

경찰 계급별 인력구조의 증장기적 개선방안
- 정원 산정 진단기법 적용을 중심으로 -

경찰 계급별 인력구조의 증장기적 개선방안
- 정원 산정 진단기법 적용을 중심으로 -

치안정책연구소 정책기획연구실

선임연구관 이 상 수

목 차

I. 서 론	1
1. 연구배경 및 목적	1
2. 연구내용과 범위	5
3. 연구의 방법 및 기대효과	6
II. 경찰 계급별 인력구조 현황 및 구성 비율의 문제점	8
1. 경찰 계급별 인력구조 현황	8
2. 경찰 계급 구조의 문제점	16
III. 외국의 경찰 계급별 인력구조 비교	20
1. 미국	20
2. 프랑스	23
3. 독일	25
4. 영국	26
5. 일본	27
6. 시사점	29

IV. 경찰 계급별 인력구조의 개선방안	31
1. 경찰 계급별 인력구조의 합리적 개선방안	31
가. 경찰청의 직급구조 개선 추진 개요 및 경과	31
나. 경찰청의 직급구조 개선 과제의 주요 내용 및 계획	32
1) 직급구조 개선 추진 방향	32
2) 직급구조 개선을 위한 추진 과제	33
다. 추진 전략	35
2. 중장기적 경찰인력 계급구조의 운영 방안	36
3. 계급별 정원 진단 모형 개발 및 소요인력 확보	39
가. 정원(定員) 관리 개요	39
나. 정원소요 산정 접근방법	41
다. 경찰관 계급별 정원 소요 산정	45
1) 경찰청의 인력 정원 소요 산정방법	45
2) 중장기적 추가 소요 정원의 연도별 산출방법	46
3) 2020년까지의 계급별 추가 소요 정원의 연도별 추계(안)	47
V. 결론 및 정책적 제언	54
<참 고 문 헌>	57

표 목 차

<표 II-1> 경찰인력 및 경찰관 정원 변화추이	8
<표 II-2> 경찰관 1인당 담당인구 비교(명)	9
<표 II-3> 경찰관 계급별 인력 구성	10
<표 II-4> 경찰 계급별 인원현황과 타 직군 및 기관 비교	12
<표 II-5> 경찰·소방·일반직의 직급구조 비교	12
<표 II-6> 국가일반직공무원의 계급별 분포 현황	13
<표 II-7> 외국 경찰과의 비교	14
<표 II-8> 경찰과 국가일반직공무원의 평균승진연수 비교	16
<표 II-9> 경찰공무원과 일반직공무원의 퇴직시 계급현황 비교('05년~'09년) ...	17
<표 II-10> 근속연한에 따른 기본급 비교(단위: 천원)	18
<표 III-1> 미국 LA경찰 계급체계(LAPD)	21
<표 III-2> 일본 경찰관의 계급과 직무관계	28
<표 III-3> 일본 경찰관의 승진 연한과 채용별 비교	29
<표 IV-1> 정원 변경 요인	40
<표 IV-2> 정원산정 기법과 적용 대상 조직	42
<표 IV-3> 정원산정 및 인력 계획의 접근방법별 개요	44
<표 IV-4> 연도별·계급별 경찰관 소요 정원 변동 추계(推計)	50
<표 IV-5> 계급별 정원 비율의 연도별 증감 추계(推計) 전망	53

그림 목 차

<그림 II-1> 경찰 계급별 인원현황 비교('09년 기준)	9
<그림 II-2> 경찰 계급별 인원현황 비교('10년 8월말 기준)	11
<그림 II-3> 일반직공무원·일본경찰·한국경찰의 계급별 비교	14
<그림 IV-1> 경찰 계급별 인력구조의 개선방향	37

I. 서 론

1. 연구배경 및 목적

인사(人事)가 만사(萬事)란 말이 대변하듯 어떤 조직이든 인적자원관리의 효율적 운영은 조직의 경쟁력과 생산성을 좌우하는 가장 중요한 요소이다. 따라서 경찰조직과 기능의 활성화를 극대화 할 수 있는 인사전략과 목표를 설정하고 정원관리, 충원, 보직, 승진, 교육, 퇴직 등 인사관리의 각 요소들이 경찰청의 전략과 정합성(整合性; consistency)을 유지하면서 최대의 효율성을 발휘하도록 상호 연계된 종합적인 인사관리가 이루어져야 한다. 특히, 치안수요의 증가에 적극 대처해 나가기 위해서는 경찰청의 미션과 비전 달성을 위하여 확보되어야 할 인력 수요를 적절하게 예측하고, 정원 조정에 따른 중장기적인 연도별 정원 확보계획을 수립하여 정원을 확보해 나가는 것이 중요하다.

경찰 조직은 우리나라 중앙행정기관 중 가장 많은 인원을 보유한 대규모 조직이다. 2009년말 기준 현재 경찰인력은 총 131,513명으로 이 중 경찰관이 99,554명으로 전체 인력의 75.7%를 차지하고 있다. 여기에 최근 치안수요의 증가에 따라 신설 경찰서가 늘어나면서 향후 경찰인력은 이에 비례하여 증원(增員)될 가능성이 높다.

그런데 현재 경찰 인사는 여러 난제(難題)를 안고 있다. 그 중 중하위직의 비대(肥大)로 인한 침탐형·압정형 인력구조로 인한 문제가 가장 심각하며 우선적으로 문제해결이 절실히 요구되고 있다. 이를테면, 2010년 8월말 현재 전체 경찰관 10만 481명 중 순경·경장·경사(7급 이하) 등

하위직 경찰관은 6만 5800명으로 65.4%를 차지하고 있다. 반면 경위~경정 중간간부(5~6급)는 33.9%, 총경(4급) 이상 고위경찰은 0.5%에 불과하다. '10년 8월말 현재 경찰의 계급별 인원을 보면 경사가 33,698명으로 가장 많고 경위가 28,764명으로 두 번째로 많지만 경감은 3,753명에 불과하다¹⁾).

이로 인해서 중하위직 경찰관의 근무의욕 저하 및 지나친 승진경쟁으로 인한 인사철 치안공백 야기, 경찰의 만성적 인사적체와 일반 공무원에 비해 부족한 중간 간부의 비율, 직급과 계급의 불일치로 인한 지휘권 혼란, 하위직의 승진·보수에 대한 불만 심화 등등의 문제로 인해 치안서비스의 효율성을 저해하는 요인으로 작용하고 있다.

특히, 지난 2006년부터 경사 8년 근무자의 경우, 자동으로 경위로 승진하는 '경위 근속승진제²⁾'가 도입·시행된 이후 일선 치안현장에서 경위 계급이 관리자와 실무자로 혼재되어 팀장급 직책에 대한 보직 갈등 및 지휘통솔에 애로(厓路)가 발생하고 있다. 예컨대, '08년 기준 경위 현원 25,341명 중 보직을 부여받은 경위는 8,074명(31.9%)에 불과하다.

이 때문에 일선 파출소에서는 파출소장과 바로 밑의 순찰팀장을 경위 계급이 맡는 기형적인 구조가 나오는 등 현장 지휘권 혼란 문제가 심각

1) 불과 몇 년 전에 비해 하위직이 줄고 중간간부가 많이 늘었다고는 하지만 여전히 일반공무원과 비교하면 차이를 보이고 있다. 일반공무원의 경우 7~9급 57.7%, 5~6급 35.8%, 4급 이상 6.4%의 분포를 보이고 있다. 서울신문, 2010. 10. 1, 5면.

2) 2006년 3월 경찰공무원법을 개정해 8년 이상 근무한 경사가 경위로 근속승진할 수 있는 근거를 마련했다. 근속승진 기준은 징계, 휴직 등 승진 제한 요건에 해당하지 않는 98년 4월 7일 이전 경사 진급 경찰관이며 최근 3년간 근무성적 평정이 매년 40점(50점 만점)이상이어야 한다. 40점이 넘더라도 징계대상자 등 승진대상자 하위 40%는 탈락한다.

근속승진제도의 도입 역사를 보면, 하위직 공무원의 사기 진작을 위해서 도입된 것으로 지방직공무원은 '87년 2월에, 국가직공무원의 경우에는 '90년 12월에 8급까지 각각 시행하였으나 우리 경찰공무원은 '91년에 경장까지 근속승진을 인정하였으며 '93년 국가직과 지방직공무원이 7급까지 근속승진을 확대시행하면서 경찰은 '94년 경사까지 그 대상을 확대하였으며 이후 '98년에는 대상직급은 그대로 유지하되 근속승진 소요기간만 각각 1년씩 단축하였다.

했다. '10년 8월말 현재 경위 1만 2,889명의 보직을 보면 67%인 8,721명은 순찰팀원으로 근무하지만 순찰팀장도 3,037명(23%)이고, 1,141명(8%)은 파출소장으로 근무하고 있다. 같은 계급인 경위끼리 업무지시를 내려야 하는 상황인 것이다. 경위근속승진제 시행으로 경찰 4명 중 1명이 경위인 계급구조를 보이고 있어 일부 지구대등에서 명령체계가 흔들리고, 경찰 조직의 혼란과 이로 인한 치안 공백 등의 문제가 현실화되고 있는 것이다³⁾.

이러한 문제를 해소하기 위해 경찰청에서는 2011년에 매년 200~400명 수준이던 경감 승진자 수를 1천25명으로 확대하여 최대 5배까지 승진인원을 확대하기로 계획을 수립하여, 이미 행정안전부 장관의 승진 인사안을 결재했으며 기획재정부도 관련예산 25억원을 내년도 예산안에 반영했다⁴⁾.

이로써 경찰 중간 계급의 만성적인 인사 적체 해소에 어느 정도 숨통을 틔울 여지를 줬다. 나아가 중장기적으로 경위가 맡는 경찰서 계장은 경감으로, 경감 과장은 경정으로 직급을 올리는 것을 검토 중이다. 여기에다 70명 이상이 근무하는 1급지 경찰서의 지구대 대장은 경정으로, 순찰팀장은 경감으로 직급을 상향 조정할 계획이다⁵⁾. 이는 치안일선을 담당하는 중간관리자들의 직급을 한 단계 올려 치안현장의 대응력을 높이는 것이다.

3) 2010년 8월말 현재 파출소 등 치안일선에서 근무하는 전국 지역경찰 4만 2,566명 중 경위는 1만 2,889명으로 30%를 차지하고 있다. 2010년 현재 경위 근속승진('06년)으로 인해 경위 인원이 계속 증가하여 2018년 이후 약 4만 9천명 수준으로 경위 인원이 증가할 것으로 예상된다.

<표 1> 경위 근속승진에 따른 인력 추계(단위 : 명)

구 분	'10년	'11년	'12년	'13년	'14년	'15년	'16년	'17년	'18년
경위 인원	28,567	29,054	31,183	33,928	42,112	43,076	45,054	46,664	48,896

4) 경찰의 대규모 경감 승진안은 경찰의 만성적 인사적체 해소와 일반 공무원에 비해 부족한 중간 간부의 비율을 늘리기 위한 것이다. 서울신문, 2010. 10. 1, 5면.
5) 경찰청, 2015미래비전, 2009, 194면.

그럼에도 불구하고, 2010년 8월말 현재 경위 이하 계급이 94.5%나 차지하는 하위직에 편중된 계급구조를 해소하기에는 미봉책에 불과하다. 여기에다 현재 하위직이 지속적으로 요구하고 있는 경감근속승진제 도입 요구 등의 문제로 이어질 경우 향후 승진인사 적체의 악순환 구조를 연쇄적으로 양산할 가능성도 존재한다⁶⁾.

따라서 효과적인 인적자원관리를 위해서는 경찰 계급별 인력구성 비율과 계급 구조, 그리고 직급구조를 적정하게 조정하고 개선하는 것이 시급한 과제이다. 즉, 향후 경찰 인력증원과 더불어 적정한 계급별 인력구조를 갖추어 나가는 노력을 계속하여 추진해 나가기 위해서는 심층적인 분석을 통해 체계적으로 대응해 나갈 필요가 있는 것이다.

본 연구는 위와 같은 치안환경의 변화와 경찰 계급별 인력구조의 심각한 중하위직 편중이란 문제점을 주목하면서, 경위근속승진제 시행 이후의 문제점 분석을 토대로 경찰 계급별 인력구조의 합리적 개선방안과 중장기적 인력운영 개선방안을 제시하는 데 그 목적이 있다.

구체적으로 경찰 계급별 인력구성 비율의 합리적 개선방안과 이를 적정소요인력을 도출하기 위한 정원산정 기법의 적용을 통한 계급별 정원 확보방안 및 직급구조 개선방안, 경찰인력 계급구조의 중장기 운영계획

6) 근속승진제도 확대 시행 여론 분석 결과를 보면, 경사 이하 경찰관들은 경감까지 근속승진을 42%가 찬성하고, 경위 이상은 37% 찬성하는 것으로 조사되었다.

구분 항목	전체빈도(%)	경사이하	경위이상
현행대로	3(1.0)	3(1.0)	
경위까지	89(29.7)	75(29.5)	14(30.4)
경감까지	127(42.3)	110(43.3)	17(37.0)
경정까지	21(7)	17(6.7)	4(8.7)
총경까지	8(2.7)	8(3.1)	
폐 지	52(17.3)	41(16.1)	11(23.9)
계	300(100)	254(100)	46(100)

수립, 그리고 치안 중간관리층 및 현장 지휘관의 직급구조 개선 방안 등을 제시하는데 보다 구체적인 연구목표가 있다.

2. 연구내용과 범위

본 연구는 경찰 계급별 인력구성 비율과 계급 구조, 그리고 직급구조의 합리적 개선방안과 중장기적 인력운영 개선방안을 제시하는 데 연구 초점이 있다.

이를 위해 주요 외국의 경찰 계급구조에 대한 비교분석과 경위근속승진제 시행에 따른 경찰 계급별 인력구성 비율의 문제점 분석을 토대로 경찰인력 계급구조의 중장기 운영계획 수립 및 합리적 직급구조 개선방안을 제시하는데 주안점이 있다.

물론 기존에 경찰내부의 인사제도 개선방안과 여러 학자들의 관련 연구에서 다양한 개선방안이 이미 제시되고 있다. 그러나 경찰청의 인사제도 개선계획은 다른 공무원 직군(職群)과의 형평성과 직급 상향 조정시 소요될 예산 확보의 어려움, 국회에서 관련 법령 통과와 지난함 등의 현실적 한계로 인해 실현가능성을 확보하는 데 상당한 장벽을 넘어서야 한다. 이에 비해 학자들의 경찰 계급체계 및 직급구조 개선과 관련된 주장은 때로 이 같은 현실적 한계를 간과하고 지나치게 이상적으로 주장된 측면도 없지 않다.

위와 같은 양 측면을 고려하여, 본 연구자는 경찰 인사제도 개선과 관련된 기존의 여러 계획과 주장들을 종합적으로 수렴(收斂)하여 비교적 실현가능성이 높은 계급구조 개선방안을 제시함으로써 연구결과의 정책적 활용을 극대화하는 데 주력(注力)하였다.

따라서 연구내용은 다분히 경찰청의 ‘치안역량 강화를 위한 인력구조

개편’ 과, 『기본과 원칙 구현을 위한 7대 과제』 중 ‘직급구조 개선 추진’시 정책적 참고자료로써 유용성을 극대화하기 위한 실용적 관점에서 접근하였음을 밝혀 둔다.

본 연구의 장별 주요내용은 다음과 같다.

I 장에서는 연구의 배경 및 목적, 연구의 범위 및 주요내용, 연구의 방법 및 기대효과 등 연구의 전반적 방향을 제시하고 있다.

II 장은 경찰 계급별 인력구조 현황 및 구성 비율의 문제점과 경위근속 승진제로 시행 이후 계급별 인력 구성 비율의 변화 추이에 따른 문제점을 진단하였다.

III 장은 프랑스, 독일, 영국, 미국, 일본 등 선진 외국의 경찰 계급별 인력구조를 비교하고 그 시사점을 도출하였다.

IV 장은 경찰 계급별 인력구조의 개선방안을 제시하고 있다. 이를 위해 정원산정 진단 기법들을 검토하고, 경찰청의 인력구조 개선에 가장 적합한 접근방법을 제시하고 계급별 정원 개선안을 산출하였다. 구체적으로 계급별 인력구조의 합리적 개선방안과 중장기적 경찰인력 운영 방안, 그리고 현장 지휘관 직급구조 개선방안을 제시하고 있다.

V 장은 이상의 연구를 토대로 결론을 도출하고, 경찰 계급별 인력구조의 중장기적 개선방안과 관련된 정책적 제안을 제시하고 있다.

3. 연구의 방법 및 기대효과

본 연구의 방법은 기본적으로 비교연구(comparative study)와 문헌연구 및 각종 통계자료를 토대로 하였다. 특히, 선행 연구 검토를 통해 미국, 일본, 프랑스, 영국, 독일 등 선진 외국의 경찰 계급구조와 직급체계

에 대한 비교 분석을 통해 우리나라 경찰의 계급구조 개선방안을 제시하기 위한 시사점을 도출하였다.

하지만 경찰 인사와 관련된 구체적인 자료접근의 한계로 인해 보다 체계적인 문제 진단과 향후 계급별 인력구성 비율의 변화에 대한 시계열적 분석 등은 이루어지지 못해 아쉬움으로 남는다.

위와 같은 한계에도 불구하고 본 연구결과는 현재의 첨탑형 계급별 인력구조의 문제점 개선을 위한 중장기 인력운영방향 및 계급별 인력구조 개선을 위한 정책적 시사점을 제시함으로써 경찰 인력운영의 효율성 향상에 기여할 것이라 사료된다. 아울러 『경찰 비전 2015』의 전략과제인 ‘치안역량 강화를 위한 인력구조 개편’ 과제 추진과, 경찰청의 『기본과 원칙 구현을 위한 7대 과제』 중 ‘직급구조 개선 추진’시 정책적 참고자료로 활용 가능할 것이다.

II. 경찰 계급별 인력구조 현황 및 구성 비율의 문제점

1. 경찰 계급별 인력구조 현황

<그림 II-1>에서 보듯이 우리나라 경찰관 계급별 구성은 2009년말 현재 경위 이하가 대다수(94.5%)인 반면, 상위직은 소수(총경 이상 0.5%)에 불과하고 중간관리층(경감~경정)은 부족한 극단적인 에펠탑형 구조로, 경감 이상 관리자급으로 승진하기 위한 승진경쟁의 과열을 부채질하고 있는 실정이다.

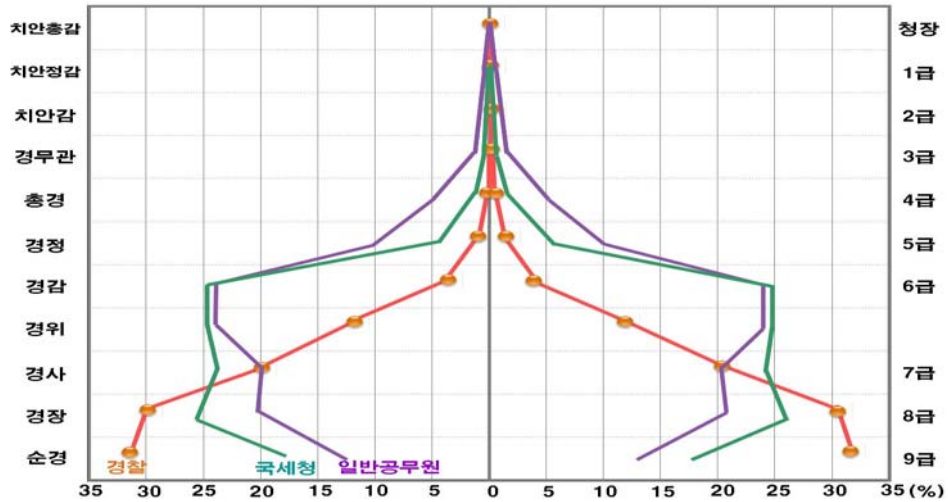
2009년말 기준 현재 경찰인력은 총 131,513명으로 이 중 경찰관이 99,554명으로 전체 인력의 75.7%를 차지하고 있으며, 일반직·기능직 등은 3,842명으로 약 2.9%를 차지하고 있다. 전의경은 28,117명으로 전체 인력의 21.4%를 차지하고 있다⁷⁾.

<표 II-1> 경찰인력 및 경찰관 정원 변화추이

총계(명)	'00년	'01년	'02년	'03년	'04년	'05년	'06년	'07년	'08년	'09년
경찰인력(명)	145,538	145,537	145,519	145,531	146,637	46,419	146,869	147,651	139,579	131,513
경찰관(명)	90,670	90,819	91,592	92,165	93,271	95,336	95,613	96,324	97,732	99,554

7) 경찰청, 2010 경찰백서, 352면.

<그림 II-1> 경찰 계급별 인원현황 비교('09년 기준)



출처 : 경찰청, 2010 경찰백서, 353면.

우리나라 경찰 1인당 담당인구는 498명으로, 선진 외국과 비교해 경찰인력이 여전히 부족한 것으로 나타나고 있다. 급변하는 치안환경에 적극적으로 대응하고 사회비용 감소를 통한 국가 발전을 뒷받침하기 위해서도 적절한 수준의 경찰력 확충이 반드시 필요한 실정이다.

<표 II-2> 경찰관 1인당 담당인구 비교(명)

국가	한국	미국	영국	프랑스	독일	호주	홍콩	일본
1인당 담당인구	498	354	381	273	310	413	252	498

※ 주: 경찰관수는 각 국 정부기관 홈페이지 게시자료, 인구수는 OECD의 「2008년 팩트북(Factbook)」 기준

출처 : 경찰청, 2010 경찰백서, 353면.

경찰은 국가공무원 중 특정직공무원으로 분류되며 치안총감·치안정감·치안감·경무관·총경·경정·경감·경위·경사·경장·순경 등 모두 11계급 체계로 이루어져 있다. 그 중 경위이하 경찰관은 전체인력의 약 94.5%를, 경정이하 경찰관은 99.5%를 차지하는 등 타 부처에 비해 매우 열악한 첩탐형 구조를 가지고 있어, 승진적체로 인한 조직원들의 사기가 저하되는 일이 없도록 적절한 계급구조의 개선이 요구되고 있다.

<표 II-3> 경찰관 계급별 인력 구성

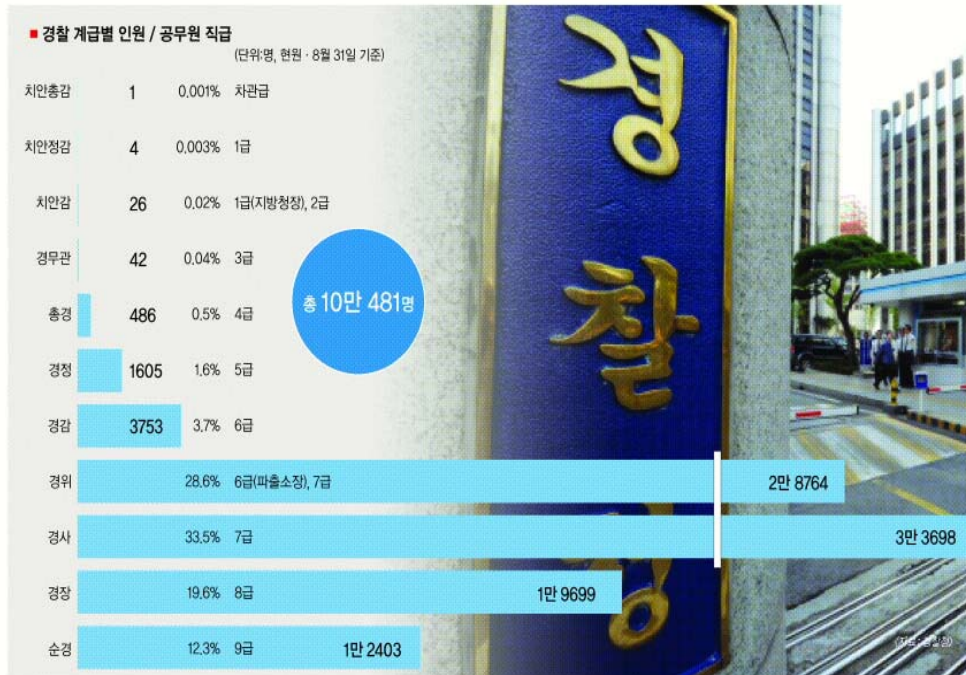
총계 (명)	치안 총감	치안 정감	치안감	경무관	총경	경정	경감	경위	경사	경장	순경
99,554	1	4	26	34	465	1,516	3,483	11,694	20,406	29,557	32,368

출처 : 경찰청, 2010 경찰백서, 353면.

'10년 8월말 현재 경찰 계급별 인원을 보면, 전체 경찰관 10만 481명 중 순경·경장·경사(7급 이하) 등 하위직 경찰관은 65,800명으로 65.4%를 차지하고 있다. 반면 경위~경정 중간간부(5~6급)는 33.9%, 총경(4급) 이상 고위경찰은 0.5%에 불과하다.

그러나 '06년부터 경위근속승진제가 도입된 이후 경위가 일선 지구대와 파출소의 순찰팀원으로 활동하면서 실질적으로는 치안현장의 실무인력으로 활동하고 있고, 향후 1급지 경찰서의 순찰팀장을 현재의 경위에서 경감으로 직급을 상향 조정할 계획에 있어 초급간부로 분류하기에는 무리가 있다. 이에 따라 '10년 8월말 현재 경위 이하 계급이 94%나 차지하는 하위직에 편중된 계급구조를 보이고 있다.

<그림 II-2> 경찰 계급별 인원현황 비교('10년 8월말 기준)



출처 : 서울신문, 2010. 10. 1, 5면.

이 같은 인력구조는 <표 II-4>에서 보듯이 타 부처 일반공무원과 비교하면 그 차이가 더욱 크게 나타난다. '09년말 국가직 일반공무원의 경우 7~9급(경위 이하) 56.9%, 5~6급(경정~경감) 36.4%, 4급(총경) 이상 6.7%의 분포를 보이고 있다. 지방직 일반공무원의 경우에는 7~9급 63.1%, 5~6급 35.3%, 4급 이상 1.6%의 분포를 보이고 있다.

비교대상인 다른 청단위 기관과 비교해도 7~9급의 비율에 있어서도 경찰청이 경위 이하가 94.5%로 압도적으로 많은 비율을 보이고 있다. 경찰조직에서 실질적 중간관리자인 경정~경감(5.0%)의 경우에는 무려 약 6배의 격차를 보이고 있어 경찰 조직의 계급별 인력구성 비율이 얼마나 열악한 상태인지를 단적으로 보여주고 있다.

<표 II-4> 경찰 계급별 인원현황과 타 직군 및 기관 비교

(’09년 기준, 경찰청 ’10.1월 기준)

구 분		경찰청	국가 일반직	지방 일반직	국세청	병무청	관세청	해경청
4급 이상 (총경 이상)	정원(명)	529	6,739	3,452	346	64	110	50
	비율(%)	0.5	6.7	1.5	1.9	4.1	3.0	0.7
5~6급 (경정~경감)	정원(명)	4,999	36,705	76,006	5,570	467	1,162	455
	비율(%)	5.0	36.6	33.8	30.4	29.7	31.2	6.8
7~9급 (경위~순경)	정원(명)	94,025	56,788	145,748	12,439	1,043	2,450	6,211
	비율(%)	94.5	56.7	64.7	67.7	66.3	65.8	92.5

더구나 이 같은 하위직 중심의 인력구성 문제는 특정직 공무원인 경찰의 계급체계가 일반직 공무원의 9계급과 달리 차관급인 치안총감을 제외하고 치안정감부터 순경까지 10단계, 11계급으로 구성되어 있는 인력구조로 인해 하위직 경찰관들이 승진·보수 측면에서 다른 공무원보다 불이익을 받는다고 푸념하는 것과는 무관치 않다.

<표 II-5> 경찰·소방·일반직의 직급구조 비교

경찰직	치안 총감	치안 정감	치안감	경무관	총경	경정	경감	경위	경사	경장	순경
일반직		1급 관리관	2급 이사관	3급 부이사관	4급 서기관	5급 사무관	6급 주사	7급 주사보	8급 서기	9급 서기보	

출처 : 경찰공무원법 제2조, 공무원임용령 제3조

이러한 불합리한 경찰의 계급구조는 다른 국가공무원이나 일본의 경찰과 비교해 보면 그 심각성이 여실히 드러난다.

구체적으로 살펴보면 <표 II-6>의 '09년말 일반직 국가공무원의 4급 이상은 6.7%, 5~6급은 36.4%, 7급 이하는 57.1%인 반면 경찰의 총경 이상은 0.5%, 경정~경감은 5.0%, 경위 이하는 95.5%의 분포를 보이고 있다.

<표 II-6> 국가일반직공무원의 계급별 분포 현황

일반직(연구직·지도직 제외) 공무원 정원(2009년말) 현황							
국가직	계급	정원(명)	비중(%)	지방직	계급	정원(명)	비중(%)
고위공무원		976	1.0	고위공무원	39		
				1급	11	0.1	
				2급	66		
	3.4급	675	0.7	3급	300	0.2	
	4급	2974	2.9	4급	2584	1.4	
	4.5급	2148	2.1				
	5급	1만 2112	11.9	5급	1만 5261	8.1	
	6급	2만 4979	24.5	6급	4만 8996	26.1	
	7급	2만 896	20.5	7급	5만 8669	31.2	
	8급	2만 1784	21.4	8급	4만 3385	23.1	
9급	1만 5479	15.2	9급	1만 8730	10.0		

<자료: 행정안전부>

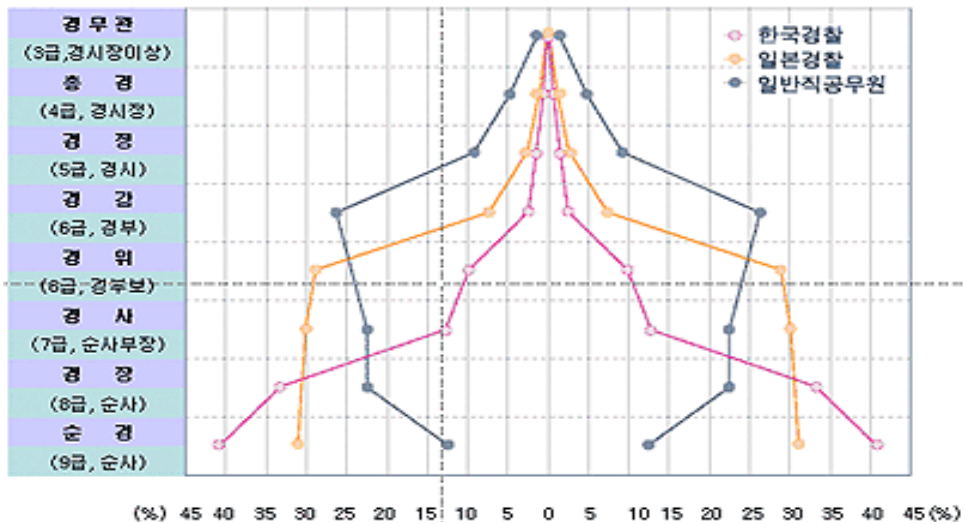
경찰관 직급별에 있어 선진외국과 비교하여 보면 <표 II-7>과 같이 주요 선진국 경찰에 비해서도 열악한 상황이다. 선진국 경찰의 경우 경감~경정의 중간 계급의 비율이 약 30%대를 유지하고 있어 조직의 안정성을 기할 수 있는 데 비해 한국의 경우 중간 직급이 5%에 머물러 있어 심각하게 하위직 편중으로 이루어져 있음을 알 수 있다.

<표 II-7> 외국 경찰과의 비교⁸⁾

구분('04년 형사정책연구원 기준)		한 국	일 본	독 일	미국	프랑스
계 급 수		11	9	9	7~9	8
점유 비율 (%)	상위계급(총경 이상)	0.5	0.56	0.7	0.9	1.7
	중간관리자(경정·경감)	5.0	10.1	27.8	14.2	12.7
	실 무 자(경위 이하)	94.5	89.3	71.5	84.8	85.6

특히, 이웃 일본 등에 비해 중간관리자 비율이 너무 낮아 승진적체가 심화되고 있고, 하위직 편중의 직급구조는 과도한 승진경쟁을 초래하고, 대다수가 하위직으로 퇴직하여 보수·연금 등에서 불이익을 받게 된다.

<그림 II-3> 일반직공무원·일본경찰·한국경찰의 계급별 비교



8) 경찰청 경찰백서, 2009, 318면.

이웃 일본 경찰과 비교하면, 우리의 경정~경위에 해당하는 경시~경부보 비율이 38.6%, 순사부장(경사) 이하가 60.8%로 우리의 계급구조보다는 훨씬 더 안정적인 구조임을 알 수 있다.

이와 같이 하위직이 지나치게 많아 마치 에펠탑과 같은 기형적인 계급구조를 지니게 된 이유는 경찰 인력 증원시마다 취급하는 업무에 상응하는 적절한 계급별 안배를 고려하지 않고 단순한 인력의 증가에만 중점을 두어 최하위 계급인 순경 위주로 증원되어 왔기 때문이다. 그간 부분적으로 계급조정이 이루어져 왔으나 대폭적인 계급구조 개선사례는 없었으며 계급간 인력 불균형에 대한 관심과 개선노력도 부족하였던 것이 사실이다.

2. 경찰 계급 구조의 문제점

경찰의 불합리한 계급구조는 여러 가지 문제점을 안고 있는데 그 중 가장 큰 문제점은 승진의욕을 상실한 경찰관의 사기저하이다.

구체적으로 <표 II-8>에서 보듯이 '08년 공무원 총조사에 따르면, 일반직 공무원의 경우 9급에서 5급으로 승진하는데 소요되는 기간이 27년 5개월이지만 경찰의 경우 순경에서 경정 승진까지 35년 1개월이 소요된다. 순경 입직 후 경위까지 승진하는 데는 19.7년, 경감까지 승진하는 데는 28.2년이 소요된다. 그런데 일반공무원은 6급(경감)까지 15년에 불과하다. 개인적 편차를 고려하면 이 격차는 더 벌어질 수 있을 것이다.

<표 II-8> 경찰과 국가일반직공무원의 평균승진연수 비교

구 분	9급→8급	8급→7급		7급 → 6급		6급→5급			
	순경→경장	경장→경사	경사→경위	경위→경감	경감→경정				
경찰공무원	5	6.8	11.8(累)	7.9	19.7(累)	8.5	28.2(累)	6.9	35.1(累)
국가일반직	4	6.6	10.6(累)	7.2		17.8(累)	9.7	27.5(累)	

출처: 김원중, 경찰의 직급구조 실태와 발전 방향, 진성호 의원 주최 『경찰 처우개선을 위한 정책 토론회』 발표논문, 2010. 10. 27, 123면.

이러한 이유 때문에 경찰관이 승진이나 처우에서 상대적으로 불이익을 받아왔다는 불만이 적지 않았다. 재직 기간 중 총 봉급도 적고, 연금 수령액도 일반 공무원에 비해 적은 것이다.

둘째, 대부분의 경찰관이 순경으로 경찰에 입문하여 평생을 근무하고

도 경사(경위근속승진제 시행 이후부터는 경위)로 퇴직하게 되는 현실은 개인의 발전을 기대하기 어려워 직무에 충실하지 못하고 무사안일의 풍조가 나타나는 등 조직발전을 저해하는 요인으로 작용하여 왔으며 우수 인력의 확보에도 어려운 점이 많았다.

<표 II-9>에서 보듯이 구체적으로 퇴직시 직급을 일반직과 비교해 보면 일반직은 7급 이하로 26.3%만 퇴직하고 있는 반면, 경찰은 경위 이하로 83.4%가 퇴직하고 있어 대다수의 경찰공무원은 근속승진 대상인 경위까지만 승진을 하고 경감으로의 승진은 지나친 병목현상에 의하여 제한되고 있다. 즉, 기회의 상실을 가지고 있는 것이다.

<표 II-9> 경찰공무원과 일반직공무원의 퇴직시 계급현황 비교('05년~'09년)

구 분	계		4급 이상 (총경 이상)	5급 (경정)	6급 (경감)	7급 이하 (경위 이하)
경찰·소방	인원	10,532명	432명	558명	758명	8,784명
	비율	100%	4.1%	5.3%	7.2%	83.4%
일반직 (국가·지방)	인원	38,093명	5,891명	8,101명	14,065명	10,036명
	비율	100%	15.5%	21.3%	36.9%	26.3%

셋째, 승진이 어렵게 되어 보수면에서도 일반직 공무원에 비해 상대적으로 불이익을 받게 되는 등 사기저하의 구조적인 요인이 되었던 것이다.

- ▶ 5급(경정)까지 평균 승진 소요 연수 : 경찰 35.1년 / 일반직 27.5년
- ▶ 경찰은 경위(7급) 이하 퇴직 83.4% / 일반직은 7급이하 퇴직 26.3%
- ▶ 연금 월 평균 지급액(만원) : 경찰 175 / 국가일반직 183 / 공안직 200 / 교육직 234

구체적으로 <표 II-10>에서 보듯이 근속연한에 따른 기본급을 비교하면, 근속연한이 높아질수록 공안직과 일반직공무원보다 낮게 지급되고 있음을 알 수 있다.

일반직 공무원을 봉급을 기준으로 경찰직과 공안직 공무원의 우대율을 비교하면 공안직 공무원은 일반직 공무원보다 평균 5.5% 우대하고 있지만 경찰직은 평균 3.0% 우대하고 있어 경찰직은 공안직에 비해 3.3% 적은 우대율을 보이고 있다.

<표 II-10> 근속연한에 따른 기본급 비교(단위: 천원)

근속연한 공무원종류	1년차	5년차	10년차	15년차	20년차
경찰직	995	1,313	1,576	1,810	2,126
일반직	920	1,274	1,605	1,863	2,211
공안직	972	1,333	1,683	1,945	2,308

출처 : 치안정책연구소, 경찰 보수 현실화 방안 연구, 2008.

거기다가 보수체계의 문제점도 있는 바, 일반적으로 지적되는 경찰공무원 보수체계의 문제점은 대체로 업무특수성의 반영 미흡, 대외공정성 미확보, 기본급과 수당체계의 문제점 등이 지적되고 있다. 이 같은 보수체계의 문제점 개선을 위한 방안으로는 대외 공정성 확보, 수당 및 활동비의 현실화, 경찰업무의 특수성을 반영한 보수 체계 마련, 독자적인 경찰직 보수 결정체계 구축, 경찰조직의 인력구조 특성을 반영한 보수체계 개선 등이 제시되고 있다⁹⁾.

요컨대, 경찰 업무의 특성상 근무시간 및 업무량이 과다하고, 업무의

9) 임효창, 경찰업무 특수성에 따른 보수 결정요인 비교분석, 경찰청 연구용역 보고서, 2006. 12, 82-92면.

난이도와 위험성 또한 상대적으로 높으며, 교대근무 및 야간근무로 인한 심리적 스트레스 또한 높은 편이다.

그런데 이에 비해 11단계에 이르는 다층적 계급구조와, 하위직 중심의 열악한 점탑형 인력구조로 인해 승진소요년수의 장기화와 승진적체가 심각하여 사기저하를 유발할 뿐만 아니라 격심한 승진경쟁으로 업무공백 현상을 야기하기도 한다.

경찰의 중간관리층이 현저히 부족한 현재의 계급구조는 일선 현장의 사법경찰관 부족 현상을 초래하여 긴급체포권이 없는 경사 파출소장이 인접 경위 파출소장이나 경찰서 계장의 조력을 받아 사건을 처리하는 등 수사업무의 대부분을 경사 이하인 사법경찰리가 수행함으로써 법 따로 현실 따로의 권한과 책임의 불일치 현상을 일반화시켰으며 국민의 인권 보장을 위한 법집행상의 정당성과 적법성의 확보가 미흡하였다. 결국 고도의 판단력과 전문지식을 요하는 현장에서의 대응역량이 부족하여 국민에게 만족할 만한 치안서비스를 제공하지 못하게 되었던 것이다.

이러한 계급구조의 문제점은 경찰관 개개인의 사명감과 소명의식에 의존하여 해결할 수 있는 개인적 차원의 문제가 아니라 구조적인 문제이다. 따라서 “경찰계급구조 개선 및 직급의 상향 조정”이 절실한 것이다.

Ⅲ. 외국의 경찰 계급별 인력구조 비교¹⁰⁾

1. 미국¹¹⁾

미국의 경찰직급체계는 각 주별로 상이하나 일반적으로 경찰국장에 대하여는 관할 시장이 임명하는 제도로 구성되어 있다. 즉, 미국 대도시의 경찰은 시장의 임명하에 시장의 지휘감독을 받아 업무를 처리하고 있다.

미국의 통상적인 경찰관 계급은 경찰청장, 차장, 경감, 경위, 경사, 경장, 순경으로 구분된다. 경찰청장은 시정부가 임명하거나 선출하는 경찰기관의 최고책임자이며 차장은 경찰기관의 서열 2위의 행정관리관 혹은 주요부서의 장으로 보좌관 또는 Major라고도 한다. 경감은 특정지역의 책임자로 경찰서의 계급장인데 대장이라고도 불린다. 경사는 일정 경찰계급의 책임자로 형사대와 같은 작은 단위에서는 최하위의 경찰인력 운용자로 활동한다. 순경은 최하위의 계급으로 일선업무를 수행한다.

미국은 자치경찰제가 발달하여 지역마다 다양한 계급간의 특색을 보이고 있는 바, 캘리포니아 주의 제복경찰관은 7등급의 계급으로 구성되어 있는 반면, 뉴욕 주의 경우는 10등급으로 이루어져 있다.

대표적인 LA시의 경우 경찰직급체계는 총 7단계로 구성되어 있으나, 각 단계는 내부적으로 급여 등에 의하여 2개 내지 3개의 세부적 단계로 구분하고 있다.¹²⁾ 이러한 세부적인 직급은 급여체계의 차등과 주어진 업

10) 신현기, 경찰 계급단계 및 구성비율의 적정성 분석에 관한 연구, 치안연구소 연구보고서 2004-5, 2004, 26-52면을 요약 정리함.

11) 김원중, 경찰의 직급구조 실태와 발전 방향, 진성호 의원 주최 『경찰 처우개선을 위한 정책 토론회』 발표논문, 2010. 10. 27, 105-106면.

무수행 능력에 따른 구별을 위한 것으로 보인다.

<표 III-1> 미국 LA경찰 계급체계(LAPD)

(단위 : 명)

총	Chief of Police	Deputy Chief		Commander	Captain			Lieutenant		Sergeant · Detective					Officer		
		Deputy Chief II	Deputy Chief I		Captain III	Captain II	Captain I	Lieutenant II	Lieutenant I	Sergeant		Detective			Officer III	Officer II	Officer I
										Sergeant II	Sergeant I	Detective III	Detective II	Detective I			
10,310	1	3	8	17	34	17	18	169	92	465	739	343	713	637	2320	4734	

현재 LAPD에는 약 10,310여명이 근무하고 있으며, 인구는 3백여만명이 거주하고 있다. 미국 LA 경찰의 경우 경찰시험 합격 후 경찰학교(Police Academy)에 입교시 Police Officer I 이 되며, 경찰학교(Police Academy)에서 6개월의 교육을 이수한 후 18개월의 수습기간이 지나면 자동적으로 Police Officer II가 된다. 또한 Police Officer II에서 3년간 근무를 하면 Police Officer III가 된다. Police Officer III는 현장에서의 감독자로서의 지위를 가진다. 또한 Police Officer III는 상위직급인 경사(Sergeant) 또는 형사(Detective)로의 길로 진출할 수 있다. Police Officer에서 상위직급인 경사(Sergeant) 또는 형사(Detective)로

12) http://www.joinlapd.com/career_ladder.html. 2010.6.20.방문.

진출하기 위한 기간은 4년 후에 진급할 수 있다.

경사(Sergeant)는 다시 경사(Sergeant I, II)로 나뉘며, 경사(Sergeant I)는 경찰관과 시민의용경찰을 감독하며, 일선 사무를 감독한다. 경사(Sergeant I)에서 경사(Sergeant II)로 승진하기 위하여는 면접시험을 거치며, 업무는 행정사무와 특별한 사무를 감독하는 지위를 가진다.

형사(Detective)는 형사(Detective I, II, III)로 구분하며, 형사(Detective I)는 형사시험과 면접을 통과한 경우 주어진다.¹³⁾ 형사(Detective II)는 형사(Detective I)과 Police officer에 대한 감독자로서 그들에 대한 교육 등을 담당한다. 형사(Detective III)는 중요범죄 등에 대하여 형사(Detective I, II)에 대한 지휘권을 가진다.

경위(Lieutenant)는 경위(Lieutenant I, II)로 구분하고 있으며, 경위(Lieutenant I)는 경사(Sergeant) 또는 형사(Detective)에서 2년 재직 후에 시험과 면접으로 승진할 수 있다. 경위(Lieutenant I)는 파출소(Police division) 또는 조사팀을 감독하는 지위를 가진다. 경위(Lieutenant II)는 경위(Lieutenant I)에서 면접만을 통해 승진하며, 업무는 형사부의 업무 또는 경찰공무원을 감독하며, 경찰서장의 승인을 받아 모든 보고서의 최종 권한을 가진다.

경감(Captain)은 경감(Captain I, II, III)으로 구분되며, 경위(Lieutenant)에서 1년을 마친 후 시험과 면접을 통해 경감(Captain I)으로 승진할 수 있다. 경감(Captain I)은 지역순찰대의 부서장이 된다. 경감(Captain II)은 경감(Captain I)에서 면접을 통해 승진하며, 특정지역의 부서장이 되며, 경감(Captain III)은 경감(Captain II)에서 면접을 통해 승진하며, 특정지역 또는 지역의 책임자가 된다.

총경(Commander)은 경감(Captain)에서 시험과 면접을 통과해 승진하

13) 때때로 형사는 LA시에서 범한 범죄에 대하여 해외 또는 타 주에 가서 조사를 하기도 한다.

며, 4개 지역구와 본부국의 부책임자가 된다.

치안감(Deputy Chief I)은 총경(Commander)에서 1년 이상 경험을 가진 후 치안감으로 승진할 수 있다. 경찰국에서 제2인자의 지위를 가지며, 부국장 또는 부책임자가 된다. 치안감(Deputy Chief II)은 경찰국의 각 국의 사무와 기능 등의 업무를 지시한다.

경찰국장(Chief of Police)은 경찰국의 최고위직이며, 경찰국의 총 책임자가 된다.

2. 프랑스

프랑스의 경찰인력은 공무원법상 특별한 지위를 갖는 경찰관과 일반적인 공무원의 지위를 갖는 일반행정직으로 구분된다. 계급구조는 특수한 경찰관의 지위에 맞게 3개의 직군으로 구분하고 같은 직군 내에서는 복수직급제가 실시되고 있다.

가. 프랑스 경찰의 계급구조

1) 경정 이상의 기획 및 지휘 직군(경무관 이상의 직군 포함)

경정 이상의 계급으로 전체의 2%의 비율을 차지한다. 이 중 30%는 경찰에 근무하는 기술 및 행정직 공무원 중에서 4년 이상의 경력을 가진 자 중에서 시험을 통해 선발하고 나머지 10%는 경감 중에서 심사과정을 통해 선발하고 있다.

지휘직군의 경찰관은 체포를 결정할 수 있는 권한을 소유하고 있다.

이 직급에서는 경정, 총경보, 총경 등의 3개의 계급으로 나뉘고, 연차에 의해 승진하는 방식을 취하고 있다.

경무관 이상과 경찰청의 국장은 전적으로 내무부장관의 재량에 의해서 승진이 결정되며 국무회의를 통해 승인된다.

2) 경위·경감의 지도 및 통솔 직군

경위와 경감급은 프랑스 경찰의 전체 계급에 있어서 약 13%를 차지하고 있다. 계급구조는 경위, 경감보, 경감의 3단계로 이루어지고 있으며 이들은 사법경찰관으로서 수사를 지휘하는 임무를 갖고 있다.

경위 계급의 경찰관 충원은 60%를 전문대 이상의 학력을 가진 자 중에서 선발하고, 30%는 4년 이상의 경찰관 경력을 가진 자 중에서 시험을 통해 선발하는 방식을 따르고 있다. 이들은 11개월의 이론 교육과 6개월의 실습을 마치고 내무부장관에 의해 경위로 임용된다.

3) 경사 이하의 집행 및 적용 직군

경사 이하의 집행 및 적용직군은 순경, 경장, 경사에 해당한다. 이 직군은 프랑스 전체 경찰관 계급 중에서 약 85%를 차지하고 있다. 순경 모집은 고졸 학력 이상으로 시험을 거쳐 선발하며, 11개의 경찰학교에서 8개월의 교육과 3개월의 실습을 거쳐 순경으로 임용하고 있다. 순경 보직에서 최소 2년 이상 재직을 의무화하고 있으며 일반적인 경찰업무를 수행하며 사법경찰이 되어 직무를 수행하고 있는 동시에 보조경찰이나 의무경찰을 지도하고 있다.

4) 보조경찰관

보조경찰관은 1997년 10월 청년고용 증진을 위한 법률 제10조에 의

거하여 치안업무에 종사하는 경찰보조인력으로 프랑스의 심각한 청년실업 문제를 해소하고 치안불안을 감소시키려는 목표달성을 위해 실시되고 있다. 이들은 선발된 후 6-8주간의 경찰학교 교육 후에 주로 경찰서 내에서 안내, 경찰관의 순찰동행 등 경찰의 치안보조 업무에 종사한다. 따라서 엄격한 의미로 경찰관은 아니다.

나. 경찰 계급구조

프랑스 경찰계급은 정복경찰관과 사복경찰관으로 구분되나 계급구조는 동일하다. 경찰계급은 크게 초급, 중급, 고급의 3단계로 구성되는 데 초급 계급은 순경·경장·경사, 중급경찰은 경위·경감·경감고참, 고급경찰은 경정·경정고참·총경의 총 9개 계급으로 구성되어 있다.

다만 사복경찰이 경찰고급관료로 사복을 착용하고 임명제인 데 비해, 정복경찰은 경정계급까지 승진할 수 있다.

3. 독일

독일의 경찰계급은 통상적으로 순경급에서 인구 40만명을 전후한 지역의 대단위 경찰서장급에 이르기까지 12계급으로 구성·운용되고 있다. 각 주마다 약간은 다른 계급체계를 갖고 있으나, 같은 경찰관 계급이라도 내부적으로 승급에 있어서 분명한 차이를 가지고 운영되고 있어 계급간의 차이에 대한 의미는 별로 크지 않다. 또한 주에 따라서는 하급직 경찰관들의 경우 제복에 계급장을 부착하지 않고 근무하기도 한다.

경찰관의 계급구조는 일반경찰직 공무원인 경찰서장까지만 부여되고,

우리나라의 지방경찰청장급 이상에 해당하는 경찰관서장들은 임명직 공무원이다. 특히 독일은 대부분의 주에서 경찰국장을 경찰관이 아닌 별정직 민간인으로 임명함으로써 민간에 의한 경찰통제를 통하여 정치적으로 중립을 기하는 외에 경찰권의 비대화를 방지하고, 민주성을 실현하고 있는 것으로 평가되고 있다.

4. 영국

영국 경찰은 52개의 지방경찰청으로 구성되어 있으며 지방경찰청의 관리는 내무부장관, 지방경찰위원회, 지방경찰청장의 3자가 권한과 책임을 분담하는 3두 체제의 형태를 갖고 있다. 이 같이 내무부장관-경찰위원회-경찰청장이 상호견제와 균형을 유지하며 삼각관리체계의 특징을 띠는 영국 경찰의 계급은 수도인 런던경찰청과 다른 경찰청에서 약간 다르다. 경정 이하에 해당하는 계급은 동일하나 총경 이상의 계급인 경우 그 단계와 명칭이 확연히 다르다. 런던경찰청에서는 11개의 경찰계급을 갖고 있으나 그 밖의 경찰청에서는 7개의 경찰계급으로 구성되기도 했다.

영국 경찰계급은 런던의 수도경찰청을 제외하고 전체의 표준계급을 보면 경찰청장, 총경, 경위, 경사, 순경으로 구성되어 있다. 여기에 지방자치단체마다 그 책임이나 관할 영역에 차이가 있는 관계로 필요한 중간계급을 추가로 활용하고 있는 바 보좌관, 경정, 경감의 계급을 두고 있기도 하다.

수도에 위치한 런던시 수도경찰청의 경찰관 계급은 경찰청장, 차장, Assistant Commissioner, Deputy Assistant Commissioner, 총경, 경정, 경감, 경위, 경사, 순경의 11계급으로 구성되어 있다.

런던시 경찰청은 경찰청장, 총경, 경정, 경감, 경위, 경사, 순경의 7계급으로 구성되어 있다.

5. 일본¹⁴⁾

일본의 경찰직급체계는 경찰법 제62조에서 9개의 계급으로 정하고 있다.¹⁵⁾ 이러한 일본경찰관의 직무에 대하여 이법 제63조에서 “상관의 지휘 감독을 받아 경찰의 사무를 집행한다”고 정하고 있다.

일본의 경찰조직은 이원적으로 이루어져 있으나 계급체계는 거의 동일하게 구성되어 있다. 즉, 국가공무원과 지방공무원의 이원적인 구조로 구성되어 있다. 즉, 경찰청에 근무하는 경찰관과 도도부현에 근무하는 경시정 이상의 경찰관(지방경무관)은 국가공무원이고, 도도부현에 근무하는 경시정 이하의 경찰관은 지방공무원이다. 이러한 경찰조직은 경찰청장관을 정점으로 하여 피라미드형 계급사회를 형성하고 있다. 단 경찰청장관은 최고위직이나 계급을 가지고 있지는 않다.

일본의 경찰인력은 국가경찰과 지방자치경찰로 구분하여 볼 수 있다. 지방에 근무할 경우에도 경시정(총경)이상의 경우 도도부현 경찰본부직원이나 국가공무원법의 적용을 받으며, 지방경찰직원은 도도부현에 근무하는 경찰관은 지방공무원법의 적용을 받는다. 즉 지역에 상관없이 경시정 이상의 경우는 국가경찰공무원으로 보하고 있다. 이는 일본경찰제도가 국가경찰과 자치경찰이라는 이원적인 제도를 가지므로 나타나는 현상으로 경찰의 효율성을 높이고 인사의 적체를 감소시키기 위한 특징을 가지

14) 김원중, 경찰의 직급구조 실태와 발전 방향, 진성호 의원 주최 『경찰 처우개선을 위한 정책 토론회』 발표논문, 2010. 10. 27, 103-104면.

15) 일본경찰법, 제62조(장관제외) 계급은 경시총감, 경시감, 경시장, 경시정, 경시, 경부, 경부보, 순사부장, 순사이다.

고 있다.

<표 III-2> 일본 경찰관의 계급과 직무관계¹⁶⁾

계급	경찰청	경시청	縣경찰본부 (대)	경찰본부 (소)	경찰서 (대)	경찰서 (소)
—	장관	—	—	—	—	—
경시총감	경시총감	—	—	—	—	—
경시감	차장·국장 심의관 경찰대학교장 관구경찰국장	부총감 부장	본부장	—	—	—
경시장	과장 관구경찰국부장	부장	부장	본부장	—	—
경시정	실장 이사관	참사관 과장	부장	부장	서장	—
경시	과장보좌	과장 관리관	과장	과장	부서장	서장
경부	계장	계장	과장보좌	과장보좌	과장	과장
경부보	주임	주임	계장	계장	계장	계장
순사부장	계	계	주임	主任	주임	주임
순사	—	계	계	계	계	계

출처: 김원중, 경찰의 직급구조 실태와 발전 방향, 진성호 의원 주최 『경찰 처우개선을 위한 정책 토론회』 발표논문, 2010. 10. 27, 103면.

일본의 경찰계급체계를 보면 다음 <표 III-2>와 같은 바, 우리나라와 유사하게 경찰청장을 정점으로 피라미드형의 계급사회를 형성하고 있지만, 그 계급은 일정한 직무를 수행할 능력과 책임을 갖고 있는 것을 표상하는 것이고, 상하의 지휘감독관계를 나타내는 직제와 다르다.

16) [http://www.yahoo.co.jp/2010. 10. 20일](http://www.yahoo.co.jp/2010.10.20) 방문. 김원중, 앞의 글 참조.

<표 III-3> 일본 경찰관의 승진 연한과 채용별 비교

경시총감	장관·차장			
경시감	48 ~ 49세	(일부 경시총감)	(일부 경시장)	
경시장	40 ~ 41세	연령제한없음		
경시정	33세6개월	43 ~ 44세정도	50 ~ 53세정도	
경시	25 ~ 26세	35세6개월	40세정도	
경부	23세	29세	29세6개월	
경부보	22세 이상	25세	25 ~ 26세	
순사부장		22세이상	24세	22 ~ 23세
순사			22세이상	18歲이상
계급 채용	I종 경력	II종 경력	대졸	고졸
			비경력	

※ 주 : 비경력자의 경우 승진이 가장 빠른 모델, 경력의 경우 평균임.

6. 시사점

선진 외국의 경찰계급은 각국의 특수성에 따라 약간씩 서로 다른 모습을 보이고 있으나 대체로 다음과 같은 특징을 보이고 있다.

첫째, 계급체계는 각 국가와 한 국가 내의 각 지역별 특성에 따라 다양한 계급구조를 갖고 있으나 대개 7~9개의 계급으로 간소하게 구성되어 있으며, 계급과 상관없이 기능 중심으로 인력운용이 이루어지고 있다.

둘째, 중간관리층 인력이 적절히 구성되어 조직 전체의 지휘와 통제의 허리역할을 하면서 조직의 균형자 역할을 해 주고 있음을 알 수 있다.

셋째, 정복 경찰관과 사복경찰관으로 구분하거나, 일정계급(대개 경정

또는 총경)까지만 승진이 가능한 직업경찰관과 지휘를 담당하는 간부(우리나라의 지방경찰청장에 해당하는 경찰관서장과 경찰국장)는 임명직 또는 선출직 공무원으로 보하고 있는 경우를 볼 수 있다. 이는 경찰조직 내부의 지휘통제의 효율성을 기하는 측면도 있지만 경찰관은 법질서 확립과 치안역량 확충에 전념케 함으로써 전문성을 강화하고, 민간에 의한 경찰통제를 통하여 정치적 중립성과 조직 관리운영상의 민주성을 확보해 주고 있는 것이다.

넷째, 경찰관 호칭 및 계급장을 단순화하고 있다. 예컨대, 독일의 경우 제복에 표시하는 계급장을 아예 부착하지 않거나 하더라도 계급구조를 단순화하되 승급의 차이를 명확히 함으로써 외부적으로는 일반 국민들의 법집행 담당자인 경찰관에 대한 정당한 권위가 발휘될 수 있도록 해주는 한편, 경찰관의 입장에서는 직업에 대한 자부심을 가질 수 있도록 배려하고 있는 점은 우리나라 경찰의 계급구조와 정복의 계급장 착용방식에 있어 개선방향을 제시해 주고 있다. 우리나라에서도 현재 ‘경찰 미래비전 2015’에서 현장경찰관 자긍심 고취를 위해 경찰관 호칭 및 계급장 개선 등을 계획하고 있다.

다섯째, 이 외에도 계급이나 직위에 상관없이 일한 만큼 보상하는 보수체계가 형성되어 있어 굳이 상위 간부직으로 승진하지 않더라도 생활하는 데 큰 불편함이 없을 정도의 안정된 보수를 지급하고 있는 점은 시사하는 바가 크다 하겠다.

IV. 경찰 계급별 인력구조의 개선방안

1. 경찰 계급별 인력구조의 합리적 개선방안

가. 경찰청의 직급구조 개선 추진 개요 및 경과

경찰은 심각한 하위직 편중의 직급구조로 과도한 승진경쟁과 계급 중시 문화를 초래하고, 대다수가 하위직으로 퇴직함에 따라 보수·연금 등에서 불이익을 감수하고 있어, 향후 향아리형 계급구조로의 개선이 절실하다.

이런 필요성을 절감하여 경찰청에서는 경위 이하 편중의 기형적 직급구조로 인한 승진적체와 승진 경쟁 과열 등 인사운영상의 문제점을 해소하기 위해 '10년 1월부터 인사제도개혁 T/F팀을 운영하고 있으며, 그동안의 연구결과를 바탕으로 경찰 인사제도·직급구조 개선방안, 경감·경정 직급조정 등 개선방안을 마련하여 추진하고 있다.

즉, 경위 이하 편중의 기형적 직급구조로 인한 승진적체와 이로 인한 승진시 과열경쟁 및 인사청탁 개입 등 인사운영상 부작용이 심각하다. 따라서 현장 경찰관들이 보다 직무에 전념할 수 있도록 합리적이고 공정한 인사제도 및 직급구조 개선을 위해 '10.1월부터 「경찰 인사제도개혁 T/F」를 구성·운영하면서, 조직 내·외로부터 공감받는 공정한 인사제도 정립, 경찰 직급구조를 합리적으로 조정하여 승진적체 해소, 경사 이하 입직자 사기진작 방안 마련 등의 중점 추진 방향을 설정하였다.

그간 경찰지휘부 워크숍(2.5~6), 전국 경찰관 의견수렴(2.17~25), 현

장토론회(3.4~5), 국·관 전략회의(2.25~3.7, 5회) 등을 통해 ‘경찰 인사 제도·계급구조 개선안(3.19)’을 마련하여 경찰개혁 과제로 선정, 적극 추진하고 있는 중이다.

< 주요 개선 내용 >

- 인사제도 분야 : 근평 대상자 분포비율 조정, 승진배수 조정, 경험한 직책 개선, 총경급 보직제도 개선 등
- 계급구조 분야 : 경정·경감 직급조정, 경사·경장 계급 통합, 지방청 국장제, 복수 차장제 등
- 종합검토 분야 : 승진제도, 근평제도, 정년제도, 계급장 개선 등

특히, 경찰의 계급체계가 11단계로 너무 많아 이를 축소하여 승진부담을 줄이고 보수와 연금에서 받는 불이익을 해소하고자 계급통합 방안을 검토한 끝에 다음과 같은 추진계획을 수립하였다.

나. 경찰청의 직급구조 개선 과제의 주요 내용 및 계획

경찰청이 경찰 전반에 걸쳐 중요하고 시급히 해결해야 할 ‘7대 과제 종합추진계획’에서 제시하고 있는 ‘직급 구조 개선 과제’를 보면 다음과 같다¹⁷⁾.

1) 직급구조 개선 추진 방향

직급구조 개선 추진 방향은 하위직 편중의 직급구조를 향아리형 직급구조로 개선하고, 직급조정·성과우수자 경감승진 등 중간관리자 비율을

17) 경찰청 기본과 원칙 구현 추진단, ‘경찰 7대 과제 종합추진계획’, 2010. 10. 4.

확대하며, 하위직의 계급 단계를 축소하기 위해 경사·경장 계급 통합, 그리고 현장경찰관 자긍심 고취를 위해 경찰관 호칭 및 계급장 개선 등의 네 가지에 있다. 대체로 선진 외국의 경찰 계급구조가 갖고 있는 장점을 잘 녹아들인 올바른 방향 설정이라 할 수 있다.

2) 직급구조 개선을 위한 추진 과제

직급구조 개선을 위한 추진 과제는 크게 다음 세 가지로 구성되어 있다.

가) 중간관리자 직급조정

- '2010년 현재 진행 중인 중간관리자 직급조정에 집중(1,655명)
 - 경감→경정(51명) : 1급뿔 청문감사관 직급조정
 - 경위→경감(1,604명) : 파출소장, 1급뿔 수사팀장 직급조정
 - ※ 기재부 반영 1,076명(경정 51명 / 경감 1,025명) → 국회 예산심의 예정
- '11년 추진 목표 : 중간관리자 직급조정 지속 추진(5,092명)
 - 경감→경정(1,147명) : 2·3급뿔 과장(444), 지구대장(423), 지방청 계장(280)
 - 경위→경감(3,945명) : 순찰팀장(1,725), 2·3급뿔 수사팀장(472), 경찰서 계장(1,748)
- 소요정원 일정을 감안, 사전 점화기(3~6월) → 집중 소통기(7~9월) → 최종 공략기(10~12월)로 구분, 전략적·단계적으로 추진

나) 성과우수자 경감승진

- '08.12.17 경찰공무원법 개정안(경감근속) 발의(이윤석 의원 등 12명)

※ 경감근속 요건 : 경위 10년 이상 근속자

- 행안부, 7급 12년 이상 근속자 중 근무실적 상위 20% 이내 자에 한해 6급 정원 15%까지 승진 방안 추진 발표(8.19)

※ 경찰은 제외 입장이나, 경사·경장 통합시 도입 고려 가능(행안부)

- 현장경찰관, 행안부 발표 이후 경감승진에 대한 기대치 증가
- 경찰도 행안부 방안을 바탕으로 성과주의를 기본으로 하되, 경찰 조직에 가장 적합한 성과우수자 경감승진 방안 마련
- 단, 행안부 추진 경과, 중간관리자 직급조정, 계급통합 등을 종합적으로 고려하여 적절한 추진시기 결정

※ 현재 대규모 직급조정 추진 중 → 경감승진 공론화시 부정적 영향 우려

다) 경사·경장 계급 통합

- 경사·경장 계급을 통합하여 하위직의 계급 단계를 축소함으로써 승진·보수·연금 등의 불이익 해소

< 통합 방안 주요 내용 >

- 경사·경장 계급을 통합하여 통합 계급을 '경사'로 조정
- '통합경사'의 봉급은 경사·경장 봉급 평균으로 조정
- 경장은 통합경사 1~4년, 경사는 통합경사 5~8년으로 근무연수 조정

- 순경에서 경사 이상 조기 승진으로 보수 및 퇴직연금 등 증가
- 경위까지 조기승진으로 순경 입직자의 경감이상 진출 기회 증대

- 내부 의견수렴 결과, 순경·경장 계급은 찬성하는 입장이나, 경위와 경사 계급에서 상대적 박탈감으로 인해 반대하는 분위기

- 중간관리자 직급조정, 성과우수자 경감승진, 경위 근속승진 탈락률 폐지 등과 전략적으로 연계 추진, 내부 수용도 제고
- '06년 경위 근속승진 도입시, 행안부 요구에 의해 일반직의 경우 2회 근속임을 감안, 경위 근속승진 탈락률(40%)을 마련하였으나,
 - 경사·경장 계급을 통합할 경우 경위까지 2회 근속승진이므로, 경위 근속승진 탈락률(40%) 폐지 추진
- ※ 일반직은 7급까지 2회 근속(탈락률 없음), 경찰은 경위까지 3회 근속

다. 추진 전략

직급구조 개선을 위한 추진 전략은 다음과 같다.

첫째, 향아리형 직급구조로 개선하기 위해서는 중간관리자 직급조정을 통해 해결해야 하나, 대폭적인 직급조정이 어려우므로, 직급조정과 함께 성과우수자 경감승진, 경사·경장 계급 통합 등이 동시에 추진되어야 직급구조의 개선 효과가 극대화될 수 있도록 추진할 전략을 갖고 있다.

둘째, 경사·경장을 통합할 경우, 경위까지 2회 근속승진으로 경위 근속승진 탈락률 폐지 및 경감 근속승진 도입 가능성을 제고시키기 위해 경사·경장 통합은 경위·경사 배려 방안인 중간관리자 직급조정, 성과우수자 경감승진 등과 연계 추진해야 추진력이 제고될 것이다.

셋째, 중간관리자 직급조정, 성과우수자 경감승진, 경사·경장 계급 통합, 경찰관 호칭 및 계급장 개선 등을 전략적으로 동시 연계 추진함으로써 직급개선의 효과를 보다 극대화하도록 한다.

이상 직급개선을 위한 중간관리자 직급조정, 성과우수자 경감승진, 경사·경장 계급 통합과제는 '11년 12월까지 추진할 계획이다.

2. 중장기적 경찰인력 계급구조의 운영 방안

현대 행정의 복잡화·다양화 등 행정환경의 변화로 행정사무를 직접 수행하는 공공조직 내부의 효율적 인력운영에 대한 관심이 높아지고 있으며, 특히 관리나 통제자로서의 역할이 아닌 조직의 리더로서의 비전설정이나 목표관리 등을 추진할 수 있는 중간관리층의 역할 설정과 이를 뒷받침할 제도 및 권한설정이 행정개혁이나 조직관리방식 개선에 있어 가장 중요한 요인으로 대두하게 되었다¹⁸⁾.

경찰 치안역량의 강화와 조직의 경쟁력 제고를 위해서도 조직 내의 리더십과 관리자층의 역량강화가 무엇보다 중요하다. 특히, 최고위 관리층의 역할에 비해서 그 중요도가 간과되기 쉬운 중간 관리층의 역할 확대와 역량의 강화가 핵심이다¹⁹⁾.

중간관리자의 역할은 단순한 조직 관리자로서의 역할에 한정될 것이 아니라 조직이 나아가야 할 전략적인 방향을 설정하고 조직성과를 향상시키기 위해서 조직구성원을 조율하고 동기를 부여하는 리더로서의 역할

18) 박충훈, 공무원조직의 효율적인 직급체제(정원모형) 연구, 2008. 12, 경기개발연구원 연구 보고서, 정책연구 2008-44, 17면.

19) Brewer(2005)에 따르면, 흔히 그 중요성이 간과되는 경향이 있었지만 중간관리층은 고성 과조직(high-performing organization)의 구성에 있어서 중요한 역할을 담당하는 핵심 인력 이며 중간관리층의 역할 및 중요성을 다음과 같이 강조한다.

- 관료제하에서 최상층 관리자들과 일선 관료들 사이를 매개하고 조정하는 역할을 함
- 일정 수준에서의 업무상 자유재량권을 가짐
- 실제 업무수행에 있어서 중요한 정책 개발의 역할을 수행함
- 조직 내에서 하위직 공무원들의 업무 태도나 동기부여에 중요한 영향을 미침

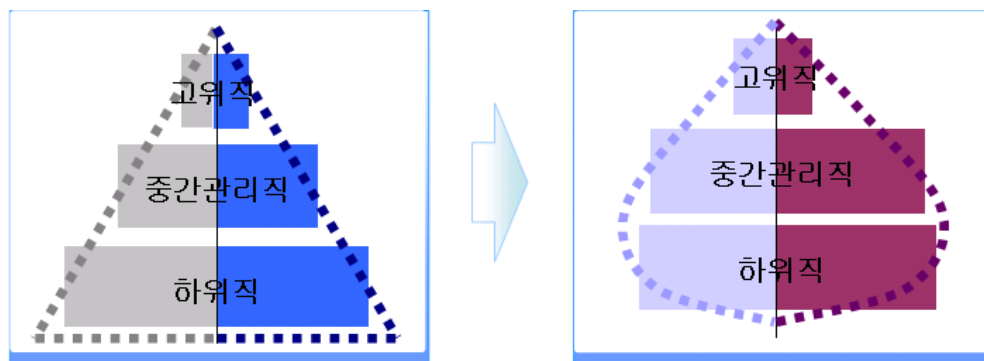
Brewer, G. A., In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 2005, pp. 505-527.

을 수행해야 한다. 따라서 중간관리층을 중심으로 한 역량강화를 위한 방향설정, 특히 관리나 통제자로서의 역할이 아닌 조직의 리더로서의 비전설정이나 목표관리, 그리고 동기부여를 추진할 수 있는 중간관리층의 역할 설정과 이를 뒷받침할 제도와 권한설정이 행정개혁이나 조직관리방식 개선에 가장 중요한 요인으로 작용하게 되는 것이다²⁰⁾

경찰청의 경우, 이러한 일반적인 행정변화의 흐름 뿐만 아니라 치안환경의 변화와 최근 범죄 양상의 강력화·지능화·광역화되는 특징, 그리고 하위직이 94.5%나 차지하는 열악한 계급구조의 특수성을 고려할 때, 향후 중간관리층의 강화를 통한 조직역량 증대가 요청된다.

따라서 <그림 IV-1>에서 보듯이 침탐형·압정형 인력구조에서 중간관리층이 강화된 향아리형으로의 전환이 필요하다. 현장 치안역량의 강화를 위해서는 업무의 신속성, 완결성, 책임성을 확보할 수 있는 실무 관리자 중심의 업무추진 시스템을 구축할 필요가 있다.

<그림 IV-1> 경찰 계급별 인력구조의 개선방향



20) 박충훈, 앞의 글, 27면.

경찰청의 계급별 인력구조는 하위직이 비대한 심각한 피라미드형 구조로 이루어져 있으므로, 이를 실무관리자인 경정과 경감 중심의 인력구조로 조정하는 것이 필요한 것이다. 이때 경사 이하 하위직 정원의 일부를 감축하고, 중간허리층에 해당하는 중간관리직의 정원을 증가시키는 직급구조 개선방안이 함께 추진될 필요가 있다.

경정은 현재의 1.6%에서 5%이내로, 경감은 3.7%에서 10% 이내로 계급별 정원을 증원하고, 전체 총인원의 범위 내에서 직급의 상향조정을 통해 승진적체로 인한 사기저하와 보수·수당 등에 있어서 불이익을 점진적으로 해소해 나가도록 한다.

3. 계급별 정원 진단 모형 개발 및 소요인력 확보

경찰청의 미션과 비전을 달성할 수 있도록 설정된 투명성 제고, 효율성 향상, 전문성 제고, 경찰 치안 경쟁력 강화의 목표 달성을 위한 적정 수준의 정원을 지속적으로 확보해 나가기 위해 현재의 부족 인력, 향후 추가적으로 확보되어야 할 인력 등 정원 증가 소요를 적절하게 예측하고 중장기적인 정원 확보 계획을 수립하여 추진해 나가기 위해서는 정원산정기법을 적극 활용해 나갈 필요가 있다.

가. 정원(定員) 관리 개요

정원 관리의 개요를 보면 다음과 같다²¹⁾2)

1) 정원 산정의 개념

적정 정원이란 경찰청이 현재의 조직과 기능 하에서 목적과 관련된 조직구조, 직무내용, 직무량, 정보화 효율, 구성원들의 직무능력과 자질, 직무만족도와 동기요인 등을 감안하여 경찰청 미션과 비전 달성에 필요로 하는 최적의 조건을 충족시키는 조직원 수에 초점을 둔 총체적 개념으로서의 정원수를 의미한다.

적정정원은 내·외부 환경변화, 조직기능 변화, 시스템 도입에 따른 업무 자동화, 조직원의 직무능력발전단계별로 정원의 크기가 변화한다.

21) http://hyosan.re.kr/board/index.php?b_info=2&c_info=30&page=1&code=view&numid=65
안보경영연구원, 방위사업청 인사관리 로드맵 연구, 방위사업청 연구용역보고서, 2007. 7, 62-65면.

2) 정원산정 목적

다음과 같은 목적에 따라 정원관리가 중요시 되고있다.

- 미션·비전 달성에 필요한 인력의 크기와 질적·양적 기준 결정
- 전략 방향에 따른 우수인재 육성과 개발
- 부문별(부서, 직무단위)불요불급한 인력 현황 파악으로 업무재설계
- 적정 정원관리 기준에 따른 직무평가제도와 교육훈련제도 운영

3) 정원 변동 요인

조직구조와 직무운영체계, 직무범위, 조직원의 직무 능력 등은 항상 변화하게 되고, 그에 따라 적정정원의 수준 또한 계속 변경되게 된다.

일반적으로 정원이 증가되는 요인과 감소되는 요인은 같다.

<표 IV-1> 정원 변경 요인

정원 증가 요인	정원 감소 요인
<ul style="list-style-type: none"> · 신규 업무 영역 확대를 위한 추가 인력 소요 · 정상적인 업무 수행 및 업무 대응력 강화를 위한 인력 보강 	<ul style="list-style-type: none"> · 조직 재설계를 통한 업무 통폐합 · 외주화(outsourcing)를 통한 업무 효율성 향상 · 프로세스 재설계를 통한 업무 효율성 향상 · 정보시스템 도입을 통한 생산성 향상 · 교육 등을 통한 업무 수행능력 증대를 통한 생산성 향상 · 제도 개선을 통한 인력 운용 효율성 향상

출처 : http://hyosan.re.kr/board/index.php?b_info=2&c_info=30&page=1&code=view&numid=65

4) 소요정원 조정

일반적으로 적정인력의 산출 혹은 정원 산정은 업무량 증가시 기구를 신설하거나 인력을 증원할 필요가 있을 때와, 기능 쇠퇴시 기구를 통합하거나 인력을 감축할 필요가 있을 때 하게 되는 데 보통 이를 소요정원 조정이라고도 한다.

소요정원 조정은 보통 해당 기관장(하급 기관은 정원관리기관인 상급 기관을 경유)이 제안기관이 되며, 승인기관은 중앙행정기관의 경우 행정안전부 장관이 된다.

국가공무원의 경우 중앙행정기관장은 직급에 관계없이 해당 기관(부서)별 소요정원을 파악하여 행정안전부 장관의 승인을 얻어야 한다. 그리고 기획재정부의 예산사항을 협의하여 결정하고, 국회의 예산승인이 이루어져야 소요정원 조정이 가능하다.

나. 정원소요 산정 접근방법

1) 정원산정 기법의 분류

기존의 정원산정 기법은 조직의 가치체계에 준거하여 정원산정을 하는지의 여부에 따라 귀납모형과 연역모형으로 대별할 수 있다. 귀납모형은 보통 유사한 조직체와 비교하여 일종의 평균개념에 입각해 정원을 산정하든가, 혹은 업무처리에 필요한 소요인력을 기술적 관점에서 파악하는 업무량 중심의 접근법이다. 이에 비해 연역모형은 가치지향적인 성격을 갖는 바, 조직에서 사무처리에 필요한 ‘꼭 있어야 할 인원’을 기준으로 정원을 산정하는 가치지향적 접근법이다.

〈표 IV-2〉 정원산정 기법과 적용 대상 조직

유형	정원산정 기법			적용대상조직
귀납 모형	서술 모형	거시 모형	회계자료에 의한 방법 I ·인건비 비율에 의한 방법 ·매출액-부가가치-총급여액간의 관계에 의한 연구	공기업
			타단체 비교법 ·유사 단체나 기관과의 비교를 통한 산술평균에 의한 정원 산정	정부조직
		미시 모형	직무분석에 의한 방법	모든 조직
			타단체비교법 ·생산성지수에 의한 방법	정부조직
	인과 모형	회귀모형에 의한 인력산정		모든 조직
		생산함수를 이용한 방법		공기업
연역 모형	선형계획기법을 이용한 인력산정 ·정원배분모형: 선형 목적함수를 이용			업무의 정량적 과약이 가능한 조직
	회계자료에 의한 방법 II ·손익분기점에 의한 방법 ·목표이익률에 의한 방법			공기업
	직무분석에 의한 방법			모든 조직

출처: 이혁주, 행정조직 진단기법의 개발: 정원진단모형, 서울시정개발연구원 연구보고서, 1993, 12면.

정원산정은 거시적 방법과 미시적 방법을 병행하고 있다. 거시적 접근 방법에는 통계적 자료에 의한 시계열분석과 회귀분석, 타단체비교법 등이 있으며 총인력수요 예측에 활용되고 있다.

이에 비해 미시적 접근방법에는 업무량 측정법과 표준정원 산정 기준

법이 이용되고 있는데 하부조직별 적정인력의 산정에 주로 이용되고 있다. 그러나 미시적 접근법은 생산직 이외 사무직에는 적용상의 제한이 있다²²⁾. 특히 경찰청과 같은 정부공공 조직은 공공재(public good)인 공공서비스의 특성상 업무량 측정이 계량적으로 용이하지 않다. 일반적으로 조직진단을 통한 1인당 적정업무량을 측정하고 이를 기준으로 소요정원을 산정하는 방식을 취하고 있다.

2) 일반적인 정원소요 산정 접근방법의 종류²³⁾

일반적인 정원 소요 산정 접근방법으로는 크게 다음과 같은 세 가지 방법이 있다.

첫째, 거시적 접근방법은 조직의 총소요 인원수를 결정하는데 활용하는 방법으로 경영전략, 경영성과, 생산성 등의 거시지표에 대한 분석을 통하여 전 조직 수준의 인력 계획을 하는 방법으로 주로 매출액 대비 인건비 수준을 통해 결정한다.

둘째, 타단체 비교법은 벤치마킹 방법이라고도 하며, 외부의 동종 유사기능을 수행하는 선진(先進) 조직이나 선진경쟁자를 벤치마킹하여 인력계획을 수행하는 방식이다.

셋째, 미시적 접근방법은 직무 혹은 과업 단위 수준에서 인원수를 결정하는데 활용하는 방법으로 주로 다음과 같은 내용을 대상으로 직무분석을 통해 결정한다.

- 조직의 구조적 기능과 직무 특성

22) 이혁주, 행정조직 진단기법의 개발: 정원진단모형, 서울시정개발연구원 연구보고서, 1993, 38면.

23) Mercer Human Resource Consulting, 「인력계획방법론」, Mercer Perspective Summer 2004, 2004.

- 조직구성원 담당 직무내용과 직무 수용능력
- 직무 내용의 질적·양적 수준과 표준화·효율화 방안
- 직무권한과 책임의 범위와 업무 커뮤니케이션 구조
- 직무요건과 등급, 자격기준과 계층별 리더십 기능
- 구성원들의 직무만족도와 동기요인, 경찰청 문화가치 수용성

<표 IV-3>은 이상의 세 가지 접근방법을 요약 정리한 것이다.

<표 IV-3> 정원산정 및 인력 계획의 접근방법별 개요

분석수준	인력계획의 출발점	접근방법	중점 분석대상
거시적 접근	조직의 총 소요 인원수의 결정	위에서 아래로 인력계획 - 경영전략, 경영성과 및 인건비 분석을 통한 전사 수준의 인력계획	경영전략 경영성과 인건비 등
타단체 비교법 (벤치마킹)	기능별 소요 인원수의 결정	수평적 인력계획 - 동종 유사 선진 조직	인력운영 변화 기능별 성과
미시적 접근	직무 단위별 소요 인원수의 결정	아래에서 위로의 인력계획 - 직무분석, 인력분석, 직무평가, 과업평가, 업무량 분석을 통한 직무(과업)단위 수준의 인력계획	직무별 업무량 직무 수행능력 직무·과업 가치 업무분장의 적정성 통제의 범위

다. 경찰관 계급별 정원 소요 산정

1) 경찰청의 인력 정원 소요 산정방법

경찰청의 정원산정 방법은 다음과 같이 하는 것이 바람직하다.

미시적인 정원 소요 방식 중 직무분석을 통해 직무기능분야의 실무자별 업무량과 업무의 성격 등을 고려하여 정원을 산정하는 방법은 본 연구의 범위를 벗어나는 것이다.

경찰청의 경우, 국내 국가일반직공무원이나, 청 단위 기관의 계급별 인력구조와, 선진 외국 경찰의 계급별 인력구조 등과 비교할 때 중간관리층이 현저히 적고, 하위직 중심의 인력구성 부분을 해소해 나가기 위해서는 거시적 접근과 벤치마킹을 통한 타단체 비교 접근방법을 혼용하되, 기존 경찰청에서 외부연구기관에서 발주하여 작성된 “경찰 조직 및 기능진단을 통한 정원 산정 연구” 등이 미시적 접근을 기초로 작성된 것이므로 이들 연구결과물을 논리적 근거로 적극 활용하여 중장기적 인력 소요 계획을 수립토록 한다.

단, 예상 가능한 정원 증가 소요를 판단할 때 다음 세 가지 분야로 분류하여 인력 증가 소요 인원수를 파악하는 것이 바람직할 것이다.

- 제1유형: 업무 담당자 또는 상시 조직없이 수행되고 있는 업무의 인력 소요
- 제2유형: 신설 경찰서 또는 향후 확정된 예정사업을 담당할 인력 소요
- 제3유형: 인력 부족 등으로 업무 수행상태가 미흡한 업무를 정상적으로 수행하기 위해 추가로 필요한 인력 소요

2) 중장기적 추가 소요 정원의 연도별 산출방법

위와 같은 분류 기준에 의거하여 경찰청의 2020년 까지 향후 10년간 필요한 추가정원 경찰인력을 산출하고, 이 추가 소요 정원을 연도별로 산출토록 한다. 이때 연도별 소요 정원을 산출하는 방법은 크게 균등배분법, 점증법, 점감법의 세 가지가 있다.

즉, 2020년까지 필요한 추가 정원으로 산출된 인원을 2011년 부터 2020년까지 구분하여 매년 소요되는 정원을 산출하는 각 접근방법의 세부내용은 다음과 같다.

첫째, 균등배분법은 필요한 총정원을 매년 일정한 수로 균등하게 배분하는 방법으로, 장기간에 걸친 정원의 가시성(visibility)이 확보되어 계획적인 관리가 용이한 반면, 정원소요시기, 요구수준과 관계없이 총정원을 일정하게 증가시키는 것은 다소 타당하지 못하다는 한계가 있다.

둘째, 점증법은 매년 정원 소요를 점차적으로 늘려가는 방법으로, 2020년까지의 총정원은 고정된 상황에서 증가하는 비율은 정원 소요의 변동에 따라 가변적으로 조정될 여지가 있다. 대체로 기존 업무 이외 신규 업무가 계속 증가하는 경우 적용하는 것이 바람직하나, 현실적으로 매년 이전보다 더 많은 정원을 늘리는 것이 어렵고 바람직하지도 않다. 즉, 조직이 안정화되고 난 후에는 구성원의 역량 향상, 내부 프로세스 안정화 및 시스템 도입으로 인한 업무 지원 등으로 업무 생산성이 증가하여 정원 소요가 자체적으로 충족되는 것이 일반적이다.

셋째, 점감법은 2011년 시점에 필요한 정원을 가장 많이 배정하고 점차 줄이는 방법으로 줄어드는 비율은 정원 소요의 변동에 따라 조정이 가능하다. 초기에 정원을 많이 배정하는 것이 다소 부담스럽지만, 업무

범위가 계속 증가하여 정원소요가 꾸준히 발생하고 특히 전문성이 요구되는 업무를 원활하게 수행하기에 적합한 방법이다. 즉, 필요한 인원을 사전에 확보하여 충분한 업무 경험 및 지식 축적을 할 수 있는 환경을 제공함으로써 기존 업무에 대한 전문성을 강화하고, 신규 업무 대응력을 높일 수 있다. 그 후 비록 업무 범위가 확대되더라도 업무 생산성 증가에 따라 추가적으로 필요한 증원 소요는 대폭 감소될 수 있으며, 오히려 초기에 산정한 정원 소요보다 총정원을 더 감소할 수 있는 여지도 있다.

경찰청의 경우는 정원 인력의 경우, 신설 경찰서가 확대되면서 인력증원이 수반되므로 여기에 맞춰 소요 정원을 증원시켜 나가면 되므로 어느 방법을 쓰더라도 별반 문제될 것은 없다. 그러나 현재 인원에서 계급별 정원을 상향 조정해야 하므로 현재 점담형 인력구조를 형성하고 있는 하위직 인력은 점진적으로 축소해 나가면서 경감·경정의 중간 관리자 계급의 정원을 지속적으로 증원(增員)해 나가는 것이 바람직하다.

따라서 계급별 정원소요를 조기 확보하기 위해서는 점감법이 가장 최적의 방법이라 사료되나, 향후 10년에 걸쳐 경감·경정 계급의 정원 소요를 매년 균등하게 배분해 증원해 나가는 균등배분법도 조직의 안정성을 확보하는 가운데 승진인력의 증가에 따른 기획재정부의 예산을 적절히 확보하는 측면에서도 나쁘지 않다고 판단된다.

3) 2020년까지의 계급별 추가 소요 정원의 연도별 추계(안)

2020년까지의 계급별 추가 소요 정원의 연도별 산출방법은 경위근속 승진제로 자동 승진되는 인력을 감안하여 경감·경정 계급의 인력을 조기에 필요한 정원을 가장 많이 직급조정을 추진하여 증원 배정하고 이후 점차 줄이는 점감법을 적용하는 것이 바람직하다. 그 이후(2013년 이후)에는 매년 균등배분법에 기초하여 추가 정원을 산출토록 한다.

단, 2011년도는 이미 경감 승진자 수를 1천25명으로 확대하여 최대 5배까지 승진인원을 확대하기로 계획을 수립·확정하였으므로 이를 그대로 반영하고 2012년 부터는 매년 200~400명 수준의 경감승진 인원을 적용하도록 한다.

각 계급별 소요 정원의 연도별 추이를 보면 <표 IV-4>와 같다. 이는 2011년과 2012년에 직급 상향조정을 통한 중간관리자 직급의 정원을 확대하고자 하는 경찰청 기본과 원칙 구현 추진단의 ‘경찰 7대 과제 종합추진계획’ 중 직급구조개선 과제의 계획을 반영한 수치이고, 그 이후 계급별 정원 조정은 각 계급마다 일정비율의 정원 확대를 통해 산출된 수치이다. 요컨대, 경찰 계급별 인력구조 개선을 위한 추가 소요정원 산출방법은 경정·경감계급은 점감법에 기초하고, 총경과 경무관은 균등배분법에 기초한 접근이라 하겠다.

첫째, 경정 정원의 경우 경찰청의 ‘기본과 원칙 구현을 위한 7대 과제 종합추진계획에 이미 반영되어 있는 1급지 경찰서 청문감사관 직급 조정을 통해 51명의 경감을 경정직급으로 증원하는 것이 확정되었으므로 2011년에는 이를 반영하도록 한다²⁴⁾.

’11년에도 중간관리자 직급조정을 지속 추진하여 경감에서 경정직급으로 직급조정을 통해 1,147명(2·3급署 과장(444), 지구대장(423), 지방청 계장(280))을 증원하는 계획을 그대로 반영할 때 2012년에는 2,803명의 경정 정원을 확보할 수 있으리라 본다.

둘째, 경감 정원은 ’11년에 순찰팀장(1,725), 2·3급署 수사팀장(472), 경찰서 계장(1,748) 직급을 경위에서 경감으로의 상향 조정하여 총

24) 2010년 8월 현재 경찰청에서는 경감 → 경정 1,229명, 경위 → 경감 7,065명 등 총 8,294명의 경정·경감 직급조정안을 3년 계획으로 수립하여 추진 중이다.

3,945명의 경감 정원을 추가 증원하는 계획을 반영하여 2012년에는 8,723명의 경감 정원을 확보하는 것으로 추계하였다. 이후 2013년부터 '15년에 걸쳐 매년 300명씩 증원하는 것을 가정하여 추계한 정원 수치이다.

셋째, 경무관 정원의 경우, 경무관 서장제 도입과 직급 상향조정을 통해 전략적·단계적으로 정원을 증가시켜 나가도록 한다. 경찰청에서도 일선 지휘역량과 정책 기획 전문성을 제고하기 위해 인구 50만 이상 복수 자치단체 관할 경찰서의 경무관 서장제를 도입하고자 하는 계획을 수립해 놓고 있는 상태다. 따라서 2011년 경무관 추가 소요정원 계획을 수립 후 2012년도에 반영한다는 가정 하에 추산한 수치이다. 즉, 인구 50만 이상 대도시 1급지 경찰서장을 순차적으로 경무관으로 직급을 상향 조정한다고 할 때 2012년도부터 매년 5명씩 증원한다는 가정 하에 2015년에는 현재의 42명에서 20명을 증원한 62명으로 증원한 후 2020년까지 이 정원을 유지한다고 가정·추계하였다.

넷째로 총경 정원의 경우 경정 인원을 2011년과 '12년에 대폭 증원한다고 할 때 이에 비례하여 증원이 되어야겠으나 일단 매년 10명씩 정원 증원을 한 이후 매년 일정비율 증원을 해 나가는 안(案)을 제시한 것이다. 이럴 경우 현재의 486명에서 2020년에는 586명으로 100명의 추가 정원의 증가를 추계하였다.

<표 IV-4> 연도별·계급별 경찰관 소요 정원 변동 추계(推計)

(단위: 명, %)

연도 계급	'10. 8.	'11	'12	'13	'14	'15
치안총감	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)
치안정감	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)
치안감	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)
경무관	42 (0.04)	42 (0.04)	47 (0.047)	52 (0.052)	57 (0.057)	62 (0.062)
총경	486 (0.5)	486 (0.5)	496 (0.5)	516 (0.51)	526 (0.52)	536 (0.53)
경정	1,605 (1.6)	1,656 (1.65)	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)
경감	3,753 (3.7)	4,778 (4.75)	8,723 (8.68)	9,023 (8.97)	9,323 (9.28)	9,623 (9.58)
경위	28,764 (28.6)	29,054 (28.91)	31,183 (31.03)	33,928 (33.76)	42,112 (41.91)	43,076 (42.87)
경사	33,698 (33.5)	경사통합 52,031 (51.8)	44,765 (44.58)	41,722 (41.52)	33,226 (33.07)	31,854 (31.7)
경장	19,699 (19.6)					
순경	12,403 (12.3)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)
총정원	100,481	100,481	100,481	100,481	100,481	100,481

※ 주 1: 총정원은 2010년 8월말 현재 100,481명의 경찰관 정원을 기준으로 계급별 정원을 조정하였음. 2011년과 2012년은 중간관리자 직급조정을 통해 경감·경정 계급의 인력을 조기에 필요한 정원을 가장 많이 직급조정을 추진하여 증원 확정하고, 이후 점차 줄이는 점감법을 적용하는 것이 바람직하다. 2013년 이후에는 매년 균등배분법에 기초하여 추가 정원을 산출함.

주 2: 경정 정원은 '11년에 경감에서 경정직급으로 직급조정을 통해 1,147명(2·3급 뿔 과장(444), 지구대장(423), 지방청 계장(280))을 증원하는 계획을 그대로 반영함.

주 3: 경감 정원은 '11년에 순찰팀장(1,725), 2·3급 뿔 수사팀장(472), 경찰서 계장(1,748) 직급을 경위에서 경감으로의 상향 조정하여 총 3,945명의 경감 정원을 추가 증원하는 계획을 반영함.

<표 IV-4> 연도별·계급별 경찰관 소요 정원 변동 추계(推計)-계속
(단위: 명, %)

연도 계급	'16	'17	'18	'19	'20
치안총감	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)	1 (0.001)
치안정감	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)	4 (0.003)
치안감	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)	26 (0.02)
경무관	62 (0.062)	62 (0.062)	62 (0.062)	62 (0.062)	62 (0.062)
총경	546 (0.54)	556 (0.55)	566 (0.56)	576 (0.57)	586 (0.58)
경정	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)	2,803 (2.78)
경감	9,623 (9.58)	9,623 (9.58)	9,623 (9.58)	9,623 (9.58)	9,623 (9.58)
경위	45,054 (44.84)	46,664 (46.44)	48,896 (48.66)	50,896 (50.65)	51,000 (50.75)
경사	29,959 (29.81)	28,246 (28.1)	26,004 (25.87)	23,994 (23.88)	23,880 (23.76)
경장					
순경	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)	12,403 (12.34)
총정원	100,481	100,481	100,481	100,481	100,481

다섯째, 경위 정원은 2006년 4,020명이 경위로 근속승진한 데 이어 이후 해마다 4,000명 이상이 경위로 승진해 인원이 계속 증가하여 2018년 이후 약 4만 9천명 수준으로 경위 인원의 증가가 예상된다²⁵⁾.

부연(附椽)하면, 현재 추진되고 있는 경사·경장 계급 통합시, 경위까지 근속승진 소요연수(21년→15년) 및 승진단계(3회→2회) 단축으로 경위 인원 증가가 이와 같이 예상된다.

25) 2010년 10월 현재 경위 정원은 11,694명(현원 27,308명)이고, 경감 정원은 3,483명(현원 3,551명)이다.

그러나 근속승진 인원은 계급별 정원과 별도로 운영되어 직급 상향조정
 정에 영향을 미치지 않는다. 근속승진 인원은 경찰공무원법(제11조의2
 제3항)에 따라 계급별 정원과 별도로 운영되고 있어²⁶⁾, 근속승진 인원이
 증가하더라도 승진 T/O 산출의 기준이 되는 계급별 정원에 영향을 미치
 지 않기 때문에 근속승진 인원 증가로 인한 승진 T/O 감소는 발생하지
 않는다. 즉, 시험·심사승진은 상위 계급 정원에서 결원이 발생할 경우에
 가능하지만, 근속승진의 경우 상위 계급 정원과는 별도로 근속승진자 만
 큼 별도정원이 있는 것으로 간주하는 것이다.

여섯째, 경사-경장 정원은 2011년에 계급통합이 이루어진다는 가정
 하에 매년 총정원 대비 정원 감소가 이루어지는 것을 가정하여 추계하였
 다.

일곱째, 순경 정원은 전반적으로 감소하게 되는 데 이는 근속승진제
 시행에 따른 불가피한 현상이며, 일반직공무원에게도 공통적으로 적용되
 는 사안이다. 순경입직자는 조직의 자연감소율(퇴직) 이상을 소화할 수
 있는 정원이 확보되면 큰 문제가 없다²⁷⁾. 따라서 신설 경찰관서 등의 인
 력수요에 따른 신규 입직자들이 증가하면서 순경 인원은 2010년 현재
 인력보다 조금씩 증가할 것이 예상되나 본 추계에서는 잠정적으로 현재
 총 인원을 기준으로 계급별 정원 추이를 산정해 보았다.

이렇게 계급별 소요정원을 변경할 경우, <표 IV-5>에서 제시하고 있
 듯이 2010년 8월말 현재 총경 이상 0.5%, 경정~경감 5.0%, 경위 이하
 94.5%의 분포에서 2012년에는 총경 이상 0.5%, 경정~경감 11.5%, 경
 위 이하 87.9%의 비율로 변화하고, 2015년에는 총경 이상 0.53%, 경

26) 경찰공무원법 제11조의2(근속승진) ③ 제1항의 규정에 의하여 근속승진 한 경찰공무원이
 근무하는 기간동안에는 그에 해당하는 직급의 정원이 따로 있는 것으로 보고, 종전 직급의
 정원은 감축된 것으로 본다.

27) 황성원·권용수, 경찰 계급체계의 개선방안 연구, 한국인사행정학회보, 제8권 제2호, 2009,
 126면.

정~경감 12.4%, 경위 이하 86.9%의 비율로 변화하게 된다.

<표 IV-5> 계급별 정원 비율의 연도별 증감 추계(推計) 전망

(단위: 명, %)

연도 계급	'10.8	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19	'20
4급 이상 (총경 이상)	486 (0.5)	559 (0.5)	574 (0.5)	602 (0.51)	614 (0.52)	629 (0.53)	639 (0.54)	649 (0.55)	659 (0.56)	669 (0.57)	679 (0.58)
5~6급 (경정· 경감)	5,358 (5.3)	6,434 (6.4)	11,526 (11.5)	11,826 (11.8)	12,126 (12.1)	12,426 (12.4)	12,426 (12.4)	12,426 (12.4)	12,426 (12.4)	12,426 (12.4)	12,426 (12.4)
7~9급 (경위~ 순경)	94,564 (94.1)	93,488 (93.0)	88,351 (87.9)	88,053 (87.6)	87,741 (87.3)	87,333 (86.9)	87,416 (87.0)	87,313 (86.9)	87,303 (86.9)	87,233 (86.9)	87,233 (86.9)

이렇게 정원 변경이 있을 경우, 2015년 이후부터는 앞서 <표 II-7>에서 보이고 있는 선진 외국의 계급별 비율에서 프랑스 수준(총경 이상 1.7%, 경정~경감 12.7%, 경위 이하 85.6%)과 일본 수준(총경 이상 0.56%, 경정~경감 10.1%, 경위 이하 89.3%)의 계급별 분포 비율과 유사하게 구성됨으로써 중간관리층이 확대되어 항아리형 인력구조로 근접하게 될 것이다.

나아가 총경 이상 간부계급은 앞서 지적한 바와 같이 경무관 서장제 도입과 직급 상향조정을 통해 전략적·단계적으로 정원을 증가시켜 나간다면 총경 이상 추가정원 증원도 이루어 나갈 가능성이 높아질 것이다.

V. 결론 및 정책적 제안

인사관리제도는 조직의 모든 구성원에게 큰 영향을 미치므로 구성원 모두가 지대한 관심을 가지고 있어 제도의 수립과 운영이 투명하고 공정해야 조직에 대한 자발적인 헌신이 나타나며 이러한 헌신도가 높을 때 그 조직은 조직의 목표를 달성하게 될 뿐만 아니라, 조직의 미래가 밝아지게 될 것이다.

본 연구는 경찰 계급구조와 직급구조의 문제점을 진단하고, 외국사례 분석을 토대로 경찰 계급별 인력구조의 개선방안을 제시하고 있다. 구체적으로 계급별 정원산정 기법을 제시하고, 점감(漸減)법에 기초한 접근 방법을 통해 경감·경정 계급의 정원을 체계적으로 확대하는 방안을 제시하고 있다.

경감 이상 중간관리자 계급의 인력 증원을 해야 한다는 당위론적(當爲論的) 주장은 누구나 하기 쉽다. 그러나 당위론적 주장과 소요예산 확보 및 법률 개정 등이 수반되는 현실과의 간극(間隙)은 크다. 하여 정책 실현가능성을 증대시키기 위해서는 경찰청 차원에서 지속적인 관심과 고도의 집중력을 기울여 현실적 실현가능성을 확보해 나가는 치밀한 전략수립과 대응이 요청된다.

특히, 계급 통합은 법률(경찰법 등) 개정 사항이기 때문에 관계부처(행안부·기재부 등)에서 수용을 해 주지 않으면 실현이 불가능하기에 행정안전부·기획재정부 등 관계부처 수용가능성을 면밀히 고려하여 추진해야 할 것이다²⁸⁾. 왜냐하면 직급조정이나 보수 인상 등을 전제로 계급을 통

28) 경사·경장 계급통합시 개정이 필요한 법령 개수는 법률(3개), 대통령령(5개), 행정안전부령(4개) 등이다.

합하고자 할 경우에는 타 공무원과의 형평성, 소요 예산 등의 문제로 인해 관계부처 수용가능성이 낮아 현실적으로 추진이 불가능하기 때문이다²⁹⁾.

결론적으로 경찰 계급구조 개선은 일선 경찰관의 승진적체를 일부 해소할 수 있는 전기를 마련할 획기적인 성과로 일선 경찰관의 사기를 크게 진작시킬 수 있을 것이나, 앞서 제시한 계급별 추가정원 변경(안)이 반영된다할지라도 총경 이상의 부족현상을 해소하기에는 아직 미흡하다. 따라서 향후에도 경찰 인력증원과 더불어 적절한 계급구조를 갖추어 나가는 노력을 계속하여 추진할 필요가 있다.

돌아보면 앞서 제시한 경찰 계급별 정원 조정과 직급의 상향조정은 워낙 열악한 경찰 계급구조의 문제점을 해소하기 위한 합리적 방안이기도 하지만, 13만 경찰관의 염원(念願)이 담긴 비교적 이상적인 대안으로써 경찰관의 사기진작을 위한 조치라고도 할 수 있다. 하지만 직급상향조정은 같은 직무를 담당할 채 직급만 올라가는 것이기 때문에 복수직급제³⁰⁾ 보다 더 강한 계급 인플레이션을 유발하는 부작용이 강하다는 점을 충분히 인식하고 추진과정에서 부작용이 없도록 만반의 대책 수립이 요청된다.

따라서 경찰관의 사기양양을 위해 중간관리자층의 계급별 정원을 확대하고, 직급을 상향조정하는데 따르는 문제점을 완화하기 위해서 각 경찰관서와 개인의 성과평가체제를 보다 견실하게 정비하여 업무 생산성이

29) 관계부처 수용가능성 측면에서 볼 때, 인사 및 예산 등 문제, 타 공무원과의 형평성 등으로 어느 계급 통합이나 관계부처(행안부·기재부 등) 수용가능성은 낮다. 특히, 근속승진이 없는 상위 계급 통합일수록 타 공무원과의 형평성 등의 문제로 직급조정을 받아들이기가 어렵기 때문에 관계부처 수용가능성은 더욱 낮아진다. 만약 계급 통합에 직급조정이나 보수 인상 등의 목적이 복합되어 있을 경우 관계부처 수용가능성은 매우 낮다.

경찰청, 경사·경장 계급 통합 주요 내용, 2010, 경찰청 내부자료.

30) 복수직급제란 조직계층상 동일수준의 직위 즉 보직에 계급이 다른 사람을 배치할 수 있게 한 제도로서, 1개의 직위에는 1개의 직급을 부여하는 것을 원칙으로 하고 있는 공무원정원 운영에 대한 예외적인 제도이다.

확보되고 있는지 면밀하게 점검·평가한 후 환류를 통한 인적자원관리의 개선방안으로 연결시키는 조치가 필요하다.

아울러 급격한 계급별 정원비율 변동에 따른 인력운영의 경직성 방지를 위하여 점진적으로 신입 경찰관 인력충원 확대를 통한 인력운영의 효율화도 함께 도모해야 할 것이다.

<참 고 문 헌>

1. 국내문헌

경찰청, 2015미래비전, 2009.

경찰청, 2010 경찰백서, 2010.

경찰청 기본과 원칙 구현 추진단, '경찰 7대 과제 종합추진계획', 2010. 10. 4.

경찰청, 경사·경장 계급 통합 주요 내용, 2010, 경찰청 내부자료.

김원중, 경찰의 직급구조 실태와 발전 방향, 진성호 의원 주최 『경찰
처우개선을 위한 정책 토론회』 발표논문, 2010. 10. 27.

박충훈, 공무원조직의 효율적인 직급체제(정원모형) 연구, 2008. 12, 경
기개발연구원 연구보고서, 정책연구 2008-44.

안보경영연구원, 방위사업청 인사관리 로드맵 연구, 방위사업청 연구용
역보고서, 2007. 7.

신현기, 경찰 계급단계 및 구성비율의 적정성 분석에 관한 연구, 치안연
구소 연구보고서 2004-5, 2004.

이혁주, 행정조직 진단기법의 개발: 정원진단모형, 서울시정개발연구원
연구보고서, 1993.

임효창, 경찰업무 특수성에 따른 보수 결정요인 비교분석, 경찰청 연구
용역 보고서, 2006. 12.

치안정책연구소, 경찰 보수 현실화 방안 연구, 2008.

황성원·권용수, 경찰 계급체계의 개선방안 연구, 한국인사행정학회보, 제8권 제2호, 2009.

2. 국외문헌

Brewer, G. A., In the eye of the storm: Frontline supervisors and federal agency performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 2005, pp. 505-527.

Brewer, G. A., & Seldon, S. C., Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 2000.

Mercer Human Resource Consulting, 「인력계획방법론」, Mercer Perspective Summer 2004, 2004.

3. 기타

http://www.joinlapd.com/career_ladder.html.

http://hyosan.re.kr/board/index.php?b_info=2&c_info=30&page=1&code=view&numid=65

책임연구보고서 2010-16

경찰 계급별 인력구조의 중장기적 개선방안 - 정원 산정 진단기법 적용을 중심으로 -

2010년 12월 30일 발행

발행인 : 김 영 식

발행처 : **치안정책연구소**

경기도 용인시 기흥구 연동1길 29

홈페이지 : www.psi.go.kr

이 책의 무단 복제를 금합니다.

이 책자에 게재된 내용은 연구자 개인의 의견이며
치안정책연구소 공식견해가 아님을 밝혀둡니다.



POLICE SCIENCE INSTITUTE