

영국경찰의 계급체계

엄 명 용*

I. 영국경찰 계급구조 개관

1. 영국경찰의 관리체제
2. 영국경찰의 계급
3. 경찰인력규모

II. 계급체계의 변천

1. 근대경찰 창설시 계급체계
2. 계급의 추가
3. 현재의 계급체계

III. 계급별 역할과 적정직위의 변천

1. 계급별 역할 통일 필요성 제기
2. 계급별 적정 지휘범위 설정
3. 경찰청 통합에 따른 계급체계 재정립
4. 지휘 5단계 정립
5. 경찰계급체계에 '효율성' 개념 도입
6. 차장·총경계급 폐지

IV. 계급간의 관계

1. 통솔범위
2. 계급간 관계

V. 영국경찰의 승진제도

1. 승진제도 개관
2. 승진단계
3. 고속승진제도
4. 승진시험(OSPRE)
5. 승진지원(Application Form)
6. 자기평가서 및 추천서의 평가
7. 면접시험(Promotion Board)과 승진후보자명부

VI. 결 론

◎ 참 고 문 헌

* 서울 2기동대 27중대장(경감)

I. 영국경찰 계급구조 개관

1. 영국경찰의 관리체제

영국 경찰은 정치체제와 같이 England, Wales, Scotland, Northern Ireland의 4개 지역으로 대별된다. 이중 Scotland와 Northern Ireland 경찰은 각각 자치 장관의 관리하에 있고, England와 Wales는 내무부장관 관리하에 있다. 총 52개 경찰청으로 구성되는데, England에 39, Wales에 4, Scotland에 8, Northern Ireland에 1개의 독립된 자치 경찰청이 있다.¹⁾ 州(County) 경계를 관할구역으로 하는(일부 경찰청은 2개의 주를 관할) 각 경찰청은 치안판사 1/3과 지방의회의원·일반시민 2/3 등 총 17명으로 구성되는 경찰위원회(Police Authority)의 관리감독을 받는다. 또한 각 경찰청은 내무부로부터 내무부의 지원예산과 치안정책에 대한 감사를 받는다. 그리고 경찰청장은 경찰조직을 직접 지휘하여 매일 발생하는 치안상황에 대한 조치와 직원관리를 담당한다. 이를 내무부장관-경찰위원회-

경찰청장이 상호 견제와 균형을 이루는 ‘삼각관리체제(Tripartite System)’라 한다.²⁾

2. 영국경찰의 계급

영국경찰의 계급은 런던경찰청과 그 외의 경찰청에서 다르게 사용된다. 경정(Superintendent)이하의 계급은 같지만, 총경급이상의 계급은 단계와 명칭이 달라서, 런던경찰청은 11개 계급, 그 외의 경찰청에서는 7개 계급을 사용하고 있다. 런던경찰청은 Commissioner, Deputy Commissioner, Assistant Commissioner, Deputy Assistant Commissioner, Commander, Chief Superintendent, Superintendent, Chief Inspector, Inspector, Sergeant, Constable이며, 그 외 경찰청은 Chief Constable, Assistant Chief Constable, Superintendent, Chief Inspector, Inspector, Sergeant, Constable의 구조를 가지고 있다. 런던경찰청과 런던자치시경찰의 청장을 Commissioner라 하며, 여타 경찰청장은 Chief Constable이라 부른다.³⁾ 이들 Commissioner/Chief Constable과 Assistant Chief

0) 여기서는 흔히 영국경찰로 말하는 ‘England & Wales’ 43개 경찰청에 대한 것으로 연구범위를 한정하였다.

0) 영국경찰의 조직과 운영에 대한 자세한 내용은 『치안정책연구』 제14호(2000.12), pp. 297~325, ‘1960~1990년대 영국 경찰동향(김중검)’을 참고하기 바람

0) 1929년 근대 런던경찰 창설시 경찰청장을 Commissioner라 명명하여 조직화된 경찰체제를 만들었고, 1835년 ‘지방자치단체법’에 의해 일부 지방자치단체에서 자치경찰을 창설하면서 런던경찰에서 교육을 받은 Chief Constable이 파견되었다. 첫 Chief Constable은 런던경찰을 창설한 Peel의 하인이던 John Stephens으로 1836년 Newcastle-upon-Tyne의 경찰청장이었다.

Constable 이상 간부는 경찰위원회가 내무부장관의 동의를 얻어 임명하고, Chief Superintendent 이하의 경찰관은 경찰청장이 임명한다. 이를 굳이 우리 계급체계에 견주어 비교하면 [표 1]과 같다.

계급장 모양은 어깨에 부착하는 견장으로 보면 [그림 1]과 같다. 순경과 경사는 경찰관 고유번호를 계급하단에 표시한다. 이 번호는 승진을 해도 유지되어 근무복에 명찰이 없는 대신 개인식별기호로도 사용된다. 순경 계급장은 계급문양이 없이 고유번호만 표시된 경우도 있지만, 긴급 전화번호인 999(Devon & Cornwall)를 새겨 넣거나, 경찰청 문장(Surrey Police)을 넣은 경찰청도 있다. 고위계급은 런던의 광역지휘관

[표 1] 영국경찰의 계급

한국계급	London Metropolitan Police	Local Police Force
치안총감	Commissioner(청장)	
치안정감	Deputy Commissioner(차장)	
치안감	Assistant Commissioner(국장)	Chief Constable(청장)
경무관	Deputy Assistant Commissioner (부국장)	(Deputy Chief Constable, 차장)*
(광역지휘관)	Commander	Assistant Chief Constable(국장)
총경	Chief Superintendent	(Chief Superintendent)*
경정	Superintendent	Superintendent
경감	Chief Inspector	Chief Inspector
경위	Inspector	Inspector
경사	Sergeant	Sergeant
경장		
순경	Constable	Constable

* 이탤릭체로 표현된 Deputy Chief Constable과 Chief Superintendent는 경찰법상 폐지되었으나 실무적으로는 계속 사용하는 곳도 있음.

은 지방경찰의 국장, 런던의 부국장이 지방경찰의 차장에 해당하고, 런던의 국장과 지방경찰의 청장이 동급으로 간주된다. 그러나 런던경찰청장과 지방경찰의 경찰청장은 대등한 직위로 각 경찰청을 대표한다.

[그림 1] 영국경찰의 계급별 견장문양



3. 경찰인력규모

영국경찰은 2001년 3월 31일 현재 123,313명(타기관 파견자를 포함시 125,519명)이며 계급별·성별 인력현황은 [표 2]와 같다. 매년 3월 말일을 기준으로 내무부에서 발간되는 경찰인력현황은 경찰법에 명시된 7개 계급을 기준으로 한다. 이하 설명에서 용어 편의상 Chief Constable은 ‘청장’, Deputy Chief Constable은 ‘차장’, Assistant Chief Constable은 ‘국장’으로 표현하기로 한다.

II. 계급체계의 변천

1. 근대경찰 창설시 계급체계

1829년 7월 런던특별시경찰법(Metropolitan Police Act)이 제정되었을 때, 경찰에는 5단계의 계급체계가 있었다. 아래 [그림 2]에서 보듯이 경찰청장, 경정, 경위, 경사, 순경 등 5개 계급으로 시작되었다. 런던특별시 지역을 17개 구역⁵⁾으로 나누고 각 구역에 165명의 경찰관을 배치하

[표 2] 영국경찰 인력현황, 2001.3⁴⁾

계 급		계	비율	남	여	여비율
계		123,313	100%	102,139	21,174	17%
청 장	Chief Constable*	46	0.03%	43	3	7%
국 장	Assistant Chief Constable**	149	0.12%	136	13	9%
경 정	Superintendent***	1,222	1.0%	1,149	73	6%
경 감	Chief Inspector	1,551	1.3%	1,440	111	7%
경 위	Inspector	6,006	4.9%	5,612	394	7%
경 사	Sergeant	18,560	15.0%	16,770	17,90	10%
순 경	Constable	95,778	77.7%	76,988	18,790	20%

* 청장에는 런던경찰청 차장(Deputy Commissioner)과 국장(Assistant Commissioner) 포함

** 국장에는 런던경찰청의 부국장(Deputy Assistant Commissioner)과 Commander 포함

*** 경정에는 총경(Chief Superintendent) 포함

0) Home Office Statistical Bulletin Issue 10/01, June 2001, 'Police Service Strength, England and Wales, 31 March 2001', p. 2.

0) '구역(Division)'은 경찰서 단위 규모로 이해되며, 현재는 구단위(Borough)를 기준으로 총 33개 구역이 있다.

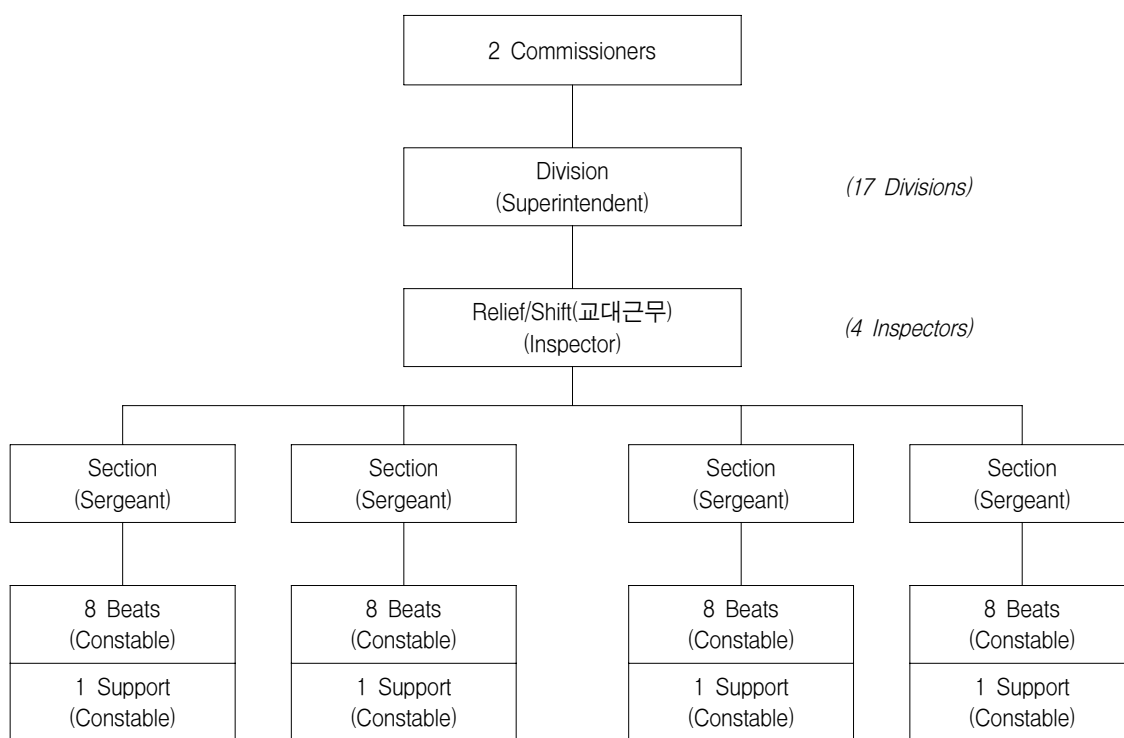
여 경정으로 하여금 지휘하게 하였으며, 이
들을 두 명의 경찰청장이 지휘하였다.

각 구역을 지휘하는 경정은 4명의 경위
를, 경위는 각각 4명의 경사를 지휘하였으
며, 경사는 8개 지역에 근거를 둔 순경
(beat officer)을 관리·감독하였다. ‘경위
(Inspector)’라는 용어는 Bow Street를
순찰(patrol)한다는 말에서 유래되었으며,
‘경사(Sergeant)’는 陸軍계급에서 가져온

2. 계급의 추가

이 최초의 모델은 이후 경찰조직 발전의
초석이 되었다. 경찰조직이 점차 커지면서
계급도 추가되었다. 상위직급에는 청장 산
하에 차장·국장계급이 생겼으며(런던특별
시경찰의 경우 ‘부국장’과 ‘광역지휘관’ 등 2

[그림 2] 런던경찰 조직체계도, 1830



0) Critchley, T.A., 'A History of Police in England and Wales', London: Constable, 1979, pp. 50-51.

개 계급이 더 도입됨), 총경이 경정의 직근 감독자로 신설되었다. 중간계급으로 경위와 경정 사이에 경감계급이 추가되어 런던경찰청은 총 11개 계급, 그 외의 경찰청은 9개 계급으로 발전하게 되었다.

국장계급은 1856년 경찰법에 의해 신설되었다.⁷⁾ 런던경찰청에는 1829년 창설 후 1856년까지 2명의 청장이 임명되었으나, 법개정을 통해 1명의 경찰청장을 보좌하는 국장계급을 신설하여 2명을 임명하였다. 이 중 한 명이 청장 유고 시 청장임무를 대행하는 역할을 하였다.

총경계급은 제2차 세계대전 전까지만 하더라도 Gloucester와 Bournemouth 경찰 등 일부 경찰청에서만 경찰서장급에 해당하는 상위직급으로 사용해 왔다.⁸⁾ 『戰後 경찰조사위원회(Police Post-war Committee)』는 Superintendent의 용어가 각 경찰청마다 일정한 기준이 없이 사용되고 있어 경찰서장급을 지칭하는 용어로 이를 3단계로 세분하여 사용할 것을 건의하였다. 즉 Class II superintendent, Class I superintendent와 Chief Superintendent로 구분하였던 것이다. 이 보고서의 건의 이후 총경(Chief Superintendent, CS) 계급은 광역 경찰서

를 관할하는 지휘관의 계급으로 일반화되어 자리를 잡게 되었다. 이 3단계의 Superintendent는 실제로는 상급 CS, 하급 CS로 더 세분되어 4단계로 사용되다가, 1972년 경찰자문위원회⁹⁾의 건의에 따라 Chief Superintendent, Superintendent의 2개 계급으로 단순화되었다.

경감(Chief Inspector) 계급은 1949년까지만 하여도 세 개의 경위급중 하나였다. 즉 Sub-inspector, Inspector와 Chief Inspector로 세분되어 사용되었던 것이다. 1939년에는 180명의 경감이 비슷한 책임과 권한으로 다양한 부서에 근무하였다. 『전후 경찰조사위원회』는 Sub-inspector라는 계급을 폐지하고, 스코틀랜드에서도 잉글랜드의 경감에 해당하는 직위에 사용하던 Lieutenant를 Chief inspector로 대체할 것을 건의하는 등 계급을 단순화시켰다.¹⁰⁾

차장(Deputy Chief Constable: DCC)은 1964년 경찰법(Police Act 1964 Section 6(1))에 처음 도입되었다가 1984년 경찰과 범죄증거법(Police and Criminal Evidence Act 1984, PACE)에 의해 폐지되었다.

0) Police Act 1856, Section 2.

0) Home Office, 'Fourth Report of the Police Post-war Committee', HMSO, 1949, paragraph 7.

0) 원명칭은 Police Advisory Boards of England and Wales and Scotland in 1972이다.

0) Home Office, 'Fourth Report of the Police Post-war Committee', HMSO, 1949, paragraph 28.

3. 현재의 계급체계

오늘날 영국경찰은 1996년 경찰법(Police Act 1996)의 적용을 받고 있으며, 이 법은 경찰계급을 7개로 축소하여 규정하고 있다.¹¹⁾ 즉 청장, 국장, 경정, 경감, 경위, 경사, 순경으로 차장과 총경계급이 폐지된 것이다. 다만 런던경찰청은 런던경찰법(Metropolitan Police Act)의 적용을 받아 기존의 계급을 사용하고 있다. 총경은 경찰법 개정으로 폐지된 뒤에도 실무적으로는 계속 사용되고 있으며, 필요성을 주장하는 목소리가 크지만 법률상으로 존재하지 않는다. 이 법은 차장 역할을 국장(ACC)중 1명이 청장 유고시 대행할 수 있도록 지명되어야(designated) 한다고 규정하였다. 즉 차장은 계급이 아니라 부장 중 1명을 지정하여 필요한 경우 활용하도록 한 것이다. 또한 총경계급은 1996년 경찰법에서 폐지된 이후 경과규정에 의해 1998년까지 사용된 후 폐지되었다. 일련의 계급의 폐지는 1993년 Sheehy 보고서¹²⁾가 차장(DCC), 총경

(CS) 및 경감(CI)을 폐지하도록 건의한 것에 기초를 두고 있으나, 현실적인 필요에 의해 경감계급은 존속시키고 두 개 계급을 폐지하였다. 하지만 실제로는 차장으로 표현하여 사용하고 있음은 물론 보수표에도 차장의 보수를 별도로 명시하고 있으며, 총경(CS)을 그대로 사용하거나 Superintendent I, II로 구분하여 사용하고 있다. 이는 기존의 직급에 있던 경찰간부를 퇴직시키지 않고 활용하기 때문이며, 현실적으로 광역경찰서장으로 총경이 필요함을 주장하는 요구도 커지고 있다. 그러나 총경이 맡아오던 경찰서장직을 점차 경정이 맡도록 하향조정하는 한편 경감·경위가 맡았던 직급을 경위·경사가 수행하도록 하향조정함으로써 경찰운영의 효율화를 도모하고 있다.¹³⁾

다만, 최근 폐지된 총경계급을 ‘경정급협회(Superintendents’ Association)’에서 줄곧 재도입의 필요성을 강조한 결과 개정 진행중인 ‘경찰과형사정책법(Police and Criminal Justice Act)’에 의해 다시 도입될 전망이다.¹⁴⁾

0) 런던경찰청을 제외한 42개 경찰청에 적용, Police Act 1996 Section 13.(재확인요함)

0) 1991년 Sheehy를 위원장으로 하는 경찰의 책임과 보수에 관한 조사단(Sheehy Inquiry into Police Responsibilities and Rewards)이 발족되어 경찰운영의 효율화를 위한 지휘체계 전반과 적정보수에 관한 보고서를 1993년 제출하였다.

0) 예로써 Devon & Cornwall Constabulary는 경찰서장 직급중 상당수를 총경에서 경정으로 바꾸고, 4~5개의 경찰서를 묶어(Area) 총경으로 하여금 관할하게 하면서 경찰서간 업무협조와 경력지원 등의 업무를 담당하게 하고 있으나 그 역할이 미미하고 소속 직원도 그리 많지 않다.

0) 경찰관리자협회(Superintendents’ Association) 홈페이지 참조. <http://www.polic-supers.com/home.htm>

III. 계급별 역할과 적정직위의 변천

런던특별시경찰의 창설로 시작된 영국경찰은 대도시지역에서 시골지역으로 확산되며 발전하였다. 지역주민 모두가 참여하여 스스로 범죄를 예방하던 경찰에 대한 인식이 점차 일정액의 보수를 지급하는 ‘고용’ 개념으로 바뀌게 되었으며, 지방자치단체에서도 런던의 특별시 경찰 모델을 각자 지역 상황에 맞도록 변형시켜 적용하였다. 각 지방의 특성이 반영된 결과 경찰의 조직이나 운영, 실무처리 등에 있어 더욱 다양하게 변화하였다. 경찰조직이 지역별로 분화되어 전체적인 통일성이나 운영의 효율성이 향상되지 않아 몇차례의 범국가적 조사가 진행되었으며, 조사결과 제안된 내용의 많은 부분이 경찰개혁에 반영되었다.

1. 계급별 역할 통일 필요성 제기

Desborough 위원회는 1919년 1차 세계대전직후 경찰에 대한 조사보고서에서 동일한 명칭의 계급으로 임용된 경찰관들이 경찰청마다 서로 다른 임무를 수행하여 통일성을 찾아보기 거의 힘들다고 밝혔다.¹⁵⁾ 어

떤 경찰청에서는 경위(Inspector) 계급 자체가 없었으며, 그 직급에 해당하는 보직을 경정(Superintendent)이 담당하는 경우도 있었다. 설혹 비슷한 계급체계를 가졌다 하더라도 경찰청간 전혀 다른 책임한계와 역할을 담당하고 있는 경우도 많다고 지적하였다.¹⁶⁾

Desborough 위원회는 내무부와 스코틀랜드 정부가 내무부의 경찰감사원을 통해 계급의 통일성을 추진할 것을 건의하였다. 각 지방의 경찰청 조직체제를 비슷하게 통일할 필요성을 역설하고, 동일 계급의 경찰관이 같은 정도의 책임한계와 업무부담을 가지게 할 필요가 있다고 강조했다. 이는 경찰업무 자체가 다소 지역에 따라 차이가 있기는 하지만 사회의 질서유지와 안전을 책임지는 역할이 같기 때문에 가능한 것이다. Desborough 위원회는 경찰청의 규모가 클수록 각 경찰관이 가지는 책임범위가 넓어져야 한다고 건의하였다. 이 건의의 결과 2차 세계대전 전까지 경정의 역할을 네 가지로 구분하였다.

첫째, 런던특별시(Metropolitan London)와 런던자치시(City of London)
둘째, 대단위 州(County)와 대단위 區(Borough)

0) Desborough Committee Report, 1919, paragraph 47.

0) Home Office, 'Fourth Report of the Police Post-war Committee', HMSO, 1949, paragraph 1.

셋째, 중간규모 州와 區

넷째, 소규모 경찰청

같은 방법으로 경위는 세 가지로 구분하여 런던, 대단위 州·區, 기타지역으로 나누었다. Desborough 위원회는 계급을 지나치게 세분화하는 것은 계급별 지휘범위를 통일시키려는데 공헌하였다.

2. 계급별 적정 지휘범위 설정

1949년 ‘전후 경찰조사위원회’가 조사 당시 존재하던 소도시 경찰청(Borough Police)¹⁷⁾에서 ‘경위’의 책임범위는 겨우 15~20명의 경찰관을 지휘하는데 불과하지만, 특별시나 대도시 경찰청에서의 경위의 역할은 훨씬 광범위하였고, 특히 공업이 급속히 발달한 도시의 경위의 역할은 농촌지역이나 인구밀도가 낮은 지역의 州경찰청(County Police) 보다 막중한 임무를 수행하고 있음을 발견하였다.

전후 경찰조사위원회는 경찰의 경정·경감·경위의 중간간부의 통솔범위를 표준화시킬 수 있는지 조사한 바, 관리자의 책임과 역할 범위는 경찰청 규모에 의해 정해진다는 원칙을 고려하여 위원회는 경정의 통

솔범위를 정함에 있어 아래와 같은 요인을 고려하게 되었다.

- 관할 인구와 면적
- 범죄발생
- 교통상황
- 그 지역의 특성
- 유동 인구, 외국인 비율, 재산가치 정도, 거주자의 주요 직업과 경찰에 대한 호감도 등

이러한 요인을 바탕으로 전후 경찰조사위원회는 州(County)단위 경찰청과 區(Borough) 단위 경찰청의 규모를 각 경찰서의 최소 경찰인력에 기초해 정할 것을 건의하였다. 이 보고서는 최소한의 경찰서 인력규모를 40명으로 정하고 경정으로 하여금 지휘하게 하며, 경찰서 청사와 필요한 장비·시설 및 실무자를 배치해야 한다고 건의하였다. 또한 區단위 경찰청은 250명의 인력으로 편성하여 각 지역단위 경찰서에 기초하여 관리되어야 하며, 150~200명 규모의 경찰청은 필요치 않고, 150명 미만의 경찰청은 경찰서로 재편성해야 한다고 보고했다. 아래 [표 3]과 같이 1949년 지역을 주와 구로 구분하여 경정을 세 단계로 구분 지휘하도록 건의하고 있다.

0) 1964년 경찰청 통폐합으로 지금과 같이 England에 39개, Wales에 4개, Scotland에 8개, Northern Ireland에 1개 경찰청으로 정리되기 전에는 몇 차례 통합과정에도 불구하고 크고 작은 다수의 자치경찰체(Police Forces)가 잔존하였으며, 이를 따로 구분하지 않고 규모에 관계없이 ‘경찰청’으로 지칭하기로 한다. 이것은 현재에도 런던자치시 규모가 작지만 독립된 경찰청으로 인정하는 것과 같은 이치라고 하겠다.

또한 경위의 통솔범위는 1일 8시간 근무를 기준으로 해당지역에서 순찰근무에 임하는 실질적인 경찰관의 숫자를 기준으로 정해져야 한다고 보고하였다. 부하 직원들의 근무내용이 1일 3교대의 순찰근무 형태나 과(課) 단위로 편성된 본청의 세세한 업무내용에 따라 다소 차이가 있을 수는 있지만, 통솔할 수 있는 실질적인 인원은 통솔범위를 정함에 있어 중요한 판단기준이 되는 것이다. 순찰 경찰관이 50~70명이라면 3명의 경위를 임명하여 통솔하게 해야 하고, 순찰 경찰관이 30~49명인 경우 2명의 경위를 임용해야 하며, 80명이 넘는 인원이라면 경감 1명을 두어 경정 지휘관을 보좌하게 할 수도 있다. 이때 경감은 경정 유고시 업무를 대행하기 위한 것이 아니라 일상 업무를 직접 보조하게 하는 것이다. 특히

80~100명의 경찰관이 있는 경찰서라면 경정대신 경감을 임명하여 지휘하게 할 수도 있지만, 100명이 넘는 경찰서라면 반드시 경정이 지휘를 해야 하고 경감은 보조자 역할을 해야 한다.

區(Borough)경찰에서 100명이 넘는 인력을 가진 경찰서라면 경정 서장에 반드시 부서장급으로 경감을 두어야 한다. 특히 80~150명인 도시 경찰서인 경우 형사과에는 반드시 경감이 수사를 지휘하게 하여 발생범죄에 충분히 대처하게 해야 한다. 150명이 넘는 경찰서에서는 필요한 경우 경감 형사과장을 보좌하는 경위를 추가로 더 두어 보조하게 하는 것도 좋다고 건의하였다.

[표 3] 경정의 지휘통솔범위, 1949¹⁸⁾

지역구분	통솔범위	통솔 계급
州 단위 경찰 County Police	40~80	2등급 경정
	81~150	1등급 경정
	150 이상	총 경
區 단위 경찰 Borough Police	150 이하	2등급 경정
	151~300	1등급 경정
	300 이상	총 경

0) Home Office, 'Fourth Report of the Police Post-war Committee', HMSO, 1949, paragraph 15, 16, 21.

3. 경찰청 통합에 따른 계급체계 재정립

이러한 계급체계의 통일성을 기하고자 하는 노력은 1962년 경찰청장협회(Association of Chief Police Officers, ACPO)가 계급체계조정 실무단이 구성될 때까지 계속되었다. 1966년 경찰청 합병작업이 이루어질 때 대단위 경찰청에 필요한 적정 계급 체계에 대한 자료를 제공하기 위하여 경찰자문위원회(Police Advisory Board)¹⁹⁾는 경정계급의 적정화를 위한 실무단을 구성하였으며, 1968년에 보고서를 제출하였다.²⁰⁾

1965년까지 경찰청의 숫자는 감소했으며, 규모는 커지고 복잡한 합병작업이 이루어졌다. 더욱이 區(Borough) 지역에 광범위하게 인구가 집중되고, 대도시에서 인접한 위성도시로 인구의 유입이 계속되면서 州경찰과 區경찰에 대한 경계도 불분명해졌다. 급기야는 합병에 의해 규모가 커진 경찰서의 지휘 책임자는 더 이상 부여받은 권한의 범위로는 감당하지 못할 정도로 관할 지역이나 치안수요가 늘어나게 되었다. 그후 2년간 실무단은 경정의 통솔범위와 계급체계를 다시 점검하였고, 경찰서장과 각 과장뿐만 아니라 경찰청의 각 직위에 대한 새로운

통솔범위를 제시하였다. 새로운 계급은 제시되지 않았지만 기존의 직위는 상향조정되었고 전에는 존재하지 않았던 특정 보직에 대한 직무규정이 제정되었다. 또한 총경에 대하여는 소속 직원의 숫자에 따라 달리 적용되는 두 가지 보수표가 도입되었다. 이 건의사항은 1968년 초에 발표되어 런던경찰청을 제외한 모든 경찰청에 적용되었다.

지금까지 살펴본 세 번의 계급체계 연구 즉, 1919년 Desborough 위원회, 1949년의 전후 경찰조사위원회, 1968년의 경찰자문위원회의 건의사항은 통솔범위를 단순히 지휘하에 있는 경찰관의 숫자에만 기초한 것이어서 런던 경찰청에 적용하기에는 적합하지 않았다.

4. 지휘 5단계 정립

1972년 경찰자문위원회에 의해 발족된 합동 조사단은 순경부터 총경까지의 계급에 대하여 종합적으로 재검토하였다. 조사단은 8개 경찰청을 표본으로 24개 업무에 대한 직무평가를 기초로 책임단계를 다섯 가지로 압축하였다.²¹⁾

0) 경찰자문위원회는 1919년 경찰법에 Police Council로 발족되어 1964년 경찰법 개정으로 인해 Police Advisory Board로 명칭이 바뀌었다.

0) Home Office Circular No. 51/1968.

0) Police Advisory Boards, 'Report of the Joint Working Part on the Rank Structure of the Police', April 1972, paragraph 6.

첫째, 현장에서 법집행을 하거나 순찰 또는 특수직을 직접 하는 경우

둘째, 현장근무자를 직접 감독하는 1차 감독자

셋째, 순찰 근무자의 교대근무조에 대한 책임 감독관

넷째, 과장 또는 과장 직무 대리자

다섯째, 경찰서장 또는 부서장

각자의 역할은 업무상 또는 조직의 필요에 따라 의사결정을 하는 수준에 의해 평가되고 등급이 매겨졌으며, 최종적으로는 경

찰체계 전체에 미치는 영향력이 고려되었다. 조사단은 계급을 적정한 업무에 적용하기 위해 여러 계급에 의해 수행되는 기능을 분명하게 밝히는데 진력하였다. 그들이 비록 다섯 단계의 책임수준을 만들어 내기는 했지만, 실제로는 과장계급과 교대 근무조의 책임감독관 사이에 계급이 하나 더 필요하다는 것을 실감하였다. 그리하여 조사단은 모든 경찰청은 경찰서를 기준으로 할 때 6단계의 계급체계를 가져야 한다고 건의하였다. [표 4]는 기존에 적용되던 계급체계를 여섯 단계의 계급으로 재정리한 것이다.

[표 4] 경찰계급체계 비교, 1972²²⁾

새로운 계급체계		런던경찰청 계급체계	런던외 경찰청 계급체계
총경	Chief Superintendent	Chief Superintendent	Higher Scale CS
			Lower Scale CS
경정	Superintendent	Superintendent	Superintendent I
			Superintendent II
경감	Chief Inspector	Chief Inspector	Chief Inspector
경위	Inspector	Inspector	Inspector
경사	Sergeant	Station Sergeant	Sergeant
		Detective Sergeant	
		1st class Sergeant	
순경	Constable	Constable	Constable

0) Police Advisory Boards, 'Report of the Joint Working Party on the Rank Structure of the Police', April 1972, paragraph 6.

조사단은 경찰서장의 직무에 대한 기술적인 평가에 따라 총경의 적정한 통솔력은 150~450명의 인력을 지휘하는 것이 적당하며, 경정은 이 규모의 경찰서 과장이나 100명 정도의 경찰력을 지휘하는 경찰서장이 적합하다고 결론을 내렸다. 이 연구 결과는 내무부가 제시했던 100명 이상은 경정이, 25~100명은 경감, 그리고 25명 이하의 경위가 지휘해야 한다는 제안과도 일치하는 것이었다. [표 5]는 각 계급의 지휘 한계에 대한 일반적인 기준을 보여주는 것이다.

이 보고서는 경찰청과 경찰서 및 파출소 단위의 수사과, 교통과 및 경무과의 각 직위에 상응한 계급에 대해서도 구체적으로 제시하고 있다. 경찰청 단위의 모든 과장은 총경으로 보직하고, 경찰서와 파출소의 과장은 각각 경감 또는 경위로 임용할 것을 건의하였다. 통일적인 계급체계를 갖추도록 한 것이 지방청간의 특성이나 경찰활동상의 특수성을 무시한 것이라기 보다는 지휘체계의 기본적인 골격은 같아야 함을 의미하는 것이다. 이 계급체계를 각 경찰청의 규모나 필요에 의해 적절하게 적용할 수 있는 것이다. [표 6]은 수사·교통·경무과의 과장에

[표 5] 각 계급의 통솔범위, 1972

계 급	적 합 한 직 책
총 경	· 경찰서장(대개 150~450명의 경찰관 지휘)
경 정	· 부서장(서장 직무대행) · 100명 이상의 광역 파출소장
경 감	· 100명 이상의 광역 파출소 부소장(소장 직무대행) · 25~99명의 대단위 파출소장
경 위	· 25~99명의 대단위 파출소 부소장(소장 직무대행) · 1~24명의 소단위 파출소장 · 순찰 교대근무조의 관리 감독관
경 사	· 도보순찰 근무자의 현장 감독자 · 분견대의 감독자 · 계(係) 단위 업무 감독자
순 경	· 지역담당(Beat Constable) 경찰활동 및 도보순찰 · 차량 순찰 · 지역거주 경찰활동(Resident Constable) · 출장소 지역담당 경찰(Detached beat Constable)

대한 계급체계를 보여주고 있다.

5. 경찰계급체계에 '효율성' 개념 도입

1991년 경찰감사원²³⁾의 한 보고서에서 Dear는 경찰서비스의 효율성과 확실성, 정확성에 근거하여 경찰계급구조를 고쳐야 한다고 주장하였다.²⁴⁾

그는 경찰의 각 계급별 역할이 업무상 편의 때문에 지속적으로 복잡해졌다고 지적하고, 당시의 계급체계는 사회가 변화한 만큼 이에 적합하도록 개선되어야만 한다고 강조하였다. 그는 정치에서 1주일이 긴 시간이라 할 수 있는데 경찰은 20년 동안 변화가

없으며, 이제 경찰조직 전체를 재검토할 필요가 있다고 지적하였다. 이는 경찰서비스의 효율성·확실성·정확성을 담보할 수 있는 것이어야 한다. 다소 늦기는 했지만 지금(1990년대초)이 경제적 건전성이나 정치적·절차적 지지를 받을 수 있는 개선의 적기라고 판단했다.

Dear는 Hodgkinson의 'P3M3 관리자 모델'을 적용하여 정책에 있어서의 3P-이념, 기획, 정치성(Philosophy, Planning, Politics)-와 서비스 전달기능의 3M-기동성, 상황유지, 통제(Mobilising, Managing, Monitering)-에 따라 경찰계급을 [표 7]

[표 6] 수사·교통·경무과장, 1972

부서명	경찰청 과장 계급	경찰서 과장 계급
수 사	총 경	경감(지역실정에 맞게)
교 통	총 경	경감 또는 경위
경 무	총 경	경찰서 상황에 맞게 다양

[표 7] 경찰계급의 재설정

업 무 내 용	계급
통제(Monitering)	총경
기동성/상황유지(Mobilising/Managing)	경정 또는 경감
상황유지/현장감독(Managing/Supervising)	경위
현장감독(Supervising)	경사

0) 경찰감사원(Her Majesty Inspectorate of Constabulary, HMIC)은 내무부장관 산하에 있으며 연례적으로 전국의 경찰청에 대한 정책감사를 벌여 그 결과를 내무부장관에게 보고한다. 감사결과 내무부의 시책을 잘 따르지 않는 경찰청에 대하여는 예산감축 등 불이익을 부과하므로 내무부의 경찰청통제의 가장 중요한 수단중의 하나이다.

0) Dear, G. J., 'HMIC Perspective on the Rank Structure of the British Police Service', HMIC Seminar Report, September 1991, pp. 14-19.

과 같이 구분하였다.

Dear는 경찰내에서 ‘계급’ 보다는 ‘역할’을 더 중요시했으며, 당시에 있던 계급체계를 현실적인 문제 때문에 바꿀 수 없다면 통일적인 계급체계내에서 유연한 인력구조를 통해 해결할 것을 제안했다. 즉 전국에 일률적인 계급체계를 고집하는 것이 더 이상 부적합하다는 것이었다.

6. 차장·총경계급 폐지

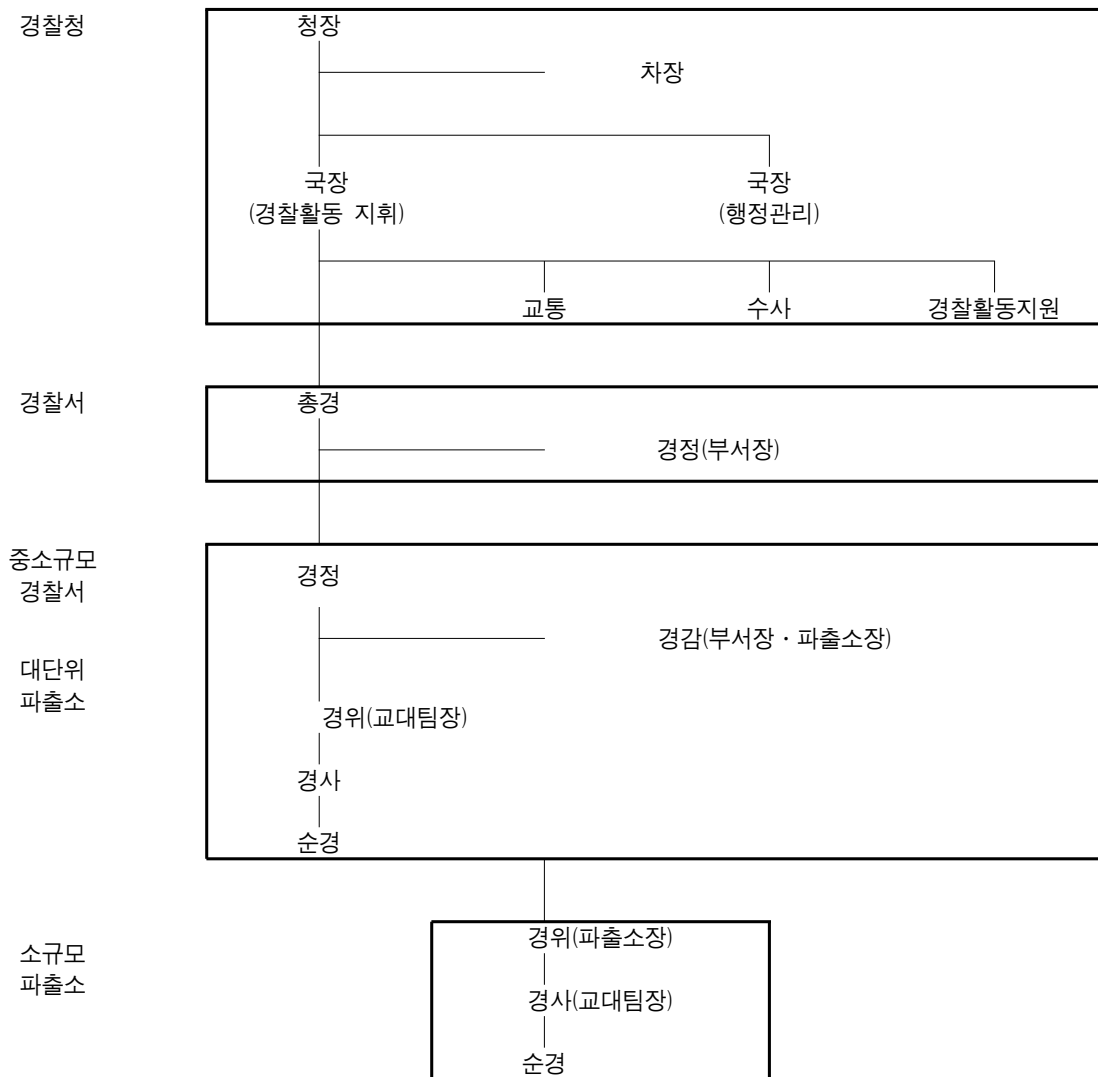
오늘날의 계급체계는 이러한 발전과정에 바탕을 두고 최근 발표된 두 보고서에 의해 꾸준히 개혁과정을 거치고 있다. 이는 1991년 발표된 감사보고서(Audit Commission Papers No. 9)와 1993년 발표된 Sheehy 보고서(Report for the Sheehy Inquiry) 두 보고서이다. 두 보고서 모두 최일선에서 상부기관이나 다른 관청의 도움없이 사건현장에 출동하고 처리하며 경찰서비스를 직접 국민에게 제공하는 최저단위 경찰서 내지는 파출소(Basic Command Unit, BCU)의 지휘체계를 발전시키는데 초점을 맞추고 전통적인 구조를 개혁할 것을 주장하였다. 감사보고서는 전통적인 조직구조의 특징을 ‘기다란 계선명령체계’로 표현하였다. 즉 지역을 기반으로 둔 경찰서는 300~600명의 경찰관으로 구성된 경찰서를 총경이 지휘하고 있으며, 경찰서에는 대개 2~3개의 과에

경정을 과장으로 두고 있다. 경찰서비스를 역사적으로 볼 때, ‘課’ 개념은 최근 도입된 것이다. 전에는 경찰서장을 경정이 했으나 경찰서의 규모가 비대해 지면서 이를 지휘하기 위해 총경이 도입되었고, 큰 경찰서의 업무를 세분하여 역할 분담을 시킨 것이 경정과장 제도였다. 하지만 계급의 명칭은 그리 중요한 것이 아니었으며, 보다 중요한 개념은 경찰청 산하에 지역을 나누어 경찰서를 두고, 경찰서를 다시 나누어 파출소를 두는 지휘체계가 정립되었다는 것이다. 지휘명령체계를 정리해 보면 [그림 3]과 같다.

경찰서의 규모는 경찰관 50명 이하부터 250명 이상에 이르기까지 매우 다양하다. 경감이 경찰서장으로 있는 농촌지역의 소규모 경찰서에서는 ‘경찰과 범죄증거법(1984)’에 의한 범죄인 유치를 위해 유치장이 있는 인근 경찰서의 도움을 받기도 한다. 반대로 어떤 경찰서는 너무 커서 지역을 둘로 나누어 각각 경정으로 하여금 지휘하게 한다. 런던경찰청에서는 시골지역과 사정이 다르다. 런던을 8개 구역(Area)으로 나누어 70개가 넘는 경찰서를 관리하고 있으며 지방과 같은 파출소가 없다. 각 구역(Area)의 크기는 중간 정도의 지방의 경찰청 규모와 맞먹는다. 경찰서비스를 직접 제공하는 것은 런던에서도 경찰서이다. 지방에서 경정이 지휘하는 250명 규모의 중간규모 경찰서와 같은 역할을 하는 것은 런던경찰청에서는 450명 정도

의 경찰서이고 총경이 지휘한다. Ernst & Young과 Perrin은 Sheehy 1993년 발표하였다. 그들은 하급기관의 중 보고서의 경찰계급에 관한 연구를 맡아 계 요성이 더해지면서 통솔범위가 확대되었다

[그림 3] 전통적인 경찰지휘체계, 1991



고 보고했다.

경찰의 모든 계급에 있어 책임성(accountabilities)을 향상시킬 수 있는 기회가 많이 있다. 최일선기관을 강화하는 것은 바람직한 것이며 경찰행정의 효율성을 향상하려는 체계적인 노력은 매우 중요한 발전이라 할 수 있다. 경찰의 일련의 발전은 경찰조직 내에서의 서비스 수준을 전국적으로 광범위하게 높였으며 경찰활동을 적절하게 평가할 수 있는 방법을 분명하게 해 주었다. 이러한 발전은 통솔범위를 확대하기 위해서라도 계속되어야 한다.²⁵⁾

Sheehy 보고서는 또한 일부 계급을 폐지해야 한다고 건의하였다. 중간계급을 폐지함으로써 승진과 함께 계급 차이에 상응한 보수의 차등이 가능하며, 구조조정을 통한 퇴직을 유도하여 통솔범위를 확대할 수 있게 해 준다고 보고했다.

현재의 계급구조와 인력통제는 경찰서비스의 개선은 물론 경찰청장의 효과적인 조직운동을 전반적으로 제한하고 있다. 비대한 상층부의 관리구조는 각 지휘자의 재량권행사를 제한하고 있으며 이는 곧 현장에서 근무하는 순경들의 활동을 제한하는 결과를 가져오며 창의성을 가로막는 원

인이 되기도 한다. 따라서 관리자계급의 일부를 폐지하여 유연한 보수체계와 재량권 확대를 통한 관리의 효율화를 기해야 한다. 계급의 폐지는 불가피하게 구조조정에 의한 강제퇴직을 수반하게 된다. 다만 이 과정에서 퇴직 경찰관들의 업적과 품위가 손상되어서는 안된다.²⁶⁾

Sheehy 보고서는 경찰계급 전체에 대하여 그 역할과 책임에 대하여 전면 재검토하였다. Ernst & Young의 보고서 외에도 다양한 사회단체와 연구기관으로부터 광범위하게 의견을 수렴하였다. 경정급협회(Superintendent's Association of England and Wales, SA)와 여타 경찰협의체에서 제출한 보고서를 토대로 최일선 현장 감독자와 팀리더의 핵심역할을 재정립하여, 경사를 현장감독자로, 경위를 팀리더 계급으로 정의하였다. 따라서 현장에서 근무하는 순경과 함께 경사 경위는 그 계급을 존속시키는 것으로 결론을 맺었다.

그러나 경감~총경 계급에 대하여는 뚜렷하게 역할을 정의하는데 많은 의문이 제기되었다. 경찰청장협회(ACPO), 경찰감사원, 경정급협회(SA), 경찰관협회(PF)²⁷⁾와 런

0) Ernst & Young, Perrin, T., 'Spans of Management Control in the UK Police Service': A Report for the Sheehy Inquiry into Police Responsibilities and Rewards, 1993, pp. i-iv.

0) Inquiry into Police Responsibilities & Rewards Report, HMSO: London, Cm 2280.1, paragraph 1.12.

0) 영국경찰은 각 계급을 대표하는 기구가 3개 있다. 경찰청장협회(Association of Chief Police Officers: ACPO)로 불리는 최고 관리자협회는 경찰청장과 차장, 국장, 부장 등 Assistant chief constable/Commander 이상계급의 경찰관으로 구성되고, 전국적인 경찰현안에 대하여 내무부장관과 긴밀한 관계를 유지하며,

던경찰청 등에서 제출한 보고서를 토대로 이들 경감·경정·총경의 세 계급은 수행하는 업무의 상황에 따라 비슷한 역할과 책임 범위를 지적해 냈다. 보고서는 세 계급의 관리자로서의 역할은 동일하고 많은 부분이 중복된다고 밝혔다. 이 조사를 근거로 보고서는 차장과 함께 경감과 총경계급을 폐지할 것을 건의하였다. 계급구조의 개선을 통해 각 계급의 역할을 분명히 할 수 있고, 이를 통해 여러 단계의 통솔범위를 증진시킬 수 있으며, 특별히 중간관리층에 효율적일 것이라고 예측했다. 이 보고서의 건의사항에 따라 차장과 총경계급은 폐지되었으나, 경감계급은 현실적인 필요에 의해 그대로

로 사용되고 있다.

IV. 계급간의 관계

1. 통솔범위

(1) 통솔범위의 변화과정

경찰계급의 발전의 첫걸음은 1829년 런던경찰법(Metropolitan Police Act 1829)의 제정과 함께 시작되었다. 이 법은 런던을 17개 경찰서로 구성되는 3,000명의 경찰관으로 출범하였다. 당시의 계급별 비율을 보면 [표 8]과 같다.

계급간 비율은 경감과 총경의 중간계급 신설로 줄어들었다. 1947년 경정계급을 2

[표 8] 계급별 경찰관 비율, 1829

계 급	인 원	계급별 비율
경 정	17	경정:경위 = 1 : 4
경 위	68	경위:경사 = 1 : 4
경 사	272	경사:순경 = 1 : 9
순 경	2,448	

협회장은 매주 내무부장관과 현안사항을 토의한다. 경정·총경계급의 대변자 역할을 하는 경찰관리자 협회(Superintendents' Association: SA)는 중간관리자로서의 조직운영과 그들의 이익을 위한 의사결정을 하고, 내무부와 연봉협상 및 처우개선을 위해 노력한다. 경찰관 협회(Police Federation: PF)는 경감이하의 경찰관이 회원이 되고, 가입과 탈퇴는 자유이며 일종의 경찰노조역할을 담당하며 일선경찰관의 권익실현을 위해 노력한다. 특히 PF는 각 경찰청마다 사무실을 두고 있으며 감찰과정에서의 경찰관의 인권침해, 부당 수사 등에 직접 관여하여 경찰관들을 옹호하고, 승진심사에 있어서도 심사자로 참여하여 공정한 평가가 이루어지도록 감시감독하며, 봉급인상을 위해서 SA와는 별도로 내무부와 협상하기도 한다. PF는 연례적으로 전국적인 대규모 집회를 가지며 내무부장관이 직접 참석하여 경찰관의 당면현안사항이나 건의사항을 듣는다.

개 단계로 나누었을 때, 계급비율은 더 낮아졌다. 이를 1972년 감사원보고서는 이를 ‘좁은 통솔범위’라고 표현하며 경정을 다시 하나로 합할 것을 건의했다. 1993년 Sheehy 보고서는 차장·총경·경감 등 3개 계급을 폐지함으로써 통솔범위를 늘려야 한다고 제안하였다. 비록 제안사항이 모두 반영되지는 않았지만 총경계급의 폐지로 통솔범위는 확대되었다.

[표 9]는 1972년 전·후와 오늘날까지의 계급별 비율을 보여주고 있다. 오늘날에는 경정과 경감의 비율이 1:1.3에도 못 미치게 낮아졌으며, 경감에 대한 경위의 비율이 1:3.9, 경위와 경사의 비율은 1:3.1이다. 한편 현장감독자인 경사와 순경의 비율은 1:5.2로 가장 높다.

(2) 경찰청간 통솔범위 차이

이러한 계급간의 비율은 경찰청마다 그 편차가 매우 크다. Ernst & Young의 보고서는 경찰청간의 차이를 잘 분석하고 있다. 이 차이는 하위계급보다는 상위계급에서 더 크게 나타난다. Dumfries & Galloway 경찰청에서 총경은 5명의 경정을 지휘하는 반면 Fife 경찰청은 총경과 경정의 비율이 1:1.4 밖에 되지 않아서 그 차이가 무려 3.6이나 된다. 하지만 경사에 대한 순경의 비율은 런던시경찰청이 1:4.1인데 비해 가장 큰 북아일랜드 경찰청(Royal Ulster Constabulary, RUC)은 1:6.5로서 그 차이는 2.4밖에 되지 않는다. [표 10]은 비율의 최고와 최저 및 평균값을 보여주고 있다.

[표 9] 계급간 비율

계급	1972년 이전	1972년 이후	1991년	1994년	2001년
총경	1:1.3	1:1.7	1:3.06		
경정Ⅰ	1:0.7	-	-		
경정Ⅱ	1:3.9	1:2.0	1:1.4	1:1.2	1:1.3
경감	1:2.6	1:2.3	1:3.0	1:3.3	1:3.9
경위	1:3.3	1:3.4	1:2.9	1:2.9	1:3.1
경사	1:5.0	1:5.0	1:4.	1:4.9	1:5.2

※자료: Report of the Joint Working Party on the Rank Structure of the Police, 1972; HMC Perspective on the Rank Structure of the British Police Service, 1991; Police Service Personnel England and Wales, 2001의 각 자료에서 재정리한 것임, 단 런던경찰청은 1972년 전·후란에서 제외됨.

(3) 기능간 통솔범위 차이

통솔범위는 경찰의 기능별로도 다양하다. Ernst & Young은 경찰기능을 크게 3가지로 나누어 분석하였다.

첫째, 서비스 전달 : 순찰 또는 현장출동, 범죄수사, 교통

둘째, 전문가 그룹 : 민원 및 범죄예방, 특수부서

셋째, 지원기능 : 교육훈련과 통신

이 그룹별 기능내에서의 통솔범위를 분석하는 것은 실제 통솔하는 부하직원이 몇 명이나 되는지 구체적으로 알 수 있게 해 준다. 다만 유의할 것은 동일 기능이라 하더라도 지역별로 다를 수 있으며, 특히 특수지원부서 같은 곳에서는 서로 다른 지휘체

계를 가지는 경우가 많고 상위 계급의 경우 여러 기능을 동시에 수행하는 경우도 있어 일률적으로 말할 수는 없다. 이러한 이유로 조직구조와 역할 및 책임을 각 기능에서 구체적으로 분석해야만 통솔범위를 정확하게 측정할 수 있다. Ernst & Young은 한정된 분석에도 불구하고 기능별 통솔범위 차이를 제공하고 있다. [표 11]에서 보듯이 교통경찰관이 가장 큰 폭의 통솔범위를 가지고 있고 순찰근무·수사경찰, 특수부서 등의 순서로 통솔범위가 좁아진다.

(4) 통솔범위 결정에 미치는 요인

적절한 통솔범위는 효율적이고 효과적인 조직구조의 모양을 결정짓는 가장 중요한 요인이다. 통솔범위는 경찰에 있어서는 일반적으로 정해져 있는 것 같지만 경찰청마

[표 10] 경찰청간 계급비율 차이, 1992²⁸⁾

계 급	최 고	평 균	최 저
총경:경정	5.00	3.00	1.40
경정:경감	2.50	1.49	0.88
경감:경위	4.24	2.94	1.67
경위:경사	4.36	2.85	2.26
경사:순경	6.45	4.80	4.09

0) Ernst & Young, Perrin, T., 'Spans of Management Control in the UK Police Service': A Report for the Sheehy Inquiry into Police Responsibilities and Rewards, 1993, Appendix 1.4.

다 상당한 차이가 있다. Ernst & Young 여러 원인들을 분석해 낸 결과, 최저단위기는 통솔범위를 크게 해 주는 요인을 찾고자 관(BCU)에서 통솔범위에 영향을 미치는

[표 11] 기능별 통솔범위 비교, 1992²⁹⁾

계 급	순찰/ 현장출동	범죄수사	교 통	범죄예방	특수부서
총경:경정	3.33	3.33	2.00	1.00	1.00
경정:경감	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00
경감:경위	4.20	5.20	1.90	3.00	1.67
경위:경사	2.78	2.78	3.33	1.84	2.33
경사:순경	6.34	6.34	7.85	3.36	2.80
평 균	2.53	2.53	3.42	2.24	1.98

[표 12] 통솔범위 결정에 미치는 영향요소³⁰⁾

통솔자 수준	기본요소	부가요소
경찰청 국장 : 일선지휘관 (경찰서장)	· 관리시스템의 質 - 서비스 표준 - 업적평가 시스템 - 정보관리 - 정보통신기술 - 행정적 지원	· 업무의 민감도 (예, 테러·지방의 정치행태·국가원수의 방문빈도 등 사회적 주목이 되는 사건)
일선지휘관 : 경위 (경찰서장)	· 24시간 근무체제 유지	· 주목할만한 사건 빈도 · 관리시스템의 質 · 업무의 민감도 · 관할구역의 集散度
경위 : 경사	· 소속부서 순경 數 - 직접 감독할 필요가 있는지와 중요사건 발생시 동원가능인원 합산	· 순찰 및 현장출동 교대시스템 · 경찰활동 스타일 · 관할구역의 集散度
경사 : 순경	· 활용가능한 자원지원	· 중요사건의 발생빈도 · 관할구역의 集散度

0) Ernst & Young, Perrin, T., 'Spans of Management Control in the UK Police Service': A Report for the Sheehy Inquiry into Police Responsibilities and Rewards, 1993, pp. 4-8.

0) Ernst & Young, Perrin, T., 'Spans of Management Control in the UK Police Service': A Report for the Sheehy Inquiry into Police Responsibilities and Rewards, 1993, Figure 3.1.

결정적인 요인을 밝혀냈다. [표 12]에서 보는 바와 같이 관리시스템의 質이나 중요시되는 업무량과 같이 여러 단계에 공통적인 요소가 있는가 하면, 교대근무의 형태나 활용가능한 자원지원과 같이 특별히 실무자 단계에 중요하지만 높은 계급에는 별로 영향을 미치지 않는 요소들이 있음을 알아냈다.

위에 언급한 모든 요소들은 각 경찰청마다 조정가능하다 하겠다. 관리시스템 개선이나 교대근무제도의 개혁과 같이 직접적인 관리행태의 변화를 필요로하는 요소가 있는 반면, 중요사건·행사나 활용가능 자원의 개선과 같이 장기간 영향을 주는 요소들도 있다. 관할구역의 인구밀집도와 같은 자연지리적 요소는 경찰청으로서도 어쩔 수 없는 요인인 것이다. 이를 각 계급별로 구체적으로 파악해 볼 필요가 있다.

2. 계급간 관계³¹⁾

(1) 순경과 경사

경찰서나 파출소에서 경사에 의해 관리·감독의 대상이 되는 순경의 숫자는 해당 기관 소속 순경의 숫자에 의해 결정되는 것은 당연하다 하겠다. 경찰청에서는 각 경찰서의 치안수요에 따라 순경을 경찰서에 할당하여 배치한다. 경사는 대개 순찰 및 현장출동팀³²⁾의 감독자로서 교대근무조의 조장을 맡고, 대개 10~15명의 순경을 장악하여 근무시간대의 감독 및 지시업무를 담당한다.³³⁾ 도시지역에서는 이보다 많은 인원을 순찰조로 편성하기도 하지만 30% 정도는 병가와 연가, 타부서 지원 등으로 결원이 되어 10명 안팎의 순경을 관리한다. 반대로 농촌지역에서 경사는 2~3명의 순경과 함께 근무하기도 한다. 순찰조장으로서 경사의 지휘역량을 극대화하고 제1차 감독자로 업무를 효율적으로 달성하게 하기 위해서는 최저단위경찰기관(BCU)의 자원활용가능성을 높여야 한다.

경사의 가장 큰 또다른 역할은 유치장에서의 책임자이다. 유치입감은 물론 입감자의

0) 이하 계급간의 관계는 Ernst & Young, Perrin, T., 'Spans of Management Control in the UK Police Service': A Report for the Sheehy Inquiry into Police Responsibilities and Rewards, 1993, pp. 10-13.에서 발췌하여 다시 정리하고, Devon & Cornwall Constabulary의 경찰청과 경찰서의 구체적인 확인자료를 부가한 것이다.

0) Operation team으로 표현되는 순찰대는 평상시 담당지역을 순찰하다가 긴급전화(999, 우리 나라의 112·119 통합) 신고에 의한 현장출동을 한다. 사건·사고의 경중에 따라 현장에서 처리하거나 수사과(CID)나 교통사고처리반에 인계를 한다. 순찰대의 근거지는 경찰서를 중심으로 한다.

0) 근무교대시 경사는 조장으로서 전 근무자 시간중 발생한 사건사고나 수배자 등에 대한 사항과 근무시간내 있는 행사나 특별지시(Briefing log) 등을 전달·확인한다.

관리 감독은 전적으로 담당경사(Custody officer)의 권한과 책임이다.³⁴⁾ 최근 유치장 간수가 경찰관에서 민간인 고용자로 급격히 전환되어 순경이 아닌 일반인에 대한 관리 능력도 중요시되고 있으며, 수사서류 검토와 간단한 신문에 의해 유치여부를 결정해야 하므로 수사에 대한 지식도 요구된다. 시골지역에서는 순찰조장의 업무와 유치장 감독자 업무를 한 사람이 겸하는 경우도 있으나, ‘경찰과 범죄증거법(PACE)’에 따라 유치인이 한사람이라도 있으면 경사는 유치장 감독업무에 전념해야 한다.

(2) 경사와 경위

전형적으로 경위는 2~4명의 경사에 대한 관리책임을 맡고 있지만 경찰서내에 근무하는 과·계장이나 유치장 근무의 경우 4~5명의 경사를 지휘하는 것도 가능하다. 하지만 경위가 이보다 많은 경사를 지휘하여 통솔범위를 넓히는 것은 바람직하지 않으며, 이 정도의 통솔범위를 꾸준히 유지해 나가는 것이 오히려 더 중요하다고 할 수 있다. 경위가 직접 관리·감독할 수 있는 경사의 숫자를 결정하는데 영향을 주는 요소는 순경의 數, 근무교대 시스템, 경찰활동 스타일 등을 들 수 있다.

경위와 경사의 관계에서 순경의 수는 두

가지 면에서 중요하다. 첫째, 경위는 순경에 대한 2차 감독자로서 매년 순경의 근무 성적에 대한 평가의 책임을 진다. 직접 평가를 위한 인터뷰를 해야하므로 아무리 복잡한 시내 경찰서라 하더라도 순경이 50~60명을 넘어서면 효과적으로 평가하는 것이 불가능해진다. 다만, 최근 대부분의 경찰청에서 순경에 대한 근무성적 평가권한을 경사에게 위임하고 있어 더 많은 순경을 관리·감독하게 해 주며, 오히려 직접 감독하는 경사가 평가하는 것이 더 정확한 평가를 가능하게 해 줄 것이다. 둘째, 순경의 숫자는 수시 발생하는 업무부담을 측정하는 좋은 수단이 된다. 경위들이 순경이 직접 취급하는 사건의 대부분에 직접 간여하지는 않지만, 보다 중대한 사건·사고에 대하여는 직접 관심을 가져야 하며, 이러한 사건들은 전체 발생 사건·사고와 직접 관련된다. 이렇게 볼 때, 순경 50~60명은 경위 1명이 통솔할 수 있는 한계라고 짐작할 수 있다.

(3) 경위와 경찰서장

경찰서 또는 대단위 파출소에 필요한 최소한의 경위 숫자는 24시간 상황을 유지할 수 있는 간부(duty officer)를 기준으로 정해진다. 이는 최저단위기관의 경우 휴가

0) 다만 주기적인 유치장 감독순시 및 유치인 인터뷰와 유치연장은 경위가 한다.

나 병가 교육 등으로 인한 결원을 커버할 수 있으려면 최소한 5명의 정복근무 경위가 있어야 함을 의미한다. 도시의 대규모 경찰서에서는 전체적인 서비스 향상이나 기획·대민관계의 전문가 등 경위를 더 필요로 할 수도 있다. 실제로 런던경찰청 산하 경찰서에는 20명 내외의 정복 경위가 근무하고 있는 반면 시골지역 경찰청의 경찰서에는 5명도 안되는 경위가 근무하는 경우도 있다.

기본적으로 정복 경위들은 순찰담당 과장 또는 부서장을 하고 있는 경감에게 상황보고를 하게 된다. 대규모 경찰서에서는 둘 이상의 경감이 있을 수 있다. 예를 들어 런던의 경찰서에는 순찰담당과장외에 부서장과 인사관리과장을 경감이 하고 있다. 또한 경찰서장을 대리할 간부가 필요하며 이들은 경위 8명정도의 업무에 대한 직접 관리감독 책임을 할 수 있는 경위와 경정/총경의 중간계급인 경감이 맡는 것이 타당하다. 이로써 경정/총경-경감-경위로 이어지는 이상적인 관리체제를 구축하여 경찰서비스를 효율적으로 제공하게 된다.

(4) 경찰서장과 경찰청장/국장

국장에게 보고하는 경찰서장이 몇 명이어야 하는가는 여러 가지 상황이 있을 수 있다. 전통적으로 경찰서의 지휘계통 때문에 4~5명의 경찰서장이 국장에게 보고하는 것이 전형적이겠지만 대개의 경우 11~13

명의 경찰서장이 국장 한사람에게 직접 보고를 한다. 일선 경력이 많은 국장이라면 15명의 경찰서장이 보고해도 무난히 업무처리가 가능하여 통솔범위의 확대가 가능하겠지만 이것은 어디까지나 관리의 질과 지원체제에 달려있다 하겠다.

V. 영국경찰의 승진제도

1. 승진제도 개관

모든 경찰관은 순경으로 채용되어 2년의 시보과정을 거친다. 이 기간은 경찰관으로서 필요한 실무지식을 쌓는 교육·훈련의 한 방법이기도 하고, 한편으로는 경찰관으로 채용될 수 있는 정도의 정신적 육체적 능력을 가지고 있는지 현장근무를 통해 평가받는 채용시험과정의 연속인 것이다.

영국의 모든 경찰관은 순경(Constable)으로 채용되어 단계적으로 승진하여 경찰청장에까지 이른다. 경사와 경위 승진시 필기시험과 서류심사·인터뷰를 모두 통과해야 하며, 경감승진부터는 필기시험 없이 서류심사후 인터뷰를 통해 승진한다. 승진절차를 모두 통과하여도 결원이 있어야 승진하며, 2년간 임용되지 못하면 승진은 무효가 되어 필기·면접(OSPRE)시험을 제외한 소승진과정을 다시 거쳐야 한다. 특정 공적에 대한

특진제도는 없으나, 고속승진제도가 있어 순경에서 최단기간에 경위까지 승진하기도 하며, 고속승진자에게는 여러 특전이 주어질 수 있는 경찰관이 고위직에 빠르게 승진함으로써 최고 관리자의 연령이 고령화되지 않도록 운영하고 있다. 수사부서(CID) 근무자도 일단 승진하면 정복부서에서 1~2년을 근무하고 난 후 능력을 인정받아야 수사부서로 복귀할 수 있다. 즉 정복근무를 하면서 상위직급 업무수행 훈련을 쌓는 것이다. 따라서 수사부서는 동일계급이라 하더라도 승진과 같은 관념을 가지고 있으며, 계급명칭 또한 경정까지 수사순경(Detective Constable), 수사경사(Detective Sergeant) 등과 같이 '수사(Detective)'라는 접두어를 붙여 정복부서 근무자와 구분한다. 따라서 순경에서 수사부서에 근무하지 않으면 승진 후 수사부서에 배치되기 힘들다. 승진후 경감까지는 동일 경찰청 내에서 이동하고 경정(총경)이상 계급으로의 승진시는 경찰청간 이동하는 것이 일반적인 경향이다.

2. 승진단계

경사와 경위는 필기·구두시험과 서류심사

및 면접의 3단계로 나누어 치러지며, 경감, 경정으로의 승진은 서류심사와 면접의 두 단계의 절차를 거친다. 국장급 이상 고위직(ACPO)으로 승진하기 위해서는 Bramshill Police College의 고위정책과정³⁵⁾을 무사히 마치고 심층면접시험(Extended interview process)³⁶⁾에 합격해야 한다. 이 필수조건을 충족하면 각 경찰청의 경찰위원회에서 공모하는 보직에 지원할 수 있다.

순경에 처음 임용된 경찰관은 2년의 시보가 끝나면 경사 승진시험에 응시할 수 있고, 이후 경사 이상은 승진한지 12개월이 지나면 차상급 계급으로의 승진에 지원할 수 있다. 승진시기는 경찰청별로 차이는 있지만 각 계급별로 달라서 대개 3-5월은 경사승진, 6-8월은 경위승진, 9-11월은 경감승진, 12-2월은 경정으로의 승진이 이루어지며 국장이상은 공석이 있을 때 수시로 이루어진다.

3. 고속승진제도

(APSG: Accelerated Promotion Scheme for Graduates,

APC: Accelerated Promotion Course)

0) 1989년 '내무위원회(Home Affairs Committee)'의 건의에 의해 필수조건화 되었다.

0) 3일간 진행되는 이 면접제도는 2명의 경찰고위간부와 1명의 민간인 전문가로 구성되는 면접관에 의해 평가되며, 합격률이 20%도 안될 정도로 힘든 과정이다.

일반적인 승진에 의한 단계적인 승진과는 별도로 유능한 지휘관의 자질을 가진 경찰관을 조기에 발굴·육성하여 미래 경찰발전을 도모함을 목표로 고속승진제도를 운영하고 있다.

학사우대승진제도(APSG)는 대학졸업자 중 우수한 인재를 확보하기 위해 1968년부터 도입되어 운영되고 있으며, 매년 20명 정도가 선발되고 있다. 일반고속승진제도(APC)는 1962년 도입되었으며, 일반 공개 채용으로 경찰에 들어온 경찰관이 승진소요 최저근무년수만 지나면 상위직으로 승진할 수 있는 제도로 APSG로 채용된 사람을 포함해 연평균 35명 정도가 수혜를 받고 있다. 하지만 신입 경찰관의 0.6%에 해당하는 이들이 경찰청장의 2/3를 차지할 정도로 고위직 승진비율이 높다.³⁷⁾

APSG 대상자로 채용된 경찰관은 2년간의 시보를 거쳐 경사승진시험(OSPRE Part I, II)에 합격하면 고속승진교육과정을 이수하게 되고, 이후 1~3년내에 경위승진시험에 합격하면 다시 재교육과정을 받는다. 이 모든 과정을 무사히 마치면 고위직까지의 승진심사에서 유리한 위치를 차지하게 되며, 연평균 20명 내외가 선발된다.

APC는 2년간의 시보기간동안 모든 업무의 처리에 있어 우수하다는 평가를 받고, 경사승진시험에 합격한 경찰관을 경찰청장이 추천하여 고속승진제도에 지원할 자격을 주는 것이다. 고속승진 대상자는 연간 15명 내외의 극소수 인원이 선발되기 때문에 각 경찰청에서 1-2명을 추천해도 마지막 합격하기까지는 어려움이 많다. 지원자들은 경찰대학(Bramshill Police College)에서 최종선발시험을 합격해야만 교육과정에 들어갈 수 있다. 이들은 이후 APSG 대상자와 같은 과정을 거쳐 고위직까지 승진한다.

고속승진 대상자가 된 경우 경력을 특별히 관리하므로 자신의 적성에 맞는 분야를 선택하여 근무할 수 있어 원하는 경우 순환보직 개념으로 전부서를 고루 경험하기도 하고, 필요한 교육훈련과정을 희망할 경우 우선권을 가지고 참여할 수 있다. 이 두과정 모두 나이의 제한없이 지원할 수 있다.

최근들어 경찰감사원장 David O'Dowd는 경찰서장급과 경찰청장들의 지휘통솔력이 부족함을 지적하면서 고속승진제도를 적극 활용할 것을 촉구하였다.³⁸⁾ 그는 중간계급으로의 채용까지는 고려하지 않더라도 우수한 재능을 가진 경찰관을 조기에 발굴하

0) Wall, D. S., 'The Chief Constables of England and Wales: The Socio-legal history of a criminal justice elite', Ashgate: Dartmouth U.K., 1998, pp. 226-235.

0) Police Review, 2000, 11, 17, p.

여 훈련·승진시킴으로써 경찰활동의 기초가 되는 최저경찰기관(BCU)에서 지도력을 향상시키고 나아가 경찰청장이 관리자로서의 능력을 가질 수 있는 경력관리 체계를 이루어져야 한다고 강조했다.

4. 승진시험(OSPRE)

순경에서 경사, 경사에서 경위로 승진을 원하는 모든 경찰관은 승진시험의 과정을 합격해야 한다. 실적에 의한 특진이나 근무성적에 의한 심사만으로는 경사와 경위로 승진할 수 없다. 감독자 내지는 관리자의 지위로 승진함에 있어서 기본적인 지적능력과 조직관리능력을 필수요건화 한 것이다. 이는 충성스럽게 일을 열심히 하는 것과 관리감독자의 지위에 이르게 하는 승진을 엄격하게 분리해서 평가하는 것이다. 승진시험은 2단계로 나뉘어져 실시된다. 1단계는 필기시험이며 2단계는 실제 시나리오에 의한 실전 구두시험이다.

(1) 1단계 시험(OSPRE Part I)

1단계 필기시험은 경찰관으로서 갖추어야 할 기초지식을 측정하는 것으로 문제은행 출제방식에 의한다. 전국적으로 동일한 문제로 1년에 1회 실시되는 이 시험은 총 75 문항을 4지선다형의 문제로서 출제되며 합격점수는 전체 응시자의 평균점수이다. 즉

평균점수가 넘으면 합격하는 것으로 응시자의 절반이 합격하고 절반은 불합격하게 된다. 이 시험은 당해년도에 승진을 원하지 않는다 하더라도 누구나 응시할 수 있다. 또한 한번 합격하면 최종승진에 실패하더라도 승진할 때까지 다시 응시하지 않아도 된다.

시험과목으로는 각종범죄에 관한 법적 기초와 경찰의 조치방법, 교통법규와 단속 및 지도, 경찰과 형사증거법(PACE: Police and Criminal Evidence Act), 일반적인 경찰관으로서의 근무 방법 등이다.

문제의 유형은 단순한 법률조항을 암기하거나 단편적인 지식을 측정하기 보다는 종합적인 상황을 부여하고 경찰관으로서 자신이 가지고 있는 전문지식에 근거한 판단력을 묻는 문제가 주종을 이루고 있다. 출제 의도는 일상 실무와 밀접한 조건하에서 경찰관의 기본적 자질이 있는지를 측정하는 것이다. 감독자나 관리자로 승진할 경우 부딪치는 상황들을 해결해 나가기 위해서는 독자적인 판단력에 의한 법집행이 전제되지 않고서는 안되기 때문이다. 이러한 기초지식의 측정을 가장 낮은 단계의 감독자인 경사와 초급관리자인 경위로 승진하는 과정에 요구함으로써, 1차적인 관리자로서의 지적능력의 검증을 받는 과정을 반드시 거치도록 한 것이다. 이후 고급 경찰간부로의 승진 심사에서는 지적(知的) 능력보다는 지휘통솔력과 전문성 측정에 초점을 맞추고 우수한

관리자를 선발하는 것이 가능한 것이다.

(2) 2단계 시험(OSPRE Part II)

2단계 시험은 1단계와 달리 시험지에 의한 시험이 아니라 실제 상황부여(practical)를 하고 그 상황을 극복해 나가는 과정을 구두로 평가한다. 각 계급에서 요구되는 필수능력(core skills)을 역할자(role actor)와 채점관(examiner)이 임무를 분담하여 측정한다. 경사와 경위 계급에서 필요한 능력은 각각 9가지로 각 시험실의 역할자는 실제상황을 부여하고 이를 처리하는 과정을 관찰하며 평가한다.

시험관인 역할자와 채점자는 인사·교육 분야의 전문교육을 받고 이와 관련된 자격증을 소지한 민간인 또는 경찰관으로 구성된다. 이들 시험관들도 정기적인 자격검증 시험에 합격해야만 시험관의 자격을 유지할 수 있다. 경찰청과 거리가 먼 지역의 경찰서는 시험관들이 지방을 순회하면서 시험을 실시한다. 수험자의 업무공백을 최소한으로 줄이기 위함이다.

이들은 기본자질(core skill)을 평가하기 위해 역할자는 준비된 시나리오대로 역할연기를 하여 최대한 수험자의 실질적인 자질이 드러나게 하며, 채점자는 이를 객관적으로 평가하고자 노력한다. 8개 항목을 8개의 각각 다른 방에서 총 16명의 시험관으로부터 차례로 시험을 치르게 되어 특정인에 의

한 부조리나 특혜가 수험자의 당락을 좌우할 수 없도록 제도화되어 있다.

더욱이 이들 평가단은 수시로 바뀌고, 인사평가자로서의 전문지식과 경력을 가지고 있어 평가 결과에 대한 수험생의 신뢰도는 아주 높다. 각 시험장은 실전시험을 5분간 실시하여 1인당 40분이 소요된다.

5. 승진지원(Application Form)

승진절차는 지원서를 작성함으로써 시작된다. 경사 또는 경위에 지원하는 경찰관은 OSPRE 시험에 합격한 경우에 한해서 지원할 수 있지만, 경감 또는 경정에 지원하려는 경찰관은 당해 계급에서 12개월 이상 근무한 사람은 누구나 지원할 수 있다. 하지만 지원시는 반드시 소속된 경찰서장이나 지방경찰청 과장의 추천을 받도록 되어 있어 사실상 통제가 이루어진다. 경찰서장이나 과장의 추천은 승진자질이 있다고 판단되는 경우에만 추천이 이루어지기 때문이다. 지원서는 자기평가서와 감독자 평가 및 지휘관 추천서로 구분되어 있다.

(1) 자기평가서

지원서는 인적사항과 경력에 관한 사항을 기술하고 각 계급의 기본자질에 대한 자기평가서를 작성하는 것으로 구성되어 있다.

경력에 관한 사항은 연대순으로 날짜, 계급, 근무지, 담당업무 등 실무경력을 기술하고, 교육훈련 경력, 발전적인 활동사항, 기타 특기와 자격에 관한 사항을 기입하도록 되어 있다.

자기평가서는 최근 12개월 동안의 근무 실적 중에서 한 가지씩의 사례(實例)를 들어 승진하고자 하는 계급에서 요구되는 자신의 자질을 스스로 평가하는 것이다. 실적을 언급함에 있어, 각 항목별로 요구되는 자질에 대해서만 평가해야 하며 하나의 예로써 여러 가지 자질을 종합적으로 기술해서는 안된다. 경사, 경위, 경감에 지원하는 경우는 각 항목마다 자기평가서에 대해 직근 감독자가 확인과 평가를 하도록 되어 있고 이를 종합하여 경찰서장(경찰청의 경우 과장)의 평가를 받아 제출한다. 경정에 지

원하는 경우에는 경찰서장 또는 과장이 추천등급을 매기고 경찰청장이 견해를 기입한다. 이러한 자기평가서와 지휘관의 추천은 전문 심사단에 의해 재평가 된다. 각 계급이 요구하는 기본자질은 [표 13]과 같다.

(2) 감독자 평가

경사, 경위 및 경감의 지원서는 본인이 작성한 후 기본자질마다 직근 감독자가 평가를 한다. 지원자가 자신의 실적을 예로 하여 기술한 내용을 직근 감독자가 실적의 사실확인파 함께 이를 평가하고, 대외적으로 알려진 업적은 물론 승진하고자 하는 계급에서 요구하는 자질을 갖추고 있는지 잠재된 능력·무능력에 관한 사항도 평가한다. 감독자는 지원자가 예로써 선정한 실적이 평상시의 근무행태와 일치하는 것인지,

[표 13] 계급별 기본적 자질

경 사	경 위	경 감	경 정
의사전달(문서) 능력	대인관계 능력	의사전달능력	전문가의 윤리
의사전달 스타일	의사전달 스타일	대인관계능력	의사전달능력
부하능력개발능력	부하능력개발능력	문제해결능력	자기개발능력
부하동기부여능력	부하동기부여능력	의사결정능력	정책결정능력
정보수집능력	정보수집능력	창의력	창의력과 개혁정신
정보분석능력	정보분석능력	업무추진 및 결단력	지휘통솔력
정보판단능력	정보판단능력	위기대처능력	참모관리능력
업무집행능력	업무집행능력	경찰대변능력	미래지향적 업무추진
업무장악능력	업무장악능력		

아니면 특별히 그 실적에서만 나타난 지원자의 자질인지에 대해서도 평가해야 한다.

직근 감독자의 평가는 ‘심사단’에서 신빙성있는 자료로써 반영이 된다. 특히 지원자가 자신의 평가에 지나치게 후한 점수를 주거나 스스로 낮게 평가한 경우에 감독자의 평가는 이를 시정해주는 중요한 역할을 하는 것이다. 경정에 지원하는 지원서는 개별 항목별로 평가하지 않고 종합적인 추천에 관한 의견만 기술한다.

(3) 지휘관의 추천

경정에 지원하는 경감에 대하여 지휘관인 경찰서장이나 경찰청의 과장은 그를 경정으로 임용하는 데 대하여 적합한지를 평가하고, 4개중 하나를 선택하여 추천한다. 즉 ① 아주 적극 추천함 ② 적극 추천함 ③ 추천함 ④ 추천하지 않음 등 4개 추천항목 중 하나를 선택하고, 그 추천이유를 명시해야 한다. 경정 지원자는 지휘관의 추천 외에도 경찰청장(또는 부장)의 의견을 추가해야 한다.

경사, 경위 및 경감에 지원하는 지원자에 대하여 지휘관은 지원계급의 업무를 수행할 잠재적 자질이 있는지를 평가한다. 지휘관의 추천등급은 중요하게 고려되므로 과대평가하지 않도록 주문하고 있다. 반드시 차상급 계급의 임용에 의문의 여지가 없이 임무를 수행해 낼 수 있는 능력이 있는 자를 추천하도록 하고, 시험삼아 막연히 지원하는

것을 엄격히 제한하고 있다.

따라서 지휘관으로부터 한번 추천을 받은 경우에는 경찰청에서 별도 관리하는 승진가능자 명부에 등록이 되어 승진 잠재력을 가지고 있는 것으로 입증되는 자료로 활용이 된다. 추천하는 지휘관(과장)은 지원자가 기술한 자기 평가서와 직근 감독자의 평가를 숙독하고 이를 근거로 승진에 대한 추천을 해야 하며, 추천등급을 판단하게 된 이유를 명시해야 한다. 만일 자기 평가서가 직근 감독자의 의견과 다를 경우 그 이유를 설명할 수 있는 증거자료를 첨부해야 한다.

지휘관의 추천은 O, A, B, C, D 등 5개 등급으로 이루어지는데 각 등급을 + 또는 -로 평가할 수 있어 모두 10개 등급으로 볼 수 있다. 각 등급의 기준은 아래 [표 14]와 같다.

6. 자기평가서 및 추천서의 평가

지원자가 작성한 자기 평가서는 감독자의 평가와 지휘관의 추천을 받아 경찰청 인사과 ‘심사단(Assessment centre)’에 보내진다. 이 지원서는 6-7명으로 구성되는 평가단에 의해 서류심사에 들어간다. 경찰간부, 경찰관협회(Police Federation) 대표, 민간인 인력관리 전문가 등으로 구성되는 평가단은 공정하고 객관적인 평가로 점수화한다. 지원자의 자기평가서와 지원자의 실적

을 바탕으로 한 객관적인 자질입증 증거가 없는데도 지휘관의 추천등급이 높을 경우에는 추천자에게 그 사유를 밝히도록 요구하고, 이를 충족시키지 못하면 평가단은 지휘관의 추천을 무시해 버린다. 즉 부하직원의 능력을 평가하는 감독자나 지휘관은 하급자 평가 적정여부에 의해 자신의 직원관리능력을 재평가 받는 것이다. 이 단계에서 대개 지원자의 25%가 탈락하고 75%만이 면접 시험에 응할 수 있다.

7. 면접시험(Promotion Board)과 승진 후보자명부

서류심사에 통과한 지원자는 면접시험에 합격해야 한다. 면접관은 3명으로 구성되며, Bramshill 경찰대학의 평가센터에서 선발심사과정 교육을 이수한 경찰간부들에 의해 이루어지며 계급마다 구성원이 다르다. 면접관의 구성원은 [표 15]와 같다.

[표 14] 지휘관의 승진추천 등급과 기준

등급	평 가 기 준
O	탁월한 경찰관으로 천재적인 잠재력을 가진 자
A	현재 계급의 역할보다 더 우수하게 업무를 수행하고 있으며, 차 상급계급에 대한 훌륭한 잠재력을 보이는 자
B	간혹 현재 계급의 역할을 뛰어넘어 업무를 수행하고 있으며, 차 상급계급에 대한 다소의 잠재력을 보이는 자
C	현재의 계급에서 요구하는 사항들을 수행하는데 부족함이 없지만, 차상급 계급으로 승진하기에는 더 발전이 필요하다고 고려되는 자
D	현재의 직무수행에도 때로는 더 발전이 요구되며, 차 상급 계급으로의 승진이 부적당한 자

[표 15] 승진 계급별 면접관 구성

승진계급	면 접 관
경 사	경정, 경감, 경위(경찰서 근무하며, 심사과정 교육이수자)
경 위	지휘부 1명(부장급 이상), 고참 경정, 인사전문가
경 감	지휘부 1명(부장급 이상), 고참 경정, 고위 인사전문가
경 정	경찰청장, 지휘부 1명(부장급 이상), 고위 인사전문가

서류심사와 면접시험의 등급을 합산하여 성적순으로 순위가 매겨지고, 이 등수를 기준으로 앞으로 1년간 소요예상인원을 합격자 수로 한다. 이들은 승진후보자 명부에 등재되어 최종 승진임용 되기를 기다리게 된다. 합격후 2년내에 승진임용이 되지 않을 경우 승진에 실패한 것으로 처음부터 다시 승진절차를 진행해야 한다. 다만 경사 경위의 경우 OSPRE 시험은 면제가 된다.

VI. 결 론

영국경찰의 계급체계를 계급별 적정 직위와 통솔범위 및 승진제도를 중심으로 검토해 보았다. 준 군사적인 시스템으로 운영되는 경찰조직의 특성상 승진에 대한 욕구는 영국도 우리 나라 경찰만큼 강하다. 하지만 승진을 하지 않은 순경급 경찰관이 상위 계급의 경찰관과 비교하여 상대적인 피해의식이나 열등감없이 근무할 수 있는 것은 경찰관으로서 수행하는 법집행 권한을 어느 누구로부터도 침해받지 않고 소신있게 행사할 수 있기 때문이다.

최근 들어 ‘효율성(Effectiveness)’과 ‘공정성(Fairness)’ 확보를 목표로 한 경찰개혁이 이루어지는 과정에서 경찰관리자 - 내부부장관, 경찰위원회, 경찰청장 - 들은 과거보다 많은 부분에서 경찰관들의 근무행태

나 사고방식의 전환을 요구하고 있다. Community policing, Partnership policing, Target policing, Diversity strategy 등 새로 개발되는 많은 경찰정책을 치안일선에서 집행하기 위해 정책의 이해는 물론 지역적 특수성을 반영한 현실이해가 필수적이다. 일선 실무자가 업무를 원활하게 수행할 수 있게 지원하고, 경찰조직이 요구하는 수준이나 방향에 미치지 못하는 경우 이를 감독하고 독려하며, 업무수행과정을 평가하여 통제하는 것이 상위계급의 역할이며 또한 권한이요 책임이다.

영국경찰의 계급은 창설시 5개에서 9개로 늘었다가 다시 7개 단계로 줄어 들었다. 변화된 계급은 주로 중간관리자로서 경찰조직이 세분되어 있던 과거에는 상황에 따라 다양한 계급구조를 가지고 있었으나 조직관리 기술이 점차 발전하면서 전국적으로 통일된 조직구조의 필요성에 따라 계급별 역할과 책임범위를 일정하게 정의하게 되었다. Desborough 위원회는 1919년 조사보고서에서 동일한 명칭의 계급으로 임용된 경찰관들이 같은 정도의 책임한계와 업무부담을 가지게 할 필요가 있다고 강조한 결과 2차 세계대전 전까지 경정의 역할을 네 가지로 구분하였다. 또한 1949년 ‘전후 경찰조사위원회’가 Borough Police와 특별시나 대도시 경찰청에서의 경정·경감·경위의 중간간부의 통솔범위를 표준화시킬 수 있는

지 조사하여 관할 인구, 범죄발생, 교통상황 등을 고려하여 각 계급의 통솔범위를 정할 필요가 있다고 하였다. 경찰청장협회(ACPO)는 계급체계의 통일성에 관한 연구를 하여 1966년 경찰청 합병작업이 이루어질 때 대단위 경찰청에 필요한 적정 계급체계에 대한 자료를 제공하였으며, 경찰자문위원회는 경정계급의 적정화에 관해 보고하였고, Sheehy 보고서는 경사를 현장감독자로, 경위를 팀리더 계급으로 정의하였다.

또한 계급별 역할에 따른 통솔범위를 조직관리의 효율성 향상에 기준을 두고 깊이 있게 연구하였다. 일선에서 직접 치안서비스를 제공하는 순경을 가장 중시하며 이들을 현장에서 감독하는 경사와의 역할을 분명하게 구분하여 경사 1인당 순경 5.2명의 인력구조를 보이고 있다. 초급관리자로서의 경위는 경사 3.1명을 지휘하고, 경감은 3.9명의 경위를 지휘함으로써 중간관리자의 역할을 확연히 구분하고 있다. 하지만 경정과 경감의 비율은 1:1.3으로 역할에 큰 차이가 없음을 알 수 있다.

또한 승진에 있어서도 현장근무자와 감독자에게는 실무지식과 업무처리 능력을 측정하는 필기·구두시험을 통해 승진을 하게 하는 반면, 관리자로 승진함에 있어서는 조직관리능력을 측정하는 실적검토와 면접시험에 의해 승진하고 있다. 즉 실무능력과 관리능력을 확연히 구분하여 계급별 역할을 정의하는 것이다.

170년 전통을 가진 영국경찰이 오늘날에도 국민으로부터 인기가 높고, 퇴보하지 않는 이유는 지금까지의 계급체계 연구에서 보았듯이 문제점을 발견하고 꾸준히 발전을 시도한 결과라고 할 수 있다. 계급구조와 승진제도는 조직관리의 효율성을 높이고 서비스의 질을 향상하는 조직운영의 핵심이기 때문이다. 경찰활동을 원활하게 할 수 있도록 만드는 것이 계급구조라고 한다면 조직구성원인 경찰관 한사람 한사람을 정확하게 평가하고 열심히 일을 할 수 있도록 하는 것은 승진을 비롯한 올바른 실적평가제도라고 할 수 있다. 영국경찰의 계급체계에 대한 보다 깊이 있는 연구가 우리 한국경찰의

발전을 위해 반드시 필요하다고 하겠다.

참 고 문 헌

- 김중겸, '1960~1990년대 영국경찰동향', 치안정책연구 제14호(2000.12).
- UK Home Office Statistical Bulletin Issue 10/01, June 2001.
- UK Police Service Strength, England and Wales, 31 March 2001.
- Critchley, T.A., 'A History of Police in England and Wales', London: Constable, 1979.
- Home Office, 'Fourth Report of the Police Post-war Committee', HMSO, 1949.
- Police Act 1996.
- Police Act 1856.
- Sheehy Report, 1993.
- Desborough Committee Report, 1919.
- Home Office Circular No. 51/1968.
- Report of the Joint Working Party on the Rank Structure for the Police, April 1972.