

## A Comparative Study on the Characteristics between the Army Military Police and the Police Organization through Metaphor Analysis

Sun Gie Lim<sup>1#</sup>, Hyo Sun Park<sup>2+</sup>

<sup>1</sup> Department of Military Studies, Wonkwang Health Science University, 460, Iksan-daero, Iksan-si, Jeollabuk-do, Korea

<sup>2</sup> Department of Military Studies, Cheongju University, 586 Daesung-ro, Sangdang-gu, Cheongju, Korea

### Abstract

The purpose of this study is to characterize the organizational metaphors by analyzing language examples used by the chief managers of the military police and the police organization and compare the two organizations. The results of this study through metaphor analysis were as follows. First, the characteristics of the military police and the police organizations are periodically different when it comes to the use of metaphors. Second, the chief managers of the police organization rely on a diverse metaphor, keeping up with the times. Third, the chief managers of the military police lack understanding of metaphors and have limitations when they try to sympathize with their members about their main polices. Fourth, from an organization metaphor analysis, it is found that both the military police and the police organizations have often used machine and culture related metaphors throughout the history.

**Key words:** organizational metaphor, chief managers, military police, police organization

### 1. 서론

모든 국가의 국가안보와 치안은 매우 중요한 기능으로서 평시의 위기관리와 더불어 유사시에는 외부의 침략과 범죄로부터 국민의 재산과 생명을 보호해야하는 것이다. 군은 전쟁수행의 주체로서 역할 뿐만 아니라 국제평화유지활동 등으로 국위를 선양하고 국익을 증진하며, 대테러작전 등 다양한 비군사적 위협에 대처하면서, 각종 재해 및 재난, 기간산업 파업, 교통마비 등 사회 혼란 시 국가기능 회복지원으로 사회 안전

에 이바지하는 임무가 부과되고 있다. 최근 범죄는 양적·질적으로 증가하는 추세에 있으며 국민의 안전욕구와 범죄예방에 대한 경찰의 기대수준도 더욱 높아지고 있다. 따라서 전·평시 국가와 군의 질서유지를 임무로 하는 두 조직의 역할과 구성원들의 행동은 중요한 의미가 있다.

조직관리에 있어서 조직의 목표와 최고관리자의 생각과 의도는 주요정책으로 반영되며, 이러한 것은 메타포(metaphor, 은유)를 통해 조직구성원들의 행동에 영향을 미친다. 그러므로 조직 내 구성원의 행태와 관련

# The 1st author: Sun Gie Lim, Tel. +82-63-840-1405, e-mail. [limsg1600@hanmail.net](mailto:limsg1600@hanmail.net)

+ Corresponding author: Hyo Sun Park, +82-43-229-7952, Fax. +82-43-229-7950, e-mail. [phs6166@cju.ac.kr](mailto:phs6166@cju.ac.kr)

된 메타포 분석은 조직의 특성과 조직문화를 연구하는데 유용한 도구로 활용되고 있다. 그러나 국가정책의 목표 및 최고관리자의 성향에 따라 직접 영향을 받는 집단인 헌병조직과 경찰조직에 대해 메타포를 적용하여 분석한 연구사례는 찾아보기 힘들다. 21세기의 글로벌 환경 하에서 조직이 생존하기 위해서는 최고관리자의 효율적인 조직관리가 무엇보다 중요하며, 이를 위해 최고관리자는 조직을 다양한 각도에서 바라보고 그 특성을 이해하는 능력을 갖추어야 한다. 이와 관련하여 Morgan(2006)은 “유능한 관리자와 전문가들은 그들이 조직하고 관리하고자 하는 조직 전반에 대한 상황을 읽어내는 능력을 갖추어야 한다.”라고 강조하고, 이를 위한 유용한 도구로서 메타포(Metaphor, 은유)를 제시하고 있다.

최근 메타포에 대한 관심이 고조되면서 조직연구와 관련하여 다양한 연구가 진행되고 있다. Polley(1997)는 조직 자체에 관심을 가진 연구로서 조직의 변화과정을 분석하였으며, Hatch, et. al.(1998)은 21세기 조직의 특성을 제시하였고, Griesves(2003)는 조직분석의 도구로서 메타포의 활용 가능성 등을 제시하였다. 또한 Palmer & Dunford(1996), Basten(2001) 등의 학자들도 조직연구를 하는 데 있어서 메타포의 중요성을 강조하였다. 이와 같이 메타포에 대한 다양한 이론과 활용 가능성을 학자마다 다양하게 제시하였지만, 실증적으로 조직 전반에 대해 메타포를 적용하여 분석한 연구사례는 미흡한 실정이다.

Griesves(2003)는 20세기를 거쳐 21세기 포스트모던 시대로 발전해감에 따라 조직의 핵심적 특성이 ‘통제’에서 ‘권한위임’쪽으로 점차 변해간다고 강조하였다. 아울러 Morgan(2006)은 조직의 전 생애(生涯)를 Maslow의 욕구 5단계인 ‘생리적 욕구’, ‘안전의 욕구’, ‘사회적 욕구’, ‘존경의 욕구’ 그리고 ‘자기실현의 욕구’에 비유하여 조직도 다양한 변화의 단계를 거쳐 더욱더 복잡한 조직으로 발전할 수 있으며, 단계별로 조직의 특성에

차이가 있음을 설명하였다. 따라서 조직 관리자가 조직의 특성을 좀 더 잘 이해하려면 조직 전반에 대한 메타포의 변화를 살펴볼 필요가 있다.

헌병조직은 안보위협이 다양화와 군내 여건의 변화, 그리고 과학기술의 발전에 따른 범죄양상의 변화에 능동적으로 대처하기 위한 제반 헌병활동을 재정립하여 헌병역량을 국민과 군이 원하는 방향으로 전환하는 노력이 요구되고 있다. 또한 군내에서 발생한 반인권적 사망사고<sup>1)</sup>는 국민에게 커다란 충격을 주었고 병영문화의 폐쇄성과 단절성을 지적하면서 보다 개방적인 군문화의 개선에 대한 필요성이 제기되고 있다.

한편, 경찰은 4대 범죄 발생, 검거 건수 등 여러 치안 지표 비교에서 세계 주요 선진국보다 월등한 실적을 거두었음에도 국민으로부터 신뢰를 받지 못하고 있다. 이와 같은 배경에는 경찰활동이 국민과 현장의 시각이 아닌 경찰의 시각에서 업무를 수행했기 때문이다(Korean National Police Agency, 2011: 14). 즉, 국민의 ‘고품질치안서비스’에 대한 관심과 욕구가 증대되고 있고, 날로 광역화·지능화·첨단화된 범죄양상에 대응하며 ‘법과 원칙’이 바로 선 사회풍토를 확립하기 위해서 더 많은 노력이 필요하다. 이는 단순히 법집행기관에서 탈피하여 서비스를 제공하는 평화의 수호자로 진화하는 등 공급자가 아닌 수요자 및 고객의 관점에서 국민과 경찰의 관계를 정립하는데 관심이 요구되고 있다.

이처럼 군과 사회의 위기관리 및 질서유지라는 중요한 임무를 부여받고 국민적 관심의 대상이 되고 있는 헌병조직과 경찰조직 최고관리자들은 효율적인 조직 관리에 더욱 많은 관심을 가져야 한다. 따라서 최고관리자가 조직을 좀 더 잘 이해하고 효과적으로 관리하는데 유용한 도구인 메타포(Metaphor)를 활용하여 조직의 시대별 특성을 분석해 볼 필요가 있다. 메타포는 어떤 상황이나 대상이 복잡하고 애매할 때 그 현상을 관찰자가 아닌 행위자와 참여자의 관점에서 정확하고 생생하게 드러냄으로써 조직을 이해하는데 적합한 도구이

1) ○○사단 총기 난사사고(14.06.21), ○○사단 폭행치사 사고(2014.04.07) 등 군 관련 악성 사고로 대군신뢰도가 크게 떨어지는 촉발요인으로 작용하였다.

기 때문이다(Kim, 2008: 2). 조직의 실체와 그 역할을 이해하고 분석하는 도구로서 메타포를 활용한 연구는 Morgan 이후 오늘날까지 다양하게 연구되고 있다. 하지만 국내에서는 메타포 이론을 특정조직의 정치 상황이나 정책에 제한적으로 활용하고 있을 뿐이다.

이 연구의 목적은 헌병조직과 경찰조직 최고관리자<sup>2)</sup>가 사용한 언어사례를 분석하여 조직 메타포를 제시하고, 시대별로 조직 메타포가 어떠한 특징과 차이점이 있으며, 헌병조직과 경찰조직은 어떠한 특성을 보이고 있는가를 살펴보고, 조직의 효율적 관리를 위한 정책적 제안을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 메타포의 개념

메타포(metaphor)란 사전적 의미로 은유를 뜻하며 ‘숨겨서 비유하는 수사법’이라는 뜻으로 비유법의 대표적인 방법이며, 명백히 말하고자 하는 본 뜻을 나타내지 않고, 다만 비유적 형상만을 제시하여 암시하는 방법이다. Lakoff & Johnson(1980: 202)은 “메타포는 원칙적으로 어떤 한 용어를 다른 용어로 상상하는 방식이며, 메타포의 주요 기능은 바로 이해(understanding)이다”라고 주장하였다. 또한 Short(2001: 297)는 “메타포는 어떤 한 사물을 마치 다른 사물인 것처럼 보는 방식이다”라고 정의하였다. 한편 Morgan(2006: 605)은 메타포는 “A는 B이다, 또는 B와 같다”는 명백한 또는 함축적인 주장을 통해 진행된다고 하였다. 예를 들어 그 사람은 사자이다(The man is a lion)라고 할 때, 그 사람의 사자와 같은 특성(용맹성 등)에 주의를 환기하기 위해 사자의 의미를 사용하는 것이다. 또한 Hamilton(2000: 241)은 “메타포가 일상생활의 사고를 구축하는데 있어 중요한 역할을 하며, 공통적인 언어로 특정한 메타포의 진보적인 융합은 강력한 능력을 갖추고 이해와 사고방식을 배열함으로써 공동체의 규범이나 행위

에 영향을 미친다.”라고 하였다. 이렇듯 메타포의 개념은 시대와 학자들의 관점에 따라 의미하는 바가 조금씩 변천해 왔는데, 이러한 메타포의 개념을 광의적인 의미로 정리해보면 ‘유추에 근거한 무엇’으로 말할 수 있다.

이와 같이 메타포는 보조개념(다른 용어)이 유발하는 이미지를 통해 드러내고자 하는 원 개념(어떤 한 용어)을 생생하게 기억할 수 있고, 감정을 불러일으키도록 창조하는 것이다. Cleary & Packard(1992: 229)는 “메타포는 신선한 개념을 제공하고 새로운 실재를 창출한다.”고 하였으며, Oh(1999: 276)는 “현실을 항상 새롭게 정의할 수 있는 강한 힘을 가지고 있다”고 하였다.

### 2. 메타포를 이용한 조직 연구

21세기 현대조직은 조직 내에 비물질적인 가치, 상호작용 등이 존재하며, 조직구성원이 반드시 합리적이고 능률적으로 행동하는 것이 아니고, 조직 자체가 객관적인 설명과 발견의 대상으로 존재하는 것이 아니라서 자연 과학적 방법으로 연구될 수 있는 것이 아니라는 점에서, 근본적으로 복잡성과 모호성을 띤다. 하지만 이런 복잡성과 모호성 속에서도 나름의 규칙과 일관성을 찾고자 많은 학자가 부단히 노력하고 있다. 이러한 노력의 하나가 바로 조직 메타포에 대한 연구이다(Kim, 2008: 11).

조직 연구에 있어서 메타포의 사용은 오랜 역사를 가졌으며(Polley, 1997), 메타포는 일반인뿐만 아니라 조직이론가들로 하여금 조직에 대한 상식적인 이해의 기반을 제공하고 있다(Harmon & Maye, 1986). Lakoff(1993: 202)는 “조직관리를 하는데 있어 메타포적 사고는 창의적인 생산물을 만들어 내는데 매우 중요한 열쇠를 지니고 있다”고 하면서 “메타포는 일상적 사고와 언어에서 없어서는 안 될 요소이고 다른 사고 유형으로는 할 수 없는 방법으로 우리 자신과 세계를 이해하도록 해준다.”고 주장하여, 메타포가 창의적 사고와 신선한 생산물을 창조하는 과정에서 필수요소이자 도구임을

2) 최고관리자는 관리적 기능은 물론이고 정책·전략 결정기능과 대표적 기능을 행사하는 기관의 장을 일컫는다. 이 연구에서 헌병조직은 육군헌병감, 육군수사단장이며, 경찰조직은 치안본부장, 경찰청장을 대상으로 하였다.

말해주고 있다. 그리고 우리가 조직에 있어 당연하다고 간주하는 많은 아이디어는 우리가 그와 같이 인식하지 못한다 하더라도 메타포적이라고 할 수 있다(Morgan, 1986: 13). 예를 들어, 조직 관리자들이 그들 자신을 쿼터백이나 지휘자라 말할 때, 이들이 비록 실제 럭비선수나 오케스트라 지휘자는 아니지만, 이 단어를 통해 보다 많은 것(쿼터백으로서 볼 배급 능력, 지휘자로서 악단의 통제와 원곡 재현 능력 등)을 보다 구체적으로 보고 느끼게 되는 것이다(Weick, 1979: 49).

이와 같이 메타포는 조직구성원의 인식 준거를 밝히는 수단이며(Conard, 1983: 127), 변화를 촉진하고 전통적 가치를 강화할 수 있는 역설을 제공하고 있다(Pondy, 1983: 86). 조직과 환경의 변화가 극도로 복잡할 때 데이터보다는 상징과 메타포를 사용함으로써 전략적 기획에 착수할 수 있게 하며(Vaill, 1983: 215), 조직에 있어 현재와 미래를 알 수 있도록 조직 문맥에 대한 이해를 단순화시켜 주고(Harmon & Mayer, 1986: 72), 복잡하고 역설적인 조직을 새로운 방식으로 이해하고 설계할 수 있게 한다(Morgan, 1986: 36). 조직의 상황과 문제를 이해하게 하고 의사결정을 포함한 조직 실행의 다양성 분석에 응용 가능하며(Palmer & Dunford, 1996: 691), 추상적 주제를 보다 구체적이고 친숙한 용어로 이해할 수 있게 한다(Na & No, 1995: 93).

따라서 발전하고 있는 조직의 복잡한 성격을 밝히는 개념으로서 메타포를 활용할 수 있고 또한 조직 분석을 하는 데 있어 메타포적 사고의 활용은 복잡하고 종종 비합리적이며 역설적인 조직 생활의 성격을 다룰 수 있는 유용한 도구를 제공한다(Kim, 2008: 12).

그러나 메타포는 다수나 힘 있는 자의 목소리에 지배될 여지가 있으며, 한 상황에 맞는 메타포라 해도 상황이 변하면 그에 부합하는 메타포가 변할 수 있어 모두가 수용하는 객관적 기준으로서 기능하기에는 한계가 있을 수 있다(Kendall & Kendall, 1993: 156). 즉 단지 하나의 관점을 제시할 수도 있어 다른 국면으로 해석하는 것은 주목받지 못하고 배경으로 물러나게 하는 경향이 있다(Morgan, 1986: 16). 그래서 메타포 간에 갈등

이 유발되기도 한다(Palmer & Dunford, 1996: 691). 따라서 조직 메타포를 활용하기 전에 이와 같은 요소를 항상 고려하여야 할 것이다. 이 연구가 메타포를 조직 연구에 활용함에 있어 얻을 수 있는 긍정적인 측면을 부각하기 위해서는 본질적으로 가지고 있는 한계점에 대해서 보완할 필요성이 있다.

따라서 이 연구에서는 이러한 메타포의 한계점을 극복하기 위해 노력하였으나, 메타포가 가진 근본적인 한계점을 완벽하게 극복할 수는 없다. 그러나 메타포 분석을 통해 헌병조직과 경찰조직에 대한 특성을 밝혀 조직 관리자들이 새로운 시각을 갖도록 하는 계기가 될 것으로 기대한다.

### 3. 조직메타포의 이론

최근 조직 연구에 있어 메타포에 대한 관심이 지속적으로 증대되고 있을 뿐만 아니라 고조되고 있는 실정이다(Inns, 2002: 305). 이는 조직생활에서 언어와 담론(discourse)의 역할을 탐구하는 이론적·경험적 연구가 증가하면서 조직행태와 조직발전에서부터 조직이론과 조직 내 의사소통에 이르는 조직 연구 분야까지 메타포를 활용하는 데서 기인하고 있다(Cornelissen, 2008: 7).

이처럼 다양하게 응용하고 있는 조직 메타포에 관한 이론 중에서 Morgan(2006)의 조직 메타포 이론은 오늘날 거의 모든 조직 메타포 연구자들이 주로 인용하고 있다. Kendall & Kendall(1993)은 조직메타포를 활용하여 조직구성원의 언어를 분석하였으며, Harmon & Mayer(1986)는 행정학을 염두에 두면서 합리성과 인간 행동을 기준으로 조직이론에 대한 지배적 메타포를 분석하였다. Polley(1997)는 현대사회의 복잡성과 모호성을 혼돈이론을 통해 분석하였다. Hatch(1998)의 재즈 메타포는 재즈가 주어진 상황에서 융통성과 적응력이 있으며 고객과 공명하며 즉흥적인 창조성을 생명으로 하고 있음을 강조함으로써 오늘날의 조직 속성을 잘 보여주고 있다(Polley, 1997). Terry(1997)는 극장 메타포를 통해 정부라는 무대에서 영웅, 희생양, 악당 등의 역할을 공연하는 공무원들을 주목하였다. Lakoff &

Johnson(1980)은 건물이라는 영역에 대해 기초, 토대, 뒷받침, 틀, 그리고 밑바탕 등 다양한 표현을 사용해서 이론에 대한 정의를 제시하였다. <Table 1>은 Morgan이 제시한 메타포를 이 연구와 관련하여 정리한 것이다.

따라서 본 연구에서는 여러 학자가 제시한 다양한 조직메타포 이론을 살펴보고 변화하고 있는 다양한 조직의 복합적인 성격을 밝히는 조직분석 도구로 Morgan이 제시한 8개의 메타포 중에서 기계·유기체·두뇌·문화·정치체제·흐름과 변형 등 6개, Terry가 제시한 영웅 메타포, Lakoff & Johnson이 제시한 건축물 메타포를 사용하고자 한다. 기존학자의 조직 메타포 명칭과 관련하여 Morgan이 제시한 두뇌 메타포, 흐름과 변형 메타포를 학습 메타포와 변화와 도전 메타포로 명칭을 수정하였다.

### 3. 헌병조직과 경찰조직의 특성

#### 1) 헌병조직의 구조와 문화적 특성

헌병은 ‘행정병과’이면서 ‘전투지원 부대’의 임무를 수행하고, ‘군 사법 경찰권 행사’와 ‘전술 제대 작전지원’을 모두 수행하는 유일한 병과이다. 헌병은 군 사법 경찰이며 전투지원 부대로서 법과 규정을 집행하여 군 기 및 법 질서를 유지하고, 기동 및 이동지원, 헌병경계지원, 수용 및 재정착, 치안유지지원, 헌병정보지원 기능수행 과업을 통해 전투부대의 작전지원 임무를 수행하여 정예화된 선진육군 구현을 위한 중추적인 역할을 담당하고 있다(Army Headquarters, 2010). 헌병조직의 제대별 편성기준은 다음과 같다. 육군수사단은 헌병의 최상급 정책 부서로서 2006년 3월 31일까지 헌병감실로 운영되다가 2006년 4월 1일부 헌병감실 조직개편

Table 1. Morgan's organizational metaphors

Organizational metaphors	Content and features	Issue	In this study, eligibility
Machine	In the midst of a full feature parts closely connected, efficiency, goal-oriented activity, tool and as a means of organization	-Difficulty to adapt to the changing environment -An organization obsessed with my work itself -The human aspect of neglecting	O
The organism	Organization and environment understanding relationships, attaches great importance to an open system, survival, and a variety of lifecycle passages	-The organization is vulnerable to environmental adaptation of the shape of the organism rather than the -Ignore concerns his decision ability -Use in favor of the current situation the Organization	O
Brain	Flexible, resilient, and double-ring learning self control and, feedback	-New enhanced information processing system, bureaucracy concerns -Due to the weakening of the power of distributed, control problems	O
Culture	-The creation, organization, organized a new interpretation of the relationship between the environment, the action organization understand the change	-It is possible to develop into an ideological control procedure -Tool contributing to their concerns in a way never	O
The political structure	-Power allocation, conflict of interest groups, limited resources, and highlights such as the lobby, negotiation,	-All the distrust and cynicism with the political concerns attention -Disregarding the public and private profit-oriented	O
psychic prison	The influence of the unconscious, appearing as a repressed sexuality and rely on the issues	-Individual or a group of people to seek profits to fall into the trap of concern -Ignore the reality and the power of vested interests and current situation	X
The flow and transformation	self-referring and creation system, organized as an interdependent unit	-Ideal for -Belated regrets -It is useful to describe the past than the future	O
Governance tools	The defendant employer's exploitation, prejudice and discrimination, caste-oriented features, such as an addiction,	Overly dominated by distortions required by your organization	X

※ Source: Morgan, G.(2006)

으로 헌병감실, 중앙수사단이 해체되고 육군수사단이 창설되었으며 헌병운영처가 인사사령부에 편성되는 등 헌병부대 구조가 개편되었다.

한편, 헌병은 군 사법경찰관이자 전투지원부대이며, 헌병의 고객은 바로 군대이며 군대 구성원들과 상호 의존관계에 놓여 있어 서로 문화적으로 영향을 주고받고 있다. 이와 같은 환경에서 헌병은 조직의 목표를 달성하기 위해 통일된 행동을 요구하며, 이를 위해서는 여러 가지 방법과 규정이 필요하게 된다. 따라서 타 집단과는 비교되는 여러 가지 특징적인 조직문화가 파생되어 나오게 되는데 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 관료적 유형의 조직에서 볼 수 있는 권위주의 문화의 특성이 있다. 헌병조직은 군내 사정기관으로서 엄격한 법집행과 군내 기강 확립을 위해 타 조직에 비해 엄격한 권위체제를 갖고 있다. 이와 같은 권위주의는 업무수행 과정에서 책임소재를 명확히 하고, 각종 법규 및 절차를 중요시하나, 변화에 적응이 느리고 관행 및 관습을 중시하는 특징이 있다. 둘째, 헌병조직은 업무 특성과 관련하여 경직된 위계 문화의 특성을 가지고 있다. 헌병은 군내 위기관리 조직으로서 지휘관 중심의 수직적 지휘체계 하에서 의사결정이 수직적, 기계적 형태로 이루어지는 문화가 고착되어 있어 리더의 역량에 의해 조직의 성패가 좌우되는 성향이 강하다. 또한 군내 사정기관으로서 법과 규정을 우선시하는 등 원칙에 충실한 편이나, 융통성이 다소 결여되고 전통과 관례를 중시하여 창의성이 떨어지는 등 경직화 현상으로 내부 의사소통의 한계가 노정되는 문제를 갖고 있다. 셋째, 조직구성원의 연대의식이 강한 획일적인 집단문화의 특성이 있다. 헌병은 사건·사고 처리 등 각종 임무수행 과정에서 신속·정확한 업무처리를 필요로 하고 지휘관을 중심으로 단일한 지휘체계 하에서 일사불란한 조직운영과 완벽한 임무수행을 요구받기 때문에 획일성이 요구된다. 또한, 조직구성원들이 유기적인 집단의식을 공유하며, 타 조직에 비해 병과 의식이 강해 선·후배 및 예비역과 끈끈한 인간관계를 유지하고 있다. 넷째, 형식과 절차를 중시하는 형식주의 문화의 특성이

있다. 헌병은 군기를 상징하는 의표 병과로서 각종 사건·사고 처리를 통한 군 권익보호와 군내 질서 유지 등 국민과 군의 접촉점에서 다양한 헌병활동을 실시하고 있는데, 지나치게 형식에 치우쳐 업무의 효율성이 떨어지는 경향이 있다.

## 2) 경찰조직의 구조와 문화적 특성

대한민국 「경찰법」 제3조에서는 “경찰은 국민의 생명·신체 및 재산의 보호, 범죄의 예방·진압 및 수사, 경비·요인경호 및 대간첩·대테러 작전수행, 치안정보의 수집·작성 및 배포, 교통의 단속과 위해의 방지, 외국 정부기관 및 국제기구와의 국제협력, 그 밖의 공공의 안녕과 질서유지를 그 임무로 한다.”고 규정하고 있다. 이처럼 경찰조직은 사회질서를 유지하는 공식적인 조직으로 범죄예방을 통한 안전한 사회구현을 목적으로 국민의 생활과 사회질서를 유지하는 역할을 하고 있다. 공공의 안녕과 질서유지, 그리고 범죄를 예방하는 경찰공무원의 직무는 국민의 생명과 재산을 보호해야 한다는 측면이 강하기 때문에 보다 정확한 정보와 전문지식과 같은 전문성이 필요하다. 또한, 강력범죄와 같은 예측하지 못한 비정형적인 상황 속에서 빠르게 대처할 수 있는 기동성, 돌발적 사고 발생 시 대처할 수 있는 위기대처 능력이 요구되며, 국민의 안전과 범죄예방을 실현하고 사회질서를 유지하기 위하여 발생하는 각종 위험요인을 감당해야 하는 직무특성을 갖고 있다.

이와 같은 경찰의 조직문화를 단일문화로 접근하는 것은 경찰조직문화의 다양성을 간과할 수 있기 때문에 일정한 기준 또는 모형에 따라 조직문화를 유형화하고 이의 관계를 살펴보는 것이 필요하다 하겠다. 그동안 경찰조직문화에 대한 하위문화론은 경찰에 대한 단일화되고 부정적인 시각을 제공하였으며 조직문화 발전에 따른 다양한 문화의 가능성을 간과한 면이 없지 않다. 따라서 Quinn & Grath(1985)의 경쟁가치모형에 입각한 경찰 조직문화 연구를 살펴보면 다음과 같다 (Lee, 2013: 8).

첫째, 조직구성원의 통합과 유연성을 중시하는 집단

문화(group culture)의 특성이 있다. 경찰은 다양한 입직경로를 가지고 있으며 그 기능도 상당히 다양하기 때문에 조직 구성원 간의 통합이 쉽지 않은 문제점이 있다. 조직 유연성의 측면에 있어서도 경찰은 각종 규범에 의해 엄정한 법 집행을 담당하는 조직이기 때문에 타 조직에 비해 경직된 문화를 가지고 있다. 둘째, 조직의 성장과 미래비전을 성취하기 위한 발전문화(development culture)의 특성이 있다. 경찰조직은 일반 기업체와 같이 무한경쟁의 환경 속에서 성장을 이루어 나가는 조직이 아니며 직무특성이 발전지향적이라기 보다는 안정성을 추구하는 면이 강하기 때문에 상대적으로 발전문화 성격이 낮게 평가되고 있다. 셋째, 효율적인 조직목표 달성과 성과관리를 강조하는 합리문화(rational culture)의 특성이 있다. 조직목표달성을 위한 성과관리는 1980년대 이후 신자유주의적 공공관리론을 배경으로 하여 등장한 기업형 정부에서 성과주의를 내세우면서 강조되기 시작하였다. 넷째, 전통적인 관료제 조직에서 볼 수 있는 위계 문화(hierarchy culture)의 특성이 있다. 경찰조직은 계급조직으로서 전형적인 계층제의 모습을 보이고 있기 때문에 구조적 특성상 타 조직에 비해 위계 문화가 강한 조직으로 볼 수 있다. 경찰조직의 구조적 특성과 업무의 특수성에서 기인한 경찰의 위계 문화는 그동안 하위직 직원으로부터 많은 비판의 대상이 되어 왔으며 갈등의 원인이 되어 왔다. 이에 따라 과거에 비해 경찰조직 내부의 권위적 분위기가 많이 사라지긴 하였지만, 앞으로도 지속적인 개선의 노력이 필요한 부분이다.

이상에서 설명한 헌병조직과 경찰조직의 조직문화 특성을 비교하여 정리하면 <Table 2>와 같다.

### III. 연구의 설계

#### 1. 분석의 틀

본 연구는 최고관리자의 언어사례를 토대로 조직메타포 분석에 의한 헌병조직과 경찰조직의 특성을 알아보는 것이다. 연구의 진행 절차는 먼저 조직의 최고관리자가 시대별로 사용한 언어사례를 수집하여 언어사례를 유사의미와 특징을 중심으로 2차에 걸쳐 범주화하고 이를 포괄하는 개념적 메타포를 도출하여 헌병조직과 경찰조직의 메타포를 제시하였다. 헌병조직과 경찰조직의 특성을 비교하기 위한 조직 메타포의 분석준거는 다음과 같이 여덟 가지이다.

첫째, 기계 메타포는 목표달성 수단으로 프로세스가 정밀하게 설계되고, 기계적이고 반복적인 업무를 가진 구성체로 인식하는 것이다. 둘째, 유기체 메타포는 헌병조직과 경찰조직을 살아있는 생명체로 보고 환경변화에 대해 지속적인 변화를 추구하며 목적적 실체로서 성장을 강조하는 조직으로 인식하는 것이다. 셋째, 학습 메타포는 조직이 목표달성을 위해 전략적으로 접근하면서 문제해결을 위한 기획력과 전문능력을 가진 것으로 인식하는 것이다. 넷째, 문화 메타포는 조직을 고유한 가치와 특성, 신념과 사상으로 구성된 집합체로 인식하는 것이며, 다섯째, 정치체제 메타포는 기획해서 결정된 정책, 전략이 원활히 집행될 수 있도록 통제하

Table 2. Military police organization and police organization, organizational culture comparison of characteristics

Separator	Military police organization	police organization
characteristics	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ The authoritarian culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaucratic authority system</li> </ul> </li> <li>○ Gastric culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- The traditional bureaucracy</li> <li>- Decision making mechanical, vertical</li> </ul> </li> <li>○ Mass culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniformly, the expression of solidarity</li> </ul> </li> <li>○ Formalism culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- format, procedures</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mass culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration and attaches great importance to flexibility</li> </ul> </li> <li>○ Development culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seek the Organization's growth, future vision</li> </ul> </li> <li>○ Rational culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizational goals, performance management emphasis</li> </ul> </li> <li>○ Gastric culture                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- The traditional bureaucracy organization</li> <li>- Decision making mechanical, vertical</li> </ul> </li> </ul>

고 갈등을 조정하며 보상과 제재를 시행하는 것으로 인식하는 것이다. 여섯째, 변화와 도전 메타포는 헌병조직과 경찰조직이 조직의 발전을 위해 지속적으로 변화하는 과정의 일부분으로 간주하고 생존하기 위해서 변화를 수용하고 도전하는 것으로 인식하는 것이며, 일곱째, 영웅 메타포는 국민에게 자긍심을 심어주고 비전을 제시하기 위해 공개적인 선언이나 상징체로 인식하는 것이다. 마지막으로 건축물 메타포는 국가안보를 책임지는 밑바탕으로 가장 중요한 조직이자 국가의 존립을 위해 필수적인 조직으로 인식하는 것이다.

이상에서 제시한 최고관리자의 언어사례를 토대로 헌병조직과 경찰조직 메타포 분석의 틀을 제시하면 <Figure 1>과 같다.

## 2. 주요변수의 개념 정의와 분석기준

조직의 최고관리자가 사용한 언어사례 중에서 조직 메타포를 분석하는 기준을 기계, 유기체, 학습, 문화,

정치체제, 변화와 도전, 영웅, 건축물 메타포로 개념 정의하였다.

이와 같은 분석기준으로 헌병조직과 경찰조직 최고관리자가 시대별로 사용한 주요 언어사례를 2차에 걸쳐 범주화하였으며, 이를 포괄하는 변수를 조직 메타포로 개념 정의한 내용은 <Table 3>과 같다.

## 3. 자료수집 및 분석방법

### 1) 자료수집

본 연구에서는 제5공화국부터 이명박 정부에 이르기까지 헌병조직과 경찰조직의 최고관리자들의 취임사를 취합하여 분석하고자 하였다. 이를 위해 경찰조직에서는 치안본부장과 경찰청장의 취임사를, 헌병조직의 경우는 헌병감과 육군수사단장의 취임사를 분석의 대상으로 하였다. 일반적으로 취임사는 해당 조직의 미션, 비전과 목표 등을 포함하여 향후 최고관리자가 임기 중 어느 분야에 특별히 역점을 두어 조직을 이끌고 나갈

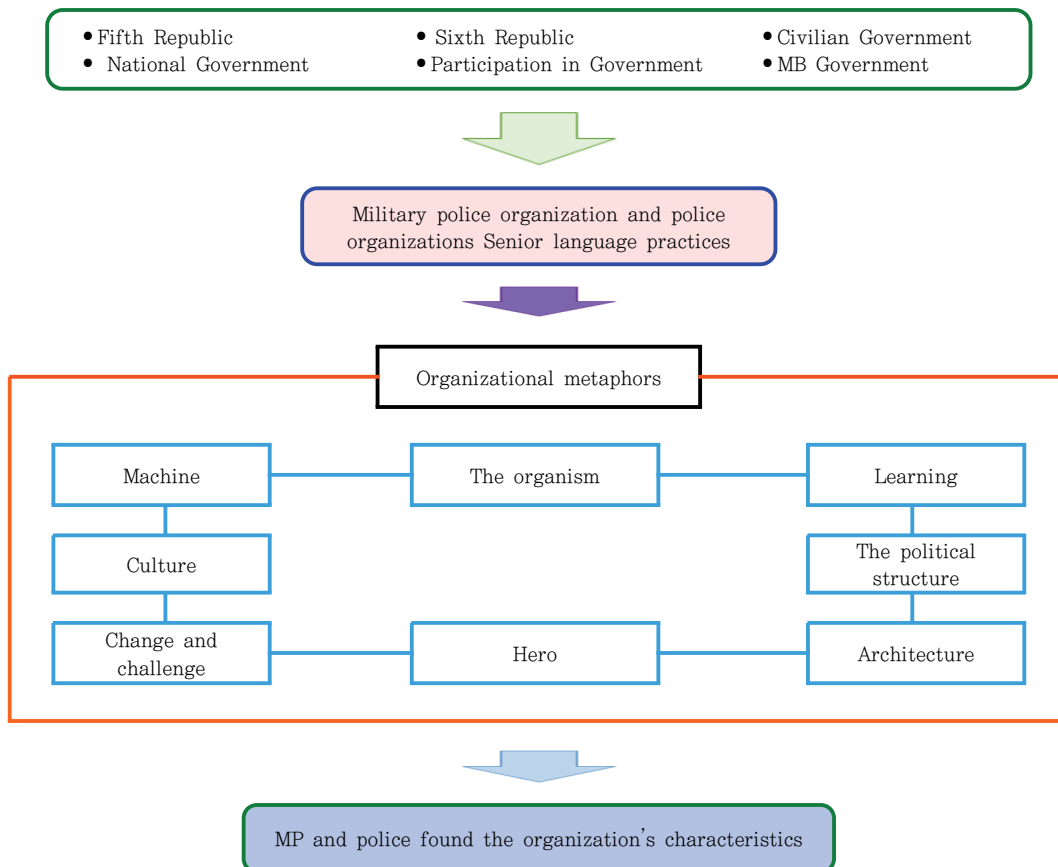


Figure 1. Within the framework of the organization and police organizations, metaphor analysis

Table 3. Military police organization and police organization

Organizational metaphors	Military police organization		Police Organization	
	Primary categorization	second categorization	Primary categorization	second categorization
Machine	• National guardian, protecting the nation	• System protector	• National security, law and order	• System protector
	• Circulation control, encounters, combat mp	• Combat capability	• Police Organization, policing skills	• Policing capabilities
	• Information, elite, job discipline	• Elite MP	• Social stability, domestic policing	• Livelihood security
	• Police, military police, undisciplined military law		• Compliance order, violent protests	
	• Organizational management, strategic mp, battle force	• Conducting goals	• Safety measures, police mental	• Conducting goals
• Mp system, system, operating system	• Responsible for policing			
The organism	• Life	• Human	• The breath, the life	• Human
	• The birth, decline, growth	• Growth	• Birth, growth	• Growth
			• Roots, berries	• Things
Learning	• Research, talent	• Core competency	• Research, talent	• Core competency
	• Specialized, expert, expertise	• Specialized	• Expert, expertise	• Specialized
	• Training, study	• Knowledge information	• Education	• Knowledge information
Culture	• Mission, service, dedication	• Country of commitment on	• Service, sacrifice, mission, business, commitment	• commitment
	• Trust	• Honor	• Trust, responsibility, honesty	• Honor
	• Values, ethics, morals, midnight	• Organizational value	• Justice, morality, and values	• Organizational value
	• Safety, in order to	• Democratic order	• Human rights, happiness, love	• Human rights
The political structure	• Conflict, competition	• Conflict management	• The governing philosophy, election	• Political neutrality
			• Power, reigning, policy	
	• Discipline, makeover	• The discipline Office	• Conflict, competition	• Conflict management
	• The role of the subject, participation,	• Social integration	• Discipline, reform, reform	• The discipline Office
			• Consolidation, fragmentation, unity	• Social integration
		• Policing, advanced country		
Change and challenge	• Adv	• Practical challenges	• Wave, March, Trek	• Practical challenges
	• Electricity, conversion, visibility	• Value creation	• Conversion, conversion, transformation, watershed	• Value creation
	• Development, change	• Organizational innovation	• Innovation, change	• Organizational innovation
			• The trend, volatility	• Evolution
Hero	• Impartiality	• Keepers	• Impartiality, Vigil, Marshal	• Keepers
			• Guardian, protector, moderator	
	• Leading, track, challenges, vision	• Pioneer	• Leading the advance, hardship, adversity, challenges, overcoming	• Pioneer
Architecture			• The protagonist, in the hope that, in the future, the Apostle	• Patron Saint
	• The Foundation, the cornerstone, based	• Cornerstone	• The Foundation, the cornerstone of the Foundation, infrastructure,	• Cornerstone
	• Fence	• Sconce	• Fence, stepping stones, shoring	• Sconce
	• Construction	• Bulwark		

것인지에 대한 많은 정보를 준다. 따라서 최고관리자의 취임사를 대상으로 조직 메타포를 분석할 경우 해당 조직의 문화적 특성을 이해할 수 있는 좋은 방법이라 할 수 있다. 이하에서 수집된 언어사례는 현병조직과 경찰

조직의 특성을 나타내기에 적합하고 조직 메타포별 범주화가 용이하며, 시대별 특성을 대변하는 결정적인 사례를 포함하고 있다는 점에서 최고관리자의 취임사는 매우 의미 있는 연구 자료라고 할 수 있다.

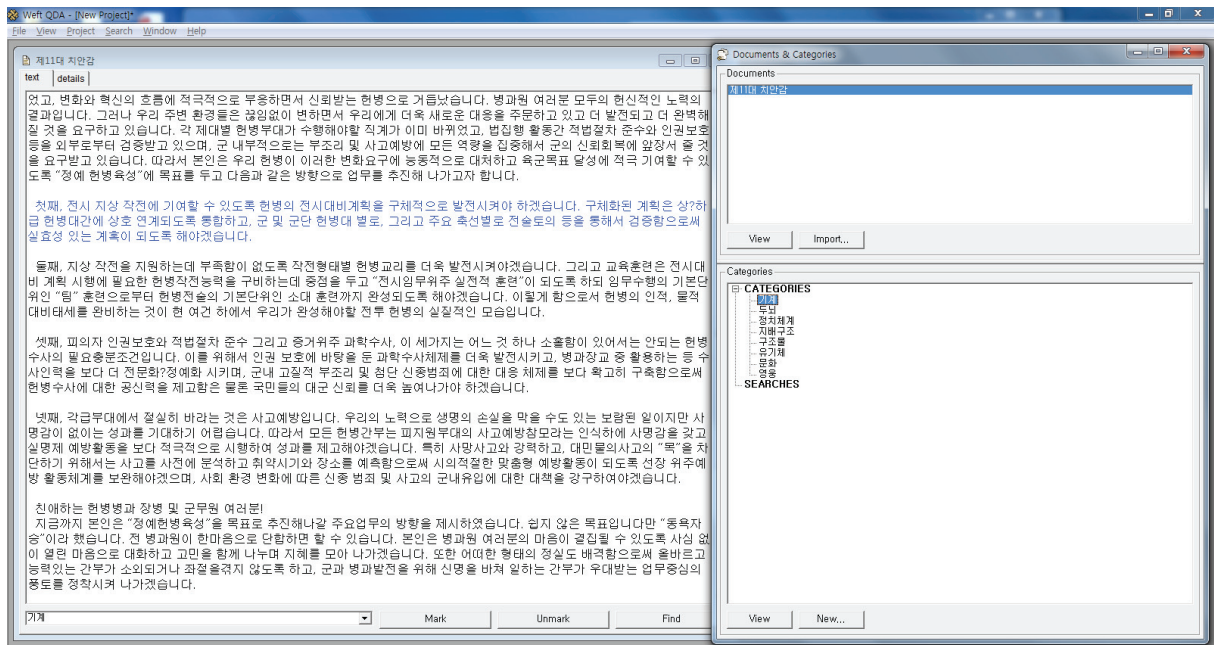


Figure 2. Weft-QDA of program execution screen<sup>3)</sup>

## 2) 분석방법

이 연구에서는 질적 연구방법을 채택하여 헌병조직과 경찰조직 최고관리자의 취임사에 포함되어 있는 언어사례에서 조직 메타포를 분석하고자 하였다. 질적 연구를 위하여 두 조직의 메타포를 도출하는 일은 방대한 양의 자료를 분석하여 해당 조직의 문화적 특성을 도출하는 의미있는 매우 중요한 작업이다. 이런 작업이 과거의 단순한 기계적 작업으로는 많은 양의 질적 자료를 제대로 관리하기 어려웠으나, 최근에는 이런 문제를 해결하기 위해 컴퓨터를 활용한 분석기법이 질적 연구자들 사이에서 많이 활용되고 있다.

질적 연구에서 컴퓨터를 이용한 연구자료 분석방법은 ① 방대한 자료를 제대로 관리함으로써 자료의 과부하라는 문제를 해결할 수 있고, ② 자료 분석이 연구의 진실성(trustworthiness) 혹은 타당성과 신뢰성을 증가시킬 수 있다는 점이다. ③ 전통적인 '오려 붙이기 방법'에서 자주 발생하는 '새로운 자료 통합의 어려움'을 극복함으로써 큰 포집이 가능하며, ④ 연구의 감사가능성(auditability)을 높일 수 있으며, ⑤ '오려 붙이기 방

법'보다 분석시간을 크게 단축시킬 수 있다는 점 등이다 (Lee, 1999).

이런 추세에 맞추어 1980년대 들어 질적 연구자료의 분석을 위한 소프트웨어 개발이 본격화 되었는데, 이른바 CAQDAS(Computer-Assisted Qualitative Data Analysis)는 주목을 받은 분석기법의 하나이다(Wolcott, 1994). 대표적인 프로그램으로는 ATALAS, ti5, HyperReserach, MAX-QDA, The Ethnograph, NUDIST, Nvivo 등이 있다. 본 연구에서는 2006년 등장한 Weft-QDA(Qualitative Data Analysis) 기법을 활용하여 분석하였다.

Weft-QDA란 인터뷰나 면접, 성적증명서, 필기 노트, 기타 문서 등의 질적 데이터(비구조화된 텍스트) 분석을 위한 소스 도구 프로그램이다. 이 소프트웨어의 주요기능으로는 첫째 텍스트 파일이나 PDF에서 일반 텍스트 문서를 가져오는 기능, 둘째 캐릭터 레벨코딩을 사용하여 카테고리 트리구조로 구성하여 간단한 코딩 통계가 가능한 점, 셋째 코딩통계를 통한 빠른 텍스트 검색이 가능한 점 등이다.

본 연구에서는 이 프로그램을 적용하여 헌병조직과

3) 질적 연구에서 자료 분석의 객관화를 위해서 Weft-QDA 프로그램을 이용하여, 최고 관리자가 취임사에서 사용한 주요 언어사례를 분석하여 다양한 유형의 메타포를 도출함.

경찰조직 최고관리자의 취임사를 텍스트 파일(000.txt)로 변환하여 자료영역(document)을 설정하였다. 그 후 메타포 언어를 카테고리 범주에 입력하고 메타포 언어에 해당하는 부분을 마킹하게 되면 검은색에서 청색으로 변하게 된다. 이런 일련의 작업을 거치면 최고관리자의 취임사에서 메타포적인 언어사용 빈도를 알 수 있고 이를 통한 성향분석도 가능하다.

이 프로그램을 활용하여 제5공화국부터 이명박 정부까지 시대별로 헌병조직과 경찰조직의 최고관리자가 사용한 핵심 언어사례를 통해 두 조직의 메타포를 도출하였다.

### 3) 사례조사

헌병조직과 경찰조직의 특성을 도출하기 위하여, 본 연구에서는 제5공화국부터 이명박 정부까지 두 조직의 최고관리자가 사용한 취임사를 수집하여 분석하였다. 헌병조직은 총 129개의 언어사례를 조사하여 156개의 사례를 채택하였으며, 경찰조직은 총 409개의 언어사례를 조사하여 543개의 사례를 채택하였다. 경찰조직이 헌병조직에 비해 상대적으로 많은 언어사례가 조사되어 채택된 사실은 주목할 부분이다.

## IV. 연구의 결과

헌병조직과 경찰조직 최고관리자가 사용한 취임사를 메타포 분석을 통해 시대별, 영역별로 메타포의 유형을 분석하였으며, 이를 통해 두 조직의 특성을 도출하였다.

### 1. 시대별 특성비교

헌병조직과 경찰조직의 메타포 분석을 통해 시대별로 두 조직의 특성을 알아본 결과는 다음과 같다.

제5공화국 당시 헌병조직은 기계 메타포를 많이 사용하는 특성이 나타났고, 학습 메타포, 문화 메타포도 일부 사용하였다. 당시에는 국내 정치 상황이 매우 혼란하여 사회기강 확립, 공공의 안녕과 질서 유지 및 국

가 안보가 절실히 요구되었다. 이에 헌병조직은 위기관리조직으로서 소명의식을 갖고 헌신적으로 봉사할 것을 요구받았고, 임무수행에 필요한 전문성이 증시되어 기계·학습·문화 메타포의 관점이 강조되었다.

한편, 경찰조직은 문화 메타포, 정치체제 메타포, 기계 메타포를 가장 많이 사용하는 특성이 나타났다. 당시에는 국가 차원에서 사회정화운동을 적극적으로 추진하였으며, 경찰도 각종 부정부패를 척결하고 폭력범과 사회풍토 문란사범을 소탕하여 정의로운 사회 건설의 기초를 다져야 하는 임무를 받았기에 문화, 정치체제, 기계 메타포의 관점이 증시된 것으로 보인다.

제6공화국 당시 헌병조직은 문화 메타포를 많이 사용하는 점이 두드러지며, 기계 메타포도 일부 사용하였다. 이는 당시 사회민주화의 분위기로 헌병조직도 국민과 군이 필요로 하는 조직으로 변화할 것을 요구받았다. 이를 위해 과거의 권위주의를 청산하고 시대적 소명에 부응하는 군사경찰조직으로 변화하기 위해 기계·문화 메타포의 관점이 강조 되었다.

한편, 경찰조직은 문화 메타포, 정치체제 메타포, 유기체 메타포, 기계 메타포, 변화와 도전 메타포를 많이 사용하는 점이 두드러졌다. 당시 국민들의 민주화 열기가 뜨거워지면서 박종철군 치사사건과 이한열군 사망 등으로 경찰에 대한 불신의 골이 깊어지고 있었다. 따라서 국민에게 신뢰받는 경찰로 거듭나기 위해 과거의 인식과 태도에 대한 일대 전환이 강조되었고, 경찰조직의 변화와 발전을 유도하기 위한 다양한 관점에서의 조직 메타포를 사용한 것으로 보인다.

문민정부 시절 헌병조직에서는 문화 메타포를 많이 사용하는 특성이 나타났고, 기계 메타포도 일부 사용하였다. 당시에는 사회민주화의 추세에 따라 군에서는 군심결집으로 국민의 신망을 회복하기 위해 군 기풍 쇄신운동을 추진하였다. 이로써 높은 윤리의식과 사명감으로 국민에게 봉사하는 자세가 필요하다고 인식하여 문화 메타포의 관점이 강조되었다.

한편, 경찰조직은 문화 메타포, 정치체제 메타포, 영웅 메타포를 아주 많이 사용하는 특성이 나타났다. 당

시에는 문민의 시대가 열리면서 구태와 그릇된 관행을 과감히 버리고 진정 국민이 원하는 것이 무엇인지를 찾아서 해결해주는 문민경찰로 거듭나기 위한 노력이 요구되었다. 이에 경찰조직 최고관리자는 '정의로운 경찰', '봉사하는 경찰'로 도약하기 위한 부단한 자기 혁신과 발상의 전환을 요구하면서, 다양한 메타포가 강조되었다.

국민의 정부 시절, 헌병조직은 기계 메타포, 문화 메타포를 많이 사용하는 특성이 나타났고, 학습, 변화와 도전 메타포도 일부 사용하였다. 당시 21세기를 대비한 헌병기반 조성이라는 병과목표를 구현하기 위해 전투 헌병체제로 병과 구조가 개편하면서 기계 메타포 관점이 강조되었다. 또한 사망사고의 발생으로 유가족들의 의문사 제기 등 민원이 증가하면서 수사의 공신력을 제고하기 위한 노력이 요구되었고, 이는 문화 메타포의 관점이 강조된 것으로 보인다.

한편, 경찰조직은 문화 메타포, 정치체제 메타포, 기계 메타포, 영웅 메타포를 가장 많이 사용하는 특성이 나타났다. 당시에는 외환위기의 경제난 극복과정에서 돌출성 민생범죄와 경제질서 문란사범이 증가하면서 민생치안 활동이 강조되었다. 따라서 부조리와 부정부패를 척결하고 법과 질서가 존중되는 자유민주주의 사회를 구현하기 위해 다양한 관점에서의 조직 메타포가 사용되었다.

참여정부 시절 헌병조직은 변화와 도전 메타포와 문화 메타포를 많이 사용하였고, 기계 메타포, 학습 메타포도 일부 사용하였다. 당시에는 관행적인 고정관념의 틀을 깨고 패러다임을 전환하여 헌병역량을 국민과 군이 원하는 방향으로 집중하려 노력하였다. 이러한 시대 변화에 맞는 새로운 헌병조직 문화를 창출하기 위해 자체변화와 혁신을 추진하면서 변화와 도전·문화 메타포 관점이 강조되었다.

한편, 경찰조직은 문화 메타포, 정치체제 메타포, 영웅 메타포, 기계 메타포, 학습 메타포, 변화와 도전 메타포, 유기체 메타포 등 다양한 메타포를 많이 사용한 특징을 볼 수 있다. 참여정부가 출범하면서 경찰조직도

자체혁신을 통하여 법과 질서가 바로 서는 정의로운 사회를 만들기 위해, 국가와 국민을 위해 헌신하는 자세가 요구되었고, 다양한 사회문제의 갈등을 조정하여 사회통합을 이루는 역할의 필요성이 요구되어 다양한 관점에서 조직 메타포가 사용되었다.

이명박 정부 시절 헌병조직은 상징적인 조직 메타포의 특성이 나타나지 않으며, 문화 메타포를 일부 사용하고, 기계 메타포, 정치체제 메타포, 학습 메타포, 변화와 도전 메타포 순으로 부분적인 조직 메타포를 사용하였다. 당시 헌병조직은 최고관리자가 내부 투서사건에 연루되어 조기 전역한 사례가 있었다. 이로 인해 조직이 혼란한 상황에서 헌병조직의 신뢰 회복이 절실히 요구되면서 문화 메타포의 관점이 강조된 것으로 보인다.

한편, 경찰조직은 문화 메타포를 가장 많이 사용하였고, 학습·정치체제·영웅·변화와 도전·유기체·기계·건축물 등 다양한 메타포를 사용하는 특성이 나타났다. 당시에는 급변하는 주변 환경 속에서 치안의 경쟁력을 높여 법과 원칙이 바로 선 성숙한 민주사회를 확립하고, 국민의 안전욕구를 충족하며, 인권을 절대적 가치로 인식하여 다양한 관점에서 조직 메타포가 사용되었다.

헌병조직과 경찰조직의 시대별 조직 메타포 사용경향은 <Figure 3>과 같다. 이 그래프에 의하면 시대별 헌병조직과 경찰조직의 메타포 사용현황을 가시적으로 비교할 수 있다. 즉 제5공화국과 제6공화국 시절에는 두 조직이 서로 다른 조직 메타포를 강조하고 있음을 알 수 있다. 문민정부 시절에는 두 조직의 최고관리자들이 대체로 서로 비슷한 조직 메타포를 사용하고 있으나, 그 이후 두 조직이 메타포 사용 경향은 상당한 차이를 보여주고 있다. 국민정부에서부터 조금씩 두 조직의 메타포 사용 경향은 차이를 보이기 시작하며, 참여정부 시절에는 그 차이가 더욱 크게 벌어지고 있음을 알 수 있다. 그 후 이명박 정부에 이르러서는 헌병조직과 경찰조직의 메타포 사용경향은 매우 크게 차별화됨을 알 수 있다. 이는 경찰조직이 상대적으로 환경변화에 능동

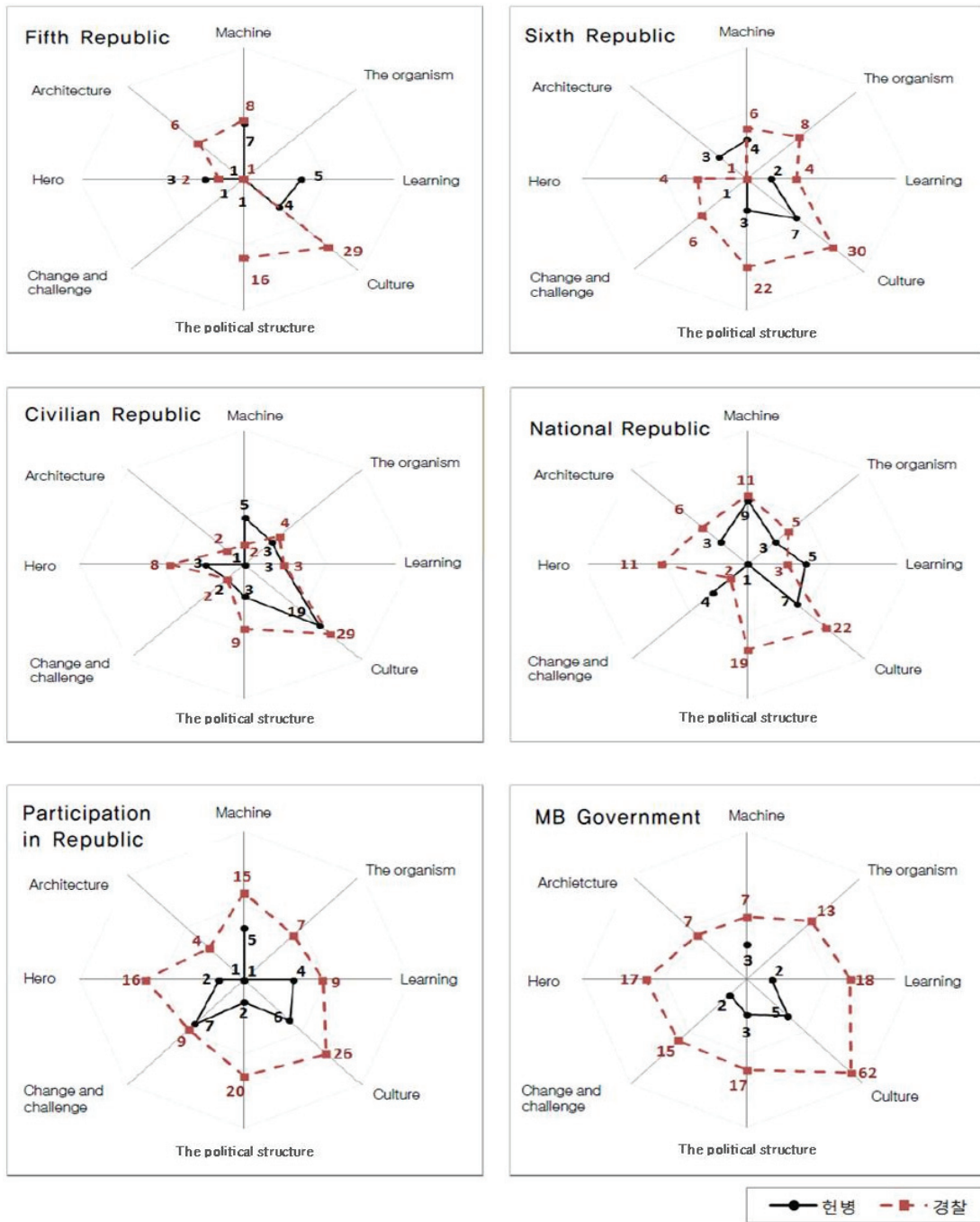


Figure 3. Trend to use the organization much metaphor

적으로 대처해 온 데 반해, 헌병조직은 환경변화에 매우 소극적이었음을 알 수 있다. 또한 오늘날 두 조직의 차이를 단적으로 설명해 주는 중요한 분석결과이기도 하다.

2. 영역별 특성비교

헌병조직과 경찰조직의 메타포분석으로 영역별 특

성을 알아본 결과, 헌병조직은 기계 메타포, 문화 메타포를 많이 사용하는 특성이 나타났고, 기타 메타포는 부분적으로 사용하였다. 한편, 경찰조직은 기계 메타포, 문화 메타포, 정치체제 메타포, 변화와 도전 메타포, 영웅 메타포 등 다양한 메타포를 사용하는 특성이 나타났고, 기타 메타포 사용도 점진적으로 증가하는 현상이 나타났다. 특히, 헌병조직과 경찰조직이 기계 메

타포, 문화 메타포를 공통적으로 많이 사용하는 특성이 나타나는 것은 두 조직이 국가안보와 치안질서 유지를 위해 사명감을 갖고 헌신적으로 봉사하는 조직임을 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다.

헌병조직은 시대에 따라서 학습 메타포, 변화와 도전 메타포를 일부 사용하였으나 대체적으로 메타포 사용 빈도가 낮은 것으로 나타났다. 당시에는 최고관리자들이 조직을 단순히 기계·문화 메타포적 관점으로만 인식하여 주로 사용하고, 기타 메타포에 대해서는 다양한 시각에서 보지 못하고 종전의 관행적인 수준에서 조직을 바라보기 때문에 한계가 있는 것으로 보인다. 이는 군조직의 특성상 수직적 지휘구조에서 상급 최고관리자의 지휘성향에 절대적으로 의존하는 경향이 강하여 다양한 시각에서 문제를 인식하고 이를 해결하려는 노력이 부족하며, 관료적인 조직문화의 영향으로 관행을 중시하여 창의성이 떨어지는 것으로 보였다. 또한, 최고관리자들이 각종 정책 및 제도개선보다는 조직에 영향력을 미칠 수 있는 지휘계선상의 최고관리자들과 인적 네트워크 형성으로 조직을 보호하려는 경향이 나타나고 있는데, 이러한 조직관리는 조직발전을 위한 비전 제시 등 변화를 위한 노력을 소홀히 하고, 단기적으로 개인과 조직의 영향력 확대에 집중하려는 경향으로 나타나고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 경향은 환경적 변화에 적극적으로 대처할 수 없을 뿐만 아니라, 최고관리자 교체 시마다 정책의 연속성이 보장되지 못하고 단절되는 현상이 발생하게 되어, 헌병조직의 변화와 발전에 걸림돌로 작용했음을 알 수 있다.

한편, 경찰조직은 전반적으로 기계 메타포, 문화 메타포, 정치체제 메타포, 변화와 도전 메타포, 영웅 메타포를 다양하게 사용하고, 메타포의 사용빈도도 대체로 높은 것으로 나타났다. 당시에는 경찰조직의 최고관리자들은 조직업무의 특성상 정치적·사회적으로 직접적인 영향을 많이 받기 때문에 현실 상황에 민감하게 반응

하면서 다양한 관점에서 조직을 인식하고 변화와 발전을 추구해 왔던 것으로 볼 수 있다. 특히, 정치체제 메타포는 사용빈도가 높은 것으로 나타난다. 이는 경찰조직의 특수성을 고려하여 엄정한 정치적 중립을 지키며 사회 전반의 다양한 갈등요인을 해소하고, 법과 원칙을 준수하여 사회혼란을 방지하고, 기강을 엄정히 확립하기 위해 부단히 노력할 것을 강조하면서 사용한 것으로 보인다.

따라서 급속한 환경 변화에서 해당 조직이 미래지향적으로 발전해 나가기 위해서는, 최고관리자가 다양한 메타포를 사용하여 정책추진에 대한 비전을 제시하고, 구성원들과 공감대를 형성하여 조직의 변화와 발전을 추구하려는 관심과 노력이 이루어져야 한다. 헌병조직과 경찰조직의 영역별·시대별 조직 메타포의 사용경향은 <Figure 4>와 같다.

이상에서 헌병조직과 경찰조직이 영역별로 조직 메타포 사용에 어떠한 특성이 있는지에 대해 살펴보았다. 헌병조직의 최고관리자는 취임사에서 조직관리와 국방 정책 구현 차원에서 주로 기계·문화 메타포 위주로 단편적인 메타포를 사용하여 헌병조직의 발전 방향을 제시하고 있다. 한편, 경찰조직의 최고관리자는 취임사에서 사회질서 유지와 민생치안을 확립하기 위해 기계·문화·정치체제·변화와 도전·영웅 메타포 등 다양한 메타포를 사용하여 경찰조직의 발전 방향을 제시하고 있음을 볼 수 있다. 이와 같이 최고관리자가 어떤 메타포를 얼마나 빈번하게 사용하느냐에 따라 조직 구성원의 행동양식도 크게 달라져, 결과적으로 조직 내의 변화와 발전을 위한 공감대 형성 등 분위기 구성과 구성원들의 사고에도 크게 영향을 미치게 될 것으로 추측할 수 있다. 또한, 최고관리자가 언급한 조직 메타포를 영역별로 분석해 보면 최고관리자의 조직에 대한 인식의 관점 및 조직관리 방향성까지도 알 수 있게 된다.

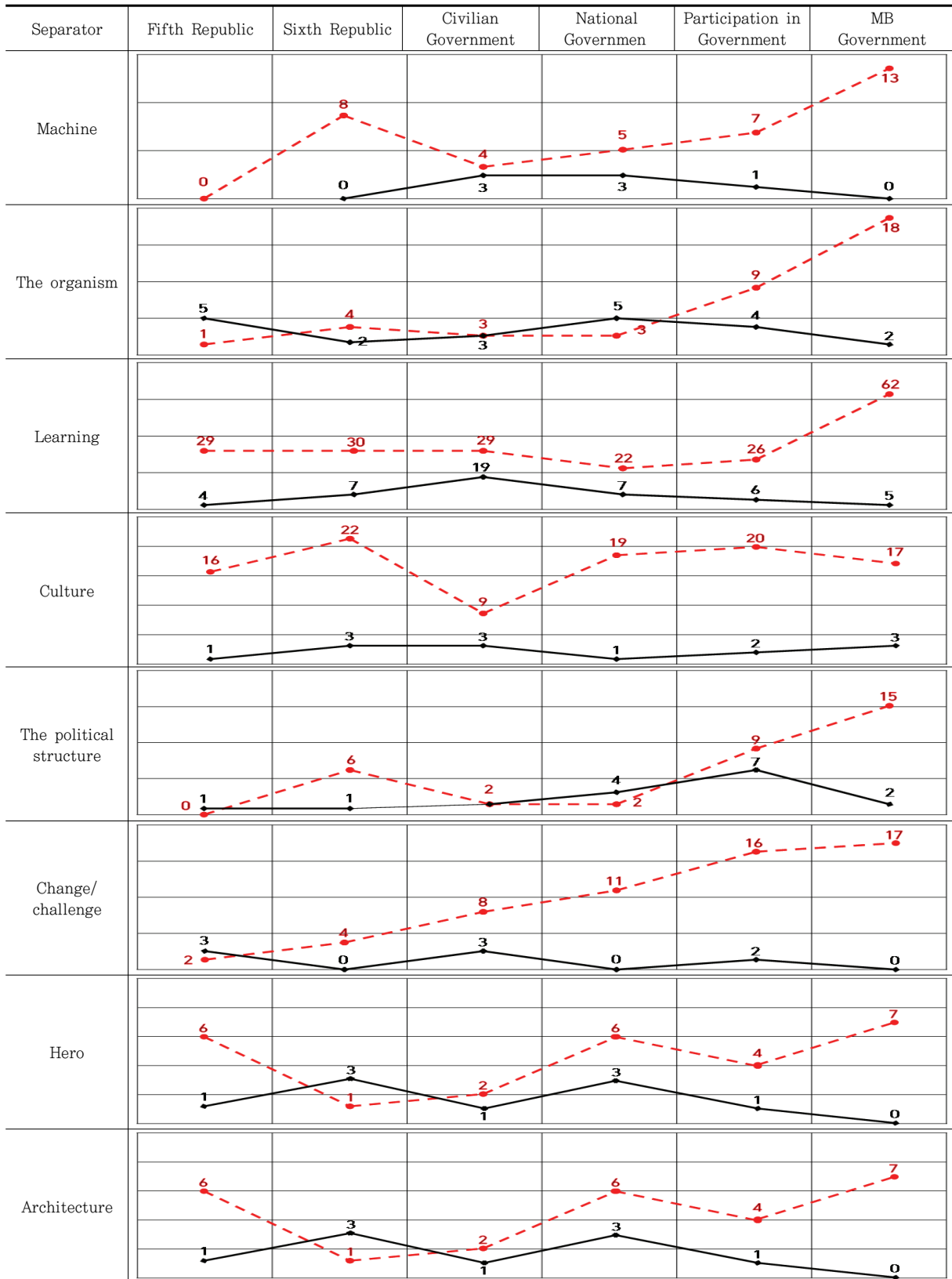


Figure 4. Trend to use specific organizational metaphors<sup>4)</sup>

4) 영역별 헌병조직과 경찰조직의 메타포 사용현황을 비교하기 위하여 꺾은선 그래프로 연구자가 재구성하였음.

#### IV. 결론 및 제언

본 연구는 두 조직의 최고관리자들이 취임사에서 사용한 메타포의 시대별 분석을 통해 이에 대한 원인의 하나를 탐색하고자 하였다. 연구결과 경찰조직과 헌병조직의 최고관리자는 주요정책 수립과 집행 과정에서 다양한 메타포를 사용하였다. 이들 두 조직은 치안질서 유지라는 공통된 임무를 수행하는 점에서 서로 유사한 조직이라 할 수 있다. 동시에 헌병조직은 군대 내의 치안유지를 담당하는 반면 경찰조직은 민간부문의 치안유지를 담당한다는 점에서 서로 차별화 할 수 있다. 이들 두 조직의 최고관리자들은 공통적으로 메타포 사용을 통해 자신의 정책적 의지를 강조하기도 하였으며, 조직 내 구성원들과 소통을 통한 공감대 형성을 위한 방법으로 활용하기도 하였다.

본 연구에서 시사하는 바를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직관리에 있어서 조직의 목표와 최고관리자의 생각과 의도는 주요 정책에 반영된다. 이들은 메타포를 통하여 조직구성원들의 행동에 영향을 미치기 때문에 이와 관련된 메타포 분석은 조직의 특성과 조직문화를 연구하는 데 유용한 도구로 활용될 수 있다.

둘째, 최고관리자들은 시대변화에 따라 다양한 메타포를 활용하여 조직의 지속가능한 성장과 발전을 추구하기 위한 방안을 고려해야한다. 최고관리자의 사회환경 변화에 대한 인식의 차이와 조직 메타포 사용빈도의 차이는 조직구성원의 행동양식과 조직발전에 많은 영향을 미치고 있는 것을 볼 수 있다. 따라서 미래지향적이고 창의적인 인재를 육성하기 위해서, 최고관리자는 학습 메타포를 보다 많이 활용하여야 하며, 조직의 발전과 창조적인 변화를 위해서는 변화와 도전 메타포를 개념화하여 이를 적극적으로 활용해 나가는 모습을 보여주어야 한다.

셋째, 글로벌화가 심화되고 사회변화가 급속히 진행되면서 사회기능은 복잡 다양한 양상을 띠게 되는데, 최고관리자가 효과적인 조직관리와 당면 과제의 대안을 마련하기 위해서 다양한 관점의 조직 메타포를 활용

하는 것이 필요하다. 최고관리자가 바람직한 조직의 발전방향을 제시하기 위해서는 형식적이고 획일적인 것이 아닌, 문제 중심적이고 다양한 각도에서 실행 가능한 대안 마련과 새로운 해결책 모색을 위한 다양한 유형의 조직 메타포 활용이 요구된다.

끝으로 최고관리자는 조직 메타포가 관리자들에게 조직이해의 준거와 통찰력을 제공하여 문제 해결의 단초를 제시할 수 있다는 점에 주목해야 한다. 조직관리에 있어서도 최고관리자의 생각과 의도는 주요정책으로 반영되며, 이러한 것이 메타포를 통해 조직구성원들의 행동에 영향을 미치기 때문에 조직 메타포 분석은 조직의 현상과 주변 환경요인을 연구하는 데 매우 유용한 분석도구라 할 수 있다. 따라서 최고관리자가 조직의 특성을 보다 더 잘 이해하려면 조직 전반에 걸쳐 메타포의 변화를 살펴보는 노력이 요구되며, 특히 복잡하고 다양한 조직의 특성을 이해하는 데 조직 메타포 분석 기법이 보완적으로 사용될 수 있다.

#### 알리는 글

본 논문은 임선기의 2015년 목원대학교 대학원 박사학위논문 일부를 수정·보완함.

#### References

- Army Headquarters. 2010. *Military Police Management (Field Manual-operating-5-3)*. Chung Nam Army Headquarters.
- Basten, F. 2001. The Role of Metaphors in (Re)Producing Organization Culture. *Advances in Developing Human Resources*. 3(3): 23-46.
- Cleary, C. and T. Packard. 1992. The Use of Metaphors in Organizational Assessment and Change. *Group and Organization Management*. 17(3): 57-76.
- Conrad, C. 1993. Organizational Power: Faces and Symbolic Forms. Putnam, L. and M. Pacanowsky(eds.). *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. Beverly Hills, CA Gafe.

- Cornelissen, J. P. 2006. Metaphor and the Dynamics of Knowledge in Organization Theory: A Case Study of the Organizational Identity Metaphor. *Journal of Management Studies*. 43(4): 72-96.
- Grieves, J. 2003. *Strategic Human Resource Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hamilton, A. 2000. Metaphor in Theory and Practice: The Influence of Metaphors on Expectations. *ACM Journal of Computer Documentation*. 24(4): 72-87.
- Harmon, M. M. and R. T. Mayer. 1986. *Organization Theory for Public Administration*. Boston: Little Brown & Company.
- Hatch, M. J. 1998. Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century. *Organization Science*. 9(5): 15-36.
- Inns, D. 2002. Metaphor in the Literature of Organizational Analysis a Preliminary Taxonomy and a Glimpse at a Humanities-based Perspective. *Organization*. 9(2): 42-67.
- Kendall, J. E. and K. E. Kendall. 1993. Metaphors and Methodologies: Living beyond the Systems Machine. *MIS Quarterly*. 17(2): 87-96.
- Kim, Soon Sun. 2008. (The) Study on Metaphor Analysis of Organizations Related with Korean Commercialization Policy. Ph.D. Dissertation. Department of Public Administration Graduate School Chung-Ang University.
- Korean National Police Agency. 2011. *The Police White Paper*. Seoul Korean National Police Agency.
- Lakoff, G. 1993. The Contemporary Theory of Metaphor. Ortony, A(ed.). *Metaphor and Thought*. Cambridge University Press.
- Lakoff, G. and M. Johnson. 1980. *Metaphors We Live by*. Chicago: University of Chicago Press. Trans. No, Yang Jin and Ik Ju Na. 1995. *Metaphors We Live by*. Seoul: Seokwangsa.
- Lee, Byung Dong. 2013. (A) Study on the Effects of Organizational Culture and Leadership on Organizational Effectiveness in Korean Police: Focusing on the Mediating Effect of Social Capital. Ph.D. Dissertation. Department of Public Administration Graduate School Korea University.
- Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oh, Kyu Won. 1999. *Modern Poetry Writing*. Seoul Moon-Hak & Gi-Sung.
- Palmer, I. and R. Dunford. 1996. Conflicting Uses of Metaphors Reconceptualizing Their Use in the Field of Organizational Change. *Academy of Management Review*. 21(3): 57-78.
- Polley, D. 1997. Turbulence in Organizations: New Metaphors for Organizational Research. *Organization Science*. 8(5): 67-89.
- Pondy, L. 1983. The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change. Pondy, L., T. Dnadridge, P. Frost, and G. Morgan(eds.). *Organization Symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
- Quinn, R. E. and M. Grath. 1985. A Comporting Values Perspective. Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, and J. Martin(eds.). *Organizational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Short, D. C. 2001. Shining a Torch on Metaphor in HRD. *Advances in Developing Human Resources*. 3(3): 76-98.
- Terry, L. D. 1997. Public Administration and the Theater Metaphor: The Public Administrator as Villain, Hero, and Innocent Victim. *Public Administration Review*. 57(1): 54-67.
- Vaill, P. 1983. *Strategic Planning for Managers*, Arlington. VA: NTL Institute.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Mass: Addison-Wesely.
- Yi, Myung Sun. 1999. Qualitative Data Analysis Using Computers. *Journal of the Korean Academy of Fundamentals of Nursing*. 6(3): 570-582.

#### Korean References Translated from the English

- 경찰청. 2011. 경찰백서. 서울: 경찰청.
- 김순선. 2008. 상용화 정책 관련 기관들에 대한 조직 메타포 탐색: 조직구성원의 언어 분석 사례를 중심으로 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 나익주, 노양진. 1995. 삶으로서의 은유. 서울: 서광사.
- 오규원. 1999. 현대시작법. 문학과지성사.
- 육군본부. 2010. 헌병운용(야전교범-운용-5-3). 충남: 육군본부.
- 이명선. 1999. 컴퓨터를 이용한 질적 자료 분석. 기본간호학회지. 6(3): 570-582.
- 이병동. 2013. 경찰의 조직문화와 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문.

## 육군헌병조직과 경찰조직의 메타포 분석을 이용한 특성 비교 연구

**국문초록** 이 연구의 목적은 헌병조직과 경찰조직의 최고관리자가 사용한 언어사례를 분석하여 시대별로 조직 메타포의 특성에 대해 고찰하는 것이다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 헌병조직과 경찰조직은 시대별로 조직 메타포 사용에 대한 차별화된 상대적 특징이 나타났다. 둘째, 경찰조직 최고관리자들은 시대변화에 따라 다양한 조직 메타포를 사용하여 조직역량을 강화하기 위한 변화를 유도하고 있다. 셋째, 헌병조직 최고관리자들은 조직 메타포 사용에 대한 이해가 부족하여 조직구성원들과 주요 정책에 대한 공감대 형성에 한계가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 헌병조직과 경찰조직의 공통적인 특성은 두 조직이 시대별로 기계·문화 메타포를 공통적으로 많이 사용한 것이다. 이는 두 조직이 국가와 국민을 위해 공직자로서 사명감을 갖고 헌신적으로 봉사해야 한다고 인식하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 특성을 기초로 조직문화를 바꾸고 새로운 리더십을 적용하는 한편, 헌병조직과 경찰조직이 신뢰를 회복하여 국민과 군으로부터 사랑받는 조직으로 거듭나는 계기가 되어야 할 것이다.

주제어 : 조직 메타포, 최고관리자, 헌병조직 특성, 경찰조직 특성

---

**Profiles** **Sun Gie Lim** : He received Ph.D. of Policy Science. Currently, He is a professor of Wonkwang Health Science University, Department of Medical Non-Commissioned Officer(limsg1600@wu.ac.kr).

**Hyo Sun Park** : He received Ph.D. of HRD policy from Chung-Ang University. Currently, He is a professor of military study in Cheongju University. His Major writings and papers include “The Army Life-long Education”, “Army Human Resources Development”, “A Study on the Military Human Resource Development Decision-making Process”, “Review of the Experience of Military Service Recognized Measures for Them”, “Strengthening the Military and Related School Security Education” etc. His interests include military human resources development, lifelong learning, such as national security and crisis management, and ex-support education(phs6166@cju.ac.kr).