, 명예퇴직이 많은 비율을 차지하고 있는 이유 중의 하나라고 할 수 있다.

<그림 3-3> 퇴직 사유별 퇴직자 수 및 퇴직율

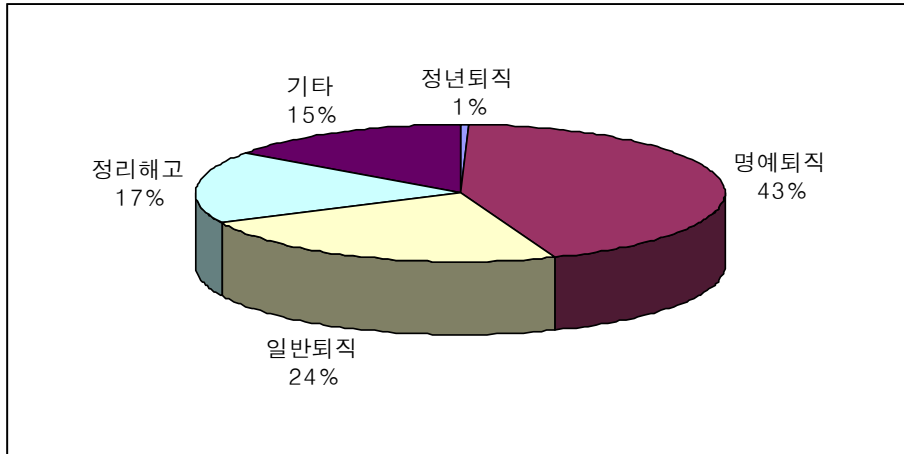


\*자료 : 경찰통계연보(경찰청, 2001)

다음의 <그림 3-4>는 일반 사기업의 퇴직사유별 퇴직율을 나타낸 것이다. 일반사기업의 경우 경찰공무원과 달리 명예퇴직이 비율이 매우 높음을 알 수 있다. 이는 IMF이후 기업마다 구조조정의 영향으로 자진해서 직장을 떠난 퇴직자가 많다고 볼 수 있다. 아래 그림에서 보는 바와 같이 일반 사기업의 경우 정년까지 회사에 남아 있는 사람은 전체의 1% 밖에 되지 않는다. 즉, 일반사기업에서 퇴직하는 퇴직자의 대부분이 조기퇴직자들이라고 할 수 있다. 따라서 기업들은 이러한 조기퇴직자들이 다른 직장을 구하는데 도움이 되도록 전직지원시스템, 또는 퇴직 전 교육프로그램 등을 통해서 이들 조기퇴직자들의 재취업을 돕고 있다. 경찰공무원의 경우 아직까지 명예퇴직의 비율이 일반사기업에 비해서 낮은 비중을 차지하고 있으나 사회의 모든 조직에서 증가하는 추세에 있기 때문에 경찰조직이라고 해서 결코 예외가 될 수는 없다. 따라서 이러한 명예퇴직을 포함

한 정년 이전의 조기퇴직자들을 위한 다양하고 실질적인 퇴직관리 프로그램이 경찰조직에서도 빨리 제도적으로 정착되어야 할 것이다.

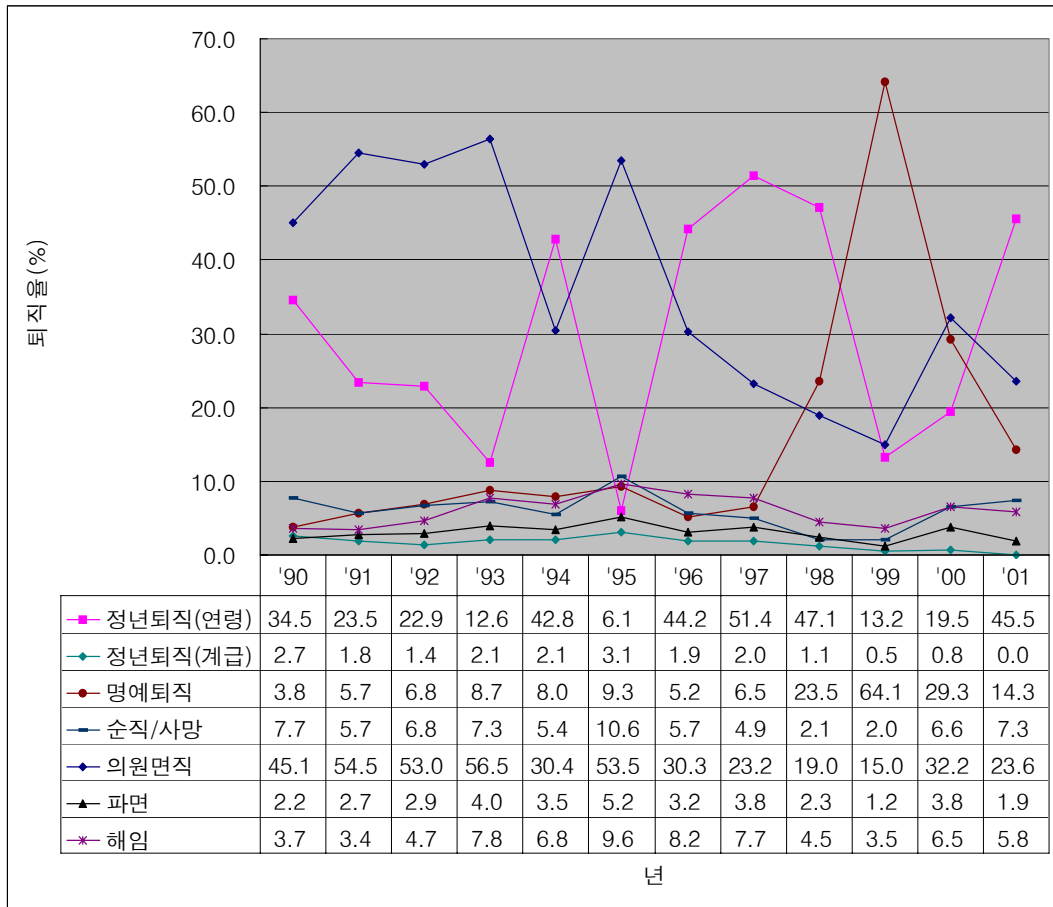
<그림 3-4> 일반사기업 퇴직사유별 퇴직현황



\*자료 : 경총(1999)

다음으로는 1991년부터 2001년까지의 퇴직사유별 경찰공무원 퇴직율 추이를 살펴보면 다음 그림과 같다. <그림 3-5>를 통해서 전체적으로 경찰공무원의 퇴직율이 점차적으로 증가하고 있음을 알 수 있다. 특히 1998년과 1999년의 퇴직자 수의 급증은 IMF로 인한 강도 높은 인력감축을 통한 구조조정의 결과라는 것을 앞에서 확인한 바 있다. 그 이후 퇴직율이 다시 감소한 것은 조직의 구조조정 작업이 마무리되어 가고 있다는 것을 보여준다.

<그림 3-5> 경찰공무원 퇴직유형별 퇴직율(1990~2001)

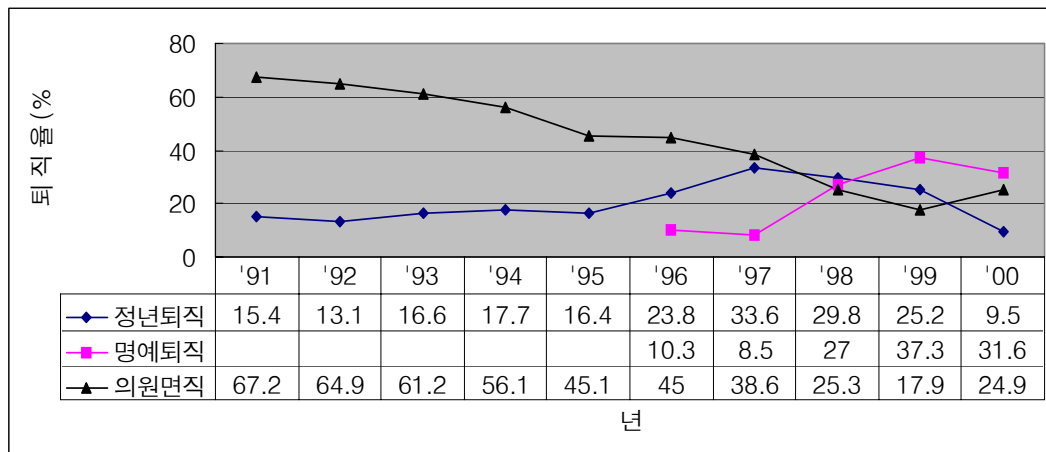


\*자료 : 경찰통계연보(경찰청, 2001)

위의 그림에서 볼 수 있듯이 퇴직의 종류 중에서 파면, 해임, 계급정년 등으로 인한 경찰공무원이 퇴직율은 큰 변동이 없다. 퇴직율에 있어서 가장 큰 변동을 나타내고 있는 것은 연령정년에 의한 정년퇴직, 명예퇴직과 의원면직 등으로 나타났다. 의원면직의 경우 시간이 지날수록 감소추세에 있으나 정년퇴직(연령)과 명예퇴직의 경우 시간이 지날수록 증가추세에 있는 것을 알 수 있다. 이는 곧 경찰공무원의 퇴직유형에 변화가 오고 있다는 것을 의미한다. 명예퇴직율의 경우 IMF시기인 98년(23.5%, 1394명), 99년(64.1, 3046명)의 비율은 그 이전(90~7년)의 평균명예퇴직율 6.7%(156명) 각각 4배와 10배

정도의 비율로 증가했다. 특히 99년에는 경찰공무원의 퇴직유형 중에서 명예퇴직율이 64.1%로 전체 퇴직율의 반 이상을 차지하고 있다. 이러한 명예퇴직율의 급격한 증가 현상은 IMF사태 이후 정부가 지속적으로 인력감축을 추진했으며, 사회각계의 구조조정으로 인한 여파가 경찰조직에도 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있을 것이다. 특히 국가공무원법 부칙 제4조의 규정에 의하여 공직사회의 구조조정이 원활하게 진행될 수 있도록 1999년 12월 31일까지 자진해서 명예퇴직을 신청할 경우 종전의 정년을 적용하여 명예퇴직수당을 받을 수 있게 함으로써 1999년 연말까지 명예퇴직을 신청한 경찰공무원의 수가 훨씬 늘어남을 알 수 있다. 1999년 전체 공무원의 명예퇴직 비율이 37.4%임을 감안할 때 경찰공무원의 64.1%는 타 공무원보다 매우 높은 수치임을 알 수 있다.

<그림 3-6> 전체 공무원 퇴직사유별 추이

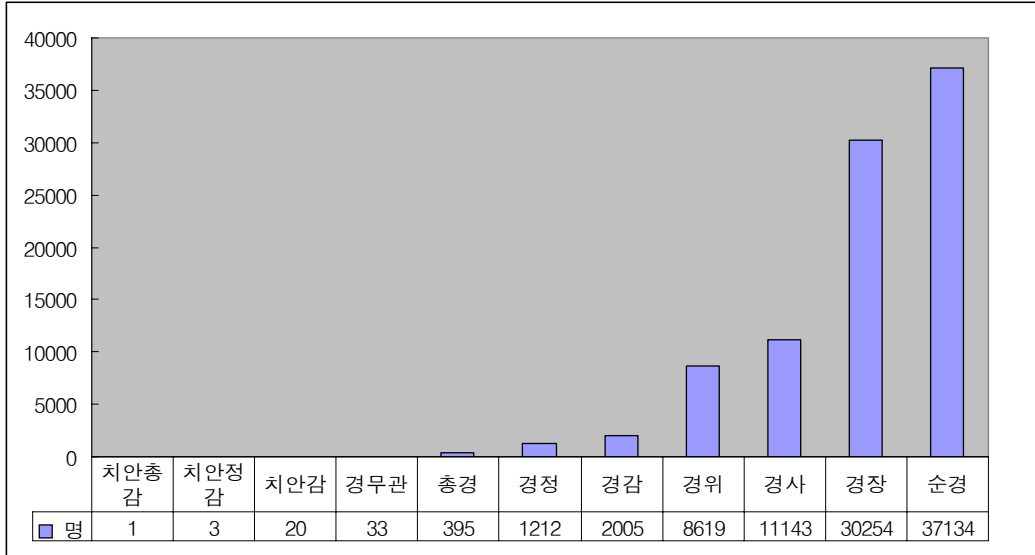


\*자료 : 공무원 퇴직관리에 관한 연구(서울대, 2002) 재구성

2000년과 2001년의 경우 명예퇴직율이 각각 29.3%(504명)와 14.3%(227명)로 98, 99년보다 많이 감소했다고 하지만 전체평균 15.4%를 상회하며, 90년에서 97년까지의 평균 6.7%를 훨씬 상회하는 비율이다. 앞에서 언급한 것과 같이 명예퇴직은 정년 이전에 자진해서 퇴직하는 것을 말한다. 즉 명예퇴직의 증가는 젊은 연령에 조기퇴직 하는 사람의 증가를 의미한다. 결국 경찰공무원의 많은 숫자가 정년 이전에 경찰을 떠난다는 것을 알 수 있으면 이러한 현상은 사회적 경향과 더불어 더욱 가속화될 전망이다.

다음으로 경찰공무원의 계급별 퇴직현황을 살펴보도록 하겠다. 먼저 경찰의 계급별 인력구성을 보면 다음 그림과 같다.

<그림 3-7> 경찰 계급별 인력구성(2001년)



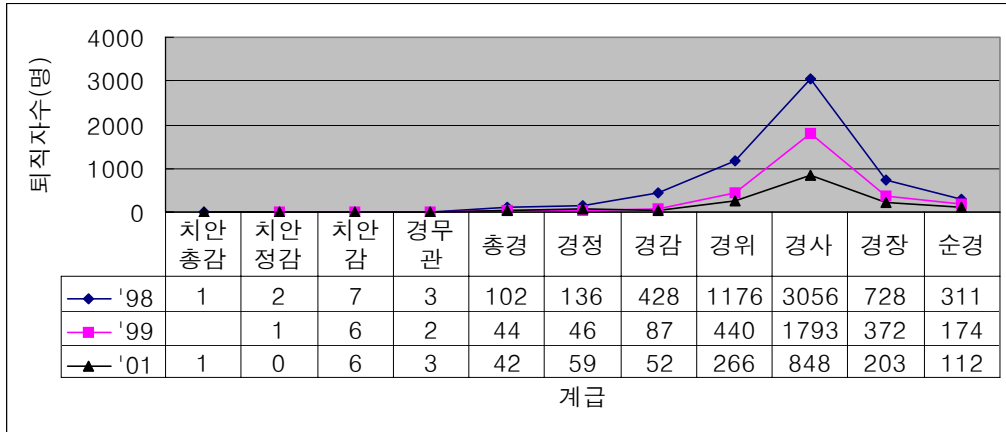
\*자료 : 경찰통계연보(2001)

경찰조직의 인력구성은 전체 91,184명중에서 경위, 경사, 경장계급의 경찰공무원이 50,372명으로 전체 경찰공무원의 54.1%를 차지하고 있다. 여기에 순경의 인원까지 합치면 전체 경찰인원의 90%이상을 경위 이하의 계급이 차지하고 있는 것을 알 수 있다.

다음으로 <그림 3-8>은 1998년, 1999년과 2001년의 3년 간 경찰공무원의 계급별 퇴직현황을 나타낸 것이다. 퇴직경찰공무원의 계급별 구성을 살펴보면 98년, 99년, 2001년 3년 동안 퇴직한 전체 퇴직자수는 10,507명이다. 이 중에서 경사가 5,697명(54.2%)으로 가장 많았으며, 그 다음은 경위로 1,882명(17.9%)과 경장 1,303명(12.4%)의 순이었다. 따라서 이 세 계급의 합계가 8,882명으로 전체 퇴직경찰관의 84.5%를 차지하였다. 아래 <그림 3-8>에서 볼 수 있듯이 년도마다 차이가 있지만 세 개 년도에서 공통적으로 그래프가 경사 계급에서 가장 많은 퇴직자수를 기록하고 있음을 알 수 있다. 이러한 현상은 위의 <그림 3-7>에서 제시된 바와 같이 경찰의 인력구성에서 경위, 경사, 경장 계급의 비율이 전체 경찰공무

원의 절반을 넘게 차지하고 있으며, 근속승진제도에 따라 상대적으로 순경보다 근무연한이 긴 경위가 경사가 가장 많이 퇴직한 것으로 해석할 수 있다.

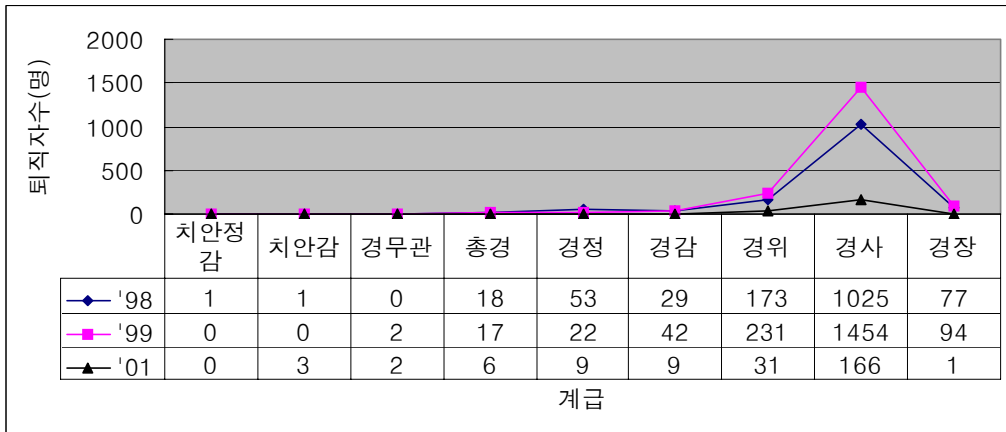
<그림 3-8> 계급별 퇴직 현황



\*자료 : 경찰청, '99 국정감사 요구자료(II): (행정자치위원회), p.704., 경찰통계연보(경찰청, 2001) 재구성

아래의 <그림3-9>에는 3년 간(98, 99, 2001년)의 경찰공무원 명예퇴직 현황이 제시되어 있다.

<그림 3-9> 경찰공무원 계급별 명예퇴직현황



\*자료 : 경찰청, '99 국정감사 요구자료(II): (행정자치위원회), p.705-710., 경찰통계연보(경찰청, 2001) 재구성.

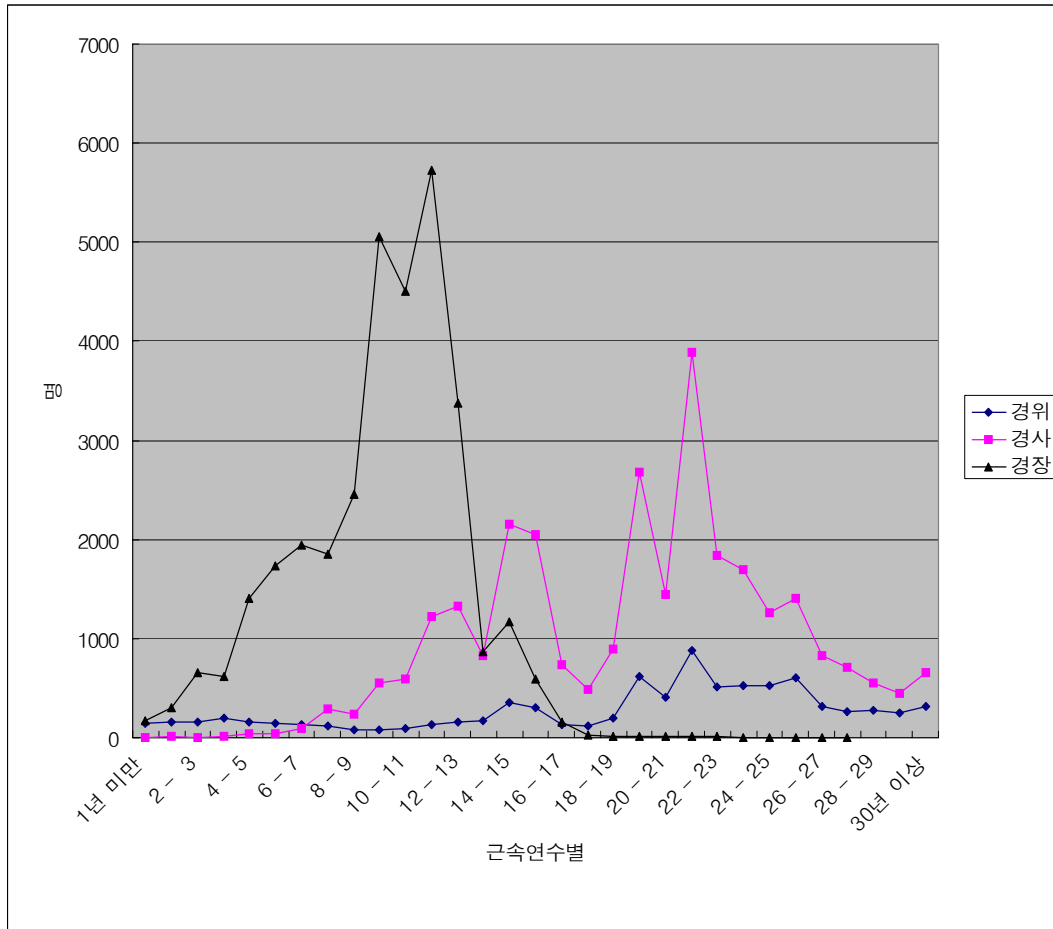
3개 년도의 총 명예퇴직자 수는 98년의 1377명, 99년의 1862명, 그리고 2001년의 227명 등 총 3,466명이다. 앞서 경찰공무원의 총 퇴직자수와 마찬가지로 경사와 경위 계급에서 가장 많은 명예퇴직자수를 나타내고 있다. 특히 경사계급의 경우 명예퇴직율이 98년 74.4%, 99년 78.1%, 2001년 73.1%로 모두 70%를 상회하고 있다. 따라서 명예퇴직을 포함한 모든 경찰공무원의 퇴직에 있어서 경사, 경위 등 중간간부들의 퇴직율이 매우 높음을 알 수 있다. 다음에 제시된 <표 3-4>과 <그림 3-10>은 명예퇴직을 포함한 퇴직율이 가장 높은 계급인 경위, 경사, 경장의 총 근속년간 현황을 나타낸 것이다.

<표 3-4> 경찰공무원 총 근속년간 현황(경위, 경사, 경장)

(단위 : 명)

근무년수	경 위	경 사	경 장
1년 미만	150	1	173
1년 이상	160	13	299
2 - 3	153	3	662
3 - 4	191	10	616
4 - 5	164	36	1,407
5 - 6	151	35	1,733
6 - 7	130	95	1,950
7 - 8	123	291	1,849
8 - 9	74	233	2,453
9 - 10	82	550	5,057
10 - 11	95	592	4,504
11 - 12	134	1,218	5,729
12 - 13	161	1,322	3,378
13 - 14	173	829	864
14 - 15	352	2,153	1,175
15 - 16	302	2,050	592
16 - 17	132	741	163
17 - 18	123	492	21
18 - 19	196	898	12
19 - 20	618	2,680	15
20 - 21	404	1,440	14
21 - 22	882	3,888	18
22 - 23	510	1,833	15
23 - 24	520	1,689	6
24 - 25	523	1,261	3
25 - 26	607	1,404	4
26 - 27	314	832	1
27 - 28	264	709	3
28 - 29	274	548	-
29 - 30	250	442	-
30년 이상	310	659	-

<그림 3-10> 경찰공무원 총 근속년한 현황(경위, 경사, 경장)



\*자료 : 경찰통계연보(경찰청, 2001)

위의 표는 경위, 경사, 경장의 경찰에 입문한 후 총 근속년수를 나타낸 것이며 아래의 그림은 그것을 그래프로 나타낸 것이다. 경장부터 계급이 높은 순으로 근속년수가 많아 짐을 알 수 있다. 먼저 퇴직율이 가장 높은 경사의 경우 총 근속년수가 20년에서 25년 사이에 가장 많이 몰려 있다. 실제로 경사계급의 재직자 총 28,947명 중 총 재직기간이 20년에서 25년에 해당하는 인력은 10,111명으로 전체의 약 35%에 해당한다. 남자의 경우 27살 정도에 대학을 졸업하고 취업을 하는 경우가 일반적이데, 대학을 졸업하고 순

경으로 경찰에 입문할 경우 경사까지의 총 재직기간이 25년일 경우 나이는 약 50대 초반 정도가 된다. 만약에 순경이 아닌 다른 형태의 채용(특별채용) 통해 순경보다 높은 계급으로 경찰에 입문한 경우는 그보다 적은 나이에 총 재직기간이 25년 이상이 될 수도 있다. 결국 경사계급에서 퇴직율이 압도적으로 높다는 것은 그만큼 50대 전반 또는 그보다 젊은 나이에 퇴직하는 사람들이 많다는 것을 의미한다. 경위의 경우는 모든 재직기간에 걸쳐 고르게 분포하고 있으나 미미하나마 경장의 총 재직기간 그래프와 유사하게 나타나고 있다. 이는 경찰대학 및 경찰간부시험을 통해서 젊은 나이에 임용된 경찰관들의 경우 경위의 계급에서 출발하기 때문에 상대적으로 총 재직기간이 10년 미만에서도 골고루 분포하고 있다고 볼 수 있다. 반면 경장의 경우 경위나 경사 보다 총 재직기간이 짧은 10년에서 15년 사이에 많이 분포되어 있음을 알 수 있다. 결국 위의 세 계급에서 퇴직율이 가장 높다는 것은 연령이 적은 젊은 퇴직자가 많아진다는 것을 의미한다. 명예퇴직율 역시 이 세 계급에서 높다는 것이 젊은 퇴직자가 많다는 것을 뒷받침해주고 있다.

반면에 총경이상 경찰공무원의 퇴직유형별 현황을 보면 다음과 같다.

<표 3-5> 총경이상 경찰공무원의 퇴직유형별 현황

(단위 : 명, %)

구분	의원면직	정년퇴직	명예퇴직	파면	해임	기타	계
1998	23(20.2)	71(62.3)	18(15.8)		2(1.7)		114(100)
1999	39(72.2)	14(25.9)				1(1.9)	54(100)
2001	21(40.4)	13(25)	11(21.2)	2(3.8)	1(1.9)	4(7.7)	52(100)

\*자료 : 경찰청, '99 국정감사 요구자료(II) : (행정자치위원회), p.705-710.,  
경찰통계연보(경찰청, 2001) 재구성.

위의 <표 3-5>는 1998, 1999, 2001년도의 총경이상 경찰공무원의 퇴직유형별 현황을 나타낸 것이다. 먼저 1998년도에는 전체 114명의 총경급 이상 경찰공무원 중 71명(62.3%)에 해당하는 인원은 정년퇴직을 하였으며 명예퇴직은 18명(15.8%)이었다. 반면에 의원면직이 23명(20.2%)이고 징계에 의해서 해임된 고위간부도 2명(1.7%)이 있었다. 또한 1999년(1-8월)에

퇴직한 54명 중에는 명예퇴직과 해임은 없었으며, 정년퇴직과 의원면직이 각각 14명(25.9%)과 39명(72.2%)이었다. 2001년의 경우 의원면직으로 가장 많은 21(40.4%)명의 총경급 이상 경찰공무원이 퇴직을 했으며 정년퇴직(13명, 25%)과 명예퇴직(11명, 21.2%)이 비슷한 비율로 다음을 차지하고 있다. 경찰공무원법(제24조 제3항)의 규정에 의하여 총경과 경정계급의 경찰공무원의 계급정년은 특별한 사유가 있는 경우 3년의 기간 내에서 정년의 연장이 가능하다.<sup>4)</sup> 경찰공무원의 계급정년의 개별적 연장의 대상은 수사·정보·외사·대공 등 특수부분에서 근무한 경찰관으로 전문특기를 부여받은 자가 해당된다. 총경 이상의 경우는 경찰조직의 최고위의 계급이기 때문에 명예퇴직이나 다른 사유에 따른 퇴직보다는 연령정년에 의한 퇴직이 많다.

이상에서와 같이 전체 경찰공무원의 퇴직현황을 살펴보았다. 종합해보면 경찰공무원의 전체 퇴직율은 IMF사태 이후 이전보다 증가추세에 있으며 퇴직 사유별로 본 퇴직현황은 연령정년에 의한 퇴직과 명예퇴직 그리고 의원면직에 의한 퇴직사유가 가장 변동이 심한 것으로 나타났다. 특히 퇴직사유로써 의원면직에 의한 퇴직의 경우는 그 비율이 감소추세에 있으나 명예퇴직의 비율은 증가하는 경향이 있음을 알 수 있다. 그리고 계급별 퇴직현황의 경우 중·하위 계급인 경위, 경사, 경장의 퇴직율이 다른 계급보다 압도적으로 많다. 이들의 경우 명예퇴직율도 다른 계급보다 훨씬 높은 것을 알 수 있다. 특히 명예퇴직을 포함한 퇴직율이 가장 높은 계급인 경사의 경우 총 재직기간이 20년에서 25년 사이에 가장 많은 인원이 분포되어 있어 결국 이들 중 많은 인원이 50대 초반 또는 그보다 더 일찍 경찰을 떠난다고 할 수 있다. 이것은 경감 이하의 정년 연령인 57세 보다 적은 나이에 경찰을 떠나는 것이다. 경위나 경장의 경우도 이와 유사한 경향을 나타내고 있다. 이는 곧 경찰조직에서도 젊은 연령의 조기퇴직자가 많아지고 있음을 의미하는 것이다. 결국 이러한 조기퇴직자들에게 있어서 퇴직 후의 생활을 위한 교육프로그램 및 퇴직 후에도 다른 일을 할 수 있도록 지원해주는 제도는 연령정년에 의해 퇴직한 퇴직자들보다 현실적으로 더욱 절실한 문제라고 할 수 있다. 이러한 경향에도 불구하고 아직 경찰에서는 퇴직자들을 위한 퇴직관리 프로그램이 매우 미흡한 상황이므로 이러한 문제를 해결할 수 있는 제도적 장치를 마련하는 것이 시급한 문제라고 할 수 있다.

4) 1998년도 경찰공무원법의 개정 이전에는 계급정년의 연장대상이 총경이하 경위까지 포함되어 있었으며, 경감은 3년 경위는 연령정년까지 연장이 가능하였다. 그러나 법개정 이후 경감과 경위의 계급정년이 폐지되었기 때문에 계급정년의 연장도 당연히 폐지되었다(한상암, 1999).

### 3) 퇴직관리 현황

현재 경찰공무원의 퇴직자 지원프로그램으로써 재취업추천과 재고용이 있다. 이와 함께 경찰 교육훈련의 일환으로써 경찰대학에서 실시하는 미래설계과정이 있다.

#### ① 재취업추천프로그램

재취업추천프로그램은 경찰공무원으로서 20년 이상 근속 후 계급정년, 연령정년, 명예 퇴직 등으로 퇴직하는 경찰관은 재취업을 신청할 수 있고, 경찰청은 신청을 받아 직업지도위원회에서 적합 여부를 심의한 후 희망산하단체로 취업을 추천하는 프로그램이다. 이러한 프로그램에 따라 경찰공무원의 최근 재취업 현황은 다음 표와 같다.

<표 3-6> 총경급 이상 퇴직자의 재취업 현황

(단위 : 명, %)

구분 연도	퇴직자 수			재취업자 수(율)		
	계	총경	경무관이상	계	총경	경무관이상
계	144	109	35	61(42.4)	47(43.1)	14(40.0)
1992	41	33	8	19(46.3)	15(45.5)	4(50.0)
1993	75	54	21	23(30.7)	18(33.3)	5(23.8)
1994	28	22	6	19(67.9)	14(63.6)	5(83.3)

\*자료 : 치안연구소, 경찰인사제도 개선방안, 연구보고서 96-06, 1996, p. 58

#### ② 재고용 프로그램

재고용 프로그램은 “범죄수사연구관관리규칙”에 의거하여, 수사경찰(5년 이상 근무) 정년퇴직자 또는 경찰교육기관(5년 이상 근무)에서 수사분야 교육경력이 있는 정년퇴직자 중에서 유능한 자를 선발하여 경찰청과 지방청에 재임용 하는 프로그램이다. 1993년 현재 12명이 재고용 되어 있고, 이들이 하는 업무는 범죄추세분석, 범죄예방건의, 특이 범죄 연구 및 사례수집, 수사지도 및 수사교육 등이다.

### ③ 미래설계 과정

경찰대학에서 실시하는 경찰공무원에 대한 미래 설계과정은 위의 두 개의 퇴직프로그램에서 혜택을 받는 대상에 대한 조건을 두었던 것과는 달리 모든 퇴직 예정자들을 대상으로 하여 퇴직 후 사회적응능력을 배양하고, 노후 인생설계 및 생활안정 마인드를 형성하는데 교육목표를 두고 있다. 이 프로그램은 근래 사기업에서 많이 사용하는 퇴직 전 교육프로그램으로써 전직지원시스템과 일부 유사한 프로그램이라고 할 수 있다.

다음은 2002년 경찰교육훈련계획이 하나로써 퇴직예정자 미래설계과정의 개략적인 내용이다.

#### ◆ 중점교육방향

- ▶ 퇴직 후 생활에 도움이 될 수 있는 관련 정보 및 지식 제공
- ▶ 교육과 현장견학 병행 실시
- ▶ 평생동안 공직에 봉사한 보람과 긍지 고양

#### ◆ 과정개요

- ▶ 구분 : 특별과정
- ▶ 기간 : 1주
- ▶ 시간 : 38시간(1일 7시간)
- ▶ 대상 : 퇴직예정자
- ▶ 교과편성 기준 : 소양분야(87%), 행정기타(13%)
- ▶ 입교요건 : 2년 이내 정년·명예퇴직자 중 장기근속 경찰관  
경감이상 40%, 경위이하 60%

이상에서와 같이 미래설계과정은 퇴직예정자들을 대상으로 일주일 동안 퇴직 후의 생활에 대해서 준비시키는 과정이라고 할 수 있다. 특히 입교요건에 경감이상 40%, 경위이하가 60%인 것은 중·하위직 경찰공무원에 대한 퇴직 준비교육을 의미하는데 이렇게 중·하위직 경찰공무원을 대상으로 하는 퇴직준비 프로그램으로써 유일한 것이라고 할 수 있다.

다음 <표 3-7>은 미래설계과정의 교과체계이다.

<표 3-7> 미래설계과정 교과 체계

분 야	교 과 목	시 간	비 율
총 계	10과목	38	100%
소양 과목	9과목	33	87%
	1. 제2의 인생설계	2	
	2. 성공한 선배와의 대화	2	
	3. 공무원 연금복지제도	2	
	4. 금융자산 등 채테크 관리	2	
	5. 레저생활	8	
	1) 레저	(3)	
	2) 여행정보	(2)	
	3) 미래사회와 직업·여가설계	(3)	
	6. 공직경험 활용정보	3	
7. 현대인의 건강관리	3		
8. 인터넷 검색	4		
9. 산업시찰(현장견학)	7		
기타	- 과정운영(예비)	5	13%

\*자료 : 2002년도 경찰교육훈련계획(경찰대학 내부자료)

위의 교과체계에서 볼 수 있듯이 교과체계 자체가 매우 피상적이다. 즉 구체적인 전문적 지식을 알려주지 못한다는 것을 알 수 있다. 그리고 퇴직 후 전직을 위한 정보 등을 제공하는 교과내용 또한 거의 없다. 퇴직공무원의 미래설계과정은 정년퇴직자를 위주로 한 교육내용일 수는 있어도 명예퇴직과 같은 조기 퇴직자들에게 또 다른 사회생활을 위한 교육에 있어서는 매우 미흡한 교과체계라고 할 수 있다.

다음 <표 3-8>은 미래설계과정의 교육인원을 지역별로 나타낸 것이다.

**<표 3-8> 미래설계과정 교육인원**

소속별	구분				소속별	구분			
	계	1차	2차	비고		계	1차	2차	비고
계	100	50	50		충 남	8	4	4	
서 울	20	10	10		전 북	6	3	3	
부 산	10	5	5		전 남	10	5	5	
대 구	8	4	4		경 북	10	5	5	
인 천	6	3	3		경 남	8	4	4	
울 산	2	1	1		제 주	2	1	1	
경 기	15	8	7		경 대	1	1		
강 원	6	3	3		총 합	1		1	
충 북	6	3	3		중 앙	1		1	

\*자료 : 2002년도 경찰교육훈련계획(경찰대학 내부자료)

위의 <표 3-8>을 보면 총 교육인원이 1차와 2차를 합쳐서 100명임을 알 수 있다. 2001년 경위 계급 이하의 퇴직자 수만 해도 1000명이 훨씬 넘는 수치를 나타내고 있는데 거기에 비하여 이러한 최소한의 퇴직교육을 받는 인원이 100이라는 것은 교육인원이 너무 적음을 나타내 준다. 이것은 교육대상자에 제한을 두지 않음에도 이렇게 교육인원이 적다는 것은 시설문제이거나 아니면 교육의 내용 및 질적인 면에서도 문제가 있기 때문이라고 볼 수 있다.

실제 미래설계과정에 대한 설문조사에서도 경험이 풍부한 강사의 성실한 강의를 요구하는 의견이 있었으며, 경찰과 관계되는 자격증 강의 및 재취업에 도움이 되는 교육을 보장해야 한다는 의견이 있었다. 이와 함께 수강 교육생의 수를 늘려야 한다는 의견도 있었다. 이와 같이 미래설계과정은 퇴직경찰공무원이 실질적으로 사회에서 사용할 수 있는 지식 및 정보를 제공하는데는 미흡한 점이 많다고 볼 수 있다.

이상에서와 같이 현재 경찰에서 실시하고 있는 퇴직관리프로그램을 살펴보았다. 경찰에서 실시하는 퇴직 프로그램에는 재취업추천프로그램, 재고용프로그램 그리고 퇴직예정자들을 대상으로 한 퇴직 전 교육으로써 미래설계과정 등이 있다. 그러나 이러한 경찰의

퇴직프로그램은 인원이 매우 제한적이고, 중·하위직의 조기퇴직 경찰공무원의 퇴직교육에 대해서는 매우 미흡한 상황이다. 따라서 좀 더 구체적이고 많은 도움을 줄 수 있는 퇴직프로그램이 필요하다고 할 수 있다.

#### 4) 경찰공무원 연금제도

##### ① 연금제도의 의의

경찰공무원이 상당한 기간 근무하고 퇴직 또는 사망하였거나 공무로 인한 부상, 질병 또는 폐질로 퇴직 또는 사망하였을 때에 법률이 정하는 바에 의하여 지급하는 급여이다. 이에 관하여는 공무원연금법과 동시행령 및 시행규칙에 규정되어 있다.

##### ② 연금제도의 목적

공무원연금법 제1조에 의하면 공무원 연금제도는 다음과 같은 세 가지 목적으로 운영되는 것으로 보인다. 즉, 공무원연금제도는 공무원에 대한 사회보장과 경제생활안정 그리고 복지향상을 목적으로 운영되는 제도이다.

공무원의 입장에서 보면 공무원의 퇴직 또는 사망과 근무로 인한 부상, 질병, 폐질에 대하여 적절한 급여를 실시함으로써, 공무원 및 그 유족의 생활안정과 복리향상에 기여함을 목적으로 한다.

정부의 입장, 즉 고용주의 입장에서 보면, 공무원의 사기양양으로 업무능률의 향상을 위한 것이다. 근무할 수 없는 공무원이나 노년에 달한 사람에게 생활걱정을 시키지 않고 퇴직하게 하는 유인수단도 된다.

노년에 달한 사람에게 일률적으로 연금을 국고에서 주는 것이 아니고 장기간 충실히 근무한 자에게 주는 것이다. 따라서 경찰공무원으로 장기간 성실히 근무하도록 하고 장기근무경찰관의 업무수행과정에서 얻은 풍부한 경험과 지식을 충분히 활용할 수 있는 것이다(경찰대학, 1998: 252-256).

### ③ 경찰공무원 연금제도

공무원연금법에 규정된 공무원 연금제도는 공무원의 퇴직 후 노후생활을 안정시켜 복지를 증진시키고 공무원의 사기를 높여 재직 중에 업무능률을 향상시키며, 경찰공무원으로 하여금 장기적으로 직무에 전념할 수 있도록 하는 제도이다. 경찰공무원의 퇴직 후 연금은 공무원연금법에 의거하여 지급되고 있다.

공무원연금법에 의하여 퇴직연금 지급 방법은 첫째, 공무원이 20년 이상 재직하고 퇴직한 때부터 사망할 때까지 지급하는 퇴직연금 둘째, 20년 이상 근무하고 60세 또는 다른 법령에서 정한 정년 또는 근무상한연령에 도달하지 않고 퇴직할 때 그 미달하는 연수에 따라 일정한 금액을 사망 시까지 지급하는 조기퇴직연금 셋째, 퇴직연금 또는 조기퇴직연금을 받을 권리가 있는 자가 원하는 때 퇴직연금 또는 조기퇴직연금에 갈음하여 지급하는 퇴직연금일시금 넷째, 20년을 초과하는 재직기간 중 본인이 원하는 기간에 대하여 그 기간에 해당하는 퇴직연금 또는 조기퇴직연금에 갈음하여 지급하는 퇴직연금공제일시금 등이 있다. 또한 20년 미만을 재직하고 퇴직한 경찰공무원에게는 퇴직일시금이 지급되고 있으며, 1년 이상 재직 후 퇴직자에게 지급되는 퇴직수당이 있다.

## 5) 퇴직자 복지제도

### ① 경우회

퇴직경찰관들의 모임인 경우회는 회원상호간의 친목을 도모하고 상부상조하는 협동정신을 양양함을 목적으로 하여 63년 11월에 내무부 장관의 인가를 얻어 73년 12월에 ‘대한민국 재향경우회법’의 제정(법률 제2665호)을 근거로 하여 설립되었다. 회원 수는 106만 여명(2000. 8. 현재)으로 본부(중앙)에 19개 지부(지방청 단위 및 특별지부, 부녀회)가 있고 266개의 지회(경찰서 단위)가 있으며, 2,592개의 분회(파출소 단위)로 구성되어 있다. 그러나 열악한 재정상황과 년 퇴직자의 3-5% 정도의 신규회원가입으로 실질적으로 경찰퇴직자의 복지향상기능을 하지 못하고 있는 실정이다. 특히 97, 98, 99년도의 회원 수는 각 64만여명인데, 회비를 납부한 회원은 97년 1,386명, 98년 2,413명 그리고 99

년 2,474명으로 회비납부율이 약 0.2-0.4%로 매우 저조한 것을 알 수 있다. 이와 함께 경우회는 국가나 지방자치단체로부터의 지원금을 전혀 받지 못하고 있어 재정적 어려움이 매우 큰 상태라고 할 수 있다.

<표 3-9> 경우회 회원수, 회비납부내역, 회비사용내역('97-'99)

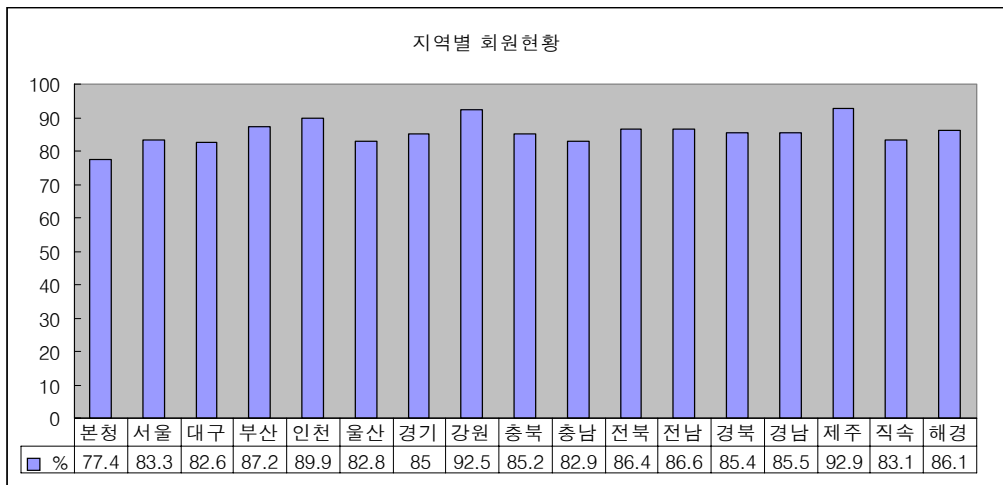
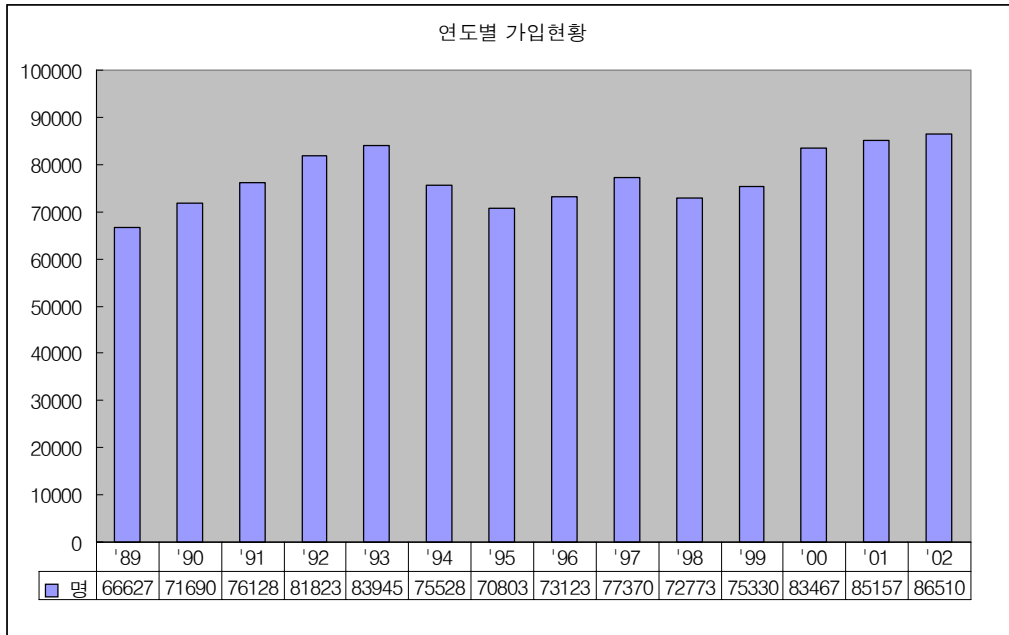
연 도	'97	'98	'99
회원수	64만여명	64만여명	64만여명
회비납부 내역	140,048,000원 (1,386명 납부)	189,483,000원 (2,413명 납부)	173,527,000원 (2,474명 납부)
회비사용 내역	조직관리비, 운영비 등		

\*자료 : 2001년도 국정감사요구자료(I): 경찰청(행정자치위원회)

② 경찰공제회

경찰관의 생활안정과 복지증진을 위하여 경찰공제회법(1991. 11. 30 법률 제4403호)을 근거로 하여 사단법인으로 설립된 경찰공제회는 회원부담금, 이자수입 등으로 기금을 조성하고 있으며, 회원에 대한 복지정책으로 퇴직부조금 지급, 순직·사망급여, 전문직 처우지원 등의 활동을 하고 있다. 현재 본회 및 25개 사업장을 중심으로 86,510명(2002년 6월 기준)의 회원으로 구성되어 있다.

<그림 3-11> 경찰공제회 연도별·지역별 회원가입 현황

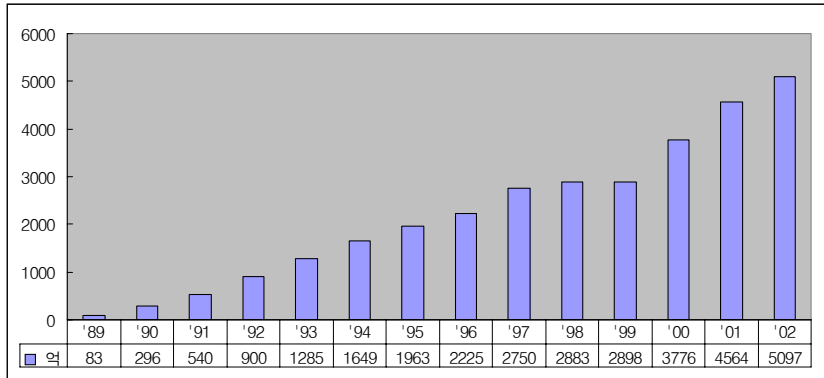


\*자료 : 경찰공제회 홈페이지(<http://www.policefund.or.kr>)

위의 그림에서 볼 수 있듯이 경찰공제회의 회원수가 계속 증가하는 추세에 있으나 아직도 전국 평균 85% 정도에 그치고 있는 실정이다.

경찰공제회는 회원이 매월 일정액을 불입하면 이를 기금 형식으로 관리하여 기금증식을 통하여 회원들에게 퇴직급여의 수혜를 주고 있다. 현재(2002년 6월)까지 회원 86,510명과 5,097억원(원금기준)의 기금을 확보하여 증식하고 있으며 그간 105,588명이 퇴직급여의 수혜를 받고있다.

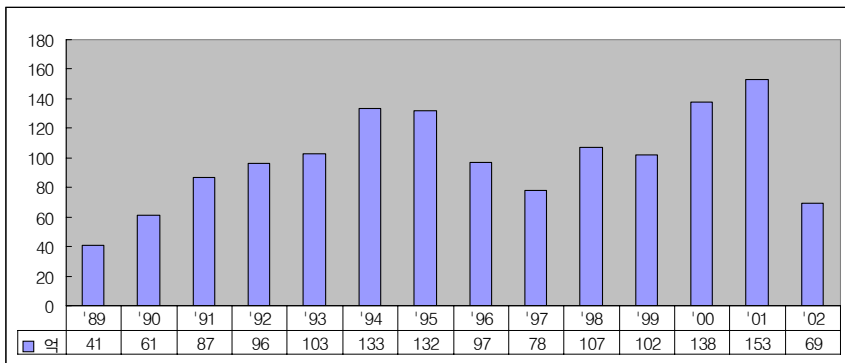
<그림 3-12> 연도별 기금증식 현황



\*자료 : 경찰공제회 홈페이지(<http://www.policefund.or.kr>)

이 밖에도 경찰공제회는 회원기금 충당을 위해 전국 25개 운전면허시험장내의 신체검사 업무, 사진실 등 부대사업을 운영하고 있다. 경찰공제회의 수익사업으로 얻는 수입이 90년대 중반 100억대를 넘어섰으나, 96년부터 신체검사 의료기관의 완전개방, 녹색면허 제도시행, 자동차 전문학원 제도 실시 등 정부의 행정제도 변경으로 수입이 급격히 줄어들고 있는 실정이다. 이 외에도 경찰가족 국민카드 가입사업(가입인원 10,330명, 수익금 18,010,240원), 개인 휴대통신(PCS)가입 대행 사업(가입인원 15,576명, 수익금 3,219,396,938원) 등의 수익사업을 하고 있다.

<그림 3-13> 경찰공제회 수익사업



\*자료 : 경찰공제회 홈페이지(<http://www.policefund.or.kr>)

현재의 퇴직자 복지를 위한 두 단체는 그나마 경찰공제회의 경우 체계적으로 역할을 하고 있으나 회원가입율이 85% 정도에 그치고 있으며, 경우회의 경우는 회원들의 저조한 회비납부율, 체계적이지 못한 조직, 열악한 재정 형편 등으로 인해서 퇴직자 복지를 위한 제 역할을 다하지 못하고 있는 유명무실한 단체로써 존재하고 있는 실정이다.

## 2. 퇴직관리제도의 문제점

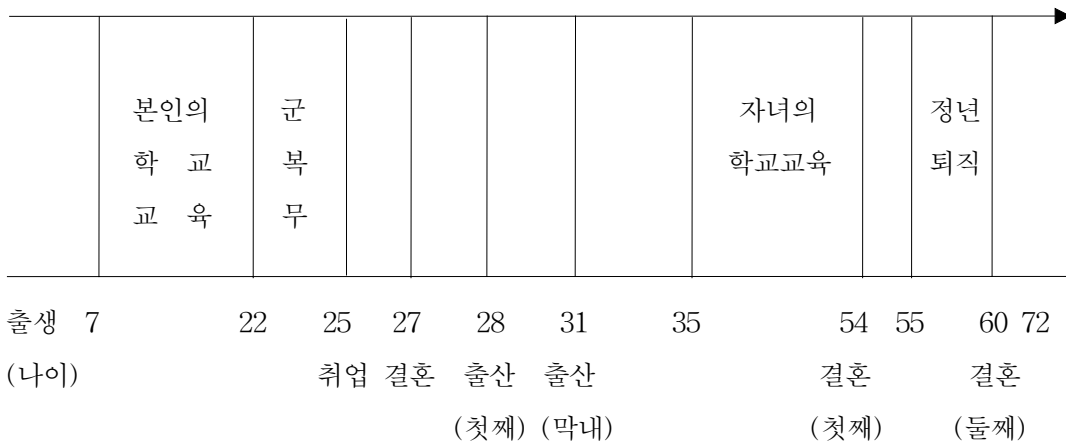
앞서 현재 경찰공무원의 퇴직관리제도 현황을 살펴보았다. 위에서 쉽게 알 수 있는 것은 퇴직관리제도가 다양성이나 내용 면에서 매우 부실한 상황이다.

현 경찰공무원의 퇴직관리제도의 문제점은 첫째, 퇴직관리 전담부서의 부재이다. 예전과 달리 퇴직문제가 매우 중요한 문제로 부각됨에 따라 퇴직관리업무는 퇴직 시 뿐만 아니라 퇴직 전·후의 문제까지 해결해야 하는 복잡한 업무로 변해가고 있다. 이와 함께 경찰의 경우 다른 직종보다 퇴직사유가 많고 IMF이후 몇 차례에 걸친 구조조정의 여파로 퇴직자가 급속하게 늘어나는 시점에서 퇴직자를 관리하고 퇴직 전·후의 문제를 해결하기 위한 전담 인원 및 부서가 필요하다. 그러나 현재 경찰공무원의 퇴직관리 업무를 담당하고 있는 부서는 경찰청 총무과 내의 복지계가 있다. 이들의 주요 업무내용을 살펴보면 경찰기관 공무원의 보수·후생·복지증진에 관한 제도개선 및 보훈업무처리, 경찰기관공무원의 연금 및 건강보험업무, 경찰공무원의 전사·전상·순직 및 공상에 관련되는 사항, 경찰병원·경찰공제회의 지도 및 감독 등이다. 이 중에서 퇴직과 관련된 업무는 경찰공무원 연금업무 및 경찰공제회 지도·감독 정도로 아주 기본적인 업무만을 담당하고 있다. 따라서 현재 경찰에서는 퇴직관리를 할 인원 및 부서가 전무한 실정이라고 할 수 있다.

둘째, 퇴직 전에 퇴직 후를 대비하는 프로그램이 매우 미흡한 실정이다. 현재 경찰에서는 이러한 퇴직프로그램이 없다고 해도 좋을 만큼 매우 형식적이고, 참여자 또한 제한적이다. 많은 일반 사기업의 경우 퇴직 전 교육 프로그램으로써 전직지원 프로그램(outplacement)을 운영하고 있다. 그리고 최소 2, 3개월 이상 이러한 프로그램을 운영하면서 퇴직예정자들이 필요로 하는 수요자가 원하는 교육을 시행함으로써 퇴직예정자가 자신의 진로를 결정하고 그 진로에 대해서 치밀하게 준비할 수 있는 기회를 제공하

고 있다. 그러나 경찰 내에서 실시하는 미래설계과정은 1주일에 100명(1차, 2차 모두 포함)에 불과한 인원이 매우 형식적인 교육만을 받고 있다. 그 결과 경찰을 퇴직하는 사람들이 다른 조직에서 퇴직하는 사람들보다 경쟁력이 떨어진 상태에서 새로운 사회환경을 접하게 되는 것이다. 특히 조기퇴직의 경향이 늘어나는 현재의 추세에서 이러한 퇴직자들은 퇴직 후 다른 분야에서 자신의 경제활동을 계속하기를 원한다. 그러나 경찰 내에서는 이러한 사람들을 위한 프로그램이 존재하지 않고 있다. 정년에 가까운 공직자라면 누구나 퇴직 후에 대한 막연한 불안을 갖고 근무하다가 사전 준비가 없는 갑작스러운 정년으로 상당한 어려움을 겪고 있다. 다음은 일반 직장인의 생애주기를 그림으로 나타낸 것이다.

<그림 3-14> 일반인의 생애주기



\*자료 : 차갑부(1999)

위의 <그림 3-14>에서 보는 바와 같이 대부분의 일반 직장인들은 55세에서 60세 사이에 정년퇴직을 한다. 그러나 이 시기는 자녀의 결혼문제와 겹쳐있는 시기라서 경제적 부담이 많은 때이다. 특히 연령정년 이전에 비교적 퇴직을 일찍 하는 젊은 경찰공무원에게는 자녀의 학교교육 및 결혼문제까지 겹쳐있어 퇴직 후의 경제적 고통이 큰 것으로 알려져 있다. 자녀들의 출가 등 경제적 지출이 많은 시점에 퇴직하게 됨으로써 퇴직으로 경제적 수입이 급격히 줄어들기 때문이다. 이는 퇴직 시에 지급되는 연금만으로는 대부분의 퇴직경찰관이 재정적인 필요를 완전하게 충족시키지 못한다는 것을 나타낸다.

그러나 연령정년에 의해 퇴직하는 비교적 나이든 공무원들은 고독, 소외감 및 우울증 등 심리적 고통이 상대적으로 큰 것으로 조사되어 있다. 많은 경찰관들이 40대 후반에서 50대 초반의 나이에 퇴직하게 되며, 이 시기가 대부분의 남성들은 직업생활에서 최고의 정점에 도달하여 왕성하게 활동하는 시기이다. 하지만 퇴직 전에 철저하게 준비하거나 고위직에 있다가 퇴직한 극소수의 경찰관들만 재취업하여 새로운 직업생활을 시작하거나 완전하게 퇴직하여 여유 있는 노년을 즐길 수 있다. 인생의 대부분을 보낸 직장에서 이들의 노후를 완전히 책임질 수는 없지만 제2의 인생을 시작하는 퇴직자들에게 적절한 교육 및 정보서비스를 제공함으로써 퇴직 후 고통을 상당히 줄일 수 있음에도 불구하고, 이제껏 관심 및 제도적인 기반의 부족으로 취업 전 교육이 이루어지지 않고 있다는 것은 심각한 문제점이라고 할 수 있다.

마지막으로 퇴직자들을 위한 연금제도 및 복지제도가 미비하다는 점이다. 경찰관들의 사기와 관련된 연구결과에 의하면, 20.6%의 경찰관들이 연금제도의 보완 및 확충을 절실하게 개선되어야 할 것으로 느끼고 있었다(경찰대학 치안연구소, 1996). 이러한 결과는 경찰관들의 재직 시 주거안정을 위하여 주택자금의 용자를 가장 절실하게 필요로 하고 있으며, 그 다음이 퇴직 후의 경제적으로 안정된 생활을 원하는 것으로 분석된다. 실제로 경찰관들의 이러한 기대와는 달리 우리사회가 IMF관리체제에 들어선 이후 공무원 연금제도에 관한 대대적인 개혁이 이루어져 연금의 수혜연령은 60세로 상향조정된 반면에 연금의 수혜율은 하향 조정되어 사실상 퇴직경찰관의 연금수혜혜택은 축소되었다. 재직 시의 봉급에 기초한 연금수혜혜택마저 축소되어 사실상 경제적으로 매우 곤란한 처지에 놓이게 되어 심각한 문제가 아닐 수 없다.

이와 함께 퇴직자의 복지를 위해서 현재 경찰공제회와 경우회 등 두 개의 단체가 활동 중이다. 그러나 이러한 단체의 경우 형식적인 조직으로 존재하고 있을 뿐 열악한 재정과 체계적이지 못한 조직 때문에 현실적으로 퇴직자들의 복지에 많은 도움을 주지 못하고 있는 실정이다. 그나마 경찰공제회의 경우 체계적인 조직을 갖추고 운영되고 있으나 경우회는 퇴직자에게 거의 도움을 주지 못하고 있다. 그리고, 이 두 조직 모두 공통적으로 재정상의 어려움으로 인해 활동범위가 매우 축소되고 있는 실정이다.

## IV. 퇴직프로그램 운영사례 분석

### 1. 군에서의 직업군인에 대한 취업지원제도

전역군인 취업지원은 전역자들에게 다양한 취업정보를 제공하고, 전역자들의 전문성, 경험, 적성, 희망 등을 고려하여 취업 대상기관에 군 및 보훈기관에서 취업추천을 하며, 전역예정자 및 관련기관에 대하여 취업홍보활동을 전개하는 것을 의미한다. 전역군인에 대한 취업지원은 전역 장병 개개인의 성공적인 사회정착 및 재취업은 물론 노동가용 유효인력 재활용차원에서도 직업교육 훈련과 더불어 중요한 직업보도 과제 중의 하나라고 할 수 있다.

우리나라의 전역군인에 대한 직업보도 관련기구는 보훈처 및 재향군인회, 비상기획위원회, 국방부 및 군인공제회 등이 있다.

국방부 및 각 군에서는 주로 비상계획관, 예비군지휘관, 군무원, 용역연구관 등의 군 관련 직종을 알선 또는 채용하고 있다. 이외에도 각 군 본부에서는 산하 복지군무단 군무요원을 채용하며, 민간업체에 취업추천을 확대해 나가고 있다.

국가보훈처에서는 연금 수급권이 있는 장기복무 부사관 중 생계곤란자를 중심으로 지원하였으나, 1992년 7월부터 대상을 확대하여 10년 이상 복무자까지 포함시키고 있다.

또한 전역군인 관련단체인 재향군인회에서도 1979년부터 회원들을 대상으로 각 시·도회에 직업안내소를 설치하여 기업 등에 대한 취업알선, 직업훈련 추천 및 경영, 행정 대학원 취학 추천 등의 활동을 하고 있다.

한편 군 조직 내 직업보도 담당인력의 구성은 국방부 복지과에 3명, 육군 제대군인지원과에 9명, 해군 직업보도실에 3명, 공군 급여보도과에 2명 등이다.

#### 1) 국방취업지원센터 운영

IMF 이후 장기복무 전역군인의 경우 역시 재취업이 매우 어려운 실정이며, 특히 군 조직의 특수성으로 인하여 생애 가계 최대지출기간인 40대 후반에서 50대 초반에 아무

런 대책도 없이 조기에 전역해야 하는 대다수 전역군인들이 겪는 정신적, 경제적 고통은 매우 심각한 상태이다.

국방부는 이러한 현실은 직시, 취업률 제고를 위한 보다 장기적이고 체계적인 취업지원체계를 갖추기 위해 1997년초 예비역 지원업무를 위주로 하고 있는 한국 군사문제 연구원 내에 국방취업지원센터를 설치하여 국방부의 직업보도 관련 업무를 대행하도록 하였다.

국방취업지원센터에서는 1998년 9월부터 국방취업전산망을 구축하여 운영함으로써 각종 취업정보자료의 DB화를 통해 다양한 취업정보를 구직 희망자에게 제공하고 있다. 또한 육군에서도 육군 취업지원센터를 1999년 4월부터 운영하여 인터넷을 통한 각종 취업관련 정보를 제공하고 있다.

국방취업전산망이 제공하는 각종 내용은 구직과 신규 채용에 대한 정보는 물론 시간제 근무 및 구직자 현황까지 다양하다. 특히 대기업과 그룹 계열사에 대한 소개는 물론 기업 안내, 채용 컨설팅, 업체에 대한 정보가 망라하고 있다. 또 취업전문학원은 물론 직업전문학교 등 취업교육기관에 대한 자세한 정보도 들어있다. 이 밖에 여성취업코너와 함께 창업과 관련해 창업준비가이드, 업종별 체인안내, 유명강좌 등 창업과 부업코너도 마련되어 있다.

국방취업전산망에는 육·해·공군 전 간부에 대한 개인약력이 데이터베이스로 관리되고 있다. 전역한 간부는 본인이 스스로 인터넷을 통하여 개인 약력을 직접 입력할 수 있으며 개인 구직카드를 제출하면 센터에서 자동으로 등록해 준다. 전역군인의 채용을 희망하는 업체는 전산망에서 직접 필요인원을 검색해 개인 약력을 제공받거나 팩스를 활용할 수도 있다.

국방취업전산망을 이용할 수 있는 자격은 전역 또는 전역 예정인 10년 이상 장기복무자와 중·단기 초급간부들로서 인터넷으로 개인구직카드를 본인이 직접 입력할 수 있으며, 구인처에서도 채용정보를 직접 입력하도록 하여 취업환경 변화에 따른 상시채용이 가능하도록 하였으며, 특히 군 출신을 채용하는 업체들이 많이 이용하고 있다.

이 제도의 운영은 인터넷에 의한 취업상담이므로 원거리에 있는 이용자에게도 다양한 정보를 제공해 시간과 공간상 노력을 절약할 수 있는 것이 최대의 장점이다.

국방취업지원센터는 2001년 5월에 취업사이트 인크루트와 “인터넷 채용박람회”를 개최하

였다. 여기서 전역 예정장교와 전역한 장교를 대상으로 실시하였는데 구직자인 전역장교에게 이력서 등록, 동영상이력서 지원, 기업정보검색 등의 서비스를, 구인기업은 기업 전용인재 채용부스와 DB검색을 통한 스카우트 서비스를 각각 제공하였다. 또한 국방취업센터는 단기복무 전역장교를 대상으로 연 2회 취업설명회를 개최하고 중기복무자 및 장기복무자의 경우 국가보훈처 보훈연수원 및 한국산업인력공단을 통해 위탁교육을 실시하고 있다.

## 2) 직업보도 교육제도

현재 군에서 실시되는 직업보도교육<sup>5)</sup>은 직업교육훈련 기관형태 및 교육 주체에 따라 국내 직업훈련교육과정, 인정 직업훈련 위탁과정, 군외 전문학원 위탁과정, 창업연구 위탁과정 등 4개 형태로 구분하여 운영하고 있다.

육군은 군 특성상 전역자의 수에 비하여 사회와 연계되는 전문기술분야가 해군 및 공군에 비해 상대적으로 적기 때문에 군내 직업훈련과정을 운영하고 있다. 육군은 1992년도 전반까지는 경영회계, 공인중개사, 주택관리사, 중장비 정비, 자동차정비, 위험물 취급 등 6개 과정을 설치 운영한 바 있다.

현재 육군에서 시행하고 있는 직업보도교육 직종은 기계/기술분야 121개 직종, 정보/지식 생산분야 5개 직종 외에 창업분야 1개, 기타 분야 11개 과정이 있다.

## 2. 외국 경찰의 사례

본 연구에서 다른 나라의 사례를 분석하는데 있어서 자료의 제약 상 일본경찰과 미국, 일본 기업의 퇴직관리에 관한 내용을 포함하고 있다. 특히 일본 및 중국경찰의 퇴직관리는 현황자료를 구하는데 어려움이 있기 때문에 퇴직경찰지원제도를 중심으로 살펴보기로 하겠다.

5) 직업군인의 사회취업 열악성을 고려, 재취업에 대비할 수 있는 여건과 기회를 제공하여 전역 후 생활안정을 도모하고자 10년 이상 장기복무 후 전역하는 직업군인을 대상으로 전역 전 직업교육훈련을 실시하는 제도.

## 1) 일본의 퇴직경찰지원

### ① 경찰후생관계단체에 의한 사업

도도부현 경찰의 상조회, 경우회 등의 경찰후생관계단체에서 퇴직경찰직원지원을 하고 있다.

사업에는 다음과 같은 것들이 있다.

- ▶ 조위금 : 향전 또는 헌화의 증여를 한다.
- ▶ 장수축금 : 기념품의 증여를 한다.
- ▶ 서훈(훈장수여)축금 : 기념품의 증여를 한다.
- ▶ 회원의 복지증진 : 졸수(90세), 산수(80세) 등 회원의 경하, 보호나 중개가 필요한 회원에의 위문을 한다.
- ▶ 스포츠대회의 개최 : 게이트볼 대회 등의 개최를 하고, 친목을 도모한다.
- ▶ 건강대책: 강연회 등을 개최하고, 건강에 대한 의식의 계몽을 도모한다.
- ▶ 회원기장(기념으로 주는 표창), 회원증의 배포 : 회원증 등을 작성하여 회원에게 배포한다.
- ▶ 회보의 발행 : 회보의 발행, 배포를 한다.
- ▶ 경우회의 보조 : 경우회의 사업운영에 대한 보조를 한다.

### ② 제이피패밀리 사는 보람 진흥 재단에 의한 사업

“제이피패밀리 사는 보람 진흥재단”에서는 퇴직자를 대상으로 다음의 사업을 추진하고 있다.

#### ㉠ 주택개호(介護)지원사업

##### ▶ 주택개호지원사업

퇴직경찰직원과 그 가족을 대상으로, 개호에 관계된 지식 및 기술을 제공하기 위한 개호강좌를 개최하는 경찰공제조합에 대하여, 그 비용의 일부를 조성한다.

### ▶ JP 개호정보센터

경찰공제조합과 “JP패밀리 사는 보람 진흥재단”의 공동사업에 의하여 무료전화로 퇴직경찰직원과 그 가족이 이용할 수 있다.

정보의 제공과 상담의 내용은 다음과 같다.

- 개호서비스의 이용법
- 가정부, 간호부 파견, 입욕서비스, 급식서비스, 이송서비스, 방문건강진단, 개호교실, 복지전화 설치, 일상생활용품 급여와 대여, 자원개호 등
- 개호시설의 소개
- 각종 노인의 집, 노인보건시설, 단기스테이, 일일서비스, 기능회복훈련 등
- 개호기기, 용품의 소개
- 카시트, 침대, 입욕관련용품, 기저귀용품, 욕창방지용품, 화장실관련용품, 침구류, 보행보조기구 등
- 개호건강상담
- 건강만들기, 식사, 영양, 간호, 간호기술 등

#### ㉠ 홍보지 “JP패밀리 사는 보람지”의 발행

JP패밀리 사는 보람 진흥재단의 활동을 퇴직경찰직원들에게 널리 알리기 위해 홍보지(매년 6월과 12월)를 발행하고 있다.

#### ㉡ 지역사회활동참가에 대한 지원사업

지역사회활동에 참가하는 퇴직경찰직원과 그 가족에 대하여, 보다 안심하고 활동에 전념할 수 있게 JP패밀리 사는 보람 진흥재단이 JP자원 보험에 가입시켜 등록하고, 보험료를 조성하고 있다.

#### ㉢ 생애(한평생) 생활설계지원사업

퇴직경찰직원의 생활사이클계획 만들기를 지원하기 위해 사는 보람, 건강을 중심으로 한 개호, 가정경제 등에 관하여 종합한 생활계획독본을 작성하여, 퇴직경찰직원 등에 배포하는 일도 하고 있다.

### ㉔ 공적자격취득자에 대한 지원 사업

사회에 공헌하기 위해 필요한 공적자격을 새롭게 취득한 퇴직경찰직원에 대하여, 그 자격취득에 필요한 비용의 일부를 조성하는 일을 하고 있다.

## 2) 중국경찰의 퇴직관리

퇴직 이후 중국경찰(이하公安(公安))은 일정한 대우를 누리게 된다. 이것은 법률이公安에게 부여하는 권리인 동시에公安의 퇴직 이후 생활에 대한 기반이자 보장이다. 중국의 “국가공무원 임시규칙” 제80조는 중국 공무원 퇴직 이후의 대우에 대해 원칙적인 규정을 정하고 있다. 이 규정과 중국 현행公安퇴직 대우가 관련 정책에 따르면 퇴직 후 대우는 아래의 몇 가지 측면에서 볼 수 있다.

첫째는 양로보험금 대우이다. 양로보험금은 퇴직금, 퇴직비라고도 불리며, 국가 규정이 퇴직한 사람들에게 발급하는 생활경비이자 퇴직원들이 향유하는 물질적 대우의 기본적인 부분이다. 이는 퇴직원의 생활보장에 대한 주요 작용이다.

중국 “국가공무원 임시규칙”은 국가공무원이 퇴직 후에 국가규정에 의한 양로보험금을 받을 수 있다고 규정하고 있다. 국가는 국민경제의 발전과 주민생활비용, 가격지수의 변동에 근거하여, 계획적으로 재직공무원의 임금표준을 상승시키며, 그에 상응하여 퇴직공무원의 양로보험금을 증가시킨다.

둘째는 물질적인 대우이다. 이러한 대우는 국가가 퇴직원의 넉넉한 노후생활을 보장하고, 더욱 증설된 여러 대우를 잘 누릴 수 있도록 하기 위함이다. 중국의 현행 규정에 근거하여,公安민경(公安民警)이 퇴직 후에 받을 수 있는 물질적 대우는 두 가지를 포함하고 있다. 하나는 재직시에 받을 수 있는 것으로써, 퇴직 후까지 계속해서 누릴 수 있는 것으로, 국비의료혜택, 표준주택집세, 물가수당 등이 있다. 또 하나는 퇴직원들을 위해 증설된 것으로써, 특수공헌보조비, 보호비, 다른 지역에 정착할 경우 보조비, 교통비 등이 있다. 이외에도 퇴직원들의 장례 보조비 등이 재직간부경찰과 똑같이 대우하여 균등히 지급된다.

公安민경의 퇴직 후의 배치는 또한公安민경 퇴직대우에 있어 하나의 중요한 분야이

다. 퇴직한 공안민경의 배치는 퇴직한 공안민경의 생활과 휴직지점의 안배를 말한다. 중국 공안민경은 퇴직 후에, 일반적으로 당연히 일했던 기관이 있는 지역에 배치된다. 만약 특수한 사정이 있을 경우에는 또한 규정에 의거하여 다른 지역으로 배치 가능하다. 퇴직한 공안민경이 다른 지역에 배치될 경우, 원래 재직했던 지역에서 공동으로 살던 배우자와 미성년자 자녀도 또한 함께 옮겨 갈 수 있다.

재직했던 기관으로부터 정착보조비나 건축보조비를 지급받는다. 또한 가족을 거주지로 옮기는데 필요한 교통비, 숙박비, 이삿짐 운송비 등을 재직했던 기관으로부터 규정에 의거하여 지불 받아야 한다. 다른 지역에 배치된 후에, 받아들인 지역의 관련기관은 규정에 의거하여 각 퇴직 대우를 보장해 준다.

공안민경의 퇴직 후의관리내용은 아래 두 가지 부분으로 나뉘어 진다.

첫째는 퇴직원과 관련된 정치, 생활대우의 정책규정을 조사연구하고 제정하는 것이고, 또 하나는 퇴직수속을 처리하고, 양로보험금을 지급하고, 배치지점을 유기적으로 적절히 배치하는 것, 그리고 병이 생겼을 때 치료해 주는 것과, 문화 오락활동을 조직하고, 생활고난 해결을 도와주고, 업무 중 사망하거나 상해를 입은 경우 그 본인 및 자녀에게 보상금을 지급해 주는 것 등 구체적인 업무이다.

두 가지 관리내용은 각각 다른 별도의 국가기관에서 구현한다. 공안부 등 중앙국가기관은 전자의 업무에 치중하여 일을 처리하는데, 주로 조사연구를 진행하고, 정책결정을 하며, 거시적인 지도를 한다. 공안 하급기관에서는 후자의 업무에 치중하여 훨씬 더 많이 개개의 구체적인 부분을 실현 업무에 중점을 준다. 퇴직 공안민경의 관리는 퇴직제도를 정하여 집행하고, 실현하는데 있어 중요한 부분이며, 퇴직 공안민경의 노후생활을 보장하는데 중요한 역할을 해왔다(손연, 2000).

중국경찰의 퇴직 후 관리방식은 정부와 퇴직경찰이 소속했던 기관과 공동으로 운영하는 방식이고, 퇴직금은 정부가 예산을 주고 소속했던 기관이 이를 지급한다. 퇴직 후 각종 대우는 소속했던 기관이 책임을 진다. 중국경찰 각급 기관에는 퇴직경찰을 관리하는 부문이 있고, 일정한 예산과 관리자가 있다. 어떤 때에는 이러한 퇴직경찰들을 초청하여 직장교육 및 강연 등을 하게 하여, 그들로 하여금 퇴직 후에도 경찰업무에 관심을 갖고, 후배들의 교육도 담당하게 한다. 국가도 그들의 재직시절의 공헌을 잊지 않고, 재직 간부와 똑같은 대우를 해준다. 이러한 대우는 재직시절에 퇴직 후의 걱정을 덜어주고, 경

취업무를 발전시키는데 기여할 수 있도록 한다. 이에 반해 한국경찰은 퇴직 후에 국가에서 퇴직금을 주지만, 원래 재직했던 기관과 특별한 관계가 없을 뿐만 아니라 중국경찰과 같이 퇴직관리 담당자나 부서가 존재하지 않음으로 인해 체계적인 퇴직자 관리가 이루어지지 않고 있는 실정이다.

### 3. 정부의 퇴직관리제도

정부 역시 민간부문에 비하여 퇴직관리에 소홀한 것은 마찬가지이다. 많은 퇴직공무원들이 퇴직상담과 창업교육 등 퇴직예정자에 대한 퇴직지원정책의 필요성을 인식하고 있는 것과 달리, 정부는 매우 한정된 퇴직예정자 지원정책만을 시행하고 있다. 퇴직예정 공무원 취업훈련이 사실상 유일하게 시행되고 있는 퇴직예정자 지원정책인데, 이에 대해 알아보려고 한다.

#### 1) 취지 및 목적

김대중 대통령 지시사항으로 시작된 퇴직예정공무원취업훈련은 퇴직예정자에게 취업훈련 등을 통해 퇴직 후 새로운 일자리를 가질 수 있도록 역량을 강화하는 데 목적을 두고 있다. 이는 재직 중 안심하고 근무에 열중하고, 퇴직 후에도 소외감·좌절감을 가지지 않도록 하기 위함이다(행정자치부 내부자료).

#### 2) 교육대상 및 담당부서

적용대상은 행정부 공무원 중 2000년 6월 이후 정년·명예퇴직 예정공무원이다. 단, 군인연금법 적용대상자는 제외된다. 국가공무원(교육공무원은 제외)은 행정자치부(교육훈련과), 교육공무원 및 각 시도교육청의 지방공무원은 교육부, 그 외의 지방공무원은 행정자치부(자치운영과) 주관으로 각 특성에 맞게 취업관련 교육을 2000년 9월부터 실시하고 있다.

### 3) 운영내용

#### ① 교육운영계획(2001년)

2001년 정년, 명예퇴직 예정공무원 중 희망자 850명을 대상으로 한다. 기간은 총 5박 6일 짜리 프로그램을 5회에 걸쳐 시행한다. 교육비는 기관부담이며 일인당 교육비는 290,000원이다.

#### ② 중점교육방향

기존의 사회적응교육과정 중 필요과목을 집중운영하며, 단기교육으로 실질적인 효과가 나타날 수 있는 이론 및 체험강의, 현상실습위주로 운영한다.

#### ③ 교과편성

교과편성은 공통과목, 창업, 귀농 및 취미부업으로 대별되고 각 항목별 교과내용은 아래 <표 4-1>과 같다.

#### ④ 취업교육실시 현황

2001년 7월 현재, 475명의 취업예정공무원에게 취업관련 교육을 실시 목표대비 56%의 달성율을 보이고 있다.

### 4) 평 가

퇴직공무원을 대상으로 실시한 설문조사 결과, <표 4-2>에서 보듯, 퇴직연도에 상관 없이 이용자가 5~10%정도에 불과해 성과가 거의 없는 것으로 나타났다. 그나마 이용자중 대다수는 인력은행과 취업교육의 서비스에 대해 만족하지 않는 것으로 나타나 개선이 시급한 것으로 나타나고 있다.

&lt;표 4-1&gt; 퇴직예정공무원 취업교육 교과편성

분야	교과목	교과내용
공 통		-공무원연금제도, 퇴직후 사회활동, 건강관리, 단학, 퇴직자의 경험담, 레크리에이션
창업	소자본창업반	-창업가 정신, 상권분석 및 입지선정, 소점포마케팅전략, 사업타당성 분석 및 사업계획, 정밀사업 적성검사 등 12과목, 자영업세무관리
	과수재배반	-농지관련법규, 농업경영컨설팅, 경험담, 사과, 배, 복숭아 재배 등 8과목, 현장실습
	발작물재배반	-농지관련법규, 농업경영컨설팅, 경험담, 채소육묘, 토마토, 오이, 고추, 마늘, 딸기 등 10과목, 현장실습
	특용작물 재배반	-농지관련법규, 농업경영컨설팅, 경험담, 느타리버섯, 표고버섯, 상황버섯, 약용작물경영, 천마, 오미자, 사삼, 당귀, 청궁 등 11과목, 현장실습
취미 부업	어류양식반	-양어일반, 지수식양어, 냉수어종(송어, 산천어)양식, 관상어 양식, 미꾸리 양식, 현장실습
	화훼가꾸기반	-식물원 경영 경험담, 화훼종합경영, 분화재배, 분재, 야생화 등 4과목, 현장실습

\*자료 : 공무원연금관리공단 내부자료

&lt;표 4-2&gt; 퇴직예정자 취업교육 이용도

			퇴직예정자 취업교육 만족도						계
			이용해본 경험이 없다	매우 만족	조금 만족	보통	조금 불만족	매우 불만족	
퇴직 연도	1997	인원(%)	159(87.8)	3(1.7)	4(2.2)	5(2.8)	7(3.9)	3(1.7)	181(100)
	1999	인원(%)	150(94.9)	1(0.6)	2(1.3)	1(0.6)	3(1.9)	1(0.6)	158(100)
	2000	인원(%)	108(88.5)	1(0.8)	2(1.6)	5(4.1)	1(0.8)	5(4.1)	122(100)
계	인원(%)	417(90.5)	5(1.1)	8(1.7)	11(2.4)	11(2.4)	9(2.0)	461(100)	

\*자료 : 공무원 퇴직관리에 관한 연구(서울대, 2001)

이는 퇴직예정자 취업교육을 주관하는 공무원연금관리공단의 자체 설문조사결과에도 그대로 나타나고 있다. 교육생들은 대체적으로 퇴직후 생활설계에 도움이 될 것이라는 긍정적인 평가를 내리고 있지만, 교육기간이 너무 짧고, 심화교육이 필요하며, 자격증 취득 등 실질적으로 도움이 되는 교육훈련, 그리고 실습위주의 교육이 필요하다고 지적하고 있는 것이다(공무원 연금관리공

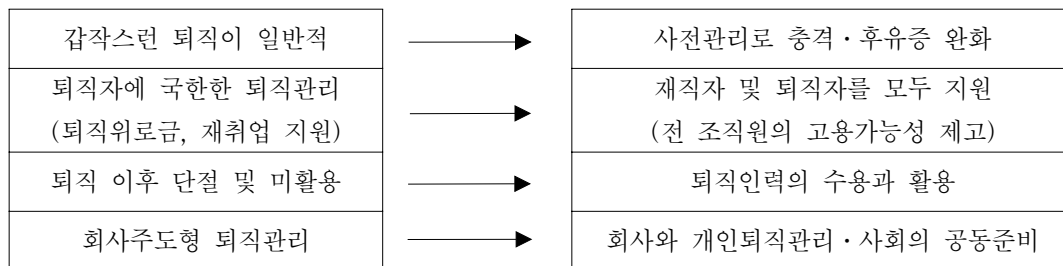
단 내부자료). 그러나 경찰조직의 경우 이러한 재취업을 위한 교육프로그램 마저 거의 전무한 실정이다. 따라서 일반직 공무원에 비하여 경찰공무원의 경우 진로가 한정되어 있을 뿐 아니라 퇴직예정자에 대한 지원조차 미흡하여 퇴직 후 경제활동에 많은 어려움이 있는 것이다.

#### 4. 국내 사기업의 경우

IMF사태 이후 공공기관에 앞서서 국내 기업에서 대대적인 구조조정을 실시하였다. 최근 기업의 상시적 구조조정으로 인해 근로자의 이직이 크게 늘어나는 등 인력 유동화가 본격화되고 있다. 기업으로서는 경영환경이 급변하고 경쟁이 격화됨에 따라 인력감원을 포함한 구조조정을 계속 추진하지 않으면 생존자체가 어려워지게 되었다.

정리해고가 법제화되고 상시적으로 인력퇴출이 이루어지는 가운데 기업은 예상치 못했던 비용을 부담하고 있고, 퇴직자 선정을 둘러싼 갈등과 조직 이완, 퇴직 위로금 지급, 퇴직자의 법정소송제기 등이 빈발하고 있다. 이러한 후유증은 대부분 조직과 개인이 퇴직을 미리 준비하지 않거나 미숙하게 대응하는데서 비롯된다고 할 수 있다. 따라서 국내 기업은 기존의 일회성에 지나지 않던 퇴직관리의 방향을 매우 장기적인 안목에서 실시하고 있다. 최근 일부 기업에서는 전직지원(outplacement)제도를 도입하는 등 선진형 퇴직관리가 확산되고 있다. 이에 따라 퇴직관리의 방향도 다음과 같이 변하고 있다.

<그림 4-1> 퇴직관리의 변화방향



이와 같은 국내 기업의 퇴직관리에 대한 변화의 경향이 몇몇 대기업을 중심으로 해서 나타나고 있다. 다음은 퇴직자 지원제도를 모범적으로 진행하고 있는 사례들이다.

## 1) 한국통신

### ① 퇴직자 컨설팅센터 운영 100여건 창업 지원

한국통신 퇴직자들이 자주 찾는 KT그린플랜센터는 목동 한국통신정보통신센터 건물 1층에 자리잡고 있다. 99년 4월 설립된 그린플랜센터에는 공동창업 또는 소자본 창업자들이 잠시 사용할 수 있는 1~2평 남짓 방이 10여 개 있다. 물론 센터이용료는 무료다. 한국통신과 제휴해 센터 운영을 맡은 CBS컨설팅(대표 김웅태)은 적성검사와 채테크 상담을 거쳐 창업과 취업에 필요한 컨설팅을 해준다.

창업의지가 있는 퇴직자들에게는 적절한 사업아이템을 권유해 창업 절차를 밟을 수 있도록 안내·교육한다. 현재까지 이곳을 통해 개인창업 100여건, 공동창업 5건이 성사 됐다.

## 2) SK텔레콤

### ① 직영점 33곳, 지점 43곳 지원 초기 3년 간 인건비도 부담

SK텔레콤은 98년부터 영업망 확대와 함께 퇴직자들을 지원하기 위해 위탁매장(직영점)제도를 도입했다. 퇴직자로부터 신청을 받아 사내 심사를 통해 위탁매장 개설권을 준다. 처음 3년 계약을 하고 기간만료 후 재계약할 수 있다.

회사측은 처음 3년 간 매장 직원들 급여를 부담하는 식으로 퇴직자(점주)가 영업기반을 다지기 전까지 보살펴준다.

SK텔레콤은 위탁매장에 이어 지난해 말부터 퇴직자들에게 통신 서비스 등 고객관리를 하는 '지점'개설 기회를 주고 있다. 퇴직자들을 대상으로 위탁매장과 지점 신설 등 이원화한 지원책을 펼치는 셈이다.

현재 퇴직자들 중 '엄선'된 사람들이 운영하는 위탁매장은 전국적으로 33개, 지점은 43개에 달한다.

### ② 벤처육성지원제도

SK텔레콤은 기술개발직에 근무했던 퇴직자들을 별도 지원한다. '벤처육성지원제도'가 그것이다.

퇴직자가 중앙연구소 벤처관리팀에 창업계획서를 제출, 심사를 통해 60점 이상을 받으면 사무실을 비롯해 사무집기와 서버 등을 지원 받는다.

### 3) LG-EDS(현 LG-CNS)

#### ① 퇴직자 교류 사이트 개설 구인·구직정보 등 제공

LG-EDS는 ‘한우리’란 인터넷사이트(hanwoori.lgeds.com)를 개설해 인터넷을 통해 친목을 도모하고 정보를 교류할 수 있는 장을 만들어 퇴직자들을 지원하고 있다.

퇴직자들은 사이트 내에서 구인·구직, 회사PR, 사업제휴 등을 할 수 있다.

한우리 사이트에 가입한 퇴직자들은 돌아가면서 각자 자신이 다니는 회사를 알리는 무료 배너광고를 할 수 있다. 신기술과 솔루션 등을 게시할 수 있는 ‘자료마당’을 통해서도 서로 정보를 주고받을 수 있다.

특히 지난해 10월에는 LG-EDS시스템 출신 벤처기업 CEO 30여명으로 구성된 ‘벤처스 클럽’을 발족하기도 했다.

#### ② 퇴직자 재입사프로그램

LG-EDS는 99년에 ‘퇴직자 재입사 프로그램’을 도입했다.

퇴직자들이 경력사원 수시 채용 때 지원한 경우 다른 지원자들과 같이 필기, 면접시험 등을 거쳐 재입사 할 수 있는 기회를 준다.

재입사 프로그램을 통해 지난해 복귀한 퇴직자들만 해도 32명이나 됐다.

이 회사는 또한 ‘스텝사람들’이란 가족사보를 월 1회 발행, 재직자는 물론 퇴직자들 가정에게까지 우송한다. LG-EDS를 거쳐간 사람들은 모두 한가족이란 신뢰를 심어준다는 뜻이 담겨 있다.

회사측은 “퇴직자를 위한 한우리사이트뿐 아니라 가족들을 위한 홈페이지도 만들어 임직원과 가족, 그리고 퇴직자까지 온 라인 상에서 쉽게 만나 정보를 교환하고 서로 안부를 확인할 수 있도록 할 계획”이라고 밝혔다.

#### 4) 제일제당

##### ① 사내창업프로그램

제일제당은 97년 4월부터 퇴직자들을 위한 ‘사내창업프로그램’을 시작했다.

현재 전국에 영업중인 210여 개 뚜레쥬르 프랜차이즈 체인점 중 퇴직자들이 차린 점포는 50여 개에 달한다. 최근 퇴직자들 가운데 뚜레쥬르 체인을 신규개설하기 위해 제빵훈련원에서 기술교육을 받고 있는 사람도 40여명이나 된다.

퇴직자들이 체인을 개설할 때에는 일반인들과 달리 무이자 용자 등 자금지원조건을 유리하게 해준다.

#### 5) 한국애질런트 테그놀로지(Agilent Technology)

이 회사는 공장집중화 전략에 따라 한국 내 사업장을 말레이시아 페낭으로 이전하기로 결정함에 따라 감원되는 150명에게 전직지원서비스를 제공하기로 결정하였다. 전직지원서비스의 내용은 사업장 내에 경력전환센터를 설치하여 9개월(2000. 4월~12월)간 110명을 대상으로 전직지원 서비스를 제공하고 일정액의 교육훈련비를 제공하였다. 먼저 기획단계인 1단계(2000. 4)에서는 경력전환센터 설계와 설치, 전직지원 프로그램에 대한 교육훈련 등을 실시하였다. 전략구축단계인 2단계(2000. 5-9)에서는 변화관리에 대한 워크숍 및 개인별 맞춤형 컨설팅이 실시되었는데 여기에서 재취직 희망자는 이력서 작성, 인터뷰 전략, 구직전략을 지원하였고, 창업희망자는 창업경로 및 업종 선정전략, 마케팅 및 재무전략 등을 지원하였다. 3단계인 이행단계(2000. 10-12)에서는 경력목표별로 성공적인 전직전략 및 창업계획서 작성을 지원하였고 마지막으로 사후서비스단계(4단계, 2001. 1 이후)에서는 미취직자나 미창업자에 대한 지속적인 활동지원 및 기존활동을 평가하였다. 이러한 전직지원서비스를 통하여 서비스대상자 110명 중 90% 이상이 재취직이나 창업에 성공하는 성과를 거두었다.

## 6) 한국피앤지(한국 P&G)

이 회사는 구조조정을 통한 경쟁력 제고를 위해 한국 내 생산공장의 단계적 인력감축을 결정하였다. 이와 함께 1999년 5월 10일 경력전환센터를 설치하여 6개월 단위로 연장하되, 최초등록자가 등록한 날로부터 1년 동안 운영하기로 합의하였다. 이 회사의 전직지원제도의 내용을 살펴보면, 먼저 진단단계에서는 진단도구를 이용하여 자기점검과 경력목표를 설정한다. 여기에서 등록자 250명 중 재취직 희망자 126명, 창업희망자 73명, 양자 동시희망자 5명, 미설정(은퇴) 46명으로 나누어졌다. 설정된 경력목표를 달성할 수 있도록 재취직희망자와 창업희망자로 나누어 1:1 개인별 컨설팅을 실시하였다. 이 단계를 통해 재취직희망자에게는 구인기업 분석, 교섭전략 수립, 성공적 전직전략을 지원하였고, 창업희망자에게는 사업계획서 작성지원, 기타 창업에 필요한 지원을 하였다. 이 회사는 이러한 서비스를 통해 2001년 5월 말 현재 재취직 79명, 창업 43명이 확정되는 성과를 거두었다.

## 7) 한국철도차량(주)

이 회사는 2001년 3월 사무관리직 69명을 대상으로 희망퇴직을 실시하면서 전직지원 프로그램을 실시하였다. 대상자 69명 중 42명이 전직지원서비스를 희망하였다. 이에 따라 전문컨설팅사와 용역계약을 체결하였다(2001. 4-6). 이 회사의 전직지원서비스의 내용은 진단단계에서 진단도구를 이용하여 자기점검과 경력목표를 설정하였는데 여기에서 전직지원서비스 희망자 42명 중 재취직희망자 34명, 창업희망자 5명, 이민 2명, 미정 1명이 있었다. 경력목표를 달성할 수 있도록 재취직희망자와 창업희망자로 나누어 1:1 개인별 컨설팅을 실시하여 재취직희망자는 구인기업 분석, 교섭전략 수립, 성공적인 전직전략 등을 지원하고, 창업희망자는 사업계획서 작성, 기타 창업에 필요한 컨설팅을 실시하였다. 이 결과 2001년 6월 15일 현재 재취직 16명, 창업 1명의 성과를 거두었다.

이상에서와 같이 국내기업은 공공기관에 비해 선진국형 퇴직관리 프로그램을 앞서서 실시하고 있다. 앞에서 사례로 들었던 기업들의 퇴직관리에 있어서 공통점은 퇴직예정자들을 대상으로 한 퇴직 전 교육을 실시하고 있다는 것이다. 퇴직 후 재취업 또는 창업 등을 희망하는 퇴직예정자들에게 이에 알맞은 교육을 실시하여 퇴직 후에도 경쟁력을

갖출 수 있는 기회를 제공하고 있다는 것이다. 그리고 이러한 역할은 독립된 기관 또는 외부 전문가에 의해서 이루어지고 있다는 것이다. 그리고 사이버 공간의 활용도 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이는 퇴직 후 각지로 흩어져 있는 퇴직자들을 관리하기 위한 가장 최선의 방법으로써 사용될 수 있을 것이다. 마지막으로 퇴직 후에도 각종 지원이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 물론 여기에는 많은 예산이 뒷받침되어야 하는 조건인 따르다. 하지만 경찰조직에서도 기존의 경찰공제회나 경우회와 같은 퇴직자의 후생복지를 담당하는 기관을 잘 활용하면 이러한 지원이 효과적으로 이루어 질 수 있을 것이다.

<표 4-3> 국내기업의 퇴직지원프로그램 운영사례

구 분	내 용
한국통신	퇴직자 컨설팅 센터 운영 - 창업의지가 있는 퇴직자들에게 적절한 사업아이템을 권유해 창업 절차를 밟을 수 있도록 안내·교육
SK텔레콤	98년부터 퇴직자에게 위탁매장 개설권 부여 - 3년 계약을 하고 재계약 가능 - 매장설치 비용을 지원하고 매장직원의 급여 부담 벤처육성지원제도 - 퇴직자가 창업계획서를 제출할 경우 심사를 통해 일정 기준 이상을 받으면 사무실을 비롯해 사무집기와 서버 등을 지원
LG-EDS (현 LG-CNS)	퇴직자 교류 사이트 개설 구인·구직정보 등 제공 - ‘한우리’라는 인터넷사이트를 개설해 퇴직자 지원 퇴직자 재입사 프로그램
제일제당	97년 4월부터 퇴직자를 위한 ‘사내창업프로그램’을 운영 - 뚜레쥬르 프랜차이즈 체인점의 오픈을 지원하여 210개 점포 중 50개를 퇴직자가 운영
한국에질런트 테크놀로지 (Agilent Technology)	전직지원 서비스 제공 - 전문적인 기관(경력전환센터) 또는 전문 컨설팅 회사를 통하여 체계적으로 퇴직자들에게 전직교육을 실시
한국 P&G	
한국철도 차량(주)	

## 5. 외국 사기업의 사례

### 1) 미국기업의 퇴직관리

미국의 대표적인 퇴직관리 정책으로써 다양한 전직지원(outplacement) 프로그램의 운영을 들 수 있다. 미국기업은 퇴직자에 대해 전직지원서비스를 제공하고 재취업을 지원하고 있는데, 포천(Fortune) 500대 기업의 70% 이상이 전직 및 재취업 프로그램을 도입하고 있다. 보잉사는 90년대 초 대대적인 구조조정을 실시할 때 노사합의로 “보잉 재취업 프로그램”을 운영하기 위해 사내 교육기관 운영, 외부 직업훈련기관 및 대학에서 위탁교육 실시, 취업알선 등을 실시하여 1만 3천명의 전직을 성사시켰다.

전직지원 프로그램에는 이력서 작성, 구직 테크닉 훈련 등 직접적인 지원 뿐 아니라 퇴직자와 가족의 스트레스 관리 등이 포함된다. 퇴직근로자들이 직면하는 잠재적 문제들을 리스트로 만들어 두고 있으며, 가능한 한 퇴직과정의 초기에 겪는 문제들을 도와주고 있다. 전문가들은 퇴직자 가족에 대해 카운슬링을 해주고 스트레스 관리를 위한 워크숍을 실시하고 있다.

### 2) 일본기업의 퇴직관리

종신고용을 추구하는 대표적인 나라인 일본에서도 이러한 종신고용이 붕괴되고, 정리해고, 명예퇴직 등 퇴직자의 수가 급증함에 따라 퇴직관리에 대한 관심이 증가되었다.

여러 기업에서의 구조조정에 따른 퇴직자의 급증에 따라 일본은 “자립형 인재” 양성 등 사전적 퇴직관리에 주력하고 있다. “회사형 인간”이 아닌 “자립형 인간”을 만들기 위한 다양한 교육프로그램을 운영하고 함으로써 종신고용의 붕괴에 따라 조직에 의존하지 않고 각자의 책임 하에 경력을 구축해 가는 자립형 인재의 육성에 중점을 두고 있다.

이와 함께 중고령 사원들의 전직 준비를 지원하고 생애설계교육을 확대하고 있다. 종전의 인력개발은 종신고용, 정년퇴직 등을 기본모델로 하여 설계하였기 때문에 전직과 독립에 대한 고려가 미흡하였으나, 최근에는 “경력비전 연수”, “생애설계 연수” 등을 새롭게 도입하여 전직과 독립에 대비하도록 하고 있다. 전직할 때 즉시 사용할 수 있는 직무경력서의 작성을 통해, 자기의 전문분야와 능력을 구체적으로 정리하게 하고 있다.

## 6. 비교 및 시사점

이상에서와 같이 경찰과 유사한 조직으로써 군 조직에서의 퇴직관리 실태와 다른 나라의 경찰의 퇴직관리 및 퇴직자에 대한 후생복지 실태 그리고 국내·외의 사기업과 행정부 공무원을 대상으로 하는 정부의 퇴직관리제도를 살펴보았다. 위에서 알 수 있는 바와 같이 경찰과 비슷한 특수한 업무를 수행하고 있는 군 조직에서도 미흡하기는 하지만 경찰조직보다 체계화되고 구체화 된 퇴직자 지원프로그램을 시행하고 있다. 특히 사이버상에서의 퇴직관리 시스템이 눈에 띈는데 이는 현대 사회에서 가장 기본적으로 많은 인력을 투입하지 않고도 할 수 있는 효과적인 퇴직관리라고 할 수 있을 것이다. 중국 및 일본의 경찰도 퇴직자를 위한 다양한 지원사업과 단체들이 활동하고 있음을 알 수 있다. 사기업의 경우 많은 기업들이 퇴직에 대한 인식을 새롭게 하고, 퇴직관리의 방향을 새롭게 설정하고 있음을 볼 수 있다. 특히 퇴직을 일시적인 사건으로 인식하지 않고 퇴직 전의 퇴직자 선정, 퇴직자의 희망진로에 따른 맞춤형 교육 및 카운슬링, 퇴직 후의 관리 등 퇴직을 일련의 과정과 절차로써 인식하고 있음을 알 수 있다. 특히 많은 기업들이 전직지원(outplacement)서비스를 통하여 퇴직자에게 그들의 희망에 따라 전문가를 통한 구체적이고 체계적인 교육 및 카운슬링 등의 서비스를 제공함으로써 퇴직 후에도 경쟁력을 가지고 사회생활을 지속할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

반면 공공부문의 경우 행정부 공무원을 대상으로 하는 퇴직예정자 지원제도 마저도 교육기간이나 교육의 질 그리고 만족도 면에서 매우 미흡한 결과를 나타내고 있다. 위의 사례에서 나왔던 사기업의 전직지원서비스에서의 퇴직예정자 교육기간이 평균 5~6개월인데 비하여 정부의 퇴직예정자 지원제도에서의 퇴직교육기간은 불과 1개월 정도 밖에 되지 않는다. 이와 함께 전문가를 통한 체계적인 교육도 이루어지지 않고 있다.

경찰공무원의 경우는 더욱 열악한 실정이라고 할 수 있다. 행정부 공무원을 대상으로 하는 퇴직예정자 지원제도와 같은 퇴직자에 대한 지원제도가 현재 전무한 실정이다. 위에서도 언급했듯이 경찰공무원의 퇴직 연령이 낮아지는 추세이며, 명예퇴직을 포함한 조기퇴직의 비율도 높아지는 것이 현재의 경향이다. 이러한 퇴직인력들은 대부분 경찰을 떠나서도 경제활동을 지속하기를 희망하고 있다. 그러나 경찰조직의 특성상 퇴직 후의 진로가 매우 한정되어 있으므로 다양한 분야에 경찰을 퇴직한 인력이 진출하기 위해서

는 그만큼 퇴직 전의 교육프로그램이 다른 어떤 조직보다 절실하다. 이러한 요구에도 불구하고 현재 경찰공무원의 퇴직관리 실태는 매우 이러한 요구에 대응하지 못하고 있다. 물론 사기업에서의 퇴직관리시스템의 경우 공공부문에서 시행하기에는 인력 및 예산 면에서 불리한 것이 사실이다. 그러나 현재의 상황에 맞는 퇴직에 대한 인식의 변화와 퇴직관리 방향의 변화를 통해서 경찰조직에 적합한 퇴직관리시스템의 설계 및 운영을 위한 노력이 절실한 시기라고 할 수 있다.

특히 사기업의 경우는 다년간의 계획 및 시행착오를 통해서 시스템이 갖추어져 있기 때문에 현재 경찰조직에서는 인력과 예산 상 그대로 시행하기에는 무리가 있을 것이다. 그러나 사기업의 경우가 가장 다양하고 퇴직자에게 알맞은 프로그램을 제공해 줄 수 있는 시스템이라고 할 때 앞으로 경찰 조직 또한 꾸준한 노력을 통해서 그러한 방향을 나아가야 할 것이다.

아울러 인력과 예산에서 많은 제약이 있고 업무의 성격 또한 특수하다는 공통점을 가지고 있는 군 조직에서의 퇴직관리 시스템은 경찰조직이 단기간에 벤치마킹 할 수 있는 좋은 예라고 할 수 있다.

뒤에서 다시 언급이 되겠지만 사이버 공간을 활용한 퇴직자의 관리 및 취업지원제도는 매우 유용한 방법이라는 것이 다시 한번 강조된다. 이렇게 가장 단기간에 실시할 수 있는 프로그램부터 차근차근 시행 한 후 계속해서 인력과 예산이 확보되도록 노력해야 할 것이다. 이러한 노력은 정책결정자의 퇴직에 대한 마인드의 변화가 선행되지 않고서는 실현되기 어려울 것이다. 이와 함께 확보되는 인력과 예산을 통하여 사기업 수준에 이를 수 있는 퇴직관리시스템을 장기간에 걸쳐서 꾸준히 시행해 나가야 할 것이다.

## V. 퇴직 전 교육프로그램 개선 방안

### 1. 퇴직관리 전담부서의 설치

유능한 인재를 유치하고 이들로 하여금 활력적으로 근무할 수 있도록 조성하는 재직자에 대한 인사활동도 중요하지만 자신의 임무를 성공적으로 완수하고 퇴직하는 경찰관에 대한 지속적이고 효율적인 관리도 이에 못지 않게 중요한 활동이다. 현재 연간 약 4,000명에서 5,000명 정도 발생하는 퇴직자에 대한 체계적인 관리를 전담하는 부서가 없는 실정이다. 따라서 최소한 경찰청이나 각지방청별로 퇴직자를 체계적이고 효율적으로 관리 및 지원할 수 있는 부서의 신설을 고려해 보아야 할 것이다. 현재 경찰청 내에서 퇴직자의 관리는 후생계가 담당하고 있으나 업무의 종류별로 여러 부서에 분산되어 처리되고 있는 실정이다. 이러한 퇴직자 관련 업무들을 하나의 전담부서가 통일적으로 관리하면 더욱 효과적인 퇴직자 관리체계가 될 수 있을 것이다. 현실적으로 4,000 ~ 5,000명이나 되는 인원을 한 두 사람이 담당하는 것은 한계가 있을 수 밖에 없다.

새로 신설되는 퇴직관리 담당부서의 임무는 ① 퇴직관련 인력계획의 수립 및 시행, ② 퇴직을 앞둔 재직자에 대한 퇴직준비 교육프로그램의 개발 및 운영, ③ 퇴직과 관련된 각종 애로사항의 상담, ④ 퇴직자의 재취업 및 사회봉사활동 등과 관련된 구체적이고 실질적인 정보의 획득 및 알선을 위한 유관기관과의 연계강화 등과 같이 재직자의 퇴직준비를 체계적으로 지원하고 퇴직경찰관의 복지향상을 도모하기 위한 활동이 될 것이다 (한상암, 1999).

### 2. 전직지원(outplacement)시스템의 개발 및 운영

퇴직 전 프로그램으로써 가장 많이 강조된 것이 전직지원시스템이다. 본 장에서는 전직지원시스템에 대해서 알아보고 경찰조직에의 적용가능성을 분석한다.

## 1) 개념

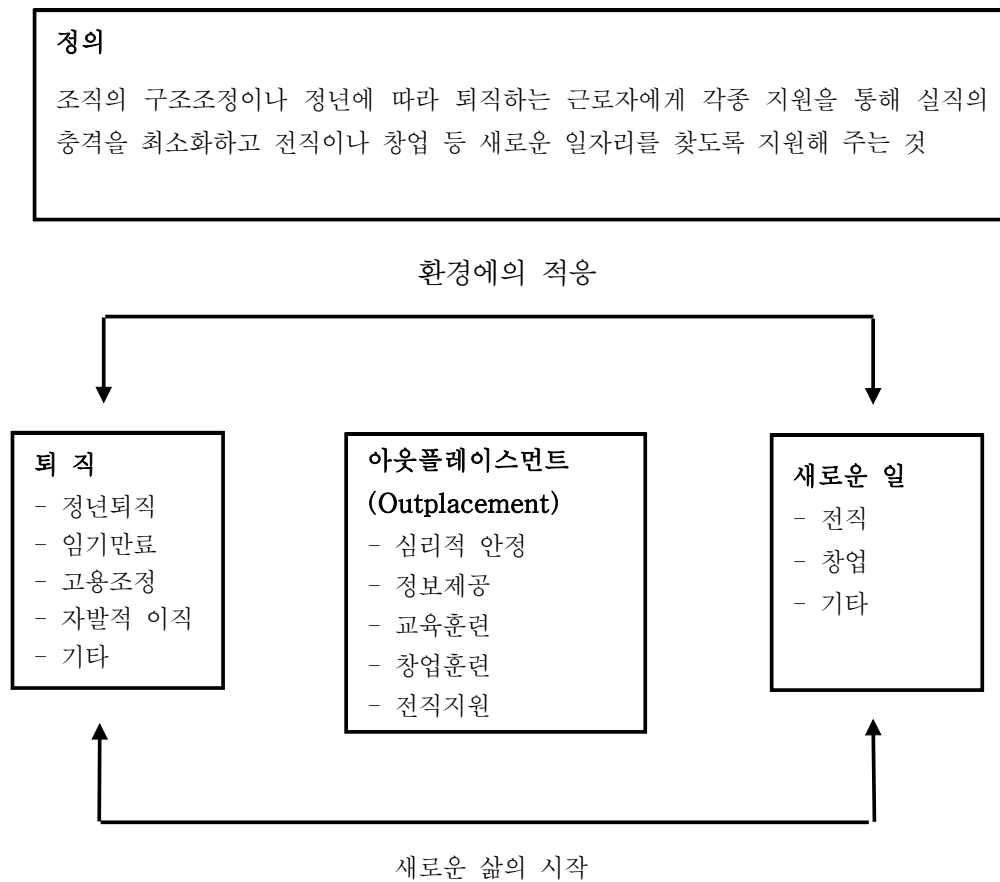
아웃플레이스먼트(outplacement)란 구조조정이나 정년 등 자발적·비자발적으로 퇴직하는 근로자들이 실직의 충격을 최소화하고 전직이나 창업 등 새로운 일자리를 찾도록 지원해 주는 일체의 활동을 의미한다. 즉 종업원이 자발적이든 비자발적이든 일자리를 잃게 되면 이들이 다시 일자리를 찾을 수 있도록 조직차원에서 지원하는 제도를 말한다. 광의의 개념에는 조직외부로의 전직뿐만 아니라 조직내부의 다른 부서로의 이동(Mobility)을 의미하는 인플레이스먼트(inplacement)도 포함되나, 협의의 개념에는 인플레이스먼트에는 포함되지 않는다. 그러나 아웃플레이스먼트는 좁은 의미로 퇴직자 지원제도로 사용되는 경우가 더 많다. 이 경우 아웃플레이스먼트는 개별 종업원과 조직 간의 고용관계가 종료되는데 따르는 제반 문제에 대해서 조직이 비용을 부담하여 지원서비스를 제공하는 프로그램을 마련하는 것을 의미한다. 즉 이것은 개인과 조직의 고용관계 해지와 관련된 문제들을 개인과 조직 모두에게 득이 되는 방향으로 지원하는데 목적이 있다.

아웃플레이스먼트는 1960년대 미국에서 산업 구조조정에 따른 종업원의 대량해고가 발생하자, 기업이 해고되는 종업원들에게 퇴직관리 차원에서 지원서비스를 제공한 데서 유래하였다. 1980년대 초에는 유럽기업에도 이 제도가 본격적으로 채택되었으며, 1990년대에 들어 우리나라 기업에 소개되기 시작하였다가 IMF 경제위기 이후 구조조정과 전직지원장려금제도가 도입되면서 우리기업에서도 도입이 본격화되고 있는 실정이다. 그러나 기업과 달리 공공부문에서는 아직도 이러한 아웃플레이스먼트의 도입은 저조한 실정이며 위에서 살펴보았던 퇴직예정자 지원정책이 여기에 속하지만 실효성에 의문이 제기되고 있다. 경찰조직의 경우는 이러한 아웃플레이스먼트의 도입은 전무한 실정이지만, 조직의 특성에 맞게 이러한 시스템을 도입, 정착시키는 것이 중요한 시기이다.

아웃플레이스먼트는 조직을 떠나는 개인에게는 여러 가지 물질적·비물질적인 혜택을 자발적으로 제공함으로써 실직의 충격을 최소화하고 새 직장을 찾도록 도움을 주는 서비스를 의미하며, 조직 측으로서는 개인이 조직과 고용관계를 청산하는데 있어서 사회적 책임을 다함으로써, 결국 퇴직관리를 효율적으로 시행함으로써 조직의 구조조정이 보다 원활하게 되는 이점이 있다. 아웃플레이스먼트는 조직과 조직구성원의 자발성과 협력을 바탕으로 한 퇴직제도이며, 이 제도는 오늘날 우리나라의 기업 뿐 아니라 공공부문에서

도 많은 시사점을 주는 인사관리 도구라고 할 수 있다. 경찰조직 역시 이러한 아웃플레이스먼트의 활용이 퇴직경찰공무원의 퇴직 후 원활한 경제생활을 영위하는 기회를 만들어 줌으로써 더 나아가 재직 중인 경찰관들의 사기 진작과 우수한 인재의 영입에도 영향을 줄 수 있는 제도라고 할 수 있다.

<그림 5-1> 아웃플레이스먼트(outplacement)의 의의



## 2) 도입효과

아웃플레이스먼트를 도입하는 경우, 국가의 입장에서는 노동시장 유연성 제고, 생산적 복지의 실현이 가능하고, 공공부문 또는 기업의 입장에서는 근로자들의 구조조정에 대한 저항감을 줄여 원활한 구조조정을 용이하게 실시할 수 있고, 남은 근로자들의 사기저하를 어느 정도 막아주는 기능을 하게 된다.

이러한 아웃플레이스먼트의 구체적 기능을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직이 퇴직자 지원제도를 채택하면 해고나 퇴직을 통한 종업원들의 스트레스 정도를 경감시킬 수 있다.

둘째, 조직이 퇴직한 종업원을 잘 돌봐주게 되면 조직이 남아있는 종업원들의 사기를 양양시키는 효과가 있다. 즉 현직 종업원들의 퇴직에 대한 불안감을 어느 정도 해소해 줄 수 있어 회사에 몸담고 있는 동안 충실히 근무하게 할 수 있으므로 종업원의 동기부여와 조직몰입에 도움이 된다.

셋째, 아웃플레이스먼트 제도가 있으면 퇴직자들이 실제로 다음 직장을 빠른 시일 내에 얻을 수가 있다. 퇴직보험제도가 시행되고 있는 선진국에서는 이 제도의 효율적 시행으로 조직의 퇴직보험비의 지출부담을 줄일 수 있다고 한다.

넷째, 기업이 이 제도를 시행하게 되면 해고를 당한 종업원으로부터의 소송제기 건수가 현저히 줄어들 수 있다.

미국의 경우 아웃플레이스먼트는 기회비용(즉 아웃플레이스먼트가 실시되지 않고 근로자를 해고시키지 못함으로써 발생하는 비용)을 따져볼 때, 기회비용의 25% 내지 50%의 비용절감 효과가 있는 것으로 나타났다.

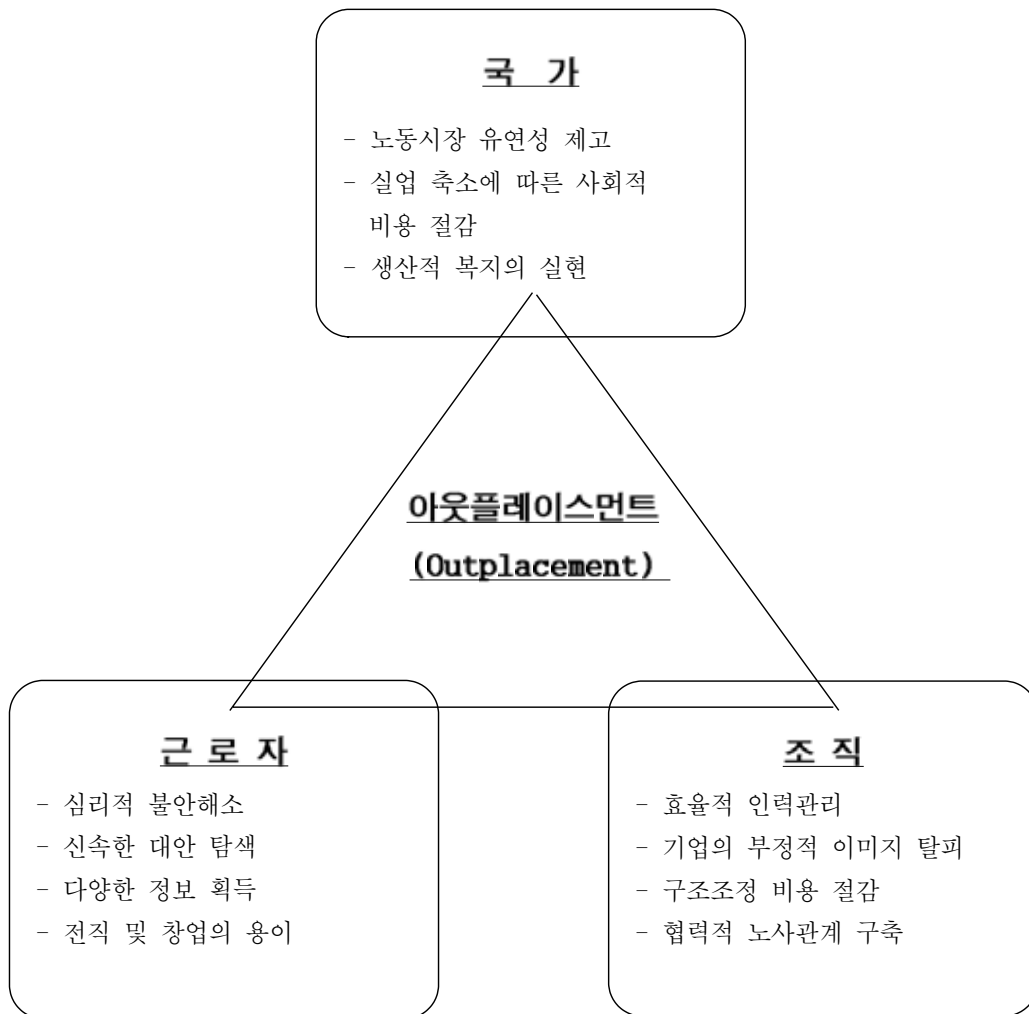
아웃플레이스먼트를 통해서 구직자의 대기시간이 통상적 실업과 비교해서 짧으며, 심리적인 상처가 덜하다는 점에서 아웃플레이스먼트는 퇴직할 수밖에 없는 종업원에게 매우 유익한 제도라고 평가할 수 있다.

아웃플레이스먼트는 그럼에도 불구하고, 적지 않은 비용을 발생시킨다. 미국의 경우, 외부 취업상담자 1명을 위촉할 때 해당 퇴직자의 연간 총급여의 15%(총액기준으로 최하 4,500달러에서 최고 10,000달러까지)정도의 비용이 발생한다고 한다.

아웃플레이스먼트는 근로자 경력관리(CDP)의 연장이라고 생각할 수 있다. 한 조직에

서 경력을 종료하게 된 근로자가 인생의 경력을 타 직장에서 계속 진행시킬 수 있도록 지원한다는 것은 넓은 의미에서 경력관리를 하는 것이라고 볼 수 있다. 아웃플레이스먼트는 결국 새로운 일자리를 얻을 수 있도록 관리하는 것이 가장 중요하다. 즉 아웃플레이스먼트가 가능하면 'New - placement'로 될 수 있도록 지원하는 것이 궁극적인 목표가 되어야 한다.

<그림 5-2> 아웃플레이스먼트의 도입효과



### 3) 아웃플레이스먼트의 내용

#### ① 프로그램의 내용

아웃플레이스먼트의 서비스의 내용은 일반적으로 준비단계, 통지단계, 실시단계, 평가단계의 4단계로 구성된다.

첫 번째 단계는 준비단계로서 퇴직대상자를 선정하는 단계이다.

두 번째 단계는 통지단계로서 퇴직대상자에게 개별적으로 통지하는 단계이다. 이 단계에서 대상자는 아웃플레이스먼트를 받아들이고 해당 프로그램에 참여할 것을 결심하게 된다.

세 번째 단계는 실시단계로서 퇴직자 지원을 위한 퇴직인터뷰와 퇴직상담을 본격적으로 실시하고 아웃플레이스먼트 프로그램에 따라 제반 지원수단과 방법이 동원되는 단계이다. 이 단계에서 기업의 아웃플레이스먼트 프로그램이 성공적으로 진행된다면 해당 종업원은 새 일자리를 구해 정착하게 된다.

네 번째 단계는 평가단계로서 시행된 아웃플레이스먼트 프로그램이 효율적으로 실시되었는지를 평가하는 단계이다.

아웃플레이스먼트의 성공적인 실시를 위해서 퇴직상담제도의 도입과 시행이 필수적이라고 볼 수 있다. 퇴직상담요원은 회사내부직원(인사담당부서 직원)일 수도 있으나, 대부분 외부의 전문가를 위촉한다. 퇴직상담자의 임무수행을 단계별로 살펴보면 다음과 같다.

#### ㉠ 첫 번째 단계

심리적 조치단계로서 상담자는 아웃플레이스먼트 대상자로 선정된 직원들과 접촉을 하고 이들을 심리적·정서적으로 마음을 위로해주며 용기를 북돋워주는 활동을 한다. 이 단계는 대상자들이 퇴직을 기정사실로 받아들이고 새 출발을 위한 동기부여를 목표로 하며 자신이 지닌 능력을 신뢰할 수 있도록 상담자가 자신감을 심어주는 단계이다.

#### ㉡ 두 번째 단계

정보수집 단계로서 아웃플레이스먼트 대상자가 지니고 있는 능력과 경력, 경험 등 재취업에 필요한 정보를 정확히 수집하고 분석할 뿐만 아니라, 대상자의 경력목표와 직업

희망 및 욕구를 파악하는 단계이다. 성공적인 재취업을 위해서는 정보수집과 분석이 정확히 이루어져야 한다.

### ㉔ 세 번째 단계

인적자원 마케팅과 구직단계로서 아웃플레이스먼트 대상자의 경력목표에 부합되는 직장과 직무를 탐색하고 해당 직장과 접촉을 시도하며 입사서류(이력서, 자기소개서, 경력증명서 등)를 마련하여 구직을 위한 구체적인 행동에 옮길 수 있도록 상담자가 도와주는 단계라고 할 수 있다. 이 단계에서는 구직자에게 적합한 직업을 상담해주는 일, 자기소개서 작성이나 취업면접 요령을 숙지시키는 일, 취업이 성사되었을 경우 고용계약서 작성시 조언하는 일 등 상담자의 활동이 포함되어 있다.

아웃플레이스먼트 프로그램의 성공적인 운영을 위해서는 조직과 조직구성원 그리고 퇴직상담자 등 세 당사자가 긴밀히 협조하여야 한다. 아웃플레이스먼트는 그 속성상 조직이 일방적으로 밀어붙이는 기존의 퇴직관리방식으로는 추진될 수 없기 때문이다.

아웃플레이스먼트는 조직의 자발적인 복지정책으로 볼 수 있기 때문에 처음부터 강제성이 배제되어 있다. 이 제도의 수혜자라고 볼 수 있는 종업원도 이 제도를 수용하는 것은 전적으로 자신의 자발적 행동이며, 자기 책임이기 때문이다. 그리고 퇴직상담자는 이 두 당사자 사이에서 전문적인 조언을 하는 입장이며, 조직의 외부인사의 경우가 대부분이다. 상담자는 아웃플레이스먼트 프로그램을 진행시키고 퇴직대상자가 새로운 일자리를 찾을 때까지 전문적인 상담활동을 수행한다. 속성상 중재자는 제3자적인 위치에 있기 때문에 조직과 조직구성원 사이에서 중재자의 역할을 담당할 수 있다.

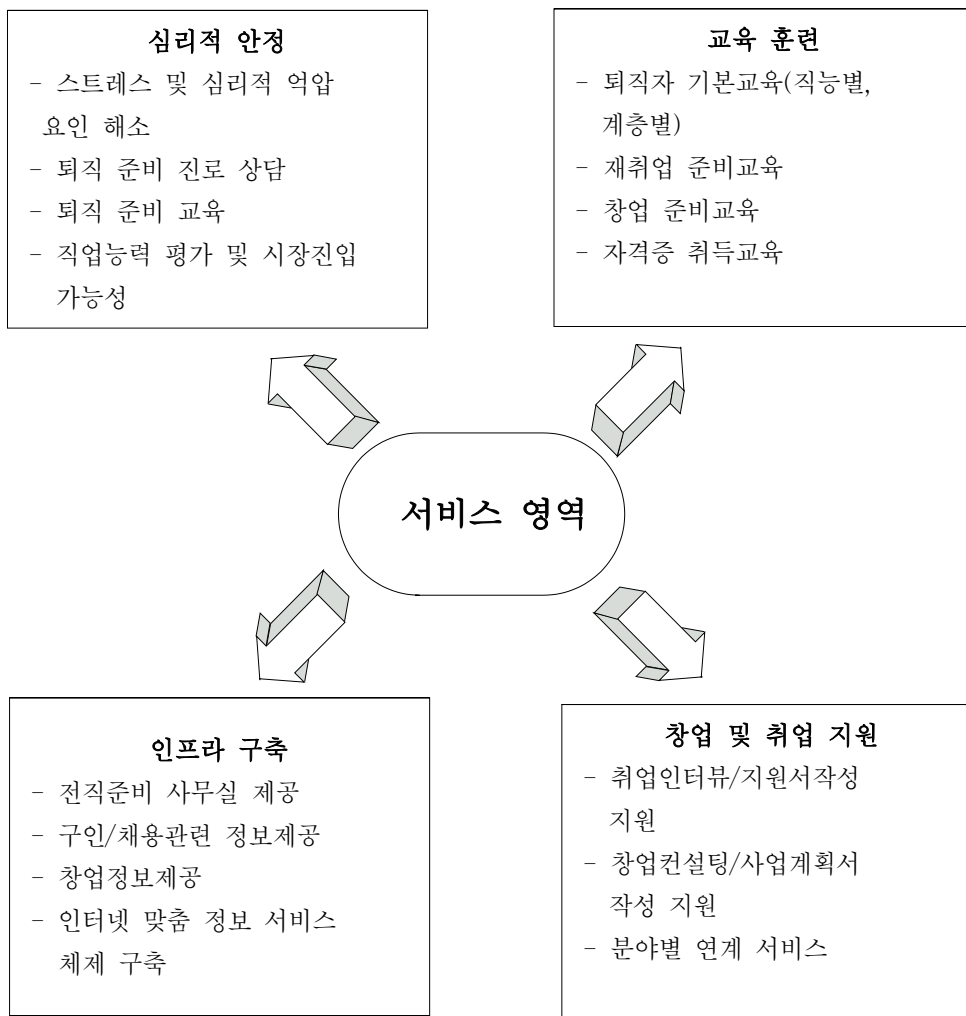
조직내의 복지 또는 인사부서가 이러한 상담기능을 통해 직접 아웃플레이스먼트 상담을 실시하고 아웃플레이스먼트 서비스를 제공하는 경우에는 비용을 절감할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 이러한 부서들이 해당 퇴직자에게 제공할 구직정보가 불충분하다거나, 퇴직자가 이러한 부서들을 신뢰하지 않는 경우 실효성 있는 서비스 제공이 어렵게 되는 단점이 있을 수 있다.

반면, 외부 컨설턴트나 상담전문가에게 의뢰하여 아웃플레이스먼트 상담을 실시하고 서비스를 제공하는 경우에도 조직이 부담하는 비용이 많이 든다는 점과 조직의 기밀이 외부로 누출 될 수 있다는 단점이 있으나, 상담전문가의 상담을 통해서 퇴직자들에게 큰 심리적인 도움을 줄 수 있다는 점을 장점으로 들 수 있다. 즉 퇴직하게 된 사람들이 조직에 대해서

갖는 부정적인 감정을 누그러뜨릴 수 있도록 도와주며 실업상태에 처하게 된 퇴직자들이 심리적으로 위축되지 않고 새로운 삶을 살 수 있도록 용기를 심어주어 결국 조직과 개인 모두에게 도움을 주는 중요한 기능을 외부의 상담자가 수행할 수 있다.

조직이 퇴직자들에게 제공할 수 있는 아웃플레이스먼트 서비스의 종류는 다양하다. 예를 들면, 퇴직상담의 실시, 구직정보의 제공, 타 직장의 알선, 퇴직자의 기능평가 및 측정(구직을 위한 중요한 정보가 될 수 있다.), 재정상담(용자알선), 가정문제 상담 등을 들 수 있다.

<그림 5-3> 아웃플레이스먼트의 영역



아웃플레이스먼트의 효율적 운영을 위해 조직은 대상자들을 위한 별도의 공간을 마련하고 이들을 위해 필요한 인프라(사무용 집기, 전화, 팩스, 복사기, 컴퓨터, 취업자료 등)를 갖추는 것이 필요하다. 아웃플레이스먼트 대상자들은 이미 현업에서는 퇴임한 상태이므로 구직활동을 위한 자신들만의 공간(사무실)이 반드시 필요하다.

아웃플레이스먼트는 직급에 따라 달리 운영될 수 있다. 높은 직급의 경우에는 단순히 퇴직 후 직장알선에 그치지 않고 직장을 구할 때까지 사무실을 마련해 준다든지, 비서를 배치한다든지 하는 내용도 포함될 수 있다. 그러나 아웃플레이스먼트이 주된 서비스는 퇴직자 또는 퇴직예정자들에게 새로운 일자리를 구하는데 도움을 주는 것을 궁극적인 목표로 삼고 있다. 성공적인 아웃플레이스먼트 제도의 운영을 위해서는 다음과 같은 일에 주안점을 두어야 한다.

첫째, 퇴직자 또는 퇴직예정자의 능력과 경력 자격요건을 철저히 분석하여 자격에 맞는 일자리를 구할 수 있도록 잘 연결하는 일

둘째, 퇴직자를 위해서 이력서 및 자기소개서 작성을 도와주고, 압사지원 서류들을 우편물로 발송하는 업무, 여러 기업의 구체적인 정보를 제공하여 채용될 가능성이 큰 직장을 찾는 작업을 도와주는 일

셋째, 구직기간 동안 가계를 꾸려나갈 수 있도록 재정적으로 지원하는 일

넷째, 퇴직자의 가족들이 급격한 변화에 적응 할 수 있도록 목표설정교육(Goal-setting conferences)을 실시하는 일

다섯째, 모의 취업인터뷰를 실시하여 퇴직자들이 일자리를 구하는데 도움을 주는 일 등을 들 수 있다.

#### 4) 효과적인 운영방안

아웃플레이스먼트 프로그램의 목적은 고용조정 대상자들이 실업상태에 잘 적응 할 수 있도록 심리적·재정적 도움과 함께, 조기에 재취업할 수 있도록 각종 전직지원프로그램을 제공하는 것이다.

효과적인 지원프로그램과 관행을 살펴보면 한 가지 공통점을 발견할 수 있다. 즉 이들 프로그램과 관행은 퇴직자가 퇴직상태에 잘 적응하고 조기에 적절한 직업을 찾을 수

있도록 ‘구체적이고 실질적인’ 도움을 줄 수 있도록 계획되고 시행된다는 점이다. 표준화된 프로그램이 아니라 대상자의 특성과 요구에 맞게 계획된 프로그램을 제공하며, 단순히 어떤 프로그램을 제공하는 선에서 그치지 않고 그 프로그램에 가능한 보다 많은 수의 대상자가 참여할 수 있도록 유도한다. 즉 효과적인 아웃플레이스먼트 프로그램의 운영방안을 마련해야 한다.

효과적인 프로그램 운영에 있어서 가장 중요한 것은 구체적인 정보의 지속적인 제공이다. 성공적으로 이 프로그램을 운영하는 조직들은 구조조정의 전 과정에서 구체적인 정보를 퇴직자는 물론 남은 직원에게 지속적으로 제공함으로써 장래에 대한 불확실성을 줄이고 조직구성원의 사기와 조직의 효율성을 유지한다.

또한 독립적인 지원센터를 설립하여 활동하는 경우의 중요한 역할은 기술평가와 상담, 구직활동 기술개발, 재훈련, 전직지원 등이다. 각 참가자는 상담원 혹은 담당자(Contact person)와 개별적인 차원에서 그리고 정기적으로 구직활동과 관련된 상담을 할 수 있어야 한다. 이 상담을 통해 참가자는 심리적인 문제는 물론 이제까지의 구직활동에 대한 평가와 앞으로의 전략에 대하여 논의할 수 있다. 등록과정은 간단해야 하며, 구직활동을 돕기 위한 각종 시설과 자원을 갖추어야 한다. 훈련 프로그램의 경우 참가자들이 이용하기 쉽게 구성되어야 하며, 충분한 재정적 지원 프로그램과 함께 실시 될 때 효과적이다.

궁극적으로 지원 프로그램의 성공은 퇴직자 본인에게 얼마나 구직활동에 대한 동기를 부여할 수 있는가에 달려 있다.

## 5) 국내 전문기관 현황

지금까지 국내의 공사조직은 모두 체계적인 퇴직관리 프로그램이 일반화되어 있지 않았기 때문에 우리나라의 아웃플레이스먼트 전문업체는 많지 않은 실정이다. 본 보고서에서 소개하는 업체들은 지금까지 국내 주요기업을 상대로 전직지원(아웃플레이스먼트) 실적을 갖고 있는 전문 컨설팅업체들로서 그 동안의 사업실적을 통해 어느 정도의 신뢰성을 갖추었다고 판단되는 업체들이다.

## ① DBM KOREA(1998년)

- 미국 DBM의 한국지사로 경력개발에 중점을 둔 아웃플레이스먼트 전문업체
- 연락처 : 서울 강남구 대치동 945-1 홍우빌딩 13층(T. 3453-6001)

## ② 한국아웃플레이스먼트(2001년)

- 아웃플레이스먼트를 전문으로 하는 컨설팅업체
- 연락처 : 서울 마포구 마포동 35-1 현대빌딩 3층(T. 6374-2030)

## ③ 한국알앤씨(1995년)

- 시스템통합분야에서 출발하여 현재에는 조직 및 인사관리를 전문으로 하는 컨설팅업체
- 연락처 : 서울 영등포구 여의도동 35-2 백상빌딩 9층(T. 783-7688)

## ④ LEE HECHT HARRISON KOREA(1999년)

- 다국적 인력관리 회사인 LEE HECHT HARRISON의 한국지사
- 연락처 : 서울 강남구 삼성동 157-27 경암빌딩 10층(T. 555-8500)

## 6) 경찰조직에의 적용

현재 위에서 소개한 아웃플레이스먼트는 일부 대기업에서 시작하여 점차 확산되는 추세에 있다. 물론 사기업에서 사용하고 있는 프로그램을 공공부문에 완전하게 적용하는 것은 무리이다. 하지만 위에서 소개한 퇴직프로그램은 퇴직예정자들에게 자신들의 진로에 대해서 준비하고 경찰조직을 떠나는 사람들이 경쟁력을 높임으로써 타 직종으로의 이직을 용이하게 하는 매우 의미있는 프로그램이라고 할 수 있다. 따라서 전면적으로 사

기업에서 사용하고 있는 아웃플레이스먼트 제도를 경찰조직에 적용할 수는 없다 할지라도 많은 시사점을 주고 있다.

현재 경찰에서 실시하고 있는 퇴직프로그램 중 이러한 아웃플레이스먼트와 가장 유사한 프로그램으로서는 경찰교육훈련의 일환으로써 경찰대학에서 시행하고 있는 미래설계과정이라고 할 수 있다. 이는 경찰에서 계급에 상관없이 퇴직예정자가 퇴직준비교육을 받을 수 있는 유일한 교육이라고 할 수 있다. 그러나 이 미래설계과정의 교과체계나 교육과정은 다른 사기업 또는 다른 공공부문의 그것보다 매우 미흡하다는 것을 위에서 확인할 수 있었다.

특히 기본적으로 교육시간과 교육인원에 있어서 다른 조직과 현저한 차이를 나타내고 있다.

<표 5-1> 퇴직 전 교육프로그램의 교육기간 및 교육인원 비교

	미래설계 과정 (경찰청)	퇴직예정 공무원 취업훈련(정부)	P사의 전직 지원제도	A사의 전직 지원제도	K사의 전직 지원제도
기 간	1주일	5박6일(5회)	9개월	1년	2개월
인 원	50명	850명	110명	250명	69명

위의 <표 5-1>에서 볼 수 있듯이 다른 퇴직 전 교육프로그램(전직지원프로그램) 또는 이와 유사한 프로그램을 실시하는 몇몇 사기업 및 정부의 프로그램과 비교한 결과 경찰에서 실시하는 프로그램이 교육기간이나 교육 인원 면에서 매우 적은 것을 알 수 있다. 특히 퇴직 인원이 경찰보다 훨씬 적은 사기업도 경찰의 퇴직 전 교육인원보다 많은 것은 비록 경찰에서 실시하는 퇴직 전 교육프로그램이 대상에는 제한을 두지 않으나 많은 퇴직자에 비하여 교육혜택을 받는 인원이 매우 제한적임을 알 수 있다. 결국 대다수의 경찰을 퇴직하는 공무원은 사회에 진출하면서 어떠한 사전지식 및 교육 없이 경찰조직을 떠난다는 것을 의미한다. 이렇게 퇴직한 인원이 갑자기 달라진 환경에 적응하기 힘들다는 것은 너무도 당연한 사실이다.

다음은 현재 정부가 시행하고 있는 퇴직예정공무원 취업훈련의 교육내용과 경찰의 미

래설계과정의 교육내용을 살펴보도록 하겠다.

아래의 <표 5-2>에서 볼 수 있듯이 교육 내용에 있어서 많은 차이가 있음을 알 수 있다. 특히 정부에서 실시하는 퇴직예정공무원 취업훈련은 그 자체에도 많은 미흡한 점이 있음에도 불구하고 경찰에서 실시하는 교육내용보다 매우 구체적이고 세분화되어 있어 전문적인 교육내용이 포함되어 있다. 그러나 경찰의 미래설계과정은 전체 교육내용이 퇴직예정공무원 취업훈련의 공통과목 정도의 수준에 머물고 있다.

이상에서 본 바와 같이 경찰 내에서도 아웃플레이스먼트와 유사한 성격의 퇴직 전 교육프로그램을 실시하고 있다. 그러나 교육내용과 질적인 면에서 사기업 또는 정부에서 실시하는 교육프로그램보다 매우 미흡하다고 할 수 있다. 특히 경찰은 업무의 성격 상 매우 특수한 면을 가지고 있기 때문에 그러한 측면을 활용할 수 있는 교육프로그램이 매우 필요하다.

미국의 경우를 예를 들면 미조리주의 캔사스시 경찰국에서는 23년 이상 근무한 경찰관을 대상으로 20시간의 퇴직준비 강좌프로그램(Preretirement Planning lecture)을 개발하여 시행하였다. 8주간 매 화요일마다 2시간 30분 동안 진행되는 강의를 통하여 퇴직을 앞둔 경찰관들은 관계자나 다양한 분야의 외부전문가들을 초청하여 퇴직 전 주의사항과 대안들(options and alternatives)에 관하여 교육하였으며, 이 프로그램에는 노인문제, 연금/사회보장제도(Pension System/Social Security), 신체/정신건강(Physical/Mental Health), 재취업(Second Career)문제, 소비자/주택문제(Consumer/Housing Considerations), 법률자문(Legal Affairs), 보험제도(Insurance Options), 자금투자계획(Investment Planning) 등의 내용이 포함되었으며, 이 프로그램에 참석했던 참석자의 95% 이상이 매우 유익한 것이었다고 응답하였다.

<표 5-2> 정부와 경찰의 퇴직프로그램 교육내용 비교

퇴직예정공무원 취업훈련(정부)			미래설계과정(경찰청)
분야	교과목	교과내용	교과내용
	공통	- 공무원연금제도, 퇴직 후 사회활동, 건강관리, 단학, 퇴직자의 경험담, 레크리에이션	
창업	소자본 창업반	- 창업가 정신, 상권분석 및 입지선정, 소점포마케팅전략, 사업타당성 분석 및 사업계획, 정밀사업 적성검사 등 12과목, 자영업세무관리	1. 제2의 인생설계 2. 성공한 선배와의 대화 3. 공무원 연금복지제도 4. 금융자산 등 재테크 관리 5. 레저생활 1) 레저 2) 여행정보 3) 미래사회와 직업·여가 설계 6. 공직경험 활용정보 7. 현대인의 건강관리 8. 인터넷 검색 9. 산업시찰(현장견학)
	과수재배반	- 농지관련법규, 농업경영컨설팅, 경험담, 사과, 배, 복숭아 재배 등 8과목, 현장실습	
	밭작물 재배반	- 농지관련법규, 농업경영컨설팅, 경험담, 채소육묘, 토마토, 오이, 고추, 마늘, 딸기 등 10과목, 현장실습	
	특용작물 재배반	- 농지관련법규, 농업경영컨설팅, 경험담, 느타리버섯, 표고버섯, 상황버섯, 약용작물경영, 천마, 오미자, 사삼, 당귀, 청궁 등 11과목, 현장실습	
취미부업	어류양식반	- 양어일반, 지수식양어, 냉수어종(송어, 산천어) 양식, 관상어 양식, 미꾸리 양식, 현장실습	
	화훼가꾸기반	- 식물원 경영 경험담, 화훼종합경영, 분화재배, 분재, 야생화 등 4과목, 현장실습	

퇴직준비 교육프로그램의 구체적인 내용에는 ① 연금제도, 사회보장제도, 의료보험제도 등과 같은 사회복지정책에 관한 내용, ② 신체 및 정신건강을 유지하는 방법, ③ 이력서 작성요령, 면접시험지도, 구직요령 등과 같은 재취업관련 교육, ④ 각종 상품선택 및 이와 관련정보의 제공 뿐 아니라 주택의 임대 및 매매, 전원생활 등과 관련된 비용 및 정보습득요령과 같은 소비자문제 및 주택문제, ⑤ 유언, 자금운용, 부동산 및 동산의 신탁운용, 절세요령 등과 관련된 각종 법적인 문제, ⑥ 연금의 운용과 관련된 투자요령 등의 내용이 포함되어 있어야 한다.

특히 ③번과 같은 재취업 교육은 그 중요성이 점점 강조되어 가고 있는 추세이기 때문에 이에 대한 고려를 많이 해야 할 것이다.

물론 단기간에 교육인원을 늘리고, 교육내용 또는 교과체계를 더욱 풍부하게 하는 것은 매우 많은 예산을 필요로 한다. 한정된 예산으로 많은 것을 바꾸기에는 무리가 있겠지만, 타 조직과의 비교를 통해 한정된 예산으로 경찰의 특성에 알맞은 교육내용을 개발하는 것이 시급한 실정이다. 특히 창업과 관련된 교육이라든지 보안과 관련된 직종에 대한 정보, 그리고 매우 기본적으로 이력서 또는 자기소개서 작성요령 등과 같은 실질적인 교육 및 정보제공이 이루어져야 할 것이다.

이와 함께 퇴직 전 교육을 외부에 위탁하여 실시하는 것 또한 고려를 해 봐야 한다. 경찰 내에서는 아직까지 퇴직프로그램이 생소한 개념이기 때문에 처음에는 이에 관한 전문가를 통하여 퇴직예정자의 상담 및 교육을 실시하는 것도 방법이라고 할 수 있다.

## VI. 퇴직 후 퇴직자 지원프로그램

앞에서는 퇴직 전 교육프로그램에 대해서 살펴보았다. 위에서도 언급했듯이 현대 사회에서의 퇴직은 일정 시기에 일어나는 사건(events)이 아니다. 조직의 관리는 조직에 입문해서 조직생활을 하고 퇴직 및 퇴직 후 생활까지를 포함한 일련의 과정(process)이라고 할 수 있다. 따라서 퇴직 후의 퇴직자의 관리는 중요한 문제이다. 특히 경찰과 같이 매우 많은 인원이 퇴직을 하고 퇴직자가 나아갈 수 있는 진로가 한정적인 직종의 경우 퇴직 후의 퇴직자에 대한 체계적인 관리 및 퇴직자 지원제도는 매우 중요한 문제로 할 수 있다.

본 섹션에서는 퇴직관리 방안과 퇴직자 지원프로그램을 퇴직자를 위한 복지제도와 같은 단순지원제도와 전문적 지식을 활용할 수 있는 지원제도로 나누어 살펴보도록 하겠다.

### 1. 단순지원제도

#### 1) 경우회 및 경찰공제회의 활성화

퇴직경찰관의 모임인 경우회와 재직자의 부조를 위하여 운영되는 경찰공제회를 활성화하여 재취업 및 창업을 위한 상담 및 정보를 제공해주며, 필요한 경우 이를 위한 금융지원 등 각종 지원을 알선해주는 정보센터로서의 역할을 하도록 하여야 한다.

경우회는 등록회원수가 2000년 8월 현재 106만여명으로 본부(중앙)에 19개지부(지방청 단위 및 특별지부, 부녀회)가 있고 266개의 지회(경찰서 단위)가 있으며, 2,592개의 분회(파출소 단위)로 구성되어 있다. 그러나 열악한 재정상황과 년 퇴직자의 3-5% 정도의 신규회원가입으로 실질적으로 경찰퇴직자의 복지향상기능을 하지 못하고 있는 실정이다. 특히 97, 98, 99년도 회원수는 각 64만여명인데, 회비를 납부한 회원은 97년 1,386명, 98년 2,413명 그리고 99년 2,474명으로 회비 납부율이 약 0.2-0.4%로 매우 저조한 것을 알 수 있다. 이와 함께 경우회는 국가나 지방자치단체로부터의 지원금을 전혀

받지 못하고 있어 재정적 어려움이 매우 큰 상태라고 할 수 있다.

한편 경찰관의 생활안정과 복지증진을 위하여 사단법인으로 설립된 경찰공제회는 회원부담금, 이자수입 등으로 기금을 조성하고 있으며, 회원에 대한 복지정책으로 퇴직부조금 지급, 순직·사망급여, 전문직 처우지원 등의 활동을 하고 있다. 따라서 경찰공제회의 기금과 경우회의 인력 및 경우신보 등의 자원을 효과적으로 활용하여 체계적이고 실질적으로 퇴직경찰관들을 지원할 수 있는 방안이 마련되어야 할 것이다.

## 2) 의료지원혜택 부여

질병에 시달리는 퇴직경찰관들의 복지를 위하여 각 지역에 경찰병원의 분원을 설치하고 의료보험 개인부담금의 일정 부분을 지원하는 제도도 마련되어야 한다(한상암, 1999). 퇴직경찰관들은 대부분 경제적으로 어려움을 겪고 있는 경우가 많으며, 경찰 재직 시 열악한 근무환경 때문에 건강이 악화되어 퇴직 후 질병에 시달리는 경우가 많아 이들에 대한 적절한 지원은 재직자들의 사기에도 커다란 영향을 미칠 것이다. 따라서 퇴직자가 건강하고 편안한 여생을 영위할 수 있도록 경찰병원의 분원을 설치하고 치료비를 보조하는 혜택이 부여되어야 할 것이며, 이를 위한 재원의 마련에 다각적인 노력이 경주되어야 할 것이다.

## 3) 보장성보험 가입 시 혜택 부여

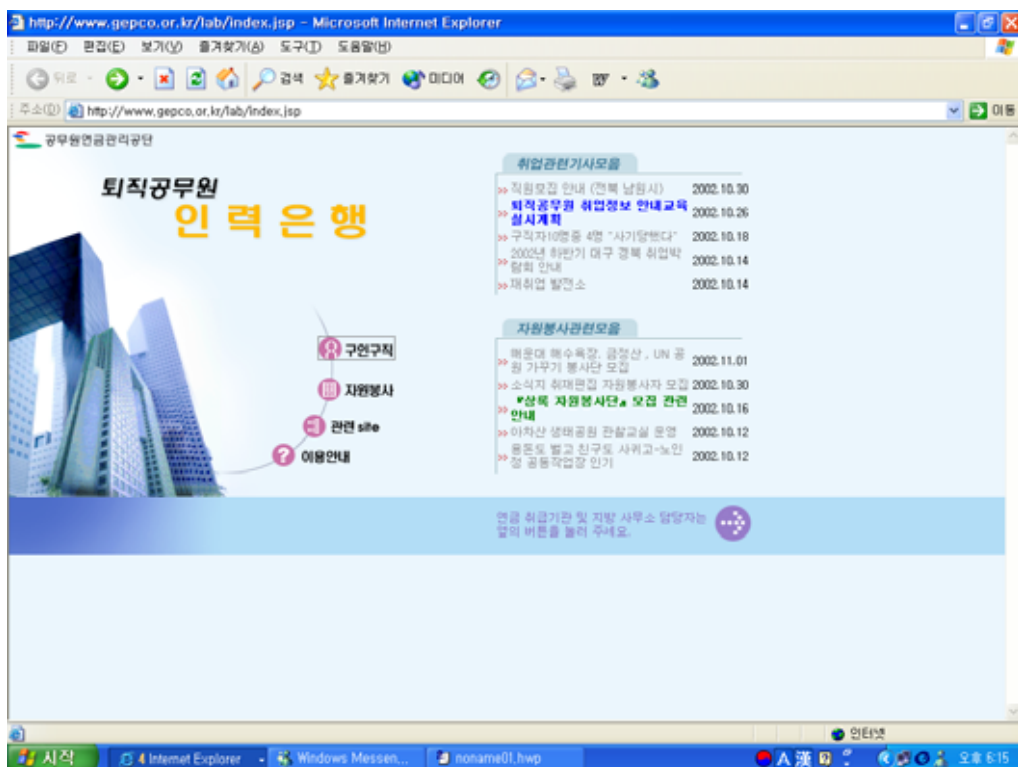
퇴직경찰관들이 자녀의 교육 및 양육에 필요한 자금의 마련과 질병 혹은 사고 시 경제적인 부담을 완화하기 위하여 건강보험이나, 교육보험 혹은 생명보험과 같은 각종 보장성보험에 가입할 경우 재직자들과 마찬가지로 단체요금을 적용 받을 수 있도록 기회를 부여하여야 한다. 퇴직자들은 대부분 경제활동이 중단된 상태에 있으므로 재정적으로 열악한 형편이다. 따라서 재직 시에 가입하였거나 퇴직 후 가입하고자 하는 각종 보장성보험에 재직자와 마찬가지로 단체할인요율을 적용 받게 하여 퇴직자의 복지를 적극적으로 향상시키고 필요한 경우 실질적인 도움이 될 수 있도록 하여야 한다.

## 2. 재취업 지원

### 1) 사이버 상의 인력풀 설치 및 운영

현대의 시대는 정보화 시대이다. 특히 인터넷을 이용한 다양한 정보의 공유와 습득은 매우 중요한 사항이다. 연간 4,000~5,000명의 퇴직자를 배출하고 있는 경찰에서도 적은 인력으로 효율적인 퇴직자 관리를 위해서는 인터넷 상의 퇴직자 인력풀(또는 인력은행)을 개발하는 방법이 있다. 이는 현재 모든 공무원들을 대상으로 하는 ‘퇴직공무원 인력은행’과 유사한 개념이다. 이 사이트에서는 퇴직공무원의 구인/구직 관리시스템으로써 구직을 원하는 퇴직자와 자신의 회사에 적합한 인력을 구하는 회사를 연결시켜주는 시스템이다.

<그림 6-1> 퇴직공무원 인력은행 인터넷 사이트 구성





앞의 그림에서 볼 수 있듯이 인터넷 상에서 퇴직자들을 대상으로 하여 인력은행을 만들어서 구직을 원하는 퇴직자와 구인을 원하는 기업체를 연결시켜주는 프로그램을 실시한다면 적은 인원으로 효과적으로 퇴직자를 관리하고 취업지원을 할 수 있을 것이다. 퇴직자 역시 자신의 이력을 입력시켜 놓고 수시로 자신이 원하는 직장을 검색할 수 있을 것이다.

경찰과 같이 특수한 업무에 종사했던 퇴직자들은 사회에 진출할 수 있는 진로 역시 매우 제한적일 수밖에 없다. 그러나 이러한 인력을 필요로 하는 기업들 역시 사이버 상에서 적합한 인력확보가 용이할 것이다. 현재와 같이 퇴직관리를 위한 인력과 예산이 매우 부족한 상황에서 이러한 사이버 공간을 활용한 퇴직자의 관리의 매우 유용한 방법이 될 것이다.

실제로 이러한 공무원연금관리공단에서 실시하는 모든 퇴직공무원을 대상으로 하는 인력풀 뿐 아니라 경찰과 같이 특수한 업무에 종사했던 퇴직군인을 대상으로 하는 사이트도 있다. 국방부 취업지원센터에서는 ‘전역군인취업전산망’을 설치하여 운영하고 있다. 이러한 특수한 업종의 경우 일반적인 인력풀 사이트를 이용하는 것보다 각자의 특수한 업종에 알맞은 사이트를 운영하는 것이 더욱 바람직하다고 볼 수 있다.

<그림 6-2> 전역군인 취업전산망 사이트



\*자료 : <http://www.mndjob.or.kr/>

이와 같이 사이버 상에서의 퇴직인력관리는 매우 효과적인 방법이다. 그러나 경찰청의 홈페이지에는 경찰청만이 가지고 있는 특수한 성격을 살린 퇴직인력의 풀을 설치하여 운영하는 것이 가장 시급한 문제라고 할 수 있다.

## 2) 재직 시 각종 자격증 취득의 권장

퇴직경찰관의 재취업을 확대할 수 있는 방안으로 재직 시 각종 자격증의 취득을 권장하여야 하며, 이를 위한 각종 지원제도가 마련되어야 한다. 예를 들면, 현재 일정 자격을 갖춘 경찰관에게는 경비지도사의 1차 시험을 면제해 주고 있지만, 일정기간 근무한 세무공무원에게는 퇴직 시 세무사의 자격이 부여되고 법원공무원에게는 법무사 자격이 부여되는 것과 같이 경찰공무원에게는 경비지도사 자격증을 부여하는 방안도 연구되어야 한다.

또한 경찰관의 재직 시 퇴직을 대비하여 각종 직업교육이나 취미교육을 받도록 적극 권장되어야 한다. 특히 근무자와 인접지역에 위치한 대학에 진학하여 학위를 취득하도록 적극적으로 유도하는 정책도 필요할 것이다.

경찰공무원이 취득할 수 있는 자격증의 종류에는 경호, 경비지도사, 인터넷보안 전문가 자격증 등이다.

이와 함께 경찰업무와 관련된 자격증의 개발도 활발하게 연구되어야 할 것이다. 예를 들면 현재 경찰에서는 사이버범죄를 예방하기 위하여 사이버수사대를 설치하여 운영하고 있으며, 이 분야는 앞으로 그 중요성이 더욱 커질 것이다. 이와 함께 전문가 또한 많지 않기 때문에 이와 관련된 업종(예 : 정보보안업종)과 연계하여 관련 공공부문에서 사용될 수 있는 자격증을 개발하는 것이다.

현대의 사회는 전문자격증의 시대라고 한다. 이러한 자격증의 취득 및 경찰업무와 관련된 전문 자격증의 개발이 퇴직자들의 재취업에 매우 긍정적인 역할을 할 수 있을 것이다.

## 3) 각종 관련업체에 대한 소개 및 홍보활동

위에서도 언급했듯이 퇴직한 경찰공무원이 다른 업종으로 진출할 수 있는 진로는 일

반직 공무원에 비해 매우 제한되어 있다고 볼 수 있다. 따라서 경찰의 퇴직담당부서에서는 새로운 진로를 모색하고 개발하는 노력을 해야 할 것이다.

본 보고서에서는 경찰업무와 관련된 몇 가지의 직종을 소개한다.

## ① 민간 경비산업

### ㉠ 시설경비 현황

한국의 민간경비는 운영형태에 따라 인력경비, 기계경비로 구분되는데 경비업체 대부분이 인력경비 위주의 시설경비, 신변보호, 호송경비 중 두 개의 허가를 취득하여 운영하는 현실인 반면에 기계경비업의 경우 막대한 자본과 기술을 개발하여 인력경비와 기계경비를 혼합한 형태로 운영되고 있다.

실제로 전체 1,375개 업체 중 기계경비업을 신고한 업체는 86개사로 전체의 6.3%에 머물고 있는 실정이다(경찰청, 1999: 56-57). 경비협회의 통계에 의하면 1999년 6월말 현재 전국의 경비업체는 1,671개 사인 것으로 집계되고 있다. 10년 전인 1989년에 197개 업체에서 1,474개가 증가하였는데 1996년에는 1,000개사를 넘어서 네 자리 숫자를 기록할 정도로 발돋움하였다. 우리나라의 민간경비업은 20년의 짧은 역사에도 불구하고 비약적인 발전을 한 것이다.

아래의 <표 6-2>는 1994년부터 1999년 6월말까지 최근 6년 동안의 업체 증가율을 나타낸 것이다. 업체수가 5년 전에 비해 무려 100%나 증가한 것으로 나타나고 있다. 이 수치만 비교·분석하더라도 민간경비업계는 양적으로 고속성장을 거듭하고 있음을 알 수 있다. 특히 1997년 말 이후 IMF의 시대를 맞아 국내사정이 어려워지면서 1998년에 134개 업체가 증가하였고, 1999년에는 397개사가 신규로 경비업에 진출한 사실은 민간경비업이 21세기 미래지향적인 사업군으로 형성되고 있다고 보아야 할 것이다(박주현, 2001).

&lt;표 6-1&gt; 민간경비업체 현황

년 도 별	허가업체 수			증 가 율(%)
	계	경찰청	지방경찰청	
1978	10	10	-	
1979	11	11	-	
1980	12	12	1	
1981	19	18	1	
1982	27	25	2	
1983	31	27	4	
1984	44	34	10	
1985	55	43	12	
1986	78	64	14	
1987	106	85	21	
1988	136	108	28	
1989	197	160	37	
1990	252	199	53	
1991	349	278	71	
1992	408	304	104	
1993	499	363	136	
1994	682	539	143	100.0
1995	833	638	195	122.1
1996	1,020	495	525	149.6
1997	1,140	495	645	167.2
1998	1,274	495	779	186.6
1999	1,671	495	1,671	245.0

\*자료 : 경찰청 방범국

&lt;표 6-2&gt; 경비업체 증가추이

('94~'99. 6)

1994년		1995년		1996년		1997년		1998년		1999년	
업체수	증감율	업체수	증감율	업체수	증감율	업체수	증감율	업체수	증감율	업체수	증감율
682	기준	833	22.1%	1,020	49.6%	1,140	67.2%	1,274	86.6%	1,671	145%

\*자료 : 경찰청 방범국

한편 1999년 10월말 현재 1,640개사의 지역별 분포를 보면 다음 표와 같다.

&lt;표 6-3&gt; 시도별 허가업체 현황(1998)

시도별	계	서울	부산	경기	대구	인천	광주	대전	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
업체수	1,640	834	155	130	110	67	-	-	20	32	97	26	79	32	53	5
구성비	100%	50.8	9.4	7.9	6.7	4.0	-	-	1.2	1.9	5.9	1.6	4.8	1.9	3.2	0.03

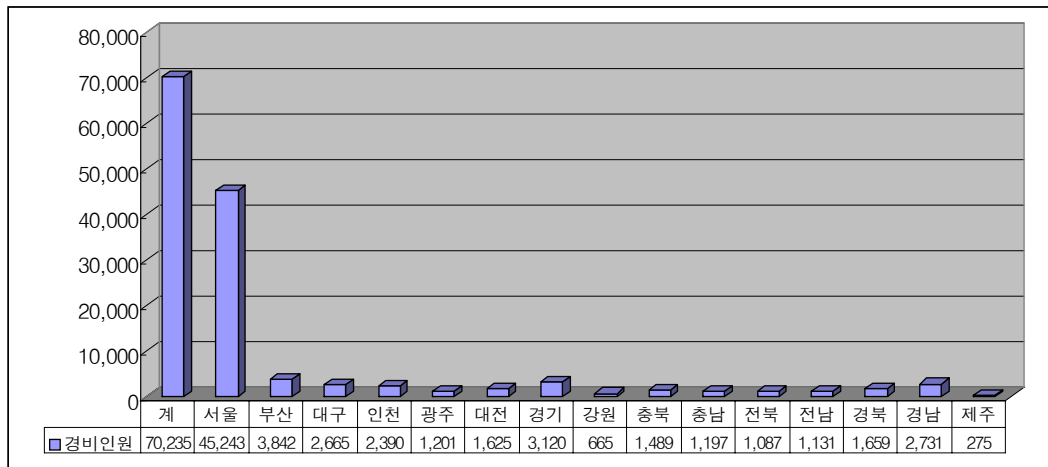
\*자료 : 경찰청 방범국

서울이 834개사로 가장 많으며 부산, 경기, 대구의 순으로 경비업체가 많은 것으로 나타났다. 전체 경비업체의 50.8%가 서울에 집중되어 있는데, 인천 및 경기 등 수도권을 합치면 그 비율은 62.7%나 된다.

인구의 수도권 집중과 각종 사회범죄의 조직화 현상 등 도시화의 역기능이 활발하고, 우리나라 경제의 중심이 수도권에 집중되어 있어 불가피한 현상이라고 할 수도 있겠지만, 지방의 경우 대형시설 대부분이 수도권 업체와 계약을 체결하고 있는 것은 민간경비에 대한 지방주민들의 인식도가 낮고, 또 지방 업체들이 지역특성에 맞는 민간경비 서비스 상품의 개발이 시급한 과제라는 것을 지적할 수 있다.

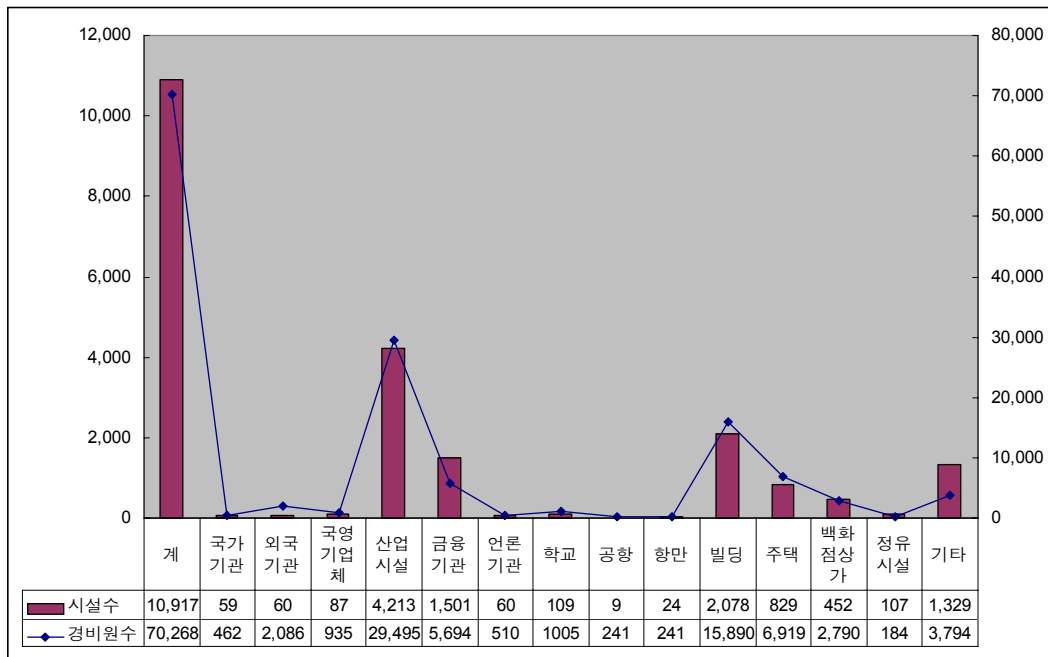
<그림 6-3>에서 보는 바와 같이 민간경비원의 시도별 인원수를 보면 1999년 6월말 현재 전체 경비원수는 70,235명이다. 이것은 협회가 설립된 1978년과 비교할 때 무려 16배가 넘게 증가하고 있어 한국 민간경비의 발전을 한눈에 보여주고 있다. 시도별로 보았을 때 업체수가 많은 서울에 전체의 64%가 집중되어 있는 것으로 나타났다. 서울 외에는 부산, 경남, 대구, 인천의 순서로 나타났다. 이 통계에서 경기지역을 수도권으로 분리하면 전체의 72%를 차지한다.

<그림 6-3> 시도별 민간 경비원수(1999)



\*자료 : 한국경비협회

<그림 6-4> 시설별 민간경비 근무자(1999)



\*자료 : 한국경비협회

<그림 6-4>는 시설경비 중에서 유형별 분포를 나타내고 있다.

산업시설 배치인력이 4,213개소에 29,495명으로서 전체의 44%의 인력이 배치되어 있고, 빌딩 배치인력이 2,078개소에서 15,890명이며, 금융기관에는 1,501개소에서 5,694명, 공공주택 829개소에서 6,919명 등으로 나타나고 있다.

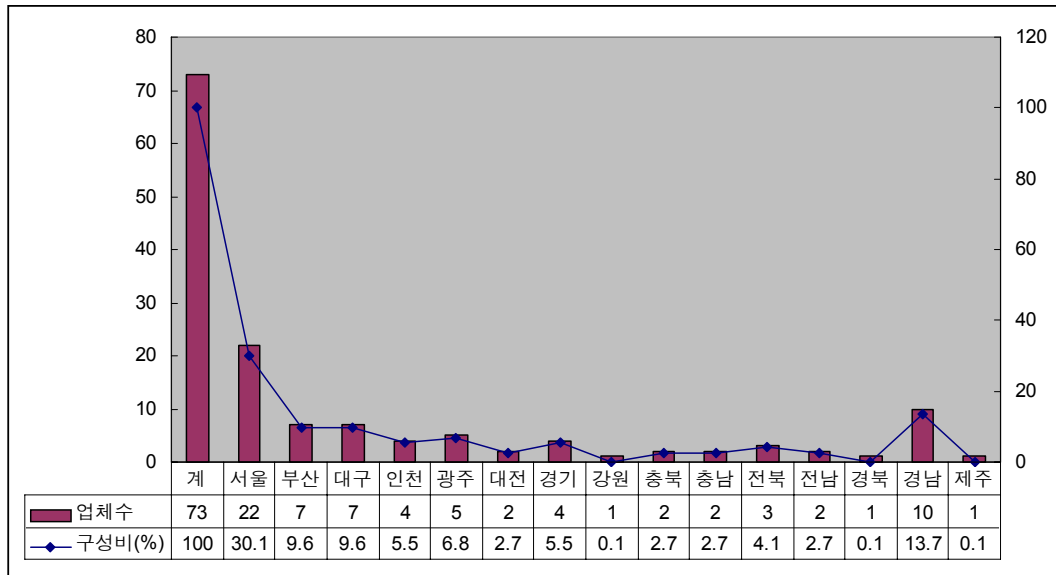
위의 그림에서 볼 수 있듯이 아직까지 공공기관에서 민간경비업체의 무인경비시스템을 사용하는 비율은 극히 낮음을 알 수 있다. 이것은 공공기관의 경우 업무상의 보안사항 때문에 이러한 민간업체에 경비업무를 맡기는 것이 어렵기 때문일 것이다. 그러나 정부부처가 아닌 다른 공공기관의 경우(국책연구원 등) 이러한 민간경비용역업체를 이용하는 사례가 늘고 있는 실정이다. 이러한 추세는 앞으로도 계속될 것으로 보이며, 아직 공공기관에서 이러한 시스템을 사용하는 비율이 적다는 것은 그만큼 앞으로 사용할 수 있는 가능성이 많고 전망이 밝다는 것을 의미한다. 따라서 경찰에서 퇴직한 사람들은 공공기관의 특성 등을 쉽게 파악할 수 있는 장점을 가지고 있기 때문에 훨씬 효과적으로 일할 수 있을 것이다.

#### ㉠ 기계경비 현황

기계경비는 전술한 바와 같이 인력경비에 반대되는 경비형태로서 기계의 도움에 의하거나 기계와 사람이 합동으로 경비하는 형태로 다시 순수한 무인기계경비와 인력과 기계의 혼합경비의 두 종류로 나눌 수 있다.

<그림 6-5>에서 나타나듯이 1998년 7월말 전국의 기계경비업체는 73개사에 이르고 있으며, 서울에 22개 업체가 집중되어 30.1%의 점유율을 나타내고 있다. 그리고 10개 업체의 경남을 비롯하여 부산, 대구 등 지방에서도 기계경비가 뿌리를 내리고 있음을 알 수 있다.

<그림 6-5> 시도별 기계경비 업체 현황(1998)



\*자료 : 한국경비협회

기계경비의 전체 계약건수는 1999년 6월말 총 26만 여건을 기록하고 있으며, 이를 유형별로 분석해 보면 국가 중요시설에 해당하는 산업시설, 국가기관, 금융기관들이 31%를 차지하고 있다. 이러한 추세로 볼 때 기계경비의 계약건수는 향후 엄청난 속도로 증가할 것으로 예측된다.

<표 6-4> 기계경비 가입자 현황(1999)

업체수	계	산업시설	금융기관	빌딩	국가기관	백화점	주택	외국기관	기타
가입자수	263,836	39,064	29,497	10,298	14,756	37,807	29,807	170	102,440

\*자료 : 한국경비협회

1999년 6월말 기계경비에 종사하고 있는 경비원은 3,363명이며 순찰차량은 1,483인 것으로 나타났다. 이러한 증가율은 1993년도의 경비원 1,076명, 순찰차량 716대에 비하여 경비원이 3배, 순찰차량이 2배의 성장을 이룩하였다고 할 수 있다.

특히 기계경비의 가입자가 국가 중요시설인 산업시설과 국가기관에 많이 분포되어 있으므로 그만큼 경찰에서 전문적으로 치안업무를 담당할 인력이 많은 활동을 할 수 있을 것이다.

특히 공공기관 역시 점차적으로 이러한 민간경비업체의 시스템을 많이 사용하게 됨으로 경찰퇴직자가 진출할 수 있는 기회는 더욱더 넓어질 수 있을 것이다.

#### ㉔ 신변보호 현황

한국의 신변보호는 1995년 12월 용역경비업법이 개정되어, 1996년 7월 1일 용역경비업법 시행령이 공포되어 신변보호업이 추가됨으로써 법적·제도적 장치가 이루어진 것이다.

1996년 민간 신변보호법의 시행초기에는 사회 전반적인 인식의 부족으로 허가업체는 한국 경호경비시스템, 충용, 동양, 가드 윈, 탐경 등의 5개업체 뿐이었다.

1996년 7월 이전에는 서울 20개, 부산 10개, 대구 5개 등 그 외 지역별로 소수의 신변보호업체들이 운영되고 있었지만, 그들은 대부분 개인 사업자등록증으로 운영하고 있었고, 새로이 개정된 법률에 대한 요건을 갖추지 못했다.

<표 6-6>에서 나타나듯이 몇 년 되지 않은 한국의 신변보호산업은 1999년 5월 현재 전국적으로 44개 업체가 활동하고 있다.

<표 6-5> 신변보호업체 허가 현황(1999)

	허가업체 수		증가율
	계	연도별 허가업체수	
1996	6	6	기준
1997	24	18	200%
1998	34	10	67%
1999	44	10	67%

\*자료 : 한국경비협회

<표 6-7>에서 나타나는 것과 같이 지역적으로는 서울 31개업체, 부산 2개업체, 대구

2개업체, 광주 3개 업체 기타 지역 6개업체 등으로 서울이 71%로 대부분이 서울에 본사를 두고 운영하고 있으며, 지방에는 지사 형태로 운영하고 있는 곳도 10여개 업체에 이른다. 그러나 역사가 짧아 몇몇 업체를 제외하고는 영세성을 면치 못하고 있다.

<표 6-6> 시도별 허가업체 현황(1999)

시도별	계	서울	부산	대구	인천	광주	경기	충북	경북	경남
업체수	44	31	2	2	1	3	2	1	1	1
구성비	100%	71	5	5	2	6	5	2	2	2

\*자료 : 한국경비협회

그러나 공인 탐정법안이 의원 입법안으로 입법추진 되고 있어 신변보호 업체의 활성화가 이루어질 것으로 예측하고 있다.

이상에서와 같이 경찰퇴직자가 진출할 수 있는 분야로써 민간경비용역업체를 살펴 보았다. 민간경비산업은 IMF 이후에도 꾸준한 시장성장율을 보이고 있으며 앞으로도 지속적인 성장이 예측되는 분야이다. 특히 공공부문에서도 점차적으로 이러한 민간경비시스템의 사용이 증가되고 있어 경찰퇴직자가 진출하기에는 가장 적합한 분야가 될 수 있을 것이다. 경찰의 퇴직 담당부서는 이러한 분야에 대한 전문가 및 업체 설명회 등을 개최하여 분야에 대한 정보를 최대한 제공해 주고 더 나아가서는 인력풀 시스템을 구축하여 직접적으로 이 분야에서 필요한 인력과 기업을 연결시켜 주는 역할을 하여야 할 것이다.

#### ㉔ 외국의 민간경비 현황

미국의 경우 기초적인 민간경비업무의 분류는 단순경비, 순찰, 수사, 무장호송, 경보에 따른 출동업무, 경비관련 자문, 사설교도소운영 등이 있다(Hess K. M & Wroblewski, 1992).

#### ▶ 사설경비원(Private Security Guards)

가장 일반적이고 눈의 띄는 형태의 경비유형으로 제복을 착용하고 때로는 무장을

하기도 한다. 이들은 일정한 건조물(Premises)에 대하여 24시간 혹은 일정한 시간을 정하여 때로는 특별한 행사가 있는 시간만 경비근무를 수행한다.

사설경비원들은 사유물에 대한 접근을 통제하거나 건조물 내의 질서를 유지하고 고용주가 정한 규칙의 준수를 강제하기도 하며 화재, 장비의 결함 등으로 인한 재산적인 손실을 방지하며 때로는 개인재산을 노리고 침입하는 범죄자를 발견하거나 예방하기도 한다. 이에 부가하여 경우에 따라서는 근무하는 회사 내부에서 발생하는 횡령이나 회사 중역에 대한 납치, 인질사건에 대비하여 신변경호(Escort Service)를 실시하기도 한다.

▶ 사설 순찰 근무원(Private Patrol Officer)

순찰근무는 공경비를 수행하는 경찰공무원이 범죄를 예방하기 위하여 실시하는 가장 기초적인 근무로 인식되어 왔다. 현재에는 민간경비의 영역에서도 동일한 근무를 실시한다. 이들은 경찰과는 달리 일반인들을 보호의 대상으로 하기보다는 특정한 고용주의 재산을 보호하기 위하여 차량이나 도보로 순찰을 행한다. 사설 순찰 근무의 경우 대규모의 건조물을 관리하는 관리주체에 의하여 고용되기도 하며 때로는 부유층의 집단거주지에서 거주자들이 순찰 근무자를 고용하여 거주지 주변의 도로나 주택주변을 순찰하게 하는 경우도 있다.

▶ 사립탐정(Private Investigators)

우리가 흔히 접하는 TV시리즈물의 사립탐정의 과장된 역할과는 달리 현재 미국에서의 형사사건과 관련된 사립탐정관련 업무는 전체적인 사립탐정업무의 아주 작은 부분에 불과하다. 현재 미국에는 5000여개의 사립탐정사무소가 20만명의 수사관을 고용하고 있는 것으로 파악되고 있다. 이들을 고용하는 주체로는 변호사 사무실(수입사건의 조사를 위하여), 보험회사(보험청구의 허위여부 확인), 전화국(전화요금 관련 사기, 전화를 통한 협박사건 수사, 전화관련 장비의 불법이용, 공중전화 동전 절취 등의 수사), 기타 일반 회사 또는 상점(회사 내의 사건수사 또는 직원의 근무 불성실, 상품절취 등의 수사) 등이 있으며 때로는 고객의 뒷조사(신용카드의 발급 요건 확인, 피고용자에 대한 조사 등의 목적)를 위하여 고용되기도 한다.

▶ 무장호송(Armed Couriers)

우리의 호송경비업무와 동일한 개념으로 호송경비업 회사는 무장 승차 또는 트럭을 이용하며 때로는 기차 또는 비행기를 이용하기도 한다. 이들은 운반되는 현금, 귀중품 등의 안전호송을 위하여 제복을 착용하고 무장을 한다.

▶ 경보에 따른 출동업무(Central Alarm Respondents)

일부의 침입경보시스템의 경우 침입 시에 단순히 경보를 울림으로써 소유주나 주변의 행인들이 경찰에 신고하는 시스템으로 운용되기도 하나 다수의 경보시스템은 직접적으로 경찰서에 연결되어 자동적으로 경찰관이 현장으로 출동하도록 되어 있다. 그러나 침입경보의 경보 95%이상이 기계의 결함 또는 오작동으로 인하여 발생하고 있고 이로 인하여 몇몇 주의 경우 경찰서에 직접 연결하는 시스템을 금하고 있다.

이로 인하여 침입경보가 울리는 경우 경보는 경비회사의 사무실로 전달되고 경비회사의 경비원이 현장으로 출동하는 동시에 경찰에도 통보하는 체제로 운영된다.

▶ 경비관련 자문(Consultants)

민간경비업무가 복잡화되고 전문화됨에 따라 경비관련문제에 대한 자문을 행하는 전문가들이 급속히 늘어나게 되었다. 이들은 전자감시장비, 방범조명설치, 담장이나 차단물의 설치, 경보시스템, 접근통제시스템, 특수열쇠의 설치 및 관리, 경비관련 훈련 등에 대한 자문과 지도를 실시한다. 일부는 거짓말 탐지기나 심리스트레스측정(psychological stress evaluation; PSE)의 전문가들로서 이러한 기술을 이용하여 일반회사의 취업 희망자의 조사나 직원에 대한 점검 등에 활용하기도 한다. 일본의 경우 사무소와 주택 등의 건물 또는 주차장과 유원지 등의 시설에서의 도난 등 사고 발생을 경계하고 방지하는 업무를 수행하는 상부경비, 도로공사, 건설공사 현장 등의 주변과 각종 행사 등 혼잡한 장소에서의 차량유도, 부상 등 사고의 발생을 경계하고 방지하는 교통유도경비, 운반 중의 현금, 미술품, 위험물 등에 대하여 도난 등의 사고 발생을 경계하고 방지하는 운반경비, 사람의 신체에 대한 위해의 발생을 경계하고 방지하는 신변경호 등이 있으며 최근에 관심이 높아지고 있는 민간경비 관련 신종 산

업으로는 주차장 무인감시 시스템, 온실 등의 기계경비(온실 내의 고급과일, 철골조, 자동온도조절장치 등에 대한 기계장비), 쓰레기 불법투기 야간순찰, 심야슈퍼·편의점에 대한 경비, 소재확인 시스템<sup>6)</sup>, Full Time Locker<sup>7)</sup>, 파친코, 경품교환소의 방범 시스템, 공장지역의 종합경비관리시스템업무 등이 있다.

<표 6-7> 일본 민간경비 업무 종별 현황(1996)

(단위 : 명, %)

경비업무	경비업자수	경비업자수	구성비	경비원 수	구성비
총 수		8,669		377,140	
시 설	상 주	4,086	47.1	191,822	50.9
	순 회	688	7.9		
	기 계	746	8.6		
교 통 유 도		4,311	49.7	152,430	40.4
귀중품 운반	현금 수송	322	3.7	15,312	4.1
	핵연료물질운반 등	16	0.2	535	0.1
	기 타	89	1.0	1,702	0.5
경 호		57	0.7	500	0.1

\*자료 : 일본 경찰백서(1996)

## ② 정보보안업체

경찰청 내에는 사이버테러 대응센터가 설치되어 있고, 각 지방경찰청 내에는 사이버범죄수사대가 조직되어 있다. 이는 사이버 시대를 맞이하여 컴퓨터를 통한 각종 테러 및 해킹 범죄를 예방하기 위해 조직된 것이다. 이러한 부서에서 근무를 할 경우 컴퓨터 보안에 많은 지식을 가질 수 있고, 전문가라 불릴 수 있을 것이다. 따라서 최근 새롭게

6) MAC시스템이라고도 하며 이동중인 사람이 소재를 찾아내는 시스템으로 복수의 수신안테나를 이용하여 최대오차 1.7m의 범위 내에서 사람의 소재를 확인한다.

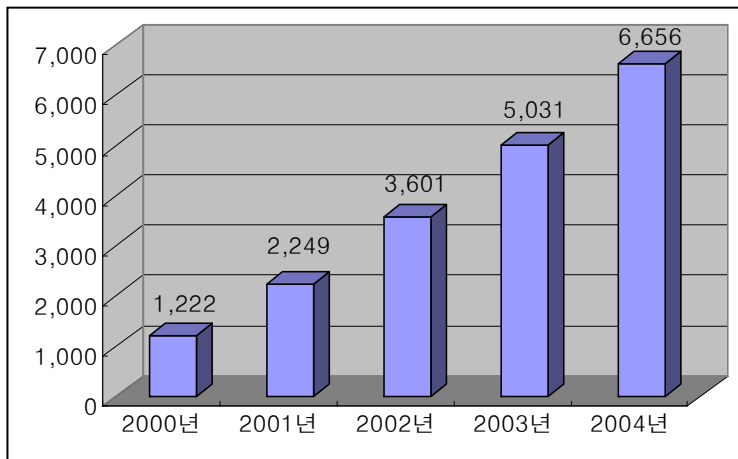
7) 맨션이나 사무실에 배달되는 택배수화물을 24시간 보관, 관리해주는 서비스를 말한다.

부상하고 있는 정보보안 산업에도 이러한 종류의 업무를 담당했던 퇴직경찰관들이 진출할 수 있는 분야가 될 수 있을 것이다.

국내의 정보보호시장은 2000년 1,222억원의 시장규모에서 2001년에는 약 2,249억원으로 늘어났다. 그리고 국내의 정보보호시장은 바이러스백신, 암호인증, 침입차단시스템 등에서 이미 성숙단계에 진입하였으며, 향후 PKI, 정보보호 IC카드, 정보보호관리 등의 시장에서 경쟁이 치열해 질 것으로 예상된다.

<그림 6-6>은 정보보호시장의 시장규모를 2000년과 2001년의 결과와 2002년 이후를 예측한 그림이다. 그림에서 볼 수 있는 바와 같이 정보보호산업의 시장규모는 시간이 지날수록 매우 확장되어 갈 것이라는 것을 알 수 있다. 시장규모가 확장된다는 의미는 고용의 기회가 늘어날 수 있으며, 산업에 대한 전망이 매우 밝다는 것을 의미한다.

<그림 6-6> 국내 정보보호시장 규모(단위 : 억원)



\*자료 : ETRI, Gartner, Data Quest 공동조사(2000)

정보보호기업의 주요 고객으로는 주로 또 다른 일반기업일 것이라는 예상이 있으나 정보보호산업 시장조사(2001)의 설문조사에 따르면 1순위 고객으로서 정부 기관이며 2순위 고객이 일반기업으로 나타났다. 그리고 3순위는 금융기관, 4순위는 공기업 등의 순서로 나타났다. 즉 정부기관에서 이러한 정보보호의 필요성을 많이 인식하고 있으며 주

요 수요자가 된다는 것이다.

이렇게 정보보호 산업은 현재 성장 중에 있는 산업이며 앞으로도 꾸준하고 안정된 성장이 예측되는 분야이다. 우리나라 경찰에서 사이버범죄를 대상으로 하는 부서가 운영되지 그리 많은 역사를 가지고 있지 않아서, 아직까지 많은 퇴직인력이 배출되지 않고 있지만, 이러한 사이버범죄의 중요성과 심각성이 증가되고 있는 현실에서 경찰 내에서의 사이버범죄를 다루는 인력과 장비 또한 계속해서 증가할 수 있을 것이다. 따라서 미래에 이러한 사이버관련 부서에서 근무를 한 퇴직자가 양산될 경우 진출할 수 있는 분야로써 정보보호분야에 대한 조사와 정보의 습득 및 제공도 퇴직담당부서에서 고려해 보아야 할 사항일 수 있다.

### ③ 사설탐정 사무소

앞에서 살펴보았던 바와 같이 미국의 경우 사립탐정의 활동이 매우 보편화 되어있다. 사립탐정은 변호사사무실에서 일반회사에 이르기까지 다양한 분야에서 고용되어 활동하고 있다. 그러나 우리나라에서는 이러한 사립탐정의 개념이 매우 낯설게 인식되어 있다. 그만큼 보편화되어 있지 않다는 것이다. 그러나 과거 경찰이 담당했던 일을 사설 민간경비업체가 대신하여 수행하고 있는 현실로 미루어봐서 사설탐정의 활동도 고려해보아야 할 것이다. 현재 우리나라에서 이러한 사설탐정사무소와 가장 성격이 비슷한 회사인 R사의 경우 처리하는 주요 업무는 다음과 같다.

- ▶ 해외도피사범 소재파악 및 송환 자문
- ▶ 해외 입양아 소재파악 및 이산가족 상봉 자문
- ▶ 해외 범죄피해 사건 진실규명 자문
- ▶ 해외 인질사건 협상 등 보안 관련 자문
- ▶ 기업 해외진출을 위한 자문 및 브리핑
- ▶ 해외 기업 및 외국인의 신용도 조사
- ▶ 보험사기 사건 조사
- ▶ 지적 재산권 침해 사건 조사

- ▶ 보안 디자인 및 설계
- ▶ 기업 및 정부기관의 위기 관리 자문
- ▶ 컴퓨터 범죄 조사 및 피해 예방 자문
- ▶ 거짓말 탐지기 운용 및 장비 판매
- ▶ 도청기 탐지 및 보안 장비 판매
- ▶ 범죄수사 프로그램 개발 및 판매
- ▶ VIP 보호 및 보안 전문가 파견
- ▶ 국내외 정부기관, 기업 및 NGO의 조사업무 지원
- ▶ 주요 미제사건 해결을 위한 사이트 운영
- ▶ 교육 및 출판
- ▶ 범죄 피해자를 위한 프로그램 운용 및 자문

(<http://www.riskfreeline.com>)

우리나라에서 최초로 조사업 및 보안컨설팅 전문회사로 설립된 이 회사는 주요 업무의 종류가 앞서 살펴보았던 미국에서의 사설탐정사무소와 비슷한 업무를 수행하며, 우리나라에서도 이러한 업종이 등장하기 시작했다는 것을 보여준다. 특히 경찰과 업무의 성격이 매우 유사하므로 경찰퇴직자들이 창업이나 이와 같은 유사업종에서 적극적으로 자신의 능력을 발휘할 수 있는 업종이라고 할 수 있다. 따라서 이러한 업종에 대한 적극적인 추천과 정보제공 그리고 홍보활동이 활발하게 이루어지는 것이 필요하다.

#### ④ 보험업계

퇴직경찰이 진출할 수 있는 분야로 보험업계를 고려해 볼 수 있다. 보험업의 주요 업무는 보험가입자가 자동차 사고 및 각종 사고를 당했을 시에 적절한 수사절차를 거쳐 보험금 지급을 결정하여 보험금을 지급하는 것이다. 여기에서 보험사기와 같은 보험금의 허위 청구의 조사 또는 교통사고 조사와 같은 업무에 퇴직경찰관이 활동할 수 있을 것이다. 위에서 보았듯이 미국의 경우 이러한 업무를 사설탐정이 수행하고 있지만 사설탐정의 개념조차 낯선 우리나라에서는 퇴직경찰관을 고용해서 이러한 업무를 수행토록 하

는 것이 효과적일 수 있을 것이다.

보험업계에서 퇴직경찰관이 활동할 수 있는 업무의 대표적인 예는 SIU팀인데 여기에서는 보험범죄사고 처리, 수사기관 수사의뢰업무 등을 수행한다.

보험범죄의 적발은 수사기관에 종사하는 경찰과 보험회사에서 보험범죄를 전문적으로 조사하는 특별조사반(Special Investigation Units, SIU)에 의해 이루어진다.

현재 경찰청에서는 보험범죄를 전문적으로 수사하는 보험범죄수사 전담반을 전국 각 경찰서별로 구성 약 760여명이 활동하고 있으며, 민간기관에서의 보험범죄조사는 현재 손보협회의 보험범죄방지센터를 중심으로 각 보험회사의 SIU에 의해 운영되고 있다. 이들은 전직 경찰출신으로 보험범죄 조사의 핵심역할을 담당하며, 그 수는 수백명에 이른다([http://www.idongbu.com/i\\_company/asp/icompanyall.asp](http://www.idongbu.com/i_company/asp/icompanyall.asp)).

이와 같이 보험업계에서 퇴직경찰공무원은 매우 중요한 역할을 수행할 수 있다.

더욱 많은 퇴직경찰이 관련 분야에서 종사하기 위해서는 더욱 많은 정보의 제공과 인력풀의 운영 그리고 더욱 내실 있는 퇴직 전 교육이 이루어져야 할 것이다.

이상에서와 같이 퇴직경찰공무원이 진출 할 수 있는 분야를 몇 가지 소개해 보았다. 본 보고서에는 단순한 아이디어에 그치고 있지만, 점차적으로 독립된 퇴직전담부서를 신설하고 인력과 예산을 증가시켜 퇴직경찰공무원이 진출할 수 있는 방향을 계속해서 연구하고 개발하는 노력을 기울여야 할 것이다. 진출 분야가 다른 일반직 공무원에 비해 매우 한정되어 있어 상대적으로 다른 분야로의 진출이 어려운 퇴직경찰관들이 개인적으로 유관 분야 또는 다른 분야에 대한 정보를 습득하고, 그러한 정보에 맞추어 자신을 개발하는 것은 매우 어려운 일이다. 즉 조직 차원에서 이러한 퇴직경찰관들에게 여러 정보를 제공하고, 지원을 해주는 시스템이 절실히 필요한 것이다. 위에서도 언급하였듯이 미국과 같은 경우에는 전직경찰공무원이 진출할 수 있는 분야가 매우 다양함을 알 수 있었다. 우리나라 역시 이러한 진출분야를 꾸준히 개발하고, 퇴직경찰공무원의 능력에 대한 적극적인 홍보활동이 이루어져야 할 것이다.

#### 4) parttime강사로써의 활용

퇴직경찰공무원은 최소 20년 이상 경찰의 각 분야에서 활동했던 사람들이다. 따라서 이들은 자신들이 몸담았던 분야별로 전문적인 지식과 경험 그리고 노하우를 가지고 있다. 이러한 경험과 노하우를 후배들에게 제공한다면 현직에 있는 경찰관 특히 경찰에 입문한지 얼마 되지 않는 경찰관들에게는 매우 많은 도움이 될 수 있을 것이다. 그러나 실제로 각종 경찰교육의 강사에 일선에서 활동하던 퇴직경찰이 포함되는 비율은 매우 미미하다.

2001년 국정감사자료에 따르면 경찰종합학교, 경찰수사연수소 등에서의 강사현황에 퇴직경찰의 비율은 매우 낮다. 물론 담당과목의 성격상 적합하지 않은 과목도 있겠지만 많은 비율이 현직 경찰이 강의를 담당하고 있다. 경찰종합학교의 경우 강사 전원이 현직 경찰로 구성되어 있으며, 경찰수사연수소의 경우 현직 외에 다른 전문가들이 강의를 담당하고 있다. 총 150개의 강좌에서 전직경찰이 강의하는 과목은 22과목이다. 이 중에서 9개의 강좌가 전직 총경에 의해서 이루어지고 있으며 경위 이하가 강의를 하는 경우는 3과목에 불과하다. 실제로 일선에서 근무하다 퇴직한 인력을 강사로 채용한 경우는 매우 드물다고 할 수 있다.

현재까지 퇴직경찰에 대한 강사요원으로의 활용은 매우 미흡한 상황이라고 할 수 있다. 경찰종합학교의 강의 역시 전원을 현직 경찰로 구성하는 것 보다 퇴직경찰을 적절히 배분하여 구성하는 것이 이론과 실무를 겸비함 교육을 위해서 바람직한 모델이 될 수 있을 것이다.

이 외의 교육에도 퇴직경찰의 인력풀을 통해서 그때그때 적절한 퇴직경찰을 선정하여 parttime 강사로써 활용할 수 있는 방안을 연구해야 할 것이다.

#### 5) 퇴직자 창업지원시스템 구축

영국에서는 대처정부 아래에서 실업자를 자영업자로 바꾸기 위하여 자영업 개설 촉진 정책을 적극적으로 추진하였다.<sup>8)</sup> 이는 단순히 실업자를 줄여서 자영업자로 전환할 뿐만 아니라 신설된 자영업으로부터 새로운 고용기회가 창출되는 것을 목적으로 실시된 정책

이며, 비교적 젊은 연령에 퇴직한 경찰관에게도 자영업을 창업할 수 있는 기회를 부여하기 위하여 이러한 정책이 마련되어야 한다. 위에서 살펴보았던 사설탐정사무소와 같은 것이 경찰업무와 관련해서 창업을 할 수 있는 업종이며, 한 사람의 창업이 같은 퇴직경찰 여러 명을 고용할 수 있는 여건을 마련할 수 있을 것이다. 따라서 경찰의 퇴직관리 담당부서를 통하여 퇴직경찰관에게 자영업을 창업할 수 있도록 각종 유관기관의 경영지도를 알선하거나 경우회나 경찰공제회를 통한 금융지원 등이 가능하도록 여러 가지 방안이 마련되어야 할 것이다.

창업지원에는 위에서 살펴보았던 사기업의 창업지원제도(SK텔레콤의 벤처육성지원제도, 제일제당의 사내창업프로그램 등)를 벤치마킹하는 것도 방법이 될 수 있을 것이다. 특히 경찰조직 내에 따로 창업지원기구를 마련하는 것이 힘들 경우 경우회 등과 협조하여 퇴직자의 창업을 지원하는 기구를 만들어서 경찰과 경우회 또는 경찰공제회 등이 함께 지원하는 시스템을 만드는 방안을 고려할 수 있을 것이다.

---

8) 자영업개설 촉진정책의 구체적인 내용은 자영업을 개설한 실업자에게 경영지도를 비롯한 은행융자의 보증에 이르기까지 각종 지원제도를 준비하고, 1983년부터 자영업개설원조수당제도(Enterprise Allowance Scheme)를 운영하며, 1,000파운드의 자본금을 준비하거나 은행차입이 결정된 사람에게 주당 40파운드를 1년간(52주간) 지급하는 제도를 운용하여 약 6만 8,000명이 이 제도를 이용하였다. 또한 자영업개설원조 제도는 소규모 창업에 대한 각종 정보를 제공하는 소기업서비스(Small Firms Service), 자영업자에 대한 은행융자(최고 75,000파운드)를 정부가 70%까지 보증하는 융자보증제도(Loan Guarantee Scheme), 세계상의 우대조치를 통하여 소기업을 투자 원조하는 사업확장원조제도(Business Expansion Scheme) 등이 있다. 자세한 내용은 한국법제원, IMF 금융지원 이후 실업 문제에 관한 법적 대응: 영국을 중심으로, 사회문화법제분석 98-1, 1998, pp.19-20

## VII. 새로운 퇴직관리의 모색

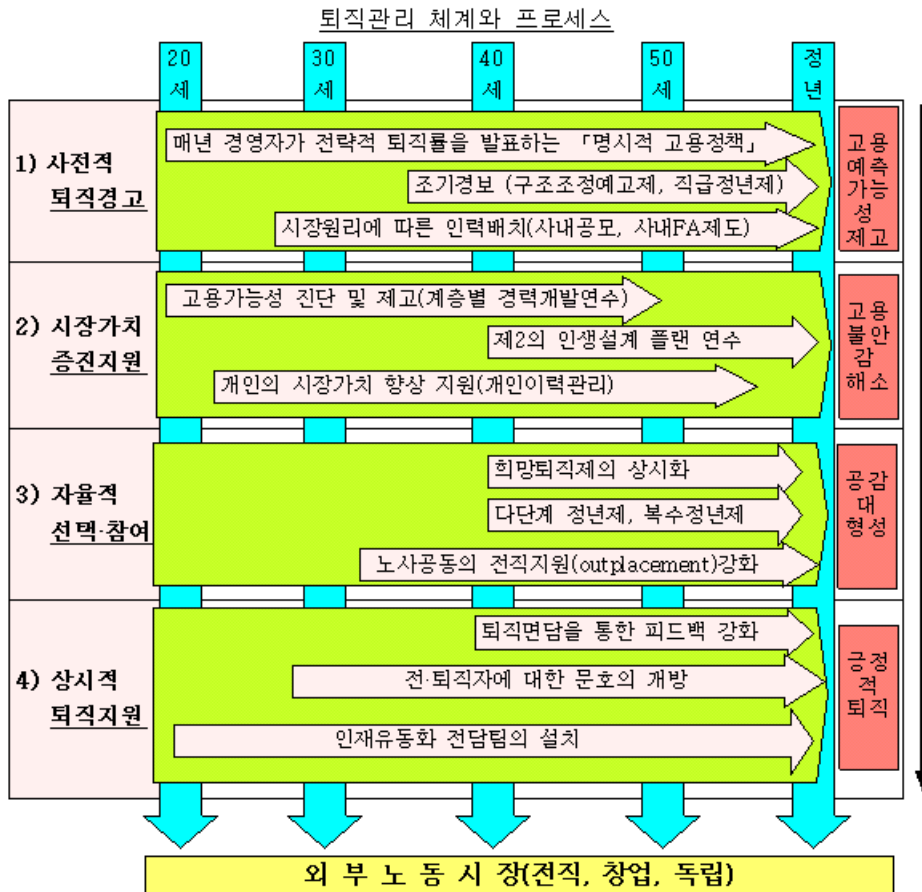
현재까지 우리나라 특히 공공기관에서는 직원의 채용 및 현직에 근무하는 직원에 인사정책의 초점을 맞추어 왔다. 반면에 퇴직자에 대한 정책은 거의 전무하다시피 한 실정이었다. 특히 경찰의 경우 퇴직자를 위한 혜택이 거의 없었고 있어도 유명무실하게 운영되어 왔다.

IMF 이후 많은 퇴직자가 발생하였고, 특히 연령정년에 의한 퇴직이 아닌 명예퇴직 등 조기퇴직이 퇴직자의 많은 비율을 차지하기 시작하였다. 경찰 역시 IMF 이후 젊은 나이에 퇴직하는 비율이 급격히 증가하고 있음을 앞에서 볼 수 있었다. 이렇게 대량으로 배출되는 퇴직인력은 갑작스러운 환경의 변화에 적응하는 것이 매우 어려울 뿐만 아니라 개인적으로 무엇인가를 찾아서 하기란 더더욱 어려운 것이다. 특히 경찰과 같이 특수 업무에 종사하다가 퇴직 한 경우에는 일반 사회의 적응이 상대적으로 더욱 어려운 형편이다. 이러한 점을 본다면 조직차원에서 퇴직인력에 대한 적절한 지원정책이 이제는 절실하게 필요할 때가 된 것이다. 고령화 사회에 접어들면서 연령에 의한 퇴직자의 증가와 젊은 퇴직자의 증가가 어우러져 연령대에 맞는 각종 복지제도 및 재취업 지원 제도 등 이제는 체계적으로 퇴직관리가 이루어져야 할 시기가 온 것이다. 과거 퇴직이라는 것을 한 순간의 사건(event)이라고 인식한 것과 달리 이제 퇴직은 입문에서 퇴직 그리고 퇴직 후 까지 하나의 과정(process)으로써 인식되어야 할 것이다.

이미 선진외국에서는 전략적이고 사전적인 퇴직관리를 도입하려는 시도가 이루어져 왔으며, 구체적으로는 영·미식과 일본식의 장점을 취하여 한국실정에 맞는 방향이 모색되어야 한다. 미국기업은 명확한 고용정책과 사전 경고제 그리고 체계적인 전직지원시스템을 통한 상시적이고 유연한 퇴직관리를 장점으로 하고 있다 (Lipiec, 2001; Hirshman, 2001). 반면에 일본기업은 고용가능성 제고에 중점을 두는 사전적 퇴직준비와 자율성을 존중하는 상시적인 희망퇴직의 실시로 종업원의 신뢰를 유지하는 데 잇점을 가지고 있다(안희탁, 1996).

한국의 민간기업에서 현재 논의가 되고 있는 새로운 퇴직관리의 흐름은 다음과 같다 (태원유 외, 2001; 김동현, 2001).

<그림 7-1> 새로운 퇴직관리의 방향



\*자료 : 태원유위(2001).

첫째, 「사전적 퇴직경고」를 통한 고용에 대한 예측 가능성 증대 및 긴장감을 유지하는 전략을 취한다. 이를 위해 경영자는 매년 전략적 퇴직율을 발표하는 명시적 고용정책을 통해 고용에 대한 예측가능성 제고시킨다. ‘구조조정 사전예고제’, ‘엘로우카드제’, ‘직급정년제’ 등 고용에 대한 조기경고가 구체적인 방안이 된다.

둘째, 노동가치 향상지원을 통한 개인의 시장가치와 고용가능성(employability)제고를 통한 고용불안감 해소를 목표로 삼는다. 이를 위해 ‘경력개발연수’ 및 ‘생애설계교육’ 그

리고 ‘개인이력관리제도’ 등을 실시, 종업원 스스로의 시장가치와 고용가능성을 높여 제2의 인생 출발로서 퇴직준비를 하게끔 한다.

셋째, 종업원의 선택과 의사를 존중하는 「참여적 퇴직관리」와 지원 시스템구축을 통해 노사갈등 해소에 주력한다. 이를 위해 ‘희망퇴직제도’, ‘다단계 정년제,’ ‘복수정년제’ 등을 실시해 퇴직에 있어서 종업원의 자율적 선택을 최대한 수용한다. 이는 노사분쟁의 원인을 감소시키는 효과를 가져올 것으로 기대되고 있다.

넷째, 퇴직자의 전직 또는 창업을 지원해 주는 노사공동의 전직지원(outplacement)프로그램을 개발한다. 개방적이고 「상시적인 퇴직지원시스템」의 구축을 통해 긍정적 퇴직을 유도하면서, ‘퇴직관리 전담부서의 설치,’ ‘퇴직자 면담과 피드백의 강화’ 그리고 ‘전·퇴직자에 대한 문호의 개방’등으로 효과적인 전직을 지원한다.

이와같이 우리나라 민간기업에서는 경제위기이후 구조조정과정에서 일어났던 비효율과 노사갈등에 대한 반성이 일고 있으며, 그 대안이 모색되고 있다. 그 방향은 폐쇄적·사후적 퇴직관리에서 참여와 선택이 보장되고 각종 전직지원이 이루어지는 사전적·상시적 퇴직관리제도로의 전환이라 할 수 있겠다.

## VIII. 결 론

최근 우리사회는 평균수명의 증가와 보건의료서비스의 확대에 따른 노령화사회로 진전되어 선진국형 연령별 계층구조로 변화되고 있다. 이에 덧붙여서 IMF 관리체제에 따른 기업 및 공직사회의 구조조정과 이에 따른 명예퇴직의 증가로 인하여 실업자가 증가하는 등 해결해야 할 각종 사회문제가 산적해 있는 현실이다.

경찰도 조직개편으로 인한 인력의 감축, 연금제도의 변화 등과 같은 요인 때문에 퇴직자의 수가 급증하고 있는 현실이다. 비단 갑작스러운 환경변화에 따라서 명예퇴직을 결정한 경찰관에게만 퇴직이라는 신분상의 변화가 충격적으로 받아들여지는 것은 아닐 것이다. 때가 되면 한번은 경험해야만 하는 퇴직은 경찰조직의 구성원 누구에게나 충격스러운 경험일 것이다. 따라서 개개 경찰관은 사전에 이러한 충격을 슬기롭게 극복하기 위하여 준비하고 있어야 하며, 이러한 준비를 유도하는 것은 인사행정을 담당하고 있는 조직관리자라고 할 수 있다.

그러나 우리나라의 경찰조직은 우수한 경찰관의 모집과 임용, 그리고 교육훈련, 승진, 사기관리 등과 같은 인사행정의 과정에 대한 연구와 개선노력은 상당한 정도로 관심을 기울이고 있으나, 평생을 조직의 임무완수를 위해 헌신하고 퇴직하는 경찰관에 대한 관심은 거의 없다고 해도 과언이 아니다.

따라서 본 보고서는 우리나라 경찰의 퇴직자관리에 대해서 문제점을 파악하고 이에 대한 개선 방안을 제시하였다. 본 보고서에서는 먼저 퇴직에 대한 이론적 고찰과 경찰의 퇴직관리 실태를 분석하였고, 다른 조직(사기업, 외국의 기업, 기타 일반직 공무원)의 퇴직관리사례를 살펴보고 비교·분석함으로써 여기에서 얻을 수 있는 시사점을 도출해 보았다. 그리고 경찰의 퇴직관리 개선방안을 제시하였다. 퇴직관리 개선방안에는 제일 먼저 퇴직 전 교육과 퇴직 후 지원 방안을 제시하였고, 퇴직 후 지원 방안에는 단순 복지 지원과 전문성을 살릴 수 있는 지원 방안을 제시하였다. 이러한 개선방안의 제시에 있어서 가장 중요하게 고려 된 것이 실현가능성이다. 공공조직은 예산과 인력이 사기업에 비해 비탄력적이기 때문에 가용 예산과 인력이 부족한 상황이다. 따라서 현실적으로 실현 가능한 대안을 제시하는데 중점을 두었다. 그럼에도 불구하고 위에서 제시된 방안이 현

실적으로 한번에 이루어지기는 매우 어려울 것이다. 그러나 퇴직에 대한 관리자의 인식의 변화를 시작으로 해서 장기적 계획 아래 점차적으로 그러한 방향으로 예산을 조금씩 늘려가고, 인력을 확충해 보완해 나가야 할 것이다.

이와 같은 개선을 통하여 경찰조직에서 평생을 봉직하고 퇴직하는 경찰관들이 편안하고 행복한 노후생활을 영위할 수 있을 것이며, 재직자의 사기에서 커다란 영향을 미쳐 좀 더 발전되고 전문화되며, 국민들에게 친절하게 봉사하는 경찰상의 정립이 가능할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 서원석(1998). 『공직 조기퇴직자의 실태분석 및 활용방안』. 한국행정연구원.
- 손 연(2000). 『중국경찰의 인사제도에 관한 연구』. 동국대학교 행정대학원 석사학위논문
- 정홍근(1998). 『경찰인사행정제도와 타공무원인사행정제도의 비교연구』. 인하대학교 행정대학원 석사학위 논문.
- 전희상(2000). 『경찰공무원과 행정공무원의 직무만족 차이분석』. 경북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박주현(2001). 『공안행정의 민간부문 활용방안에 관한 연구』. 대구대대학원 박사학위논문.
- 朴薰基(2001). 『경찰과 민간경비의 협력체제 구축에 관한 연구』. 원광대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김양균(2002). 『취업준인 정년후 취업지원제도의 발전 방안』. 전남대 행정대학원 석사학위논문.
- 공무원연금통계. 각년도
- 경찰대학 치안연구소(1995). 『경찰관 사기관리 방안에 관한 연구』.
- \_\_\_\_\_(1996). 『경찰인사제도 개선방안』.
- 경찰청(1999). 『'99 국정감사요구자료』.
- \_\_\_\_\_(2000). 『'00 국정감사요구자료』.
- \_\_\_\_\_(2001). 『'01 국정감사요구자료』.
- \_\_\_\_\_(2000). 『일본경찰의 복리후생안내』. 경찰청 후생계
- 한국경영자총협회(1999). 『한국기업의 퇴직관리 실태』.
- 경찰청(2000). 『일본경찰 후생업무담당자를 위한 복리후생지침』.
- 중앙인사위원회(2000). 『공무원 퇴직관리에 관한 연구』.
- 경찰청(2001). 『경찰통계연보』.

- 잇이즈컴 주식회사(2001). 『국내 기업의 보안솔루션 도입실태 조사』 .
- \_\_\_\_\_(2001). 『2001년 결산 국내 정보보호 시장 실태조사』 .
- 김미혜(1993). “노년을 위한 퇴직준비교육 모형의 개발”. 『한국노년학』 . Vol. 13, No. 2.
- 허정무(1998). “퇴직자의 사회적응에 영향을 미치는 관련변인 탐색을 통한 퇴직준비교육프로그램 모델 개발”. 『한국노년학』 . Vol. 18, No. 3.
- 차갑부(1999). “퇴직 전·후 교육프로그램 연계모형 개발에 관한 연구”. 『교육학 연구』 . Vol. 37, No. 1.
- 한상암(1999). “경찰공무원 퇴직관리의 문제점 및 개선방안에 관한 연구”. 『한국경찰학회보』 . 제1호.
- 김동현(2001). “성공적인 실직자 지원모형”. 인력조정과 전직지원서비스의 활성화 방안에 관한 토론회 발표자료. 한국노동연구원.
- 태원유(2001). “효과적 퇴직관리의 실천방안”. 『CEO Information』 . 제298호.
- Russell, Harold E. and Beigel, Allan(1976). “Understanding Human Behavior for Effective Police Work.”, Basic Books., Publishers.
- Favreau, Donald F. and Gillespie, Joseph E.(1978). “Modern Police Administration.”, Printice Hall, Inc.
- Palmore, Erdman B et al.(1985). “Retirement : Causes and Consequences.”, Springer Publishing Company, New York.
- Beehr, Terry A.(1986). “The Process of Retirement : A Review and Recommendations for Future Investigation.”, Personnel Psychology, 39.
- Dennis, Helen.(1988). “Fourteen steps in managing an aging work force.”, Lexington,Mass. : Lexington Books.
- Feldman, Daniel C.(1994). “The Decision to Retire : A Review and Conceptualization.”, Academy of Management Review, Vol 19, No. 2.
- Beehr, Terry A. and Nielson, Norma L.(1995). “Descriptions of job characteristics and retirement activities during the transition to

retirement”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 16.

- Lindbo, Tracy L. and Shultz, Kenneth S.(1998). “The role of organizational culture and mentoring in mature worker socialization toward retirement.”, Public productivity & Management Review, Vol. 22, No. 1, September.
- Swanson, Charles R., Territo, Leonard and Taylor, Robert W.(1998). “Police Administration : Structures, Processes and Behaviors.”, Prentice Hall, Inc.
- Rosenkoetter, M and Garris, John M.(2001). “Retirement Planning, use of time, and psychosocial adjustment.” Issues in Mental Health Nursing, 22.



연구보고서 2003-14

## 경찰공무원의 퇴직관리 및 퇴직자 지원프로그램 개발·운영에 관한 연구

2003년 12월 발행

2003년 12월 인쇄

발행인 : 김 홍 권

발행처 : 치 안 연 구 소

경기도 용인시 구성읍 언남리 88번지

인쇄처 : 대 한 문 화 사

(TEL : (02)2268-0458)

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며

치안연구소 공식 견해가 아님을 밝혀둡니다.

