공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

한국형사정책연구원
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안
연구

2008년도 대검찰청 공판관련 조직구조 및 직무개편 방안
연구 연구용역보고서를 제출합니다.

2008. 10.

연구수행기관 한국형사정책연구원
연구책임자 박경래 (한국형사정책연구원 부연구위원)
공동연구자 이정민 (한국형사정책연구원 부연구위원)
이민호 (한국행정연구원 부연구위원)
연구보조원 임재환 (서울대 행정대학원 석사과정)
목 차

제1장 서 론 .................................................................................................................. 1
  제1절 연구의 배경 및 필요성 ................................................................. 1
  제2절 연구의 범위 및 방법 ...................................................................... 4
    1. 연구의 범위 .................................................................................. 4
    2. 연구의 방법 .............................................................................. 6
    3. 설문조사 대상자의 특징 .............................................................. 8

제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석 ................................................................. 11
  제1절 공판조직의 일반 현황 분석 .......................................................... 11
    1. 조직구조 및 업무분장 .................................................................. 11
    2. 인력규모 및 배치 ...................................................................... 12
    3. 업무량 ...................................................................................... 17
  제2절 개정 형사소송법 하에서의 공판업무실태 분석 ..................................... 23
    1. 공판검사의 업무량 .................................................................... 23
    2. 개정 형사소송법의 적용실태 ..................................................... 32
    3. 소결 ....................................................................................... 40
  제3절 공판조직의 환경 분석 ..................................................................... 42
    1. 의 미 ....................................................................................... 42
    2. 외부환경분석 ......................................................................... 42
    3. 내부분석 ............................................................................... 50
    4. 전략대안의 도출 ..................................................................... 56

제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석 ................................................................. 63
  제1절 분석 모형 구성 ............................................................................ 63
제2절 공판관련 업무 프로세스 분석 결과 .............................................. 65
   1. 공판검사 업무 프로세스 개요 및 근무 시간 분석 .............................. 65
   2. 「공판 관여 준비」프로세스 .................................................. 68
   3. 「공판준비절차」프로세스 .................................................. 73
   4. 「증거개시 및 열람」프로세스 ............................................... 78
   5. 「배심원 선정 관련」프로세스 .......................................... 82
   6. 「공판관여」프로세스 .................................................. 86
   7. 「선고 전 서류작성」프로세스 ............................................. 91
   8. 「공판조서확인」프로세스 .............................................. 95
   9. 「위증 및 관련 인지」프로세스 ......................................... 99
  10. 「공판관여」프로세스 .................................................. 103
  11. 「집행지휘」프로세스 ................................................ 107
  12. 공판 검사 업무 내용별 소요시간 종합 분석 .................................. 111
제3절 지방청별 분석 결과의 차이 .................................................. 114
   1. 지방청별 유형 분류 ...................................................... 114
   2. 지방청 유형별 업무 프로세스의 소요시간 분석 .................................. 118
제4절 근무 경력별 분석 결과의 차이 ............................................. 134
   1. 근무 경력에 따른 조사 대상의 유형 분류 ..................................... 134
   2. 근무 경력별 업무 프로세스별 소요시간 분석 ................................ 135
제5절 신 공판절차에 따른 애로사항 분석 ........................................ 155
   1. '증거'와 관련한 공판 업무 애로사항 .................................. 156
   2. '재판'과 관련한 공판 업무 애로사항 ................................... 158
   3. '사건'과 관련한 공판 업무 애로사항 ................................... 160
   4. '증인', '피고인'과 관련한 공판 업무 애로사항 .......................... 161
   5. '남독', '영상'과 관련한 공판 업무 애로사항 ............................ 163
제4장 국내외 사례연구

제1절 외국의 검찰조직 운영사례 연구

1. 일본 검찰조직 운영사례 ........................................... 165
2. 미국의 공판조직 운영사례 .................................... 175
3. 영국의 공판조직 운영사례 .................................... 183

제2절 국내외 민간부문 사례 연구

1. 민간부문 사례연구의 의의 ......................................... 185
2. 경력관리 및 인센티브프로그램을 통한 인재육성 사례 .......... 186
3. 조직 이미지 쇄신 사례 ............................................. 191

제3절 소결: 사례연구의 시사점 .................................... 193

제5장 단기적 정책대안의 제시

제1절 공판관련 조직 개선 방향의 모색 .................................... 197

2. 공판 관련 업무 프로세스 개선 방안 .................................. 202
1. 수사기록의 효과적 검토 ........................................ 202
2. 공판 관련 서류 작성의 축소 ................................... 204
3. 공판 관련 지원 인력의 활용방안 확대 ........................... 206

제3절 공판관련 인력 운용 개선 방안 ................................ 208
1. 공관관련 인력 운용 현황 ....................................... 208
2. 업무량 분석을 통한 적정 인력 규모 도출 모형 .................. 210
3. 공관관련 적정 인력 규모의 도출 ................................ 212

제6장 결론: 적극적인 중장기 정책대안의 모색 ............................ 229

제1절 인력 및 조직 관리의 개선 ..................................... 229
1. 적정 인력규모의 확보 ....................................... 229
2. 경력관리와 전문화 .......................................... 230
3. 조직문화의 개선 ................................................................. 239
제2절 형사사법환경의 개선 .................................................. 244
  1. 의의 ............................................................................. 244
  2. 선택과 집중: 검찰조직의 업무량 경감 ................................ 245
  3. 형사소송관련 법제의 합리화 ........................................... 247
  4. 수사조직과 공판조직의 관계 재정립 .............................. 251
제3절 맺음말 ......................................................................... 259

참고문헌 .............................................................................. 262
표 목차

<표 1> 조사대상 공판 검사 기초 특성 .................................................. 8
<표 2> 소속청별 설문 응답 비율 ......................................................... 10
<표 3> 지방청별 재판부 및 공판검사 현황 ......................................... 13
<표 4> 공판부 직원 현황 ................................................................. 15
<표 5> 직원 현황 대비 ................................................................. 17
<표 6> 지방청별 공판검사 1인당 업무량 .............................................. 18
<표 7> 1급청 공판검사 1인당 업무량 .................................................. 20
<표 8> 2급청 공판검사 1인당 업무량 .................................................. 20
<표 9> 3급청 공판검사 1인당 업무량 .................................................. 21
<표 10> 4급청 공판검사 1인당 업무량 .................................................. 21
<표 11> 4개 유형 지방청 업무량 비교 .................................................. 22
<표 12> 담당재판부 규모 ................................................................. 24
<표 13> 1주간 공판관여 평균일수 ....................................................... 24
<표 14> 1일평균 공판관여 평균시간 .................................................... 25
<표 15> 1주간 총 공판관여 평균시간 .................................................... 25
<표 16> 공판검사의 공판관여 외 업무수행건수 및 업무부담 ....................... 27
<표 17> 공판 검사의 공판관여 외 업무수행건수 및 업무부담 ....................... 28
<표 18> 공판부 직원의 전반적인 업무량 수준 ...................................... 29
<표 19> 형사부 검사에 대한 상태적 업무량 수준 .................................... 29
<표 20> 근무 제한부별 업무부담 인식 ................................................. 30
<표 21> 공판 검사의 월 평균 야근 횟수 ................................................. 30
<표 22> 주말이나 휴일에 출근하여 일을 한 경험 여부 ................................ 30
<표 23> 야근 수행 시의 주된 이유 ........................................................ 31
<표 24> 야근으로 인한 가족들의 불만 토로 경험 여부 .............................. 31
<표 25> 재판부의 새로운 공판절차 준수 여부 .............................. 32
<표 26> 공판준비기일 주제 장소 ............................................. 33
<표 27> 공판준비기일 주된 활동 내용 ...................................... 34
<표 28> 개별공판과정 운영실태 ............................................... 35
<표 29> 영상녹화 CD의 공판과정에서 현출방식과 반영 정도 ............ 36
<표 30> 영상녹화 CD의 공판과정에서의 활용 여부 ........................... 37
<표 31> 영상녹화물의 증거능력 인정 여부 .................................... 37
<표 32> 공판조서의 충실한 기재에 대한 의견 ................................. 38
<표 33> 전회 공판조서의 공판기일 전 확인 여부 .............................. 38
<표 34> 공판조서 미확인에 대한 이유 ........................................ 39
<표 35> 속기나 녹음 및 영상녹화 신청을 하지 않는 이유 ..................... 40
<표 36> 위증모해위증 전체사건의 접수 및 기소 불기소 타관송치 추이 44
<표 37> 전문가 직업집단별 공판중심주의 관련 개정에 대한 의견 차이 45
<표 38> 각 기수별 공판검사 수 .................................................. 45
<표 39> 검찰의 공정성에 대한 신뢰도 설문조사결과 ........................... 46
<표 40> 검사가 피의자나 증인 등을 대하는 태도 ............................... 47
<표 41> 형사소송제도의 변화와 공판검사 업무부담 증가에 대한 인식 48
<표 42> 형사소송제도의 변화와 공판검사 업무부담 증가에 대한 인식 49
<표 43> 공판조직 내부적 특성에 대한 설문응답결과 .......................... 50
<표 44> 미래 공판조직 대응에 대한 설문응답결과 .............................. 51
<표 45> 형사사건 무죄관결 현황 ................................................ 54
<표 46> SWOT분석을 통한 공판조직의 전략대안 도출 ............................. 62
<표 47> 공판 관여 준비 프로세스의 업무 표준시간 ............................. 70
<표 48> 공판 관여 준비 프로세스의 업무 횟수 및 건수 ......................... 71
<표 49> 공판 관여 준비 프로세스의 평균 업무 소요 시간 ...................... 72
<표 50> 공판 관여 준비 프로세스의 업무 정보상 및 연계 만족도 ............ 73
<표 51> 공판준비절차 프로세스의 업무 표준시간 ................................. 75
<표 52> 공판준비절차 프로세스의 업무 횟수 및 건수 ............................ 76
<표 53> 공판준비절차 프로세스의 평균 업무 소요시간 ............................. 77
<표 54> 공판준비절차 프로세스의 업무 진행성 및 연계 만족도 ..................... 78
<표 55> 증거개시 및 열람 프로세스의 업무 표준시간 ............................... 80
<표 56> 증거개시 및 열람 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 ..................... 81
<표 57> 증거개시 및 열람 프로세스의 평균 업무 소요시간 .......................... 82
<표 58> 증거개시 및 열람 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 ............... 82
<표 59> 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 표준시간 ............................... 84
<표 60> 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 ..................... 85
<표 61> 배심원 선정 관련 프로세스의 평균 업무 소요시간 .......................... 85
<표 62> 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 ............... 86
<표 63> 공판관여 프로세스의 업무 표준시간 ........................................ 88
<표 64> 공판관여 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 ................................ 89
<표 65> 공판관여 프로세스의 평균 업무 소요시간 .................................... 90
<표 66> 공판관여 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 ........................... 91
<표 67> 선고 전 서류작성 프로세스 업무 표준시간 ................................... 93
<표 68> 선고 전 서류작성 프로세스 업무 발생 횟수 및 건수 ........................ 93
<표 69> 선고 전 서류작성 프로세스 평균 업무 소요시간 .............................. 94
<표 70> 선고 전 서류작성 프로세스 업무 전문성 및 연계 만족도 .................... 94
<표 71> 공판조사확인 프로세스의 업무 표준시간 ...................................... 97
<표 72> 공판조사확인 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 .......................... 97
<표 73> 공판조사확인 프로세스의 평균 업무 소요시간 ................................ 98
<표 74> 공판조사확인 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 .................... 98
<표 75> 위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 표준시간 ................................ 100
<표 76> 위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 ................. 101
<표 77> 위증 및 관련 인지 프로세스의 평균 업무 소요 시간 .......... 102
<표 78> 위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 · 102
<표 79> 선고 후 서류작성 프로세스의 업무 표준시간 ................. 104
<표 80> 선고 후 서류작성 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 ...... 105
<표 81> 선고 후 서류작성 프로세스의 평균 업무 소요시간 .......... 106
<표 82> 선고 후 서류작성 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 .... 107
<표 83> 집행지휘 프로세스의 업무 표준시간 ........................................ 109
<표 84> 집행지휘 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수 ................. 109
<표 85> 집행지휘 프로세스의 평균 업무 소요시간 .................. 110
<표 86> 집행지휘 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도 .......... 111
<표 87> 공판 관련 업무 수행과 관련한 업무 소요시간 및 업무 특성 . 112
<표 88> 지역별 담당재판부 규모 및 선고사건 수의 비교 ............ 115
<표 89> 지역별 1주간 공판관여 횟수 및 시간 비교 ................. 116
<표 90> 규모에 따른 지방검찰청의 집단 유형화 ..................... 117
<표 91> 공판관여준비 프로세스의 지방청 유형별 업무 소요시간 분석 119
<표 92> 공판 준비절차 프로세스의 지역별 업무 소요시간 .......... 120
<표 93> 증거개시 및 열람 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .... 122
<표 94> 배심원 선정 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .......... 123
<표 95> 공판관여 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .......... 124
<표 96> 선고 후 서류작성 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .... 126
<표 97> 공판조사 확인 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .......... 127
<표 98> 위증 및 관련인지 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .... 128
<표 99> 선고 후 서류작성 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .... 130
<표 100> 집행지휘 프로세스의 지방청별 업무 소요시간 .......... 131
<표 101> 지방청별 공판관련 업무 소요시간 및 업무 특성 ........... 133
<표 102> 연수원 기수별 근무경력 유형의 분류 ......................... 135
<표 103> 공판관여준비 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .......... 136
<표 104> 공판 준비절차 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .......... 138
<표 105> 증거개시 및 열람 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .... 139
<표 106> 배심원 선정 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .......... 140
<표 107> 공판관여 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .......... 141
<표 108> 선고 전 서류작성 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .... 143
<표 109> 공판조서 확인 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .......... 144
<표 110> 위증 및 관련인지 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .... 146
<표 111> 선고 후 서류작성 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간 .... 148
<표 112> 집행지휘 프로세스의 근무경력별 업무 표준시간 .......... 150
<표 113> 공판근무경력별 공판관련 업무 소요시간 및 업무 특성 .... 152
<표 114> 담당 재판부 유형과 기수 간 관계 ........................................... 153
<표 115> 근무경력과 담당 재판부 유형 간 관계 .......................... 154
<표 116> 공판 관련 애로사항 설문에 대한 내용 분석 ................. 155
<표 117> 일본공판검사의 업무 프로세스 ........................................... 166
<표 118> 일본의 검사연수 개요 ..................................................... 172
<표 119> 도쿄지검 인력 운영 현황 ................................................. 174
<표 120> 미국검사 업무개시 및 종료시간 ........................................ 182
<표 121> 미국 초과근무빈도 ...................................................... 182
<표 122> 미국 일일초과근무시간 ............................................... 182
<표 123> 미국 주중초과근무회수 ................................................. 183
<표 124> 미국 주말초과근무회수 ............................................... 183
<표 125> 지방청별 재판부 및 공판검사 현황 ................................. 209
<표 126> 공판 관련 업무 수행과 관련한 업무 소요시간 ............. 214
<표 127> 공판중심주의에 따른 근무시간증가 및 근무시간과의 차이 216
<표 128> 주요 업무 내용에 대한 추가 업무 필요 수준 ................. 219
<표 129> 주요 업무 내용에 대한 추가 업무 필요 수준 .......................... 220
<표 130> 지원 인력 2배 증원 시의 업무 소요 시간 감소 예상 ............ 221
<표 131> 서류 작성 축소에 따른 업무 소요시간 감소 ........................... 222
<표 132> 미래 업무 증가분에 대한 추가 업무 소요 시간 예상 ............... 224
<표 133> 공판검사 인력규모의 필요증감 규모와 최종적정 인력규모 .......................... 226
<표 134> 공판전담검사의 양성에 대한 찬반 의견 ................................. 231
<표 135> 공판전담검사 양성 반대 의견의 이유 ................................. 231
<표 136> 수사검사의 직관 범위에 대한 의견 .................................... 252
<표 137> 수사검사실에 요청하고 싶은 의견 .................................... 252
<표 138> 수사-공판 3가지 모델의 특성 비교 .................................... 257
그림목차

<그림 1> 연구의 범위 및 연구의 분석 틀 ................................................. 5
<그림 2> SWOT분석을 통한 전략적 방향설계의 틀 ........................................ 42
<그림 3> SWOT 요인 ............................................................................ 56
<그림 4> 본 연구에서의 조직 진단 영역 ................................................... 63
<그림 5> 본 연구의 진단 분석 모형 ......................................................... 65
<그림 6> 공판검사 업무 프로세스 개요 ...................................................... 66
<그림 7> 공판 검사 평균 근무 시간 배분 비율 ........................................... 68
<그림 8> 공판 관여 준비 프로세스의 구조 ............................................... 69
<그림 9> 공판준비절차 프로세스의 구조 ............................................... 74
<그림 10> 증거개시 및 열람 프로세스의 구조 ......................................... 79
<그림 11> 배심원 선정 관련 프로세스의 구조 ......................................... 83
<그림 12> 공판관여 프로세스의 구조 ..................................................... 88
<그림 13> 공판관여 프로세스의 업무전문성 및 연계 만족도 ....................... 92
<그림 14> 공관조서확인 프로세스 구조 ................................................. 96
<그림 15> 위증 및 관련 인지 프로세스 구조 ........................................... 100
<그림 16> 선고 후 서류작성 프로세스 구조 ............................................. 104
<그림 17> 집행지휘 프로세스 구조 ....................................................... 108
<그림 18> 공관관련 조직 개선 방향의 비전 수립 ..................................... 197
<그림 19> 공관관련 조직 개선 방향의 비전 수립 ..................................... 199
<그림 20> 지방청별 재판부 및 공판검사 현황 ...................................... 210
제1장 서 론

제1절 연구의 배경 및 필요성

사개추위안에 비판적이었던 논자들은 사개추위안의 ‘공판증심주의’의 의미를 ‘구두주의, 공개주의, 집중심리주의’로 축소하여 파악 하고 있지만 그들의 논리로 보아도 “공판이 끝난 후에 판사실에서 심증을 형성하거나 공판경 이외에 판사실로 제출되는 자료 등에 의 한 심증형성”, “피고인이 공판관계 나와 있음에도 그의 진술을 들어 보는 대신에 신문조서를 증거로 쓰는” 형태는 더 이상 용납될 수 없는 현상으로 매도되고 있다. 종래의 재판실태에 비추어 볼 때 2008년 이후에 이런 의미의 조서재판만이라도 시정될 수 있다면 사 법개혁은 커다란 성공으로 평가될 수 있다. 그러나 평가의 잣대를 이렇게 낮게 잡아도 공판증심주의적 재판을 운영하여 갈 형사재판 부와 검사의 수가 확가적으로 늘어나지 않으면 공판증심주의의 실 천은 공염불이 될 것이다(심희기, 2007).

2008년 1월 1일부터 개정된 형사소송법이 시행되고 있다. 개정법은 특히 공판절차에 많은 변화를 가져왔으며, 그 요체는 공판증심주의이다. 공판 증심주의의 개념에 대해 논란이 있으나 기본적으로 ‘공개된 법정에서의 심 리를 통해 법관이 형사사건의 실제에 대한 유·무죄의 심증을 형성하여야 한다는 원칙’으로 볼 수 있다. 그리고 그 구체적 내용은 공개주의, 구두변론주의, 직접심리주의로 볼 수 있다(신동운, 2008).

기존 형사재판에 대해서는 공판기일 이전의 증거제출, 기소요지 진술
생략, 반대신문 위주의 피고인 신문, 증거조사 규정 사문화, 형식적 증인신문, 서면변론 관행 정착, 공판조서의 부실·부정확, 위증만연 등으로 불리어지는 비판들이 제기되어 왔다(광주지방검찰청, 2007). 이러한 문제점에 대응하기 위한 정책대안으로 선택되어진 것이 형사소송법의 개정을 통한 공판중심주의의 시행이다.


문제는 법률의 개정과 제정은 있었으나, 이러한 변화를 수용할 물적 시설과 인적 토대는 큰 변화가 없음으로써 제도변화의 취지를 살리지 못하고 있다. 예로 구두주의 이념을 실현하기 위해서는 비교적 간단한 자백사건이라 하더라도 최소 2시간 정도가 소요될 것이고 부인하여 다투어지면 그 시간 소요는 더 증가한다. 이 경우 1개 재판부에서 1일 약 2건을 처리한다고 하여도 월 40건 정도만을 처리할 수 있다. 그런데 현재 1개 재판부가 월 150건 이상의 재판을 처리하고 있는 현실을 고려한다면 법규정과 현실 간에 큰 괴리가 존재한다(이완규, 2008).

더 큰 문제는 이러한 현실적인 물적·인적 토대가 마련되지 않은 상태에서 ‘형식적이나마’ 공판중심주의적 재판이 진행되고 있는 결과 일선 공판검사의 업무가 과부하에 걸리고 있다는 점이다. 한 예로 모두절차에서 과거에는 생략되었던 검사의 기소요지진술이 현재는 행해지고 있다. 또한 증거요지의 설명과 관련되어 과거 자백사건의 경우에는 공판검사가 기록을 보지 않아도 되었으나, 현재는 설명을 위해 기록을 검토해야 하므로 추가적인 시간이 소요되고 있다. 또한 피고인신문절차가 증거조사 후에 이
제1장 서론

루어짐으로써 피고인이 부인하는 쟁점에 집중하지 못하고 전반적인 증거 조사가 이루어짐으로써 공판관여시간이 증가하고 있다. 또한 증거분리제출 제도가 정착되고 있음으로 인해 재판부가 과거에 비해 사건의 쟁점을 파악하는데 시간이 더 오래 걸림으로써 결과적으로 공판관여시간이 증대되고 있다.

이상과 같이 형사사법환경이 급변하고 있으나, 검찰 내 공판관련 부서의 인력규모 및 배치, 기능, 업무과정, 전문성 수준 등은 과거와 큰 변화 없이 운영되고 있는 실정이다. 특히 공판업무는 '잘 해야 본전'이라는 의식, '어차피 한 번은 거쳐야 하는 일' 정도로만 인식되는 경향이 있고, 실제 초임검사나 기수가 낮은 검사 위주로 공판부서에 인력이 배치되고 있는 실정이다. 즉 공판업무의 전문성은 증가되고 있으나, 인력의 규모와 질 그리고 기능수행의 적절성은 제자리걸음을 하고 있어 향후 공판업무 수행의 질은 물론 궁극적으로 검찰조직관리에 대한 국민의 신뢰성이 위협 될 수 있는 상황에 처해있다.

본 연구는 위의 사법환경변화에 대한 대응책으로서 현재 검찰조직이 직면하고 있는 문제는 구체적으로 무엇인지를 제3자적 시각에서 객관적으로 분석하고 이를 대응한 적절한 해결책을 찾는데 있다. 행정학 혹은 경영학 분야에서 채용되고 있는 조직진단(organization diagnosis) 기법을 통해 검찰 내 공판조직이 직면하고 있는 현 상황과 미래상황에 대해 조직실태 분석과 환경진단을 실시하고, 조직의 인력과 프로세스를 진단한다. 또한 공판조직의 개혁에서 참고할 만한 국내외 사례도 분석한다. 이러한 진단과정과 사례연구를 통해 단기적 조직개편 대안을 제시함과 아울러 중장기적 정책대안에 대해서도 고민을 한다.
제2절 연구의 범위 및 방법

1. 연구의 범위

본 연구는 개정형사소송법 및 국민참여제판의 시행으로 달라지는 검찰 조직의 전반적인 업무와 역할의 변화에 대한 분석이 아닌 공판관련 검찰 조직에 중점을 두고 분석을 진행한다. 물론 수사업무와 공판업무는 서로 밀접하게 연계되어 있어 양자를 엄격히 분리하여 분석을 진행하는 것이 어렵거나 혹은 적실성이 떨어질 우려도 있으나, 연구기간 등을 고려하여 연구문제의 범위를 최대한 줄이 선행과 집중을 통한 분석을 진행한다. 본 연구에서 구체적으로 다루고자 하는 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 형사사법환경의 변화에 따라 요구되는 검찰조직 내부의 적합성을 제고하기 위해 조직의 미션과 전략에 영향을 미치는 내·외적인 환경요인들에 대한 체계적인 분석을 진행한다. 이를 통해 조직의 현 위치를 파악하고 향후 나아가야 할 전략적 방향을 설정하고 조직 개편에 대해 예상되는 장애요인을 파악한다.

둘째, 공판업무의 변화와 관련한 직무 분석 내용의 차이를 파악하고 공판중심주의와 국민 참여제판에 부합하는 조직 운영 모델을 설계한다. 공판부서가 검찰 내 조직편제에서 갖는 문제점과 부서운영 시 제기되는 역기능 요소를 분석함으로서, 업무와 책임의 분담, 업무와 업무간의 관계, 부서의 설계, 부서와 부서간의 관계 등을 규정하고, 공판 관련 조직 구성 단위별 분장업무의 재정립 방안을 도출한다.

셋째, 공판 관련 조직의 변화 이후 인력 운영의 합리화 방안을 모색하고 공판 관련 직무 역량을 강화할 수 있는 방안 마련한다. 공판부서가 현재 수행 중인 업무에 대한 인력투입 비중과 조직의 기능별 업무 우선순위
평가 결과와의 격차를 분석하여 그 차이를 해결하기 위한 인력재배치 기준과 방안 그리고 경력관리방법을 제시한다. 또한 인력 운영의 합리화 방안 및 전문성 제고를 위한 직무 체계의 재구성, 공판 관련 인력의 CDP(Career Development Plan) 체계에 대해서도 대안을 제시한다.

넷째, 공판업무의 비효율적 요소 및 업무 프로세스의 개선이슈를 파악하고 공판관련 주요 업무 프로세스를 재정립한다. 공판업무의 수행과정을 비용, 시간, 품질, 고객만족 등의 관점에서 비효율적인 요인들을 파악하고 이를 요인에 대한 개선안을 제시한다.

다섯째, 선진 국가(미국/일본/독일 등)에 대한 검찰 조직 운영 및 인력 운영, 업무 프로세스 등에 대한 실태를 파악하여 향후 우리나라 공판 조직에 대한 시사점을 도출한다. 또한 관련 민간부문의 사례에 대해서도 분석을 진행한다.

<그림 1> 연구의 범위 및 연구의 분석 틀
2. 연구의 방법

첫째, 국내외 정책 환경 분석 및 미래예측을 위해 SWOT 모형을 이용한다. 동 모형은 외부환경의 변화로부터 기회, 위험 요인을 도출하고 조직 내부분석으로부터 강점과 약점을 도출하여 이들을 매트릭스의 형태로 상호 결합시킴으로써 전략적 대안들을 분석하고 설정한다. 기존 연구보고서 및 정보자료의 활용(관련 연구 기관의 정기간행물 등), 통계 자료 및 정보에 근거한 추세선 분석 그리고 필요시 핵심그룹 인터뷰(Focused Group Interview: FGI)를 실시하였다.

둘째, 기능 진단 및 재설계를 위해 조직이 수행하고 있는 기능 구조상의 문제점과 주요 이슈를 분석한다. 설문조사 및 심층 인터뷰를 통해 기능 요구 메트릭스를 작성하고 전략적 기능에 대한 수요 파악, 자료 작성을 위해 브레인스토밍 방법 등을 활용한다. 기능 재설계는 주로 기능 외부화 방안 설계와 기능 내부 효율화 방안 설계로 구성되며, 외부화 방안 설계는 민간위탁, 책임기관 지정, 지방 이관, 자 기관 이양 등으로 대표되며, 내부 효율화 방안 설계는 특정 기능의 폐지, 축소, 통합, 보강과 신규 기능의 신설 등의 방식을 포함한다. 다만 현재 공판조직은 대표적인 공공서비스의 공급이 독점적으로 이루어진다는 점에서 기능재설계에 대한 논의는 매우 제한적으로만 진행된다.

셋째, 조직구조 진단 및 재설계를 위해서는 조직구조에 대한 History 분석, 유사기관 벤치마킹, 설문 등을 통한 조직편제의 효율성 평가, 그리고 조직재설계 원칙 및 시나리오 구성이라는 분석방법을 활용하게 된다. 조직 편제가 갖고 있는 문제점과 조직 운영 시에 제기되는 역기능 요소를 분석하고, 미션과 전략적 방향에 부합되며 역할과 기능이 효율적으로 수행될 수 있도록 한다.

넷째, 인력 진단은 현재 조직에서 수행 중인 업무들의 유형을 기능별로
구분하고 이들 업무들의 우선순위를 부쳐 미션 공헌도와 전략적 방향 중요도 기준에 따라 평가하는 거시적 단계와, 현재 조직과 관련한 업무들 대상으로 유일 인력 비중을 산정하는 미시적 단계로 진행된다. 환경진단과 조직구조 진단에 대한 결과(거시적 접근)를 전제로, 미시적 접근 방법을 채용하여 현재 업무량, 신규 업무량, 강화 필요 업무량을 조사하여(직무분석) 현 인력대비 인력증감 규모와 비중을 산정하며, 뒤에서 이루어질 프로세스 진단 결과와 결합하여 공판관련 인력의 경력개발계획(CDP)에 대해서도 대안을 제시한다.

다섯째, 업무 프로세스 진단은 기능간의 프로세스 중복 및 단절 부분을 규명하고, 개인별 분장 사무를 대상으로 하여 자료를 수집하고, 분석 및 재설계 대상 업무를 선정하는 것으로, 이를 위해 관련자 심층 인터뷰, 업무 가시화 기법, Brainstorming 등의 방법론을 채용함으로써 업무구조도를 작성하고 혁신안을 제시한다.

위에서 제시된 연구방법론과 관련하여 특히 설문조사와 심층면접조사는 다음과 같은 일정과 대상에 대해 집행되었다. 우선 설문조사는 7월 중순부터 하순에 걸쳐 전국에 있는 고등검찰청, 지방검찰청, 지방검찰청지청에 근무하고 있는 공판검사를 대상으로 진행되었다. 이러한 설문조사를 위한 예비조사로서 수원지방법원과 서울남부지방법원에서 개최한 국민참여재판을 참관하였고, 또한 서울북부지방법원과 수원지방법원에서 진행되는 일반형사사건의 공판과정을 관람부와 단독부 모두 참관하였다. 설문에 대한 분석이 완료된 후, 9월 초에 청주, 서울북부, 수원지방법원 내 공판검사와 형사부검사 20명에 대한 심층면접조사를 진행하였다. 이들 3개 검찰청은 각각 그 규모와 업무량 측면에서 하, 중, 상을 대표하는 것으로 조사되어 대표표본으로 추출되었다.
3. 설문조사 대상자의 특징

본 연구는 특히 공판검사에 대한 설문조사결과가 중요한 분석 자료로 사용된다. 본론에 들어가기에 앞서 이들 설문조사대상자의 특징을 밝혀도록 한다.

공판 검사 업무 분석을 위한 설문조사 결과, 총 220명의 공판 검사들이 설문에 참여하였으며 연수원 기수 및 근무 경력, 직전보직 및 희망보직 등에서 직전 연도인 2007년도 조사와 약간의 차이가 있었다.

연수원 기수별로 살펴볼 때, 2007년의 조사에서는 최하위 기수인 35기와 34기에 속한 검사들의 수가 전체의 42%를 차지하고 있으며, 2008년에는 최하위 기수인 36기와 35기에 속한 검사들의 수가 전체의 37%를 차지하고 있으며, 최하위 기수인 36기에 속한 검사들이 전체 20.7%인 46명으로 가장 높은 비율을 나타냈다.

공판부 근무기간은 2007년 조사에서는 6개월 미만의 근무기간을 응답한 비율이 전체의 74.5%를 차지하였으나, 2008년 조사에서는 6개월 이상 1년 미만을 응답한 비율이 전체의 59.0%로 가장 높은 비율을 나타냈다.

공판부 근무 이전 직전 보직 및 향후 희망 보직에 대한 응답 결과에서는 형사부의 근무 경험 비율과 희망 비율이 가장 높게 나타났으며, 2007년에 비해 2008년도 조사에서의 응답 비율이 다소 높아졌다.

<표 1> 조사대상 공판 검사 기수 특성

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명) 비율(%)</td>
<td>인원(명) 비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>연수원 기수</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24기 이상</td>
<td>13 5.86%</td>
<td>12 5.91%</td>
</tr>
<tr>
<td>25기</td>
<td>1 0.45%</td>
<td>0 0.00%</td>
</tr>
<tr>
<td>26기</td>
<td>1 0.45%</td>
<td>2 0.99%</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제1장 서론

<table>
<thead>
<tr>
<th>기</th>
<th>근무기간</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월 이상~1년 미만</th>
<th>1년 이상~1년 6개월 미만</th>
<th>1년 6개월 이상~2년 미만</th>
<th>무응답</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>27기</td>
<td>4</td>
<td>1.80</td>
<td>0</td>
<td>0.00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28기</td>
<td>5</td>
<td>2.25</td>
<td>6</td>
<td>2.97</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>29기</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
<td>9</td>
<td>4.46</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30기</td>
<td>14</td>
<td>6.31</td>
<td>16</td>
<td>7.92</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>31기</td>
<td>22</td>
<td>9.91</td>
<td>23</td>
<td>11.39</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>32기</td>
<td>16</td>
<td>7.21</td>
<td>34</td>
<td>16.83</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>33기</td>
<td>38</td>
<td>17.12</td>
<td>16</td>
<td>7.92</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>34기</td>
<td>14</td>
<td>6.31</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>35기</td>
<td>37</td>
<td>16.77</td>
<td>39</td>
<td>19.31</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>36기</td>
<td>46</td>
<td>20.72</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>220</td>
<td>100.00</td>
<td>202</td>
<td>100.00</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>근무기간</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월 이상~1년 미만</th>
<th>1년 이상~1년 6개월 미만</th>
<th>1년 6개월 이상~2년 미만</th>
<th>무응답</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판부</td>
<td>79</td>
<td>35.59</td>
<td>151</td>
<td>74.75</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6개월 이상~1년 미만</td>
<td>131</td>
<td>59.01</td>
<td>34</td>
<td>16.83</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1년 이상~1년 6개월 미만</td>
<td>8</td>
<td>3.60</td>
<td>11</td>
<td>5.45</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1년 6개월 이상~2년 미만</td>
<td>2</td>
<td>0.90</td>
<td>6</td>
<td>2.97</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>2</td>
<td>0.90</td>
<td>1</td>
<td>0.50</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

소속청별 설문 응답 비율을 살펴보면, 전체 응답자 중 45.9%인 102명의 공판 검사가 3명 이하의 소규모 지검 및 지청에 근무하고 있었으며, 서울 중앙지검 및 수원지검, 부산지검 등은 지검의 규모를 반영하여 10명 이상의 공판검사가 설문에 응답하였다.
<table>
<thead>
<tr>
<th>소속청</th>
<th>응답인원(명)</th>
<th>비율(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>서울중앙지검</td>
<td>25</td>
<td>11.3</td>
</tr>
<tr>
<td>수원지검</td>
<td>11</td>
<td>5.0</td>
</tr>
<tr>
<td>부산지검</td>
<td>10</td>
<td>4.5</td>
</tr>
<tr>
<td>서울남부지검</td>
<td>9</td>
<td>4.1</td>
</tr>
<tr>
<td>대구지검</td>
<td>9</td>
<td>4.1</td>
</tr>
<tr>
<td>인천지검</td>
<td>8</td>
<td>3.6</td>
</tr>
<tr>
<td>광주지검</td>
<td>8</td>
<td>3.6</td>
</tr>
<tr>
<td>의정부지검</td>
<td>7</td>
<td>3.2</td>
</tr>
<tr>
<td>서울북부지검</td>
<td>7</td>
<td>3.2</td>
</tr>
<tr>
<td>서울고검</td>
<td>6</td>
<td>2.7</td>
</tr>
<tr>
<td>대전지검</td>
<td>6</td>
<td>2.7</td>
</tr>
<tr>
<td>서울서부지검</td>
<td>5</td>
<td>2.3</td>
</tr>
<tr>
<td>서울동부지검</td>
<td>5</td>
<td>2.3</td>
</tr>
<tr>
<td>청주지검</td>
<td>4</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>기타(지청 등)</td>
<td>102</td>
<td>45.9</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>222</td>
<td>100.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

제1절 공판조직의 일반 현황 분석

이하의 공판조직의 일반 현황 분석에서는 대검찰청 내부통계자료를 중심으로 분석을 진행한다. 기본적으로 공식자료에 근거한 조직구조, 인력규모 및 배치, 업무량에 초점을 맞춘다.

1. 조직구조 및 업무분장

2008년 3월을 기준으로 대검찰청, 5개 고등검찰청, 18개 지방검찰청, 38개 지청에 공판관련 조직이 분포되어 있다.

우선 대검찰청에는 공판송무부장 아래 공판송무과와 집행과가 있다. 공판송무과는 상고 및 재항고 사건의 접수 및 처리에 관한 사항, 상고사건의 공판 및 형(재산형 제외)과 보호처분의 집행에 관한 사항, 공판 및 형(재산형 제외)과 보호처분의 집행에 대한 지휘·감독에 관한 사항, 관례의 수집·연구에 관한 사항, 상고사건의 압수물 사무에 관한 사항 등에 대한 업무를 분장한다(검찰청사무기구에 관한 규정 제9조). 공판송무과에는 기능직을 포함하여 15명 내외의 일반직원이 업무를 수행하고 있다.

서울고등검찰청에는 공판부를 두어 공판에 관한 사항, 형(재산형 제외)의 집행 및 보호처분에 관한 사항, 상소에 관한 사항 등에 관해 업무를 수행하고 있다(검찰청사무기구에 관한 규정 제10조의2). 그러나 서울고등검찰청 외에 4개 고등검찰청에서는 공판부를 두지 않고 있다. 공판부를 두지 않은 고등검찰청에서는 사건과에서 그 사무를 분장한다(검찰청사무기구에...
관한 규정 제11조).

지방검찰청의 경우 서울중앙지검, 대구지검, 부산지검, 광주지검 등 4개 지검만이 공판부를 설치하고 있다(서울중앙은 2개 공판부). 인천과 수원지 검은 공판송무부 아래 공판송무과를 설치하고 있다. 서울의 동부, 남부, 북부, 서부, 그리고 의정부 지검은 사무국 내에 공판과 혹은 공판송무과를 설치하고 있다. 그 외 지방검찰청 및 지청에서는 공판업무를 전담하는 부 내지 과가 존재하지 않는다. 지방검찰청 내지 지청은 공판에 관한 사항, 형 (재판형 제외)의 집행에 관한 사항, 상소에 관한 사항, 관례의 조사·연구에 관한 사항, 사면·감형 및 복권에 관한 사항, 범죄인의 인도에 관한 사항 등의 업무를 수행한다. 다만 이들 지검과 지청은 공판에 관한 사항 중 공안부의 소관에 속하는 사건의 공판수행은 제외하며, 그 외 고검과 달리 형사 보상금의 지급에 관한 사항과 범죄피해구조심의회의 운영에 관한 사항에 관해서도 업무를 담당하고 있다(검찰청사무기구에 관한 규정 제13조).

2. 인력규모 및 배치

2008년 3월 기준으로 대법원을 제외한 총 재판부의 수는 380개이며, 여기에 대응한 공판검사는 244명으로 공판검사 1인당 평균 1.59개의 재판부를 담당하고 있다. 다만 지정 내 근무하는 공판검사의 경우 20명의 인원이 수사업무를 겸임하고 있기 때문에 실질적인 공판검사 수는 224명이고, 이들 근거로 할 때 공판검사 1인당 평균 재판부 수는 1.69개이다. 그런데 이러한 평균값은 공판부의 계층상의 위치에 따라 편차가 존재한다.

우선 5개 고등검찰청에는 총 17개 재판부가 있으며, 공판검사도 17명이 배치되어 있음으로써 공판검사당 1인당 1개 재판부가 대응되어 있다. 특히 서울고검 12개, 부산고검 2개를 제외하면 나머지 3개 고검에는 재판부와 공판검사가 각각 1개와 1인만이 존재한다.
둘째, 18개 지방검찰청에는 총 238개의 재판부가 있으며, 공판검사는 154명이 있다. 공판검사 1인당 재판부 수는 1.55개이다.
셋째, 38개 지청에는 125개의 재판부가 있으며, 공판검사는 73명이 있다. 공판검사 1인당 재판부 수는 1.71개이다. 그러나 이들 지청 내 공판검사는 20명이 겸임을 하고 있어 실제적인 공판검사 1인당 재판부 수는 2.36개이다.
종합적으로 공판검사 1인당 재판부의 수는 고검에서 지검으로 다시 지청으로 내려갈수록 1.0 -> 1.55 -> 1.71(실질적으로는 2.36)로 증가하고 있다.

<표 3> 지방청별 재판부 및 공판검사 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th>순 서</th>
<th>정 벌</th>
<th>재판부수</th>
<th>공판검사수</th>
<th>비 고</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>서울고검</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>대전고검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>대구고검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>특별재판부 있음</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>부산고검</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>광주고검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>특별재판부 2개, 전주,제주지부 있음</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>서울중앙지검</td>
<td>36</td>
<td>29</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>서울동부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>서울남부지검</td>
<td>15</td>
<td>11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>서울북부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>서울서부지검</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>의정부지검</td>
<td>11</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>고양지검</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>인천지검</td>
<td>19</td>
<td>11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>부천지검</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>수원지검</td>
<td>21</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>성남지검</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>여주지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>평택지검</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>2명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>안산지검</td>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>춘천지검</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>강릉지검</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>원주지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>울주지검</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>-------------------------------------</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>영월지청 2 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검 12 7명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>홍성지청 3 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>공주지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>논산지청 2 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>서산지청 3 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>천안지청 5 3명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>정주지검 7 4명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>충주지청 3 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>세계지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>양평지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대구지검 17 10명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대구서부지청 5 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>안동지청 3 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>경주지청 3 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>포항지청 3 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>김천지청 3 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>상주지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산북구지청 5 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산동부지청 6 3명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>울산지검 7 5명 특별재판부 있음</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>창원지검 10 7명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>진주지청 5 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>정명지청 3 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>밀양지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>경주지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>영주지청 14 9명 특별재판부 있음</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>목포지청 3 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>장흥지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>순창지청 7 3명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>해남지청 2 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>전주지검 6 4명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>군산지청 3 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>정읍지청 2 1명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>남원지청 2 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>제주지검 5 2명 겸임</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>380</td>
<td>244</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
한편, 공판부 내 일반직원은 기능직을 포함하여 2008년 9월 현재 총 283명이 있는 것으로 나타났다. 서울중앙지검이 25명으로 가장 많으며, 10명 이상의 직원이 있는 경우는 6개 기관이다. 평균적으로 기관당 46명의 직원이 분포되어 있다. 공판검사의 수가 244명이므로 검사 1인당 1명 이상의 직원이 배치되어 있는 것으로 단순 계산할 수도 있으나, 실제로는 기능직 142명을 제외하면 순수 일반직원의 수는 141명에 불과하여 공판검사 1인당 일반직원의 배치수자는 0.58명이다. 또한 공판부처 내 인력 141명이라는 규모는 검찰 내 6급 이하 일반직원의 수가 4,540이라는 점과 비교하면, 3.1%에 불과하다. 특히 2007년 2월 기준으로 검사 정원이 1,667명이고 이중 공판검사가 244명으로서, 공판검사의 비율이 14.6%를 차지하고 있는 것과 비교할 때 공판검사에 대한 지원인력규모가 매우 낮은 수준임을 알 수 있다.

<표 4> 공판부 직원 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th>정 명</th>
<th>5급</th>
<th>6급</th>
<th>7급</th>
<th>8급</th>
<th>9급</th>
<th>기능직</th>
<th>계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>0</td>
<td>37</td>
<td>36</td>
<td>29</td>
<td>39</td>
<td>142</td>
<td>283</td>
</tr>
<tr>
<td>서울고검</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>7</td>
<td>13</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>대전고검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>대구고검</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부산고검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>광주고검</td>
<td></td>
<td></td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>서울중앙지검</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td></td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>서울동부지검</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>서울남부지검</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>서울북부지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>서울서부지검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>의정부지검</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>고양지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>지자체</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>----</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>인천지검</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>수원지검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>성남지검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>여주지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>평택지청</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>안산지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>천안지검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>홍성지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>공주지청</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>논산지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>서산지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>천안지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>청주지검</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>중주지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>제천지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>영동지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>대구지검</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>안동지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>경주지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>포항지청</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>김천지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>상주지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>의성지청</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>영덕지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>대구서부지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부산지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부산동부지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>울산지검</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
<표 5> 직원 현황 대비

<table>
<thead>
<tr>
<th>현무</th>
<th>6급</th>
<th>7급</th>
<th>8급</th>
<th>9급</th>
<th>기능직</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>전국청 현원</td>
<td>1,220</td>
<td>1,380</td>
<td>1,007</td>
<td>933</td>
<td>1,512</td>
</tr>
<tr>
<td>공판부 직원 현원</td>
<td>37</td>
<td>36</td>
<td>29</td>
<td>39</td>
<td>123 (별도임용직 19명)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. 업무량

여기서는 고검을 제외하고 지검 및 지청만을 대상으로 공판사건을 중심으로 업무량을 분석해본다.

<표 6>에서 볼 수 있듯 우선 2008년 기준으로 검사1인당 재판부수는 1.78개이다. 검사1인당 구균판 수는 2006년에는 551개였으나, 2007년에는
628개로 증가했다. 물론 이러한 수치는 2008년 3월 기준의 공판검사인원을 기준으로 했기 때문에 실질적으로는 이보다 더 높은 업무량이 있었을 것으로 예상된다. 여기서 주목할 점은 1인당 업무량이 14% 이상 증가했다는 점이며 2006-2007년도에 있어 상대적으로 수사검사의 인력보완이 이루어진 점을 고려한다면 공판검사의 업무량 증가속도가 상대적으로 더 높은 것으로 평가된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>순서</th>
<th>지방청명</th>
<th>경찰</th>
<th>공판검사</th>
<th>2006년 기초연령</th>
<th>1인당 업무량</th>
<th>2007년 기초연령</th>
<th>1인당 업무량</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>서울중앙지검</td>
<td>36</td>
<td>29</td>
<td>1.74</td>
<td>548</td>
<td>357.26</td>
<td>528.27</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>서울동부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>1.37</td>
<td>574</td>
<td>482.98</td>
<td>525</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>서울남부지검</td>
<td>15</td>
<td>11</td>
<td>1.36</td>
<td>610</td>
<td>547.35</td>
<td>579</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>서울북부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>1.38</td>
<td>472</td>
<td>517.13</td>
<td>504.5</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>서울서부지검</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>1.5</td>
<td>588</td>
<td>501</td>
<td>541.7</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>경북지검</td>
<td>11</td>
<td>7</td>
<td>1.37</td>
<td>1448</td>
<td>494</td>
<td>529</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>인천지검</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.47</td>
<td>245</td>
<td>735.27</td>
<td>753</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>부산지검</td>
<td>39</td>
<td>14</td>
<td>1.35</td>
<td>596</td>
<td>586.36</td>
<td>604</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>광주지검</td>
<td>21</td>
<td>12</td>
<td>1.35</td>
<td>464</td>
<td>572.77</td>
<td>528</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>광남지검</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.47</td>
<td>307</td>
<td>682.31</td>
<td>693</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>대구지검</td>
<td>23</td>
<td>12</td>
<td>1.35</td>
<td>466</td>
<td>573.17</td>
<td>528</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>경남지검</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.47</td>
<td>2774</td>
<td>928.27</td>
<td>949</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>경북지검</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1.31</td>
<td>1579</td>
<td>496.67</td>
<td>529</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>인천지검</td>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2734</td>
<td>644</td>
<td>656</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>순천지검</td>
<td>9</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>1554</td>
<td>672</td>
<td>1488</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>금란지검</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1038</td>
<td>563</td>
<td>1006</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>지평지검</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>353</td>
<td>1006</td>
<td>1006</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>의정부지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>968</td>
<td>996</td>
<td>912</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>광주지검</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>369</td>
<td>589</td>
<td>621</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>광주지검</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
<td>1.71</td>
<td>4036</td>
<td>1557.21</td>
<td>1656</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>광주지검</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>1143</td>
<td>1010</td>
<td>1010</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>광주지검</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>361</td>
<td>1056</td>
<td>1056</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>광주지검</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>1.5</td>
<td>794</td>
<td>576</td>
<td>652</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>광주지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>484</td>
<td>484</td>
<td>484</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>광주지검</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>1.47</td>
<td>1295</td>
<td>1063</td>
<td>1063</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>광주지검</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>1.35</td>
<td>2738</td>
<td>592.35</td>
<td>592.35</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>광주지검</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>652</td>
<td>482</td>
<td>482</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>광주지검</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>324</td>
<td>1585</td>
<td>1585</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>광주지검</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>1284</td>
<td>1412</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>광주지검</td>
<td>17</td>
<td>10</td>
<td>1.7</td>
<td>8285</td>
<td>8285</td>
<td>8285</td>
</tr>
</tbody>
</table>

"표 6" 지방청별 공판검사 1인당 업무량
대구서부지청 5 2 15 1679 486.5
삼문지청 3 2 15 781 385.5
도평지청 3 2 15 1018 538
김천지청 3 1 3 1177 1177 582
부부지청 2 2 1 460 246
안동지청 3 2 1 329 166.5
경주지청 3 2 1.5 791 396.5
포항지청 3 2 1.5 1038 520
김천지청 3 1 3 1177 1177 582
부부지청 2 2 1 460 246
울산지검 7 5 1.4 2950 590 2954 590.8
창원지검 10 7 1.43 3643 520.43 4591 655.86
진주지청 5 2 2.5 1286 643 1265 632.5
통영지청 3 2 1 329 166.5
밀양지청 2 2 1 484 242
거창지청 2 2 1 299 149.5
광주지검 14 9 1.56 3596 399.56 5497 610.78
목포지검 3 2 1.5 1229 614.5 1860 930
장흥지청 2 2 1 229 114.5
순천지청 7 3 2.33 2254 751.33 3968 1322.67
해남지청 2 1 2 343 343 464
군산지청 2 2 1 258 538
남원지청 2 2 1 314 167
제주지검 5 2 2.5 1253 753.5 1253 912
합계 363 227 9962 1754 10534 15382
평균 6.48 4.05 1.78 2096 551 2331 628

다음으로 전체 기관을 4개 유형으로 분류하여 업무량을 비교하는데, 편의상 각 유형을 1급청에서 4급청으로 나누어 부르기로 한다. 분류기준은 기본적으로 재판부의 수를 기준으로 하였으며, 세부적으로는 지역적 요인 및 중요도 등을 고려하여 다음과 같이 분류했다.

1급청: 재판부수 12개 이상 -> 서울중앙지검 등 8곳
2급청: 재판부수 6 - 11개 -> 서울동부지검 등 11곳
3급청: 재판부수 3 - 5개 -> 고양지청 등 22곳
4급청: 재판부수 2개 이하 -> 속초지청 등 15곳
아래의 <표 7>에서 <표 8>은 앞의 <표 6>을 재분류한 것이다. 그리고
<표 9>는 이러한 재분류한 표를 합계와 평균만으로 비교의 편의를 위해
집계하여 놓았다.

**<표 7> 1급청 공판검사 1인당 업무량**

<table>
<thead>
<tr>
<th>순서</th>
<th>청 별</th>
<th>재판부수</th>
<th>공판검사수</th>
<th>검사1인당재판부수</th>
<th>2006년기소사건</th>
<th>검사1인당구공판</th>
<th>2007년기소사건</th>
<th>검사1인당구공판</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>서울중앙지검</td>
<td>36</td>
<td>29</td>
<td>1.24</td>
<td>9201</td>
<td>317.28</td>
<td>9333</td>
<td>328.72</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>서울남부지검</td>
<td>15</td>
<td>11</td>
<td>1.36</td>
<td>4703</td>
<td>427.56</td>
<td>5179</td>
<td>470.82</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>인천지검</td>
<td>19</td>
<td>11</td>
<td>1.73</td>
<td>6803</td>
<td>700.36</td>
<td>6915</td>
<td>668.64</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>수원지검</td>
<td>21</td>
<td>12</td>
<td>1.75</td>
<td>6854</td>
<td>571.17</td>
<td>6238</td>
<td>519.83</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>대전지검</td>
<td>12</td>
<td>7</td>
<td>1.71</td>
<td>4030</td>
<td>575.71</td>
<td>4316</td>
<td>645.14</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>대구지검</td>
<td>17</td>
<td>10</td>
<td>1.7</td>
<td>8265</td>
<td>826.5</td>
<td>6446</td>
<td>644.6</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>부산지검</td>
<td>22</td>
<td>12</td>
<td>1.83</td>
<td>6483</td>
<td>540.25</td>
<td>5408</td>
<td>676.5</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>광주지검</td>
<td>14</td>
<td>9</td>
<td>1.56</td>
<td>3860</td>
<td>390.06</td>
<td>5497</td>
<td>610.18</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td></td>
<td>156</td>
<td>101</td>
<td>12.88</td>
<td>49725</td>
<td>4257.38</td>
<td>52442</td>
<td>4525.03</td>
</tr>
<tr>
<td>평 균</td>
<td></td>
<td>19.5</td>
<td>12.63</td>
<td>1.61</td>
<td>6216</td>
<td>532</td>
<td>6555</td>
<td>587</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**<표 8> 2급청 공판검사 1인당 업무량**

<table>
<thead>
<tr>
<th>순서</th>
<th>청 별</th>
<th>재판부수</th>
<th>공판검사수</th>
<th>검사1인당재판부수</th>
<th>2006년기소사건</th>
<th>검사1인당구공판</th>
<th>2007년기소사건</th>
<th>검사1인당구공판</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>서울동부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>1.37</td>
<td>3719</td>
<td>464.88</td>
<td>3821</td>
<td>477.63</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>서울북부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>1.38</td>
<td>4057</td>
<td>507.13</td>
<td>4764</td>
<td>505.5</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>서울서부지검</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>1.5</td>
<td>2808</td>
<td>488</td>
<td>3247</td>
<td>541.17</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>의정부지검</td>
<td>11</td>
<td>7</td>
<td>1.57</td>
<td>3436</td>
<td>494</td>
<td>3319</td>
<td>450.86</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>안산지검</td>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2734</td>
<td>661</td>
<td>4291</td>
<td>1072.75</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>청주지검</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>1.75</td>
<td>2731</td>
<td>682.75</td>
<td>2497</td>
<td>624.25</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>울산동부지검</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1651</td>
<td>50.33</td>
<td>1929</td>
<td>643</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>울산지검</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>1.4</td>
<td>2800</td>
<td>900</td>
<td>2864</td>
<td>560.8</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>창원지검</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>1.43</td>
<td>3643</td>
<td>520.43</td>
<td>4391</td>
<td>655.86</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>순천지검</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
<td>2.33</td>
<td>2254</td>
<td>751.33</td>
<td>3998</td>
<td>1322.67</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>인천지검</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>1.5</td>
<td>1925</td>
<td>481.25</td>
<td>2271</td>
<td>567.75</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td></td>
<td>98</td>
<td>59</td>
<td>18.23</td>
<td>31920</td>
<td>5691</td>
<td>37552</td>
<td>7501</td>
</tr>
<tr>
<td>평 균</td>
<td></td>
<td>8.45</td>
<td>5.36</td>
<td>1.66</td>
<td>2902</td>
<td>517</td>
<td>3414</td>
<td>686</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

<표 9> 3급청 공판검사 1인당 업무량

<table>
<thead>
<tr>
<th>순서</th>
<th>청 별</th>
<th>재판 부수</th>
<th>공판 검사수</th>
<th>검사 1인당 재판부수</th>
<th>2006년 기초사건</th>
<th>검사 1인당 구공판</th>
<th>2007년 기초사건</th>
<th>검사 1인당 구공판</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>고양지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>2315</td>
<td>771.67</td>
<td>2319</td>
<td>773</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>부천지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>2077</td>
<td>692.33</td>
<td>2263</td>
<td>754.33</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>성남지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>2274</td>
<td>924.67</td>
<td>3449</td>
<td>1149.67</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>의주지청</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>1691</td>
<td>1091</td>
<td>1052</td>
<td>1052</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>평택지청</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1.33</td>
<td>1379</td>
<td>450.67</td>
<td>2129</td>
<td>709.67</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>춘천지검</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>2.5</td>
<td>1254</td>
<td>672</td>
<td>1448</td>
<td>724</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>강릉지청</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1036</td>
<td>513</td>
<td>1090</td>
<td>545</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>화성지청</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>896</td>
<td>998</td>
<td>972</td>
<td>972</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>등산지청</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>1143</td>
<td>1143</td>
<td>1016</td>
<td>1016</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>보성지청</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>840</td>
<td>840</td>
<td>914</td>
<td>914</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>천안지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>3285</td>
<td>1095</td>
<td>2853</td>
<td>951</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>하남지청</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>3</td>
<td>852</td>
<td>852</td>
<td>805</td>
<td>805</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>대구서부지청</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>2.5</td>
<td>1679</td>
<td>839.5</td>
<td>1679</td>
<td>839.5</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>안동지청</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1.5</td>
<td>933</td>
<td>466.5</td>
<td>973</td>
<td>486.5</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>경주지청</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1.5</td>
<td>791</td>
<td>395.5</td>
<td>618</td>
<td>309</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>울릉지청</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1.5</td>
<td>1038</td>
<td>519</td>
<td>1148</td>
<td>574</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>김천지청</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1177</td>
<td>1177</td>
<td>902</td>
<td>902</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>김해지청</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>2.5</td>
<td>1286</td>
<td>643</td>
<td>1250</td>
<td>622.5</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>울진지청</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>1124</td>
<td>1124</td>
<td>1189</td>
<td>1189</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>울주지청</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1.5</td>
<td>1229</td>
<td>614.5</td>
<td>1860</td>
<td>930</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>군산지청</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>1.5</td>
<td>1433</td>
<td>745.5</td>
<td>1689</td>
<td>844.5</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>제주지청</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1503</td>
<td>751.5</td>
<td>1824</td>
<td>912</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td></td>
<td>84</td>
<td>42</td>
<td>48.51</td>
<td>28608</td>
<td>16490</td>
<td>33547</td>
<td>18075</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td></td>
<td>382</td>
<td>191</td>
<td>2.21</td>
<td>1346</td>
<td>750</td>
<td>1525</td>
<td>822</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 10> 4급청 공판검사 1인당 업무량

<table>
<thead>
<tr>
<th>순서</th>
<th>청 별</th>
<th>재판 부수</th>
<th>공판 검사수</th>
<th>검사 1인당 재판부수</th>
<th>2006년 기초사건</th>
<th>검사 1인당 구공판</th>
<th>2007년 기초사건</th>
<th>검사 1인당 구공판</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>속초지청</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>569</td>
<td>569</td>
<td>623</td>
<td>623</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>영암지청</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>472</td>
<td>472</td>
<td>430</td>
<td>430</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>공주지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>314</td>
<td>157</td>
<td>568</td>
<td>284</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>논산지청</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>700</td>
<td>700</td>
<td>878</td>
<td>878</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>제천지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>319</td>
<td>159.5</td>
<td>535</td>
<td>287.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

<table>
<thead>
<tr>
<th>개수</th>
<th>6</th>
<th>7</th>
<th>8</th>
<th>9</th>
<th>10</th>
<th>11</th>
<th>12</th>
<th>13</th>
<th>14</th>
<th>15</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>영동지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>284</td>
<td>142</td>
<td>350</td>
<td>175</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>상주지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>490</td>
<td>245</td>
<td>562</td>
<td>281</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>의성지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>320</td>
<td>164.5</td>
<td>254</td>
<td>127</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>영덕지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>262</td>
<td>131</td>
<td>321</td>
<td>160.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>밀양지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>484</td>
<td>242</td>
<td>531</td>
<td>265.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>거창지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>299</td>
<td>149.5</td>
<td>296</td>
<td>145.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>장흥지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>229</td>
<td>114.5</td>
<td>195</td>
<td>97.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>해남지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>343</td>
<td>161.5</td>
<td>196</td>
<td>97.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>경류지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>298</td>
<td>148.5</td>
<td>296</td>
<td>148.5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>남원지청</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>334</td>
<td>167</td>
<td>296</td>
<td>148</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>30</td>
<td>25</td>
<td>20</td>
<td>6096</td>
<td>4424</td>
<td>6993</td>
<td>5042</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>2</td>
<td>1.67</td>
<td>1.33</td>
<td>406</td>
<td>295</td>
<td>466</td>
<td>336</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>재판부수</th>
<th>공판검사수</th>
<th>검사1인당재판부수</th>
<th>2006년기소사건검사1인당구공판</th>
<th>2007년기소사건검사1인당구공판</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>전 체</td>
<td>합계</td>
<td>363</td>
<td>227</td>
<td>90.62</td>
<td>113749</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.48</td>
<td>4.05</td>
<td>1.78</td>
<td>395</td>
<td>551</td>
</tr>
<tr>
<td>1급청</td>
<td>합계</td>
<td>156</td>
<td>101</td>
<td>12.68</td>
<td>49725</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>19.5</td>
<td>12.63</td>
<td>1.61</td>
<td>6216</td>
<td>532</td>
</tr>
<tr>
<td>2급청</td>
<td>합계</td>
<td>93</td>
<td>59</td>
<td>18.23</td>
<td>31920</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>8.45</td>
<td>5.36</td>
<td>1.66</td>
<td>2902</td>
<td>517</td>
</tr>
<tr>
<td>3급청</td>
<td>합계</td>
<td>84</td>
<td>42</td>
<td>48.53</td>
<td>29068</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>3.82</td>
<td>1.91</td>
<td>2.21</td>
<td>1346</td>
<td>1325</td>
</tr>
<tr>
<td>4급청</td>
<td>합계</td>
<td>30</td>
<td>25</td>
<td>20</td>
<td>6096</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>2</td>
<td>1.67</td>
<td>1.33</td>
<td>406</td>
<td>295</td>
</tr>
</tbody>
</table>

우선 검사1인당 재판부수는 중간규모 지방청이 상대적으로 많으며, 특히 3급청으로 분류된 지방청의 1인당 재판부수가 가장 많은 것으로 나타나고 있다.

공관검사 1인당 구공판건수는 2006년의 경우 3급청 > 1급청 > 2급청 > 4급청의 순서였으나, 2007년에는 3급청 > 2급청 > 1급청 > 4급청의 순서
로 바뀌어 중간규모 지방청의 업무량 증가 속도가 빠른 것으로 나타났다. 특히 2006-2007년도에 있어 2급청의 경우 공판검사 1인당 구공판건수는 32.7%의 증가가 나타난 반면, 1급청은 6.6%의 증가에 그쳤다. 이는 향후 인력배분의 우선순위에 있어 이들 중간규모의 지방청을 먼저 고려해야 함을 시사한다. 다만 최종적인 의사결정과정에 있어서는 이러한 양적 비교가 인력배분의 우선순위를 정하는 전적인 기준은 아니며, 업무의 난이도 등도 적절히 고려되어야 할 것이다.

제2절 개정 형사소송법 하에서의 공판업무실태 분석

본 절에서는 공판검사를 대상으로 2008년 상반기에 조사된 설문조사결과를 분석하되, 특히 중요한 항목에 대해서는 2007년 하반기에 조사된 결과와의 비교에 초점을 두어 분석을 진행한다.

1. 공판검사의 업무량

가. 공판관여 업무량

설문조사결과에 의하면 2008년 공판검사가 담당하고 있는 재판부는 공판검사 1인당 평균 1.69개인 것으로 조사되었다. 2개를 맡고 있다는 응답자는 120명으로 그 비율은 전체의 54.1%이다. 2007년도 조사 결과와 비교할 때, 2개 재판부를 담당하는 공판 검사의 비율이 51.2%에서 54.1%로 다소 증가하였다.
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

<표 12> 담당재판부 규모

<table>
<thead>
<tr>
<th>재판부수</th>
<th>무응답</th>
<th>1개</th>
<th>1.5개</th>
<th>2개</th>
<th>3개</th>
<th>4개</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td>1</td>
<td>81</td>
<td>5</td>
<td>120</td>
<td>14</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>비율(%)</td>
<td>0.45</td>
<td>36.49</td>
<td>2.25</td>
<td>54.05</td>
<td>6.31</td>
<td>0.45</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* 2007년 조사 결과, 1개 담당 41.9%, 2개 담당 51.2%

2008년도에 공판 검사가 1주간 실제 공판에 참여하는 공판관일수는 평균 2.74일로 조사되었으며, 전체 응답자의 32.0%에 달하는 공판 검사들이 주 3일 정도의 공판관일수 업무를 수행하고 있었다. 2007년도 조사 결과와 비교할 때, 1주간 공판관일수 평균 일수가 2.6일에서 2.74일로 늘어난 것을 확인할 수 있다.

<표 13> 1주간 공판관일수 평균일수

<table>
<thead>
<tr>
<th>공판관일수</th>
<th>무응답</th>
<th>1일 이하</th>
<th>2일 이하</th>
<th>3일 이하</th>
<th>4일 이하</th>
<th>5일 이하</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td>1</td>
<td>32</td>
<td>50</td>
<td>71</td>
<td>66</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>비율(%)</td>
<td>0.45</td>
<td>14.41</td>
<td>22.52</td>
<td>31.98</td>
<td>29.73</td>
<td>0.90</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* 2007년 조사 결과, 1주간 공판관일수 평균 2.6일

공판관여 시에 평균 소요되는 시간과 관련하여, 평균 6.18시간(6시간 11분)이 소요되는 것으로 조사되고 있으며, 5시간에서 6시간 이하의 소요시간 응답한 경우가 가장 많은 43.7%로 나타났다. 2007년도 조사 결과에서도 평균 공판관여 시간에 대해 조사한 결과 약 6시간 10분 정도의 평균값을 파악할 수 있었으며, 2008년의 조사에서와 큰 차이를 확인할 수 없었다.

한편, 1주간 총 공판관여 시간에 대해서는 평균 17.6시간(17시간 35분)이 소요되는 것으로 조사되고 있으며, 1주간 평균 공판관여 횟수와 공판관
여 시간을 고려할 때 일치되는 결과로 파악할 수 있다.

<표 14> 1일평균 공판관여 평균시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>현황</th>
<th>공판관여 평균시간</th>
<th>무응답</th>
<th>2시간 이하</th>
<th>3시간 이하</th>
<th>4시간 이하</th>
<th>5시간 이하</th>
<th>6시간 이하</th>
<th>6시간 초과</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td>4</td>
<td>10</td>
<td>10</td>
<td>21</td>
<td>97</td>
<td>70</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>비율(%)</td>
<td>1.80</td>
<td>4.50</td>
<td>4.50</td>
<td>4.50</td>
<td>9.46</td>
<td>43.69</td>
<td>31.53</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*2007년 조사 결과, 1일 공판관여시간 평균 6시간 10분

<표 15> 1주간 총 공판관여 평균시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>현황</th>
<th>공판관여 평균시간</th>
<th>무응답</th>
<th>5시간 미만</th>
<th>10시간 미만</th>
<th>15시간 미만</th>
<th>20시간 미만</th>
<th>25시간 미만</th>
<th>30시간 미만</th>
<th>30시간 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td>2</td>
<td>11</td>
<td>11</td>
<td>28</td>
<td>36</td>
<td>51</td>
<td>64</td>
<td>17</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>비율(%)</td>
<td>0.90</td>
<td>4.95</td>
<td>12.61</td>
<td>16.22</td>
<td>22.97</td>
<td>28.83</td>
<td>7.66</td>
<td>5.86</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

2007년과 비교하여 공판관여에 대한 업무량의 차이를 다음과 같은 항목들을 중심으로 살펴볼 수 있다.

첫째, 1주간 평균 선고사건 수의 경우, 2007년의 조사 결과에서 평균 27건을 나타내고 있었으며, 2008년의 조사에서도 평균 27.1건으로 파악되고 있어 선고사건 규모의 큰 변화를 확인할 수 없었다.

둘째, 1주간 평균 항소·상고사건 수에서는 2007년 조사 결과 3.4건을 나타내고 있으며, 2008년에서는 3.0건으로 큰 차이를 보이고 있지는 않았다.

셋째, 단위 사건에 대한 평균 재판시간의 경우, 자백사건은 평균 13.7분, 부인사건은 평균 77.8분의 시간이 소요되는 것으로 조사되었다. 다만 본 항목에 대해서는 2007년에 조사가 이루어 지지 않았다.

넷째, 1주간 평균 증인신문 횟수는 2007년 조사에서 평균 13.5건으로 파
악되었으며 1회 평균 소요시간이 34분으로 나타났으며, 2008년 조사에서는 평균 13.0분으로 파악되었으며 신문시간에 대해 자백사건은 평균 13.5분, 부인사건은 평균 50.1분으로 조사되었다.

다섯째, 1주간 평균 피고인신문 횟수는 2007년 조사에서 평균 28.1건으로 파악되었으며 1회 평균 소요시간이 13.9분으로 나타났으며, 2008년 조사에서는 평균 8.0건으로 파악되었으며 신문시간에 대해 자백사건은 평균 6.3분, 부인사건은 평균 18.8분으로 조사되었다.

그러나 2008년 조사의 경우 중인 및 피고인 신문 횟수는 설문에 대한 무응답자가 많아 자료의 신뢰성이 다소 떨어진다. 그에 따라 양 연도간 비교가 적절하지 않으며, 무응답자의 비율이 적은 2007년도의 조사 값이 더 타당하다고 판단된다.

나. 공판 관여 이외 업무량

다음에서는 공판검사의 직접적인 공판관여 외의 업무와 관련한 내용과 업무량에 대해 살펴보았으며, 피고인·증인신문사항 작성 및 기록 열람·등사업무 관련이 활동이 부담 정도가 높은 것으로 나타났다.

2007년 조사결과와 비교할 때, 피고인·증인신문사항 작성 및 기록 열람·등사업무가 여전히 가장 높은 업무 수행 건수 및 업무 부담 정도를 나타내고 있다. 특히 피고인·증인신문사항 작성의 경우 업무 부담 정도가 38.7%로 나타나고 있어, 직접적인 공판 관여 외의 업무 수행과 관련해 가장 중요한 업무 활동으로 조사되고 있다.

기록 열람 및 등사업무에 대한 업무 건수가 높게 나타나지만 업무 부담 정도는 상대적으로 낮게 나타나고 있는 반면, 위증인지나 항소·상고이유서 작성에 대해서는 업무 발생 건수가 적은데 비해 업무 부담 정도는 상대적으로 높게 나타나고 있다. 향후 공판중심주의가 강화될 경우 위증인지
가 중요한 업무로 부각될 것이므로, 업무의 부담이 가중될 주요한 요인으로 보인다.

<표 16> 공판 검사의 공판관외 업무 수행 건수 및 업무 부담

<table>
<thead>
<tr>
<th>유 형</th>
<th>구 분</th>
<th>2008년도 조사</th>
<th>2007년도 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>월평균 건수 (건)</td>
<td>업무부담 (%)</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인·증인신문사항 작성</td>
<td>39.00</td>
<td>38.71</td>
<td>43.6</td>
</tr>
<tr>
<td>위증인지</td>
<td>1.11</td>
<td>9.62</td>
<td>1.2</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>6.88</td>
<td>7.23</td>
<td>6.4</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>6.45</td>
<td>9.74</td>
<td>6.8</td>
</tr>
<tr>
<td>무죄분석표 작성</td>
<td>3.62</td>
<td>7.06</td>
<td>4.1</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>8.62</td>
<td>6.12</td>
<td>9.3</td>
</tr>
<tr>
<td>논고문 작성</td>
<td>1.57</td>
<td>3.89</td>
<td>3.8</td>
</tr>
<tr>
<td>항소·상고이유서 작성</td>
<td>6.54</td>
<td>12.67</td>
<td>6.9</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>4.04</td>
<td>8.45</td>
<td>3.4</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 열람·등사업무 관련</td>
<td>24.44</td>
<td>5.46</td>
<td>30.6</td>
</tr>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>18.60</td>
<td>3.99</td>
<td>21.6</td>
</tr>
<tr>
<td>형 집행정지</td>
<td>2.37</td>
<td>4.12</td>
<td>2.6</td>
</tr>
<tr>
<td>식방지휘 등 기타</td>
<td>12.57</td>
<td>4.71</td>
<td>13.2</td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>123.24</td>
<td>159.3</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판 검사가 공판 이외의 업무를 부담하고 있는지에 대해서는, 2007년 조사 결과와 유사하게 절반 정도의 응답자들이 형사사건 처리 등 공판 외 업무를 수행하고 있는 것으로 파악되었다. 전체 응답자의 46.4% 정도가 공판 이외의 업무를 부담하고 있는 것으로 조사되었으며, 2007년도 조사 결과와 거의 유사한 수준이었다.
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

2008년 조사

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>인원(명)</th>
<th>비율(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>그렇다</td>
<td>103명</td>
<td>46.4%</td>
</tr>
<tr>
<td>그렇지 않다</td>
<td>117명</td>
<td>52.7%</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>2명</td>
<td>0.9%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 17> 공판 이외의 업무 부담 여부

공판 이외의 업무 부담을 한다고 응답한 공판검사에 대해 일 평균 형사사건 처리 수는 130.3건으로 나타나, 2007년 조사 결과에서 172.2건으로 나타난 것과 비교하면 형사사건 처리 부담은 축소된 것으로 파악된다.

한편, 공판 관련 업무 외의 다른 업무(예, 형사사건처리, 일반행정업무)를 수행할 경우, 평균 업무 수행 시간은 1주일에 평균 13.9시간으로 조사되었다.

다. 공판업무 부담수준에 대한 인식

공판업무의 부담수준이 어느 정도인지에 대해 조사하였다.

우선, 공판검사의 업무량은 많다는 응답이 전체 응답자의 60.8%인 135명으로 조사되었으며, 2007년 조사 결과와 유사한 수준이었다. 다만, 업무량이 너무 많다는 응답에 대해서도 2007년 조사에서는 전체 16.7%의 응답비율을 나타내었던 것에 비해, 2008년에는 4.5%의 응답비율을 보여 업무부담이 다소 완화된 것으로 파악되었다.

둘째, 형사부 검사의 업무와 비교하여 공판검사의 업무 부담의 적정성에 대해, 적정하다는 응답이 전체 응답자의 59.9%인 133명으로 가장 높은 비율을 나타내고 있으며, 2007년 조사 결과와 비교할 때 상대적으로 업무부담이 많다는 응답과 적다는 응답 비율이 줄어들고 적정하다는 응답이
많이진 것으로 파악된다.

<표 18> 공판부 검사의 전반적인 업무량 수준

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>너무 많다</td>
<td>10</td>
<td>4.50</td>
</tr>
<tr>
<td>많다</td>
<td>135</td>
<td>60.81</td>
</tr>
<tr>
<td>적당하다</td>
<td>69</td>
<td>31.08</td>
</tr>
<tr>
<td>적다</td>
<td>1</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>7</td>
<td>3.15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

특히 이러한 업무부담에 대한 인식은 재판부별로 볼 때 합의부, 항소부, 단독으로 갈수록 더 증가하고 있는 것으로 나타났다. 상대적으로 단독으로 갈수록 공판경험이 적은 초임검사들이 많고, 대개 단독의 경우 2개 재판부 이상을 맡고 있기 때문인 것으로 보인다.

<표 19> 형사부 검사에 대한 상대적 업무량 수준

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>상대적으로 많다</td>
<td>38</td>
<td>17.12</td>
</tr>
<tr>
<td>적정하다</td>
<td>133</td>
<td>59.91</td>
</tr>
<tr>
<td>상대적으로 적다</td>
<td>40</td>
<td>18.02</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
</tr>
</tbody>
</table>

셋째, 일 평균 야근 횟수와 관련하여 2007년 조사에서는 10회 이상의 야근 경험을 응답한 경우가 가장 높게 나타났으나, 2008년 조사에서는 4회에서 7회 정도의 야근 횟수가 가장 높게 나타나, 월 평균 1 ～2회 정도의 야근을 하는 것으로 파악되었다. 또한 정규 근무시간을 제외하고 주말에도
 출근하는 경우가 월3-4회라고 응답한 비율이 63.5%로 나타났다.

<표 20> 근무 재판부별 업무부담 인식

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>재판부별</th>
<th>전체</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>빈도</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합의부</td>
<td>2</td>
<td>4.2%</td>
</tr>
<tr>
<td>항소부</td>
<td>0</td>
<td>0.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>단독</td>
<td>4</td>
<td>8.0%</td>
</tr>
<tr>
<td>전체</td>
<td>6</td>
<td>3.9%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

\[x^2=8.948(a) \text{ df}=6 \text{ p}=0.177\]

<표 21> 공판 검사의 월 평균 야근 횟수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td>1회-3회</td>
<td>48</td>
<td>21.62</td>
</tr>
<tr>
<td>4회-7회</td>
<td>65</td>
<td>29.28</td>
</tr>
<tr>
<td>8회-10회</td>
<td>43</td>
<td>19.37</td>
</tr>
<tr>
<td>10회 이상</td>
<td>56</td>
<td>25.23</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>10</td>
<td>4.50</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 22> 주말이나 휴일에 출근하여 일을 한 경험 여부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td>없 다</td>
<td>44</td>
<td>19.82</td>
</tr>
<tr>
<td>월 1-2회 정도</td>
<td>0</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>월 3-4회 정도</td>
<td>141</td>
<td>63.51</td>
</tr>
<tr>
<td>대부분 출근</td>
<td>5</td>
<td>2.25</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>8</td>
<td>3.60</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석 31

야근을 하는 주된 이유와 관련하여서는 피고인 및 증인 신문사항 및 의견서, 증거목록 등 서류 작성에 대한 비율이 가장 높게 나타나고 있으며, 다음으로 공소유지를 위한 기록 검토가 중요한 야근 이유로 파악되고 있다.

<표 23> 야근 수행 시의 주된 이유

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>가중점수(점)</td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지를 위한 기록 검토</td>
<td>389</td>
<td>166</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인 및 증인신문사항, 의견서, 전제사건의 증거목록 등 서류 작성</td>
<td>430</td>
<td>153</td>
</tr>
<tr>
<td>향소이유서, 상고이유서 작성</td>
<td>155</td>
<td>135</td>
</tr>
<tr>
<td>무죄분석표, 양형분석표, 공심의결서, 공소유지우수사례 등 각종 보고 및 통계자료 작성</td>
<td>166</td>
<td>134</td>
</tr>
<tr>
<td>위증사범조사, 중인 소환 내지 사전면담</td>
<td>30</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>개정 형소법 및 공판중심주의 강화에 따른 각종 검토보고서, 최신판례 발표 등 회의자료 작성</td>
<td>13</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>16</td>
<td>69</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 24> 야근으로 인한 가족들의 불만 토로 경험 여부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td>없는 편</td>
<td>60</td>
<td>27.93</td>
</tr>
<tr>
<td>가 점</td>
<td>96</td>
<td>43.24</td>
</tr>
<tr>
<td>자 주</td>
<td>44</td>
<td>19.82</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
</tr>
</tbody>
</table>

마지막으로, 간은 야근으로 가족들이 불만을 토로할 적이 아니라면 질문에 대해 가끔 있다는 응답이 전체 응답자의 43.2%로 나타나고 있으며, '자
주 있는 편이다'라는 항목까지 고려할 경우 공판검사의 63.1%가 가족들의 불만을 경험하고 있는 것으로 조사되었다.

2. 개정 형사소송법의 적용실태

가. 재판부의 전반적인 신 공판절차 준수 여부

형사소송법의 개정과 관련해 재판부가 새로운 공판절차를 준수하고 있는지에 대한 설문 결과, 대체로 준수하고 있다는 비율이 87.4%로 가장 높게 나타나고 있으며, 준수가 이루어지고 있지 못한다는 응답은 5.0%로 조사되었다. 그러나 이러한 결과를 해석함에 있어서는 주의를 요한다. 즉 재판부가 새로운 공판절차를 “대체로” 준수한다는 것이 법규정과 일치하여 그 절차를 준수하고 있다는 의미는 아니라는 점이다. 형식적인 측면에서의 준수이지 실질적인 공판중심주의로의 실현은 아니라는 점이다.

<표 25> 재판부의 새로운 공판절차 준수 여부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>인원(명)</th>
<th>비율(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>전부 준수</td>
<td>4</td>
<td>1.80</td>
</tr>
<tr>
<td>대체로 준수</td>
<td>194</td>
<td>87.39</td>
</tr>
<tr>
<td>미준수</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>5</td>
<td>2.25</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>8</td>
<td>3.60</td>
</tr>
</tbody>
</table>

나. 공판준비절차

공판준비절차의 총 회부 건수는 72명 응답에 평균 2.93건, 공판준비기일의 평균적 기일 횟수는 62명 응답에 평균 1.3일, 공판준비기일 주재 장소
와 관련해서는 일반적으로 법정에서 공판기일이 주재되는 경우가 대부분인 것으로 조사되었다.

특히 주목할 만한 점은 공판준비절차를 경험한 공판검사가 72명에 불과하여, 나머지 응답자 148명은 이에 대한 경험이 없다는 것이다. 비록 형사소송법상 공판준비절차가 현재 “필요적” 요건은 아니지만, 아직 이를 경험한 공판검사가 32.7%에 불과하다는 점은 향후 공판준비절차가 활성화 될 경우 적지 않은 업무부담으로 작용할 가능성이 크다는 것을 의미한다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>장소</th>
<th>인원(명)</th>
<th>비율(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>법원내</td>
<td>1</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>법원조정실</td>
<td>9</td>
<td>4.05</td>
</tr>
<tr>
<td>준비절차실</td>
<td>4</td>
<td>1.80</td>
</tr>
<tr>
<td>법정</td>
<td>41</td>
<td>18.47</td>
</tr>
<tr>
<td>재판정</td>
<td>2</td>
<td>0.90</td>
</tr>
<tr>
<td>판사실</td>
<td>3</td>
<td>1.35</td>
</tr>
<tr>
<td>법정외의 장소(회의실)</td>
<td>1</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>서면절차</td>
<td>1</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>160</td>
<td>72.07</td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판준비기일의 주된 활동과 관련해, 쟁점정리에 대한 응답비율이 가장 높게 나타났으며, 증거신청 및 증거관계 조사가 다음으로 주된 활동 내용으로 파악되며, 입증계획, 공판전행계획, 증인채택 등 일정 결정도 주요한 활동 내용으로 파악되고 있다.
다. 주요 개별 공판과정 운영실태

주요 개별 공판과정의 운영실태와 관련하여 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

첫째, 공소장 낭독 실무와 관련하여, 낭독을 원칙으로 운용하는지에 대해 그렇다는 응답이 79명으로 35.6%였으며, 요지만을 전술하는 경우가 55.4%로 더 높은 비율을 보였다.

둘째, 서증 조사 시에 조서 낭독 여하와 관련해, 낭독을 원칙을 하는지에 대해 그렇다는 응답이 전체 응답자의 11.3%인 25명에 불과하였으며, 요지만을 하는 경우가 67.1%로 나타났다.

셋째, 자백조서의 증거조사 실무 여하와 관련해, 자백 조서를 가장 나중에 증거 조사를 하고 있는지에 대해 그렇다는 응답이 전체 응답자의 27.5%인 61명으로 나타난 반면, 그렇지 않다는 응답이 42.5%의 비율을 보여주고 있다.

넷째, 공판심리의 녹음을 및 영상녹화와 관련해 증인 신문에 공판심리 자체를 녹음, 영상녹화를 실시하는지에 대해 그렇다는 응답이 32.0%인 71명으로 나타나, 상대적으로 녹음 및 영상녹화에 대한 활용 정도는 낮은 것으로 조사되었다.

다섯째, 조사자 증언제도를 이용해본 경험이 있는지에 대해 91명인
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

41.0%의 응답자가 경험이 있다고 하였으며, 55.9%는 그러한 경험이 없다고 하였다. 다만 조사자가 증언을 한 경우 이에 대한 증거인정비율은 66명인 72.5%로 나타나 상대적으로 높은 비율을 보여주었다.

여섯째, 즉일선고제도의 활용여부와 관련해, 일반 사건에서 즉일선고를 활용하는 경우에 대해 활용하지 않는다는 응답이 전체 응답자의 34.2%로 나타난 반면, 활용하는 경우가 42.8%로 나타났다.

일곱째, 공판중심주의 강화에 따라 공판과정에서 증거수집 등 추가 조사 필요에 대해서는 추가조사의 필요성이 증가하였다는 응답이 57.2%로 나타나 업무부담이 가중되고 있음을 알 수 있다.

<표 28> 개별공판과정 운영실태

<table>
<thead>
<tr>
<th>공소장 낭독</th>
<th>서증조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>낭독원칙</td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>79</td>
</tr>
<tr>
<td>요지진술</td>
<td>123</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>222</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>자백조서 증거사용</th>
<th>공판심리의 녹음 및 영상녹화</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>그림함</td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>그렇지않음</td>
<td>139</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>222</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>조사자 증언</th>
<th>정찰관 증언의 증거 인정</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>91</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>124</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>222</td>
</tr>
</tbody>
</table>
즉일선고
추가조사 필요성
인원(명) 비율(%)
인원(명) 비율(%)
다수 활용 43 29.7 증 가 127 57.2
활 용 75 13.1 감 소 0 0
활용 악용 76 34.2 비 숱 85 38.3
무응답 28 12.6 기 타 4 1.8
합 계 222 100.0 무응답 6 2.7
합 계 222 100.0

라. 영상녹화물의 활용과 증거능력

첫째, 영상녹화 CD는 공판과정에서 어떻게 현출되고 있으며, 어느 정도 반영되는지에 대한 질문에서, 검증대상 증거로 제출하고 있다는 응답이 23.4%에 달하고 있어 가장 높은 비율을 나타내고 있다. 그러나 검증대상 증거로 제출되는 비율이 2007년의 조사에 비해 낮은 수준이며, 또한 증거로 제출하지 않는 응답 비율은 전체 응답자의 18.9%에 달하고 있어 실제 증거로 제출하지 않는 빈도가 높아진 것으로 파악된다.

<표 29> 영상녹화 CD의 공판과정에서 현출 방식과 반영 정도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>증거로 제출하지 않음</td>
<td>42</td>
<td>18.92</td>
</tr>
<tr>
<td>검증대상 증거로 제출</td>
<td>52</td>
<td>23.42</td>
</tr>
<tr>
<td>탄핵증거로 제출</td>
<td>29</td>
<td>13.06</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>44</td>
<td>19.82</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>55</td>
<td>24.77</td>
</tr>
</tbody>
</table>

둘째, 영상녹화 CD를 공판과정에서 상영하여 검증한 적이 있는가라는 점
문에 대해, ‘없다’라는 응답이 전체의 81.5%인 181명에 달하고 있어 대부분의 경우 영상녹화 CD를 공판과정에서 활용하지 못하는 것으로 조사되었다.

<표 30> 영상녹화 CD의 공판정에서의 활용 여부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>있 다</td>
<td>33</td>
<td>14.86</td>
</tr>
<tr>
<td>없 다</td>
<td>181</td>
<td>81.53</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>8</td>
<td>3.60</td>
</tr>
</tbody>
</table>

셋째, 실질적 진정성립의 부인 시에 조사과정에 작성된 영상녹화물에 의해 증거능력이 법정에서 인정된 적이 있는가라는 질문에 대해, ‘없다는’응답이 압도적인 다수인 91.9%에 달하고 있어 영상녹화물 활용이 제도 변경 이후에도 실질적으로 이루어지지 않고 있으며 그 원인으로 증거능력 불인정을 지적할 수 있다.

<표 31> 영상녹화물의 증거능력 인정 여부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>있 다</td>
<td>2</td>
<td>0.90</td>
</tr>
<tr>
<td>없 다</td>
<td>204</td>
<td>91.89</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>16</td>
<td>7.20</td>
</tr>
</tbody>
</table>

마. 공판조서의 정리와 공판정에서의 속기·녹음 및 영상녹화

첫째, 공판조서의 충실한 기재와 관련해, 대체로 충실히 기재되고 있다
는 응답이 전체의 75.2%로 가장 높게 나타났으며, 2007년 조사에 비해 충실히 기재되지 않는다는 응답 비율도 축소되었다는 점에서 공판조서의 충실히 작성에 대한 필요성의 증대와 함께 실제 작성 수준도 어느 정도 개선되었음을 알 수 있다.

<표 32> 공판조서의 충실한 기재에 대한 의견

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>아주 충실히 기재</td>
<td>1</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>대체로 충실히 기재</td>
<td>167</td>
<td>75.23</td>
</tr>
<tr>
<td>충실히 기재되지 않음</td>
<td>50</td>
<td>22.52</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>1</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>3</td>
<td>1.35</td>
</tr>
</tbody>
</table>

둘째, 공판조서의 확인 업무와 관련하여, 전체 공판조서를 확인한다는 응답이 2007년도 조사 결과와 비교해서도 다소 감소된 19.4%에 달하고 있으며, 확인하지 않는다는 응답은 오히려 증가하여 전체 응답자의 36.9%에 달하고 있다.

<표 33> 전회 공판조서의 공판기일 전 확인 여부

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>확인한다</td>
<td>43</td>
<td>19.37</td>
</tr>
<tr>
<td>확인하지 않는다</td>
<td>82</td>
<td>36.94</td>
</tr>
<tr>
<td>확인하지 못한다</td>
<td>92</td>
<td>41.44</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>5</td>
<td>2.25</td>
</tr>
</tbody>
</table>
넷째, 공판조서를 공판기일 전에 미리 확인하지 않거나 못한다는 응답에 대해 그 이유에 대해 질문하였으며, 업무 과다에 따른 조서 확인의 미확인이 가장 많은 응답 결과로 나타났다. 2007년도 조사결과에 비해 업무 과다의 응답 비율이 다소 감소한 차이를 확인할 수 있으며, 실익이 없다는 응답이 13.8%에서 24.8%로 두 배 가까이 증가한 부분은 공판중심주의의 강화와 함께 공판조서 확인이 강화되었음에도 불구하고 실제 업무 수행에는 아직 큰 영향을 미치지 못하고 있음을 반영한 결과로 보여진다.

<표 34> 공판조서 미확인에 대한 이유

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년조사</th>
<th>비율(%)</th>
<th>2007년조사</th>
<th>비율(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>업무 과다</td>
<td>57</td>
<td>25.68</td>
<td>81</td>
<td>39.9</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 미완성</td>
<td>36</td>
<td>16.22</td>
<td>39</td>
<td>19.2</td>
</tr>
<tr>
<td>실익 없음</td>
<td>55</td>
<td>24.77</td>
<td>28</td>
<td>13.8</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>25</td>
<td>11.26</td>
<td>12</td>
<td>5.9</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>49</td>
<td>22.07</td>
<td>43</td>
<td>21.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편, 공판정에서 속기나 녹음, 또는 영상녹화를 신청하는 건수에 대한 조사에서 전체 조사대상 가운데 100명이 응답한 가운데 월 평균 0.92건으로 파악되어 속기나 녹음 및 영상녹화의 활용이 충분히 이루어지지 않고 있음을 확인할 수 있었다. 속기나 녹음, 영상녹화를 신청하지 않는 이유와 관련하여, 필요한 사건이 없다는 응답이 가장 많은 39.6%를 차지하고 있어 앞서 공판조서 확인에 대한 실익이 없다는 응답 결과와 맥락을 같이 하고 있는 것으로 보인다. 2007년 조사에서는 공판조서의 충실한 기재에 대한 응답이 가장 높은 응답 비율을 나타내었으나, 2008년에는 공판조서의 충실한 기재와 함께 법원의 사정 고려 등이 중요한 이유로 나타나고 있다.
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

표 35 속기나 녹음 및 영상녹화 신청을 하지 않는 이유

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명) 비율(%)</td>
<td>인원(명) 비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>필요한 사전 없음</td>
<td>88 39.64</td>
<td>52 25.6</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서의 충실한 기재</td>
<td>76 34.23</td>
<td>59 29.1</td>
</tr>
<tr>
<td>법원의 사정 고려</td>
<td>26 11.71</td>
<td>18 8.9</td>
</tr>
<tr>
<td>업무 과다</td>
<td>3 1.35</td>
<td>9 4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>7 3.15</td>
<td>23 11.3</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>22 9.91</td>
<td>43 20.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

3. 소 결

이상 2007년과 2008년에 공판검사를 대상으로 조사한 설문결과를 요약하면 다음과 같다. 우선, 업무량 측면에서 가장 평균적인 모델로서 “현행 전형적 공판검사”의 모습을 그리보면 다음과 같다. 즉 전형적 공판검사는 2개 재판부를 담당하면서, 1주일에 3일 정도 공판에 참석하며, 총 공판관 여간은 대략 18시간이다. 1주당 선고사건 수는 27건이고, 항소·상고건수는 3.4건이다. 평균재판시간은 자백사건의 경우 13분, 부인사건의 경우 77분이 소요된다. 공판관여의의 업무의 측면에서는 피고인·증인신문사항의 작성, 항소·상고 이유서의 작성, 공심의결서 작성, 위증인지 등이 주요한 업무부담으로 작용되고 있다. 특히 위증인지사건수가 작에도 업무 부담은 매우 큰 것으로 나타나고 있다.

둘째, 전형적 공판검사는 현재의 업무부담이 높다고는 생각하지만, 형사부와 비교할 때 서로 비슷한 수준이라고 생각하고 있다. 이들은 1주일에 2번 이상 아근을 하며, 거의 매주 주말에도 1번은 출근을 하고 있다. 아근 등을 하면서는 주로 기록검토와 신문사항을 정리한다. 이들 전형적 공판검사들은 가족들로부터 불만의 목소리가 적지 아니 자주 듣고 있다.
셋째, 개정형사소송법의 적용되는 실태와 관련하여서는 현재 그 적용 양성이 형식화되어 운영되고 있음에도 추가적인 업무부담으로 자리잡고 있음이 명백하다. 즉 공판준비절차가 확대되고 있으며, 공소장 및 사증조사에 대한 낭독이 확대되고, 조사자 증언과 즉일선고가 확대되고 있다. 또한 공판과정에서 증거수집에 대한 추가조사의 필요성이 증대되고 있다. 그 런데 문제는 이러한 절차들이 초기 수준에 머물러 제대로 된 공판중심주의 이념을 실현하지 못하고 있다. 예로 재판부에 대해 공판조서의 확인과 속기·녹음의 신청이 빈번해야 함에도 과거의 관행에 묶여 활발히 움직이지 못하고 있다.

결국 전형적인 공판검사는 개정형사소송법이 차리를 채 잡지 못한 과도 기적 상황 하에서 변화의 소용돌이 속에 잡겨있으며, 수사검사 이상의 업무량으로 인해 하루하루를 어렵게 살고 있다. 특히 앞의 설문조사 외에 심층면접조사를 통해 얻은 자료와 뒤에서 보여줄 자료 등에 의하면 전형적인 공판검사는 자신의 일에 대해 “그저 현재의 기간을 잘 떠우기만 하면 되고, 임기를 빨리 마치고 다른 부서로 가면된다”는 식의 사고방식이 퍼져해 있다. 이는 기본적으로 공판업무에 대한 보람을 찾기 힘들고, 적절한 성과평가 및 인센티브구조가 설계되어 있지 않기 때문이다.

이하에서는 전형적인 공판검사가 소속되어 있는 공판조직을 중심으로 이를 둘러싼 환경은 어떻게 공판조직에 영향을 미치고, 향후 어떻게 영향을 미칠 수 있는지를 분석한다. 또한 공판조직 내부의 강·약점을 파악하여 환경변화에 대한 대처 방안을 거시적 차원에서 살펴본다.
제3절 공판조직의 환경 분석

1. 의 미

조직환경분석은 궁극적으로 조직의 현 상태를 파악하여 미래의 전략적 방향을 도출하는 데 있다. 가장 널리 쓰이는 방법이 SWOT분석이다. 이는 환경변화로부터 오는 기회요인(opportunity)과 위협요인(threat)을 인식하고 이에 대한 조직 내부의 대응능력을 파악하기 위한 강점(strength)과 약점(weakness)을 분석한 후에 이들의 결합을 통해 조직이 나아갈 전략적 대안을 수립하는 것이다.

본 연구에서는 환경분석에 대한 설문조사결과와 기존 국내문헌 등을 중심으로 아래와 같이 각각의 요인을 도출하였으며, 전략적 방향의 설계의 틀은 아래의 그림과 같다.

2. 외부환경분석

가. 기회 요인

현 정부는 핵심정책과제로써 ‘법질서 바로 세우기’에 높은 우선순위를 두고 있다. 즉 현 정부는 법질서가 바로 세워져야 국가경쟁력이 높아질 수
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

있다고 보고 있으며, 이러한 정책기조는 법정 내에서도 예외가 될 수 없다. 위증과 같이 공판 과정에서 일어 날 수 있는 위법행위를 근절시키면서 실제 진실 발견에 더욱 가까이 다가가기 위해서는 법정에 서는 공판검사의 역할이 더욱 중요해 질 수 밖에 없다. 공판중심주의의 정착을 위해서는 실제 진실발견을 지향하고 국가형벌권의 실행에 대한 신뢰를 떨어뜨리는 위증사범에 대한 엄형이 필요하기 때문이다. 즉 위증죄는 공판중심의 형사절차 확립과 더불어 그 중요성이 더욱 부각될 범죄유형이기 때문에 이러한 환경변화는 공판조직에 대한 기회요인으로 작용한다.


학계 및 사회 내부에서도 공판중심주의 강화를 위해 앞으로 사법계가 나아가야 할 방향에 관하여 주목하고 활발한 연구를 진행 중에 있으며, 공판검사의 중요성을 부각시키고 있다. 공판검사의 역할이 공판중심주의 강화에 큰 비용을 차지하게 될 것임이 확산되고 있기 때문이다. 공판 조직에 대한 중요성의 부각과 관심의 집중은 곧 공판 조직이 발전하고 변화할 수 있는 토대가 될 것이다.
다만 한국형사정책연구원이 2007년에 전문가 집단을 대상으로 형사소송법의 개정이 원래의 입법취지와 잘 부응하는지 여부에 대해 설문 조사한 결과를 보면, 조사대상 판사의 100.0%, 변호사 97.8%, 법학교수 96.2%가 압도적으로 긍정적인 응답을 한 반면, 검사의 경우는 56.3%에 머무르고 있어 실제 검찰조직과 외부환경간의 인식에 차이가 있음을 알 수 있다(황지태, 2007).

### <표 36> 위증 모해위증 전체사건의 접수 및 기소 불기소 타관송치 추이

<table>
<thead>
<tr>
<th>연도</th>
<th>접 수</th>
<th>기 소</th>
<th>불기소</th>
<th>타관송치 등</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1994</td>
<td>5,715</td>
<td>1,037</td>
<td>2,938</td>
<td>949</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(18.1%)</td>
<td>(51.4%)</td>
<td>(16.6%)</td>
</tr>
<tr>
<td>1995</td>
<td>5,044</td>
<td>967</td>
<td>2,641</td>
<td>703</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(19.2%)</td>
<td>(52.4%)</td>
<td>(13.9%)</td>
</tr>
<tr>
<td>1996</td>
<td>4,996</td>
<td>999</td>
<td>2,785</td>
<td>539</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(20.0%)</td>
<td>(55.7%)</td>
<td>(10.5%)</td>
</tr>
<tr>
<td>1997</td>
<td>4,522</td>
<td>906</td>
<td>2,538</td>
<td>535</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(20.0%)</td>
<td>(56.1%)</td>
<td>(11.6%)</td>
</tr>
<tr>
<td>1998</td>
<td>4,317</td>
<td>845</td>
<td>2,347</td>
<td>479</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(19.6%)</td>
<td>(54.4%)</td>
<td>(11.1%)</td>
</tr>
<tr>
<td>1999</td>
<td>5,473</td>
<td>1,063</td>
<td>3,128</td>
<td>532</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(19.2%)</td>
<td>(57.2%)</td>
<td>(10.1%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2000</td>
<td>5,443</td>
<td>1,198</td>
<td>3,026</td>
<td>643</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(22.0%)</td>
<td>(55.6%)</td>
<td>(11.8%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2001</td>
<td>5,402</td>
<td>1,403</td>
<td>2,832</td>
<td>618</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(26.0%)</td>
<td>(52.4%)</td>
<td>(11.4%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2002</td>
<td>4,817</td>
<td>1,343</td>
<td>2,519</td>
<td>482</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(27.9%)</td>
<td>(52.3%)</td>
<td>(10.0%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2003</td>
<td>4,728</td>
<td>1,298</td>
<td>2,437</td>
<td>512</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(25.5%)</td>
<td>(51.5%)</td>
<td>(10.8%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2004</td>
<td>5,182</td>
<td>1,587</td>
<td>2,909</td>
<td>416</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(28.9%)</td>
<td>(53.0%)</td>
<td>(7.6%)</td>
</tr>
<tr>
<td>2005</td>
<td>5,786</td>
<td>1,699</td>
<td>3,039</td>
<td>417</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(100.0%)</td>
<td>(28.8%)</td>
<td>(52.5%)</td>
<td>(7.2%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

<표 37> 전문가 직업집단별 공판중심주의 관련 개정에 대한 의견 차이

<table>
<thead>
<tr>
<th>응답 범주</th>
<th>전문가 집단 구분</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>판 사</td>
</tr>
<tr>
<td>입법 취지 반영</td>
<td>35 (100.0%)</td>
</tr>
<tr>
<td>입법 취지 미반영</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>35 (100.0%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 38> 각 기수별 공판검사 수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>25기</th>
<th>26기</th>
<th>27기</th>
<th>28기</th>
<th>29기</th>
<th>30기</th>
<th>31기</th>
<th>32기</th>
<th>33기</th>
<th>34기</th>
<th>35기</th>
<th>36기</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판검사 수</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
<td>11</td>
<td>15</td>
<td>23</td>
<td>19</td>
<td>41</td>
<td>11</td>
<td>38</td>
<td>49</td>
</tr>
</tbody>
</table>

또한 공판 조직은 아직 검찰 조직의 인력 구조상 아직 차지하는 비율이 높지 않으며, 젊은 인력으로 충원되어 있기 때문에 그 어떤 점점 내 조직보다 변화하고 혁신할 수 있는 가능성이 열려 있다고 볼 수 있다. 즉 앞서 설문 응답자의 기수별 분포에서도 알 수 있듯이 36기가 공판검사 인적구성에서 가장 높은 비율인 25%이상을 차지했고, 35기도 17% 가까운 비율로 나타났으며, 전체 응답자의 평균기수는 32.8기가었다. 또한 2008년 3월을 기준으로 고검과 각 지검 내 부부정급 이상의 검사를 제외하고 공판업무를 담당하고 있는 일반 평검사의 기수도 31.2기로 나타나고 있다. 이러한 결과는 공판 조직 내 검사의 인적구성이 매우 젊음을 보여주는 증거이다.

나. 위협 요인

국민의 사법 불신을 해소하기 위한 사법개혁의 필요성이 대두된 이후, 조서재판을 극복하고 공판중심주의를 확립하는 방향으로 개혁의 논의가 진행된 결과, 그 결실은 2008년부터 시행되는 ‘개정 형사소송법’과 ‘국민의 형사재판 참여에 관한 법률’이라는 형태로 나타났다. 공판중심주의 강화라
이는 시대적 조류는 앞으로도 검찰 조직이 변화하지 않을 수 없도록 지속적인 압력 요인이 될 것으로 보인다.

이는 특히 과거 검찰 조직에 대한 불신을 고려할 때 중요한 위협 요인이 될 수 있다. 한 예로 2004년 한국형사정책연구원이 ‘21세기 형사사법개혁의 방향과 대국민 법률서비스 개선방안(I)’에서 시행한 설문조사결과에 의하면, 검찰의 검찰권 행사의 공정성에 관한 질문에 대해 피의자의 사회적, 경제적 지위의 높고 낮음에 관계없이 평등하게 대우하고 있다(‘매우 평등하게 대우하고 있다’가 0.7%, ‘평등하게 대우하는 편이다’가 32.6%)는 응답은 전체응답자의 33.3%에 지나지 않으며, 불평등하게 대우하고 있다(‘불평등하게 대우하는 편이다’가 59.9%, ‘매우 불평등하게 대우하고 있다’가 6.9%)는 응답은 66.8%를 차지하고 있다. 즉 응답자 10명 중 7명에 가까운 수가 검찰의 검찰권 행사가 피의자의 사회경제적 지위에 따라 불평등하게 적용된다고 생각할 수 있다.

<표 39> 검찰의 공정성에 대한 신뢰도 설문조사결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>검찰의 공정성</th>
<th>빈도</th>
<th>퍼센트(%)</th>
<th>누적퍼센트(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>매우 불평등하게 대우하고 있다</td>
<td>137</td>
<td>6.9</td>
<td>6.9</td>
</tr>
<tr>
<td>불평등하게 대우하는 편이다</td>
<td>1198</td>
<td>59.9</td>
<td>66.8</td>
</tr>
<tr>
<td>평등하게 대우하는 편이다</td>
<td>652</td>
<td>32.6</td>
<td>99.4</td>
</tr>
<tr>
<td>매우 평등하게 대우하고 있다</td>
<td>13</td>
<td>0.7</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>2000</td>
<td>100.0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


또한 위와 같은 조사에서 “귀하는 요즘 검사들이 1) 피의자 및 피고소인, 2) 피해자 및 고소인, 3) 참고인 및 증인, 4) 기타 민원인 등에 대해 대하는 태도나 말씨 등을 고려해 볼 때 그들의 인격을 존중한다고 생각하심니까?”라는 질문에 대해, 피의자의 경우 응답자의 66.0%가 경시한다(‘매우 불평등하게 대우하고 있다’ 6.9%).
우 정시'가 5.9%, '경시하는 편'이 60.1%는 의견을 나타내 보였고, 피해자의 경우 54.1%(‘매우 정시’가 5.3%, ‘경시하는 편’이 48.8%), 참고인 및 증인의 경우 44.3%(‘매우 정시’가 2.9%, ‘경시하는 편’이 41.4%), 기타 민원인의 경우 48.8%(‘매우 정시’가 2.5%, ‘경시하는 편’이 46.3%)가 경시한다는 의견을 나타내 보였다. 검사가 피의자 및 피해자를 경시한다는 의견은 과반수를 넘었던 것에 비해, 참고인 및 민원인을 경시한다는 의견은 과반수에 미치지 못하였던 것으로 드러났다. 하지만 그 누구에 대해서도 검사가 인격을 존중하는 태도에 대해 긍정적인 응답을 한 경우가 그리 많은 편이라고 할 수는 없다.

사실 공판중심주의의 전환과 국민참여재판제도의 시행은 검찰조직과 일반 국민간의 접촉과 대면 기회를 확대 시키게 된다. 이 경우 과거 검찰에 대한 불신이 더욱 고착화 될 수도 혹은 이전의 인식이 변화할 수도 있는 공판환경상의 위험요인이 되는 것이다. 특히 제도가 갖는 경로의존성(path dependence)을 고려한다면 이러한 위험요인은 더욱 커질 가능성도 배제할 수 없다.1)

1) Ikenberry(1988)는 제도적 구조가 일단 형성되면 사회적 환경이 변화한다 할지라도 쉽게 변화하지 않는다는 점을 강조하고 있다. 그는 통상적인 정책이란 과거의 그림

<table>
<thead>
<tr>
<th>응답범주</th>
<th>피의자</th>
<th>피해자</th>
<th>참고인</th>
<th>민원인</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>매우 존중하고 있다</td>
<td>16(0.8)</td>
<td>54(2.7)</td>
<td>58(2.9)</td>
<td>44(2.2)</td>
</tr>
<tr>
<td>존중하는 편이다</td>
<td>665(33.3)</td>
<td>854(43.2)</td>
<td>1056(52.8)</td>
<td>981(49.1)</td>
</tr>
<tr>
<td>경시하는 편이다</td>
<td>1202(60.1)</td>
<td>976(48.8)</td>
<td>828(41.4)</td>
<td>925(46.3)</td>
</tr>
<tr>
<td>매우 경시하고 있다</td>
<td>117(5.9)</td>
<td>106(5.3)</td>
<td>58(2.9)</td>
<td>50(2.5)</td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>2000(100)</td>
<td>2000(100)</td>
<td>2000(100)</td>
<td>2000(100)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판중심주의 및 국민참여재판의 시행으로 공판검사에 대한 업무량이 현저히 증가될 것으로 예상된다. 과거 조서재판이 효율성을 중시한 제도였다면 새로이 도입된 제도들은 민주주의 절차적 원리를 강조함으로써 과거에 비해 그 효율성이 벌어지게 됐은 물론, 검찰의 인력, 비용, 시간이 일반 재판에 비해 월등히 많이 요구된다. 이러한 환경적 변화에 적절히 대응하지 못하게 될 경우 이들이 요인들은 공판조직에 대한 위협요인으로 작용하게 된다. 아래의 표는 일선 공판검사들의 새로운 제도변화에 대한 업무부담증가에 대한 설문조사 결과로서 공판검사들은 특히 국민참여재판제도와 구두변론주의 강화에 대해 전체 평균값 이상으로 많은 부담을 인식하고 있는 것으로 조사되었다. 2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>항목</th>
<th>N</th>
<th>평균값</th>
<th>표준편차</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>구두변론주의 강화</td>
<td>201</td>
<td>4.99</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>집중심리주의 채택</td>
<td>200</td>
<td>4.75</td>
<td>1.12</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지고지제도 (공판준비를 위한 시별의 제출)</td>
<td>200</td>
<td>4.89</td>
<td>1.06</td>
</tr>
<tr>
<td>영상녹화물의 사용</td>
<td>200</td>
<td>4.13</td>
<td>1.16</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 제도의 활성화 (검사 보관 자료의 열람 및 등사)</td>
<td>201</td>
<td>4.30</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비절차 제도의 내실화</td>
<td>198</td>
<td>4.73</td>
<td>1.08</td>
</tr>
<tr>
<td>조사자 중앙제도 도입</td>
<td>201</td>
<td>4.54</td>
<td>1.23</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인질문서 개정</td>
<td>200</td>
<td>3.89</td>
<td>1.06</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원에 의한 국민참여재판 시행</td>
<td>199</td>
<td>5.34</td>
<td>1.35</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td></td>
<td>4.62</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

또한 검찰 조직 자체의 혁신에 대한 요구도 끊임없이 이어지고 있는 상

지(the shadow the past)라고 정할 수 있는 거시적 차원의 재정요인에서 이루어지기는 미시적 적용과정에 불과하다고 보고 있다.
2) 국민참여재판에 직접 참여했던 공판검사의 심층면접조사결과에 의하면 재판1건에 대해 2주정도의 준비기간이 소요되었던 것으로 나타났다.
황이다. 검찰의 정치적 독립성은 물론 공판부서와 관련을 맺고 있는 법원, 변호사, 경찰 등 여러 기관과의 관계 설정 문제도 지속적인 이슈가 되고 있으며, 검찰 조직의 혁신을 가시적으로 보여주기 원하는 사회적인 목소리도 크다. 물론 이러한 관계변화는 검찰조직의 변화뿐만 기인하는 것은 아니지만, 공판조직의 움직임이 이들 기관과 맞닿은 면이 많다는 점에서 그 중요성이 크다.

앞서 언급한 2004년 한국형사정책연구원의 조사결과에 따르면, “귀하는 검찰이 사건을 처리함에 있어 정치권의 영향을 받고 있다고 생각하신가?”라는 질문에 대해 ‘매우 많은 영향을 받고 있다’가 14.4%, ‘영향을 받는 편이다’가 66.4%로 이를 합산하여 보면 전체응답자의 80.8%가 검찰이 사건 처리 시에 정치권으로부터 영향을 받고 있다고 생각함을 알 수 있다. 반면 ‘영향을 받지 않는 편이다’가 18.4%, 전혀 영향을 받고 있지 않다’가 0.9%로 그 합은 20.3%에 지나지 않았다.

<표 42> 형사소송제도의 변화와 공판검사 업무부담 증가에 대한 인식

<table>
<thead>
<tr>
<th>검찰의 정치권으로부터 독립성</th>
<th>범도</th>
<th>평균(%)</th>
<th>누적평균(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>매우 많은 영향을 받고 있다</td>
<td>287</td>
<td>14.4</td>
<td>14.4</td>
</tr>
<tr>
<td>영향을 받는 편이다</td>
<td>1328</td>
<td>66.4</td>
<td>80.8</td>
</tr>
<tr>
<td>영향을 받지 않는 편이다</td>
<td>367</td>
<td>18.4</td>
<td>99.2</td>
</tr>
<tr>
<td>전혀 영향을 받고 있지 않다</td>
<td>18</td>
<td>0.9</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>계</td>
<td>2000</td>
<td>100.0</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


이러한 요인들이 모두 검찰 조직이 변화하지 않을 수 없도록 하는 압력 요인이자, 검찰 조직이 앞으로 나아가는 데 환경적인 불확실성을 제공할 가능성이 크다.
3. 내부분석

가. 설문 및 면접조사를 통한 강약 요인의 추출

본 연구에서 수행한 설문조사 중 공판조직의 내부적 특성과 미래 공판조직에 대한 대응방안에 대한 조사문항을 기초로 SWOT 분석을 위한 조직내부의 강점과 약점 요인들을 추출할 수 있다. 또한 공판검사들과 진행한 심층면접조사결과도 이들 요인을 추출해 내는 주요한 원천이다.

공판조직의 강점으로서는 조직 내 검사를 포함한 인적교류의 활발성, 조직 내 지식관리의 적정성, 업무의 표준화 정도 등이 조직의 강점으로 높은 점수를 받은 것으로 분석되었다. 반대로 공판조직의 경우 향후 인력 충원의 필요성, 검사 외 지원조직 역량 강화의 필요성, 공판검사 업무의 전문성 강화, 업무운영 방식의 합리적 조정 등이 절실한 것으로 분석되고 있는데, 이는 달리 말해 현재 공판조직의 약점으로서 분석할 수 있다.

<표 43> 공판조직 내부적 특성에 대한 설문응답결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>항목</th>
<th>N</th>
<th>평균값</th>
<th>표준편차</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>개별 검사의 전문성</td>
<td>203</td>
<td>3.61</td>
<td>1.04</td>
</tr>
<tr>
<td>조직 내 검사 간 인적 교류(진방감)</td>
<td>203</td>
<td>4.42</td>
<td>1.23</td>
</tr>
<tr>
<td>조직 내의 지식관리</td>
<td>203</td>
<td>3.90</td>
<td>0.97</td>
</tr>
<tr>
<td>조직 인력구조의 충분성</td>
<td>202</td>
<td>3.11</td>
<td>1.00</td>
</tr>
<tr>
<td>검사 외 지원조직의 역량</td>
<td>203</td>
<td>3.00</td>
<td>1.03</td>
</tr>
<tr>
<td>업무의 표준화 정도</td>
<td>202</td>
<td>3.70</td>
<td>0.89</td>
</tr>
<tr>
<td>업무 및 조직 만족도 수준</td>
<td>202</td>
<td>3.51</td>
<td>1.06</td>
</tr>
<tr>
<td>인적 자원의 품질적 교육(개방성)</td>
<td>202</td>
<td>3.63</td>
<td>0.96</td>
</tr>
<tr>
<td>평 균</td>
<td></td>
<td>3.61</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
<표 44> 미래 공판조직 대응에 대한 설문응답결과

<table>
<thead>
<tr>
<th>항목</th>
<th>N</th>
<th>평균값</th>
<th>표준편차</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>검찰 업무 및 역할에 대한 홍보 강화</td>
<td>201</td>
<td>4.92</td>
<td>1.05</td>
</tr>
<tr>
<td>검찰 외부 조직과의 연계성 확대</td>
<td>201</td>
<td>4.76</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>검찰 조직의 인력 규모 증대</td>
<td>201</td>
<td>5.23</td>
<td>1.03</td>
</tr>
<tr>
<td>공판 검사의 전문성 확대를 위한 지원</td>
<td>202</td>
<td>5.26</td>
<td>1.03</td>
</tr>
<tr>
<td>수사 검사와 공판 검사의 일원화</td>
<td>200</td>
<td>4.39</td>
<td>1.35</td>
</tr>
<tr>
<td>검찰 업무의 선택과 집중</td>
<td>202</td>
<td>5.55</td>
<td>1.06</td>
</tr>
<tr>
<td>업무 운영 방식의 합리적 조정</td>
<td>202</td>
<td>5.52</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 교육 등 일반 시민 교육 확대</td>
<td>201</td>
<td>4.82</td>
<td>1.34</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>5.06</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

나. 강점 요인

우선 조직 내 점사 간에 친밀도가 높은 것으로 확인되었다. 인적 구성원끼리의 유대감과 친밀감의 공유는 점사의 점찰 조직에 대한 몰입에 영향을 미치고, 나아가 점찰 조직의 발전에도 긍정적인 기여 요인이 될 수 있다. 사실 점찰조직은 검사동일체의 원칙, 기수문화의 영향을 받아 조직 내 점사 간의 친밀도가 매우 높은 것으로 인식되고 있으며, 이러한 경향은 공판조직에 있어서도 예외가 아니다.

또한 인적 자원 교류가 활발히 이루어지고 있고, 지식 관리도 원활하게 진행되고 있어 점사 인력의 높은 역량으로 이어질 수 있음을 검사 조직의 강점으로 파악되고 있다. 2007년도 검찰연감에 의하면 점찰 내부적으로 형사법연구회, 형사법아카데미, 공법연구회 등 연구동호회 활동이 활발한 것으로 파악되었다. 또한 2006년 12월 개통된 지식관리시스템은 형사 지식정
보를 통합관리하고 이들 지식을 대국민 서비스에 활용하고 있는 것으로 보여지고 있다.

전국적으로 검사 업무가 표준화되어 있어 조직 내 능률성이 높은 편이고, 지속적인 정보화 구축 노력으로 검사 업무의 정신화가 확대되고 있는 것은 공판검사의 업무 효율화에 기여할 것이다. 공판조직의 경우 젊은 검사 인력 비중이 높게 차지하고 있는데, 이것이 약점요인으로 작용할 수도 있으나, 역으로 젊은 검사의 패기와 참신함을 강점으로 하여 조직이 혁신하는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 요인으로 만들 수도 있다.

다. 약점 요인

공판검사의 업무가 과중해지는 만큼, 이에 대한 지원이 부족한 것이 큰 약점 요인으로 지적되고 있다. 공판 검사의 인력이 검찰 조직에서 차지하는 비중이 작을뿐더러, 공판 검사가 공판 준비 업무에 집중할 수 있도록 도와 줄 수 있는 검찰 지원 조직의 역량과 지원이 충분하지 않은 실정이다. 2008년 4월 6일 기준으로 검사의 총 정원이 1,850명인데, 이 중 공판검사는 245명에 불과해 검찰 내 비중이 13.2%에 머무르고 있다. 비록 2008년 초에 12명이 증원되었으나, 아직도 공판검사 1인당 담당재판부 수가 1.5개 이상인 상황을 반영한다면 공판검사의 수가 적절적으로 부족하다. 또한 앞서 보았듯이 공판부서 내 지원인력이 141명에 불과하고, 이는 검찰 내 6급 이하 일반직원의 수가 4,540이라는 점과 비교하면 3.1%에 지나지 않아 공판검사의 규모 이상으로 지원인력의 비중 또한 매우 열악한 실정임을 알 수 있다.

또한 초임 검사 위주로 구성된 공판 검사부 인력 구조의 불균형성은 공판 업무의 효율성과 효과성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 과거와 달리
사건 자체의 전문성이 높아지고 있는 현실에서 수사검사의 전문성에 대해서는 상대적으로 그 관심이 높으나, 공판검사의 전문성에 대해서는 별다른 관심을 보여주지 못하고 있다.

개별 공판검사의 전문성도 약점 요인으로 지적되어, 급변하는 사회와 검찰 조직에 대립하는 외부 환경에 검사가 전문성으로 대비할 수 있도록 하는 문제가 시급한 것으로 보인다. 심층면접과정에서 만난 어떤 검사는 다음과 같이 전문성과 관련된 자신의 생각을 피력했다.

“검사가 연구하고 분석하고 자료보존하고 데이터 관리를 하는 것이 잘 안 되고 있다. 이제는 소송에서도 피고인이나 변호인이 전문지식을 갖추고 있는데, 검사가 잘 대처하려면 전문가가 되어야 한다. 변호인의 의견서에 검사가 효과적으로 대처하기 힘들어지고 있다. …… 결국은 단순한 폭력, 절도 같이 쟁점이 치열하지 않은 사건의 경우에 공소 유지가 잘 되고 있기 때문에 이런 사건의 집중을 줄이고, 기업, 금융, 조세와 같이 쟁점이 치열한 사건의 경우에 검사가 집중을 해야 한다.”

법무연수원에서 실시하는 교육과정을 보더라도 온라인 교육과정에서 공판검사를 위한 프로그램은 거의 운영되고 있지 않은 것으로 보이며, 오프라인 교육의 경우 ‘공판기법과정’이 3일의 기간으로 2회만 개설되어 있고 그마저도 3년차 이상의 검사만이 참석할 수 있어 교육 프로그램의 부재와 함께 기회도 제한되어 있다. 비록 형사검사의 무죄판결이 여러 가지 요인의 복합으로 나타나지만, 최근으로 온수록 무죄판결 비율이 상승하고 있는 현상도 사회 각 주체의 전문성은 강화되고 있는데, 상대적으로 공판검사의 전문성을 제자리걸음으로 하고 있는 현실에서 그 원인 중 하나를 찾을 수
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

함께 할 것이다.

<표 45> 형사사건 무죄판결 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th>연도</th>
<th>02</th>
<th>03</th>
<th>04</th>
<th>05</th>
<th>06</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>무죄건수</td>
<td>1,436</td>
<td>2,159</td>
<td>2,469</td>
<td>2,190</td>
<td>2,314</td>
</tr>
<tr>
<td>%</td>
<td>0.684</td>
<td>1.011</td>
<td>1.041</td>
<td>0.967</td>
<td>1.087</td>
</tr>
</tbody>
</table>

출처: 대법원 사법연감

공판업무와 관련하여서는 아직도 조직 내 ‘한직’이라는 인식이 크게 잡고 있다. 과거와 달리 공판업무는 지속적으로 증가하고 있는 추세이고, 점점 더 전문성을 요구하고 있으며, 본격적인 공판중심주의에 효과적으로 대응하기 위해서는 공판업무에 대한 인력과 지원이 풀받침 되어야 함에도 공판업무에 대한 중요성을 자각하지 못한 결과 전문성 확충과 함께 물적·인적기반을 위한 지원이 필요하다. 이러한 인식이 원인이 되어 공판업무를 담당하고 있는 검사들조차 조직과 직무에 대한 만족도와 몰입도(Committment)가 낮게 평가되어지고 있다. 예를 들어 심층면접과정에서 다음과 같은 공판검사의 생각을 들을 수 있었으며, 전반적인 검찰 내 공판업무의 위치를 가능케 주는 단초가 된다.

“공판이 빛이 나는 부서도 아니고, 심리적 부담도 없어서 편하고, 주위에서는 공판 업무를 한다고 하면 놀라거나 한다고 인식하는 면이 있다. …… 수피부에서 안고 있는 고민은, 검찰의 업무가 수사업무와 공소유지라고 한다면 수사부터 채대로 이뤄져야 공소유지도 잘 될 수 있다고 생각하고 있으니까 ……”

“내부적으로 공판업무는 실패적으로 중요한 것에 비해 주목받지 못
한다는. 일을 많이 하거나 할당된 업무가 많음에도 불구하고, 밥에서 볼 때는 편한 보직으로 보니까 기피하게 되는 경향이 있다.

마지막으로 법원과의 관계가 공판검사 조직의 또 하나의 약점인 것으로 파악되었다. 어떠한 재판부의 업무를 담당하느냐에 따라서 공판검사 간의 업무량 차이도 매우 클 뿐만 아니라, 재판부가 요구하는 사항도 동일되어 있지 않기 때문에 이러한 점에서 비효율성이 약기 되고 있다. 또한 초임검사와 경력이 있는 판사간의 경험, 지급, 기수 등이 상당한 차이가 나타나고 있어 공판검사가 재판부에 종속적이고 일방적인 관계를 맺게 하는 원인이 되는 것으로 분석되었다. 다음의 의견들이 이러한 상황을 잘 반영하고 있다.

"초임 검사들이 재판부와의 관계에 있어서 나이차, 기수차, 경험차 이런 것들 때문에, 경우에 따라서는 재판부에 끌려 다니는 경우가 있다. 재판부의 요구에 따라서 적절한 대응을 잘 하지 못하고 있다. 경력이 있는 검사가 공판을 맡을 필요도 있다."

"공판도 수사와 마찬가지로 경력이나 경험이 중요하다. 초임 검사들이 이런 대응 능력이 떨어지는 것이 사실이다."

"기본적으로 공판검사들이 연수원 기수가 어떤 것이 문제이다. 경력 검사가 많이 포함될 수 있도록 운영하는 것이, 법원과의 관계에서 도 업무 부담을 줄이는데 도움이 될 것이다."

이상의 4가지 요인을 메트릭스화 시켜 아래와 같이 그림으로 나타내었다.

제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석 55
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

◎강점(Strength)
• 조직 내 검사 간 높은 친밀도
• 조직 내 지식 관리의 원활함
• 업무의 표준화로 인한 조직 내 능률성
• 인적 자원 교류의 활발함
• 지속적인 정보화 구축
• 젊은 인력으로부터의 패기와 참신함

◎약점(Weaknesses)
• 검찰 지원 조직 역량의 부족
• 인력 관리의 불균형에서 오는 비효율성
• 개별 검사의 전문성
• 업무·직책에 대한 낮은 만족도
• 법원과의 종속적인 관계
• 공판조직에 대한 조직내 잘못된 인식의 고착화 가능성

◎기회(Opportunities)
• 법질서 강화를 향한 정부의 의지
• 학계 및 사회 내부에서의 공판조직 중요성 인식의 고양
• 공판 조직의 높은 혁신 가능성

◎위협(Threats)
• 공판 중심주의의 강화
• 국민 참여 재판의 확대 가능성
• 검찰 조직 혁신에 대한 요구증대

<table>
<thead>
<tr>
<th>S</th>
<th>W</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>O</td>
<td>T</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. 전략대안의 도출

가. SO 전략

1) 혁신적 조직의 창출

공판 검사 조직의 강점으로서 조직의 인적 자원 교류의 활발함, 지속적인 정보화 구축, 큰 비중을 차지하고 있는 젊은 인력의 참신함과 패기 등을 파악할 수 있었다. 이는 곧 조직 내 혁신 역량으로 연결이 될 수 있다. 공판 중심주의의 강화에 걸맞는 검찰 조직의 변화를 위해서 혁신 의지를 가진 조직을 창출해야 한다.
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

2) 공판 조직 지원 강화에 대한 정당성 확보

조직 외부적으로 법질서 강화를 향한 정부의 의지는 확고해지고 있으며, 학계 및 사회 내부적으로도 검찰의 공판 조직에 대한 중요성 인식도 높아지고 있는 기회적인 상황이 지속되고 있다. 검찰 조직이 확보한 높은 역량의 인력과 대외적인 중요성에 비할 때, 공판 조직에 대한 지원은 그에 못 미치는 것으로 파악되었다. 이런 기회적인 상황하에서 공판 조직에 대한 지원 강화의 정당성 확보는 더욱 용이해질 수 있을 것이라고 판단되며, 이를 위한 전략적 과제의 도출 요구된다.

3) 법질서 강화에 필요한 공판 조직의 기여도 인식 제고

법질서를 확립하고자 하는 정부의 의지가 강력한 가운데, 이에 대한 공판 조직의 기여도를 인식시키는 것이 중요하다. 공판 중심주의가 강화될수록, 국민이 참여하는 사법 민주화에 근접하겠지만 위증의 문제 등 국민의 참여에 따른 부정적인 결과가 따를 수 있다. 따라서 이를 최소화하기 위해 공판 조직 역량이 강화되어야 하고, 외부적으로도 공판 조직의 역할의 중요성을 인식시키는 것이 중요하다.

나. ST 전략

1) 공판 중심주의의 강화가 검찰 조직에 미칠 영향에 대해서 조직적 대응 이 필요

외부적으로 검사 조직의 위협요인이 될 수 있는 것으로서, 공판 중심주의의 강화와 국민 참여 재판의 확대 가능성, 검찰 조직 자체의 혁신에 대한 요구 등이 파악되었다. 현재 기존의 소위 ‘조사 재판’이라는 사법 복선
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

을 타개하고자 공판 중심주의 강화의 목소리가 그 어느 때보다도 힘을 얻고 있는 상황에서, 조서 재판에 익숙해져 있던 검사 조직, 특히 공판 검사 조직의 변화는 필수적이라 할 수 있다. 더욱이 공판 중심주의의 일환이인 국민 참여 재판까지 확대 되는 경우, 기존의 검찰 조직만으로 이에 대응하는 것은 힘들게 될 것이다. 검찰 조직의 강점을 잘 활용하여, 부분적이고 임시적인 대응이 아닌 총체적이고 장기적인 관점에서 조직적으로 대응할 필요가 있다. 이를 위해서 조직 차원에서 이에 대한 물리적 지원 강화를 통해 공판 중심주의를 억제하여 조직 전체의 방향 설정을 해놓고, 검찰 조직의 전 구성원이 변화의 필요성에 대한 인식을 공유하고 지식을 교류할 수 있도록 이끌어야 한다.

2) 젊은 검사 인력들의 의지 및 지식 강화

공판 조직의 경우에는 특히 인력 구조상 젊은 검사 인력 비율이 높은 실정이다. 이것이 문제점으로서 부각이 되고 있으나, 현실적인 제약이 있다. 전무하려 하던 젊은 인력의 패기와 참신함을 강점으로 삼아야 한다. 공판 중심주의에 적극적으로 대응할 수 있는 의지와 지식을 강화할 수 있는 원동력으로서의 가능성을 만들어야 한다. 공판 중심주의 강화와 국민 참여 재판이라는 시대적인 변화는 검사가 기존에 갖고 있던 전형적인 자질과 지식 이상의 것을 요구하고 있다. 조직 내의 원활한 인적 자원 교류와 지식 관리의 강점을 토대로 특히 젊은 검사 인력들의 의지 및 지식을 강화 시킬 수 있는 전략을 설정해야 한다.

3) 검찰 조직 혁신 요구에 부응하는 가시적인 변화 필요

권력의 상징으로서 검찰 조직이 기존에 가지고 있는 이미지는 사회 내
제2장 공판관련 조직 실태 및 환경 분석

에서 비판적인 인식이 형성되는데 원인이 되었고, 검찰 조직의 혁신을 요구하는 국민의 목소리가 커지고 있다. 공판 중심주의 강화도 검찰 조직이 혁신을 해야 하는 시대적인 토양이 되고 있다. 검찰 조직을 둘러싸고 수사권 조정의 문제를 비롯한 검찰 조직 내부의 혁신 등이 청결이 되고 있다. 국민의 인식의 전환하고, 검찰 조직에 필요한 지원을 받기 위해서는 국민의 요구에 부응하는 가시적인 조직의 변화를 보여 줄 필요가 있고, 이것이 사회 내에서 조직의 변화로서 인식될 수 있도록 하는 홍보 전략도 필요할 것이다. 따라서 검찰 조직이 현재 요구받는 변화와 그를 둘러싼 쟁점에 대해서 유연한 자세로 임해야 한다.

4) 국민 참여 재판 확대에 따른 인적 개편 및 혁신 필요

가장 시급한 검찰 조직의 현안으로서, 인적 개편을 들 수 있다. 당장 공판 중심주의가 강화되고 있고 국민 참여 재판의 확대 가능성마저 존재하는 상황에서, 현재의 검찰 인력 구조로는 변화를 감당하기에 역부족이다. 인력 구조 개편에 무게를 두고 조직의 변화를 외해야 한다.

다. WO 전략

1) 공판 검사의 인력 확대

현재 공판부의 인력은 공판 업무를 완전히 소화하는데 부족한 설정이다. 공판 중심주의가 강화될수록 공판 준비 업무에 투여하는 검사의 시간도 늘어나야 하는데, 업무량에 뒷받침 되지 못하는 공판 인력의 부족으로 인해 어려운 설정이다. 공판 검사 인력을 증가시키고, 공판 검사가 업무를 익히기까지의 소요되는 시간을 최소화 할 수 있도록 각종 업무 방식 개선과 교육 확대가 요구된다.
2) 검찰 지원조직 역량 강화를 통한 공판 조직의 성과 제고

공판 검사 인력의 부족 이외에도, 지원조직의 역량과 인원 부족도 큰 문제이다. 공판 검사가 반드시 관여해야 하는 전문적인 영역 이외의 행정적인 사항의 경우에는 지원 조직이 담당하는 것이 가능하며, 이것은 보다 효율적인 업무 처리로 이어질 수 있다. 지원조직의 역량을 강화하고 인원을 늘려, 공판 검사가 공판 업무 준비에 집중할 수 있는 시간을 늘려 주어야 한다.

3) 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고

공판조직의 중요성 인식은 계속 높아지고 있으나, 정작 조직 내부에서의 공판 조직에 대한 인식은 그에 부응하지 못하고 있다. 여전히 공판 조직은 한적이라는 인식이 강하게 남아있고 모든 지원에 있어서도 공판 조직은 부차적인 조직으로서 위치하고 있다. 무엇보다도 조직 내부에서 공판 조직의 중요성을 인식하는 것이 중요하다. 공판 중심주의 강화를 위해서는 공판부의 역량 강화가 중요하며, 조직의 지원 없이는 불가능한 일이기 때문이다.

4) 개별 검사의 전문성 제고

개별 검사의 전문성 제고의 문제도 중요한 부분을 차지한다. 급변하는 시대적 상황 속에서 발생하는 범죄와 사건 또한 그 어느 때보다도 다양한 양상을 띠고 있으며, 사법체계와 소송 지식에 있어서 국민이 더 이상 수동적인 존재로만 남아있지 않다. 개별 검사들은 이에 대비하기 위한 전문성을 길려야 한다. 특히 공판 검사의 경우 공판 과정에 있어서 국민의 참여가 활발해 지고 있기 때문에, 이에 적절히 대응할 수 있는 전문성이 더욱 요구되고 있다.
라. WT 전략

1) 인력 관리 비효율성의 개선

현재 검찰 조직의 인력 관리는 수사 검사 위주로 이뤄지고 있다. 업무의 속성상 수사 업무에 보다 많은 인력과 지원이 필요한 것은 부정할 수 없으나, 공판 검사는 경험부족한 초임 검사 위주로 운영되고 있어, 공판 업무에 적절히 대응하기 어려운 상황이 발생하고 있는 것이다. 경력 검사들도 공판 조직에서의 업무를 담당할 수 있도록 하는 업무 구조로 개편되어야 한다.

2) 공판 조직 검사들의 직무 몰입도 제고

공판 조직에 대해서는 조직 내에서도 그 중요성을 인식하고 있지 못하기 때문에, 공판 조직 내에서 업무를 담당하고 있는 검사들도 직무 몰입도가 그다지 높지 않은 것으로 확인되었다. 그러나 공판조직의 중요성은 더욱 더 높아지고 있으며, 이에 검사가 적극적으로 대응할 수 있도록 하기 위해서는, 검사 스스로 그 업무에 자부심을 느끼고 몰입할 수 있도록 해야 한다.

3) 법원과의 관계 조정 협의

공판 조직의 경우 법원의 영향을 많이 받고 있다. 어떠한 재판관의 업무를 담당하느냐에 따라서 공판 조직에 속한 검사의 업무량도 큰 차이를 보이고 있고, 업무 처리 방식에도 큰 차이가 있음을 파악하였다. 또한 초임 검사가 주로 공판 업무를 담당하기 때문에, 법원과의 관계에 있어서 종속적인 측면을 나타내고 있는 문제가 있었다. 앞으로 공판 중심주의에 따라 법원과 공판 검사 조직과의 관계는 더욱더 큰 영향을 미치는 변수가
될 것이기 때문에, 조직적인 차원에서 법원과 공판 감사 조직의 일방적 관계가 전환될 수 있도록 협의하는 것이 필요하다.

이상의 4가지 유형의 전략대안들을 포로 요약하면 아래와 같다.

### SWOT 분석을 통한 공판 조직의 전략대안 도출

<table>
<thead>
<tr>
<th>기회(Opportunities)</th>
<th>내부역량</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>법질서 강화를 향한 정부의 의지</td>
<td>강점(Strength)</td>
<td>전략적 방향 및 시사점</td>
</tr>
<tr>
<td>학계 및 사회 내부에서의 공판 조직 중요성 인식의 고양</td>
<td>• 조직 내 검사 간 높은 친밀도</td>
<td>소책(Strength)</td>
</tr>
<tr>
<td>공판 조직의 높은 혁신 가능성</td>
<td>• 조직 내 지식 관리의 원활함</td>
<td>• 검찰 지원 조직 역량 및 인력의 부족</td>
</tr>
<tr>
<td>• 업무의 표준화로 인한 조직 내 능률성</td>
<td>• 인적 자원 과도한 활발함</td>
<td>• 인력 관리의 불균형에서 오는 비효율성</td>
</tr>
<tr>
<td>• 젊은 인력으로부터의 편익과 창신함</td>
<td>• 지속적인 정보화 구축</td>
<td>• 개별 검사의 전문성</td>
</tr>
<tr>
<td>• 인적 자원 교류의 활발함</td>
<td>• 젊은인력으로부터의 편익과 창신함</td>
<td>• 업무 · 조직에 대한 낮은 만족도</td>
</tr>
<tr>
<td>• 지속적인 정보화 구축</td>
<td>• 젊은인력으로부터의 편익과 창신함</td>
<td>• 법원과의 종속적 관계</td>
</tr>
<tr>
<td>• 젊은인력으로부터의 편익과 창신함</td>
<td>• 법원과의 종속적 관계</td>
<td>• 공판조직에 대한 잘못된 인식의 고착화 가능성</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>약점(Weaknesses)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 검찰 지원 조직 역량 및 인력의 부족</td>
</tr>
<tr>
<td>국민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 인적 자원 교류의 활발함</td>
</tr>
<tr>
<td>검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 지속적인 정보화 구축</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>기회(Opportunities)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 법질서 강화를 향한 정부의의지</td>
<td>WO 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 학계 및 사회 내부에서의 공판 조직 중요성 인식의 고양</td>
<td>• 중요도에 비해 뒷받침 되지 못하는 공판 감사 인력의 확대</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 조직의 높은 혁신 가능성</td>
<td>• 검찰 지원 조직 역량 강화를 통한 공판 조직의 성과 제고</td>
</tr>
<tr>
<td>• 인적 자원 교류의 활발함</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 조직 내 지식 관리의 원활함</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
<tr>
<td>• 업무의 표준화로 인한 조직 내 능률성</td>
<td>• 공판조직에 대한 잘못된 인식의 고착화 가능성</td>
</tr>
<tr>
<td>• 젊은인력으로부터의 편익과 창신함</td>
<td>• 인적 자원 교류의 활발함</td>
</tr>
<tr>
<td>• 법원과의 종속적 관계</td>
<td>• 지속적인 정보화 구축</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판조직에 대한 잘못된 인식의 고착화 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WO 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 중요도에 비해 뒷받침 되지 못하는 공판 감사 인력의 확대</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 검찰 지원 조직 역량 강화를 통한 공판 조직의 성과 제고</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>기회(Opportunities)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 법질서 강화를 향한 정부의의지</td>
<td>SO 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 학계 및 사회 내부에서의 공판 조직 중요성 인식의 고양</td>
<td>• 조직 내 혁신 역량이 높다고 판단되므로 혁신적 조직 창출</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 조직의 높은 혁신 가능성</td>
<td>• 높은 역량의 인력은 보유하고 있고, 외부에서의 중요성 인식도 높아지므로 공판 조직에 대한 지원 강화의 점발성 확보</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 인력 관리의 비효율성을 바로 잡아 공판 중심 주의에 효율적 인 대응을 가능케 함</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 공판 중심주의의 적극적인 활용도로 높일 수 있는 방안 필요</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 중요도에 비해 뒷받침 되지 못하는 공판 감사 인력의 확대</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 검찰 지원 조직 역량 강화를 통한 공판 조직의 성과 제고</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 인력 관리의 비효율성을 바로 잡아 공판 중심 주의에 효율적 인 대응을 가능케 함</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 공판 중심주의의 적극적인 활용도로 높일 수 있는 방안 필요</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 중요도에 비해 뒷받침 되지 못하는 공판 감사 인력의 확대</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 검찰 지원 조직 역량 강화를 통한 공판 조직의 성과 제고</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 인력 관리의 비효율성을 바로 잡아 공판 중심 주의에 효율적 인 대응을 가능케 함</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 공판 중심주의의 적극적인 활용도로 높일 수 있는 방안 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 인력 관리의 비효율성을 바로 잡아 공판 중심 주의에 효율적 인 대응을 가능케 함</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 공판 중심주의의 적극적인 활용도로 높일 수 있는 방안 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>위협(Threats)</th>
<th>외부환경</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>WT 전략</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 인력 관리의 비효율성을 바로 잡아 공판 중심 주의에 효율적 인 대응을 가능케 함</td>
</tr>
<tr>
<td>• 검찰 조직 혁신에 대한 요구 증대</td>
<td>• 공판 중심주의의 적극적인 활용도로 높일 수 있는 방안 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 공판 중심주의의 강화</td>
<td>• 외부의 공판 조직 중요성 인식에 걸맞는 조직 내부의 공판 조직 중요성 인식 제고 필요</td>
</tr>
<tr>
<td>• 국·민 참여 재판의 확대 가능성</td>
<td>• 개별 검사의 전문성 제고를 통한 공판 조직 역량 강화</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

제1절 분석 모형 구성

본 연구에서는 형사소송법 개정 이후 제기된 공판 관련 검찰조직의 변
화와 관련하여 인력 및 업무프로세스에 대한 진단을 수행함으로써 향후
공판 관련 검찰 조직 개선 방안에 대한 시사점을 얻고자 한다.

<그림 4> 본 연구에서의 조직 진단 영역

공판 관련 검찰 조직의 조직 환경과 조직 구조 및 기능 요인은 진단을
통해 개선의 가능성이 낮은 주어진(given) 조직 요인이라는 점에서 본 연
구의 진단 영역에서 제외되고 있다. 검찰 조직의 경우, 일반 민간 조직과
달리 조직 구조 및 기능에 대해 적극적인 변화가 어려운 한계를 갖고 있다는 점에서 이러한 조직 구조 및 기능에 대한 진단은 실질적으로 큰 의미가 없는 것으로 판단되었기 때문이다. 또한 형사소송법 개정 등으로 대표되는 조직 환경의 변화 부분 역시 공판 관련 검찰 조직에 있어 주어진 외생변수로 인식되어진다는 점에서 진단의 영역에 포함시키기에 어려움이 있다. 그러나 이러한 조직 환경과 조직 구조 및 기능은 실제 공판 관련 업무 수행과 관련한 중요한 영향 요인이 된다는 점에서 진단의 영역에서는 제외되더라도 분석 과정에서 충분히 고려될 필요는 간과될 수 없을 것이다.

주로 공판 관련 업무 프로세스와 이에 따른 인력의 운용이 실질적인 조직 진단의 대상 영역으로서 분석될 예정이며, 공판 관련 업무 프로세스에 대한 부분도 형사소송법에 따라 규정되고 있음으로 인해 개선을 위한 진단의 대상으로 보기에 제약이 존재하지만, 실제 프로세스 수행 과정에서의 진단을 통한 개선 가능성이 기대된다. 이와 함께 해당 공판 관련 업무를 수행하기 위한 인력의 운용 부분이 업무 수행 결과에 중요한 영향을 미치는 영향 요인으로 파악되며, 이에 대한 진단과 함께 향후 개선방안 모색이 요구된다. 이러한 업무 프로세스와 인력 운용에 대한 특성이 최종적으로 공판 관련 검찰 조직의 업무 추진 실태를 결정하게 된다는 점에서 진단의 필요성을 강조할 수 있다.

이와 같은 업무 프로세스 및 인력 운용에 대한 본 연구의 조직 진단은 다음과 같은 분석 모형에 의해 수행되어질 수 있을 것이다.

우선 공판 관련 검찰 조직의 업무 프로세스는 공판 검사의 수행 업무를 중심으로 분석되며, 분석 대상 업무 프로세스는 상위 프로세스와 그에 따른 하위 프로세스로 구분될 수 있다. 각 업무 프로세스는 업무 단위별 표준시간과 업무 발생 횟수, 업무 전문성 및 업무 협력 만족도의 네 가지 항목에 대해 실제 공판 검사들을 대상으로 조사를 실시하여 파악하기로 한다. 각 업무 프로세스에 대한 실증 분석 결과를 바탕으로 향후 공판관
련 업무 프로세스 개선 방안에 대한 시사점을 모색하게 되며, 업무 단위별 표준시간과 업무 발생 횟수에 대한 자료로부터 공판 검사의 업무 수행 시간이 산출될 수 있으며, 여기에는 공판관여 등 공판 관련 업무 외의 추가 적인 업무 수행에 대한 시간까지 포함된다.

<그림 5> 본 연구의 진단 분석 모형

결국 공판 검사의 업무 수행 시간에 대한 분석을 바탕으로 향후 적정 업무 수행을 위한 인력 규모의 산출 및 배치 방식에 대한 시사점을 모색하는 과정으로 정리할 수 있다.

제2절 공판관련 업무 프로세스 분석 결과

1. 공판검사 업무 프로세스 개요 및 근무 시간 분석

공판검사의 전체 업무 프로세스 개요는 크게 공판관련 10단계 상위 업
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

무 프로세스와 공판관련 외 업무로 구분될 수 있을 것이다. 공판검사의 전체 업무 부담과 관련해 공판관련 업무와 공판관련 외 업무의 두 가지 유형으로 분류하고 있으며, 공판관련 업무에는 공판관여 준비에서부터 직접적인 공판관여를 포함해 집행지휘까지 총 10단계의 상위 업무 프로세스로 구성되며, 각 상위 업무 프로세스는 해당 업무 수행을 위한 하위 업무 프로세스로 다시 구성된다. 공판관련 외 업무는 형사사건 업무에 대한 부담이나 기타 일반 행정업무에 대한 업무 부담을 포함하고 있으며, 상당수의 공판검사가 공판관련 업무 외에도 추가적인 업무 부담이 주어진다는 점에서 이에 대한 고려가 분석에서 필요하다.

우선 공판 검사의 전체 업무 프로세스를 중심으로 한 전체 업무 소요시간에 대한 분석을 실시할 수 있으며, 이는 대검찰청에서 별도로 실시한 공
관검사의 업무 수행과 관련한 설문조사의 응답 결과를 바탕으로 하고 있다. 그 결과 직접적인 공판 참여와 공판관련 외 업무 수행을 제외하고 1주 일에 평균 22.4 시간 정도를 공판 관련 업무 수행을 위해 소요하는 것으로 파악되고 있다.

일반적인 평균 근무 시간의 산정은 정규 근무시간과 함께 야근 또는 주말 근무 등을 포함한 추가 근무 시간을 합산하여 산정한다고 할 때, 공판 검사에 대한 평균 근무 시간은 설문 조사 결과를 감안할 때, 1주일에 총 51.5시간(약 51시간 27분)에 달하는 것으로 파악되며, 주 5일 근무를 기준 으로 1일 평균 약 10.3(약 10시간 20분) 시간 정도 근무하는 것으로 예상된다. 이와 함께 1주일간 평균 공판 관여 시간이 17.5시간(17시간 35분)으로 조사되고 있으며, 1주일간 공판 관련 외 업무에 대한 평균 소요 시간도 13.9시간으로 조사되고 있다. 또한 공판 관련 외 업무에 대한 업무 부담 경험이 전체 응답자의 46.4%에 불과하다는 점에서 평균적인 공판 검사의 공판 관련 외 업무 수행 시간은 약 6.4시간으로 추정 가능할 것이다. 결국 직접적인 공판 참여와 공판 관련 외 업무에 대해 1주일에 평균 23.9시간을 소요하는 것으로 파악되며, 일반적인 사무직 근로자에 대한 여유율(ILO 권고 기준) 10%를 적용할 경우 5.2시간에 대한 부분은 실제 근무 시간에서 제외 가능한 부분이다. 이 경우 전체 평균 근무시간 51.5시간에서 공판관여를 제외한 평균적인 공판관련 업무 수행에 대한 소요시간이 1주일에 약 22.4시간 정도인 것으로 파악된다. 정리하면, 전체 평균 근무 시간

3) 정규 근무시간(주 5일 x 8시간 = 40시간) + 11시간 27분(추가 근무시간에 대한 조사 평균값)
4) 1주일 평균 공판 관여 일수가 2.74일과 1일 공판 관여 평균 소요시간 6.18시간을 공합 경우 약 16.9시간으로 나타나며, 이는 1주일 단위 평균 공판관여 시간에 대한 응답 결과인 17.5시간과 크게 차이가 나지 않음
5) 13.9시간(공판 외 업무 소요 시간) x 0.464(공판 외 업무 부담 비율) = 6.4시간
6) 여유율은 근무 시간 가운데 휴식 또는 개인적인 용무를 위해 활용하게 되는 직접적인 업무 수행 외 시간임에 의하여, 사무직의 경우 평균적으로 전체 근무시간의 10% 정도를 적용한 여유율로 ILO에서 권고하고 있음
가운데 가장 많은 43.5%를 공판관여를 제외한 공판관련 업무에 사용하는 것으로 파악되며, 근무 시간의 34.0%는 직접적인 공판 관여 업무에 소요되며, 나머지 12.5%와 10.0%에 대해서는 공관 외 업무와 기타 여유 활동으로 배분되고 있음을 아래 그림과 같이 확인할 수 있다.

![그림 7] 공판 검사 평균 근무 시간 배분 비율

2. 「공판 관여 준비」 프로세스

공관 관여 준비 프로세스는 공관 업무 수행의 최초 단계로서수사검사로부터 수사기록 및 공판카드를 전달 받아 수사기록을 검토하고 이에 따른 각종 신문서를 미리 작성하는 과정으로 정의될 수 있다. 그리고 공관관여 준비의 상위 업무 프로세스와 관련해 다음과 같은 하위 업무 프로세스를 구성할 수 있을 것이다. 첫째, ‘수사기록 검토’ 프로세스는, 최초 업무 단계로 수사기록 및 수사검사가 작성한 공판카드를 검토함으로써 해당 재판에 대한 내용 파악을 위한 단계이다. 둘째, ‘증거요지 고지 준비’ 프로세스
스는, 형사소송법 제123조의 7(쟁점의 정리)에 의거하여 사건이 공판준비 절차에 부쳐진 때에는 검사는 증명하려는 사실을 밝히고 이를 증명하는데 사용할 증거를 신청하기 위한 준비 단계이다. 셋째, ‘증인신문서 작성’ 프로세스는, 공판 과정에서 증인 신문을 위한 질문서를 작성하는 단계이다. 마지막으로 넷째, ‘피고인신문서 작성’ 프로세스는, 공판 과정에서 피고인 신문을 위한 질문서를 작성하는 단계로 정의된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>내부연계</th>
<th>공판 검사</th>
<th>외부연계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사검사 수사기록 전달</td>
<td>수사기록 검토</td>
<td>수사기록 전달</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>증인신문서 작성</td>
</tr>
<tr>
<td>공판부 신문서 작성 지원</td>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>피고인신문서 작성</td>
</tr>
</tbody>
</table>

이러한 공판 검사의 업무 프로세스와 관련하여 일차적으로 수사검사와의 연계를 고려할 수 있으며, 수사검사의 수사기록 전달 및 공판카드 작성에 대한 부분이 공판검사 업무 수행 과정에 중요한 영향을 미칠 수 있을 것으로 파악된다. 또한 신문서 작성 등과 관련해 공판부의 지원 인력을 활용하여 신문서 작성 과정에 도움을 받을 수 있으나, 일반적인 업무 프로세스로 볼 수는 없으며 상황에 따라 업무 수행의 차이를 보일 것으로 예상된다.
공판 관여 준비 프로세스에 대한 업무 단위별 표준시간을 살펴보면, 아래의 표에서와 같이 수사기록 검토와 관련하여 건당 평균 70.1분이 소요되는 것으로 파악되고 있어 가장 소요시간이 긴 것으로 파악된다. 수사기록 검토와 관련해 평균 1회 검토 시에 70.1분이 소요되는 것으로 조사되었으며, 최빈값으로 살펴볼 때도 60분이 소요된다는 응답이 가장 많이 조사되었다. 그러나 최소 5분에서 최대 900분까지 건당 소요되는 표준시간의 편차가 상당히 크게 나타나고 있으며, 표준편차의 값도 상당히 큰 것으로 확인되고 있어, 사건의 특성에 따라 업무 소요시간의 편차가 크게 나타난 것으로 예상할 수 있다. 다음으로 증인신문서 작성과 관련해 건당 평균 61.8분이 소요되는 것으로 조사되었으며, 최빈값은 30분이 소요된다는 응답이 가장 다수로 조사되었다. 수사기록 검토와 함께 업무 표준시간의 편차가 상당히 큰 것으로 파악된다. 이 외에 증거요지 고지 준비 및 피고인신문서 작성은 각각 평균 25.6분과 36.0분이 소요되는 것으로 조사되었으며, 최빈값과도 큰 차이를 나타내고 있지 않은 것으로 파악된다. 상대적으로 앞선 두 가지 업무 단위에 비해 업무 수행 표준시간의 편차가 그리 크지 않은 것으로 예상할 수 있는 부분이다.

<표 47> 공판 관여 준비 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>70.1</td>
<td>89.3</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>25.6</td>
<td>31.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>61.8</td>
<td>71.0</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>36.0</td>
<td>34.0</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>193.5</td>
<td>140</td>
</tr>
</tbody>
</table>
다음으로 공판 관여 준비 프로세스의 각 업무 단위별 횟수 및 건수를 살펴보면, 1주일간 평균 업무 횟수는 수사기록 검토가 19.9회로 가장 높은 반도수를 나타내며, 피고인신문서 작성은 4.2회로 가장 적은 횟수를 보이고 있다. 수사기록 검토가 평균 1주일에 약 20회에 달하고 있어 가장 많은 업무 횟수로 파악되며, 최빈값에 대한 분석에서도 1주일에 10회 정도의 기록 검토를 수행하는 공판 검사의 비율이 가장 높은 것으로 나타난다. 증거요지 고지 준비의 경우 평균 1주일에 15.9회의 업무 횟수를 나타내고 있지만 최빈값으로 살펴볼 때 1주일에 5회 정도의 업무 수행 비율이 가장 높게 나타나고 있으며, 표준편차가 가장 크게 나타나 개별 검사에 따라 증거요지 고지 준비 업무에 대한 수행 반도에 차이가 많은 것으로 예상할 수 있다. 증인신문서 작성은 평균적으로 1주일에 14.4회 수행하는 것으로 나타나며, 최빈값도 10회로 큰 차이를 보이지 않는다는 점에서 상대적으로 업무 발생 규모가 안정적인 수준으로 파악된다. 마지막으로 피고인신문서 작성은 증인신문서 작성에 비해 당연히 적을 것으로 예상할 수 있으며, 평균 1주일에 4.2회로 조사되었고 최빈값은 1주일에 1회 작성 반도가 가장 높게 나타났다.

<표 48> 공판 관여 준비 프로세스의 업무 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>19.9</td>
<td>21.7</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>15.9</td>
<td>23.5</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>14.4</td>
<td>12.9</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>4.2</td>
<td>3.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

앞선 업무 단위별 표준시간과 업무 발생 횟수에 대한 평균값 및 최빈값
올 바탕으로 공판 판여 준비 프로세스에 대한 전체 업무 소요시간을 산정할 경우, 최소 17.2시간에서 최대 47.2시간이 소요되는 것으로 파악할 수 있다. 평균값은 일반적인 대표값으로 흔히 활용되고 있지만 편차가 크게 나타날 경우 극단값에 의해 평균값이 영향을 받아 실제적인 대표값을 제시하지 못할 우려가 있다. 평균값으로 살펴볼 때, 1주일 간 공판 판여 준비 프로세스에 대한 공판 검사의 업무 소요시간은 평균 2,829분으로 약 47.2시간에 해당된다. 그러나 최빈값으로 살펴볼 때, 1주일 간 공판 판여 준비 프로세스에 대한 공판 검사의 업무 소요시간은 1,030분으로 약 17.2시간에 달하는 것으로 파악된다. 평균값과 최빈값에 의한 업무 소요 시간의 차이가 1주일에 30시간에 달하고 있으며, 이러한 큰 차이를 감안할 때 공판 판여 준비 프로세스에 대한 업무 수행 과정에서 개별 공판 검사의 업무 소요 시간에 상당히 큰 편차가 있을음을 쉽게 예상할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>1381.0</td>
<td>600.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>407.0</td>
<td>100.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>889.9</td>
<td>300.0</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>151.2</td>
<td>30.0</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>2,829.1</td>
<td>1,030.0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(47.2 시간)</td>
<td>(17.2 시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 49> 공판 판여 준비 프로세스의 평균 업무 소요 시간

한편 공판 판여 준비 프로세스에 대한 업무 전문성 수준은 평균 10점 만점에 6.8점으로 나타나고 있으며, 내·외부 연계 만족도 수준은 10점 만점에 5.7점으로 파악되고 있다. 구체적으로 증인신문서 작성과 관련해 업무 전문성의 필요 수준이 7.4점으로 가장 높은 것으로 파악되고 있으며,
상대적으로 증거요지 고지 준비 자체는 큰 전문성이 요구되지 않는 것으로 조사되었다. 또한 내·외부 연계 만족도에 대해서는 전반적으로 큰 차이가 없으나 수사기록 검토 과정에서 수사검사 등과의 연계 만족도가 상대적으로 높은 것으로 파악되며, 증거요지 고지 준비와 관련한 연계 수준이 낮은 것으로 확인되었다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
<th>응답수</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>7.0 1.5 170</td>
<td>5.9 1.7 128</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>6.0 1.5 160</td>
<td>5.4 1.5 107</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>7.4 1.5 170</td>
<td>5.8 1.5 112</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>6.9 1.7 167</td>
<td>5.7 1.5 108</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.8</td>
<td>5.7</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 50> 공판 관여 준비 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

3. 「공판준비절차」 프로세스

공판준비절차 프로세스는 공판기일에 앞서 사건의 쟁점과 증거관계를 정리하기 위하여 재판장이 주재하는 절차로서 개정 형사소송법과 국민의 형사재판 참여에 관한 법률에서 새롭게 도입된 공판제도에 따른 업무 프로세스이다. 공판준비절차 프로세스의 업무 수행과 관련하여 다음과 같은 하위 업무 프로세스를 구성할 수 있다.

첫째, 「공판준비 기일 신청」 프로세스는, 형사소송법 제266조의7에 따라 검사가 법원에 대해 공판준비기일의 지정을 신청하는 단계이다. 둘째, 「준비서면 작성 및 제출」 프로세스는, 형사소송법 제266조의6에 따라 검사가 법률상·사실상 주장의 요지 및 입증취지 등이 기재된 서면을 작성하여
법원에 제출하는 단계이다. 셋째, '공판준비기일' 프로세스는, 수명법관에 의해 공개적으로 공판준비기를 진행하는 단계이며, 재판 정리 및 증거 입증 계획 등을 제시하게 된다. 넷째, '정리결과 확인 및 이의제기' 프로세스는, 형사소송법 제266조의10에 따라 검사가 공판준비기일 결과에 대한 확인과 이의 발생 시 의견을 제시하는 단계이다. 이러한 공판준비절차 프로세스는 주로 법원과의 연계 활동을 통해 업무가 수행되며, 법원의 공판준비절차 운영 방식에 따라 시면 또는 준비기일을 지정하여 운영되는 등 업무 수행의 내용이 크게 달라질 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>내부연계</th>
<th>공판 검사</th>
<th>외부연계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>공판준비 기일 신청</td>
<td>법원 기일 결정</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>법원 준비서면 접수</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>공판준비기일</td>
<td>법원 및 피고인 심리 진행</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>법원 이의 접수</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<그림 9> 공판준비절차 프로세스의 구조

공판준비절차 프로세스의 단위별 업무 표준시간과 관련하여, 준비서면 작성 및 신청이 1회 당 86.4분으로 가장 많은 소요시간이 필요한 것으로 조사되었다. 준비서면 작성 및 신청의 경우 평균 소요시간이 86.4분으로 나타났으며, 최빈값으로 살펴볼 때도 60분이 소요된다는 응답이 가장 많은
것으로 파악된다. 다음으로 공판준비기일은 평균값이 59.2분이며 최빈값 역시 60분으로 나타나고 있어 큰 차이를 나타내지 않으며 업무 표준시간 이 상대적으로 안정된 것으로 예상할 수 있으며, 공판준비기일의 신청 및 결과 확인에 대한 평균 업무 표준시간은 각각 23.1분과 24.4분으로 나타나고 있으나, 최빈값은 모두 10분으로 나타나고 있다.

<표 51> 공판준비절차 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일 신청</td>
<td>23.1</td>
<td>26.8</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>86.4</td>
<td>67.9</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>59.2</td>
<td>44.9</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>24.4</td>
<td>24.4</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>193.1</td>
<td>140</td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판준비절차 프로세스의 단위 업무별 발생 횟수 및 건수를 살펴보면, 1주일 간 평균 1.1건에서 1.7건으로 상당히 업무 발생 횟수가 적은 것으로 나타나며, 최빈값으로 살펴본 때 대부분의 경우 1주일에 0건으로 응답되어, 실제 공판 업무와 관련하여 공판준비절차 프로세스의 비중이 상당히 적은 것으로 파악된다. 공판준비기일의 경우 업무 횟수가 1주일 간 평균 1.7회로 가장 높게 나타나고 있으며 최빈값의 경우도 1주일에 1회가 가장 많이 응답되고 있다. 그러나 전반적으로 1주일에 1회 정도의 업무 발생 건수를 보여주고 있으며, 그나마 최빈값을 분석해 보면 대부분의 경우에 0건으로 나타나고 있어 실제적인 업무 수행이 이루어지지 않고 있는 것으로 파악할 수 있다. 상대적으로 업무 발생 횟수의 편차는 높게 나타나고 있으며 공판준비기일의 경우 최대값은 1주일에 30회의 업무 발생을 응답하고
있어 개별 공판 검사에 따른 업무 편차가 큰 것으로 예상할 수 있다.

<표 52> 공판준비절차 프로세스의 업무 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판준비기간 신청</td>
<td>mean:1.3  std:4.0  mode:0  max:30  min:0</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>mean:1.3  std:2.8  mode:0  max:20  min:0</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기간</td>
<td>mean:1.7  std:5.3  mode:1  max:30  min:0</td>
<td>62</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>mean:1.1  std:2.8  mode:0  max:20  min:0</td>
<td>56</td>
</tr>
</tbody>
</table>

앞선 업무 표준시간과 1주일 간 업무 발생 횟수 및 건수에 대한 분석을 통해, 공판준비절차 프로세스와 관련한 평균 업무 소요시간을 산출할 수 있으며, 1주일간 업무 소요시간이 평균값을 기준으로 4.5시간, 최빈값을 기준으로 할 경우에는 1시간으로 나타나고 있다. 평균값을 기준으로 업무 표준시간과 업무 발생 횟수를 곱하면 1주일에 약 4.5시간을 공판준비절차와 관련하여 할애하는 것으로 파악할 수 있다. 그러나 최빈값을 기준으로 할 때는 약 1시간의 업무 소요시간을 투자하는 공판검사가 가장 다수인 것으로 살펴볼 수 있으며, 평균값과의 차이가 큰 편이다. 평균값을 이용하다라도 전반적인 업무 프로세스에 따른 업무 소요시간이 상대적으로 미미한 수준이며, 그에 비해 업무 편차는 크게 나타나고 있어 실질적인 업무 수행이 제도 변경 이후에도 아직까지는 미진한 것으로 해석될 수 있다.

실제로 2008년도에 대검찰청에서 수행된 관련 설문 조사에 따르면, 공판준비절차에 대한 총 회부 건수가 전체 222명 응답자 가운데 단지 32.4%인 72명만이 응답하였으며 이들의 평균 회부 건수가 현재까지 2.93건으로 나타나 공판 검사들에 있어 상시적으로 주어진 업무 부담으로 보기는 어려울 것으로 판단된다. 공판준비기일의 주된 활동 내용과 관련해서도 주로
사건 관련 쟁점의 정리가 응답 내용의 대부분을 차지하고 있으며, 이러한 쟁점 정리 과정에서 기록 과학 및 입증계획에 대한 준비를 실시해야 하는데 이에 대한 업무 부담이 크다는 점에서 실질적으로 공판준비절차가 활발히 운영되고 있지 못하는 것으로 판단된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간 (분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일 신청</td>
<td>30.0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>112.3</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>100.6</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>26.8</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 합계                  | 269.7           | 60.0 |
| (4.5시간)          | (1.0시간)      |       |

(77.8%)

한편 공판준비절차와 관련한 업무 전문성 및 연계 만족도와 관련하여, 준비서면 작성 및 제출과 공판준비기일에 대한 전문성 필요 수준이 가장 높은 것으로 나타났으며, 연계 만족도 수준에서도 큰 차이를 보이고 있지만 이 두 업무 프로세스에 대한 만족도 수준이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 구체적으로 준비서면 작성 및 제출과 공판준비기일 업무를 수행하는데 있어 필요한 전문성 수준에 대해 10점 만점에 평균 7.1점으로 조사되고 있어 가장 높은 수준으로 파악되며, 상대적으로 공판준비기일 신청 업무는 필요 전문성 수준이 낮은 5.4점으로 조사되었다.
표 54 공판준비절차 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일 신청</td>
<td>5.4</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>7.1</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>7.1</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>6.5</td>
<td>1.9</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.5</td>
<td>1.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4. 「증거개시 및 열람」 프로세스

개정 형사소송법에 도입된 증거개시제도에 따르면, 피고인 또는 변호인은 공소제기된 사건에 관하여 증거조사기일에 앞서 검사가 보관하고 있는 각종 증거서류 등을 열람·등사의 형태로 미리 파악하여 방어준비를 할 수 있고, 검사도 피고인 또는 변호인이 공판준비절차 또는 공판기일에서 현장 부재 등 중요한 법률적·사실적 주장을 하는 경우에 증거조사에 앞서 그에 관련 증거서류 등을 열람할 수 있다. 이러한 증거개시 및 열람의 업무 프로세스와 관련해 다음과 같은 하위 업무 프로세스들을 살펴볼 수 있다.

첫째, 「증거개시 승인」 프로세스는, 형사소송법 제266조의3에 따라 피고인 및 변호인이 공소제기 후 검사가 보관하고 있는 서류 등에 대한 열람 및 등사를 신청할 경우에 별다른 이의제기 없이 이를 승인하는 단계이다. 둘째, 「개시거부와 의견제시」 프로세스는, 형사소송법 제266조의3②에 따라 검사가 증거개시의 거부 결정을 내릴 수 있으며, 이에 따라 거부 및 범위 계한에 대한 의견을 제시하는 단계이다. 마지막 셋째, 「법원명령 이행」 프로세스는, 검사의 개시거부 결정에 대해 피고인 및 변호인이 불복하고 이
법원이 받아들여 검사에게 이행명령을 내릴 경우에 이를 수용하여 증거개시를 승인하는 단계이다.

증거개시 및 열람 과정에서 피고인 및 변호인의 신청 및 결정에 대한 수용 여부가 공판 검사의 업무 수행과 관련한 중요 연계 활동이 될 수 있으며, 검사의 개시 거부 결정에 대해 피고인 및 변호인이 불복할 경우 법원이 직권으로 증거 개시 및 열람에 대한 이행 명령을 내리는 과정에서 법원과의 연계 활동이 업무 수행에 영향을 미치게 된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>내부연계</th>
<th>공판 검사</th>
<th>외부연계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<그림 10> 증거개시 및 열람 프로세스의 구조

증거개시 및 열람 프로세스의 업무 표준시간과 관련해, 개시거부 및 의견거부에 대한 업무 표준시간이 31.5분으로 가장 높은 수준을 나타냈으며, 최빈값에 따른 분석 결과에서도 30분 정도의 표준시간을 응답한 경우가 가장 높게 나타나고 있다. 전반적으로 업무 표준시간에 대한 표준편차가 그려 크게 나타나지 않는다는 점에서 업무 수행이 상대적으로 정형화되어
증거개시 신청에 대한 고지 및 의견제시에 대한 표준시간이 건당 평균 31.5분으로 가장 크게 나타났으며, 증거개시 승인 및 법원명령 이행에 대해서는 평균 17.9분의 표준시간이 조사되었다. 최빈값에 따른 분석에서도 개시거부 및 의견제시에 대해 최빈값이 30분으로 나타나 평균값과의 큰 차이를 보이고 있지 않으며, 나머지 증거개시 승인 및 법원명령 이행에 대해서는 최빈값이 10분으로 나타나고 있다.

<표 55> 증거개시 및 열람 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>17.9</td>
<td>73</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>31.5</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>17.9</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>67.3</td>
<td>240</td>
</tr>
</tbody>
</table>

증거개시 및 열람 프로세스에 대한 업무 발생 횟수 및 건수와 관련해, 증거개시 승인에 대한 발생 횟수가 1주일에 7.7건으로 가장 빈번히 나타났으나, 최빈값의 경우 0건으로 나타나 대부분의 경우에는 아직 증거개시 관련 업무가 활성화되지 못한 것으로 파악되고 있다. 구체적으로 1주일간 평균 증거개시 승인 건수가 7.7건으로 나타났으며, 개시거부 및 의견제시 건수는 2.3건으로 나타나, 평균값으로 살펴볼 때 1주일에 약 10건의 증거개시 신청이 이루어진 것으로 예상된다. 이 중 승인 비율이 77%로 예상되며, 나머지 23%는 개시거부 비율로 확인할 수 있으며, 개시거부의 경우에도 약 83% 정도는 법원명령에 따라 종료되기 이루어지는 것으로 해석이 가능한 부분이다. 그러나 최빈값을 살펴보면 모든 경우에 대해 1주일 간 업무 발생 횟수가 0건이라는 응답이 가장 많이 조사되고 있어, 실제 대
부분의 공판 검사들이 증거개시와 관련하여 충분한 업무 수행을 하고 있지 않은 것으로 파악된다. 따라서 새로운 공판제도의 도입 과정에서 증거 개시 제도의 활용이 충분히 이루어지지 못하고 있음을 확인할 수 있는 부분이라 하겠다.

<표 56> 증거개시 및 열람 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>용담수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>mean 7.7  std 8.7  mode 0  max 30  min 0</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>mean 2.3  std 4.2  mode 0  max 20  min 0</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>mean 1.9  std 4.6  mode 0  max 20  min 0</td>
<td>40</td>
</tr>
</tbody>
</table>

앞선 업무 표준시간과 업무 발생 횟수에 대한 분석을 기초로 증거개시 및 열람 프로세스와 관련한 평균 업무 소요시간을 산정할 수 있으며, 1주일 최소 0시간에서 최대 4.1시간의 업무 소요시간이 투입되는 것으로 분석된다. 공판준비절차에 대한 분석과 마찬가지로 대부분의 경우 증거개시 및 열람 프로세스와 관련한 공판 검사의 업무가 거의 이루어지지 않는 것으로 파악되며, 이 경우 업무 소요시간은 최빈값에서와 같이 0시간이 된다. 평균값을 기준으로 증거개시 업무에 대한 평균 업무 소요시간이 4.1시간으로 산정되었으며, 최빈값과의 차이를 감안할 때, 비록 업무 소요시간은 미미하지만 개별 공판 검사에 따라 업무 소요시간의 차이가 크게 나타나고 있음을 확인할 수 있다.
<표 57> 증거개시 및 열람 프로세스의 평균 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>137.8</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>72.5</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>34.1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>244.4 (4.1 시간)</td>
<td>0 (0 시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편 증거개시 및 열람 프로세스와 관련하여 요구되는 전문성 수준에 대해 개시거부 및 의견제시 업무에 대한 전문성 필요수준이 7.2점을 가장 높게 나타나며, 최초의 신청에 대한 증거개시 승인 과정에서의 연계 만족도가 가장 높은 수준으로 파악된다.

<표 58> 증거개시 및 열람 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>6.7</td>
<td>2.9</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>7.2</td>
<td>4.0</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>6.1</td>
<td>2.4</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.7</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

5. 「배심원 선정 관련」 프로세스

배심원 선정 관련 프로세스는 새롭게 제정된 「국민의 형사재판 참여에 관한 법률」에 따라 공판 검사에게 추가된 업무 프로세스로 볼 수 있으며,
검사는 법률에 따라 배심원의 선정 과정에 참여하고 배심원후보자에 대한 질문과 기피 신청을 통해 법원의 배심원 선정 업무에 참여하게 된다. 배심원 선정 관련 프로세스에 대한 하위 업무 프로세스로서 다음과 같은 내용을 살펴볼 수 있다.

첫째, 배심원 질문서 작성은, 「국민의 형사재판 참여에 관한 법률」 제28조에 따라 검사가 배심원 후보 선정 과정에 수행하게 되는 질문을 사전에 준비하는 단계이다. 둘째, 배심원 절문 및 기피신청은, 「국민의 형사재판 참여에 관한 법률」 제28조에 따라 검사가 배심원 후보자에 대해 필요한 질문을 하고 결과에 따라 불공정한 판단을 할 우려가 있다고 판단되는 배심원 후보자에 대해 기피신청을 하게 되는 단계이며, 이를 통해 최종적으로 법원은 배심원을 선정하게 된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>내부연계</th>
<th>공판 검사</th>
<th>외부연계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>배심원 후보 답변</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 후보 답변</td>
<td>제3판 부배심원 선정</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<그림 11> 배심원 선정 관련 프로세스의 구조

배심원 질문 과정에서 배심원 후보들과의 연계 활동 수준이 업무 수행
정도에 영향을 미칠 수 있으며, 배심원 질문과 기피신청 과정에서 범인 재판부의 수용 여부와 최종적인 배심원 선정 과정이 주요한 연계 활동으로 파악된다.

배심원 선정 관련 프로세스에 대한 업무 표준시간을 살펴보면, 배심원 질문서 작성에 평균 75.4분의 시간이 소요되는 것으로 파악되며, 최빈값을 통해 살펴볼 때도 60분의 표준시간을 응답한 경우가 가장 많이 나타나고 있다. 배심원 질문서 작성에 대해 평균 75.4분의 표준시간이 소요되고 있으며, 배심원 질문 및 기피신청 과정에 평균 65.7분의 표준시간이 소요되는 것으로 파악된다. 평균값과 유사하게 최빈값에 따른 응답결과는 두 가지 업무 프로세스 모두 60분의 표준시간을 응답한 경우가 가장 많이 나타나고 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>75.4</td>
<td>58.8</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>65.7</td>
<td>49.9</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>141.1</td>
<td>120</td>
</tr>
</tbody>
</table>

배심원 선정 관련 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수에 대해서는, 평균 1주일에 0.6회 정도 업무가 발생하는 것으로 응답하고 있으나 최빈값으로 살펴볼 경우 0건으로 나타나고 있어 실제로 범심원 선정 관련 업무량 및 건수 발생하고 있지 않은 것으로 파악된다. 국민참여재판제도가 아직 활성화되지 않은 상황에서 관련된 배심원 선정 관련 업무 프로세스 역시 일반적인 공판 업무에서 충분히 나타나고 있지 않은 것으로 이해할 수 있다. 응답자 수도 전체 220명 응답자 가운데 37명 정도로 상당히 응답 비율...
이 낮으며, 대부분의 경우 업무 발생 횟수를 0건으로 응답하고 있어 업무량을 확인하기 어려운 측면이 있다.

<표 60> 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수及건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>mean 0.6, std 1.4, mode 0, max 7, min 0</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>mean 0.6, std 1.4, mode 0, max 7, min 0</td>
<td>34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

앞선 업무 표준시간과 발생 횟수를 통해 배심원 선정 관련 프로세스의 평균 업무 소요시간을 추산하면, 1주일에 평균 1.4시간 정도의 업무 소요시간이 드는 것으로 조사되고 있으나, 실제 대부분의 경우 배심원 선정과 관련한 업무 소요시간은 0으로 예상할 수 있다. 전체적인 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 소요시간이 평균값을 기준으로 1주일에 1.4시간에 불과해 업무 비중 상 상당히 미미한 업무 내용으로 파악된다. 특히 최빈값을 기준으로 할 때, 대부분의 공판 검사들에 있어 배심원 선정 관련 프로세스가 큰 의미를 갖고 있지 못하다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 향후 국민참여재판 제도의 활성화를 감안할 때, 업무 소요시간의 증대를 예상할 수 있는 부분으로 고려되어야 할 것이다.

<표 61> 배심원 선정 관련 프로세스의 평균 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>mean 45.2, mode 0</td>
<td>1.4</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>mean 39.4, mode 0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>84.6 (1.4 시간)</td>
<td>0 (0 시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(100.0%)
한편 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도와 관련
하여, 전반적인 전문성 수준이 8.4점으로 가장 높게 나타나고 있으며, 연계
만족도 수준은 평균 5.6점으로 다른 공판 업무 프로세스에 비해 낮은 수준
으로 조사되었다. 배심원 질문 및 기피신청과 관련한 업무 전문성의 수준
이 10점 만점에 8.6점으로 상당히 높게 나타나고 있으며, 질문서 작성 역시
상당한 전문성이 소요될 것으로 인식하고 있는 것으로 보인다. 반면에
배심원 선정 업무와 관련한 내·외부 연계 만족도에 대한 평가는 각각 5.1
점과 5.5점으로 낮은 수준이며, 특히 배심원 질문서 작성 과정에서 연계
만족도가 5.1점으로 나타나 향후 업무 활성화를 대비하여 이에 대한 지원
노력이 필요할 것으로 파악된다.

<표 62> 배심원 선정 관련 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준</th>
<th>내·외부 연계 만족도</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>8.2</td>
<td>2.0</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>8.6</td>
<td>1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>8.4</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

6. 「공판관여」 프로세스

공판관여 프로세스는 공판기일의 개시부터 재판부의 최종 선고까지의
과정을 포괄하고 있으며, 개정 형사소송법에서 강조하고 있는 공판중심주
의에 따라 구두변론주의, 집중심리주의, 공판조서의 정리, 공판정에서의 속
기·녹음 및 영상녹화 활용 등에 따른 공판 운영 방식의 변화를 예상할
수 있다. 공판관여 프로세스와 관련하여 다음과 같은 하위 업무 프로세스
를 제시할 수 있을 것이다.
첫째, '모두진술/입증계획 진술' 프로세스는, 형사소송법 제285조에 따라 검사가 공소장에 의하여 공소사실, 죄명 및 적용 법조를 낭독하는 단계를 의미하며, 개정 형사소송법에서는 공소장 낭독을 원칙으로 하고 있다. 둘째, '증인신문' 프로세스는, 형사소송법 제161조의2에 따라 검사가 피고인 신청한 증인에 대해 신문을 통해 공소사실을 입증하기 위한 단계이다. 셋째, '서증 및 기타 증거조사' 프로세스는 검사가 증인 외에 객관적인 서증 및 물적 증거에 대한 검증 및 감정 등을 통해 공소사실을 입증하기 위한 단계이다. 넷째, '피고인 신문' 프로세스는 개정 형사소송법에서는 피고인 신문 단계가 가장 마지막으로 변경되었으며, 피고인에 대해 검사가 직접적으로 혐의 사실에 대한 신문을 통해 공소사실을 입증하기 위한 단계이다. 마지막으로 다섯째, '검사의견진술(구형)' 프로세스는 형사소송법 제302조에 따라 증인신문과 피고인신문이 이루어진 이후 검사가 사실과 법률적용에 관하여 의견을 진술하게 되는 단계이다.

공판관여 프로세스의 경우에는 형사소송법과 형사소송규칙 등에 의해 구체적인 업무 수행 절차가 명문화되어 있으며, 법원의 재판부와 피고인 및 변호인과의 긴밀한 상호 과정을 통해 업무가 수행된다는 점에서 업무 수행 과정에 상당한 제약이 존재한다. 그러나 직접적인 공판관여가 공판 검사 업무의 핵심적인 부분이라는 점에서 개별 힌트 프로세스에 대한 구체적인 업무 수행 특성에 대해 살펴볼 필요가 있으며, 전반적인 공판 검사의 업무 수행과 관련해서 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 공판관여 과정에서 수사검사의 공판 관여가 직전적으로 이루어질 수 있으며, 수사검사의 역할은 공판 검사의 업무 수행에 상당한 영향을 미칠 수 있으며, 외부 연계 주체로서 재판부 및 변호인, 그리고 피고인 및 변호인과의 연계 활동이 상당히 긴밀하게 진행되며, 이러한 연계 활동이 전체 공판 관여 프로세스의 업무 수행 결과에 상당한 영향을 미칠 것으로 예상된다.
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

공판관련 프로세스의 업무 표준 시간과 관련하여, 증인신문에 대한 평균 표준시간이 45.6분으로 가장 높게 나타나고 있으며, 최빈값을 기준으로 할 때도 1회 증인신문 시에 30분이 소요되는 경우가 가장 빈번하게 나타나고 있다. 1회 증인신문에 대해 평균 45.6분이 소요되는 것으로 파악되며, 최빈값은 30분으로 나타나고 있으며, 다음으로 서증 및 기타 증거조사가 평균 21.5분의 평균 표준시간을 나타내고 있다.

<표 63> 공판관련 프로세스의 업무 표준 시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>모두진술/입증계획진술</td>
<td>11.7</td>
<td>17.7</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>45.6</td>
<td>42.8</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>21.5</td>
<td>22.8</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>19.9</td>
<td>19.2</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>8.7</td>
<td>11.3</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>57.3</td>
<td>40</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

또한 모두진술 및 검사의견진술에 대해 평균 표준시간은 가장 작은 것으로 나타나고 있으나, 모두진술/입증계획 진술에 대해서는 표준편차가 상대적으로 크게 나타나고 있어 업무의 편차를 예상할 수 있다.

공판관여 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수에 대해, 검사의견진술이 1주일 평균 34.4회로 가장 많은 업무 빈도를 나타내고 있으며, 다음으로 모두진술/입증계획 진술이 31.4회로 높은 업무 빈도를 보이고 있다. 반면 피고인신문과 증인신문의 업무 발생 빈도가 1주일에 평균 9.5회와 15.5회로서 다른 업무 단위에 비해 빈도수가 낮은 것으로 파악되며, 최빈값에 대한 분석에서도 각각 5회와 10회에 불과한 수준이다. 모두진술/입증계획 진술이 최빈값으로 분석할 경우 50회로 가장 높은 빈도를 나타내고 있으며, 검사의견진술(구형)의 경우 1주일에 30회 정도의 업무 발생을 응답한 비율이 가장 높은 것으로 조사되고 있다.

<표 64> 공판관여 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>31.4</td>
<td>29.3</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>15.5</td>
<td>12.7</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>21.7</td>
<td>25.1</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>9.5</td>
<td>15.7</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>34.4</td>
<td>40.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

 앞선 공판관여 프로세스의 업무 단위별 표준시간과 발생 빈도를 고려하여 평균 업무 소요시간을 산출할 수 있으며, 1주일에 최소 20시간에서 최대 27.6시간의 업무 소요시간을 예상할 수 있다. 전반적으로 최빈값과 평균 값에 따른 평균 업무 소요시간의 차이가 크게 나타나지 않고 있어 다른 업
무 프로세스에 비해 상대적인 업무 소요시간의 편차가 크지 않을 것으로 예상할 수 있다. 평균값을 기준으로 할 때는 서증 및 기타 증거조사에 대한 업무 소요시간이 높게 나타나고 있으나, 최빈값을 기준으로 할 때는 모 두전문에 대한 업무 소요시간이 가장 높은 것으로 확인되고 있다. 앞서 1 주일 간 공판 관여 시간에 대한 조사 결과 평균 17.5시간의 소요시간이 조 사된 것과 비교하면 평균값을 기준으로 할 때는 약 10시간 정도, 최빈값을 기준으로 할 때는 약 25시간 정도 업무 소요시간이 길게 나타나고 있다.

<표 65> 공판관여 프로세스의 평균 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>모두전문/임중계획 전술</td>
<td>367.4</td>
<td>500</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>333.3</td>
<td>300</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>466.6</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>189.1</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>293.3</td>
<td>150</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>1,655.7 (27.6시간)</td>
<td>1,200 (20시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판관여 프로세스의 업무 소요시간에 대한 부분은 각 하위 업무 프로세스의 단위 표준시간 등에도 영향을 받고 있지만, 주로 공판관여 일수의 증가로 인해 전반적인 업무 소요시간이 늘어난 것으로 살펴볼 수 있다. 설 문조사를 통한 결과에서 1명의 공판 검사가 담당하고 있는 재판부 규모가 평균 1.69개로 나타나고 있지만, 2개 이상을 담당하는 경우도 전체의 60%를 넘고 있으며, 이에 따라 1주 간 공판관여의 평균 일수도 2007년에 비해 다소 늘어난 2.74일로 조사되고 있다. 비도수로 계산할 경우에는 1주 일에 3일 이상 공판에 참여하는 경우가 전체의 60%를 넘고 있어 공판관
여에 대한 부분이 위의 업무 소요시간 분석에서와 같이 가장 큰 업무 부담 요인으로 파악되고 있다.

한편 공판관여 프로세스에 대한 업무 전문성과 연계 만족도를 살펴보면, 전반적인 전문성의 수준에 비해 증인신문에 대한 전문성이 7.5점으로 높게 조사되고 있으며, 연계 만족도에 대해서도 증인신문에 대한 부분이 가장 높은 만족도를 나타내고 있다. 구체적으로 검사의 의견진술 및 모두 진술과 관련해서는 상대적으로 전문성의 필요 수준이 그리 높게 나타나지 않으며, 증인신문과 피고인신문에 대한 전문성 수준이 각각 7.5점과 6.9점으로 상대적으로 높게 나타났다. 내·외부 연계 만족도와 관련해 전반적인 만족도 수준이 높게 나타나고 있으나, 서증 및 기타 증거조사에 대한 연계 만족도가 상대적으로 낮은 수준으로 파악되고 있으며, 반면에 증인신문에 있어 외부 연계 만족도는 높게 나타나고 있음이 확인된다.

<표 66> 공판관여 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>6.3</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>7.5</td>
<td>1.4</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>6.5</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>6.9</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>6.2</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.9</td>
<td>5.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7. 「선고 전 서류작성」 프로세스

선고 전 서류작성은 공판 과정에서 재판부의 선고 결정이 내려지기 이전에 보석의견서 등의 각종 의견서 및 사실조회 등 각종 신청서의 작성과
제출에 대한 업무 프로세스를 포괄하고 있다. 이러한 선고 전 서류작성과 관련한 하위 업무 프로세스에 대해 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

첫째, ‘각종 의견서 작성’ 프로세스는, 보석의견서 등 재판장이 검사에 의견 제출을 요청할 경우 이에 따라 공판검사가 의견서를 제출하게 되는 단계이며, 예컨대 형사소송법 제97조에서는 재판장은 보석결정과 관련하여 검사의 의견을 구하도록 규정하고 있다. 둘째, ‘각종 신청서 작성’ 프로세스는, 사실조회 신청과 같이 검사가 특정 목적을 위해 재판장에 특정한 업무 처리를 요청하게 되는 단계이며, 예컨대 형사소송법 제272조에서는 공무소 등에 대한 조회와 관련하여 검사가 재판장에 신청을 통해 보관서류 등에 대한 송부를 가능하게 하고 있다. 선고 전 서류작성 업무의 경우 각 업무가 증거조사, 보석결정 등 다른 주요 공판 업무에 보완적으로 활용되며 단편적으로 업무 수행이 이루어진다는 점에서 그 차이를 들 수 있다. 한편 각종 의견서와 신청서 등 선고 전 서류 작성 및 제출은 재판부와의 긴밀한 연계를 통해 업무가 수행된다면 점에서 외부 연계 수준의 정도가 업무 수행 정도에 중요한 영향을 미치는 것으로 예상할 수 있다.

<그림 13> 공판관여 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도
선고 전 서류작성 프로세스에 대한 업무 표준 시간에 대해, 각종 의견서 작성에 대한 표준시간이 평균 62.5분으로 조사되고 있으며, 최빈값에 따른 분석 결과와 비교할 때도 큰 차이를 나타내고 있지 않다. 각종 의견서 작성 이 평균 62.5분의 표준시간이 소요되는 것에 비해, 각종 신청서 작성은 그 절반 수준인 평균 30.1분의 표준시간이 소요되고 있다. 또한 최빈값에 따른 조사 결과도 평균값과 유사하게 각각 60분과 30분의 응답 빈도가 가장 높게 나타나고 있다.

<표 67> 선고 전 서류작성 프로세스 업무 표준 시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>62.5</td>
<td>52.2</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>30.1</td>
<td>22.4</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>92.6</td>
<td>90</td>
</tr>
</tbody>
</table>

선고 전 서류작성 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수에 관련하여, 신청서 작성 빈도가 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 1주일에 평균 3.5건의 작성 수준을 확인할 수 있다. 각종 의견서 작성은 1주일에 평균 2.3회 정도로 나타나고 있으며, 최빈값으로 볼 때는 1주일에 1회 정도의 의견서 작성이 이루어지는 것으로 파악된다.

<표 68> 선고 전 서류작성 프로세스 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>2.3</td>
<td>2.5</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>3.5</td>
<td>4.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>
각종 신청서 작성은 1주일에 평균 3.5회 정도로 나타내고 있으며, 최빈값으로 볼 때는 1주일에 2회 정도의 신청서 작성이 이루어지는 것으로 파악된다.

앞선 업무 표준시간과 발생 빈도를 고려할 때, 선고 전 서류작성 프로세스 평균 업무 소요 시간에 대해, 1주일에 최소 2시간에서 4.2시간 정도 소요하는 것으로 파악할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>143.8</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>105.4</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>249.2</td>
<td>120 (2시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편 선고 전 서류작성 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도를 살펴보면, 각종 의견서 작성에 대한 업무 전문성이 신청서 작성에 비해 높게 나타나고 있으며, 연계 만족도 역시 의견서 작성 업무가 관련해 높은 것으로 파악된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>7.3</td>
<td>1.9</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>5.7</td>
<td>1.4</td>
</tr>
<tr>
<td>평 균</td>
<td>6.5</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
구체적으로 각종 의견서 작성의 경우 업무 전문성 필요 수준이 10점 만점에 7.3점으로 나타나 상대적으로 높게 나타나고 있다. 연계 만족도의 경우에는 각종 의견서 작성에 대한 만족도 수준이 6.9점으로 상대적으로 높게 나타나고 있지만, 전반적으로 서류 작성 및 제출과 관련해 법원을 대상으로 한 외부 연계 만족도 수준이 그리 높은 것으로 볼 수 없다.

8. 「공판조서확인」 프로세스

공판조서의 확인은 형사소송법 제54조에 따라 전회의 공판심리에 관한 주요사항의 요지를 조서에 의해 법원에서 고지하게 되면 검사 및 피고인 또는 변호인이 공판조서의 기재 사항을 확인하고 이에 따른 변경의 청구나 이의 제기를 하게 되는 공판 관련 업무 프로세스를 의미한다. 개정 형사소송법에서는 집중심리주의를 채택하면서 공판조서의 정리가 이루어지지 못하는 경우에 대비해 조서에 의하지 아니하고 전회의 공판심리의 요지를 고지할 수 있도록 관련 규정을 신설하였다. 또한 개정 형사소송법에서는 검사, 피고인 등의 변경청구 및 이의제기와 관련하여 그 취지와 재판장의 의견을 기재한 조서를 당해 공판조서에 첨부하도록 강제하고 있다. 한편, 개정 형사소송법에서는 검사, 피고인 또는 변호인의 신청이 있는 때에는 특별한 사정이 없는 한 공판조서에서의 심리의 전부 또는 일부를 속기하거나 녹음 또는 영상 녹화하도록 규정하고 있으며, 공판조서에 준하여 별도로 보관하도록 하고 있다. 이와 같은 공판조서확인 등의 업무와 관련하여 다음과 같은 하위 업무 프로세스를 살펴볼 수 있다.

첫째, 「공판조서확인」 프로세스는 법원에서 작성된 공판조서에 대한 내용을 확인하고 이에 대한 변경 요구 및 이의 제기를 수행하는 업무 과정을 의미한다. 둘째, 「속기, 녹음, 영상녹화 확인」 프로세스는 공판조서에 준하여 신청을 통해 공판과정에 대한 심리 과정을 속기나 녹음 또는 영상녹
화를 통해 확인하는 업무 과정을 의미한다.

공판조서의 확인 및 속기, 녹음, 영상녹화의 확인 등에 대해 내부적으로는 수사검사와의 협의를 통해 공판조서의 내용 확인 및 이의제기의 필요성을 결정할 수 있으며, 외부적으로는 재판부에 대해 공판조서 및 속기록 등의 제출을 요청하고 이의 제기의 필요시에는 이에 대한 의견 제출을 통해 연계 활동을 수행하고 있는 것으로 파악된다.

<그림 14> 공판조서 확인 프로세스 구조

공판조서 확인 프로세스의 업무 표준시간과 관련하여, 건당 평균 확인시간이 공판조서의 경우 20.5분, 속기, 녹음, 영상녹화에 대해서는 22.4분으로 나타나고 있다. 평균 업무 표준시간은 속기, 녹음, 영상녹화에 대해 22.4분으로 상대적으로 길게 나타나고 있으나, 표준편차가 공판조서의 확인 업무에 비해 크게 나타나 업무 편차가 상대적으로 클 것으로 예상할 수 있다. 반면 최빈값에 따른 분석에서는 공판조서의 확인과 속기, 녹음, 영상녹화의 확인 모두 10분 정도의 업무 표준시간을 응답한 경우가 가장 높은 번
도를 보이고 있다.

<표 71> 공판조서확인 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>20.5</td>
<td>13.9</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>22.4</td>
<td>21.4</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>42.9</td>
<td>20</td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판조서확인 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수에 대해, 공판조서 확인은 1주일에 평균 5.5회인데 반해, 속기, 녹음, 영상녹화의 확인 횟수는 1주일에 평균 1.2회로 상대적으로 업무 수행 빈도가 낮은 편으로 파악된다. 공판조서의 확인의 경우 평균 업무 발생 건수가 1주일에 5.5회인데 비해 표준편차가 21.4회로서 상당히 높게 나타나고 있어 개별 공판검사에 따라 공판조서 확인에 따른 업무 수행 빈도가 상당히 차이를 나타낼 것으로 예상된다. 최빈값에 대한 분석에서 공판조서 확인에 대해 1주일에 1회 정도로 응답한 빈도가 가장 높게 나타나고 있으며, 속기, 녹음, 영상녹화 확인에 대한 응답은 1주일에 0회로 응답한 경우가 가장 높게 나타나고 있어 이러한 공판조서 확인과 관련한 업무 프로세스가 대부분의 경우 충분히 이루어지지 못하고 있는 것으로 파악된다.

<표 72> 공판조서확인 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>5.5</td>
<td>21.4</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>1.2</td>
<td>2.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
공판조서 확인 프로세스에 대한 업무 표준시간과 업무 발생 횟수를 통해 1주일 간 평균 업무 소요시간을 추정할 수 있으며, 이 경우 최소 0.2시간에서 최대 2.3시간의 업무 소요시간을 예상할 수 있다. 최빈값을 통한 소요시간 예상의 경우 1주일에 0.2시간만 공판조서 확인 프로세스와 관련하여 투입되고 있다는 점에서 업무 수행이 거의 이루어지지 않는 것으로 파악할 수 있으며, 평균값을 통한 분석에서도 공판조서 확인에 대한 부분이 소요시간의 대부분을 차지하고 있으며, 속기, 녹음, 영상 녹화 확인에 대해서는 실제로 거의 업무가 이루어지지 못하는 것으로 살펴볼 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>112.8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상 녹화 확인</td>
<td>26.9</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>139.7 (2.3시간)</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 73> 공판조서 확인 프로세스의 평균 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>6.0</td>
<td>1.3</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상 녹화 확인</td>
<td>5.7</td>
<td>1.3</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>5.9</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 74> 공판조서 확인 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

한편 공판조서 확인 프로세스와 관련한 업무 전문성 및 연계 만족도에 대한 분석에서, 공판조서 확인에 대한 업무 전문성이 다소 높은 6.0으로
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

نا타났으나, 연계 만족도와 관련해서는 속기, 녹음, 영상녹화 확인과 관련해 상대적으로 높은 점수를 보이고 있다.

9. 「위증 및 관련 인지」 프로세스

위증 및 관련 인지는 개정 형사소송법이 구두 변론주의를 강조하게 됨에 따라 그 업무 역할의 중요성이 높아지고 있는 업무 프로세스이며, 증인 신문과 관련하여 거짓을 진술하는 경우에 위증을 인지하고 이에 대한 관련 사건으로 처리할 수 있다. 형사소송법 제157조에서는 증인의 선사과정에서 위증의 범에 대한 내용을 규정하고 있으며, 제158조에서 재판장은 증인에 대해 위증의 범을 경고하도록 하고 있다. 이러한 위증에 대해 실제 위증 인지는 검사의 재량에 의해 결정되며, 검사의 추가 조사를 통해 기소 여부가 결정된다. 위증 및 관련 인지 프로세스와 관련한 하위 업무 프로세스에 대해 다음과 같이 살펴볼 수 있을 것이다.


위증 인지 과정에서 내부적으로는 수사검사와의 협조를 통해 위증 여부에 대해 인지하고 이에 대한 처리 방안을 협의하게 되며, 외부적으로는 위증 인지 과정에서 피의자 및 참고인의 조사 협조와 함께 위증 피의자에 대한 기소 업무에서 법원과의 연계가 이루어지고 있다.
위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 표준시간과 관련해, 피의자 및 참고인 조사가 가장 많은 시간이 소요되는 것으로 나타났으며, 1회 조사 시에 평균 174.1분의 업무 시간이 소요되는 것으로 파악된다.

위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>90.2</td>
<td>56.1</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>174.1</td>
<td>123.9</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>71.5</td>
<td>48.3</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>51.0</td>
<td>30.7</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>386.8</td>
<td>270</td>
</tr>
</tbody>
</table>

피의자 및 참고인 조사에 대해 표준시간이 가장 많이 소요되는 것으로 나타났으며, 최빈값을 통한 조사에서도 1회 조사 시에 120분의 표준시간이
소요된다는 응답 비율이 가장 높게 나타나고 있다. 반면 실제 기소에 대해서는 평균 51.0분으로 가장 표준시간이 짧은 것으로 나타났으며, 최빈값 역시 30.0분으로 조사되고 있다.

위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수에 대한 분석 결과, 전반적으로 1주일에 1회 미만의 업무 발생 빈도를 나타내고 있으며, 기록 검토가 1주일에 평균 0.9회 정도 수행되는 것으로 조사되었다. 기록 검토가 1주일에 평균 0.9회 이루어지고 있는 것에 비해 실제 기소는 평균 0.6회 이루어지고 있어, 기소 비율이 2/3 정도 되는 것으로 파악할 수 있다. 또한 최빈값에 따른 분석에서는 기록검토, 인지서 작성 및 보고, 기소 모두 1주일에 1회 수행 경험이 가장 많은 응답 결과로 확인되고 있다.

<표 76> 위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>0.9</td>
<td>1.4</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>0.8</td>
<td>1.0</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>0.7</td>
<td>0.9</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>0.6</td>
<td>0.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

앞선 업무 표준시간과 업무 발생 빈도를 근거로, 위증 및 관련 인지 프로세스에 대한 평균 업무 소요시간을 산출할 수 있으며, 1주일에 최소 3.5시간에서 최대 5.0시간의 업무 시간이 투입되는 것으로 파악할 수 있다. 평균값에 따르면 피의자 및 참고인 조사에 대한 업무 소요시간이 139.3분으로 높게 나타나고 있으며 최빈값과의 차이가 크다는 점에서 개별 공판 검사에 따른 업무 편차가 높은 부분으로 살펴볼 수 있다. 그러나 기록 검토 및 인지서 작성, 기소 등의 업무 프로세스에 대해서는 평균값과 최빈값.
에 따른 소요시간 산출 정도에 큰 차이가 없으며 개별 검사 간의 큰 차이가 없을 것으로 기대된다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>81.2</td>
<td>60.0</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>139.3</td>
<td>60.0</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>50.1</td>
<td>60.0</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>30.6</td>
<td>30.0</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>301.2(5.0 시간)</td>
<td>210.0(3.5 시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편 위증 및 관련 인지 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도와 관련하여, 피의자 및 참고인 조사에 대한 전문성 수준이 가장 높은 것으로 파악되며, 이에 대한 연계 만족도 수준도 상대적으로 가장 높은 것으로 살펴볼 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>7.2</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td><strong>7.5</strong></td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>6.9</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>6.8</td>
<td>1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>평 균</td>
<td>7.1</td>
<td>6.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
10. 「선고 후 서류작성」 프로세스

선고 후 서류작성은 재판부의 선고 결과 이후 유·무죄 여부 및 형량이 확인된 이후 공판 검사가 수행하게 되는 각종 서류의 작성과 관련한 업무 내용들을 포괄하고 있다. 선고 후 서류작성 프로세스와 관련하여 하위 업무 프로세스를 다음과 같이 살펴볼 수 있을 것이다.


이러한 선고 후 서류작성 업무는 항소장 작성과 항소이유서 작성을 제외하고는 각각 별도의 목적에 따라 업무가 수행되는 단순화된 업무 프로세스라는 점에서 분리가 가능한 부분이다. 기본적으로 모든 서류작성 업무 과정에서 공판부의 지원인력을 통한 내부 업무 연계가 가능한 부분이며, 외부적으로 항소장 제출 및 항소 이유서 제출과 관련해 법원과의 연계가 이루어질 수 있을 것이다.
선고 후 서류작성 프로세스의 업무 표준시간

선고 후 서류작성 프로세스의 업무 표준시간과 관련하여, 항소 이유서 작성이 건당 평균 96.8분으로 가장 긴 업무 표준시간을 나타내고 있으며, 공심의결서 작성과 관련해서도 평균 55.9분의 표준시간이 소요되는 것으로 파악된다.

<표 79> 선고 후 서류작성 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>통합수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>32.0</td>
<td>29.3</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>55.9</td>
<td>40.4</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>24.7</td>
<td>17.5</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>15.4</td>
<td>14.3</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>96.8</td>
<td>67.8</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>87.9</td>
<td>90</td>
</tr>
</tbody>
</table>
항소장 제출 자체는 업무 표준시간이 크게 소요되지 않는 것으로 파악되며, 항소 이유서 작성이 평균 96.8분으로 긴 업무시간이 소요되고 있다. 최빈값으로 살펴볼 때, 항소 이유서 작성과 공심의결서 작성에 대해 가장 긴 표준시간을 확인할 수 있으며, 건당 60분이 소요된다는 응답 비율이 가장 높게 나타난다.

선고 후 서류작성 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수와 관련하여, 양형분석표 작성의 업무 빈도가 1주일에 3.4회로 가장 높게 나타나 있으며, 최빈값으로 살펴볼 때도 대부분 1주일에 1~2회 정도의 업무 빈도가 발생하는 것으로 파악된다. 평균적으로 각 서류 작성과 관련해 1주일에 2회 정도의 업무 발생 빈도가 예상되고 있으며, 최빈값으로 살펴볼 때는 양형분석표 작성, 항소장 제출, 항소 이유서 작성에 대해 1주일에 2회 정도 발생을 응답한 비율이 가장 높게 나타나고 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공소유지사유사례 작성</td>
<td>mean 2.6 std 2.1 mode 1 max 10 min 0</td>
<td>147</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>mean 2.4 std 2.4 mode 1 max 15 min 0</td>
<td>141</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>mean 3.4 std 3.2 mode 2 max 20 min 0</td>
<td>139</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>mean 2.5 std 2.1 mode 2 max 15 min 0.1</td>
<td>152</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>mean 2.3 std 2.0 mode 2 max 15 min 0.1</td>
<td>154</td>
</tr>
</tbody>
</table>

앞선 업무 표준시간과 업무 발생 반도에 따라 선고 후 서류작성 프로세스의 평균 업무 소요시간을 살펴보면, 1주일에 최소 4.5시간에서 최대 9.4시간의 업무 소요시간이 투입되는 것으로 파악할 수 있다. 항소장 제출을 제외한 나머지 서류 작성 업무에 대해 평균값과 최빈값에 따른 차이가 두 배

<표 80> 선고 후 서류작성 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수
가까이 나고 있어, 개별 공판검사에 따라 업무 수행 시간에 차이가 다소 큰 것으로 예상할 수 있다. 항소 이유서 작성이 선고 후 서류 작성 업무 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 파악되며, 다음으로 공심의결서 작성 업무가 많은 소요시간이 투입되고 있는 것으로 살펴볼 수 있다.

<표 81> 선고 후 서류작성 프로세스의 평균 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>83.2</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>134.2</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>84.0</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>38.5</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>222.6</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>562.5 (9.4 시간)</td>
<td>270 (4.5 시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

선평 후 서류작성 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도와 관련하여, 항소 이유서 작성에 대한 전문성 필요 수준이 가장 높은 7.6점을 나타내고 있으며, 연계 만족도에 대한 부분도 큰 차이는 없으나 항소 이유서 작성 업무에 대한 만족 수준이 상대적으로 가장 높게 나타나고 있다. 항소장 제출 자체는 큰 전문성이 필요하지 않는 것으로 파악되고 있으며, 항소 이유서 작성 및 공심의결서 작성에 있어 상대적으로 높은 전문성이 필요한 것으로 조사되고 있다. 그러나 한편으로 항소 이유서 작성 및 공심의결서 작성에 도입되는 전문성 수준에 대해 표현편차가 높게 나타난 부분은 실제 작성 과정에 소요되는 전문성 수준에 대한 개별 공판검사의 인식수준이 다소 상이하다는 점으로 이해할 수 있다.
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

<표 82> 선고 후 서류작성 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>6.4</td>
<td>1.7</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>7.2</td>
<td>4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>6.4</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>5.9</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>7.6</td>
<td>4.5</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.7</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

11. 「집행지휘」 프로세스

집행지휘와 관련하여, 형사소송법 제460조에서는 제관의 집행은 그 제관을 한 법원에 대응한 검찰청검사가 지휘한다고 하여 공판검사의 업무 부담에 대해 규정하고 있다. 이러한 집행지휘 프로세스에 대한 하위 업무 프로세스를 다음과 같이 살펴볼 수 있을 것이다.

첫째, 「제관의 집행지휘」 프로세스는 선고 결과에 따른 공판 검사의 집행 지휘 업무를 포함한다. 둘째, 「형집행정지 신청 접수」 프로세스는 형 집행정지에 대해 수감자의 신청이 있을 경우 이에 대한 접수 업무를 포함한다. 셋째, 「형집행정지 관련 임결」 프로세스는 형 집행정지 여부를 결정하기 위해 실제 수감자에 대한 임결을 통해 판단하는 업무를 포함한다. 넷째, 「보고서 작성」 프로세스는 임결 결과를 바탕으로 형집행정지에 대한 결 정 여부를 문서화하는 업무를 포함하고 있다. 마지막으로 다섯째, 「석방지휘」 프로세스는 수감자가 형을 종료한 경우에 이에 대한 후속 집행 업무를 포함한다.
집행지휘 프로세스 가운데, 형집행지침 업무와 관련하여 임검과정에서 구치소와 병원과의 연계 활동이 요구되며, 이러한 연계 활동의 수준이 업무 수행 결과에 상당히 중요한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>내부연계</th>
<th>공판 검토</th>
<th>외부연계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>구치소 입소 محل</td>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>수감자 변호인 집행지휘 신청</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행지침 신청 접수</td>
<td>병원 입원서</td>
<td>수감자 변호인 집행지침 신청</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행지침 관련 의견</td>
<td>병원 접수</td>
<td>병원 입원서</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서 작성</td>
<td>병원 접수</td>
<td>병원 접수</td>
</tr>
<tr>
<td>석방지휘</td>
<td>병원 접수</td>
<td>병원 접수</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<그림 17> 집행지휘 프로세스 구조

집행지휘 프로세스의 업무 표준시간과 관련하여, 형집행지침 관련 임검에 소요되는 표준시간이 평균 86.9분으로 가장 크게 나타나고 있으며, 기타 집행지휘 업무에 대해서는 평균 10분 내외의 업무 표준시간이 조사되고 있다. 형집행지침 관련 임검과 그에 따른 보고서 작성이 각각 86.9분과 45.9분의 표준시간이 소요되는 것으로 조사되었으며, 나머지 집행지휘와 관련해서는 10분 정도의 표준시간이 소요되는 것으로 파악된다. 최빈값에 대한 분석에서도 형집행지침 관련 임검의 경우 120분의 응답이 최빈값으로 조사되었으며, 나머지 집행지휘 등에 대해서는 10분의 응답이 최빈값으로 파악되고 있어, 집행지휘 자체가 큰 업무 부담을 가지는 업무 내용으로 볼 수는 없을 것이다.
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

## 표 83: 집행지휘 프로세스의 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>표준시간(분)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>11.2</td>
<td>8.7</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 신청접수</td>
<td>13.1</td>
<td>9.8</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 관련 임검</td>
<td>86.9</td>
<td>52.3</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서 작성</td>
<td>45.9</td>
<td>30.1</td>
</tr>
<tr>
<td>석방 지휘</td>
<td>10.7</td>
<td>8.6</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>167.8</td>
<td>180</td>
</tr>
</tbody>
</table>

집행지휘 프로세스와 관련한 업무 발생 횟수 및 건수를 살펴보면, 재판의 집행지휘가 가장 빈번하게 발생하는 것으로 파악되며, 1주일에 평균 6.6회 정도의 업무 발생이 이루어지는 것으로 확인된다. 형집행정지는 1주일에 평균 1회 정도의 업무가 발생하는 것으로 파악되고 있으며, 석방지휘는 1주일에 평균 3.3회의 발생 빈도를 나타내고 있으며, 최빈값에 따른 분석을 살펴보면, 재판의 집행지휘가 1주일에 10회 응답이 최빈값으로 나타나고 있는 것에 비해 형집행정지 및 석방지휘에 대한 응답은 1주일에 1회 응답이 최빈값으로 나타나고 있다.

## 표 84: 집행지휘 프로세스의 업무 발생 횟수 및 건수

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>횟수 및 건수(1주일 간)</th>
<th>응답수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>6.6</td>
<td>8.2</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 신청접수</td>
<td>1.1</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 관련 임검</td>
<td>0.8</td>
<td>1.4</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서 작성</td>
<td>0.7</td>
<td>0.8</td>
</tr>
<tr>
<td>석방 지휘</td>
<td>3.6</td>
<td>6.3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
앞선 업무 표준시간과 발생 빈도를 바탕으로 집행지휘 프로세스의 평균 업무 소요시간을 살펴보면, 최소 3.8시간에서 최대 4.5시간의 업무 소요시간이 투입되는 것으로 파악된다. 다른 업무 프로세스에 대한 분석결과와 달리 평균값을 기준으로 한 분석 결과가 최빈값을 기준으로 한 분석결과에 비해 작게 나타난 것은 업무 소요시간에 대해 극단적으로 높은 경우에 비해 극단적으로 낮은 경우가 상대적으로 많이 나타나고 있음을 보여주는 부분이라고 하겠다. 집행지휘 업무를 전혀 수행하지 않거나 업무 소요시간이 극히 적은 경우를 예상할 수 있으며, 평균값을 이용한 소요시간 산출과 최빈값을 이용한 소요시간 산출 결과에 큰 차이가 없다는 점에서 다른 업무 프로세스에 비해 업무 부담 수준이 고르게 분포되어 있을 것으로 예상할 수 있다.

<표 85> 집행지휘 프로세스의 평균 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무 소요 시간(분, 1주일 간)</th>
<th>차 이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>73.9</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 신청접수</td>
<td>14.4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 관련 임결</td>
<td>69.5</td>
<td>120</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서 작성</td>
<td>32.1</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>석방 지휘</td>
<td>38.5</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>228.4(3.8시간)</td>
<td>270(4.5시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편 집행지휘 프로세스와 관련한 업무 전문성 및 연계 만족도에 대한 분석 결과, 형집행정지 관련 임결에 대해 평균 7.9점으로 가장 높은 전문성 필요수준을 확인할 수 있으며, 연계 만족도와 관련해서도 상대적으로 가장 높게 나타나고 있다.
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

<표 86> 집행지원 프로세스의 업무 전문성 및 연계 만족도

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>전문성 수준 (10점 기준)</th>
<th>내·외부 연계 만족도 (10점 기준)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>std</td>
</tr>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>5.7</td>
<td>1.4</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행청지청상접수</td>
<td>5.9</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행청지관련업무</td>
<td>7.9</td>
<td>10.4</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서작성</td>
<td>7.3</td>
<td>5.1</td>
</tr>
<tr>
<td>식방지휘</td>
<td>5.9</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>평균</td>
<td>6.5</td>
<td>5.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

12. 공판 검사 업무 내용별 소요시간 종합 분석

전체 공판 관련 업무 프로세스에 대한 분석 결과, 1주일에 소요되는 공판 관련 업무시간이 최소 52.8 시간에서 최대 109.4시간에 달하는 것으로 파악되고 있으며, 이는 정상적인 근무시간을 감안할 때 상당한 초과 업무 부담이 존재하고 있음을 보여주는 결과로 파악된다. 평균값을 기준으로 할 경우 10단계의 공판관련 업무와 관련하여 1주일에 총 109.4 시간의 업무시간이 소요되는 것으로 조사되었으며, 최빈값을 기준으로 할 경우에는 1주일에 52.8 시간의 업무시간이 소요되는 것으로 조사되었다. 극단값에 의해 영향을 크게 받는 평균값에 비해 가장 많은 응답자들이 선택한 최빈값을 대표값으로 생각할 때, 일반적인 공판 검사의 평균 공판관련 업무 소요시간은 최빈값에 근거하여 1주일에 52.8 시간 정도로 예상할 수 있다. 공판 검사의 경우 공판 관련 외 업무 수행에 대해서도 평균 6.4시간 정도의 추가 업무 부담이 있다는 점에서 공판 검사의 전체 근무 시간은 1주일에 59.2 시간 정도로 추정할 수 있다. 주 5일의 정규 근무시간을 제외하더라도 1주일에 약 20 시간 정도의 초과 근무가 필요하다는 점에서 상당한 업
무 부담을 예상할 수 있다.

<표 87> 공판 관련 업무 수행과 관련한 업무 소요시간 및 업무 특성

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무소요시간 (1주일, 분)</th>
<th>전문성 수준</th>
<th>내외부 연계 만족도</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
<td>mode 기준</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>공판관여 준비</td>
<td>2629.1</td>
<td>1,030.0</td>
<td>6.8</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비절차</td>
<td>269.7</td>
<td>60.0</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 및 열람</td>
<td>244.4</td>
<td>0</td>
<td>6.7</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 선정</td>
<td>846.0</td>
<td>0</td>
<td>8.4</td>
</tr>
<tr>
<td>공판관여</td>
<td>1,655.7</td>
<td>1,200.0</td>
<td>6.9</td>
</tr>
<tr>
<td>선고 전 서류작성</td>
<td>249.2</td>
<td>120.0</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조사확인</td>
<td>139.7</td>
<td>10.0</td>
<td>5.9</td>
</tr>
<tr>
<td>위증 및 관련 인지</td>
<td>301.2</td>
<td>210.0</td>
<td>7.1</td>
</tr>
<tr>
<td>선고 후 서류작성</td>
<td>362.5</td>
<td>270.0</td>
<td>6.7</td>
</tr>
<tr>
<td>집행지휘</td>
<td>228.4</td>
<td>270.0</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>6,564.5</td>
<td>3,170</td>
<td>6.80</td>
</tr>
<tr>
<td>(109.4 시간)</td>
<td>(52.8 시간)</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

공판관여와 공판관여준비 업무 프로세스에 대한 업무 소요시간이 가장 크게 나타나고 있으며, 새로운 형사소송법 개정에 따라 도입되거나 강화된 증거개시 및 열람, 배심원 선정, 공판조사확인 등의 업무에 대해서는 업무 시간의 투입 정도가 상당히 미흡한 것으로 파악된다. 직접적인 공판관여에 투입되는 업무 시간이 전체 업무 시간의 약 40%를 차지할 정도로 큰 비중을 나타내고 있으며, 수사기록 검토 등 공판관여준비 업무에 대한 업무 소요시간을 제외할 경우에는 기타 공판관련 업무에 대해 투입 가능한 업무 시간이 1주일에 약 15시간 정도밖에 없는 것으로 분석된다. 2008년도 대검찰청의 공판검사 업무분석과 관련한 설문조사 결과에 따르면, 야근 수
행사의 주된 이유와 관련해 피고인 및 증인신문사항, 의견서 등의 서류 작성이 전체 응답의 35.9%를 차지하고 있어 가장 높은 수준으로 파악되며, 그 다음으로 공소유지를 위한 기록검토가 전체 응답의 32.4%에 달하고 있다. 두 가지 업무 모두 위의 공판 관여 준비 프로세스에 해당되는 부분이며, 전체 정규 근무 시간의 상당 부분을 공판 관여 업무에 할애하는 만큼 공판 관여 준비 업무는 주로 남은 정규 근무 시간과 야근 등의 추가 근무를 통해서만 수행할 수밖에 없는 상황으로 판단된다. 다음으로 항소이유서 작성 및 무죄분석표, 공심의결서 등 선고 후 서류작성에 대한 부분이 주된 야근 이유로 열거되고 있으며, 이에 대한 비중이 전체의 26.7%에 달하고 있다.

상대적으로 증거개시 및 열람, 배심원 선정, 공판조사확인과 관련해서는 거의 업무 수행이 이루어지지 않고 있으며, 이러한 부분은 형사소송법의 개정에도 불구하고 실제 공판 관련 업무 수행이 크게 변화되지 않은 결과와 동일한 맥락으로 해석할 수 있을 것이다. 앞서 야근 등의 추가 근무 시간을 할애하는 이유에 대한 분석에서도 주로 수사기록 검토 및 신문서 작성 등 공판 검사가 기존에 담당하던 업무를 수행함에 있어서도 업무 부담이 과중한 것으로 나타나고 있어 추가적인 신규 업무 수행에 대해서는 여력이 없는 것으로 파악된다. 실제 공관 준비 및 진행 과정에서의 예로사항에 대한 설문 결과 전체 응답자의 60.8%가 업무 과다를 지적하였으며, 이는 동일한 설문의 2007년도 결과와 비교할 때도 15%p 정도 증가한 결과이다. 또한 공관조사 미확인에 대한 이유에 대해서도 공관조사의 미완성 등의 이유를 지적한 경우도 있었지만, 업무과다를 핵심 이유로 지적한 경우가 가장 많아 32.9%에 달하고 이는 현대 이러한 신규 업무에 대한 여력이 부족한 것으로 볼 수 있다.

한편 전체 업무 가운데 배심원 선정 및 위중 인지 업무와 관련해 업무 수행 과정에서 상대적으로 높은 전문성이 요구될 것으로 파악되고 있으며,
각종 의견서 및 신청서 등 선고 전 서류 작성과 위증 및 관련 인지와 관련하여 내고외부 연계 활동에 대한 만족도가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 배심원 선정의 경우 업무 수행을 위한 전문성의 수준이 상당히 높게 나타난 것에 비해 실제 업무 수행은 거의 이루어지고 있지 않으며, 연계 활동에 대한 만족 수준도 낮게 나타나고 있어 공판 검사의 업무 수행에 많은 제약 요인이 존재할 것으로 예상할 수 있다. 반면에 공판조서의 확인의 경우에는 필요한 전문성의 수준이 낮음에도 불구하고 실제 업무 수행이 거의 이루어지고 있지 않으며, 이는 업무의 난이도에 대한 문제보다는 업무 수행의 필요성에 대한 문제가 중요한 제약 요인으로 이해될 수 있다.

제3절 지방청별 분석 결과의 차이

1. 지방청별 유형 분류

앞서 전체 공판 검사들을 대상으로 각 업무 프로세스별 분석과 함께 소요 업무 시간을 산출하였으며, 각 업무 프로세스별 업무 소요 시간의 차이 등을 살펴보았다. 그러나 한편으로는 이러한 업무 소요 시간이 여러 요인들에 따라 차별화될 수 있음을 지적할 수 있을 것이다. 그 가운데 중요한 부분이 바로 각 지방청의 특성에 따른 차이라고 할 수 있으며, 각 지방청의 특성에 따른 업무 수행 내용과 그 수준의 차이가 전체 검찰조직의 효율성 제고를 위해 구체적인 정책 방안을 도출하는데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

이를 위해 우선적으로 각 지방검찰청의 규모 및 업무 수준에 따라 조사 대상 검찰청을 유형화할 필요가 있을 것이다. 대부분의 지방검찰청에서 소규모의 공판검사가 역할을 수행하고 있는 상황에서 개별 검찰청 단위의
분석은 일정한 유형을 확인하기에 한계가 있을 수 있다. 따라서 각 조사대상 지방검찰청을 몇 개의 집단으로 유형화하여 각 집단의 특성에 따라 업무 분석에 대한 결과의 차이가 어떻게 나타나는지 살펴볼 수 있을 것이다.

### <표 88> 지역별 담당재판부 규모 및 선고사건 수의 비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>소속청</th>
<th>담당재판부 규모</th>
<th>1주간 선고사건 수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>평균</td>
<td>표준편차</td>
</tr>
<tr>
<td>서울중앙지검</td>
<td>1.32</td>
<td>0.48</td>
</tr>
<tr>
<td>수원지검</td>
<td>1.91</td>
<td>0.30</td>
</tr>
<tr>
<td>부산지검</td>
<td>1.90</td>
<td>0.32</td>
</tr>
<tr>
<td>대구지검</td>
<td>1.89</td>
<td>0.33</td>
</tr>
<tr>
<td>서울남부지검</td>
<td>1.72</td>
<td>0.62</td>
</tr>
<tr>
<td>인천지검</td>
<td>1.88</td>
<td>0.35</td>
</tr>
<tr>
<td>광주지검</td>
<td>2.06</td>
<td>0.42</td>
</tr>
<tr>
<td>의정부지검</td>
<td>1.43</td>
<td>0.53</td>
</tr>
<tr>
<td>서울고검</td>
<td>1.17</td>
<td>0.41</td>
</tr>
<tr>
<td>서울남부지검</td>
<td>1.67</td>
<td>0.52</td>
</tr>
<tr>
<td>대전지검</td>
<td>2.00</td>
<td>0.63</td>
</tr>
<tr>
<td>서울동부지검</td>
<td>1.60</td>
<td>0.55</td>
</tr>
<tr>
<td>서울서부지검</td>
<td>1.80</td>
<td>0.45</td>
</tr>
<tr>
<td>전주지검</td>
<td>2.00</td>
<td>0.00</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>1.70</td>
<td>0.70</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>1.69</td>
<td>0.60</td>
</tr>
</tbody>
</table>

우선 설문조사에 응답한 공판 검사들은 각 소속청별로 분류할 때, 절반 가까운 공판검사들이 지청 또는 3명 이하의 소규모 공판검사들이 근무하는 지검에 소속된 것으로 파악되며, 서울중앙지검에 소속된 공판검사의 규모가 가장 큰 것으로 파악된다. 서울중앙지검과 수원지검, 부산지검의 공판검사 규모가 각각 25명, 11명, 10명으로 나타나 높은 수준을 차지하고
있는 반면, 전체 응답 공판검사의 절반 가까운 102명은 3명 이하의 소규모 지검 또는 지청에 소속되어 근무하는 것으로 파악된다.

각 지방검찰청별로 맡고 있는 재판부의 규모를 비교해 보면, 담당재판부 규모는 광주지검이 평균 2.06개로 가장 많은 것으로 나타나며 서울고검이 가장 낮은 1.17개로 조사되고 있다. 1주간 평균 선고사건 수는 부산지검이 가장 많은 평균 49.2건을 기록하였으며, 그 뒤로 인천지검, 광주지검의 순으로 나타난다. 담당재판부 규모가 작은 경우는 서울고검이 평균 11.17건을 나타내었으며, 그 뒤로 서울중앙지검, 서울남부지검의 순으로 조사되고 있다.

<표 89> 지역별 1주간 공판관여 횟수 및 시간 비교

<table>
<thead>
<tr>
<th>소속청</th>
<th>공판관여 횟수</th>
<th>공판관여 시간</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>평균 표준편차</td>
<td>평균 표준편차</td>
</tr>
<tr>
<td>서울중앙지검</td>
<td>2.84 0.86</td>
<td>18.16 6.82</td>
</tr>
<tr>
<td>수원지검</td>
<td>3.00 0.63</td>
<td>20.14 6.72</td>
</tr>
<tr>
<td>부산지검</td>
<td>3.30 0.79</td>
<td>19.60 4.38</td>
</tr>
<tr>
<td>서울남부지검</td>
<td>2.78 0.44</td>
<td>15.78 5.80</td>
</tr>
<tr>
<td>대구지검</td>
<td>3.33 0.71</td>
<td>22.11 7.39</td>
</tr>
<tr>
<td>인천지검</td>
<td>3.50 0.76</td>
<td>20.63 3.89</td>
</tr>
<tr>
<td>광주지검</td>
<td>3.00 0.00</td>
<td>19.63 1.41</td>
</tr>
<tr>
<td>의정부지검</td>
<td>2.71 1.11</td>
<td>19.17 3.92</td>
</tr>
<tr>
<td>서울부부지검</td>
<td>3.08 0.80</td>
<td>8.83 2.40</td>
</tr>
<tr>
<td>서울고검</td>
<td>1.75 0.42</td>
<td>18.33 7.94</td>
</tr>
<tr>
<td>대전지검</td>
<td>3.67 0.82</td>
<td>21.33 8.36</td>
</tr>
<tr>
<td>서울서부지검</td>
<td>3.40 0.89</td>
<td>21.40 4.88</td>
</tr>
<tr>
<td>서울동부지검</td>
<td>3.00 0.71</td>
<td>18.60 5.41</td>
</tr>
<tr>
<td>전주지검</td>
<td>3.00 0.00</td>
<td>18.00 2.45</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>2.44 1.28</td>
<td>16.25 10.81</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>2.74 1.08</td>
<td>17.59 8.71</td>
</tr>
</tbody>
</table>
한편 각 지방청의 업무 규모를 보여주는 또 다른 지표로, 1주간 공판관
여 횟수는 대전지검이 평균 3.67회로 가장 높게 나타났으며, 서울고검이
평균 1.75회로 가장 낮은 수준으로 파악된다. 1주간 총 공판관여 시간은
대구지검이 평균 22.11시간으로 가장 높은 수준을 나타냈으며, 서울고검이
가장 낮은 8.83시간으로 조사되었다.

<표 90> 규모에 따른 지방검찰청의 집단 유형화

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>1집단(대규모)</th>
<th>2집단(중규모)</th>
<th>3집단(소규모)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>N=36</td>
<td>N=38</td>
<td>N=148</td>
</tr>
<tr>
<td>공판검사 인원</td>
<td>대구지검</td>
<td>광주지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>서울남부지검</td>
<td>서울고검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>서울중앙지검</td>
<td>서울북부지검</td>
<td>서울서부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>대구지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>부산남부지검</td>
<td>부산남부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>서울서부지검</td>
<td>서울서부지검</td>
<td>서울서부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지검</td>
<td>광주지검</td>
<td>광주지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검</td>
<td>부산지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산남부지검</td>
<td>서울서부지검</td>
<td>부산남부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>인천지검</td>
<td>수원지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>인천지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>부산남부지검</td>
<td>부산남부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>광주지검</td>
<td>광주지검</td>
<td>광주지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>부산남부지검</td>
<td>부산남부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>부산남부지검</td>
<td>부산남부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>광주지검</td>
<td>광주지검</td>
<td>광주지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>부산남부지검</td>
<td>부산남부지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
<td>인천지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
<td>대전지검</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지검</td>
<td>부산남부지검</td>
<td>부산남부지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지검</td>
<td>수원지检</td>
<td>수원지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>광주지檢</td>
<td>광주지檢</td>
<td>광주지檢</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지檢</td>
<td>대전지檢</td>
<td>대전지檢</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지檢</td>
<td>부산지檢</td>
<td>부산지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지檢</td>
<td>수원지检</td>
<td>수원지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지檢</td>
<td>대전지檢</td>
<td>대전지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지檢</td>
<td>부산지检</td>
<td>부산지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지檢</td>
<td>수원지检</td>
<td>수원지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>광주지檢</td>
<td>광주지檢</td>
<td>광주지檢</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>대전지檢</td>
<td>대전지检</td>
<td>대전지檢</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>부산지檢</td>
<td>부산지检</td>
<td>부산지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>수원지檢</td>
<td>수원지检</td>
<td>수원지检</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
<td>인천지检</td>
</tr>
</tbody>
</table>
앞선 분석 결과를 바탕으로 각 지방청의 규모 및 업무량에 따라 다음과 같이 대규모, 중규모, 소규모의 세 가지 지방청 유형으로 분류할 수 있다. 이 경우 부산지검, 수원지검 등 5개지방청이 대규모 지방청인 1집단에 포함되며, 서울북부지검 등 3개 기관이 중간 규모의 2집단에, 그리고 서울고검, 서울중앙지검 등 4개 기관이 소규모의 3집단에 포함된다. 서울서부지검과 청주지검 및 서울동부지검은 각각 중상 및 중하 그룹으로 분류될 수 있으나, 분석의 간명성을 위해 세 기관 모두 중간 유형에 포함시켜 분석할 수 있을 것이다.

2. 지방청 유형별 업무 프로세스의 소요시간 분석

1) 공판관여준비 프로세스 분석

공판준비절차 프로세스의 지역별 업무 표준시간과 관련하여, 각 집단 간 표준 업무시간에 대한 평균값의 차이는 크게 나타나지 않지만, 최빈값에 따른 분석 결과에서는 대규모 집단에서 수사기록 검토 및 증거요지 고지 준비와 관련해 다른 집단에 비해 두 배 이상의 표준시간이 소요되는 것으로 조사되고 있다.

공판 준비절차 프로세스의 지역별 업무 발생 횟수와 관련하여, 평균값으로는 각 집단 간의 큰 차이를 보이지 않고 있으나, 최빈값에 따른 분석에서 대규모 집단에서의 업무 발생 빈도가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 반면 피고인신문서 작성과 관련하여 소규모 집단에 대한 업무 발생 빈도가 높게 나타난 부분은 특이한 점으로 파악된다.

이러한 결과를 바탕으로 공관 준비절차 프로세스의 지역별 평균 업무 소요시간을 살펴보면, 평균값으로 추산할 경우 업무 발생 횟수가 많은 대규모 집단의 업무 소요시간이 1주일에 평균 51.2시간으로 가장 높게 나타남
나고 있다. 또한 최빈값에 따른 분석에서도 대규모 집단의 경우 1주일에 약 40.5시간으로 가장 높은 수준이며, 다른 중규모 및 소규모 집단에 비해 거의 두 배 이상의 업무 소요시간이 조사되고 있다.

<표 91> 공판관여준비 프로세스의 지방청 유형별 업무 소요시간 분석

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>74.3</td>
<td>120</td>
<td>54.8</td>
<td>30</td>
<td>72.3</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>32.9</td>
<td>20</td>
<td>18.8</td>
<td>10</td>
<td>25.6</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>58.7</td>
<td>30</td>
<td>49.0</td>
<td>30</td>
<td>65.1</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>31.6</td>
<td>30</td>
<td>39.5</td>
<td>30</td>
<td>36.4</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>17.9</td>
<td>10</td>
<td>19.7</td>
<td>10</td>
<td>20.4</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>17.2</td>
<td>30</td>
<td>12.3</td>
<td>20</td>
<td>16.5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>18.0</td>
<td>20</td>
<td>18.2</td>
<td>10</td>
<td>12.8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>3.7</td>
<td>1</td>
<td>3.9</td>
<td>1</td>
<td>4.4</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>1300.0</td>
<td>1200</td>
<td>1079.6</td>
<td>300</td>
<td>1474.9</td>
<td>600</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>565.9</td>
<td>600</td>
<td>231.2</td>
<td>200</td>
<td>422.4</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>1056.6</td>
<td>600</td>
<td>891.8</td>
<td>300</td>
<td>833.3</td>
<td>300</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>116.9</td>
<td>30</td>
<td>154.1</td>
<td>30</td>
<td>160.2</td>
<td>150</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>3,069.4(51.2시간)</td>
<td>2,430(40.5시간)</td>
<td>2,356.7(39.3시간)</td>
<td>830(13.8시간)</td>
<td>2,890.8(48.2시간)</td>
<td>1,100(18.3시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2) 공판준비절차 프로세스 분석

공판준비절차 프로세스의 지역별 업무 표준시간과 관련하여, 소규모 및
중규모 집단으로 분류된 지검 또는 지청에서의 업무 표준시간이 평균적으로 긴 것으로 파악되고 있으나, 최빈값을 살펴보면 대규모 집단의 업무 표준시간이 긴 것으로 나타나고 있어 소규모 및 중규모 집단에서 업무 표준시간의 개인적 편차가 큰 것으로 예상된다.

<표 92> 공판 준비절차 프로세스의 지역별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>준비기일 신청</td>
<td>20.8</td>
<td>10</td>
<td>19.0</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>76.7</td>
<td>60</td>
<td>117.5</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>57.3</td>
<td>60</td>
<td>47.0</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>26.1</td>
<td>30</td>
<td>29.6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>준비기일 신청</td>
<td>2.8</td>
<td>0</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>2.2</td>
<td>0</td>
<td>0.7</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>2.9</td>
<td>1</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>0.9</td>
<td>0</td>
<td>0.6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>준비기일 신청</td>
<td>58.2</td>
<td>0</td>
<td>11.4</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>168.7</td>
<td>0</td>
<td>82.3</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>166.2</td>
<td>60</td>
<td>28.2</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>23.5</td>
<td>0</td>
<td>17.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>416.6</td>
<td>60</td>
<td>139.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(6.9시간) (2.3시간) (0시간) (3.9시간) (0.8시간)

공판 준비절차 프로세스의 지방청별 업무 발생 횟수와 관련하여, 평균값으로는 대규모 집단에서의 업무 발생 반도가 높은 것으로 파악되나, 최
본값을 살펴볼 때는 소규모 집단에서의 업무 발생이 높게 나타나고 있다. 대부분의 경우 거의 업무 발생이 이루어지지 않는다는 점에서는 큰 차이를 몰 수는 없을 것이다.

공판 준비절차 프로세스의 지방청별 평균 업무 소요시간을 살펴보면, 평균값으로 추산할 경우 업무 발생 횟수가 많은 대규모 집단의 업무 소요 시간이 1주일에 평균 6.9시간으로 가장 높게 나타나고 있으나, 최빈값으로 본 때는 소규모 집단이 1주일에 평균 0.8시간의 업무시간 소요를 나타내고 있다. 혼란 중규모 집단의 공판 준비절차 관련 업무 소요시간이 소규모 집단에 비해서도 낮은 수준으로 파악되고 있다.

3) 증거개시 및 열람 프로세스 분석

증거개시 및 열람 프로세스는 형사소송법 개정과 함께 2008년부터 새롭게 도입된 제도라 할 수 있으며, 앞선 전체 분석에서와 마찬가지로 전반적으로 업무 수행 부담이 아직까지 그리 크지 않은 것을 살펴볼 수 있다.

우선 업무의 표준시간과 관련해서 증거개시 승인업무의 경우 15분에서 25분 정도가 소요되고 있으며, 중규모의 집단에서 표준시간이 가장 길게 나타나고 있다. 개시거부 및 의견제시와 법원명령 이행 프로세스에 대해서도 중규모 집단에 속하는 공판 검사들의 업무 표준시간이 가장 길게 나타나고 있으며, 이는 최빈값에 대한 분석에서도 마찬가지로 파악된다.

그러나 업무 발생횟수에 대해서는 오히려 대규모 집단 및 소규모 집단에서 발생횟수가 높게 나타나고 있으며, 평균값으로는 중규모 집단의 두 배를 넘어서고 있다. 물론 최빈값에 따른 분석에서는 대부분 0으로 나타나고 있어 실제 업무를 담당하는 경우가 극히 드문 것으로 파악되지만 중규모 집단의 경우 전반적인 업무 프로세스에서의 발생 횟수가 상당히 적은 편으로 파악된다.
이 결과 전체 업무 소요시간은 업무 발생횟수가 가장 높은 대규모 집단에서의 소요시간이 가장 길게 나타나고 있으며, 상대적으로 중규모 집단은 거의 업무 부담이 나타나지 않고 있다. 아직까지 전반적으로 업무 수행이 실질적으로 이루어졌다고 보기는 어려울 것으로 판단되며, 개별 검사에 따라 업무 부담의 큰 편차가 있으며 이러한 편차는 대규모 집단에서 가장 크게 나타나고 있음을 확인할 수 있다.

<표 93> 증거개시 및 열람 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>21.1</td>
<td>10</td>
<td>25.0</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>28.5</td>
<td>10</td>
<td>42.0</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>15.2</td>
<td>10</td>
<td>31.3</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 발생횟수: 건/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>7.1</td>
<td>0</td>
<td>3.0</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>4.7</td>
<td>0</td>
<td>0.8</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>3.5</td>
<td>0</td>
<td>0.0</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 표준시간: 분/1건)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>149.1</td>
<td>0</td>
<td>75.0</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>134.0</td>
<td>0</td>
<td>33.6</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>53.2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>336.3</td>
<td>0</td>
<td>108.6</td>
</tr>
</tbody>
</table>

4) 배심원 선정 프로세스 분석

배심원 선정 프로세스의 경우 국민참여재판의 시행과 함께 공관 검사에 게 새롭게 추가된 업무 부담으로 예상되는 부분이며, 아직까지 국민참여재
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석

관의 수행이 거의 미미한 수준이라 이에 따른 업무 부담 수준을 충분히 확인하는 일도 어려울 것이다. 다만 향후 새롭게 추가될 업무 부담이라는 점에서 이에 대한 수준을 가능해 볼 필요는 충분할 것이다.

<표 94> 배심원 선정 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>72.3</td>
<td>60</td>
<td>91.1</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>53.3</td>
<td>10</td>
<td>86.3</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문서 작성</td>
<td>1.1</td>
<td>0</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 질문 및 기피신청</td>
<td>1.1</td>
<td>0</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>138.1</td>
<td>0</td>
<td>53.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

업무 표준시간과 관련해 평균값을 기준으로 중규모 집단의 공판 검사들이 가장 긴 표준시간을 응답하고 있으며, 상대적으로 대규모와 소규모 집단의 경우는 오히려 업무 표준시간이 유사하게 나타나고 있다. 업무 발생 횟수에 대해서는 대규모 집단의 경우 평균 1.1건으로 응답하고 있어 가장 높게 나타나고 있으나, 실제 최빈값으로 살펴볼 때는 대부분의 경우에 업무 발생이 이루어질지 않으므로 볼 수 있다. 따라서 전체적인 업무 소요시간은 평균값을 기준으로 할 때, 업무 발생 횟수가 가장 높은 대규모 집단에서 가장 많은 소요시간을 나타내고 있다. 그러나 전반적으로 업무 부담이 거의 이루어지지 않은 것으로 파악과 있으며 현재 공판 검사의 업무
활동에 있어 큰 비중을 차지하는 업무 내용으로 보기는 어려울 것이다.

5) 공판관여 프로세스 분석

공판관여 프로세스는 공판 검사의 업무 가운데 가장 큰 부분을 차지하고 있다는 점에서 전반적으로 높은 업무 부담을 확인할 수 있다.

<표 95> 공판관여 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>14.9</td>
<td>5</td>
<td>8.0</td>
<td>5</td>
<td>11.8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>53.0</td>
<td>20</td>
<td>35.6</td>
<td>30</td>
<td>46.0</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>18.7</td>
<td>10</td>
<td>16.3</td>
<td>10</td>
<td>23.3</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>18.2</td>
<td>10</td>
<td>16.4</td>
<td>10</td>
<td>21.0</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>10.2</td>
<td>2</td>
<td>7.9</td>
<td>5</td>
<td>8.6</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>35.8</td>
<td>20</td>
<td>36.2</td>
<td>50</td>
<td>29.5</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>15.7</td>
<td>20</td>
<td>18.7</td>
<td>15</td>
<td>14.8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>27.6</td>
<td>10</td>
<td>29.5</td>
<td>20</td>
<td>18.7</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>6.5</td>
<td>2</td>
<td>13.0</td>
<td>5</td>
<td>9.6</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>53.8</td>
<td>30</td>
<td>44.5</td>
<td>60</td>
<td>24.4</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>533.4</td>
<td>100</td>
<td>289.6</td>
<td>250</td>
<td>348.1</td>
<td>500</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>832.1</td>
<td>400</td>
<td>665.7</td>
<td>450</td>
<td>680.8</td>
<td>300</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>516.1</td>
<td>100</td>
<td>480.9</td>
<td>200</td>
<td>435.7</td>
<td>200</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>118.3</td>
<td>20</td>
<td>213.2</td>
<td>50</td>
<td>201.6</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>548.8</td>
<td>60</td>
<td>351.6</td>
<td>300</td>
<td>209.8</td>
<td>150</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>2,548.7</td>
<td>(42.5시간)</td>
<td>680</td>
<td>(11.3시간)</td>
<td>2,001</td>
<td>(33.4시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
우선 업무 표준시간에 대해서 전반적으로 각 단위별 업무 표준시간은 큰 차이가 없는 것으로 파악된다. 대규모 집단과 소규모 집단에 있어 업무 표준시간이 다소 길게 나타나고 있지만 업무 표준시간 자체가 크게 차이 난다고 보기는 어렵으며, 이는 공판 관여 시의 업무 수행 내용이 상당히 표준화되어 있음을 의미한다고 하겠다. 반면 업무 발생횟수에 대해서는 역시 큰 차이는 없으나 중규모 집단에 속하는 개별 검사의 업무 발생횟수가 상대적으로 높게 나타나고 있다. 이를 바탕으로 최종적인 업무 소요시간을 살펴보면, 평균값으로는 대규모 집단과 중규모 집단, 소규모 집단의 순으로 공판관여 프로세스의 업무 부담이 큰 것으로 확인된다. 평균값과 최빈값 간의 차이가 다소 나타나고 있어 개별 검사 업무의 편차를 예상할 수 있으나, 특히 대규모 집단의 경우에는 최빈값에 의한 결과와 평균값에 의한 결과가 세 배 이상의 큰 차이를 보이고 있어 공판관여 업무의 부담 정도에 있어서도 개별 검사 간의 큰 편차가 존재하는 것으로 파악된다.

6) 선고 전 서류작성 프로세스 분석

선고 전 서류작성 프로세스는 공판 과정에서 선고가 이루어지기 이전에 공판 검사가 수행해야 하는 각종 의견서 및 신청서에 대한 작성 업무를 포괄한다. 이에 대해 각 지방청 유형별로 업무 부담을 살펴보면 단연 중규모 집단의 공판 검사들에 있어 서류작성 부담이 높은 것으로 나타나고 있다. 우선 업무 표준시간에 있어서 신청서 작성에 비해 의견서 작성에 대한 시간이 평균적으로 두 배 이상 소요되는 것으로 파악되고 있으며, 각 기관 유형별로 거의 비슷한 수준이지만 중규모 집단에 속한 공판 검사들의 표준시간 응답 수준이 평균값으로 5분에서 10분 이상 간 것으로 조사되었다. 또한 업무 발생횟수에 있어서도 각종 의견서에 대해 평균 1건 이상 중규모 집단의 경우 횟수가 많은 것으로 파악되며, 최빈값으로 조사할 경우에
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

는 1주일에 5회라고 응답한 경우가 최빈값으로 나타나 다른 유형에 비해 업무 발생 규모가 높게 나타나고 있다. 결국 중규모 집단의 경우 선고 전 서류작성과 관련해 업무 소요시간이 다른 기관 유형에 비해 두 배에 달하는 수준으로 파악되고 있으며, 최빈값으로 살펴볼 때는 소규모 집단에 비해 8배에 달하는 업무 부담으로 나타난다. 업무 편차와 관련해서는 대규모 집단과 중규모 집단의 경우 유사한 수준으로 예상되나, 소규모 집단에서는 업무소요시간의 편차가 상당히 크게 나타나고 있어 개별 검사 간의 업무 부담 수준의 차이를 짐작할 수 있다.

表 96, 선고 전 서류작성 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모 mean</th>
<th>대규모 mode</th>
<th>중규모 mean</th>
<th>중규모 mode</th>
<th>소규모 mean</th>
<th>소규모 mode</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(업무 표준시간: 분/1건)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>53.5</td>
<td>30</td>
<td>66.5</td>
<td>60</td>
<td>63.8</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>24.1</td>
<td>30</td>
<td>38.0</td>
<td>20</td>
<td>29.9</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 발생횟수: 건/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>2.3</td>
<td>1</td>
<td>3.4</td>
<td>5</td>
<td>2.1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>3.8</td>
<td>3</td>
<td>3.9</td>
<td>5</td>
<td>3.4</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 소요시간: 분/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>123.1</td>
<td>30</td>
<td>236.1</td>
<td>300</td>
<td>134.0</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>91.6</td>
<td>90</td>
<td>148.2</td>
<td>100</td>
<td>101.7</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>214.7(3.6시간)</td>
<td>120(2시간)</td>
<td>374.3(6.2시간)</td>
<td>400(6.7시간)</td>
<td>235.7(3.9시간)</td>
<td>50(0.8시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

7) 공판조사 확인 프로세스 분석

공판조사 확인 프로세스는 기존에도 공판검사가 수행해야 할 업무 내용으로 인식되었으나, 개정 형사소송법에서 공판중심주의를 강화하면서 업무 수행에 대한 필요성이 보다 강조된 부분이라 할 수 있다. 따라서 앞서 다
큰 업무 내용들과 마찬가지로 아직 활발히 업무가 수행되고 있지 못한 부분 중의 하나로 볼 수 있으며, 최빈값으로 살펴볼 때 대부분의 공판 검사들이 공판조서 확인 업무에 거의 시간을 할애하지 않는 것으로 파악된다.

<표 97> 공판조서 확인 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>17.4</td>
<td>10</td>
<td>20.0</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>15.6</td>
<td>10</td>
<td>18.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>1.5</td>
<td>1</td>
<td>1.8</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>1.2</td>
<td>0</td>
<td>0.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>26.1</td>
<td>10</td>
<td>36.0</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>18.7</td>
<td>0</td>
<td>15.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>합계</td>
<td>44.8</td>
<td>10</td>
<td>51</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| (업무 표준시간: 0.7시간), (업무 발생횟수: 0.2시간), (업무 소요시간: 0.9시간), (0시간), (3.2시간), (0.5시간)

각 지방청의 유형별 분석에서, 우선 업무 표준시간과 관련해 소규모 집단의 지방청에서 공판조서 확인에 대한 업무 표준시간이 길게 나타나고 있다. 업무 발생횟수와 관련해서는 평균 공판조서 확인에 대해 소규모 집단의 경우 1주일에 7.4회로 조사되고 있어 다른 유형에 비해 3-5배에 이르는 높은 빈도를 보이고 있다. 물론 최빈값의 경우 1회로 조사되고 있어 개별 공판 검사의 업무 수행 정도에 대한 차이가 큰 것으로 예상할 수 있다. 종합적으로 업무 소요시간을 살펴보면, 소규모 집단에 있어 공판조서 확인 등에 대해 가장 높은 업무 수행 정도를 보이고 있으며, 최빈값으로 살펴볼 때도 거의 업무 부담이 없는 수준이기는 하지만 소규모 집단에 있어 공판조서 확인 등에 대한 업무가 상대적으로 활성화되어 있음을 볼 수 있다.
8) 위증 및 관련인지 프로세스 분석

위증 및 관련인지 프로세스에 대한 부분은 업무 자체의 표준 소요시간은 짧지 않은 편이나 실제로 업무 발생 횟수가 많지 않기 때문에 전반적으로 공판 검사의 업무 부담에 큰 영향을 주고 있는은 않은 부분이다.

<표 98> 위증 및 관련인지 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중 규모</th>
<th>소 규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>92.3</td>
<td>60</td>
<td>73.8</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>180</td>
<td>120</td>
<td>142.4</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>60</td>
<td>30</td>
<td>52.2</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>60</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중 규모</th>
<th>소 규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>1.1</td>
<td>1</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>0.9</td>
<td>0.5</td>
<td>0.5</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>0.9</td>
<td>1</td>
<td>0.4</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>0.9</td>
<td>1</td>
<td>0.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중 규모</th>
<th>소 규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>90.2</td>
<td>60</td>
<td>135.9</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>133.7</td>
<td>90</td>
<td>95.5</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>67.4</td>
<td>60</td>
<td>31.0</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>42.7</td>
<td>30</td>
<td>20.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

합계 | 334 | 282.4 | 296.2 |
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>(5.6시간)</td>
<td>(4.7시간)</td>
<td>(4.9시간)</td>
<td>(2.8시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

많은 경우 시간상의 제약으로 인해 위증 인지 등의 업무를 수행해야 하지만 그렇지 못한 경우가 많다고 응답할 정도로 업무 수행의 적정성이 미흡한 부분으로 파악된다.
각 지방청 유형별로 살펴볼 때, 우선 업무의 표준시간 자체는 크게 차이가 없는 것으로 파악된다. 즉, 각 항목별로 거의 유사한 수준의 업무 표준시간을 언급하고 있으며, 최빈값의 경우에도 각 집단 유형별로 거의 일치하고 있다는 점에서 업무 표준시간의 차이가 크다고 보기는 어려울 것이다. 업무의 발생횟수에 대해서는 1주일에 1건 미만 정도의 수준으로 업무 번도가 나타나고 있으며, 상대적으로 대규모 집단에서의 업무 발생횟수가 높게 나타나고 있으나, 역시 1주일에 1건 정도의 수준이다. 따라서 전체 업무 소요시간 역시 각 지방청 유형별로 큰 차이를 보이지 않으며, 평균값을 기준으로 1주일에 약 5시간 정도의 업무 부담을 나타내는 것으로 파악된다. 그러나 최빈값을 통해 살펴본 업무 편차와 관련해서는 소규모 집단과 중규모 집단에 있어 위증 인지 관련 업무 수행 수준이 개별 검사에 따라 큰 차이를 나타내고 있는 것으로 예상할 수 있다. 반면 대규모 지방청의 경우에는 위증인지 업무가 활성화되지는 않았으나 대체로 유사한 수준의 업무 부담을 공유하고 있는 것으로 파악할 수 있다.

9) 선고 후 서류작성 프로세스 분석

선고 후 서류작성 프로세스는 재판부의 선고 이후 공판 검사가 수행해야 하는 서류 작성 업무들을 포함하고 있다. 우선 업무 표준시간과 관련해 각 지방청 유형에 따른 차이를 살펴보면 소규모 집단의 경우에 표준시간이 다소 긴 편이기는 하지만 실제 업무 시간에 큰 차이는 없는 것으로 파악된다. 서류 작성 양식이 정형화되어 있는 상황에서 업무 시간 자체는 어느 정도 표준화되어 있다고 볼 수 있을 것이다. 그러나 업무 발생 횟수에 대해서는 대규모 집단 및 중규모 집단에 있어 발생 횟수가 상대적으로 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있다.
<표 99> 선고 후 서류작성 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>32.3</td>
<td>30</td>
<td>23.7</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>60.7</td>
<td>30</td>
<td>69.1</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>29.1</td>
<td>30</td>
<td>20.0</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>15.3</td>
<td>10</td>
<td>14.0</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>83.9</td>
<td>60</td>
<td>97.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>5.1</td>
<td>3</td>
<td>2.2</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>2.6</td>
<td>2</td>
<td>2.8</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>2.6</td>
<td>2</td>
<td>4.2</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>3.1</td>
<td>1</td>
<td>2.6</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>3.1</td>
<td>1</td>
<td>2.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>164.7</td>
<td>90</td>
<td>52.1</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>157.8</td>
<td>60</td>
<td>193.5</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>75.7</td>
<td>60</td>
<td>84.0</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>47.4</td>
<td>10</td>
<td>36.4</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>260.1</td>
<td>60</td>
<td>232.8</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>705.7 (11.8시간)</td>
<td>280 (4.7시간)</td>
<td>598.8 (10.0시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

검사 1인당 재판부 규모 및 공관 관여 건수의 차이가 이러한 업무 발생 횟수의 차이로 나타나는 것으로 이해할 수 있으며, 특히 공소유지우수사례의 작성의 경우 발생 건수가 다른 유형에 비해 상당히 높게 나타나고 있다. 결국 종합적인 업무 소요 시간은 대규모 집단과 중규모 집단이 상대적으로 소규모 집단에 비해 길게 나타나고 있어 업무 부담의 차이를 보인다.
10) 집행지휘 프로세스 분석

집행지휘 프로세스는 공판 업무의 최종적인 단계로 재판의 집행, 형집행, 석방 등의 업무에 대한 지휘 업무를 포함한다.

<표 100> 집행지휘 프로세스의 지방청별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>9.4 10</td>
<td>14.1 10</td>
<td>11.1 10</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지신청접수</td>
<td>15.0 10</td>
<td>15.9 10</td>
<td>12.4 10</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지관련임결</td>
<td>70.0 60</td>
<td>59.5 120</td>
<td>88.8 120</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서작성</td>
<td>36.3 30</td>
<td>50.0 60</td>
<td>47.1 30</td>
</tr>
<tr>
<td>석방지휘</td>
<td>10.6 10</td>
<td>10.0 10</td>
<td>10.9 10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

업무 표준시간에 대해 각 지방청별로 큰 차이를 나타내고 있는지 않은
것으로 파악되며, 상대적으로 중규모 집단의 표준시간 응답 결과가 길게 나타나고 있으나 큰 차이로 보기는 어려운 수준이다.

이에 비해 업무 발생횟수는 각 지방청별로 차이를 보이며, 대규모 집단의 경우 형집행정지 업무와 관련한 발생횟수가 다소 높은 것에 비해, 재판의 집행지휘, 석방 지휘는 소규모 집단의 공판 검사들에 있어 업무 발생횟수가 높게 나타난다. 결국 전반적인 업무 소요시간은 1주일에 3-4시간 정도로 나타나지만, 재판 및 석방 지휘는 소규모 집단에서, 그리고 형집행정지 관련 업무는 대규모 집단에서 상대적으로 업무 부담이 높게 확인되고 있어 차이를 보인다.

11) 지방청별 공관관련 업무 소요시간 종합 분석

각 지방청별 공관관련 업무 소요시간을 종합적으로 살펴보면, 전반적으로 대규모 집단에 속하는 공판 검사들의 업무 소요시간이 가장 많은 것으로 파악되고 있으며, 다음으로 소규모 집단의 업무 소요시간이 많은 것으로 파악되며, 중규모 집단의 경우는 평균값 및 최빈값으로 분석한 모든 경우에 대해 가장 업무 부담이 덜한 것으로 조사되었다.

최빈값에 따른 분석 결과를 기준으로, 대규모 집단의 경우 1주일에 공관관련 업무를 65.5시간 수행하는 것에 비해, 소규모 집단은 53.3시간, 중규모 집단은 50.8시간을 수행하는 것으로 나타나고 있어, 지방청의 유형에 따라 최대 1주일에 14.7시간의 업무 부담 차이가 나타나는 것으로 파악되어 지방청 간의 업무 부담 차이를 예상할 수 있다.

구체적으로 각 항목에 대해 평균값에 다른 분석에서는 공관관여 준비 및 실제 공관관여에 있어 대규모 집단의 업무 부담이 상당한 것으로 파악되며, 위증 및 관련 인지, 공관준비절차, 선고 후 서류작성에 있어서도 대규모 집단의 업무 부담이 가장 높게 나타난다. 반면 소규모 집단은 집행지
휘와 공판조서 확인 등의 업무에 있어 업무 부담이 다른 유형에 비해 가장 높게 나타나고 있으며, 중규모 집단은 선고 전 서류작성에 대해서만 업무 부담이 상대적으로 높은 편으로 파악된다.

---

**표 101** 지방청별 공판관련 업무 소요시간 및 업무 특성

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>대규모</th>
<th>중규모</th>
<th>소규모</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판관여 준비</td>
<td>3069.4</td>
<td>2430</td>
<td>2356.7</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비절차</td>
<td>416.6</td>
<td>60</td>
<td>139.7</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 및 열람</td>
<td>396.3</td>
<td>0</td>
<td>106.5</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 선정</td>
<td>138.1</td>
<td>0</td>
<td>53.2</td>
</tr>
<tr>
<td>공판판여</td>
<td>2548.7</td>
<td>680</td>
<td>2001.0</td>
</tr>
<tr>
<td>선고 전 서류작성</td>
<td>214.7</td>
<td>120</td>
<td>374.3</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서확인</td>
<td>44.8</td>
<td>10</td>
<td>51.0</td>
</tr>
<tr>
<td>위증 및 관련 인지</td>
<td>334.0</td>
<td>240</td>
<td>282.4</td>
</tr>
<tr>
<td>선고 후 서류작성</td>
<td>705.7</td>
<td>280</td>
<td>598.8</td>
</tr>
<tr>
<td>집행지휘</td>
<td>197.4</td>
<td>110</td>
<td>189.7</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>8,005.7</td>
<td>3,930</td>
<td>6,155.4</td>
</tr>
<tr>
<td>(133.4)</td>
<td>(65.5)</td>
<td>(102.6)</td>
<td>(50.8)</td>
</tr>
<tr>
<td>공판관여 제외 합계</td>
<td>5457.0</td>
<td>3,250</td>
<td>4154.4</td>
</tr>
<tr>
<td>(91.0)</td>
<td>(54.2)</td>
<td>(69.2)</td>
<td>(30.0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

가장 큰 업무 비중을 차지하고 있는 공판관여 준비와 공판관여 업무를 살펴볼 때, 대규모 집단의 경우, 공판관여 준비에 대한 업무 소요시간도 길뿐더러 최빈값 역시 평균값과 큰 차이를 보이지 않고 있어 전반적인 업무 수행의 편차가 크게 없을 것으로 파악할 수 있다. 그러나 소규모 집단 및 중규모 집단에서는 최빈값과 평균값과의 편차가 두 배 이상 나타나고 있으며, 공판관여 준비 업무가 대부분의 공판 검사들에 있어 평균값과 유사한 수준에서 이루어지고 있지 못한 것을 확인할 수 있다. 한편 공판관여와 관련해서는 대규모 집단의 경우 평균값은 높은 편이지만 최빈값으로
살펴볼 때는 가장 낮은 수준으로 파악되고 있어 공판관여 업무가 집중된
검사와 그렇지 않은 검사 간의 차이가 크게 나타나고 있다. 반면 소규모
및 중규모 집단에 있어서는 공판 검사들 간의 공판 관여 업무 부담이 크
게 차이를 나타내지 않을 것으로 예상할 수 있어 대규모 집단에 대한 분
석 결과와 대조를 이룬다.

지방청의 유형을 주로 공판관여 횟수 및 담당 재판부 수 등 업무 규모
를 반영하는 지표들로 분류함에 따라 개별 검사의 종합적인 업무 소요시
간도 집단 유형에 따라 대규모 집단에 속하는 공판 검사들의 업무 부담이
상대적으로 가중한 것을 확인할 수 있다. 상대적으로 중규모 집단의 경우
에는 객관적인 업무 규모는 상대적으로 소규모 집단에 비해 많은 편이지
만, 실제 업무 부담은 소규모 집단에 비해 낮은 편이라고 할 수 있으며,
거꾸로 대부분 3인 이하의 소규모 공판 검사들로 구성되고 있는 소규모
지방청의 경우 객관적인 업무 규모에 비해 실제 업무 부담은 상대적으로
중규모 집단에 비해 높은 것으로 지적할 수 있다.

이러한 분석 결과는 차후에 인력 배치의 문제와 관련하여 개별 공판 검
사들의 업무 부담을 유사한 수준으로 조정하는 과정에서 중요한 기준으로
활용될 수 있으며, 예컨대 대규모 집단의 상대적으로 과도한 업무 부담을
덜어주기 위해 추가적인 인력 증원 등의 방안이 논의될 때 중원 규모의
수준을 업무 부담의 차이에 따라 결정할 수 있을 것이다.

제4절 근무 경력별 분석 결과의 차이

1. 근무 경력에 따른 조사 대상의 유형 분류

앞선 지방청별 분석과 마찬가지로 개별 공판 검사의 근무 경력에 따라
업무 수행에 대한 차이가 나타날 것으로 충분히 예상할 수 있으며, 근무
경력에 따른 업무 수행 분석 결과를 차별적으로 살펴볼 필요가 있다. 근무 경력을 기준으로 살펴볼 때, 대부분의 경우 6개월에서 1년 미만의 근무경력을 갖고 있는 것으로 나타났으며, 1년 이상의 경력을 보유한 공판 검사의 비율이 5%에도 미치지 못한다는 점에서 공판 업무와 관련한 경력 개발이 미진한 것으로 파악된다. 상대적으로 6개월 미만의 단기 경력을 보유한 공판 검사의 경우, 연수원 기수로 볼 때 33기 이상 상위 기수에서의 비율이 높게 나타나고 있는 점이 특이한 것으로 볼 수 있는 점이다.

<표 102> 연수원 기수별 근무경력 유형의 분류

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월~1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>24기 이상</td>
<td>11</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>25기</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>26기</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>27기</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>28기</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>29기</td>
<td>1</td>
<td>9</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>30기</td>
<td>5</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>31기</td>
<td>7</td>
<td>14</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>32기</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>33기</td>
<td>21</td>
<td>17</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>34기</td>
<td>5</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>35기</td>
<td>6</td>
<td>31</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>36기</td>
<td>8</td>
<td>38</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>79</td>
<td>131</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. 근무 경력별 업무 프로세스별 소요시간 분석

1) 공판관여준비 프로세스 분석

공판관여준비 프로세스의 근무경력별 업무 표준시간을 살펴보면, 평균 값은 6개월 미만이나 1년 이상의 공판 검사들의 표준시간이 상대적으로
결과 나타나고 있으나, 최빈값을 살펴보면 6개월-1년 미만의 공판 검사들의 업무 표준시간이 길게 나타나고 있다. 6개월 미만이나 1년 이상 경력의 공판 검사들의 업무 표준시간이 상대적으로 개인적 편차를 많이 보이는 것으로 예상 가능한 부분이다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>81.1</td>
<td>30</td>
<td>60.8</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>31.2</td>
<td>10</td>
<td>22.3</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>75.3</td>
<td>10</td>
<td>49.7</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>41.4</td>
<td>20</td>
<td>33.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>18.1</td>
<td>10</td>
<td>22.5</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>18.5</td>
<td>5</td>
<td>16.1</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>13.7</td>
<td>10</td>
<td>15.9</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>3.8</td>
<td>3</td>
<td>4.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>1467.9</td>
<td>300</td>
<td>1388.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 고지 준비</td>
<td>577.2</td>
<td>50</td>
<td>359.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문서 작성</td>
<td>1031.6</td>
<td>100</td>
<td>790.2</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문서 작성</td>
<td>157.3</td>
<td>60</td>
<td>148.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

|                | 3,234 (53.9시간) | 510 (8.5시간) | 2,665.7 (44.4시간) | 1,300 (21.7시간) | 1,616.3 (26.9시간) | 270 (4.5시간) |

공판관여준비 프로세스의 근무경력별 업무 발생횟수를 살펴보면, 전반적으로 6개월-1년 미만의 공판 검사들의 업무 발생 번도가 높게 나타나고 있다. 상대적으로 1년 이상 경력의 공판 검사들의 경우 업무 발생 번도가 가장 낮은 것으로 분석된다.
공판관여준비 프로세스의 근무경력별 평균 업무 소요시간을 살펴보면, 평균값은 6개월 미만의 공판 검사들에 있어 1주일에 평균 53.9시간으로 높게 나타나고 있으나, 최빈값에 따른 분석에서는 6개월-1년 미만의 공판 검사들이 1주일에 약 21.7시간을 공판관여준비에 대한 업무를 수행하는 것으로 파악된다. 6개월 미만이나 1년 이상 경력의 공판 검사들의 평균 업무 소요시간이 상대적으로 개인적 편차를 많이 보이는 것으로 예상 가능하며, 1년 이상 경력의 공판 검사들의 상대적인 업무 수행시간이 가장 적은 것이 특이한 점이다.

2) 공판준비절차 프로세스 분석

공판준비절차 프로세스와 관련한 근무 경력별 업무 표준시간을 살펴보면, 1년 미만의 공판 검사들에 있어 6개월 이상 근무경력의 검사들이 다소 긴 표준시간을 응답하였으나 약 5분 정도의 차이라는 점에서 큰 차이라 하기는 어렵다. 다만 1년 이상 근무 경력의 공판 검사들은 공판준비기일 신청 과정에 보다 많은 시간을 할애하고 있는 반면, 준비서면 작성 및 제출은 훨씬 짧은 시간에 수행하고 있어 차이를 보인다. 최빈값에 있어서도 1년 미만의 두 집단 유형에서는 건당 60분으로 조사되었지만, 1년 이상의 집단에서는 그 절반인 건당 30분의 소요시간이 최빈값으로 조사되었다. 한편 업무 발생횟수에 대해서는 6개월 미만의 집단에 있어 가장 높게 나타나고 있으며, 1년 이상 근무 집단과 비교할 때는 3-5배 정도의 업무 발생 횟수를 나타내고 있다. 따라서 종합적인 업무 소요시간은 업무 발생횟수가 많은 6개월 미만 집단에서 가장 높게 나타나고 있으며, 상대적으로 1년 미만 집단의 업무 부담은 1주일에 1시간이 채 못 되고 있다. 평균값에 따른 차이 외에 최빈값으로 살펴볼 경우에는, 전반적인 업무 부담이 거의 없는 것으로 나타나며, 6개월 미만 집단에서 업무 편차가 뚜렷 것으로 예상된다.
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

<표 104> 공판 준비절차 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일 신청</td>
<td>19.4</td>
<td>10</td>
<td>24.1</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>84.2</td>
<td>60</td>
<td>89.3</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>53.8</td>
<td>60</td>
<td>61.0</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>26.6</td>
<td>10</td>
<td>22.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일 신청</td>
<td>1.7</td>
<td>0</td>
<td>1.1</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>1.8</td>
<td>0</td>
<td>0.9</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>1.8</td>
<td>0.5</td>
<td>1.6</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>0.8</td>
<td>0</td>
<td>1.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일 신청</td>
<td>33.0</td>
<td>0</td>
<td>26.5</td>
</tr>
<tr>
<td>준비서면 작성 및 제출</td>
<td>151.6</td>
<td>0</td>
<td>80.4</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비기일</td>
<td>96.8</td>
<td>30</td>
<td>97.6</td>
</tr>
<tr>
<td>정리결과 확인 및 이의제기</td>
<td>21.3</td>
<td>0</td>
<td>30.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 합계                     | 302.7 | 30   | 235.3 | 40   | 74.7  | 42   |
|                         | (5.0시간) | (0.5시간) | (3.9시간) | (0.7시간) | (1.2시간) | (0.7시간) |

3) 증거개시 및 열람 프로세스 분석

증거개시 및 열람 프로세스 분석에서 업무 표준시간은 6개월 미만 검사들에 있어 가장 길게 나타나고 있으며, 특히 개서거부 및 의견제시와 관련해서는 두 배 이상의 업무 표준시간이 소요되고 있다. 한편 업무 발생횟수에 대해서는 최빈값으로 살펴볼 때 거의 업무가 이루어지지 않는 것으로 파악되며, 상대적으로 6개월 미만 검사들에 대해 업무 발생 횟수가 높게 나타나지만 최빈값에 따른 분석에서는 오히려 검사 간의 업무 편차가 큰 것으로 확인할 수 있다.
종합적인 분석 결과, 6개월-1년 미만의 검사들이 증거개시와 관련한 업무 부담의 편차가 가장 적게 나타났으며, 6개월 미만의 검사들은 평균값은 가장 크지만 실제로 대부분 증거개시 관련 업무를 수행하지 않는 것으로 나타난 일부 검사들에 의한 업무 편중이 심한 것으로 예상할 수 있다. 반면 1년 이상의 검사들에 있어서는 전체적으로 1시간 미만의 적은 업무 부담이 주어지고 있는 것으로 파악 가능하다.

<표 105> 증거개시 및 열람 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>21.5(10)</td>
<td>15.6(10)</td>
<td>12.5(10)</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>41.4(60)</td>
<td>26.7(20)</td>
<td>20.0(20)</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>17.3(10)</td>
<td>18.2(10)</td>
<td>12.5(12.5)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>7.4(0)</td>
<td>8.4(10)</td>
<td>4.0(5)</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>3.0(0)</td>
<td>2.1(1)</td>
<td>0.3(0)</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>2.9(0)</td>
<td>1.6(0)</td>
<td>0.0(0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>증거개시 승인</td>
<td>159.1(0)</td>
<td>131.0(100)</td>
<td>50.0(50)</td>
</tr>
<tr>
<td>개시거부 및 의견제시</td>
<td>124.2(0)</td>
<td>56.1(20)</td>
<td>6.0(0)</td>
</tr>
<tr>
<td>법원명령 이행</td>
<td>50.2(0)</td>
<td>29.1(0)</td>
<td>0.0(0)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

합계 | 333.5(5.6시간) | 216.2(3.6시간) | 56(0.9시간) |

(업무 소요시간: 분/1주일)

4) 배심원 선정 프로세스 분석

배심원 선정 프로세스의 경우도 국민참여재판제도의 도입과 함께 아직 충분히 활용되지 못하고 있는 부분이라는 점에서 업무 부담이 투입하게 나타나지는 않고 있다. 업무 표준시간 및 업무 발생횟수 모두에 대해 평균
값을 기준으로 할 때 6개월-1년 미만의 검사들에 있어 가장 높은 값을 나타내고 있으며, 결과적으로 총 업무 소요시간에 대해서도 상대적으로 다른 집단에 비해 월등한 업무 부담을 나타내고 있다. 그러나 전반적인 최빈값 분석이 0으로 나타나고 있어 대부분의 공판 검사들이 해당 업무를 수행하지 않고 있으나, 일부의 경우에는 주로 6개월-1년 미만의 공판 검사들에 의해 집중적으로 이루어지고 있는 것으로 파악할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
</tbody>
</table>

| 배심원 질문서 작성 | 67.2 | 60 | 80.3 | 60 | 78.3 | 10 |
| 배심원 질문 및 기피신청 | 52.9 | 60 | 72.7 | 120 | 73.3 | 90 |

<표 106> 배심원 선정 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

5) 공판관여 프로세스 분석

공판관여는 공판 검사의 일반적 업무 부담 가운데 가장 큰 비중을 차지하고 있으며, 상대적으로 업무 수행 절차 등이 제도화되고 있어 주로 업무 소요 시간의 차이는 공판관여 횟수에 의해 좌우되는 것으로 파악된다. 검사의 근무 경력에 따른 분석에서도 업무 표준시간에 대한 분석 결과는 각 유형별로 큰 차이를 보이고 있지 않다. 그러나 전반적으로 1년 이상의 장
기 근무 경력을 갖고 있는 공판 검사의 경우 증인신문 및 입증계획 진술, 서증 조사 등에서 상대적으로 업무 표준시간이 더 긴 것으로 나타나고 있어 차이를 보인다.

<표 107> 공판관여 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 표준시간: 분/1건)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>16.1</td>
<td>5</td>
<td>8.4</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>49.9</td>
<td>30</td>
<td>42.2</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>27.4</td>
<td>10</td>
<td>17.5</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>23.3</td>
<td>10</td>
<td>17.8</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>10.5</td>
<td>5</td>
<td>7.3</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 발생횟수: 건/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>24.4</td>
<td>10</td>
<td>37.4</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>15.0</td>
<td>10</td>
<td>16.9</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>18.2</td>
<td>5</td>
<td>25.5</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>7.3</td>
<td>2</td>
<td>11.1</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>32.2</td>
<td>30</td>
<td>39.1</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 소요시간: 분/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>모두진술/입증계획 진술</td>
<td>392.8</td>
<td>50</td>
<td>314.2</td>
</tr>
<tr>
<td>증인신문</td>
<td>748.5</td>
<td>300</td>
<td>713.2</td>
</tr>
<tr>
<td>서증 및 기타 증거조사</td>
<td>498.7</td>
<td>50</td>
<td>446.3</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인신문</td>
<td>170.1</td>
<td>20</td>
<td>197.6</td>
</tr>
<tr>
<td>검사의견진술(구형)</td>
<td>338.1</td>
<td>150</td>
<td>285.4</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>2,148.2</td>
<td>570</td>
<td>1,956.7</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(35.8시간)</td>
<td>(9.5시간)</td>
<td>(32.6시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편 업무 발생 횟수에 대한 분석 결과에서는 엄밀히 6개월-1년 미만 근무 경력의 공판 검사들이 높게 나타나고 있어 상당 부분의 업무 발생을 1년 미만의 공판 검사들이 주로 처리하고 있는 것으로 볼 수 있다.
개월 미만의 공판 검사들도 상대적으로 적지만 유사한 규모의 업무 발생 건수를 나타내고 있는 것에 비해, 1년 이상의 공판 검사들은 모두 진술, 증인신문, 서증 조사 등의 전반적인 활동에 대해 상당히 업무 발생 정도가 낮은 것으로 파악된다. 1년 이상의 공판 검사들에 대한 재판부 배당이 향소부 위주로 이루어졌을 가능성은 예상할 수 있다.

이러한 결과를 바탕으로 종합적인 공판관여 시간을 살펴보면, 평균값을 기준으로 할 때는 미세한 변화로 6개월 미만의 공판 검사들의 업무 소요시간이 가장 길 것으로 나타났다. 1주일간 총 35.8시간의 공판관여 업무 부담이 조사되었으며, 다음으로 1년 미만의 공판검사들의 경우 총 32.6시간의 업무 부담이 파악되고 있다. 상대적으로 1년 이상의 공판검사들의 경우에는 공판관여 시간이 18.7시간으로 그리 적게 나타나고 있어 차이를 보이며, 이는 최빈값을 기준으로 할 경우에 더욱 심해져 1주일에 3.1시간의 공판관여 업무를 살펴볼 수 있다. 6개월 미만과 1년 미만 검사들의 차이는 공판관여 업무 수행의 편차에 따른 차이로 나타나고 있으며, 6개월 미만의 검사들의 경우 공판관여 업무가 일부 검사들에 집중되어 있어 평균값과 최빈값의 차이가 크게 나타나고 있다. 상대적으로 6개월-1년 미만 정력의 공판 검사들은 최빈값으로 살펴볼 때도 1주일에 약 26.7시간을 공판관여 업무에 투입하고 있어 평균값과 큰 차이를 나타내지 않고 있다. 따라서 대부분의 공판관여 업무가 이들 6개월-1년 미만 공판 검사들을 중심으로 수행되고 있으며, 6개월 미만 또는 1년 이상의 공판 검사들에 있어서는 공판관여 업무가 상당히 적거나 개별 검사들에 따라 업무 편차가 크게 나타나고 있음을 지적할 수 있다.

6) 선고 전 서류작성 프로세스 분석

선고 전 서류작성 프로세스는 공판 과정에서 재판부에 제출하는 각종 의견서 및 신청서의 작성 업무를 포괄하고 있으며, 업무 표준시간의 경우
신청서에 비해 의견서 작성에 대한 표준시간이 약 두 배 정도로 길게 나타나고 있다. 1년 이상의 근무 경력을 가진 공판 검사의 업무 표준시간이 다른 집단 유형에 비해 10분 이상 짧은 것으로 조사되고 있어 차이를 보이며, 상대적으로 6개월 미만의 공판 검사들에 있어서는 각종 신청서 작성에 대한 표준시간이 더 길게 소요되는 반면에 6개월-1년 미만의 공판 검사들에 있어서는 의견서 작성에 더 많은 시간을 소요하는 것으로 파악된다. 한편 업무 발생 횟수에 대해서는, 역시 1년 이상 근무 경력의 공판 검사들에 대해 1주일에 각 1건 정도의 작성 횟수가 적은 것으로 파악되고 있다. 또한 의견서 작성에 비해 신청서 작성의 빈도가 높게 나타나고 있으나, 6개월 미만의 검사들에 있어서는 신청서 작성의 빈도가 상대적으로 높은 반면, 6개월-1년 미만의 검사들에 있어서는 의견서 작성 빈도가 상대적으로 높게 나타나고 있다.

<표 108> 선고 전 서류작성 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 표준시간: 분/1건)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>53.5</td>
<td>30</td>
<td>69.2</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>32.7</td>
<td>30</td>
<td>29.3</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 발생횟수: 건/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>2.0</td>
<td>1</td>
<td>2.6</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>3.8</td>
<td>3</td>
<td>3.6</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 소요시간: 분/1주일)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>각종 의견서 작성</td>
<td>107.0</td>
<td>30</td>
<td>179.9</td>
</tr>
<tr>
<td>각종 신청서 작성</td>
<td>124.3</td>
<td>90</td>
<td>105.5</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>231.3</td>
<td>(3.9시간)</td>
<td>285.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

종합적으로, 선고 전 서류 작성 업무에 대해 1년 이상 경력의 공판 검
사의 업무 소요시간이 가장 짧은 가운데, 6개월 미만 경력 검사에 비해 6개월-1년 미만의 공판 검사의 업무 부담이 상대적으로 많은 편이며, 이는 특히 각종 의견서 작성과 관련한 업무 부담에 따른 결과로 파악되고 있다. 그러나 최빈값으로는 6개월 미만 및 1년 미만의 공판 검사 모두 0.2시간에 2시간 정도의 서류 작성 업무가 가장 많은 것으로 파악되고 있으며, 별다른 차이를 보이고 있지 않다.

7) 공판조서 확인 등 프로세스 분석

공판조서 확인 등 프로세스 분석과 관련해서 업무 표준시간은 6개월 미만 경력의 공판 검사에 있어 가장 길게 나타나고 있으며, 가장 표준시간이 작게 응답된 1년 이상의 공판 검사들과 비교할 경우에는 거의 두 배에 달하는 수준으로 건당 평균 24분과 29분이 소요되는 것으로 파악되고 있다.

<표 109> 공판조서 확인 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>23.7</td>
<td>30</td>
<td>19.4</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>29.2</td>
<td>30</td>
<td>19.0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>10.3</td>
<td>0</td>
<td>3.9</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>0.5</td>
<td>0</td>
<td>1.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조서 확인</td>
<td>244.1</td>
<td>0</td>
<td>75.7</td>
</tr>
<tr>
<td>속기/녹음/영상녹화 확인</td>
<td>14.6</td>
<td>0</td>
<td>32.3</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>258.7 (4.3시간)</td>
<td>0 (0시간)</td>
<td>108 (1.8시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
한편 업무 발생횟수에 대해서는 공판조사 확인 업무는 6개월 미만 공판 검사들에 있어 가장 높은 수준이며, 1주일에 약 10회 정도로 조사된다. 반면 속기/녹음/영상녹화 등의 확인은 6개월-1년 미만 공판 검사들에 있어 1주일에 평균 1.7건으로 가장 많은 것으로 조사되었다. 그러나 전반적으로 최빈값을 살펴볼 때 실제 대부분의 검사들의 경우는 공판조서 확인 등의 업무를 거의 수행하지 않는 것으로 볼 수 있다.

표준시간 및 발생횟수에 대한 분석을 바탕으로 전체 업무 소요시간을 살펴보면, 평균값으로는 6개월 미만의 공판 검사들이 1주일에 4.3시간으로 가장 높은 업무 부담 수준을 나타내고 있다. 그리고 이러한 부분에는 공판 조서의 확인에 대한 부분이 주요한 업무 내용으로 확인되고 있다. 속기/녹음/영상녹화 등의 확인에 대해서는 6개월-1년 미만 공판 검사들의 업무 소요시간이 가장 많은 것으로 나타나고 있다. 그러나 전반적으로 최빈값에 따른 분석은 이러한 공판조서 확인 업무가 실제로 큰 업무 부담이 되지 못함을 보여주고 있다.

8) 위증 및 관련인지 프로세스 분석

위증 및 관련인지 프로세스에 대한 분석에서, 근무경력별 업무 표준시간 간의 차이를 살펴보면 피의자 및 참고인 조사에 대한 업무 표준시간이 가장 긴 가운데 6개월 미만 경력의 공판 검사들에 있어 전반적인 업무 표준시간이 길게 나타나고 있다. 6개월-1년 미만 경력의 공판 검사들에 비해 서는 전반적으로 약 10-20분 정도의 표준시간이 길게 나타나며, 1년 이상 경력의 공판 검사들에 대해서는 약 10-60분까지 표준시간의 차이가 크게 나타나고 있다. 다른 집단과 비교할 때, 주로 기록 검토 및 인지서 작성 및 보고에 대한 표준시간이 길게 나타나고 있음을 파악할 수 있다.

한편 업무 발생 횟수에 대한 분석에서는 전반적으로 1주일에 1회 미만
의 발생 건수를 확인할 수 있으며, 그 가운데 주로 6개월-1년 미만의 공판 검사들의 업무 발생 건수가 가장 높게 파악되고 있다.

<표 110> 위증 및 관련인지 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>기록 검토</td>
<td>112.5</td>
<td>60</td>
<td>80.2</td>
</tr>
<tr>
<td>피의자 및 참고인 조사</td>
<td>185.6</td>
<td>120</td>
<td>172.6</td>
</tr>
<tr>
<td>인지서 작성 및 보고</td>
<td>83.5</td>
<td>60</td>
<td>67.7</td>
</tr>
<tr>
<td>기소</td>
<td>56.1</td>
<td>60</td>
<td>47.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>기록 검토</th>
<th>피의자 및 참고인 조사</th>
<th>인지서 작성 및 보고</th>
<th>기소</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1주일</td>
<td>0.6</td>
<td>0.6</td>
<td>0.6</td>
<td>0.5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1</td>
<td>0.5</td>
<td>0.7</td>
<td>0.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>기록 검토</th>
<th>피의자 및 참고인 조사</th>
<th>인지서 작성 및 보고</th>
<th>기소</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1주일</td>
<td>67.5</td>
<td>111.4</td>
<td>50.1</td>
<td>28.1</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>60</td>
<td>60</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>기록 검토</th>
<th>피의자 및 참고인 조사</th>
<th>인지서 작성 및 보고</th>
<th>기소</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>합계</td>
<td>257.1</td>
<td>324.3</td>
<td>330</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(4.3시간)</td>
<td>(5.4시간)</td>
<td>(5.5시간)</td>
<td>(0.4시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

이러한 결과를 바탕으로 종합적인 업무 소요시간을 산출할 경우, 업무 발생 건수가 높은 6개월-1년 미만의 공판 검사들의 업무 소요시간이 가장 긴 것으로 파악되고 있다. 평균값을 기준으로 6개월-1년 미만의 공판 검사들이 1주일에 5.4시간의 위증인지 업무 수행을 하고 있는 것에 비해, 6개월 미만의 공판 검사들은 1주일에 4.3시간, 1년 이상의 공판 검사들은 1주일에 2.5시간의 위증인지 업무만을 수행하는 것으로 파악된다. 업무 소
요시간의 차이는 주로 기록 검토와 피의자 및 참고인 조사에 대한 소요시간의 차이에서 기인하고 있으며, 6개월-1년 미만 검사가 평균적으로 1주일에 155.3분의 피의자 및 참고인 조사를 하는 것에 비해, 1년 이상의 검사의 경우는 1주일에 66.8분의 조사를 실시하고 있어 두 배 이상의 차이를 나타내고 있다. 최빈값을 통해 살펴본 분석 결과에서도, 6개월-1년 미만의 공판 검사들의 경우 1주일에 5.5시간의 업무 소요시간이 조사되고 있는 것에 비해, 6개월 미만 및 1년 이상의 경력을 보유한 공판 검사들의 경우에는 각각 3시간과 0.4시간의 업무 시간만이 투입되고 있어 업무 부담의 차이를 확인할 수 있다.

9) 선고 후 서류작성 프로세스 분석

선고 후 서류작성 프로세스는 재판부의 선고 결정 이후 공판 검사에게 주어지는 각종 서류의 작성 업무들을 포괄하고 있으며, 공판 관여 업무의 규모에 따라 서류작성 업무도 유사한 업무 부담을 나타낼 것으로 예상할 수 있다. 우선 업무 표준시간과 관련해, 전반적으로 공판 경력이 짧은 6개월 미만의 공판 검사들의 전반적인 표준시간이 상대적으로 길게 나타나고 있으나, 항소 이유서 작성에 대해서는 20분-30분 정도의 업무시간이 더 소요되는 것으로 나타나고 있어 근무 경력에 따른 차이를 확인할 수 있다.

한편 업무 발생 건수에 대한 분석에서는 미세한 수준이기는 하지만 전반적으로 6개월-1년 미만의 공판 검사들의 업무 수행 건수가 상대적으로 높은 것으로 파악된다. 6개월 미만의 공판 검사들과 비교할 때는 업무 수행 건수의 차이가 1주일에 0.5건 정도의 차이를 나타내고 있으나, 1년 이상의 공판 검사들과 비교할 때는 업무 수행 건수가 약 두 배 정도의 차이
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

제1장

공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

표 111 선고 후 서류작성 프로세스의 근무경력별 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>(업무 표준시간: 분/1건)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td>32.6</td>
<td>30</td>
<td>29.5</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>63.1</td>
<td>60</td>
<td>52.2</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>25.5</td>
<td>30</td>
<td>24.6</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>17.6</td>
<td>10</td>
<td>14.5</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>117.6</td>
<td>120</td>
<td>85.8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>2.4</th>
<th>1</th>
<th>2.8</th>
<th>2</th>
<th>1.4</th>
<th>0.2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>2.3</td>
<td>1</td>
<td>2.7</td>
<td>1</td>
<td>1.3</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>3.3</td>
<td>2</td>
<td>3.8</td>
<td>5</td>
<td>1.5</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>2.2</td>
<td>3</td>
<td>2.8</td>
<td>2</td>
<td>1.6</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>2.1</td>
<td>2</td>
<td>2.6</td>
<td>2</td>
<td>1.6</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구 분</th>
<th>90.2</th>
<th>30</th>
<th>82.6</th>
<th>60</th>
<th>35.8</th>
<th>6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공소유지우수사례 작성</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서 작성</td>
<td>145.1</td>
<td>60</td>
<td>140.9</td>
<td>30</td>
<td>71.5</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 작성</td>
<td>84.2</td>
<td>60</td>
<td>93.5</td>
<td>100</td>
<td>29.1</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소장 제출</td>
<td>38.7</td>
<td>30</td>
<td>40.6</td>
<td>20</td>
<td>19.5</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>항(상)소 이유서 작성</td>
<td>247.0</td>
<td>240</td>
<td>223.1</td>
<td>120</td>
<td>161.5</td>
<td>120</td>
</tr>
</tbody>
</table>

합 계                  | 605.2      | 420    | 580.7  | 330    | 319.4  | 206   |

이상의 결과를 종합할 때, 전체적인 업무 소요시간은 1년 이상의 공판 검사의 경우 1주일에 평균 5.3시간으로 가장 적은 업무 부담을 나타내고 있는 가운데, 6개월 미만 및 1년 미만의 공판 검사의 경우에는 1주일에 평균 10시간 내외의 업무 부담을 갖게 되는 것으로 파악된다. 업무 단위별로는
공소유지수수사례, 공심의결서, 항소이유서 작성과 관련해 6개월 미만 경력의 공판 검사들의 업무 부담이 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 이는 항소이유서 작성 등에 소요되는 업무 표준시간의 차이에서 기인하는 것으로 파악된다. 최빈값에 따른 분석에서도 6개월 미만의 공판 검사들의 업무 부담이 가장 높게 나타나고 있으며, 특히 항소이유서 작성에 있어 전체 업무 소요시간의 절반 이상이 투입되는 것으로 파악되고 있다.

10) 집행지휘 프로세스 분석

집행지휘 프로세스에 대한 업무 분석에서, 표준 업무시간의 차이에 있어 근무경력별 유형 분류가 큰 차이를 발생하지 않는 것으로 파악된다. 형집행경정 관련 업무에 대해 가장 많은 표준시간이 소요되고 있으며, 전반적으로 6개월 미만의 공판 검사들의 업무 표준시간이 상대적으로 길게 나타나고 있으나 이러한 차이가 다른 집단 유형의 공판 검사들과 비교할 때 두려운 차이로 보기는 어려운 측면이 있다. 한편 업무 발생횟수에 대한 조사결과를 살펴보면, 1년 이상 경력의 공판 검사들에 대한 업무 발생횟수가 다른 집단에 비해 절반 수준으로 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있으나, 6개월 미만과 1년 미만 경력의 공판 검사 간의 업무 발생횟수의 큰 차이가 없는 것으로 파악된다.

이를 종합하여 전체 업무 소요시간을 산정할 경우, 전체 업무 부담은 1년 이상 경력의 공판 검사에 있어 절반 수준의 업무 부담을 확인할 수 있으며 1주일에 약 1.5시간에서 1.3시간의 업무 시간을 투입하는 것으로 파악된다. 반면 6개월 미만과 1년 미만 경력의 공판 검사들에 있어서는 업무 소요시간의 큰 차이가 확인되지는 않으며, 1주일에 약 4시간을 전후하여 업무시간을 투입하는 것으로 분석할 수 있다. 1년 이상과 1년 미만의 공판 검사들 간에 업무 부담의 차이를 확인할 수 있으나, 각 집단 유형에서는
거의 업무 부담이 유사한 수준으로 공유되고 있는 것으로 예상할 수 있으며, 평균값과 최빈값에 대한 차이가 거의 나타나지 않고 있어 업무 수행 자체가 상당히 표준화되어 있음을 예상할 수 있다.

<표 112> 집행지휘 프로세스의 근무경력별 업무 표준시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
<td>mode</td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>12.1</td>
<td>10</td>
<td>10.3</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 신청접수</td>
<td>14.2</td>
<td>10</td>
<td>13.1</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 관련 업무</td>
<td>90.3</td>
<td>120</td>
<td>85.4</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서 작성</td>
<td>57.1</td>
<td>30</td>
<td>38.7</td>
</tr>
<tr>
<td>석방 지휘</td>
<td>13.4</td>
<td>10</td>
<td>8.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 표준시간: 분/1건)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>87.1</td>
<td>50</td>
<td>70.0</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 신청접수</td>
<td>11.4</td>
<td>10</td>
<td>17.0</td>
</tr>
<tr>
<td>형집행정지 관련 업무</td>
<td>72.2</td>
<td>120</td>
<td>68.3</td>
</tr>
<tr>
<td>보고서 작성</td>
<td>45.7</td>
<td>30</td>
<td>23.2</td>
</tr>
<tr>
<td>석방 지휘</td>
<td>53.6</td>
<td>10</td>
<td>33.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 발생 횟수: 건/1주일)

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>재판의 집행지휘</td>
<td>270</td>
<td>220</td>
<td>211.6</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(4.5시간)</td>
<td>(3.7시간)</td>
<td>(3.5시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(업무 소요시간: 분/1주일)

11) 근무 경력별 공판관련 업무 소요시간 종합 분석

근무 경력별로 분류하여 공판관련 업무 소요시간을 종합적으로 분석한
결과, 우선 근무경력이 1년 이상인 공판 검사들의 업무 소요시간이 상대적으로 낮은 편이며 다른 공판 검사들에 비해 약 절반 수준에 불과한 것으로 파악되고 있다. 평균값을 기준으로 6개월 미만과 1년 미만의 공판 검사들이 1주일에 각각 127.7시간과 112.1시간을 투입하고 있는 것에 비해, 1년 이상의 공판 검사들의 경우 그 절반인 60.0시간 정도의 투입이 이루어지고 있으며, 최빈값을 기준으로 할 경우에도 1주일에 14.9시간 정도의 업무 시간 투입이 이루어지고 있어 업무 부담이 덜한 것으로 파악된다.

한편 6개월 미만과 1년 미만의 공판 검사들에 대한 비교에서는 평균값으로 볼 때 거의 유사한 업무 부담을 나타내고 있으나, 최빈값으로 살펴보면 1년 미만의 공판 검사들의 업무 부담이 1주일에 약 30시간 정도 많은 것으로 파악된다. 상대적으로 6개월 미만의 공판 검사들의 경우에는 평균값을 기준으로 한 업무 부담이 높은 것에 비해 최빈값에 의한 업무 부담은 그 절반에도 미치지 못하는 수준으로 나타나고 있어 업무 부담이 개별 공판 검사에 따라 편중될 가능성이 상대적으로 높을 것이라 판단할 수 있다. 결국 최빈값을 기준으로 1주일의 업무 소요시간이 6개월 미만의 검사들의 경우는 34.2시간, 6개월-1년 미만의 검사들의 경우는 68.7시간, 1년 이상의 검사들의 경우는 14.9시간으로 나타나고 있어 근무 경력에 따른 업무 부담의 차이가 상당히 크게 나타나고 있음을 지적할 수 있다. 1년 이상의 근무 경력의 공판 검사와 1년 미만의 공판 검사 간의 업무 부담이 거의 다섯 배 정도의 차이를 보이는 상황에서 업무 부담의 차이를 살펴볼 필요가 있으며, 이러한 업무 부담의 차이를 완화할 수 있는 방안에 대해 모색할 필요가 있다.

구체적으로 6개월 미만의 공판 검사들의 경우, 공관관여 업무와 공관관련 준비 업무에 대한 평균값이 높은 반면 최빈값은 상당히 낮게 나타나고 있어 업무 부담이 고르게 분포된 것이 아니라 특정 검사들을 중심으로 편중되어 있을 가능성이 높은 것으로 파악된다.
앞선 분석 결과를 살펴보면 공판근무경력에 따라 공판관련 업무 소요시간의 차이가 상대적으로 크게 나타나고 있으며, 이에 대한 원인이 무엇이며 비롯되는지 살펴볼 필요가 있다. 앞서 가장 처음 연수원 기수와 근무경력 간의 관계를 살펴보면서 6개월에서 1년 미만의 공판근무 경력을 가진 공판검사들이 주로 최하 기수인 35기와 36기에 속하고 있으며, 1년 이상 경력의 공판검사들은 그 보다 위에 34기에 절반 정도가 속해 있음을 확인하였다. 또한 6개월 미만의 근무 경력을 가진 공판검사들의 경우에는 그 위인 32기와 33기에 주로 포진되어 있으며 24기 이상의 상위 기수에서 도 상당수의 공판검사가 속해 있음을 조사되었다. 따라서 앞서 살펴본 근무경력에 따른 업무소요시간의 차이에 있어 연수원 기수의 차이가 어느 정도 영향을 미치는 것으로 해석할 수 있는 여지를 발견할 수 있다. 즉,
가장 하위 기수가 포진된 6개월에서 1년 미만 경력의 공판 검사들의 업무 부담이 가장 많은 반면, 6개월 미만의 공판 경력이 있는 검사들의 경우에는 평균값에선 큰 차이가 없지만 업무 부담의 편차가 크게 나타나고 있으며, 이러한 부분이 연수원 기수의 분포에 큰 차이가 있기 때문으로 해석할 수 있는 부분이다.

한편 이러한 업무 부담과 관련하여 다른 영향 요인들을 고려하는 과정에서 담당 재판부의 업무 특성에 따른 차이를 살펴볼 수 있었다. 즉, 합의부의 경우 항소부에 비해 사건의 복잡성 등으로 인해 공판 업무가 상대적으로 부담이 있을 것으로 판단되며, 실제로 항소부를 담당하는 공판 검사들에 있어서는 공판중심주의 강화 이후에도 별다른 변화를 실감하지 못하는 등 업무 부담의 편차가 있는 것으로 조사되었다. 이와 관련해 연수원 기수와 담당 재판부의 유형 간의 관계를 다음의 표와 같이 살펴보면, 실제로 26기 이상의 상위 기수에서는 항소부에 대한 담당 비율이 월등히 높게 나타나고 있다. 다음으로 29기 이후부터는 합의부에 대한 비중이 높으며, 35기 이하 하위 기수에서는 단독 재판부의 비율이 월등히 높게 나타나고 있다. 이러한 맥락에서 단독 재판부에 대한 업무 부담이 상대적으로 높을 가능성을 충분히 점검할 수 있다.

<표 114> 담당 재판부 유형과 기수 간 관계

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>26기 이상</th>
<th>27기</th>
<th>28기</th>
<th>29기</th>
<th>30기</th>
<th>31기</th>
<th>32기</th>
<th>33기</th>
<th>34기</th>
<th>35기</th>
<th>36기</th>
<th>합계</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>합의부</td>
<td>3</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>항소부</td>
<td>9</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
<td></td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>28</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>단독</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>20</td>
<td>1</td>
<td>20</td>
<td>24</td>
<td>80</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>복수</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
<td>17</td>
<td>18</td>
<td>28</td>
<td>186</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>12</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>9</td>
<td>10</td>
<td>22</td>
<td>18</td>
<td>39</td>
<td>10</td>
<td>34</td>
<td>27</td>
<td>186</td>
</tr>
</tbody>
</table>
실제로 근무경력과 담당 재판부의 업무 특성에 따라 그 관계를 살펴보면, 6개월에서 1년 미만 경력의 공판검사들은 절반 이상이 단독 재판부를 맡고 있으며, 항소부 등의 복수 재판부 겸임을 고려할 경우에는 단독 재판부 담당의 비율이 70%까지 높아질 것으로 볼 수 있다. 반면 1년 이상의 근무경력을 가진 공판 검사의 경우 10명 중 9명이 합의부에 소속되고 있어 앞서 1년 이상 경력의 공판 검사들에 대해 업무 소요 시간이 상대적으로 작게 나타난 부분은 합의부가 갖는 특성으로 보기에 무방할 것이다. 6개월 미만의 공판 검사들에 대해서는 단독과 합의부, 항소부 등이 적절하게 배분되어 있으며, 이러한 재판부의 차이가 업무 소요시간 분석 결과에 대해 평균값과 최빈값 간의 큰 차이를 만들어 낸 것으로 이해할 수 있다. 정리하면 공판 검사들의 업무 소요시간에 대해 6개월에서 1년 미만 경력의 공판 검사들의 업무 부담이 가장 큰 것으로 파악되며, 이는 단독 재판부를 담당함에 따라 발생하는 업무 부담으로 볼 수 있으며, 상대적으로 합의부나 항소부의 담당 비율이 높은 1년 이상 경력 검사들과 6개월 미만 경력 검사들에 있어서는 업무 부담이 상대적으로 작게 나타난 것으로 해석할 수 있다.

<표 115> 근무경력과 담당 재판부 유형 간 관계

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>6개월 미만</th>
<th>6개월-1년 미만</th>
<th>1년 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>합의부</td>
<td>20</td>
<td>19</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>항소부</td>
<td>16</td>
<td>12</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>단독</td>
<td>25</td>
<td>55</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>복수</td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>72</td>
<td>102</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>
제5절 신 공판절차에 따른 애로사항 분석

본 연구에서는 공판 검사의 업무 분석과 함께 2008년부터 새롭게 변경된 공판절차에 따른 업무 수행 과정에서의 애로사항을 살펴보고 있다. 신공판절차에 따른 애로사항에 대한 질문을 개방형으로 제시하였으며 개별공판검사들이 응답한 결과를 내용분석(content analysis)을 통해 가장 많이 언급된 주요 단어들을 중심으로 몇 가지로 유형화하고자 하였다.

<표 116> 공판 관련 애로사항 설문에 대한 내용 분석

<table>
<thead>
<tr>
<th>단어</th>
<th>횟수</th>
<th>단어</th>
<th>횟수</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>증거</td>
<td>103</td>
<td>편인</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>재판</td>
<td>47</td>
<td>판사</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>사전</td>
<td>39</td>
<td>입증</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>기록</td>
<td>35</td>
<td>증거분리</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>증인</td>
<td>26</td>
<td>수사검사</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>피고인</td>
<td>26</td>
<td>영상</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>수사</td>
<td>25</td>
<td>검토</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>신문</td>
<td>25</td>
<td>무담</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>조사</td>
<td>22</td>
<td>증거요지</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>시건</td>
<td>21</td>
<td>업무량</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>업무</td>
<td>19</td>
<td>위증</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>재판부</td>
<td>16</td>
<td>직원</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>증거목록</td>
<td>15</td>
<td>구인</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>작성</td>
<td>13</td>
<td>보고서</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>조서</td>
<td>13</td>
<td>공판판여</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>당역</td>
<td>12</td>
<td>비효율</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>증비</td>
<td>11</td>
<td>구두변론</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>고지</td>
<td>11</td>
<td>공판카드</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>법원</td>
<td>11</td>
<td>집중심리</td>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

업무 수행의 애로사항으로 제시된 답변 가운데 특정 단어가 많이 언급된수록 해당 부분에 대한 문제의 심각성이 더욱 중요한 것으로 파악할 수
있으며, 해당 단어와 연계되는 다른 단어들과의 관계들을 살펴봄으로써 구체적인 업무 수행의 애로 사항을 살펴볼 수 있을 것으로 기대된다.


다음은 증거, 재판, 사건, 증인 및 피고인, 낭독 및 영상의 다섯 가지 주요 키워드를 중심으로 신 공판절차에 따른 애로사항을 살펴보기로 한다.

1. ‘증거’와 관련한 공판 업무 애로사항


우선 증거조사와 관련하여 주로 제시된 의견들은 불필요한 증거조사가 많아졌다는 부분으로 파악된다. 항소심에서도 재판부가 0의 상태에서 1심에서 하였던 증거조사를 하는 경우가 많고 피고인의 증언을 자체하게 들어주는 경우도 많아 재판이 길어지는 경우가 많다고 지적하였다. 자백사건의 경우에도 증거조사 준비 등에 상당한 시간이 소요되어 공판관여 활동의 비효율성이 증가하였고, 변호인이나 피고인도 개정법상 정식의 증거조사로 인해 시간이 소요되는 것에 대해 불만을 가지는 경우가 많다는 의견을 제시하였다. 피고인 신문으로 정리될 수 있는 내용임에도 불
구하고 피고인 신문절차가 증거조사 뒤로 옮김에 따라 불필요한 증거조사 가 많아진 것으로 지적된다. 또한 조사자 증언, 영상녹화물의 증거조사 등과 관련하여 법원 내에서도 동일한 입장을 정리하지 못한 것으로 보이며 이에 따라 업무량이 가중되고 있음을 지적한다. 수사기록에 없는 새로운 증거조사에 대해서는 재판부가 증거능력을 인정하지 않고, 증거채택에 대해 인식하는 부분도 상당한 에로사항으로 파악되고 있다.

증거분리제출제도와 관련한 에로사항도 여기에서 다루어지는 중요한 문제로 파악되고 있으며, 법원이 어떤 증거에 대해서 증거채부결정을 즉시 하지 않거나 채택하였다가 취소하는 경우에는 해당 증거서류나 증거물 제출 여부가 불안정한 때가 있음을 지적하고 있다. 증거분리와 관련해 공판 검사들이 주장하는 가장 큰 문제점은 증거가 서류이고 그 내용이나 기재 형식 등에 대해 다물이 있는 경우, 그 서류를 보고 증거조사할 하여야 함에도 불구하고 증거분리제출로 인하여 재판장은 증거조사를 할 때 있어 증거조사내용을 제대로 이해하기 어렵다는 점이다. 종전 공판 시에 기록을 통계로 제출할 때와 비교하면 판사들의 사건 이해도가 떨어지고 변호인 및 피고인 제출의 각주 서면으로 인해 왜곡된 시각을 갖는 경우가 종종 있어 유죄 심증형성에 불필요한 시간을 낭비하게 되어 증거분리제출을 다시 검토할 필요가 있음을 지적하고 있다. 증거분리와 관련해 제기되는 또 한 가지 문제는 증거분리제출과 관련하여 해당기일 직후 성립 인정된 증거를 빠서 법원에 제출해야 하고 그 외는 법원에 제출하도록 하고 있으나, 신청되어야 하는 일이 많이어서 기록관리 업무도 가중되는 등 전체적으로 업무가 점점 가중되고 있음을 지적할 수 있다. 증거분리제출과 관련하여 증거설명에 대한 의견도 제시되고 있으며, 증거분리와 증거설명에 의해 업무 부담이 상당히 증가된 것으로 지적된다. 즉, 증거설명을 위해 한 기일에 진행되는 모든 신건에 대해 대략적인 기록검토를 하고 들어가야 하는 업무량 부담이 가중된 것으로 제시되고 있다.
증거목록에 대한 부분은 주로 수사검사에 대한 의견으로 나타나고 있으며, 증거목록을 보다 충실하게 작성해 줄 것에 대한 요구가 제시되고 있다. 증거 요지의 고지 절차와 관련하여 증거목록에 증거의 요지가 거의 기재되어 있지 아니하여 재판 준비가 시간이 많이 소요되고 있는 것으로 파악된다. 자백하는 경우에도 각 증거의 내용을 파악하기 위해 증거기록을 미리 보고 가야하는 업무 부담이 가중되기 때문이다. 앞으로도 증거의 내용 고지를 요구하는 재판부가 많아질 것으로 예상되는 가운데 수사검사가 증거목록 등에 증거의 내용을 그 요지만이라도 충실히 작성할 필요가 있다고 하면서 수사검사의 충실한 증거목록 작성을 강조하고 있다. 증거목록과 마찬가지로 증거요지에 대해서도 수사검사가 증거요지를 충실히 작성해 줄 것을 지적하고 있으며, 증거요지를 고지하여야 하는데 공판카드 참조사항에 수사검사가 중요한 증거라도 그 내용을 기재해 주면 기록을 검토하고 요지 고지하기가 한결 수월해 질 것으로 지적하였다. 그렇지 않을 경우 전체적인 윤곽도 모른 채 일일이 기록검토를 통해 파악하는 수 밖에 없다는 점에서 업무 시간이 상당히 늘어난 것으로 문제점을 지적하였다.

이와 함께 증거수집 등 추가 조사의 필요성에 대한 부분도 중요한 업무 부담으로 나타나고 있으며, 공판중심주의 강화에 따라 공판과정에서 증거수집 등 추가조사가 필요한가에 대한 설문 결과에 따르면 추가조사의 필요성이 증가했다는 응답이 전체의 57.2%를 차지하는 가운데 필요성이 감소했다는 응답은 전혀 나타나고 있지 않아 공판중심주의의 이후 추가적인 증거조사의 필요성이 증가했지만 이에 대한 충분한 업무시간의 투입이 이루어질 수 없는 부분에 대해 문제를 제기하고 있다.

2. ‘재판’과 관련한 공판 업무 애로사항

‘재판’이라는 키워드는 전체 응답 의견 가운데 총 47회가 나타나고 있어
상당히 높은 수준의 노출 빈도를 나타내고 있다. 재판이라는 단어가 활용되고 있는 형태를 살펴보면 재판시간에 대한 부분과 담당 재판부 규모에 대한 부분, 그리고 재판관 및 재판부의 태도와 관련한 부분, 마지막으로 재판 준비와 관련한 부분으로 크게 구성되고 있다.

우선 재판시간에 대한 부분이 가장 중요한 공판관련 애로사항으로 지적되고 있으며, 여러 요인들에 의해 설명될 수 있었지만 결과적으로 재판시간이 상당히 늘어난 부분이 중요한 문제점으로 파악된다. 재판부의 요구사항이 많아지고 내용 낭독과 증인신문 등으로 인해 재판시간이 매우 늘어난 것에 대해 부정적인 의견들이 제시되고 있다.

재판부의 규모에 대한 부분도 중요한 애로사항의 내용으로 파악되며, 재판부 두 개를 담당할 경우 재판을 준비할 수 있는 시간이 모자라다고 지적하고 있다. 신 공판절차는 1회 기일에 많은 사건을 처리하기 어렵기 때문에 법원의 재판부 수가 늘어나지 않는 이상 재판시간이 계속 길어질 수밖에 없음을 지적하고 있으며, 이는 결국 야근과 주말 근무 등 업무 부담의 과중으로 이어지게 된다.

재판부에 대한 언급은 재판부의 규모와 관련된 측면과 함께 판사 및 재판관에 대한 태도와 관련해서도 중요하게 활용되고 있다. 재판부가 개정법 취지대로 신 공판절차를 운용하지 않는 것이 애로사항이라는 의견이 제시되고 있다. 2008년대 대검찰청에서 공판 검사의 업무 분석과 관련해 실시한 설문조사에 따르면 재판부의 새로운 공판절차 준수 여부에 대해 전체 응답자의 87.4%에 달하는 194명이 대체로 준수한다는 응답을 나타내고 있어 일관 양의 전술과 배치되는 측면이 있는 것도 같다. 그러나 응답 결과에서 전부 준수라고 응답한 경우가 전체의 18.8%에 지나지 않고 오히려 미준수라고 응답한 부분이 5.0%에 달하고 있는 부분은 대체로 준수한다는 응답 비중이 약도적이기는 하지만 구체적으로 분류할 경우 미준수에 가까운 응답이 절반 더 많은 것으로 파악될 수 있는 부분이다. 이와 함께 재판
부가 사건 내용을 전혀 모르고 있어 변호인이 거짓 주장을 해도 믿는 경향이 있어 사건에 자세히 사건 내용을 파악해야 하는 점, 재판부가 의견서 등 요구사항이 많아진 점도 중요한 문제점으로 지적되고 있다. 모든 재판부에서 증거목록에 기재된 모든 증거에 대한 요지를 고지해 달라고 하고 있어, 증거목록의 입증취지란 단순히 공소사실이라고 기재된 경우 공판 검사가 기록을 모두 읽고 첫 기일에 참석하게 되는 점이 문제로 제기되고 있다. 영상 녹화물과 관련하여 증거동의가 되는 경우에도 재판부가 본증으로 제출받기를 거부하는 점이 문제로 제기되고 있다. 개정법 시행 이후에도 재판부에서는 대체로 신속하고 능률적인 재판을 도모하고 있으나, 피고인 및 증인, 기타 소송관계인에 대하여 자료 제출 및 진술 기회 부여 등을 강조하면서 불필요하게 공판이 지연되거나 자료 제출 요구가 증대하여 공판 검사의 업무량이 대폭 증가한 부분도 재판부의 행태에서 기인한 문제로 이해할 수 있는 부분이다.

3. ‘사건’과 관련한 공판 업무 애로사항

‘사건’이라는 키워드에 대해 응답 의견에서 노출 빈도가 총 39회로 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 사건에 대한 이해의 부족에 대한 측면과 사건 규모에 대한 부담, 그리고 자백 사건에 대한 부인의 경우 대처의 어려움 등이 중요한 애로사항으로 지적되고 있다.

사건에 대한 이해의 부족은 앞서 언급되었던 기록 검토의 업무 부담 등과 관련된 부분으로 이해될 수 있으며, 합의부 사건의 진행과 사건이 복잡한 사건이 많고 집중심리 방식으로 증거조사가 이루어지고 있으며 비교적 단기간 안에 선고되는 경우가 많아 공판 검사가 사건의 설계를 제대로 파악하지 못하는 경우가 많은 것으로 지적되었다. 구두 변론 및 증인과의 구
두 대질 시간이 늘어났으나 서면 정리가 제대로 되지 않은 상태에서 하기 때문에 사건 파악에 오히려 장애가 되고 있는 점 등이 지적된다.

공판 검사들의 사건 처리 수가 다소 많아 실질적으로 기록을 검토하기가 힘들다는 점을 살펴볼 수 있다. 앞선 재판부의 규모에 대한 부분과 마찬가지로 사건 처리 수에 대한 부담 부분을 지적하고 있는 부분이다. 개정 법을 제대로 준수하기 위해서는 시간이 많이 필요함에도 불구하고 법원에서는 예전과 똑같이 사건을 배당하면서 원칙을 준수하고자 하므로 재판에 소요되는 시간이 더욱 증가된 원인으로 살펴볼 수 있다.

사건의 유형과 관련해, 자백사건의 경우에도 증거조사 준비 중에 상당한 시간이 소요되어 공판관여 활동의 비효율성이 증가하였음을 지적하고 있으며, 자백사건의 경우 판사가 즉일선고를 원하기 때문에 즉일 선고가 가능한 정도로 검사가 환경한 증거 요지 고지를 하도록 요구하고 있어 과도한 업무 부담이 증가한 것으로 문제점이 제시되었다. 부인사건에서는 공판 검사가 수사 검사에 상응하도록 기록을 숙지해야 증인신문, 피고인 신문과정에서 판사를 설득할 수 있으며, 이에 따라 공판 검사의 사건 숙지가 업무 부담을 가중시키는 것으로 파악된다. 유사한 맥락에서 부인하는 사건의 경우에 부동의된 증거가 법원에 제출되지 못하므로 판단들이 기록 내용을 제대로 파악할 수 없어, 검사가 차후 소환한 증인 등을 적극적으로 신문하여 사안의 진상을 규명하여야 하는데 이를 위해 공판 검사의 업무 부담이 늘어나는 점을 제시하고 있다.

4. ‘증인’, ‘피고인’과 관련한 공판 업무 애로사항

증인 및 피고인 신문에 대한 부분도 새롭게 변경된 공판제도에서 제기되는 주요한 애로사항의 내용으로 파악되고 있다. 증인 및 피고인이라는 키워드를 통해 제시된 의견들의 내용을 분류할 경우 크게 증인 및 피고인
신문에 대한 중요성 증대에 따른 신문서 작성 등의 업무 부담 증가에 대한 부분과 증인 및 피고인 신문 순서 변경에 따른 증언 부인의 가능성 및 위증 인지의 문제 증대의 두 가지 측면으로 살펴볼 수 있다.

우선 증인 및 피고인 신문의 중요성 증대와 관련하여, 재판관이 공판장에서 현출되는 증거에 대해서만 신뢰성을 부여함으로써 증인 및 피고인 신문의 결과에 따라 재판 결과가 상당히 영향을 받게 되고 있으며, 이로 인해 신문서 작성 등에 충분한 시간을 투입할 필요가 강조되고 있음을 지적하고 있다. 또한 앞서도 언급하였듯이 증거분리주의의 채택 등을 통해 증인 및 피고인 신문에서 재판부가 충분한 정보를 갖고 있지 못한 상황에서 신문의 내용은 훨씬 길어질 수밖에 없고 필요 없는 신문 내용에 많은 시간이 소요되는 등 공판시간이 길어지게 됨을 중요한 문제로 지적하고 있다.

다음으로 증인 및 피고인 신문의 순서 변경에 따른 공판 검사의 유죄 입증 과정에 애로가 발생하고 있으며, 이는 증연의 부인이나 위증 등의 문제를 과거에 비해 악화시키고 있는 것으로 지적되고 있다. 특히 부인사건의 경우에는 재판관이 범정에서 진술되는 내용 외에는 다 거짓으로 보는 경향이 있으므로 증인의 부인이나 위증 등의 문제가 실제 재판관의 판결에 심대한 영향을 미칠 수 있을 것으로 우려한다는 의견을 제시하였다. 그러나 이러한 문제에도 불구하고 1주일에 3-4회의 공판에 참여하고 있는 상황에서 충분한 위증인지 및 증언 부인에 대한 대처를 하기에는 업무 부담이 과도하다는 애로점을 지적하고 있다.

이와 함께 증인소환에 대한 부분도 최근에 나타난 중요한 공판 업무의 애로사항으로 파악되고 있다. 실제 공판 검사들을 대상으로 한 공판 업무에서의 개선 필요 사항에 대한 설문 조사 결과에 따르면, 인력 증원 등이 주요한 방안으로 지적되고 있는 가운데 증인소환 담보에 대한 부분이 전체 응답자의 16.2%에 달하고 있어 중요한 문제점으로 확인된다. 다음이 이러한 결과는 전체 90명 응답자 가운데 단 1명만이 문제점을 지적했던
제3장 공판관련 인력 및 프로세스 분석 163

2007년도 조사 결과와 비교할 때 2008년 들어 그 중요성이 심각해진 부분으로 파악되어 향후 이에 대한 공판 검사들의 불만은 더욱 증대될 것으로 예상할 수 있다.

5. ‘낭독’, ‘영상’과 관련한 공판 업무 애로사항

공판중심주의를 체택하면서 구두변론주의가 원칙적으로 적용되는 상황에서 공판 검사의 공판 업무 수행 과정에서 이에 대한 애로 사항이 상당히 제기되고 있는 것으로 파악된다. 또한 영상녹화 등의 적극적인 활용 가능성을 제시하고 있는 상황에도 불구하고 법원과의 활용 원칙에 대한 협의 부족으로 인해 업무 부담만 가중할 뿐 실효는 없는 등의 문제점이 제기되었다.

우선 구두변론주의를 체택하면서 모든 공판 과정에 공판 검사가 낭독을 요청받고 있다는 점에서 재판 과정의 시간적 지연이나 공판 검사의 업무 피로감을 가중하는 것으로 파악된다. 설문조사 결과에 따르면 공소장 낭독 실무와 관련하여 낭독을 원칙으로 하는 경우에 대해 전체 응답자의 86.9%가 그렇다고 답하고 있어 구두변론주의에 따른 낭독의 원칙은 상당히 잘 지켜지고 있는 것으로 파악되며, 오히려 이로 인해 낭독에 따른 업무 부담이 가중된 것이라는 불만이 공판 검사들로부터 상당수 제기되고 있다. 낭독의 필요성이 덜한 공소장이나 증거서류의 낭독은 업무 시간만을 지연시키는 결과를 가져올 뿐이라는 지적이 제기되었고, 실제로 공소장 낭독과 증거서류 낭독에 공판 시간의 많은 부분이 할애되고 있음을 지적하였다. 한편 공소장 낭독을 제외한 서증 조사 시에 조서 낭독 실무 등에 대해서는 낭독을 원칙으로 하는 경우가 전체 응답자의 43.8%로 나타나 공소장 낭독에 비해서는 낭독 업무 부담이 덜한 것으로 파악되고 있다.

또한 이러한 낭독 원칙은 공판 검사에 대해 신체적 부담으로 이어지고
있기도 하며, 낭독으로 인한 목의 피로함을 지적한 경우도 확인되고 있다. 낭독을 하기 위해서는 구 공판 제도에 비해 사건 내용에 대해 훨씬 깊은 이해를 필요로 하게 되고 이로 인해 낭독 준비를 하는 과정에서의 추가적인 기록 검토 등 업무 부담이 증가한 부분에 대해 예로사항으로 응답한 부분들을 살펴볼 수 있다.

한편 영상자료에 대한 활용과 관련해 영상자료의 증거채택 능력에 대한 일관성이 없다고, 실제로 거의 채택되지 못하는 상황에서 영상자료 활용에 대한 업무 부담이 일선 공판 검사들에 있어 중요한 예로사항으로 지적되고 있다. 공판 검사들에 대한 설문조사 결과에 따르면, 영상 녹화물의 증거 능력 인정 여부에 대해 전체 응답자의 99.0%가 증거 능력이 없다고 응답하였으며, 상대적으로 2007년의 조사 결과에 비해 증거 능력이 없다고 응답한 비율이 85.3%였던 것을 감안하면 법원에 의해 영상 녹화물이 증거로 채택되는 경우가 거의 전무해진 것으로 살펴볼 수 있다. 의견조사 결과에서도, CD등 영상자료의 증거채택의 경우 법원 내부의 일관된 원칙이 없는 것으로 판단되며, 거의 대부분 증거로 채택되지 못하고 있는 상황에서 대검 차원의 조치가 필요하다는 의견을 제시하고 있다. 영상자료의 경우 준비하는 과정에서 다른 증거 유형에 비해 훨씬 많은 업무 시간이 소요되고 있으나 증거채택 등의 실제 활용이 이루어지지 않는다는 점에서 증거자료의 활용에 한계가 있을음을 지적하고 있다. 또한 공판심리의 녹음 및 영상녹화와 관련해 중인 신문 외에 공판심리 자체를 녹음, 영상녹화를 실시하는지에 대해서는 그렇다는 응답이 32.0%에 불과해 상대적으로 녹음 및 영상녹화에 대한 활용 수준이 아직 낮은 것으로 판단할 수 있다.
제4장 국내외 사례연구

제1절 외국의 검찰조직 운영 사례연구

1. 일본 검찰조직 운영사례

일본의 검찰관은 경찰 등이 송치한 사건, 검찰관에게 직접 고소, 고발한 사건 및 검찰관이 인지한 사건에 대한 수사하고, 이를 기소할 것인가를 결정한다. 사건처리는 기소를 통해 공관청구를 하거나 약식명령청구를 하게 되며, 불기소처리를 하기도 한다. 한편 공관청구한 사건의 재판에 참가하여 증거나 증인신문을 청구하거나, 피고인이 범죄를 행한 사실을 증명한다. 이러한 과정에서 검찰청 내부에서 역할분담이 이루어지는데, 원래 사법시험을 합격하고, 연수원을 수료하여 검찰청에 검사로 채용된 검사(이하 정검사)가 수사, 공판을 담당하고, 예외적으로 구검찰청에서 취급하는 경미한 사건(도로교통법위반, 상해, 절도)을 부검사가 담당하도록 예정되어 있다.

가. 일본 공판검사의 업무 프로세스

일본의 공판검사는 우리나라와 같이 공소유지와 공판수행의 직무를 맡고 있다. 공판을 통해 법원에 대해, 적정하고 타당한 사실인정과 양형의 행사를 구하는 것이 공판검사의 주요임무이다.

일본 공판검사의 활동은 공판준비, 공판, 항소, 기록의 열람, 등사 등의 업무로 간단히 요약할 수 있다. 구공판 사건기록이 접수되면 담당 재판부별로 배당이 되고, 담당검사는 기록을 검토하여 법정에 근거로 제출할 서류(갑호증, 을호증) 등 제출기록을 분류한 후, 증거로 제출하는 서류는 담당변호사에게 열람 가능함을 통지한다. 공판을 위해 모두진술서와 증거 등
관계카드를 작성하는데, 공판절차에 들어가면 모두진술서는 낭독하며, 증거 등 관계카드는 구두로 설명하는 대신 제출하는 방식이 주로 사용된다.

<표 117> 일본공판검사의 업무 프로세스

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>철차</th>
<th>내용 및 취지</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판 준비</td>
<td>모두진술서 작성</td>
<td>공소사실과 관련된 직접사실, 간접사실, 정상에 관한 사실 등 기재</td>
</tr>
</tbody>
</table>
|         | 증거등 관계카드 작성 | ①모두단계( 인정신문, 검사의 기소장 낭독, 진술거부권고, 피고인 및 변호인의 자백여부 의견진술)  
②증거조사절차(검사모두진술, 증거조사항정, 증거인부, 증거채용여부결정, 증거조사, 증거에 대한 의견진술)  
③피고인 진술  
④직무진술  
⑤판결신고 |
|         | 논고요지문 작성 | 간단한 사건이라도 반드시 논고요지문 제출                                                                                                       |
| 공판   | 공판 참여 | ①모두단계( 인정신문, 검사의 기소장 낭독, 진술거부권고, 피고인 및 변호인의 자백여부 의견진술)  
②증거조사절차(검사모두진술, 증거조사항정, 증거인부, 증거채용여부결정, 증거조사, 증거에 대한 의견진술)  
③피고인 진술  
④직무진술  
⑤판결신고 |
|         | 재판결과표 작성 | 병죄심, 범죄, 나이, 전과, 피해액, 피해피해자, 임상경험, 선고형량 등을 기재, 구형이나 항소여부 결정시 사용, 양형조사표 작성에 이용 |
|         | 양형조사표 | 6종류 대상사건에서 작성  
①선인, 강도, 강도상인, 강도죄사행, 강도강간, 강간, 강간치사  
②범죄사유  
③범죄지시  
④범죄방어  
⑤범죄동반자 |
|         | 약물사범양형데이터베이스 | 각각의 단속범위, 마약 및 항정신약단속범위에 대해서 작성  
공판검사는 선고되면 데이터 시트에 따라 필요사항 기재 후 공판자료에 송부 |
|         | 주요사건 공판자료 파일 작성 | 사형, 무기 구형사건, 유명사건 등 공판수행상 문제가 있는 사건으로 공판부장이 지정한 사안 22개 범주에 분류 |
| 항소 절차 | 공판부장이 공판검사와 심의하여 검사장의 결제를 받은 후 동급생활검서장에게 발급요청 |
|         | 항소이유서 작성 | 송부되기 전에 1심재판소로부터 기록 대출받아 항소이유서 작성 |
| 그외 | 기록의 열람 등 | 기록의 분리, 보관 |
모두진술은 사안의 대강의 내용을 밝혀, 심판대상을 명확히 하고, 입증 발침을 제시하고, 증거조사에 있어서 법원의 소송지휘가 적절하도록 도울 뿐만 아니라, 피고인측에게도 방어의 범위를 확실히하게 해 준다. 증거서류나 증거물인 서면의 증거조사에는 신청자인 검사가 전부 낭독하여야 한다고 법에 규정하고 있으며, 최근에는 재판원제도 도입으로 전부 낭독이 증가되는 추세이다. 증거는 증거신청 후 증거조사가 완료 된 후 비로소 증거로서 제출하게 되고, 증거신청 시에는 제출하지 아니한다. 참고인 진술조서는 부동의한 경우 참고인을 상대로 증인신문을 하게 된다. 신문 시 증인신문 사항을 준비하더라도 재판부에 제출하지 않는다. 참고인이 검찰에서의 진술과 동일하게 진술을 할 경우에는 법정에서의 진술이 증거가 되어 증거 신청을 철회하고, 법정에 제출하지 않는다. 참고인이 상반되게 진술할 경우에만 그 조서의 특신성을 입증하여 조서를 증거로 제출한다.

나. 일본 공판검사 업무추진환경

일본 공판검사는 보통 오전 2회, 오후 3회씩 1일 5건 정도 재판을 한다. 검사의 1개월 평균 재판입회 일수는 16일이며, 이러한 결과를 주별로 하면 일주일에 4회가 된다. 이에 비해 최근 자료를 보면 하루에 평균 3건씩, 1주일에 3-4일 공판에 관여한다고 한다. 모든 사건에 모두진술을 하고 있으며, 증거서류 분리제출 등 원칙적인 소송 진행으로 자백사건의 경우도 1시간 정도 소요된다. 검찰조사의 임의성, 신빙성이 문제되는 경우는 검사가 중인으로 소환되어 증언하는 사례가 적지 아니하다. 피의자 본인의 조서는 부인조사라도 전부 전부 제출하나, 참고인 조서는 공소사실에 부합하는 것만을 제출한다. 증거로 제출하지 아니하는 서류는 공판입회검사가 보존하다가 재판종료 후 돌아온 확정기록에 따르게 된다.}

7) 일본검찰실무 2001년 자료.
과 별권으로 합쳐하여 보존한다.

다. 일본 공판검사의 업무부담 및 업무수행과정의 실태 분석

1) 업무분담

(가) 검찰사무관과의 업무분담

검찰사무관은 검찰관의 지휘를 받아서 범죄의 수사, 체포장에 의한 체포, 벌금의 징수 등의 사무를 행하는 외에 총무·회계 등의 일을 처리한다. 검찰청의 수사·공판 부문, 검거부문, 사무국부문에 종사하고 있으며, 수사·공판부문의 일은 절도·강도·살인 등을 시작으로 대기업이나 정치가에 의한 뇌물 사건 등 모든 형사 사건의 수사, 공소제기, 그 제판의 입회 등이 포함된다. 검거부문의 일은 형사 사건의 수리, 제판의 결과로 확정된 징역형 등의 집행과정이나 벌금 등의 징수를 맡게 된다. 사무국부문의 일은 수사공판부문 등의 사무가 원활하고 적정하게 이루어질 수 있도록 총무·회계 등의 일을 한다.

이와 같은 검찰사무관의 직무권한을 규정한 법조문과 같이 정리해 보면 다음과 같다. ① 피의자 조사(형사소송법 제198조), ② 체포장에 의한 체포(형사소송법 제199조 제1항), ③ 긴급체포와 이에 따른 체포장 청구(형사소송법 제210조), ④ 압수·수색, 검증 또는 신체검사의 영장청구, 그 집행(형사소송법 제218조 제1항), ⑤ 제3자 조사와 감정 등의 촉탁(형사소송법 제223조 제1항), ⑥ 피의자의 감정의무 청구 및 감정처분의 청구(형사소송법 제224조 제1항), ⑦ 검찰관의 명에 의한 검사(형사소송법 제229조 제2항).
일본 도쿄지검의 경우, 검사 1명당 검찰사무관 1명으로 검찰사무관이 행정적인 일의 많은 부분을 담당하고 있다. 일본의 경우, 재판결과표를 작성함에 있어 공판담당검사가 관점 선고일, 늦어도 익일 오전까지 작성해야 한다. 재판결과표는 일반사항과 재판결과를 기재하는 면이 좌우측으로 나누어져 있는데, 사건번호 등 일반사항은 공판부 검찰사무관이 작성하고, 우측면의 사실 및 정상개요란은 반드시 검사가 기재하도록 되어 있다.

(나) 부검사와의 업무분담

부검사는 구검찰청에 배치되어, 수사・공판 및 재판의 집행의 지휘, 감독 등의 일을 한다. 부검사는 2급(검찰청법 제15조 제2항)이며, 사법시험에 합격한 자나 3년 이상 특정 공무원 직에 있던 자 중 특정시험에 합격한 자를 법무대신이 임명한다. 특히 부검사는 검찰청법시행령에 규정된 관리 및 기타 공무원의 직에 있었던 자(검찰사무관, 법무사무관, 재판소사무관, 재판소서기관 등이 포함되며, 경부이상의 진찰관도 대상) 중에서 부검사선고심사회의 선고를 거쳐 임명할 수 있다(검찰청법 제18조 제2항).

그래서 실제 부검사의 상당수는 사법시험에 합격하지 않은 법조중간인력으로 충원되어 있다. 이러한 검사는 구검찰청의 직에만 보유할 수 있으나, 실제로는 검사인원의 부족 때문에 지방검찰청의 사무를 취급하는 경우도 적지 않다고 한다(박창호 외, 2004: 689). 그리고 이러한 부검사가 3년 이상 종사하고 검찰관특별시험에 합격하면 정식검사로 임명될 수 있는데(검찰청법 제18조 제3항), 이를 특임검사라고 한다. 검찰관특별시험은 매년 1회 실시되며, 그 시험 내용이나 합격기준은 사법시험 2차와 비슷한 정도

8) 2급 검찰관은 사법연수를 마친 자, 재판관의 직에 있었던 자, 정령으로 정해진 대학에서 3년 이상 법률학의 교수 또는 조교수의 직에 있었던 자 중 임명한다(검찰청법 제18조 제1항).
9) 검찰청법시행령 제2조.
10) http://www.aiben.jp/page/library.html
이번 매년 2-5명의 부검사가 특임검사로 임명되고 있다(조병윤·서범정, 2000: 51). 부검사는 원래 검찰청법 제16조 제2항에 의하면, 구검찰청일반을 하게 되어 있다. 구검찰청은 간이재판소 사무관과 동일하며 관할은 다음과 같다. ① 벌금 이하의 형에 해당하는 죄, 선택형으로서 벌금이 정해져 있는 죄 ② 징역형만 또는 억울한 방법으로서 벌금이 정해져 있는 죄 ③ 원칙적으로 금고 이상의 형을 부과할 수 없으나, 주거침입(미수), 고물염업법위반의 일부・전당업법 위반의 일부 및 이들 범죄와 상당한 경합관계에 있는 죄로서 이들 죄의 형으로 처형할 사건에서는 3년 이하의 형을 과하는 경우 관할권을 갖는다(재판소법 제33조). 2006년 현재 438개의 구검찰청이 운영되고 있으며, 부검사는 구검찰청의 일을 담당하고 있다. 그러나 실제로는 검찰청법 제12조의 사무인수이전권(검사총장, 검사장, 검사정이 그 지휘감독하는 검사관의 사무를 다른 검사관에게도 맡길 수 있다.)에 의하여, 상당수의 부검사가 지방검찰청 검사사무취급으로 임명되어 구검찰청이 아닌 지방검찰청에 근무하면서 지검의 사간 중 다름이 없거나 비교적 경미한 사건을 처리하고 있다. 이 범위는 각 지검의 예규에 규정되어 있으며, 부검사가 사간처리를 함에 있어서 부당한 사간처리가 되지 않도록 반드시 검사 이상의 결재를 받도록 하고 있다(조병윤·서범정, 2000: 46). 그러나 도쿄지검의 경우는 공판부에는 부검사가 배치되어 있지 않다.

이렇게 검찰청법 제16조 제2항에서 부검사는 검찰청의 검찰관만을 담당해야 한다는 규정에도 불구하고, 검찰청법 제12조에 근거하여 부검사로 하여금 지방검찰청 검찰관의 직무를 행하는 것에 대해 열비가 아닌가 하는 논란이 있었다. 그러나 검찰청 판결을 규정하는 검찰청법 제5조는 특별한 규정이 있는 경우에는 예외로 할 것을 미리 예정하고 있고, 검찰청법 제12

11) 檢事総長、檢事長又は検事正は、その指揮監督する検察官の事務を、自ら取り扱い、又はその指揮監督する他の検察官に取り扱わせることができる
조는 그 특별한 규정으로 볼 수 있다. 한편 「부검사도 상사의 명령이 있는 때에는 지방검찰청 검찰관 사무취급으로서 지방재판소의 공판절차에 적법하게 입회할 수 있다」고 한 하급심 관례도 있다.12) 한편 정검사의 수가 적기 때문에 부검사로부터 내부승격을 시켜 정검사와 같은 직무를 담당하게 하는 특임검사를 두기도 한다. 2000년 사법제도 개혁심의회의 제17회 회합에서 당시 법무대신관방장은 「현재(지검사건) 25%정도만이 검사가 하고 있다. 나머지 75%는 부검사에 지방사건을 맡기고 있는 상태이다. 한편 부검사가 본래 취급하는 구사건은 검찰사무관이 담당하고 있는 실정이다.」 이러한 실정에 대해 일본의 2004년 설문조사를 실시했다. 지검의 사건을 부검사가 처리하는 문제에 대해 「법률지식이나 이해부족」을 지적하는 의견이 많았으며, 구검찰청의 사건을 검찰사무관이 처리하는 문제로서는 「법률지식이나 이해부족」과 더불어 「피해자에 대한 배려부족」을 지적한 사례가 있다.

2) 형사사법제도 개혁에 따른 공판검사의 역할 변화

(가) 공판검사의 내부적 인식 변화와 평가

재판원 제도가 도입으로 공판검사의 공판활동의 중요성이 강조되고 있으며, 이는 공판검사의 능동적 지위는 향상으로 이어져야 한다.13) 적극적 공판활동을 통한 공판 주도권 장악은 재판원제도에 있어서 핵심적 요소이다. 일본에서는 최근 5년간 무죄율의 지속적 증가로 인하여, 「수사의 최종완성은 심도적 공판수행」이라는 공감대가 형성된 것이 사실이다. 증거의 분리제출, 공판중심주의적 법정심리 등으로 인한 재판부 설득 및 피고인

12) 1956.4.14 東京高等裁判所 昭和31年(う) 제173호 판결.
13) 그러나 아직도 도쿄지검의 경우 선호하는 부서는 특수부, 형사부, 공안부, 공판부 순이다.
주장에 대한 탄핵기능의 중요성이 절실해 진 이때 공판검사에 대한 내부적 인식변화와 지위향상은 중요한 과제이며, 성공적 공판수행에 대한 평가에 대한 시스템 개발이 절실히 필요하다.

(나) 공판검사의 연수

일본 공판검사의 연수를 대한 대략적 개요는 아래의 표와 같으며, 상당히 체계적으로 접근되고 있다. 한편 일본 현지 검사와의 인터뷰에 의하면 공판검사가 주로 사용하는 매뉴얼로는 ‘公判立会213問’과 ‘公判前整理手続Q&A’가 있다고 한다. 다만 대외비로 되어 있어 본 매뉴얼을 확보할 수는 없었다.

<표 118> 일본의 검사연수 개요

<table>
<thead>
<tr>
<th>종류</th>
<th>대상</th>
<th>연수목적</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>신임검사실무교육</td>
<td>신임검사</td>
<td>검사로서 기초적 능력 습득</td>
</tr>
<tr>
<td>검사일반연수</td>
<td>임관 후 3년 후 검사</td>
<td>수사, 공판 등 검찰실무에 관한 기능 습득</td>
</tr>
<tr>
<td>검사전문연수</td>
<td>임관 후 7~10년 경력 검사</td>
<td>지능범, 공안・노동사건 등의 수사, 공판에 관한 전문지식 습득</td>
</tr>
<tr>
<td>검사관리연수</td>
<td>임관후 15년 경력 이상이며, 지방검찰청 사직검사 등의 관리직에 취임한 예정인 검사</td>
<td>지방검찰청의 사직검사 등의 관리직으로서 필요한 관리능력을 습득, 함양</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(다) 특별공판부 업무 확장

특별공판부는 1992년 3월 라쿠리트 사건의 공소유지를 위해 설치되었고, 그 후 특별수사부에서 기소한 주요 사건의 공소유지를 담당하였다. 특
히 다수의 중인 심문 등이 필요한 중대하고 복잡한 사건을 주로 담당하여 왔다. 대형사건의 경우, 특수부에서 수사를 담당하였던 검사 중 일부가 특별공판부에 배치되어 함께 공소유지를 하고 공판이 종료되면 다시 특수부로 복귀하는 시스템을 운영하기도 한다.

2005년 10월 경 제관원제도 실시에 대비하여 제관원제도 대상사건 중 살인, 강도살인, 치사 등 흉악사건 "부문"으로 개편하여 수사검사가 수사 지휘 및 공소유지를 담당하여 왔다. 2008년 4월 1일 검사 정기인사이등에 맞추어 이러한 특별공판부를 확대하여 제관원에 의한 재판 대상사건의 수사, 공판을 전담하도록 하고 있다.

일본은 제관원제도 대상 사건이 정해져 있고, 피고인의 동의와 관계없이 진행되므로, 지금까지 통계를 볼 때 제관원제도 대상사건 중 도쿄지검에서 처리하는 사건은 연간 약 300건 정도이다. 지금까지는 이것의 약 20%정도를 특별공판부(검사 11명: 부장 1명, 부부장 1명 포함)에서 처리하였다. 한편 이러한 상황을 고려해 2008년 4월 검사인원을 11명에서 27명으로 확대하여 이를 모두 특별공판부에서 수사와 공판을 담당하게 하고 있다.

이는 일반시민인 재판원이 사건을 쉽게 이해할 수 있도록 하고, 새로운 재판원제도에 적절히 대응하기 위해서는 "부문"에서 수사검사가 공판관 역할까지 하는 것이 바람직하다는 판단에 따른 것이다.

(라) 공판부 기동반 (2005년)

도쿄지검과 같이 규모가 큰 지검은 기동반이라고 하여 의료과요사건, 화재사건 등 특수한 업무상과실사상사건이나 국제적 또는 조직적 대형 모세탁사건 등 복잡하고 규모가 큰 사건은 초기에 문제점이나 증거관계를 파악하기 위해 당해사건의 수사단계부터 수사부에 투입되어 계속 사건을 담당하는 부서를 말한다. 기동반 담당사건 중 자백사건은 드물고, 공판경
에서 새로운 주장을 내세우는 경우가 많으므로 이에 대한 대비가 필요하다. 기동반 담당사건은 일반사건에 비해 1건당 증거도 방대하고, 사건의 질, 양도 방대하다. 기동반에서는 사회의 이목이 집중되는 중대사건을 담당하며, 일반사건의 공판에 비해, 공판의 상황에 따라 주체적으로 보충수사를 행할 수 있으며, 공판활동이 보다 공격적으로 될 수 있고, 특수한 업무상 과실치사상사건 등에서는 전문가의 견해와 전문적 지식을 토대로 공판활동을 하게 되므로 검사의 입장에서 보아도 커리어 측면에서도 도움이 된다고 볼 수 있다.  

라. 일본 공판검사 인력운영현황

일본 도쿄지검의 공판부 검사의 비율은 2006년 4월 30.3%에서 2008년 4월 현재 40.5%로 증가되었다. 지검에서 차지하는 전체검사 대비 공판검사의 비율이 우리 보다 절대적으로 앞섰음은 물론 그 증가율 또한 상당히 높은 것으로 평가되어 왔다.

<표 119> 도쿄지검 인력 운영 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>전체검사(명)</td>
<td>234</td>
<td>236</td>
<td>217</td>
</tr>
<tr>
<td>공판검사(명)</td>
<td>60</td>
<td>92</td>
<td>61</td>
</tr>
<tr>
<td>특정공판부검사 포함</td>
<td>71</td>
<td>103</td>
<td>88</td>
</tr>
<tr>
<td>공판검사비율(%)</td>
<td>25.6%</td>
<td>35.9%</td>
<td>28.1%</td>
</tr>
<tr>
<td>특정공판부검사 포함</td>
<td>30.3%</td>
<td>40.2%</td>
<td>40.5%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

2. 미국의 공판조직 운영사례

미국 검찰은 행정부에 소속된 공무원으로서 범죄혐의와 기소여부를 결정하는 것을 주요 업무로 하고 있으며, 제한적인 수사지휘권이나 기소유지권한을 가진다(박승진 외, 1997: 23).

연방검사(US Attorney)는 연방법위반범죄기소업무를 담당하며, 연방검사보(assistant US attorney)를 지휘하여 주로 마약관련사건과 화이트칼라범죄사건의 기소업무를 행한다.

주검찰총장(state attorney general)은 선출직 공무원으로서 특정 주법관련 민사형사소송업무를 관장한다. 알라스카, 로드아일랜드, 델라웨어 주의 경우 주검찰총장이 주형법위반사건 전체에 걸친 기소권한을 가진다. 대부분의 형사사건에 대한 기소업무는 지방검찰청의 검사에 의해 행해진다. 지방검사는 district attorney, state’s attorney, commonwealth attorney, county attorney 등 다양한 명칭으로 불리운다. 코네티컷, 뉴저지주를 제외한 모든 주의 지방검사는 선출직이며, 대체로 4년 임기제다. 따라서 지방검찰청은 지역정치와 밀접한 연관을 가진다. 그러나 지방검사는 주법위반사건에 대한 기소판단과 공소유지에 있어 독립적 지위를 인정받는다 (Cole & Smith, 1998: 294).

가. 미국 검사의 업무프로세스

중죄사안(felony case)의 경우 각 형사절차단계에서 검사의 업무역할은 다음과 같다(Cole & Smith, 1998: 311).

15) 선출직으로서의 검사의 경우 검사의 역할과 권한으로서 형사절차에서 이론을 대표해야 한다고 인식한다. 따라서 권한의 행사에서 이론 내지 정치적 영향을 반영하게 된다. (Cole & Smith, 1998: 297)
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

① 수사체포단계
경찰의 체포, 수색영장청구절차에 대해 법률적 검토를 하며, 경찰수사결
과를 검토하여 기소여부를 결정한다. 기소를 위한 추가증거확보가 필요하
다고 판단하는 경우 경찰에 추가수사를 지휘한다.

② 최초심문(initial appearance)단계
정부의 대표자로서 피의자와 법원에 대해 기소사실을 고지한다. 보석청
구와 불기소처분에 대해 판단한다.

③ 예비청문(preliminary hearing)단계
불기소처분여부를 결정하고 보석결정에 대한 동의여부를 판단한다. 피의
자측 변호인과 절차진행에 대해 협의한다.

④ 유죄인부절차(arraignment)단계
공소장을 통해 정식기소를 제기하거나, 피의자측과 유죄답변협상을 진행
한다.

⑤ 공판전(pretrial)단계
증거수집, 증인조사 등을 통해 공판을 준비한다. 유죄답변수용여부를 결
정하거나, 피의자측변호인의 공판전단계 신청사실에 대한 동의여부를 판단
한다.

⑥ 공판단계
유죄답변한 피고인에 대한 공소변경여부를 판단하고, 공소유지여부를 담
당한다. 배심재판의 경우 배심원선정에 관여한다.
7. 양형단계

구형과 적정양형에 대한 의견제시를 한다.

8. 항소단계

피고인측이 제기한 항소에 대한 절차적 대응을 판단한다.


미국 사법제도에서 독특한 제도로 인정되는 대배심(Grand Jury)은 검사의 수사활동에 매우 중요한 역할을 한다. 즉, 검사는 수사의 필요성이 있을 때 대배심을 소환하여 대배심의 권한 하에 증인 소환이나 증거물 강제 제출을 공판 전에 할 수 있다(백종수, 2003: 207).

미국의 검사는 경찰이 입건한 사건에 대해 증거를 검토하고 예심절차에 참가하는 등의 활동을 한다. 이는 모두 소추권 행사를 위한 활동과 관련된 것으로 이해할 수 있다. 검사는 이 절차에서 상당한 재량권을 행사할 수 있는데, 바로 협상권한이다. 협상권한은 정식 재판을 청구하지 않는 에의적인 사법적인 해결방식이다. 즉, 검사는 미국법상 정식 공소제기라고 할 수 있는 기소배심절차로 갈 것인지, 아니면 면책을 인정할 것인지 등에 관한 결정을 내릴 수 있다(이완규, 2005: 183). 중요한 것은 검사의 이와 같
온 광범위한 재량권에 대한 사법적인 통제는 거의 없다는 점이다.


이 경우 불기소처분까지 내릴 수 있는 권한이 인정된다. 협상의 조건은 계약의 내용처럼 준수되기 때문에 피의자가 이를 위반하는 경우 공소를 제기할 수 있다. 다만 협상의 과정에서 검사가 협상의 약정(plea agreement)을 지키지 않으면 불이익을 주겠다고 하는 것은 불법이다. 검찰이 이를 위반하는 경우 법원은 피고인의 협상을 직권 파기시키고 선고형을 변경할 수 있다. 검찰은 이 경우 역시 징계 등의 조처를 받을 수 있다.

나. 미국 검사 업무추진환경

1) 관할 및 업무

(가) 미국연방검찰

미국연방검찰(US Attorney)는 연방법무장관 (Attorney General)의 지휘를 받아 연방형사사건의 기소업무를 담당한다. 연방검찰은 푸에르토리코, 괌을 포함한 각 주 관할의 93개지구(districit) 연방검찰청으로 구성된다. 연방검찰은 연방정부가 당사자가 되는 모든 형사, 민사, 행정사건을 담당하며, 주된 업무는 연방형사사건의 기소업무이다. 17)

(나) 미국 주검찰

미국 주검찰은 1990년대 이후 지속적으로 조직과 인원, 권한과 기능이

16) 18 Fed. Crim. Proce. § 11(e)
17) Title 28, Section 547, USC
확대되는 추세에 있다. 1990년 이후 4년마다 시행되는 전국 주검찰조사 (National Survey of State Courts Prosecutors)의 가장 최근조사인 2005년 자료에 따르면 중죄(felony)사안 일반에 관한 관할권을 가진 주검
찰청은 전국 2,344개소에 달한다. 전체 주검찰청에 소속된 검사, 수사관과
행정지원담당직원은 전임, 비전임직 모두 78,000명에 달한다. 전직 직원의
약 90%가 전임직이다. 19)

각 주검찰청의 검사는 검사장(chief prosecutor)과 검사보(Assistant
prosecutor), 행정소송담당검사(civil attorney) 그리고 행정관리를 담당하는
검사(Supervisory attorney)가 있다.

검사장은 각 주법에 따라 선출 또는 임명되는 검사로서 중죄사안을 비
롯한 형사, 행정, 가사소송사안을 담당한다. 검사장(chief prosecutor)이 관
할하는 각 주검찰청은 군(county)단위 인구규모에 따라 설치되어 있으며,
인구규모 25,000명 이하의 검찰청은 비전임직(part-time) 검사장과 검사로
구성되어 있다. 주검찰청의 약 75%가 전임 검사장이 근무하고 있으며, 전
임 검사보가 근무하고 있는 주검찰청은 70%정도이다. 20)

2005년 조사에 따르면 전체 검찰인력 중 검사장은 3%, 검사보는 31%에
달하므로, 21) 검사장은 2,340명, 검사보는 24,180명 정도일 것으로 추산된
d다. 주검찰은 주로 중죄사안에 대한 기소업무를 담당하며, 전국 주검찰청
의 95%는 경죄(misdemeanor), 90%는 소년사건, 88%는 교통범죄사건에
대한 관할을 가진다. 이밖에 주검찰청의 60%는 행정소송, 57%는 아동보
호사건, 54%는 중죄에 대한 항소업무를 담당한다.22)

18) 지방검사(municipal and county attorney)는 조사대상에서 제외된다.
19) Bureau of Justice Statistics Bulletin, July 2006, NCJ 213799
20) Bureau of Justice Statistics Bulletin, July 2006, NCJ 213799
21) Bureau of Justice Statistics Bulletin, July 2006, NCJ 213799
22) Bureau of Justice Statistics Bulletin, July 2006, NCJ 213799
2) 업무분담

지방단위 검찰사무소에는 지방검사 1인과 시간제보조검사 (part-time assistant prosecutor)로 구성된 소규모가 대부분이며, 대도시지역 검찰청은 수백명의 지방검사와 검찰사무관, 검찰수사관으로 이루어지고, 특정범죄사안에 따라 지방검찰조직이 구성된다. 보조검사의 대다수는 민간로펌에 진출하기 위한 경력차원에서 지방검찰청에 근무한다. 마찬가지로 지방검사의 다수는 의회나 주지사 등 고위공직에 진출하기 위한 경력관리를 위해 지방검찰로 근무하기도 한다. 때문에 검찰업무의 수행에 있어서 정치적 고려로부터 현실적으로 자유롭지 못한 부분도 있다.

다. 미국 지방검찰청 검사의 업무부담 및 업무수행환경(뉴욕주)

1) 뉴욕지방검찰청 검사의 담당업무 및 업무분담

뉴욕지방검찰청 (New York County District Attorney’s Office)은 Manhattan 지역의 범죄수사와 기소업무를 담당한다. 동 검찰청은 공판국 (Trial Division)과 수사국 (Investigation Division)으로 구성되어 있다. 공판국은 중죄 및 경죄에 대한 소추업무를 관할하며, 6개 공판부(trial bureau)과 특정범죄전담부서로 구성된다.

공판국 소속검사들은 피채포피고인에 대한 수사 및 기소업무뿐만 아니라 체포전수사(pre-arrest investigation) 업무도 담당한다. 일부 검사는 특정범죄전담부서에 전속되기도 하지만, 다수의 검사는 특정범죄전담부서업무를 담당하면서 공판국내 타부서의 공판업무도 다룬다. 공판국 소속부서에는 공판실외에도, 아시아조직범죄부(Asian Gang Unit), 경력범죄자부 (Career Criminal Bureau), 가정폭력아동학대담당부(Family Violence Child
Abuse Bureau), 무기밀거래부(Firearms Trafficking Unit), 살인수사부(Homicide Investigation Unit), 신용사기부(Identity Theft Unit), 법교육훈련부(Legal Training Unit), 성범죄기소부(Sex Crimes Prosecution Unit), 특별소송부(Special Litigation Bureau), 무면허운전부(Unlicensed Drivers Unit), 공공보험사기부(Public Assistance Fraud Unit), 장기미결사건부(Cold Case Unit)가 있다.23)

이중 공판국의 주업무부서인 공판부(trial bureau)는 6개부로 이루어져 있으며, 각각 50여명의 검사가 속해있다. 각 사안은 로테이션방식으로 각 공판부 소속검사에게 배당되며, 중죄는 공소장(complaint) 작성 후 배당되고, 경죄의 경우에는 인부절차(arraignment) 이후 배당된다. 각 검사에게 배당되는 사건은 사안마다 해당 검사의 경력을 고려하여 분담된다. 간부급 검사(senior attorney)들은 살인사건을 포함한 중죄사건을 맡게 되며, 초임검사(Junior attorney)는 경죄사건부터 시작해서 경력에 따라 중죄사건을 맡게 된다(한국형사정책연구원, 2008:16).

2) 뉴욕지방검찰청 공판부 검사 업무량 분석

뉴욕지방검찰청 공판국(Trial Division) 산하 공판부(trial bureau)와 공판부이외의 특수부서 소속 검사들의 구체적 업무량을 분석해보면 다음과 같다. 간단한 일반 형사사건은 곧바로 공판부로 배당되고, 증거보완이 필요할 경우 추가수사를 하고 기소를 한다.

(가) 업무개시 및 종료시간

통상적인 일일 업무시간은 오전 9시부터 오후 6시까지로 볼 때, 공판부

23) http://manhattanda.org
검사의 32%가 9시 이전부터 근무를 시작하며, 특수부검사의 9시 이전 업무개시는 2%에 불과했다. 공판부검사의 84%와 특수부검사는 88%가 6시 이후에 업무를 종료한 것으로 나타났다. 공판부검사의 33%는 통상적인 업무종료시간이 7시 이후인 것으로 미루어, 대체적으로 업무부담은 부서별로 차이가 나는 것으로 보이며, 공판부검사의 경우 일일업무시간이 상대적으로 짧게 나타난다.

<표 120> 미국검사 업무개시 및 종료시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>업무개시</th>
<th></th>
<th>8:00~8:30</th>
<th>8:30~9:00</th>
<th>9:00~9:30</th>
<th>9:30~10:00</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판부</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>8</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>특수부</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>업무종료</td>
<td></td>
<td>5:00~6:00</td>
<td>6:00~6:30</td>
<td>6:30~7:00</td>
<td>7:00~7:30</td>
</tr>
<tr>
<td>공판부</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>특수부</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(나) 초과근무

<표 121> 미국 초과근무빈도

<table>
<thead>
<tr>
<th>초과근무빈도</th>
<th>종종</th>
<th>가끔</th>
<th>거의없다</th>
<th>전혀없다</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판부</td>
<td>10명</td>
<td>2명</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>특수부</td>
<td>5명</td>
<td>6명</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<표 122> 미국 일일초과근무시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>일일초과근무시간</th>
<th>1시간 미만</th>
<th>1~2시간</th>
<th>2~3시간</th>
<th>3시간 이상</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판부</td>
<td>0</td>
<td>9</td>
<td>3</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>특수부</td>
<td>2명</td>
<td>8</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
조사결과에 따르면 두 부서의 검사 모두 정규근무시간이외의 초과근무를 한다. 공판부검사의 75%, 특수부검사의 72%가 매일 1-2시간정도의 초과근무를 하고 있는 것으로 나타난다. 주중의 경우 공판부검사의 42%, 특수부검사의 64%가 주중 평균 2-3회의 초과근무를 하고 있다. 다만 공판부검사의 경우 매일 초과근무를 하는 경우도 17%에 이른다. 더구나 주말에도 공판부검사의 83%, 특수부검사의 45%가 종종 초과근무를 하고, 모든 검사가 주말근무를 일정정도 해야 하는바, 초과근무는 두 부서 모두 공통된 현상이오 공판부검사의 경우 초과근무부담이 상대적으로 더 큰 것으로 나타나고 있다(형사정책연구원, 2008:18).

3. 영국의 공판조직 운영사례

가. 영국검찰의 업무 프로세스

영국검찰의 업무는 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있는데, 첫째, 수사단계에서의 경찰에 대한 법률자문 및 기소여부판단결정업무, 둘째, 기소업무의 수행이다. 좀더 자세히 살펴보면, 첫째, 수사초기단계에서 경찰에 대해 법
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

d. 공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

물자문을 제공하고, 둘째, 경미사건을 제외하고 모든 형사사건에 대해 적절한 기소내용을 판단결정하며, 셋째, 수사절차에 대한 지속적 감독하고 기소여부를 최종판단하고, 넷째, 기소대상사건의 공판절차를 준비하고 기소권한을 가진 기관이 기소절차를 지휘하며, 다섯째 범죄피해자와 증인에 대한 지원을 제공하는 역할을 담당한다. 현재 영국의 형사사법체계에서 형사소추기능은 1985년 범죄자기소법(Prosecution of Offenders Act)에 따라 검찰청(Crown Prosecution Service)에 의해 수행된다. 경제, 무역관련 규제법령에 근거하여 기소권을 행사하는 국세청(Inland Revenue), 노동연금부(Dept of Labour and Pension) 등의 경우도 검찰청의 심사를 거쳐 기소의 대강을 결정하게 된다. 형사절차에 있어서 기소는 경찰의 체포 및 경찰기소(charge) 또는 치안관사법원(magistrates’ court)의 소환(summon)에 의해 이루어진다. 치안관사법원에 의한 기소가 경찰의 체포 및 경찰기소의 경우보다 많으며, 특히 교통법과 같은 약식절차대상범죄(summary only offence)는 대부분 치안관사법원의 소환 및 기소의 대상이 된다.

나. 영국검사의 업무추진환경

검사의 정규업무시간은 오전 9시부터 오후 5시까지이며, 정규근무일은 공휴일(bank holiday)과 토, 일요일을 제외한 주5일이라는 점을 고려하면, 연간 정규근무일수는 252일이며, 정규근무시간은 연간 총 2,016 시간에 달한다(한국형사정책연구원, 2008).

다. 영국검사의 업무부담 및 개선상황

2004-2007년 동안 영국검찰청24)의 인력자원구조의 변화와 검사 업무부

24) http://www.cps.gov.uk/
담정도의 변동을 비교해보면, 검찰의 업무권한강화추세에 맞추어 인력이 지속적으로 확대되고 있다. 3년 동안 검찰청 총인원은 8.8% 증가하였으며, 이중 검사인원은 5.7% 증가하였다. 특히 보조검사가 67.3% 대폭 증원되고, 형사지방법원 이상 공판업무를 전담하는 고등검사가 54% 증원됨으로써 검사인원의 실질적 증가는 큰 폭이 된다.

이에 따라 검사 1인당 연간 업무부담 정도는 지속적으로 감소하고 있음을 알 수 있다. 3개년간 검사 1인당 총 담당업무처리건수는 검사 및 보조 검사와 고등검사의 증원에 따라 11.3% 감소하고 있다. 특히 최근 검찰의 수사단계에서의 경찰에 대한 감독, 자문기능강화추세에 비추어 볼 때 수사 단계에서의 관련업무량은 늘어나는 반면, 기소업무 부담은 경감되고 있다.

결론적으로 검사의 업무권한확대의 확대에도 불구하고 검사 및 검사 보조인력의 증원에 따라 검사의 업무부담 정도는 감소하고 있다. 이는 효과적 형사소추와 경찰수사의 협력화, 범죄예방과 내지 증인의 보호를 강조하는 최근의 형사사법개혁동향에 비추어, 검찰의 주요 업무에 검사의 역량을 집중할 수 있도록 제도적으로 보완하려는 노력의 일환으로 평가된다.

제2절 국내외 민간부문 사례 연구

1. 민간부문 사례연구의 의의

전체적인 형사사법시스템이 공판중심주의를 향할수록 공판검사의 역할은 보다 중요해 지며, 이는 그간 검사조직의 문화에 대한 변화가 필요함을 의미한다. 형사사법시스템이 요구하는 공판검사의 역할과 지금까지의 검사조직 문화에서는 상당한 괴리가 있었기 때문이다. 그러나 그간의 조직이 가지고 있던 문화전체를 제도적 변화와 같이 일순간에 변화시키기란 쉽
지 않다. 조직의 문화와 조직구성원의 인식에는 일종의 관성이 있어서 과거의 형태를 지속하려는 경향이 있기 때문이다. 즉, 외부환경의 변화에 맞추어 내부조직의 문화를 바꾸기 위해서는 조직의 문화적, 제도적 차원에서 다양한 노력이 필요하다. 여기서는 조직문화를 쇄신하기 위한 국내 민간부문의 사례들을 살펴봄으로써, 공판업무 기능을 활성화하기 위한 방안을 모색해 보기로 한다. 비록 대부분의 사례가 기업을 대상으로 조사되어, 공무를 담당하는 검사조직과 직무의 성격이 일치한다고 볼 수는 없지만 조직의 혁신이라는 큰 틀에서는 공통점을 발견할 수 있다.

2. 경력 관리 및 인센티브 프로그램을 통한 인재 육성 사례

공판검사가 이른바 ‘한직’이라는 인식을 바꾸기 위해서는 무엇보다 공판검사로의 임직 생활이 개인의 전제적인 법조 인생에 인센티브로 작용할 수 있어야 한다. 그러나 임직 조직 내에서 이러한 인식이 자리잡기 위해서는 제도적인 장치를 통해 현실적인 방안이 마련되어야 하며, 이를 위한 제도적 장치가 마련되어야 한다. 예컨대, 공판검사의 개인능력 개발을 위한 지원 사업을 한다거나 수당과 같은 경제적 측면의 지원도 고려될 수 있다. 다음 사례들은 이처럼 개인의 경력 관리 및 인센티브 프로그램을 통해 인재를 육성하려는 국내외 대표적인 기업들의 노력이다.

가. LG전자 사례

LG전자는 글로벌 관점에서 사업을 이끌 비즈니스 리더의 조기 육성 및 국내외 핵심인재 확보를 인재관리의 핵심 키워드로 삼고 있다. 이를 위해 해당 기업에서는 성과주의형 연봉제, 국내외 교육, 해외전문가 제도, 인센티브제도 등 임직인의 핵심인재 육성·보상 프로그램을 운영하고 있다. 검
사조직에서도 이러한 제도나 프로그램을 범위마킹하여 향후 공관검사의 능력배양을 위한 관리 프로그램을 확립할 수도 있을 것이다. 예컨대, 공관 과정에서 필요한 검사의 자질은 수사검사와는 반드시 일치하는 것이 아니므로, 기존에 수사검사에 초점을 두었던 내·외부 교육프로그램 가운데 공관검사에 보다 초점을 맞춘 전문 프로그램을 실시할 필요가 있다.

LG전자는 핵심인재 육성을 위해 업무와 관련된 커리어 패스(Career Path)에 대한 관리와 국내외 대학의 MBA나 전문가 과정 등 교육 프로그램을 갖추고 있다. 특히 미래경영자 및 해외사업을 책임지고 전개해 나갈 글로벌 비즈니스 리더 육성을 위해 헬싱키대 MBA, GE-MBA, LG-MBA, 포스트 마케팅 MBA, 청화대 MBA 등 다양한 MBA 과정을 마련하고 있다. 또한 사업본부별로 경제 인력을 선발, 2~5년간 해외 석·박사 학위 취득을 지원해주는 `해외학위파견 과정'을 실시하고 글로벌 표준에 맞는 `해외지역 전문가'를 육성해 해외마케팅 정예요원으로 활용하고 있다. 핵심인재를 확보하기 위한 방면으로 금전적 보상과 비금전적 보상을 병행하고 있다. 금전적 보상의 대표적인 제도는 채용 시의 사이닝 보너스, 우수한 업무성과를 창출한 인력에게 수시로 지급하는 디지털 인센티브, 회사 및 해당 조직의 연말 성과에 따라 지급하는 경영성과금, 핵심인재의 리센트를 위한 별도의 인센티브 제도와 프로젝트 수행에 대한 보상으로 최대 1억원을 지급하는 타깃 인센티브도 제공하고 있다.

출처: 디지털신문 07-10-24

나. 삼성전자 사례

삼성전자 또한 인재 양성을 위해 최초 채용에서부터 재교육까지 다양면에 걸친 노력을 하고 있다. 대표적으로 다양한 산학프로그램의 활성화 등 사내외 교육 인프라를 최대한 활용하는 양성체계를 구축, 교육의 시너지 효과를 극대화하고 있다. 또한 R&D, 마케팅, 경영지원 등 경영전반에 걸쳐 제반 양성프로그램을 임직원의 역량 강화 위주로 재해로 로드맵에 의한 체계적이고 미래 지향적인 인재 양성 체계를 구축하고 있다.
삼성전자의 인력 양성은 크게 사내 교육과 해외 지역전문가 및 MBA 과정 등을 이용한 방식으로 구분할 수 있다.

특히, 대표적인 인재양성과정으로서 1990년 도입된 지역전문가 제도를 들 수 있는데, 한때 주로 과장, 차장급이 1년간 전 세계 각 지역에서 그 지역을 연구했으나 2000년대 들어서는 입사 3년 이상의 사원, 대리급이 주로 지역전문가로 활약하고 있다. 이는 여타 지역의 문화에 적응하는 능력이 탁월하고 지역전문가를 마친 후에 회사에서 그 지역에 대한 지식을 업무에 활용할 수 있는 기회가 더욱 많기 때문이다. 2년 과정의 MBA도 이런 경향을 보이고 있다. 교육·학습의 효과와 향후 업무에서의 능력발휘의 기회가 많다는 점에서 차장급에서 최근 대리, 과장급으로 직급이 높아지는 추세다.

직원들에 대한 사내 교육기관으로는 리더십개발센터·글로벌마케팅연구소·첨단기술연구소의 전문화된 3개 연수소를 설립해 운영하고 있다. 주요 프로그램으로는 리더십개발센터의 비즈니스리더 코스 등 임원~과장급의 계층별 리더십 교육과정, 글로벌마케팅연구소의 디지털마케팅코스 등 고객만족경영과 다양한 마케팅 교육과정, 첨단기술연구소의 첨단기술, 핵심기술, 기초(기반)기술 등 R&D 부문 기술교육이 있다.

또한 직무별로 최고의 전문가를 양성하기 위한 과정으로 인사·기획·재무·구매·마케팅·품질·기술 등 1~2개월의 직능 전문가 과정을 운영 중이며 이 외에 국내외 대학 및 연구기관과 공동으로 진행하는 다양한 학술회의(MBA), 공동개발 및 산학협동 과정이 있다.

출처: 전자신문 08-09-25

다. 다국적 기업 사례

1) IBM

IBM의 인재양성 교육은 채용과 신입 직원 단계부터 시작되는데, 글로벌 리더로서 적합한지 적성검사, 토론 등을 통해 확인한 이후에야 채용한다. 선발된 신입직원은 부서 배치 없이 최소 6개월간 기본 교육을 받고 업무 분야에 따라 크게 영업, 서비스, 지원·행정직으로 분류해 차별화된 교육을 진행한다. 리더십과 경영력 강화에 대한 교육은 기본적으로 이루어지고 있으며 토론, 워크숍 등 참여형 교육 방식으로 진행된다.
IBM은 글로벌 IT 전문가 양성에 투자를 아끼지 않는 기업으로 정평이 나 있는 바와 같이, 전 세계적으로 연평균 약 8억 달러를 직원 교육비로 투자하고 있다. 이는 미국 하버드대학의 연간 강의예산보다 많은 수준이다. 전체 직원 교육시간을 합하면 연 1700만 시간(직원 1인당 약 60여시간)으로 현업 배치 이후에도 각 부서 업무에 맞는 구체적인 교육이 국내 및 해외 본사 등과의 교류를 통해 다양하게 이루어진다.

IBM 인재양성 제도 중 눈여겨볼 것은 IBM ICP다. 이 제도는 미국 본사를 포함한 전 세계에서 IBM이 지난 1988년부터 20년간 실시해온 전문가 양성 프로그램으로서, 전문기술을 더욱 더 신속하고 깊이 있게 습득하도록 하기 위해 만든 제도다. 일정수준 이상의 능력과 자격을 가진 직원을 심사하고, 이들이 합격하면 ICP라는 호칭을 주면서 전문가 커리어로 양성하는 게 핵심이다. 현재 IBM 내 280여명이 ICP 타이틀을 획득했다. 이 직원들 모두 회사의 영업·서비스 분야 최일선에서 두각을 나타내고 있다. 이는 고객의 만족도를 높이고자, 특히 후배직원들에게 동기에 유발 효과를 적용하고 있다. ICP제도의 핵심은 전 직원이 한 분야에서 처우나 보상도 관리자와 동일하게 보장 받고 자신의 능력을 최고로 발휘할 수 있는 이른바 ‘명장’이 될 수 있다는 데 있다. 이 제도를 통해 회사는 고도의 기술능력을 갖춘 전문가를 양성, 기술력에 의한 생산성 향상을 꾀하고, 직원들은 자신의 전문적인 지식과 경험이 계속 발전시키며 성장할 수 있어 일석산조의 효과를 거두고 있다.

출처: 전자신문 08-09-25

2) 모토로라

‘네 꿈을 펼쳐라(Unleash your Moto)’라는 기본 정신이 말해주듯 모토로라의 인사는 능동적이고 혁신적인 사고방식과 창의성을 갖춘 인재를 선발하는 데에서 출발한다. 글로벌 기업으로서 다양한 인종과 문화가 사내에 공존할 수 있도록 개개인의 사고방식도 글로벌화에 맞춰 열려 있다. 이 회사는 다양한 국가에서 선발된 적극적인 인재를 양성함으로써 기업의 발전 가능성을 키우는 데 초점을 두고 있다. 모토로라의 인사 정책에서 가장 눈길을 끄는 것은 5개의 다양성 비즈니스 위원회. 인종·성·가치관·종교 등의 범을 허물어 다양한 인재를 활용하겠다는 의미가 담겨 있다.
모토로라는 73개국에 약 320개의 생산시설을 두고 총 6만8000명의 종업원이 근무하는 글로벌 기업이다. 인재 양성을 위한 기본 원칙도 개방성과 다양성에 두고 있다. 이 회사는 지난해 매출 366억 달러로 미국 경제지 ‘포천’이 선정한 100대 기업에 속했다. 모토로라가 글로벌 기업으로 성장할 수 있었던 것은 다양성과 개방성을 모토로라 ‘다양한 글로벌 인재를 적재적소에 배치한다’는 원칙을 공유했기 때문이다.

사내에 공석이 발생하면 사내 충원제도로 우선 회사 내에서 적격자를 찾는다. 글로벌 채용 인터넷 시스템을 통해 세계 어느 곳에서든 공석에 대한 지원 기회가 누구에게나 균등하게 제공되며, 절차에 따라 충원하게 된다. 한국에선도 직원들의 권한이 있어 해외지사로 자리를 옮길 수 있는 기회가 생긴다. 재교육을 통한 성과도 모토로라를 글로벌 기업으로 꾸미는 데 중요한 역할을 했다. 직원 개개인의 발전이 기업 발전으로 이어지기 때문이다. 모토로라 직원은 자유로운 분위기에서 상사와의 논의와 경력 개발 목표를 세우고 분기별로 대화를 함으로써 업무 발전과 본인의 발전을 도모하고 있다. 또한 프로젝트나 직무 순환 프로그램, 코칭이나 멘토링을 통한 자기 개발 프로그램, 내외부 기관을 통해 제공되는 온오프라인 강의 등으로 직원 계발을 장려하며 직원들이 사내에서 개인적인 성공을 이룰 수 있도록 제도적으로 뒷받침하고 있다.

출처: 전자신문 08-09-25

3) 쓰리엠(3M)

3M의 인력관리 원칙은 신규 인력 선발부터 시작되며, 30여개의 독립적인 채용팀을 운영해 다양한 인재를 ‘흡수’한다. 특히 신속 채용팀은 박사급 인재를 신속히 채용하는 데 목표를 두고 있다. 이처럼 유능한 직원을 발굴, 양성하려는 목적으로 인적자원센터가 운영되고 있으며, 대학과의 협력 관계를 유지해 캠퍼스 리크루팅에도 적극적으로 나서고 있다.

유럽 3M은 제조라인 부서와 스태프 부서의 순환근무가 이뤄지고 있다. 제조라인은 스태프를, 스태프는 제조라인을 이해하는 데 큰 도움이 된다. 이 같은 인재양성 시스템은 지역별 상호협력 체제를 유지하면서 자회사에서 개발한 혁신 제품을 수용하는 유연성을 보여주었다. 이러한 3M의 인사원칙은 국내에도 이어지고 있다. 한국3M도 이러한 인사
관리 원칙 하에 ‘사람을 통한 성장’에 초점을 맞추고 다양한 프로그램과 서비스를 개발해 적용하고 있다. 직원들은 입사한 이후부터 단계별로 담당업무의 전문성을 높이고 리더십 개발을 위한 체계적이고 다양한 교육 프로그램을 접하게 된다.

한국3M은 여성인력 개발에도 많은 노력을 기울이고 있으며, 채용 증대뿐 아니라, 직원의 활동 지원과 여성 멘토링 프로그램 운영, 직장생활에 필요한 커뮤니케이션 스킬, 여성에 특화된 리더십 등을 지원하는 등 여성인력들의 원활한 직장생활과 자아실현, 리더십 제고를 위해 노력하고 있다.

출처: 전자신문 08-09-25

3. 조직 이미지 쇄신 사례

개인적인 차원에서 공판검사 생활이 인센티브가 될 수 있도록 제도적 지원을 늘리는 작업과 동시에 공판검사 조직의 이미지를 쇄신할 필요가 있다. 즉, 대내적으로는 검찰의 다른 어떤 조직보다 뛰어나고 우수한 집단이라는 것과 대외적으로는 우리 사법 체계에 꼭 필요한 집단이라는 사명감을 부여할 수 있어야 한다. 이는 결국, 조직 이미지의 쇄신과도 연결될 수 있으며 공판검사 집단의 이미지를 제고할 수 있는 방안 또한 다음의 사례를 통해서 실마리를 찾아볼 수 있다.

가. 서울대학교 학생처 사례

과거의 이미지를 벗어나기 위한 방안으로 서울대학교 학생처는 이름을 바꾸거나 관련조직의 통폐합을 추진하였다. 여기서 학생운동이 대학가를 지배하는 시대는 지났다는 사실은 조직의 외부적 상황이 변화한 것이라 볼 수 있으며, 개명이나 부처의 통폐합을 고려하는 것은 이러한 외부적 변화에 맞추어 내부적으로 대응하는 방식의 일환이라 할 수 있다. 이는 형사 사법시스템의 변화라고 하는 외부환경의 변화에 대응하여 공판검사 조직
의 이미지를 쇄신하려는 내부환경의 변화와 대응하는 관계이다. 이처럼 조직 직제를 개선하거나 명칭을 바꾸는 것도 하나의 대안이 될 수 있다.

서울대가 80년대 이후 총학생회 등 학생운동 진영을 '감독'해온 학생처의 이 미지를 쇄신하기 위해 고심 중이다. 학생운동이 대학가를 지배하는 시대는 지났다는 전제 아래 학생처에 대한 인식이 여전히 '운동권 관리처'라는 것은 문제가 있다는 판단 때문이다.

이에 따라 서울대는 '학생처'라는 이름도 바꾸는 한편 조직 자체를 개편키로 하고 여러 가지 방안을 검토 중이다. 특히 입시업무와 학사행정을 도맡아 비 대해진 교무처 조직에서 입시분야만 분리, 학생처로 이관하면서 조직 자체에서 운동권 관련 부분을 축소할 방침이다. 이 같은 움직임은 이미 일부 대학 에서 진행된 것으로 연세대는 지난해 학생처를 '학생복지처'로 개명, 복지업 무에 역점을 두고 있다.

출처: 문화일보 97-04-04

대한생명은 4일 새로운 브랜드 슬로건('Love your life, Love your dream')을 발표하고 기업 이미지 쇄신에 나섰다. 새 브랜드 슬로건은 고객에게 최적의 금융 서비스를 제공해 '고객이 1등인 나라'를 지향하기 위한 약속을 표현한 것이라고 대한생명은 설명했다. 대한생명은 또 오렌지색 음영 두 개가 엮이라는 형태의 비주얼 아이덴티티(VI)를 확정하고, 앞으로 누리집이나 고객 안내창 등 회사의 각종 시각적 표현물에 사용하기로 했다.

아울러 금융안전 보증원, 고객응대 자세 등을 담은 '케어용아이(KLI·Korea Life Insurance) 웨이'를 제정해 임직원들의 공통 가치관으로 삼도록 했다.

대한생명 관계자는 "오래되고 보수적이라는 기존의 이미지를 쇄신하기 위하여 새로운 브랜드 슬로건을 발표하는 등 다양한 노력을 기울였다. 특히, 젊은 이미지를 구현하기 위하여 기업의 비주얼 아이덴티티(VI)를 오렌지색으로 만들었으며, 교육을 통해 내부 직원들의 인식부터 바꾸도록 했다."
실”이라며 “젊은 고객층으로 영업을 확대하고 해외 시장 진출 등 글로벌 종합금융사를 지향하는 비전에 걸맞은 새 이미지를 만들겠다”고 말했다.

출처: 한겨레 08-06-05

다. 롯데백화점 사례

롯데백화점은 소비자에게 인색하다는 이미지에서 벗어나기 위해 총괄본부장인 이원우 부사장을 중심으로 부문별 임원과 주무부서 팀장급 인사 10명 내외로 구성된 조직이다. TF는 롯데의 대표적 이미지인 보수적·수동적 문화를 바꾸는 데 집중하고 있다. 우선 짠돌이, 유통공룡으로 불리게 된 사례를 모아 점검했다. 고급 이미지로 탈바꿈하기 위해 대중적 이미지도 버렸다. 전단지에서 가격을 뺐고 상품과 모델 사진을 강조했다. 기업이미지 광고도 검토 중이다. 사회공헌 프로그램을 강화하기 위해 전담팀을 확대, 개편했다. 직원 사기를 높이기 위한 사원 가족 축제도 계획했다. 29일 잠실야구장에서 열리는 롯데와 두산 경기를 직원이 가족과 함께 관람할 수 있도록 무료 관람권 1600명분을 제공했다.

출처: 국민일보 08-07-27

제3절 소결: 사례연구의 시사점

일본은 공판검사와 부검사, 검찰사무관과의 업무분담이 비교적 잘 되어 있는 것으로 파악되었다. 특히 도쿄지검의 경우 검사 1명당 검찰사무관 1
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

명으로 검찰사무관이 행정적인 일의 많은 부분을 담당하고 있다. 예를 들어, 재판결과표를 작성함에 있어 일반사항과 재판결과를 기재하는 면이 좌우측으로 나누어져 있는데, 사건번호 등 일반사항은 공판부 검찰사무관이 작성하고, 우측면의 사실 및 정상개요란은 반드시 검사가 기재하도록 하고 있다. 우리의 경우에도 공판검사의 지원인력이 담당할 수 있는 업무범위가 어느 정도까지 확장되고 그 한계는 무엇인지에 대한 함의를 던져 준다.

특히 일본에는 부검사제도가 있는데 부검사의 상당수는 사법시험에 합격하지 않은 법조중간인력으로 충원되고 있으며, 공판검사의 업무를 상당 부분 부담하고 있는 것으로 파악되어 우리나라 공판인력 충원 경로의 다양화라는 측면에서 일정한 시사점을 얻을 수 있는 것으로 파악된다.

일본의 특별공판부는 이미 앞서 보았듯이 1992년 리쿠리트 사건의 공소유지를 위해 설치되었고, 그 후 특별수사부에서 기소한 주요사건의 공소유지를 담당하였다. 지금은 이러한 특별공판부의 업무를 확장하여 2008년 4월 1일 검사 경기인사이동에 맞추어 이러한 특별공판부를 확대(11명에서 27명)하여 재판원에 의한 재판 대상사건의 수사·공판을 전담하도록 하고 있다. 또한 도쿄지검과 같이 규모가 큰 지검은 기동반이라고 하여 의료과 오사건, 화재사건 등 특수한 업무상과실사상사건이나 국제적 또는 조직적 대형 돈세탁사건 등 복잡하고 규모가 큰 사건은 조기에 문제점이나 중간관계를 파악하기 위해 당해사건의 수사단계부터 공판단계에 이르기까지 계속 사건을 담당하는 부서를 설치하고 있다. 우리의 경우에도 특정 사건에 대해서는 특검과는 별도로 수사관련과 공판인력이 서로 유기적이면서도 상시적으로 협조하여 움직일 수 있는 조직의 설치를 생각해 볼 수 있는 여지가 있는 사례로 보여진다.

한편 미국은 사안마다 해당 검사의 경력을 고려하여 업무를 분담하고 있다는 점이 우리 공판조직의 경력관리와 배치에 일정한 함의를 준다. 간부급 검사(senior attorney)들은 살인사건을 포함한 중죄사건을 맡게 되며,
초임검사 (Junior attorney)는 경죄사건부터 시작해서 경력에 따라 중죄사건을 맡게 된다. 즉 이러한 미국의 사례는 공판검사의 경력에 따라 재판부의 선택은 물론 사건배당을 담당하는 방안을 모색할 수 있음을 보여준다.

마지막으로 영국의 지속적인 인력증원사례이다. 2004-2007년 동안 영국 검찰청의 인력자원구조의 변화와 검사 업무부담정도의 변동을 비교해보면, 검찰의 업무권한확화추세에 맞추어 인력이 지속적으로 확대되고 있다. 3년 동안 검찰청 총인원은 8.8% 증가하였으며, 이중 검사인원은 5.7% 증가하였다. 특히 보조검사가 67.3% 대폭 증원되고, 형사지방법원 이상 공판부담을 전담하는 고등검사가 54% 증원되었다. 이에 따라 검사 1인당 연간업무 부담정도는 지속적으로 감소하고 있으며, 이에 따라 3개년간 검사 1인당 총 담당업무처리건수는 검사 및 보조검사가 3년동안 11.3% 감소하고 있다. 조직 내 수요가 있으면 그 수요를 신속히 만족시켜주는 사례로 평가된다.

한편 국내외 민간부문에 대한 사례분석은 공판검사의 기능을 활성화하기 위한 방안을 국내외 기업이나 대학교에서 이루어졌던 조직 쇄신의 모습에서 찾아보려는 노력이었다. 이는 크게 '경력 관리 및 인센티브 프로그램을 통한 인제 육성 사례'와 '조직 이미지 쇄신 사례'로 구분하여 살펴보는데, 전자가 개인적 차원의 쇄신사례였다면 후자는 집합적 차원의 방안이라 할 수 있다. 물론, 공무를 집행하는 검사의 역할이 이러한 사례연구의 대부분을 차지하였던 기업인의 역할과 동일하지는 않음 것이다. 그러나 외부의 환경적 변화에 능동적으로 대처하고, 이를 위해 조직에서 하나의 기능적 역할을 강조하거나 육성하기 위한 것이라는 점에서 있어서는 양자에서 포괄적인 공통점을 찾을 수 있다.

공판검사의 기능을 활성화하기 위해, 사례의 내용을 바탕으로 벤치마킹할 수 있는 부분은 크게 다음과 같다. 첫째, 업무의 성격을 비교하였을 때, 공판검사가 필요로 하는 능력은 수사검사와 크게 차이가 있을 수 있으며,
따라서 공판검사만을 위한 교육프로그램과 관련능력 개발 교육이 필요하다. 공판검사의 가장 중요한 업무는 공판정에서 이루어지며, 따라서 피고인 측 반론에 논리적으로 대처할 수 있어야 하며, 순간순간 나타나는 문제에 대해서 신속한 판단을 내릴 수 있어야 한다. 이러한 능력들은 법리적 해석의 문제에 초점을 두었던 기존환경에서는 효율적으로 발전시키기 어렵다.

둘째, 공판정에서 검사가 해야 할 역할을 습득하기 위하여 외국의 선진 사례를 배우고 체험할 수 있는 기회를 주어야 한다. 오랫동안 공판중심주의와 배심제를 채택해온 영미법계에서는 그동안 많은 시행착오를 겪은 결과, 오늘날의 형사사법 시스템을 구축할 수 있었다. 그러나 우리나라는 외국의 영향을 강하게 받은 국가에서는 단기간에 영미국가의 공판중심주의를 바로 채택하고 시행하기가 쉽지 않다. 따라서 공판검사들로 하여금 모범적인 공판정의 모습을 직접 관람하게 하고 체험하는 기회를 부여함으로써, 공판중심주의를 보다 현실적으로 실현할 수 있도록 도와야 한다.

셋째, 직간접적으로 경제적 혜택을 부여함으로써, 공판검사의 역할에 동기를 부여하는 것이다. 물론, 수사검사가 공판검사에 비해 현격하게 중요성이 낮다는 것은 아니다. 그러나 앞으로의 형사사법시스템을 고려할 때, 현재 공판검사의 중요성이나 지위를 상당히 저평가되어 있는 것이 사실이다. 따라서 이러한 상황을 보완하기 위해서는 검사들로 하여금 공판검사의 자리에 유인요인이 있다는 것을 강력히 알릴 필요가 있다.

마지막으로, 공판검사 집단 자체의 추상적인 이미지를 쇄신해야 한다. 이를 위해서는 현재 운영되고 있는 조직구조를 개편할 필요가 있으며, 필요한 경우에는 ‘공판검사’라는 용어를 바꿀 필요도 있다. 언어에 대한 이미지는 일단 한 번 고정되어 버리면, 아무리 설절적인 역할이 바뀌더라도 전제적인 이미지에서 벗어나는 것은 쉽지 않기 때문이다.
제5장 단기적 정책대안의 제시

제1절 공관관련 조직 개선 방향의 모색

앞서 공관 검사의 업무 수행을 중심으로 공관관련 조직의 대내외적 환경 분석과 함께 현행 업무 프로세스 등에 대한 분석을 실시하였다. 이러한 분석 결과를 바탕으로 여기서는 향후 공관관련 조직의 효과성 제고를 위해 단기적으로 활용 가능한 대안들을 모색해 보고자 한다. 단기적 개선 방안이라는 표현은 조직 개선을 위한 제도적 방안 및 교육훈련, 조직 문화 변화 방안 등과 같이 장기적인 개선 방안에 비해, 단기간에 적용이 가능한 업무 프로세스의 개선 및 필요 인력의 충원 등과 같은 개선 방안에 초점을 맞추고 있음을 의미하는 부분이다.

<그림 18> 공관관련 조직 개선 방향의 비전 수립
단기적 조직 개선 방안을 도출하는 과정에서도 장기적인 조직 개선의 비전에 맞추어 일관성 있는 전략을 추진할 필요가 있으며, 이러한 측면에서 앞서 살펴본 공판관련 조직의 내·외부 환경 및 현행 업무 프로세스의 문제점 등을 통해 조직 개선의 비전을 수립할 수 있을 것이다.

공판관련 조직의 외부 환경과 관련해서 앞서 살펴본 내용과 관련해 크게 세 가지 부분을 주목할 수 있으며, 법질서 강화 및 공판조직의 중요성, 공판중심주의 및 국민참여재판과 검찰조직의 혁신 요구 등을 살펴볼 수 있다. 한편 조직의 내부 환경에 대해서는 조직 역량 및 전문성의 부족과 인력 관리의 불균형과 그에 따른 낮은 조직 만족도의 문제, 그리고 상대적으로 높은 업무의 표준화 수준 및 지식관리에 대해 주목할 수 있다. 마지막으로 현행 업무 프로세스의 문제점과 관련해서는 과도한 공판관여에 따른 업무 부담, 개별 검사 간의 높은 업무 편차, 그리고 공판 관련 핵심 업무에 대한 충실성 미흡을 지적하고 있다.

이러한 주요 전제 조건을 바탕으로 본 연구에서는 네 가지 조직 개선 비전을 설정하고 있다. 첫 번째는 공판 업무 수행의 전문성 강화 부분이다. 공판중심주의 및 국민참여재판 제도의 도입과 함께 공판 업무의 중요성과 전문성의 필요가 강조되고 있으나, 내부적으로 이를 뒷받침할 조직 역량 및 전문성이 부족하다는 문제가 지적되고 있어 전문성 강화의 부분이 중요한 조직 개선 비전의 내용으로 제시될 수 있을 것이다. 두 번째는 공판 업무 수행의 효과성 제고이다. 이 역시 법질서 확립 및 공판중심주의 강화에 따른 공판 업무의 효과성을 제고가 필요함에도 불구하고 과도한 업무 부담으로 인한 공판 핵심 업무에 대한 충실한 수행이 이루어지지 않고 있다는 점에서 조직 개선 비전의 중요한 부분으로 포함되어야 할 것이다. 세 번째는 효율적 업무 처리 역량의 제고이며, 상대적으로 업무의 표준화 수준이 높고 지식관리가 충분히 이루어지고 있음에도 불구하고 개별 공판 검사 간의 업무 부담의 편차가 크고 핵심 업무 등에 대해 충실한 수행이
이루어지지 못하고 있는 점은 업무 수행의 효율성 제고에 대한 조직 개선의 필요성을 지적하게 한다. 마지막으로 공관 검사의 인력 중원에 대한 부분이며, 공관중심주의 강화라고 하는 환경적 요인에 부응하기 위해 그에 걸맞은 수준의 업무 수행이 이루어져야 할 것이며 이에 대한 중요한 방안으로 충분한 인적 자원의 확보가 조직 개선의 중요한 비전으로 고려되어야 할 것이다.

조직 개선 비전의 수립은 다시 조직 개선의 대상 이슈 및 핵심 과제를 도출하기 위한 전제 조건으로 활용될 수 있다. 즉, 앞서 제시한 네 가지 조직 개선 비전의 관점에서 조직 개선의 필요성이 제기되는 조직 개선 대상 이슈를 발굴하고 이러한 대상 이슈들을 종합하여 핵심 과제를 선정하고 그에 대한 개선 방향을 모색할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>조직 개선 대상 이슈</th>
<th>조직 개선 대상 이슈</th>
<th>조직 개선 대상 이슈</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공관부서 간의 협력 증진</td>
<td>공관부서 간의 협력 증진</td>
<td>공관부서 간의 협력 증진</td>
</tr>
<tr>
<td>공관 업무 수행의 전문성 강화</td>
<td>공관 업무 수행의 전문성 강화</td>
<td>공관 업무 수행의 전문성 강화</td>
</tr>
<tr>
<td>공관 업무 수행의 효율성 제고</td>
<td>공관 업무 수행의 효율성 제고</td>
<td>공관 업무 수행의 효율성 제고</td>
</tr>
<tr>
<td>효율적 업무 처리 역량 제고</td>
<td>효율적 업무 처리 역량 제고</td>
<td>효율적 업무 처리 역량 제고</td>
</tr>
<tr>
<td>공관검사 인력 증원</td>
<td>공관검사 인력 증원</td>
<td>공관검사 인력 증원</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<그림 19> 공관관련 조직 개선 방향의 비전 수립

본 연구에서는 공관 업무의 전문성 강화, 효과성 제고, 효율적 업무 처리 역량 제고, 공관 검사 인력 증원이라고 하는 네 가지 조직 개선 비전에
근거하여 열 가지 조직 개선 대상 이슈를 제시하고 있다. 앞선 업무 프로세스에 대한 설문 조사 결과와 함께 심층 면접조사 결과에서 파악된 공판 사건 기록에 대한 파악의 미흡, 불필요한 서류의 작성 과다, 재판 소요 시간의 과다, 재판부의 과도한 요구사항, 검사 1인당 담당 재판부의 과다, 공판조직의 낮은 만족도, 공판 검사의 과도한 근무 시간, 지원인력 업무 부담의 과중, 개별 검사 간 과도한 업무 편차, 형사소송법 개정 등에 따른 제도 개선안의 형식적 수행 등에 대한 부분이 이러한 조직 개선 대상 이슈에 포함되고 있다.

각 조직 개선 대상 이슈는 크게 네 가지 주요 조직 개선 핵심과제로 종합될 수 있으며, 다음과 같이 살펴볼 수 있다. 첫 번째 핵심과제는 수사기록의 효과적 검토이다. 과도한 업무 부담 등으로 인해 수사기록의 충실한 검토가 강조되고 있는 상황에서도 수사기록 검토에 많은 업무 시간을 투입할 수 없는 것으로 파악되고 있으며, 이러한 상황에서 수사기록을 효과적으로 검토할 수 있도록 업무 프로세스 및 수행 방안에 대한 개선 전략이 요구된다. 두 번째 핵심과제는 관련 서류 작성의 축소이다. 공판중심주의 강화에 따라 공판 검사의 업무 부담이 증가되고 있는 상황에서 핵심적인 업무 활동에 더 많은 업무 역량이 투입되어야 할 것이며, 이를 위해 불필요한 서류 작성이 필요할 것이다. 세 번째 핵심과제는 지원인력의 확충 및 활용방안의 확대이다. 업무 분석 결과 업무 수행의 전 문성이 높고 지원 인력을 통한 업무 분담의 가능성에 상당히 낮은 것으로 파악되고 있으나, 일부 업무에 대해서는 지원인력의 적극적인 활용을 통해 업무 부담을 줄이고 핵심 업무에 역량을 집중할 수 있는 가능성이 높 것으로 예상된다. 그러나 현재 지원인력의 규모를 감안할 때 충분히 공판 검사의 업무 부담을 덜어주기는 한계가 있을 것으로 파악되며, 이를 위해 지원인력의 확충 필요성도 요구되는 부분이다. 마지막 핵심과제는 공판관련 인력의 확충 부분이며, 충분한 공판 검사 인원의 확보를 통해 업무 부담을
적정화하고 업무 수행의 촉진성을 확보할 수 있는 부분이다.

이러한 조직 개선의 핵심과제는 크게 업무 프로세스의 개선(business process reform)의 측면과 함께 인력 운용 개선(human resource management reform)의 두 가지 측면으로 나눌 수 있을 것으로 파악된다.

즉, 수사기록의 효과적 검토, 관련 서류 작성의 축소, 지원인력의 활용방안 확대는 단기적인 업무 프로세스 개선의 영역으로 볼 수 있으며, 지원인력의 확충 및 공판 검사 인력의 확충은 인력 운용 개선의 영역에 해당한다고 하겠다. 공판 검사들의 대한 설문 결과에 따르면, 야근을 줄일 수 있는 방안, 즉 공판 검사의 업무 부담을 줄일 수 있는 방안으로서 공판검사 및 직원들의 인원보충을 가장 중요한 부분으로 선택하였고 이에 대한 비율이 전체 응답자의 69.1%에 달하고 있다. 특히 검사 인력의 중원에 대해서는 직원 보강에 비해 그 필요성이 상당히 높은 수준으로 지적되고 있으며, 설계 설문 조사 결과 공판 업무 개선의 필요사항으로 검사 증원을 응답한 비율이 전체의 56.8%인데 비해, 직원보강을 응답한 경우는 전체의 4.5%에 불과한 수준이다. 그리고 이러한 검사 증원의 필요성은 2007년 조사 결과와 비교할 때 월등히 증가한 수준이라는 점에서 최근의 공판중심주의 강화에 따라 그 필요성이 더욱 절실해진 것으로 볼 수 있다. 이와 함께 공판부 직원 및 수사검사와의 업무분담과 업무처리 방식 개선에 대해서도 각각 13.5%와 15.5%의 응답률을 보이고 있으며, 이러한 부분은 앞에서 제시한 업무 프로세스의 개선 영역으로 분류될 수 있는 부분이다. 결국 공판 관련 조직 개선의 핵심과제로 인력 운용 개선에 대한 필요성이 상대적으로 더 크게 나타나고는 있지만 업무 프로세스 개선에 대해서도 그 중요성이 인정되고 있으며, 따라서 다음에서는 업무 프로세스 개선과 인력 운용 개선의 두 가지 측면에서 구체적인 조직 개선 방안을 도출하기로 한다.
제2절 공판관련 업무 프로세스 개선 방안

1. 수사기록의 효과적 검토

수사기록의 효과적 검토와 관련해 제시될 수 있는 개선 방안은 수사검사의 수사기록의 이첩 과정에서 전반적인 개요의 충실한 고지 및 증거목록의 제시 등에 초점을 맞춰 살펴볼 수 있을 것이다. 실제 공판 관련 예로 사항에 대한 공판 검사들의 의견 가운데 증거 요지에 대한 수사검사의 충분한 설명이 이루어질 경우 공판 검사가 수사기록을 검토하고 파악하는 과정에서 상당한 업무 시간을 절감할 수 있음을 제시되고 있다.

실제로 공판 검사의 업무 분석과 관련한 설문 결과에 따르면, 공판 업무와 관련한 중요 협조 기관으로 수사검사실에 요청하고 싶은 의견으로 공판카드의 정확한 작성에 대한 부분이 가장 높은 65.8%를 기록하였으며, 다음과으로 증거목록의 충실한 작성과 관련해 전체 응답자의 23.4%가 수사검사실의 협조 필요성을 지적하였다.

공판카드 작성에 대한 부분은 수사기록의 효과적 검토에 있어 가장 직접적으로 업무 개선을 달성할 수 있는 중요한 업무 활동으로 파악되고 있다. 대부분의 공판 검사들이 공판카드에 의지하여 수사기록을 검토하고 수사기록을 검토할 수 없을 경우에 공판 카드의 내용만을 가지고 공판에 참여하는 등 공판카드는 공판 검사가 사건을 파악하는 중요한 기초 자료로 활용되고 있다. 따라서 공판카드의 충실한 작성이 업무 효율성을 개선하는 데 상당히 중요한 부분으로 기여할 수 있는 가능성이 크다고 판단된다.

우선 공판카드의 작성 양식에 대해 개선의 가능성을 논할 수 있을 것이 다. 물론 현재 공판카드 양식에 대한 개선 방안이 계속적으로 논의되는 상황에서 이에 대한 명확한 개선안을 본 연구에서 제시하기는 어려울 것이 다. 다만 공판 검사들의 의견을 종합해 볼 때, 공판카드 작성 양식의 개선
제5장 단기적 정책대안의 제시

과 관련해 몇 가지 의견을 제시할 수 있을 것이다. 현재 공관 카드의 양식과 관련해 제기되고 있는 가장 큰 문제는 양식의 획일성이 강하고, 이에 따라 불필요한 부분의 작성이 수사검사로 하여금 필요한 부분에 대한 작성에 있어서도 작성의 충실성을 저해하는 결과로 이어지고 있는 점이며, 이에 따라 불필요한 양식에 대해서는 과감히 삭제할 필요성이 제기된다.

현재의 양식은 너무 많은 것을 기재하도록 하여 공관카드가 오히려 부실해지는 폐해가 있으므로, 기존의 양식을 그대로 적용할 경우에도 이를 선택하여 기재할 수 있도록 하여 공관카드 작성의 충실성을 높일 필요가 있다. 예컨대 공관카드에 기재하도록 한 정보는 참고인 및 피해자 인적사항과 연락처, 입증 취지 정보이나, 여차과 증인신문, 참고인 진술정취를 요할 경우에는 기록의 재검토가 불가피하므로, 이에 대한 획일적인 작성은 전반적인 공관카드의 내용적 충실성을 저해할 수 있다.

공관카드에 증거목록까지 포함된다고 전제할 때, 증거목록의 참고사항 등의 폭을 넓히고 나머지의 폭을 줄여 증거목록의 참고사항에 단지 공소사실이라고 기재하지 않고 실질적으로 진술내용, 입증취지 등을 기재한다면 공관 검사의 수사기록 검토 시간을 상당 부분 축소할 수 있을 것으로 기대된다. 공관카드 앞면에 과거의 양식에서처럼 대략적인 사건의 개요를 파악할 수 있는 양식을 포함하는 방안도 긍정적인 개선 방안으로 볼 수 있다. 대부분의 복잡한 사건의 경우에는 현재 공관카드의 양식에 따른 기재만으로는 충분한 사건 설명이 어려워 수사검사들이 사건요약서나 사건설명서 등의 명목으로 별지를 이용하는 실정이므로 공소수지에 관한 의견을 효율적으로 기재할 수 있도록 양식을 개선하는 방안도 고려할 수 있다.

이러한 공관카드 작성 양식의 개선 및 수사검사들의 공관카드 작성의 충실성 제고 노력은 공관 업무 부담을 줄일 수 있는 중요한 업무 프로세스 개선 방안으로 판단된다. 실제로 실효 면접 조사 결과에 따르면 공관카드 양식의 개선을 통해 최대 70%까지 현재 기록 검토와 관련한 업무 부
담을 줄일 수 있을 것으로 응답되고 있다. 그러나 문제는 이러한 공판카드 양식의 개선과 작성 내용의 개선이 수사검사의 업무 부담 증가로 이어질 수 있다는 부분이다. 물론 장기적으로 수사검사와 공판검사가 일원화될 수 있다면 이러한 업무 부담의 문제는 발생하지 않을 것이지만, 현재와 같은 이원적 구조를 취하는 경우에는 공판 검사의 업무 부담 완화를 위해 수사 검사의 업무 부담이 증가될 수 있는 가능성이 높을 것으로 우려된다. 그러나 수사검사의 업무 부담 증가 정도가 공판 검사의 업무 부담 감소 정도에 비해 될 것으로 판단되는 것에, 일부 필요 요소에 대해 선택적으로 공판카드를 작성하게 하는 것은 오히려 수사검사에 있어 작성 업무 부담을 경감시켜주는 측면도 있기 때문에 전체적으로는 긍정적인 개선 결과를 낼 여지가 될 것으로 기대된다.

2. 공판 관련 서류 작성의 축소

공판 검사의 공판 관련 서류 작성은 앞서 업무 분석 과정에서 제시된 것과 같이 크게 선고 이전에 각종 의견서 및 신청서의 작성 부분과 선고 이후에 공심의결서 및 양형분석표 등에 대한 작성 부분의 두 가지로 분류될 수 있다. 선고 전 서류작성에 대해서는 공판중심주의가 강화되면서 각종 의견서 및 신청서 등의 작성 빈도가 증가할 것으로 예상되며, 이에 따른 업무 부담의 증가 가능성을 당연한 경향으로 이해할 수 있을 것이다. 그러나 선고 후 서류작성에 대해서는 작성의 필요성에 대한 허위가 개별 공판 검사들과의 면접 과정에서 제기되었으며 필요한 경우에 한해 서류 작성을 축소하고, 작성 방식을 간단히함으로써 서류 작성에 대한 업무 부담을 경감할 수 있을 것으로 의견을 제시하고 있다.

구체적으로 공소유지 우수사례 작성과 관련하여, 이는 각 검찰청의 기 관평가를 위해 작성하는 자료이며 현실적으로 각 검찰청에서 경쟁적으로
작성하고 있다는 점에서 업무 부담이 더욱 가중되는 것으로 지적된다. 실적에 치우치다 보니 과장되게 필요 이상으로 많이 작성되고 있다는 의견이 많이 제시되었으며, 특별히 우수사례가 아닌 경우에도 그 실적을 평가받기 위해 경쟁적으로 작성하고 있음을 비판적으로 지적하였다. 따라서 공소유지 우수사례의 경우에는 우수사례에 대한 기준을 강화하여 작성 업무 건수를 줄일 필요가 있으며, 홍보 및 보고가 필요한 정도의 공소유지 우수사례에 대해서만 현행처럼 작성할 것을 제안할 수 있다. 그리고 나머지 통상적인 공소유지 우수사례의 경우에는 시술식이 아닌 항목 표시로 마무리 간단한 체크를 통해 작성이 이루어질 수 있도록 서류 양식을 표준화하고 간이화하는 방안을 고려할 수 있을 것이다.

공심의결서는 무죄 등이 선고된 경우에 검사의 과오를 평정하기 위해 작성되는 서류라고 할 수 있으며, 따라서 무죄가 선고될 경우 항소 여부를 판단하기 위해 같은 내용의 무죄분석을 작성하는데 이는 공심의결서와 같은 목적을 달성하기 위한 서류라는 점에서 작성의 필요성이 없다고 할 수 있다. 또한 공심의결서를 작성하는 경우에 있어 항소를 제기하는 경우와 항소를 포기하는 경우로 나누어 항소를 포기하는 경우에만 자세히 기재하도록 양식을 유형화하는 방안도 고려할 수 있다. 즉, 항소를 제기하는 경우에는 항소이유서 작성으로 공심의결서 작성의 필요성이 같음된다고 할 수 있으며, 따라서 항소를 제기하는 경우에도 공심의결서를 자세히 작성하게 하는 것은 업무 수행의 불필요한 부담으로 볼 수 있다.

양형분석표는 그 목적 상 선고된 형과 구형을 비교하여 임정수준 이상의 차이가 날 경우에 이에 대한 분석을 실시하는 자료이다. 현재의 기준에 따라 선고형과 구형 간의 차이가 1/3 이상 날 경우 모두 작성하도록 하는 것은 업무 부담을 상당히 가중시키는 것으로 파악되고 있으며, 최근 항소심에서 1심의 선고형을 존중한다면 검사의 양형부당 항소를 대부분 각각하는 상황을 고려할 때 작성 축소의 필요성이 있다고 할 수 있다.
전반적으로 각 양식의 작성에 있어 표준화 작업 및 간소화 작업이 요구되고 할 수 있으며, 서술형으로 모든 양식을 작성하게 될 경우 발생할 수 있는 소요시간의 증가에 대한 해결책으로 작성 양식을 항목으로 구성하고 각 항목에 대해 체크함으로써 양식 작성의 마찰을 줄이는 방법을 고려할 수 있을 것이다. 이러한 부분은 각 선고 후 서류작성의 내용이 상당히 표준화되어 있다는 점에서 충분히 가능할 것으로 예상된다. 그리고 수사정보시스템 상의 수사 및 공판정보를 연동하여 수사정보시스템을 통해 각 서류양식들을 관리하게 작성할 수 있는 방법에 대해서도 고려할 필요가 있다. 이러한 서류 작성의 간소화 등을 통해 공소유지 우수사례에 대해서는 현재 수준의 최대 80%까지 축소가 가능한다는 면접 결과는 서류 작성에 관한 업무 프로세스 개선이 업무 부담 경감에 상당한 도움을 줄 것으로 기대하게 하는 부분이다.

3. 공판 관련 지원 인력의 활용방안 확대

현재 주임 또는 계장으로 불리는 공판 관련 지원 인력의 규모는 공판 검사의 규모에 비해 상당히 부족한 것으로 조사되고 있다. 대략 공판 검사 3인에 1명 수준으로 지원 인력이 배정되어 있는 것으로 확인되고 있으며, 이로 인해 대부분의 공판 관련 업무를 공판 검사가 직접 수행해야 하고 그에 따른 업무 부담이 상당한 것으로 파악된다. 따라서 공판중심주의 강화에 따라 핵심적인 공판 업무에 공판 검사가 집중하기 위해서는 나머지 부수적 업무에 대해 지원 인력의 적극적 활용이 필요하다고 할 수 있다. 물론 여기에는 충분한 지원 인력의 확보라고 하는 인력 운용에 대한 문제가 선결되어야 할을 전제하고 있다.

앞선 분석 결과에 따르면 전반적으로 공판 검사의 업무 수행에 필요한 전문성이 상당히 높은 수준으로 조사되고 있으며, 따라서 공판 검사가 아
제5장 단기적 정책대안의 제시

다른 지원 인력이 업무 수행에 개입할 여지는 상당히 적은 것으로 파악된다. 그럼에도 불구하고 지원 인력이 공판 검사의 업무 수행에 참여하여 기여할 수 있는 부분들을 상당 부분 확인할 수 있었으며, 그 중에 가장 대표적인 부분이 위증인지 및 조사에 대한 부분이다.

실제 위증인지 자체는 공판 검사의 업무 역할이 주된 부분이라고 할 수 있다. 그러나 위증인지에 대한 참고인 조사 등의 과정에서 공판 검사의 개인적 업무 역량으로 부족한 부분이 존재하며 이에 대한 부분이 참고인 소환 업무에 대한 부분이다. 공판관련 예로사항에서도 의견이 제시되었지만 증인 또는 참고인을 조사하는 과정에서 소재지를 파악하고 연락을 취해 검찰청에 나와 조사하는 절차적 부분에 상당한 업무 시간이 소요되는 것으로 나타나고 있으며 업무 부담이 큰 것으로 살펴볼 수 있다. 이러한 소환 업무의 경우에는 공판 관련 핵심 업무에 비해 필요한 전문성의 수준이 낮으며, 지원 인력의 업무 보완 가능성이 상당히 높은 부분이라 할 수 있다.

또한 각종 서류 작성에 대한 부분에 있어 어느 정도 전문성을 갖춘 지원 인력의 활용 가능성을 예상할 수 있다. 각종 신청서 등 선고 전 서류 작성 업무와 함께 신문서 작성, 증거요지 작성 등에 있어 일정 부분은 지원 인력이 참여하여 공판 검사의 업무 부담을 덜어줄 수 있음이 면접 과정에서 확인된 바 있다. 각종 서류 작성의 경우 작성의 내용을 확인하는 것과 함께 작성 자체에 소요되는 시간이 많다는 점에서 검사와 지원 인력 간의 업무 협조를 통해 주어진 내용에 따라 각 서류를 작성하는 업무는 지원 인력이 부담함으로써 공판 검사의 업무 전문성을 선택적으로 집중할 수 있을 것이다.

문제는 이러한 활용이 이루어지기 위해 충분한 공판 지원인력이 확보되어야 한다는 부분이다. 실제로 인력의 여유가 있는 경우에는 공판 지원인력을 활용하여 공판검사의 업무 부담을 경감하게 되는 사례를 확인할 수 있었으나, 이러한 경우에는 공판검사의 업무가 극히 과도하여 어쩔 수 없이
공판 지원인력이 업무 지원을 한 경우이며 대부분은 지원인력이 공판 검사의 업무 활동에 긴밀하게 연계되는 경우가 극히 드물다고 할 수 있다. 우선적으로 충분한 지원인력이 확충이 필요하다고 할 수 있으며, 이를 통해 할 때 공판 지원인력이 공판업무에 적절히 참여하고 역할을 수행할 수 있도록 전문성이 낮고 표준화된 업무에 대해 분리하여 이를 전담시킬 수 있는 형태로 업무분담 체제가 구축되어야 할 것이다. 그리고 이러한 부분은 업무분담표의 개선 등을 통해 정형화되어 공판 검사와 지원인력 간의 명확한 업무분담 및 협조가 가능할 수 있도록 공식화되어야 할 것으로 보인다.

제3절 공판관련 인력 운용 개선 방안

1. 공판관련 인력 운용 현황

현재 검찰청의 공판 검사의 인력 운용 현황을 살펴보면, 아래의 표에서처럼 총 61개 지방청의 380개 재판부에 총 244명의 공판 검사가 배치되어 있으며, 공판 검사 1인당 약 1.56개의 재판부를 맡고 있는 것으로 파악된다. 평균 1개 지방청에 4명의 공판 검사가 배치되어 공판 업무를 담당하고 있는 것으로 예상할 수 있으며, 각 지방청의 규모에 따라 공판 검사 배치 규모의 차이를 표에서 확인할 수 있다. 가장 많은 공판 검사가 배치된 곳은 서울중앙지검으로 총 36개 재판부에 총 29명의 공판 검사가 배치되어 공판 검사 1인당 약 1.24개의 재판부를 담당하고 있는 것으로 살펴볼 수 있다. 다음으로 부산지검, 수원지검, 서울고검의 경우에는 총 12명의 공판 검사가 배치되어 있으며, 공판 검사의 규모에 비해 부산지검과 수원지검의 재판부 규모는 더 많은 수준으로 검사 1인당 각각 1.83개와 1.75개의 재판부를 담당하는 것으로 파악된다. 상대적으로 서울에 위치한 지방청들의 경
우 공판 검사 인력도 많은 편이지만 담당 재판부 규모가 작은 수준으로 나타나고 있다. 기타 기관으로 분류된 36개 지방청의 경우 공판 검사의 인력 규모가 1-2명에 불과한 소규모 공판관련 조직을 갖추고 있다.

<표 125> 지방청별 재판부 및 공판검사 현황

<table>
<thead>
<tr>
<th>정 별</th>
<th>재판부수</th>
<th>공판검사수</th>
<th>검사1인당 재판부수</th>
<th>비 고</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>서울중앙지검</td>
<td>36</td>
<td>29</td>
<td>1.24</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>부산지검</td>
<td>22</td>
<td>12</td>
<td>1.83</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>수원지검</td>
<td>21</td>
<td>12</td>
<td>1.75</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>서울고검</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td>1.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>서울남부지검</td>
<td>15</td>
<td>11</td>
<td>1.36</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>인천지검</td>
<td>19</td>
<td>11</td>
<td>1.73</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>대구지검</td>
<td>17</td>
<td>10</td>
<td>1.70</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>광주지검</td>
<td>14</td>
<td>9</td>
<td>1.56</td>
<td>특별재판부 있음</td>
</tr>
<tr>
<td>서울동부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>1.38</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>서울북부지검</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td>1.38</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>대전지검</td>
<td>12</td>
<td>7</td>
<td>1.71</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>의정부지검</td>
<td>11</td>
<td>7</td>
<td>1.57</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>창원지검</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
<td>1.43</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>서울서부지검</td>
<td>9</td>
<td>6</td>
<td>1.50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>울산지검</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
<td>1.40</td>
<td>특별재판부 있음</td>
</tr>
<tr>
<td>청주지검</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
<td>1.75</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>전주지검</td>
<td>6</td>
<td>4</td>
<td>1.50</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>인천지청</td>
<td>8</td>
<td>4</td>
<td>2.00</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>평택지청</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>1.33</td>
<td>2명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>순창지청</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
<td>2.33</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>고양지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>부천지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>천안지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>2명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>부산동부지청</td>
<td>6</td>
<td>3</td>
<td>2.00</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>성남지청</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>1.67</td>
<td>1명 겸임</td>
</tr>
<tr>
<td>기타(36개 기관)</td>
<td>95</td>
<td>57</td>
<td>1.67</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>380</td>
<td>244</td>
<td>1.56</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
다음에서는 이러한 공판 검사의 인력 현황을 바탕으로 향후 공판관련 조직의 효과적 개선을 위해 중점되어야 할 추가적 인력 규모를 산정하고자 한다. 인력 규모의 산정은 개별 공판 검사들에 대해 실시된 업무 분석 결과에 따른 업무량을 기준으로 이루어지게 되며 적정 수준의 공판 업무를 수행하기 위해 어느 정도의 추가적인 인력 증원이 필요한지 가늠해 보고자 한다. 이러한 인력 산정 과정에는 적정 업무 수행 및 향후 미래 업무 수행을 위한 추가적 인력 규모의 필요성과 함께 앞서 살펴본 업무 프로세스 개선 업무를 수행할 경우에 가능한 인력 절감 규모를 동시에 고려하여 최종적인 적정 인력 규모 산출을 시도하고 있다.

2. 업무량 분석을 통한 적정 인력 규모 도출 모형

본 연구에서는 공판 검사 1인이 1주일 동안 수행한 업무량을 업무 소요 시간으로 산정하여 이러한 업무 소요 시간의 적정성을 기준으로 소요 시간의 중간에 따른 적정 인력 규모를 도출하고자 한다. 적정 인력 규모의 도출에 대한 모형은 다음의 그림과 같다.
제5장 단기적 정책대안의 제시

기본적으로 현행 근무시간은 정규 근무시간에 시간외 근무시간을 더한 결과로 볼 수 있다. 일반적으로 주 5일 동안 8시간 근무를 기준으로 할 때 정규 근무시간 40시간에 더해 추가적인 아간 및 휴업근무 등 시간외 근무 시간을 더할 수 있다. 본 연구에서는 개별 업무 단위에 대한 보다 구체적인 업무 소요시간을 바탕으로 현행 근무시간을 산정하고 있으며, 여기에는 실제 업무 소요 시간과 이에 대해 여유율, 즉 휴게시간을 더하여 근무시간을 산정하고 있다. 일반적으로 사무직 근로자의 경우 실제 업무 소요시간의 10% 정도를 휴식 및 기타 개인 용무와 관련한 소요 근무 시간으로 국제노동기구(ILO)에서 권고하고 있다.

적정 근무시간은 개별 공판 검사에게 주어진 업무 역할을 적정하게 수행하기 위해 소요되는 근무시간을 의미하며, 현재 근무시간이 이러한 업무 수행의 적정성을 보장하지 못한다는 가정에서 적정 수준의 업무를 수행하기 위해 추가적으로 필요한 업무 시간을 산정할 수 있다.

업무개선 근무시간은 업무 프로세스 개선 등을 통해 절감할 수 있는 업무 소요 시간의 크기를 의미한다. 이 경우 프로세스 개선을 통해 업무 부담이 줄어들게 되고 그 만큼의 인력 소요가 줄어드는 점에서 현행 근무 시간에 비해 축소된 결과를 예상할 수 있다.

마지막으로 미래 근무시간은 미래의 업무 부담 증가분을 가정한 추가적인 업무 소요 시간을 반영하고 있다. 즉, 업무의 적정성이 아니라 현재 거의 이루어지고 있지 않지만 향후에 업무 부담이 늘어날 것으로 예상되는 부분에 대해 업무 소요 시간을 반영하여 추가적인 업무 부담을 추산하는 것이다. 공판 관련 업무에 대해 새로운 형사소송법 개정 등으로 2008년부터 공판제도가 상당히 변화되는 만큼 기존과는 다른 업무 부담의 내용이 예상될 수 있다. 이러한 부분에 대해 현재는 거의 수행되고 있지 않으나 미래에는 업무 수요가 발생할 수 있다는 가정 하에서 미래 업무 부담을 감안한 근무시간을 산정할 수 있다.
이러한 앞서의 과정을 통해 적정 근무시간을 도출할 수 있으며, 최종적으로 도출된 적정 근무시간을 기초로 추가 소요 인력의 규모를 예측할 수 있다. 분석의 결과는 기본적으로 전체 공판검사의 인력 규모를 대상으로 하고 있으며, 각 지방청에 대한 인력 배분의 문제는 개별 지방정의 공판검사들에 대한 업무량을 기준으로 조정될 수 있을 것이다.

3. 공판관련 적정 인력 규모의 도출

1) 현재 업무 유지를 위한 적정 인력 규모 산출

2008년 들어 공판중심주의에 입각한 새로운 공판제도 운영이 본격화되면서 공판 검사의 업무 부담이 과거에 비해 훨씬 증대된 것으로 파악되고 있다. 앞서 살펴본 공판검사 222명에 대한 설문조사에서 전체적으로 공판부 검사의 업무량이 많다고 응답한 경우가 전체의 60.8%인 135명에 달하고 있어 업무 부담이 높은 수준으로 파악된다. 다음에서는 공판 검사들이 현재 수행하고 있는 업무와 관련한 소요 근무 시간을 토대로 적정 인력 규모를 산출하기로 한다.

일반적으로 현행 수준의 업무 활동 유지를 위한 적정 인력 규모는 현재 인력 규모를 그대로 반영하는 경우가 많다. 즉, 업무 부담 수준이 과도하다 하더라도 현재 인력 규모로 현상이 유지되고 있는 경우에는 별다른 추가 인력의 보장 필요성이 정당화되기 어렵다. 따라서 현재 업무 수행을 위한 소요 근무 시간의 파악만으로는 적정 근무 인력을 도출하기 어려우며, 이에 대한 비교 집단을 설정할 필요가 있다. 즉, 공판검사의 업무 부담이 비교 집단의 업무 부담과 비교할 때 얼마나 차이가 있으며, 그 차이를 적정하게 보정하는 것이 현재 업무 수준을 지속적으로 유지할 수 있게 한다는 논리를 세울 수 있다.
제5장 단기적 정책대안의 제시

우선 설문조사를 통한 분석 결과에서, 공판 검사 1인당 정규 근무 시간 외의 야근 및 휴일 근무와 같은 추가 근무 시간이 1주일에 평균 11시간 27분(11.45시간) 정도 소요되는 것으로 파악된다. 주 5일에 8시간 근무를 정규 근무 시간으로 계산할 때, 추가 근무 시간을 포함하여 공판 검사 1인당 1주일에 평균 51시간 27분(51.45시간)을 근무하는 것으로 파악할 수 있다.

현행 근무 시간에 대해서는 위와 같이 정규 근무 시간 외의 업무 수행 시간을 합산함으로써 간단히 계산될 수 있다. 그러나 또 다른 방식으로는 업무 내용을 분류하고 각 업무별 소요 시간을 합산하여 현행 근무 시간을 측정할 수도 있다. 본 설문조사에서는 공판 검사의 업무를 직접적인 공판 관련 업무를 포함한 공판 관련 업무와 형사 사건 처리 등 공관 관련 외 업무의 두 가지로 나누어 공판 검사의 근무 시간을 분석하였다.

공판 관련 업무 수행과 관련한 업무 소요시간 분석에서 10가지 업무 단계로 분리된 공관 검사의 공관 관련 업무에 대한 표준시간과 발생 횟수를 통해 1주일에 52.8시간에서 109.4시간까지의 업무 소요시간이 추정되었다. 이러한 대폭값에 대해 평균값을 사용한 경우에는 극단 값의 영향이 크게 작용하고 있어 오히려 대표성이 떨어진다고 볼 수 있으며, 여기에서는 최빈값을 활용하여 1주일에 약 52.8시간의 업무 소요시간을 추정할 수 있다.

공관 관련 외에도 추가적인 업무 부담이 존재하며, 이에 대해 조사 결과 1주일에 평균 13.9시간을 공관 관련 외 업무를 수행하는 것으로 나타났다. 그러나 공관 관련 외 업무에 대한 경험이 전체 응답자의 46.4%에 불과하여 실제 평균적인 공관 검사의 공관 관련 외 업무 부담 수준은 1주일에 약 6.4시간(13.9x0.464) 정도로 추정할 수 있다. 이와 함께 업무 수행 과정에서 발생하는 여유율을 고려한 필요가 있다. 여유율은 실제 업무소요 시간을 제하고 근무시간에 포함될 수 있는 기타 활동에 대한 소요시간을 의미하며, 잠시 화장실에 다녀오는 시간이라든지, 휴식을 취하는 시간, 업무 외 이동 시간 등이 포함된다. 국제노동기구(ilo)에서는 일반 사무직 근
로자에 대해 전체 업무 소요시간의 10%를 적정한 여유율로 권고하고 있다. 이러한 부분을 고려할 때 공판 검사의 1주일 평균 근무 시간은 다음과 같이 65.1시간을 추정할 수 있다.

공판 검사 1주일 평균 근무 시간：\((52.8 + 6.4) \times 1.1 = 65.1\) 시간

앞선 분석 결과와 비교할 때, 약 12.3 시간의 차이가 나타나고 있으며 이는 응답자의 설문 응답이 전적으로 개인의 기억에 의존하고 있기 때문에 질문 내용에 따른 차이가 발생한 것으로 볼 수 있다. 그러나 전반적으로 공판 검사의 경우 1주일에 대략 52.8 시간~65.1 시간 정도의 근무시간을 소요하는 것으로 파악할 수 있다.

<표 126> 공판 관련 업무 수행과 관련한 업무 소요시간

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무소요시간 (1주일, 분)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean 기준</td>
</tr>
<tr>
<td>공판 관여 준비</td>
<td>2829.1</td>
</tr>
<tr>
<td>공판준비절차</td>
<td>263.7</td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 및 열람</td>
<td>244.4</td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 선정</td>
<td>84.6</td>
</tr>
<tr>
<td>공판관여</td>
<td>1,655.7</td>
</tr>
<tr>
<td>선고 전 서류작성</td>
<td>249.2</td>
</tr>
<tr>
<td>공판조사확인</td>
<td>139.7</td>
</tr>
<tr>
<td>위증 및 관련 인지</td>
<td>301.2</td>
</tr>
<tr>
<td>선고 후 서류작성</td>
<td>502.5</td>
</tr>
<tr>
<td>집행지휘</td>
<td>228.4</td>
</tr>
<tr>
<td>합계</td>
<td>6,564.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(109.4 시간)

(52.8 시간)
이러한 현행 근무시간에 대해 그 적정성을 파악하고 지속적인 업무 수행 유지를 위해 필요한 인력을 산정하기 위해서는 비교 집단을 들 필요가 있다. 비교 집단의 설정과 관련해 생각할 수 있는 하나의 방법은 동일 집단의 과거 상황과의 비교이다. 최근에 공판 검사의 업무 부담에 대해 새롭게 증가한 부분으로 공판중심주의에 따른 공판 제도의 변경을 들 수 있으며, 특히 집중심리제 등에 따른 공판 관여 시간의 증대 부분이 가장 뚜렷한 변화의 부분으로 지적되고 있다. 공판 관여 시간의 증대는 나머지 부분에 대한 업무 수요 시간의 동일성을 가정한 때 적절적인 근무 시간의 증대로 나타나며, 이는 결국 과거에 비해 새롭게 늘어난 업무량으로 산정될 수 있다. 기존의 업무 부담 수준을 적정하다고 가정한다면, 새롭게 늘어난 업무량은 비록 현재에 업무 수행이 이루어진다고 하더라도 지속적인 업무 수행 유지를 위해 추가적인 인력 보강이 필요한 원인으로 고려될 수 있다.

전체 설문조사에 대한 결과에서는 1일 평균 공판 관여 시간은 2007년에 비해 6.17시간에서 6.18시간으로 동일한 수준을 나타내지만, 1주일 평균 공판 관여 일수가 2.6일에서 2.74일로 증가하여 전반적으로 공판 관여 시간이 증가된 것으로 나타나고 있다. 이와 관련하여 10명의 공판 검사들에 대한 심층 면접조사의 결과에서는 과거 공판중심주의를 시행하기 이전에 비해 공판중심주의를 시행하고 있는 상황에서 공판 관여 시간이 평균 25.5% 증가한 것으로 응답하였다. 이러한 평균값에 대한 표준 편차도 7.6%에 불과하여 상당히 신뢰성 있는 응답으로 볼 수 있다. 결론적으로 현재 조사된 1주일에 약 1,200분에 달하는 공판 관여 시간이 공판중심주의 채택 이전에는 약 966.2분 정도였음을 추정할 수 있고, 새롭게 늘어난 243.8분(4.1시간)에 대한 업무 부담의 완화가 현재 업무 수행 유지를 위해 필요하다고 할 수 있다.

공판중심주의 이전의 근무 시간 수준을 적정 기준으로 보았을 때, 적정 근무 시간 대비 초과된 근무 시간의 비율이 7.4%에 달하는 것으로 파악된
다. 따라서 현행 공판중심주의에 따른 공판 업무의 지속적 운영을 위해 전체 인력의 7.4%가 증원되어야 한다는 논리를 내세울 수 있다. 현재 공판 검사 수가 244명이라는 점을 감안하면, 18명의 공판 검사가 추가적으로 증원되어야 할 것으로 추정 가능하다.

<표 127> 공판중심주의에 따른 근무시간 증가와 적정 근무시간과의 차이

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>적정 근무 시간</th>
<th>현행 근무 시간</th>
<th>차이</th>
<th>차이(%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>(52.8 - 4.1) + 6.4 * 1.1 = 60.6</td>
<td>(52.8 + 6.4) * 1.1 = 65.1</td>
<td>4.5시간</td>
<td>0.074(7.4%)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

현행 근무 시간을 기초로 적정 인력 규모를 산출하기 위한 또 하나의 방법은 다른 집단의 근무 시간을 기준으로 적정성을 비교하여 그 차이만큼을 보정하는 경우이다. OECD의 2006년도 조사에 따르면, 근로자 1인당 1주일 평균 근무시간이 약 45.3 시간으로 발표되고 있다. 우리나라의 경우에선 세계 평균보다 다소 높아 2007년 한국고용정보원 조사에 따르면 근로자 1인당 1주일 평균 약 51.7시간을 근무하는 것으로 파악되었다. 그러나 근로자의 업무 유형에 따라 차이를 고려할 수 있으며, 가장 최근 2008년 2월에 국내 취업정보회사인 JOBKOREA에서 조사한 결과에 따르면 기획업무를 담당하는 근로자의 경우 휴게시간(여유율)을 제하고 가장 많은 1일 평균 10.6시간을 근무하는 것으로 나타났다. 여유율 10%를 추가하여 1주일 평균 근무시간을 계산해 보면, 기획 업무 담당 근로자의 1주일 평균 근무 시간이 약 58.3 시간으로 산출될 수 있다.

공판 검사의 근무 시간을 이러한 기획 업무 담당 근로자들의 평균 근무 시간과 비교할 때, 1주일에 약 6.8시간의 차이를 확인할 수 있으며 공판 검사의 근무 시간이 길게 나타난다. 비교 대상인 기획 업무 담당 근로자들
의 평균 근무 시간을 적정 근무 시간이라고 가정할 경우, 이러한 6.8시간의 차이는 적정 근무 시간 대비 11.7%에 달하는 수준이다. 즉, 6.8시간의 근무 시간 차이를 보완하기 위해 전체 공판 검사 인력의 11.7%에 대한 증원이 필요하다고 할 수 있는 부분이며, 이는 244명의 정원을 고려할 때 28.5 명에 달하는 규모이다.

앞선 분석에서 공판 검사의 현행 근무 시간을 근거로 적정 인력 규모 달성을 위한 추가 인력 증원 규모를 추정하였으나, 실질적으로 가장 중요한 부분은 전체 검찰 조직 내에서 공판 검사의 업무 비중과 그에 따른 인력 충원의 고려가 이루어져야 한다는 점이다. 즉, 과거에 비해 또는 다른 평균 근로자에 비해 근무 시간이 길고 업무 부담이 과중하다고 하지만 비교집단이 검찰 조직 내부로 맞춰지면 주장의 정당성이 달라진다는 점이다. 실제 수사 검사와의 비교에서 상대적인 공판 검사의 업무 부담 수준에 대해 조사한 결과, 전체 조사 결과에서는 222명의 응답자 가운데 59.9%인 133명이 형사부 검사의 업무와 비교하여 공판부 검사의 업무 부담이 적정하다고 응답하였다. 더구나 심층 면접조사에서는 수사 검사에 비해 공판 검사의 업무 부담 수준이 평균 82.5%에 불과하다고 응답하여 공판 검사의 업무 부담이 검찰 조직 내에서 높은 수준이라 보기는 어렵다. 물론 응답자 상단수가 최근에 공판부에서 형사부로 보직 변경이 이루어져 응답자의 타당성이 떨어지는 점은 해외 공판 검사의 업무 부담이 수사 검사에 비해 높다고 추정하기는 어려울 것이다.

따라서 공판 검사의 업무 부담 증가에 따른 검사 인력의 충원에는 검찰 조직 전체를 고려하여 공판 검사와 함께 수사 검사의 중원에 대한 계획이 함께 포함되어야 할 것을 예상할 수 있다. 또한 아니라 공판 검사 업무의 원활한 수행을 위해 수사 검사의 업무 협조가 절대적이라는 점에서 공판 검사 인력 증원에 대한 부분은 수사 검사에 대한 인력 계획과 동시에 고려되어야 할 필요가 있다.
2) 적정 업무 수행을 위한 적정 인력 규모 산출

앞서는 현행 업무 유지를 위한 적정 인력 규모를 산출하고자 하였으며, 현재 주어진 업무를 수행하고 있지만 현재의 상태가 적정 수준을 초과한 경우로 가정하여 적정 수준에 대비한 초과 근무 시간을 완화하는 수준에서 필요 인력을 산출하였다. 그러나 이러한 가정에 대해 동의하지 않을 경우, 현행 업무 수행을 유지하기 위한 적정 인력은 단순히 현재 인력 규모라고 볼 수도 있으며, 따라서 현행 업무를 유지하기 위해서는 별다른 추가 인력의 보강이 필요하지 않게 된다.

이러한 부분에 대해 다음에서는 현재의 업무 수행 정도가 적정하지 않다는 가정에서 적정 수준의 업무 수행을 위한 필요 인력의 규모를 추정하고자 한다. 즉, 현재의 업무 수행 수준이 과도한 업무 부담으로 인해 적정하게 이루어지지 못한다면, 업무 부담을 덜어주기 위한 인력의 총원을 통해 업무 수행 수준을 상승시켜 최적화할 수 있다는 주장이다. 실증 면접조사에서 제기된 가장 큰 문제로 제도의 개선에도 불구하고 그 제도를 충실히 실현하기 위한 업무 노력이 부족하다고 할 수 있으며, 예컨대 수사기록 검토 등에 있어 “했어야 하는 수준”에 비해 “실제 하고 있는 수준”이 절반 정도밖에 미치지 못하는 것으로 조사되기도 한다. 따라서 실제로 현재 하고 있는 업무 수준에서 당위적으로 해야 하는 업무 수준으로 개선하는 과정에서 요구되는 업무 부담의 경감과 관련해 적정 인력 규모를 산정하도록 한다.

1차 심층 면접조사에서 현재 업무 수행 정도가 적정 수준에 못 미친다고 지적되었던 업무 내용들을 중심으로, 2차 면접조사에서 각 업무 내용별로 향후 추가되어야 할 업무 부담 수준을 조사하였다. 증거요지 작성과 관련해서 추가적인 업무 시간 소요의 필요성이 가장 높은 것으로 조사되었으며, 다음으로 위증인지 및 조사, 수사기록 검토에 대한 순으로 적정 업무 수행을 위해 추가 업무 부담이 필요한 것으로 확인할 수 있다. 상대적으로
위증인지 및 조사에 대해서는 추가되어야 할 업무 부담에 대한 편차가 높게 나타나고 있어 개별 공판 검사에 따라 의견에 차이가 있음을 볼 수 있으며, 반면에 수사기록 검토와 증인 및 피고인 신문서 작성에 대해서는 응답 결과의 편차가 적은 편으로 나타나 의견의 차이가 적다고 할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>업무 내용</th>
<th>현재 수준에 비해 추가되어야 할 업무 부담</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>mean</td>
</tr>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>46.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 작성</td>
<td>67.0</td>
</tr>
<tr>
<td>증인 및 피고인 신문서 작성</td>
<td>30.0</td>
</tr>
<tr>
<td>위증인지 및 조사(참고인 소환 영서 포함)</td>
<td>48.0</td>
</tr>
<tr>
<td>신청서 및 이유서 등의 선고 전 서류 작성</td>
<td>14.4</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 등의 선고 후 서류 작성</td>
<td>4.4</td>
</tr>
</tbody>
</table>

적정 업무 수행을 위해 이러한 추가 업무 필요 수준을 감안하여, 현행 근무 시간에 더해 추가적인 필요 근무 시간을 더해 적정 업무수행을 위한 적정 근무 시간을 산정할 수 있다. 추가 업무 부담을 고려하여 현재 업무 소요 시간을 기준으로 추가적인 업무 소요 시간을 산정할 경우, 최빈값을 기준으로 할 때 수사기록 검토와 관련해 현재 600분이 소요되는 것과 비교하면 추가적으로 276분이 더 소요되어야 할 것으로 파악할 수 있다. 이러한 결과들을 종합할 경우, 현재 업무 소요 시간에 비해 약 777.7분(13.0시간)이 추가로 더 소요될 필요성이 분석된다. 그리고 이러한 실제 근무 시간에 여유율 10%를 감안할 경우 필요 소요 시간은 14.3시간으로 산정되어야 할 것이다.
<표 129> 주요 업무 내용에 대한 추가 업무 필요 수준

<table>
<thead>
<tr>
<th>업무 내용</th>
<th>추가 업무 부담</th>
<th>현재 업무 소요 시간 (최빈값 기준)</th>
<th>추가 업무 소요 시간</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>46.0 %</td>
<td>600분</td>
<td>276.0분</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 작성</td>
<td>67.0 %</td>
<td>407분</td>
<td>272.7분</td>
</tr>
<tr>
<td>증인 및 피고인 신문서 작성</td>
<td>30.0 %</td>
<td>330분</td>
<td>99.0분</td>
</tr>
<tr>
<td>위증인자 및 조사(참고인 소환 업무 포함)</td>
<td>48.0 %</td>
<td>210분</td>
<td>100.8분</td>
</tr>
<tr>
<td>신청서 및 이유서 등의 선고 전 서류 작성</td>
<td>14.4 %</td>
<td>120분</td>
<td>17.3분</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표 등의 선고 후 서류 작성</td>
<td>4.4 %</td>
<td>270분</td>
<td>11.9분</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td></td>
<td>1,937분</td>
<td>777.7분</td>
</tr>
</tbody>
</table>

현재 업무 소요 시간인 65.1시간에 추가적인 업무 필요에 따른 14.3시간의 근무 시간을 합산하면 총 79.4시간의 적정 업무 수행을 위한 필요 근무 시간이 산출된다. 이에 대해 현재 검사 1인당 1주일 평균 근무 시간인 65.1시간을 적정 근무 시간으로 가정한다면, 22.0%(14.3시간/65.1시간)의 업무 부담이 늘어난 것으로 볼 수 있다. 이러한 업무 부담 증가만큼 공판 검사 인력을 충원한다면 현재 정원 244명에서 22.0%가 증가한 54명의 인력을 충원이 요구된다.

3) 업무 프로세스 개선 후의 적정 인력 규모 산출

본 연구에서는 공판 검사의 공판 관련 업무 프로세스 분석을 통해 단계별 업무 소요 시간 등의 분석과 함께 업무 프로세스의 효율적 운영을 위해 개선이 가능한 부분에 대한 개선 방안도 살펴보고 있다. 크게 세 가지 방안을 제시하였고, 지원 인력의 확충을 통한 활용, 서류 작성 규모의 축소, 공판 카드 작성의 효율화를 고려할 수 있다. 각 개선 방안을 적용할
경우에 절감할 수 있는 업무 소요 시간을 산정하면 다음과 같다.

우선 지원 인력의 확충을 통한 업무 소요 시간의 감소 부분이다. 우선 심층 면접조사를 통해 주임, 계장 등 공판관련 지원 인력이 보조할 수 있는 공판관련 업무 내용을 조사하여, 지원 인력이 현재 수준에서 두 배로 증가될 경우에 예상 가능한 업무 소요 시간의 감소 부분을 파악하였다. 조사 결과, 참고인 소환 업무를 포함하여 위증인지 및 조사 활동에 대해 지원 인력의 활용 가능성이 높게 나타났으며, 두 배로 인원이 증원될 경우 약 49.0%의 업무 부담 감소가 이루어질 것으로 조사되었다. 다음으로 신청서 등 선고 전 서류 작성, 증거요지 작성 등의 순으로 지원 인력을 통한 업무 부담 감소 크기가 크게 나타난다.

현재 업무 소요 시간을 기준으로 감소될 업무 소요 시간을 산정하였으며, 위증인지 및 조사의 경우 102.9분, 증거요지 작성의 경우 88.3분의 업무 소요 시간 감소를 예상할 수 있다. 전체 업무 소요 시간을 합산할 경우, 검사 1인당 1주일에 345.9분 (5.8시간)의 업무 소요 시간 감소를 추정 가능하다.

<표 130> 지원 인력 2배 증원 시의 업무 소요 시간 감소 예상

<table>
<thead>
<tr>
<th>업무 내용</th>
<th>업무 부담 감소 비율</th>
<th>현재 업무 소요 시간 (최빈값 기준)</th>
<th>감소될 업무 소요 시간</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>수사기록 검토</td>
<td>8.3 %</td>
<td>600분</td>
<td>49.8분</td>
</tr>
<tr>
<td>증거요지 작성</td>
<td>21.7 %</td>
<td>407분</td>
<td>88.3분</td>
</tr>
<tr>
<td>증인 및 피고인 선문서 작성</td>
<td>11.7 %</td>
<td>330분</td>
<td>38.6분</td>
</tr>
<tr>
<td>위증인지 및 조사(참고인 소환 업무 포함)</td>
<td>49.0 %</td>
<td>210분</td>
<td>102.9분</td>
</tr>
<tr>
<td>신청서 및 이유서 등의 선고 전 서류 작성</td>
<td>27.8 %</td>
<td>120분</td>
<td>33.4분</td>
</tr>
<tr>
<td>양행분석표 등의 선고 후 서류 작성</td>
<td>12.2 %</td>
<td>270분</td>
<td>32.9분</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td></td>
<td>1,937분</td>
<td>345.9분 (5.8시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
다음으로 공판 검사가 작성하는 서류 작성과 관련하여 작성의 필요성이 떨어져 업무량의 축소가 가능한 부분에 대해 조사하고 있다. 면접 조사 결과에 따르면 주로 공소유지사례 작성, 공심의결서 작성, 양형분석표 작성과 관련해 불필요한 서류 작성이 많다는 지적이 있었으며, 이에 대해 서류 작성 규모의 축소 가능 규모를 조사하였다. 세 가지 서류 양식 가운데 양형분석표에 대한 축소 가능성이 가장 높게 응답되었으며, 전체 작성 건수의 1/3 이상인 37.0%의 축소 가능성이 파악되었다. 공소유지우수사례의 경우 전체 작성 건수의 31.3%, 공심의결서의 경우 전체 작성 건수의 21.3%의 축소 가능성이 응답되었다.

작성 건수의 감소는 결국 이러한 서류 작성에 대한 공판 검사의 업무 소요 시간 감축으로 연결될 수 있으며, 각 서류 작성과 관련한 현재 업무 소요 시간을 기준으로 각각에 대한 업무 소요 시간 감소분을 추정하였다. 양형분석표 작성에 대한 공판 검사 1인당 1주일에 평균 14.8분의 업무 소요 시간 감소를 추정할 수 있으며, 다음으로 공심의결서 작성 소요시간의 경우 12.8분 감소하고 있다. 합산할 경우 1주일에 37.0분(0.6시간)의 업무 소요 시간 절감이 가능할 것으로 판단된다.

<표 131> 서류 작성 축소에 따른 업무 소요시간 감소

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>축소 비율</th>
<th>현재 업무 소요 시간</th>
<th>감소될 업무 소요 시간</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공소유지우수사례</td>
<td>31.3%</td>
<td>30분</td>
<td>9.4분</td>
</tr>
<tr>
<td>공심의결서</td>
<td>21.3%</td>
<td>60분</td>
<td>12.8분</td>
</tr>
<tr>
<td>양형분석표</td>
<td>37.0%</td>
<td>40분</td>
<td>14.8분</td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td></td>
<td>130분</td>
<td>37.0분 (0.6 시간)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

마지막으로 공판 카드 작성 양식을 개선함으로써 업무 프로세스를 개선할 수 있는 부분이다. 수사기록검토는 공판 검사의 업무 가운데 상당한
비중을 차지하고 있으며, 또한 이에 대한 충실한 검토는 차후 공판 관련 업무의 수행에 있어 전반적인 효율성을 높일 수 있다는 점에서 공판카드 개선 효과는 전체 공판 검사의 업무 부담을 상당히 줄여줄 것으로 예상된다. 심층 면접조사에서는 공판 카드 개선을 통해 수사기록 검토 시간이 현재에 비해 얼마나 절감될 수 있는지에 대해 질문하였고, 그 결과 평균 37.0%의 기록 검토 시간이 축소될 수 있음을 파악되었다. 이는 일반적으로 공판 검사 1인당 1주일에 600분 정도가 소요된 기록 검토 시간을 222분(3.7시간) 정도 축소할 수 있을 것으로 기대할 수 있는 부분이다.

이러한 세 가지 업무 프로세스 개선 방안을 종합할 경우, 공판 검사 1인당 1주일에 총 10.3시간의 업무 소요 시간을 절감할 수 있을 것으로 파악된다. 여기서 총 10.3시간은 실제 근무 시간만을 포함하고 있으므로 이에 대한 여유율 10%를 포함할 경우 약 11.3시간의 근무 시간 절감을 기대할 수 있을 것이다. 현재 근무 시간을 적정 근무 시간으로 가정할 때, 651시간 가운데 11.3시간은 약 17.4%에 달하는 수준이며 이는 공판 검사 인력의 17.4%를 절감할 수 있음을 의미한다. 따라서 총 244명의 공판 검사 정원 가운데 약 43명의 인력 절감이 가능할 것이다. 물론 여기에는 현재 평균적으로 공판 검사 3인당 1인이 배정되어 있는 약 80여 명의 공판 관련 업무 지원 인력이 160여 명 정도로 두 배 이상 증원되어야 함을 전제하고 있다.

4) 미래 업무 증가분을 고려한 적정 인력 규모 산출

형사소송법 개정 및 국민참여재판 제도 도입으로 인해 여러 측면에서 공판 관련 업무의 변화를 살펴볼 수 있다. 그러나 올해 2008년부터 제도가 도입되면서 아직 충분히 제도의 활발한 운영이 이루어지고 있지만 못한 것을 살펴볼 수 있으며, 실제로 많은 설문 응답이나 의견 가운데 큰 변화
가 없음을 지적하고 있기도 하다. 다음에서는 이렇게 제도적 변화에 따라 업무의 내용이 변화함에도 불구하고 아직 충분히 업무가 수행되고 있지 못한, 그러나 향후 업무의 증가분이 충분히 예상 가능한 부분에 대해 업무 부담을 추정하여 이에 대한 필요 인력 규모를 산정하고자 한다.

앞서 현재 공판 검사의 업무 프로세스 가운데 일부 항목에 대해서 최빈값과 평균값의 편차가 클뿐더러 최빈값이 거의 0에 가까운 항목들을 찾아 볼 수 있었다. 최빈값이 0이라는 의미는 대부분의 검사들이 1주일 동안 해당 업무를 거의 하지 않고 있다고 볼 수 있으며, 그럼에도 불구하고 일부 공판 검사들은 부문적으로 업무 수행을 하고 있어 평균값이 차이를 보이고 있다. 아래의 표에서와 같이 공판준비절차, 증거개시 및 열람, 배심원 선정, 공판조사확인 등의 업무는 대부분의 공판 검사들이 현재 수행하고 있지 않지만 향후 업무 수행이 추가되어야 할 부분으로 파악되고 있다. 대표적으로 배심원 선정과 같은 경우에는 국민참여재판이 현재 시행 초기라는 점에서 대부분의 공판 검사들이 업무 수행을 하지 않고 있는 것으로 나타나고 있으나, 향후에는 업무 부담이 증가될 부분으로 예상할 수 있다.

<표 132> 미래 업무 증가분에 대한 추가 업무 소요 시간 예상

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무소요시간(1주일)</th>
<th>평균값 기준</th>
<th>최빈값 기준</th>
<th>차이</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>공판준비절차</td>
<td>269.7분</td>
<td>60.0분</td>
<td>209.7분</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>증거개시 및 열람</td>
<td>244.4분</td>
<td>0.0분</td>
<td>244.4분</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>배심원 선정</td>
<td>84.6분</td>
<td>0.0분</td>
<td>84.6분</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>공판조사확인</td>
<td>139.7분</td>
<td>10.0분</td>
<td>129.7분</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>합 계</td>
<td>738.4분</td>
<td>70.0분</td>
<td>668.4분 (11.4 시간)</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

네 가지 업무 내용에 대해 최빈값으로 살펴볼 때, 대부분의 공판 검사들이 1주일에 1시간이 조금 넘는 70분 정도의 업무 부담을 보이고 있어
거의 업무 수행이 없다고 볼 수 있으며, 평균값을 기준으로 할 때는 1주일에 평균 12시간 이상의 업무 시간이 소요되고 있어 상당한 차이를 보인다. 이 부분에 대해 본 연구에서는 향후 미래 업무 증가분으로 가정하고 모든 공판검사들이 평균 수준의 업무 수행을 하게 될 경우 발생할 추가 업무 부담을 산정하였다. 증거개시 및 열람과 관련해 평균값과 최빈값의 차이가 244.4분으로 가장 크게 나타났으며, 다음으로 공판준비절차가 209.7분, 공판조사확인이 129.7분, 배심원 선정이 84.6분으로 파악된다. 이를 합산할 경우 검사 1인당 1주일에 총 668.4분(11.4시간)이 향후에 추가될 미래 업무 부담으로 산정할 수 있을 것이다. 여기에 여유율 10%를 가산하면 125시간의 추가 근무 시간이 소요될 것으로 볼 수 있으며, 이는 현재 1주일 동안의 근무시간인 65.1시간의 19.2%에 달하는 업무 부담이다. 따라서 현재 근무시간을 유지한다는 가정에서 19.2%의 공판 검사 인원 증가가 요구되며, 이는 총 정원 244명에 대해 약 47명에 해당하는 규모이다.

5) 최종적인 적정 인력 규모의 산정

 앞서 분석한 결과들을 통해 최종적으로 공판 검사의 적정 인력 규모를 다음과 같이 산정할 수 있다. 우선 현재 공판검사 정원을 244명으로 두고, 일차적으로 1주일간 현 업무 부담 수준인 65.1시간을 기준으로 하는 경우와 일반 기획 업무 담당 근로자의 평균 업무 부담 수준인 60.6시간을 기준으로 하는 두 가지 경우로 나누어 살펴보다고 있다. 적정 근무 시간에 대해 기준을 어디에 잡느냐에 따라 소요 인력 규모가 달라지기 때문에 이 부분은 두 가지 경우를 모두 고려하여 분석하고 있다.

 우선 현행 근무 시간을 적정 근무 시간으로 잡을 경우 1주일에 65.1시간을 기준으로 적정 업무 수행, 업무 프로세스 절감, 미래 업무 부담에 따른 근무 시간 증가분을 산정할 수 있고 이에 따른 인력 규모 증가 수준을
합산할 경우 총 58명의 공판 검사 인력이 증원되어야 할 것으로 추산된다. 이는 현 정원인 244명의 공판 검사 규모의 23.8%를 차지하는 수준이다.

다음으로 적정 근무 시간을 1주일에 60.6시간으로 설정한 경우에도 위에서와 같이 각 단계별로 증감되는 인력 규모를 계산할 수 있으며, 이와 함께 현재 업무 수준을 적정 근무시간에 맞춰 유지하기 위해서 추가적으로 증원의 필요성이 있는 29명의 인력 규모를 합산할 경우 총 92명의 인력 규모 증가를 추산할 수 있다.

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>업무량 증감 규모 (1주일)</th>
<th>적정 인력 규모</th>
<th>적정 업무 부담 기준 (60.6시간)</th>
<th>적정 업무 부담 기준 (65.1시간)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>현 업무 부담 기준</td>
<td>적정 업무 부담 기준</td>
<td>증감 규모</td>
</tr>
<tr>
<td>현재 공판검사 정원</td>
<td>-</td>
<td>244명</td>
<td>244명</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>현재 업무 수준 유지를 위한 적정 인력 소요</td>
<td>-4.9시간</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
<td>+29명</td>
</tr>
<tr>
<td>적정 업무 수행에 대한 추가 인력 소요</td>
<td>+14.3시간</td>
<td>+54명</td>
<td>+288명</td>
<td>+313명</td>
</tr>
<tr>
<td>업무 프로세스 개선에 따른 인력 절감</td>
<td>-11.3시간</td>
<td>+43명</td>
<td>+255명</td>
<td>+338명</td>
</tr>
<tr>
<td>미래 업무 증가분에 대한 추가 인력 소요</td>
<td>+12.5시간</td>
<td>+47명</td>
<td>+302명</td>
<td>+355명</td>
</tr>
<tr>
<td>최종 적정 인력 규모</td>
<td>-</td>
<td>+58명 (23.8%)</td>
<td>+302명 (37.7%)</td>
<td>+360명</td>
</tr>
</tbody>
</table>

그리고 이는 현재 244명의 공판 검사 정원을 감안할 때 37.7%에 해당하는 규모이다. 이렇게 할 경우에는 총 공판 검사의 확대된 정원 규모는 336명으로서 전국 380개 재판부 규모를 감안할 경우 여전히 검사 1인당 1.13개의 재판부를 담당하게 되고 검사 1인당 1개 재판부의 원칙을 실현하기에는
모자란 수준으로 볼 수 있다. 그러나 앞서 제2장에 따르는 업무 소요시간을 살펴볼 때, 합의부나 항소부와 단독 제2장에 따른 업무 부담의 차이가 크다는 점에서 1인당 1재판부의 원칙이 실제 적용되는 과정에서는 이에 대한 고려가 필요할 것으로 판단된다.

한편 관판 검사 인력의 증원이 이루어질 경우에도 이에 대한 적정한 배분이 각 지방청별로 또는 제2장별로 고려되어야 할 것으로 판단된다. 앞선 분석의 결과에서도 지방청의 업무 규모에 따라 관판 검사 1인당 업무 부담의 수준이 다르게 나타나고 있어 인력 배분의 비율이 이러한 업무 부담 수준을 반영하여야 할 것으로 생각된다.

예컨대 지방청의 규모에 따라 대규모, 중규모, 소규모 지방청에 소속된 관판 검사의 1주일 간 업무 소요시간이 최빈값을 기준으로 각각 65.5시간, 50.8시간, 53.3시간으로 나타나고 있으며, 공판관련 외 업무의 부담 수준과 여유율 등을 반영할 경우에는 공판 검사 1인당 1주일에 근무시간이 각각 79.1시간, 62.9시간, 65.7시간으로 추산된다. 이에 대해 적정 업무 부담 기준에 따라 적정 근무시간을 1주일에 60.6시간으로 설정할 경우에 이를 초과하는 업무 부담이 각각 18.5시간, 2.3시간, 5.1시간으로 파악되며, 이러한 초과 업무 부담 비율을 기준으로 추가되어야 할 총 92명의 검사 인력을 대략 7:1:2의 비율로 나누어 각각 64명, 9명, 19명으로 차별적으로 배분할 수 있을 것이다. 물론 이러한 지방청별 배분은 각 지방청의 업무 부담에 대해 보다 구체적이고 정밀한 분석에 근거해서 이루어져야 할 것이며, 본 연구에서는 향후 공판관련 업무의 증원과 함께 각 지방청의 업무 부담 수준에 따라 배분 규모가 차별화될 필요가 있음을 지적하는데 그 의의를 둘다고 하겠다.

지방청별 인력 배분의 차별성과 함께 각 지방청 내에서 개별 관판 검사 간의 업무 부담 수준의 조정이 필요한 부분도 있다. 예컨대 세로 증원되는 관판 검사 인력은 기존에 업무 부담 수준이 높은 단독부에 집중적으로 배
처벌 필요가 있으며, 이를 통해 전반적인 기관 내 업무 편차의 수준을 완화할 수 있을 것이다. 물론 이러한 인력 배치의 과정이 연수원 기수라든지 공판 경력에 따라 상당 부분 영향을 받고 있으며, 공관 관련 업무 부담의 차이만큼 공관관련 외 업무 부담 수준의 차이가 예상될 수 있어 획일적으로 적용될 문제는 아니라고 판단된다. 그러나 각 지방청별로 일차적인 공관관련 인력의 배분이 이루어진 이후에도 각 지방청 내의 담당 재판부 특성에 따라 이차적인 인력의 배분이 필요하다는 점은 본 연구를 통해 지적할 수 있는 중요한 정책 제안점이라고 할 수 있다.
제6장 결론: 적극적인 중장기 정책대안의 모색

제1절 인력 및 조직 관리의 개선

1. 적정 인력규모의 확보

본 연구는 앞서 개정 형사소송법의 시행 환경 하에서 현재 최소로 필요 한 인력규모가 어느 정도인지지를 밝혔다. 공판중심주의 이전의 근무 시간 수준을 적정 기준으로 보았을 때는 18명의 공판검사 충원이 긴요하며, 일반 기획업무를 담당하는 민간조직을 기준으로 보았을 때는 28.5명의 인력 충원이 긴요했다. 그런데 여기서 주의할 것은 현재의 공판검사 수 244명 중에는 40명의 수사검임검사가 있다는 점이다. 그러므로 이들을 풀타임 (full-time)으로 전종하는 공판검사로 환산한다면, 현재의 공판검사 수는 20명이 줄어든 224명이 정확한 수치가 된다. 이 경우 단기적으로 보았을 때 필요 소요인력은 각각 38명과 48.5명이 된다. 또한 미래업무 증가분을 고려했을 때에도 마찬가지로 최소 58명(현업무부담기준)에서 최대 92명(적 정업무부담기준)의 인력증원이 필요하지만, 전종검사의 수를 기준으로 다시 산정하게 되면 최소 68명에서 최대 112명의 인력이 증원되어야 한다.

한편, 이러한 단기적 측면의 인력소요량 계산은 중장기적 관점으로 그 시계를 옮길 때 그 산정결과가 달라져야 한다. 가장 기본적인 인력소요량은 1재판부 당 1공판검사 원칙이 적용되어야 한다는 점이다. 사실 1명의 공판검사가 2개의 재판부를 담당하게 하는 것은 공소유지를 공판검사가 수행하는 것이 아니라 재판부에 책임과 권한을 내말기는 것과 별반 다를 것이 없다. 물리적으로 수사기록을 재대로 읽고 공판에 관여할 수가 없기 때
문이다. 공판업무에서 가장 기본이라 할 기록검토가 이루어지지 않는다는 것은 재판부가 알아서 판단해서 결정해달라고 하는 점과 다를 것이 없다.

이미 앞서 외국의 사례에서 보았듯이 우리와 외국의 공판업무량은 현저한 차이가 있다. 우리가 가장 유사한 제도를 운영하고 있다는 일본의 경우 2002년 기준 독일 판사는 약 2만명이며, 검사도 6천명인 반면, 한국은 예비판사 포함하여도 2천명 이며 검사는 1,500명이다. 독일의 사건 수가 우리보다 2.25배 정도가 많은 것을 고려할 때 독일은 판사의 수가 5배, 검사의 수는 2배 정도 더 많다.

우리의 현실과 외국의 사례를 고려할 때 우리의 경우 현재의 재판부 수인 380개에 대응하는 380명의 공판검사가 필요하다. 즉 3~5년 내에 136명 이상의 인력증원이 필요하다는 것이다. 이 경우 1인당 인건비를 4,000만원으로 잡을 경우 인건비 소요예산은 최소 54억 정도가 필요하다. 물론 여기에는 물적시설과 지원인력 등이 포함되지 않은 경우이며, 물적시설비를 1인당 500만원으로 잡고 지원인력을 공판검사 3명당 1인으로 잡아 1인당 인건비를 3,000만원으로 상정할 경우(각각 6억 8천만원 및 13억 5천만원) 총 소요예산은 대략 75억원 내외가 될 것으로 보인다.

2. 경력관리와 전문화

가. 문제의 소재: 경력관리와 관련된 설문조사 결과

공판에 특화된 공판전담검사 양성에 대한 찬성 여부 조사에서는 찬성한다는 의견이 전체 응답자의 53.6%인 119명에 달하고 있어, 2007년도 조사
제6장 결론: 적극적인 중장기 정책대안의 모색

에서 찬성 의견이 39.8%에 머물렀던 것에 비해 찬성 비율이 높게 나타나고 있다.

<표 134> 공판전담검사의 양성에 대한 찬반 의견

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>찬성한다</td>
<td>119</td>
<td>53.60</td>
</tr>
<tr>
<td>반대한다</td>
<td>81</td>
<td>36.49</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>11</td>
<td>4.95</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편, 공판전담검사 양성에 대한 반대 의견을 제시한 경우, 수사와의 연계 필요성에 대한 응답이 가장 주요한 반대 이유로 조사되었으며, 특화의 필요성이 없다는 의견과 검사의 기본 역량이라는 의견 등이 다음으로 높은 순을 차지하고 있다.

<표 135> 공판전담검사 양성 반대 의견의 이유

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
</tr>
<tr>
<td>특화의 필요성 없음</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>수사와의 연계 필요</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>검사 기본 역량</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>인사상의 불이익</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>기타</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>147</td>
</tr>
</tbody>
</table>
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

나. 경력개발시스템의 의의와 구성

위의 설문조사결과는 기본적으로 공판관련 전문인력이 필요하다는 점과, 실혹 필요하지 않더라도 수사에 대한 거시적 시각이 필요하기 때문이라고 해석할 수 있다. 공판업무의 효과적인 수행을 위해 공판검사 인력규모 이상으로 중요한 것이 인력의 질이다. 그리고 이러한 공판검사의 인력의 질을 관리할 수 있는 방안 중 하나가 공판조직에 대한 경력개발시스템(Career Development System)의 적용이고, 이를 통한 공판업무의 전문화이다.

경력개발시스템이란 한 개인이 조직에 들어와 퇴직에 이르기까지의 경력 경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 관리하여 개인적과 조직목표를 장기적 관점에서 달성해 가는 종합적인 인적자원 개발시스템이다. 현재 공판조직 내 공판검사의 경력경로를 관리하는 어떠한 시스템도 존재하지 않는 것으로 보인다. 그리고 이러한 현실은 바단 공관직 뿐만 아니라 전체 검찰조직 내에도 가시화된 시스템이 존재하지 않는 것으로 보인다. 물론 최근 집합 조직 내 성과급을 확대하기 위한 움직임이 있어 업무의 성과와 절에 대한 객관적 평가가 점진적으로 확대될 것으로 보여지만, 이러한 성과급제의 확산은 경력관리의 중요성을 부각시키는 계기가 될 것으로 예상된다.

향후 공판조직 내 경력관리 시스템을 도입하기 위해 고려되어야 할 내

25) 이 시스템은 경력관리와 경력지원이라는 2개의 하위시스템으로 나뉜다. 우선 경력관리시스템(Career Management System)은 다음과 같이 이루어진다.
   - 선발관리: 적임자를 선발하여 적소에 배치
   - 경력계획: 개인의 경력 목표와 경력 경로를 계획
   - 이동관리: 경력 계획에 따라 적시 순환 실시
   - 교육/육성: 경력 계획에 걸맞는 교육을 통해 역량 개발
   - 경력평가: 경력관리과정에서 나타난 역량과 성과를 정기적으로 평가하여 당사자에게 피드백

다음으로 경력관리지원시스템(Career Management Support System)은 경력정보시스템, 인사정보시스템, 경력상담시스템이라는 3개 하위부문으로 이루어진다.
제6장 결론: 적극적인 중장기 정책대안의 모색

용을 선발관리, 경력계획, 이동관리, 교육/육성, 그리고 경력평가라는 경력관리시스템의 하위 5가지 범주로 나누어 살펴본다.

첫째, 선발관리이다. 현재 공관조직 내 공판검사의 선발은 이미 언급한 바와 같이 초임검사 내지 연수원 기수가 낮은 검사로 이루어져 있음이 특징이다. 공관검사의 경력관리가 조직역량 강화와 공관수행의 효율성이라는 목표를 달성하기 위해서는 선발관리에 있어 다양성이 우선 요구된다. 우선, 하위 기수에 치우치지 않고, 여러 기수의 검사들이 공관업무에 참여해야 한다. 검찰업무에 있어 수사의 중요성을 낮추어 볼 이유는 없으나, 상대적으로 공관중심주의로의 환경변화는 공관업무의 중요성을 필연적으로 높이고 있으며, 향후 변화된 환경에서 공관업무를 수행해본 경험이 있는지 여부는 수사의 절을 높이고 궁극적으로 기소유지를 효과적으로 할 수 있는 근간이 된다. 또한 경력관리가공관조직 뿐만 아니라 검찰조직 전체적인 차원에서 이루어질 때 경력관리제도의 효용성이 더 높아질 수 있다는 이유로 공관검사의 기수 다양화의 이유가 될 수 있다. 기수의 확대와 함께 선발 품의 다양성도 필요하다. 예로 현재 변호사를 검사로 특채하는 경우 대부분 수사부서에 배치를 하고 있는데, 향후에는 외부 선발인력을 공관조직에 투입하는 것도 적극적으로 고려해야 한다.

이러한 기수확대와 외부투입인력의 확대는 전반적으로 공관업무의 이해도를 증진시킴으로써 검찰조직 전반의 업무역량을 높일 수 있다. 그러나 전반적인 투입인력의 다양화와 함께 같이 가야 할 부분이 공관업무에 대한 ‘관심과 적성’이 있는 인력을 별도로 선발하는 절차를 개발하는 것이며, 이는 다음의 경력계획과 맞물려 들어간다.

둘째, 경력계획은 검사 개인이 자신의 경력목표와 경력경로를 설계하는 것이다. 사실 검찰 내 보직부여는 개인의 적성이나 희망에 따르기 보다는 시험성적, 근령 등에 의해 기계적인 순환보직의 형태로 이루어지고 있으 며, 비록 개인의 희망사항이 표출된다 하더라도 이는 투명성이 높지 않은
상태에서 이루어지고 있는 것으로 보인다. 경력계획은 기본적으로 매년 수정되고 있으나, 크게 검사 초임단계, 3년차, 6년차, 10년차, 15년차 등 특정 단계를 정해 경력계획의 대폭적 수정이 이루어질 수 있는 기회가 주어져야 한다. 예로 기본역량 강화단계(1-3년차) -> 전문역량 강화단계(4-10년차) -> 전문가 선발단계(10년차 이상) 등의 시간적 구획에 따라 경력계획과 집행이 이루어져야 한다. 이러한 시간적 구분과 함께, 검사업무를 몇 개의 전문 직군으로 나누고 해당 전문 직군에서 경력이 높아질수록 해야 하거나 할 수 있는 일이 무엇인지를 사전에 기술해 줄 것으로서 이러한 경력계획을 설계하는데 지원을 해주어야 한다.

셋째, 이동관리이다. 이러한 이동관리는 다양한 경험을 쌓아 업무에 대한 넓은 시야를 갖게 한다는 점에서 현재의 순환보직제도와 유사하다. 그러나 현재의 순환보직제도와 비교할 때 그 목표가 전문성의 함양에 더 큰 무게를 두고 있으며, 무엇보다도 이동의 예측성이 최대한 확보될 수 있다는 점에서 검사 개인 스스로 수동적이 아닌 적극적인 자세로 경력을 개발할 수 있다는 점이 다르다.

넷째, 교육/육성의 문제이다. 이미 앞서 언급하였듯이 현재 법무연수원에서 진행되고 있는 공판관련 교육은 매우 부실하다고 밖에 말할 수 없는 상황이다. 초임검사를 대상으로 한 교육은 물론 경력검사를 대상으로 한 교육과정도 절차 수준에 대한 논의는 차지하고라도 우선 양적인 측면에서 부족함이 많다. 향후 로스쿨로 법조인력 선발방식이 바뀌게 될 경우 공판관련 교육이 강화될 수 있을지도 의문시된다. 법학에 대한 기본 지식이 없는 학생이 반 가까이 선발될 상황 하에서 공판운영에 대한 능력까지 검비해 줄 것을 요구하는 것은 무리가 있기 때문이다. 향후 각 지방검찰청 별로 공판전문검사가 양성되면 이들 인력은 공판수행과 내부 검사인력에 대한 혼란을 담당하는 외에 외부교육기관과 실질적인 협력관계(출강, 커리큘럼개발 등)를 구축할 수 있는 역할이 부여되어야 한다. 그리고 이러한 협
력관계를 통해 공관업무에 대한 인식의 긍정적 전환에도 큰 도움이 있을 것으로 기대된다.

마지막으로 경력평가이다. 현재도 근무성적평정을 통해 검사 개인에 대한 평가가 이루어지고 있다. 그러나 공직사회 내 대부분의 근평제도의 운영이 그렇듯이 대체로는 단일한 수단을 통해 너무 많은 목표에 활용하려는 경향이 크고, 그에 따라 과장기대 혹은 평가에 대한 불신의 문제점이 자주 지적된다. 무엇보다도 현재의 근평제도는 한 개인의 전문성을 한양시켜주기 위한 제도적 목표가 결여되어 있으며, 그에 따라 평정자와 피평정자 모두 경력개발이라는 관점의 미래 예측가능성이 낮다. 경력관리시스템 내의 평가제도는 기본적으로 그 운영 목적이 검사 개인의 전문성을 높여주기 위해 피평가자의 전문화 관련 요인을 평가해 주고, 이를 토대로 계획의 수정, 교육과정의 선택, 이동경로의 설정 등이 이루어진다는 점에서 그 차이가 있다.

경력개발프로그램의 역사

- 경력개발프로그램은 1955년 미연방 정부조직의 효율적인 인력운영을 목표로 구성된 제2차 후버위원의 구성에서 시작되었음.
- 구체적인 경력 개발프로그램은 후버위원의 구성안에 따라 1957년 설계된 ‘미국 육군 문관 경력개발프로그램’이 시초임.
- 정부조직에서 시작된 경력개발프로그램은 1960년대 초 IBM등 대기업을 중심으로 도입되기 시작함.
- Global Consulting 기업인 DBM의 조사에 따르면 최근 포춘 100대 기업의 80% 이상이 경력개발프로그램을 도입하고 있으며, 한국의 경우 약 31% 기업이 이 제도를 도입·운영하고 있는 것으로 조사되고 있음.

<출처: 대한상공회의소 (2005)>
다. 경력개발시스템의 운영

경력개발시스템을 개발하고 운영하는 기본 방향은 다음과 같다.  
첫째, 경력개발의 기본 전제는 개인의 경력 개발 책임이 본인에게 있다는 점이다. 따라서 조직 구성원은 본인의 경력 개발과 관련하여 조직에 의존하는 태도를 버리고 본인의 경력을 자신이 철저히 계획하고 관리해야 한다. 한편 조직의 역할은 개인의 경력 개발 욕구를 파악하여 이를 지원하는 데 기본을 둔다. 그러나 초기 경력개발시스템의 도입단계에서는 조직의 지원 역할에 큰 무게가 실리게 되며, 이는 실제 몇 년 전 우리나라 중앙관리 인사위원회가 경력개발시스템을 도입한 당시 이와 유사한 경험을 하였다.

둘째, 상사, 검찰직급 수장인 검찰총장의 관심은 물론 이거니와 각 개별 부서단위 책임자의 역할이 중요하다. 개인과 조직 사이의 연결 역할을 담당하는 상사의 역할이 경력 개발 시스템의 운영 과정에서 매우 중요하다. 왜냐하면 상사에게는 부하 육성을 담당하는 후견인으로서 관찰과 평가, 지도와 육성, 상담과 조언 등의 향도적 역할이 있기 때문이다.

셋째, 인센티브시스템의 운영이다. 경력개발시스템이 효과적으로 운영되기 위한 필요조건은 조직 구성원들의 적극적 참여이다. 따라서 시스템 운영에서 실효성이 있는 동기부여 방안이 제시되어야 한다. 예컨대 자기계발에 대한 시간과 비용을 지원하는 방안이 한 예이다. 최근 서울 내 모 대학에서 경력검사들을 대상으로 한 교육프로그램이 개발되었는데, 시행 초기마다 보니 프로그램의 접수가 다소 떨어지는 것으로 보여진다. 향후 이러한 교육프로그램의 개발에 있어 학계와 검찰간의 체계적·유기적 연계가 필요하고, 이러한 과정이수자에 대해서 경력개발상의 인센티브가 주어져야한다.

넷째, 성과관리와 연계되어야 한다. 도입 취지가 아무리 좋다고 하더라도 경력 개발 시스템을 운영하여 조직 성과로 연결되지 않으면 이를 지속적

으로 추진하는 데 제동이 걸릴 수밖에 없다. 그러므로 개인의 경력 계획서와 역량 개발 계획서의 주요 내용들이 매년 연초에 작성되는 업무 계획서의 성과지표와 연계될 수 있도록 상사 면담 과정에서 효과적으로 체크되고 수정되도록 하는 것이 중요하다. 다만 검찰조직의 경우 과연 '성과'를 무엇으로 잡아야 하는지 큰 문제가 된다. 일반기업처럼 시장점유율, 매출액, 이윤 등과 같이 성과의 양과 질을 가시적이면서도 종합적으로 용이하게 측정해줄 수 있는 지표를 산정하는 것이 어렵기 때문이다. 단순히 기소건수, 기소 후 유죄건수 등으로 성과를 잡을 경우 자칫 목적과 수단이 전도되는 현상이 발생할 수 있기 때문이다.

다섯째, 추진단위의 조직화이다. 경력 개발 시스템을 성공적으로 운영하기 위해서는 제도를 추진하는 핵심적 역할을 하는 조직이 효율적으로 가동되어야 한다. 즉, 검찰 조직 내 경력관리자, 경력개발위원회 및 협력요원 그룹이 변화담당자로서의 역할을 충분히 수행해야 한다.

여섯째, 검찰 인사부서의 역할 강화가 필요하다. 조직구성원 개개인에 초점을 맞추어 장기적으로 개발해 나가는 경력개발시스템을 체계적으로 관리하기 위해서는 기존의 인적자원관리 페리다임의 전환과 함께 인사부서의 역할이 강화되어야 한다. 그러므로 조직의 책임자는 인재육성을 말로만 외칠 것이 아니라 그것이 정말 중요하다는 인식을 행동으로 보여야 한다. 가장 가시적 조치 중의 하나가 조직에서 철저히 핵심 인재의 직무순환 과정에서 인사부서를 거치게 하는 것이다. 또한 인재육성이 전략계획 수립의 주요 부분이 되도록 제도화시킬 필요가 있다. 즉, 전략기획부서와 인사부서 및 교육부서 담당 책임자의 협의체를 통해 연도별 인적자원계획을 수립하도록 하는 장치가 필요하다.

일곱째, 시스템 도입과 관련하여서는 도입의 대상이 전 검찰조직의 구성원이나 아니면 특정 집단이나를 고려해야 한다. 전체를 대상으로 시스템을 도입하려 할 경우 규모의 제한 조건이 있음에 유념할 필요가 있다. 즉,
조직 전체에 걸쳐 동일 직종, 동일 직급별로 보임 가능한 자리가 최소한 5개 정도는 있어야 정상적인 이동 관리가 가능하다고 평가되고 있다. 또한 검찰조직의 인적자원관리 시스템의 현황을 고려해 보아야 한다. 직무관리 및 인사정보 시스템을 비롯한 시스템 전반의 체계성이 어느 정도인지 분석하고, 경력 개발 시스템을 도입할 경우 어느 정도의 보완과 재설계가 필요할지를 판단해 보아야 한다.

여덟째, 시스템 설계 시에는 운영의 주체, 즉 시스템의 운영을 누가 할 것인지를 명확히 해야 한다. 경력개발시스템의 도입은 인적자원관리시스템의 대단위 혁신을 요하는 작업인 만큼 설계팀, 운영위원회, 협력그룹 등 많은 직간접의 인력이 투입되지 않으면 성공하기 어렵다. 한편, 시스템 설계 및 운영에 관한 속도에 대한 유의가 요망된다. 본 시스템은 전 조직의 구성원을 대상으로 도입할 경우 시스템의 전반적 설계에만 최소 2-3년, 운영의 활성화까지는 최소 5년 이상이 요구되는 것으로 보고되고 있다. 따라서 둔 패턴의 성공적인 운영을 위해 거장한 프로그램을 시작하기보다 일부 집단을 상대로 부분적으로 도입하여 점차 시스템을 확대해 나가는 지속적으로 추진하는 장기 전략이 현재 검찰 조직의 상황 및 성격상 적절할 것으로 보인다.

마지막으로 시스템 도입에 맞추어 분위기 조성에 힘써야 한다. 시스템 도입의 출발이 잘못되면 조직 구성원의 의심과 불신을 갖게 하여 시스템 운영에 구성원의 참여가 소극적일 수 있다. 그러므로 시스템을 왜 도입하게 되었는지에 대한 명확한 이유와 비전을 제시하는 설명회나 워크숍 등에 대한 집단 별로 실시하여 긍정적 분위기를 조성하는 것이 매우 중요하다. 다만 앞서의 설문조사에서 보았듯이 검찰조직 구성원 특히 검사 개인의 전문성이 강화되어야 한다는 당위성에 대해서는 전반적으로 공감대가 형성된 것으로 보이며, 이러한 공감대를 형성으로 옮길 전략과 집행계획 확립이 필요한 시점이라고 판단된다.
3. 조직문화의 개선

감찰하면 떠오르는 대표적 조직문화가 무엇일까? 2005년 2월 대검의 의뢰로 제일기획에서 조사한 바에 따르면 검찰문화에 대한 대표적 이미지로서 ‘폭탄주’를 예로 들었다. 즉 검찰에 출입하는 기자들을 상대로 물어 보았더니, 일반시민들은 검찰에 대해 “무섭고도 두려운 존재, 경험하지 않으면 좋을 존재, 칼 쓰는 조직”이라고 평가하면서 폭탄주를 부정적 이미지를 주는 대표적 감찰문화로 보고 있다는 것이다. 조직문화 속에는 ‘회식문화’ 외에도 다양한 형태의 많은 문화가 있을 것인데, 유독 폭탄주라고 답했다니 검찰과 폭탄주가 얼마나 가까운지 국민들도 다 알고 있다는 말이다(김광수, 대검 감찰시기관, 검찰동우 2006년 1월).

사람 사는 곳에 문화가 있다. 조직에도 조직문화가 있다. 조직구성원들이 만들고 배우고 전수하는 조직문화는 조직을 구성하는 사람들의 생각과 행태를 결정하는 데 강력한 영향을 미친다. 조직구성원들의 동기가 어떻게 유발되고 그들이 어떻게 행동하는가를 규명하는 데 있어서 조직문화에 대한 이해는 필수적이다.

문화라는 말은 여러 가지 크기의 사회적 단위에 관련하여 쓰여 왔다. 서양문화, 동양문화 같이 아주 광범위한 대상에 관하여도, 국가 내의 인종 집단, 직업분야 등에서도 문화의 개념은 쓰인다. 한 사회 전체의 문화를 사회문화라 하고, 이는 사회구성원들이 영위하는 삶의 방법, 또는 생활양식의 총체이다.

조직문화는 사회문화의 한 하위체제이다. 조직문화는 사회문화의 구성 부분이며, 양자는 교호적인 영향관계에 있다. 조직문화를 연구하는 사람들은 대체로 조직마다 고유한 문화가 있다고 생각한다. 그리고 조직문화를 조직구성원들이 준수하는 행동양식의 총체라고 이해하고 있다.
위의 인용문에서 보았듯이 검찰의 ‘폭탄주’ 문화를 검찰구성원이 갖는 하나의 행동양식의 총체로 보는 생각이 있듯이, 공판조직(혹은 부서), 공판업무, 그리고 공판검사에 대해서도 검찰구성원이 갖고 있는 행동양식의 총체가 존재한다. 특히 이러한 공판조직에 대한 조직문화는 다음과 같이 부정적이고 수동적인 성격을 띠는 점에서 문제의 심각성이 있다. 몇 가지를 제시하면 다음과 같다.

'공판조직은 협 있는 부서가 아니다.'
'공판조직은 경험상 매우운 되는 곳이며, 가능하면 피하는 것이 좋다.'
'공판조직은 뒤지다꺼리는 하는 곳이다.'
'공판업무는 잘해야 본건이다.'
'공판업무는 수사업무에 비해 보람이 없다.'
'공판업무는 수사업무 보다 재량성이 떨어진다. 절차규정대로 하면 된다.'
'수사가 잘되면 공판과정은 지질대로 잘 이루어진다.'
'중요 사건은 수사검사가 공판에 참여하게 되므로 공소유지에 크게 신경 쓸 일이 없다.'
'재판의 주재자는 판사이므로, 공판검사는 잘 쫓아 가기만 하면 된다.'
'공판검사는 왜지 노는 것처럼 보인다.'
'저책의 공판검사는 많이 한가하다.'
'공판검사 정력은 향후 자신의 경력개발에 도움이 되지 않는다.'

이상의 12개 항목들은 서로 중첩되는 면도 있으나, 현재 공판조직에 대한 검찰 내 조직문화가 어떻게 형성되어 있는지를 보여주는 대표적인 언명들이다. 그러나 본 연구에서 조직 환경변화와 관련하여 설명하였듯이 더 이상 공판조직은 위의 언명과 같이 할 수도 없으며, 그렇게 해서도 곤란한 상황에 처해있다.
비록 형사소송법 개정에 따른 공판중심주의로의 변화가 아직 정착단계에 이르지 않아 공판업무의 전문성 함양필요성과 업무량 증가속도가 예측 이상하고 있는 것 보다 높지는 않지만, 이는 현재 문직·인적 토대가 갖추어지지 않은 현실로 인해 형식적 제도의 변화를 실질적 운영체계가 따라 가지 못하기 때문인 것이다. 그럼에도 이미 조사결과에서 보았듯이 과거와 다른 공판환경 속에서 공관의 가장 기본이며 핵심적인 요소라 할 기록검토 조차도 이루어지지 않고 있으며, 일정 부분 공판중심주의가 요구하는 여러 수단적 요소들이 실제 실행되고 있음으로 인해 공관질서, 공판업무 그리고 공판검사들은 심각한 위기상황에 처해 있으며, 이러한 위기상황은 곧 검찰조직 전반으로 확대될 가능성이 크다. 그리고 이러한 위기상황 극복에서 외부적 자원의 투입만으로는 큰 장애요인이 공관에 대한 검찰 내 부정적 조직문화인 것이다.

부정적 조직문화를 바꾸는 방법은 무엇인가? 조직문화의 개혁이며, 이는 인위적 개입이다. 문화개혁이란 문화의 바람직한 변동을 뜻한다. 문화의 바람직한 변동은 의식적·계획적 노력에 의해 추진되는 것이다. 비록 문화의 본질적 요체는 무의식적·비가시적이지만 문화개혁과정은 의식적인 것이다. 즉 문화개혁은 무의식 세계에 대한 의식적 접근이다. 우리는 이미 앞서 사례연구를 통해 민간기업에서 기업의 이미지 변신과 조직문화를 바꾸기 위한 노력을 보았다. 이러한 문화개혁의 과정은 다음과 같은 일련의 행동단계들이 포함된다.

첫째, 전략수립단계로서 문화개혁의 목표와 기본전략을 수립한다.
둘째, 계획대상을 확인하는 단계로서 계획대상이 될 문화적 요소를 확인하고, 이를 위해 조직문화의 실상을 조사하는 문화감사(culture audit)를 실시한다.
셋째, 바람직한 문화적 요소를 구성원들에게 주지시키고, 수용을 확보해
나가면서 바람직하게 변한 문화를 강화해 나간다.
넷째, 개혁의 성과와 과정을 평가하고 환류 시킨다.

이상의 네 가지 단계가 성공적으로 진행되기 위해서는 다음과 같은 세부적 개입방법이 고려되어야 한다. 사실 검찰과 연계된 상위문화의 개혁까지 안중에 둘다면 고려해야 할 개입방법의 수는 대단히 많아질 것이다. 여기서는 조직이 대내적으로 동원할 수 있는 개입방법에 국한하여 예시하도록 한다.

첫째, 리더십의 적극적 역할을 활용하는 방법이다. 검찰총장을 비롯하여 조직의 관리자, 감독자, 기타 개혁추진자들이 문화변동을 솔선수범하고 문화변동에 유리한 외선적 분위기를 조성하는 방법이다. 문화관리 전담부서를 만들어 문화개혁의 요새로 활동하게 하는 방법도 있다고 하나 실현 가능성은 낮다고 보인다.

둘째, 공판조직 내의 가장 바람직한 하위문화를 찾아내 이를 모범사례로 삼아 조직구성원들이 학습하게 하는 방법이 있다. 예를 들어 “공판검사는 사회악과 맞서는 최후의 검투사이다!”라는 명언이 검찰조직문화 내에 확대된다면, 공판검사 개인의 책임성과 자긍심이 높아지게 되며, 이러한 전략은 일종의 문화적 상징의 조정과 연결된다. 공판조직의 의식, 언어, 성화 등 문화적 상징 중에서 바람직한 상징을 ‘개발’함으로써 문화의 내면적·심층적 차원에 변화를 유도하는 것이다.

셋째, 채용 및 승진의 기준을 새로운 문화적 요건에 적합하게 설정하여 시행하며, 교육훈련 및 근무평정에 있어서도 이러한 문화개혁 노력이 수용되도록 한다. 특히 이러한 문화개혁은 앞서 설명한 경력개발제도와 함께 진행될 때 더 큰 효과성을 가질 수 있다.

다섯째, 상향적 문화개혁을 촉진하기 위해서는 문화개혁에 대한 좋은
아이디어를 가지고 이를 실천하는 조직 구성원을 지원해 주어야 한다. 유인 기제 또는 보상체계를 활용하는 방법과 함께 문화개혁에 저항하는 행동에 대해서는 페널티를 부과해야 한다.

마지막으로 팀워크체제를 활용하고 다른 구성원들에 의한 신뢰와 지지를 지릿대로 삼는 방법이 있다. 이것은 인간관계의 사회적 압력을 활용하는 방법이다.

이러한 노력은 통해 다음과 같은 궁극적인 공판조직문화가 자리를 잡아야 한다.

‘공판조직은 중요한 곳이다.’
‘공판조직을 정기적으로 꼭 거쳐야 검찰업무에 대한 전반적인 시각을 키울 수 있다.’
‘공판조직은 형사소송과정에 있어 최후의 보루이다.’
‘공판업무는 수사업무 이상으로 보람이 있는 일이다.’
‘공판업무의 재량성은 눈에 띠는 것 이상으로 상당하다.’
‘아무리 수사가 잘 되어도 공판에서 문제가 생길 개연성은 항상 존재한다.’
‘중요 사건에 수사검사가 공판에 참여하게 되더라도 공판검사의 지원이 필수적이다.’
‘재판의 주재자는 판사이지만, 공판검사는 주재의 방향에 결정적 역할을 할 수 있다.’
‘공판검사는 매우 바쁘다. 지청 공판검사는 더 바쁘다.’
‘공판검사 경력은 향후 자신의 경력개발에 필수적 요소이다.’
제2절 형사사법환경의 개선

1. 의의

조직과 환경은 교호작용하며 서로 영향을 미친다. 조직의 환경에 대한 관계는 독립변수적이며 또한 종속변수적이다. 이와 같은 설명은 조직의 적응에 관한 전략적 선택론(Theory of Strategic Choice)과 환경결정론(Theory of Environmental Determinism)을 함께 포용하여 양자를 절충하는 현대조직학의 입장에서 볼 때 이론적이라는 것이기도 하다. 여기서 전략적 선택론은 쉽게 말해 조직의 변동 또는 적응이 조직의 관리적 결정에 의하여 자율적·자발적으로 이루어진다는 이론이며, 환경결정론은 조직의 적응 또는 변동이 환경적 영향에 의하여 결정된다는 이론이다.

현대조직학은 조직과 환경의 일반적인 관계 속에 전략적 선택론이 주장하는 측면과 환경결정론이 주장하는 측면이 혼합되어 있으며, 그 혼합수준은 구체적인 경우에 따라 다르다고 본다. 전략적 선택이 지배적인 경우와 환경결정론이 지배적인 경우를 잇는 연속선상에 무수히 많은 중간양태들이 있을 수 있다는 것이다. 공판환경의 변화 속에서 공판조직은 이상과 같은 환경결정론적 측면과 전략적 선택론적 측면 모두의 관점에서 환경의 영향을 수용해야 하거나 혹은 반대로 환경을 적극적으로 변화시킬 수 있다. 우리가 앞서 환경분석에서 제시한 전략들도 이러한 양자의 관점을 모두 수용하여 공판조직이 택할 수 있는 중간양태들을 제시한 것이었다.

한편, Hrebiniak & Joyce(1985)는 전략적 선택과 환경결정론의 양태를 네 가지 범주로 유형화한 바 있다. 네 가지 유형은 1) 환경적 결정이 지배적이고 자율적 선택은 극히 제한되어 있는 자연선택형(natural selection), 2) 환경적 결정의 영향도 크고 전략적 선택의 폭도 큰 분화형(differentiation), 3) 조직의 의도적이고 자율적인 선택이 지배적인 전략적 선택형
(strategic choice), 그리고 4) 전략적 선택이나 환경적 결정의 수준이 다갈
이 낮기 때문에 점증적이고 우연적인 변동만이 일어나게 되어 있는 미분화
형(undifferentiated choice)을 말한다. 본 연구에서 제시하는 정책대안의 측
면에서 보았을 때 단기정책대안들은 조직이 처한 자연선택형의 상황에서
최선의 대안이라 할 조직인력의 최소한의 증대와 업무프로세스의 개선방안
을 모색하였다. 그리고 본장에서 제시하는 장기정책대안들은 향후 분화형
으로 양상이 바뀌면서 궁극적으로 전략적 선택이 가능해질 수 있다는 상황
을 전제하고 대안을 논의하는 것이다. 특히 본 연구의 마지막 절에서는 공
관조직만을 전제하지 않고 일반적인 검찰조직의 관점에서 현재의 환경변화
를 주도해 나갈 수 있는 방향 및 정책대안에 대해 논의를 진행한다.

형사사법체계란 형사절차 전체, 특히 수사, 공소, 재판을 모두 포함하는
시스템을 말한다. 그러므로 본 연구의 주된 관심사항인 검찰의 공판업무환
경에 대한 장기적 차원의 대안을 제시하기 위해서는 수사와 재판과정에
대한 언급이 필요하다. 특히 수사와 관련하여서는 고소·고발사건의 경감
을 통한 검찰업무의 선택과 집중의 문제에 대해, 재판과 관련하여서는 법
원과의 관계설정의 문제를 제시한다. 마지막으로 검찰조직 내부의 문제로
서 공판조직과 수사조직간의 관계에 대한 세 가지 시나리오를 제시하고
각각의 대안의 장단점을 분석해 본다.

2. 선택과 집중: 검찰조직의 업무량 경감

우리나라의 경우 거짓말과 관련되는 사범이 많고 고소, 고발의 납발로
형사사법체계에 부담을 준다는 지적이 있다. 고소사건의 경우, 2007년의
경우 일본의 고소고발 접수는 16,958건으로 우리의 418,714건에 비해 4%
에 불과하고, 인구 1만명당 고소고발도 1.3건(일본) 대비 86.8건으로 66.7배
차이가 나고 있다.\(^{27}\) 2005년도 전체 사건 접수인원 243만 9,002명 중 피고
소 인원은 25.6%에 해당하는 62만4,890명이었다. 이는 2004년 접수인원 265만6,611명중 피고소인원이 24.8%인 66만1,073명이었던 것에 비해 0.8% 증가한 것이다. 전체사건 기소율은 47%였는데 비해 고소사건 기소율은 16.2%로 낮게 나타나고 있어 수사력의 낭비를 초래하고 있다. 고소사건 중에서도 사기·횡령·배임 등 돈과 연관된 사건이 36만5,070명으로 전체 고소사건 중 87.8%를 차지하는 반면 기소율은 12.2%에 불과한 것으로 나타나 민사분쟁을 위한 고소사건이 많다는 것을 보여주고 있다. 우리나라의 대표 범죄는 위증, 무고, 사기 세 가지이며, 이러한 현실은 우리나라의 경 우 거짓말과 관련된 범죄가 매우 많다.

비록 이들 사건의 기소율이 낮은 비율이기는 하나 이들 고소, 고발 사건의 낭만으로 인해 수사력이 낭비되고, 다시 이는 전체 검찰인력의 운용에 있어 공판조직의 적절한 역할 수행에 부담을 야기하게 된다. 그러므로 공판조직의 역량강화를 위해서는 장기적으로 이들 고소, 고발 사건의 경감이 필수적인 요인이라 하겠다.

검찰에서는 고소, 고발 선별입건제도를 2003년 7월부터 도입하고 있다. 즉 일정한 요건을 구비하지 못한 고소는 일단 진정사건으로 접수하고, 범죄혐의를 인정할 수 있는 단계에 이르 후에 입건조치를 하고 있다. 그러나 그 실질적 효과는 아직까지 크지 않은 것으로 보이며, 사실 고소, 고발의 감경을 위한 노력은 검찰만의 노력에 의해 해결될 수 있는 문제도 아니다. 검찰이 시행하고 있는 즉일조사제 운영의 내실화 및 고소접수의 투명성, 공정성 제고, 법률문화개선 국민운동 전개, 민사분쟁의 고소에 대한 안내

27) 일본의 경우 고소사건이 적은 것은 우리와 단순 비교하는 것은 무리가 있다. 우리나라에는 고소의 경우 경찰이나 검찰에 신고하면 모두 접수되는 반면 일본의 경우 고소의 선별수리제도를 이용하여 70% 정도의 고소사건이 접수되지 않고 반려되기 때문에 우리나라와 차이가 있다. 또한 일본의 경우 형사사건에 해당하는 경우 고소고발에 의하지 않고 피해신고서를 접수하여 상당수의 고소고발사건이 이 유형으로 처리되기 때문에 우리나라와 단순 비교하는 것은 상당한 문제가 있다. 그러나 이러한 사태를 감안하더라도 우리나라의 고소고발은 매우 많은 상황이다.
시스템 구축 등 사회전반적인 노력도 필요하며, 이를 위해 검찰은 경찰, 공공행정기관 등과의 실질적 협력체계를 구축해야 할 것이다. 또한 경찰과의 수사권 조정 문제에 있어서도 검찰의 업무범위를 선택과 집중의 논리라는 관점에서 접근하여 검찰권 행사의 부담을 합리화 시킬 필요도 있을 것으로 보인다.

3. 형사소송관련 법제의 합리화

현행법상의 형사사법체계에 관하여는 직권주의적 요소와 당사자주의적 요소가 혼합되어 있다는 것이 통설이다. 다만 직권주의를 기본으로 하고 당사자주의적 요소가 도입된 것으로 보는지, 당사자주의가 기본이고 직권주의적 요소가 혼합되어 있다고 보는지는 의견이 나뉘는(이완규, 2005).28) 어떠한 의견을 따르던 2008년 1월부터 시행된 개정 형사소송법에 따르면 관 점차와 증거법 부분에서 많은 변화가 있었고, 이미 일정 부분에 대해서는 현실성이 부족하다는 지적이 나오고 있다. 형사소송법은 여타의 법률에

28) 우리나라 형사소송법이 당사자주의를 원칙으로 하고 있다는 견해는 소송의 주도권을 당사자주의와 직권주의의 구별기준으로 삼고 있다. 즉 우리나라 형사소송법은 당사자주의를 원칙으로 하면서 직권주의를 절충․배합한 소송구조라고 보고 있다. 현행 형사소송법에 공판심리의 핵심적 절차인 피고인신문과 증인신문에 관하여 당사자에게 주도적 신문권을 인정하고 법원에 보충신문권만을 인정하고 있다는 점, 당사자의 신청에 의한 증거조사를 원칙으로 하고 법원의 직권에 의한 증거조사를 제2차적․보충적으 로 허용하고 있다는 점, 공소장일본주의, 그리고 공소장변경제도를 채택하고 있다는 점 등이 그 이유이다. 대법원과 현행법관소도 우리나라 형사소송법이 그 해석상 소송절차의 전반에 걸쳐 기 본적으로 당사자주의로 취하고 있는 것으로 판시하고 있다. 우리나라 형사소송법은 직권주의를 원칙으로 하면서 당사자주의를 가미하고 있다고 보는 견해를 취하는 학자들은 다음과 같은 논거를 제시하고 있다. 첫째, 우리나 형사소송법이 제1부판을 인정하고 있지 않으며, 둘째 국가기관인 직업법관으로 하여금 실질적 진실규명을 담당하도록 하여 국가형벌권의 공공성을 담보하고자 한다는 점, 셋째 독일 형사소송법과 같이 피고인신문제기를 제외하고 있다는 점, 넷째 법원이 직권으로 증거조사를 할 수 있다는 점, 다섯째 법원이 증인신문을 주도적으로 행한다는 점, 여섯째, 당사자의 증거동의의 효력인정시 진정성 요구, 일곱째 법원에 의한 공소장 변경요구가 인정된다는 점이다(주승희, 2006).
비해 매우 현실적인 범어기 때문에, 향후 보완입법이 요구되고 있으며 야래에서는 구두주의의 관철문제, 영상녹화물의 사용문제, 그리고 조사자 증언의 증거능력문제를 중심으로 논의를 하겠다.  

가. 구두주의와 개선방향

개정형사소송법은 공판에서의 변론은 구두에 의하여야 한다고 하여 구두주의를 선언하고 있다(법 제275조의3). 그리고 여기서의 변론은 주장과 입증을 포함하는 개념이다.

그러나 현재 구두주의를 관철하기 위한 상황은 여러모로 어려움에 봉착하고 있다. 구두주의 이념이 현실화되기 위해서는 앞서 주장한 공판검사 인력규모의 증대는 물론 재판부의 인력과 물적 토대도 확대되어야 한다. 또한 구두주의를 위한 별도의 교육도 필요하다. 특히 복잡한 재산범죄 고소사건의 경우는 구두주의에 의한 증거현출이 곤란하거나 부적절하다는 의견까지 제시되고 있다. 증거조사의 방식도 비록 낭독을 원칙으로 하는 것으로 바뀌었으나 시간적 제약으로 인해 실제로는 ‘필요한 때에 요지를 고지’할 수 있는 예외규정을 이용하여 간략히 행해지는 경우가 많다.

이러한 법 규정과 현실간의 괴리를 극복하기 위해 다음과 같은 노력이 진행될 필요가 있다.

우선, 공소장일본주의를 완화할 필요가 있다. 특히 자백사건의 경우 혼란의 우려 문제가 크지 않으므로 우선적인 검토가 이루어질 부분이다. 즉 피고인이 수사절차에서 자백하였고, 공판검사가 판단하기에 공판정에서도 자백할 것으로 예상되는 사건은 1회 공판기일 이전에 미리 법원에 수사기록을 송부하고 법원은 사건에 사건의 융목을 파악함으로써 법원이 사건내

29) 이하의 내용은 ‘형사법의 신동향’ 2008년 8월호에 실린 이완규 부장검사의 ‘개정 형사소송법 시행에 따른 공판현황과 개선방향’에 대한 논의를 중심으로 구성되었다. 이완규 부장검사는 2회의 인터뷰를 통해 본 연구에 대한 자문을 청취하였다.
용을 몰라 쟁점을 정리하기 위하여 불필요하게 소요되는 시간을 줄일 수 있다. 이를 위해 현재의 간이공판절차 관련 규정을 일부 수정하여 공판정에서 자백을 할 것으로 예상되는 사건에 관하여는 검사가 기소와 함께 간이공판절차 신청을 할 수 있도록 하는 것이다. 향후에는 법원에 자백사건 전담재판부가 만들어지도록 협의하여 비교적 공판경력이 짧은 공판검사를 배치함으로써 인력운영의 효율성을 기할 수 있다.

둘째, 증거조사 절차를 간이화할 수 있는 방안을 고려해야 한다. 현재 낭독원칙, 예외적 고지로 되어 있는 서류의 증거조사방식을 요지고지원칙, 예외적 낭독으로 변경할 필요가 있다. 또한 증거기록을 변호인이나 피고인 이 미리 열람하여 모두 알고 있는 경우에는 변호인 및 피고인이 이의를 제기하지 않는 한 증거조사절차에서 낭독이나 요지고지 자체를 생략할 수 있도록 해야 한다. 특히 자백사건에서 이러한 간이화된 방식이 공소장일본주의 폐기와 결합될 경우 변론종결 당일선고원칙이 관철되는 경우가 많아 질 것이다.

셋째, 증인소환과 관련된 검찰의 법원에 대한 협조문제이다. 형소법 제314조는 예외적으로 증인의 공판정 출석 없이도 조서 등을 증거로 사용할 수 있는 규정을 두고 있는데 검찰이 증인을 찾아보려는 적극적 노력 없이 동 규정을 쉽게 적용하고자 하는 경향이 있는 것으로 지적된다. 구인장이 일선 지구대에서 집행이 되는 예가 거의 없는 현실을 고려할 때, 서울중앙지검에 있는 현장수사지원반과 같이 공판부서에도 별도의 지원인력을 둘으 로써 공판업무를 항시적으로 보조할 수 있는 부서를 설치할 필요가 있다.

나. 영상녹화물 사용의 개선방향

법원행정처가 발간한 ‘형사소송법 개정법률 해설’에서는 영상녹화물의 증거능력을 부정하고 있다. 이는 증거능력을 인정할 경우 법원의 재판업무가
마비될 수도 있다는 우려와 함께, 소위 ‘극장재판론’에 대한 폐해에서 기인 한다. 이러한 문제를 극복하기 위해 다음과 같은 대안의 제시가 가능하다.

첫째, 영상녹화물의 내용을 신속히 파악할 수 있는 서면화가 필요하다. 서면화는 조서의 방식이든 진술녹취서의 방식이든 다음 단계의 업무자가 그 내용을 신속히 검토할 수 있는 수단이 병행되어야 한다. 특히 수사검사 가 영상녹화물을 제작한 사건을 기소하는 경우 그 영상녹화물의 내용을 공판검사에게 적절하게 알려줄 수단을 강구해야 한다.

둘째, 공판검사는 증거로 사용될 수 있는 것은 모두 법원에 제출할 수 있다는 인식을 전환할 필요가 있다. 영상녹화물은 조서와 달리 그 검토 에 있어 재검사시간을 요한다는 단점이 있으므로 조서 등 다른 수단으로 그 내용을 전달할 수 있다면 동일 취지의 영상녹화물은 증복증거금지의 원칙 을 준수하여야 한다. 또한 영상녹화물을 제출하는 경우에도 공판상황에 비 추어 영상녹화물로 입증하여야 할 필요가 있는 부분만을 특정화하는 방법 도 모색하여야 한다.

셋째, 영상녹화물을 녹음과 영상으로 분리하여 녹음에 대해서만 증거로 제출하는 방안을 모색할 수 있으나, 이에 대한 부정적 시각도 있기 때문에 궁극적으로는 입법론적 해결까지 고려해야 한다.

다. 조사자 증언의 증거능력 문제

본 연구에서의 설문조사결과에 의하면 조사자 증언제도를 활용해본 응답자의 비율은 41.0%였으며, 이중 조사자 증언의 증거능력이 인정된 경우 는 72.5%로 나타나고 있다.

경찰관들은 많은 사건을 처리하기 때문에 특정 피고인의 진술을 몇 개 월이 지난 후 기억해 낼다는 것은 물리적으로 불가능한 경우가 대부분이 다. 때문에 경찰관들은 조사를 보고 조사에 기재되어 있으므로 그렇게 진
제6장 결론: 적극적인 중장기 정책대안의 모색

술한 것으로 기억한다는 증언을 하게 된다. 이 경우 조서의 기재내용은 내용부인하면 증거능력이 부정되는데 경찰관이 법정에 나와 그 조서를 읽으면 증거능력이 인정된다는 모순이 생겨 변호사 등의 반대가 거세다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서는 피의자 신문과정에서의 특신상황을 입증하여야 하는데, 가장 효과적인 방법이 영상녹화하는 방법이 될 수 있다. 그러므로 검찰에서는 경찰에 대해 피의자가 법정에서 진술을 변복할 것이 예상되는 경우에는 자백을 하는 피의자 신문과정을 영상녹화할 수 있도록 협력을 요청해야 할 것이다.

또한 법 제234조는 사법경찰관이 피의자신문을 함에 있어 사법경찰리를 참여하게 하여야 한다고 규정하고 있는데, 실무 현실의 어려움으로 지켜지기 힘들다. 이를 위해 임의출석으로 행하는 경우의 신문은 제외하고, 참여규정은 피의자가 구금상태에 있는 때에만 적용되는 것으로 입법적 해결을 추진할 필요가 있다.

4. 수사조직과 공판조직의 관계 재정립

가. 문제의 소재

본 연구의 설문조사에 의하면 개정법상 공판중심주의적 법정심리절차의 강화에 따라 향후 수사검사의 직관 범위는 현재보다 더 확대되어야 하는 가라는 질문에 대해 직관 확대가 필요하다는 응답이 전체 응답자의 59.0%로서 높게 나타나고 있다. 다만 2007년 조사 결과와 비교할 때 직관 확대 의 필요성이 85.2%에서 59.0%로 축소되었다. 비록 2007년 조사에 비해 2008년 조사에서 수사검사의 직관비용을 지지하는 응답이 적어지기는 하였으나, 60% 가까운 응답자가 수사검사의 공판참여에 대해 긍정적 생각을 갖고 있는 것으로 나타났다.
## <표 136> 수사검사의 직관 범위에 대한 의견

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>직관 확대 필요</td>
<td>131</td>
<td>59.01</td>
</tr>
<tr>
<td>직관 확대 불필요</td>
<td>80</td>
<td>36.04</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>5</td>
<td>2.25</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>6</td>
<td>2.70</td>
</tr>
</tbody>
</table>

한편, 공판 업무와 관련된 중요 협조 기관으로서 수사검사실에 요청하고 싶은 의견에 대한 조사 결과, 공판카드의 정확한 작성에 대한 요청이 가장 높은 65.8%를 기록하였으며, 이는 2007년도 조사 결과에 비해 비율이 높아진 것으로 파악되었다. 그 외 증거목록의 충실한 작성에 대해서도 23.4%의 응답자가 수사검사실에 요구하고 싶은 항목으로 의견을 제시하였다.

## <표 137> 수사검사실에 요청하고 싶은 의견

<table>
<thead>
<tr>
<th>구분</th>
<th>2008년 조사</th>
<th>2007년 조사</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>인원(명)</td>
<td>비율(%)</td>
</tr>
<tr>
<td>공판카드의 정확한 작성</td>
<td>146</td>
<td>65.77</td>
</tr>
<tr>
<td>증거목록의 충실한 작성</td>
<td>52</td>
<td>23.42</td>
</tr>
<tr>
<td>증거분리 철저</td>
<td>3</td>
<td>1.35</td>
</tr>
<tr>
<td>적정한 구형 마무리 도달</td>
<td>7</td>
<td>3.15</td>
</tr>
<tr>
<td>직 관</td>
<td>8</td>
<td>3.60</td>
</tr>
<tr>
<td>기 타</td>
<td>-</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>무응답</td>
<td>6</td>
<td>2.70</td>
</tr>
</tbody>
</table>

이상 2개의 조사결과만을 보더라도 수사부서와 공판부서간 협조체계 구상에 어려움이 있음을 알 수 있으며, 향후 장기적 시계에서 현행과 같은 절충형적 분리체계를 취할지 아니면 다른 방안을 모색할지에 대한 논의가
필요하다. 아래에서는 3가지 모델을 상정하고 각 모델의 장단점에 대해 살펴보겠다. 물론 이들 모델은 일종의 이상형(ideal type)으로서 논의하는 것으로서 현실에서의 실제 진행되는 공판 모습은 어느 한 측면만의 모습을 담고 있다고 보기는 힘들 것이다.

나. 분석의 전제

형사절차를 진행하는데 있어 수사부서(혹은 수사검사)와 공판부서(혹은 공판검사)의 업무 관계를 어떤 식으로 조정을 해야 할 것인가에 대해서는 3가지 모델을 상정할 수 있다. 수사검사가 공판 업무까지 모두 수행하도록 하는 통합형, 수사검사와 공판 검사를 분리하는 분리형, 수사검사와 공판 검사를 분리하되 수사검사의 직권을 특정한 경우에 허용하는 절충형이 그것이다. 현재 우리의 모델은 분리형을 기본으로 하되, 절충형을 가미하고 있다고 평가할 수 있다.

여기서 통합형이란 수사부서와 공판부서의 구분 없이 한 검찰 조직 내 모든 검사가 수사업무와 공판업무를 동시에 수행하는 것이며, 그에 따라 인력 및 조직 관리도 통합적으로 이루어진다. 분리형은 수사부서와 공판부서가 엄격히 분리되어 있어 공판업무를 맡은 검사는 원칙적으로 수사에 관여할 수 없으며 반대로 수사검사는 공판에 관여할 수가 없다. 인력 및 조직 관리 또한 별개의 부서에서 행해지게 된다. 절충형은 공판부서와 수사부서가 인력 및 조직 관리의 측면에서는 분리되어 있으나, 사건의 유형 등에 따라 수사검사의 공판업무에 대한 개입이 허용되는 경우이다.30)

30) 분리형은 1970년대 일본에서 대두된 공판전담론과 유사한 면이 있으나, 공판전담론은 검찰-경찰간의 문제인 반면, 여기서 논의되고 있는 분리형 모델은 검찰 내 수사부서-공판부서간의 문제이다.

일본의 경우 경찰은 전쟁 전, 검찰의 보조적 기관이었으며, 수사는 검찰이 경찰을 지휘하였으나 전후 경찰이 제1차적 수사권을 가지면서 검찰의 수사권은 보충적인 것에 지나지 않게 되는 현상이 발생하였다. 즉 검찰이 수사기관에서 공소수행기관으로 바뀌었
3가지 모델은 크게 환경관리와 조직관리라는 측면으로 나누어 그 효율성을 평가해 볼 수 있다.

환경관리란 형사소송절차에 있어 실제적 진실의 발견을 위해 검사가 대국민(혹은 피고인), 대법원, 대경찰 등 외부기관과의 협조·명령·지휘체계를 얼마나 효율적으로 유지할 수 있는지와 관련된다. 즉 이 경우에는 공익의 대표자로서 진실과 정의의 원칙에 따라 실제적 진실을 추구하고, 법령의 정당한 적용을 청구하는 객관적 관점으로서의 지위를 갖는다.

조직관리란 검찰 수뇌부의 입장에서 중하위직의 수사검사와 공판검사를 인력과 조직관리의 관점에서 얼마나 효율적으로 관리할 수 있으며, 공판 및 수사업무를 얼마나 효율적으로 수행할 수 있게 하는지에 관심이 모아진다. 이러한 조직관리는 형사소송법상 이념인 실제적 진실의 발견이 조직운영의 제1목표가 아니라 기소율 극대화(수사업무의 경우), 무죄율 극소화(공판업무의 경우) 등 검찰조직의 내부목표를 극대화 시키는 데 조직관리의 목표가 주어진다. 31)


31) 검사가 실제적 진실의 발견이라는 공익을 추구하기 보다는 조직의 내부목표를 추구한다는 가정에 대해 의구심을 나타낼 수 있다. 그러나 조직이론분야에서는 오래전부터 관련과 공익의 추구자가 아닌 소속 부서의 이익이나 개인의 이익을 추구한다는 가정하에서 많은 논란을 일으켜왔다. 이러한 논란은 오히려 현실 설명력이 높은 경우도 있음을 보여주고 있다.
각 변수가 의미하는 바는 다음과 같다. 한편 이들 변수들은 앞서 공판 관련 조직개선 대상 이슈(그림 19 참조)와 환경분석에서 제시된 이슈들을 중심으로 구성하였다. 아래 내용의 기술은 분리형의 공판검사를 기준으로 하였는데, 이는 통합형의 관점에서는 별도로 수사 및 공판검사를 구분할 수 없기 때문이다.

○ 대 국민 관계
- 위증방지 : 공판과정에서 검사가 피고인, 참고인 등의 위증을 얼마나 효율적으로 제지할 수 있는가?
- 인권보호 : 공판과정에서 검사가 피고인의 인권을 효과적으로 보호할 수 있는가?(이 경우 실제적 건설의 추구는 피고인의 인권까지 보호되는 광범위의 의미로 해석된다)

○ 대 법원 관계
- 재판소요시간 : 공판소요시간을 얼마나 효율적으로 줄일 수 있는가?
- 재판부 대응성 : 재판부의 소송지휘에 대해 얼마나 효율적으로 대응할 수 있는가?

○ 대 경찰 관계
- 경찰수사지휘 : 공판과정에서 보완수사를 얼마나 효율적으로 수행할 수 있는가?
- 일반공공기관의 협조 : 증거물의 확보 등을 얼마나 효율적으로 수행할 수 있는가?

○ 일반조직관리
- 전문화(교육) : 검찰조직의 관리자는 공판업무의 전문성을 얼마나 효
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

- 조직문화(사기) : 검찰조직의 관리자는 차별 없이 (공관)검사의 사기를 얼마나 효율적으로 올릴 수 있는가?
- 의사전달 : 수사검사와 공판검사간의 의사소통은 얼마나 효율적인가?
- 인력관리 : 배치, 승진 등에 있어 검사와 지원인력을 얼마나 효율적으로 사용할 수 있는가?
- 개혁의 용이성 : 해당 체제를 구축하는데 있어 검사와 지원인력 등 구성원의 저항이 낮아 그 집행이 용이한가?

○ 공판업무관리
- 기록파악 : 공판을 준비하는 단계에서 얼마나 효율적으로 기록을 파악할 수 있는가?
- 문서작성 : 각종 신문서 및 의견서의 작성이 얼마나 효율적으로 이루어지는가?

○ 수사업무관리
- 조사 : 수사검사가 피의자 및 참고인을 얼마나 효율적으로 조사할 수 있는가?
- 문서작성 : 결정문의 작성이 얼마나 효율적으로 이루어지는가?

다. 분석의 결과

전체적으로 보아 통합형이 거의 모든 변수에서 분리형보다 우수한 것으로 나타나고 있다. 통합형에 많은 장점이 있는 이유는 수사검사와 공판검사가 동일인이라서 자신이 담당하는 사건에 대해 충분한 지식을 갖고 공판에 임할 수 있기 때문에 공판업무의 관리는 물론 환경관리의 측면에서
도 유리하다. 또한 수사와 공판 모두 일을 하기 때문에 공판업무에 대해서도 더 큰 시야(bigger picture)를 가져 오히려 분리형 보다 공판업무에 대한 전문성이 향상이 유리할 수 있다. 인력관리도 조직의 큰 틀 내에서 이루어진 신속적인 운영의 가능 하므로 더 효율적이다.

다만 통합형의 단점은 첫째, 피고인의 인권보호의 측면이 약할 수 있다는 점이 지적될 수 있다. 왜냐하면 상대적으로 분리형에서는 기존 수사자의 관점에서 떠나 좀 더 객관적으로 사건을 파악할 수 있는 반면에 통합형에서는 이러한 기회가 주어지지 않기 때문이다. 둘째, 통합형은 수사업무와 관련하여 비효율성이 나타날 수 있다는 문제점이 가장 심각한 문제
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

로 받아들여진다. 즉 공판관여로 인해 조사의 계속성이 방해 받을 가능성
이 크며, 문서작성의 경우에도 자신이 공판을 수행하여야 하기 때
문에 적절한 선에서 무리를 하지 않고 결정서를 작성하고자 하는 유인이
커질 수 있기 때문이다.

한편 분리형은 통합형과 반대로 피고인 등의 인권보호 측면에 유리하
며, 무엇보다도 수사검사가 수사업무에 집중할 수 있어 수사업무의 효율성
이 높다는 평가가 가능하다. 다만 진행회의 경우 공판업무에만 전중하게
되므로 공판업무의 전문성이 높아질 가능성도 있으나, 수사업무에 대한 이
해가 없어 그 전문성 수준에 한계가 있다.

마지막으로 결충형은 기본적으로 조직과 인력이 별도로 분리되어 운영
되는 결과 일반조직관리의 측면에서는 분리형과 동일한 측면을 갖는다. 다
만 공판관리업무에 있어 중요사건이나 특정 유형의 범죄에 대해서는 수사
검사의 직관이 있게 되어 공판업무의 관리의 측면에서 유리한 면이 있다.
환경관리의 측면은 주요사건에 대한 수사검사의 직관이 현명되는 결과 다
소 유리한 면이 있으나, 통합형 보다는 못하고 분리형 보다는 우수하다.

현재 우리나라의 검찰조직은 분리형이 기본이라는 평가가 가능하다. 이
경우 수사업무의 효율은 높으나 공판업무의 관리, 공판부서의 조직관리가
모두 효율적이지 못하며, 특히 환경관리의 측면에서 매우 불리한 상황에
처할 수밖에 없다. 즉 현행 공판부서가 안고 있는 현실적인 문제가 모두
분리형 체제에 걸림되어 있는 것이다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는
우선 수사검사의 직관범위를 일정한 조건 하에 확대함으로써 결충형의 형
태로 체계 전환을 유도할 필요가 있다. 그리고 궁극적으로는 검찰의 전반
적인 직접적인 수사업무량이 (앞서 언급한 고소, 고발사건의 감소 등의 전
략으로 인해) 감소된다는 것을 전체로 할 때 통합형으로의 전환을 모색할
수 있을 것으로 보인다.
제6장 결론: 적극적인 중장기 정책대안의 모색

다만 주의할 점은 현행의 분리형을 접속형으로 전환하는 데는 수사검사의 인력도 기본적으로 확대된다는 전제하에 그 모색이 이루어져야 한다는 점이다. 현재 수사검사의 경우도 검사가 갖는 본래의 사법관적 성격을 유지하지 못하고 경찰과 같이 자신들의 정체성을 경찰수사관인 것처럼 생각하고 있는데, 이는 기본적으로 수사검사가 조사해야 할 업무량이 너무 많기 때문이다. 이러한 상황에서 직관범위만을 늘리게 되면 공판과 수사 모두 효율성을 잃어버릴 가능성이 높다.

제3절 맺음말

본 연구는 2008년 1월부터 시행되고 있는 개정형사소송법과 국민참여재판제도에 따라 형사절차에 있어 공판중심주의적 요소가 강화되고 있다. 형사사법환경의 변화에 대해 검찰 내 공판조직이 현재 처하고 있는 현실을 분석하고 적절한 대안을 제시하고자 진행되었다. 본 연구는 이를 위해 크게 공판조직이 처한 환경분석과 프로세스별 업무량분석을 시행하였고, 분석을 위한 자료수집은 설문문서가 주된 연구방법으로 제시되었다. 그리고 설문문서를 보완하기 위해 공식통계분석 및 문헌연구(사례연구포함), 심층면접조사, 그리고 현장조사 등의 방법이 동원되었다.

조사결과 현행 공판조직이 처한 현실은 너무나 열악한 것으로 평가된다. 공판검사가 법정에 나가면서 기록을 ‘제대로’ 검토하지 못하는 것은 예사이고, 아예 읽지도 못하고 공판에 임하고 있는 상황은 가히 충격적이라는 말이 적당하였다. 피고인이나 참고인이 위증을 하더라도 이를 수사하는 것이 너무 벽차 그냥 넘어가는 경우가 다반사이다. 심지어 많은 업무에 헌신해 다니다 보니 공판검사의 고유업무라고 할 피고인신문문서 작성등
공판관련 조직구조 및 직무개편 방안 연구

에게 부탁을 해야 하는 경우가 발생하고 있다. 평균 2개의 재판부를 맡다보니 아무리 야근을 하여도 공판을 준비하기 위한 절대적 시간이 부족한 것이다. 또한 공판이 끝나더라도 각종 서류작성 업무에 매달려야 하는 현실도 이들 공판검사를 힘들게 하고 있었다.

더 큰 문제는 공판검사들이 이러한 격무에 빠져 있어서도 자신의 업무에 대해 보람을 느끼지 못하고 있으며, 하루라도 빨리 현재의 보직을 마치고 수사부서로 옮겨갈 생각만 하고 있다는 것이다. 즉 잘 해야 본진이라는 생각, 수사부서의 뒤처리거리나 하고 있다는 생각이 공판부서에 만연해 있음을 발견할 수 있었다.

이러한 문제점을 타개하기 위해 본 연구는 정책대안을 크게 단기적 대안과 중장기적 대안으로 나누어 제시하였다. 단기적 대안은 업무량분석과 프로세스분석의 결과를 기초로 제시하였는데, 현재의 업무를 제대로 처리하기 위해서는 최소 38명에서 최대 48.5명의 공판검사인력이 시급히 충원되어야 하고, 미래업무증가분을 고려한 경우에는 최소 68명(현업무부담기준)에서 최대 112명(적정업무부담기준)의 인력이 3년 내에 충원되어야 한다. 두 외 공판관련 서류작성의 축소와 지원인력의 확대가 있어야 한다고 분석하였다.

중장기적 대안으로서 본 연구는 우선, 앞서 제시한 공판인력의 증가분을 뛰어넘어 공판검사의 수를 재판부의 수와 일치 시켜야 하며, 둘째, 경력관리제도를 시행하여 공판검사의 전문성을 높여야 하며, 셋째, 조직문화의 개혁을 통해 공판업무의 중요성에 대해 인식을 높여야 한다는 정책대안을 제시하였다. 마지막으로 본 연구는 공판조직이 좀 더 적극적으로 형사소송법관과 임법적 개선노력을 경계해야한다는 정책대안을 제시하였다. 형사소송법관의 이해를 강화하려는 압력이 거세질 가능성도 높은데, 여기서 제시한 정책대안들의 실행을 늘추게 되면 공판조직이 법원에 대한 견제기능을 잃게 될 유해 논점 그 궁극
적인 피해는 국민에게 돌아갈 것이다.

사실 본 연구를 수행하면서 많은 어려움이 있었다. 공판업무의 특성상 기존 다른 공공기관에 대한 조직진단처럼 업무의 표준화가 확인되기 어려웠으며, 관련 선행연구조차 찾아보기 힘들었기 때문이다. 기존 연구의 대부분이 검찰조직의 수사문제와 관련되어 논의가 집중되었고, 더욱이 수사문제에 대한 논의에서 조사 행정학이나 경영학적 접근방식으로 검찰조직을 분석한 연구는 찾아보기 힘들었기 때문이다. 공판실무에 대한 지식이 얇은 연구진으로서는 실무에 대한 이해를 우선적으로 하려 노력하였고, 여기에 연구진이 갖고 있는 행정학적 분석도구를 최대한 적용하려 하였다. 향후에는 개별 국가의 공판실무에 대한 이해를 높이기 위한 사례연구가 법이론적 측면에서 뿐만 아니라 다양한 학문적 접근방식으로 이루어질 것으로써 우리의 형사소송체계와 공판업무의 수행이 자리를 잡을 수 있도록 해야겠다.
참고문헌

광주지방검찰청, 2007, 공판중심주의 시범재판 현황, 광주지방검찰청
김문중, 2006, 최신 인적자원관리론, 청목출판사
대검찰청, 검찰연감, 1994–2005
대법원, 사법연감, 2002–2006
대한상공회의소, 2005, 경력개발제도의 운영사례와 시사점, 대한상공회의소
박기찬, 2005, 한국 기업의 인적자원관리, 박영사
박창호 외, 2004, 비교수사제도론-한국 수사구조의 개혁을 향한 기초연구, 박영사
백종수, 2003, 뉴욕 검찰 운영 및 사건처리에 관한 실무적 고찰, 법조 52(7): 182-213, 법조협회
신동운, 2008, 신형사소송법, 법문사
심희기, 2007, 형사정책과 사법개혁에 대한 조사·연구 및 평가(Ⅰ)–(Ⅲ) 사법개혁에 대한 평가와 전망, 한국형사정책연구원
윤대혁, 2006, 글로벌 시대의 인적자원관리, 삼영사
이완규, 2005, 검사의 지위에 관한 연구 - 형사사법제도와의 관련성을 중심으로, 서울대학교 박사학위논문
이완규, 2008, 개정 형사소송법 시행에 따른 공판현황과 개선방향. 형사법의 신동향 15: 125-178, 대검찰청
정진수 외, 2004, '21세기 형사사법개혁의 방향과 대국민 법률서비스 개선 방안(Ⅰ)', 한국형사정책연구원
조병윤 · 서범정, 2000, 경미사건 간이처리절차에 관한 비교법적 연구, 법무부
주승희, 2006, 당사자주의와 직권주의 소송구조 비교 연구, 한국형사정책연구원
박승진 외, 1997, 각국의 검찰제도, 한국형사정책연구원
한국형사정책연구원, 2008, 형사소송법개정에 따른 형사부검사 업무부담에
관한 연구 - 주요국가의 검찰업무분석, 미발간, 한국형사정책연구
원
황지태, 2007, 형사정책과 사법개혁에 대한 조사·연구 및 평가( I ) - (2)
사법개혁의 방향과 중요 쟁점에 대한 전문가 의식 조사, 한국형사
정책연구원

8th ed.
choice and environmental determinism. Administrative
American Foreign Economic Policy. in G. John Ikenberry,
David A. Lake and Michael Mastanduno (eds). The State and
American Foreign Economic Policy. Ithaca: Cornell University
Press.
寺崎嘉博, 2007, 刑事訴訟法, 成文堂
出射義夫, 1973, 檢察・裁判・辯護