

## 국민중심 경찰활동을 위한 맞춤형 공감치안 방안

김용태\*, 박동균\*\*

국민의 가장 가까운 곳에서 봉사하는 형사사법기관인 경찰조직은 고객만족을 목표로 치안서비스를 전개한다. 치안서비스의 궁극적인 고객인 국민의 요구에 대한 대응성과 서비스의 질을 향상시킬 수 있도록 조직을 관리, 운용해 나가야 할 것을 강하게 요구받고 있다. 최근 경찰은 과거의 권위주의적이며 군림하는 이미지에서 국민에게 봉사하는 이미지로 거듭나려는 노력으로서 지역경찰제의 실시와 현장중심·국민중심의 다양한 치안서비스 정책을 실시함으로써 많은 호응을 얻고 있다. 그러나 최근의 경찰 성과를 반감할 수원 20대 여성 살인사건으로 인한 112신고 낙장대응, 일부 경찰관들의 인권침해, 현장에서의 불친절, 음주운전, 금품 수수 등 비위 사실은 경찰이 미지에 부정적인 영향을 미치고 있다. 이러한 경찰이미지 형성에 부정적 요소와 경찰에 대한 국민의 기대와 요구는 급변하는 사회 환경과 시대 흐름에 맞추어 상호작용을 통하여 다양하고 광범위하게 변화해 나갈 필요성이 제기된다. 이 연구는 경찰신뢰의 위기, 도덕성의 위기 상황을 극복하고 국민중심 경찰활동이 새로운 조직문화로 자리 잡을 수 있도록 맞춤형 공감치안 방안을 모색해 보고자 한다. 이 연구에서 도출한 방안으로서 첫째, 주민소통 및 고객지향적 치안 서비스 중심기관으로 변화 둘째, 현장중심 경찰활동 셋째, 맞춤형 공감치안시책 발굴로 성과에 기반한 조직운영 넷째, 협력치안의 강화와 경찰조직혁신 등을 제시하였다.

**주제어:** 국민중심 경찰활동, 치안서비스, 공감치안, 경찰조직혁신, 협력치안

### 1. 서론

전 세계 어느 나라를 가보아도 우리나라처럼 안전한 곳은 없다. 특히 도시의 밤거리는 더욱 그렇다. 이는 우리 사회가 매우 안전한 치안을 유지하고 있다는 것이다. 이러한 이면에는 공공의 안녕과 질서 유지를 위해 불철주야 노력하는 10만 여명의 경찰관이 있기 때문이다. 이와 같은 높은 수준의 치안에 비해서 경찰 서비스의 가장 직접적인 소비자인 국민들이 피부로 느끼는 치안 서비스와 경찰에 대한 인식은 긍정적이지 못한 편이다. 한 가지 예로 경찰에 대한 국민의 인식은 2010년 국무총리실에서 실시한 민원만족도 평가에서 20개 외청 중 16위에 머무르고 있다. 이렇게 한국 경찰에 대한 부정적인 이미지는 10만 경찰관 중 일부 경찰관에 의해서 발생하는 비리와 의무위반 행태에 기인하는 바가 크

\* 제1저자, \*\* 교신저자.

다. 하지만 대다수의 경찰관은 열악한 근무환경에도 불구하고, 자신의 맡은 바 소임을 묵묵하게 충실히 수행하고 있다. 경찰이라는 업무의 특수성에 비추어 부패와 부조리 문제는 반드시 해결되어야 할 과제이다.

최근 흥미로운 사실은 우리나라 10대 청소년들을 대상으로 한 직업선호도 조사에서 경찰공무원이라는 직업이 최상위권을 차지하고 있다는 보도이다. 실제로 거의 모든 대학에서 경찰행정학과가 수험생들에게 매우 인기 있는 학과로 자리매김하고 있고, 입학성적도 매우 높다. 또한 경찰관 채용경쟁률이 100대 1의 경쟁률을 넘길 때도 많다. 이렇게 젊은 청소년들이 경찰직을 선호하고 있고, 실제로 최근 10여년간 많은 젊은이들이 경찰직에 투입되어 일선현장에서 치안서비스를 펼치고 있다(대구신문, 2012.01.21).

우리가 살고 있는 현대사회는 세계화와 지방화, 지식정보화 시대를 동시에 추구하고 있다. 이러한 사회적 변화 속에서 각종 행정은 물론 경찰활동에서도 커다란 변화를 가져오고 있다. 오늘날의 경찰은 종래의 능률성이나 효과성 차원을 넘어 경찰 경영차원에서 고객만족을 목표로 고객인 국민의 요구에 대한 대응성과 서비스의 질을 향상시킬 수 있도록 조직을 관리, 운용해 나가야 할 것을 강하게 요구받고 있다(신현기·박동균 외, 2011: 34).

이러한 배경에는 경찰에 대한 부정적인 이미지와 국민들의 불신·불만은 치안서비스 만족도 조사에서도 드러나고 있다. 시민사회의 성숙으로 국민들은 경찰행정을 서비스의 한 분야로 인식하기 시작하였으며, 기대 수준은 일반 기업보다 더 높은 것이 현실이다. 경찰에 대한 국민만족도 저조의 원인 가운데 국민의 기대수준과 치안서비스 품질간의 격차도 한 요인이다. 이는 민간기업의 서비스 수준을 경험한 국민들의 기대 수준은 지속적으로 상승하고 있는데 반해 경찰의 서비스 수준은 여타 공공서비스에 비해 저평가 되는 등 국민의 요구에 부응하지 못하고 있기 때문이다(경찰청, 2007: 37).

규제와 단속 위주의 경찰업무 특성은 차치하더라도, 일제강점기에서부터 광복 후에는 정권유지·강화의 첨병부대로 악용되면서 각인된 부정적인 이미지와 설상가상 격으로 일부 경찰관들의 인권침해, 현장에서의 불친절 등 경찰업무와 관련된 불만, 음주운전, 금품수수 등의 비위사실은 국민들로부터 신뢰를 받기 위해 노력하는 대다수 경찰관들의 헌신적인 노고와 희생을 순식간에 수포로 만들고 있다(경찰청, 2011: 13). 따라서 경찰은 2011년 2월 대국민 신뢰를 회복하고 국민의 기대에 부응하는 선진 경찰상을 정립하기 위해 종래의 지시형 의사전달을 지양하고 하의 상달식 의사전달을 하여 현장중심의 의견을 수렴하여 치안정책에 반영해 나가기 위한 ‘국민과 함께하는 워크숍’ 개최한 바 있다. 따라서 경찰조직에도 ‘고객지향’이라는 새로운 패러다임을 도입하여 서비스 공급자인 경찰(관료)중심에서 서비스 대상이 되고 있는 고객, 즉 국민의 입장에서 국민을 중심으로 한 경찰 서비스를 제공함으로써 서비스의 질을 높이려는 노력들이 전개되고 있는데, 경찰청은 ‘미래비전 2015’ 선포와 함께 범질서 확립, 안전사회 정착, 고객중심 치안행정, 치안인프라 확충, 프로경찰 육성 등 핵심 5대전략을 추진 중에 있다.

또한, 2012년 2월부터는 ‘국민중심 경찰활동’ 현장 우수시책을 공모하고 현장 확인 결과를 모니터링

하는 등 국민중심 경찰활동이 현장에서부터 시작과 함께 실효성과 지속가능성 등에 나아가 조직문화로 자리 잡을 수 있도록 변화를 모색하고 있다.

치안서비스의 출발점은 서비스 제공자가 서비스 수혜자를 배려하려는 긍정적인 사고에서 출발한다. 긍정적인 성향은 서비스의 질과 연결되며, 이는 성과와 결부된다. 기본에 충실한 국민의 경찰이면서도 변화된 환경에 적응적으로 협력하여 생산적인 관계와 성과를 창출해야 하는 어려움이 상존하고 있지만 국민중심 경찰활동을 위한 맞춤형 공감치안 방안을 제시하는 데 연구의 목적이 있다.

이러한 이 연구의 목적을 달성하기 위해 경찰내부자료, 경찰청의 보도자료, 경찰백서 및 선행연구 등 2차 자료를 활용하여 분석하는 기술적 접근방법과 함께 국민중심 경찰활동 워크샵에 참여하여 의견개진의 경험과 연구의 문제의식에 대한 근거를 바탕으로 공감치안 방안을 모색하고자 한다.

## II. 기초논의

### 1. 국민중심 경찰활동의 개념

경찰의 임무는 국민의 생명·신체 및 재산의 보호와 공공의 안녕과 질서유지(경찰법 제3조)이고 직무의 범위는 범죄의 예방·진압 및 수사, 경비·요인경호 및 대간첩작전수행, 치안정보의 수집·작성 및 배포, 교통단속과 위해의 방지, 기타 공공의 안녕과 질서유지(경찰관직무집행법 제2조)로 되어 있다.

경찰은 공공질서의 유지와 국민의 생명과 재산의 보호 및 사회적 요구에 대응하는 공공재라고 볼 수 있으며, 치안행정에서 경찰의 역할과 활동이 궁극적으로 지향하는 바는 국민의 요구에 적극적으로 대응하는 것이라 할 수 있다(조동운, 2010: 1). 이는 경찰서비스를 광의로 볼 때, 전통적인 법집행과 질서유지, 현대적 서비스 기능인 고객만족 치안행정 구현을 위한 대민봉사 영역까지를 업무 범위로 볼 수 있다.

또한 경찰의 직무집행에는 권력적 강제작용이 따른다. 권력적 강제작용을 통한 법집행의 표면에는 항상 이해관계가 얽힐 여가가 많아 다양한 유혹과 부적절한 관계로부터 자유롭지 못하며, 직무집행 대상으로부터 포획당할 가능성에 취약한 개인이기도 하다. 경찰은 법집행기관으로서 권력성과 공적사명 때문에 양질의 서비스를 요구받으며, 보다 강한 윤리적 통제를 받는다(박영주, 2007: 127-128). 오늘날 국가의 권력 작용 수단으로서의 경찰개념에서 봉사경찰 개념으로 중심축이 옮겨감에 따라 국민중심의 논리가 지배적인 가치로 자리 잡고 있다.

국민중심 경찰활동이란 "일선의 최접점인 지역주민의 목소리가 치안정책에 반영되도록 경찰공무원이 적극적인 서비스마인드와 성실하고 친절하게 사전, 사후적인 경찰활동을 전개하여 국민(고객)들도 동일하게 만족도를 느끼고, 총체적으로 치안질서가 유지되는 경찰활동"으로 정의할 수 있다. 이러한

경찰의 국민중심 경찰활동과 고객만족개념 도입배경에는 산업사회(생산자 중심)에서 지식정보화사회(소비자 중심)로 전환을 들 수 있으며, 고객개념의 정부부문 등장배경은 신공공관리론의 영향이 크다고 할 수 있다. 신공공관리<sup>1)</sup>는 전통적인 행정에 대한 대안으로서 시민위주의 행정관리방식 및 시장기능과 정보통신에 기반을 둔 행정관리방식을 말하며, 신공공관리의 등장은 낮은 수준에 머물고 있는 정부부문의 성과에 기인하며, 미국, 영국 등 선진국에서 관료제적이고 고전적 행정을 대신할 새로운 패러다임으로 대두되었다고 볼 수 있다.

경찰행정에서 고객은 민원인에 한정하지 않고, 경찰 서비스를 생산, 전달, 수혜과정에 관련된 모든 주체들을 포함하는 개념으로 이해한다(경찰청, 2007: 6).

내부고객인 경찰공무원은 통제나 관리의 대상이 아니고 성과와 품질관리 향상을 위한 주체라는 인식이 요구된다. 내부고객만족 우선이 우선시 되어야 경찰서비스 대상자인 외부고객을 만족 시킬 수 있다는 논리이다. 경찰고객 분류와 특성에 있어 직접고객과 간접고객은 서비스가 미치는 영향의 경로에 따른 분류이며, 오늘날 변화하는 치안환경 하에서 고객만족을 위한 다각적인 일환으로 ‘국민’, ‘시민’, ‘주민’이라는 용어와 함께 ‘고객’이라는 용어를 사용하기에 이르렀다.

## 2. 현대 경찰활동의 패러다임

현대사회에서는 ‘범죄로부터 안심하고 생활할 수 있는 사회’를 구현하는 것이 중요한 화두 중의 하나로 등장하고 있다. 오늘날은 지식정보화를 맞이하여 시민의 최우선 욕구가 ‘풍요에서 안정’으로 바뀌어 국가의 기능 중 ‘안전서비스’가 제일의 과제로 대두되고 있는 시점이다. 이에 따라 선진국들은 시민생활의 안전을 보장하기 위해 범죄에 대한 시민불안의 해소, 불법·무질서 추방으로 쾌적한 생활환경의 조성, 사이버세계의 완벽한 치안유지, 사회공존의 질서와 평화 유지 등에 각별한 관심을 기울이고 있다(전대양 외, 2011: 277).

우리나라는 국립경찰이 창설된 이후 구 패러다임 경찰활동의 주된 임무가 공공의 질서유지와 범죄예방과 검거에 중점을 두고, 범죄와 무질서의 통제자로 관료제에 의한 명령과 통제에 둔 능률성을 추구하였다면, 1999년에는 경찰개혁 100일 작전을 실시하였는데, 그 중에서 봉사경찰 활동에 많은 역점을 두었고, 2003년에는 ‘선택과 집중’에 의한 경찰력의 효율적인 운영을 위해 지역사회 안전 확보를 최우선 임무로 하는 경찰조직형태로서 지역경찰제를 실시하였다. 이러한 신패러다임은 지역사회 경찰활동(Community Policing)과 같은 서비스 제공기능을 우선으로 하고 조직을 탈관료화, 즉 애드호크라시(adhocracy)하여 신축성을 유지하면서 민·관 협력치안과 자율과 참여에 기반한 국민중심의 성과중시 방향으로 경찰활동의 패러다임 변화를 나타내고 있다. 이와 같이 경찰은 국민들의 가장 가까운 곳

1) 신공공관리의 주요 속성으로는 첫째, 신공공관리는 개혁과 변화를 지향한다. 둘째, 신공공관리는 간접적이고 촉진적 역할을 강조한다. 셋째, 신공공관리는 고객지향적이다. 넷째, 신공공관리는 성과평가를 토대로 한다. 다섯째, 신공공관리는 정보화를 기반으로 한다(김광주, 2009: 55-56).

에서 범죄를 예방하고, 수사와 범인체포를 하는 법집행 형사사법기관이다. 따라서 경찰이라는 직업은 항상 위험성, 돌발성, 긴박성, 스트레스 등 다른 직업에 비해 특수한 성격을 가지고 있다. 최근 경찰활동의 변화로 주목할 만 한 것으로 과출소단위로 동네주민에게 적용 가능한 자율과제를 시행중에 있으며, 이러한 성공적 과제를 확산시켜 나아가 국민중심 경찰활동을 위한 다양한 현장우수시책의 발굴<sup>2)</sup>과 확산에 중점을 두고 있다. <표 1>은 경찰활동의 패러다임 변화인데 구패러다임(공급자 중심)에서 신패러다임(수요자 중심)으로 변화하여 고객감동서비스, 표준화된 서비스, 전문화된 서비스 기관으로 거듭남을 의미한다.

<표 1>경찰활동의 패러다임 변화

구분	구패러다임	신패러다임
국가운영	통치(Government)	협치(Governance)
국민에 대한 인식	단속과 규제의 대상 (잠재적 범죄자)	보호, 봉사의 대상 (잠재적 피해자)
경찰과 시민관계	대립관계	공존(공감)관계
경찰의 주된 임무	법집행, 질서유지 범죄척결자(Crime Fighter)	서비스 제공 문제해결사(Problem Solver)
치안활동의 주체	범죄와 무질서의 통제자 (경찰의 몫)	민·관 협력치안 (치안서비스 공동생산)
조직관리	명령, 통제 (가시적 실적중시)	자율, 참여 (국민중심, 성과중시)
행정체제	중앙집권적 권위적, 독점적, 일방적 행정 내부절차중시	지방분권적, 인본주의적, 경쟁적 쌍방향 행정 고객의 소리, 고객접점 중시

### III. 국민중심 경찰활동의 저해요인

#### 1. 전형적인 상의하달 조직문화

최학봉(2003: 376-379)은 경찰조직문화의 특성으로 보수성, 권위주의, 비밀주의, 냉소주의 등을 지적하였고, 신형기·이영남(2003)은 권위주의, 기관편의적 법규행정, 명령만능주의, 관행우선주의, 연고주

2) 주민과의 대화창구 민관공동협의회 운영(대구북부서), 고객감동 방문민원 치안서비스 고객지원센터 운영(강원강릉서), 전국최초 주민설문조사를 통한 공감치안구현(경북영천서), 관리에서 경역을 주민중심경찰활동(경남양산서), 안전한 동네 만들기 프로젝트, 동네한바퀴 순찰체험프로그램(서울강북서), 학생높이에 맞춘 꿈나래 순회교육팀 학교폭력 예방교육(인천삼산서), 과출소 내 주민문화 사랑방 운영으로 주민만족제고(경기수원서부), 대규모비닐하우스단지 농로명 주소제 시행(경북포항남부), 전국최초미제사건진담수사팀신설·운영(대전청수사과), 스마트폰 어플리케이션(서울 구로서), 진(眞)경찰체험교실운영(부산진서), 주민과 함께하는 교통문화 개선 운동추진교통안전마을지정·운영(전북청 경비교통), 어린이 안전퀴즈 골든벨(울산중부서)등 을 발굴하여 시책 확산 검토 중에 있다.

의, 형식적 능률주의, 관준민비의 행정문화와 행태, 무사안일주의, 비밀주의, 폐쇄주의 의식과 허구적 공복관, 규제만능을 그리고 황택주(2002: 199-200)는 충성과 냉소주의를 각각 경찰조직문화의 주요 특징으로 지적하였다.

국민중심 경찰활동의 저해요인으로 우선 전형적인 상의하달의 경찰조직문화를 들 수 있다. 경찰행정의 특수성으로 지적되어지는 위협성, 돌발성, 기동성, 권력성, 조직성, 정치성, 고립성, 보수성과 같은 요소들(이황우, 2003: 28-33)과 경찰 계층제, 명령통일 및 전문화의 원리, 통솔범위의 원리 등과 같은 경찰조직의 원리를 고려하더라도 국민중심 경찰활동의 저해요인으로서는 먼저, 경찰조직의 상의하달 조직구조에서 오는 폐쇄성, 보수성, 경직성 등으로 말미암아 조직내부소통은 물론이고 국민과의 소통이 부족했다는 점을 들 수 있다.

경찰관료의 계서주의는 권위주의가 행정에 나타나는 형태로서 대민관계에 있어서는 관인지배주의나 관준민비의 형태로 나타난다(신현기, 2005: 100). 현재 학교 및 대학, 군대조직 등 관료제의 형태를 띠지 않은 조직은 없다. 이런 경향과 추세를 보아 관료제는 가까운 장래 우리가 발견할 수 있는 어떠한 조직보다도 우수하다고 주장하는 학자도 있지만(정우일 외, 2011: 78),

경찰 관료제는 상의하달식 조직문화로 인한 계급중심제가 갖는 기계적인 형태의 반복적인 업무, 정형화된 규칙과 규제들, 중앙집권적 권한과 계층 간 직무의 명확한 구분, 명령계통에 따라 순응하는 의사결정과 특히 권위주의 문화에 기인하여 경찰현장의 의견을 반영과 조직 내 자유로운 토론을 어렵게 하는 요인으로 작용하고 있다.

## 2. 경찰활동의 방향성 부족

지역주민이 원하는 경찰활동이 무엇인지? 지역경찰은 이를 정확히 진단하고 경찰대응체제를 마련해 나가야 하는 데 경찰은 실적위주의 결과에 치중하여 시민들로부터 공감받는 경찰활동을 이끌어내지 못하였다. 전 세계 어느 나라를 가도 우리나라처럼 안전한 곳은 없다고 한다. 이와 같이 높은 수준의 치안에 비해서 경찰서비스의 가장 직접적인 소비자인 국민들이 피부로 느끼는 치안서비스와 경찰에 대한 인식은 긍정적이지 못하다. 즉 체감치안이 낮다는 의미로 경찰활동의 방향성 부족을 지적할 수 있다. 한 가지 예로 경찰에 대한 국민의 인식은 2010년 국무총리실에서 실시한 민원만족도 평가에서 20개 외청 중 16위에 머무르고 있다. 불철주야 지역민의 안전을 위한 경찰활동을 펼치는데도 이러한 한국경찰에 대한 부정적인 이미지의 여러 요인 중 10만 경찰관 중 일부 경찰관에 의해서 발생하는 비리와 의무위반 행태에 기인하는 바가 크다고 할 수 있다. 따라서 경찰은 범죄예방은 물론 위험방지(관리), 기관단체 신뢰도와 청렴도, 고객만족도를 높일 수 있는 포괄적이고 세밀한 치안서비스를 일관성을 가지고 펼쳐 나가야 하며, 조직쇄신을 통해 국민에게 신뢰받는 경찰의 미래를 이끌어 갈 새로운 정체성(identity)을 찾아야 한다.

### 3. 경찰에 대한 인식부족

현대 치안행정에 있어서 경찰의 역할과 활동은 주로 사회공동체에서 발생하는 다양한 문제의 전문적 해결자로서 “사회적으로 공공의 질서를 유지하고, 각종 위해와 범죄로부터 국민개개인의 생명과 재산을 보호하고, 다양한 사회적 구원을 응원하는 공공서비스 또는 공공제”로 규정하고 있다(이상안, 2005: 97). 오늘날 범죄예방을 위한 경찰활동은 범죄인지 능력과 범인검거 능력을 향상시켜 범죄를 신속하게 해결하는 것을 목표로 하였던 전통적(법집행)인 경찰활동으로부터 지역사회 공동체의 모든 분야와 협력하여 범죄발생을 예방하고 범죄로부터 피해를 줄이는 것을 목표로 하는 지역사회 경찰활동으로의 전환기에 서 있다(조동운, 2010: 3). 정부조직구조 안에서 경찰은 늘 하위에 있었기 때문에 독립성이나 정치적 중립성을 유지하기 어려웠다. 그래서 정치적인 영향력을 배제할 수 없는 상황이었기 때문에 주체적인 제도개혁이 불가능했다는 주장이 가능하다(김보환, 2005: 21).

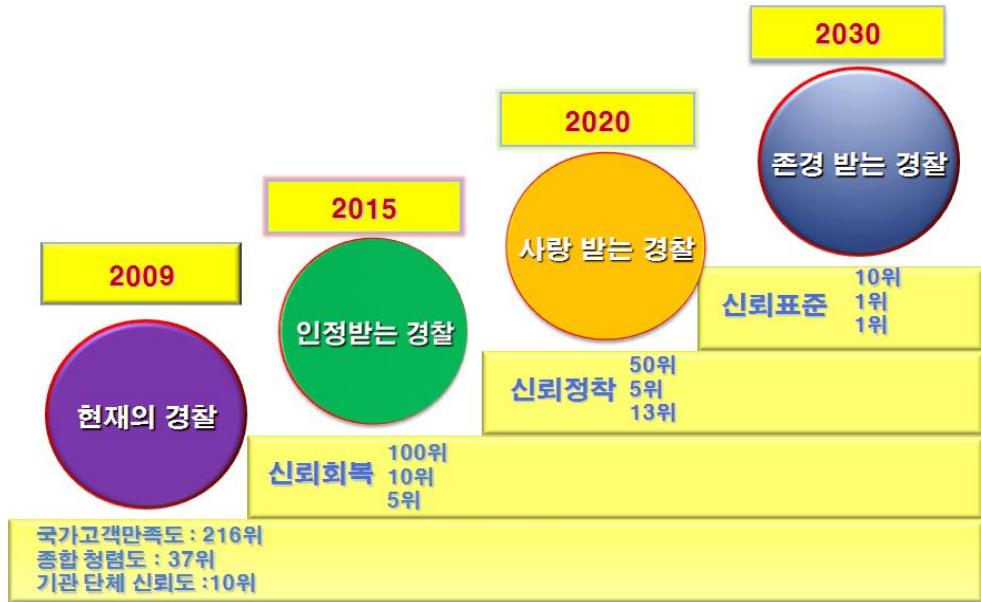
또한 경찰직무에 대한 사명감과 책임의식, 섬김의 리더십과 서비스정신, 입직경로의 다양화에서 오는 이질적인 요소들, 간간이 터져 나오는 경찰부패의 연결고리들, 경찰고위층의 노블리츠 오블리제, 경찰중간관리자의 책임의식, 현장경찰관의 사명의식 회복이 절실한 시점이다.

### 4. 경찰과 시민사회와의 신뢰미약

경찰직은 외부적으로 직업의 안정성, 경쟁률, 구직난을 고려하면 젊은이들 사이에 매력적인 전문직으로 떠오른 지 오래이다. 내부적으로는 경찰조직을 지구대체에서 파출소로 전환하는 등 주민들의 요구에 부응하는 24시간 안전지킴이로서의 역할을 다해오고 있는 반면 그동안의 성과를 반감할 경찰수뇌부가 연루된 비리 등의 소식들은 경찰이미지에 부정적인 영향을 미치고 있어, 일방향이 아닌, 고객지향적이고 주민의 원하는 방향으로 경찰정책의 패러다임의 전환이 요구된다. 권위적, 독점적, 일방적 행정에서 인본주의적, 경쟁적 쌍방향 행정으로 전환과 고객의 소리에 항상 귀를 기울이며, 더 낮은 자세로 고객의 접점을 중시하는 치안서비스 제공으로 시민사회와의 신뢰관계를 회복해야 한다. 경찰조직은 여타 공무원과는 달리 몇몇 경찰관들의 유착비리에도 국민들의 정서가 용납되지 않는 이유를 잘 되새겨야 할 것이다. 한 번 신뢰가 깨지면 회복하기가 어려운 점을 간과해서는 안 될 것이다.

## IV. 국민중심 맞춤형 공감치안 방안

치안 서비스가 국민들에게 만족할 만한 수준에 이르지 못하고 있는 바, 경찰청에서의 고객중심적 경찰미래비전과 목표를 통해 대국민 신뢰를 회복하고 국민의 기대에 부응하기 위한 국민중심 경찰활동이 새로운 경찰문화로 자리 잡을 수 있도록 맞춤형 공감치안 방안을 제시하고자 한다.



〈그림 1〉 고객중심적 경찰미래 비전과 목표

※ 자료: 경찰청(2010: 387).

## 1. 주민소통 강화 및 고객지향적 치안서비스 중심기관으로 변화

국민들이 바라는 것은 범죄로부터 불안에 떨지 않고 안전하게 생업에 종사에 하는 것이다. 경찰조직은 준군대식 엄격한 권위와 위계질서에 기초한 조직구조가 필요한 것이 아니라, 시민과 사회의 각 주요 부문들과 연계되어 원활한 의사소통이 이루어질 수 있는 네트워크의 구축이 필수적이다(김양현, 2011: 20). 이를 위해서는 우선 첫째, 주민의 요구를 상시 모니터링하고 치안정책에 반영하고 직접소통을 강화해 고객지향적 치안서비스 중심기관으로 변화해야 한다. 즉 SNS 등 뉴 미디어를 통한 치안정보 서비스를 제공하는 등 지역주민의 의견수렴, 문제가 발생하지 않도록 사전 예방적 조치, 확실한 경찰서비스현장 이행의 준수, 문제해결팀 구성, 불법과 무질서의 사전 차단, 치안서비스의 매뉴얼 인지 등을 통해 치안서비스의 품질을 총체적으로 높이는 노력과 현장중심의 봉사하는 전문기관으로 자리매김해 나가야 한다. 고객지향성을 증진시키기 위해서는 경찰내부의 조직문화 변화를 통하여 분권화와 권한의 위임, 다계층적인 조직구조를 개편하고 구성원들 사이의 상호신뢰와 참여확대, 목표와 과업을 명확히 하여 성과를 높임으로서 고객지향성을 향상시킬 수 있을 것이다(박주상, 2009: 200).

또한 경찰공무원의 서비스의식을 제고해야 한다. 경찰서비스 공급자이면서 전달자인 경찰공무원은 개인의 서비스의식의 변화를 통해 지역주민과 접촉하는 과정에서 주민을 섬기는 봉사정신을 발휘해야 한다. 즉 권위적 리더십을 버리고 서번트 리더십(servant leadership)을 새롭게 정립해 나가야 한다. 또한 변화를 통해 커뮤니케이션 활성화를 도모하고 ‘119구조대’ 처럼 국민들로부터 사랑과 신뢰받는

‘112경찰대’가 되어야 한다.

둘째, 경찰의사전달의 변화 노력이 필요하다. 경찰조직은 일반적으로 권위적이고 강압적인 상·하관계, 융통성의 결여, 폐쇄성 등으로 필요이상의 일방적인 하향적인 의사전달이 대부분을 차지하고 있는 반면 수평적 의사전달과 상향적 의사전달은 크게 활성화되어 있지 못하고 있다(양원규, 2010: 166). 소통은 일방적인 지시와 권위주의를 탈피하고 경청과 설득의 자세를 견지함으로써 달성될 수 있다. 소통을 통해 대내적으로는 각종 불신과 마찰을 해소하고 하나가 됨으로써 시너지효과를 거둘 수 있고, 대외적으로는 정책의 수립·실천·평가 전 과정에 걸쳐 국민 참여를 확대하고 소통채널을 다각화하여 ‘쌍방향 치안’의 내실화를 도모할 수 있는 조직경쟁력과 치안성과를 좌우할 핵심요소가 될 것이다. 이는 경찰과 시민은 대립관계라는 인식에서 벗어날 수 있는 계기가 되어 국민의 필요와 욕구를 적극적으로 수렴하여 국민의 시각에서 치안활동을 전개하는 ‘공감치안’을 전개해 나가야 할 것이다(경찰청, 2011: 16-17). Souryal도 효과적인 경찰의사전달을 위해 7가지의 노력이 시도되어야 한다고 주장하였다<sup>3)</sup>. 하의상달식 의사전달을 통해 현장중심의 치안행정을 펼쳐 나가야 한다.

셋째, 고객만족센터와 고객만족강사의 확대운영이다. 경찰활동이 행정편의주의적 발상에서 벗어나기 위해서 치안의 승부처가 현장이므로 해당도 현장중심형 고객만족 센터와 고객만족 강사를 확대해 나가야 한다. 국민들의 요구를 제대로 파악하기 위해서는 고객만족센터 확대 운영해 나가야 하며, 고객의 관점에서 문제를 진단하고 조직변화를 이끌어 내며 치안만족도를 높이기 위해 고객만족강사를 점차 양성해 나가야 한다. 2009년 이후 경찰청에는 63명의 고객만족강사가 활동 중인데, 각 경찰서마다 1명에도 미치지 못하고 있는바, 고객만족강사는 파출소 직원들이 매일 아침 교대시간에 한 자리에 모여 5분 동안 먼저 인사하기, 칭찬하기, 감사하기 등을 실천함으로써 조직 내 의사소통과 내부만족도를 높이는 계기가 되고 있다. 그러한 사례로 경찰청에서는 2011.4. 22일에 현장경찰관들의 직무수행 중 국민들에게 감동을 선사한 우수사례들을 모아 발표하는 “감동치안 Festival”을 처음으로 도입하였다. 개최목적은 일선 치안현장에서 실제로 적용할 수 있고 모두가 공감하는 우수사례를 발굴, 공유함으로써 전 경찰관이 고객만족에 대한 인식전환의 계기로 삼기 위해 고객만족 우수사례 경진대회를 처음 도입하였는데 본선진출 무심코 폐기되던 경찰보관 유실물을 소외계층에게 지원하여 자원의 재활용 및 사회기부에 경찰이 자발적으로 참여한 사례(경기 의정부), 360개 유치원·초등학교에서 어린이의 눈높이에 맞는 ‘짱구, 콩순이’ 캐릭터를 활용한 유괴·성폭행 역할극을 통해 아동범죄 예방효과를 높인 사례(인천 생활안전), 칭찬릴레이, 우수경찰관 선발 등 자율적인 직장문화를 형성하여 직원의 내부만족도

3) i) 경찰관은 평가를 위한 경찰절차와 표준의 제시, 경찰기관의 목표·정책의 형성, 직무집행에 교육을 받아야 한다. ii) 경찰업무와 관련 있는 논쟁의 여지가 있는 문제와 오해들을 해결하여야 하고, 현대사회에 있어서의 경찰의 역할을 명백히 하여야 한다. iii) 개인적인 의사소통을 통해서 뿐만 아니라 사람과 직접 대면하여 참신한 아이디어를 제시하도록 권유하여야 한다. iv) 지역사회에 기관의 목표, 기관의 발전상황 그리고 기관의 이미지를 계속 알려서 경찰관에게 동기를 부여하여야 한다. v) 경찰간부들 뿐만 아니라 일반직원들을 결속시켜야 한다. vi) 경찰관으로 하여금 의견을 제시하도록 자극시켜야 하고, 경찰조직의 성공과 실패에 대하여 그들의 평가를 구해야 한다. vii) 어려움에 처한 경찰관들이 불평을 토로하는 것을 용이하게 하여야 하고 그러한 불평의 제거를 위해 노력하여야 한다(Souryal, 1981: 53-54; 이황우, 2003: 201-203).

를 높이고 이를 통해 절도예방실적을 높인 사례(충북 청주 흥덕) 등 12건의 잔잔하지만 큰 감동을 주는 사연들이 포함되어 ‘감동치안’을 다지는 시간을 가졌다. 이는 경찰활동의 지향점이 치안서비스의 수요자인 국민이 되어야 하며, 고객만족을 체질화하는 전환점이 되고 경찰구성원들 사이에 긍정적인 상호관계를 형성하기 위한 수평적, 하의상달형 의사를 적극 반영해 나가야 할 것이다.

## 2. 현장중심 경찰활동

현장중심 경찰활동의 방법 개선안으로 첫째, 위기관리 컨트롤 타워로서 ‘112종합상황실’을 강화해 나가야 한다. 최근 수원에서 경찰 112에 신고한 여성이 참혹히 살해된 사건은 우리 경찰의 무능, 무성의, 부정직함이 종합적으로 나타난 부끄러운 사건이다. 112 지령실은 긴박한 상황에서도 침착하고 적실성 있게 위기상황에 대처해야 한다. 경찰은 사건발생이후 112 지령실을 ‘112종합상황실’로 확대 개편하여 기존의 대응체계 문제점을 토대로 근무형태 변화와 일선경찰경험이 풍부한 베테랑 경찰관을 전환 배치하는 등 112신고 대응체제에 대폭적인 손질을 가하고 있다. 한편 지난 5월 2일 경찰에 위치정보 조회권한을 부여하는 내용의 ‘위치정보법(위치정보의 보호 및 이용에 관한 법률)’ 개정안이 국회 본회의를 통과하여 5월 14일 공포, 6개월 후인 11월 15일 시행예정으로, 법이 시행되면 긴급구조 상황에서 경찰의 위치정보조회가 가능하게 되었다. 개정 위치 정보법에 따른 경찰의 정보 조회범위는 위급상황에서 제한적으로만 가능하며, 위치정보의 오남용을 방지하기 위한 다양한 통제장치로는 먼저 112신고가 걸려온 경우에만 위치정보조회가 가능하며, 경찰이 위치정보를 조회할 경우에는 위치정보 주체에게 의무적으로 통보토록 하였다 또한 개인위치정보를 긴급구조 목적 외 사용할 경우 5년 이하의 징역 또는 5천만 원 이하의 벌금에 처하도록 하고 있다(동법 제39조 제5호). 11월 15일 개정 위치 정보법이 시행될 때까지 경찰의 위치정보조회법적 공백을 보완하기 위해 우선 112·119·신고자간 3자 통화 시스템을 전 지방경찰청에 확대운영 중에 있고 초등학생에게 제한적으로 서비스 중인 ‘원터치 SOS’를 12월 전국으로 확대할 예정이다. 나아가 경찰현장대응력을 강화책으로 경찰인력과 장비의 확대는 필수적이며, 경찰예산도 점차 늘려나가야 한다.

둘째, 지역경찰의 전문화와 사회적 약자보호에 적극 나서야 한다. 지역경찰조직의 관리방식이 획일적인 파출소 제도 보다는 지역실정을 고려하여 권역별로 지구대중심형으로 하고 여타 파출소를 지원하는 새로운 지역경찰관리 방식으로 전환하는 것이 바람직할 것이며(김광주·김용태, 2011: 19), 지구대·파출소의 팀장역할을 강화하고 우범지역 순찰강화는 물론 여성·어린이·장애인 등 사회적 약자 보호에 적극 나서야 한다. 최근 아동성폭력 사건은 아이들이 다니는 학교가 더 이상의 안전지대가 아님을 나타내는 충격적인 일로서 지역경찰은 등·하교 시간에 학교 주변 순찰을 강화하는 등 학교보안관, 아동 안전지킴이 집 등과 유대를 더욱 강화할 필요가 있다.

## 3. 맞춤형 공감치안시책 발굴로 성과에 기반한 조직운영

이제 경찰은 지역주민이 원하는 경찰활동을 정확히 진단하고 맞춤형 치안시책을 공동 발굴하여 추진하고 시행해 나가야 한다. 예를 들어 인접 3개서가 치안문제 발생 시 공동대응을 통해 규모의 경제를 이룰 수 있어 주민의 기대와 경찰의 성과를 이뤄 낼 수 있는 좋은 방안이 될 것이다. 이를 통해 경찰은 업무성과를 되돌아보고, 국민의 입장에서 무엇을 잘했고, 무엇이 부족한지, 면밀히 분석, 평가하여 경찰업무추진방향을 재설정해야 한다. 그동안 경찰은 실적주의나 상부지침에 의해 업무수행을 해나갔다면, 이제는 성과에 대한 이해를 바탕으로 공공부문에서 성과측정(performance measurement)은 조직의 사명(목표)과 직결되어 있어야 하고, 향상이 가능한 영역에 사용되어야 하며, 그 측정대상을 주로 고객요구의 만족과 생산성 등이다. 성과를 객관적으로 평가하여 그 결과에 따라 관서, 부서, 개인에게 공정한 보상(S, A, B, C 등급)을 함으로써 ‘일한 대로 보상받는’ 성과주의 문화를 확산시키기 위해 도입된 제도이다. 모든 조직구성원들이 적극적으로 참여함으로써 최고관리자, 중간관리자, 일선공무원 모두의 노력과 팀워크가 필요하다. 팀워크는 의사소통의 장벽을 서서히 무너뜨리고 변화의 발판을 마련해준다. 또한 의사소통은 품질관리 과정이라는 블록을 쌓아가는 데 없어서는 안 될 시멘트와 같고 의사소통은 양방향으로 이루어져야 한다. 최고관리자들은 중간관리자가 스펀지와 같아서 정보를 받아들이기만 하고 내 놓지는 않는다고 말한다(김통원·윤재영, 2005: 46).

성과에 기반한 조직운영을 위해서는 우선적으로 경찰서 치안성과 평가요소를 살펴볼 필요성이 있다. 첫째는 주민만족도로서 고객지향적 경찰활동을 의미한다. 둘째는 지방경찰청의 핵심지표가 설정되어 있으며, 셋째는 경찰서별 자율치안시책<sup>4)</sup>을 말한다. 자율적으로 과출소별로 주민을 위한 치안서비스 제공을 위해 과제를 발굴하여 시행하는 것을 의미한다. 넷째는 지휘관 가점이 있으며, 다섯째는 주요 비위 감점사항으로 자체사고 발생 시 필수 감점 실시한다. 측정내용으로는 온라인 민원처리 만족도 신속도, 성과 지표 이외의 업무성과를 정성적으로 평가하고 청렴도 평가(대상: 민원인, 경찰관)도 실시한다. 자율치안 평가항목은 적합성, 적시성, 난이도, 효과성이 있으며, 치안성과평가<sup>5)</sup>의 주요 사례를 경북지방경찰청의 예를 들어보면, 주요 인사 및 외국인 VIP 신변보호팀 운영으로 자서 신변보호대 편성 및 수행경호 기법교육으로 완벽경호로 경찰위상 정립(경주서). 가스검침원 활용, 주택가 안심 알리미 시행(포항남부서), 신속한 범인검거를 위한 Yes Call 운영 : 범인택시에 GPS를 활용한 최근 거리 전자호출시스템으로 택시차량에 일괄문자전송 방식이다(구미서), 대학가 원룸 치안대책과 외국인 자율방법운용(경산서) 등을 들 수 있다.

이와 같이 주민만족도 제고와 고객지향적 경찰활동을 위해서는 맞춤형 치안시책을 적극 발굴하여 성과에 기반한 조직운영을 해 나가야 한다.

4) ‘경찰서 자율시책’이란 각 경찰서에서 지역실정에 맞게 주민중심의 치안시책을 선정하여 국민중심의 경찰활동을 추진하는 대책을 의미한다. 경찰서별로 추진과제에 대하여 “평가점수(척도)”를 매우 적합 100점, 적합 90점, 보통 80점, 부적합 70점, 매우 부적합 60점을 “치안정책평가단”이 점수를 자유롭게, 공정하게 평가를 실시함. 실시시기는 2011년 상반기(3월), 하반기(11월) 2차례 실시한다.

5) 지역경찰 ‘치안성과평가’ 방법은 지역경찰 근무실적(50%), 112 만족도(30%), 업무추진 성과(20%)를 종합한 점수로 상·하반기별로 실시한다.

#### 4. 협력치안 강화와 경찰조직 혁신

증가하는 각종 범죄들에 대하여 강력하고 적실성 있는 국가의 대응이 필요하다. 그러기 위해서는 이를 담당하는 경찰력의 보충이 절실히 요구된다. 하지만 경찰력의 증강은 다른 정부조직과의 형평성과 국가예산의 조정 등의 재정문제로 단기간에 손쉽게 해결할 수 있는 문제가 아니다. 미국이나 영국, 독일, 일본 등 주요 선진국들은 이와 같이 급증하는 범죄문제에 경찰력을 증원할 수 없는 현실을 해결하기 위해 다양한 정책들을 개발하여 사용하고 있다. 예를 들어, 상황적인 범죄예방, 이웃감시, 다기관 동반자 관계, 공동체안전, 지역사회경찰활동, 공공법집행조직과 민간경비 조직간의 협력<sup>6)</sup>과 제휴 등의 용어를 탄생시키며, 부족한 경찰력의 한계를 극복하기 위한 다양한 정책 프로그램을 활용하고 있는 것이다.

우리나라에서도 경찰력의 부족을 보완하기 위한 다양한 형태의 협력치안이 이루어지고 있으나 실질적인 효과는 미약하다(박동균·박기범, 2012: 253-254). 지역치안에 대해 주민의 지원을 얻고 주민을 만족시키는 경찰활동을 위해서는 경찰조직혁신을 통한 인력운용의 효율성 제고와 지역주민과의 협력치안이 무엇보다 중요하다. 그동안 경찰은 관 주도의 사고방식과 낡은 관행들을 무비판적으로 답습해 온 행태를 보여 왔었다. 그러나 현재 경찰은 ‘찾아가는 치안설명회’를 통해 각 경찰서 단위마다의 중점 치안대책을 지역주민들에게 설명하고 협조를 구하는 등 예전과는 다른 협력치안의 중요성을 깊이 인식하고 있다.

기온이 1℃ 올라갈 때마다 파출소 신고전화의 증가한다는 어느 파출소장의 하소연은 그만큼 경찰활동의 어려움에 대한 반증이 아닐까 한다. 경찰에 대한 이해와 High-Quality를 통해 국민중심 경찰활동을 전개해 나가는데 활용해야 할 것이다.

- 1) High-Vision : 경찰미래를 이끌어갈 구체적인 비전의 제시
  - 2) High-Knowledge : 경찰활동을 위한 전문적인 법률지식의 축적
  - 3) High-Skill : 경찰업무의 능숙한 처리를 위한 기술(융통성)발휘
  - 4) High-Culture : 경찰문화를 재창조하여 변화하는 경찰상 정립
  - 5) High-Feedback : 피드백을 잘 활용함으로써 환경에 대한 대응력을 높임
- 
- 6) 미국과 같은 선진국들은 경찰과 민간경비 상호간에 발생하는 여러 문제를 양자가 서로 협조하며 다양한 방법을 통해 해결해 왔다. 특히, 지방자치의 전통이 강하고 민간경비의 역사가 오래된 국가들은 획일적인 프로그램이 아닌 지역사회의 실정에 맞는 다양한 프로그램을 활용했으며, 여러 단계의 협의기구를 적절히 활용하여 서로간의 현안문제 해결 및 이해증진을 위해 노력해 왔다. 선진 각국의 상황을 종합적으로 볼 때, 가장 기본적인 특징으로 경찰과 민간경비가 서로의 존재에 대한 긍정적 인식을 바탕으로 실질적인 협력방안에 대한 논의들이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 이는 상호관계가 사회 안전망을 이루는 주체성을 가지고 시민의 안전욕구를 충족시키는 ‘동반자 관계’라는 기본인식이 자리하고 있다는 것을 알 수 있다. 우리의 경찰과 민간경비의 관계도 이제는 파트너십의 관계로 나아가야 할 것이다(박동균, 2011).

#### IV. 결론 및 정책적 시사점

최근 수원에서 경찰 112에 신고한 20대 여성이 참혹하게 살해된 사건은 이러한 범죄예방교육이 무색함을 보여주는 어이없는 사건이다. 피해여성이 겪었을 참담한 고통과 두려움을 생각하면 가슴이 너무 아프다. 이 사건은 우리 경찰의 무능, 무성의, 부정직함이 종합적으로 나타난 부끄러운 사건이다. 이런 실패사례가 다시는 없어야 한다. 현재 경찰청에서는 현장 중심, 국민 중심의 다양한 치안 서비스 정책을 실시함으로써 많은 호응을 얻고 있다. 전국의 각 경찰서와 지구대의 치안성과를 평가하여 업무에 피드백하고, 경찰관의 인사와 징계에 외부 전문가를 참여시켜 투명성을 확보하며, 수사의 공정성 및 인권 확보를 위해 수사관 교체요청제, 수사경과제, 수사이의 신청제 등 진정성 있는 자구노력을 진행하고 있다.

이 연구는 국민중심 경찰활동을 위한 맞춤형 공감치안 방안 모색에 연구목적을 두고 있으며, 이러한 국민중심 경찰활동을 위한 맞춤형 공감치안 방안을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 전형적인 상의하달 조직문화에서 오는 폐쇄성, 보수성, 경직성을 타파하고 소통을 강화해 고객지향적 치안서비스 중심기관으로 변화를 도모하고, 경찰의사전달의 변화노력의 일환으로 소통을 통해 대내적으로는 각종 불신과 마찰 해소와 대외적으로는 정책의 수립·실천·평가 전 과정에 걸쳐 국민 참여를 확대하고 소통채널을 다각화하여 ‘쌍방향 치안’의 내실화 도모와 고객만족센터와 고객만족 강사를 확대 운영해 나가야 한다.

둘째, 위기관리 컨트롤 타워로서 ‘112 종합상황실’을 강화해 나가고, 지역경찰의 전문화와 사회적 약자보호에 모든 치안역량을 결집해 나가야 할 것이다. 2012년 수원 112 여성 살인사건은 대한민국을 뒤흔든 참혹한 사건이었다. 최근 우리사회에서 발생하는 범죄는 잔인화, 흉폭화하고 있어 범죄에 대하여 강력하고 적실성 있는 국가의 대응을 위해서는 경찰력의 보충이 절실히 요청된다.

셋째, 국민중심 경찰활동을 위해서는 맞춤형 치안시책 발굴과 조직구성원의 열정적인 참여와 팀워크를 이끌어 내는 조직관리가 요구된다. 조직의 모든 계층 및 부서의 참여는 국민중심 경찰활동을 성공적으로 실행하는 데 필요한 중요한 요소이다. 따라서 우리 조직(부서)에는 의사소통에 문제가 없는지 살펴보아야 한다. 참여와 팀워크는 품질개선을 함께 이루어나가고 인본주의를 지향하는 경찰경영에 실제적인 기회를 제공한다.

넷째, 지속적인 경찰의식변화와 조직의 혁신으로 소수의 잘못된 경찰의식, 제도, 관행의 경찰조직문화 측면과 서비스 접근성, 서비스제공자의 행태인 대응성과 친절성, 적극적이지 못한 태도 등에 있어서 끊임없는 개선을 추구한다. 왜냐하면 국민중심 경찰활동은 단편적인 과정이 아니라 체계적인 과정이라는 점에서 기인하기 때문이다.

변화하는 치안환경에 대응하기 위해 경찰조직은 지역주민이 공감하는 경찰활동 전개를 통해 주민만족도 높이고, 사랑받고, 신뢰받는 경찰상을 확립하기 위해 나가야 한다. 조직차원의 뒷받침 못지않게 경찰윤리 확립을 이행하면서 인권의식의 체질화와 더불어 지역사회와의 협력치안체제를 더욱 강화해

국민이 원하는 바를 헤아려 실천하는 치안의 가장 든든한 버팀목이 되어야 할 것이다. 수원 20대 여성살인 사건을 계기로 많은 교훈을 얻었다. 실패한 사례를 통해 반드시 얻어야 할 교훈이 있다. 적절한 해결책을 마련하여 동일한 실수를 하지 않는 것이다. 지금의 위기를 기회로 삼아 고칠 제도나 시스템은 반드시 고쳐야 한다.

치열해지는 국가간의 경쟁과 급속한 사회변화에 따른 새로운 치안 환경에 신속하고 적극적으로 대응하기 위해서는 민간 부문에 못지않게 공공 부문의 생산성을 높이고 효율적인 조직을 유지하는 것이 필요한 시대가 되었다. 따라서 치안업무 중 공공적인 성격이 강하면서 핵심적인 업무에 경찰력을 집중하고, 그 이외의 부분은 과감하게 민간에 권한을 위임하거나 이양함으로써 효율적인 치안 서비스를 실현해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 경찰청. 2007-2011. 2007-2011 경찰백서.
- 경찰청. 2007. 치안고객응대 매뉴얼.
- 경찰청. 2005. 지역경찰업무 매뉴얼.
- 김광주·김용태. 2010. 지역경찰조직의 효과성 분석. 한국치안행정학회 동계학술세미나 발표논문집. 75-97.
- 김광주·김용태. 2011. 지역경찰조직의 효과성에 대한 인식분석. 한국치안행정논집. 7(4): 1-23
- 김경태. 2008. 치안서비스 제고를 위한 경찰 활동. 한국콘텐츠학회 논문지. 8(11):263-270.
- 김보환. 2005. 한국경찰의 패러다임 변화와 역사기록의 쟁점 및 과제. 한국경찰학회보. 11(2): 1-24.
- 김양현. 2011. 경찰과 시민의 갈등관리 개선방안. 한국경찰학회보. 13(4): 4-23.
- 김용태. 2010. 경찰서비스 품질관리론. 서울: 도서출판 영민.
- 김통원·윤재영. 2005. 사회복지 서비스품질관리. 서울: 신정출판사.
- 박동균. 2008. 한국 위기관리 시스템의 효율화 방안 - 미국과 일본의 사례를 중심으로. 한국경찰연구. 7(1): 175-210.
- 박동균. 2011a. 미국경찰과 민간경비의 상호협력 사례분석 및 시사점. 한국지방자치학회 학술세미나발표논문집.
- 박동균. 2011b. 농산물절도의 범죄예방전략: 경상북도의 사례를 중심으로. 한국경찰학회보. 13(3):25-41.
- 박동균·박기범. 2012. 일본 민간경비 산업의 동향 및 특징. 대한지방자치학회 춘계학술대회논문집. 253-266.
- 박성수. 2011. 조직-공중관계성과 경찰이미지. 한국경찰학회보. 13(4): 93-114.
- 박영주. 2007. 경찰윤리와 반부패 거버넌스. 한국거버넌스학회/광주·전남지방자치학회. 동계학술대회발

표논문집.

- 박주상. 2009. 경찰의 조직문화가 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구. 대한지방자치학회 하계학술대회 논문집. 187-202.
- 신형기·이영남. 2003. 경찰인사관리론. 서울: 법문사.
- 신형기. 2007. 경찰조직론. 서울: 법문사.
- 양원규. 2010. 경찰조직관리론. 서울: 백산출판사.
- 오세덕·이명재 외. 2008. 행정관리론. 서울: 대영문화사.
- 이황우. 2003. 경찰행정학(3판). 서울: 법문사
- 정우열·박동균·손능수. 2007. 지역경찰의 직무만족 요인에 관한 인식분석과 함의. 한국행정논집. 19(1): 125-149.
- 정우일 외. 2011. 공공조직론. 서울: 박영사.
- 전대양 외. 2011. 새현대사회와 범죄. 서울: 형설출판사.
- 조동운. 2010. 치안행정에서 경찰의 역할과 활동. 한국행정학회 하계학술대회 발표 논문집.
- 최학봉. 2003. 경찰의 조직문화와 직무만족간의 관련성에 관한 이론적 고찰. 한국경찰학회보. 6: 367-385.
- 최학봉. 2005. 경찰의 사기관리에 관한 실증적 연구: 조직문화를 중심으로. 한국공안행정학회보. 20: 505-531.
- 황창연. 2003. 행정조직에서 조직문화 및 하위문화의 비교. 한국행정학보. 37(1): 37-58.
- 황택주. 2002. 지역사회와 경찰문화에 대한 연구. 지역사회개발연구. 27(1): 187-208.
- 대구신문. 2012. 한국경찰의 비전과 과제. 대구논단. 1.16: 23.
- 대구신문. 2012. 112와 경찰의 개혁. 대구논단. 4.22: 23.
- 중부신문. 2011. 국민이 만족하는 치안서비스 조건. 중부시론. 3.22: 15.
- Adams, J. S. 1963. Toward on Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67: 422-436.
- Adams, J. S. 1965. Inequity in Social Exchange. in Berkowitz, L. ed. *Advances in Experimental Social Psychology*. 2: 267-299.
- Beatty, R. C. and C. E. Schier. 1981. *Personal Administration: An Experimental Skill-Building Approach* 2nd ed. Addison-Wesley.
- Folger, R. and M. A. Konovsky. 1989. Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*. 32: 115-130.
- Greenberg, J. and E. A. Lind. 2000. The Personal of Organizational Justice: From Conceptualization to Implication to Application. in C. L. Cooper and E. A. Locke, eds. *Industrial and Organizational Psychology*. Blackwell.

- Greenberg, J. 1990. Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. 16: 399-432.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. S. Snyderman. 1976. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Homans, G. C. 1961. *Social Behavior: Its Elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hulin, C. L. and P. Smith. 1965. A Linear Model of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 2: 211-216.
- Konovsky, M. A. and S. D. Pugh. 1994. Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*. 73: 656-669.
- Leventhal, G. S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory?. in K. G. Gerger, M. S. Greenberg, and R. H. Willis. eds. *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.

---

**金容台:** 경일대학교에서 행정학 박사학위를 취득하고(지역경찰서비스의 품질관리에 관한 요인분석, 2009) 현재 계명문화대학 경찰행정과 외래교수로 재직 중이다. 관심분야는 경찰서비스, 경찰행정, 조직관리 분야이며, 현재 한국치안행정학회 총무이사, 대한지방자치학회 섭외이사로 활동 중이다. 최근에 발표한 논문으로는 “지역경찰에서 협력단체의 새로운 유형화에 따른 활성화 방안(2012)”, “지역경찰조직의 효과성에 대한 인식분석(2011)” 등이 있고 저서로는 경찰서비스 품질관리론(2010) 등이 있다(kyt8844@hanmail.net).

**朴炯均:** 동국대학교에서 “지방정부의 위기관리행정에 관한 연구 - 서울시 인적재난의 사전대비를 중심으로”로 행정학박사 학위를 취득하였으며(1996. 2), 현재는 대구한의대학교 경찰행정학과 부교수로 재직 중이다. 주요 연구 및 관심분야는 경찰행정, 위기관리, 민간경비 분야이며, 현재 한국치안행정학회 회장, 국가위기관리학회 부회장, 한국테러학회 부회장으로 활동 중이다. 최근에 발표한 논문으로는 “위기관리의 사례분석과 정책적 함의(2012)”, “음주운전의 유발요인과 함의(2011)”, “미국 재해구호 활동과 시스템: 특징과 시사점(2011)” 등이 있고, 저서로는 지방자치단체의 재난대응론(공저, 2009), 태안은 살아있다(공저, 2010), 경찰학 개론(공저, 2011) 등이 있다(police@dhu.ac.kr).

투 고 일: 2012년 05월 22일

수 정 일: 2012년 06월 03일

게재확정일: 2012년 06월 09일

## Customized Community Policing Solutions for Citizen-centered Police Activities

Yong Tae Kim, Dong Kyun Park

It is strongly demanded that police organizations be managed and operated so as to enhance responsiveness to the needs of citizens, to whom policing services are provided, and service quality, aiming at delivering customer satisfaction. The recent efforts of the police to transform their image from authoritative and domineering to serving and loyal include the enforcement of the local police system and the implementation of a variety of site-specific, citizen-centered service policies, which have been positively received. Lately, however, a string of events, ranging from a delayed response to a 112 call on the death of a woman in her 20s to human rights infringement or unkind behavior on-site by a few police officers, to driving under the influence, and to bribery, has adversely affected the police's image. There is, therefore, a need for change that is great both in diversity and scope through interaction between police and people, to eliminate negative factors that affect the police's image and meet the public's expectations and fast-changing needs for the police. This study seeks to provide customized community policing solutions to overcome the present crisis of trust in the police and society's moral crisis, and incorporate citizen-centered police activities into a new organizational culture. The solutions found in this study are: (1) changing the police into an agency focusing on communication- and customer-oriented policing services; (2) site-specific police activities; (3) operating a performance-based organization by finding customized community policing policies; and (4) reinforcing cooperative policing and reforming the police organization.

**Key words:** citizen-centered police activities, policing services, community policing, reforming the police organization, cooperative policing