

제주형 관광조직체계의 기초모형 개발

2000. 12

제주발전연구원

누가 21세기 제주관광을 담당할 것인가

제주의 관광산업은 지역경제의 주력산업이다. 관광산업은 제주민의 삶을 좌우한다. 30여년 동안 추진되어 온 관광개발은 지역의 경제 뿐만 아니라 사회·문화 등 제분야의 기본 틀을 변화시켜 왔다.

그러나 이 주력산업을 발전시켜 온 결과에서 간과할 수 없는 문제점은 관광개발을 Hardware 중심으로 추진해 온 것이다. 즉, 그동안 개발의 초점이 하드웨어 쪽에 치중되므로써 결국 Software 부문을 소홀히 하게 되었고 오늘에 이르러서는 타 국가와의 경쟁이나, 지역간 관광상품 경쟁에서 낙후하고 있는 것이다.

더구나 제주관광은 1998년 국가적 IMF 위기로 인한 3개 관광단지·20개 지구의 민간 개발투자의 부진, 대규모 리조트단지 개발 등 대안적 외자유치의 현실적 어려움, 전쟁을 방불케하는 국내외 관광지간 대경쟁(Mega-competition) 등으로 주춤거리고 있다. 이에 따른 적극적 정책대응을 위해, 또 21세기 제주관광 발전을 위해 어떠한 방안을 모색해야 할 것인가.

더욱 심각한 문제는 적절하고 신속한 정책적 대처가 이루어지지 못할 경우, 제주관광이 직면하고 있는 내·외적 상황이 단기간에 반전될 수 있는 수준에 놓여있지 않다는 데 있다.

아무리 훌륭한 관광진흥정책이 개발된다 하더라도 그것을 실천에 옮길 인력과 조직이 제대로 갖춰져 있지 않으면 무용지물이라고 밖에 할 수 없다.

관광정책을 형성하고 집행함에 있어서 그 실효성을 결정하는 가장 핵심적인 변수는 관광조직체계이다.

제주도 관광정책의 문제점에 대한 지적과 함께 관광조직체계 개편의 필요성은 그동안 지속적으로 강조되었고 관련 대안도 제시되어 왔다.

그렇지만 관광행정의 특성 및 조직구성의 원칙, 공·사조직간의 역할 분담 등에 대해 과학적으로 분석하고 이를 바탕으로 개편 대안을 제시하는 노력은 상대적으로 미흡했던게 현실이다.

본 연구는 제주관광의 활력 회복을 위해서는 내외적 관광 여건에 능동적으로 대응할 수 있는 제주형 관광조직체계를 정비·구축하는 것이 무엇보다 시급하다는 문제인식으로부터 출발하였다.

연구 결과 제주형 관광조직체계의 구조를 제주형 정부관광기구(National Tourist Organization)인 신설 '제주도관광진흥원'을 중심으로 한 5대 조직 축(軸)을 제시하였다. 관광 정책의 수립과 집행 기능을 분리함으로써 제주관광의 발전 효율성을 높이고 급변하는 관광 환경에 조직적인 적응력을 키우고자 한 것이다.

이 보고서에서 제안된 제주형 관광조직체계는 현재 관광진흥의 중심 역할이 미약하다는 판단아래 '관광진흥원'을 중심으로 한 허브(hub)형 구조모형으로 설계되었으나, 향후에 있어서는 점차 수평적 네트워크형 조직으로 전환되어야 한다는 생각을 갖고 있다.

그리고 '관광진흥원'의 설립 체계도 현실적 실천 가능성을 고려하여 제주도 산하기구로 둘 것을 제안했으나, 통합마케팅의 보다 효율적인 수행을 위하여 점진적으로 민·관 합동기구로 전환할 필요가 있을 것이다.

아무쪼록 본 연구가 제주도 관광산업 발전에 유용한 자료로 활용될 수 있기를 바라며, 제주관광 발전을 위한 역할 분담 정책에 따라 저희 연구원은 앞으로도 관광분야 연구에 더욱 노력할 것을 다짐한다.

2000년 12월

濟州發展研究院

院長李文敎

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 문제 제기	1
제 2 절 연구 목적	3
제 3 절 연구 방법 및 연구 범위	4
1. 연구 방법	4
2. 연구 범위	4
제 2 장 관광조직 관련 이론 연구	7
제 1 절 관광조직 관련 연구동향	7
1. 국외 동향	7
2. 국내 동향	17
제 2 절 관광시스템과 관광조직의 역할	26
1. 관광시스템의 개념과 구성인자	26
2. 관광조직의 개념과 유형	41
3. 관광시스템 활성화를 위한 관광조직 역할	50
제 3 절 관광조직 기초모형의 정립	57
1. 관광조직의 구조모형	58
2. 관광조직의 기능모형	68
3. 관광조직의 협력모형(갈등모형)	75
제 3 장 국내외 관광조직체계 사례분석	89
제 1 절 국외 사례분석	89
1. 싱가포르 관광청	89

2. 캐나다 관광청	95
3. 호주 관광조직	97
4. 미국 관광조직	101
5. 홍콩 관광조직	108
6. 태국 관광청	113
7. 하와이 관광청	117
 제 2 절 국내 사례분석	119
1. 문화관광부 관광국	119
2. 한국관광공사	129
3. 광역 지방자치단체	135
4. 한국관광협회중앙회	143
 제 3 절 시사점 탐색	145
1. 구조부문에의 시사	145
2. 기능부문에의 시사	146
 제 4 장 제주도 관광조직 체계의 실태 분석	148
제 1 절 제주도 관광조직 체계 발전과정	148
1. 지방자치단체 관광행정	148
2. 제주도관광협회	151
3. 한국관광공사 제주지사	154
 제 2 절 제주도 관광조직체계 현황 분석	156
1. 구조 현황	156
2. 기능 현황	170

제 3 절 실증분석을 통한 제주도 관광조직체계 진단	184
1. 내부 조사·분석을 통한 진단	184
2. 외부 제3자 조사·분석을 통한 진단	209
제 5 장 제주형 관광조직체계 모형 설계	227
제 1 절 제주형 관광조직체계 구축을 위한 준거 설정	227
1. 구조 준거	227
2. 기능 준거	228
제 2 절 제주형 관광조직체계의 목표 정립	232
1. 궁극 목표	232
2. 일반 목표	232
3. 세부 목표	233
제 3 절 제주형 관광조직체계 구조-기능 설계	237
1. 제주형 관광조직체계의 5대 조직 축(軸)	237
2. 제주형 정부관광기구(NTO)의 설립	238
3. 제주형 관광정책 조정기구의 설립	246
4. 관광진흥업무 총괄 분장	247
제 6 장 결론 : 정책 제언	254
참고문헌	256
별첨 : 1. 내부 진단조사 설문서	265
별첨 : 2. 외부 제3자 진단조사 설문서	271

표 목 차

<표 2-1> 국외 선행연구의 종합 검토(I)	15
<표 2-2> 국외 선행연구의 종합 검토(II)	16
<표 2-3> 국내 선행연구의 종합 검토(I)	24
<표 2-4> 국내 선행연구의 종합 검토(II)	25
<표 2-5> 관광시스템 개념에 대한 선행연구의 종합 검토	31
<표 2-6> 관광시스템 구성인자에 대한 선행연구 종합	38
<표 2-7> 외국 정부관광조직의 인원	49
<표 2-8> NTA의 유형	65
<표 2-9> 국가별 NTA 및 NTO 비교(I)	66
<표 2-10> 국가별 NTA 및 NTO 비교(II)	67
<표 2-11> 연대별 관광행정기능에 대한 시각	70
<표 2-12> 선진국과 개도국 관광행정체계의 특성 비교	71
<표 2-13> NTO의 기능 비교	74
<표 2-14> 지역사회지향적 관광계획의 협력 과정	81
<표 2-15> 관광조직간 협력 선행연구 요약	88
<표 3-1> 싱가포르 관광청의 관광진흥전략(I)	93
<표 3-2> 싱가포르 관광청의 관광진흥전략(II)	94
<표 3-3> 홍콩의 관광산업전략	109
<표 3-4> 중앙정부 관광행정 조직의 발전 과정	121
<표 3-5> 중앙정부 관광조직의 연도별 인력현황	122
<표 3-6> 관광정책과의 사업별 기능	124
<표 3-7> 관광개발과의 사업별 기능	125
<표 3-8> 관광시설과의 사업별 기능	126
<표 3-9> 국제관광과의 사업별 기능	127
<표 3-10> 관광예산 현황	129

<표 3-11> 한국관광공사 연혁	130
<표 3-12> 한국관광공사 정원현황	132
<표 3-13> 한국관광공사 조직변동 현황	133
<표 3-14> 한국관광공사의 기능	134
<표 3-15> 광역 지방자치단체 관광 관련 조직	137
<표 3-16> 관광부문 인력현황(각 광역 지방자치단체)	138
<표 3-17> 관광부문 인력현황(광주광역시)	138
<표 3-18> 관광부문 예산(각 광역 지방자치단체)	139
<표 3-19> 광역자치단체 관광행정조직 전체 업무 현황(Ⅰ)	140
<표 3-20> 광역자치단체 관광행정조직 전체 업무 현황(Ⅱ)	141
<표 3-21> 광역자치단체 관광행정조직 전체 업무 현황(강원도)	142
<표 4-1> 제주도 관광행정조직의 변천과정	149
<표 4-2> 제주도 관광협회의 변천과정	153
<표 4-3> 제주도 관광 관련 예산현황	153
<표 4-4> 관광부문 인력현황(제주도)	160
<표 4-5> 관광예산 현황(4개 시·군)	163
<표 4-6> 관광부문 인력현황(4개 시·군)	164
<표 4-7> 예산 현황(제주도관광협회)	167
<표 4-8> 한국관광공사 제주지사 인력현황	169
<표 4-9> 한국관광공사 제주지사 예산현황	170
<표 4-10> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(Ⅰ)	171
<표 4-11> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(Ⅱ)	172
<표 4-12> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(Ⅲ)	173
<표 4-13> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(Ⅳ)	174
<표 4-14> 제주시 관광경영과 기능	177
<표 4-15> 서귀포시 관광진흥과 기능	178
<표 4-16> 남제주군 관광공보과 기능	179
<표 4-17> 북제주군 관광교통과 기능	180

<표 4-18> 제주도관광협회의 기능	181
<표 4-19> 한국관광공사 제주지사 업무내용 현황	183
<표 4-20> 설문지 회수현황	184
<표 4-21> 설문지 구성	186
<표 4-22> 조사대상자의 일반적 특성	189
<표 4-23> 업무수행능력에 대한 집단별 차이 분석	191
<표 4-24> 위기대응능력에 대한 집단별 차이 분석	191
<표 4-25> 직무몰입정도에 대한 집단별 차이 분석	192
<표 4-26> 직무환경만족에 대한 집단별 차이 분석	193
<표 4-27> 환경대응능력에 대한 집단별 차이 분석	195
<표 4-28> 물적기반정도에 대한 집단별 차이 분석	196
<표 4-29> 의사소통정도에 대한 집단별 차이 분석	197
<표 4-30> 권한위임정도에 대한 집단별 차이 분석	198
<표 4-31> 고객지향정도에 대한 집단별 차이 분석	200
<표 4-32> 혁신지향정도에 대한 집단별 차이 분석	201
<표 4-33> 책임성 정도에 대한 집단별 차이 분석	202
<표 4-34> 적극성 정도에 대한 집단별 차이 분석	203
<표 4-35> 관광행정 기능평가에 대한 집단별 차이 분석(I)	204
<표 4-36> 관광행정 기능평가에 대한 집단별 차이 분석(II)	205
<표 4-37> 조직의 성과에 대한 집단별 차이 분석	207
<표 4-38> 설문지 회수 현황	209
<표 4-39> 설문지 구성	211
<표 4-40> 응답자 특성	212
<표 4-41> 전반적 조직구조 평가에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	213
<표 4-42> 관광행정의 위상에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	214
<표 4-43> 관광행정의 인원에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	215
<표 4-44> 관광행정의 예산에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	216
<표 4-45> 관광행정 구성원의 전문성에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	217

<표 4-46> 관광행정 구성원의 관광 중요성 인식도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	218
<표 4-47> 관광행정 조직간 협력정도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석 ·	219
<표 4-48> 관광행정 기여도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	220
<표 4-49> 관광환경변화 대응도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	220
<표 4-50> 관광행정 기능평가에 대한 관련 집단별 인식차이 분석(Ⅰ)	221
<표 4-51> 관광행정 기능평가에 대한 관련 집단별 인식차이 분석(Ⅱ)	222
<표 4-52> 전문적인 관광기구 설립에 대한 관련 집단별 인식차이 분석 ···	223
<표 4-53> 관광행정의 조직구조 개선 방향에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	223
<표 4-54> 제주도 관광문화국의 조직구조 개선방향에 대한 관련 집단별 인식차이 분석	224
<표 4-55> 제주도관광협회의 조직구조 개선방향에 대한 관련집단별 인식차이 분석	224
<표 4-56> 내부조직 집단과 외부집단간 관광행정 기능 평가 인식차이 분석 ···	226
<표 5-1> 관광조직 경영규모 국제비교	228
<표 5-2> 이론적 배경에 의한 관광행정 조직의 기능 배분(Ⅰ)	229
<표 5-3> 사례 분석에 의한 관광행정 조직의 기능 배분(Ⅱ)	230
<표 5-4> 세계 24개국의 관광정책 요소	231
<표 5-5> 관광행정 수요의 변화	234
<표 5-6> 관광산업의 총 산출 효과	239
<표 5-7> 관광산업의 총 고용 효과	240
<표 5-8> 4개 부서와 해외지사의 주요 업무	243
<표 5-9> 관광진흥원의 주요 업무	251
<표 5-10> 제주도 관광조직의 총괄 업무분장(Ⅰ)	252
<표 5-11> 제주도 관광조직의 총괄 업무분장(Ⅱ)	253

그 립 목 차

[그림 1-1] 연구의 구성 틀(Framework)과 흐름도(Flowchart)	6
[그림 2-1] 관광체계의 환경과 구성 요소	30
[그림 2-2] 관광 시스템의 투입, 과정, 산출	35
[그림 2-3] 관광행정체계의 조직화	43
[그림 2-4] 관광사업의 구성	44
[그림 2-5] 관광행정체계의 환경 유형	53
[그림 2-6] 전형적인 정부관광행정기관 조직도	60
[그림 2-7] 혼합된 임무와 역할을 가진 정부조직	61
[그림 2-8] 문화·체육업무를 관장하는 사회부처의 일개 국의 형태	61
[그림 2-9] 교통업무를 관장하는 사회부처의 일개 국의 형태	62
[그림 2-10] 경북관광개발공사의 조직도	63
[그림 2-11] 협력·제휴 주체들간의 연계구조	77
[그림 2-12] 관광파트너십의 진화모형	80
[그림 2-13] 파트너십 모형	82
[그림 2-14] 관광지 협력 모형	84
[그림 2-15] 집단간 갈등의 통합 모형	85
[그림 2-16] 관광정책 갈등관리의 동태적·연속적 다차원 모형	87
[그림 3-1] 싱가포르 관광청 조직도	92
[그림 3-2] 캐나다 관광청 조직도	97
[그림 3-3] 관광사무국의 조직도(홍콩)	110
[그림 3-4] 홍콩 관광협회 이사회 구성	112
[그림 3-5] 문화관광부 관광국 조직도(현행)	128
[그림 3-6] 한국관광공사 조직도(1999. 6. 30 현재)	131
[그림 3-7] 한국관광협회중앙회 조직도	144

[그림 4-1] 제주도 관광문화국 조직 현황도	158
[그림 4-2] 제주시 문화관광국 조직도	161
[그림 4-3] 서귀포시 관광진흥과 조직도	161
[그림 4-4] 북제주군 관광교통과 조직도	162
[그림 4-5] 남제주군 관광공보과 조직도	162
[그림 4-6] 제주도관광협회 조직도	166
[그림 4-7] 한국관광공사 제주지사 조직도	168
[그림 5-1] 제주형 관광조직체계의 목표 정립	236
[그림 5-2] 신설 '제주도관광진흥원' 조직의 구조와 기능	244

제 1 장 서 론

제 1 절 문제 제기

- 엘빈 토플러, 자크 아탈리, 허만 칸 등 저명한 미래학자들은 관광산업을 21세기 서비스 경제를 주도할 산업의 하나로 예측하고 있다. 세계 유수의 연구기관들도 관광산업을 정보통신산업, 환경산업과 더불어 21세기의 고부가가치 산업으로 인식하고 있다. 세계 각국, 각지역은 관광산업을 전략산업화하여 외화수입 증대를 통한 경제발전을 도모하고 있다. 소비자들의 다양해지는 욕구 변화와 각국의 치열한 관광경쟁으로 인하여 어느 때보다도 효율적인 마케팅전략 수립이 요구되고 있다.¹⁾
- WTO의 전망보고서 'Tourism : 2020 Vision'은 2020년경 아시아 관광부문이 세계 관광량의 1/4을 차지할 것으로 전망하고 있다. 1999년 현재 동아시아/태평양지역에서 약 8천 5백만명이 매년 해외로 여행하고 있다. 2000년 이 수치는 8천 850만명, 2010년 1억 9천 3백만명, 2020년 약 4억 5백만명으로 증가할 것으로 분석되고 있다. 또한 2020년경에는 세계관광객 4명 중 1명 꼴로 동아시아/태평양지역에 있는 여행지를 선택할 것이다.²⁾
- 동아시아/태평양의 지역은 지속적인 관광 성장세를 유지할 것으로 전망된다. 그 중에서도 특히 경제가 회복단계에 있거나 신흥 관광지역으로 부상하고 있는 관광지들은 빠른 성장이 예상된다.
- 국제적으로 보면 과거에는 손쉬운 외화획득 수단으로서 개도국을 중심으로 관광 산업에 대한 관심이 높았다. 그러나 최근에는 선진국들도 21세기 미래산업으로서 관광 산업에 대한 가치를 재인식하고 전략적으로 육성하고 있는 추세이다.
- 특히 제주도와 경쟁 관광목적지라 할 수 있는 발리, 싱가포르, 홍콩, 하와이, 오키나와 등은 체계적인 관광정책을 수립하여 관광객 유치에 전력을 다하고 있다. 싱가포르의 'Vision of World Tourism Capital', 상해·심천의 '신상업형 세계적 관광도시 계획', 오키나와의 'G8 서미트 개최와 국제문화교류형 관광지 추진' 등 인접 관광지역의 국제관광시장 선점 경쟁이 격렬해지고 있다.

1) 한국관광공사, 「방한 외래객 추이분석」, 1999, p.5.

2) 한국관광연구원, 「월간 관광정책동향」, 1999. 10, p.11.

- 국내적으로 중앙정부는 2000년 ASEM, 2001년 한국방문의 해, 2002년 월드컵 등 국가적 이벤트를 마련하고 전국관광진흥종합계획을 수립·추진하는 등 관광산업의 양적 성장과 질적 성숙을 모색하고 있다.
- 또한 본격적인 지방자치제도의 실시 이후 대부분 지방자치단체들은 지역활성화를 위한 가장 바람직한 수단의 하나로 '관광'을 주목하고 관광개발에 경쟁적으로 뛰어들고 있다. 지역의 특성과 현안문제들을 종합적으로 고려하여 차별화된 관광개발을 통해 지역경제를 활성화시키고 주민복지를 향상시키는 방향으로 나아가고 있는 것이다.³⁾ 강원도의 도 전역 관광휴양지화, 부산의 남해안 관광벨트 계획 주도, 인천의 용유도·무의도 세계적 테마파크 건설, 경남의 외국인 관광객 유치 우수여행사 포상제 등이 좋은 예이다.
- 연구지역인 제주도의 경우 관광산업은 천혜의 자연환경과 특유의 민속문화 등 풍부한 관광자원을 기반으로 1970년대 이후 1990년대 초까지 비약적으로 성장하여 왔다. 이에 따라 제주도의 관광산업은 감귤부문과 함께 제주지역 경제에 있어서 2대 주력산업의 위치를 차지하게 되었다.⁴⁾
- 그러나 제주관광은 1998년 국가적 IMF 위기로 인한 23개 관광단지·지구의 민간 개발투자의 부진, 대규모 리조트단지 개발 등 대안적 외자유치의 현실적 어려움, 전쟁을 방불케하는 국내외 관광지간 대경쟁(Mega-competition) 등으로 주춤거리고 있다. 이에 따른 적극적 정책대응이 시급함에도 불구하고 이를 타개하기 위한 전략적 대처가 미흡한 것으로 진단되고 있다.
- 제주관광의 오늘이 간단치 않다. 더욱 심각한 문제는 적절하고 신속한 정책적 대처가 이루어지지 못할 경우, 제주관광이 직면하고 있는 내·외적 상황이 단기간에 반전될 수 있는 수준에 놓여있지 않다는 데 있다.
 - 하드웨어적(Hardware)측면에서 1989년 '특정지역제주도종합개발계획'이 종료된 이후 10여년이 지나는 동안 관광시설투자가 거의 이루어지지 않았다.
 - 소프트웨어적(Software)측면에서 관광객 몰입을 유발할 수 있는 관광상품 개발·구성이 이루어지지 않고 있으며, 관광상거래 질서 등 기초적인 서비스 체계 조차 아직도 정착되지 못하고 있다. 관광기업의 경영여건 또한 좀처럼 호전되지 못하고 있다.

3) 한국관광공사, 「지방관광 활성화 협력방안」, 1997, p.7.

4) 제주도, 「제주도통계연보」, 1970~1998.

- 웨트웨어적(Wetware)측면에서도 고용을 창출하고 인력의 생산성을 향상시키기 위한 인적자원 프로그램 개발이 부족하며, 관광진흥을 견인할 조직구조와 리더쉽 등 협력적 파트너십이 갖추어져 있지 못하다.
- 그러나 소비자로서 관광객의 욕구변화를 반영하는 시장지향적 정책 패러다임과 이를 뒷받침하는 협력적 조직구조(collaborative governance)가 적절하게 갖추어지고 전략적 경쟁우위가 주의 깊고 세심한 관광계획에 의해 인도된다면, 오히려 제주관광 르네상스를 위한 소중한 기회로 작용할 수도 있다.
- 그것이 무엇이든 ‘일’은 ‘인간’이 하는 것이다. 아무리 훌륭한 관광진흥정책이 개발된다 하더라도 그것을 실천에 옮길 인력과 조직이 제대로 갖추어져 있지 않다면, 무용지물이다. 자금의 제주관광을 두고 ‘논의만 무성할 뿐 실천이 없다’는 지적들은 이와 무관치 않다. 관광정책을 형성하고 집행함에 있어서 그 실효성을 결정하는 가장 핵심적인 변수는 관광조직체계인 것이다.
- 제주도 관광정책의 문제점에 대한 지적과 함께 관광조직체계 개편의 필요성은 그동안 지속적으로 강조되었고 관련 대안도 제시되어 왔다. 그러나 관광행정의 특성 및 조직구성의 원칙, 공·사조직간의 역할 분담 등에 대해 과학적으로 분석하고 이를 바탕으로 개편 대안을 제시하는 노력은 상대적으로 미흡했다.
- 본 연구는 제주관광의 활력 회복을 위해서는 내외적 관광여건에 능동적으로 대응할 수 있는 제주형 관광조직체계를 정비·구축하는 것이 무엇보다 시급히 필요한 과제로 인식하고 있다.

제 2 절 연구 목적

- 본 연구의 궁극적 목적은 관광산업을 21세기 제주도 지역살림을 책임질 전략적 미래산업으로 평가하고 이를 뒷받침하기 위해서는 제주도 관광 관련 조직의 역량을 하나로 결집시켜 관광정책의 실효성을 제고하는 것이 매우 중요하다는 전제 아래 그러한 기능과 역할을 담당할 수 있는 관광조직체계를 정비·구축하는데 있다.
- 이와 같은 궁극적인 목적을 달성하기 위해 본 연구는 관광조직과 관련된 이론들을 광범위하게 탐색하고 이를 토대로 관광조직의 기초모형을 도출한다. 국내외 관광지의 성공적인 관광조직 실제 사례를 고찰하고 벤치마킹할 수 있는 시사점을

발견한다. 현재 제주지역 관광조직의 역량·구조·기능 등에 대해 도시군 및 관광협회, 관광학계 및 업계를 대상으로 각각 관광조직 내부조사와 외부 제3자 의견조사를 실시, 조직 진단을 수행함으로써 관광조직체계 구축을 위한 함의를 찾아낸다. 이상의 연구성과를 바탕으로 21세기를 지향하는 제주형 관광조직체계의 기초모형을 설계한다. 본 연구의 세부목표는 다음과 같다.

- 관광조직 관련 문헌 연구.
- 연구분석의 준거로서 관광조직체계 모형의 이론 정립.
- 국내외 관광조직 사례 분석.
- 제주지역 관광조직체계 현황 분석과 진단.
- 제주형 관광조직체계 모형 설계.
- 정책 제언.

제 3 절 연구 방법 및 연구 범위

1. 연구 방법

- 문헌연구와 자료분석(literature study and data analysis).
- 구조-기능주의적 접근방법에 의한 시스템 접근(system approach).
- 벤치마킹을 위한 국내외 사례 분석(case study).
- 설문조사를 통한 실증연구(empirical study)
 - 제주도 관광조직(도, 시·군, 관광협회) 내부 조직역량 조사.
 - 전문가 및 관광사업체 임직원 등 외부 제3자 의견조사.

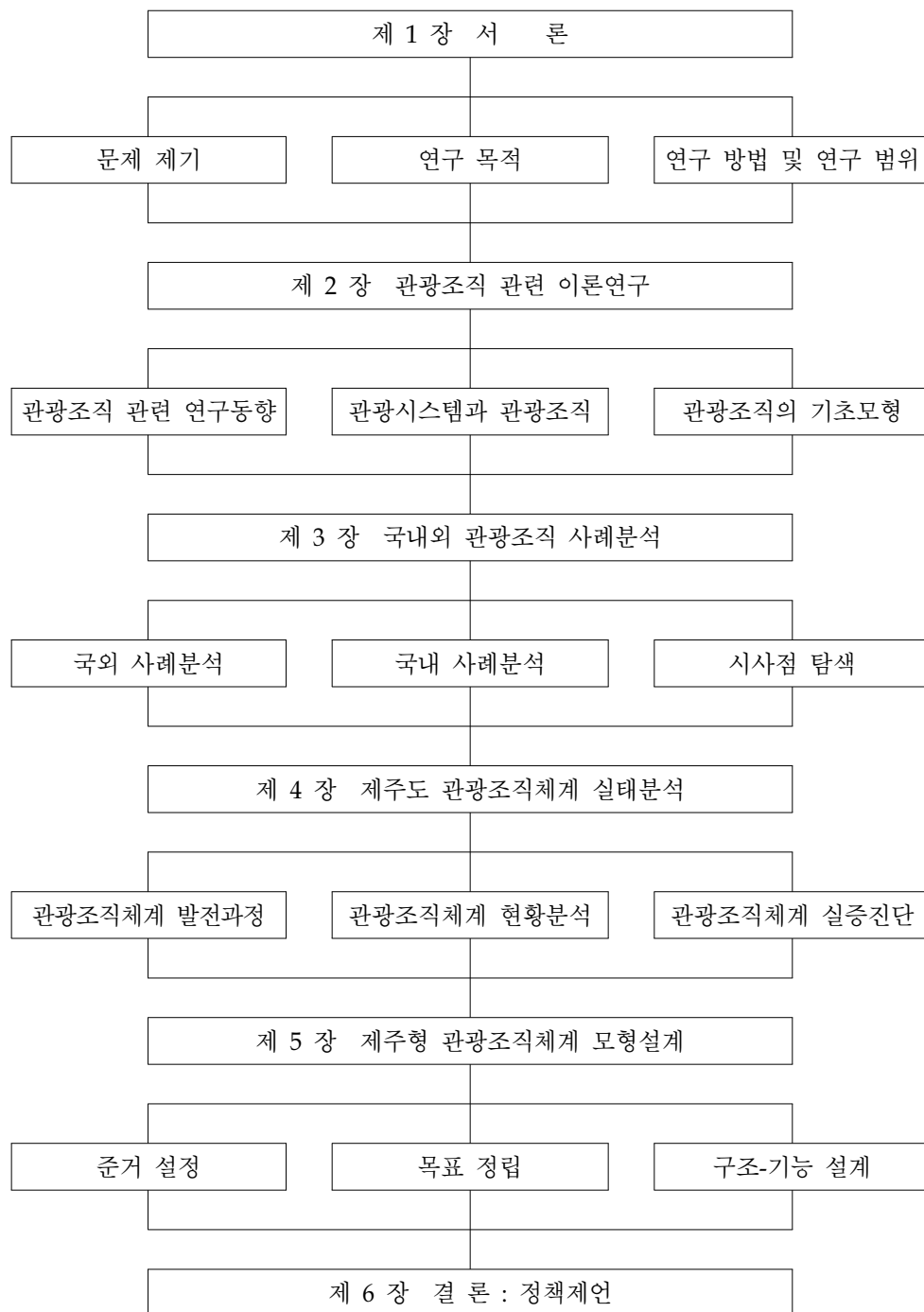
2. 연구 범위

- 공간적 범위
 - 연구초점인 관광조직체계 구축의 대상지역으로서 제주도.
 - 사례분석 지역으로서 국내외 주요 관광지.
- 시간적 범위
 - 분석의 과거년도 : 제주도에 관광행정조직이 최초로 설치된 1964년.

- 분석의 기준년도 : 2000년.
- 분석의 미래년도 : 개정된 제주도개발특별법 및 제주도 국제자유도시 건설의 목표년도인 2010년.

○ 내용적 범위

- 관광배출지 - 연계 - 관광목적지의 관광시스템 상에서 목적지의 관광조직체계 구축을 내용 범위로 하되, 민간 부문의 기업경영조직이나 시민 조직은 연구의 대상에서 제외한다. 따라서 본 연구에서의 관광조직은 관광진흥을 목표로 공익을 위해 활동하는 공공의 관광조직을 의미한다.
- 본 연구의 내용 범위 틀은 ‘문헌연구를 통한 이론 정립 → 사례 분석을 통한 벤치마킹 → 자료 분석과 실증 조사를 통한 실태 분석 → 기초모형의 준거·목표·내용 구축’으로 이어지는 일련의 흐름을 골격으로 하고 있다.
 - 제 1 장은 서론으로 연구를 통해 해결하고자 하는 문제 제기를 비롯하여, 연구 초점으로서 연구 목적과 함께 그 목적을 달성하기 위한 연구 방법과 연구 범위를 기술하고 있다.
 - 제 2 장은 관광조직에 관한 이론적 배경을 탐색하는 장으로, 문헌 연구를 통하여 관광시스템상에서 관광조직의 역할과 기능에 대한 논리를 광범위하게 탐색하고 관련 연구의 동향을 고찰하여, 관광조직의 기초모형을 정립하고 이를 연구 분석의 준거로 삼고 있다.
 - 제 3 장은 국내외 관광조직에 대한 사례 분석이다. 국외의 관광조직은 관광선진국의 우수한 정부관광행정기관(NTA)과 정부관광기구(NTO)의 사례를 다루며, 국내 관광조직은 문화관광부 관광국, 지방자치단체 관광조직, 한국관광공사, 그리고 한국관광협회중앙회를 분석한다.
 - 제 4 장 제주도 관광조직 실태분석에서는 제주도 관광조직을 도·시·군, 제주도관광협회 등으로 구분하여 관광조직 체계의 발전과정과 현황을 살펴보고, 실증 분석을 통하여 제주도 관광조직체계를 진단한다.
 - 제 5 장은 제주형 관광조직체계의 실천적 모형을 설계하는 장이다. 문헌연구 결과와 조직 진단 결과를 토대로 제주도 관광조직체계 모형을 구축하기 위한 준거를 설정하고, 모형구축의 목표를 계층적으로 정립한다. 그리고 이에 기반하여 제주형 관광조직체계의 모형을 구조와 기능으로 대별하여 제시한다.
 - 제 6 장은 결론으로서 본 연구의 성격이 정책개발임을 감안하여 정책 제언 사항을 종합적으로 정리한다.



[그림 1-1] 연구의 구성 틀(Framework)과 흐름도(Flowchart)

제 2 장 관광조직 관련 이론 연구

제 1 절 관광조직 관련 연구 동향

1. 국외 동향

- Wahab, Crompton, Rothfield⁵⁾는 국가 관광조직의 목표를 다음과 같이 제시했다. 첫째, 가능한 관광자원 범위내에서 관광객의 만족을 성취. 둘째, 지방자치단체의 관광 마케팅 전략을 실행하는데 도구를 제공. 셋째, 관광산업의 발전을 위한 노력의 조정. 넷째, 기존 관광상품과 신상품을 개발하는데 도움이 되도록 조사 프로그램을 실행. 다섯째, 관광인식의 고양. 여섯째, 표적 시장과 지속적인 커뮤니케이션 시스템 개발. 일곱째, 관광시장에 대한 지속적인 정보수집을 위해 연구와 조사를 통한 적합한 관광정책 수립 등이다.
- Jenkins와 Henry⁶⁾는 대부분의 개발도상국가에서 정부는 관광에 적극적이고, 강력하게 개입해야 한다고 주장한다. 민간부문이 성숙하지 못한 상황에서 정부는 관광시설의 개발과 운영 등을 포함한 기업가적 역할을 담당하여야 한다는 것이다. 그들은 정부가 기업가적 역할을 충실히 실행하기 위하여 적극적으로 개입해야 될 다섯가지 분야로 외화수입 극대화, 외국인 투자촉진, 지역주민들에 대한 고용촉진, 적합한 토지이용정책 수립, 적절한 항공교통 보장 등을 제시하였다. 그러나 그들의 분석은 결정적인 단점을 가지고 있다. 개발도상국의 정부가 성공적으로 관광개발을 수행할 수 있을 만큼 강력한 리더쉽과 전문적인 노하우를 가지고 있다고 믿을만한 근거는 제시하지 못한 점이다.

5) Salah Wahab, L. J. Crompton, and L. M. Rothfield, *Tourism Marketing*, London : Tourism International Press, 1976, pp.176-177.

6) C. L. Jenkins and B. M. Henry, "Government involvement in tourism in developing countries," *Annals of Tourism Research*, Vol. 9, No. 4, 1982, pp.499-521.

- Mill과 Morrison⁷⁾은 관광진흥을 위해 요구되는 공적부문의 역할을 다음과 같이 보고 있다. 첫째, 조정기능. 조정은 관광분야에 관계하고 있는 많은 기관간에는 필수적이어서 국가와 지방 그리고 정부 부서간에도 요청된다. 그것은 일국의 관광은 모든 기관과 지역이 동일한 목표를 향해 함께 협력·노력해야만 소기의 성과가 있기 때문이다. 둘째, 관광정책과 관광계획의 수립. 정부가 개발대상 관광분야를 결정하고 적정한 성장률을 설정하며 개발에 소요되는 자금 공급원을 마련함으로써 정부의 관광정책은 설정되고 개발계획은 수립된다. 이때 주된 관심사는 공급의 개발(자원, 시설, 교통, 기반시설, 그리고 인적자원)과 수요 촉진(외래관광객 수의 증대)간에 균형이 유지되도록 하는 일이다. 셋째, 관광법규와 규제. 법을 입안하고 또한 법 위반자를 단속하는 역할이다. 넷째, 관광개발과 운영. 일반적으로 공적 부문은 관광개발에 필수적인 기반시설(도로, 공항시설, 상·하수도, 전력 등)을 준비하며 또 필요시에는 특정한 관광자원과 시설을 소유해서 운영에 참여하기도 한다. 다섯째, 투자 촉진 및 마케팅 장려. 민간부문의 관광투자를 유도하기 위해 저리대출·조세감면 등 재정지원을 수행하며, 프로그램 개발, 자금지원 등 방문객 유치 증진을 위해 촉진 활동을 전개한다. 여섯째, 관광인력의 교육과 훈련. 관광기업 종사원들을 직접 교육시키고 또는 훈련 프로그램을 작성하여 이를 교육기관에 제공하는 일을 한다.
- Inskeep⁸⁾은 정부관광행정기관(NTA)의 기능을 정책, 계획, 개발과 시설 운영, 조정, 통계, 조사, 마케팅과 관광 정보 서비스, 교육과 훈련의 조정, 관광시설 인·허가 필요 요건과 절차 등의 수립. 관리, 행정기능, 특별기능(특별 이벤트의 조직) 등을 제시했다. 또한 관광과 관련된 사적 조직은 ① 관광기업들의 공통된 문제점을 논의·해결하기 위한 포럼 운영. ② 관광행정조직에 관광산업 발전을 위한 건의와 제안. ③ 관광위원회의 대표자 역할. ④ 사적 조직과 관련된 조사와 훈련. ⑤ 특별 이벤트의 스폰서 역할 등의 수행을 강조한다. 사적 관광 조직은 전형적으로 호텔, 레스토랑, 여행사, 소매점, 면세점 같은 기업들에 의해 조직화된다. 작은 국가나 지역에서는 단일 협회로 조직되는 것이 바람직하며, 만약 별개의 협회

7) Mill, R. C. & A. M. Morrison, *The tourism system : an introductory text*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1985, pp.242-244.

8) Edwards Inskeep, *Tourism Planning : An Integrated and Sustainable Development Approach*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1991, pp.411-419.

로 조직되었다면 전체 관광산업과 관련된 문제는 위원회를 통해 조정할 필요가 있음을 강조한다.

- Pearce⁹⁾는 정부관광기구(NTO)의 기능으로 조사, 통계, 계획, 관광자원의 목록 작성, 관광자원의 보호, 관광시설의 개발, 인력개발, 관광기업과 여행의 규제, 여행의 촉진, 국제협력 등을 제시했다.
- Choy¹⁰⁾는 아시아-태평양 지역 5개 관광목적지(하와이, 홍콩, 싱가포르, 태국, 일본)의 정부관광기구 비교분석을 행하였다. 분석에 의하면, 정부는 관광에서 강력한 사적 부문의 부재를 대신할 수 없다는 것이다. 정부 관광기구의 기본적인, 핵심적인 활동은 조정, 입법, 촉진, 조사, 관광정보 제공이었다. 정부 관광기구는 관광 목적지의 변화하는 환경에 대응하기 위하여 관광 목적지 성장 패턴에 맞게 대안적인 역할 즉, 개발, 마케팅, 경영, 혁신 등의 역할을 지속적이고, 능동적으로 해야 한다고 주장한다. 이러한 과정은 새로운 방문객과 지역사회 욕구를 충족시키기 위한 여건 변화를 반영하면서 성공적인 관광상품 라이프 사이클(Life-Cycle)을 통해 관광 목적지 발전을 지속적으로 보장해야 한다고 결론지었다.
- Baum¹¹⁾은 정부 관광정책의 수립과 집행에 영향을 미치는 주요 문제를 고려하고, 인적자원 문제가 관광정책 형성에서 얼마나 중요하게 간주되는지 분석하고, 관광정책 운영에 있어서 정부 관광기구의 역할에 대해 논의하였다. 연구의 결과로 각국마다의 주요 관광정책의 경제적 결정 요인이 확인되었으며, 개발도상국가와 선진국간에 정책 개발에 있어서 많은 중요한 변수들을 확인했다. 인적자원에 대한 관심사가 관광정책개발에 있어 중요한 요인으로서 지속적일 것이라고 여겨지지만, 정책개발 과정에서는 비교적 중요하지 않게 다루어지는 것으로 조사되었다.

9) Douglas Pearce, *Tourist Organizations*, Harlow : Longman Group UK Ltd, 1992, p.7.

10) Dexter J. L. Choy, "Alternative roles of national tourism organizations," *Tourism Management*, Vol. 14, No. 5, 1993, pp.357-365.

11) Tom Baum, "The development and implementation of national tourism policies," *Tourism Management*, Vol. 15, No. 3, 1994, pp.185-192.

- Morrison¹²⁾ 등은 북미(미국과 캐나다)의 정부 관광기구에 대한 연구를 수행하였다. 그들은 NTO의 해외마케팅 역할을 중심으로 다음과 같이 6가지 공통된 목표를 제시하였다. 첫째, 패키지와 투어 개발. 적정하고 새로운 투어 프로그램 개발과 수용력을 토대로 관광 목적지의 관광상품 유용성을 증가시키는 역할. 둘째, 촉진역할. 관광 목적지의 상품-서비스 믹스를 최대한 촉진. 셋째, 이미지 창조와 고양. 관광 목적지로서 우수한 이미지를 알리고, 이러한 이미지를 유지하고, 고양시키는 역할. 넷째, 파트너십 개발 역할. 타 지역 관광사업자들간의 공동마케팅과 파트너십 개발에 리더십 역할. 다섯째, 유통 활성화. 유통업자들에게 자국의 서비스와 상품을 알리고, 판매를 촉진시키는 역할. 여섯째, 자국의 관광상품과 서비스에 대한 정보 제공을 더욱 효율적으로 증가시키는 역할 등을 제시하였다.
- Zhang¹³⁾ 등은 1978년 중국이 개방 경제개혁 정책을 도입한 이후부터 현재까지의 관광정책개발에 대한 분석을 행하였다. 이 연구는 국제관광객을 중국에 유치하는데 중국정부의 역할을 확인하는 첫 시도라는 점에서 의의가 있다. 중국의 관광정책과 정부 역할에 대한 분석은 3단계 기간 즉, 1978년~1985년, 1986년~1991년, 1992년~현재까지의 수요, 의사결정, 산출, 영향의 관점에서 체계적으로 조사되었다. 그들은 중국 정부가 다음과 같은 역할을 수행해 온 것으로 분석하였다. 첫째, 경영자. 관광개발에 필요한 하부구조의 소유와 제공, 관광사업 활동 경영. 둘째, 규제자. 관광사업의 통제를 위한 규제방안 마련과 실행. 셋째, 투자 촉진자. 재정적 인센티브 부여를 통해 관광투자를 유인. 넷째, 진흥자. 국제시장 개척을 위한 진흥활동. 다섯째, 조정자. 관광과 관련된 타 정부부처와의 활동 조정. 여섯째, 교육자. 관광교육기관의 시스템 구축, 관광교육과 훈련 프로그램 제공 등이다.

12) A. M. Morrison, C. G. Braunlich, N. Kamaruddin and L. A. Cai, "National Tourist Offices in North America : an analysis," *Tourism Management*, Vol. 16, No. 8, 1995, pp.605-617.

13) Hanqin Qiu Zhang, King Chong, John Ap, "An analysis of tourism policy development in modern China," *Tourism Management*, Vol. 20, No. 4, 1999, pp.471-485.

- Crowley¹⁴⁾는 U.S. Forest Service와 미네소타주의 Superior National Forest간의 협력관계를 제시함으로써 조직 교환의 일례를 보여주고 있다. 미네소타주 북부의 Superior National Forest는 리조트 통역 프로그램의 성공적 실행을 유도함으로써 U.S. Forest Service와 리조트 사업자간에 전례없는 협력관계를 조성하였다.
- Selin과 Beason¹⁵⁾은 관광분야에 있어 조직간 관계(IOR)에 대한 실증 연구가 거의 수행되지 못했다는 점을 지적하였다. 그들은 미국 아칸소주 국유림에 인접한 미국 산림 서비스(US Forest Service)와 상공회의소, 관광협회간의 협력관계에 대한 연구에 조직간 관계를 적용하였다. 연구 결과에 의하면 모든 조직간에 협력 관계가 부족한 것으로 조사되었다. 인터뷰 대상중 많은 사람들이 다른 조직의 업무가 그들 조직에 얼마나 중요한지를 이해하지 못하고 독자적인 입장을 취하고 있음이 확인되었다. 또한 협력에 대한 인식의 결여와 관광조직간 상이한 이데올로기가 효과적인 커뮤니케이션에 장애 요인으로 작용한다는 Gunn의 주장을 실증적으로 검증하였다. 협력관계의 영향 변수로 관광조직간 영역 합의(Domain Consensus)와 관광조직들이 다른 관광조직들과 독립(Independence)되어 있다고 인식하는 정도, 관광조직간 지리적 인접성(Geographic Proximity) 등이 중요하게 작용하고 있는 것으로 확인되었다. 문제점의 극복방안으로는 상호 보완성과 협력 등을 제안했다. 실증분석에 의하면 비록 협력관계가 한정적이었지만, 대부분의 응답자들은 미래 관계를 설정하는데 흥미가 있다고 표현했다.
- Selin¹⁶⁾은 관광 관련 제휴의 제약 요인으로 긴 유통 시스템, 관념의 차이, 지리적·정치적 제약 등을 지적하였다. 반면 경쟁자들간의 극적인 긴장이 제휴의 추진력으로 작용한다고 강조하였다.

14) K. Crowley, "Teamwork : resorts and forest service, *Parks and Recreation*, 1988, pp.38-40. C. M. Echtner and W. S. Kirker, "Tourism policy and strategy : modeling cooperation in the destination system," in Conference Proceedings of Global Tourism : New Rules, New Strategies, 26th Annual Conference, Travel and Tourism Research, Association, Acapulco, Mexico, June 10-14, 1995.에서 재인용.

15) S. Selin & K. Beason, "Interorganizational relations in tourism," *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, No. 4, 1991, pp.639-652.

16) Steven Selin, "Collaborative alliances : new interorganizational forms in tourism," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 2(2/3), 1993, pp.217-225.

- Selin과 Chavez¹⁷⁾는 파트너십이 대중적 관광경영전략임에도 불구하고, 그러한 파트너십의 과정에 대한 실증적 연구가 거의 없음을 강조한다. 그들은 기존의 관광 파트너십에 관한 실증연구와 사례연구를 검토하고, 조직 행동분야의 이론에 기초하여 관광파트너십 모형에 관한 진화이론(Evolutionary Theory)을 제시하였다. 관광 파트너십 전개과정을 선행요인, 문제 인식, 방향 설정, 구조화, 성과라는 5단계로 구분하여 제시하였다. 선행요인단계에서는 위기의식, 리더십, 인센티브, 공동의 목표가 설정되며, 문제 인식 단계에서는 상호의존성 인식, 공동의 문제 정의 등이 포함된다. 그리고 방향 설정 단계에서는 목표 설정, 표준 운영절차의 개발 등이, 구조화 단계에서는 관계의 공식화와 구체적인 역할이 정립된다. 마지막으로 성과 단계에서는 이익 도출 등이 포함된다. 이상의 5단계들은 상호 피드백된다고 제안했다.
- Jamal과 Getz¹⁸⁾는 관광 목적지에서의 이론적 구조를 체계화하고, 지방·지역사회 지향적 관광 목적지의 계획과 개발에 조직간 제휴의 시사점을 제공하였다. 그들은 제휴의 과정을 문제 인식, 방향 설정, 실행의 3단계로 나누고 각 단계별로 세부 전제조건을 설정했다. 우선 문제 인식의 단계에서는 상호의존성 인식, 신뢰, 제휴를 지속시킬 수 있는 적절한 자원 등이 필요하고, 방향 설정의 단계에서는 기업가치의 일치, 그리고 마지막 실행 단계에서는 권력의 재분배 등이 요구된다는 것을 제시하였다. 또한 지역사회 관광제휴에 대하여 여섯가지 제안을 하였다. 첫째, 상호의존성에 대한 인식을 심어주는 것. 둘째, 제휴과정에서의 상호간의 편익을 인식시키는 것. 셋째, 제휴과정에서 합의된 의사 결정이 강력하고 합법적으로 추진될 것이라는 인식을 심어주는 것. 넷째, 제휴는 핵심적인 이해집단의 구성에 달려 있음. 다섯째, 적합한 위원장이 필요. 여섯째, 비전 수립, 관광 목표 수립, 제휴조직의 설립 등을 제안했다.

17) S. Selin and D. Chaves, "Developing an evolutionary tourism partnership model," *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, 1995, pp.844-856.

18) Tazim B. Jamal & Donald Getz, "Collaboration theory and community tourism planning," *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 1, 1995, pp.186-204.

- Poetschke¹⁹⁾는 다양한 형태의 관광기구의 설립, 성공과 실패의 이유와 이러한 기구들의 관광에 대한 영향에 대해 초점을 맞추고 연구를 수행하였다. 관광기구의 본질은 공·사조직간의 파트너십이며, 관광기구의 설립으로 인한 잠재적 편익을 강조하고 있다. 또한 오늘날과 같이 세계 관광산업의 경쟁적인 상황에서는 더욱 더 관광기구의 설립이 필요하다는 것을 강조하고 있다.
- Selin과 Myers²⁰⁾는 Eastern Sierra지역에서 결성된 Unified Recreation 제휴 멤버들을 대상으로 멤버 만족과 제휴 효율성 속성에 대한 연구를 하였다. 제휴 멤버들에 대한 인터뷰, 우편조사, 2차 자료에 의한 체계적인 조사 등에 의해 연구가 시행되었다. 이 연구의 시사점은 효율적인 협력계획이 강력한 지도자와 행정적 지원보다 더 필요하다는 것이었다. 또한 멤버들간의 공유된 비전, 목표 성취, 효율적인 파트너십 운영, 개방된 커뮤니케이션, 관련 집단의 적절한 대표성 등이 효율적 협력과 멤버 만족에 공헌할 것이라는 결론을 도출하였다.
- 세계관광기구(WTO)²¹⁾는 정부가 관광부문에 수행해야 하는 기능을 조정, 입법, 계획, 재무 등 4가지 기능을 제시하였으며, 정부가 관광경영에 책임져야 하는 관광개발의 5가지 목표를 확인하였다. 이는 레저와 휴가의 권리를 실현, 세계시민들에게 관광을 준비시키는 것, 관광을 통한 경제개발·사회·문화 개발 촉진, 자연을 보호하는 것 등이다.
- OECD 관광위원회²²⁾는 관광발전단계에 따른 정부의 역할을 촉진자, 관광유인력 제공자, 국가 개입 단계, 조정자 등으로 나누어 제시하고 있다. 이는 지방자치단체의 관광에 대한 역할에 대해서도 시사하는 바가 크다. 첫 번째 단계는 촉진자(the state as promotor)로서 외화 획득을 목적으로 관광 목적지로서의 국가 이

19) Poetschke, Blair, "Key success factors for public/private-sector partnerships in island tourism planning," in M. V. Conlin and T. Baum, *Island tourism: management principles and practice*, Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1995, pp.53-63.

20) S. W. Selin and N. A. Myers, "Tourism marketing alliances : member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7, No. 3, 1998, pp.79-94.

21) WTO, *The Framework of the State's Responsibility for the Management of Tourism*, WTO, Madrid, 1983, pp.3-10.

22) OECD, *Tourism development and economic growth*, 1996. 이태희, "한국관광정책의 허와 실," 국회관광발전연구회·한국관광포럼, 「한국관광발전을 위한 정책토론회」, 1998, p.5. 교통개발연구원, 「관광진흥을 위한 정부의 역할」, 1995, p.125.

미지를 제공하고, 광고와 홍보에 집중하는 것으로 보았다. 두 번째 단계는 관광유인력 제공자(the state as a source of incentive)로서 관광 기반시설의 개발, 리조트 개발 및 관광종사원의 훈련을 통한 서비스 개선 등이다. 세 번째 단계는 국가개입 단계(state intervention)로서 정책목표가 해외진흥촉진에서 관광객 보호까지 확대되면서 가격 등 각종 규제가 제도화 된다고 보았다. 네 번째 단계는 조정자(the state as coordinator)기능을 강조함으로써 민간이 할 수 없는 정부의 조정 역할에 비중을 두는 단계이다. 이러한 OECD의 주장은 각 단계에 따른 정부의 역할에 대한 개념적 예시성을 갖는 것으로 실제에 있어서는 각 단계의 완전 소멸을 전제로한, 다음 단계로의 발전을 의미하는 것은 아닌 것으로 보여진다.

- 일본관광협회²³⁾는 지방자치단체의 관광행정 기능을 자치단체의 고유업무와 중앙정부로부터 위탁 또는 이양받은 업무로 보고, 주요 시책은 관광자원의 보호와 육성, 관광시설과 관광지의 개발과 정비, 관광지와 관광시설의 관리·운영, 관광이용의 촉진, 관광추진체제의 지도와 강화 등으로 구분하고 있다. 첫째, 관광자원의 보호와 육성. 자연환경 보전지역의 지정, 문화재 보호, 자연공원의 보호와 관리, 해안과 하천 등의 환경 정비, 삼림보호와 육성, 관광행사의 보존과 육성 등. 둘째, 관광시설과 관광지의 개발·정비. 자연공원시설의 정비, 각종 공원의 개발, 박물관의 건설, 숙박시설의 정비, 각종 레크리에이션 시설의 정비, 관광교통 시설의 정비 등. 셋째, 관광시설과 관광지의 관리·운영. 관광시설의 관리와 운영, 관광지의 미화대책, 관광지의 안전대책, 각종 행사·축제의 개최와 운영 등. 넷째, 관광이용의 촉진. 관광선전물의 작성, 관광선전·유치단의 파견, 관광객 유치 캠페인 전개, 관광안내소의 운영 등. 다섯째, 관광추진체제의 지도·강화. 지역관광협회와 지방관광공사의 육성과 지도, 관광산업의 육성과 지도, 관광종업원의 연수지도, 지방자치단체와 관계기관에 대한 지도, 관광계획의 수립, 관광조사의 실시 등.

23) 日本観光協會, 「観光地の目標」, 東京: 日本観光協會, 1986, p.45.

<표 2-1> 국외 선행연구의 종합 검토(I)

연구자 및 기관	주요 연구내용
Wahab, Crompton, Rothfield(1976)	· 국가 관광조직의 목표 제시 : 관광객 만족 성취, 지방자치단체의 관광 마케팅 전략을 실행하는데 도구 제공, 관광산업의 발전을 위한 노력의 조정, 현존 관광상품과 신상품을 개발하는데 도움이 되도록 조사 프로그램을 실행, 관광인식의 고양, 표적시장과 지속적인 커뮤니케이션 시스템을 개발, 관광시장에 대한 연구와 조사를 통해 적합한 관광정책 수립.
Jenkins & Henry(1982)	· 정부의 기업가적 역할 강조. · 정부가 적극적으로 개입해야될 5가지 분야 : 외화수입 극대화, 외국인 투자 촉진, 지역주민 고용 촉진, 적합한 토지이용정책 수립, 적절한 항공교통 보장 등.
Mill & Morrison(1985)	· 공적 부문의 역할 : 조정기능, 관광정책의 설정과 관광계획, 관광법규와 규제, 관광개발과 운영, 투자·개발·마케팅의 장려, 관광인력의 교육과 훈련 등으로 제시.
Inskeep(1991)	· 관광행정기관(NTA)의 기능 : 정책, 계획, 개발과 시설 운영, 조정, 통계, 조사, 마케팅과 관광 정보 서비스, 교육과 훈련의 조정, 관광시설·인허가 필요 요건과 절차 등의 수립과 관리, 행정기능, 특별기능(특별 이벤트의 조직) 등을 제시. · 사적부문의 기능 : 관광기업들의 공통된 문제점을 논의·해결하기 위한 포럼 운영, 관광행정조직에 관광산업 발전을 위한 건의와 제안, 관광위원회의 대표자 역할, 사적 부문과 관련된 조사와 훈련, 특별 이벤트의 스폰서 역할 등.
Pearce(1992)	· 정부관광기구(NTO)의 기능을 조사, 통계, 계획, 관광자원의 목록 작성, 관광자원의 보호, 관광시설의 개발, 인력개발, 관광기업과 여행의 규제, 여행의 촉진, 국제협력 등으로 제시.
Choy(1993)	· 정부관광기구의 핵심적인 활동을 조정, 입법, 촉진, 조사, 관광 정보 제공 등으로 제시. · 관광환경에 대응하여 대안적인 역할 즉, 개발, 마케팅, 경영 등을 강조.
Baum(1994)	· 정부 관광정책의 수립과 집행에 영향을 미치는 주요 문제를 고려하고, 인적자원 문제가 관광정책 수립에서 얼마나 중요하게 간주되는지 분석하며, 관광정책 운영에 있어서 정부 관광기구의 역할에 대해 논의. · 인적자원에 대한 관심사가 관광정책 개발에 있어 중요한 요인으로서 지속적일 것이라고 여겨지지만, 정책개발 과정에서는 비교적 중요하지 않은 것으로 조사되었음.
Morrison 등(1995)	· NTO의 해외마케팅 역할 : 패키지과 투어 개발, 촉진, 이미지 창조와 고양, 파트너쉽 개발, 자국의 관광서비스와 상품에 대한 정보 제공.

<표 2-2> 국외 선행연구의 종합 검토(Ⅱ)

연구자 및 기관	주요 연구내용
Zhang 등(1999)	· 1978년 중국이 개방 경제개혁 정책을 도입한 이후부터 현재까지의 관광정책 개발에 대한 분석을 행함. · 중국 정부의 역할 수행을 경영자, 규제자, 투자 촉진자, 진흥자, 조정자, 교육자 등으로 분석.
Crowley(1988)	· U.S. Forest Service와 미네소타주의 Superior National Forest 간의 협력관계를 제시함으로써 조직교환의 일례를 제시.
Selin & Beason(1991)	· 미국 아칸소주 국유림에 인접한 미국 산림 서비스(US Forest Service)와 상공회의소, 관광협회간의 협력관계에 대한 연구에 조직간 관계를 적용.
Selin(1993)	· 관광 관련 제휴의 제약 요인으로 긴 유통 시스템, 관념의 차이, 지리적·정치적 제약 등을 지적. 반면 경쟁자들간의 극적인 긴장이 제휴의 추진력으로 작용한다고 제시.
Selin & Chavez(1995)	· 기존의 관광파트너십에 관한 실증연구와 사례연구를 검토하고, 조직행동 분야의 이론에 기초하여 관광파트너십 모형에 관한 진화이론(evolutionary theory)을 제시.
Jamal & Getz(1995)	· 제휴의 과정을 문제 인식, 방향 설정, 실행의 3단계로 나누고 각 단계별로 세부 전제조건을 설정.
Poetschke(1995)	· 관광기구의 다양한 형태의 설립, 성공, 실패의 이유들과 관광에 대한 이러한 기구들의 영향에 대한 초점을 맞추고 연구를 수행. · 관광기구의 본질은 공·사 부문간의 파트너십이며, 관광기구의 설립으로 인한 잠재적 편익을 강조.
Selin & Myers(1998)	· Eastern Sierra지역에서 결성된 Unified Recreation 제휴 멤버들을 대상으로 멤버 만족과 제휴 효율성 속성에 대한 연구 수행.
WTO(1983)	· 정부의 역할을 조정, 입법, 계획, 재무 기능 등으로 제시.
일본관광협회(1986)	· 지방자치단체의 관광행정 기능을 관광자원의 보호와 육성, 관광시설과 관광지의 개발과 정비, 관광지와 관광시설의 관리와 운영, 관광이용의 촉진, 관광추진체제의 지도와 강화 등으로 구분.
OECD 관광위원회(1996)	· 관광발전단계에 따른 정부의 역할을 촉진자, 관광유인력 제공자, 국가개입단계, 조정자 등의 기능 제시.

2. 국내 동향

- 이장춘²⁴⁾은 관광조직 연구가 관광정책학 연구에서 빼 놓을 수 없는 분야임에도 불구하고 관광조직에 대한 연구가 등한시되어 왔다는 것을 지적하였다. 관광조직 연구의 새로운 패라다임 기준으로 관광조직의 복종관계, 관광조직의 목표와 효과, 관광조직의 엘리트, 관광조직과 환경, 관광조직과 카리스마의 배분, 관광조직의 생존 능력, 관광조직과 퍼스널리티, 관광현상과 관광조직으로 구분하여 설정하고 기준 설정의 근거는 관광조직의 패라다임화를 위해서 필요하다고 판단되는 관광조직 연구의 전술한 모든 요소를 포함하는 입장에서 문제를 제기하여 설명할 수 있다고 주장한다. 관광조직에 대한 새로운 패라다임은 향후 시간 변화와 공간 변화에 따라서 더욱더 발전될 수 있을 것으로 제시하였다.
- 박호표²⁵⁾는 관광행정조직 발전의 이론과 실재를 고찰하여 향후 한국 관광행정조직의 바람직한 전략을 모색하고자 문헌적 요소를 중심으로 관광행정조직발전이론과 한국관광행정조직의 현황 및 문제점을 분석하였다. 이를 통해 한국관광행정조직 발전의 전략 수립을 위한 준거를 조직 발전 이념 구현 준거와 조직 발전 전략 준거, 조직 발전 단계 준거로 구분하여 설정하였다. 연구결과에 의하면 관광행정조직발전의 이념은 관광행정조직의 민주성, 효과성, 능률성이라고 주장하고 관광조직발전의 궁극목표는 관광행정조직 발전 이념 구현에 있음을 강조한다. 한국의 관광행정조직은 관광관계 부처의 다원화로 인하여 업무체계와 조직체계가 합리적으로 연결되지 못하고 있으며, 조직구조의 취약성으로 인하여 관광행정의 자율성이 결여되고 조직의 창의력이 발현되지 못하고 있다고 지적했다. 또한 부처간이나 기구간의 횡적 협조와 조정의 어려운 점 등도 문제점으로 제시되었다. 관광행정조직 발전의 이념 구현을 위한 발전 전략으로는 관광행정조직의 개선과 조직발전 프로그램의 개발이 필요한 것으로 분석하고 관련대책으로서 단계적 실시전략 및 관광기획단의 설립과 관광행정운용시스템의 개선 및 관광관련 법규의 개선이 필요하다고 제안하고 있다.
- 장병권²⁶⁾은 한국관광행정체계의 발전모형 정립을 위하여 한국에서 관광행정체계

24) 이장춘, 「관광정책학」, 서울 : 대왕사, 1990, pp.233-255.

25) 박호표, “한국관광행정조직 발전에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988.

26) 장병권, “한국행정체계의 발전모형 정립에 관한 연구,” 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1992.

가 등장하기 시작한 1960년대 이후 1980년대까지 행정체계의 역할 및 적정성여부를 과학적으로 평가·분석하고 1990년대의 관광행정환경을 예측, 이에 대응하기 위한 효과적인 관광행정체계의 적정모형을 제시하였다. 관광행정을 관광체계의 하위체계로 보고 관광행정체계의 바람직한 역할과 기능을 탐색하고 관광행정체계를 구성하는 또다른 하위요소가 관광행정의 효과를 극대화하기 위하여 어떻게 구성되어야 할 것인가를 체계론적 접근을 통하여 연구하였다. 바람직한 관광행정체계의 모형 정립을 위하여 이론적, 실증적 연구를 수행한 결과 관광행정체계의 환경모형, 투입모형, 처리모형, 산출모형, 평가모형을 수립하고 행정체계 자체의 구조개선 방향을 제시하고 있다. 관광행정체계의 구조 개선 방안으로는 관광행정조직의 단계적 발전, 관광행정기능의 적정분담, 관광담당 공무원 직제의 신설, 관광행정기획제도의 개선을 제시하고 관광행정환경의 변화에 따라 주어지는 행정체계의 역할을 충실히 수행하기 위해서는 체계능력을 제고하는 것이 필수적이며 이는 관광행정의 이념과 목표, 조직, 인력, 기능, 예산, 정보, 법규, 기획 등이 적정한 형태로 조합·개선되어야 한다고 강조하고 있다.

- 장병권²⁷⁾은 정부관광행정기구나 국책관광기구, 지방자치단체 등 관광행정기관이 관광발전을 위하여 관광을 둘러싼 주변 요소에 행사하는 기능은 입법기능, 재정기능, 조정기능, 계획기능, 조사기능, 교육기능, 보호기능, 규제기능, 개발기능, 촉진기능, 운영기능, 감독기능 등 12가지로 종합·분류하고 있다. 첫째, 입법기능. 관광관련 법, 시행령, 그리고 시행규칙의 제정과 개정 등. 둘째, 재정기능. 관광개발 예산의 확보, 관광사업체의 지원, 관광객에 대한 지원 등. 셋째, 조정기능. 국제기구와 협력, 중앙 각 부처와의 협조, 중앙과 지방간의 협력 등. 넷째, 계획기능. 장·단기 관광계획의 수립, 전국적 계획수립, 시·도별 계획수립 등. 다섯째, 조사기능. 관광연구단체 지원, 관광통계 작성, 국내·외 관광시장 조사 등. 여섯째, 보호기능. 외래관광객 보호, 해외여행객 보호, 국내관광객 보호 등. 일곱째, 교육기능. 관광종사원의 양성과 훈련, 국민관광의 제도, 산학협력체제 개선 등. 여덟째, 규제기능. 관광사업의 진입금지, 관광상품 가격의 규제, 관광시설과 종사원의 규제 등. 아홉째, 개발기능. 관광지 지정과 조성, 관광단지 지정과 조성, 그리고 관광코스과 상품의 개발 등. 열번째, 촉진기능. 외래관광객 유치, 해외여행의 장려 활동, 국내관광의 장려 활동 등. 열한번째, 감독기능. 관광 관련 정부유관기구에

27) 장병권, 「한국관광행정론」, 서울 : 일신사, 1996, pp.115-116.

대한 지도·감독, 한국관광협회에 대한 지도·감독, 기타 관광 관련 단체의 지도와 감독 등. 열두번째, 운영기능. 정부의 관광기업체, 관광시설, 면세점 등의 소유·운영 등.

- 이연택²⁸⁾은 지방정부의 역할을 기획자, 조정자, 사업자, 촉진자, 규제자 등으로 보고 있다. 첫째, 기획자로서의 역할. 지방정부가 지역관광 계획·정책 수립 등에서 주도적인 역할을 담당해야 한다는 관점에서 살펴볼 수 있다. 둘째, 조정자로서의 역할. 가장 당연한 역할이면서도 가장 지켜지지 않는 역할임을 지적, 관광 목적지에서 공·사조직간의 협력체계 구축에 조정자로서의 역할을 수행해야 한다는 의미로 볼 수 있다. 셋째, 사업자로서의 역할. 지방정부가 직접 관광사업에 적극적으로 참여하는 방안을 면밀하게 검토해 볼 필요성이 있다는 것이다. 넷째, 촉진자로서의 역할. 관광행정의 촉진역할 즉, 관광사업체에 대한 금융적 지원, 세제적 지원, 제도적 지원을 제시하고 있다. 다섯째, 규제자로서의 역할. 관광시장의 질서 확립을 위한 관광사업에 대한 규제기능과 관광사업으로 인한 사회적 문제를 해결하려는 관광행정의 지도기능을 말한다.
- 안중윤²⁹⁾은 정부 및 공공부문의 역할을 조정, 기획, 입법과 규제, 기업가의 역할, 조성자의 역할로 구분하였다. 첫째, 조정. 정부의 역할 가운데 조정 기능이 필요한 이유는 관광에 관련된 정부의 기능이 여러 부처에 분산되어 있기 때문이며, 공공부분과 민간부분간에도 필요하다. 둘째, 기획. 기획이 현대행정의 주요기능이며, 현재 한국에서도 관광진흥에 관한 장기계획 및 연도별 계획의 수립이 정부의 법적 의무로 되어 있다. 셋째, 입법과 규제. 법치국가에 있어서 행정은 법에 의하도록 되어 있다. 관광행정도 마찬가지이며, 그에 따라 현재 관광기본법, 관광진흥법 등 직접 '관광'을 규율 대상으로 삼고 있는 법률이 제정되어 있다. 또한 개인의 권리나 자유를 침해하는 것이 아니더라도 관광에 관련된 것으로서 법률에 의한 규율을 필요로 하는 것은 많이 있다. 넷째, 기업가의 역할. 정부 내지 그에 준한 공공부문이 철도나 호텔 등을 경영할 때 정부의 역할을 기업가의 역할로 볼 수 있다. 다섯째, 조성자의 역할. 정부가 직접 관광사업을 경영하는 것이 아니고 사기업인 관광사업체를 재정적으로 또는 지식·정보 등의 면에서 지원할 때 그러

28) 이연택, “지방화시대의 관광과 지역개발,” 한국관광농업학회·한국관광농원협회, 지방화시대의 관광을 통한 농산어촌 활성화 전략, 「제2회 관광농업개발 국제 토론회」, 1995, pp.16-17.

29) 안중윤, 「관광정책론-공공정책과 경영정책-」, 서울 : 박영사, 1997, pp.124-129.

한 정부의 역할을 지원자 또는 조성자로서 부를 수 있다. 관광과 관련된 정부의 조성자로서의 역할은 주로 자금 조성의 형태로서 나타난다.

- 박기홍³⁰⁾은 지방화 및 국제화에 직면한 지방정부가 국제관광협력을 합리적으로 추진할 수 있는 방안을 모색하고자 실천적이고 규범적인 관점에서 지방정부의 국제관광협력의 이론적 틀을 구체화하고 이를 과정적 측면과 체계적 측면으로 나누어 협력모형을 제시하였다. 이 연구에서 제시되고 있는 국제관광협력 과정모형은 인식단계, 검토 및 결정단계, 추진단계, 평가단계로 구분된다. 지방정부가 국제관광협력을 어떠한 과정을 거쳐 추진해야 하는지에 대한 기준을 단계별로 제시하고, 단계별 추진과정에서 고려해야 할 국제관광협력의 다양한 변수들을 체계적으로 제시하고 있다. 특히 단계별 추진과정에서 고려해야 할 요인들 중 국제관광의 협력내용, 협력장애, 협력효과들은 지방정부의 성격에 따라 상이하게 나타나고 있음을 제시하고 있으며, 선호하는 국제관광 협력대상과 협력내용, 협력장애, 협력효과간에는 상관관계가 있음을 밝히고 있다. 또한 국제관광협력의 체계모형은 지방정부가 효율적인 국제관광협력을 추진하기 위해서는 국내협력환경을 구성하는 개별요인들과 어떠한 관계를 구축하는 것이 효율적이며, 외부의 국제협력환경에 어떻게 대응하는 것이 바람직한가에 대한 기준을 제시하고 있다.
- 이장춘³¹⁾은 통일한반도의 관광행정 수요를 충족시킬 수 있는 관광행정조직 전반에 관한 확충 방안을 구체화하는 데 그 목적을 두고 연구를 수행하였다. 현황 분석을 통해 나타난 한국 관광행정조직의 문제점으로는 관광행정기구의 다원화, 관광자원개발기구의 다원화, 시·도·군단위 관광행정기구의 취약성, 관광행정종합조정기능의 미비, 관광행정운용의 전문가 부족, 관광정책 개발 기능의 부재, 관광지원행정체제의 미비, 한국관광공사 기능의 문제, 한국관광협회의 문제 등이 제시되었다. 통일한반도의 관광행정조직 확충의 기준으로는 관광행정 수요 충족형 관광공급체계 구축을 통한 통일한반도 관광현상 관리, 관광행정의 전문성 확보, 분산된 관광기구의 통합·조정으로 관광행정의 효율성 증대, 관광산업진흥을 통한 통일부작용 극복형 관광정책 개발 기능의 극대화, 관광기획·연구·분석기능의 상향조정과 확충, 관광자원과 관광상품 개발 기능의 극대화, 관광인력 수급조정

30) 박기홍, “지방정부의 국제관광협력모형 개발에 관한 연구,” 한양대학교 대학원 박사학위 논문, 1997.

31) 이장춘, “통일한반도의 관광행정조직 확충에 관한 연구,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구 제4권 제1호, 1998, pp.295-327.

업무기능의 확충과 교육훈련 기능의 강화, 관광분야의 사회적 단층현상 제거를 위한 복지관광진흥이 설정되었다. 또한 통일한반도의 관광행정조직 확충을 구체화하면 독립된 강력한 관광부 설립, 한반도 관광공사 설립, 관광은행제도의 도입과 관광협동조합의 설립 등을 제시했다. 이에 대한 준비해야할 관련 대책으로는 관광정보체계 구축, 북한 관광개발 자원 확보, 관광전문 인력 양성 및 확보, 관광기획단 운영, 지자체 도민주 공모를 통해 해결 방안이 제시되었다.

- 이태희³²⁾는 한국 관광의 재도약을 위해 어떤 문제 해결이 필요한지 한국관광산업 발전을 위한 관광정책 관련 대안을 제시할 목적으로 연구를 수행하였다. 그는 한국관광정책의 문제점으로 관광정책 기조설정의 일관성 결여, 관광업계의 국제경쟁력 약화, 형평성이 결여된 관광관련 세율적용, 관광업계의 자생력 약화, 규제를 위한 규제, 의제처리 적용상의 문제, 관광자원 건설에 필요한 정부지원 미약, 특정지역 지정관련 정책의 비효율성, 관·민의 협력체계 미약, 마케팅 효과분석의 결여, 관광관련 행정업무의 분산 등을 지적했다. 문제점을 해결하기 위한 정책제언으로는 실질적인 범정부적인 관광산업 지원체계의 구축, 업계의 국제경쟁력 강화를 위한 제도개선, 인·허가 창구의 일원화, 업계 자생력의 향상, 공격적 경영마인드의 도입, 정책 우선순위 결정, 작성된 관광진흥 시나리오의 준수, 업계 의견 수렴의 활성화, 지정제도의 개선 보완, 정책 효율성 측정에 의한 정책수행 등을 강조했다.
- 김황탁³³⁾은 관광전문가의 인식을 통하여 한국의 관광정책이 제대로 추진되지 못하는 이유를 실증적으로 조사·분석하여 효과적인 관광정책 추진을 위한 개선 방안을 제시하고자 연구를 수행하였다. 한국의 관광정책 추진에 대한 문제점을 전문가 의견조사를 바탕으로 도출해 본 결과 정부 관광조직 체계의 불합리와 담당 공무원들의 전문성 부족으로 관광정책 추진에서 한계성을 보이고 있고, 관광정책의 평가와 환류기능이 미흡하여 관광정책의 실효성 확보가 어려운 것으로 나타났다. 관광정책의 실효성을 확보하고 정부 관광조직의 위상제고를 통해 정책 조정력을 강화하며 기업성의 상실로 인한 한국관광공사의 기능 조정을 위해서는 정부 관광조직 체계의 개편이 시급하며, 이를 위한 개선 방안이 마련되어야 한다고 지적하고 있다. 개선 방안으로는 문화관광부 관광국과 한국관광공사를 통합하고 관

32) 이태희, 전개논문.

33) 김황탁, “한국관광정책 개선방안 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999.

광관련부처 업무를 이양 받아 관광부로 독립하거나 관광국과 한국관광공사를 통합하여 관광청을 설립하는 방안 또는 한국관광공사의 기능을 축소하고 관광국을 확대하여 관광처로 독립하는 방안을 제시하였다.

- 한국관광공사³⁴⁾는 관광환경 변화 그리고 관광동향과 관광정책의 흐름을 종합적으로 파악하여 우리나라 현실에 적합한 관광정책의 수립에 참고, 활용코자 외국 NTO의 관광정책에 관한 연구를 수행하였다. 이 연구에서는 각국의 국제관광진흥 정책 및 사업, 관광 관련 기구의 종류와 기능 등을 분석하였다. 관광부문에 대한 정부의 역할 즉, 기본적으로 NTA(정부관광행정기관)에 부여된 역할로서 조정기능, 입법기능, 계획기능, 재정기능을 제시하였다. 또한 NTO의 기본기능을 진흥, 대관광객서비스, 개발, 기획, 조사, 통제 및 조정 등의 여섯가지로 구분하였다.
- 한국관광공사³⁵⁾는 정부관광기구의 변천 과정을 제1단계(국가 관광이미지 홍보 역할), 제2단계(관광산업 기반조성 역할), 제3단계(소비자 보호 역할), 제4단계(조정자로서의 역할) 등으로 구분하여 제시했다. 또한 정부 관광기구의 문제점으로는 관광산업에 대한 정부의 강력한 지원 필요성에도 불구하고 국가의 정책 결정자들은 단순히 정치적 의미로 관광산업이 국가경제에 미치는 영향력에 대해 중요성을 강조하고 있고 실제 집행 과정에서는 관광관련 부문에 대한 정책 및 지원책을 포기하는 이율배반적인 정책 논리를 전개하고 있다고 강조했다. 정부 관광기구의 전략변화 요인으로는 첫째, 관광정보의 수행 능력이 소비자가 목적지를 선택하는 결정인자로 역할을 한다. 둘째, 수요가 시장을 지배하는 시대가 도래하여 소비자 대상 마케팅의 차별화가 요구된다. 셋째, 관광객 유치 경쟁이 날로 치열해짐에 따라 NTO직원의 전문화가 필수 등을 지적했다. 이에 따라 마케팅 전략 방향은 첫째, 관광마케팅과 정보기술의 접목이 필요하다. 둘째, 국가간의 경쟁력이 심화되어 관광 행정당국의 전문성이 요구된다. 셋째, 광고 및 홍보물에 대한 대규모 투자보다는 시장상황에 적합한 홍보 방법이 필요하다. 넷째, 여행업자 중심의 간접 마케팅 위주에서 탈피, 소비자 대상 직접 마케팅의 강화가 필요하다. 다섯째, 세분화된 여행정보 및 상품정보를 다룰 수 있도록 직원의 고도화된 전문능력이 필요함 등을 지적했다.
- 한국관광연구원³⁶⁾은 지금까지 한국의 관광행정 특성 및 조직 구성의 원칙 등에

34) 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥 전략」, 1995.

35) 한국관광공사, 「세계화 정보화 시대의 장기발전 전략과 중장기 경영계획(1996-2002)」, 1996, pp.44-51.

대한 객관적인 분석을 바탕으로 관광조직체계 개편 대안에 대한 제시 노력의 미흡함을 지적하였다. 연구의 목적은 관광진흥을 위한 관광조직체계의 주체별 역할 규명, 정부 관광조직 체계 평가, 관광조직 체계 개편 방향 제시, 관광조직 체계 개편대안 제시 등이다. 주요 연구 결과로는 관광부문 정부의 역할 및 관광행정의 특성, 정부조직 구성의 기본원칙 등에 대해 제시하였다. 또한 한국관광정책의 입안 및 집행, 중앙정부 관광조직 체계에 대한 평가 등을 목적으로 전문가 의견조사를 수행하였으며, 외국의 관광조직 사례조사를 하였다. 중앙정부 관광조직 체계 개편방안으로는 제1안(NTA, NTO, 관광사업자단체 체계)과 제2안(중앙정부 관광조직(NTA + NTO), 관광사업자단체 체계)을 제시하였다. 지방정부 관광조직 체계 개편 방안으로는 제1안(관광국을 신설하고 산하에 2~3개과를 설치함), 제2안(지역경제국 산하의 관광관련과를 2~3개 증설함), 제3안(관광문화국 산하에 관광관련과를 2~3개 증설함) 등을 제시하였다.

- 한국관광공사의 연구³⁷⁾는 지방자치단체와 관광공사와의 협력 배경, 지방자치단체별로 추진하고 있는 지방관광 활성화 추진 현황과 장애 요인을 조사·분석하여, 향후 지역별 지방관광 활성화 추진 방향을 제시하였다. 또한 기존의 지방자치단체와 관광공사와의 협력 현황과 당면 과제를 바탕으로 전반적인 협력 방안을 모색하였다. 한국관광공사와 지방자치단체의 협력 방안으로는 첫째, 협력체계 개선 방안으로 지방자치단체 관광협의회 구성과 관광진흥추진협의회 구성을 제안하였다. 둘째, 정보관리체계 협력 방안으로 일반 관광안내 체계와 관광정보망에 있어서 지방자치단체와 한국관광공사의 네트워크 연결을 통한 효율적인 연계망 구축을 제시하였다. 셋째, 홍보 및 마케팅 협력 방안으로 한국관광공사의 일방적 지원을 지양하고 기술지원과 자문에 한정시키되 지방자치단체의 해외홍보 창구 역할을 한국관광공사가 담당할 것과 한국관광공사 지사와 지방자치단체 해외사무소를 활용할 것을 제안하였다. 넷째, 관광인력 양성 협력 방안으로 고급 관광인력 양성을 위하여 관광공무원과 관광 종사원 재교육을 한국관광공사가 담당하고 실질적인 관리는 지방자치단체가 수행할 것을 제시하였다. 관광전문인력 양성을 위해서는 별정직으로 관광공무원을 두어 인원 변동에 따른 비전문성과 비효율성을 극복해야 한다고 강조했다.

36) 한국관광연구원, 「관광조직체계 개편방안」, 1996.

37) 한국관광공사, 「지방관광 활성화 협력방안」, 1997.

<표 2-3> 국내 선행연구의 종합 검토(I)

연구자	주요 연구내용
박호표(1988)	• 한국의 관광행정조직의 관광관계부처 다원화에 대한 문제점 지적. • 관광행정의 민주성 확보, 형평성 확보, 능률성 제고, 효과성 증대, 공익성 확대가 필요함을 강조. • 관광행정조직 발전 전략으로는 관광행정조직의 개선과 관광행정조직 발전 프로그램의 개발이 필요한 것으로 분석.
이장춘(1990)	• 관광조직 연구의 새로운 패러다임의 기준으로 관광조직의 복종관계, 관광조직의 목표와 효과, 관광조직의 엘리트, 관광조직과 환경, 관광조직과 카리스마의 배분, 관광조직의 생존 능력, 관광조직과 퍼스널리티, 관광현상과 관광조직으로 구분하여 설정.
장병권(1992)	• 한국관광행정체계의 발전모형 정립을 위하여 한국에서 관광행정체계가 등장하기 시작한 1960년대 이후 1980년대까지 행정체계의 역할 및 적정성여부를 과학적으로 평가·분석하고 1990년대의 관광행정환경을 예측하며 이에 대응하기 위한 효과적인 관광행정체계의 적정모형을 제시하고자 관광행정을 관광체계의 하위체계로 보고 관광행정체계의 바람직한 역할과 기능을 탐색하고 관광행정체계를 구성하는 또다른 하위요소가 관광행정의 효과를 극대화하기 위하여 어떻게 구성되어야 할 것인가를 체계론적 접근을 통하여 연구.
이연택(1995)	• 지방정부의 역할을 기획자로서의 역할, 조정자로서의 역할, 사업자로서의 역할, 촉진자로서의 역할, 규제자로서의 역할 등으로 구분.
장병권(1996)	• 관광행정기관의 기능을 입법, 재정, 조정, 계획, 조사, 교육, 보호, 규제, 개발, 촉진, 운영, 감독 등으로 분류.
안중윤(1997)	• 정부 및 공공부문의 역할을 조정, 기획, 입법과 규제, 기업가의 역할, 조성자의 역할 등으로 구분.
박기홍(1997)	• 지방정부가 국제관광협력을 합리적으로 추진할 수 있는 방안을 모색하고자 실천적이고 규범적인 관점에서 지방정부의 국제관광협력의 이론적 틀을 구체화하고 이를 과정적 측면과 체계적 측면으로 나누어 협력모형을 제시.
이장춘(1998)	• 통일한반도의 관광행정 수요를 충족시킬 수 있는 관광행정조직 전반에 관한 확충 방안을 구체화하는 데 목적을 두고 연구 수행. • 통일한반도의 관광행정조직 확충방안 : 독립된 강력한 관광부 설립, 한반도 관광공사 설립, 관광은행제도의 도입과 관광협동조합의 설립 등을 제시. • 통일한반도의 관광행정조직 확충을 위한 준비해야할 관련대책 : 관광정보체계 구축, 북한 관광개발 재원 확보, 관광전문 인력 양성 및 확보, 관광기획단 운영, 지자체 도민주 공모를 통해 해결 방안 제시.
이태희(1998)	• 한국 관광의 재도약을 위해 어떤 문제 해결이 필요한지 한국관광산업 발전을 위한 관광정책 관련 대안을 제시할 목적으로 연구를 수행. • 관광을 지원할 수 있는 제도적 틀 마련, 관광홍보의 수준과 강도에 대한 개선 필요성, 정부의 업계에 대한 태도 변화, 선진화된 관광정책 수립 등을 강조.

<표 2-4> 국내 선행연구의 종합 검토(Ⅱ)

연구자	주요 연구내용
김황탁(1999)	· 한국의 관광정책이 제대로 추진되지 못하는 이유를 관광전문가의 인식을 통하여 실증적으로 조사·분석. · 한국의 관광정책 추진에 대한 문제점 : 정부관광조직 체계의 불합리, 담당공무원들의 전문성 부족, 관광정책의 평가와 환류기능 미흡. · 문제점 해결을 위한 대안 제시 : 관광부로 독립하는 방안, 관광청을 설립하는 방안, 관광처로 독립하는 방안.
한국관광공사 (1995)	· 외국 NTO의 국제관광진흥정책 및 사업, 관광관련 기구의 종류와 기능 등을 분석. · NTA(정부관광행정기관)에 부여된 역할로서 조정기능, 입법기능, 계획기능, 재정기능을 제시. · NTO의 기본기능을 진흥, 대관광객서비스, 개발, 기획, 조사, 통제 및 조정 등의 여섯가지로 구분.
한국관광공사 (1996)	· 정부관광기구의 변천과정을 제1단계(국가 관광이미지 홍보 역할), 제2단계(관광산업 기반조성 역할), 제3단계(소비자 보호 역할), 제4단계(조정자로서의 역할) 등으로 구분하여 제시. · 정부관광기구의 문제점으로는 관광산업을 정치적 의미로 해석하며, 실제 정책 집행과정에서는 관광관련 부문에 대한 정책 및 지원책을 포기하는 이율배반적인 정책 논리를 전개하고 있다고 강조. · 또한 정부관광기구의 전략변화 요인과 마케팅 전략방향 제시.
한국관광연구원 (1996)	· 주요 연구 결과로 관광부문 정부의 역할 및 관광행정의 특성, 정부조직 구성의 기본원칙 등에 대해 제시. · 중앙관광조직체계 개편방안 : 제1안(NTA, NTO, 관광사업자단체 체계)과 제2안(중앙정부 관광조직(NTA+NTO), 관광사업자단체 체계)을 제시. · 지방정부 관광조직체계 개편방안은 제1안(관광국을 신설하고 산하에 2~3개과를 설치함), 제2안(지역경제국 산하의 관광관련과를 2~3개 증설함), 제3안(관광문화국 산하에 관광관련과를 2~3개 증설함) 등을 제시.
한국관광연구원 (1997)	· 지방자치단체와 관광공사와의 협력 배경, 지방자치단체별로 추진하고 있는 지방관광 활성화 추진 현황과 장애 요인을 조사·분석하여, 향후 지역별 지방관광 활성화 추진방향을 제시. · 한국관광공사와 지방자치단체의 협력방안으로 ① 지방자치단체 관광협의회 구성과 관광진흥추진협의회 구성, ② 지방자치단체와 한국관광공사의 네트워크 연결을 통한 효율적인 연계망 구축, ③ 지방자치단체의 해외홍보 창구 역할을 한국관광공사가 담당할 것과 한국관광공사 지사와 지방자치단체 해외사무소를 활용, ④ 관광공무원과 관광 종사원 재교육을 한국관광공사가 담당하고 실질적인 관리는 지방자치단체가 수행, ⑤ 관광전문인력 양성을 위해서는 별정직으로 관광공무를 두어 인원 변동에 따른 비전문성과 비효율성을 극복.

제 2 절 관광시스템과 관광조직의 역할

1. 관광시스템의 개념과 구성인자

가. 관광시스템의 개념

- 관광은 그 현상 구조와 파급 효과의 다원성으로 인해, 종종 많은 사람들이 관광이라는 현상을 정확히 인식하지 못하게 만드는 속성을 내포함으로써 많은 오해와 왜곡을 받아 온 것이 사실이다. 따라서 관광조직 모형을 파악하기 위해서는 관광개념에 대한 충분한 분석이 뒤따라야 할 것이다.³⁸⁾
- 초기에 관광은 수요중심적(demand-based) 차원에서 정의되다가 관광의 산업화가 확산됨에 따라 공급중심적(supply-based) 차원에서 정의되었고³⁹⁾, 최근에는 관광의 수요와 공급요소, 그리고 양자간의 관계를 모두 포함한 시스템적 정의(systematic definition)가 더욱 중요시되는 추세이다.⁴⁰⁾
- 관광현상을 파악하기 위해서 시스템적 접근이 필요한 이유는 다음과 같다. 하나 하나의 관광 요소를 파악하는 것도 중요하지만, 하나 하나의 요소에 대한 파악만으로 전체를 파악하기에는 부족하기 때문이다. 관광 현상은 총체적으로 파악되어야 하며, 각 요소간의 관계를 명확히 하여야 하는데 여기에 체계론적 접근의 유용성이 있다.⁴¹⁾
- 시스템적 접근방법은 문제 해결의 대상에 대하여 목표를 설정하고 문제를 전체적으로 파악, 그것의 최적 해답을 구해 나가는 체계적 사고에서 출발한다. 그런 연후 문제나 대상을 전체성, 상호관련성, 목표성, 환경적응성, 연속성의 관점에서 다루려는 전략적인 접근방법이다. 이 접근방법은 현상에 대한 정확한 이해를 제공함으로써 전체 체계에 관한 효율성을 제고하는 동시에 목표에 대한 공감대를 형성시켜 준다.

38) 교통개발연구원, 「관광진흥을 위한 정부의 역할」, 1995, p.8

39) Stephen L. J. Smith, *Tourism Analysis : A Handbook*, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1989, pp.30-37.

40) 장병권, 앞의 책, p.29.

41) 표성수, “전략적 관광품질 시스템 경영을 위한 관광계획 모형 설정,” 한국관광학회, 관광학연구, 제17호, 1993, p.363.

- 시스템이란 ‘상호의존관계에 있는 요소들의 집합체이며, 시스템적 사고는 어떤 현상을 유기체로 보고, 유기체의 기능적 요구와 생존의 견지에서 그 현상을 구조기능적으로 다루는 접근방법’을 말한다.⁴²⁾
- 시스템은 근본적으로 다음과 같은 원리를 갖추고 있어야 한다.⁴³⁾
 - 시스템의 구성요소는 구성요소간 상호관련적이며, 의존적이어야 한다.
 - 시스템을 구성하는 다양한 요소가 전체 체계에 미치는 영향을 예측할 수 있도록 체계는 전체적인 관점에서 조망되어야 한다.
 - 시스템은 목표(goal)를 지녀야 하며, 투입(input)이 산출(output)로 전환되고 다시 환류(feedback)되는 과정을 거친다.
 - 시스템은 보통 보다 작은 하위 시스템(smaller sub-system)을 갖는다.
 - 바람직한 시스템의 목표를 산출하는데 여러 가지 방법이 있으며, 시스템은 분화되고 전문화되어 간다.
- 한편 초기의 조직 연구들은 주로 조직내부의 문제를 어떻게 조정하고 관리할 것인가를 주요한 과제로 다루었다. 즉 환경과의 관련성에 있어서는 폐쇄적 시스템(closed system)으로서 조직을 이해하였다.⁴⁴⁾
- 그러나 환경변화의 정도와 속도가 커짐에 따라 환경의 불확실성(uncertainty)과 인간의 제한된 합리성(bounded rationality)에 대한 자각이 일어나면서, 조직을 환경에 대한 개방적 시스템(open system)으로 이해하게 되었다.⁴⁵⁾
- 관광체계의 성격은 실제로 존재하는 경험체계(empirical system)이고, 합리체계인 동시에 자연체계이며, 외부환경과 끊임없이 상호작용하는 개방체계(open system)이다. 또한 여러 하위체계들로 구성되어 있는 복합체계(complex system)이고, 각 하위체계 내지는 구성 요소가 각각의 기능을 수행하는 기능체계(functional system)이며, 관광객 그 자체가 시스템의 구성 요소로 되어 있는 행동 체계(behavioral system)이다.⁴⁶⁾

42) 송재호, “지방관광행정체계의 적실성 검토 : 제주시를 사례지역으로,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구, 제4권 제1호, 1998, p.249.

43) 이광원, 「관광학원론」, 서울 : 기문사, 1999, p.40.

44) 신유근 외 공저, 「신조직환경론」, 서울 : 다산출판사, 1999, p.14.

45) 위의 책, p.14.

46) 송재호, “관광체계의 개념적 모형정립에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 논문집, 제10집, 경기대학교 대학원, 1993, p.319.

- 관광시스템은 관광 현상속에서 과업 내지 목표를 달성하기 위한 효율성의 증대를 위하여, 집합으로서의 전체를 대상으로 상호 구조적 관계를 파악하여 개방적 환경에의 적응을 거치면서 연속적 반응을 한다는 것에 사고의 기초를 두고 있다.⁴⁷⁾
- 아래에 있는 관광의 정의에서 보듯이 관광은 정치적·경제적·사회적·문화적·심리적·지리적·물리적 속성을 지닌 복합적인 사회현상으로, 이 현상을 포괄적으로 이해하기 위해서는 전체성의 차원에서 각 부분을 조망하면서 '관계와 현상의 총체'를 다루는 체계적 사고가 필요하다.
 - 관광은 체재지에 일시적으로 체재하는 사람과 그 지역주민 사이의 제관계의 총체이다(Glucksmann, 1935).
 - 관광은 再定着과 고용을 목적으로 하지 않는 비거주자의 여행으로부터 발생하는 제현상과 관계의 총체이다(Hunziker, 1951).
 - 관광학이란 일상 거주지를 떠나 있는 인간에 관한, 그리고 그 인간의 욕구에 대응하는 산업에 관한, 마지막으로 그 인간과 산업이 관광 목적지의 사회문화적·경제적·물리적 환경에 미치는 영향에 관한 연구이다(Jafari, 1977).
 - 관광이란 관광객을 유치하고 맞이하는 과정에서 관광객과 관광사업체, 수용국 사회와 수용지역사회 사이의 상호작용으로부터 발생하는 제현상과 관계의 총체이다(McIntosh and Goeldner, 1986).
 - 관광이란 공간적 이동과 삶과 환경사이의 순환 및 거기에 연관된 인간과 환경과의 접촉에 관한 현상의 총체이다(Przeclawski, 1993).
- 관광에 대한 시스템적 접근법의 기원은 “관광은 제관계의 총체”라고 처음 표현한 그룩스만(1935)에 까지 거슬러 올라가며, 그후 훈지커와 크라프(1951), 베르넬커(1962)를 거치는 동안 체계적 사고의 원형이 그대로 유지돼 왔다.
- 관광시스템(tourism system)이라는 용어가 본격적으로 쓰이기 시작한 것은 1970년대 이후이며, 대표적인 학자로는 Anand(1976), 小谷幸男(1976), Leiper(1979), Gunn(1979), Kaspar(1982), Jafari(1985), Sessa(1988), Hudman과 Hawkins(1989) 등을 지적할 수 있다. Mill과 Morrison에 이르러서는 'The Tourism System'이 최초로 책의 제목으로까지 등장, 관광체계이론이 관광 연구의 정설(orthodoxy)로 대두되었다.⁴⁸⁾

47) 박연호, 「현대행정관리이론」, 서울 : 박영사, 1988, pp.335-336.

48) Brian King, "Tourism - a new systematic approach?," *Tourism Management*, Vol. 8, No. 3, 1987, p.272.

- 시스템이론에 입각하면 관광은 관광현상이 발생하는 환경속에서 여러 관광 하부 시스템 즉, 관광객, 교통, 관광(지원)산업, 관광자원, 그리고 관광정보 및 마케팅 등이 투입되고 상호작용을 하는 가운데 관광객의 만족, 관광산업의 최적화 및 긍정적 그리고 부정적 효과를 산출해가는 개방된 과정적 시스템으로 정의할 수 있다.
- 이선희⁴⁹⁾는 관광 시스템을 관광을 구성하는 하위체계간의 상호의존관계로 성립되고, 동시에 외부환경과도 상호작용하는 관련 요소의 다원적 집합체로 정의하였다.
- 송재호⁵⁰⁾는 관광을 일종의 체계로 보아 그 구성 요소를 분석하고 기능의 효율성을 평가하려는 개념이며, 일반적으로 체계가 갖는 속성에 비추어 관광현상 전반을 거시적으로 분석하려는 체계접근법의 입장을 적용한 개념이라고 정의하였다.
- 표성수⁵¹⁾는 관광 시스템을 관광 현상과 관련 있는 요소들의 상호 관계를 조직화와 구조화를 통하여 구체적으로 밝히는 것이라고 정의하였다.
- 장병권⁵²⁾은 주변환경에 의해 영향을 주고 받는 관광시장, 관광교통, 관광대상, 관광기업, 관광행정 등 다섯 가지의 요소들이 연속적·기능적으로 상호의존 관계를 통하여 발생하는 하나의 체계라고 정의하였다. 즉 관광체계는 정치적 환경, 경제적 환경, 사회적 환경, 생태적 환경과 밀접한 상호작용 관계에 있으며, 관광체계를 구성하는 주요 하위체계(구성요소)인 관광시장, 관광교통, 관광대상, 관광기업, 그리고 관광행정 등 다섯 가지 요소간의 연속적·기능적 통합을 통하여 현상화되는 것이다.
- 반 드룬(van doorn)⁵³⁾은 관광 시스템을 관광객과 그들이 방문하는 지역과의 연계(links), 관광객과 서비스 부문(예컨대 교통, 숙박, 위락시설 등)간의 연계, 관광객과 그들을 받아들이는 지역사회와의 연계, 그리고 관광객, 서비스 부문, 목적지 및 정책형성 당국간의 연계 등과 같은 일련의 교차관계(cross links)로 파악하였다.

49) 이선희, 「관광마케팅개론」, 서울 : 대왕사, 1993, p.322.

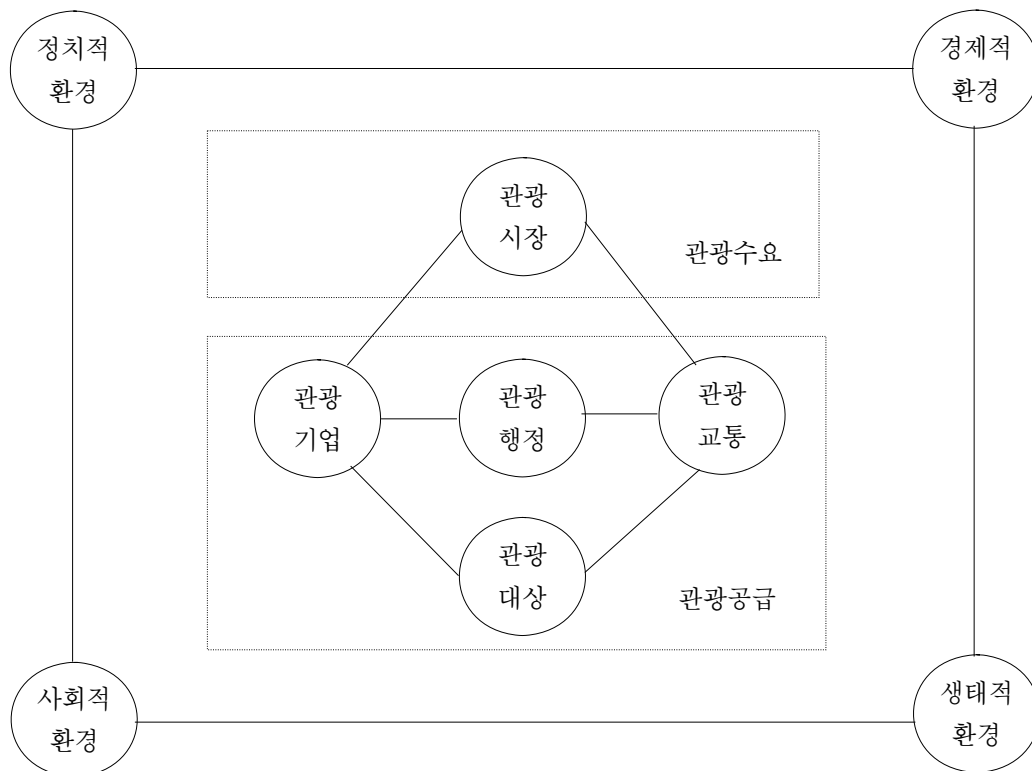
50) 송재호, “관광체계의 개념적 모형정립에 관한 연구,” 앞의 논문, p.318.

51) 표성수·장혜숙 공저, 「최신 관광계획개발론」, 서울 : 형설출판사, 1994, p.26.

52) 장병권, 앞의 책, pp.29-30.

53) Joseph W. M. Van Doorn, “Can future research contribute to tourism policy?,” *Tourism Management*, Vol. 3, No. 3, 1982, p.152.

- 컬판(Culpan)⁵⁴⁾은 국제관광은 수요, 마케팅, 교통, 숙박 등 네 가지 필수적 구성요소와 하부 시스템으로 구성되는 오픈 시스템으로 보고 있다. 이 시스템과 하부 시스템들은 상호의존적이다. 이러한 상호 작용은 하부 시스템과 시스템과의 관계성과 다른 구성 요소들을 살펴봄으로써 기술될 수 있다.
- 허드만과 호킨스(Hudman and Hawkins)⁵⁵⁾는 서비스 요소 관광시스템을 제시하였다. 관광시스템은 관광객들이 관광자원을 활용할 수 있도록 관련 부문들을 논리적으로 관계를 짓거나 실제적으로 연결시키는 오픈 시스템이다.



자료 : 장병권, 「한국관광행정론」, 서울 : 일신사, 1996, p.30.

[그림 2-1] 관광체계의 환경과 구성 요소

54) Refik Culpan, "International tourism model for developing economics," *Annals of Tourism Research*, Vol. 14, No. 4, 1987.

55) L. E. Hudman and D. E. Hawkins, *Tourism in Contemporary Society : An Introductory Text*, New Jersey : Prentice Hall, 1989, 35-161.

<표 2-5> 관광시스템 개념에 대한 선행연구의 종합 검토

연구자	정 의
송재호(1993)	· 관광을 일종의 체계로 보아 그 구성요소를 분석하고 기능의 효율성을 평가하려는 개념이며, 일반적으로 체계가 갖는 속성에 비추어 관광현상 전반을 거시적으로 분석하려는 체계접근법의 입장을 적용한 개념이라고 정의.
이선희(1993)	· 관광 시스템을 관광을 구성하는 하위체계간의 상호의존관계로 성립되고, 동시에 외부환경과도 상호작용하는 관련요소의 다원적 집합체로 정의.
표성수(1994)	· 관광 시스템을 관광 현상과 관련 있는 요소들의 상호 관계를 조직화와 구조화를 통하여 구체적으로 밝히는 것이라고 정의.
장병권(1996)	· 주변환경에 의해 영향을 주고 받는 관광시장, 관광교통, 관광대상, 관광기업, 관광행정 등 다섯 가지의 요소들이 연속적·기능적으로 상호의존 관계를 통하여 발생하는 하나의 체계라고 정의.
Van Doorn (1982)	· 관광 시스템을 관광객과 그들이 방문하는 지역과의 연계(links), 관광객과 서비스 부문(예컨대 교통, 숙박, 위락시설 등)간의 연계, 관광객과 그들을 받아들이는 지역사회와의 연계, 그리고 관광객, 서비스 부문, 목적지 및 정책형성당국 간의 연계 등과 같은 일련의 교차관계(cross links)로 파악.
Culpan(1987)	· 국제관광은 수요, 마케팅, 교통, 숙박 등 네 가지 필수적 구성 요소와 하부 시스템으로 구성되는 오픈 시스템.
Hudman and Hawkins (1989)	· 관광시스템은 관광객들이 관광자원을 활용할 수 있도록 관련 부문들을 논리적으로 관계를 짓거나 실제적으로 연결시키는 오픈 시스템.

나. 관광시스템의 구성인자

- 관광시스템의 구성인자는 관광발생적 측면, 관광산업 영역을 강조한 측면, 관광계획·개발의 측면, 관광마케팅 측면, 관광자원적 측면, 관광정책적 측면 등에서 연구되어져 왔다.

1) 관광발생에 중점을 둔 견해

- 초기 관광학에서 관광현상을 이해했던 주도적 관점으로서 베르네커(G. Bernecker)가 관광을 주체와 객체로 대별한 연구를 수행했는데, 여기에 관광 개념 모형의 완성 측면에서 매체 등의 개념 요소가 추가되면서 일반화 되었다.⁵⁶⁾
- 이는 종래에 많이 이용되어 오던 고전적 견해로 관광시스템을 주체·객체·매체라는 요소로 된 상호작용 체계로 보려는 관점이다. 이는 곧 관광욕구를 지닌 관광객이 있고, 관광객체가 있는 가운데 관광매체가 작용함으로써 비로소 관광이 발생될 수 있다는 식의 관광발생에 주안점을 둔 견해이다.
 - 관광주체는 관광시스템의 가장 기본적 요소로서 관광욕구와 관광동기를 가진 관광객을 말하며, 관광소비자로 관광수요시장을 구성한다.
 - 관광객체는 관광객의 관광욕구를 충족시켜주는 관광대상(관광자원)을 말하며, 이는 관광공급시장의 내용을 형성한다.
 - 관광매체는 관광객과 관광대상을 결부시켜 주는 알선기관으로, 공간매체·시간매체·기능매체로 구분되며, 주로 관광사업에 의해서 제공된다.
- 베르네커 관광 체계의 중심은 관광주체론으로 “관광의 주체는 인간이다. 관광객의 욕구, 소망, 기대와 관념이 인간으로서 관광자를 실현시킴에 즈음하여 관광이라는 총체적인 경제현상 가운데 있는 것이다”라고 주장하고 있다. 동 개념 체계에서는 관광객의 관광대상(tourism object)으로 자연, 풍속, 인정, 문화, 사적을 들고 있으며, 관광매체(tourism media)는 공간적 매체인 교통 수단, 도로, 교통 시설과 여행사, 홍보 등의 기능적 매체로 구분된다.⁵⁷⁾
- 독일의 Kaspar는 베르네커의 관광주체·객체의 2대별 연구를 수용하고 환경인자

56) 교통개발연구원, 앞의 책, p.8.

57) 위의 책, pp.8-9.

- 를 삼입, 발전시켜 개방적 관광체계를 제시하였다. 그에 의하면 관광의 주요소는 관광수요를 형성하는 관광주체와 관광공급을 제공하는 관광객체이다. 관광체계는 관광주체라는 하위시스템과 관광지, 관광업체, 관광조직으로 이루어지는 관광객체라고 하는 하위시스템으로 구성되어 있다. 이 관광체계는 상위체계인 외부환경 즉, 정치적·경제적·사회적·기술적·생태적 환경과 끊임없이 영향을 주고 받는다.
- 이상의 관광객을 중심으로 한 관점은 관광을 사회현상, 또는 경제현상으로서, 단순히 현상적 이해를 용이하게 하려는 시도 수준에 머무르고 있다.

2) 관광산업 영역에 중점을 둔 견해

- 관광체계는 관광산업적 측면에서 숙박·식음료 시설, 관광활동, 자연적·인공적 매력물, 여행사, 정부기구, 교통기관의 상호관련 의존관계로 구성되며, 위락요소를 가지고 여행과 관련된 서비스를 제공하는 산업활동체계⁵⁸⁾이다.
- 손대현⁵⁹⁾은 관광산업의 시각에서 관광체계를 '영향(impacts)'까지 포함하는 거시적 관점으로 보아 관광공급자(관광사업), 관광수요자, 관광대상(관광자원), 관광영향의 4가지를 그 구성요소로 제시하고 있다.
- Leiper⁶⁰⁾는 관광시스템의 요소로서 관광객이라는 인적 요소, 지리적 요소, 산업적 요소 및 환경적 요소를 들고 있다.
 - 관광객은 관광중에 소비활동을 하며, 상용 방문자라 할지라도 소비활동을 주로 하는 동안에는 관광객이라 할 수 있다. 관광객은 거주지로 다시 돌아오는 일시적인 관광지 경유행위라는 면에서 규정되므로 이민자와는 구분이 된다.
 - 지리적 요소는 관광객 배출지, 관광목적지, 경유지로 나눌 수 있다. 관광객 배출지는 관광객이 거주하는 지역으로 관광이 시작되고 끝나는 곳이며, 거주지의 특성에 따라서 관광 동기 등의 방출요인 특성이 달라질 수 있다. 또한 배후 시장은 마케팅 활동의 대상지로서 홍보, 광고, 판매활동이 이루어지는 곳이다. 관광목적지는 관광객을 일시적으로 체재하게 하는 매력성을 가진 곳을 말하며, 일반

58) 한국관광공사, 「관광용어사전」, 서울 : 한국관광공사, 1984, pp.229-230.

59) 손대현, "서비스와 호텔 그리고 관광산업을 어떻게 볼 것인가," 관광연구논총 제1집, 한양대학교 관광연구소, 1989, pp.42-43.

60) N. Leiper, "The framework of tourism : towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry," *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, No. 4, 1979; pp.395-405.

적으로 관광객이 경험하고 싶어 하나 거주지에서 할 수 없는 것을 제공하는 지역이다. 관광 목적지에는 숙박시설, 서비스, 오락, 그리고 레크리에이션 시설들이 위치한다. 경유지는 관광객이 거주지를 떠나서 관광을 한 뒤에 귀가하면서 거치는 지리적 환경을 말한다. 편의상 또는 관광을 하기 위하여 잠시 멈추는 곳도 경유지에 포함 된다.

- 小谷幸男⁶¹⁾은 관광사업에 중점을 두어 관광체계를 관광객, 관광기업, 정부, 관광대상의 4가지로 구성되는 조직으로 간주하고, 이 네가지 요소들이 상호 독립적인 입장에서 상호작용하는 체계를 광의의 관광사업으로 정의하였다.

3) 관광계획 · 개발에 중점을 둔 견해

- 이장춘⁶²⁾은 관광계획 · 개발을 전제로 관광구조를 관광주체인 관광자원, 관광객체인 관광시설, 관광매체인 관광알선업, 그리고 독립변수인 관광개발인으로 분석하고 관광객은 관광의 주체 · 객체 · 매체를 동시에 수용하는 입장에 서게 된다고 제시하고 있다. 그에 의하면 관광개발인은 관광의 독립변수로서 관광의 주체 · 객체 · 매체를 종합 조정하는 역할자로서 관광정책, 관광행정, 관광계획, 관광통계 및 주체 · 객체 · 매체가 수행하지 아니하는 모든 기능을 담당한다. 관광의 주체 · 객체 · 매체가 관광개발인에 의해 동시 조화적으로 개발될 때에만 비로소 과학적 관광계획과 관광개발이 이루어진다는 것이다.
- Liu⁶³⁾는 관광계획 및 관리라는 관점에서 관광체계를 수요측면의 관광객과 공급측면의 관광자원으로 분석하고 관광수요 예측에 따른 관광공급계획 및 이를 통한 적정 수용량 도출, 그리고 비용-편익분석을 통한 관광영향 분석을 강조하고 있다.
- Gunn⁶⁴⁾은 관광체계를 기능적 체계로 인식하고 체계의 구성 요소로 관광수요를 형성하는 인구, 관광공급을 구성하는 교통기관, 관광대상과 서비스, 정보 및 촉진이라는 5가지를 들고 있다. 이는 곧 관광체계의 구성 요소 및 요소간의 기능이 원활하게 이루어질 수 있도록 계획을 어떻게 수립할 것인가에 초점을 맞춘 대표적인 견해이다. 기능적 관광체계에 영향을 주는 외적 요인으로 자연자원, 문화자

61) 小谷幸男, 「관광사업론」, 서울 : 학문사, 1994.

62) 이장춘, 「관광계획 · 개발론」, 서울 : 대왕사, 1990, pp.48-51.

63) 김상무, 「관광개발론」, 대구 : 계명대학교 출판부, 1993, pp.58-60.

64) C. A. Gunn, *Tourism Planning*, New York : Crane Russak, 1979, pp.34-41.

원, 기업가 정신, 재정, 노동력, 경쟁력, 지역사회, 정부정책, 조직과 리더쉽 등을 제시하고 있다.

- 표성수⁶⁵⁾는 관광을 관광현상이 발생하는 환경 속에서 여러 관광 하부 시스템 즉, 관광객, 교통, 관광(지원)산업, 관광자원, 그리고 관광정보 및 마케팅 등이 투입되고 상호작용을 하는 가운데 관광객의 만족, 관광산업의 최적화 및 긍정적 그리고 부정적 효과를 산출해가는 개방된 과정적 시스템이라고 정의하고 있다.

거시적 환경 : 물리, 문화, 사회, 경제, 정치, 기술, 에너지, 교육, 기타		
투입	과정	산출
관 광 객	관광객 만족 하부시스템: 관광객이 다양한 관광시설 및 서비스를 활용하면서 관광자원을 경험하며 추구하는 바를 충족시켜가는 진행적 과정	관광경험
관광정보, 마케팅, 여행업, 교통업	관광산업 및 마케팅 하부시스템 : 관광수요에 따른 공급, 즉, 관광산업과 지원 및 정보, 홍보가 상호작용하면서 최적화 되어가는 과정	관광산업, 자원, 정보, 홍보의 조정, 적응, 소멸, 생성
관광자원, 시설 및 서비스	관광영향 하부시스템 : 관광객이 여러 관광자원과 서비스를 활용하면서 끼치는 영향	관광으로 인한 경제·사회·물리적 영향
지원적 환경 : 관광 법, 정책, 관광행정, 각종 조직, 주민의 태도		

자 료 : 표성수·장혜숙 공저, 「최신 관광계획개발론」, 서울 : 형설출판사, 1994, p.54.

[그림 2-2] 관광 시스템의 투입, 과정, 산출

65) 표성수, 앞의 책, pp.50-51.

4) 관광정책에 중점을 둔 견해

- Van Doorn⁶⁶⁾은 관광정책적 차원에서 Leiper의 관광체계를 다소 수정하여 관광객, 관광매체, 관광자원 및 시설의 공급, 사회·생태적 배경 등 4가지 인자로 구성되는 새로운 개방적 관광체계를 제시하고 있다. 관광매체 요소로서 관광사업, 준공공(準公共) 및 민간조직을 포함시키고 있으며, 앞서 Leiper가 제시한 관광체계의 관광산업영역을 관광정책으로 대체하고 있다. 비록 정부 관광행정기구는 제외하고 있지만 관광발전을 위한 보조적·조정적 기능 역할자로서 관광행정조직을 체계내에 포함시키고 있다.

5) 관광자원에 중점을 둔 견해

- Leiper⁶⁷⁾는 관광자원적 측면을 중시한 관광매력체계(tourist attraction system)를 제시하였다. 이 체계는 관광객(tourist : 인적요소), 핵(nucleus : 중심요소), 마커(marker : 정보요소)라는 세가지 요소로 구성된다. 관광객은 여가와 관련된 경험을 추구하는 여행자와 방문객을 말하며 이 관광경험은 핵과 마커의 요소들을 포함한다. 핵은 관광자원의 중심이 되는 요소로, 관광객이 방문하는 어떤 장소의 성격이나 속성을 말하며, 마커란 어떤 현상에 대한 정보 항목을 말한다. 이 세가지 요소가 상호관련을 맺고 작용을 할 때, 관광자원은 존재하게 된다.
- Ayala⁶⁸⁾는 관광에 있어서 경관의 중요성을 강조하는 경관체계(landscape system)를 고찰하고 있다. 관광과 경관은 동전의 양면과 같이 분리될 수 없는 불가분의 관계에 있는 것으로 보고, 관광객이 구입하는 관광상품은 관광활동과 경관을 연결한 것으로 간주하고 있다. 경관체계는 지상의 경관체계, 전망·경치·장소로 이루어진 차용된 경관체계, 경관통합·경관패키지화·경관마케팅으로 구성된 경관통합체계로 짜여져 있다고 분석하고 있다.

66) Joseph W. M. Van Doorn, "Can future research contribute to tourism policy?," *Tourism Management*, Vol. 3, No. 3, 1982, p.154.

67) N. Leiper, "Tourist attraction systems," *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, No. 3, 1990, pp.367-384.

68) H. Ayala, "Resort landscape systems : A design management solution," *Tourism Management*, Vol. 12, No. 4, 1990, pp.280-290.

6) 관광마케팅에 중점을 둔 견해

- Witt와 Mountinho⁶⁹⁾는 관광체계를 관광수요인자, 관광공급인자, 이 둘 사이의 갭(gap)을 메꿔주는 마케팅 부문으로 분석하고 있다. 그리고 관광수요인자의 구성요소로 諸관광객의 유형, 관광공급인자의 구성 요소로 교통·매력물·시설, 마케팅 부문의 구성 요소로 소매업자·도매업자·마케팅 전문가를 제시하고 있다.
- Mill과 Morrison⁷⁰⁾은 관광현상을 관광시장, 여행, 관광목적지, 마케팅 등 4가지 요소로 구성된 체계로 간주하고 있다. 관광시장은 여행의사결정에 대한 소비자 행동 접근방법을 채택, 관광객은 여행이 그들의 욕구를 만족시켜줄 것으로 인지하기 때문에 여행을 구매한다는 점을 분명히 하고 있다. 여행부문은 여행시장의 세분화, 관광객 유동, 이용되는 교통기관의 형태를 기술, 분석하고 있다. 관광 목적지에서는 관광영향, 관광계획, 관광정책 형성을 다루고 있다. 마케팅 부문에서는 관광마케팅의 특성, 마케팅 계획의 개발, 분배 경로를 설명하고 있다. 밀과 모리슨의 관광체계는 관광현상을 도식적으로 표시하여 마케팅이 관광 목적지와 관광시장 사이의 필요불가결한 연결 수단임을 보여주고 있다. 또한 여행과 관광목적지, 마케팅 분배경로 사이의 공간적 차이를 분명히 나타내고 있다.

7) 지리적 측면에 중점을 둔 견해

- Pearce⁷¹⁾는 지리적 측면을 중시하여 배출지-연결부-목적지의 틀을 사용하고 있고, Wahab⁷²⁾ 역시 지리적 요소를 강조하여 관광체계의 구성 요소로 관광행위의 주체가 되는 인적 요소, 관광행동 반경에 필요한 물리적 요소인 공간, 그리고 여행과 목적지 체재에 소요되는 시간적 요소를 제시하고 있다.

69) S. F. Witt and L. Mountinho, *Tourism Marketing and Management Handbook*, New York : Prentice Hall, 1989, pp.57-62.

70) R. C. Mill and A. M. Morrison, *The Tourism System : An Introductory Text*, Engelwood Cliffs : Prentice Hall, 1990.

71) D. G. Pearce, *Tourist Development*, London : Longman Group, 1989, pp.280-282.

72) 김상무, 「관광사업개론」, 대구 : 계명대학교 출판부, 1991, p.12.

8) 실무통계를 위한 견해

- 실무통계를 위한 관광의 구성 요소는 우선 관광이 무엇이나 보다 그 주체가 누구 이냐를 파악하는데 우선적인 관심을 두고 있으므로 주체의 확정에 필요한 간략한 기준만을 내세우고 있다.
- 미국여행통계센터(U.S. Travel Data Center)소장으로서 이 분야 통계연구에 많은 공헌을 한 Frechtling은 간략히 여행목적, 교통수단, 체재기간, 여행거리의 4가지 기준만을 제시하고 있다. 실제적으로 각국의 관광통계 작성에 있어서 관광객의 기준이 되는 공통 요소를 살펴보면 거주지, 여행거리, 여행목적의 세가지로 압축 되고 있음을 볼 수 있다.⁷³⁾

<표 2-6> 관광시스템 구성인자에 대한 선행연구 종합

접근방법	연구자 및 기관
관광발생에 중점을 둔 견해	· Bernecker(1962) · Kaspar(1982)
관광산업영역에 중점을 둔 견해	· 한국관광공사(1984) · 손대현(1989) · Leiper(1979) · Hudman and Hawkins(1989) · 小谷幸男(1994)
관광계획·개발에 중점을 둔 견해	· Liu(1991) · Gunn(1979) · 이장춘(1990) · 표성수(1994)
관광정책에 중점을 둔 견해	· Van Doorn(1982)
관광자원에 중점을 둔 견해	· Leiper(1990) · Ayala(1990)
관광마케팅에 중점을 둔 견해	· Witt and Mountinho(1989) · Mill and Morrison(1990)
지리적 측면에 중점을 둔 견해	· Pearce(1989)
실무통계를 위한 견해	· U.S. Travel Data Center(1985)

73) 한국관광공사, 「국민관광연구의 이론과 실제」, 서울 : 한국관광공사, 1986, p.19.

다. 통합적 논의

- 관광현상을 파악하기 위해서는 시스템적 접근이 필요하다. 하나 하나의 관광 요소를 파악하는 것도 중요하지만, 각각의 요소에 대한 파악만으로는 전체를 이해하기에는 부족하다. 관광현상은 총체적으로 접근되어야 하며, 각 요소간의 관계를 명확히 하여야 하는데 여기에 시스템적 접근의 유용성이 있다.
- 결국 관광시스템은 관광을 체계적으로 접근하여 관광 구성 요소를 분석하고 기능의 효율성을 평가하려는 것이다. 일반체계가 갖는 속성을 바탕으로 관광현상을 거시적으로 분석하려는 것이다.
- 관광시스템은 주어진 환경속에서 관광에 관련된 요소들이 어떻게 조합되고 운용되는가를 조직적으로 구조화해서 수요자, 공급자 그리고 지원자 입장에서 파악하여 구체적으로 시스템 요소들의 관계를 밝히는 것이다. 한 관광 시스템 속에는 여러 하부 시스템(sub-system)이 있을 수 있다.
- 관광에의 시스템적 접근은 여러 가지로 활용될 수 있다. 시스템 요소, 하부 시스템 등의 구조적 관련성 등을 활용하여 관광계획, 사업, 영향평가 등에 활용할 수 있다. 관광구조를 활용하여 직업 교육 과정을 정비할 수도 있다. 다양한 부문을 가지고 여러 지역에서 기업 활동을 할 경우에도 시스템적 접근방법이 유용하다. 지리적 기능적 연결을 하는 마케팅 계획에도 유효하다. 기업 경영에서도 예외는 아니다. 기업 경영 시스템 분석이 관광 기업의 운용에 적용될 수 있으며, 관광계획에 있어서도 관광 시스템 내용을 적용시킴으로서 이해를 쉽고 명확히 할 수 있다.
- 관광체계모형의 성격은 다음과 같은 내용을 포함시켜야 한다.
 - 관광체계모형은 현대 관광현상의 다양한 다면성을 적절하게 설명할 수 있도록 구축되어야 한다. 전통적으로 중시되어 온 주체·매체·객체간의 상호작용 뿐만 아니라 관광정책·관광마케팅·관광자원 개발 및 현대 관광 현상의 특성인 지역사회까지도 포함시켜야 한다.
 - 또한 투입을 산출로 전환시키는 전환성, 관광체계의 관심대상이 되는 모든 부문을 포괄하는 전체성, 관광체계가 적절히 기능하도록 하는 여러 부문간의 상호의존성, 관광체계가 여러개의 서로 다른 부분들로 구성되는 동시에 분화되어 간다는 분화성, 관광체계내의 각 하위체계들은 다시 소규모 체계들로 구성되어 계층적인 성격을 갖는다는 부속성 등을 강조해야 한다.

- 관광체계는 복합·개방체계이다. 관광체계는 정치·경제·사회·문화·생태·기술 시스템의 하위복합체계이며, 관광체계를 둘러싸고 있는 광의의 관광환경 즉, 정치적·경제적·사회적·기술적·생태적 환경과 끊임없이 영향을 주고 받는 개방체계이다.
- 관광체계의 영역 내에는 다수의 하위체계와 하위체계들 간의 경계 및 인터페이스가 존재하며, 이 하위체계들은 관광체계내로의 투입을 산출로 전환시키는 과정을 수행한다. 관광체계의 산출은 다시 투입되어 피이드백 된다.
- 관광주체·관광매체·관광객체는 배출지→연결부→목적지라는 공간에 각각 대응하는 바, 관광체계는 공간체계이다. 관광은 지역사회와 공존적 통합체계를 인식해야 한다는 점에서 관광체계는 지역체계이어야 한다. 그리고 수요와 공급간의 균형을 유지하기 위한 수급체계이기도 하다.
- 관광체계는 공간체계와 제도적 체계 및 지역체계를 중요한 하위체계로 하고 그들간의 기능적 연계에 의해 성립되는 역동적·기능적 협력체계이다. 관광체계는 체계의 전 구성 요소가 설정된 일정한 목표를 달성하기 위해서 기능적으로 서로 연계되어 상호협력하는 체계이다.
- 관광체계모형이 지향해야할 방향성을 제시하면 다음과 같다.
 - 참여성으로서 관광체계모형은 지역주민 의사와 관광자 희망 조건을 동시에 충족시키는 것이어야 한다.
 - 지역성으로서 관광체계모형은 관광시장과 관광지역이 가지고 있는 특성을 상호보완적 관계 속에서 조화·균형시키는 지역체계라야 한다.
 - 통합성으로서 관광체계모형은 관광시장, 관광지역사회, 관광산업과 관광상품, 관광마케팅, 관광조직, 관광객, 지역주민, 관광영향, 정부 등을 대상에 모두 포함시키는 종합체계여야 한다.
 - 연결성으로서 관광체계모형은 체계내 하위시스템들의 상호작용을 촉진, 관광진흥을 가져올 수 있도록 각 구성 요소간의 유대와 기능분담을 반영해야 한다.
- 그러나 관광에의 시스템적 접근방법도 문제점을 가지고 있다. 관광에의 체계론적 접근방법은 거시적 어프로치로서 전체 관광현상의 틀을 이해하고 개괄적인 정향을 파악하는 데는 도움이 되나, 기본적으로 관광체계기능을 위주로 하고 있기 때

문에 균형현상 위주의 성격을 벗어나지 못하여 변화를 설명하기 곤란하며 따라서 정태성에 치우치기 쉽다. 또한 기능관계를 설명하고는 있으나 체계의 성질 및 하위체계간의 구분 비중을 명확히 하기 힘들다. 따라서 어떤 가설을 도출해낼지라도 이를 테스트하여 검증하기가 곤란하다.

2. 관광조직의 개념과 유형

가. 관광조직의 개념

- 조직의 개념에 대해서는 각기 다른 학문적 배경을 가지고 여러 분야의 학자가 조직을 연구하기 때문에 그만큼 다양하게 정의되고 있다.
- 일반적으로 조직이란 공동의 목적 달성을 위하여 2인 이상의 힘과 활동을 의식적으로 조정하여 상호 협력함으로써 특정의 질서관계에 있는 물적, 생리적, 인간적, 사회적 복합체체이며 협력체제로 특정한 목적을 추구하기 위하여 구성된 사회적 단위 혹은 인간집합이다. 조직은 업무와 기능의 분화, 권한과 책임의 계층을 통하여 이루어지며 또한 여러사람의 활동을 합리적으로 조정하여 어떤 특정한 목적을 성취하도록 하는 사회체계의 성격을 지닌다.⁷⁴⁾
- 조직은 공동의 목표를 달성하기 위하여 조정된 노력을 하는 구성원들의 집단이다. 조직의 핵심적 요소는 조정(coordination)과 동기부여(motivation)이다. 조직의 목적은, 조직을 운영하는데 들어가는 비용인 거래비용(transaction costs)을 최소화 하는 것인데, 이는 조정과 동기부여에 사용되는 비용을 의미한다.⁷⁵⁾
- 조직의 본질은 다음과 같이 지적할 수 있다.⁷⁶⁾
 - 첫째, 조직은 2인 이상으로 구성된 인적 단체이다.
 - 둘째, 조직의 존재는 목표지향적인 활동에 바탕을 두고 있다. 즉, 조직은 특수한 목표를 지니고 있으며, 조직의 활동은 이러한 목표를 달성하기 위한 행동으로 구성된다.

74) 박호표, 앞의 논문, p.6.

75) Paul Milgrom, and John Roberts, *Economics, Organization and Management* Englewood, Cliffs : Prentice-Hall, 1992, p.29.

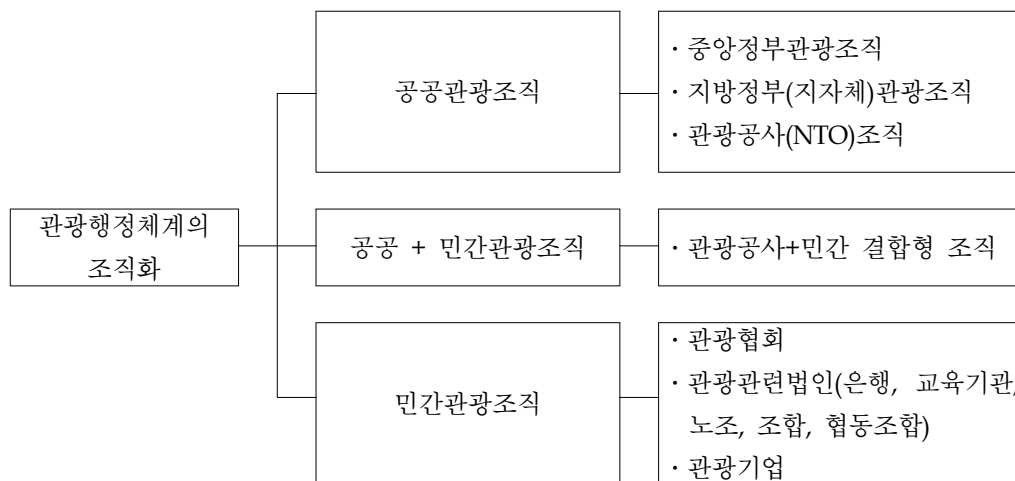
76) 최승이, 「국제관광론」, 서울 : 대왕사, 1994, p.295.

- 셋째, 구성원간의 일체성(identity)은 조직의 결속과 존속을 위한 바탕이다.
- 넷째, 조직은 인적·물적 복합체로서 외부의 다른 조직 또는 개인과 상호작용을 통해 유지되는 개방체제이다.
- 최승이⁷⁷⁾는 관광조직을 ‘한 나라의 관광 목표를 달성하기 위해 2인 이상으로 구성된 인적 단체가 각 구성원의 활동을 조정하려는 노력을 통해 일정한 관계를 형성하고 있는 인적·물적 복합체’로 정의하였다. 또한 관광조직을 협의의 관광조직과 광의의 관광조직으로 대별하였다. 여기서 협의의 관광조직이란 관광행정과 정책을 실시·집행하는 주체로서 주로 국가 및 지방자치단체의 행정기관과 공사 등 공익을 목적으로 하는 조직을 의미하고, 광의의 관광조직이란 협의의 관광조직, 관광관련 중앙행정기관, 공적 단체, 학술·연구단체 등을 말한다.
- 이장춘⁷⁸⁾은 관광조직을 분류하는 데 영향을 미치는 요소를 16가지의 요소로 선정하였다. 관광조직의 목표와 환경, 공업화와 도시화 수준, 소득수준, 여가시간, 국토성·자원성, 관광정책이 국가정책에서 차지하는 우선 순위와 정책결정자의 형태, 정책결정과정, 압력단체, 매스컴, 문화와 역사성, 기업성과 기업가 정신, 국민의 욕구구조, 국제정세, 관광현상의 발전단계, 생활양식, 민족성 등이다. 한국관광조직의 분류를 모든 공·사 관광조직을 망라하여 다음과 같이 분류하였다.
 - 국가 및 시·도·군 조직. 공기업(한국관광공사 등).
 - 특수법인(한국관광협회, 지역관광협회).
 - 사기구(호텔, 여행사, 항공사, 레저기업, 관광객이용시설업 등).
 - 학술조직(한국관광학회, 대학과 전문대학 관광관계학과, 대학원 관광학과, 대학부설 관광연구소 등).
 - 학술과 연구용역조직(한국관광진흥연구원 등).
 - 비공식조직(지배인 클럽, 관광조직내 직장동료들의 소집단, 관광지 자원봉사대).
- 또한 이장춘⁷⁹⁾은 관광행정조직은 공공관광조직과 민간관광조직을 결합한 공공+민간관광조직, 민간관광조직으로 분류하였다. 공공 관광행정조직으로는 중앙정부 관광조직, 지방정부 관광조직, 관광공사조직으로 구분하였으며, 민간 관광조직은 관광협회, 관광관련기업, 관광관련단체 등으로 구분하였다.

77) 위의 책, p.295.

78) 이장춘, 「관광정책학」, 서울 : 대왕사, 1992, pp.249-269.

79) 이장춘, “통일한반도의 관광행정조직 확충에 관한 연구,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구 제4권 제1호, 1998, pp.298-299.



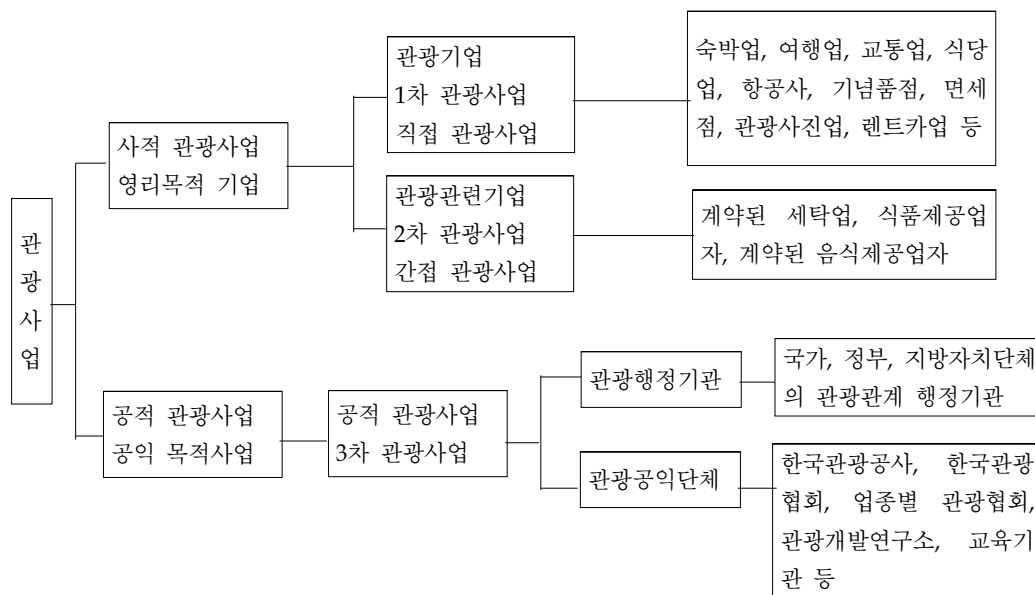
자 료 : 이장춘, “통일한반도의 관광행정조직 확충에 관한 연구,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구 제4권 제1호, 1998, p.299.

[그림 2-3] 관광행정체계의 조직화

- 윤대순은 관광사업을 공적조직과 사적조직에 의해 행해지는 것으로 공적사업과 사적사업으로 분류하고 있다.⁸⁰⁾
 - 대외적으로는 국제친선과 국제평화를 위하여, 대내적으로는 외래관광객의 유치 및 외화의 획득과 국민관광의 건전한 발전을 위하여 정책적으로 추진하는, 관광의 공익을 위한 사업으로 3차 관광사업 또는 공익관광사업이라 한다. 공익적 관광사업은 관광의 참뜻을 인식시키고, 국가의 관광진흥정책의 실현을 도모하기 위해 모든 정책과 행정, 관광인력양성 교육기관, 관광진흥개발기금관리, 관광관련연구소 등 공익 법인에 의해서 행해지는 사업이다. 그러므로 공익을 목적으로 추진되는 관광사업의 총체를 공익적 관광사업이라 말할 수 있다.
 - 사적관광사업은 관광의 다양한 욕구에 대응하여 관광자에게 직접적으로 재화와 서비스를 제공하는 1차 관광사업 또는 직접관광사업, 관광자에게 간접적으로 편익을 제공하고 1차 관광사업에 직접적으로 편익을 제공하는 2차 관광사업 또는

80) 윤대순, 「관광경영학원론」, 서울 : 백산출판사, 1992, pp.205-208.

간접 관광사업, 그리고 공익을 위한 3차 관광사업 즉, 공익 관광사업으로 구분할 수 있다. 1차 관광사업 또는 직접 관광사업은 숙박업, 여행업, 교통업, 식당업, 소매상, 기념품점, 면세점, 관광사진업, 관광요식업, 자동차대여업 등이며, 2차 관광사업 또는 간접 관광사업은 계약된 음식물 서비스업, 계약된 세탁업, 식품제공자, 식품생산자, DP점, Tour Organizer, 관광관계인쇄물 제작자, 자동차에 기름을 제공하는 주유소, 관광관련신문 및 관광전문잡지사 등으로 다양하다.



자 료 : 윤대순, 「관광경영학원론」, 서울 : 백산출판사, 1992, p.206.

[그림 2-4] 관광사업의 구성

나. 관광조직의 유형 : 공공 관광조직을 중심으로

1) 관광행정조직

- 관광행정조직은 관광행정체계 운용을 위해 구성되는 인적·물적 자원을 토대로 강제규범을 인정받은 제도적 가치의 틀을 운용하기 위한 인간과 인간의 결합체이다. 이러한 공공 관광행정조직은 Etzini의 입장에서 보면 강요적(coercive)조직이다.⁸¹⁾

- 관광행정조직은 정부내에 관광과 관련된 행정을 담당하는 조직의 위상, 조직구조 등을 말한다. 통상 여기에는 중앙정부와 지방자치단체, 그리고 공기업들을 포함시킬 수 있다. 관광행정을 담당하는 정부조직은 행정기능의 확대와 행정수요의 증가에 따라서 증대되었고, 이는 행정권의 강화를 가져온다.⁸²⁾
- 관광행정조직의 특징은 다음과 같다.⁸³⁾
 - 관광행정조직은 대외적인 면에서 그 나라의 관광정책과 행정을 대표하는 기관이다.
 - 관광행정조직은 전국단위, 또는 지역단위의 관광행정을 담당하는 기관이다.
 - 행정차원에서 공식적인 관광행정업무를 관장하는 기관이다.
 - 관광행정조직의 가장 중요한 특성은 관광행정 수급체계의 원활한 기능을 수행할 수 있는 여부를 판가름하는 잣대가 된다.
 - 관광행정조직의 생성·변천·확대 등의 조직 발전 과정은 그 나라의 역사성, 문화성, 국민성, 자원성 및 관광자원의 가치 등에 따라서 달라질 수 있다.
 - 관광행정조직의 기능은 관광정책 개발의 기준으로 작용한다.
 - 관광행정조직의 탄력성 여부는 관광행정 및 정책 분야의 위기 대응 능력을 판가름하는 기준이 된다.
 - 관광행정조직의 발전 속도는 그 국가의 산업화 정도, 경제부문중 관광부문이 국가경제 운용에 있어 담당해야 될 역할의 정도 및 최고 정책 결정자의 관광산업에 대한 가치지향과 그 국가의 관광개발 잠재력 등에 의하여 결정된다.
 - 관광행정조직은 일반적으로 산업화 정도가 빠르면 빠를수록 그 발전의 속도가 빠른 것으로 특징지워 진다.
 - 관광행정조직은 그 성격에 따라 다양하게 발전되어 가는 경향을 띠고 있으며 선진국형 국가로 진행되면서 관광행정조직의 확대 발전 속도는 가속화된다.
 - 관광행정조직 운용을 위한 재원의 확보 규모·관광행정 인력의 전문화 정도는 관광행정조직의 효율성과 업적을 예측하는 기준이 된다.
- 한편 관광행정조직의 형태는 각국의 여러 가지 환경 변수에 따라 결정되는데, 일반적으로 관광행정조직의 성장에 변수로 작용하는 요인들은 다음과 같다.⁸⁴⁾

81) A. Etzini, *A Comparative Analysis of Complex Organization*, New York : The Free Press, 1961, p.3.

82) 장병권, 전제서, pp.111-112.

83) 장병권, 앞의 책, p.112. 이장춘, 앞의 논문, 1998, pp.301-302.

84) 장병권, 앞의 책, p.29. 박호표, 앞의 논문, pp.16-18. 이장춘, “관광조직론의 접근방법에

- 관광행정조직의 목표와 환경의 관계로서 현재 조직이 추구하고 있는 목표와 이념이 환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있는가에 따라 조직이 변할 수 있다.
- 관광행정조직의 성장 변수로는 소득 수준, 여가 시간을 들 수 있으며, 보통 소득 수준이 향상되고 여가 시간이 증가되는 사회(국가)에서는 관광행정조직도 함께 성장하는 경향이 있다.
- 한 국가가 가지고 있는 국토성, 자원성, 역사성, 문화성 등 관광대상이 풍부하면 풍부할수록 관광행정조직의 발전 가능성도 더 크다고 할 수 있다.
- 관광정책이 국가정책에서 차지하는 비중이 크고 우선 순위가 높을수록 관광행정조직의 발전 가능성이 더 크다고 할 수 있다.
- 관광현상의 발전단계에 따라 관광행정 수요의 증가는 자연스러운 현상이라는 점에서 관광수요의 증가, 관광기업의 증가에 따라 관광행정조직의 발전 가능성도 더 커진다고 할 수 있다.
- 정부관광조직은 관광정책 업무를 주업무로 하는 관광행정기관(NTA)과 정부 정책의 주요 부문을 집행하는 정부관광기구(NTO)로 분류할 수 있으며, 각국의 정부조직체계의 특성 및 관광정책의 방향 등에 따라 NTA와 NTO가 분리·독립되어 있다.⁸⁵⁾

가) 정부관광행정기관(NTA)과 정부관광기구(NTO)의 출현 배경

- 관광개발은 그 초기에 민간부문에서 시작되었으나 그후 국제 및 국내관광의 경제적 이점이 널리 인식되면서 각국은 관광개발에 상당한 관심을 가지게 되었고 이를 제도적으로 지원하기 위해 관광에 관한 특별법 제정에 착수하였다.⁸⁶⁾
- 관광수요가 한정되어 있고 관광투자에 동원할 수 있는 민간재원이 충분하던 시기에는 기존 기반시설의 이용만으로도 수요를 충족시킬 수 있었기 때문에 정부에 대하여 어떠한 시설수급 문제도 제기되지 않았지만 유급휴가(Paid Holiday) 증대 및 운송기술 발전에 힘입어 관광수요가 증가하고 관광이 양적, 질적으로 분화함에 따라 관광정책과 개발자금 증액을 강하게 요청하게 되었으며, 따라서 정부참여가 불가피하게 되었다.

관한 연구,” 한국관광학회, 관광학연구 제8호, 1984, pp.76-83.

85) 한국관광연구원, 「관광조직체계 개편방안」, 앞의 책, pp.10-11.

86) 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥전략」, 앞의 책, p.102.

- 이와같이 관광부문에의 정부 참여를 위하여 등장한 것이 NTA와 NTO이다.
- NTA와 NTO의 기능은 처음에는 관광개발에 필요한 관계 법령의 입안과 관광진흥업무에 한정되었으나 국민의 관광권 보장 등 관광과 관련한 국가의 역할이 증대되면서 그 기능이 점차 다양화 되고 있다.

나) 정부관광행정기관(NTA)

- 원명은 National Tourism Administration이다.
- 최초의 NTA는 1901년 설립된 뉴질랜드 관광부(New Zealand Tourism Department)로 알려져 있다. 여타 NTA들은 2차 세계대전 직전에 일부만 생겨났으나 대다수는 1960년대나 1970년대에 설립되었다.
- NTA는 국가차원의 관광정책을 수립하고 관광행정업무를 관장하는 중앙정부의 관광주무관청을 의미한다. 한국의 경우 문화관광부(관광국)를 NTA라 할 수 있다.
- NTA의 기능은 일반적으로 기획기능, 재정기능, 조정 및 통제기능, 입법기능 등으로 구분할 수 있다. NTA의 구성 형태는 각 국가의 관광산업 규모 및 관광정책의 비중 등에 따라 관광부, 관광성, 관광청 등 관광 전담부서를 두는 경우도 있고, 문화관광부, 산업관광부 등 관광과 여타 경제사회부문을 대등하게 묶어서 전담하는 부서를 두는 경우도 있다.
- 세계관광기구(WTO) 회원국의 약 30%는 독립행정기구로서 관광부(Ministry of Tourism)를 두고 있다. 이 경우, 국가관광기구는 큰 영향력을 행사하는데, 스페인, 멕시코, 프랑스가 이런 유형을 대표한다.
- 세계관광기구 다수 회원국(약 60%)에서는 국가관광기구로서 관광국(tourism bureau), 부처내의 기구, 혹은 정부출자로 민간에 의해 운영되는 외견상의 공공기구를 두고 있다. 이러한 준국가관광기구는 정부기구와 달리 정책 입안을 하지 않기 때문에 영향력이 상대적으로 낮다. 캐나다와 영국은 이러한 유형의 조직구조를 가지고 있다.

다) 정부관광기구(NTO)

- 원명 : National Tourist Organization 또는 National Tourist Office.
- NTA가 관광정책 수립 및 관광행정 업무를 수행하는데 비해 NTO는 일반적으로 행정권은 없이 관광진흥사업, 관광개발사업 등을 통해 NTA의 정책을 집행하는 기관(Executive Arm)이며, NTA의 관광정책 수립을 지원하는 역할을 한다. 통상 특별법에 의거 설립되어 자체의 정관과 이사회를 가진 NTA 산하의 독립법인의 성격을 지닌다. 한국의 경우 문화관광부 산하 정부투자기관인 한국관광공사를 NTO라 할 수 있다.
- NTO의 기능⁸⁷⁾은 다양하며, 정부 부서 또는 정부 조직, 정부에서 독립된 민간 조직이거나, 민간부문과 정부지원의 혼합 형태 중 하나로 존재한다.
- NTO의 형태로는 공사가 가장 많고 위원회, 평의회, 협회, 사무국 등 그 명칭이 다양하다.
- NTO의 예산은 대부분 정부재원(정부보조금 또는 교보금)으로 충당되며, 일부 나라에서는 자체수입 또는 자체징수권에 의한 관광 관련 조세 수입이나 업계 기부금, 회원회비 등으로 충당되는 경우도 있다.

2) 관광사업자 단체

- 관광사업자 단체는 관광공익단체로서 관광행정기관과 함께 공적 관광사업을 수행하는 공공 관광조직으로 분류된다.
- 우리나라는 현재 한국관광협회중앙회, 시·도 관광협회, 한국관광호텔업협회, 한국일반여행업협회, 한국특수관광업협회, 한국카지노업관광협회 등이 설립되어 있다.
 - 한국관광협회중앙회는 관광업계를 대표하여 업계전반의 의견을 종합 조정하고, 국내·외 관련기관과 상호 협조함으로써 관광산업의 진흥과 회원의 권익 및 복리증진에 이바지함을 목적으로 하고 있다.
 - 한국관광호텔업협회는 관광호텔업의 건전한 발전과 권익을 증진시키기 위하여 업종별 관광협회로 설립되었다.

87) Charles Brewton and Glenn Withiam, "United States Tourism Policy," *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39(1), pp.50-59.

- 한국일반여행업협회는 일반여행업 단체로서 내·외국인 여행자에 대한 여행업무의 개선 및 서비스의 향상을 도모하고 회원 상호간의 연대협조를 공고히 하며 여행업 발전을 위한 조사, 연구, 홍보활동을 통하여 여행업의 건전한 발전에 기여함으로써 관광진흥 발전과 회원의 권익증진을 목적으로 하고 있다.
- 한국특수관광업협회는 업종별 관광협회로서 주로 기지촌 및 항만에 소재한 외국인유형음식점업을 회원사로 관리하여 정부의 관광진흥시책에 적극 부응하고 업계의 건전한 발전 향상과 회원의 복지 증진 및 상호 친목에 기여함을 목적으로 하고있다.
- 한국카지노업관광협회는 카지노사업자 단체로서 한국관광산업의 진흥과 회원사의 권익증진을 목적으로 하고 있다.

<표 2-7> 외국 정부관광조직의 인원

국 가 명	NTA와 NTO 분리된 국가		NTA와 NTO 통합조직
	NTA	NTO	
한 국	46	746	-
프 랑 스	200	270	-
영 국	450	-	-
독 일	6	167	-
이 태 리	70	200	-
일 본	53	118	-
호 주	49	160	-
중 국	-	-	213
홍 콩	-	-	370
마 카 오	-	-	220
싱 가 폴	-	-	380
대 만	-	-	180
태 국	-	-	948
캐 나 다	-	-	60
브 라 질	-	-	200

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

3. 관광시스템 활성화를 위한 관광조직 역할

가. 환경 변화 적응

- 조직을 둘러싼 환경에 대한 연구는 1960년대에 들어서서 활발하게 진행되었는데, 이는 환경요인들이 조직 성과와 조직 설계에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 여러 연구들에 힘입은 바 크다.⁸⁸⁾ 오늘날의 조직이 환경의 변화에 적응하고 능동적으로 도전해야만 한다는 사실은 조직이 생존·성장하고 발전함에 있어 절대적인 원리가 되었다.
- 조직과 환경 관계의 현상 자체가 매우 복잡하기 때문에 어떤 하나의 접근법에만 기초해 복잡한 조직 현상 전체를 대상으로 한 연구를 행하기는 사실상 불가능하다. 이로 인해 복잡한 조직과 환경 관계 현상의 어떤 특정 관계 양상에 초점을 두면서, 나름대로의 학문적 전통과 세계관, 그리고 이론적 가정에 기반을 둔 연구를 진행하게 됨에 따라 서로 상이하고 다기한 이론이나 접근법들이 출현하게 된다.⁸⁹⁾
- 각 연구접근법은 자신들의 연구 관점과 이론적 주장을 기반으로 다른 접근법들과 구별되는 조직 목표관과 환경 영향력에 대한 조직의 대응방식을 제시하고 있다.
 - 상황이론에서는 조직이 환경의 요구에 적응한다면 자신이 추구하는 조직유효성을 증대시킬 수 있지만, 그렇지 못할 경우에는 조직의 유효성 상실, 더 나아가 조직의 실패를 경험하게 될 것이라는 주장을 행하고 있다. 따라서 조직은 환경 변화를 빨리 감지해 적합성을 유지할 수 있도록 자신의 구조 및 과정의 변형을 기하는 것이 필요하다.
 - 전략경영이론에서는 기업이라는 조직이 자신의 전략적 선택을 토대로 기업경쟁력과 기업 성과의 증대를 추구한다고 가정하고 있다. 따라서 환경이 조직의 성과 자체를 결정하기 보다는, 환경이 주는 기회와 위협에 기업이라는 조직과 경영자가 전략적으로 어떻게 대응하는가의 여부가 조직의 성과 향상을 판가름할 것이다.

88) 신유근 외 공저, 앞의 책, p.26.

89) 위의 책, p.543.

- 조직경제학에서는 기업이라는 조직이 경제적 효율성을 추구한다고 가정하고 있다. 따라서 기업은 생산비용의 최소화 뿐만 아니라 거래비용의 최소화를 추구하기 위해, 주어진 환경내에서 거래비용을 줄일 수 있다면 조직이 일부 환경 요인의 내부화를 기할 수 있다.
- 자원의존이론에서는 조직이 기본적으로 불확실성을 회피하려고 하며, 타조직과의 관계 조정을 통해 자신의 성장기반을 강화하려 한다고 보고 있다. 따라서 조직은 복잡한 타조직과의 관계 속에서 자신의 권력을 증대·유지시켜 나가기 위해 환경의 영향력이 강할 때는 이에 의존하지만, 그 영향력이 약할 때는 지배를 행하려 한다.
- 조직생태학에서는 하나의 유기체가 생태계 속에서 생존과 번식을 본능적으로 추구하는 것처럼, 기업이라는 조직체 역시 생존과 성장을 추구한다고 가정하고 있다. 따라서 조직은 환경의 지속적 영향력하에서 적자생존을 위하여 적소를 찾아 자신의 생존 및 성장기반을 다져 나가야 한다.
- 사회문화이론에서는 조직이 역사적으로 형성되어 온 사회문화적 환경과 상호교류될 수 있는 조직정체성을 확립하는 것이 중요하다고 본다. 따라서 조직은 장기적으로 축적된 환경의 영향력을 내부적으로 수용해 구성원들과 함께 성장기반을 강화해 나가는 것이 필요하다.
- 제도화이론에서는 조직의 생존 및 성장을 위해 사회적으로 요구되는 정당성을 획득하는 것이 중요하다고 본다. 따라서 조직은 흔히 제도로 함축되는 환경의 축적된 영향력이나 변화에 대해 장기적 관점에서 적응해 나가는 것이 필요하다.
- 넓은 의미에서 환경은 ‘우주를 형성하는 요소들의 실체’라고 할 수 있고, 상대적인 의미로는 ‘어떤 주체를 둘러싸고 있는 유형·무형의 객체’라고 할 수 있다.⁹⁰⁾
- Starbuck는 환경을 일반적 환경과 구체적 환경으로 유형화하거나 직접적 환경과 간접적 환경으로 유형화하였다.⁹¹⁾

90) 김안제, 「환경과 국토」, 서울 : 박영사, 1984, p.21.

91) 오석홍, “조직과 환경,” 서울대 행정대학원, 행정논총, 제27권, 제2호, 1989, p.102.

- Athos와 Coffey⁹²⁾는 조직론의 관점에서 환경을 외부환경(external environment)과 내부환경(internal environment)으로 나눈다. 여기에서 외부 환경이란 체계의 존재와 발전에 영향을 미치는 경제, 사회, 문화, 법률, 지리, 인구 조건과 집단, 제도이다. 내부 환경이란 최고관리자, 체계의 목표, 규모, 장소, 구조, 역사, 기술, 직무 분담, 업무 절차, 구성원의 개인적 배경, 역할, 지위와 가치 등을 말한다.
- 안해균⁹³⁾은 정책체계를 둘러싼 환경을 유형적 환경과 무형적 환경으로 구분하였다. 무형적 환경은 일반 사회·문화로부터 큰 영향을 받으면서 정치행정체계 전체를 지배하는 무형의 힘으로써 정치행정문화, 공익, 사회경제적 여건 등을 말하며, 유형적 환경은 구체적 행위자로서 정당, 이익집단, 언론기관 등을 내용으로 한다.
- Starling⁹⁴⁾은 기업경영적 차원에서 환경을 거시환경(macro environment)과 근접환경(intermediate environment)으로 크게 구분하였다. 여기에서 광역환경이란 정치, 경제, 사회, 기술, 국제적 환경을 말하며, 근접환경은 경쟁자, 주주, 채권자, 근로자, 고객, 공급자로 나눈다.
- Liu⁹⁵⁾는 국가관광발전의 측면에서 관광체계의 환경을 내부환경(internal environment), 작동환경(operating environment), 그리고 거시환경(macro environment)으로 구분하고 있다. 여기에서 내부환경은 관광에 대한 정책, 계획, 마케팅, 조직구조, 인력, 재정상황을 말하며, 관광체계의 핵심적 요소인 작동환경은 관광객, 경쟁산업, 공급자, 경쟁 관광지로 구성된다. 거시환경으로는 경제적·자연적·법적·정치적·인구통계학적·기술적·문화적·사회적 요인을 든다.
- 교통개발연구원⁹⁶⁾의 보고서에서는 관광 현상에 영향을 미치는 환경을 국제적 환경과 국내적 환경으로 크게 나누고 다시 이들 각각을 정치, 경제, 사회·지역, 시장, 산업, 기업, 기술적 환경으로 세분하였다.

92) Anthony G. Athos, and Robert E. Coffey, Behavior in Organization: A Multidimensional View, New Jersey : Prentice-Hall, 1968, pp.36-43.

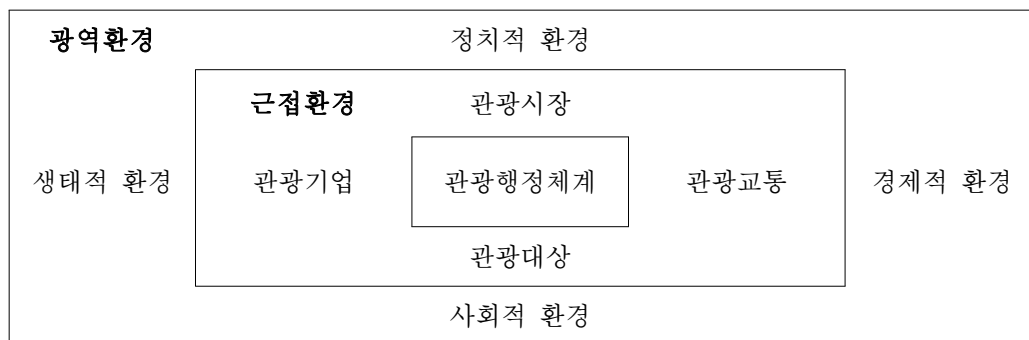
93) 안해균, 「정책학원론」, 서울 : 다산출판사, 1991, pp.56-57.

94) G. Starling, *The Changing Environment of Business*, Boston, MA : Kent Publishing Co., 1984, p.11.

95) Z. H. Liu, "Tourism Development : A System Analysis," in A. V. Seaton, ed., *Tourism : The State of the Art*, Chichester : John Wiley & Sons, 1994, p.21.

96) 교통개발연구원, 「관광진흥 중장기계획에 관한 연구」, 서울 : 교통개발연구원, 1990, p.19.

- 안중윤⁹⁷⁾은 관광정책적 측면에서 환경을 분류하였으며, 관광정책환경을 정치적 환경, 경제적 환경, 사회·문화적 환경, 자연·생태적 환경 등 네가지로 분류하였다.
- 장병권⁹⁸⁾은 Starling의 견해에 기초하여 관광행정체계에 포괄적·간접적인 영향을 주는 환경을 광역환경이라 하고 관광행정에 더 구체적이고 직접적인 영향을 주는 환경을 근접환경으로 분류하였다. 광역환경이란 관광행정체계를 둘러싸고 있는 상위체계를 말하며, 근접환경은 관광체계의 다른 동위체계를 말한다.



자 료 : 장병권, 한국관광행정론, 서울 : 일신사, 1996, p.142.

[그림 2-5] 관광행정체계의 환경 유형

- 체계론의 전개 과정에서 환경을 인식하는 태도, 즉 환경관은 다음의 세 가지 형태로 전개되어 왔다.⁹⁹⁾
 - 첫째, 환경을 전혀 고려하지 않았던 단계로서 체계를 폐쇄체계로 인식하는 것이다. 따라서 이 당시의 체계론은 체계의 내부적 문제만을 다루었다는 점에서 폐쇄적이고 미시적이었다.
 - 둘째, 체계가 환경으로부터 절대적인 영향을 받는다는 것을 강조하는 단계로, 이것은 체계가 환경에 따라 반응을 보인다는 것을 강조한다는 점에서 체계를 종속변수로 인식하는 것이다. 이러한 환경관은 적응이론의 관점에서 설명할 수 있다. 보통 적응이란 체계산출의 가변성과 체계의 복잡성, 불확실성과 생성적 특징

97) 안중윤, 앞의 책, pp.169-178.

98) 장병권, 앞의 책, p.142.

99) 최창호·정세욱 공저, 「행정학」, 서울 : 법문사, 1977, p.69. 서태윤, 「한국정부조직론」, 서울 : 박영사, 1990, pp.56-57.

속에서 체계가 그 행동과 구조를 수정하여 생존 능력을 키우는 것이다.

- 셋째, 체계가 환경으로부터 영향을 받을 뿐만 아니라 체계도 능동적으로 환경에 영향을 준다는 점을 강조한다. 즉 체계는 종속변수인 동시에 독립변수의 역할까지 한다. 따라서 이러한 환경관은 상황이론의 측면에서도 논의되고 있다.
- 또다른 관점에서 Hicks는 조직(체계)과 환경의 관계를 다음과 같이 말한다. 첫째, 환경은 조직에 자원과 한계, 기회를 부여한다. 둘째, 조직은 환경이 필요로 하고 요구하는 재화와 서비스를 제공한다. 셋째, 조직과 환경은 상호적합할 때 상호 강화된다.¹⁰⁰⁾
- 공·사 부문을 막론하고 환경의 변화는 놀라울 정도로 이루어지고 있다. 지역간, 국가간 경계를 초월하여 급속하게 지식과 정보가 이동되어 자유경쟁의 원리가 더욱 잘 적용되는 환경으로 변하고 있다. 따라서 조직간의 경쟁이 과거의 어느 때보다도 격렬하며, 조직 내·외적으로 환경 변화 속도가 빠르며 상호의존성도 높아짐에 따라 조직은 더욱 복잡한 시스템으로 되어가고 있다.¹⁰¹⁾ 관광조직은 급변하는 환경속에서 운영되며, 이는 정치·경제·사회적 강제력들이 관광조직의 정책과 관리 방향에 영향을 미친다는 것을 의미한다.
- 관광 조직이 관광환경에 능동적으로 적응하고, 대응하기 위해서는 다음과 같은 몇가지 전략이 필요하다.
- 첫째, 관광 조직은 관광 환경의 변화라는 흐름을 정확히 예측하고, 진단할 수 있는 환경영향평가 데이터베이스 시스템을 구축하여야 한다. 관광 환경은 관광시스템상의 모든 단계(투입-전환-산출)에서 영향을 끼치므로 각 단계마다의 영향력을 측정하고 이를 관광 정보화하여 관광목적지의 관광정책에 반영하여야 한다.
- 둘째, 관광 조직은 미래 환경 변화를 예측하고 능동적으로 대처할 수 있는 조직 시스템을 구축해야 한다. 관광을 둘러싼 환경은 고정되어 있지 않고 항상 변한다. 따라서 관광 조직은 조직의 목표 달성과 발전을 위해서 환경 변화에 능동적으로 계속 적응해 나가야 한다. 이와 관련하여 조직심리학자인 Schein은 적응(adaptation)의 의미를 “조직이 부딪친 여러 가지 문제를 해결하고 환경의 변화에 신속성있게 대응해 나가는 능력”으로 표현하고 있다.¹⁰²⁾

100) 서태윤, 위의 책, p.56.

101) 김정호, “지방행정에 전략적 기획의 적용과 그 한계,” 지방정부의 개혁과 지방자치, 한국 지방자치학회 동계학술세미나, 2000. 2. 18., p.18.

- 셋째, 관광 목적지에서 환경 변화에 적응하고, 대응하기 위해서는 민·관협력이 절대적으로 필요하다. 민·관 관광조직의 협력은 날로 치열해져가는 국제 경쟁 환경에서 관광 목적지가 경쟁적 우위를 확보할 수 있는 하나의 대안이라고 할 수 있다. 이는 민·관이 서로 생존할 수 있는 'Win-Win 전략'이라고 할 수 있다. 협력시스템의 구축은 각 주체들의 자발적 노력의 정도에 따라 난이도가 다를 수 있으나, 정부의 정책적·행정적 조정능력이 핵심이 된다.¹⁰³⁾ 지역사회 관광조직 간 긴밀한 협력체계 구축을 통해 분쟁이 발생하기 전에 미리 목표의 조정, 비용과 편익의 공평한 배분 등 추구해 나갈 필요가 있는 것이다. 여기서 한 가지 적극적으로 검토되어야 할 대안이 바로 '주민참여에 기초한 협력주의 발전 모형'이라고 할 수 있다. 이 모형은 산업체, 행정기관, 민간단체 등 지역 발전 주체의 '참여'를 바탕으로 외부자원과 '협력'하여 지역실정에 적합한 발전전략을 구사하는 방식이다. 즉, 외부의 자원을 활용하면서도 지역사회 발전에 요구되는 자체적 정치·제도적 환경을 창출해 가면서 주체들간의 '협력·제휴'관계를 통해 고도의 사회적 안전망을 확보함으로써 외부의존적 발전전략의 한계를 극복하는 전략이다.¹⁰⁴⁾
- 넷째, 기업의 전략적 제휴 경영전략을 벤치마킹하여 사회·경제적 환경 변화에 대응할 수 있는 새로운 관광발전 접근방법을 모색해 보는 시도도 타당하다.¹⁰⁵⁾
- 중앙집권적체제에서 점차 지방분권적체제로 권력 배분이 이뤄지고 있다는 점이다. 중앙집권적체제 하에서의 지역관광 발전의 성패여부는 지방정부가 중앙정부와 얼마나 긴밀한 연계고리를 맺어 관광투자와 관광예산 분배를 어떻게 받아내느냐에 달려 있었다. 즉 중앙과 지방간의 '수직적'연계만이 강조되었던 것이다. 그러나 분권화 경향을 보이면서 사정은 많이 달라지고 있다. 지역사회 내부는 물론 지역사회 안에서도 지역발전 주체인 관광사업체, 교육기관, 관광행정기관, 민간단체 등이 상호 협력하여 아이디어를 개발하고 물리적·사회경제적 발전의 토양을 만들어가는 일이 더욱 중요하게 된 것이다. 즉 '수평적' 연계를 무시하고는 한 지역의 관광발전을 도모하기 어렵게 되었다.

102) H. Schein, *Organizational Psychology*, New Jersey : Prentice-Hall, 1965, pp.97-98.

103) 오상훈, "제주도이 아·태지역 관광거점화 촉진방안," 제주발전연구원·한국관광연구원 공동학술 세미나, 21세기 국가관광정책과 제주관광의 발전전략, 1999, p.55.

104) 이종화, "지역간 협력·제휴를 통한 지역발전 모형," 국토연구원, 국토, 2000. 2, p.23.

105) 위의 논문, pp.21-22. 일부내용 수정정리.

- 관광지의 경쟁대상도 기업과 마찬가지로 점점 전지구적 범위로 확대되고 있다. 기업의 투자대상지역을 선택할 수 있는 범위는 전세계 모든 지역이 해당된다. 관광객의 관광지 선택도 마찬가지다. 이러한 상황에서 한정된 자원과 인력을 가지고 있는 지역사회가 '행정기관 혼자 다할 수 있다'는 생각을 가진다면 생산성과 경쟁력 면에서 타 관광지에 뒤질 수밖에 없다. 개별 관광지마다 관광조직간 기능을 분담·연계하여 하나의 조직 처럼 움직일 때 생존이 가능한 상황이다. 또한 개개의 관광조직간 분산되어 있는 능력을 '합쳐보는' 발상을 통해서 전혀 새로운 발전 잠재력을 가시화 시킬 수도 있다.
- 관광지 발전의 추진 주체도 행정주도에서 민간 혹은 민관합동방식 주도로 바뀌고 있다. 즉 행정기관으로부터 일방적으로 시행·제공되는 수직적 형태의 관주도적 사업전개방식은 그 한계가 있다. 민간주도적 혹은 민·관 협력적 사업추진이 요구되는 만큼 어떻게 하면 다양한 지역발전 주체들을 참여시키며, 이들 주체들간의 합종연횡적 협력체제를 어떠한 방식으로 구축해 가느냐가 관광지 성장과 발전의 관건이 될 수밖에 없을 것이다.
- 관광객의 욕구가 날로 다양해 지면서 관광시장도 일반 상품시장에서와 마찬가지로 공급자 중심에서 수요자 중심의 구조로 변화되고 있으며 다양하고 질 좋은 관광상품과 서비스를 요구하고 있다. 한정된 자원과 인력으로는 이같은 관광객들의 다양한 수요에 부응하는 질 높은 관광상품과 서비스를 공급하기 어렵다. 규모의 경제를 살리는 방향에서 중앙정부 관광행정기관, 정부관광기구, 타 지방정부 등과의 공동 상품개발과 서비스체제를 구축해야 함은 물론 다양한 주체들의 참여와 협력에 의한 관광지 발전 전략을 추구해야 하는 것이다.

나. 구성인자 활성화¹⁰⁶⁾

- 관광시스템은 관광의 주체인 관광객과 관광 목적지의 매력(관광상품), 이 양자를 효율적으로 연결시켜 주는 교통·통신이나 마케팅 등 매체적 요소로 구성되어 있으며, 이들의 상호작용에 의해서 시스템이 작동된다.

106) 제주도, 「제주관광시스템의 세계화 전략-지방화와의 창조적 융합-」, 1995, pp.4-15.의 내용을 중심으로 정리.

- 시스템의 각 구성 요소는 인체의 장기처럼 상호 밀접하게 연계되어 있으며, 시스템이 갖는 유기체적 특성 때문에 어느 구성 요소 하나가 제기능을 다하지 못할 때에는 관광시스템 전체가 제대로 작동하지 않는다.
- 각각의 구성 요소가 가지는 수익적 측면이 관광산업이 되며, 외부환경 변화에 적응하여 각 구성 요소가 건강하게 작동되도록 통제·조정·지원하며 관광지의 사회 및 환경과 원활하게 통합되도록 하는 것이 바로 관광정책(관광행정)이라 할 수 있다.
- 관광행정은 외부환경에 대응하여 관광체계의 각 구성 요소 및 체계 전체가 건강하게 작동하고 소망스러운 방향으로 성장할 수 있도록 촉진·조정·통제·유도·적응토록하고 관광 목적지의 사회 및 생태환경과 원활하게 통합되도록 하는 조직적이고 의식적인 역할을 수행하는 메커니즘이다.
- 관광 수요자를 찾아 욕구를 만족시키는 것이 관광정책(계획) 목표 중의 하나이다. 관광객의 특성에 따른 욕구를 파악하고 원하는 바를 충족시키기 위한 세부 계획을 세우기 위해서 시장 세분화 및 마케팅 전략이 입안되어야 한다.
- 공급자는 관광객이 원하는 바에 따라 알맞는 관광상품을 제공하기 위하여 관광자원을 개발하고, 여행시 생활에 필요하거나 여가에 필요한 숙박, 음식, 음료 및 여흥, 쇼핑, 회의 시설, 방문자 서비스 등을 체계적으로 정비, 조성하여 지원하여야 한다.
- 수요자와 공급자를 연결하기 위하여 관광정보가 공급자로부터 수요자에게 전달되어야 하고, 수요자의 욕구 특성을 파악하여 그에 맞는 관광상품을 제공하기 위한 마케팅 기능이 중요하다. 여행업은 실수요자의 구매와 공급자의 판매를 연계시키는 유통 구조의 대표적인 예이다. 교통은 관광객의 지리적 이동을 통하여 수요를 공급지로 옮기는 역할을 한다. 타당한 형태의 교통수단이 이용 목적에 따라 제공되어야 한다.

제 3 절 관광조직 기초모형의 정립

- 모형(model)이란 용어가 정확히 어떠한 구조와 성격을 지닌 분석도구를 지칭하는 것인지에 대해서는 아직 사회과학자들 사이에 견해의 통일이 이루어지지 않고 있

다. 예컨대 모형이란 상호 관계된 요인들의 단순화된 체계적 개념화,¹⁰⁷⁾ 또는 실존현상의 단순화된 표현양식이나 실증화된 이론구조¹⁰⁸⁾로 정의되며, 정책연구에 있어서 긴요한 수단으로 활용되고 있다.¹⁰⁹⁾

- 모형은 현상에 관련된 개념들 사이의 가정된 명제를 체계적으로 도식화하여 기존 연구들의 흐름을 파악하고 새로운 가설을 도출하는데 이용되는 것으로서, 체계적인 과학적 연구 또는 설명을 위한 분석도구로서 매우 필요한 연구 과정이다.¹¹⁰⁾
- 모형은 상징적·비유적 과정을 거쳐 추상적이거나 도식적 과정에 이르는 여러 변화를 거친다. 이런 변화를 거쳐 추론이 도출된 모형은 해설적 기능을 가지게 되며, 이러한 모형은 현상에 대해 연구자가 갖는 인식의 범위와 필요에 따른 인위적인 단순화로서 실제의 현상에 대한 자료를 조직화하여 과학적으로 처리 가능하게 한다.¹¹¹⁾ 모형은 타당성, 단순성, 신축성, 일반성, 측정의 정교성, 내적 이론성을 갖추어야 한다.¹¹²⁾
- 본 연구에서는 관광조직의 구조모형, 기능모형, 협력모형, 갈등모형에 대해 논의한다.

1. 관광조직의 구조모형

- 조직구조는 조직내의 분업, 즉 구성원들의 업무를 규정하고, 그들의 행태양식을 규정하고, 계층제상의 직위와 이에 따른 규칙과 규제를 결정한다.¹¹³⁾
- 조직구조는 공식적인 조직도표에 표현된 직위들의 집합으로 다음과 같은 의미를 갖는다.¹¹⁴⁾
 - 첫째, 조직구조는 조직의 산출물을 생산하고, 조직 목적을 달성하는데 기여하고 제약한다.
 - 둘째, 조직구조는 조직내에서 개인적인 영향을 통제한다.

107) 박용태, 「현대사회학 방법론」, 서울 : 고려원, 1989, pp.186-187.

108) 김광웅, 「사회과학연구방법론 : 조사분석과 계량분석」, 서울 : 박영사, 1989, p.117.

109) 김신복, 「발전기획론」, 서울 : 대왕사, 1983, pp.8-10.

110) 이지훈, 「사회과학의 메타분석방법론」, 청주 : 충북대학교출판부, 1993, p.124.

111) 김광웅, 앞의 책, pp.119-120.

112) 박용태, 앞의 책, p.223.

113) 박우순, 「현대조직론」, 서울 : 법문사, 1996, p.89.

114) 한국행정연구원, 「정부조직의 기능적 다원화를 위한 직제분석」, 1997, p.4.

- 셋째, 조직구조는 조직행동의 장으로서 권력의 소재, 의사결정 권한, 조직 과정을 시사한다.
- 조직을 어떻게 설계해야 되는지에 관한 최적의 이론은 없으며, 다만 몇 가지 상이한 접근법에서 다양한 조직설계 처방을 특정 조직의 상황조건(contingency)에 맞추어 보는 것이 중요하다.
- 관광조직 구조는 지역, 국가, 국제적 수준에서의 공·사조직 형태를 포함한다. 한 국가나 지역에서 효율적인 조직구조는 관광계획, 관광개발, 관광마케팅, 관광조정, 관광경영에 있어서 중요하다.¹¹⁵⁾
- 정부 또는 공공부문 조직구조의 형태와 관광에 대한 관여의 정도는 그 국가의 특별한 욕구, 이데올로기, 정치적 구조와 관광개발의 형태·정도에 적합하여야 한다.¹¹⁶⁾
- 관광행정기관의 조직 구조는 기관의 특별한 기능과 규모에 따라 다양한 형태를 취할 수 있다. 관광행정기관은 정책, 계획, 개발과 시설 운영, 조정, 통계, 조사, 마케팅과 관광 정보 서비스, 교육과 훈련의 조정, 관광시설 기준·등록 요건과 절차 등에 관한 설정과 관리, 행정기능, 특별 이벤트의 조직 등과 같은 특별한 기능을 수행한다.
- 관광행정조직을 유형화해 보면 다음과 같이 분류할 수 있다.¹¹⁷⁾

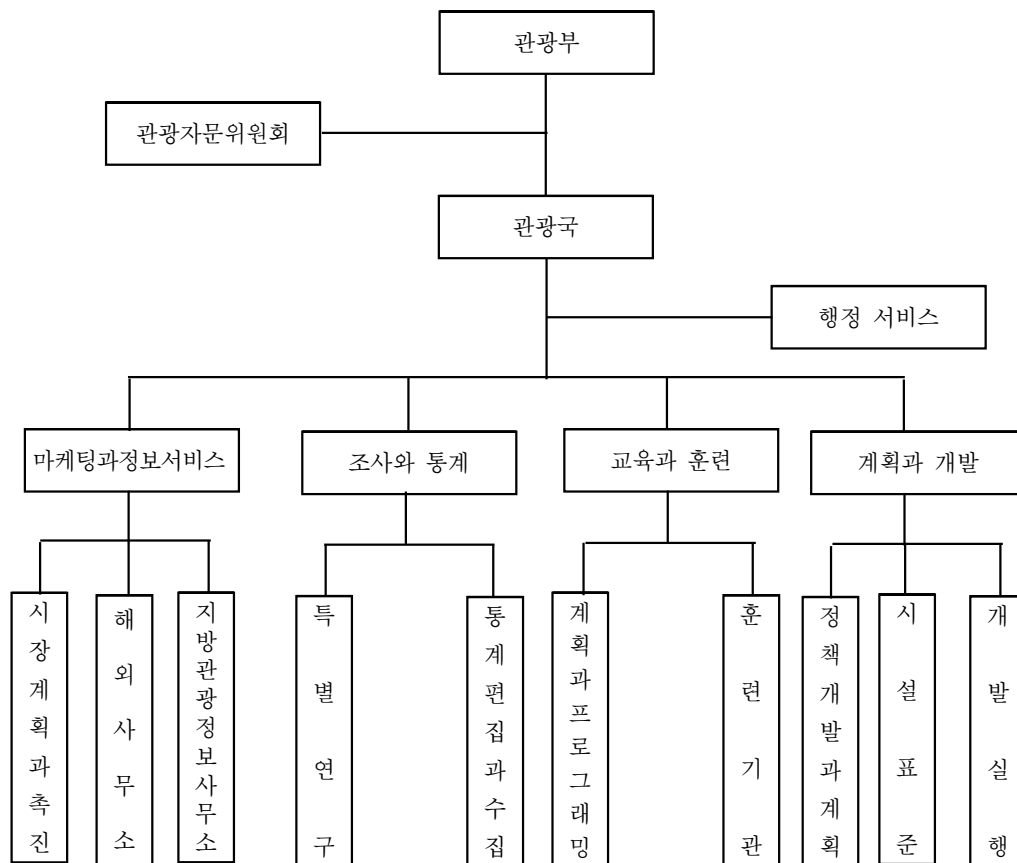
가) 정부 관광행정기관

- 관광만을 전담하는 정부 부처의 형태를 갖는 유형. 독립된 정부 관광조직은 관광이 한 국가의 경제에서 주요한 부문을 차지할 때 정당화될 수 있다. 이러한 사례는 관광만을 전담하는 관광행정조직인 '관광부'의 예를 들 수 있다.

115) Edwards Inskeep, *op. cit.*, p.411.

116) *Ibid.*, p.411.

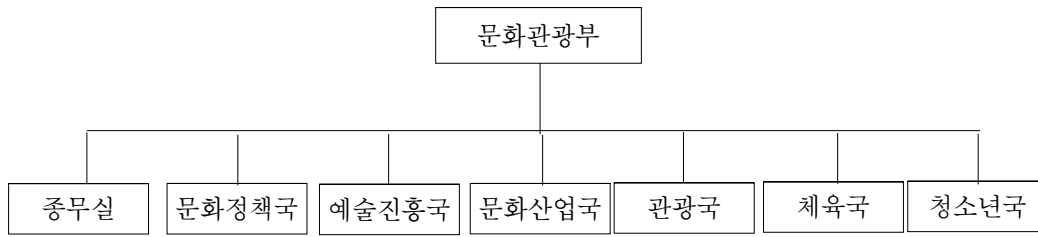
117) *Ibid.*, pp.412-415. 한국관광공사, 「정부관광기구의 기능과 역할」, 1986. 한국관광공사, 「외국관광진흥정책과 사업」, 1987. 한국관광공사, 「세계 주요국 관광진흥정책」, 1991.



자 료 : Edwards Inskeep, *Tourism Planning : An Integrated and Sustainable Development Approach*, New York : Van Nostrand Reinhold, 1991, p.417.

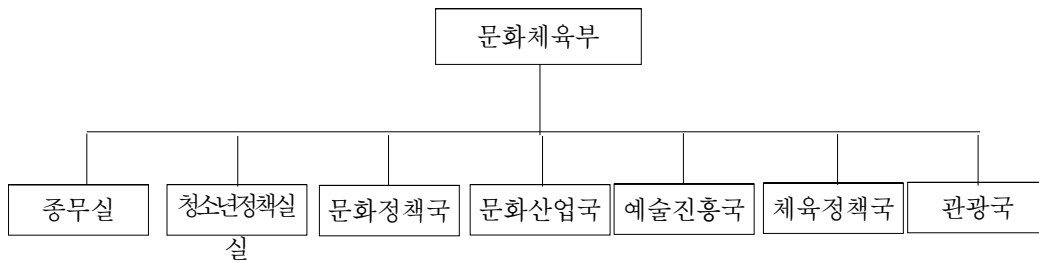
[그림 2-6] 전형적인 정부관광행정기관 조직도

- 관광의 모든 면에 책임을 지닌 혼합된 임무와 역할을 가진 정부 조직. 이는 관광 부문을 기타 행정과 대등한 비중을 두고 양 부문을 전담하는 형태를 갖는 유형이라 할 수 있다. 혼합된 임무를 가진 정부조직에서 관광이 다른 기능과 결합될 때, 효율적인 관광개발과 관광경영을 성취하기 위하여 최적의 결합은 어떠한 것인가에 대한 의문이 제기될 수 있다. 관광부문은 교통·통신부문과의 밀접한 관련성 때문에 잘 결합될 수 있으며, 관광의 경제적인 면을 중시한다면 통상부문 등과 결합될 수 있다. 이러한 관광조직의 사례는 한국의 문화관광부의 예를 들 수 있다. 문화관광부는 문화, 예술, 종교, 신문방송, 관광, 체육, 청소년의 업무를 혼합한 정부조직이라 할 수 있다.



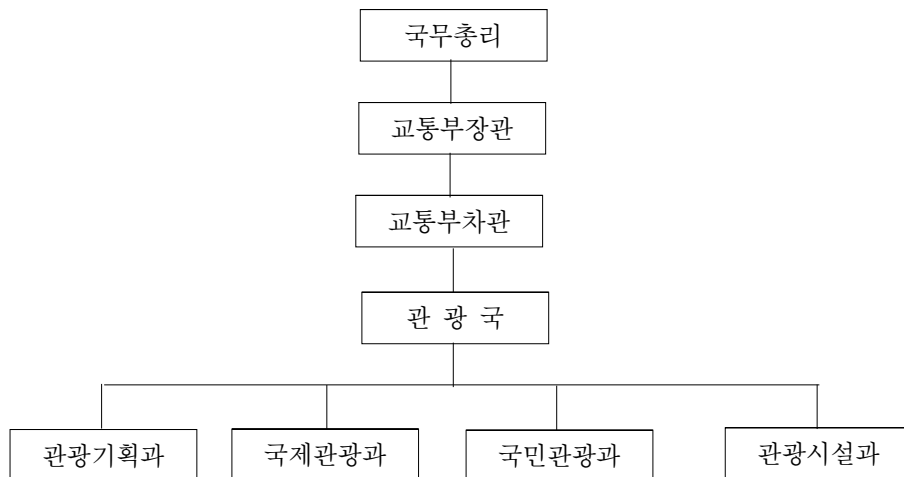
[그림 2-7] 혼합된 임무와 역할을 가진 정부조직

- 사회복지나 문화·체육업무를 관장하는 사회부처의 일개 국이나 과의 형태를 취하는 경우. 이는 과거 한국의 중앙정부 관광행정조직의 유형이었던 문화체육부 관광국의 예를 들 수 있다.



[그림 2-8] 문화·체육업무를 관장하는 사회부처의 일개 국의 형태

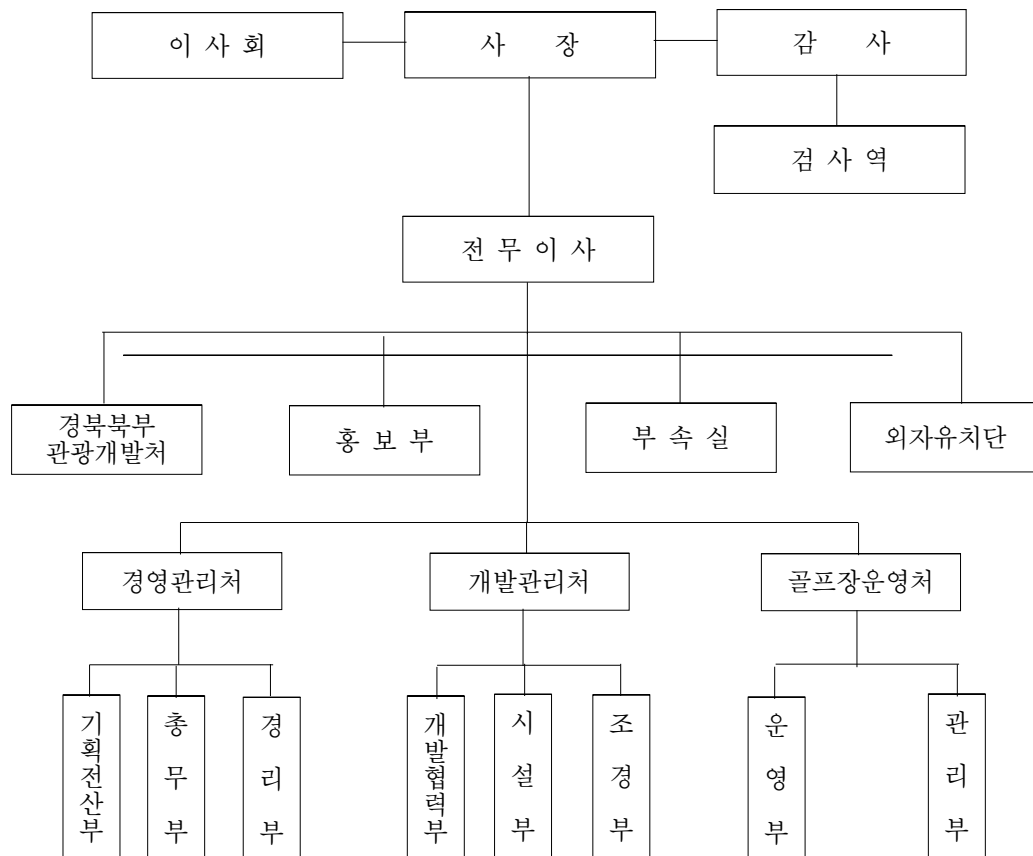
- 통상이나 일반 경제업무를 관장하는 경제부처 또는 교통·통신업무를 관장하는 부처의 일개 국이나 과의 형태를 취하는 경우. 이는 관광산업이 외화획득과 고용증대 등을 유발시키는 경제적 효과가 큰데서 기인한다. 이는 과거 한국의 중앙정부 관광행정조직의 유형이었던 교통부 관광국의 예를 들 수 있다.



[그림 2-9] 교통업무를 관장하는 사회부처의 일개 국의 형태

나) 관광개발 법인

- 이는 관광행정업무를 공기업에서 전담하는 형태라 할 수 있다.
- 관광개발 법인은 정부 또는 공·사 부문 기금의 조성에 의해 설립된 별개의 법률 조직이다.
- 이러한 조직은 모든 관광개발과 관련된 문제, 특별한 관광개발 프로젝트에 책임이 있다.
- 정부가 지원하는 특별한 관광개발 프로젝트에 독립된 개발 법인의 설립은 흔히 가장 효율적인 조직기법이다.
- 공공기업 접근방법은 민간부문에 의해 쉽게 개발될 수 없는 리조트 같은 대규모 통합된 프로젝트를 실행하는데 특히 유용하다.
- 이러한 관광조직의 사례는 한국의 경북관광개발공사의 예를 들 수 있다.



자 료 : http://www.ktd.co.kr/ktdc_frm.htm

[그림 2-10] 경북관광개발공사의 조직도

다) 정부 관광기구(NTO)

- 이는 정부 관광관련 부처의 외청 형태이다. 정부 관광조직의 기능중 마케팅, 시장 조사, 특별한 개발 기능 등을 가진, 별도의 정부 관광기구이다.
- 정부관광기구에 부여된 기능은 각 국가마다 상이하다. 관광환경의 변화, 관광 목적지의 상품 라이프 사이클 단계, 정부의 관광예산, 정부관광행정기관과의 기능 분담 정도 등에 의해 영향을 받는다고 할 수 있다.

- 이러한 조직은 정부 조직 보다는 더 효율적으로 시장 동향에 민감하게 반응할 수 있다. 또한 정부 관광행정기관 보다 민간기업의 전략경영을 유연하게 도입할 수 있는 조직구조를 유지할 수 있으며, 민간부문의 창의력을 받아들일 수 있는 유연한 구조를 유지하는 것이 가능하다. 이러한 관광조직의 사례는 한국의 한국관광공사의 예를 들 수 있다.

라) 위원회 또는 평의회 형태를 갖는 유형

- 관광위원회 제도는 관광의 다원적 속성에 의하여 민·관·산·학의 협력이 필요할 때, 관광행정이 민·산·학의 의견을 구하고 합의를 모색하려는 제도이다.
- 이러한 위원회 제도는 의사결정이 집단적으로 이뤄지므로 업무추진의 효율성을 기할 수 있으며, 관련 관광조직간의 의견 조정을 통하여 협조적 업무자세를 견지할 수 있다. 반면 의사 결정이 신속치 못하여 시간과 경비의 낭비를 가져올 수 있고, 의견이 대립할 경우 타협적 결정의 위험을 지닌 단점도 있다.
- 이러한 사례는 미국의 연방관광위원회(National Tourism Board : NTB)의 사례를 들 수 있다. 정부관광기구의 감독기관으로 설립된 美연방관광위원회는 민간에서 선출된 48명으로 구성되어 있으며 미국관광공사의 정책목표 수립과 사업예산 심의를 한다.

마) 정부기관과 공기업 없이 관광협회가 행정업무를 담당하는 유형

- 세계관광기구의 회원국의 약 10%는 민간기구(연합회)의 구조를 지니고 있다. 그러나 이러한 기구 형태는 줄어들고 있으며 정부정책에 영향을 미치지 못하는 것으로 보고 있다. 일본과 홍콩은 이러한 유형의 예가 된다. 즉, 일본여행업협회(JATA), 일본호텔협회(JAHA), 홍콩관광협회(HKTA)처럼 법인 형태로 운영된다.

<표 2-8> NTA의 유형

주 관 부 처	기 구 명 칭
1. 통상·산업관련부처	싱가포르 Ministry of Trade and Industry 홍콩 Economic Services 뉴질랜드 Ministry of Commerce 미국 Department of Commerce 캐나다 Department of Industry, Science, Tourism 독일 Federal Ministry of Economics 네덜란드 Ministry of Economic Affairs 스페인 Ministry of Industry, Commerce and Tourism 스위스 Federal Office of Industry, Crafts and Employment 아일랜드 Department of Tourism & Trade 호주 Department of Industry, Science, Resources, Tourism
2. 관광전담부처	태국 Tourism Authority 이태리 총리실 관광국
3. 운수부처	일본 운수성(運輸省) 대만 교통부(交通部)
4. 문화관광부처	마카오 Communication, Tourism and Culture 말레이시아 Ministry of Culture, Art and Tourism
5. 문화부처	영국 Department of Culture, Media and Sport
6. 기 타	프랑스 Ministry of Capital Work, Housing, Transport and Tourism 벨기에 La Commission Communautaire Francaise/ La Region Wallon 중국 총리실(국무원) 아르헨티나 대통령직속기관

자 료 : 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥 전략」, 1995, p.112.의 내용 수정 정리.

<표 2-9> 국가별 NTA 및 NTO 비교(I)

국 가	NTA	NTO
일 본	운수성(運輸省)	국제관광진흥회 JNTO(Japan National Tourist Organization)
중 국	국무원 중국국가여유국(中國國家旅遊國) CNTA(China National Tourism Administration)	-
대 만	교통부 관광국 (Ministry of Transportation and Communications)	관광청(Tourism Bureau)
태 국	태국관광청 TAT(Tourism Authority of Thailand)	-
홍 콩	재무부 기획청 경제지원실 산하 관광 사무국(Tourism Commission)	홍콩관광협회 HKTA(Hong Kong Tourist Association)
싱 가 폴	통상산업성(Ministry of Trade and Industry)	싱가폴관광청 STB(Singapore Tourist Board)
말레이시아	문화예술관광부 (Ministry of Culture, Art and Tourism)	말레이시아관광청 MTPB(Malaysia Tourism Promotion Board)
마 카 오	교통·관광문화부 (Communication, Tourism and Culture)	마카오정부관광청 MGTO(Macau Government Tourist office)
호 주	산업·과학·자원부(Department of Industry, Science, Resources)	호주관광청(Australian Tourist Commission)
뉴질랜드	상무성(Ministry of Commerce)	뉴질랜드관광청 NZTB(New Zealand Tourism Board)
미 국	상무부 (United States Department of Commerce)	미국관광청 USTTA(United States Travel and Tourism Administration)

자 료 : 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥 전략」, 1995, p.110. 내용 수정 정리.

<표 2-10> 국가별 NTA 및 NTO 비교(Ⅱ)

국 가	NTA	NTO
카 나 다	산업 · 과학 · 관광부(Department of Industry, Science, Tourism)	카나다관광청 CTC(Canadian Tourism Commission)
아르헨티나	대통령 직속기관	아르헨티나 국가관광국 (National Secretariat of Tourism)
독 일	경제부(Federal Ministry of Economics)	독일관광공사 DZT(Deutsche Zentrale für Tourismus)
프 랑 스	공공시설 · 주택 · 교통 · 관광부 (Ministere De L'Equipeement, Du Logement, Des Transport et Du Tourisme)	프랑스관광청 MDF(Maison de la France)
영 국	문화 · 매체 · 스포츠부(Department of Culture, Media and Sport)	영국관광청 BTA(British Tourist Authority)
스 위 스	연방산업 · 공예 · 고용부 (Federal Office of Industry, Crafts and Employment)	스위스정부관광국 SNTTO(Swiss National Tourist Tourism Service)
오스트리아	-	오스트리아관광청 ANTO(Austrian National Tourist Office)
네덜란드	경제부 (Ministry of Economic Affairs)	네덜란드관광공사 NBT(Netherlands Board of Tourism)
벨 기 에	불어권역위원회 및 와롱지역위원회 (La Commission Communautaire Francaise/La Region Wallone)	벨기에관광진흥사무소 (Office de Promotion du Tourisme)
스 페 인	상공자원관광부 (Ministry of Industry, Commerce and Tourism)	스페인관광공사 (Spain Board of Tourism)
이 태 리	총리실 관광국(Dipartimento Turismo. Presidenza dei Ministri)	이태리관광공사 ENIT(Ente Nazionale Italiano per il Turismo)
아일랜드	관광통상부 (Department of Tourism and Trade)	아일랜드관광청 ITB(Irish Tourist Board)

자 료 : 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥 전략」, 1995, p.111. 내용 수정 정리.

2. 관광조직의 기능모형

가. 정부관광행정기관(NTA)의 기능과 역할

1) 조정기능

- 관광은 그 내용이나 범위가 명확하게 규정되는 단위개념이 아니라 오히려 다양한 소비재와 서비스 그리고 국민생활의 모든 분야를 포함하는 여러 활동부문으로 구성된 복합개념이기 때문에 관광과 관련된 모든 공공부문과 민간부문의 견해를 정부차원에서 조정해 나가야 한다.

2) 입법기능

- 관광과 관련된 제요소에 관한 법규를 제정하여 관광의 중요성과 지위를 향상시키고 다음과 같은 여러 부문에 걸쳐 관련한 문제들의 해결에 필요한 기준을 제시한다.
 - 국민에 대한 여가 및 휴가의 권리 보장.
 - 관광개발을 위한 전통문화유산의 활용과 관광개발 목적의 토지 이용.
 - 관광개발과 환경보호.
 - 외래객 입국과 내국인의 해외여행에 따르는 통관문제(여권, 비자, 관세, 외환통제 및 통화규제 등).
 - NTO(정부관광기구)의 설립·운영.
 - 관광사업체(호텔 및 기타 숙박시설, 여행사, 항공사 등)의 구성과 관리.
 - 물가, 교통요금, 공공요금 및 세금 등 관광개발에 영향을 미치는 재정 및 조세제도.
 - 관광부문의 국제협력.
 - 관광의 권리와 의무에 관한 국민교육.
 - 관광전문인력 양성 등.

3) 계획기능

- 관광진흥계획, 관광지 개발계획, 관광마케팅 계획 등 관광계획을 수립, 관광진흥 방향과 사업 우선 순위를 설정함으로써 환경 훼손과 자원 낭비를 최소화하고 관광사업체들의 수익 극대화를 도모하며, 국가(지역)경제 발전에 기여한다.

4) 재정기능

- 대규모 투자를 필요로 하는 특정 관광개발에 대하여는 관광기반시설의 확충에 필요한 자금의 전액 또는 일부를 충당하기도 하고, 세제·금융상의 특혜를 제공하는 등 다음과 같은 여러 재정지원시책을 통해 관광부문에 민간투자 또는 준공공 투자를 유치한다.
 - 보조금 지급.
 - 장기저리융자.
 - 채무보증.
 - 민·관 합작투자에 의한 정부의 자본 참가.
 - 조세 감면(일정 제한기간 동안 직접세의 일부 또는 전부를 면제).
 - 이자 환급(은행차입 융자금의 이자 일부를 대납).
 - 원자재 수입관세 면제.
 - 국민관광지, 대중휴양시설의 개발을 목적으로 하는 경우에는 국유지 매각에 있어 타목적 용도에 비해 우선권 부여.
 - 산림, 하천부지, 해변토지 등 국유지 장기대여에 있어서의 우대조건 제시.
 - 외국인 근로자에 대한 취업 허가(외국의 기술 이전, 국내 종사원 교육 목적).
 - 조사 연구 및 전문가 자문에 필요한 경비 지원(관광개발에 필요한 기초조사, 타당성 조사 등).
 - 종사원 직업훈련 지원 등.

<표 2-11> 연대별 관광행정기능에 대한 시각

구 분	정 부 기 능	자 료
1960 년대	○ 조사연구 ○ 숙박 및 식음료 시설수준의 규제 ○ 민간여행업체의 활동통제 ○ 해외홍보 ○ 관광지 개발 ○ 전반적인 관광정책과 진흥	1) OECD(1966)
1970 년대	○ 관광조사 및 통계 ○ 관광시장조사의 실시 및 지원 ○ 관광자원조사 ○ 관광개발전략의 수정 ○ 관광수용시설의 준비 ○ 관광마케팅 및 홍보 ○ 직업훈련 프로그램의 지원 ○ 관광사업체에 대한 규제 및 통제 ○ 관광기본시설의 제공 ○ 조정기능 : 부처간 조정, 국제기구조정, 사업자문 ○ 국제관광협력 ○ 해외관광촉진 ○ 안내 및 정보서비스 ○ 관광자원의 보호, 보존, 이용 ○ 생태계 및 환경의 보호	1) R. H. Henry(1971) 2) The Secretarial of UNCTAD(1974) 3) S. Wahab(1974) 4) WTO(1979) 5) R. Cleverdon and A. Edwards(1990)
1980 년대	○ 훈련기능 ○ 관광편의 증진기능 ○ 안내 및 정보서비스 기능 ○ 생태계 및 환경보호 기능 ○ 마케팅 기능 ○ 재정기능 ○ 입법 및 규제기능 ○ 기업가적 기능 ○ 조정자적 기능 ○ 관광계획 및 편의증진 ○ 관광사업체의 직접 소유 ○ 진흥기능 ○ 조정기능	1) R. Cleverdon and A. Edwards(1990) 2) WTO(1983) 3) Douglas Foasta(1985) 4) Robert C. Mill and A. M. Morrison(1985) 5) J. Cristopher Holloway (1989) 6) OECD(1988-9) 7) Robert C. Mill(1990)
1990 년대	○ 변화대처기능 ○ 조정기능 ○ 관광산업의 지원기능 ○ 예산확보의 기능 ○ 인력의 양성기능 ○ 입법기능 ○ 재정기능 ○ 계획 및 개발기능 ○ 촉진기능	1) Robert C. Mill(1990) 2) Patrick Laveny and Calton V. Doren(1990)

자 료 : 이태희, “한국관광정책의 허와 실,” 국회관광발전연구회 · 한국관광포럼, 한국관광발전을 위한 정책토론회, 1998, pp.9-10.

<표 2-12> 선진국과 개도국 관광행정체계의 특성 비교

비교 항목	선진국	개도국
관광에 대한 국가의 역할	관광정보와 제도적 장치의 개선에 역점	관광자원과 기반시설의 투자에 역점
관광정책의 기본방향	국민여가생활의 기회보장, 관광서비스 향상과 관리	관광외화획득, 고용증대, 지역개발 촉진
관광행정기능의 분담체계	지방분권적 관광행정(지역특성 중시)	중앙집권적 관광행정(지역특성 경시)
중앙관광행정 조직의 위상	관광행정조직의 위상 중시(여가행정 가미)	관광행정조직의 위상 경시(관광인식 부족)
관광정책·행정의 조정능력	관광관련 행정조직간 횡적 연계성 우수	관광관련 행정조직간 마찰과 대립 야기
지방관광행정의 활성화문제	지방관광 행정조직의 독자성, 자율성 확보	지방관광 행정조직의 중앙 예측화
관광정책에 민간참여	관광정책과정에 민간전문가의 참여 보장	민간전문가의 참여미흡으로 민주성, 공익성 저해
관광행정조직의 역할분담	국제관광은 중앙정부, 국내관광은 지방정부 담당	중앙과 지방간 역할분담 미확립으로 행정의 중복성
관광발전의 주도 부문	민간부문 중심의 관광발전형태	공공부문 중심의 관광발전 형태
관광발전의 접근방법	관광기획과 계획제도 확립으로 종합적 접근	무계획적·상황적·단편적 접근으로 일관성 결여
국책관광기구의 재원조달방식	정부예산의 지원 비율이 높고 독자재원의 확보	전액 국고보조의 형태 또는 독자적 사업체 운영
국책관광기구의 예산배분비율	관광개발과 계획, 투융자비 비중 확대	관광진흥비와 일반관리비 비중확대
관광행정의 수혜계층	전국민의 여가보장과 비수혜 계층에 기회 제공	부유층과 일부 중산층을 위한 관광정책 개발
관광수급의 균형유지문제	관광수급체계의 확립과 관광서비스의 개선 주력	관광공급의 미흡과 시기적 부적절

자 료 : 장병권, 「한국관광행정론」, 서울 : 일신사, 1996, p.225.

나. 정부관광기구(NTO)의 기능과 역할

- 각국 NTO들의 기능과 역할은 국내·외 환경에 따라 개편, 변화, 보완하는 추세를 보이고 있다. 각국의 관광기구는 국제관광진흥업무를 주 업무로, 그중에서도 해외선전 홍보를 제일의 목표로 활동하고 있다.
- 선진관광국 NTO의 주요 업무는 크게 국제관광 진흥과 조사연구로 나누어 질 수 있는데, 교육, 훈련, 관광단지시설개발관리, 수익사업 등이 진흥업무와 병행하여 추진되고 있다. 진흥업무는 크게 선전홍보, 국제회의유치, 여행상품개발로 구분되며, 조사연구 업무는 정책개발, 제도개선 연구, 시장조사, 관광통계 작성 등으로 대별된다.
- NTO의 역할은 NTA가 결정하는 관광정책을 집행하는 것이다. 그러나 NTO는 NTA의 관광정책 수립을 지원하며 영향을 줄 수 있다. NTO의 기본 기능은 일반적으로 진흥, 대관광객 서비스, 개발, 기획, 조사, 통제 및 조정 등의 여섯가지로 구분할 수 있다.

1) 진흥(Marketing)

- 관광 목적지로서의 국가 홍보.
- 대국민 관광인식 제고.
- 관광선전 간행물 제작, 배포.
- 해외관광선전사무소 운영.
- 광고, 홍보, 판촉사업.
- 국제회의 유치.
- 여행상품 개발.

2) 대관광객서비스(Visitor Servicing)

- 관광안내센터 운영(관광정보 수집, 제공).
- 관광예약서비스 제공.
- 관광객 불편사항 처리 등.

3) 개발(Development)

- 관광하부시설 정비.
- 정부의 민간관광 개발사업 지원계획에 대한 의견 개진.
- 민간사업자에 대한 관광투자 자문 등.

4) 기획(Planning)

- 관광시설 계획(관광자원 관리 포함).
- 관광진흥전략.
- 관광인력 계획, 훈련.
- 관광의 경제·사회적 효과 분석.
- 관광자원조사.
- 관광시장조사.
- 관광상품조사.
- 관광통계의 작성 및 분석.

5) 통제 및 조정(Control & Coordinating)

- 관광업체 인가, 지도, 감독.
- 요금 조정.
- 정부관광행정기관, 지방관광행정기관, 관광업계, 관련단체 등과의 유대관계 구축 및 협력 활동 수행.
- 세미나, 워크숍, 포럼 등 의견 교환의 장 마련.

<표 2-13> NTO의 기능 비교

국가 \ 업무	국제관광진흥			국민 관광 진흥	업계 지도	관광 단지 시설 개발 관리	교육 훈련	조사 연구	수익 사업	자문
	선전 홍보	국제 회의 유치	여행 상품 개발							
일 본	○	○	-	○	-	-	-	○	-	-
중 국	○	-	○	-	○	○	○	○	-	-
대 만	○	○	-	○	○	○	-	○	-	-
태 국	○	○	-	-	-	○	○	○	○	-
홍 콩	○	○	○	○	-	-	-	○	-	-
싱 가 폴	○	○	○	○	○	-	○	○	-	-
말레이시아	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-
마 카 오	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-
호 주	○	○	○	○	○	-	-	○	-	○
뉴질랜드	○	○	-	-	-	○	-	○	-	○
미 국	○	○	-	○	-	-	-	○	-	○
카 나 다	○	○	-	○	○	-	-	○	-	-
아르헨티나	○	-	-	○	-	-	-	○	-	-
독 일	○	○	-	○	-	-	-	○	-	○
프 랑 스	○	○	-	-	-	-	-	○	-	-
영 국	○	○	○	○	-	-	-	○	-	-
스 위 스	○	○	-	-	-	-	-	○	-	○
네덜란드	○	-	-	-	-	-	-	○	-	-
벨 기 에	○	-	-	-	-	-	-	-	-	-
스 페 인	○	○	○	○	○	-	-	○	-	○
이 태 리	○	○	-	-	-	-	-	-	-	-
아일랜드	○	-	○	-	-	-	○	○	-	-

자 료 : 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥 전략」, 1995, pp.113-114.

3. 관광조직의 협력모형(갈등모형)

- 마케팅과 조직분야에서 협력을 다룬 많은 문헌들이 개발되었을지라도 초기 협력연구에서는 이 개념을 완전히 무시하거나 막연하게 제시하고 있다.¹¹⁸⁾ 협력에 관한 초기 연구들은 협력과 갈등을 구분하지 못하고 상이한 활동인자들을 제대로 인식하지 못하였다. 또한 협력을 갈등 및 경쟁과는 구분되는 독특한 개념으로 파악하려는 관점이 있었을 지라도 그 개념들의 차이를 분명하게 제시해 주지는 못했다. 따라서 협력은 조직의 상호의존성, 구성요소 상호의존성, 공동성취, 혹은 조직간 상호작용 등 연구과업에 따라 다양하게 정의되는 경향이 있다.¹¹⁹⁾
- 협력은 '공동 목표 또는 공동 이익을 위하여 자발적으로 함께 일하거나 행동하는 것'이라 할 수 있으며, 관광지역에서 관광조직간 협력은 '한 지역의 관광발전을 저해하는 각종 장애 요인들을 제거하고 지역관광 목표 달성을 통해 관련 관광조직간 상호 이익을 도모하기 위한 관광조직간의 공동노력' 또는 '지역내 관광조직간 커뮤니케이션을 통해 수평적 연계망(linkage network)을 형성하고 상호교류와 협력·제휴관계를 구축하는 것으로, 결과적으로는 협력·제휴관계에 있는 지역내 관광조직간 공생적 발전을 꾀하는 것'¹²⁰⁾이라 정의할 수 있다.
- 본 연구대상지인 제주도의 경우 관광 목적지로서 '섬'이라는 많은 제약요건을 가지고 있다. 일반적으로 관광목적지로서 '섬'은 전형적으로 많은 약점에 직면할 수밖에 없기 때문에, 경쟁적 환경을 헤쳐나가는데 특별한 어려움을 가지고 있다. 이러한 것들은 접근성의 제약, 취약한 생태계, 단선적 경제구조, 다양한 상품 제공의 어려움 등이다. 이러한 취약성 때문에 '섬' 관광은 독특한 상품계획과 더많은 마케팅 노력이 요구된다. 관광목적지로서 '섬'은 모든 핵심 관광조직(직접적으로 관광에 의해 영향을 받는 모든 집단)간 파트너십을 구축·증대함으로써 이러한 어려움들을 해결할 수 있다.

118) C. C. Chen, X-P Chen, and J. R. Meindl, "How can cooperation be fostered? the cultural effects of individualism-collectivism, *Academy of Management Review*, Vol. 23(2), 1998, p.286.

119) 오태현, "마케팅부와 타부서와의 협력에 관한 연구," 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1995, pp.73-74.

120) 이종화, 앞의 논문, p.23.

- 관광지 지역사회의 발전은 지방자치단체의 노력만으로는 달성될 수 없으며, 관광사업자단체, 관광사업자, 관광종사원, 민간단체, 지역주민 등의 협력이 필수적이다. 관광조직간 협력의 상대적 강도는 지역관광 목표의 중요성, 관광조직간의 연계나 상호의존성의 정도에 따라서 결정되고, 그 결과에 따라 행위과정의 방향이 정해진다고 할 수 있다.

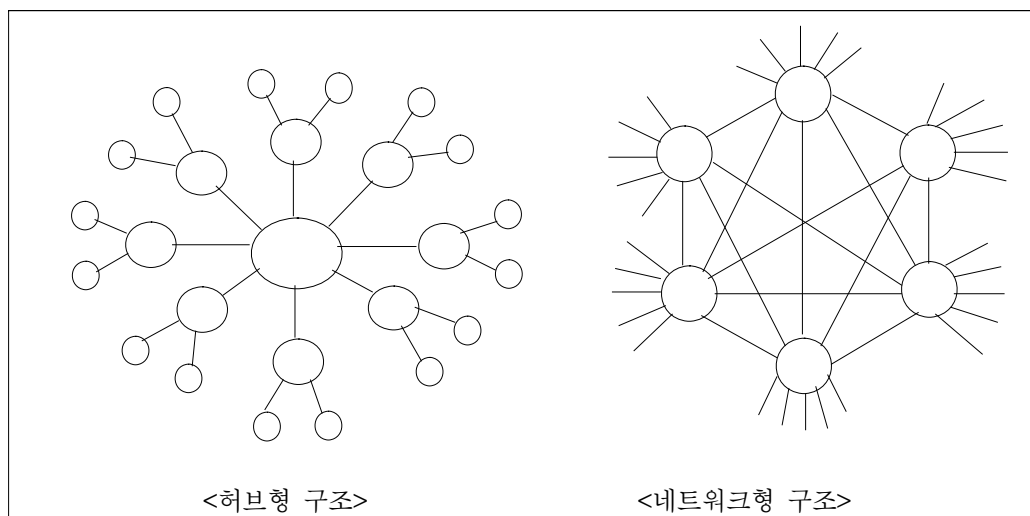
가. 지역사회 관광조직간 협력의 필요성

- 관광관련 이해당사자들간의 협력(collaboration)과 참여(participation), 전략적 제휴(strategic alliance)는 지역관광 발전의 성공을 좌우하는 결정 요인이다. 관광 활성화를 위해 협력이 중요한 이유는 다음과 같다.
 - 첫째, 관광은 여러 이해당사자들이 참여하는 복합산업이며, 시스템산업이기 때문이다. 관광 목적지의 전체 상품은 하드웨어적인 것과 소프트웨어적인 요소가 결합되어 매우 복잡하다. 상품을 구성하거나 마케팅을 함에 있어 협력을 통해 전체 상품을 구성하는 다양한 이해당사자의 이해를 조정(coordinate)하지 않으면 안된다.
 - 둘째, 관광객은 단일 상품이 아니라 목적지의 전체 속성(total sets of destination attributes)으로 목적지를 인지하고 선택하기 때문이다.
 - 셋째, 사업자의 입장에서든 제공되는 목적지 전체의 이미지 속에서 자사의 관광 상품을 공급하지 못하면 개별 기업의 마케팅은 제한적일 수밖에 없다.

나. 지역내 관광조직간 협력주체

- 지역내 협력·제휴의 추진 주체를 생각할 때, 행정기관만을 생각해서는 안된다. 사업종류에 따라 다양한 추진 주체가 참여할 수 있다. 지역사회 관광발전을 위해서는 관광기업·관광사업자단체(산), 교육기관(학), 행정기관(관), 시민단체(민)가 모두 지역내 협력·제휴의 추진 주체가 될 수 있다.

- 여기서 관이 주체가 되는 경우라면, 다시 광역자치단체인 시·도와 기초자치단체인 시·군·구로 나눌 수 있으며, 이들 사이에 종횡의 제휴축이 형성될 수 있다. 또한 이들 주체가 자주적으로 협력·제휴를 추진하는 경우나, 아니면 중앙정부나 시·도 등 상급 행정기관이 주도하면서 타율적으로 움직이느냐에 따라 협력의 방식과 내용이 달라질 수 있다.
- 물론 지역의 광역자치단체 보다는 기초자치단체나 관광기업, 시민단체가 아래로부터의 지역 제휴축을 형성하는 것이 지방분권과 연결되는 이상적인 형태임에는 말할 나위 없다. 특히 지역 관광산업 활성화 차원에서는 산-학-관-민의 협조체계가 매우 중요한 역할을 수행하며, 이들의 연합에 의해 형성된 제3섹터 조직은 상당한 효과가 있는 것으로 나타나고 있다.
- 지역내 관광조직간 협력·제휴는 기본적으로 각 관광조직이 가진 의사결정의 자율성, 재정권한의 자율성, 즉 분권적 사회를 그 성립조건으로 한다. 자율적인 권한 없이 협력·제휴의 주체로 나설 수 없기 때문이다. 그런 점에서 지역사회내 '협력과 제휴'는 광역자치단체를 핵으로 하는 허브(hub)형 구조보다는 지역내 종적·횡적 연계를 지닌 네트워크(network)형 구조에서 더욱 활성화 되는 것이다.



자 료 : 이종화, “지역간 협력·제휴를 통한 지역발전 모형,” 국토연구원, 국토, 2000. 2, p.26.

[그림 2-11] 협력·제휴 주체들간의 연계구조

다. 관광조직간 협력·제휴를 통한 지역관광 발전 모형의 성공조건

- 지역내 협력·제휴를 통한 지역 관광발전 모형이란 ‘산, 학, 관, 민’이라는 모든 지역 관광발전 주체가 참여한 가운데 중핵의 네트워크를 형성하여 지역사회 내부 및 외부간 협력·제휴를 활성화함으로써 사업의 복합화, 규모의 경제화, 연계화를 도모하며, 궁극적으로는 협력·제휴 당사자간 공생 발전을 꾀해 나가는 방식이라고 정의할 수 있다.¹²¹⁾
- 지역내 관광조직간 협력이 가능하기 위해서는 지역공동문제에 대한 인식과 목표를 공유하여야 하고, 지역내 관광조직의 자율적인 참여와 협력에 대한 의지와 능력을 갖추어야 하며, 지역내 협력을 구체적으로 실현할 수 있는 다양한 제도적 기반과 수단을 확보하여야 한다.¹²²⁾
- 지역내 관광조직간 협력·제휴사업이 성공 요인은 다음과 같다.¹²³⁾
 - 첫째, 지역내 관광조직간 협력·제휴의 추진과 함께 문화관광부, 타 지방자치단체, 한국관광공사 등과의 협력체계 구축도 진행되어야 한다.
 - 둘째, 협력·제휴 의식의 고양에 있다. 협력·제휴에 관한 이념과 철학이 확립되어야 한다. 지역내 협력과 제휴에 대한 필요성 인식과 이를 통해 얻어지는 지역 관광발전 효과가 무엇인지에 대한 확신을 지역사회가 공유해야 한다는 뜻이다. 또한 협력·제휴를 통해 해결되어야 할 ‘지역과제가 무엇인지에 대해 공동 문제 의식’이 형성되어야 한다. 무엇보다도 필요한 것은 지역관광 발전을 위한 지역내 상호협치, 협력의 필요성과 중요성에 대한 지역내 관광조직간 인식 공유와 협력을 위한 의지와 실천 노력이라고 할 수 있다.¹²⁴⁾
 - 셋째, 피부에 와닿는, 손을 뻗어 미칠 수 있는 영역에서부터 사업을 시작함으로써 협력·제휴의 ‘습관’을 확립해야 한다. 협력·제휴에 대한 100가지 이론정립보다 ‘1개의 가시적 실천모형’을 실행으로 옮겨보는 작업이 중요할 것이다.
 - 넷째, 행정주도에서부터 다양한 주체의 참여형태로 확대되어야 한다. 행정이 주체가 되어 협력을 시작하고 점차 긴밀한 관계가 형성되면서 지역주민을 포함한 다양한 주체가 참가하는 과정을 거치는 것이 현실적이다.

121) 이종화, 앞의 논문, p.26.

122) 김용웅, “광역권 개발에서의 지역간 협력·제휴방향,” 국토연구원, 국토 2000. 2, p.34.

123) 이종화, 앞의 논문, pp.26-27.

124) 김용웅, 앞의 논문, p.34.

- 다섯째, 지방자치단체 차원에서 민·관·산·학이 참여한 가칭 ‘관광위원회’ 등과 같은 지역내 협력체를 결성하여 지속적인 모임을 갖고 행정사업의 복합화, 총합화를 위해 노력하면서 문화관광부, 타 지방자치단체, 한국관광공사 등과 필요한 지원이나 정책을 제안해가는 행정적 장치가 필요하다. 지역내 협의기구에서는 지역내 관광사업의 효율적인 추진을 위하여 지역내 부문별 사업의 우선순위 조정, 사업 추진상 갈등과 분쟁 조정, 개발사업간의 집행상 연계와 협력 문제 등도 협의하도록 한다.¹²⁵⁾
- 여섯째, 지역내 협력·제휴사업 추진을 위한 재정적, 제도적 장치를 마련해야 한다. 광역자치단체는 기초자치단체, 학계, 업계, 시민단체 등으로부터의 협력·제휴형 사업을 제안하고, 추진하도록 적극 권장하는 프로그램을 실시해야 할 것이다. 이를 위해 ‘지역내 관광조직간 협력·제휴시책 추진비’ 형태의 일정한 재원 확보도 중요하다.

라. 관광조직간 협력·제휴를 통한 지역관광 발전 모형

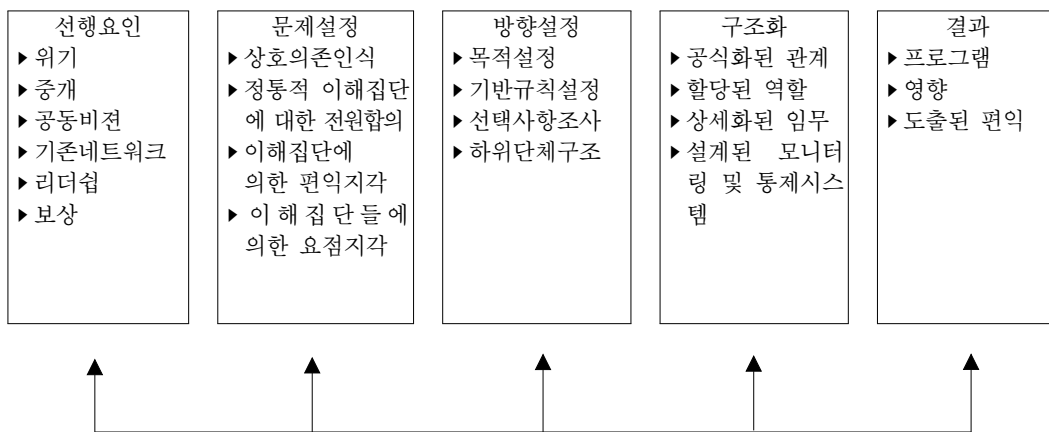
- Gray¹²⁶⁾는 파트너십을 둘 또는 그 이상의 당사자간에 협동적 목적을 성취하기 위한 자원들의 자발적인 집단화로서 정의하고 있다. 파트너십 모형은 재정적 제약이 있는 영역에서 대중적 관광경영전략으로 이용되고 있다. 이 모형은 환경적 강제력이 관광파트너십을 형성하게 만든 배경이라는데서 시작하여 문제 설정, 방향 설정, 그리고 구조화 단계를 걸쳐 순서적으로 진화된다는 견해이다.
- Selin과 Chavez¹²⁷⁾는 관광파트너십의 진화는 파트너십을 유도하는 환경상황에서 시작된다고 하였으며, 진화모형을 다섯가지 단계로 설정하고 있다.
 - 첫단계는 선행요인 단계로서 조직은 원하든, 원하지 않든 거시적 환경에 노출되며, 이러한 환경적 요소가 조직간 협력을 유도한다.
 - 둘째 단계는 문제설정 단계로서 다양한 이해집단들이 그들간에 존재하는 상호의존성을 인식하기 시작하며, 문제 해결을 위한 결합된 실행이 필요하다는 것을 인식하기 시작한다.

125) 위의 논문, p.33.

126) B. Gray, "Conditions facilitating interorganizational collaboration," *Human Relations*, Vol. 38, 1985, pp.911-936.

127) Steve Selin and Debbie Chavez, *op. cit.*, pp.847-851.

- 그러나 상호의존성의 인식이 파트너십을 시작하는 것은 아니며, 각각의 파트너로부터 얻는 편익이 파트너십에 참여하는 비용보다 더 크다는 것이 인정되어야 한다.
- 셋째 단계는 방향설정 단계로서 파트너들은 공유된 목적을 확인하고, 인식하기 시작한다.
- 넷째 단계는 구조화 단계로서 실행을 전제로 집단간 공유된 비전을 구조화하고, 규칙적인 구조로 고안하는 단계이다.
- 다섯째 단계는 결과 단계이다. 실행은 필연적으로 파트너십 결과로 이끈다.



자 료 : S. Selin and D. Chaves, "Developing an evolutionary tourism partnership model," *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, 1995, p.848.

[그림 2-12] 관광파트너십의 진화모형

- Jamal과 Getz¹²⁸⁾는 Gray가 제시한 협력 개발을 통한 3단계 모형을 기초로 조직간 협력, 지역사회지향적 관광협력의 각 단계를 촉진시키는 여건 조성 및 실행 조치를 제시했다. Gray가 제시한 3단계 모형중 첫단계는 문제설정단계로서 핵심 이해관계자들의 확인과 논쟁으로 구성된다. 둘째 단계는 방향설정단계로서 미래협력 해석의 확인과 공유, 공통의 목적을 인식하는 것이며, 셋째 단계는 실행단계로서 영역이 개발되었을 때 나타난 공유된 목적을 구조화하는 단계이다. 실행은 협력의 성격 및 목표에 따라 다르다.

128) Tazim B. Jamal & Donald Getz, *op. cit.*, pp.189-191.

<표 2-14> 지역사회지향적 관광계획의 협력 과정

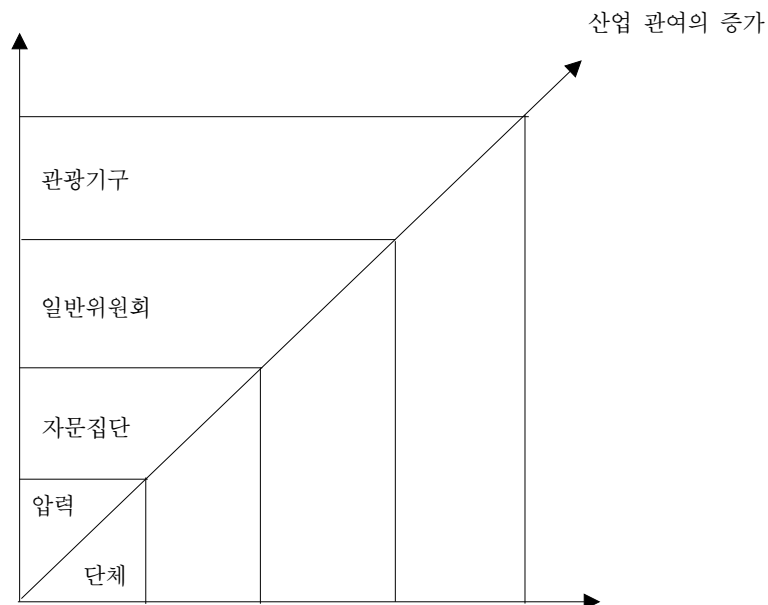
단계와 제안	여건조성	실행/조치
단계 1 : 문제설정	· 상호의존성 인식 · 필요한 이해관계자수의 확인 · 이해관계자들간의 적법성 지각 · 적법한/숙련된 위원장 · 결과에 대한 긍정적 믿음 · 공유된 접근력 · 위임(외부 또는 내부) · 협력과정을 가능케 하는 적절한 자원	· 목적과 영역을 정의 · 위원장 확인 · 이해관계자들 소집 · 해결해야 할 문제/논쟁들을 정의 · 이해관계자들을 확인 · 상호의존성 인식을 심어줌으로써 협력 하도록 몰입구축 · 권력차이를 균형화 · 이해관계자들의 관심을 전달 · 현재 핵심이해관계자들의 협력을 진행시킬 유용한 적절한 자원보장
단계 2: 방향설정	· 가치의 일치 · 이해집단간의 권력의 분산	· 정보수집과 공유 · 공유된 가치평가/지각된 상호의존성을 고양 · 몇몇 이해관계자들간에 분포된 권력을 보장 · 필요한 하부집단을 조직 · 대안을 목록화 · 다양한 선택권을 논의 · 적절한 해결책 모색 · 공유된 비전에 도달/합의를 통한 계획/전략
단계 3 : 실행	· 고도의 진전된 상호의존성 · 외적인 위임 · 권력의 재분포 · 상황적 환경에 영향	· 해결책, 공유된 비전, 계획/전략을 실행/모니터링하는 수단 논의 · 과정을 구조화하는데 적합한 구조선택 · 목적/과업 할당 · 진전된 발전을 모니터/협력의사결정에 승낙보장

자 료 : Tazim B. Jamal & Donald Getz, *op. cit.*, p.190.

- Poetschke¹²⁹⁾는 다이어그램을 통해 공·사 부문간의 전형적인 협력모형을 제시했다. 그는 공·사 부문간의 파트너십 모형을 네가지 형태 즉, 압력단체(lobby group), 자문집단(advisory group), 일반 위원회(general commission), 관광기구(tourist authority) 등으로 설명하고 있으며, 압력단체에서 관광기구 형태로 갈수록 산업관여의 정도와 관광개발과 마케팅 계획에 대한 통제의 정도가 증대된다고 설명하고 있다.

129) Blair Poetschke, *op. cit.*, pp.53-63.

- 형태 I (압력단체). 형태 I 은 사적부문이 결성한 압력단체를 통해 영향력을 행사하며, 정부는 사적부문과 별개로 기능한다.
- 형태 II (자문집단). 형태 II의 관계는 대개 사적부문의 자문위원회 참여로 특징지어진다. 이러한 경우에 정부는 여전히 정책을 수립하고 집행하며, 사적부문으로부터는 조언만을 받는다.
- 형태 III (일반 위원회). 형태 III에서는 사적 부문이 전략적 의사결정 과정에 일정한 수준의 공식적인 통제를 가한다. 일반 위원회는 지역사회의 우수한 구성원들로 구성되며, 지역관광산업의 전략적 계획 기능을 감독하도록 역할이 부여된다. 위원회의 의사 결정은 단지 광범위하고, 전략적인 수준에 머문다.

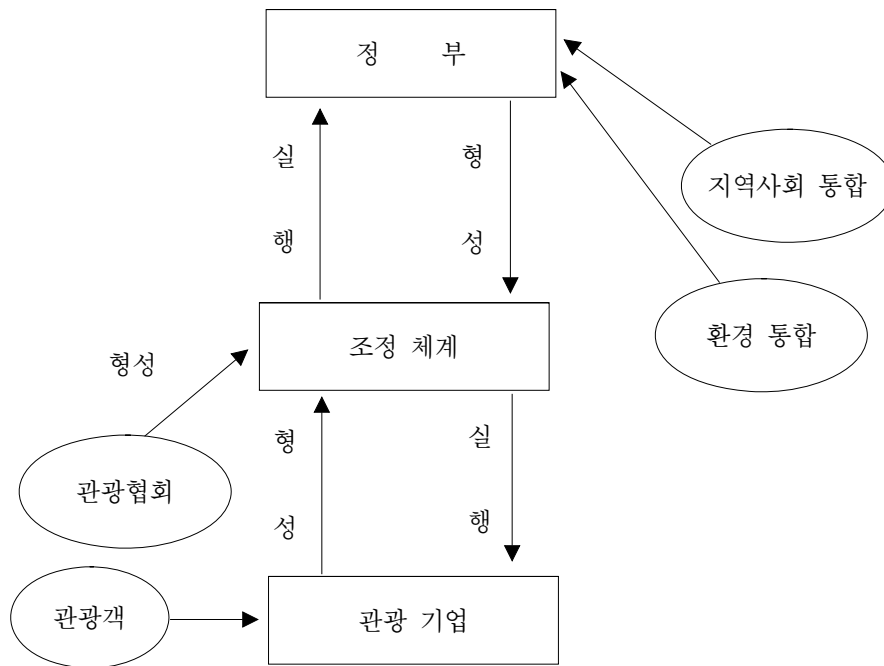


자 료 : Poetschke, Blair, "Key success factors for public/private-sector partnerships in island tourism planning," in M. V. Conlin and T. Baum, Island tourism: management principles and practice, Chichester : John Wiley & Sons Ltd., 1995, p.56.

[그림 2-13] 파트너쉽 모형

- 형태 IV(관광기구). 관광기구는 전형적으로 정부와는 별개인 이사회를 구성해 독립적인 실체성을 확립한다. 이사회는 대개 관광사업자들과 정부관료들로 구성된다. 이사회는 위원회에서 보다 더욱 상세한 수준에서 전략적 계획을 수행 할 책임을 갖는다.
- Echtner와 Scott Kirker¹³⁰⁾는 공·사조직간의 협력을 촉진시킬수 있는 협력 구조모형을 제시했다. 이 모형은 세가지 주요한 요소로 구성되어 있다. 첫째, 정부. 둘째, 사적 부문(관광기업, 관광협회). 셋째, 관광지 전략과 정책의 수립과 집행을 조정할 조정 체계 등이다.
- 정부의 역할
 - 협력 모형에서 정부의 세가지 주요한 역할은 통합(integration), 보존(preservation), 자극(stimulation)이다. 첫째, 통합. 다양한 정책의 통합은 정부의 주요한 기능이다. 둘째, 보존. 정부는 국가자원의 보존과 보호를 해야 한다. 셋째, 자극. 정부는 수입과 고용의 촉진자로서 관광을 인식한다. 정부는 경제성장, 수입창출, 고용창출, 균형된 지역개발 등을 위해 관광을 활용한다.
 - 이 모형에서의 정부 역할은 통합된 관광 메가정책(megapolicy)의 개발이다. 정부의 메가정책은 문화·환경자원의 보존과 경제개발을 균형화시켜야 한다.
- 관광기업의 역할
 - 첫째, 경쟁력있는 전략/혁신의 제공.
 - 둘째, 재무 분석/위험.
 - 셋째, 사업 비전.
- 조정체계의 역할
 - 흔히 조정의 역할은 정부의 몫이었다. 그러나 정부는 협력과 상반되는 문화를 가지고 있다. 따라서 협력을 유발시키는 역할을 하는 별개의 체계가 필요하다.
 - 이 모형에서 조정체계는 네가지 주요 기능을 가지고 있다. 첫째, 협력의 촉진. 둘째, 조사와 분석. 셋째, 훈련과 개발. 넷째, 서비스와 프로그램.

130) Charlotte M. Echtner and W. Scott Kirker, "Tourism Policy and Strategy : Modeling Cooperation in the Destination System," TTRA, 26 Conference, 1995, pp.172-182.



자 료 : Charlotte M. Echtner and W. Scott Kirker, "Tourism Policy and Strategy : Modeling Cooperation in the Destination System," TTRA, 26 Conference, 1995, p.182.

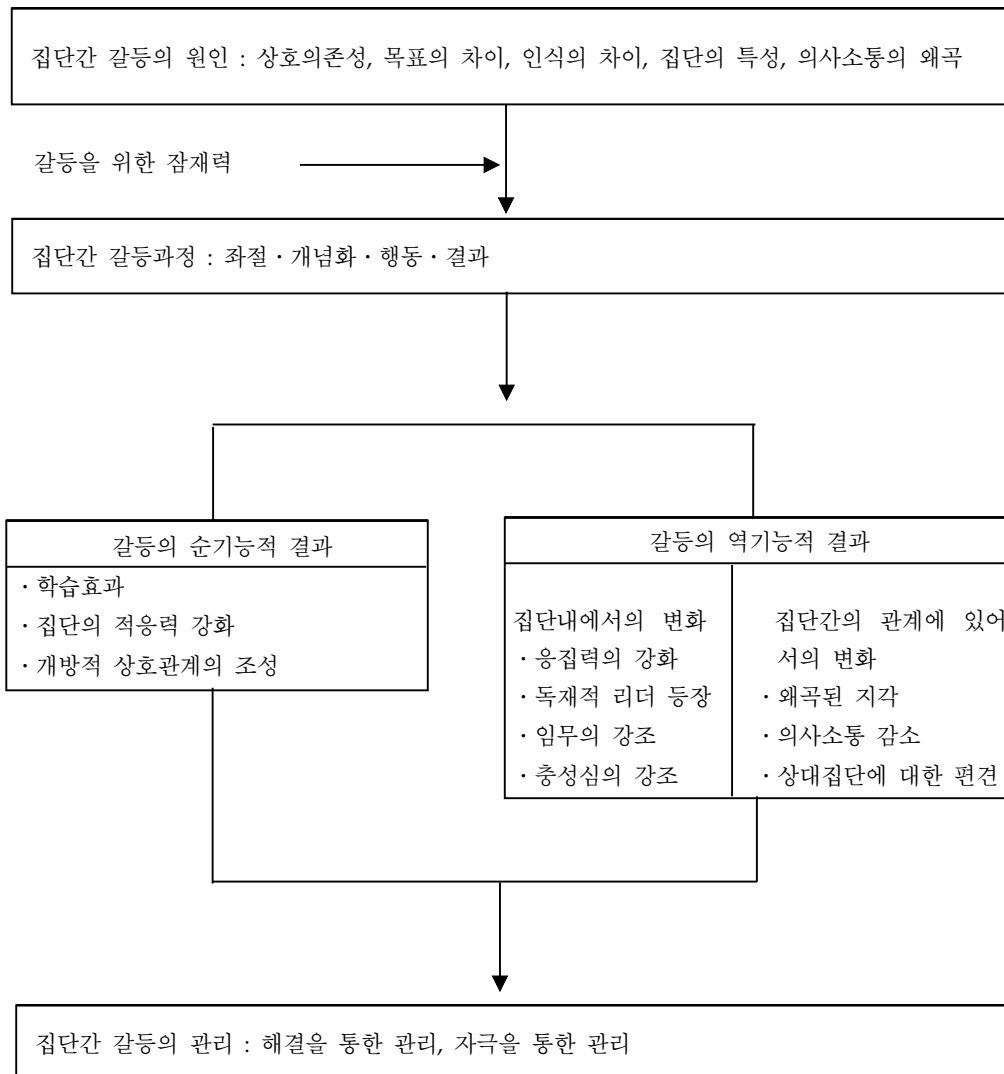
[그림 2-14] 관광지 협력 모형

마. 관광조직의 갈등관리 모형

1) 김창수의 모형

- 김창수¹³¹⁾는 Schmidt와 Kochen의 집단간 갈등의 과정모형과 Robbins와 Gibson 등의 집단간 갈등의 결과모형을 통합하여 다음 [그림 2-15]와 같은 모형을 제시하였다.

131) 김창수, "지역관광개발계획과정의 집단간 갈등에 관한 연구," 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1994, pp.70-71.



자 료 : 김창수, “지역관광개발계획과정의 집단간 갈등에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1994, p.71.

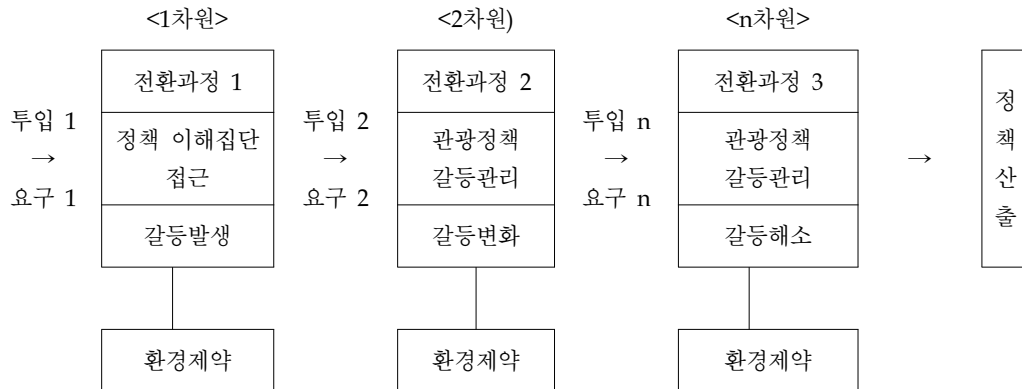
[그림 2-15] 집단간 갈등의 통합 모형

2) 송재호의 모형

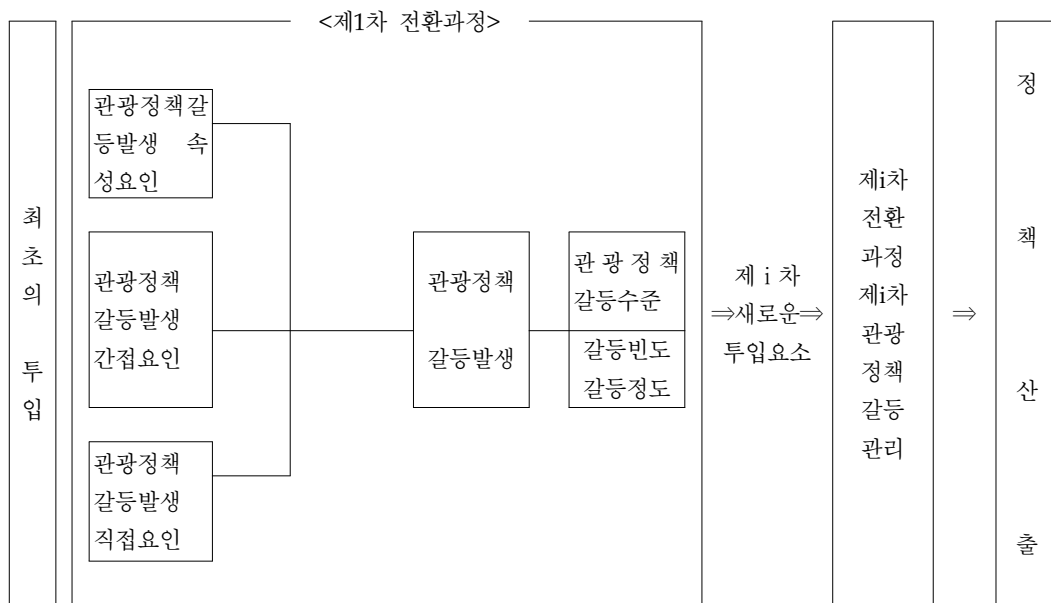
- 송재호¹³²⁾는 관광정책 갈등관리의 동태적·연속적 다차원 모형을 제시하였다. 관광정책 결정 과정은 동태적 진행속에 파생되는 관광정책 이해집단간의 갈등을 연속적으로 관리하는 과정이다. 이러한 입장에서 체계론적 자극-유기체-반응 패러다임, 즉 투입-전환-산출 과정을 도입, 관광정책 갈등관리의 동태적·연속적 모형을 체계화하면 다음 [그림 2-16]과 같다.
- 관광정책 결정 과정은 '관광현상에 대한 요구와 지지'라는 최초의 투입을 관광정책체계내에서 한번의 전환과정을 거쳐 곧바로 정책산출을 가져오는 것이 아니라 관광정책 이해집단의 개입과 참여속에 파생되는 갈등으로 말미암아 최초의 요구와 지지가 마치 계속 일어나는 소의 되새김질처럼 '투입-되새김-피드백'이라는 무수한 갈등관리의 전환 과정을 거치면서 수없이 조정·변형되는 동태적이고도 연속적인 변환 과정이 되는 것이다.

132) 송재호, "지방정부의 관광정책 이해집단간 갈등관리에 관한 연구," 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1996.

관광정책갈등관리의 동태적·연속적 과정



전환과정 내부의 관광정책 갈등관리



자료 : 송재호, “지방정부의 관광정책 이해집단간 갈등관리에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1996, p.132.

[그림 2-16] 관광정책 갈등관리의 동태적·연속적 다차원 모형

<표 2-15> 관광조직간 협력 선행연구 요약

연구자 및 기관	연구 내용
Gray(1985)	· 파트너십 모형 : 재정적 제약이 있는 영역에서 희소자원에 영향을 미치기 위하여 대중적 관광경영전략으로 이용. · 환경적 강제력이 관광파트너십을 형성하게 만든 배경이라는데서 시작하여 문제설정, 방향설정, 구조화 단계를 걸쳐 순서적으로 진화된다는 견해를 제시.
Selin & Chavez(1995)	· 관광파트너십의 진화는 파트너십을 유도하는 환경 상황에서 시작. · 진화모형을 5단계로 설정 : 선행요인단계, 문제설정단계, 방향설정단계, 구조화단계, 결과단계.
Jamal & Getz(1995)	· Gray가 제시한 협력개발을 통한 3단계 모형을 기초로 조직간 협력, 지역사회지향적 관광협력의 각 단계를 촉진시키는 조건과 단계에 대해 제시. · 문제설정단계, 방향설정단계, 실행단계
Poetschke(1995)	· 다이어그램을 통해 공·사 부문간의 전형적인 협력의 접근방법을 제시. · 공·사 부문간의 파트너십 모형을 네가지 형태 즉, 압력단체(lobby group), 자문집단(advisory group), 일반 위원회(general commission), 관광기구(tourist authority) 등으로 발전단계 제시. · 압력단체에서 관광기구 형태로 갈수록 산업관여의 정도와 관광개발과 마케팅 계획에 대한 통제의 정도가 증대된다고 설명.
Echtner & Scott Kirker(1995)	· 협력 행동의 개발을 촉진할 구조를 보여주는 모형을 제시. · 모형은 세가지 주요한 요소로 구성. 첫째, 정부. 둘째, 사적 부문(관광기업, 관광기업에 의해 설립된 협회). 셋째, 관광목적지 전략과 정책의 형성, 실행을 조정할 조정 체계.

제 3 장 국내외 관광조직체계 사례분석

제 1 절 국외 사례분석

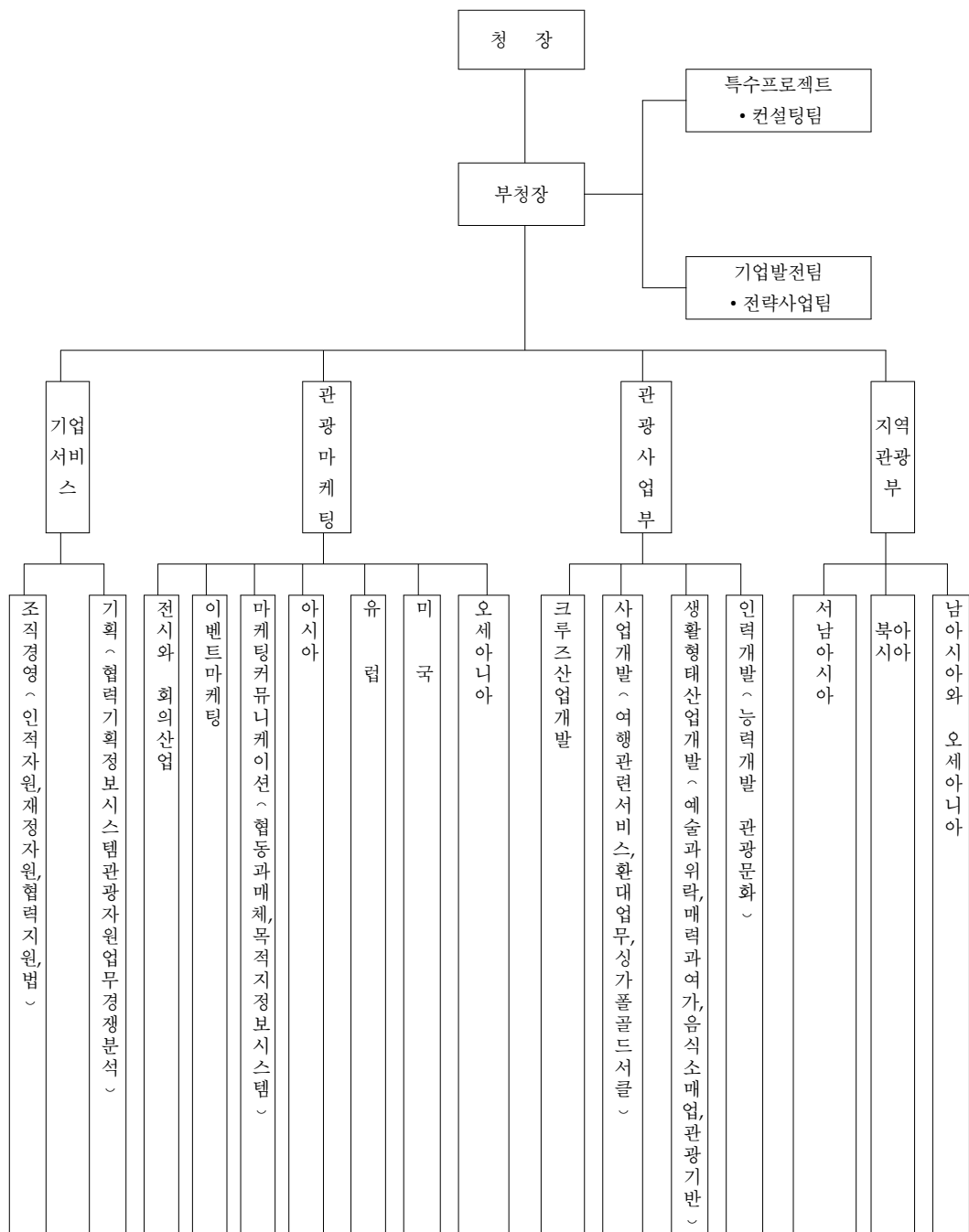
1. 싱가포르 관광청(STB : Singapore Tourism Board)

- 싱가포르 관광청은 통상산업성(Ministry of Trade and Industry)산하의 정부관광기구(NTO)로서 싱가포르의 관광발전을 위해 중추적인 역할을 수행해 오고 있다.¹³³⁾
- 현 싱가포르 관광청(1997년 11월 9일에 개칭)은 구 싱가포르 관광진흥청(Singapore Tourist Promotion Board)으로 관광과 그에 관련된 서비스업을 진흥시키기 위해 관광진흥공사법(Tourist Promotion Board Act)에 의거 1964년에 설립된 비영리 특수법인이다. 1997년 새로이 단장된 싱가포르 관광청의 가장 주요 업무활동은 마케팅의 활성화이다.
- STB의 비전은 싱가포르를 관광의 중심지(Tourism Capital)로 발전시켜 세계적인 관광명소, 관광 및 관광산업의 중심지로 발전시켜 나가는 것을 비전으로 설정하고 있으며 비전이 포함하고 있는 싱가포르의 구체적인 미래상은 다음과 같다.
 - 흥미로운 추억을 남길 수 있는 관광명소.
 - 관광객 및 관광투자자의 동남아시아 중심지.
 - 관광사업의 전문성, 아이디어 및 네트워크가 우수한 도시.
 - 아시아의 따뜻함과 친절한 서비스가 있는 활동적이고 미래 지향적인 도시.
 - 동서양의 만남, 과거와 현재가 조화된 도시.
 - 동남아시아 관광의 관문.
- STB의 사명(Mission)은 싱가포르를 세계관광의 선도국가로 발전시키고, 지역내 타 국가와 연계하여 종합적인 관광체험을 제공함으로써 독특하고 매력적인 관광지로 만들어 나가면서, 아울러 관광업계의 중요한 파트너이자 개척자로서의 역할을 수행하여 싱가포르의 경제적 번영과 국민의 삶의 질 향상을 촉진시키는 것을 사명으로 삼고 있다.

133) 한국관광공사, 「관광시장정보」, 1999 겨울호, p.24.

- 주요 기능은 해외 관광진흥 활동, 국제회의 유치 활동, 국내 수용태세 개선, 관광 이벤트 개최, 관광시장 조사, 관광종사원 교육, 관광개발계획 수립, 여행업 인허가, 감독 등이다.
- STB는 청장, 부청장, 경영관리본부(Corporate Service), 관광마케팅본부(Tourism Marketing), 업계협력본부(Tourism Business), 지역관광진흥본부(Regional Tourism)로 구성되어 있으며, 특히 부청장은 특수프로젝트 및 컨설팅 팀, 기업발전팀, 전략사업팀 등을 총괄하고 있다. 4개 본부의 주요 업무는 다음과 같다.
 - 경영관리본부(Corporate Service)
 - 기획조정(Business Planning Division) : 경영기획, 정보시스템, 관광자원관리, 경영분석 업무 담당.
 - 총무일반(Organization Management Division) : 인력관리, 재무관리, 총무, 법무 관리 업무 담당.
 - 관광마케팅본부(Tourism Marketing)
 - 관광마케팅(Destination Marketing Division) : 마케팅 전략, 마케팅 서비스, 국제 마케팅 담당.
 - 총무일반(Organization Management Division) : 인력관리, 재무관리, 총무, 법무 관리 업무 담당.
 - 국제회의(Exhibition & Convention Division) : 전시 박람회, 국제회의 담당.
 - 마케팅 커뮤니케이션(Marketing Communication Division) : 홍보, 관광정보, 이벤트 마케팅 담당.
 - 해외지사 운영(International Offices Division) : 해외지사 운영 및 관리.
 - 업계협력본부(Tourism Business)
 - 크루즈 사업(Cruise Business Division) : 크루즈 관광객 유치 및 상품 개발.
 - 관광업계 지원(Tourism Business Development Division) : 여행사, 호텔 지원 및 쇼핑관광 사업 담당.
 - 관광유관업계 지원(Lifestyle Industry Development Division) : 예술, 오락, 관광지, 레저업, 음식업, 소매업, 관광기반 시설 지원 담당.
 - 관광인력 개발(Manpower Development Division) : 관광종사원 교육, 관광인식 제고 담당.

- 지역관광진흥본부(Regional Tourism)
 - 역내 관광진흥(Regional Tourism Division) : 동남아시아, 동북아시아, 남아시아, 대양주 등 아시아권내 국가와의 관광진흥 및 투자협력 담당.
- 싱가포르 관광청은 21세기를 대비하여 1996년에 수립한 '관광 21(Tourism 21)'에서 '관광수도(Tourism Capital)' 조성을 기본목표로 설정하였다. 3대 목표는 세계수준의 관광 목적지, 관광사업 중심지, 아·태 지역의 관광허브화 등이다.
- 재원규모 및 조달방법(97년)
 - 재원규모 : 768억원.
 - 조달방법
 - 관광진흥기금(호텔숙박세+요식업세+정부출연금+관광사업체 인허가 수수료).
 - 정부출연금이 전체 재원의 74% 차지.



자 료 : 제주시·제주발전연구원, 「제주시 관광자원 활용 및 진흥방안」, 1999, p.59.

[그림 3-1] 싱가포르 관광청 조직도

<표 3-1> 싱가포르 관광청의 관광진흥전략(I)

전략과제	내 용
전략과제 1 : 기능의 재정립	○ 싱가포르의 관광명소화, 관광산업 및 역내관광의 중심지로 구축시켜 싱가포르를 관광중심지(Tourism Capital)로 발전
전략과제 2 : 관광상품의 재구축	○ 전략적 관광지구의 관광상품화 : 11개 전략지역을 주제별 특성을 살린 특화지구로 개발하여 국내외 관광객 유치 ○ 국내외 관광객이 즐길 수 있는 세계적 수준의 스포츠, 문화·예술행사를 개최할 수 있는 최적 환경 조성 ○ 주요 매체 및 이벤트를 통해 관광의 경제적 중요성에 대한 인식 및 범국가적 참여도 제고 ○ 대중교통 편의 제고 및 각 교통수단별 참여도 제고 ○ 다기능 Singapore Tourist Card의 이행 촉진
전략과제 3 : 관광사업의 전략산업화	○ 종합적 접근 · 관광산업내의 문제 발굴 및 산업간 횡적연계 강화로 시너지 효과 제고, 신상품 및 서비스 개발과 경쟁력 확보 ○ 국내 관광산업 발전 및 구조 조정 · 생산성본부(STSB) 및 경제개발국(EDB)과의 협력하에 관광업계의 질적 향상 및 산업 확대 · 창업자금을 필요로 하는 관광기업의 자금수요 충족을 위한 신규 재원의 개발 ○ 세계적 관광기업의 유치 · 세계 수준의 관광상품 개발과 세계적인 관광기업의 국내 유치를 위한 투자마케팅의 새로운 역할 수행 및 다양한 인센티브 부여 방안 개발 ○ 관광기업 운영환경 개선 · 6만평방 미터의 대형 전시장 개발 · 공항당국, 도시계획국, 무역센터 공동 국제여객터미널 확장 촉진 · 도시계획국과 공동으로 투자자 중심의 새로운 토지분배체계 개발 · 관광행정처리과정의 개선 : 여행사, 가이드 인허가 등 관련 행정절차의 개선 (서비스 및 상품의 질 향상 등 업계의 전문성 및 국제경쟁력의 세계적 수준으로 향상 도모) · 외국기업 유치를 위한 조세 및 인센티브 제도 개선 - 기존 조세 및 보조금 지원제도 확대 방안을 위한 구체적인 관광부문 인센티브 부여 기준 수립 및 적극적 역할 수행 - 소매업의 사후면세체계 개선 - 사후면세제도의 국제회의산업 과급효과 점검 ○ 정보네트워크의 구축 : 관광사업체간의 정보망 연결을 위한 TourNet 구축 ○ 관광종사원의 경쟁력 향상 · 창의, 능력, 국제화 감각이 있는 관광경영인력 창출 - 관광사업체 경영자의 국제적인 수준의 교육프로그램 이수 촉진 - 전문인력 공급이 취약한 분야에 국제적 전문가 채용 · 관광인력, 특히 일선 종사원의 부족 해결을 위한 관광사업체 취업 유도 - 관광업계 종사자들의 이미지 및 전문성 향상 프로그램 추진 - 주부, 퇴직자의 취업 촉진 및 파트타임 직원 고용 활성화 · 생산성본부(SPSB) 및 관련 전문기관 공동으로 효율성 향상을 위한 사무자동화 및 업무처리과정의 혁신 주도(세계 최고 수준의 전시박람회 개최 방법 발굴 등) · 교육기관 공동으로 전문교육 및 정신교육과정 개발 촉진으로 관광업계 인력 수요 충족 - 관광관련 자격증 제도 및 다양한 교육과정 개발 유도를 위한 인센티브 제도 도입 · 인터넷 홍보 수단이 Singapore Online Guide의 세계 수준화

자 료 : 한국관광공사, 「관광시장정보」, 1999 겨울호, pp.33-35.

<표 3-2> 싱가포르 관광청의 관광진흥전략(II)

전략과제	내 용
전략과제 4 : 관광사업 지역의 확대	○ 국내기업의 사업영역 국제화 기반 제공 및 외국기업의 국내 유치 ○ 역내 국가와의 공동관측 주도 및 역내여행사 공동 패키지 투어상품의 개발 ○ 관광업계 지원기관으로서 부가가치 창출 역할 수행 · 역내 국가와의 정기 협의, 상호방문, 정부간 관광협정 체결을 통해 역내 국가와의 긴밀한 협력체계 구축 · 유치단, 연수단, 주변국가에 정책 제안 및 정보 확산 등 부가가치 서비스 제공을 통한 업계 활성화 ○ 관광매력 보완을 위한 업계 공동 프로젝트 발굴 및 이행 · 리조트, 사파리, 스키장 개발 등 · 역내 국가내 핵심지역 투자 효과 제고
전략과제 5 : Partnership 확대	○ 관광마케팅 위원회(Destination Marketing Council)구성 : 관광비전 달성을 위한 종합마케팅 기획팀으로 운용하며 국가 관광이미지 관리 및 업계 판촉자원 활용 극대화 ○ 싱가포르 관광회의의 연례 개최 · 민간, 정부 등 각 분야가 참여하는 거시적 관광정책 토의 및 관광산업 방향 제시
전략과제 6 : 관광업계 지원·선도	○ 관광업계 및 관련 단체를 위한 One-Stop Agency 역할 수행 ○ 통계청과 협력하여 관광부속계정(TSA)개발 ○ 해외마케팅을 위해 향후 5년간 S\$3억 지출 · 리포지셔닝을 위한 이미지 캠페인 전개 · 표적시장 수요 창출을 위한 국가 관광매력의 상품화 ○ 향후 역할 확대를 반영한 공사 명칭의 변경(STPB→STB)

자 료 : 한국관광공사, 「관광시장정보」, 1999 겨울호, pp.33-35.

2. 캐나다 관광청(Canadian Tourism Commission)

- 캐나다 연방정부 차원의 관광정책과 행정은 1934년 정부조직법에 따라 캐나다 정부 관광국이 발족하면서 시작되었으며, 1975년에 캐나다 관광청(Tourism Canada)으로 승격되었다.¹³⁴⁾
- 캐나다 산업부는 캐나다 관광산업의 발전을 목적으로 필요한 정부와 업계의 동반자적 관계를 원활히 하기 위해 1995년 4월 기존의 Tourism Canada를 캐나다 관광청(Canadian Tourism Commission)으로 새롭게 확대·개편하였다.
- 캐나다의 CTC는 반관 반민 형태의 조직체로서 관련 업무에 대한 권한과 책임을 보유한 일종의 특별위원회와 같은 법적 위상을 부여하여 주요 의사결정 업무를 담당하고, 그에 대한 사업 시행은 관리부서에서 수행한다.
- 캐나다 관광청의 주요한 임무
 - 캐나다를 가장 바람직한 관광 목적지로서 포지셔닝.
 - 관광업계의 의사결정을 도울 수 있도록 정확한 정보를 적기에 제공.
 - 모든 관광 관련 부문(호텔, 관광시설, 여행사, 항공사, 지방 관광사업자단체, 정부 부처 등)간의 조정업무를 담당.
 - 캐나다 관광산업 진흥을 위한 마케팅 활동(잠재시장에 대한 정보수집, 국내외 관광시장·현안에 대한 조사 분석, 광고, 홍보·선전, 판매촉진 등)을 수행.
- 캐나다 무역 적자의 폭을 줄이려는 노력의 일환으로 캐나다 경제의 주요 부문중 하나인 관광산업을 새로이 진흥시킨다는 취지하에 이 CTC는 “혁신적인 방법으로 캐나다 경제를 성장시킨다(Building a More Innovative Economy)”는 슬로건 하에 캐나다 관광을 새로운 시각에서 마케팅하고 있다.
- 16명의 민간업계 대표와 7명의 지방정부 대표는 캐나다 내의 관광진흥과 관련된 다양한 관심과 의견을 내는 채널 역할을 해 캐나다 관광상품을 이전보다 더 창의적인 방법으로 마케팅하고 있다. 300여개가 넘는 캐나다 관광업계 대표들과의 의견 교환을 통해 CTC의 탄생이 이루어졌고, 캐나다 관광산업협회 등 주요 업계 단체의 의견도 반영하고 있다. CTC의 위원으로 지명된 업계 대표들의 구성을 보면 호텔, 리조트, 항공사, 유통업, 문화·예술, 공연개발업, 관광객 수송, 지역관광

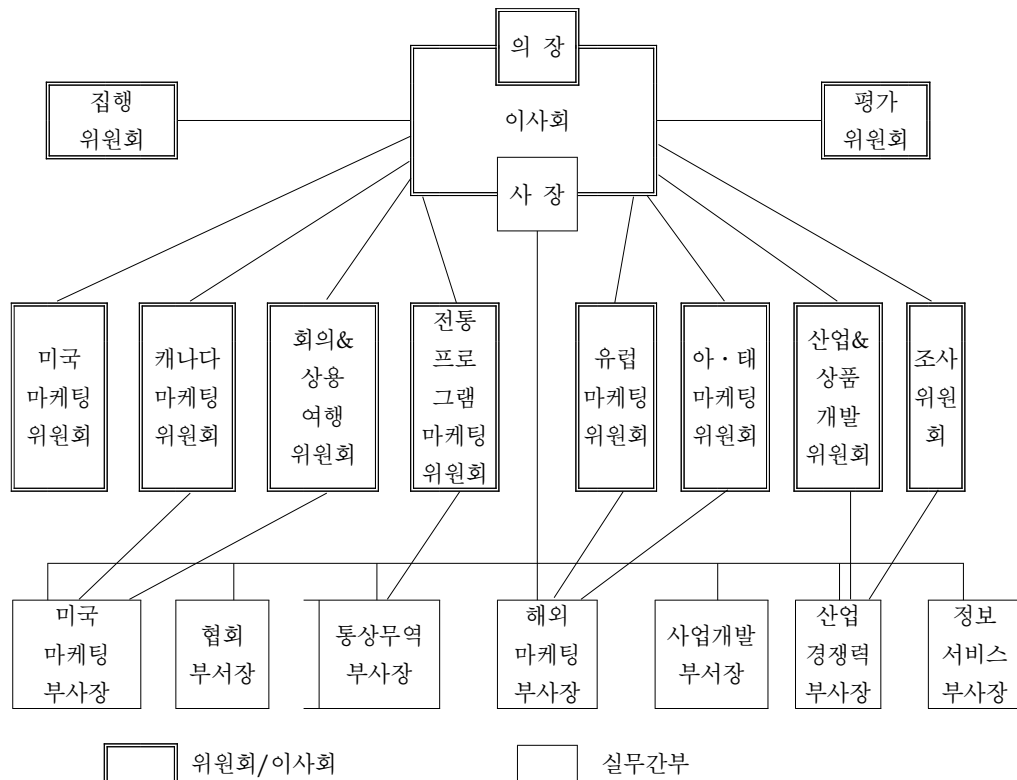
134) 장병권, 앞의 책, p.188.

협회 등 관광 뿐만 아니라 관광과 관련된 다양한 분야에서 수십년 경영 경험을 쌓은 비즈니스 감각을 갖춘 인물로 구성된 것이 특이하다.

- CTC의 조직 구성은 이사회(Board of Directors)와 실무위원회(Working Committees), 그리고 실무간부(CTC Staff)로 이루어져 있다. 이사회(Board of Directors)는 CTC의 의사결정기구이며, 8개의 실무위원회(Working Committees)는 모두 민간부문 대표자들로 구성되며, 이사회에서 결정된 사항을 실행계획으로 구체화 시킨다. 실무간부(CTC Staff)는 CTC 이사회·관광업계 등의 의사 결정을 돕기 위해 최신 정보를 제공하고, 실무위원회에서 개발된 계획과 CTC 이사회에서 결정된 계획을 실행하는 두 가지 임무를 수행한다.
- '98년 1월부터 해외 관광마케팅 업무가 상무성에서 캐나다 관광청으로 이관됨에 따라 캐나다 관광청의 해외마케팅 활동 다각화를 위한 해외지사 설치가 붐을 이루고 있다. 그동안 캐나다 해외관광 진흥업무는 대사관(영사관) 등 현지 공관의 관광담당관실(혹은 상무관실)에서 담당하여 왔으나 관광마케팅의 중요성을 인식, 별도의 캐나다 관광청 해외지사 형태로 독립하여 해외관광진흥업무를 추진하도록 방향 전환되었다.¹³⁵⁾
- CTC의 최근 마케팅 전략과 이에 따른 관광수입 목표액은 다음과 같다.¹³⁶⁾
 - CTC는 우선 주요시장인 미국의 순수 관광객을 대상으로 집중적으로 상품을 홍보하며, 수준 높은 상품판매를 통한 체재비 증가를 유도하여 2000년 말까지 C\$45억불의 관광수입 확보를 목표로 하고 있다. 또한, 미국의 회의·인센티브 시장에서는 회의 개최지로서의 캐나다 이미지 홍보, 주요 시장에 대한 데이터베이스 확충, 회의 개최 및 계획 등을 용이하게 하기 위한 네트워크 구축 등으로 C\$15억불 이상의 수입 확보를 목표로 하고 있다.
 - 유럽시장에서는 캐나다에서의 유로화 강세 및 4계절 관광지로서의 캐나다 이미지 재부각과 연중 매체 활용 홍보 강화, 업계 대상 캐나다 상품에 대한 흥미도와 인지도 증대, 소비자, 업계 대상 적절한 홍보물 발행 및 배포 등을 통해 C\$27.7억불의 관광수입 확보를 기대하고 있다.
 - 아시아·태평양 지역에서는 유럽시장과 마찬가지로 4계절 관광지로서의 이미지 부각과 가격 경쟁력 있는 상품 개발 및 홍보, 소비자의 기대와 필요에 부응하는 상품 개발 및 홍보 등을 통해 C\$18억불의 수입을 올리는 것을 목표로 하고 있다.

135) 한국관광공사, 「관광정보」, 1998. 5, pp.16-17.

136) 한국관광공사, 「관광스팟뉴스(99-34)」, 1999.



자 료 : <http://www.canadatourism.com/archive/tourism/.images/chart2-e.gif>

[그림 3-2] 캐나다 관광청 조직도

3. 호주 관광조직

- 호주 정부의 관광담당 주무부서는 국가 관광정책을 수립하는 산업·과학·자원부 (Department of Industry, Science, Resources)와 관광 관련 조사연구를 수행하는 관광연구원(Bureau of Tourism Research) 그리고 국제관광 마케팅을 전담하는 호주관광청(Australian Tourist Commission)이라는 3개 기관이 유기적으로 관광정책에 관한 역할을 분담하고 있다.

가. 호주 산업 · 과학 · 자원부

- 호주 정부는 관광산업이 호주 경제에서 차지하는 중요성을 인식하여 1991년에 독자적인 연방관광부(Department of Tourism)를 신설하고 관광을 국가전략 산업으로 중시하는 정책을 추진.
- 1996년 노동당 내각에서 보수연립 내각으로 집권당이 변경됨에 따라 종래의 연방관광부가 산업 · 과학 · 관광부(Department of Industry, Science, Tourism)로 명칭이 변경되었다.
- 현재는 연방 산업 · 과학 · 자원부(Department of Industry, Science, Resources) 소속 스포츠 · 관광국(Sport and Tourism Division)내의 국민관광과(Office of National Tourism)에서 전반적인 관광업무를 담당하고 있다.¹³⁷⁾
- 국민관광과는 지역 · 환경 관광 부서(Regional and Environmental Tourism Branch), 국제관광과 산업개발 부서(International Tourism and Industry Development Branch), 관광교통과 사업 부서(Tourism Transport and Business Branch)로 나누어져 있다.
- 국민관광과는 정부 관광정책의 개발과 실행, 정부의 지역 관광프로그램 자금 지원, 국제전시회의 참여를 관리하는데 책임이 있다. 또한 연방 정부 정책과 프로그램을 개발하고 실행하는데 아래와 같은 것을 행한다.
 - 호주에서의 관광개발 촉진.
 - 관광기회의 확인.
 - 관광산업 발전의 장애 요인 제거.
 - 관광산업의 의사 결정에 도움을 줄 수 있는 정보 제공.
- 지역 · 환경 관광 부서는 호주의 지역 · 문화 다양성을 보존하고 생태적으로 지속 가능한 관광산업의 개발을 지원하는 활동을 한다. 국제관광과 산업개발 부서는 호주 관광산업의 국제경쟁력 향상과 관광지역(tourism area)과의 국제교류 강화를 수행한다. 관광교통과 사업개발 부서는 관광이 호주 경제에 가장 큰 편익을 줄 수 있는 환경을 조성하는 일을 한다.
- 또한 8개의 관광전략팀이 3개의 그룹으로 나누어져 관광진흥 정책을 수립하고 있다. 그룹별 관광정책 사항은 다음과 같다.¹³⁸⁾

137) <http://www.isr.gov.au/tourism/>

138) 한국관광연구원, 「계간 한국관광정책 제5호」, 2000. 4, pp.59-60.

1) 사업개발 그룹(Business Development Group)

- 특화관광상품팀 : 적재적소의 관광상품을 개발한다. 향토관광, 와인(Wine)관광, 생태관광, 문화관광상품을 개발하고 관광쇼핑, 백팩커(Backpackers)를 활성화시킨다.
- 실행안전팀 : 국가관광 실행계획(National Action Plan for Tourism)을 수립한다. 스포츠와 레크리에이션을 위한 실행 안전을 개발한다. 스포츠와 레크리에이션 상품과 서비스와 관련된 이슈들에 대해 모니터한다.
- 경제투자팀 : 관광분야 투자전략을 개발, 실행한다. 관광, 스포츠, 레크리에이션 분야의 새로운 조세법 제정을 추구한다.

2) 최고 실행 프로그램 개발 그룹(Best Practice Development Group)

- 최고 실행팀 : 관광산업의 온라인 기술을 개발한다. 온라인 거래를 보다 활성화시키는 지역 관광조직을 돕기 위한 정부 프로그램을 개발한다. 정부 공인 관광산업 프로그램에 대해 정부의 관여도를 높인다. 산업표준과 관련된 관광산업의 표준안(관광가이드 자격, 관광사업자 표준 자격)을 만든다. 관광분야의 지속가능한 관광 개발을 도모한다.
- 프로그램개발 및 관리팀 : 지역별로 관광 프로그램을 개발, 관리한다. 국내관광 캠페인을 지원한다. 관광, 스포츠, 레크리에이션 기금을 조성한다.

3) 관광시장 접근 그룹(Tourism Market Access Group)

- 항공서비스팀 : 국제 및 국내 공항 서비스를 개선한다. 교통 인프라를 효율적으로 확충한다. 승객 접근 방식에 있어 고객 편리성을 증대시킨다.
- 관광시장 접근팀 : 주요 시장과 쌍무적인 협정에 참여하고 시장 접근 기회를 높인다. 다기능 관광기구에 관심을 표명한다. 비자정책과 비자협정의 상관관계를 제시한다. 건전하고 안전한 관광지로서 호주의 국제적 명성을 촉진시키고 유지한다.
- 관광전망 통계와 연구팀 : 관광전망위원회(Tourism Forecasting Council)를 지원한다. 호주통계청(Australian Bureau of Statistics), 관광연구조사부(Bureau of Tourism Research)와 관광통계에 대해 긴밀한 협조관계를 유지한다. 관광위성계정(Tourism Satellite Account)을 개발하고 관광의 경제적 중요성을 강조한다.

나. 호주 관광청(Australian Tourist Commission)

- 1967년 호주관광청법에 의거하여 설립된 호주관광청은 호주 정부의 국제관광진흥을 전담하는 국가관광기구(NTO)로 주요 관광시장 기회의 확인, 호주에 대한 인지 및 욕구 그리고 여행 활동의 촉진, 관광상품의 개발, 여행업계와 소비자에게 각종 정보 전달 등을 주요 임무로 하고 있다.¹³⁹⁾
- 호주 관광청은 항공사, 관광업계, 정부와의 파트너십과 협력이 호주 관광산업의 장기적 성공에 중요하다고 인식하고 있다.
- 호주 관광청의 주요 목표는 첫째, 해외 관광객 유치 촉진, 둘째, 해외 관광객 유치로 인한 호주의 편익 극대화, 셋째, 국제관광의 다양한 환경적·사회적 영향으로부터 호주를 보호하는 것 등이다.
- 호주관광청의 주요 기능은 첫째, 국제관광진흥, 둘째, 호주에 대한 인지도 고양, 셋째, 州·準州·관광업계와의 협력하에 호주 관광산업의 국제관광 촉진 활동을 조정, 넷째, 호주에서 관광산업의 인지도 고양, 다섯째, 호주의 자연환경과 사회에 대한 국제관광의 효과를 모니터하고 보고하는 것 등이다.
- 1999~2000년도에는 정부와 관광업계에 의해 130백만불의 기금이 조성되었으며, 호주 관광청은 전세계에 12개 해외지사와 200명의 인원으로 구성되어 있다.
- 1999년 1월에 호주를 새로운 브랜드로 거듭나게 하기 위한 캠페인에 착수했다. TV광고에만 150만 달러를 투자했다. '브랜드 호주'의 목표는 전세계 국가와 차별화 된 이미지를 심는 것이며, 이러한 이미지의 형성은 장엄한 자연환경, 호주 국민들의 독특한 개성, 호주 생활양식과 문화의 자유롭고, 활기찬 성격을 기초로 한다.
- 주요 전략
 - 캥거루, 태양, 바다를 믹스한 Brand Australia 개발 및 통합적 PR, 판촉 활동, 캠페인을 통하여 호주의 포지셔닝 강화.
 - 정보 제공, 판촉, 홍보 등 구매 유도 프로그램을 통하여 호주관광 관심층의 실구매 유도.
 - 시장개척, 관광객 분산 및 소비 확대를 위한 장치로 업계 공동 유치프로그램인 Partnership Australia 활용.

139) 한국관광연구원, 「외래관광객 유치정책 개선방안」, 1996, p.168.

- 시장 수요를 충족시킬 수 있는 새로운 관광지, 관광상품의 개발.
- 후원사, 언론기관, 유관기관과의 협력을 통하여 호주 기사화 추진을 위한 올림픽 특수 효과 활용.
- 타 NTO와의 협력체계 개발.
- 지속가능한 관광개발 원칙 준수.
- MICE 부문 의사 결정자에 대한 정보 제공, 동기 유발 및 지원 활동을 통해 호주를 MICE 목적지로 홍보.
- 재원규모 및 조달 방법
 - 약 967억원('98년 기준).
 - 정부보조금 약 625억원(64.7%), 업계분담금 약 331억원(34.2%) 및 기타수입 약 11억원(1.1%).

다. 관광연구원(Bureau of Tourism Research)

- 호주 관광연구원은 관광에 관한 전문적인 조사연구기관으로 1987년에 설립되어 연방정부,州政府, 準州정부의 예산 지원을 받고 있다.
- 연구원의 주요 역할은 관광과 관련된 통계와 시장 정보를 정부와 관광업계에 제공하는 것이다. 관광투자자들의 개발 투자 의사결정도 지원한다.
- 호주의 국제 관광객과 국내 여행자의 관광 활동을 조사하는 것 또한 주요 업무로서 크게 호주 방문객 조사와 국내관광 동향조사 등을 실시하여 정기적으로 결과를 발표하고 있다.

4. 미국 관광조직¹⁴⁰⁾

- 1981년 미국연방관광정책법(The National Tourism Policy Act)제정을 통해 미국 상무성에 설치 운영되어온 관광국(USTTA)이 미국 의회 예산 삭감으로 1996년 4월 26일 공식 폐지되었다. 종전의 미국 상무성 관광국은 미국연방정부의 관광주무관청(NTA)으로서 외국의 방미여행 수요 촉진, 여행 장벽 제거, 관광 정보자료

140) Charles Brewton and Glenn Withiam, *op. cit.*, pp.50-59.

제공, 州 및 지방정부와의 협력체제 확립, 공공 및 민간부문의 각종 관광진흥전략 개발 등의 기능을 수행하였다.¹⁴¹⁾

- 그러나 미국은 US Travel and Tourism Administration이 1996년 폐쇄된 이래 선진국중 국가관광기구(NTO)가 현재 존재하지 않는 유일한 국가이며, 이를 대체하기 위한 민관협력기관인 미국관광공사(United States National Tourism Organization: USNTO)는 아직까지 설립되지 못하고 있다. 이에 따라, 미국관광협회(Travel Industry Association of America: TIA)가 미국의 국제관광 진흥 기능을 부분적으로 수행하고 있다.

가. 미국 상무성 국제통상국 관광산업과

- 관광산업과는 관광조사계와 관광정책계로 구성되어 있으며, 관광조사계는 해외시장 조사와 지방자치단체에 대한 지원 업무를 담당하고 관광정책계는 연방정부의 관광정책 조정업무를 담당하고 있다.
- 최근 미 상무부 관광산업과는 인바운드 활성화를 위한 마케팅 프로그램을 발표했다.¹⁴²⁾ 인바운드의 중요성이 부각됨에 따라, 세계 최고의 여행 목적지로서 미국을 마케팅·프로모션하기 위한 새로운 프로그램이다. 미국관광산업협회가 주도할 새로운 국제적 프로그램의 내용은 다음과 같다.
 - 국제마케팅 부문
 - TIA 해외지사 설치. 우선적으로 영국과 일본 등에 TIA의 해외지사를 설치하여 테마여행 캠페인을 적극적으로 실시하고, Visit USA 교육세미나를 지원하며, 공동홍보캠페인을 실시한다. 또한 미국을 대표하여 TIA가 국제여행교역전에 참석하고 해외 투어오퍼레이터와 언론사를 위한 팸투어(Fam Tour)를 조직, 실시하며, 해외의 교역전을 주최한다. 프로그램 실시 첫해 TIA가 이에 투자하는 자금은 260만-380만불 정도이다. TIA의 해외지사는 점차적으로 확대되어 4~6 곳 정도가 설치될 예정이다.
 - 테마가 있는 마케팅 캠페인 개발. 음악, 모험, 복합문화, 쇼핑 등 미국이 지닌 독특하고 차별화된 테마를 발굴·선정하여 해외 관광 마케팅 캠페인을 전개한다.

141) 한국관광공사, 「미국관광시장편람」, 1996, pp.217-218.

142) 한국관광공사, 「관광 스팟뉴스(99-36)」, 1999.

- 테마별 Fam Tour 실시. 테마 캠페인에 초점을 두고 TIA가 주관하여 국제 투어 오퍼레이터와 언론에 대한 팸투어를 실시한다.
- 조사연구부문
 - 국제관광연구소 설치. 국제관광 조사연구 분야를 강화하기 위해 국제관광연구소를 설치한다. 국제관광연구소는 미국 여행의 테마를 창출하고 이에 필요한 시장 조사를 수행하게 된다.
 - 해외지사별 관광시장정보 제공. 해외지사 직원들은 국가별 시장정보를 제공하며, TIA 조사연구 직원들이 이를 통합적으로 분석한다.
- 정책부문
 - 입국 장애 요소 제거 지원. 미국을 방문하는 외래관광객 증대를 목표로 입국 절차 간소화 등 각종 방미 장애 요소 제거를 지원한다.
 - 입국객 증가를 위한 적극적 로비활동 재개. 외래객 입국을 촉진하기 위해 비자 없이 입국 가능한 국가를 30개 국가로 증가시키는 Visa Waiver Pilot Program을 확대하고 방미 입국객 수를 증가시키기 위한 적극적인 로비 활동을 한다.

나. 미국관광산업협회(Travel Industry Association : TIA)

- 미국 관광산업협회는 1941년도에 설립되었다. 1,000개 이상의 단체, 기업, 정부기관으로 구성된 비영리 조직이며 기본 업무는 대내외 미국 관광 홍보이다.
- 민간부문 회원은 숙박업자로부터 여행사, 항공사에 이르기까지 다양하며, 공공부문 회원은 지자체 컨벤션 기구, 지역 관광협회, 州관광사무소 등을 포함한다.
- 미국관광산업협회의 사업에는 관광마케팅, 조사, 대외활동, 교육 등이 포함되는데, 미상무성 관광국의 개편 이후 미국관광공사의 설립에 앞장섰다. 미국관광산업협회의 목표는 대외 위상을 높일 수 있는 국가관광기구(NTO)를 설립하는 것이다.
- 소속기구¹⁴³⁾
 - 대정부관광문제협의회(Travel & Tourism Government Affairs Council).
 - 관광인식제고협의회(National Travel & Tourism Awareness Council).
 - 미국관광정보센터(U.S. Travel Data Center).

143) 한국관광공사, 「외국NTO 관광진흥 전략」, 앞의 책, p.221.

- 주요 기능은 외래관광객 유치 및 미국내 관광 촉진, 업계 공동 관심 사항에 관한 통일된 의견 제시, 관광산업의 결속을 통한 지위 확보, 정부 관광정책 및 업계 관련 입법사항 등에 대한 영향력 행사, 국가간 관광교류 촉진 및 관광장애 제거, 관광의 중요성에 관한 대국민 인식 제고 등이다.¹⁴⁴⁾
- 주요 활동은 국제관광교역전(Int'l POW WOW) 개최, 관광주간(National Tourism Week)행사의 주관, 각종 조사·출판사업의 실시, 여행산업회의(Travel Industry Nat'l Conference) 및 여행전망포럼(Travel Outlook Forum)개최 등이다.

다. 정부관광협의회(Travel and Tourism Government Affairs Council : TTGAC)

- 36개 회원이 가입하고 있는 정부관광협의회는 미국관광산업협회의 대외활동을 지원하는 성격의 기구이다. 이 조직의 대외 활동은 워싱턴의 정치가들과 밀접한 연관관계를 가지며, 상원의원 및 하원의원들이 제출한 법안을 자문·심의한다.
- 이 협의회는 의원들을 대상으로 비자면제(visa-waiver pilot program) 확대와 관광부문에 유리한 입법 지원 등의 업무를 해왔으며, 또한 의원들에게 가시적인 정책 효과에 대한 조사 보고서, 뉴스레터, 기타 정보를 제공하고 있다.

라. 미국 마케팅 위원회(USA Marketing Council)

- 미국 마케팅 위원회는 미국관광산업협회 산하 마케팅 전담 조직이다. 美상무성 관광국의 폐지로 인하여 미국 마케팅 위원회는 국가 진흥사업에 연방 보조금 500만불 이상 받는 것을 추진하고 있다. 과거 미상무성 관광국은 진흥사업에 연평균 100만불을 집행해왔다.

144) 위의 책, p.222.

다. 미국관광정보센터(U.S. Travel Data Center : TDC)

- 미국관광정보센터는 1973년도에 설립되었다. 운영 형태는 TIA 산하의 독립된 비영리 조사·연구기관이었으나 최근에 TIA내로 흡수되어 단일체제로 운영되고 있다.
- 재원은 TIA 일반예산, 회비 수입, 출판물 판매 수입 및 조사용역수입 등이다.
- 미국관광정보센터는 관광부문에 대한 경제적 효과를 측정하는 비영리 민간단체이다. 이 단체의 재원은 보조금과 회비로 충당되며, 회원은 교육기관, 민간단체, 정부기구로 구성된다.
- 미국관광정보센터의 목표는 시공간을 초월하여 관광 동향을 분석하고 관광 전망 측정이 가능한 표준화된 조사 기법과 방법을 개발하는 것이다.
- 주요활동
 - 주정부관광기구 설문조사(Survey of State Travel Offices).
 - 2,000년대 미국관광전망조사(Discover America 2000).
 - 관광산업이 국가경제에 미치는 효과 측정(The Impact of Travel On State Economics).
 - 여행전망조사.
 - 기타 관광관련 각종 조사연구 자체 기획 수행 및 용역사업 수행.

바. 관광정책심의회(Tourism Policy Council : TPC)

- 13개의 연방기관 대표자들로 구성된 관광정책심의회는 관광과 레크레이션 부문의 연방 사업과 정책, 계획 등을 조정하는 역할을 한다.
- 상무성(Department of Commerce)이 운영하는 관광정책심의회는 1961년 국제관광법(International Travel Act)에 의해 발족되었다. 관광정책이 다른 각 정부기구에 분산되어 있기 때문에, 이 심의회는 정부의 정책사업을 조정하는 역할을 담당한다.
- 관광정책심의회는 조정과 중복의 간소화 이외에도 관광자원의 보존과 개발, 홍보, 공공·민간부문간 활동과 연방정부와 주정부 업무활동의 합리적 조정을 수행하고 있다.
- 1995년 관광정책심의회는 연방정부의 관광 관련 정책과 서비스 향상을 위한 9개 분야 52개 특별 제안을 담은 보고서를 발표한 바 있다.

사. 연방관광위원회(National Tourism Board : NTB)

- 정부관광기구의 감독기관으로 설립된 美연방관광위원회는 민간에서 선출된 48명으로 구성되어 있으며 미국관광공사의 정책 목표 수립과 사업예산을 심의 한다.

아. 지방관광개발재단(Rural Tourism Development Foundation)¹⁴⁵⁾

- 1992년 제정된 관광정책 및 수출 촉진법(Tourism Policy and Export Promotion Act)에 의거, 지방관광의 개발 및 진흥을 위해 설립된 비영리 자선법인으로서 재단의 수입이나 재산에 대해 연방세, 주세 및 지방세 면세 혜택이 부여된다.
- 지방(주로 농촌지역)으로 외래관광객을 유치함으로써 관광 외화수입을 증대시킬 수 있는 잠재력 있는 사업의 기획과 개발을 수행한다.
 - 국립공원, 유원지 등 외래관광객이 이용할 만한 지방 소재 공공 및 민간 관광자원에 관한 교육 및 진흥자료의 개발 및 배포에 참여한다.
 - 민간 및 공공 지방관광 개발을 지원하기 위한 교육자원을 개발한다.
 - 상기 자원을 지방관광 개발에 관심을 가진 민간기업, 주 및 지방정부, 기타 개인 및 법인에게 제공한다.
- 이사회
 - 공식이사. 투표권을 가진 이사로서 상무차관이 관광진흥, 자원보호, 원주민보호, 지방행정 등에 관심과 경력을 가진 연방정부 관리나 직원중 지명(초기 2년간은 9명, 그 이후에는 6명 추가).
 - 비공식이사. 투표권이 없는 이사로서 상무장관, 지방관광 관련 연방기관(국립공원관리국, 국토관리국, 산림국, 인디언관리국 등)의 대표자로 구성.
 - 이사장. 공식이사들의 투표로 선출(임기 2년).

자. 주정부관광기구

- 명칭 : 주별로 명칭이 다양하며 알래스카, 하와이, 사우스캐롤라이나, 텍사스의 4개주는 2개의 주정부 관광기구를 두고 있다.

145) 한국관광공사, 외국NTO 관광진흥 전략, 앞의 책, p.212.

- 직원수
 - 정직원수 : 기구별로 최소 3인, 최대 152인으로 편차가 크며 평균 인원은 36인이다.
 - 시간제 직원수 : 35개 주정부관광기구에서 시간제직원을 쓰고 있으며 그 수는 최소 1인, 최대 62인, 평균 12인이다.
- 재원 : 대부분이 주정부 일반예산을 재원으로 하며 그 밖에 추가로 숙박세, 관광 관련 세금, 회원 회비, 복권 기금, 고속도로 기금, 기타 소수의 민간재원으로 조달하는 곳도 있다.
- 연간예산 : 미국 50개 주와 Northern Mariana Islands 관광국들의 1999~2000년 회계연도 총관광예산은 6억4천400만달러로, 1998~1999년 회계연도와 대비해서는 13%증가했다. 예산액의 상위 3순위는 하와이(6천만달러), 일리노이(5천550만달러), 플로리다(5천430만달러)순이다. 예산 중 많은 액수가 광고목적으로 쓰이며, 여행 정보 안내 수신자 부담 전화 운영, 해외 사무소 운영, 연례 주지사 관광컨퍼런스 개최 등을 위해서 사용된다.¹⁴⁶⁾
- 주요 활동
 - 광고. 대부분의 주가 1개 이상의 독자적인 주제나 슬로건을 설정, 광고 및 일반 진흥활동에 사용하고 있으며, 광고후 문의 접수 건수를 집계하여 광고 효과를 측정한다.
 - 해외사무소 운영. 30개주가 해외에 관광선전사무소를 설치·운영하고 있다.
 - 관광안내. 6개주가 타주에 관광정보센터를 운영하고 있고 43개 주가 주내에 방문객안내센터(Welcome Center)를 운영하고 있으며 42개 주정부관광기구가 무료 관광안내 전화를 운영하고 있다.
 - 홍보. 대부분의 주정부관광기구가 전담 PR 담당자를 두고 있으며 정기적으로 관광 관련 뉴스레터를 발간, 배포하고 있다. 언론인 또는 여행작가를 대상으로한 초청답사여행은 한 주당 평균 129명꼴로 실시되었다.
 - 조사. 대부분의 주가 지속적으로 관광정보 수집 활동을 전제하는 한편 경제적 기여도, 광고 효과, 주 방문객 특성, 소비자 태도/인식/이미지 등의 세부적인 조사 사업을 실시하고 있다.

146) 한국관광연구원, 월간 관광정책동향, 2000년 5월, p.13.

- 기술. 34개 주가 관광정보 제공에 팩스를, 25개 주가 음성우편(Voice Mail)을 이용하고 있으며, 15개 주가 관광정보센터나 방문객 안내센터에 대화식 TV를 설치하고 있다.
- 기타. 관광 관련 자문 및 지원, 관광상품 개발, 지방관광 개발 및 진흥, 접객서비스 교육 등을 담당한다.

5. 홍콩 관광조직

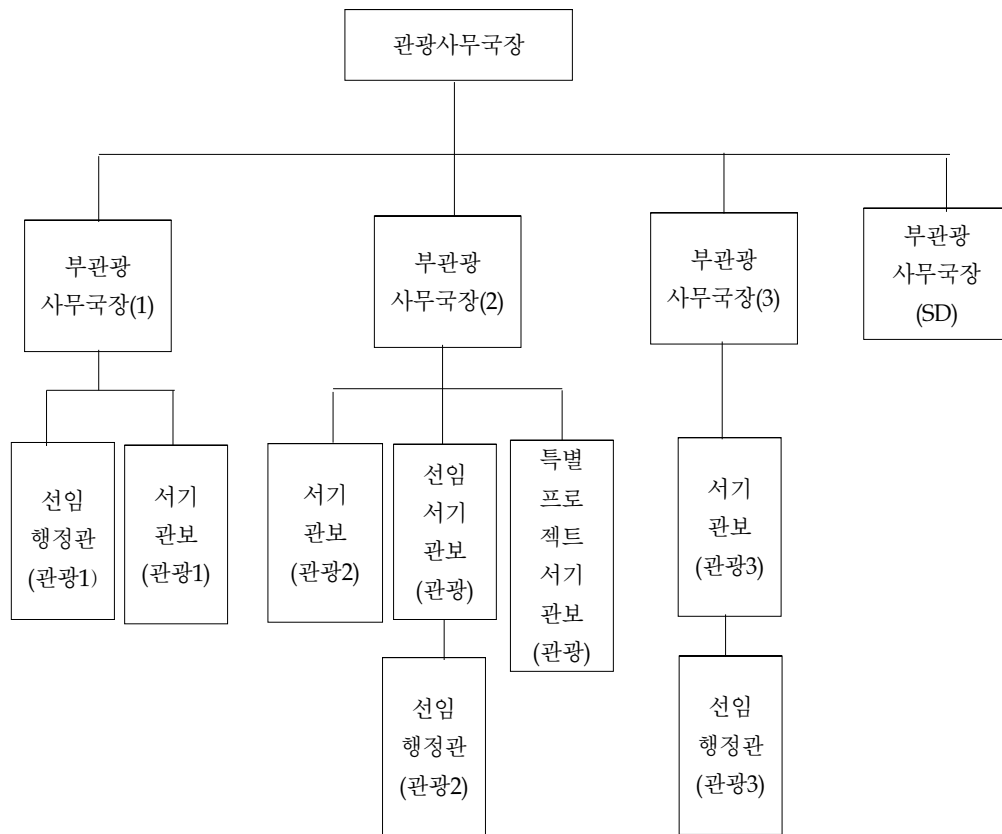
가. 관광사무국(Tourism Commission/旅遊事務署)

- 관광사무국은 재무부 기획청 경제지원실 산하조직으로서, 1999년 5월에 신설되었으며, 관광사무국의 주요 기능은 관광산업의 미래 전략을 세우는 것이다.
- 관광사무국장은 경제지원실장에게 주요 업무를 보고하며, 홍콩 관광협회의 당연직 이사로 피선된다. 관광사무국의 역할 자체도 중요하지만, 관광사무국장이 홍콩의 2대 핵심 고위직인 행정관리부와 재무부장관은 물론 행정수반과의 의사소통 채널을 확보하였다는 점이 보다 주목할만한 사실이다.
- 또한 홍콩 정부는 관광산업과 관련된 거시적인 이슈들에 대한 포럼을 개최하기 위해 관광전략그룹(Tourism Strategy Group)을 구성했다.
- 관광사무국에서 발표한 2000년까지의 관광산업전략의 주요 내용을 간추리면 다음과 같다.

<표 3-3> 홍콩의 관광산업전략

전 략	내 용
관광상품 개발	· 문화유산관광(heritage tourism)을 촉진시키기 위해 문화유산 관광 프로젝트팀(Heritage Tourism Task Force) 구성 · 몇몇 특별지역을 테마음식구역(Theme dining district)으로 지정, 개발 · 코룽(Kowloon)지역의 꽃과 조류 시장에서 자립관광(Self-help tours)추진 · 걸으면서 건축물을 구경할 수 있는 도보관광(Architectural Walking Tours)의 단계적 추진
관광기반시설 개발	· 관광객이 자주 찾는 지역에 관광정보 안내전화(Tourist info powerphone)설치 · 관광지의 특별한 조명과 거리미관 등의 관광시설 개선 · 홍콩관광협회(HKTA)구성원, 서비스 제공자, 잠재 방문객들이 쉽게 시장 정보의 흐름을 파악할 수 있게 관광데이터뱅크 개설 · 관광지의 관광 표지판 개선 · 복합 테마파크(홍콩 디즈니 랜드)개발 · 최신 호텔정보에 쉽게 접근하기 위한 호텔개발정보시스템 개발 · 농어업개발 측면에서 틴수이웨이(Tin Shui Wai)북부 지역에 국제습지공원(International Wetland Park)조성 · 스타페리지역(Star Ferry area)에서 관광안내 표지판 개선 프로젝트 시험 시행 · 환경적으로 지속가능한 관광개발 전략을 수행하기 위한 선언서 채택
관광서비스 개선 전략	· 관광관련부문에 적절한 우수 관광서비스(Quality Tourism Services)시책 소개 · 관광객에게 ‘친절하고 좋은 호스트(Good Host)’가 되기 위한 캠페인 전개 · 유명인사들이 보증하는 홍콩 관광 관련 비디오, TV프로그램 제작 · 택시운전사에게 3개 국어(중국어, 영어, 일본어)언어가이드 실시 · 공공교육 프로그램의 관점에서 환대문화를 촉진시키기 위한 현 공공교육 효율성 제고 · 외래관광객들의 편의를 위해 본국에서 홍콩의 각종 이벤트를 예약할 수 있는 자동 발권 시스템 개발
관광지 연구·평가 전략	· 관광전략 보고서에 추천된 새로운 관광자원에 대한 기업화 가능성 타진 · 리조트 호텔 개발 시장에 대한 평가 · 관광지 개발에 대한 생태학, 사회학, 경제학 정보 기술 응용 관점에서의 타당성 조사
관광홍보전략	· 홍콩관광협회의 역할, 조직, 경영에 관한 자문연구 수행 · 잠재방문객의 흥미를 이끌어 내기 위한 범세계적인 캠페인 전개 · 잠재시장이나 제2차 시장 개발을 위한 홍보 활동 기획 · 다목적지 관광(Multi-destination tourism)을 촉진시키기 위한 중국본토의 관련 기구들과 합작 홍보 · 전 유럽 위성채널에서 강력하게 광고할 수 있는 미디어 측면 강화

자 료 : 한국관광연구원, 「계간 한국관광정책」, 제5호, 2000. 4, pp.60-62.



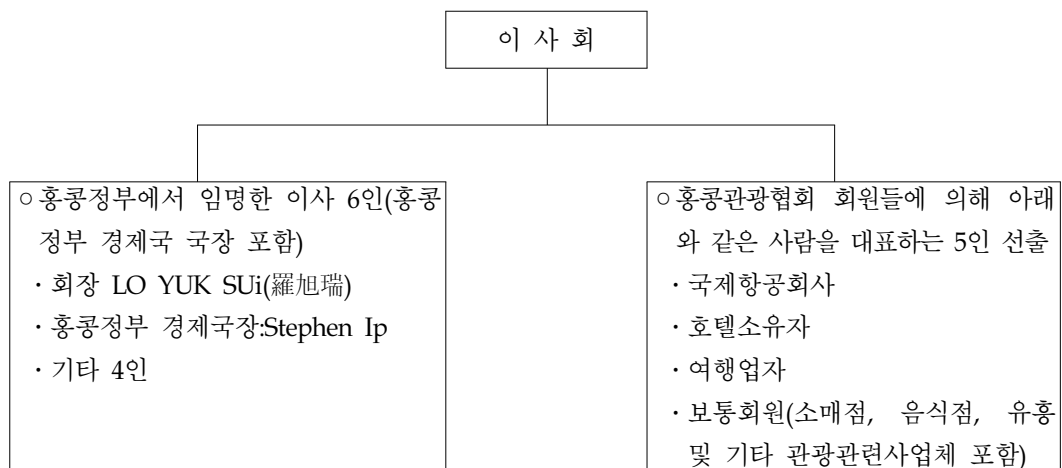
자 료 : <http://info.gov.hk/tc/organ/index.htm>

[그림 3-3] 관광사무국의 조직도(홍콩)

나. 홍콩 관광협회

- 홍콩관광협회(HKTA)는 홍콩 경제발전을 도모하기 위하여 정부조례(Government Ordinance)에 의해 1959년 설립되었다. 관광산업과 이와 연관된 서비스를 제공하는 회원들의 조직체로서, 관광산업과 홍콩정부 사이를 잇는 도관으로서 중추적 역할을 하고 있다. 본부는 홍콩에 있고 세계 18개 지역에 지사를 두고 있다. 직원은 419명이고 그중에 94명은 홍콩이외 지역에 근무한다.

- 홍콩관광협회는 3대의 질적·양적인 전략적 목표를 수행한다.
 - 첫째, 관광산업을 통하여 홍콩지역사회에 사회·경제적으로 최대한 공헌한다.
 - 둘째, 홍콩을 세계최고 수준의 독특하고 가장 바람직한 관광지로 조성한다.
 - 셋째, 세계에서 가장 성공적인 관광조직으로서 인정받는다.
- 홍콩관광협회의 기능
 - 홍콩에 찾아오는 관광객 수 증가.
 - 관광지 홍콩의 개발 추진.
 - 관광객 수용시설의 증진 촉진.
 - 홍콩의 관광지에 대한 홍보.
 - 관광산업 활동의 조정.
 - 관광산업에 관련된 문제에 관하여 홍콩정부 추천 및 조언.
- 주요전략
 - Discover Hong Kong 캠페인 전개.
 - Events Capital of Asia 캠페인을 전개 : 국제회의, 이벤트 및 축제의 중심지로 강화.
 - 아시아 크루즈의 필수 경유지로 개발.
 - 디즈니랜드 유치, 아시아 테마파크 허브로 이미지 정착(2005년 개장 목표).
 - 중국을 배경으로 문화 관광지로 개발. 쇼핑중심의 관광 목적지에서 탈피, 홍콩을 단일 목적지로 홍보하기 보다는 중국과 연계하여 홍콩의 현대적인 모습과 중국 문화의 이미지가 담긴 도시로서 홍보.
- 이사회는 구성되어 있으나 실질적인 의사결정 권한은 없고 자문기구의 역할을 하고 있다. 이사회 구성은 다음의 [그림 3-4]과 같으며, 이사 임기는 2년, 회원은 1,500여명으로 구성되어 있다.



[그림 3-4] 홍콩 관광협회 이사회 구성

- 재원 규모 및 조달 방법
 - 총 예산의 95%를 홍콩정부에서 지원한다. 이 지원비용의 대부분이 정책개발과 마케팅 지원, 로드쇼 등의 촉진 등에 사용된다.
 - 약 759억원('98년 기준). 정부보조금 716억원(90.1%), 회원비 1억원(0.13%) 및 기타 수입 78억원(9.77%).
- 홍콩관광협회의 조직 구성/운영
 - 협회 설립 및 정부예산지원 근거 : 홍콩관광법(Hong Kong Tourist Ordinance)
 - 협회 직접관련 정부부처 : 경제국(Economic Services Bureau)
 - 회장은 정부에서 임명하도록 되어있다. 명예직에 가까우며 매우 중요한 사항만 의사결정을 한다.
 - 협회 의사결정은 행정관(협회 2인자)이 거의 모든 사항을 담당하며, 협회 26년 근무경력, 전문성·경험이 겸비된 전문가로 발탁된다. 행정관 밑에 부행정관 및 재정행정관의 양날개를 갖고 있다.
 - 협회 행정인원(management staff)은 행정관 포함 40명이다.

- 부행정관 산하에 4개국을 둔다.
 - 관광·마케팅국 : 컨벤션 및 전시, 이벤트 및 서비스, 정보, 관광마케팅(국내외)을 담당.
 - 연구개발국 : 관광관련 연구 및 프로젝트 개발, 국제적 이벤트 관광 및 이벤트 개발, 상품개발을 담당.
 - 마케팅 통신국 : 출판물, 상품 판매, 광고, 판촉, 도서 업무와 공공관계를 담당.
 - 인력자원국 : 인력자원 담당.
- 재정/행정관 : 회계, 정보기술, 일반행정 및 회원 업무를 담당
- 감사관 : 회계 등 감사 업무담당
- 해외지역소장(7개대표) : 중국(본토), 북아시아, 호주/뉴질랜드/남태평양, 미국,남동아시아, 유럽,/아프리카/중동, 대만(Third Party)

6. 태국 관광청(TAT)

가. 개요

- 태국관광청(Tourism Authority of Thailand)은 태국관광청법(Tourism Authority of Thailand Act, 1979)에 설립된 비영리 특수법인이다.
- 1960년 3월에 설립된 태국정부관광청은 관광진흥을 전담하고 있는 태국내 최고의 기관이다.
- 관광청은 일반인들에게 관광지에 대한 정보를 제공하고, 국내 관광객 뿐만 아니라 국제관광객 유치에 위한 홍보 활동을 한다. 또한 관광지를 위한 개발계획의 수립에 대한 연구를 지도하고 관광부문의 인력개발과 교육에 협조한다.
- 1968년 치앙마이에 첫 지역 사무소를 개설한 이후 현재 태국 내 22개 지역 사무소가 있으며, 1965년 개설된 뉴욕 사무소를 비롯해 30년 동안 16개의 해외사무소가 개설되었다.

나. Vision과 역할 및 21세기 Mission

1) Vision과 역할

- TAT는 태국을 관광 중심 국가로 부상시켜, 세계적인 관광 목적지로 발전시켜 나가는 것을 비전으로 설정하고 있다. 또한 자연환경을 보존하는 가운데 고용기회를 확대시키고 태국 국민들에게 삶의 질 향상과 미래의 번영을 보장하는 방향에서 관광을 발전시키고 있다.
- 이러한 전제하에 정부와 민간부문에서의 관광 관련 쟁점을 보다 더 잘 이해시키는 것이 TAT의 최우선적인 책임이자 역할로 평가된다. TAT는 정부 기관과 민간 업계와의 협력 관계 속에서 태국 관광산업의 비전과 사명에 대한 명확한 입장을 발전시키는 데 있어서의 주도적인 역할이 기대되며, 자원 개발, 진흥 등 관광 분야 전반에서 정부, 업계, 지자체 등과의 관계에서 중요한 협력·중재자로서의 역할에 충실하도록 규정짓고 있다.
- 태국 관광의 성공은 TAT와 타이 항공, 관련 기관 및 업계 사이의 높은 수준의 협력 관계(partnership)와 팀워크의 산물로서 평가되고 있는데, '1987년 태국 방문의 해'와 'Amazing Thailand' 캠페인과 같은 대형 이벤트 수행에 있어 위와 같은 협력 관계가 더욱 돋보였던 것으로 평가되고 있다.

2) 21세기 Mission

- TAT는 태국을 세계 수준의 관광 목적지로서 인식시키기 위해 장기적인 Mission으로 차별적인 매력을 지니고 전통적이며, 국제적으로 인식된 수준의 독특한 'brand image' 개발을 표방하고 있다.
- 또한 이러한 과업 달성을 위해서는 다음과 같은 내용의 사업 집행이 이루어져야 한다고 강조하고 있다.
 - 고품질의 관광 목적지와 매력 요소 개발
 - 서비스 증진
 - 관광 환경 개선

- 이와함께 국제적 수준의 과업 수행을 위해서는 아래와 같은 분야에 대한 즉각적인 관심과 범국가적인 실행을 강조하고 있다.
 - 태국내의 자연 환경 보존
 - 태국 문화와 전통의 보존
 - 여행 안전성 보장
 - 국제 수준의 서비스 보유
 - "The Perfect Host"를 실현하고 최상의 서비스를 제공하기 위한 지역주민들의 준비와 의지
 - 통합 커뮤니케이션 시스템 설비
 - 주요 도시에서의 범국가적인 통신 네트워크 활용

다. 조직 구조

- 이사회(이사장인 내각총리실 장관과 정부 관계 부처 국장급 6명, 민간인 3명, 태국관광청장, 태국관광청 기획관리본부장 등 11명의 이사로 구성).
- 3개본부, 8개실처, 15개 해외지사, 관광교육원, 방콕 관광 사업체 및 가이드 등록 사무소 등으로 구성
- 3개 본부와 부서별 주요 업무는 다음과 같다.
 - 경영관리본부 (Administration)
 - 총무 일반(General Administration Dept.): 총무, 법무, 인사관리 업무 담당
 - 예산/회계 (Budget and Accounting Dept.): 회계, 예산분석, 재무, 투자 관리 업무 담당
 - 마케팅 본부 (Marketing)
 - 시장 개척 (Market Promotion Dept.): 시장 개발, 국제 컨벤션, 관광 서비스, 청소년 여행 업무 담당
 - 시장 서비스 (Market Service Dept.): 홍보, 간행물 제작, 해외지사 운영 및 관리
 - 일본 지역 관리 (Japan Regional Office)
 - 기획/개발 본부 (Planning and Development)
 - 연구/교육 훈련 (Research and Training Dept.): 기획, 교육훈련, 통계, 정보 기술 관리 업무 담당

- 프로젝트 기획/개발 (Project Planning and Development Dept.): 프로젝트 기획, 조사 설계, 행사 기획, 관광 서비스 개발 업무 담당
- 사업 투자 협력 (Plans and Investment Coordination Dept.): 공익 사업 협력, 환경 보존, 투자 분석 협력 관련 업무 담당

라. 재원

- 정부 보조금(90%).
- TAT 자체 투자 수익 및 자산 운영 수입(10%).
- * 1999년 예산액 약 783억원.

마. 주요 기능

- 외래 관광객 유치 증진을 위한 해외 홍보 활동.
- 관광객 수용 태세 확립을 위한 관광지 개발 계획 수립 및 기반 시설 조성.
- 국내 관광 진흥 활동.
- 관광 종사원 교육 훈련.
- 국제 회의 유치 노력.
- 관광 분야의 조사 연구.

사. 관광진흥 기본전략

- 내국인의 국내 여행 촉진.
- 태국의 차별화된 특성의 유지와 함께 세계적 수준의 관광 목적지로서의 위치 확보.
- 관광 명소의 복구 및 보존.
- 생태 관광 촉진.
- 재방문객 증대 유도.
- 교육 여행 증진.
- 인도차이나, 동남아의 관문으로서의 위상 증대.
- 외래 관광객 유치 증대.
- 회의, 인센티브, 컨벤션 및 전시 활동(MICE) 중심지로서의 위치 확보 및 진흥 활동 강화.

7. 하와이 관광청(HTA)

가. 개요

- 하와이방문국(Hawaii Visitors Bureau)은 1903년에 설립되었다.
- 하와이방문국은 1998년 하와이 관광청(Hawaii Tourism Authority)으로 명칭을 변경했다.
- 하와이 관광청의 주요 미션(mission)은 경제적 목표 달성, 문화적 가치 보존, 자연 자원의 보존, 하와이 원주민들의 이익을 위해 하와이 관광산업의 성장을 지속시키는 것이다.

나. 조직 구조

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

다. 재원

- 총 57.5백만달러(1999년)
 - 관광마케팅 : 43.9백만달러(76.4%)
 - 일반 마케팅(67.5%).
 - 회의, 컨벤션, 인센티브 마케팅(8.8%).
 - 이벤트 마케팅 : 6.7백만달러(11.6%).
 - 상품 개발 : 3.4백만달러(5.9%).
 - 관광조사와 계획 : 1.5백만달러(2.5%).

- 일반 행정 : 1.2백만달러.
- 영화·TV 마케팅 : 0.7백만달러(1.1%).
- 공공 정보와 교육 : 0.2백만달러(0.4%).

라. 관광진흥 기본전략

- 커뮤니케이션과 공동체 관계(Community Relations) 증진 전략
 - 관광에 대한 자각과 이해를 증진시켜 공공사회, 사업체 그리고 정부간의 관광에 대한 상호 관련성을 증진한다.
- 마케팅활동 강화 전략
 - 브랜드 정체성(Brand Identity)을 현재보다 강화시켜 경쟁적인 수준으로 끌어올린다. 주요시장에 대상 마케팅을 강화시켜 나간다.
- 다양한 이벤트 전략
 - 프로 또는 대학 풋볼(football), 대학농구, 프로골프, 3종경기와 마라톤 등과 같은 종합적인 스포츠 이벤트와 문화이벤트를 마케팅 계획으로 활용한다.
- 관광상품 개발 전략
 - 농업, 문화, 교육, 건강, 자연, 스포츠, 과학, 기술과 관련된 특별하면서 적절한 프로그램을 개발하는 한편 하와이의 전통레저 상품을 장려한다.
- 항공교통 전략
 - 직접 연결 항공노선이 없는 곳에 새로운 항로를 개설하거나, 논스톱 서비스를 제공한다. 또한 주변 섬에도 해외 직항로를 개설한다.
- 인프라와 관광서비스 전략
 - 관광산업을 강화시키고 주민들의 삶의 질을 높이기 위해 인프라 투자를 유치하고 관광서비스를 개선한다. 와이키기(Waikiki)의 부활과 다른 중요 관광 목적지를 개발하기 위해 관광 흥미거리를 조성한다.
- 관광 관련 법령과 투자 인센티브 전략
 - 전통적인 관광상품과 새로운 관광상품 개발을 위한 법령 정비를 추진한다. 생태관광, 교육관광, 농업관광 형태로의 다양화를 위해 사유지의 개방을 허용하고 대폭적인 자본 투자에 포커스를 맞춘다.

제 2 절 국내 사례분석

1. 문화관광부 관광국

가. 중앙정부 관광행정 조직의 발전 과정

○ 초창기의 관광행정 조직

- 1948년 7월 17일 정부 조직법이 제정·공포됨에 따라 동년 11월 4일 교통부 직제가 제정·공포되었는데, 교통부 직제는 1실(비서실), 6국(육운국, 해운국, 시설국, 공전국, 경리국, 자재국), 29과로 편성되었다. 그 중 업무과는 철도운수 영업과 그 부대업무, 관광 숙박업에 해당되는 직영 여관의 영업과 관광 음식점업에 속하는 식당의 영업을 담당함.
- 1952년 7월 8일 정부는 교통부 총무과에 관광계를 신설.
- 1954년 2월 17일 교통부 직제 개정에 따라 교통부 육운국에 관광과를 설치함.
- 1958년 3월 18일에는 관광위원회 규정을 제정하여 교통부장관 자문기관으로 중앙관광위원회와 도지사 자문기관으로 지방관광위원회를 설치하여 관광기능을 보강.
- 1957년에는 교통부가 WTO의 전신인 국제관설관광기구(IUOTO)에 가입하고, 1958년에는 태평양지역 관광협회(PATA)에 가입.
- 1960년에는 관광행정의 종적인 통일을 기하기 위하여 지방관청에 관광사무를 담당하는 계를 신설.

○ 5·16 이후의 관광행정 조직

- 1961년 8월 22일 관광 관계 최초의 법률로서 관광사업진흥법을 제정·공포.
- 1961년 10월 2일에는 정부조직법을 개정하여 관광공로국(공로과, 관광과, 항공과)을 신설.
- 1962년 6월 26일 국제관광공사 설립.
- 1963년 3월에는 대한관광협회 설립.
- 1963년 8월 31일에는 관광공로국내의 항공과와 공로과가 다른 국으로 분리되었으며, 관광국은 기획과와 업무과로 구성 됨.
- 1965년 3월 19일에는 국무총리 소속하에 관광정책심의위원회 설치.

- 1970년 2월 13일에는 정부조직 개편으로 관광국내의 기획과를 진흥과로 명칭 변경.
- 1972년 5월 24일에는 관광업무를 전담할 관광담당 제3경제 비서관실을 청와대에 신설.
- 1972년 8월 26일에는 관광국의 기구 개편을 단행하여 관광국을 종래의 1국 2과에서 1국 4과(기획과, 진흥과, 시설과, 국민관광과)로 확대하고 인력도 28명에서 39명으로 증원.
- 관광기본법 제정이후의 관광행정 조직
 - 1975년 12월 31일에는 관광기본법과 관광사업법을 제정·공포.
 - 국민관광정책을 구현하기 위해 1975년 12월 31일에 국민관광과를 신설.
 - 1976년 9월 4일에는 관광정책심의위원회 규정을 제정·공포.
 - 1977년 9월 26일에는 관광국장 아래에 관광사업의 시설 및 서비스 개선 업무를 총괄·조정하는 관광지도담당관제를 신설.
 - 1978년 4월 12일에는 교통부에 관광숙박시설심사위원회를 설치.
 - 1979년 9월 6일에는 관광국을 관광진흥국과 관광지도국으로 확대 개편. 관광진흥국은 기획과, 해외과, 개발과를 두고, 관광지도국은 지도과, 시설과, 국민관광과를 두며 인원은 70명으로 증원.
 - 1981년 11월 2일에는 정부의 행정 간소화 조치에 따라 관광진흥국과 관광지도국을 관광국으로 축소 개편. 개발과의 분장사무는 국민관광과로 이관, 해외과는 진흥과로 명칭 변경.
- '88 올림픽 이후의 관광행정 조직
 - 1986년 12월 5일에는 종래의 진흥과가 국제관광과로 개편, 종래의 기획과, 시설과, 지도과는 각각 관광기획과, 관광시설과, 관광지도과로 명칭 변경.
 - 1994년 12월 23일에는 교통부에 소속되었던 관광국은 문화체육부로 이관되면서 4개과에서 3개과로 축소, 국민관광과는 폐지.
 - 1998년 2월 28일에는 문화체육부의 명칭을 문화관광부로 변경, 1개과(관광개발과)를 증설.

<표 3-4> 중앙정부 관광행정 조직의 발전 과정

연 도	상위부서 명칭	조직규모	주요정책동향	비고
1948. 11.4	육운국	담당	관광업무 육운국 업무과 담당	직영여관, 식당영업 업무
1952. 7. 8	총무과	1계	관광계 신설(관광행정의 시작)	직영여관, 식당영업 업무
1954. 2. 17	육운국	1과	육운국에 관광과 신설	육운국에 관광과 증설
1961. 10. 2	관광공로국	1과	공로과 항공과 통합	관광공로국 신설
1963. 8. 31	관광국	1국 2과	공로과 항공과 분리	관광전담 관광국 탄생
1972. 8. 26	관광국	1국 4과	관광개발 5개년 계획 실시	인력 및 부서 확대 개편
1975. 12. 31	관광국	1국 5과	국민관광 필요성 인식	국민관광과 신설
1977. 9. 26	관광국	1국 1담당관 5과	관광사업의 시설 및 서비스 업무 개선	관광국장 밑에 관광지도담당관 신설
1979. 9. 6	관광진흥국, 관광지도국	2국 6과	정부역할과 개입확대	관광진흥국과 관광지도국 으로 확대
1981. 11.2	관광국	1국 5과	'86 아시안게임 대비 관광정책 수립	행정간소화 조치
1989. 8. 24	관광국	1국 4과	골프업무 체육청소년부 이관	관광지도과 폐지
1994. 12. 23	관광국	1국 3과	관광부문 문화체육부 이관	국민관광과 폐지
1998. 2. 28	관광국	1국 4과	문화관광부로 명칭 변경	관광개발과 증설

자 료 : 김황탁, “한국관광정책 개선방안 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999, p.58.

- 중앙정부 관광조직은 1979년 2국 6과 체계에서 현재는 1국 4과 체계로 조직이 축소되어 있으며, 중앙정부 관광조직의 연도별 인력현황을 보면 아래 <표>와 같이 구성되어 있다.

<표 3-5> 중앙정부 관광조직의 연도별 인력 현황

구분(연도)	합계	2·3급	4급	5급	6·7급	기능직	비고
1963~1971	28	1	2	7	17	1	1국2과
1972~1978	39	2	4	12	13	8	1국4과
1970~1980	70	2	6	18	33	10	2국6과
1981~1982	47	1	5	14	21	6	1국5과
1983~1988	43	1	5	14	17	6	1국5과
1989~1990	36	1	4	12	14	5	1국4과
1991~1994	38	1	4	13	15	5	1국4과
1995~1997	35	1	5	11	14	4	1국3과
1998~현재	46	1	4	19	18	4	1국4과

자 료 : 문화관광부, 내부자료, 1999. 주) 복수직은 이전 직급으로 표기.

나. 문화관광부 관광국 현황

- 현재 문화관광부 관광국은 관광정책과, 관광개발과, 관광시설과, 국제관광과 등 총 4개과로 구성되어 있으며, 인원은 관광국장을 포함하여 총 46명으로 구성되어 있다.
- 관광정책과의 기능은 ① 종합관광시책의 입안 및 관광법규의 연구·정비, ② 관광정책심의위원회의 운영, ③ 관광진흥개발기금의 조성·운영, ④ 남북 관광교류 및 협력의 증진, ⑤ 관광종사원의 양성 및 훈련, ⑥ 관광학술 및 연구단체의 육성, ⑦ 관광연차보고 기타 통계의 종합에 관한 사항, ⑧ 한국관광공사 및 한국관광협회에 관련된 업무, ⑨ 기타 국내 다른 과의 주관에 속하지 아니하는 사항.
- 관광개발과의 기능은 ① 관광개발 기본계획 및 권역별 관광개발계획의 수립, ② 관광자원의 조사 및 개발, ③ 관광지·관광단지의 지정·개발, ④ 관광특구의 지정·육성, ⑤ 문화·예술·레저·생태 등 관광자원의 관광상품화에 관한 사항, ⑥ 관광토산품 개발 및 유통에 관한 사항, ⑦ 해외관광객을 위한 관광코스의 개발에 관한 사항, ⑧ 관광 관련 사회간접자본의 민자유치 촉진에 관한 사항, ⑨ 종합 및 전문휴양업의 육성.
- 관광시설과의 기능은 ① 관광숙박시설의 확충 및 운영개선을 위한 시책의 입안, ② 관광숙박업의 육성, ③ 카지노업의 육성, ④ 관광안내체계 개선 및 편의 증진, ⑤ 외국인의 국내관광 투자유치 촉진, ⑥ 관광산업체용 식자재 공급에 관한 사항, ⑦ 관광편의시설업의 육성, ⑧ 휴양업을 제외한 관광객이용시설업의 육성, ⑨ 관광시설의 지정에 관한 사항, ⑩ 관광산업의 정보화 촉진에 관한 사항, ⑪ 업종별 사업자단체의 지원에 관한 사항, ⑫ 특수관광업협회에 관련된 업무.
- 국제관광과의 기능은 ① 해외관광객 유치 및 홍보에 관한 시책의 입안, ② 국제관광기구 및 외국 정부와의 협력, ③ 국제회의산업의 육성, ④ 국제회의의 국내 유치 촉진 및 지원, ⑤ 여행업 및 국제회의용역업 육성에 관한 사항, ⑥ 국제관광박람회 및 국제관광행사의 지원 등에 관한 사항, ⑦ 국제관광시장의 조사·분석, ⑧ 관광 인식의 개선 및 건전 관광의 홍보에 관한 사항, ⑨ 관광객의 불편·고충의 처리.

<표 3-6> 관광정책과의 사업별 기능

기 능	설 명	사 업	수행근거
○ 관광정책수립 및 추진 상황 심사분석	○ 관광산업진흥 계획 수립	○ 관광진흥 5개년 계획 수립·추진	○ 관광기본법
○ 관광법규의 연구·정비	○ 관광법령 및 유관법령의 수립·보완·개선	○ 관광진흥법, 시행령, 시행규칙 개정	○ 직제
○ 남북관광교류 및 협력의 증진	○ 남북한 관광교류의 기획 및 조정	○ 금강산관광 지원	○ 남북교류협력에 관한 법률 및 남북기본합의서
○ 관광정책심의위원회 운영	○ 관광정책에 대한 부처간의견 조정 등을 위한 총리 산하 심의기구	○ 관광정책, 연차보고서 등 심의	○ 관광기본법
○ 관광동향에 관한 연차 보고서 발간	○ 관광분야의 전년도 정책수립 및 집행상황, 관광통계 등 종합정리	○ 연차보고서 수록자료 수집·정리	○ 관광기본법
○ 관광분야 예(결)산 수립·집행 총괄 및 대 국회 업무	○ 관광분야 예(결)산 수립·집행총괄 및 대 국회 자료 작성·제출·설명 총괄	○ '99 관광국 예산 수립·집행 및 대 국회 자료 작성	○ 직제
○ 기금의 조달·운영관리	○ 운용계획 수립, 집행, 결산	○ 기금수입 및 지출관리 ○ 용자 : 보조금 사업집행 ○ 기금결산 및 채권관리	○ 관광진흥개발기금법 및 시행령
	○ 관광사업체 용자지원	○ 용자지원지침 수립 ○ 사업체별 용자지원 ○ 원리금 및 이자상환	
	○ 출국 납부금 및 카지노 납부금 징수·관리	○ 납부금 징수·관리 ○ 위탁기관 지정·감독	○ 관광진흥개발기금법 및 관광진흥법
	○ 기금운용위원회 구성·운영	○ 위원위촉 관리	○ 관광진흥개발기금법
	○ 기금법 및 시행령 관리	○ 기금법 및 시행령 개정 ○ 훈령제·개정	○ 직제
○ 한국관광공사 지도·감독	○ 한국관광공사 운영 전반의 지도·감독	○ 관광공사 경영혁신 ○ 공항면세점 운영	○ 관광공사법 ○ 정부투자기관 관리기본법
○ 산하단체(법인)지도·감독	○ 한국관광연구원, 관광협회, 관광학회 등 지도·감독	○ 산하단체 경영혁신	○ 민법, 관광진흥법 ○ 직제
○ 관광종사자 교육	○ 관광업계 종사자 교육 계획 수립·집행	○ 관광종사원 교육 및 자격시험 지도·감독	○ 관광진흥법

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

<표 3-7> 관광개발과의 사업별 기능

기 능	설 명	사 업	수행근거
○관광개발 기본계획수립(10년)	○관광권역 설정, 권역별 관광개발 기본 방향 설정	○기본계획 수립에 필요한 시·도 요구사항 조사 ○기본계획(안)수립 ○관계부처 협의·확정·공고	○관광진흥법 제22조의 2, 제22조의 3
○권역별 관광개발 계획 수립(5년)	○권역별 관광 수급전망 ○개발대상지 및 개발기본방향 설정	○권역별 관광개발계획(안) 시·도 수립 제출 ○권역별 관광개발계획(안)검토 ○관계부처 협의·수립	○관광진흥법 제22조의 2, 제22조의 4
○7대 관광문화권 진흥방안 수립·추진	○관광매력을 갖춘 일정지역을 선정, 집중 개발	○문화관광권 진흥 방안 수립 ○국고보조사업 예산 검토·조정	○대통령 선거 공약(97) ○100대 국정과제
○관광지 개발 지원	○관광지내 공공 편의시설 확충을 위한 국고보조금 교부	○국고보조사업 예산 검토·조정 ○국고보조금 교부 및 정산	○관광진흥법 제23조 및 제53조
○해양관광자원 개발	○해양관광자원의 체계적 개발계획 수립 및 추진	○해양관광개발 계획 수립 - 해양관광자원 조사 - 개발계획수립	○관광기본법 제9조 ○대통령 지시사항
○관광단지개발	○관광산업 진흥 촉진을 위한 관광거점지역 개발	○관광단지지정(변경지정) - 9개 관광단지 지정	○관광진흥법 제23조
		○조성계획승인(변경승인) - 6개 관광단지 조성 계획승인(변경승인)	○관광진흥법 제24조
		○조성사업 시행허가	○관광진흥법 제25조
○관광기념품 육성	○경쟁력 있는 다양한 관광기념품 개발	○관광기념품 육성전략 개발	○관광기본법 제9조 ○자체계획
		○관광기념품 부문별 실태 조사 실시	○관광기본법 제9조 ○자체계획
○관광특구의 지정·육성	○관광특구를 육성하여 외국인 관광객 유치 촉진	○특구지정·변경지정·취소 고시	○관광진흥법 제23조의 2
		○관광특구 지도·감독	○관광진흥법 제23조의 2
		○지원예산 편성	○관광진흥법 제53조
○종합 및 전문 휴양업의 육성	○외국인관광객 유치 및 휴양시설 확충을 위하여 세계적 수준의 관광휴양시설 개발·육성	○종합·전문휴양업과 관련 법령 및 제도개선	○관광진흥법 제10조 ○자체계획
	○관광휴양시설의 운영 활성화	○사업계획승인(변경포함) 및 등록사항 정리 및 검토	○관광진흥법 제41조
		○등록 및 사업계획 승인업 체의 운영실태 조사	○관광진흥법 제51조 ○자체계획
○유원시설업 육성 및 안전관리	○관광산업진흥 차원에서 유원시설업 육성	○유원시설 육성계획 수립 시행	○관광기본법 제10조 ○자체계획
	○유원시설 이용객의 철저한 안전관리	○유원시설 관련 법령 및 제도 개선	○관광진흥법 제10조 ○자체계획
		○유원시설재난관리계획 수립 시행 ○행락철 등 유원시설 안전 관리 강화	○재난관리법 제3조 ○공중위생법 제20조
○관광지 화장실 개선사업	○관광객 편의 도모를 위한 주요 관광지 화장실 개선	○개선사업 추진 지침 작성· 통보	○관광기본법 제8조

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

<표 3-8> 관광시설과의 사업별 기능

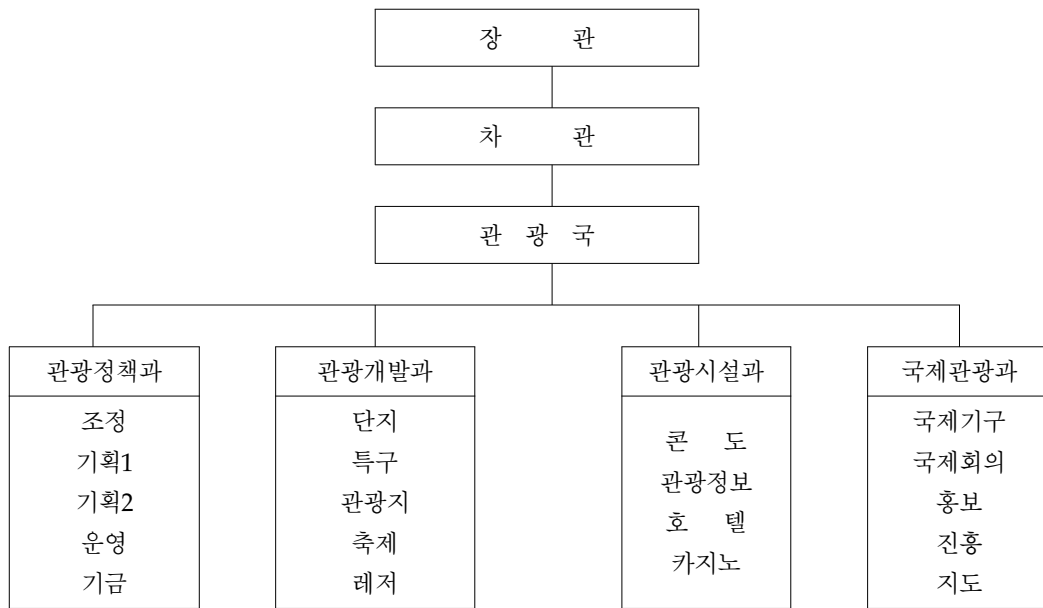
기 능	설 명	사 업	수행근거
○ 관광숙박시설의 확충 및 운영개선을 위한 시책의 입안	○ 관광숙박시설 확충을 위한 중장기 계획 수립	○ 월드컵 숙박대책 수립	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 관광진흥 10개년계획 중·숙박분야 계획	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 매년도 업무계획	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 관광숙박업 육성	○ 관광숙박업 육성을 위한 정책의 시행, 관계부처 협의, 제도 개선 등	○ 관광숙박시설지원 등에 관한 특별법 관리	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 중·저가 숙박시설 확충	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 지정숙박시설 확충	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 민박활성화	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 관광호텔 등급심사	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 관광호텔 경영개선 대책수립 추진	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 관광산업지원 및 규제 철폐를 위한 관계부처 회의	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 휴양콘도미니엄 제도개선	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 카지노업 육성	○ 카지노업 신규 허가를 통한 수급 조정 ○ 카지노업 제도 개선을 위해 관련부처 협의 및 제도	○ 카지노 신규허가	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 카지노 제도개선	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 카지노 지도·감독	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 휴양업을 제외한 관광객 이용시설업 및 관광편의 시설업의 육성	○ 관광식당, 기념품, 판매업, 유람선, 오토캠핑장 등에 대한 육성·지원 방안 수립 ○ 관광사업용 식자재·부대용품의 공급	○ 관광식당의 육성, 지원계획 수립	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 오리엔트크루즈 추진계획 수립	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 관광기념품의 판매촉진	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 관광안내체계 개선 및 편의증진	○ 관광안내체계 계획 수립 ○ 안내체계 대상지 수요 조사 선정	○ 관광호텔용 물품의 수입에 따른 지원	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
		○ 종합관광안내소 확충	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 관광안내체계 개선 및 편의증진	○ 지원계획 수립 및 사업지원	○ 관광지 표지판 설치	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 관광안내체계 개선 및 편의증진	○ 지원계획 수립 및 사업지원	○ 관광진흥기금 지원(계획수립 및 지원)	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법
○ 관광산업의 정보화 촉진에 관한 사항	○ 관광안내정보 서비스 체계 구축	○ 관광안내시스템 구축지원	○ 관광기본법 ○ 관광진흥법

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

<표 3-9> 국제관광과의 사업별 기능

기 능	설 명	사 업	수행근거
○관광객 불편, 고충의 처리	○외국관광객 유치 및 이미지 개선	○관광불편신고센터 운영	○관광불편신고센터 운영규정 제1조
	○관광불편사항에 대한 처리로 민원소지 사전제거 및 건전한 관광풍토 확립	○불편신고 사례분석 및 개선 사항	○관광불편신고센터 운영규정 제6조 및 제12조
○관광인식의 개선 및 건전 관광 홍보	○건전여행문화 정착	○국민해외건전관광 계도	○관광진흥법 제1조
	○대국민 국·내외 여행 홍보	○친절문화운동 전개	○관광진흥법 제1조
	○건전한 여행업체의 육성 및 여행업체 지원제도 수립·추진	○우수여행업체 지정 및 지원	○관광진흥법 제1조
		○중국인 단체관광객 유치 지정여행사 운영	○정부간 협정
○여행업 육성 정책수립·추진	○국내관광의 활성화 및 외국관광객 유치 도모 ○여행소비자 보호제도 마련	○여행업체 등록 및 관리	○관광진흥법 제4조 및 동법시행규칙 제2조
		○시티투어업 법제화 및 지원	○자재기획
		○여행공제회 운영	○관광진흥법 제44조 및 동법시행규칙 제46조
		○일반여행업협회 지도·감독	○관광진흥법 제46조
		○여행업 관련 민원처리	○민원
		○국외여행인솔자 교육기관 지정 및 감독	○관광진흥법 제16조의 3 및 동법시행규칙 제21조의 5
○국제회의산업 육성	○국제회의산업 육성 정책·수립 ○컨벤션시설 확충 및 국제회의산업의 균형적 발전	○국제회의육성 기본계획 수립	○국제회의육성법 제4조 및 동법시행령 제4조
		○컨벤션시설 건립지원	○국제회의육성법 제4조 및 동법시행령 제4조
		○국제회의도시 지정	○국제회의육성법 제6조 및 동법시행령 제6조
		○국제회의전문가 자격증 및 양성기관 지정·검토	○국제회의육성법 제4조 및 동법시행령 제4조
○국제관광기구 및 외국정부와의 협력	○국제기구 회원국간의 협력사업 추진 및 관광 홍보	○국제기구와의 협력(WTO, OECD, APEC 등)	○관광진흥법 제20조
○국제관광기구 및 외국정부와의 협력	○국제기구 회원국간의 협력사업 추진 및 관광 홍보 ○양국정부간 관광협력 증진	○국제기구과건자 관리	○관광진흥법 제20조
		○외국정부와의 협력 및 관광협정체결	○관광진흥법 제20조
	○양국간 정례적인 협의회를 통한 구체적 관광진흥방안 마련	○외국단체 등록 및 변경등록	○출입국관리법 제39조 및 제42조
○국제관광박람회 및 국제관광행사 지원	○국제행사의 지방분산 개최를 통한 지역경제 활성화 도모	○한·일, 한·중, 한·러 관광진흥협의회 운영	○관광진흥법 제20조
		○국제강원관광 EXPO개최지원	○관광진흥법 제1조
○국제관광시장의 조사·분석	○한국관광정책 수립 및 새로운 관광시장 개척 자료 활용	○제주세계섬문화축제 지원	○관광진흥법 제1조
		○각국 관광시장 동향 조사·분석	○관광진흥법 제22조
○해외관광객 유치 및 홍보	○외국인 관광객 유치전략 계획 수립 및 시행	○외래관광객 유치증진	○관광진흥법 제22조

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.



[그림 3-5] 문화관광부 관광국 조직도(현행)

다. 관광예산 현황

- 정부 총예산에서 관광예산이 차지하는 비중은 국가정책에 있어서 관광의 비중(중요도)을 파악하는 유용한 척도가 될 수 있는데 한국의 경우 정부 총예산에서 관광예산이 차지하는 비중은 매우 작다.
- 1990~1999년까지 정부 총예산에서 관광예산이 차지하는 비중은 <표 3-10>에서 나타나듯이, 평균 0.035%에 불과해 관광 외화수입의 GNP 기여율 수준인 5%에 훨씬 미달하고 있다.
- 관광예산 증가율도 정부 총예산 증가율에 크게 못미치고 있다. 다만 1999년에 들어서 관광예산이 약 500억원 정도 증가함으로써 정부 총예산에서 관광예산이 차지하는 비율이 0.09%를 나타내고 있으나 정부가 관광진흥을 수행하기에는 너무나 작은 예산이다.

<표 3-10> 관광예산 현황(단위 : 억원)

연도별	정부예산	관광예산	점유율(%)
1990	274,447	102	0.04
1991	313,823	91	0.03
1992	335,017	84	0.03
1993	407,645	89	0.02
1994	476,262	140	0.03
1995	567,173	102	0.02
1996	629,626	143	0.02
1997	714,006	234	0.03
1998	807,629	292	0.04
1999	884,850	789	0.09

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

2. 한국관광공사

가. 연혁과 자본금

- 한국관광공사는 1962년 6월 26일 국제관광공사법에 의거 국제관광공사로 출발하였다. 그 연혁을 보면 다음의 <표 3-11>과 같다. 법정자본금은 500억원이나 현재 323억 9천 1백만원이 납입되어 있고, 주주는 재정경제부가 178억 7천 9백만원으로 55.20%, 한국산업은행 141억 1천 8백만원으로 43.59%, 철도청 2억 8천 2백만원으로 0.87%, 한국보험감독원 5천 6백만원으로 0.17%, (주)대한재보험 5천 6백만원으로 0.17%로 구성되어 있다.¹⁴⁷⁾

147) 김형탁, 앞의 논문, p.89.

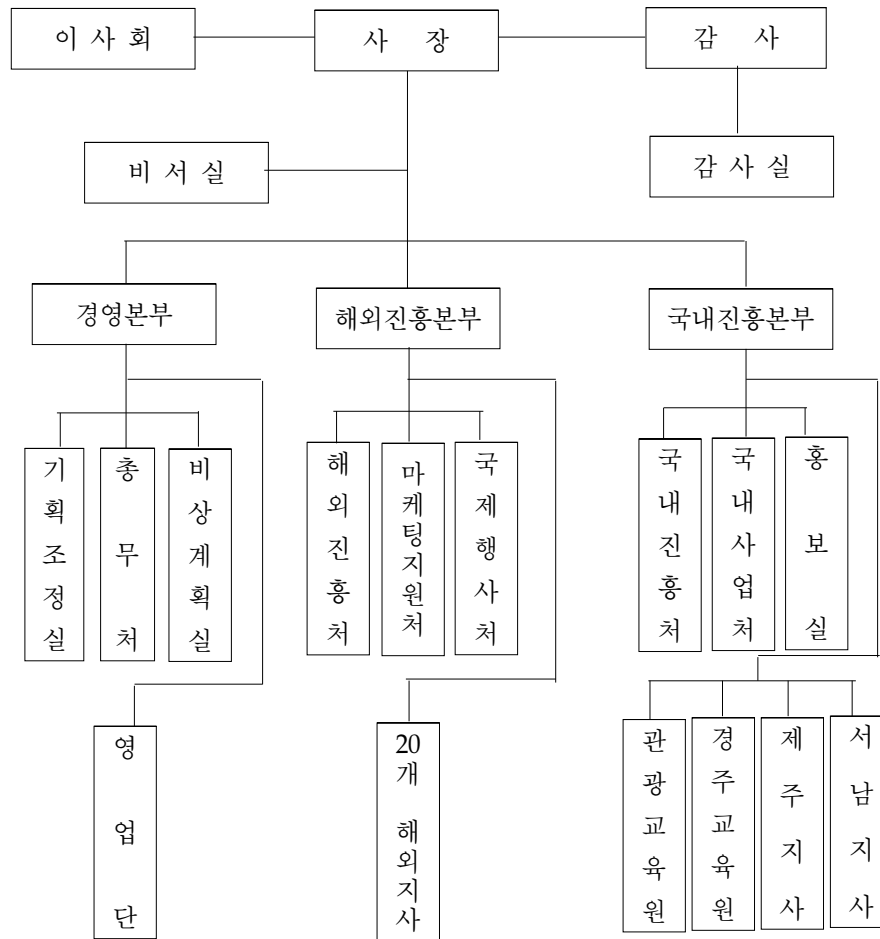
<표 3-11> 한국관광공사 연혁

연 월	내 용
1962. 6. 26	국제관광공사법에 의거 공사 창립(법률 제1060호, 1962. 4. 24 : 특별법)
1962 ~ 1974	관광사업체 건설 운영 → 민영화
1975. 4	공사업무 전환 → 국제관광진흥, 관광자원개발, 관광요원 교육 훈련
1975. 7	경주관광개발공사 설립
1980. 7	제주관광개발공사 설립
1982. 11	한국관광공사로 명칭 변경
1986. 5	공사업무 추가(관광산업의 연구, 개발사업)
1989. 2	제주관광개발공사 흡수합병(지역개발본부 신설)
1991. 6	서남관광개발공사 설립
1993. 6	모스크바지사, 부다페스트지사 폐쇄, 남원 국민호텔 매각
1994. 7	북경지사, 밀라노지사 신설
1994. 12	공사 정부 주무부처 변경(교통부 → 문화관광부)
1995. 5	사업본부 폐쇄(기획관리본부로 흡수). 나고야, 상파울루지사 신설.
1995. 11	서남관광개발공사 흡수 합병(지역개발본부내 서남개발처)
1996. 1	공사영문명칭 변경(KNTC→KNTO)
1997. 8	일본지역본부 폐쇄, 사업본부 신설
1998. 6	사업본부, 단지개발본부 폐쇄, 제주·서남지사 신설
1998. 12	영업단 신설

자 료 : 문화관광부 내부자료.

나. 조직과 인원

- 한국관광공사는 현재 경영본부, 해외진흥본부, 국내진흥본부 등 3개 본부에 10개 실·처, 20개 해외 지사와 5개 국내 지사로 구성되어 있으며, 총 746명의 정원으로 이루어져 있다.



자 료 : 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서(1999년도), 1999, p.302.

[그림 3-6] 한국관광공사 조직도(1999. 6. 30 현재)

<표 3-12> 한국관광공사 정원현황

직급별 부서별		임 원	일반직					기능직			업 무 직	관광 통역직	합 계
			1급	2급	3급	4·5 급	계	1 등급	2·3·4 등급	계			
본 사	임원	5											5
	비서실			1		1	2		5	5			7
	감사실		1		4	1	6		1	1			7
	경 영 본 부	경영전략팀		1	4	4	9						9
		경영관리실		1	2	7	13		1	1			24
		총무처		1	3	9	20	4	9	13			46
		비상계획실		1		1	2						4
		소 계		3	6	21	39	4	10	14			83
		해외진흥전략팀			1	5	11						11
		컨벤션부로			1	3	5						9
		해외진흥처		1	3	12	20		1	1			37
		마케팅지원처		1	3	8	16	1	3	4			32
		21세기행사처		1	2	6	10						19
		소계		3	10	34	103	1	4	5			108
		국내진흥처		1	3	13	41		3	3		17	61
		국내사업처		1	3	8	24						24
		홍보실		1	1	2	8						8
		소계		3	7	23	73		3	3		17	93
		합 계	5	10	24	82	253	5	23	28		17	303
지 사	영업단		1	6	20	63	63		15	15	225		303
	관광교육원		1	2	4	14	14		3	3			17
	제주지사		1	4	11	42	42	2	18	20			63
	서남지사		1		3	9	9		1	1			10
	해외지사		6	14	15	50	50						50
	합 계		10	26	53	178	178	2	37	39	225	1	443
총 계		5	20	50	135	431	431	7	60	67	225	18	746

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

- 한국관광공사는 그동안 11차례의 조직을 개편하여 오늘에 이르고 있는데 조직변동 현황은 <표 3-13>과 같다.

<표 3-13> 한국관광공사 조직변동 현황

구 분		'92. 1	'93. 1	'93. 5	'94. 7	'95. 5	'95. 11	'96. 11	'97. 8	'98. 6	'98. 12
본 사	실	4실	4실	5실	4실	4실	4실	4실	5실	5실	4실
	처	11부	12부	12처	12처	10처	13처	13처	12처	7처	6처
	부 영업소	42과 5	45과 6	45부 6	45부 6	46부 5	48부 5	48부 5	47부 5	36부 5	23부 4
국내지사		3	3	2	2	3	2	2	2	4	5
해외지사		18	16	16	18	20	20	20	18	20	20
해외 사무소									4		

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

다. 기능

- 한국관광공사는 한국관광공사법에 의하여 관광진흥, 관광자원 개발, 관광사업의 연구개발 및 관광요원의 양성·훈련에 관한 사업 등을 수행하는데 그 기능은 다음과 같다.
- 한국관광공사가 추진하고 있는 사업은 주요국 국가관광기구가 2~4개 분야에 국한하여 업무를 수행하는 것과 비교하면 다소 방대한 업무를 수행하고 있다.

<표 3-14> 한국관광공사의 기능

기 능	사 업 내 용
국제관광진흥사업	· 외국인 관광객의 유치 선전 · 국제관광시장의 조사 및 개척 · 관광에 관한 국제협력의 증진 · 국제관광에 대한 지도 및 계몽사업
국민관광진흥사업	· 국민관광의 홍보 · 국민관광의 동태조사 · 국민관광에 관한 지도 및 계몽사업
관광자원개발사업	· 관광단지의 조성관리·운영 및 처분 · 관광자원 및 관광시설의 개발을 위한 선도사업 · 관광지의 개발과 관광자원의 조사에 관한 사업을 수행
관광산업의 연구·개발사업	· 관광사업에 관한 정보의 수집·분석 및 연구 · 관광산업의 연구에 관한 용역사업을 수행
관광요원의 양성과 훈련	· 통역안내원 및 호텔종사원 양성 교육 · 관광종사원 재교육 · 통역안내원 및 호텔지배인 자격시험 합격자 기초교육 · 지방관광호텔 종사원 순회교육 및 국외여행 인솔자 소양교육
이사회가 의결한 사업	· 관광사업의 발전을 위하여 필요한 물품의 수출입업을 비롯한 부대사업으로서 이사회가 의결한 사업을 수행

자 료 : 김황탁, “한국관광행정체계의 개선방안에 관한 연구,” 관광경영학연구 제2호, 관광경영학회, 1998, p.119.

3. 광역 지방자치단체

가. 조직구조

- 광역지방자치단체 관광행정조직은 특별시, 광역시, 도의 경우 대부분 문화관광국(관광문화국, 문화체육국, 문화체육관광국, 자치문화관광국, 문화진흥국)에 관광과(관광진흥과, 문화관광과, 관광기획과, 관광개발과, 투자진흥관실)가 설치되어 있다.
- 전체적으로 볼 때, 관광과 문화·체육을 연계하려는 움직임이 局명칭에서도 강하게 나타나고 있다.
- 강원도와 제주도의 경우 관광지로서의 위상에 걸맞게 관광문화국에 2개의 과(강원도의 경우 관광기획과, 관광개발과; 제주도의 경우 투자진흥관실, 관광진흥과)가 설치되어 있다. 특히 제주도의 경우 민간자본 유치를 위하여 투자진흥관실이라는 명칭을 사용하고 있다.
- 서울특별시 문화관광국 산하 관광과에는 관광전략팀, 관광서비스 개선팀, 관광홍보팀으로 구성되어 있어, 팀제로 구성된 것이 다른 지방자치단체와 차별화되는 점이다. 또한 울산광역시에도 문화체육국 산하 관광과에 관광진흥팀이 설치되어 있다.

나. 인원

- 광역지방자치단체의 관광전담 공무원 수는 작게는 4명(울산광역시)에서 많게는 61명(제주도)으로 구성되어 있다.
- 제주도의 경우 타 광역지방자치단체 보다 다소 과다한 인원으로 구성되어 있는 것으로 보이나, 순수 관광조직인 관광진흥과 현원은 22명이며, 이중 4명은 제주도관광협회 2명, 섬문화조직위원회 2명이 파견되어 있다. 투자진흥관실은 현원이 18명으로, 전체 순수관광 현원은 40명이다.
- 광역지방자치단체의 평균 관광담당 인원은 20명으로 나타났다.

다. 예산

- 광역지방자치단체의 예산은 '99년도를 기준으로 볼 때, 작계는 230,114천원(울산광역시)에서 많게는 37,465,190천원(강원도)으로 구성되어 있다.
- '99년도를 기준으로 볼 때, 전년 대비 예산 증가율은 276.2%(경기도), 118.3%(광주광역시) 등이 가장 높게 나타났으며, -43.7%(강원도), -41.6%(제주도) 등이 전년대비 예산이 대폭 감소한 것으로 나타났다.
- '99년도 기준 광역지방자치단체의 평균 관광예산은 8,129,898천원으로 나타났다.

라. 업무 내용

- 광역자치단체의 업무 내용은 <표 3-19>, <표3-20>, <표 3-21>과 같다.
- 서울특별시 관광과의 경우 자원봉사자 육성에 관한 사항이 업무규정에 들어간 것이 다른 광역자치단체와 차별화되는 점이다.
- 강원도 관광문화국 관광기획과에서 공원업무를 담당하고 있는 것이 이채롭다.

<표 3-15> 광역 지방자치단체 관광 관련 조직

시·도	관 련 조 직		
	국	과	계·팀·담당
서울특별시	문화관광국	관광과	관광전략팀, 관광서비스개선팀, 관광홍보팀(관광안내소운영)
부산광역시	문화관광국	관광진흥과	관광진흥계, 관광지도계, 관광개발계
대구광역시	문화체육국	관광과	관광진흥담당, 교육지도담당
인천광역시	문화관광국	관광진흥과	관광진흥담당, 관광시설담당, 관광개발담당
광주광역시	문화관광국	관광과	관광기획, 관광개발, 디자인개발
대전광역시	문화체육국	관광과	관광진흥, 관광개발
울산광역시	문화체육국	문화관광과	관광진흥팀
경 기 도	문화관광국	관광과	관광기획담당, 관광홍보담당, 관광지도담당
강 원 도	관광문화국	관광기획과	관광기획, 관광홍보, 관광진흥
		관광개발과	관광개발, 관광사업, 공원
충 청 북 도	문화진흥국	관광과	관광기획담당, 관광지도담당, 관광시설담당
충 청 남 도	자치문화관광국	관광과	관광기획담당, 관광홍보담당 (관광마 케팅 추진팀 운영), 관광개발담당
전 라 북 도	문화관광국	관광과	관광진흥계, 관광시설계, 관광홍보계
전 라 남 도	문화환경국	관광진흥과	관광기획계, 관광개발계, 관광홍보계
경 상 북 도	문화체육관광국	관광진흥과	관광기획담당, 관광진흥담당, 관광개발담당, 관광홍보담당
경 상 남 도	문화관광국	관광진흥과	관광행정담당, 관광지도담당, 관광시 설담당, 관광개발팀
제 주 도	관광문화국	관광진흥과	관광정책, 관광지도, 관광상품, 관광 홍보, 해외마케팅
		투자진흥관실	투자진흥, 관광개발, 관광시설, 교류 협력

자 료 : 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서(1999년도), 1999, pp.317-341. 참조하여 작성.

<표 3-16> 관광부문 인력현황(각 광역 지방자치단체)

시·도	구분	계	3급	4급	5급	6급	7급	8급	기능9급	일용	일반	계약	정규	별정	전문	기능	기능·고용
서울특별시	정원	25		1	3	5	5								10	1	
	현원	25		1	3	5	5								10	1	
부산광역시	정원	19											13	4		2	
	현원	19											13	4		2	
대구광역시	정원	11									9	1				1	
	현원	10									9	0				1	
인천광역시	정원	15		1	3	5	4		1	1							
	현원	15		1	3	5	4		1	1							
대전광역시	정원	12		1	2	2	2			4						1	
	현원	13		1	2	2	2			4						2	
울산광역시	정원	5			1	1	2	1									
	현원	4			1	1	1	1									
경기도	정원	12		1	3	3	4									1	
	현원	13		1	3	3	4									2	
강원도	정원	33	1	2	6	9	10					3				2	
	현원	35		3	6	10	10					3				3	
충청북도	정원	15		1	3	3	5	1								2	
	현원	14		1	3	3	5	-								2	
충청남도	정원	17		1	3	8	3	1		-						1	
	현원	18		1	3	8	3	1		1						1	
전라북도	정원	13		1	3	4	3	1								1	
	현원	13		1	3	4	3	1								1	
전라남도	정원	15		1	3	4	4	1									2
	현원	16		1	3	4	4	1									3
경상북도	정원	18	1	1	4	5	4									3	
	현원	17	1	1	4	4	5									2	
경상남도	정원	19		1	4	6	6	-								2	
	현원	19		1	4	6	5	1								2	
제주도	정원	60	1	4	13	15	11	-				5		6		5	
	현원	61	-	3	15	12	11	2				4		7		7	

주) 제주도는 2000년 3월 현재 정·현원. 자 료 : 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서(1999년도), 1999, pp.317-341.

<표 3-17> 관광부문 인력현황(광주광역시, 단위 : 명)

구 분	합계	행4급	행5급	행6급	행7급	건7급	행8급	별7급	전문직	기능직	일용직
정원	16	1	3	3	2	1	1	1	1	1	2
현원	19	1	3	5	3	1	1	1	1	1	2

자 료 : 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서(1999년도), 1999, p.324.

<표 3-18> 관광부문 예산(각 광역 지방자치단체)

시·도	예산액(천 원)		전년대비 증감율 (%)
	'98년도	'99년도	
부산광역시	524,177	467,651	-10.8
대구광역시	1,427,839	974,765	-31.7
인천광역시	2,347,602	2,292,804	-2.3
광주광역시	434,302	948,101	118.3
대전광역시	260,000	306,617	17.9
울산광역시	196,080	230,114	17.4
경 기 도	5,643,310	21,231,930	276.2
강 원 도	66,633,000	37,465,190	-43.7
충 청 북 도	5,378,725	6,765,200	25.8
충 청 남 도	26,306,000	18,227,000	-30.7
전 라 남 도	3,825,436	5,104,351	33.4
경 상 북 도	4,666,161	5,435,458	16.5
경 상 남 도	3,803,868	5,080,388	33.6
제 주 도	15,927,000	9,289,000	-41.6

주) 서울특별시, 전라북도 제외.

자 료 : 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서(1999년도), 1999, pp.317-341.를 참고하여 재
작성.

<표 3-19> 광역자치단체 관광행정조직 전체 업무 현황(I)

시·도	주요 업무
서울특별시 관광과	○관광진흥종합계획의 수립 및 조정 ○관광개발 및 관광특구 지정에 관한 사항 ○관광관련 단체 지도 및 지원에 관한 사항 ○관광관련 국제회의 및 행사에 관한 사항 ○관광코스, 관광상품의 개발에 관한 사항 ○관광사업의 허가·승인·등록·신고 등에 관한 사항 ○관광숙박업의 등급 결정에 관한 사항 ○관광숙박업의 지도·감독에 관한 사항 ○관광종사원의 관리 및 교육에 관한 사항 ○관광불편신고 처리에 관한 사항 ○관광사업체 위반사항의 행정처분 ○국내·외 관광홍보계획의 수립 ○관광홍보물의 제작·배포에 관한 사항 ○관광자원봉사자 육성 지원에 관한 사항 ○관광안내소 및 관광안내 시설물의 관리에 관한 사항 ○유기장업종 종합유원시설업과 기타 유기장업에 관한 사항
인천광역시 문화관광국 관광진흥과	○관광진흥 및 시책사업의 기획 조정 ○관광객 이용시설업에 관한 업무 ○전세버스 운송사업의 등록 및 업체 지도 ○국외여행업 등록 및 지도 ○관광사업체 및 전세버스 운송사업체 종사원 교육 ○관광홍보 및 안내 ○관광진흥협의회 운영 ○관광협회 및 전세버스 운송사업조합 지도 감독 ○해수욕장 관리에 관한 업무 ○관광불편신고 처리 및 행락질서 계도 단속 ○관광종합개발계획 수립 ○관광자원의 개발·조정 ○관광지(단지, 특구) 지정 및 해제 ○관광지(단지, 특구) 조성계획 수립 및 고시 ○관광자원의 조사·통계에 관한 사항 ○도시계획시설(유원지) 조성계획 수립 및 시행자지정, 실시계획인가 ○관광숙박업에 관한 업무 ○권역별 관광계획 수립 ○용유·무의지구 조성계획 수립 용역 시행 ○유원시설업에 관한 업무 ○국제회의업에 관한 업무
대구광역시 관광과	○관광행정의 종합기획 및 조정 ○관광진흥 및 홍보 ○관광진흥법에 의한 관광사업체의 등록·허가 및 면허 ○관광시설의 조성계획 수립 및 조정 ○관광시설의 설치 및 운영·관리 ○관광사업체의 지도·육성 및 교육에 관한 사항 ○지역관광협의회 설립 및 지도·감독 ○유망 관광코스의 개발 ○대구상징 관광기념품 개발에 관한 사항 ○해외여행객 유치에 관한 사항 ○지정숙박업자의 지정·관리 및 교육에 관한 사항 ○국제회의 산업 육성에 관한 사항 ○유기장업(유기시설)에 대한 지도·점검 ○컴퓨터게임장업에 대한 영업허가 제한 및 종사자 교육

자 료 : 각 광역자치단체 홈페이지.

<표 3-20> 광역자치단체 관광행정조직 전체 업무 현황(II)

시·도	주요 업무
대전광역시 관광과	○관광행정의 계획수립 및 조정 ○관광객 이용시설업의 사업계획 승인, 등록 및 지도 ○국외여행업 등록 및 지도 ○관광객 유치에 관한 사항 ○관광홍보물 제작 및 관리 ○관광안내소 운영에 관한 사항 ○관광업체 종사원 교육에 관한 사항 ○관광자원의 조사·통계 ○관광협회 지도·감독 ○관광지 조성·지정 및 승인 ○관광코스 및 관광상품 개발에 관한 사항 ○관광숙박업 사업계획 승인·등록 및 지도 ○관광특구에 관한 사항 ○관광시설의 설치 및 운영관리 ○관광공예품 및 기념품 개발에 관한 사항 ○공예협동조합 지도·육성 ○유기장업의 업무에 관련된 사항(종합유원시설 및 기타 유기장업) ○기타 관광진흥 및 개발에 관한 사항
부산광역시 국제협력 관광과	○관광진흥 및 홍보에 관한 종합계획 수립·조정 ○관광코스, 관광상품의 개발에 관한 사항 ○국내외 관광설명회, 박람회 등 관광홍보 ○각종 관광홍보물 제작배포 및 유지 관리 ○국내외 광역관광협의회 운영에 관한 사항 ○관광안내에 따른 사업운영 지도 ○관광진흥법상의 유기장업 지도·감독 ○관광협회, 외국인서비스센터 지도·감독 ○여행사 관련 제반 업무 ○관광사업체 지도육성종합계획 수립·조정 ○관광사업체 사업계획 승인 ○관광사업체 등록·신고·등급결정에 관한 사항 ○관광지 지정 및 개발종합계획 수립·조정 ○신규관광지조성 및 기존관광지 보완개발 ○인터넷을 통한 관광홍보체계 구축 ○부산관광개발주식회사 지도감독 ○국제협력에 관한 종합계획 수립·조정 ○공무국외여행 허가 ○국제회의 및 의전업무 ○외국인사 방문사항 기록관리 ○외국어 교육 및 특기자 양성에 관한 사항 ○국제관련단체 운영 및 지원 ○명예통역관 선발·임용·운용 및 명예시민 위촉·관리에 관한 사항 ○재부 외국공관 기관 및 유엔 관련 사항 ○자매도시 및 국제도시간 교류에 관한 사항 ○해외파견직원 선발 및 관리에 관한 사항 ○국제교류행사에 관한 사항 ○외국문서 작성·번역 및 통역에 관한 사항 ○국제관계자문대사실 운영 ○문화관광부의 관광업무, 외교통상부의 관련업무중 다른 실·국에 분장되지 아니하는 사항

자 료 : 각 광역자치단체 홈페이지.

<표 3-21> 광역자치단체 관광행정조직 전체 업무 현황(강원도)

행정부서명칭		주요 업무내용
관광문화국 관광기획과	관광기획	○ 관광행정의 종합기획 및 조정 ○ 권역별 관광종합개발계획 수립 ○ 관광특구 지정 및 관리 ○ 국제회의도시 지정 및 관리 ○ 남북연계 관광 추진에 관한 사항 ○ 국제 관광교류·협력에 관한 사항 ○ 문화관광권 진흥대책 추진에 관한 사항 ○ 민자유치 지원 및 총괄 ○ 관광소득증대 연계 시책개발 ○ 관광이벤트 개발·유치 및 지원 ○ 관광안내원 양성에 관한 사항 ○ 관광 기본통계 관리 ○ 관광객맞이 도민 친절·청결 실천운동에 관한 사항 ○ 과내 일반서무 업무
	관광홍보	○ 관광홍보 종합계획 수립·추진 ○ 국내외 관광박람회 및 교역전 참가 홍보 ○ 관광안내시설 설치 및 운영 ○ 관광정보통신망 운영관리 ○ 관광객 유치활동 추진 ○ 관광홍보물 제작·배포 및 홍보기기 활용 관리 ○ 여행상품용 관광코스 개발·운영 ○ 관광자원 조사 및 발굴 ○ 관광기념품 개발 및 육성 ○ 관광객 동향분석 및 관광객 통계관리
	관광진흥	○ 관광숙박업 사업계획 승인 및 등록 ○ 관광객 이용시설업 사업계획 승인 및 등록 ○ 여행업체 관리 ○ 관광사업체 육성 ○ 관광개발진흥기금 지원에 관한 사항 ○ 관광협회 지원 및 육성 ○ 관광지내 사도·케도사업 관리 ○ 관광종사원 교육에 관한 사항 ○ 관광불편신고센터 설치·운영 ○ 종합유원시설업 및 기타 유기자업 관련 사무
관광개발과	관광개발	○ 관광개발계획의 총괄 및 조정 ○ 관광지 지정 및 조성계획 승인 ○ 관광지 개발추진 및 관리 ○ 관광단지 개발관리 ○ 안보관광지 개발추진 및 관리 ○ 마을관리휴양지 관리 ○ 관광자원의 조사 및 개발 ○ 과내 일반서무 업무
	관광사업	○ 중도 및 봉어섬 개발 추진 ○ 가족휴양촌 조성사업 추진 ○ 해양관광자원 개발 ○ 주민주도 소규모관광개발 지원 ○ 온천지구 지정 및 개발계획 승인 ○ 중도관리사무소 및 춘천지구전적기념관 관리 ○ 공원 및 관광지개발특별회계 운영
	공원	○ 국립공원에 관한 사항 ○ 도립공원 지정 및 공원계획 승인 ○ 군립공원 지정 승인 ○ 공원사업 시행허가 및 개발사업 추진 ○ 공원자원 및 시설재산 보호관리 ○ 공원내 위법행위 단속 ○ 기타 공원계획 및 공원개발에 관한 사항

4. 한국관광협회중앙회

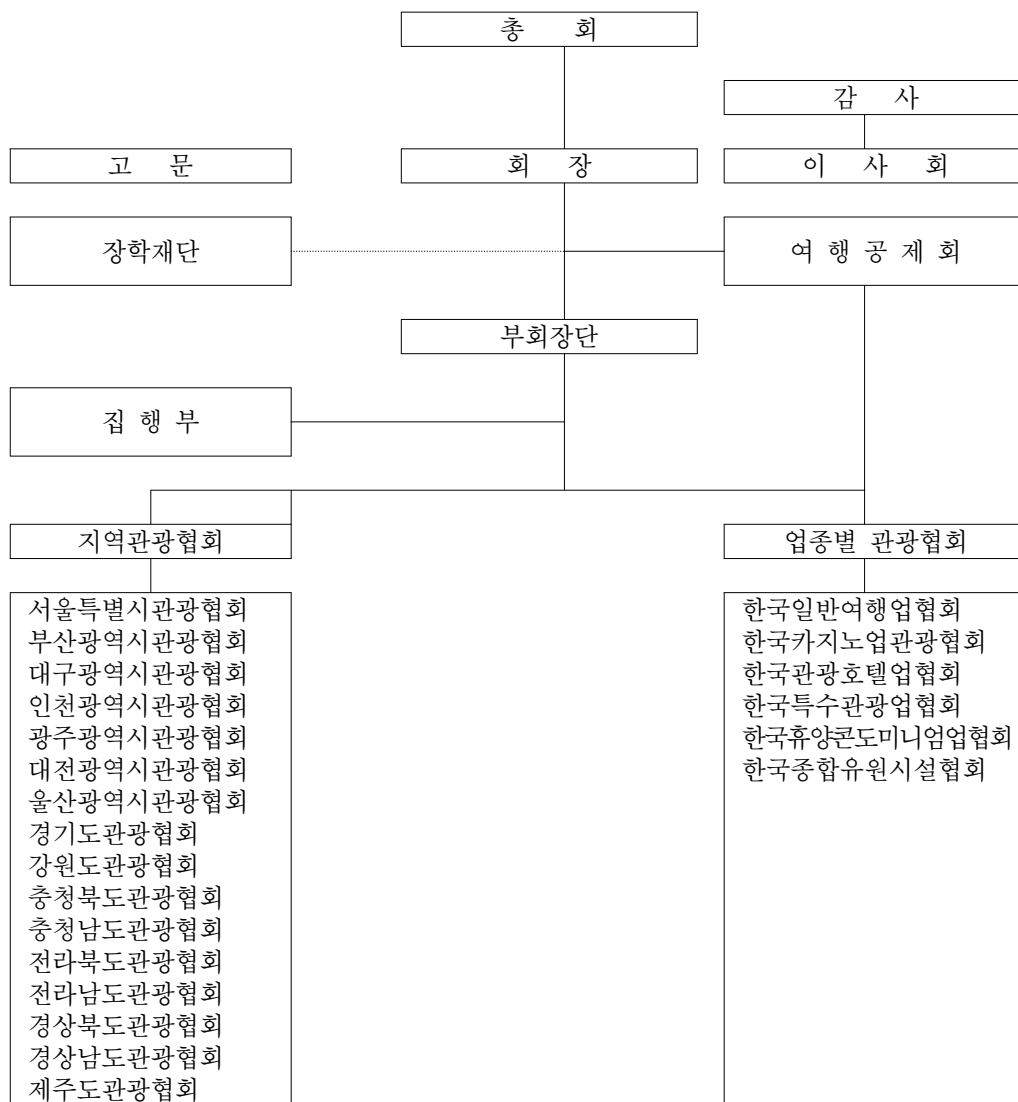
- 설립목적. 관광진흥법 제42조의 규정에 의하여 1963년에 설립 우리나라 관광업계를 대표하여 업계 전반의 의견을 종합 조정하고, 국내외 관련 기관과 상호 협조함으로써 산업의 진흥과 회원의 권익 및 복리증진에 이바지 함을 목적으로 하고 있다.

<표 3-22> 한국관광협회 중앙회 연혁

연 월	내 용
1963 .3. 11	관광사업진흥법 제31조에 의거 특수법인 대한관광협회 설립
1972. 6. 1	대한관광협회 중앙회로 개편(업종별관광협회 통합)
1973. 4. 25	한국관광협회로 명칭 변경
1976. 1. 1	한국관광협회와 서울특별시관광협회 사무국 통합
1980. 1. 23	업종별관광협회 분리(국제여행알선업,국내여행알선업, 관광호텔업)
1980. 11. 1	업종별관광협회 재통합
1991. 12. 21	일반여행업협회 분리
1996. 9. 12	관광호텔업협회 분리
1998. 5. 14	한국관광협회 중앙회로 재개편(총회의결)
1999. 3. 22	한국관광협회중앙회로 개편 (관광진흥법 제42조)

- 기능(업무)
 - 관광업계 전반의 건전한 발전과 권익증진을 위한 사업.
 - 관광업계의 대표기능과 관련된 업무.
 - 업종별 및 지역별관광협회등 관광업계의 지도·조정 업무.
 - 관광진흥과 관련 정책의 제안 및 대정부 건의 업무.
 - 관광사업 진흥을 위한 관광 관련 정보의 수집, 조사·통계 업무.
 - 관광진흥을 위한 대국민 홍보 활동.

- 관광진흥을 위한 국제관광기구예의 참여등 대외 활동.
- 관광복권의 발행, 관광종사원 자격시험 관리등 정부로부터 위탁 받은 사업.
- 관광진흥을 위한 국내 관련기관·단체와의 제휴 및 유대 강화.
- 회원의 관광공제사업과 관광안내소 운영.
- 자산 임대사업.
- 기타 협회의 목적 사업수행 함에 있어 필요한 경비를 충당하기 위한 사업.



[그림 3-7] 한국관광협회중앙회 조직도

제 3 절 시사점 탐색

- 각종 문헌 자료를 이용하여 조사·분석한 국내·외 사례에서의 시사점은 다음과 같다.

1. 구조부문에의 시사

- 정부관광조직은 일반적으로 관광정책 수립을 주업무로 하는 NTA와 정책을 집행하는 NTO로 분류할 수 있는데, 각국의 정부조직체계의 특성 및 관광정책의 방향 등에 따라 NTA와 NTO가 분리되거나 독립되어 있다.
- 각국의 관광기구는 일반적으로 정부행정기관, 정부출연기관, 민간기구 등 3종류로 나누어진다.
- 중앙 정부의 행정 기구 형태는 각국의 실정에 맞게 부, 성, 처급의 독자적인 관광행정기구를 운영하고 있는 국가도 있으며, 대부분의 국가는 경제 부처, 운수·교통부처, 문화·공보 부처 등의 순으로 산하 관광전담기구를 운영한다.
- 정부관광기구의 최고위층은 대부분 마케팅 및 관광산업 관련 전문가가 임명된다. 우리나라의 소위 낙하산식 인사와는 대비되는 부분이다.
- 관광조직간 역할 분담 및 협력 체계 구축.
 - 관광행정의 분담체계를 볼 때 선진국의 경우 중앙정부의 관광정책 기능이 다른 부처 및 지방정부에 위임·분담된 사례가 많다. 개발도상국은 관광행정이 중앙정부를 중심으로 강력한 리더십을 갖고 있다.
 - 정부관광행정기관(NTA)과 정부관광기구(NTO)의 관광업계와의 공동협력체제. 관광업계와 유기적인 협력 관계를 유지하고 있고 관광업계를 위한 파트너로서 인식하고 있으며 관광산업 발전을 위한 프로젝트의 기획, 업계와의 공동협력사업 추진, 업계 발전을 위한 지원 등의 역할이 실질적이다. 우리나라의 경우에도 불필요한 중복을 피하고 효과적인 국내·외 홍보 활동을 수행하기 위하여 관련 업계와 정부조직간 역할 조정 및 분담이 필요한 바, 이를 위해서 구체적인 역할 분담의 지침서를 마련하는 것이 필요하다.
 - 호주의 사례에서 관광행정기관과 관광청, 연구원으로 중앙 관광주무 행정체계가 구성된 것은 우리나라와 비슷하다. 그러나 업무협조체계에서는 상당히 다른 면

을 보이고 있다. 호주의 경우는 포트폴리오라 해서 각 주체간 협조성을 대단히 중시하고, 여기에 활동 평가를 도입하여 보다 효율적인 모습을 보이고 있다.

○ 작고 효율적인 조직 구조 지향.

- 호주의 경우 전세계를 아시아, 한국 및 일본, 유럽, 미주, 뉴질랜드 등 5개 지역으로 구분하여 각 본부를 두고 있다. 각 본부에는 마케팅 및 홍보를 총괄하는 마케팅 본부장(담당 국장)이 주재한다. 즉, 호주 현지 관광청에는 별도의 지역 마케팅 담당자를 두지 않는다. 본청 직원들은 자신들이 각 지역 또는 개별 국가의 업무가 원활하게 진행되도록 지원하는 기능을 갖는다고 인식하고 있다. 이 같은 체제가 전세계 지점을 포함한 호주 정부관광청 직원이 2000년 3월 현재 180여명만의 소수 정예로 운영될 수 있게 하는 이유이다.

2. 기능부문에의 시사

- 정부와 민간부문과의 탄탄한 협력 관계가 관광 분야 발전의 초석이 되었으며, 관광 수입이 국가 경제에 커다란 영향을 미치는 현실에서 정부관광행정기관(NTA)의 적극적인 관광정책 수립 및 지원과 정부관광기구(NTO)의 공격적인 관광 마케팅 활동이 국가의 관광 성장에 이바지 하는 것으로 나타났다.
- 관광에 대한 중앙정부의 역할은 전반적으로 정책 발전과 민간 부문의 발전 수준에 따라 이를 조정, 보완해 나가는 경향을 보이고 있다. 국가별 차이에서는 개발도상국에서는 선도사업 형태의 관광기반시설 확충에 역점을 두어 외래 관광객의 유치와 외화 획득에 비중을 두는 반면, 선진국의 경우에는 자국민의 관광 기회 보장을 위한 제도 개선에 비중을 둔다.
- 대부분의 NTO는 국제관광진흥사업을 주업무로 하고 있으며, 특히 해외 선전홍보 사업에 중점을 두고 있다.
- 선진 관광국의 마케팅 계획은 장기적이면서 구체적인 뿐만 아니라 총체적이라는 점이다. 매년 시장국가별로 마케팅 전략서가 작성되며 이를 근거로 총체적인 전세계 마케팅 전략서가 만들어진다.
- 해외 마케팅 예산은 정부 예산외에 항공사, 호텔, 관광 명소를 포함한 민간 예산의 지원을 받는다. 이는 정부가 해외 마케팅을 가장 중립적이고 효율적으로 수립·집행할 수 있으며 그 혜택은 관광업계에 주어진다는 믿음이 있기 때문이다.

○ 정부관광행정기관(NTA)

- 열린정부 : 정부가 관광업계의 의견을 적극적으로 수렴하고 문제를 해결해 주려는 노력을 체계적으로 수행하고 있다.
- 시장지향적 정부 : 외래관광객 시장의 유치 확대를 위한 경영적 마인드를 도입한 마케팅과 홍보에 높은 비중을 두고 있다.
- 촉진적 역할의 정부 : 민간주도 산업활동에 최대한 자율을 보장하도록 규제를 완화하고 관광부문 성장에 가장 필수적인 요소를 지원한다.
- 기업가적 정부 : 규제보다는 업계의 사기진작을 통해 이윤 동기를 부여하고 투자와 행정의 효율성을 극대화하는 방향으로 정책을 설정.
- 전략산업으로서의 관광산업 : 국가 경제에 기여도가 큰 부문으로 관광산업의 중요성을 국가 전체 국민과 타 부처에까지 인식 확대하려고 노력하고 있다. 전략산업으로서 관광을 범 부처차원에서 적극적으로 지원하고 있다.

○ 정부관광기구(NTO)

- 사업영역의 확대 : 대부분의 정부관광기구가 외래관광객 유치를 위한 해외홍보, 국내 수용태세의 개선에 주력하고 있으며, 한발 더 나아가서 외국인의 국내관광 투자 촉진, 주변 국가와의 공동 관광투자 협력사업 주도, 국내 기업의 외국관광 투자 지원 등의 사업을 추진하고 있어 사업영역을 적극적으로 확대해 가고 있다.
- 비전 경영 : 흔히 정부관광기구는 공공조직으로서 직간접적으로 정부의 재정지원으로 운영되고 있어 정부정책 변화에 따라 경영방침이 자주 바뀌게 마련이라 독자적인 경영에는 어려움이 있게 마련이다. 그러나 사례 연구된 정부관광기구의 경우 대부분의 재원을 정부 보조금에 의지하고 있으면서도 나름대로의 비전과 전략을 제시하여 관광산업을 선도해 나가려는 의지를 표명하고 있다. 이러한 비전에는 이해관계자인 정부, 관광업계, 국민의 비전이 담겨 있다고 보여지며 해당 국가의 관광에 대한 장기 미래상을 제시하고 있고 비전 실현을 위한 전략과 사업을 전개해 나가고 있다. 주어진 여건과 경영환경을 적절히 반영한 미래상을 제시하고 있어 보다 의욕적이면서도 현실성이 높다고 판단된다.
- 대부분의 정부관광기구는 사전에 충분한 조사와 연구가 선행된 후에 체계적이고 장기적인 국가관광전략하에서 관광개발을 위한 투자 실행, 업계와 긴밀한 협력 아래 조직적으로 이루어지는 해외 관광 마케팅 활동의 전개, 관련 업계에 대한 규제 일변도가 아닌 지원 우선 정책의 수행 등은 참고할 만한 가치가 있다.

제 4 장 제주도 관광조직 체계의 실태분석

제 1 절 제주도 관광조직 체계 발전과정

1. 지방자치단체 관광행정

가. 제주도 관광문화국

- 1964년 12월 1일 본격적으로 관광업무를 전담하는 관광운수과가 총무국에 신설된 것이 제주도 관광행정의 시작이었다.
- 1968년 4월 13일에는 총무국 소속 관광운수과를 개발국으로 소속 변경하였다.
- 1974년 1월 5일에는 개발국 소속 관광과를 관광운수과로 명칭 변경하였다.
- 1978년 4월 19일에는 1975년부터 본격적으로 추진된 제주도종합개발계획에 따른 관광개발사업을 전담시키기 위한 기구로 관광국을 신설하였다. 같은해 4월 28일에는 국 신설에 따른 기구 확대와 기능 조정을 위하여 개발국 소속 관광운수과를 관광국 소속 관광과와 운수과로 분리하였으며, 관광국 소속 관광과에 시설계를 신설하였다.
- 1981년 11월 9일에는 개발국과 관광국이 관광개발국으로 통폐합되었으며, 관광국 소속 관광과, 운수과가 관광개발국으로 소속 변경되었다.
- 1987년 1월 24일에는 지방화·산업화·관광의 국제화 추세에 부응한 행정여건의 변화와 행정수요의 양적 팽창 및 질적 고도화에 따른 지방여건의 적응 및 행정의 생산성 향상을 위하여 기획관리실 소속의 종합개발담당관이 폐지되면서 관광개발국 소속으로 개발담당관과 그 밑에 지역계획담당관이 확대 신설되었다.
- 1991년 7월 16일에는 관광개발국이 교통관광국으로 명칭 변경되었다.
- 1993년 10월 2일에는 교통관광국 관광과에 관광지도계가 신설되었으며, 관광과 진흥계가 관광진흥계로 명칭 변경되었다.
- 1994년 6월 29일에는 교통관광국이 관광문화국으로 명칭이 변경되었으며, 관광과에 투자유치계가 신설되었고 선전계를 관광홍보계로 명칭 변경하였다.
- 1996년 2월 1일에는 관광문화국에 관광개발과가 신설되고, 관광과를 관광진흥과로 명칭 변경하였다. 관광진흥과에 관광상품개발계를 신설하였으며, 관광개발과에

관광개발계를 신설하였다, 관광과 투자유치계를 관광개발과로 소속 변경하였고, 관광과 관광시설계를 관광개발과로 소속 변경하였다.

- 1998년에는 관광문화국 관광진흥과 관광상품개발계를 폐지하고, 관광문화국 관광진흥과 관광홍보계를 관광유치홍보담당으로 명칭 변경하였다. 건설교통국 교통행정과를 관광문화국으로 소속 변경하였고, 통상협력과 교류협력담당을 관광진흥과로 소속 변경하였다.
- 2000년에는 관광문화국 관광진흥과 교류협력 담당을 투자진흥관으로 소속 변경하였으며, 관광문화국 관광진흥과에 해외마케팅 담당을 신설하였다.

<표 4-1> 제주도 관광행정조직의 변천과정

연도	주요내용
1964년 12월 1일	○ 총무국에 관광운수과 신설
1968년 4월 13일	○ 총무국 소속 관광운수과 → 개발국 소속 관광운수과로 소속변경
1972년	○ 개발국 소속 관광운수과 → 관광과로 명칭변경
1974년 1월 5일	○ 개발국 소속 관광과 → 관광운수과로 명칭변경
1978년 4월 19일	○ 관광국 신설
1978년 4월 28일	○ 개발국 소속 관광운수과 → 관광국 소속 관광과, 운수과로 분리 ○ 개발국 관광운수과 진흥계, 선전계 → 관광국 관광과로 소속변경
1978년	○ 관광국 소속 관광과에 시설계 신설
1981년 11월 9일	○ 개발국 + 관광국 → 관광개발국으로 통폐합 ○ 관광국 소속 관광과, 운수과 → 관광개발국으로 소속변경
1987년 1월 24일	○ 관광개발국 개발담당관 및 지역계획담당관 신설
1991년 7월 16일	○ 관광개발국 → 교통관광국으로 명칭변경
1993년 10월 2일	○ 교통관광국 관광과 관광지도계 신설 ○ 교통관광국 관광과 진흥계 → 관광진흥계로 명칭변경
1994년 6월 29일	○ 교통관광국 → 관광문화국으로 명칭변경 ○ 관광문화국 관광과 투자유치계 신설 ○ 관광문화국 관광과 선전계 → 관광홍보계로 명칭변경
1996년 2월 1일	○ 관광문화국에 관광개발과 신설 ○ 관광문화국 관광진흥과에 관광상품개발계 신설 ○ 관광문화국 관광개발과에 관광개발계 신설 ○ 관광문화국 관광과 → 관광진흥과로 명칭변경 ○ 관광문화국 관광과 투자유치계 → 관광개발과로 소속변경 ○ 관광문화국 관광과 관광시설계 → 관광개발과로 소속변경
1998년	○ 관광문화국 관광진흥과 관광상품개발계 폐지 ○ 관광문화국 관광진흥과 관광홍보계 → 관광유치홍보담당으로 명칭변경 ○ 건설교통국 교통행정과 → 관광문화국으로 소속변경 ○ 통상협력과 교류협력담당 → 관광진흥과로 소속변경
2000년	○ 관광문화국 관광진흥과 교류협력담당 → 투자진흥관으로 소속변경 ○ 관광문화국 관광진흥과에 해외마케팅담당 신설

자료 : 제주도, 「행정조직 50년사」, 1997. 제주도, 「도정백서('98~'99)」, 1999. 내용 정리.

나. 4개 시·군

1) 제주시 관광경영과

- 1991년 이전 문화공보실.
- 1991년 9월 7일 문화예술과(문화관광계 - 문화재업무 포함).
- 1994년 6월 29일 관광과(관광계, 관광개발계 - 문화재업무 문화예술과)로 이관.
- 1998년 9월 1일 관광경영과(관광진흥, 관광개발, 홍보유치, 국제협력).

2) 서귀포시 관광진흥과

- 1981년 7월 1일 관광과 신설.
- 1989년 7월 24일 관광지관리사무소 신설.
- 현재 관광진흥과(관광진흥, 관광홍보, 관광개발).

3) 북제주군 관광교통과

- 1994년 6월 29일 관광교통과 신설(4계 : 관광진흥계, 관광시설계, 차량등록계, 교통계).
- 1998년 9월 15일 관광교통과 폐지(지역개발과에 흡수 통합). 4계 → 2계(관광담당, 교통담당).
- 1999년 8월 11일 관광교통과 신설(지역개발과에서 분리). 3개담당(관광진흥담당, 관광시설담당, 교통담당).

4) 남제주군 관광공보과

- 1987년 6월 10일 해양관광지 개발사업소 설치.
- 1994년 6월 20일 관광과 신설
 - 관광과 관광시설계 신설. • 문화공보실 문화계 → 관광과 문화계.
 - 문화공보실 관광계 → 관광과 관광계.

- 1996년 2월 1일 관광과를 관광문화과(관광계, 문화계, 관광시설계)로 명칭 변경.
- 1996년 2월 1일 관광지관리사업소에 운영계를 두어 관광지관리사무소로 명칭 변경.
- 1998년 9월 16일 관광문화과를 관광공보과(관광담당, 공보담당, 관광기획담당, 문화담당)로 명칭 변경.

2. 제주도관광협회

- 1961년 11월 10일 법률 2878호(관광사업진흥법 제44조)에 의거 창립총회를 개최하였다.
- 1962년 2월 22일 제주지방법원에 등기를 마치고 사단법인 제주도관광협회를 발족하였다.
- 1971년 10월 협회 기구에 업종별 분과위원회가 신설되었다.
- 1979년 2월 협회 기구의 특징을 살펴보면, 상근부회장 직제를 신설하여 전제주도 관광계장을 영입 협회 운영에 전문성을 도입하였다. 또한 분과위원회는 관광호텔업분과, 관광요식업분과, 여행알선업분과, 국제관광사진업분과, 국내관광사진업분과, 관광토산품분과, 일반숙박업분과, 일반요식업분과 등으로 구성하였다. 회원은 정회원과 준회원으로 구성되었으며, 정회원은 관광사업법 제43조의 관광사업경영자이고, 준회원은 관광사업관련업자였다.
- 1981년 2월 협회 기구를 확대 개편하였으며, 협회기구에 정화위원회를 신설하였다.
- 1982년 2월 정기총회에서 회장이 정화위원회 위원장을 겸직하도록 하였다.
- 1984년 11월 20일 제주공항종합관광안내소가 협회에 이관되었다. 협회는 비로소 종합관광안내기능을 확보하였다.
- 1985년 8월 29일 공항종합관광안내소를 개설하였다.
- 1986년 사무국 기구를 2실(업무조정실, 홍보실), 3부(지도부, 기획조사부, 총무부)로 확대하고 인원을 18명으로 증원하였다.
- 1986년 11월 30일 제주항종합관광안내소를 설치하였다.
- 1987년의 조직 기구표를 보면, 회장 아래 수석 부회장, 국내담당 부회장, 국제담당 부회장을 두었다. 수석 부회장 아래에 상근 부회장을 두었으며, 상근 부회장은 시설지정 심사위원회와 인사위원회를 관할하게 하였다.

- 사무국은 사무국장 아래에 2실(업무조정실, 홍보실), 3부(지도부, 기획조사부, 총무부)로 구성되어 있으며, 업무조정실은 여행알선담당, 이용시설담당, 예약조정담당, 조사원관리담당으로 구성. 홍보실은 홍보담당, 의전담당, 행사담당으로 구성. 지도부는 교육담당, 지도담당, 관리안내담당으로 구성. 기획조사부는 자료담당, 통계담당, 기획조사담당으로 구성. 총무부는 서무담당, 경리담당, 기금조성담당으로 구성하였다.
- 1988년 6월 1일 관광객이용편의시설 지정 관광심의위원회를 발족하였다.
- 1990년 4월 17일 정관 규정에 따라 제주도관광협회 자문위원회가 처음으로 발족하였다.
- 1990년 6월 1일 홍보위원회를 발족하였다.
- 1992년 1월 6일 업무개선위원회를 발족하였다.
- 1992년 2월 28일 정기총회에서 기구를 개편. 같은해 3월 1일의 협회 집행기구표를 살펴 보면, 회장 아래에 상근부회장, 상근부회장 아래에 1실(지도조정실), 2부(총무부, 진흥부)로 구성. 지도조정실에는 지도과와 안내과로 구성. 총무부에는 서무과, 경리과, 회원지원과로 구성. 진흥부에는 진흥사업과, 국제사업과, 홍보과로 구성하였다.
- 1993년 6월 1일 협회운영규정에 따라 이사회의 의결을 거쳐 도내 관광관련 행정·학계·업계 인사를 망라한 제주관광연구위원회를 설치하였다.
- 1994년 협회 집행기구표를 살펴 보면, 회장 아래에 상근부회장, 상근부회장 아래에 사무국장, 사무국장 아래에 3부(총무부, 홍보부, 진흥부), 4과, 1안내소로 구성하였다. 총무부는 총무과아래에 서무계와 경리계로 구성. 홍보부는 홍보과아래에 국제계, 국내계로 구성. 진흥부는 진흥과, 지도과, 안내소로 구성하였으며, 진흥과는 진흥계로 구성, 지도과는 지도계로 구성, 안내소는 공항과 부두에 설치하였다.
- 1995년도에는 집행기구를 3부(총무부, 홍보부, 운영부), 1안내소(공항, 부두)로 구성하였다.
- 1997년도에는 집행기구를 3팀(관리운영팀, 교육홍보팀, 사업운영팀), 1안내소(공항, 부두)로 구성하였다.
- 1999년 10월에는 제주도관광협회 21세기발전위원회를 발족하였다.
- 2000년 2월에는 집행기구를 4팀(관리운영팀, 홍보팀, 조사개발팀, 수익사업팀), 1안내소(공항, 부두)로 구성하였다.

<표 4-2> 제주도 관광협회의 변천과정

연 도	주 요 내 용
1961년 11월 10일	창립총회 개최
1962년 2월 22일	사단법인 제주도관광협회 발족
1971년 10월	협회 기구에 업종별분과위원회 신설
1979년 7월 28일	상근부회장직제 신설
1981년 2월	협회기구 확대 개편, 정화위원회 신설
1982년 2월	정화위원장은 회장이 위원장을 겸직
1984년 11월 20일	도지사가 협회 방문, 제주공항종합관광안내소를 협회가 운영토록 함.
1985년 8월 29일	공항종합관광안내소 개설
1986년 8월 20일	사무국 기구를 2실(업무조정실, 홍보실), 3부(지도부, 기획조사부, 총무부)로 확대. 인원을 18명으로 증원.
1986년 11월 30일	제주항종합관광안내소 설치
1988년 6월 11일	관광심위원회의 발족
1990년 4월 17일	제주도관광협회 자문위원회 발족
1990년 6월 1일	홍보위원회 발족
1992년 1월 6일	업무개선위원회 발족
1992년 2월 28일	집행기구를 1실(지도조정실), 2부(총무부, 진흥부)로 구성
1993년 6월 1일	제주관광연구위원회 설치
1994년	집행기구를 3부(총무부, 홍보부, 진흥부), 4과(총무과, 홍보과, 진흥과, 지도과), 1안내소(공항, 부두)로 구성
1995년	집행기구를 3부(총무부, 홍보부, 운영부), 1안내소(공항, 부두)로 구성
1997년	집행기구를 3팀(관리운영팀, 교육홍보팀, 사업운영팀), 1안내소(공항, 부두)로 구성
1999년 10월	제주도관광협회 21세기발전위원회 발족
2000년 2월	집행기구를 4팀(관리운영팀, 홍보팀, 조사개발팀, 수익사업팀), 1안내소(공항, 부두)로 구성

3. 한국관광공사 제주지사

- 1971. 5. 중문단지 일대 약 3,771천평을 관광지로 지정(교통부 공고 제98호).
- 1972. 2. 대통령 제주도종합개발계획 수립 지시.
- 1973. 2. 제주도관광종합개발계획 수립(청와대 개발기획단).
- 1974. 8. 청와대 주관 정부연석회의에서 관광공사가 중문관광단지 개발을 시행토록 결정.
- 1974. 12. 중문지구관광종합기본계획 수립(관광공사).
- 1975. 1. 제주도특정지역관광종합개발계획 공고(건설부). 1973년 2월에 수립된 제주도관광종합개발계획을 근거로 관광 기반시설 조성, 관광단지 개발 및 종합적인 관광권의 단계적 조성 추진.
- 1977. 5. 제주도에 토지 매입 위탁하고 '78년내 사업을 착수기로 결정(관계관 회의).
- 1977. 12. 중문관광단지 종합개발계획 수립(중부 50만평 - 제주도 협의 동의 '78년 4월 10일).
- 1978. 4. 국제관광공사 제주개발사업소 개소.
- 1978. 6. 중문관광단지종합개발계획 승인(교통부).
- 1978. 7. 토지매입 및 단지조성 공사 착수(건설부 : 진입도로).
- 1978. 12. 중문단지 확대 개발계획 수립(87만평).
- 1979. 8. 확대개발계획 승인(교통부) : 50만평 → 87만평.
- 1980. 1. 국제관광공사 중문개발본부로 기구 개편.
- 1980. 7. 제주관광개발공사 설립.
- 1981. 12. 개발사업 양도·양수(한국관광공사 → 제주관광개발공사).
- 1980. 11. 대통령 순시시 장기적인 안목으로 실현성 있는 개발 지시.
- 1985. 3. 제주도특정지역종합개발계획 수립, 공고(건설부) : 중문단지 87만평 → 113만평.
- 1986. 6. 113만평중 우선 1단계 63만평만 시행 결정(교통부 관계관회의).
- 1986. 12. 1단계로 63만평 계획 승인 및 사업시행 허가(교통부).
- 1989. 2. 한국관광공사가 제주관광개발공사를 흡수 합병. 지역개발본부로 운영.

- 1990. 11. 제주도특정지역종합개발계획 변경(건설부 공고 제161호) : 중문단지 113만평 → 98만평.
- 1991. 6. 2단계(동부)지역 기본계획 수립(관광공사).
- 1991. 10. 1단계(중부)지역 조성사업 시행허가 변경(교통부).
 - 기간연장 : 당초 1978년~1991년 → 1978년 ~ 1995년.
- 1991. 12. 2단계(동부)지역 조성사업 시행허가 변경(교통부)
 - 토지매입 : 1,014,327m² → 1,130,000m².
 - 시행시기 : 1984년 ~ 1991년 → 변경 1984년 ~ 1993년.
- 1991. 12. 제주도개발특별법 제정 공포(건설부)
 - 1992. 11. 동법 시행령 제정.
 - 1993. 7. 도조례 제정.
- 1993. 12. 2단계(동부)지역 조성사업 시행허가 변경(교통부)
 - 토지매입 : 1,014,327m² → 1,130,000m².
 - 시행시기 : 1984년 ~ 1993년 → 변경 1984년 ~ 1995년.
- 1994. 6. 제주도종합개발계획 확정 공고(제주도).
- 1995. 9. 1단계(중부)지역 개발사업 변경 시행 승인(제주도)
 - 시행기간 : 1978년 ~ 1995년 → 변경 1978년 ~ 1998년.
- 1995. 11. 2단계(동부)지역 기본설계 수립(관광공사)
- 1996. 8. 2단계(동부)지역 개발사업 시행 승인(제주도)
 - 개발면적 : 1,130,000m² → 1,310,835m².
 - 토지매입 : 3,219,089m² → 3,562,000m².
 - 시행기간 : 1996년 ~ 2001년.
- 1996. 12. 기반시설공사 착공.
- 1998. 12. 1단계(중부)지역 개발사업 시행 승인(제주도)
 - 시행기간 : 1978년 ~ 1998년 → 변경 1978년 ~ 2000년.

제 2 절 제주도 관광조직체계 현황 분석

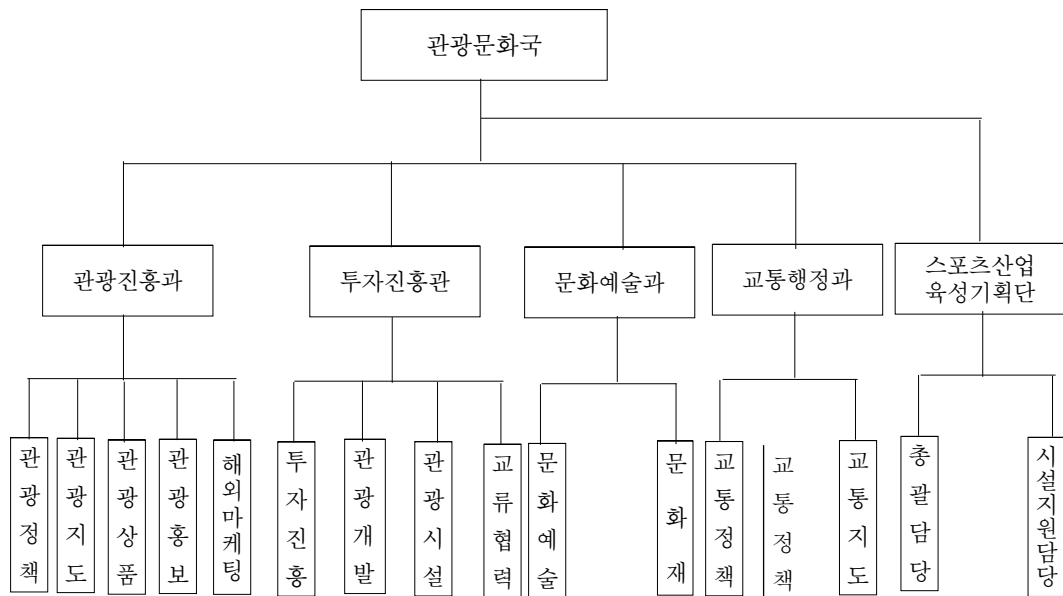
1. 구조 현황

가. 제주도 관광문화국

1) 조직 구조

- 현재 제주도의 관광행정조직은 관광문화국에 3개의 과(관광진흥과, 문화예술과, 교통행정과)와 1개의 관(투자진흥관), 1기획단(스포츠산업 육성 기획단)으로 구성되어 있다.
- 관광진흥과는 5개 담당(관광정책, 관광지도, 관광상품, 관광홍보, 해외마케팅), 투자진흥관은 4개 담당(투자진흥, 관광개발, 관광시설, 교류협력), 문화예술과는 2개 담당(문화예술, 문화재), 교통행정과는 2개 담당(교통정책, 교통지도), 스포츠산업 육성 기획단은 2개 담당(총괄담당, 시설지원담당)으로 구성되어 있다.
- 관광문화국은 관광산업 발전(관광진흥과, 투자진흥관 일부담당), 투자진흥과 교류협력(투자진흥관 일부담당), 문화산업 발전(문화예술과), 교통(교통행정과), 체육(스포츠산업 육성기획단)이라는 5개의 축으로 이루어져 있다. 따라서 문화, 예술, 관광, 체육, 투자진흥과 교류협력 등이 포함된 대단히 광범위한 기능을 수행하고 있으며, 관광문화국은 이들 주요 기능을 모두 포괄할 수 있는 명확한 비전, 미션, 그리고 전략 방향을 공유하기가 쉬운 상황은 아닌 것으로 평가된다.
- 제주도 관광행정조직은 1990년대 이후 6번의 조직개편이 있었으며, 잦은 조직 개편에 대한 문제점과 함께 조직개편에 대한 일관성이 결여되어 있다. 조직편제의 개편이 소극적이고, 또 빈번하게 시행된 것은 오히려 지방행정조직을 기형화시킬 수 있으므로, 중·장기적 차원에서 조직 개편이 이루어져야 한다.
- 현재 관광진흥과에 신설된 해외마케팅담당과 관광홍보담당은 업무중복이 있을 수 있으며, 명칭에 있어서도 적절하지 못한 표현을 쓰고 있다.

- 정보화시대에 대응한 관광정보 업무를 담당할 전담부서가 없다.
 - 관광은 복합산업이라는 점에서 관광과 관련이 있는 모든 부문에 대한 정보가 축적되어 있어야 한다. 또한 관광정보의 수집, 분석, 평가 뿐만 아니라 이를 필요로 하는 관광산업에 효과적으로 전달할 수 있는 관광정보 전달체계가 확립되어야 한다.
 - 기존의 관광정보를 데이터베이스화 한 뒤 제주도 홈페이지를 통해 대민안내 서비스, 간행물 서비스, 영상물 서비스 제공 체계 등을 구축하여야 한다.
- 관광객 보호를 담당할 전담 부서가 없다.
 - 관광기업의 국제경쟁력은 우선 소비자 보호에서 시작되어야 하며, 이를 위하여 관광권의 설정, 관광진흥법의 개정, 관광객 안전보장, 관광불편신고센터의 기능강화, 관광객 피해 보상기금의 운용 등에 대한 정책적인 관심이 필요하다.
- 관광 관련 업무가 분산되어 있다.
 - 제주도 관광문화국, 관광협회, 2001 제주세계섬문화축제 조직위원회, 스포츠산업육성기획단, 국제자유도시추진기획단 등 조직의 분산으로 인한 비용이 증대되고 있으며, 업무 연계가 미흡하다.
 - 관광문화국내에서의課·系간, 관광문화국과 유관국과의 업무 연계가 미흡한 실정이다. 이는 부서간의 업무 중복도 하나의 원인이라고 할 수 있다. 업무 중복은 부서간의 비협조로 인한 행정의 비효율화를 초래할 수 있다.
- 조사·기획, 정책개발 업무가 미흡하다.
 - 국내외 관광시장 조사, 내도 관광객의 형태와 관광행태, 지역별·시설별 관광수입, 각종 이벤트의 파급 효과 등에 대한 조사를 적극적으로 수행하지 못하고 있다.
 - 중앙정부의 시책에 대한 대응, 타지방자치단체의 관광정책에 대한 장·단기 대응전략 등 기획업무를 적극적으로 수행하지 못하고 있다.



[그림 4-1] 제주도 관광문화국 조직 현황도

2) 예산

- 2000년도 관광문화국 소관 관광 관련 예산은 관광진흥에 3,400백만원(홍보 1,340백만원, 화장실 정비 등 이미지 개선 745백만원, 이벤트 등 지원 650백만원, 정책 수립과 산·학지원에 247백만원, 상거래 개선에 133억원, 관광협회 지원에 1,212백만원 등), 투자진흥에 4,500백만원(관광지 개발지원에 2,470백만원, 문화관광자원개발에 1,345백만원 등), 문화예술 11,600백만원(제주목관아지 정비 1,289백만원, 삼성혈 관광 벨트화 890백만원, 서불과지 전설 재현 1,500백만원, 당처물 동굴보호 510백만원, 문화예술진흥재단 300백만원, 향사당 보존 374백만원 등), 스포츠 산업에 28,500백만원(월드컵경기장 건설지원 12,000백만원, 체육회 지원 1,360백만원 등)이 예산으로 배정되어 있다.
- 관광행정의 일차적 제약 요인은 행정예산의 불합리한 책정과 부족 때문이라고 할 수 있다. 관광행정의 중요성에도 불구하고 실질적인 관광행정 예산이 상대적으로 작은 규모이며, 나아가 행정예산의 배정도 연도별로 편차가 심하여 장기적인 정책추진에 장애가 되고 있다.

<표 4-3> 제주도 관광 관련 예산 현황

(단위 : 억원)

연도	전체 예산	관광 관련 예산					점유율	관광 관련 예산 증감율
		관광진흥	투자진흥	문화예술	스포츠	계		
1995	3,269	22	34	28	82	166	5.07	-
1996	3,918	25	17	45	73	160	4.08	-3.61
1997	6,383	37	105	55	18	215	3.36	34.3
1998	4,592	33	122	49	126	330	7.18	53.4
1999	4,385	23	68	52	37	180	4.10	-45.4
2000	4,699	34	45	116	285	480	10.2	166.6

주 1) 일반회계 및 특별회계 당초예산 기준임.

주 2) 문화예술은 문화·예술 진흥과 문화재 보존관리 예산을 합산한 금액임.

주 3) 스포츠는 체육진흥과 스포츠산업 육성 예산을 합산한 금액임.

3) 인력

- 1999년 기준 우리나라 광역자치단체의 평균 관광담당 인원은 20명인데 비해, 제주도 관광문화국의 현원은 61명이다. 순수관광조직인 관광진흥과는 22명(4명 파견), 투자진흥관실은 18명으로 적정하다고 할 수 있다.
- 그러나 잦은 조직 개편과 인사 이동으로 관광담당 공무원의 전문성을 살리기가 어려운 실정이다.

<표 4-4> 관광부문 인력현황(제주도) : (정원/현원)

구분	계	일 반 직							별정	계약	기능
		소계	3급	4급	5급	6급	7급	8·9급			
계	60/61	44/43	1/-	4/3	13/15	15/12	11/11	-/2	6/7	5/4	5/7
관광진흥과	22	18		2	5	5	5	1	2		2
투자진흥관실	18	12			5	3	3	1	2	2	2
문화예술과	12	5		1	2	1	1		3	2	2
교통행정과	9	8			3	3	2				1

주1) 스포츠산업육성기획단 : 현원 8명(4급 1명, 5급 2명, 6급 2명, 7급 2명, 기능 1명)

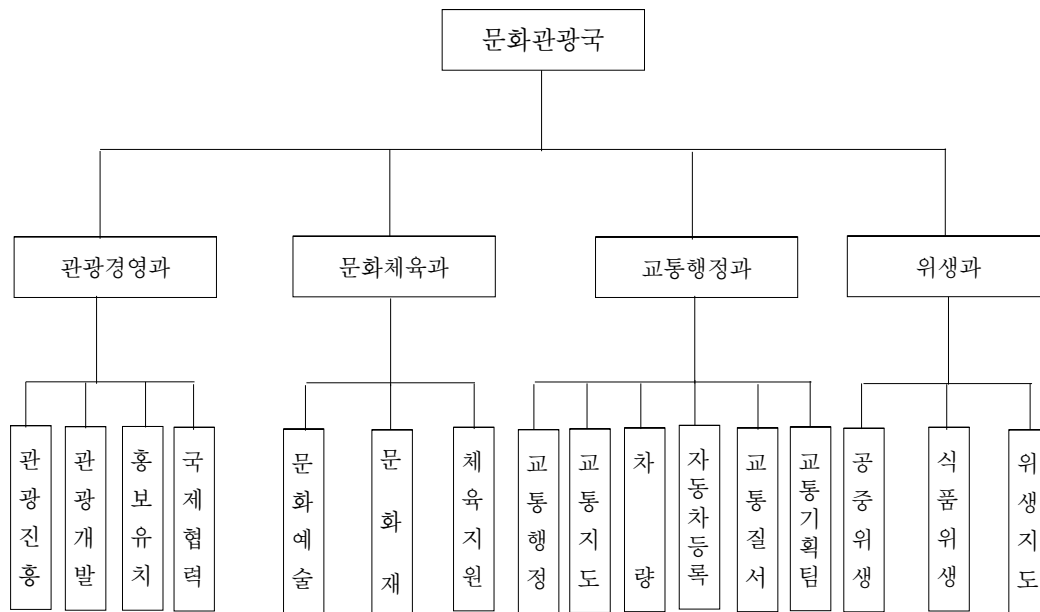
주2) 관광진흥과 현원중 파견 : 4명 : 제주도관광협회 2명(행정 7급 1명, 별정 7급 1명)

: 섬문화조직위원회 2명(행정 6급 1명, 토목 6급 1명)

나. 4개 시·군

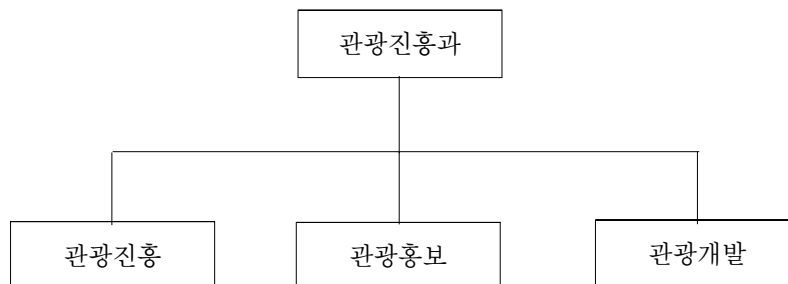
1) 조직구조

- 제주시 관광행정조직은 1국(문화관광국) 산하에 1과(관광경영과), 4담당(관광진흥, 관광개발, 홍보유치, 국제협력)으로 구성되어 있다. 문화관광국은 관광, 문화, 체육, 교통, 위생 등 5개의 축을 기초로 하고 있다.



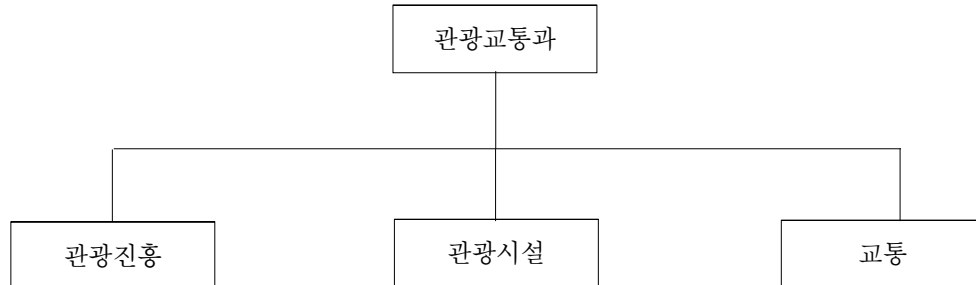
[그림 4-2] 제주시 문화관광국 조직도

- 서귀포시 관광행정조직은 1과(관광진흥과), 3담당(관광진흥, 관광홍보, 관광개발)으로 구성되어 있다.



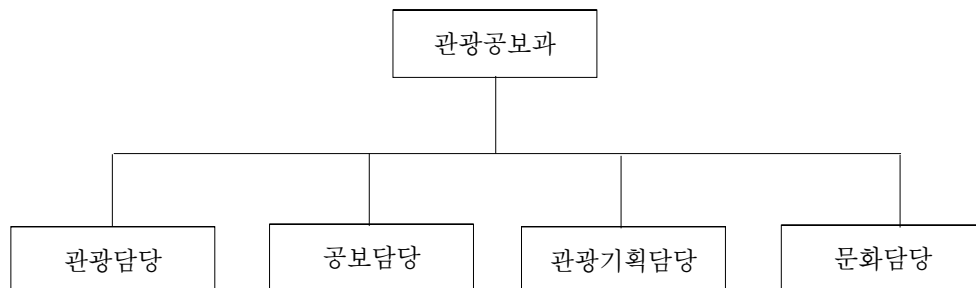
[그림 4-3] 서귀포시 관광진흥과 조직도

- 북제주군 관광행정조직은 1과(관광교통과), 3담당(관광진흥, 관광시설, 교통)으로 구성되어 있다.



[그림 4-4] 북제주군 관광교통과 조직도

- 남제주군 관광행정조직은 1과(관광공보과), 4담당(관광담당, 공보담당, 관광기획담당, 문화담당)으로 구성되어 있다.



[그림 4-5] 남제주군 관광공보과 조직도

2) 예산

- 2000년도의 경우 제주시의 포괄적인 관광예산은 5,336백만원으로 시예산의 1.77%를 차지하고 있으나, 1995년도 점유율 2.49%에는 못미치고 있다. 관광예산은 1996년~1999년까지는 1995년도 관광 예산액 3,580백만원에 못미치다가 2000년도에 비로서 상향 조정되었다.

- 서귀포시 관광진흥과의 포괄적인 관광예산은 2000년도 기준 3,206백만원으로 시예산의 1.4%를 차지하고 있다.
- 북제주군 관광교통과의 2000년도의 관광 관련 예산은 12,160백만원이나, 문화·체육부문이 9,967백만원, 교통부문이 959백만원이며, 실질적인 관광예산인 관광관리 부문은 1,232백만원이다. 2000년도의 관광관리 부문 예산 1,232백만원은 1996년도의 3,265백만원에는 못미치는 수준이다.
- 남제주군 관광공보과의 관광관리 부문 예산은 2000년도에 2,574백만원으로 1999년도 5,184백만원과 비교해서는 -50.3%의 감소하였다. 전체적으로 볼 때 각 연도 마다의 관광부문 예산의 편차가 심하다.

<표 4-5> 관광예산 현황(4개 시·군) : (단위 : 백만원, %)

연 도 별	제주시				서귀포시				북제주군				남제주군			
	전체 예산	관광 예산	점 유 율 (%)	관광 예산 증감 율	전체 예산	관광 예산	점 유 율 (%)	관광 예산 증감 율	전체 예산	관광 예산	점 유 율 (%)	관광 예산 증감 율	전체 예산	관광 예산	점 유 율 (%)	관광 예산 증감 율
1995	143,742	3,580	2.49	-	102,073	875	0.8	-	105,297	900	0.85	-	91,210	1,597	1.75	-
1996	165,412	2,472	1.50	-30.9	110,839	1,290	1.1	47.4	143,243	3,265	2.28	262.7	111,115	2,818	2.53	76.4
1997	223,474	2,113	0.95	-14.5	151,630	2,187	1.4	69.5	160,267	2,445	1.53	-25.1	152,591	3,450	2.26	22.4
1998	229,279	2,882	1.26	36.4	140,142	1,330	0.9	39.1	146,849	1,930	1.31	-21.0	121,185	2,625	2.16	-23.9
1999	299,218	2,754	0.92	-4.4	165,175	2,834	1.7	113	172,303	302	0.18	-84.3	136,525	5,184	3.79	97.4
2000	302,333	5,336	1.77	93.8	221,359	3,206	1.4	13.1	164,617	1,232	0.75	307.9	133,388	2,574	1.92	-50.3

주) 각 시·군에서 제시한 참고용 자료임..

3) 인력

- 제주시 관광경영과의 인원은 총 16명으로 구성되어 있다. 관광경영과장을 비롯하여 관광진흥담당이 5명, 관광개발담당이 3명, 홍보유치담당이 3명, 국제협력담당 3명이다.
- 서귀포시 관광진흥과의 인원은 총 11명으로 구성되어 있다.
- 북제주군 관광교통과의 인력 현황을 살펴 보면, 총 16명(정규직 14명, 일용직 1명, 공익요원 1명)으로 구성되어 있다. 관광교통과장을 비롯하여 관광진흥담당이 5명, 관광시설담당이 5명, 교통담당이 5명으로 실질적인 관광담당 인원은 총 11명이라 할 수 있다.
- 남제주군 관광공보과의 인원은 총 30명으로 구성되어 있다.

<표 4-6> 관광부문 인력현황(4개 시·군) : (단위 : 명)

구 분	계	4급	5급	6급	7급	8·9급	별정	기능	계약
제주시	16	1	1	4	3	4	1	2	
서귀포시	11		1	3	1	4		1	1
북제주군	14		1	3	4	2		4	
남제주군	30		2	5	6	7	1	9	

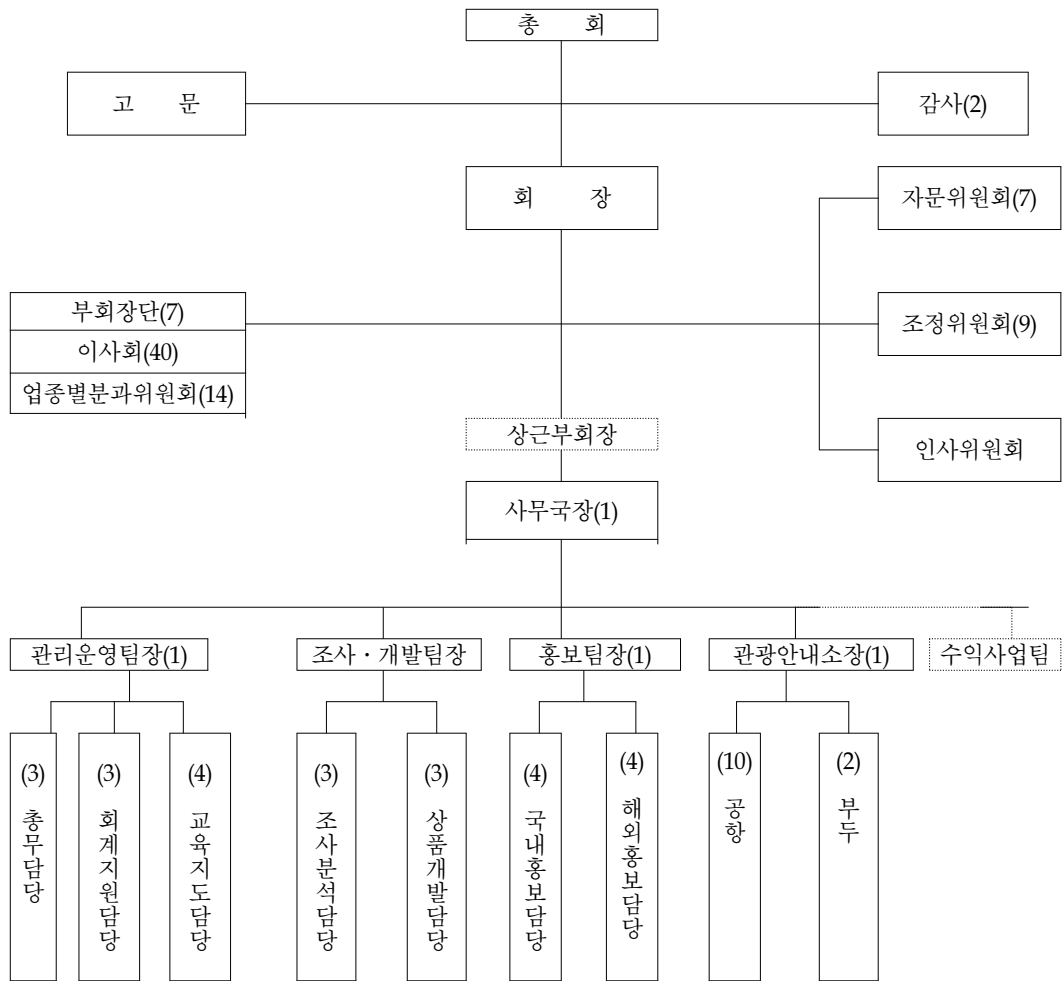
주 : 현원 기준.

다. 제주도관광협회

1) 조직구조

- 임원진은 회장, 부회장, 이사, 감사 등으로 구성되어 있다.
- 기구는 4개팀 즉, 총무팀, 교육홍보팀, 사업운영팀, 관광안내소, 건전관광계도반 등으로 구성되어 있다.
- 회원 구성은 408업체(일반회원 289업체, 특별회원 119업체)로 구성되어 있다.
- 운영체계는 대의원 총회, 이사회, 업종별 분과위원회(17개 분과), 관광윤리위원회 등을 통해 주요 사항을 의결하며, 회장이 집행한다.
- 제주도관광협회는 다음과 같은 조직 구조상의 취약성을 가지고 있다.¹⁴⁸⁾
 - 첫째, 관광협회내 조직 구조 경직성과 전문인력의 부족, 재정의 열악에 따른 유능한 인력 채용의 한계 및 비현실적으로 낮은 보수 등에 의한 직원의 사기저하는 급변하는 관광환경의 변화에 제주도관광협회가 능동적으로 대처하지 못하도록 하고 있다.
 - 둘째, 제주관광발전에 대한 책임과 업무의 한계를 명확히 하기 위해서는 관광진흥 및 관광개발기능 업무 등에서 제주도 관광문화국과 제주도관광협회간의 관계정립이 시급하다.
 - 셋째, 제주도관광협회는 업종별 업체간 이해조정 기능이 미비할 뿐만 아니라 전반적인 업계 발전을 위한 공동사업 추진 미흡 등으로 인하여 협회에 대한 회원업체들의 불신이 나타나고 있다.

148) 고승익, “제주도 관광협회 21세기 발전 방안,” 제주도 관광협회, 제주도 관광협회 21세기 발전 방안 모색을 위한 세미나, 1999. 11., pp.23-25.



[그림 4-6] 제주도관광협회 조직도

2) 인원

- 임원은 27명으로 회장 1명, 부회장 4명, 이사 20명, 감사 2명으로 구성되어 있다. 임원의 임기는 3년이며, 단 감사의 임기는 2년이다.
- 협회 내부기구는 4개팀 총32명으로 구성되어 있다. 구체적으로는 총무·교육홍보·사업운영팀 10명, 관광안내소 18명, 건전관광계도반 4명 등이다.

3) 예산

- 제주도관광협회의 예산은 1998년 까지는 감소추세에 있다가 1999년도부터 상향조정되었으며, 2000년도 기준 1,855백만원은 협회의 역할을 고려할 때 다소 빈약한 실정이다.
- 제주도관광협회는 빈약한 재원으로 인하여 제주관광을 진흥시켜야 하는 소임을 다하지 못하는 문제점을 안고 있다.¹⁴⁹⁾
 - 첫째, 관광사업자의 관광협회의 회원에 대한 임의적 가입 규정은 회원 확충에 어려움을 가져다주고 있으며 분담금 부담규정의 소극적 법규정으로 인하여 협회 예산 확보에 어려움을 겪고 있다.
 - 둘째, 다수 협회 회원사의 경영악화와 일부 회원사의 외면 등으로 인하여 협회 분담금 수납실적이 저조하여 관광협회의 사업추진이 어려운 것으로 나타나고 있다.
 - 셋째, 제주도개발특별법 제28조 3호의 규정에 의한 관광진흥기여금의 모금액이 포함된 제주도 개발사업 특별회계의 세출이 농업, 임업, 축산업 및 수산업의 진흥을 위한 사업자금에 우선적으로 사용하도록 규정되고 있으므로 인하여 제주도 관광협회가 지원을 받지 못하고 있다.
 - 마지막으로 제주도 관광협회는 행정기관의 보조금과 회원사의 분담금에 의존하는 관계로 재정의 열악을 면치 못하는 것으로 나타나고 있다.

<표 4-7> 예산 현황(제주도관광협회) : (단위 : 백만원)

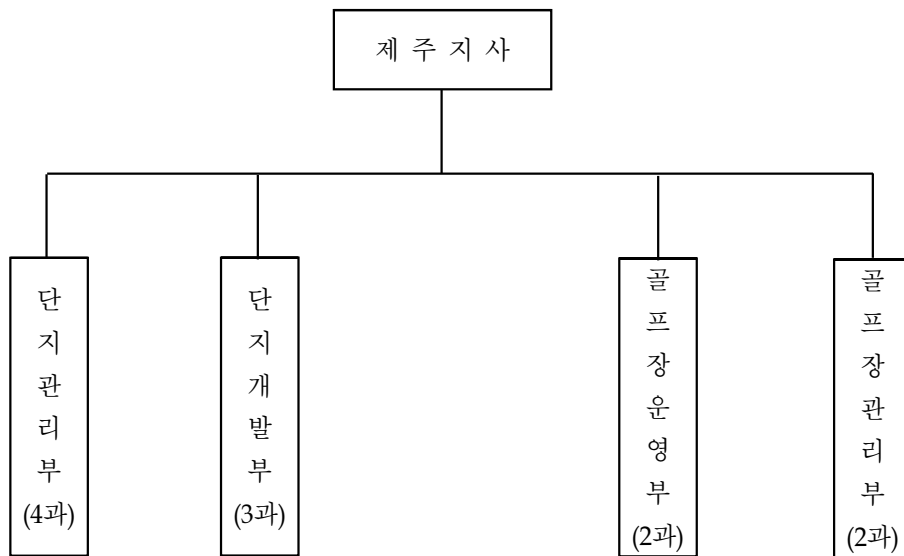
연도별	예산	증감율(%)
1995	1,590	0
1996	1,514	-5
1997	1,192	-22
1998	1,149	-4
1999	1,584	37
2000	1,855	17

149) 고승익, 전계논문, pp.23-25.

라. 한국관광공사 제주지사

1) 조직구조

- 한국관광공사 제주지사는 4부(단지관리부, 단지개발부, 골프장운영부, 골프장관리부), 11과로 구성되어 있다.



[그림 4-7] 한국관광공사 제주지사 조직도

2) 인원

- 한국관광공사 제주지사의 인력 현황을 살펴보면 단지관리부 30명, 단지개발부 13명, 골프장운영부 52명, 골프장관리부 20명으로 총 115명으로 구성되어 있다.

<표 4-8> 한국관광공사 제주지사 인력현황

구 분	일반직	기능직	업무직	관광통역직	계	잡급	합계
단지관리부	14	6	-	2	22	8	30
단지개발부	9	2	1	-	12	1	13
골프장운영부	11	10	9	-	30	22	52
골프장관리부	6	9	-	-	15	5	20
계	40	27	10	2	79	36	115

자 료 : 한국관광공사 제주지사 내부자료.

3) 예산

- 2000년도 한국관광공사 제주지사의 예산은 20,745백만원으로 편성되었다. 1999년도 예산 12,955백만원에 비해 증가하였으나, 1990년도의 예산 43,803백만원에는 훨씬 못미치고 있다.

<표 4-9> 한국관광공사 제주지사 예산현황 : (단위 : 천원)

연 도	손익예산	자본예산	계
1990년	4,912,205	38,891,425	43,803,630
1991년	7,239,481	28,186,753	35,426,234
1992년	7,971,794	16,818,844	24,790,638
1993년	9,580,662	17,104,602	26,685,264
1994년	10,075,858	11,233,511	21,309,369
1995년	11,391,035	8,876,843	20,267,878
1996년	12,362,874	7,745,295	20,108,169
1997년	17,913,311	16,493,997	34,407,308
1998년	18,387,609	7,455,260	25,842,869
1999년	8,711,247	4,244,158	12,955,405
2000년	8,450,310	12,295,340	20,745,650

자 료 : 한국관광공사 제주지사 내부자료.

2. 기능 현황

가. 제주도 관광문화국

- 통시적으로 주요 업무 내용을 통해 살펴본 제주도 관광문화국의 기능은 다음 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(I)

연 도	행정부서명칭	주요 업무내용
1987년도	관광개발국 관광과	○ 국소관 행정의 종합기획 및 조정 ○ 관광지구 종합개발계획 수립 및 조사연구 ○ 관광정책 수립 ○ 관광자원 및 관광지 개발 ○ 관광선전 및 유치계획 ○ 국내외 관광시장의 조사연구 ○ 관광시설의 유지관리 ○ 관광지의 지정 및 개발 ○ 관광 기반시설 및 개발 ○ 관광 민박시설의 운영 ○ 관광협회 관광지정업소 지도감독 ○ 그밖에 국내 다른과에 속하지 아니하는 사항
1990년도	교통관광국 관광과	○ 국소관 행정의 종합기획 및 조정 ○ 관광지구 종합개발계획 수립 및 조사연구 ○ 관광정책 수립 ○ 관광자원 및 관광지 개발 ○ 관광선전 및 유치계획 ○ 국내외 관광시장의 조사연구 ○ 관광시설의 유지관리 ○ 관광지의 지정 및 개발 ○ 관광 기반시설 및 개발 ○ 관광 민박시설의 운영 ○ 관광협회 관광지정업소 지도감독 ○ 관광업체 등록·지도 감독 ○ 그밖에 국내 다른 과에 속하지 아니하는 사항
1995년도	관광문화국 관광과	○ 국소관 행정의 종합기획 및 조정 ○ 관광지구 종합개발계획 수립 및 조사연구 ○ 관광자원 및 관광지 개발·지정 ○ 관광선전 및 유치 ○ 국내외 관광시장의 조사연구 ○ 관광관련시설물의 유지관리 ○ 골프장 사업계획 승인 및 등록 관련사무 ○ 관광시책 홍보 및 관광투자 유치 ○ 관광업체 등록 및 지도 감독 ○ 관광협회 육성 및 지도 감독 ○ 그밖에 국내 다른 과에 속하지 아니하는 사항

<표 4-11> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(II)

연 도	행정부서명칭		주요 업무내용
1996년 도	관광문화국 관광진흥과	관광 진흥계	○ 국소관 행정의 종합기획·조정 ○ 관광진흥에 대한 정책수립 ○ 관광숙박업체 등록 및 지도 ○ 관광진흥기여금 관리 ○ 관광관련 국내·외 협력업무 및 관광루트 개발 ○ 골프장 사업계획 승인 및 등록업무 ○ 관광협회 지도감독 ○ 그밖에 국내 다른 과에 속하지 아니하는 사항
		관광 지도계	○ 건전관광질서 확립 지도 ○ 관광부조리 개선시책 추진 ○ 관광불편신고센터 운영 ○ 관광상황실 운영 ○ 관광객 이용시설업 및 시설물 등록관리
		관광 홍보계	○ 국내·외 관광홍보 및 시장조사 ○ 종합관광안내소 운영지도 ○ 여행업무 등록 및 지도감독 ○ 관광업체 종사자 교육 ○ 관광홍보물 제작 관리 ○ 관광안내시설 운영관리
		관광상품 개발계	○ 관광이벤트 개발 및 추진 ○ 컨벤션(회의산업) 관련업무 추진 ○ 농어촌지역 면세점 설영 특허 ○ 유·무형의 관광상품 개발 ○ 관광체인망 확보 및 확충 ○ 외국인 전용 관광기념품 판매업 지도·감독
	관광문화국 관광개발과	투자 유치계	○ 투자유치를 위한 종합기획·조정 ○ 투자유치를 위한 제도개선 ○ 투자상담 편익제공, 금융알선 관련사무 ○ 투자희망기업 파악관리 ○ 그밖의 과내 타계에 속하지 아니하는 사항
		관광 개발계	○ 관광(단)지 조성계획 수립 ○ 관광(단)지 개발계획 승인 ○ 관광(단)지 시설사업 승인 ○ 관광(단)지 시설 지도·감독 및 유지관리
		관광 시설계	○ 관광시설 확충계획 수립 및 조정 ○ 관광숙박시설 계획 및 승인 ○ 관광이용시설업 계획 및 승인 ○ 개별 관광시설 지도·감독 및 유지관리

<표 4-12> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(Ⅲ)

연 도	행정부서명칭	주요 업무내용
1998년도~ 현재	관광문화국 투자진흥관	○ 외자 등 민자유치 총괄 ○ 관광지 개발사업 민자유치 추진 ○ 관광지 개발관련 민자유치 제도개선 ○ 금융(융자)알선업무 ○ 투자희망자 파악관리 ○ 외국인 투자유치 지원 ○ 권역별 관광개발계획의 수립 ○ 관광단지·지구지정 및 해제 ○ 관광(단)지 개발사업 시행승인 ○ 국민관광 기반시설의 조성 ○ 관광(단)지 시설 지도감독 및 유지관리 ○ 관광개발사례 조사 및 연구 ○ 관광숙박시설 확충계획수립 및 조정 ○ 사업승인 관광숙박시설 지도·점검 및 유지관리 ○ 관광지 경관고도규제 계획수립·운영 ○ 관광호텔 사업계획심의위원회 운영에 관한 사항 ○ 관광호텔 건축 특례지역에 관한 사항 ○ 관광호텔업 자금차입 추천 및 확인 ○ 휴양콘도미니엄업 분양계획 수립
	관광문화국 관광진흥과	○ 관광진흥 시책수립 ○ 섬 관광정책 포럼운영 ○ 도의회 관련업무 ○ 2001 한국방문의 해 사업추진 ○ 국정감사 관련업무 ○ 외국인 무사증 법적관련 업무 ○ 관광숙박업 업무 ○ 카지노업 관련업무 추진 ○ 관광특구 업무 ○ 관광협회 육성업무 ○ 관광진흥부가금 관리업무 ○ 법령개정 및 주요업무 심사분석 ○ 해수욕장 관리 업무 ○ 골프장 관련 업무 ○ 관광질서 확립 관련 업무 ○ 제주관광카드 발행관련 업무 ○ 국외여행업 등록관리 업무 ○ 국내여행업 관리 업무 ○ 관광객이용시설업의 등록관리 업무 ○ 유원시설업의 등록관리 업무 ○ 관광편의시설업에 대한 등록관리 업무

<표 4-13> 관광행정업무의 변천 과정을 통한 기능 파악(IV)

연 도	행정부서 명칭	주요 업무내용
1998년도 ~ 현재	관광문화국 관광진흥과	○ 관광마차 운영관련 업무 ○ 관광객 이용시설물 설치 관리 업무 ○ 관광불편신고 센터 운영 ○ 관광상황실 운영 ○ 관광진흥 홍보계획 수립업무 ○ 관광객 유치관련 업무 ○ 크루즈 관광객 유치관련 업무 ○ 국내외 관광진흥을 위한 협력업무 ○ 한국관광공사와의 관련된 업무 ○ 국내외 관광시장 조사분석 업무 ○ 종합관광안내소 운영 업무 ○ 관광객 동향보고(주보, 월보, 연보) ○ 관광종합정보시스템 유지관리 ○ 관광안내판 유지관리 업무 ○ 관광홍보물 제작, 배포관리 ○ 관광종사원 교육 ○ 중국관광객 초청장 발급업무 ○ 관광상품 개발업무 ○ 관광이벤트 업무추진 ○ 관광이벤트 지원업무 ○ 제주향기 관련업무 추진 ○ 관광상품 체인망 확보 및 확충 ○ 외국인전용 관광기념품판매업 관련업무 ○ 관광음식백화점 운영 ○ 국제협력업무 개발·연구 ○ 국제도시간 교류사업 추진(민간교류 포함) ○ 남북교류사업 추진 ○ 회의산업 육성 ○ 국제기구·단체가입 등 활동에 관한 업무 ○ 한일해협연안 시도현지사 등 교류업무 ○ 국제교류관련 현황, 통계 등 자료관리 및 일반사항 ○ 해외정보 자료수집 및 홍보 ○ 지방자치단체 국제화재단 업무지원 ○ 국제행사(회의)관련 주요인사 기록유지 업무 ○ 공무원 영어교육 및 지도(영어 교사) ○ 공무원 일어교육 및 지도(일본어 교사) ○ 공무원 중국어교육 및 지도(중국어 교사)

- 입법기능인 경우 관광진흥과에서 '법령 개정' 등의 업무를 담당하고 있다.
- 재정기능인 경우 관광진흥과에서 '관광진흥부과금 관리', 투자진흥관에서 '관광지 개발사업 민자유치 추진', '관광호텔업 자금차입 추천 및 확인,' 등의 내용이 기술되어 있다.
- 조정기능인 경우 관련 행정부서와의 업무조정에 대한 내용은 없으며, 투자진흥관과 관광개발과의 업무조정, 각 계간의 업무조정에 대한 내용은 기술되어 있지 않다. 또한 관광진흥과에서 '국내외 관광 관련 협력업무'내용은 기술되어 있으나, 도내 민간부문과의 협력체계 구축에 대한 업무는 기술되어 있지 않다.
- 계획기능인 경우 관광진흥과에서 '관광진흥 시책수립'의 내용이 기술되어 있으나, 지금까지 제주도에 중·장기 관광진흥계획이 제대로 수립되지 않았던 것으로 보아, 계획기능은 미비했던 것으로 보인다.
- 조사기능인 경우 관광진흥과에서 '관광객 동향 보고,' '해외정보 자료수집,' 등의 내용이 있으나 관광관련 이해집단에 대한 만족도 조사, 관광통계를 이용한 마케팅전략 수립 등이 부재한 것으로 보아, 대단히 미흡한 것으로 평가된다.
- 보호기능인 경우 관광진흥과에서 '관광불편신고 센터 운영'에 관한 업무를 수행해서 관광객 보호에 관심을 기울였다고 할 수 있으나, 미흡하다.
- 교육기능인 경우 관광진흥과에서 '관광종사원 교육'의 내용이 있으나, 産學官 협력체계 구축을 통한 전문 인력양성 등의 업무를 담당하는 부서는 없다. 교육기능인 경우 형식적인 기능수행에 머물고 있는 것으로 보인다.
- 규제기능인 경우 투자진흥관에서 '관광(단)지 개발사업 시행승인', 관광진흥과의 '국외여행업 등록 관리 업무,' 관광객이용시설업 등록 관리 업무 등의 업무를 담당하고 있다. 경제적 규제는 과감히 철폐해야 하지만 환경과 보건위생, 서비스 향상과 관련된 규제는 오히려 강화해야 할 것이다.
- 개발기능인 경우 투자진흥관에서 '권역별 관광개발계획의 수립,' '국민관광 기반시설의 조성,' 등의 업무를 담당하고 있으며, 관광진흥과에서 '관광상품 개발업무,' '관광상품 체인망 확보 및 확충,' 등의 내용을 수행하고 있다.

- 촉진기능인 경우 관광진흥과에서 '관광진흥 홍보계획 수립업무,' '관광객 유치 관련 업무,' '크루즈 관광객 유치 관련 업무,' '관광홍보물 제작·배포 관리업무,' 등의 내용이 기술되어 있으나, 촉진이 시작인 시장조사 하나 제대로 안된점을 감안하면 상당한 보강이 필요하다.
- 감독기능인 경우 투자진흥관에서 '관광(단)지 시설 지도감독,' '사업승인 관광숙박 시설 지도·점검,' 등이다. 그러나 감독기능이 각 계마다 분산되어 있어서 이를 하나로 통합하는 문제도 검토되어야 할 것이다.
- 운영기능인 경우 관광사업체의 직접 운영을 통한 수익활동은 전무하다.

나. 4개 시·군

1) 제주시

- 제주시 문화관광국 관광진흥과의 관광기능을 살펴보면 다음 <표 4-14>와 같다.

2) 서귀포시

- 서귀포시 관광진흥과의 관광기능을 살펴보면 다음 <표 4-15>와 같다.

3) 남제주군

- 남제주군 관광공보과의 관광기능을 살펴보면 다음 <표 4-16>과 같다.

4) 북제주군

- 북제주군 관광교통과의 관광기능을 살펴보면 다음 <표 4-17>과 같다.

<표 4-14> 제주시 관광경영과 기능

과 · 담당	업무내용
관광진흥	• 관광진흥계획 수립 • 제주 레저 · 스포츠 대축제 추진 • 관광활성화 추진계획 • 관광사범 수사지도 협의회 관계 • 해수욕장 운영 관리 및 관광상황실 운영 • 제주민속 관광타운 운영관리 지도 • 국내여행업 등록, 지도, 감독 • 외국인 단체 여행객 초청장 발급 • 관광불편신고사항 처리(신문고 등) • 관광관련 제도개선 및 건전관광질서 확립 계획
관광개발	• 관광지 지정, 민자유치 및 개발추진 • 유원지 개발업무 • 해수욕장 개발 • 관광기반시설 및 개발 • 골프장 등록 등 제반업무 • 관광지내 잡석 반출허가 • 민속관광타운 시설물 관리
홍보유치	• 관광통계 • 관광개발지 토지 축탁 위탁 업무 • 관광객이용시설업 등록 및 지도 감독 • 관광안내판 설치 및 유지관리 • 유원시설업 운영관리 • 국내외 관광 홍보 • 관광이벤트 기획 및 업무추진
국제협력	• 국제협력 및 재외교민에 관한 업무 • 국외도시간 자매결연에 관한 사항

<표 4-15> 서귀포시 관광진흥과 기능

과 · 담당	업무내용
관광진흥과 과장	• 관광진흥에 대한 종합계획 수립 추진 • 관광종합개발계획 수립 추진 • 관광자원 및 관광지 개발 • 관광홍보 및 관광객 유치계획 수립 추진 • 관광투자유치에 관한 사항 • 관광시설의 확충 및 유지관리에 관한 사항 • 관광지관리사업소 업무 지도 • 그 밖의 관광행정에 관한 사항
관광진흥 담당	• 관광진흥에 대한 종합계획 수립 • 각종 이벤트행사 개최 및 지원 • 관광상품 개발 • 관광사업의 등록 및 지도 감독 • 건전관광질서 확립 지도 • 관광불편사항 해소 • 해수욕장 관리 운영 및 개발 • 관광지관리사업소 업무지도 • 관광통계 관리 • 칠십리 및 칠선녀축제 업무 • 그밖의 타업무에 속하지 않은 사무
관광홍보 담당	• 관광홍보 및 관광객 유치를 위한 종합기획, 조정 • 각종 관광안내판 등 홍보물 제작 관리 • 관광투자 유치에 관한 사무 • 관광업체 종사자 교육 • 관광 불편신고센터 운영 • 관광 체인망 확보 및 확충 • 외국어 시민강좌 운영
관광개발 담당	• 관광지에 대한 개발계획 수립 • 관광지 조성 및 관리 • 관광기반시설 개발 및 유지관리 • 관광지 지정 및 개발 • 관광레저시설의 확충 • 관광(단)지 지구지정 및 해제 • 관광(단)지 개발사업 시행 승인 • 관광지 경관 고도규제 계획 수립 운영 • 관광숙박시설 확충계획 수립 및 조정 • 관광호텔 건축특례지역에 관한 사항 • 유원지 조성계획 수립 및 개발 • 온천개발 및 관리

<표 4-16> 남제주군 관광공보과 기능

과 · 담당	업무내용
관광담당	• 관광지 정비 및 시설 • 관광지 환경보전 • 관광지 지도 단속 • 골프장 조성과 관련된 업무 • 해수욕장 정비 및 운영 • 관광편의증진 추진 • 자연공원(군립공원) 지정 및 관리(해양군립공원 제외) • 컨벤션센터 관련 업무 • 관광사업 등록, 지정 및 관리 • 비지정 관광지 허가 및 관리 업무 • 관광공보과 소관 읍면담당기능 군 본청으로 조기 이양 추진
공보담당	• 공보계획의 수립 실시 • 군정홍보에 관한 사항 • 유선방송업무 관리 • 군정관련 신문, 방송 보도 반응과 여론분석 • 보도자료 작성, 배포 • 반공계몽 및 교육 • 남제주군 홍보자료(각종 홍보지)제작 배포 • 군기·군민현장·군의 상징물 지정 관리 감독 • 남제주군신문(군정신문)편집 발행에 관한 사항 • 기타 공보업무에 관한 사항
관광기획담당	• 종합개발계획 수립 및 추진 총괄 • 국토이용계획 입안 및 결정 • 관광(단)지 개발 • 보전지역관리 • 중산간지역 보전 • 관광지개발 투자 유치 • 관광개발과 관련 인근지역주민 고용계획 수립 및 추진 • 유원지 개발 • 준도시 지역내 개발계획의 수립 • 토지수급계획의 수립에 관한 사항 • 공공시설 등의 설치 입지 승인 및 협의
문화담당	• 문화예술의 진흥에 관한 사항 • 종교단체에 관한 사항(사찰관리 포함) • 출판 및 음반관리 • 공공도서관 설립 및 운영, 관리 • 국가 및 도지정문화재 관리(향교관리 포함) • 유·무형문화재의 발굴 보전 및 전수에 관한 업무 • 성읍민속마을 문화재 보존관리 및 정비 • 문화의 집 운영 및 관리업무 전반 • 문화재 현상변경에 관한 사항 • 공연장 관리업무 • 기타 문화예술 및 문화재관리에 관한 사항

<표 4-17> 북제주군 관광교통과 기능

과 · 담당	업무내용
관광진흥	· 관광정책 종합 기획 · 조정 · 국제자유도시 업무 추진 · 외자 및 민자유치사업 추진 총괄 · 관광이벤트 사업 · 그밖의 관광진흥에 관한 사항
관광시설	· 해수욕장 정비관리 · 문화재 보존관리 · 제주종합문화공원 조성 · 그밖의 관광시설, 문화재관리에 관한 사항
교 통	· 교통행정의 종합 기획 및 조정 · 여객자동차운송사업에 관한 사항 · 자동차 운수업체 지도 · 감독 · 교통영향평가 관련업무 추진 · 법규 위반차량 단속 및 행정처분 · 공영버스 운영 · 자가용자동차 유상운송사업 허가 · 버스정류소 시설 및 관리 · 교통안전시설물 설치 및 관리 · 무단방치 차량 관리 · 자동차운송 알선 업무 · 화물자동차 운송사업에 관한 사항 · 주차장 관리 · 자동차 구조 · 장치의 변경 업무 · 그밖의 교통에 관한 사항

다. 제주도관광협회

- 제주도관광협회의 주요 기능은 관광사업의 발전을 위한 업무, 관광객 유치 촉진 을 위한 상품 개발 및 홍보, 정부 또는 지방자치단체로부터의 수탁업무, 관광사업 진흥에 필요한 조사연구기구의 설치 운영, 관광통계, 관광종사원의 교육/관리, 관 광안내소 운영, 관광사업의 경영에 대한 지도, 회원의 공제사업 등이다.

<표 4-18> 제주도관광협회의 기능

구 분		업 무
관 리 운 영 팀	총무	· 인사, 서무, 직원의 복무, 회원의 가입과 탈퇴, 사업계획 수립 총괄, 주요 회의운영, 문서수발, 경리, 자금관리·집행, 재산 관리, 인사위원회 업무, 회원의 분담금 및 회비관리, 타부서에 속하지 않은 업무 등
	회원지원	· 회원 권익증진, 우수업체 인증제도 도입, 회원 애로사항 건 의, 업계간 갈등해소, 조정위원회 업무
	교육·지도	· 관광종사원 교육 및 체계적 관리, 자격인증제도 도입, 업계간 협약 준수 지도
조사개 발팀	조사분석	· 관광관련 각종 조사·분석 수행, 각종 관광정보 수집·분석, 관광정보시스템 개발, 관광객 유치를 위한 시장조사 및 대책 수립, 자문위원회 업무
	상품개발	· 이벤트 주관(기획, 실행, 평가) · 새로운 이벤트 창출 및 관광상품 개발·육성
홍보팀	국내홍보	· 관광객 유치를 위한 각종 홍보기획 및 추진, 도외사무소 운 영(홍보, 상품판매, 관광동향 정보 수집, 연락 업무 등), 인터 넷 홈페이지 관리, 각종 출판·홍보물 제작
	해외홍보	
종합관광안내소		· 공항, 부두 관광안내소 운영, 관광불편신고센터 운영, 관광통계
수익사업팀		· 향후 수익사업 발생시 구성후 운영

자 료 : 제주도관광협회 내부자료.

- 제주도관광협회는 관광시장에 대한 조사연구 및 상품개발, 관광촉진활동, 회원사 지원, 관광종사원의 교육훈련 등을 담당함으로써 제주관광의 첨병 역할을 수행하도록 기능 부여되어 있음에도 불구하고 이러한 일을 체계적으로 수행하지 못하고 있다.
- 제주도 당국으로부터 유입되는 기계적 업무량의 폭증으로 인하여 인력 부족 현상이 나타나고 있으며, 이에 따른 협회 자체 사업진행 및 분담금 수납 등에서 업무마비 내지는 재정난 초래로 회원사들로부터 불만을 사고 있다. 도보조로 치루어지고 있는 관광이벤트 사업은 행정당국의 인력 지원이나 수당의 지급 등 업무보조비의 지원없이 행해짐으로써 관광협회의 기능이 왜곡되고 있다.

- 또한 일부 관광사업자들의 경우 자기와는 무관한 것으로 인식하는 것과 참여 부족도 관광협회의 발전을 가로막는 장애로 작용하고 있다.
- 조직이 업무에 비해 양적·질적으로 취약.
- 급여액이 적어 조직원의 사기 저하 및 유능한 인력 등용 불가.
- 예산 및 전문가 부족으로 해외홍보, 시장조사 분석, 관광상품 개발 등 업무 추진의 한계.
- 자체적으로 새로운 아이디어에 의한 프로그램 개발·추진 미흡.
- 회원사에 대한 정보 제공 및 업종간 이견 조정 기능 미흡.
- 관광협회의 업무로 명시는 되어있지만 다음의 사업들은 거의 추진하지 못하고 있는 실정.
 - 조사연구 기구의 설치 운영.
 - 수익사업을 위한 분소 설치 운영.
 - 여러 업무에 수반되는 수익 사업.

라. 한국관광공사 제주지사

- 한국관광공사 제주지사 단지관리부의 경우 민자유치 및 토지 분양 업무, 중문관광단지 국내·외 홍보, 관광안내전시관 및 공항안내소 운영, 물품수급, 급여, 복리후생 등 서무업무, 경리·세무업무, 예산·심사분석 등의 업무를 담당하고 있다.
- 단지개발부의 경우 단지개발계획 수립 및 인·허가업무, 민자시설 설계 심의 및 시공지도, 공사집행 계획 수립 및 공사 발주·시공·감독·검사, 시설물 유지·보수 및 영선업무 등의 업무를 담당하고 있다.
- 골프장운영부의 경우 골프장 운영계획 수립, 경기진행 및 골프규칙 연구, 상품계약 및 수급·결산, 프로샵, 식당, 매점, 그늘집 운영 등의 업무를 담당하고 있다.
- 골프장관리부의 경우 골프코스 유지·보수, 코스관리, 장비 관리 및 정비, 골프장 건축구조물 관리 및 유지·보수 등의 업무를 담당하고 있다.

<표 4-19> 한국관광공사 제주지사 업무내용 현황

구 분	업 무 분 장 내 용
단지관리부	· 민자유치 및 토지 분양 업무 · 중문관광단지 국내·외 홍보 · 관광안내전시관 및 공항안내소 운영 · 물품수급, 급여, 복리후생 등 서무업무 · 경리·세무업무, 예산·심사분석업무
단지개발부	· 단지개발계획 수립 및 인·허가업무 · 민자시설 설계심의 및 시공지도 · 공사집행 계획 수립 및 공사발주·시공·감독·검사 · 시설물 유지·보수 및 영선업무
골프장운영부	· 골프장 운영계획 수립 · 경기진행 및 골프규칙 연구 · 상품계약 및 수급·결산 · 프로샵, 식당, 매점, 그늘집 운영
골프장관리부	· 골프코스 유지·보수 · 코스관리, 장비 관리 및 정비 · 골프장 건축구조물 관리 및 유지·보수

자 료 : 한국관광공사 제주지사 내부 자료.

제 3 절 실증분석을 통한 제주도 관광조직체계 진단

1. 내부 조사·분석을 통한 진단

가. 조사 개요

1) 조사 목적

- 제주도 관광행정의 내부조직인 관광관련 공무원과 관광협회 임직원의 내부역량 및 기능, 성과에 대한 평가.
- 제주도 관광행정조직체계 개편의 시사점 도출.

2) 표본 추출 및 조사 방법

- 조사대상지역 : 제주도.
- 조사대상 : 제주도내 관광 관련 공무원, 제주관광협회 임직원.
- 설문 조사기간 : 2000년 5월 28일부터 6월 16일까지.
- 자료수집방법 : 구조화된 설문지에 의한 1대1 개별 면접법.
- 표본의 크기 및 설문지 회수현황 : 배포된 설문지 110부 중 90부를 회수하였으며, 이 중에서 응답이 부실한 것과 응답의 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 5부를 제외하여 최종 유효표본을 85부(제주도 관광관련 공무원 36부, 시·군 관광관련 공무원 25부, 관광협회 24부)로 확정하여 실증분석에 사용하였다.
- 설문지의 배포 및 회수 현황은 다음의 <표 4-20>과 같다.

<표 4-20> 설문지 회수현황

소 속 집 단	배부수	회수된 수	폐기된 수	사용된 수	채택률(%)
제주도 관광관련 공무원	40부	38부	1부	36부	90.0%
시·군 관광관련 공무원	30부	27부	3부	25부	83.0%
관광협회 임직원	30부	25부	1부	24부	80.0%
합 계	110부	90부	5부	85부	84.3%

나. 설문지의 구성과 변수의 조작적 정의

1) 설문지 구성과 변수의 측정

- 관광행정조직의 조직내부역량 평가체계¹⁵⁰⁾는 평가영역을 조직구성원, 조직구조, 조직문화 영역으로 나누어서 구성하였다. 조직구성원 영역의 세부영역은 직무능력과 직무노력으로 세분화하였으며, 직무능력은 평가지표로 직무수행능력과 직무대응능력, 직무노력은 직무몰입정도와 직무만족정도로 구성하였다. 조직구조 영역의 세부영역은 구조기반과 조직 네트워크로 세분화하였으며, 구조기반은 환경대응능력, 물적기반 정도, 조직 네트워크는 의사소통 정도, 권한위임 정도로 구성하였다. 조직문화 영역의 세부영역은 이념기반과 행동표출로 세분화하였으며, 이념기반은 고객지향 정도, 혁신지향 정도, 행동표출은 책임성 정도, 적극성 정도로 구성하였다.
- 관광행정조직의 기능평가는 입법기능(관광행정의 근거인 법령의 정비, 제·개정), 재정기능(관광관련 예산확보, 관광기업에 대한 재정지원, 관광관련 기금조성), 조정기능(관련 행정부서와의 업무조정, 민간부문과의 협력체계 구축), 계획기능(중장기 및 연도별 관광계획의 수립 및 시책화), 조사기능(관광통계·관광시장·관광동향 조사, 관광관련 이해집단의 만족도 조사), 보호기능(관광객의 소비자 보호, 관광활동 공간인 생태환경 보전), 교육기능(관광종사원 교육, 관광전문인력 양성, 産學官 협력체계 구축), 규제기능(관광사업체 시장진입 규제, 관광상품 가격 규제, 관광종사원 자격 규제), 개발기능(관광단지 및 지구개발·조성, 관광코스 및 관광상품 개발), 촉진기능(관광객 유치 증진을 위한 국내외 마케팅 활동), 감독기능(관광관련 공사조직에 대한 지도·감독), 운영기능(관광사업체의 직접 운영을 통한 수익 활동) 등 12가지를 설정·측정하였다.
- 관광행정조직의 성과는 목표선정, 목표 달성도, 수행평가, 업무의 질, 지역주민의 신뢰·참여 유도, 관광사업체 종사원의 신뢰·참여 유도, 조직 및 관광행정에 대한 신뢰·참여, 지역주민의 신뢰·참여도, 관광사업체 종사원의 신뢰·참여도 등으로 평가 지표를 구분·측정하였다.

150) 한국지방행정연구원, 지방자치단체 내부조직역량 평가체계의 구축 및 활용방안, 1999. 참조.

- 변수의 측정은 전항목에 대해 긍정과 부정을 양극으로 하는 리커트(Likert)식 5점 척도를 사용하였다.

<표 4-21> 설문지 구성

평 가 영 역		세부영역	평 가 지 표
내부조직역량 평가	조직 구성원	직 무 능 력	업무수행능력 위기대응능력
		직 무 노 력	직무몰입정도 직무환경만족
	조직 구조	구 조 기 반	환경대응능력 물적기반정도
		조직 네트워크	의사소통정도 권한위임정도
	조직 문화	이 념 기 반	고객지향정도 혁신지향정도
		행 동 표 출	책임성정도 적극성정도
관광행정 기능평가		법과 제도의 개선 예산 및 재정 지원 협력체계 구축 장·단기 관광계획의 수립 관광통계 및 시장 조사 국내외 관광객 보호 인력양성 및 산학관 협력체계 구축 관광사업체 인·허가 및 각종 규제 관광지·관광단지 조성 국내외 마케팅 활동 관광사업체 지도·감독 수익 활동	
조직의 성과		목표 선정 목표 달성도 수행 평가 업무의 질 지역주민의 신뢰·참여 유도 관광사업체 종사원의 신뢰·참여 유도 조직 및 관광행정에 대한 신뢰·참여 지역주민의 신뢰·참여도 관광사업체 종사원의 신뢰·참여도	

2) 변수의 조작적 정의

- 본 조사의 실증분석에서 사용된 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.
- 조직역량, 재정역량, 정보화역량을 포괄하는 내부역량의 개념 중 조직역량에 한정하여 조직내부역량의 개념을 정책이나 프로그램을 수행하기 위한 조직이 가용할 수 있는 능력과 의지(노력)로 규정하였다.

○ 조직구성원 영역

- 조직구성원의 역량이란 드러난 부분으로서의 지식·기술과 감춰진 부분으로서의 자기개념·특질·동기 등을 내포한다.
- 직무능력은 직무의 수행에 있어 요구되는 내적 전문능력을 포함하여 외부 환경 변화에 대응하기 위한 환경 대응능력 등을 의미한다.
 - 직무수행능력 : 직무의 수행에 있어 요구되는 내적 전문능력.
 - 직무대응능력 : 실제 환경변화에 대응하기 위한 능력.
- 직무노력은 직무를 받아들이어 수행하여 나가는 정도를 의미하는 것으로 직무에 대한 만족과 몰입 정도를 의미한다.
 - 직무몰입정도 : 자신의 직무와 심리적으로 동일시되어 자신에게 일이 중요하다고 인식하는 정도.
 - 직무만족정도 : 직무수행시 느끼는 직무자체 및 직무 환경에 대한 만족/불만족 정도.

○ 조직구조적 영역

- 조직구조란 조직활동과 기대, 최고관리자, 중간관리자, 직원, 소비자(고객)간의 교환 양식의 개요를 말한다.
- 구조기반은 조직이 수요에 대응해 나가기 위해 기본적으로 요구되는 제도적·물리적 토대를 포함하여 외부 환경변화에 대응하기 위한 조직의 환경 대응능력 등을 의미한다.
 - 물적기반정도 : 조직운영에 요구되는 제도적·물리적 기반의 구비 정도.
 - 환경대응능력 : 조직단위에서 외부 환경수요에 대처하는 능력 정도.
- 조직네트워크란 조직의 제반 기반요소, 즉 제도적·물리적 토대를 효율적으로 활용하기 위한 조직관리의 방식으로 권한의 위임, 조직내 의사소통 등의 정도가 주요한 구성 요소가 된다.
 - 의사소통정도 : 조직 구성원간, 부서간 의견 및 정보 등의 공유 정도.
 - 권한위임정도 : 의사결정권한의 분권화 정도.

○ 조직문화적 영역

- 조직문화의 개념은 거시적인 행정문화에 속하는 하나의 하위문화이며 단위조직의 차원에서 볼 때는 대상조직의 전체적인 문화이다. 조직 구성원의 행동양식에 영향을 미치는 고유한 가치체계라 정의한다.

- 이념기반은 행정을 수행해 나가는데 있어 조직의 미션설정 및 구성원의 직무행태를 가속시키는데 영향을 미치는 것으로 조직 구성원의 내면에 존재하는 가치체계의 영역을 의미한다.
- 고객지향정도 : 자신의 고객이 누구인지를 인지하고 고객의 요구를 파악하여 업무에 반영하는 정도.
- 혁신지향정도 : 창의적 행태와 모험주의적 성향을 가지고 조직의 혁신을 계속적으로 수행해 나가는 정도.
- 행동표출은 내적 이념체계가 업무 수행과정에서 실제로 나타나는 구성원들의 행동양식이며, 이는 적극화의 정도를 통하여 이념의 실현을 도모하는 수단(내지 노력)체계로서 기능하게 된다.
- 책임성 정도 : 외부적 자극에 영향을 받는 것으로 직무수행에 있어 책임 소재에 대하여 느끼는 정도.
- 적극성 정도 : 내부적 자극에 영향을 받는 것으로 직무수행에 있어 자발성의 정도.

다. 자료의 분석방법

- 본 연구에서 수집된 자료에 대한 분석방법은 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐, SPSS(Statistical Package for the Social Science)를 활용하여 분석했다.
- 수집된 자료의 분석은 기술적 통계(descriptive statistics)와 다변량 통계분석(multivariate statistical analysis) 등을 활용하였다.
- 기술적 통계는 모든 변수의 빈도분석표와 기술통계량을 제공 받고자 단순빈도(simple frequency), 백분율(%), 평균(mean), 표준편차(std) 등을 활용하며, 다변량 통계분석으로는 T-검정(t-test), 일원분산분석(One-way ANOVA), 카이제곱분석(Chi-Square Test)등을 적용하였다
- 기술통계량은 본 연구에서의 표본의 일반적 특성과 측정 변수의 기초통계를 개괄적으로 파악하기 위해 적용한다.
- 일원분산분석과 T-검정, 카이제곱분석은 본 연구에서 활용된 구성개념에 대한 각 요인들에 대한 인식 정도가 관광 관련집단(제주도 관광관련 공무원, 시·군 관광관련 공무원, 관광협회 임직원)에 따라 다르게 나타나는지를 판별하는 수단으로 사용하였다.

라. 조사결과 분석

1) 응답자 특성

- 조사대상의 특성을 보면 제주도 관광 관련 공무원 42.4%, 시·군 관광 관련 공무원 29.4%, 관광협회 임직원 28.2% 순으로 표집되었으며 전체의 83.5%가 남성이다. 연령별로는 40대가 42.4%로 가장 많이 표집되었으며 30대 35.3%, 20대 11.8%, 50대 이상이 10.5%이다. 근무년수는 10년~19년이 36.5%로 가장 많이 표집되었고 20년 이상은 24.7%, 5년 이하 22.4% 순으로 나타났으며 학력수준은 88.2%가 대졸 이상이다.

<표 4-22> 조사대상자의 일반적 특성

변 수					사 례 수	%
집 단	제	주			36	42.4
	시		도		25	29.4
	관	광	협	회	24	28.2
성 별	남			성	71	83.5
	여			성	14	16.5
연 령 별	20			대	10	11.8
	30			대	30	35.3
	40			대	36	42.4
	50	대	이	상	19	10.5
근무년수	5	년	이	하	19	22.4
	6	~	9	년	14	16.5
	10	~	19	년	31	36.5
	20	년	이	상	21	24.7
학력수준	고	졸	이	하	10	11.8
	대	졸	이	상	75	88.2
전 체					85	100.0

2) 내부조직 역량 평가

- 내부조직 역량 평가는 조직 구성원 영역, 조직 구조 영역, 조직 문화 영역 세가지 영역으로 구분하여 분석하였다.

가) 조직 구성원 영역

- 조직 구성원 영역은 직무능력과 직무노력으로 구분하여 분석하였다.
- 직무능력은 업무수행능력과 위기대응능력으로 나누어 분석하였고, 직무노력은 직무몰입도와 직무환경만족으로 구분하여 분석하였다.

(1) 직무능력

(가) 업무수행능력

- 업무수행능력 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 조사되어 내부조직 집단은 업무수행능력에 대해 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다.
- 업무수행능력을 내부조직 집단 별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

(나) 위기대응능력

- 위기대응능력 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 조사되어 내부조직 집단은 위기대응능력에 대해 긍정적인 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.
- 위기대응능력을 내부조직 집단 별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-23> 업무수행능력에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
나는 주어진 정보를 최대한 활용하여 업무를 수행한다	제주도 시·군 관광협회	3.5556 3.6829 4.1111	1.1103 .9602 .7511	1.090	.344
	합계	3.7213	1.0063		
나는 업무수행과정에 있어서 동료들이 제공하는 정보를 충분히 활용한다.	제주도 시·군 관광협회	3.6667 3.9512 4.0370	.9111 .7400 .5871	1.254	.294
	합계	3.8443	.8031		
나는 과제를 해결할 수 있는 충분한 능력을 가지고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.8148 3.7317 3.8889	.9531 .6334 .6405	0.041	.960
	합계	3.8033	.7888		
나는 업무와 연관된 정보를 충분히 가지고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.2963 3.3902 3.1481	.7680 .8024 .7181	0.863	.428
	합계	3.2951	.7680		

<표 4-24> 위기대응능력에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
나는 위기상황에서도 일을 잘 마무리한다.	제주도 시·군 관광협회	3.7037 3.5610 3.4815	.6028 .6726 .6427	1.388	.258
	합계	3.6066	.6371		
나는 업무수행과 관련하여 필요시 결단력을 발휘한다.	제주도 시·군 관광협회	3.5185 3.4878 3.4815	1.0414 .8100 .6427	0.039	.962
	합계	3.5000	.8837		
나는 조직에서 요구하는 새로운 과업에 잘 적응한다.	제주도 시·군 관광협회	3.7407 3.5610 3.5185	.7570 .6726 .6427	0.671	.515
	합계	3.6311	.7065		

(2) 직무노력

(가) 직무몰입정도

- 직무몰입정도 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 조사되어 내부조직 집단은 직무몰입정도에 대해 긍정적인 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.
- 직무몰입정도를 내부조직 집단 별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-25> 직무몰입정도에 대한 집단별 차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
나는 내가 하고 있는 일에 정말 흥미가 있다.	제주도	3.2222	.6914	0.691	.505
	시·군	3.0000	.9747		
	관광협회	3.4444	1.0860		
	합계	3.1967	.8966		
나는 다른 외적인 보상이 없다고 하더라도 나의 업무를 계속 할 것이다.	제주도	3.3704	.8309	0.070	.933
	시·군	3.2195	.9086		
	관광협회	3.3333	1.0742		
	합계	3.3115	.9098		
나는 업무를 시작한 처음 몇 시간이 어떻게 지났는지 모를 정도로 일을 한다.	제주도	3.8148	.9919	0.325	.724
	시·군	3.5366	.6363		
	관광협회	3.6667	.9199		
	합계	3.6885	.8727		
나는 업무의 성취를 가장 중요하게 생각한다.	제주도	3.6296	1.0692	0.292	.748
	시·군	3.8049	.8130		
	관광협회	3.9630	.9799		
	합계	3.7623	.9711		

(나) 직무환경 만족

- 직무환경 만족 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 직무환경만족에 대해 내부조직 집단은 대체로 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나 보수, 후생복지, 지위 보장에 대해서는 평점 3점보다 낮게 나타나 부정적인 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.
- 직무환경 만족을 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 후생복지 만족 항목만 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 항목에서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

- 후생복지 만족 항목에서 제주도 관광 관련 공무원이 2.9630점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원 2.4390점, 관광협회 임직원 2.2593점 순으로 나타나 관광협회 임직원이 제주도 및 4개 시·군 관광 관련 공무원에 비해 후생복지에 대해 부정적인 인식이 강한 것으로 나타났다.

<표 4-26> 직무환경만족에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
나는 내가 맡고 있는 직무 자체에 만족한다.	제주도 시·군 관광협회	3.2593 2.9512 3.4444	1.0848 .9734 1.1209	0.798	.455
	합계	3.1967	1.0651		
나는 내가 맡고 있는 직무에 비추어 그에 상응한 보수를 받고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.8148 2.7317 2.3333	.9919 .5926 .8771	0.933	.400
	합계	2.6803	.8650		
내가 속한 조직은 후생복지가 잘 되어 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.9630 2.4390 2.2593	.8894 .7762 .7121	3.840	.028*
	합계	2.6311	.8644		
내가 맡고 있는 직무가 나의 개인적 성장 및 발전에 도움을 줄 것이다.	제주도 시·군 관광협회	3.2222 3.0244 3.3704	.7931 .9351 .9260	1.300	.281
	합계	3.1885	.8751		
나의 직업의 안정성이 있다고 생각한다.	제주도 시·군 관광협회	3.4074 3.0488 2.8889	.9218 .6305 .9740	1.591	.213
	합계	3.1721	.8691		
내가 열심히 일한 만큼 조직에서 지위를 보장받고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.7778 2.7561 2.5185	.8831 .5823 .7530	0.726	.488
	합계	2.7131	.7658		
나와윗사람과 아랫사람과의 관계는 원만하다.	제주도 시·군 관광협회	3.2593 3.4146 3.7778	1.2160 .7408 1.0127	1.608	.210
	합계	3.4262	1.0438		
나와 다른 동료간의 동료관계는 원만하다.	제주도 시·군 관광협회	3.4444 3.5610 4.0741	1.0401 .6344 .6752	2.757	.072
	합계	3.6230	.8751		

주: * p<0.05.

나) 조직 구조 영역

- 조직구조 영역은 구조기반과 조직 네트워크로 구분하여 분석하였다.
- 구조기반은 환경대응능력과 물적기반정도로 나누어 분석하였고 조직 네트워크는 의사소통 정도와 권한위임 정도로 구분하여 분석하였다.

(1) 구조기반

(가) 환경대응능력

- 환경대응능력 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 내부조직 집단은 환경대응능력에 대해 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 프로젝트 팀의 신축적 구성에 대해서는 평점 3점보다 낮게 나타나 부정적인 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.
- 환경대응능력을 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 상황 변화에 따른 부서간 합동업무 항목만 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 항목에서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
- 상황 변화에 따른 부서간 합동업무 항목에서 관광협회 임직원이 3.6296점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원 3.3171점, 제주도 관광 관련 공무원 2.7407점 순으로 나타나, 제주도 관광관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 관광협회 임직원에 비해 상황 변화에 따른 부서간 합동업무에 대해 부정적인 인식이 강한 것으로 나타났다.

(나) 물적기반 정도

- 물적기반 정도 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 물적기반 정도에 대해 내부조직 집단은 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 물적기반 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 기능수행 예산 항목은 $p < 0.05$ 수준에서, 정보화 기반구축 항목은 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 항목에서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

- 기능수행 예산 항목에서 시·군 관광 관련 공무원이 2.7561점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 제주도 관광 관련 공무원 2.4074점, 제주도관광협회 임직원 1.9259점 순으로 나타나, 제주도 관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 기능 수행 예산에 대해 부정적인 인식이 강한 것으로 나타났다.
- 정보화 기반 구축 항목에서는 제주도 관광 관련 공무원이 3.2222점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원이 2.8780점, 제주도관광협회 임직원 2.2963점 순으로 나타나, 제주도 관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 정보화 기반 구축에 대해 부정적인 인식이 강한 것으로 나타났다.

<표 4-27> 환경대응능력에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
내가 속한 부서는 새로운 요구에 부응하는 현안 과제를 적시에 발굴·개선하고 있다.	제주도	3.0741	1.0252	1.029	.364
	시·군	3.4634	.5049		
	관광협회	3.2963	.9929		
	합계	3.2541	.8866		
내가 속한 부서는 업무에 따라 프로젝트팀 등을 구성하여 신속적으로 활용하고 있다.	제주도	2.8889	.7931	1.686	.195
	시·군	2.9024	.7350		
	관광협회	3.2963	.9929		
	합계	2.9836	.8330		
내가 속한 부서는 상황 변화에 따라 부서간 합동업무를 주도하는 편이다.	제주도	2.7407	.8053	6.938	.002**
	시·군	3.3171	.7563		
	관광협회	3.6296	1.0057		
	합계	3.1311	.9086		

주: ** p<0.01.

<표 4-28> 물적기반정도에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
조직이 행정기능과 관련하여 적정하게 편재되어 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.5926 2.9756 2.7778	1.0374 .5696 .5774	1.068	.351
	합계	2.7623	.8238		
조직내 기능 수행과 관련하여 충분한 예산이 주어진다.	제주도 시·군 관광협회	2.4074 2.7561 1.9259	.7402 .8597 .6752	3.698	.031*
	합계	2.4180	.8216		
조직내 기능 수행과 관련하여 충분한 인적 자원이 존재한다.	제주도 시·군 관광협회	2.7407 2.6098 2.2222	.8509 .8625 .9337	1.503	.232
	합계	2.5820	.8892		
조직내 기능수행과 관련하여 충분한 정보화 기반이 구축되어 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.2222 2.8780 2.2963	.6344 .7482 .8689	7.810	.001**
	합계	2.9016	.8071		

주 : * p<0.05, ** p<0.01.

(2) 조직 네트워크

(가) 의사소통 정도

- 의사소통 정도 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 의사소통 정도에 대해 내부조직 집단은 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 부서내 동료간 의사소통에 대해서는 평점 3점보다 높게 나타나 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 의사소통 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 모든 항목에서 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-29> 의사소통정도에 대한 집단별 차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
부서간 의사 소통이 잘 이루어진다.	제주도	2.7037	.7680	1.798	.175
	시·군	2.8537	.6543		
	관광협회	3.1111	.5774		
	합계	2.8443	.7044		
부서내 동료간 의사 소통이 원활하게 이루어지고 있다.	제주도	2.8889	.7439	2.781	.071
	시·군	2.9756	.5696		
	관광협회	3.3333	.7338		
	합계	3.0164	.7040		
관리층과 하급 직원간 정보 공유의 폭이 넓다.	제주도	2.5556	.8831	0.482	.620
	시·군	2.4146	.6315		
	관광협회	2.7407	.9027		
	합계	2.5492	.8142		

(나) 권한위임 정도

- 권한위임 정도 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 권한위임 정도에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 업무에 대한 재량권에 대해서는 평점 3점보다 낮게 나타나 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 권한위임 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 상급자의 의사 결정 영향력 항목과 전결권한의 행사 항목은 $p<0.01$ 수준에서, 상급자와의 협의에 의한 업무 목표 설정 항목은 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 업무 재량권 부여 항목은 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
- 상급자의 의사 결정 영향력 항목에서 제주도관광협회 임직원이 4.1852점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광관련 공무원 4.0488점, 제주도 관광 관련 공무원 3.3704점 순으로 나타나 제주도관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 의사결정에 상급자의 실질적 영향력이 높다는 인식이 강한 것으로 나타났다.

- 전결권한의 행사 항목에서 제주도 관광 관련 공무원이 3.3704점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광관련 공무원 3.3171점, 제주도 관광협회 임직원 2.5556점 순으로 나타나, 제주도관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광관련 공무원에 비해 전결권한의 행사에 대해 부정적인 인식이 강한 것으로 나타났다.
- 상급자와의 협의에 의한 업무목표 설정 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.8148점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광관련 공무원 3.6098점, 제주도 관광 관련 공무원 3.1111점 순으로 나타나 제주도관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 연간 업무 목표를 상급자와 협의하여야만 설정된다는 인식이 강한 것으로 나타났다.

<표 4-30> 권한위임정도에 대한 집단별 차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
상급자가 의사 결정에 실질적인 영향력을 행사한다.	제주도	3.3704	.9173	6.292	.003**
	시·군	4.0488	.6305		
	관광협회	4.1852	.7863		
	합계	3.7787	.8768		
내가 속한 부서는 담당자에게 업무에 관한 재량권이 충분히 부여되고 있다.	제주도	2.9630	.7514	1.554	.221
	시·군	2.6829	.6099		
	관광협회	2.4074	.9306		
	합계	2.7459	.7774		
내가 속한 부서는 전결권한의 행사가 제대로 이루어지고 있다.	제주도	3.3704	.7842	5.157	.009**
	시·군	3.3171	.4711		
	관광협회	2.5556	.8916		
	합계	3.1721	.7893		
연간 업무 목표를 상급자와 협의하여야만 설정된다.	제주도	3.1111	.7439	4.382	.017*
	시·군	3.6098	.8625		
	관광협회	3.8148	.8787		
	합계	3.4344	.8623		

주 : * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

다) 조직문화적 영역

- 조직 문화적 영역은 이념기반과 행동표출로 구분하여 분석하였다.
- 이념기반은 고객지향 정도와 혁신지향 정도로 나누어 분석하였고 행동표출은 책임성 정도와 적극성 정도로 구분하여 분석하였다.

(1) 이념기반

(가) 고객지향 정도

- 고객지향 정도 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 고객지향 정도에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 고객의 만족여부 평가 장치여부 항목과 고객 불만에 대한 정기적 자료 제공 항목에 대해서는 평점 3점보다 낮게 나타나 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 고객지향 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 고객이 제기하는 불만은 바로 시정조치 된다는 항목은 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 항목은 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
- 고객이 제기하는 불만은 바로 시정조치 된다는 항목에서 4개 시·군 관광 관련 공무원이 3.6341점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 제주도관광협회 임직원이 3.182점, 제주도 관광 관련 공무원 2.8519점 순으로 나타나, 제주도 관광 관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 고객이 제기하는 불만은 바로 시정 조치 되지 않는다는 인식이 강한 것으로 조사되었다.

<표 4-31> 고객지향정도에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
나의 고객이 누구인지를 인지하고 있다.	제주도	3.7407	1.0128	0.057	.944
	시·군	3.7561	.8301		
	관광협회	3.8148	.8338		
	합계	3.7623	.9096		
나의 고객이 요구하는 바를 잘 알고 있다.	제주도	3.4815	.9662	0.873	.423
	시·군	3.5854	.6315		
	관광협회	3.9630	.8979		
	합계	3.6230	.8656		
고객의 만족여부를 평가하는 장치가 있다.	제주도	3.0000	.7770	1.305	.280
	시·군	2.6829	.4711		
	관광협회	2.5926	.9306		
	합계	2.8033	.7457		
고객이 제기하는 불만은 바로 시정 조치된다.	제주도	2.8519	1.0534	4.133	.021*
	시·군	3.6341	.4877		
	관광협회	3.1852	.5573		
	합계	3.1885	.8656		
업무가 고객의 편의를 높이는 방향으로 짜여져 있다.	제주도	2.8519	.8558	1.657	.200
	시·군	3.3171	.4711		
	관광협회	2.8519	.9074		
	합계	3.0082	.7873		
고객 불만에 대한 자료가 정기적으로 주어진다.	제주도	2.7037	.9034	0.628	.537
	시·군	3.0244	.4176		
	관광협회	2.7037	.7240		
	합계	2.8115	.7423		

주 : * $p < 0.05$

(나) 혁신지향 정도

- 혁신지향 정도 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 혁신지향 정도에 대해 내부조직 집단은 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 세부실천계획에 의한 업무 수행 항목에 대해서는 평점 3점보다 높게 나타나 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 혁신지향 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 조직 목표 달성을 위한 세부 실천계획에 입각하여 업무를 수행한다는 항목은 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않는다.

- 조직목표 달성을 위한 세부실천계획에 입각하여 업무를 수행한다는 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.8148점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원 3.5366점, 제주도 관광관련 공무원 3.0741점 순으로 나타나, 제주도관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 조직목표 달성을 위한 세부실천계획에 입각하여 업무를 수행한다는 인식이 강한 것으로 조사되었다.

<표 4-32> 혁신지향정도에 대한 집단별 차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
실패가 허용될 뿐만 아니라 때로 실패에 대하여 격려를 받기도 했다.	제주도 시·군 관광협회	2.4074 2.4390 2.8519	1.0003 .6344 .8182	2.239	.116
	합계	2.5164	.8647		
창의와 혁신을 위한 노력을 기울이도록 하는 제도적 뒷받침이 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.6667 2.8293 2.2593	1.0989 .5433 .7121	0.961	.389
	합계	2.6311	.8833		
모든 직원이 새로운 것을 고안해 내도록 지원받는다.	제주도 시·군 관광협회	2.4444 2.6341 2.2593	.7931 .7334 .7121	0.695	.503
	합계	2.4672	.7626		
효과적으로 일을 처리하면 규정이나 제도에 어긋나더라도 관용된다.	제주도 시·군 관광협회	2.6667 2.8537 2.7407	.8687 .3578 .5944	0.229	.796
	합계	2.7459	.6750		
구조조정 및 신제도 도입 등 새로운 개혁에 부정적이다.	제주도 시·군 관광협회	2.7407 3.0000 2.8519	.8509 .5477 .9488	0.424	.657
	합계	2.8525	.7891		
조직 목표 달성을 위한 세부실천계획에 입각하여 업무를 수행한다.	제주도 시·군 관광협회	3.0741 3.5366 3.8148	.8655 .5049 .7863	4.946	.011*
	합계	3.3934	.7983		

주 : * $p < 0.05$

(2) 행동표출

(가) 책임성 정도

- 책임성 정도 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 책임성 정도에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 책임성 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 모든 항목에서 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-33> 책임성 정도에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
일의 결과 보다 근거서류를 남기는 것을 더 중시한다.	제주도	3.4074	.7895	0.547	.582
	시·군	3.1707	.7036		
	관광협회	3.1852	1.0755		
	합계	3.2787	.8358		
업무상 문제가 발생하면 스스로의 책임하에 해결한다.	제주도	3.1852	.8259	1.256	.293
	시·군	3.4390	.6344		
	관광협회	3.5556	1.0127		
	합계	3.3525	.8224		
조직의 품질과 생산성 개선은 나의 책임이라는 생각을 가지고 일한다.	제주도	3.5926	.6873	0.413	.664
	시·군	3.5366	.6363		
	관광협회	3.8519	.8182		
	합계	3.6311	.7065		

(나) 적극성 정도

- 적극성 정도 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 적극성 정도에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 적극성 정도를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 모든 항목에서 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-34> 적극성 정도에 대한 집단별 차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
상관이 결정을 내리기 전에도 필요한 경우 일을 추진하기도 한다.	제주도 시·군 관광협회	3.1111 2.9756 2.9630	.8831 .6888 .7586	0.229	.796
	합계	3.0328	.7918		
지시 받은 일 또는 주어진 일 이외에 유관된 일을 찾아서 처리한다.	제주도 시·군 관광협회	3.5926 3.3659 3.5185	.8359 .4877 .8490	0.221	.803
	합계	3.5000	.7413		
나의 전결사항이라도 상관의 승인을 받는다.	제주도 시·군 관광협회	3.0000 2.9756 3.4815	.9905 .5696 .8490	1.190	.312
	합계	3.0984	.8568		
사전에 윗사람의 지시나 허락을 받고 일을 시작한다.	제주도 시·군 관광협회	2.9259 3.0244 3.4444	.9487 .5696 .7511	2.667	.079
	합계	3.0738	.8148		

3) 관광행정 기능평가

- 관광행정 기능 평가 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 관광행정 기능에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나 정부 및 타 시·군, 민간부문과의 협력체계 구축 항목과 관광전문인력 양성 및 산학관 협력체계 구축 항목, 수익활동 항목에 대해서는 부정적인 인식이 높은 것으로 나타났다.
- 관광행정 기능 평가를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 지역 관광발전을 위한 예산확보, 재정지원 항목과 관광통계 및 시장조사 항목은 $p < 0.05$ 수준에서, 국내외 관광객 보호 항목은 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이며 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
- 지역 관광 발전을 위한 예산확보, 재정지원 항목에서 시·군 관광 관련 공무원이 3.4146점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 제주도 관광 관련 공무원 3.0741점, 제주도관광협회 임직원 2.5556점 순으로 나타나, 제주도관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 지역 관광 발전을 위한 예산확보와 재정지원이 잘 수행되지 않고 있다는 인식이 강한 것으로 조사되었다.

- 관광통계 및 시장조사 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.4815점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원 3.3659점, 제주도 관광 관련 공무원 2.9630점 순으로 나타나, 제주도 관광 관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 관광통계 및 시장조사가 잘 수행되지 않고 있다는 인식이 높은 것으로 조사되었다.
- 국내외 관광객 보호 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.5556점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원 3.4634점, 제주도 관광 관련 공무원 2.9259점 순으로 나타나, 제주도 관광 관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 국내외 관광객 보호가 잘 수행되지 않고 있다는 인식이 높은 것으로 나타났다.

<표 4-35> 관광행정 기능평가에 대한 집단별 차이 분석(I)

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
관광 관련 법과 제도의 개선을 위해 노력하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.0370 3.4146 3.5185	1.0087 .4988 .7000	1.880	.162
	합계	3.2705	.8236		
지역의 관광 발전을 위한 예산 확보, 관광사업체에 대한 재정지원 등은 잘 수행되고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.0741 3.4146 2.5556	.8208 .6315 .6405	4.308	.018*
	합계	3.0738	.7838		
중앙정부와의 협력, 타 시·군과의 협력, 민간부문과의 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.6296 3.2439 2.6296	.8309 .6993 .7415	2.727	.074
	합계	2.8361	.8168		
지역의 장·단기 관광계획의 수립 등을 잘 수행하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.0741 3.2927 2.7778	.8655 .4606 .6405	1.697	.193
	합계	3.0820	.7226		

<표 4-36> 관광행정 기능평가에 대한 집단별 차이 분석(II)

문 항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
관광통계 작성, 국내외 관광시장 조사, 관광동향 조사 등을 잘 수행하고 있다.	제주도	2.9630	.6432	4.410	.017*
	시·군	3.3659	.4877		
	관광협회	3.4815	.7000		
	합계	3.2131	.6458		
국내외 관광객 보호 등을 잘 수행하고 있다.	제주도	2.9259	.6688	7.569	.001**
	시·군	3.4634	.5049		
	관광협회	3.5556	.5774		
	합계	3.2459	.6595		
관광종사원의 양성과 훈련, 인력 양성을 위한 産學官 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	제주도	2.6667	.6729	2.602	.083
	시·군	3.1220	.6781		
	관광협회	2.9259	.6752		
	합계	2.8770	.6992		
관광사업체 인·허가의 강화, 관광상품 가격의 규제, 관광종사원 자격 규제 등을 잘 수행하고 있다.	제주도	2.8889	.7931	1.250	.295
	시·군	3.2195	.4191		
	관광협회	2.9259	.6752		
	합계	3.0082	.6741		
관광지·관광단지 지정과 조성, 관광코스 및 관광상품 개발 등을 잘 수행하고 있다.	제주도	3.0000	.7770	0.680	.511
	시·군	3.2439	.5823		
	관광협회	2.8889	.6980		
	합계	3.0574	.7077		
관광객 유치 증진을 위한 국내외 마케팅 활동을 잘 수행하고 있다.	제주도	3.1111	.5719	1.997	.146
	시·군	3.4146	.4988		
	관광협회	3.4074	.7473		
	합계	3.2787	.6066		
관광사업체 등에 대한 지도·감독을 잘 수행하고 있다.	제주도	2.8889	.7931	1.412	.253
	시·군	3.3415	.6168		
	관광협회	3.0370	.8979		
	합계	3.0738	.7838		
관광사업체의 직접 운영을 통한 수익 활동을 잘 수행하고 있다.	제주도	2.8889	.7439	0.147	.864
	시·군	2.9756	.8511		
	관광협회	2.8519	.9488		
	합계	2.9098	.8233		

주 : * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

4) 조직의 성과

- 조직의 성과 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나

조직의 성과에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여도 항목에 대해서는 낮게 나타나 부정적인 인식이 높은 것으로 나타났다.

- 조직의 성과를 내부조직 집단별로 차이분석한 결과 목표 달성도 항목과 업무 수행도 항목은 $p<0.01$ 수준에서, 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여 유도 항목과 조직 및 관광행정 신뢰·참여도 항목, 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여도 항목은 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이며, 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
- 목표 달성도 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.4444점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원이 3.4146점, 제주도 관광 관련 공무원 2.7037점 순으로 나타나, 제주도 관광 관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 목표 달성도가 높지 않다는 인식이 강한 것으로 조사되었다.
- 업무 수행도 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.3704점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원이 3.3171점, 제주도 관광 관련 공무원 2.8148점 순으로 나타나, 제주도 관광 관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 업무 수행도가 높지 않다는 인식이 강한 것으로 조사되었다.
- 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여 유도 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.6296점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원이 3.4146점, 제주도 관광 관련 공무원 2.9630점 순으로 나타나, 제주도 관광 관련 공무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여에 대한 노력이 부족하다는 인식이 높은 것으로 조사되었다.
- 조직 및 관광행정 신뢰·참여도 항목에서 제주도관광협회 임직원이 3.6667점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 시·군 관광 관련 공무원이 3.5610점, 제주도 관광 관련 공무원 3.0370점 순으로 나타나, 제주도관광협회 임직원이 제주도 및 시·군 관광 관련 공무원에 비해 조직 및 관광행정 신뢰·참여를 자발적으로 하고 있다는 인식이 강한 것으로 나타났다.
- 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여도 항목에서 시·군 관광 관련 공무원이 3.3415점으로 가장 높은 점수를 보였으며 다음으로 제주도관광협회 임직원이 3.0741점, 제주도 관광 관련 공무원 2.6296점 순으로 나타나 제주도 관광 관련 공

무원이 시·군 관광 관련 공무원과 제주도관광협회 임직원에 비해 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여가 낮다는 인식이 강한 것으로 조사되었다.

<표 4-37> 조직의 성과에 대한 집단별 차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	F	유의 확률
우리 조직은 목표가 잘 선정되고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.0370 3.3902 3.6296	1.0809 .6663 .6293	2.416	.099
	합계	3.2869	.8952		
목표와 대비하여 달성도가 매우 높은 편이다.	제주도 시·군 관광협회	2.7037 3.4146 3.4444	1.0211 .4988 .5774	6.065	.004**
	합계	3.1066	.8606		
우리 조직은 일을 잘 수행한다는 평판을 듣고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.8148 3.3171 3.3704	.6750 .4711 .4921	6.974	.002**
	합계	3.1066	.6273		
달성된 업무의 질이 우수하다.	제주도 시·군 관광협회	3.1111 3.4878 3.4074	.6344 .5061 .5007	2.711	.075
	합계	3.3033	.5876		
지역주민이 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여할 수 있도록 노력하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.0741 3.4146 3.6667	.9877 .4988 .6794	2.863	.066
	합계	3.3197	.8158		
관광사업체 종사원들이 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여할 수 있도록 노력하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.9630 3.4146 3.6296	.9706 .6315 .7415	3.464	.038*
	합계	3.2623	.8606		
나는 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰하며, 자발적으로 참여하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	3.0370 3.5610 3.6667	.9706 .5024 .7845	4.157	.021*
	합계	3.3525	.8423		
지역주민은 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.8519 3.3171 3.0000	.6561 .4711 .7338	2.304	.110
	합계	3.0410	.6479		
관광사업체 종사원들은 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여하고 있다.	제주도 시·군 관광협회	2.6296 3.3415 3.0741	.7842 .6168 .7299	4.929	.011*
	합계	2.9672	.7813		

주 : * p<0.05, ** p<0.01.

5) 내부진단결과 종합

- 내부조직 역량 평가 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나, 내부조직 집단은 내부조직 역량에 대해 대체로 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 조직 구성원 영역에서 직무능력의 업무수행능력 항목과 위기대응능력 항목은 평점 3점보다 높게 나타났으며 직무노력의 직무몰입정도 항목과 직무환경만족 항목도 평점 3점보다 높게 나타나 조직 구성원 영역에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 조직구조 영역에서 구조기반의 환경대응능력 항목과 조직 네트워크의 권한위임 정도 항목은 평점 3점보다 높게 나타났으나, 구조기반의 물적기반 정도 항목과 조직 네트워크의 의사소통 정도 항목은 평점 3점보다 낮게 나타나 환경대응능력 항목과 권한위임 정도 항목에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을, 물적기반 정도 항목과 의사소통 정도 항목에 대해서는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 조직문화적 영역에서 이념기반의 고객지향 정도 항목, 행동표출의 책임성 정도 항목과 적극성 정도 항목은 평점 3점보다 높게 나타났으나, 이념기반의 혁신지향정도 항목은 평점 3점보다 낮게 나타나 이념기반의 고객지향 정도 항목과 행동표출에 대해서 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 이념기반의 혁신지향 정도 항목에 대해서는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정 기능 평가 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 관광행정 기능에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 정부 및 타 시·군, 민간부문과의 협력체계 구축 항목과 관광전문인력 양성 및 산학관 협력체계 구축 항목, 수익 활동 항목에 대해서는 부정적인 인식이 높은 것으로 나타났다.
- 조직의 성과 항목 대부분 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 높게 나타나 조직의 성과에 대해 내부조직 집단은 긍정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었으나, 관광사업체 종사원들의 신뢰·참여도 항목에 대해서는 낮게 나타나 부정적인 인식이 높은 것으로 나타났다.

2. 외부 제3자 조사·분석을 통한 진단

가. 조사 개요

1) 조사 목적

- 외부 제3자 집단인 제주도내 학계와 관광업계의 제주도 관광조직과 기능에 대한 평가를 통해 제주형 관광조직체계 개편 방안에 대한 시사점을 도출하는데 목적이 있다.

2) 조사 방법

- 조사대상지역 : 제주도.
- 조사대상 : 제주도내 학계 및 관광업계 종사자.
- 설문 조사기간 : 2000년 5월 28일부터 6월 16일까지.
- 자료수집 방법 : 구조화된 설문지에 의한 1대1 개별 면접법.
- 표본의 크기 및 설문지 회수 현황 : 배포된 설문지 80부 중 73부를 회수하였으며, 이중에서 응답이 부실한 것과 응답의 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 3부를 제외하여 최종 유효표본을 70부(학계 38부, 업계 32부)로 확정하여 실증분석에 사용. 설문지의 배포 및 회수 현황은 다음의 <표 4-38>과 같다.

<표 4-38> 설문지 회수 현황

소 속 집 단	배부수	회수된 수	폐기된 수	사용된 수	채택률(%)
학 계	40부	40부	2부	38부	95.0%
업 계	40부	37부	5부	32부	80.0%
합 계	80부	77부	7부	70부	87.5%

나. 설문지의 구성과 변수의 측정

- 설문지의 구성은 크게 네부분 제주도 관광행정 조직평가, 기능평가, 조직구조의 방향 설정, 응답자의 인적사항 등으로 나누어서 구성하였다.
- 관광행정 조직평가는 전반적 조직구조 평가, 관광행정의 위상, 관광행정의 인원, 관광행정의 예산, 관광행정 구성원의 전문성, 관광행정 구성원의 관광 중요성에 대한 인식, 관광행정 조직간 협력 정도, 관광행정 기여도, 관광환경 변화에 대한 대응도 등으로 구성되었다.
- 관광행정 기능평가는 입법기능, 재정기능, 조정기능, 계획기능, 조사기능, 보호기능, 교육기능, 규제기능, 개발기능, 촉진기능, 감독기능, 운영기능 등으로 구성되었다.
- 조직구조의 방향 설정은 전문적 관광기구 설치 의견, 제주도 관광행정 조직구조의 전체적인 개선 방향, 제주도 관광문화국의 조직구조 개선 방향, 제주도관광협회의 조직구조 개선 방향 등으로 구성되었다.
- 변수의 측정은 관광조직 평가와 기능 평가는 긍정과 부정을 양극으로 하는 리커트(Likert)식 5점 척도를 사용하였으며, 조직구조의 방향 설정은 명목척도(Nominal Scale)를 사용하였다.

다. 자료의 분석 방법

- 본 연구에서 수집된 자료에 대한 분석 방법은 데이터 코딩(data coding) 과정을 거쳐, SPSS(Statistical Package for the Social Science)를 활용하여 분석한다.
- 수집된 자료의 분석은 기술적 통계(descriptive statistics)와 다변량 통계분석(multivariate statistical analysis) 등을 활용하였다.
 - 기술적 통계는 모든 변수의 빈도 분석표와 기술통계량을 제공받고자 단순빈도(simple frequency), 백분율(%), 평균(mean), 표준편차(std) 등을 활용하며, 다변량 통계 분석으로는 T-검정(t-test), 일원분산분석(One-way ANOVA), 카이제곱분석(Chi-Square Test)등을 적용하였다
 - 기술통계량은 본 연구에서의 표본의 일반적 특성과 측정 변수의 기초통계를 개괄적으로 파악하기 위해 적용한다.

- 일원분산분석과 T-검정, 카이제곱분석은 본 연구에서 활용된 구성 개념에 대한 각 요인들에 대한 인식 정도가 관광 관련 집단(학계, 관광업체 종사원)에 따라 다르게 나타나는지를 판별하는 수단으로 사용하였다.

<표 4-39> 설문지 구성

평 가 영 역	세부영역
관광행정 조직평가	전반적 조직구조 평가 관광행정의 위상 관광행정의 인원 관광행정의 예산 관광행정 구성원의 전문성 관광행정 구성원의 관광 중요성에 대한 인식 관광행정 조직간 협력 정도 관광행정 기여도 관광환경 변화에 대한 대응도
관광행정 기능평가	법과 제도의 개선노력 예산 및 재정 지원 협력체계 구축 장·단기 관광계획의 수립 통계 및 조사 수행 관광객 보호 수행 인력양성 및 산학관 협력체계 구축 관광사업체 인·허가 및 각종 규제 관광지·관광단지 조성 수행 국내외 마케팅 활동 수행 관광사업체 지도·감독 수행 수익활동 수행
조직구조의 방향설정	전문적 관광기구 설치 의견 제주도 관광행정 조직구조의 전체적인 개선 방향 제주도 관광문화국의 조직구조 개선 방향 제주도 관광협회의 조직구조 개선 방향

라. 분석 결과

1) 응답자 특성

- 조사대상의 특성을 보면 학계는 54.3%, 업계는 45.7%가 표집되었으며 전체의 88.6%는 남성으로 나타났다. 연령별로는 50대 이상이 41.4%, 40대 40.4%, 30대 18.6% 순으로 나타났다.

<표 4-40> 응답자 특성

변 수			사 례 수	%
집단	학	계	38	54.3
	업	계	32	45.7
성 별	남	성	62	88.6
	여	성	8	11.4
연령별	30	대	13	18.6
	40	대	28	40.4
	50	대 이 상	29	41.4
전			122	100.0

2) 관광행정 조직 평가

- 관광행정 조직 평가는 전반적 조직구조 평가, 관광행정의 위상, 인원, 예산, 구성원의 전문성, 구성원의 관광 중요성에 대한 인식, 조직간 협력 정도, 기여도, 관광환경변화에 대한 대응도 항목으로 구분하여 분석하였다.

가) 전반적 조직구조 평가

- 전반적 조직구조 평가 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나, 외부 제3자 집단은 전반적 조직구조가 잘못되어 있다는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

- 전반적 조직구조 평가를 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이는 보이지 않았다.

<표 4-41> 전반적 조직구조 평가에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
제주도 관광문화국의 조직구조	학계 업체	2.3684 2.5625	.5891 .8007	-1.166	.248
	합계	2.4571	.6954		
시·군 관광관련 조직구조	학계 업체	2.3158 2.4375	.7016 .6189	-0.763	.448
	합계	2.3714	.6631		
제주도관광협회의 조직구조	학계 업체	2.3158 2.3125	.6197 .8590	0.019	.985
	합계	2.3143	.7331		

나) 관광행정의 위상

- 관광행정의 위상 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 외부 제3자 집단은 관광행정의 위상이 낮다고 지각하고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정의 위상을 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 제주도관광협회의 위상에 대해서 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
 - 제주도 관광협회의 위상에 대해서 업계가 1.6875점으로 학계 2.1316점에 비해 낮게 나타나 관광 관련 사업체 임직원이 학계에 비해 제주도관광협회의 위상을 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 4-42> 관광행정의 위상에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광행정 조직 위상	학계 업체	2.1053 1.9375	.7983 .5644	0.997	.322
	합계	2.0286	.7014		
제주도 관광문화국의 위상	학계 업체	2.2632 2.2500	.7235 .6720	0.078	.938
	합계	2.2571	.6954		
시·군 관광관련 조직의 위상	학계 업체	2.2105 2.0000	.6641 .5080	1.501	.138
	합계	2.1143	.6030		
제주도관광협회의 위상	학계 업체	2.1316 1.6875	.9911 .6927	2.197	.032*
	합계	1.9286	.8899		

주 : * $p < 0.05$.

다) 관광행정의 인원

- 관광행정의 인원 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 외부 제3자 집단은 관광행정의 인원이 부족하다는 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정의 인원을 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 제주도관광협회의 인원에 대해서 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
 - 제주도관광협회의 인원에 대해서 학계가 2.3684점으로 업체 2.9375점에 비해 낮게 나타나 학계가 관광 관련 사업체 임직원보다 제주도관광협회의 인원이 적다는 인식이 강한 것을 알 수 있다.

<표 4-43> 관광행정의 인원에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광행정 조직 인원	학계 업체	2.1579 2.3125	.8861 .7803	-0.768	.445
	합계	2.2286	.8370		
제주도 관광문화국의 인원	학계 업체	2.2895 2.2500	.8977 .6720	0.205	.838
	합계	2.2714	.7971		
시·군 관광관련 조직의 인원	학계 업체	2.2632 2.3125	1.0315 .6927	-0.238	.813
	합계	2.2857	.8870		
제주도관광협회의 인원	학계 업체	2.3684 2.9375	.9130 .8400	-2.694	.009**
	합계	2.6286	.9195		

주 : ** $p < 0.01$.

라) 관광행정의 예산

- 관광행정의 예산 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 외부 제3자 집단은 관광행정의 예산이 부족하다는 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정의 예산을 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 전체 제주도 관광분야 예산에 대해서 $p < 0.01$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
 - 전체 제주도 관광분야 예산에 대해서 학계가 1.7105점으로 업체 2.2500점에 비해 낮게 나타나 학계가 관광 관련 사업체 임직원들에 비해 전체 제주도 관광분야 예산이 적다는 인식이 강한 것을 알 수 있다.

<표 4-44> 관광행정의 예산에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광분야 예산	학계	1.7105	.6538	-3.188	.002**
	업체	2.2500	.7620		
	합계	1.9571	.7506		
제주도 관광문화국의 예산	학계	2.0000	.7352	-1.819	.073
	업체	2.3125	.6927		
	합계	2.1429	.7280		
시·군 관광분야 예산	학계	2.0263	.7529	-0.952	.344
	업체	2.1875	.6445		
	합계	2.1000	.7051		
제주도관광협회의 예산	학계	1.9474	.7693	-1.965	.053
	업체	2.3125	.7803		
	합계	2.1143	.7902		

주 : ** p<0.01.

마) 관광행정 구성원의 전문성

- 관광행정 구성원의 전문성 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 아주 낮게 나타나 외부 제3자 집단은 관광행정 구성원의 전문성이 낮다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.
- 관광행정 구성원의 전문성을 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-45> 관광행정 구성원의 전문성에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광행정 조직 구성원의 전문성	학계 업체	1.7105 2.0000	.6111 .6222	-1.958	.054
	합계	1.8429	.6287		
제주도 관광문화국 구성원의 전문성	학계 업체	1.8421 2.0625	.5939 .5644	-1.582	.118
	합계	1.9429	.5870		
시·군 관광관련 조직 구성원의 전문성	학계 업체	1.7105 1.9375	.6538 .4353	-1.732	.088
	합계	1.8143	.5721		
제주도관광협회 구성원의 전문성	학계 업체	2.0789 1.9375	.7844 .7594	0.763	.448
	합계	2.0143	.7707		

바) 관광행정 구성원의 관광 중요성 인식도에 대한 인식

- 관광행정 구성원의 관광 중요성 인식도에 대한 인식 항목. 대부분이 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나, 외부 제3자 집단은 관광행정 구성원의 관광 중요성에 대한 인식이 낮다는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 제주도관광협회 구성원의 관광 중요성에 대한 인식은 평점 3점보다 높게 나타나 관광협회 구성원의 관광 중요성 인식도에 대해서는 긍정적으로 평가하고 있음을 보여준다.
- 관광행정 구성원의 관광 중요성 인식도를 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-46> 관광행정 구성원의 관광 중요성 인식도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광행정 조직 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	학계	2.8158	.8654	-0.594	.554
	업체	2.9375	.8400		
	합계	2.8714	.8499		
제주도 관광문화국 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	학계	2.8947	.8315	-0.875	.385
	업체	3.0625	.7594		
	합계	2.9714	.7980		
시·군 관광관련 조직 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	학계	2.7895	.9052	-1.020	.311
	업체	3.0000	.8032		
	합계	2.8857	.8604		
제주도관광협회 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	학계	3.0263	1.0523	-0.436	.664
	업체	3.1250	.7931		
	합계	3.0714	.9375		

사) 관광행정 조직간 협력 정도

- 관광행정 조직간 협력 정도 항목 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나, 외부 제3자 집단은 관광행정 조직간에 비협조적이다라는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정 조직간 협력 정도를 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 제주도 관광문화국과 제주도관광협회간의 협력정도에 대해서 $p<0.05$ 수준에서 유의한 차이를 보이고 나머지 항목에 대해서는 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.
- 제주도 관광문화국과 제주도관광협회간의 협력정도에 대해서 학계가 2.3421점으로 업체 2.6875점에 비해 낮게 나타나 학계가 관광 관련 사업체에 비해 제주도 관광문화국과 제주도관광협회간의 협력정도가 비협조적이라는 인식이 강한 것을 알 수 있다.

<표 4-47> 관광행정 조직간 협력정도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광행정 조직간의 협력 정도	학계	2.2632	.7235	-1.183	.241
	업체	2.4375	.5040		
	합계	2.3429	.6344		
제주도 관광문화국과 시·군간의 협력 정도	학계	2.3158	.7016	-0.351	.727
	업체	2.3750	.7071		
	합계	2.3429	.6996		
제주도 관광문화국과 관광협회간의 협력 정도	학계	2.3421	.6271	-2.627	.011*
	업체	2.6875	.4709		
	합계	2.5000	.5836		
시·군과 관광협회간의 협력 정도	학계	2.2895	.6111	-0.584	.561
	업체	2.3750	.6091		
	합계	2.3286	.6072		

주 : * p<0.05.

아) 관광행정 기여도

- 관광행정 기여도 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나, 외부 제3자 집단은 관광행정이 관광발전에 기여한 정도가 미흡하다는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정 기여도를 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

자) 관광환경 변화에 대한 대응도

- 관광환경 변화에 대한 대응도 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나, 외부 제3자 집단은 관광환경 변화에 대한 대응이 능동적이지 못하다는 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.

- 관광환경 변화에 대한 대응도를 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-48> 관광행정 기여도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광조직	학계	3.0000	.8699	1.796	.077
	업체	2.6250	.8707		
	합계	2.8286	.8842		
제주도 관광문화국	학계	2.8684	.9056	0.886	.379
	업체	2.6875	.7803		
	합계	2.7857	.8494		
시·군 관광관련 조직	학계	2.7105	.9273	-0.167	.868
	업체	2.7500	1.0473		
	합계	2.7286	.9769		
제주도관광협회	학계	2.8158	1.0360	0.976	.333
	업체	2.5625	1.1341		
	합계	2.7000	1.0815		

<표 4-49> 관광환경변화 대응도에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
전체 제주도 관광행정 조직	학계	2.2105	.8433	0.120	.905
	업체	2.1875	.7378		
	합계	2.2000	.7913		
제주도 관광문화국	학계	2.2368	.8198	-0.393	.695
	업체	2.3125	.7803		
	합계	2.2714	.7971		
시·군 관광관련 조직	학계	2.0789	.7844	-1.308	.195
	업체	2.3125	.6927		
	합계	2.1857	.7478		
제주도관광협회	학계	2.1316	.8438	-0.307	.760
	업체	2.1875	.6445		
	합계	2.1571	.7544		

2) 관광행정 기능 평가

- 관광행정 기능 평가 항목. 전체적으로 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 외부 제3자 집단은 관광행정 기능에 대해 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정 기능 평가를 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-50> 관광행정 기능평가에 대한 관련 집단별 인식차이 분석(I)

문항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
관광 관련 법과 제도의 개선을 위해 노력하고 있다.	학계 업체	2.7368 2.9375	.7600 .7594	-1.101	.275
	합계	2.8286	.7608		
지역의 관광 발전을 위한 예산확보, 관광사업체에 대한 재정지원 등은 잘 수행되고 있다.	학계 업체	2.2895 2.5625	.6538 .5040	-1.928	.058
	합계	2.4143	.6018		
중앙정부와의 협력, 타 시·군과의 협력, 민간부문과의 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	2.1316 2.0000	.6226 .6222	0.881	.381
	합계	2.0714	.6214		
지역의 장·단기 관광계획의 수립 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	2.0526 2.0000	.8366 .7184	0.279	.781
	합계	2.0286	.7797		
관광통계 작성, 국내외 관광시장 조사, 관광동향 조사 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	1.9737 2.0000	.7880 .7184	-0.145	.885
	합계	1.9857	.7517		
국내외 관광객 보호 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	2.2632 2.5625	.8601 .6189	-1.688	.096
	합계	2.4000	.7690		
관광종사원의 양성과 훈련, 인력 양성을 위한 産學官 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	1.7895 2.0625	.6641 .6690	-1.708	.092
	합계	1.9143	.6755		

<표 4-51> 관광행정 기능평가에 대한 관련 집단별 인식차이 분석(II)

문 항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
관광사업체 인·허가의 강화, 관광 상품 가격의 규제, 관광종사원 자격 규제 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	2.1316 2.1250	.7415 .8707	0.034	.973
	합계	2.1286	.7971		
관광지·관광단지 지정과 조성, 관 광코스 및 관광상품 개발 등을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	1.9211 1.9375	.7121 .7594	-0.093	.926
	합계	1.9286	.7287		
관광객 유치 증진을 위한 국내외 마 케팅 활동을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	1.9474 1.8125	.7333 .8206	0.726	.470
	합계	1.8857	.7717		
관광사업체 등에 대한 지도·감독을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	2.1842 2.5000	.8005 .8032	-1.642	.105
	합계	2.3286	.8115		
관광사업체의 직접 운영을 통한 수 익활동을 잘 수행하고 있다.	학계 업체	1.9211 2.0625	.7121 .6690	-0.851	.398
	합계	1.9857	.6914		

3) 관광행정 조직구조의 방향 설정

가) 전문적인 관광기구 설립에 대한 의견

- 싱가포르의 관광진흥청과 같은 전문적인 관광기구 설립에 대해 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 아주 높게 나타나 외부 제3자 집단은 전문적인 관광기구 설립에 대해 긍정적인 인식이 매우 강한 것으로 조사되었다.
- 전문적인 관광기구 설립에 대한 의견을 외부 제3자 집단별로 차이분석한 결과 유의한 인식의 차이를 보이지 않았다.

<표 4-52> 전문적인 관광기구 설립에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
싱가폴의 관광진흥청과 같은 전문적인 관광기구 설립	학계	4.5789	.5004	-0.387	.700
	업체	4.6250	.4919		
	합계	4.6000	.4934		

나) 관광행정의 조직구조 개선 방향

(1) 제주도 관광행정 조직구조의 전체적인 개선 방향

- 제주도 관광행정 조직구조의 전체적인 방향에 대해 ‘현행 조직구조를 통합하는 기구 창설’이 61.4%로 가장 많은 응답을 보였으며 다음으로 ‘현행 조직구조를 유지하되 독립된 외청 창설’ 34.3%순으로 조사되었다.
- 제주도 관광행정 조직구조의 전체적 방향에 대해 외부 제3자 집단간 교차분석한 결과 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 4-53> 관광행정의 조직구조 개선 방향에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

집단	제주도 관광 행정 조직구조의 전체적인 개선방향				x ²	유의 확률
	현행 제주도, 시·군, 관광협회 조직구조 유지	현행 조직구조를 통합하는 기구 창설	현행 조직구조를 유지하되 독립된 외청 창설	기 타		
학 계	2.6%	55.3%	36.8%	5.3%	3.199	.362
업 체	0.0%	68.8%	31.3%	0.0%		
합 계	1.4%	61.4%	34.3%	2.9%		

(2) 제주도 관광문화국의 조직구조 개선 방향

- 제주도 관광문화국의 조직구조 개선 방향에 대해 ‘독립된 외청 신설’이 58.6%로 가장 많은 응답을 보였으며 다음으로 ‘현행 조직구조를 유지하면서 기구확장’과 ‘관광과 문화를 분리해서 국신설’이 각각 15.7%로 조사되었다.

- 제주도 관광문화국의 조직구조 개선 방향에 대해 외부 제3자 집단간 교차분석한 결과 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 4-54> 제주도 관광문화국의 조직구조 개선방향에 대한 관련 집단별 인식차이 분석

집단	제주도 관광문화국의 조직구조 개선방향					χ^2	유의 확률
	현행 조직구조 유지	현행 조직구조를 유지하면서 기구 확장	관광과 문화를 분리해서 국신설	독립된 외청 신설	기 타		
학 계	0.0%	13.2%	18.4%	65.8%	2.6%	6.216	.184
업 체	6.3%	18.8%	12.5%	50.0%	12.5%		
합 계	2.9%	15.7%	15.7%	58.6%	7.1%		

(3) 제주도관광협회의 조직구조 개선방향

- 제주도관광협회의 조직구조 개선 방향에 대해 ‘제주관광진흥청 신설로 관광협회 조직 흡수’가 67.1%로 가장 많은 응답을 보였으며 다음으로 ‘현행 조직편성을 부서의 성격에 따라 조정하면서 전체적인 기능 강화’ 20.0% 순으로 조사되었다.
- 제주도관광협회의 조직구조 개선 방향에 대해 외부 제3자 집단간 교차분석한 결과 유의한 차이를 보이지 않았다.

<표 4-55> 제주도관광협회의 조직구조 개선방향에 대한 관련집단별 인식차이 분석

집단	제주도 관광협회의 조직구조 개선방향					χ^2	유의 확률
	현행 조직편성대 로 유지시키면 서 기능강화	현행 조직편성을 더욱 확대	현행 조직편성을 부서의 성격에 따라 조정하면서 전체적인 기능강화	제주 관광진흥청 신설로 관광협회 조직 흡수	기 타		
학 계	10.5%	5.3%	15.8%	65.8%	2.6%	6.343	.175
업 체	0.0%	0.0%	25.0%	68.8%	6.3%		
합 계	5.7%	2.9%	20.0%	67.1%	4.3%		

4) 외부 제3자 진단결과 종합

- 관광행정 조직 평가 결과 모든 항목에서 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 외부 제3집단은 관광행정 조직에 대해 부정적인 인식을 갖고 있음을 보여준다.
- 관광행정 기능 평가 결과 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 낮게 나타나 외부 제3자 집단은 관광행정 기능에 대해 부정적인 인식을 갖고 있는 것으로 조사되었다.
- 관광행정 조직 구조의 방향 설정에서 전문적인 관광기구 설립에 대한 의견에 대해 5점으로 환산한 평균점수가 평점 3점보다 아주 높게 나타나 외부 제3자 집단은 전문적인 관광기구 설립에 대해 긍정적인 인식이 매우 강한 것으로 조사되었다.
- 관광행정의 조직구조 개선 방향에서 전체적인 개선 방향에 대해 61.4%가 '현행 조직구조를 통합하는 기구 창설'이라고 응답하였으며 제주도 관광문화국의 조직구조 개선 방향에 대해서는 58.6%가 '독립된 외청 신설', 제주도관광협회의 조직구조 개선 방향에 대해서는 67.1%가 '제주관광진흥청 신설로 관광협회 조직 흡수'로 나타났다. 이는 앞의 전문적인 관광기구 설립 필요성과 맥을 같이하는 것으로 분석된다.
- 내부조직 집단과 외부집단간 관광행정 기능 평가 차이분석
 - 관광행정 기능 평가 모든 항목에서 외부 제3자 집단이 내부조직 집단에 비해 낮게 나타나 내부조직 집단에 비해 관광행정 기능에 대한 부정적인 인식이 강한 것으로 조사되었다.

<표 4-56> 내부조직 집단과 외부집단간 관광행정 기능 평가 인식차이 분석

문항	집단	평균	표준 편차	T	유의 확률
관광관련 법과 제도의 개선을 위해 노력하고 있다.	내부집단	3.2705	.8236	3.678	.0001**
	외부집단	2.8286	.7608		
	합계	3.1094	.8272		
지역의 관광 발전을 위한 예산 확보, 관광사업체에 대한 재정지원 등은 잘 수행되고 있다.	내부집단	3.0738	.7838	6.083	.0001**
	외부집단	2.4143	.6018		
	합계	2.8333	.7882		
중앙정부와의 협력, 타 시·군과의 협력, 민간부문과의 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	2.8361	.8168	7.296	.0001**
	외부집단	2.0714	.6214		
	합계	2.5573	.8356		
지역의 장·단기 관광계획의 수립 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.0820	.7226	9.445	.0001**
	외부집단	2.0286	.7797		
	합계	2.6979	.8993		
관광통계 작성, 국내외 관광시장 조사, 관광동향 조사 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.2131	.6458	11.931	.0001**
	외부집단	1.9857	.7517		
	합계	2.7656	.9051		
국내외 관광객 보호 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.2459	.6595	7.718	.0001**
	외부집단	2.4000	.7690		
	합계	2.9375	.8098		
관광종사원의 양성고 훈련, 인력양성을 위한 産學官 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	2.8770	.6992	9.296	.0001**
	외부집단	1.9143	.6755		
	합계	2.5260	.8309		
관광사업체 인·허가의 강화, 관광상품 가격의 규제, 관광종사원 자격 규제 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.0082	.6741	7.774	.0001**
	외부집단	2.1286	.7971		
	합계	2.6875	.8353		
관광지·관광단지 지정과 조성, 관광코스 및 관광상품 개발 등을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.0574	.7077	10.523	.0001**
	외부집단	1.9286	.7287		
	합계	2.6458	.8977		
관광객 유치 증진을 위한 국내외 마케팅 활동을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.2787	.6066	13.840	.0001**
	외부집단	1.8857	.7717		
	합계	2.7708	.9487		
관광사업체 등에 대한 지도·감독을 잘 수행하고 있다.	내부집단	3.0738	.7838	6.259	.0001**
	외부집단	2.3286	.8115		
	합계	2.8021	.8697		
관광사업체의 직접 운영을 통한 수익활동을 잘 수행하고 있다.	내부집단	2.9098	.8233	7.922	.0001**
	외부집단	1.9857	.6914		
	합계	2.5729	.8950		

주 : ** p<0.01.

제 5 장 제주형 관광조직체계 모형설계

제 1 절 제주형 관광조직체계 구축을 위한 준거 설정

1. 구조 준거

- 국내·외적으로 치열해지고 있는 관광환경을 고려할 때 제주도 관광조직의 역량을 하나로 결집시켜 파트너십을 극대화하고, 관광진흥 활동을 효율적으로 수행하기 위해서는 강력한 제도적 관광기구가 필요하다.
- 관광조직은 미래 환경 변화를 예측하고 능동적으로 대처할 수 있는 조직구조를 가져야 한다. 관광을 둘러싼 환경은 고정되어 있지 않고 항상 변하므로, 관광조직은 환경변화에 능동적으로 계속 적응할 수 있도록 유연한 형태를 지녀야 한다.
- 관광사업과 관광상품이 다면적이고 복잡한 성격을 띠고 있는 만큼, 관광조직 구조는 민·관 협력구조를 갖추어야 한다. 특히 관광마케팅을 위한 産·學·民·官의 통합적 협력은 날로 치열해져가는 국제 경쟁환경에서 관광 목적지가 경쟁적 우위를 확보할 수 있게 해준다.
- 협력적 파트너 쉽은 협력관계에서 발생할 수 있는 관광 주체간의 갈등을 적절하게 관리하는 조정 구조에 의해 뒷받침되어야 한다. 이를 위해서 관광과 관련된 모든 공공부문과 민간부문의 견해를 조정해서 협력을 유도할 수 있는 제도적 관광기구가 필요하다
- 협력적 파트너 쉽은 수평적 연계에 의한 민간주도의 구조로 이루어져야 한다. 한정된 인력과 재원을 가지고 있는 행정기관이 '혼자 다 할 수 있다'는 생각을 가진다면 생산성과 경쟁력면에서 경쟁관광지에 뒤쳐질 수 밖에 없다. 민간부문이 지닌 전문성과 유연성을 십분 활용하고 각 관광 발전 주체의 기능을 분담·연계하여 하나의 전체로서 움직일 때만이 생존이 가능한 상황이다.
- 실증조사 분석에 의한 구조 준거는 정부관광기구로 신설 '제주도관광진흥원'을 설립하고 제주도, 4개 시·군, 제주도관광협회 등 관련 관광조직을 하나로 통합하는 형태를 가장 선호하는 것으로 나타났다.
- 한편, 제주형 관광조직체계 구축에 참조할 수 있는 국외 관광조직의 조직 구성과 재정 측면의 사례 예시는 다음의 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 관광조직 경영규모 국제비교

구분	예산(억원)	'99년도 직원수(명)	'98년도 외래관광객 (만명)	'98년도 관광수입 (억불)	'98년도 외래객 1인당 소비액(불)
KNTO(한국)	687	746	425	58.9	1,386
JNTO(일본)	423(98)	114	411	41.5	1,010
CNTA(중국)	-	230	2,057	126	613
HKTA(홍콩)	759(98)	395	958	71.1	742
대만관광국	-	671	230	34.5	1,501
STB(싱가포르)	768(97)	346	563	49.8	885
TAT(태국)	783(99)	661	772	63.9	828
ATC(호주)	967(98)	176	417	56.9	1,365
MDF(프랑스)	648(98)	270	7,000	297	424
BTA(영국)	1,276(98)	436	2,575	212.3	824
DZT(독일)	394(98)	156	1,651	158.6	961
CTC(캐나다)	963(98)	150	1,882	91.3	485

자 료 : 한국관광공사, 전략경영계획(2000-2004), 2000, p.50.

2. 기능 준거

- 이론연구와 사례분석에서 이루어진 연구 결과를 통해 공공적 관광조직의 관광진흥업무를 종합적으로 도출하고 이를 다시 정부관광행정기관(NTA)과 정부관광기구(NTO)로 대별하여 종합적으로 기능 배분한 다음의 <표5-2>와 <표 5-3>을 제주형 관광조직체계 구축의 기능적 준거로 삼는다.
- 한편, 경제협력개발기구(OECD)에 속하는 24개국의 관광정책을 13가지 정책요소를 통해 비교·분석해 보면 다음의 <표 5-4>와 같다. 관광정책 비교 요소중 3개 요소는 국제정책(international policy)과 관련되고, 나머지 10개 요소는 국내정책(domestic policy)과 관련된다.

<표 5-2> 이론적 배경에 의한 관광행정 조직의 기능 배분(I)

관광조직 기능	정부관광행정기관(NTA)	정부관광기구(NTO)
입법 기능	· 관광과 관련한 제요소에 관한 법규 제정	
재정 기능	· 관광기반시설 확충 재원 확보 · 세제·금융상의 관광투자 유인 제공 · 관광사업체에 대한 금융적, 세제적 지원, 제도적 지원 · 관광진흥을 위한 기금 조성	
조정 기능	· 공·사조직의 견해를 정부차원에서 조정	· 공·사조직과의 유대관계 구축 및 협력 활동 수행 · 관광 목적지 요금 조정 · 세미나, 워크숍, 포럼 등 의견 교환의 장 마련
계획 기능	· 관광정책 기획	· 각종 관광진흥 관련 계획 수립 · 관광진흥 세부 전략프로그램 개발
조사 기능		· 관광자원 조사 · 관광시장 조사 · 관광상품 조사 · 관광통계의 작성 및 분석 · 관광의 경제·사회적 효과 분석
보호 기능		· 관광객 불편사항 처리 · 관광객 고충처리반 운영
교육 기능		· 관광인력계획, 훈련 · 교육 프로그램 작성 · 관광교육기관과 시스템 구축
규제 기능	· 관광사업의 통제를 위한 규제 방안 마련과 실행 · 관광시설 인·허가 필요 요건과 절차 등의 수립 · 관광업체 인·허가 · 관광지(단지) 인·허가	
개발 기능	· 관광하부시설 정비	· 정부의 민간관광 개발사업 지원계획에 대한 의견 개진 · 여행상품 개발 · 이벤트 개발
촉진 기능		· 관광 목적지로서 국가 홍보 · 대국민 관광인식 제고 · 관광선전 간행물 제작, 배포 · 해외관광선전사무소 운영 · 광고, 홍보, 판촉사업 · 국제회의 유치 · 관광투자 유치 · 민간사업자에 대한 관광투자 자문 · 관광사업자들간의 공동마케팅과 제휴에 리더쉽 역할
감독 기능	· 관광 관련 공·사조직 지원, 지도, 감독	
운영 기능		· 관광안내센터 운영(관광정보 수집, 제공) · 관광예약서비스 제공 · 관광 관련 공익 및 수익사업 경영

<표 5-3> 사례 분석에 의한 관광행정 조직의 기능 배분(II)

관광조직 기능	정부관광행정기관(NTA)	정부관광기구(NTO)
입법 기능	· 관광 관련 법규 정비 및 제정	
재정 기능	· 관광, 스포츠, 레크레이션 기금 조성	
조정 기능		· 공·사조직간 협력·조정업무 · 관광회의의 연례 개최
계획 기능	· 정부 관광정책의 계획 · 투자인센티브 전략 수립(세제·금융상의 특혜 제공)	· 관광마케팅 전략 수립
조사 기능	· 관광통계에 대한 긴밀한 협조관계 유지 · 관광위성계정 개발	· 국내외 관광시장·현안에 대한 조사·분석 · 다양한 관광의 환경적·사회적 영향에 대한 조사와 대책 마련
보호 기능		· 관광객들의 안전성 확보 · 관광객에게 각종 정보 전달
교육 기능	· 관광산업의 표준안(관광가이드 자격, 관광사업자 표준자격)개발	· 공공교육의 효율성 제고 · 관광종사원 교육·훈련 · 우수 관광서비스 시책 소개 · 관광기업 운영 환경 개선 · 관광사업체간 정보네트워크의 구축 · 관광업계의 의사결정을 도울 수 있도록 정확한 정보를 적기에 제공
규제 기능		· 관광사업 발전 및 구조조정
개발 기능	· 관광분야의 지속가능한 관광개발 수행 · 지역별로 관광프로그램을 개발, 관리 · 관광사업의 온라인 거래를 활성화 시키기 위한 정부 프로그램 개발 · 교통 인프라를 효율적으로 확충	· 최적 관광환경 조성 · 업계와 공동으로 공동 프로젝트 발굴 및 이행 · 업계와 공동으로 시장개척, 관광객 분산 및 소비 확대를 위한 유치 프로그램 개발 · 시장수요를 충족시킬 수 있는 새로운 관광지, 관광상품 개발 · 자동 발권 시스템 개발
촉진 기능		· 관광산업 진흥을 위한 마케팅 활동 · 대내적으로 관광산업의 인지도 고양 · 역내 국가와의 공동판촉 주도 및 역내 여행사 공동 패키지 투어상품의 개발 · 세계적 관광기업의 유치 · 국제회의 유치 노력 · 관광의 경제적 중요성에 대한 인식 및 범국가적 참여 제고
감독 기능		
운영 기능		

<표 5-4> 세계 24개국의 관광정책 요소

정책 요소 국가	시장 개척과 해외 홍보	신상품 개발과 서비스 향상	외화 획득	국내홍 보와 마케팅	관광기 반시설 투자 확대	관광 사업 관련 인허가	고용 창출과 생산성 향상	민간 참여 확대	권한 위양	조사 와 자료 수집	관광 계도	관광객 보호	관광 자원 보호
호 주	◆		◆	◆	◆	◆	◆		◆				
오스트리아			◆							◆			
벨기에									◆	◆			
캐나다	◆			◆	◆		◆	◆	◆	◆		◆	◆
덴마크	◆	◆	◆	◆		◆			◆	◆	◆		
핀란드	◆			◆						◆			
프랑스	◆	◆	◆	◆	◆		◆		◆	◆			
독 일				◆			◆			◆			◆
그리스		◆		◆	◆			◆	◆	◆			◆
아이슬랜드								◆		◆			◆
아일랜드					◆		◆	◆		◆		◆	
이탈리아	◆								◆			◆	
일 본	◆				◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆
네덜란드		◆					◆	◆					
뉴질랜드						◆		◆				◆	
노르웨이								◆	◆	◆			◆
파키스탄	◆	◆					◆	◆					
포르투갈				◆		◆		◆	◆	◆			
스페인	◆			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆			
스웨덴	◆	◆		◆						◆			
스위스							◆	◆	◆	◆			◆
터 키	◆		◆	◆	◆					◆			◆
영 국	◆						◆	◆		◆		◆	◆
미 국	◆		◆					◆		◆			

자 료 : OECD, *Tourism Policy and International Tourism*, Report to the OECD Tourism Committee, July, 1984.

제 2 절 제주형 관광조직체계의 목표 정립

1. 궁극 목표

- 관광객과 지역주민, 지역사회의 문화적 가치와 자연환경 보호의 요구를 최적화하는 범위 내에서, 관광산업의 전략적 성장을 견인함으로써 지역의 경제발전과 삶의 질 향상을 달성하는 효율적 관광조직체계의 리모델링.

2. 일반 목표

- 제주도 관광조직의 주체별 역할 분담 마련.
 - 외국의 우수한 관광조직의 경우 지역정책을 수립하는 관광행정조직과 관광 관련 조사 연구를 수행하는 관광연구원, 국내외 마케팅을 전담하는 관광청(관광협회) 등 3개 기관이 유기적으로 지역 관광정책에 대한 역할을 분담하고 있다. 또한 시민단체의 경우 官·産이 하기 어려운 관광계몽운동 등을 효과적으로 실행하고 있다.
 - 제주관광의 발전을 위해서는 공·사 조직간 명확한 역할 분담하에 체계적인 관광전략을 수립하여야 한다.
- 관광환경에 능동적으로 대응할 수 있는 관광조직간 시스템 구축.
 - 관광의 다원적 속성상 관광정책의 실효성 제고를 위해서는 공·사 조직간의 협력은 필수적이다.
 - 그러나 현재 제주도는 공·사 조직간의 원활한 협력체계가 구축되어 있지 않아, 관광환경 변화에 대응할 수 있는 조직간 협력 네트워크가 미흡한 실정이다. 이에 따라 제주도 관광 관련 조직의 역량을 하나로 결집시킬 수 있는 파트너쉽 구축이 시급하다.
 - 또한 제주도 관광행정조직은 업무의 분산과 중복으로 비효율성이 누적되어 가고 있으므로 기존 관광행정 조직과 예산의 범위 내에서 효율성을 실현할 수 있는 관광조직간 시스템 구축이 필요하다.

- 공·사 관광조직간의 협력체계 구축은 비용 분담에 의한 관광사업 규모 확대와 사업성과 제고 외에도 공·사 조직간의 정보와 의견이 피드백(feedback)되어 간접적이고 장기적인 파급 효과를 가져올 수 있도록 구축되어야 한다.

3. 세부 목표

가. 구조 목표

- 공·사 5대 관광조직측 구축을 통한 효율적 역할 분담 실현.
 - 관광 관련 공·사 조직의 체계적인 역할 분담을 통해 정책의 효율성을 제고할 수 있는 조직체계 구축.
 - 관광 관련 공·사 조직간 역할 분담
 - 관광정책수립 : 지방자치단체(도·시·군).
 - 관광정책집행 : 신설 제주도관광진흥원.
 - 관광정책자문 : 신설 제주도관광정책특별위원회.
 - 관광정책지원 : 제주도관광협회.
 - 관광정책연구 : 제주발전연구원.
- 제주도의 현실에 적합한 관광조직체계 구축.
 - 제주지역의 재정적 안정성, 지도력, 제도적 조건에 부합하는 관광조직의 자체 개발과 기존자원의 충분한 활용.
- 관광정책 의사 결정에 민간부문의 창의성과 효율성을 활용하는 조직 운용.
 - 관광정책 결정 및 집행과정에서 관광행정의 소비자이며 관광산업 운영의 주체인 민간의 의견이 충분히 반영되고, 민간의 창의성과 유연성을 최대한 활용.
- 저비용·고효율의 유연한 관광조직체계 구축.
 - 기존 도·시·군 및 관광협회의 중복된 관광업무를 통합 조정하고 민·관 협력의 유연성을 증대함으로써 조직 효율성 확보.

나. 기능 목표

- 21세기 관광행정 수요 증대 및 변화에 적극 대응하는 관광정책 기능의 강화.
 - 관광행정 수요가 양적으로 증가하고 있고 질적 다양화로 변모되고 있어 현대의 관광행정 영역은 오히려 확대되고 있다.
 - 현대의 관광행정은 외화획득, 고용증대, 지역개발 촉진 등 전통적인 관광행정 영역과 함께 삶의 질 제고 차원의 국민관광 여건 개선, 관광지역사회의 지향, 관광객의 보호 및 안전체계의 확립, 국제간 관광협력 증대 등 정부의 역할을 확대하기 위한 새로운 행정영역이 점차 증가하는 경향을 보이고 있다.

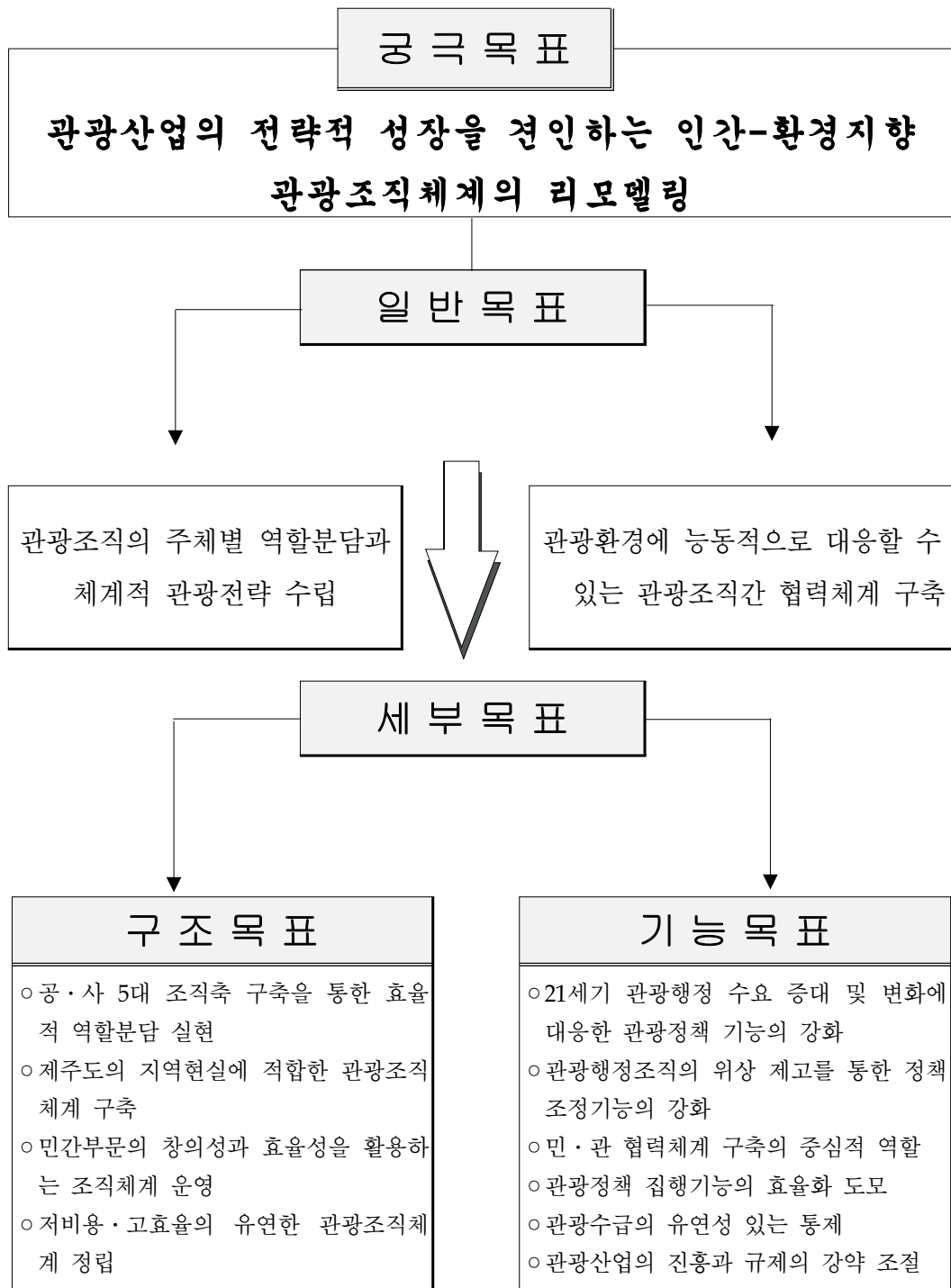
<표 5-5> 관광행정 수요의 변화

기존 관광행정의 요인	신규 관광행정의 요인
• 부처간, 중앙·지방간 협조·조정기능 강화 필요 • 관광자원에 대한 통합행정관리 필요성 대두 • 내외국인 관광행태 다변화에 따른 관광산업 영역 확대 • 시장개방에 따른 관광산업 경쟁력 강화 및 규제완화 방안 강구 • 국민관광 인식과 문화수준 제고	• 국민의 삶의 질 향상을 위한 정책 개발 • 국내관광산업에 대한 외국인 투자 유치 • 관광객 보호 및 안전체계 확립 • 환경친화적 관광개발 필요 • 국제간 관광협력의 증대 • 관광조사·연구 및 통계 시스템 구축 • 관광의 질 개선 • 첨단기술 활용 관광벤처사업 육성

자 료 : 문화관광부 내부자료, 1999.

- 관광행정조직의 위상 제고를 통한 정책조정 기능의 강화
 - 현행 제주도 관광문화국 수준을 뛰어넘어 도·시·군, 제주도내 관련국, 관광협회 등 관광행정 주체들의 조정을 원활하게 수행할 수 있도록 관광행정조직의 위상을 확대하여야 한다.
 - 제주발전연구원, 관광학계, 관광업계, 시민단체 등 공적 성격을 지닌 민간부문과의 관광정책 관련 업무조정 역량 또한 강화시켜야 한다.

- 민·관 협력 체계 구축의 중심적 역할
 - 선·개도국을 막론하고 관광산업은 다른 현상과는 달리 공공부문과 민간부문간의 협력이 절실하다는 특징을 보이고 있다. 따라서 관광행정체계는 주어진 여건과 환경에 적합한 행정을 수행하기 위하여 체계 능력의 배양이 필요하다.
- 관광정책 집행기능의 효율화 도모
 - 관광정책기능은 정책의 형성기능과 집행기능으로 구분할 수 있는데, 현 제도하에서는 정책집행기능 관련 행정 대비 비용이 발생하고 있으며, 집행의 감독기능도 이원화되어 효율성이 떨어지고 있다.
- 관광수급의 유연성 있는 통제
 - 관광행정조직은 관광에 대한 수요와 공급을 조절하는 통제의 특성이 있다. 관광수급의 유연성 있는 통제를 통하여 관광진흥의 속도를 조절하고 정치·경제·사회 각 분야의 관광환경과 상호작용을 적절히 유지해 나가야 한다.
- 관광산업의 진흥과 규제의 강약 조절
 - 관광행정조직은 민간부문의 관광사업 활동에 영향을 주는 여러 제약 요인을 완화하거나 제거한다는 점에서 진흥적 특성을 지녀야 하고, 또 이와 반대로 사회적인 불이익을 유발하는 경우 관광사업 활동에 제약을 가하는 규제적인 특성도 갖춰야 한다.

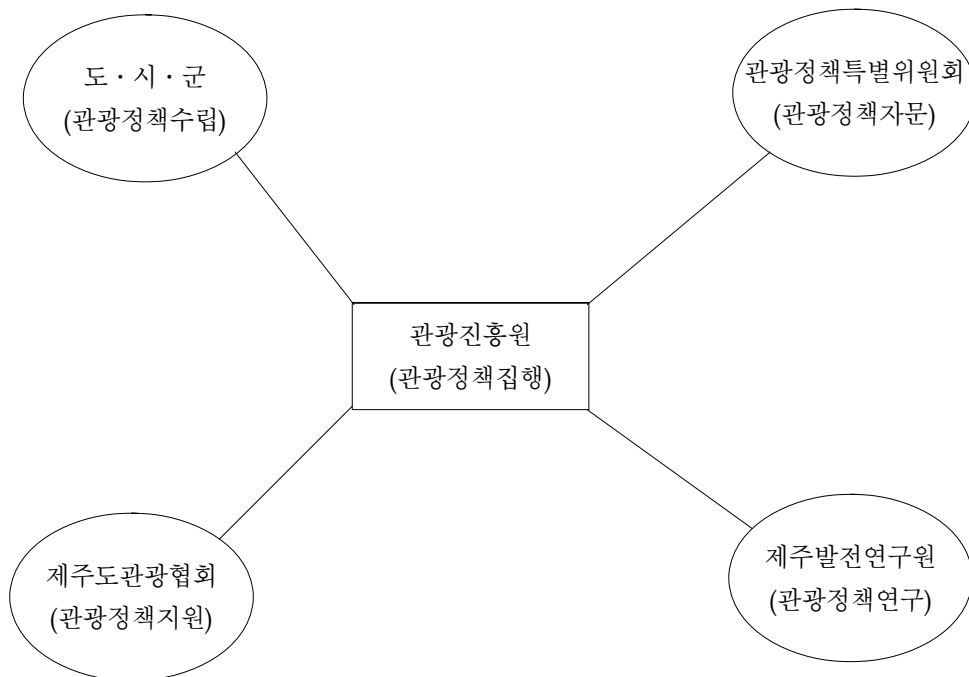


[그림 5-1] 제주형 관광조직체계의 목표 정립

제 3 절 제주형 관광조직체계 구조-기능 설계

1. 제주형 관광조직체계의 5대 조직 축(軸)

- 제주형 관광조직의 5대 축은 구조 목표에 따라 관광정책의 수립, 지원, 연구 등은 기존 조직이 담당하고, 관광정책에 대한 집행 기능과 자문 기능은 새로운 조직을 구성하여 담당하도록 한다. 관광조직의 5대 축은 다음과 같이 구성한다.
- 관광정책 수립기관으로 도·시·군.
- 관광정책 집행기관으로 신설 정부관광기구(NTO)인 제주도관광진흥원.
- 관광정책 자문기관으로 신설 제주도관광정책특별위원회.
- 관광정책 지원조직으로 제주도관광협회.
- 관광정책 연구기관으로 제주발전연구원.



2. 제주형 정부관광기구(NTO)의 설립

가. 필 요 성

- 제주도의 경우 관광개발이 제도화 단계에 이르지 못하고 있을 뿐만 아니라 정부를 대신할 수 있는 민간 부문이 성숙되지 못한 상황이므로 지방정부는 관광에 적극적이고 강력하게 개입할 필요가 있다.
- 특히 관광 분야는 핵심적인 미래 전략산업으로 자리매김되고 있고 대경쟁의 시대에 제주의 지역살림을 지탱할 수 있는 중요 산업으로 평가되고 있으므로, 시급히 관광진흥을 책임있게 추진할 수 있는 기구가 요청된다.
- 1999년도 제주도 방문 관광객 지출액을 지역산업연관모형에 적용한 결과 관광산업의 총산출 효과는 2조 2,570억원 규모로 지역총생산(GRDP)의 30% 이상 차지하고 있고, 고용 효과에 있어서도 11만 3천명 정도의 고용을 창출하는 중요한 산업이므로, 관광산업의 역할에 상응하는 기구를 설립하여 이의 진흥을 효율적으로 추진하는 것이 요구된다.

<표 5-6> 관광산업의 총 산출 효과

단위 : 백만원

구 분		도소매	음식점 및 숙박	운수 및 보관	사회 및 기타서비스	계
일반단체	총 산출효과	49614.9	85047.7	42902.7	194412.4	371979.7
	1인당	0.085	0.146	0.073	0.333	0.637
수학여행	총 산출효과	4671.4	16744.3	5219.1	4290.6	30925.5
	1인당	0.022	0.079	0.025	0.020	0.147
신혼여행	총 산출효과	40067.3	121140.7	38589.3	29863.3	229660.6
	1인당	0.126	0.382	0.122	0.094	0.724
가족여행	총 산출효과	94369.2	352625.5	122088.9	126588.0	695671.5
	1인당	0.056	0.210	0.073	0.075	0.414
개별여행	총 산출효과	20525.9	89055.3	35076.5	78426.2	223083.8
	1인당	0.033	0.142	0.056	0.125	0.355
일본인여행	총 산출효과	139162.8	144111.6	21123.0	309154.6	613552.0
	1인당	0.985	1.020	0.150	2.188	4.343
중국계여행	총 산출효과	26996.0	32798.8	7951.8	19310.8	87057.3
	1인당	0.336	0.408	0.099	0.240	1.083
영어권여행	총 산출효과	506.1	3502.9	931.5	756.1	5696.7
	1인당	0.057	0.394	0.105	0.085	0.641
합계	총 산출효과	375913.6	845026.8	273882.8	762802	2257627.1
	1인당	1.7	2.781	0.703	3.16	8.344

자 료 : 제주발전연구원, “제주도관광진흥기본계획,” 2000. 7. 중간자료.

<표 5-7> 관광산업의 총 고용 효과

단위 : 명

구 분		도소매	음식점 및 숙박	운수 및 보관	사회 및 기타서비스	계
일반단체	총고용효과	2356.8	6404.8	1282.3	6791.4	16835.3
	1인당	0.004	0.011	0.002	0.012	0.029
수학여행	총고용효과	221.9	1261.0	156.0	149.9	1788.7
	1인당	0.001	0.006	0.001	0.001	0.008
신혼여행	총고용효과	1903.2	9122.7	1153.4	1043.2	13222.6
	1인당	0.006	0.029	0.004	0.003	0.042
가족여행	총고용효과	4482.6	26555.1	3649.1	4422.1	39109.0
	1인당	0.003	0.016	0.002	0.003	0.023
개별여행	총고용효과	975.0	6706.5	1048.4	2739.7	11469.5
	1인당	0.002	0.011	0.002	0.004	0.018
일본인여행	총고용효과	6610.4	10852.6	631.3	10799.7	28894.0
	1인당	0.047	0.077	0.004	0.076	0.205
중국계여행	총고용효과	1282.3	2470.0	237.7	674.6	4664.6
	1인당	0.016	0.031	0.003	0.008	0.058
영어권여행	총고용효과	24.0	263.8	27.8	26.4	342.1
	1인당	0.003	0.030	0.003	0.003	0.038
합계	총고용효과	17856.2	63636.5	8186	26647	116325.8
	1인당	0.082	0.211	0.021	0.11	0.421

자 료 : 제주발전연구원, “제주도관광진흥기본계획,” 2000. 7. 중간자료.

나. 명칭과 기본성격

- 명 칭 : 제주도관광진흥원.
- 기본성격
 - 제주도 직속기관.
 - 제주형 정부관광기구(NTO).
 - 관광정책의 총괄 집행기구.

다. 법적 근거

- 지방자치법(법률 제6115호) 제102조와 제104조에 의거, 제주도 직속 행정기관으로 설치
 - 동법 제102조(행정기구) : 지방자치단체(광역)는 대통령령이 정하는 범위 안에서 당해 지방자치단체의 조례로 행정기구를 정할 수 있다.
 - 동법 제104조(직속기관) : 지방자치단체는 그 소관사무의 범위 안에서 필요한 때에 대통령령이 정하는 바에 의해 당해 지방자치단체의 조례로 직속기관을 둘 수 있다.
- 지방자치단체의행정기구와정원기준등에관한규정(대통령령 제16713호)
 - 동령 제3조 제3항 : 지방행정기관의 기능과 업무량이 변경될 경우에는 그에 따라 지방행정기관의 조직과 정원도 조정하여야 한다.
 - 동령 제7조 제1항 : 지방행정기구의 분장사무는 당해 지방자치단체의 조례로 정한다.
- 이상의 법규에 근거하여 '관광진흥원'의 법적 근거를 제주도행정기구설치조례를 개정하여 명시한다.
 - 설 치 : 지방자치법 제102와 제104조, 대통령령 제3조와 제7조에 의하여, 지역발전과 관광진흥사업을 추진하기 위하여 제주도관광진흥원을 설치한다.
 - 원 장 : 관광진흥원에 원장을 두고 원장은 도지사의 명을 받아 소관사무를 총괄하며 소속공무원을 지휘·감독한다.
 - 소관사무 : 원장은 다음 각 호의 사무를 관장한다.
 - 관광정책 관련 기획 및 개발에 관한 사항.

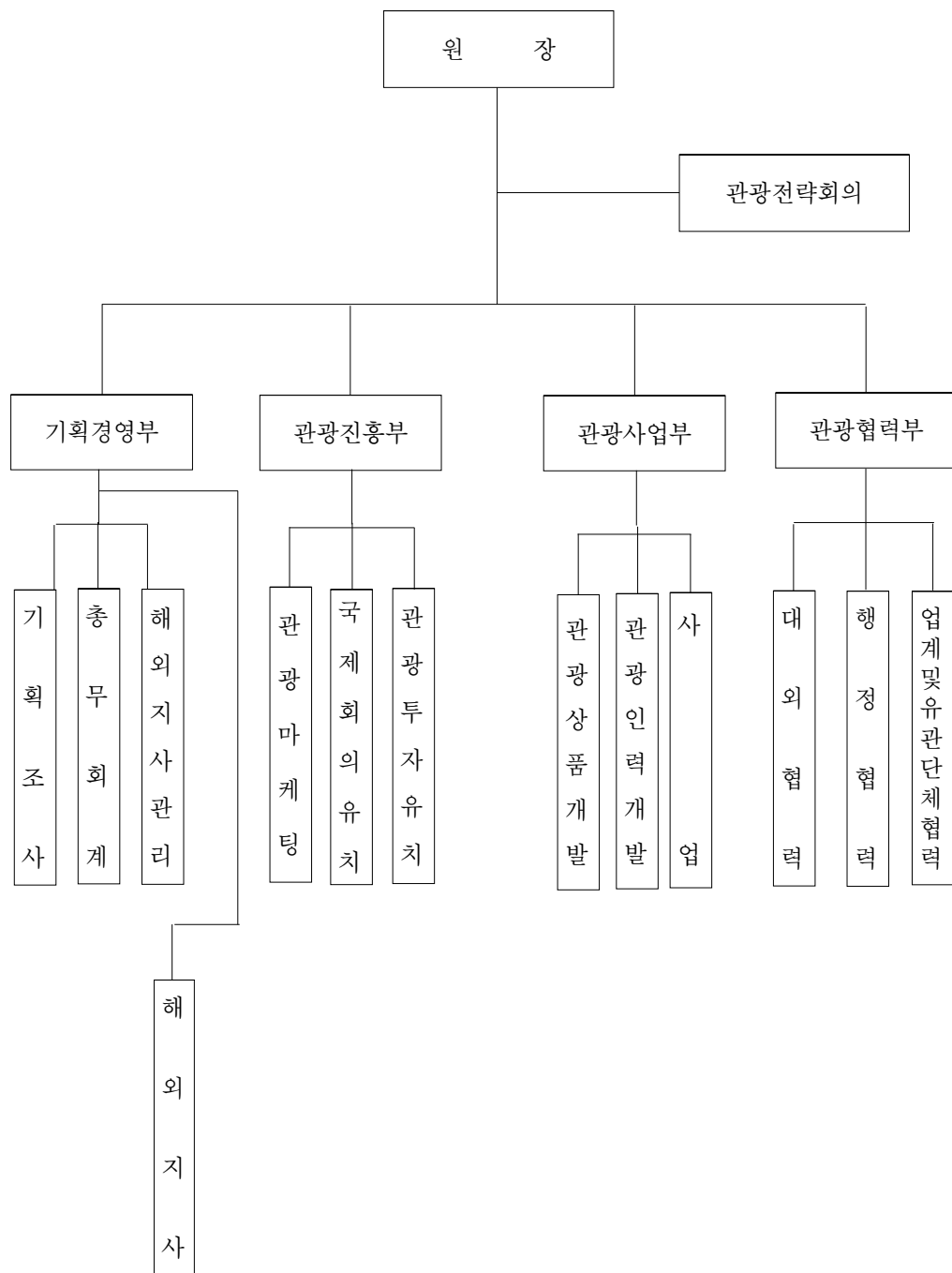
- 관광 마케팅에 관한 사항.
- 관광 관련 대내·외 협력에 관한 사항.
- 관광 관련 사업에 관한 사항.
- 당해 기구의 경영관리에 관한 사항.
- 전략적 태스크 포스 팀에 관한 사항.
- 기타 관광진흥에 관련된 사항.

라. 구조와 기능

- ‘관광진흥원’은 원장과 원장 직속의 관광전략회의(통합마케팅전략, 특수관광프로젝트, 전략적 관광기업지원), 4개 부서(기획경영부, 관광진흥부, 관광사업부, 관광협력부), 그리고 해외지사로 구성한다.
 - 원장 산하의 하부조직과 분장사무에 관한 사항은 대통령령 「지방자치단체의행정기구와정원기준등에관한규정」 제11조 제5항의 규정을 원용하여 제주도의 규칙으로 정한다.
 - 원장은 관광진흥원의 운영 전반에 책임과 권한을 갖는다. 원장은 개방형 공무원 충원 제도 등을 활용하여 마케팅 및 관광산업 관련 전문가로 임명한다.
- ※ 세계에서 가장 성공적이라는 평가와 함께 모범사례로 제시된 적이 있는 호주정부관광청의 경우 청장은 광고대행사, 부청장은 호주내 최대 규모의 여행사 사장 출신이다.
- 원장은 관광전략회의를 관장한다. 관광전략회의는 민·관의 전문가가 참여하는 Task Force형태의 조직으로서 통합마케팅 전략, 특수관광 프로젝트, 전략적 관광기업지원을 담당한다.

<표 5-8> 4개 부서와 해외지사의 주요 업무

구 분	주요 업무
기획경영부	· 기획·조사팀 : 관광전략 기획, 관광시장 조사, 관광통계 작성, 관광정보 수집, 진흥원 경영관리 사항. · 총무·회계팀 : 인력관리, 총무, 법무관리, 회계, 예산분석, 재무, 투자관리 업무. · 해외지사 관리팀 : 해외지사 운영 및 관리.
관광진흥부	· 관광마케팅팀 : 마케팅 전략, 마케팅 서비스, 국제마케팅, 홍보·선전 담당. · 국제회의유치팀 : 전시·박람회, 국제회의 담당. · 관광투자유치팀 : 국내·외로부터 관광투자 유치 및 촉진.
관광사업부	· 관광상품개발팀 : 테마 관광상품 개발, 이벤트 발굴 육성, 도·시·군으로 분산된 이벤트의 통합 추진 및 관리, 관광자원관리·해설 등. · 관광인력개발팀 : 관광종사원 교육 및 훈련, 관광교육 프로그램 개발. · 사업팀 : 도민 관광인식 제고, 관광진흥 캠페인, 각종 관광관련 사업 개발 추진 등.
관광협력부	· 대외협력팀 : 관광관련 국제 및 국내 협력 실무 지원. · 행정협력팀 : 도 및 4개 시·군 관광행정 협력. · 관광업계 및 유관기관 협력팀 : 관광협회·관광업계 협력, 제주관광학회, 학계, 연구기관 협력, 시민단체 협력.
해외지사	· 주요 기능 : 해외시장 정보 제공, 해외시장 동향 조사, 각국의 관광마케팅 전략 탐색, 제주도 관광업계에 다양한 정보 제공 등. · 제주도의 주 표적시장인 일본과 중국에 해외지사 우선적 설치. · 동남아 시장의 경우 홍콩, 대만 등에 우선적 설치.



[그림 5-2] 신설 '제주도관광진흥원' 조직의 구조와 기능

마. 인력 구성 및 재원 조달

○ 인력 구성

• 인력 충원

- 제주도, 4개 시·군에서 파견된(업무조정 결과 잉여인력 발생) 공무원, 제주도 관광협회의 기존 관광인력, 전문직 공채, 개방형 공무원 제도 등을 통해 필요 인원을 충원하되, 민간 부문의 전문인력을 반드시 포함한다.

※ 정부의 구조 조정과의 상충 문제는 기존의 도·시·군 및 관광협회의 인력을 충분히 활용하면 해결이 가능함.

※ 지방행정기관의 인력조정 문제는 대통령령 「지방자치단체의행정기구와정원기준 등에관한규정」 제15조 제4항 “도지사는 당해 도·시·군 상호간의 지방공무원 정원을 조정할 필요가 있다고 인정하는 경우에는 당해 지방자치단체의 장과 협의를 거쳐 정원을 조정할 수 있다”는 규정을 원용할 필요가 있다.

• 해외 지사장

- 해외 지사장의 경우 가급적 현지인을 임명하여 이들을 장기간 근무하게 함으로써 현재의 여행사 및 항공사들과 보다 원활한 협력 및 유대관계를 유지하게 한다.

○ 재원 조달

- 기존 제주도, 4개 시·군, 제주관광협회 등에 관광진흥업무를 위해 배정된 예산을 통합·활용한다.

- 향후에는 제주관광진흥원 육성기금(관광진흥부가금과 관광복권 판매수익금에서 일정비율 적립)을 설치한다. 또한 자체 수익사업을 지속적으로 발굴하고 장려한다.

- 제주도 관광업계에서의 마케팅 지원.

- 제주도 관광업계에서도 공동의 시장 개척을 목적으로 관광 마케팅에 한하여 일정분의 예산을 관광진흥원에 지원한다.

※ 호주정부관광청의 경우 해외 마케팅 예산은 정부 예산외에 항공사, 호텔, 관광 명소를 포함한 민간 예산의 지원을 받는다. 이 민간 예산은 총 예산의 30%~40%에 달한다. 이렇게 하는 배경에는 호주 관광산업 해외 마케팅은 정부가 가장 중립적이고 효율적으로 수립·집행할 수 있으며, 그 혜택은 관광업계에 주어진다는 믿음이 있기 때문이다.

3. 제주형 관광정책 조정기구의 설립

가. 필 요 성

- 제주도를 하나의 목적지 관광상품으로 개념화하고 그에 걸맞게 관광정책을 추진하는 것이 바람직하고 또한 타당하다.
- 도·시·군 등 관광 관련 정부기구의 홍보, 이벤트 운영 등 제반 관광진흥 업무 추진에 있어 ‘따로 국밥’ 식으로 이루어지는 고비용 및 저효율을 제거하고 정책추진에서 발생할 수 있는 정책 갈등을 조정 및 관리할 필요가 있다.

나. 명칭 및 기본성격

- 명 칭 : 제주도관광정책특별위원회.
- 기본성격 : 관광정책 조정 및 협력 체계로서 범도민적 특별위원회.
- 관광정책특별위원회는 관광의 다원적 속성에 의하여 민·관·산·학의 협력이 필요할 때, 관광행정이 민·산·학의 의견을 구하고 합의를 모색하려는 제도이다.

※ 이러한 사례로는 미국의 연방관광위원회(National Tourism Board : NTB)를 들 수 있다. 정부관광기구의 감독기관으로 설립된 美연방관광위원회는 민간에서 선출된 48명으로 구성되어 있으며 미국관광공사의 정책목표 수립과 사업예산 심의를 한다.

다. 구조와 기능

- 관광정책특별위원회는 민·관·산·학이 공동으로 참여하는 형태로 구성하며 도지사가 당연직 위원장이 되고, 제주도관광문화국장이 간사를 맡는다.
- 특별위원회의 위원으로는 4개 시장·군수, 제주도 정무부지사, 학계대표, 시민단체대표, 의회대표, 제주발전연구원장, 관광진흥원장, 관광협회장, 제주도 관광문화국장 등으로 구성한다.
- 민·관·산·학이 참여하는 관광정책특별위원회는 제주도의 관광사업과 관광정

- 책, 관광계획, 관광예산 등을 조정·자문하는 역할을 담당한다.
- 관광정책특별위원회는 조정과 중복의 간소화 및 협력의 견인 이외에도 관광지 개발 사항, 관광 투자유치 관련 사항, 관광자원의 보존과 이용, 관광 마케팅, 공공·민간부문간 활동과 도·시·군간 업무활동에 있어서 합리적 조정을 담당한다.
- 민·관·산·학의 파트너 십을 이끌어냄으로써 협력을 증진시키는 역할을 담당한다.
- 제주형 정부관광기구인 '관광진흥원'의 자문 기능을 수행한다.
- 관광(업계) 현안과제를 중심으로 관광진흥확대회의를 연례적으로 개최한다.

라. 법적 근거

- 지방자치법 제107조 '합의제 행정기관의 설치' 규정을 원용하여, 가칭 '관광정책특별위원회설치및운영에관한조례'를 제정, 관광정책특별위원회의 법적 근거를 부여한다.

4. 관광진흥업무 총괄 분장

- 제주도 관광진흥에 요구되는 기능과 역할을 제주도, 4개 시·군, 신설 제주도관광진흥원, 신설 제주도관광정책특별위원회, 제주도관광협회 등에 각각 합리적으로 배분한다.

가. 제주도, 4개 시·군

- 관광 관련 법규 정비 및 제정.
- 관광진흥을 위한 기금 조성.
 - 관광기반시설의 확충에 필요한 재원 확보.
 - 관광사업체에 대한 금융적, 세제적, 제도적 지원.
 - 세제·금융상의 특혜 제공을 통해 관광투자 유인.
- 관광행정 업무의 총괄·조정.
- 관광진흥계획, 관광지개발계획, 관광지마케팅계획 등 관광계획 수립.
- 경제적 규제 완화, 환경적·보건위생적 규제 강화.
- 국내외 관광객 수용 태세 정비.

- 관광 관련 투자 유치.
- 교육·훈련에 대한 투자 지원.
- 관광사업체, 관광지·관광단지 등에 대한 지도·감독.
- 관광사업체, 관광지·관광단지 등에 대한 인·허가.
- 유망 관광사업체 지원 및 구조 조정.
- 관광 관련 대내외 협력 강화.
- 관광소비자 보호.
- 관광동향에 관한 연차 보고서 발간 등 공보기능.

나. 신설 제주도관광진흥원

1) 주요 기능

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

2) 세부 기능

- 관광마케팅 전략 수립.
- 국내외 관광시장·현안에 대한 조사·분석
 - 관광 관련 각종 통계(관광객·관광수입·관광경제 등)의 조사 및 관리.
 - 관광부속계정(TSA) 개발 및 관리.
 - 각종 시장 조사와 더불어 이를 통해 얻어진 정보를 관광업계, 관광협회, 관광행정기관 등에 제공.
 - 다양한 관광의 환경적·사회적 영향에 대한 조사와 대책 마련.

- 관광객 고충 처리 및 보호
 - 관광객 편의 제공 및 불편 사항 접수 처리.
 - 관광객 고충처리반 운영.
 - 관광객 안전성 확보.
 - 관광객들에게 각종 정보 제공.
- 관광인력 개발
 - 관광종사원 교육·훈련 계획 수립.
 - 관광종사원 교육 프로그램 개발과 시행.
 - 관광교육기관과 시스템 구축.
- 관광업체와 공동으로 공동 프로젝트 발굴 및 이행.
- 관광객 유치 프로그램 개발.
- 관광상품 개발 및 관광품질 진단.
 - 노령화, 가족제도의 변화 등 인구동태학적인 변화가 계속 확산되고 새로운 가치관을 가진 신세대(n-generation)관광객들이 증가되는 추세에 맞추어, 그들의 취향에 맞도록 새로운 관광상품을 개발.
 - 개성이 별로 없고 소비지향적인 대중관광상품과는 다른 대안적 테마관광상품(예: 역사문화관광, 자연생태관광, 스포츠 건강관광, 미용관광, 체험관광 등)의 공급을 확산시키는 방안 마련.
 - 노인, 여성·주부, 독신자, 청소년 등 연령별 또는 직업이나 취미단체별 관광상품의 차별화를 강화시키는 방안 마련.
 - 도내 이벤트 상품 개발 및 집행.
- 대도민 관광인식 제고 프로그램 개발과 사업 수행.
- 국내외 관광촉진 활동의 수행
 - 국제 관광 진흥
 - 해외 광고 (TV, 인쇄 매체): Star TV, CNN, Eurosport 및 Time, Newsweek, TTR Asia 등.
 - 해외 홍보 활동: 다양한 행사 및 각종 캠페인을 통한 제주도 관광 홍보.
 - 판매 촉진 활동: 관광 유치단 파견 및 대형 전시 박람회 참가 등.
 - 국내 관광 진흥
 - 국내 광고 : TV, 라디오, 인쇄매체

- 국내 홍보 활동: 기자회견, 업계 및 언론계 초청 간담회, TV 토론회 개최 등.
- 판매 촉진 활동: 도내 여행 촉진을 위한 답사 여행 추진, 여행업계 광고 지원, 관광 전시회 개최 등.
- 홍보 간행물 제작, 배포: 종합 브로슈어, 달력, 포스터, 연하장, CD 및 각종 판촉물 등 제작.
- 국제회의 유치 활동.
- 지방정부 관광투자 유치에 관한 실무 지원.
- 민간사업자에 대한 관광투자 정보 제공
- 관광사업자들과의 공동마케팅과 제휴에 리더쉽 역할.
- 관광개발의 지속가능성(sustainability) 확보를 위한 정보제공과 자문.
- 관광진흥원의 후원자 또는 기관 확보.
- 해외지사 설립과 현지 시장전략 실행.

다. 신설 제주도관광정책특별위원회

- 관광정책과 사업에 대한 최고위 조정 및 심의.
- 공·사 조직간 협력 견인.
- 관광진흥확대회의의 연례 개최를 통한 ‘아래로 부터의’ 의견 수렴 및 정책 갈등 조정.
- 민간, 정부 등 각 분야가 참여하는 거시적 관광정책 토의 및 관광진흥 방향 제시.

라. 제주도관광협회

- 관광사업체 이익 대변.
- 회원 복리증진 사업.
- 관광시장 및 상품 관련 현장 동향 파악과 연관 정보 제공.
- 통합마케팅의 제휴실행.
- 자체 계획에 의한 관광 이벤트 추진.
- 이상의 내용을 종합하여 NTA로서 도·시·군 관광행정, NTO로서 신설 제주도 관광진흥원, 조정체계로서 신설 제주도관광정책특별위원회, 민간사업자 단체로서 제주도관광협회를 축으로 총괄 업무분장한 결과는 다음 <표 5-10>과 같다.

<표 5-9> 관광진흥원의 주요 업무

분 야	주요 업무
국내·국제 관광진흥	· 국내외 시장조사를 통한 국내외 마케팅 전략 수립 · 국내외 관광촉진 활동의 수행 · 관광사업자들과의 공동마케팅과 제휴에 리더쉽 역할 · 제주관광이미지 홍보전략 효율성 제고 · 주요 매체 및 이벤트를 통해 관광의 경제적 중요성에 대한 인식 및 범도민적 참여도 제고
관광객 고충 처리 및 보호	· 관광객 편의 제공 및 불편 사항 접수 처리 · 관광객 고충처리반 운영 · 관광객 안전성 확보 · 관광객들에게 각종 정보 제공
조사·연구	· 잠재시장에 대한 정보 수집 · 관광 관련 각종 통계의 조사 및 관리 · 관광부속계정(TSA)의 개발 및 관리 · 관광시장·현안에 대한 조사 분석 · 다양한 관광의 환경적·사회적 영향에 대한 조사와 대책 마련 · 연구의 질 향상을 위한 안정적·지속적 연구 재원 확보
관광상품 개발	· 관광품질 진단. · 관광객 성향에 맞춘 관광상품 개발 · 대안적 테마관광상품 개발 · 관광상품의 차별화 · 관광객 유치 프로그램 개발 · 도·시·군 이벤트의 통합, 추진 및 관리. 새로운 이벤트 상품개발
지방정부 대내외 관광협력 지원	· 지방정부의 대내외 관광협력(역내 국가와 도시, 중앙정부, 한국관광공사, 타 지방자치단체 등과의 정기 협의, 상호 방문, 관광협정 체결 등) 지원
관광인력 개발	· 관광종사원 교육·훈련 계획 수립 및 시행 · 관광종사원 교육 프로그램 개발 및 집행 · 관광교육기관과 시스템 구축. 교육기관과 공동으로 전문교육 및 정신교육과정 개발 촉진으로 관광업계 인력 수요 충족 · 창의, 능력, 국제화 감각이 있는 관광경영 인력 창출 - 관광사업체 경영자의 국제적인 수준의 교육프로그램 이수 촉진 - 전문인력 공급이 취약한 분야에 국제적 전문가 채용 · 관광인력, 특히 일선 종사원의 부족 해결을 위한 관광사업체 취업 유도 - 관광업계 종사자들의 이미지 및 전문성 향상 프로그램 추진 - 주부, 퇴직자의 취업 촉진 및 파트타임 직원 고용 활성화
투자유치 및 국제회의 유치 실무지원	· 세계적인 관광기업의 도내 유치를 위한 투자마케팅의 새로운 역할 수행 · 다양한 인센티브 부여 방안 개발 · 국제회의 유치 지원

<표 5-10> 제주도 관광조직의 총괄 업무분장(I)

관광조직 기능	제주도, 4개시·군	제주도관광진흥원	제주도 관광정책특별 위원회	제주도관광협회
입법 기능	· 관광 관련 법규 정비 및 제정		· 관광 관련 법규 에 관한 자문	· 관광 관련 법규 정비 및 제정에 대한 건의
재정 기능	· 관광진흥을 위한 기금 조성			
조정 기능	· 관광행정업무의 총괄·조정		· 공·사조직간 협 력 견인 · 관광진흥확대회 의 연례 개최 · 관광정책과 사업 예산 조정·자문	
계획 기능	· 관광정책 수립 · 관광진흥기본계 획 수립	· 관광계획 수립 · 관광마케팅 전략 개발		· 관광계획 수립에 의견 개진
조사 기능		· 관광기초통계 조사 · 국내외 관광시 장·현안에 대한 조사·분석 · 다양한 관광의 환경적·사회적 영향에 대한 조 사와 대책 마련		· 회원권익에 관한 자체 통계조사
보호 기능	· 관광소비자 보호	· 관광소비자 고충 처리 및 보호		· 관광사업체 이익 대변 · 회원 복리증진 사업
교육 기능	· 교육·훈련에 대 한 투자 지원	· 관광종사원 교육, 훈련 · 관광종사원 교육 프로그램 개발 · 관광교육기관과 시스템 구축		· 관광진흥원과 역 할 분담하여 일부 관광종사원 교육, 훈련 대행
규제 기능	· 관광사업체, 관 광지(관광단지) 등에 대한 인· 허가 · 관광사업 발전 및 구조 조정 · 경제적규제완화, 환경적·보건위 생적 규제 강화			

<표 5-11> 제주도 관광조직의 총괄 업무분장(Ⅱ)

관광조직 기능	제주도, 4개시·군	제주도 관광진흥원	제주도 관광정책특별 위원회	제주도관광협회
개발 기능	· 국내외 관광객 수용태세 정비	· 관광품질 진단 · 업계와 공동으로 공동 프로젝트 발굴 및 이행 · 관광객 유치프로 그램 개발 · 시장수요를 충족 시킬 수 있는 새 로운 관광지, 관 광상품 개발		· 관광시장 및 상 품 관련 현장동 향 파악과 연관 정보제공
촉진 기능	· 대내외 관광협력 강화 · 관광 관련 투자 유치	· 관광목적지로서 제주도 홍보 · 대도민 관광인식 제고 · 관광선전 간행물 제작, 배포 · 해외관광선전사 무소 운영 · 광고, 홍보, 판촉 사업 · 대내외 관광협력 실무지원 · 국제회의 유치 지원 · 관광 관련 투자 유치 실무지원 · 관광사업자들 간 의 공동마케팅과 제휴에 리더십 역할		· 통합마케팅의 제 휴실행
감독 기능	· 우수 관광사업체 지원 · 관광사업체, 관광 지(관광단지)등에 대한 지도·감독	· 관광사업체 지원 방안 개발		· 관광사업체 지원 방안에 대한 건의
운영 기능	· 관광동향에 관한 연차보고서	· 이벤트 통합경영 · 기타 관광관련 사업 개발·실행		· 자체 계획에 의한 관광 이벤트 추진

- 주1) 관광업계 기능은 고품질 관광상품 개발, 서비스 수준 개선, 관광상품의 품질 향상을 통한 경쟁력 강화, 관광행정조직과 학계에 업계 발전에 필요한 정보 제공, 관광객을 선도하는 위치 확보 위해 관광객에게 정확한 정보 제공, 관광시장 질서 확립 등.
- 주2) 시민단체 기능은 관광 계몽운동 전개, 제주관광 발전을 위해 관광조직과 긴밀한 협력, 관광산업에 대한 애정과 관심, 지역관광정책 및 지역관광계획 수립과 집행에 대한 감시 및 통제 역할 등.

제 6 장 결론 : 정책 제언

- 관광행정조직은 외부환경에 대응하여 관광체계의 각 구성 요소 및 체계 전체가 건강하게 작동하고 소망스러운 방향으로 성장할 수 있도록 촉진·조정·통제·유도·적응하도록 하고 관광 목적지의 사회 및 생태환경과 원활하게 통합되도록 하는 조직적이고 의식적인 역할을 수행하는 메커니즘이다.
- 본 연구는 제주관광의 활력 회복을 위해서는 내외적 관광 여건에 능동적으로 대응할 수 있는 제주형 관광조직체계를 정비·구축하는 것이 무엇보다 시급하다는 문제인식으로부터 출발하였다.
- 제기된 문제를 해결하기 위하여 본 연구는 ‘문헌연구를 통한 이론정립 → 사례분석을 통한 벤치마크 설정 → 자료분석과 실증조사를 통한 실태분석 → 기초모형의 근거·목표·내용 구축’으로 이어지는 일련의 흐름으로 진행하였다.
- 특히 본 연구는 관광기구의 본질은 공·사 관광조직간의 파트너 쉽이라는 전제하에 조직간 역할 분담과 협력·제휴를 효율적으로 달성하기 위하여 관광조직을 개체적으로 분할하여 다루지 않고 총체적으로 통합하는 구조접근(Structural Approach) 방식을 채택하였다. 관광은 지역의 종합 예술품적 성격을 갖기 때문에 통합적 진흥 노력이 기울여지지 않는 한 소기의 목적을 이룰 수 없다고 판단하기 때문이다.
- 그 결과 본 연구는 제주형 관광조직체계의 구조를 제주형 정부관광기구(NTO)인 신설 ‘제주도관광진흥원’을 중심으로 한 5대 조직 축(軸)을 제시하였으며, 특히 조정·협력체계로서 신설 ‘제주도관광정책특별위원회’의 설치를 권고하였다. 그리고 관광조직 관련 이론 연구와 성공적인 국내외 관광조직의 벤치마크(Bench Mark) 설정을 통하여 관광진흥에 요구되는 모든 업무를 총괄적으로 도출한 다음 다시 각각의 관광조직 구성 축에 분장하였다.
- 구조상 관광진흥원의 신설 대신 제주도관광협회의 보완·강화를 고려할 수도 있다. 제주도관광협회는 관광사업자 단체의 성격을 갖지만 또한 공공 관광조직으로

분류되기 때문에, 관광진흥원의 역할을 담당하도록 하는 것도 논의될 수 있으나, 정부관광기구 대신 민간기구(연합회)의 구조를 지니고 있는 경우는 세계관광기구 회원국의 약 10% 정도에 불과하다.

- 본 연구에서 제안된 제주형 관광조직체계는 현재 관광진흥의 중심 역할이 미약하다는 판단아래 ‘관광진흥원’을 중심으로 한 허브(hub)형 구조모형으로 설계되었으나, 향후에 있어서는 점차 수평적 네트워크형 조직으로 전환되어야 할 것이다. 또한 본 연구는 ‘관광진흥원’ 역시 현실적 실천 가능성을 고려하여 제주도 산하기구로 설립할 것을 제안하고 있으나, 통합마케팅의 보다 효율적인 수행을 위하여 점진적으로 민·관 합동기구로 전환할 필요가 있다.
- 제주지역 처럼 관광개발이 제도화 발전단계에 이르지 못한 관광지의 경우, 정부는 관광에 적극적이고 강력하게 개입해야 할 필요가 있음을 강조하고자 한다. 지방자치의 경험이 일천하여 지방정부 차원에서 독자적으로 정책을 기획·집행해 본 우리의 현실에서는 더욱 그러하다. 민간부문이 성숙하지 못한 상황에서 정부는 관광시설의 개발과 운영 등을 포함한 기업가적 역할을 담당해야 하기 때문이다.
- 끝으로 ‘논의는 있으나 실천이 없는 제주관광’, ‘많은 일을 하고 있는 것 같은 데 효과가 나타나지 않는 관광행정’의 문제점들을 해결하는 유일한 길은 바로 ‘제주형 관광조직 체계모형’의 실제적 구축에 있음을 다시 한번 환기하는 것으로 본 연구의 결론을 대신한다.

참고문헌

I. 국 내

1. 서적

- 1) 김광웅, 사회과학연구방법론 : 조사분석과 계량분석, 서울 : 박영사, 1989.
- 2) 김상무, 관광사업개론, 대구 : 계명대학교 출판부, 1991.
- 3) 김상무, 관광개발론, 대구 : 계명대학교 출판부, 1993.
- 4) 김신복, 발전기획론, 서울 : 대왕사, 1983.
- 5) 김안제, 환경과 국토, 서울 : 박영사, 1984.
- 6) 박우순, 현대조직론, 서울 : 법문사, 1996.
- 7) 박연호, 현대행정관리이론, 서울 : 박영사, 1988.
- 8) 박용태, 현대사회학 방법론, 서울 : 고려원, 1989.
- 9) 서태윤, 한국정부조직론, 서울 : 박영사, 1990.
- 10) 신유근, 조직론, 서울 : 다산출판사, 1984.
- 11) 신유근 외 공저, 신조직환경론, 서울 : 다산출판사, 1999.
- 12) 안종윤, 관광정책론-공공정책과 경영정책-, 서울 : 박영사, 1997.
- 13) 안해균, 정책학원론, 서울 : 다산출판사, 1991.
- 14) 이광원, 관광학원론, 서울 : 기문사, 1999.
- 15) 이선희, 관광마케팅개론, 서울 : 대왕사, 1993.
- 16) 이장춘, 관광정책학, 서울 : 대왕사, 1990.
- 17) 이장춘, 관광계획·개발론, 서울 : 대왕사, 1990.
- 18) 이지훈, 사회과학의 메타분석방법론, 청주 : 충북대학교출판부, 1993.
- 19) 윤대순, 관광경영학원론, 서울 : 백산출판사, 1992.
- 20) 장병권, 한국관광행정론, 서울 : 일신사, 1996.
- 21) 최승이, 국제관광론, 서울 : 대왕사, 1994.
- 22) 최창호·정세욱 공저, 행정학, 서울 : 법문사, 1977.
- 23) 표성수·장혜숙 공저, 최신 관광계획개발론, 형설출판사, 1994.

2. 논문

- 1) 고승익, “제주도 관광협회 21세기 발전 방안,” 제주도 관광협회, 제주도 관광협회 21세기 발전 방안 모색을 위한 세미나, 1999. 11.
- 2) 김용웅, “광역원 개발에서의 지역간 협력 · 제휴방향,” 국토연구원, 국토 2000. 2.
- 3) 김정호, “지방행정에 전략적 기획의 적용과 그 한계,” 지방정부의 개혁과 지방자치, 한국지방자치학회 동계학술세미나, 2000. 2. 18.
- 4) 김주원, “지방자치단체의 구조조정과 기능 활성화 방안-강원도내 광역 · 기초자치단체를 중심으로-,” 강원개발연구원, 강원포럼 1998. 7.
- 5) 김창수, “지역관광개발계획과정의 집단간 갈등에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1994.
- 6) 김황탁, “한국관광정책 개선방안 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 7) 박기홍, “지방정부의 국제관광협력모형 개발에 관한 연구,” 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1997.
- 8) 박호표, “한국관광행정조직 발전에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1988.
- 9) 손대현, “서비스와 호텔 그리고 관광산업을 어떻게 볼 것인가,” 관광연구논총 제1집, 한양대학교 관광연구소, 1989.
- 10) 송재호, “관광체계의 개념적 모형정립에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 논문집, 제10집, 경기대학교 대학원, 1993.
- 11) 송재호, “지방관광행정체계의 적실성 검토 : 제주시를 사례지역으로,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구, 제4권 제1호, 1998.
- 12) 송재호, “지방정부의 관광정책 이해집단간 갈등관리에 관한 연구,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1996.
- 13) 오상훈, “제주도이 아 · 태지역 관광거점화 촉진방안,” 제주발전연구원 · 한국관광연구원 공동학술 세미나, 21세기 국가관광정책과 제주관광의 발전전략, 1999.
- 14) 오석홍, “조직과 환경,” 서울대 행정대학원, 행정논총, 제27권, 제2호, 1989.
- 15) 오탉현, “마케팅부서와 타부서와의 협력에 관한 연구,” 서울대학교 대학원 박사학위논문, 1995.
- 16) 이연택, “지방화시대의 관광과 지역개발,” 한국관광농업학회 · 한국관광농원협회, 지방화시대의 관광을 통한 농산어촌 활성화 전략, 제2회 관광농업개발 국제 토론회, 1995.

- 17) 이장춘, “관광조직론의 접근방법에 관한 연구,” 한국관광학회, 관광학연구 제8호, 1984.
- 18) 이장춘, “통일한반도의 관광행정조직 확충에 관한 연구,” 한국관광정책학회, 관광정책학연구 제4권 제1호, 1998.
- 19) 이종화, “지역간 협력·제휴를 통한 지역발전 모형,” 국토연구원, 국토, 2000. 2.
- 20) 이태희, “한국관광정책의 허와 실,” 국회관광발전연구회·한국관광포럼, 한국관광발전을 위한 정책토론회, 1998.
- 21) 장병권, “한국행정체계의 발전모형 정립에 관한 연구,” 한양대학교 대학원 박사학위논문, 1992.
- 22) 정승훈, “지역관광 관련집단간 협력에 관한 연구-제주지역을 중심으로-,” 경기대학교 대학원 박사학위논문, 1999.
- 23) 표성수, “전략적 관광품질 시스템 경영을 위한 관광계획 모형 설정,” 한국관광학회, 관광학연구, 제17호, 1993.
- 24) 허향진, “제주도 관광정책의 방향과 도서관 협력 방안,” 제주대학교 동아시아연구소, 동아시아 연구논총 제8집, 1997.
- 25) 허향진·오상훈, “제주도 관광정책의 방향과 도서관 협력 방안,” 아시아 도서관협력 : 관광과 문화교류 국제 심포지움, 제주발전연구원·제주대학교 동아시아연구소, 1997.

3. 보고서

- 1) 교통개발연구원, 관광진흥 중장기계획에 관한 연구, 1990.
- 2) 교통개발연구원, 관광진흥을 위한 정부의 역할, 1995
- 3) 문화관광부, 관광동향에 관한 연차보고서(1999년도), 1999,
- 4) 박기홍, APEC 지방정부의 관광협력 활성화 방안, 대외경제정책연구원·한국태평양경제협력위원회, 1998.
- 5) 제주도, 제주관광시스템의 세계화 전략-지방화와의 창조적 융합-, 1995.
- 6) 제주도, 행정조직 50년사, 1997.
- 7) 제주도, 도정백서('98~'99), 1999.
- 8) 제주시·제주발전연구원, 제주시 관광자원 활용 및 진흥방안, 1999.
- 9) 충남발전연구원, 충청남도 도정~시·군정간 효율적 연계방안 연구, 1998.

- 10) 한국관광공사, 관광용어사전, 1984.
- 11) 한국관광공사, 정부관광기구의 기능과 역할, 1986.
- 12) 한국관광공사, 국민관광연구의 이론과 실제, 1986.
- 13) 한국관광공사, 외국관광진흥정책과 사업, 1987.
- 14) 한국관광공사, 세계 주요국 관광진흥정책, 1991.
- 15) 한국관광공사, 외국NTO 관광진흥 전략, 1995.
- 16) 한국관광공사, 미국관광시장편람, 1996.
- 17) 한국관광연구원, 관광조직체계 개편방안, 1996.
- 18) 한국관광연구원, 외래관광객 유치정책 개선방안, 1996.
- 19) 한국관광공사, 지방관광 활성화 협력방안, 1997.
- 20) 한국관광공사, 유럽관광시장 편람, 1997.
- 21) 한국관광공사, 세계화 정보화 시대의 장기발전 전략과 중장기 경영계획
(1996-2002), 1996.
- 22) 한국관광공사, 지방관광 활성화 협력방안, 1997.
- 23) 한국관광공사, 방한 외래객 추이분석, 1999.
- 24) 한국관광공사, 전략경영계획(2000-2004), 2000
- 25) 한국지방행정연구원, 지방자치단체 내부조직역량 평가체계의 구축 및 활용방안,
1999.
- 26) 한국행정연구원, 정부조직의 기능적 다원화를 위한 직제분석, 1997.

4. 정기간행물 및 기타

- 1) 한국관광공사, 관광시장정보, 1998. 5.
- 2) 한국관광공사, 관광시장정보, 1999 겨울호.
- 3) 한국관광공사, 관광스팟뉴스(99-34), 1999.
- 4) 한국관광공사, 관광 스팟뉴스(99-36), 1999.
- 5) 한국관광연구원, 월간 관광정책동향, 1999. 10.
- 6) 한국관광연구원, 계간 한국관광정책 제4호, 2000년 1월.
- 7) 한국관광연구원, 계간 한국관광정책 제5호, 2000. 4
- 8) 한국관광연구원, 월간 관광정책동향, 2000년 5월
- 9) <http://www.isr.gov.au/tourism/>

- 10) http://www.ktd.co.kr/ktdc_frm.htm
- 11) <http://www.canadatourism.com/archive/tourism/.images/chart2-e.gif>

II. 국 외

1. 서적

- 1) Athos, Anthony G., and Robert E. Coffey, Behavior in Organization: A Multidimensional View (New Jersey : Prentice-Hall, 1968.
- 2) Etzini, A., A Comparative analysis of complex organization, New York : The Free Press, 1961.
- 3) Gunn, C. A., Tourism Planning, New York : Crane Russak, 1979.
- 4) Inskip, Edwards, Tourism Planning : An Integrated and Sustainable Development Approach, New York : Van Nostrand Reinhold, 1991.
- 5) Milgrom, Paul, and John Roberts, Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1992.
- 6) Mill, R. C. & A. M. Morrison, The tourism system : an introductory text, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1985.
- 7) Mill, R. C. & A. M. Morrison, The tourism system : an introductory text, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1990.
- 8) Pearce, Douglas, Tourist Development, London : Longman Group, 1989.
- 9) Pearce, Douglas, Tourist Organizations, Harlow : Longman Group UK Ltd, 1992.
- 10) Salah Wahab, L. J. Crompton, and L. M. Rothfield, Tourism Marketing, London : Tourism International Press, 1976.
- 11) Schein, H., Organizational Psychology (New Jersey : Prentice-Hall, 1965.
- 12) Starling, G., The Changing Environment of Business, Boston, MA : Kent Publishing Co., 1984.
- 13) Stephen L. J. Smith, Tourism Analysis : A Handbook (New York : John Wiley & Sons, Inc., 1989.
- 14) Witt, S. F., and L. Mountinho, Tourism Marketing and Management Handbook

New York : Prentice Hall, 1989.

- 15) 日本觀光協會, 觀光地의 目標, 東京 : 日本觀光協會, 1986.

2. 논문

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

- 12) Liu, Z. H., "Tourism Development : A System Analysis," in A. V. Seaton, ed., *Tourism : The State of the Art*, Chichester : John Wiley & Sons, 1994.
- 13) Leiper, N., "The framework of tourism : towards a definition of tourism, tourist and the tourist industry," *Annals of Tourism Research*, Vol. 6, No. 4, 1979.
- 14) Leiper, N., "Tourist attraction systems," *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, No. 3, 1990.
- 15) Morrison, A. M., and C. G. Braunlich, N. Kamaruddin and L. A. Cai, "National Tourist Offices in North America : an analysis," *Tourism Management*, Vol. 16, No. 8, 1995.
- 16) Selin, S., and K. Beason, "Interorganizational relations in tourism," *Annals of Tourism Research*, Vol. 18, No. 4, 1991.
- 17) Selin S., and D. Chaves, "Developing an evolutionary tourism partnership model," *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, 1995.
- 18) Selin, S., "Collaborative alliances : new interorganizational forms in tourism," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 2(2/3), 1993.
- 19) Selin, S. W. and N. A. Myers, "Tourism marketing alliances : member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 7, No. 3, 1998.
- 20) Van Doorn, Joseph W. M., "Can future research contribute to tourism policy?," *Tourism Management*, Vol. 3, No. 3, 1982.
- 21) Zhang, Hanqin Qiu, King Chong, John Ap, "An analysis of tourism policy development in modern China," *Tourism Management*, Vol. 20, No. 4, 1999.

3. 보고서

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

부 록

제주도 관광조직에 관한 설문서

I : 내부 진단조사 설문서

II : 외부 제3자 진단조사 설문서

I. 내부 진단조사 설문서

I. 다음은 귀하가 속한 조직의 내부조직역량 평가에 관련된 질문입니다.						
항 목		전혀 그렇지 않다	그렇 지않 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
업무 수행 능력	1. 나는 주어진 정보를 최대한 활용하여 업무를 수행한다	①	②	③	④	⑤
	2. 나는 업무수행과정에 있어서 동료들이 제공하는 정보를 충분히 활용한다.	①	②	③	④	⑤
	3. 나는 과제를 해결할 수 있는 충분한 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	4. 나는 업무와 연관된 정보를 충분히 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
위기 대응 능력	5. 나는 위기상황에서도 일을 잘 마무리한다.	①	②	③	④	⑤
	6. 나는 업무수행과 관련하여 필요시 결단력을 발휘한다.	①	②	③	④	⑤
	7. 나는 조직에서 요구하는 새로운 과업에 잘 적응한다.	①	②	③	④	⑤
직무 몰입 정도	8. 나는 내가 하고 있는 일에 정말 흥미가 있다.	①	②	③	④	⑤
	9. 나는 다른 외적인 보상이 없다고 하더라도 나의 업무를 계속할 것이다.	①	②	③	④	⑤
	10. 나는 업무를 시작한 처음 몇시간이 어떻게 지났는지 모를 정도로 일을 한다.	①	②	③	④	⑤
	11. 나는 업무의 성취를 가장 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
직무 자체 만족	12. 나는 내가 맡고 있는 직무 자체에 만족한다.	①	②	③	④	⑤
직무 환경 만족	13. 나는 내가 맡고 있는 직무에 비추어 그에 상응한 보수를 받고 있다.	①	②	③	④	⑤
	14. 내가 속한 조직은 후생복지가 잘 되어 있다.	①	②	③	④	⑤
	15. 내가 맡고 있는 직무가 나의 개인적 성장 및 발전에 도움을 줄 것이다.	①	②	③	④	⑤
	16. 나의 직업의 안정성이 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
	17. 내가 열심히 일한 만큼 조직에서 지위를 보장받고 있다.	①	②	③	④	⑤
	18. 나와윗사람과 아랫사람과의 관계는 원만하다.	①	②	③	④	⑤
	19. 나와 다른 동료간의 동료관계는 원만하다.	①	②	③	④	⑤

항 목		전혀 그렇지 않다	그렇 지않 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
환경 대응 능력	20. 내가 속한 부서는 새로운 요구에 부응하는 현안과제를 적시에 발굴·개선하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	21. 내가 속한 부서는 업무에 따라 프로젝트 팀 등을 구성하여 신축적으로 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	22. 내가 속한 부서는 상황변화에 따라 부서간 합동업무를 주도하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
물적 기반 정도	23. 조직이 행정기능과 관련하여 적절하게 편재되어 있다.	①	②	③	④	⑤
	24. 조직내 기능수행과 관련하여 충분한 예산이 주어진다.	①	②	③	④	⑤
	25. 조직내 기능수행과 관련하여 충분한 인적 자원이 존재한다.	①	②	③	④	⑤
	26. 조직내 기능수행과 관련하여 충분한 정보 화기반이 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤
의사 소통 정도	27. 부서간 의사소통이 잘 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
	28. 부서내 동료간 의사소통이 원활하게 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	29. 관리층과 하급직원간 정보공유의 폭이 넓다.	①	②	③	④	⑤
권한 위임 정도	30. 상급자가 의사결정에 실질적인 영향력을 행사한다.	①	②	③	④	⑤
	31. 내가 속한 부서는 담당자에게 업무에 관한 재량권이 충분히 부여되고 있다.	①	②	③	④	⑤
	32. 내가 속한 부서는 전결권한의 행사가 제대로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
	33. 연간 업무목표를 상급자와 협의하여야만 설정된다.	①	②	③	④	⑤
고객 지향 정도	34. 나의 고객이 누구인지를 인지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
	35. 나의 고객이 요구하는 바를 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
	36. 고객의 만족여부를 평가하는 장치가 있다.	①	②	③	④	⑤
	37. 고객이 제기하는 불만은 바로 시정조치된다.	①	②	③	④	⑤
	38. 업무가 고객의 편의를 높이는 방향으로 짜여져 있다.	①	②	③	④	⑤
	39. 고객불만에 대한 자료가 정기적으로 주어진다.	①	②	③	④	⑤

항 목		전혀 그렇지 않다	그렇 지않 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
혁신 지향 정도	40. 실패가 허용될 뿐만 아니라 때로 실패에 대하여 격려를 받기도 했다.	①	②	③	④	⑤
	41. 창의와 혁신을 위한 노력을 기울이도록 하는 제도적 뒷받침이 있다.	①	②	③	④	⑤
	42. 모든 직원이 새로운 것을 고안(제안)해 내도록 지원받는다.	①	②	③	④	⑤
	43. 효과적으로 일을 처리하면 규정이나 제도에 어긋나더라도 관용된다.	①	②	③	④	⑤
	44. 구조조정 및 신 제도도입 등 새로운 개혁에 부정적이다.	①	②	③	④	⑤
	45. 조직목표 달성을 위한 세부실천계획에 입각하여 업무를 수행한다.	①	②	③	④	⑤
책임성 정도	46. 일의 결과보다 근거서류를 남기는 것을 더 중시한다.	①	②	③	④	⑤
	47. 업무상 문제가 발생하면 스스로의 책임하에 해결한다.	①	②	③	④	⑤
	48. 조직의 품질과 생산성 개선은 나의 책임이라는 생각을 가지고 일한다.	①	②	③	④	⑤
적극성 정도	49. 상관이 결정을 내리기 전에도 필요한 경우 일을 추진하기도 한다.	①	②	③	④	⑤
	50. 지시받은 일 또는 주어진 일 이외에 유관된 일을 찾아서 처리한다.	①	②	③	④	⑤
	51. 나의 전결사항이라도 상관의 승인을 받는다.	①	②	③	④	⑤
	52. 사전에윗사람의 지시나 허락을 받고 일을 시작한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 귀하가 속한 **관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)**의 기능평가와 관련된 사항입니다. 귀하의 솔직한 견해를 해당번호에 표시하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 관광관련 법과 제도의 개선을 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 제주관광발전을 위한 예산확보, 관광사업체에 대한 재정지원 등은 잘 수행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 중앙정부와의 협력, 타 시·군과의 협력, 민간부문과의 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 제주도 장·단기 관광계획의 수립 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 제주관광통계 작성, 국내외 관광시장 조사, 관광동향 조사 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 국내외 관광객 보호 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 관광종사원의 양성과 훈련, 인력양성을 위한 産學官 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 관광사업체 인·허가의 강화, 관광상품가격의 규제, 관광종사원 자격규제 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 관광지·관광단지 지정과 조성, 관광코스 및 관광상품 개발 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 관광객 유치증진을 위한 국내외 마케팅 활동을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 관광사업체 등에 대한 지도·감독을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 관광사업체의 직접 운영을 통한 수익활동을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 선생님의 속한 조직의 성과 와 관련된 내용입니다. 해당번호에 표시하여 주시기 바랍니다.					
항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직은 목표가 잘 선정되고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 목표와 대비하여 달성도가 매우 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 조직은 일을 잘 수행한다는 평판을 듣고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 달성된 업무의 질이 우수하다.	①	②	③	④	⑤
5. 지역주민이 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여할 수 있도록 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 관광사업체 종사원들이 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여할 수 있도록 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰하며, 자발적으로 참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 지역주민은 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 관광사업체 종사원들은 우리 조직 및 관광행정에 대해 신뢰·참여하고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 귀하의 **일반적 사항**에 대한 내용입니다. 해당번호에 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 소속 집단은?

① 제주도 관광문화국

② 제주시

③ 서귀포시

④ 북제주군

⑤ 남제주군

⑥ 관광협회

2. 귀하의 성별은? ① 남

② 여

3. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

4. 귀하의 직급은? _____

5. 귀하의 직위는? _____

6. 귀하의 재직년수는? _____

7. 귀하의 학력수준은? ① 중졸이하 ② 고졸 ③ 대졸이상

☺ 바쁘신 중에도 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ☺

II. 외부 제3자 진단조사 설문서

I. 현재 제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회) 조직구조에 대한 내용입니다. 현재의 조직구조에 대해 전반적으로 어떻게 생각하십니까?

항 목	매우 잘못되 어 있다	잘못되 어 있다	보통 이다	잘되어 있다	매우 잘되어 있다
1. 제주도 관광문화국의 조직구조	①	②	③	④	⑤
2. 4개 시·군 관광관련 조직구조	①	②	③	④	⑤
3. 제주도관광협회의 조직구조	①	②	③	④	⑤

다음은 제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)의 위상, 인원, 예산, 구
II. 성원의 전문성 등과 관련된 사항입니다. 귀하의 솔직한 견해를 해당번호에 표시
하여 주시기 바랍니다.

1. 제주도 관광행정의 위상

항 목	매우 낮다	낮다	보통 이다	높다	매우 높다
1. 전체 제주도 관광행정 조직 위상	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국의 위상	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광관련 조직의 위상	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회의 위상	①	②	③	④	⑤

2. 제주도 관광행정의 인원

항 목	매우 적다	적다	보통 이다	많다	매우 많다
1. 전체 제주도 관광행정 조직 인원	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국의 인원	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광관련 조직의 인원	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회의 인원	①	②	③	④	⑤

3. 제주도 관광행정의 예산

항 목	매우 적다	적다	보통이다	많다	매우 많다
1. 전체 제주도 관광분야 예산	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국의 예산	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광분야 예산	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회의 예산	①	②	③	④	⑤

4. 제주도 관광행정 구성원의 전문성

항 목	매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다
1. 전체 제주도 관광행정 조직 구성원의 전문성	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국 구성원의 전문성	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광관련 조직 구성원의 전문성	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회 구성원의 전문성	①	②	③	④	⑤

5. 제주도 관광행정 구성원의 관광 중요성에 대한 인식

항 목	매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다
1. 전체 제주도 관광행정 조직 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광관련 조직 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회 구성원의 관광의 중요성에 대한 인식	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 **제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)**의 기능평가와 관련된 사항입니다. 귀하의 솔직한 견해를 해당번호에 표시하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1. 관광관련 법과 제도의 개선을 위해 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 제주관광발전을 위한 예산확보, 관광사업체에 대한 재정지원 등은 잘 수행되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 중앙정부와의 협력, 타 시·군과의 협력, 민간부문과의 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 제주도 장·단기 관광계획의 수립 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 제주관광통계 작성, 국내외 관광시장 조사, 관광동향 조사 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 국내외 관광객 보호 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 관광종사원의 양성과 훈련, 인력양성을 위한 産學官 협력체계 구축 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 관광사업체 인·허가의 강화, 관광상품가격의 규제, 관광종사원 자격규제 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
9. 관광지·관광단지 지정과 조성, 관광코스 및 관광상품 개발 등을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 관광객 유치 증진을 위한 국내외 마케팅 활동을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
11. 관광사업체 등에 대한 지도·감독을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 관광사업체의 직접 운영을 통한 수익활동을 잘 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)간의 협력정도에 대한 사항입니다. 귀하의 솔직한 견해를 해당번호에 표시하여 주시기 바랍니다.

항 목	매우 비협력 적이다	비협력 적이다	보통 이다	협력적 이다	매우 협력적 이다
1. 전체 제주도 관광행정 조직간의 협력 정도	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국과 4개 시·군의 협력	①	②	③	④	⑤
3. 제주도 관광문화국과 관광협회의 협력	①	②	③	④	⑤
4. 4개 시·군과 관광협회의 협력	①	②	③	④	⑤

V. 지금까지 제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)이 제주도 관광발전에 어느 정도 기여했다고 생각하십니까?

항 목	전혀 기여 하지 못했다	기여 하지 못했다	보통 이다	조금 기여 했다	매우 크게 기여 했다
1. 제주도 전체 관광행정 조직	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광관련 조직	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회	①	②	③	④	⑤

VI. 현재 제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)이 관광환경변화에 능동적으로 대응하고 있다고 생각하십니까?

항 목	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이 다	그렇다	매우 그렇다
1. 제주도 전체 관광행정 조직	①	②	③	④	⑤
2. 제주도 관광문화국	①	②	③	④	⑤
3. 4개 시·군 관광관련 조직	①	②	③	④	⑤
4. 제주도관광협회	①	②	③	④	⑤

VII. 제주도에 싱가포르의 관광진흥청과 같은 전문적인 관광기구를 설립하는데 대해 어떻게 생각하십니까?				
절대적으로 반대한다	반대한다	그저그렇다	찬성한다	매우 찬성한다
①	②	③	④	⑤

VIII. 다음은 제주도 관광행정(제주도, 4개 시·군, 관광협회)의 앞으로의 조직구조의 방향설정에 대한 질문입니다.

- 앞으로 제주도 관광행정 조직구조의 전체적인 방향은 어떠한 조직구조로 가는 것이 바람직하다고 생각하십니까?
 - ① 현행 제주도, 4개 시·군, 관광협회 조직구조 유지
 - ② 현행 조직구조를 통합하는 기구 창설(예 : 제주관광진흥청)
 - ③ 현행 조직구조를 유지하되 독립된 외청 창설(예 : 제주관광진흥청)
 - ④ 기타(구체적으로 기술하여 주십시오)_____
- 제주도 관광문화국의 조직구조는 앞으로 어떠한 조직구조로 가는 것이 바람직하다고 생각하십니까?
 - ① 현행 조직구조 유지
 - ② 현행 조직구조를 유지하면서 기구 확장(문화관광국의 부서 확장)
 - ③ 관광과 문화를 분리해서 국 신설(예 : 관광국)
 - ④ 독립된 외청 신설(예 : 제주관광진흥청)
 - ⑤ 기타(구체적으로 기록하여 주십시오)_____
- 제주도 관광협회의 조직구조는 앞으로 어떠한 조직구조로 가는 것이 바람직하다고 생각하십니까?
 - ① 현행 조직편성대로 유지시키면서 기능 강화
 - ② 현행 조직편성을 더욱 확대(새로운 부서 신설)
 - ③ 현행 조직편성을 부서의 성격에 따라 조정하면서 전체적인 기능 강화
 - ④ 제주관광진흥청 신설로 관광협회 조직 흡수
 - ⑤ 기타(구체적으로 기록하여 주십시오)_____

IX. 다음은 귀하의 **일반적 사항**에 대한 내용입니다. 해당번호에 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 소속 집단은? _____
2. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
3. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
4. 귀하의 학력수준은? ① 중졸이하 ② 고졸 ③ 대졸이상

☺ 바쁘신 중에도 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. ☺

연구진

· 연구책임	송 재 호	제주대학교 관광개발학과 교수
· 연구원	황 경 수	공학박사
	김 의 근	탐라대학교 관광학부 교수
	정 승 훈	제주발전연구원 연구원
	신 동 일	제주발전연구원 연구원

제주형 관광조직체계의 기초모형 개발

인 쇄 일 2000. 12
발 행 일 2000. 12
발 행 인 이 문 교(제주발전연구원장)
발 행 처 제주발전연구원
인 쇄 처 (☎ ~)

ISBN 89-88021-08-8 93320

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