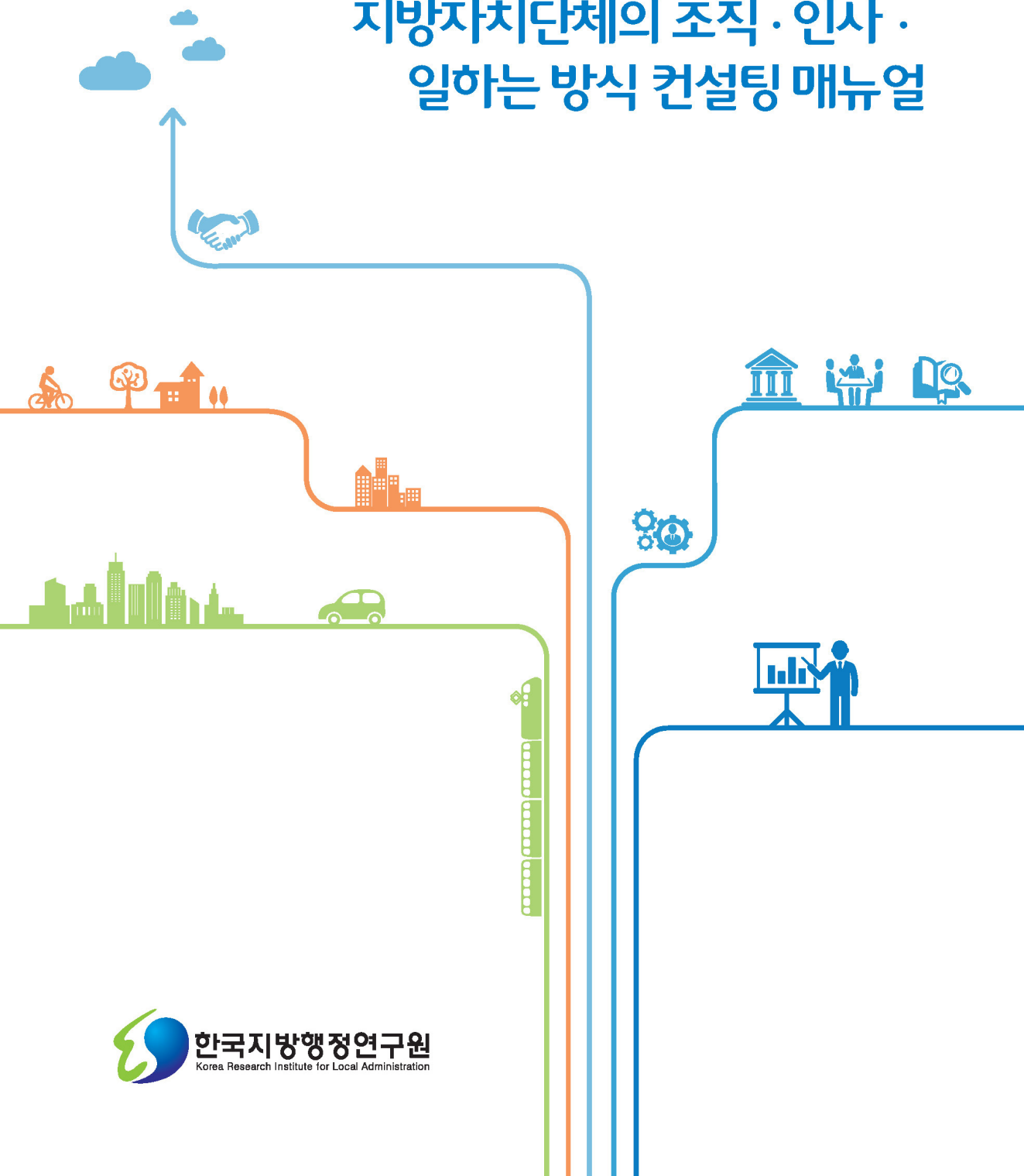


# 지방자치단체의 조직·인사· 일하는 방식 컨설팅 매뉴얼



## 연구진

권오철(한국지방행정연구원 연구위원)

강영주(한국지방행정연구원 수석연구원)

## 연구 요약

### 1. 연구배경 및 목적

- 지방자치단체 차원에서 조직·인사는 물론 일하는 방식 등 운영 전반에 걸쳐 스스로가 안고 있는 문제점을 찾아내고 자신에게 적합한 개선책을 마련하기 위한 진단체계 필요
- 본 연구는 지방자치단체 행정관리부문에서 활용되고 있는 ‘조직’부문 진단매뉴얼과 ‘일하는 방식’부문 진단매뉴얼을 보완하고, ‘인사’부문 매뉴얼을 새로 개발하여, 지방자치단체가 조직·인사·일하는 방식 부문에 대하여 자가진단이 가능한 통합매뉴얼을 제시하는데 그 목적이 있음

### 2. 주요 연구내용 및 정책제언

#### 진단매뉴얼 의의의 활용

- 지방자치단체 컨설팅 매뉴얼은 지방자치단체 행정부문중 조직부문, 인사부문, 일하는 방식부문에 대한 진단측면의 통합 매뉴얼 제공을 통하여 개별 지방자치단체 수준의 혁신지원은 물론, 중장기적으로 진단지표에 대한 지방자치단체간 비교를 통하여 선의의 경쟁적 혁신문화를 조성한다는 점에서 의의를 가짐
- 매뉴얼의 활용절차는 크게 진단과 대응모색의 두 단계로 구분되는데, 먼저 진단의 경우 다음 그림에서 보는 것과 같이 진단목적과 방법에 따라 step1(체크리스트), step2(정량진단, 정성진단), step3(해석 및 활용)의 3가지 과정으로 나뉘어 짐

- 다음 대응의 경우 본 연구의 매뉴얼을 통한 진단의 후속조치에 해당하는 것으로 진단결과에 따른 각 문제별 대응전략의 수립 및 효과적 추진 등에 해당되는데, 진단매뉴얼에 의한 진단과 그 결과의 해석은 대응전략수립에 있어 기초자료와 대안선정의 시사점을 제공해 주는데 활용가능함

step1 (체크리스트)	본격적인 진단에 앞서 해당 부문에 실제 문제가 존재하는가의 여부를 주관적으로 체크	[면담조사] - 부서장	체크리스트 사항을 중심으로 부서장 면담조사 후 심층진단 여부 결정
------------------	---	-----------------	--------------------------------------

↓

step2 (정량진단)	문제를 객관적으로 보여줄 수 있는 지표를 통하여 현재 해당 지방자치단체의 수준 및 여타 지방자치단체와의 비교평가	[정량지표]	해당 지표값 적용 및 보완조사 판단
(정성진단)	문제에 대한 지방자치단체 직원들의 주관적 인식조사는 물론, 개별 문제에 대한 원인추출 등	[인식조사] - 부서장 - 전체직원	정량진단과 상호보완

↓

step3 (해석/활용)	정량진단 및 정성진단 결과의 해석 및 활용방안 마련		
------------------	------------------------------	--	--

□ 부문별 진단체계

○ 조직부문

구분	핵심지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
조직 기구	조직운영의 적정화 확보	[기구통솔범위] (1) 국별 과수 평균 (2) 과별 담당수 평균	(1) 부서장 통솔범위 적정도	- 통솔범위 적정도조사 (부서장면담조사)	※ 부서장 면담과 통솔 범위 지표 결과를 토대로 정성진단	→ 통솔범위 조정 (부서장 과부담 해소) → 기능재배분 연계
		(3) 전체조직대비 사업소운영비율	(2) 사업소 설치기준 적합성	- 사업소 설치 체크 리스트		→ 사업소 신설 억제
		(4) 읍/면/동 조직 주민비율			※ 전체 읍, 면, 동 평균 주민수대비 해당 자치단체 읍, 면, 동 평균 주민수	→ 주민과소 읍, 면, 동 조직의 책임읍면동화 검토 등 → 주민(현장)조직 강화(주민서비스의 효과적 대응)
	주민조직 (현장/사업) 강화	[주민(현장)조직 강화율] (5) 1읍, 면, 동 평균인력 (6) 전체정원대비 읍면동 정원비율				→ 주민(사업)조직 강화(주민서비스의 효과적 대응)
		[주민(사업)조직 강화율] (7) 본청정원대비 사업부서 정원비율				
기능 배분	기능배분의 합리화		[기능분석] (3) 본청부서간 기능재배분 (4) 본청-직속기관/ 사업소간 기능재배분 (5) 본청-읍면동간 기능재배분	- 기능 재배분 체크 리스트	※ 기초-광역간 기능재 배분 (해당 광역범위 내 자치체간 공동조사)	→ 조직재설계 반영

구분	핵심지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
인력 운영	인력운영 적정성	[유사단체대비 적정운영] (1) 기능대비 투입인력비율			※ 인규유사단체를 대상으로 동일 기능수행의 과급 또는 담당급 투입인력 비교	→ 부서간(기능별) 인력 재배치
		[기준인건비적정도] (2) 기준인건비대비 기준인건비 운영 (3) 기준인건비 기준인력대비 정원 (4) 재정자주도대비 기준인건비비율				→ 기준인건비의 효율적 활용
		[정원내 적정운영] (5) 정원대비 현원비율 (6) 상위직급비율 (7) 담당직급비율				→ 적정비율 유지를 위한 중장기 인력계획 검토
	인력배분 형평성	(8) 부서간 업무량초과 비율	[부서간 업무량 우선순위] (1) 부서별 업무량 우선순위 (타부서 업무량정도에 대한 상대평가)	- 업무량 우선순위 체크리스트 (부서장 또는 담당급 대상)	※ 부서간 업무량 우선순위 (40%)+부서간 초과근무시간 (30%)+부서간 업무량 초과비율(30%)을 종합하여 정성진단 ※ 부서간 업무량초과비율 조사가 어려운 부서(기획, 홍보, 감사, 투자유치 등)는 초과근무시간과 동일 점수 부여	→ 부서간 인력 재배치
		(2) 업무량과다 원인분석 - 업무량 요인 - 기타 요인	- 업무량과다 원인조사 (부서장 면담)	※ 기타 요인으로는 업무역량, 기간별 편차, 개별 민원인 방문 등 업무환경, 동원적 업무발생 과다 등	→ 원인별 대응	

○ 인사부문

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
총원	우수임용자의 안정적 확보	(1) 임용포기율				→ 임용포기자 개인면담 실시 → 임용포기원인 분석 및 대응조치 마련
		(2) 전입자중 관외지역비율				→ 원인분석(대상범위 입지환경, 적정 포지션 등) → 원인별 대책 마련
			[역량면접] (1) 역량면접 실시여부 (2) 역량면접 효과성	- 총원시 필요역량 우선순위 조사		→ 역량면접표 작성 참고 자료 활용
보직 관리	공정성과 전문화 제고	(1) 부정기적 전보인원비율	[전보효과] (3) 경력관리 운영성과 - 전보, 승진 결과 중심	- 공정성 조사		→ 부정기적 전보비율 억제 (직무불만 및 사기저하 요인 감소)
		[전문화 제고] (2) 공모직위 임용비율 (3) 전문직위 임용비율 (4) 개방형직위 임용비율			※ 실제 임용비율	→ 실제 임용 확대(직위만 제정하는 형식성 탈피)
교육 훈련	개인역량과 조직생산성 제고	(1) 1인당 교육비				→ 유사단체 대비 교육비 적정성 검토
		(2) 장기교육비 지원비율		교육유효성 조사 - 부서장(조직생산성 기여정도) - 직원(개인 직무역량 기여정도)		
		(3) 학습조직 가입율	[교육효과] (1) 교육훈련 운영성과		※ 학습형이 아닌 동호회 활동 제외	→ 학습형, 문제해결형 (예: 부서간 협업/갈등조정과제) cop 활동 장려

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
평가	소통과 공정성 제고	[사전적 소통장치] (1) 사전의견수렴장치 여부		공정성 조사 (절차적 공정성, 행태적 공정성, 결과적 공정성)	※ 사전의견수렴 장치는 전직원 설문조사, 직원 대표자 참여의 TF 구성 등	→ 수렴장치 설치
		[과정 및 사후적 소통장치] (2) 단체장 직접소통장치 여부 (3) 평가상담율			※ 직접소통장치는 인터넷내부망에 단체장 직소프로그램 운영 의미	→ 소통장치 설치 → 1인당 평가기간중 최소 1회 이상 상담 의무화
		(4) 평가자교육 이수율				→ 평가자 교육이수 의무화



○ 일하는 방식 부문

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
업무 방식	스마트 업무환경의 효과적 대응	[나라e음 시스템의 활용 확대] (1) PC영상회의 활용율 (2) 통합메신저 접속율 (3) 메모보고 활용건수	[나라e음 운영성과] (1) 협업성과 (‘함께 메모’, ‘협업포인트’ 실적 포함)  [기타 스마트기기 활용성과] (2) SNS 등을 활용한 모바일 업무 성과 (모바일 보고, 모바일 업무회의 등 포함)		※ 클라우드 기반활용은 2018년 이후 진단 적용(2017년 말 클라우드 문서관리 통폐합 예정)	→ 활용성과 정기적 조사  → 부서평가 반영 검토 등
		(4) 위임전결처리비율				→ 업무책임성과 자율성 확대 추진
업무 공간	소통/협업적 공간구성	[업무공간배치] (1) 칸막이제거(수평적) 좌석 배치 부서비율 (2) 공유면적(소통공간) 비율				→ 업무공간의 효과적 활용 및 직무사기, 조직생산성 차원에서 검토
			[업무환경분석] (1) 외부환경영향 (2) 내부여건만족	공간만족도 조사		→ 직원복지차원 정기 조사 및 환경개선
조직 문화	‘일’과 ‘삶’의 조화	[자기개발시간의 확보] (1) 유연근무제이용율 (2) 법정근무시간 준수율 (3) 연가사용일수			※ 유연근무제는 시차출퇴근형, 근무시간선택형, 집약근무형, 시간선택제, 스마트워크근무자 포함	→ 개인차원 활동장려 → 부서차원 평가지표로 활용 검토
		[개인문제에 대한 지원] (4) 1인당 심리활동지원비				※ 심리활동지원비는 심리치유관련 예산을 의미(개인 및 집단상담지원, 집단적 심리치유(힐링)프로그 램 운영비용)



# 차 례

제1장 서론 .....	1
제1절 연구의 목적 .....	3
제2절 연구의 범위 및 방법 .....	4
1. 연구의 범위 .....	4
2. 연구의 방법 .....	5
제3절 컨설팅 매뉴얼의 구성체계 .....	5
제2장 조직·인사·일하는 방식 진단매뉴얼 .....	7
제1절 진단매뉴얼의 의의와 활용절차 .....	9
1. 진단매뉴얼의 의의 .....	9
2. 매뉴얼 활용절차 및 각부문별 전체구성 ..	10
제2절 조직부문 매뉴얼 .....	18
제3절 인사부문 매뉴얼 .....	49
제4절 일하는 방식부문 매뉴얼 .....	76
[보론1] SWOT분석 .....	98
[보론2] 부문별 관련사례 .....	102
참고문헌 .....	118

# 표 차례

한국지방행정연구원

<표 1-1> 연구의 범위 .....	4
<표 1-2> 연구의 방법 .....	5
<표 2-1> 조직부문 구성체계 .....	12
<표 2-2> 인사부문 구성체계 .....	14
<표 2-3> 일하는 방식부문 구성체계 .....	16



## 그림 차례

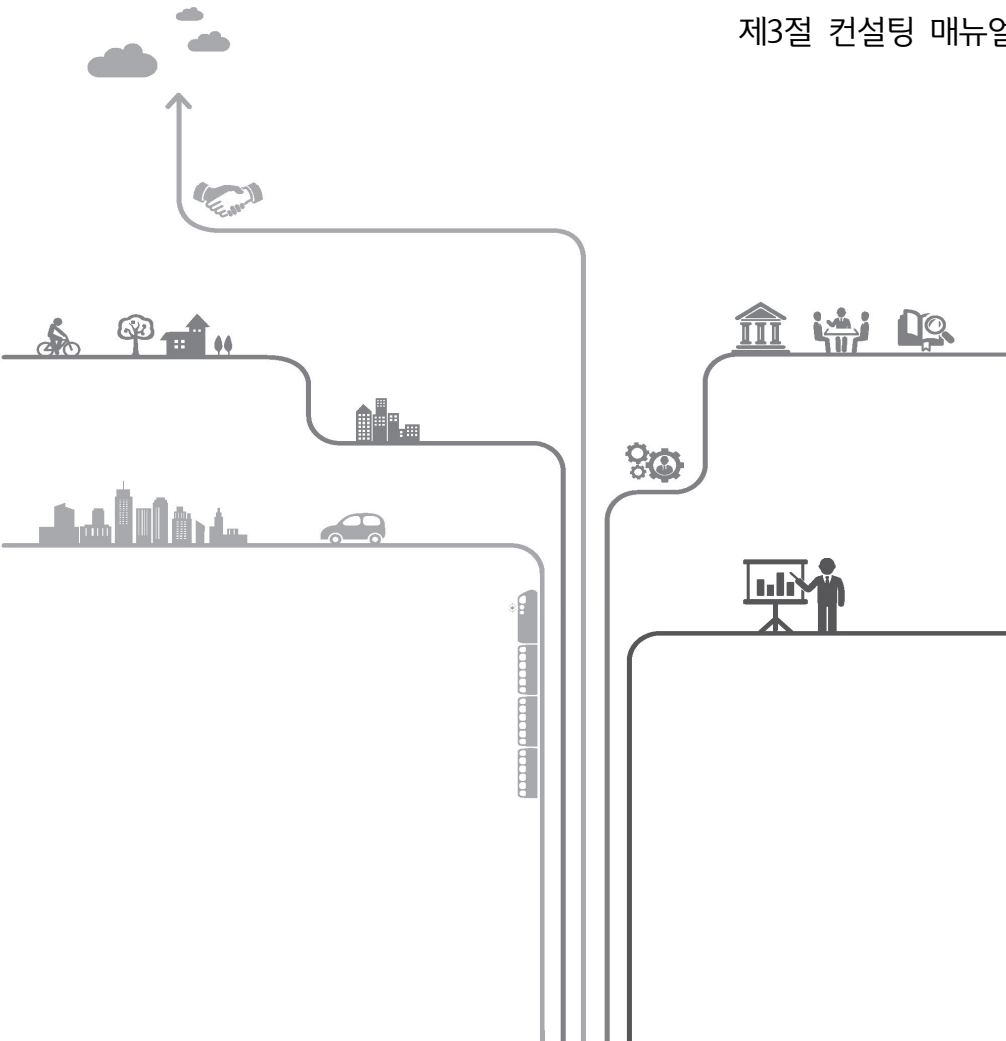
<그림 1-1> 매뉴얼 개발요소 .....	6
<그림 1-2> 매뉴얼 개발방법 .....	6
<그림 2-1> 활용절차 .....	10





# 제1장 서론

제1절 연구의 목적  
제2절 연구의 범위 및 방법  
제3절 컨설팅 매뉴얼의 구성체계







## 제1장

## 서론

## 제1절 연구의 목적

- 지방행정의 급격한 환경변화와 주민수요의 증대는 지방자치단체의 보다 효율적 운영은 물론, 지속적인 혁신과정을 요구하고 있음
- 이와 같은 혁신은 중앙정부의 지원적 조치는 물론, 기본적으로 각각의 지방자치단체 차원에서 조직·인사는 물론 일하는 방식 등 운영 전반에 걸쳐 스스로가 안고 있는 문제점을 찾아내고 자신에게 적합한 개선책을 마련하는 것이 중요함
  - 이에 따라 일부 부문의 경우(조직부문, 일하는 방식 부문) 관련 매뉴얼이 중앙정부 차원에서 만들어져 지방자치단체에 제공되었으며, 이는 지방자치단체 자기진단의 우선적 수단으로 활용되어 왔음
- 그러나 지방자치단체 조직여건의 다양화·복잡화는 혁신을 위한 진단영역의 확대를 필요로 하고 있으며, 더하여 기존의 진단매뉴얼에 대하여도 다양한 측면에서 보완적 작업을 요구하고 있는 실정임
- 이에 본 연구는 지방자치단체 행정관리부문에서 활용되고 있는 ‘조직’부문 진단매뉴얼과 ‘일하는 방식’부문 진단매뉴얼을 보완하고, ‘인사’부문 매뉴얼을 새로 개발하여, 지방자치단체가 조직·인사·일하는 방식 부문에 대하여 자기진단이 가능한 통합매뉴얼을 제시하는데 그 목적이 있음

## 제2절 연구의 범위 및 방법

### 1. 연구의 범위

- 앞서 제시한 연구목적을 효과적으로 달성하기 위한 연구의 범위는 다음과 같이 설정하고자 함
  - 시간범위 : 2015년 현재 시점에서의 분석을 중심으로 하되, 진단의 목표 연도는 2016년 하반기에 적용할 수 있는 연구내용을 검토하되, 지방자치단체간 비교평가의 경우 관련자료 수집이후 적용가능하다는 점에서 2017년 이후 적용을 모색함
  - 대상범위 : 분석대상은 광역자치단체와 기초자치단체를 대상으로 하되, 지표의 성격에 따라 양자 모두를 대상으로 하는 경우와 한쪽만을 대상으로 설정함
  - 내용범위 : 지방자치단체의 행정관리부문중 조직부문, 인사부문, 일하는 방식의 3부문에 대한 진단매뉴얼의 설계에 연구의 중점

<표 1-1> 연구의 범위

구분	내용
시간 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 기준연도 : 2015년</li> <li>- 목표연도 : 2016년 하반기(※ 자치단체간 비교평가는 2017년 이후)</li> </ul>
대상 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 지방자치단체</li> <li>- 광역자치단체(조직부문중 인구유사단체비교 제외)</li> <li>- 기초자치단체</li> </ul>
내용 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 행정관리 진단매뉴얼</li> <li>- 조직부문</li> <li>- 인사부문</li> <li>- 일하는 방식 부문</li> </ul>

## 2. 연구의 방법

- 연구방법은 각 부문별 연구내용에 따라 적정방법을 적의 활용함
  - 문헌조사 : 진단매뉴얼의 구성체계, 진단지표의 구성을 위하여 기존 진단매뉴얼 등 기존 문헌분석을 실시함
  - 관계자면담 : 진단매뉴얼의 지방자치단체 적합성을 높이기 위하여 각 부문별로 진단의 주요 포인트, 진단지표의 적정성 등에 대하여 담당공무원의 의견을 수렴하는 면담을 실시함
  - 브레인스토밍 : 진단체계 구성 및 지표개발을 위하여 관련분야 전문가를 대상으로 하는 브레인스토밍을 실시함

<표 1-2> 연구의 방법

구분	내용
문헌조사	▪ 각종 기존논의의 검토
관계자면담	▪ 진단포인트, 지표적정성에 대한 관계자 의견수렴
브레인스토밍	▪ 관련분야 전문가 workshop

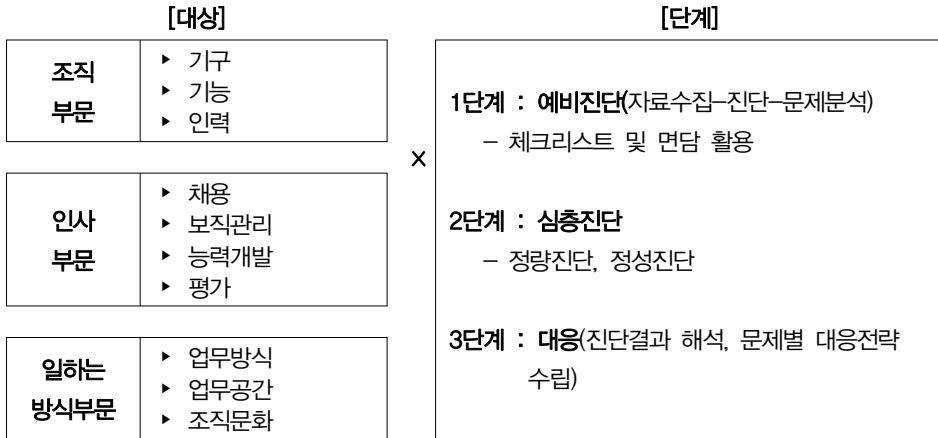
### 제3절 컨설팅 매뉴얼의 구성체계

- 컨설팅 매뉴얼은 진단대상을 도출하고, 이들 대상을 각 단계별로 체크할 수 있도록 설계함

<그림 1-1> 매뉴얼 개발요소

- 매뉴얼 성격 : 문제진단
- 진단주체 : 지방자치단체 자체진단
- 부문 : 조직부문, 인사부문, 일하는 방식 부문
- 부문별 진단대상
  - 조직부문 : 기구관리, 정원관리
  - 인사부문 : 채용, 보직관리, 교육훈련, 평가
  - 일하는 방식부문 : 업무방식, 업무공간, 조직문화
- 단계
  - step1 : 사전검토(문제의 존재 여부에 대한 사전체크)
  - step2 : 정량진단(문제의 정도/수준 확인), 정성진단(문제에 대한 주관적 인식, 원인 등 검토)  
(※ step2와 step3은 보완적 차원에서 동시 진행)
  - step3 : 해석 및 활용

<그림 1-2> 매뉴얼 개발방법







## 제2장

## 조직·인사·일하는 방식 진단매뉴얼

### 제1절 진단매뉴얼의 의의와 활용절차

#### 1. 진단매뉴얼의 의의

- 지방자치단체 컨설팅 매뉴얼은 지방자치단체 행정부문중 조직부문, 인사부문, 일하는 방식부문에 대한 진단측면의 통합 매뉴얼 제공을 통하여 개별 지방자치단체 수준의 혁신지원은 물론, 중장기적으로 진단지표에 대한 지방자치단체간 비교를 통하여 선의의 경쟁적 혁신문화를 조성한다는 점에서 의의를 가짐
- 첫째, 시간적 측면에서 단기적으로는 개별 문제에 대한 진단에 초점을 맞추고 있지만, 진단결과와 축적 및 공유를 통하여 중장기적으로는 진단결과간 비교 등을 통하여 상호 비교적 측면에서의 목표설정, 문제해소를 위한 노력강화 등 경쟁적 혁신분위기를 조성해 나갈 수 있음
- 둘째, 내용적 측면에서 종래 개별적으로 행하여지던 조직부문, 일하는 방식부문 등에 대한 진단은 물론, 이들 부문과 연계성을 갖는 인사부문에 대한 진단체계를 개발하여 이를 통합적으로 운영함으로써, 행정부문에 대한 전반적 문제파악 및 문제간 관련성, 나아가 문제해결을 위한 통합적 관리방안의 모색까지 가능하게 한다는 점에서 진단의 시너지 효과를 이끌어 낼 수 있음

## 2. 매뉴얼 활용절차 및 각부문별 전체구성

- 매뉴얼의 활용절차는 앞서 제1장의 그림에서 제시된 것과 같이 크게 진단과 대응모색의 두 단계로 구분됨
- 먼저 진단의 경우 진단목적과 방법에 따라 step1(체크리스트), step2(정량진단, 정성진단), step3(해석 및 활용)의 3가지 과정으로 나뉘어 짐

<그림 2-1> 활용절차

step1 (체크리스트)	본격적인 진단에 앞서 해당 부문에 실제 문제가 의 존재하는가의 여부를 주관적으로 체크	[면담조사] - 부서장	체크리스트 사항을 중심으로 부서장 면담조사후 심층진단 여부 결정
↓			
step2 (정량진단)	문제를 객관적으로 보여줄 수 있는 지표를 통하여 현재 해당 지방자치단체의 수준 및 여타 지방자치단체와의 비교평가	[정량지표]	해당 지표값 적용 및 보완조사 판단
(정성진단)	문제에 대한 지방자치단체 직원들의 주관적 인식조사는 물론, 개별 문제에 대한 원인추출 등	[인식조사] - 부서장 - 전체직원	정량진단과 상호보완
↓			
step3 (해석/활용)	정량진단 및 정성진단 결과의 해석 및 활용방안 마련		

- 다음 대응의 경우 본 연구의 매뉴얼을 통한 진단의 후속조치에 해당하는 것으로 진단결과에 따른 각 문제별 대응전략의 수립 및 효과적 추진 등에 해당되는데, 진단매뉴얼에 의한 진단과 그 결과의 해석은 대응전략수립에 있어 기초자료와 대안선정의 시사점을 제공해 주는데 활용가능함



- 이상과 같은 절차에 따라 각 부문별로 전체구성체계를 나타내면 다음과 같음(아래 <표> 참조)

&lt;표 2-1&gt; 조직부문 구성체계

구분	혁신지향	정량진단	정성진단		비고
			진단항목	보완조사	
조직 기구	조직운영의 적정화 확보	[기구통솔범위] (1) 국별 과수 평균 (2) 과별 담당수 평균	(1) 부서장 통솔범위 적정도	- 통솔범위 적정도조사 (부서장면담조사)	※ 부서장 면담과 통솔범위 지표 결과를 토대로 정성진단
		(3) 전체조직대비 사업소운영비율 ▶ (과급 사업소수) / (과급 전체부서수) * 100	(2) 사업소 설치기준 적합성	- 사업소 설치 체크리스트	
		(4) 읍/면/동 조직 주민비율 ▶ 전체 읍, 면, 동 평균주민수대비 해당 자치단체 읍, 면, 동 평균주민수			
주민조직 (현장/사업) 강화	[주민(현장)조직 강화율] (5) 1읍면동 평균인력 (6) 전체정원대비 읍면동 정원비율 [주민(사업)조직 강화율] (7) 본청정원대비 사업부서 정원비율				
기능 배분	기능배분의 합리화		[기능분석] (3) 본청부서간 기능재배분 (4) 본청-직속기관/ 사업소간 기능재배분 (5) 본청-읍면동간 기능재배분	- 기능 재배분 체크리스트	※ 기초-광역간 기능재 배분 (해당 광역범위 내 자치체간 공동조사)

구분	혁신지향	정량진단	정성진단		비고
			진단항목	보완조사	
인력 운영	인력운영 적정성	[유사단체대비 적정운영] (1) 기능대비 투입인력비율			※ 인구유사단체를 대상으로 동일 기능수행의 과급 또는 담당급 투입인력 비교
		[기준인건비적정도] (2) 기준인건비대비 기준인건비 운영 (3) 기준인건비 기준인력대비 정원 (4) 재정자주도대비 기준인건비비율			
		[정원내 적정운영] (5) 정원대비 현원비율 (6) 상위직급비율 (7) 담당직급비율			
인력배분 형평성	(8) 부서간 업무량초과 비율	[부서간 업무량 우선순위] (1) 부서별 업무량 우선순위(타부서 업무량정도에 대한 상대평가)	- 업무량 우선순위 체크리스트 (부서장 또는 담당급 대상)	※ 부서간 업무량 우선순위(40%)+ 부서간 초과근무시간(30%)+ 부서간 업무량 초과비율(30%) 을 종합하여 정성진단 ※ 부서간 업무량초과비율 조사가 어려운 부서(기획, 홍보, 감사, 투자유치 등)는 초과근무시간과 동일 점수 부여	
		(2) 업무량과다 원인분석 - 업무량 요인 - 기타 요인	- 업무량과다 원인조사(부서 장 면담)	※ 기타 요인으로는 업무역량, 기간별 편차, 개별 민원인 방문 등 업무환경, 동원적 업무발생 과다 등	

&lt;표 2-2&gt; 인사부문 구성체계

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고
			진단항목	보완조사	
충원	우수임용자의 안정적 확보	(1) 임용포기율			
		(2) 전입지중 관외지역비율			
			[역량면접] (1) 역량면접 실시여부 (2) 역량면접 효과성	- 충원시 필요역량 우 선순위 조사	
보직 관리	공정성과 전문화 제고	(1) 부정기적 전보인원비율	[전보효과] (3) 경력관리 운영성과 - 전보, 승진 결과 중심	- 공정성 조사	
		[전문화 제고] (2) 공모직위 임용비율 (3) 전문직위 임용비율 (4) 개방형직위 임용비율			※ 실제 임용비율
교육 훈련	개인역량과 조직생산성 제고	(1) 1인당 교육비		교육유효성 조사	
		(2) 장기교육비 지원비율		- 부서장(조직생산성 기여정도)	
		(3) 학습조직 가입율	[교육효과] (1) 교육훈련 운영성과	- 직원(개인 직무역량 기여정도)	※ 학습형이 아닌 동호회 활동 제외

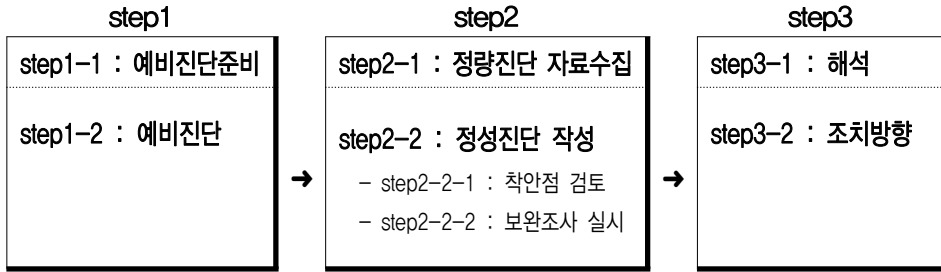
부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고
			진단항목	보완조사	
평가	소통과 공정성 제고	[사전적 소통장치] (1) 사전의견수렴장치 여부		- 공정성 조사 (절차적 공정성, 행태적 공정성, 결과적 공정성)	※ 사전의견수렴장치는 전직원 설문조사, 직원 대표자 참여의 TF 구성 등
		[과정 및 사후적 소통장치] (2) 단체장 직접소통장치 여부 (3) 평가상답을			※ 직접소통장치는 인터넷내부망에 단체장 직소프로그램 운영 의미
		(4) 평가자교육 이수율			

&lt;표 2-3&gt; 일하는 방식부문 구성체계

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고
			진단항목	보완조사	
업무 방식	스마트 업무환경의 효과적 대응	[나라e음 시스템의 활용 확대] (1) PC영상회의의 활용율 (2) 통합메신저 접속율 (3) 메모보고 활용건수	[나라e음 운영성과] (1) 협업성과 (‘함께 메모’, ‘협업포인 트’ 실적 포함)  [기타 스마트기기 활용성과] (2) SNS 등을 활용한 모바일 업무 성과(모바일 보고, 모바일 업무회의 등 포함)		※ 클라우드 기반활용 은 2018년 이후 진 단 적용(2017년 말 클라우드 문서관리 통폐합 예정)
		(4) 위임전결처리비율			
업무 공간	소통/협업적 공간구성	[업무공간배치] (1) 칸막이제거(수평적) 좌석배치 부 서비스율 (2) 공유면적(소통공간) 비율			
			[업무환경분석] (1) 외부환경영향 (2) 내부여건만족	- 공간만족도 조사	

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고
			진단항목	보완조사	
조직 문화	‘일’과 ‘삶’의 조화	[자기개발시간의 확보] (1) 유연근무제이용율 (2) 법정근무시간 준수율 (3) 연가사용일수	(1) 리더십	리더십조사	
		[개인문제에 대한 지원] (4) 1인당 심리활동지원비			※ 심리활동지원비는 심리치유관련 예산을 의미(개인 및 집단상담지원, 집단적 심리치유(힐링)프로그 램 운영비용)

## 제2절 조직부문 매뉴얼



### step1-1. 예비진단 준비

- 조직부문의 혁신을 위한 진단은 진단부서의 노력은 물론 모든 조직구성원의 협력적 작업을 통하여 진행되어야 하는 과정임
  - 때문에 단체장의 강력한 리더십은 물론 변화관리자로서 부서장의 참여가 전제되어야 하고,
  - 진단목적과 과정에 대하여 조직구성원이 공감하고 협조하는 조직운영, 조직문화가 내재되어야 함
- 이러한 점에 입각하여 예비진단의 준비단계에서는 진단에 대한 단체장의 의지를 확인하고, 진단 및 결과조치에 이르는 향후 추진에 대한 포괄적 계획을 마련하여야 함
  - 예비진단 조사방법 검토(조사대상, 조사표, 조사기간 등)

### step1-2. 예비진단

- 단체장의 의지가 표명되면, 담당부서는 다음과 같은 방법에 따라 각 영역별 예비진단을 실시함



## &lt;예비진단 내용 및 과정&gt;

- 진단주체 : 조직담당부서
- 진단대상 : 부서장
- 진단방법
  - 면담조사(부서장 개별 면담)
  - 체크리스트 활용
    - ▶ 조직기구, 기능, 인력운영 각각의 체크리스트 항목별로 ① 매우 문제 있음, ② 어느 정도 문제있음, ③ 문제없음 평가
- 결과활용
  - 각 영역별로 체크리스트 항목 가운데 ①, ② 응답비율이 2/3를 초과하는 경우 각 영역별 혁신을 위한 심층진단 검토

## &lt;각 영역별 예비진단 체크리스트&gt;

## (1) 조직기구

- 기구가 너무 세분화되어 인력운영의 비효율성이 존재한다.  
(※ 인력운영 비효율의 예로는 1팀장 1직원으로 인한 팀단위 업무처리의 어려움 등을 들 수 있음)
- 부서장의 통솔범위 적정성에 대한 검토가 필요하다.  
(※ 통솔범위는 국장급의 경우 과의 수, 과장급의 경우 팀의 수에 대한 주관적 적정성 평가를 의미함)
- 주민조직(현장)이 본청과 비교하여 상대적으로 취약하다.
- 본청내에서 주민조직(사업부서)이 기획/총무관련 조직과 비교하여 상대적으로 취약하다.
- 직속기관/사업소와 본청 관련 사업부서간 업무중복에 대한 문제가 존재한다.

## (2) 기능배분

- 본청과 사업소간 기능적정성에 대한 문제가 존재한다.  
(※ 기능적정성이란 현재 기능 수행의 주체가 적정한가, 아니면 주체 변경이 필요한가의 여부를 의미함)
- 본청과 읍면동간 기능적정성에 대한 문제가 존재한다.
- 부서간 기능수행에 대한 떠넘기기가 존재한다.
- 부서내 기능에 대한 행정수비범위 재조정(민간위탁, 사무위탁 등) 요구가 있다.
- 부서간 유사·중복적 업무수행에 대한 개선요구가 존재한다.
- 연계수행(통합)을 통하여 시너지효과를 얻을 수 있는 기능이 존재한다.

## (3) 정원관리

- 정원내 직급 비율의 불균형이 존재한다.
- 부서별 정원조정에 대한 요구가 높다.
- 부서별 초과근무시간이 증가하고 있다.
- 유사단체와 비교하여 동일기능에 대한 투입인력비율이 높은 편이다.
- 기피부서와 희망부서에 대한 지원편차가 증가하고 있다.
- 신규사업으로 정원조정의 필요성이 있다(현정원 범위내).

- 담당부서는 부서장을 대상으로 하는 위 체크리스트 면담에서 어느 영역이라도 문제지적 응답비율(① 매우 문제 있음, ② 어느 정도 문제있음)이 2/3를 초과 하는 경우 해당 영역의 혁신을 위한 심층진단 검토

### step2-1. 정량진단 자료수집

- 예비진단을 통하여 심층진단의 필요 및 진단영역이 확정되면, 각 영역별로 혁신지향의 정량지표에 대한 구체적인 자료수집을 실시함
  - 정량지표는 매뉴얼에 제시된 지표를 기본으로 하되, 각 자치단체의 필요에 따라 추가 가능
- 정량지표의 자료수집은 각 지표별 기입양식에 따라 작성하되, 연차별 비교, 유사자치단체간 비교가 가능한 지표의 경우, 연차별 지표치와 유사자치단체의 해당 지표치를 함께 수집 기재함
- 조직부문의 정량진단 기본지표 작성양식은 다음과 같음

가. 기구관리

① 기구통솔범위

부 문	조직부문 (기구)														
지 표	국별과수평균, 과별 담당수 평균														
진단목적	조직단위 통솔범위의 적정화를 통하여 조직생산성 제고 모색														
진단산식	<b>(1) 국별 과수 평균 = (전체 '과'단위 기구수)/(전체 '국'단위 기구수)</b> <b>(2) 과별 담당수 평균 = ('담당'수)/(전체 '과'단위 기구수)</b>														
자료입력	(1) 국별 과수 평균 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">과단위 기구수 (A)</td> <td style="width: 33%;">국단위 기구수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> (2) 과별 담당수 평균 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">담당단위 기구수 (A)</td> <td style="width: 33%;">과단위 기구수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			과단위 기구수 (A)	국단위 기구수 (B)	(A/B) * 100 (C)				담당단위 기구수 (A)	과단위 기구수 (B)	(A/B) * 100 (C)			
과단위 기구수 (A)	국단위 기구수 (B)	(A/B) * 100 (C)													
담당단위 기구수 (A)	과단위 기구수 (B)	(A/B) * 100 (C)													
결과비교	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 40%;">유사단체 평균</td> <td style="width: 50%;">당해 자치단체 평균</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제 <sup>1)</sup>				유사단체 평균	당해 자치단체 평균	(1)			(2)					
	유사단체 평균	당해 자치단체 평균													
(1)															
(2)															
추가검토 사항	▶ 부서장 통솔범위 적정화 정성진단에 포함														

1) 유사단체란 '지방자치단체의 행정기구 및 정원에 관한 규정'에 의하여 동일 인구구간에 속하는 자치단체를 의미함. 공식적 자료제공 이전까지는 진단주체인 자치단체가 유사단체의 자료를 수집하여 비교검토함(이하 동일함)

## ② 전체조직대비 사업소운영비율

부 문	조직부문 (기구)								
지 표	사업소운영비율								
진단목적	사업소조직의 확대 역제를 통하여 조직설치의 건전성 확보								
진단산식	<b>전체조직대비 사업소운영비율</b> <b>= (과'급 사업소수)/(과'급 전체부서수) * 100</b>								
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>과급 사업소수 (A)</td> <td>과급 전체부서수 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	과급 사업소수 (A)	과급 전체부서수 (B)	(A/B) * 100 (C)					
과급 사업소수 (A)	과급 전체부서수 (B)	(A/B) * 100 (C)							
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 평균</td> <td>유사자치단체 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율 (C)					
지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율 (C)							
추가검토 사항	▶ 부서신설 여부에 대한 판단이 필요한 경우 → '기능진단결과 부서신설 필요성' 체크리스트 우선 검토								

③ 읍, 면, 동지역 주민비율

부 문	조직부문 (기구)																				
지 표	읍, 면, 동지역 주민비율																				
진단목적	상대적 인구 과소지역의 해소와 효율적 주민조직 재편을 통한 주민서비스 향상																				
진단산식	<b>(1) 읍 평균주민수 = ('읍' 전체주민수)/('읍' 수)</b> <b>(2) 면 평균주민수 = ('면' 전체주민수)/('면' 수)</b> <b>(3) 동 평균주민수 = ('동' 전체주민수)/('동' 수)</b>																				
자료입력	(1) 읍 평균 주민수 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">읍 전체주민수 (A)</td> <td style="width: 33%;">읍 수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 = (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> (2) 면 평균 주민수 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">면 전체주민수 (A)</td> <td style="width: 33%;">면 수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 = (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> (3) 동 평균 주민수 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">동 전체주민수 (A)</td> <td style="width: 33%;">동 수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 = (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			읍 전체주민수 (A)	읍 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)				면 전체주민수 (A)	면 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)				동 전체주민수 (A)	동 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)			
읍 전체주민수 (A)	읍 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)																			
면 전체주민수 (A)	면 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)																			
동 전체주민수 (A)	동 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)																			
결과비교	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;"></td> <td style="width: 40%;">유사단체 평균</td> <td style="width: 50%;">당해 자치단체 평균</td> </tr> <tr> <td>(1)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제				유사단체 평균	당해 자치단체 평균	(1)			(2)			(3)								
	유사단체 평균	당해 자치단체 평균																			
(1)																					
(2)																					
(3)																					
추가검토 사항	▶ 주민과소 읍, 면, 동에 대한 조직강화방안 검토(예 : 책임읍면동 등)																				

## ④ 읍, 면, 동 평균인력

부 문	조직부문 (기구)																				
지 표	읍, 면, 동 평균인력																				
진단목적	읍, 면, 동 조직강화를 통하여 주민서비스 제고 모색																				
진단산식	<b>(1) 읍 평균인력수 = ('읍' 전체인력수)/('읍' 수)</b> <b>(2) 면 평균인력수 = ('면' 전체인력수)/('면' 수)</b> <b>(3) 동 평균인력수 = ('동' 전체인력수)/('동' 수)</b>																				
자료입력	(1) 읍 평균 인력수 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">읍 전체인력수 (A)</td> <td style="width: 33%;">읍 수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 = (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> (2) 면 평균 인력수 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">면 전체인력수 (A)</td> <td style="width: 33%;">면 수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 = (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> (3) 동 평균 인력수 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">동 전체인력수 (A)</td> <td style="width: 33%;">동 수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 = (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			읍 전체인력수 (A)	읍 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)				면 전체인력수 (A)	면 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)				동 전체인력수 (A)	동 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)			
읍 전체인력수 (A)	읍 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)																			
면 전체인력수 (A)	면 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)																			
동 전체인력수 (A)	동 수 (B)	(A/B) * 100 = (C)																			
결과비교	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;"></th> <th style="width: 40%;">유사단체 평균</th> <th style="width: 50%;">당해 자치단체 평균</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제				유사단체 평균	당해 자치단체 평균	(1)			(2)			(3)								
	유사단체 평균	당해 자치단체 평균																			
(1)																					
(2)																					
(3)																					
추가검토 사 항	▶ 현장주민조직 강화 검토 ▶ 주민과소 읍, 면, 동에 대한 조직강화방안 검토																				

⑤ 읍면동 정원비율

부 문	조직부문 (기구)								
지 표	읍면동 정원비율								
진단목적	현장주민조직(읍, 면, 동)의 강화를 통한 주민서비스 제고 모색								
진단산식	<p><b>읍면동 정원비율</b>  <math>= (\text{읍면동 평균정원}) / (\text{본청 정원} + \text{읍면동 평균정원}) * 100</math></p> <p>※ 읍면동 평균정원 = (읍면동 전체정원) / (읍면동 수)</p>								
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>읍면동 평균정원 (A)</td> <td>본청정원 (B)</td> <td><math>[A/(B+A)] * 100</math> (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	읍면동 평균정원 (A)	본청정원 (B)	$[A/(B+A)] * 100$ (C)					
읍면동 평균정원 (A)	본청정원 (B)	$[A/(B+A)] * 100$ (C)							
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>유사자치단체 평균</td> <td>당해 자치단체 준수율</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	유사자치단체 평균	당해 자치단체 준수율			<p>※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제</p>			
유사자치단체 평균	당해 자치단체 준수율								
추가검토 사항	▶ 주민지원 현장조직의 인력 강화								



## ⑥ 사업부서 정원비율

부 문	조직부문 (기구)								
지 표	사업부서 정원비율								
진단목적	본청 주민조직(사업부서)의 강화를 통한 주민서비스 제고 모색								
진단산식	<b>사업부서 정원비율</b> <b>= (사업부서 정원)/(본청 정원) * 100</b> ※ 사업부서 : 기획, 감사, 총무, 정보통신, 회계, 민원 등 자치단체내 전체 부서와 연계성을 가지는 기획/지원성격의 부서를 제외한 특정 사업목적의 부서를 의미함								
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>사업부서 정원 (A)</td> <td>본청 정원 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	사업부서 정원 (A)	본청 정원 (B)	(A/B) * 100 (C)					
사업부서 정원 (A)	본청 정원 (B)	(A/B) * 100 (C)							
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>유사자치단체 평균</td> <td>당해 자치단체 준수율</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	유사자치단체 평균	당해 자치단체 준수율				※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
유사자치단체 평균	당해 자치단체 준수율								
추가검토 사항	▶ 주민복지 및 현장행정 사업부서의 강화 개편								

나. 정원관리

① 기능대비 투입인력

부 문	조직부문 (정원)																	
지 표	기능대비 투입인력																	
진단목적	유사자치단체 대비 동일 기능에 투입되는 인력의 상대적 비교를 통하여 인력운영 적정성 모색																	
진단산식	<p><b>기능대비투입인력</b></p> <p>※ 기능은 인구유사단체와 동일기능을 수행하는 담당단위 또는 과단위로 함                      - 과단위의 경우 담당단위의 기능에 차이가 있는 경우 동일 기능 담당만으로 비교</p> <p>▶ 인구유사단체 : '지방자치단체의 행정기구 및 정원에 관한 규정' 에 의한 동일 인구구간에 속하는 자치단체중 당해 진단자치단체의 인구를 기준으로 <math>\pm 10\%</math>에 속하는 자치단체</p>																	
자료입력	<table border="1"> <thead> <tr> <th>기능</th> <th>투입인력</th> <th>비고</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(4)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			기능	투입인력	비고	(1)			(2)			(3)			(4)		
	기능	투입인력	비고															
(1)																		
(2)																		
(3)																		
(4)																		
<p>※ (1)기능에 대한 인구유사단체 결과</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>자치단체</th> <th>투입인력</th> <th>비고</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>평균</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				자치단체	투입인력	비고										평균		
자치단체	투입인력	비고																
평균																		
결과비교	<table border="1"> <thead> <tr> <th>기능</th> <th>인구유사단체 투입인력 평균</th> <th>당해 자치단체 투입인력</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>(1)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(2)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(3)</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>(4)</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			기능	인구유사단체 투입인력 평균	당해 자치단체 투입인력	(1)			(2)			(3)			(4)		
	기능	인구유사단체 투입인력 평균	당해 자치단체 투입인력															
(1)																		
(2)																		
(3)																		
(4)																		
<p>※ 유사단체 투입인력에 관한 자료는 자체 수집</p>																		
추가검토 사항	▶ 부서간(기능별) 인력재배치 검토																	

## ② 기준인건비대비 기준인건비 운영

부 문	조직부문 (정원)																														
지 표	기준인건비대비 기준인건비 운영																														
진단목적	기준인건비의 효과적 운영																														
진단산식	<p><b>기준인건비대비 기준인건비운영</b></p> $= \frac{\text{기준인건비 결산액 (일반+특별+공기업)}}{\text{기준인건비 기준액 (일반+특별+공기업)}} \times 100$ <p>※ 연간 기준으로 작성</p>																														
자료입력	기준인건비 결산액 (A)	기준인건비 기준액 (B)	(A/B) * 100 (C)																												
결과비교	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율																												
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																														
참고자료	<p>※ 연도별 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>기준인건비 결산액</th> <th>기준인건비 기준액</th> <th>당해 자치단체 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	기준인건비 결산액	기준인건비 기준액	당해 자치단체 비율																					전체 평균			
연도	기준인건비 결산액	기준인건비 기준액	당해 자치단체 비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 기준인건비의 효율적 활용																														

③ 기준인건비 기준인력대비 정원

부 문	조직부문 (정원)																										
지 표	기준인건비 기준인력대비 정원																										
진단목적	기준인건비의 효과적 운영																										
진단산식	<p><b>기준인건비 기준인력대비 정원</b></p> $= \frac{\text{정원}}{\text{기준인건비 기준인력}} \times 100$ <p>※ 연간 기준으로 작성</p>																										
자료입력	정원 (A)	기준인건비 기준인력 (B)	(A/B) * 100 (C)																								
결과비교	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율																								
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																										
참고자료	<p>※ 최근 연도별 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>정원</th> <th>기준인건비 기준인력</th> <th>당해 자치단체 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	정원	기준인건비 기준인력	당해 자치단체 비율																	전체 평균			
연도	정원	기준인건비 기준인력	당해 자치단체 비율																								
전체 평균																											
추가검토 사항	▶ 기준인건비의 효율적 활용																										

## ④ 재정자주도대비 기준인건비비율

부 문	조직부문 (정원)																														
지 표	재정자주도대비 기준인건비비율																														
진단목적	기준인건비의 효과적 운영																														
진단산식	<p><b>기준인건비 기준인력대비 정원</b></p> $= \frac{\text{기준인건비 결산액 (일반+특별+공기업)}}{\text{자체수입 + 자주재원 (일반+특별+공기업)}} \times 100$ <p>※ 연간 기준으로 작성</p>																														
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>기준인건비 결산액 (A)</td> <td>자체수입 + 자주재원 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	기준인건비 결산액 (A)	자체수입 + 자주재원 (B)	(A/B) * 100 (C)																											
기준인건비 결산액 (A)	자체수입 + 자주재원 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 평균</td> <td>유사자치단체 평균</td> <td>당해 자치단체 비율</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <p>※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제</p>	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율																											
지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율																													
참고자료	<p>※ 최근 연도별 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>기준인건비 결산액</th> <th>자체수입 + 자주재원</th> <th>당해 자치단체 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	기준인건비 결산액	자체수입 + 자주재원	당해 자치단체 비율																					전체 평균			
연도	기준인건비 결산액	자체수입 + 자주재원	당해 자치단체 비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 기준인건비의 효율적 활용																														

⑤ 정원대비 현원비율

부 문	조직부문 (정원)																										
지 표	정원대비 현원비율																										
진단목적	정원대비 현원운영의 적정성 제고																										
진단산식	<b>기준인건비 기준인력대비 정원 = (현원/정원) * 100</b> ※ 연간 기준으로 작성																										
자료입력	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>현원 (A)</td> <td>정원 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	현원 (A)	정원 (B)	(A/B) * 100 (C)																							
현원 (A)	정원 (B)	(A/B) * 100 (C)																									
결과비교	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>지방자치단체 평균</td> <td>유사자치단체 평균</td> <td>당해 자치단체 비율</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율																							
지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율																									
참고자료	※ 최근 연도별 추이 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>현원</th> <th>정원</th> <th>당해 자치단체 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td><b>전체 평균</b></td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	현원	정원	당해 자치단체 비율																	<b>전체 평균</b>			
연도	현원	정원	당해 자치단체 비율																								
<b>전체 평균</b>																											
추가검토 사항	▶ 적정비율 유지를 위한 중장기 인력계획 검토																										

## ⑥ 상위직급 비율

부 문	조직부문 (정원)			
지 표	상위직급 비율			
진단목적	자치단체 업무추진력 제고를 위한 적정 직급비율 모색			
진단산식	<광역자치단체>			
	$\frac{\text{4급 이상 일반직 공무원 수}}{\text{일반직 공무원 수}} \times 100$			
진단산식	<기초자치단체>			
	$\frac{\text{5급 이상 일반직 공무원 수}}{\text{일반직 공무원 수}} \times 100$			
※ 연간 기준으로 작성				
자료입력	<광역>			
	4급이상 일반직 정원(A)	일반직 정원 (B)	(A/B) * 100 = (C)	
	<기초>			
	5급이상 일반직 정원(A)	일반직 정원 (B)	(A/B) * 100 = (C)	
결과비교	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율	
※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제				
참고자료	※ 최근 연도별 추이 : 기초자치단체(예)			
	연도	5급이상 일반직 정원	일반직 정원	당해 자치단체 비율
	전체 평균			
※ 연간 기준으로 작성				
추가검토 사항	▶ 적정비율 유지를 위한 중장기 인력계획 검토			

⑦ 담당직급 비율

부 문	조직부문 (정원)		
지 표	담당직급 비율		
진단목적	자치단체 업무추진력 제고를 위한 적정 직급비율 모색		
진단산식	<광역자치단체>		
	$\frac{\text{5급 일반직 공무원 수}}{\text{일반직 공무원 수}} \times 100$		
진단산식	<기초자치단체>		
	$\frac{\text{6급 일반직 공무원 수}}{\text{일반직 공무원 수}} \times 100$		
※ 연간 기준으로 작성			
자료입력	<광역>		
	5급 일반직 정원(A)	일반직 정원 (B)	(A/B) * 100 = (C)
자료입력	<기초>		
	6급 일반직 정원(A)	일반직 정원 (B)	(A/B) * 100 = (C)
결과비교	지방자치단체 평균	유사자치단체 평균	당해 자치단체 비율
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
참고자료	※ 최근 연도별 추이 : 기초자치단체(예)		
	연도	6급 일반직 정원	일반직 정원
참고자료	당해 자치단체 비율		
	전체 평균		
※ 연간 기준으로 작성			
추가검토 사항	▶ 적정비율 유지를 위한 중장기 인력계획 검토		



## ⑧ 부서간 인력운영 형평성(1)

부 문	조직부문 (정원)										
지 표	부서간 인력운영 형평성(1)										
진단목적	초과근무시간을 이용한 부서간 인력운영 형평성 진단 (일반 사업부서 우선 적용)										
진단산식	<p><b>부서별 초과업무비율(1) =</b></p> $\frac{\text{부서별 문서생산시간 총계}}{\text{부서 현정원 1인당 표준업무시간 합계}} \times 100$ <p>※ 문서생산시간 총계 = (사무1의 문서생산수×문서1의 평균처리시간)+(사무2의 문서생산수×문서2의 평균처리시간)+ ... +(사무n의 문서생산수×문서n의 평균처리시간)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 사무1, 2, .. n은 부서 <b>전결위임규칙내 사무순임</b></li> <li>▶ 평균처리시간 : 업무담당자의 의견을 반영하여 각 전결권자가 제출</li> <li>▶ 문서생산시간 총계의 최대범위는 (부서 현정원 1인당 표준업무시간합계 + 부서별 초과근무시간 총계)의 합임</li> </ul> <p>※ 1인당 표준근무시간=[365-(A+B)]*8h</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A : 법정공휴일</li> <li>▶ B : 사고일수(휴가, 교육 등 업무수행 불가능 일수)</li> <li>▶ 1일 근무시간은 법이나 내규로 근무시간으로 인정되지 않는 점심시간 등을 제외한 8시간으로 계산하며, 여유시간(업무수행의 준비시간 등)은 별도 반영하지 않음</li> </ul>										
자료입력 (부서별)	부서별 문서생산시간 총계 (A)	부서 현정원 1인당 표준업무시간 합계 (B)	(A/B) * 100 (C)								
결과비교	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 25%;">당해 자치단체 문서생산시간 평균</td> <td style="width: 25%;">( )부서 문서생산시간 총계</td> <td style="width: 25%;">당해 자치단체 초과업무비율</td> <td style="width: 25%;">( )부서 초과업무비율</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	당해 자치단체 문서생산시간 평균	( )부서 문서생산시간 총계	당해 자치단체 초과업무비율	( )부서 초과업무비율						
당해 자치단체 문서생산시간 평균	( )부서 문서생산시간 총계	당해 자치단체 초과업무비율	( )부서 초과업무비율								
추가검토 사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 초과업무비율 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% 이내 부서 : 여유시간 등 일하는 방식 조정을 통한 자체 해소노력 우선</li> <li>- 10% 이상 부서 : 여타 부서와의 업무량 형평성 고려 재배치</li> </ul> </li> <li>▶ 업무량 과다원인 진단 → '<b>업무량인식</b>' 조사표</li> </ul>										

⑨ 부서간 인력운영 형평성(2)

부 문	조직부문 (정원)											
지 표	부서간 인력운영 형평성(2)											
진단목적	초과근무시간을 이용한 부서간 인력운영 형평성 진단 (민원, 감사, 특정 사업부서 우선적용)											
진단산식	<p><b>부서별 초과업무비율(2) =</b></p> $\frac{\text{부서별 초과업무량}}{\text{부서 현정원 1인당 표준업무시간 합계}} \times 100$ <p>※ 부서별 초과업무량 = (부서 현정원 1인당 실제근무시간 합계) - (부서 현정원 1인당 표준근무시간 합계)                  ※ 1인당 실제근무시간=[365-(A+B)]*(1일 평균근무시간)                  ※ 1인당 표준근무시간=[365-(A+B)]*8h</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ A : 법정공휴일</li> <li>▶ B : 사고일수(휴가, 교육 등 업무수행 불가능 일수)</li> <li>▶ 1일 근무시간은 법이나 내규로 근무시간으로 인정되지 않는 점심시간 등을 제외한 8시간으로 계산하며, 여유시간(업무수행의 준비시간 등)은 별도 반영하지 않음</li> </ul>											
자료입력 (부서별)	부서별 초과업무량 (A)	부서 현정원 1인당 표준업무시간 합계 (B)	(A/B) * 100 (C)									
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>당해 자치단체 초과업무량 평균</td> <td>( )부서 초과업무량</td> <td>당해 자치단체 초과업무비율</td> <td>( )부서 초과업무비율</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	당해 자치단체 초과업무량 평균	( )부서 초과업무량	당해 자치단체 초과업무비율	( )부서 초과업무비율							
당해 자치단체 초과업무량 평균	( )부서 초과업무량	당해 자치단체 초과업무비율	( )부서 초과업무비율									
추가검토 사 항	▶ 정성진단의 부서별 상대평가와 보완 보완적 활용											

## step2-2-1. 정성진단 작성 (1) 착안점 검토

- 정성진단은 두가지 목적에 의하여 진행되는데,
  - 먼저 정량지표만으로 해당 영역의 문제요인 등을 추출해 내기 어려운 경우 정량진단의 보완적 측면에서 시행되는 경우이고(통솔범위, 사업소 설치기준 등),
  - 다음 정량진단 자체가 곤란하여 정정적 측면의 진단이 요구되는 경우임 (기능분석)
- 정성진단은 우선 착안점 검토에 의한 자료수집과 관련 보완조사로 구성됨
- 착안점 검토는 정성진단의 방향을 어디에 두고 추진해 나갈 것인가를 정하는 것으로 각 자치단체나 부서의 상황과 조건에 따라 다소 차이가 날 수 있는 부분이지만, 기본적으로는 다음과 같은 사항에 초점을 두고 진행됨
- 첫째, ‘부서장 통솔범위’는 부서장 면담을 통하여 다음 사항을 면담조사함
  - 부서별 통솔범위 현황(부서장 인력통솔범위, 부서의 조직통솔범위)
  - 통솔범위에 대한 적정성 의견
  - 통솔범위의 문제점(조직관리 측면, 업무생산성 측면 등)
  - 통솔범위의 조정방안(인적 조치, 기능적 조치, 기구적 조치 등)
- 둘째, ‘사업소 설치기준’은 내부적인 기능분석 결과 새로운 조직(사업소)의 설치가 필요한가를 결정하기에 앞서 1차 판단을 하기 위한 기준으로 <기능진단 결과반영표>를 활용하여 다음 사항을 검토함
- 셋째, ‘기능분석’은 자치단체내 본청부서간 기능재배분, 본청-직속기관/사업소간 기능재배분, 본청-읍면동간 기능재배분 등 기능조정 필요성과 방안을 추출해 내기 위한 작업으로 <기능진단조사표>, <기능재배분 체크리스트>를 활용하여 결과를 정리함
- 넷째, ‘부서별 업무량 우선순위’는 부서업무량에 대한 상대적 평가를 통하여

상호간 업무과중에 대한 이해 및 초과근무시간에 대한 보완적 검토를 위하여 활용하는 것으로 <부서별 업무량우선순위조사표>를 활용하여 작성함

- 다섯째, ‘부서별 업무량 과다 원인분석’은 업무량 과다의 원인이 어디에 있는가를 분석하기 위한 것으로 <업무량과다 원인조사표>를 활용하여 부서별 업무량 과다 원인을 분석함

<정성진단 항목 및 착안점>

항목	착안점	활용조사표
(1) 부서장 통솔범위	- 부서장 면담을 통하여 통솔범위 문제점 의견 수렴	
(2) 사업소 설치기준	- 차별성, 규모성, 긴급성 기준적요 검토	- 기능진단 결과반영표
(3) 기능분석	- 본청부서간 기능재배분 - 본청-직속기관/사업소간 기능재배분 - 본청-읍면동간 기능재배분	- 기능진단조사표 - 기능재배분 체크리스트
(4) 부서별 업무량 우선 순위	- 부서업무량에 대한 상대평가	- 부서별 업무량우선순위조사표
(5) 부서별 업무량 과다 원인분석	- 업무량자제이외 업무량 과다에 미치는 원인 분석	- 업무량과다 원인조사표

step2-2-2. 정성진단 작성 (2) 보완조사 실시

(1) 기능진단 조사표

- 조사방식 : 비구조화 기입방식
- 조사대상 : 부서별 팀장

- 조사내용 : 팀별 강화/축소, 이관, 위탁/폐지 기능 발굴
- 조사표 양식

### [기능진단 조사표]

□ 각 팀에서 추진하고 있는 단위기능들이 향후 행정수요를 감안할 때는 어떻게 변화해야 하는지에 대한 조정의견을 이유와 관련조치 등과 함께 기재하여 주시기 바랍니다(현행유지 의견인 경우 빈칸으로 제출하시면 됩니다).

#### 1. 강화 및 축소가 필요한 기능

##### [강화기능]

우선순위	기능	강화이유 및 관련조치
1		
2		
3		
4		
5		

##### [축소기능]

우선순위	기능	축소이유 및 관련조치
1		
2		
3		
4		
5		

2. 이관이 필요한 기능

[이관할 기능]

우선순위	기능	이관이유 및 관련조치	이관대상부서
1			
2			
3			
4			
5			

[이관받을 기능]

우선순위	기능	이관이유 및 관련조치	현재수행부서
1			
2			
3			
4			
5			

3. 위탁 및 폐지가 필요한 기능

[위탁기능]

우선순위	기능	위탁사유 및 관련조치	위탁유형
1			
2			
3			
4			
5			

※ 위탁유형은 시설위탁과 사무위탁으로 구분함(현재 위탁하고 있는 업무가 아니라 **향후 위탁이 필요한 업무**를 제시하여 주시기 바랍니다)

[폐지기능]

우선순위	기능	폐지사유 및 관련조치
1		
2		
3		
4		
5		

## 4. 신규수요기능

우선순위	기능	신규사유 및 관련조치
1		
2		
3		
4		
5		

※ 신규수요기능은 **향후 업무수행이 예상되는 기능(예컨대 단체장 공약사항으로 신규 필요한 기능, 중앙기능의 지방이양으로 새로 수행하여야 하는 기능 등)**입니다. 따라서 현재 수행기능의 강화 내지 보완사항은 1. 강화기능에 제시하여 주시기 바랍니다.

## (2) 기능진단 결과반영표

- 검토방식 : 구조화 기입방식
- 검토주체 : 조직담당부서
- 검토내용 : 기능수행을 위한 부서(or 팀) 신설 여부
- 검토표 양식

- ① 기존 부서(or 팀)내 재배치
- ② 신규 부서(or 팀) 설치
  - 부서(or 팀) 신설의 경우 다음 사항 충족여부 사전체크

구분	기능	검토사항	검토여부
1기준	차별성	기존 부서업무와 차별성을 갖는가?	
	규모성	과(or 팀) 수준의 업무규모를 갖는가?	
2기준	긴급성	즉시적 대응이 필요한가?	

- ※ 1기준의 차별성, 규모성중 최소 하나 이상, 그리고 2기준 긴급성을 동시에 충족하는 경우 기능수행을 위한 신설 조직 고려
- ※ 한시기구나 사업소 설치시도 위 기준 적용 검토

### (3) 기능재배분 체크리스트

- 조사방식 : 면담조사(체크리스트 활용)
- 조사대상 : 부서별 팀장, 부서장
- 조사내용 : 부서(또는 팀)간 기능재배분

기능재배분 유형	체크포인트	비고
본청부서간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 부서목적의 달성과 연계성이 있는가?</li> <li>- 부서내 하위조직들간 연계성이 있는가?</li> <li>- 부서내 여타 기능과의 시너지 효과가 기대되는가?</li> </ul>	
본청-직속기관/사업소간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기능이 정책적 성격인가, 집행적 성격인가?</li> <li>- 기능특성이 종합적 업무인가, 현장적 업무인가?</li> </ul>	<본청> - 정책적 성격 - 종합적 업무 <직속기관/사업소> - 집행적 성격 - 현장적 업무
본청-읍면동간	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 기능성격이 집행적이면서, 동시에 주민현장서비스 특성을 가지는가?</li> </ul>	<읍면동> - 집행적 성격 - 주민 직접서비스 업무

### (4) 부서별 업무량 우선순위조사

- 조사방식 : 조사표 직접기입
- 조사대상 : 부서별 팀장, 부서장
- 조사내용 : 현재 보직부서(또는 팀)을 제외한 여타 부서의 주관적 업무량 순위기입(과다, 보통, 과소의 3단계 기입하고 각각 3, 2, 1 점을 부여하여 전체 응답 합산)



## ○ 조사표 양식

부서명	업무량수준 (과다 / 보통 / 과소)	비고 (과다, 과소일 경우 그 이유는 무엇입니까?)

## (5) 업무량 인식 조사표

- 조사방식 : 구조화 선택방식
- 조사대상 : 부서별 팀장, 부서장
- 조사내용 : 부서(또는 팀)별 주관적 업무량 정도, 업무량 과다 원인
- 조사표 양식

## 1. 부서(or 팀)의 전체 업무량 정도에 대한 귀하의 의견은?

- ① 과소      ② 적정      ③ 과다      ④ 매우 과다

- ※ '적정'은 '표준근무시간(8h) + 초과시간 10%' 이내에 업무처리가 가능한 경우
- ※ '과다'는 '표준근무시간(8h)' 대비 초과시간이 10% 이상 ~ 20% 미만, '매우 과다'는 20% 이상인 경우
- ※ '과소'는 '표준근무시간(8h) - 표준근무시간의 10%' 이내에 처리가 가능한 경우

## 2. 부서 업무량이 과다하다고 생각하신다면(위 문항에서 ③와 ④에 응답한 경우), 그 이유는 무엇입니까? (우선순위 기입)

- ① [직무역량 측면] 담당자의 전문성 부족에 따른 업무처리 미숙
- ② [업무분담 측면] 부서(또는 팀)내 개인간 업무분담의 형평성 미흡
- ③ [업무수요 측면] 업무량 자체의 과다
- ④ [업무시기 측면] 특정시기 업무량의 쏠림 현상
- ⑤ [업무외적 측면] 돌발적 민원상담, 각종 행사 동원 등
- ⑥ 기타 ( )

step3-1. 해석

- 조직부문의 해석은 정량진단과 정성진단을 종합하여 아래 표에 제시된 해석 방향에 따라 분석함
  - 문제진단의 기준은 크게 3유형인데, 첫째는 유사자치단체 평균대비 초과/미만의 적용(조직기구 및 인력운영 적정율, 지역인재 임용비율, 관외지역 전입비율, 부정기적 전보인원 비율, 교육비 평균, 유연근무제 및 법정근무시간 비율 등)으로 적정수준의 절대치를 구하기 곤란하여 유사자치단체 평균을 베이스로 하는 경우임
  - 둘째는 100% 충족 여부의 적용(공모직위 임용비율, 전문직위 임용비율, 평가상담율, 평가자교육 이수율 등)으로 적정 수준의 절대치는 존재하지만, 내부여건 등으로 이루어지지 못하고 있는 경우임
  - 셋째는 임의적으로 적정 수치를 부여한 것으로 강제성이 없는 경우 과반수 이상(학습조직가입율 등), 인식조사의 경우 2/3선(70%)의 긍정적 응답을 기준으로 하였음<sup>2)</sup>

<조직부문 진단 및 해석>

구분	정량진단	정성진단	해석
조직 기구	[기구통솔범위] (1) 국별 과수 평균 (2) 과별 담당수 평균	(1) 부서장 통솔범위 적 정도	→ 기구통솔범위 통솔부서 수 적정(4-5), 과다(6 이상) → 그러나 통솔범위는 부서 성격, 부서장 역량 등에 따라 탄력적 특성 가짐(정성진단에서도 과부담 결과 시 조정 검토)

2) 위에서 제시된 기준치에서 세 번째의 경우 현 단계에서 임시적으로 사용하며, 향후 데이터 축적을 통한 평균베이스에 근거하여 재구성될 필요가 있음

구분	정량진단	정성진단	해석
조직 기구	(3) 전체조직대비 사업소운영비용	(2) 사업소 설치기준 적합성	→ 유사자치단체 비교를 통하여 평균 범위 이상시 조정 검토 → 기존 조직도 설치기준 체크리스트를 통하여 계속 유지 필요성 재검토
	(4) 읍/면/동 조직 주민비용		→ 유사자치단체비교 평균 이하일 경우 주민조직 취약
	[주민(현장)조직 강화율] (5) 1읍면동 평균인력 (6) 전체정원대비 읍면동 정원비용		
	[주민(사업)조직 강화율] (7) 본청정원대비 사업부서 정원비용		
기능 배분		[기능분석] (3) 본청부서간 기능재배분 (4) 본청-직속기관/ 사업소간 기능재배분 (5) 본청-읍면동간 기능재배분	→ 기능분석 조사에서 재배분 필요성이 제시될 경우 관련부서장(팀장)간 기능재배분 조정 추진
인력 운영	[유사단체대비 적정운영] (1) 기능대비 투입인력비용		→ 인구유사단체를 대상으로 동일 기능수행의 과급 또는 담당급 투입인력 비교 → 비교결과 평균 이상일 경우 상대적으로 인력이 부족한 부서로 인력재배치 검토
	[기준인건비적정도] (2) 기준인건비대비 인건비 운영 (3) 기준인건비 기준인력대비 정원 (4) 재정자주도대비 기준인건비비용		→ 기준인건비 초과인 경우 비효율적 인력운영 / 유사자치단체 비교 평균 이하인 경우 인력운영 적정성 검토
	[정원내 적정운영] (5) 정원대비 현원비용 (6) 상위직급비용 (7) 담당직급비용		→ 정원초과인 경우 / 하위직급대비 상위직 증가율이 높은 경우 / 유사자치단체 비교 담당직 비율이 평균보다 높은 경우 중장기 인력운영 적정성 재검토

구분	정량진단	정성진단	해석
인력 운영	(8) 부서간 업무량초과 비율	[부서간 업무량 우선순위] (1) 부서별 업무량 우선순위 (타부서 업무량정도에 대한 상대평가)	→ 부서간 업무량 초과 시간을 기준으로 하되, 부서간 업무량 우선순위 위반영(적용방법은 보론의 조직진단사례(2) 참조) → 부서간 형평성을 고려한 인력재배치 검토
		(2) 업무량과다 원인분석 - 업무량 요인 - 기타 요인	→ 업무량과다 원인이 업무량 요인이 아닌 경우 요인별 대응 검토

### step3-2. 조치방향

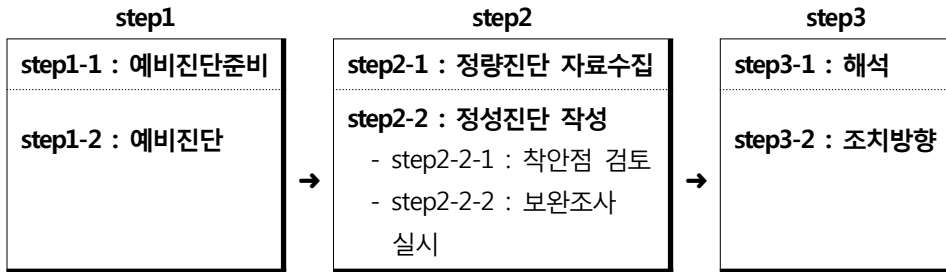
- 조직부문의 진단결과에 따른 조치는 각 자치단체의 운영 목표와 상황에 따라 다르게 추진될 수 있는 사항이기 때문에 일률적으로 나타내기에는 무리가 있음
- 때문에 여기서는 진단결과 각 부문별 영역에서 혁신의 일반적 방향으로 제기되는 조치를 예시적으로 제시함

<조직부문의 전체체계와 혁신조치 방향>

구분	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
조직 기구	조직운영의 적정화 확보	[기구통솔범위] (1) 국별 과수 평균 (2) 과별 담당수 평균	(1) 부서장 통솔범위 적정도	- 통솔범위 적정도조사 (부서장면담조사)	※ 부서장 면담과 통솔범위 지표 결과를 토대로 정성진단	→ 통솔범위 조정 (부서장 과부담 해소) → 기능재배분 연계
		(3) 전체조직대비 사업소운영비율	(2) 사업소 설치기준 적합성	- 사업소 설치 체크리스트		→ 사업소 신설 억제
		(4) 읍/면/동 조직 주민비율				→ 주민과소 읍, 면, 동 조직의 통합을 통한 주민조직 강화(책임읍면동 화 검토 등)
	주민조직 (현장/사업) 강화	[주민(현장)조직 강화율] (5) 1읍면동 평균인력 (6) 전체정원대비 읍면동 정원비율				→ 주민(현장)조직 강화(주민서비스 의 효과적 대응)
	[주민(사업)조직 강화율] (7) 본청정원대비 사업부서 정원비율				→ 주민(사업)조직 강화(주민서비스 의 효과적 대응)	
기능 배분	기능배분의 합리화		[기능분석] (3) 본청부서간 기능재배분 (4) 본청-직속기관/ 사업소간 기능재배분 (5) 본청-읍면동간 기능재배분	- 기능 재배분 체크리스트	※ 기초-광역간 기능재 배분 (해당 광역범위 내 자치체간 공동조사)	→ 조직재설계 반영

구분	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
인력 운영	인력운영 적정성	[유사단체대비 적정운영] (1) 기능대비 투입인력비율			※ 인구조사단체를 대상으로 동일 기능수행의 과급 또는 담당급 투입인력 비교	→ 부서간 (기능별) 인력 재배치
		[기준인건비적정도] (2) 기준인건비대비 기준인건비 운영 (3) 기준인건비 기준인력대비 정원 (4) 재정자주도대비 기준인건비비율				→  기준인건비 의 효율적 활용
		[정원내 적정운영] (5) 정원대비 현원비율 (6) 상위직급비율 (7) 담당직급비율				→ 적정비율 유지를 위한 중장기 인력계획 검토
	인력배분 형평성	(8) 부서간 업무량초과 비율	[부서간 업무량 우선순위] (1) 부서별 업무량 우선순위(타부서 업무량정도에 대한 상대평가)	- 업무량 우선순위 체크리스트 (부서장 또는 담당급 대상)	※ 부서간 업무량 우선순위((40%)+부서간 초과근무시간 (30%)+부서간 업무량 초과비율(30%)을 종합하여 정성 진단 ※ 부서간 업무량초과비율 조사가 어려운 부서(기획, 홍보, 감사, 투자유치 등)는 초과근무시간과 동일 점수 부여	→ 부서간 인력 재배치
		(2) 업무량과다 원인분석 - 업무량 요인 - 기타 요인	- 업무량과다 원인조사 (부서장 면담	※ 기타 요인으로는 업무역량, 기간별 편차, 개별 민원인 방문 등 업무환경, 동원적 업무발생 과다 등	→ 원인별 대응	

## 제3절 인사부문 매뉴얼



### step1-1. 예비진단 준비

- 조직부문의 혁신을 위한 진단은 진단부서의 노력은 물론 모든 조직구성원의 협력적 작업을 통하여 진행되어야 하는 과정임
  - 때문에 단체장의 강력한 리더십은 물론 변화관리자로서 부서장의 참여가 전제되어야 하고,
  - 진단목적과 과정에 대하여 조직구성원이 공감하고 협조하는 조직운영, 조직문화가 내재되어야 함
- 이러한 점에 입각하여 예비진단의 준비단계에서는 진단에 대한 단체장의 의지를 확인하고, 진단 및 결과조치에 이르는 향후 추진에 대한 포괄적 계획을 마련하여야 함
  - 예비진단 조사방법 검토(조사대상, 조사표, 조사기간 등)

### step1-2. 예비진단

- 단체장의 의지가 표명되면, 담당부서는 다음과 같은 방법에 따라 각 영역별 예비진단을 실시함

<예비진단 내용 및 과정>

- 진단주체 : 조직담당부서
- 진단대상 : 부서장
- 진단방법
  - 면담조사(부서장 개별 면담)
  - 체크리스트 활용
    - ▶ 체크리스트 항목별로 ① 매우 문제있음, ② 어느 정도 문제있음, ③ 문제없음 평가
- 결과활용
  - 체크리스트 항목에 대하여 어느 항목이라도 ①, ② 응답비율이 2/3를 초과하는 경우 혁신을 위한 심층진단 검토

<각 영역별 예비진단 체크리스트>

(1) 총원

- 직급별 적정인원수의 유지가 어렵다.
- 직급별 요구 역량을 갖춘 인재총원이 되고 있지 않다.
- 인사교류가 원활히 이루어지고 있지 않다.
- 임용포기자 문제가 심각하게 논의되어 지고 있다.
- 지역인재 영입이 원활하지 않다.



## (2) 보직관리

- 부정기적 전보가 잦은 편이다.
- 승진/전보에 대한 직원의견 수렴장치가 마련되어 있지 않다.
- 선호/기피부서 근무에 대한 불형평 문제제기가 있다.
- 경력단절을 예방하기 위한 조치가 효과적으로 운영되지 못하고 있다.
- 역량관리 프로그램의 운영이 유명무실하다.

## (3) 교육

- 교육훈련에 대한 인식이 전반적으로 낮은 편이다.
- 직무전문성과 괴리가 있다는 불만이 존재한다.
- 교육과정에 대한 개선요구가 있다.
- 교육참여(교육훈련기관)시 주위의 눈치를 보게되는 경우가 많다.
- 교육관련 예산이 충분치 못하다.

## (4) 평가

- 평가절차나 기준을 설정할 때 피평가자의 의견을 충분히 반영하지 못하고 있다.
- 평가의 전과정에서 평가자-피평가자간 관련 상담이 잘 이루어지고 있지 않다.
- 평가결과에 대한 피평가자의 의견이 단체장에게 직접 전달되기 어렵다.
- 특정부서 직원들의 평가소외에 대한 주장이 존재한다.
- 부서장간 평가에 대한 관점의 차이가 크다.

### step2-1. 정량진단 자료수집

- 예비진단을 통하여 심층진단의 필요 및 진단영역이 확정되면, 각 영역별로 혁신지향의 정량지표에 대한 구체적인 자료수집을 실시함
  - 정량지표는 매뉴얼에 제시된 지표를 기본으로 하되, 각 자치단체의 필요에 따라 추가 가능
- 정량지표의 자료수집은 각 지표별 기입양식에 따라 작성하되, 연차별 비교, 유사자치단체간 비교가 가능한 지표의 경우, 연차별 지표치와 유사자치단체의 해당 지표치를 함께 수집 기재함
- 인사부문의 정량진단 기본지표 작성양식은 다음과 같음

## 가. 총원

## ① 임용포기율

부 문	인사부문																														
지 표	임용포기율																														
진단목적	신규총원자자중 임용포기 정도 체크																														
진단산식	$\text{임용포기율} = (\text{임용포기자수}) / (\text{전체 임용자수}) * 100$ ※ 연간 기준으로 작성																														
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>임용포기자수 (A)</td> <td>전체 임용자수 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	임용포기자수 (A)	전체 임용자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																											
임용포기자수 (A)	전체 임용자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 포기율 평균</td> <td>유사자치단체 포기율 평균</td> <td>당해 자치단체 포기율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제	지방자치단체 포기율 평균	유사자치단체 포기율 평균	당해 자치단체 포기율 (C)																											
지방자치단체 포기율 평균	유사자치단체 포기율 평균	당해 자치단체 포기율 (C)																													
참고자료	※ 최근 5년간 임용포기율 추이 <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>임용포기자수</th> <th>전체 임용자수</th> <th>임용포기율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	임용포기자수	전체 임용자수	임용포기율																					전체 평균			
연도	임용포기자수	전체 임용자수	임용포기율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 임용포기자 개인면담 실시 - 임용포기원인 분석 및 대응조치 마련																														

② 전입자중 관외지역 비율

부 문	인사부문																														
지 표	전입자중 관외지역 비율																														
진단목적	전입자 확대를 통하여 인력운영의 전문성 및 안정성 확보																														
진단산식	<b>전입자중 관외지역비율</b> <b>= (관외지역 전입자수)/(전체 전입자수) * 100</b> ※ 연간 기준으로 작성																														
자료입력	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">관외지역 전입자수 (A)</td> <td style="width: 33%;">전체 전입자수 (B)</td> <td style="width: 33%;">(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>			관외지역 전입자수 (A)	전체 전입자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																									
관외지역 전입자수 (A)	전체 전입자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 33%;">지방자치단체 관외지역 전입자비율 평균</td> <td style="width: 33%; border: 2px solid black;">유사자치단체 관외지역 전입자비율 평균</td> <td style="width: 33%;">당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부 에서 제공 전제			지방자치단체 관외지역 전입자비율 평균	유사자치단체 관외지역 전입자비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																									
지방자치단체 관외지역 전입자비율 평균	유사자치단체 관외지역 전입자비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																													
참고자료	※ 관외지역 전입자비율 추이 <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">연도</th> <th style="width: 30%;">관외지역전입자수</th> <th style="width: 30%;">전체 전입자수</th> <th style="width: 25%;">관외지역전입자 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="border: 2px solid black;"><td>전체 평균</td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	관외지역전입자수	전체 전입자수	관외지역전입자 비율																					전체 평균			
연도	관외지역전입자수	전체 전입자수	관외지역전입자 비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 타 자치단체 대비 제고전략 수립 ▶ 전입대상기관 확대운영																														

## 나. 보직관리

## ① 부정기적 전보인원비율

부 문	인사부문																														
지 표	부정기적 전보인원비율																														
진단목적	부정기적 전보의 최소화를 통하여 보직관리의 안정성 및 개인의 업무예측 가능성 제고																														
진단산식	<b>부정기적 전보인원비율</b> $= (\text{정기인사외 전보인원수}) / (\text{전체 전보인원수}) * 100$ ※ 연간 기준으로 작성																														
자료입력	정기인사의 전보인원수 (A)	전체 전보인원수 (B)	(A/B) * 100 (C)																												
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																												
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																														
참고자료	※ 최근 5년간 부정기적 전보인원비율 추이 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">연도</th> <th style="width: 30%;">정기인사외 전보인원수</th> <th style="width: 30%;">전체 전보인원수</th> <th style="width: 30%;">부정기 전보인원비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="border: 2px solid black;"> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	정기인사외 전보인원수	전체 전보인원수	부정기 전보인원비율																					전체 평균			
연도	정기인사외 전보인원수	전체 전보인원수	부정기 전보인원비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 타 자치단체대비 부정기적 전보인사비율 저하 대책 수립																														

② 공모직위 임용비율

부 문	인사부문																														
지 표	공모직위 임용비율																														
진단목적	공모직위의 실제 임용을 통한 조직효율성 제고																														
진단산식	<b>공모직위 임용비율</b> $= (\text{공모직위중 실제 공모임용건수}) / (\text{전체 공모대상 직위수}) * 100$ ※ 연간 기준으로 작성																														
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>공모직위중 실제 공모임용건수 (A)</td> <td>전체 공모대상 직위수 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	공모직위중 실제 공모임용건수 (A)	전체 공모대상 직위수 (B)	(A/B) * 100 (C)																											
공모직위중 실제 공모임용건수 (A)	전체 공모대상 직위수 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 비율 평균</td> <td>유사자치단체 비율 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부 에서 제공 전제	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																											
지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																													
참고자료	※ 최근 5년간 공모직위 임용비율 추이 <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>공모직위중 실제 공모임용건수</th> <th>전체 공모대상 직위수</th> <th>공모직위 임용비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	공모직위중 실제 공모임용건수	전체 공모대상 직위수	공모직위 임용비율																					전체 평균			
연도	공모직위중 실제 공모임용건수	전체 공모대상 직위수	공모직위 임용비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 공모직위 대상 및 실제 임용 확대																														

## ③ 전문직위 임용비율

부 문	인사부문																														
지 표	전문직위 임용비율																														
진단목적	전문직위의 실제 임용을 통한 조직전문화 및 효율성 제고																														
진단산식	<b>전문직위 임용비율</b> $= (\text{전문직위중 실제 임용건수}) / (\text{전체 전문직위 대상수}) * 100$ ※ 연간 기준으로 작성																														
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>전문직위중 실제 임용건수 (A)</td> <td>전체 전문직위 대상수 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	전문직위중 실제 임용건수 (A)	전체 전문직위 대상수 (B)	(A/B) * 100 (C)																											
전문직위중 실제 임용건수 (A)	전체 전문직위 대상수 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 비율 평균</td> <td>유사자치단체 비율 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																											
지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																													
참고자료	※ 최근 5년간 공모직위 임용비율 추이 <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>전문직위중 실제 임용건수</th> <th>전체 전문직위 대상수</th> <th>전문직위 임용비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	전문직위중 실제 임용건수	전체 전문직위 대상수	전문직위 임용비율																					전체 평균			
연도	전문직위중 실제 임용건수	전체 전문직위 대상수	전문직위 임용비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 전문직위 대상 및 실제 임용 확대																														

④ 전문직위 임용비율

부 문	인사부문		
지 표	개방형직위 임용비율		
진단목적	개방형직위의 실제 임용을 통한 조직전문화 및 효율성 제고		
진단산식	<b>개방형직위 임용비율</b> = (개방형직위중 실제 임용건수)/(전체 개방형직위 대상수) * 100 ※ 연간 기준으로 작성		
자료입력	개방형직위중 실제 임용건수 (A)	전체 개방형직위 대상수 (B)	(A/B) * 100 (C)
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부 에서 제공 전체		
참고자료	※ 최근 5년간 개방형직위 임용비율 추이		
	연도	개방형직위중 실제 임용건수	전체 개방형직위 대상수
			개방형직위 임용비율
	전체 평균		
	※ 연간 기준으로 작성		
추가검토 사항	▶ 개방형직위 대상 및 실제 임용 확대		



## 다. 교육훈련

## ① 1인당 교육비평균

부 문	인사부문																														
지 표	1인당 교육비평균																														
진단목적	교육훈련지원에 대한 기본적인 내부여건 강화																														
진단산식	<b>1인당 교육비 평균 = (전체 교육훈련비 예산)/(전체 정원) * 100</b> ※ 연간 기준으로 작성 ※ 교육훈련비는 지방자치단체 정부합동평가에서의 교육훈련비 산정기준을 준용함																														
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>전체 교육훈련비 (A)</td> <td>전체 정원 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	전체 교육훈련비 (A)	전체 정원 (B)	(A/B) * 100 (C)																											
전체 교육훈련비 (A)	전체 정원 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 비율 평균</td> <td>유사자치단체 비율 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																											
지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																													
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전체																														
참고자료	※ 최근 5년간 1인당 평균 교육훈련비 추이 <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>교육훈련비예산</th> <th>정원</th> <th>1인당 평균 교육훈련비</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			연도	교육훈련비예산	정원	1인당 평균 교육훈련비																					전체 평균			
연도	교육훈련비예산	정원	1인당 평균 교육훈련비																												
전체 평균																															
	※ 연간 기준으로 작성																														
추가검토사항	▶ 1인당 적정 교육훈련비의 확보																														

② 장기교육(국외 포함) 예산비율

부 문	인사부문																														
지 표	장기교육 지원비 비율																														
진단목적	국외훈련을 포함한 장기교육지원을 통하여 구성원의 직무사기제고는 물론 전반적 역량인재의 양성에 기여																														
진단산식	<p><b>장기교육 예산비율 = (장기교육예산)/(전체 교육훈련예산) * 100</b></p> <p>※ 연간 기준으로 작성                  ※ 교육훈련비는 지방자치단체 정부합동평가에서의 교육훈련비 산정기준을 준용함</p>																														
자료입력	장기교육예산 (A)	전체 교육훈련예산 (B)	(A/B) * 100 (C)																												
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																												
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																														
참고자료	<p>※ 최근 5년간 1인당 장기교육예산비율 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>장기교육예산</th> <th>전체 교육훈련예산</th> <th>장기교육 예산비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	장기교육예산	전체 교육훈련예산	장기교육 예산비율																					전체 평균			
연도	장기교육예산	전체 교육훈련예산	장기교육 예산비율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 적정 장기교육훈련 예산의 확보																														

## ③ 학습조직 가입율

부 문	인사부문																														
지 표	학습조직 가입율																														
진단목적	학습조직 활동을 통한 자율적/문제해결적 직무역량 제고																														
진단산식	<b>학습조직 가입율 = (학습조직 가입자수)/(전체 현원) * 100</b> ※ 연간 기준으로 작성 ※ 학습조직은 지방자치단체내에서 구성되는 자율학습조직으로 교육점수 인정 대상 조직을 의미함																														
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>학습조직 가입자수 (A)</td> <td>전체 현원 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	학습조직 가입자수 (A)	전체 현원 (B)	(A/B) * 100 (C)																											
학습조직 가입자수 (A)	전체 현원 (B)	(A/B) * 100 (C)																													
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 비율 평균</td> <td>유사자치단체 비율 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																											
지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																													
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																														
참고자료	※ 최근 5년간 학습조직 가입율 추이 <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>학습조직 가입자수</th> <th>전체 현원</th> <th>학습조직 가입율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			연도	학습조직 가입자수	전체 현원	학습조직 가입율																					전체 평균			
연도	학습조직 가입자수	전체 현원	학습조직 가입율																												
전체 평균																															
	※ 연간 기준으로 작성																														
추가검토 사항	▶ 학습조직 유형 및 조직필요성 검토 - 직무역량 강화형 - 부서간 조정문제 등 문제해결형 - 기타																														

라. 평가

① 평가관련 사전의견수렴장치 유무

부 문	인사부문		
지 표	사전의견수렴장치 유무		
진단목적	평가의 객관성 확보를 위한 피평가자의 참여기회 확대		
진단산식	<p><b>사전의견수렴장치 : 유무</b></p> <p>※ 사전의견수렴장치란 평가체계의 구성에 앞서 관련사항에 대하여 피평가자의 의견을 수렴하는 것으로 방법으로는 설문조사, 공동워크샵, 부서장 면담 등 각 지방자치단체의 사정에 따라 다양함</p> <p>※ 방법에 관계없이 평가체계 확정에 앞서서 이루어지고, 의견수렴결과의 반영 상황이 전직원에게 공지되어야 함</p>		
자료입력	설치	미설치	비고
결과비교	지방자치단체 설치율 평균	유사자치단체 설치율 평균	당해 자치단체 설치유무
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
참고자료			
추가검토 사항	<p>▶ 미실시의 경우</p> <p>- 제도 도입</p> <p>▶ 실시의 경우</p> <p>- 필요 역량체계의 구성, 발표방식 개발</p>		

## ② 평가관련 단체장 직접소통장치 유무

부 문	인사부문		
지 표	단체장 직접소통장치 유무		
진단목적	평가관련 불만요인에 대한 단체장 직접소통을 통하여 즉시적 문제해결 대응력 제고		
진단산식	<p><b>단체장 직접소통장치 : 유무</b></p> <p>※ 단체장 직접소통장치란 평가결과의 불만에 대하여 익명의 형태로 관련 사항을 단체장과 직접 소통할 수 있는 것으로 직접 면담, 메신저, 자체 인사평가시스템 등 각 지방자치단체의 사정에 따라 다양함</p> <p>※ 방법에 관계없이 평가후 이루어지고, 소통결과가 공지되는 절차를 가지고 있어야 함</p>		
자료입력	실시	비실시	비고(실시유형)
결과비교	지방자치단체 설치율 평균	유사자치단체 설치율 평균	당해 자치단체 설치유무
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
참고자료			
추가검토 사항	<p>▶ 미실시의 경우</p> <p>- 제도 도입</p> <p>▶ 실시의 경우</p> <p>- 불만유형화를 통한 원인분석</p> <p>- 부서장별 평가자의성 억제효과 도모</p>		

③ 평가상담율

부 문	인사부문																														
지 표	평가상담율																														
진단목적	성과목표면담을 비롯하여 평가중간, 평가환류 등 평가과정 전반에서 피평가자-평가자간 소통 증대																														
진단산식	<p><b>평가상담율 = (평가관련 상담건수 총계)/(전체 피평가자수) * 100</b></p> <p>※ '평가관련 상담건수'는 평가과정에서 이루어지는 피평가자-평가자 상담을 의미함</p> <p>※ '전체 피평가자'는 평가권을 가지는 부서장을 제외한 피평가자수를 의미함</p>																														
자료입력	평가관련 상담건수총계 (A)	전체 피평가자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																												
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																												
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																														
참고자료	<p>※ 최근 5년간 평가상담율 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>상담건수총계</th> <th>전체 피평가자수</th> <th>평가상담율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	상담건수총계	전체 피평가자수	평가상담율																					전체 평균			
연도	상담건수총계	전체 피평가자수	평가상담율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	▶ 평가상담율 저조원인 검토																														

## ④ 평가자교육 이수율

부 문	인사부문																										
지 표	평가자교육 이수율																										
진단목적	평가자별 자의성을 최소화하고 부서별 평가기준 적용의 동질성 확보																										
진단산식	<p><b>평가자교육 이수율 = (평가자교육 이수자수)/(전체 평가자수) * 100</b></p> <p>※ 연간 기준으로 작성          ※ 평가자교육은 유형을 불문하고, 객관적 평가결과의 확보를 위하여 평가자를 대상으로 하여 이루어지는 모든 교육을 의미함</p>																										
자료입력	평가자교육 이수자수 (A)	전체 평가자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																								
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																								
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																										
참고자료	<p>※ 최근 5년간 평가자교육 이수율 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>평가자교육 이수자수</th> <th>전체 평가자</th> <th>이수율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	평가자교육 이수자수	전체 평가자	이수율																	전체 평균			
연도	평가자교육 이수자수	전체 평가자	이수율																								
전체 평균																											
추가검토 사항	▶ 평가자교육 유형별 효과성																										

### step2-2-1. 정성진단 작성 (1) 착안점 검토

- 정성진단은 우선 착안점 검토에 의한 자료수집과 관련 보완조사로 구성됨
- 착안점 검토는 정성진단의 방향을 어디에 두고 추진해 나갈 것인가를 정하는 것으로 각 자치단체나 부서의 상황과 조건에 따라 다소 차이가 날 수 있는 부분이지만, 기본적으로는 다음과 같은 사항에 초점을 두고 진행됨
- 첫째, ‘역량면접’은 부서장 면담을 통하여 다음 사항을 조사함
  - 총원시 필요역량 우선순위 및 이유
  - 역량면접 채용직원의 활용 결과
- 둘째, ‘경력관리 운영성과’는 부서장 면담을 통하여 직원 전보의 결과가 개인의 경력관리 및 조직생산성과 어떻게 연계되고 있는지를 조사함
  - 전보 직원의 경력과 현 업무의 연계성
  - 업무수행 성과
- 셋째, ‘교육훈련 운영성과’는 부서장 면담을 통하여 직원 교육훈련의 결과가 조직생산성과 어떻게 연계되고 있는지를 조사함
  - 교육훈련의 적정성
  - 교육훈련과 조직(부서)생산성과의 연계성
- 넷째, ‘평가’는 별도 면담없이 <평가과정 및 결과에 대한 공정성 조사표>를 활용하여 작성함



## &lt;정성진단 항목 및 착안점&gt;

항목	착안점	활용조사표
(1) 역량면접	- 역량면접 실시여부 및 효과성(부서장 대상 면담조사)	- 총원시 필요역량 우선순위 조사표
(2) 경력관리 운영성과	- 직원전보의 경력연계성 검토	- 보직관리에 대한 만족도 및 공정성 조사표
(3) 교육훈련 운영성과	- 교육훈련의 조직생상성 연계	- 교육과정 및 결과에 대한 만족도 조사
(4) 평가		- 평가과정 및 결과에 대한 공정성 조사표

## step2-2-2. 정성진단 작성 (2) 보완조사 실시

## (1) 총원시 필요역량(7급) 우선순위 조사표

- 조사방식 : 비구조화 기입방식
- 조사대상 : 부서장
- 조사내용 : 7급 필요역량 우선순위
- 조사표 양식

## 1. 부서의 업무수행과 관련하여 신규 총원하는 7급 임용자의 필요역량은 무엇이라고 생각하십니까? (우선순위 기재)

역량유형	우선순위	이유 (1순위에만 기재)

※ 우선순위 분석결과는 7급 총원시 역량면담 구성의 기초자료로 활용





[부서장용]

1. 부서원들의 교육결과에 대한 만족도를 표시하여 주십시오.

문 항	← 낮음							높음 →		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 교육결과 만족도*										

주) 각 항목별로 10점이 최고 수준의 바람직한 상태를 의미함

\* 조직생산성 제고/조직문화 개선 등의 여부를 기준으로 체크

(4) 평가절차 및 결과에 대한 공정성 조사표

- 조사방식 : 구조화 기입방식
- 조사대상 : 전체 직원
- 조사내용 : 평가절차 및 결과에 대한 인식조사
- 조사표 양식

1. 평가관련 절차, 행태, 결과에 대하여 귀하가 생각하는 공정성 정도를 표시하여 주십시오.

문 항	← 낮음							높음 →		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 평가규정이나 절차가 공정하게 만들어져 있다										
2 평가자가 공정한 태도를 유지하고 있다										
3 평가결과가 공정하다										

주) 각 항목별로 10점이 최고 수준의 바람직한 상태를 의미함

**2. 귀하께서는 평가에 있어 공정성을 저해하는 가장 큰 요인이 무엇이라고 생각하십니까? 우선순위 두가지만 기입하여 주시기 바랍니다.**

- ① 평가자의 자의적 권한행사
- ② 평가자-피평가자간 소통부족
- ③ 평가규정 및 시스템의 불합리
- ④ 청탁 등 비리관행
- ⑤ 인사부서의 전문성 부족
- ⑥ 개인별 객관적 실적평가의 어려움
- ⑦ 기타 ( )

**step3-1. 해석**

- 조직부문의 해석은 정량진단과 정성진단을 종합하여 아래 표에 제시된 해석 방향에 따라 분석함
  - 문제진단의 기준은 크게 3유형인데, 첫째는 유사자치단체 평균대비 초과/미만의 적용(조직기구 및 인력운영 적정율, 지역인재 임용비율, 관외지역 전입비율, 부정기적 전보인원 비율, 교육비 평균, 유연근무제 및 법정근무시간 비율 등)으로 적정수준의 절대치를 구하기 곤란하여 유사자치단체 평균을 베이스로 하는 경우임
  - 둘째는 100% 충족 여부의 적용(공모직위 임용비율, 전문직위 임용비율, 평가상담율, 평가자교육 이수율 등)으로 적정 수준의 절대치는 존재하지만, 내부여건 등으로 이루어지지 못하고 있는 경우임
  - 셋째는 임의적으로 적정 수치를 부여한 것으로 강제성이 없는 경우 과반수 이상(학습조직가입율 등), 인식조사의 경우 2/3선(70%)의 긍정적 응답을 기준으로 하였음<sup>3)</sup>

<조직부문 진단 및 해석>

부문	정량진단	정성진단	문제해석
총원	(1) 임용포기율		→ 임용포기자 발생시
	(2) 전입자중 관외지역비율		→ 동일 법적지위 자치단체 평균 대비 미만
		[역량면접] (1) 역량면접 실시여부 (2) 역량면접 효과성	→ 부서장 의견반영
보직 관리	(1) 부정기적 전보인원비율	[전보효과] (3) 경력관리 운영성과 - 전보, 승진 결과 중심	→ 10% 초과 → 또는 자치단체 평균대비 초과
	[전문화 제고] (2) 공모직위 임용비율 (3) 전문직위 임용비율 (4) 개방형직위 임용비율		→ 100% 미만
교육 훈련	(1) 1인당 교육비	[교육효과] (1) 교육훈련 운영성과	→ 자치단체 평균대비 미만
	(2) 장기교육비 지원비율		→ 자치단체 평균대비 미만
	(3) 학습조직 가입율		→ 50% 미만
평가	[사전적 소통장치] (1) 사전의견수렴장치 여부		→ 없는 경우
	[과정 및 사후적 소통장치] (2) 단체장 직접소통장치 여부		→ 없는 경우 → 100% 미만(1인 최소 1회 기준)
	(3) 평가상담율		
	(4) 평가자교육 이수율		→ 100% 미만

3) 위에서 제시된 기준치에서 세 번째의 경우 현 단계에서 임시적으로 사용하며, 향후 데이터 축적을 통한 평균베이스에 근거하여 재구성될 필요가 있음

### step3-2. 조치방향

- 인사부문의 진단결과에 따른 조치는 각 자치단체의 운영 목표와 상황에 따라 다르게 추진될 수 있는 사항이기 때문에 일률적으로 나타내기에는 무리가 있음
- 때문에 여기서는 진단결과 각 부문별 영역에서 혁신의 일반적 방향으로 제기되는 조치를 예시적으로 제시함

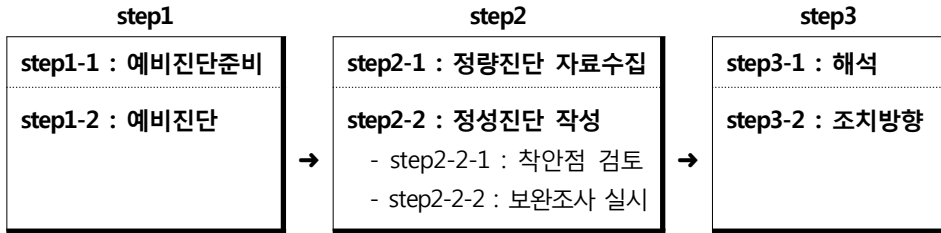
## &lt;인사부문의 전체체계와 혁신조치 방향&gt;

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
총원	우수임용자의 안정적 확보	(1) 임용포기율				→ 임용포기자 개인면담 실시 → 임용포기원인 분석 및 대응조치 마련
		(2) 전입자중 관외지역비율				→ 원인분석(대상범위, 입지환경, 적정 포지션 등) → 원인별 대책 마련
			[역량면접] (1) 역량면접 실시여부 (2) 역량면접 효과성	- 총원시 필요역량 우선 순위 조사		→ 역량면접표 작성 참고자료 활용
보직 관리	공정성과 전문화 제고	(1) 부정기적 전보인원비율	[전보효과] (3) 경력관리 운영성과 - 전보, 승진 결과 중심	- 공정성 조사		→ 부정기적 전보비용 억제(직무불만 및 사기저하 요인 감소)
		[전문화 제고] (2) 공모직위 임용비율 (3) 전문직위 임용비율 (4) 개방형직위 임용비율			※ 실제 임용비율	→ 실제 임용 확대(직위만 제정하는 형식성 탈피)
교육 훈련	개인역량과 조직생산성 제고	(1) 1인당 교육비 (2) 장기교육비 지원비율	[교육효과] (1) 교육훈련 운영성과	교육유효성 조사 - 부서장 (조직생산성 기여정도) - 직원(개인 직무역량 기여정도)		→ 유사단체 대비 교육비 적정성 검토
		(3) 학습조직 가입율		※ 학습형이 아닌 동호회 활동 제외	→ 학습형, 문제해결형(예: 부서간 협업/갈등조정과제) cop 활동 장려	



부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
평가	소통과 공정성 제고	[사전적 소통장치] (1) 사전의견수렴장치 여부		- 공정성 조사 (절차적 공정성, 행태적 공정성, 결과적 공정성)	※ 사전의견수렴 장치는 전직원 설문조사, 직원 대표자 참여의 TF 구성 등	→ 수렴장치 설치
		[과정 및 사후적 소통장치] (2) 단체장 직접소통 장치 여부 (3) 평가상담율			※ 직접소통장치는 인터넷내부망에 단체장 직소프로그램 운영 의미	→ 소통장치 설치 → 1인당 평가기간중 최소 1회 이상 상담 의무화
		(4) 평가자교육 이수율				→ 평가자 교육이수 의무화

## 제4절 일하는 방식부문 매뉴얼



### step1-1. 예비진단 준비

- 조직부문의 혁신을 위한 진단은 진단부서의 노력은 물론 모든 조직구성원의 협력적 작업을 통하여 진행되어야 하는 과정임
  - 때문에 단체장의 강력한 리더십은 물론 변화관리자로서 부서장의 참여가 전제되어야 하고,
  - 진단목적과 과정에 대하여 조직구성원이 공감하고 협조하는 조직운영, 조직문화가 내재되어야 함
- 이러한 점에 입각하여 예비진단의 준비단계에서는 진단에 대한 단체장의 의지를 확인하고, 진단 및 결과조치에 이르는 향후 추진에 대한 포괄적 계획을 마련하여야 함
  - 예비진단 조사방법 검토(조사대상, 조사표, 조사기간 등)

### step1-2. 예비진단

- 단체장의 의지가 표명되면, 담당부서는 다음과 같은 방법에 따라 각 영역별 예비진단을 실시함

## &lt;예비진단 내용 및 과정&gt;

- 진단주체 : 조직담당부서
- 진단대상 : 부서장
- 진단방법
  - 면담조사(부서장 개별 면담)
  - 체크리스트 활용
    - ▶ 체크리스트 항목별로 ① 매우 문제있음, ② 어느 정도 문제있음, ③ 문제없음 평가
- 결과활용
  - 체크리스트 항목에 대하여 어느 항목이라도 ①, ② 응답비율이 2/3를 초과하는 경우 혁신을 위한 심층진단 검토

## &lt;각 영역별 예비진단 체크리스트&gt;

## (1) 업무방식

**[업무처리]**

- 단순정보전달형 회의가 자주 이루어진다.
- 회의자료에 대한 사전검토가 어렵다(회의시 자료 배포 등).
- 서면보고와 전자결재가 이중으로 이루어지는 경우가 다수 있다.
- 메모보고, 이메일보고 등의 전자결재보고보다 대면보고가 우선시 된다.

**[소통/협업]**

- 모든 업무에 대하여 업무매뉴얼이 작성되어 있지는 않다.
- 타 부서의 자료를 쉽게 공유하기 어렵다.
- 모든 업무처리 결과가 즉시 공개되지는 못한다.
- 부서간 갈등이 자주 업무협력의 어려움으로 나타난다.
- 위임전결 사항임에도 리더의 관여가 많은 편이다.

(2) 업무공간

**[업무공간배치]**

- 부서내 좌석배치가 복잡하고, 칸막이가 있다.
- 부서내 업무공간과 소통공간이 분리되어 있지 않다.
- 직원들의 소통공간이 부족한 편이다.

**[내·외적 업무환경]**

- 외부 소음 등 업무에 집중하기 어려운 환경요인이 존재한다.
- 조명, 공간정리 등 내부개선요소가 존재한다.

(3) 조직문화

- 퇴근시간이라도 자유롭게 퇴근하기에 눈치가 보인다.
- 출·퇴근시간에 융통성을 부여하기 쉽지 않다.
- 회식 등 업무시간외 조직행사가 비예측적으로 이루어진다.
- 심리상담 등 개인문제해결의 지원체계가 마련되어 있지 않다.

**step2-1. 정량진단 자료수집**

- 예비진단을 통하여 심층진단의 필요 및 진단영역이 확정되면, 각 영역별로 혁신지향의 정량지표에 대한 구체적인 자료수집을 실시함
  - 정량지표는 매뉴얼에 제시된 지표를 기본으로 하되, 각 자치단체의 필요에 따라 추가 가능
- 정량지표의 자료수집은 각 지표별 기입양식에 따라 작성하되, 연차별 비교,

유사자치단체간 비교가 가능한 지표의 경우, 연차별 지표치와 유사자치단체의 해당 지표치를 함께 수집 기재함

- 일하는 방식부문의 정량진단 기본지표 작성양식은 다음과 같음

가. 업무방식

① PC영상회의의 활용율

부 문	일하는 방식부문																		
지 표	PC영상회의 개최율																		
진단목적	스마트기기를 활용을 통한 협업 및 조직 생산성 제고																		
진단산식	<b>PC영상회의 개최율</b> $= (\text{PC영상회의의 건수} / \text{전체회의의 건수}) \times 100$ ※ 연간 기준으로 작성 ※ 나라e음의 PC영상회의를 의미함																		
자료입력	PC영상회의의 건수 (A)	전체회의의건수 (B)	$(A/B) * 100$ (C)																
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																		
참고자료	※ 최근 2년간 PC 영상회의의 개최율 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>영상회의의건수</th> <th>전체회의의건수</th> <th>비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			연도	영상회의의건수	전체회의의건수	비율									전체 평균			
연도	영상회의의건수	전체회의의건수	비율																
전체 평균																			
	※ 연간 기준으로 작성																		
기 타	▶ 영상회의의 예산절감효과 - 실태 : 현재 지방자치단체 관련업무를 추진하는 중앙부처별로 연간 십수회이상의 업무지침관련 설명회 개최(전체 기초자치단체에서 담당자 1~2인 참석) - 영상회의의 이용시 경비절감(자치단체별 1인 참석, 1일, 출장비 2호, 대전-서울 기준 가정) ▶ 1회 설명회당 소요경비 : 1인 경비(94,600원, 일비, 식비 포함) * 226(기초자치단체) = 21,379,600원 ▶ 연간 50회 예상 경우 : 1,068,980,000원 절감 가능																		

## ② 통합메신저 접속율

부 문	일하는 방식부문																		
지 표	나라e음 통합메신저 접속율																		
진단목적	통합메신저 활용을 통한 협력/소통문화 확대																		
진단산식	<b>통합메신저 접속율</b> <b>= (월평균 1회 이상 접속자수 / 전체 등록자수) × 100</b> ※ 연간 기준으로 작성																		
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>월평균 1회 이상 접속자수 (A)</td> <td>전체 등록자수 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	월평균 1회 이상 접속자수 (A)	전체 등록자수 (B)	(A/B) * 100 (C)															
월평균 1회 이상 접속자수 (A)	전체 등록자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																	
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 비율 평균</td> <td>유사자치단체 비율 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)															
지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																	
참고자료	※ 최근 2년간 통합메신저 접속율 <table border="1"> <tr> <td>연도</td> <td>시스템 자료등록건수</td> <td>전체 현원</td> <td>학습조직 가입율</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	시스템 자료등록건수	전체 현원	학습조직 가입율									전체 평균			
연도	시스템 자료등록건수	전체 현원	학습조직 가입율																
전체 평균																			
추가검토 사항	▶ 보완조사 - 조직문화에 대한 인식조사																		

③ 메모보고 활용건수

부 문	일하는 방식부문																		
지 표	나라e 메모보고 활용건수																		
진단목적	메모보고 활용을 통한 협력/소통문화 확대																		
진단산식	<b>1인당 메모보고 활용율</b> $= (\text{연간 메모보고 회수} / \text{전체 등록자수}) \times 100$ ※연간 기준으로 작성																		
자료입력	<table border="1"> <tr> <td>메모보고회수 (A)</td> <td>전체 등록자수 (B)</td> <td>(A/B) * 100 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	메모보고회수 (A)	전체 등록자수 (B)	(A/B) * 100 (C)															
메모보고회수 (A)	전체 등록자수 (B)	(A/B) * 100 (C)																	
결과비교	<table border="1"> <tr> <td>지방자치단체 비율 평균</td> <td>유사자치단체 비율 평균</td> <td>당해 자치단체 비율 (C)</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)															
지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																	
참고자료	※ 최근 2년간 메모보고 활용율 <table border="1"> <tr> <td>연도</td> <td>메모보고회수</td> <td>전체 등록자수</td> <td>비율</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	메모보고회수	전체 등록자수	비율									전체 평균			
연도	메모보고회수	전체 등록자수	비율																
전체 평균																			
추가검토 사항																			



## ④ 위임전결처리비용

부 문	일하는 방식부문																										
지 표	위임전결처리비용																										
진단목적	권한위임의 확대를 통한 조직운영의 자율성/책임성 제고																										
진단산식	<b>위임전결처리비용</b> <b>= (과단위 위임전결처리건수/전체위임전결처리건수) * 100</b> ※ 연간 기준으로 작성																										
자료입력	과단위 위임전결처리건수 (A)	전체 위임전결처리건수 (B)	(A/B) * 100 (C)																								
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																								
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																										
참고자료	※ 최근 5년간 위임전결처리비용 추이 <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">연도</th> <th style="width: 25%;">과단위 위임전결처리건수</th> <th style="width: 25%;">전체 위임전결처리건수</th> <th style="width: 35%;">위임전결처리비용</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="border: 2px solid black;"> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성			연도	과단위 위임전결처리건수	전체 위임전결처리건수	위임전결처리비용																	전체 평균			
연도	과단위 위임전결처리건수	전체 위임전결처리건수	위임전결처리비용																								
전체 평균																											
추가검토 사항	▶ 보완조사 - 조직문화에 대한 인식조사																										

나. 업무공간

① 공유면적 비율

부 문	일하는 방식부문																										
지 표	공유면적 비율																										
진단목적	업무공간의 쾌적성 확보를 통한 조직생산성 제고																										
진단산식	<b>공유면적 비율 = (공유면적 / 총 사무공간 면적) × 100</b>																										
자료입력	공유면적 (A)	총 사무공간면적 (B)	(A/B) * 100 (C)																								
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																								
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전체																										
참고자료	※ 최근 5년간 공유면적 비율 추이 <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>공유면적</th> <th>총 사무공간면적</th> <th>공유면적 비율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> ※ 연간 기준으로 작성/ 작성가능한 연도만 기입			연도	공유면적	총 사무공간면적	공유면적 비율																	전체 평균			
연도	공유면적	총 사무공간면적	공유면적 비율																								
전체 평균																											
추가검토 사항	▶ 보완조사 - 업무공간에 대한 인식조사																										

## ② 칸막이제거 좌석배치비율

부 문	일하는 방식부문		
지 표	칸막이제거 좌석배치 비율		
진단목적	협업적 업무공간 확보를 통한 조직생산성 제고		
진단산식	<b>칸막이 제거좌석배치 비율</b> $= (\text{칸막이 제거 '과'단위 부서수} / \text{전체 '과'단위부서수}) \times 100$		
자료입력	칸막이제거 부서수 (A)	전체 부서수 (B)	(A/B) * 100 (C)
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
참고자료			
추가검토 사항	▶ 보완조사 - 업무공간에 대한 인식조사		

다. 조직문화

① 유연근무제 이용율

부 문	일하는 방식부문		
지 표	유연근무제 이용율		
진단목적	업무방식의 다양화를 통하여 직무사기 진작 및 조직생상성 제고		
진단산식	$\text{유연근무제 이용률} = (\text{유연근무제 활용 인원 수} / \text{전체 현원}) \times 100$ ※ 연간 기준으로 작성		
자료입력	유연근무제 활용인원수 (A)	전체 현원 (B)	$(A/B) * 100$ (C)
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
참고자료	※ 최근 5년간 유연근무제 이용율 추이		
	연도	유연근무제 활용인원수	전체 현원
	전체 평균		
	※ 연간 기준으로 작성		
추가검토 사항	▶ 보완조사 - 업무방식에 대한 구성원 인식조사		

## ② 법정근무 준수율

부 문	일하는 방식부문																														
지 표	법정근무 준수율																														
진단목적	일과 삶의 균형의 통하여 직무사기 제고 및 개인의 삶의 질 향상																														
진단산식	<p><b>법정근무 준수율 = (연간 근무시간 총량/법정근무시간 총량) × 100</b></p> <p>▶ 연간 근무시간 총량 = 전체 인원수 × (법정 근무시간 + 초과 근무시간)  ▶ 연간 법정근무시간 총량 = 전체 인원수 × 법정 근무시간  ※ 연간 기준으로 작성</p>																														
자료입력	연간근무시간 총량 (A)	연간 법정근무시간 총량 (B)	(A/B) * 100 (C)																												
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)																												
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제																														
참고자료	<p>※ 최근 5년간 법정근무시간 준수율 추이</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>연도</th> <th>연간 근무시간 총량</th> <th>연간 법정근무시간 총량</th> <th>법정근무 준수율</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td>전체 평균</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>※ 연간 기준으로 작성</p>			연도	연간 근무시간 총량	연간 법정근무시간 총량	법정근무 준수율																					전체 평균			
연도	연간 근무시간 총량	연간 법정근무시간 총량	법정근무 준수율																												
전체 평균																															
추가검토 사항	<p>▶ 보완조사</p> <p>- 업무방식에 대한 구성원 인식조사</p>																														

③ 연가실적

부 문	일하는 방식 부문		
지 표	1인당 평균연가일수		
진단목적	일과 삶의 균형의 통하여 직무사기 제고 및 개인의 삶의 질 향상		
진단산식	<b>1인당 평균연가일수 = 전체 연가사용일수 / 전체 현원</b> ※ 연간 기준으로 작성		
자료입력	전체 연가사용일수 (A)	전체 현원 (B)	(A/B) * 100 (C)
결과비교	지방자치단체 비율 평균	유사자치단체 비율 평균	당해 자치단체 비율 (C)
	※ 지방자치단체 평균 및 유사자치단체 평균은 향후 각년도 말 행정자치부에서 제공 전제		
참고자료	※ 최근 5년간 1인당 평균연가사용일수 추이		
	연도	전체 연가사용일수	전체 현원
	전체 평균		
	※ 연간 기준으로 작성		
추가검토 사항	▶ 보완조사 - 업무방식에 대한 구성원 인식조사		

## step2-2-1. 정성진단 작성 (1) 착안점 검토

- 정성진단은 우선 착안점 검토에 의한 자료수집과 관련 보완조사로 구성되며, 우선 착안점 검토는 정성진단의 방향을 어디에 두고 추진해 나갈 것인지를 정하는 것으로 각 자치단체나 부서의 상황과 조건에 따라 다소 차이가 날 수 있는 부분이지만, 기본적으로는 다음과 같은 사항에 초점을 두고 진행됨
- 첫째, ‘협업성과’는 기관간, 부서간 협업적 업무의 성과를 판단하기 위한 것으로 나라e음상에서의 ‘함께 메모’, ‘협업포인트’에 대한 실적을 중심으로 성과를 기술함
- 둘째, ‘SNS 등을 활용한 모바일 업무성과’는 최근 확대되고 있는 자치단체 내 모바일 활용의 업무성과를 업무시간의 단축, 서비스의 신속한 수행, 비용 절감 등의 측면에서 조사하여 작성함
- 셋째, ‘업무환경분석’은 내외부적 만족도에 착안점을 두고 <공간만족도 조사표>를 활용하여 작성함
- 넷째, ‘리더십’은 조직구성원의 ‘일과 삶의 조화’ 및 업무집중을 지원하기 위한 단체장의 노력도에 착안점을 두고 <리더십 조사표>를 활용하여 작성함

## &lt;정성진단 항목 및 착안점&gt;

항목	착안점	활용조사표
(1) 협업성과	- ‘함께 메모’, ‘협업포인트’ 실적 등 분석	
(2) SNS 등을 활용한 모바일 업무성과	- 스마트폰 등을 활용한 모바일 보고, 모바일업무회의 실적 분석	
(3) 업무환경분석	- 내외부적 만족도	- 공간만족도 조사
(4) 리더십	- 조직구성원의 업무집중화를 위한 단체장 노력도	- 리더십 조사표

step2-2-2. 정성진단 작성 (2) 보완조사 실시

(1) 업무방식에 대한 인식조사표

- 조사방식 : 구조화 기입방식
- 조사대상 : 전체 직원
- 조사내용 : 업무처리 및 업무시간 운영에 대한 직원 인식조사
- 조사표 양식

1. 부서내 지식/정보역량 대응의 다음 항목에 대한 귀하의 인식정도를 표시하여 주십시오.

문항	← 낮음					높음 →				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 업무지식/정보공유 시스템이나 체계 <sup>1)</sup> 의 효과적 운용정도										
2 상시적 토의 및 의견 교류가 가능한 의사소통 채널 <sup>2)</sup> 의 운용정도										
3 직급/형식에 관계없이 의견개진 가능한 분위기 (회의나 토의시) <sup>3)</sup>										
4 지식·정보·노하우의 공유 및 확산 시스템이나 제도 <sup>4)</sup> 의 구비										
5 사안별 결재단계의 유연성 <sup>5)</sup>										
6 대면보고/대면회의를 줄일 수 있는 기관내 제도 또는 시스템의 구비 정도 <sup>6)</sup>										

※ 각 항목별로 10점이 최고 수준의 바람직한 상태를 의미함

- 1) 지식경영시스템, 온라인 정보공유메신저, 클라우드시스템 등의 IT시스템과, 지식공유자에 대한 포상제도 및 인센티브 부여 등의 다양한 제도적 장치를 말함
- 2) 열린 게시판, SNS, 메신저, 모바일 협의도구를 통해 업무진행 과정을 전반적으로 공유하고 서로 의견을 적극적으로 개진할 수 있는 의사소통의 온-오프라인 통로를 의미함

(계속)









step3-1. 해석

- 조직부문의 해석은 정량진단과 정성진단을 종합하여 아래 표에 제시된 해석 방향에 따라 분석함
  - 문제진단의 기준은 크게 3유형인데, 첫째는 유사자치단체 평균대비 초과/미만의 적용(조직기구 및 인력운영 적정율, 지역인재 임용비율, 관외지역 전입비율, 부정기적 전보인원 비율, 교육비 평균, 유연근무제 및 법정근무시간 비율 등)으로 적정수준의 절대치를 구하기 곤란하여 유사자치단체 평균을 베이스로 하는 경우임
  - 둘째는 100% 충족 여부의 적용(공모직위 임용비율, 전문직위 임용비율, 평가상담율, 평가자교육 이수율 등)으로 적정 수준의 절대치는 존재하지만, 내부여건 등으로 이루어지지 못하고 있는 경우임
  - 셋째는 임의적으로 적정 수치를 부여한 것으로 강제성이 없는 경우 과반수 이상(학습조직가입율 등), 인식조사의 경우 2/3선(70%)의 긍정적 응답을 기준으로 하였음<sup>4)</sup>

<일하는 방식부문 진단 및 해석>

부문	정량진단	정성진단	문제해석
업무 방식	[나라e음 시스템의 활용 확대] (1) PC영상회의 활용율 (2) 통합메신저 접속율 (3) 메모보고 활용건수	[나라e음 운영성과] (1) 협업성과 (‘함께 메모’, ‘협업포인트’ 실적 포함)  [기타 스마트기기 활용성과] (2) SNS 등을 활용한 모바일 업무 성과 (모바일 보고, 모바일 업무 회의 등 포함)	→ 자치단체 평균대비 미만
	(4) 위임전결처리비율		

4) 위에서 제시된 기준치에서 세 번째의 경우 현 단계에서 임시적으로 사용하며, 향후 데이터 축적을 통한 평균베이스에 근거하여 재구성될 필요가 있음

부문	정량진단	정성진단	문제해석
업무 공간	[업무공간배치] (1) 칸막이제거(수평적) 좌석배치 부서비율 (2) 공유면적(소통공간) 비율		→ 자치단체 평균대비 미만
		[업무환경분석] (1) 외부환경영향 (2) 내부여건만족	→ 긍정적 응답율 70% 미만
조직 문화	[자기개발시간의 확보] (1) 유연근무제이용율 (2) 법정근무시간 준수율 (3) 연가사용일수		→ 자치단체 평균대비 미만
	[개인문제에 대한 지원] (4) 1인당 심리활동지원비		
		(1) 리더십	→ 긍정적 응답율 70% 미만

### step3-2. 조치방향

- 일하는 방식부문의 진단결과에 따른 조치는 각 자치단체의 운영 목표와 상황에 따라 다르게 추진될 수 있는 사항이기 때문에 일률적으로 나타내기에는 무리가 있음
- 때문에 여기서는 진단결과 각 부문별 영역에서 혁신의 일반적 방향으로 제기되는 조치를 예시적으로 제시함

<일하는 방식부문의 전체체계와 혁신조치 방향>

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향)
			진단항목	보완조사		
업무 방식	스마트 업무환경 의 효과적 대응	[나라e음 시스템의 활용 확대] (1) PC영상회의 활용율 (2) 통합메신저 접속율 (3) 메모보고 활용건수	[나라e음 운영성과] (1) 협업성과 (‘함께 메모’, ‘협업포 인트’ 실적 포함)  [기타 스마트기기 활용성과] (2) SNS 등을 활용한 모 바일 업무 성과 (모바일 보고, 모바일 업무회의 등 포함)		※ 클라우드 기반활용은 2018년 이후 진단 적용(2017년 말 클라우드 문서관리 통폐합 예정)	→ 활용성과 정기적 조사 → 부서평가 반영 검토 등
		(4) 위임전결처리비율				
업무 공간	소통/ 협업적 공간구성	[업무공간배치] (1) 칸막이제거(수평적) 좌석배치 부서비율 (2) 공유면적(소통공간) 비율				→ 업무공간의 효과적 활용 및 직무사기, 조직생산성 차원에서 검토
			[업무환경분석] (1) 외부환경영향 (2) 내부여건만족	- 공간만족도 조사		→ 직원복지차원 정기 조사 및 환경개선

부문	혁신지향	정량진단	정성진단		비고	적용 (진단결과 검토방향_)
			진단항목	보완조사		
조직 문화	‘일’과 ‘삶’의 조화	[자기개발시간의 확보] (1) 유연근무제이용율 (2) 법정근무시간 준수율 (3) 연가사용일수				→ 개인차원 활동장려 → 부서차원 평가지표 로 활용 검토
		[개인문제에 대한 지원] (4) 1인당 심리활동지원비			※ 심리활동지원비는 심리치유관련 예산을 의미 (개인 및 집단상담지원, 집단적 심리치유(힐링)프로그램 운영비용)	→ 직원복지 및 업무 생산성 제고 차원 에서 지원 확대 조 치 검토
			(1) 리더십			

## 보론1. SWOT분석

### 1. SWOT분석의 의의와 필요성

- 행정환경에 대한 이해를 토대로 행정체제의 대응전략 모색을 위한 방향을 설정하기 위하여 SWOT분석을 실시하는 바, SWOT분석은 외부환경의 기회요인(Opportunity)과 위협요인(Threat)을 파악하고 조직내부의 강점(Strength)과 약점(Weakness)을 분석한 후 전략적 대안을 도출하는 분석방법임
  - SWOT분석을 통해 조직의 강점을 최대한 활용하면서 새로운 사업기회를 포착하고 약점을 최소화하면서 위협요인에 대처하는 전략을 다각적으로 모색할 수 있으며,
  - 특히 조직혁신의 필요성 도출을 위한 사전작업으로서 유효성을 가짐
- 지방자치시대는 경쟁의 시대인 바, 주민이 선출하는 자치단체장의 경영능력과 지방공무원의 능력여하에 따라서 지방자치단체간 공공서비스 능력의 정도도 차이를 보이는 것은 분명한 사실임
  - 다양한 지방자치단체가 혁신을 위하여 각기 다양한 조직관리전략을 시행하게 될 것이고, 자신들이 시험한 방법으로 성공한 지방자치단체가 있는 반면, 실패하는 지방자치단체도 나올 것임
  - 이러한 시행착오의 과정을 거쳐 지방자치단체는 어떠한 관리전략이 가장 바람직한 방법인가를 알게 될 것이며, 이러한 점에서 정확한 SWOT 분석의 실시는 그 중요성을 더한다고 할 수 있음

### 2. SWOT분석의 구조 및 절차

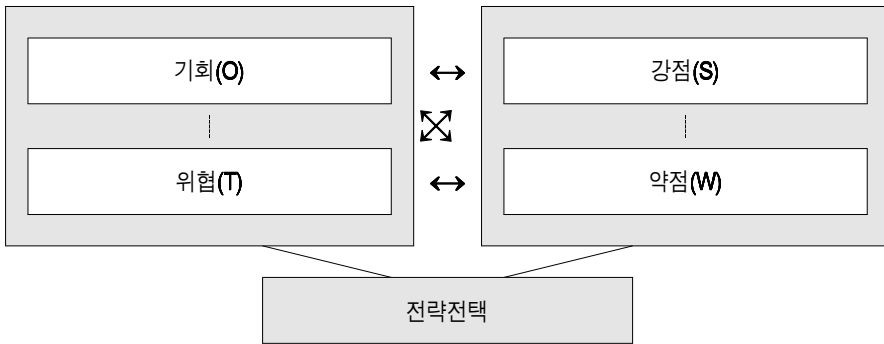
- SWOT분석은 기본적으로 내부여건에 대한 강·약점에 대한 분석과 함께 외부환경의 기회·위협요인에 대한 분석을 아울러 요구함
  - 외부환경분석과 내부강약점분석이 완료되면 양자간 교차비교를 통하여



지방자치단체의 조직운영전략을 수립할 수 있게 됨

- SWOT분석의 경우 4가지의 전략적 틀이 만들어질 수 있는데, SO전략(내부강점+외부기회), ST전략(내부강점+외부위협), WO전략(내부약점+외부기회), WT전략(내부약점+외부위협)이 그것임

<SWOT 분석구조>



- SWOT분석을 위한 우선적인 절차는 내부여건과 외부환경 요소들의 추출임
  - 첫째, 내부여건의 경우 조직, 인력, 재정 등의 측면에서 타 자치단체와 대비하여 해당 자치단체가 가지고 있는 우위요소와 열위요소를 추출하여 강점과 약점에 배치함
  - 둘째, 외부환경의 경우 인구/자연적 환경(인구, 입지, 자원 등), 경제/사회/문화적 환경 등의 측면에서 타 자치단체와 대비하여 해당 자치단체가 가지고 있는 기회적인 요소와 위기적인 요소를 추출하여 각각 배치함
- 다음 절차는 위에서 추출된 내부여건(강점-약점)과 외부환경(기회-위기) 요소를 조합하여 다음 예시표에서 보는 바와 같이 4개의 조합이 구성된 뒤, 각각의 상황별로 SO전략(내부강점+외부기회), ST전략(내부강점+외부위협), WO전략(내부약점+외부기회), WT전략(내부약점+외부위협)을 수립하는 단계임

- 첫째, SO전략은 SWOT 매트릭스분석에 의한 4가지 대응전략중 해당 자치단체가 궁극적으로 시도해 나가야할 전략으로 외부적 기회요인을 효율적으로 이용하여 조직의 내부적 강점과 함께 조직의 전략으로 활용하는 것임
- 둘째, ST전략은 조직내부의 강점을 적극적으로 활용하여 외부환경에 내재되어 있는 위협요인에 대응하는 전략으로 이와 같은 전략의 목적은 내부의 강점을 극대화시키는 동시에 위협요인을 극소화하려는 것임
- 셋째, WO전략은 내부의 약점을 최소화하고 외부의 기회를 극대화하려는 전략을 의미하는데, 이 전략의 주안점은 내부약점을 보완하는 방향으로 결정되는 것임
- 넷째, WT전략은 외부적 위협요인과 내부적 약점을 최소화하기 위한 방안의 마련에 주안점을 두는 바, 조직이 직면하고 있는 내부적인 위기나 문제점을 자체적으로 제거시키는 노력을 기울이는 동시에 조직을 외부적인 위협요인들의 영향으로부터 방어하고자 하는 전략의 형태임

### 3. SWOT분석(예)

- 이상과 같은 다음 예시표는 경기도의 특정시를 가상하여, 개략적으로 예를 든 SWOT분석 내용임
  - 표에서 보는 것과 같이 각 부문별 전략방안의 도출은 자치단체가 균형적 발전과 삶의 질 향상을 추구하는 자치단체로 거듭나는데 있어서 어느 한가지 전략만이 선택의 대상이 아니라, 상황대응적으로 전략을 구사해 나가야 함을 보여줌
  - 즉 환경요인과 조직역량을 감안하여 우선적으로는 SO전략에 따라 외부적 기회요인을 효율적으로 이용하여 조직의 내부적 강점과 함께 조직의 전략으로 활용하는 방법을 모색하되,
  - 환경적 여건의 불비와 내부약점을 극복해 나가기 위한 여타의 전략방안 역시 차선으로 고려하여 외부 위협요인을 최소화하고 내부적 약점을 보

완, 해소시켜 나갈 필요가 있음(특히 표에서 보는 것과 같이 여타의 상황과 비교하여 WO의 상황에서 즉시적이고 조직전반적인 혁신전략이 강하게 요구됨을 보여줌)

<SWOT분석에 따른 전략수립(예)>

기회/위협요인 강점/약점	강점(S)	약점(W)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 재정력 안정성</li> <li>○ 조직구성원의 변동대응 능력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 인력부족</li> <li>○ 사기저하</li> <li>○ 조직운영의 경직성</li> <li>○ 행정수요의 급격한 팽창</li> </ul>
기회요인(O)	[SO전략]	[WO전략]
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 수도권외의 입지적 이점</li> <li>○ 풍부한 문화자원 보유</li> <li>○ 다수의 산업체 및 대학 입지</li> <li>○ 지속적인 도시화와 발전 가능성 존재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경제거점화 추진</li> <li>○ 문화레저도시 지향</li> <li>○ 지역거버넌스 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 직무관리의 개선</li> <li>○ 공무원 일체감 형성</li> <li>○ 공무원 혁신마인드 함양</li> <li>○ 조직구조 및 절차개선</li> </ul>
위협요인(T)	[ST전략]	[WT전략]
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 과도한 토지이용규제로 지역경쟁력 저하</li> <li>○ 지역내 시-구도심기간 주민갈등</li> <li>○ 공동체意識의 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지역간 균형적 성장관리</li> <li>○ 생활자치 활성화</li> <li>○ 주민일체감 형성</li> <li>○ 지역밀착화 전략</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 장기발전전략 수립</li> <li>○ 체계적 인재양성</li> <li>○ 조직개편/탄력적 조직운영</li> <li>○ 관-민 연대방안 모색</li> </ul>

## 보론2. 부문별 관련사례

### 1. 조직부문

#### (1) 조직진단 사례(1) : 기능조정 및 사업소 축소

○ 목적

- 본청과 사업소간 수행기능 중복으로 인한 비효율성 제거
- 사업소 과다에 따른 방만한 조직운영 문제 해소
- 연계성 업무의 통합추진에 따른 시너지 효과 기대

○ 진단방법

(1) 정성진단 (→ 기능진단 조사표 활용)

우선 순위	기능	이관이유 및 관련조치	이관대상부서
1	공원정책 및 관리	정책적 성격 포함. 본청 녹지, 도시계획 등 업무와 연계 효과 기대	본청 녹지과
2	-	-	-

(2) 정성진단 (→ 기능재배분 체크리스트 활용)

기능	공원정책 및 관리		
본청-직속기관/사업소 판단기준	기능이 정책적 성격인가, 집행적 성격인가?	- 공원정책 등 정책적 기능 포함	[검토결과] 사업소에서 본청
	기능특성이 종합적 업무인가, 현장적 업무인가?	- 도시 전체관점(도시계획 연계)에서 검토 필요 - 관리적 업무는 하부 행정기관 이관	

(3) 정성진단 (→ 기능진단 결과반영표(사업소 설치 필요) 활용)

사업소	공원관리사업소		검토결과
1기준	차별성	없음	사업소 폐지
	규모성	있음	
2기준	긴급성	없음	

○ 추진결과

진단전 체제	현행체제	비고
상수도사업소	유지	기존 10사업소 → 현재 6사업소
하수도사업소	하수처리사업소	
환경사업소	(하수도+환경)	
도시개발사업소	→ 유지	
해양개발사업소	폐지(본청 이관)	
공원사업소	폐지(본청 및 구청 이관)	
문화체육시설사업소	폐지(시설공단 등 이관)	
도서관사업소	유지	
차량등록사업소	유지	
농산물도매시장사업소	폐지(직속기관 이관)	
	서울사업소	

(2) 조직진단 사례(2) : 인력진단을 통한 인력재배치 우선순위 결정

○ 목적

- 부서간 인력재배치를 위한 부서별 업무량 정도 분석
- 부서간 업무량 형평화 모색

○ 진단방법

- (1인) 업무량조사결과만을 활용하는 경우 (**정량진단 → 부서간 인력운영형평성 지표 활용**)

	직원	표준근무 시간 <sup>1)</sup> (a)	1일 평균 근무시간 (b)	실제근무 시간 (a*b)	부서초과 업무량 (b-a)=c	부서별 초과업무비율 (c/a)*100
A과	①	2,000	8.1	2025	650	6.5
	②	2,000	8.3	2075		
	③	2,000	8.9	2225		
	④	2,000	8.2	2050		
	⑤	2,000	9.1	2275		
	연간총계	10,000	8.52	10,650		

주) 예시의 편의상 정원을 축소하여 산정

1) 표준근무시간계산을 위한 (법정공휴일+사고일수)를 250일로 가정.

	정원	부서연간 표준근무 시간	부서원1일 평균근무 시간	부서연간 실제근무 시간	부서연간 초과 근무량(시간)	초과 업무량 비율	부서 1일 평균 초과시간 (C/근무일수)	인력재배치시 고려
A과	5	10,000	8.52	10,650	650	6.50	2.6	- 초과업무량비율 또는 1일 초과시간(8시간 1인 기준 인력환산 가능)을 고려하 여 부서별 재배치 D과와 E과는 1일 초과시 간은 5.0시간으로 동일 하지만 정원차이로 인하 여 직원부담은 E과가 높 음(초과업무량비율 참고)
B과	8	16,000	8.70	17,400	1,400	8.75	5.6	
C과	9	18,000	8.67	19,500	1,500	8.33	6.0	
D과	8	16,000	8.63	17,250	1,250	7.81	5.0	
E과	6	12,000	8.83	13,250	1,250	10.42	5.0	

- (2안) (정량진단 + 정성진단 → 부서별 업무량 우선순위조사표 활용)

	정원	부서연간 초과근무 량(시간)	상대적 우선 순위	부서연간 초과 근무량	수정초과 업무량 비율	부서1일평균 초과시간 (C/근무일수)	초과업무량 비율 순위		인력재배치시 고려
							(1안)	(2안)	
A과	5	650	과다	650	6.50	2.6	5	5	조직내 일반적 정서 반영(1안과 다르게 인 력재배치 우선순위 부 여)
B과	8	1,400	과다	1,400	8.75	5.6	2	1	
C과	9	1,500	과소	1200	6.67	4.8	3	4	
D과	8	1,250	보통	1125	7.03	4.5	4	3	
E과	6	1,250	과소	1,000	8.33	4.0	1	2	

주) 상대적 평가에서 '과다' 부서는 부서별 초과근무량 100% 계산, '보통' 부서는 10% 감소 계산, '과소' 부서는 20% 감소 계산

(3) 조직진단 사례(3) : 일반구 폐지를 통한 행정계층 축소

○ 목적

- 행정계층(일반구) 폐지를 통한 행정효율화 및 주민서비스 강화

○ 시행내용(부천시)

- 생활권역(전체면적 53km2, 자동차로 30분내 이동가능) 대비하여 3계층이 가지는 행정계층간 중복성 문제 제기
  - ▶ 시-구간 중복행정 36%
  - ▶ 전체공무원 80% 이상 시-구청 배치, 동 약 19% 배치
- 책임동제(책임동에 행복복지센터 설치)을 통하여 일반구를 폐지하고 주민서비스 강화
  - ▶ 동 인력 30% 이상 증원으로 현장 대응역량 강화 예상
  - ▶ 주민관련 인허가 업무의 행복복지센터 직접 수행으로 주민편의 제고 예상

○ 진단방법

- 정성진단 (→ 기능재배분 체크리스트 활용)

기능	시청 및 구청 기능검토							
	1단계		2단계		사무배분			
본청-책임동 판단기준	기능성격이 집행적이면서, 동시에 주민현장 서비스(개별) 특성을 가지는가?	계획	집행	종합	개별	시본청	책임동	
			○		○	→		○
			○		○	→	○	
		○			○	→	○	
		○			○	→		○

- 진단예시

- ▶ 구청 민원지적과
- ▶ 시청 복지운영과



- 기능재배분(구청 민원지적과 예시)

사무	1단계		2단계		사무배분		비고
	계획	집행	종합	개별	사본청	책임동	
1. 민원사무전용 공인관리		0		0		0	
2. 즉결 민원처리		0		0		0	
3. 민원행정 계획 및 운영관리	0			0		0	
4. 민원실의 운영		0		0		0	
5. 주민등록관리		0		0		0	
6. 외국인등록 업무에 관한 사항		0	0		0		시,구위임사무 규정(출입국관리법 개정 필요)
8. 가족관계등록부·제적부의 관리		0	0		0		
9. 가족관계등록 제신고의 처리 및 과태료 부과·징수		0	0		0		시,구위임사무 규정(가족관계등록에 관한 법률 개정 필요)
10. 가족관계등록 사항별 증명서의 발급 및 열람		0	0		0		
11. 신원조회 및 회보에 관한 사항		0		0		0	
12. 수형인명부의 관리		0		0		0	
13. 지적전산시스템 관리 및 운영		0	0		0		지적소관청 변경(공간정보의 구축 및 관리 등에 관한 법률 개정 필요)
14. 지적 즉결민원 처리		0		0		0	열람, 등본교부 등
14의2. 토지이용계획확인원 발급		0		0		0	
15. 지적공부의 보존 관리		0	0		0		지적소관청 변경(공간정보의 구축 및 관리 등에 관한 법률 개정 필요)
16. 부동산실명제 운영		0	0		0		
17. 부동산등기특별조치법 운영		0	0		0		

- 기능재배분(시 복지운영과 예시)

사무	1단계		2단계		사무배분		비고
	계획	집행	종합	개별	사본청	책임동	
1. 이웃돕기		0		0		0	시설위문계획, 민간자원연계, 후 월급 배분 등
8. 자원봉사센터의 운영지도		0		0		0	자원봉사 활동, 자원봉사센터 지원 등
11. 긴급복지 지원	-	-	-	-	-	-	
- 긴급복지지원사업 계획, 및 운영 총괄	0		0		0		
- 기타		0		0		0	대상자 선정, 현장확인, 보고 등
12. 위기가정 무한돌봄사업	-	-	-	-	-	-	
- 위기가정 무한돌봄 사업 계획수립 등	0		0		0		심의위 구성 및 운영 등 포함
- 기타		0		0		0	대상자 지원, 사후조사 등
13. 무한돌봄센터 운영에 관한 사항	-	-	-	-	-	-	
- 무한돌봄센터 운영 계획 등	0		0		0		네트워크팀 위탁운영, 운영위 구성관리 등
- 기타 지원업무		0		0		0	대상자선정관리, 운영홍보 등
14. 사례관리 사업		0				0	
15. 통합사례관리사 등 관리		0				0	
16. 동이 희망복지지원단 업무 관리		0				0	
17. 국민기초생활보장 수급자 관리업무		0				0	
18. 복지대상자 통합조사 관리	-	-	-	-	-	-	
- 통합조사관리 계획수립	0		0		0		
- 기타		0		0		0	대상자 신규조사, 중지·변경, 이의 신청처리

(4) 조직슬림화를 통한 관리효율화

- 시행기관 : 가평군
- 시행목적
  - 관내 도서관 관리의 효율화 및 인력운영의 효율화
- 시행내용
  - 도서관 운영관련 루틴화된 업무의 민간위탁 추진
  - 도서관 관련팀을 통합하여 1개 팀이 도서관 정책업무와 4개의 개별 도서관 운영업무를 총괄

<경기북부 자치단체 비교>

자치단체	도서관 관련팀(B)	관내 도서관수(A)	A/B
가평	1	4	4
구리	5	3	0.6
동두천	2	2	1
양평	3	6	2
연천	1	2	2
여주	2	2	1
포천	5	4	0.8
하남	2	2	1

- 비교
  - 경기북부 자치체중 도서관수 대비 도서관팀 최소 운영

(5) 관련 기능의 통합적 운영

- 시행기관 : 경기도
- 시행목적
  - 일자리 관련업무(청년, 여성, 기타)의 원스톱 지원을 위한 기능(조직) 일원화
- 시행내용
  - 일자리 관련기능을 수행하는 경기도 사업소 및 관련단체의 6개 단체의 기능을 통합하여 '경기일자리재단' 설치(경기일자리센터, 경기도기술학교, 여성능력개발센터, 여성비전센터, 북부여성비전센터, 경기도 경제단체 연합회)
  - 공무원 주도의 일자리 업무를 재단에 민간위탁하여 전문성과 효율성 제고
    - ▶ 기존 일자리 관련 5개 기관 공무원 평균재직기간 1년 7개월(순환보직으로 인하여 전문성 결여 및 업무추진 일고나성 저해)
  - 기능배분(민간위탁)과 기능통합(관련기능의 통폐합)을 통하여 일자리 업무의 효과적 추진 및 전문성 제고, 조직운영의 효율성 예상
- 비교
  - 광역자치단체 최초 일자리업무 전담 재단 설치 운영(2016년 1월)

## 2. 인사부문

### (1) 서초구의 인사소통장치의 운영

- 시행기관 : 서초구
- 시행목적
  - 직원참여와 소통을 통한 인사부문의 공정성 확보
- 시행내용
  - 승진/전보기준선정위원회 운영(사전적 공정성 확보장치)
    - ▶ 역할 : 직렬, 직급을 대표하여 승진 및 전보기준(안), 선호부서/기피부서 선정 등 검토
    - ▶ 구성 : 11명(행정5급 1명, 행정6급 2명, 행정7급이하 3명, 세무직 1명, 사회복지직 1명, 관리운영직 1명, 운전직 1명, 노조 1명), 전직원 대상 공개모집
    - ▶ 결과활용 : 회의결과 새울행정시스템 공지사항 공개 및 인사계획에 반영
  - '인사통' 운영(과정 및 사후적 공정성 확보장치)
    - ▶ 역할 : 인사관련 불만을 포함한 다양한 의견을 단체장에게 직접 제기하는 소통장치로서의 역할과 함께 부서장의 평가책임성 제고 효과
    - ▶ 구성 : 내부 인터넷망(새울행정시스템)내 이의제기시스템(명칭 '인사통') 마련
- 비교
  - 사전적(승진/전보기준선정위원회) 및 과정/사후적(인사통) 소통장치의 마련을 통하여 인사관련 불만의 사전예장 및 적극 대처

(2) 직급별 실천강령 제정을 통한 인사책임의식 제고

- 시행기관 서울시 금천구
- 시행목적
  - 기존 행동강령을 구체화하여 주무관, 팀장, 부서장별로 인사를 포함한 각 부문의 역할을 명시함으로써 책임감 제고
- 시행내용
  - 실천주체별(주무관, 팀장, 부서장) 실천강령(능력개발, 인사, 소통, 청탁, 프라이버시 침해 등 5개 분야)으로 구성
    - ※ 실천강령 제정을 위해 총 14회에 걸쳐 153명의 직원과 소규모 집단면담을 실시하고, 이를 통해 조직 전반에 퍼져 있는 불만사항 및 불합리한 사항에 대한 의견을 수렴하여 작성
  - 직급별 실천강령(인사부문 예)
    - ▶ 주무관 : “나는 구민을 위한 정책의 효과적인 추진과 나의 성공적인 경력 관리를 위하여 직무역량강화에 최선을 다한다”
    - ▶ 팀장 : “나는 구민을 위한 정책을 고민하고, 이를 위하여 직원의 지속적인 성장이 필요함을 인정하며, 멘토링과 업무집중 여건조성을 통하여 직원을 지원한다”, “나는 직원들이 행하는 업무의 중요도와 성과르 정확히 보고 하며, 지금까지 해 온 일들이 직원 미래의 자양분이 될 것임을 믿는다”
    - ▶ 부서장 : “나는 우리가 가진 역량에서 좋은 정책이 나온다는 것을 인식하며, 직원의 지속적인 성장을 위한 동기부여의 일환으로 그들의 경력을 관리·평가한다”, “나는 직원들의 인사에 대한 관심을 충분히 인지하고, 가능한 모든 기준을 공개하여, 객관적인 근무평정과 업무분장이 이루어질 수 있도록 노력한다”
- 비고
  - 지방자치단체 최초로 주무관, 팀장, 부서장 등 직급별 실천강령 제정

### (3) 전보의 사전의견수렴장치 및 사전공개시스템 운영

- 시행기관 : 충북도교육청
- 시행목적
  - 이해집단간 소통을 통한 합의기준 도출로 인사의 공정성 확보
  - 인사의 예측가능성 증대를 통하여 직무사기 제고
- 시행내용
  - 사전의견수렴장치 운영(인사제도 개선 TF)
    - ▶ 구성원 : 인사담당자, 공무원 노동조합 관계자 등
    - ▶ 운영기간 : 2014.12~2015.3
    - ▶ 운영방법 : 내부직원 의견수렴, 문헌 및 타 시·도교육청 사례 연구 등 11차례 회의를 통하여 방안 도출
  - TF 도출개선안
    - ▶ 신규임용자는 정원 3명 이상의 기관에 배치해 업무 조기적응 유도, 학교 근무기간의 의무화로 행정기관과 각급학교의 순환근무 활성화, 전보순위명부 정기인사 15일전까지 공개 등 예측 가능한 인사운영 시스템 운영, 여성장애인·장기재직 공무원의 근무여건 개선 등
- 비고
  - 2016년 9월부터 본격적으로 도입·시행 예정

### 3. 일하는 방식 부문

#### (1) 초과근무총량제

- 시행기관 : 행정자치부
- 시행목적
  - 초과근무의 총량의 지정하여 불필요한 일을 사전에 예방하고, 일과 삶의 조화로운 생활 구현으로 직무사기 제고
- 시행내용
  - 정부 부서별로 최근 3년간 초과 근무시간 평균을 고려해 총량을 부여하고, 이 한도 내에서 각 과장이 월별 사용 계획을 수립, 부서원 초과 근무를 승인
  - 2014년 8월 인사처, 행정자치부, 여성가족부, 고용노동부 등 6개 기관에 시범 도입, 2015년 6월 통일부, 복지부, 국토부, 국민권익위원회, 병무청, 행정중심복합도시건설청, 새만금개발청 등 7개 기관 추가 시행
- 비교
  - 행정자치부의 경우 본부 5개 실의 1인당 평균 초과근무 시간은 23.59시간으로 집계(행정자치부 자체평가, 2015. 3월 기준), 2014년 3월과 비교하여 1인당 7.5시간 감소

#### (2) 초과근무시간 공시제

- 시행기관 : 전라남도
- 시행목적
  - 불필요한 일줄이기 등을 통한 업무능률 향상을 위하여 불필요한 시간외 근무지양
  - 부서간 초과근무시간 비교공시를 통하여 자율적 경쟁을 통한 초과근무시간 감축 유도

○ 시행내용

- 매월 실·과별 초과근무시간 공시

<전라남도 초과근무시간 공시(2015년 2~9월 평균)>

구분	부서명
35시간 이하 (10)	감사관, F1대회지원관, 정보화담당관, 창조산업과, 문화예술과, 식품안전과, 축산과, 산림산업과, 지역계획과, 건축개발과
36~40시간 (9)	인재양성과, 법무통계담당관, 기업도시담당관, 국제협력관, 농업정책과, 중소기업과, 토지관리과, 수산유통가공과, 여성가족정책관
40~45시간 (20)	노인장애인과, 일자리정책실, 대변인, 농식품유통과, 사회재난과, 에너지산업과, 총무과, 회계과, 수산자원과, 보건의료과, 지역경제과, 도민소통실, 친환경농업과, 도로교통과, 사회복지과, 관광과, 투자유치담당관, 세정담당관, 정책기획관, 해양항만과
46시간 이상	경관디자인과, 스포츠산업과, 자연재난과, 자치행정과, 예산담당관, 안전정책과

○ 비교

- 2016년중 행정자치부 시범운영 성과 등을 토대로 실국별 시간외근무시간 총량제 도입 검토

(3) ‘가족친화형 직장만들기’ 항목 평가

○ 시행기관 : 대전 동구

○ 시행목적

- 일과 가정의 조화로 공무원의 사기진작
- 습관적이고 눈치보기식으로 운영되는 야근의 근절 등으로 업무 효율화 도모

○ 시행방법

- 부서별 ‘일과 삶이 균형을 이루는 가족친화 직장만들기’ 평가
- 평가지표(6개 항목)
  - ▶ 연가 활용률, 야근 없는 부서 운영, 유연근무제 실시율, 가족사랑의 날 실시율, 특별휴가제 활용률, 자기계발 우수사례 발표
  - ※ 야근없는 부서는 희망신청을 받아 운영



- ▶ 지표별 점수 합산하여 부서별 평가 실시
- 평가 인센티브 시행
  - ▶ 우수부서와 개인에게는 포상을 실시하고, 개인에게는 근무평정 시 가산점이 부여
- 비교
  - 2014년 가정친화기관 지정(여성가족부)

(4) 통(通)하고 협업하는 생산적 조직만들기

- 시행기관 : 시흥시
- 시행목적 : 정부3.0의 핵심가치인 '소통' 구현을 통하여 행정생산성 제고
- 시행내용
  - 업무환경 개선(스마트워크센터 설치, 칸막이 제거로 협업공간구성, 수평적 자리배치 등)
  - 직원간 소통프로그램 운영(전직원 대상 한마음워크숍, 시장과 함께하는 '화톡데이' 등)
  - 회의문화 혁신(간부회의 축소(매달 3회 → 1회), 종이출력물 총량제(전년 대비 10% 감축) 실시, 1시간 내로 회의 마치기, SNS를 활용한 보고방법의 간소화, 테마 월례조회 등)
- 비교
  - 2015년 제6차 자치단체 정부3.0 벤치마킹투어에서 협업행정 우수사례 선정 (행정자치부·전라남도 공동주최)

(5) 제로-100 프로젝트

- 시행기관 : 충청남도
- 시행목적
  - 업무누수 제로와 정보공개 100% 추진을 통하여 열린 정부 구현

○ 시행내용

- '제로-100 도민디자인단' 운영

▶ 목적 : 수요자 중심의 정보공개 반영

▶ 구성 : 도민 46명(민원인, 도민평가단, 정책서포터즈, 도정평가단 등)

▶ 역할 : 정보공개나 복지, 관광 등 도에서 제공하는 정보를 수요자 입장에서 살펴보고 개선방안 제시

- 도 홈페이지인 충남넷을 통해 '도지사와 함께 보는 보고서', '국장급 이상 결재 문서 원문 공개', '실시간 재정정보 공개시스템 운영' 등

○ 비교

- 지방재정법 개정으로 의무적으로 세입·세출 예산 운용 상황을 매일 인터넷에 공개하는 '실시간 재정정보 공개시스템' 운영이 전국 확대 예정

(6) 시간선택제 전환 공무원 제도

○ 시행기관 : 서울 서초구

○ 시행목적

- 여성공무원의 육아활동지원을 통한 일과 가정의 병행 지원

○ 시행내용

- 대상 : 일반직, 별정직 공무원 등 재직 공무원

- 근무 : 1일 최소 3시간 이상, 주당 15~25시간 근무

- 형태 : 오전/오후, 격일, 요일 근무 등 다양한 형태 가능

- 보수 및 승진, 교육시간 등 : 근무시간에 비례하여 반영

○ 비교

- 육아휴직 등 휴직자 감소 효과 -> 부서 업무부담 감소

- 경력단절 예방으로 능력개발 지속 효과

### (7) 여성만을 위한 특별휴가 유급화

- 시행기관 : 전라남도
- 시행목적
  - 여성공무원 근무환경 개선 및 출산장려 지원
- 시행내용
  - 여성공무원을 대상으로 생리기와 임신한 경우 월 1일 보건휴가 보장
  - '무급'으로 규정된 '공무원 복무조례'를 '유급'으로 개정
- 비고
  - 전국 17개 시·도 가운데 처음으로 명문화(2016년 1월부터 시행)

## 【참고문헌】

- 김진술·최현진, 팀원과 함께 소통하는 평가보상운영 매뉴얼, 영화조세통람(개정판), 2014.
- 서초구청, 민선6기 인사·직원복지 마스터플랜(내부자료), 2015. 3.
- 세종특별자치시, 일하는 방식 혁신 추진을 위한 조직문화진단 실시 결과보고(내부자료), 2015. 10. 4.
- 안전행정부, 공공부문 일하는 방식 혁신 매뉴얼, 2014. 10.
- 안전행정부, 공공부문의 일하는 방식 개선연구(연구용역보고서), 2014. 9.
- 전라남도, 도 공직자 직무역량 강화계획안(내부자료), 2015. 6.
- 전라남도, 밝고 긍정적인 직장분위기 조성을 위한 근무실태 분석 및 공무원 사기진작 방안(내부자료), 2015. 11
- 지방행정연수원, 지방공무원 상시학습제도의 운영실태와 발전방안(연구용역보고서), 2012. 12.
- 충청남도, 충청남도 중기인적자원개발운용계획 세부추진계획안(내부자료), 2015, 10, 2015, 12.
- 행정안전부, 과학적 조직관리를 위한 조직진단 매뉴얼, 2011.
- 행정자치부, 보도자료(혁신적인 업무처리 비결 알려드려요 : 지자체 일하는 방식 혁신 자문 상담 실시), 2015. 5. 28.
- 행정자치부, 정부3.0 표준교육교재, 2015.
- 행정자치부·한국생산성본부, 제5회 지방자치단체 생산성대상 우수사례 심사 발표자료, 2015. 9.