

2023년

한국조직학회

3월 월례세미나

- 일시: 2023. 03. 31(금) 16:00~18:00
- 장소: 서울역 회의실(KTX 별실-역사 4층)

발표

차세영 박사(한국행정연구원)

정부기능 분류체계(BRM)의 현황과 이슈 탐색

●● 프로그램

2023년 조직학회 월례회 개회식

- 1) 전임 학회장 및 사무국장 공로패 전달
- 2) 이 건 신임학회장 인사 및 임원 소개

세미나 발표

사 회: 민진 교수(국방대 명예교수)

발 표: 차세영 박사(한국행정연구원)

정부기능 분류체계(BRM)의 현황과 이슈 탐색

토 론: 배광빈 교수(동국대), 이재완 교수(호서대)

한국조직학회 세미나

(2023.3.31.)

정부기능분류체계(BRM)의 현황과 이슈 탐색



차세영 (한국행정연구원 정부조직디자인센터 소장)

1. 문제의식

➤ 정부기능 변화에 따른 상시적 모니터링 및 관리의 필요성

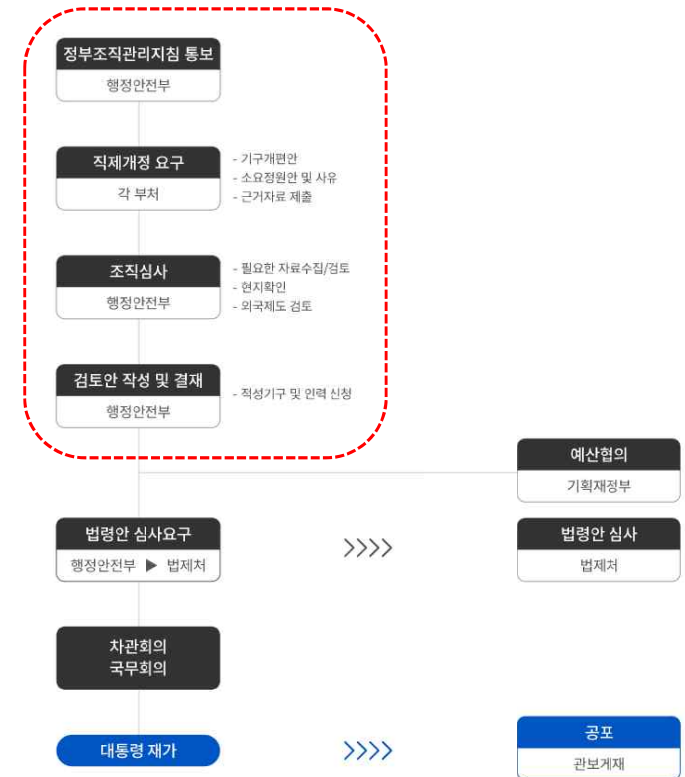
- 환경 및 기술 변화에 따른 정부 기능과 행정사무의 업무변화가 예상되는 바, 정부 조직관리를 위한 정부기능의 상시적인 모니터링과 관리가 필요
 - 정부 규모의 무분별한 확대를 예방할 수 있는 데이터 기반 정부기능 및 조직관리 방법의 모색이 필요
- 윤석열 정부의 유능하고 실용적인 정부 구현을 위한 정부 인력 운영 혁신 방안 모색
 - 윤석열 정부는 인수위 당시부터 ‘유능하고 실용적인 정부 구현을 위한 정부 인력 운영 혁신’ 방안을 발표
 - 합리적인 조직·인력 관리를 추진하기 위해 정부 출범 후 민·관 합동 ‘정부조직 진단반’을 운영함
 - 이를 통해 정부 기능을 종합 진단, 기능이 쇠퇴했거나 부처 곳곳에 유사한 기능을 하는 조직이 중복되는 현상을 막고자 하는 목표
 - 디지털플랫폼 정부를 표방하며 정부조직 진단 및 합리적 인력관리를 위해 데이터를 활용한 신규인력 및 인력 재배치 계획을 발표

I. 배경

1. 문제의식

➤ 정부조직관리의 현재

- **소요정원(정기직제)**
: 각 부처는 매년도 정기적인 기구·인력 소요(소요정원) 심사를 통하여 다음연도 기구 및 정원 증감 규모를 결정
- **수시직제**
: 당해연도 중 긴급히 기구와 정원을 조정할 필요가 있는 경우
소요정원과는 별도로 수시직제 개정을 통해 기구개편, 인력조정을 할 수 있음
- **사전진단**
: 부처별 직제검토, 기구·인력 성과평가 참고자료 활용 및 제도개선 등
부처 권고사항 제시를 위한 사전진단 (한국행정연구원 업무위탁)
- **사후진단**
: 부처별 조직진단 및 행정안전부의 정부조직 효율화 진단·컨설팅 등





조직진단

조직진단이란?	내용	절차	추진전략	HELP DESK
---------	----	----	------	-----------

조직진단 HELP DESK

조직진단 HELP DESK 소개

- 조직진단 Help Desk는 정부기관의 자체조직진단을 지원하기 위해 구성
- 외부 전문기관과의 협력체계 구축을 통해 과학적·효율적 조직진단 지원

전문기관
행정연구원, 조직학회 등



MOU, 포럼



행정안전부
조직진단 HELP DESK



자문, 진단협업



외부전문가
POOL



전문가 추천, 진단지원



각 부처

지원업무

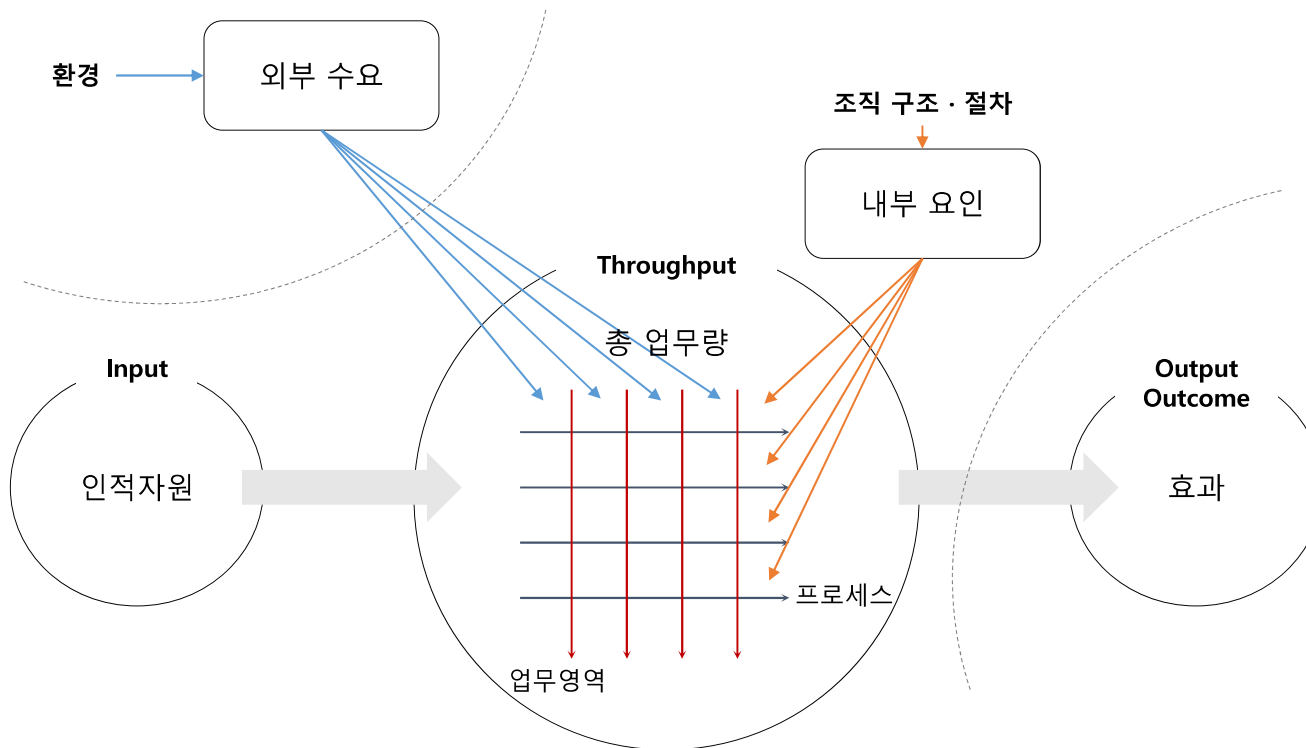
- 자체조직진단을 위한 기법상담
 - 기능, 조직구조, 인력, 프로세스 재설계, 문화행태, 성과관리 진단을 위한 구체적인 방법론 상담
- 분야별 전문가 추천
 - 조직진단 전문가 외에 경제산업·외교안보 등 분야별 전문가로 구성된 pool 운영

문의처

- ☎ 전화 : 044-205-2324

1. 배경

2. 정부조직관리의 적정성



- 투입자원의 효과성

- 투입 인력 규모의 변화
- 투입인력의 업무 소화에 따른 성과 및 효과

- 업무량 변동의 발생

환경 변화에 따른
외부적 수요에 의한 업무량
+
내부 조직구조 및 절차적 특성 등
내부요인에 의한 업무량

- 업무량 발생의 영역과 단계

외부수요에 의한 업무영역별 업무(량) 변화
+
내부요인에 의한 프로세스별 업무량 변화

3. 데이터기반 정부조직관리의 필요성

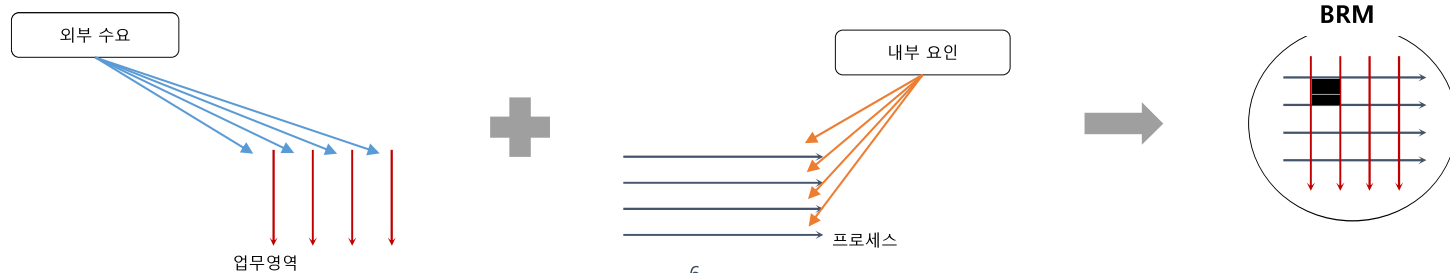
➤ 투입자원의 효과성 확인

- 투입인력 규모의 변동 추적을 위한 인력 데이터 관리 필요 (예: 집배원 수)
- 투입인력 변화(증원, 감원)에 따른 성과 및 효과 확인을 위한 지표 선정 및 데이터 관리 필요 (예: 서비스 만족도, 소요시간)

➤ 업무량 변동 추적

- 환경변화에 따른 외부수요 증감 추적을 위한 데이터 관리 필요 (예: 구역별 인구 증감, 우편물 감소, 택배 수요 증가)
- 내부적 요인에 의한 업무량 증감 확인을 위한 데이터 관리 필요 (예: 순로구분기)

➤ 인력 변동 및 업무량 변동 추적을 위한 업무영역 및 기능의 분류



● II. BRM

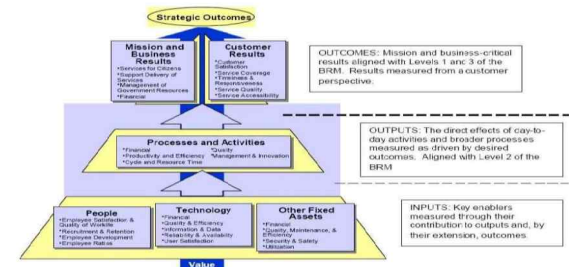
1. 정부기능분류체계(BRM : Business Reference Model)란?

- 정부 및 공공기관이 수행하는 기능을 범정부적인 기준으로 체계화한 프레임워크
- 행정기관이 수행하는 모든 업무를 기능별로 분류하여 단위과제별 업무의 기본정보(수행기관, 수행부서, 기능유형 등), 속성정보(수행주체, 수행절차 등), 유관정보(법령, 지침, 규제, 예산 등), 업무편람(처리절차, 과정정보, 결과정보 등) 등 다양한 연계 지식·정보를 공유할 수 있도록 체계화
- 정부 기관의 업무 및 절차 등을 확인하고 참조하도록 표준화된 분류체계를 제공하기 위한 것으로, 참조모형(Reference Model)의 한 종류

1. 정부기능분류체계(BRM : Business Reference Model)란?

▶ 참조모형(Reference Model)의 종류

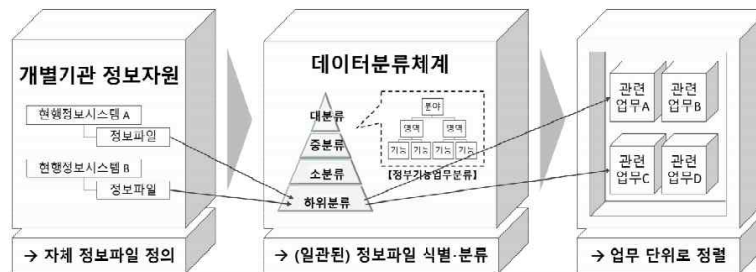
- Business Reference Model (BRM)
 - 업무참조모델, 정부기능분류체계, 정부기능연계모델 등으로 용어 혼용
 - 참조모델 중에서도 가장 기본이 되는 모델로, 이를 기반으로 다른 참조모델들이 만들어지고 평가·수정됨(신동익·이우기, 2009)
 - 다른 기술적 참조모델을 연결하는 중요한 위치를 차지
- Performance Reference Model (PRM)
 - 투자 성과 및 프로그램 성과에 대한 기여도를 측정하기 위한 표준화 된 프레임워크
 - 정부부처의 전략(agency strategy)과 내부 사업 구성요소(internal business components)를 연결함
 - 한국 BRM의 '목적별 분류체계' 개념이 이와 유사



1. 정부기능분류체계(BRM : Business Reference Model)란?

➤ 참조모형(Reference Model)의 종류

- Data Reference Model (DRM)
 - 정부 프로그램 및 비즈니스 라인 운영을 지원하는 데이터 및 정보를 전체적으로 설명하고자 개발된 모형
 - 한국의 데이터 분류체계(DRM)은 업무 활동으로부터 파생되는 주요 정보, 엔티티에 대한 영역을 정의한 것으로, 업무에 관련된 데이터 주제영역을 계층화함
 - 정부의 정보들을 유형화(categorization), 유형화된 데이터들의 구조(structure)를 파악



[그림 4] 데이터 분류체계의 개념 적용

출처 : 행정안전부·한국정보화진흥원 (2019). 범정부 데이터 참조모형 3.0

II. BRM

2. 한국의 정부기능분류체계(BRM : Business Reference Model)

출처 : 정부기능분류시스템(BRM) 운영 지침(행정안전부 예규 제19호)

- “행정업무의 기능분류(이하 “기능분류”라 한다)”라 함은 행정기관의 업무를 고유한 기능을 중심으로 분류하고, 분류된 업무와 관련된 정보를 정의하는 것

- 행정업무의 기능은 기능별 · 목적별로 구분



• 기능별 분류체계

정부가 상시적으로 수행하는 업무를 기능수준에 따라 정책분 · 정책영역 · 대기능 · 중기능 · 소기능 · 단위과제로 분류한다.

- 정부가 상시적으로 수행하는 업무의 분류

• 목적별 분류체계

대통령 연두업무보고에서의 각 기관별 과제에 따른 업무관리를 위한 분류체계이며, 행정기관이 정책목적 달 성 하 기 위 해 정 책 수 준 에 따 라 임무 · 전략목표 · 성과목표 · 관리과제로 분류한다.

- 성과관리계획 등에 따른 성과관리를 위한 분류

2. 한국의 정부기능분류체계(BRM : Business Reference Model)

출처 : 정부기능분류시스템(BRM) 운영 지침(행정안전부 예규 제19호)

➤ 기능분류체계 운영의 기본목적

- 정보공유를 통한 전 부처 간 수평적 협력체계 기반 마련
- 행정업무수행의 연속성 확보 기반 마련
- 지속적인 업무처리 효율화 기반 마련
- 효율적인 관리과제 추진을 위한 기반 마련

➤ 기능분류체계 운영의 기대효과

- 업무 및 수행과정의 효율적 파악
- 이음새 없는 대국민서비스의 기반 제공
- 차세대 전자지방정부추진을 위한 실질적 청사진 제공
- 유관정보의 효과적인 활용을 통해 업무기능에 대한 다각적 정보제공

3. 기능별 분류체계의 정립

출처 : 정부기능분류시스템(BRM) 운영 지침(행정안전부 예규 제19호)

➤ 정책분야의 정립

- 정책분야는 대국민서비스와 행정기관 내 활동을 분류한 것
- 분류원칙
 - 예산배분 형평성의 유지
 - 정부조직 설치현황을 반영
 - 국가간 행정서비스의 통계자료 비교를 위한 국제기준(UN COFOG) 등을 고려
- 2020년 BRM 기준 17개 분야로 분류

➤ 정책영역의 정립

- 정책영역은 정책분야 내 조직의 기능을 구체화한 것
- 정책분야와 각 부처 대기능 분류체계와의 연계성을 고려하여 선정
- 2020년 BRM 기준 71개 영역으로 분류

3. 기능별 분류체계의 정립

출처 : 정부기능분류시스템(BRM) 운영 지침(행정안전부 예규 제19호)

➤ 대기능의 정립

- 대기능은 각 부처의 실·국 수준의 업무수행 기능과 예산체계의 프로그램 수준의 기능을 고려하여 선정
- 외청, 소속기관 기능 중 중앙행정기관의 대기능과 동일한 수준의 직제가 이에 포함
- 2020년 BRM 기준 523개 대기능으로 분류

➤ 중기능의 정립

- 중기능은 소기능의 내용을 포괄하는 각 부처의 팀·과 수준에서 정의하는 기능을 기준으로 선정
- 외청, 소속기관 기능 중 중앙행정기관의 중기능과 동일한 수준의 직제가 이에 포함
- 2020년 BRM 기준 1,833개 중기능으로 분류

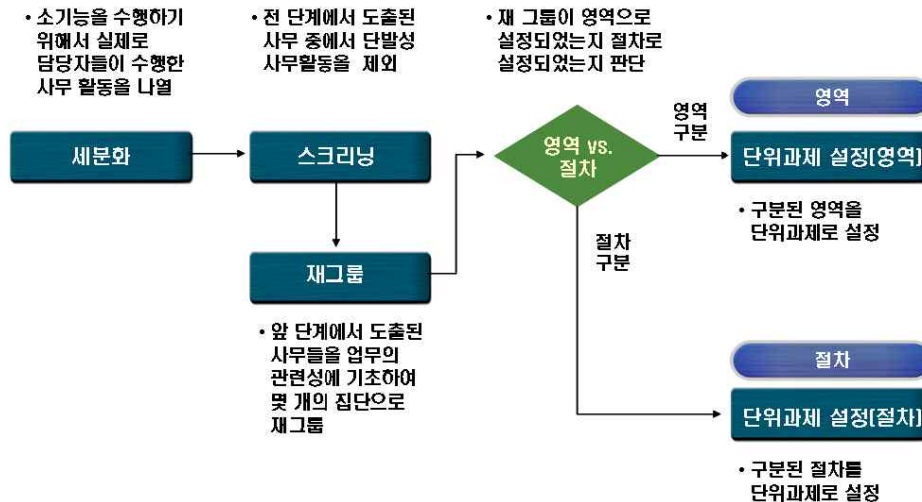
➤ 소기능의 정립

- 소기능은 법률, 직제 등 법적인 근거 및 기록물 분류기준표를 통해서 정의된 기능
- 소기능은 직제 및 직제시행규칙상의 단위사무를 주체-객체-활동으로 세분하고 이에 유사기능을 수행하는 사무끼리 선정
- 외청, 소속기관 기능 중 중앙행정기관의 소기능과 동일한 수준의 직제가 이에 포함
- 소기능 정립시 가능한 한 중복되지 않게 하되 조직의 기능 및 예산을 일치하는 방향으로 정립
- 2020년 BRM 기준 13,339개 소기능으로 분류

4. 기능별 분류체계와 단위과제

➤ 단위과제의 정립

- 단위과제는 행정업무 수행의 기준이 되는 것으로서 업무간 유사성 및 독자성을 고려하여, 업무담당자가 소기능을 세분화한 업무영역
- 수행의 원인, 시기가 다른 업무라 할지라도 업무의 처리절차가 동일 또는 유사한 경우에는 하나의 단위과제로 보아야 한다.
- 성격이 서로 다른 업무라 할지라도 동일한 최종 산출물을 획득하기 위한 경우라고 판단될 때에는 하나의 단위과제로 보아야 한다.



〈표 1〉 기능분류체계 상 단위과제 종류 및 설명

단위과제	설명	예시
처리과 공통업무	- 행정기관의 모든 과(팀) 단위에서 공통적으로 수행하는 업무 - 상급기관(부서)에서 보내오는 관련 업무에 대하여 처리과의 업무수행 내용보고나 자료제출 등 초안적 성격의 기록물 - 처리과 직원에 대한 일상적인 복무관리 등에 관한 기록 - 처리과 사무담당자가 수행	사무, 지도감사, 기록물관리, 물품관리, 민원관리, 예산회계, 보안관리, 부서장 업무, 업무계획(보고) 및 평가 등
기관 공통업무	- 독립적으로 운영되는 모든 행정기관을 유지하기 위하여 기관들이 공통적으로 수행하는 업무 - 기관의 고유업무 수행을 위하여 설치된 처리과가 아닌 감사부서, 총무부서, 기획부서, 법무부서, 홍보부서, 예산회계부서, 비상계획부서, 행정정보보호부서에서 수행하는 단위과제	감사, 개인정보보호, 예산, 결산, 회계, 계약, 국회, 기획, 민원, 법무, 비상계획, 비서업무, 성과관리, 의사(議事), 의견, 인사관리, 재난재해, 정보공개, 청사관리, 행정관리, 행정정보화, 홍보, 후생복지, 운영지원, 기록관리 등
유사기관 공통업무	- 하나의 부처에서 고유기능을 수행하기 위해 업무를 지역별/대상별로 분담하여 기관들이 수행하는 부처 내 공통기능	국세청의 지방국세청 및 세무서, 소방방재청의 시군 소방서 및 119안전센터 등
고유업무	- 기관 고유기능 - 각 기관의 설립목적에 구현하고 법령 등에 의해 수행하는 각 기관 자체적으로 고유하게 수행하는 업무	기획재정부의 균형발전투자계획총괄조정, 외국환거래제도기획인안 업무 등

【별표2】

정부기능조사표 작성 양식

(VI. 정부기능조사 2.기능조사표의 구성 관련)

기능분류표 양식

기능분류체계

기관명	정책분야	정책영역	대기능	중기능	소기능	단위과제
작성	작성	작성	작성	작성	작성	작성

단위과제 관련 정보

[기본정보]

기능유형	문서보존년한	관리과제	관련부서
선택 	작성	작성	작성

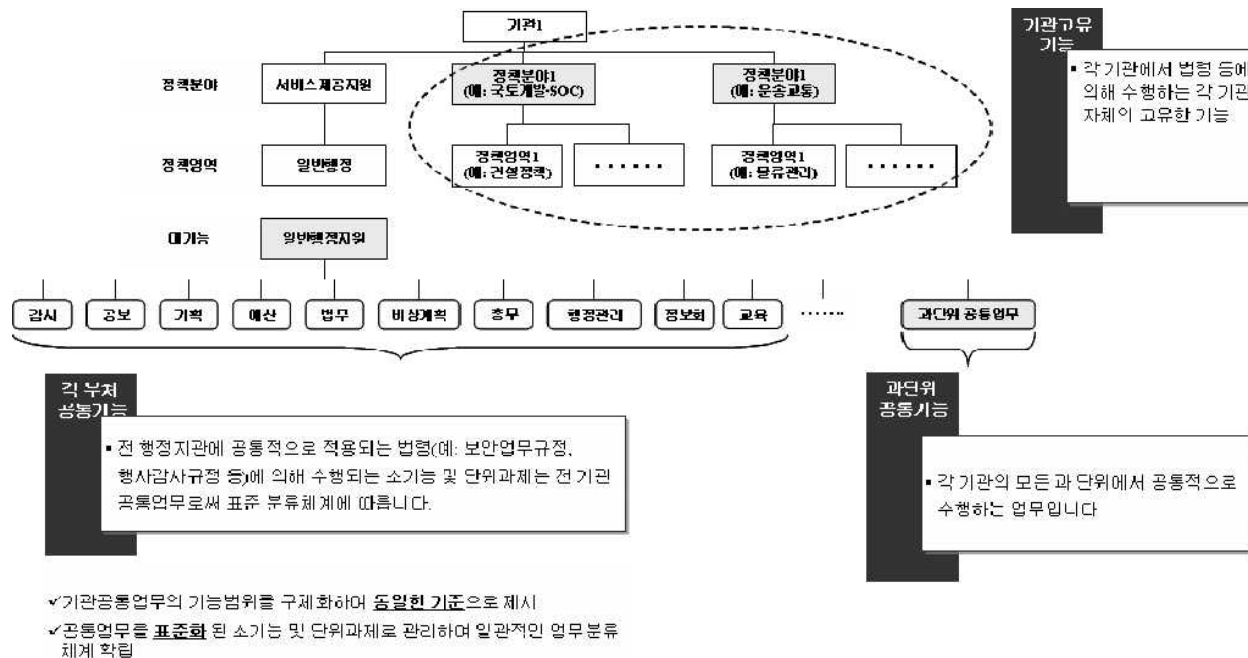
[속성정보]

수행 주체	수행절차			서비스 제공 방식	지역외 범위	이해관계자			핵심 영역	유관 영역
	정책 수립	정책 집행	정책 지원			경제 주체	연경	특성		
선택 	선택 	선택 	선택 	선택 	선택 	선택 	선택 	선택 	작성	작성

[유관정보]

[illegible][illegible]

5. 공통기능 및 고유기능의 구분



II. BRM

2. BRM 해외사례

1) 미국

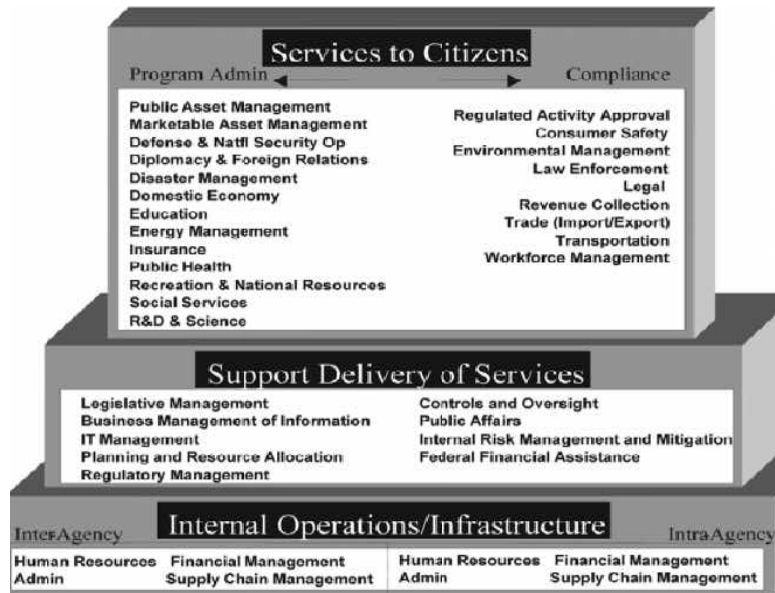


그림 1. 미국 BRM의 4계층도 ([2]재구성)

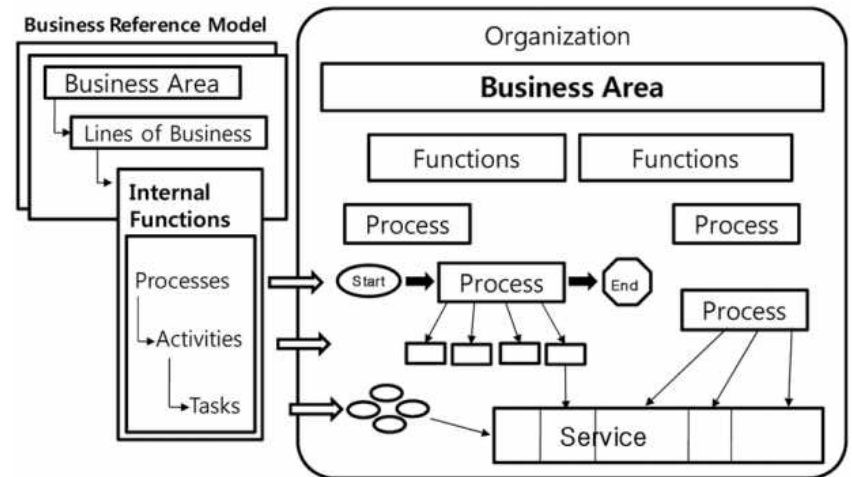


그림 2. BRM 적용 절차(미국의 경우, [3]재구성)

2. BRM 해외사례

2) 일본

표 3. 일본 BRM

대민행정서비스	
국민·기업을 대상으로 한 이른 바 프론트 오피스에 관한 시책	
23개의 업무분류, 88개의 업무서브 분류	
업무분류(예)	업무서브분류(예)
공공자산관리	국고관리, 국유재산관리, 공적기록·데이터정보관리, ...
사회활동의 지원	지역사회개발, 생활원조, ...
...	...
업무실시방법	
대민행정서비스의 업무분류·서브분류의 실시에 임해 쓰이고 있는 구체적인 업무 실시방법	
8개의 업무실시방법, 30개의 업무서브실시방법	
업무실시방법(예)	업무서브실시방법(예)
기획입안과 자원배치	전략적 정보수집과 분석, 정책입안·전략설정, ...
...	...
행정내부업무	
행정내부에서 실시되고 있는 업무	
6개의 업무분류, 34개의 업무서브분류	
업무실시방법(예)	업무서브실시방법(예)
인사·급여	인사, 급여, 연수, 공제, 복리후생, 서훈·포상·표창
조정	비서, 국회
...	...

III. BRM 관련 선행연구

Korea Institute of Public Administration

1. 행정학적 접근

1) 거시적 수준의 정부간 비교 및 분석을 위한 정부 기능 연구

- National Government in World Society: A Cross National Study of Government Scope and Size, 1960-2010 (조문석, 2012)
 - 정부 기능(Scope)을 Statesman's Yearbook에서 제공하는 개별국가의 부처 포트폴리오의 수(the number of ministerial portfolios)를 통해 측정
- 기능별 정부 인력규모 변화에 관한 해외사례 연구 (이윤석, 2020)
 - UN COFOG(Classification of Function of Government) 분류에 따라 10가지 정부 기능분류를 기준으로 일본 정부의 기능별 인력규모 변화 측정
- 정부기능에 따른 정부부처와 공무원인력의 규모변화에 대한 분석 연구 (윤광재, 2019)
 - UN COFOG 분류에 따라 프랑스의 정부부처 수의 변화를 검토하고 10개 기능 중심으로 장관부 수의 추이 파악

III. BRM 관련 선행연구

Korea Institute of Public Administration

1. 행정학적 접근

2) 행정안전부 용역과제

➤ 직무분장체계 표준화 연구(문명재, 2019)

- 업무분장표의 표준화 안을 제시함으로써 향후 데이터에 기반한 객관적 조직 관리가 가능하게 하는 데 있음
- 기존에 구축된 BRM이 개별 공무원의 직무 및 기능과는 직접적으로 연계되기 힘든 한계점을 가지고 있음
- (부처 수준-개인 직무 기능 연계) 현재 우리나라 중앙정부에서 활용하고 있는 직무 기술서에는 해당 공직자가 수행하고 있는 업무가 정부조직 기능 연계 모형 중 어떠한 유형에 해당하는지에 대한 정보가 누락되어 있어, 수행하고 있는 직무의 특성과 정책의 특성을 연계하는 것이 어려움. 따라서 원활한 업무 수행을 위하여 개인이 수행하는 업무의 기능적 특성과 정책적 특성을 연계
- (개인 직무 기능 중심 정보 추가 필요) 또한 현 정부 기능분류체계는 부처나 조직이 실제로 어떠한 기능을 수행하고 있는 지를 기준으로 하기보다는, 정책 분야, 정책영역 등 정책의 특성에 의거하여 기능을 분류하고 있어, 기능 분류의 원래 목적에 부합하지 않음. 따라서 정부조직에서 실제로 담당하고 있는 구체적 기술과 기능에 대한 정보를 현 정부 기능분류체계에 추가하고자 함

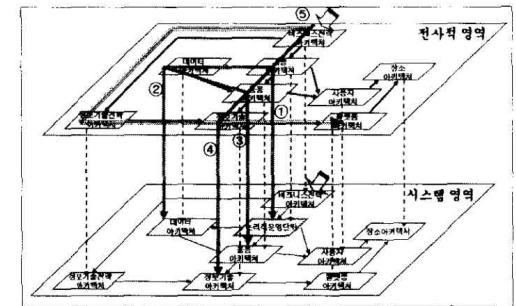
III. BRM 관련 선행연구

Korea Institute of Public Administration

2. 정보기술아키텍처 접근

➤ 전사적 아키텍처 기반 전사적 정렬 모델 (이태공·이길섭, 2005)

- 조직의 정렬에 대한 구조화된 전사적 정렬 방법을 제시함
- 정보기술과 비즈니스 간 정렬방법으로 Henderson 정렬 모델, McGee 정렬 모델, Davis 정렬 모델 등 소개
- 전사적 아키텍처 개념을 기반으로 개념적 모델, 논리적 모델, 물리적 모델을 제안하여 조직의 구성요소와 이들 간의 상호관계를 전사적이고 통합적인 청사진으로 제시



〈그림 12〉 미국 연방 전사적 정렬 개념

➤ 업무와 정보기술의 정렬과 통합: 문헌검토와 프레임워크 (신동익·염지훈, 2005)

- 업무와 정보기술의 정렬을 위한 접근방법으로 ITA(Information Technology Architecture)/EA가 대두되고 있으나, 업무모델은 정보기술 모델(데이터 모델 및 아키텍처)들과는 달리 잘 정립되어 있지 않음
- 그러나 업무모델은 실무에 기초를 둔 절차적 지식을 바탕으로 구축되므로 조직 성과를 위해 매우 중요함
- 한국의 ITA/EA 추진방식에 적합한 모델링 기법 및 도구의 분류체계 제안

III. BRM 관련 선행연구

Korea Institute of Public Administration

2. 정보기술아키텍처 접근

➤ 업무참조모델(BRM) 수립 방법론의 범정부 적용준거 (신동익·이우기, 2009)

- BRM은 조직 전체의 사명과 목적 그리고 EA(Enterprise Architecture) 시스템 구현과정에서 핵심적임
- 그러나 국내에서는 의외로 이러한 BRM의 중요성이 간과됨으로 인해 아키텍처의 도입 및 원활한 활용이 이루어지지 못하고 있다는 점이 EA발전의 가장 핵심적인 제약요소가 된다고 봄
- EA는 즉시 사용 가능한 기업의 현황에 대한 기술서인데, 기업의 내외부의 모든 이해당사자들이 기업의 시스템을 정확히 이해하지 못한다면 EA는 그 가치를 잃게 되므로, 조직의 모든 이해당사자들의 의사소통을 용이하게 하기 위해 개념을 명확하게 기술하는 BRM이 매우 중요
- EA 개발자가 언제라도 참조할 수 있도록 참조모델을 만들어 제공해야, EA는 스스로의 최적화 방향성 및 진화 스피드에 맞는 업무 모델 및 기술을 각종 참조 모델 중에서 선택할 수 있음
- 또한 참조 모델이 부처 횡단적, 자치단체 횡단적으로 표준적인 사양으로서 정비되어야 그 참조모델을 활용하는 기관 간에 상호 접속성과 편리성 쌍방을 모두 높인 업무시스템 설계가 가능함

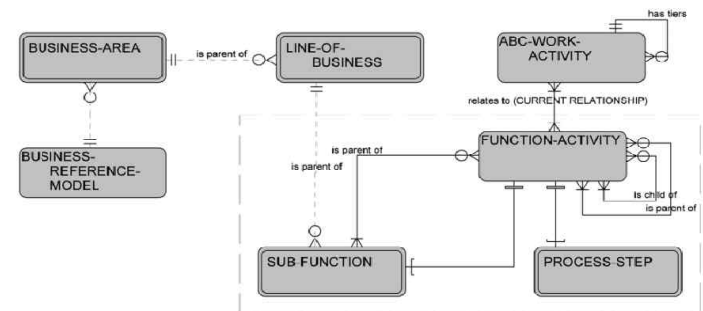


그림 4. DoI의 업무아키텍처 메타모델(2, 31 재구성)

III. BRM 관련 선행연구

Korea Institute of Public Administration

3. 기록관리적 접근

➤ 업무기능에 기반한 기록분류체계 개발에 관한 연구 (최관식, 2006)

- 업무과정의 철저한 기록을 위해서는 업무관리와 기록관리가 통합적으로 이루어져야 하나, 기록분류체계 수립을 위해 개발된 방법론을 도입하기 위한 구체적 실행방법이 부족했음
- 호주의 기록관리 업무분석 표준 DIRKS(Designing and Implementing Recordkeeping Systems)와 AS 5090 비교
- 개발모형을 친일반민족행위진상규명위원회 조직에 적용하여 검증

➤ 기록관리를 위한 업무분석 방법론 연구: 호주표준 AS 5090을 중심으로 (이소연·오명진, 2005)

- 호주의 기록관리체제가 기반하고 있는 경영학 및 시스템 개발 분야의 업무 분석 방법론의 구체적인 소개
- 국제표준화기구인 ISO(International Standard Organization)가 호주에서 개발한 AS 4390과 기록관리시스템의 설계 및 실행방법론(DIRKS: Developing and Implementing a RecordKeeping System)을 국제표준으로 개정하여 DIRS(Developing and Implementing a Records System)으로 제안
- DIRS의 이용자 가이드는 업무분석 프로젝트를 수행을 위한 예비 작업으로 (1) 업무분석 프로젝트의 범위와 목적, 한계 정의, (2) 프로젝트를 수행하는 데 소요되는 비용과 혜택 정의, (3) 인력 및 기타 소요자원 배당, (4) 전문적 지원 요건 결정, (5) 프로젝트 요소 중 외주(outsourcing)로 해결할 수 있는 부분 확인, (6) 진행상황을 감독, 모니터링하고 보고하는 체계 수립, (7) 프로젝트에서 사용할 방법론 결정, (8) 프로젝트 수행계획 수립, (9) 프로젝트에 참여할 인력 훈련을 제시함

III. BRM 관련 선행연구

Korea Institute of Public Administration

3. 기록관리적 접근

- 정부기능분류체계(BRM)의 재정비를 위한 사례연구 - ‘문화재’ 정책영역을 중심으로 (2017)
 - 정부기능분류체계의 본래 개발목적과 의도를 밝혀내고, 현재 정부기능분류체계의 문제에 대한 원인 분석
 - 정부기능분류체계의 현황조사 정책영역 ‘문화재’ 영역(대기능 9개, 중기능 59개, 소기능 297개와 단위과제 1,287개)을 대상으로 중앙정부와 지방정부의 기능분류체계를 조사
 - 업무재현성을 갖춘 업무기능의 설계, 업무기능의 일관성유지를 위한 관리와 운영에 있어서의 제도마련, 이용자의 사용촉진을 위한 교육, 지속적인 유지관리와 개선이 필요함을 제안
- 기록분류를 위한 정부기능분류체계의 적용 구조 및 운용 분석 - 중앙행정기관을 중심으로 (2013)
 - 기록물분류제도에 따라 기록분류에 쓰이고 있는 정부기능분류체계의 편익 및 문제점
- BRM 운영을 위한 단위과제 정비방안(2014)
 - BRM의 최하위 단위인 ‘단위과제’ 운영상 문제점을 통해 업무분석을 통한 단위과제 도출방안을 제시
 - 단위과제 개념 혼재, 현행화 부재, 보존기간 책정 오류 등을 지적하고, 공통업무 단위과제 표준화, 기능분류시스템 개선, 기록연구사에게 BRM 관리 권한 부여 등을 대안으로 제시

• IV. 현 국내 BRM의 문제점

Korea Institute of Public Administration

1. 구축 단계의 문제점

- 작성자의 역량에 의존한 작성
 - 보통 부처 직제 담당은 혁신행정담당관의 소관으로, 해당 연도에 기능분류체계 작성을 담당하는 담당자의 개인 역량에 따라 질과 수준이 달라짐
- 공통기능과 고유기능의 혼재
 - 인사관리, 기록관리와 같은 공통업무가 고유 업무에 해당하는 단위과제로 분류되어 있는 등 공통업무가 고유과제로 또는 고유업무가 공통과제로 기능유형이 잘못 분류되는 경우
- 불분명한 기능 수준의 구분
 - 중기능, 소기능, 단위과제 등 기관별 그 수준이 일관되지 않음
- 조직 중심의 기능 분류
 - 해당 과제의 소관 부처 등 조직 중심으로 구분되어 있어 부처 및 기관 공통의 기능과 고유 기능의 분리가 되어 있지 않고 여전히 조직이 기능 분류의 선행기준

• IV. 현 국내 BRM의 문제점

Korea Institute of Public Administration

2. 활용 단계의 문제점

➤ 기능 중심 조직(Function Focused Organization) 진단의 어려움

- 기능 중복에 따른 비효율성 제거, 방만한 조직 및 인력 운영 예방을 위한 기능별 업무량 및 인원 추적을 위해 BRM을 조직 진단 및 정원관리에 활용해야 하나 현재로서는 요원함

➤ 시스템 간 연계 기준 역할 미비

- 업무관리시스템(온-나라)을 통한 업무 데이터의 상시적 축적이 어려움
- 기록관리시스템과 업무관리시스템의 연계를 통한 상시적 기록 축적이 어려움

➤ 지방자치단체 기능분류체계와의 괴리

- 지방자치단체의 기능분류시스템은 한국지역정보개발원에 의해 위탁 관리되고 있으며, 기능분류시스템의 유지보수관리 또한 민간업체에게 위탁하고 있어 현재 관리 현황 파악이 필요

• V. BRM 개선을 위한 접근

Korea Institute of Public Administration

1. BRM 현행화를 위한 개선 방안

➤ 기 정부 생산 기초자료의 데이터화를 통한 조사 방법

- 업무분장표 기반 텍스트마이닝을 통한 업무분장의 표준화 및 정부기능분류와의 연계 (예: 문명재, 2019)
- 수발신 공문서, 메모보고, 이메일, 법령 기반 node, link data 추출 및 네트워크 분석 통한 아키텍처 모델 구축 가능성 (예 : 엄석진, 2019)

➤ 현 업무 조사 방법

- 조직진단 직무조사 설문조사 방법
- Action Research
- MMM(Mandala Matrix Method)

• V. BRM 개선을 위한 접근

Korea Institute of Public Administration

1. BRM 현행화를 위한 개선 방안

➤ 호주의 AS 5090

- AS 5090은 맥락분석(context analysis), 기능분석(function analysis)과 순차분석(sequence analysis)의 세 가지 분석방식을 제시
- 맥락분석과 기능분석은 조직 전반을 대상으로 하는 거시적 분석, 순차분석은 업무과정의 구체적 단계와 순서를 밝히는 미시적 분석
- 맥락분석 : 법적 요건, 업무규칙, 공동체의 기대 조사
- 기능분석 : 기능분석은 조직의 광범위한 목적과 목표에서 시작하여 조직이 수행하는 업무를 하향식으로 분해(decomposition)
- 순차분석 : (1) 결재권한의 위임에 대한 문서화, (2) 기록의 생산, 획득과 완료 시점을 정한 공식적인 절차, (3) 기록된 증거를 필요로 하는 업무과정에 대한 감사와 모니터링과 같은 데이터, 기록, 자료를 제공하는 다른 시스템 등 해당 업무과정이 다른 시스템과 갖는 관련성을 파악

• V. BRM 개선을 위한 접근

1. BRM 현행화를 위한 개선 방안

➤ 일본의 BRM 작성 과정의 MMM 활용

- 일본 Information Technology Promotion Agency(IPA)에서는 산학관 협의체(Industry-Academia-Government Collaboration)를 통해 BRM 수립
- MMM은 프로세스 및 기능의 배치를 표현한 다이어그램

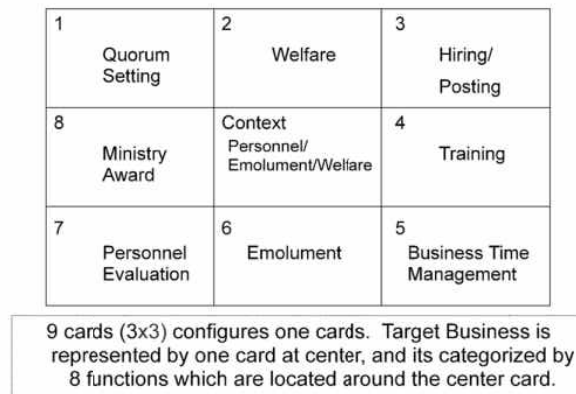


그림 6. MMM의 배치

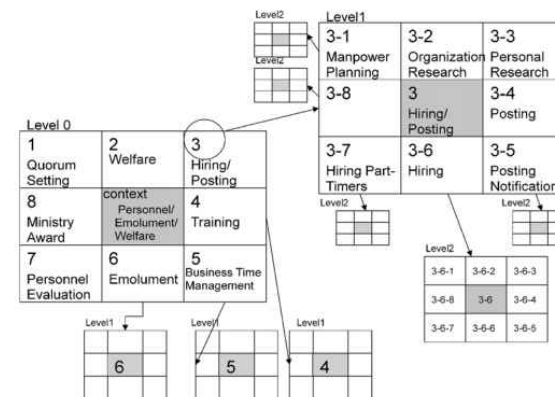


그림 7. MMM의 계층구조

감사합니다



한국행정연구원
Korea Institute of Public Administration