

경상남도 조직경쟁력 강화방안 연구

2018. 8

하민지·심인선

경상남도 조직경쟁력 강화방안 연구

2018. 8

하민지·심인선

연구진 profile

하민지	<ul style="list-style-type: none">•연구기획조정실 연구위원(자치분권연구팀장)◦지방자치·행정 및 정책 전공◦자치와 분권형 개헌에 대비한 경남 지방분권 추진과제(경남발전연구원, 2018)◦민선7기 지방자치단체 출범 의의와 준비(경남발전연구원, 2018) 등 다수
심인선	<ul style="list-style-type: none">•사회가족연구실 선임연구위원(여성가족정책센터장)◦여성·가족 및 교육분야 전공◦경상남도 청년 실태조사 및 기본계획 수립(경상남도, 2017)◦경남형 인구시책 모델 개발(경남발전연구원, 2018) 등 다수

요약 및 정책함의

- 경상남도 대내외적 환경 변화와 수요 대응 위한 조직경쟁력 강화 필요
 - 급격한 변화에 대응, 복잡한 문제 해결을 위해 행정조직의 전문성, 다양성, 유연성, 개방성과 협력(네트워크) 등의 강화가 필요함
 - 도정 전체 역량을 좌우하는 행정혁신과 현 지방자치 패러다임인 자치분권과 균형발전이라는 목표는 중앙정부와의 협력적 관계와 행정조직의 핵심 기능 강화를 필요로 함
 - 기존 중앙정부 관점에서 지자체 제도 관리 차원이 아닌 경남도의 주체적인 개선 노력으로 중앙-지방공무원간 계획교류제도를 비롯한 개방형 직위, 전문직위제도 활성화 방안을 마련해야 함
 - 경남도의 환경적 변화에 따른 행정수요를 파악하고, 그에 필요한 행정기능을 도출하여 현 조직의 기능 재조정 방안을 모색할 필요가 있음
- 경상남도 중앙-지방공무원간 계획교류제도 활성화 방안
 - 정부간 관계에서 기관 차원만이 아닌 중앙-지방공무원간 실질적인 교류에 초점을 둔 대안이 필요함
 - 경상남도는 행정안전부 뿐 아니라 타 중앙부처와의 계획교류 실적 모두 타 시·도 실적에 비해 가장 낮은 수준에 해당함
 - 타 시·도는 교류(파견)의무제/실적제, 인사상·재정상 우대, TF 운영, 계획 교류 운영 규정, 교류협약체결 및 직위 지정 등 적극적인 노력 수행 중임
 - 공무원 인식조사 결과 계획교류 활성화의 필요성은 모두 인지하고 있으나, 경제적 문제, 가정문제, 복귀 및 보직문제, 조직문화와 생활환경의 차이 등을 현실적인 어려움으로 꼽고 있음
 - 인식 전환, 체계적 관리, 유인수단 확대 등을 활성화 방안으로 마련함
 - 긍정적, 적극적 인식 전환: 자치단체장의 확고한 실천의지와 역할 수행, 교류대상 및 담당 공무원의 인식 전환
 - 체계적 관리 및 운영: 정보관리, 지정직위 선정, 교류의무제 실시, 계획 교류 규정 및 매뉴얼, 사후관리
 - 유인수단 확대 및 보장: 인사상 우대, 생활지원 확대

□ 경상남도 개방형직위제도 활성화 방안

- 공직 사회의 전문성 제고 및 폐쇄성 극복, 경쟁력 강화 등 혁신을 기대할 수 있는 제도임. 그렇지만 주로 중앙행정기관을 대상으로 한 연구들이긴 하지만 제도에 대한 부정적인 평가가 많은 편임
- 공무원 인식조사 결과 개방형 직위제도의 선발, 임용 단계에 대해서는 긍정적인 인식을 가지지만, 조직문화 및 기여도, 확대 필요성에 대해서는 부정적인 인식을 갖는 것으로 나타남
 - 선발 단계: 공정성, 타당성, 신뢰성, 전문성 요건, 유치전략 등 긍정적 인식
 - 임용 단계: 보수 및 보상, 성과관리 및 평가 긍정적, 교육훈련 불필요 인식
 - 조직문화: 외부전문가에 대한 낮은 공감대와 함께 부정적인 인식
 - 조직 및 정책기여도: 긍정적이지도 부정적이지도 않은 인식, 형식적 운영과 승진 및 전보 대상을 활용한다는 지적
 - 확대 필요성: 행정책임 문제 발생 등 인위적 확대는 불필요하다는 인식
- 개방형 직위지정의 합리성 제고를 통한 확대 고려, 전국적인 공모 및 홍보 등 다양하고 적극적인 유치 전략, 공직 문화 및 환경, 업무 관련 교육훈련 기회 제공, 합리적인 성과평가 후 각종 인사운영에 반영 관리를 대안으로 마련함

□ 경상남도 전문직위제도 활성화 방안

- 순환보직으로 인한 한계 보완 등 도정 주요 업무 추진에 필요한 전문성과 연속성 제고를 통한 조직생산성 향상을 기대할 수 있음
- 공무원 인식조사 결과 전문관의 전문성, 공공봉사동기, 도정 업무 추진 기여도, 보상 등에 대해 긍정적 인식, 교육훈련 및 실국장의 관심 지원 등 조직문화는 부정적인 인식으로 나타남
- 인사과 등 도 전체 차원의 전문관 양성을 위한 비전 및 목표 수립, 1부서(과)1전문관 지정 및 양성 목표, 국내외 관련 분야 교육훈련 기회의 적극적 제공 등을 활성화 방안으로 마련함

□ 경상남도 본청 조직 기능재조정 방향

- 정치, 사회, 경제, 환경영역별 주요 이슈 도출을 통한 행정수요 파악
 - 정치영역: 국가의 고른 발전을 위한 자치분권과 균형발전, 한반도 평화적 통일을 위한 남북교류협력, 사회적 가치 실현을 위한 정부혁신
 - 사회영역: 저출산·고령화, 다문화 사회 등 인구사회적 변화, 경기침체에 따른 청년실업 등 청년세대 문제, 성폭력, 권력형 폭력 등 문제 대두
 - 경제영역: 4차 산업혁명의 도래로 인한 산업구조 개편 대응, 저성장시대 대응 위한 일자리 창출, 에너지 관리 필요성 증대
 - 환경영역: 기후변화 대응, 위험사회 대비한 재난안전관리역량 구축 중요성 증대, 지역순환 생태계 구축을 위한 지역개발 추진
- 경남도 본청 조직의 영역별 주요 이슈 대응 5대 기능 강화 방안
 - (기획조정) 혁신과 대외협력 기능
 - (경제산업) 신기술산업 관련 기능
 - (복지) 청년정책, 저출산·고령화 대책, 여성가족정책 기능
 - (지역개발) 균형발전, 지역재생, 교통물류 기능
 - (환경) 재난안전, 미세먼지 대책 기능

〈경상남도 본청 핵심 이슈별 기능재조정(안)〉

영역	핵심 이슈	기능 재조정
정치	혁신	혁신 총괄 기능 신설
	대외협력	기획조정실, 행정국 내 남북교류 등 기능 신설
경제	신기술산업	미래산업국 내 4차 산업혁명 대응 과학기술 등 신산업정책 기능 신설
	전략산업	미래산업국 내 전략산업정책 기능 신설
	에너지산업	미래산업국 내 신에너지산업정책 기능 신설
	산업단지	도시교통국 내 산업단지정책기능 신설 (미래산업국 국가산단추진단 기능 이관)
사회	청년정책	청년정책 총괄 기능 신설
	여성가족정책	여성가족(아동, 청소년, 다문화) 정책 전담
	저출산고령화대책	복지보건국 내 인구정책, 출산, 보육/노인일자리, 복지 전담
환경	균형발전	균형발전 기능 관련 한시기구(본부 등) 설치
	지역재생	지역재생 기능 관련 한시기구(본부 등) 설치
	교통물류	교통물류 기능 관련 한시기구(본부 등) 설치
	재난안전	재난안전본부 내 사회·자연재난, 예방 기능 신설
	미세먼지	환경산림국 내 미세먼지 대책 기능 신설

차 례

I. 연구개요	1
1. 연구배경 및 목적	1
2. 연구범위 및 방법	2
II. 경상남도 공무원 인사제도 개선	4
1. 계획교류제도	4
1) 개념 및 의의	4
2) 주요 접근 및 쟁점	5
3) 교류 현황	6
4) 법적 근거	9
5) 제도 현황	9
6) 인식 조사	11
7) 계획교류제도 활성화 방안	14
2. 개방형직위제도	18
1) 개념 및 의의	18
2) 주요 접근 및 쟁점	19
3) 법적 근거	19
4) 운영 현황	19
5) 인식조사	20
6) 개선방안	21
3. 전문직위제도	22
1) 개념 및 의의	22
2) 주요 접근 및 쟁점	23
3) 법적 근거	23
4) 운영 현황	23

5) 인식조사	25
6) 개선방안	27
Ⅲ. 경상남도 행정조직 기능 재조정	28
1. 조직 기능 재조정 논리	28
1) 필요성 및 목적	28
2) 기준 및 방식	28
2. 행정환경 및 수요 분석	30
1) 정치 영역	30
2) 경제 영역	31
3) 사회 영역	31
4) 환경 영역	32
3. 경상남도 현황 분석	33
1) 도 주요 현황	33
2) 도청 조직 현황	35
3) 영역별 이슈 관련 기능 분석	35
4. 조직 기능재조정 방안	39
1) 기본방향	39
2) 분야별 조정(안)	39
Ⅳ. 결론	44
1. 연구의 요약	44
2. 정책적 제언	44
참고문헌	47

I. 연구개요

1. 연구배경 및 목적

□ 연구배경

- 대내외적 환경 변화와 그에 따른 행정수요에 적극적으로 대응하기 위해 경상남도 행정조직의 경쟁력이 보다 강화되어야 할 시점임
 - 급격한 변화에 대응하고 복잡한 문제들을 해결하기 위해 행정조직의 전문성, 다양성, 유연성, 개방성과 협력(네트워크) 등이 필요함
- 도정 전체 역량을 좌우하는 행정혁신과 최근 지방자치 패러다임인 자치분권과 균형발전이라는 목표는 중앙정부와의 협력적 관계와 행정조직의 핵심 기능 강화를 필요로 함
 - 특히 경남도의 대정부 대응력 강화를 위해 인사교류를 지속 확대할 필요성이 큼
- 인사교류의 경우 민선 자치 시작 이후 활성화되지 못하고 있으며, 관련 연구조차 제도 도입 이후 크게 이루어지지 않고 있는 실정임
 - 기존 연구들의 관점은 중앙정부의 관점에서 지방자치단체들의 교류를 관리하는 차원의 문제점 및 대안을 주로 도출하였으며, 지방자치단체간 교류에 초점을 두고 있음
 - 중앙-지방간 관계에 대해 기관 차원의 관계에만 집중하는 경향이 있지만 실질적인 협력관계를 위해서는 국가-지방공무원 간 교류가 보다 중요하다고 볼 수 있음
- 중앙정부의 지방자치단체 관리 차원이 아닌 경남도의 관점에서 혁신과 제도 개선을 위한 주체적인 방안 수립이라는 점에서 실현가능성 및 성과 창출을 기대할 수 있음

□ 연구목적

- 경남도의 인사제도 개선과 조직 기능 재조정을 통해 조직경쟁력 및 활력을 제고하는데 기여하고자 함
- 경남도의 인사제도 중 계획교류제도, 개방형직위제도, 전문직위제도의 현황을 토대로, 장애요인을 분석하여 활성화 방안을 마련하고자 함

- 경남도의 환경적 변화에 따른 행정수요를 파악하고, 그에 필요한 행정 기능을 도출하여, 현 조직의 기능 재조정 방안을 모색하는 데 기초자료를 제공하고자 함

2. 연구범위 및 방법

□ 연구범위

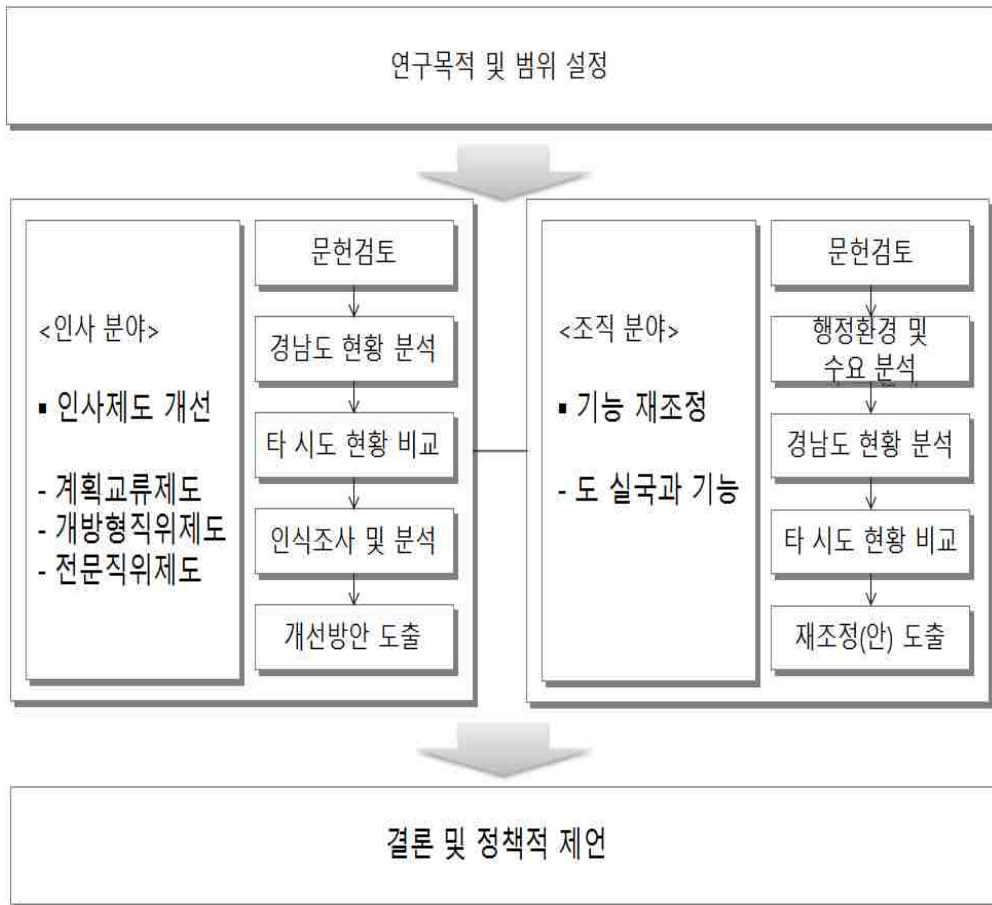
- 경남도의 계획교류제도, 개방형직위제도, 전문직위제도의 현황 및 문제점을 분석하고, 개선방안을 모색하고자 함
 - 제도, 운영, 인식적 측면에서 현황 및 문제점을 파악, 타 시·도와의 비교를 통해 영향요소별로 경남도 차원에서의 실현 가능한 범위 내 대안을 마련하고자 함
- 경남도 환경 및 수요 분석을 토대로 본청 조직의 조직 실국과 단위의 기능 재조정 방안을 모색하고자 함
 - 경남도의 대내외 환경(정치, 경제, 사회 등 영역)분석을 통해 행정수요를 도출하고, 본청 조직의 조직 실국과 단위의 기능에 대해 타 시도 현황을 검토 후 재조정 방안을 마련하고자 함

□ 연구방법

- 문헌연구: 인사 및 조직 분야의 연구논문, 정책과제, 관련 법령제도, 경남을 포함한 타 시·도 현황자료, 행정안전부, 통계청 등 관련 통계자료를 활용하여 분석하고자 함
- 인식조사 및 분석: 전직 인사계 공무원들을 대상으로 인사제도의 실태와 개선방안에 대한 설문조사를 실시하고자 함. 조사결과는 빈도분석 및 정책대안우선순위(AHP 분석)을 수행하고자 함
 - 조사대상: 전직 경남도청 인사계 공무원²⁾ 8인(5급 2명, 6급 4명, 7급 2명)
 - 조사기간: 2018년 4월 30일~5월 3일

1) AHP(Analytical Hierarchy Process): 정책대안들이 다수의 목표 혹은 속성에 어느 정도 적합한지 평가하여 대안을 선택하는 의사결정 방법으로 정책대안을 두 개씩 짝 지운 쌍대 비교를 통해 의사결정을 지원함. ① 속성과 대안의 계층구조와 쌍대 비교 행렬 구성, ② 속성별 가중치 계산 ③ 일관성 검증 실시 후 AHP 타당성 판단 ④ 대안의 속성별 선호도 합산을 통해 최적의 대안 선택(키노시타 에이조 외, 2012).

2) 경남도와 협의한 결과 시의성 등 연구기간의 제한과 3가지 제도에 관한 인식조사이므로 인사관리자 관점에서의 조사결과를 분석하는 것이 적합하다고 판단함.



<그림 1-1> 연구흐름도

II. 경상남도 공무원 인사제도 개선

1. 계획교류제도

1) 개념 및 의의

(1) 개념 및 유형

- 정부간 인사교류는 기관 상호간에 직무분야가 유사한 범위 내에서 이루어지는 공무원의 수평적 이동을 의미함(권경득, 2006)
- 인사교류에 대한 관점과 주체, 대상, 범위, 기간, 양태 등의 세부사항에 따라 차별화된 유형화가 가능함
 - 일반적으로 전출입, 파견, 인사교류로 구분함
 - 중앙-지방간, 지방-지방간, 광역-기초간 교류가 진행되고 있음
 - 전출입은 수시(희망)교류이며, 일방적이고 항구적인 이동임
 - 계획교류는 임시적인(일정기간) 이동임
 - 인사교류는 수시/계획교류, 임시/항구적인 이동 모두를 포함함
- 수시교류는 개인적인 의사에서 비롯된 인사교류이며, 계획교류는 조직 차원의 계획을 통해 시행되는 인사교류임
 - 계획교류는 상호기관간 사전 교류직위를 지정하고, 교류실시 후 교류공무원의 원 소속기관 복귀를 전제로 함
 - '교류 기본계획수립, 교류대상자 추천 선발 및 교류 실시, 교류자의 인사관리 및 우대'의 절차로 진행됨(최용환, 2015)

(2) 필요성 및 목적³⁾

- 국가·지역적, 조직적, 개인적 차원에서 필요하며 중앙공무원과 지방공무원의 역량 강화를 통해 지역발전과 함께 국정의 통합성에 기여할 수 있음
 - 일종의 권력 확보 차원에서도 이루어질 수 있으며, 인적 자원의 질적 평준화에도 기여할 수 있음

3) 배정환 외, 2011, 중앙정부와 지방자치단체간 인사교류 활성화 연구, 사회과학연구 28(2)
강여진 외, 2008, 중앙과 지방정부간 인사교류 운영실태 및 성과평가, 한국행정학보, 42(2).

- 학습 및 정보공유, 네트워크 형성을 통해 전문성과 협력성 등 개인과 조직의 역량을 강화할 수 있음
 - 인적자원관리 측면에서 전략적 기능, 개인의 업무능력 향상, 변화수용 등 역량 강화를 기대할 수 있음
 - 협업 측면에서 중앙과 지방간 상호이해 증진, 정책연계 및 협력체제 강화에 기여하여 복잡한 문제 해결의 대응전략이 될 수 있음

(3) 중앙-지방간 인사교류 원칙4)

- 첫째, 상호존중 원칙으로 특정기관의 일방적, 독단적 결정에 따른 교류를 지양해야 함
- 둘째, 전문화 원칙으로 행정의 전문화 요청에 부응할 수 있는 교류가 되어야 함
- 셋째, 형평성 원칙으로 기관간 상호주의에 입각한 교류(1대1 원칙 적용)가 이루어져야 함
- 넷째, 보편화 원칙으로 제한적 인사교류를 지양해야 함
- 다섯째, 원활화 원칙으로 교류주체간 마찰과 대립을 축소하기 위한 제도적 보완장치를 운영해야 함

2) 주요 접근 및 쟁점

- 기존 중앙정부 관점/지자체간 교류 연구 위주
 - 중앙정부 관점에서의 지자체 인사교류 관리차원의 연구들과 지자체간 즉, 광역자치단체와 해당 단체 내 기초자치단체와의 교류를 대상으로 한 연구들이 대부분임
- 제도/운영/인식 측면에서의 영향요소 중심
 - 교류목적과 원칙의 명확성, 교류방법과 조건의 합리성, 자치단체장의 인식, 사후관리, 정기적인 교류의 제도화 등에 초점을 둠
 - (제도) 구축수준(적합성), 교류의무제, 특정직위 지정, 복귀보직 공개 등
 - (운영) 만족·불만족 요인, 업무 기여, 보직, 수당, 포상, 숙소제공, 적응훈

4) 금창호(2013), 정부간 인사교류의 활성화 방안, 한국지방행정연구원.

련, 우수사례 확산 등

- (인식) 단체장의 활용의지와 공무원의 참여의지 등 긍정적 인식 제고

3) 교류 현황

(1) 경남도⁵⁾

- 계획교류는 고용노동 분야(행정5급), 환경 분야(환경6급)에서 이루어짐
- 진출입은 행정자치부(행정3급, 4급), 국민권익위원회(행정2급)에서 이루어짐
- 파견은 행정안전부, 기획재정부, 고용노동부, 산업통상자원부, 국토교통부, 해양수산부, 지방자치발전위원회, 지역발전위원회, 사회통합위원회, 감사원, 한국지역정보개발원, 한국지역진흥재단, 대한무역투자진흥공사 등에서 이루어짐

(2) 시·도별 현황

① 행정안전부와의 계획교류

- 경기와 인천이 가장 많은 교류실적을 나타냈으며, 경남은 울산, 경북과 함께 교류실적이 전무한 상태임

(표 2-1) 행정안전부-시·도별 교류현황(2018년 2월 기준)

(단위: 명)

구 분	계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
계	62	4	4	6	12	2	4	0	4	12	0	2	2	4	2	0	0	4
4급 이상	23	1	2	1	5	2	2	0	2	2	0	2	2	0	2	0	0	0
5급 이하	39	3	2	5	7	0	2	0	2	10	0	0	0	4	0	0	0	4

자료) 행정안전부(2018).

② 타 중앙부처와의 계획교류

- 부산이 가장 많은 교류실적을 나타냈으며, 세종, 경북 순으로 나타남. 경남은 4급 이상 공무원의 교류실적이 대전과 함께 없으며, 5급 이하 공무원의 교류실적은 가장 낮은 실적을 나타냄

5) 본 현황은 경남도 공무원의 최근 3년 동안 이루어진 인사교류 즉, 계획교류, 진출입, 파견에 관한 것임.

(표 2-2) 타 중앙부처-시·도별 교류현황(2018년 2월 기준)

(단위: 명)

구분	계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
계	232	14	28	8	8	14	10	10	20	16	16	10	10	16	12	18	4	18
4급 이상	52	2	6	0	1	1	0	2	10	5	7	4	2	4	3	3	0	2
5급 이하	180	12	22	8	7	13	10	8	10	11	9	6	8	12	9	15	4	16

자료) 행정안전부(2018).

③ 중앙부처별 계획교류

- 각 시·도의 중앙부처별 계획교류실적은 부산과 경기, 인천 등이 각 부처들과 다양한 교류실적을 나타냈으며, 경남의 교류실적은 가장 낮음

(표 2-3) 각 시·도의 중앙부처별 계획교류 현황(2015년 12월 기준)

(단위:명)

구분	계	국무조정실	국민안전처	인사혁신처	법제처	국가보훈처	식품의약품안전처	금융위원회	기획재정부	미래창조과학부	통일부	행정자치부	문화체육관광부	농림축산식품부	산업통상자원부	보건복지부	환경부	고용노동부	국토교통부	해양수산부	조달청	통계청	보우청	농촌진흥청	민화재청	산림청	중소기업청	특허청	기상청
계	173	1	2	7	4	4	5	1	9	1	1	43	4	12	6	1	7	11	14	7	2	4	3	4	3	3	12	1	1
서울	9	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
부산	20	1	0	0	0	1	2	1	0	1	0	5	0	0	1	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	2	0	0
대구	6	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
인천	18	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	5	1	2	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
광주	9	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
대전	10	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	4	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
울산	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
세종	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
경기	19	0	0	3	0	0	0	0	1	0	1	9	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
강원	4	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
충북	8	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0
충남	11	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0
전북	15				1				1			2		3	1				1	1		1		2		1	1		
전남	5								1			2								1							1		
경북	10								1			1			1	1			1	1		1					3		
경남	3																1	2											
제주	14		1	1		2						2		1				2	1			1			1			1	1

자료) 통계청 국가통계포털.

4) 법적 근거

- 국가공무원법 제32조의 2(인사교류), 공무원임용령 제48조(행정기관 상호간의 인사교류)
 - 행정기관간 교류계획 수립, 교류분야 및 계층, 업무, 인사상·재정상 우대에 관한 사항을 규정하고 있음
- 지방공무원법 제30조의2(인사교류), 지방공무원임용령 제27조의5(인사교류)
 - 행정기관간, 지방자치단체 상호간 교류대상, 인사상·재정상 우대에 관한 사항을 규정하고 있음
- 지방공무원 인사교류규칙
 - 목적, 적용범위, 교류협의회 설치 및 구성, 교류수요조사, 요청절차 등에 관한 사항을 규정하고 있음
- 지방공무원 인사분야 통합지침(계획교류)
 - 목적, 기본원칙, 운영체계 및 절차, 직위지정, 대상자 선정, 인사관리, 우대조치 등에 관한 사항을 규정하고 있음

5) 제도 현황

(1) 경남도

- ① 교류대상
 - 3~7급: 4급 이상은 인사운영 사정 고려, 5급 이하는 승진자 중 희망자 우선, 그 외 명부 순, 경력, 연령 등 고려하여 중앙부처와 협의
- ② 우대사항
 - 인사상 우대
 - 복귀보장 및 복귀 후 희망보직 보장
 - 교류가산점 부여(1년 이상 교류자 월 0.1점, 최대 2.4점)
 - 우수한 업무실적이 있는 경우 특별승진 가능

□ 재정상 우대

- 교류수당 지급(4급 월 60만원, 5급 이하 월 55만원 등)
- 주택보조비 지급(수도권 월 100만원)
- 교류지원비 지급(주택보조비 미지급자 중 주택보조비의 1/3 범위)

(2) 타 시·도

① 교류제도

□ 교류(파견)의무/실적제

- (고시) 신규 임용 후 6개월~3년 이내, (비고시) 4급 이상으로 승진 시
- 미 실시자 상위직급 승진 제한 및 시·군 부단체장 선발 제외
- 실근무경력 2년 경과 후 인사혁신처 나라일터 상호매칭
- 승진의결시점 승진 후순위자 우선 선발

(표 2-4) 타 시·도 운영 제도 내용

지역	제도
제주	· 5급 공채 출신은 신규 임용 후 3년 이내 · 4급 이상으로 승진 시 중앙부처 의무복무제(중앙교육 포함)
충북	· 최근 승진자 중 파견 · 5급 공채 출신은 신규 임용 후 6개월 경과 후 중앙부처 파견·교류 · 도 실근무경력 2년 경과 후 인사혁신처 나라일터 상호매칭
대전	· (고시) 신규임용 후 2년, 4급 이상으로 승진 시 교류 · (7급 공채) 4급 이상으로 승진 시 교류
전남	· 5급 이상 승진자 중앙·유관기관 파견근무 의무화 · 미 실시자의 경우 상위직급 승진 제한 및 시·군 부단체장 선발 제외
광주	· 승진 후순위자 의무교류(파견) · 현 직급일·현 보직일·최초 임용일 등 고려 우선순위 결정
인천	· 승진의결시점 승진후순위자, 현직급임용일 고려 대상명부 작성

② 우대사항

□ 인사상 우대

○ 승진 우대

- 4급 이상 승진 시 교류실적 있는 공무원 우선 선발(없는 경우 승진 유보)(대전)
- 교류 경력이 1년 이상인 경우 2~4급 우선 임용(세종)
- 5급 또는 4급 직급에서 1년 이상, 교류파견 근무자 승진 우대(광주)

- 복귀 및 적정 보직 부여에 대한 인사교류협약 체결(대구)
- 중앙부처 2년 이상 파견복귀자 희망보직제 운영(경기)
- 해외유학, 장기교육훈련 등 우선 선발(전남, 강원)
- 재정상 우대
 - 교류수당: 세종권(월 80만원), 영호남권(월 60만원)(전남), 3급(월 70만원)(대구)
 - 주택보조비: 월 150만원 정액지급(정산 無)(부산)
 - 기타: 항공비 지급(제주), 이사화물 이전비용(여비규정) 지급(대전)
- 특정제도
 - 광역단체와 상호교류협약 체결(충남도, 대전시, 충북도와 체결)(세종, 수도권, 영호남간 교류 직위 3~4개 지정(5~6급)(전남)
 - 인사간담회 수시 운영 및 인사교류 운영개선 TF 운영(인천)
 - 공무원 인사관리규정 내 계획교류 운영 규정(전남)

6) 인식 조사

(1) 조사내용

- 교류제도의 실태 및 문제점 등을 파악하기 위해 제도, 운영, 인식적 요인을, 교류제도의 개선방향 및 방안 도출을 위해 경남도 계획교류 활성화 수단 우선순위를 조사함
- 기본적으로 제도기반의 타당성, 운영체제의 효율성, 인식수준의 충분성 측면에서 검증이 필요한 요소들과(금창호, 2013) 추가 요인들을 조사함
 - 제도: 계획교류 실시를 위해 필요한 제도 구축 수준에 대한 인식
 - 운영: 계획교류 운영기준 준수 수준, 문제점, 만족 요인 및 업무 기여 정도에 대한 인식
 - 인식: 계획교류에 대한 참여의지, 활성화 의지에 대한 인식

(표 2-5) 계획교류제도 조사항목

범주		설문항목	
제도		목적 대비 구축 수준	
운영		운영규정 준수 수준	
		인사교류 경험에서 당면한 문제점	
인식		만족 요인 및 업무추진 기여도	
		참여의지	
AHP		활성화의지	
		제도개선	인사상 우대, 재정상 우대 등
		운영합리화	사후관리, 생활지원, 대상자 풀 구성, 수요조사 등
		인식전환	사전 홍보 및 교육, 부서 평가 반영 등

(2) 조사결과 분석

① 제도적 측면

목적 대비 구축 수준

- 계획교류제도의 구축 수준에 대해 전반적으로는 긍정적인 인식을 나타냈으나 경남의 자체 규정 부재 및 소극적인 운영을 지적하기도 하였음 (긍정 75%, 보통 25%)

“행정안전부 지방공무원 인사교류 운영지침, 인사운영 기본계획 준용”
 “지방공무원법, 지침 등에 의존, 자치법규나 규정 미비, 타 시도에 비해 관심 부족”
 “교류 후 복귀 시스템 미비, 대상자 선발 기준 및 운영 애로”

② 운영적 측면

운영규정 준수 수준

- 운영규정은 우수한 수준으로 준수하고 있으나, 본래 취지에 맞지 않는 운영을 하고 있다는 지적도 있었음(긍정 75%, 보통 25%)

“법령 및 제도상 명기된 교류기간, 직급 등 운영규정 철저히 준수”
 “대상자 선정이 우수인력, 희망자보다는 승진자 신규보직부여 우선시”

인사교류 경험에서 당면한 문제점

- 1위: 경제적 문제(주택, 물가 등), 가정(가족과의 별거, 자녀교육 문제)
- 2위: 부적절한 보직(중앙/도 차별), 조직문화의 차이, 근무/생활환경의 변화

- 기타: 복귀가 자유롭지 못하며, 여성승진자 미과전 등 역차별 존재
- 만족 요인 및 업무추진 기여도
 - (만족) 1위: 경험 확대, 2위: 새로운 인간관계 구축, 3위: 개인 발전기회의 증대
 - (업무기여도) 직접적이 아니더라도 도정 업무에 상당한 도움(87.5%)
- ③ 인식적 측면
 - 참여 의지
 - 계획교류제도의 참여에 대해 전반적으로 부정적인 인식을 나타냄(87.5%)
 - 근무환경의 악화 예상(85.7%), 현재가 보다 발전가능성 존재(14.3%)
 - 중앙부처의 업무 강도 부담, 주말 귀가 시 교통 불편, 인센티브 부족
 - 긍정(12.5%), 업무수행 전문성 제고 및 경험 확대 등 개인의 능력발전
 - 활성화 의지
 - 계획교류제도 활성화 필요성에 대해서는 중앙부처에 대해서는 모두 긍정적인 인식을 갖는 것으로 나타남(100%). (광역: 긍정(37.5%), 보통(50%))
 - 1위: 기관간 상호이해증진, 정책연계 및 협조 강화
 - 2위: 네트워크 형성 및 강화
 - 3위: 전문성과 경험 확대 등 개인역량 강화
- ④ 계획교류제도 활성화 수단 우선순위⁶⁾
 - 제도개선은 인사상 우대, 재정상 우대, 성과평가 반영 순으로 나타남
 - 운영합리화는 생활지원, 사후관리강화, 대상자 pool 운영 및 우선 할당, 교류수요 조사, 교육훈련 지원 순으로 나타남
 - 인식전환은 부서평가 반영, 부서재정 및 인센티브, 사전홍보 및 교육 순으로 나타남
 - 전체 우선순위로는 1위 제도개선 중 인사상 우대, 2위 운영합리화 중 생활지원, 3위 제도개선 중 재정상 우대, 4위 제도개선 중 성과평가 반

6) 경남도 및 타 시도 현황과 선행연구를 바탕으로 제도개선, 운영합리화, 인식전환의 범주로 구분, 각 범주별로 세부 대안을 설정함. 각각의 대안이 어느 정도 중요성을 가지는 가에 대해 AHP분석을 통해 각 대안별 우선순위를 도출하고자 하였음.

영, 5위 운영합리화 중 사후관리 강화, 대상자 풀 운영 및 우선할당 순
으로 나타남

- 이상의 분석결과를 반영하여 인사상 우대, 생활지원, 재정상 우대 순으로 대안을 마련할 필요가 있음

(표 2-6) 계획교류제도 활성화 수단 우선순위

영역	활성화 수단 (상대적 중요도)	요인내 순위	전체 상대적 중요도	전체 순위
제도개선 (0.461)	인사상 우대(0.464)	1	0.166	1
	재정상 우대(0.294)	2	0.105	3
	성과평가 반영(0.242)	3	0.087	4
운영 합리화 (0.346)	생활지원(0.273)	1	0.125	2
	교육훈련 지원(0.140)	5	0.064	8
	사후관리 강화(0.180)	2	0.082	5
	대상자 pool 및 우선할당(0.179)	3	0.082	
	교류 수요조사(0.131)	4	0.064	8
	교류기관간 협약서 내실화(0.087)	6	0.040	12
인식전환 (0.193)	부서 평가 반영(0.376)	1	0.070	7
	부서 재정 인센티브(0.321)	2	0.059	10
	사전 홍보 및 교육(0.303)	3	0.056	11

주) CR: 0.08(응답자들의 답변들의 일관성 비율로 0.1~0.2에 해당하는 경우 좋지 않은 수치임).

7) 계획교류제도 활성화 방안

(1) 중앙부처와의 교류

① 긍정적·적극적 인식 전환

- 자치단체장의 확고한 실천의지와 역할 수행이 필요함

- 교류 필요성에 대한 높은 공감대가 교류희망자로 연결될 수 있도록 개인 및 조직 차원의 동기 부여 등 리더십 발휘가 필요함
- 정책기획능력, 전문성, 네트워크 형성 등 지역의 유능한 인재를 확보하고, 조직의 탄력적인 운영과 적재적소 인력배치를 위한 적극적인 사고가 필요함

- 문책성, 징벌성 혹은 방출 목적의 교류는 절대적으로 방지해야 함
- 교류대상 및 담당 공무원의 인식 전환이 필요함
 - 교류제도의 운영 담당자와 이용자 모두 교류에 대한 긍정적인 시각을 확립할 수 있도록 해야 함
 - 교류제도가 경력개발에서 기인하는 제도라는 인식을 제고해야 함

② 체계적 관리 및 운영

□ 정보관리

- 인사교류 DB구축 등 인사교류 운영에 관한 정보관리 및 공유가 필요함
 - 교류대상자 선정, 시기 및 기간 등 구체적인 기준과 원칙을 정하기 위해 공무원 개인과 직무에 관한 데이터베이스를 구축할 필요가 있음
 - 교류수요(공무원 및 기관 차원) 등에 관한 데이터베이스 구축을 통해 인력과 직무 데이터베이스를 연동적으로 활용하여 매칭기능 및 교류의 투명성과 공정성을 확보하고 이를 통해 교류로 인한 갈등 해소를 기대할 수 있음

□ 지정직위 선정

- 교류 지정직위를 발굴하고 선정하는 작업이 필요함
 - 도 재정 및 주력산업과 직결된 기관 및 직위를 우선적으로 고려해야 함
(예) 지역균형발전, 지역현안(경제, 교통, 환경, 건설, 국제통상, 정보통신 등)
 - 기존 중앙부처 파견기관 및 직위를 고려할 수 있음
 - 인근광역단체들의 교류기관 및 직위를 고려할 수 있음
(예) 도의 공간적, 산업적 특성과 밀접한 관련 있는 중앙부처를 기능 연계성 보유 부처로서 특화된 계획교류 파트너 지정을 건의할 수 있음

(표 2-7) 도 교류대상 고려기관(예시)

<ul style="list-style-type: none"> ■ 기획재정부, 국토교통부, 산업통상자원부, 미래창조과학부 ■ 환경부, 농림축산식품부, 해양수산부, 고용노동부, 보건복지부 ■ 국가보훈처, 식품의약품안전처, 산림청, 중소기업청, 조달청, 통계청
--

□ 교류의무제 실시

- 4·5급 공무원에 대한 중앙부처와의 계획교류의무제를 실시할 필요가 있음

- (고시) 실 근무경력 3년 이내, 4급 이상 승진 시 의무 교류를 시행할 필요가 있음
 - 승진 시 교육훈련 수단으로 활용할 수 있음
- 교류대상 pool 구성 및 우선 할당이 필요함
 - 현 직위 또는 부서 장기근무자를 우선적으로 할당해야 함

□ 계획교류 규정 및 매뉴얼

- 도 인사관리제도 내 계획교류 운영 사항을 규정하고, 매뉴얼을 개발해야 함
 - 행정안전부의 지침과 함께 교류 확대를 위한 추가적인 사항들을 자체 제도로 운영하기 위해 경남도 인사관리제도 내 중앙부처와의 계획교류 관련 사항을 규정해야 함
 - 중앙-지방간 인사교류 성공사례를 발굴하고 적극적인 홍보가 필요함
 - 수기집, 업무성과 홍보, 교류자 인터뷰 등을 통한 성공사례 발굴
 - 소식지, 홍보책자, 홈페이지 등 안내(사례별 정책자료, 공무원 교육자료 활용)

□ 사후관리

- 계획교류 기간 및 교류 후 교류공무원에 대한 사후관리가 필요함
 - 교류공무원의 조직 적응 및 문제점 파악 후 필요사항 지원 등 지속적인 관리가 필요함
 - 교류공무원의 역량 증진 가능성을 담보할 수 있는 정기적인 평가가 이루어질 필요가 있음
 - 교류공무원의 원소속기관 복귀를 보장하고, 보직을 공개해야 함
 - 교류공무원의 승진, 근평, 보직, 포상 등에 관한 철저한 사후관리가 필요함

③ 유인수단 확대 및 보장

□ 인사상 우대

- 교류참여에 대한 단순한 보상이 아닌 그 이상의 이익 지향의 인센티브를 확립하는 것을 목표로 추구해야 함
- 승진 우대 및 가점 보장을 제공할 수 있음
 - 교류기간의 1/2만큼 근속승진기간에서 단축시킬 수 있음
 - 단순 경력평정기간, 호봉승급기간, 승진소요최저연수 등 교류기간에 산

입하는 소극적인 반영(인정)이 아니라 승진에 유리하도록 보다 적극적으로 대우할 필요가 있음

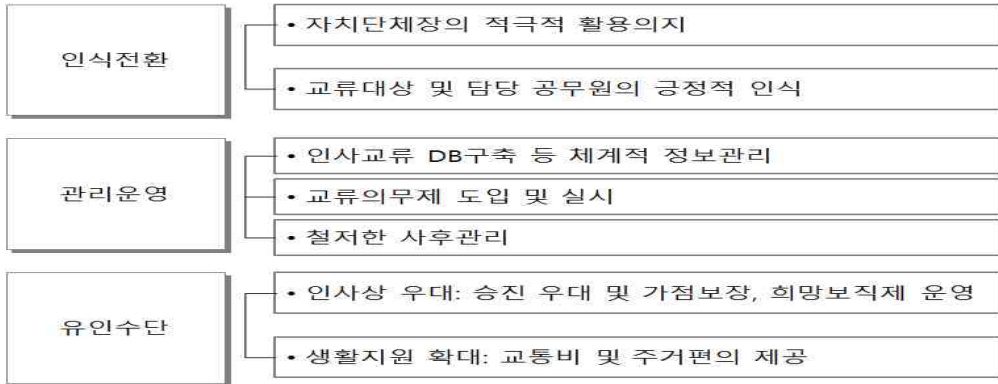
- 승진예정자 2배수 범위 시 우선 승진 건의를 고려해야 함
 - 근무성적평정 최하 “우”, 성과상여금 최소 “A”등급을 부여해야 함
 - 희망보직제를 운영하여 교류공무원의 능력발전을 위한 직위와 역할을 부여할 필요가 있음
 - 교류대상기관 근무 보직을 미리 예정화할 필요가 있음.(직위 사명, 목표, 담당직무, 직무수행요건 등) 선행학습 및 준비를 통해 교류 성과 증진에 기여할 수 있음
 - 도 파견 국가공무원의 경우 주요 보직 배정을 보장할 필요가 있음
 - 교류공무원의 교류 완료 후 원 소속기관 복귀를 보장해야 함
 - 조직 차원에서는 부서(장) 평가 및 인센티브 부여를 고려할 수 있음
- 생활지원 확대
- 교류공무원의 교류근무지와 원거주지역간 장거리 교통비를 지급해야 함
 - 교류공무원의 주거편의를 제공할 필요가 있음
 - 주택지원비의 확대를 고려할 수 있음(부산: 월 150만원 지급 참고)
 - 교류근무지 인근 숙소 임대 혹은 예산 범위 내 임대주택 구입 후 교류공무원에게 저렴한 가격에 임대하는 방안을 고려할 수 있음
 - 도 파견 국가공무원의 경우 관사 제공을 고려할 수 있음
 - (예) 경상남도 공유재산 관리 조례 제51조 “3급 관사” 제공 가능
*3급 관사(시설관리사, 그 밖의 관사 등)
 - 교류공무원의 국내외 교육훈련 및 다양한 연수 기회를 제공해야 함

(2) 광역단체와의 교류

- 교류지역 및 분야 선정
- 경남도의 지역생활권 및 경제권 내 연계되는 지역 혹은 협력사업 및 협력체계, 시책 등 벤치마킹 필요한 경우 교류기관으로 선정할 수 있음
- (예) 경상북도: 유교문화 관련사업, 경기도: 문화체육 관련사업, 서울특별시, 부산광역시 등을 우선 고려할 수 있음

□ 교류협약서 체결

- 교류협약서의 내용을 내실화하여 체결해야 함
 - 교류공무원이 교류참여로 인해 인사상의 불이익을 받지 않도록 신분 보장을 위한 장치로서 교류협약서를 체결할 필요가 있음



<그림 2-1> 계획교류제도 활성화 방안

2. 개방형직위제도

1) 개념 및 의의

- 공직 사회의 전문성 제고 및 경쟁력 강화
 - 전문성이 특히 요구되거나 효율적인 정책수립을 위하여 개방형 임용이 필요한 직위에(지방공무원법 제29조의4제1항) 공직내외를 불문하고 공개모집을 통해 선발시험을 거쳐 직무수행을 갖춘 최적격자를 임용하는 제도임
 - 시·도의 과장급 이상 직위 총수의 10%이내(지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정 제2조)
 - 성과주의를 강화하고, 폐쇄성을 극복하도록 하여 공직 사회 내부 변화 및 혁신을 기대할 수 있음
 - 우수한 인재를 영입하여 공직의 유동성을 촉진함
 - 공무원과 민간전문가간 생산적인 경쟁을 유도함
 - 공무원 및 민간전문가의 정치적·관리적 리더십을 강화시킴

2) 주요 접근 및 쟁점

- 중앙정부의 제도 개선에 초점을 둔 연구 다수
 - 중앙행정기관을 대상으로 한 연구에 비해 지방자치단체를 대상으로 한 연구는 소수이며, 제도에 대해 부정적인 평가가 많은 것으로 나타남. 제도에 주로 초점을 두고, 실제 운영내용을 대상으로 한 연구는 미흡함
- 제도 운영단계별 쟁점/제도 · 환경 · 인식적 측면에서 영향요소 도출
 - 개방형 직위제도의 임용 전, 임용 및 선발, 임용 후의 각 단계별 쟁점을 중심으로 임용방식의 타당성·신뢰성, 유치전략, 교육훈련, 성과관리 등 지방자치단체의 실제 운영을 대상으로 제도의 기대효과 달성을 위한 개선방안을 모색할 필요가 있음

3) 법적 근거

- 지방공무원법 제29조의4 제1항
 - 직위지정 및 운영, 직무수행요건, 선발시험 등에 관해 규정하고 있음
- 지방자치단체의 개방형직위 및 공모직위의 운영 등에 관한 규정
 - 직위지정, 직무수행요건, 선발시험 및 위원회, 임용절차 및 방법, 임용기간, 교육훈련에 관해 규정하고 있음

4) 운영 현황

(1) 경남도

- 지정직위 현황
 - (총 8개 직위) 경제, 감사, 법무, 보건환경, 문화예술, 도의회(경제환경, 농해양) 분야에 개방형직위를 지정하고 있음
 - 감사관(지방서기관), 법무담당관(지방서기관), 보건환경연구원장(지방환경연구원), 문화예술회관장(지방서기관), 도립미술관장(지방학예연구원), 부산진해경제자유구역청장(지방관리관), 도의회 경제환경수석전문위원(지방서기관), 도의회 농해양수석전문위원(지방서기관)

(2) 타 시·도

지정직위 현황

- (대구) 입법, 경제, 감사, 국제협력, 여성가족, 도시, 홍보, 법무, 정보화, 문화예술, 공원녹지 분야 등(총 16개 직위)
- (광주) 경제, 감사, 인권평화, 민주화운동기록, 환경복지 분야(총 5개 직위)
- (대전) 공보, 감사, 문화예술, 의회(입법, 교육) 분야 등(총 7개 직위)

5) 인식 조사

(1) 조사내용

인식, 제도, 환경적 측면 및 단계별 쟁점 조사

- 인식, 제도, 환경으로 구분하여 인식적 측면에서 개방형 직위 범위 및 기간 확대 필요성, 환경적 측면에서는 조직내부의 문화, 정책 기여도 등을 포함(임수용, 2015)
- 제도적 측면은 선발·임용과 선발 후 단계로 구분하여 선발·임용 단계에서는 임용방식의 능력검증 타당성·신뢰성, 인재유치전략 경직성 등, 선발 후 단계에서는 교육훈련, 성과관리, 사기관리, 권리보호 등을 포함(최복순, 2013)

(표 2-8) 개방형직위제도 조사항목

범주	설문항목
인식	확대 필요성
제도	선발(공정성, 타당성, 신뢰성, 전문성 요건, 유치전략) 보수 및 보상, 성과관리 및 평가, 교육훈련
환경	조직문화, 조직 및 정책 기여도

(2) 조사결과 분석

선발 단계

- 공정성, 타당성, 신뢰성, 전문성 요건, 유치전략 등에 대해 전반적으로 긍정적 인식을 나타냄
 - 공정성: 긍정(62.5%), 보통(37.5%)
 - 타당성 및 신뢰성: 긍정(75%), 보통(25%)

- 전문성 요건: 긍정(62.5%), 보통(37.5%)
- 선발 및 유치전략 다양성: 긍정(62.5%), 보통(12.5%)

임용 단계

- 보수 및 보상, 성과관리 및 평가 등에 대해서는 전반적으로 긍정적으로 인식하고 있으나, 교육훈련에 대해서는 불필요하다는 인식이 많음
 - 보수 및 보상: 긍정(62.5%), 보통(37.5%)
 - 성과관리 및 평가: 긍정(50%), 보통(37.5%), 부정(12.5%)
 - 교육훈련: 긍정(37.5%), 보통(12.5%), 부정(50%)

조직문화

- 개방형직위제도에 관해 전반적으로 부정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 외부전문가에 대한 공감대가 낮은 것으로 나타남
(긍정(12.5%), 보통(25%), 부정(62.5%))

조직 및 정책 기여도

- 개방형직위제도를 통한 조직업무 향상에 대한 인식은 크게 긍정적이지도 부정적이지도 않은 것으로 나타남(긍정(25%), 보통(50%), 부정(25%))
 - 전시행정 가능성, 내부공무원과의 비교, 일부 직위 승진 및 전보 대상으로 활용한다는 지적이 제기되었음

확대 필요성

- 개방형 직위제도 확대 운영에 관한 필요성을 크게 느끼지 않는 것으로 나타남(긍정(37.5%), 보통(12.5%), 부정(50%))
 - 행정책임 문제 발생 등을 이유로 인위적 확대는 불필요하다는 지적이 제기되었음

6) 개선방안

지정직위

- 여성가족, 국제협력, 공보 분야 등 직위확대를 고려할 수 있음
- 직위지정의 합리성을 제고할 필요가 있음

- 내부 승진임용보다 외부 임용이 해당 직무를 더 잘 수행할 것으로 확신되는 직위를 대상으로 지정해야 함

유치전략

- 지역 제한 채용을 벗어나 전국 단위의 공모 및 홍보 등 다양하고 적극적인 인재 유치 전략이 필요함

교육훈련

- 공직 문화 및 환경, 업무 특성 관련 교육훈련 기회를 제공해야 함
 - 법령, 자치법규, 예결산, 조직, 인사, 감사 등 공직적응에 필요한 실무지식, 행정분야 적용 프로그램 및 전문교육을 실시해야 함
- 기존 조직구성원과의 유기적 연대 강화 프로그램을 운영해야 함
 - 멘토링제, 인재개발원 내 맞춤형 교육프로그램 등을 실시해야 함

성과관리

- 합리적인 성과평가 후 그 결과를 각종 인사운영에 반영해야 함
 - 합리적이고 객관적인 데이터에 의해 평가하고, 그 결과를 성과연봉, 계약기간 연장, 연봉협의 등 각종 인사운영에 반영해야 함

3. 전문직위제도

1) 개념 및 의의

전문성 강화를 통한 조직생산성 향상

- 해당 부처 직위의 업무 성격 및 장기 근무의 필요성 등을 고려하여 전문성이 특히 요구되는 직위를 지정 관리하는 제도임⁷⁾
- 대상계급 : 5급 ~ 7급 공무원이 담당하는 직위
 - 행정안전부 인사분야 통합지침상 3~4급도 전문직위 지정이 가능하나, 인사 운영상의 애로로 3~4급은 전문직위 지정 배제
- 대상직위
 - 동일한 직위 또는 업무분야에 장기간 근무할 필요성이 있는 직위

7) 행정안전부(2018), 지방공무원 인사분야 통합지침.

- 업무수행을 위해 요구되는 전문지식과 정보의 수준이 높은 직위
- 순환보직으로 인한 한계를 보완할 수 있음
- 도정 주요 업무 추진에 필요한 전문성과 연속성을 제고할 수 있음
- 성과 중심의 공직문화 정착에 기여할 수 있음

2) 주요 접근 및 쟁점

- 전문직위(전문관) 대상 연구 극히 소수
 - 순환보직 및 보직관리, 직무만족, 개인 및 조직 성과 등에 관한 연구가 대부분이며, 공무원의 전문성 강화라는 목표라는 점에서 제도의 개선사항들을 연결시켜 고려할 수 있음
- 인식/제도/환경적 측면에서 제도 운영 평가 필요
 - 전문직위제도 내용, 제도를 둘러싼 환경, 제도와 운영에 대한 인식을 중심으로 영향요소를 도출, 실제 운영에 대한 평가를 통해 제도의 개선방안을 모색하고자 함

3) 법적 근거

- 지방공무원 임용령 제7조의3
 - 직위지정 및 관리, 전문관 선발 및 임용, 전보기간 제한, 경력평정 우대 및 수당 지급에 관해 규정하고 있음
- 지방공무원 인사 분야 통합지침
 - 직위지정(군) 및 관리, 지정철차, 선발 및 관리, 능력개발(교육훈련) 및 경력평정 우대에 관해 규정하고 있음

4) 운영 현황

(1) 경남도

- 지정직위 현황
 - (총 34개 직위) 안전정책, 인사, 예산, 회계, 보건행정, 환경정책, 농산물

유통, 공보, 감사, 정보통계, 경제, 도시계획, 교통물류, 농업정책, 수질관리, 산림녹지, 경제정책, 국제통상, 문화예술, 의회, 재난대응, 대민봉사(남북교류) 분야에 전문직위를 지정하고 있음

(2) 타 시·도

□ 지정직위 현황

- (전북) 도시계획, 정보보호, 삼락농정, 탄소 분야 등
- (제주) 고용, 노동, 교류협력, 국외권유치, 법제, 통상, 수출, 바이오산업, 문화재담당, 새주소, 감귤육종, 병리진단(확대: 예산, 도시, 교통, 재산관리, 환경 등 부서요구) 분야 등
- (충북) 감사, 법무통계, 안전정책, 재난관리, 치수방재, 총무, 자치행정, 회계, 복지정책, 보건정책, 식의약안전, 경제정책, 일자리기업, 농업정책, 원예유통식품, 관광항공, 균형발전, 교통물류, 도로관리, 바이오정책 분야 등

□ 특정 제도

- 전문관의 필수보직기간을 4년으로 정함(전남, 인천)
- 근무성과 경력평정에 가점을 부여함(제주, 전남, 강원, 충북, 인천)
- 성과급 지급 시 우대함(전남, 충북, 인천)
- 승진 시 우대하고(인천, 강원), 희망보직을 우선적으로 부여함(제주)
- 1부서 1전문관 양성을 목표로 함(경기, 제주)
- 필수전문교육 및 국내외연수 기회를 부여하고 지원함(대구, 세종, 제주)

(표 2-9) 타 시·도 운영제도 내용

지역	제도
제주	<ul style="list-style-type: none"> ○ 실적별 1개 전문관 이상 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 관리운영직군이 근무하는 특수분야도 직위 지정 적극 검토 - 향후 임기제공무원, 전문경력관 자연결원 시는 전문직위 지정 및 운영 사전 검토 후 채용방법 결정 - 7만원~45만원(직급, 연차별 차등 지급), 근무성적 평정 가점(월 0.05점, 최대 2.5점), 전문관 3년 이상 재직자 교육생 우선 선발, 희망보직 우선 부여

(표 2-9) 타 시·도 운영제도 내용(계속)

지역	제도
경기	○ 현 88개 직위에서 매년 확대, 1부서 1전문관 양성 목표
전남	○ 4년 전보 제한, 기존 본인이 받은 근평 이상 보장, 도 조정평정시 우대, 실적가점 부여 시 전문관 우선 선발(실적가점 0.5~1.0점), 성과급 지급 기준에 전문직위 지정자 우대(가산점5점 부여) 등
강원	○ 경력평정 가산점 부여(1년을 초과하는 1개월마다 0.02점/최대 1점), 전문직위 수당(매월) 지급 등 ○ 상위 직급 결원발생시 발탁승진 배려(2배수 이내, 업무기여도 고려)
충북	○ 경력가산점 부여(1년 초과 1개월 마다 0.02점, 최대 1점), 전문직위 수당 (5급이하 7~40만원), 성과상여금(성과연봉)(최소 A등급 이상 부여)
대구	○ 필수전문교육 이수 지원 및 국내외 교육연수 등 기회 부여
세종	○ 국내외 선진국 시찰 및 관련분야 교육, 훈련, 파견 등 우선 추천
인천	○ 필수보직기간 4년, 3년 이상 근무시 승진예정인원 2배수 범위시 우선 승진 건의 및 성과상여금 지급시 우대(최소 A 등급), 경력가산점 부여 (해당 직급 경력에 대해 1년 초과 1개월 마다 0.02점(1점 한도), 시 인사규칙 개정 공포 후 부터 적용

5) 인식 조사

(1) 조사내용

- 전문직위제도에 관한 인지적 요인, 제도적 요인, 환경적 요인을 중심으로 조사함
 - 인식적 측면에서는 전문관 개인적 특성으로 지식, 능력, 동기 등을 제도적 측면에서는 인센티브 등 보상과 전문교육훈련 기회 등을, 환경적 측면에서는 전문성 강화에 관한 조직문화와 기관장의 관심과 의지 등을 포함(최구기, 2017)

(표 2-10) 전문직위제도 조사항목

범주	설문항목
인식	전문관 특성, 도정 기여도, 확대 필요성
제도	보상, 교육훈련
환경	조직문화, 실국장 관심 및 지원

(2) 조사결과 분석

전문관 특성

- 전문성, 공공봉사동기 발휘에 대해 대부분 긍정적으로 인식하고 있음
 - 전문성에 대해 대부분 긍정적 인식을 나타냄(긍정(71.4%), 보통(28.6%))
 - 공공봉사동기에 대해서도 긍정적 인식을 나타냄(긍정(42.9%), 보통(42.9%))

도정 기여도

- 전문관들의 활동이 도정 업무 추진에 대부분 긍정적으로 인식하고 있음
(긍정(71.4%), 보통(28.6%))

보상

- 전문관에 대한 보상은 대부분 충분하다고 인식하고 있음
(긍정(71.4%), 보통(14.3%))

교육훈련

- 전문관에 대한 교육훈련 등 기회가 필요하다는 인식은 저조한 것으로 나타남(긍정(28.6%), 보통(42.8), 부정(28.6%))

실국장 관심 및 지원

- 실국장 추천이나 지원이 적극적이라고는 인식하지 않음
(긍정(28.6%), 보통(57.1%), 부정(14.3%))
 - 전문관의 역량에 따라 상이하다는 의견이 존재함

조직문화

- 도의 조직문화가 학습, 지식공유 및 활성화에 적극적이지는 않다고 인식하는 것으로 나타남(긍정(28.6%), 보통(42.8%), 부정(28.6%))

확대 필요성

- 전문직위의 확대에 대해서는 긍정적 인식과 부정적 인식이 공존하는 것으로 나타남(긍정(57.1%), 보통(14.3%), 부정(28.3%))

6) 개선방안

비전 및 목표 수립

- 인사과 등 도 전체 차원의 전문관 양성을 위한 비전 및 목표를 수립할 필요가 있음

지정직위

- 1부서(과) 1전문관 지정 및 양성을 목표로 할 수 있음
 - 관광, 여성가족 등 복지, 문화재, 고용노동 분야를 고려할 수 있음
 - 기술직렬 등 선호 직렬에 대해 우선적 확대를 고려할 수 있음
- 전문관 양성 실적을 실·국장 성과평가에 반영하는 것을 고려할 수 있음
 - 관리운영직군이 근무하는 특수 분야도 직위 지정 적극 검토할 수 있음
 - 임기제, 전문경력관 자연결원 시 직위 지정 및 운영 사전 검토 후 채용하는 방법을 결정할 수 있음

교육훈련

- 전문관 양성을 위한 국내외 관련 분야 교육훈련 기회를 보다 적극적으로 제공할 필요가 있음

Ⅲ. 경상남도 행정조직 기능 재조정

1. 조직 기능 재조정 논리

1) 필요성 및 목적

기능 중심 조직 개편 방향

- 행정기능은 행정체제 유지⁸⁾, 내적 통합, 목표 달성과 환경 적응을 위한 활동으로 행정체제의 비전, 외부환경의 변화에 따라 영향을 받음. 이에 행정체제의 운영방식에 따라 상응하는 조정이 이루어져야 함
- 주로 비전, 환경 및 운영 방식의 변화에 따라 효율적인 행정기능의 수행을 위한 기초자료를 확보하는 과정에서 필요함

실·국·과 단위 기능의 적정성과 연계성

- 유사기능을 묶음으로써 능률성을 높이고, 의사소통 및 조정 가능한 업무간 연계성을 높임
- 부서 운영의 효율성을 제고하고, 새로운 행정수요에 대한 적극적 대응이 가능한 기능을 강화할 수 있음
- 기능 조정은 단위기능별 분리, 이관, 통합, 신설, 폐지 등으로 수행할 수 있음

2) 기준 및 방식

환경 변화에 따른 행정수요 도출

- 외부환경에 대한 대응성, 내부구조의 효율성을 기준으로 함
- PESA분석⁹⁾을 통해, 정치, 경제, 사회, 행정수요 영역을 검토함

8) 지방자치단체의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정(대통령령)에 따르면 시도의 실국본부 설치기준(제 9조제1항 관련) 도 인구 300만 이상 400만 미만인 경우 11개 이상 13개 이하이며, 시도 본청의 실국본부의 기능과 조직을 지역본부로 이관하는 경우에는 위 표의 실국본부 수에 포함하여 산정하도록 함.

9) 정치·경제·사회·기술적 요소로 4분한 PEST 방법론은 정부 조직 개편 동인 분석에 유용함. 다만, 행정 환경에서의 기술정보적(Technological) 요소가 행정 환경과는 다소 거리가 있기에 관리적(Administrative) 요소로 대체하여 'PESA' 방법론을 적용함(신훈, 2015).

- 정치(Political) 영역: 정치이념, 국정외제, 핵심가치 등
 - 경제(Economic) 영역: 경제 발전, 산업, 경기 상황 등
 - 사회(Social) 영역: 인구구조의 변화, 복지, 생활환경 등¹⁰⁾
 - 행정(Administrative) 영역: 행정 효율성 및 수요 등¹¹⁾
- 분석방법은 주로 메타분석, 브레인스토밍 등을 통해 이루어짐
- 지역발전을 둘러싼 환경 및 여건, 지역수요, 국정기조, 미래 방향 등
 - 미래예측, 정책 트렌드 등 국책 및 지역연구기관, 언론 등 문헌검토
- 각 영역별 수요에 따른 지방행정기능 해당 부서 단위 기능 조정
- 신규 수요에 따른 기능 재조정(배치)를 통해 효율적인 조직 운영을 기대할 수 있음
- 행정관리기능: 기획조정기능, 행재정기능
 - 도시관리기능: 산업경제활성화기능, 도시주택기능, 지역개발기능
 - 삶의 질 기능: 보건복지기능, 문화체육관광기능, 환경재난관리기능



<그림 3-1> 행정수요 대응 조직 기능 재조정

10) 본 연구에서는 사회 영역 내에서 생활 환경 관련 환경 영역을 별도 분리하여 이슈 도출.

11) 본 연구에서는 경남도청 조직계 공무원들과의 브레인스토밍 등을 통해 행정영역 이슈 도출.

2. 행정환경 및 수요 분석

1) 정치 영역

- 국가의 고른 발전을 위한 자치분권과 균형발전
 - 자치분권 강화를 통한 지역 주도의 균형발전정책을 추진해야 함
 - 보충성의 원칙과 주민·생활자치 패러다임 실현을 위한 역할 분담이 이루어져야 함
 - 지역공동체 주도의 지역특성화 발전을 통한 지역간 격차 해소를 추구함
 - 지역발전정책의 목적이자 수단으로서 현 국정과제, 복합혁신과제로 추진 중인 목표임

- 한반도 평화적 통일을 위한 남북교류협력
 - 4.27남북정상회담 이후 한반도 평화체제 구축을 위한 남북교류 재개 가능성이 높아짐
 - 남북관계 개선 위한 정부의 대북정책에 적극적으로 대응해야 함
 - 지방자치단체 차원의 남북교류협력을 통해 통일 환경 조성에 기여해야 함
 - 다양한 유형의 교류를 통해 남한과 북한의 지역들과 주민들간의 상호 이해와 협력을 제고해야 함

- 사회적 가치 실현을 위한 정부혁신
 - 정부신뢰 회복 및 공공문제의 효과적인 해결을 위한 국민 주도의 정책 결정 패러다임으로의 전환을 추진 중임
 - 국민의 정책 참여 확대와 데이터 기반 스마트행정을 위한 열린혁신을 추진하고 있음
 - 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 사회적 가치를 추구해야 함
 - 인권, 사회통합, 공동체, 상생협력, 국민참여 등의 실현을 목표로 함
 - 정부혁신 종합 추진계획 기반 하에 지방자치단체 차원의 실행계획 수립 및 추진 중임

2) 경제 영역

- 4차 산업혁명의 도래로 인한 산업구조 개편 대응
 - 4차 산업혁명 대응을 위해 국회특별위원회가 운영 중임
 - 지식기반산업, 첨단산업 등 미래 산업을 발굴해야 함
 - 제조업 중심의 지역주력산업 등 구조 변화에 대응해야 함
- 저성장 시대 대응 위한 일자리 창출
 - 지역발전 선순환 경제를 위해 소비 감소와 취업의 어려움 등의 자체적으로 해결하고자 고용친화적 기업 육성이 필요함
 - 제조업 분야 고용의 양과 질은 보다 악화될 전망이며, 대기업 중심 산업 구조로 인해 노동시장은 더욱 어려워질 전망이다
 - 지역 차원의 고용을 위해 중소기업, 서비스 분야 기업 등을 집중적으로 육성해야 함
- 에너지 관리 필요성 증대
 - 지역 차원의 에너지 관리 필요성 증대로 신재생에너지 등 에너지산업과 에너지 분권 등에 대한 대응을 준비해야 함

3) 사회 영역

- 저출산·고령화, 다문화 사회 등 인구사회적 변화
 - 저출산·고령화의 급속화로 사회 활력 약화 등 위기, 사회·경제정책 차원에서 적극적인 대응이 필요함
 - 출산, 보육 문제와 노인빈곤, 자살 등 방지 위한 노인일자리, 복지 문제를 해결해야 함
 - 외국인 인구 증가로 다문화 패러다임 전환이 필요하며, 다문화 교육 및 각종 지원 및 서비스정책이 수행되어야 함
- 경기침체에 따른 청년실업 등 청년세대 문제 대두
 - 선진국의 청년실업률은 회복 추세이지만, 한국은 보다 악화되고 있음. 청년실업률 10% 등 청년일자리 고질적인 사회 문제로 대두되고 있음

- 청년일자리, 소득, 주거복지, 문화 등을 위한 적극적인 정부 지원 필요
- 청년미래 대책을 위해 국회특별위원회를 운영 중임
- 성폭력, 권력형 폭력 등 문제 대두
 - 여성을 대상으로 한 폭력을 포함한 젠더폭력 문제가 사회 이슈로 제기되고 있음. 이는 젠더 차원의 문제 뿐 아니라 인권보호 실현과도 관련이 깊은 문제임

4) 환경 영역

- 기후변화 대응
 - 온실가스과 오염배출 최소화를 위한 에너지정책이 중요해짐
 - 미세먼지 배출원 관리기반을 구축해야 하며, 에너지, 교통, 기후변화까지 함께 고려되어야 함
 - 미세먼지 대책을 위해 국회특별위원회를 운영 중임
- 위험사회 대비한 재난안전관리역량 구축 중요성 증대
 - 재난유형별 대응 등 전문적인 대응능력이 필요함
 - 자연재난, 사회재난, 농어촌지역 안전마을 구축 등이 필요함
 - 재난예방 및 관리 기능이 중요함
 - 안전점검관리, 주민생활안전교육 등이 이루어져야 함
 - 재난안전 대책을 위해 국회특별위원회가 운영 중임
- 지역순환 생태계 구축을 위한 지역개발 추진
 - 지역재생을 통한 도농간 균형 발전이 필요함
 - 중소도시, 농산어촌의 정주, 사업, 교육, 복지, 문화 환경을 조성해야 함
 - 교통·물류 거점 구축을 통한 지역경쟁력 제고, 주민 삶의 질 향상 기대
 - 교통 SOC, 교통수단 간의 통합 및 연계성을 띤 체계 구축이 중요해짐

3. 경상남도 현황 분석

1) 도 주요 현황

- 인구증가율 및 출산율 감소, 고령인구비율, 외국인 체류 인구 증가
 - 인구증가율은 2010년 1.36%에서 2016년 0.23%로 급격히 감소
 - 고령인구비율은 2010년 11.81%에서 2016년 14.24%로 증가
 - 출산율은 2010년 1.4명에서 2016년 1.3명으로 감소
 - 외국인수는 2010년 57,718명에서 2016년 81,021명으로 크게 증가

(표 3-1) 경상남도 인구 현황

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
인구증가율(%)	1.36	0.79	0.27	0.57	0.74	0.55	0.23
고령인구비율(%)	11.81	12.07	12.50	12.95	13.40	13.79	14.24
합계출산율(명)	1.413	1.446	1.503	1.367	1.409	1.437	1.358
외국인수(명)	57,718	65,960	64,371	69,126	77,778	82,316	81,021

자료) 통계청 국가통계포털.

- 경제성장률(GRDP)연평균 1.8%(전국3.425%), 1인당 평균 지역소득 전국 12위¹²⁾
 - GRDP는 2010년 약 87조에서 2016년 약 107조로 증가
 - 경제활동참가율은 2010년 60.8%에서 2016년 62.2%로 증가
 - 고용률은 2010년 59.1%에서 2016년 60.1%로 증가
 - 실업률은 2010년 2.8%에서 2016년 3.3%로 증가
 - 사업체종사자는 제조업과 운수업은 감소, 도소매업과 서비스업은 증가

(표 3-2) 경상남도 경제 현황

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GRDP(백만원)	87,419,351	91,233,284	95,634,505	99,619,414	101,028,435	103,995,403	107,795,325
경제활동참가율(%)	60.8	61.5	60.7	61.1	61.2	61.6	62.2
고용률(%)	59.1	60.1	59.6	59.9	59.7	60.0	60.1
실업률(%)	2.8	2.2	1.9	2.1	2.5	2.6	3.3

12) 경남도민일보(2018.06.05).

(표 3-2) 경상남도 경제 현황(계속)

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
사업체수(전산업)(개)	224,641	230,795	242,123	248,913	258,713	262,960	-
종사자수(전산업)(명) (인구 천명당)	356.59	363.67	376.92	382.65	395.75	405.86	-
제조업사업체수(개)	26,040	27,772	29,854	30,922	33,313	35,153	35,257
제조업종사자수(명)	389,737	404,778	418,908	419,985	434,980	440,393	429,475
운수업체수(개)	-	17,298	17,426	18,330	19,092	18,977	19,252
운수업종사자수(명)	-	44,681	46,440	45,048	45,747	47,527	46,765
도소매업사업체수(개)	54,778	56,009	58,451	60,303	62,363	64,061	64,613
도소매업종사자수(명)	140,782	144,719	150,721	155,598	160,734	168,021	168,543
서비스업사업체수(개)	117,939	122,362	125,911	128,447	131,572	132,228	136,909
서비스업종사자수(명)	471,034	488,102	510,911	530,602	547,481	565,090	580,357

자료) 통계청 국가통계포털.

□ 재난사고 발생건수 증가

○ 화재, 도로교통사고, 붕괴, 해난 등 발생건수 증가

(표 3-3) 경상남도 재난사고 현황

구분	2012		2013		2014		2015	
	건수(건)	인원(명)	건수(건)	인원(명)	건수(건)	인원(명)	건수(건)	인원(명)
합계	23,276	26,490	20,398	23,363	19,406	21,781	20,872	23,112
화재	3,551	133	3,416	140	3,622	110	3,960	158
산불	25	-	35	1	32	-	23	1
붕괴	33	1	8	22	62	12	59	35
폭발	5	5	9	11	-	-	3	2
도로 교통 사고	14,133	21,154	13,615	20,494	13,288	19,706	13,516	20,206
유·도선	5	2	3	1	-	-	5	5
해난	225	14	129	4	-	-	322	39
기타 사고	5,285	5,181	3,154	2,688	2,402	1,953	2,969	2,671

자료) 통계청 국가통계포털.

2) 도청 조직 현황

□ 1실 10국 2본부/4관 4담당관 4단 50과

(표 3-4) 경남도청 조직 구성

도지사	
행정부지사, 서부부지사	
공보관, 감사관, 여성가족정책관	
기획조정실 (1관/4담당관/1과)	정책기획관, 교육지원담당관, 재정점검과, 예산담당관, 법무담당관, 정보통계담당관
재난안전건설본부 (5과/1단)	안전정책과, 안전점검단, 재난대응과, 건설지원과, 도로과, 수자원정책과
미래산업국 (3과/1단)	국가산단추진단, 미래융복합산업과, 투자유치과, 연구개발지원과
경제통상국 (5과)	일자리창출과, 기업지원과, 경제정책과, 국제통상과, 지역공동체과
행정국 (5과)	행정과, 인사과, 대민봉사과, 세정과, 회계과
해양수산물국 (3과)	해양수산물과, 어업진흥과, 항만정책과
도시교통국 (4과/1단)	도시계획과, 건축과, 교통물류과, 토지정보과, 신공항건설지원단
문화관광체육국 (3과/1단)	문화예술과, 관광진흥과, 체육지원과, 가야사연구복원추진단
복지보건국 (4과)	서민복지노인국정책과, 장애인복지과, 보건행정과, 식품의약과
농정국 (5과)	농업정책과, 친환경농업과, 농산물유통과, 축산과, 동물방역과
환경산림국 (4과)	환경정책과, 기후대기과, 수질관리과, 산림복지과
서부권개발국 (3과)	서부정책과, 서부대개개발과, 한방향노화산업과
소방본부 (5과)	소방행정과, 방호구조과, 예방안전과, 119종합상황실, 119특수구조단

3) 영역별 이슈 관련 기능 분석

(1) 정치 영역

- 균형발전, 광역행정, 남북교류, 인권보호, 주민소통 기능 강화가 필요함
- ⇒ 현 도청조직 내 해당 기능을 전담하는 기구가 부재한 실정임

⇒ 타 시·도의 경우 혁신 총괄 및 소통, 대외협력 기능을 운영하고 있음

(표 3-5) 타 시도 유사기능

(서울) 서울혁신기획관, 시민소통기획관
(부산) 시정혁신본부, 시민소통관
(대전) 창조혁신 담당관, 국제협력 담당관
(대구) 규제개혁 추진단, 시민행복교육국 내 시민소통과
(인천) 소통담당관, 국제협력담당관
(광주) 인권평화협력관
(경기) 소통기획관
(충북) 혁신담당관
(충남) 혁신담당관
(전남) 도민소통실
(전북) 인권센터 운영 중, 대외협력국(정무기획과, 국제협력과)
(경북) 소통협력담당관
(제주) 협치정책기획관

(2) 경제 영역

- 신기술산업 발굴 및 육성, 산업혁신 등 기능을 강화할 필요가 있음
- 지역고용친화적 기업 육성 기능을 강화해야 함
- 에너지산업, 에너지정책 및 자원관리 기능을 강화해야 함

⇒ 현 도청 미래산업국 내 미래융복합산업, 국가산단 등 기능이 혼재됨

⇒ 타 시·도의 경우 신산업, 산업입지, 에너지산업 기능을 운영하고 있음

(표 3-6) 타 시도 유사기능

(서울) 경제진흥본부 내 신성장산업과
(인천) 투자유치산업국 내 신성장산업과, 산업진흥과, 에너지정책과
(부산) 일자리경제본부 내 산업입지과, 신산업성장국
(광주) 전략산업본부 내 에너지산업과
(대전) 과학경제국 내 4차산업혁명운영과, 에너지산업과
(대구) 미래산업추진본부 내 스마트시티조성과, 청정에너지과

(표 3-6) 타 시도 유사기능(계속)

(울산) 창조경제본부 내 산업진흥과, 산업입지과, 에너지산업과
(세종) 경제산업국 내 산업입지과
(경기) 경제실 내 산업정책과, 에너지과, 특화산업과
(강원) 경제진흥국 내 전략산업과, 에너지과
(충북) 경제통상국 내 전략산업과
(전북) 경제산업국 내 미래산업과, 산업진흥과, 탄소산업과
(전남) 경제과학국 내 전략산업과, 에너지산업과
(제주) 경제통상일자리국 내 미래산업과
(경북) 일자리경제산업실 내 과학기술정책과

(3) 사회 영역

- 저출산·고령화 대책 기능 강화를 위해 출산, 보육과 노인정책 기능을 강화할 필요가 있음
 - 외국인 체류인구 증가로 인한 다문화사회 지원에 대응, 여성을 포함한 양성평등, 폭력방지 등을 위한 젠더정책 기능을 강화할 필요가 있음
 - 청년일자리, 주거복지 등 청년세대 정책 기능을 강화할 필요가 있음
- ⇒ 현 도청 내 복지보건국과 여성가족정책관에서 해당 기능을 수행 중임
- ⇒ 타 시·도의 경우 여성, 아동청소년, 다문화, 노인정책, 청년정책, 저출산·고령화대책 기능을 분리 운영하고 있음

(표 3-7) 타 시도 유사기능

(서울) 여성가족정책실 내 여성정책담당관, 보육담당관, 가족담당관, 외국인다문화 담당관, 복지본부 내 어르신복지과
(부산) 사회복지국 내 노인복지과, 여성가족국 내 여성가족과, 출산보육과, 아동청소년과
(인천) 여성가족국 내 여성정책과, 출산보육과, 아동청소년과, 노인정책과
(광주) 여성청소년가족정책관실, 복지건강국 내 고령사회정책과, 자치행정국 내 청년정책과
(대전) 기획조정실 내 청년정책 담당관, 보건복지여성국 내 여성가족청소년과, 노인보육과
(대구) 여성가족정책담당관, 시민행복교육국 내 청년정책과, 보건복지국 내 어르신복지과
(울산) 복지여성국 내 복지인구정책과, 노인장애인복지과, 여성가족청소년과
(세종) 행정복지국 내 여성아동청소년과, 노인보건장애인과

(표 3-7) 타 시도 유사기능(계속)

(경기) 여성가족국 내 여성정책과, 여성권익가족과, 보육정책과, 아동청소년과, 다문화가족과, 보건복지국 내 노인복지과
(강원) 보건복지여성국 내 여성청소년가족과
(충북) 여성정책관, 기획관리실 내 청년정책담당관, 보건복지국 노인장애인과,
(충남) 여성가족정책관, 복지보건국 내 저출산고령화대책과
(전북) 복지여성보건국 내 여성청소년과, 노인장애인복지과
(전남) 여성가족정책관, 보건복지국 내 노인장애인과
(제주) 보건복지여성국 내 복지청소년과, 노인장애인복지과, 여성가족과
(경북) 여성가족정책관, 일자리경제산업실 내 일자리청년정책관, 복지건강국 내 노인보호복지과

(4) 환경 영역

- 재난안전관리역량 구축을 위해 영역별 집중과 전문성을 강화해야 함
- ⇒ 현 도청조직 내 재난안전건설본부 내 안전점검단, 재난대응과에서 해당 기능 수행 중임
- ⇒ 타 시·도의 경우 사회재난과 자연재난, 재난예방기능을 분리 전담하고 있음

(표 3-8) 타 시도 유사기능

(부산) 시민안전실 내 재난예방과, 재난대응과, 재산상황관리과
(인천) 재난안전본부 내 안전정책과, 재난대응과, 재난예방과
(광주) 시민안전실 내 안전정책관, 재난예방과, 재난대응과
(대구) 재난안전실 내 안전정책관, 안전관리과, 사회재난과, 자연재난과
(경기) 재난안전본부 안전관리실 내 사회재난과, 자연재난과, 재난예방과
(전북) 도민안전실 내 안전정책관, 사회재난과, 자연재난과
(전남) 도민안전실 내 안전정책과, 사회재난과, 자연재난과
(경북) 도민안전실 내 안전정책과, 사회재난과, 자연재난과

- 미세먼지대책 기능을 강화할 필요가 있음
- ⇒ 환경산림국 내 대기보전 등 기능에서 수행하고 있음
- ⇒ 타 시·도의 경우 기후대기 정책 기능을 설치하여 운영하고 있음

(표 3-9) 타 시도 유사기능

(서울) 기후환경본부 내 대기정책과, 기후대기과
(부산) 기후환경국 내 기후대기과
(인천) 환경녹지국 내 녹색기후과
(광주) 환경생태국 내 기후변화대응과
(대전) 환경녹지국 내 기후대기과
(충북) 환경산림국 내 기후대기과
(충남) 기후환경녹지국 내 기후환경정책과

- 도시재생 뉴딜사업 등 지역재생 총괄 기능을 강화할 필요가 있음
- 교통 SOC 통합 및 연계를 위해 도로, 항만, 교통, 철도, 공항, 물류 등 총괄 기능을 강화할 필요가 있음

4. 조직 기능재조정 방안

1) 기본방향

- 주요 이슈 대응을 위한 5대 기능 강화
 - (기획조정) 혁신과 대외협력 기능을 강화해야 함
 - (경제산업) 신기술산업 관련 기능을 강화해야 함
 - (복지) 청년정책, 저출산·고령화 대책, 여성가족정책 기능을 강화해야 함
 - (지역개발) 균형발전, 지역재생, 교통물류 기능을 강화해야 함
 - (환경) 재난안전, 미세먼지 대책 기능을 강화해야 함

2) 분야별 조정(안)

(1) 기획조정 분야

- 혁신 기능
 - 도정 혁신 총괄 기능을 강화를 위해 열린혁신 기능과 규제혁신 기능에 대한 강화가 필요함
 - ⇒ 혁신 총괄 전담 기능 신설을 고려해야 함

□ 대외협력 기능

- 광역행정, 남북교류, 주민소통, 인권보호 기능을 강화해야 함
- ⇒ 기획조정실 내 정책기획관/행정국 내 행정과, 대민봉사과 내 해당 기능 신설을 고려해야 함

(2) 경제 분야

□ 신기술산업 기능

- 4차 산업혁명 대비 과학기술, 신기술산업, 산업혁신 기능을 강화해야 함
- ⇒ 미래산업국 내 과학기술과 신산업정책 기능을 신설을 고려해야 함
- ⇒ 국가산단추진단과 미래융복합산업과의 전략산업 기능(항공우주, 나노융합, 조선해양, 기계, 로봇) 분리를 고려할 수 있음

□ 에너지산업 기능

- 에너지정책 및 산업, 에너지 분권 등 대비 전담 기능을 강화해야 함
- ⇒ 미래산업국 내 에너지정책 기능 신설을 고려할 수 있음

(3) 복지 분야

□ 여성가족정책 기능

- 여성, 아동, 청소년, 다문화 정책 기능 강화가 필요함
- ⇒ 여성가족정책관 내 여성가족 기능 분리 전담을 고려할 수 있음

□ 저출산고령화정책 기능

- 저출산 대책을 위해 인구정책, 출산, 보육 관련 기능을 강화해야 함
- 고령화 대책을 위해 노인일자리, 노인복지 기능을 강화해야 함
- ⇒ 복지보건국 내 저출산고령화대책과 신설을 고려할 수 있음
- ⇒ 여성가족정책관 내 인구정책, 출산, 보육 기능 이관을 고려할 수 있음

□ 청년정책 기능

- 청년정책 컨트롤타워로서 청년일자리, 주거복지, 교육(지역인재 양성, 평생교육 등), 문화정책 등 기능을 강화해야 함
- ⇒ 청년정책 총괄 전담 기능 신설을 고려할 수 있음

(4) 지역개발 분야

□ 산업단지정책 기능

- 산업단지, 산업재생 등 전담 기능 강화할 필요가 있음
- ⇒ 도시교통국 내 산업단지정책 기능 신설을 고려할 수 있음
- ⇒ 미래산업국 국가산단추진단 기능 이관을 고려할 수 있음

□ 균형발전 기능

- 도농균형, 서부권, 남해안 등 총괄 전담 기능을 강화할 필요가 있음
- ⇒ 균형발전본부 등 한시기구 신설을 고려할 수 있음
- 서부권지역본부 기능을 강화할 필요가 있음. 첫째, 서부부지사 기능 강화를 통해 핵심도정 역할을 분담할 필요가 있음. 둘째, 향노화산업기능 총괄 기능 강화를 고려할 수 있음
- ⇒ 정무부지사 기능 환원과 정보소통 등 대외협력기능 강화를 고려할 수 있음
- ⇒ 양방향노화산업 기능 이관을 고려할 수 있음

□ 지역재생 기능

- 도시재생뉴딜사업, 도농간 균형, 정주환경 조성 등 총괄 전담 기능을 강화할 필요가 있음
- ⇒ 지역재생본부 등 한시기구 신설을 고려할 수 있음

□ 교통 SOC 인프라 정책 기능

- 교통물류 SOC 인프라 관련 총괄 기능을 강화할 필요가 있음
- 도로, 철도, 항만, 공항, 물류 등 총괄 전담 기능
- ⇒ 교통물류본부 등 한시기구 신설을 고려할 수 있음

(5) 재난안전 분야

□ 재난예방 기능

- 재난예방 및 점검관리 기능을 강화할 필요가 있음
- ⇒ 재난예방 및 관리 전담 기능 신설을 고려할 수 있음

□ 재난대응 기능

○ 자연재난, 사회재난 유형별 대응 기능을 강화할 필요가 있음

- 농어촌지역 재난안전마을 구축 등 자연재난 전담
- 사회재난 등 재난대응 총괄 전담

⇒ 사회재난, 자연재난 대응기능 유형별 분리 및 신설을 고려할 수 있음

(6) 환경 분야

□ 미세먼지 대책 기능

○ 미세먼지 대책 전담 기능을 강화할 필요가 있음

⇒ 환경산림국 내 미세먼지 기능 신설을 고려할 수 있음

(표 3-10) 경상남도 본청 핵심 이슈별 기능재조정(안)

영역	핵심 이슈	기능 재조정
정치	혁신	혁신 총괄 기능 신설
	대외협력	기획조정실, 행정국 내 남북교류 등 기능 신설
경제	신기술산업	미래산업국 내 4차 산업혁명 대응 과학기술 등 신산업정책 기능 신설
	전략산업	미래산업국 내 전략산업정책 기능 신설
	에너지산업	미래산업국 내 신에너지산업정책 기능 신설
	산업단지	도시교통국 내 산업단지정책기능 신설 (미래산업국 국가산단추진단 기능 이관)
사회	청년정책	청년정책 총괄 기능 신설
	여성가족정책	여성가족(아동, 청소년, 다문화) 정책 전담
	저출산고령화대책	복지보건국 내 인구정책, 출산, 보육/노인일자리, 복지 전담
환경	균형발전	균형발전 기능 관련 한시기구(본부 등) 설치
	지역재생	지역재생 기능 관련 한시기구(본부 등) 설치
	교통물류	교통물류 기능 관련 한시기구(본부 등) 설치
	재난안전	재난안전본부 내 사회·자연재난, 예방 기능 신설
	미세먼지	환경산림국 내 미세먼지 대책 기능 신설

<p>신설</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신 총괄 기능 • 대외협력 기능 • 청년정책 총괄 기능 • 신산업정책 기능 • 전략산업정책 기능 • 에너지산업정책 기능 • 미세먼지 대책 기능
<p>분리 및 이관</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 여성가족기능(여성, 아동청소년, 다문화) • 저출산고령화대책 기능(노인, 인구정책, 출산, 보육) • 산업단지정책 기능
<p>분리 및 신설</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 사회재난, 자연재난 대응 기능 • 재난예방 기능
<p>한시기구 설치</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 균형발전 총괄 기능 • 지역재생 총괄 기능 • 교통물류 총괄 기능

<그림 3-2> 경상남도 행정조직 기능 재조정(안)

IV. 결론

1. 연구의 요약

- 본 연구는 대내외적 환경의 변화와 위기에 대응하고자 경상남도 조직경쟁력 강화를 위한 방안을 도출하고자 하였음. 조직경쟁력 강화 수단으로 인사제도 개선방안과 행정조직 기능 재조정 방안을 마련하였음
- 인사제도는 계획교류제도, 개방형직위제도, 전문직위제도를 대상으로 제도, 운영, 인식에 관한 실태분석을 통해 한계 및 제약요인을 파악하여 이를 중심으로 개선방안을 도출하고자 하였음
 - 계획교류제도는 제도의 구축 및 운영 준수 수준에 대한 긍정적인 인식과 함께 활성화 의지는 높았으나, 실제 참여의지에 대해서는 부정적인 인식이 높은 것으로 나타남
 - 개방형직위제도는 선발, 임용 단계 등에서의 요건 및 절차 수준에 대한 긍정적인 인식은 높았으나, 개방형직위에 대한 조직문화 및 기대와 확대 필요성에 대해 부정적인 인식이 높은 것으로 나타남
 - 전문직위제도는 전문관의 전문성, 도정 기여도 등에 대해서는 긍정적인 인식을 갖는 것으로 나타났으나 이와 관련한 조직문화와 교육훈련 제공, 직위 확대 필요성에 대해서는 부정적인 인식이 높은 것으로 나타남
- 행정조직 기능은 정치, 사회, 경제 등 영역의 변화에 따른 행정수요를 파악하고, 관련 행정기능을 검토하고, 재조정 방안을 도출하고자 하였음
 - PESA 분석을 통해 균형발전, 신기술산업 등 미래 산업과 청년실업, 저출산고령화 사회, 재난안전에 대한 기능을 재조정할 필요성을 확인함

2. 정책적 제언

- 이상의 분석결과를 토대로 본 연구는 인사제도 개선방안과 행정조직 기능재조정 방안을 마련하였음
- 우선 계획교류제도의 활성화를 위해 첫째, 자치단체장과 교류대상 및 담당 공무원 모두 교류에 대한 긍정적, 적극적인 인식을 제고할 필요가

있음. 둘째, 인사교류 운영에 관한 체계적인 정보관리 및 활용이 필요함. 이를 토대로 계획교류를 위한 사전, 과정, 사후관리를 통해 교류의 실질적 성과를 높이고, 정보공개 등 투명성, 우대사항 보장 등 교류로 인한 갈등을 해소하여 전반적인 교류의 질을 높일 것으로 기대할 수 있음. 교류대상 공무원들에 대한 인력 풀 구성 및 우선할당을 위해 4·5급 공무원의 중앙부처 계획교류 의무제를 실시할 필요가 있으며, 승진시 교육훈련 수단으로 활용할 필요가 있음. 셋째, 교류대상 공무원의 자발적인 참여를 위해 동기부여 및 유인 수단을 확대·보장해야 함. 중앙의 지침 외에도 도 차원에서의 차별화된 수단을 개발하여 확대해야 함

- 개방형직위제도는 여성가족, 국제협력, 공보 분야 등 개방성과 전문성 등이 필요한 직위 지정 확대를 고려할 수 있으며, 공직 문화 및 실무 지식 교육프로그램을 적극적으로 시행할 필요가 있음
- 전문직위제도는 전문관 양성을 위한 비전 및 목표를 수립하고, 교육훈련의 기회를 적극적으로 제공할 필요가 있음
- 다음으로 행정조직 기능은 주요 이슈 대응을 위해 5대 기능 즉, 혁신 및 경제(혁신 및 대외협력 기능, 신기술산업), 복지(청년정책, 저출산·고령화대책, 여성가족정책), 지역개발(균형발전, 지역재생, 교통물류), 환경(재난안전, 미세먼지 대책) 기능을 강화할 필요가 있음
- 도정혁신 총괄, 청년정책 총괄, 균형발전 총괄, 지역재생 총괄, 신산업정책, 에너지정책, 서비스산업, 재난예방 기능을 신설할 필요가 있음. 재난 유형별 대응, 여성가족정책 및 저출산·고령화대책 대응, 산업단지 및 전략산업 정책 전담을 위해 기능을 분리·이관할 필요가 있음
- 이상의 인사제도의 개선과 조직 기능 재조정을 통해 다양한 환경 변화에 대응하기 위한 각 영역별 행정기능 효율적인 수행이 이루어질 수 있도록 행정이 체제와 제도를 제공할 수 있기를 기대함

참고문헌

- 강여진·권경득(2008), “중앙과 지방정부간 인사교류 운영실태 및 성과평가: 관련 공무원의 인식을 중심으로”, 한국행정학보 42(2).
- 경남도민일보(2018.6.5), 도지사 후보들, 경남 경제 위기 타개 ‘내가 전문가’.
- 고경훈·김대욱(2016), “전라북도 조직개편(안)의 타당성 검증”, 한국지방행정연구원.
- 금창호(2013), “정부간 인사교류의 활성화 방안”, 한국지방행정연구원.
- 김선기(2015), “지방자치 20년: 지역발전의 환경변화와 새로운 방향”, 한국지방행정연구원 지방자치 FOCUS.
- 김선아·박성민(2016), “정부 인사혁신 핵심가치 도출에 관한 연구: 제도·사람·문화 혁신 요소 분석을 중심으로”, 한국행정연구, 25(4).
- 김판석·권경득·박경원·오성호(2001), “중앙정부와 지방정부간 인사교류의 활성화 방안”, 한국지방자치학회보, 13(1).
- 김혁·김영우·권우덕(2016), “지방공무원 인사혁신 방안에 관한 연구: 지방공무원 전문성·책임성·업무효율성 강화를 위한 순환보직 관행 개선을 중심으로”, 충남연구원.
- 노영숙(2014), “지방자치단체의 개방형직위제 발전방안 연구”, 사회과학연구, 21(3).
- 박충훈·이현우(2015), “행정기능 및 조직여건 비교분석”, 경기연구원.
- 배정환·김종국(2011), “중앙정부와 지방자치단체 간 인사교류 활성화 연구”, 사회과학연구, 28(2).
- 신훈(2015), “정부 조직 개편 과정에서 나타난 언론 정치에 관한 연구: 김대중 정부에서 박근혜 정부까지”, 광운대학교 행정대학원 박사학위논문.
- 유관선(2010), “지방공무원 인사교류 현황과 활성화 방안에 관한 연구: 경기도 지방자치단체 사례를 중심으로”, 연세대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 이정훈 외(2017), “새 정부에 바란다: 대한민국과 지역의 미래를 위한 10대 아젠

다”, 경기연구원 이슈&진단.

이현우·이미애(2014), “민선6기 출범에 따른 경기도 조직운영 방안 연구”, 경기연구원.

임수용(2015), “지방자치단체 개방형 직위제도 발전방안에 관한 연구: 전라북도 사례를 중심으로”, 전북대학교 행정대학원 석사학위논문.

최구기(2017), 전문직위제 공무원의 전문성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 정부 대전청사 공무원 중심으로, 고려대학교 행정대학원 석사학위논문.

최복순(2013), “지방자치단체의 개방형 직위제도의 쟁점 분석: 강원도를 중심으로”, 강원대학교 정보과학행정대학원 석사학위논문.

최용환(2016), “지방자치단체의 인사교류 활성화 방안”, 충북발전연구원.

키노시타 에이조·오오야 타가오(2012), “전략적 의사결정기법 AHP”, 청람.

행정안전부(2018), “정부혁신 종합 추진계획” .

행정안전부(2018), “중앙-지방간 인사교류 및 운영계획” .

행정안전부(2018), “지방공무원 인사분야 통합지침” 행정안전부 예규 제27호.

현병천(2017), 전문직위(전문관)의 직무과 및 직무만족도에 관한 비교 연구: 경기도청을 중심으로, 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.

강원도 2017년도 인사운영계획.

경기도 2017년도 인사운영기본계획.

경상남도 2017년도 인사운영기본계획.

광주광역시 2017년도 인사운영계획.

대구광역시 2017년도 인사운영기본계획.

대전광역시 2017년도 인사운영기본계획.

세종특별자치시 2017년도 인사운영기본계획.

인천광역시 2017년도 인사운영기본계획.

전라남도 2017년도 인사운영계획.

전라북도 2017년도 인사운영기본계획.

제주특별자치도 2017년도 인사운영기본계획.

충청북도 2017년도 인사운영기본계획.

경상남도청 홈페이지(<http://www.gyeongnam.go.kr/index.gyeong>).

법제처 국가법령정보센터(<http://www.law.go.kr/>).

통계청 국가통계포털(<http://kosis.kr/index/index.do>).

경상남도 조직경쟁력 강화방안 연구

인 쇄 2018년 8월 27일
발 행 2018년 8월 31일
발 행 인 송 부 용
발 행 처 경 남 발 전 연 구 원

경상남도 창원시 의창구 용지로 248 (우 : 51430)
248 Yongji-Ro, Uichang-Gu, Changwon-Si, Gyeongsangnam-Do 51430
Tel (055)267-7447. Fax (055)266-2079
Homepage : www.gndi.re.kr
ISBN : 978-89-8351-584-1

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유로이 인용할 수 있습니다. 그러나 무단전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.
- 이 연구는 본 연구원의 공식견해와 반드시 일치하는 것은 아닙니다.