

정책연구 2003-20

제주형 관광조직 설립에 관한 연구

- 제주형 지방관광기구 설립을 중심으로 -

2003. 12

제주발전연구원

발 간 사

관광산업이 21세기 고부가가치산업으로 인지됨에 따라 각 지방자치단체의 경쟁이 날로 치열해지고 있으며, 이러한 차원에서 제주지역의 주력산업인 관광산업에 대한 총괄적인 마케팅 기능을 전문적으로 수행할 수 있는 관광전담기구의 신설 필요성이 대두되고 있다.

본 연구는 제주관광의 활력 회복을 위해서는 내외적 관광 여건에 능동적으로 대응할 수 있는 제주형 지방관광기구의 설립과 관광조직간의 체계적 역할 정립이 무엇보다 시급하다는 문제인식으로부터 출발하였다.

따라서 본 연구에서는 제주도 관광조직간의 역할분담 방안을 마련하고, 관광정책 실행을 총괄할 조직 모형을 국내·외 사례조사와 법률적 근거를 토대로 검토하여 세부적인 기능과 역할을 부여하였다.

연구 결과 제주형 지방관광기구 모형으로 1안 ‘제주관광공사’, 2안 ‘(재)제주관광진흥원’ 등 2가지 모형을 제시하였다.

그러나 이러한 모형이 상대적으로 장·단점이 있고, 행정계층구조 개편, 특별자치도 추진, 제주관광종합정보센터 설립, 제주국제컨벤션부로 설립 등 제주의 여러 가지 현안사항과 밀접하게 연관되어 있으므로 이와 연계하여 추진하는 것이 바람직할 것이다.

또한 이러한 제반사항은 제주형 지방관광기구설립추진위원회를 구성하여 적합한 모형 선택과 조정을 해 나가도록 제안하였다.

아무쪼록 본 보고서가 지방정부의 관광정책을 수립하는데 도움이 되기를 기대한다.

2003. 12

濟州發展研究院

院長 高 忠 錫

목 차

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
2. 연구 방법 및 한계	2
3. 연구 구성	3
II. 국내·외 관광조직 사례분석	4
1. 분석의 기본방향	4
2. 국내 관광조직 사례분석	4
3. 국외 관광조직 사례분석	13
4. 시사점 분석	26
III. 제주형 지방관광기구 설립 여건분석	29
1. 제주도	29
2. 제주도관광진흥협의회	35
3. 제주국제자유도시개발센터	36
4. 제주도관광협회	39
IV. 제주형 지방관광기구 모형 탐색	41
1. 분석의 기본방향	41
2. 제주형 지방관광기구 모형 검토	41
3. 시사점 분석	50
V. 제주형 지방관광기구의 설립 추진방안	53
1. 설립 필요성	53
2. 기본방향	54
3. 설립 추진방안	55

VI. 제주형 관광조직체계의 구조-기능 설계	63
1. 제주형 관광조직체계의 6대 조직 축(軸) 및 네트워크	63
2. 관광진흥업무 총괄 분장	64
VII. 결론 및 정책제언	76
참고문헌	80

표 목 차

<표 1> 제주도관광문화국의 인력현황(정원/현원)	30
<표 2> 제주도 관광조직의 기능	33
<표 3> 관광행정 예산분석	34
<표 4> 제주국제자유도시개발센터의 부서별 업무분장	38
<표 5> 제주도관광협회의 부서별 업무분장	40
<표 6> 가칭 '제주관광공사' 설립 관련 법적근거	42
<표 7> 가칭 '제주관광공사' 재원확보 법적 근거	43
<표 8> 가칭 '제주관광공사' 인력구성 법적 근거	43
<표 9> 가칭 '제주관광진흥원' 설립 관련 법적근거	44
<표 10> 가칭 '제주관광진흥원' 설립 관련 재원확보 법적 근거	44
<표 11> 가칭 '(재)제주관광진흥원'의 인력구성 법적 근거	45
<표 12> 가칭 '제주컨벤션뷰로' 설립 관련 법적근거	45
<표 13> 가칭 '제주컨벤션뷰로' 재원확보 법적 근거	46
<표 14> 가칭 '제주컨벤션뷰로' 인력구성 법적 근거	46
<표 15> 가칭 '제주관광진흥원'(제주도 직속기관) 설립 관련 법적근거	47
<표 16> 가칭 '제주관광진흥원' 재원확보 법적 근거	47
<표 17> 가칭 '제주관광진흥원' 인력구성 법적 근거	48
<표 18> 가칭 '제주관광진흥사업소' 설립 관련 법적근거	49
<표 19> 제주형 지방관광기구 모형 장단점 비교	52
<표 20> 제주관광공사의 주요 부서와 업무 예시	56
<표 21> 제주관광진흥원의 주요 부서와 업무 예시	57
<표 22> 제주형 지방관광기구의 주요 기능	60
<표 23> 제주도관광진흥협의회 기능적 분과 구성 예시	72
<표 24> 제주도 관광조직의 총괄 업무분장	74

그림 목차

<그림 1> 경기관광공사 조직도	6
<그림 2> 대구컨벤션뷰로 조직도	11
<그림 3> 싱가포르 관광청 조직도	22
<그림 4> (재)오끼나와관광컨벤션뷰로의 조직도	24
<그림 5> 제주도 관광문화국 조직도	30
<그림 6> 제주국제자유도시개발센터 조직도	36
<그림 7> 제주관광공사의 조직구조 예시	58
<그림 8> 제주관광진흥원의 조직구조 예시	59
<그림 9> 제주형 관광조직체계의 6대 조직 축(軸) 및 네트워크	64

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

- 2003년 제주에는 491여만명의 관광객이 방문하였고, 1조5,661억원의 관광수입을 기록하였음. 이는 제주관광 역사상 가장 많은 관광객이 방문한 것으로 평가될 수 있음.
- 물론 사스(SARS)의 영향, 이라크 전쟁 등이 해외로 나가는 국내 관광객들의 발길을 제주로 돌려놓은 것이 결정적이었음.
- 그러나 그 속을 들여다보면, 내국인 관광객은 전년대비 11%가 증가하였으나 외국인 관광객은 23.7%가 감소했음을 비쳐볼 때 마냥 기뻐만 할 일은 아니었음.
- 제주도는 국제자유도시라는 구체적인 계획을 가지고 21세기 동북아 중심축을 구축하고자 하고 있음.
- 제주국제자유도시 건설은 제주관광의 변화를 주도하고 경쟁력을 갖춘 관광목적지로 발돋움할 수 있는 생존적 의미가 있으며, 나아가 한국을 세계 관광선진국으로 진입시켜야 하는 국가적 사명을 가지고 있음.
- 또한 2004년에는 주 5일 근무제의 단계적 실시, 고속철도의 개통으로 서울에서 부산간 2시간 40분이 걸려 전국이 반나절 생활권으로 편입되는 등 관광환경변화가 급변할 것으로 전망됨.
- 따라서 치열한 국내·외 관광경쟁을 이겨내고 관광의 지속성을 담보하고 관광이 가지고 있는 미래산업으로서의 잠재력을 구현하기 위해서는 무엇보다 국제자유도시 추진에 걸맞는 관광조직체계를 만들어내고 가동하는 것이 무엇보다 시급함.
- 제주국제자유도시의 비전과 목표를 달성하기 위한 핵심사항인 관광산업의 진흥과

개발을 체계적, 통합적으로 수행하기 위한 관광전담기구의 유용성이 대두됨.

- 이에 따라 제주도에서는 ‘제주도국제회의산업육성·지원에관한조례’ 제8조에 의거 국제회의 전담기구(컨벤션 뷰로) 설립과 관광정책 집행을 총괄할 조직으로 제주형 지방 관광기구의 설립을 모색하고 있음.
- 프랑스, 스페인, 이탈리아 등 해외선진 관광국가들은 중앙정부 및 지방자치단체 별로 민·관이 협력하여 관광기구를 설립하고 관광마케팅 기능을 담당하고 있음.
- 지금까지 관광마케팅(특히 관광홍보 중심)에 대한 역할은 제주도관광협회에서 수행해 왔으나, 관광사업자단체라는 태생적 한계 때문에 21세기 관광산업의 위상에 걸맞게 관광전문인력 충원, 관광예산 확대, 경쟁력있는 조직구조를 형성하고 관광정책을 집행하기에는 한계가 있음.
- 따라서 본 연구에서는 관광정책 실행을 총괄할 조직 모형을 국내·외 관광조직 사례조사와 법률적 근거를 토대로 검토하여 세부적인 기능과 역할을 부여하고, 제주도 관광조직간의 역할분담 방안을 마련함.
- 제주형 지방관광기구 모델은 제주도 직속기관, 제주도 사업소, 제주도 관광공사, 비영리특수법인 등 다양한 사례를 검토함.

2. 연구 방법 및 한계

- 문헌연구와 자료분석(literature study and data analysis), 벤치마킹을 위한 국내·외 사례 분석(case study) 등임.
- 본 연구에서는 현재 관광마케팅 기능을 담당하고 있는 제주도관광협회의 위상 강화 방안, 제주국제자유도시개발센터에서 관광마케팅 기능을 담당하는 방안 등은 연

구범위에서 제외하였음.

- 또한 특별자치도 추진과정에서 행정계층구조 개편이 논의될 것이고, 시·군을 통합한 행정계층구조로 발전할 경우 관광정책기구는 매우 강력하게 형성될 수 있을 것임. 그러나 이 논의가 성사되기까지 많은 시간이 소요될 것으로 예상되므로 행정계층구조 개편시 제주형 지방관광기구의 설립모형은 연구범위에서 제외함.

3. 연구 구성

- 제1장은 문제 제기, 연구배경 및 목적, 연구 방법 등을 다룸.
- 제2장은 국내·외 관광조직에 대한 사례 분석을 다룸.
- 제3장은 제주형 지방관광기구 설립 여건분석으로 제주도 관광조직의 현황에 대해 다룸.
- 제4장은 제주형 지방관광기구의 실천적 모형을 탐색하는 장임.
- 제5장은 제주형 지방관광기구의 설립·추진방안을 다루는 장임.
- 제6장은 제주형 관광조직체계의 구조·기능 설계부문으로 제주형 지방관광기구 설립시 각 관광조직간의 기능과 역할분담방안을 다루는 장임.
- 제7장은 결론으로서 본 연구의 성격이 정책개발임을 감안하여 정책 제언 사항을 종합적으로 정리함.

Ⅱ. 국내·외 관광조직 사례분석

1. 분석의 기본방향

가. 분석 대상

- 국내·외 관광조직 사례분석은 주요 국가 및 지방자치단체의 국가관광기구(NTO)와 지방관광기구(RTO)를 대상으로 분석하였음.
- 국내조직으로는 지방자치단체에서는 국내 처음으로 설립된 지방관광진흥기구의 성격을 갖고 있는 경기관광공사와 국제회의산업 진흥업무를 수행하는 대구와 부산 컨벤션뷰로에 대해 고찰함.
- 국외조직으로는 하와이관광청, 오키나와 컨벤션뷰로, 싱가포르 관광청 등을 대상으로 하였음.

나. 분석 관점

- 국내·외 관광조직들은 각 국가 또는 지방자치단체가 지닌 특성에 따라 차이점을 가지고 있다고 가정하고 이를 구체적으로 파악함.
- 제주형 지방관광기구 도입에 유용한 시사점을 찾기 위해 기구성격, 조직구성, 주요업무, 자원조달방안, 지원제도 등에 초점을 두어 분석하였음.

2. 국내 관광조직 사례분석

가. 경기관광공사

1) 설립 필요성

- 경기도지역의 관광객은 연간 3천700만명(관광수입 4천633억원)을 넘어 전국 관광시장의 12%를 점유하고 있음.

- 한국을 찾는 외래관광객의 80%가 집중하는 수도권 중심지로서 오는 2011년에는 외래관광객이 연간 1천만명 이상 방문할 것으로 전망되는 가운데 경기도는 관광숙박문화단지 조성 등 관광수용태세를 시급히 확충하려는 노력을 기울이고 있음.
- 특히 판문점등 안보관광자원 10개소, 지정관광지 14개소, 온천지역 16개소, 국·도립공원과 국가지정문화재 268개소, 수원화성 등 우수한 관광자원이 많아 동북아의 국제적 관광허브 지역으로 성장할 잠재력이 많은 상태임.
- 이에 따라 공공성과 사업성을 겸비하면서도 경기도 전체 관광환경의 수준과 대외경쟁력을 제고시키고 지역발전을 촉진시키기 위한 기능과 업무를 수행할 전담조직의 설립이 필요했음.

2) 설립 근거 및 자본금

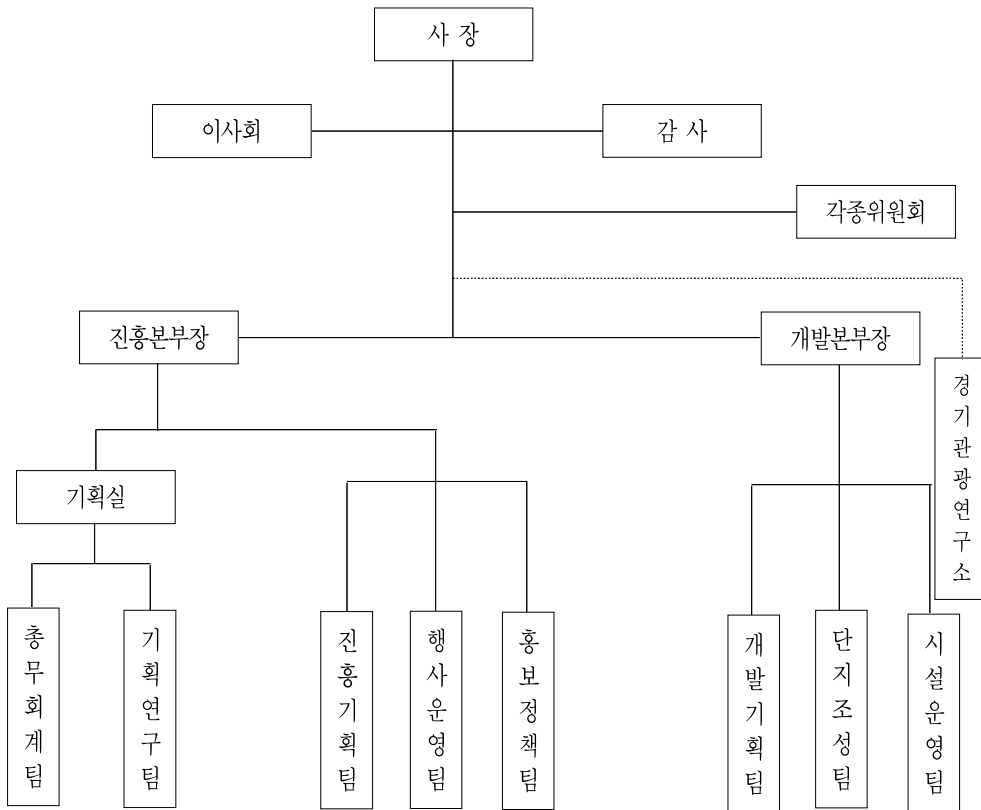
- 우리 나라 지방자치단체 중 최초로 2002년 4월 8일 경기도조례 제3178호에 의거하여 경기도관광공사 설립 및 운영조례 공포
- 2002년 초기년도 경기도가 200억원을 전액 출자, 2005년까지 총 600억원의 자본이 투입될 예정

3) 연혁

- 2000. 5. 1 : 경기관광진흥본부 설립(세계도자기엑스포 조직위)
- 2002. 1. 1 : 경기관광공사 설립 준비위원회 설치
- 2002. 4. 8 : 경기관광공사 설립 및 운영조례 공포 (제 3179호)
- 2002. 5. 15 : 경기관광공사 창립

4) 기구 및 정원

- 사장을 비롯 진흥본부장, 개발본부장, 기획실, 총무회계팀, 기획연구팀, 진흥기획팀, 행사운영팀, 홍보정책팀, 개발기획팀, 단지조성팀, 시설운영팀 등 모두 2본부 1실 8팀의 조직
- 과거 경기관광진흥본부 인력을 흡수하는 가운데 우선 14명의 인력으로 업무를 시작하며 공개채용 공고를 거쳐 총 50명의 정원으로 운영될 전망
- 사장 1명을 포함한 10명 이내의 비상임이사(경기도 기획관리실장·문화관광국장, 관광, 세무, 회계분야 등의 전문가) 및 감사 등으로 이사회를 구성



<그림 1> 경기관광공사 조직도

5) 주요 기능

- 관광숙박문화단지, 곤지암문화특구 등 대형 개발사업과 기존 관광지 및 관광자원의 재정비
- 잠재된 관광자원과 개발능력을 바탕으로 세계수준의 관광자원 확충
- 현대인의 다양한 욕구에 부응하는 자원과 시설의 효율성 확대
- 경기관광의 세계경쟁력 강화를 위한 국제적 네트워크 강화
- 평화 생태자원을 활용하여 남북을 연계하는 물적, 인적교류 협력
- TT(Tourism Technology)연구를 통한 효율적인 관광산업 시스템 개발
- 개성있는 관광이미지 제고

6) 역점사업

(1) 관광인프라 건립 사업

- T&C Valley(관광숙박문화단지) 조성 : 고양시 일산구 30만평 부지에 8천실 규모의 세계적 관광숙박단지 T&C Valley를 관광과 비즈니스의 거점지역으로 조성
- 곤지암 문화특구 건설 : 광주시 곤지암 일대 약 80만평 부지에 문화컨텐츠를 연계한 관광산업단지 건설
- 시흥 Harber Galley 등 관광개발업무 지원 : 시흥시 해안매립지에 하버갤러리를 조성하는 등 기초자치단체의 관광개발업무를 지원하여 관광인프라 구축에 기여

(2) 관광진흥업무

- 경기관광의 국제적 네트워크 강화 : 관광업무의 국제교류와 남북 협력사업 등을 전개하여 경기관광의 국제적 네트워크 강화
- 경기도 관광인력 양성교육사업 : 다양한 교육프로그램 개발 및 제공으로 동북

아시아의 보석, 경기관광을 이끌어 나갈 우수 관광인력으로 양성

- 경기관광 재발견 (Rediscover Kyonggi Tourism) 사업 : 경기관광 재발견 프로젝트의 전개로 숨겨진 관광자원의 발굴·가공을 통하여 세계시장에서 경쟁력 있는 고품위 관광상품을 적극 개발
- 최고 수준의 관광기념품의 개발 및 보급 : 세계 관광객이 갖고 싶어하는 경기 관광의 멋과 쇼핑의 즐거움을 더할 수 있도록 최고 수준의 디자인과 브랜드 가치를 확보하여 관광기념품의 국제화와 쇼핑관광 활성화를 촉진
- 경기 도심공항터미널(GCAT) 건립 추진 : 경기 남부지역의 공항 터미널 건립으로 도내에서 세계로, 세계에서 경기도를 방문하는 대내·외 방문객들에게 편의 제공
- 관광관련 개발 및 자원개선 컨설팅 : 세계도자기엑스포의 성과를 토대로 이벤트·축제의 컨설팅 및 효율적인 가로환경과 관광자원 개선 등을 통하여 관광과의 연계를 적극화하여 도내 관광객 유치 여건의 향상

(3) 관광정보화 구축

- 경기관광 센서스(KG Tourism Census) 사업 : 도내의 관광자원, 관광행태 등에 대한 정확한 Data Base를 구축하여 과학적, 이론적 근거를 바탕으로 관광관련 분야에 다양하게 활용
- 관광정보 서비스 시스템(TIMIS) 사업 : 예약 및 서비스를 신속하고 편리하게 제공하고 관광관련 산업을 유기적으로 연계하여 국내·외 관광정보 교류의 창구 역할 담당
- 관광 지리정보시스템(TGIS) 사업 : 관광지와 관광자원 등을 지도상에 입체적으로 연결하여 시각적인 효과를 통한 관광지리 정보제공을 위한 시스템 구축
- 관광통역서비스 지원시스템(KOTIS) 구축 사업 : 경기도를 방문하는 외래관광객을 대상으로 각국의 언어통역 서비스를 제공하여 원활한 언어소통의 편의 제공

(4) 관광수익사업

- 관광수익사업은 다음과 같은 사업위주로 추진하거나 추진중에 있음.
- 관광면세점 운영 : 품격 있는 관광명품과 수준 높은 서비스, 쾌적한 쇼핑공간이 제공되는 관광면세점 운영을 통하여 쇼핑관광 활성화 촉진
- 외국인전용 골프장 운영 : 외래관광객이 집중되는 수도권 지역에 외국인 전용 골프장의 건설로 스포츠 관광과 골프아카데미의 연계운영을 통한 부가가치의 증대 도모
- 국제회의 및 컨벤션 유치 : 권위 있는 국제회의 및 컨벤션의 도내 유치로 경기 관광의 국제화 촉진과 장기체류를 통한 관광수익의 극대화에 기여

7) 기대효과

- 경기관광공사의 관광인프라 건립은 관광수용태세의 선진화를 촉진하고 경기관광의 매력증진으로 국제경쟁력을 강화하게 됨.
- 경기관광공사의 설립으로 관광객 유치가 획기적으로 늘어나고 각종 관광투자가 증대. 생산효과 2조1천1백억원, 고용효과 8만3천7백명 등의 경제적인 파급효과가 직·간접적으로 발생
- 새로운 관광패러다임으로 21세기형 여가선용 기회를 제공. 후기 산업사회, 삶의 질 향상과 복리증진에 기여
- 지역주민 삶의 질 향상과 세계 관광중심지로 발돋움하기 위한 사업을 벌여 나감.

나. 대구컨벤션뷰로

1) 개요

- 대구컨벤션뷰로는 대구광역시, 대구상공회의소, 대구관광협회와 컨벤션센터, 호텔,

여행사, 국제회의기획사, 항공사, 광고기획사 등 컨벤션 관련 기관단체 및 기업이 발의하여 설립한 비영리사단법인으로서 각종 국제회의의 대구유치를 위한 마케팅, 홍보, 개최지원 등을 주 업무로 하는 컨벤션 마케팅 전담기구임.

- 대구시를 컨벤션 개최지로서의 가치를 정립·제고하여 적극 홍보함으로써 보다 더 많은 국제회의를 지역에 유치하고, 또 이를 통하여 지역 경제 활성화에 기여하고자 하는 것이 기본적인 역할임.
- 또한 지역의 컨벤션산업 발전을 위하여 관련 전문정보를 수집·연구하여 대구시 정책개발에도 적극 제안하고 있음.

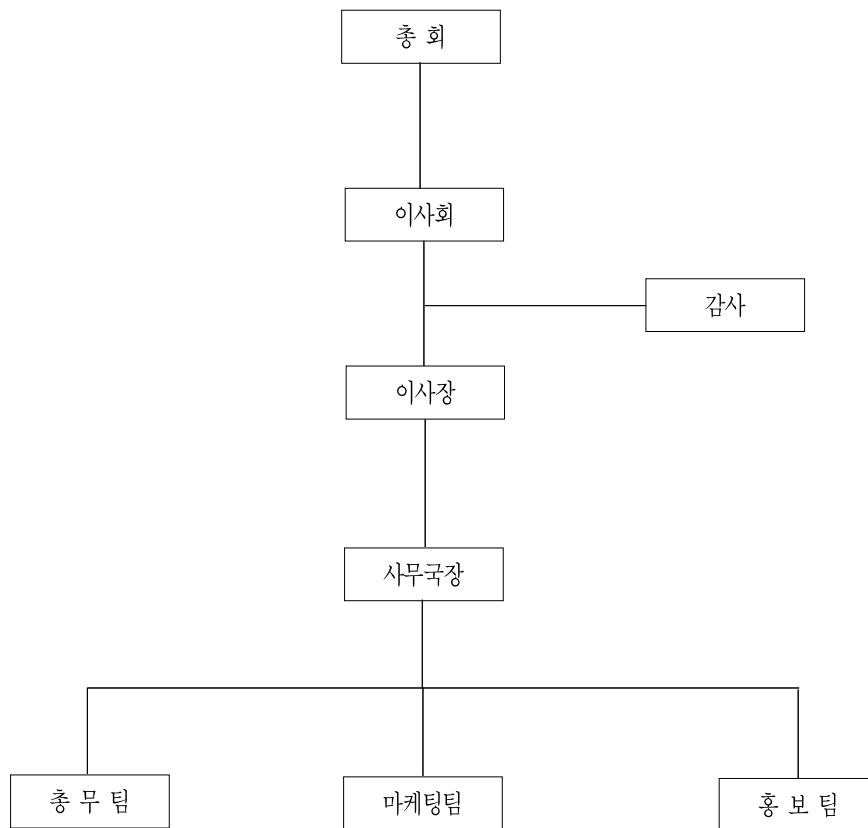
2) 역할

- 국내·외 협회, 학회, 기업 등이 주최하는 각종 회의 및 행사를 발굴하여 대구유치 활동
- 대구에서 개최되는 협회 및 학회, 기업의 컨벤션, 세미나, 전시회와 관련된 숙박, 교통, 등록, 기타 컨벤션서비스 등이 원활하게 이루어지도록 조정하는 역할
- 컨벤션, 세미나, 전시회 유치를 직접 지원하고 또 성공적인 유치를 위하여 관련 기관단체를 섭외 또는 중재하는 역할
- 컨벤션 관련 업무를 조정하고 또 지역 컨벤션산업 활동을 촉진하여 컨벤션개최지로서의 도시이미지를 제고하는 역할
- 도시 방문객 수를 증대하기 위해 언론기관과 기자들을 대상으로 각종 보도·홍보자료 제작 및 배포

3) 서비스

- 지역 내에서 컨벤션을 개최하고자 하는 개최자 및 PCO에게 다음과 같은 서비스를 제공하고 있음.

- 컨벤션, 회의, 인센티브 관광을 위한 지역의 시설 및 서비스에 관한 포괄적이고, 객관적인 정보제공
- 주최자의 개최지 사전답사를 위한 방문지원
- 대구에서 개최되는 회의와 컨벤션이 성공적으로 개최되도록 지역의 컨벤션 관련자에 대한 자문, 개최지원 및 조정역할을 수행
- 컨벤션과 회의 참가자 증대를 위한 홍보 및 광고활동 지원
- 대구시의 컨벤션 관련 홍보물과 정보 제공
- 컨벤션 관련 정책자문과 시장조사를 담당하고 지역 컨벤션산업의 발전을 위해 전문정보 제공



<그림 2> 대구컨벤션뷰로 조직도

다. 부산컨벤션뷰로

1) 개요

- 부산시와 관광협회, 부산전시·컨벤션센터가 연합하여 2000년 2월 부산컨벤션뷰로 설립을 위한 기본계획을 수립하고 부산시 직원, 부산전시·컨벤션센터 직원 등 4명으로 설립 준비단을 구성하여 설립준비 및 종합계획을 수립하였음.
- 2000년 3월에는 부산시 문화관광국장을 중심으로 17명의 위원으로 구성된 부산관광·컨벤션뷰로 실무위원회를 발족하였음.
- 컨벤션산업 육성을 위하여 2001년 2월에 부산광역시 문화관광국 국제협력과내 국제회의계를 신설하고, 지방자치단체로는 전국 최초로 컨벤션뷰로를 국제협력과 조직으로 4월에 설치함.

2) 기능 및 역할

- 컨벤션 유치지원
 - 컨벤션 유치절차 안내 및 자문
 - 부산관광 및 컨벤션관련 홍보물 제공(홍보책자, 기념품제공 등)
 - 공동 유치활동
 - 컨벤션 관계자의 사전답사를 위한 부산방문시 지원
 - 컨벤션관련 정보서비스 제공 등
- 컨벤션 개최지원
 - 컨벤션의 개최절차 안내 및 자문
 - 회의장 수배·신청, 컨벤션 관련업자·단체 소개
 - 후원, 환영행사, 시장초청장 발송 등

- 부산 관광 · 컨벤션관련 홍보물 제공

3. 국외 관광조직 사례분석

가. 하와이관광청

1) 개요

- 하와이방문국(Hawaii Visitors Bureau)은 1903년에 설립
- 하와이방문국은 1998년 하와이 관광청(Hawaii Tourism Authority)으로 명칭 변경
- 하와이 관광청의 주요 미션(mission)은 경제적 목표 달성, 문화적 가치 보존, 자연자원의 보존, 하와이 원주민들의 이익을 위해 하와이 관광산업의 성장을 지속시키는 것.

2) 조직 구조

- 커뮤니케이션과 공동체 위원회 : 하와이관광청의 공중 관계, 정부, 언론, 사업체 등에 대한 자문과 조언
- 이벤트위원회 : 주요 이벤트와 이벤트 주최자에 대한 지도 · 감독
- 재무 · 감사위원회 : 하와이관광청의 예산 지도 · 감독
- 장기 계획 · 타당성위원회 : 장기계획의 성과에 대한 지도 · 감독
- 마케팅위원회 : 마케팅 성과의 지도 · 감독

3) 예산

- 총 57.5백만달러(1999년)

- 관광마케팅 : 43.9백만달러(76.4%)
 - 일반 마케팅(67.5%)
 - 회의, 컨벤션, 인센티브 마케팅(8.8%)
- 이벤트 마케팅 : 6.7백만달러(11.6%)
- 상품 개발 : 3.4백만달러(5.9%)
- 관광조사와 계획 : 1.5백만달러(2.5%)
- 일반 행정 : 1.2백만달러
- 영화·TV 마케팅 : 0.7백만달러(1.1%)
- 공공 정보와 교육 : 0.2백만달러(0.4%)

4) 관광진흥 기본전략

- 커뮤니케이션과 공동체 관계(Community Relations) 증진 전략
 - 관광에 대한 자각과 이해를 증진시켜 공공사회, 사업체 그리고 정부간의 관광에 대한 상호 관련성 증진
- 마케팅활동 강화 전략
 - 브랜드 정체성(Brand Identity)을 현재보다 강화시켜 경쟁적인 수준으로 끌어올림. 주요시장에 대상 마케팅을 강화시켜 나감.
- 다양한 이벤트 전략
 - 프로 또는 대학 풋볼(football), 대학농구, 프로골프, 3종경기와 마라톤 등과 같은 종합적인 스포츠 이벤트와 문화이벤트를 마케팅 계획으로 활용
- 관광상품 개발 전략

- 농업, 문화, 교육, 건강, 자연, 스포츠, 과학, 기술과 관련된 특별하면서 적절한 프로그램을 개발하는 한편 하와이의 전통레저 상품 장려

○ 항공교통 전략

- 직접 연결 항공노선이 없는 곳에 새로운 항로를 개설하거나, 논스톱 서비스를 제공. 또한 주변 섬에도 해외 직항로 개설

○ 인프라와 관광서비스 전략

- 관광산업을 강화시키고 주민들의 삶의 질을 높이기 위해 인프라 투자를 유치하고 관광서비스를 개선. 와이키키(Waikiki)의 부활과 다른 중요 관광 목적지를 개발하기 위해 관광 흥미거리 조성

○ 관광 관련 법령과 투자 인센티브 전략

- 전통적인 관광상품과 새로운 관광상품 개발을 위한 법령 정비를 추진. 생태관광, 교육관광, 농업관광 형태로의 다양화를 위해 사유지의 개방을 허용하고 대폭적인 자본 투자에 포커스를 맞춤.

나. 싱가포르 관광청

1) 명 칭

- 싱가포르 관광청(Singapore Tourism Board)
- 싱가포르 관광진흥청(Singapore Tourist Promotion Board)에서 현 싱가포르관광청(1997년 11월 9일에 개칭)으로 명칭 변경

2) 조직성격 및 구조

1) 조직성격

- 관광과 그에 관련된 서비스업을 진흥시키기 위해 관광진흥청법(Tourist Promotion

Board Act)에 의거 1964년에 설립된 비영리 특수법인

- 통상산업성(Ministry of Trade and Industry) 산업개발부(Industry Development Division) 감독하의 정부관광기구(NTO)
- 권한, 기능 및 특징 : 관광진흥공사법에 근거하여 관광관련 정책수립, 예산집행, 관광사업 면허, 규제, 지원 등의 권한을 보유하고 있으며 싱가포르 관광, 컨벤션, 교육, 의료 등의 서비스산업 전반에 걸친 해외마케팅 활동 등의 통합적인 총본부 역할을 수행함. 회장 및 사장은 주로 민간기업 전문경영인 출신을 선임하고 있으며 9개 전략적 사업부서(strategic tourism unit)를 구성하는 등 기능과 효율을 중시하는 민간기업 조직구조를 지향하고 있음.

2) 조직구조

(1) Chairman and Board of Directors

- 1명의 이사회 의장(회장)과 10명의 이사(Board member)로 구성되어 있음. 회장은 주로 민간기업에서 전문경영인 출신을 선임하고 있으며 이사는 모두 사외이사로서 중국계, 말레이계, 인도계 등 싱가포르의 인종 구성비율을 반영하고 있으며 관광업계, 금융계, IT 업계 등의 전문경영인들로 구성되어 있음.
- 예산 및 사업 전반에 관한 최고 의사결정기구이며 Chief Executive(Deputy Chairman 겸직)의 독단적인 경영을 견제하는 역할을 갖고 있음.

(2) Chief Executive (Deputy Chairman 겸직)

- 통상 2년 임기로 재선임 또는 면직되며 싱가포르 관광청의 경영 및 운영에 관한 최고책임자의 역할을 수행함.
- 주로 민간 관광기업의 전문경영인 출신을 선임하고 있음

(3) 조직 부서

- 조직 부서는 크게 Corporate Development 본부, Business Operations 본부, International Operations 본부로 구성되어 있음

① Corporate Development 본부

- STB 조직의 기획, 관리 및 운영에 관한 업무를 관장하는 본부로서 기획부서 (planning group)와 다음을 포함하는 10개 부서로 구성되어 있음.
- Service Quality, Brand Management, Travel and Hospitality Business, Resource Development, Corporate Communications, Finance & Corporate Services, Human Resources and Organizational Change, STB Consultancy, Emergency Planning, World Expo 부서임.
- 이중에서 Service Quality 부서는 싱가포르 네 곳에 위치한 관광객 정보센터 (visitor information: 관광객을 위해 관광지 안내, 교통, 숙박, 예약서비스를 제공하는 센터)를 관리함.
- 서비스 우수업체와 불량서비스 업체에 대한 상벌을 엄격히 적용함. 예를 들면, 서비스품질기준을 설정하고 평가하여 서비스우수업체는 서비스우수대상을 수여하고 관광객들에게 알리며 반면에 분기별 3회 이상 불만신고가 접수된 업체는 블랙리스트(black list)를 작성하여 관광안내지에 공개함. 관광객 제안, 평가, 불편사항 등을 유형별로 분석하고 데이터베이스화하여 체계적으로 관리하고 서비스 수준이 개선될 수 있도록 반영함

② Business Operations 본부

- 9개의 전략적 사업부서(strategic tourism units)로 구성되는데, 이는 크게 여행의 주요 목적에 따라 상용관광(Business trip)과 순수관광(Pleasure trip)부문으로 구성됨.

- 상용관광 및 컨벤션(Business travel 및 MICE: Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions), 건강 및 의료서비스(Healthcare services), 교육 서비스(Education services), 메가 이벤트 (Mega events), 예술 및 문화 (Special projects: Arts), 여가 및 중소 이벤트 (Lifestyle & Events), 관광 및 크루즈(Sightseeing and Cruise), 쇼핑 (Tourism Shopping), 식음료 (Food and Beverage) 등임.

③ International Operations 본부

- 싱가포르의 국제관광객 시장이 거의 대부분을 차지하고 있고, 이에 국제시장을 8개 세분시장으로 나누어 관리하고 있음.
- 특히 비교적 근거리(비행시간 6-7시간 이내)지역이라 할 수 있는 아시아시장을 5개 지역으로 나누고 있음.
 - 북아시아(North Asia)
 - 남아시아 및 중동, 아프리카(South Asia, Middle East & Africa)
 - 아시아 대륙 - 인도, 말레이시아, 태국 등(ASEAN, Mainland)
 - 아시아 태평양 섬지역 - 피지, 괌, 파푸아뉴기니 등 (ASEAN, Islands)
 - 중국 (Greater China)
- 장거리(비행시간 7시간 이상) 국제관광시장은 유럽(Europe), 오세아니아(Oceania) 아메리카(Americas)지역으로 나누어 관리함.

(4) 외부 자문기구

- 변화하는 국제사업환경 등에 적절히 대응할 수 있도록 세 개의 외부자문기구를 두고 있음.
- 국제자문위원회(International Advisory Council for Tourism) : 1999년 설립되었고,

관광산업 육성에 관한 장기적 전략 수립 지원 등을 수행하고 있음. 15명의 일부 사내이사를 포함한 국내외 업계 인사(3년 임기)로 구성되어 있음.

- 관광자문위원회(Tourism Consultative Council) : 2003년 SARS 위기를 관리하기 위한 위기관리 전담팀(the Cool Team task force)을 산·관 협력 강화차원에서 확대시킨 위원회로서 민간부문과 공공부문에서 총 25명으로 구성하여 매 분기별 정기회의를 개최함.
- 관광마케팅 자문위원회(Marketing Advisory Council for Tourism in India) : 인도 시장 개발을 위해 해외(인도)에 구성된 자문위원회로서 관광, 일반 비즈니스, 언론, 학계인사로 11명의 자문위원(2년 임기)으로 이루어져 있으며 1년에 1회 인도인의 관점에서 자국시장에 대해 싱가포르 관광청이 개발, 보완해야할 사항 등을 수렴함.

3) 인력

- 총 450명 (국내 350명, 해외 15개 지사 100명)의 인력에 신분은 준(準) 공무원 (quasi-public servant)임.

4) 주요 기능

- 싱가포르 관광청의 가장 주요 업무활동은 마케팅의 활성화
- 주요 기능은 해외 관광진흥 활동, 국제회의 유치 활동, 국내 수용태세 개선, 관광이벤트 개최, 관광시장 조사, 관광종사원 교육, 관광개발계획 수립, 여행업 인·허가, 감독 등

5) 자원규모 및 조달방법

- 자원은 관광진흥기금에서 약 25% 조달하며, 본 기금의 조달은 호텔숙박세(객실료의 1%), 요식업세(식음료대의 1%)임.

- 관광진흥기금의 용도는 싱가포르 관광청의 운영비와 관광진흥공사법의 사업수행에 소요되는 일체의 경비에 지출되고 있음.
- 정부출연금 및 싱가포르 관광청의 관광사업체 인허가수수료 및 관광 사업체 투자수익으로부터 약 75%조달함. 1년 회계기준 예산은 2003년 현재 평균 약 1,000억원(\$140 million)임.

5) 해외지사

- 17개소 : 방콕, 뭄바이, 서울, 타이페이, 홍콩, 상해, 도쿄, 오사카, 시드니, 프랑크푸르트, 파리, 런던, 쥐리히, 시카고, L.A., 뉴욕, 토론토

6) 비전 및 사명

- 21세기를 대비하여 1996년에 수립한 ‘관광 21(Tourism 21)’에서 싱가포르를 관광의 중심지(Tourism Capital)로 발전시켜 세계적인 관광명소, 관광 및 관광산업의 중심지로 발전시켜 나가는 것을 비전으로 설정하고 있으며 비전이 포함하고 있는 싱가포르의 구체적인 미래상은 다음과 같음.

- 흥미로운 추억을 남길 수 있는 관광명소
- 관광객 및 관광투자자의 동남아시아 중심지
- 관광사업의 전문성, 아이디어 및 네트워크가 우수한 도시
- 아시아의 따뜻함과 친절함 서비스 있는 활동적이고 미래 지향적인 도시
- 동서양의 만남, 과거와 현재가 조화된 도시
- 동남아시아 관광의 관문

○ STB의 사명(Mission)

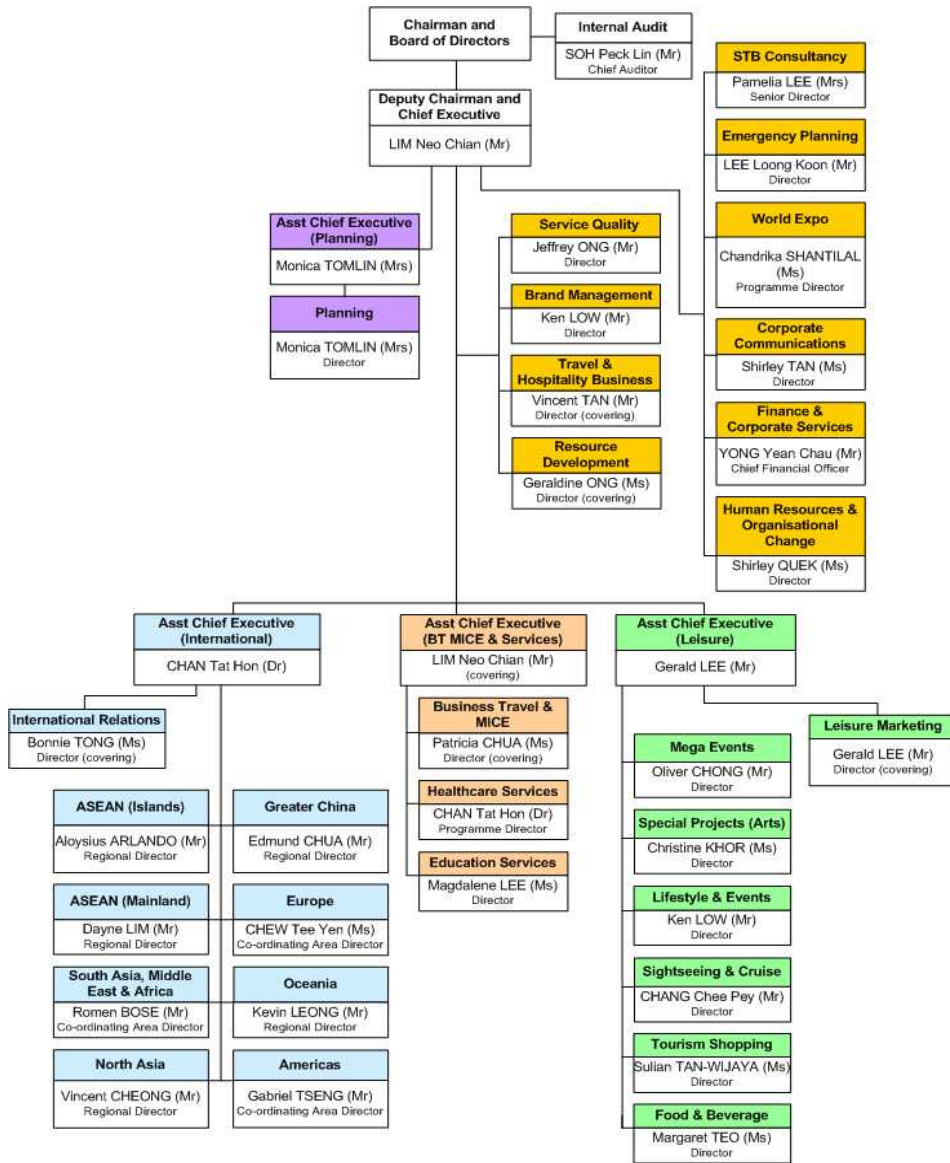
- 싱가포르를 세계관광의 선도국가로 발전시키고, 지역내 타 국가와 연계하여 중

합적인 관광체험을 제공함으로써 독특하고 매력적인 관광지로 만들어 나가면서, 아울러 관광업계의 중요한 파트너이자 개척자로서의 역할을 수행하여 싱가포르의 경제적 번영과 국민의 삶의 질 향상을 촉진시키는 것.

7) 중장기 전략

- 명칭 : Tourism 21(1996년 수립)
- 목표 : 2005년 외래객 1,000만명 돌파, 관광수입 160억S\$ 달성
- 6대 추진전략
 - 관광의 중요성 재정립(Redefining Tourism)
 - 감동을 주는 관광상품 개발(Reformulating the Product)
 - 관광을 산업으로 개발(Developing Tourism as an Industry)
 - 지역 거점으로서의 위상 정립(Configuring New Tourism Space)
 - 성공을 위한 업계 협력(Partnering for Success)
 - 관광분야의 승리자 실현(Championing Tourism)
- 슬로건 및 주요 마케팅전략
 - 슬로건 : 싱가포르에는 색다른 삶이 있다!(Live it up in Singapore!)
 - 주요 마케팅전략
 - Take Art! 캠페인 : 가족관광객 및 예술 애호가 대상 예술공연 및 이벤트 홍보(Holly Gravarek라는 유라시안 싱가포르 소녀 모습 활용)
 - 웹 마케팅 강화 : e브로슈어, e회보, 여행업계 포털 개발 등
- 다음 그림은 2003년 12월 현재 싱가포르 관광청의 조직도임. 조직 구성은 정기

적으로 시장 및 환경 변화에 따라 유기적으로 변화됨.



as at 7 February 2004

<그림 3> 싱가포르 관광청 조직도

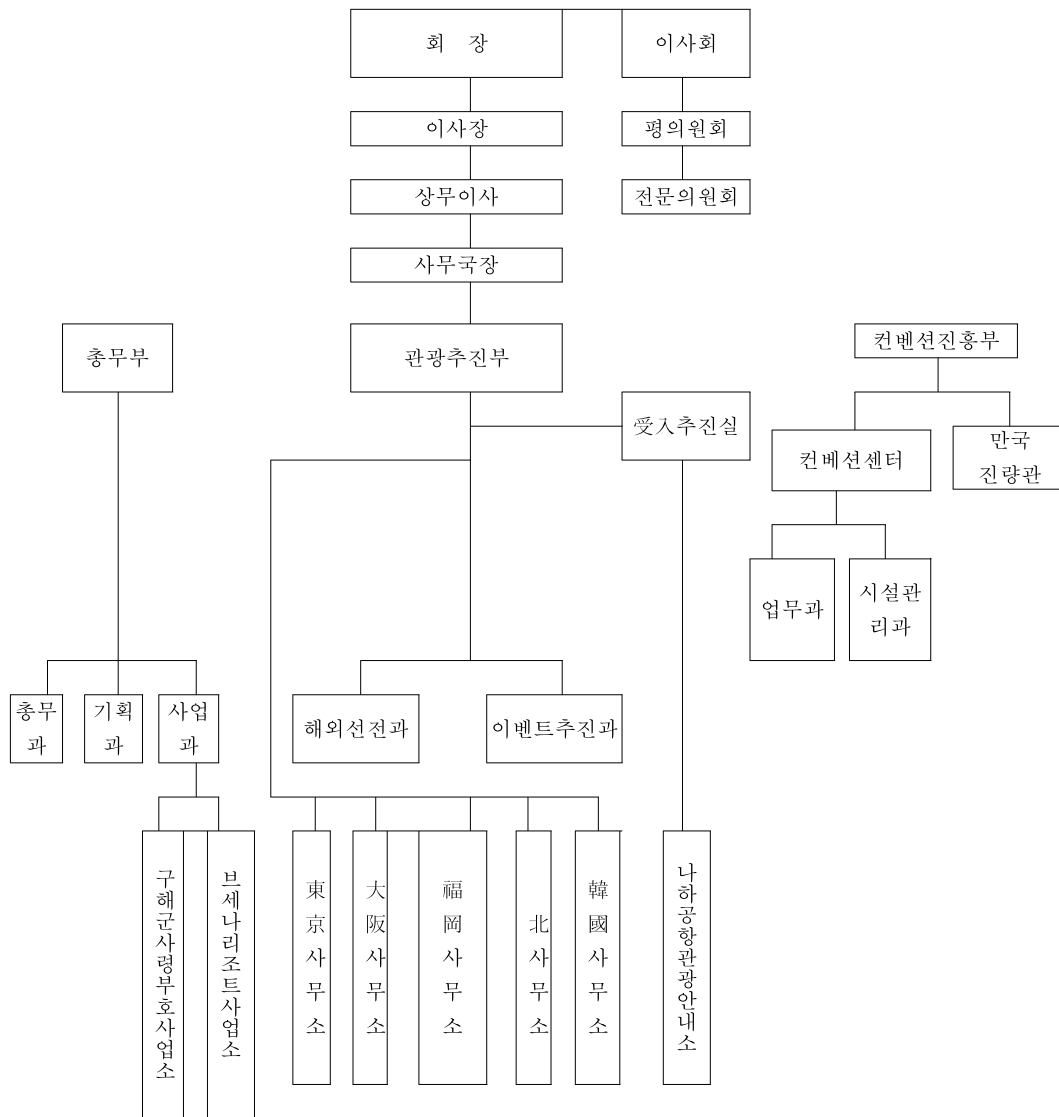
다. 오키나와 관광컨벤션뷰로(OCVB)

1) 설립 경위

- 국제관광시장의 경쟁심화에 적절히 대응하고, 시장경쟁력을 강화하기 위하여 1994년(평성 6년) 4월에 두 단체가 결합해서 (재)오키나와 비지터즈뷰로로 발족함.
- 관광과 컨벤션과의 연계강화를 한층 더 강화하고, 보다 강력하고 효율적인 추진체제를 재구축하기 위해, 1996년(평성8년) 4월에 (재)오키나와관광컨벤션뷰로(OCVB)가 발족되었음.
- (재)오키나와관광컨벤션뷰로는 오키나와관광컨벤션진흥의 추진모체로써 「매력적인 관광컨벤션 진흥에 노력하여, 세계에 살기 좋고 풍요로운 “아름다운 섬, 오키나와” 만들기에 공헌하기」 라는 기본이념 아래에, “진취 · 우수성 · 창조”를 모토로 해서 기동적으로 유연한 운영을 목표로 관광객 500만명 달성에 노력하고 있음.

2) 조직구성

- 회장은 오키나와현 지사이며 이사장은 민간인, 사무국장은 현의 직원이 맡는 등 철저한 민·관 협력기구임.
- 전체인원은 2001년 2월 현재 임원 2명, 직원 74명(현 및 민간파견 직원 포함)
- 출연업체인 JAL, ANA 등 2개 항공사, JTB, KNT, 일본관광, 도큐관광 등 4개 여행사, NTT, 오키나와은행에서 인력을 파견하고 있으며, 이들의 인건비 및 주거비용을 전적으로 이들 회사에서 부담하며 뷰로에서는 교통비 정도만 부담함.



<그림 4> (재)오끼나와관광컨벤션뷰로의 조직도

3) 주요 사업

- (재)오끼나와관광컨벤션뷰로의 주요 사업으로는 조사연구사업, 관광객 유치사업, 현외 사무소 운영사업, 이벤트 추진사업, 受入대책사업, 관광정보·관광인재

육성사업, 컨벤션진흥사업, 관광 컨벤션시설 관리사업, 수익사업 등을 수행하고 있음.

<표> (재)오끼나와관광컨벤션부로의 주요 사업

주요사업	사업 내용
조사연구사업	<ul style="list-style-type: none"> 오끼나와현이 가지고 있는 기후풍토와 입지조건 등의 관광자원을 활성화한 관광·리조트산업의 진흥을 위해, 생태관광 추진을 위한 현지조사사업, 웰리스트투어개발사업 및 여나국(与那國)해저유적조사사업 등을 실시하여 매력있는 관광지 만들기에 활용
관광객 유치사업	<ul style="list-style-type: none"> 관광객 유치목표를 달성하기 위해 「노선별 유치 프로모션사업」, 「미디어 믹스사업」, 「수학여행유치대책사업」, 「해외유객 프로모션사업」, 「관광선전물작성사업」의 5개 사업항목을 설정하여, 효율적이며 효과적인 사업전개를 실시하는 등 관광객 수의 증가를 위해 노력
현외 사무소 운영사업	<ul style="list-style-type: none"> 입국관광객 전체의 72%를 점하고 있는 동경, 오사카, 후쿠오카, 등 국내뿐만 아니라, 해외에서는 오끼나와로 직항편이 개설된 대만, 한국의 현외 사무소 운영 여행소비자와 여행대리점, 매스컴 등의 오끼나와 관광컨벤션의 정보 제공과 함께, 판매촉진에 관한 업무추진 및 소비자요구의 파악, 시장동향 등의 정보수집을 행함. 오끼나와의 항공로가 연결된 24지역의 항공회사, 여행대리점의 「창구담당자」를 정기적으로 방문하여, 인적 네트워크의 강화
이벤트 추진사업	<ul style="list-style-type: none"> 오끼나와의 빼어난 관광자원을 활용하여, 매력있는 이벤트를 개최하며, 관광관련기업 및 여행대리점 등과의 연계강화를 꾀함.
受入대책사업	<ul style="list-style-type: none"> 안전하고 쾌적한 관광지를 조성하기 위해, 관광지 및 관광시설이 미화·정화·안전으로 쾌적성을 이루기 위한 지도·조언을 비롯, 관광에 관한 건전한 이념보급 및 관광자원으로 보전 관광객에 대한 현지정보의 제공, 불만, 제언 등 태풍 시 관광객에 대한 호스피탈리티의 고양과 마음에서 우러난 서비스 제공 등 유입관광객을 위한 체계확립·확충
관광정보, 관광인재 육성사업	<ul style="list-style-type: none"> 관광종업원접대개선, 다이빙 지도자 양성사업, 관광자원봉사자 양성사업, 지역관광협회 지도육성사업, 관광진흥사업, 관광정보센터 운영사업, 관광안내소 운영사업 등
컨벤션진흥사업	<ul style="list-style-type: none"> 회의 및 스포츠 등 각종 컨벤션의 유치와 지원활동을 적극적으로 전개하여, 오끼나와현 컨벤션 산업의 장기적 진흥을 꾀하는 것을 목적
관광 컨벤션시설 관리사업	<ul style="list-style-type: none"> 컨벤션센터의 관리운영사업, 만국진양관 시설관리운영사업, 해군호공원 수목관리사업
수익사업	<ul style="list-style-type: none"> 수익사업으로는 브세나리조트 해중전망탑, 구해군사령부호 유적지 등을 운영하고 있으나 이들 사업도 현의 보조금 부담을 줄이기 위한 수단으로, 수익사업으로 운영비를 전적으로 조달하려는 의도 아님

4. 시사점 분석

- 국내외 관광기구 설립 및 운영사례를 통해 발견한 시사점을 설립목적 및 주요 기능, 기구성격 및 조직구성, 예산규모 및 재원조달방법 등을 중심으로 정리하였음.
- 이러한 시사점들은 제주형 지방관광기구 설립 및 운영방안 모색에 있어 중요한 의미를 전달해 준다고 할 수 있음.

가. 설립목적 및 주요기능

- 사례조사된 관광기구 설립 목적은 관광전반에 대한 진흥을 목적으로 하는 경우가 대부분이었음.
 - 컨벤션산업 육성기구의 명칭이 부여된 오키나와 컨벤션뷰로의 경우에도 컨벤션산업을 여타의 관광산업을 대표하는 특화전략산업으로 육성한다는 의지가 표현되었다고 할 수 있으나, 주요 기능은 관광진흥을 목적으로 하고 있음.
- 관광기구의 주요 기능은 국가 및 지방 관광기구 성격, 지역여건, 관광산업 성숙도 등에 따라 부여하는 기능이 차이가 있음.
 - 관광기구의 주요 기능은 일반적으로 관광목적지로서의 국가·지역 홍보, 국내·외 관광선전사무소 운영, 대국민 관광인식 제고 등의 진흥업무(Marketing)
 - 관광안내센터 운용, 관광예약서비스 제공, 관광객 불편사항 처리 등의 관광객 서비스업무(Visitor Servicing)
 - 관광하부시설 정비, 정부의 민간관광 개발사업 지원계획에 대한 의견개진, 민간사업자에 대한 관광투자 자문 등의 개발업무(Development)
 - 관광시설 계획, 관광진흥전략 수립, 관광인력 계획·훈련, 관광시장조사 등의

기획업무(Planning)

나. 기구성격 및 조직구성

- 관광기구는 국가별, 지역별로 다소 차이가 있으나 대부분 민·관합동기구 또는 순수민간기구의 형태로 나타남.
- 지방자치제가 정착되어 있고 관광산업에 대한 경험과 노하우를 바탕으로 조직적인 협력체계를 갖추고 있는 구미주지역의 경우 순수민간기구의 형태를 띠는 경우도 상당수임. 아직 이러한 여건을 갖추지 못한 지역의 경우는 지방자치단체가 공동으로 참여하는 민·관합동기구의 성격을 띠고 있음.
- 인력운용은 지방자치단체로부터 파견된 인력을 적절히 활용하는 것이 지방관광기구 설립 초기에 재정적 부담을 덜면서 인력운용을 할 수 있음.
- 물론 이러한 경우 관계자들의 업무의 지속성이나 경험 축적에는 한계가 있을 수 있으나 지방자치단체와의 지속적인 지식·정보공유체계를 구축함으로써 극복방안을 모색해 나가야 할 것임.

다. 예산규모 및 재원조달방법

- 각 국가 또는 지역별 관광기구의 재원조달 및 예산규모는 경제수준, 지역여건, 업무범위에 따라 차이가 있는 것으로 나타남.
- 공통적으로 나타나는 특징은 지방자치단체로부터 재정적 지원을 받고 있다는 것임. 이러한 재정적지원은 지방관광기구의 운영을 통해 관광산업을 진흥시키고, 그 결과는 결국 지역의 경제·사회·문화전반에 걸쳐 긍정적인 파급효과를 미칠 수 있기 때문이라 할 수 있음.
- 국내사례에서 경기관광공사의 경우 경기도가 2002년~2004년에 걸쳐 매년 200

억원씩 600억원을 자본금으로 조성한다는 계획을 갖고 있음.

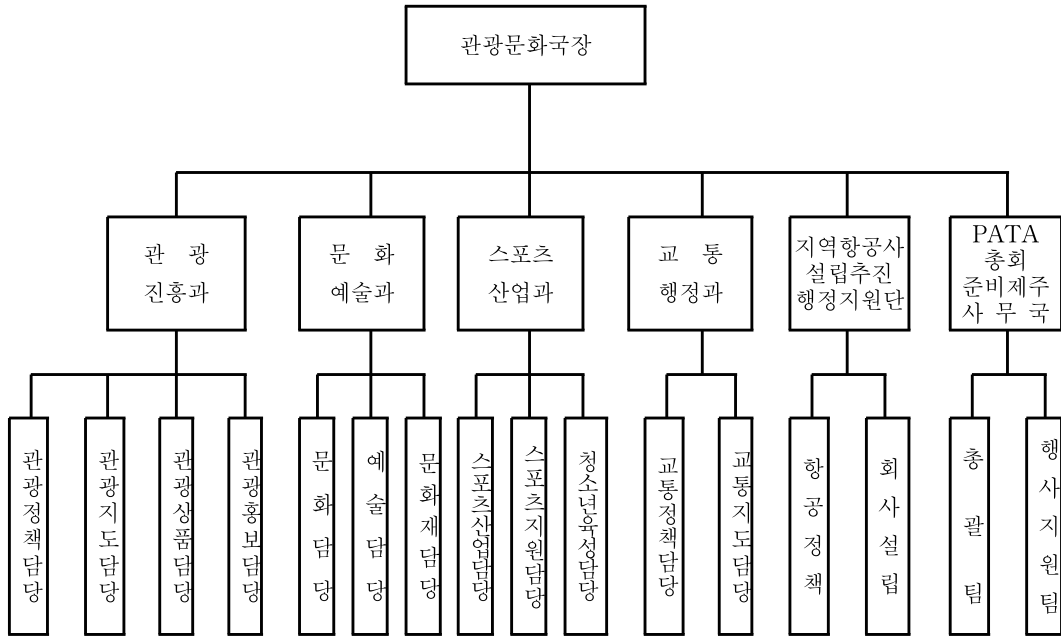
- 그러나 대부분 지방자치단체 차원의 전담기구에서 막대한 수준의 예산을 확보한다는 것은 지역의 재정여건이나 중앙정부의 지원차원에서 현실적으로 기대하기 어려운 상황임.
- 따라서 설립초기에는 기본적 사업을 중심으로 관련기관 및 단체의 참여와 협력을 유도하고 사업성과를 체감할 수 있는 시점에서 단계적으로 예산규모를 확대내 나가는 것이 바람직함.
- 장기적인 측면에서 볼 때 지방관광기구에 대한 공공부문의 지속적인 지원은 감소될 수밖에 없다는 점에서 광고, 출판, 이벤트 등 자체수익사업을 통해 지방관광기구의 운영재원을 확보하려는 경향이 더욱 확산될 것으로 보임.
- 따라서 제주형 지방관광기구가 설립될 경우 자체 수익사업 발굴 뿐만 아니라 다양한 재원조달방안을 발굴함으로써 자체 재원조달능력을 강화해야 할 것임.

Ⅲ. 제주형 지방관광기구 설립 여건분석

1. 제주도

가. 조직구조

- 제주도 관광행정조직은 1964년 12월 1일 본격적으로 관광업무를 전담하는 관광운수과가 총무국에 신설된 것이 시작이었음.
- 관광문화국 관광진흥과(관광정책, 관광지도, 관광상품, 관광홍보 등 4개 담당)에서 총괄적인 관광진흥업무를 담당하고 있고, 국제자유도시추진단 국제자유도시과(국제회의산업육성담당)에서 국제회의산업 육성업무, 투자진흥과(투자정책, 투자유치, 투자시설, 투자관리 등 4개 담당)에서 관광지 개발 및 투자유치업무 등을 담당하고 있음.
- 관광문화국에 4과(관광진흥과, 문화예술과, 스포츠산업과, 교통행정과)·2기획단(지역항공사 설립 추진 행정지원단, PATA총회 준비 제주사무국)·16담당으로 구성되어 있음.
- 관광진흥과는 4개 담당(관광정책, 관광지도, 관광상품, 관광홍보), 문화예술과는 3개 담당(문화, 예술, 문화재), 교통행정과는 2개 담당(교통정책, 교통지도), 스포츠산업과는 3개 담당(스포츠산업, 스포츠지원, 청소년육성), 지역항공사 설립 추진 행정지원단 2개 담당(항공정책, 회사설립), PATA총회 준비 제주사무국 2개 담당(총괄팀, 행사지원팀)으로 구성되어 있음.



<그림 5> 제주도 관광문화국 조직도

나. 인력

- 제주도 관광문화국의 현원은 50명임. 순수 관광조직인 관광진흥과는 20명임.
- 국제회의산업 육성업무, 관광지개발업무, 관광지 투자유치업무 등이 국제자유도시추진단에 속해 있어 실제적인 업무의 통합을 이루어내기에는 한계가 있음.

<표 1> 제주도관광문화국의 인력현황(정원/현원)

구 분	계	일 반 직								별정	기능
		소계	3급	4급	5급	6급	7급	8·9급	계약		
계	55/50	45/41	1/1	4/4	12/11	11/11	14/12	/1	3/2	5/4	5/5
관광진흥과	20/17	16/13	1/1	1/1	4/3	4/5	5/3		1/	2/2	2/2
문화예술과	14/13	10/10		1/1	3/3	2/2	2/2		2/2	3/2	1/1
스포츠산업과	11/11	10/10		1/1	3/3	2/1	4/4	/1			1/1
교통행정과	10/9	9/8		1/1	2/2	3/3	3/2				1/1

주 1) 지역항공시설립추진행정지원단 : 현원 7명(단장1, 5급1, 6급2, 7급1, 기능2)

주 2) PATA총회준비 제주사무국 : 현원 6명(사무국장1, 5급1, 6급1, 기능2, 관광협회 1)

다. 조직기능

- 제주도 관광행정의 기능을 강화해 나가야 할 기능을 중심으로 서술하면 다음과 같음.
- 첫째, 조정기능. 제주도 내부에서의 업무조정, 도내 민간부문과의 협력체계 구축 등을 강화해 나가야함. 관광관련 업무가 각 부서에 분산되어 통일성 있는 조정작업을 할 수 없는 상황이라 진단됨.
- 둘째, 계획기능. 매년 제주관광의 진흥방안에 대해 관광진흥과에서 마련되고 있으나, 제주관광의 청사진을 제시하는 계획수립이라고는 할 수 없음.
 - 2000년도에 ‘제주도관광진흥기본계획’이 수립되었으나, 제주국제자유도시종합계획이 수립되기 전에 수립된 계획이고, 최근 관광환경이 급변함에 따라 새로운 수정계획 수립이 필요하다고 할 수 있음.
 - ‘천혜의 자연환경과 독특한 전통문화를 기반으로 한 휴양형 국제관광자유도시 건설’이라는 2011년 제주관광의 비전을 달성하기 위해 제주국제자유도시 추진과 관련된 중·장기 관광진흥계획이 수립되어야함.
- 셋째, 조사기능. 관광객 동향 조사, 해외정보 자료수집 등을 담당하고 있으나, 정기적인 국내·외 관광객 만족도 조사, 관광산업의 경제적 파급효과 조사 등 제주관광 전반에 대한 조사와 평가가 과학적이고 객관적인 방법에 의해 체계적으로 계획되고 시행되어야함.
- 넷째, 보호기능. 제주도, 시·군, 제주도관광협회 등에서 ‘관광불편신고센터’를 운영하고 있으나, 관광상거래 질서체계 개선을 통한 관광객 보호업무에 보다 적극적으로 나서야함. 최근 제주발전연구원의 설문조사에 의하면 주 5일 근무제 본격 도입시 제주관광이 가장 먼저 해결해야 할 문제로 ‘바가지 요금 근절’이 1순위로 제기되었음.

- 다섯째, 교육기능. 산·학·연·관 협력체계 구축을 통해 관광전문인력양성을 위한 행정적 지원을 강화해 나가야함. 교육기능인 경우 형식적인 기능수행에 머물고 있는 것으로 판단됨.
- 여섯째, 촉진기능. 관광진흥과에서 관광진흥 홍보계획 수립, 관광객 유치 관련 업무 등을 추진하고 있고, 제주도관광협회에서 제주관광의 홍보기능을 수행하고 있음. 제주관광에서 가장 미흡한 부문은 촉진기능이라 할 수 있으며, 향후 이에 대한 전문인력 보강과 예산편성 확대, 새로운 조직 신설 등이 논의되어야 할 것임.
- 일곱째, 감독기능. 감독기능이 각 부서마다 분산되어 있어서 이를 하나로 통합하는 문제도 검토되어야 할 것임.

<표 2> 제주도 관광조직의 기능

(2003년 기준)

담당	업무내용
관광문화국 관광진흥과	<ul style="list-style-type: none"> · 국소관 행정의 종합기획 조정 · 관광진흥 행정의 종합기획 조정 · 섬관광 정책 포럼 운영 · 관광협회 지원 및 지도 감독 · 관광진흥부가금 과정 등 관리 업무 · 관광이용시설업 등록 관리 업무 · 여행업 등록 및 관리업무 · 관광축제 · 이벤트 개발 및 국내 · 외 관광객 유치 관련 업무 · 관광업체 등록 및 지도육성 · 국외 관광진흥을 위한 협력 업무 · 한국관광공사 관련 업무 · 제주항기 관련 업무 · 골프장 등록 사무 · 골프장 지도 및 행정처분 사무 · 골프장 이용객 현황 등 조사 및 통계관리 · 골프장 농약사용량 조사 보고 · 문화관광부 및 국소관 국고보조사업 총괄 · 휴양펜션업 · 호텔업 · 휴양콘도미니엄 등록 및 사후관리 · 카지노 등록업체 관리 · 한국관광공사 소관 관광홍보분야 지원업무 · 기타 국내 다른 과에 속하지 아니하는 사항
국제자유도시 추진단 투자담당관실	<ul style="list-style-type: none"> · 권역별 투자 개발계획 수립 총괄 · 관광진흥지역 지정 및 사업시행 총괄 · 개발사업 시행 승인 총괄 · 관광진흥지역 사업시행 예정자 지정 및 해제 · 관광지 기반시설 조성 사업 총괄 · 투자자(단)에게 제시할 관광개발사업 기본 설계 · 개발사업 추진관련 기본 자료 조사 분석 · 국내 · 외 투자유치에 대한 총괄 계획수립 시행 · 투자유치 업무 총괄 및 상담 · 국내 · 외 투자유치 설명회 개최 · 지원 · 잠재 투자자 정보관리 · 투자의향 교환업체 관리 · 외국인투자촉진법, 사회간접시설지원에관한법률에 의한 개발사업 심의 등 추진 · 민자유치위원회 운영 · 투자유치 지원 시책 · 제도 등 발굴 · 투자진흥지역의 지정 해제 · 투자유치 관련 홈페이지 운영 및 관리 · 개발 계획 시행 승인 업무 총괄 · 관광진흥지역 관광숙박업 관광객 이용시설 국제자유도시 관련 선도 프로젝트 사업 시행승인 및 변경 승인 · 골프장시설 사업승인 및 공사 관련 지도 · 감독업무 · 휴양펜션업 · 관광숙박업 등 사업승인 및 공사 지도 · 감독 · 관리 · 투자시설 관련 투자진흥지구, 외국인 투자지역 지정 · 관광진흥개발기금 관련 업무 · 사업계획 승인관련 투자시설 지도 감독 · 선도 프로젝트 개발사업 지원 · 국제자유도시 관련 도 직영 사업 추진 · 투자유치 활성화를 위한 부지 확보 지원 · 투자자에 대한 국 · 공유지 임대 지원 업무 · 내국인 면세점 운영지원 · 소규모 투자 개발사업 지원 · 카지노 유치 등 관련업무 추진 · 한국관광공사 소관사항중 관광개발분야업무 지원
국제자유도시 추진단 기획조정담당관실	<ul style="list-style-type: none"> · 국제회의의 산업 육성 추진 · 컨벤션센터 건립 및 운영 지원

라. 관광예산

- 광역지방자치단체의 예산은 2003년도를 기준으로 볼 때, 작계는 1,196백만원(대전광역시)에서 많게는 96,600백만원(제주도)으로 구성되어 있음.
- 전년 대비 예산 증가율은 51.23%(경상남도), 39.78%(인천광역시) 등이 가장 높게 나타났으며, -45.79%(경기도), -43.47%(서울특별시) 등이 전년대비 예산이 대폭 감소한 것으로 나타났음.
- 제주도의 경우 2003년도 기준으로 전국에서 가장 많은 관광관련 예산이 편성되어 있으나, 2002년도와 비교하여 -22.60%가 감소하는 등 매년 예산편성의 편차가 심한 것으로 나타났음.
- 따라서 장기적인 관점에서 객관적인 평가에 의해 예산편성, 예산집행에 대한 평가시스템이 마련되어야 할 것으로 판단됨.

<표 3> 관광행정 예산분석

(단위 : 백만원)

구 분	예산액(백만원)		전년대비 증감율(%)
	2002년	2003년	
서울특별시	7,585	4,288	-43.47
부산광역시	7,676	4,861	-36.67
대구광역시	3,442	3,296	-4.24
인천광역시	4,233	5,917	39.78
광주광역시	6,444	4,636	-28.06
대전광역시	1,294	1,196	-7.57
울산광역시	5,551	3,461	-37.65
경기도	137,310	74,439	-45.79
강원도	55,813	55,853	0.07
충청북도	7,975	10,196	27.85
충청남도	17,553	14,886	-15.19
전라북도	18,782	20,851	11.02
전라남도	43,303(추경포함)	57,423	32.61
경상북도	11,633	10,463	-10.06
경상남도	46,148	65,794	51.23
제주도	124,800	96,600	-22.60
계	499,542	434,160	-13.09

자료 : 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서, 2003. 주) 2003년도의 경우 제주도가 관광행정예산이 가장 많은 것으로 제시되어 있으나, 지자체간 예산 항목 설정이 다를 수 있으므로 수치 인용에 주의를 요함.

2. 제주도관광진흥협의회

가. 구성 목적

- 제주국제자유도시특별법 시행에 따른 제주도 관광산업의 발전 및 정책방향의 합리적인 설정과 관광관련 사업추진의 효율적 수행을 위하여 제주도관광진흥협의회구성및운영조례(2002.10. 2. 조례 제2364호)에 의거 구성됨.

나. 주요 기능

- 다음 사항을 협의·조정·자문하도록 되어 있음.
 - 제주도 관광정책 및 장·단기 사업 계획에 관한 사항
 - 관광관련 행정·민간부문간 활동과 도·시군간 업무 조정
 - 제주도에서 육성·지원할 관광문화축제 심의·선정
 - 관광업계 현안과제에 대한 정책 건의·자문
 - 기타 제주관광 발전을 위하여 필요하다고 인정하여 부의하는 사항

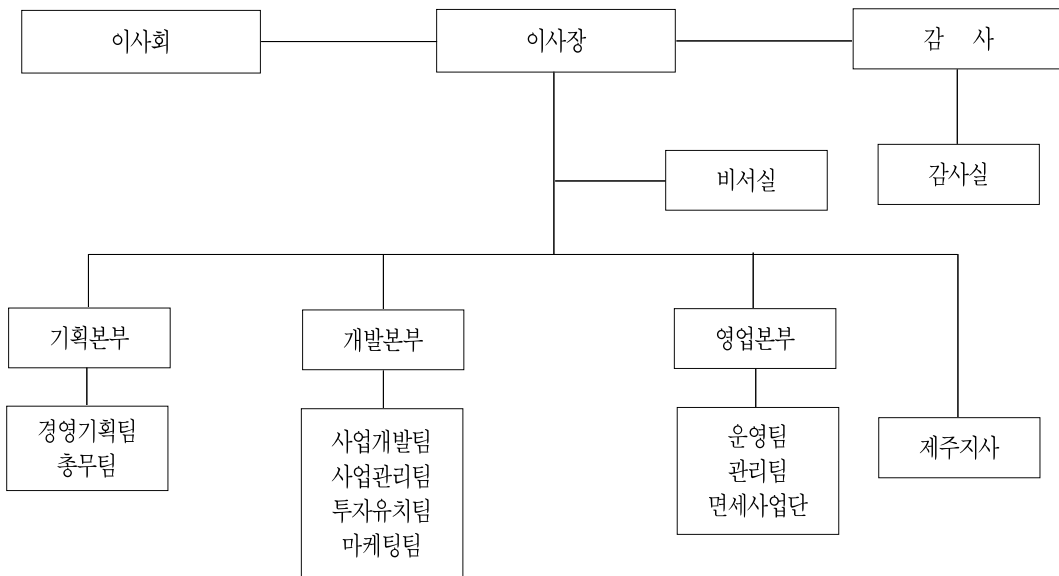
다. 인적 구성

- 위원장 1인과 부위원장 1인을 포함한 19인 이내의 위원으로 구성됨.
- 협의회의 위원장과 부위원장은 위원중에서 호선함.
- 당연직위원은 제주도 행정부지사, 시·군 부시장 부군수, 제주도 국제자유도시 추진단장·관광문화국장, 제주도관광협회 상근부회장, 제주상공회의소 부회장, 제주발전연구원 원장, 제주관광학회 회장 등으로 구성됨.
- 위촉직 위원은 관광산업에 대하여 학식과 경험이 풍부한 자중에서 제주도지사가 위촉함.

3. 제주국제자유도시개발센터

가. 조직구조

- 선도프로젝트 추진 등 사업의 특성을 감안하여 공공성(公共性)과 사업성(事業性)을 동시에 추구할 수 있도록 제주국제자유도시특별법에 의한 특수법인(特殊法人)으로 설립되었으며 정부로부터 필요자금의 일부를 보조받는 정부출연기관임.



<그림 6> 제주국제자유도시개발센터 조직도

나. 주요 업무

- 제주국제자유도시특별법 제76조(사업)에 의한 개발센터의 주요 업무는 다음과 같음.
 - 제주국제자유도시 시행계획의 수립·집행
 - 제주국제자유도시 개발을 위한 다음의 사업
 - 토지의 취득, 개발, 비축, 관리, 공급 및 임대

- 과학기술단지 / 투자진흥지구의 조성, 관리
- 국내·외 투자유치를 위한 마케팅 및 홍보
- 국내·외 투자가에 대한 상담, 안내, 민원사무의 처리 및 대행 등 종합적 지원업무
- 그 밖에 도민 소득향상을 위한 지원사업 등 국제자유도시 개발을 위하여 필요한 사항

다. 예산

- 제주국제자유도시 개발에 소요되는 자금조성을 위하여 다음과 같이 재원을 조달할 수 있음(제주국제자유도시특별법 제76조 3호, 제87조).
 - 정부 및 제주도의 출연금 또는 보조금
 - 선도프로젝트 부지 분양대금 및 임대료 수익금
 - 내국인 면세쇼핑점 운영 수익금
 - 제주도내 옥외광고사업 수익금
 - 차입금(채권발행, 금융기관차입, 외국차관 등)
 - 그밖에 건설교통부장관이 승인한 사업

〈표 4〉 제주국제자유도시개발센터의 부서별 업무분장

부 서 별		주 요 업 무
비서실		· 이사장 비서업무
감사실		· 감사계획(일상, 정기, 특별)의 수립 및 시행 · 대외기관(감사원, 건교부 등) 수감업무 총괄 · 사정 및 근무기강 관련 업무
기획본부	경영기획팀	· 센터경영기본계획의 수립 및 조정 · 사업계획, 예산편성, 자금계획의 수립 · 대외기관 협력업무 총괄 · 조직 및 정원 관리
	총무팀	· 인사·복지·의전에 관한 사항 · 규정 및 급여에 관한 사항 · 예산의 집행 및 회계·세무관련 업무 · 계약관련업무 · 자산관리
개발본부	사업개발팀	· 개발사업의 종합기획 및 시행 · 제주국제자유도시 시행계획 수립 및 수행 · 개발사업 타당성 검토 및 입지 후보지 조사·분석
	사업관리팀	· 개발사업의 인·허가 관련업무 · 개발용지 취득 및 보상 · 개발사업의 시공 및 현장관리 · 투자진흥지구 관리
	투자유치팀	· 투자홍보계획 수립·시행 · 투자설명회 기획·시행 및 투자 홍보자료 발간 · 투자상담에 관한 업무
	마케팅실	· 제주국제자유도시에 대한 홍보·마케팅 계획 수립 및 시행 · 영상, 인쇄 등 각 매체를 통한 홍보물 제작 및 광고 집행 · 마케팅 관련자료 수집 및 분석보고 · 옥외광고 사업
영업본부	운영팀	· 면세사업 경영계획, 교육계획, 홍보계획의 수립·조정 · 면세관련제도 협의 · 면세사업단 관리 및 경영평가 업무 · 신규수익사업개발
	관리팀	· 면세사업단 영업관리 시스템 개발 및 유지보수 · 인터넷 쇼핑몰 개발 및 유지보수 · 재무회계·인사·경영자 정보시스템 개발 및 유지보수 · 전산기기 설치 및 네트워크 관리
	면세사업단	· 면세점 영업전략 수립 · 상품구매·판매·재고관리 · 영업실적 및 판매 수익금 관리 · 인터넷 면세점 운영
제주지사		· 개발사업공사 및 보상업무 지원 · 지방자치단체에 대한 인·허가 업무지원 · 현지 유관기관, 도민 등 제주도 내 대외협력업무 · 기타 본사지원업무

4. 제주도관광협회

- 설립년도 : 1962. 2. 22 (설립근거 : 관광진흥법 제43조)
- 설립목적 : 제주관광산업의 성장·발전과 회원업체의 사업발전 및 복리증진에 기여(협회 정관 제2조)
- 회원 수 : 447개 업체·단체 (2003. 12. 31현재)
- 주요업무 : 관광객 유치촉진(홍보), 관광상품개발 및 제공, 관광시장조사 분석, 관광객 수용시설 및 서비스의 질 개선 촉구, 관광종사원 교육 및 사후관리, 정부 또는 지방자치 단체로 부터의 수탁업무, 관광안내소의 운영, 회원의 공제사업, 관광통계, 관광사업체의 발전지원 및 조정, 관광윤리의 확립 및 관광질서 지도, 관광객 불편사항 처리, 기타 수익사업 등
- 임 원 : 41명
 - ※ 정관상 42명 - 회장 1명, 부회장 7명 및 상근부회장 1명을 포함한 40명 이내의 이사, 감사 2명
- 분과위원회는 14개분과로 구성되어 있음.(국내여행업, 국제여행업, 관광호텔업, 운수업, 렌트카업, 항공·항운업, 관광지업, 기념품판매업, 외국인전용기념품판매업, 음식업, 영상업, 승마장업, 유람선업, 이용시설업)
- 사무국 인원 : 49명 (상근부회장, 도공무원 파견 2명 포함)
 - 총무과(5명), 회원지원팀(2명), 기획홍보팀(3명), 국내마케팅팀(4명), 해외마케팅팀(3명), 종합관광안내소(18명), 수도권홍보관(3명), 부산홍보관(3명), 울산홍보관(3명), 건전관광질서계도반(4명)

<표 5> 제주도관광협회의 부서별 업무분장

구 분	분장 업무
총무과	<ul style="list-style-type: none"> · 인사·복무·복지·포상·의전(회장)·예산·회계·재산관리 · 공인, 문서관리(해당부서 문서 배포) 및 초청장 관리 · 타 기관 후원업무 및 협조업무(축제지원업무 제외) · 도, 시·군 관련 업무 · 정관(규정) 개정관련 업무 및 인사위원회 운영 · 연간 주요사업(예산) 계획 수립 · 사무실 환경정리(데코레이션 포함) · 타부서에 속하지 않은 사항
회원지원팀	<ul style="list-style-type: none"> · 회원가입·탈퇴·회비수납 업무 · 회원사의 애로·건의사항 처리 · 회원권익증진 업무 및 각종 제도개선 사항 건의(국제자유도시 관련 제외) · 총회, 이사회 및 각종위원회(자문위원회, 인사위원회, 관광객권익보호위원회 제외) 운영 · 관광질서와 지도(계도판 운영) · 관광종사원 교육·시험 및 자격증 등록(발급) 업무 · 우수 회원업체 인센티브 시행 · 관광가족화합축제 추진 업무 · 여행공제 및 시설지정 업무 · 협회 홈페이지 관리업무
기획홍보팀	<ul style="list-style-type: none"> · 국내외 관광객 유치 종합기획 및 대책수립 · 홍보물 제작, 관리, 배포 · 각종 축제 기획 및 집행 · 제주지역 각종 축제 지원 업무 · 자문위원회 업무 · 기자실 관리 및 언론지원 업무(신문스크랩포함)
국내마케팅팀	<ul style="list-style-type: none"> · 국내 마케팅 계획수립 및 집행(대북문제 포함) · 국내 관광시장 조사 및 분석 · 관광상품 관련 업무 · 국내 항공, 선박관련 업무 · 제주도관광기념품공모전 기획 및 집행 · 자료실 관리운영
해외마케팅팀	<ul style="list-style-type: none"> · 해외마케팅 계획 수립 및 집행 · 해외 관광시장 조사 및 분석 · 국제 항공·선박관련 업무 · 국제회의 유치 지원 및 국제교류 · 제주국제자유도시관련 업무(제도개선 사항 포함)
관광안내소	<ul style="list-style-type: none"> · 관광안내 및 관광정보 제공 · 관광통계 및 관광동향 조사 · 관광객 환영행사(공항, 부두) · 관광불편신고센터 운영 및 관광객권익보호위원회 업무 · 도내 주요 행사시 관광안내소 운영
홍보관	<ul style="list-style-type: none"> · 지역 시장조사 · 지역 관광진흥전 및 팸투어 관련 업무 · 대 언론 홍보 업무 · 대외 협력 업무 · 지역 관광객 모객지원 업무 · 대기업, 공단 등 방문 홍보 업무 · 대형 여행업체와의 협조체제 구축 업무

자료 : 제주도관광협회 내부자료

IV. 제주형 지방관광기구 모형 탐색

1. 분석의 기본방향

- 제주형 지방관광기구의 모형 설정은 국내 관련법을 고찰하여, 설립 법적 근거, 재원확보방안, 인력 구성 등의 측면에서 내용을 고찰함.
- 제주도관광공사, 비영리특수법인, 제주도 직속기관 등 법적 근거와 국내·외 사례를 검토하여 제주형 지방관광기구에 가장 적합한 모형을 선택함.

2. 제주형 지방관광기구 모형 검토

가. (가칭) ‘제주관광공사’

1) 법적 근거

- 민간인의 경영참여가 어려운 사업으로서 주민복리의 증진에 기여할 수 있고, 지역경제의 활성화나 지역개발의 촉진에 이바지할 수 있다고 인정되는 사업중 경상경비의 5할이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업을 지방직영기업·지방공사 또는 지방공단이 경영하는 경우에는 조례가 정하는 바에 의하여 지방공기업법을 적용할 수 있음.
- 따라서 관광사업의 경우에도 지역경제의 활성화나 지역개발의 촉진에 이바지할 수 있는 사업이므로, 지방공기업법에 근거하고 가칭 ‘제주관광공사설립및운영에관한조례’제정을 통해 설립이 가능함.
- 이를 추진하기 위해서는 지방공기업으로서의 타당성 여부가 사전에 검토되어야 함. 경상경비의 5할 이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업이어야 하므로 자체적으로 수익성사업을 발굴하여 일정비율의 재원을 확보할 수 있어야 함.

- 경기관광공사의 경우 관광면세점 운영, 외국인 전용 골프장 운영 등의 수익사업을 통하여 재원을 확보하려고 하고 있음.

<표 6> 가칭 '제주관광공사' 설립 관련 법적근거

법 조 항	주 요 내 용
지방공기업법 제2조(적용범위)	<ul style="list-style-type: none"> · 2항 : 지방자치단체는 경상경비의 5할이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업을 지방공사가 경영하는 경우에는 조례가 정하는 바에 의하여 이 법을 적용할 수 있다. · 2항1호 : 민간인의 경영참여가 어려운 사업으로서 주민복리의 증진에 기여할 수 있고, 지역경제의 활성화나 지역개발의 촉진에 이바지할 수 있다고 인정되는 사업
지방공기업법 제49조(설립)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 지방자치단체는 필요한 경우에는 지방공사를 설립할 수 있다. · 2항 : 지방자치단체가 공사를 설립하고자 할 때에는 그 설립·업무 및 운영에 관한 기본적인 사항을 조례로 정하여야 한다. · 3항 : 지방자치단체가 공사를 설립하고자 하는 때에는 대통령이 정하는 바에 의하여 주민복리 및 지역경제에 미치는 효과·사업성 등 지방공기업으로서의 타당성 여부를 사전에 검토하여야 한다.

2) 재원 확보

- 지방공사의 자본금은 지방자치단체가 전액을 현금 또는 현물로 출자할 수 있으며, 공사의 운영을 위해 필요한 경우에는 자본금의 2분의 1을 초과하지 아니하는 범위안에서 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)로 하여금 출자하게 할 수 있음.
- 또한 지방자치단체는 사업의 운영을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 공사에 보조금을 교부하거나 장기대부를 할 수 있음.
- 따라서 지방공사는 지방자치단체의 출자금, 보조금, 자체 수익사업 등으로 재원을 확보할 수 있음.

<표 7> 가칭 '제주관광공사' 재원확보 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
지방공기업법 제53조(출자)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 공사의 자본금은 지방자치단체가 전액을 현금 또는 현물로 출자한다. · 2항 : 공사의 운영을 위하여 필요한 경우에는 자본금의 2분의 1을 초과하지 아니하는 범위안에서 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)로 하여금 출자하게 할 수 있다. 증자의 경우에도 또한 같다. · 3항 : 제2항의 경우에는 공사의 자본금은 주식으로 분할·발행한다. 이 경우에 발행하는 주식의 종류, 1주의 금액, 주식발행의 시기, 발행주식의 총사, 주금의 납입시기 및 납입방법은 조례로 정한다.
지방공기업법제71조 (대행사업의 비용부담)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 공사는 국가 또는 지방자치단체의 사업을 대행할 수 있으며, 이 경우에 필요한 비용은 국가 또는 지방자치단체가 부담한다.
지방공기업법 제71조의 2(재정지원)	<ul style="list-style-type: none"> · 지방자치단체는 사업의 운영을 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 공사에 보조금을 교부하거나 장기대부를 할 수 있다.

3) 인력 구성

- 지방공기업법, 지방공무원법, 가칭 '제주관광공사설립및운영조례,' 제주관광공사 정관 등 제반법규정에 의하여 공사 자체적으로 직원 채용 및 필요시 공무원 파견을 제주도에 요청할 수 있음.

<표 8> 가칭 '제주관광공사' 인력구성 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
지방공기업법 제58조(임원)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 공사의 임원은 사장을 포함한 이사 및 감사로 하며, 그 수는 정관으로 정한다. · 2항 : 사장과 감사는 지방자치단체의 장이 임명한다. · 3항 : 지방자치단체의 장이 사장을 임명할 때에는 사장추천위원회에서 추천된 자중에서 임명하여야 한다. · 4항 : 사장추천위원회의 구성과 운영에 관하여는 당해 지방자치단체의 조례로 정한다. · 5항 : 이사는 지방자치단체의 장의 승인을 얻어 사장이 임명한다.
지방공기업법 제62조(이사회)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 공사의 업무에 관한 중요사항을 결의하게 하기 위하여 공사에 이사회를 둔다. · 2항 : 이사회는 사장을 포함한 이사로 구성한다. · 3항 : 이사회의 권한과 운영에 관하여 필요한 사항은 정관으로 정한다.
지방공기업법 제63조(직원의 임면) 1항	<ul style="list-style-type: none"> · 공사의 직원은 정관이 정하는 바에 의하여 사장이 임명한다.
지방공기업법 제75조의 3(공무원의 파견·겸임)	<ul style="list-style-type: none"> · 지방자치단체의 장은 공사가 수행하는 사업의 지원을 위하여 필요한 경우에는 그 소속공무원을 공사에 파견하거나 겸임하게 할 수 있다.
지방공무원법 제30조의4 (파견근무) 1항	<ul style="list-style-type: none"> · 임용권자는 그 업무수행과 관련된 행정지원이나 연수 기타 능력개발 등을 위하여 필요한 때에는 소속공무원을 지방자치단체의 다른 기관·다른 지방자치단체·국가기관·공공단체·정부투자기관, 국내외의 교육기관·연구기관 기타 기관에 일정기간 파견근무하게 할 수 있으며, 전문성이 특히 요구되는 특수업무의 효율적 수행등을 위하여 필요한 때에는 인사위원회의 의결을 거쳐 지방자치단체외의 기관·단체의 임직원을 파견받아 근무하게 할 수 있다.

나. (가칭) ‘(재)제주관광진흥원’

1) 법적 근거

- 지방자치단체는 자본금 또는 재산의 2분의 1 미만을 출연하여 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)와 공동으로 민법에 의한 재단법인을 설립·운영할 수 있음.
- 주민복지 및 지역경제에 미치는 효과, 사업성, 출자·출연의 타당성 여부 등을 미리 검토하여 설립 타당성을 검증하여야 함.

<표 9> 가칭 ‘제주관광진흥원’ 설립 관련 법적근거

법 조 항	주 요 내 용
지방공기업법 77조의3 (설립)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 지방자치단체는 자본금 또는 재산의 2분의 1 미만을 출연하여 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)와 공동으로 민법에 의한 재단법인을 설립·운영할 수 있다. · 2항 : 출연법인을 설립하고자 하는 경우(추가로 출자 또는 출연하는 경우를 포함한다)에는 주민복지 및 지역경제에 미치는 효과, 사업성, 출자·출연의 타당성 여부 등을 미리 검토하여야 한다.

2) 재원확보

- 지방자치단체가 출연하는 출연금, 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)가 출연하는 출연금 등으로 재원을 확보함.
- 대행사업의 비용부담과 관련하여 국가 또는 지방자치단체의 사업을 대행할 수 있으며, 이 경우에 필요한 비용은 국가 또는 지방자치단체가 부담함.

<표 10> 가칭 ‘제주관광진흥원’ 설립 관련 재원확보 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
지방공기업법제71조 (대행사업의 비용부담)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 공사는 국가 또는 지방자치단체의 사업을 대행할 수 있으며, 이 경우에 필요한 비용은 국가 또는 지방자치단체가 부담한다.

주) 지방공기업법 제77조의7(준용규정)에 의거 지방자치단체가 자본금 또는 재산의 4분의 1 이상을 출자 또는 출연한 출자법인 또는 출연법인에 대하여는 제71조의 규정을 준용함.

3) 인력구성

- 지방공기업법 제75조의3(공무원의 파견·겸임)에 의거 지방자치단체의 장은 재단법인이 수행하는 사업의 지원을 위하여 필요한 경우에는 그 소속공무원을 재단법인에 파견하거나 겸임하게 할 수 있음.
- 지방공기업법, 제주관광진흥원설립및운영조례, 제주관광진흥원정관 등 제반 법규정에 의하여 재단 자체적으로 채용 및 필요시 공무원 파견을 제주도에 요청할 수 있음.

<표 11> 가칭 '(재)제주관광진흥원'의 인력구성 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
지방공기업법 제75조의3(공무원의 파견·겸임)	· 지방자치단체의 장은 공사가 수행하는 사업의 지원을 위하여 필요한 경우에는 그 소속공무원을 공사에 파견하거나 겸임하게 할 수 있다.
지방공무원법 제30조의4 (파견근무) 1항	· 임용권자는 그 업무수행과 관련된 행정지원이나 연수 기타 능력개발 등을 위하여 필요한 때에는 소속공무원을 지방자치단체의 다른 기관·다른 지방자치단체·국가기관·공공단체·정부투자기관, 국내외의 교육기관·연구기관 기타 기관에 일정기간 파견근무하게 할 수 있으며, 전문성이 특히 요구되는 특수업무의 효율적 수행등을 위하여 필요한 때에는 인사위원회의 의결을 거쳐 지방자치단체외의 기관·단체의 임직원을 파견받아 근무하게 할 수 있다.

주) 지방공기업법 제77조의7(준용규정)에 의거 지방자치단체가 자본금 또는 재산의 4분의 1 이상을 출자 또는 출연한 출자법인 또는 출연법인에 대하여는 제75조의3 규정을 준용함.

다. (가칭) '제주컨벤션뷰로' : 재단법인과 공시형태 가능

1) 법적 근거

- 기타 법적 근거는 가칭 '제주관광공사'와 가칭 '(재)제주관광진흥원'과 동일함.

<표 12> 가칭 '제주컨벤션뷰로' 설립 관련 법적근거

법 조 항	주 요 내 용
국제회의산업육성에관한법률 제8조 (전담조직의 설치)	· 국제회의도시 또는 국제회의도시를 관할하는 지방자치단체는 국제회의의 관련업무의 효율적인 추진을 위하여 필요하다고 인정할 때에는 국제회의의 전담조직을 설치할 수 있다.
제주도국제회의산업육성·지원에관한조례 제8조(국제회의 전담기구의 설치) 제1항	· 도지사는 국제회의의 유치 및 개최지원, 종합적인 관광진흥업무를 수행하는 국제회의의 전담기구를 별도 법인으로 설립할 수 있다.

2) 재원 확보

- 기타 법적 근거는 가칭 ‘제주관광공사’와 가칭 ‘(재)제주관광진흥원’과 동일함.

<표 13> 가칭 ‘제주컨벤션뷰로’ 재원확보 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
제주도국제회의산업육성·지원에 관한 조례 제8조(국제회의 전담기구의 설치) 제2항	· 국제회의 전담기구 설립 및 운영에 소요되는 자금은 도 출연금, 정부 또는 기타 기관·단체의 출연금, 기타 수입 등의 재원으로 충당할 수 있다.

3) 인력 구성

- 가칭 ‘제주관광공사’와 가칭 ‘(재)제주관광진흥원’과 동일한 형태로 인력을 구성할 수 있음.

<표 14> 가칭 ‘제주컨벤션뷰로’ 인력구성 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
제주도국제회의산업육성·지원에 관한 조례 제9조(공무원의 파견)	· 도지사는 전담기구의 효율적 운영을 위하여 특히 필요하다고 인정하는 경우에는 소속 공무원을 파견 근무하게 할 수 있다.

라. (가칭) ‘제주관광진흥원’ : 제주도 직속기관

1) 법적 근거

- 제주도 직속기관으로 설립할 경우 지방자치법에 ‘관광진흥원’조항이 삽입되어야 하므로, 지방자치법의 개정이 필요함.

<표 15> 가칭 '제주관광진흥원'(제주도 직속기관) 설립 관련 법적근거

법 조 항	주 요 내 용
지방자치법 제102조(행정기구) 1항	· 지방자치단체의 행정사무를 분장하기 위하여 필요한 행정기구를 두되, 시·도에 있어서는 당해 지방자치단체의 조례로 정한다.
지방자치법 제104조(직속기관) 1항	· 지방자치단체는 그 소관사무의 범위 안에서 필요한 때에는 당해 지방자치단체의 조례로 소방기관·교육훈련기관·보건진료기관·시험연구기관 및 중소기업지도기관 등을 직속기관으로 설치할 수 있다.
지방자치법 시행령 제39조의3(직속기관의 설치)	· 지방자치단체가 조례로 직속기관을 설치하고자 하는 때에는 미리 행정자치부장관의 승인을 얻어야 한다.
지방자치단체의행정기구와정원 기준등에관한규정 제2조 5호	· 직속기관이라 함은 지방농촌진흥기구·지방공무원교육원·보건환경연구원·보건소·지방소방학교·소방서 및 공립의 대학·전문대학을 말한다.

2) 자원 확보

- 로또복권, 관광복권 판매수익금 등을 활용하기 위하여 '제주도관광진흥육성기금' 조성 관련 조례를 제정함.
- 기존 도·시·군의 관광예산중 사업성 예산, 관광협회 예산 중 지방자치단체 지원금 등 사업성 예산을 확보함.

<표 16> 가칭 '제주관광진흥원' 재원확보 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
지방자치법 제133조 (재산 및 기금의 설치)	· 1항 : 지방자치단체는 행정목적의 달성을 위하여 또는 공익상 필요한 경우에는 재산을 보유하거나, 특정한 자금의 운용을 위한 기금을 설치할 수 있다. · 2항 : 재산의 보유, 기금의 설치·운용에 관하여 필요한 사항은 조례로 정한다.
지방자치법 제141조 (사무의 위탁)	· 지방자치단체 또는 그 장은 소관사무의 일부를 다른 지방자치단체 또는 그 장에게 위탁하여 처리하게 할 수 있다. 이 경우 지방자치단체의 장은 사무위탁의 당사자가 시·도 또는 그 장인 경우에는 행정자치부장관 및 관계중앙행정기관의 장에게, 시·군 및 자치구 또는 그 장인 경우에는 시·도지사에게 이를 보고하여야 한다.

3) 인력 구성

- 표준정원에 초과하여 정원을 책정하고자 하는 경우(업무의 연속성과 전문성을 확보하기 위해 제주도관광협회 직원과 민간 전문가를 채용하려 할 경우) 행정자치부장관의 승인을 얻어야 함.
- 제주도와 시·군간 정원조정을 통해 시·군 관광부서 정원을 제주관광진흥원의 정원으로 이관시키고자 하는 경우에는 당해 지방자치단체의 장과 협의를 거쳐 정원을 조정할 수 있음.

<표 17> 가칭 '제주관광진흥원' 인력구성 법적 근거

법 조 항	주 요 내 용
지방자치단체의행정기구와정원 기준등에관한규정 제14조(표준정원의 책정) 제2항	· 지방자치단체의 장은 행정수요의 급격한 증가 등 부득이한 사유로 인하여 표 준정원에 대하여 행정자치부령이 정하는 방법에 의하여 보정한 정원을 초과하여 정원을 책정하고자 할 경우에는 미리 행정자치부장관의 승인을 얻어야 한다.
지방자치단체의행정기구와정원 기준등에관한규정 제15조 (정원의 관리) 4항	· 시·도지사는 당해 시·도와 관할 시·군간 지방공무원 정원을 조정할 필요 가 있다고 인정하는 경우에는 당해 지방자치단체의 장과 협의를 거쳐 정원을 조정할 수 있다. 이 경우 다른 지방자치단체로 조정되는 정원에 해당하는 현 원은 가능한 한 그 정원이 조정되는 지방자치단체로 함께 이관하여야 한다.

마. (가칭) '제주관광진흥사업소'

1) 법적근거

- 가칭 '제주관광진흥사업소의설립및운영에관한조례' 제정이 필요하고, 행정자치
부로부터 직제와 정원승인을 받을 경우 설치가 가능함.

<표 18> 가칭 '제주관광진흥사업소' 설립 관련 법적근거

법 조 항	주 요 내 용
지방자치법 제105조(사업소)	<ul style="list-style-type: none"> · 지방자치단체는 특정 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 필요한 때에는 대통령령이 정하는 바에 의하여 당해 지방자치단체의 조례로 사업소를 설치할 수 있다. 다만, 지방자치단체의 자치사무만을 수행하는 경우에는 제103조제1항의 정원 범위 안에서 당해 지방자치단체의 조례로써 사업소를 설치할 수 있다.
지방자치법시행령 제40조(사업소의 설치)	<ul style="list-style-type: none"> · 제1항 : 사업소를 설치할 수 있는 경우는 '업무의 성격이나 업무의 양 등으로 보아 별도의 기관에서 업무를 수행함이 효율적일 것', '사업장의 위치상 현장에서 업무를 추진하는 것이 효율적일 것'의 요건을 갖춘 때로 한다. · 제2항 : 지방자치단체가 법 조례로 사업소를 설치하고자 하는 때에는 미리 행정자치부장관의 승인을 얻어야 한다. · 제3항 : 지방자치법 제103조제1항의 규정에 의한 정원의 범위 안에서 사업소를 설치하는 경우로서 '광역시·도 및 그 관할구역내의 시·군·자치구에 있어서 5급 또는 5급 상당 이하의 지방공무원을 장으로 하는 사업소를 설치하는 경우'에는 행정자치부장관의 승인을 요하지 아니한다.
지방자치단체의행정기구와정원 기준등에관한규정 제12조의3(사업소 및 출장소)	<ul style="list-style-type: none"> · 1항 : 사업소의 조직과 공무원의 직급은 지방자치단체간의 균형을 유지하여야 한다. · 2항 : 사업소는 5명 이상의 정원을 필요로 하는 경우에 한하여 설치할 수 있으며, 유사한 기능을 수행하는 사업소를 중복하여 설치할 수 없다. · 3항 : 사업소의 장의 직급, 하부조직 및 그 분장 사무에 관하여는 당해 지방자치단체의 규칙으로 정한다.

2) 재원확보

- 제주도 직속기관과 동일한 형태로 할 수 있음.

3) 인력 구성

- 제주도 직속기관과 동일한 형태로 할 수 있음.

3. 시사점 분석

가. 제주관광공사와 제주컨벤션뷰로(공사)

- 가칭 ‘제주관광공사’와 ‘제주컨벤션뷰로(공사)’는 경상경비의 5할이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업발굴이 과제임.
- 제주컨벤션뷰로(공사)의 경우 ‘제주도국제회의산업육성·지원에관한조례’ 제8조(국제회의 전담기구의 설치) 제1항(도지사는 국제회의 유치 및 개최지원, 종합적인 관광진흥업무를 수행하는 국제회의 전담기구를 별도 법인으로 설립할 수 있다)에 법적인 토대가 마련되어 있음.

나. (재)제주관광진흥원과 (재)제주컨벤션뷰로

- 가칭 ‘(재)제주관광진흥원(재단법인)’과 가칭 ‘(재)제주컨벤션뷰로’는 지방공기업법에 의하면 지방자치단체가 자본금 또는 재산의 2분의 1 미만을 출연할 수 있어, 나머지 절반의 자본금 또는 재산 유치의 어려움이 상존하고 지속적인 재원조달의 한계에 봉착할 수 있음.
- 지방자치단체로부터 지속적인 보조금을 지원받을 수 있느냐가 과제임.

다. 제주도 직속기관과 제주도 사업소

- 가칭 ‘제주관광진흥원(제주도 직속기관)’은 직속기관 설립에 따른 관련 법령이 전국적인 사항으로 지방자치법을 개정해야 하므로, 특정 시·도에만 적용되는 법령 개정이 곤란함.
- 가칭 ‘제주관광진흥사업소(제주도 사업소)’의 경우 도단위 조직으로 구성할 수 있으나, 조직위상이 미약하고 기존 행정조직과 차별성이 미약함.
- 결론적으로 직속기관과 사업소의 경우 절차상의 간소함 등의 장점이 있으나 조직의

독립성을 확보하는데 어려움이 상존함.

라. 종합 검토

- 제주형 지방관광기구의 기능을 고려할 때, 지방관광진흥기구의 성격을 갖는 ‘관광공사 또는 관광진흥원’의 명칭을 사용할 것인가, 국제회의 진흥업무를 담당하는 전문기관으로 명칭되는 ‘컨벤션뷰로’라는 명칭을 사용할 것인지에 대한 검토가 필요함.
- 경기도, 대구광역시, 부산광역시 등 국내 사례에서 고찰한 바와 같이, ‘관광공사’의 경우 관광진흥 전반업무를 담당하고 있고, 컨벤션뷰로의 경우 국제회의 유치와 개최지원 등의 업무를 담당함.
- 오키나와 관광컨벤션뷰로의 경우 관광과 컨벤션과의 연계강화를 한층 더 강화하고, 보다 강력하고 효율적인 추진체제를 구축하기 위해 ‘관광컨벤션뷰로’라는 명칭을 사용하고 전반적인 관광진흥업무를 수행하는 사례도 있음.
- 대내·외적으로 갖는 제주 관광산업의 위상(국제회의를 지역의 대표적 관광산업으로 전면에 부각할 경우 여타 관광부문의 이미지가 약해질 가능성), 행정계층구조 개편시 기능 확대 등을 고려할 때, 컨벤션뷰로라는 명칭보다는 ‘관광공사 또는 관광진흥원’의 명칭을 사용하는 것이 적합함.
- 제주도 직속기관과 제주도 사업소의 경우 지방자치법 개정 필요, 조직위상이 미약하고 기존 행정조직과 차별성 미약 등을 고려할 때 타당하지 않음. 그러나 제주도 행정계층구조 개편시에는 법적 근거를 마련하여 행정권한의 기능까지 보유한 강력한 지방관광기구의 설립도 모색할 수 있을 것임.
- 따라서 ‘제주관광공사’와 ‘(재)제주관광진흥원’ 등 2개의 모형은 제각기 장·단점을 갖고 있기 때문에 2개의 모형을 제주형 지방관광기구의 모형으로 제시함.
- (재)제주관광진흥원의 경우 출연금을 확보하기가 용이하지 않고, 출연금을 확보하더라도 이자율 하락으로 인해 실제적으로 조직을 운영하는데 필요한 경상경비를

충당하는데 어려움이 상존함.

- 매년 제주도로부터 보조금을 지원받을 수 있어야 조직운영이 가능하고, 지방재정이 열악한 제주의 현실을 고려할 때 출연금을 증액시키는데도 한계가 있음.
- 따라서 수익사업 발굴이 가능하다면 제주관광공사를 설립하는 것이 안정적인 기구의 운영이 가능할 것임.
- 따라서 제주관광공사 설립을 제 1안으로, (재)제주관광진흥원 설립을 제 2안으로 제시함.

<표 19> 제주형 지방관광기구 모형 장단점 비교

구 분	장 점	단 점
가칭 제주관광공사	<ul style="list-style-type: none"> • 인력의 전문성 및 지속성 확보 • 관광진흥사업의 적시성 및 효율성 확보 • 조직의 전문적 지위 및 리더십 확보 	<ul style="list-style-type: none"> • 재원조달을 위한 수익사업 발굴의 한계(경상 경비의 5할이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업발굴 필요) • 관광진흥을 위한 조직간 협력체계 구축 및 도 차원의 정책실행 추진에 한계
가칭 제주관광 진흥원 (재단법인)	<ul style="list-style-type: none"> • 인력의 전문성 및 지속성 확보 • 관광진흥사업의 적시성 및 효율성 확보 • 민간부문의 창의성과 효율성 활용 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 지방공기업법에 의하면 지방자치단체는 자본금 또는 재산의 2분의 1 미만을 출연할 수 있어, 나머지 절반의 자본금 또는 재산 유치의 어려움 상존. • 지속적인 재원조달의 한계 • 관광진흥을 위한 조직간 협력체계 구축 및 도단위의 강력한 리더십 발휘에 한계
가칭 제주 관광진흥원 (제주도 직속기관)	<ul style="list-style-type: none"> • 지방자치단체가 소속 공무원과 행정조직을 통하여 직접 경영함으로써 공공성을 살릴 수 있음 • 도단위 관광진흥업무에 대한 강력한 추진체계 확보 및 조직간 협력체계 구축 가능 	<ul style="list-style-type: none"> • 지방자치법 개정 필요 • 경영의 자주성 결여 • 기존 제주도 관광조직과 차별성 미흡 • 소속직원 공무원 신분으로 인사이동(일반직)에 따른 전문성, 지속성 결여 • 시의적절한 전문가 확보 어려움
가칭 제주관광 진흥사업소	<ul style="list-style-type: none"> • 지방자치단체가 소속 공무원과 행정조직을 통하여 직접 경영함으로써 공공성을 살릴 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 경영의 자주성 결여 • 기존 제주도 관광조직과 차별성 미흡 • 소속직원 공무원 신분으로 인사이동(일반직)에 따른 전문성, 지속성 결여 • 도단위 조직이나 조직위상 미약 • 시의적절한 전문가 확보 어려움

주) 가칭 '제주컨벤션뷰로'의 경우 재단법인과 지방공사 형태 가능

자료 : 허향진, "제주도 관광진흥 조직 기능정립 방안," 제주도 MT자료, 2002. 수정 작성

V. 제주형 지방관광기구의 설립 추진방안

1. 설립 필요성

가. 관광산업의 위상

- 관광분야가 21세기 고부가가치산업으로 인지됨에 따라 각 지방자치단체의 경쟁이 날로 치열해지고 있음.
- 제주도의 경우 관광개발이 제도화 단계에 이르지 못하고 있을 뿐만 아니라 정부를 대신할 수 있는 민간 부문이 성숙되지 못한 상황이므로 지방정부는 관광에 적극적으로 강력하게 개입할 필요가 있음.
- 특히 관광 분야는 핵심적인 미래 전략산업으로 자리매김되고 있고 대경쟁의 시대에 제주의 지역살림을 지탱할 수 있는 중요 산업으로 평가되고 있으므로, 시급히 관광진흥을 책임있게 추진할 수 있는 기구가 요청됨.
- 제주도가 제주국제자유도시의 비전과 목표를 달성하기 위한 핵심사항인 관광 부문에 있어 이의 진흥과 개발을 체계적, 통합적으로 수행할 수 있는 관광전담 기구의 유용성이 대두됨.

나. 통합 마케팅 구현

- 제주관광의 이미지 제고, 관광상품 개발, 홍보 등 마케팅 노력은 지방자치단체 및 제주도관광협회에서 추진하고 있으나 예산 및 전문성 부족으로 어려움을 겪고 있는 것이 현실임.
- 제주도, 시·군, 관광협회 등의 홍보비 예산 집행 중복 및 전문인력으로 부족으로 효율적 마케팅을 수행하고 있지 못함.
- 따라서 관광진흥활동의 비효율성과 통합 마케팅의 부재를 해소하기 위해 강력한

마케팅 조직체가 필요함.

- 제주형 지방관광기구를 중심으로 관광정책 의사결정에 민간부문의 창의성과 효율성을 활용하여 저비용·고효율의 유연한 관광조직체계를 구축할 수 있음.

2. 기본방향

- 제주형 지방관광기구의 모형은 앞서 검토한 제주도의 관광여건과 국내·외 관광조직 사례분석 등을 토대로 1안 제주관광공사(지방공사), 2안 제주관광진흥원(재단법인 형태)을 제시하였음.
- 이들 조직의 법적 설립 근거나 조직구성 형태, 기능과 역할 등은 상호 다를 수 있으나 다음과 같은 기본방향을 설정하였음.
- 첫째, 관련 법규정과 지역현실을 고려하여 합리적인 조직 및 인력운영 방안을 강구함.
- 둘째, 지방관광기구의 설립예산과 수익사업은 본 연구에서 제외함.
 - 관광기구의 설립예산은 제주관광종합정보센터¹⁾ 설립예산과 연계, 수익사업발굴과 연계, 정책결정자의 결정 등에 따른 가변성이 상존함.
 - 수익사업의 경우 경기관광공사와 제주국제자유도시개발센터의 경우에도 개발사업권과 내국인 면세점 운영이라는 특혜사업을 할 수 있었기 때문에 재원조달이 용이하였음.
 - 수익사업의 경우 예를들어 지방관광기구에 특정지역 관광지 개발권한, 여미지식물원 운영권, 로또복권·관광복권 적립금, 시내 면세점 운영권 등 특혜사업 또는 기금을 조성해야 함.
 - 소규모의 자체 수익사업으로는 지방관광기구의 지속적 운영을 위한 안정적 재원을 확보할 수 없음.

1) 제주관광종합정보센터의 관리운영은 새롭게 신설되는 제주형 지방관광기구에서 담당하는 것이 바람직 함.

3. 설립 추진방안

가. 법적 근거

○ 제주관광공사

- 지방공기업법 제49조(설립)에 근거하며, 지방공기업으로서의 타당성 여부가 사전에 검토되어야 함. 경상경비의 5할 이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 사업이어야 하므로 자체적으로 수익성사업을 발굴하여 일정비율의 재원을 확보할 수 있어야 함.

○ (재)제주관광진흥원

- 지방공기업법 77조의 3(설립)에 의거 지방자치단체는 자본금 또는 재산의 2분의 1 미만을 출연하여 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)와 공동으로 민법에 의한 재단법인을 설립할 수 있음.

나. 조직 구조

○ 제주관광공사와 (재)관광진흥원의 조직구조는 조직 성격에 따라 상이하게 설정할 수 있음.

○ 제주관광공사

- 사장 직속의 관광전략회의(통합마케팅전략, 특수관광프로젝트, 전략적 관광기업지원), 3개 부서(기획경영부, 관광진흥부, 관광사업부), 그리고 국내·외 홍보관(지사)으로 구성함.
- 사장은 마케팅 및 관광산업 관련 전문가로 임명하고, 운영 전반에 책임과 권한을 갖음.
- 수익사업 발굴 및 추진을 담당하게 될 관광사업부 관광수익사업팀의 기능, 전문인력 등을 강화하는 방안이 필요함.

○ (재)제주관광진흥원

- 원장 직속의 관광전략회의(통합마케팅전략, 특수관광프로젝트, 전략적 관광기업지원), 4개 부서(기획경영부, 관광진흥부, 관광사업부, 관광협력부), 그리고 국내·외 홍보관(지사)으로 구성함.
- 관광진흥원의 재단이사장은 제주도지사가 겸직하되, 원장은 마케팅 및 관광산업 관련 전문가로 임명하고, 운영 전반에 책임과 권한을 갖음.

○ 사장 또는 원장은 관광전략회의를 관장함. 관광전략회의는 민·관의 전문가가 참여하는 Task Force 형태의 조직으로서 통합마케팅 전략, 특수관광 프로젝트, 전략적 관광기업지원을 담당함.

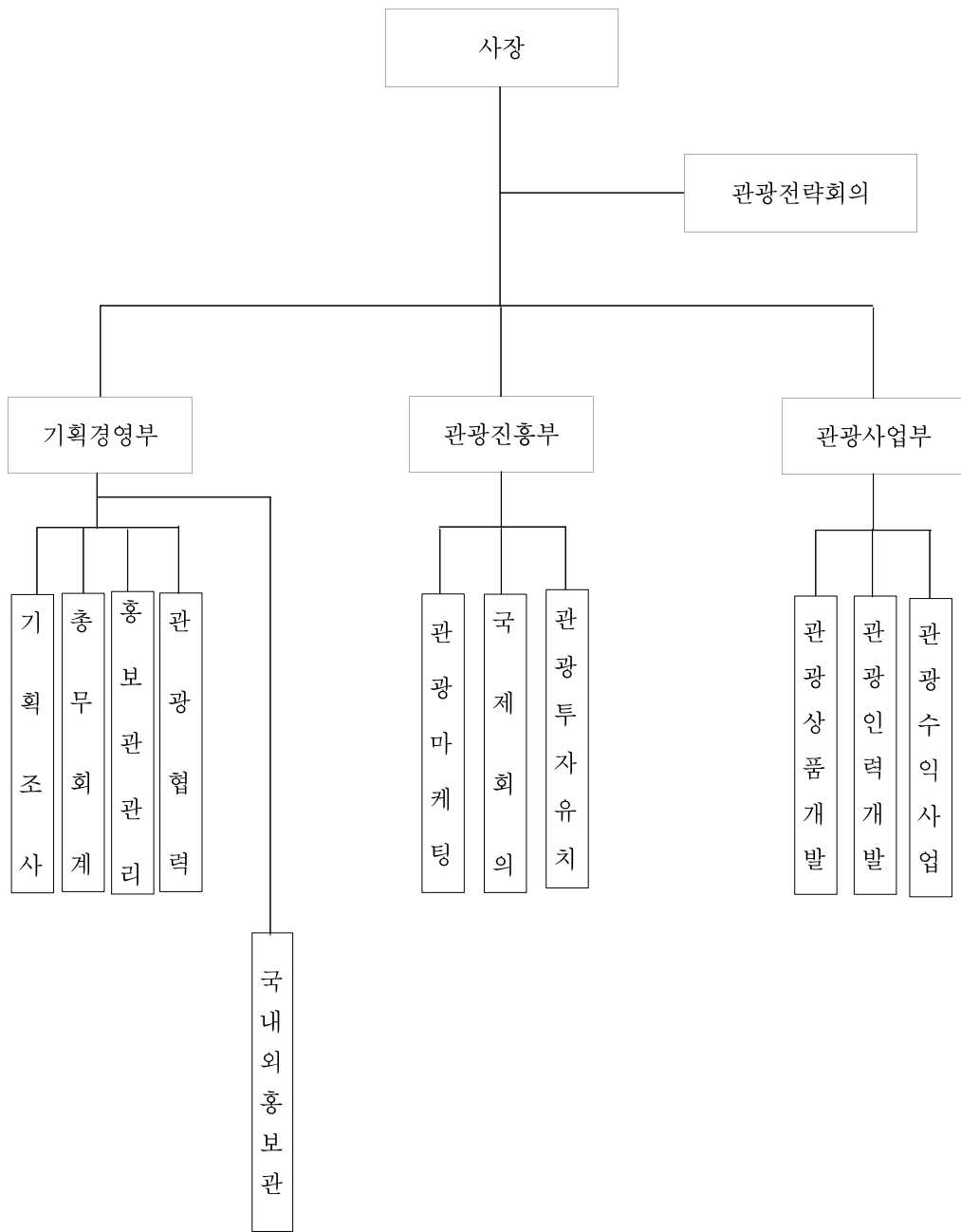
<표 20> 제주관광공사의 주요 부서와 업무 예시

구 분	주요 업무
기획경영부	<ul style="list-style-type: none"> • 기획·조사팀 : 관광전략 기획, 관광시장 조사, 관광통계 작성, 관광정보 수집, 경영관리 사항 • 총무·회계팀 : 인력관리, 총무, 법무관리, 회계, 예산분석, 재무, 투자관리 업무 • 국내·외 홍보관 관리팀 : 국내·외 홍보관(지사) 운영 및 관리, 관광안내 • 관광협력팀 : 대외협력, 행정협력, 관광업계 및 유관기관 협력 등
관광진흥부	<ul style="list-style-type: none"> • 관광마케팅팀 : 마케팅 전략, 마케팅 서비스, 국제마케팅, 홍보·선전 담당(도민 관광인식 제고, 관광진흥 캠페인 등 포함) • 국제회의팀 : 전시·박람회, 국제회의 유치 및 개최지원 담당 • 관광투자유치팀 : 국내·외로부터 관광투자 유치 및 촉진
관광사업부	<ul style="list-style-type: none"> • 관광상품개발팀 : 테마 관광상품 개발, 이벤트 발굴 육성, 도·시·군으로 분산된 이벤트의 통합 추진 및 관리, 관광자원관리·해설 등 • 관광인력개발팀 : 관광종사원 교육 및 훈련, 관광교육 프로그램 개발 • 관광수익사업팀 : 수익사업 발굴, 각종 관광관련 사업 개발 추진 등
국내·외 홍보관(지사)	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 기능 : 국내·외 시장 정보 제공, 국내·외시장 동향 조사, 국내·외 관광마케팅 전략 탐색, 제주도 관광업계에 다양한 정보 제공 등 • 국내지사의 경우 기존 수도권, 부산, 울산 홍보관을 활용하고, 필요에 따라 추가 설치 • 제주도의 주 표적시장인 일본과 중국에 해외지사(또는 홍보관) 우선적 설치 • 동남아 시장의 경우 홍콩, 대만 등에 우선적 설치

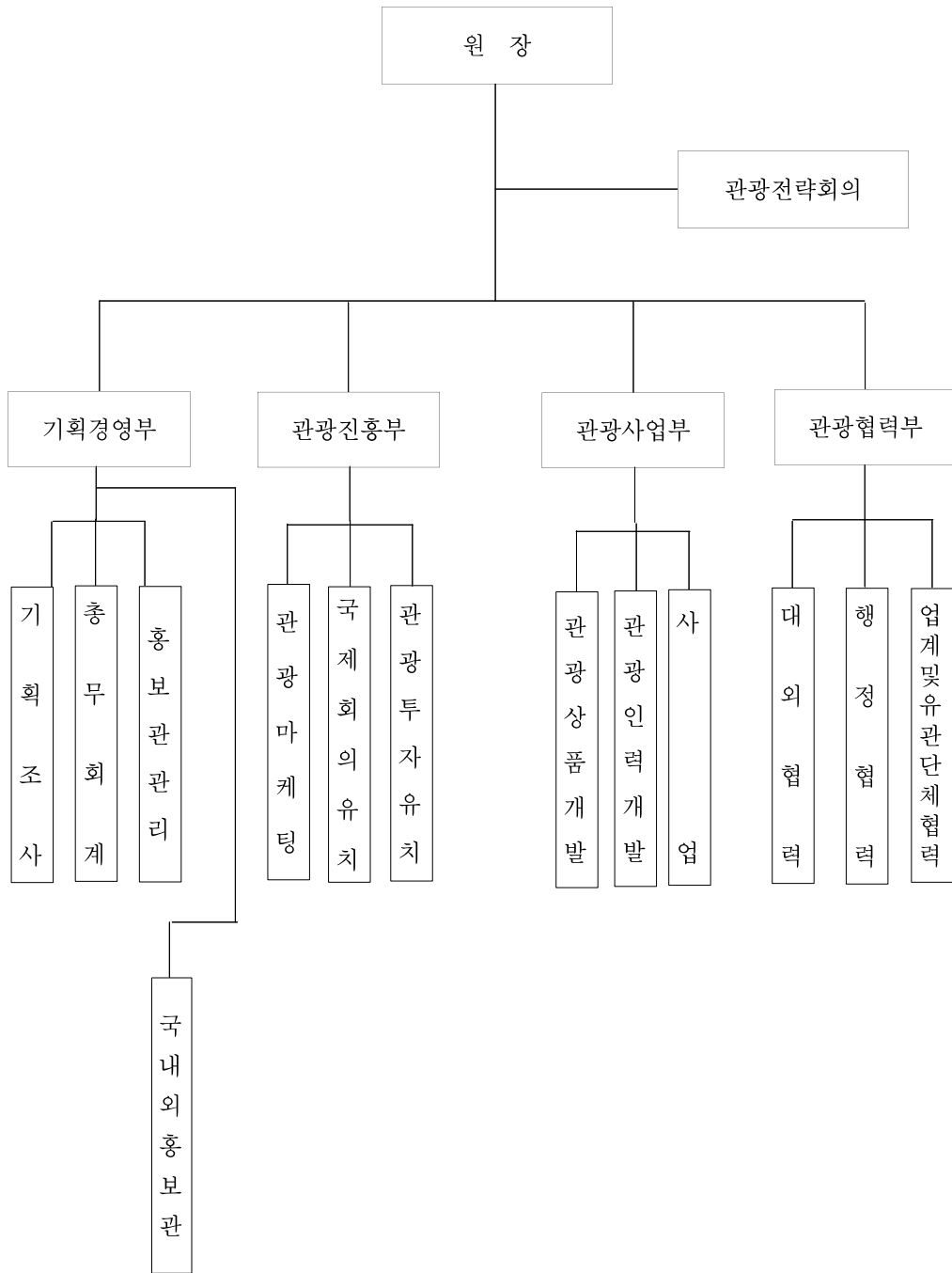
주) 투자유치는 제주국제자유도시개발센터의 업무와 중첩되므로, 개발센터와의 협력관계 설정이 필요함.

<표 21> 제주관광진흥원의 주요 부서와 업무 예시

구 분	주요 업무
기획경영부	<ul style="list-style-type: none"> · 기획·조사팀 : 관광전략 기획, 관광시장 조사, 관광통계 작성, 관광정보 수집, 경영관리 사항 · 총무·회계팀 : 인력관리, 총무, 법무관리, 회계, 예산분석, 재무, 투자관리 업무 · 국내·외 홍보관 관리팀 : 국내·외 홍보관(지사) 운영 및 관리, 관광안내
관광진흥부	<ul style="list-style-type: none"> · 관광마케팅팀 : 마케팅 전략, 마케팅 서비스, 국제마케팅, 홍보·선전 담당 · 국제회의팀 : 전시·박람회, 국제회의 유치 및 개최지원 담당 · 관광투자유치팀 : 국내·외로부터 관광투자 유치 및 촉진
관광사업부	<ul style="list-style-type: none"> · 관광상품개발팀 : 테마 관광상품 개발, 이벤트 발굴 육성, 도·시·군으로 분산된 이벤트의 통합 추진 및 관리, 관광자원관리·해설 등 · 관광인력개발팀 : 관광종사원 교육 및 훈련, 관광교육 프로그램 개발 · 사업팀 : 도민 관광인식 제고, 관광객 고충처리, 관광진흥 캠페인, 각종 관광관련 사업 개발 추진 등
관광협력부	<ul style="list-style-type: none"> · 대외협력팀 : 관광관련 국제 및 국내 협력 실무 지원 · 행정협력팀 : 도 및 4개 시·군 관광행정 협력 · 관광업계 및 유관기관 협력팀 : 관광협회·관광업계 협력, 제주관광학회, 학계, 연구기관 협력, 시민단체 협력
국내·외 지사(홍보관)	<ul style="list-style-type: none"> · 주요 기능 : 국내·외 시장 정보 제공, 국내·외시장 동향 조사, 국내·외 관광마케팅 전략 탐색, 제주도 관광업계에 다양한 정보 제공 등 · 국내지사의 경우 기존 수도권, 부산, 울산 홍보관을 활용하고, 필요에 따라 추가 설치 · 제주도의 주 표적시장인 일본과 중국에 해외지사(또는 홍보관) 우선적 설치 · 동남아 시장의 경우 홍콩, 대만 등에 우선적 설치



<그림 7> 제주관광공사의 조직구조 예시



<그림 8> 제주관광진흥원의 조직구조 예시

다. 조직 기능

- 제주관광공사와 (재)제주관광진흥원은 지역을 대표하여 지역을 홍보하고, 관광상품의 판매촉진, 마케팅을 담당하는 제주지역의 지방관광기구(RTO)임.
- 핵심기능은 국내·외 관광객 유치, 관광상품개발, 국제회의 유치 및 지원, 관광인 관광안내 및 정보제공, 인력개발, 투자유치 등임.

<표 22> 제주형 지방관광기구의 주요 기능

분 야	주요 기능
국내·국제 관광진흥	<ul style="list-style-type: none"> · 국내의 시장조사를 통한 국내외 마케팅 전략 수립 · 국내의 관광촉진 활동의 수행 · 관광사업자들과의 공동마케팅과 제휴에 리더쉽 역할 · 제주관광이미지 홍보전략 효율성 제고 · 주요 매체 및 이벤트를 통해 관광의 경제적 중요성에 대한 인식 및 범도민적 참여도 제고
관광객 고충 처리 및 보호	<ul style="list-style-type: none"> · 관광객 편의 제공 및 불편 사항 접수 처리 · 관광객 안전성 확보 · 관광객들에게 각종 정보 제공
조사·연구	<ul style="list-style-type: none"> · 잠재시장에 대한 정보 수집 · 관광부속계정(TSA)의 개발 및 관리 · 다양한 관광의 환경적·사회적 영향에 대한 조사와 대책 마련 · 연구의 질 향상을 위한 안정적·지속적 연구 재원 확보 · 관광 관련 각종 통계의 조사 및 관리 · 관광시장·현안에 대한 조사 분석
관광상품 개발	<ul style="list-style-type: none"> · 관광품질 진단 · 대안적 테마관광상품 개발 · 관광객 유치 프로그램 개발 · 도·시·군 이벤트의 통합, 추진 및 관리. 새로운 이벤트 상품개발 · 관광객 성향에 맞춘 관광상품 개발 · 관광상품의 차별화
지방정부 대내외 관광협력 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 지방정부의 대내외 관광협력(역내 국가와 도시, 중앙정부, 한국관광공사, 타 지방자치단체 등과의 정기 협의, 상호 방문, 관광협정 체결 등) 지원
관광인력 개발	<ul style="list-style-type: none"> · 관광종사원 교육·훈련 계획 수립 및 시행 · 관광종사원 교육 프로그램 개발 및 집행 · 관광교육기관과 시스템 구축. 교육기관과 공동으로 전문교육 및 정신교육과정 개발 촉진 · 으로 관광업계 인력 수요 충족 · 창의, 능력, 국제화 감각이 있는 관광경영 인력 창출 - 관광사업체 경영자의 국제적인 수준의 교육프로그램 이수 촉진 - 전문인력 공급이 취약한 분야에 국제적 전문가 채용 · 관광인력, 특히 일선 종사원의 부족 해결을 위한 관광사업체 취업 유도 - 관광업계 종사자들의 이미지 및 전문성 향상 프로그램 추진 - 주부, 퇴직자의 취업 촉진 및 파트타임 직원 고용 활성화
투자유치 및 국제회의 유치 실무지원	<ul style="list-style-type: none"> · 세계적인 관광기업의 도내 유치를 위한 투자마케팅의 새로운 역할 수행 · 다양한 인센티브 부여 방안 개발 · 국제회의 유치와 개최 지원
관광안내 및 정보제공	<ul style="list-style-type: none"> · 관광종합정보센터 운영 및 관리, 주요 관광안내소 운영 및 관리

라. 인력 운영

- 인력 운영면에서는 국내·외 조직사례를 고찰할 때 전반적으로 30~40명 내외(국내·외 홍보관, 안내소 인원 제외)의 인력규모가 적정할 것으로 판단됨.
- 인력규모가 커진다는 것은 그 만큼 인건비 등 기구운영 경상경비가 증가한다는 것을 의미하며, 이는 지방자치단체가 지원가능 한 재정규모를 고려할 때 관광기구를 지속적으로 운영하고 이를 지원하는데 부담이 될 수 있음.
- 전담기구운용이 안정적으로 자리잡아갈 때에 점진적으로 그 사업범위와 인력규모를 확대해 나가는 것이 바람직할 것임.
- 특히 운영경비 차원의 신규 인건비 부담을 덜기 위해서는 가능한 한 신규 채용인력을 최소화하기 위해 내부 행정업무의 경우 지방공기업법 제75조의3(공무원의 파견·겸임)과 지방공무원법 제30조의4(파견근무)에 근거하여 지자체의 파견인력을 활용하는 방안을 적극적으로 모색함.
- 민간 부문의 창의력을 활용하고, 업무의 연속성을 위해 일부 인력의 경우 제주도 관광협회의 기존 마케팅 담당자들을 활용하는 방안을 우선적으로 고려함.

마. 재원조달방안

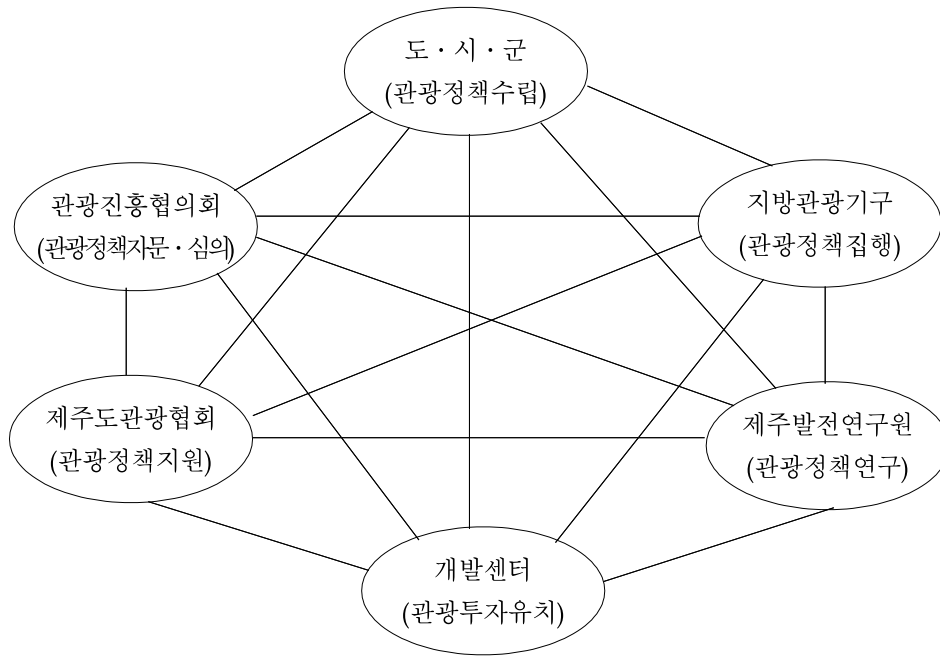
- 제주관광공사
 - 자본금은 지방자치단체가 전액을 현금 또는 현물로 출자할 수 있으며, 공사의 운영을 위해 필요한 경우에는 자본금의 1/2을 초과하지 아니하는 범위안에서 지방자치단체외의 자로 하여금 출자할 수 있음.
 - 따라서 ① 도·시·군 등 지방자치단체가 전액 출자하는 방안, ② 관광사업자단체, 지역금융기관, 상공인들이 지자체와 공동 출자하는 방안을 고려할 수 있음.

- 공동 출자하는 방안이 향후 관광관련 민·관 조직간 협력을 용이하게 하고, 지자체의 재정적 부담을 줄일 수 있는 방안이라 할 수 있으나, 여의치 않을 경우 경기 관광공사의 경우처럼 지자체에서 전액 출자하여 설립함.
 - 경상경비의 5할이상을 경상수입으로 충당할 수 있는 수익사업을 지속적으로 발굴하고 장려함.
 - 세계 최고의 관광선진국가라고 할 수 있는 프랑스의 경우, 민·관의 관광협력이 체계화된 국가이며, 이는 국가관광기구의 운영과정에서도 나타남.
 - 조직체를 구성할 때나 예산지원시 1/3의 지분참여(중앙정부, 지방자치단체, 민간업체)가 명문화되고 있음. 이에 따라 민간 관광업체의 경우에도 보다 능동적으로 중앙정부와 지방자치단체의 업무에 참여하고 있음.
- (재)제주관광진흥원
- 지방자치단체는 자본금 또는 재산의 2분의 1 미만을 출연하여 지방자치단체외의 자(외국인 및 외국법인을 포함한다)와 공동으로 민법에 의한 재단법인을 설립·운영할 수 있음.
 - 출연금은 기존 제주도, 4개 시·군, 관광사업자단체, 지역금융기관, 상공인들이 참여해야 함.
 - 해외사례의 경우 재단법인으로 설립하는 경우 출연금 규모는 대부분 연간 총 운영비 수준이고, 일본의 경우 재단법인 컨벤션뷰로의 자본금 규모는 약 3억엔~12억엔 수준임.
- 제주형 지방관광기구의 육성 기금을 마련하기 위해 관광복권과 로또복권 판매수익금에서 일정비율을 적립함.
- 제주형 지방관광기구가 설립될 경우 제주도 관광업계에서도 공동의 시장 개척을 목적으로 한 관광 마케팅에 한하여 일정분의 예산을 공사 또는 진흥원에 지원함.

VI. 제주형 관광조직체계의 구조-기능 설계

1. 제주형 관광조직체계의 6대 조직 축(軸) 및 네트워크

- 지역내 관광조직간 협력·제휴는 기본적으로 각 관광조직이 가진 의사결정의 자율성, 재정권한의 자율성, 즉 분권적 사회를 그 성립조건으로 함. 자율적인 권한 없이 협력·제휴의 주체로 나설 수 없기 때문임.
- 그런 점에서 지역사회내 ‘협력과 제휴’는 광역자치단체를 핵으로 하는 허브(hub)형 구조보다는 지역내 종적·횡적 연계를 지닌 네트워크(network)형 구조에서 더욱 활성화 되는 것임.
- 제주형 관광조직의 6대 축은 구조 목표에 따라 관광정책의 수립, 지원, 연구, 투자유치 등은 기존 조직이 담당하고, 관광정책에 대한 집행 기능은 새로운 조직을 구성하여 담당하도록함.
- 6대 축간의 종적·횡적 연계를 지닌 네트워크형 조직체계를 지향함. 관광조직의 6대 축은 다음과 같이 구성함.
 - 관광정책 수립기관으로 도·시·군
 - 관광정책 집행기관으로 신설 지방관광기구(RTO)인 제주관광공사 또는 제주관광진흥원
 - 관광정책 자문·심의기관으로 제주도관광진흥협의회
 - 관광정책 지원조직으로 제주도관광협회
 - 관광정책 연구기관으로 제주발전연구원
 - 관광투자유치 조직으로 제주국제자유도시개발센터



<그림 9> 제주형 관광조직체계의 6대 조직 축(軸) 및 네트워크

2. 관광진흥업무 총괄 분장

- 제주도 관광진흥에 요구되는 기능과 역할을 행정기관, 제주도관광진흥협의회, 제주형 지방관광기구, 제주도관광협회, 제주국제자유도시개발센터 등에 각각 합리적으로 배분함.
- 제주형 지방관광기구인 경우 앞서 제시한 (재)제주관광진흥원 또는 제주관광공사를 칭하며, 제주도관광진흥협의회는 기존 전체 협의회와 별도로 분과협의회를 구성하여 기능을 강화하는 방안을 제시함.

가. 역할 분담 방향 설정

1) 정책 기획·수립 부문

- 정책 기획 및 수립 기능은 중앙정부 및 관련기관과의 협의, 산하 지방자치단체의 조정, 예산 확보 등이 필요하므로 제주도에서 담당함.

- 정책 수립을 위한 정책 연구 및 발굴 등에 대한 지원은 제주발전연구원에서 담당함.
- 제주도, 제주발전연구원 등에서 발굴한 정책에 대한 집중 논의는 제주도관광진흥협의회 분과협의회를 구성하여 각 분과 위원들이 공동 학습과 토의를 통해 정책의 타당성을 결정하도록 함.
- 정책 집행기능은 마케팅의 효율성 측면을 감안할 때 지방관광기구에서 담당하는 것이 바람직함.

2) 정책 심의·조정 부문

- 제주도 관광산업의 발전 및 정책방향의 합리적인 설정과 관광관련 사업추진의 효율적 수행을 위하여 제주도관광진흥협의회가 기 구성되어 있음.
- 기존의 상임협의회는 관광산업 전반에 관한 심의·조정 기능을 담당함.

3) 홍보 중심 마케팅 부문

- 지방자치단체(제주도, 시·군), 제주도관광협회의 광고, 홍보, 마케팅 기능은 제주형 지방관광기구에서 통합하여 수행하는 것이 바람직함.
- 지방관광기구가 설립될 경우 제주도관광협회는 관광 마케팅 분야에서 그 기능이 유사하기 때문에 통합·운영하거나 기능적으로 연계되어야 함.
- 외국 사례의 경우에도 대부분 관광협회와 지방관광기구가 통합·운영되거나 긴밀한 협력체제를 형성하고 있음.
- 이를 위해서는 협회의 역할 정립 및 공감대 형성이 필요하며, 통합과 관련된 시간이 소요되기 때문에 지방관광기구 설립초기에는 기능적으로 연계함.
- 관광 마케팅 기능을 통합할 경우 지방관광기구의 인력선정에 있어 민간부문의

인력이 주축이 되어야 하므로 협회의 기존 인력 및 노하우를 최대한 활용함.

- 또한 제주국제자유도시개발센터의 주요 기능이 제주국제자유도시에 대한 홍보·마케팅 계획을 수립하고 시행하는 것이므로, 기능적으로 연계되어야 함.

4) 조사·연구 부문

- 조사분석(정책연구)은 전문기관에서 수행하되 지방관광기구에서 수요기관으로서 역할을 담당함.
- 제주발전연구원을 중심으로 하여 지방관광기구와 긴밀한 네트워크를 형성하고 지방관광기구가 조사분석에 대한 연구 수요자로서의 역할을 담당함.

5) 인재양성 부문

- 국제자유도시를 지향하는 제주는 창의성 있고 학습을 통해 새로운 아이디어를 창출 할 수 있는 능력을 갖춘 관광인적자원을 지속적으로 양성해야함.
- 따라서 컨벤션 전문가 육성, 관광관련 종사원들에 대한 관광서비스 재교육, 농어촌관광에 관심이 있는 1차산업 종사자에 대한 교육, 일반도민들을 위한 관광사업 창업교육, 지방자치단체 공무원의 관광마인드 제고 교육 등의 역할을 담당하는 관광서비스교육센터 설립이 필요함.
- 지방관광기구가 중심이 되고, 제주도관광협회, 도내 대학 등이 혁신주체가 되어 산·학·연·관의 협력체계하에 관광인력은행, 교육프로그램 개발 및 교육 등을 담당하도록 함.

나. 관광기능 총괄 분장

1) 제주도, 시·군

- 관광 관련 법규 정비 및 제정
- 관광진흥을 위한 기금 조성
 - 관광기반시설의 확충에 필요한 재원 확보
 - 관광사업체에 대한 금융적, 세제적, 제도적 지원
 - 세제·금융상의 특혜 제공을 통해 관광투자 유인
- 관광행정 업무의 총괄·조정
- 관광진흥계획, 관광지개발계획, 관광지마케팅계획 등 관광계획 수립
- 경제적 규제 완화, 환경적·보건위생적 규제 강화
- 국내·외 관광객 수용 태세 정비
- 관광 관련 투자 유치
- 교육·훈련에 대한 투자 지원
- 관광사업체, 관광지·관광단지 등에 대한 지도·감독
- 관광사업체, 관광지·관광단지 등에 대한 인·허가
- 유망 관광사업체 지원 및 구조 조정
- 관광 관련 대내외 협력 강화
- 관광소비자 보호
- 관광동향에 관한 연차 보고서 발간 등 공보기능

2) 지방관광기구(제주관광공사 또는 제주관광진흥원)

(1) 주요 기능

- 국내·외 관광마케팅 활동
- 관광상품 개발
- 관광 목적지로서 제주도의 이미지 고양
- 정기적 관광영향평가에 의한 관광산업의 지역사회통합성 확보
- 관광인식 제고 사업
- 관광 관련 조직과의 연계·협력
- 관광 관련 민간자본 투자유치 지원

(2) 세부 기능

- 관광마케팅 전략 수립
- 국내·외 관광시장·현안에 대한 조사·분석
 - 관광 관련 각종 통계(관광객·관광수입·관광경제 등)의 조사 및 관리
 - 관광부속계정(TSA) 개발 및 관리
 - 각종 시장 조사와 더불어 이를 통해 얻어진 정보를 관광업계, 관광협회, 관광행정기관 등에 제공
 - 다양한 관광의 환경적·사회적 영향에 대한 조사와 대책 마련
- 관광객 고충 처리 및 보호
 - 관광객 편의 제공 및 불편 사항 접수 처리
 - 관광객 고충처리반 운영

- 관광객 안전성 확보
- 관광객들에게 각종 정보 제공
- 관광인력 개발
 - 관광종사원 교육·훈련 계획 수립
 - 관광종사원 교육 프로그램 개발과 시행
 - 관광교육기관과 시스템 구축
- 관광업계와 공동으로 공동 프로젝트 발굴 및 이행
- 관광객 유치 프로그램 개발
- 관광상품 개발 및 관광품질 진단
- 대도민 관광인식 제고 프로그램 개발과 사업 수행
- 국내·외 관광촉진 활동의 수행
 - 국제 관광 진흥
 - 해외 광고 (TV, 인쇄 매체): Star TV, CNN, Eurosport 및 Time, Newsweek, TTR Asia 등
 - 해외 홍보 활동: 다양한 행사 및 각종 캠페인을 통한 제주도 관광 홍보
 - 판매 촉진 활동: 관광 유치단 파견 및 대형 전시 박람회 참가 등
 - 국내 관광 진흥
 - 국내 광고 : TV, 라디오, 인쇄매체
 - 국내 홍보 활동: 기자회견, 업계 및 언론계 초청 간담회, TV토론회 개최 등
 - 판매 촉진 활동: 도내 여행 촉진을 위한 답사 여행 추진, 여행업계 광고 지원, 관광

전시회 개최 등

- 홍보 간행물 제작, 배포: 종합 브로슈어, 달력, 포스터, 연하장, CD 및 각종 판촉물 등 제작
- 국제회의 유치 활동
- 지방정부 관광투자 유치에 관한 실무 지원
- 민간사업자에 대한 관광투자 정보 제공
- 관광사업자들과의 공동마케팅과 제휴에 리더쉽 역할
- 관광개발의 지속가능성(sustainability) 확보를 위한 정보제공과 자문
- 관광기구의 후원자 또는 기관 확보
- 국내·외 홍보관(지사) 설립과 현지 시장전략 실행

3) 제주도관광진흥협의회

(1) 주요 기능

- 관광정책과 사업에 대한 최고의 조정 및 심의
- 공·사 조직간 협력 견인
- 제주관광의 혁신적 발전을 도모할 수 있는 목표를 설정하고 이를 실천할 수 있는 전략 개발
- 관광진흥확대회의의 연례 개최를 통한 ‘아래로 부터의’ 의견 수렴 및 정책 갈등 조정
 - 민간, 정부 등 각 분야가 참여하는 거시적 관광정책 토의 및 관광진흥 방향 제시

(2) 분과협의회 구성 : 기능 강화방안

- 기존의 전체협의회는 관광산업 전반에 관한 심의·조정 기능을 담당하고, 분과 협의회를 새롭게 구성하여 제주관광을 육성하기 위한 실제적인 연구를 수행하도록 기능을 강화함.
- 세계 제1의 관광대국인 프랑스의 정부관광기구인 프랑스관광공사의 경우 프랑스관광의 주요 상품테마를 국제회의, 청소년관광, 골프, 온천, 도시관광, 나체주의(자연주의), 고성·박물관·기념관, 성지순례, 와인투어, 해안관광, 오지탐방 등 12개의 테마로 구분하여 1CLUB에 20~25명의 위원을 위촉하고 있음. 위촉된 위원들은 각 분야에 대한 집중적인 연구를 통해 문제점 도출과 관광상품 개발 방향을 모색함.
- 학계, 업계, 공무원, 언론인 등으로 민·관이 참여하는 분과협의회를 구성함.
 - 제주관광 테마별 분과구성 예시 : 국제회의관광, 이벤트관광, 생태관광, 해양관광, 골프관광, 문화관광, 쇼핑관광, 농어촌관광, 스포츠관광 등
 - 기능적 분과 구성 예시 : 관광기획분과, 관광서비스개선분과, 관광상품개발분과, 관광홍보분과, 관광기업지원분과, 국제회의분과 등
- 분과협의회의 주요 기능은 첫째, 해당분야의 혁신적 발전을 도모할 수 있는 목표를 설정하고 이를 실천할 수 있는 전략 개발, 둘째, 관광산업 발전 안건의 전체 협의회 상정 전 공식적인 심의·조정 기능 등임.
- 위원 구성은 각 분과별 분과위원장 1인, 간사 1인 및 위원 등 15명 이내로 구성하되 분과별 성격에 따라 탄력적으로 구성함.
- 분과협의회 전체 위원의 공동 학습과 토의를 통해 제주관광상품개발의 방향설정과 상품테마 발굴, 관광홍보 방안, 상거래질서 개선방안 등의 개선책을 마련하고 관광정책 수립에 반영함.

<표 23> 제주도관광진흥협의회 기능적 분과 구성 예시

분과	기능
관광기획분과	· 제주국제자유도시특별법상 관광부문 개정방안 연구, 타 산업과의 연계육성방안 수립, 제주도관광진흥협의회(전체 협의회) 운영지원, 분과간 사업분야 조정 등
관광서비스개선분과	· 관광상거래 질서 개선전략 수립, 관광종사원 교육 개선방안 수립 등
관광상품개발분과	· 제주관광상품개발의 방향설정과 상품테마 발굴, 상품개발 방안 수립 등
관광홍보분과	· 국내·외 관광시장 조사방안 수립, 홍보방안 수립 등
관광기업지원분과	· 관광사업체에 대한 행·재정적 지원방안 수립, 관광기업에 대한 경영자문 등
국제회의분과	· 국제회의 유치에 위한 주요시책 수립, 국제회의에 관한 국내 및 해외홍보방안 수립, 전문인력 양성방안 수립 등

4) 제주도관광협회

- 관광사업체 이익 대변
- 회원 복리증진 사업
- 관광시장 및 상품 관련 현장 동향 파악과 연관 정보 제공
- 통합마케팅의 제휴실행
- 자체 계획에 의한 관광 이벤트 추진

5) 제주국제자유도시개발센터

- 제주국제자유도시 시행계획의 수립·집행
- 토지의 취득, 개발, 비축, 관리, 공급 및 임대

- 과학기술단지 / 투자진흥지구의 조성, 관리
- 국내·외 투자유치를 위한 마케팅 및 홍보
- 국내·외 투자가에 대한 상담, 안내, 민원사무의 처리 및 대행 등 종합적 지원업무
- 그 밖에 도민 소득향상을 위한 지원사업 등 국제자유도시 개발을 위하여 필요한 사항
- 이상의 내용을 종합하여 지방행정기관(RTA)로서 도·시·군 관광행정, 지방관광기구(RTO)로서 신설 제주관광공사 또는 (재)제주관광진흥원, 조정체계로서 제주도관광진흥협의회, 민간사업자 단체로서 제주도관광협회, 특수법인 제주국제자유도시개발센터 등을 축으로 총괄 업무분장한 결과는 다음과 같음.

<표 24> 제주도 관광조직의 총괄 업무분장

관광조직 기능	제주도, 4개시·군	지방관광기구	제주도 관광진흥협의회	제주도관광협회	제주국제자유 도시개발센터
입법 기능	· 관광 관련 법 규정비 및 제정		· 관광 관련 법 규에 관한 자문	· 관광 관련 법 규정비 및 제 정에 대한 건의	· 관광 관련 법 규정비 및 제 정에 대한 건의
제정 기능	· 관광진흥을 위 한 기금 조성				· 제주국제자유 도시개발 소요 자금 조성
조정 기능	· 관광행정업무 의 총괄·조정		· 공·사조직간 협력 건인 · 관광진흥확대 회의 연례 개 최 · 관광정책과 사 업예산 조정· 자문		
계획 기능	· 관광정책 수립 · 관광진흥기본 계획 수립	· 관광계획 수립 · 관광마케팅 전 략 개발		· 관광계획 수 립에 의견 개진	· 개발사업의 중 합기획 및 시행 · 제주국제자유 도시시행계획 수립
조사 기능		· 관광기초통계 조 사 · 국내외 관광시 장·현안에 대 한 조사·분석 · 다양한 관광의 환경적·사회 적 영향에 대 한 조사와 대 책 마련		· 회원권익에 관 한 자체 통계 조사	· 국내외 투자 실태 조사
보호 기능	· 관광소비자 보호	· 관광소비자 고 충처리 및 보 호		· 관광사업체 이 익대변 · 회원 복리증진 사업	
교육 기능	· 교육·훈련에 대한 투자 지원	· 관광종사원 교 육, 훈련 · 관광종사원 교육 프로그램 개발 · 관광교육기관과 시스템 구축		· 지방관광기구와 역할 분담하여 일부 관광종사원 교육·훈련 대행	
규제 기능	· 관광사업체, 관 광지(관광단지) 등에 대한 인·허가 · 관광사업 발전 및 구조 조정 · 경제적규제완 화, 환경적· 보건위생적 규 제 강화				· 지방자치단체에 대한 인·허가 업무지원

관광조직 기능	제주도, 4개시·군	제주관광공사	제주도 관광진흥협의회	제주도 관광협회	제주국제자유도시 개발센터
개발 기능	· 국내외 관광객 수용태세 정비	· 관광품질 진단 · 업계와 공동으로 공동 프로젝트 발굴 및 이행 · 관광객 유치프 로그램 개발 · 시장수요를 충 족시킬 수 있 는 새로운 관 광지, 관광상 품 개발		· 관광시장 및 상품 관련 현장 동향 파악과 연관 정보 제공	· 개발용지 취득 및 보상 · 개발사업의 시 공 및 현장관리 · 투자진흥지구 관리
촉진 기능	· 대내외 관광협 력 강화 · 관광 관련 투 자 유치	· 관광목적지로서 제주도 홍보 · 대도민 관광인 식 제고 · 관광선전 간행 물 제작, 배포 · 국내·외 관광 홍보관 운영 · 광고, 홍보, 판 촉사업 · 대내외 관광협 력 실무지원 · 국제회의 유치 지원 · 관광 관련 투자 유치 실무지원 · 관광사업자들 간의 공동마케 팅과 제휴에 리더쉽 역할		· 통합마케팅의 제휴 실행	· 제주국제자유도 시에 대한 홍 보·마케팅계획 수립 및 시행
감독 기능	· 우수 n관광사업 체 지원 · 관광사업체, 관 광지(관광단지) 등에 대한 지도·감독	· 관광사업체 지원 방안 개발		· 관광사업체 지원 방안에 대한 건의	· 관광사업체 지원 방안에 대한 건의
운영 기능	· 관광동향에 관 한 연차보고서	· 관광종합정보 센터, 관광안내 소 운영 · 이벤트 통합경영 · 기타 관광관련 사업 개발·실행		· 자체계획에 의한 관광 이벤트 추진	· 내국인 면세점 운영

주1) 관광업계 기능은 고품질 관광상품 개발, 서비스 수준 개선, 관광상품의 품질 향상을 통한 경쟁력 강화, 관광행정조직과 학계에 업계 발전에 필요한 정보 제공, 관광객을 선도하는 위치 확보 위해 관광객에게 정확한 정보 제공, 관광시장 질서 확립 등.

주2) 시민단체 기능은 관광 계몽운동 전개, 제주관광 발전을 위해 관광조직과 긴밀한 협력, 관광산업에 대한 애정과 관심, 지역관광정책 및 지역관광계획 수립과 집행에 대한 감시 및 통제 역할 등.

VII. 결론 및 정책제언

- 관광산업은 이제 더 이상 주변 산업이 아니라 IT, BT, 문화산업 등과 함께 국가 경쟁력의 승부처이며 제주지역 경제를 살리고 일자리를 창출하는 핵심산업임.
- 관광진흥정책은 단순히 여러 부서중의 하나인 관광문화국만의 업무가 아니라 전 부서를 포함한 범사회적인 노력을 필요로 하는 제주의 핵심 정책임.
- 관광산업이 가지고 있는 미래산업으로서의 잠재력을 구현하기 위해서는 무엇보다 국제자유도시 추진에 걸맞는 협력적 관광조직 체계를 만들어내고 가동하는 것이 무엇보다 시급함.
- 제주의 경우 관광목적지는 하나인데 관련 조직은 극도로 세분화되어 전문성, 환경 대응성, 경쟁성, 통합성, 파트너쉽 어느 하나도 확보해 나가기 어려운 실정임.
- 따라서 21세기 지역 주력산업인 관광산업을 지방자치단체 차원에서 주도적으로 육성해 나갈 수 있도록 관광정책 실행을 총괄할 관광조직 신설이 필요함.
- 본 연구에서는 제주형 지방관광기구 모형으로 1안 ‘제주관광공사’, 2안 ‘(재)제주관광진흥원’ 등 2가지 모형을 제시하였음.
- 그러나 이러한 모형이 상대적으로 장·단점이 있고, 행정계층구조 개편, 특별자치도 추진 등 제주의 여러 가지 현안사항이 제주형 지방관광기구의 설립과 밀접하게 연관되어 있으므로 이와 연계하여 추진하는 것이 바람직할 것임. 정책제언의 내용은 다음과 같음.
- 첫째, 최근 제주도에서 논의가 시작된 특별자치도 추진과정에서 행정계층구조 개편이 논의될 것이고, 시·군을 통합한 행정계층구조로 발전할 경우 관광정책기구는 매우 강력하게 형성될 수 있을 것임(지자체의 행정업무도 지방관광기구에서 통합적으로

수행할 수도 있음). 이 논의가 성사되기까지 많은 시간이 소요될 것으로 예상되나, 특별자치도 구상과 연계하여 제주형 지방관광기구의 설립방향이 모색되어야 할 것임.

○ 둘째, 서론에서 서술한 바와 같이 본 연구에서는 현재 관광마케팅 기능을 담당하고 있는 제주도관광협회의 위상 강화방안, 제주국제자유도시개발센터에서 관광마케팅 기능을 담당하는 방안 등은 연구범위에서 제외하였으나 제주형 지방관광기구 설립 문제와 연계하여 서술하면 다음과 같음.

- 새로운 조직을 구성하는 것보다 기존 조직을 확대·개편하고 기능을 강화하는 방안이 비용 절감, 업무의 연속성 등의 측면에서 바람직할 수 있음.

- 제주도관광협회의 위상 강화

- 제주도관광협회의 위상을 강화하기 위해서는 새로운 조직환경변화에 부응하기 위하여 조직 혁신과 전문성 제고의 필요성이 높으며, 회장, 부회장, 마케팅 총책 등에 대한 외국전문가의 초빙을 포함하여 전문인력의 채용과 재교육 강화, 신규 수익 사업의 발굴과 사업화 등을 강력하게 추진하는 것이 기존 제주도관광협회를 활성화시키는 방안으로 요약할 수 있음.

- 또한 지방정부의 교부금 의존도를 줄여 조직의 자율성을 높여야 할 것임.

- 그러나 제주도관광협회는 관광사업자단체라는 태생적 한계를 가지고 있기 때문에, 강력한 관광행정기능을 수행하기 어렵고 전문인력 확충과 예산확보 측면에서도 어려움이 상존하는 것이 현실임.

- 제주도와 유사하게 관광협회에서 관광진흥업무를 수행하였던 홍콩에서도 수시로 변화하는 관광산업 환경에 보다 탄력적이고 적극적으로 대응하기 위해 2001년 4월부터 기존 香港旅遊協會(Hong Kong Tourist Association)에서 홍콩관광진흥청(香港旅遊發展局, Hong Kong Tourism Board)으로 명칭을 변경하였음.

- 그러나 이러한 여러 가지 어려움 점에도 불구하고, 전문인력 확충, 수익사업 발굴 등이 이루어 질 수 있다면 기존 제주도관광협회의 위상을 강화하는 것이 새로운 기구

설립시 비용문제, 관광조직간 갈등문제 등의 소모적인 논쟁을 불식시킬 수 있는 대안이 될 수도 있음.

• 제주국제자유도시개발센터에서 관광마케팅 기능을 담당하는 방안

- 개발센터는 제주국제자유도시특별법에 의해 설립된 정부출연기관이며, 제주국제자유도시 개발사업의 효율적 추진을 위하여 설립되었음.
- 주요 업무로는 국내·외 투자유치를 위한 마케팅 및 홍보, 국내·외 투자자에 대한 종합적 지원업무, 과학기술단지·투자진흥지구의 조성·관리 등임. 수익사업으로 지정면세점 운영, 옥외광고사업 등을 수행할 수 있음.
- 현재 개발센터에서 수행하고 있는 국내·외 투자유치를 위한 마케팅 및 홍보와 제주도관광협회에서 수행하고 있는 국내·외 홍보와 중복되는 것이 많음.
- 따라서 기존 조직을 활용하는 방안으로 개발센터에서 관광마케팅 기능을 담당하는 방안을 고려할 수 있음. 또한 수익사업으로 추진하고 있는 내국인 면세점이 개점 1년만에 매출 1천억원에 순이익 2백48억원을 얻었으므로, 자체 재원조달 능력도 갖추고 있음.
- 그러나 개발센터가 도민사회에 도민 기관이라는 인식이 부족한 점, 제주도관광협회와의 관계 설정²⁾ 등 여러 가지 난제가 상존함.

○ 셋째, 제주관광종합정보센터 설립 사업과 연계 필요

- 제주도는 관광종합정보센터를 설립하여 국내·외 관광객에 대한 관광정보 제공, 도내 관광안내소의 허브역할, 국내·외 관광객 성향조사, 관광종사자 교육장소, 사회의 개최 등의 기능을 담당할 수 있는 복합기능을 지닌 시설로 육성할 계획임.
- 제주관광종합정보센터의 운영은 제주형 지방관광기구가 전담하는 것이 바람직하며, 이러한 경우 설립비용의 최소화, 수익사업을 할 수 있는 공간 마련 등 지방관

2) 제주형 지방관광기구가 설립될 경우 업무의 연속성 차원에서 기존 제주도관광협회의 일부 인원을 우선적으로 채용할 수 있으나, 개발센터에서 관광마케팅 기능을 담당할 경우 현실적으로 관광협회 마케팅 인력의 우선 채용이 어려울 수 있음.

광기구 설립에 탄력을 받을 수 있을 것임.

- 넷째, 제주국제컨벤션뷰로의 설립은 제주형 지방관광기구 설립과 연계 필요.
 - 국제회의산업육성에관한법률에 의한 제주도의 국제회의산업을 육성·지원하여 관광산업의 발전을 촉진하고 지역경제 활성화에 이바지함을 목적으로 제주도국제회의산업육성·지원에관한조례(제정 2003.2.12 조례 제2383호)가 제정되었음.
 - 조례에 의하면, 도지사는 국제회의 유치 및 개최지원, 종합적인 관광진흥업무를 수행하는 국제회의 전담기구를 별도 법인으로 설립할 수 있도록 되어 있음.
 - 제주도의 국제회의산업을 육성·지원하기 위하여 컨벤션뷰로의 설립이 필요하고, 중앙정부에서도 컨벤션센터가 소재한 지방에 컨벤션뷰로의 설립을 적극 권장하고 있음.
 - 국제회의산업관련 업체인 국제회의업(국제회의시설업, 국제회의기획업) 자체가 관광진흥법에 의한 관광사업체의 하나이며, 컨벤션뷰로와 관광기구가 별도로 설립될 경우의 비용문제 등을 고려할 때 단일 기구로 설립하는 것이 바람직함.
 - 제주형 지방관광기구가 컨벤션뷰로의 역할을 충분히 수행할 수 있으며(중복투자 방지), 중앙정부에도 제주의 여건을 설명하고 이해를 구해야 할 것임.
- 다섯째, 제주형 지방관광기구설립추진위원회를 구성하여 적합한 모형 선택, 관련 예산 확보, 관광관련조직간 업무분장 등을 수행해야 할 것임.
 - 위원회는 제주도 관광문화국장을 위원장으로 하고 10인 내외의 민·관 전문가들로 구성하여 운영함. 부산컨벤션뷰로의 경우에도 2000년 3월 부산시 문화관광국장을 중심으로 17명의 위원으로 구성된 부산 컨벤션뷰로 실무위원회를 발족하여 운영하였음.
 - 이 위원회에는 도, 시·군, 제주도관광협회, 제주국제자유도시개발센터 등 이해관계기관 관계자의 참여가 필수적임.

참고문헌

1. 국내

□ 논문

- 1) 김황탁, “한국관광정책 개선방안 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 2) 오상훈, “제주도관광협회의 발전방향에 관한 연구,” 한국관광레저학회 제13권 1호.
- 3) 오상훈, “제주도이 아·태지역 관광거점화 촉진방안,” 제주발전연구원·한국관광연구원 공동학술 세미나, 21세기 국가관광정책과 제주관광의 발전전략, 1999.
- 4) 송재호, “관광체계의 개념적 모형정립에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 논문집, 제10집, 경기대학교 대학원, 1993.
- 5) 송재호, “지방관광행정체계의 적실성 검토 : 제주시를 사례지역으로,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구, 제4권 제1호, 1998.
- 6) 정승훈, “지역관광 관련집단간 협력에 관한 연구-제주지역을 중심으로-,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 7) 허향진, “제주도 관광정책의 방향과 도서간 협력 방안,” 제주대학교 동아시아연구소, 동아시아 연구논총 제8집, 1997.
- 8) 허향진·오상훈, “제주도 관광정책의 방향과 도서간 협력 방안,” 아시아 도서간 협력 : 관광과 문화교류 국제 심포지움, 제주발전연구원·제주대학교 동아시아연구소, 1997.

□ 보고서 및 기타

- 1) 교통개발연구원, 관광진흥 중장기계획에 관한 연구, 1990.

- 2) 교통개발연구원, 관광진흥을 위한 정부의 역할, 1995
- 3) 박기홍, APEC 지방정부의 관광협력 활성화 방안, 대외경제정책연구원 · 한국태평양경제협력위원회, 1998.
- 4) 제주도, 행정조직 50년사, 1997.
- 5) 제주도, 도정백서('98~'02), 2002.
- 6) 제주도, 싱가포르 사례조사 보고서 - 관광조직과 관광매력물을 중심으로 -, 2003.
- 7) 제주발전연구원, 제주형 관광조직체계의 기초모형 개발, 2000.
- 8) 제주시 · 제주발전연구원, 제주시 관광자원 활용 및 진흥방안, 1999.
- 9) 한국관광공사, 정부관광기구의 기능과 역할, 1986.
- 10) 한국관광공사, 외국관광진흥정책과 사업, 1987.
- 11) 한국관광공사, 세계 주요국 관광진흥정책, 1991.
- 12) 한국관광공사, 외국NTO 관광진흥 전략, 1995.
- 13) 한국관광공사, 미국관광시장편람, 1996.
- 14) 한국관광공사, 지방관광 활성화 협력방안, 1997.
- 15) 한국관광연구원, 관광조직체계 개편방안, 1996.
- 16) 한국관광연구원, 외래관광객 유치정책 개선방안, 1996.
- 17) 한국관광연구원, 한 · 중 · 일+아세안 관광협력에 관한 연구, 2000.
- 18) 한국관광연구원, 컨벤션 전담기구 설립 · 운영 방안, 2000.

2. 국 외

□ 논문

- 1) Ayala, H., "Resort landscape systems : A design management solution," *Tourism Management*, Vol. 12, No. 4, 1990.
- 2) Baum, Tom, "The development and implementation of national tourism policies," *Tourism Management*, Vol. 15, No. 3, 1994.
- 3) Brewton, Charles and Glenn Withiam, "United States Tourism Policy," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39(1), 1998.
- 4) Chen, C. C., X-P Chen, and J. R. Meindl, "How can cooperation be fostered? the cultural effects of individualism-collectivism," *Academy of Management Review*, Vol. 23(2), 1998.
- 5) Choy, Dexter J. L., "Alternative roles of national tourism organizations," *Tourism Management*, Vol. 14, No. 5, 1993.
- 6) Crowley, K., "Teamwork : resorts and forest service," *Parks and Recreation*, 1988.
- 7) Echtner, C. M. and W. S. Kirker, "Tourism policy and strategy : modeling cooperation in the destination system," in Conference Proceedings of Global Tourism : New Rules, New Strategies, 26th Annual Conference, Travel and Tourism Research, Association, Acapulco, Mexico, June 10-14, 1995.
- 8) Gray, B., "Conditions facilitating interorganizational collaboration," *Human Relations*, Vol. 38, 1985.
- 9) Jamal, Tazim B. and Donald Getz, "Collaboration theory and community tourism planning," *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, 1995.
- 10) Jenkins, C. L. and B. M. Henry, "Government involvement in tourism in developing countries," *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, No. 4, 1982.
- 11) King, Brian, "Tourism - a new systematic approach?," *Tourism Management*, Vol. 8, No. 3, 1987.
- 12) Liu, Z. H., "Tourism Development : A System Analysis," in A. V. Seaton, ed., *Tourism : The State of the Art*, Chichester : John Wiley & Sons, 1994.

- 13) Leiper, N., "The framework of tourism : towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry," *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, No. 4, 1979.
- 14) Leiper, N., "Tourist attraction systems," *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, No. 3, 1990.
- 15) Morrison, A. M., and C. G. Braunlich, N. Kamaruddin and L. A. Cai, "National Tourist Offices in North America : an analysis," *Tourism Management*, Vol. 16, No. 8, 1995.
- 16) Selin, S., and K. Beason, "Interorganizational relations in tourism," *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, No. 4, 1991.
- 17) Selin S., and D. Chaves, "Developing an evolutionary tourism partnership model," *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, 1995.
- 18) Selin, S., "Collaborative alliances : new interorganizational forms in tourism," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 2(2/3), 1993.
- 19) Selin, S. W. and N. A. Myers, "Tourism marketing alliances : member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7, No. 3, 1998.
- 20) Van Doorn, Joseph W. M., "Can future research contribute to tourism policy?," *Tourism Management*, Vol. 3, No. 3, 1982.
- 21) Zhang, Hanqin Qiu, King Chong, John Ap, "An analysis of tourism policy development in modern China," *Tourism Management*, Vol. 20, No. 4, 1999.

□ 보고서 및 기타

- 1) OECD, Tourism development and economic growth, 1996.
- 2) WTO, The Framework of the State's Responsibility for the Management of Tourism, WTO, Madrid, 1983.

참여 연구진		
· 연구책임	최 병 길	제주대 관광경영학과 교수
· 공동연구	서 용 건	제주대 관광경영학과 교수
	정 승 훈	제주발전연구원 책임연구원
	신 동 일	제주발전연구원 연구원
· 자문위원	김 경 호	제주대 관광경영학과 교수
	허 향 진	제주대 관광경영학과 교수
	송 재 호	제주대 관광개발학과 교수

제주형 관광조직 설립에 관한 연구

인 쇄 일 2003. 12

발 행 일 2003. 12

발 행 인 고 충 석(제주발전연구원장)

발 행 처 제주발전연구원

인 쇄 처 경신인쇄사(☎ 746-2044)

ISBN 89-88021-59-2 93320

□ 이 책에 실린 내용은 出處를 밝히는 한 자유로이 引用할 수 있으나
無斷轉載나 複製는 금함다.