

제주지역 관광조직의 기능과 역할 재편 방안

오상훈 · 박운정

연구요약

I. 서 론

1. 연구목적

- 연구목적은 제주지역 다양한 관광조직의 기능(functions)과 역할(roles) 관련 문제점을 도출하여 효율성과 경쟁력, 협력적 생태계를 높일 수 있는 재편 방향 설정과 이에 따른 세부 재편 방안을 제시하는 데 있음

II. 이론적 고찰

1. 조직의 개념 및 관광조직의 유형

- 조직: 특정 목적을 위한 사람들의 집합체로 기능과 역할을 수행함
- 공공부문 관광조직: 국가관광행정기관(NTA), 국가관광전문기구(NTO), 지역관광행정기관(RTA), 지역관광전문기구(RTO)
- 민간부문 관광조직: 이익단체 (IG)인 관광협회, 관광관련 기업 및 단체
- 연구개발 관광조직: R&D 기관으로 관련 연구원 및 학회 등

2. 관광조직의 기능

- N(R)TA: 관광정책 및 전략 수립, 조직간 이해 조정, 관광진흥, 투자유치, 위기관리, 민간관광조직 취약 기능 보충
- N(R)TO: 관광정책 및 전략의 수행, 마케팅 전략의 수립 및 집행, 국제관광진흥업무, 해외조직망 운영, 홍보 계획 및 자료 제작,

민간과 공공부문의 가교역할

- N(R)TA와 N(R)TO 공통: 인허가 및 규제, 인력교육 및 훈련, 관광 상품 개발, 시장조사 및 연구
- IG: 민간기업체 이익대변, 재정 및 전문기술 지원을 통한 영향력 행사

3. 협력의 정의 및 협력적 거버넌스

- 협력: 문제해결을 위해 상호 관련된 이해관계자들의 공동의사 결정과정
- 협력적 거버넌스: 다양한 이해관계 조직 및 단체 간의 네트워크를 통한 협치 또는 관리 방식

III. 이해관계자 조사의 시사점

1. 기관별 고유기능과 역할 강화 필요

- 제주특별자치도 : 조정기능, 기획기능, 입법기능, 규제 및 재정기능, 교육기능
- 제주관광공사 : 기업가적 기능, 통합적 마케팅 기능, 조사기능, 복지관광기능, 해외 파트너십 기능
- 제주특별자치도관광협회 : 관광사업체 관리, 관광안내소 운영
- 제주컨벤션뷰로, 컨벤션센터 : 국제행사 유치기능, MICE 활성화 기능

2. 기관별 업무 재조정 및 수행능력 배양

1) 제주특별자치도청

- 적절성이 낮은 사업 : 직영관광지관리, 국내외 홍보사무소 운영, 홍보물 제작관리 및 해설사 통역원관리, 관광종사원 관리 업무
- 수행평가가 낮은 사업 : 국제관광기구 관련업무, MICE 산업 육성 업무, 관광동향분석 및 관광통계업무, 관광통합사이트 운영, 현안 연구 및 발전계획 수립, 관광마케팅 기본전략 수립 및 시행, 관광 안내체계 개선 사업, 콘도미니엄 분양 및 회원 모집 관리감독, 관광개발사업 승인, 환경영향평가 지도감독, 투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원 업무

2) 제주관광공사

- 적절성이 낮은 사업 : 대규모 국제회의 유치 마케팅 지원 업무
- 수행평가가 낮은 사업 : 관광산학 연계사업, 관광사업체 경쟁력 강화 지원, 관광객 통계조사 및 동향분석 연구, 국내외 홍보사무소 운영

3) 제주특별자치도관광협회

- 적절성이 낮은 사업 : 해외 권역별 시장 비즈니스 마케팅, 해외 관광상품 개발 및 세일즈콜, 관광객 통계 및 분석업무, 시티투어 버스 사업
- 수행평가가 낮은 사업 : IT 기반 전자상거래 및 경영환경 개선 사업

3. 제주관광조직 강화를 위한 요구사항

- 조직간 원활한 의사소통을 위한 상호 협력시스템 구축, 제주특별자치도의 협력시스템 조정자로서의 역할, 공무원 전문성 강화 및 전문 인력 교육원에 대한 요구

IV. 제주 관광조직 역할 정립 및 재편방안

1. 기본 방향

- C·I·G 기능강화: 조정기능(coordination)의 강화, 조직 고유기능(intrinsic)의 강화, 협력시스템(governance)의 강화

1) 제주특별자치도청

조정 내용	세부 기능
강화 / 유지 기능	관광정책의 종합기획 및 조정업무, 관광진흥조례 제·개정에 관한 사항, 관광진흥기금 운영 관리, 관광 현안 연구 및 발전계획 수립, 국제관광기구 관련 업무, 공사/협회/뷰로/컨벤션센터 지원 및 관리 감독, 관광불편신고센터 운영, 직영 관광지 및 편의시설 관리 총괄, 관광안내체계 개선사업, 관광관련 사업 등록 및 지도감독, 숙박업 및 관광객 이용시설업 사업계획 승인, 호텔업 등급결정 사항, 휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집 관련 업무, 관광개발사업 승인, 환경영향평가 등 지도감독, 투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원, 관광사업장 안전관리 관련 업무, 관광기념품 개발 및 육성 지원, 우수관광사업체 운영 및 육성 지원
강화 / 유지 및 협력 필요 기능	문화관광해설사 및 통역원 양성 및 배치, 관광마케팅 기본전략 수립 및 시행, 관광객 유치(홍보) 활동 및 지원, 제주지역 관광축제 개최 지원, 관광종사원 관리 지원
축소 / 삭제 및 JTO 협력, 이관 필요 기능	국내외 홍보사무소 운영, 관광동향분석 및 관광통계 업무, 세계7대자연경관 등 글로벌 브랜드 홍보
JCVB, ICC으로 이관 및 협력 필요기능	MICE산업 육성업무
JTO으로 이관 및 협력 필요 기능	제주관광 종합 홍보물 제작 관리, 제주관광정보 통합사이트 운영관리, 관광사업체 통계 업무
이관 필요 기능	관광불편신고 센터 운영

2) 제주관광공사

조정 내용	세부 기능
강화 / 유지 기능	융복합 관광컨텐츠 (예: 지오상품 등) 개발 및 홍보, 고부가가치의 지역 관광상품 홍보, 도내 관광사업체 경쟁력 강화 지원, 관광관련 산학 연계사업 지원, 국제 행사 개최 및 운영, 제주웹컨텐츠 관리 및 운영, 내국인 면세점 운영, 국내외 박람회(이벤트) 참가 제주 홍보관 운영
강화 / 유지 및 협력 필요 기능	제주관광 국내 종합 마케팅 전략수립, 해외 권역별 제주관광 이미지 종합 마케팅, 해외 신규 관광시장 개척, 해외 타 관광청(공사)와의 파트너쉽 유지, 질병 및 재해로 저하된 관광수요 회복 위한 마케팅 활동, 국내외 홍보사무소 운영, 크루즈 관광객 유치 마케팅, 지역 축제, 이벤트, 문화공연 상품 개발 및 운영, 관광객 통계 조사 및 동향 분석 연구

조정 내용	세부 기능
강화 / 유지 및 신규기능	제주관광 종합 홍보물 제작 관리, 제주관광정보 통합사이트 운영관리
신규 기능	세계7대 자연경관 등 글로벌브랜드 홍보
JCVB, ICC 으로 이관 및 협력 필요 기능	대규모 국제회의 유치마케팅 지원
제주특별자치도로 이관 및 협력 필요 기능	관광인력양성 및 교육훈련

3) 제주특별자치도관광협회

조정 내용	세부 기능
강화 / 유지 기능	회원사 권익향상 및 공제사업, 회원사 홍보 지원 및 관광업계 공동 웹투어, 도내 관광업계 시설, 안전, 편의 등 운영 지원, 제주여행 매거진 발간, 관광사업체 IT 전자상거래 및 경영환경 개선 사업, 건전관광질서 제도반 운영, 제주관광포럼 운영, 해외 주요 권역별 거점 시장 비즈니스 마케팅, 해외 관광상품 개발 및 세일즈콜 활동, 국제 관광단체 가입 및 우호협력, 해외 타 국가 관광협회와의 파트너십 유지, 국내 권역별 제주 관광사업체 홍보 사무소 운영, 국내 관광 세일즈 마케팅 (판내 수학여행단 유치 등), 국내의 박람회(이벤트) 참가 제주 여행사 상품 홍보부스 운영제주관광 종합안내센터 운영 및 환영행사, 제주관광온라인 마켓
강화 / 유지 및 협력 필요 기능	회원사 종사원 교육 지원
협력 기능	시티투어버스 사업, 입도관광객 통계, 설문조사 및 분석업무
신규 기능	크루즈 관광객 투어 운영

4) 제주컨벤션뷰로

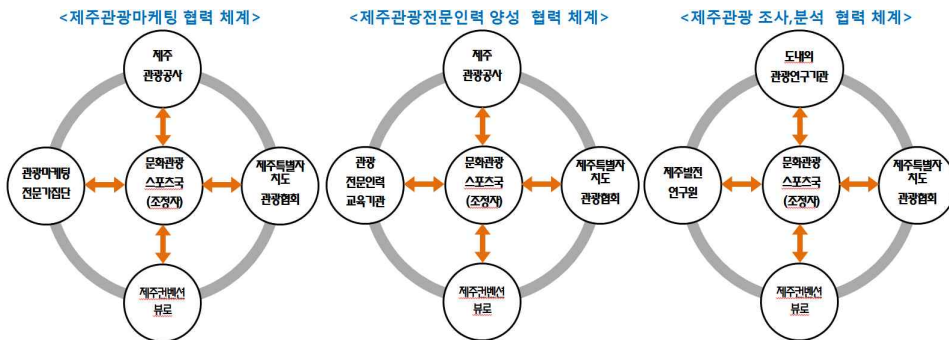
조정 내용	세부 기능
강화 / 유지 기능	MICE 산업대전 자체개최, MICE 산업 활성화 업무(국내·외 MICE 관련 기업들과의 Alliance를 통한 박람회, 이벤트 참가 지원 및 공동 마케팅, 산업현황자료 공유)
강화 / 유지 및 협력 필요 기능	MICE유치 국내외 마케팅, MICE유치 개최지원, MICE 관련 종사원 교육업무
축소 / 삭제 및 협력 기능	MICE 관련 조사연구

5) 제주국제컨벤션센터

조정 내용	세부 기능
강화 / 유지 기능	PCO 사업, 직영 및 부대사업 (식음사업, 지역행사유치 등)
강화 / 유지 및 협력 필요 기능	MICE 유치 국내외 판촉, 융복합 MICE 상품개발 및 콘텐츠 개발, 해외전시회/로드쇼/전차대회 참가

2. 협력적 파트너십 체제 구축방안

- 협치에 의한 자원·정책·전략 시너지 효과를 높일 개방적 거버넌스 모형의 관광조직간 협력체계구축 운영필요(道の 통합기획 및 조정기능 강화)



3. 정책적 제언

1) 정책적 인식전환 필요

- 연간 방문객 2천만 명을 넘어서는 메가 플러스 관광시대(mega+ tourism age)를 대비하고, 지역경제를 위한 제주관광의 촉매적 견인력을 강화하기 위한 정책적 인식전환 필요
- 제주특별자치도를 중심으로 제주지역 관광조직의 기능강화와 공동운명체적 관광협력체계의 구축과 운영 활성화의 필요성 인식 필요

2) 제주특별자치도의 관광조정기능 강화 필요

- 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회의 기능과 역할(업무내용)은 본질적으로 유사 중복 부분이 많아 조직간 알력과 갈등의 소지가 상존하고 있음. 이러한 상황에서 제주특별자치도(문화관광스포츠국)의 조정기능(coordination function)의 강화와 역할 수행과정의 전문성은 지속적으로 향상시켜 나가야 할 것임

3) 관광마케팅 전문성 향상 필요

- 관광마케팅의 전문성 향상을 위해 제주관광공사, 제주특별자치도의 마케팅 전문성 제고 프로그램 개발이 시급한 편임. 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회의 전문성 향상과 관련하여 조직의 본부장직에 제주특별자치도 공무원 파견을 지양하고 투명한 외부 전문가를 초빙하는 방향으로 정착시키는 것이 바람직함

4) 거버넌스형 협력체계 운영 필요

- 관광마케팅, 관광전문인력, 관광통계는 거대규모로 성장하는 제주 관광산업의 지속적 발전을 위하여 가장 중요한 3대 영역으로 분석됨. 본 연구에서 관광마케팅, 관광전문인력양성, 관광조사통계 등 3개 분야의 위원회 구성과 운영을 제안하고 있음
- 결론적으로, 협치(governance)의 정신은 현 도정의 방향과도 일치하고 미래관광의 정책 추진을 위해서 매우 유용한 모델로 등장하고 있으므로 도(道)의 조정기능, 관광조직의 고유기능, 협력시스템 강화를 위한 본 연구의 결과를 긍정적으로 검토하고 시행하는 게 바람직한 것으로 제언함

목 차

I. 연구의 개요	1
1. 연구의 배경 및 필요성	1
2. 연구목적	3
3. 연구방법	3
4. 정책적 시사점 및 활용효과	4
5. 연구수행과정	5
II. 이론적 배경	6
1. 조직 개념과 유형	6
2. 관광조직의 기능	12
3. 관광조직과 협력	23
III. 제주관광조직의 기능 현황 검토	30
1. 국내외 관광 동향	30
2. 제주관광조직 현황	40
3. 제주지역의 관광조직과 기능	41
4. 제주지역 관광조직의 문제점	70
IV. 관광 조직의 기능과 역할 사례분석	73
1. 국내 사례분석	73
2. 국가 차원의 국외 사례분석	91
3. 지방 차원의 국외 사례분석	114
4. 사례분석 결과의 시사점	120

V. 이해관계자 조사 및 분석	129
1. 포커스 그룹 인터뷰	129
2. 이해관계자 설문조사	133
3. 조사 결과	135
4. 분석 결과의 시사점	155
VI. 제주 관광조직 역할 정립 및 재편방안	159
1. 기본방향	159
2. 기능과 역할 재편 방안	160
3. 협력적 파트너십 체제 구축방안	171
4. 정책제언	176
* 참고문헌	179
* 부 록	183

<표 차례>

<표 1> 지역관광발전 추진조직체계	11
<표 2> NTA와 NTO의 기능	17
<표 3> RTO의 기능과 주요업무	19
<표 4> LTA의 주요 기능	20
<표 5> 협력적 지방 거버넌스의 특징	25
<표 6> 세계 국제관광객 수	30
<표 7> 세계 국제관광객 증가율	31
<표 8> 세계 지역별 국제관광 수입액과 증가율	32
<표 9> 주요 외래관광 국가의 관광객 수	33
<표 10> 연도별 외래관광객 및 관광수입	34
<표 11> 국민 국내관광 추세	35
<표 12> 방문목적별 제주방문 내국인 관광객 수	37
<표 13> 제주방문 관광객의 내국인·외국인 비교	38
<표 14> 제주 외래관광객 국적별 현황	39
<표 15> 제주특별자치도 관광정책과의 업무내용	42
<표 16> 제주특별자치도 관광산업과의 업무내용	43
<표 17> 제주특별자치도 문화관광스포츠국 2015년 추진사업	45
<표 18> 제주시 관광진흥과 업무내용	46
<표 19> 서귀포시 관광진흥과 업무내용	49
<표 20> 제주관광공사의 정관상 주요 업무	52
<표 21> 제주관광공사의 부처별 주요 업무	53
<표 22> 제주관광공사 2015년 주요 사업(해외마케팅)	54
<표 23> 제주관광공사 2015년 주요 사업(글로벌 경쟁력 강화)	56
<표 24> 제주관광공사 2015년 주요 사업(융복합 사업)	57
<표 25> 제주특별자치도관광협회 회원사 현황	58
<표 26> 제주특별자치도관광협회 부처별 주요 업무	60

<표 27> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(신관광산업 생태계조성) …	61
<표 28> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(관광 품질관리) ……	61
<표 29> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(관광사업체 경쟁력 강화) ……	62
<표 30> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(관광객 유치 극대화) …	63
<표 31> 제주컨벤션뷰로 부서별 업무 ……………	65
<표 32> 제주컨벤션뷰로 2015년 주요 사업 ……………	66
<표 33> 제주국제컨벤션센터 시설현황 ……………	68
<표 34> 제주국제컨벤션센터 분야별 업무내용 ……………	69
<표 35> 직제상 문화체육관광부 관광산업 분야 업무분장 내용 ……………	74
<표 36> 관광 관련 중앙행정부처 업무 내용 ……………	76
<표 37> 각 지자체별 관광조직(RTA) 현황 ……………	81
<표 38> 지역별 관광협회 현황 ……………	88
<표 39> 업종별 관광협회 현황 ……………	90
<표 40> 일본 관광청(Japan Tourism Agency) 조직별 업무 ……………	106
<표 41> 오키나와 현 관광진흥 계획의 방향과 시책 ……………	115
<표 42> 오키나와 관광 컨벤션뷰로의 주요 사업 ……………	116
<표 43> 하와이 관광 전략 계획의 주요 내용 ……………	117
<표 44> 해남성의 주요 관광마케팅 전략 ……………	119
<표 45> 주요국가의 관광행정조직 분류 ……………	121
<표 46> 해외 주요국 NTO의 역할과 기능 ……………	123
<표 47> 주요 관광정책 조정기구 설치 현황 ……………	126
<표 48> 해외 주요국 관광 R&D 기구의 운영 현황 ……………	127
<표 49> 표본의 특성 ……………	135
<표 50> 관광 관련 업무기능의 주된 담당기관 (중복응답) ……………	137
<표 51> 각 관광 조직별 가장 높은 비중을 보인 업무 기능 ……………	141
<표 52> 관광정책과의 업무 적절성과 수행평가 ……………	142
<표 53> 관광산업과의 업무 적절성과 수행평가 ……………	145
<표 54> 제주관광공사의 업무 적절성과 수행평가 ……………	147
<표 55> 제주관광협회의 업무 적절성과 수행평가 ……………	150

<표 56> 제주관광조직들의 조직강화를 위해 요구되는 사항	152
<표 57> 제주관광조직들간의 협력시스템 구축을 위해 요구되는 사항 ...	154
<표 58> 관광정책과 기능과 역할 재편	163
<표 59> 관광산업과 기능과 역할 재편	164
<표 60> 제주관광공사 기능과 역할 재편	167
<표 61> 제주특별자치도관광협회 기능과 역할 재편	169
<표 62> 제주컨벤션뷰로 & 제주국제컨벤션센터 기능과 역할 재편	170

<그림 차례>

<그림 1> 연구수행과정	5
<그림 2> 관광조직의 유형	7
<그림 3> 관광추진체계의 분류	8
<그림 4> 관광정책 추진조직의 구성 및 체계	10
<그림 5> 관광조직의 개념적 체계	13
<그림 6> 관광조직의 기능과 역할	14
<그림 7> 관광조직간의 소외된 기능과 역할	22
<그림 8> 제주관광관련 조직 네트워크	40
<그림 9> 제주특별자치도 문화관광스포츠국 조직도	41
<그림 10> 제주시 문화관광스포츠국 조직도	46
<그림 11> 서귀포시 문화관광스포츠국 조직도	49
<그림 12> 제주관광공사 조직도	51
<그림 13> 제주특별자치도관광협회 조직도	58
<그림 14> 제주컨벤션뷰로 조직도	64
<그림 15> 제주국제컨벤션센터 조직도	67
<그림 16> 한국관광공사 조직도	77
<그림 17> 서울관광마케팅 주식회사 조직도	83
<그림 18> 경기관광공사 조직도	85
<그림 19> 부산관광공사 조직도	86
<그림 20> 관광행정조직 설치 유형에 따른 국가 선정	91
<그림 21> 영국 문화·미디어·스포츠부(DCMS) 업무 영역	92
<그림 22> VB(VisitBritain)의 조직도	93
<그림 23> 산업·서비스·경쟁력국 내 관광담당 조직	96
<그림 24> 프랑스의 관광담당 조직	97
<그림 25> Atout France 조직도	98
<그림 26> TourEspaña 조직체계	103

<그림 27> 말레이시아 관광부(Ministry of Tourism) 조직도	109
<그림 28> 관광 관련 업무기능의 주된 담당기관 (중복응답)	139
<그림 29> 각 관광 조직별 주도적으로 담당해야 할 업무 기능도	140
<그림 30> 관광정책과의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교	143
<그림 31> 관광산업과의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교	146
<그림 32> 제주관광공사의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교	148
<그림 33> 제주관광협회의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교	151
<그림 34> 제주관광조직들의 조직강화를 위해 요구되는 사항	153
<그림 35> 제주관광조직들간의 협력시스템 구축을 위해 요구되는 사항 ...	154
<그림 36> 제주관광 통합마케팅 협력체계	172
<그림 37> 제주관광 전문인력 양성 협력체계	173
<그림 38> 제주관광 조사·통계 협력체계	175

I. 연구의 개요

1. 연구의 배경 및 필요성

- 관광의 다면성(multi-faceted)은 관광산업의 발전과정에 대응하여 다양한 관광조직을 필요로 하나, 지역관광진흥을 위해 이들 조직간의 조정과 상호협력적 생태계 구축은 매우 중요한 과제로 나타나고 있음
- 제주지역의 관광(관련)조직은 제주특별자치도 관광주무국을 필두로 도관광협회(1961), 제주국제자유도시개발센터(2001;*관련조직), 제주국제컨벤션센터(2003), 제주컨벤션뷰로(2005), 제주관광공사(2008) 등 조직의 다양화 추세를 명백히 보여주고 있음
- 지역관광에서 자원의 중복성 방지와 자원활용의 효율성 제고를 위하여 수직적 차원의 관광조직간, 수평적 차원의 다양한 관광조직간, 공·사 부문간에 조정과 협력이 필수적임에도 불구하고 제주지역의 관광조직 생태계의 현실은 유사 중복, 갈등, 비협력, 비효율, 일부 기능의 취약 등 많은 문제점을 노출하고 있는 것으로 판단됨
- 2000년 이후 세계 각 국의 관광조직은 새로운 트렌드(new trends)를 보이고 있는데, 우리는 여기서 제주관광조직의 향후 발전방향을 시사 받을 수 있음
- 전통적 관광조직의 기능과 역할이 지역관광조직이나 민간부문으로 이양되고 관광산업 이해관계집단의 역할이 커지는 등 정치 사회 경제적 기후 변화가 현저해지고 있음
- 공공부문과 민간부문간 협력(partnership)은 국가적 차원은 물론 지역관광 차원에서도 더욱 중요해지는 가운데 정부는 관광을 경제발전의 필수부문으로 재인식하고, 민간부문이 90%를 점유하는 중소관광기업(SMEs)을 적극 지원하는 등 정부의 역할은 조정자 혹은 관광발전의 촉매자로서 역할이 더욱 높아지고 있음

- 특이한 점은 정부예산의 감소에도 불구하고 국가나 지역의 이미지 프로모션(image promotion)을 위한 정부의 역할은 강화되는 추세임. 국가나 지역의 브랜드 구축과 홍보는 관광산업 뿐만 아니라 국가나 지역 전체에 긍정적 효과를 가져오기 때문인 것으로 분석됨
- 2000년대 제주지역의 관광환경과 관광조직 생태계가 많이 변화하였으나 관광조직간의 기능과 역할 관련 문제점은 더욱 심화되는 경향을 보이고 있음
- 2000년대 제주지역에서는 신생 관광조직이 다수 출범하였으며, 특히 제주관광공사의 출범(2008)은 기존 제주특별자치도관광협회의 전통적 역할(관광마케팅, 종사원교육 등)과 상당부분 중복되면서 제주지역 관광조직 생태계는 다소 혼란스러운 상황을 자초하게 되었음
- 특히 2000년대 후반 제주관광환경이 급속히 변화하는 가운데 중국인 관광시장이 급성장하고, 2010년대 제주관광시장의 다변화 사업을 추진하는 과정에도 양 조직의 기능은 계속 부조화현상을 유발하고 있음
- 이런 가운데 제주특별자치도는 관광조직 재정립 T/F팀 구성 및 운영(2012.10~2013.7)을 통해 제주특별자치도·제주관광공사·제주특별자치도관광협회·제주국제컨벤션센터·제주컨벤션뷰로 등 유관기관 간 고유기능 역할 조정을 모색한 바 있으나 그 성과에 대하여 비판을 면치 못하고 있음
- 현재 제주지역내 각 관광조직의 기능과 역할, 또는 사업영역(조례, 정관)은 상호중복, 사업경계의 불명료성, 조직 능력과 역할의 부적합 등 관련 조직간의 기능과 역할상의 근본적 문제점은 개선되지 못하고 있는 실정임
- 이처럼 제주지역의 대내·외적 맥락과 현상을 고려할 때, 하나의 관광목적지로서 제주(Jeju as a destination)를 위한 다수 관광조직의 기능과 역할을 비판적으로 재검토하고 미래지향적으로 조직간(inter-organizational) 기능과 역할을 재편하여 건전하고 경쟁력을 갖춘 관광생태계를 조성하는 것은 제주관광 뿐만 아니라 제주경제 발전을 위하여 매우 중요하고 시급한 연구과제로 판단됨

2. 연구목적

- 본 연구의 궁극적 목적은 현존하는 제주지역내 다양한 관광조직의 기능(functions)과 역할(roles) 상의 문제점을 도출하여 효율성과 경쟁력을 높일 수 있는 기능과 역할의 재편 방향 설정과 세부 재편 방안을 제시하는데 있음
- 제주지역 관광조직간 기능과 역할 재편을 위한 기본방향 설정
- 제주특별자치도 문화관광스포츠국의 기능과 역할 재편 방안
- 제주관광공사의 기능과 역할 재편 방안
- 제주특별자치도관광협회의 기능과 역할 재편 방안
- 제주컨벤션뷰로의 기능과 역할 재편방안
- 기능과 역할 재편에 따른 관광조직간 상호협력 시스템(생태계) 개선 방안

3. 연구방법

- 문헌연구(literature review):
 - 제주관광환경변화추세 분석 및 전망
 - 관광조직 관련 이론 및 선행 연구의 검토
 - 제주특별자치도의 관광정책 기조 현황 분석
 - 제주지역 관광조직(도, 협회, 공사, 뷰로 등)의 기능과 역할 현황 분석
- 사례분석(case study):
 - 국내·외 지방자치단체의 관광조직 기능과 역할의 분담사례 분석
- 포커스그룹인터뷰(focus group interview):
 - 제주지역 관광조직의 기능과 역할 관련 관계자 및 전문가 집단인터뷰
 - 각 조직별 관계자 및 전문가로 구성된 집단인터뷰(10명 내외)
 - 분석결과는 이해관계자 의견조사 자료(문항개발)로 활용

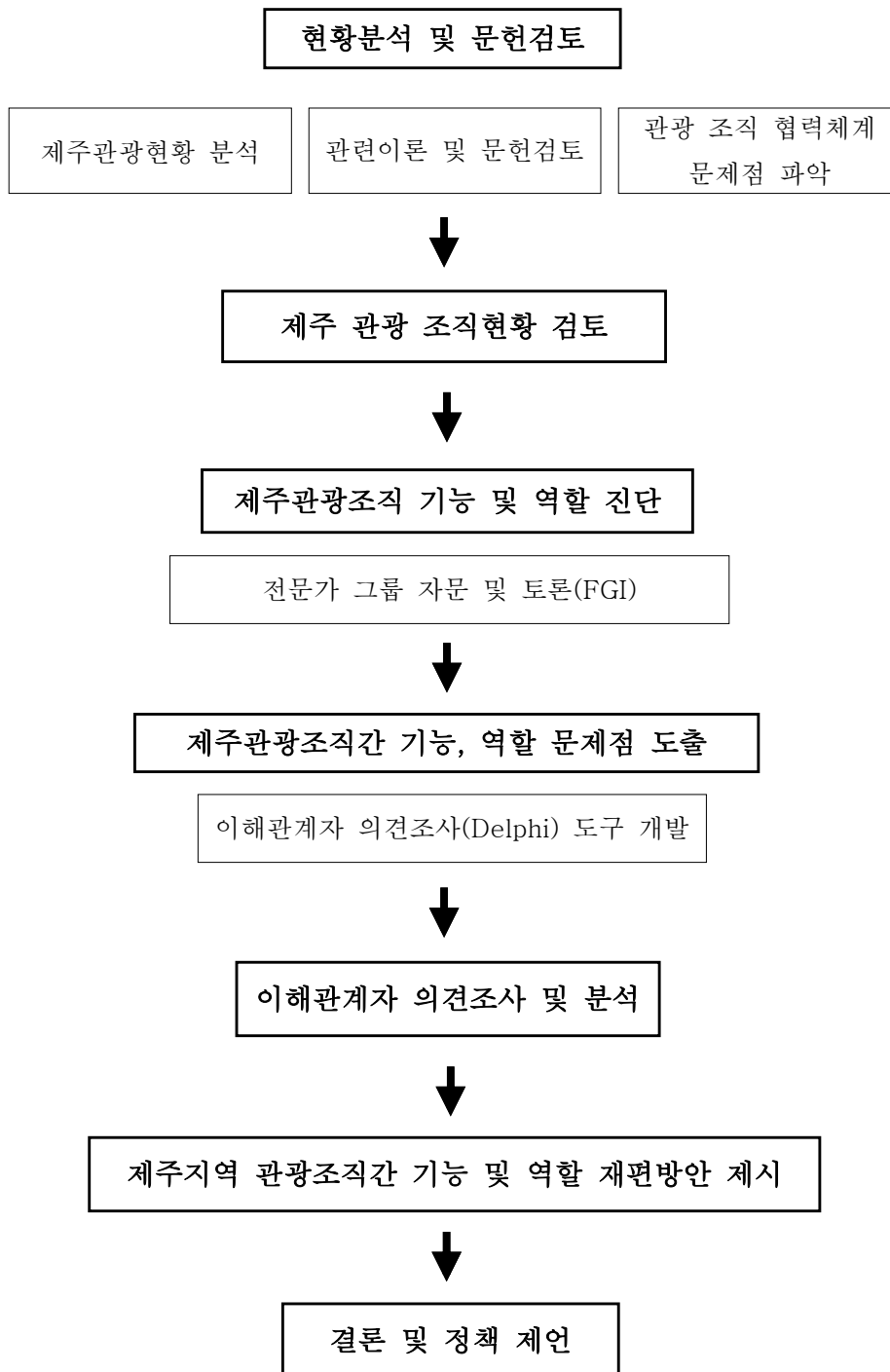
- 이해관계자 의견조사(survey)
 - 관광분야 이해관계자 의견조사
 - 빈도분석, 기술통계, 대응분석(correspondence analysis)
 - 각 관광조직별로 기대되는 기능, 기관별 적절한/적절성이 낮은 수행업무 및 역할 수행이 저조한 업무 파악을 통해 기관별 기능과 역할 설정의 기본방향 도출 및 재편방안(추진방안) 마련과 협력시스템 개선방안 모색

4. 정책적 시사점 및 활용효과

- 제주관광의 지속적 성장 속에 제주관광환경 변화, 관광조직환경 변화에 부응하는 조직의 기능과 역할의 재검토 및 발전방안 탐색 기회 마련
- 조직의 고유기능을 강화하고, 조직간 유사·중복 기능과 역할 수행에 따르는 갈등과 부조화를 방지하고 당위성과 효율성이 높은 상호협력적 기능·역할 체계 마련의 기회
- 조직간 기능 역할의 재편과 제주특별자치도의 문화관광스포츠국의 종합 기획 및 조정기능 강화를 통한 제주관광의 경쟁력과 지속성을 높이는 새로운 관광정책의 추동력 향상에 기여
- 결국, 관광목적지로서 제주(Jeju as a Destination)를 위한 제주지역내 관광조직 생태계의 지속가능한 협치적(governance) 발전 모색에 기여 등

5. 연구수행과정

<그림 1> 연구수행과정



II. 이론적 배경

1. 조직 개념과 유형

1) 조직 개념

- 조직의 개념은 일반적으로 집단 또는 개인의 목적을 성취하기 위하여 어떤 공식적인 틀 속에서 함께 일하는 사람들의 집합임(Dawson 1986)
- 조직은 명확한 목적을 위하여 설립되며 한 사람의 노력보다 조직내 많은 구성원들의 상호 노력을 필요로 하며 시장거래와 달리 조정이라는 방법(methods of coordination)을 이용하는 속성이 있음
- 따라서, 구성원들의 기여의지, 목적지향적 활동, 커뮤니케이션 능력이 조직의 존재를 위해서는 필요시 되는 조건임
- 과거 조직이론에서는 조직을 환경과의 상호관계를 고려치 않고 조직의 내부분제만을 주된 연구대상으로 간주하였으나, 오늘의 조직이론에서는 조직을 하나의 거시적인 개방체제로 인식하여 조직의 구조와 관리를 환경이나 상황조건에 적합하게 구성함으로써 조직의 효과성을 추구하는 개방체제이며, 환경변화에 따라 조직(구조, 기능, 역할) 변화가 필요함
- 관광산업은 이질적 부문의 상호의존성, 소규모 영세성, 시장의 분산, 시장과 목적지간의 원격성 등의 특성을 고려할 때 지역내 관광조직의 필요조건 충족은 매우 중요함
- 또한 이러한 관광산업의 특성은 관광 조직(tourism organization)의 형성과 운영에 다양한 방법으로 영향을 미치며 조직 간의 결합된 행동이나, 공통의 목적을 성취하려는 단합된 의지를 필요로 하게 됨.
- 따라서, 관광조직연구에서 조직 기능이 조화롭게 작용하도록 다양한 관련 부분들을 조정해 나가는데 영향을 미치는 교환(exchange), 자원획득, 책임범위의 합의, 상호조정, 부분 갈등(partial conflict) 등을 매우 중요한 변인으로 조사함

2) 관광조직의 유형

- 관광조직의 유형을 이론적으로 살펴보면, Pearce의 분류 유형에 의해, 크게 규모(scale), 기능(function), 공공-민간 협력(partnership), 재원조달(funding), 구조(structure), 공공부문 통제정도 등 4가지를 기준으로 그 정도의 차이에 따라 관광조직 유형을 구분할 수 있으며, 모든 관광조직은 해당 환경과 성격에 따라 규모, 기능, 협력, 구조의 기준선 상에 포지셔닝 될 수 있음

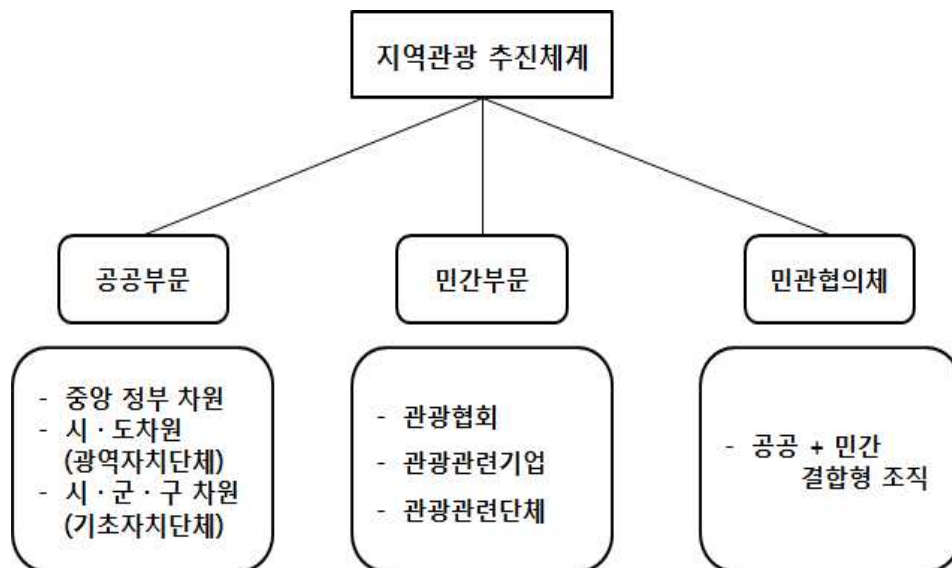
<그림 2> 관광조직의 유형



- 규모를 기준으로 관광조직이 국가적 차원, 지방자치단체차원, 지역적 차원으로 구분될 수 있으며, 기능을 기준으로 얼마나 많은 기능을 하느냐를 통해 구분될 수 있음
- 공공·민간 협력 부분의 자금을 기준으로는 공적자금과 민간자금의 비율 정도에 따라 구분하고, 공공부문의 통제를 기준으로 하면, 정부부처에서부터 준정부기관, 회사, 유한책임회사까지 다양한 형태로 관광조직을 나누어 볼 수 있음

- 관광정책이 집행되기 위한 구성 인자로는 크게 공공부문, 민간부문, 민관협업체로 나누어 볼 수 있으며, 관광산업을 둘러싸고 있는 조직체라 할 수 있음
- 공공부문의 경우 각 조직의 권한이 미치는 범위에 따라 중앙정부 차원, 시·도 차원, 시·군·구 차원으로 구분되어지며, 민간부문에는 관광협회, 관광관련기업, 관광관련단체 등이 해당됨
- 그리고 민관협업체는 일반적으로 공공부문과 민간부분이 결합된 형식의 조직을 일컫고 있으며, 지역과 환경, 이슈 등에 따라 다양한 형태로 나타나고 있고, 위원회 성격의 협의기구 역할을 담당하는 경우가 많음

<그림 3> 관광추진체계의 분류



자료 : 이연택(2012). 관광정책학. 서울: 백산출판사

- 공공부문의 중앙정부 차원 관광행정조직은 일반적으로 국가관광정책과 관련된 정부조직인 국가관광행정기관(National Tourism Administration: NTA)과 정부투자기관이나 공기업 형태의 관광전문조직으로 국가관광기구(National Tourism Organization: NTO)가 있음

- 기본적으로 관광행정조직은 관광행정과 정책을 실시·집행하며 공익의 목적을 우선으로 하는 조직임
- 관광행정조직은 정책과정의 공식적인 주체로서 정책과정의 전 과정에 걸쳐 관계하며, 구조적으로 대통령을 정점으로 하여 중앙행정부처, 지방자치단체, 공기업, 공공단체까지를 망라하고 있으나, 이 가운데 실질적인 정책기능은 행정부처가 중심이 됨
- 시·도 차원(광역지자체)의 관광행정조직으로는 1995년 지방자치제 실시 후 그 역할이 확대된 시·도 관광행정기관(Regional Tourism Administration : RTA)과 지방자치단체 또는 공기업 형태의 관광전문 조직인 시·도 지역관광기구(Regional Tourism Organization: RTO)로 나눌 수 있으며, 시·군·구 지역관광행정기관(LTA)와 관광기구(LTO)가 있음
- 하지만 시·도 지역(RTO)나 시·군·구 지역(LTO)를 별도로 두고 있지 않은 지역에서는 각 지역 관광행정기관(RTA, LTA)에서 지역 관광기구 역할을 함께 담당하고 있음
- 제주의 경우 RTA의 역할은 제주특별자치도 문화관광스포츠국, RTO의 역할은 제주관광공사, LTA역할은 제주시 관광진흥과, 서귀포시 관광진흥과에서 각각 담당하고 있음
- 일반적으로 이익집단(Interest Group: IG)은 정부의 공식적 권력을 행사하지 않지만 공공정책에 영향을 주기 위해 정부에 직간접적으로 요구를 제기하는 결사체 또는 조직이라고 정의할 수 있음(Matthews, 1980)
- 관광관련 기업이나 시민들로 구성된 다양한 이익집단들이 관광정책결정 과정에서 비공식적으로 참여하여 국민과 정책결정자 양쪽 모두에게 영향력을 행사하는 주체로서 중요시 대두되고 있는 조직임
- 관광협회는 관광진흥법상의 관광관련 협회인 한국관광협회중앙회, 지역별 관광협회, 업종별 관광협회를 의미함
- 제주의 경우 대표적인 협회기관으로는 제주특별자치도관광협회가 있음
- 연구개발 (Research & Development: R&D) 기관으로 제주발전연구원, 제주관광학회, 각 관광관련 단체 등 다양한 조직이 있음

<그림 4> 관광정책 추진조직의 구성 및 체계



- 실제 우리나라 지역관광발전 추진조직의 구성과 체계를 살펴보면, 중앙정부 차원의 NTA는 문화체육관광부이고 실질적인 행정부처는 제2차관 아래 체육관광정책실임
- 공공부문의 중앙정부 차원의 준 관광정부기구인 NTO의 경우 한국관광공사이며, 한국관광공사는 경영본부, 국제관광본부, 국민관광본부, 관광산업 본부를 두고, 면세사업단과 의료관광센터, 해외지사, 관광정보실, 국내지사, 관광인력 개발원, 관광조사연구센터를 두고 있음
- 민간부분의 중앙정부 차원 조직은 관광협회 중앙회가 있으며, 그 아래 업종별 협회와 위원회를 두고 있음
- 관광 R&D 역할을 담당하는 기구는 한국문화관광연구원이 있으며, 관광 통계를 담당하는 관광 지식정보시스템 운영 및 각 분야별 문화, 예술, 산업, 정책, 융합 연구실을 운영하고 있음
- 광역자치단체 차원의 공공부문에는 RTA인 지역 관광행정기관과 RTO인 시·도 관광기구가 있으며, 제주의 경우 각각 제주특별자치도 문화관광스

포츠국과 제주관광공사가 이에 해당됨

- 광역자치단체 차원의 민간부분에는 관광협회가 대표적이며, 제주의 경우 제주특별자치도관광협회가 있고 지방 R&D 차원의 연구원은 제주발전연구원 등이 이에 해당됨
- 기초자치단체의 경우 제주는 행정시의 관광행정부서가 있으며, LTO 기능을 하는 관광기구는 태백관광개발 등이 대표적인 사례임

<표 1> 지역관광발전 추진조직체계

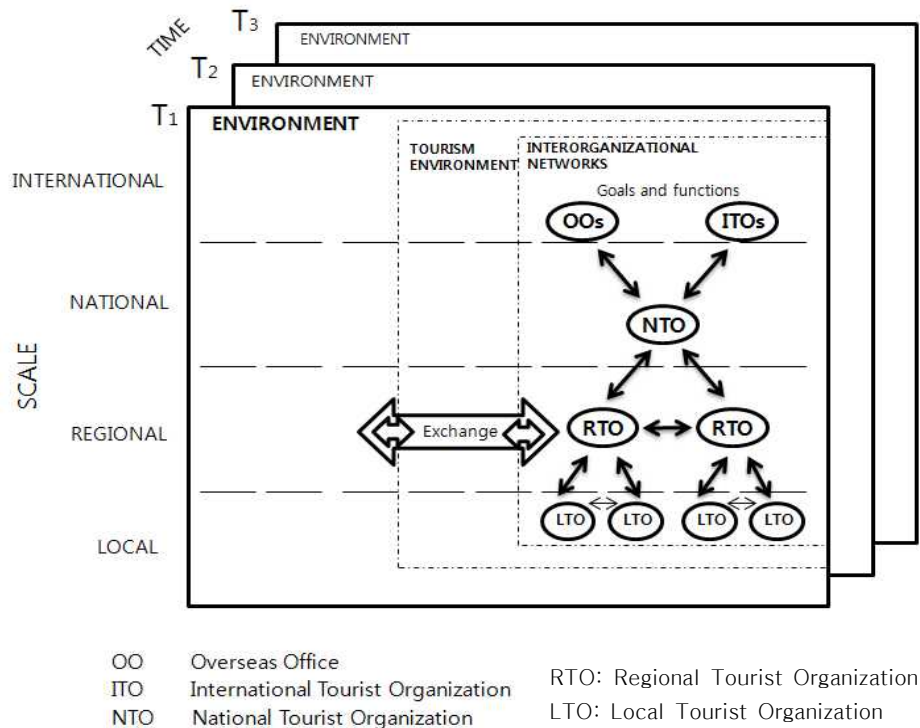
주체	공공부문		민간부분	R&D
	중앙관광행정기관	준관광정부기구		
중앙정부	국가관광행정기관 (NTA)	국가관광기구 (NTO)	관광협회중앙회	한국문화관광연구원
	문화체육관광부 관계부처	한국관광공사	업종별협회 업종별 위원회	
광역자치단체	시·도 관광행정기관 (RTA)	시·도 관광기구 (RTO)	시·도 관광협회	지방연구원
	시·도 소속 관광행정기관	서울관광마케팅, 경기,부산, 제주관광공사	16개 시·도 관광협회	
기초자치단체	시·군·구 관광행정기관 (LTA)	시·군·구 관광기구(LTO)	시·군·구 관광협회지부	

자료 : 한국문화관광연구원(2011). 관광정책 추진체계 개편방향 연구

2. 관광조직의 기능

- 관광조직에서 기능의 범위를 살펴보는 것은 매우 유용한데, 특히 관광조직의 기능이 어느 조직에 의하여 수행되고 있는지, 어떠한 방법으로 수행되고 있는지, 그 기능을 수행하는 이유는 무엇인지(by which organizations, how and why?) 등을 살펴볼 필요가 있음
- 관광조직은 상호관련성(interorganizational network)을 벗어날 수 없는데 국가나 지역마다 또는 관광산업의 규모나 성숙 정도에 따라 다양한 관광조직들이 나타남. 그러나 특정 지역에서 다양한 관광조직들은 서로 상이한 규모, 기능, 목적을 갖고 있으면서도 유기적인 네트워크를 형성하며 나름대로의 생태계를 구축함
- 구조(structure)와 활동(activities) 면에서도 관광조직은 국가나 지역 특유의 생태계를 형성하며, 조직간 네트워크의 중요성은 공간적 동질성 혹은 다양성 정도에 따라 다르며, 여기에는 다음과 같은 속성들이 고려됨
 - 지역경제의 규모와 관광의 사회적 중요성 정도
 - 관광산업의 구성: 관광기업의 규모와 운영, 소유권 형태
 - 관광의 유형(자연, 문화, 해양, 인공, 도시, 농어촌 등)
 - 성장의 형태: 급팽창, 성숙, 개발의 역사 등
 - 시장의 형태: 국내, 국제, 단기, 장기, 개별, 단체 등
- 관광조직의 기능은 행정구조 및 경제적 여건에 따라 다르게 나타남
- Salah Wahab(1975)은 관광행정조직의 기능을 생산기능(production), 마케팅기능(marketing), 재정기능(finance), 조정기능(coordination), 행정기능(administration) 등으로 제시하고 있음

<그림 5> 관광조직의 개념적 체계



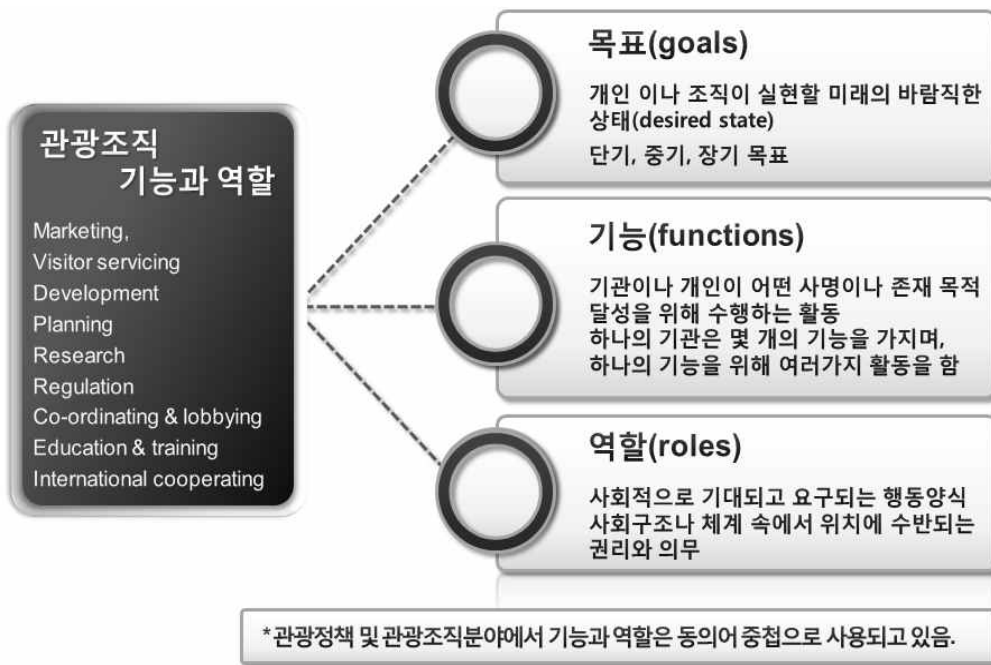
자료 : McDavid & Ramaji Singh (2003)

- McDavid & Ramaji Singh(2003)와 Mill & Morrison(1985)은 행정부의 기능은 공공부문간 또는 공공-민간 부문 간 관광을 둘러싸고 있는 이해당사자간 조정기능(coordination), 어떠한 관광자원을 개발하고 개발의 속도는 어떻게 해야 할지 등 관광진흥계획을 수립하는 기획기능(planner), 관광법률의 제정 규제를 위한 입법 및 건축 규제(zoning), 영업시간규제, 위생검열 등의 규제기능(regulator), 공기업 혹은 제3섹터의 형태의 관광사업체 설립 및 관광시장에 직접 개입하여 관광사업을 운영하는 기업가(entrepreneur)적 기능, 정보제공, 금융적 자금조성 및 지원, 세제감면 등을 통한 촉진자(stimulator)적 기능을 제시하였음
- 이외에도 사회적인 측면에서 관광객의 안전과 지역주민의 복지를 증대시켜야 하는 기능과 문화교류의 증진 및 지역의 고유문화와 전통을 보호해

야하는 기능 또한 제시되어지고 있음(유은정, 2008)

- 관광정책 및 관광조직분야에서 기능과 역할은 동의어 중첩으로 사용되고 있으나, 조직의 기능(functions)은 조직의 목표(goals) 또는 조직의 존재목적 달성을 위해 주어진 여러 가지 의무적 활동을 의미하는 반면, 역할(roles)은 사회적으로 기대 요구받고 있는 행동양식(수행능력/실적) 또는 사회구조나 체계 속에서 주어진 위치에 수반되는 권리와 의무를 말함.

<그림 6> 관광조직의 기능과 역할



- 관광조직의 기능과 역할에는 마케팅, 관광객 서비스, 개발, 기획, 연구조사, 규제, 조정과 의안통과 활동, 교육과 훈련, 국제 협력적 기능과 역할을 대표적으로 들 수 있음
- 이러한 이론적 배경을 바탕으로 국가적 지역적 측면에서의 관광행정 조직들의 기능을 다음과 같이 살펴 봄
- 본 연구의 실증분석에 있어서 각 기관별 명시된 기능을 어느 정도 잘 이행하고 있는지에 대한 역할 수행평가를 실시할 예정임

1) NTA와 NTO의 기능

- 대부분의 관광 선진국에서는 관광산업이 발전함에 따라 관광정책의 계획 업무와 마케팅 및 홍보의 업무를 개별 조직이 각각 구분하여 실행하기 시작하였음
- 국가관광기구(National Tourism Organization: NTO)는 정부투자기관 또는 공기업 형태의 관광전문조직으로, 국가관광행정조직(National Tourism Administration: NTA)와 구분됨
- NTA가 관광정책 수립 및 관광행정업무를 수행하는데 비해 NTO는 일반적으로 행정권이 없이 해외 관광홍보 및 마케팅 위주의 관광진흥 사무를 통해 NTA의 정책을 집행하는 역할을 담당함
- NTA(National Tourism Administration)는 거시적 관점에서 국가의 관광정책을 입안하며 관광 관련 부처에게 관광전략에 대해 조언하고 정책추진과 관련된 업무협조를 담당하는 기능을 담당함
 - 대외적으로는 타국과의 업무협조를 통해 관광진흥을 도모하고 정부기관으로서 민간부문의 취약성을 보충하고 투자유치 및 위기관리를 수행하여 관광산업 발전에 기여함
- Mill과 Morrison은 관광진흥을 위하여 요구되는 공적부문의 기능을 다음과 같이 규정하고 있음
 - 관광분야에 관계하고 있는 많은 기관 사이를 조정하는 역할로 국가와 지방 그리고 정부 부서간의 이해관계를 조율함
 - 관광정책을 수립하는 과정에서 공급의 개발과 수요촉진간의 균형을 유지함
 - 관광법규와 규제기능으로 법을 입안하고 법 위반자를 단속하는 역할 수행
 - 관광개발에 필수적인 기반시설을 준비함
 - 투자촉진 및 마케팅을 장려함. 특히 민간부문의 투자를 촉진하기 위하여 저리대출, 조세감면 등의 재정지원을 수행함
 - 관광인력의 교육과 훈련을 담당함
- NTO의 역할은 NTA가 결정하는 관광정책을 집행하는 것이나 역으로 관광정책수립에 영향을 주기도 함

- NTO는 관광홍보 기능을 중점적으로 수행하며 국가에 따라서는 관광개발 사업, 관광수익사업 등을 운영하기도 함
- Morrison 등은 북미의 NTO의 해외마케팅 역할을 중심으로 다음과 같은 목표를 제시하였음
 - 패키지와 투어개발을 통한 관광목적지의 관광 상품 유용성을 증가시킴
 - 관광목적지의 상품과 서비스의 믹스를 촉진함
 - 관광목적지로서 우수한 이미지를 알리고 고양시킴
 - 타 지역 관광사업자들간의 공동마케팅과 파트너십을 수행함
 - 유통업자들에게 자국의 서비스와 상품을 알리고 판매를 촉진함
 - 자국의 관광상품과 서비스에 대한 정보를 제공함
- NTO(National Tourism Organization)는 정부의 거시적 관광정책 하에 마케팅 전략을 수립하고 집행하는 역할을 하는데 일반적으로 효과적인 해외홍보활동을 강화하기 위하여 해외 조직망을 운영하며 홍보, 마케팅 활동의 일환으로서 출판 및 광고 제작에도 참여함
 - 또한 NTO는 민간부문과 정부부문의 가교역할을 수행할 뿐 아니라 정부 정책의 실현을 위한 정책추진기관의 역할을 수행함
- NTO의 형태로는 공사가 가장 많고 위원회, 평의회, 협회, 사무국 등 국가별로 다양하게 나타나며, NTO의 예산은 정부재원(정부보조금 또는 교부금)으로 충당되며, 일부 국가에서는 자체수입 또는 자체징수권에 의한 관광관련 조세수입이나 업계기부금 등으로 충당하는 경우도 있음
- NTA와 NTO의 공동업무로는 인·허가 및 규제, 관광관련 인력교육, 관광 상품개발 및 시장 조사·연구 등이 있음
- UNWTO(세계관광기구)에 따르면 NTO는 관광목적지로서의 자국을 홍보하는 기능과 국가적 시책의 수행 기능 및 정부와 지자체간의 매개체로서의 역할을 담당해야 한다고 하였음
- 또한 NTO가 추가적으로 수행해야 하는 과제로 연구·조사 업무와 관광산업의 성과 측정 및 평가가 있음. 성과에 대한 평가는 차후 계획에 합리적

으로 반영되기 위하여 반드시 필요한 업무이기 때문에 체계적인 관광산업에 대한 조사 및 연구가 매우 중요하다고 할 수 있음

- 마지막으로 NTO는 국가적 차원에서 관광목적지를 활성화 시키기 위한 기구로서 통상적으로 대부분의 공사가 재무적 성과로 평가되는 반면, 관광공사의 업무는 공익성을 위한 지출 비율이 훨씬 높다는 특성을 지님

<표 2> NTA와 NTO의 기능

구분	NTA	NTO
기능	정부의 관광정책을 수립, 감독하는 행정조직	정부 관광정책의 수행, 집행기관
고유 업무	- 국가관광정책 및 전략을 수립 - 관광업계 이해당사자들 조정 - 관광진흥 업무 협의 - 관광 관련 부처에 조언 - 투자 유치 - 위기 관리 - 민간 부분의 취약성 보충	- 마케팅 전략의 수립 및 집행 - 국제 관광 진흥업무 추진 - 관광진흥을 위한 해외 조직망 운영 - 출판 및 광고 계획 및 제작 - 민간 부문과 정부 부문의 가교 역할
공동 부문	- 인허가 및 규제 - 관광관련 인력 교육 및 훈련 - 관광상품 개발 - 시장 조사 및 연구	

자료: 경기연구원(2010), 경기도 관광진흥을 위한 추진체계 구축방안

2) RTA와 RTO의 기능

- 지역관광행정조직(RTA)은 각 지자체별로 지역성을 살린 관광정책의 수립과 이행을 통하여 그 지역의 관광발전을 도모하고자 함
- NTA가 중앙정부 차원 내 관광행정조직이라면 RTA는 지방정부차원의 관광행정조직으로 기본적으로는 NTA의 기능을 포함하고 있으며, NTA와

협력을 통해 관광발전정책들을 수립하고 시행한다고 볼 수 있음

- 지역관광행정조직(Regional Tourism Administration : RTA)의 역할은 기획자, 조정자, 사업자, 촉진자, 규제자 등으로 보는 것이 일반적임
 - 지역관광의 기획자로서 지방관광 행정조직(RTA)은 지역관광 계획·정책 수립 등에서 주도적인 역할을 담당함
 - 지역관광의 조정자로서 지역관광행정조직(RTA)은 가장 중요한 역할이면서도 가장 지켜지지 않는 역할로서 관광목적지에서 공사 조직간의 협력 체계 구축에 조정자로서 역할을 수행함
 - 지역관광의 사업자로서 지역관광행정조직(RTA)은 직접 관광사업에 적극적으로 참여하는 역할을 수행함
 - 지역관광의 규제자로서 지역관광행정조직(RTA)은 관광시장의 질서 확립을 위한 관광사업에 대한 규제기능과 관광사업으로 인한 사회적 문제를 해결하려는 관광행정의 지도기능을 추진함
- 지역관광기구(Regional Tourism Organization: RTO)는 지방자치단체 혹은 지방정부의 공조직 형태로 설치되는 지방관광 행정조직(RTA)으로, 국가관광기구(NTO)와 유사한 역할을 특정 지방단위에서 수행함
- 지방공기업으로서 지방관광공사는 공공성, 기업성, 지역성을 지니며 지역관광마케팅, 지역관광자원 개발 및 사업운영 등 관광을 통한 지역경제의 활성화와 지역주민의 관광편의 증진을 위한 다양한 업무를 수행함
 - 일반적으로 지방공기업은 지방자치의 발전과 주민의 편의를 위하여 지방자치단체가 직접 설치·경영하거나 법인을 설립하여 경영하는 기업을 말하며, 기업의 활동이 특정지역에서만 이루어진다는 점에서 국가공기업과 차이가 있음
- 지역관광기구는 지역에 좀 더 가까이 할 수 있으므로, 해당지역의 실정에 맞고 효과적인 관광진흥을 수행할 있다는 점이 특징적이며, 지방분권화의 추세에 부합한다고 볼 수 있음
- 지역관광기구는 해당 지역의 관광기획, 개발, 진흥, 조사 등을 수행하며 관광지 조성사업 시행 및 관리 등 지자체의 관광개발 위임업무, 지역관광축제 개최 등 상품개발, 지역관광홍보 및 마케팅 등을 중점적으로 수행함

- 지역관광기구의 주요기능은 관광인프라 구축사업, 관광자원의 발굴 및 개발, 관광자원과 시설의 활용도 제고, 국제관광교류, 연구개발 등의 업무를 수행함

<표 3> RTO의 기능과 주요업무

기능	주요사업	세부내용
홍보기능	진흥사업	- 해외시장 홍보, 마케팅 활동 - 홍보시설 운영 등
지원기능	행정지원 및 협력사업	- 지자체의 관광행정 업무 지원 - 중앙정부 행정협력 지원 등
투자재원 조달기능	투자유치 사업	- 투자유치 협력체계 구축 - 국내 민간자본 및 외국자본 투자 유치 활동 - 해외 투자 사업 등
수익사업 운영기능	운영 사업	- 수입사업의 추진
개발기능	개발 사업	- 각종 개발사업 - 기존 관광자원의 정비 - 용역사업 추진 등
기획 관리 기능	시장조사 사업	- 관광 중장기 계획 수립 및 협력 - 관광통계, 관광시장 조사 분석
교육기능	교육사업	- 관광서비스 교육 - 공무원, 지역주민, 사업체 관광교육 - 문화유산 해설사 교육 등

자료 : 한국관광공사(2006). 공사, 지방관광공사의 전략적 협력관계 수립연구

3) 시·군·구 관광행정기관(LTA)와 LTO의 기능

- 시·군·구 지역 관광기관(Local Tourism Administration: LTA)은 기초자치단체의 공공조직 형태로 설립되며, 중앙정부의 NTA 기능을 포함하고

있으며, 일반적으로 관광개발에 관한 업무를 제외하고는 RTA와 비슷함

- 시·군·구 지역관광기구(Local Tourism Organization: LTO)는 기초자치단체나 지방정부의 공공조직형태로 설립되어 운영되며, 일반적으로 홍보, 개발, 지원 투자재원조달, 수익사업, 기획 및 관리, 교육 기능을 수행함
- 우리나라는 현재 특수목적형 지역관광공사는 있으나 통합적 형태의 기초 시·군·구 단위 지역관광기구 설립은 활발하지 않는 상황임
- 우리나라 최초의 LTO로는 민·관 투자형태의 지방공사인 태백관광개발공사가 설립되었으며, 스키리조트의 개발과 운영을 위해 시작되었음
- 통영시에서는 케이블카 운영사업을 위해 통영관광개발공사를 설립하였으나, 지역의 관광마케팅 홍보 및 상품개발을 위한 LTO와는 성격이 다름

<표 4> LTA의 주요 기능

분야	주요기능
관광자원 개발 및 관리	- 지역내 각종 관광자원 개발사업 - 관광자원 시설 관리 및 운영 - 민자 유치 사업 전개
지역관광 이미지 제고	- 지역 관광 이미지 홍보 마케팅 - 관광의 중요성과 인식 제고를 위한 사업
관광객 고충 처리 및 보호	- 관광객 편의 제공 및 불편사항 접수 - 관광객 안정성 확보 및 진단
지역 축제 육성 및 운영	- 지역 축제 발굴 및 운영 - 축제 마케팅 및 이벤트 상품 개발
대내외 관광 협력 지원	- 대내외 관광협력(중앙정부, 도, 한국관광공사, 타 지방자치단체 등) 지원
관광안내 및 정보제공	- 관광종합정보센터 운영 및 관리

자료: 한국문화관광연구원(2011). 관광산업 육성체계 개편방안

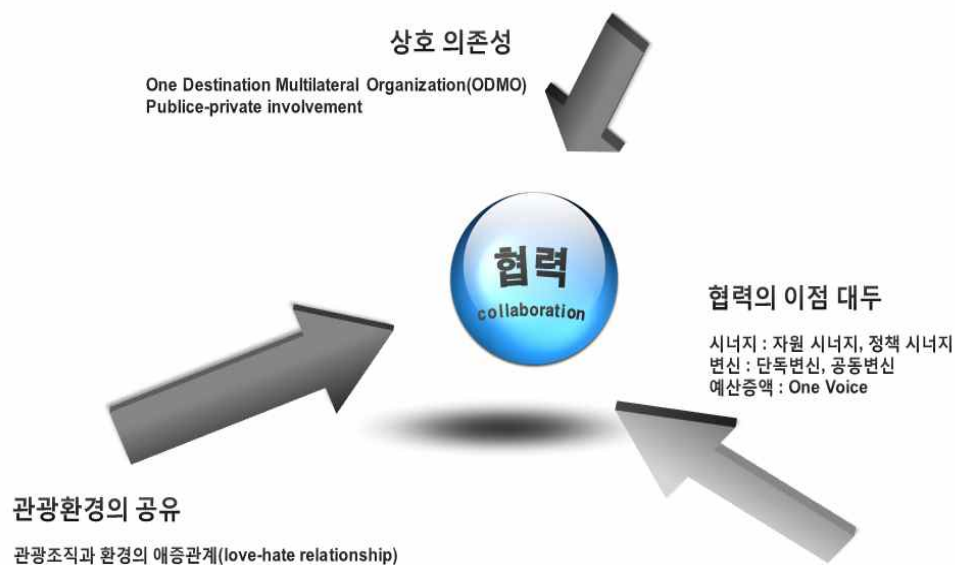
4) 관광산업 이익집단(IG)의 특징

- 최근 정책의 거버넌스 특성이 강조되면서 관광산업 이익집단은 관광정책 결정과 일반적인 제도적 장치의 핵심요소로 등장하고 있음
- 이익집단(Interest Group)이라는 말은 ‘압력집단’, ‘로비집단’, ‘특수이익 집단’, 또는 ‘조직화된 이익’과 호환적으로 사용되는 특징이 있음
- 일반적으로 이익집단은 정부의 공식적 권력을 행사하지 않지만 공공정책에 영향을 주기 위해 정부에 직간접적으로 요구를 제기하는 결사체 또는 조직이라고 정의할 수 있음(Harry, Linda; 1991)
- 이익집단의 특징은 첫째, 정부에 영향력을 행사하려고 시도하지만 정부를 이기려고 하지 않고, 둘째, 이익집단은 꼭 정치적이지 않으며, 셋째, 이익집단은 종종 홍보 캠페인을 실시하여 다른 집단 또는 일반대중이 정부에 대해 요구하는 사항을 구체화함으로써 정부정책에 간접적으로 영향을 주려하고, 넷째, 이익집단이라는 말은 종종 일반 대중 및 정치인들에게 부정적으로 인식되기도 함
- 이익집단은 정책과정에서 비공식적 참여자이며, 국민과 정책결정자의 중간에 서서 국민들에게 정보를 제공하고 재정을 지원하는 역할을 하고, 정책결정자들에게는 전문기술의 제공과 정치적 지지 및 재정지원을 하면서 양쪽 모두에게 영향력을 행사함
- 관광산업은 부분적 산업화의 특성으로 인해 다양한 이익집단이 존재하고 이러한 특성으로 인해 정책결정과정에서 이익집단의 역할이 다른 어떤 산업보다 중요한 의미를 지님
- 물론 이러한 특성이 도대체 어떤 집단이 관광정책결정에 제대로 기여하는지의 문제를 둘러싼 불확실성이 초래되기도 하지만 관광정책의 주요한 주체로서 이익집단의 역할 중요성은 확대되고 있음

5) 관광의 소외된 기능과 역할 : 향후 강화되어야 할 기능

- 관광조직의 여러 기능과 역할 중 소외되어 왔던 기능과 역할로 현대의 조직에서 강화되어야 할 기능으로 주목받고 있는 부분이 조직간 협력임
- 협력은 상호 의존성과 관광환경의 공유를 통한 협력의 시너지효과를 창출하기 위해 필수불가결한 기능으로 자리잡고 있음
- 협력을 위해서 제시되는 3가지 구성인자로는 상호의존성과 관광환경의 공유, 협력의 이점을 들 수 있음
- 상호의존성의 경우 하나의 관광목적지에 다양한 관광조직이 존재하며, 각 조직간 원활한 협력과 관계를 통한 공공과 민간의 목적 지향성 몰두를 의미하며, 관광환경의 공유는 관광조직과 환경의 애증관계(love and hate)를 나타내고 있음
- 마지막으로 협력을 통한 자원, 정책분야의 시너지 효과, 조직의 변신, 예산증액을 위한 한 목소리를 통해 협력의 이점이 대두됨에 따라 협력과 이를 위한 협력적 거버넌스의 필요성이 날로 증가하고 있는 실정임

<그림 7> 관광조직간의 소외된 기능과 역할



- 따라서 본 연구에서는 이러한 관광조직의 협력적 차원에서의 기능과 역할에 대해 거버넌스 개념과 지역차원의 협력 과정, 사례에 대해서 고찰하고자 함

3. 관광조직과 협력

1) 협력의 정의 및 의의

- 협력(collaboration)의 사전적 정의는 ‘힘을 합하여 서로 돕는 것’으로서, 자율적인 행위자와 조직들 사이의 상호작용을 통하여 기존의 조직경계와 정책을 초월하여 새로운 공공가치를 창조하는 것임(Shergold, 2008)
- 지역 관광에 있어서 협력과 관련된 주요 개념은 개인이나 조직내의 범위가 아닌 상호 조직간의 관계에서 발생이 되며(Lawrence, Philips, & Hardy, 1999) 지역사회를 위한 가장 최적의 균형된 관심사항을 도출하는 의사결정과정에 주로 초점을 맞추고 있음(Reed, 1997)
- 대표적인 예로, Jamal & Getz(1995)는 지역사회 관광에 있어서 협력은 관광과 관련된 문제 해결을 위해 상호관련이 있는 주요 이해관계자 간의 공동 의사 결정의 과정이라 정의함
- 따라서, 관광부문 관련 조직 간의 협력을 위한 체계를 개발하는데 있어서 협력을 통한 공동이익이라는 목적을 달성하는데 그 의의를 두어야 함

2) 협력적 거버넌스

- 정치학 분야에서 거버넌스는 다원적 주체들 간의 협력적 통치방식을 의미하는 ‘네트워크 통치’, ‘협력적 통치’, ‘공치’ 또는 ‘통치체제’, ‘통치활동’ 등을 의미함
- 정부를 포함한 다양한 조직 간의 수평적인 공식적, 비공식적 협력을 통한 사회문제 해결의 방식을 ‘협력적 거버넌스(collaborative governance)’라고 하며 그 핵심은 ‘조직간 협력’에 있음

- 협력적 거버넌스는 몇 가지 특징을 가지고 있는데 첫째, 협력적 거버넌스는 공공기관이 주도하는 공공문제 해결과 관련된 상호작용을 의미하고 둘째, 협력적 거버넌스의 본질은 정부와 민간기구 그리고 일반시민 등 해당 사회문제에 관심을 갖는 모든 이해관계자들간의 상호작용을 의미하며 셋째, 참여자는 의견제시나 상당이상의 실질적이고 직접적인 참여를 의미하고, 넷째, 협력적 거버넌스는 의도적으로 협력을 추구하기 위한 상호작용을 통하여 문제를 해결하는 것을 의미함
- 효과적인 협력적 거버넌스의 관리를 위해서는 정확한 문제 및 상황인식, 다양한 조직간 차이 및 역량 인식, 효율적인 의사소통, 적절한 참여자 선정 및 연결, 협상, 갈등해결, 위험부담, 창의적인 문제해결 방안 강구 및 자기관리 등의 기술이 요구됨(한국문화관광연구원, 2011)
- 협력적 거버넌스의 성공을 위해서는 조직간 경계를 초월한 '조직간 관계 맺기 능력', 참여자들을 설득하고 공감대를 도출할 수 있는 '협상 역량', 참여자들을 존중하고 배려하는 '인간관계 기술', 혁신적인 해결책을 제시하고 새로운 문제해결방법을 설계하고 집행하는 '창의 및 혁신 역량', 정책환경변화를 감지하는 '외부환경 인지 역량' 등이 필요함(한국문화관광연구원, 2011)
- 한편, John(2001)은 협력적 지방 거버넌스의 필요성을 제시하였는데 정책 과정에 민간부문의 참여요구 증가, 공공정책의 지역화, 새로운 정책과제의 도전, 정치참여에 있어서의 변혁, 그리고 탈관료국가의 지향 등을 제시함
- 지역사회 발전을 위한 협력적 거버넌스 관계는 구조적인 측면에서 지역사회 각 수준 내에서 또는 수준 간에서 형성되는 지방자치단체, 지방정부, 기업, 시민사회 등을 포함한 다양한 조직 간의 네트워크 구조라고 할 수 있음
- 협력적 거버넌스의 과정적 측면에서 보면 지역사회가 의사결정권을 공유하며 시민사회의 자치권 확대와 시민참여를 통하여 지방자치단체의 공공재를 생산하고 공급하는 방식임

- 결국 협력적 지방 거버넌스는 지역사회의 문제를 지역공동체 구성원들이 지속적으로 상호작용을 통하여 상호 협력적으로 해결해 나가는 것을 의미함
- 그 과정에서 정부와 민간부문의 자발적인 협력이 강조되는데, 정부의 역할은 축소되는 것이 아니라 정부가 주도적으로 설계하고 관리함에 있어 전문적인 역량이 요구됨(이명석, 2006)
- 다시 말하면, 협력적 지방 거버넌스의 등장은 지방정부의 다양한 제도나 기관을 대체하는 것이 아니라 지방정부의 전문적인 조정자적인 역할로서 카리스마를 발휘하는 중요한 위치를 더 부각시킴

<표 5> 협력적 지방 거버넌스의 특징

구분	지방 정부 (Local Government)	협력적 지방 거버넌스 (Collaborative Local Governance)
관련 기관의 수	소수	다수
행성 조직구조	계층적: 통합적	탈중심적: 분절적
수평적 네트워크	폐쇄적	포괄적
민주적 연계성	대의	대의를 위한 새로운 실험
정책	일상화됨	혁신적 학습
중앙정부	직접 통제	분권화와 적은 개입
리더쉽	합의적 / 고객지향적	시장적 / 카리스마

자료: John, Peter (2001). Local Governance in Western Europe. London: Sage Publications.

- 따라서, 관광부문 관련 조직 간의 협력을 위한 체계를 개발하는데 있어서 계층적 관계하의 수직적 대리인관계로 파악하기보다는 서로의 실체를 인정하고 그 속에서 상호의존적 협력 및 보완관계를 유지하는 협력적 거버넌스 관계는 그 배후에 종합적인 조정기능의 중요성을 간과할 수 없음

- 지방 협력 거버넌스의 국내 사례로 파주시는 개발관련 민원 폭증, 민원적 체, 처리기간 장기화, 행정 불신과 불만 초래 비리와 부정행위 우려 등의 문제를 인식하여 행정혁신과 정책수요의 변화에 부응하기 위해 보다 좋은 정책과 서비스를 제공하기 위해 조직개편 및 체제개편을 하였음
- 결재단계의 축소를 통한 의사결정체계의 효율화, 과정상의 투명성 제고를 통한 예측 가능 행정, 시민단체와의 협력으로 시민참여 확대 및 모니터링으로 공무원 역량 강화, 업무의 효율성이 높아졌으며 고충민원 처리에서 해결로, 간편하고 빠른 행정으로 공무원 생산력 제고 및 방문횟수 감소, 결재권한 하부위임을 실행하게 됨
- 이러한 행정개혁에 대한 시민들의 반응은 민원서비스 분야에 대한 만족도가 2004년 8위에서 2005년 1위로 월등히 증가하게 됨
- 뉴질랜드의 경우, 2005년 국가 서비스의 전문성과 연속성을 갖추기 위해 민관 협의회 형식의 국가서비스위원회를 두어 국민의 요구에 부응하는 세계적 수준의 전문적인 행정서비스 체계를 구축하는 것을 목표로 하였음
- 이를 위해 인터넷망을 구축하여 그와 관련된 법률을 더욱 견고히 구축했으며 그 결과 국민들은 행정에 대한 투명한 서비스를 제공받는다고 함
- 일본에서는 주문기록, 세금업무를 중심으로 관내 온라인 시스템의 구축, 그리고 주민이용을 상정한 정보네트워크 시스템이 보급되어 가고 있음
- 주민등록표 사본 및 인감등록증명서의 교부 사무 등에 관해서는 자기카드 및 암호증명 비밀번호를 이용하여 자동 교부하는 시스템을 지방자치단체에도 도입되었으며 개인정보 보호대책을 위해 개인정보 보호조례를 제정함
- 행정의 투명성 제고를 위해 직무실 벽을 유리로 고치고 사람들에게 실시간 방송을 통해 일하는 모습을 보이는 개방형 행정을 펼쳐 국민들에게 행정에 대한 투명성과 신뢰를 얻을 수 있었음

3) 협력 과정

- 협력이라는 상호 접근방식은 지역내 여러 이해관계자들이 의사결정이나 운영과정에 적극적인 참여(participation)와 조직 간의 협력(collaboration), 파트너쉽(partnership) 등의 용어 들을 사용하여 연구되어 오고 있음
- 가장 초창기의 상호 조직간 협력과정은 문제설정(problem setting), 방향 설정(direction setting), 실행(implementation)의 3단계 모델로 제시됨 (Gray, 1985)
- 그 이후에 연역적인 확장형 모델(Jamal & Getz, 1995) 또는 진화적 파트너쉽 모델(Wang & Fesenmaier, 2007) 등으로 발전되어 오면서 기존의 3 단계에 전제 단계(precondition: 조직간 협력의 원인제공이 되는 현 상태의 주요 환경요인들을 진단하는 단계)와 성과 단계(outcomes: 협력적 관계가 가져오는 성과)가 전체적으로 추가됨
- 지방조직간 관광부문 협력적 거버넌스 과정 체계는 위에 제시된 바와 같이 일련의 연속적 과정을 거쳐 개발해야 되며 특히 체계를 유지 관리하는데 있어 지속성과 안전성을 확보함과 물론 협력체계 자체보다는 이를 개발 실행함으로써 지역 관광산업의 공동발전을 추구하려는 의지가 중요함
- 지금까지의 이론과 사례들을 중심으로 볼때 관광부문 협력과정은 프로그램 개발인지 및 환경분석, 협력대상 분석·선정 및 제도 수립, 협력 프로그램 개발 및 평가, 실행조직 구성 및 실행, 평가 및 환류의 다섯 가지 과정으로 구성됨
 - **협력체계 개발인지 및 환경분석:** 관광부문 협력 체제 개발을 위해서는 필요성 인지와 이에 대한 자치단체간 합의가 도출되어야 함. 또한 해당지역 전체의 관광산업 환경분석과 자치단체별 환경분석이 병행됨
 - 관광환경분석에는 수요·공급환경, 법제도적 환경 등이 주요 분석 대상이 되며, 관광 인프라의 제약요인을 확인하고, 인프라 확충을 위해 자치단체 간 협력이 필요한 요소를 찾아냄
 - 관광자원 중에서도 각 자치단체의 핵심관광자원과 특화대상 관광자원을 찾아내야 하고 더불어 자치단체간 중복투자의 여부를 조사하고 법제도적

환경 분석에서는 지방자치법, 지방공기업법, 광역행정관련법, 관광진흥법 등을 검토함

- **협력대상 분석·선정 및 제도 수립:** 협력대상 검토에서는 협력에 참여한 자치단체에게 이익이 되는 우선순위가 높게 평가된 대상을 1차적인 협력 대상으로 선정함. 자치단체간 협력을 위해 필요한 자치법규 제정, 계획의 수립, 협력기구 구성 등이 포함되며 협력기구는 관광부문의 전반적인 협력을 다룰 '협력협의회', 프로젝트팀, 연구기구, 자문기구 등으로 구분함
- **협력체제 개발 및 평가:** 협력체제의 실질적인 개발은 프로젝트팀이나 연구기관에서 수행하게 되며 개발된 협력체제는 자치단체의 공동이익 실현 여부, 프로그램 자체의 효율성, 프로그램 실행을 위한 재원 등을 비롯한 실현 가능성 등을 기준으로 평가하게 됨
- **실행조직 구성 및 실행:** 실행조직은 자치단체조합, 지방공사, 협의체실행기관 등 여러 형태 중에서 선택가능 함. 관광부문 전반의 협력 프로그램 실행을 위한 포괄적 실행 조직으로 구성할 것인가, 특정 관광분야만을 전담할 개별조직으로 구성할 것인가도 결정해야함. 자치단체의 관광부문 협력을 성과와 연계시키기 위해서는 실행계획을 수립하고 이를 기초로 체계적으로 실행해야 함
- **평가 및 환류:** 자치단체간 협력체제의 실행결과에 대해 주기적·지속적으로 평가함으로써 장기적으로 이상적인 협력모형과 협력체제를 구축할 수 있음. 실행성과에 대한 평가결과는 향후 바람직한 협력 프로그램개발과 협력체제구축에 환류 되기 때문임

4) 관광부문 협력 사례

- 국내 자치단체간 관광부문 협력 프로그램 개발 사례로 경북북부 유교문화권개발계획 및 안동문화권개발 사업이 있음
- 경북북부유교문화권 개발 사업은 1999년 5월 경북북부유교문화권 개발에 대한 대통령 지시로 시작하여 2000년 청와대 제2차 관광진흥확대회의시 국책사업으로 확정함

- 안동문화관광단지 개발사업의 총 투자비는 3,989억 원으로 국비 763억 원, 지방비 763억 원, 경북관광개발공사 800억 원, 민자 1,663억 원으로 구성함
- 경북북부유교문화권 관광개발 사업이 국책사업으로 확정됨에 따라 문화체육관광부는 사업주체인 안동시에 국비를 지원하고 1, 2차 중간평가를 통하여 사업의 원활한 추진을 도모함
- 안동시는 안동문화관광단지를 유교문화권의 중심숙박휴양거점으로 조성하기 위하여 경북관광개발공사와 2001년 2월 협약을 체결하여 조성 사업 전반에 대해 추진함
- 경북관광개발공사는 기존 관광단지 개발사업에서 체득한 개발노하우를 활용하여 안동문화관광단지 개발에 참여함
- 외국의 경우 지역간 관광부문 협력의 사례로 관광자원 및 시설의 협력적 개발을 위한 영국의 타르카 프로젝트 사례에서와 같이 동일 국립공원 인접자치단체의 공동 협력을 통한 연계관광코스과 관광시설을 개발함
- 관광객 공동유치 및 마케팅 프로그램을 도입한 사례로 스페인 까달루냐주, 일본 오이타현 광역연합 운영 등이 있음
- 일본에서는 외국인관광객의 내방지역 다양화 촉진을 위한 국제관광진흥에 관한 법률(1997)을 제정하고 각 시도별로 당해 지방자치단체의 외래관광객 내방촉진계획을 수립 실시토록 함
- 내방촉진지역은 지역협력 차원에서 여러 현이 지역특성에 맞는 관광환경을 조성하여 외국인 관광객 유치를 위해 공동노력 하고 있음

Ⅲ. 제주관광조직의 기능 현황 검토

1. 국내외 관광동향

1) 세계 관광시장 동향

- 지난 60년간 관광시장은 세계적인 경제위기, 국지적 전쟁 및 테러, 질병 등 여러 부정적 변화요인이 있었음에도 불구하고 급격한 성장세를 유지
 - 2010년 9억4천9백만 명에서, 2013년에는 10억8천7백만 명을 기록
 - 세계 경제 성장률은 2.4%('13년 기준)에 머무르고 있으나, 국제관광시장은 연평균 성장률 3.8%('05~'13)로 지속적인 성장세
 - 국제관광객은 2013년 1,087백만명에서 2030년도에는 1,800백만명까지 증가할 것으로 전망
- 대륙별 현황에서, 2013년 기준 유럽지역의 국제관광객 수는 5억6천2백만 여 명(51.8%)으로 전체 국제관광객 수의 절반을 상회
 - 아·태지역은 2억4천7백만 여 명(22.8%)로 두 번째로 큰 시장으로 부상
 - 아·태지역 관광시장이 2030년까지 평균 4.9% 증가할 것으로 예측

<표 6> 세계 국제관광객 수

(단위: 백만명, %)

구 분	국제 관광객 수 (백만명)						구성비율
	2000	2005	2010	2011	2012	2013*	2013 *
세계	677	807	949	995	1035	1087	100.0
유럽	388.0	448.9	484.9	516.1	533.9	562.8	51.8
아·태지역	110.1	153.6	205.1	218.6	233.6	247.7	22.8
아메리카	128.2	133.3	150.6	156.0	163.0	168.9	15.5
아프리카	26.2	34.8	49.9	49.7	53.1	56.1	5.2
중동	24.1	36.3	58.2	54.7	51.8	51.9	4.8

자료: UNWTO(2014). World Tourism Barometer

- 국제관광객 증가율은 2005년부터 2013년까지 3.8%이고 2014년에는 4%~4.5%로 예측
- 유럽의 국제관광객 증가율은 2005년부터 2013년까지 2.9%로 가장 낮게 나타났으며, 아시아·태평양 지역과 아프리카 지역이 각각 6.2%로 증가율이 높게 나타남

<표 7> 세계 국제관광객 증가율

(단위: %)

구 분	실제 치		예측 성장률(2014년 기준)
	2013	평균(2005-2013)	
세계	+ 5.0	+ 3.8	+ 4 ~ + 4.5
유럽	+ 5.4	+ 2.9	+ 3 ~ + 4
아시아· 태평양	+ 6.0	+ 6.2	+ 5 ~ + 6
미주	+ 3.6	+ 3.0	+ 3 ~ + 4
아프리카	+ 5.6	+ 6.2	+ 4 ~ + 6
중동	+ 0.3	+ 4.6	+ 0 ~ + 5

자료: UNWTO(2014). World Tourism Barometer

- 2013년 기준 국제관광에 의해 1조 4천억 달러의 수출외화 유발
- 1950년도 2천 5백만 명이 국제여행객, 2012년 10억 3천 5백만 명에서 2013년에는 10억 8천 7백만 명으로 국제여행 인구가 증가
- 세계경제가 저성장 중임에도 불구하고, 국제관광수요는 기대를 넘어서고 있으며, 2030년에는 18억 인구가 국제여행객이 될 것으로 예측
- 국제관광으로 인해 관광목적지가 벌어들이는 총수입은 11억 5천 9백만 달러로 전년대비 5.3% 증가
- 유럽은 4천8백9십3억 달러로 전체의 42.2%를 점유하고 있으며, 전년대비 3.8% 증가
- 아시아·태평양은 3천5백8십9억 달러로 전체의 31.0%를 점유

- 아시아·태평양지역은 2013년 2억 4천 8백만 명의 국제관광객을 유치, 2012년에 비해 1천 5백만 명의 관광객이 증가하여 4년 연속 성장세를 기록함
- 전년대비 증가율이 8.2%로 대륙별 비교에서 가장 높은 성장세 기록
- 한·중·일 중심의 동북아 관광시장은 5.0%('05~'13년)의 높은 성장률을 보이고 있으며, 2013년도에는 아시아·태평양지역 중 가장 높은 시장점유율(11.7%)을 보임
- 2012년 아시아/태평양 지역의 국제관광객 수는 전년대비 7.0% 성장한 2억 3,360만 명으로 잠정 집계됨.
- 아시아/태평양 지역은 동남아 지역(9.4%)과 동북아 지역(6.0%)의 높은 성장률에 힘입어 전년대비 7.0%로 가장 높은 지역 성장률을 기록함.

<표 8> 세계 지역별 국제관광 수입액과 증가율

(단위: 십억불, %)

구 분	국제관광수입액					구성비율 (2013기준)
	2012	2013	증가율			
			11/10	12/11	13/12	
세계	1,078	1,159	4.5	4.2	5.3	100
유럽	454.0	489.3	4.9	1.9	3.8	42.2
아태지역	329.1	358.9	8.3	6.7	8.2	31.0
아메리카	212.9	229.2	5.1	5.7	6.4	19.8
아프리카	34.3	34.2	1.7	7.3	0.0	3.0
중동	47.5	47.3	-17.2	22	-1.9	4.1

자료: UNWTO(2014). World Tourism Barometer

- 세계관광기구(WTO)에 의하면 국제 관광시장 성장률은 연평균 4.1%로, 관광객 수는 1995년 5.6억명에서 2010년 약 10억 명, 2020년 약 15.6억 명으로 증가하고, 관광수입은 2010년 7,600만 달러, 2020년에는 2조 달러로 성장할 것으로 전망함

- 특히 아시아·태평양지역의 시장점유율은 2010년 14.4%, 2020년 25.4%로 계속 확대될 것으로 보여 향후 주요시장으로 부상할 것으로 전망됨
- 동북아시아는 2020년에 세계의 중심이자, 국제관광의 중심이 될 것으로 전망되는데, 향후 이 지역 내 국가 간 치열한 관광객 유치경쟁이 예상됨
 - 한국, 중국, 일본, 홍콩과 마카오 등을 포함한 아시아지역으로의 국제관광객 수는 평균 성장률 4% 이상 꾸준히 성장하고 있으며, 각 국가들의 관광 국가지주(支柱)산업화 및 치열한 유치경쟁이 벌어질 것으로 전망됨

2) 국내 관광시장 동향

(1) 외국인 국내 관광시장 동향

- 방한 외래 관광객이 지속적으로 증가하여 2021년 2,200만명에 육박할 것으로 전망(문화체육관광부(2011). 제 3차 관광개발기본계획)
 - 2013년 12,175,500명 → 2021년 21,078,000명(연평균 9% 증가) 방한 중국인 관광객은 2020년 1,200만명에 육박할 것으로 전망
 - 중국이 일본을 제치고 제1의 인바운드 시장으로 부상
- 방한 외래관광객은 2011년 979만 명, 2012년 1,114만 명, 2013년 1,217 만 명, 2014년 1,420만 명으로 지속적인 증가 추세
 - 방한 외래관광객의 상위 4개국은 중국, 일본, 미국, 대만 등이며, 이 중에서도 중국과 일본이 큰 비중을 차지

<표 9> 주요 외래관광 국가의 관광객 수

구 분	2009	2010	2011	2012	2013	2014
중국	1,342,317	1,875,157	2,220,196	2,836,892	4,326,869	6,126,865
일본	3,053,311	3,023,009	3,289,051	3,518,792	2,747,750	2,280,434
미국	611,327	652,889	661,503	697,866	722,315	770,305
대만	380,628	406,352	428,208	548,233	544,662	643,683

자료: 한국문화관광연구원(2015). 관광지식정보시스템

- 관광수입은 2014년 US\$181억원을 기록하여 전년(US\$145억) 대비 약 20% 증가 하였고, 연간 1인당 지출은 US\$1,272로 2013년 US\$1,193에 비해 약 7% 상승함
- 뚜렷한 아시아 관광객의 증가 추세는 일본, 중국 및 동남아시아 등 아시아지역 관광객이 지속적으로 증가에 따른 것이며, 중국 관광객 급증으로 중국 비중이 2005년 11.8%에서 2013년 35.5%로 증가함
- 또한 고소비 계층의 관광객 확대 현상으로 1인당 평균 총지출 1,000달러 이상의 관광객 비중이 확대되었고 특히 3,000달러 이상 고소비를 주도하는 중국 관광객 계층이 증가함
- 무엇보다 쇼핑 관광객의 증가는 관람형 관광보다 쇼핑형 관광이 새롭게 각광받고 있음을 반증하며, 쇼핑형 관광객 비중은 일본 38.8%, 중국 38.2%, 동남아시아 34.9%로 나타남
- 외래관광객의 관광패턴이 단기에서 장기체류로 변화함에 따라 3박 이하의 관광객보다 4박 이상 등의 중장기 체류형 관광객 증가함
 - 3박이하의 관광객은 2005년 49.6%에서 2013년 22.7%로 감소한 반면 4박~6박 이하 관광객은 29.0%에서 48.6%로 크게 증가함

<표 10> 연도별 외래관광객 및 관광수입

(단위 : 천명, %, US\$ 백만)

연도	관광객	증가율	관광수입	증가율	1인당 소비액	증가율
2009	7,818	13.4	9,782	0.7	1,251	-11.3
2010	8,798	12.5	10,321	5.5	1,106	-11.6
2011	9,795	11.3	12,397	20.1	1,266	14.5
2012	11,140	13.7	14,176	14.4	1,273	0.6
2013	12,175	9.3	14,524	2.5	1,193	-6.3
2014	14,201	16.6	18,062	24.3	1,272	6.6

자료 : 한국문화관광연구원(2015). 관광지식정보시스템

(2) 내국인 국내 관광시장 동향

- 국내여행 참가자 수는 2005년 3,688만명에서 2013년 3,978만명으로 증가와 감소를 반복하며 답보상태
- 정부는 캠페인·제도적 지원·규제완화 등 국민관광 활성화를 위한 정책적 노력을 기울임
 - 관광주간 설정, 올해의 관광도시 선정·지원, 근로자 휴가지원 제도, 장애인 편의제공 목적의 전세버스 등록여건 완화 등
- 국내관광은 가족·친척과 함께 방문하는 유형이 90.6%로 매우 높게 나타났다으며,
- 주요 방문도시는 경기(14.0%), 서울·경남(10.0%), 경북(9.9%), 충남(9.6%)의 순으로 조사됨
- 내국인의 국내관광지 선택 시 가장 중요한 영향을 미치는 요인으로 여행지 지명도(51.0%), 다양한 볼거리(12.9%)의 순으로 나타남

<표 11> 국민 국내관광 추세

구분		2009	2010	2011	2012	2013	2014
경험률 (%)	전체	75.1	72.8	81.6	85.2	86.5	86.3
	숙박	63.6	61.3	64.4	69.0	71.1	73.1
	당일	54.8	47.1	61.1	68.1	68.7	69.5
1인당 참가횟수 (회)	전체	5.29	3.96	3.65	4.93	5.29	5.15
	숙박	2.72	2.17	1.67	2.13	2.28	2.24
	당일	2.57	1.79	1.98	2.80	3.01	2.92
관광객 (천명)	전체	31,201	30,917	35,013	36,914	37,800	38,027
	숙박	26,409	26,048	27,651	30,227	31,058	32,213
	당일	22,740	20,012	26,234	28,649	30,011	30,651
관광 이동량	전체	375,341	339,608	286,948	365,282	389,220	397,846
	숙박	268,648	263,633	201,976	244,102	257,852	269,268
	당일	106,693	75,974	84,972	121,180	131,368	128,578

자료 : 한국문화관광연구원(각년도) 국민여행실태조사 재정리

- 정부는 대체휴일제의 시행 등 정부의 여가문화 조성으로 인한 국내여행 수요 증가 노력을 기울임
 - 2013년 10월, 대체휴일제의 시행으로 설 추석 연휴가 공휴일과 겹치거나 어린이날이 토요일 또는 공휴일과 겹치면 그 다음 첫 번째 평일이 공휴일로 지정됨
 - 대체휴일제 도입으로 인해 관광활동 1.5일 증가, 생산유발효과 4조 9,178억 원, 고용유발효과 8만 5,282명 등이 발생할 것으로 추정
- 국민관광 참여일수 및 소비액의 양적 증가에도 불구하고 취약한 구조적 모습을 벗어나지 못하고 있음
 - 국민관광 참여일수가 2011년 8.7일, 2012년 10일에서 2013년 16일로 증가, 이에 따라 국민국내관광 소비액 역시 2011년 12.5조원, 2012년 16조원에서 2013년 23.2조원으로 급증
 - 제주를 찾은 내국인 관광객은 2014년 894만여 명으로 2009년도 (589만여 명)에 비해 47.6% 증가
 - 그러나 전체 관광에서 국내관광이 차지하는 비율(지출액 기준)을 살펴본 결과에 따르면, 일본은 95%, 미국 88%, 프랑스 70%인데 비해 한국은 60%대로 국내관광 비중이 상대적으로 낮음
 - 외래관광객 증가세는 13.7%, 국내관광객 증가세는 5.4%에 불과함
 - 따라서 국내관광시장은 외부충격에 큰 영향을 받으며, 비수기에 경영이 악화되는 등 구조적 취약성을 안고 있는 상태

3) 제주 관광시장 동향

- 제주를 방문하는 내국인은 꾸준히 증가추세에 있으며, 특히 휴양 및 관광을 위해 방문하는 관광객이 증가하고 있음
- 휴양 및 관광 목적 방문객은 2009년 3,458,777명에서 2014년 5,991,567명으로 약 58% 증가함
- 다음으로 레저·스포츠, 회의 및 업무여행이 높게 나타남
- 특히 2010년을 기점으로 개별관광은 증가하고 단체관광의 하락 추세가 두드러지고 있는 상황임

- 제주지역 내국인 관광객의 최근 3년간('12~'14) 연평균 성장률은 9.4%임.
목적별로 살펴보면, 기타 목적이 28%로 가장 크게 성장했으며, 다음으로 친지방문 23%, 휴양/관광 10.1%, 회의/업무 6.3% 순으로 나타남
- 반면, 레저/스포츠 목적은 -7.2% 하락하였고, 교육여행은 전년에 비해 절반이상 줄어든 수치를 보이고 있음

<표 12> 방문목적별 제주방문 내국인 관광객 수

(단위 : 명, %)

년도	여행 형태별			여행 목적별						합계
	개별 여행	부분 패키지	패키지 여행	레저/스포츠	회의/업무	휴양/관광	친지방문	교육 여행	기타	
2009	4,154,377	-	1,737,207	786,769	819,208	3,458,777	225,913	504,605	96,312	5,891,584
2010	4,955,247	-	1,846,054	1,179,251	890,721	3,715,142	233,036	704,629	78,522	6,801,301
2011	6,238,306	-	1,457,033	1,386,454	918,860	4,445,336	248,226	603,094	93,369	7,695,339
2012	6,600,638	-	1,409,666	1,359,390	911,611	4,844,425	247,018	558,125	89,735	8,010,304
2013	5,470,910	1,752,507	1,294,000	1,306,128	906,120	5,378,616	290,360	508,946	127,247	8,517,417
2014	6,781,586	1,444,508	719,507	1,182,187	1,018,386	5,991,567	414,353	170,273	168,835	8,945,601

자료: 제주특별자치도관광협회(2015). 제주관광월별통계

- 제주방문 외국인 관광객은 2014년 기준 230만 명으로 전년 대비 38.8% 증가했으며, 점유율은 2009년 9.7%, 2010년 10.3%, 2011년 12.1%, 2012년 17.4%, 2013년 21.5%, 2014년 42.6%로 해마다 증가 추세를 보임
- 2009~2014년 중 일본은 감소 추세이며, 중국은 폭발적인 증가 추세를 보이고 있음
- 중국을 제외한 아시아, 유럽 등의 외래관광객들은 감소 추세임. 중국인 관광객의 급증은 제주에 대한 인지도 상승이 주요 이유이고, 제주-중국

간의 국제노선 확충, 국제크루즈선 입항 증가 등을 통한 접근성 개선에
기인함

- 또한, 제주는 중국 동부 주요도시에서 2시간 이내에 도달할 수 있어 근거리 해외여행지로서의 매력성이 높으며, 무사증 입국허용(2008년 2월부터 시행)으로 국내 여타 지역에 비해 입국절차 간편한 것도 유인요인으로 작용함
- 한류확산에 힘입어 한국에 대한 호감도가 상승한 가운데, 유네스코 3관왕 선정 등으로 제주의 브랜드가치가 크게 높아진 점도 긍정적인 영향 미침

<표 13> 제주방문 관광객의 내국인·외국인 비교

(단위 : 명, %)

구 분	2010년	2011년	2012년	2013년	2014년
내국인	6,801,301 (89.72%)	7,695,339 (87.97%)	8,010,304 (82.65%)	8,517,417 (78.50%)	8,945,601 (72.88%)
외국인	777,000 (10.28%)	1,045,637 (12.03%)	1,681,399 (17.35%)	2,333,848 (21.50%)	3,328,316 (27.12%)
합계	7,554,751 (100%)	8,687,931 (100%)	9,691,703 (100%)	10,851,265 (100%)	12,273,917 (100%)

자료: 제주특별자치도관광협회(2015). 제주관광월별통계

- 제주의 관광시장을 차지하는 비중을 내국인과 외국인으로 구분하여 볼 때 2010년에는 내국인 관광객이 차지하는 비중이 약 90%에 달했으며, 외국인은 10%에 그치고 있음
- 꾸준한 외국인 관광시장의 성장세로 인해 2014년 제주관광시장의 내국인 관광객 비중은 72.8%, 외국인 관광객 시장은 27.1%로 급성장하였음
- 중국 관광객의 급증과 더불어 제주관광 시장 영토확장이라는 해외마케팅 전략이 주요한 것으로 판단되나, 향후 추이를 더 지켜볼 필요가 있음

- 중국경제의 성장세가 지속되고 제주 제2공항 건설이 추진되면서 향후 제주관광시장의 중국의존도는 더 높아질 것으로 전망되는 가운데 중국 이외의 아시아 지역 여러 국가로 관광시장을 다변화 시키고 중국시장의 비중을 점차 낮추어 가는 전략이 필요한 실정임

<표 14> 제주 외래관광객 국적별 현황

(단위 : 명, %)

연도	계	일본	중국	대만	홍콩	싱가폴	말레이시아	미국	기타
2010	777,000 (100%)	187,790 (24.2%)	406,164 (52.3%)	40,867 (5.3%)	11,793 (1.5%)	31,405 (4.0%)	23,550 (3.0%)	19,895 (2.6%)	55,536 (7.1%)
2011	1,045,637 (100%)	173,700 (16.6%)	570,247 (54.5%)	31,661 (3.0%)	26,601 (2.5%)	55,927 (5.4%)	53,045 (5.1%)	26,648 (2.6%)	107,808 (10.3%)
2012	1,681,399 (100%)	180,537 (10.3%)	1,084,094 (64.5%)	51,012 (3.0%)	38,980 (2.3%)	63,818 (3.8%)	76,192 (4.5%)	25,143 (1.5%)	161,803 (9.6%)
2013	2,258,892 (100%)	128,879 (5.7%)	1,812,172 (80.2%)	39,890 (1.8%)	39,761 (1.7%)	56,622 (2.5%)	101,496 (4.5%)	21,439 (0.9%)	59,633 (2.7%)
2014	3,328,316 (100%)	96,519 (2.9%)	2,859,092 (85.9%)	32,189 (1.0%)	28,405 (0.9%)	46,307 (1.4%)	63,953 (1.9%)	19,812 (0.6%)	182,039 (5.5%)

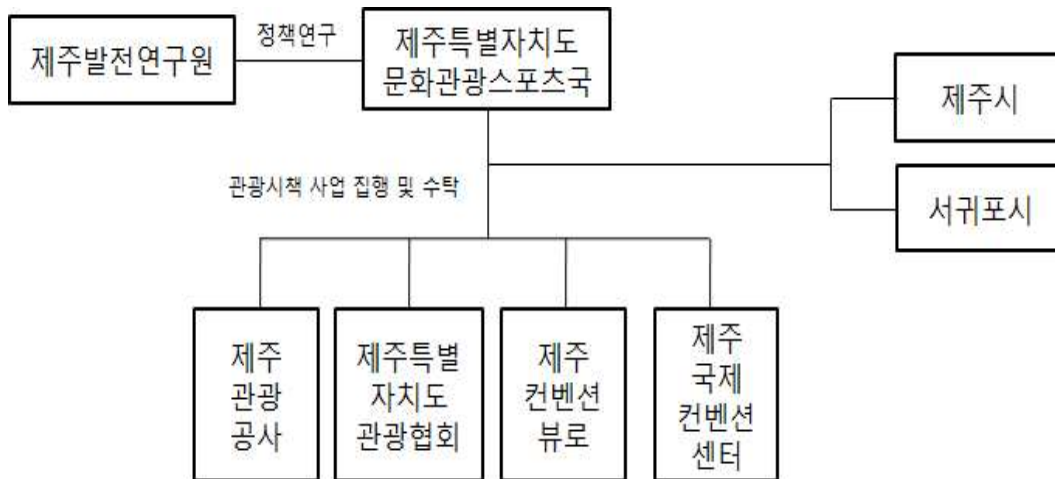
자료: 제주특별자치도관광협회(2015). 제주관광월별통계

2. 제주관광조직 현황

1) 제주 관광관련 조직 네트워크

- 제주특별자치도 관광정책의 결정과 집행 구조를 중심으로 제주관광조직의 정책 네트워크를 확인할 수 있음
- 기본적으로 제주관광 정책의 큰 틀은 법정계획인 제주국제자유도시 종합계획과 관광진흥계획에서 시작하고 있으며, 이를 토대로 관광시장의 상황과 현안 등을 고려하여 제주특별자치도 관광정책과에서 연도별 정책과제를 선정하고 추진함
- 관광정책의 결정과정이 유관기관과 도민의 제안, 지역 연구원의 정책 제안 등의 과제를 발굴하고, 사업의 경중에 따라 연구용역을 실시하는 경우도 있음
- 제주특별자치도의 관광 정책에 따라 사업단위로 정책을 집행, 운영하는 관광조직으로는 제주시 문화관광스포츠국, 서귀포시 경제관광산업국, 제주관광공사, 제주관광협회, 제주컨벤션뷰로, 제주국제컨벤션센터가 있음

<그림 8> 제주관광관련 조직 네트워크

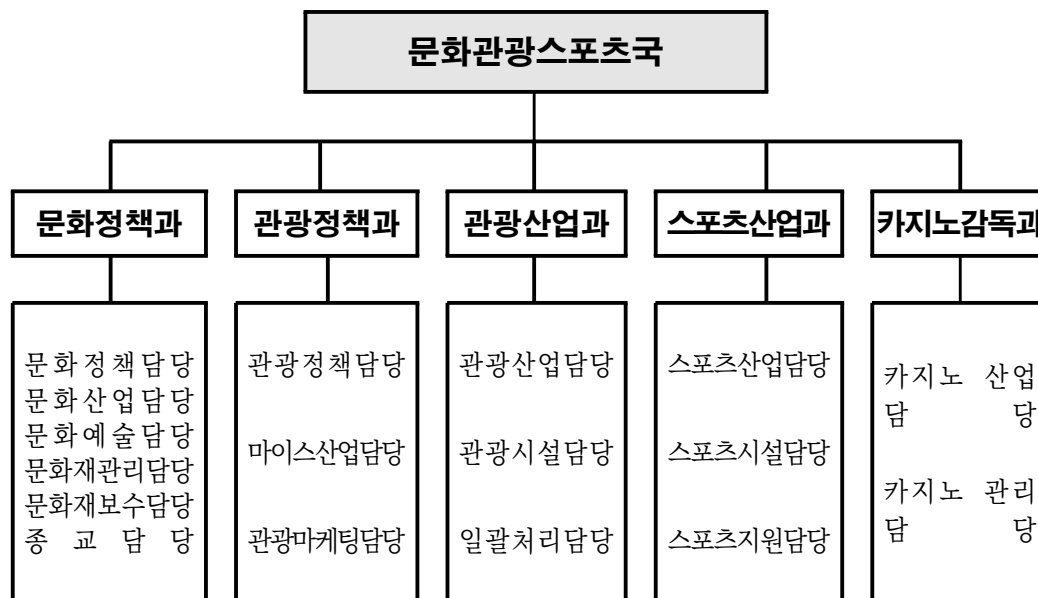


3. 제주지역의 관광조직과 기능

1) 제주특별자치도 문화관광스포츠국

- 제주특별자치도의 문화관광스포츠국에는 5개과, 17담당으로 구성되어 있으며, 실질적인 관광 관련 현안이 다뤄지는 부서는 관광정책과와 관광산업과로 볼 수 있으며, 카지노감독과의 경우 2015년도에 신설된 기구임

<그림 9> 제주특별자치도 문화관광스포츠국 조직도



자료: <http://www.jeju.go.kr>

- 문화부, 관광부, 스포츠부처가 통합된 하나의 국으로 구성되어 있으며, 이는 중앙정부의 조직 형태와 큰틀에서 맥을 같이하고 있음
- 관광정책과는 관광정책 담당, 마이스산업 담당, 관광마케팅 담당으로 세분화 되어 있으며, 관광산업과는 관광산업 담당, 관광시설 담당, 일괄처리 담당으로 나뉘어져 있음
- 관광정책과와 관광산업과의 정원은 각각 17명, 15명으로 구성되어 있음
- 관광정책과와 관광산업과에서 추진하는 업무는 다음과 같음

<표 15> 제주특별자치도 관광정책과의 업무내용

담당부서	내 용
관광정책 담당	- 관광정책의 종합기획 조정업무 - 관광활성화 시책 추진 - 관광진흥조례 제·개정에 관한 사항 총괄 - 직영 관광지 관리 총괄 - 관광지 편의시설 관리·총괄 - 관광약자 접근가능한 관광환경 조성 - 문화관광해설사 양성 및 배치 사업 - 외국어 통역안내원 배치 운영 - 관광연차보고에 관한 사항 - 관광진흥기금 운영 관리에 관한 사항 - 국제관광기구 관련 업무 - 제주특별자치도관광협회 운영지원 - 제주관광공사 운영지원 및 지도·감독에 관한 사항 - 제주웰컴센터 관련 업무 (시설사용허가 등) - 세계7대자연경관 등 글로벌 브랜드 홍보 등에 관한 사항 - 관광불편신고센터 운영
마이스산업 담당	- 국내 및 국제회의산업 육성업무 총괄 및 지원 - 컨벤션센터 및 컨벤션뷰로 운영지원 및 지도·감독에 관한 사항 - 마이스(MICE)산업 육성 지원 - 제주지역 관광축제 개발 및 문화관광축제 개최 지원 - 올레 관광상품 개발 및 글로벌 홍보 총괄
관광마케팅 담당	- 관광마케팅 기본전략 수립 및 시행 - 관광객 유치(홍보) 활동 및 지원 - 관광동향분석 및 관광통계에 관한 사항 - 관광안내체계 개선사업 - 제주관광종합안내소 운영 및 국내외 홍보사무소 운영 - 제주관광 종합홍보물 제작 관리 - 제주관광정보 통합사이트 운영 관리

자료: <http://www.jeu.go.kr>

- 제주관광정책의 수립과 종합 기획 조정업무를 주요 골자로 하는 관광정책 담당부서는 특히 관광진흥기금을 운영하고 있으며, 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회의 운영을 지원, 지도 감독하고 있음

- 또한 직영관광지의 관리를 총괄하고 세계7대자연경관 관련 홍보사업 총괄, 도내 문화관광해설사의 양성 및 배치 업무를 관장하고 있음
- 마이스산업 담당은 마이스산업 육성 지원업무를 총괄하고, 지역 축제 개최 지원 및 올레 관광상품 개발과 글로벌 홍보를 총괄함
- 특히 제주컨벤션센터와 컨벤션뷰로의 운영지원 및 지도감독에 관한 사항을 담당하고 있음
- 관광마케팅 담당의 경우 관광 마케팅 기본 전략 수립과 국내권 관광마케팅, 구미주(러시아), 기타아시아권 관광마케팅을 주요사업으로 하고 있으며, 제주관광종합안내소 운영 및 관리, 국내외 홍보사무소 관장, 관광통계에 관한 사항을 담당함

<표 16> 제주특별자치도 관광산업과의 업무내용

담당 부서	내 용
관광산업 담당	- 관광사업체 육성 시책 추진 - 관광사업체 통계에 관한 사항 - 관광사업장 안전관리에 관한 사항 - 관광객 이용시설업 등록 및 지도·감독 - 일반여행업 등록 및 지도·감독 - 관광종사원 관리 지원 - 국제회의업에 대한 등록 및 지도·감독 - 관광기념품 개발·육성 지원에 관한 사항 - 우수관광사업체 운영 및 지원
관광시설 담당	- 관광숙박업 등록 및 지도·감독 - 관광숙박업 및 이용시설업 사업계획(변경) 승인에 관한 사항 - 휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집에 관한 사항 - 관광개발에 따른 국고보조사업 시행 - 호텔업 등급결정 사항
일괄처리 담당	- 관광개발사업 승인 및 지원 - 관광개발사업 승인 관련 일괄처리 - 관광단지·지구개발사업 추진 - 관광개발사업 환경영향평가 - 관광개발사업장 지도, 감독 - 친환경 골프장 잔디관리 협의체 운영 - 유원지 조성사업 지원에 관한 사항 - 투자유치사업에 따른 인·허가 및 행정지원 등에 관한 사항

자료: <http://www.jeju.go.kr>

- 관광산업과의 경우 관광사업체의 등록 및 지도 감독 및 통계, 사업장 안전관리가 주요 업무이며, 관광기념품 개발 및 육성, 우수관광사업체 운영 및 지원에 관한 사항을 관장하고 있음
- 관광시설 담당은 관광 숙박업에 대한 등록 및 지도 감독을 맡고 있으며, 관광객 이용시설업의 승인과 관광개발에 따른 국고 보조사업, 호텔업 등 급결정 업무를 담당함
- 일괄처리 담당은 관광개발사업의 승인 및 지원을 주요 업무로 하고 있으며, 관광단지, 지구개발사업 추진, 환경영향평가, 관광개발사업장 지도 감독, 투자유치사업에 따른 인,허가 및 행정지원 등의 업무를 담당함
- 제주특별자치도 문화관광스포츠국 내 관광정책과와 관광산업과의 2015년 추진 사업을 살펴보면 주로 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회를 수탁기관으로 대행사업을 실시하는 사업이 많으며, 법제개편 및 점검 관리를 중점으로 두는 사업이 있음
- 제주특별자치도 2015년도 세입·세출 예산서에 따르면 문화관광스포츠국의 전체예산은 약 693억원으로 이중 관광분야는 약 300억원의 예산이 배분되어 있음
- 제주관광공사에 수탁하는 사업의 경우 시내면세점 입점 추진, 융복합 MICE 상품 개발 사업, 해외시장 관광마케팅 사업, 기상 이변시 공항 체류객 종합관리 및 서비스 개선사업 있음
- 제주특별자치도관광협회에 수탁하는 사업의 경우 외국인 전용 투어버스 운영사업, 건전관광질서 계도반 운영사업, 렌터카 블랙박스 설치사업, 융복합 상품 개발 지원사업, 제주종합비즈니스센터 건립사업, 민간주도 대형여행사 설립 추진사업, 장애인 편의시설 정비 및 관광약자 접근성 개선사업, 여행업체 IT 기반 모객 시스템 구축 지원 사업, 지역, 테마, 부문별 전문여행사 육성 지원사업, 우수관광사업체 선정사업 등이 있음
- MICE 분야의 경우 제주컨벤션뷰로와 컨벤션 센터에서 사업을 맡아 하고 있으며, 관광숙박시설 수요 공급 분석 연구 및 종합계획 수립 등이 있음

<표 17> 제주특별자치도 문화관광스포츠국 2015년 추진사업

추진사업	내 용
제주관광 질적성장 기반구축	- 기상 이번시 공항 체류객 종합관리 및 서비스 개선 사업 - 외국인 개별관광객 전용 투어버스 운영 활성화 사업 - 친절캠페인 전개 및 건전관광질서 계도반 운영 사업 - 렌터카 교통사고 예방을 위한 렌터카 블랙박스 설치 추진 사업 - 도민체감형 1,2,3차 산업 융복합 상품 개발 지원 사업 - 도내 관광업계 경쟁력 강화를 위한 제주종합비즈니스센터 건립 사업 - 제주관광공사 시내면세점 입점 추진사업 - 민간주도 주식회사 형태, 대형여행사 설립 추진사업 - 장애인 편의시설 정비 지원 사업 및 관광약자 접근성 개선 사업
제주관광기금 운용 내실화	- 수요자 자금계획 수립 편의를 위한 융자지원 정례화 사업 - 도민, 영세관광사업체 지원 혜택 확대 방안 강구 사업
휴양형 MICE 산업 육성 추진	- MICE 유치 지원사업 - MICE 산업 인센티브 확대 지원 사업 - MICE 분야 중국 및 신규시장 개척 사업 - MICE 산업대전 개최 및 MICE 카드 지원 사업 - 융복합 MICE 상품 개발 사업
국내외 시장별 전략적 마케팅전개	- 중국시장 개별관광객 타깃 마케팅 사업 - 동남아 시장 확대 및 인도, 러시아 시장 개척 마케팅 사업 - 일본관광객 유치 회복을 위한 마케팅 사업 - 체류형 휴양관광객 유치를 위한 내국인 관광시장 관리 사업
민간주도 관광산업 경쟁력 강화 지원	- 여행업체 IT 기반 모객시스템 구축 지원 사업 - 지역, 테마, 부문별 전문여행사 육성 지원 사업 - 제주명품 모델개발 연구 및 해외 선진 벤치마킹 사업 - 우수관광사업체 선정 사업 - 관광통역안내서, 국내여행안내사 교육 사업 - 관광안내 전문성 향상 및 친절 환대 서비스 교육 사업
관광숙박시설 수급분석을 통한 적정공급	- 관광숙박업 수요공급분석 연구 및 종합계획 수립 - 관광숙박시설 관련 법제 개편 - 관광진흥기금 융자지원 기준 강화
환경과 미래가치를 높이는 관광개발 추진	- 제주형 자연친화적 관광개발사업 통합가이드라인 내실 운영 - 개발사업 승인 시 투자이익 도민환원 방안 이행 실태 지속 관리 - 도민고용 관련 특별법 5단계 반영 개정 추진

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

2) 제주시 관광진흥과

- 제주시에는 문화관광스포츠국에 관광진흥과를 두고 있으며, 외에 문화예술과, 스포츠진흥과, 우당도서관, 탐라도서관, 제주아트센터가 함께 포함되어 있음
- 관광 관련 현안업무를 담당하는 관광진흥과에서는 관광진흥 담당, 관광시설 담당, 교류협력 담당, 별빛누리공원 등 4개 담당부서로 구분되어 있음

<그림 10> 제주시 문화관광스포츠국 조직도



- 제주특별자치도와 마찬가지로 문화분야, 관광분야, 스포츠 분야를 한데두고 있으며, 제주시의 경우 직영관리 관광지인 별빛누리공원을 자체적으로 운영하고 있음

<표 18> 제주시 관광진흥과 업무내용

담당 부서	내용
관광시설 담당	- 관광 투자유치 및 유원지 관련 인허가 업무 - 관광지 및 관광단지 지정 신청 - 유원지, 관광지 개발 및 지원관련 사무 - 유원지, 관광지 개발에 따른 기반시설 지원사업 - 휴양펜션업 지도감독 업무 - 관광시설물, 안내표지판 설치 및 유지관리 - 관광 편의시설업 지정·처분 및 지도감독 - 관광진흥개발기금 관련업무 - 관광지내 공유재산관리 업무 - 올레코스 편의시설 확충 및 정비 등

<표 18> 제주시 관광진흥과 업무내용(표 계속)

담당 부서	내용
관광진흥 담당	- 관광진흥 계획수립 및 추진 - 들불축제, 왕벚꽃축제, 각종 축제이벤트 추진 - 유네스코 세계지질공원 인증 농어촌마을 활성화사업, - 제주올레길 주민행복사업 - 올레길 행정지원 및 올레지킴이 운영 - 제주여행지킴이 운영 - 야간관광 활성화 시책 추진 - 친절클리닉 운영 - 관광홍보마케팅 계획 수립 추진 및 지원 - 국내·외 관광박람회, 전시회, 설명회 공동 참가 홍보 - 관광관련단체(관광공사,관광협회 등) 홍보협력 지원 - 튼튼관광 제주만들기 추진 - 국내·외 여행업 등록(신규, 변경, 휴폐업) - 국내·외 여행업 행정처분 및 지도감독 - 제주시 문화관광해설사 관리
교류협력	- 일본권 자매·우호협력도시 교류 및 관리 - 국내 자매결연도시 교류업무 추진 - 국내 도시협의회(더함시, 동주도시)업무추진 - 외국인 전통문화체험사업 추진 - 관광안내소 및 바오젠거리 시설관리 - 미국, 유럽, 중국권 자매·우호협력도시 교류 및 관리 - 관광(통역) 안내원 관리 - 관광안내소 통역안내 - 국제교류도시와의 통·번역 업무
별빛누리공원	- 천체투영실, 전시실, 관측실 관리 - 과학축제 및 공개관측행사 기획운영 - 이동천문대 운영 -자원봉사자 관리업무 - 관측대체프로그램 개발운영 - 외부 교육 및 행사 유치운영 - 입체영상관 관리 및 운영 - 학교연계 교육 및 체험활동 기획운영 - 도내외 행사 및 축제 시설홍보관 운영

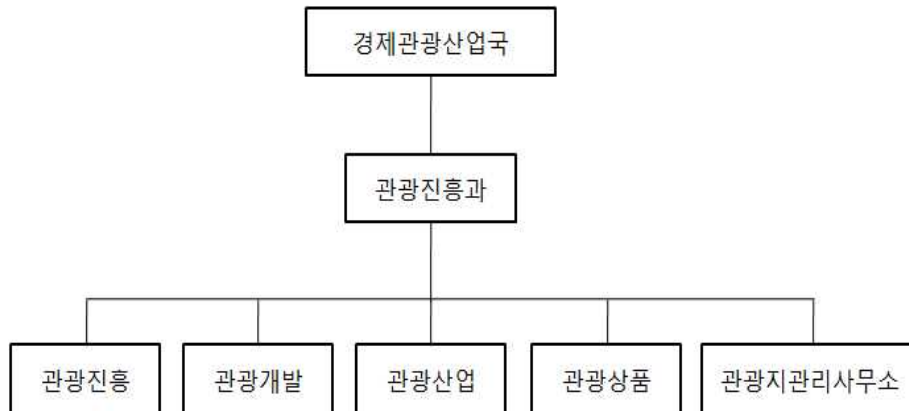
자료 : <http://www.jejusi.go.kr>

- 제주시 관광진흥과의 관광진흥 담당부서에서는 관광진흥계획의 추진업무를 필두로 지역 축제 지원, 올레길 관련 사업, 마을 활성화 사업, 관광홍보마케팅, 야간관광 활성화 시책 추진 등을 담당하고 있음
- 관광시설 담당의 경우 관광지 및 관광단지 지정 신청 및 관광지 개발에 따른 사무를 주요 업무로 하고 있으며, 관광 시설물 및 안내표지판 관리, 관광진흥개발기금 관련 업무, 공유재산 관리 업무, 올레코스 정비 등의 업무를 담당함
- 교류협력과의 경우 국내외 결연도시, 우호 협력도시의 교류 및 관리를 담당하며, 관광안내소의 통역안내, 바오젠 거리 시설관리, 외국인 전통문화 체험사업 추진업무를 담당함
- 제주시 직할 별빛누리공원의 경우 천문대와 별자리 관측 및 천문 전시실을 운영하고 다양한 체험행사와 관광 프로그램을 개발, 운영하고 있음
- 제주시의 경우 제주특별자치도에서 관장하는 업무를 제주시 관할지역에서 수행하고 있으며, 특히 유네스코 세계지질공원 인증 농어촌마을 활성화 사업의 경우 농림축산식품부의 공모사업으로 2013년도부터 세계지질공원이 위치한 마을을 중심으로 활성화 사업을 시행하고 있으며, 제주시는 물론 서귀포시도 함께 참여하고, 수행기관으로 제주관광공사가 사업을 대행하고 있음

3) 서귀포시 관광진흥과

- 서귀포시는 제주시와는 다르게 경제분야와 관광분야가 포함된 경제관광산업국 조직이 있으며, 지역경제과, 감귤농정과, 해양수산물, 축산과를 포함하여 총 5개과 1개소가 있음
- 관광관련 부서의 경우 관광진흥과와 관광지관리사무소가 있으며, 관광진흥과는 다시 관광진흥 담당, 관광개발 담당, 관광산업 담당, 관광상품 담당, 관광지관리사무소로 구분되어있음

<그림 11> 서귀포시 문화관광스포츠국 조직도



자료 : <http://www.seogwipo.go.kr>

- 서귀포시 관광지관리사무소에서 관할하는 관광지는 천지연폭포, 천제연폭포, 정방폭포, 산방산, 용머리해안, 중문 주상절리대, 감귤박물관이 있으며, 관광지 운영 총괄 및 각종 시설물 관리를 담당하고 있음
- 특히 서귀포시는 제주시와 마찬가지로 제주관광공사를 대행사로 선정해 중앙정부의 세계지질공원 마을만들기 활성화 사업을 추진하고 있으며, 추가적으로 정부의 창조지역사업인 관광도슨트 육성사업에 선정되어 2017년까지 지역주민을 대상으로 관광이론과 실무를 병행하는 현장 중심형 전문가 양성사업을 서귀포시관광협의회에 위탁 운영하고 있음

<표 19> 서귀포시 관광진흥과 업무내용

담당 부서	내용
관광진흥 담당	- 관광수용태세 개선 - 관광교육활성화 시책 - 관광(축제)홍보 마케팅 추진 - 야간관광 활성화 시책 추진 - 세계지질공원 핵심마을 활성화 사업 - 관광도슨트 육성사업 - 관광불편신고 종합운영 - 관광협의회 등 관광관련 단체 업무 지원 - 공유재산관리 - 관광통계 업무

<표 19> 서귀포시 관광진흥과 업무내용(표 계속)

담당 부서	내용
관광개발 담당	- 관광기반시설 계획 수립 - 관광(단)지, 유원지 조성계획 수립 - 유원지 개발업무 - 관광지 산책로 및 시설물 유지관리 - 관광안내 및 표지판 시설 확충 정비
관광산업 담당	- 관광사업 허가 등록 및 지도 감독 - 서귀포휴양예술특구 운영 관리 - 제주투자진흥지구 지정 관련 업무 - 관광진흥기금 관리 운영 지원 - 관광사업 허가·등록 및 지도·감독 - 서귀포시 마을투자유치단 운영·지원 - 관광안내소 운영 지원
관광상품 담당	- 지역관광상품 발굴 및 추진 - 제주올레 주민행복사업 추진 - 제주올레 관련 행사 및 축제 지원 - 이벤트 관련 업무 기획 및 운영 - 서귀포유채꽃국제걷기대회, 겨울바다팽귤수영대회 - 지역축제 및 문화관광축제 추진

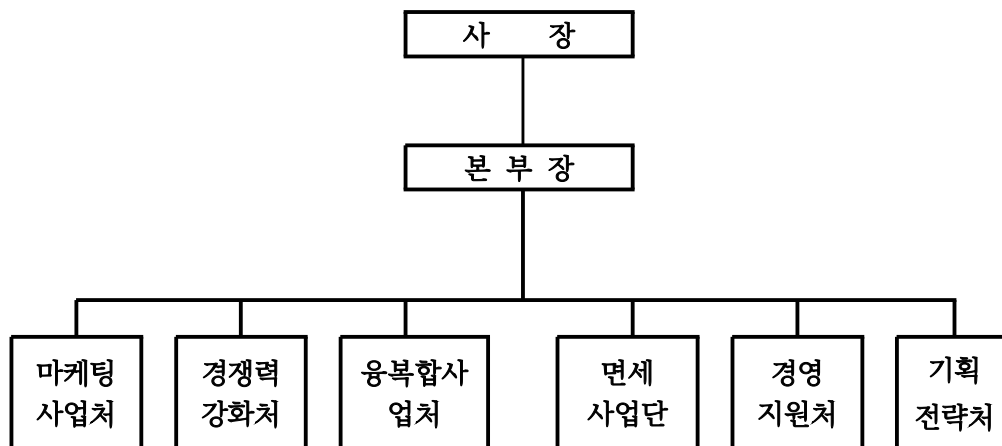
자료 : <http://www.seogwipo.go.kr>

- 관광진흥 담당은 관광수용태세 개선, 관광교육 사업, 관광축제 홍보 마케팅, 공유재산 관리, 관광통계를 주요업무로 하고 있으며, 중앙정부 지원 사업인 관광도슨트 육성사업, 세계지질공원 핵심마을 활성화 사업을 대행 기관을 두고 추진하고 있음
- 관광개발 담당의 경우 관광지 및 유원지 개발과 산책로 및 시설물 유지 관리 업무를 주로 담당하고, 관광안내 및 표지판 시설 확충 정비사업을 실시함
- 관광산업 담당부서에서는 관광사업의 허가 등록 및 지도감독과 관광진흥 기금 관리·운영을 주요 업무로 하고 있으며, 마을 투자유치단을 운영하고 있음
- 관광상품 담당은 지역의 관광상품을 발굴, 추진하고 올레길 관련 사업과 축제 육성 및 지원 업무를 담당함

4) 제주관광공사

- 제주관광공사는 2008년 제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법 제173조, 지방공기업법 제49조 및 제53조에 근거하여 지방공기업으로 설립되었으며, 설립목적은 관광을 통한 지역경제 발전과 관광산업 육성 및 주민복지 증진을 도모함에 있음
- 제주관광공사의 운영 재원은 시내 내국인 면세점 운영을 통한 수익으로 이뤄지고 있으며, 이외에 국가 또는 제주특별자치도의 사업을 대행하거나 수탁한 사업을 추진함
- 제주관광공사는 1본부, 5처, 1단으로 조직되어 있으며, 마케팅 사업처, 경쟁력강화처, 융복합 사업처, 경영지원처, 기획전략처, 면세사업단으로 구성됨
- 제주관광공사의 정원은 일반직 59명, 기능 전문직 50명, 계약직 49명으로 총 149명이며, 현원은 일반직 41명, 기능전문직 39명, 계약직 37명임
- 자본금은 총 90억원으로 제주특별자치도 85억원, 공사 5억원으로 구성됨

<그림 12> 제주관광공사 조직도



자료: <http://www.ijto.or.kr>

○ 제주관광공사의 정관상 주요 업무는 다음과 같음

<표 20> 제주관광공사의 정관상 주요 업무

분야	내용
관광 통합 홍보·마케팅	- 국내외 관광 홍보·마케팅 - 국내외 홍보소(관) 운영 - 국제회의 유치마케팅 및 지원 - 관광기업 홍보 지원
관광 상품 개발 및 관광자원 개발	- 관광상품 개발사업(기업연계) - 축제지원 및 개발 - 문화관광 콘텐츠 개발 등의 관광 자원개발사업 - 우수 관광기념품 개발·지원 - 관광안내판 등 안내체계 통합 디자인
관광관련 연구조사 및 관광산업 지원	- 관광 및 관광산업 통계의 작성 - 관광정책·마케팅 계획수립 조사연구 - 관광산업 지원업무 - 관광기업·상품 품질진단 및 네트워크
통합 관광안내 시스템	- 제주웰컴센터(welcome center)의 관리 및 운영 - 관광안내서비스 기능 통합 - 정보기술(IT)등 첨단기술 활용 - 통합관광 정보시스템 운영(U-Travel 운영)
관광 관련 교육 및 컨설팅	- 관광기업 컨설팅 - 관광지개발·상품개발 컨설팅 - 관광관련 산·학·연 연계사업 - 관광종사원 인력양성
관광공사 수익사업의 발굴 및 추진	- 지정 면세점의 운영 - 그 밖에 도지사가 승인한 사업
국가 또는 제주특별자치도의 사업을 대행하거나 수탁한 업무	

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

○ 정관상 주요 업무는 관광 통합 홍보마케팅, 관광상품 개발 및 관광자원 개발, 관광관련 연구조사 및 관광산업 지원, 통합관광 안내시스템, 관광관련 교육 및 컨설팅, 관광공사 수익사업 발굴 및 추진 등이 있음

- 또한 국가 또는 제주특별자치도의 사업을 대행하거나 수탁한 업무가 있으며, 2015년도 현재 부처별 사업을 살펴보면 다음과 같음

<표 21> 제주관광공사의 부처별 주요 업무

담당 부처	내용
마케팅 사업처	- 장·단기 관광마케팅 전략 수립 및 조정 - 국내·외 관광객 유치 및 프로그램 개발, 기획 - 관광 유관기관 간 협력 네트워크업무 - 의료관광 등 특별 프로젝트 사업 - 해외 권역별 관광 콘텐츠 개발 및 마케팅·홍보 - 크루즈 관광객 유치 마케팅 및 경쟁력 강화사업 - SNS·온라인 마케팅 등 관광객 유치에 필요한 사업 - 해외 관광홍보사무소 운영
경쟁력 강화처	- 관광인력 양성 및 교육훈련 - 관광 수용태세 점검 및 개선업무 - 제주관광 브랜드 홍보 - 관광홍보물의 제작 및 발간, 관광콘텐츠 개발 및 관리 - 종합관광안내센터 운영 - 섬관광정책포럼 사무국 운영 및 제주관광 브랜드 홍보
융복합사업처	- 관광산업 중심 산업간 융복합 발굴 및 기획, 사업화 - 산업간 융복합 관광상품 기획 및 개발 - 산업간 융복합 네트워크 구축 및 활성화 - 지역밀착형 관광 융복합 6차 산업화 발굴 및 기획
면세사업단	- 면세점 영업 기획, 판촉 및 프로모션 - 면세상품 구매 기획 및 재고관리, 브랜드 유치 업무 - 매장운영, 상품판매 및 고객만족 업무 - 통관, 통합물류창고, 인도장 운영 관리 - 면세사업 결산, 회계업무
경영지원처	- 인사, 복리후생, 이사회 운영업무 - 재정운영, 자금조달 업무 - 자금결산, 계약, 세무회계 업무 - 급여 및 연봉계약 - 사규의 제정, 개·폐 및 법제업무와 사규집 관리 - 자산 물품관리 및 재산관리 - 제주웰컴센터 건물 유지 관리
기획전략처	- 공사 장·단기 사업계획 수립 및 조정 - 조직개편 및 정원 조정 등의 직제 관리 - 감사 종합계획 수립 및 내·외부 감사 관련 업무 - 예산편성 및 관리 - 경영공시, 경영평가, 내부평가 운영·관리 - 윤리 경영 및 고객만족 경영 업무 - 공사 홍보 및 대외 협력 업무 - 정보화 전략 계획 수립 및 운용

자료: <http://www.ijto.or.kr>

- 2015년 제주관광공사의 주요 사업으로는 해외 마케팅 사업과 융복합 사업에 집중되어 있으며, 관광인력양성과 관광홍보물, 콘텐츠 개발 관리, 섬관광정책 포럼 운영 등의 수탁사업을 진행함
- 특히 제주관광공사의 경우 2015년 현재 해외 마케팅 사업의 22개를 관광진흥기금, 대행사업, 경상 전출금으로 지원받아 수행하고 있으며, 제주관광 글로벌 경쟁력 강화 사업으로 17개 사업을 지원을 받는 등 관광진흥기금, 경상전출금, 대행사업으로 72억의 지원을 받아 사업을 추진함
- 자체예산으로 실시하는 해외 마케팅 사업 6개와 제주관광글로벌 경쟁력 강화 6개 사업은 예산 6억6천5백만원임
- 제주관광공사의 융복합 사업단에서 추진하는 6개 사업에는 중앙정부에서 주관하는 사업을 수행하는 사업으로 국비와 공사 사업비가 투입되며 사업기간이 정해진 프로젝트형 사업을 추진하고 있음
- 제주관광공사에서 추진하는 2015년 주요업무는 다음과 같음

<표 22> 제주관광공사 2015년 주요 사업(해외마케팅)

구분	No	세부 사업명	예산(천원)
관광진흥기금	1	관광시장 다변화 마케팅	250,000
	2	한라산 눈꽃축제(Jeju Snow World) 프로그램 운영	150,000
	3	한중일 주요도시 관광 마케팅	100,000
	4	지역상권 연계 관광 마케팅	100,000
	5	개별관광객 유치 활성화	400,000
	6	주요국가, 시장별 전략적 마케팅	300,000
	7	국제직항 활성화 마케팅	200,000
	8	해외신규 관광시장 개척	200,000
대행사업	9	외국인 골프관광객 유치마케팅	50,000
	10	제3회 제주국제크루즈포럼	400,000
	11	크루즈 수용태세 강화사업	100,000
	12	크루즈 전문인력 육성	50,000

<표 22> 제주관광공사 2015년 주요 사업(해외마케팅) - 표 계속

구분	No	세부 사업명	예산(천원)
경상 전출 금	13	한·일 국교정상화 50주년 기념사업	100,000
	14	외국인 골프관광객 유치 사업	70,000
	15	신성장 동력사업 개발 및 프로모션	150,000
	16	지역밀착형 관광 마케팅	70,000
	17	제주 Glocal Food Festival 개최	280,000
	18	융복합 창조관광 프로그램 개발 운영	100,000
	19	국내외 온라인 활용 제주관광 홍보	200,000
	20	일본 홍보사무소 운영	200,000
	21	외국인 접근성 확충 사업	730,000
	22	크루즈 관광객 유치 마케팅	80,000
소 계			4,280,000
자 체 사 업	1	제주 세계 LED 아트 페스타	200,000
	2	제주관광 J-브랜드 개발	20,000
	3	제주관광공사 사장배 골프대회	60,000
	4	제주관광 온라인 프로모션 강화	60,000
	5	한류스타 핸드프린팅 거리 조성사업	70,000
	6	유관기관 및 업계 등 공동 프로모션	90,000
소계			500,000

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 해외마케팅 분야에서의 주요 사업으로는 시장 다변화(중화권, 일본권, 동남아권, 구미주권)사업과 양적·질적 동반성장(관광콘텐츠, 개별관광객 관광정보), 도민체감 신성장 동력 창출(융복합 테마발굴, 마을 상품개발)이 있으며, 특히 대항사업으로 크루즈 분야에 집중하고 있음
- 제주관광공사 자체사업으로 관광콘텐츠 개발(LED 아트 페스타, 한류스타 핸드프린팅 거리), 프로모션(J 브랜드개발, 온라인 프로모션, 유관기관 공동 프로모션) 등이 있음

<표 23> 제주관광공사 2015년 주요 사업(글로벌 경쟁력 강화)

구분	No.	사 업 명	예산(천원)
경상 전출 금	1	기상악화 시 공항 체류객 지원	100,000
	2	명품관광 모니터링단 운영	60,000
	3	에코힐링 체험프로그램 개발 및 활성화	130,000
	4	야간관광 활성화	250,000
	5	제주관광 통합홍보물 제작 및 보급	460,000
	6	사물인터넷 활용 스마트 안전관광 서비스 구축	200,000
관광 진흥 기금	1	제주방문 관광객 실태조사	150,000
	2	관광종사원 교육 및 컨설팅	97,000
	3	관광종사원 외국어 교육	50,000
공 기 관 대 행 사 업	1	관광 외국어 교육	50,000
	2	관광 외국어 가이드북 제작	20,000
	3	종교별 순례길 편의시설 조성 및 유지보수	230,000
	4	천주교 김대건 길 보수정비	300,000
	5	제19회 섬 관광정책포럼 운영	400,000
	6	글로벌 제주 만들기 프로젝트	100,000
	7	제주관광 이미지제고 제주판타지 콘서트	300,000
	8	제주형 융·복합 관광콘텐츠 개발 및 홍보	100,000
자 체 사 업	1	제주지역 취약계층 학생 관광학습 운영	30,000
	2	제주관광사업체 경쟁력강화 지원	30,000
	3	제주관광동향분석보고서 작성 및 배포	17,000
	4	제주관광 이슈포커스 작성 및 배포	15,000
	5	제주관광 안내서비스 강화	55,000
	6	현장중심 업무역량 강화	18,000
합 계			3,162,000

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 제주관광 글로벌 경쟁력 강화 사업으로는 에코힐링, 야간관광 활성화, 문화관광 활성화, 제주관광사업체의 경쟁력 강화지원, 고객 지향적 맞춤형 관광편의 및 정보제공 등의 사업이 진행됨

<표 24> 제주관광공사 2015년 주요 사업(융복합 사업)

주관부처	사 업 명	예산(천원)
지역발전위원회, 농림축산식품부, 제주시, 서귀포시	UNESCO 세계지질공원 핵심마을 활성화 사업	789,000
산업통산자원부	융복합형 MICE 신성장동력 발굴사업	사업종료
산업통상자원부	문화관광콘텐츠 사업화 지원 사업	사업종료
산업통상자원부	말산업 기반 제주형 LOHAS MICE 상품 육성사업	사업종료
산업통상자원부	해양바이오산업 사업화 지원사업	1,017,000
산업통상자원부	생명융합문화콘텐츠산업 전문가 양성 패키지 지원사업	715,000
합 계		2,521,000

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 융복합 사업은 주로 중앙부처의 사업을 수행하는 기관으로써의 역할로 광역경제권 선도산업(MICE 분야), 지역특화산업육성(해양바이오, 문화콘텐츠), 지자체 연계협력(지질공원 핵심마을)사업을 시행하고 있으며, 사업기간이 길게는 3개년에서 짧게는 1개년 사업으로 진행됨

5) 제주특별자치도관광협회

- 제주특별자치도관광협회는 관광진흥법 제45조에 근거하여 1962년 사단법인으로 설립하였으며, 관광객 유치증대를 위한 관광홍보사업, 조사연구, 관광안내소 운영, 관광산업 진흥업무 등을 수행하는 민간기구임
- 제주특별자치도관광협회는 1,168개의 회원사를 두고 있으며, 회원사의 권익 보호와 의견을 대변할 수 있는 영향력 있는 기구로써 관광정책에 비공식적으로 참여하는 형태이나 정책적 영향력을 가짐

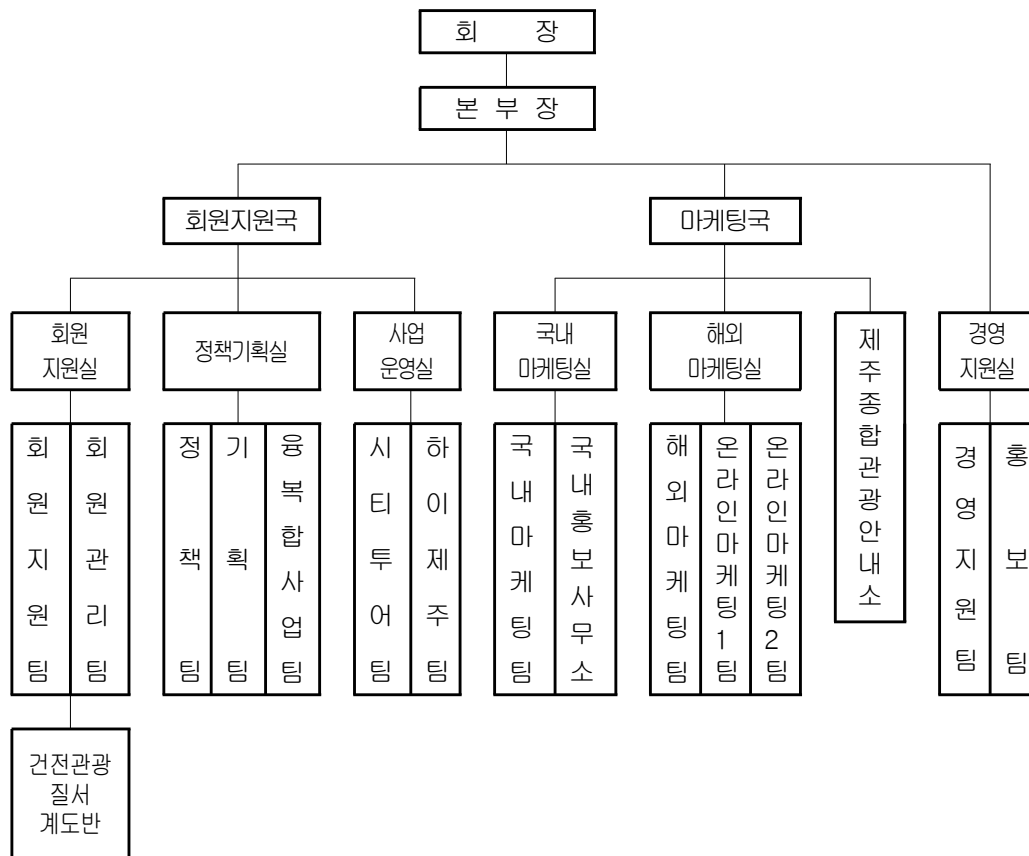
<표 29> 제주특별자치도관광협회 회원사 현황

계	국 내 여행업	국 제 여행업 (1분과)	국 제 여행업 (2분과)	관 광 호텔업	휴 양 리조트업	일 반 숙박업	전 세 버스업	렌 터 카업	관 광 지업 (1분과)	관 광 지업 (2분과)	골 프 장	외국인 관 광 기념품	관 광 기념품	외식업	관 광 레저업	이 용 시설업	승 마 장업	사 업 지 원	협 력 지 원
1,168	189	128	22	50	18	50	29	71	43	49	19	15	63	158	33	43	17	110	61

자료: <http://www.visitjeju.or.kr>

- 제주특별자치도관광협회는 1본부 2국 6실 1센터로 구성되었으며, 14개 팀과 건전관광 계도반, 제주종합관광안내소를 두고 있음
- 협회장의 경우 선출직이며, 본부장은 제주특별자치도 파견인력으로 현재 58명이 근무하고 있음

<그림 15> 제주특별자치도관광협회 조직도



자료: <http://www.visitjeju.or.kr>

- 제주특별자치도관광협회의 부처별 주요업무는 신관광산업 생태계 조성을 위한 관광협회 플랫폼 역할 확대, 제주관광 품질관리 및 서비스 개선, 관광사업체 경쟁력 강화지원, 국내외 관광객 유치 극대화, 관광협회 자생력 강화 사업임
- 제주특별자치도관광협회는 크게 회원지원국과 마케팅국으로 구분되며, 회원지원국에서는 회원사의 권익향상 및 경영활성화를 위한 시책업무를 담당하며, 제주특별자치도청의 수탁사업(호텔등급심사, 관광편의시설업지정, 자격증발급, 공제업무, 우수관광사업체 지정, 시티투어 활성화 등)을 집행함
- 또한 융복합 관광상품 개발 및 홍보사업을 진행하며, 자체 수익사업인 하이제주 모바일 쿠폰사업 외에도 회원교육 사업 및 회원 지원사업을 발굴하고 집행함
- 마케팅국의 경우 해외 마케팅사업으로 관광상품 개발 및 세일즈콜 활동, 해외 관광단체 우호협력 및 교류, 관광업계 공동 팸투어 및 홍보마케팅, IT 기반 사업체 경영환경 개선 및 E마케팅 지원 사업을 펼치고, 국내마케팅으로는 수도권, 영남권, 호남권에 홍보사무소를 두고 운영하고 있음
- 종합관광안내사무소의 경우 제주관광 종합안내 업무 및 관광정보를 제공하고 있으며, 입도 관광객 통계조사 및 연구, 관광객 환영행사를 진행함
- 경영지원실에서는 사랑나눔 봉사단, 여행매거진 발간, 공보업무 등을 진행함
- 제주특별자치도관광협회에서 진행하는 2015년 주요사업은 다음과 같음

<표 30> 제주특별자치도관광협회 부처별 주요 업무

담당부처		내 용
회 원 지 원 국	회원지원실	- 회원 및 관광객 권익보호 사업 - 회원사 경영 활성화 시책 발굴 및 지원업무 - 회원사 권익향상을 위한 의견수렴 및 해소업무 - 업종별분과위원회 운영지원 사업 - 수탁업무(호텔등급심사, 관광편의시설업지정, 자격증발급, 공제업무) - 건전관광질서계도반(계도위원회) 운영 - 신규회원사 유치 및 관리업무, 회원관리 프로그램 운영업무
	정책기획실	- 관광협회 사업·정책 종합기획 및 조정 - 정부, 지자체, 기관단체 위탁사업 발굴 및 예산확보 총괄 - 관광진흥법, 도 관광진흥조례등 법 제·개정업무 총괄 - 자문위원회 운영 - 협회 사업추진 관련 기관단체 간담회 - 직무능력 향상 워크샵 및 프로그램 개발 운영 - 제주관광포럼 운영 - 회원 및 직원교육 - 제주광역경제권선도산업 육성사업 수행 - MICE상품 개발 및 홍보사업 등
	사업운영실	- 수익사업 육성·발굴 추진 - 시티투어 사업 운영 - 하이제주 모바일쿠폰 업무
마 케 팅 국	국내마케팅	- 권역별(수도권, 영남권, 호남권) 제주홍보사무소 운영지원 - 관광시장 조사 및 동향분석, 관련기관 연계 보고 - 여행사, 언론사, 대기업, 단체와의 네트워크 구축 등 - 각종 박람회(이벤트) 참가 제주관광 홍보관 운영 - 관내 수학여행단 등 유치
	해외마케팅	- 국외 마케팅 계획 수립 및 집행 - 국외 관광시장 조사 및 관광상품 개발 - 국제교류 및 해외 주요거점 시장 마케팅 활성화 - 관광상품 개발 및 세일즈콜 활동 - 해외 관광단체 우호협력 및 교류 - 회원사 홍보 마케팅 지원, 관광업계 공동 웹투어 - 국제관광 단체 가입 및 활동(PATA, ASTA, JATA 등) - 제주국제관광마라톤 축제 참가자 유치업무(도내, 국내외) - 제주관광온라인마켓 - 관광사업체 IT기반 경영환경 개선 및 e마케팅 지원
	제주종합 관광안내소	- 제주관광 종합안내, 관광상담, 관광정보 제공 - 입도관광객 통계조사, 설문조사 및 분석업무 - 관광불편신고센터 운영 및 관광객 환영행사 - 도내 주요 행사 시 관광안내소 운영 등
경영지원실		- 예산편성, 결산 및 회계업무 - 총무, 인사, 서무 및 의전 업무 - 회의운영(총회, 대의원총회, 이사회) - 협회 발전기금 관리업무 - 협회 블로그, 카페 관리운영 총괄 - 사랑나눔 봉사단 운영 - 제주여행매거진 발간 - 여행업체 IT기반 모객 시스템 구축 지원 - 공보업무

자료 : <http://www.visitjeju.or.kr>

<표 31> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(신관광산업 생태계조성)

사업분야	사 업 명	예산(천원)
신관광산업 생태계 조성을 위한 관광협회 플랫폼 역할 확대	제주종합비즈니스센터 건립 사업	1,000,000
	1·2·3차 산업 융복합 관광상품 개발 사업	200,000
	제주관광포럼 운영	50,000
	관광인력 DB구축 및 사이트 운영	50,000
합 계		1,300,000

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 신관광산업 생태계 조성을 위한 관광협회 플랫폼 역할 확대 사업으로 제주종합비즈니스센터 건립의 경우 제주첨단과학기술단지 내 융복합 비즈니스 네트워크 역할을 수행할 센터를 건립하는 사업으로 2017년 7월까지 100억원의 예산이 투입될 예정임
- 융복합 관광상품 개발 사업은 마을 중심의 융복합 관광상품 개발 및 지원 사업이며, 관광사업체 운영실태조사와 제주관광포럼을 개최함
- 또한 도내 관광종사자 및 관광전문인력 풀을 구축하여 전문 취업포털사이트를 개설해 취업연계사업을 진행함

<표 32> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(관광 품질관리)

사업분야	사 업 명	예산(천원)
고객만족도 극대화를 위한 품질관리 및 서비스 개선	공영관광지 운영 평가사업	20,000
	우수관광 사업체 지정 및 홍보지원 사업	80,000
	관광시설 등급 결정 및 운영 관리	30,000
	건전관광 상거래질서 선진화 제고	70,000
	제주종합관광안내소 운영	600,000
	관광객 입도 환영 분위기 조성	30,000
	공항 체류객 환대서비스 개선	100,000
합 계		930,000

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 공영관광지 운영평가 사업은 도내 공영관광지 30개소를 대상으로 현장평가를 실시하여 개선사항을 도출하고 보완하는 사업임
- 또한 우수관광사업체 지정 및 홍보지원사업과 관광시설 등급결정 및 운영관리 사업을 추진하며, 관광사업체간 건전한 관광 상거래질서를 유지하기 위한 계도반을 운영함
- 제주공항에서 운영중인 제주관광안내소에서 관광객 정보제공 및 관광객 입도 환영분위기 조성, 공항 체류객 환대서비스 개선 사업을 집행함

<표 33> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(관광사업체 경쟁력 강화)

사업분야	사 업 명	예산(천원)
관광사업체 경쟁력 강화 지원으로 선진관광 환경 조성	여행업체 IT기반 모객시스템 구축 지원	600,000
	관광사업체 IT기반 경영환경개선 및 e마케팅 지원	300,000
	도내 관광사업체 대외 홍보물 제작	170,000
	제주관광 홍보용 기념품 제작	30,000
	제주 대형여행사 설립 지원	30,000
	무슬림 관광객 환대인프라 조성 사업	50,000
	관광지 안내 표지판 설치 지원 사업	50,000
	현장체험학습 안전과정 교육개설 운영지원	20,000
	렌터카 승용·승합차량 블랙박스 설치 지원	50,000
	관광약자 편의시설 정비 지원	100,000
합 계		1,400,000

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 여행업체 홈페이지(모바일, 전자상거래 포함)제작 지원 사업을 통해 여행업체의 경쟁력 강화에 기여하는 사업을 집행하고, 관광상품의 실시간 예약 판매를 위한 전자상거래 시스템 및 도내 관광자원 멀티미디어 콘텐츠 제작사업을 수행함
- 도내 관광사업체 대상 홍보물(책자, 영상 등)을 제작하여 배포하며, 제주관광 홍보용 기념품을 제작하여 관련시장의 활성화를 유도함

- 해외 현지에서 직접 모객 및 중대형 단체관광객 유치역량 강화를 위한 대형여행사 설립 지원 사업을 진행하며, 무슬림 관광객 환대 인프라 조성사업을 실시함
- 관광사업체 경영환경 개선을 위해 관광지 안내표지판 설치 지원사업 및 관광약자 편의시설 정비 지원 사업, 현장체험학습 안전과정 교육사업을 집행하며, 렌터카 블랙박스 설치사업을 지원함

<표 34> 제주특별자치도관광협회 2015년 주요 사업(관광객 유치 극대화)

사업분야	사 업 명	예산(천원)
신흥시장 확대를 통한 국내외 관광객 유치 극대화	제주기점 뱃길관광 활성화	30,000
	국내 관광박람회 제주관광홍보관 운영	60,000
	수학여행단 등 유치 홍보 마케팅	50,000
	기업 인센티브단 유치 홍보 마케팅	100,000
	박람회 참가 제주골프 홍보부스 운영	50,000
	내국인 관광객 유치 홍보	150,000
	제주국제관광마라톤 축제	90,000
	국내거점 잠재수요 창출을 위한 현장마케팅	60,000
	관광업계 공동 해외 세일즈	50,000
	일본인 관광객 유치 활성화 사업	50,000
	외국인 개별관광객 시티투어버스 활성화사업	350,000
	해외 관광단체 우호협력사업	150,000
	지역별, 테마별, 부문별 전문여행사 육성 사업	100,000
	FIT 및 SIT 대상 제주여행 상품개발 및 홍보마케팅	70,000
	고부가가치 외국인관광객 유치를 위한 역량강화	50,000
	제주관광홍보사무소 운영	524,000
	휴양형 LOHAS MICE상품 육성사업	사업종료
	제주 전통문화 MICE행사 개발사업	사업종료
합 계		1,934,000

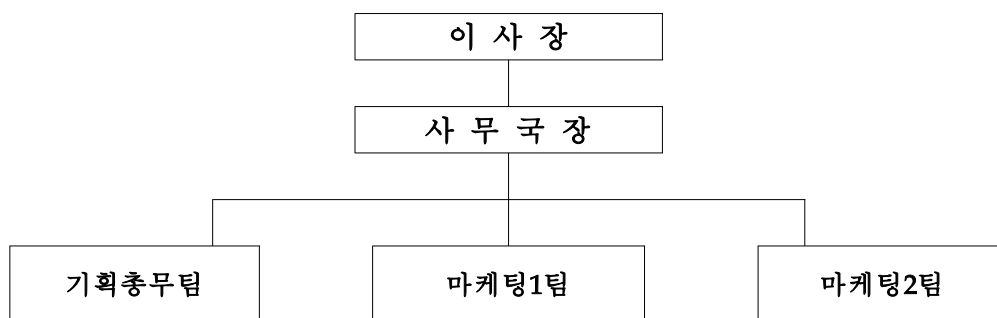
자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 국내관광시장 유치 극대화를 위한 사업으로 제주기점 뱃길 관광 활성화, 국내 관광박람회 제주홍보관 운영, 수학여행단 유치 홍보마케팅, 기업 인센티브단 유치, 내국인 관광객 유치 홍보, 국내거점 잠재수요 창출 현장 마케팅, 제주관광홍보사무소 운영 등의 사업을 추진함
- 해외관광객 유치 극대화를 위한 사업으로 관광업계 공동 해외 세일즈, 일본인 관광객 유치 활성화 사업, 외국인 개별관광객 시티투어 활성화, 해외 관광단체 우호협력, 고부가가치 외국인 관광객 유치를 위한 역량강화 사업 등을 진행함

6) 제주컨벤션뷰로

- 제주컨벤션뷰로는 국제회의산업육성에 관한 법률 제5조, 제주특별자치도 관광진흥조례 제82조에 근거하여 2005년 설립되었으며, 비영리사단법인으로써 지역 MICE산업 발전과 관광산업 진흥에 기여하는 목적으로 운영되고 있음
- 제주특별자치도 출연기관인 제주컨벤션뷰로는 제주관광공사 사장이 이사장을 겸직하는 것이 관례였으나, 2014년 5월부터 제주특별자치도 문화관광스포츠국장이 이사장을 역임하고 있음
- 제주컨벤션뷰로의 정원은 이사장 1명, 사무국장 1명, 기획총무팀 2명, 마케팅1팀 4명, 마케팅2팀 2명으로 총 10명이며, 113개 업체의 회원사를 두고 있음

<그림 13> 제주컨벤션뷰로 조직도



○ 제주컨벤션뷰로의 주요 업무는 다음과 같음

- MICE 유치에 위한 홍보 및 섭외활동
- MICE의 유치 및 개최자에 대한 지원활동
- MICE에 관한 조사연구 및 각종 자료의 수집 또는 간행
- 지역의 MICE 개최 홍보를 위한 각종 자료의 제작 및 전파
- MICE 관련 국내·외 기구 가입 및 교류증진 활동
- MICE 참가자들의 편의를 위한 각종 서비스 제공
- MICE 관련 교육 및 학술 프로그램 개설 운영, 정부
- 지방자치단체, 국제기구, 공공기관 및 단체 등으로부터의 수탁사업 수행

<표 25> 제주컨벤션뷰로 부서별 업무

부 서	업 무
사무국장	- 뷰로업무 총괄
기 획 총무팀	- 기획 및 총무 - 사업개발
마케팅1팀	- MICE유치 마케팅 - MICE유치·홍보·개최지원 - MICE산업 활성화 업무 (국내외 박람회 및 이벤트 참여, 국내·외 MICE관련 기업 Alliance)
마케팅2팀	- 국내시장마케팅 - 홍보/출판 - 조사연구(통계) - 회원사업

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

○ 제주컨벤션뷰로는 제주특별자치도의 출연금으로 운영되며, MICE 마케팅 관련 각종 현안 사업을 실행하고 있음

○ 2015년 제주컨벤션뷰로의 주요사업은 다음과 같음

<표 26> 제주컨벤션뷰로 2015년 주요 사업

분야	사 업 명	예산(천원)
MICE 유치 및 홍보지원 강화	MICE 행사 제주 유치 지원(홍보, 현장마케팅 등)	400,000
	인센티브 투어 및 국제 MICE 행사 개최지원	300,000
	중대형 MICE 개최 지원	100,000
	국제 MICE 참가자 대상 MICE카드 제작/배포	100,000
MICE 마케팅	MICE 전문 박람회 제주홍보관 운영 국내외 MICE 전문매체 광고(월간 소식지 발간) MICE 주최자 대상 현장마케팅 국내외 MICE 관련 박람회 및 로드쇼, 행사 참가 국내외 MICE관련 사업체 Alliance 구축	600,000
MICE 산업대전 개최	제주 MICE 산업대전 개최(박람회, 연사초청 등)	200,000
MICE 지원단 운영	MICE 지원단 2기 모집 운영	80,000
조사연구	MICE 산업 관련 조사, 연구	20,000
합 계		1,780,000

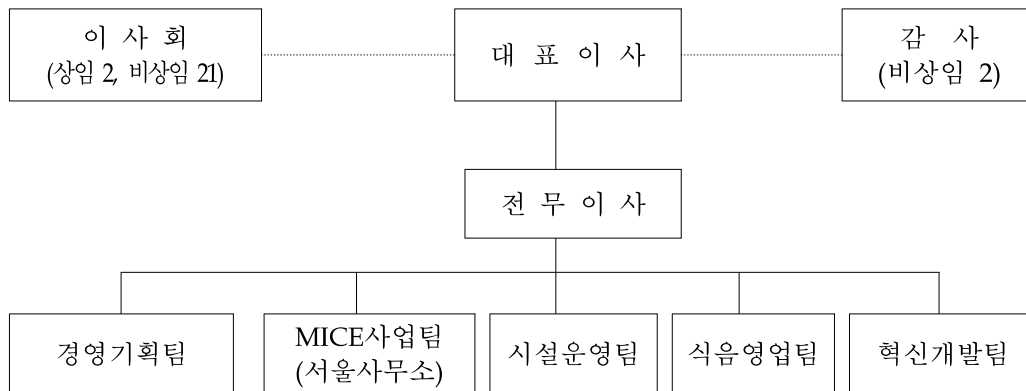
자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 제주컨벤션뷰로는 2015년 국내외 MICE 행사 170건 개최를 목표로 박람회 참가 및 상담건수 800건, 국내외 광고 10건, 홍보 5건, 팸투어 및 현장 답사 50건을 세부 목표로 사업을 시행하고 있음
- 고부가가치 MICE 유치를 위한 홍보 및 지원사업과 제주 MICE 산업 활성화를 위한 국내외 마케팅 활동 강화사업, MICE 지원단과 산업 관련 조사 연구 사업이 주요 사업임
- 특히 제주 MICE 산업 위상 및 MICE 업체 경쟁력강화 및 국내외 MICE 유관기관과 협력을 위한 2015 제주 MICE 산업 대전을 개최할 예정임

7) 제주국제컨벤션센터

- 제주국제컨벤션센터는 지방공기업법 제79조, 상법 제288조~542조에 근거하여 1997년 설립되었으며, 지역 MICE산업 발전과 관광산업 진흥에 기여하는 목적으로 운영되고 있음
- 제주국제컨벤션센터의 정원은 임원 2명, 직원 42명이며, 협력업체의 시설관리용역 47명, 식음운영용역 40명을 포함해 총 125명임
- 제주특별자치도와 한국관광공사, 민간주가 포함되 총 166,601백만원의 자본금으로 구성된 제주국제컨벤션센터는 경영기획팀, MICE사업팀(서울사무소), 시설운영팀, 식음영업팀, 혁신개발팀으로 구성되어 있음
- MICE 사업팀의 경우 국내외 회의 유치 기능과 MICE 행사 개최 대행파트로 나뉘며, 서울에 유치사무소를 별도로 운영하고 있음

<그림 14> 제주국제컨벤션센터 조직도



- 제주국제컨벤션센터는 서귀포시 중문에 위치하고 있으며, 대지면적 19,202평, 건축면적 4,603평으로 지상 7층 최대 4,300석 규모의 회의시설을 보유하고 있음
- 컨벤션 및 전시시설로는 컨퍼런스홀, 대회의실, 중회의실, 소회의실, 전시장을 갖추고 있으며, 부대시설로는 레스토랑, 카페테리아, 소연회장, 판매/위락시설을 두고 있고, 제주관광공사에서 운영하는 내국인 면세점이 1층에 자리하고 있음

- 제주국제컨벤션센터의 주요 수익사업은 컨벤션, 전시시설 임대사업, 식음료 운영, 시설 임대 사업 등이 있으며, 컨벤션 기획 운영을 대행하는 PCO 사업도 진행하고 있음
- 정관상 목적사업에는 쇼핑센터, 면세점, 카지노 등 부대사업 운영이 있으나 자체사업으로 진행하고 있지는 않음

<표 27> 제주국제컨벤션센터 시설현황

구분	실명	층	면적	규모
합 계			63,477㎡(19,202평)	
컨벤션 및 전시시설	컨퍼런스홀 (탐라홀)	5·6층	4,668㎡(1,412평)	· 경사고정석(1,500석) · 평면가변석(2,800석)
	대회의실 (한 라 홀)	3층	867㎡(262평)	· 최대 660명 수용 (2분할)
	중회의실 (삼 다 홀)	3층	411㎡(124평)	· 560인~70인 수용 - 중회의실 : 1실
	소회의실	2·3·4층	2,333㎡(705평)	- 소회의실 : 12실 (최대 18실)
	전시장	1층	2,586㎡(782평)	
	소계		10,865㎡(3,287평)	
부대시설	레스토랑	3·4층	2,145㎡(649평)	
	카페테리아	1층	433㎡(130평)	
	소연회장	5층	1,000㎡(303평)	
	판매/위락시설	1층	4,327㎡(1,298평)	· 면세점, 매장(ICC Plaza)
	소계		7,864㎡(2,378평)	
지원시설	주차시설	1·2층	9,608㎡(2,906평)	· 359대 (옥내 : 248대, 옥외 : 111대)
	부속시설	각층	6,871㎡(2,079평)	
	공용시설	각층	7,970㎡(2,410평)	
	공유면적	각층	20,299㎡(6,411평)	
	소계		44,748㎡(13,806평)	

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 제주국제컨벤션센터의 분야별 주요업무는 조직경쟁력 강화사업, 가치창출 기반구축사업, 첨단 융복합 공간 기반조성 사업, 글로벌 동반성장 구축 사업으로 구분되며 주요 내용은 다음과 같음

<표 28> 제주국제컨벤션센터 분야별 업무내용

분야	내용
조직 경쟁력 강화	- 미래환경대응 조직체계 구축 - MICE 유치 Sales 강화 - 행사유치 개발역량 강화 - PCO사업 활성화
가치창출 기반구축	- 고부가 MICE 상품개발 및 콘텐츠 개발 - 직영 및 부대사업 활성화
첨단 융복합 공간 기반조성	- 친환경 Green 컨벤션 관리시스템 구축 - 첨단 IT 지원시스템 구축
글로벌 동반성장 구축	- 지역 클러스터 구축 및 공동사업개발 - 주주우대 및 사회적기업 활동 강화

자료 : 제주도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료

- 조직경쟁력 강화 사업으로는 적자구조에서 벗어나려는 센터내 조직 역량 강화 사업으로 성과관리 인사시스템, MICE 업무 전문성 강화, 경영평가 업무시스템 구축 사업이 진행됨
- MICE 유치 Sales 강화 사업으로 시장별 영업 전략 세분화를 통한 행사 유치 강화를 목표로 하고 있으며, 2015년 300건의 국내외 회의 개최를 목표로 하고 있음
- 행사유치 개발역량 강화사업으로 전략적 제휴 강화, 해외 전시회/로드쇼/전차대회 참가를 통한 마케팅 사업을 펼치고 있으며, PCO 사업 활성화를 통해 행사대행으로 인한 매출을 높이는데 노력을 경주함
- 가치창출 기반 구축사업으로 융복합 MICE 상품을 개발하고 특화 전시행사를 개최함
- 직영부대사업 활성화를 위해 식음사업의 다각화 노력을 하고 있으며, 지역행사 유치를 통한 매출증대를 위한 상품을 개발함

- 첨단 융복합 공간 기반조성 사업으로 친환경 건물관리 시스템을 도입하여 에너지 비용을 절감하고 각종 Green 시스템 인증을 취득함
- 특히 첨단 기술 적용으로 MICE 유치 경쟁력 우위확보를 위해 산업간 융복합 IT 상품 개발을 도입함
- 글로벌 동반성장 구축사업으로 제주특별자치도, 유관기관, 지역기반 산업과의 클러스터 협력체제를 구축하고 공동사업을 개발 추진함

4. 제주지역 관광조직의 문제점

1) 유사 사업 및 업무의 중복

- 조사결과 제주관광진흥을 위한 여러 마케팅사업들은 제주특별자치도 관광정책과, 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 제주컨벤션뷰로 및 제주국제컨벤션센터 (ICC)에서 중복되어 추진됨
 - 국내외시장 홍보 마케팅, 관광기업 홍보 및 상품 개발 지원, 관광정보 사이트 운영국제회의 유치 마케팅 등의 기능
- 관광 종사원 인력 양성 및 관리 업무가 중복됨
 - 관광 통역가이드, 문화관광해설사, 일반 관광종사원 양성 및 배치 운영 등의 업무가 각 기관별로 중복되어 진행되고 있음
- 조사 연구 및 통계분석 업무가 중복됨
 - 관광동향분석, 관광통계, 기업 컨설팅, 관광객 실태조사 등의 업무가 기관별로 분산되어 실행됨

2) 통합제주관광마케팅의 체계적 추진 필요

- 관광목적지로서 하나의 제주(Jeju as a destination)를 마케팅하기 위한 계획의 수립과 추진은 단기사업 외에도 중장기적 접근이 필요한 영역임
 - 통합관광마케팅과 관련하여 제주특별자치도 관광정책과의 '관광마케팅 기

본전략 수립 및 시행'과 제주관광공사의 '장단기 관광마케팅 전략 수립 및 조정' 업무가 명시되어 있음

- 제주관광에 대한 중장기적 비전이 요구되는 시점에서 관광정책과와 제주관광공사의 2015년 추진 중인 업무들은 단기 마케팅사업 위주의 예산책정 및 수탁업무에 많이 치중되어 있음
- 이러한 이유 중 하나는, 제주특별자치도 및 제주관광공사의 관광전문인력 구성 및 예산 확충상의 문제점으로 인해 단기적 수익성을 기대할 수 있는 사업위주로 예산을 집행하려는 경향을 보임
- 지금까지 추진해 온 해외 마케팅의 경우, 현재 입도 외국관광객의 비율이 높은 중국 및 동남아권을 비롯하여 일본과 러시아 등의 특정 시장에 대해 제주관광공사의 마케팅 활동이 집중되어 있음. 상대적으로 체류기간이 긴 유럽 및 북미권 관광객들을 유치하기 위한 마케팅 예산 및 인력 배정이 낮은 편임.
- 장기적인 관점에서 관광목적지인 제주의 이미지와 브랜드를 개발하기 위한 정기적인 시장 및 이미지 조사에 대한 관심이 더욱 요구되나, 2015년 현재 제주관광공사에서 추진 중인 제주관광 J-브랜드 개발 (예산 20,000천원) 또한 저예산 규모로 진행되고 있어 향후 더욱 큰 규모로 확충되어야 할 필요가 있음
- 2014년 8월 제주관광공사 설립 및 운영 조례 개정을 통해 '제주관광 마케팅 협의회'를 구성하여 운영 중에 있으나 협의회는 역할이 기관, 단체간 업무 조정을 통한 효율성 극대화가 아닌 단순 업무 보고 형식에 그치면서 위원회들의 임기기간이 만료되어 가는 현 시점에서 그 기능과 역할 정립을 하지 못하고 있음

3) 제주특별자치도 문화관광스포츠국의 통합 조정력 강화

- 수탁업무의 집행기관인 제주관광공사와 제주관광협회는 앞서 언급한 마케팅 업무 (국내외 관광 홍보 마케팅, 홍보사무소 운영, 관광 상품 개발 지원 등), 관광종사원 인력 양성 및 교육, 조사연구 및 통계분석에 있어서 그 기능이 많이 중첩되어 있음

- 이러한 상황에서, 지역내 관광조직간 협력을 통한 시너지 효과를 이끌어내는 조정기능과 역할을 담당하는 제주특별자치도 문화관광스포츠국에 대한 기대가 큼
- 문화관광스포츠국의 업무가 예산분할 및 세부 사업 배분에 집중되어 있는데, 두기관의 중간에서 통합 조정 관리하고 평가하는 의지와 추진력이 현재보다 더욱 강화되어야 함
- 향상되기 어려운 실정임

4) 관광마케팅 및 관광행정 공무원의 전문성 확충

- 정관상 표시된 국내 및 외래 관광객 유치에 위한 세분화되고 전문화된 중장기적 마케팅 계획 및 전략을 명확하게 수립 할 수 있는 더 많은 전문 인력의 영입이 요구됨.
- 행정공무원들의 경우, 순환근무배치 조직구성으로 인해 관광전문 공무원이 부재하여 각 기능별 업무수행 공무원들의 조정기능과 장기적인 안목에서 관광관련 정책 및 계획 수립을 주도할 수 있는 종합기획력뿐만 아니라 창의성 등의 개인역량을 현실적으로 발휘하기 힘든 구조적인 문제점이 있음

5) 조직간 협력적 파트너십 관계형성의 강화

- 제주특별자치도, 관광공사, 관광협회, 컨벤션뷰로, 컨벤션 센터 등 관련 조직들의 중복 집행중인 업무에 대해 부서별로 필요에 의한 협력 관계를 비정기적으로 유지하고 있음
- 향후 조직간 경쟁적이고 비협조적인 관계를 지양하고 조직간 동일 업무를 하는 부서들 사이에 공식화된 의사소통 및 정보공유를 지향하기 위해서는 정기적이고 공식화된 유기적 관계를 형성시킬 필요가 있음
- 제주특별자치도 문화관광스포츠국을 중심으로 협력관계를 도모할 수 있는 보다 현실적인 조정기구에 대한 기대가 큼.

IV. 관광 조직의 기능과 역할 사례분석

1. 국내 사례분석

1) 국내 관광정책 추진조직의 기능

(1) 문화체육관광부(NTA)

- 국가의 관광행정조직은 정책과정의 공식적인 주체로서 정책과정의 전 과정에 걸쳐 관계하며, 구조적으로 대통령을 정점으로 하여 중앙행정부처, 지방자치단체, 공기업, 공공단체까지를 망라하고 있으나, 이 가운데 실질적인 정책기능은 행정부처가 중심이 됨
- 중앙정부 차원의 NTA는 문화체육관광부이고 그 아래 실질적 정책기능을 담당하는 부처는 제2차관 아래 체육관광정책실임
- 제2차관 아래 체육관광정책실에는 체육정책관, 체육협력관, 관광정책관, 관광레저정책관이 있으며, 각 관에는 3개의 과를 두고 있음
- 관광부문의 경우 관광정책관과 관광레저정책관이 있으며, 관광정책관에는 관광정책과, 관광산업과, 국제관광과가 속해있고, 관광레저정책관에는 관광개발 기획과, 관광개발 지원과, 관광레저 기반과가 있음
- 문화체육관광부의 세부 기능으로는 관광정책 입안, 관광자원 개발, 숙박 시설 등 관광인프라 확충, 국내 관광활성화 지원, 관광관련 정부부처와의 업무 조율, 국제관광 증진에 관한 업무, 위기관리 등의 기능을 수행하고 있음
- 문화체육관광부와 그 소속기관 직제안에 규정된 문화체육관광부내 관광정책관, 관광레저 정책관의 업무분장 내용은 다음과 같음

<표 35> 직제상 문화체육관광부 관광산업 분야 업무분장 내용

업무 분장 내용		
관광 정책과	관광	관광진흥장기발전계획 및 연차별계획의 수립 관광관련법규의 연구 및 정비 관광진흥개발기금의 조성 및 운용 남북관광교류·협력의 증진에 관한 사항 관광종사원의 교육 및 훈련에 관한 사항 관광학술 및 연구단체의 육성 관광연차보고, 그 밖에 통계의 종합에 관한 사항 한국관광공사 및 한국관광협회중앙회와 관련된 업무 관광산업의 정보화 촉진에 관한 사항 관광복지 증진에 관한 사항 관광에 대한 인식의 개선 및 건전관광의 홍보에 관한 사항 국민의 국내여행 촉진에 관한 사항
	관광 산업과	관광숙박시설의 확충 및 운영개선을 위한 시책의 입안 관광숙박업에 관한 사항 카지노업에 관한 사항 관광 편의시설업에 관한 사항 관광객 이용시설업에 관한 사항 유원시설업에 관한 사항 문화관광축제의 조사·개발 및 육성에 관한 사항 산업시설 등의 관광자원화 사업 및 도시관광 육성에 관한 사항 고궁, 역사문화 등 전통문화체험 관광자원화에 관한 사항 여행업에 관한 사항 관광통역안내사의 양성에 관한 사항 관광객의 불편·고충의 개선 관광안내체계의 개선 및 편의 증진에 관한 사항 관광기념품 등 관광상품의 개발·육성 및 유통에 관한 사항 전통음식의 관광상품 개발에 관한 사항 문화관광자원의 안내 및 해설 전문인력의 양성에 관한 사항
	국제 관광과	해외관광객 유치 및 홍보에 관한 입안 및 시행 국제관광기구 및 외국정부와의 협력 증진 국제관광박람회 및 국제관광행사의 지원 등에 관한 사항 국제관광시장의 조사·분석 해외관광객을 위한 관광프로그램의 개발 의료·공연·태권도관광 등 융복합관광상품 개발 한국관광브랜드 육성·지원 국제회의, 인센티브관광, 전시 등(MICE) 산업 육성 및 전시산업과의 연계지원 국제회의, 인센티브관광, 전시 등(MICE) 산업 전문인력의 양성 국제회의의 국내유치 촉진 및 지원 국제회의시설 건립 및 국제회의 전담 조직 설립·운영의 지원 한국방문의 해 사업에 관한 사항

관광 래저 정책 관	관광개발 기획과	관광개발 기본계획 및 권역계획 관광자원개발 가이드라인 개발 보급 관광두레 조성 농산어촌 체험관광 활성화(야생화 포함) 3대문화권 문화생태 관광기반 조성사업 중부내륙권 광역관광개발 지역별 특화된 관광자원 개발 지원 한반도 생태평화벨트 조성 걷는 길 관리 등 도보여행 활성화 생태관광 육성 및 지원 노후관광시설 활성화 슬로시티 관광자원 활성화
	관광개발 지원과	동해안,서해안, 남해안 관광개발 사업 지원 지리산권 관광개발사업 지원 전통문화체험 지원 문화관광자원 개발 생태녹색관광자원개발 관광시설 재해복구 사진찍기 좋은 녹색명소 조성 사업 관광특구 활성화 지원 폐광지역 관광자원화 사업 섬 관광 활성화 테마 관광가도 조성사업
	관광래저 기반과	관광래저형 기업도시 개발에 관한 정책 및 제도개선 사항 관광래저형 기업도시 개발구역 지정·해제 등에 관한 사항 관광래저형 기업도시 개발사업 시행자 지정·취소 관한 사항 관광래저형 기업도시 개발계획 및 실시계획의 승인·변경에 관한 사항 관광래저형 기업도시 개발사업의 준공, 검사 및 행정처분에 관한 사항 관광래저 기반시설 설치 및 프로그램 개발·보급에 관한 사항 관광래저형 기업도시 시설 등 지원에 관한 사항 관광지·관광단지의 개발에 관한 사항 대규모 관광 투자유치 촉진 및 지원에 관한 사항

자료 : <http://www.mcst.go.kr>

- 현재 관광산업국의 업무범위는 관광산업의 중요성 증대로 인해 관광정책의 입안 및 제도개선, 관광수용태세 개선, 관광산업 육성, 관광자원 개발, 외래관광객 유치, 관광래저형 기업도시 개발, 녹색관광자원 개발 등으로 확대되고 강화되는 추세에 있어 관광 산업국의 기능 및 역량강화의 필요성이 높아지고 있음

- 관광산업은 그 범위가 매우 다양하기 때문에 관계부처의 영향을 받고 있어 관계부처와의 협력범위도 점차 확대되고 있음
 - 중앙행정부처의 경우 외교통상부는 여권, VISA 발급, 행정자치안전부는 지자체 지원, 농어촌 개발, 국토해양부는 항공, 철도 등의 개발, 법무부는 출입국 절차 관리, 환경부는 환경영양평가 등, 지식경제부는 투자유치, 무역 전시사업 등에서 관광정책과 관련성을 가짐
- 특히 최근 융복합 관광상품의 개발 필요성 증대 등 관광정책의 종합성으로 인해 관계 부처와의 업무협력 범위가 다양해지는 만큼 관계부처와의 협력을 위한 협의 및 조정기구의 신설 필요성이 증대됨

<표 36> 관광관련 중앙행정부처 업무 내용

구분	중앙부처	관광산업 관련업무
중앙 행정부처	안전행정부	지자체지원, 농어촌·도서개발, 온천관리, 지방재원 확충 등
	국토교통부	휴양관광벨트사업, 문화를 활용한 도시재생, 동서통합지대 조성 (영호남연계를 위한 섬진강변), 광역경제권발전위원회 등
	해양수산부	해양레포츠(마리너 등), 해양수산물관광자원(해수욕장 등)
	환경부	국립공원관리, 생태탐방로, 도시생활권 자연쉼터(공원) 등
	산업통상자원부	지역산업육성, 창의산업정책, 융합신산업모델 개발 등
	농림축산식품부	농어촌관광, 관광농원관리, 6차 산업화(음식관광활용) 등
	보건복지부	의료관광 인프라(지역의료기관) 및 인력육성, 해외환자유치 등
대통령직속 자문기구	지역발전위원회	지역행복생활권, 지역창조관광, 문화육성계획 수립 등

자료 : 각 정부 부처 홈페이지

(2) 한국관광공사(NTO)

- 한국관광공사는 공기업으로서의 기능과 국가관광기구(NTO)로서의 기능을 동시에 충족시켜야 하는데 한국관광공사법 제12조는 관광공사의 기능으로 국제관광진흥사업, 국민관광진흥사업, 관광자원개발사업, 관광산업의 연구·개발사업, 관광요원의 양성과 훈련, 관광사업의 발전을 위하여 필요한 부대사업 전개를 명시하였음

<그림 16> 한국관광공사 조직도



자료 : <http://www.koreatravel.or.kr>

- 첫째, 해외관광진흥활동을 통한 외래관광객 유치 기능
- 해외진흥활동은 세계 모든 국가 NTO의 고유 업무임. 한국관광공사 역시 지속적인 해외진흥활동을 통하여 외래객 유치 업무를 추진하고 있음
 - 특히 성장잠재력이 높은 중국시장 집중 마케팅과 한국관광 이미지 제고를 위한 글로벌 캠페인에 주력함
 - 또한 신흥 경제성장지역으로 부상한 인도, 베트남 등의 시장을 개발하기 위하여 각 지역에 맞는 홍보 활동을 전개함

- K-POP, 음식, 드라마 등의 한류를 기반으로 한 마케팅을 심분 활용하여 한국을 알리는데 주력하였음, 특히 공연관광 마케팅과 인기 드라마 콘텐츠를 활용한 마케팅은 큰 반향을 일으키며 주목을 받았음
- 둘째, 내국인의 국내여행 촉진 활동 기능
 - 잘 알려지지 않은 대한민국의 아름다운 모습들을 다양한 홍보수단과 접근방법으로 소개하여 국민들의 국내관광 활성화를 유도함
 - 구체적으로 내나라여행박람회 개최 및 '이 달의 가볼만한 곳' 선정 및 추천을 통해 국민들에게 국내관광에 대한 유익한 정보를 제공함
- 셋째, 국내관광 환경개선 기능
 - 굿스테이 인증 사업, 베니키아(중저가 호텔) 체인화와 식단, 음식만족도 개선을 위한 엄격한 사후관리를 바탕으로 관광환경을 개선 중임
 - 한국의 발달된 IT기술과 대중에게 친숙한 모바일 앱을 활용하여 스마트 관광정보 서비스 고도화를 실현하였으며, 스마트 투어 가이드 통합앱 구축을 통하여 타 산업과의 융복합을 통한 대국민 서비스를 강화함
- 넷째, 관광정보 제공기능
 - 관광에 있어서 정보는 관광의 수요를 소비로 이어주는 매개체역할을 담당함. 따라서 여행지에 대한 정확하고 자세한 정보는 여행에 대한 소비를 촉진시킬 수 있음
 - '구석구석 캠페인'을 통해 내국인들에게 국내관광지에 대한 정보를 제공함으로써 해외여행 수요를 국내여행으로 전환하고자 노력하고 있음
 - 외국인 관광객에게는 한국관광종합홍보 영상물 및 가이드북, 종합화보집, 관광지도 등 간행물을 제작할 뿐만 아니라 서울, 제주 중문단지, 인천, 김해, 제주 국제공항에 관광안내소를 운영하여 외국인 관광객에게 정보를 제공하고 있음
- 다섯째, MICE 유치 지원 및 국제협력/이벤트 관광상품 개발
 - MICE 유치 및 개최 목적지로서 한국의 인지도 증대를 위해 지자체·업계와 협력하여 유치 추진단체를 대상으로 원스톱 지원 서비스를 실시하고, 국제기구 인사의 방한답사 지원과 개최예정인 국제회의 해외홍보 및 운영에 대해 자문 실시 등 각종 지원활동을 펼침

- MICE 전문매체를 통한 한국 MICE 광고 및 기사화 추진, 온라인 마케팅 및 MICE관련 전시박람회 참가, 로드쇼 개최 등을 통해 해외홍보를 강화함
- MICE관련 각종 자료를 조사, 수집하여 MICE 캘린더, MICE 산업 통계조사 보고서, MICE 참가자 조사보고서, MICE 시설 가이드 등을 발간함

○ 여섯째, 마케팅 지원활동

- 해외관광객 마케팅 지원활동 사업으로서 홍보간행물과 영상물 제작 사업을 수행하고 있으며, 성과로는 해외 현지 소비자 및 외국인 관광객에게 방한 동기부여 및 관광정보 제공을 위해 발간하고 있는 홍보간행물은 15개 언어(국, 영, 일, 중(간), 중(번), 독, 불, 서, 러, 아랍어, 이탈리아어, 태국어, 인도네시아어, 베트남어, 터키어)로 제작하고 있음
- 2013년부터는 관광가이드북, 종합화보집, 일반소개 리플릿, 관광지도, 한식 가이드북, 한식 조리법 등 13종의 간행물, 총 188만 부를 제작, 배포함
- 영상 및 시각물 제작 사업으로는 한국관광 홍보영상물과 관광사진 및 포스터 등의 시각홍보물을 현지인의 감각에 맞게 지속적으로 개발하고 있음. 2014년에는 최신 트렌드에 부합하여 스마트 관광을 주제로 영상물을 제작하였으며, 특히 순천만, 백령도 등 아름다운 지방 관광자원을 영상으로 담으며 외래 관광객의 흥미를 유발함

○ 일곱째, 관광종사원 교육 기능

- 많은 국가에서 관광종사원의 교육은 NTA가 담당하고 있지만 우리나라는 관광공사가 이를 담당하고 있음
- 관광공사는 관광종사원자격시험을 도입함으로써 관광관련 인력의 경쟁력 강화를 도모함

○ 여덟째, 수익사업 기능

- 관광공사는 관광진흥을 위한 재원을 마련하기 위하여 면세점 운영 등 수익사업을 전개하고 있음
- 자회사인 GKL을 통해 외국인 카지노 사업을 운영중임

(3) 지방자치단체 관광행정 조직(RTA)

- 지방화가 가속화됨에 따라서 지방자치단체도 관광에 대하여 독자적으로 정책을 수립하고 예산을 집행하고 있는데, 이러한 추세는 지방자치단체의 기능을 문화체육관광부와 비슷한 정책입안 및 실행으로 수렴하게 하였음
- 그러나 문화체육관광부가 국가적인 관광정책 수립에 초점을 맞춘다면 지방자치단체는 지역특성에 맞는 정책 수립과 집행을 한다고 할 수 있음
- 따라서 지방자치단체는 기본적으로 문화체육관광부와 한국관광공사의 기능 모두를 포함한다고 할 수 있으며, 최근에는 지방자치단체가 산하에 지역관광공사(RTO)를 설립하여 운영하는 경우도 있음
- 관광정책 수립과 관련한 지방자치단체의 기능은 다음과 같음
 - 관광시설 구축: 정부예산과 지자체 예산, 민간자본을 유치하여 관광시설을 설립하여 관광진흥의 수단으로 이용함
 - 관광프로그램 구축: 지방자치단체의 관광프로그램은 지역사회의 유산과 특징과 연관을 시켜 추진하기 때문에 지역고유의 축제로서 자리매김 하고 있음
 - 관광마케팅: 관광공사가 국가적인 이미지 구축 및 홍보사업을 실시한다면 지방자치단체는 해당 자치단체를 적극적으로 알리는데 노력을 기울이고 있음
 - 이외에도 국제대회 및 국제회의 유치, 국제협력 증진 등의 업무를 수행함
- 각 지방정부의 관광행정조직을 살펴보면 다음과 같음

<표 37> 각 지자체별 관광조직(RTA) 현황

시 - 도	국/실명	담당과	팀/계
서울특별시	관광정책관	관광정책과, 관광사업과, 문화산업과, 디자인정책과, 공공디자인과	1관, 5과, 22개팀 115명
부산광역시	문화체육관광국 관광진흥과	관광기획팀, 관광사업개발팀, 관광산업팀, 관광마케팅팀	1국 1과 4개팀 25명
대구광역시	문화체육관광국 관광문화재과	관광정책팀, 국내관광마케팅팀, 해외관광마케팅팀, 문화재기획팀, 문화재관리팀, 중국관광객 유치팀	1국 1과 6개팀 27명
인천광역시	관광진흥과	관광정책팀, 관광운영팀, 관광마케팅팀, 관광개발팀	1과 4개팀 19명
광주광역시	문화관광정책실 관광진흥과	관광기획팀, 관광마케팅팀, 관광산업팀, 관광개발팀	1실 1과 4개팀 19명
대전광역시	과학문화산업본부 관광산업과	관광기획팀, 관광산업팀, 관광축제팀, 관광마케팅팀	1부 1과 4개팀 19명
울산광역시	문화체육관광국 관광과	관광기획팀, 관광마케팅팀, 관광개발팀, 관광산업팀	1국 1과 4개팀 19명
세종특별자치시	안정행정복지국 문화체육관광과	관광산업팀	1국 1과 1팀 4명
경기도	문화체육관광국 관광과	관광기획팀, 관광마케팅팀, 관광자원팀, 관광축제팀	1국 1과 4개팀 18명
강원도	문화관광체육국 관광정책과, 관광마케팅과	관광정책팀, 관광시설팀, 관광개발팀, 현안사업팀, 관광상품팀, 해외마케팅팀, 관광홍보팀, 공항지원팀	1국 2과 8개팀 40명
충청북도	문화체육관광국 관광항공과	관광정책팀, 관광마케팅팀, 관광개발팀, 관광산업팀, 공항지원팀	1국 1과 5개팀 23명
충청남도	관광산업과	관광기획팀, 관광마케팅팀, 관광개발팀, 안면도개발팀	1과 4개팀 20명
전라북도	관광산업과	관광산업팀, 관광자원개발팀, 관광마케팅팀, 국제회의 유치팀	1과 4개팀 24명
전라남도	관광문화국	관광정책과, 문화예술과, 공공디자인과, 스포츠산업과, 농업박물관팀, 도립도서관팀	1국 4과 2개팀 104명
경상북도	문화체육관광국	관광진흥과	1국 1과 20명
경상남도	관광진흥과	관광행정팀, 관광마케팅팀, 관광시설팀, 관광자원팀, 축제지원팀	1과 5개팀 21명
제주특별자치도	문화관광스포츠국	관광정책과, 관광산업과, 카지노감독과	1국 3과 7개팀 32명

자료 : 문화체육관광부(2014) 2014 관광동향 연차 보고서

- 지자체 관광행정조직의 특징적인 점은 다음과 같음
 - 지자체의 관광행정조직이 중앙정부 문화체육관광부의 직제와 밀접하게 연계되어 문화, 체육 등과 통합된 ‘국’ 단위에 편성되어 있음
 - 최근 관광조직의 홍보마케팅 기능 강화추세에 따라 각 지자체는 관광 마케팅 부서가 운영되고 있음
- 지자체의 관광행정기능을 보면 내(외)국인 관광수용태세 확충사업, 관광상품 개발운영, 관광명소 조성, 해외홍보 마케팅, 컨벤션산업 유치, 관광자원 발굴 및 개발사업, 관광쇼핑 육성, 관광안내소 확충, 도시간 관광교류협력, 대규모 이벤트 개최, 관광인프라구축, 시티투어 활성화, 고품질 관광서비스 제공, 테마형 관광상품 개발, 국제행사 유치, 지역관광 프로젝트 추진, 지역관광 경쟁력 강화 등의 사업을 추진하고 있음
- 대부분 지역의 고유자원과 특화자원, 전통문화 등을 활용하여 관광시책을 강구하고 있으며, 이전에 비해 하드웨어형 자원개발사업보다는 소프트웨어형 마케팅 사업을 강화하고 있는 추세임
- 지자체의 관광정책 내용을 보면 일부 지자체의 경우 독자적인 관광시책을 강구하고 있으나 대부분의 경우 중앙정부와 유사한 업무분장을 하고 있어 정책내용이 비슷하거나 중복적인 것이 특징임
- 지역관광기구인 관광 관련 공기업(RTO)을 보유하고 있는 지자체일수록 관광홍보 및 마케팅 기능이 활성화되어 있으나 나머지 지자체들은 매년 반복적인 시책을 추진하고 있는 실정임

(4) 지방관광기구(RTO)

가. 서울관광마케팅주식회사

- 서울관광마케팅주식회사는 민간기업의 역동적 마케팅으로 서울을 아시아 최고의 관광지로 격상시키고, 독립적 MICE 마케팅으로 서울을 국제회의 중심도시로 탈바꿈하기 위한 목적으로 2008년 2월에 설립됨

<그림 17> 서울관광마케팅 주식회사 조직도



자료 : <http://www.seoulwelcome.com>

- 서울관광마케팅 주식회사의 주요 사업을 살펴보면 다음과 같음
 - 서울썸머세일 : 서울썸머세일(Seoul Summer Sale)은 외래 관광객을 위한 쇼핑관광 축제로, 매년 여름에 개최되며, 서울 내 주요 관광지에 위치한 다양한 분야의 쇼핑업체들과 함께 한달 동안 할인혜택과 사은품 제공, 풍성한 이벤트를 제공함
 - 서울시 공식관광정보 사이트 운영 : 웹과 모바일로 서울의 관광명소는 물론 맛집, 숙박, 문화행사 소식에 대한 상세한 소개가 제공되며, e-가이드 북 다운로드, 공연 및 숙박 예약 서비스까지 서울 여행에 필요한 부가 서비스도 다양하게 제공됨
 - 관광정보센터 4개소 운영 : 서울을 방문하는 국내·외 관광객들의 만족도를 높이기 위해 핵심지역에서 다양한 관광 정보 제공은 물론, 관광불편

처리, 각종 체험프로그램 및 이벤트 진행, 공연 및 숙박 예약 등의 서비스를 제공함

- 서울 관광 가이드북 및 지도 배포 : 서울관광 가이드북과 안내지도를 통해 주요 관광지와 추천코스, 여행 팁 등의 정보가 제공되며 각 어권별로 제작되는 지도에는 주요 명소의 한글 이름이 병기되어 배포됨
- 해외 설명회 개최 및 교역전 참가 : 해외 주요도시 관광설명회 개최 및 교역전 참가를 통해 현지 주요 여행사 및 미디어를 대상으로 서울의 주요 관광지 및 관광자원을 홍보함
- 문화관광해설사 운영 : 문화관광해설사의 해설과 함께 서울의 주요 관광 명소를 도보로 탐방하며 여행하는 프로그램을 운영함
- 한류관광 콘텐츠 개발 및 보급 : 한류관광을 활성화하기 위해 외래 관광객이 선호하는 한류명소를 발굴하고 코스화하는 사업을 진행함
- 서울 빛 초롱축제 개최 : 매년 11월, 서울의 청계천을 따라 전시되는 등 전시물을 활용한 축제로 서울시 대표 문화관광축제로 자리매김함
- 우수관광상품 인증제도 운영 : 숙박, 식사, 문화체험 등의 단체관광상품을 대상으로 우수상품을 인증하여 인증마크를 부여, 서울방문 단체관광상품의 품질을 높이는 제도를 운영함
- 서울 스테이 활성화 : 2012년부터 시작된 대체 숙박업(Seoul Stay)은 서울시민이 거주하고 있는 주택을 활용하여 외국인 관광객에게 한국의 가정 문화를 체험할 수 있도록 하는 상품 운영
- 의료관광 활성화 : 해외 주요도시 설명회 개최 및 교역전 참가, 해외 매체 홍보를 통해 서울의 우수한 의료서비스와 웰니스 자원을 홍보하고, 외래객을 위한 서울의료관광 가이드북을 제작하여 서울에서 체험할 수 있는 의료관광 자원을 소개함
- MICE 유치 및 개최지원 : 서울에서 국제회의 및 기업회의, 인센티브 관광을 유치 및 개최하는 단체에게 행사 규모별, 단계별 지원금을 지원함
- MICE 홍보 및 마케팅 : 비즈니스 미팅 진행을 위한 각종 시설, 전문적인 서비스, MICE 참가자들을 위한 서울만의 매력적인 관광상품 등을 해외에 홍보하는 동시에 국내의 MICE산업 인식 제고를 위한 사업 진행
- MICE 인력양성 및 고용촉진 : 원활한 MICE행사 운영인력을 제공하고자 연간 다양한 교육과정을 마련하여 우수한 인력을 양성함

- 서울 MICE 얼라이언스 운영 : 서울의 MICE 산업체 간 협력체계를 강화하기 위해 컨벤션센터, 호텔, 국제회의기획사, 여행사 등 다양한 분야의 회원사를 필두로 해외 MICE 전문박람회 공동참가, 국제기구 서울 현장 답사 지원, 미디어 초청 팸투어 공동진행 등 MICE 유치를 위해 공동협력 사업을 전개함

나. 경기관광공사

- 경기관광공사는 국내 최초의 관광 전문 지방 공기업으로 관광을 통한 지역경제 발전과 관광산업 육성 및 주민복지 증진 도모를 목적으로 2002년에 설립되었음

<그림 18> 경기관광공사 조직도



자료 : <http://www.ggtour.or.kr>

- 경기관광공사의 주요 사업을 살펴보면 다음과 같음
 - 국내관광 명소화 거점육성 : 경기도 대표 체험관광 프로그램 발굴 및 업계 육성, 권역별 테마별 관광상품 체계화, 경기도 지역축제 자생력 강화 사업
 - 고부가 해외관광객 유치 확대 : 수요 맞춤형 융복합 관광상품 개발, 해외 공중과 활용 경기관광 브랜드 마케팅 홍보, 도내 관광업계, 지자체, 유관 기관 공동 해외 주요시장 세일즈
 - 관광콘텐츠 확충 및 통합 홍보 마케팅 : 경기관광 콘텐츠 확충, 통합 홍

보 마케팅 서비스 제공, 전략적 언론매체 홍보

- 경기관광 메가이벤트 개최 : 경기국제관광박람회, 파주 포크페스티벌 개최
- DMZ 관광활성화 프로그램 : 평화 생태공원 조성사업, DMZ 생태체험 프로그램 개발 운영, DMZ 국제 교류협력 사업
- MICE 산업 육성 및 지원 : MICE 유치 기반구축, MICE 유치 개최 지원
- 의료관광정보센터 설치 및 운영 : 전문인력 양성, 의료관광 클러스터 조성
- 시·군 및 업계 협업 시스템 구축 : 찾아가는 관광설명회 및 원스톱 컨설팅
- 관광 이슈 조사 분석 : 관광통계 및 시장 동향조사, 국내외 관광시장 연구
- 에듀볼런 투어 운영 : 자원봉사와 교육적 체험활동 연계상품 개발 운영

다. 부산관광공사

- 부산관광공사는 “부산관광의 꿈을 이루겠습니다.” 라는 캐치프레이즈를 내걸고 2012년에 설립된 지방 공기업임
- 추진방향으로는 국내외 관광객 유치마케팅과 의료관광, 크루즈 관광상품 개발, MICE 산업 활성화 등으로 부산지역의 관광산업 성장과 지역사회 발전을 위해 사업을 진행함

<그림 19> 부산관광공사 조직도



자료 : <http://www.bto.or.kr>

- 부산관광공사의 주요 사업을 살펴보면 다음과 같음
 - 관광사업 : 용호만 유람선 터미널 사업, 낙동강 하천 문화탐방선 건조, 컨벤션로드 및 컨벤션 광장 조성, 컨벤션 호텔 건립, 해상 케이블카 사업 추진, 부산 유스호스텔 아르피나 운영, 부산시티투어 버스 운영
 - 관광마케팅 : 국내외 관광객 유치, 의료·크루즈·해양 관광 마케팅, 해외 관광 홍보 마케팅, 온라인 관광 홍보 마케팅, 국제 관광기구, 부산시 해외 네트워크 활용 마케팅, 리더그룹 운영 및 국내 관광인력 양성, 관광객 친절환대 서비스 개선, 외국인 관광객 유치 인센티브 지원, 관광컨벤션 전문인력 양성, 부산 관광 홍보물 제작, 문화관광해설사 활동 지원
 - MICE 사업 : MICE 유치 마케팅, MICE 현장 실사, MICE 유치 지원, MICE 상품 개발 및 운영, 지역특화 브랜드 MICE 육성

(5) 지역별 관광협회(IG)

- 관광 관련 협회는 관광관련 협회를 회원으로 하는 한국관광협회 중앙회와 전국 16개 시·도의 관광사업자를 회원으로 설립된 지역별 관광협회 16곳, 일반여행업, 관광호텔업 등 관광사업자를 회원으로 설립된 업종별 관광협회가 있음
- 최근에는 생태관광협회, 의료관광협회 등 새로운 관광관련 협회가 설립되었거나 설립되고 있지만, 일반적으로 관광협회는 관광진흥법상의 관광 관련 협회인 한국관광협회중앙회, 지역별관광협회, 8개의 업종별관광협회를 의미함
- 지역별관광협회와 업종별관광협회가 중앙회의 회원협회지만 중앙회에 예속되어 있는 것은 아님
 - 지역별, 업종별 관광협회가 중앙회에 회비를 납부하고 있지만 중앙회가 지역별 업종별 관광협회의 인사와 예산 등에 대한 통제권한은 없음
- 지역별 관광협회는 전국 16개 광역시도에 설립되어 있음. 지역별관광협회는 해당 지자체와 관광진흥을 위한 협력사업을 하면서, 해당지역 관광사업자의 이익을 대변하고 있음

- 지역협회의 재정구조를 보면, 회원인 관광사업자의 회비만으로는 관광정책 추진체계 개편방향 연구 협회 사무국을 운영할 수 없기 때문에, 지방정부의 관광진흥사업 예산에 대한 의존도가 높은 실정임
- 특히 업종별 관광협회와 비교해 보면 관광업계의 대변자 역할의 비중 보다는 지방정부의 사업대행자 역할이 더 크다고 볼 수 있음

<표 38> 지역별 관광협회 현황

지역 협회	설립목적 및 주요업무
서울특별시 관광협회 (1961.11)	-우리나라 관광사업 진흥을 위한 조사, 연구, 홍보와 시설, 서비스 개선 및 업계의 육성 발전을 위한 업무추진 -회원을 위한 공제업무를 제공함으로써 회원의 복리 증진 및 상호 친목을 도모
부산광역시 관광협회 (1963.7)	-지역 관광산업의 건전한 발전과 진흥을 위한 조사, 연구, 홍보와 시설, 서비스 개선 및 업계의 육성 발전을 위한 업무 추진 -회원을 위한 공제활동을 함으로써 회원의 복리 증진 및 상호 친목을 도모
경기도 관광협회 (1961.12)	-경기도관내 관광사업인의 유대 강화 및 친목을 도모 -관광객 유치 증대에 진력하며 건전한 관광사업 진흥에 기여
대구광역시 관광협회 (1981.7)	-지역 관광산업의 건전한 발전과 진흥을 위한 조사, 연구, 홍보와 시설, 서비스 개선 및 업계의 육성 발전을 위한 업무 추진 -회원을 위한 공제활동을 함으로써 회원의 복리 증진과 상호 친목을 도모
광주광역시 관광협회 (1986.9)	-지역 관광사업의 발전을 위한 홍보활동과 서비스 개선사업 -회원간의 상호 친목 도모와 복리 증진
경상북도 관광협회 (1962.1)	-지역 관광사업의 건전한 발전에 기여 -관광사업의 진흥 -관광객 유치 및 서비스 개선 촉진
경상남도 관광협회 (1962.1)	-관광사업의 진흥을 위한 홍보활동, 관광객 유치 및 접대의 개선을 촉진 -회원의 복리 증진과 상호 간의 협동을 기하여 관광사업 발전을 도모
충청북도 관광협회 (1977.11)	-관광사업의 진흥을 위한 홍보활동, 관광객 유치 및 접대의 개선을 촉진
충청남도 관광협회 (1962.4)	-본 협회는 관광사업 진흥을 위한 홍보활동과 시설 및 서비스 개선을 촉진하고 관광사업지도 육성을 도모 하여 회원 상호 간의 복리 증진과 친목을 기여
전라남도 관광협회 (1962.1)	-본회는 지역관광 진흥을 위하여 관련 업무를 추진하고, 업계의 육성 발전과 권익신장을 도모하며, 회원의 복리 증진 및 상호 친목 목적
전라북도 관광협회 (1976.11)	-관광객의 유치 및 접대의 개선을 촉진하고 관광 사업의 진흥을 기하여 회원의 복리증진과 상호 간의 협동을 도모하며 관광사업의 발전에 기여
강원도 관광협회 (1962.2)	-강원도 관광사업 진흥을 위한 자원 개발과 보존, 활동 및 시설서비스 개선 등 조사연구를 통한 업계의 지도 육성, 발전을 도모

대전광역시 관광협회 (1989.3)	-대전광역시 관광협회는 지역관광산업발전과 진흥을 위한 조사,연구,홍보활동과 관광종사원 교육 및 사후 관리 서비스 개선을 촉진하고 관광사업 경영지도, 업계 육성 발전을 위한 업무 추진과 회원을 위한 공제사업을 함으로써 회원의 복리 증진과 상호 친목을 기여함을 목적으로 함
울산광역시 관광협회 (1997.8)	-회원사의 복리 증진을 위한 공동사업 -관광사업 진흥을 위한 홍보 -관광자원 보호 -관광객 유치, 접대 개선 촉진 -관광통계 및 자료의 수집 -관광관련 각종 출판물 인쇄와 배포 -회원업체 사업에 필요한 용자 알선 -기타 위 사항의 부수되는 사업
인천광역시 관광협회 (1982.3)	-사단법인 인천광역시관광협회는 관광사업 특유의 권익 신장 보호와 업계 발전에 기여하고, 국책수행에 순응하며 회원의 복리증진 및 상호간의 친목을 도모함을 목적으로 관광진흥법 제43조의 규정에 의하여 설립
제주특별자치도 관광협회 (1962.1)	-1962년 2월 22일 사단법인으로 설립하여 관광객 유치 증대를 위한 관광홍보사업, 조사연구, 관광안내소 운영, 관광산업 진흥업무 등을 수행하는 제주관광 진흥의 중추조직 역할 담당

자료 : <http://www.koreatravel.or.kr>

(6) 업종별 관광협회(IG)

- 업종별 관광협회는 지역협회보다 업계의 이익대변 역할이 상대적으로 큼. 지역협회가 지방정부와 정책협력관계에 있다면 업종별관광협회는 중앙정부와 협력적 관계에 있음.
- 지역별관광협회는 지역의 관광진흥이라는 ‘공공’ 목적을 강조하고 있는데, 업종별관광협회는 해당 관광사업자의 이익을 대변한다는 점을 강조하고 있음
- 또한 호텔업협회와 일반여행업협회의 경우에는 지역협회와 회원확보에 있어 경쟁체제에 있기 때문에 항상 갈등상황에 있음
- 업종별 관광협회에서는 회원사업체의 이익을 대변하는 기능을 수행하는데, 재정적인 어려움이 많음
- 이러한 재정적 어려움은 지역협회에도 해당됨. 관광사업자의 현황과 의견을 종합하여 해당 지자체 또는 중앙정부와 정책협력을 해야 하지만, 전문인력을 확보하는데 어려움이 많음

<표 39> 업종별 관광협회 현황

업종별 협회	주요업무
한국관광호텔업협회 (1996.9)	-호텔업 등급 결정 및 관광호텔 발전에 필요한 조사연구와 통계자료 생성 -국제호텔업협회(IHA) 및 국제관광기구(ASTA, PATA)와의 유대강화 -관광객 유치를 위한 관광호텔산업에대한 홍보 및 서비스 향상 -관광호텔업의 발전에 관한 대정부 건의 및 관광정책 자문 -종사원 교육훈련, 자치단체 위탁 업무, 지역간 관광호텔업의 균형발전을 위한 사업 -유도기관 및 단체와의 협력증진(정부, NTO, 관광단체, 학회, 연구원 등) -협회의 전문화 및 세계화 추진 -회원의 권익 증진 및 상호친목 도모
한국일반여행업협회 (1991.12)	-관광사업의 건전한 발전과 회원 및 여행종사원의 권익증진을 위한 사업 -여행업무에 필요한 조사, 연구, 홍보 활동 및 통계업무 -여행자 및 여행업체로부터 회원이 취급한 여행업무에 대한 신속한 처리 -여행업무 종사자에 대한 지도 및 연수 -여행업무의 적절한 운영을 위한 지도 -여행업에 관한 정보의 수집 제공 -관광사업에 관한 국내·외 단체 등과의 연계 협조 -관련 기관에 대한 건의 및 의견 전달
한국카지노업관광협회 (1995.3)	-카지노업의 업무 개선에 관한 지도감독과 이용자에 대한 서비스 향상 -카지노업 발전을 위한 조사·연구·홍보활동, 관광통계 업무 -카지노 종사자 교육훈련 -정부 또는 지방자치단체로부터 위탁받은 업무 -관광사업에 관한 국내·외 단체 등과의 교류 및 협력 -외국관광객 유치를 위한 선전·홍보등 수용태세 확립을 위한 사업 -카지노업의 불합리한 제도 개선 건의업무 -전 각호 외의 카지노업 관련법 규정에따라 행하여야 할 업무
한국휴양콘도미니엄경영협회 (1998.2)	-콘도 산업의 건전한 육성 발전, 회원사의 권익 증진 -법규정책입안 건의 -콘도운영에 관한 조사·연구 및 정보 교환 -콘도종사자에 대한 교육 훈련 연수사업 -콘도의 인식 제고 및 홍보사업 -콘도사업에 관한 지도·지원 및 자율 규제 업무 -정부, 공공기관, 또는 관련 단체로부터 위임된 업무
한국종합유원시설협회 (1985.2)	-회원사업, 정기간행물·홍보자료 편찬 및 유원시설업 발전을 위한 홍보사업 -국내·외 관련 기관 단체와의 제휴 및 유대강화를 위한 교류사업 -유원시설업계 전반의 건전한 발전과 권익 증진을 위한 진흥사업 -정부로부터 위탁받은 유원시설의 안전성 검사 및 안전교육사업 -유원시설에 대한 국내·외 자료 조사연구 및 컨설팅 사업 -신규 유원시설 및 주요 부품의 도입조정 시 검수사업 -유원시설업 진흥과 관련된 유원 시설 제작 수급 및 자금지원 -시설 운영 등의 계획 및 시책에 대한 회원의 의견 수렴·건의 사업 -기타 정부가 위탁하는 사업
한국관광펜션업협회 (2004.5)	-파악하고 관광펜션업의 활성화를 위해 관광펜션 예약망 구축, 경영 관리 -교육훈련 지원 -홍보마케팅 -관광펜션과 연계된 관광프로그램 개발
한국MICE산업협회 (2003.8)	-국제회의의 전문 인력의 교육 및 수급, 국제회의의 관련 정보를 수집하여 배포하는 등 국제회의산업 육성과 진흥에 관련된 업무를 수행

자료 : <http://www.koreatravel.or.kr>

2. 국가 차원의 국외 사례분석

- 조사대상국은 영국, 프랑스, 스페인, 일본, 말레이시아, 기타(뉴질랜드, 호주, 캐나다, 중국 등)로 선정하였음
- 조사대상을 각 나라별 지역이 아닌 국가 단위로 선정하여 벤치마킹하는 이유는 향후 바람직한 제주관광정책기구의 기능과 역할에 대한 방향을 설정하기 위한 기초자료로 필요함
- 해외 주요국의 관광정책 추진체계 사례분석을 위해 국내보고서¹⁾ 인터넷 홈페이지, 각종 통계자료집 등을 바탕으로 자료를 수집하였음
- 관광행정조직의 설치유형은 경제부처 편입형, 경제부처 편입형, 산업부처 편입형, 국토부처 편입형, 관광부처 독립형, 기타형으로 구분하여 조사하였으며, 선정결과는 다음과 같음
- 문화부처 편입형(영국), 경제부처 편입형(프랑스), 산업 및 통상부처 편입형(스페인), 국토부처 편입형(일본), 관광부처 독립형(말레이시아), 기타형(이탈리아, 호주, 캐나다, 중국)

<그림 20> 관광행정조직 설치 유형에 따른 국가 선정



1) 한국문화관광연구원(2011) 관광정책 추진체계 개편방향 연구

1) 영국

(1) 영국 NTA와 NTO의 조직 구성 및 기능

- NTA로서 문화·미디어·스포츠부(Department for Culture, Media and Sport)가 문화와 미디어, 스포츠, 관광정책을 담당함
- 이중 관광정책은 문화·미디어·스포츠부(Department for Culture, Media and Sport: DCMS) 내의 관광·문화유산부(Tourism and Heritage)에서 담당함

<그림 21> 영국 문화·미디어·스포츠부(DCMS) 업무 영역

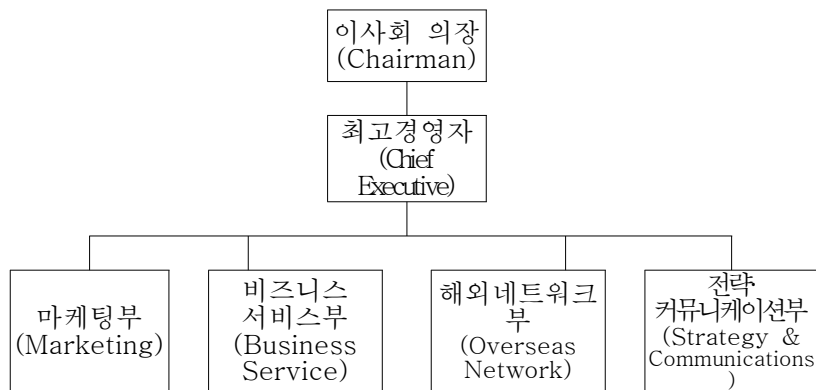


자료 : <http://www.culture.gov.uk>

- DCMS는 총괄하는 주무장관인 문화·올림픽·미디어·스포츠장관(Secretary of State for Culture, Olympics, Media and Sport)과 관광·문화유산, 스포츠·올림픽, 문화·커뮤니케이션산업·창조산업을 각각 담당하는 3명의 장관(Minister)으로 구성됨
- 문화의 경우 잉글랜드는 잉글랜드문화예술위원회(Arts Council of England: ACE), 관광은 VB(VisitBritain)가 DCMS의 정책틀 안에서 정책을 집행하는 역할을 수행하고 있음

- 영국의 NTO인 VisitBritain은 문화·미디어·스포츠부(Department for Culture, Media and Sport)의 소속기관임
- VB(VisitBritain)는 이사회 의장을 중심으로 최고경영자와 마케팅, 비즈니스 서비스, 해외네트워크, 전략 및 커뮤니케이션부 등 4개의 조직으로 구성됨
 - 최고경영자는 VB의 운영자이며 이사회 의장과 함께 관광산업의 진흥에 주력함

<그림 22> VB(VisitBritain)의 조직도



자료: <http://www.VisitBritain.org>

- 관광개발법(Development of Tourism Act 1969)에 VB(VisitBritain)의 역할 규정을 두고 있음
 - 해외관광객 영국 유치 및 자국민 국내 관광진흥 업무
 - 관광산업 시설의 개발 및 제고 등
- VB는 영국해외홍보 및 국내적으로 잉글랜드 마케팅 조정역할을 수행하고 문화미디어스포츠부에서 예산을 지원받고 국내 및 해외에 있는 수천개의 관광기구와 협력하여 전세계 영국관광을 마케팅함. 또한 관광관련 시장조사 업무 수행 등
- VB는 관광산업 성장을 지원하기 위해 정부에 조언을 제공할 뿐만 아니라, 관광산업의 경쟁력에 관계되는 비자, 환대의 정도, 지속가능성, 교통 인프라, 과세 및 자금조달 개선에 중점을 두고 있음

- VB의 세부역할로는 연중 영국 전역으로의 외래객 방문 촉진, 내국인의 장기 국내관광 촉진, 관광관련 對정부 제언 및 정부 목표 달성에의 기여, RTO와의 협력 및 관광업계에의 정보 제공, 관광관련 조사사업 등이 있음
- 국내외 관광진흥 조직이 분리되어 있는 VB는 외국에서 영국관광 홍보와 마케팅을 담당하고 영국관광산업을 대표하는 조직임
- VB의 임무는 관광목적지로서 영국을 외국에 알리고 관광산업을 발전시키는 것임
- 국내 관광진흥은 잉글랜드, 스코틀랜드, 웨일즈, 런던시의 RTO가 담당하는 이원적 구조를 지님
- 정책결정기구로는 이사회가 있고 DCMS의 큰 틀 안에서 관광산업의 마케팅과 홍보전략을 결정하고 실행하는 역할을 함
- 영국인지도를 기준으로 영국을 잘 알고 있는 국가의 경우 현지 대행업체가 영국관광을 홍보하고, 이 경우 VB는 영국관광업체에 현지 국가에 대한 심층정보와 함께 관광업계가 필요로 하는 공통적인 정보를 제공하는 데 중점을 두고 있음
- 영국 인지도가 상대적으로 떨어지는 국가에서는 VB가 직접 홍보를 집행하고 있음
 - 현지 대행업체가 영국관광을 홍보하는 국가는 유럽 대부분의 국가임
 - VB가 직접 홍보캠페인을 전개하는 국가는 중국, 러시아, 일본, 한국 등 신흥관광국가임
 - 상기 두 가지를 병행하는 국가는 호주, 뉴질랜드, 미국, 캐나다 등으로 과거 영국의 식민지였다가 독립한 국가 혹은 현재도 영원히 영연방에 속해 있는 국가들임

(2) 관광협업체제

- 영국은 다양한 형태의 협의 및 조정기구를 운영하고 거버넌스에 입각한 관광산업의 발전을 추진하고 있음

- 관광정책의 추진과 관련해서 정부부처간 협력과 조정을 강화하기 위해 ‘범정부관광장관회의(Cross-Government Ministerial Group on Tourism)’을 구성하여 운영하고 있음
 - 범정부관광장관회의(Cross-Government Ministerial Group on Tourism)는 영국의 관광산업 성장과 발전에 필요한 사항들을 점검하고 필요한 정책 조치를 강구하며, 주요 정책추진에 있어서 관련 부처를 설득시키고 부처간 이해관계를 조율하기 위한 관광정책 조정기구 역할을 수행함
- 관광정책 추진과 관련해 민관 거버넌스를 강화하기 위해 관광정책에 영향을 미치는 정부 관광관련 부처와 관광산업계의 고위 인물들로 구성된 ‘관광자문회의(Tourism Advisory Council)’를 운영하고 있으며, 이 회의체를 통해 관광산업의 필요와 요구사항을 정부에 이해시키는 통로로 활용함
- 관광산업계는 ‘관광산업동맹(Tourism Alliance)’을 구성하여 관광산업정책 및 전략을 논의하고 이를 향상시키기 위해 핵심 사안에 대해 정부와 협의하고 건의하는 통로로 활용하고 있음
- 또한 영국의 관광산업계는 4개년 관광마케팅 전략계획의 수립과 이행과정에서 민관협의를 강화하기 위해 ‘영국관광산업협의체(British Tourism Industry Group)’을 구성하여 운영하고 있음
- 관광산업을 둘러싼 환경변화에 대응하기 위해 ‘관광산업위기대응 그룹(Tourism Industry Emergency Response Group: TIER)’을 조직하여 운영하고 있음

(3) 관광산업계 조직

- 영국의 관광산업분야의 대표적인 업계조직인 ‘UKinbound’는 관광업계 협력과 대정부 이해관계를 대변하는 역할을 하고 있는데, 소속 회원으로는 여행사와 여행사업체뿐만 아니라 NTO인 VB(VisitBritain), RTO인 Visit England, VisitScotland, VisitWales, NorthernIsland Tourist Board, Visit London과 육상운송업체, 숙박업체, DMO, 교통, 음식사업체 등으로 구성되어 있음

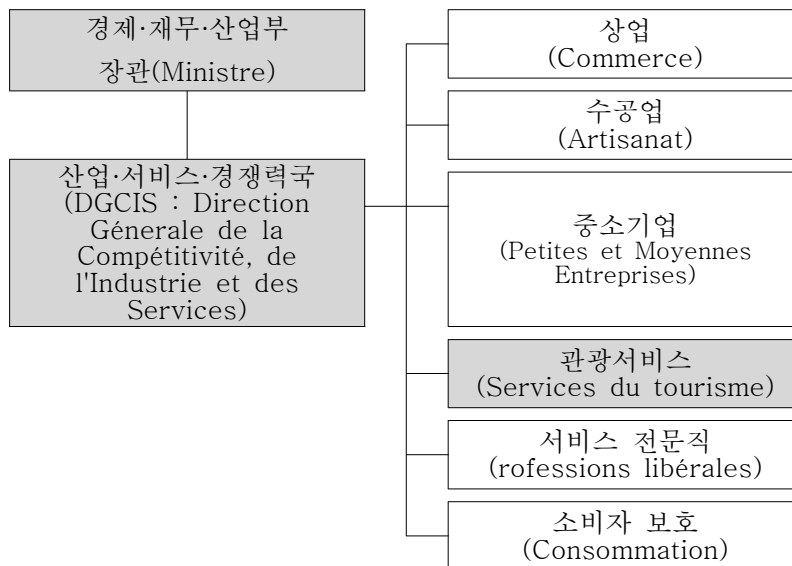
- 영국에는 'UKinbound' 뿐 아니라 호텔, 음식점, 케이터링업체 협회로 대형업체뿐 아니라 수천 개의 자영업자도 포함된 'British Hospitality Association'와 영국의 회의 및 전시산업, 이벤트 분야의 업계 이익을 대변하며 이 분야 경쟁력 향상을 위해 노력하는 'Business Visits & Events Partnerships'등의 업계조직이 있음

2) 프랑스

(1) 프랑스 NTA와 NTO의 조직 구성 및 기능

- 경제부처 편입형인 프랑스의 관광행정은 경제·재무·산업부(Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie)내 산업·경쟁력·서비스국(DGCIS : Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services. 2009년 1월 13일 설치)을 통해 상업·수공업·중소기업·관광·서비스업·자유업·소비 담당(Secrétaire d'Etat)이 담당하는 구조임

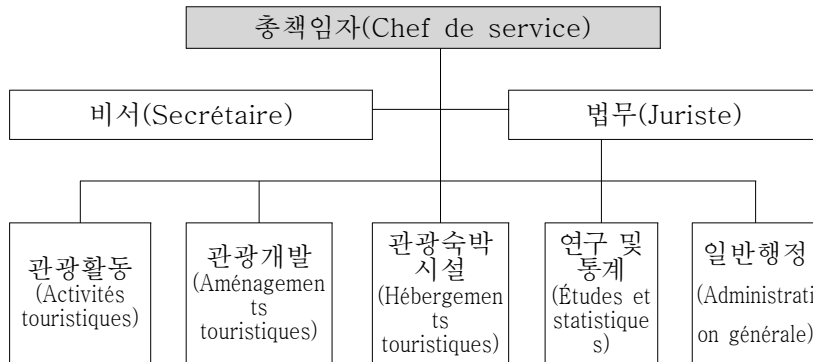
<그림 23> 산업·서비스·경쟁력국 내 관광담당 조직



자료: <http://www.minefe.gouv.fr>

- 관광부서의 세부조직은 관광활동, 관광개발, 관광숙박시설, 연구 및 통계, 일반 행정 등 총 5개의 부서로 나뉘어져 있음

<그림 24> 프랑스의 관광담당 조직

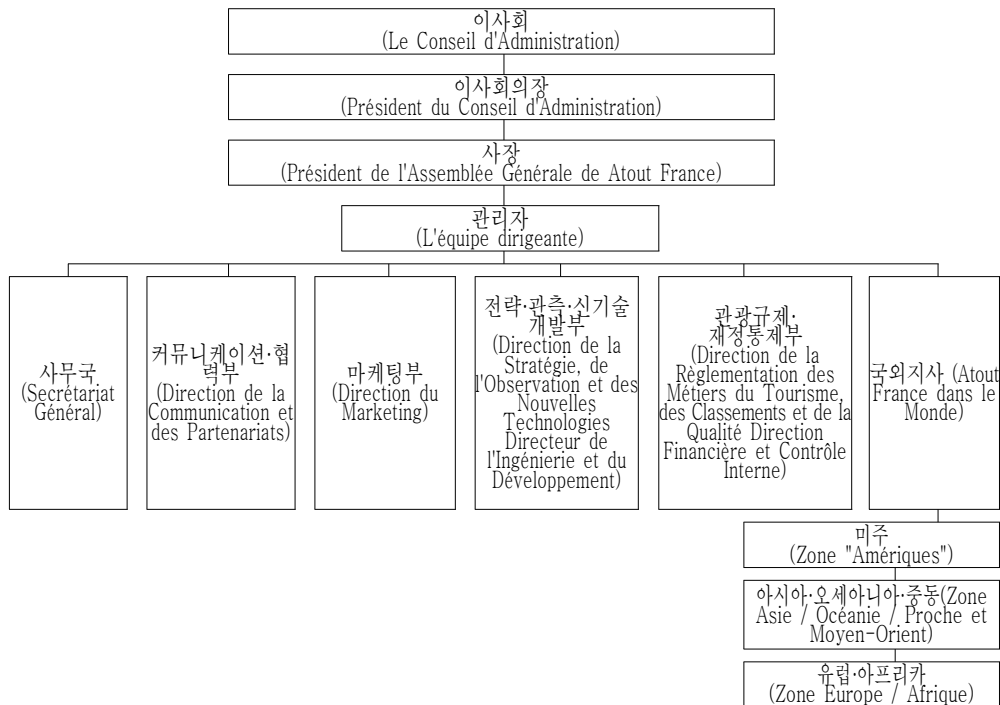


자료: <http://www.servicedutourisme.gov.pf>

- 프랑스 NTO인 Atout France는 경제·재무·산업부 산하 공기업으로서, 전신인 'La Maison de la France(1987년 창립)'를 계승하여 2009년 5월 'Atout France'라는 새로운 이름으로 출범된 조직임
- Atout France는 정부, 지자체, 관광사업자, 기타 관광객이 이용하는 서비스 공급과 관련된 사업자(문화·문화유산, 공원 및 여가, 골프, 쇼핑 등 사업부문)들로 구성된 민관합동기구(우리나라의 정부출연기관과 유사)로서 프랑스 법제에 고유한 공동사업 추진연합(G.I.E)의 형태로 설립되었기 때문에 회원(1,000여 개의 기관, 업체)의 공동이익 증진을 목적으로 운영됨
- Atout France는 이사회와 사장을 중심으로 일반사무국, 관리부, 커뮤니케이션 및 파트너부, 마케팅부, 전략·관측·신기술개발부, 국외지사 등으로 조직되어 있음
- 경제·재무·산업부(Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie)는 Atout France의 예산과 마케팅 목적 수립 및 인력운영에 있어서 높은 수준의 업무개입을 하고 있으며 마케팅 활동과 관련된 업무는 Atout France가 자율적으로 수행함

- Atout France는 관광시장 조사연구, 관광마케팅전략 수립, 해외관광 진흥 사업(홍보물 제작·배포, 현지 정보문의 안내, 해외 관광전시회 개최 및 참가, 팸 투어, 현지 대상 프랑스 여행상품 판촉설명회 실시), 해외 관광홍보(TV, 인쇄매체 등 관광관련 광고 시행, 프랑스 관광이미지·국내 지방관광 목적지·테마관광 등 홍보), 외국인론인 초청 지원, 현지 여행업자 대상 관광뉴스레터 및 신상품 정보자료 제공 등의 업무를 수행함
- Atout France는 해외홍보 프로모션 활동에 특화된 기관으로서, 프랑스에서의 관광지 개발 등 활동은 민간조직 중심으로 전개되며, 관광인력 교육은 학교에서 실시하고, 국내마케팅은 각 지자체(레종, 데빠르뜨망 등) 소속 관광위원회가 담당하고 있음
- Atout France는 정부기관이지만 관광진흥 업무와 관계만 있다면 프랑스 국영항공사인 에어프랑스와 프랑스 최대 호텔체인인 아코르(ACCOR) 그룹 등 국영-민간기업과 협력하여 프로그램을 개발하는 정책의 유연성을 보임

<그림 25> Atout France 조직도



자료 : <http://www.atoutfrance-veranstaltungen.de>

(2) 협의기구

- 프랑스는 관광정책 관련 최고 협의기구로서 국가관광위원회(Le Conseil National du Tourisme: CNT)를 설치·운영중에 있음
- 국가관광위원회(CNT)는 1986년에 설치된 관광분야 최고위원회로 관광에 관한 대정부 정책건의와 특별안건에 관해 협의하며, 주로 경제문제·사회 문제·지역개발·지역관광위원회 관련사항을 다룸
- 관광주무장관(경제·재무·산업부 관광담당 국무위원)이 CNT의 의장이며 현재 중앙 및 지방에서 현직 활동 중인 위원(관광관련기구 대표, 정부 인사, 전문위원 등)으로 구성됨
- CNT는 사무국과 분과위원회로 조직되는데 경제문제, 지자체 관광정책, 바캉스 권리, 고용 훈련 및 연구, 국제협력, 서비스질, 신기술 등을 각각 전담함
- CNT의 주요 활동 형태로는 상임위원회를 통해 의견을 전달하는 형태와 관광주무장관(의장) 주재 하에 총회를 개최하며 전체 의견을 수렴하고 정부의 관광정책에 대해 토론·협의하는 형태를 취함

(3) 지역관광조직

- 프랑스는 해외 홍보 및 마케팅 활동은 Atout France에서, 관광지 개발 등은 민간조직 중심으로 전개되며, 관광인력 양성 및 교육은 국립학교에서 실시하고, 국내마케팅은 각 지자체(레종, 데парта망 등) 소속 관광위원회가 담당하는 등 역할과 기능이 명확하게 구분되고 있음. 꼬뮌에는 관광사업소가 있음
- 지역단위 관광정책 추진과 관련하여 단위별로 각 위원회가 구성되어 있는데, 이는 프랑스의 독특한 지역행정체제에 바탕을 두고있음
- 프랑스는 지방자치 계층구조는 기초자치단체인 꼬뮌(Commune), 중역자치단체인 데парта망(Département), 광역자치단체인 레종(Région), 그리고 해외영토와 특별한 지위를 가진 지방자치단체로 구성되어 있음

- 따라서 이들 자치계층 구조별로 거버넌스 형태의 관광위원회가 구성되어 지역관광행정조직과 지역관광추진기구의 기능을 동시에 수행하고 있음. 각 단위별 관광추진조직을 살펴보면 다음과 같음
- 프랑스의 광역자치단체인 레종에는 레종관광위원회(CRT; Comité Régional du Tourisme)가 각 레종마다 설치되어 있고, 중역자치단체인 데빠르뜨망에는 데빠르뜨망 관광위원회(CDT; Comité Départemental du Tourisme)가 설치되어 관광행정 실무를 처리함
- 우선 프랑스는 각 광역자치단체인 레종에는 레종관광위원회(CRT; Comité Régional du Tourisme)가 구성되어 운영되고 있음
 - 레종관광위원회는 광역자치단체 레종에 소속되어 관광행정을 주관함
 - 레종관광위원회의 가장 중요한 목표는 해외에 해당지역을 알리고 프로모션하는 것임
- 중역자치단체 단위로는 데빠르뜨망 관광위원회(CDT; Comité Départemental du Tourisme)가 구성·운영됨
 - 데빠르뜨망관광위원회는 중역자치단체 데빠르뜨망 산하 관광행정기구이며 데빠르뜨망 지방정부 대표와 지역관광업계 대표가 연대하여 사무국을 결성, 비영리 단체의 지위를 가짐
 - 데빠르뜨망관광위원회의 미션은 각종 관광프로젝트들을 수립하고 실행하며, 대외에 해당지역을 프로모션하는 것임
- 마지막으로 지역별 소 행정단위(꼬뮌 단위)별로는 관광객 안내와 관광정보 전파를 위해 관광사업소(Offices du Tourisme)를 운영하고 있음

3) 산업부처 편입형: 스페인

(1) 스페인 NTA와 NTO의 조직 구성 및 기능

- 스페인의 관광행정은 산업·관광·통상부(Ministry of Industry, Tourism and Trade)내 관광·통상이 담당 (Secretary for Tourism and Trade)이 관장하고 있음

- 스페인의 NTA인 관광·통상 담당 (Secretary for Tourism and Trade)의 주요 기능은 다음과 같음
 - 관광정책의 정의(definition), 개발, 시행에 대한 책임
 - 정부의 관광정책을 조정하면서 정부 부서 간 관광협의체의 간섭 없이 정의, 제안, 추진 담당
 - 중앙정부 차원에서 해야 할 관광 프로모션 담당
 - 다른 부서와의 행정연계 관리 및 지방자치단체와 정부기관과의 협력사업 지원
 - 민간업체들의 해외시장 개척에 필요한 정보, 예산 및 홍보 등의 업무 수행
 - 민간업체들의 해외시장 개척에 필요한 정보, 예산, 홍보 등 지원
 - 관광상품의 활성화, 관광업체의 기술적 혁신과 질적 향상 도모
 - 새로운 관광자원 개발, 관광상품과 관광목적 개발·확충 전략 수립
 - 관광공급측면에 영향을 주는 요소 평가
 - TourEspaña의 전략과 계획, 예산의 총괄과 관광청의 법체계 적용 및 개정 관리
 - 정부의 관광부처 지원 사업들에 대한 평가와 모니터링 업무
 - 스페인 Paradores(고성 및 수도원 개조 숙박시설)의 사업전략과 계획 총괄
 - 외무부와 협조하여 중앙정부와 국제기구간의 공적, 사적 협력 담당, 특히 스페인 관광기업들의 해외진출을 위한 기회요인 분석과 정보제공을 담당하고 이와 관련하여 연관된 부서들의 이해관계 조정
 - 관광·국내통상부서의 장은 스페인 NTO인 TourEspaña의 부의장을 겸하며, 산업·관광·통상부 장관의 대리인으로서 모든 관광기관(특히 마드리드 컨벤션센터)의 운영과 사업을 감독하며, 이런 기관들과 관련하여 TourEspaña가 참여한 사업들의 예산과 비용지불의 책임을 지님
- 스페인 NTO인 Tourespaña(Instituto de Turismo de España)는 산업·관광·통상부 소속으로 1962년 설립된 공기업임
- TourEspaña는 스페인의 관광진흥을 담당하는 조직으로서 스페인 관광산업의 해외 마케팅을 지원하고, 모든 진흥활동의 선두에 서서 중앙정부나 지방정부가 지원하는 모든 해외 프로모션 활동을 조정하는 역할을 수행함

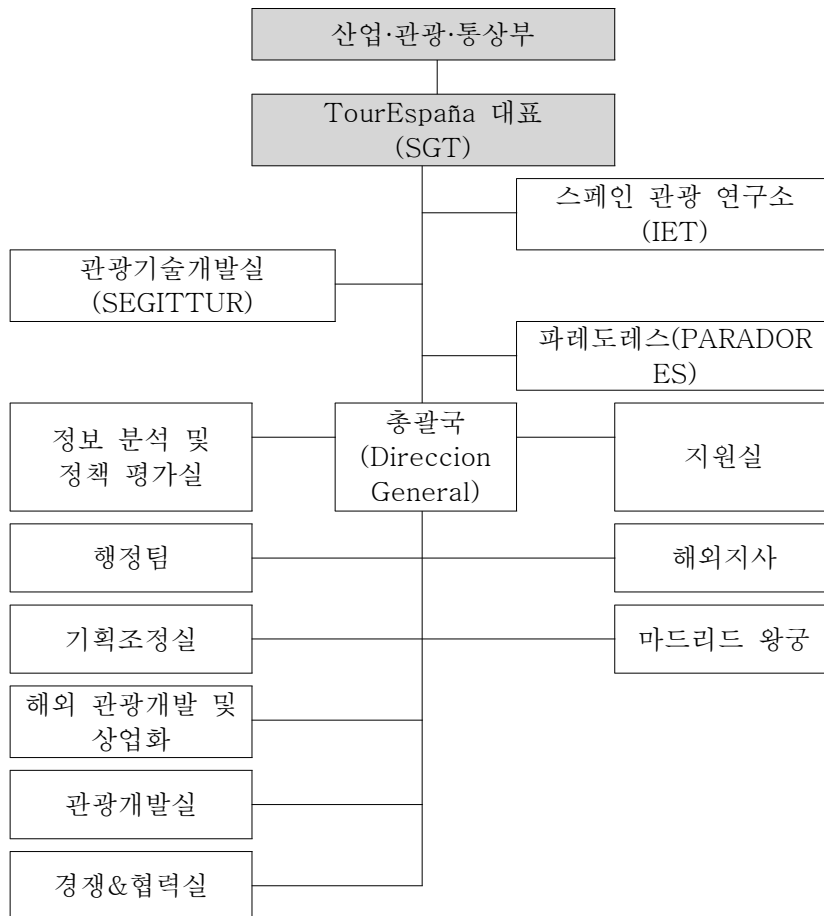
- TourEspaña의 이사회의 의장은 산업·관광·통상부 장관(Ministry of Industry, Tourism and Trade)이 맡고, TourEspaña의 대표가 수석 부의장, 그리고 최고운영책임자(총괄국장)가 차석 부의장을 맡는 구조를 지니고 있음
- TourEspaña의 역할은 국제관광시장에서 스페인의 관광을 증진시키기 위한 다양한 정책개발은 물론 스페인 관광상품의 해외진출 마케팅에서 중요한 역할을 하며, 이러한 다양한 역할 수행을 위해 국내의 지방정부, 사적부문, 시민사회내의 많은 NGO 그룹들과 협력을 통해 프로그램을 개발하고 있음
- TourEspaña의 중요한 목적과 기능은 관광정책의 개발로 관광의 공급측면만이 아닌 관광산업의 경쟁과 지속가능발전을 위해 저해가 되는 부정적인 영향을 감소시키기는 역할도 하고 있으며, 새로운 관광상품 개발에도 집중 투자하고 있고, 관광상품 및 관광지 개발과 마케팅 분야에서 TourEspaña는 해외시장에 중요한 상담과 지원을 도모하기도 함

(2) 협의기구

- 스페인은 중앙부처간 정책협의체인 '정부관광위원회(La Comision Interministerial de Turismo)' 구성·운영 중임
 - 정부관광위원회는 1994년에 구성되었으며, 의장은 부총리급인 경제·재정부(Ministry of Economy and Finance)장관이며 각부처의 장관이 참여하는 구조임
 - 정부관광위원회는 관광 주요사안에 대한 정부 부처 및 기관간의 업무조정, 정부가 수립하는 관광 사업에 대한 제안과 실질적 수행 계획에 대한 검토기능 수행
- 한편, 정부관광위원회와 별도로 TourEspaña 중심의 '관광진흥위원회(Tourism Promotion Board)'를 두고 있음
 - 이 기구는 TourEspaña와 함께 협력하기 위해 구성되었고, 정부가 지원한 계획과 프로그램에 대한 기본 지침 보고서를 작성하며 해외관광 프로모

선과 민관협력의 주도권을 행사하며 산업·관광·통상부 장관에게 관광분야 정책수립을 자문함

<그림 26> TourEspaña 조직체계



자료: <http://www.tourespana.com/>

- 구성원으로는 산업·관광·통상부, 내무부, 환경·농촌·해양부, 외무·협력부, 문화부, 노동·이민부, 총리부 등의 부처 장관들이며 간사는 TourEspaña의 대표임
- 또한, 스페인은 부총리(경제·재정부 장관) 주재 '관광부문회의체 (Conferencia Sectorial de Turismo: Tourism Sector Conference)'를 구성하여 운영중임

- 관광분야의 주요 의제에 대한 협력과 제휴를 위해 시작되었고, 지역과 중앙의 관광정책 간의 조화를 증진시키는 역할 담당
- 각 지역정부의 독창성을 상호관심사 속에 통합시켜 스페인 전체 관광산업의 경쟁력 강화, 즉 중앙정부와 지방정부간의 관광협업의 채널로서 적극적인 대화와 협력을 통한 업무추진을 목표로 함
- 전체회의와 함께 다양한 워킹그룹을 구성하여 활성화 하고 있음
- 부총리겸 경제·재정부 장관이 의장이며, 부의장은 산업·관광·통상부 장관과 17개 시도의 관광 관련 최고책임자들이 멤버로 참석하며, 간사는 TourEspaña의 대표가 맡고 있음
- 스페인은 공공과 민간이 참여하여 관광발전을 논의하는 '관광추진협의회 (Consejo Promotor del Turismo)'를 운영중임
 - TourEspaña의 프로모션과 관련하여 스페인 관광상품의 개발과 해외진흥 및 마케팅을 포함한 모든 관련 분야와 함께 협력하기 위해 구성
 - 산업·관광·통상부내의 관광·통상 담당 장관이 의장이며 수석 부의장은 TourEspaña의 대표가 맡고 있음
 - 관광분야의 스페인 시장 활성화에 목적을 두며 해외시장을 겨냥한 진흥 및 마케팅을 수행함에 있어 정부가 지원한 계획과 프로그램에 대한 기본 지침에 대한 보고서 작성
 - 민관협력의 주도권을 가지며, 민관협력의 강화를 통해 관광 활성화 방안 추진 역할
 - 구성멤버는 중앙행정기관에서 6명의 대표가 참석하며, 9명의 지자체 대표 그리고 10명의 관광기업 대표, 5명의 시 대표들이 참석하며, 간사는 TourEspaña의 총괄국장이 맡고 있음

(3) 지역관광조직

- 스페인은 법에 의해 중앙정부는 관광분야 기획, 조정, 협력 등과 해외프로모션 등의 근간이 되는 역할만을 감당하며, 광역지방자치 단체를 중심으로 관광개발과 관광분야 사업 시행이 철저히 독립적으로 이루어지고 있음

- 각 광역시 및 도는 각각의 관광부를 가지고 있어 독립적인 관광행정 및 사업체계를 통해 국·내외에 관광을 진흥하고 있고 해외 홍보 및 프로모션은 국가 NTO인 TourEspaña를 통해 협력하고 있으며, 중앙정부와 지방정부간의 현안 문제 및 상호관심사 등은 TourEspaña에 소속된 '관광진흥위원회(Tourism Promotion Board)'라는 협의체를 통하여 협의·조정하고 있음
- 관광진흥위원회를 통해 관광상품 구성, 관광진흥 정책, 해외 프로모션 등에 있어 긴밀하게 협력하여 프로모션 자원활용을 극대화를 기하고, 다양한 행정기관의 효율 분산을 방지하고 있음

4) 일본

(1) 일본 NTA와 NTO의 조직 구성 및 기능

- 국토부처 편입형인 일본의 실질적인 NTA인 관광청(Japan Tourism Agency)은 중앙행정조직으로 국토교통성(Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism)의 외부기관으로 설치되어 있음
- 일본 정부내 국가관광행정은 2007년 이전까지 국토교통성에서 추진하였으나 2008년 10월 1일 국토교통성의 관광행정을 소속 외국으로 분리하여 관광청(Japan Tourism Agency)을 신설하여 관광행정조직을 새롭게 정비하였음
- 관광청(Japan Tourism Agency)의 주요 기능과 역할은 크게는 주체적으로 매력적인 관광지를 개발하는 지역 지원, 관광산업의 국제 경쟁력 강화 지원, 외국인 관광객 유치 촉진 등 국제관광 진흥, 그리고 관광여행 촉진을 위한 환경 정비에 있음
- 일본 관광청은 관광청장을 중심으로 차장, 총무과, 참사관, 관광산업과, 국제관광정책과, 국제교류추진과, 관광지역진흥부, 관광지역 진흥과, 관광자원과 등으로 구성되어 있음. 각 과에서 추진하는 세부 업무내용은 다음과 같음

<표 40> 일본 관광청(Japan Tourism Agency) 조직별 업무

구분	주요업무
총무과	기본적 정책의 기획입안
참사관	관광입국기본추진계획의 추진, 관광입국 추진전략 회의, 조사통계, 관광백서
관광산업과	관광산업의 발달, 개선, 조정
국제관광정책과	출입국 수속간소화 등의 조정
국제교류추진과	UNWTO를 비롯한 국제기관과의 교섭 조정
관광지역진흥부	Visit Japan Campaign, 아웃바운드의 촉진, 2개국간 교류확대
관광지역 진흥과	국제경쟁력이 높은 매력있는 관광지의 형성, 국제회의 유치 및 개최
관광자원과	관광자원의 보존, 육성, 개발, 인재의 육성

자료 : <http://www.mlit.go.jp>

- 일본의 국가관광추진기구(JNTO)로는 JNTO(Japan National Tourist Organization)가 있으며 일본 관광청(Japan Tourism Agency)이 JNTO를 소관함
- JNTO의 주요 기능과 역할은 국제관광홍보, 외국인 관광에 대한 관광안내 및 외국인 방일 촉진 업무, 국제관광 진흥, 통역안내사 시험 실시, 국제관광에 대한 조사, 국제회의 유치 및 개최 등의 업무 수행 등임
- JNTO 주요 사업으로는 외국인 관광객 방문 촉진 및 대책, 통역안내사 시험 실시, 국제관광에 관한 조사 및 연구, 출판물 간행, 국제회의 유치 촉진 등임

(2) 협의기구

- 관광입국추진본부는 관광입국 실현을 위한 범정부적 일체감형성과 종합적 업무추진을 목적으로 국토교통관광성 대신을 본부장으로 하는 각 부

처의 부대신(富大臣) 등으로 구성된 협의체적 성격임

- 구체적 사항에 대한 조정 연계를 위해 외래객유치 워킹팀, 관광연계 콘소시엄, 휴가분산화 워킹팀 등 3개의 워킹팀을 구성·운영하고 있음
- 관광입국간담회는 수상이 회의를 직접 주관 및 개최, 총리 직속 자문 기관으로 교수, 업계 등 11명으로 구성되어 있고, 고용창출, 경제적 파급효과, 국제 교류 등 관광산업의 효과에 기반해 각종 정책제언을 총리에게 직접 전하는 역할을 수행함
- 교통정책심의회 관광분과회는 관광입국추진기본법에 따라 1963년에 총리부에 설치(설치근거: 교통 정책심의회령 제6조)된 관광정책심의위원회는 1980년 7월 운수성으로 축소·이관되어 교통정책심의회 관광분과회에서 심의를 맡게되었고, 연차관광정책(관광백서)에 의견제시, 관광기본법 시행에 관한 중요 사항 조사, 심의 및 의견제시 등의 역할을 하고 있고, JNTO회장, 교수, 업계 대표 등 8명으로 구성되어 있으며, 회장은 도쿄상공회의소 부회장이 맡고 있음
- 관광정책고문회의는 관광정책의 기본적인 방향성에 관한 민·관 각계의 제1인자들로 하여금 자유롭게 의견을 교환하는 자문회의로 2010.7월 이후 비정기적으로 개최되는 자문회의(국토교통관광성 부대신급,관광청장 참석)

(3) 관광산업계 조직

- 일본을 대표하는 관광 관련 협회로는 '일본관광진흥협회'가 있음
- 일본관광진흥협회는 관광 관련 제도·시책 등과 관련해 정부기관 건의, 관광자원 보호·보존·개발 및 이용 촉진, 관광지 및 관광루트 개발 및 종합적 정비 촉진, 관광지의 미화 및 정화, 관광관계시설 정비·개선 및 관리운영, 관광관계시설 정비 및 개선 촉진과 관리운영에 관한 지도 육성, 관광관계 용지 취득·조성·관리 및 처분, 관광토산물 개선 촉진, 관광관계 종업원 자질 향상 및 복리후생 증진, 관광에 관한 조사·연구 및 정보 수집 제공, 관광에 관한 통계 정비, 관광에 관한 자료 간행, 지역관광 진흥 및 지역 활성화에 관한 사업의 원활한 실시를 위한 기금 조성 및 운영 등의

역할과 기능을 수행함

- 일본관광진흥협회의 세부조직은 이사(75명), 감사(3명), 회원수(739명)으로 구성되어 있고, 2010년 예산은 963,691,000엔임

(4) 관광 R&D 조직

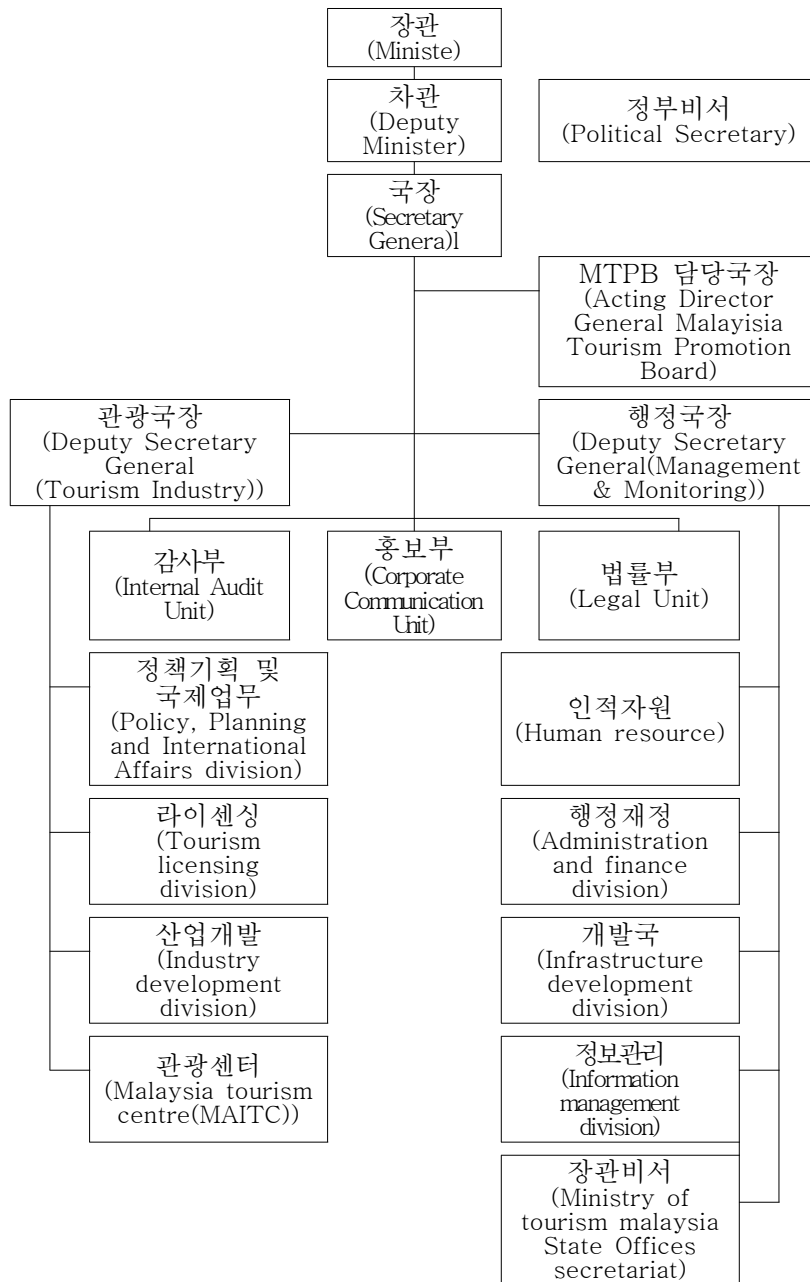
- 일본의 관광 R&D 조직으로는 JTBF(Japan Travel Bureau Foundation)와 ITDIJ(International Tourism Development Institute of Japan)가 있음
- JTBF(Japan Travel Bureau Foundation)는 일본의 관광관련 산업에 있어 가장 권위적이고 광범위한 조사·연구를 실시하고 있는 기관으로 관광의 건전한 발전과 관광산업 향상을 목적으로 한 사업을 전개하고 있음
- 주요활동으로는 관광 문화 자료관의 운영, 관광시장의 실태, 여행 동향조사 및 관광레크레이션에 관한 각종 조사 등의 실시, 관광 및 여행업계의 연수기관으로서의 주최 및 수탁사업 등이 있음
- ITDIJ(International Tourism Development Institute of Japan)는 개발도상국의 관광개발 등 국제관광진흥에 관한 조사연구를 실시함은 물론 개발도상국의 관광개발을 위해서 국제협력을 통한 개발도상국의 관광의 건전한 발전, 국제관광의 진흥을 꾀하고 있음

5) 말레이시아

(1) 말레이시아 NTA와 NTO의 조직 구성 및 기능

- 독립부처인 말레이시아의 NTA는 관광부(Ministry of Tourism)에서 관장함

<그림 27> 말레이시아 관광부(Ministry of Tourism) 조직도



- 관광부(Ministry of Tourism)는 말레이시아의 관광발전에 관한 전반적인 행정과 정책업무를 총괄하며, 관광과 관련된 여타 부처와의 조정기능을 담당하고 있음
- 조직의 목적은 관광산업 육성을 통해 말레이시아 경제향상 도모, 농촌관광의 발전을 통해 농촌공동체와 농촌사회 자립촉진, 그리고 관광산업 활동을 통해 말레이시아의 발전을 가속화하는 것임
- 관광부(Ministry of Tourism)의 주요 기능은 첫째, 국가차원의 관광정책 수립 및 감독, 둘째, 관광 진흥을 위한 개발과 계획 수립, 셋째, 관광산업의 서비스 및 시설에 대한 품질평가 실시, 넷째, 관광산업의 발전에 방해가 되는 각종 이슈에 대한 통제 및 조정 등임
- 관광부(Ministry of Tourism)는 독립된 형태로 다른 독립부처와 마찬가지로 독자적으로 관광정책을 수립하고 산하의 민간기관과 협동함으로써 국가 관광의 핵심적인 정책입안 및 정책 가이드에 관한 컨트롤 타워 역할을 수행하는 독립적인 부처 조직임
- 관광부(Ministry of Tourism)는 타 부처와는 수평적인 관계를 맺고 있는데, 관광을 중시하는 국가정책으로 관광부의 중요도 및 역할이 큰 편임
- 말레이시아 NTO인 MTPB(Malaysia Tourism Promotion Board)는 국내외 말레이시아를 관광상품화 하고, 관광마케팅 활동 관련 정부, 비정부 등 제반기관 조율 및 협력하는데 역점을 두고 있음
- 말레이시아 관광개발과 발전에 관한 의견을 관광부에 제안하고 결정된 정책에 대한 실행업무를 담당함
- 또한 판촉단 파견 및 로드쇼 등을 통한 국내외 관광마케팅 활동과 MICE 관광객 유치 사업 및 관광안내소를 운영하고 있음
- MICE 육성과 관련하여 2008년 12월 관광부 산하 조직으로 MyCEB (Malaysia Convention & Exhibition Bureau)이 신설되어 원스톱 서비스 제공 및 MICE 통합 마케팅 업무를 수행하고 있음
- 해외마케팅에 주력하며 MTPB 해외 지사 및 선전 사무소에 긴밀히 협조하여 전 세계를 대상으로 적극적인 홍보 및 유치에 노력

- 현재 MTPB에는 관광개발 기능은 없으며 관광개발은 민간기업에서 개발을 추진하고 MTPB는 지원하는 역할에 한정하고 있음
- MTPB 기능 중 특이한 점은 산업개발부서(Industry Development)를 두어 전략상품개발 및 산업지원 업무를 수행한다는 점임

(2) 관광산업계조직

- 말레이시아의 대표적인 협회조직으로는 Malaysia Association of Tour & Travel Agents(MATTA)와 Malaysian Chinese Tourism Association (MCTA)가 있음
- 우선 Malaysia Association of Tour & Travel Agents(MATTA) 현재 지역 관광기관과 해외관광기관을 포함한 2,800명 이상의 회원을 보유한 말레이시아 최대의 관광산업의 대표 기관임
 - 쿠알라룸푸르에 본사를 두고 케다, 페낭, 페락, 멜라카, 네그리 쉴빌런, 파항, 레탕가누, 켈란탄, 셀랑고르, 조호르, 세마, 사라왁에 지사 설치
- MATTA는 말레이시아의 관광과 여행 산업에 대한 관심 증대를 목표로하고 있으며 Ministry of Tourism(Motour), Malaysia Tourism Promotion Board(MTPB)와 긴밀히 협조하여 행사, 세미나, 전시회, 워크숍 등을 개최하고 있음
- MATTA의 주요 기능과 역할로는 회원간의 통합을 위해 회원 협조와 감독, 관광산업의 공공화를 위한 장려 및 부흥, 회원간 이견에 대한 중재 및 통합, 친목도모와 공공목표를 회원들에게 교육, 대표를 선발하고 모든 조직의 목표를 동일화, 사업 도덕 기준을 향상하고 공유하며, 관광·여행 산업의 이익 증대를 연구하고 관광·여행 산업에 관계된 대중을 교육, 그리고 취지에 맞지 않거나 공정하지 않는 경쟁을 방지하는데 있음
- MATTA는 쿠알라룸푸르 내 최대 규모의 여행박람회를 1년에 2번 개최하는데, MTPB는 모든 MATTA Fair에 참여하고 있으며, 개회식 공연도 후원하고 있어 MTPB와 긴밀한 협력관계에 있음

- 다음으로 Malaysian Chinese Tourism Association(MCTA)은 더 나은 사업 환경 제공과 MCTA의 이미지 향상을 목표로 정부와 집단 회원 간, 훈련과 교육, 조사와 정보 등을 포함하여 많은 서비스들의 중간 역할을 하고 있음
- MCTA에 주요 기능과 역할로는 협회원들 간 연결고리 제공, 많은 관광 기관 및 정부 기관들과의 긴밀한 관계 유지 및 발전, 협회원을 위한 훈련 및 교육 프로그램 기획 및 제공에 있음
- MCTA는 정부 지원을 받지 않는 독립 기관이기 때문에 말레이시아 관광 부와는 크게 관련되어 있지 않음
- 또한 MCTA는 협회원들의 권리 보장을 위해 일을 하는 협회로서 여행박람회 주최는 많이 하지 않지만 2010년부터 협회원인 말레이시아 항공의 후원을 받아 'MITM'이라는 이름의 여행박람회를 주최하고 있는 등 NTO와 협력을 점차 강화하고 있음

(3) 지역관광조직

- 말레이시아는 별도의 RTO가 없으며 NTO의 국내지사에서 지역관광추진 조직의 기능을 수행하는 것이 특징임. 즉, 주별 MTPB(Malaysia Tourism Promotion Board)의 지사가 RTO 역할을 수행하는 구조임
- 말레이시아 지방 및 국내 마케팅은 MTPB의 각 지방정부에 설립된 국내 지사에서 마케팅을 수행하며 지역정부와 협력관계로 운영됨
- MTPB 국내지사의 기능과 역할은 다음과 같음
 - 국가의 사회·경제적 발전에 우선적으로 기여하며, 지방의 관광자원을 활용하여 지방수입의 주요한 원천으로 관광산업을 이끌어 가도록 마케팅 추진
 - 특히 지방단위 추진 지사들은 그 지역의 국내 마케팅을 전담하여 수행하고 해외 마케팅 업무는 MTPB에 협조 의뢰하여 담당하는 분리된 역할 분담 체계를 가지고 있음. 주로 해당 지역의 수용태세 및 지역 중심의 홍보, 세일즈 업무를 담당하고 지원

(4) 지원조직

- 지원조직으로 MICE 산업 육성과 관련한 MyCEB(Malaysia Convention & Exhibition Bureau)가 있음
- MyCEB는 2008년 12월 관광부 산하 조직으로 신설되어 원스탑 서비스 제공하고 있으며 MICE 해외 마케팅에 주력하며 MTPB 해외 지사 및 선전 사무소에 긴밀히 협조하여 전 세계를 대상으로 적극적인 홍보 및 유치에 노력하고 있음
- MyCEB의 주요 업무는 관광산업 및 MICE 산업 유치 확대 및 홍보와 MTPB, 정부기관 및 관련업체 간 협력체제 구축에 있음
- MyCEB가 제공하는 서비스로는 전시회 일정·회의장소·숙박·교통 등 관련 정보 제공, 프로모션과 홍보 지원, 각종 홍보물 제공 및 캠페인 로고 사용, 해외지사를 통한 국제회의 관련 프로모션, 전시 박람회 운영, 말레이시아 전통공연 지원 및 각종 축제와 파티 주최, 산업시찰 프로그램 및 출입국 편의 제공 등임

3. 지방 차원의 국외 사례분석

- 제주의 관광조직에 직접 비교가 가능하고 현실적 적용이 용이한 지방차원의 국외 사례조사(오키나와, 하와이, 해남성)를 살펴 볼 필요가 있음
- 조사대상 국외 지방은 일본 오키나와, 미국 하와이, 중국 해남성으로 선정하였으며, 각 지방의 관광 정책과 관광진흥 전략을 위주로 고찰하였음
- 국외 주요국 지방의 관광정책 추진체계 사례분석을 위해 국내외 보고서, 인터넷 홈페이지, 각종 통계자료집 등을 바탕으로 자료를 수집하였음

1) 일본 오키나와

- 일본 오키나와는 일본 최서남단에 위치한 현으로 48개의 유인도와 112개의 무인도를 아울러 총 160여개의 섬으로 구성되어 있으며, 관광과 리조트 산업을 중심으로 3차 서비스산업의 비중이 전체의 85% 이상으로 높은 비중을 보이는 일본의 대표적인 관광지임
- 일본의 국가 관광조직은 2008년 새롭게 개편된 일본 관광청이고, 지방차원에서 오키나와현의 관광 행정 조직으로는 오키나와현청 산하에 문화관광스포츠부가 있으며, 관광정책과, 관광진흥과, 문화진흥과, 스포츠진흥과 등 1부 4개과 체제로 구성되어 있음
- 오키나와현의 관광진흥 기본계획은 오키나와 현 관광진흥조례 제7조를 근거로 책정된 계획으로 관광진흥에 관한 기본적인 방향을 제시하는 것을 목적으로 함
- 오키나와 관광진흥계획의 5개 기본방향은 ‘다양하고 매력있는 관광체험 제공’, ‘기반이 되는 여행 환경 정비’, ‘관광산업의 안정성 확보’, ‘효과적인 마케팅’, ‘추진체계 재구축’ 으로 각 기본방향에 맞는 관련 시책을 발굴하여 집행 중에 있음

<표 41> 오키나와 현 관광진흥 계획의 방향과 시책

기본방향	관련 시책
다양하고 매력있는 관광체험의 제공	- 오키나와 형 자연관광 추진 - 오키나와 형 문화관광 추진 - 다양한 투어리즘 전개 - 품질보증제도에 대한 검토 - 지역특색 활용 촉진
기반이 되는 여행 환경 정비	- 교통망 정비 추진 - 정보인프라 정비 및 확충 - 관광산업 인재 육성 - 관광지 경관 형성 추진 - 유니버설 디자인 추진 - 긴급 상황 시 대응 강화
관광산업의 안정성 확보	- 관광수입 확보를 위한 프로그램 추진 - 관련산업에 대한 파급효과 증대 도모 - 고용유지 및 확보를 위한 프로그램 추진 - 책임있는 산업체 형성을 위한 프로그램 추진
효과적인 마케팅	- 신속한 시장조사 및 적절한 시장분석 - 전략적인 시장 개척 - 오키나와 관광 브랜드 구축 - 실효성 있는 프로모션 전개
추진체계의 재구축	- 협력의 기회 제공 - 주민과의 협력에 의한 관광지 조성 - 객관적 지표에 기초한 정책 결정

자료 : 沖縄21世紀ビジョン 基本計画

- 오키나와현의 관광행정조직 외에 지방 공기업 차원에서 오키나와 관광을 효율적으로 추진하기 위한 조직으로 오키나와 관광 컨벤션뷰로(OCVB)가 존재함
- 오키나와 관광 컨벤션뷰로의 주요 기능으로는 ‘국내외 유치 선전사업 전개’, ‘관광 수용태세 정비’, ‘관광 리조트 관련산업 인재육성’, ‘다채로운 이벤트 개최 육성’, ‘새로운 관광산업 활성화’ 등을 주요 골자로 함
- 특히 관광객 유치를 위한 지역 사무소를 개소하여 운영중에 있으며, 현재 도쿄, 오사카, 대만, 상해, 한국에 해외 홍보사무소를 운영하고 있음

- 오키나와 관광 컨벤션뷰로의 주요 사업을 살펴보면 다음 표와 같음

<표 42> 오키나와 관광 컨벤션뷰로의 주요 사업

기본방향	관련 시책
관광정보 인프라 정비	- 관광안내소 네트워크화 사업 - 관광 안내판과 사인표시 개선 - 관광 안내 책자 및 인쇄물 제작 배포
국내 관광 마케팅	- 수학여행 상품 개발 및 유치 - 미디어, 항공사, 여행사 연계 프로모션 - 직항 항공노선 취항도시 현지 마케팅
글로벌 관광 마케팅	- 국내외 관광 시장 동향 분석 연구 - 주요 시장 항공노선 유치, 크루즈 시장 개척 - 시장별 맞춤형 관광객 유치 프로모션 - 오키나와 관광브랜드 구축 사업
신 관광상품 개발	- 웨딩상품 개발 및 유치 - 오키나와형 뉴투어리즘 형성 사업 - 영화 촬영지 유치 프로모션 - 스포츠 전지훈련팀 유치 프로모션
MICE 마케팅	- 국내외 MICE 유치 마케팅 - MICE 상품 개발 보급 - MICE 개최 지원 사업
관광인재 육성	- 관광인재 육성센터 운영 - 관광 포럼 및 세미나 개최

자료 : <http://www.ocvb.or.jp>

2) 미국 하와이

- 하와이는 미국의 50번째 주로써 태평양 한 가운데 위치한 8개의 큰섬과 130여개의 작은섬으로 이루어진 대표적인 휴양 관광지임
- 하와이 경제를 이끌고 있는 산업은 관광산업으로, 하와이 전체 수입의 40% 이상을 차지하고 있고, 경제성장을 주도하는 산업으로 역할을 하고 있음
- 하와이의 관광 행정 조직으로는 하와이 방문국(Hawaii Visitors Bureau)에서 1998년 새롭게 설립된 하와이 관광청(Hawaii Tourism Authority)이

주된 역할을 담당하고 있으며, 주요 비전은 하와이 주의 경제적 목표 달성, 문화적 가치 보존, 자연자원의 보존, 지속적인 관광산업의 성장임

- 또한 하와이 관광 컨벤션뷰로(Hawaii Visitors & Convention Bureau)가 관광객 유치 차원의 마케팅 활동으로 북미, 일본, 아시아, 호주, 유럽을 중심으로 권역별 다양한 홍보활동을 펼치고 있음
- 하와이 관광청은 행정체계상 하와이산업경제개발관광부에 속해있고, 관광 특별기금을 조성하여 하와이 관광 개발과 유지, 관광청의 운영비로 사용하고 있음
- 2004년 하와이 관광청은 하와이 관광전략 10개년 계획을 수립하였고, 하와이 관광산업 방향 제시 및 관광을 통한 하와이 지역주민 혜택 증대를 목표로 하고 있음

<표 43> 하와이 관광 전략 계획의 주요 내용

기본방향	관련 시책
관광산업 경쟁력 강화를 위한 산업지원	- 의사소통과 지역사회 대상 내부 마케팅 - 조사연구 및 계획 및 모니터링 - 관광 시책, 개발 정보 공유 및 참여 유도
매력적인 관광자원 개발 및 관광수용태세 개선	- 항공, 크루즈, 연안 여객, 도로교통, 비자 등 하와이 관광 접근성 개선 사업 - 전통 문화 지원, 예술인 지원, 원주민 교류 등을 통한 하와이 문화 보존사업 - 방문객, 지역주민, 노동자 교육을 통한 범죄 및 기타 재난 방지 및 보안 강화
글로벌 시장 점유율 확대를 위한 관광마케팅 강화	- 지속 성장을 위한 마케팅 프로그램 개발 - 경쟁지역의 양적마케팅 대응 미래시장 공략 - 주요 시장별 맞춤형 마케팅 추진 - 하와이 주 전체 각 섬연계 마케팅 활동 조화
새로운 관광상품 개발 및 관광 질적개선 노력	- 새로운 관광상품 개발 보급 - 기존 시설 재정비를 통한 기존 상품 강화 - 잠재적 틈새시장 공략 상품 개발 - 관광분야 고급인력 양성 - 자연자원 부가가치 증대 - 자연자원 인증 프로그램 강화

자료 : Hawaiitourismauthority(2005). Hawaii Tourism Strategic Plan: 2005~2015.

- 하와이 관광청의 구성으로는 문화팀, 브랜드 관리팀, 하와이 컨벤션센터로 구성되어 있으며, 주요 기능으로는 관광연구조사, 지역사회공헌, 체험관광프로그램, 브랜드 유지, 해외 마케팅, MICE 마케팅, 하와이 컨벤션센터 운영이 있음

3) 중국 해남성

- 중국의 해남도는 섬 전체가 성으로 승격되는 동시에 최대 경제특구이자 관광경제특구로 지정된 관광 개발지역으로 해남도의 국제관광섬 건설사업은 중국의 국가 중점 전략사업으로 추진되고 있음
- 중국의 관광행정은 국무원 산하 ‘국가여유국’에서 담당하고 정책조정기능을 보완하기 위해 국가여유국의 상위기관으로 ‘국가여유사업위원회’를 두고 있음
 - 국가여유위원회는 1988년 5월 관광산업의 발전에 따른 관광행정업무의 복잡성 증가로 관계부처간 협력을 강화하기 위해 설립된 중국 관광정책 조정기구임
 - 국가여유국은 국무원 직속의 관광행정조직으로서 베이징, 상하이, 톈진, 충칭 등 중국 4개 직할시 및 28개성에 분포하여 국내외 관광활동을 총괄함. 해외조직으로는 14개국, 1개 특별구, 18개 지사를 두고 있음
 - 국가여유국은 산하기관 및 여행사에 대한 감독권을 갖고 관광정책을 입안하고 행정업무를 관장하는 등 관광정책 및 제반 업무를 처리함
 - 중국은 별도의 지역관광기구(RTO)는 없으며 각 지방의 경우 각 성, 자치구, 시, 현, 구 단위 인민정부 내 지방여유국을 설립하여 운영 및 관리함. 지방여유국은 해당 지방정부 소속 관광 업무 집행기구로 지방정부의 통제를 받으며 예산도 지방정부로부터 조달함
- 해남성의 경우 해남성 여유국이 지역 관광산업을 이끌어가는 주된 관광조직으로 주로 토목, 건설분야에 정책이 집중된 경향을 보이고 있음
- 특히 해남성 관광업 발전 12.5 계획기간을 설정하여 호텔, 마리나, 크루즈, 골프장, 테마파크, 유원지, 리조트 등을 대규모 개발 추진중에 있음

- 2010년 정식으로 비준한 해남성국제관광섬건설발전계획에 따라 해남성국제관광섬건설지도위원회와 해남성관광기획위원회를 설립하고 국제관광섬 도약에 가속화 하고 있음
- 해남 국제관광섬 건설을 통한 인프라 구축과 더불어 해남성의 주요 관광 마케팅 전략은 다음과 같음

<표 44> 해남성의 주요 관광마케팅 전략

기본방향	관련 시책
차별화된 관광지 포지셔닝	- 뜨거운태양, 레저천국 해남성을 슬로건으로 한 차별화된 포지셔닝 전략 - 해변관광, 열대우림, 골프, 요트, 온천, 휴양, 면세쇼핑 등 복합적 휴양 관광지 이미지 전략
국내 관광시장 개척	- 국내 관광시장 개척에 중점을 두고 화남, 화동, 화북, 동북, 서남, 서북 지역별로 차별화된 마케팅 - 국내 주요 송출지역에 현지 사무소 운영 - 접근성 개선을 위한 항공, 항만, 철도, 도로 정비사업 시행
효과적 관광 마케팅 채널 구축	- 관광행정, 관광협회, 언론매체, 항공사, 관광지, 휴양지를 포함한 관광마케팅 연맹 설립 - 정부 투자 및 관련기업 마케팅 경비를 출연한 관광마케팅 전용기금 설립
비자, 면세 제도 개선을 통한 해외 마케팅	- 외국인 관광단체 무비자제도 확대 시행 - 쇼핑세금 환급제도 정착 및 면세쇼핑 정책 확대
새로운 관광상품 개발	- 고부가가치 융합상품 개발 - 건강양생관광, 중의보양관광, 온천리조트 개발 - 해변 리조트 단지, 허니문 상품, 골프 상품 개발 - 실버타운 휴양지, 생태산림탐험, 수상레저 상품 - 국제 요트대회, 웨딩페스티벌, 환락페스티벌 개최

자료 : 海南省旅游业发展委员会(2012). 海南省旅游业发展‘十二五’规划

4. 사례분석 결과의 시사점

1) 다양한 관광정책 담당 부처

- 행정조직 형태별 중 부서형에 속하는 국가 중 독립적인 부로 이루어진 국가는 중국과 말레이시아가 대표적이고, 국 단위로 편제되어 있는 국가는 스페인, 뉴질랜드, 프랑스, 한국, 영국 등이며, 과단위로 이루어진 국가는 일본이 대표적임
- 위원회조직형 국가는 싱가포르와 캐나다 등을 들 수 있음. 특히 캐나다 CTC의 경우 1995년 연방정부에 의해 설립되어 반민반관의 성격으로 운영되다가 2001년 1월 캐나다관광위원회법의 발효에 따라 설립된 정부기업형태로 정부주도가 아닌 관광업체가 선도하는 능동적인 형태로 운영되고 있는 공공과 민간의 파트너십에 의해 운영되는 기관임
- 직무특성별중 독립형에 속하는 국가는 중국과 말레이시아 등이며, 통상이나 일반 경제업무를 관장하는 상공부처의 일개 국이나 과의 형태를 취하는 산업형으로는 스페인과 뉴질랜드를 들 수 있음
 - 중국의 국가여유국은 국무원으로부터 권리를 위탁받은 직속기구로서 관광개발을 위한 정책수립, 관광과 관련된 정책집행 및 조정, 국내관광산업육성, 아웃바운드 정책업무에 대한 책임, 관광종사자들의 교육과 훈련지도 등의 업무를 수행
 - 스페인의 산업관광통상부(Ministry of Industry, Tourism & Trade)는 관광무역국(Secretary for Tourism and Trade)과 정보통신국(Secretary for Telecommunication & the Information Society) 등 4개국으로 구분되고, 관광무역국의 주요기능은 관광상품의 활성화와 새로운 관광자원 개발전략 수립, 타 부서와의 행정연계 관리, 지방자치단체와 정부기관 간의 협력사업을 지원하는 역할 수행
- 또한, 건설, 교통, 운수 등을 관장하는 부서의 국이나 과의 형태를 취하는 건설형의 경우는 프랑스와 일본이 대표적임
 - 프랑스의 교통건설관광해양부(Ministry for Transport, Infrastructure,

- Tourism & the Sea)는 교통(Transport), 도로·도로안전(Roads and road safety), 도시계획(Town planning), 관광(Tourism) 등 4개의 국으로 구성
- 일본은 국토교통성(Ministry of Land, Infrastructure and Transport)내 정책국(Policy Bureau)에 포함되어 있으며 관광정책과(Tourism Policy Division), 관광경제과(Tourism Economy and International Affairs Division), 국제관광과(International Tourism Division), 관광지역진흥과(Tourism-Based Regional Development Division), 관광자원과(Tourism Resources Division), 관광사업과(Tourism Industries Division) 등으로 구성
 - 문화, 예술, 방송 등의 정책영역에 속해있는 문화형에 속하는 국가는 영국과 한국을 들 수 있음. 영국은 예술, 스포츠, 국민복권, 관광, 도서관, 박물관, 미술관, 방송, 영화, 음악, 언론, 도박, 역사관련 업무를 수행하는 문화미디어스포츠부(Department for Culture, Media & Sports)에 속함. 문화미디어스포츠부는 문화(culture), 창조산업과 관광(Creative Industries & Tourism), 스포츠(Sports) 등 3개 부서로 나뉘어져 있으며, 창조산업과 관광부에서 관광관련 업무를 맡고 있음

<표 45> 주요국가의 관광행정조직 분류

구분		조직형태			
		부서형			위원회 조직형
		부(部)	국(局)	과(課)	
직무 특성	독립형	말레이시아 중 국*			싱가포르 캐나다
	산업형		스페인 뉴질랜드		
	건설형		프랑스	일 본	
	문화형		한 국 영 국		

* 중국의 경우, 조직의 명칭이 중국국가여유국(中國國家旅游局)으로 ‘국’으로 분리되어야 하나, 이것은 중국국가기구 조직의 특성상 국무원(최고집행기관)의 직속 기구로 우리나라의 행정조직상으로 보았을 때, 부와 같은 역할을 하는 것으로 ‘부’로 구분하였음

2) NTA와 NTO의 명확한 역할과 기능 분담

- 사례분석 대상에 포함된 모든 국가에서는 예외 없이 관광행정을 담당하는 NTA와는 별도로 국가관광추진기구인 NTO를 두고 있으며 역할과 기능이 명확하게 구분되어 있음을 알 수 있음
- NTA가 주로 관광정책 수립 및 관광행정업무를 수행하는데 비해 NTO는 일반적으로 주로 해외 관광홍보 및 마케팅 위주의 관광진흥사무를 통해 NTA를 보조하고 지원하는 역할을 수행함
- 대부분의 국가의 NTA는 국가의 관광정책을 입안하며 관광관련 부처에게 관광전략에 대한 조언과 조정의 역할을 담당하고 있는 것으로 나타났음
- 특히 NTA는 대외적으로 타국과의 업무협조를 통해 관광진흥을 도모하고 정부기관으로서 민간부문의 취약성을 보충하고 투자유치 및 위기관리를 수행하여 관광산업 발전에 기여하고 있는 것을 분석되었음
- 이에 비해 NTO는 관광홍보 기능을 중심으로 수행하며 국가에 따라서 관광개발사업, 관광수익사업 등을 운영하기도 하지만 주요 기능은 NTA에서 수립한 관광정책의 집행기능을 주로 담당하고 있음
 - 예를 들어 VB(VisitBritain)는 해외 관광마케팅 홍보업무이외에도 관광산업 시설의 개발, 비자제도의 개선, 교통인프라 개선, 과제 및 자금조달 개선 등의 업무도 동시에 수행함
 - 또한 스페인의 Turespaña(Instituto de Turismo de España)는 관광산업 발전을 위한 새로운 관광기술의 개발과 개발한 기술을 적극 활용하기 위한 역할도 수행하고 있음

<표 46> 해외 주요국 NTO의 역할과 기능

국가	명칭	역할과 기능
영국	VB	-해외홍보 및 국내관광마케팅 조정역할 -국내 및 해외의 관광기구와 협력 및 전세계 영국관광 마케팅 -관광 관련 시장조사 업무 수행 -정부에 관광 관련 조언 제공 -비자, 환대, 지속가능성, 교통 인프라, 과세 및 자금조달 개선 -내국인의 장기 국내관광 촉진 -각 지역 RTO와의 협력 및 관광업계와의 정보 제공
프랑스	Atout France	-관광마케팅전략 수립 -해외관광 진흥사업 -해외 관광홍보 -관광시장 조사연구
스페인	Turespaña	-관광목적지로서의 스페인 이미지 증진 -스페인 관광상품의 국외 마케팅 지원 -스페인 관광진흥을 위한 계획과 개발 -국내의 지방정부, 민간기업, NGO와의 협력 -컨벤션센터 등 관광유관기업 운영 -파레도레스(Paradores) 사업의 해외 프로모션과 운영 및 감독 -관광마케팅과 관광분야 사업자문
일본	JNTO	-국제관광 홍보 및 마케팅 -외국인 관광에 대한 관광안내 및 외국인 방일 촉진 업무 -국제관광 진흥 -통역안내사 시험 실시 -국제관광에 대한 조사 및 연구, 출판물 간행 -국제회의 유치 및 개최 등의 업무 수행
말레이시아	MTPB	-국내외 관광홍보 및 촉진 -관광마케팅 활동 관련 정부, 비정부 등 제반기관 조율 및 협력 -관광개발과 발전에 관한 의견을 관광부에 제안 및 실행 -국내관광 및 인바운드관광증진을 위한 관광개발 -MICE 관광객 유치사업 및 관광안내소운영 -관광문제에 대한 대정부 건의활동 등

3) 지역관광진흥을 위한 다양한 형태의 관광조직 운영

- 각 국의 지역관광진흥을 위한 조직구성은 국가별로 매우 상이한 구조를 가지며 조직의 형태에 있어서도 RTA, RTO, 그리고 거버넌스 조직 등 다양한 형태를 취함
- 각국의 지방정부(RTA)는 중앙정부와는 별도로 지역관광발전 정책 수립, 지역관광인프라 구축 및 업계와의 파트너십 구축을 통하여 지역관광진흥을 도모하고 있음
- 중앙정부(NTA)는 국가차원의 관광발전 정책을 수립·시행하고 있으나, 지방정부는 각 지역관광발전정책을 수립·시행하는데 주안점을 둠
- 사례대상 국가 중 가장 분권화된 지역관광추진조직을 구성하고 있는 국가는 영국이고, 거버넌스 형태의 지역관광추진조직을 운영하고 있는 나라는 프랑스임
- 우선 영국은 각 지방정부 산하로 4개의 RTO를 운영 중에 있음. 이들 조직들은 지역관광진흥업무를 수행하고 RTO의 운영은 중앙정부가 지방정부를 통해 예산을 지원하는 형태를 취하고 있음
 - NTO인 VB(VisitBritain)는 해외에서 국가 전체 관광마케팅 업무와 국가관광정책 관련 사항을 기획하는데 비해 각 RTO는 지방관광차원의 개발 및 보존과 관광자원의 이용촉진을 담당하고 있음
 - 영국의 지역관광 추진정책은 지방이 책임지는 형태로 운영되며 NTO와 RTO가 중앙정부와 지방정부의 정책대리자로서 서로 협력하고 공동사업을 전개하고 있음
- 다음으로 프랑스는 특이한 형태의 지역관광추진조직을 구성하고 있는데, 지역단위별로 위원회 형태의 관광거버넌스 조직을 구성하여 RTA의 기능과 RTO 기능, 그리고 일부 관광협회의 기능을 아울러 수행하고 있었음
 - 프랑스는 지역행정단위가 광역지역(Région), 중역지역(Département), 기초지역(Commune)으로 구분되는데, 광역지역인 레종(Région)과 중역지역인 데빠르뜨망(Département)단위별로 각각 관광위원회(광역지역-CRT, 중역지역-CDT)가 구성되어 운영 중에 있으며 기초자치단체인 코뮌(Commune)단위에는 관광사무소(Offices du Tourisme)가 운영되고 있음

- 그밖에 중국은 국가여유국 지방사무소 형태의 지방여유국을 두고 있으며 지역관광행정조직으로서 기능을 담당하고 있으며, 캐나다는 온타리오 등 일부 주정부 단위에서 RTO를 두고 있음
- 미국은 별도의 NTO를 두고 있지 않으나 각 주별로 CVB(Convention & Visitor's Bureau)를 구성하여 지역관광조직의 역할을 담당하고 있음

4) 국가별 다양한 형태의 정책 조정기구 설치 및 운영

- 관광산업은 “부분의 산업화” 특성으로 인해 정책측면에서는 종합정책적 성격이 강하여 여러 관련 부처의 업무와 관련성을 맺고 있어 부처간, 이해관계자간 협력이 매우 중요한 과제가 되고 있음
- 이러한 특성으로 인해 사례조사 대상국 대부분의 경우는 관광주무부처 장관 또는 총리 직속기구의 형태로 관광정책 협의 및 조정기구를 설치·운영하고 있는 것으로 조사되었음
- 설치된 관광정책 협의 및 조정기구는 국가 관광산업 정책 수립, 부처 간 조정 및 주요 정책에 대한 자문기능 수행이 이들 기구의 주요 기능으로 나타났음
- 프랑스, 스페인, 일본, 중국의 경우는 관광관련 중앙부처가 참여하는 정책 협의체 형태의 정책 협의 및 조정기구를 설치·운영중에 있으며 영국과 호주는 느슨한 형태의 자문기구 형태의 조정기구를 설치·운영 중에 있는 것으로 나타났음
 - 사례조사에 포함된 국가 중 중국은 국무원 산하에 ‘국가여유위원회’를 두고 있어 가장 상위의 조정기구를 두고 있었음
 - 스페인은 ‘정부관광위원회’를 관광주무부처인 산업관광통상부에 설치하지 않고 부총리급인 경제재정부 장관이 위원장인 관광정책협의체를 운영하고 있음
 - 프랑스는 국가관광위원회와 별도로 지역단위별(레종, 데빠르뜨망, 꼬뮌)로 관광위원회를 설치하여 국가관광위원회와의 협력과 연계를 강화하고 있는 것으로 나타났음

- 영국과 호주의 경우는 이들 조직을 통해 관광정책을 조정하기 보다는 관광산업과 관련된 다양한 이해관계자가 참여하는 거버넌스 형태의 자문조직을 운영하고 있는 것으로 나타났음
- 앞서 살펴본 바와 같이 각국에서 관광정책 관련 협의 및 조정기구를 설치하고 있는 것은 관광산업이 매우 포괄적이고 다양한 산업과의 연계성이 강하기 때문인 것으로 보임
- 우리나라의 경우도 복융합 관광산업의 육성 강화로 인해 타 부처와의 협력 필요성이 강조됨에 따라 관광정책의 협의 및 조정기능의 강화 필요성이 지속적으로 제기되고 있음

<표 47> 주요 관광정책 조정기구 설치 현황

구 분	명 칭	법적지위	주요기능
영국	범정부관광 장관회의	정부(문화미디어스 포츠부) 산하 정책협의체	-국가 관광정책에 대한 협의 -위원장: 관광주무 장관 -구성: 정부부처 및 관광산업
프랑스	국가관광 위원회	관광주무부 (경제재무산업부) 산하 관광정책협의체	-국가 관광정책에 대한 정책건의 및 특별 안전 협의 -위원장: 관광주무장관 -기타: 지역단위별 관광위원회 운영
스페인	정부관광 위원회	경제재정부* 산하 (제2부총리) 관광정책협의체	-정부부처간 업무조정, 정부 관광정책 검토 -의장: 경제재정부 장관(제2부총리) -간사: 스페인NTO 사장
일본	관광입국 추진본부	관광주무부 (국토교통성) 산하 관광정책협의체	-관광입국실현을 위한 범정부적 일체감 형성과 종합적 업무추진 협의 -본부장: 국토교통성 대신 -구성: 각 부처 부대신
호주	관광장관 자문회의	관광주무부 (자원에너지 관광부) 독립 자문기구	-관광주무부 자문기능(연방정부 법률에 의하여 설립) -의장: 관광주무부 장관 -구성: 정부부처, 업계, NTO 등
중국	국가여유 사업위원회	국무원 산하 관광정책 조정기구	-정부부처간 업무조정, 관광정책 검토 -구성: 관광관련 정부부처

5) 관광 R&D 기구의 설치 및 운영

- 관광 R&D의 중요성이 강조됨에 따라 국가별로 다양한 형태의 관광연구소를 설치하여 운영하고 있음
- 사례 조사 대상국 중 이태리, 중국 등은 NTA 산하기관형태로 관광연구소를 설치·운영 중에 있으며, 프랑스와 스페인은 NTO 산하에, 호주는 NTO 조직 내에 관광연구기능을 두고 있는 것으로 나타났음

<표 48> 해외 주요국 관광 R&D 기구의 운영 현황

국가	명칭	지위	주요 기능
프랑스	프랑스 관광기술개발 연구소	Atout France 소속 연구기관	- 정책결정과 실행 관련 공공 기관 및 관광업계 지원 - 관광산업의 분석 및 기술 노하우 개발 - 관광프로그램 개발
스페인	스페인 관광연구소	Turespña 산하 연구기관	- 관광관련 조사와 연구담당 - 통계청, 내무부 및 지자체 협력 하에 관광통계 및 보고서 작성 - WTO 및 OECD 협력 - 관광위성계정(TSA) 작성
이탈리아	이탈리아 관광연구원	총리실(관광발 전국) 산하 연구기관	- 관광발전국 관광연구원실 정책개발업무 지원 - 관광시장 분석 및 관광전략 개발업무 담당
중국	여유발전연구 센터	국가여유국 산하 연구기관	- 관광시장 분석 - 전략, 계획, 정책 수립 등 관광 관련 연구기능 수행
호주	Tourism Australia	호주정부 NTO	- 호주정부 관광공사의 기능과 함께 관광 R&D 기능 담당

6) 지역차원의 지속가능한 관광 정책

- 지역차원의 사례를 분석하기 위해 제주지역과 비슷한 환경을 갖는 섬 관광지를 위주로 관광정책과 추진체계 등을 살펴보면, 지역차원의 강력한 마케팅 활동을 전개하고 있음
- 새로 부상하고 있는 중국의 해남성 관광지구는 대규모 개발과 함께 다양한 콘텐츠와 차별화된 관광상품으로 시장을 공략하려는 전략을 세우고 있으며, 이와 마찬가지로 오키나와와 하와이의 경우에도 지역색이 강한 문화자원과 자연자원을 활용하여 목적지 이미지 마케팅 활동을 펼침
- 지역의 추진 조직과 체계는 오키나와(현 관광부서와 CVB), 하와이(하와이 관광청), 해남성(해남성 여유국)과 같이 각각 다르나, 각 지역이 추진하는 정책 및 전략은 지역의 균형발전과 경제성장에 맞춰져 있음
- 오키나와와 하와이의 경우 지속성장에 관심이 높으며, 전통적 문화 보전과 계승을 통한 차별화를 꾀하고, 핵심 표적시장을 선정하여 각 시장에 맞는 현지 마케팅을 전개하고 있음
- 특히 주목해야 할 점은 정책의 추진과정에서 지역주민과의 밀접도가 높다는 점으로 오키나와의 경우 지역주민과 협력에 의한 관광지 조성 및 정책 참여의 기회를 적극적으로 제공하고, 하와이의 경우 관광산업에 종사하는 사업자들에게 실익이 돌아 갈 수 있도록 관련정보를 공유하고 교육하며 동시에 참여를 높이기 위한 다양한 제도를 운영 중에 있음
- 최근 주목받는 섬 관광지의 지속가능성에 대해서도 사례를 통해 다양한 정책적 노력이 행해지고 있음을 알 수 있음
- 오키나와, 하와이, 해남성은 물론 제주의 경우에도 관광이 지역의 거점산업으로 인식할 수 있으나, 동시에 환경파괴, 사회적 문제, 자본유출, 지역주민의 경제효과 체감 결여 등의 외부환경 변화에 취약한 문제점을 안고 있으며, 이를 예방하고 최소화하기 위한 정책적 노력으로 지역사회, 자연환경, 경제적 지속성에 대한 관심이 높게 나타남

V. 이해관계자 조사 및 분석

1. 포커스 그룹 인터뷰

1) 조사 개요

- 조사 내용 : 제주관광조직 역할 재정립을 위한 의제 발굴 및 토론
- 조사 방법 : 연구자 발 제를 통한 포커스 패널 인터뷰
- 조사 시기 : 2015년 6월 30일(이후 10월 7일 조사결과 자문회의 개최)
- 참석 전문가 (7명): 제주특별자치도 관광정책과, 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 제주국제컨벤션센터 소속 관계자들로 구성됨
- 조사 장소 : 제주발전연구원 대회의실

2) 논의 결과

(1) 제주관광마케팅 협의회의 기능과 역할 재정립 필요

- 제주관광마케팅협의회가 구성되어 운영 중인데도 불구하고 실효성 논란이 계속되는 가운데 협의회의 기능과 역할을 재정립해야 할 것임
 - 이유는 기관들의 참여와 협조가 유기적으로 이뤄지지 못하고, 체계적 운영의 미흡에 따른 것으로 관련 기관들의 적극적인 참여와 소통이 이뤄져야 할 것으로 판단됨
- 이에 제주관광마케팅협의회가 제주관광의 통합 마케팅 자문기구로써 역할을 다하고 실제 중복 업무의 조정과 조직간 협력을 이끌어내기 위해 위원을 전면 교체하고 새로운 도약을 위해 준비 중에 있음
- 마케팅 협의회가 구성되고 운영된지 불과 1년도 채 안된 시점에서 실효성 문제에 논할 것이 아니라 향후 운영상의 미흡함을 해결하고 본래의 목적과 취지를 달성하기 위한 지속적 노력이 필요함

- 또한 기관의 최고 수장들이 우선적으로 대화의 장으로 나와 서로 협력하고 사업의 공조를 위해 일조해야 할 것임

(2) 제주특별자치도 문화관광스포츠국 관광정책과의 조직기능 강화 필요

- 관련기관들의 유사 업무 중복으로 인한 쟁점사항(사업)은 제주특별자치도 관광정책과의 조정 및 관리체계를 강화할 수 있도록 관심을 기울일 필요성이 높음
- 특히 제주특별자치도의 산업구조상 관광산업이 차지하는 비중이 높기 때문에 관광부지사의 역할이 대두됨
- 도에서 집행하는 예산의 대부분인 마케팅과 인력양성, 통계조사, 상품개발 등의 사업은 도내 관련 기관에 수탁 혹은 대행하여 운영됨에 따라 도 자체적으로 조직을 확대하고 역량을 강화해야 할 것 임
 - 이는 도내 관련기관의 재정 자립도가 낮아 자체적인 수익과 예산으로 사업을 집행하고 운영해 나갈 수 없음에 따른 것으로 예산을 분배 관리하는 제주특별자치도가 총체적 컨트롤 타워의 역할을 수행하는 것이 절실한 실정임
- 또한 공무조직의 특성상 직무의 순환 및 한정된 정원으로 인한 전문인력 채용의 한계 등으로 인해 관광분야의 전문성이 결여되고 이에 따라 사업의 지속성과 미래 지향적 사업의 추진이 어려운 실정임
- 따라서 조직의 확대와 강화 외에도 공무 조직의 기능을 강화할 수 있는 방안으로 인력의 전문성을 높일 수 있도록 해야 함

(3) 마케팅 업무 역할 분담의 필요

- 제주관광공사의 관광마케팅 사업은 제주의 공적 마케팅을 담당하고 있고 이는 국내외 신규 시장의 개척 및 제주 이미지, 인지도를 높이는 마케팅 사업에 중점을 두어야하며, 관광협회의 경우 비즈니스(개별 상품, 이벤트 등) 마케팅으로 실제 시장에 진입해서 관광 수요를 창출하고 발굴하는 것이 중요함

- 관광의 특성상 마케팅 업무의 정확한 분업이 사실상 어려운 관계로 마케팅의 이분법적인 구분이 된다 하더라도 사업의 성격과 목적이 비슷해 업무의 중복은 사실상 불가피함
- 또한 관광산업의 중요성이 확대되고 규모가 커짐에 따라 다양한 신생조직 및 단체가 설립되고 이에 따른 사업 또한 다양하게 진행됨

(4) 조직간 갈등완화 및 의사소통을 위한 협의체제 필요

- 제주관광의 발전 측면에서 다양한 사업의 진행은 바람직하나 이것을 조정하고 구분하는 것에만 관심이 집중된다면 갈등만 유발하게 될 것임
- 따라서 큰 틀에서 역할이 구분되면, 실무에서 상호 협력하고 조정이 자연스럽게 이뤄나가야 하는 방향이 타당하고 이를 위해 노력하고 있으나, 여론이 앞서가고 작은 갈등을 키워서 세간의 이목이 집중되는 경향이 있음
- 기본적으로 제주관광 조직들은 경쟁관계에 있는 것이 아니라 상호 협력하고 제주관광 발전을 위한 유기적 협력관계에 있음
- 구체적으로 기관들 간의 협력을 위한 체제가 구성되어 관련사업을 집행하는 기관들간의 사업계획의 교환, 정기적 회의, 인적 구성원의 배정 등의 노력을 경주해야 할 것임

(5) 기관별 마케팅 예산의 자립적인 확보 방안 모색

- 각 조직들은 마케팅 사업에 집중하고 구체적 성과를 도출하기 위해 노력하는 경향이 있으며, 그에 따른 다양한 사업을 진행함에 따라 작은 사업단위로 사업의 성격이 비슷하고 중복되는 예산 집행의 문제는 조직간 커뮤니케이션의 부재로 파생된 문제임
- 특히 현재 각 기관들의 재정자립도가 낮은 상황에서 지방 예산에 의존하고 있는 형태이며, 제주특별자치도는 어느 한 기관만을 지원할 수 없이 예산을 분배하는 실정임. 이러한 환경에서 각 기관들은 예산을 확보하기 위해 다양한 사업들을 기획하고 추진하려는 경향이 있음

- 특히 제주관광 마케팅 재원으로 면세점을 운영하는 제주관광공사의 경우 자체 수익이 충분치 못함에 따라 제주특별자치도의 수탁사업과 대행사업을 수행해야 하는 한계가 있으며, 자체사업의 재원을 마련하기 위해 여러 각도로 노력하고 있음
- 만약 제주관광공사의 수익과 재원이 충분하다면 공사주도 아래 개별사업들을 각 조직에 분업할 수 있으며, 통합 관리해 나갈 수 있으나 현실적으로 수익에 한계점이 많음
- 따라서 궁극적으로 각 기관들이 제주특별자치도의 예산에만 의존을 하지 않고 자체 수익창출을 통한 재원 마련을 위해 노력해야 함
 - 제주특별자치도는 이들 수익사업의 허가와 지원을 통해 기반을 마련해 주어야 하며, 각 기관에 대한 운영감독을 철저히 해야 할 것임

(6) 교육분야 업무 중복

- 관광협회는 회원사 중심의 종사원 교육이며, 도민 전체의 관광 교육에 집중하고 있음. 이는 제주특별자치도의 수탁사업으로 행해지는 교육 사업이 대부분임
- 종사원 교육 자체가 법으로 강제되는 것은 아니며, 관광분야의 자격증제도가 있음에도 불구하고 자격을 갖춘 인력의 채용이 의무화되지 않음에 따라 교육분야 사업의 관심과 성과가 저조함을 초래하고 있음
- 교육의 경우 관광공사와 협회보다는 제주특별자치도의 관리하에 전문 교육기관에서 수행하는 것이 바람직하며, 전문 교육기관은 인력양성센터, 대학, 교육원 등이 있으나 사업의 목적성 보다는 수익이나 효율성측면을 중시하는 탓에 큰 관심을 얻지 못하고 있음

(7) 전문 연구기관을 통한 신뢰 타당한 통계자료 수집 및 조사연구의 필요

- 현재 관광통계는 관광객 입도 통계와 수입, 관광 동향 연구로 크게 구분되어 있음

- 관광객 입도 통계와 수입의 경우 관광협회에서 주도적으로 하고 있고 관광 동향 연구의 경우 관광공사에서 전담하여 운영 중에 있으며 이는 수 년전부터 지속되고 있는 고유 사업임
- 현재 통계 조사 연구 분야의 경우 관광객 수, 수입에만 집중 경향이 있으며, 조사 분야의 한정으로 과학적인 관광정책의 수립에 한계가 존재함에 따라 다양한 조사항목을 바탕으로 과학성과 실용성을 높은 통계개발이 필요함
- 관광 기관별로 목적사업과 전문성을 갖춘 분야가 있으나, 조사 연구와 통계 분야는 관광기관이 수행하기에는 통계관련 전문성이 부족하므로 관광 통계인력 보강도 필요함
- 연구 전문기관인 제주발전연구원에서 자료를 가공하고 분석하여 결과물을 각 관광 기관에 제시하고 정책적으로 실현될 수 있도록 조율하는 것이 중요함
- 통계의 경우 통계 전문 기관을 활용하거나 육성하는 것이 필요하며, 신뢰 타당한 입도객 통계를 위해 많은 노력이 필요함

2. 이해관계자 설문조사

1) 조사개요

- 급변하는 제주관광 시장의 환경과 관광조직 생태계 속에서, 제주도내 관광조직들의 기능과 역할에 대한 재검토와 새로운 협력관계 구축을 통한 경쟁력 강화를 위해 관련분야 이해관계자의 의견을 수렴하여 제주 지역내 관광조직들의 기능과 역할 재편 방향을 탐색하고, 재편 방안을 도출하는데 목적이 있음
- 단, 본 조사의 응답자를 샘플링하는 과정에 설문내용 이해도가 비교적 높은 집단을 선정하려고 노력하였으나, 설문문항이 많고 조직별 특성이 있어, 응답자가 모든 항목의 내용을 충분히 이해하고 응답하지 못한 부분도 어느 정도 있을 것으로 판단됨

2) 측정 문항 도출

- 문헌과 관련 이론 및 사례를 연구진에서 우선 검토하고, 제주 관광조직의 정관 및 목적사업, 현행사업, 예산구조 등을 파악하였음
- 이를 통해 얻어진 문제점과 현안 이슈를 도출하여 제주도내 관광전문가 및 각 해당 기관의 실무자를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 실시하였으며, 회의 결과 도출된 문제점들에 초점을 맞추어 조사의 방향과 측정 문항을 디자인함
- 1차 설문문항은 본 연구의 중간보고회를 통해서 다시 한번 재검토되었으며, 각 기관별 전문가들의 수정 의견을 반영하여 최종 설문지 구성을 확정함

3) 조사 설계

- 조사대상 : 도내 관광관련 이해관계자 145명 (학계, 공무원, 관광 조직 간부 및 실무자들로 구성)
- 조사기간 : 2015년 8월 20일 ~ 9월 10일
- 조사도구 : 구조화된 자기기입식 설문지
- 조사방법 : 연구진 동행 하에 교육된 면접원들이 직접 방문하여 설문지를 배포하고 본 설문조사의 취지와 목적을 설명한 후 1:1 개인면접법으로 진행되었으며, 조사 후 소정의 답례품을 제공함으로써 응답률 제고 유도

4) 조사 내용

- 관광 조직의 주요 기능에 따른 주 집행기관, 제주특별자치도 관광정책과, 관광산업과, 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회의 주요 업무의 적절성 및 업무 수행평가, 관광 조직 강화를 위한 새로운 기능 및 시스템, 협력시스템 구축을 위한 제반사항
- 조직 기능, 업무 적절성 및 업무 수행평가 항목들에 대한 조사대상 기관은 제주특별자치도청내의 관광정책과, 관광산업과, 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회임

- 제주컨벤션뷰로와 제주국제컨벤션센터(ICC)는 소규모 조직 구성의 특성과 명확히 구분된 업무영역으로 인해 타 기관과의 업무중첩 및 갈등이 적어 조사대상에서 제외함

3. 조사 결과

1) 표본의 특성

- 관광 관련 이해관계자를 대상으로 한 본 조사에서는 전체 200부를 배포하여 152부가 회수되었으며, 이 중 극단적인 값만을 선택하거나, 불성실한 응답을 한 7부를 제거하고 최종 유효표본 145부 (응답률 72.5%)를 대상으로 분석을 실시함
- 표본의 일반적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음과 같음

<표 49> 표본의 특성

구분	항목	빈도(145명)	비율
성별	남성	94	64.8%
	여성	51	35.2%
연령	20대	6	4.1%
	30대	51	35.2%
	40대	58	40.0%
	50대	28	19.3%
	60대 이상	2	1.4%
경력	5년 미만	31	21.4%
	5~10년미만	50	34.5%
	10~15년 미만	24	16.6%
	15~20년 미만	27	18.6%
	20년 이상	13	9.0%
소속	학계	71	49.0%
	공무원	23	15.9%
	도내 관광 기관	51	35.2%

- 응답자의 성별은 남성이 94명(64.8%)로 여성 51명(35.2%)보다 높게 나타났으며, 연령대의 경우 40대가 58명(40.0%), 30대 51명(35.2%)로 전체의 85% 이상을 차지하고 있으며, 다음으로 50대 28명(19.3%), 20대 6명(4.1%), 60대 이상 2명(1.4%) 순으로 나타남
- 순수한 관광분야 전문 경력을 질문한 결과 5~10년 미만 50명(34.5%)로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 5년 미만 31명(21.4%), 15~20년미만 27명(18.6%), 10~15년 미만 24명(16.6%), 20년 이상 13명(9.0%)순으로 조사됨
- 응답자의 소속은 학계가 71명(49.0%)로 가장 많았으며, 다음으로 도내 관광기관 51명(35.2%), 공무원 23명(15.9%) 순으로 집계됨

2) 관광 관련 업무 기능의 주된 담당기관

- 관광 조직이 담당해야할 기능을 15가지로 선별하여 이를 제주특별자치도, 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 제주컨벤션뷰로, 제주국제컨벤션센터 중 가장 주도적으로 담당해야 될 기관을 선택하는 질문을 제시함
- 15가지 기능으로는 조정기능, 기획기능, 입법 기능, 규제기능, 기업가적 기능, 재정기능, 촉매적 기능, 마케팅 기능, 조사 기능, 복지관광 기능, 공익 보호 기능, 교육 기능, 국제행사 유치 기능, 전반적 관리 기능, 관광안내소 운영 기능으로 구분함
- 각각의 관광 관련 기능은 도내 관광기관을 중복하여 응답할 수 있게 하였으나, 각 기능별 백분율의 합을 100%기준으로 하여 빈도분석을 집계하였음

<표 50> 관광 관련 업무기능의 주된 담당기관 (중복응답)

관광관련 업무기능	제주특별 자치도	관광 공사	관광 협회	컨벤션 뷰로	컨벤션 센터
이해관계자 부문 및 조직간의 조정기능 (Coordination)	145 (84.8%)	10 (5.8%)	16 (9.4%)	-	-
개발 및 발전 계획을 수립하는 기획기능 (Planning)	115 (56.7%)	57 (28.1%)	18 (8.9%)	10 (4.9%)	3 (1.5%)
관광관련 법률 및 조례 제정 등 입법 기능 (Legislation)	142 (94.0%)	2 (1.3%)	7 (4.6%)	-	-
관광산업의 영업시간규제 및 위생 검열 등의 규제기능 (Regulation)	126 (77.8%)	15 (9.3%)	21 (13.0%)	-	-
공기업 또는 제3섹터의 형태의 관광사업체 설립 등 기업가적 기능 (Entrepreneur)	44 (23.9%)	90 (48.9%)	46 (25.0%)	4 (2.2%)	34 (17.2%)
자금조성, 기금지원, 세제감면 등의 재정기능 (Financing)	135 (78.5%)	18 (10.5%)	17 (9.9%)	-	2 (1.2%)
관광개발 투자여건 개선 등 촉매적 기능(Stimulating)	80 (42.8%)	68 (36.4%)	26 (13.9%)	11 (5.9%)	2 (1.1%)
국내외 홍보, 광고, 상품 개발의 마케팅 기능 (Marketing)	15 (6.5%)	116 (50.2%)	68 (29.4%)	27 (11.7%)	5 (2.2%)
관광통계, 시장조사분석 등 조사 기능 (Research)	10 (2.2%)	116 (60.4%)	57 (29.7%)	7 (3.6%)	2 (1.0%)
취약계층 관광활동 지원의 복지관광 기능 (Social Tourism)	53 (24.7%)	89 (41.4%)	65 (30.2%)	3 (1.4%)	5 (2.3%)
환경, 지역사회, 지역주민의 공익 보호 기능 (Protection)	93 (44.5%)	81 (38.8%)	31 (14.8%)	2 (1.0%)	2 (1.0%)
관광 실무자(가이드 및 종사원) 교육 기능 (Education)	19 (9.2%)	80 (38.6%)	96 (46.4%)	11 (5.3%)	1 (0.5%)
국제적 행사 유치 기능 (MICE)	15 (6.1%)	19 (7.7%)	10 (4.0%)	118 (47.8%)	85 (34.4%)
도내 관광사업체의 발전을 위한 전반적 관리 기능	66 (33.7%)	33 (16.8%)	97 (49.5%)	-	-
도내의 관광 안내소 운영 기능	20 (9.8%)	138 (67.6%)	40 (19.6%)	6 (2.9%)	-

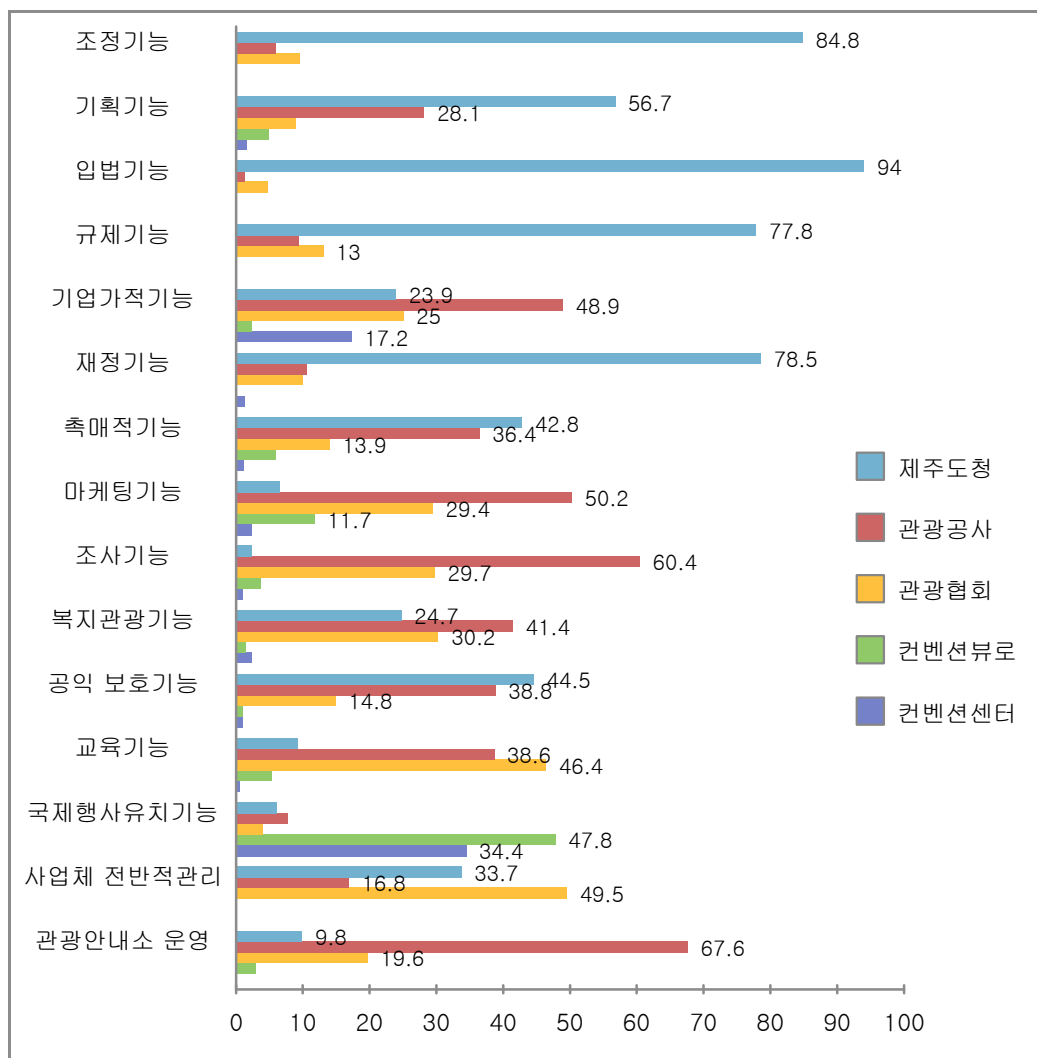
- 관광관련 주요 업무 기능 15가지 중 이해관계자 부문 및 조직간의 조정 기능을 가장 주도적으로 담당해야 하는 기관으로 제주특별자치도 문화관광스포츠국을 84.8%로 대부분 응답자들이 선택하였으며, 다음으로 관광협회(9.4%), 관광공사(5.8%)로 나타났다
- 개발 및 발전계획을 수립하는 기획기능의 경우에도 제주특별자치도가 56.7%의 비율로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 관광공사(28.1%), 관광

협회(8.9%), 컨벤션뷰로(4.9%), 컨벤션센터(1.5%) 순으로 나타남

- 관광관련 법률 및 조례 제정 등 입법 기능은 제주특별자치도가 94.0%로 가장 높았으며, 다음으로 관광협회(4.6%), 관광공사(1.3%)로 나타났고 관광산업의 규제기능의 경우에도 도청이 77.8%, 관광협회 13.0%, 관광공사 9.3% 순으로 조사됨
- 공기업 또는 제3섹터 형태의 관광사업체 설립 등 기업가적 기능에서는 관광공사가 48.9%로 가장 높게 나타났고, 다음으로 관광협회(25.0%), 제주특별자치도(23.9%), 컨벤션뷰로(2.2%) 순으로 나타남
- 자금조성, 기금지원, 세제감면 등의 재정기능에서는 제주특별자치도가 78.5%로 가장 높았고, 다음으로 관광공사(10.5%), 관광협회(9.9%), 컨벤션센터(1.2%)로 나타남
- 관광 개발, 투자여건 개선 등 촉매적 기능의 경우 제주특별자치도 42.8%, 관광공사(36.4%), 관광협회(13.9%), 컨벤션뷰로(5.9%), 컨벤션센터(1.1%)로 나타났으며, 국내외 홍보, 광고, 상품개발의 마케팅 기능은 관광공사 50.2%, 관광협회(29.4%), 컨벤션뷰로(11.7%), 제주특별자치도(6.5%), 컨벤션센터(2.2%) 순으로 나타남
- 관광통계, 시장조사분석 등의 조사기능은 관광공사 60.4%, 관광협회(29.7%), 컨벤션뷰로(3.6%), 제주특별자치도(2.2%), 컨벤션센터(1.0%) 순으로 나타났음
- 취약계층의 관광활동 지원과 관련된 복지관광 기능은 관광공사가 41.4%로 가장 높게 나왔으며, 관광협회(30.2%), 제주특별자치도(24.7%), 컨벤션센터(2.3%), 컨벤션뷰로(1.4%) 순으로 집계됨
- 지역사회, 지역주민의 복지관광 및 공익보호 기능의 경우 도청(44.5%), 관광공사(38.8%), 관광협회(14.8%), 컨벤션뷰로와 컨벤션센터가 각각 1.0%로 조사되었음
- 관광 실무자가이드 및 종사원 교육기능의 경우 관광협회가 46.4%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 관광공사(38.6%), 제주특별자치도(9.2%), 컨벤션뷰로(5.3%), 컨벤션센터(0.5%) 순으로 집계됨

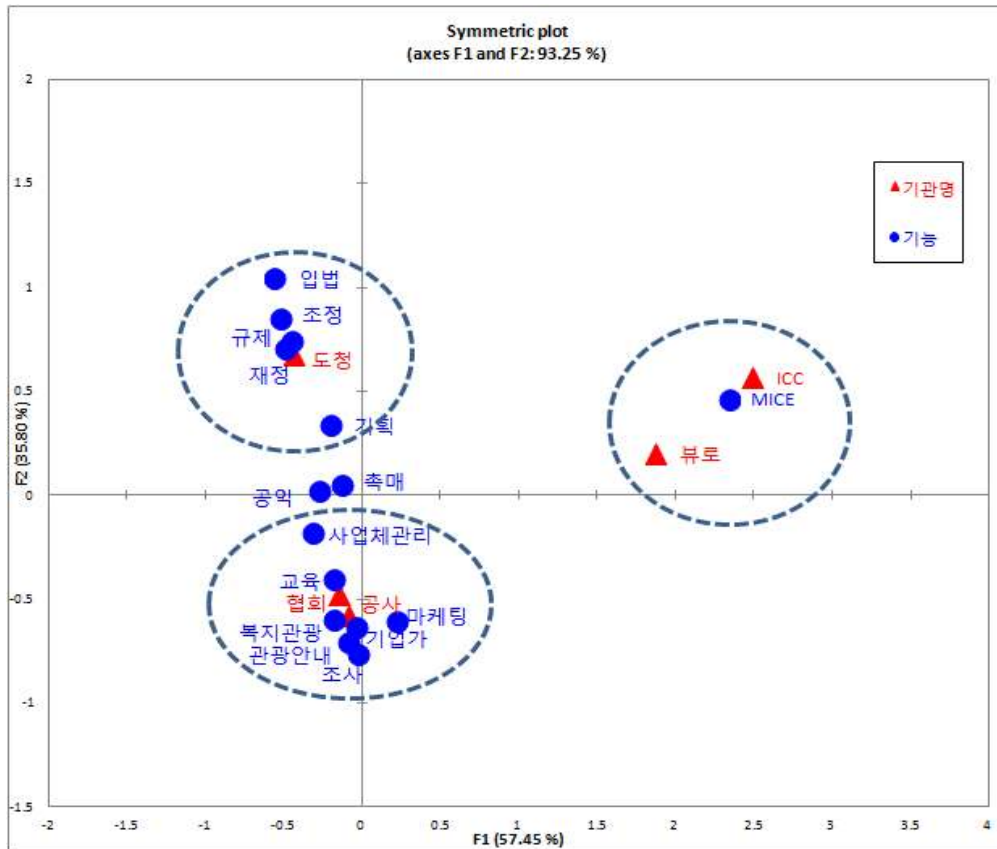
- 국제적 행사 (MICE) 유치기능의 경우 컨벤션뷰로가 47.8%, 컨벤션센터 (34.4%), 관광공사(7.7%), 제주특별자치도(6.1%), 관광협회(4.0%) 순으로 나타났으며, 도내 관광사업체 전반적 관리 기능은 관광협회 49.5%, 제주특별자치도(33.7%), 관광공사(16.8%)순으로 조사됨
- 마지막으로 도내외 관광 안내소 운영 기능은 관광공사가 67.6%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 관광협회(19.6%), 제주특별자치도(9.8%), 컨벤션뷰로(2.9%)순으로 나타남

<그림 28> 관광 관련 업무기능의 주된 담당기관 (중복응답)



- 지면상에서 상대적 거리와 위치에 따라 관련성 정도를 시각적으로 파악할 수 있는 대응분석 (correspondence analysis)을 통해 각 기관별 주도적으로 담당해야 할 업무기능을 살펴본 결과 아래 <그림 29>와 같음

<그림 29> 각 관광 조직별 주도적으로 담당해야 할 업무 기능도



- <표 51>은 각 기관들별로 가장 높은 비중을 보인 업무 기능을 정리한 것으로 제주특별자치도의 경우 조정기능, 기획기능, 입법기능, 규제기능, 재정기능이 현저히 높게 나타났음
- 제주관광공사는 기업가적 기능, 마케팅 기능, 조사 기능, 복지관광, 관광안내소 운영기능이 높게 나타났으며, 제주관광협회의 경우 교육기능, 관광사업체 관리기능이 높게 나타남. 그러나 관광협회와 관광공사의 기능이 동일한 사분면에 위치함으로써 기능과 역할의 중복성, 갈등 소지를 본질적으로 안고 있어 이에 대한 조정 필요성을 엿볼 수 있음

- 제주컨벤션뷰로 및 제주국제컨벤션센터의 경우 국제행사 유치기능이 높은 비중을 차지함
- 환경, 지역사회, 지역주민의 공익을 보호하고 관광개발 투자여건 개선을 위한 촉매기능은 명확히 구분될 정도로 어느 특정 기관의 기능이라기 보다는 도청을 비롯한 공사와 협회 모두 이를 위해 노력해야하는 기능으로 이해되어짐

<표 51> 각 관광 조직별 가장 높은 비중을 보인 업무 기능

구분	주도적으로 담당해야 할 업무 기능
제주특별자치도	조정기능, 기획기능, 입법기능, 규제기능, 재정기능,
제주관광공사	기업가적 기능, 마케팅 기능, 조사기능, 복지관광 기능, 관광안내소 운영 기능
제주관광협회	교육기능, 관광사업체 관리 기능,
제주컨벤션뷰로 & 제주국제컨벤션센터	국제 행사 유치기능

3) 제주특별자치도 문화관광스포츠국 업무 적절성과 수행평가

(1) 문화관광스포츠국 관광정책과

- 제주특별자치도 문화관광스포츠국 관광정책과의 현행 업무를 19개 항목을 선정²⁾하고 이에 대한 업무의 적절성과 업무 수행평가를 질문하였으며, 빈도분석과 기술통계분석을 통해 결과를 도출하였음
- 업무 적절성의 경우 명목척도인 ‘예’와 ‘아니오’로만 응답할 수 있으며, ‘예’라고 응답한 빈도수와 비율을 표에 제시하였고 업무 수행평가 정도는 5점 등간척도로 측정하여 항목 평균으로 나타냄

2) 제주특별자치도 홈페이지에 공시된 관광정책과 업무중 설문문항을 줄이기 위하여 비교적 중요도가 높다고 평가되는 기능항목을 선정함

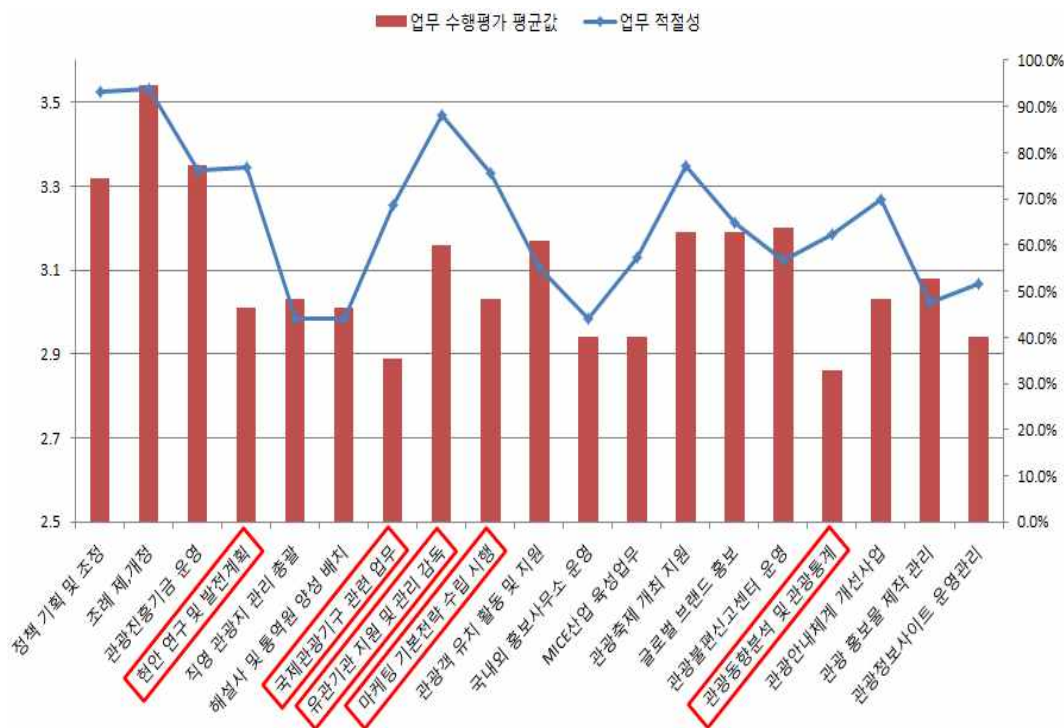
<표 52> 관광정책과의 업무 적절성과 수행평가

업무 내용		업무 적절성 Yes (빈도)	업무 수행평가 평균값* (표준편차)
1	관광정책의 종합기획 및 조정업무	135 (93.1%)	3.32 (1.006)
2	관광진흥조례 제,개정에 관한 사항	136 (93.8%)	3.54 (.898)
3	관광진흥기금 운영 관리	109 (76.2%)	3.35 (.997)
4	관광 현안 연구 및 발전계획 수립	110 (76.9%)	3.01 (.894)
5	직영 관광지 및 편의시설 관리 총괄	63 (44.1%)	3.03 (.881)
6	문화관광해설사 및 통역원 양성 및 배치	63 (44.1%)	3.01 (.950)
7	국제관광기구 관련 업무	98 (68.5%)	2.89 (.944)
8	공사/협회/뷰로/컨벤션센터 지원 및 관리 감독	126 (88.1%)	3.16 (1.078)
9	관광마케팅 기본전략 수립 및 시행	108 (75.5%)	3.03 (1.093)
10	관광객 유치(홍보) 활동 및 지원	80 (55.2%)	3.17 (1.014)
11	국내외 홍보사무소 운영	63 (44.1%)	2.94 (1.079)
12	MICE산업 육성업무	83 (57.2%)	2.94 (1.129)
13	제주지역 관광축제 개최 지원	112 (77.2%)	3.19 (1.049)
14	세계7대자연경관 등 글로벌 브랜드 홍보	93 (65.0%)	3.19 (.965)
15	관광불편신고센터 운영	81 (56.6%)	3.20 (.902)
16	관광동향분석 및 관광통계 업무	89 (62.2%)	2.86 (1.109)
17	관광안내체계 개선사업	100 (69.9%)	3.03 (1.020)
18	제주관광 종합 홍보물 제작 관리	68 (47.6%)	3.08 (1.061)
19	제주관광정보 통합사이트 운영관리	74 (51.7%)	2.94 (1.110)
전 체		65.6%	3.10

- 업무 적절성 항목은 ‘예’ 라고 응답한 빈도와 비율을 제시하였으며, 50% 미만의 부정적 응답을 나타낸 항목 은 “직영 관광지 및 편의시설 관리 총괄”(44.1%), “문화관광해설사 및 통역원 양성 및 배치”(44.1%), “국내외 홍보사무소 운영”(44.1%), “제주관광 종합 홍보물 제작 관리”(47.6%) 등 4 가지로 나타났다

- 또한 60%를 넘지 못한 업무의 경우에는 “관광객 유치(홍보) 활동 및 지원”(55.2%), “MICE산업 육성 업무”(57.2%), “관광불편 신고센터 운영”(56.6%), “제주관광정보 통합 사이트 운영관리”(51.7%)로 상대적으로 적절성이 낮은 것으로 조사됨
- 적절하지만 상대적으로 낮은 업무 수행평가를 보이는 업무로는, “국제관광기구 관련 업무”(2.89), “MICE 산업 육성 업무”(2.94), “관광동향분석 및 관광통계 업무”(2.86), “제주관광정보 통합사이트 운영관리”(2.94), “관광 현안 연구 및 발전계획 수립”(3.01), “관광마케팅 기본전략 수립 및 시행”(3.03), “관광안내체계 개선 사업”(3.03) 등으로 조사됨

<그림 30> 관광정책과의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교



- <그림 30>은 파란색 꺾은선 그래프가 업무 적절성의 “예” 비율을 나타내고 빨간색 막대 그래프가 업무 수행평가 평균을 나타내고 있음

- 그래프에서 살펴볼 수 있듯이, 업무의 적절성이 높으나, 수행평가가 낮은 항목으로는 “현안 연구 및 발전계획”, “국제관광기구 관련업무”, “유관기관 지원 및 관리감독”, “마케팅 기본전략 수립 시행”, “관광동향 분석 및 관광통계” 업무가 대표적으로 나타남
- 이러한 업무 기능들은 조정이 필요한 업무보다는 해당 조직의 고유의 업무기능을 강화 시켜야 할 필요가 있음을 의미함
- 관광 정책과의 업무 적절성에 따른 두 집단으로 구분하여 업무 수행평가의 평균 차이를 살펴본 결과 모든 업무에서 적절하다고 응답한 집단의 평균이 적절성이 낮다고 응답한 집단의 평균보다 높게 나타났으며, 모두 통계적으로 유의한 차이를 보임
- 관광정책과의 업무가 적절하다고 응답한 집단의 전체 업무 수행평가 평균은 보통(3점) 보다 높은 3.39로 나타났고, 적절성이 낮다고 응답한 집단의 전체 평균은 2.49로 상대적으로 낮은 평균을 보임

(2) 문화관광스포츠국 관광산업과

- 제주특별자치도 문화관광스포츠국 관광산업과의 현행 업무 중 11개 항목을 선정³⁾하고 이에 대한 업무의 적절성과 업무 수행평가를 질문하였으며, 빈도분석과 기술통계분석을 통해 결과를 도출하였음
- 업무가 적절성이 낮다고 나온 항목은 “관광종사원 관리지원”(49.7%)이며, 적절하지만 상대적으로 낮은 비율을 나타낸 업무들은 “관광사업체 통계업무”(53.8%), “휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집 관련 업무”(54.5%), “관광기념품 개발 및 육성 지원”(56.6%) 등으로 나타남
- 적절하지만 업무 수행평가의 평균값이 보통(3점) 이하의 값을 보인 업무는 “휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집 관리감독”(2.88), “관광개발사업 승인, 환경영향평가 등 지도 감독”(2.77), “투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원”(2.79) 등 3개 항목으로 나타남

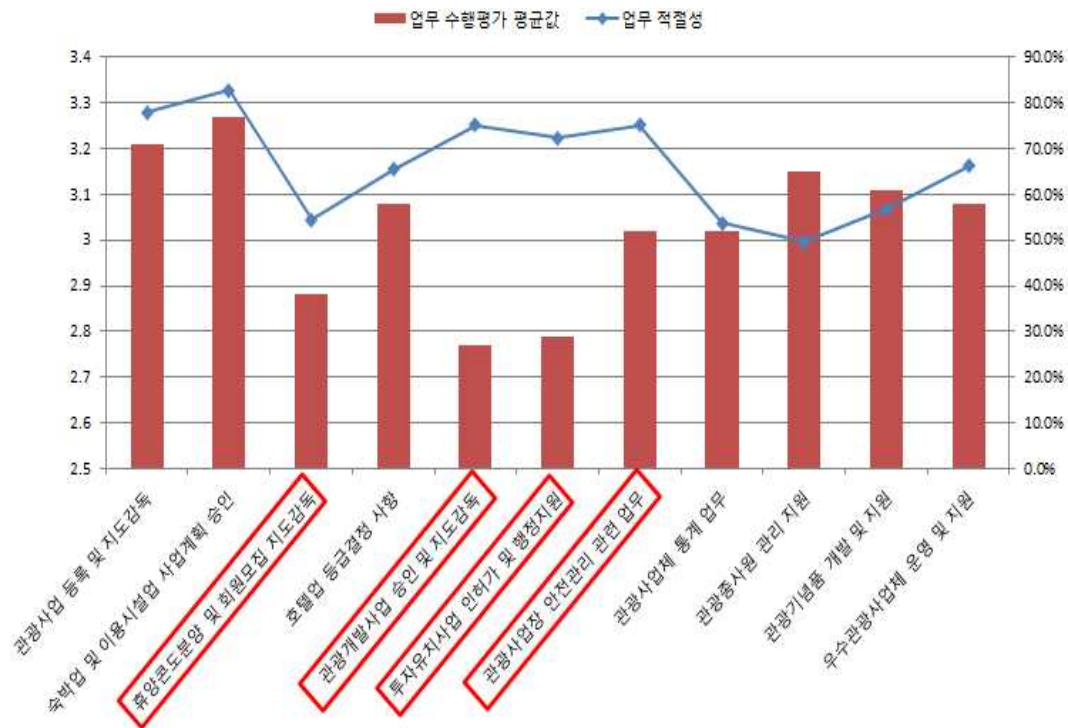
3) 제주특별자치도 홈페이지에 공시된 관광산업과 업무를 토대로 비교적 중요도가 높은 기능(업무)를 선정함

<표 53> 관광산업과의 업무 적절성과 수행평가

업무 내용		업무 적절성 Yes (빈도)	업무 수행 평균값* (표준편차)
1	관광관련 사업(숙박, 여행, 국제회의, 관광지 등) 등록 및 지도감독	113 (77.9%)	3.21 (.945)
2	숙박업 및 관광객 이용시설업 사업계획 승인	120 (82.8%)	3.27 (.937)
3	휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집 관련 업무	79 (54.5%)	2.88 (.947)
4	호텔업 등급결정 사항	95 (65.5%)	3.08 (.944)
5	관광개발사업 승인, 환경영향평가 등 지도감독	109 (75.2%)	2.77 (1.179)
6	투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원	105 (72.4%)	2.79 (1.127)
7	관광사업장 안전관리 관련 업무	109 (75.2%)	3.02 (.935)
8	관광사업체 통계 업무	78 (53.8%)	3.02 (.976)
9	관광종사원 관리 지원	72 (49.7%)	3.15 (.989)
10	관광기념품 개발 및 육성 지원	82 (56.6%)	3.11 (.974)
11	우수관광사업체 운영 및 육성 지원W	96 (66.2%)	3.08 (.919)
전 체		66.3%	3.03

- 관광산업과 업무 중 적절성이 높으나, 수행평가가 낮은 항목으로는 “휴양 콘도분양 및 회원모집 지도감독”, “관광개발사업 승인 및 지도감독”, “투자유치사업 인허가 및 행정지원”, “관광사업장 안전관리 관련 업무” 등 4가지 업무가 두드러지게 나타나며, 업무 기능의 강화 필요성이 제기됨
- 관광산업과의 집단별 업무 수행평가의 평균 차이를 살펴본 결과, 모든 업무에서 적절하다고 응답한 집단의 평균이 적절성이 낮다고 응답한 집단의 평균보다 높게 나타났으며, “관광 사업장 안전관리” 항목을 제외하고 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이를 보임
- 관광 산업과의 업무가 적절하다고 응답한 집단의 전체 업무 수행평가 평균은 보통(3점) 보다 높은 3.19로 나타났고, 적절이 낮다고 응답한 집단의 전체 평균은 2.56로 상대적으로 낮은 평균을 보임

<그림 31> 관광산업과의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교



4) 제주관광공사 업무 적절성과 수행평가

- 제주관광공사의 현행 업무 중 20개 항목을 선정⁴⁾하고 이에 대한 업무의 적절성과 업무 수행평가 질문을 하고, 빈도분석과 기술통계분석을 통해 결과를 도출하였음

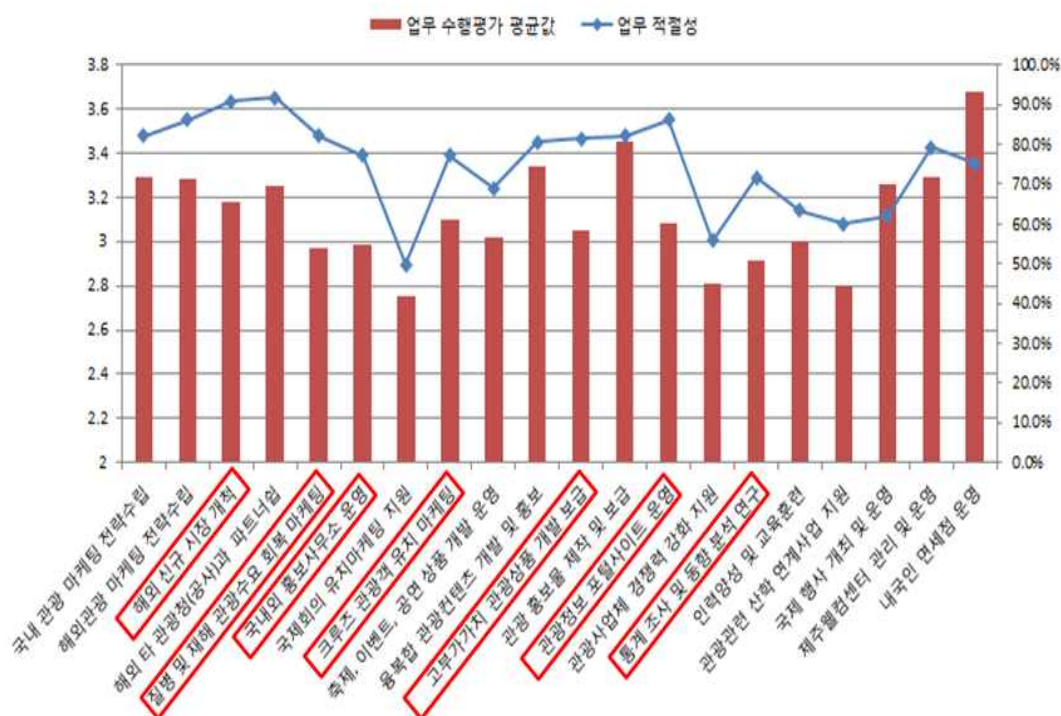
<표 54> 제주관광공사의 업무 적절성과 수행평가

업무 내용		업무 적절성 Yes (빈도)	업무 수행 평균값* (표준편차)
1	제주관광 국내 종합 마케팅 전략수립	119 (82.1%)	3.29 (1.060)
2	해외 권역별(중국, 동남아시아, 유럽, 미주 등) 제주관광 종합 마케팅 전략수립	125 (86.2%)	3.28 (.933)
3	해외 신규 관광시장 개척	132 (91.0%)	3.18 (1.045)
4	해외 타 관광청(공사)와의 파트너쉽 유지	133 (91.7%)	3.25 (.976)
5	질병 및 재해 (예: 메르스, 태풍 등)로 저하된 관광수요 회복을 위한 마케팅 활동	119 (82.1%)	2.97 (1.023)
6	국내외 홍보사무소 운영	112 (77.2%)	2.99 (.943)
7	대규모 국제회의 유치마케팅 지원	72 (49.7%)	2.75 (.939)
8	크루즈 관광객 유치 마케팅	112 (77.2%)	3.10 (.918)
9	지역 축제, 이벤트, 문화공연 개최 및 운영	100 (69.0%)	3.02 (.996)
10	융복합 관광컨텐츠 (예: 지오상품 등) 개발 및 홍보	117 (80.7%)	3.34 (1.056)
11	고부가가치의 지역 관광상품 개발 보급	118 (81.4%)	3.05 (.930)
12	제주관광 홍보물(광고, 책자, 리플릿 등) 제작 및 보급	119 (82.1%)	3.45 (.971)
13	제주관광 통합정보 포털사이트 운영	125 (86.2%)	3.08(.939)
14	도내 관광사업체 경쟁력 강화(상품개발, 홍보 등) 지원	81 (55.9%)	2.81 (.860)
15	관광객 통계 조사 및 동향 분석 연구	104 (71.7%)	2.91 (1.006)
16	관광인력양성 및 교육훈련	92 (63.4%)	3.00 (.898)
17	관광관련 산학 연계사업 지원	87 (60.0%)	2.80 (.760)
18	국제 행사(예: ITOP 포럼 등) 개최 및 운영	90 (62.1%)	3.26 (.842)
19	제주웰컴센터 관리 및 운영	115 (79.3%)	3.29 (.905)
20	내국인 면세점 운영	109 (75.2%)	3.68 (1.025)
전 체		75.2%	3.12

- 4) 제주관광공사 홈페이지 부서별 업무를 토대로 설문항목을 줄이기 위해 비교적 중요도가 높은 기능(업무)를 선정함

- 제주관광공사의 업무 적절성을 묻는 질문에서 대체적으로 70% 이상이 적절하다고 응답했으며, 상대적으로 적절성이 낮다고 응답한 항목은 “대규모 국제회의 유치마케팅 지원”(49.7%)이었으며 수행평가(2.75)도 가장 낮았음
- 적절한 업무인 반면 수행평가값이 낮은 항목들은 “관광관련 산학 연계사업 지원”(2.80), “도내 관광사업체 경쟁력 강화(상품개발, 홍보 등) 지원”(2.81), “관광객 통계 조사 및 동향 분석 연구”(2.91), “국내외 홍보사무소 운영”(2.99) 등으로 나타남

<그림 32> 제주관광공사의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교



- 제주관광공사의 업무 중 적절성이 높으나, 수행평가가 낮은 항목으로는 “해외신규 시장 개척”, “질병 및 재해 관광수요 회복 마케팅”, “국내외 홍보사무소 운영”, “크루즈 관광객 유치 마케팅”, “고부가가치 관광상품 개발 보급”, “관광정보 포털사이트 운영”, “통계조사 및 동향분석 연구” 등 7가지 업무가 두드러지게 나타나며, 업무 기능의 강화 필요성이 제기됨

- 제주관광공사의 집단별 업무 수행평가의 평균 차이를 살펴본 결과 모든 업무에서 적절하다고 응답한 집단의 평균이 적절성이 낮다고 응답한 집단의 평균보다 높게 나타났으며, 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이를 보임
- 제주관광공사의 업무가 적절하다고 응답한 집단의 전체 업무 수행평가 평균은 보통(3점) 보다 높은 3.33으로 나타났고, 적절이 낮다고 응답한 집단의 전체 평균은 2.43으로 상대적으로 낮은 평균을 보임

5) 제주관광협회 업무 적절성과 수행평가

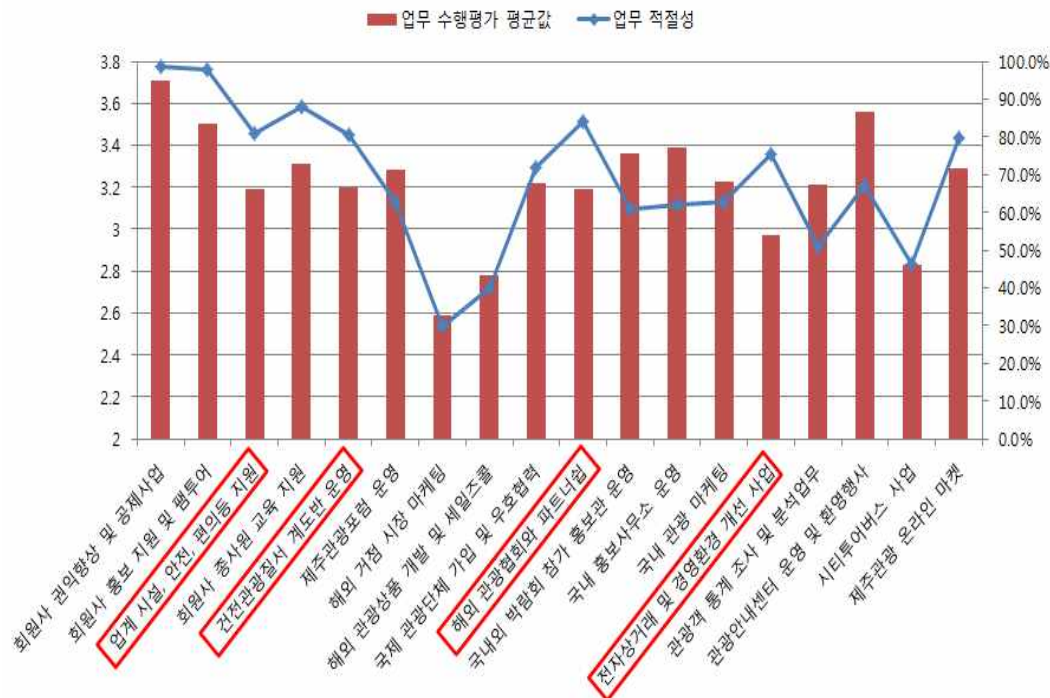
- 제주관광협회의 현행 업무 중 18개 항목을 선정⁵⁾하고 이에 대한 업무의 적절성과 업무 수행평가를 질문하였으며, 빈도분석과 기술통계분석을 통해 결과를 도출하였음
- 제주관광협회의 업무 적절성을 묻는 질문에서 상대적으로 적절성이 낮다고 응답한 항목은 “해외 주요 권역별 거점 시장 비즈니스 마케팅”이 29.7%로 가장 낮게 나타났고, “해외 관광상품 개발 및 세일즈콜 활동”(40.0%), “시티투어버스 사업”(46.2%), “입도관광객 통계, 설문조사 및 분석업무”(51.0%) 등으로 나타남
- 업무 수행평가의 평균값을 살펴보면, 전반적으로 보통(3점) 이상으로 나타났으며, 적절한 업무이지만 상대적으로 낮은 평균값을 보인 항목으로는 “관광사업체 IT 기반 전자상거래 및 경영환경 개선 사업”(2.97) 등이 있음

5) 제주특별자치도관광협회 홈페이지 및 관련 부서별 현행 업무 중 설문항목을 줄이기 위하여 비교적 중요도가 높은 기능(업무)을 선정하였음

<표 55> 제주관광협회의 업무 적절성과 수행평가

업무 내용		업무 적절성 Yes (빈도)	업무 수행 평균값* (표준편차)
1	회원사 권익향상 및 공제사업	141 (98.6%)	3.71 (.781)
2	회원사 홍보 지원 및 관광업계 공동 팸투어	140 (97.9%)	3.50 (.765)
3	도내 관광업계 시설, 안전, 편의 등 운영 지원	116 (81.1%)	3.19 (.866)
4	회원사 종사원 교육 지원	126 (88.1%)	3.31 (.862)
5	건전관광질서 계도반 운영	115 (80.4%)	3.20 (.969)
6	제주관광포럼 운영	90 (62.9%)	3.28 (.847)
7	해외 주요 권역별 거점 시장 비즈니스 마케팅	43 (29.7%)	2.59 (.862)
8	해외 관광상품 개발 및 세일즈콜 활동	58 (40.0%)	2.78 (.909)
9	국제 관광단체 가입 및 우호협력	104 (71.7%)	3.22 (.954)
10	해외 타 국가 관광협회와의 파트너십 유지	122 (84.1%)	3.19 (.993)
11	국내외 박람회(이벤트) 참가 제주 여행사 상품 홍보부스 운영	88 (60.7%)	3.36 (.855)
12	국내 권역별 제주 관광사업체 홍보사무소 운영	90 (62.1%)	3.39 (.952)
13	관내 수학여행단 유치 등 국내 관광 세일즈 마케팅	90 (62.9%)	3.23 (.977)
14	관광사업체 IT 기반 전자상거래 및 경영환경 개선 사업	108 (75.5%)	2.97 (.885)
15	입도관광객 통계, 설문조사 및 분석업무	73 (51.0%)	3.21 (1.099)
16	제주관광 종합안내센터 운영 및 환영행사	96 (67.1%)	3.56 (.881)
17	시티투어버스 사업	66 (46.2%)	2.83 (1.112)
18	제주관광온라인 마켓	114 (79.7%)	3.29 (1.092)
전 체		66.0%	3.18

<그림 33> 제주관광협회의 업무 적절성과 수행평가 평균의 비교



- 제주관광협회의 집단별 업무 수행평가의 평균 차이를 살펴본 결과 모든 업무에서 적절하다고 응답한 집단의 평균이 적절이 낮다고 응답한 집단의 평균보다 높게 나타났으며, 모든 항목에서 통계적으로 유의한 차이를 보임
- 제주관광협회의 업무가 적절하다고 응답한 집단의 전체 업무 수행평가 평균은 보통(3점) 보다 높은 3.51로 나타났고, 적절이 낮다고 응답한 집단의 전체 평균은 2.58로 상대적으로 낮은 평균을 보임

6) 관광조직들의 조직강화를 위해 요구되는 사항

- 제주관광조직들의 조직강화를 위해 새롭게 요구되는 사항들을 10개 항목으로 질문하였으며, 각 항목의 필요성을 등간 5점 척도로 응답하게 하고 기술통계분석을 통해 결과를 제시함

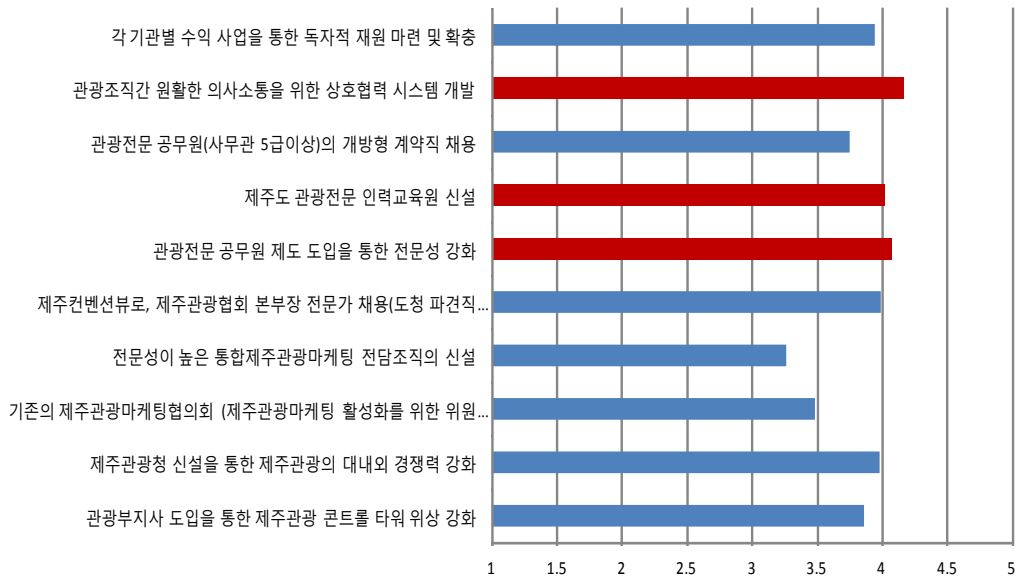
<표 56> 제주관광조직들의 조직강화를 위해 요구되는 사항

업무 내용		필요성 평균값* (표준편차)
1	관광부지사 도입을 통한 제주관광 콘트롤 타워 위상 강화	3.86 (1.196)
2	제주관광청 신설을 통한 제주관광의 대내외 경쟁력 강화	3.98 (1.127)
3	기존의 제주관광마케팅협의회 (제주관광마케팅 활성화를 위한 위원 중심의 협의회)의 기능 확대 및 활성화	3.48 (1.149)
4	전문성이 높은 통합제주관광마케팅 전담조직의 신설	3.26 (1.274)
5	제주컨벤션뷰로, 제주관광협회 본부장 전문가 채용(도청 파견직 지양)	3.99 (1.086)
6	관광전문 공무원 제도 도입을 통한 전문성 강화	4.07 (.955)
7	제주특별자치도 관광전문 인력교육원 신설	4.01 (.946)
8	관광전문 공무원(사무관 5급이상)의 개방형 계약직 채용	3.75 (1.090)
9	관광조직간 원활한 의사소통을 위한 상호협력 시스템 개발	4.16 (.796)
10	각 기관별 수익 사업을 통한 독자적 재원 마련 및 확충	3.94 (.856)

- 제주관광조직들의 조직강화를 위해 요구되는 사항에 대한 분석결과 모든 항목에서 보통(3점) 이상의 높은 필요성을 나타냈으며, “관광조직간 원활한 의사소통을 위한 상호협력 시스템 개발” 항목이 평균 4.16으로 가장 높게 나타남
- 다음으로 “관광전문 공무원 제도 도입을 통한 전문성 강화”(4.07), “제주특별자치도 관광 전문 인력교육원 신설”(4.01), “제주컨벤션뷰로, 제주관광협회 본부장 전문가 채용(도청 파견직 지양)”(3.99), “제주관광청 신설을 통한 제주관광의 대내외 경쟁력 강화”(3.98) 등 순으로 나타남

- 상대적으로 낮은 평균값을 나타낸 항목으로는 “전문성이 높은 통합 제주 관광마케팅 전담조직 신설”(3.26), “기존 제주관광마케팅 협의회의 기능 확대 및 활성화”(3.48)로 조사됨

<그림 34> 제주관광조직들의 조직강화를 위해 요구되는 사항

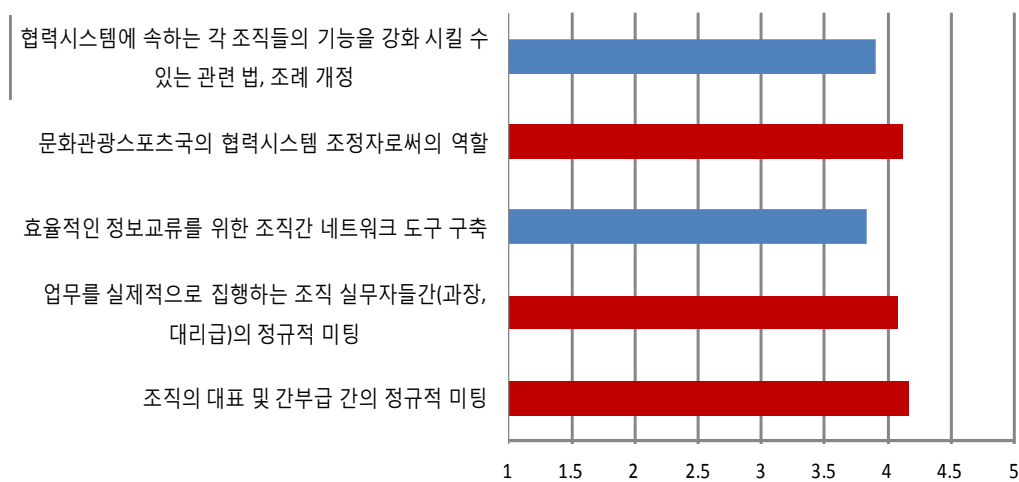


- 다음으로 “문화관광스포츠국의 협력시스템 조정자로서의 역할”(4.12), “조직 실무자들간의 정규적 미팅”(4.08), “협력시스템에 속하는 각 조직들의 기능을 강화시킬 수 있는 관련 법, 조례 개정”(3.90), “효율적인 정보교류를 위한 조직간 네트워크(메일, 공유사이트 등) 도구 구축”(3.83) 등 순으로 나타남

<표 57> 제주관광조직들간의 협력시스템 구축을 위해 요구되는 사항

업무 내용		필요성 평균값* (표준편차)
1	조직의 대표 및 간부급 간의 정규적 미팅	4.16 (.653)
2	업무를 실제적으로 집행하는 조직 실무자들간(과장, 대리급)의 정규적 미팅	4.08 (.768)
3	효율적인 정보교류를 위한 조직간 네트워크 도구 구축	3.83 (.936)
4	문화관광스포츠국의 협력시스템 조정자로서의 역할	4.12 (.686)
5	협력시스템에 속하는 각 조직들의 기능을 강화 시킬 수 있는 관련 법, 조례 개정	3.90 (.963)

<그림 35> 제주관광조직들간의 협력시스템 구축을 위해 요구되는 사항



4. 분석 결과의 시사점

1) 기관별 담당 업무 기능에 충실

- 현 관광 이해관계자들의 제주특별자치도(관광정책과, 관광산업과), 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 컨벤션뷰로 및 제주국제컨벤션센터의 주요 기능에 대한 의견은 아래와 같이 강화되어야 할 것으로 나타남
 - 제주특별자치도 : 조정기능, 기획기능, 입법기능, 규제기능, 재정기능, 인력교육기능
 - 제주관광공사 : 기업가적 기능, 마케팅 기능, 조사기능, 복지관광 기능
 - 제주특별자치도관광협회 : 관광사업체 관리기능, 관광안내소 운영 기능
 - 제주컨벤션뷰로 & 제주국제컨벤션센터 : 국제행사 유치기능, MICE산업 활성화 기능
- 전문가 중심의 포커스 패널 인터뷰를 통한 자문내용을 수렴 및 본 연구진의 의견을 종합 시, 위의 도출된 기능들 중에서 관광안내소 운영 기능과 관광인력 교육 기능은 조정이 요구되는 영역임
- 관광안내소 운영은 이해관계자 의견조사에서 관광공사가 담당해야 하는 기능으로 나타났으나, 전국적으로 각 지역의 관광협회에서 관광안내소를 운영하고 있는 실정이며, 제주특별자치도관광협회의 설립이래부터 고유 업무로 명시되어 있는 점을 고려 시, 제주관광공사보다는 제주관광협회의 주요 기능으로 더욱 강화되어야 할 것임
- 관광통역 안내사, 문화관광해설사, 관광종사원 교육 및 양성과 관련된 기능은 현재 제주특별자치도의 관광정책과, 관광산업과, 제주관광공사, 제주관광협회에서 중첩적으로 진행하고 있는 업무로 지적되어 오고 있음. 중앙부처인 문화관광체육부에서는 관광종사원 교육 및 훈련 (관광정책과) 및 관광통역안내사 양성 (관광산업과)과 관련된 정책적 사항을 전반적으로 관리하고 있으며 한국관광공사 산하의 관광인력개발원을 통하여 실제 교육 업무를 담당하고 있음. 향후 제주지역의 관광전문 인력을 교육·양성하는 기능은 제주특별자치도가 일괄적으로 관리하되 전문인력양성센터를 별도로 설치하여 실행해야 할 것으로 전문가 패널 인터뷰에서 제안됨

2) 기관별 업무 재조정 및 수행능력의 배양

(1) 제주특별자치도청

- 관광정책과에서 현재 진행 중인 사업들 중에서 적절성이 낮다고 평가된 업무는 직영관광지 관리, 국내외 홍보사무소 운영, 홍보물 제작관리 및 해설사 및 통역원 관리로 나타남
- 수행평가가 낮게 나와 향후 개선 및 재조정되어야 할 업무들은 국제관광기구 관련업무, MICE 산업 육성 업무, 관광동향분석 및 관광통계 업무, 제주관광정보 통합사이트 운영관리, 관광 현안 연구 및 발전계획 수립, 관광마케팅 기본전략 수립 및 시행, 관광안내체계 개선 사업으로 조사됨
 - 특히 MICE 관련 업무, 관광조사, 관광정보사이트 운영, 마케팅 전략 및 시행, 관광안내체계 개선 사업들은 적절하지만 관광공사 및 R&D 연구기관의 업무들과 중첩이 되어 역할 재조정이 요구됨
- 가장 주된 업무인 관광정책의 종합기획 및 조정업무에 대한 수행평가가 보통의 수준으로 도내 관광관련 이해관계자들의 긍정적인 평가를 받지 못하고 있는 실정으로 해당 업무들에 대한 공무원들의 역량강화 및 인력배치 구조 개편이 요구됨
- 관광산업과는 관광종사원관리 업무에 대한 적절성이 낮게 나타나 전문교육양성기관의 필요성을 나타냈으며 휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집관리감독, 관광개발사업 승인, 환경영향평가 지도감독, 투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원 업무에 대한 수행평가가 다소 낮게 나와 해당 기능들을 강화할 필요성을 제시함

(2) 제주관광공사

- 현재 담당하고 있는 업무들 중에서 대규모 국제회의 유치 마케팅 지원 업무는 적절성이 낮게 나타남
 - 현재 제주국제컨벤션센터와 제주컨벤션뷰로의 주된 기능으로 나타난 업무로 해당 기관으로 업무전환이 요구됨

- 한편, 적절한 업무이지만 수행평가가 낮은 항목들은 관광관련 산학 연계 사업 지원, 도내 관광사업체 경쟁력 강화(상품개발, 홍보 등) 지원, 국내외 홍보사무소 운영, 관광객 통계 조사 및 동향 분석 연구 등으로 나타남
 - 도내관광사업체 경쟁력 강화와 관련하여 상품개발 및 홍보는 특정 도내 사업체들의 이익을 대변하기 보다는 제주관광의 전체적인 상품 이미지를 차별화 시키고 향상시키는 관점에서 새로운 시장을 개척을 할 수 있는 토대를 마련하는데 그 주안점을 두어야 할 것임
 - 국내외 홍보사무소는 현재 관광정책과에서 주도적으로 중국, 일본 및 동남아권을 중심으로 해오고 있으나 향후 장기적인 관점에서 점진적으로 제주관광공사로 이관되어야 할 기능으로 제주도의 이미지 및 브랜드 마케팅에 중점을 두어야 할 것임
 - 관광통계조사 및 동향 분석연구는 조사 및 연구인력의 배치에 한계가 있는 제주관광공사 보다는 지역내 R&D 기관으로 업무전환을 고려해 볼 수 있음

(3) 제주특별자치도관광협회

- 적절성이 낮은 업무로 해외권역별 거점 시장 비즈니스 마케팅, 해외관광 상품 개발 및 세일즈콜, 관광객 통계 조사 및 분석 업무, 시티투어버스 사업으로 나타남
 - 제주관광공사에서는 제주관광의 전체적인 이미지 향상 및 브랜드 마케팅, 즉 목적지마케팅(destination marketing)에 전략적 중점을 둔 국내·외 마케팅이 고유 업무인 반면, 관광사업체들의 비즈니스 세일즈(business & sales) 관련 국내·외 마케팅 업무는 회원사의 권익을 대변하는 기존 제주특별자치도관광협회의 고유 업무로 더 집중화되고 강화되어야 할 것임
 - 조사 분석업무는 지역 연구기관(R&D)으로 업무 재조정을 할 수 있으며, 특히 시티투어버스 사업의 향후 장기적 발전을 위해서는 타 기관으로 이양할지 또는 새로운 인력 및 자원 투입을 통한 역량 강화를 꾀할지 고려해 볼 수 있음

- 적절한 업무이지만 상대적으로 낮은 수행평가를 받은 항목은 관광사업체 IT 기반 전자상거래 및 경영환경 개선 사업으로, 관광사업과 관련된 IT 및 소프트웨어 전문 인력을 협회 내부적으로 확충시켜 그 수행 능력을 향상시킬 필요가 있음

3) 제주관광조직 강화를 위한 요구사항

- 현 시점에서 가장 강력히 요구되는 관광조직 강화사항은 조직간 원활한 의사소통을 해소하고 도울 수 있는 공식화된 상호 협력시스템 개발로 나타났다
 - 협력시스템을 구축을 위해서는 조직의 대표 및 간부급을 비롯한 실무진들간의 정규적 미팅이 요구됨
 - 제주특별자치도 특히 관광정책과에 대한 협력시스템의 조정자로서의 역할 기대가 큰 것으로 나타남
- 이와 더불어, 관광전문 공무원제도 도입 및 이들을 위한 관광 전문인력 교육원에 대한 요구사항도 높게 나타남

VI. 제주 관광조직 역할 정립 및 재편방안

1. 기본방향

- 분석결과 가장 근본적인 문제점은 첫째, 하나의 관광목적지로서 제주(Jeju as a destination)를 통합적으로 조정하는 조정기능의 강화 필요성 둘째, 각 조직의 고유기능을 전문성 높게 추진하는 역량 제고의 필요성 셋째, 본질적으로 업무(기능)의 유사 중복성이 높은 사업의 효율적 추진을 위한 협력체계 구축과 운영의 필요성 등을 발견함.
- 이러한 배경에서 다음 세 가지 기능 강화를 기본 방향으로 설정함
- C·I·G 기능 강화
 - 조정기능(coordination)의 강화: 제주특별자치도는 제주관광 정책 및 발전에 대하여 최종적인 의무와 권한을 가지고 있음. 제주특별자치도는 제주지역의 각 관광조직이 전문적 기능과 역할을 다하여 제주관광발전을 선도해 나갈 수 있도록 해야 할 정치적 행정적 책임을 지고 있음. 따라서 제주관광조직 간의 여러 가지 문제해결을 위하여 제주특별자치도의 종합기획 및 조정기능은 매우 중요하며 향후 더욱 강화되어야 할 기능임
 - 조직 고유기능(intrinsic)의 강화: 제주지역의 관광조직은 비교적 다양하며 각 조직은 고유한 목적과 기능을 갖고 있으나 현실적으로 역할수행 평가는 높지 않은 편임. 따라서 각 조직은 본래의 고유기능 영역을 명확히 하고 전문성 높게 역할을 수행해야 할 것임. 아울러 조직의 여러 기능 중 부적절하다고 판단되는 기능들은 다른 조직으로 조정할 필요성도 있음
 - 협력시스템(governance)의 강화: 현대관광은 종합정책, 융합정책, 네트워크정책을 요구함. 제주관광은 다양한 관광조직을 구비하고 있으나 사업에 따라서는 유기적인 상호협력과 이를 위해 강력한 조정자 역할에 대한 필요성도 높아지고 있음. 해외 사례 분석 결과에서도 관광정책의 성공적 추진과 관광산업 발전을 위하여 다양한 협의체 구성과 운영이 증가하고 있음. 관광조직의 독립적 기능을 중시하되, 필요에 따라서는 제주관광을 하나의 공동체라는 새로운 관점에서 거버넌스형 협력체제 구축과 운영도 필요함

2. 기능과 역할 재편 방안

- 각 조직의 기능과 역할의 재편 방안에서 기능과 역할은 중복적 동일개념으로 보았으며, 재편방안은 기존의 기능과 역할에 대해 강화/유지, 축소/삭제, 협력(필요), (타 조직으로) 이관, 신규(기능추가) 등으로 엄선하여 재편하였음
- 그 외에 자문회의, 조사과정에 나타난 일부 주요 사업에 대해서는 정책적 제언 부문에서 제언사항으로 정리하여 향후 정책 자료로 활용토록 하였음

1) 관광정책과

- 관광정책과에서 담당하고 있는 기능들 중에서 강화 또는 유지해야 하는 역할들은 관광정책과 관련된 종합 발전 계획, 조정, 조례개정, 관광진흥기금, 국제관광기구, 공사/협회/뷰로/ICC 지원, 관광안내체계 및 불편신고, 직영관광지 관리이며 특히 더 강화되어야 할 역할들은 다음과 같음
 - 관광정책과의 계획 및 조정 기능은 유일한 고유의 업무 영역으로 현재보다 더 강화되어야 할 것이며 특히 타 기관들과의 협력체제의 조정자로서 중추적인 역할을 함으로써 제주관광 생태계의 균형을 유지하는데 중요한 역할을 해야 할 것임
 - 종합적인 제주도 관광발전과 관련된 계획수립에 있어서, 중앙정부의 계획과 제주도민들의 의견상에 일관성이 있는 중장기 비전 및 목표를 명확하게 제시하여, 그에 따른 전략수립 및 집행이 관련 기관에서 이루어질 수 있도록 함
 - 관광진흥기금 운영 관리에 있어서 숙박업 개보수 등과 같이 기존의 특정 분야에 집중되어 있던 혜택을 지역주민 중심의 조합 및 사업체나 새롭게 성장되고 있는 융복합 관광사업체에도 낮은 이자율과 융통성 있는 환수 기간을 고려한 적절한 배분이 이루어져야 함

- 관광정책과에서 수행하고 있는 직영관광지 및 편의시설 관리는 발전지향적인 아닌 현 상태를 유지하는 상황임을 감안할 때, 민간 기업에서 운영하는 관광지들에 대응할 수 있는 경쟁체제를 갖추고 운영 효율성을 높이기 위한 방안을 통해 현 기능을 강화시킬 수 있음
- 현재의 기능을 강화 또는 유지하면서 타 관광기관들과의 협력이 필요시 되는 기능들은 해설사와 통역원 양성, 관광마케팅 기본전략 수립 및 지원, 관광축제 개최 및 관광객 유치 홍보활동을 위한 지원업무가 해당됨
- 문화관광해설사 및 관광통역가이드 관리 기능에 있어서 현재 불법적인 가이드 알선 및 취업의 부작용이 많이 나타나고 있는 실정을 고려시 특별자치도인 제주에서 차별화되어 요구되는 전문 인력 (예: 제주 섬문화 스토리텔러, 중국어 및 러시아어 관광통역 가이드 등)을 선발하기 위한 자체시험제도와 더불어 전문성을 양성시키기 위한 교육기관의 도입이 관광정책과에 요구되고 있으며 이에 부응하기 위해서는 관련기관들과의 협력을 통해 구체적인 방안을 마련해야함
- 제주 관광마케팅 기본전략은 관광정책과의 주도하에 제주관광공사, 제주컨벤션 뷰로, 제주관광협회, 및 제주관광전문가 집단들간의 협력체제에서 합의된 내용을 바탕으로 단기, 중장기적으로 체계적으로 수립되어야 함
- 현재 시행중인 지역관광축제들의 계절성, 주제별 연계성을 감안하여 예산을 통합적이고 합리적으로 활용될 수 있도록 조정해야 하며 이를 위해서는 각 축제관련 기관들과의 유기적인 협력이 요구됨
- 위에서 열거한 기능들과 반대로, 타 기관들과의 협력을 위한 조정 및 지원하는 방향으로 현 기능을 축소시켜 나가야 하는 업무들에는 세계7대 글로벌 브랜드 홍보, 국내외 홍보사무소 운영, MICE 산업 육성업무, 관광동향 분석 및 관광통계업무가 해당됨
- 세계 7대 글로벌 브랜드를 활용하여 제주를 글로벌 관광지로 포지셔닝하기 위해서는 브랜드 개발 및 시장내 제주브랜드 인지도 향상과 이미지 메이킹이 기초적으로 수반되어야 하므로 관광정책과의 조정하에 관광마케팅협력시스템에서 세부내용들이 검토된 후에 관광공사에서 집행하는

방향으로 나아가야 함

- 관광정책과에서 관리하고 있는 국내외 홍보사무소들은 현황정리가 필요한 시점임. 특히, 중앙정부에서 주도적으로 관광마케팅을 실시하는 국가들 (중화권, 러시아 등)인 경우는 관광공사나 관광협회보다 국가간의 관계를 바탕으로 한 공신력 있는 정부기관의 개입이 필요한 점을 감안시 제주관광공사로 그 기능을 이관시키기에는 아직 시기상조이나 점진적으로 이루어져야 함.
- MICE 산업 육성 업무 또한 제주컨벤션뷰로 및 제주국제컨벤션센터로 그 기능을 세분화하여 이양해야 하며 정책적인 제도 개선 및 지원 기능에 국한되어 역할을 수행해야 함
- 관광동향분석 및 관광통계관련 기능은 제주관광공사를 중심으로 제주발전연구원과 같은 기관에 연구 및 조사 발주를 주어 제주관광협회에서 일별위주로 현장집계하고 그 정보를 연구원에서 분석하고 정리하여 관광공사에 일관성 있고 공신력 있는 자료를 전달하는 체제가 될 수 있도록 해야함. 관광정책과는 공사에서 종합 정리하여 보고한 내용을 연도별 정책 기초자료로 활용하는 방향으로 나아가야 함
- 관광정책과에서 점진적으로 축소 또는 삭제되어야 하는 기능들은 제주관광종합 홍보물 제작관리, 제주통합관광정보사이트 운영이 해당됨
- 현재 제주관광종합 홍보물 관련 업무는 제주관광공사로 이관 중에 있으며 앞으로는 공사에서 전담하여 그 역할을 수행해야 할 것임
- 제주통합관광정보사이트가 절실히 요구됨에 따라 스마트관광 국비사업 (60억 예산)이 준비 중인 과도기 상태로 향후 관광공사의 '느영나영' 통합사이트에서 제주관광과 관련된 정보제공이 일원화 되어 제공되어야 할 것임

<표 58> 관광정책과 기능과 역할 재편

주요기능	강화/ 유지	축소/ 삭제	협력	이관
관광정책의 종합기획 및 조정업무	○			
관광진흥조례 제,개정에 관한 사항	○			
관광진흥기금 운영 관리	○			
관광 현안 연구 및 발전계획 수립	○			
국제관광기구 관련 업무	○			
공사/협회/뷰로/컨벤션센터 지원 및 관리 감독	○			
관광불편신고센터 운영	○			
직영 관광지 및 편의시설 관리 총괄	○			
관광안내체계 개선사업	○			
문화관광해설사 및 통역원 양성 및 배치	○		○	
관광마케팅 기본전략 수립 및 시행	○		○	
관광객 유치(홍보) 활동 및 지원	○		○	
제주지역 관광축제 개최 지원	○		○	
국내외 홍보사무소 운영		○	○	JTO
MICE산업 육성업무		○	○	JCVB, ICC
관광동향분석 및 관광통계 업무		○	○	JTO
세계7대자연경관 등 글로벌 브랜드 홍보		○	○	JTO
제주관광 종합 홍보물 제작 관리		○		JTO
제주관광정보 통합사이트 운영관리		○		JTO

2) 관광산업과

- 관광산업과에서 담당하고 있는 기능들 중에서 강화 또는 유지되어야 하는 항목들은 관광사업 등록 및 사업계획 승인, 휴양콘도미니엄 관련 업무, 호텔 등급, 관광개발사업 승인 및 환경영향평가, 투자유치사업 행정지원, 관광사업장 안전관리, 관광기념품 개발 및 우수관광사업체 육성 등이 포함됨
- 중국인 부동산 투자관련 중개업 사업 및 휴양콘도미니엄, 리조트 사업들이 대거 승인 및 개발되고 있는 현 시점에서 난개발과 지역자금의 중국화에 대한 지역주민들의 반응이 민감한 시점임을 감안하여 투자이민법을 비롯한 관광사업에 대한 투자유치 인허가에 대한 좀 더 엄격한 기준 마련

련이 요구됨

- 관광종사원 관리 또한 관광산업과의 조정하에 제주관광공사, 제주관광협회, 관광전문인력 양성기관과의 협력체제를 통하여 지속적인 교육과 관리가 이루어져야 함
- 관광사업체 통계업무는 기존의 관광산업과에서 제주관광공사로 이관시켜 통계·조사·분석 기능을 일원화시킴. 관광회원사를 통합 및 대변하는 제주관광협회에서 기초자료를 수집하도록 하며 수요예측 및 사업 타당성과 같은 연구분석은 협력체제에 관여되는 관광 연구기관과 전문가에게 일임하도록 함. 종합 정리하여 보고 된 내용을 연도별 관광사업체 기초자료로 관광산업과에서 활용하는 방향으로 나아가야 함
- 기존에 한국관광공사(KTO)에서 제작한 신고엽서를 제주관광협회에서 회원사 대상으로 배포하여 불편관련 신고를 접수받아 한국관광공사로 전달해 왔으나, 향후 제주의 독자적인 기능으로 제주특별자치도 관광산업과로 수취인화 시켜 제주도내 관광사업체에 제기된 불편사항은 제주도내에서 접수시켜 바로 개선시켜 나갈 수 있도록 행정처리 해야 함

<표 59> 관광산업과 기능과 역할 재편

주요기능	강화/ 유지	축소/ 삭제	협력	신규
관광관련 사업(숙박, 여행, 국제회의, 관광지 등) 등록 및 지도감독	○			
숙박업 및 관광객 이용시설업 사업계획 승인	○			
휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집 관련 업무	○			
호텔업 등급결정 사항	○			
관광개발사업 승인, 환경영향평가 등 지도감독	○			
투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원	○			
관광사업장 안전관리 관련 업무	○			
관광기념품 개발 및 육성 지원	○			
우수관광사업체 운영 및 육성 지원	○			
관광종사원 관리 지원	○		○	
관광사업체 통계 업무		○	○	JTO
관광불편신고 센터 운영				○

3) 제주관광공사

- 제주관광공사의 주 기능은 제주관광을 위한 목적지 마케팅(destination marketing)이며, 지역적으로는 해외시장을 타겟으로 하는 목적지 마케팅과 국내시장을 타겟으로 하는 목적지마케팅을 모두 포함하는 것임. 이하에서 말하는 이미지 마케팅과 브랜드 마케팅도 목적지 마케팅 영역의 일부임
- 제주관광공사의 현 기능을 유지 강화하면서 동시에 제주통합관광마케팅의 효율성 전문성 향상을 위해 협의체제 구성 운영도 필요함. 관련 타기관들과의 협력이 요구되는 업무들은 국내외 종합마케팅 전략수립, 해외신규 관광시장 개척 및 해외 관광청(공사)와의 파트너쉽, 관광수요 회복을 위한 마케팅, 국내외 홍보사무소 운영, 크루즈 관광객 유치 마케팅, 지역문화이벤트 상품 개발, 관광통계조사업무들이 포함됨
 - 국내외 홍보사무소 운영은 기존의 관광정책과에서 정부기관의 공신력을 내세워 해오던 기능이었으나 점진적으로 제주관광공사의 고유 기능으로써 제주도의 이미지 마케팅을 위해 국내외로 수행범위를 넓혀야 할 것임
- 전반적으로 제주관광협회와 중복되어 왔던 관광마케팅의 기능과 관련하여 제주관광공사는 국내외로 제주관광의 이미지 마케팅을 포함하는 브랜딩 활동에 치중하여야 할 것이며, 제주관광협회는 회원사를 대변하여 제주관광 비즈니스상품의 세일즈 활동에 국내외로 주력해야 할 것임
 - 국내관광마케팅의 경우 제주의 관광목적지로서 수요조사 및 이미지 조사가 지속적으로 장기적인 관점에서 이루어져야 함. 이러한 기초정보를 바탕으로 관광마케팅관련 기관들과 협의하여 단기, 중기, 장기 전략이 관광종합계획의 비전과 목표에 부합되게 수립되어야 함
 - 해외관광마케팅의 경우, 대륙별 수요조사 및 이미지 조사가 장기적인 관점에서 지속적으로 이루어져야 함. 현재 제주의 관광목적지로서 인지도는 중국, 일본, 동남아시아에서만 편중되어 높게 나타나고 있는 실정으로 유럽, 러시아, 북미 등의 부가가치가 높은 신규시장을 겨냥한 장기적 관점에서 인지도를 높이고 이미지 메이킹을 위한 브랜딩 전략 수립에 대한 논의가 관광마케팅관련 협의체제에서 이루어져야 함
 - 해외 홍보사무소 관련 예산 또한 기존의 중국, 일본, 동남아지역으로 치중되었던 방향에서 유럽, 러시아, 북미에 신규 사무소 확장을 위해 배정

되어야 할 것임

- 현재, 제주관광공사에서 섬관광포럼(ITOP Forum)을 주관하고 있으나, 섬 지역뿐만 아니라 여타 해외 지방단위의 관광청 또는 관광공사들과 긴밀하게 협조할 수 있는 파트너쉽 조성 기능을 강화해야 할 필요가 있음
- 그 외에도 질병 또는 재해로 인한 국내외 관광수요를 회복하기 위한 전략 수립과 함께 관광정책과와 관광산업과의 융통성 있는 행·재정적 지원 및 규제가 뒷받침 되도록 협력이 이루어져야 함
- 현재 제주도내에 들어오는 대형 크루즈 관광객 수요와 더불어 향후 해양 관광객들의 요구에 부응하기 위한 마케팅활동 또한 적극적으로 이루어져야 함. 제주만의 독특한 섬문화와 해양레저를 접목한 차별화된 관광매력을 알릴 수 있는 유인 전략이 타 기관들과의 협력을 통해 마련하여야 함
- 지역문화축제 및 이벤트 마케팅과 관련하여, 제주관광공사는 현재 제주를 대표하는 글로벌 음악가 양방언의 '제주판타지 콘서트'를 비롯한 다양한 음식관련 이벤트를 포함하는 '코릿페스티벌 in JEJU'와 같은 다각화된 노력을 보이고 있음. 더 나아가 지역주민들의 적극적으로 참여를 통한 제주만의 진정성 있고 차별화된 문화 이벤트 콘텐츠를 관련기관들과 협력적으로 개발하여 연중 끊이지 않는 볼거리, 참여거리, 먹을거리가 제주에 있음을 알려야 할 것임.
- 관광통계조사 및 분석 업무는 관광정책과, 관광산업과, 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 제주컨벤션뷰로에서 산발적으로 이루어져 왔으나 향후에는 제주관광공사의 주도하에 각 기관별로 요구되는 통계자료 및 조사 분석을 도내외 연구기관에 발주를 주어 전문성과 신뢰성 및 일원화된 분석결과를 도출할 수 있도록 함
- 반면에, 국제회의 유치 마케팅과 관광인력 양성 기능은 기존의 제주관광공사에서 하던 역할을 점진적으로 제주컨벤션뷰로와 관광정책과/관광산업과에서 각각 관리할 수 있도록 하며 협력기관으로써 지원하는 방향으로 기능을 재조정 해야 함
- 기존의 제주관광공사의 기능 중에서 그 역할이 더 강화되어 수행되어야 할 항목들은 융복합 관광컨텐츠 및 지역 관광상품 개발, 도내 관광사업체 경쟁력 강화 지원, 관광관련 산학 연계사업, ITOP 포럼 운영, 제주웰컴센터 및 면세점 운영 및 관리 등이 해당됨

- 면세점사업과 관련하여 입도하는 해외관광객이 증가하면서 제주관광공사의 역할이 더 커지길 기대하고 있으나 중국관광객들의 쇼핑관광 수요가 증가함에 따라 공사의 수익창출을 위한 면세사업에 집중화하게 됨
- 상대적으로 그 외 지역의 해외관광객들의 수요에 부응하고 해외시장 다변화와 고급화를 도모하기 위한 전략적 접근이 요구되어 짐
- 관광정책과에서 기존에 담당했던 세계 7대 글로벌 브랜드 홍보, 관광종합홍보물 제작 관리 및 제주관광정보 통합사이트 운영의 기능들은 점차적으로 관광공사에서 담당하여 주력해야 할 역할임

<표 60> 제주관광공사 기능과 역할 재편

업무 내용	강화/유지	축소/삭제	협력	이관	신규
제주관광 국내 종합 마케팅 전략수립	○		○		
해외 권역별(중국, 동남아시아, 유럽, 미주 등) 제주관광 이미지 종합 마케팅	○		○		
해외 신규 관광시장 개척	○		○		
해외 타 관광청(공사)와의 파트너십 유지	○		○		
질병, 재해로 저하된 관광수요 회복 위한 마케팅 활동	○		○		
국내외 홍보사무소 운영	○		○		
크루즈 관광객 유치 마케팅	○		○		
지역 축제, 이벤트, 문화공연 상품 개발 및 운영	○		○		
관광객 통계 조사 및 동향 분석 연구	○		○		
대규모 국제회의 유치마케팅 지원		○	○	JCVB/ICC	
관광인력양성 및 교육훈련		○	○	정책과/산업과	
융복합 관광컨텐츠 (예: 지오상품 등) 개발 및 홍보	○				
고부가가치의 지역 관광상품 홍보	○				
도내 관광사업체 경쟁력 강화 지원	○				
관광관련 산학 연계사업 지원	○				
국제 행사(예: ITOP 포럼 등) 개최 및 운영	○				
제주웹컴센터 관리 및 운영	○				
내국인 면세점 운영	○				
세계7대 자연경관 등 글로벌브랜드 홍보					○
제주관광 종합 홍보물 제작 관리	○				○
제주관광정보 통합사이트 운영관리	○				○

4) 제주특별자치도관광협회

- 제주특별자치도관광협회의 주 기능 중에 관광마케팅은 제주관광공사의 관광목적지마케팅(DM)과 중복되지 않으면서 DM의 바탕 위에서 융합적 시너지 효과를 높일 수 있는 비즈니스와 세일즈 마케팅(business & sales marketing)으로 차별화 전문화 명확화 해야 함.
- 협회의 더욱 강화되어야 할 기능에는 회원사 관리 및 경영환경 개선 관련 업무와 제주관광포럼, 해외시장 비즈니스 및 상품 세일즈콜, 국제 관광단체 및 협회와 교류, 국내 권역별 관광사업체 홍보사무소 운영, 국내 관광 세일즈 마케팅, 제주관광종합안내센터 운영 및 제주관광온라인 마켓과 제주여행매거진 발간이 해당됨
 - 제주관광공사의 국내외 제주글로벌 관광브랜드·이미지 마케팅에 홍보사무소 업무가 치중되어야 한다면, 협회에서는 국내외적으로 회원사로 등록된 제주도내 관광사업체들의 비즈니스 상품들에 대한 전반적인 판촉활동을 위한 홍보사무소의 업무가 차별화되어 강화되어야 함
 - 협회의 제주관광 종합안내센터의 운영은 타 지역에서도 관광협회에서 주도적으로 담당하고 있는 실질적으로 적합한 기능으로 국제공항과 크루즈 및 여객 터미널에서 입도 관광객들에게 찾아가는 적극적인 서비스를 제공할 수 있도록 노력해야 함
 - 해외 국가 및 지역권과의 교류를 위해 제주특별자치도 또는 제주관광공사와 함께 국제 이벤트 및 홍보행사에 간접적으로 참여해 왔으나, 향후에는 관광협회간의 직접적인 파트너십이 이루어질 수 있도록 적극적인 해외교류 활동을 해야 함
 - 국내외 박람회 및 이벤트에 참여하여 회원사의 관광상품을 홍보하는 부스 운영 기능에 있어서도 지역 내 여행사, 호텔 업계의 수요를 정확히 파악하여 매년 획일화 된 상품 내용을 반복적으로 홍보하는 것보다는 시즌별 차별화된 상품을 마케팅 할 수 있도록 함
- 타 기관들과의 협력이 요구되는 기능에는 종사원 교육, 통계 분석 업무 및 시티투어 버스 사업임
 - 회원사의 질 높은 서비스 관리를 위해 관광산업과를 주축으로 하는 새로운 관광전문인력 양성센터를 통해 지속적인 종사원 교육이 이루어지도록 관련기관들과의 협력을 도모함

- 통계분석 업무 또한 제주관광공사를 주축으로 하는 관광조사통계업무 협력체제를 통해 협회에서 일별 집계되는 자료가 관광연구기관에서 공신력 있는 기초자료화 될 수 있도록 체계적이고 타당한 집계 방법을 메뉴얼화 시켜야 함
- 시티투어버스는 그동안 도 예산(3억)과 협회 자비를 통해 운영되고 있으나 운영상 문제가 제기되고 있음. 이를 해결하기 위해 현재 제주시 운영 시티투어버스사업과 협회 시티투어버스 사업을 통합 (무료요금 및 내외국인 구분 없는 승차) 하거나 민간 업체를 통한 시티투어버스 사업의 탄력적인 운영으로 수익창출 및 관광객 수요충족을 꾀하여 볼 수 있음
- 대형 크루즈 관광객, 특히 중국관광객들의 입도가 증가하고 있으나 대부분 당일 관광에 그치고 있어 지역경제에 미치는 영향은 적은 상황임. 따라서, 협회는 제주특별자치도 해양수산국의 일부 기능을 위탁받아 크루즈 관광객 투어 운영기능을 수행함으로써 긍정적 효과를 높여나갈 수 있음.

<표 61> 제주특별자치도관광협회 기능과 역할 재편

업무 내용	강화/유지	협력	신규
회원사 권익향상 및 공제사업	○		
회원사 홍보 지원 및 관광업계 공동 캠페인	○		
도내 관광업계 시설, 안전, 편의 등 운영 지원	○		
관광사업체 IT 기반 전자상거래 및 경영환경 개선 사업	○		
회원사 종사원 교육 지원	○	○	
건전관광질서 계도반 운영	○		
제주관광포럼 운영	○		
해외 주요 권역별 거점 시장 비즈니스 마케팅	○		
해외 관광상품 개발 및 세일즈콜 활동	○		
국제 관광단체 가입 및 우호협력	○		
해외 타 국가 관광협회와의 파트너십 유지	○		
국내외 박람회 및 이벤트 참가 제주여행상품 홍보부스운영	○		
국내 권역별 제주 관광사업체 홍보사무소 운영	○		
국내 관광 세일즈 마케팅 (관내 수학여행단 유치 등)	○		
제주관광 종합안내센터 운영 및 환영행사	○		
제주관광 온라인 마켓	○		
시티투어버스 사업		○	
입도관광객 통계, 설문조사 및 분석업무		○	
크루즈 관광객 투어 운영			○

5) 제주컨벤션뷰로 & 제주국제컨벤션센터

- 제주컨벤션뷰로와 제주컨벤션센터의 기능은 타 기관에 비해 상대적으로 MICE와 관련된 고유의 영역에 치중되어 그 역할을 충실히 해왔으나 조직과 자원의 구성이 소규모로 이루어져 있어 신규기능의 확대보다는 기존 기능에 더욱 충실하는 방향으로 나아가야 함
- 특히 MICE 관련 마케팅은 MICE 분야의 전문성 기반을 최대한 활용하면서 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회의 마케팅 기능과 협력을 통하여 조직과 기능의 영세성을 극복하고 효율성을 높여 나가야 할 것임
- 제주지역의 MICE 산업의 활성화를 위한 업무로 박람회 및 이벤트참가와 국내외 컨벤션뷰로, 컨벤션센터, MCIE 관련 사업체간의 Alliance을 통해 공동 마케팅 및 산업동향자료를 공유하는 등 네트워크를 구축할 수 있는 적극적인 교류활동을 강화함
- 제주MICE전문인력을 양성하고 교육시키기 위해 도청을 주축으로 하는 관광전문인력 양성센터를 통한 지역인재를 발굴하고 체계적으로 교육시켜 국제수요에 부응하는 MCIE 전문가를 배출시킬 수 있도록 함
- MICE 관련 조사연구기능은 자체적으로 수행하기 보다는 관광공사 및 관광연구기관을 통해 이루어지도록 하여 기관내 인력 및 자원의 활용을 MICE 고유 업무에 집중토록 함

<표 62> 제주컨벤션뷰로 & 제주국제컨벤션센터 기능과 역할 재편

업 무		강화	축소	협력
제주 컨벤션 뷰로	MICE유치 국내외 마케팅	○		○
	MICE유치 개최지원	○		○
	MICE 산업대전 자체개최	○		
	MICE 산업 활성화 업무(박람회 및 이벤트 참가 및 국내·외 MICE Alliance)	○		
	MICE 관련 조사연구		○	○
	MICE 관련 종사원 교육업무	○		○
제주국제 컨벤션 센터	MICE 유치 국내외 판촉	○		○
	PCO 사업	○		
	융복합 MICE 상품개발 및 콘텐츠 개발	○		○
	해외전시회/로드쇼/전차대회 참가	○		○
	직영 및 부대사업 (식음사업, 지역행사유치 등)	○		

3. 협력적 파트너십 체제 구축방안

1) 기본방향

- 협력에 의한 자원시너지, 정책시너지, 전략시너지 효과를 높이기 위하여 개방적인 거버넌스 모형(governance model)을 도입함
- 제주관광조직간 협력체계 구축이 필요한 3대 영역을 중심으로 각각 협력 체계를 독립적으로 구축 운영함(제주관광 통합마케팅, 관광종사원 교육 및 양성, 관광 조사 및 분석 업무)
- 각 협력체계별로 행정적 권한이 있는 조정기능이 필수적이므로 도(道) 문화관광스포츠국이 중추적 역할을 담당하도록 함

2) 제주관광 통합마케팅 협력체계

- 명칭: (가칭) 제주관광 통합마케팅 강화 위원회
- 목적: 제주지역 관광조직의 국내외 관광마케팅 전략의 전문성, 경쟁력 강화를 위한 심의 자문 및 협력방안 제시
- 협력 주체: 문화관광스포츠국(관광정책과/산업과), 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 관광마케팅 전문가, 제주컨벤션뷰로
- 협력 조정자: 문화관광스포츠국(관광정책과/산업과)
- 위원회 구성: 국장, 정책과담당관(간사), 공사 처장, 협회 마케팅 실장, 컨벤션뷰로 대표, 관광마케팅전문교수
- 회의 주기: 분기 1회 / 연 4회, 필요시 수시 개최
- 결과조치: 문화관광스포츠국은 심의 자문 결과를 해당 조직이 이행토록 행정 조치 및 감독
- 주요 협력 주제:
 - 제주관광 통합 마케팅계획 및 기본전략 수립

- 국내 종합 관광객 유치 마케팅 전략
- 해외 권역별(중국, 동남아시아, 유럽, 미주 등) 제주관광 이미지 종합마케팅
- UNESCO 세계자연유산, 세계7대자연경관 등 글로벌 브랜드 홍보
- 국외 신규 관광시장 개척 및 홍보사무소 운영
- 제주지역 문화상품, 관광축제, 이벤트 개발 및 지원
- MICE 산업 및 대규모 국제회의 유치 마케팅 지원
- 제주 MICE산업 해외전시회/로드쇼/전차대회 참가 지원
- 융복합 MICE 상품개발 및 콘텐츠 개발
- 크루즈 관광객 유치 마케팅
- 관광안전(질병, 재해 등) 복구 및 수요회복 마케팅 활동
- 해외 타 관광청(공사)와의 파트너십 유지

<그림 36> 제주관광 통합마케팅 협력체계

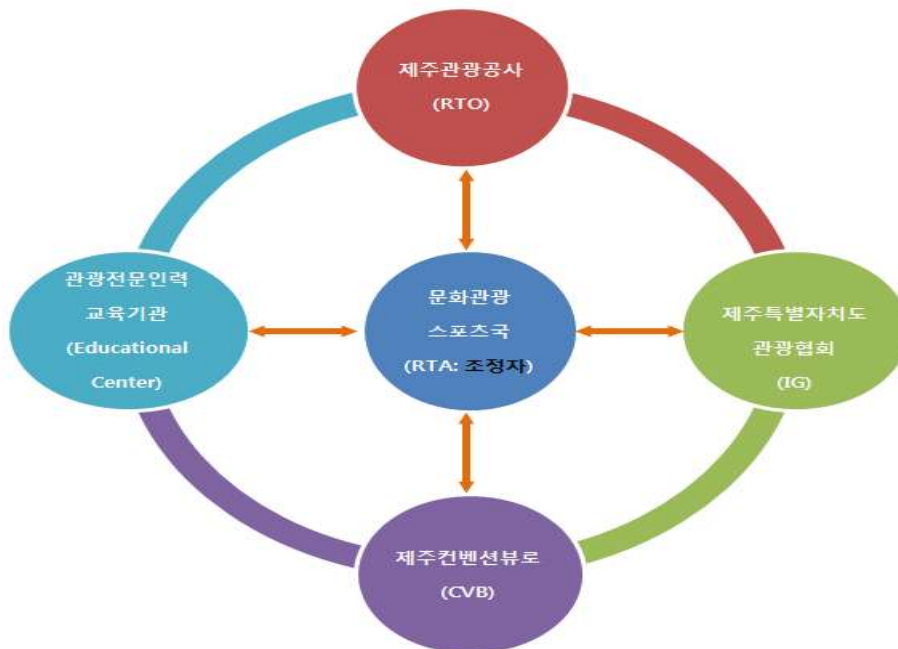


3) 제주관광전문인력 양성 협력체계

- 명칭: (가칭) 제주관광전문인력양성 위원회
- 목적: 제주지역 관광조직의 관광전문인력 양성 사업(계획, 평가)에 대한 심의 자문 및 협력방안 제시
- 협력 주체: 문화관광스포츠국(관광정책과/관광산업과), 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 관광전문인력 교육기관, 제주컨벤션뷰로
- 협력 조정자: 문화관광스포츠국(관광정책과/산업과)
- 위원회 구성: 국장, 관광정책담당관(간사), 공사처장, 협회 실장, 관광전문인력교육기관, 컨벤션뷰로 팀장, 관련 대학교수
- 회의 주기: 연 2회
- 결과조치: 문화관광스포츠국은 심의 자문 결과를 해당 조직이 이행토록 행정 조치 및 감독

<그림 37> 제주관광 전문인력 양성 협력체계

제주관광전문인력 양성 협력 체계



○ 주요 협력 주제:

- 문화관광해설사 및 통역원 평가, 양성, 배치, 관리 감독
- 관광업체 종사원 교육 및 관리 지원
- 관광전문인력양성센터 설립 및 운영
- 관광협회 회원사 종사원 교육 및 평가
- MICE 관련 종사원 양성 및 교육 관리
- 지역문화상품 스토리텔러 (지역주민) 교육 및 관리 지원
- 관광관련업무 공무원 전문성 강화 교육

4) 제주관광 조사·통계 협력체계

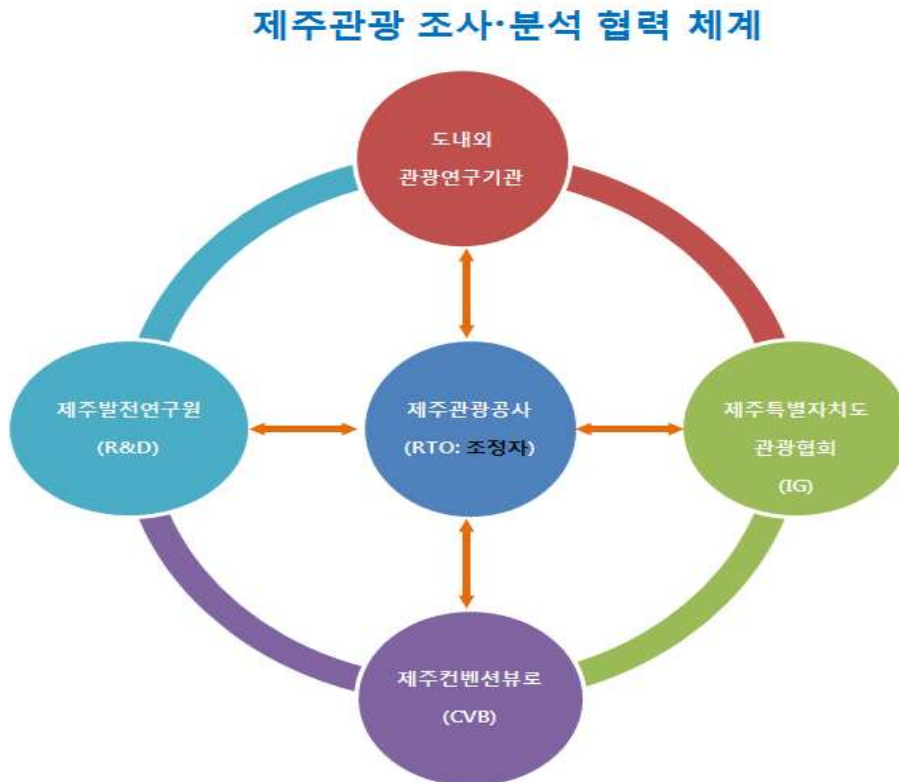
- 명칭: (가칭) 관광조사통계발전 위원회
- 목적: 전문성과 실용성이 높은 제주관광 조사 통계 사업(국내외 관광시장, 관광객, 관광사업, 관광소비 등)의 발전적 정립을 위한 심의 자문 및 협력방안 제시
- 협력 주체: 제주관광공사, 제주특별자치도관광협회, 제주발전연구원, 도내 외 금융, 경제 및 지역 발전 연구기관, 도내 대학교수, 제주컨벤션뷰로
- 협력 조정자: 제주관광공사
- 위원회 구성: 공사 처장, 협회 국장, 발전연구원 책임연구(위)원, 도외 전문연구기관 책임연구(위)원, 컨벤션뷰로 팀장, 도내 대학교수
- 운영 주기: 연 2회, 3년간 한시적 운영
- 결과조치: 제주관광공사는 심의 자문 결과를 외부 용역기관이 이행토록 관리 감독
- 협력 역할 업무:
 - 제주관광공사: 협력체제의 조정자로서 세부 조사통계 수탁 사업들을 적합한 연구기관에 배분 및 정보 통합 관리
 - 제주 발전 연구원 및 도내외 연구기관: 수탁된 업무들에 대한 통계집계 방법론 수립, 분석 및 결과 도출

- 제주특별자치도관광협회: 연구기관에서 제시한 통계집계 방법론에 근거하여 일별 입도 관광객 및 관광사업체 관련 기초통계자료의 정기적 수집
- 제주컨벤션뷰로: 제주 MICE산업 관련된 기초통계자료의 정기적 수집
- 도내 대학교수: 연구기관의 분석 및 결과도출을 위한 자문역할

○ 주요 협력 주제:

- 전문성과 실용성 높은 지역관광통계 집계 방법론
- 관광동향분석 및 관광통계 업무
- 관광사업체(산업,경제)관련 통계 업무
- 입도 국내외 관광객대상 수요, 이미지, 만족도 조사
- 일별 입도 국내외 관광객 수 조사
- MICE 관련 회원사 조사
- 제주 관련 MICE 참여자 수요, 이미지, 만족도 조사

<그림 38> 제주관광 조사·통계 협력체계



4. 정책제언

- 이하에서는 지금까지 논의된 주요 사안들 중에 향후 정책적 관심을 두고 지속적으로 검토 추진되어야 할 내용을 중심으로 몇 가지 제언을 정리함

1) 관광정책인식 전환 필요

- 연 1천만 관광객 시대(mega-tourism age)에서 연 2천만 관광객 시대(mega⁺ tourism age)로 진입하고 이후 거대관광산업의 성공적 관리와 대내외적 경쟁력 강화 유지를 위한 정책적 전략적 대비가 필요하다는 인식 강화 필요
- 이러한 관점에서 제주의 제2공항 건설 계획은 매우 시의적절한 하드웨어 확충 사례임. 이에 못지 않게 장기적으로 정책적 접근이 필요한 소프트웨어(휴먼웨어)로서 관광인력양성체계 강화가 필요함. 관광은 사람산업(people industry)으로 관광인력은 관광상품의 품격과 경쟁력의 원천임. 향후 제주관광은 고부가가치 고품격 관광의 실현을 위하여 전문교육기관 신설이 절실함. 공무원 교육원처럼 관광분야도 전문교육기관을 통하여 지속적 교육과 관리가 이루어져야 할 필요성이 매우 높음. 지역내 관광종사원의 교육 뿐만 아니라 주변국의 관광인력 교육과 교류의 거점으로 발전시킬 수 있음

2) 제주특별자치도의 관광조정기능 강화 필요

- 본래 제주지역 관광조직은 필요에 따라 다양하게 출범하였으나 각 조직의 전문성, 조직간의 융합성과 네트워크를 구축하기 위해 제주특별자치도(문화관광스포츠국)의 조정기능 강화가 점점 중요해지고 있으며 이에 대한 개선 필요 판단됨.
- 본 연구의 분석결과에 따르면 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회의 기능과 역할(업무내용)은 본질적으로 유사 중복 부분이 많아 조직간 알력

과 갈등의 소지가 상존하고 있음. 이러한 상황에서 제주특별자치도의 조정역할은 매우 중요하나 그 기능의 수행능력은 더 향상의 여지가 있는 것으로 판단됨

3) 관광행정과 관광마케팅 전문성 향상 필요

- 메가플러스 관광시대(mega⁺ tourism age)를 대비하여 도(道)의 관광행정 전문성 향상은 매우 시급한 정책과제로 판단됨
- 공무원의 관광전문 직제 도입을 검토하고 이것이 어려우면 국내(局內) 관광담당 공무원의 근무기간과 순환, 재순환의 특수성을 고려하여 전문성을 높일 수 있도록 하고, 국내외 관광분야 중·장기연수를 통하여 전문성을 장기적으로 배양하는 제도를 도입해야 할 것임
- 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회의 본부장직은 조직에서 매우 중요한 직급이므로 도(道)의 공무원 파견 관행을 지양하고 이에 상응하는 능력과 전문성을 구비한 유능한 인사를 초빙하는 공개경쟁채용제도를 도입하여 조직의 기능을 강화해 나갈 필요성이 높음
- 관광마케팅의 전문성 향상을 위해 각 조직의 전문성 제고 프로그램 개발이 시급하며 제주특별자치도는 이 사업을 위해 기획 조정 역할을 해야 할 것임. 특히 제주관광공사와 제주특별자치도관광협회는 막대한 관광마케팅예산의 자금자족을 위해 장기적 안정적 수익사업 병행도 매우 중요해질 것임

4) 거버넌스형 협력체계 운영 필요

- 관광의 복합성, 관광조직의 다양성, 관광조직 기능과 역할의 유사중복성은 필연적으로 관광사업의 협력과 관광행정의 조정역을 요구하게 됨
- 국내외 사례조사결과에 의하면 중앙정부 차원에서는 협력기구가 필수적으로 구성 운영되고 있지만 지방 자치체의 관광정책에서 협력기구 운영은 찾아보기 어려운 실정임

- 그러나 제주지역경제는 관광산업이 근간이 되고 있으며, 향후 그 규모는 더 커질 것으로 전망되는 바, 제주관광의 지속적 성장과 발전을 위해서라도 거버넌스형 협력체계 운영이 필수적일 것으로 판단됨
- 관광마케팅, 관광전문인력, 관광통계는 거대규모로 성장하는 제주관광산업의 지속적 발전을 위하여 가장 중요한 3대 영역으로 분석됨. 본 연구에서 관광마케팅, 관광전문인력양성, 관광조사통계 등 3개 분야의 위원회 구성과 운영을 제안하고 있음.
- 현실적으로 위원회 구성의 남발과 운영의 부실화로 인하여 비판과 우려의 관점도 있을 수 있으나, 이는 관광부지사제 도입과 제주관광청 신설, 문화관광스포츠국과 제주관광공사의 관광전문성 향상을 위한 획기적 프로그램이 나오기까지는 현재의 관광조직을 유지하면서 제주특별자치도가 역점적으로 운영해야 할 위원회로 발전시켜야 할 것임
- 결론적으로, 협치(governance)의 정신은 현 도정의 방향과도 일치하고 미래관광의 정책 추진을 위해서 매우 유용한 모델로 등장하고 있으므로 제주도정은 도(道)의 조정기능, 관광조직의 고유기능, 협력시스템 강화를 위한 본 연구의 결과를 긍정적으로 검토하고 시행하는 게 바람직한 것으로 제언함

참고문헌

- 경기연구원(2010). 경기도 관광진흥을 위한 추진체계 구축방안
- 문화관광연구원(2014). 관광정보시스템 보고서
- 문화체육관광부(2011). 제3차 관광개발기본계획
- 문화체육관광부(2014). 2014 관광동향 연차 보고서
- 양진규(2009). 관광정책결정과정의 정책네트워크에 관한 연구. 제주대학교 박사 학위논문.
- 오상훈(2002). 제주국제자유도시와 지역관광정책방향에 관한 연구. 제주발전연구.
- 유은정(2008). 국제관광과 정부의 역할. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 이명석(2006). 거버넌스 이론의 모색: 민주행정이론의 재조명. 국정관리연구.
- 이양수(2013). 지방정부 공공관광정책과 지역관광발전의 연계구조: 제주도 관광 행정추진기구 분석을 중심으로. 한국지방자치연구.
- 이연택(2012). 관광정책학. 서울: 백산출판사
- 제주특별자치도(2013). 관광조직 재정립 T/F팀 운영, 관광유관기관 업무조정결과
- 제주특별자치도(2014). 제주관광공사 설립 및 운영 조례
- 제주특별자치도(2014). 제2차 제주특별자치도 관광진흥계획
- 제주특별자치도관광협회(2015). 제주관광월별통계
- 제주특별자치도의회 문화관광스포츠위원회 업무보고 자료
- 한국관광공사(2006). 공사, 지방관광공사의 전략적 협력관계 수립연구
- 한국문화관광연구원(2011). 관광정책 추진체계 개편방향 연구
- 한국문화관광연구원(2011). 관광산업 육성체계 개편방안
- 한국문화관광연구원(2013). 지역관광발전 추진체계 개선방안 연구
- 한국문화관광연구원(2014). 국민여행실태조사
- 한국문화관광연구원(2015). 관광지식정보시스템

- Dawson, P.(1986) Organization Theory and Design. New York: West Publishing.
- Gray, B.(1985). Conditions facilitating Interorganizational Collaboration. Human Relations 38:911-936.
- Hawaiiitourismauthority(2005). Hawaii Tourism Strategic Plan: 2005~2015.
- Harry, G. M. & Linda, K. R.(1991). Political science and tourism. Annals of Tourism Research. 18(1).
- Jamal, T. B. & Getz, D.(1995). Collaboration theory and community tourism planning, Annals of Tourism Research. 22(1).
- John, Peter (2001). Local Governance in Western Europe. London: Sage Publications.
- Lawrence, T. B., Phillips, N., & Hardy, C. 1999. Watching whale watching: Exploring the discursive foundations of collaborative relationships. Journal of Applied Behavioral Science, 35(4)
- Matthews T. (1988). 'Vitality Important Allies'? The Role of Intrest Groups in Government Decision Making : A Review Essay. Journal of Public Administration, 47(2).
- McDavid, H. & Ramaji Singh, D. (2003). The state and tourism: a Caribbean perspective, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(3).
- Mill, R, C, & Morrison, A. M. (1985). The tourism system: An introductory. Engelwood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Pearce, D. (2000). Tourist Organizations. Longman Scentific & Technical.
- Reed C. A., Long D. P. (1997). "Collaboration, Cooperation and Dialogue Classification" in Jokinen, K. (eds) Working Notes of the IJCAI97 Workshop on Collaboration, Cooperation and Conflict in Dialogue Systems, Nagoya.

Salah, Wahab. (1975). Tourism Management: An Introduction to the Scientific Study of Tourism Management, Tourism International Press.

Shergold, P.(2008). Getting through Collaboration. in J. O'Flynn and J. Wanna. (eds.). Collaborative Governance A New Era of Public Policy in Australia. The Australian National University E Press, Canberra.

Tourism Highlight(2014). World Tourism Barometer.

UNWTO(2014). World Tourism Barometer.

Wang, Y., & Fesenmaier, D. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana. Tourism Management, 28.

<http://www.jeu.go.kr>

<http://www.jeusi.go.kr>

<http://www.seogwipo.go.kr>

<http://www.ijto.or.kr>

<http://www.visitjeu.or.kr>

<http://www.mcst.go.kr>

<http://www.moi.go.kr>

<http://www.molit.go.kr>

<http://www.mof.go.kr>

<http://www.me.go.kr>

<http://www.motie.go.kr>

<http://www.mafra.go.kr>

<http://www.mw.go.kr>

<http://www.region.go.kr>

<http://www.seoulwelcome.com>

<http://www.ggtour.or.kr>

<http://www.bto.or.kr>

<http://www.koreatravel.or.kr>

<http://www.stb.gov.sg>

<http://www.newzealand.com>

<http://www.culture.gov.uk>(2011

<http://www.VisitBritain.org>

<http://www.minefe.gouv.fr>

<http://www.servicedutourisme.gov.pf>

<http://www.atoutfrance-veranstaltungen.de>

<http://www.tourespana.com/>

<http://www.mlit.go.jp>

<http://www.ocvb.or.jp>

<http://www.hinan.gob.cn>

<http://www.hawaiiitourismauthoriy.org>

沖縄21世紀ビジョン 基本計画

海南省旅遊業發展委員會(2012). 海南省旅遊業發展‘十二五’規劃

부 록 -설문지-

[제주지역 관광조직의 기능과 역할 재편 방안] 이해관계자 설문조사

? 급변하는 관광환경과 관광조직 생태계 속에서, 제주도내 관광조직들의 기능과 역할에 대한 재검토와 새로운 협력관계 구축에 대한 필요성이 대두되고 있습니다. 본 설문조사의 목적은 관련분야 이해관계자의 의견을 수렴하여 제주 지역내 관광조직들의 기능과 역할 재편 방안을 탐색하는데 있습니다. 귀하의 응답은 오직 통계 목적에만 사용되며, 그 외 다른 용도로 사용되지 않습니다. 바쁘시더라도 조사에 협조하여 주시면 감사하겠습니다. 2015년	
조사 책임	제주대학교 관광경영학과 오상훈, 박운정 교수 / welcome1@naver.com

■ 다음 각 업무 기능들을 가장 주도적으로 담당해야 하는 도내 관광기관을 선택하여 ✓ 표시하여 주십시오 (중복 선택 가능)

관광관련 업무기능	제주도청 문화관광 스포츠국	제주 관광공사	제주 관광협회	제주 컨벤션뷰로	제주국제 컨벤션센터
이해관계자 부문 및 조직간의 조정기능 (Coordination)	✓				
개발 및 발전 계획을 수립하는 기획기능 (Planning)					
관광관련 법률 및 조례 제정 등 입법 기능 (Legislation)					
관광산업의 영업시간규제 및 위생 검열 등의 규제기능 (Regulation)					
또는 제3섹터의 형태의 관광사업체 설립 등 기능 (Entrepreneur)					
자금조성, 기금지원, 세제감면 등의 재정기능 (Financing)					
관광개발 투자여건 개선 등 촉매적 기능(Stimulating)					
국내외 홍보, 광고, 상품 개발의 마케팅 기능 (Marketing)					
관광통계, 시장조사분석 등 조사 기능 (Research)					
취약계층 관광활동 지원의 복지관광 기능 (Social Tourism)					
환경, 지역사회, 지역주민의 공익 보호 기능 (Protection)					
관광 실무자(가이드 및 종사원) 교육 기능 (Education)					
국제적 행사 유치 기능 (MICE)					
도내 관광사업체의 발전을 위한 전반적 관리 기능					
도내외 관광 안내소 운영 기능					

■ 다음 각 업무의 집행기관으로써 제주특별자치도청 _____와 관광산업과가 적절하다고 생각하십니까? 또한 각 업무를 해당 조직이 얼마나 잘 수행하고 있는지 평가해 주십시오.

업무 내용		업무 적절성		업무 수행평가				
		예	아니오	부정<----->매우 긍정				
관 광 정 책 과	종합기획 및 조정업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광진흥조례 제·개정 등에 관한 사항	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광진흥기금 운영 관리	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광 현안 연구 및 발전계획 수립	①	②	①	②	③	④	⑤
	직영 관광지 및 편의시설 관리 총괄	①	②	①	②	③	④	⑤
	문화관광해설사 및 통역원 양성 및 배치	①	②	①	②	③	④	⑤
	국제관광기구 관련 업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광공사/관광협회/컨벤션뷰로/컨벤션센터 지원 및 관리 감독	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광마케팅 기본전략 수립 및 시행	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광객 유치(홍보) 활동 및 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
	국내외 홍보사무소 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
	MICE산업 육성업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	제주지역 관광축제 개최 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
	세계7대자연경관 등 글로벌 브랜드 홍보	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광불편신고센터 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광동향분석 및 관광통계 업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광안내체계 개선사업	①	②	①	②	③	④	⑤
	제주관광 종합 홍보물 제작 관리	①	②	①	②	③	④	⑤
	제주관광정보 통합사이트 운영관리	①	②	①	②	③	④	⑤
관 광 산 업 과	관광관련 사업(숙박, 여행, 국제회의, 관광지 등) 등록 및 지도감독	①	②	①	②	③	④	⑤
	숙박업 및 관광객 이용시설업 사업계획 승인	①	②	①	②	③	④	⑤
	휴양콘도미니엄 분양 및 회원모집 관련 업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	호텔업 등급결정 사항	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광개발사업 승인, 환경영향평가 등 지도감독	①	②	①	②	③	④	⑤
	투자유치사업에 따른 인허가 및 행정지원	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광사업장 안전관리 관련 업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광사업체 통계 업무	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광총사원 관리 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
	관광기념품 개발 및 육성 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
	우수관광사업체 운영 및 육성 지원	①	②	①	②	③	④	⑤

다음의 각 업무들에 대한 집행기관으로써 _____가 적절하다고 생각하십니까?
또한 각 업무들을 얼마나 잘 수행하고 있는지 평가해 주십시오.

업무 내용	업무 적절성		업무 수행평가				
	예	아니오	부정<----->매우 긍정				
국내 종합 마케팅 전략수립	①	②	①	②	③	④	⑤
해외 권역별(중국, 동남아시아, 유럽, 미주 등) 제주관광 종합 마케팅 전략수립	①	②	①	②	③	④	⑤
해외 신규 관광시장 개척	①	②	①	②	③	④	⑤
해외 타 관광청(공사)와의 파트너십 유지	①	②	①	②	③	④	⑤
질병 및 재해(예: 메르스, 태풍 등)로 저하된 관광수요 회복을 위한 마케팅 활동	①	②	①	②	③	④	⑤
국내외 홍보사무소 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
대규모 국제회의 유치마케팅 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
크루즈 관광객 유치 마케팅	①	②	①	②	③	④	⑤
지역 축제, 이벤트, 문화공연 상품 개발 및 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
융복합 관광컨텐츠(예: 지오상품 등) 개발 및 홍보	①	②	①	②	③	④	⑤
고부가가치의 지역 관광상품 개발 보급	①	②	①	②	③	④	⑤
제주관광 홍보물(광고, 책자, 리플릿 등) 제작 및 보급	①	②	①	②	③	④	⑤
제주관광 통합정보 포털사이트 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
도내 관광사업체 경쟁력 강화(상품개발, 홍보 등) 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
관광객 통계 조사 및 동향 분석 연구	①	②	①	②	③	④	⑤
관광인력양성 및 교육훈련	①	②	①	②	③	④	⑤
관광관련 산학 연계사업 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
국제 행사(예: ITOP 포럼 등) 개최 및 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
제주웰컴센터 관리 및 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
내국인 면세점 운영	①	②	①	②	③	④	⑤

■ 다음의 각 업무들에 대한 집행기관으로서 제주관광협회가 적절하다고 생각하십니까?
또한 각 업무들을 얼마나 잘 수행하고 있는지 평가해 주십시오.

업무 내용	업무 적절성		업무 수행평가				
	예	아니오	매우 부정<----->매우 긍정				
회원사 권익향상 및 공제사업	①	②	①	②	③	④	⑤
회원사 홍보 지원 및 관광업계 공동 팸투어	①	②	①	②	③	④	⑤
도내 관광업계 시설, 안전, 편의 등 운영 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
회원사 종사원 교육 지원	①	②	①	②	③	④	⑤
건전관광질서 계도반 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
제주관광포럼 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
해외 주요 권역별 거점 시장 마케팅	①	②	①	②	③	④	⑤
해외 관광상품 개발 및 세일즈를 활동	①	②	①	②	③	④	⑤
국제 관광단체 가입 및 우호협력	①	②	①	②	③	④	⑤
해외 타 국가 관광협회와의 파트너십 유지	①	②	①	②	③	④	⑤
국내외 박람회(이벤트) 참가 제주 홍보관 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
국내 권역별 제주 홍보사무소 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
MCE 상품 개발 및 홍보사업 등	①	②	①	②	③	④	⑤
관내 수학여행단 유치 등 국내 관광 마케팅	①	②	①	②	③	④	⑤
관광사업체 IT 기반 전자상거래 및 경영환경 개선 사업	①	②	①	②	③	④	⑤
입도관광객 통계, 설문조사 및 분석업무	①	②	①	②	③	④	⑤
국내외 관광시장 동향 분석 및 연계 보고	①	②	①	②	③	④	⑤
제주관광 종합안내센터 운영 및 환영행사	①	②	①	②	③	④	⑤
관광불편신고센터 운영	①	②	①	②	③	④	⑤
시티투어버스 사업	①	②	①	②	③	④	⑤
하이제주 모바일 할인쿠폰 사업	①	②	①	②	③	④	⑤
제주여행 매거진 발간	①	②	①	②	③	④	⑤

다음은 제주관광조직들의 강화와 관련하여 새롭게 요구되는 사항들입니다.
향후 필요성 정도를 체크해 주십시오.

업무 내용	조직 강화 필요성				
	매우 불필요<----->매우 필요				
도입을 통한 제주관광 콘트를 타워 위상 강화	①	②	③	④	⑤
제주관광청 신설을 통한 제주관광의 대내외 경쟁력 강화	①	②	③	④	⑤
기존의 제주관광마케팅협의회 (제주관광마케팅 활성화를 위한 위원 중심의 협의회)의 기능 확대 및 활성화	①	②	③	④	⑤
전문성이 높은 통합제주관광마케팅 전담조직의 신설	①	②	③	④	⑤
제주컨벤션뷰로, 제주관광협회 본부장 전문가 채용(도청 파견직 지양)	①	②	③	④	⑤
관광전문 공무원 제도 도입을 통한 전문성 강화	①	②	③	④	⑤
제주도 관광전문 인력교육원 신설	①	②	③	④	⑤
관광전문 공무원(사무관 5급이상)의 개방형 계약직 채용	①	②	③	④	⑤
관광조직간 원활한 의사소통을 위한 상호협력 시스템 개발	①	②	③	④	⑤
각 기관별 수익 사업을 통한 독자적 자원 마련 및 확충	①	②	③	④	⑤

다음은 관광조직들 간에 업무 중복으로 인한 갈등해소와 원활한 의사소통을 위한 협력시스템 구축과 관련된 사항입니다. 향후 필요성 정도를 체크해 주십시오.

업무 내용	협력시스템 필요성				
	매우 불필요<----->매우 필요				
조직의 대표 및 간부급 간의 정규적 미팅	①	②	③	④	⑤
실제적으로 집행하는 조직 실무자들(과장, 대리급)의 정규적 미팅	①	②	③	④	⑤
정보교류를 위한 조직간 네트워크 (메일, 공유사이트 등) 도구 구축	①	②	③	④	⑤
문화관광스포츠국의 협력시스템 조정자로서의 역할	①	②	③	④	⑤
협력시스템에 속하는 각 조직들의 기능을 강화 시킬 수 있는 관련 법, 조례 개정	①	②	③	④	⑤

■ 제주지역 관광조직들(문화관광스포츠국, 제주관광공사, 제주관광협회, 제주국제 컨벤션센터, 제주 컨벤션뷰로 등)의 업무 기능 및 조직역할과 관련하여

귀하께서 느끼시는 전반적 _____ 및 제언을 기술해 주십시오.

■ 일반 사항

성 별	① 남성 ② 여성
연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
소 속	기관명:
관광분야 경 력	① 5 미만 ② 5~10년 미만 ③ 10~15년 미만 ④ 15~20년 미만 ⑤ 20년 이상

- 자문위원 명단 -

김 창 식	제주국제대학교 교수
송 성 진	제주한라대학교 교수
신 왕 근	제주관광대학교 교수
양 필 수	제주관광공사 처장
김 남 진	제주특별자치도관광협회 국장
조 진 훈	제주컨벤션뷰로 팀장
김 성 철	제주특별자치도 관광정책과

Abstract

Reorganization plan of the function and role of tourism organizations in Jeju

Sang-Hoon Oh, Oun-Joung Park

Key Words: Functions, roles, reorganization, collaborative governance system

Objectives of this research were to 1) find problems in the function and role of tourism organizations in Jeju and 2) set up a direction of the functional reorganization plan and 3) suggest detailed ways to increase effectiveness and competitiveness of organizations.

Five major problems are identified from the focus group interview with tourism professionals and the investigation on the current state of tourism organizations in Jeju. First, duplication on the organizational functions in the areas of marketing, service employees management, and research and statistics. Second, a lack of integrated tourism marketing strategies and collaborative implementation systems for tourism in Jeju as a destination. Third, insufficient roles of Culture, Tourism, and Sports Bureau in controlling conflicts among tourism organizations. Forth, a shortage of professionals in marketing and administration in the area of tourism. Fifth, a lack of collaborative partnership among tourism organizations.

Considering the issues, a self-administrative survey was conducted to ask an ideal function of each of the tourism organizations (Tourism Policy Department, Tourism Industry Department, Jeju Tourism

Oragnization (JTO), Jeju Special Self-Governing Provincial Tourism Association, Jeju Convention and Visitor Bureau, and Jeju International Convention Center), and evaluate their current roles in performing the function. Respondents were 145 tourism stakeholders in Jeju.

The results revealed that each organization should more focus on its intrinsic functions and work harder to fulfill its roles. Particularly, this study indicated specific functions of each organization that needed transferring to and collaboration with other organizations. More details about how to reorganize the functions were described in the main text body. Moreover, the inter-organizational collaborative governance system model was also proposed for integrated tourism marketing, tourism professional training, and tourism statistics research, respectively. Finally, this study discussed supplementary policy suggestions for 1) the reformation of tourism organizations, 2) the strengthening of coordination function of Culture, Tourism, and Sports Bureau, 3) the increment of professional capability in tourism marketing and tourism administration, and 4) the need for collaborative tourism governance systems.

연 구 진

연구책임 **오 상 훈** 제주대학교 관광경영학과 교수
공동연구 **박 윤 정** 제주대학교 관광경영학과 교수
연구보조 **조 정 인** 제주대학교 관광경영학과 박사과정

현안연구 2015-11

제주지역 관광조직의 기능과 역할 재편방안

발행인 || 제주발전연구원
발행일 || 2015년 11월
발행처 || 제주발전연구원
 63147 제주도 아연로 253(오라이동)
 전화: (064) 726-0500 팩스: (064) 751-2168
 홈페이지: www.jdi.re.kr
인쇄처 || 일신옵셋인쇄사

ISBN : 978-89-6010-434-1 93320

☐ 이 보고서는 외부공모과제로 수행된 연구로 제주발전연구원의
입장과는 다를 수 있습니다. 또한 이 보고서는 출처를 밝히는
한 자유로이 인용할 수 있으나 무단전재나 복제는 금합니다.