

사회복지전담공무원 활용 정책의 점검: 실태와 개선방안

Policy Issues on the Managing Public Social Workers

姜 惠 圭 한국보건사회연구원 책임연구원

사회복지전담공무원은 공무원의 신분으로, 기초생활보장을 비롯한 다양한 공공부조업무를 수행한다. 그런데 현재 근무하는 일반행정조직에서는 이러한 복지 직무들을 충실히 수행할 수 없는 실정이다. 최근 국민기초생활보장제도 시행의 효과성을 점검하면서 이를 담당하는 전달체계의 중요성이 부각되고 있으며 이와 같은 사회복지전담공무원의 문제에 관심이 두어지고 있다. 전담공무원에게 부여되고 있는 업무는 수급자 선정에서부터 포괄적인 서비스를 요구하는 사후관리까지 매우 광범위하지만 이를 수행하기에는 여러 가지 장애요인이 상존하고 있다. 공공부조제도가 본래 목적을 성취하기 위해서는 전달체계 개선 즉, 인력의 확충과 업무여건 및 관리체계의 개선이 병행되어야 한다. 따라서 본고에서는 사회복지전담공무원의 직무수행 실태를 살펴보고 관리체계 개선을 위한 정책방향과 이를 위한 기본 과제를 제시해 보았다.

1. 논의의 배경

국가의 정책은 당면 문제에 대한 시의적절한 대처, 제도실시의 대상을 비롯한 관련 여건의 변화 예측과 장기적 전망, 관련 여건들과의 유기적 관계 등을 고려하여 설계되어야 한다. 뿐만 아니라 실행가능성 즉, 집행과정에 대한 고려로서 제도가 실행되는 조직, 이를 담당하는 인력에 대한 고려가 수반되어야 한다. 최근 사회복지전담공무원의 문제에 관심이 두어지게 된 계기는 국민기초생활보장제도 시행의 효과성을 점검하면서 이를 담당하는 전달체계의 중요성이 부각되고 있는 상황에 기인한다.

국민기초생활보장제도는 선진적인 제도이지만 이상적인 이념과 운영요소를 담고있는 만큼 현실 여건과의 괴리는 매우 커서 이를 메꾸기

위한 집행 현장의 노력이 가중되고 있다. 더욱이 업무전산화, 표준화된 업무 기준, 직무수행 절차 등이 미비한 현실에서 이를 감당하고 있는 사회복지전담공무원들의 상태는, 제도의 효과를 좌우할 수 있다는 점에서 중요성을 지닌 것이다.

사회복지전담공무원의 문제는 오랫동안 그 실태에 대한 진단과 대안이 되풀이되어 왔음에도 불구하고 여전히 그 문제는 심화되고 있으며, 최근에는 복지전담공무원제도의 근간이 흔들릴 수 있는 여러 가지 부정적 현상이 나타나고 있다. 국민기초생활보장제도가 실시되면서 제도 실시 이전 인력의 50% 이상이 확충되었음에도 불구하고 이들의 업무량 과부담, 소진(burn-out), 사기 저하, 이직, 전문직의 정체성 상실 등은 매우 심각한 수준이다. 따라서 이에 대하여 재차 점검하고 그 근본적인 개선방안과 직면한 문제 해결

에 관심을 모아 실질적인 대책을 시행할 필요가 있다.

2. 사회복지전담공무원의 직무수행 실태 및 문제점

사회복지전담공무원은 올 하반기에 700명을 충원하여 총 5,500명이 배치될 예정이다. 이에 따르면 전담공무원 1인 당당 기초보장대상은 약 130가구, 기타저소득층은 315명으로서, 평균수치로 보면 업무부담이 대폭 경감된 것이라 할 수 있다. 그러나 현재 사회복지전담공무원은 국민기초생활보장제도의 효과적 집행을 위해 적절한 직무를 수행하지 못하고 있다.

이들은 보건복지부로부터 인건비 보조를 받으면서도, 일반행정직 지방공무원의 직무규정에 따르고 있으며 정원 관리를 비롯한 인사관련 권한은 행정자치부 소관이다. 이와 관련하여 최근에는 기능직 공무원을 사회복지직으로 전환하려는 행정자치부의 시도가 있었고, 전담공무원의 배치 과정 등 부처간 인사관련 정책의 의도가 충돌되며 혼선을 빚는 사례가 빈발하고 있다.

한편, 사회복지전담공무원의 직무로는 기초생

활보장 및 장애인 업무 등 취약계층업무 전반을 담당하도록 규정하고 있다.¹⁾ 지역 일선에서 복지 수요가 다양하고 급격하게 증가하고 있으며, 특히 국민기초생활보장제도 실시 이후 업무량이 매우 과다하여 1~2명의 전담공무원이 배치된 지역에서는 최소한의 대상자 선정과 급여 지급 업무 이외에 전문적인 서비스 제공을 시도하지 못하는 형편이다. 시·군·구청에는 사회복지직 공무원이 배치되지 않은 지역이 많아 기획에서 집행까지의 일관된 업무 수행이 곤란하고, 일반 종합행정체계라는 근무 환경에서는 수급자의 복합적인 문제를 파악하고 이의 해결을 위한 다양한 개입을 시도하는 등의 탄력적인 대응이 어려워져서 기초생활보장대상자의 자활 및 서비스 제공이 매우 미진한 실정이다. 결과적으로 투입되는 예산과 인력에 상응하는 효과를 달성하지 못하는 것으로 평가되고 있다.

한국보건사회연구원의 조사결과에 따르면, 전담공무원들은 국민기초생활보장제도가 시행되기 이전에도 주평균 57시간 가량을 근무하고 있는 것으로 나타났다.²⁾ 전체 직무 중 생활보호업무(책정, 급여지급, 관리, 지원)에 투입하는 비중은 35% 정도로 나타났으며, 일반행정업무에

1) 보건복지부 훈령에 따르면 사회복지전담공무원의 직무로는 1) 생활보호법에 의한 생활보호업무(대상자의 조사 및 보호의 결정, 보호금품의 지급 등 생계보호, 직업훈련, 생업자금융자, 취업알선 등 자립지원, 개발상담 및 사후관리, 후원금품의 모집 및 후원자 알선) 2) 아동복지법에 의한 아동복지업무(요보호아동의 조사 및 보호의 결정, 아동상담, 지도, 후원자 개발) 3) 노인복지법에 의한 노인복지업무(요보호노인 조사 및 보호의 결정, 재가노인복지사업, 시설 보호조치) 4) 장애인복지법에 의한 장애인복지업무(실태조사, 등록 및 보호의 결정, 상담, 지도 및 시설 입소, 직업훈련, 취업 등 알선, 장애인 지원업무) 5) 모자복지법에 의한 모자복지 업무(모자가정 실태조사, 상담, 지도, 보호에 관한 지원) 6) 기타 보건복지부 장관이 필요하다고 인정하는 업무 등을 포함하고 있다.

2) 이는 법정근로시간을 13시간 가량 초과하는 수치로, 우리나라 근로자의 평균 근로시간 47시간과 비교할 때도 매우 심각한 수준임을 알 수 있다.

15%를, 대상자 민원접수에 13%의 시간을 할애하고 있어 실제로 복지업무에 투입하고 있는 시간은 전체 직무시간의 3/4정도였다. 한편, 기초생활보장제도 실시 이전에는 자활지원을 위한 생업자금융자 지원, 직업훈련 지원, 취업알선 업무 등에 할애하는 시간은 월평균 2시간 정도에 불과했다.

사회복지전담공무원들과의 간담회 및 현지 방문 면접 결과에 따르면, 이와 같은 실태는 기초생활보장제도가 시행된 이후 최소한의 대상자 책정과 현금급여 지급에 급급한 상황으로 악화되었으며, 부가된 자활관련 업무 및 사례관리 업무를 시도하는 것이 거의 불가능한 실정으로 알려지고 있다. 이는 단순히 인력 부족으로 인한

업무과다의 문제로만 볼 수 없으며, 다음과 같이 근무여건 및 현행 관리체계에서 비롯된 몇 가지 문제로 정리할 수 있다.

첫째, 종합행정이 이루어지는 일선 읍·면·동사무소의 특성상 전담공무원이 복지업무에만 집중할 수 없다는 것이다. 통담당, 재난관리, 청소업무를 비롯하여, 각종 행사 진행 등 동원성 업무에 투입되는 것은 매우 보편적인 일상이며, 전담공무원이 아예 일반행정업무를 전담하고 있는 지역이 있는 것으로 알려지고 있다. 이는 또한 주민자치센터 설치로 기존 인력이 감축된 경우 더욱 심각하며, 전담공무원들은 현 체제에서 피할 수 없는 일로 여기고 있다.

둘째, 사회복지업무의 내용도 매우 포괄적이

표 1. 지역별·업무분야별 월평균 투입시간

(단위: 시간)

업 무 분 야	대도시 동사무소	중소도시 동사무소	읍·면 사무소	전체 (%)
대상자 보호신청 및 민원접수	44.1	38.1	28.2	35.4 (13.7)
생활보호대상자 책정	29.7	28.8	25.6	27.6 (10.7)
생활보호대상자 관리	26.7	29.5	28.1	28.0 (10.8)
생활보호대상자 급여지급	20.1	16.6	16.1	17.5 (6.8)
생활보호대상자 지원	17.7	15.9	16.8	16.9 (6.5)
공공복지서비스대상자 책정	20.3	19.0	18.5	19.2 (7.4)
공공복지서비스대상자 관리	19.6	16.7	17.5	18.0 (6.9)
공공복지서비스대상자 급여지급	21.6	17.0	15.4	17.7 (6.8)
직접 서비스 제공 및 사후관리	15.6	15.8	16.3	16.0 (6.2)
지역복지자원 발굴 및 관리	8.3	8.0	7.3	7.8 (3.0)
복지서비스 개발 기획 평가	7.9	8.0	7.7	7.8 (3.0)
업무 개선 및 능력개발	8.0	7.6	8.8	8.3 (3.2)
일반행정 업무	30.5	38.6	44.6	38.9 (15.0)
총 소요시간	270.1	259.6	250.9	259.1(100.0)

자료: 한국보건사회연구원, 『공공·민간 사회복지전문인력의 직무분석을 통한 사회복지전달체계 효율화 방안 연구』, 2000.

며 점차 급여가 다양해지고 있어서, 13명 가량(1개 사무소 평균)의 전담공무원이 이를 전담하는 데 매우 어려움을 겪고 있다. 전담공무원 1인이 기초생활보장, 기타 공공부조(장애인, 노인, 모·부자가정, 소년소녀가장, 보육료 감면) 업무 등을 병행하고 있는 경우가 많은데, 장애인업무는 특히, 그 대상과 급여의 종류가 증가하여 업무의 절반 이상을 차지하는 것으로 체감하고 있었다. 또한 기타공공부조업무는 전담공무원의 역력이 미치지 못하여 현금급여 지급을 위한 대상자 책정업무 위주의 단순 행정업무에 머물고 있다.

셋째, 전반적으로 전담공무원들은 일반행정업무와 대상자 책정 및 현금급여지급 업무를 우선 하면서, 기초보장대상의 자활 지원과 그 가족의 복합적인 복지문제에 대처하기 위해 상담하고, 지역 자원을 발굴·연계하는 등 사회복지사의 전문성을 발휘할 수 있는 업무에 거의 시간을 할애하지 못하고 있다. 이는 사회복지사 자격증 소지자라는 전문직렬을 설치하고도 그 본래 취지를 살려내지 못하는 비효율적 인사행정으로 볼 수 있다.

넷째, 업무내용은 보건복지부의 지침에 따르고 있으나, 직무수행의 배경과 여건을 조성하는 직무규정, 지도·감독, 보수교육, 직무평가 등은 일반공무원과 동일하게 이루어지고 있어, 복지

업무의 전문성을 향상시킬 수 있는 관리가 매우 미흡하다. 별정직에 대한 보건복지부의 관리가 이루어지던 당시보다 전담공무원들이 체감하는 관리의 부재와 이에 따른 사기저하는 매우 심각한 것으로 알려지고 있다.³⁾

다섯째, 1인당 평균 담당가구수는 실제 업무 부담과는 큰 차이가 있으므로, 이를 기준으로 한 인력규모 산정과 배치에는 유의해야 할 일이다. 전담공무원의 배치는 읍·면·동사무소 단위로 이루어지고 있어, 실제로는 평균보다 많은 수를 담당하고 있는 경우(5,500명 충원시 130가구 이상) 그 부담이 매우 심각한 것으로 나타나고 있다(현재 500가구 가량을 담당하는 경우도 있었다). 또한 시·군·구청 배치인력, 기타공공부조 업무 담당, 결원 등을 고려하면 실제로는 담당 가구수가 훨씬 증가할 것이다.

한편, 1999년 9월 별정직 신분의 사회복지전문요원의 일반직 전환이 결정되어, 총 2,893명이 일반직 7, 8급으로 전환되었다.⁴⁾ 그러나 이 과정에서 직급별 정원의 문제로 기존 7급이 8급으로 강등되어 신분상의 불이익을 당하는 문제가 나타났다. 이 규모는 매우 커서 당시 7급의 26.7%가 일반직 전환 과정에서 강등되었다. 이는 폭증하는 업무량과 함께 심각하게 사기를 저하시키는 요인이 되고 있다.

3) 일반직 전환 이전에는 사회복지전문요원에 대한 보건복지부의 직무규정이 있었고, 전문요원의 근무지인 각 지방자치단체에 직무환경 조성을 위한 공문 시달 등이 이루어졌으나, 일반직 전환 이후에는 인력 관리가 전적으로 지방자치단체에 의해 이루어지고 있다.

4) 여성복지상담원 및 아동복지지도원은 현행법(아동복지법 등)상 별정직으로 임용하도록 하고 있어 일반직 전환은 법 개정 후 검토하여 추진할 것으로 알려지고 있다.

3. 사회복지전담공무원 관리체계 개선의 쟁점: 정책 방향과 기본 과제

사회복지전담공무원의 활용 및 관리 정책을 고려하는 데 있어서는 두 가지의 관점을 갖는 것이 유효할 수 있다. 우선 공공부조제도 특히 기초생활보장제도의 집행을 담당하고 있는 공무원으로서, 다른 하나는 사회복지부문의 공공영역에 종사하고 있는 전문인력으로서 지닐 수 있는 직무와 업무 환경의 특성에 대한 검토가 각각 현실의 문제와 원인의 진단, 대안 모색과정에서 이루어져야 할 것이다.⁵⁾

사회복지전담공무원은 공무원의 신분으로, 공공부조업무를 수행한다. 그런데 공무원으로서 근무하는 환경이 일반행정조직이고 이는 기본적인 (복지)직무를 수행하기 어렵게 그 영역을 침해하고 있다. 전담공무원에게 부여되고 있는 업무는 수급자 선정에서부터 포괄적인 서비스를 요구하는 사후관리까지 매우 광범위하며 모호하다. 이러한 업무는 기초적인 업무지침으로 가능한 것으로부터 높은 전문성이 요구되는 일까지 매우 다양한 성격의 직무가 포함되는 것이다. 즉, 앞에서 살펴 본 여러 가지 문제점들에 대한 해결방안은 조직구조와 근무환경이라는 하드웨어, 직무 내용이라는 소프트웨어 양자의 변화가 병행되어야 해결이 가능한 부분이다. 이는 공공

부조 담당 인력이 업무에 전념할 수 있는 여건을 조성하되, 전체 공공·민간을 아우르는 전체 사회복지 영역에서 공공영역의 인력 즉, 공무원 신분의 사회복지인력이 어떤 역할을 담당할 것인가의 논의가 전제되어야 할 것이다.

1) 정책 방향

공공부조제도가 도움이 필요한 대상자에 대한 보호서비스 제공이나 자활 지원을 포함하여 삶의 질 제고라는 본래 목적을 성취하기 위해서는 전달체계 개선 즉, 조직과 인력의 개편 및 보강이 요청되는 것은 주지의 사실이다. 현재로는 인력이 확충된다고 해도⁶⁾ 업무여건과 관리체계가 개선되지 않거나, 조직환경이 개선된다고 해도 인력이 추가 확보되지 않는다면, 현금급여의 전달이 중심이 되어 전문적 사례관리나 자활지원 등 복지서비스가 이루어질 수 없는 행정조직으로 정착하게 될 것이다.

사회복지전담공무원의 문제는 첫째, 당면한 인력 확충, 둘째 근본적인 전달체계의 개편이 병행되어야 한다. 이를 추진함에 있어서는 다음과 같은 점이 고려되어야 한다.

첫째, 복지전달체계에 대한 정부의 마스터 플랜이 마련되어야 한다. 특히, 행정조직 개편의 지향을 설정하고 단계적 전략이 수립되어야 할 것이며, 인력 활용에 대한 포괄적 정책이 구상되어

5) 이는 현재 보건복지부 복지정책과에서 복지인력 관리 차원에서 사회복지전담공무원의 확충 및 배치를 담당하고, 생활보호과에서 국민기초생활보장제도 집행 인력으로 그 업무 지침을 비롯한 관련 사항에 관심을 두는 이원화된 관리체계에 의해 또한 설명될 수 있다.

6) 2003년까지 사회복지전담공무원이 7,200명까지 확충될 것으로 논의되고 있으나, 매년 예산 확보 과정에서 증원 규모 조정에 어려움을 겪고 있다.

야 한다. 사회복지담당 공무원의 직무수행은 관련 제도 집행의 효과성을 높이기 위해 그 효율성이 제고되도록 여건 조성이 필요한 것인데, 이는 조직 구조를 비롯한 직무 환경의 부분과 인력관리 제도의 개선이 겸비되어야 하는 것이다.

둘째, 이 때 정부부처의 경계를 넘는 합의의 과정이 필수적이다. 각 제도의 내용이 풍부해질수록 부문간 영역은 확대되어, 상호 협조가 필요하게 되며 특히, 고용, 보건부문서비스와의 공조는 시급히 요청되는 부분이다. 이는 소득 파악을 통한 대상자 관리 및 급여 산정에서부터 서비스 제공과정에 이르기까지 전반적인 제도 집행에 관련된 문제로서, '연계 및 조정'이 이루어져야 본래의 목적 성취가 가능한 부분이 점차 증가하고 있다. 이와 관련하여, 노동부와 행정자치부를 비롯하여 보건복지부 내부에서도 보건부문과 복지부문간 정책 조율 및 추진이 유기적으로 이루어지도록 하는 것이 급선무이다.

셋째, 선진국의 전달체계를 참고하고 인력 규모를 비교할 때 다양한 요인의 고려가 필요하다. 우리의 복지전담공무원 규모를 외국과 동일선상에서 비교하기는 매우 어려운데, 특히 영국, 미국, 일본 등의 사례를 볼 때 복지제도의 내용과 집행 조직 및 인력의 구성이 상이하기 때문이다. 우선 일본의 복지사무소는 50년대에, 복지서비

스를 고려한 미국, 영국의 복지전달체계는 70년대에 접어들면서 확충되기 시작하여 우리보다 30여 년 이상의 발전이 있었고, 일선 복지전담 행정조직은 모두 정비되어 있다. 체계적으로 업무 분담이 이루어지는 전담조직에서 수행되는 업무의 양과 질은 같은 규모의 인력이 있더라도 그 효율성이 월등히 높을 것이다. 또한, 영국과 미국의 경우 현금급여 제도와 대상인구(노인, 아동, 가족, 장애인)에 대한 프로그램 성격의 접근이 각각 분리되어 있고, 그 프로그램이 매우 풍부하며, 이의 집행을 위한 지방행정조직이 정비되어 있다. 따라서 복지행정 및 서비스를 담당하는 인력의 규모와 자격도 우리 나라와는 매우 상이하여 비교의 준거로 삼기 어려운 것이다.⁷⁾

2) 기본 과제

앞서 살펴 본 바와 같이, 사회복지전담공무원이 공공부조 수급자 선정과 급여지급 중심의 단순 관리에 집중하고 있는 현실상 인력 충원은 필수적인 것으로 그 공감대가 형성되고 있다. 그러나 '전담공무원'의 역할과 업무범위의 재설정, 복지업무에 전념할 수 있는 여건 마련 등 근본적인 업무수행 관련 규정과 여건의 정비가 필요하다. 무엇보다 전문직(복지업무에 대한 인식과 비전이 있는)에 의한 지도·감독(슈퍼비전) 부

7) 일본의 경우 생활보호를 일선에서 수행하는 현업원(現業員, case worker)은 1인당 80가구 정도(농촌지역은 65가구)를 담당하게 되어 있으며, 생활보호 61만 세대에 생활보호담당 현업원 9,111명이 배치되어 현업원 1인당 약 67가구를 담당하고 있었다(1996년 현재). 1~2인이 복지업무를 전담하고 일반행정업무까지 수행하는 우리와 달리, 노인·장애인업무 등은 별도의 인력으로 분담하는 조직체계가 마련되어 있기 때문에 이를 우리와 단순 비교할 수 없는 것이다. 또한 영국의 경우는 공공부조의 현금급여와 사례관리(case management) 등의 서비스를 위한 전달체계가 분리되어 있고, 미국의 경우도 이와 같이 현금급여 중심의 공공부조와 대인서비스가 지역에 따라 조직 혹은 업무상 분리되어 있으므로 일률적으로 1인 담당가구를 산출하여 비교하기 어렵다.

재, 일반행정업무의 겸임 문제는 현 체제에서 해결하기 어려울 것이다. 적정 인력 규모는 무슨 일을 할 것인가에 따라 크게 달라질 수 있으므로, 이에 대한 구체적인 합의와 장기 전망이 필요하다.

(1) 인력의 확충

인력의 적정 규모는 어떤 역할범위를 부여하는가에 따라 달라질 수 있겠으나, 현재 요구되는 업무, 즉, 기초보장대상의 선정, 급여, 자활 지원을 위한 사례관리 업무를 전제할 때, 평균 130가구를 담당하도록 하는 현재의 기준은 하향 조정되어야 할 것이다. 특히, 전체업무시간의 50% 이상이 기초보장 이외의 업무에 투입되고 있는 현 실태를 고려할 때, 실제 기초보장 담당 가구에 대한 업무 부담은 평균 수치의 2배 이상이 될 것임을 감안해야 한다.

또한, 인력 확충 규모를 추정할 때는 평균 담당가구수를 기준으로 하고 인력의 배치는 시·군·구 단위로 이루어지고 있으므로, 이 때 다음과 같은 점에 유의해야 한다. 평균 수준보다 월등히 많은 가구를 담당하고 있는 읍·면·동사무소 인력에 대한 부담이 감소되어야 하고, 소수의 대상만이 소재하는 읍·면·동사무소에도 대상자에 대한 형평성을 고려하는 전담공무원의 배치가 필요하다.

우선은 계획되었던 7200명의 인력이 조속히 채용되어야 한다. 우리와 제도가 유사한 일본의 경우와 같이 80가구를 배치기준으로 한다고 할 때 10,000명의 인력이 필요하며(기초보장대상

80만 가구 기준), 100가구를 담당하도록 한다면 8,000명 이상의 인력이 필요하다. 이는 더구나 기타 공공부조업무를 고려하지 않은 것이므로, 7,200명이 채용된다해도 업무부담의 적정 수준을 달성하기는 어려울 것이다.

(2) 인력관리체계의 개선

사회복지전담공무원을 확충한다고 해도 관리체계의 개선이 필요한 것은 현행 시·군·구 단위의 인력배치와 지방자치단체에 의한 인력관리를 통해서도 기초생활보장제도의 효과적 집행과 사회복지직의 효율적 활용이 어렵기 때문이다.

① 복지전담 행정조직의 설치

장기적으로는 공공복지전달체계 즉, 전담공무원을 포함한 전반적 복지행정인력의 활용, 복지정책의 기획, 집행, 관리가 일관되게 이루어질 수 있는 중앙-지방행정조직의 개편이 구상되어야 한다. 특히, 일선 대민조직에서는 복지업무에 집중할 수 있고, 업무분담이 가능한(직급에 따른 위계를 갖고 전문적 지도·감독이 가능하며 업무성격별로 분담하는) 체계가 마련되어야 할 것이다. 이는 앞에서 언급한 바와 같이 사회복지전담공무원의 역할 범위의 설정이 선행되어야 하고 자활업무를 중심으로 한 고용전달체계(노동부 고용안정센터 등)와의 연계 혹은 통합의 문제가 함께 고려될 부분이다.

이를 위해서는 첫째, 복지전담조직의 설치가 요청된다. 80년대 중반부터 사회복지학계를 중심으로 제기되고 있는 사회복지사무소 설치 방

안과 같이 주무부서인 보건복지부의 일관된 전달체계를 설치하는 것이 바람직하겠으나, 무엇보다 복지업무에 전념할 수 있는 환경 조성이 필요한 것이다.

둘째, 일선 사무소의 설치 단위를 적정하게 하는 일이 중요하다. 이는 인력 활용과 직결되는 부분이다. 즉, 인력의 효율적 활용을 위해서는 업무 분담에 따른 전문화가 가능하도록 일정 규모의 인력이 모여서 일할 수 있도록 하고, 이에 따라 인력의 자격과 직무 특성에 따라 위계 체계를 조성하는 일이 필요하다. 현재 3,500여 개의 일선(읍·면·동)사무소는 대상 인구규모나 배치 인력 모두를 고려할 때 지나치게 많은 것으로 보인다.⁸⁾

이와 같은 요건을 충족시키려고 할 때 단기적으로 현행 지방자치단체 소관의 행정조직 변화가 용이하지 않다면, 시·군·구 단위로 주민자치센터 중 복지수요가 집중되는 몇 개의 지역을 '복지센터'로 전환하여 인근 지역내 복지전담공무원이 모여 복지업무를 전담하는 방안을 모색해 볼 수 있다.

또한 이외는 별도로 공공부조 담당자로서의 전담공무원을 전제한다고 할 때 급여 지급을 중심으로 한 수급자격심사담당(eligibility technician)과 대인복지서비스를 제공할 사회복지사(social worker)의 역할을 병행할 것인가의 문제, 신분상 공무원이라는 외형적 조건과 전문자격의 사회복지사를 지향하는 전담공무원의 내적 정체와


의 갈등 상황을 어떤 방향으로 풀어갈 것인지에 대한 합의된 정책안이 도출되어야 할 것이다.

② 제반 인력관리제도의 보완

조속한 시일안에, 집행되는 정책이 기획되는 주무부처의 의도와 지침이 충분히 전달, 발휘될 수 있도록 하는 융통성 있는 보완조치가 필요하다.

첫째, 사회복지전담공무원 관리에 있어 보건복지부의 직무규정이 적용되도록 하는 일이다. 기초생활보장, 장애인, 노인, 아동 등 분립된 제도별 업무지침과 별도로 복지전담공무원으로서 직무수행에 기준이 될 수 있는 보건복지부의 종합적인 지침이 필요하다.

둘째, 사회복지전담인력에게는 보건복지부가 주관하는 보수교육이 실시되어야 한다. 사회복지직은 전문직렬로서 제도 변화에 따른 실무, 전문분야별 지식·정보, 사회복지직으로서의 윤리와 태도에 대한 지속적, 체계적 훈련이 직무수행에 필수 요건이다. 관련 교육의 기획 및 실시 과정이 전문적 관리를 통해 이루어지도록 하며 교육실시 빈도를 늘릴 필요가 있다.

셋째, 사회복지전담공무원에 대한 별도의 평가체계가 마련되어야 한다. 전담공무원의 자율적 전문적 직무수행의 성과와 서비스 제공의 질이 평가될 수 있는 평가체계가 적용되어, 복지전담공무원으로서의 소신과 전문성이 발휘되도록 동기부여가 이루어져야 할 것이다. 

8) 일본의 경우 1억 2천 인구에 복지사무소는 1,192개소가 설치·운영중이다.