

警 察 署 長 論

八島幸彦 著
金重謙 譯*

〈目 次〉

序 言	7. 에티켓과 매너
第1編 警察署長の 立場	第3章 行 動
1. 管理者로서의 警察署長	1. 率善垂範
2. 官署長으로서의 警察署長	2. 熟 意
3. 警察組織의 長으로서의 警察署長	3. 精 進
4. 現場의 長으로서의 警察署長	4. 慎 重
5. 地域의 名士으로서의 警察署長	5. 清廉潔白
第2編 警察署長の 資質	6. 健康管理
第1章 責任感	第4章 部下의 統率管理
1. 上司에게 累를 끼치지 아니하는 마음가짐	1. 統 率
2. 언제라도 直接 指揮할 수 있는 마음가짐	2. 이름熟知
3. 管内實態의 徹底한 把握	3. 身上必罰
4. 期待되는 實績의 舉揚	4. 適正人事
5. 上司와 部下에 대한 勇氣	5. 部下育成
6. 언제라도 責任을 질 覺悟	6. 勞苦致賀
第2章 品 格	7. 身上把握
1. 容貌服裝	8. 安全管理
2. 말 씀	9. 健康管理
3. 態度와 動作	第5章 業務管理
4. 酒 癖	1. 報 告
5. 趣味와 娛樂	2. 廣 報
6. 食 事	3. 外部協力
	4. 初動措置
	第6章 豊富한 常識
	譯者後記

* 治安本部 企畫課 總警昇進候補

序 言

오늘날 警察署長은 참으로 어려운 處地에 있다.

그것은 日就月將하는 科學技術, 刮目하게 變遷하는 社會·經濟情勢, 西歐化되는 國民意識 등이 犯罪 및 事故에 그대로 投影되어 그 量的 擴大는 勿論 質的으로도 惡質化, 巧妙化, 複雜化, 廣域·迅速化, 國際化가 豫想을 主廻하는 速度로 進行되고 있으나, 이에 對處하는 警察의 人力增員과 裝備補強은 國際財政 形便上 嚴格하게 抑制되고 있기 때문이다. 이와 같은 狀況은 敵軍은 兵力의 增員과 武器 및 彈藥의 普及으로 戰力이 時時刻刻 增強되고 있으나 我軍은 支援兵力 조차 期待할 수 없는 最戰線의 指揮官이 處한 狀況과 비슷하다고 할 수 있다.

지금까지 日本은 治安狀態가 良好한 나라로 손꼽혀 왔다. 그것은 日本 警察官의 資質과 努力이 밑바탕을 이루고 있기는 하나 海洋으로 隔離된 地勢, 世界的으로 찾아보기 힘든 單一民族性, 國民의 강한 協力意識, 惠澤받은 經濟情勢 등이 큰 도움이 되어 왔다.

그러나 위와 같은 好條件에 變化의 兆朕이 나타나고 있다. 例를 들면 海洋으로 隔離된 地勢나 單一民族性은 年間 2百萬名이 넘는 外國人의 入國으로 國境-犯罪의 國境까지도-이 없어져 가고 있는 實情이어서 選擇받은 條件으로서의 意味를 急速히 喪失하고 있다.

治安은 一旦 惡化되면 그 回復이 極히 困難하다. 治安狀態는 한번 나빠지면 犯罪豫防效果가 喪失되어 「犯罪의 增加」→「檢舉率의 低下」→「犯罪의 增加」라는 「惡循環」에 빠지게 되기 때문이다. 이러한 例는 西歐에서 흔히 찾아볼 수 있으나 오늘날 日本警察도 現在의 治安水準이 低下되지 않도록 渾身の 努力을 기울어야 할 時點에 이르렀다는 危機意識을 갖지 않으면 아니된다. 그리고 이러한 危機를 克服하고 國民의 期待에 副應할 수 있느냐 없느냐의 與否는 오직 第一線의 指揮官, 卽 警察署長의 力量에 달려 있다고 하여도 過言이 아니다.

이와 같은 觀點에서 筆者는 30餘年の 警察經驗을 土臺로 警察署長의 理想像을 그려보고자 한다.

第 1 編 警察署長の 立場

警察署長論에 앞서 警察署長の 立場을 整理하고자 한다. 왜냐하면 警察署長論이란 바로 警察署長이 處한 立場에 適合한 생각과 行動에 지나지 않으며 立場을 充分히 理解하게 되면 바람직한 姿勢도 必然的으로 導出되기 때문이다.

第 1 章 管理者로서의 警察署長

警察署長은 管理者이다. 管理者라 함은 “管理하는 者”이므로 그 意味는 「管理」의 定義에서 찾아야 할 것이다. 「管理」를 辭典에서는 “事物을 管轄하고 處理함”, “사람을 指揮하고 監督함”이라 定義하고 字源에서는 “主管할 管”·“다스릴 理”라 풀이하고 있다.

따라서 「管理」란 “一定한 範圍의 事務에 대하여 指揮·統轄하며 責任을 지고 處理하는 것”이라 할 수 있고 一定한 範圍의 事務에 대하여 “指揮”하는 機能과 “責任”지는 機能이 包含되어 있다.

第 2 章 官署長으로서의 警察署長

警察署長은 官署의 長이다. 卽 警察署라는 官署의 憵이고 管轄區域 治安維持의 最高責任者이다. 따라서 같은 管理者인 副署長 以下の 管理者와는 業務의 質과 責任에 있어서 根本的으로 다른 面이 많다.

종종 “憵은 孤獨하다”고 말하는데 이는 職務에 따라서는 “어느 누구와도 相談할 수 없고”, “홀로 망서리며”, “홀로 煩悶하고”, “홀로 決斷하여”, “홀로 責任을 져야 하는” 狀況을 表現한 것이며 憵으로서의 宿命이기도 하다.

第3章 警察組織의 長으로서의 警察署長

警察署長은 警察組織의 長이다. 一般會社나 다른 行政官廳의 長과 같은 役割 以外에 警察特有的 職責을 擔當하는 長이고 警察職務의 特性에서 나오는 役割이 要求되고 있다.

第4章 現場의 長으로서의 警察署長

警察署長은 現場의 長이다. 卽 警察署長은 最一線의 指揮官이기 때문에 그 性質上 먼저 初動措置를 取할 責任이 있다. 따라서 警察本部-우리나라의 警察局-나 隣接 警察署로부터의 支援이 있기 前까지는 自署 職員만으로 適切한 應急措置를 取하여야 한다.

第5章 地域의 名士로서의 警察署長

警察署長은 地域의 名士이다. 警察業務는 地域住民의 協力 위에서 이루어지는 面이 많고 業務 以外의 일로도 地域住民과의 交際는 避할 수 없다. 이 境遇에 警察署長은 그 地方의 名士로서 待遇받는 것이므로 그에 어울리는 品格과 識見을 具備하여야 한다.

第2編 警察署長의 資質

第1章 責 任 感

警察署長의 資質의 第一 첫째는 旺盛한 責任感이며 이 責任感은 觀念上의 責任이 아니라 具體的인 行動으로 나타나는 것이어야 하며 이를 分說하면 다음과 같다.

第 3 章 警察組織의 長으로서의 警察署長

警察署長은 警察組織의 長이다. 一般會社나 다른 行政官廳의 長과 같은 役割 以外에 警察特有的 職責을 擔當하는 長이고 警察職務의 特性에서 나오는 役割이 要求되고 있다.

第 4 章 現場의 長으로서의 警察署長

警察署長은 現場의 長이다. 卽 警察署長은 最一線의 指揮官이기 때문에 그 性質上 먼저 初動措置를 取할 責任이 있다. 따라서 警察本部-우리나라의 警察局-나 隣接 警察署로부터의 支援이 있기 前까지는 自署 職員만으로 適切한 應急措置를 取하여야 한다.

第 5 章 地域의 名士로서의 警察署長

警察署長은 地域의 名士이다. 警察業務는 地域住民의 協力 위에서 이루어지는 面이 많고 業務 以外의 일로도 地域住民과의 交際는 避할 수 없다. 이 境遇에 警察署長은 그 地方의 名士로서 待遇받는 것이므로 그에 어울리는 品格과 識見을 具備하여야 한다.

第 2 編 警察署長의 資質

第 1 章 責 任 感

警察署長의 資質의 第一 첫째는 旺盛한 責任感이며 이 責任感은 觀念上의 責任이 아니라 具體的인 行動으로 나타나는 것이어야 하며 이를 分說하면 다음과 같다.

1.上司에게 累를 끼치지 아니하는 마음가짐

自身の 職責과 關聯하여 그 責任이 上司-警察本部長 등-에게 미치는 일이 없도록 언제나 最善을 다하는 마음가짐이 必要하다.

그렇게 하기 위하여서는 業務의 輕重을 擘擘하고 모두 部下에게 委任하여 잘못되면 自身이 責任을 진다는 安易한 態度를 비려야 한다.

예로부터 日本에서는 部下에게 모든것을 委任하고 責任은 自身이 지는 幹部가 “大物”이라 일컬어지고 部下의 評判도 좋은 傾向이 있다. 그러나 上司에게도 責任이 미칠 可能性이 있는 일은 스스로 處理하고 絶對로 잘못을 범하지 않도록 細心한 注意를 기울여야 한다.

筆者의 經驗에 依하면 어떠한 組織에 있어서나 最上級 幹部가 된 人物은 大膽하고 너그러운 面과 細心하고 慎重한 面의 兩面을 고루 갖춘 사람들이 大部分이었고 兩極端에 치우친 사람은 거의 없었다.

2.언제라도 指揮할 수 있는 마음가짐

警察事案은 突發的으로 發生하는 일이 많다. 勿論 輕微한 事案은 部下에게 委任하여도 좋으나 重大한 事案은 警察署長 스스로 指揮할 수 있어야 한다. 특히 通常의 勤務時間帶가 아닌, 夜間이나 休日に 重大한 事案이 發生하였을 때 警察署長이 所在不明이어서는 辨明할 餘地가 없다. 勤務時間 外에 警察署長이 直接 指揮하여야 할 事案은 많아야 1년에 몇 件, 地方에서는 1件 있을까 말까 하는 程度이지만 이 때를 위하여 警察署長은 언제나 所在을 明確히 하여 두어야 한다.

第2次 安保闘争 後 極左暴力集團의 爆彈闘争時代에 某縣 某署에서 夜間 爆彈 投擲事件이 發生하였다. 그 때 警察署長이 所在不明이어서 警察本部의 部長-우리 나라의 警察局 課長-이 現場指揮를 하는 珍風景이 일어났다. 그 署長은 “그날 만”은 무슨 일인지 連絡하는 것을 깜빡 잊어 버렸고 運命의 神은 그와 같은 偶然한 때에 애꿎은 장난을 하여 署長을 辭職하도록 만들었다.

所在을 明確히 하는 方法은 現在 있는 場所의 電話番號를 알려 놓는 것이며 그

相對方은 警察署의 當直을 避하여 官舎나 自宅에 있는 家族으로 하는 方法이 좋으며 場所를 옮길 때에는 그 때마다 即時 連絡하여야 한다. 또한 無線呼出器를 利用할 수 있는 地域에서는 꼭 携帶하는 것이 좋다. 場所를 옮겨도 連絡할 必要가 없기 때문에 便利하다.

다음에 警察署長은 日課 後라도 술을 많이 마셔서는 아니된다. 重大事件이 發生한 境遇에 술이 깨지 않은 狀態에서 指揮하여야 하는 問題가 發生하기 때문이다.

筆者가 某 縣의 鑑識課長으로 在職하고 있을 무렵이다. 1月2일에 官舎에서 正午頃부터 10餘名이 모여 新年宴會를 하게 되었다. 筆者가 主催者이기도 하여 조금씩 받아 마신 것이 結局 過飲하게 되었는데 2時間 程度 지났을 때 強盜殺人事件이 發生했다는 連絡이 왔다. 勿論 茶를 마시는 등 술이 깨도록 하였으나 醉한 狀態에서 出動할 수 밖에 없었다. 多幸히 事件 發生地가 車로 2時間餘 가야 하는 곳이어서 現地 到着時에는 맑은 精神을 回復할 수 있었지만 지금 돌이켜 생각해도 식은 땀을 얼마나 흘렸는지 모른다.

3. 管内實態의 徹底한 把握

突發事案이 發生하였을 때 適切한 指揮를 하기 위하여서는 管内實態를 充分히 把握하여 놓아야 한다.

예를 들어 犯人의 逃走經路와 그에 따른 巡察車의 運用 등은 平素 道路狀況을 綿密히 把握해 두지 않으면 適切한 判斷을 할 수 없다. 또한 一般的으로 晝間의 實態把握은 잘 되어 있으나 夜間의 實態把握은 疎忽히 하기 쉽다.

治安狀況과 管内實態는 當然히 晝·夜間이 다르고 警察事案은 오히려 夜間에 多發하며 예를 들어 道路의 照明도 夜間에만 意味가 있다. 風俗營養도 또한 마찬가지이다. 따라서 深夜의 實態는 隨時로 視察하는 習慣을 가져야 한다.

4. 期待되는 實績과 舉揚

警察業務를 外部에서는 結果만으로 評價한다. 凶惡事件을 解決하지 못하는 境遇

에 警察內部에서는 “이렇게 努力하는데도 檢擧하지 못하고 있다”는 式의 辨明이 通할지 모르나 對外的으로는 檢擧與否만이 評價의 對象이 될 뿐이다. 따라서 國民이 期待하는 結果는 반드시 이룩하겠다는 決意를 언제나 하고 있어야 한다.

이러한 決意가 좋은 結果를 가져 온 例로서 警察廳 指定 110 號事件 - 우리나라의 指名手配事件 - 中에서 들어 본다. 1979 年 12 月 山形縣 天童市에서 銀行強盜事件이 發生하였다. 2 人組가 銀行을 襲擊하여 拳銃을 發射하면서 現金을 強奪한 同種의 事件을 約 1 年 前에 福島縣의 郡山市에서 發生한 後 約 半年이 지나 靜岡縣 清水市에서 發生하였고 다시 約 半年 後에 바로 이 天童市에서 發生하였다.

山形縣警은 지금까지 約 半年 間隔으로 手法이 아주 類似한 事件이 發生하였기 때문에 半年 以內에 解決하지 못하면 第 4 의 事件이 發生할 憂慮가 있다고 判斷하고 指定番號와 같은 110 日 以內에 檢擧한다는 目標아래 搜查要員도 110 名으로 編成하여 말 그대로 必勝의 信念으로 搜查에 臨하였다.

이 事件은 遺留證據가 없어 難航을 거듭하였으나 犯行當日 同 銀行에 預入된 少額預金이 犯人의 것일지도 모른다고 假定하여 犯行日 前後의 山形縣內의 모든 宿泊業所의 모든 宿泊簿에 대한 筆跡調査를 實施하여 山形市內 호텔 宿泊簿에서 預金申請書와 同一한 筆跡을 發見함으로써 搜查開始 108 日 - 當初 110 日 目標 - 만 에 解決하였다.

搜查가 長敍化 되면 꼭 檢擧하겠다는 信念이 흔들리게 된다. 먼저 警察署長이 不屈의 信念을 갖고 部下에게도 “이 事件은 반드시 檢擧한다”는 暗示를 주는 것이 必要하다. 山形縣의 境遇도 110 日 以內이라는 期限을 닮하여 그야말로 背水陣을 치고 搜查要員의 士氣를 繼續 鼓舞한 것이 成功의 要因이 되었다고 생각된다.

5. 上司와 部下에 대한 勇氣

警察署長은 自身の 職責과 關聯된 事項에 대하여는 勇氣를 가지고 發言하고 行動하여야 한다.

重大한 事案이 發生하였을 境遇에 대해서는 警察本部 등 上部로부터의 指示가 自

身の意見과 다를 수도 있다. 이 境遇 現場實態를 가장 잘 알고 있는 署長 立場에서 判斷하여 上部의 指示대로 하면 나쁜 結果가 招來될 憂慮가 있을 때에는 勇氣를 가지고 自身の 意見を 開陳하여 上部의 指示에 反對하지 않으면 아니된다. 그렇게 하였음에도 不拘하고 上部의 指示가 變更되지 아니할 때에는 그대로 따라야 하지만 一應은 自身の 意見を 確實히 表明하여야 한다.

反對로 部下에 對하여서도 勇氣는 必要한 것이다. 自身の 意見이 部下 大多數의 意見과 다른 境遇가 있어도 責任질 立場에 있는 自身の 意見이 絶對적으로 옳다고 判斷될 때에는 多數의 意見에 결코 迎合하여서는 아니된다.

6. 언제라도 責任을 질 覺悟

警察署長도 人間이기 때문에 過失이나 잘못을 犯하지 않는다고 保證할 수는 없으며 다만 平素의 마음가짐이나 努力如何에 따라 失手의 可能性을 줄일 수 있을 뿐이다.

따라서 不幸하게도 失敗했을 때에는 淡淡하게 責任 질 覺悟를 언제나 하고 있어야 한다. 自身の 行爲 때문이건 또는 部下의 行爲 때문이건 간에 警察署長이 責任을 지야 한다는 때에는 變함이 없다. 間或 部下의 行爲로 因한 監督責任의 境遇나 部下 多數의 意見에 좇아 施行한 것이 그 結果가 나쁘게 된 境遇에는 淡泊함을 잃기 쉬우나 部下에게 責任을 지우고 自己 自身은 責任을 免하려는 態度는 絶對로 取하여서는 아니된다. 어느 境遇이건 一且 責任을 지는 것이 長으로서의 宿命인 것이다.

그리고 責任을 지는 方法은 事案의 輕重에 따라 여러 가지가 있으며 그 最終形態는 辭職하는 것이다. 따라서 警察署長은 就任의 그 瞬間부터 어느 때라도 辭職할 覺悟가 되어있지 않으면 아니된다. “辭表를 가슴에 품고 일을 한다”는 말처럼 實際로 쓴 辭表는 갖고 있지 않더라도 마음의 辭表는 언제나 지니고 있어야 한다.

나아가 部下의 不祥事案이 發生한 境遇에는 그 影響이 最小限에 그치도록 最善의 努力을 하지 않으면 아니된다. 日本에서는 아직도 아이들의 失手는 아버지가 謝過

해야 한다는 感情的 風習이 남아 있기 때문에 警察署長이 被害者를 直接 찾아가 部下의 잘못을 사과하면 問題삼지 않는 境遇도 많다.

第 2 章 品 格

警察署長은 重厚한 品格을 지녀야 한다.

“人間은 알맹이만 있으면 되지 外貌는 어찌 되는 좋다”고 하는 사람들이 있으나 逆으로 人間은 感情的 動物이므로 品位가 없는 上司에게는 尊敬心이 우러나지 않는 것도 事實이다. 하물며 外部의 사람들은 外貌 外에는 判斷할 그 무엇이 없으므로 相對에게 주는 印象을 輕視하여서는 아니된다.

예로부터 日本에서는 質實剛健을 尊重하는 氣風이 있고 “男子는 길치레를 하지 않는다” 하여 옷차림에 神經쓰는 것을 몇몇하지 못한 것으로 보는 思考方式이 있었다. 또한 第 2 次大戰 後 庶民的인 것이 좋은 것이라는 風潮가 휩쓸어 庶民的인 것과 質이 낮은 것을 混同하여 平常服을 입고 公式席上에 나타나는 사람도 있다. 그러나 庶民的이라고 하는 것과 品位가 없는 粗雜함과는 전혀 다른 概念이다. 따라서 品位가 있으면서도 얼마든지 庶民的인 수 있는 것이며 警察署長은 그렇게 하는 것이 좋다고 생각한다.

그리고 重厚한 品格은 “기난함”과는 다르며 “警察署長다운” 格이 있어야 한다는 것을 말하고 具體的으로는 다음과 같다.

1. 容貌服裝

舊 海軍經理學校 禮節教育 參考書에는 적어도 1日 1回 거울을 보고 姿勢와 態度를 修正하라”고 쓰여 있다. 이것은 멧장이가 되라고 勸하는 것이 아니라 “비리가 흐트러지지 않도록”, “넥타이가 비뚤어지지 않도록”, “비늘이 어깨에 떨어져 있지 않도록”, “양말의 색깔과 어울리도록” 하라는 뜻이다.

參考로 말하면 制服을 입은 境遇에 茶色 系統이나 흰색의 양말은 신지 않는 것

해야 한다는 感情的 風習이 남아 있기 때문에 警察署長이 被害者를 直接 찾아가 部下의 잘못을 사과하면 問題삼지 않는 境遇도 많다.

第 2 章 品 格

警察署長은 重厚한 品格을 지녀야 한다.

“人間은 알맹이만 있으면 되지 外貌는 어찌 되든 좋다”고 하는 사람들이 있으나 逆으로 人間은 感情的 動物이므로 品位가 없는 上司에게는 尊敬心이 우러나지 않는 것도 事實이다. 하물며 外部의 사람들은 外貌 外에는 判斷할 그 무엇이 없으므로 相對에게 주는 印象을 輕視하여서는 아니된다.

예로부터 日本에서는 質實剛健을 尊重하는 氣風이 있고 “男子는 길치레를 하지 않는다” 하여 옷차림에 神經쓰는 것을 몇몇하지 못한 것으로 보는 思考方式이 있었다. 또한 第 2 次大戰 後 庶民的인 것이 좋은 것이라는 風潮가 휩쓸어 庶民的인 것과 質이 낮은 것을 混同하여 平常服을 입고 公式席上에 나타나는 사람도 있다. 그러나 庶民的이라고 하는 것과 品位가 없는 粗雜함과는 전혀 다른 概念이다. 따라서 品位가 있으면서도 얼마든지 庶民的인 수 있는 것이며 警察署長은 그렇게 하는 것이 좋다고 생각한다.

그리고 重厚한 品格은 “기난함”과는 다르며 “警察署長다운” 格이 있어야 한다는 것을 말하고 具體的으로는 다음과 같다.

1. 容貌服裝

舊 海軍經理學校 禮節教育 參考書에는 적어도 1日 1回 거울을 보고 姿勢와 態度를 修正하라”고 쓰여 있다. 이것은 멧장이가 되라고 勸하는 것이 아니라 “비리가 흐트러지지 않도록”, “넥타이가 비뚤어지지 않도록”, “비늘이 어깨에 떨어져 있지 않도록”, “양말의 색깔과 어울리도록” 하라는 뜻이다.

參考로 말하면 制服을 입은 境遇에 茶色 系統이나 흰색의 양말은 신지 않는 것

이 좋다. 나아가 가끔 소매부리에 속옷이 나와있는 사람을 볼 수가 있는데 잠으로 보기 뉘한 모습이다. 또한 샌달이나 슬리퍼類는 비록 自身の 事務室안에서라도 신지 아니하는 것이 좋다. 私服의 境遇에도 잠바나 청바지類는 野遊會라면 몰라도 通常의 勤務時에는 避하여야 한다.

2. 말 씨

말씨도 고운말을 쓰도록 努力하는 것이 좋다. 아울러 “鄭重한 말”, “敬語”, “謙讓語” 등은 잘 알고 있어야 한다.

3. 態도와 動作

警察署長은 堂堂한 態度를 取하여야 한다.

길을 때에도 가슴을 펴고 앞을 똑바로 보아야 하며 이것은 결코 “잘난 체”하는 것이 아니다.

또한 淺薄한 行動도 하여서는 아니된다. 例를 들면 남을 밀어 짓히면서 車에 타는 行爲, 민 자리를 이리 저리 찾거나 토끼처럼 뛰어가 앉는 行爲, 옆 사람이 보고 있는 新聞을 엿보는 行爲 등은 車 안에서 자주 볼 수 있는 光景이나 警察署長은 이러한 淺스러운 行動을 하여서는 아니된다. 要컨대 警察署長은 “억지로라도 泰然하게 보이며 참는” 것이 必要한 것이다.

이 외에 보기 凶하고 品位없는 動作, 卽 호주머니에 손을 집어 넣고 걷는 行爲, 손을 닦으면서 걷는 行爲, 上衣 또는 物件을 어깨에 얹고 걷는 行爲, 座席 끝에 엉덩이를 걸치고 앉는 行爲, 팔장을 끼거나 다리를 꼬는 行爲, 입을 가리지 않고 하품이나 재채기를 하는 行爲, 出入口의 분지방을 밟는 行爲, 門을 완전히 닫지 아니하는 行爲를 하여서는 아니된다.

4. 酒 癖

사람의 酒癖에는 여타 가지가 있다. 그 中에서도 가장 나쁜 것이 화내는 버릇이

다. 特히 晝間에 嚴한 上司가 夜間의 酒席에서도 화를 내거나 꾸중을 하게 되면 部下의 스트레스는 쌓이기만 한다.

一般的으로 酒癖은 酒量이 一定量을 넘으면 나타나게 된다. 따라서 酒癖이 나쁜 것을 自覺하고 있는 사람은 酒癖이 나타나기 前에 잔을 놓도록 努力하여야 하며 그렇게 할 수 없는 사람은 술을 끊는 것이 좋다.

또한 飲酒와 關聯하여 다음날까지 술 醉한 狀態로 出勤하거나 缺勤 또는 遲刻하는 것은 아주 나쁜 버릇이다. 前날 늦게까지 마셨으면 다음날은 平素보다 더 일찍 出勤하는 마음가짐을 갖는 것이 좋다. 그렇게 할 수 없으면 밤늦게까지 술을 마시지 않으려는 마음가짐을 가져야 한다.

술자리에서의 話題도 注意하지 않으면 아니된다. 保安을 維持해야 할 必要事項이 漏洩될 念慮도 있으므로 業務에 關한 이야기는 可能한 限 避하는 것이 좋으며 特히 搜查와 人事에 關한 事項은 말하지 말아야 한다.

5. 趣味와 娛樂

趣味와 娛樂도 品格을 重視하지 않으면 아니된다. 게임에 졌을 때 화를 내거나 큰 소리를 지르는 것은 粗雜한 行爲이다. 特히 娛樂에 있어서는 비복 熾烈한 勝負慾을 가슴 속에 품고 있더라도 겉으로는 淡淡한 態度를 取하여야 한다.

바둑을 둘 때 바둑돌로 딱딱 소리를 내거나 麻雀에서 지고 憤한 表情을 보이거나 골프가 끝난 後 “OB가 났기 때문”이라고 哀惜해 하는 것은 보기 좋은 行爲가 아니다.

6. 食 事(和食에 關한 것이므로 省略)

7. 에티켓과 매너

品格과는 直接關係가 없으나 警察署長은 에티켓과 매너에 通達하여 그에 適습한 行動을 取하지 않으면 아니된다.

가. 손님 의 應待

(1) 名脚交換

名脚은 아랫 사람이 윗 사람에게 먼저 드려야 하며 “警察署長 ○○○입니다”라고 말하면서 交換하는 것이 鄭重한 印像을 준다.

相對方의 名脚은 名脚鉸에 넣어 두고 이름이나 職責 등을 익혀야 한다.

(2) 紹 介

他人을 소개할 때에는 먼저 아랫 사람을 윗 사람에게 紹介한다. 外部人士와 職員間에 있어서는 外部人士를 윗 사람으로 看做하여야 함은 말할 것도 없다. 紹介後에 握手를 할 때에는 윗 사람이 먼저 손을 내밀어야 하고 相對方이 女性인 境遇에는 女性쪽이 먼저 손을 내밀지 않는 限 握手는 하지 않아야 한다.

(3) 對 話

對話는 相對方의 얼굴을 보면서 하고 아래나 옆을 보거나 相對方의 얼굴을 凝視하는 行爲는 禁物이다.

相對方의 말이 끝나면 이쪽의 발을 하도록 하고 “발의 허리”를 잘라서는 이니 된다. 相對方의 말을 메모할 때에는 可能한 限 正式 메모用紙를 使用하도록 한다.

(4) 傳 送

손님이 돌아갈 때에는 事務室의 出口, 에레베이터 앞 玄關까지는 傳送하는 것이 좋다는 것을 잊지 말아야 한다.

나. 座席의 順序

左右에서는 右, 끝과 가운데에서는 가운데, 앞뒤에서는 앞, 入口와 안에서는 안이 各各 上席이 되는 것이 原則이나 다음과 같은 特例가 있다.

(1) 乘 車

自動車의 座席의 順序는 進行方向을 向하여 뒷쪽의 오른쪽, 뒷쪽의 왼쪽, 뒷쪽의 가운데, 助手席의 順序이다. 乘·下車의 順序는 옷사람이 먼저 타고 나중에 내리는 것이 原則이나 飛行機나 船은 이와 反對이다.

(2) 會 食

會食에서는 손님則을 原則에 따라 座席順序를 定하고 主催則은 손님則의 順序에 따라 앉는다.

庭園이나 景致가 보이는 展望이 좋은 房에서는 바깥 景致가 보이는 곳이 入口쪽 이더라도 上席이 된다.

(3) 寫 眞

寫眞을 撮影할 때에는 通常의 座席順이 좋다. 따라서 印畫된 寫眞을 볼 때에는 左右가 거꾸로 되게 되나 그것으로 좋다.

다. 書 狀

(1) 便紙(日本書式이므로 省略)

(2) 紹介狀

他人을 위하여 紹介狀을 쓸 때에는 自身과의 關係, 紹介의 趣旨, 用件 등을 쓴다. 또한 紹介하는 相對方에게는 미리 紹介狀을 쓰는 趣旨를 電話 등으로 連絡하여야 한다.

名刺을 紹介狀 代身 使用할 때에는 紹介文을 表面에 쓰는 것이 原則이며 이름 밑에는 圖章을 찍거나 싸인을 한다.

(3) 案内狀의 返信

往復葉書 등에 의한 案内狀을 받았을 때에는 반드시 參席與否를 回信하여야 한다. 事情이 있어 出席할 수 없을 때에는 그 理由, 祝賀나 發展을 祈願하는 말을 덧붙여 써 보내는 것이 좋다.

다. 宴 席

宴席에도 여러 가지 에티켓과 매너가 있다. 基本的으로는 그 場所의 雰囲気에 어울리는 行動을 하여야 하나 다음과 같은 것은 알아두는 것이 좋다.

(1) 獻 酬

잔을 주거나 받거나 하는 獻酬은 꽤 오래동안 繼續되어 온 日本 特有的 風習이다. 通常 아랫 사람이 윗 사람에게 대하여 “한 잔 올리겠습니다”라는 人事말과 함께 잔을 드리는 것이 바른 方法이나 地方에 따라서는 그 地方의 風習이 있으므로 그럴

때에는 地方의 慣習에 따르는 것도 無難한 方法이다.

(2) 餘 興

餘興이 시작된 때에는 술을 따르며 돌아다니는 途中이라도 自己 座席으로 돌아가 鑑賞하는 것이 禮儀이다.

노래를 잘 부르거나 長技가 있다고 하여 한 사람이 繼續하여 몇 번씩 나서게 하는 것은 좋지 않다. 可能한 限 많이 參與할 수 있게 하는 것이 좋고 서투른 사람에게는 無理하게 強要하여서는 아니된다.

(3) 끝 맺 음

主催側은 손님이 모두 돌아갈 때까지 남아 있어야 한다. 따라서 손님의 立場이 되었을 때에는 適當한 機會를 보아 일어서야 한다.

나아가 接待를 받았을 때에는 다음날 電話로 禮를 表示하던가 可能한 限 빨리 感謝狀을 보내야 한다.

(4) 洋食의 매너(우리나라에서와 같으므로 省略)

마. 골프의 에티켓과 매너(우리나라와 같으므로 省略)

第 3 章 行 動

1. 率先垂範

警察署長의 行動으로서 첫째로 銘心하여야 할 것은 率先垂範이다.

특히 重大 事件事故의 發生時에는 警察署長이 앞장서서 現場에 나가고 現場에서 指揮하여야 한다. 境遇에 따라서는 警察署에서 警察本部와의 連絡 등 어느 程度 必要한 事項을 處理한 直後 現場에 가는 일도 있으나 如何든 可能한 限 빨리 現場에 가는 일이 重要하다.

둘째로 경찰서장은 危險한 職務에서도 最一線에 位置하여 指揮하여야 한다.

1972年 2月 長野縣 輕井澤町에서 이른 바 「아사마 山莊事件」이 發生하여 警察幹部 2名이 殉職하는 苦痛스러운 事件이 發生하였다. 그때 內田警視 - 殉職 後

때에는 地方의 慣習에 따르는 것도 無難한 方法이다.

(2) 餘 興

餘興이 시작된 때에는 술을 따르며 돌아다니는 途中이라도 自己 座席으로 돌아가 鑑賞하는 것이 禮儀이다.

노래를 잘 부르거나 長技가 있다고 하여 한 사람이 繼續하여 몇 번씩 나서게 하는 것은 좋지 않다. 可能的 限 많이 參與할 수 있게 하는 것이 좋고 서투른 사람에게 는 無理하게 強要하여서는 아니된다.

(3) 끝 맺 음

主催側은 손님이 모두 돌아갈 때까지 남아 있어야 한다. 따라서 손님의 立場이 되었을 때에는 適當한 機會를 보아 일어서야 한다.

나아가 接待를 받았을 때에는 다음날 電話로 禮를 表示하던가 可能的 限 빨리 感謝狀을 보내야 한다.

(4) 洋食의 매너(우리나라에서와 같으므로 省略)

마. 골프의 에티켓과 매너(우리나라와 같으므로 省略)

第 3 章 行 動

1. 率先垂範

警察署長의 行動으로서 첫째로 銘心하여야 할 것은 率先垂範이다.

특히 重大 事件事故의 發生時에는 警察署長이 앞장서서 現場에 나가고 現場에서 指揮하여야 한다. 境遇에 따라서는 警察署에서 警察本部와의 連絡 등 어느 程度 必要한 事項을 處理한 直後 現場에 가는 일도 있으나 如何든 可能的 限 빨리 現場에 가는 일이 重要하다.

둘째로 경찰서장은 危險한 職務에서도 最一線에 位置하여 指揮하여야 한다.

1972年 2月 長野縣 輕井澤町에서 이른 바 「아사마 山莊事件」이 發生하여 警察幹部 2名이 殉職하는 苦痛스러운 事件이 發生하였다. 그때 內田警視 - 殉職 後

警視長으로 昇進-와 高見警部-殉職 後 警視正으로 昇進-는 第一 最一線에 位置하여 指揮를 함으로써 指揮官의 階級으로 지금까지도 傳하여지고 있으나 警察署長은 事件에 臨하여 危險을 부릅쓰는 勇氣를 갖지 않으면 아니된다.

프랑스語에 “Noblesse Oblige”라는 말이 있다. 이것은 “高貴한 者의 義務”라는 意味로서 “貴族階級은 平素 便安한 生活을 하여도 좋으나 一旦 國難이 發生하였을 때에는 맨 먼저 危險한 곳에 나서야 한다”는 뜻이다. 第2次 大戰時 英國의 貴族이 이를 實踐하여 많은 貴族이 戰死하였기 때문에 市民의 尊敬을 받고 오늘날까지도 貴族制度가 存續되고 있다고 말하여지고 있다. 現在 이 말은 地位가 높은 사람 一般의 義務라는 뜻이 되고 있으며 警察職務의 性格上 特히 警察署長에게도 要求되는 義務라고 말할 수 있다.

세째로 部下와 함께 苦痛을 맛 보고자 하는 마음가짐이 必要하다.

重要 凶惡事件이나 重大한 事故가 發生한 直後에는 文字 그대로 不眠不休의 活動을 하게 되는데 部下 職員들이 署長만 休息을 取하는 것은 許容되지 아니하며 給食에 있어서도 特別한 것은 避하여야 한다.

舊島襄氏의 「指揮官」이라는 책에서는 第2次 大戰時에 主로 日本과 美國의 指揮官의 功罪를 描寫하고 있는데 여기에서 稱讚되고 있는 직지 않은 日本 指揮官中의 한 사람이 硫黃島에서 玉碎했던 栗林忠直 中將이다. 그는 特히 將校가 下士官이나 兵士와 다른 特別待遇를 받는 것을 싫어하여 스스로도 兵士와 똑같은 待遇를 甘耐함과 더불어 部下 將校에게도 그렇게 할 것을 要求하였다. 이 때문에 全 將兵의 信賴와 尊敬을 받아 強固한 地下陣地를 驅逐하여 最後까지 싸웠고 太平洋戰爭에서 美軍의 損失이 日本軍의 損失보다 훨씬 上廻하는, 稀有의 戰例를 남겼으며 日本軍으로서 負傷 當하지 아니하고 美軍의 捕虜가 된 將兵은 사람도 없었다고 한다.

2. 熱 意

日本の 最大 廣告社會인 電通에는 「鬼十則」이라는 社訓이 있다. 이것은 指揮官보다는 全 社員에 對하여 業務를 處理하는 마음가짐을 적은 것으로서 다음과 같다.

1. 일은 스스로 “創造” 하라. 주어지는 것이 아니다.
2. 일은 相對方이 應하도록 앞장서서 積極的으로 하라. 被動的인 것이 아니다.
3. “큰 일”과 씨름하라. 작은 일은 自己自身을 작게 만든다.
4. “어려운 일”에 대들어라. 그것을 成功시켰을 때 進歩가 있다.
5. 맞잡으려고 하면 “풀어 주어라” 죽이고 싶어도 풀어주어라. 目的을 完遂할 때까지는.
6. 周圍를 “끌어 들어라” 끌고 가는 것과 끌려가는 것은 하늘과 땅의 差異가 있다.
7. “計劃”을 세워라. 長期計劃을 갖고 있으면 忍耐와 工夫 그리고 바쁜 努力과 希望이 생긴다.
8. “自身”을 갖어라. 自身이 없으면 業務에 愛着도 迫力도 없다.
9. 頭腦는 언제나 “全回轉” 하라. 八方으로 氣를 나누고 1分의 間隔도 두어서는 안된다. 서비스라는 것은 그러한 것이다.
10. “摩擦”을 두려워 마라. 摩擦은 進歩의 어머니요 積極의 肥料이다. 그렇지 않으면 卑屈하게 되고 未練하게 된다.

勿論 이 鬼十則은 警察職務에 100% 該當되는 것은 아니며 警察署長의 立場에서 본 境遇에도 取舍 選擇할 必要가 있으나 이 鬼十則의 밑바닥에 흐르고 있는 “일에 대한 熱意”는 警察에게도 共通되는 것이라고 생각한다.

一般的으로 警察職務는 事件이나 事故 등 治安事象의 發生을 接受하여 이를 解決하는 것이 많기 때문에 思考方式이나 姿勢에 있어서 被動的·消極的이기 쉬우나 實際로는 社會實態의 變化에 對應하여 積極的·能動的으로 改善하여야 할 것이 적지 않다.

예를 들면 犯罪 등의 量的 擴大와 質的 變化에 對應하여 保有하고 있는 治安力을 어떻게 合理的·效率的으로 運用할 것인가는 경찰서장이 知慧를 짜내야 하고 縣全體의 重點目標의 推進方策, 自署의 弱點—예를 들면 檢舉率이 縣 平均보다 낮다면가 交通事故 發生率이 높은 것 등—의 改善策은 警察署長이 問題意識을 갖고 주

導的으로 그 改善을 圖謀하여야 한다.

이러한 때에 特히 留意할 事項은 다음 두 가지이다.

가. 합 理 性

治安事象은 社會實態의 變化에 따라 變하고 있으나 警察은 자칫하면 無意識的으로 그 變化를 看過하고 從來의 惰性에 젖어 習慣에 따라 業務를 處理하기 쉽다.

예를 들면 飲酒運轉은 最近까지 金曜日이나 土曜일에 많았기 때문에 現在에도 그 團束은 金曜日이나 土曜일에 重點을 두고 있다. 그러나 最近에는 飲酒運轉에 의한 死亡事故가 日曜日 밤에도 多發하고 있다.

이것은 生活實態의 變化에 따른 當然한 現象이다. 卽 結婚式 등의 慶事는 吉日을 擇하는 것이 通例였으나 最近에는 손님의 事情을 考慮하여 特別히 나쁜 날이 아닌 日曜日を 擇하는 趨勢에 있고 그 慶事に 參席하여 술을 먹게 되는 것이다. 또한 生活의 레저化나 外食機會의 增加도 飲酒運轉의 要因이 되고 있는데 이것도 日曜祝日 傾向에 따른 變化에 지나지 않는다. 결국 生活態度의 變化가 交通事故에도 確實히 反映되고 있는 것이다.

이와 같이 治安情勢도 언제나 變化하고 있다는 前提下에서 지금까지의 業務나 그 處理方法을 意識的으로 疑問을 갖고 살펴보고 確認・檢證하여 보는 姿勢가 必要하며 事實에 基礎하여서만 警察運營을 圖謀하려는 마음가짐이 重要하다.

나. 創 造 性

警察署長은 스스로 創造性을 發揮하여야 한다.

警察署의 運營, 犯人의 檢擧, 其他 모든 業務에 警察署長이 率先하여 知慧를 짜내고 새로운 아이디어를 發掘하여야 하며 이를 위하여서는 끊임없이 發想을 轉換하여야 한다.

警察業務에서도 優先 交通分野만 예를 들어보더라도 全赤信號-信號機는 한쪽이 黃色으로부터 赤色으로 바뀌는 同時에 그 뒷쪽은 赤色으로부터 黃色으로 變하도록 되어 있었으나 아주 짧은 時間 兩 쪽이 同時에 赤色이 되도록 改善하여 交叉路 事故를 大幅 減少시켰다.- 그리고 無人過速團速機, 安全벨트나 헬멧 着用義務 등 罰則(刑

罰)이 없는 違反行爲에 대한 行政處分 點數制度 導入 등이 오늘날에는 當然한 것으로 받아들여지고 있으나 그 각각은 모두 發想의 轉換에 의하여 可能하였던 것이다.

3. 精 進

巷間에서는 一般的으로 警察署長이 되면 最高位職에 오른 것으로 認定하는 사람들이 적지 아니하고 本人도 그러한 생각을 갖게 되어 向上心을 喪失하는 境遇가 없지 아니하다.

그러나 日進月步하는 科學技術, 國際交流의 擴大, 國民意識의 變化 등에 따라 治安情勢도 漸漸 어려워져 가고있다. 따라서 警察署長은 意識的으로 現狀에 疑問을 提起하고 現狀을 打破하려고 積極的으로 努力하여야 한다.

作家인 城山三郎씨는 魅力을 느끼게 하는 리더에 共通的인 것으로서 ① 언제나 新鮮함과 活氣에 차 있고 ② 언제나 바람직한 姿勢를 探究하며 ③ 언제나 卑屈하지 아니한 行動을 하는 세 가지를 들고 있으나 常時 問題意識을 지니고 生動感 넘치게 行動하는 上司의 모습은 部下의 눈에 밟고 기댈 수 있는 든든한 上司로 비쳐지는 것이다. 또한 雜誌, 「選擇」의 編輯長 飯塚昭男氏는 “끊임없는 向上心을 가지고 切磋琢磨를 繼續하는 意慾과 行動이 重要한 것이다. 筆者는 그것을 「現狀打破의 精神」이라 부르고 있으며 이 精神을 喪失했을 때 사람도 企業도 確實히 衰退의 길을 걷게 된다”고 말하고 있다.(「選擇」1986年 7月號)

다음에 警察署長은 業務에 關한 知識 뿐만이 아니라 國內外의 政治, 經濟, 科學, 文化, 藝術 등에 關한 幅 넓은 知識을 攝取하여 넓은 視野를 갖도록 努力하지 않으면 아니된다. 그리하여 이러한 넓은 素養으로 犯罪情勢의 變化 등을 敏感하게 把握하고 先手를 치는 對策을 講究하여 나가야 한다.

警察署長이 되었다고 하여 “이제는 됐다”는 式으로 自足하여서는 아니되며 언제나 向上心을 지니고 더 앞으로 나가도록 한다.

4. 慎 重

警察署長은 姿勞를 바르게 하지 않으면 안된다.

그것은 어깨에 힘을 주고 가슴을 앞으로 내밀라는 意味가 아니고 行動을 慎重히 하여야 한다는 뜻이다.

筆者가 某 縣警에 勤務하고 있던 某 新聞社의 支局長이 “拜啓 警察本部長 殿”이라는 題目으로 警察에 대한 批判記事를 地方版에 실은 적이 있었다. 그 內容은 交通安全 運動期間中の 어느 日曜日に 그 記者가 取材次 縣警本부의 交通部를 訪問하였으나 課長 以上 幹部 中 出動한 사람은 하나도 없었으나 一線에서는 日曜日も 返納하고 勤務하고 있다는 것으로서 果然 警察本部에서 그렇게 해도 좋은가 라는 것이었다. 當時의 警察本部長이 “입이 열개라도 할 말이 없다”고 한 程度로 反省케 한 記事였다.

이 例는 警察署長에 관한 것은 아니라 警察署長은 現場의 長이므로 더 더욱 嚴格한 姿勞가 要求된다고 하여도 좋을 것이다.

例를 들면 交通安全運動, 防犯運動 등 各種 運動期間, 全國적으로 實施되는 各種 團束期間, 搜查本部 設置事件 發生後의 數 個月間 등에는 公休日이나 夜間의 行動에 더욱 慎重하지 않으면 안된다. 特히 部下가 休日임에도 不拘하고 일하고 있을 때에 골프 등 遊興에 빠지는 것은 삼가하지 않으면 안된다. 또한 酒席에서도 부득이한 境遇 外에는 可能한 限 2次를 避하고 可及的 빨리 官舎에 돌아가 萬一의 事態에 對備하는 것이 좋다.

위에서 說明한 대로 해야 한다면 警察署長의 生活은 聖人君子의 生活과 같아서 餘裕도 없는 것 같으나 要는 飲酒도 娛樂도 適當히 하고 T(Time:時間)·P(Place:場所)·O(Occassion:境遇)를 考慮하여 行動하여야 한다는 것이다. 결국 姿勞를 바로하여 慎重하게 處身한다는 것은 世間과 部下의 視線을 인제나 意識하고 TPO에 適合한 行動을 取하는 것이 지나지 않는다.

5. 清廉潔白

警察署長은 身邊을 깨끗하게 하여야 한다.

金錢關係에 있어서 潔白하여야 하며 物慾에도 淡泊하여야 한다.

가. 外部交際

특히 마음을 써야 할 것은 外部와의 交際이다. 前述한 바와 같이 警察業務는 住民의 協力 위에서 이루어지는 면이 많으므로 外部와의 交際를 모두 끊는 것은 不可能하나 最小限 相對方을 選擇하는 것은 必要하다.

一般的으로 風俗營業-日本 警察은 風俗營業에 對한 團束權限을 갖고 있다- 등 警察의 直接的인 監督對象이 되는 業界와의 交際는 避하는 쪽이 좋으며 避할 수 없는 부득이 한 境遇라도 그 協會나 團體의 幹部에 限하여 社會通念上 許容되는 範圍에 그쳐야 하며 業者와의 個別的인 交際는 하지 않은 것이 좋다.

政治家와의 交際도 警察의 政治的 中立性을 疑心받게 될 素地가 있으므로 避하는 것이 좋으며 또한 暴力團과 어떤 關聯이 있다는 世間的 所聞이 있는 사람과의 交際도 避하여야 한다.

筆者가 某 縣에 勤務하고 있을 때 前 公安委員 委員이기도 하였던 그 地方의 名士와 골프를 친 적이 있었다. 數日이 지난 後 部下中の 한 사람이 出入記者團에서 筆者가 暴力團 關係者와 골프를 쳤다고 하면서 이를 확인하기 위하여 야단들이러 報告하여 왔다. 勿論 그러한 事實이 전혀 없었으나 잘 생각하여 보니 그날 골프가 끝난 後에 그 地方 名士와 저녁食事を 하던 途中에 暴力團과 關係가 있다는 所聞을 듣고 있는 어느 土建業者가 그 地方名士를 보고 2~3分間 人事를 나눈 것이 -따라서 筆者와는 이야기도 하지 않았음에도-마침 그곳에 있던 손님중의 한 사람이 같이 골프를 쳤다고 誤解하고 이를 퍼트린 것이 記者團에게도 들어간 것으로 判明되었다.

이런 程度로 警察幹部의 行動은 언제나 周圍로부터 注視되고 있다는 것을 間或 잊기 쉽다.

오늘날 警察을 보는 눈은 해를 거듭할 수록 더욱 嚴해지고 있다고 생각하면 틀

림이 없다. 따라서 예전 같으면 何等 問題가 되지 않았던 것이 時代가 變하여 問題가 되는 것도 많아지고 있다.

따라서 新任 警察署長은 赴任 後 먼저 外部와의 行事關係를 스스로의 머리로 한번 체크해 볼 것을 勸하고 싶다. 이 때 過去의 問題事案 外에 署長自身이 “바람직한가” 아니면 “바람직하지 못한가”를 冷澈하게 생각하지 않으면 아니된다. 特히 過去부터 繼續되어 온 行事를 自身の 代에 와서 그치고자 하면 그 前부터 있었던 部下 多數가 反對하게 되어 情에 이끌리는 判斷을 함으로써 좋지 아니한 結果를 가져올 수도 있으므로 바람직하지 못하다고 생각하는 行事는 勇氣를 가지고 中止하지 않으면 아니된다.

筆者가 某 縣에 勤務하고 있을 때 어느 警察署의 어느 課에서 協力會 라는 것을 만들어 管内 事業者를 中心으로 構成된 會員들로부터 每日 會費를 거두고 있다는 情報가 入手되었다. 卽時 그 警察署長에게 眞爲 與否를 確認한 結果 그것은 事實이나 몇 代 前의 署長 때부터 繼續되어 온 것이고 지금까지 特別한 問題가 惹起되지 아니하여 그대로 存續시키고 있다는 對答에 筆者는 中止하는 것이 좋겠다고 勸告하였으나 署長은 그럴 必要까지 있느냐는 反應이었다. 그러나 그 後 結局 그 警察署에서는 바로 그 協力會와 關聯된 不祥事로 많은 職員이 責任을 지고 그만 두게 되었다는 消息을 傳해 들었다.

나.公私區別

다음에 公私의 區別을 明確히 하여야 한다.

먼저 金錢에 있어서 豫算上 策定된 辦公費는 警察署長이 冠婚喪祭 등 公的인 立場에서 必要한 交際에 所要되는 費用을 充當하기 위한 것이며 個人的 消費 等に 充當하여서는 아니된다. 또한 官用車도 私用에 써서도 안된다.

나아가 部下 職員을 警察署長의 私的인 일에 從事하게 하여서는 아니된다. 아울러 警察署長 自身の 일은 아니나 各種 民間行事의 警備를 實施하는 境遇에 主催者 側에서 中食이나 中食代를 提供하겠다는 要請이 있을지라도 이를 받아서는 아니된다. 警備에 所要되는 諸般經費는 豫算으로 定式 措置하여야 하기 때문이다.

마지막으로 清廉潔白性과는 直接 關係가 없으나 外部人士와 만났을 때 그 地方에 대한 險談을 하지 않도록 하여야 한다. 그 地方 사람들은 外地에서 온 警察署長이 任地를 좋게 생각하여 주기를 바라는 마음이 있고 地方酒라던가 特產品 그리고 山水를 자랑하고 싶은데 그것을 認定하지 아니하는 듯한 말을 하여서는 아니된다. 任地를 나쁘게 말하여 얻는 것은 單 하나도 없다는 點을 銘心하여야 한다.

6. 健康關理

警察署長은 重要한 問題에 있어서 判斷을 그르쳐서는 아니되므로 언제나 良好한 健康狀態를 維持하여야 한다.

健康을 害치게 되면 思考나 行動에 積極性이 없어지고 表情도 어두어져 職場의 空悶氣를 이롭게 만들고 部下의 士氣도 低下시키게 된다. 따라서 警察署長은 언제나 健康維持에 努力하지 않으면 아니된다.

그러나 現實的으로는 警察署長의 周圍에는 健康을 害치지 아니할 수 없는 要因들이 山처럼 쌓여있다. 卽 勤務時間의 無限定性, 食事의 不規則性, 運動不足, 職員의 激勵나 冠婚喪祭나 各種 會合에서의 飲酒와 喫煙, 深夜의 電話 등등이다.

外國의 어느 保險會社가 保險料의 支拂計劃을 調整할 目的으로 百歲 以上の 사람들을 相對로 長壽의 要因을 調査한 바 健康維持의 秘法은 營養劑나 비타민劑가 아니고 每事를 適當 適當히 하는 것이었다.

하지만 警察署長이 處해 있는 立場이나 環境을 考慮할 때 일을 適當히 할 수 있는 處理가 못되므로 筆者는 오히려 自身에게 適合한 健康管理法을 하루라도 빨리 찾아내어 實行할 것을 勸한다.

第 4 章 部下의 統率管理

警察業務는 “警察官”이라는 “사람”이 하는 것이며 物件을 만드는 工場과 같이 機械로 일할 수 있는 餘地가 거의 없다. 또한 警察署長 個人의 能力이 아무리

마지막으로 清廉潔白性과는 直接 關係가 없으나 外部人士와 만났을 때 그 地方에 대한 險談을 하지 않도록 하여야 한다. 그 地方 사람들은 外地에서 온 警察署長이 任地를 좋게 생각하여 주기를 바라는 마음이 있고 地方酒라던가 特產品 그리고 山水를 자랑하고 싶은데 그것을 認定하지 아니하는 듯한 말을 하여서는 아니된다. 任地를 나쁘게 말하여 얻는 것은 單 하나도 없다는 點을 銘心하여야 한다.

6. 健康關理

警察署長은 重要한 問題에 있어서 判斷을 그르쳐서는 아니되므로 언제나 良好한 健康狀態를 維持하여야 한다.

健康을 害치게 되면 思考나 行動에 積極性이 없어지고 表情도 어두어져 職場의 空悶氣를 이롭게 만들고 部下의 士氣도 低下시키게 된다. 따라서 警察署長은 언제나 健康維持에 努力하지 않으면 아니된다.

그러나 現實的으로는 警察署長의 周圍에는 健康을 害치지 아니할 수 없는 要因들이 山처럼 쌓여있다. 卽 勤務時間의 無限定性, 食事의 不規則性, 運動不足, 職員의 激勵나 冠婚喪祭나 各種 會合에서의 飲酒와 喫煙, 深夜의 電話 등등이다.

外國의 어느 保險會社가 保險料의 支拂計劃을 調整할 目的으로 百歲 以上の 사람들을 相對로 長壽의 要因을 調査한 바 健康維持의 秘法은 營養劑나 비타민劑가 아니고 每事를 適當 適當히 하는 것이었다.

하지만 警察署長이 處해 있는 立場이나 環境을 考慮할 때 일을 適當히 할 수 있는 處理가 못되므로 筆者는 오히려 自身에게 適合한 健康管理法을 하루라도 빨리 찾아내어 實行할 것을 勸한다.

第 4 章 部下의 統率管理

警察業務는 “警察官”이라는 “사람”이 하는 것이며 物件을 만드는 工場과 같이 機械로 일할 수 있는 餘地가 거의 없다. 또한 警察署長 個人의 能力이 아무리

優秀하더라도 할 수 있는 일에는 限界가 있다. 따라서 警察署의 實績을 向上시킬 수 있느냐 없느냐의 興否는 部下 個個人の 能力과 組織 全體의 力量을 얼마나 높일 수 있느냐에 달려 있다. 卽 사람의 使用方法의 巧拙에 左右되는 것이다.

그리고 部下의 能力을 끌어내어 組織의 力量을 높이기 위하여서는 먼저 警察署長이 部下의 尊敬과 信賴를 얻을 수 있고 部下를 適切히 管理할 수 있어야 하며 具體的으로 살펴 보면 다음과 같다.

1. 統 率

部下의 管理方法에서 第一 重要な 것이 部下를 明確히 統率하는 것이다. 그 能力은 警察署長의 人品, 識見, 魅力 등 全人格的인 것으로부터 導出되는 것이나 舊海軍士官生徒 教育에 있어서는 다음 7個 項目을 統率上의 必須要素로 하였다.

가. 智

“部下에게 下命하는 業務에 대하여서는 그 大小를 不問하고 스스로도 部下 以上으로 훌륭하게 遂行할 수 있는 能力과 智力을 갖추지 않으면 아니된다.” 特殊한 專門의 知識이나 技能을 要하는 事項은 部下 以上の 能力이 반드시 必要的인 것은 아니나 部下에게 지니친 負擔을 주거나 部下에게 지나치게 依存하여서는 아니된다.

나. 仁

“部下에 대한 仁愛가 크면 必수록 部下의 上司에 대한 敬愛도 커지는 것이다.” 上司나 部下가 같은 사람이기 때문에 自身이 하고 싶은 것은 部下도 하고 싶고 自身이 하기 싫은 것은 部下도 하기 싫은 것이다. 그러나 業務는 各各의 地位나 立場에 따라 分擔하여 行하지 않으면 아니되므로 部下에게 困難한 業務나 部下가 하고 싶지 않은 일—예를 들면 深夜의 巡察이나 潛伏—을 시키지 않으면 아니되는 境遇도 있다. 이 境遇에는 愛情을 가지고 命令하면 部下는 誠實히 遂行하는 것이다. 要는 언제나 部下에 대하여 愛情을 가지고 對하여야 한다는 點이다.

다. 勇 氣

“指揮官의 勇氣는 部下로 하여금 물불을 거리지 않게 만든다. 언제나 陣頭에 서

서 앞으로 나아가는 마음가짐을 지니지 않으면 아니된다.”

指揮官에게 勇氣가 必要하다는 것, 앞장서서 危地에 뛰어 들어가야 한다는 것, 그리고 때에 따라서는 목숨까지도 걸 覺悟를 하여야 한다는 것은 앞에서 說明했다. 그러나 그것은 必要以上の 危險을 무릅쓰라는 뜻이 아님은 말할 것도 없다. 맨 손으로 호랑이와 싸우고 걸어서 大河를 건느는 어리석음을 犯하지 다니하여야 하며 部下에게도 그렇게 하지 않도록 配慮하여야 한다.

라. 誠 實

“部下에게 業務를 命할 때에는 그 部下의 能力 範圍內的 일을 下命하지 않으면 아니된다. 部下에게 命한 일은 即時 實行시키고 部下로부터 依賴받은 것은 確實히 履行하지 않으면 아니된다. 部下가 할 수 없는 命令이나 上司가 지킬 수 없는 約束을 하여서는 아니된다.”

인을 下命할 때에는 部下의 能力을 보고 無理없는 範圍內에서 命하여야 한다. 部下의 能力을 向上시키기 위하여 部下에게 相應한 努力을 要求하는 것은 必要하나 그 能力 以上으로 期待를 하면 能力을 높이는 커녕 오히려 劣等感을 갖게 하고 사람에게 따라서는 노이로이제에 걸리기도 한다.

또한 部下로부터 勤務地域, 補職 등 人事나 其他의 要望事項을 들었을 때는 相當한 理由가 있으며 그 實現을 위하여 努力하여야 하나 特別히 人事問題에 대하여서는 어떠한 變更事由가 發生할지도 모르므로 事前에 約束하는 것을 避하여야 한다. 要望事項에 理由가 없고 善處할 意思가 없음에도 不拘하고 말로만 努力하겠다는 뜻을 밝히는 것도 좋지 않다. 上司와 部下 사이에는 期待感이 서로 나르기 때문에 그 期待가 實現되지 아니하였을 때의 失望은 더욱 커지기 때문이다.

마. 信 念

“잘못을 고치는 것은 部下의 앞이라고 하여 躊躇할 必要가 없으나 正道를 걸고 있을 때에는 한 번 決心은 일은 始終一貫 變함 없이 行하는 것이 必要하다.”

長이라 함은 自身이 最終責任者이기 때문에 자신이 옳다고 믿는 것은 極端으로 말하면, 모든 部下가 反對하더라도 實行하거나 또는 實行시키지 않으면 아니된다.

勿論 그러한 境遇에도 可能한 限 部下를 說得하는 努力은 必要하나 最終 決斷은 自身의 信念에 따라야 한다.

바. 分 別

“ 忠慮分別은 部下와의 關係에 있어서 潤滑油와 같은 役割을 한다. 特히 部下의 缺點을 고치려고 할 때에는 部下의 立場을 充分히 配慮하여 矯正의 方法과 手段을 深思熟考하여야 한다.”

部下와의 관계에 있어서는 그때그때의 卽興的인 생각이나 感情으로 對하지 말고 그 方法이나 內容을 充分히 생각하여야 한다. 特히 缺點을 矯正하고자 할 때 그 方法과 手段을 그르치면 오히려 逆效果를 招來한다.

사. 公平無事

“ 部下는 公平無事하게 對하지 않으면 아니된다. 또한 部下가 公平無事하다고 생각하도록 行動하지 않으면 아니된다.”

部下는 무엇보다도 業務能力이나 態度로서 評價하지 않으면 아니된다. 感情的인 好惡로서 評價하여서는 아니되며 私的인 交際關係가 評價要素에 反映되게 하여서는 아니된다.

또한 部下가 公平성에 疑問을 품는 行動이나 私利私慾을 피한다는 認識을 줄 憂慮가 있는 行動도 取하여서는 아니된다.

以上の 統率上 7原則 外에 警察組織에 있어서 部下의 統率 및 管理라는 觀點에서 다음 事項을 附加하고자 한다.

2. 이름熟知

部下 職員의 이름은 可能한 限 빨리 그리고 可能한 限 많이 알아두고 可能한 限 이름을 부를 수 있을 程度가 되지 않으면 아니된다.

그러나 나이가 많아질수록 사람의 이름을 외우는 것이 어려워지고 외웠던 이름도 잊어버리기 쉬운 것이 事實이다. 따라서 그 職員의 經歷이나 家族關係 등 다른 事項과 連結시켜 알아두면 빨리 외워지고 또한 잊어버리는 일도 적어진다.

3. 信賞必罰

예로부터 信賞必罰은 部下 管理의 基本이다. 褒賞하여야 할 때 褒賞하고 罰할 때 罰하면 組織體는 活力이 넘치게 된다.

그런데 褒賞은 잘 하면서도 罰은 주지 못하는 幹部가 最近 漸漸 增加하고 있다. 이것은 罰하는 것이 褒賞하는 것보다 훨씬 어렵기 때문이라고 생각하나 “泣斬마속”의 中國故事도 있듯이 때에 따라서는 눈물을 머금더라도 罰하고 꾸짖어야 한다. 특히 部下의 非違에 대하여서는 些少한 것이더라도 確實히 짚고 넘어가지 않으면 아니된다. 萌芽의 段階에서 微溫的인 措置를 取하였기 때문에 보다 더 큰 不祥事로 發展하는 일이 있을 수 있기 때문이다.

그리고 部下를 꾸짖을 때에는 될 수 있는대로 다른 사람이 보는 場所를 避하여 1對1로 꾸짖어야 하고 특히 꾸중들은 職員의 部下가 있는 자리에서는 絶對로 꾸짖지 말아야 한다. 또한 本人의 將來를 생각하여 長點도 指摘하면서 꾸짖어야 하며 결코 感情에 의하여 꾸짖는 것은 避하여야 한다.

4. 適正人事

部下의 士氣를 높이는 것도 士氣를 떨어뜨리는 것도 오로지 人事라고 말할 정도로 人事는 重要한 位置를 차지하고 있다.

一般的으로 말하면 人事의 基本은 適材適所이고 信賞必罰이라고 하나 특히 留意하여야 할 事項은 다음과 같다.

가. 部下를 一面만으로 評價하여서는 아니된다.

人間에게는 業務能力面, 人格面 등 여러 面의 여러 長·短點이 混在해 있다. 이것은 한 쪽에서만 보아 部下를 評價하면 哀惜하게도 有能한 才能을 죽이게 될 경우도 있고 缺點을 보지 못하여 돌이킬 수 없는 後悔를 하지 될 境遇도 있게 된다.

나. 風聞이나 外貌만으로 評價하여도 失敗한다.

筆者도 優秀하다고 評이 나있는 職員에게 直接 일을 시켜 본 結果 意外로 시원찮고 優秀하다고 생각하지 아니한 職員의 意外의 能力을 發見하고 “말은 티끌야

알고 사람은 꺾어박아야 한다”는格言을切感한적이 한 두 번이 아니다.

다. 組織에 活力을 불어넣는 人事에 마음을 써야 한다.

한 마디로 部下가 일 할 氣分이 나는 人事를 하여야 한다는 것이다. 이를 위하여서는 發展 可能性이 없는 職員은 설삼지 않게 配慮하면서 補職을 바꾸고 反對로 意慾이 있는 職員으로 判斷되던 拔擢하는 것도 必要하다.

다. 人事에 私的인 感情이 介入되어서는 아니된다.

私的인 交際關係나 膳物의 有無 등에 의하여 人事가 左右되는 일이 있어서는 아니된다. 또한 趣味나 娛樂의 相對方을 人事에 優待하는 일도 絶對로 하여서는 아니된다. 적어도 部下職員들에게 그러한 印象을 주게되면 部下職員들은 앞을 다투어 警察署長의 趣味나 娛樂을 흥내내게 되는 것이다.

5. 部下育成

警察署長의 重要한 職務中의 하나가 部下의 育成이다.

一般的으로 훌륭한 리더는 언제나 後繼者의 育成을 念頭에 둔다고 말하여 진다. 警察署長에게는 署長의 後繼者가 있을 수 없으므로 將來의 警察을 짊어지고 나갈 部下의 育成에 努力하지 않으면 아니된다. 全 署員의 能力을 높이기 위한 指導도 必要하나 特히 將來가 有望한 部下職員에 대하여서는 業務를 통한 鍛鍊이나 長期的 觀點에서의 人事上 配慮도 하여야 한다.

씨름의 世界에서 “恩惠를 갚는다”는 것은 自身을 가르치고 訓練시켜 온 사람에게 勝利하는 것을 말한다. 警察署長도 署長을 앞선 수 있는 部下의 育成에 努力할 義務가 있다.

나아가 育成과는 直接 關係가 없으나 “功은 部下에게 돌리고 責任은 내가 진다”는 姿勢는 리더의 當然한 基本姿勢이다.

6. 勞苦致賀

警察署長은 第一線 組織의 頭이고 最終 責任者이기 때문에 어느 意味에서는 警察署의 業務는 警察署長의 職務이고 警察署員은 署長을 돕고 있는 것이다. 따라서

部下職員의 優劣이 警察署長의 評價에 直結된다고 할 수 있다.

그러므로 警察署長은 언제나 部下의 勞苦에 感謝하는 마음을 지니고 그것을 되풀이하여 言行으로 表現하는 것이 좋다.

筆者가 옛날에 모셨던 上司中에서 過多하다고 생각할 程度로 “고맙습니다”라던가 “고맙습니다”를 濫發하는 분이 있었는데 그것이 그 上司가 지니고 있는 다른 缺點을 카비하고 있다는 事實은 훨씬 後에야 깨달았다.

나이가 特別한 功勞가 있거나 勞苦를 한 部下職員에 대하여서는 때를 가리지 말고 卽賞的으로 慰勞의 뜻을 表하는 것이 좋다.

7. 身上把握

警察署長은 部下職員의 身上把握에 努力하지 않으면 아니된다.

本來 部下의 身上把握은 사람을 管理하는 機能의 必須要素이며 어느 程度 私의 生活面까지 把握하여야 한다.

現在 駐在所—우리나라의 支署와 같으나 家族이 같이 勤務함—의 勤務는 警察官 本人의 巡察 등으로 不在時 그 家族이 電話接受나 申告事務 등을 代身하고 있으며 「婦人手當」을 支給하는 것은 이것을 公的으로 認定한 것이다.

이와 같은 現實은 家族關係를 把握하고 있지 아니하면 적어도 駐在所 勤務員의 適正한 人事를 할 수 없다는 것을 意味하며 이와 같은 事例는 程度의 차이는 있을 지언정 派出所나 本署 職員에게도 適用된다고 볼 수 있다.

警察官은 그 職務의 性格上 一般公務員보다도 強한 倫理意識이 要求되고 警察官의 不祥事는 一般公務員보다 훨씬 더 非難받게 되며 行爲者 本人의 責任에 그치지 아니하고 組織 全體의 信用을 失墜시키는 것이 普通이다. 앞에서도 말한 것과 같이 日本의 治安狀態가 良好한 것은 國民의 強한 協力意識에 依存하는 면이 크며 그것은 警察에 대한 信賴를 바탕으로 하고 있으므로 警察에의 信賴를 沮害하는 不祥事의 發生은 國民의 協力意識을 沮害하고 나아가 治安의 惡化에도 影響을 미친다는 認識을 깊이 하여야 한다. 따라서 경찰관의 不祥事의 原因이 될 수 있는 生活

實態는 비록 그것이 私生活에 관한 것이라도 必要한 指導를 하는 것도 警察署長이 重要한 職務이다.

그러나 現實的으로는 私生活의 實態把握에 徹底를 期하기 어렵고 事案이 發生한 다음에야 身上把握의 不徹底를 反省하는 例가 적지 아니하다. 特히 非違를 저지른 職員의 同僚 등 周圍에 있는 사람들은 다 알고 있는데도 情報가 上部에까지 올라가지 아니하는 例가 종종 나타나는 것이다. 이러한 現象을 避하기 위하여 警察署長은 各 階級의 警察官과의 對話機會를 갖고자 努力하는 것이 좋다.

8. 安全管理

警察官은 國民의 安全을 保護하기 위하여 스스로의 목숨을 犧牲하지 않으면 아니된다. 바로 그런 까닭에 그 職務이 崇高한 것으로 指稱되고 또한 尊敬을 받는 職業으로서의 地位를 갖게 되는 것이다. 따라서 職務의 遂行을 위하여서는 自身의 身體와 生命을 돌보지 아니한다고 하는 것이 基本的 立場이다.

그러나 앞에서 說明한 것과 같이 必要 以上으로 危險을 무릅쓰는 것은 避하여야 한다. 그리고 그 必要性의 判斷은 窮極的으로는 個個의 警察官에게 맡겨져 있으나 過去의 事例에 비추어 判斷의 基準이 되는 것을 類型化하여 때때로 部下 警察官에게 指導하여야 한다.

最近 警察官의 殉職과 負傷事故는 모타리제이션 - 自動車 社會化 - 을 反映하여 交通事故에 의한 것이 壓倒的으로 많으나 그 內容을 보면 負傷事故 防止, 品資材의 活用, 團束의 位置, 追跡의 方法 등에 있어서 未洽한 點이 있고 同時에 그것은 管理者側의 平素의 注意나 指導教養의 不徹底에 基因하는 것도 적지 않다.

例를 들어 交通싸이카로 犯法車輛을 追跡하는 境遇에 警察官은 正義感에 불타 꼭 檢舉하기 위하여 끝까지 追跡하는 傾向이 있는데 過速이나 法規違反 등으로 周圍의 非難을 받을 素地도 있으므로 危險한 때에는 逃走方向의 派出所에 連絡하여 組織的으로 檢舉하거나 自動車 登錄番號에 의한 事後 追跡搜查로 檢舉하는 등 方法을 바꾸어 目的을 達成하는 것도 可能하다는 것을 理解시키지 않으면 아니되는 것

이다.

如何問에 殉職이나 負傷事故의 防止는 抽象的인 “말”로 指導하여서는 안되고 具體的으로 事例를 들어 指導하여야 하며 交通團東 現場 등 事故 脆弱場所를 隨時로 踏査하여 그 實態를 自身の 눈으로 直接 確認한 後 指導하는 마음가짐이 必要하다.

警察大學校 本科生 後期卒業時 設問調査에서 모든 學生이 感銘을 받았다고 한 것中의 하나가 다음 事項이었음을 附記한다.

“警視廳 警察學校에서 舉行된 全國 殉職警察職員 慰靈祭에 參席하였을 때 나이 어린 遺子女가 父親의 靈前에 花環을 바치고 있는 모습을 보고 울지 않을 수 없었다. 그리고 내 自身の 部下職員들 中에서는 絶對로 殉職者가 나오지 않도록 하겠다고 마음에 굳게 盟誓하였다.”

9. 健康管理

警察署長은 部下의 健康管理에도 마음을 써야 한다.

部下職員이 健康을 害치는 것은 그 本人만의 不幸에 그치지 아니하고 組織에도 마이너스를 가져오는 것이다.

搜查本部 設置事件 등의 境遇에는 通常 警察署長도 그 渦中에 있어 部下職員의 勤務狀態를 比較的 把握하기 쉬우나 多忙이 常態化되어 있는 係一列를 들면 交通事故處理係 등-에 대하여서는 勤務實態의 把握이 疎忽하게 되므로 勤務의 割當, 勤務의 形態, 勤務의 時間 등을 隨時로 체크하고 떠로는 休暇를 命令하지 않으면 職務에 熱心인 나머지 過勞로 쓰러지는 職員도 나오게 된다.

또한 成人病에 대하여서는 早期發見·早期治療가 무엇보다 重要하므로 部下의 顔色 등의 變化에도 注意하여 疑心스러운 職員에 대하여는 定期 健康診斷 外에 別途의 精密診斷을 勸하는 것이 좋다.

아울러 現代社會의 病理의 하나인 “마음의 病”을 앓고 있는 職員이 增加하고 있는 것을 注意하지 않으면 아니된다. 이 病을 大別하면 精神分裂症, 우울症, 神經

症의 3種으로 나누어지나 特히 憂鬱症은 스스로 목숨을 끊는 悲慘한 結末을 맺기도 한다. 美國에서의 調査에 의하면 全自殺者의 約 60%가 심한 憂鬱症과 關聯된 사람들이었다고 한다.

그러나 이 病도 抗憂鬱劑와 心理療法의 併用에 의하여 治療가 되므로 만성화되지 않도록 可能한 限 빨리 專門醫의 治療를 받도록 勸하여야 한다.

또한 人事나 業務에 대한 苦悶, 家庭의 不和, 其他의 理由로 앞날을 悲觀하고 自殺하는 일도 있을 수 있으므로 이러한 境遇에는 當事者의 價値觀, 幸福觀, 運命觀을 變更케 함으로써 마음의 病이 고쳐지도록 하여야 한다.

人間萬事 “세옹지마”라는 中國의 古史가 있으나 이것은 現在 나쁘다고 생각한 것이 나중에는 좋은 것이 되기도 하고 그 反對의 境遇도 있다는 意味로서 筆者 自身도 이 말의 眞實性을 通感한 經驗이 있다.

第5章 業 務 管 理

警察署長은 警察署 業務 全般에 關하여 指揮 總括하는 位置에 있으므로 모든 業務를 一應 把握하고 있어야 하나 實際로는 모든 業務에 對하여 그 細部的인 事項까지 把握하는 것이 不可能하고 또한 그렇게까지 할 必要도 없다. 業務의 種類나 內容에 따라 輕重의 差異가 있을 뿐만 아니라 日常的인 業務는 部下職員에게 委任시켜도 支障이 없기 때문이다.

그러나 警察署長이 언제나 細心한 注意를 하고 直接 指揮하여야 할 일이 있는 바 警察署長의 力量의 差異는 바로 여기에 나타나며 그러한 것은 다음 事項이다.

1. 報 告

警察本部에의 報告는 抽象的으로는 “重要한 事項은 適時適切하게 報告하여야 한다”는 것이 되겠으나 다음 事項에 特히 留意하여야 한다.

가. 報告與否의 判斷이 困難한 것은 報告한다.

症의 3種으로 나누어지나 특히 憂鬱症은 스스로 목숨을 끊는 悲慘한 結末을 맺기도 한다. 美國에서의 調査에 의하면 全自殺者의 約 60%가 심한 憂鬱症과 關聯된 사람들이었다고 한다.

그러나 이 病도 抗憂鬱劑와 心理療法의 併用에 의하여 治療가 되므로 만성화되지 않도록 可能한 限 빨리 專門醫의 治療를 받도록 勸하여야 한다.

또한 人事나 業務에 대한 苦悶, 家庭의 不和, 其他의 理由로 앞날을 悲觀하고 自殺하는 일도 있을 수 있으므로 이러한 境遇에는 當事者의 價値觀, 幸福觀, 運命觀을 變更케 함으로써 마음의 病이 고쳐지도록 하여야 한다.

人間萬事 “세옹지마”라는 中國의 古史가 있으나 이것은 現在 나쁘다고 생각한 것이 나중에는 좋은 것이 되기도 하고 그 反對의 境遇도 있다는 意味로서 筆者 自身도 이 말의 眞實性을 通感한 經驗이 있다.

第5章 業 務 管 理

警察署長은 警察署 業務 全般에 關하여 指揮 總括하는 位置에 있으므로 모든 業務를 一應 把握하고 있어야 하나 實際로는 모든 業務에 對하여 그 細部的인 事項까지 把握하는 것이 不可能하고 또한 그렇게까지 할 必要도 없다. 業務의 種類나 內容에 따라 輕重의 差異가 있을 뿐만 아니라 日常的인 業務는 部下職員에게 委任시켜도 支障이 없기 때문이다.

그러나 警察署長이 언제나 細心한 注意를 하고 直接 指揮하여야 할 일이 있는 바 警察署長의 力量의 差異는 바로 여기에 나타나며 그러한 것은 다음 事項이다.

1. 報 告

警察本部에의 報告는 抽象的으로는 “重要한 事項은 適時適切하게 報告하여야 한다”는 것이 되겠으나 다음 事項에 特別히 留意하여야 한다.

가. 報告與否의 判斷이 困難한 것은 報告한다.

明確하게 輕微하거나 重要な 事案은 別 問題가 없으나 兩者의 境界線 上에 있어 判斷이 困難한 것도 있다. 이러한 境遇에는 報告하는 것이 좋다. 報告를 받는 쪽 - 本部長 등 - 에서 이런 輕微한 事項까지 報告할 必要가 있는냐고 생각할지도 모르나 報告하여야 할 것을 報告하지 아니한 것보다는 훨씬 낫기 때문이다.

또한 報告時期에 있어서도 判斷이 困難한 境遇에는 한 밤중이건 새벽이건 간에 即時 直接 報告하는 것이 좋다.

아울러 監督責任이 따르는 部下職員의 不祥事 등의 報告를 忌避하여서는 아니된다. 가장 適切한 處理方法을 選擇하기 위하여 警察本部의 知慧도 빌려야 하기 때문이다.

나. 新聞, TV 등에 報道되기 前에 報告한다.

警察本部의 幹部가 新聞이나 TV 등에서 事件・事故를 처음 알게되는 것은 相當히 不愉快한 일이므로 報道될 可能性이 있는 事項은 即時 報告하지 않으면 아니된다.

다. 重大事案은 即時 報告한다.

重大事案은 한 밤중이더라도 電話로 即報하여야 한다. 特히 좋지 않은 일은 即時 報告하지 않으면 아니된다.

라. 相對方이 不在中일 때에는 次上級者에게 報告한다.

警察本部에의 報告先은 通常의 境遇 主管課 課長이다. 그러나 相對方이 不在中이거나 連絡에 相當한 時間이 걸리는 境遇에는 緊急事案은 部長 또는 本部長에게 不在與否에 따라 順次的으로 報告하여야 한다. 夜間이나 休日 그리고 한 밤중이라 하여 本部長에게 電話하는 것을 꺼려서는 아니된다.

나아가 特히 重要な 事案에 대하여는 主管課・部長에게 報告하는 同時에 本部長에게도 直接 報告하는 것이 좋다. 時刻을 다투어 指揮를 하여야 할지도 모르기 때문이다.

마. 把握된 事實만을 報告한다.

報告內容은 알고 있는 事實만을 報告하고 推測, 想像 등 事實 以外의 事項을 報告하여서는 아니된다. 報告받는 쪽으로부터의 質問에 대하여서도 不明確한 것은 報

告하여서는 아니된다. 特히 重大事件・事故의 境遇 正確하고 詳細한 內容을 把握하여 報告하기 위하여 時間을 遲滯하여서는 안되며 現在 把握된 알고 있는 內容만을 第1報로 報告하여야 한다. 第1報 段階에서는 不明確한 事項이 많은 것이 當然하므로 그것만으로도 充分한 것이다.

나. 訂正報告는 迅速하게 한다.

먼저 報告한 事實이 그 後의 調查結果 잘못된 것으로 밝혀지는 境遇가 있고 特히 重大 突發事案의 境遇에는 變更하는 것이 많다. 이러한 境遇에는 可及的 빨리 訂正報告를 하여야 한다. 特히 重大事案은 警察本部에서도 警察廳이나 다른 機關에 報告 또는 通報하여야 하므로 그때그때 訂正報告가 必要하다.

2. 廣 報

日本에서는 「PR」이라는 用語를 「廣報」와 同意語로 使用하고 있으나 PR(Public Relations)은 廣報의 一部分에 지나지 않는 것이다. 卽 廣報에는 目的의 相異나 方法의 強弱에 對應하여 情報提供→Publicity→PR→Propaganda의 段階가 있다.

① 情報의 提供

情報의 提供은 國民-報道機關을 包含한다. 以下 같다.-에게 單純히 情報를 提供함에 그치고 國民의 態度나 意見을 變化시키려는 目的이나 期待를 갖고있지 않다.

② 퍼블리시티(Publicity)

퍼블리시티는 國民輿論의 形成에 어느 程度 關心을 갖기는 하나 情報가 警察로부터 國民에게 一方的으로 흐를 뿐이며 그 結果에 대한 關心까지는 갖지 아니한다.

③ 퍼블릭 릴레이션(Public Relations : PR)

狹義의 意味의 PR로서 國民에 대하여 警察에 대한 好意的 意見, 적어도 反感이 없는 意見을 갖도록 하기 위하여 積極적으로 工作하는 것이다. 그것은 情報과 意見의 相互交流라는 形態를 取하며 個個 警察官의 國民에 대한 여러 種類의 奉仕活動 등도 包含된다.

4) 프로파간다(Propaganda)

PR과 프로파간다는 모두 國民의 態度和 그 結果로서의 行動에 影響을 준다는 點에서는 같으나 프로파간다는 特定한 思考方式을 갖게하고 特定한 行動을 誘導하기 위하여 kontrol한다는 面에서 差異가 있다. 卽, PR이 國民의 態度에 影響을 끼치려는 目的을 갖고 있는 것이다.

그러면 警察廣報는 어느 段階에 와 있는가. 筆者는 情報提供의 段階, 기껏해야 公開시사의 段階에 있다고 생각한다. 交通分野를 例로 들면 交通事故 發生件數나 法令 改正 등의 弘報에 치우치고 交通規制나 團束에 關한 方針, 駐車對策과 같은 交通行政의 方向이나 施策의 背景에 대하여는 거의 하지 않고 있는 것이다.

그러나 앞으로 國民意識의 多樣化和 權利意識의 擴大가 漸次 進行되는 것을 考慮하면 “法令에 依據하여 職務를 執行하면 그만이다”는 式의, 問答無用式의 警察行政은 早晚間 國民이 바라는 바를 充足치 못하게 되고 이것이 警察에 대한 協力意識의 低下로 連結될 憂慮가 있다.

따라서 앞으로 警察署長은 警察行政을 어떻게 國民에게 理解시키고 納得시키 나갈 것인가에 대하여 마음을 써야 하며 특히 다음 事項에 關하여는 配慮를 기울여야 하는 아니된다.

가. 施策의 廣報

犯罪에는 크게 나누어 自然犯-道德的으로든 非難되는 行爲-과 行政犯이 있고 自然犯의 大部分은 刑法에 規定되어 있다. 一般行政犯은 그때그때의 一定한 行政目的을 達成하기 위하여 國民에게 一定한 業務를 誤하거나 特定한 行爲를 禁止 또는 制限하고 이를 違反할 境遇 罰則을 科하는 것이다. 警察의 犯罪檢舉 件數의 大部分은 行政犯이고 특히 交通法規 違反이 壓倒的으로 많다. 그러므로 交通法規 違反을 實例로 하여 보다 具體的인 廣報方法을 論하여 보고자 한다.

交通法規 違反의 團束은 365日, 24時間 모든 道路에서 行하여지고 있는 것은 아니다. 따라서 被團束者의 立場에서 보면 똑같은 違反行爲를 하더라도 어떤 때는 團束當하고 어느 곳에서는 團束當하지 아니하는 境遇가 있게 마련이므로 團束當

한 境遇에는 “運이 나빠서 걸렸다”는 感情을 갖기 쉽다.

一般的으로 警察은 團束能力의 限界 등으로 交通事故의 實態를 分析하여 違反種別, 日時, 道路 等 重點 團束計劃을 樹立하고 이에따라 施行하게 되나 警察의 이러한 重點團束의 根據가 運轉者나 步行者에게 알려질 機會가 없어 運轉者나 步行者側에서는 警察이 件數를 올리기 위하여 團束하기 쉬운 것만을 團束하는 것이 아니냐는 疑問을 갖게 된다.

또한 警察側에서는 그 地點에서 事故가 많이 發生하기 때문에 團束하고 있음에도 不拘하고 運轉者가 나쁘게만 받아들인다고 생각하는 등 兩者間에 感情의 壁이 생기게 되고 그것이 交通警察 뿐만 아니라 警察 全體에 대한 惡感情으로까지 飛火되는 것이다.

勿論 交通團束은 不利益處分이 따르므로 相對方이 전혀 惡感情을 갖지 않도록 하는 것은 어려우나 必要 以上으로 나쁜 感情을 품게 하는 것을 放置하여서는 아니된다. 따라서 警察은 平素에 交通團束의 方針, 重點 團束事項과 그 理由를 可能한 限 國民에게 周知시키는 努力을 報道機關을 包含한 모든 機會를 利用하여 實施하여야 한다.

아울러 團束 뿐만 아니라 速度規制 등에 대하여도 무슨 理由로 이 道路의 速度는 50 km나 40 km로 規制하지 않으면 아니되는가를 說明하는 努力을 게을리 하여서는 아니된다.

以上 交通에 關한 廣報方法을 說明하였으나 이러한 思考方式은 다른 警察行政分野에도 適用되어야 하고 實際로도 努力할 餘地가 많다고 생각한다.

나. 報道機關 對策

警察과 報道機關과의 關係는 떨어야 떨 수 없는 關係이며 잘못하면 困難한 關係가 되기 쉽다. 그것은 경찰쪽에서는 搜查狀況 等 秘密事項이 報道機關에 알려져서는 아니되는 反面에 報道機關쪽에서는 可能한 限 많은 것을 詳細하게 알려고 하는데 基因한다.

그러나 警察과 報道機關은 接近하는 方法이 다를 뿐 모두 社會正義를 目標로 하

고 있으며 따라서 協力關係에 있다는 基本認識을 가져야 한다. 實際로 報道機關이 警察에 도움이 되는 境遇도 적지 않다.

이 點에 關하여 몬보이즈는 그의 著書 「市民과 警察」에서 다음과 같이 말하고 있다. (前掲, 322 페이지)

“新聞記者가 警察에 妨害가 되는 境遇도 있으나 다른 한편으로는 다른 것과 바꿀 수 없는 財産이 되는 境遇도 적지 않다. 많은 犯罪가 新聞記者가 실마리를 提供한 端緒를 契機로 解決되기도 한다. 新參 警察官조차 熟達된 新聞記者에게 한 두 번 도움을 받아 困難한 일을 解決하였다는 經驗을 吐露하고 있다. 事전에 承諾을 얻은 境遇 報道機關이 所有하고 있는 寫眞이나 테이프 레코더 등이 警察活動에 도움이 되기도 하며 TV社에서 헬리콥터로 撮影한 寫眞이나 녹화필름은 警察이 相對方의 戰術을 分析하는데 必要하고 또한 教材로 活用할 수도 있다. 앞으로도 警察과 報道機關이 共通의 目的, 即 社會에 대한 서비스와 萬人을 위한 正義의 實現을 위하여 充分히 協力을 繼續하여야 한다고 생각하는 理由は 수없이 많다.

(1) 協力の 限界

다만 警察과 報道機關의 基本的 立場이 協力關係에 있다하여 警察이 갖고 있는 情報을 無制限으로 報道機關에 提供하는 것을 意味하지는 아니하며 一般的으로는 다음 事項은 發表하거나 漏泄하여서는 아니된다.

(가) 搜查 또는 公訴維持에 支障을 招來할 憂慮가 있는 情報

警察이 어떠한 人物을 點적어 搜查를 하고 있다던가 決定的인 證據를 入手하였다던가 하는 등등의 情報을 發表하여서는 아니된다. 特히 後者에 대하여는 警察이 調査段階에서 모처럼 決定的인 證據가 되는 自白을 얻었어도 事전에 報道되면 公判廷에서 自白을 翻覆할 때에 新聞 등에서 본 事實을 供述했다는 要旨의 主張을 할 憂慮가 있다.

(나) 當事者の 名譽나 人權을 害칠 憂慮가 있는 情報

當事者の 心身障礙, 犯罪나 離婚經歷, 異性關係 등 通常 第三者가 알아서는 아니되는 情報도 發表하여서는 아니된다. 아울러 少年에 대하여는 少年法에 依據하여

많은 規制를 하고 있음을 銘心하여야 한다.

(나) 當事者の 身邊에 危險을 招來할 憂慮가 있는 情報

暴力團 關聯 犯罪의 情報提供者의 姓名 등은 報復이라는 後患을 招來할 念慮가 있으므로 新聞記者가 取材源을 지키는 것처럼 警察도 情報源을 끝까지 지켜야 한다.

나만 誘拐事件 등에 있어서는 報道機關 相互間에 報道協定이 締結된 境遇에는 報道를 自肅하므로 警察側에서는 事件의 內容, 搜查의 進展狀況 등을 詳細하게 報道機關에게 發表하여야 한다. 그러나 이 報道協定에 대하여도 잘못 對應하면 事後에 論難이 일게되므로 警察署에서는 다음 事項을 留意하여야 한다.

① 報道協定은 警察 對 報道機關이 아니고 報道機關끼리의 協定이라고 하는 基本的 性格을 認識할 것

② 協定締結의 申請은 警察이 하나 警察本部에서 主管하므로 警察署에서는 誘拐事件 등이 發生한 境遇에 警察本部의 搜查 主管課長에게 有線으로 卽報하고 以後 警察本部의 指揮에 따라 行動할 것

③ 協定이 締結되면 各 報道機關은 一切의 取材 및 報道를 自肅하게 되므로 警察署에서는 取材에 應하지 않도록 할 것

④ 搜查經過 등의 報道機關에 대한 發表는 警察本部의 責任者가 發表者, 發表回數, 發表時間, 發表場所 등에 關하여 出入記者團의 幹事와 協議하고 警察署에서 하는 것이 아니므로 이 點 拂림이 없도록 할 것

⑤ 警察署는 犯人이 警察의 움직임을 觀察하기 위하여 가장 注視하는 場所이므로 記者가 警察署에 出入하거나 警察署 附近에 駐車하는 것이 犯人에게 認知되지 않도록 自制를 要請할 것

⑥ 協定이 解除된 後의 對應方法에 대하여서도 警察本부와 緊密하게 連絡할 것

(2) 一般的 對策

報道機關에 대한 一般的인 對應은 特定 警察官을 指定하여 專擔케 하는 것이 좋다. 警察署에서는 副署長-次長-을 擔當者로 하여 情報提供業務를 集中시키는 것

이 警察과 報道機關의 雙方에 모두 利點이 있다. 警察側에서는 斷片的인 所聞이나 산뜻된 情報, 또는 搜查上 障礙를 招來할 情報가 一方的으로 報道되는 것을 防止할 수 있고 記者 個個人의 取材競爭으로 골치를 앓을 必要도 없게 된다. 또한 報道機關側에서는 누구를 만나 이야기를 들어야 하는 것이 定해져 있어 時間과 努力을 節約하게 된다. 따라서 發表하여도 괜찮은 情報은 可能한 限 廣報擔當者에게 集中시켜야 한다.

또한 發表時의 質問에 대하여는 秘密이나 잘 알지 못하는 事項을 對答함으로써 虛偽報道가 되게 하여서는 아니 되며 어떤 事實에 대한 眞僞與否를 묻는 境遇에 否定도 肯定도 할 수 없는 때에는 外國에서와 같이 “노 코멘트”로 對應하는 것이 좋다.

다음에 廣報擔當者의 發表가 洽足하지 않다던가 責任者의 談話를 願하여 報道機關側이 警察署長에게 直接 面會를 要求하는 境遇도 있다. 이러한 境遇는 部下職員의 不祥事 등 좋지 않은 일이 發生한 境遇가 大部分이나 警察署長은 이러한 때일수록 直接 나서야 한다. 會見을 避하거나 躊躇하게 되면 部下職員의 不信을 살 뿐 아니라 때로는 警察本部의 部長이나 本部長에게 그 화살이 돌아가게 되는 일도 있음을 알아야 한다.

또한 重要한 事件이 發生한 直後에는 記者들이 署長 官舎에 밤늦게 또는 새벽같이 찾아오는 境遇도 있다. 署長 官舎는 私生活의 場所이므로 그 對應方法에는 原則이 없고 現實적으로도 大門안까지, 玄關까지 또는 應接室까지 들어오게 하는 등 여러 가지가 있을 수 있다. 다만 그들도 上司의 督促을 받아서 어쩔 수 없이 한 밤중이나 새벽에 남의 집을 訪問한 것이고 그들 나름대로 未妥함을 느끼고 있으므로 비록 情報을 주지 못하더라도 마음을 써서 맞이하면 想像 以上으로 기뻐하고 거꾸로 싫어하는 表情을 지으면 끝까지 怨望하게 된다. 結局 서로 感情을 지닌 人間이라는 觀點에서 對應하여야 하며 平素의 人間關係에도 警察署長은 깊은 關心을 기진 必要가 있다.

3. 外部協力の 確保

警察業務에는 民間의 協力を 基礎로 이루어지는 것이 적지 않다. 뿐만 아니라 오늘날과 같이 犯罪의 量的 擴大나 質的 變化에 對處할 수 있는 警察官의 增員이 不可能한 狀況에서는 警察이 專擔하지 않아도 되는 일은 可能的 限 民間의 協力を 얻어 가마하고 警察力을 오직 警察官이 하지 않으면 할 수 없는 業務에 重點적으로 投入한다는 發想이 必要한 것이다.

勿論 지금까지도 交通安全運動이나 防犯運動에 있어서는 民間의 自律的인 活動에 힘입은 바가 컸으나 이 분야도 보다 幅 넓은 協力を 求할 수 있는 餘地가 있다고 생각한다.

老人의 交通事故를 例로 들어 보자. 最近에는 高齡化 社會를 反映하여 老人의 被害가 增加하고 있으며 特히 70세 以上 老人의 步行中 死亡者가 눈에 띄게 增加하고 있다. 10年 前인 1976年의 70세 以上 老人의 步行中 死亡者는 714名으로서 全體 死亡者 9,734名의 7.3%, 步行中 死亡者 3,267名의 2.9%를 占하였으나 그 10年 後인 1986年의 70세 以上 老人의 步行中 死亡者는 1,009名으로서 全體 死亡者 9,317名의 10.8%, 步行中 死亡者 2,697名의 37.4%를 占하기에 이른 것이다. (全體 死亡者도, 步行中 死亡者도 減少하고 있는 趨勢인데 70세 以上 老人 步行者의 死亡者 數만 增加하고 있는 點에 注目할 必要가 있다.)

步行者의 交通安全教育은 運轉者 教育처럼 制度的·組織的으로 實施할 機會가 없기 때문에 漸漸 더 어려워지고 있는 實情이다. 特히 老人中에서도 70歲 以上 高齡者는 通常 자주 外出하지 않는 사람이 많으므로 交通安全教育을 徹底히 하기 위하여서는 家庭에까지 과고들어가져 않으면 아니되며 따라서 많은 人力과 時間이 所 要된다. 그러나 이렇게 하는 것은 現在의 警察體制로서는 거의 不可能에 가깝고 民間協力에 依存하지 않을 수 없는 것이다.

如何한 外部의 協力を 如何히 確保하느냐는 警察署長이 知慧를 짜내야 할 것중의 하나이며 다음 事項도 또한 可能하지 않나 생각한다.

가. 自主警備의 推進

民間의 各種 行事に 따르는 混雜警備, 駐車對策, 交通整理에 대하여서는 現在에도 可能한 限 主權側의 自主警備에 委任하고자 努力하고 있으나 이것도 警察에게 相當한 負擔이 되고 있는 點 또한 否認할 수 없는 實情이다. 따라서 企劃段階에서 情報을 빨리 入手하여 主權側의 最高 幹部級에게 治安上의 影響을 說明하고 必要한 警備措置를 取하도록 하여야 하며 特히 營利를 目的으로 하는 境遇에는 警察官의 派遣은 必要한 最小限度에 그치고 主權者側에서 警備員을 雇傭하여 自主적으로 警備하도록 하여야 할 것이다.

나. 社會的 負擔의 要請

오늘날 많은 사람이 往來하는 호텔, 百貨店, 슈퍼마켓 등에서는 그 나름대로 駐車場을 마련하고 있으나 그래도 名節이나 大規模 行事時에는 自動車가 道路를 배워 交通混雜을 加重시키고 있다. 뿐만 아니라 最近에는 駐車空間이 없는 中小規模의 슈퍼마켓, 遊技場, 레스토랑 周邊 道路에 路上駐車가 盛行하여 交通事故나 交通混雜을 일으키고 있다. 이와 같은 現象들은 어떠한 形態로든 警察의 負擔을 増大시키기 때문에 建設計劃의 初期段階에서 情報을 入手하여 駐車空間의 確保 등 必要한 協力を 要請하고 이를 實現시키고자 努力하여야 한다.

다. 他 行政機關과의 協力

警察行政 가운데에는 다른 行政機關과 그 目的을 같이하는 業務도 있다. 예를 들어 道路交通에 있어서 交通安全施設은 警察이 設置하지만 步道, 가드레일, 街路燈은 道路管理者가 設置하며 豫算面에서 볼 때 道路管理者 쪽이 훨씬 많다. 그러나 交通事故의 實態를 가장 잘 把握하고 있는 것은 警察이므로 그 實態를 根據로 하여 設置하여야 할 安全施設의 種類에 관한 意見을 道路管理主體에게 開陳하고 反映되도록 努力하여야 한다.

이처럼 다른 行政機關에도 積極적으로 作用하여 그 協力에 의하여 共通의 目的을 達成하고 나아가 警察業務의 増大를 抑制할 수 있는 分野를 찾아내는데에도 警察署長은 깊은 關心을 갖지 않으면 아니된다.

라. 老人의 社會參加活動의 推進

앞으로도 民間自願奉仕活動에 依存하여야 할 分野가 漸漸 增加할 것이 豫想되나 職業을 가지고 있는 사람에게 自願奉仕活動을 期待하는 것은 어려운 일이다. 그러나 高齡化 社會를 맞이하여 就業하고 있지 아니한 老人이 漸漸 增加하고 있고 이러한 老人中에는 無報酬라 하더라도 社會에 貢獻할 수 있는 일에 從事하고자 하는 사람이 相當히 많이 있으므로 이러한 老人들에게 交通安全教育, 防犯 PR 등 比較的 危險性이 적은 警察業務를 補助케 하는 方案이 具體化되어야 할 것이다.

4. 重大 突發事件의 初動措置

가. 初動措置의 重要性

重大한 治安事象이 突發적으로 發生한 時의 初動措置는 極히 重要하다. 警察本部 등으로부터 專門家나 部隊의 支援를 받아 그 知慧나 힘을 빌릴 수 있게 되기까지는 警察署長의 知慧와 警察署의 體制만으로 適切한 措置를 取하여야 하며 警察署長의 力量의 優劣은 바로 이러한 時에 鮮明하게 나타난다고 하여도 過言은 아니다.

重大 突發事件은 通常 人名救助와 搜查活動으로 大別되나 이러한 突發事件을 迅速하게 集中的인 統制力을 가지고 處理한다는 것은 말처럼 그렇게 簡單한 것이 아니다. 그럼에도 不拘하고 初動措置의 大部分은 失機하거나 不適切한 措置를 取하게 되면 後에까지 責任과 後悔라는 꼬리틀 늘어뜨리게 된다.

그런데 이러한 重要한 初動措置가 警察署長 個人的 判斷力과 經驗이라는 個人的 資質에 의하여 左右되는 것이 問題이다. 그러므로 警察署長은 늘 여러 가지 重大 突發事件을 假定하여 이에대한 對應策을 研究하고 어떠한 事象이 發生하더라도 自身을 가지고 對處할 수 있는 마음의 準備를 갖추고 體制를 整備하여 두어야 한다.

또한 現實적으로 事象이 發生하였을 때 署長 혼자 모든 措置에 대하여 具體적인 指揮를 하는 것은 困難하므로 隨時로 突發事象의 發生을 假定한 訓練을 實施하여 基本的인 措置 程度는 自動적으로 이루어지도록 만들어 놓아야 한다. 이와 關聯하여 筆者는 쓴 經驗을 한번 한적이 있다.

筆者가 靜岡縣警의 警備部長으로 在職하고 있을 때이다. 日本 最初의 하이잭크

事件인 「요도號 事件」이 發生하여 各 縣마다 警備部를 中心으로 하이잭크 對策을 緊急하게 樹立하게 되었다. 그러나 靜岡縣 內에는 民間空港은 하나도 없고 自衛隊의 浜松基地는 제트 練習機用 滑走路로서 大型 航空機의 發着은 전혀 不可能하다는 것이 調査結果 밝혀졌기 때문에 별다른 對策을 세울 必要가 없었다. 그런데 두 번째 하이잭크事件은 愛知縣에서 發生하여 알곳게도 이 自衛隊의 浜松基地에 着陸하는 形態로 展開되었던 것이다.

그 以後 筆者는 만에 하나가 결코 재료를 의미하지 않는다는 생각을 갖게 되었고 얼마 동안은 警察署를 訪問할 때마다 “世界에서 일어나는 일은 일본에서도 일어난다. 日本에서 일어나는 일은 우리 縣에서도 일어난다. 우리 縣에서 일어나는 일은 警察署 管內에서도 일어난다.”는 것을 되뇌었던 記憶이 새롭다.

나. 重大 突發事案의 概念과 2大類型

그러나 重大 突發事件이란 무엇인가 그것은 “通常의 勤務體制를 變更시켜 警察力의 集中的 運用을 圖謀하고 優先 迅速·適切한 初動措置를 必要로 하는 것”이라고 할 수 있으며 突發事案은 重大事件과 重大事故로 大別된다.

(1) 重大事件

突發 重大事件은 人質籠城事件, 誘拐事件, 暴力團 對立 抗爭事件, 暴走族 集團 走行事件, 爆破(豫告 또는 爆發物 發見)事件 등이 이에 該當한다.

이러한 重大事件의 初動措置는 勿論 個個의 事案에 따라 다른 面도 있으나 大體的으로 共通되는 節次나 內容은 다음과 같다.

(가) 共通節次

① 事件概要의 把握

犯人—또는 被疑者—의 數, 兇器의 種類, 犯行의 狀況, 地勢나 財物의 狀況 등이다. 그리고 概要를 把握하기 위하여서는 優先的으로 幹部와 數名의 職員을 先發 시켜야 한다.

② 警察本部에의 報告

把握한 事件의 概要를 警察本部 主管課에 第1報로 卽報함과 同時에 事件擴大의

豫想, 支援部隊의 必要性—또는 그 豫想—등에 대하여서도 報告한다.

③ 現場 措置部隊의 編成, 派遣

必要에 따라 非常召集을 하여 部隊要員을 確保하고 現場 措置部隊를 編成, 派遣하지 않으면 아니된다. 部隊의 派遣은 完全히 編成될 때까지 기다리지 말고 優先보인 部隊員을 派遣하고 이어 逐次的으로 增員하여 나가야 한다. 또한 이를 위하여서는 動員 時點別로 最大로 動員할 수 있는 人員이 몇 名인가를 平素에 把握하여 둘 必要가 있다.

理想的인 班編成으로서는 通常 現場指揮班(指揮·總括), 庶務班(庶務), 報告連絡班(報告, 連絡), 調查班(事件內容, 被害, 動機와 意圖 등), 交通規制班(交通規制, 出入禁止), 救護班(救護, 避難誘導), 檢舉班(說得, 制壓, 檢舉), 搜查班(搜查, 現場鑑識, 證據保存), 廣報班(廣報, 報道機關對策), 通信班(通信器機의 設置, 應用), 補給班(給食, 宿泊施設, 裝備 및 器資材)이다.

(4) 類型別 留意事項

以上은 重大事件 發生時의 必要的인 初動措置要領이며 具體的으로는 事件마다 特有的 留意事項이 있음은 말할 것도 없다. 여기에서는 어느 警察署에서나 發生할 可能性이 있고 特히 慎重하게 對應하여야 할 3個 類型에 대하여 初動措置上의 留意事項을 說明하고자 한다.

① 人質籠城事件

1) 基本方針

“人質을 安全하게 救出한다”, “警察部隊, 報道關係者, 一般 市民에게 死傷者가 發生케 하여서는 아니된다”, “犯人을 死殺 또는 自殺에 이르기 前에 逮捕한다”는 3가지가 基本方針이다.

그리고 이러한 目的을 達成하기 위하여서는 狀況에 따라 다르기는 하나 短期決戰을 避하고 犯人을 說得하여 解決하는 것이 理想的이다.

2) 狀況의 把握

事件은 內容은 偵察班이나 調查要員을 現場에 派遣하여 可能的限 詳細하게 把

握할 必要가 있다. 一般的으로 犯人の 數, 犯人の 身元(前歴, 思想的 背景, 凶暴性, 家族關係), 犯人の 言動(動機, 意圖, 要求內容, 犯行의 狀況, 興奮의 程度), 使用한 凶器의 種類와 威力, 人質의 數와 그 身元, 人質의 負傷有無 및 健康狀態, 建物 등의 構造, 家具 등의 位置 등은 把握하여야 한다.

3) 規制線·警戒線의 設定

人質籠城의 現場 附近은 交通規制, 出入禁止 등의 規制措置를 早速히 取하지 않으면 아니된다. 特히 犯人이 銃器나 爆發物을 所持하고 있을 때에는 寸陰을 아끼는 規制措置를 取할 必要가 있다.

4) 指揮據點의 設定

現場指揮 및 通信連絡의 據點으로 現場附近에 現場指揮本部를 設置할 必要가 있다. 適當한 建물이 없는 境遇에는 優先 臨時指揮部나 多重無線車를 使用하여도 좋다.

5) 部隊員의 負傷防止

部隊員이 不注意하여 危險에 빠지는 것을 避하기 위하여 偵察이나 據點의 設定에 있어서 地形地物을 最大限 活用하고 防彈服 등 護身用具가 到着할 때까지는 可能한 限 現場 附近에서의 活動을 自制하도록 한다.

6) 報道機關 對策

現場의 廣報責任者를 指定하여 報道機關 對策의 全般的인 業務를 擔當시키고 取材待機場所를 마련하여 便宜를 提供하는 한편 헬리콥터에 의한 取材 등으로 犯人을 刺戟하지 않도록 協力을 要請한다.

② 誘拐事件

“被誘拐者를 安全하게 救한다”는 것이 警察對應의 基本方針이며 아주 작은 失手가 被誘拐者의 生命에 危險을 가져오기 때문에 慎重어 慎重을 거듭하는 對策을 講究하지 아니하면 아니된다.

1) 錄音機 등의 設置

犯人の 要求內容의 正確한 把握, 搜查活動, 證據保全 등을 위하여 被害者의 집, 其他 犯人으로부터 電話가 걸려 올 可能性이 있는 場所에 家族 등의 同意를 얻어

錄音機나 接續한 受話機를 設置한다.

2) 逆探知 措置

警察本部를 通하여 NTT (日本電氣通信公社)에 電話의 逆探知 措置를 依頼한다.

3) 被害關係者 對策

被誘拐者의 兩親 등 被害關係者에게 逆探知를 위하여 電話의 通話를 詰게하는 要領을 指導한다.

4) 搜查의 秘匿

誘拐事件에 있어서는 警察이 事件을 알고 있다는 것을 犯人이 알아차리지 못하도록 完全한 秘匿搜查를 하여야 한다. 이를 위하여 被害者의 警察署 出入이나 搜查要員의 被害者 집 出入 등에 대하여 細心한 注意를 하여야 한다.

5) 潛伏檢舉體制의 確保

犯人의 要求에 應하여 家族 등이 現金을 引渡하거나 接觸한 境遇에 對備하여 引渡場所 附近에 潛伏要員一境退에 따라서는 婦人警察官을 包含하여 一과 檢舉要員을 待機시킴과 더불어 犯人의 逃走에 對備하여 緊急配置體制를 確立하여 둔다. 나아가 航空機 하이젝크와 같은 境遇에 關係者一乘客 등一를 한꺼번에 參考人으로 調査하지 않으면 아니되므로 그에 따른 要員도 確保하여 둘 必要가 있다.

③ 爆發物發見 事件

1) 基本方針

“爆發物의 爆發을 未然에 防止한다.”, “爆發에 依한 警察部隊, 報道關係者, 一般市民의 負傷을 防止한다.”, “現場 附近에서 犯人의 檢舉에 努力하는 것과 더불어 證據物의 完全蒐集을 期한다.”의 3가지가 基本方針이다.

2) 專門家의 出動要請

可及的 迅速하게 爆發物處理班 등 專門家의 派遣을 要請하거나 爆發防止 措置를 取하여야 한다. 專門知識이 없는 警察官이 爆發物을 操作하는 것은 嚴禁하여야 한다.

3) 出入禁止 措置와 避難誘導

爆發物의 威力 등을 考慮하여 附近에 警戒線一半徑 100 ~ 200 m -을 設定하고

그 안에 들어가는 것을 禁止함과 더불어 附近의 住民들을 安全한 場所로 避難시켜야 한다. 또한 이것과 並行하여 現場廣報도 하여야 한다.

4) 初期的 防護措置

爆發物의 周圍에 모래주머니, 타이어, 매트리스 등을 쌓아 遮斷措置를 講究하여야 한다.

5) 附近의 檢索

爆發物이 2個 以上 設置되어 있을 可能性이 있으므로 附近을 檢索하여야 한다.

6) 初動搜查

爆發物의 犯人은 思想的 背景을 갖고 있는 境遇가 많으므로 事後의 搜查에 많은 時間과 努力이 드는 것이 普通이다. 따라서 迅速한 現場配置에 의하여 現場附近에서 犯人을 檢擧하는 것이 理想的이다. 또한 爆發物이 爆發하면 證據가 散逸되어 버릴 可能性도 있으므로 寫眞撮影, 檢索에 의한 證據物의 發見 등 무엇보다도 먼저 證據保全 措置를 取할 必要가 있다.

(2) 重大事故

突發 重大事故는 航空機 墜落事故, 船舶衝突 및 沈沒事故, 列車 및 電車 衝突事故, 大規模 混雜警備事故, 大規模 土砂崩壞事故가 이에 該當된다.

이러한 種類의 事故는 通常 많은 死傷者가 發生하기 때문에 社會的 反響도 크고 警察本部와 一體가 되어 全縣的으로 對應하여야 하는 것이 普通이다.

또한 消防 外에 관계되는 行政機關이 많고 境遇에 따라서는 政府 次元의 對應本部가 設置되기도 한다. 따라서 大部分의 境遇에는 本部長 등 上級者의 指揮 下에 行動하게 되나 그러한 體制가 갖추어지기 前까지는 警察署 次元에서 講究하여야 하는 措置가 있는 것은 말할 것도 없다.

그리고 그 措置도 個個의 事案에 따라 다른 面도 있으나 大體的으로 共通되는 節次나 內容은 重大事件의 境遇와 大同小異하며 다음 事項이 考慮되어야 한다.

(가) 事故實態의 把握

重大事故 發生의 通報를 接受하였을 때에는 即時 巡察車 등을 現場에 急派하여

먼저 實態를 把握하는 努力과 함께 관계 行政機關에 照會, 手配를 하는 등 幅 넓은 情報을 蒐集하여야 한다.

(나) 警察本部에의 報告

把握한 實態에 基하여 發生日時 및 場所, 事故의 概要, 死傷者의 숫자와 救出狀況, 事態擴大의 豫想, 支援 警察力의 必要 與否를 警察本部에 卽報하지 않으면 안된다.

(다) 部隊의 編成, 派遣

要員을 召集하고 現場措置 部隊를 編成, 派遣하여야 한다. 部隊는 처음부터 完全하게 編成하려 하지 말고 警察本部 등으로부터의 支援狀況에 對應하여 緊急性이 높은 것부터 編成하여야 한다.

通常적으로 考慮되는 部隊編成은 重大事件과 같으나 死體收容班(死體의 收容, 安置), 被害者 對策班(被害者 家族과의 連結, 死體確認, 引渡, 遺族 등 관계자의 案內), 現場保存班(現場保存), 檢證班(死體檢視, 現場檢證)이 追加되어야 한다.

(라) 留意事項

위에 說明한 事項이 警察署 次元의 現場措置 節次와 內容이나 事故의 性格에 비추어 特히 留意하여야 할 事項은 다음과 같다.

① 2次 遭難의 防止

가스爆發事故, 土砂崩壞事故는 1次 災害에 이어 2次·3次的 災害가 繼續될 可能性이 있으므로 專門家의 意見을 들어 適切한 措置를 講究하여 救助隊가 遭難當하거나 미처 避하지 못한 住民이 또 被害를 當하는 일이 없도록 하여야 한다.

② 他 機關과의 協力

警察 以外の 關係行政機關이 많으므로 다른 행정기관과 緊密하게 連絡을 取하고 必要한 協力を 求함과 더불어 다른 行政機關이 取할 措置나 對策에 對한 情報蒐集에도 努力하여 通報하지 않으면 안된다.

③ 隨時 報告 및 連絡

事故의 內容, 特히 被害者의 數 등이 時間이 經過함에 따라 變하기 때문에 警察

本部, 管區警察局, 警察廳 등 上級機關과 관계 行政機關에의 連絡은 可能한 限 隨時로 하여야 한다. 이를 위하여서는 報告連絡班을 編成하고 報告專用 電話도 設置할 必要가 있다.

④ 調查體制의 確立

多數의 死傷者가 發生한 事故에 있어서는 救助活動과 더불어 死傷者를 여러 病院에 分散收容하기 때문에 正確하게 死傷者 數를 把握하는데 많은 時間이 所要되는 것이 普通이다.

따라서 被害者 調查 一數, 性別, 姓名, 年齡, 負傷程度 등 一에 대하여는 專擔 調查班을 編成하여 統一된 指揮下에서 調查要員을 各 病院에 派遣하는 등 迅速·正確하게 被害를 把握하도록 努力하지 않으면 아니된다.

⑤ 報道機關 對策

多數의 報道機關者가 물러오는 것이 常例이므로 專擔對策班을 編成하지 않으면 아니된다. 그리고 初期에는 被害內容이 時時刻刻 變하기 때문에 頻繁하게 資料를 要求하므로 特히 被害者 數 등에 關하여는 査問 등에 揭示하여 變할 때마다 修正하여 나가는 것도 한 方法이다.

⑥ 被害者 對策

被害者 家族에의 連絡, 死體의 處理, 遺族의 案內 등에 대하여서도 專擔對策班을 編成하여 對應하고 警察業務가 아닌 事項도 親切하게 案內하여 주는 것이 좋다. 이러한 活動이 이른 바 CR(Community Relations)의 一環인 것이다.

⑦ 背後責任의 搜查

事故의 直接 原因을 提供한 行爲者 一運轉者 등 一에 대한 刑事責任의 追窮 外에 關聯會社의 平素의 勞務·業務·資材管理 狀態 등에 대한 責任追窮, 卽 背後責任을 追窮하는 일이 적지 않다. 따라서 이러한 觀點에서 證人의 確保 및 證據品의 押收나 其他 證據의 確保에 努力하지 않으면 아니된다. 特히 民事責任은 會社側을 共同被告로 하는 境遇가 많으므로 初期段階의 證據確保 措置의 良否 與否가 큰 影響을 미침을 念頭에 둘 必要가 있다.

나아가 行爲者 本人의 刑事責任의 追窮에 대하여서도 過失犯의 搜查는 過失의 立證이 困難한 境遇가 많아 初期의 證據保全 措置에 의하여 左右되고 있음을 留意하여야 한다.

⑧ 充分한 支援要請

警察本部 등에 대하여 部隊의 支援要請을 “살가하는” 것은 禁物이다. 어디까지나 適切한 現場措置라는 觀點에서 必要한 人力을 要請하여야 한다. 縣內 部隊로서도 充分하지 않을 때에는 管區 機動隊의 支援을 要請해도 좋다.

縣 全體로서는 動員 可能한 部隊가 있음에도 불구하고 事故現場에서는 部隊員이 不足하여 充分한 措置를 取하지 못하거나 多急하게 增員을 要請하는 것 보다는 훨씬 나은 것이다.

第 6 章 豐富한 常識

警察署長은 豐富한 常識을 갖추어야 한다. 그것은 幅 넓은 眼目으로 職務를 判斷하기 위하여, 그리고 地域의 名士로서 부끄럽지 아니한 言行을 하기 위하여서도 必要한 것이다.

그러나 豐富한 常識이란 幅도 넓고 길이도 있어야 하기 때문에 一朝一夕에 갖춰지는 것이 아니다. 貪慾스러운 程度로 여러가지 知識을 吸收하려는 마음가짐을 갖고 또한 적어도 言行의 하나하나에 이른 바 “常識이 없다”는 말을 듣지 아니하도록 基本的인 知識程度는 알고자 努力하여야 한다.

豐富한 常識을 갖추기 위하여서는 앞에서 說明한 에티켓이나 매너 外에 冠婚喪祭나 干支, 節候 등 生活慣習에 관하여도 잘 알고 있어야 한다. 또한 格調·箴言·俗談은 勿論 格調 높은 表現力 등 用語나 文字에 관한 知識도 어느程度는 알아 두는 것이 좋다.

다음에 “말을 正確히” 하여야 한다는 것을 強調하고 싶다. 말에는 各各 그 意味가 있기 때문에 그것을 使用할 수 있는 境遇가 限定되어 있다. 그런데 本來 使

나아가 行爲者 本人의 刑事責任의 追窮에 대하여서도 過失犯의 搜查는 過失의 立證이 困難한 境遇가 많아 初期의 證據保全 措置에 의하여 左右되고 있음을 留意하여야 한다.

⑧ 充分한 支援要請

警察本部 등에 대하여 部隊의 支援要請을 “산가하는” 것은 禁物이다. 어디까지나 適切한 現場措置라는 觀點에서 必要한 人力을 要請하여야 한다. 縣內 部隊로서도 充分하지 않을 때에는 管區 機動隊의 支援을 要請해도 좋다.

縣 全體로서는 動員 可能한 部隊가 있음에도 불구하고 事故現場에서는 部隊員이 不足하여 充分한 措置를 取하지 못하거나 多急하게 增員을 要請하는 것 보다는 훨씬 나은 것이다.

第 6 章 豐富한 常識

警察署長은 豐富한 常識을 갖추어야 한다. 그것은 幅 넓은 眼目으로 職務를 判斷하기 위하여, 그리고 地域의 名士로서 부끄럽지 아니한 言行을 하기 위하여서도 必要한 것이다.

그러나 豐富한 常識이란 幅도 넓고 길이도 있어야 하기 때문에 一朝一夕에 갖춰지는 것이 아니다. 貪慾스러운 程度로 여러가지 知識을 吸收하려는 마음가짐을 갖고 또한 적어도 言行의 하나하나에 이른 바 “常識이 없다”는 말을 듣지 아니하도록 基本的인 知識程度는 알고자 努力하여야 한다.

豐富한 常識을 갖추기 위하여서는 앞에서 說明한 에티켓이나 매너 外에 冠婚喪祭나 干支, 節候 등 生活慣習에 관하여도 잘 알고 있어야 한다. 또한 格調·箴言·俗談은 勿論 格調 높은 表現力 등 用語나 文字에 관한 知識도 어느程度는 알아 두는 것이 좋다.

다음에 “말을 正確히” 하여야 한다는 것을 強調하고 싶다. 말에는 各各 그 意味가 있기 때문에 그것을 使用할 수 있는 境遇가 限定되어 있다. 그런데 本來 使

用하지 않아도 되는 境遇에 一種의 버릇으로 特定한 말을 濫發하는 사람이 있다.

예를 들어 “에—”, “말하자면”, “그러므로”, “이른 바” 등은 濫發하는 사람이 많은데 이 中에서 “이른 바”를 보면 漢字로는 「所謂」로서 “世上에서 말하는 바”라고 하는 意味 以外에 다른 아무런 뜻도 없는 것이다. 따라서 “이른 바”를 使用할 수 있는 境遇는 다음과 같은 境遇에 限하는 것이다. 卽 警察廳 指定 114號 事件을 正式으로 말하면 「江崎 구리꼬社長에 대한 身代金 目的 誘拐事件 및 同 社에 대한 放火事件과 寢室川市에서의 強盜 傷人監禁事件」이 되는데 이렇게 하면 너무 길기 때문에 「이른 바 구리꼬·森永事件」이라고 略하여 부르는 境遇이다. 이처럼 “이른 바”는 略稱이나 通稱(俗稱)의 一定한 말 앞에 쓰이는 修飾語이므로 그 以外의 境遇에 함부로 쓰면 教養이 없다는 소리를 듣기 된다.

또한 故事成語도 語源에까지 거슬러 올라가 調査해 놓지 않고 그저 들은대로 使用하게 되면 틀리게 引用하거나 잘못 發音할 수도 있으므로 注意하여야 한다.

마지막으로 리더 쉽의 研究에 대하여도 게을리 하지 말 것을 勸하고 싶다. 書店에는 리더 쉽을 論한 冊이 數없이 많고 그 各各은 그 나름대로의 理由와 目的을 갖고 쓴 것이므로 可能한 限 많이 읽으려는 마음가짐을 갖는게 좋다. 그러나 리더 쉽을 學問的으로 論한 冊은 솔직하게 말하여 全部 通讀하기에는 相當한 근기를 要하는 것이 적지 않다. 또한 東西古今의 名君名將의 言行이나 偉人들의 成功의 原因을 記錄한 冊도 많으나 이것도 時代가 달라 現實感이 없고 自身의 過去와 比較하여 볼 때 懸隔한 差異가 있어 이 역시 讀破하기 어려운 것이 많다. 筆者는 오히려 지미있게 읽으면서 리더 쉽도 배울 수 있는 歷史小說이나 傳記를 勸하고자 한다.

譯 者 後 記

- 警察署長論은 1987年1월부터 日本 警察大學校長으로 在職하고 있는 야시마 유끼히코(八島幸産)氏의 「警察署長の 바람직한 姿勢」(警察署長のあり方論, 立花書房, 東京, 1988.2) 中에서 警察署長에 關聯된 部分만을 翻譯한 것임.
- 이 글은 筆者가 警察大學校 管理研究班을 對象으로 한 「管理論」 講義案을 “警察署長の 바람직한 姿勢論” 이라는 題目으로 警察學論集 1987年5月號부터 1987年11月號까지에 連載하였던 것을 單行本으로 刊行한 것임.
- 翻譯에 있어서는 우리나라의 現實에 맞도록 意譯하기 보다는 原文의 뜻을 그대로 살리는 直譯을 取하여 우리나라와 日本과의 文化的 差異 등이 그대로 反映되도록 하는 한편 汎世界的으로 通用되는 部分은 省略하였음.
(현재 한국어판 출판 協意中임)

編輯委員

委員長	宋	海	俊
委員	李	相	安
委員	崔	榮	一
委員	南	勝	吉
委員	朴	炳	烈
幹事	李	康	秀

治安論文(第5輯)

1988 年 12 月 일 인쇄

1988 年 12 月 일 발행

발행인 朱 炳 德

편집인 警察大學 治安研究所

인쇄처 文衆印刷株式會社

TEL 503-7764 ~ 5
