

정책보고서 2007-11

주민생활지원서비스 업무수행체계 분석 및 개선방안

이현주 강혜규 노대명
신영석 정경희 유진영
김용득 민소영 이주열 한익희

한국보건사회연구원

제출문

보건복지부 장관 귀하

본 보고서를 귀 부에서 수탁한 『주민생활지원서비스업무수행 분석 및 개선방안』 연구의 최종결과보고서로 제출합니다.

2007년 5월 3일
한국보건사회연구원
원장 김 용 문

머리말

서비스 전달체계는 각 제도의 성공여부에 관건이 될 만큼 중요한 의미를 가진다. 하지만 사회정책에서 전달체계에 대한 관심은 주변적이거나 일시적인 수준에 머물러 있었다는 인상이다. 전달체계의 중요성에 비하여 전달체계에 대한 논의나 실험, 그리고 제도적 개혁은 활발하게 진행되지도 못하였고 지속적이지도 못하였다. 최근 사회복지 서비스를 비롯한 사회 서비스 전달체계에 대한 관심이 과거에 비하여 뜨겁게 달구어졌다. 사회정책 예산의 총 규모가 일정 수준을 넘어서면서 나타나는 자연스러운 변화라고 해석된다. 사회지출의 규모가 증가하면서 사회정책의 효과성, 효율성 검증에 대한 사회적 요구가 그만큼 커진 것에서 비롯된 변화인 것이다.

본 연구는 공공복지서비스 행정체계의 개편으로 2006년 중반부터 시행되기 시작한 주민생활지원서비스 전달체계에 대한 일 분석이다. 빠른 속도로 진행되는 주민생활지원서비스 전달체계의 추진은 충분한 준비기간을 거치지 못하였을 뿐 아니라 행정의 개편이 비교적 장기간의 안착기를 요구한다는 점에서 개편에 대하여 지속적인 분석을 수행되고 그 결과를 이후 전달체계 개선에 반영할 필요성이 크다.

개편 후 반년이 조금 넘는 시기에 개편에 대한 분석을 진행하였던 이유로 총체적인 평가 작업으로서 발전시키기에는 한계가 있다. 하지만 개편의 초기 성과와 가능성, 그리고 한계를 가늠하는 수준에서 본 연구는 의미를 갖는다. 주민생활지원서비스의 업무수행을 중심으로 분석의 초점을 유지함으로써 형식상의 외면적 평가보다 좀 더 정교한 분석이 가능하도록 연구 설계가 이루어졌으며, 기술적인 개선에서 장기적인 방향설정에 이르기까지 폭 넓은 함의를 모색하고 있어 본 연구는 이후 전달체계의 개편 내지 개선에 유용한 정보를 제공하고 있다고 본다. 한편 업무수행을 분석하면서 업무수행의 환경과 기반에 대한 분석을 병행함으로

써 업무수행의 변화 및 그 결과, 전망에 대한 해석이 좀 더 정교해지도록 시도하였으며 대안이 제시에서도 원론적 수준에서 기술적 개선까지 다양하게 다루고 있다.

본 연구는 본 원의 이현주 부연구위원 책임 하에 본 원의 강혜규 연구위원, 노대명 연구위원, 정경희 연구위원, 유진영 선임연구원, 그리고 원 외 성공회대학 김용득 교수, 경기대학 민소영 교수, 남서울대학 이주열 교수, 보건복지인력개발원 한익희 교수의 공동연구로 수행되었다. 본 연구의 진행에서 많은 분들이 함께 하였으며 이 분들의 정성이 본 연구의 완성도를 높이는데 기여하였음을 밝히고 싶다. 우선 본 연구를 진행하면서 필요한 현황 정보 및 의견을 제공하여 준 공공서비스 일선의 공무원분들께 감사의 마음을 전한다. 개편으로 인한 추가업무와 기존 업무로 바뀐 일상을 보내면서도 전달체계의 개선을 위하여 적극적인 참여와 의견제공을 하여주셨다. 한편 본고를 세심하게 읽고 귀중한 의견을 주신 외부 학계의 전문가분들과 원내의 이태진 부연구위원, 정영철 연구위원에게도 감사의 마음을 전한다. 그리고 연구의 진행 과정에서 여러 가지 도움을 주고 마지막에 원고를 읽고 꼼꼼하게 검토하여준 홍세영 선생님에게도 사의를 표하고 싶다.

2007년 5월

한국보건사회연구원

원 장 김 용 문

목차

요 약	17
제1장 서론	53
제1절 연구의 배경 및 목적	53
제2절 연구의 내용	55
제3절 연구방법	58
제4절 연구결과에 대한 기대효과	65
제2장 주민생활지원서비스 전달체계의 개요	67
제1절 전달체계 개편 배경과 목표	67
제2절 전달체계 개편 과정	73
제3절 주민생활지원서비스 전달체계 모델	77
제3장 분석틀	92
제1절 분석틀 구성의 초점과 한계	92
제2절 분석틀 도출의 과정	94
제3절 분석틀의 구성	111
제4장 주민생활지원서비스 업무 수행체계 현황	115
제1절 실무자 간담회 결과	115
제2절 사례지역 방문결과	154
제3절 온라인 설문조사 결과	164
제5장 주민생활지원서비스 업무 수행체계 분석 I: 환경 및 기반	207
제1절 주민생활지원서비스 업무 환경	207
제2절 주민생활지원서비스 업무 수행기반	225

제6장 주민생활지원서비스 업무 수행체계 분석Ⅱ: 업무 수행	258
제1절 주요 부서의 업무 수행	258
제2절 서비스 제공 및 사례관리의 실시	270
제3절 업무 협력 및 서비스 연계	310
제4절 가능성과 한계: 목표달성의 가능성을 기준으로	338
제7장 주민생활지원서비스 전달체계의 발전적 안착을 위한 제언	350
제1절 주민생활지원서비스 전달체계의 개선 방향	350
제2절 주민생활지원서비스 전달체계 안착을 위한 개선안	353
제3절 근본적 문제제기와 장기 과제	366
참고문헌	371

표 목 차

〈표 1-1〉 실무자 간담회 개최 개요	62
〈표 1-2〉 주민생활지원서비스 추진지역 방문	64
〈표 1-3〉 1단계 개편 세부 추진일정	77
〈표 2-1〉 담당별 업무분장(예시)	82
〈표 2-2〉 읍면동사무소 내 담당의 고유업무 예시	84
〈표 2-3〉 읍면동의 인력 간 사무분장 예시	86
〈표 2-4〉 사회복지서비스 실시 절차	90
〈표 3-1〉 리빗의 조직진단	98
〈표 3-2〉 메켄지(McKinsey)의 조직진단모델	99
〈표 3-3〉 해리슨 모델의 구성요소	101
〈표 3-4〉 해리슨(Harrison)의 조직진단모델: 조직의 구분과 구성요소	102
〈표 3-5〉 반드벤과 페리(Van De Ven & Ferry)의 조직평가도구	105
〈표 3-6〉 업무수행환경 분석틀	113
〈표 3-7〉 업무수행기반 분석틀	114
〈표 3-8〉 업무수행 분석틀	114
〈표 3-9〉 업무수행결과 분석틀	114
〈표 4-1〉 주민생활지원서비스 추진지역 실무자 간담회 개최 일정	116
〈표 4-2〉 주민생활지원서비스 추진지역 1차 현장방문	156
〈표 4-3〉 주민생활지원서비스 사례지역 2차 현장방문	161
〈표 4-4〉 분석범주1-직렬	165
〈표 4-5〉 분석범주2 -직급	165
〈표 4-6〉 분석범주3 -소속팀(시군구)	165
〈표 4-7〉 응답자 일반특성	167

〈표 4-8〉	사회복지서비스 전달체계 개편의 가장 중요한 가치(중복응답) …	169
〈표 4-9〉	사회복지서비스 전달체계 개선을 위한 중요과제(중복응답) ……	170
〈표 4-10〉	개편 후 업무수행 상 가장 변화된 부분 ……………	171
〈표 4-11〉	개편 후 업무 수행과정에서 나타난 큰 변화(중복응답) ……………	172
〈표 4-12〉	각 팀의 규모 및 복지직의 비중 ……………	173
〈표 4-13〉	복지직의 전문성이 가장 필요한 부분 ……………	174
〈표 4-14〉	관련교육 받은 횟수·교육내용 및 업무수행 도움정도 ……………	175
〈표 4-15〉	교육내용 도움이 되지 않은 이유 ……………	176
〈표 4-16〉	제도안착을 위해 가장 교육이 필요한 대상 ……………	177
〈표 4-17〉	직무관련 조언 및 의논대상 ……………	178
〈표 4-18〉	업무수행시 전산프로그램 활용도 및 도움정도(정보 조회시) ……	179
〈표 4-19〉	업무용 전산프로그램 사용 및 활용 시 어려운 점(중복응답) ……	179
〈표 4-20〉	업무용 전산프로그램 이외 공공 및 민간사이트 활용 ……………	180
〈표 4-21〉	전체 담당자 업무량 변화 ……………	181
〈표 4-22〉	담당업무이나 수행하지 못하는 이유 ……………	181
〈표 4-23〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(총괄기획팀) ……………	182
〈표 4-24〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(통합조사팀) ……………	183
〈표 4-25〉	신규 수급 책정·중지 및 서비스대상 연계·의뢰 ……………	184
〈표 4-26〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(서비스연계팀) ……………	184
〈표 4-27〉	서비스연계팀 업무현황 ……………	185
〈표 4-28〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(장애인팀) ……………	186
〈표 4-29〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(노인팀) ……………	187
〈표 4-30〉	서비스대상 가구에 대한 정보수집(장애인·노인팀) ……………	187
〈표 4-31〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(가정복지팀) ……………	188
〈표 4-32〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(여성복지팀) ……………	188
〈표 4-33〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(청소년팀) ……………	189
〈표 4-34〉	서비스대상 가구에 대한 정보수집(가정복지·여성복지·청소년팀) ·	189
〈표 4-35〉	전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(기초보장팀) ……………	190

〈표 4-36〉 전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(주거복지팀)	190
〈표 4-37〉 전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(자활·고용팀)	191
〈표 4-38〉 자활사업 선정·관리의 수행 평가	192
〈표 4-39〉 서비스대상 가구에 대한 정보수집(기초보장·자활·주거복지팀)	192
〈표 4-40〉 읍·면·동 업무현황	193
〈표 4-41〉 상담실 설치	194
〈표 4-42〉 사회서비스 필요 가구 비율 및 영역	194
〈표 4-43〉 읍·면·동 사례관리 업무현황	195
〈표 4-44〉 전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(평생교육팀)	196
〈표 4-45〉 전체 업무분장 중 실제 수행업무 비율(문화여가팀)	197
〈표 4-46〉 서비스대상 가구에 대한 정보수집(평생교육·문화여가팀)	197
〈표 4-47〉 주민생활지원서비스 계획수립 참여(평생교육·문화여가팀)	198
〈표 4-48〉 팀(과)내 업무협조 방법	199
〈표 4-49〉 소속팀과 가장 협력이 잘 되는 팀(조직)	200
〈표 4-50〉 소속팀과 가장 협력이 필요한 팀(조직)	201
〈표 4-51〉 지역 내 타 기관과의 업무협조 방법	202
〈표 4-52〉 지역 내 타 기관과의 연계·협력 정도 및 빈도	202
〈표 4-53〉 지역 내 타기관과의 업무연계·협력 시 업무수행 도움정도	204
〈표 4-54〉 기관 간 연계·협력 장애요인	205
〈표 4-55〉 주민생활지원서비스 안내서 활용	206
〈표 5- 1〉 제도별 전달체계의 비교	214
〈표 5- 2〉 읍면동 담당(6급)의 고유업무 예시	227
〈표 5- 3〉 시군구 주요 팀 인력배치 현황: 총괄기획팀	230
〈표 5- 4〉 시군구 주요 팀 인력배치 현황: 통합조사팀	231
〈표 5- 5〉 시군구 주요 팀 인력배치 현황: 서비스연계팀	232
〈표 5- 6〉 읍면동 주민생활지원팀 구성 현황	233
〈표 5- 7〉 주민생활지원 담당 설치의 기대효과 및 문제점	238
〈표 5- 8〉 1단계 지역의 특별교육 대상별 만족도 비교	247

〈표 5- 9〉 2단계 지역의 특별교육 대상별 만족도 비교	248
〈표 5-10〉 1단계 지역의 보충심화교육 대상별 만족도 결과비교	250
〈표 5-11〉 한국보건복지인력개발원의 상시 교육 지원체계 구축	252
〈표 6- 1〉 가구형태별 소득원 유무	266
〈표 6- 2〉 서비스 내용별 대상자 결정의 주체	267
〈표 6- 3〉 현행 사회복지서비스와 사례관리 실시 절차 및 사용양식 비교 ..	295
〈표 6- 4〉 영국의 서비스 제공 여부 결정 기준)	309
〈표 6- 5〉 저소득층 대상 기관별 서비스 내용	324
〈표 6- 6〉 장애인 대상 기관별 서비스 내용	325
〈표 6- 7〉 노인 대상 기관별 서비스 내용	326
〈표 6- 8〉 가족·아동·청소년 대상 기관별 서비스 내용	327

그림목차

[그림 1-1] 자료수집 과정	61
[그림 2-1] 대도시형 본청기구 개편 예시	80
[그림 2-2] 동사무소 개편 예시	84
[그림 3-1] 해리슨(Harrison)의 조직모델	100
[그림 3-2] 골드스미스(Goldsmith) 외의 보건조직진단모델	103
[그림 3-3] 사회복지사무소 시범사업 평가 틀	110
[그림 3-4] 분석틀	112
[그림 5-1] 통합정보시스템 구축 개념도	255
[그림 6-1] 사정받을 자격 판단과정: 영국 커뮤니케이션	305
[그림 6-2] 지역사회 보건복지 연계망	323
[그림 6-3] 보건소 역할의 4개 영역	331
[그림 6-4] 대도시형	333
[그림 6-5] 중소도시형	334
[그림 7-1] 서비스 전달체계 모델의 단순화	353
[그림 7-2] 체계 안착을 위한 개선안의 개요	354

Analysis of Changes in the Community Service Delivery System after Its 2006 Reform

The purpose of this study was to find ways to improve public service delivery system in Korea. To this end, this study analyzed the state of the public service delivery system and the job performance of the public officials after the reform in July 2006. Based on the data from the surveys and opinion polls conducted as part of this study, this study found the following results.

Since the reform, the equity and accuracy of means-testing have improved and the networking of services has become stronger. Planning, case management and role division, however, are as areas for improvement. The main causes of the difficulties arose in implementing the reform model can be classified into three groups-flaws in the model, poor implementation conditions, and limited administrative support. Some of the examples of such causes are: unclear objective setting, over-detailed organizational structure, shortage of manpower, inefficient role division, malfunctioning linkage of services, and work overload. Drawing on the analysis of a variety of problems facing the reformed model of community service delivery, this study provides suggestions that can be of use in policy effort to improve the implementation of the system.

요 약

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

□ 연구의 배경

- 2006년 7월부터 복지서비스 전달체계가 주민생활지원서비스 제공방식으로 단계적인 개편을 시작하였음.
- 2006년 7월 1일, 53개 시·군·구를 시작으로 2007년 1월부터는 전국의 시·자치구로 확대되며, 2007년 7월 1일부터 전국으로 확대할 예정임.
- 주민생활지원서비스 전달체계로의 개편은 조직구조, 인력의 배치, 업무분담, 그리고 업무 간 연계에 이르기까지 서비스행정의 총체적인 변화를 포괄하는 것임.
- 개편의 내용이 매우 포괄적임에도 불구하고 충분한 준비기간을 갖지 못한 상태로 매우 빠른 속도로 사업이 추진 중에 있음.
- 따라서 주민생활지원서비스의 정착에 이르기까지 당분간 개편에 대한 지속적인 분석 및 개선안 마련이 요구됨.

□ 연구의 목적

- 본 연구는 공공복지행정체계가 『주민생활지원서비스 전달체계』로 전환되는 과정에서 재편 초기에 나타난 일선 참여자들의 업무 수행 변화 및 업무수행 변화의 잠재력을 분석하고,
- 주민생활지원서비스 업무 수행에서 나타난 강점과 문제점을 파악하여

- 주민생활지원서비스 전달체계의 안착을 위한 시사점을 도출, 개선안을 마련하고자 시작되었음.
- 주민생활지원서비스 업무 수행을 위한 매뉴얼 등의 구체적인 개선사항과 함께 장기적 또는 보다 근본적인 개선 방향 등 서비스 행정의 발전을 위한 다각적인 개선에 대하여 논의함.

제2절 연구의 내용

□ 연구의 초점

- 서비스 전달체계의 변화 중에서도 개편 목표를 실현하기 위하여 가장 우선하는 전략들 몇 가지에 좀 더 주목하여 분석
 - 첫째는 시·군·구청 내 주요 신설 담당(또는 팀)의 업무수행
 - 둘째는 읍·면·동사무소의 업무수행
 - 셋째는 조직 내부 하위 단위 간 협력 및 기타 관련 서비스 제공주체 간 협력

□ 연구의 구성

- 본 연구의 내용은 다음과 같이 구성
 - 제1장에서는 연구의 서론으로 연구의 배경 및 목적, 그리고 연구내용과 방법 등에 대하여 기술
 - 제2장에서는 주민생활지원서비스 전달체계의 개요를 체계 개편의 배경, 개편과정, 그리고 개편의 내용이라 할 수 있는 모델에 대하여 간략하게 정리
 - 제3장에서는 본 연구의 분석틀을 소개
 - 제4장에서는 주민생활지원서비스 전달체계의 현황을 자료 수집 방법을

중심으로 구분하여 정리

- 제5장은 분석틀 중 업무수행의 배경과 기반을 분석
- 제6장의 마지막 부분에서는 주민생활지원서비스 전달체계의 기능성과 한계를 체계 개편의 목표를 중심으로 분석 정리
- 제7장은 결론으로 제6장까지의 분석내용에 근거하여 본 전달체계의 발전적 안착을 위한 제언을 시도

제3절 연구방법

□ 주된 연구방법

- 본 연구는 질적 자료수집과 내용 분석을 중심으로 수행되었음.
 - 행정체계의 개편에서는 관계자의 폭이 넓고, 다양한 요인이 작용하기 때문에 질적 자료를 개방적인 방식으로 수집하는 것이 효과적임.
 - 양적 분석을 주된 방법으로 활용하기에는 어려운 환경임. 개편 후 경과 시간이 너무 짧아 참여자의 행태 변화 및 결과를 양화하기에는 부족하고 분석대상 지역의 수가 작고 개편 전 후를 양적으로 비교하기 위한 기초선이 부재한다는 점이 그 이유임.
- 기존 문헌자료의 검토는 서비스 전달체계의 원리 관련 국내외 이론서들과, 과거의 전달체계 개편과 관련된 각종 보고서, 그리고 1단계 및 2단계 주민생활지원서비스 개편을 위해 마련된 업무 수행 매뉴얼 및 지침 등을 위주로 이루어졌음.
- 끝으로 연구의 완성도를 높이기 위하여 서비스 전달체계와 관계된 전문가 간담회를 개최하였음.

□ 자료수집 방법

- 비 구조화된 또는 반 구조화된 상태의 질문을 활용한 주요 관계자 면담이나 실무자 간담회 개최, 그리고 일부 사례지역 방문 조사로 자료를 수집하고
- 이를 기초로 구조화된 설문지를 구성하여 비교적 넓은 범주의 참여 공무원을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였음.

제2장 주민생활지원서비스 전달체계의 개요

제1절 전달체계 개편 배경과 목표

□ 개편 배경

- 주민생활지원서비스 체계로의 개편 배경은 환경변화와 기존 전달체계의 부조용이라고 판단.
- 사회서비스에 대한 주민의 욕구는 양적인 측면에서나 질적인 측면에서 빠르게 증가하고 있지만 제공되는 서비스는 충분하지도, 전문화되지도 못하였음.
- 서비스의 기획·생산 및 제공에 대한 지방자치단체의 책무이행에 대한 사회적 요청이 커지고 있는 반면 지방자치단체는 자체 기획을 위한 조직구조나 전문성 확보 등의 준비가 미흡함.
- 서비스의 중복 및 누락의 문제가 점점 더 강하게 제기되지만 서비스 간 연계 및 조정기제는 취약함.

□ 주민생활지원서비스 전달체계 개편의 목표

- 주민생활지원서비스 전달체계 개편의 목표를 지침이나 매뉴얼, 교육자료 등에 공식적으로 언명된 자료들을 중심으로 정리하면 아래와 같음.
 - 첫째, 지방자치단체 단위로 서비스 제공을 위한 기획력을 제고.
 - 둘째, 서비스의 전문화. 서비스 제공과정에서 전문직의 전문성이 발현된 기반을 조성
 - 셋째, 서비스 연계 및 통합서비스의 제공. 수요자의 입장에서 수요자의 다양한 욕구에 대응하는 서비스를 연계를 통하여 통합적으로 제공.
 - 넷째, 서비스의 대응성 향상. 접근성을 전제로 사례에 대한 이해, 사례에 대한 반응력이 관건.
 - 조사업무의 분화 또는 전문화를 통한 조사의 전문화·신속성·공정성은 지방자치단체의 책임성을 보증한다는 의미를 가짐과 동시에 읍·면·동의 전문적인 서비스 제공을 위한 여력을 확보하는 방안으로서 도구적 목표로 이해.

제2절 전달체계 개편 과정

□ 개편의 계기

- 1995~1999년 보건복지사무소 시범사업, 2001년 지역사회복지협의체 시범사업, 2004~2006년 사회복지사무소 시범사업 등 지난 10년간의 관련된 실험을 기반으로 개편 전 몇 가지 사회적인 사건이 발생하면서, 전달체계에 대한 정부 내부의 관심이 고조되는 계기가 마련됨.
- ‘주민생활지원서비스’의 개념이 도입되어 지방 행정개편이 추진된 것은 2005년 9월 국무조정실에서 주관하여 부처합동으로 준비한 「희망한국 21」의 전달체계 개편 안이 제시되면서부터임.
- 2005년 12월에는 「주민생활지원 통합서비스 전달체계 구축 기본 계획」이

수립되고 이후 2006년 3월에는 세부추진계획 수립됨.

□ 개편결정 이후 추진 과정

- 개편의 세부 추진계획이 확정된 2006년 3~4월 이후 법령정비, 지침시달, 업무매뉴얼 발간, 교육실시 등 시행준비가 이루어졌음.
- 「지자체 설명회 자료: 지방자치단체 주민생활지원기능 강화계획」(2006. 4. 5, 행정자치부)에 따르면, 시군구(읍면동) 조직개편은 2006년 7월부터 시행하여 단계적으로 확대하기로 한다고 제시됨.
 - 1단계에는 자치구 및 일반시의 일부 동지역 실시(사회복지사무소 시범 9개 시군구 포함), 2007년 1월부터는 자치구 및 일반시의 모든 동지역, 2007년 7월부터 3단계 실시는 도·농복합시 및 군의 모든 읍면지역에서 실시하도록 계획.

제3절 주민생활지원서비스 전달체계 모델

- 관련 자료를 중심으로 주민생활지원서비스 전달체계 모델에 대한 간략한 소개를 하면 다음과 같음.

□ 조직개편: 지역에 따른 모델 구분

- 주민생활지원서비스 모델은 지역의 특성을 고려하여 대도시형과 중소도시형, 그리고 국제 미운영 시·군·구형, 3가지 유형으로 모델을 구분함.

○ 대도시형

- 평생교육, 문화, 복지, 고용, 여성·보육지원, 주거복지, 청소년 등 주민생활지원관련 업무를 하나의 부서로 통합하여 전담부서로 설치.
 - 단, 보건소에서 수행하는 기능은 통합에서 제외.

- 국 아래 주민생활지원과를 설치하고 기타 3~4담당 범위 내에서 기구를 확대함.
 - “주민생활지원과”는 주민생활지원국의 주무·총괄기능을 수행하는 과이며 총괄기획, 서비스연계 등 담당을 신설함. 특히 통합조사담당·서비스연계 담당은 불가피한 경우 이외에는 설치하도록 권장.
- 정원 책정은 기존 정원을 유지한 채 직급 간 정원조정과 재배치가 핵심임.
 - 사회복지직은 ‘통합조사담당’, ‘서비스연계담당’, ‘총괄기획담당’ 등에 우선 배치하도록 권고. 수정 전 1차 지침에서는 사회복지직은 ‘통합조사팀’, ‘서비스조정·연계팀’ 등에 우선 배치하도록 권장.

○ 중소도시형

- 개편의 전체적 골격은 대도시형과 유사함. 단, 국간 형평성의 문제가 야기 되므로 주민생활지원국 산하에 주민생활지원기능 이외에 유사기능을 수행 하는 과의 설치를 좀 더 허용

○ 국제 미운영 지역 모델

- 주민생활지원국을 설치하지 않으며, 주민생활지원기능을 수행하는 부서를 가급적 직제에서 순차적으로 배치하는 모델

□ 읍·면·동에 주민생활지원담당 설치

- 읍·면·동사무소에 주민생활지원담당을 설치하여 심층상담, 현장방문, 사후 관리 기능 등 일선창구의 역할을 강화하고자 하였음.
- 일반행정·민원업무 일부를 시군구 본청으로 이관하고, 사회복지업무 중 일 부를 시군구 본청으로 이관

□ 사회복지직 및 행정직의 배치 조정 및 업무분담

- 시·군·구 본청에는 읍·면·동으로부터 업무이관에 따른 여유 전문 인력을 이동 배치하여 ‘서비스조정·연계팀’, ‘통합조사팀’에 우선 투입.
- 행정직과 사회복지직간 합리적인 업무분담을 통한 협업적 업무체계를 구축.
 - 사회복지직 인력은 서비스 대상자에 대한 상담·접수, 현장방문, 사후관리 등 면대면 업무를 수행하여 찾아가는 서비스에 집중하고 반면 행정직 인력은 주민생활지원기능 업무를 분담하여 처리하도록 설계

□ 주요 신생팀의 업무와 전문성 지원

- 가장 대표적인 신생팀은 총괄기획팀, 서비스 연계팀, 통합조사팀, 그리고 이 밖에 자활고용팀, 주거복지팀 등임.
 - 서비스 업무의 기능적 분화 및 전문화를 도모한 변화로 이해됨.
- 수퍼비전 및 사례회의 등 민주적 의사소통 체계의 마련도 요구하고 있음.

□ 사회복지서비스 실시와 사례관리

- 지역사회 복지자원의 범위 등을 감안하여, 서비스 제공의 우선순위를 두되, 읍·면·동 주민생활지원담당 공무원은 8대서비스의 신청접수를 받고 서비스실시계획을 수립, 필요한 모든 서비스의 제공기관과 서비스를 연계 제공하고 사후 관리하여야 함.

□ 상담공간으로서 상담실의 마련

- 서비스 대상자의 편안한 상담여건을 조성하기 위하여 시·군·구본청과 읍·면·동에 상담실을 마련.

제3장 분석틀

제1절 분석틀 구성의 초점과 한계

- 본 연구는 업무 수행 환경과 업무수행을 중심으로 주민생활지원서비스 전달체계를 진단하는 것에 초점을 둔다고 이해하는 것이 적절함.
 - 따라서 본 연구는 일상적인 조직의 운영, 업무의 수행을 전제로 이후의 발전적 변화를 위하여 조직 진단을 수행하는 방식과 유사한 분석의 틀을 활용함.
- 본 연구의 분석틀은 크게 <분석의 기준>으로 활용하는 전달체계의 가치, 원칙 그리고 주민생활지원서비스 전달체계의 목표와, <분석의 내용>이 되는 조직진단의 항목으로 구성됨.
- 공공부문의 특성들을 고려할 때, 분석내용에서는 조직의 운영, 구조적·기술적 측면에 대한 강조가 두어짐.

제2절 분석틀 도출의 과정

□ 분석의 기준: 전달체계의 원칙과 전달체계 개편의 목표

- 분석의 기준은 일반적 전달체계의 원칙과 전달체계 개편이 표명한 목표를 공히 활용함.
- 주민생활지원서비스 전달체계도 전달체계로서 그 궁극의 목적을 달성하기 위해서는 전달체계의 일반적 가치추구나 원칙의 준수에서 크게 벗어날 수 없음.
 - 서비스 전달체계의 원칙은 연구자의 입장에 따라 다소 차이가 있으나 포괄성 또는 통합성, 접근 가능성, 전문성, 책임성이 대표적인 원칙으로 제시됨.
 - 주민생활지원서비스 전달체계 개편의 목표로는 ‘기획력 제고’, ‘전문성’,

‘서비스 연계 및 통합’, ‘서비스의 대응성 향상’임. 주민생활지원서비스 전달체계의 목표는 일반적 전달체계의 원칙들과 비교하여 그 목표의 정합성을 논할 수도 있음.

□ 조직진단 관련 선행연구: 분석의 내용 검토

○ 국외연구

- 외국의 연구에서 제시된 조직 진단모델들은 보다 큰 상위 변수, 진단의 영역과 하위 진단의 항목으로 구성되는 공통점을 보이고 있음.
 - 상위 요소로는 대개 환경과 설계, 투입, 과정, 그리고 산출이라는 흐름을 따라 목적, 전략, 조직, 물적·인적자원, 기술, 행태와 과정, 그리고 산출로 구성됨.
 - 조직진단은 대개 조직평가와 달리 환경과 투입, 그리고 전환과정에 보다 많은 관심이 두어짐.
- 한편 모델 설계를 조직진단의 한 부분으로 구성하는 것도 중요함을 시사함.

○ 국내연구

- 정부조직이나 지방자치단체의 진단을 위하여 사용된 국내 진단모델 역시 주민생활지원서비스 전달체계를 진단하는데 유용한 시사점을 제공.
- 정부부처와 지방자치단체를 진단한 국내 연구를 보면 인력의 배치와 업무량 등을 포함하는 조직의 구조에 보다 큰 비중을 두고 있음.
- 사회복지사무소 시범사업을 평가한 연구에서도 분석의 하위 항목이나 기준 등에 대한 함의를 제공받음.

제3절 분석틀의 구성

- 본 연구의 분석틀 구성은 분석의 범주, 분석의 하위 내용, 그리고 관련된 가치 또는 원칙의 결합으로 이루어짐.
- 전반적으로 골드스미스 외(Goldsmith A., B. Pillsbury & D. Nicholas, 1985)의 연구에서 활용된 분석틀을 근간으로 조직진단의 여러 항목 중 공공조직에서 주요한 부분인 구조 등에 더 중점을 두어 분석틀 하위 항목을 구성하였음.
- 분석의 범주는 업무환경, 업무수행 기반, 업무수행과정, 결과로 구성됨.
 - 각 범주들은 상호 유기적인 관련을 가지고 있으며 목표의 달성이나 원칙의 지향에서 각 범주들 간의 관계가 상호작용효과를 미칠 것이라고 이해하는 것이 적절함.
- 배경이 되는 업무환경은 <목표>, <전략과 기능>, <구조의 결정>으로 분석요소가 구성되고, 업무수행기반은 <인력>, <기술>, <기타 지원>으로, 업무수행은 <주요팀 업무수행>, <서비스 제공 및 사례관리>, <업무협력 및 서비스 연계>로, 업무수행결과는 <산출>, <성과>로 분석요소가 구성됨.
- 각 분석요소 아래 상세한 분석항목과 관련 원칙을 제시하여 구체적 분석틀을 완성하였음.

제4장 주민생활지원서비스 업무 수행체계 현황

제1·2절 실무자 간담회 결과 및 사례지역 방문 결과

조직 및 인력배치

- 조직개편 시 가장 크게 영향을 미치는 요인은 자치단체장의 개편에 대한 올바른 인식과 의지이고, 다음으로는 실무자들의 의지인데, 대부분 인사부

서의 일방적인 주도로 개편의 방향이 흐려지고 업무수행 시 부서 간 갈등 상황이 발생함.

- 개편의 본 취지를 살리는 것 보다는 인사적체 해소를 위한 6급 승진에만 관심을 가지는 경우가 많고, 행정직의 결원이 많이 발생함.
 - 개편 시 각 분야 실무자들이 반드시 참여할 수 있어야 하며, 형식적인 참여가 아닌 이들의 충분한 의견이 반영되어야 함.
- － 읍면동의 경우 팀의 명칭만 바뀌고 다른 변화는 없는 지역이 많고, 복지직을 일부 본청으로 배치하여 읍면동의 인력부족 심각함.
- 6급 팀장에게 고유업무를 부여하고, 행정직을 배치하는 등의 변화가 있으나 복지직의 업무는 크게 줄지 않고 있는 상황임.
 - 팀장이 당초 기대보다 적은 업무를 담당하고, 행정직이 개편 이전 담당업무를 그대로 수행하는 등 업무분장이 형식적인 수준에 그치고 있어, 감소한 복지직의 수만큼 복지업무에 대응하지 못함.
- － 읍면동에서 본청으로 배치된 인력들은 대부분 통합조사팀에 집중되어 있음.
- 총괄기획팀이나 서비스연계팀에 복지직이 상대적으로 덜 배치되어있거나, 전혀 배치되지 않은 지역도 있어 담당업무의 수행이 어려움.
- － 2008년도 총액인건비제로 인하여 결원 시 충원하지 않으려는 경향이 강함.
- 인력충원의 문제는 실무자들이 해결할 수 없는 부분이기에 관계부처와 자치단체장의 협력이 필요함.
- － 대도시외 중·소도시나 농·어촌의 경우 군단위에서 자원봉사팀과 서비스연계팀 등을 분리하여 구성하는 데 한계가 있고, 일반구의 경우도 혼란을 겪고 있음.
- 지역의 특성에 따라 둘 중 하나를 선택하거나 통합하여 설치할 수 있도록 융통성이 필요함.

□ 업무분담

- 읍·면·동 복지직의 업무가 전혀 줄어들지 않아 사례관리 등에 집중하지 못하는 실정임. 최대한 읍·면·동 복지직의 업무부담을 줄여줘야 함.
- 시·군·구로 이관해야 할 업무가 읍·면·동에 그대로 있거나 일부만 형식적으로 이관되고, 지침 상 시군구·읍면동·간 업무분담이 모호하여 갈등이 초래됨.
- 행정직이 복지업무 배치를 기피하는 경향이 강하고, 배치시 이전에 담당하던 업무를 그대로 가져가게 하는 경우가 많아 충분한 만큼 업무분장을 할 수 없거나, 오히려 행정직 공석시 복지직이 행정직의 고유업무까지 맡아야하는 결과를 초래하고 있음. 복지업무 기피에 대한 대안으로 민원업무 수당(3만원)과 같이 복지업무에 대한 행정직 수당을 고려해 보아야 함.
- 잦은 순환배치로 인해 행정직이 업무에 적응하기도 전에 담당자가 바뀌어 충분한 업무분담이 어려움.
- 자주 바뀌는 담당자에 대해 매번 교육을 담당해야 하는 부담이 복지직에게 가중되며, 차라리 업무분담을 많이 하지 않으려는 경향도 있음.
- 총괄기획팀이나 서비스연계팀의 경우 본래의 업무보다 주변업무가 많아 중요한 본 업무에 집중하기 어려움.
- 특히 개편초기에는 이러한 상황이 발생하지 않도록 여건조성의 노력이 필요함.

□ 업무수행 및 연계

- 읍·면·동사무소 담당자의 업무과다로 업무협조 및 연계가 수월하지 않은 상황임.
- 시·군·구 본청에서는 주민생활지원과 및 사회복지과 모두 일상적인 업무뿐만 아니라 각종 조사나 보고에 대한 자료수집 시 읍·면·동 담당자의 협조가 필수적이나 업무의 과부하로 인해 협조를 구하거나 충분한 연계

가 되기 어려운 구조임.

- 종합계획 수립 및 업무수행 시 8대서비스에 포함되어 있는 문화·체육 등의 부분은 실제적으로 계획을 수립하거나 수행하기 어려운 부분임.
 - 따라서 외부에 용역을 주는 경우가 많고, 담당부서가 주민생활지원국내에 있지 않은 경우가 많아 실제적인 관여도 쉽지 않은 실정임.
- 개편 시 지자체의 재정자립도, 인구, 수급자 수, 지역적 특성 등을 고려하지 않고 추진되어 지역 간 형평성에 차이가 있거나 업무수행에 어려움이 있음.
 - 농어촌이나 도서지역의 경우 인구밀도가 낮고, 접근성이 매우 열악하여 조사나 가정방문 등에 어려움이 많음. 조사 시 처리일수에 대한 융통성이 필요하고, 차량이나 차량유지비, 통신비 등에 대한 고려가 필수적임.
- 과(팀)이 늘어나고, 주민생활지원팀과 복지사업팀이 분리되어 업무의 연계가 어렵고, 서비스대상자들에게 혼선을 주고 있음.
 - 기능적 분리뿐만 아니라 팀간 위치가 멀리 떨어져 있는 경우도 있고, 각 사업팀의 상황이 기획에 반영되지 않거나 유기적인 관계형성이 안되어 팀간 경계를 넘어서는 업무협력에 어려움이 있음.
 - 과를 늘리기 위해 팀장 1명, 직원 1명 등 소규모로 구성된 팀은 최소한의 적정 규모(6명)가 되도록 팀을 재구성 해야 함.
- 통합조사팀과 읍면동의 2중조사로 인한 주민의 부담가중, 시군구·읍면동 조사 간 내용 차이, 사례관리를 위한 대상자 정보과약 미흡 등에 대한 대안마련이 필요함.
 - 수급자를 선정(통합조사팀)과 관리(읍면동)가 나뉘어져 읍면동 또는 사업팀 담당자의 입장에서는 상대적으로 수급자 및 서비스 대상자 수가 늘었다는 의견이 많음.
 - 통합조사팀의 조사업무로 인해 읍·면·동사무소 직원의 업무부담이 일부 줄긴 했으나 가구에 대한 정확한 정보과약이 어려워지는 단점이 발생함.

- 읍면동에서 다시 신규조사를 하자는 의견과 시군구·읍면동 직원이 함께 조사를 위해 가정방문을 한다는 지역사례도 많음.
- 부처 간 협업 시 충분한 사전협의 및 의견조율이 선행되어야 함.
- 지역의 경우 개편과 관련하여 여러 부처에서 지시를 받고 있는 만큼 부처간 동일하지 않은 지시가 전달될 시 매우 혼란을 겪게 됨.

□ 기타(교육, 홍보, 매뉴얼 구성 등)

- 전산프로그램 활용 및 복지업무와 관련한 실무자 대상 중앙부처 교육기회 제공과 제도의 취지를 이해할 수 있도록 상급자에 대한 관련 교육이 필요함.
- 복지업무 담당 행정직의 경우 복지업무 전반에 대한 기초교육과 실무교육이 필요하고, 복지직의 경우 기획·홍보·계획수립 업무와 사례관리, 서비스연계 관련 교육의 요청이 많음.
- 제도 개편의 취지를 상급자가 제대로 이해하지 못할 경우 개편의 방향이 바르게 진행되지 못하기 때문에 국장급 이상에 대한 교육이 반드시 필요함.
- ‘주민생활지원’이라는 명칭이 모호하여 주민들이 생소해 하고, 혼동을 많이 느끼고, 개편된 제도에 대해 주민들이 모르는 경우가 많음.
- 해당 주민서비스를 인식하기 쉬운 명칭으로 바꾸거나, 개편된 제도에 대해 정부차원의 홍보가 필요하다는 의견이 있음. 그러나 한편으로는 제도가 정착되기 전에 홍보를 과다하게 할 경우 이를 감당하기 어려울 수 있기에 제도가 안착되는 것을 보아가며 적절한 시기와 정도로 실시해야 한다는 의견도 있음.
- 매뉴얼 자체의 분량이 많고, 지역에 적용할 수 있는 부분이 많지 않아 참고하기 어려우며, 업무분장 예시와 관련한 문제제기가 많고, 이에 대한 의견이 있음.
- 매뉴얼에 나타난 팀별 업무분장 내용이 명확하지 않아 부서 간 충돌의 소지가 발생하기에 좀 더 분명하고 구체적인 업무분장 예시가 필요하다

는 의견과 다른 한 편, 업무분장 예시를 상세하게 할 경우 오히려 팀별 자율조정이 어려워지고, 구속이 된다는 의견도 있음.

- 그러나 행정직과 복지직의 업무분담과 관련하여서는 행정직이 담당할 수 있는 업무를 찾아 업무조율을 명확히 해주어야 한다는 의견이 많음.
- 부양외무자에 대한 조회가 신속할 수 있도록 전자민원(G4C) 정보의 주민등록 초본 및 호적정보 조회 권한이 부여되었으면 함.
- 주민전산정보 조회 권한 제한으로 민원담당 직원의 협조를 구하여 정보를 조회하고 있기 때문에 시간소요가 많음.
- 상담실 설치에 대한 반응은 좋은 편임
- 상담을 하는 실무자와 민원인 모두 상담실에 대해 긍정적인 편임. 그러나 상담실이 있어도 이를 활용할 시간적·업무적 여건이 마련되지 않는 경우엔 사용할 수 없음.

제3절 온라인 설문조사 결과

- 간담회와 지역방문을 통해 얻은 정보를 기초로 구조화된 질문을 작성하고, 전달체계 개편으로 인한 현황, 업무수행 상의 변화, 애로사항 등을 조사하기 위해 온라인 설문조사를 실시함.
- 1단계 전달체계 개편 실시 지역인 53개 시·군·구의 주민생활지원서비스 제공 실무자로 지역 당 약 12인씩 총 600여명을 선정하여 총600여명을 대상으로 전자우편을 통해 조사표를 전달하였고, 총 390여개의 설문지가 회수됨.

응답자 일반특성

- 복지직은 여성의 비율이 높고(71.6%), 연령이 주로 30~40대 임(85%). 복지직의 약 70%는 시·군·구에 근무함. 6급은 복지직이 20.9%, 행정·기능직은 79.1%를 차지함.

□ 목적 및 변화부분에 대한 인식

- 전달체계 개편의 가장 중요한 가치에 대한 질문에 전문성(23.9%)이 가장 중요한 가치로 응답되었고, 통합성(22.3%), 신속성(18.9%), 형평성(12.6%), 접근성(11.3%) 순으로 응답됨.
- 전달체계 개선을 위한 중요과제로는 복지직 충원(24.5%)의 의견이 가장 많고, 행정기관 관리자의 이해(13.1%), 업무분담 방법 개선(12.9%), 행정기관 내 인식개선(9.2%), 지역 내 관련기관 협력체계 구축(7.2%) 순으로 나타남.
- 개편 후 업무수행 상 가장 변화된 부분에 대한 응답은 통합서비스 및 서비스연계 제공(32.6%)이 가장 높았고, 조사의 정확성과 신속성(26.8%), 변화없음(25.5%)의 순으로 응답됨.
- 업무수행 과정에서 나타난 변화는 대상자(민원인) 증가(18.6%)를 가장 많이 느끼고 있었으며, 대상자 욕구에 맞는 서비스 제공(13.6%), 업무수행의 공정성 향상(13.6%), 업무·서비스 전문성 향상(13.0%) 순으로 나타남.
 - 대상자 증가에 대한 변화는 통합조사팀 보다는 대상자를 관리하는 읍면동과 복지사업팀에서 더 체감하고 있는 것으로 나타남.

□ 조직구조와 인력배치

- 주민생활지원서비스 담당팀의 조직구조와 인력배치 현황은 팀별 평균 4~4.5명이고, 이 중 복지직 비중은 1~4명으로 팀별 차이가 있음.
 - 통합조사팀의 복지직 비중이 가장 높고(87.2%), 서비스연계팀(73.5%), 기초보장·자활팀(47.1%)의 순으로 복지직이 배치됨.
- 복지직의 전문성이 가장 필요한 부분은 사례관리 및 서비스연계(55.6%)라고 응답하였고, 서비스개발 및 복지계획(21.8%), 욕구조사(11.3%), 자산조사(5.4%)의 순으로 응답함.

□ 교육 및 전산자료의 활용

- 교육회수는 6급 이상 담당자가 7급 이하 담당자 보다 다소 많이 받은 것으로 나타남.
 - 팀별로는 총괄기획팀 담당자가 교육받은 횟수가 가장 많았고(평균 3.4회), 서비스연계(3.2회), 읍면동(2.0회), 통합조사(1.9회) 순으로 교육에 참여함.
- 교육으로 인한 업무도움 정도는 6급 이상 담당자 80%가 도움이 되었다고 응답한 반면, 7급 이하 담당자는 30%이상이 도움이 되지 않았거나 교육을 받지 못하였다고 응답함.
 - 교육내용이 업무에 도움이 되지 않은 이유는 업무에 적용하는 데 현실성이 부족하다는 의견이 가장 많고(57.4%), 교육내용 전문성 부족(14.8%), 담당업무 변화(13.1%), 담당업무와 무관한 교육내용(11.5%) 이라고 응답함.
- 제도 안착을 위해 가장 교육이 필요한 대상은 자치단체장(39.6%), 팀(과)장(16.1%), 담당실무자(15.6%) 순으로 응답되었음.
- 업무수행 시 전산프로그램 활용도는 대상자 정보조회 시 자주활용(71.0%) 하는 것으로 나타남. 전산프로그램의 도움정도는 매우 도움된다(62.3%)는 의견과 도움 되는 편(34.3%)이고 대다수 응답함.
 - 업무용 전산프로그램 활용 시 어려운 점은 정보접근 제한(30.3%)에 대한 의견이 가장 많았고, 필요한 정보의 부족(29.2%) 등으로 나타남.

□ 직무수행

- 담당자의 직무수행과 관련하여 개편 전후 업무량 변화를 파악하고, 소속 팀 별로 구분하여 해당팀의 분장된 업무 현황 및 변화 등을 분석함.
 - 주당 근무시간을 40시간 기준했을 때 개편 전 50.63시간 근무하였으나 개편 후 56.17시간으로 약 6시간가량 증가함.
- 담당업무이나 수행하지 못하는 이유에 대해서는 복지직의 경우 담당업무 과다로 인한 시간부족(41.8%)이라고 응답한 반면, 행정·기능직은 복지직에

비해 전문성부족(12.3%)나 업무관련 교육부족(7.7%)의 비율이 높음.

□ 업무협력 및 서비스연계

- 팀(과)내 업무협조 방법은 구두전달(31.4%)의 비율이 가장 높았고, 사안 발생시 회의개최(29.0%)를 한다고 응답함.
- 업무협력 및 서비스연계와 관련하여 전체적으로는 가장 협력이 잘 되는 팀은 읍면동(20.4%)이고 가장 협력이 필요한 팀은 서비스연계팀(21.4%)이라고 응답함.
- 지역내 타 기관과의 업무협조 방법은 문서전달(53.5%)이 가장 많고, 구두 전달(17.1%), 사안발생시 회의개최(13.2%)를 하는 것으로 나타남.

제5장 주민생활지원서비스 업무 분석 I : 환경 및 기반

제1절 주민생활지원서비스 업무 환경

□ 목표

- 주민생활지원서비스의 목표는 매우 복잡적이기 때문에 일부의 목표는 갈등의 소지가 있음.
 - 업무의 전문화를 강조하여 업무 간 연계강화 및 통합 등이 약해짐.
 - 조사의 신속성·형평성 등 수단적 목표가 강조되어 기획의 중요성이나 사례관리 강화 등은 낮게 인식됨.
- 개편의 목표는 우선순위 없이 동일 수준으로 나열된 복수의 목표로 정리되어있음.
 - 제한된 인적·물적자원에서 무엇을 중심으로 추진할 것인가가 고려되어 있지 않음.
- 목표의 우선순위를 정하고, 복표의 달성수준을 설정하여 일선의 업무가

개편취지에 맞추어 진행될 수 있도록 여건을 조성하는 것이 필요함.

□ 주민생활지원서비스 전달체계의 전략과 기능

- 주민생활지원서비스 전달체계 개편과 같이 대폭의 변화를 시도하는 전략의 경우 다양한 장애요인들로부터 제한을 받을 수 있음.
 - 제약요인이 복합적으로 작용할 위험성이 있는 경우 계획수립 시 시간적 여유를 확보하고, 단계적 실험·수정·보완의 과정을 거치는 것이 이상적임.
 - 집행의 시기를 조절할 수 없다면 장기적인 계획을 통해 지속적인 관여와 지원이 유지되어야 하며, 제도의 안착까지 모델과 기술적 전략의 개선이 동반되어야 함.
- 서비스 내용과 전달체계
 - 국민기초생활보장제도가 최근의 제안들처럼 대상별, 급여내용별 분화체계로 전환된다면 전달체계는 분화된 각 제도의 내용에 따라 재구성되어야 함.
- 지역의 차별화
 - 주민생활지원서비스 전달체계는 지역의 특성을 일부 반영하여 지역별 모델을 차별화하고 있음.
- 조직의 설계
 - 단순하고 반복적인 활동에 적절한 기계적 관료제에서 사안에 따라 탄력적인 활동에 적절한 전문적 관료제로의 전환은 우리나라 사회정책 발전 단계상 바람직한 방향임.
 - 조직설계 시 주된 목표가 무엇인가에 따라 선택이 달라질 수 있음. 전문적 관료제를 추구하되 당분간 한정된 조직의 규모·인력의 배치를 고려하고 부서 간 연계를 보완하기 위하여 행렬조직의 특성을 일부 반영하는 것도 방법이 될 수 있음.
- 기간의 설정

- 주민생활지원서비스 체계로의 개편은 출발이 급하였으나 조직변화에 소요되는 기본시간을 고려하여 이후 지속적인 관리와 지원계획이 필요하고, 중장기적 전략이 마련되어야 함.

□ 조직구조

－ 조직편성

- 조직의 부서를 어떻게 구조화할 것인가에 대한 문제가 조직편성이고, 조직편성을 위한 합리적 기준으로 목적(또는 기능), 과정(또는 절차), 수익자(또는 자재), 지역 등을 들 수 있음.
- 주민생활지원서비스 전달체계는 기능, 과정, 수익자 기준이 함께 사용되었으나 이전과 비교한다면 수익자중심 편성에서 기능과 과정 중심으로 변화함. 궁극적으로는 소비자의 욕구에 부응하는 서비스 제공이라는 목적을 달성하기 위하여 수익자 기준의 편성을 지향하는 것이 필요함.
- 하위부서의 구성이 업무의 속성을 충분히 고려하지 못하는 경향이 있음. 각 부서의 연관성과 유사성, 상보성에 따라 조직도를 재구성해야 함.

－ 조직의 규모와 통제의 범위

- 조직의 전체 규모가 한정된 상태에서 분화를 추구하는 모델의 적용은 적정수준의 통제범위를 확보하지 못하는 결과를 낳음. 전문성을 강조하는 조직에서는 통솔의 범위를 너무 작게 잡는 것이 바람직하지 않음.

제2절 주민생활지원서비스 업무 수행기반

□ 인력의 배치와 전문성

- － 지침의 명시에도 불구하고 복지직의 업무부담이 전혀 감소하지 않아 당초 의도한 사회복지업무의 집중이 어렵고, 찾아가는 서비스도 쉽지 않은 실정임.

- 지역별로 차이가 있긴 하나 행정직의 주민생활지원 업무배치, 행정직과 복지직의 명확한 업무분장, 행정직의 부여된 업무 수행, 행정직 팀장의 업무 수행, 일반민원행정의 완전 이관 등 본래 지침이 준수되지 않는 경우가 많음.
- 인력배치와 관련한 문제로는 인력부족으로 인한 업무부담, 신생팀 중심의 복지직 집중배치, 읍면동 주민생활지원담당(6급)의 행정직 중심배치 등을 들 수 있음. 이를 해소하기 위하여 지속적으로 복지전문직 다수의 배치가 필수적이고, 인력관련 지침 내용의 개선이 요구됨.
- 지침의 개선사항으로는 6급 담당을 무보직 6급 활용을 우선하지 않고 능력과 유관전문경력을 기준으로 기본기간(최소2년)을 근무할 수 있는 인력을 배치하도록 하며, 읍면동 사회복지직 배치기준은 기초생활보장 수급자수를 기준으로 하지 않고, 복지대상자의 기준을 넓혀 노인·장애인·기초보장 업무간의 업무부담 및 비중 등을 고려하여 기준을 설정하는 것이 필요함.

□ 기술지원: 교육과 전산화

- 업무매뉴얼과 지침의 개선만으로 해결하기 어려운 복잡한 문제들은 교육과 전산화 등의 지원을 통해 해결하도록 함.
- 참여자들의 인식개선, 업무처리 내용 및 방법 숙지, 담당자들의 지역사회 내 문제해결능력 함양을 위해서는 어느 정도 교육을 통해 가능함.
- 행정체계 개편에 따른 교육은 개편지역 실무자 대상 집합교육인 특별교육(1차)과 개편 후 핵심 업무수행자를 위한 보충심화교육(2차), 정규교육(3차)으로 구성됨.
- 특별교육(1차) 대상자들의 교육 후 설문조사 결과 주민생활지원서비스 업무수행을 위해 필요한 구체적이고 실질적인 교육, 체계적인 추가 상시교육의 개설 등이 주로 요구됨.
- 보충심화교육(2차) 대상자들의 설문조사 결과는 교육의 내용이 업무와 연

관성이 있지만 실제 업무 수행에 도움이 되지 않는다는 의견이 많으며, 이는 교육과정이 현장에서 필요로 하는 매뉴얼중심의 구체적이고 체계적인 내용으로 개선되어야 함을 의미함.

- 기술지원 방안으로는 행정체계 개편 이전의 사전준비 교육인 특별교육의 형태에서 업무 영역별 전문성 강화를 위한 상시 직무교육 지원체계로의 전환이 필요함.
- 서비스 정보시스템은 대상자 선정 및 관리에 활용하는 전산정보베이스와 필요한 서비스자원을 개인과 조직차원에서 찾을 수 있는 정보베이스로 나눌 수 있음.
 - 현재 구축된 정보시스템은 주로 급여대상자를 책정·관리하는 정도로만 한정되어 서비스연계를 위한 활용범위가 극히 제한적임.
 - 주민생활지원 중심의 통합서비스제공을 위해서는 직접적인 서비스 제공자인 민간시설 및 기관간의 연계체계 마련, 공공·민간기관간의 협력·연계가 가능하도록 통합정보시스템의 구축이 필수적임.
- 교육과 전산화 이외 기타 지원으로는 직렬을 불문하고 일선 실무자들에게 개편 및 서비스 업무수행에 다른 적정보상의 제공, 개편의 형식이나 구조적 측면에 대한 평가보다는 업무흐름이나 수행에 초점을 둔 평가와 이의 반영, 설치된 상담실을 충분히 활용할 수 있도록 하기위한 여건의 조성 등이 필요함.

제6장 주민생활지원서비스 업무 수행체계 분석Ⅱ: 업무 수행

제1절 주요 부서의 업무 수행

주요 신생팀의 업무 수행

- 개편의 취지와 목표가 가장 분명하게 반영된 곳이 신생팀이기 때문에 신

생팀이 얼마나 기능적으로 역할을 수행하는가에 따라 개편의 성공여부가 좌우됨.

- 신생팀으로 주민생활지원과의 총괄기획팀과 통합조사팀은 거의 전 지역에 구성되었고, 서비스연계팀도 많은 지역에 구성되었으나 사회복지과의 신생팀인 자활고용팀과 주거복지팀은 일부 지역에서만 구성되는데 그침.
- 주민생활지원과 신생팀의 업무수행은 목표달성을 위한 수단적 목표를 수행하는 부서이기 때문에 지원업무에 대한 과중한 투입이 상위의 목표를 놓치는 결과를 초래하지 않도록 해야 함.

□ 주요 인구집단별 사업팀의 업무 수행

- 인구학적 특징에 따라 서비스를 제공하는 노인복지와 장애인복지는 전달 체계 개편의 영향을 크게 받지 않고 있음(현금서비스 대상자 조사 제외).
- 사업팀의 업무 수행 상 문제점으로는
 - 첫째, 통합조사팀에 의해 현금급여 대상 판정을 위한 조사의 분리는 노인과 장애인의 경우 장점보다 단점이 더 부각됨. 노인과 장애인은 동일대상이 현금·현물서비스를 동시에 필요로 하는 경우가 많기 때문임.
 - 둘째, 서비스대상을 선정하는 추체가 다양하여 여러 가지 급여 및 서비스 대상은 동일가구·동일인으로 중복될 수 있음.
 - 셋째, 동일 대상으로 업무를 담당하는 관련 팀들의 행정체계간의 연계가 미흡하여 대상자에게 서비스 제공의 연속성이 보장되지 못하고, 행정적 효율성이 떨어짐.
 - 넷째, 일부 사업의 경우(예: 경로당) 개별사업의 중요성보다는 지자체장의 정치적 의지나 관심 등에 좌우됨.
 - 다섯째, 업무운영 매뉴얼 내용의 구체성 정도와 작성된 양식이 부서별로 차이가 있음.
- 향후 발전 방향으로는

- 첫째, 현물서비스와 현금서비스 연계에 대한 관심이 필요함.
- 둘째, 이후 새롭게 도입되는 제도의 시행으로 인해 미칠 영향과 관계성 정립에 관심을 두어야 함.
- 셋째, 실무자들이 업무수행 시 매뉴얼을 실제 잘 활용할 수 있도록 내용이 구체화 되어야 함.
- 넷째, 지역에 따라 대상자의 규모와 욕구의 차이가 나는 경우 적절한 서비스 제공을 위해 지역적 특성을 감안한 조직과 인력배치가 요구됨.

제2절 서비스 제공 및 사례관리의 실시

사회복지서비스의 공식화를 위한 선결 과제

- 사회복지서비스의 실시가 공식적인 체계를 갖추기 위한 선결 과제는 다음과 같음.
 - 첫째, 서비스 영역별 제공과정을 차별화 할 필요성이 있음.
 - 둘째, 공공부조 급여와 사회복지서비스 관련 급여는 기준과 내용이 크게 다르기 때문에 신청과 결정절차도 이에 맞게 차별적으로 적용해야 함.
 - 셋째, 업무매뉴얼에 구분되어 있는 사회복지서비스 실시와 사례관리 운영 방안은 단일한 과정으로 통합해야 함.

사회복지서비스 실시 및 사례관리 단계별 검토

- 사회복지서비스 제공 체계구축을 위한 기본적인 검토 요소는
 - 첫째, 사회복지서비스를 이용할 수 있는 자격기준
 - 둘째, 제공되는 서비스의 최소한의 질 기준
 - 셋째, 서비스 이용 시 소요되는 비용의 자기부담 체계
 - 넷째, 서비스 접근의 공평성 보장

- 다섯째, 서비스이용자들의 기본적 권리 보장임.
- 사례관리에 대한 방향은 향후 새로운 전달체계 하에서 읍·면·동 사회복지직이 상담 및 사례관리 등을 보다 중점적으로 실시할 수 있도록 장려되어야 함.
- 사회복지서비스 실시와 사례관리의 각 단계별 문제점과 개선방안은
 - 준비단계 - 필수적으로 제공되어야 하는 서비스의 목록 확정 및 서비스에 대한 구체적인 정보와 신청방법 및 절차를 설명하는 안내지 비치의 의무화함.
 - 신청단계 - 본인 및 관계인에 의한 신청과 복지담당 공무원의 직권신청만으로 해결하기 어려운 사각지대를 예방하기 위해 공공 업무에 종사하는 이들(예: 보건소의 의사·간호사, 경찰, 교사, 경찰관, 119 구급대원)에게 의뢰의 의무를 부과함.
 - 상담 및 조사단계 - 대상자의 상황에 대한 조사 내용과 처리 과정에 대한 보다 명확하고 구체적인 가이드라인이 필요함. 예를 들어 신청자 중 상담 조사 필요여부 구분 기준 마련, 신청 후 조사 시작·완료 시점 등임.
 - 서비스 제공 여부 결정, 보호계획 수립 - 서비스 실시 여부의 결정과 보호계획의 수립이 분리되지 않고 서비스 제공 여부는 읍면동사무소에서 결정하고, 서비스연계팀에 자원에 대한 문의를 하도록 함.
 - 서비스 실시 - 사후점검의 대상, 내용과 주기 등의 명확한 가이드라인 제시, 제공받은 서비스에 대한 불만 시 이의 제기 방법 명시, 점검상황에 대한 보고절차 마련, 서비스를 제공하는 민간조직과의 사례회의 방법·내용·주기 등에 대한 구체적 가이드라인 필요
 - 사후점검 - 서비스 평가와 종결에 대한 원칙 및 사유에 대한 명확한 가이드라인 필요

□ 사회복지서비스 제공 및 사례관리 과정의 통합

- 사회복지서비스 실시와 사례관리 과정은 유사한 대상에게 유사한 기능을

수행하기 때문에 통합되는 것이 업무의 효율화를 위해서 필요함.

- 두 과정의 통합을 위해서는 절차의 단순화와 절차의 명확화를 지향해야 하고, 구체적으로는 두 과정의 통합이 가능하도록 사용하는 서식을 재구성해야 함.
- 두 과정이 통합된 절차를 운영하기 위한 요건으로는
 - 읍면동사무소와 주민생활지원팀 조직간의 역할분담 구조를 재설계
 - 서비스연계팀의 역할 명확화
 - 주민생활지원팀과 서비스연계팀과의 관계 및 서비스 진행 절차에 대한 검토
 - 공적영역에 속하는 주민생활지원서비스와 민간의 사회복지서비스 영역간의 서비스 연결방식을 재설계해야 함.

제3절 업무 협력 및 서비스 연계

- 서비스 전달체계에서 최근의 관심은 다양한 조직에 의해 제공되는 서비스를 어떻게 효율적·효과적으로 전달할 것이냐 임.
 - 따라서 서비스의 단절성과 중복성을 극복할 수 있도록 통합된 서비스를 제공하는 연계활동이 중요하게 고려되고 있음.

부서 간 협력 및 서비스연계

- 주민생활지원서비스는 과거 보건과 복지로 한정하여 통합하려는 시도를 문화·관광·여가·생활체육 등의 영역까지 확대하여 시도하고자 함. 그러나 실제 일선의 실무자들은 확대한 영역의 서비스 연계에 대해 소극적이고 다소 부정적임.
 - 증가한 업무량으로 영역의 확대를 시도하는 것이 어려웠고, 실무자들은 확대한 서비스 영역의 연계 필요성과 개편의 취지 등에 충분히 공감하지 못함.

- 결과적으로 서비스 연계 및 업무협력의 경험은 복지로 한정되는 경향이 강함.
- 서비스 연계의 영역을 확대하는 것은 이상적이나 개편으로 증가한 업무량을 고려한다면 모든 서비스 영역을 동일한 수준으로 연계를 시도할 수 없기에 단계적 접근이 필요함.
- 연계의 필요성이 높다고 공유되는 영역으로 보건과 고용분야의 연계부분은 개편에서 비교적 가볍게 방치된 듯함.
- 자활고용팀의 경우 자활서비스를 연계하는데 초점이 맞추어져 있어 수급자 대상 사업으로 업무가 국한되는 경향이 있고, 자활고용팀을 구성하는 방식 또한 업무의 초점에 매우 큰 영향을 미치고 있음.
- 자활고용팀을 중심으로 기존 유관 전달체계와 기능적으로 통합해야 할 필요성이 커짐. 이는 비용절감과 업무연계의 효과성을 높이는 것임.
- 서비스연계팀과 자활고용팀의 업무는 서로 중첩되는 측면이 있기에 업무가 서로 어떻게 연계되고 분담되는지 명확히 해야 하고, 자활고용서비스 공급기관을 효율적으로 관리할 수 있도록 권한과 책임이 강화되어야 함.
- 보건과 고용관련 조직의 조직적 통합에 어려움이 있다면 대안적인 기능적 통합의 방식이라도 면밀하게 고민해 볼 필요가 있음.
- 일부 인력을 교환배치하거나 사례를 공유하기 위한 전산화를 강화하는 방안, 실무자 수준의 사례관리를 정례화하도록 강력 권고하는 방안이 고려될 수 있음.
- 조사와 관리의 분화로 인하여 사례관리를 담당할 읍면동에서 충분한 정보를 갖지 못하기 때문에 서비스연계를 적극적으로 추진하기 어렵다는 지적이 많음.
- 단기적인 대안으로는 통합조사팀과 공동가정방문으로 방문조사과정을 공유하는 것, 통합조사팀에 지역담당을 두는 것, 사례관리 정보를 위한 통합조사팀의 조사보강 등임.

- 장기적인 대안으로는 읍면동의 사례관리가 가능하도록 욕구조사의 주체를 읍면동 복지직으로 전환하고 이를 위하여 적정 수준의 복지직을 읍면동에 배치하며, 통합조사팀의 역할은 일부 수정하는 것이 필요함.
- 서비스연계팀의 업무수행이 후원을 개발하여 대상에게 연결하는 방향으로 강화되는 경향이 있음.
- 직접적인 연결 업무는 읍면동에서 담당하고 연계팀은 연계를 위한 지원 업무(자원발굴, 자원접근 활용방식 구성·홍보·교육·자문)를 담당해야 함.
- 민간 서비스 제공자의 경우 행정구조 변화에 대한 인지도가 낮음.
- 민간도 공공서비스 행정의 개편취지를 공유하고 개편으로 인한 역할 기대가 어떻게 달라질 수 있는지 검토해야 연계의 강화가 달성될 것임.

□ 보건과 복지의 연계

- 보건복지 연계의 필요성은 일반적 복지욕구가 사회복지서비스와 보건의료서비스의 복합형태로 나타나고 있으며 특히 사회취약계층은 그 필요성이 더욱 절실함.
- 보건복지 서비스 기관으로는 공공기관 사회복지과, 보건소·정신보건센터, 민간 사회복지관, 시민단체·종교단체, 병·원 등이 있음.
- 대상자를 발굴, 조사, 의뢰하는 간접적 서비스는 보건소, 공공 사회복지과, 민간복지관 모두에서 관여하고, 직접적인 서비스는 주로 민간복지관, 재정적 서비스는 공공 사회복지과, 의료관련 서비스는 보건소에서 이루어지고 있음.
- 장애인을 위한 서비스는 주로 직접서비스로 민간과 보건소에서 주로 제공되고, 노인은 주로 민간복지기관에서 제공하고 일부 서비스의 경우 보건소와 지자체에서 제공하며, 가족 및 아동대상 서비스는 민간에 대한 의존도가 높음.
- 보건소와 공공행정조직, 민간서비스 조직의 비슷한 서비스가 동일한 대상

에게 제공되는 상황이 자주 발생함.

- 중복되는 서비스를 확인하여 자원의 낭비를 줄이고, 사각지대의 서비스 개발로 자원의 투입을 전환할 수 있도록 해야 함.
- 보건과 복지서비스 연계에 앞서 조직적·물리적 통합과 이후 서비스 조정, 연계의 강화가 총체적으로 구상되어야 함.
- 기능적 보건복지 연계방안으로는 현재 주민생활지원서비스 조직 내에서 서비스연계팀을 통해 보건과 복지의 업무를 조정하며, 각 영역과 관련된 부서 신설, 연계업무 담당자 지정, 담당자 파견 등의 방법을 고려해 볼 수 있음.
- 조직개편을 통한 연계 강화 방안으로는 보건소를 개편하는 방안이 있음.
 - 보건소 개편의 기본방향은 주민생활지원 기능 강화, 보건소의 행정기능과 서비스 제공 기능분리를 통해 주민의 건강관리 기능 강화, 지역적 특성에 따라 대도시형·중소도시형·농촌형으로 구분함.
- 의료급여 수급권자는 보건과 복지연계 절실히 필요한 대상자임.
 - 읍면동사무소, 보건소, 사회복지과 등에서 제공하고 있는 서비스의 단편화, 중복 및 비영속성 등의 문제가 제기됨. 이는 기관 간 정보교류 체계가 마련되지 않아 동일한 대상자를 체계적으로 관리하지 못하기 때문임.
 - 보건복지 연계의 효과적인 방법은 정보시스템을 기본적으로 활용하면서 관련된 조직의 담당이 사례관리를 적극적으로 실천하는 것임. 업무담당자가 협의체를 구성하여 정보를 공유하거나 연계방향을 결정하며, 사례관리 책임자를 지정하는 것이 필요함.

제4절 가능성과 한계: 목표달성의 가능성을 기준으로

- 주민생활지원서비스 개편의 목표는 원론적으로 기획력 제고, 대응성 제고, 통합성 향상으로 위계를 세울 수 있고, 수단적 목표로 전문성 제고와 조사의 정확성이 뒤따름.

□ 기획력 제고

- 기획력 제고는 핵심적인 목적이 될 만함에도 불구하고 전달체계 개편에서 다소 미약한 수준에 머무르고 있음. 전담부서인 총괄기획팀의 업무수행은 본연의 기획업무와 행정업무에서 다소 역할전치의 양상을 보임.
- 총괄기획팀의 기획력을 높이려는 노력이 무엇보다 필요하며, 이를 위해 총괄기획팀에 전문직 중심의 인력배치와 함께 이들의 기획능력을 위해 기획을 위한 교육 제공 등이 필요함.

□ 통합성 향상

- 실무자들은 8대서비스 연계 영역에 따른 연계방식의 차별화를 요구하고 있으나 지역의 여건을 고려하여 이상적인 8대 서비스 간 연계로 나아가는 단계적 접근이 필요함.
- 통합서비스 기반이 우선 조성된 지역에서는 좀 더 빠른 속도로 연계 영역을 확대할 수 있도록 구체적인 가이드를 제공함.
- 8대 서비스 영역 중 보건과 노동의 경우 개편에서 비중을 두어 다루지 않은 것은 모델의 한계임.
- 복지-보건-고용서비스의 연계를 시급하며, 이 영역들 간의 서비스 연계를 위하여 조직적·물리적·기능적 통합을 시도하는 모델을 개발하여야 함.

□ 대응성 제고

- 주민의 욕구에 민감하게 반응하여 서비스를 제공하기 위해서는 사례관리가 강화되어야 함. 전달체계 구축과정에서 대응성 향상을 위하여 읍면동의 조직을 개편하고 찾아가는 서비스를 지향하도록 설계하였으나 당초의 기대와 달리 인력의 배치와 업무 분담이 전문적인 서비스를 제공할 여력을 만들지 못함.

- 사례관리의 주체는 읍면동사무소의 복지직이나 이들의 배치와 업무량, 조사와 관리의 분화체계, 사례관리와 복지서비스 실시의 중복 시행, 사례관리 주체의 혼동, 사례관리 기술 교육 부족 등은 사례관리에 장애가 되고 있음.
- 사례관리를 수행할 수 있는 여건조성과 단계적인 추진이 있어야 함. 이를 위해 읍면동에 적정 수준의 유경력 복지직 배치, 다른 서비스 제공주체(민간·공공)들과의 업무분담, 장기적으로는 욕구조사(자산조사 외)와 사례관리의 통합, 온라인 교육 등 장기적인 교육과정 마련 등이 필요함.

전문성 제고

- 금번 행정체계의 개편은 전문직의 전문적 업무를 강화하고자 하였으나 전문적 업무에 대한 구분이 모호하다는 인상이 강함.
- 통합조사팀에 경력 복지직을 다수 배치하였다는 것은 조사업무를 전문적 업무로 규정한 것이라 볼 수 있으나 조사업무를 자산조사와 욕구조사로 구분할 때 자산조사는 전문성을 인정하기 어려움.
- 노인·장애인 사업의 기획, 총괄기획, 사례관리 등의 업무가 더 중요한 전문적 업무 영역이며, 이 부분에 복지직 배치를 더 강하게 권장해야 함.

조사의 정확성 제고

- 주민생활지원서비스의 성과를 논하면 가장 먼저 거론되는 것이 조사의 정확성임. 조사의 정확성, 신속성, 형평성이 제고되었다는 점에 대해서는 이문이 없으나 이는 도구적 목표임을 기억해야 함.
- 통합조사팀 성과가 전체 구조에서 지니는 의미, 이를 위한 투입이 어느 부분과 상쇄(trade-off)관계를 가지는지 고려가 필요함.

제7장 주민생활지원서비스 전달체계의 발전적 안착을 위한 제언

제1절 주민생활지원서비스 전달체계의 개선 방향

- 첫째, 전달체계를 개선함에 있어 이상적 모델을 추구하되 현실기반을 고려함.
 - 모델의 적용은 현실성을 고려하여 단계적으로 추진하는 것이 바람직함.
- 둘째, 공공의 역할에 대한 검토가 선행될 필요함.
 - 공공이 제공할 서비스 영역이나 수준, 기초선과, 민간이 수행할 서비스에 대하여 공공은 어떻게 협력하고 평가하고 지원할 것인가가 좀 더 명확하게 정리되어야 함.
- 셋째, 서비스의 변화전망에 대한 검토함.
 - 보다 간소화된 자산조사, 확대된 서비스 대상, 현물 중심의 서비스를 전제로 하는 모델의 개발이 필요함.
- 넷째, 체계 개편의 내용을 보다 단순화하는 것도 고려해 볼 필요 있음.
 - 복합적인 목표를 명확하게 재정리하고 공유하거나, 위계적인 방식으로 정리함.
 - 시·군·구 단위로 기획을 강화하고 읍·면·동을 단위로 민감한 집행을 강조하는 모델 골격을 유지함.

제2절 주민생활지원서비스 전달체계 안착을 위한 개선안

개선안의 구분과 내용

- 개선안들은 개선의 내용이나 수준에 따라 <모델의 수정 보완>과 <기반의 조성>, 그리고 <안착을 위한 기타의 지원>으로 구분함.

□ 모델의 보완

- 목표를 명확화하며, 명확화의 방식으로 목표를 위계화하여 우선되는 궁극의 목표를 인지하도록 보완함.
- 향후 확대된 대상에게 현물중심의 서비스가 주로 제공될 가능성 높음. 현금과 서비스가 분화된다면 현금급여 중심의 전달은 시·군·구로 서비스 전달은 읍·면·동 단위로 차별화함.
- 조직구조로 한정되지 않은 지역의 특성을 반영하는 모델의 다양화 강화함.
- 유관업무를 합하여 과나 팀을 구성함으로써 각 단위가 규모의 경제를 확보하도록 하고 부서 간 협력이 강화되도록 행렬조직의 일부형태를 도입함.
- 사례관리와 복지서비스실시는 대상과 기능이 유사하므로 사례관리로 통합 운영함.
- 보건과 복지 통합모델의 개발 및 개편모델과의 접목. 연계기제의 마련을 위해서는 기능적 연계의 강화 뿐 아니라 강력한 조직적 통합에 대한 고려까지 검토함.
- 서비스 연계 영역의 단계적 확대. 당분간 복지, 보건, 고용 외 기타 영역과의 연계는 정보제공 수준에서 연계를 수행함.
- 욕구조사의 구분과 사례관리로의 통합. 자산조사와 욕구조사를 구분하여 자산조사는 시군구 본청의 행정직이 분담, 욕구조사는 읍면동의 복지직이 수행하도록 분담함.

□ 인프라의 조성

- 장기적 인력계획수립과 충원함.
- 전문적 업무 재 구분 및 인력의 배치기준 개선. 자산조사의 사례관리와 기획 등 전문적 업무에 대한 재규명과 이를 위한 전문직 배치 강화함.
- 기획부서의 전문인력 배치 보강과 교육을 강화함.

- 사례관리의 주체 명확화와 여건 확보. 읍면동사무소 복지직이 사례관리의 주체임을 분명하게 하고 연계팀의 기능을 지원으로 강화함. 공공행정에서 적절한 사례관리 방식을 개발하고 필요 지식과 기술을 습득할 수 있는 기회를 제공함.
- 필요양식을 간소화함.

□ 기타 안착을 위한 지원

- 상시교육체계의 구축 및 교육대상 확대. 보직자와 행정직, 그리고 관계된 민간 서비스 제공자들로 교육대상을 확대하고, 상시 교육체계를 구축함.
- 전문능력 배양교육 강화. 상담, 사례관리를 비롯하여 지역사회자원개발, 기획, 예산책정 등 업무수행을 위하여 필요한 지식 습득 기획 제공함.
- 평가내용의 전환과 자문의 강화. 형식적 양적 평가에서 업무수행을 중심으로 하는 내용평가로 전환하고 평가 외 자문을 병행하여 문제의 해결을 지원함.
- 지역단위, 참여한 개인의 수준의 인센티브 적극 검토함.
- 행정직의 빠른 업무순환을 보장하여 일정 기간 서비스 업무 수행이 가능하도록 하고, 업무 공식화수준을 높여 업무수행의 어려움 완화가 필요함.
- 민간의 참여기제 구체화. 매뉴얼 등으로 전달함.

제3절 근본적 문제제기와 장기 과제

- 첫째, 기존의 공공 서비스 행정의 단위지역은 부적절함. 읍면동을 넘어서 규모의 경제를 누릴 수 있는 서비스 단위 지역으로 개편이 필요함.
- 둘째, 서비스 전달체계에서는 일선 전문가의 자유재량 범위를 검토할 필요성 높음.
- 셋째, 현 모델이 제한된 자원이라는 현실에서 선택된 차선임을 공유하고,

기능적으로 분화된 일부 생성팀의 장기적 변환을 검토함.

- 넷째, 보건과 복지, 그리고 노동의 조직적, 기능적 통합 모델을 추진함.
- 전달체계 개편이 바람직한 방향으로 보정되기 위해서는 지속적인 평가와 개방적 논의가 이루어질 수 있어야 함.