

# 총경급 보직관리의 제도화 방안연구

〈치안정책 자문위원〉 양 영 규

## I. 서론

### 1. 연구배경

경찰조직에서 총경계급이 차지하는 의미는 매우 중요하다. 전국 경찰관 총 9만여명 중 400여명(0.4%)으로 경찰청, 지방경찰청의 과장 또는 일선경찰서장에 보직되어 있으면서 중요 정책결정에 직접관여할 뿐 아니라 단위 책임자로서 결정된 정책을 직접 집행하고 감독하는 시행의 주체로서 이들의 국가관, 책임감, 충성심, 전문성, 성실성등은 경찰의 발전은 물론 국가 발전에 중요한 요소로 작용 할 수 있다.

따라서 어떻게 하면 합리적이고 타당성있게 보직을 부여하여 사기를 앙양시키고 조직을 효율적으로 관리할 것인가 하는 것이 경찰관리자들의 중요한 관심사인 것이다. 그러나 총경인사에는 여러 가지의 환경적 요인이 작

용하여 때로는 질서가 없고, 원칙이 무시되는 경우가 있어 조직의 사기저하는 물론 인화단결을 저해하는 사례가 발생하는 때가 있어왔음을 볼 수 있다.

그러나 최근 정부부처나 기업체등에서 시행되고 있는 전보인사를 살펴보면, 종전의 연공서열위주의 안정적인 인사분위기와는 아주 판이하게 시행되고 있음을 수 있다.

모든 것이 서구의 합리주의와 실적제의 영향을 받아들여 성과를 중시하는 인사 즉 연공서열을 탈피하여 눈에 보이는 가시적 성과에 따른 발탁인사를 도입하여 공격적이고도 생존적인 인사를 하고있다 하겠다.

### 2. 내용요약

본 연구에서는 총경보직의 중요성을 고려하여 최근 몇 년간 시행된 전보인사의 사례와 문제점을 살펴보고, 과연 경찰의 사기를 진작

갈등과 비협조는 극단에 이르러 조직운영에 차질을 빚을 수도 있다. 이런 때에는 충성심의 방향을 집단으로부터 조직 전체에 돌리기 위해 전보의 방법을 써서 비공식집단의 구성원들을 분산시킬 필요가 있다.

### 마) 공무원의 훈련

전보에 의하여 여러 가지 업무에 대한 공무원의 경험을 확충하고 넓은 안목의 통찰력을 함양할 수 있다.

전보는 관리능력 향상 훈련의 본격적인 훈련방법으로 쓰이기도 한다. 이때의 전보는 순환보직이라는 훈련방법의 수단이 된다. 순환보직은 여러 가지 직장에서 여러 가지 직무를 일정한 기간만큼씩 돌아가며 맡아 볼 수 있도록 보직을 바꾸는 훈련방법으로서 일반행정관이 갖추어야 할 관리능력을 양성하는 데 유용한 방법이다.

그러나 순환보직은 훈련의 목적 때문에 사람과 직위가 적정한 융화관계에 놓이게 하려는 전보의 근본적인 목적을 잠정적으로나마 침해할 가능성이 큰 것이다. 그러므로 뚜렷한 훈련의 목적과 계획 없이 전보가 남용되어서는 안 된다.

### 바) 승진의 기회제공

전보는 승진계획에 결부시켜 운영할 수 있다. 즉 전보를 승진을 시키기위한 수단으로 사용하여 승진되어야 할 사람을 승진의 기회가

다가온 자리로 옮길 수 있다.

직무의 성격이나 직장구성원의 수 등에 따라 직장마다 승진기회가 불균등하게 될수 있다. 이러한 불균형을 시정하기 위하여 승진대상인 공무원을 승진율이 낮은 직장에서 승진율이 높은 직장으로 이동시킬 수 있다.

승진의길이 막힌 이른바 “막다른 골목의 직위”(blind alley jobs)가 흔히 있는데 이러한 자리에 있는 사람에게 승진의 길을 열어주도록 전보를 활용할 필요가 있다.

승진의 길이 막힌 직급에 종사하는 사람이라도 본인이 승진을 원하고, 또 다른 직장에 서라면 승진될 수 있는 경우에는 승진될 수 있는 자리로 옮겨 주는 것이 바람직하다.

### 사) 개인적 희망의 존중

공무원의 정당한 희망이나 필요는 정부의 인력관리의 기준과 질서를 교란 시키지 않는 한 전보계획서에서 고려해야한다.

공무원이 원하는 때에는 언제나 무절제하게 인사이동을 시킨다든가, 부당한 이해관계 때문에 전보의 영향을 받는다면 인력운영의 혼란을 빚을 것이다. 그렇다고해서 공무원의 개인적인 사정을 언제나 무시하는 것만이 공정하고 효율적인 인사행정은 아닌 것이다.

전보시 고려되어야 할 만한 개인적 희망이나 필요가 어떤 것인지 그예를 몇 가지 살펴보기로 한다.

1) 현재의 직위에서 본인의 능력을 더 키워 나갈 수 없다고 생각해서든지, 또는 오래 머물러 있는 직위에 대해 권태감을 느끼고 흥미를 잃어 다른 직장에 옮겨나 직업분야를 바꾸려 하는 경우, 그리고 다른 사람이 간파하지 못한 부적응의 문제 때문에 자리를 바꾸려 하는 경우 등은 일정한 기준에 따라 이를 심사하여 전보를 허용할 필요가 있다.

2) 공무원이 자기부담으로 외부의 교육기관에서 근무시간외의 훈련을 받는 경우 거기에 지장이 적은 보직으로 옮겨 주는 것이 바람직하다.

3) 다른 조건이 허용한다면 통근거리나 가정생활에 관련된 필요도 고려하여 전보를 결정해야 한다. “연고지근무제”는 통근거리뿐 아니라 생활근거의 소재까지를 고려한 배치정책의 한 표현이라 하겠다.

### 3. 전보의 이용

전보가 정당한 필요에 효율적으로 활용될 수 있으려면 남용을 방지하고 저항을 극복할 수 있는 기준과 절차가 마련되어 있어야 한다. 그리고 인력운영자들은 이 제도를 적정하게 활용하기 위해 각별한 주의를 기울여야 한다.

전보의 관리에서 경계해야 할 남용의 사례

와 인사이동에 대한 저항의 이유, 그리고 무절제 하게 빈번한 인사이동의 폐해를 간단히 살펴본 다음 관리의 기준에 관해 언급하기로 한다.

#### 가) 전보의 남용

전보를 정당하지 못한 목적에 사용하는 사례를 보면 다음과 같다.<sup>2)</sup>

1) 전보를 징계에 가름하는 수단으로 쓸데가 있다. 전보를 이런데 사용하는 것은 조직에도 해로울 뿐 아니라 당사자인 공무원에게도 해로운 것이다. 왜냐하면 징계의 정당한 절차에 의하지 않고, 이른바 “좌천”에 의하여 불이익한 처분을 받을 수 있기 때문이다.

2) 공무원의 사임을 강요하는 수단으로 쓰일 때가 있다. 강제퇴직될만한 이유가 없는 사람에게 도저히 받아 들이기 어려운 보직을 주어 사임하지 않을 수 없게 한다면 신분보장의 이익을 부당히 박탈 하는 것이 된다

3) 부하의 과오를 덮어주고 징계를 회피할 수 있도록 하기 위해 전보를 쓸때가 있다. 잘못을 저지른 사람을 감싸주기 위해 외부의 주의가 집중되지 않는 자리로 잠정적인 피신을 시키는 사례가 있는데, 이것은 공직에 대한 신뢰를 배반하는 것이라 하지 않을 수 없다.

4) 소위 “좋은자리”와 “나쁜자리”가 구별되는 관료문화를 배경으로하여 전보를 악용함으

2) 전보의 남용에 관한 자세한 설명은 다음 논문 참조 : 목영호, “인사이동의 효율적 통제”(서울대학교 행정 대학원 석사학위 논문, 1965), 32「32~38쪽」

로써 부패를 조장하는 경우가 있다. 본인의 적격성을 불문하고 “좋은자리”에 보내는 대가로 금전거래를 하게 되면 공직의 부패를 초래한다.

5) 이른바 “인의장막”을 형성하려는 의도로 전보를 남용할 수도 있다. 감독자나 동료와 성격의 조화를 이루지 못해 심각한 불화를 야기하는 경우에 해당 공무원을 다른 자리로 옮기는 것은 용납될 수 있는 일이다. 그러나 감독자나 인사권자가 자기에 대한 사적 충성심을 기준으로 “심복” 들만 자기 주위에 모아 부패의 온상을 마련하려고 전보를 악용하는 것은 막아야 한다.

6) 대민관계업무에 종사하는 공무원들이 한자리에 오래 머물러 있으면 고객들과 결탁하여 부정을 저지르기 쉽다는 추정만으로 인사이동을 자주 하는 것은 여가지로 좋지 못한 부작용을 수반하게 된다. 전보를 이러한 목적에 쓰는 것은 공직의 기강이 문란해졌다는 것을 자인하는 것이며, 감독책임을 회피하려는 데서 나온 것이라 하지 않을 수 없다. 특히 부패방지라는 명목을 내세워 옹지 못한 목적에 전보를 쓰게 되면 그 폐해는 더욱 커지게 된다.

#### 나) 전보에 대한 저항

조직안에는 “빈번한 전보”를 요청하는 세력과 “바람직한” 전보에 저항하는 세력이 병존한다. 이 양세력은 다같이 제어되어야 한다.

이를 그대로 방치하면 적정한 전보의 수준을 유지할 수 없게 된다. 여기서는 정당한 전보에 인사권자나 감독자 또는 해당공무원이 저항하게 되는 이유를 보기로 한다.

1) 인사권자나 감독자들이 자기 조직에만 편협하게 집착하는 폐쇄적인 태도를 갖기 쉬운데, 이것은 광범위한 인사이동에 저항하는 가장 큰 요인이 된다.

2) 공무원들은 인사권자에 가까이 머물러 있는 것(staying nearer to the throne) 이 출세에 유리하다고 생각하기 때문에 하부조직에 이동되는 것을 꺼려한다.

3) 공무원들은 자기가 차지하고 있는 “좋은 자리”를 놓치지 않으려고 전보에 저항할 수 있다.

4) 인간의 속성에는 변화를 싫어하는 보수적인 측면이 있다. 그리고 공무원들은 직장을 중심으로 이루어진 사회적 유대를 전보 때문에 상실하려 하지 않는다.

5) 인사이동은 능력을 인정받지 못한 공무원을 다른 직장으로 축출하려는 것이라고 오해하여 이에 저항할 수 있다.

#### 다) 빈번한 전보의 폐해

전보에 대한 저항 때문에 인사이동이 정체되어도 않되지만, 전보가 옹지 못한 목적에 남용되거나 정당한 용도에라도 무절제하게 빈번히 사용되면 폐해를 낳는다.

지나치게 빈번한 전보에서 오는 폐해를 보

면 다음과 같다.

- 1) 업무수행의 중단이 잦아져 낭비를 초래한다.
- 2) 자리를 옮길 때마다 적응의 문제가 생긴다.
- 3) 업무수행의 전문성과 숙련성을 해친다. 그리고 공무원의 안정감을 해쳐 직무능률을 저하 시킨다.
- 4) 직장을 중심으로 한 문화적 사회적 유대를 파괴한다. 그리고 직장생활과 생활 근거지를 격리시켜 공무원의 가정생활이나 자녀교육에 차질을 초래하기 쉽다.
- 5) 자주 이동되는 공무원은 유랑자(drifter) 처럼되어 그 유용성이 감소된다.
- 6) “좋은자리”로 옮기려는 “전근운동”을 격화시킬 가능성이 있다.
- 7) 공무원들이 무절제하게 이루어지는 인사이동을 피하고 “좋은자리”에 머물러 있기 위하여 부정확한 방법을 동원하게까지 되면 조직의 부패를 가져온다.
- 8) 결원보충계획의 전반에 혼란을 파급시킬 가능성이 있다.

## 라) 전보의 규제

위에서 본바와 같이 전보제도는 오용의 소지가 많은 것이다. 그리고 전보를 꺼려하는 태도 때문에 공직의 정체를 가져올수도 있고, 반대로 지나치게 빈번한 인사이동 때문에 폐해를 빚을 수도 있다. 그러므로 이를 적절히

규제하지 않으면 안된다.

전보의 남용을 방지하고 정당한 용도에 적정하게 활용되게 하려면 우선 일반원칙과 기준을 마련해야 한다.

법령에서 정하는 일반적 기준의 예로는 전직시험을 과해야 한다는 규정과 전보가 허용되는 최저재임기간의 규정을 들 수 있다.

이러한 일반원칙의 범위 내에서 중앙인사기관은 전보의 용도와 기준을 정하고, 기관간의 인사교류계획을 세워 실행해 나가야 한다.

인력운용자들은 소관범위내에서 인사이동계획을 세워 전보의 질서있는 활용을 도모해야 한다. 개별적인 전보를 결정할 때에는 인사이동에 관한 정부조직의 필요, 직위와 사람에 대한 자료 등을 신중히 평가하여 결정을 내리도록 해야 한다.

## Ⅲ. 총경급의 전보실태

### 1. 전보의 기준

소속공무원을 보직함에 있어서는 당해 공무원의 전공분야, 훈련, 근무경력, 전문성 및 적성 등을 고려하여 그 적절한 직위에 임용하여야 하며 이 경우 보직관리기준에 관하여 필요한 사항은 하위법령에서 정하도록 되어 있다.(국가공무원법 32조의 5)

가) 경찰공무원을 보직함에 있어서는 경과 특기, 교육훈련, 근무경력 등을 고려하여 능력을 적절히 발전시킬 수 있도록 하여야 하며 동일 직위에서 장기근무로 인한 직무수행의 침체 현상을 방지하여 창의적이며 활력있는 직무성과의 증진을 기하도록 하고 있으며

나) 지나치게 잦은 전보로 인한 능률저하를 방지하여 안정적인 직무수행을 기할 수 있도록 정기적인 전보인사를 실시하도록 하며 특별한 경우를 제외하고는 1년 이내 다른 직위에 전보할 수 없도록 하고 있다.(임용령 22, 26, 27조)

다) 인사권자는 직위의 중요도, 희망경향, 지역실정 등에 맞도록 계급별로 보직군을 설정하고 소속공무원의 경력과 실적에 따라 능력을 적절히 발전시킬 수 있도록 지휘관, 참모부서 및 상급기관과 하급기관의 직위를 고루 경험할 수 있도록 순환보직 인사를 하도록 하고 있다.(임용령시행규칙 30조)

라) 총경에 대한 전보권자는 경찰청장으로 연 2~3회 인사계획을 수립, 일괄 실시하고 있다.(경찰공무원법 6조)

## 2 내부방침(인사권자마다 수시변동)

### 가) 일반적 기준

- 총경급 보직군을(별첨) 설정, 총경 재직 기간, 능력과 실적에 따라 상향, 수평, 하향 보직을 실시한다.
  - 소속기관장의 내신추천을 적극 반영한다.
  - 총경 경정 재직중 경험한 직책 및 감찰 평가 반영한다.
- 대기 발령은
  - 6월 이내 정년자
  - 명예퇴직 예정자
  - 기타 중대한 사유가 있을 때는 행한다.
- 정년 1년 이내자는 경찰서장 보직을 제한 한다.
- 발탁 인사
  - 대상부서 : 대표성을 띤 대외파견 및 내부중요부서 등
  - 대상자 : 승진 1년 이상자

※ 총경 보직군

(225개署)

區分	計	1群	2群	3群	4群
計	225	108	40	38	39
서울	31	中部, 鐘路, 南大門, 東大門, 龍山, 城北, 清涼里, 磨浦, 永登浦, 城東, 鷺梁津, 東部, 西部, 北部, 南部, 中浪, 江南, 冠岳, 江西, 江東, 鍾岩, 九老, 瑞草, 陽川, 松坡, 蘆原, 方背, 恩平, 道峰, 水西			
釜山	13	中部, 東萊, 影島, 東部, 釜山鎮, 西部, 南部, 海雲臺, 北部, 金井, 沙下, 蓮山 江西 (13)			
大邱	8	中部, 東部, 西部, 南部, 北部, 壽城, 達西 (7)	達城 (1)		
仁川	8	中部, 東部, 南部, 延壽, 富平, 西部, 佳陽 (7)		江華 (1)	
京畿	28	水原中部, 水原南部, 安養, 軍浦, 城南中部, 城南南部, 富川, 富川中部, 議政府, 光明, 安山, 平澤, 南楊州, 華城, 高陽 (15)	龍仁, 利川, 金浦, 坡州, 果川, 廣州, 安城, 盆唐 (8)	驪州, 抱川, 楊平, 加平, 漣川 (5)	
江原	17	春川, 江陵, 原州 (3)	東海, 束草, 三陟, 太白 (4)	寧越, 平昌, 洪川, 旌善, 高城, 橫城 (6)	鐵原, 麟蹄, 華川, 楊口 (4)
忠北	11	清州東部, 清州西部 (2)	忠州, 堤川 (2)	槐山, 丹陽, 陰城 (3)	鎮川, 永同, 報恩, 沃川 (4)
忠南	18	大田中部, 大田東部, 大田西部, 大田北部 (4)	天安, 瑞山 (2)	江景, 牙山, 保寧, 公州, 洪城 (5)	唐津, 禮山, 舒川, 鳥致院, 扶餘, 錦山, 青陽 (7)
全北	15	全州, 全州北部, 益山, 郡山 (4)	井邑, 南原, 金堤 (3)	扶安, 高敞, 完州 (3)	淳昌, 任實, 鎮安, 茂朱, 長水 (5)
全南	26	光州東部, 光州西部, 光州北部, 光州南部, 光州光山, 木浦, 麗水, 順天, 光陽 (9)	羅州, 高興, 海南, 和順, 靈光 (5)	潭陽, 康津, 莞島, 務安, 長興 (5)	長城, 靈巖, 寶城, 谷城, 咸平, 求禮, 珍島 (7)
慶北	24	慶州, 浦項北部, 浦項南部, 龜尾(4)	慶山, 榮州, 永川, 安東, 金泉, 聞慶, 尙州 (7)	漆谷, 蔚珍, 義城, 盈德, 清道, 醴泉 (6)	青松, 高靈, 星州, 奉化, 軍威, 英陽, 鬱陵 (7)
慶南	24	昌原, 馬山中部, 馬山東部, 蔚山東部, 蔚山中部, 蔚山南部, 晉州, 梁山 (8)	金海, 統營, 巨濟, 泗川, 鎮海, 密陽, 咸安 (7)	居昌, 昌寧, 固城, 陝川 (4)	南海, 成陽, 河東, 山清, 宜寧 (5)
濟州	2	濟州 (1)	西歸浦 (1)		

나) 구체적 적용기준(인사권자에 따라 변동)

- 총경 배치
  - 승진당시의 소속 지방청을 우선 고려 하되 효율적 인력배치와 지휘권 확립 등을 위하여 배치지역을 확대, 근거리 생활권내 지방청간 교류배치
    - \* : 부산 ↔ 경남, 대구 ↔ 경북, 강원 ↔ 인천  
충남 ↔ 충북, 전남 ↔ 전북, 제도 ↔ 전남
  - 서울권(본청·서울·직속기관) 및 수도권(경기·인천)근무자도 업무능력, 지휘권 확립등을 고려하여 타 지방청 배치 가능
- 서울서장 보직
  - 서울권(본청·서울·직속기관) 근무자 중 승진 4년이상 자로 배치하되 4년이상 자가 보직부여 대상인원보다 적을 경우 4년 이하 자중 장기근속자를 우선 배치
  - 서울서장 보직 대상자중에서 고령자, 근무능력 등을 고려, 서울서장 보직 부적격자는 지방 서장 보직 가능
- 대도시 서장은 승진 2년 이상, 중·소도시는 승진 1년 이상 자를 배치
- 총경 승후자 배치
  - 유형별 기준에 따라 3·4군 경찰서장 또는 지방청 참모에 보직
  - 인천·경기 승후자는 인천·경기를 제외한 타지방청 배치
    - \* 단, 발탁인사·수시인사등 인력운영상 불가피한

경우는 예외

- 본청 및 서울청 참모
  - 승진 2년(서울청 3년) 이상자로 우선 선발하되 전문기획능력 우수자는 승진 1년 이상 자도 발탁 가능
- 총경급 보직심사위원회 구성 균형된 인사운영 도모
  - 심사위원 : 5~7인(위원장 : 치안감, 위원 : 경무관)
  - 감 사 : 1인(경찰청 인사과장)

3. 전보인사의 실태

가) 총경급에 대한 보직부여는 계급과 역할의 중요성을 고려해 본다면 대상자의 경력과 능력 즉, 교육이수 여부, 근무경력, 업무추진 능력, 적성 등 모든 사항을 고려하여 부여하여야 할 것이며 이러한 내용들을 정한 보직관리기준을 정하여 정기적인 인사를 실시하여야 한다.

구체적인 지침인 방침이 인사권자마다 달리 정하여 인사이동을 실시함으로써 내부적으로는 최대한 공정한 인사를 실시하고서도 밖으로는 일관성없는 인사관리를 하고 있다는 비난을 받을 우려가 있고 또한 정실인사나 특정인을 봐 주기위한 인사라는 비난을 불식시키기 어려운 경우가 발생 될 수도 있다.

먼저 경찰청이나 지방경찰청 참모의 경우를 살펴보면 실제로 발탁인사라는 명분으로

보직을 부여 받은지 몇개월 되지 않는 자들에 대한 단기 전보인사도 발생하는 경우가 있으며, 많은 경험과 전문성을 요하는 전산이나 보안부서의 경우에도 전문성이 고려되지 않고 보직이 부여되는 경우가 있다.

이러한 사례는 많은 수의 인원을 보직부여 하다보면 불가피하게 생겨날수도 있으나, 해당 과, 계의 직원들에 대한 사기저하는 말할 것도 없고, 기능 전체에 대한 전문성이 저해되어 업무추진에 많은 애로와 시행착오를 일으킬 우려를 다분히 소지하고 있다 하겠다.

이렇게 경찰의 최고 정책 결정기관에 전문성이 떨어지면 그 피해는 조직 전체에 미치게 될것이 틀림없으며 경찰발전에도 크나큰 저해요소로 작용할 것이다.

일선 경찰서장의 경우에도 최저 근무기준이라던지 등급별 배치기준이 잘 지켜지지 않는 경우가 생기며, 특정인이 계속 몇회 연속 경찰서장에 보직되는 경우도 있어, 이런 몇몇 사례 때문에 경찰인사 전체가 불신을 받는 경우가 생길 수 있음을 알 수 있다.

이러한 것은 최근 정부나 기업체의 인사경향이 연공서열이나 경력보다는 능력과 실적위주의 인사를 실시하고 있는 추세에 맞는다고 할수있으나 조직의 안정성을 저해하는 요소로도 작용할수 있을 것이므로, 적정한 선에서 조화를 이루어야 할 것이며, 또한 능력평가가 객관적이고 공정하게 이루어져야 모든 조직원들이 공감을 느끼고 사기진작에도 도움

이 될 것이다.

나) 실적이나 경력에 따른 단계적 보직서열제도가 정립되어있지 않음으로 인해서 보직에 부여되어 몇개월 지나고 나면 다음에 어느 보직을 받아야 될지 어디로 가야 될지 몰라 마음을 줄이는 경우를 볼 수 있다.

다) 경찰의 보직주기는 대체로 참모는 1년, 일선서장은 1년 또는 1년 6개월 정도를 기준으로하여 전보인사를 실시하고 있으나, 보직기간이 명시되어 있지 않으므로 인사권자에 따라서 기준에 차이가 발생하므로 조직의 안정성을 저해하고 사기를 떨어 뜨리는 요인으로 작용하는 경우를 볼 수 있다.

인사권자가 인사를 하지 않는 것이 이익이라는 생각을 가지고 인사를 기피할 경우 조직이 침체될 수 있으며, 또한 인사이동을 지휘권 확립의 무기로 지나치게 사용될 경우, 조직의 안정감을 저해할 우려가 있음을 알 수 있다.

#### IV. 개선 방향

지금까지 살펴본 내용을 토대로 하여 어떻게 하면 장기근무로인한 직무수행의 침체현상을 방지 하면서도, 창의적이며 활력있는 직무성과의 증진을 기할 수 있을 것인가를 깊이

고려하여야 것이다.

아울러 지나치게 잦은 전보로 인한 능률저하를 방지하여 안정적인 직무수행을 기함과 동시에, 전문성을 살려서 업무발전에 기여할 수 있는 방안을 찾아서 시행함으로써 전보인사 본래의 목적을 달성하고,

전보대상 직원들이 차기인사에 대한 예측 가능성을 가지고 안정된 가운데서 업무에 전념할 수 있는 직무분위기를 조성시켜주는 것이 바람직하다고 생각되어 다음과 같이 몇가지 방안을 제시코자 한다.

1. 공무원 임용령·경찰공무원 임용령 등에 규정되어 있지 않으면서도 지침으로 시행되고 있는 기준들을 구체적이고 세부적으로 정리하여 훈령이나 예규로 제정하 시행하는 것이 좋을 것이다. 그렇게 함으로써 전보인사의 오용과 남용을 막고 정당한 목적으로만 쓰이게 할 수 있을 것이다. 또한 현재 보직에 대한 부적응의 해결, 업무량과 기술의 변동에 따른 조정, 공직의 침체방지, 조직목적에 대한 충성심

강화, 훈련등 조직발전적인 차원에서만 규정에 따라 시행될 수 있으며, 징계나 사임을 강요하기 위하여 사용하는 경우, 징계나 문책을 덜어주기 위해서 사용하는 경우, 좋은자리에 대한 특정인을 봐주기 위한 전보등 인사권을 악용하거나 남용할 소지를 차단함으로써, 전보인사에 대한 저항도 줄일 수가 있고 사기를 진작시키며 또한 행정의 전문화 추세에도 발맞추어 특수분야의 전문요원을 양성 할 수 있을 것이다.

2. 순환보직위주의 단계적 보직서열인 보직군을 설정하여 적성, 능력, 근무성적 등을 고려 순환보직을 실시함으로써 차기보직에 대한 부담없이 업무에 전념할 수 있을 것이다.

가) 보직군 설정은 전국 경찰서 및 참모보직을 업무의 중요도 지역적 여건, 일반적 희망등을 고려 3-4개군으로 설정하는 것이 중요하다.

<보직군 예시(안 1, 4군으로 분류)>

1군	서울등 대도시서장	본청 주요참모	지방청 주요참모	전체의 1/4
2군	중요도시 서장	본청 참모	지방청 참모	"
3군	중소도시 서장	본청 참모	지방청 참모	"
4군	기타 서장	지방청 참모		"

< 보직군 예시(안 2, 3군으로 분류) >

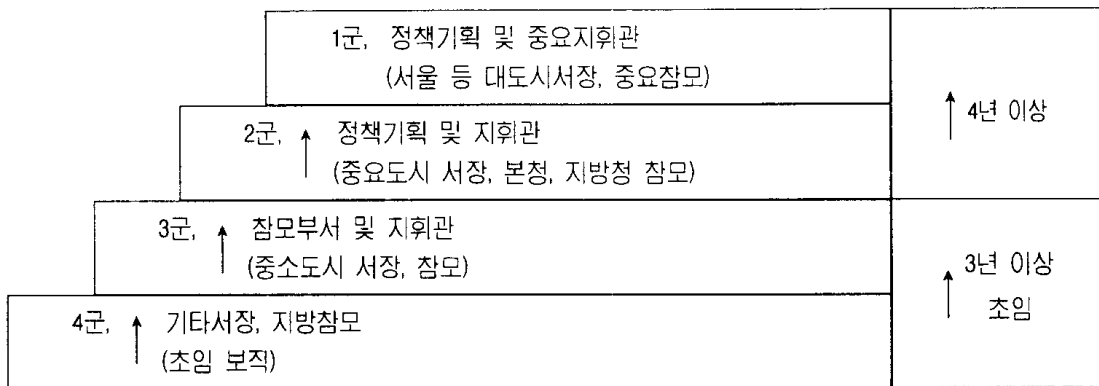
1군	서울등 대도시시장 본청 주요참모 지방청 주요참모	전체의 1/4
2군	중요도시 중소도시시장      본청 참모                      지방청 참모	" 2/4
3군	기타 시장                      지방청 참모	" 1/4

\* 경찰청과그소속기관등직제시행규칙 50조에 의한 경찰서 등급 구분과 인사과에서 시행중인 보직군과의 통합조정, 효율성 제고

나) 설정된 보직군에 따라 보직군간에 단계적으로 순환보직을 실시한다.

근무성적이 양호할 경우 1단계 보직군을 상향해서 보직하며 근무성적이 보통이거나 상 위군에서 결원이 없을 경우에는 보직군내에서

수평이동하며, 근무성적이 불량할 경우 1단계 하향해서 보직을 부여하여야 하며 보직을 위한 총경급의 근무실태를 객관적으로 평가하여야 한다.



\* 근속년한에 의한 제한

- ┌ 2군 이상은 총경보직 부여일로 부터 3년 이상 경과
- └ 1군 시장은 총경보직 부여일로 부터 4년 이상 경과

다) 보직기준은 시장은 책임감이 강하고 어떠한 치안여건에도 잘 적응할 수 있는 능력이 있는자로 보하고, 본청 참모는 창의력이 있고, 해당 기능에 전문성이 있는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

실시하는 것이 조직관리에 효율성이 클 것으로 본다.

따라서 업무파악과 지역주민들과의 관계등을 고려, 경찰서장은 1.6년 정도를 기준으로하고 참모는 1년을 기준으로하여 정하므로써 단기간에 이동될수도 있다는 불안감을 불식하고 계획성있게 업무에 전념할 수 있을 것으로

3. 보직기간을 정하여 정기적으로 인사를

본다.

4. 지방청장 지휘권 확립 및 지방자치경찰 도입에 앞서 시도내 불가피한 총경급 이동은 시도청장에 위임되어야 하며 본청이나 타 시도 진출은 시도청장의 추천없이 이루어 질 수 없도록 제도적 장치가 마련되어야 할 것임.(경찰공무원임용령 4조 개정)

## V. 결 어

지금까지 살펴 본 바와 같이 전보인사는 동일 직위에서 장기근무로 인한 직무수행의 침체를 방지하고 한편으로는 창의적이며 활력 있는 직무성적을 올릴 수 있도록 적당한 시기에 인사이동을 실시함으로써, 조직원의 사기를 진작시키고 아울러 전문성도 살려 조직발전에 기여할 수 있는 인사절차상의 임용 행위라고 할 수 있다.

따라서 경찰조직에서 치안정책 결정에 핵심적 역할을 수행하고 결정된 정책을 일선에

서 직접 집행하고 감독하는 직위인 총경급 보직의 중요성은 대단히 크다고 볼 수 있다.

이러한 점을 고려하여 항상 문제의 소지를 안고 있는 전보인사의 폐해인 정실인사의 소지를 배제하고 인사에 대한 예측가능성을 부여하여 조직의 안정을 도모함으로써, 안정된 가운데서 직무에 전념하며 전문성과 창의성을 동시에 발휘할 수 있는 인사제도인 보직군별 순환보직 제도를 채택하여 시행하는 것이 바람직할 것으로 기대된다.

이러한 순환보직 제도가 비록 현재 타기관이나 민간분야에서 시행되고 있는 성과중시 발탁인사 제도와는 다소 부합이 되지않는 듯 하나, 근무성적 평정제도 운영 등 운용여하에 따라서는 얼마든지 개혁인사 못지않는 융통성도 발휘할 수 있는 제도라고 볼 수 있어 채택을 건의한다.