



지방자치 정책 Brief

2023. 7.
NO.167

지방자치단체의 조직 효율화, 그 해법은?

김지수 부연구위원

주요내용

지방자치단체의 조직 효율화 필요

- 지방자치단체는 코로나19·인구감소·지역불균형 등 지방자치단체를 둘러싼 환경변화에 빠르게 대응하기 위해 데이터에 기반한 체계적인 조직진단이 필요
 - 현 정부의 정부조직개혁 방향은 변화에 빠르게 대응할 수 있는 “애자일(Agile) 조직”
 - 각 지방자치단체가 환경분석과 데이터에 기반한 업무량분석을 실시하여, 적기에 기능인력 재배치를 할 수 있는 방법론의 제시가 필요

체계적인 자체 조직진단을 통해 지방자치단체 조직개편 역량 제고 필요

- 변화하는 환경에 민첩하게 대응하기 위해 환경분석에 근거한 기능별 우선순위 도출 필요
- 기능분류체계(BRM)에 기반한 수행업무의 분류와 객관적인 기능별 업무량 측정 필요
- 기관 전체의 비전 및 목표 달성과 각 부서의 내부 수용성 확보를 위한 공감대 형성 필요
- 5단계(사전준비 → 기초분석 → 기능·기구·인력분석 → 조직효율화방안 도출 → 결과종합 및 활용) 매뉴얼에 기반한 기능인력 재배치 방안 제시

지방자치단체 조직진단 역량 제고를 위한 컨설팅과 지원 필요

- 지방자치단체 조직업무 담당자의 조직진단 역량 제고를 위한 교육 및 컨설팅 프로그램 필요
- 지방자치단체 조직·인사업무지원시스템 개선을 통한 데이터에 기반한 조직·인사문화 확대 필요

01

지방자치단체 조직 효율화 필요성 제고



급격한 환경변화에 대응할 수 있는 조직관리의 혁신 필요

- 코로나 펜데믹(pandemic)과 같이 정부가 전사적으로 대응해야 하는 장기간의 비상상황 발생과 종료 등 급격한 환경변화에 민첩하게 대응할 수 있는 지방자치단체 조직관리 필요
 - 급격한 환경변화에 대응한 탄력적 조직관리에 실패할 경우, 불필요한 예산의 낭비와 성과저하 등으로 이어지게 됨
- 인구변화 등 지역의 행정수요 변화와 베이비부머세대 공무원의 퇴직 등 공직사회 내부의 변화 속에서 안정적인 행정서비스 제공을 위한 체계적 조직관리 필요
 - 제한된 인력을 재배치 하여 효율적으로 활용하기 위해, 조직구성원과 주민 모두가 동의할 수 있는 합리적인 조직진단 결과 도출 필요
 - 이를 위해 보다 체계적인 데이터 분석을 바탕으로 기능별 투입인력을 재배치 하고, 조직의 구조를 재편하는 것이 필요

02

효율적인 자체 조직진단 방안



환경분석에 근거한 조직진단 실시

- 지방자치단체의 행정수요 분석을 통해 그에 부합하는 기능·기구·인력 개편방향 도출
 - 기관 전체 및 각 부서 차원에서 지역의 행정수요를 ‘인구, 정주여건, 산업’ 측면에서 검토하고, 기능별 강화-축소의 방향을 도출
- 기관장의 방침 변화, 국가 및 광역자치단체의 시책변화 등 행정·정책변화에 대한 분석을 통해 그에 부합하는 기능·기구·인력 개편방향 도출
 - 기관 전체 및 각 부서 차원에서 기능별 중요도 변화, IT기술 도입 및 법령·조례 제·개정 등 업무의 양이나 업무수행의 방식이 변화된 사례가 있는지 조사하고, 이를 기반으로 기능별 강화-축소의 방향을 도출
- 유사지자체와의 비교를 통해 기능별 인력배치의 비율이 적절한지 검토하고, 환경분석에 기반한 기능별 우선순위의 변화를 고려하여 조직개편의 방향 설정
 - 기구·인력에 관한 현황조사 및 운영실태 비교분석을 통해 인력감축 또는 확대 필요분야를 정하고, 기구정비 및 개편의 방향을 설정



기능분류체계(BRM)에 근거한 수행업무의 분류

- 지방자치단체가 수행하고 있는 업무를 지방자치단체 기능분류체계(BRM) 상의 기능단위로 분류하여 기능별 업무량 측정의 기초 마련
 - 온나라 문서대장의 생산문서를 지방자치단체 기능분류체계(BRM)에 따라 분류하여 각 부서가 수행하고 있는 기능별 업무의 리스트를 만들고, 이때 누락될 수 있는 업무에 대해서는 각 업무 담당자가 직접 추가할 수 있는 조사표를 개발



다차원적인 업무량 분석기법의 활용

- 다차원적인 업무량 측정방법을 활용하여 각 부서별, 기능별 업무량을 객관적으로 측정하기 위한 노력 필요
 - 어떤 업무량 측정방식도 실제 업무량을 완벽하게 측정할 수는 없기 때문에 방법론적 다각화를 통해 실제에 가까운 업무량을 측정할 수 있도록 하고, 결과에 대한 조직구성원의 수용성을 제고할 필요가 있음
 - (방법1) 조사표에 근거하여 업무담당자가 기능별 수행업무에 투입된 시간을 기술하도록 하고, 이를 부서별 또는 기능별로 합산하여 업무량을 측정
 - (방법2) 온나라 문서대장상의 업무를 기능분류체계(BRM)에 따라 분류하고, 각 부서별 또는 기능별 업무량을 측정
 - (방법3) 그밖에 직원의 근무시간, 기타 업무량을 측정할 수 있는 타당한 근거자료 등을 활용하여 해당 지방자치단체의 특성에 맞는 업무량 측정의 기준을 개발·활용



조직 내·외부 공감대 형성 및 전문성 제고 방안의 모색

- 환경분석결과와 업무량측정결과를 종합하여 지방자치단체 기구개편 및 인력재배치 방안 모색
 - 기구개편 및 인력재배치에 관한 각 부서의 의견수렴을 위한 조사표 개발 및 배포, 취합 필요
 - 환경분석결과를 기반으로 기능별 우선순위를 정하고 각 부서의견 중 우선적으로 반영되어야 하는 내용을 선택함. 또한 각 부서의 의견에 없더라도, 기관 전체 차원에서 필요하다고 판단되는 기구개편 및 인력재배치 필요 사안에 대해 종합적으로 판단
- 조직개편 및 인력재배치 방안 “초안”에 대한 기관 내부의견수렴 및 전문가 자문 필요
 - 초안과 초안 도출에 대한 합리적 근거를 공개하고, 초안에 대한 조직 내부의 의견수렴 필요(예시: 간부회의 및 직원워크숍, 의견조사 등)
- 민·관합동 조직진단반 등 조직관리전문가의 자문을 통해 결과의 타당성과 신뢰성 제고
- 초안에 대한 수정을 통해 조직구성원이 모두 공감할 수 있는 결과 도출
 - 업무량 측정방법에 대한 조직구성원의 이해제고를 위해 직원 교육 및 워크숍 운영, 외부전문가의 자문을 활용
 - * 민·관합동 조직진단반의 활용

03

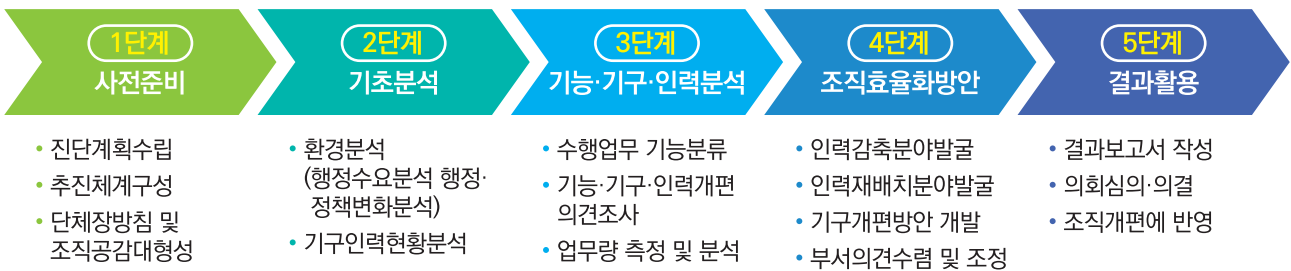
지방자치단체 조직진단 역량 제고 방안



지방자치단체 조직진단 매뉴얼의 활용

- 지방자치단체 자체 조직진단은 다음과 같은 5단계의 매뉴얼에 따라 수행(행정안전부, 2023)

지방자치단체 자체 조직진단 매뉴얼의 5단계



지방자치단체 조직진단 역량 제고를 위한 컨설팅과 지원 필요

- 지방자치단체 조직업무 담당자의 조직진단 역량 제고를 위한 교육 및 컨설팅 프로그램 필요
 - 각 지방자치단체 조직업무 담당자의 조직진단 역량 제고를 위해, 새롭게 개편된 조직진단 매뉴얼 교육 및 권역별 워크숍 프로그램 필요
- 지방자치단체 조직·인사업무지원시스템 개선을 통해 데이터에 기반한 조직·인사문화 확대 필요
 - 장기적으로 국가차원의 지방자치단체 조직·인사에 관한 업무지원시스템 개발 및 배포를 통해 데이터에 기반한 조직·인사문화 확대 필요. 이를 통해 조직·인사에 관한 의사결정과정의 투명성·합리성을 제고할 수 있음

참고문헌

행정안전부(2023) 지방자치단체 조직진단 매뉴얼. 행정안전부 자치분권제도과.

내용문의

김지수 한국지방행정연구원 지방행정혁신실 부연구위원(033-769-9857, jisookim@krila.re.kr)