

전라북도국제교류센터 조직진단 및 직무분석 연구용역 [최종보고서_요약본]

2022. 06

(주)가치경영원

Contents 목차

1. 프로젝트개요
2. 외부 환경 분석
3. 내부 환경 분석
4. 비전 전략 점검
5. 경영가치체계 정립
6. 경영전략 수립
7. 조직 및 인력 운영 방안

본 프로젝트의 목적은 환경변화에 따른 기존 중장기 조직 및 인력운영방안 롤링과 조직운영상의 책임성 및 효율성 강화방안을 마련, 조직의 안정성과 인력 및 사무운영의 효율성을 확보하는 등 전북국제교류센터의 지속가능성을 강화하고자 함

과업의 범위

대내외 외교환경과 수요변화, 핵심 및 현안사업 분석

- ▶ 최근 경영환경의 변화를 고려하여 재단의 미션·비전 및 핵심 현안 사업을 분석하여 미래 지향적인 조직으로의 변화를 도모함

기능 및 구조진단을 통한 조직개편 방안 마련

- ▶ 조직 기능 및 구조 진단으로 실제 사업을 보다 효과적으로 운영하기 위한 조직 개편의 안을 마련함

조직운영의 문제점 진단 및 미래 운영방안 제시

- ▶ 새로운 비전·전략체계와 목표 등 추진체계에 부합하는 조직 및 인력 운영방안 수립을 통해 경쟁력 확보를 위한 내부운영 체계를 구축함

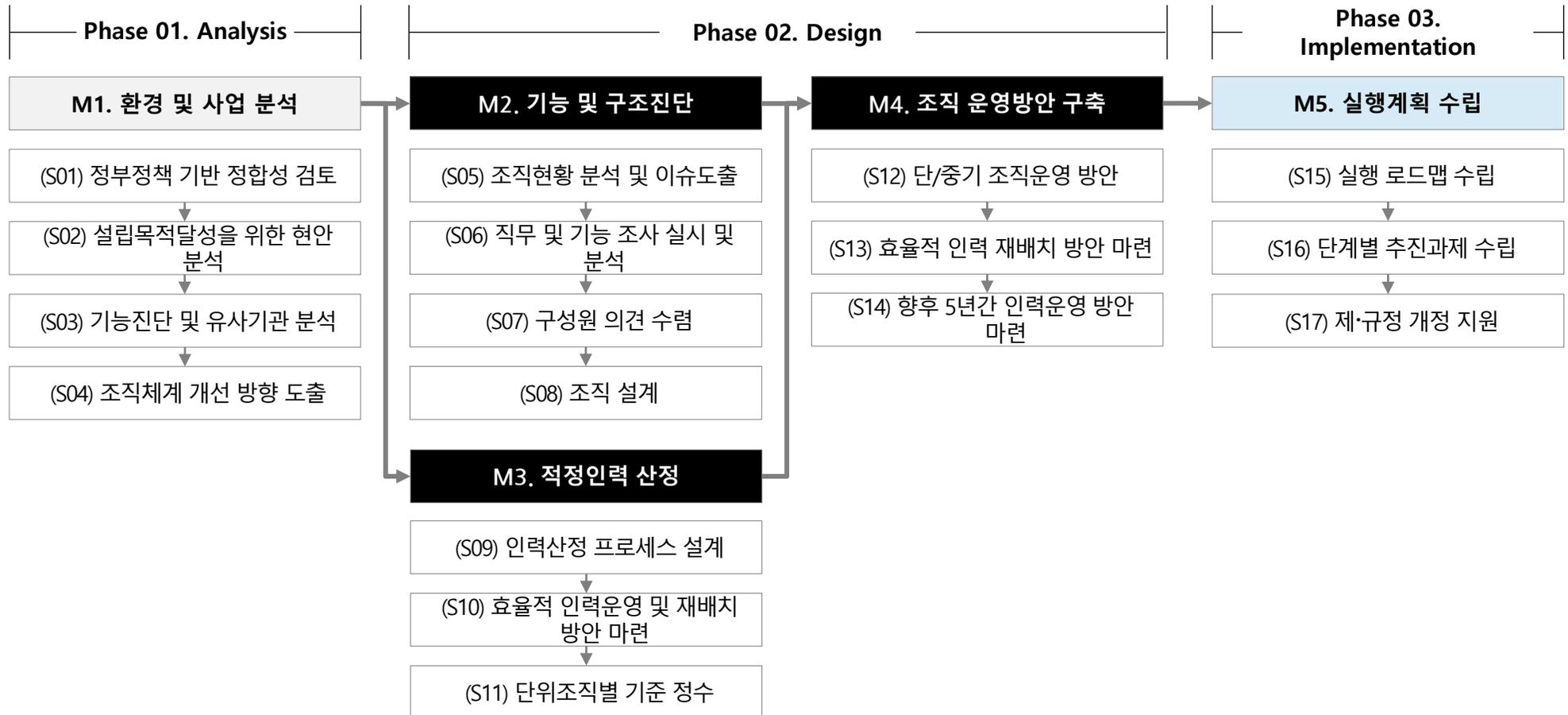
적정인력 산정 및 재배치 방안 마련

- ▶ 기능 및 조직개편에 따른 효율적 인력운영 및 재배치 방안 마련

센터의 지속가능한 발전을 위해 최근 경영환경 변화를 고려하여 조직의 현안을 진단하고 조직·인력운영방안을 확보하고자 함

전라북도 국제교류센터의 지속가능성 강화

본 프로젝트는 분석단계, 설계단계, 적용단계로 추진함



전북국제교류센터를 둘러싼 거시적 환경(정책, 경제, 사회, 기술환경)을 분석하여 주요 변화요인을 파악하고 미래에 대비한 전략방향 제시를 위한 주요 시사점을 도출함

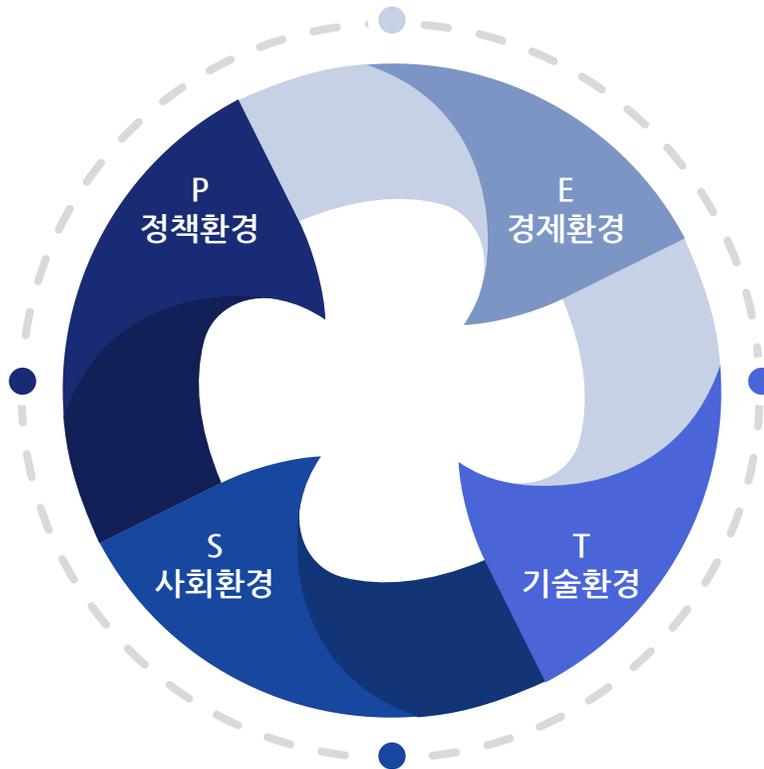
PEST분석 Framework

정책환경

- 공공외교 발전 현황 및 방향
- 외교부 공공외교 정책 기초
- 전라북도 공공외교 정책
- KOICA ODA 사업
- 한국국제교류센터 사업 기초

사회문화환경

- 미래사회 전망·예측 연구 동향
- 코로나19 이후 주요 사회 트렌드 변화
- 코로나19 이후 서비스 환경 변화
- 전국 시도별 국제 교류 현황
- 시군구별 외국인 등록 현황



경제환경

- 지역별 생산, 소득, 소비
- 지속가능성장 위한 ESG 경영 필요성

기술환경

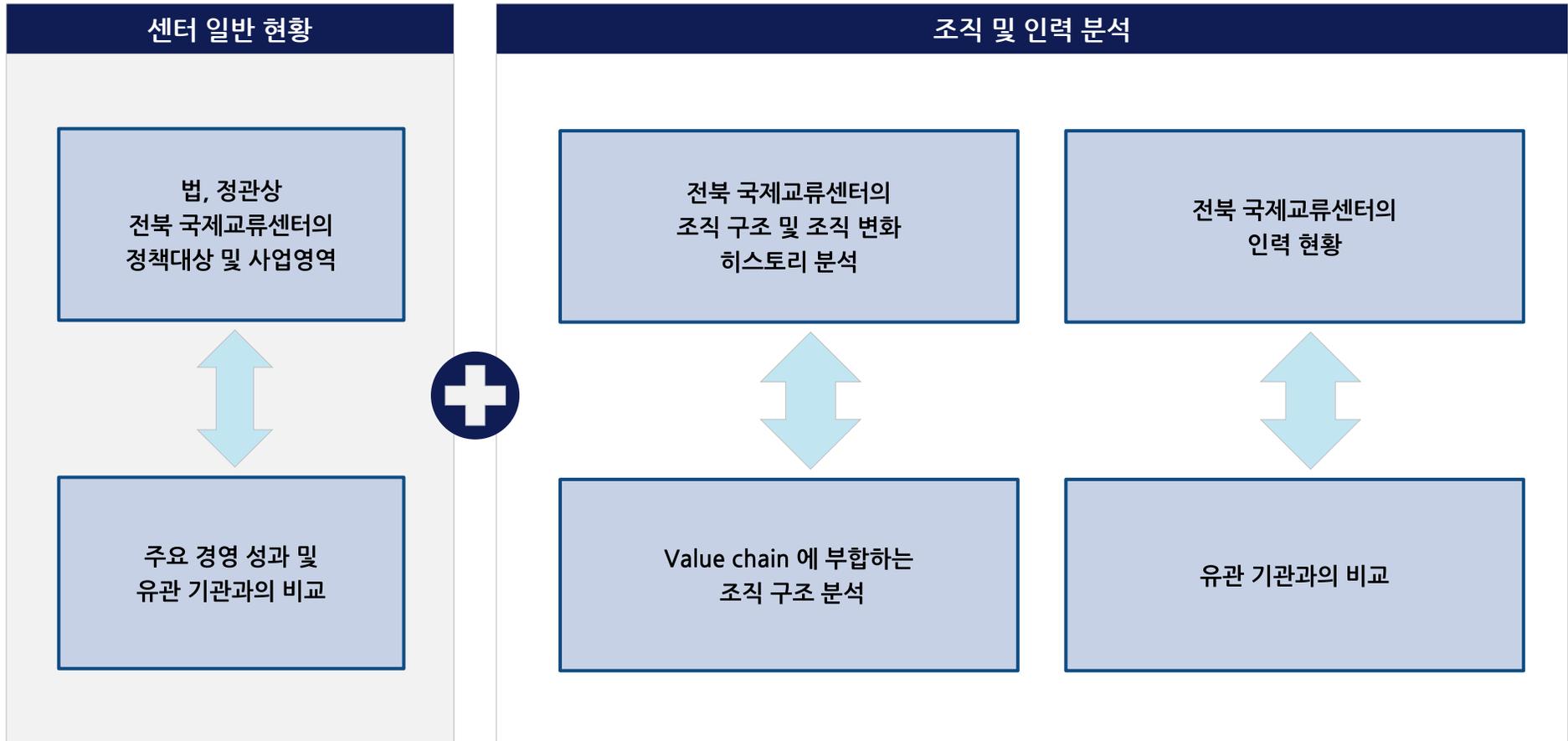
- 코로나19이후 기술 개발 동향
- 개도국의 디지털화 요구 증대
- 과학기술 ICT ODA의 필요성 증대
- 공공영역 정보시스템 운영·관리 이슈

PEST 환경분석 종합 및 시사점

외부환경변화를 기반으로 도출한 시사점을 바탕으로 센터의 중장기 발전을 도모하기 위하여 현재의 경영기획팀은 전사 전략과 지원 기능을 담당하고, 센터의 고유사업인 국제진흥과 도민 교류를 효과적으로 추진하기 위한 전담 팀으로 조직을 개편하고 전략체계를 수립할 필요성이 있음

주요이슈 및 시사점			전북 국제교류센터 연관영역		
구분	주요이슈	시사점	전사전략 및 지원	고유사업	
				국제진흥	도민 교류
정책	선진 대한민국으로의 국제사회 역할 증대	공공외교 및 국제교류의 중요성 증가			
	공공외교 추진기관으로서 국내외 주도적 역할 강화 필요	공공외교 국제교류 정책 대표 기관으로서 차별화 필요			
	정부 및 지자체의 ODA 사업 확대 및 공공외교 역할 강화 정책	전라북도의 특화된 ODA 사업 추진			
사회 문화	거주 외국인의 증대 및 국제 교류 필요성 증가	거주 외국인의 편의성과 도민의 글로벌 역량 증대 필요			
	선진국으로서 국제사회 내 인류보편적 가치 기여 요구 증대 윤리 및 재무 등 공공기관 경영 관리 강화, 지속가능 성장을 위한 ESG 경영 요구 증대	ESG 기반 사회적 가치 실현 전략 수립 필요			
경제	코로나19 이후 비대면 서비스 필요성 및 수요 증가	공공외교의 디지털화			
	전국 시도별 생산, 소득 소비 지표 모두 전라북도는 하위권 (17개 시도 중 14위)	ODA 사업 등을 통한 지역 내 생산 및 소득 증대에 기여			
기술	코로나19 지속에 따른 디지털화 가속	디지털 기반 공공외교를 적극적으로 추진해야 할 필요성			
	한류, 디지털 기술 등 국제사회 내 다양한 분야에서의 한국 위상 제고	디지털 관련한 ODA 사업 등 추진 필요			
	디지털 공공데이터 요구 확대	공공외교의 DB화 필요			

내부현황 분석은 일반현황분석과 조직 및 인력 등에 대한 진단 및 분석을 실시하여 新 비전/전략체계 수립을 위한 주요 이슈 및 시사점을 도출함



내부환경분석을 통한 주요 내용 및 시사점은 다음과 같음

주요내용 및 시사점

구분	내부환경분석 주요 내용	시사점
재단 일반 현황	<ul style="list-style-type: none"> • 센터는 전라북도의 글로벌 이미지 제고를 위하여 전라북도 도시 외교, 공공외교를 수행함 • 거주 외국인의 편의 증대와 도민의 글로벌 역량을 강화하기 위한 프로그램을 운영 중임 • ODA 사업의 적극 수주 및 디지털 공공외교 강화 필요 • 재단 법인이나, 명칭은 '센터'로 명명하여 보다 상위의 사업을 추진하기에 어려움 존재 	<p>센터는 전라북도 공공외교 전문 포괄적 서비스 제공 기관으로 정책 대상 측면에서 차별성이 있음</p>
조직현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 2015년 설립 이래 2번의 조직 체계 변경 있음 • 본원적 사업 부문이 2개의 팀으로 분할되어 있으며 이를 총괄하며 사업을 연계하는 컨트롤 타워가 부재 • 경영기획팀의 경우 전략기획과 경영관리 업무가 혼재되어 있어 공공외교 정책을 리딩하는 역할을 수행하기에 어려움 • 환경변화를 고려한 조직 체계 재정비 및 고도화 작업이 필요한 시점 	<p>전라북도 공공외교 대표기관으로서 타 국가 타 시도와의 교류시 그 위상을 고려해야 하며, 신규 사업 추진하기 위한 조직 설계 시 현재의 '센터' 명칭으로는 원활한 추진이 어려워 "국제교류진흥원" 또는 "국제교류 재단"으로의 명칭변경이 필요함</p>
인력 현황 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 현 정원 13명, 12명으로 현재 운영 중인 사업 운영으로 업무량 초과한 상태로 신규 사업 및 기존 사업 강화를 추진하기에는 어려움 존재 • 적은 수의 인원으로 휴직, 퇴사 및 결원 발생시 업무 추진 어려움 	<p>코로나19로 인한 강제적 비대면 환경 조성은 공공외교 측면에서도 디지털화를 가속화하고 있으나, 이를 수행할 조직과 인력이 부족한 상황</p>
		<p>공공외교 분야 정책, 연구를 리딩하는 기관으로서의 역할을 수행하고, 다양한 ODA 사업 수행으로 기여하기 위한 조직 구성이 필요한 시점</p>

설문조사를 통해 전북 국제교류센터의 비전체계, 경영전략, 조직제도, 기업문화, 커뮤니케이션, 기업문화 등 조직문화의 제 분야에 대한 다음과 같은 포괄적 인식진단을 수행함

설문조사 개요

목적

- 조직 내부의 전반적인 현상진단을 통해 조직문화 이슈를 도출하고, 조직 및 인력운영 방향성 수립에 중요한 부분으로 반영하기 위함
- 조직 내부역량에 대한 전략적 시사점 (Critical Issue)을 도출하여 강점 및 약점요인을 분석하고자 함

조사방법

- 조사 대상 : 전라북도 국제교류센터 (n=9)
- 조사 일정 : 2022.05
- 방식 : 객관식(리커트 7점 척도, 단일 응답) 문항으로 구성하여 조사 후 백분율 환산

주요내용

- 비전과 전략 및 실행력에 관한 사항
- 구성원의 환경인식 및 변화에 대한 사항
- 근무만족도에 관한 사항
- 조직역량과 부서운영에 관한 사항
- 부서 내 및 부서간 커뮤니케이션에 관한 사항
- 조직구조 및 관리, 직무 및 인력에 관한 사항
- 기업문화에 관한 사항
- 기타 자유의견

변화관리, 근무만족 대비 비전체계, 경영전략, 조직운영, 커뮤니케이션, 인사제도에 대해서는 상대적으로 미흡하다고 인식하며 특히 조직 구조와 직무 및 인력 측면은 상당히 미흡하다고 인식하고 있음

종합

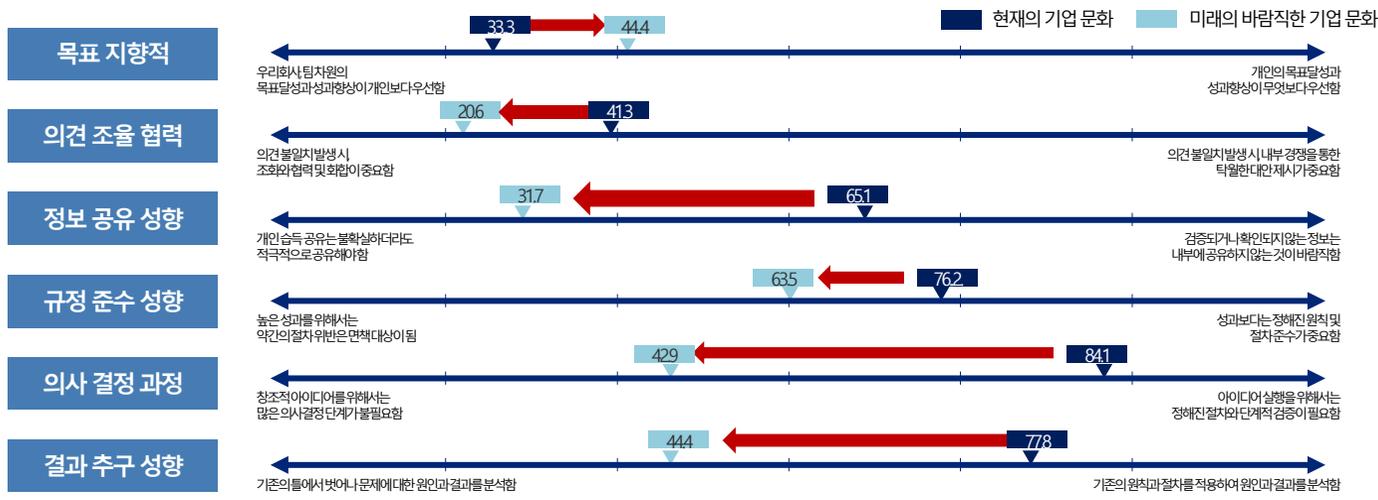
인식조사 결과

[n=9, 단위: 점]

Avg. 66.0%



기업문화 인식



- 평균 대비 높은 변화 관리와 근무만족 대비 조직구조, 직무 및 인력 미흡
- 현재의 정보 공유 정도 보다 더 적극적인 내부 정보 공유가 필요하다고 인식
- 새로운 아이디어를 실행하는 현재의 의사결정과정은 성과창출을 위해 개선이 필요하다고 인식
- 현재 기존의 원칙과 절차를 통해 원인과 결과를 해석하는 성향이 강하며, 기존의 틀에 얽매이지 않고 결과를 추구할 것을 희망

각 영역별 필요 시사점을 도출하였으며, 이에 따른 우선순위과제를 마련하고 체계적으로 추진할 필요가 있음

조직 문화 진단 요약

비전 및 경영전략에 대한 인식	변화관리 및 근무만족 인식	조직진단	인사제도와 직무 및 인력
<p>중장기 경영전략에 대한 내부 구성원의 적극 공유</p>	<p>조직변화 추진을 위한 과제 도출 추진</p>	<p>센터의 전략 및 향후 발전 수요를 고려한 조직 개편 추진 필요</p>	<p>평가제도의 객관성 및 공감대 확보</p>
<p>중장기 전략과 사업 간의 연계성 확보</p>	<p>재단 변화를 위한 내부 역량 확보</p>	<p>중복기능의 점검을 통한 조직 효율화</p>	<p>개인의 경력 및 전문성을 고려한 순환보직 추진</p>
<p>중장기 전략체계와 개인 업무와의 연계성 확보</p>	<p>업무 효율화를 위한 프로세스 및 기준 마련</p>	<p>직급 및 직렬에 맞는 업무 배정 필요</p>	<p>인사제도의 기준 마련을 통한 예측 가능한 인사제도 마련</p>
<p>측정과 관리가 가능한 형태의 경영목표 수립 및 관리체계 확보</p>	<p>업무생산성 개선을 위한 효율적인 관리체계 마련 필요</p>	<p>직급 및 업무에 맞는 매뉴얼 마련 및 업무추진체계 확보</p>	<p>투명성과 객관성을 반영한 인사시행</p>
		<p>부서간 커뮤니케이션 활성화를 통한 조직 활성화 추진</p>	<p>직무조사를 통한 부서의 중복 업무 조정 및 적정 업무량 부여</p>

센터의 사업영역에 대해 센터의 자문위원을 비롯한 10여명에게 도민인식조사를 실시하여 그 결과를 반영하고자 함

도민 인식 조사 영역

전라북도 글로벌 브랜드

- 글로벌 국제교류 사업
- 전라북도 글로벌 브랜드 위상

도내 외국인 지원

- 도내 외국인들에 대한 지원 관련한 도민들의 인식

전라북도
글로벌
브랜드

공공외교
개발협력사업

JBCIA 전라북도국제교류센터
Jeollabuk-do Center for International Affairs

도내
외국인 지원

도민 글로벌
역량강화

공공외교 및 ODA 사업 추진

- 전북형개발협력 사업의 경쟁력 강화
- 선도형, 디지털 공공외교
- ODA 사업을 통한 도내 수출기업 비즈니스 지원

도민 글로벌 역량 강화

- 세계잼버리대회 개최
- 도민의 글로벌 역량 수준 및 강화 노력

도민 인식 조사 (종합)

전라북도의 글로벌 브랜드를 강화하고, 공공외교 전문기관으로서의 역할을 수행하기 위하여 공공외교 전문기관으로서의 센터의 위상을 정립하고 홍보와 소통에 주력하며, 센터의 임무를 수행하기 위한 조직과 인력을 확충이 필요한 것으로 확인 됨

전라북도 글로벌 브랜드 강화	공공외교 전문기관 위상	도내 외국인 지원 활성화	도민의 글로벌역량 강화
전라북도 글로벌 브랜드 형성 미흡	ODA 사업을 전담 추진할 수 있는 별도의 조직 신설이 필요	센터에서 이루어지는 일임을 알리는 홍보 업무 강화 필요	특성화된 사전 사후 프로그램 진행
대외 홍보 및 다수 대중들과의 일상적인 접촉이 이루어지지 않음	ODA 사업을 통한 도내 수출 비즈니스 지원을 위한 기반 마련	컨텐츠와 인지도 제고 필요	실제적으로 공공외교를 접할 수 있는 참여, 체험의 장 마련
가시적인 성과를 낼 수 있는 사업 추진 필요	디지털 공공외교 강화 및 전북공공외교 DB 구축	도내 다문화지원센터와 협력	도내에서 센터의 인지도 제고 우선
	전라북도 우위에 있는 전략 산업에 대한 지원	나라별 맞춤형 지원	
	도내 경제통상진흥원 등과 협력		

기타 의견	고도의 소통과 홍보 프로그램, 전략 마련 시급
	적정 인력 배치 및 운용/ 사업을 수행할만한 여력이 있는 조직과 인력 구성 필요
	전라북도 공공외교 전문기관으로서의 공식 지정/ 지방정부 공공외교의 대표적 선도 주체

전라북도 국제교류센터는 전라북도국제교류센터 설립 및 운영 지원 조례에 따라 설립되어, 해당 조례와 정관에 부합하는 비전과 중장기 전략을 수립, 시행 중임.

2022 기본 방향과 중점 과제

미션	전라북도와 민간의 국제교류 증진을 통해 전북의 글로벌 이미지 제고와 국제적 우호친선관계 증진			
비전	Linking the world, Building relations 세계 속의 전북을 선도하는 공공외교 전문기관			
핵심 가치	신뢰와 협력	성장과 혁신	공감과 소통	책임과 투명성
전략 방향	전북의 국제경쟁력 강화	맞춤형 공공외교 확대	국제협력 네트워크 확충	내부혁신을 통한 경영체계 개선
전략 과제	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전북 공공외교 자 원체계 구축 및 홍보 강화 ◦ 전북형 개발협력사 업 및 지원사업 확산 ◦ 차세대 글로벌 전 문인력 양성 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 쌍방향 교류협력 증진을 통한 파트너 십 강화 ◦ 민간단체 교류활동 지원 강화 ◦ 도민 참여형 공공 외교 확대 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전북우호국가 및 교류지역 확대 ◦ 도내 공공외교 클 러스터 구축 ◦ 외국인 동반성장 및 친전북인 육성 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경영체계 개선 및 고도화 ◦ 상생과 협력의 사 회적 책임경영 구현 ◦ 공정하고 혁신적인 조직문화 선도

2022 주요 업무

1. 전북 국제화 진흥사업
 - 1-1. 해외 새만금 한글학당 운영
 - 1-2. 차세대 글로벌 리더 양성사업
 - 1-3. 전북 도민 국제화 역량강화사업
 - 1-4. (공모)KOICA 영프로페셔널 운영

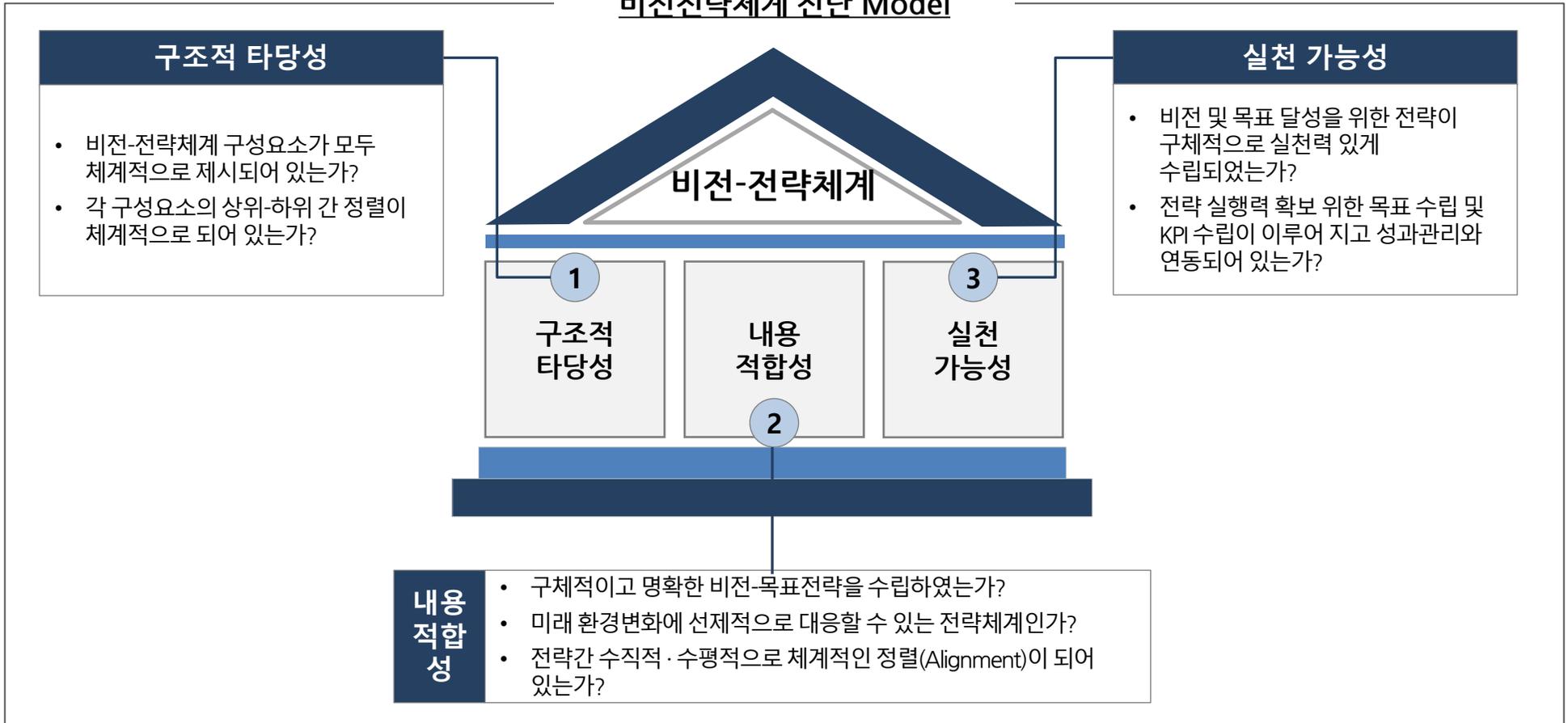
2. 글로벌 프론티어 전북사업
 - 2-1. 전북형 개발협력사업
 - 2-2. 해외 신홍교류 확대사업

3. 전북 매력알리기 사업
 - 3-1. 해외 자매우호 지역 교류사업
 - 3-2. 전라북도 테마답사
 - 3-3. 전라북도 공공외교 프로젝트

4. 프렌들리 전북사업
 - 4-1. 전라북도 홍보잡지(영어·중국어 등) 제작
 - 4-2. 전북 친화 외국인 지원사업

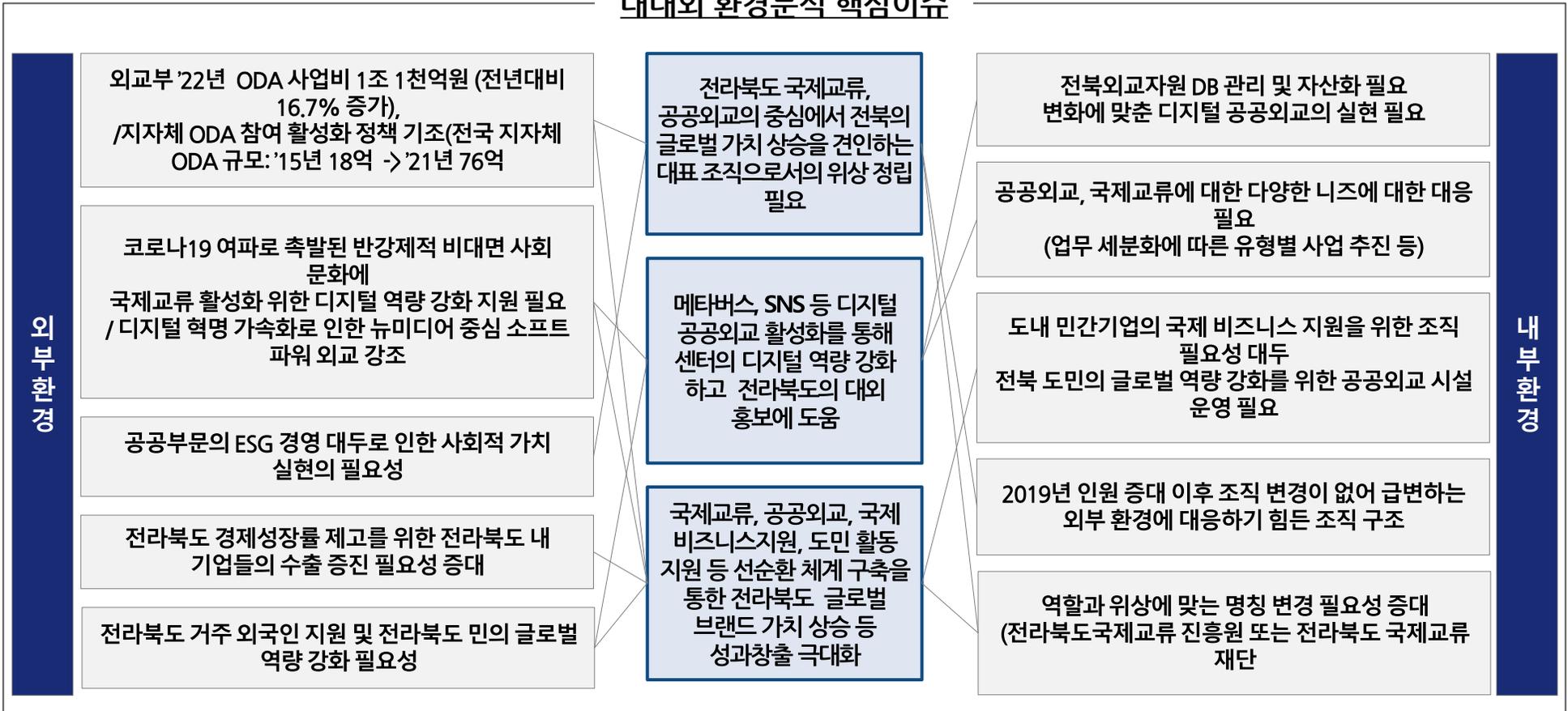
비전·전략체계 진단은 아래 3가지 평가요인으로 구성된 진단 모델을 통해 평가함

비전전략체계 진단 Model



대내외 환경분석을 통해 도출된 핵심이슈를 종합하면 다음과 같음

대내외 환경분석 핵심이슈



센터의 現경영가치체계 진단 결과, 환경 변화 및 대내외 요구사항을 반영하기 위해 미션, 비전, 핵심가치 재 수립이 요구됨

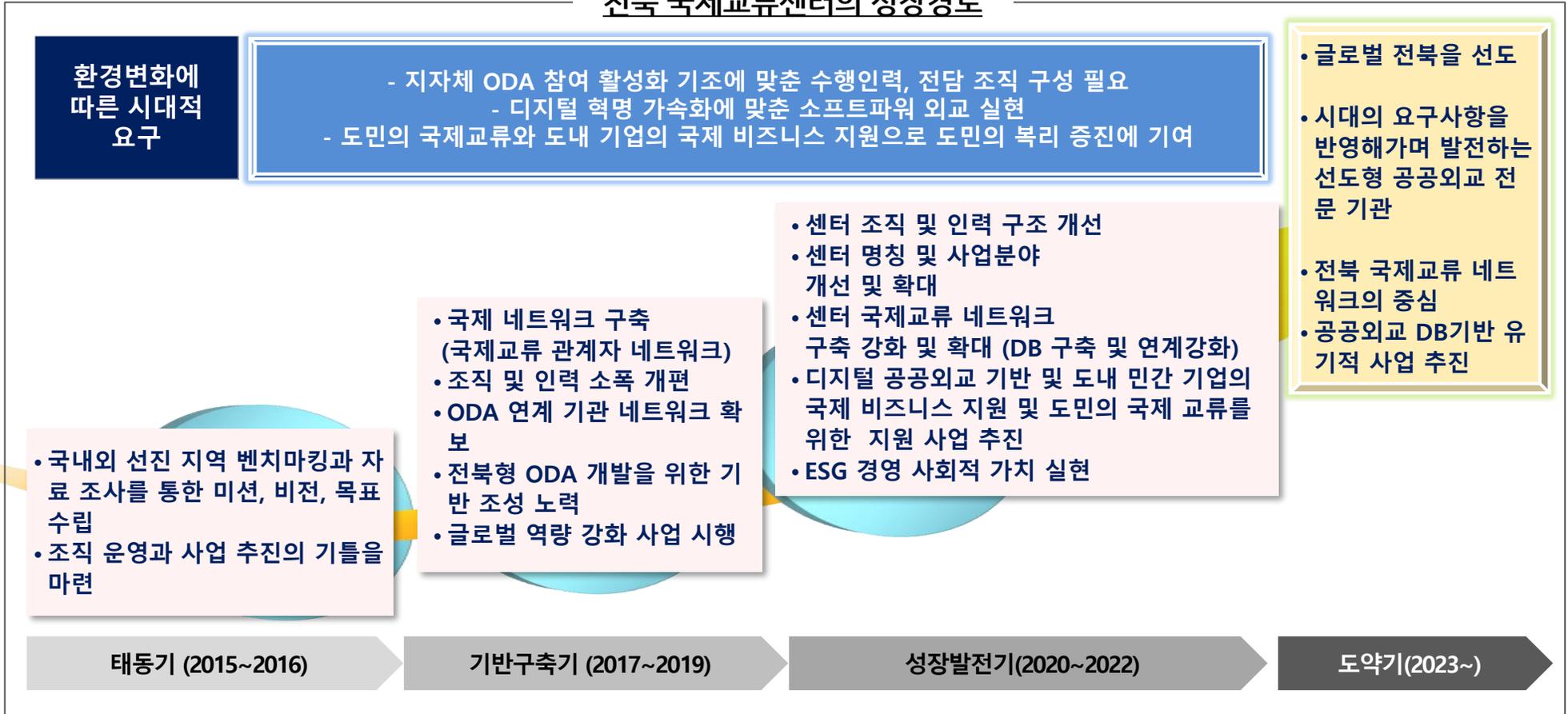
경영가치체계 진단 및 개선 방향성

	고려요인	현재	진단결과	개선방향성
미션	<ul style="list-style-type: none"> ① 설립목적 연계성 ② 존재이유 명확성 	<p>전라북도와 민간의 국제교류 증진을 통해 전북의 글로벌 이미지 제고와 국제적 우호친선관계 증진</p>	개선	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 설립목적(근거)에 기반하여 센터의 존재이유를 명확하고 간결하게 제시하고 있음 ▪ 그러나, 대내외 요구사항과 사업영역 반영이 미흡함
비전	<ul style="list-style-type: none"> ① 미션/미래상 연계성 ② 안전등 사회적가치 반영 ③ 향후 미래 조직이 달성하고자 하는 모습 구체화(제공가치, 위상) ④ BHAG(Big크고 Hairy어려우며, Audacious 대담한 Goals 목표인가) ⑤ 간결, 공유, 명확성 	<p>Linking the world, Building relations 세계 속의 전북을 선도하는 공공외교 전문기관</p>	개선	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 미래 환경에 대응하고, 센터의 위상 및 차별성 강화, 명확한 방향성을 제시할 수 있는 비전으로 개선 ▪ 지향가치와 목표를 적절하게 표현하고, 대내외 이해관계자들이 공감할 수 있는 문구로 개선
핵심가치	<ul style="list-style-type: none"> ① 미션, 비전 연계성 ② 대내외 요구가치 부합성 ③ 인재상과 공통역량 등과의 연계성 	<p>신뢰와 협력, 성장과 혁신, 공감과 소통, 책임과 투명</p>	유지	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 사업/고객/내부운영/미래관점 등 지향점을 조직구성원이 지녀야 할 핵심가치

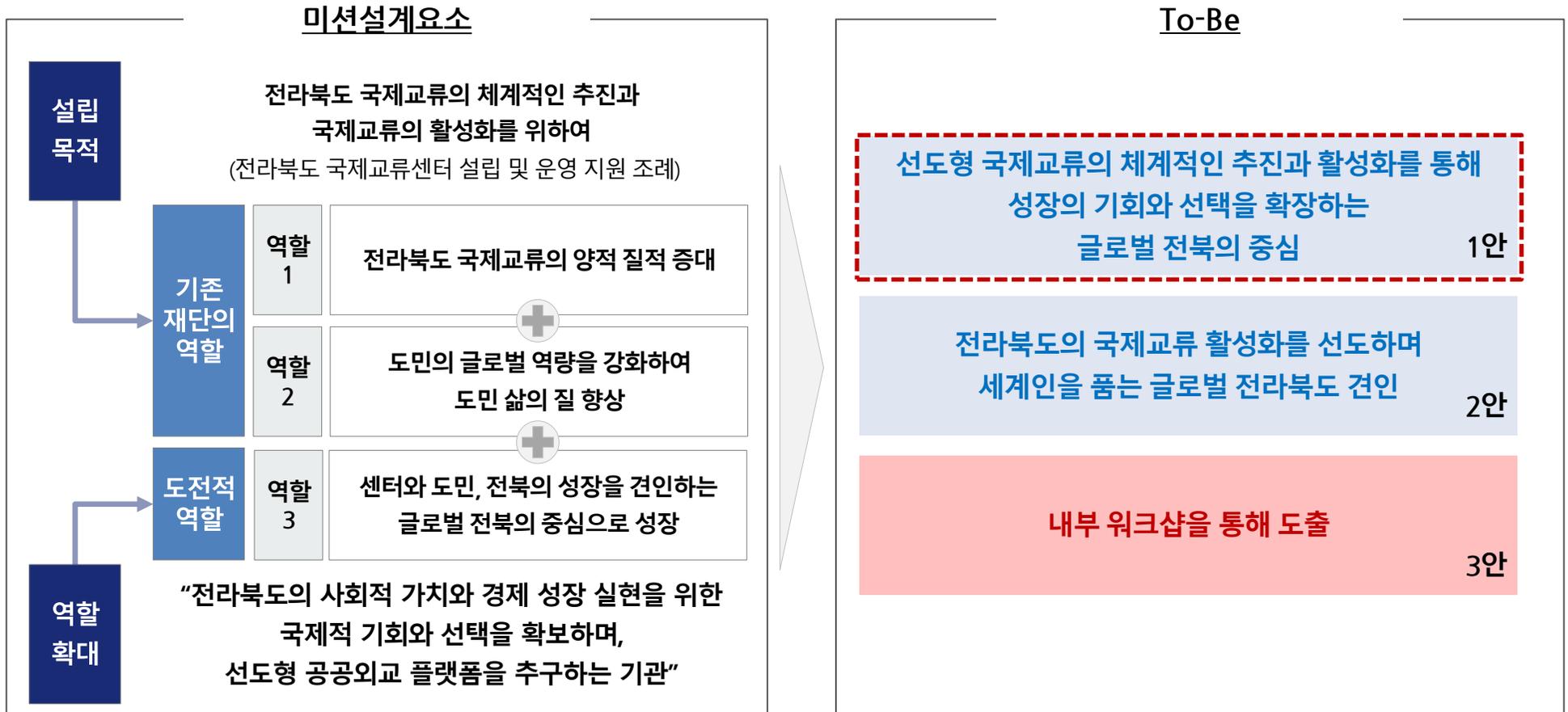
전북 국제교류센터의 다음은 무엇인가?

전북 국제교류센터는 최근의 환경 변화를 반영하고 전북 국제교류 증대 및 공공외교 역량 강화를 위한 전문 기관으로서의 역할과 위상에 부합하는 조직 명칭 및 사업 분야 개선이 필요함. 전북도와의 유기적인 협력으로 국제교류 전문 기관으로의 재도약을 준비해야 함 _ 환경변화에 따른 전략 경로

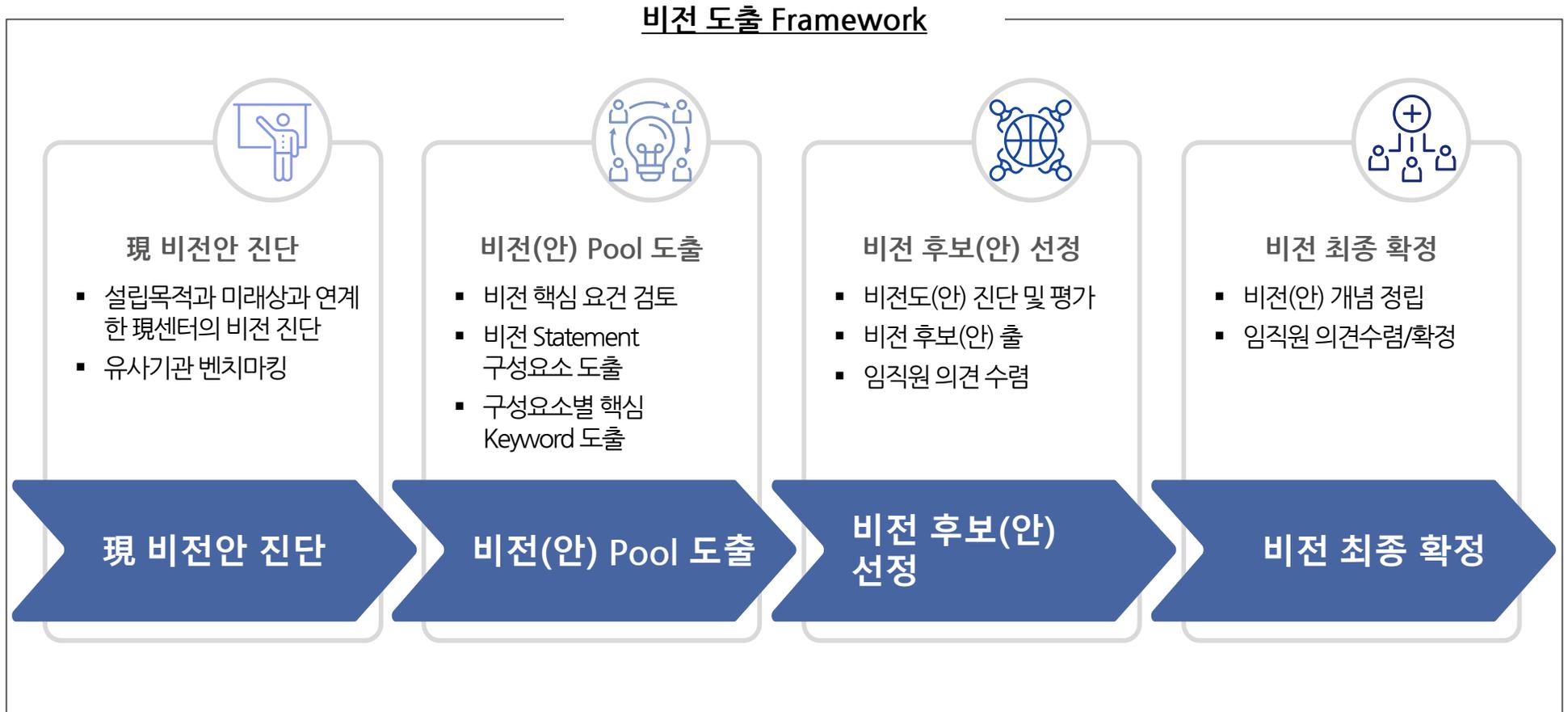
전북 국제교류센터의 성장경로



센터의 역할 재정의에 따라 설립목적과 연계성을 유지하는 동시에 도전적이고 미래지향적인 센터의 모습을 반영한 새로운 미션(안)을 제시함



센터의 비전 재설정을 위한 도출 프로세스는 다음과 같이 설정함



센터의 現비전은 재단의 다양한 제공가치와 사업영역, 명확한 방향성을 제시하고 있지 않아 미래 환경변화에 대응하고 센터의 위상을 강화하며, 유사기관과의 차별성을 부각할 수 있는 비전 도출이 필요함

現비전 선언문 진단

설립목적 / 미션과의 연계성

설립목적

전라북도의 국제교류 추진으로
전라북도 발전에 기여 및 도민의 국제이해 증진과
외국인 거주 여건의 질적 향상 도모

미션

전라북도와 민간의 국제교류 증진을 통해
전북의 글로벌 이미지 제고와 국제적 우호친선관
계 증진

비전

세계 속의 전복을 선도하는
공공외교 전문기관

- 설립 목적과 연계성 측면에서 적절하게 수립된 비전으로 판단됨

사업영역/제공가치 수렴성

세계 속의 전복을 선도

- 센터의 역할, 기능 방향성과 現 사업영역 및 제공가치를 충분히 드러내지 못함
- 전라북도의 국제교류 증진 이라는 설립목적과 글로벌 이미지 제고 라는 미션에 부합하나 최근의 환경변화로 인해 센터에 사회적으로 요구되는 역할에 대한 의무 부재

- ‘세계속의 전복을 선도’는 최근 공공기관에 요구되는 역할의 니즈에 대한 대응과 現센터의 다양한 제공가치 및 사업을 충분히 반영하지 못함

바람직한 미래 위상 적정성

공공외교 전문기관

- 공공외교는 국제교류의 목적을 충분히 나타낼 수 있어 적절함
- “전문기관”이라는 단어를 통해 공공외교를 중점으로 사업을 추진하고자 하는 의지를 드러냄
- 그러나 국제교류, 공공외교 관련하여 센터가 담당해야 하는 미래적인 역할을 반영하기에는 부족함

- 공공외교에 대한 시대적 요구를 반영하고, 센터의 사업을 모두 포괄하여 차별성과 정체성을 드러낼 수 있는 비전 도출 필요

비전 핵심구성요소를 기반으로 센터의 미래상을 반영한 구성요소 별 주요 Keyword는 다음과 같음

비전 핵심구성요소별 Keyword 도출

Vision을 위한 Key Question	핵심구성요소	주요 Keyword	
<p>우리는 미래에 어떤 모습으로 예상하며, <u>어떤 모습을 열망하는가?</u></p>	<p>지향목표(향후 위상) 단기 또는 중기적 환경 변화의 불확실성에 영향 받지 않는 미래의 도전 목표(BHAG)¹⁾와 미래 시장에서의 기업 위상을 제시</p>	<p>기존</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전라북도와 민간의 국제교류 증진을 위한 공공외교 전문기관
<p>우리의 역량으로 무엇을 할 수 있는가? ↓ <u>무엇을 해야 하는가?</u></p>	<p>업역 (Business Domain) 사업 영역 또는 상품, 서비스 분야에 대한 핵심 단어를 명시적으로 제시하여 기관의 정체성을 확립</p>	<p>+</p> <p>확장</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전라북도의 국제비즈니스 플랫폼 기관 • 전라북도 글로벌 브랜딩을 강화하는 중심 • 기업 및 도민 참여 글로벌 교류 협력으로 전북의 성장 견인
<p>우리는 왜 많은 시간과 에너지를 이 사업을 위해 헌신하고 있는가? ↓ <u>고객에게 무엇을 제공할 것인가?</u></p>	<p>제공 가치/역할 고객에게 주는 광의의 가치를 명확하게 정의하고 제시</p>	<p>기존</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전북 개발 협력 및 지원사업 확산 • 민간 단체 교류활동 지원 • 외국인 동반 성장 도모
		<p>+</p> <p>확장</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 선도형 공공외교 전문기관으로 전북의 경제성장을 견인하고 도민의 글로벌 역량을 강화하는 국제 교류 중심 플랫폼
		<p>기존</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 전북 우호 국가 및 교류 증대 확대 사업 • 전북 거주 외국인 지원 • 도민 국제 교류 강화 및 글로벌 역량 제고 사업
		<p>+</p> <p>확장</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 뉴 미디어 중심 소프트 파워 공공외교를 지향 • 도민 글로벌 역량 강화 및 복리 증진을 위한 체험형 공공외교 시설 및 운영 • 지자체 ODA 사업 증대와 지역기업의 수출 지원 기반 마련

1) BHAG(Big, Hairy, Audacious Goal) : 크고, 놀랍고, 대담한 목표

센터의 도전적 미래상을 담은 확장된 업역, 제공가치, 지향목표를 고려하여 도출한 비전 Keyword를 통해 10개의 비전Pool을 도출함

기존 업역 / Positive관점의 도전적 미래상 반영

업역	<ul style="list-style-type: none"> • 도민의 글로벌역량 강화 • 해외 자매 우호 및 신흥 지역 국제교류 확대 • 거주 외국인 지원사업 • 전북형 한국어 교육 및 개발 협력 사업 • 전라북도내 기업의 국제비즈니스 지원 • 도민의 체감형 공공외교 시설 구축 및 운영
제공가치	<ul style="list-style-type: none"> • 전라북도 글로벌 브랜딩 강화 • 전라북도 국제 교류 지역 확대 • 글로벌 전복을 실현하는 디지털 공공외교 플랫폼 구축 • ESG 사회적 가치 실현
지향목표	<ul style="list-style-type: none"> • 도내 기업의 국제비즈니스 지원 및 국제 경쟁력 강화 지원 • 공공외교 전문기관으로서의 센터만의 경쟁력 창출 • 공공외교 관련 디지털 아카이브 강화하여 유기적인 사업 운영 • 도민들이 체감할 수 있는 공공외교

비전 Pool 도출

비전 Pool_ 비전 도출		Key words
1	글로벌 전복의 사회적 가치를 실현하는 공공외교 플랫폼	글로벌, 사회적 가치, 플랫폼
2	세계 속의 전복을 브랜딩 하는 공공외교 플랫폼	세계속의 전복, 브랜딩, 플랫폼
3	도민이 주도하는 전복 공공외교 플랫폼	도민 주도, 플랫폼
4	글로벌 가치를 창출하는 전라북도 공공외교 전문기관	글로벌 가치, 공공외교, 전문기관
5	전라북도 국제 경쟁력 강화를 위한 공공외교 플랫폼	국제 경쟁력 강화, 플랫폼
6	전라북도의 성장을 견인하는 공공외교 전문기관	성장, 플랫폼
7	천년 전복 글로벌 가치를 실현하는 공공외교 플랫폼	천년 전복, 글로벌 가치, 플랫폼
8	세계 속의 전복을 선도하는 공공외교 플랫폼	세계속의 전복, 플랫폼,
9	도민과 함께 세계 속에서 가치를 실현하는 공공외교 전문 기관	도민, 가치, 공공외교, 전문기관
10	글로벌 전복의 경쟁력을 강화하는 공공외교 플랫폼	글로벌 전복, 경쟁력, 플랫폼

SWOT 분석 종합 및 전략과제 도출

종합적으로 SWOT분석을 통해 도출한 대내외 환경변화 및 조직역량 진단 결과를 통해 보완·도출한 요소를 반영해 8대 전략과제를 도출함

<div style="text-align: center;"> <p>내부역량</p> <p>외부환경</p> </div>	[강점요인(S)]	[약점요인(W)]
	<p>(S1) 국제교류 공공외교사업 운영 경험 및 노하우 보유</p> <p>(S2) 도내 거주 외국인 프로그램 제공</p> <p>(S3) 환경 변화에 대응하는 경영혁신에 대한 구성원의 높은 적극성</p> <p>(S4) 전북 특성에 기반한 ODA사업 참여</p> <p>(S4) 조직구성원의 조직발전·업무 역할에 대한 높은 몰입도</p>	<p>(W1) 코로나19 상황에 대응하는 센터의 디지털 역량, 운영체계 미흡</p> <p>(W2) 고객만족도 향상을 위한 프로그램의 다양화, 질적 향상 요구</p> <p>(W3) 정책 준수와 사업 및 조직 운영에 대한 내실화 요구 대응 미흡</p> <p>(W4) 센터의 정책, 프로그램에 대한 낮은 인지도</p> <p>(W5) 급격한 디지털화에 따른 공공외교 방식의 변화 미흡</p> <p>(W6) ESG 사회적 가치 실현을 위한 강화 필요</p> <p>(W7) 적은 인원수의 조직으로 사업 운영에 차질</p> <p>(W8) 도민이 체감할 수 있는 공공외교 시설 부족</p> <p>(W9) 도내 사업체에 대한 수출 지원 미흡</p> <p>(W10) 공공외교 DB의 체계적 축적 및 활용 역량 부족</p>
[기회요인(O)]	SO(역량강화)	WO(기회포착) 전략
<p>(O1) 외교부 및 지자체 ODA에 대한 정부 정책 확대 기초 지속</p> <p>(O2) 공공외교 전문기관으로서의 차별화 가능</p> <p>(O3) 도내 거주 외국인 및 다문화 가정 증가로 국제교류센터의 역할 필요성 증대</p> <p>(O4) 공공외교 국제화에 대한 사회적 관심 증대</p> <p>(O5) 코로나 이후 디지털화에 대한 요구 증대</p> <p>(O6) SNS 메타버스 등 디지털 플랫폼 활용 증대</p> <p>(O7) 전북만의 강점을 살린 특화형 ODA사업 추진</p> <p>(O8) 도민 체감형 프로그램 및 시설 운영 필요성 증대</p>	<p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">공공외교 정책 연구 리더십 강화</p> <p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">국제교류사업 연계 가치 증대</p>	<p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">디지털 공공외교 클러스터 구축</p>
[위협요인(T)]	ST(강점활용)	WT(위협대응) 전략
<p>(T1) 경제활력, 일자리창출, 내부윤리경영 등 공공기관 사회적 책임 증가</p> <p>(T2) 전라북도와의 업무 중복 및 정체성 확립 필요</p> <p>(T3) ODA사업 수주 등 경쟁력 강화 필요</p> <p>(T4) 반강제적비대면, 비접촉 등 언택트 문화 확산</p> <p>(T5) 도내 경제활동인구 낮은 비율</p> <p>(T7) 공공외교 DB 구축 등 디지털 역량 고도화 요구</p>	<p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">전북형 특화 개발 협력 사업 확대</p> <p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">도민 참여형 공공외교 확대</p>	<p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">전라북도 브랜드 가치 제고</p> <p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">사회적 가치 실현 통한 신뢰도 제고</p> <p style="background-color: #333; color: white; padding: 5px; text-align: center;">경영체계 개선 및 고도화</p>

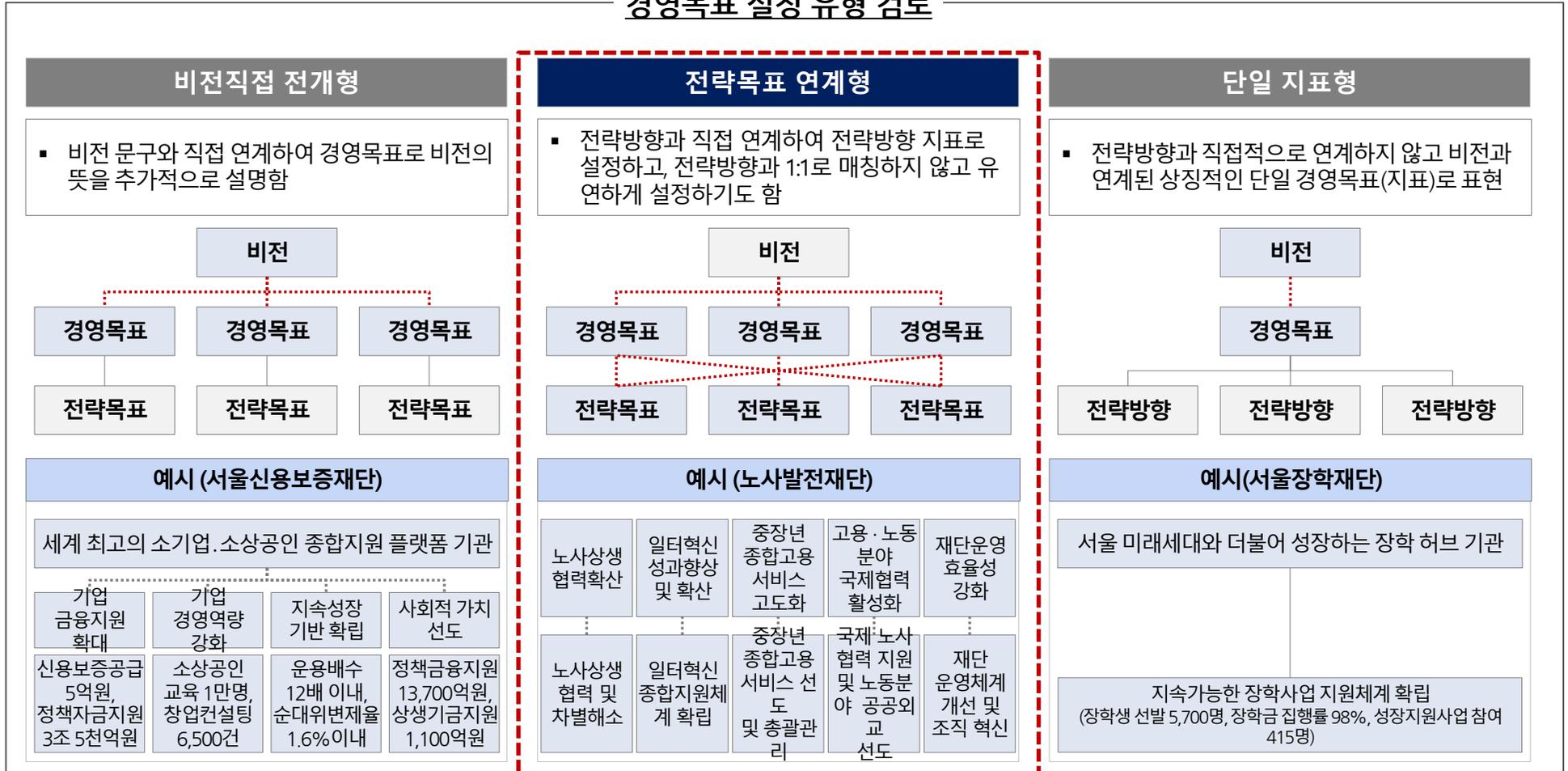
전략목표 및 전략과제 도출

대내외적인 환경변화를 고려하여 ①성장과 혁신, ② 신뢰와 협력, ③공감과 소통, ④책임과 투명성 관점을 부여하여 4대 전략목표를 설정하고, SWOT분석을 통해 도출한 전략과제를 연계하여 제시함

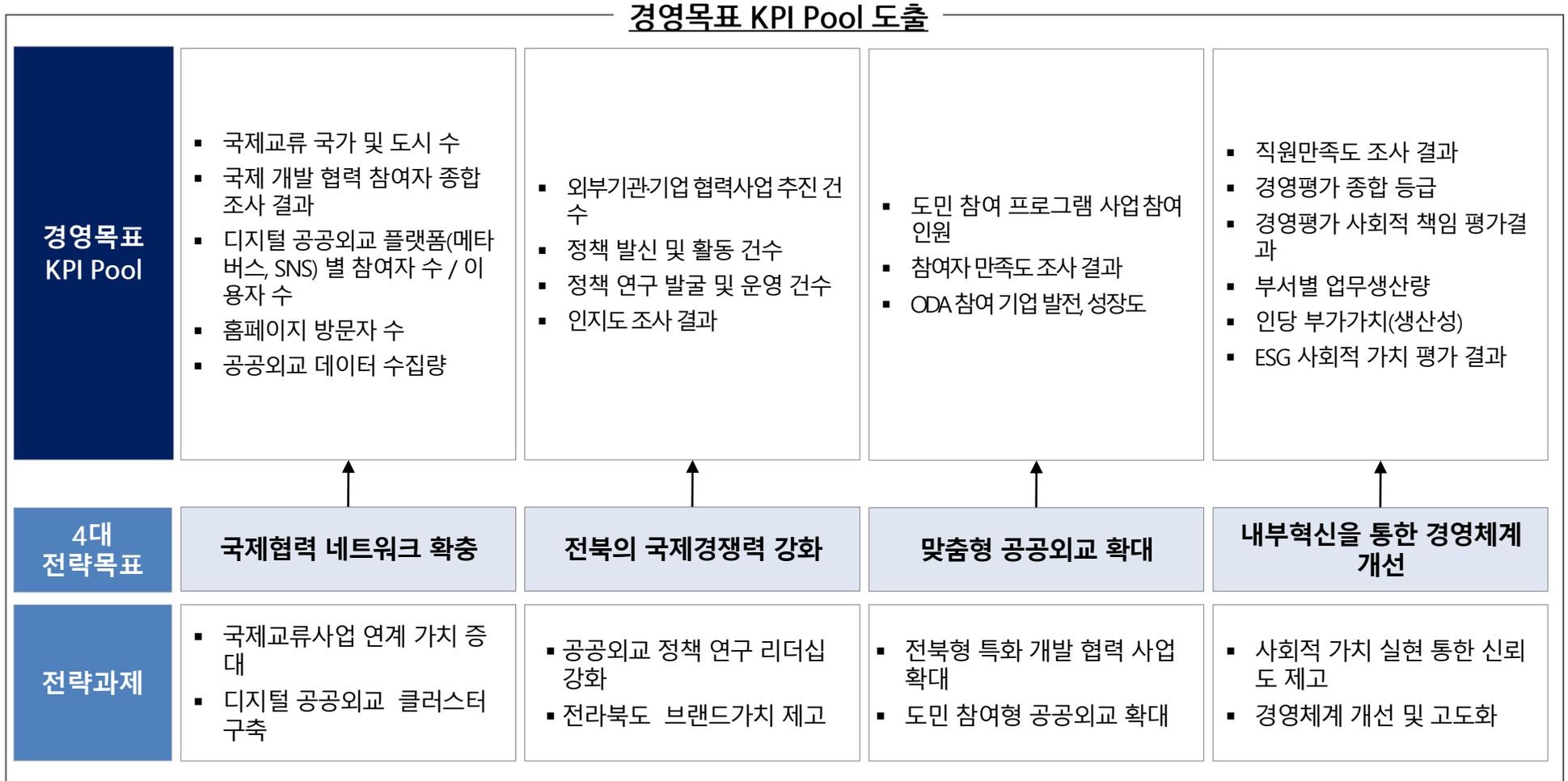
전략방향성	추구가치	4대 전략목표	8대 전략과제	전략과제 주요 내용
<p>국제교류사업 연계가치 증대와 디지털 역량 기반 부가가치 증진</p> <ul style="list-style-type: none"> 국제교류사업 연계성 제고를 통한 종합 지원 역량 강화 공공외교 DB 구축 등 체계적 사업 추진 기반 마련으로 일관성 있는 사업 운영 및 디지털 공공외교 역량 강화 	성장 과 혁신	국제협력 네트워크 확충	<ol style="list-style-type: none"> 국제교류사업 연계가치 증대 디지털 공공외교 클러스터 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 국제교류사업 연계성 제고 및 사업모델 다변화 공공외교 DB 관리체계 구축 및 활용 역량 강화
<p>차별적 공공외교 확산을 통한 공공외교 정책 및 브랜드 가치 제고</p> <ul style="list-style-type: none"> 전북 유일의 공공외교 전문기관으로서 전라북도 나아가 국가의 공공외교 정책 선도에 기여 체계적 홍보로 브랜드 가치 제고 	신뢰와 협력	전북의 국제경쟁력 강화	<ol style="list-style-type: none"> 공공외교 정책 연구 리더십 강화 전라북도 브랜드 가치 제고 	<ul style="list-style-type: none"> 정책 기획, 연구 결과의 사업 반영으로 사업 기획, 운영의 질적 향상 축적된 데이터 기반 체계적 홍보 전략 수립, 실행
<p>국제교류센터업(業)의 특성에 기반한 사회적 가치 실현</p> <ul style="list-style-type: none"> 전북형 특화 개발협력 사업 확대로 도 내 사회 기여를 확대하고 지속가능성 제고 도민 참여형, 체감형 공공외교 프로그램 및 시설 운영으로 도민 복리증진에 기여 	공감과 소통	맞춤형 공공외교 확대	<ol style="list-style-type: none"> 전북형 특화 개발 협력 사업 확대 도민 참여형 공공외교 확대 	<ul style="list-style-type: none"> ODA 전북형 사업 확대 도민 참여형 체감형 프로그램 활성화
<p>혁신역량 내실화 및 소통 기반 경영체계 구축</p> <ul style="list-style-type: none"> 변화하는 시장 대응과 지속가능한 성장, 신규 사업 기획 및 실행을 위해 공정하고 혁신적인 조직 문화 구축 소통·협업 조직문화 구현으로 ESG 사회적 가치를 실현 	책임과 투명성	내부 혁신을 통한 경영체계 개선	<ol style="list-style-type: none"> 사회적 가치 실현 통한 신뢰도 제고 경영체계 개선 및 고도화 	<ul style="list-style-type: none"> 변화 대응 경영시스템 효율화 ESG 사회적 가치 실현으로 대내외 이해관계자 신뢰도 제고

현재 센터의 경영목표는 미 설정되어 있으며, 비전, 전략과의 연계성을 강화할 수 있는 전략목표 연계형 Frame을 채택함

경영목표 설정 유형 검토

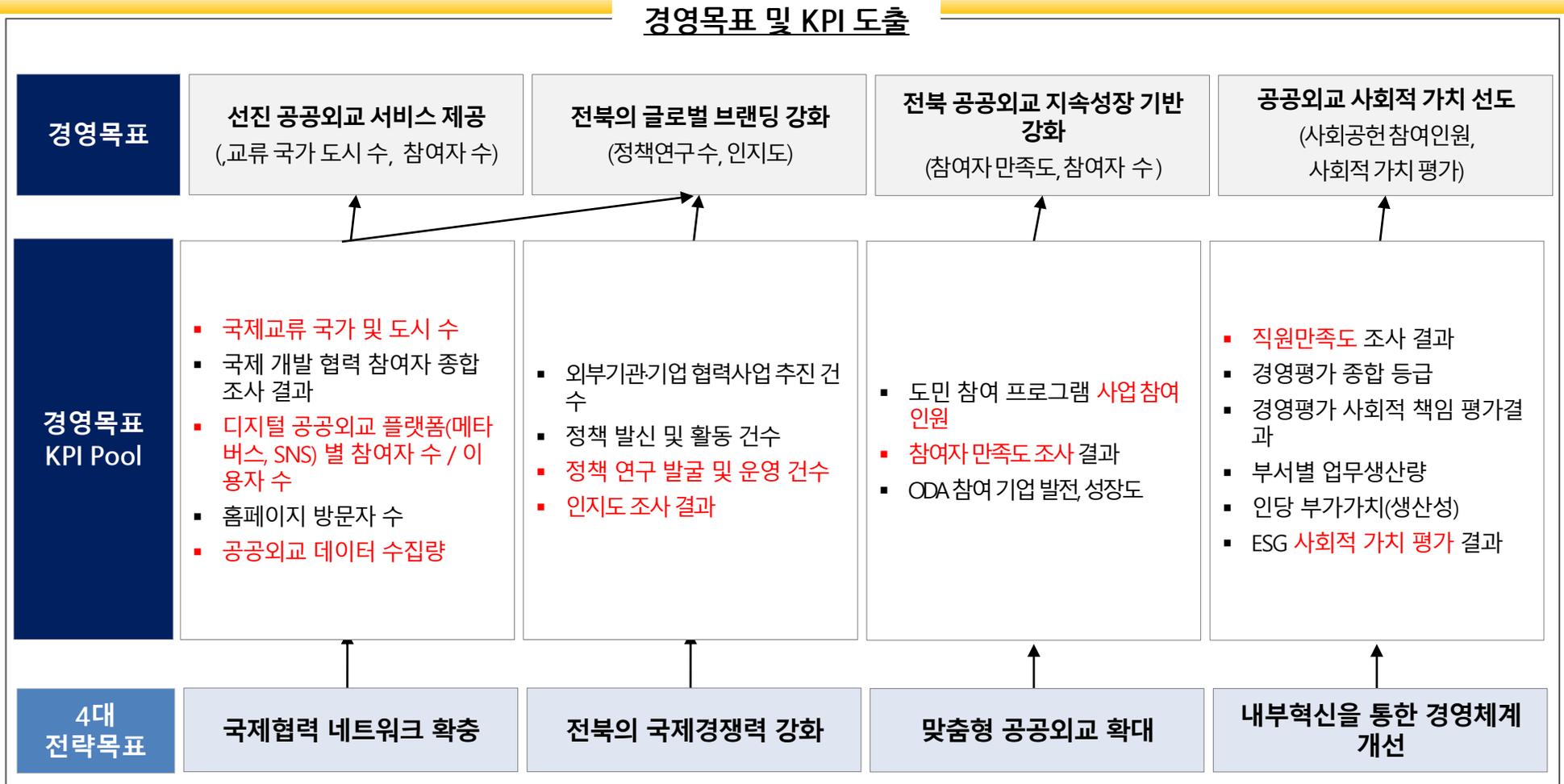


전략방향과 연계하여 비전과 연계할 수 있는 KPI Pool을 다음과 같이 도출함



경영목표 도출 _ 경영목표 도출 및 목표수준 설정

센터의 경영목표를 다음과 같이 4가지로 도출하고 대표성과지표(KPI)와 연계함



기존경영가치체계 vs. 경영가치체계 혁신(안)

기존경영가치체계상의 핵심가치는 유지하되 이에 따른 경영목표가 부재하여 신설하고, 보다 명확한 경영목표 달성을 위하여 전략 방향의 명칭을 전략 목표로 수정함을 제안함. 이에 구체적인 전략과제는 8대 전략과제로 정리하여 핵심 사업 수행력을 배가하고, 센터의 존재가치를 증진하고자 함

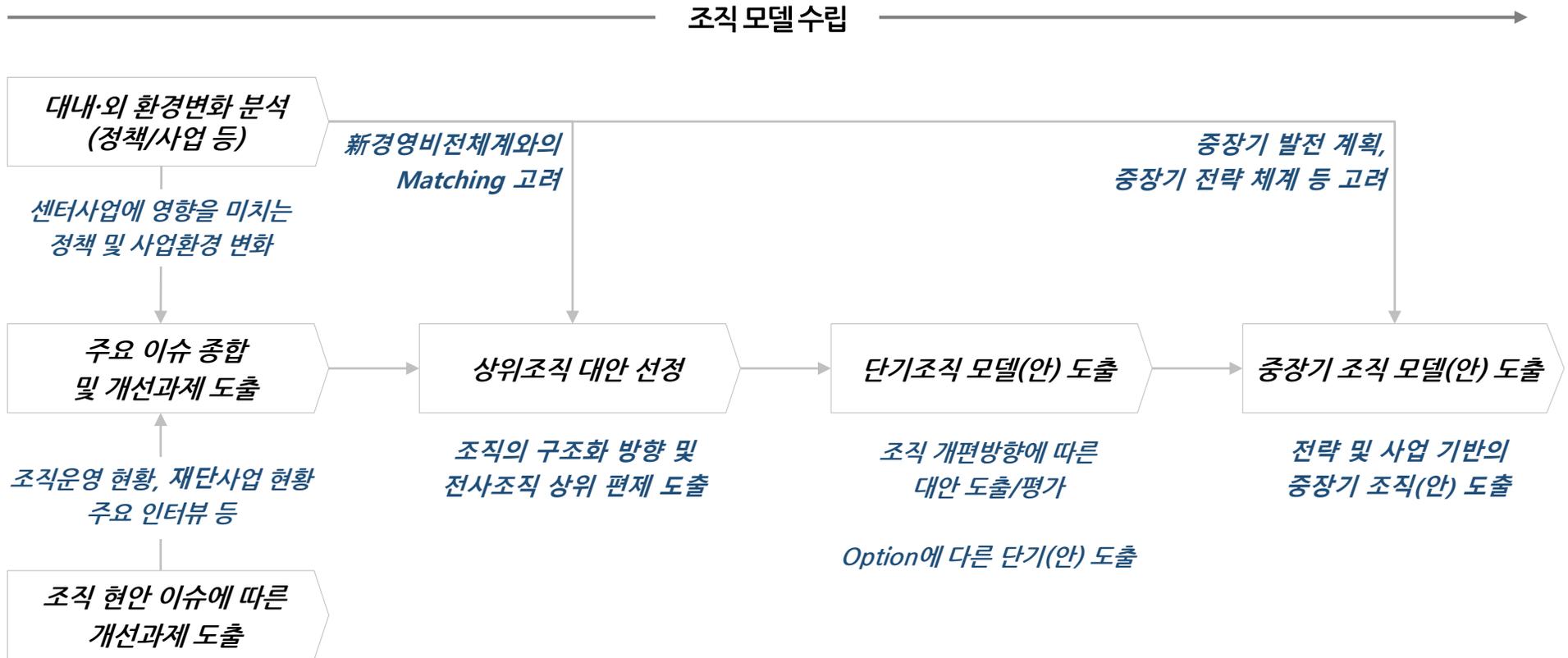


개선 미션
개선 미션
유지 핵심 가치
신설 경영 목표
개선 4대 전략 목표
개선 8대 전략 과제

최종적으로 도출한 경영가치체계 혁신(안)은 다음과 같음

경영가치체계 혁신 (안)				
미션	선도형 국제교류의 체계적인 추진과 활성화를 통해 성장의 기회와 선택을 확장하는 글로벌 전북의 중심			
비전	글로벌 전북의 사회적 가치를 실현하는 공공외교 플랫폼			
핵심 가치	성장 과 혁신	신뢰 와 협력	공감 과 소통	책임 과 투명성
경영 목표	선진 공공외교 서비스 제공 (교류 국가 도시 수, 참여자 수)	전북의 글로벌 브랜딩 강화 (정책연구 수, 인지도)	전북 공공외교 지속성장 기반 강화 (참여자 만족도, 참여자 수)	공공외교 사회적 가치 선도 (사회공헌 참여인원, 사회적 가치 평가)
4대 전략 목표	국제협력 네트워크 확충	전북의 국제경쟁력 강화	맞춤형 공공외교 확대	내부혁신을 통한 경영체계 개선
8대 전략 과제	1-1. 국제교류사업 연계 가치 증대 1-2. 디지털 공공외교 클러스터 구축	2-1. 공공외교 정책 연구 리더십 강화 2-2. 전라북도 브랜드가치 제고	3-1. 전북형 특화 개발 협력 사업 확대 3-2. 도민 참여형 공공외교 확대	4-1. 사회적 가치 실현 통한 신뢰도 제고 4-2. 경영체계 개선 및 고도화

경영여건 및 내부환경 분석의 시사점을 종합 검토하여 센터의 조직의 현안 이슈 (과제) 해결 및 전략의 실행력 확보를 위한 조직모델 수립 절차 및 방법은 다음과 같음



조직관련 사항을 살펴본 바, 주요 사업간 연계성을 확보 함과 동시에 사업별 총괄 기능을 보장하며, 이를 통한 성과관리가 이루어질 수 있는 형태로의 조직 개선이 요구됨

진단 결과 요약 및 개선 방향

<진단 결과>

- 한정된 예산 및 인력으로 환경 정책 변화 및 공모 사업 대응에 한계
- 소규모 조직 (13명)으로 휴직, 퇴사 등 결원자 발생시 사업 운영 차질 불가피
- 디지털 혁명 가속화로 인한 뉴미디어 중심의 소프트파워 공공외교에 대응 어려움
- 지자체 ODA 참여활성화 정책 기조에 따른 민간 기업 국제 비즈니스 지원 기반 마련이 어려움
- 도내 도민의 실리적인 복리 증진과 글로벌 역량 강화를 위한 체감형 공공외교 시설 운영 및 지원 미흡

<도출 이슈 개선 방향>

- 센터는 현재 2팀 총 7명으로 운영되고 있으나 전략적 사업 기획 및 지역연계 특화형 교류프로그램 신규발굴을 위한 전담 조직과 인력이 절대적으로 부족하여 조직 개편과 인력 확충 필요
- 센터 조직 및 정원 조정계획 수립을 통해 광역단위 국제교류 전문기관에 부합한 센터 제도 정비하고, 정부 및 공공외교 정책에 대한 발 빠른 대처를 통한 공공외교 거점기관으로서의 위상 확립 계획

기능, 사업에 대한 관리 범주를 조직 체계에 반영

도민 체감형 공공외교 시설에 대한 고민이 반영된 체계 구성 필요

센터의 조직 재설계를 위해 자료검토, 인터뷰 등을 바탕으로 전략 연계성, 수직적 구조, 수평적 구조, 통합/분권화 측면을 검토 영역으로 설정하였음

분석 방법

Documentation Review

- 조직의 역할과 조직에 대한 기존 연구사례 검토
- 조직의 표준 업무 Process, 표준 직무체계 등에 대한 고려

임직원 인터뷰

- 현행 조직구성 및 조직 운영원리와 관련한 임직원 의견 청취 내용에 근간하여 이슈 도출

EOS (Employee Opinion Survey)

- 조직설계 관련 Interview 결과를 통해 파악된 가설적 이슈의 검증 및 확인

조직설계 검토 영역

전략 연계성

Strategic Fitting Level

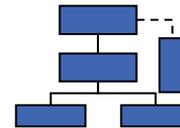


- 전사 전략과 조직 구조의 적합성
- 단위조직의 Mission 및 R&R 인식

단위 조직의 성과가 전략 목표에 기여하는가?

수직적 구조

Hierarchical Structure

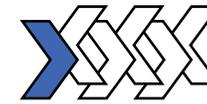


- 의사결정 구조 및 기능
- Span of control
- Span of communication

조직 Level 별 기능/관리 범위는 적절한가?

수평적 구조

Horizontal Process

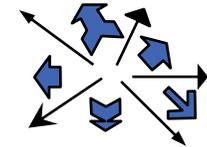


- 유기적인 업무 프로세스 구현 수준
- 의사소통 및 업무 협조

업무 목적에 따른 유기적인 협조 체계를 갖추고 있는가?

통합/분권화

Coordination/Decentralization



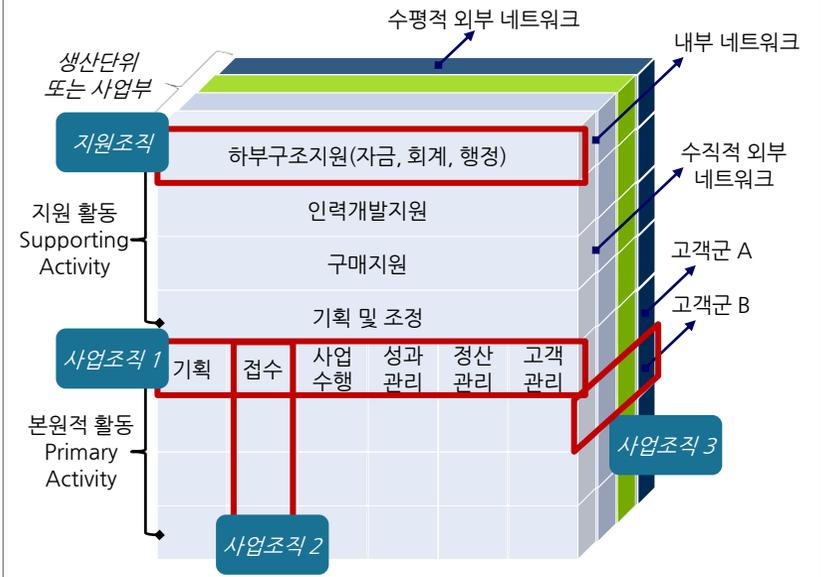
- 기능별 분권화 수준
- 통합·조정 및 Lead 기능

기능적인 특성에 따라 통합 또는 분권화를 적절히 하는가?

지원조직은 전문화와 규모의 경제성을 위해 기능별 조직형태를 취하며 기능간 상호 연관성이 약한 반면, 사업조직은 분야별 유기적 협력이 중시되며 사업적 특성을 반영함

조직별 활동에 따른 조직 구성

- 일반적인 조직의 활동은 포터(Porter)의 가치사슬(Value Chain) 분류에 의거하여 본원적 활동(Primary Activity)과 지원 활동(Supporting Activity)로 구분됨
- 본원적 활동은 각 가치창출단계별로 독립적으로 구성되어, 제품, 지역, 고객특성 등에 따라 구분되는 고객군을 대응하는 조직, 지원적 활동은 가치창출 부서를 관리, 점검, 지원하기 위한 조직으로 구성됨



지원/사업 조직의 일반적 특징 및 분석 추진 방향

지원 조직

- 각 분야별 전문가로 구성된 조직을 구성, 기능간의 상호 연관성은 일부 존재함
- 전문화와 규모의 경제성을 제고하기 위하여 기능별 조직형태를 취함
- 상대적으로 사업적 특성의 영향을 적게 받아 업무의 일반화가 가능

- ✓ 표준 기능 및 직무를 중심으로 한 지원조직 개편안 마련
- ✓ 조직의 수직적/수평적 체계 재설정

사업 조직

- 분야별 유기적 협력을 중심으로 조직 구성
- 고객별 조직, 프로세스별 조직, 기능별 조직, 제품별 조직 등 환경 대응성을 높이기 위하여 적정조직구조의 선택을 하게 됨
- 사업적 특성에 따라 각 기업별로 차별화된 조직 구성

- ✓ 사업의 확대, 특성에 따라 조직의 분리 및 신규 조직 확대 필요

분석된 이슈 종합을 통해 재단의 조직 재설계 시, 고려해야 할 핵심 사항을 재정리함

조직재설계 주요 이슈

구분	내용	시사점
전략 연계성	<ul style="list-style-type: none"> • 센터의 전략체계와 조직체계가 연동되지 않아 재단의 전략 이행이 보장되지 않음 • 부서별 명확한 과업 부여 등 성과관리체계 운영이 보장되는 조직체계 구축 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 실리적 국제 교류를 위한 통상경제 교류 및 국제 네트워크 전담조직 필요 ▪ 글로벌 일자리 창출 및 인재교류·외국인 유학생 유치 등을 위한 신 국제교류 네트워크 확대 및 미래 잠재적 신흥 해외시장 개척을 위한 조직 기능 필요 ▪ 센터의 신규 중장기 전략 수립, 국가공모 대응, 사업 발굴 지속화를 위한 전략기획, 정책개발 기능 필요 ▪ 전라북도 브랜드 가치와 국제적 위상 제고를 위한 국제 교류센터의 기능 강화를 통한 지방외교 추진
수직적 구조	<ul style="list-style-type: none"> • 직급 조정 상황, 홍보 및 기획 전문 인력 채용, 중간 관리자 신설 등 전문인력 양성 체계 정립 • 사업의 원활한 수행을 위해 중장기적으로 센터 명칭 변경 검토 : 전라북도국제교류진흥원 또는 전라북도국제교류재단등 ※ 유관기관 현황 : 외교부(한국국제교류재단, 재외동포재단), 타시도(부산 국제교류재단 4팀 1센터, 평택시국제교류재단 1실 3팀 1센터) 	
수평적 구조	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 사업 분야의 유기적 연계성 확보 필요 • 연계 사업 간 유기적인 사업 운영 등을 위한 디지털라이제이션, DB구축 등 체계 마련 필요 	
통합/분권화	<ul style="list-style-type: none"> • 지원기능과 본원적 기능에 대한 과업을 혼재하여 수행하는 부서 다수 존재 • 주요/세부 경영목표에 대한 기획, 운영, 점검, 환류 등 관리체계 미흡 	

Value Chain 중 지원활동을 총괄할 관리조직의 경우, 기능 전문화 및 센터 Control Tower 역할 강화와 정책 추진 체계 명확화로 구분 할 수 있음

관리조직 조직설계 방향

기능 전문화 및 센터 Control Tower 역할 강화

- 경영기획, 인사총무, 재무회계, 홍보, IT대응, 시설 및 안전관리 등 센터에 요구되는 지원기능에 대한 각분야의 전문성을 가진 조직 체계 필요
- 전사 전략체계 운영 및 성과관리 역량강화를 통한 센터 전체 사업수행 역량제고
- 센터에 요구되고 있는 홍보 강화, 디지털 전환, 시설 및 안전 관리 등 통합 운영 기능 필요

도정 및 정부 정책수행력 강화 및 경영체계 고도화

- 센터의 고유 사업분야인 국제 교류, 공공외교에 대한 정책발굴 및 분야리딩을 위한 정책연구 기능 수행
- 공공기관 ESG 사회적 가치 실현을 위한 이해관계자 조정 기능 수행

조직 설계 요소

- 센터 전체의 운영 방향성 설정 및 사업 운영을 점검할 전사 관리체계 관리 요소 부여
- 기본 지원요소인 인사총무, 재무회계, 시설 및 안전관리의 전문성 보장 필요
- 홍보 요소에 대한 관리 방안 마련(전사 홍보/사업별 홍보 등의 역할분장 등)
- 유기적 지속적 사업 운영을 위한 DB구축, 정보화 역량 확보 니즈에 따른 필요 역량 및 전담 조직 확보
- 정책연구 기능을 통한 센터의 중장기 발전 요소 발굴
- 사회적 가치 창출을 위한 창의적 조직문화 수립을 위해 전담 조직 확보

Value Chain 중 본원적 활동을 총괄할 사업조직의 경우, 비전 달성을 위한 신규 기능을 담당할 새로운 조직을 신설하고 사업별 역량을 강화함

사업조직 조직설계 방향

비전 달성을 위한 신규 기능 확충

- 본원적 활동 중 센터의 고유 가치 추구를 리딩할 수 있는 신규 기능 조직 체계 필요
- 사업별 연계 필요 요소 발굴을 통한 상위 조직 관리요소 부여

사업별 역량 강화

- 사업 운영 간 지원활동의 분야에 해당하는 과업은 관리조직에 이관하여 사업 기획 및 관리에 해당하는 사업조직 본연의 역할 수행에 집중

조직 설계 방향

○ 신규기능 확충 : 국제협력단(지구촌체험관)·디지털 공공외교팀 조직 신설

① [국제협력단] 외교 다변화에 부응하는 전복형 개발협력 경쟁력 강화
 - 전복만의 강점인 농생명·전통문화예술 등의 분야 접목, 전복형 특화화
 - 국가 ODA 공모사업 필수요소인 수행경험·전담인력/조직 확충

② [지구촌 체험관 조성] 도민 체감형·참여형 공공외교 강화
 - 도내 다문화 가정 증가에 따른 세계인 소통·다문화 체험 등
 - 국제문화·역사 관련 특별강좌, 콘텐츠 전시 및 공연, 홍보지 발간 등
 * 춤·의상·장난감·놀이·공연·예술 체험 및 전시, 세계요리 공유부엌, 각국 커피 시음회 등

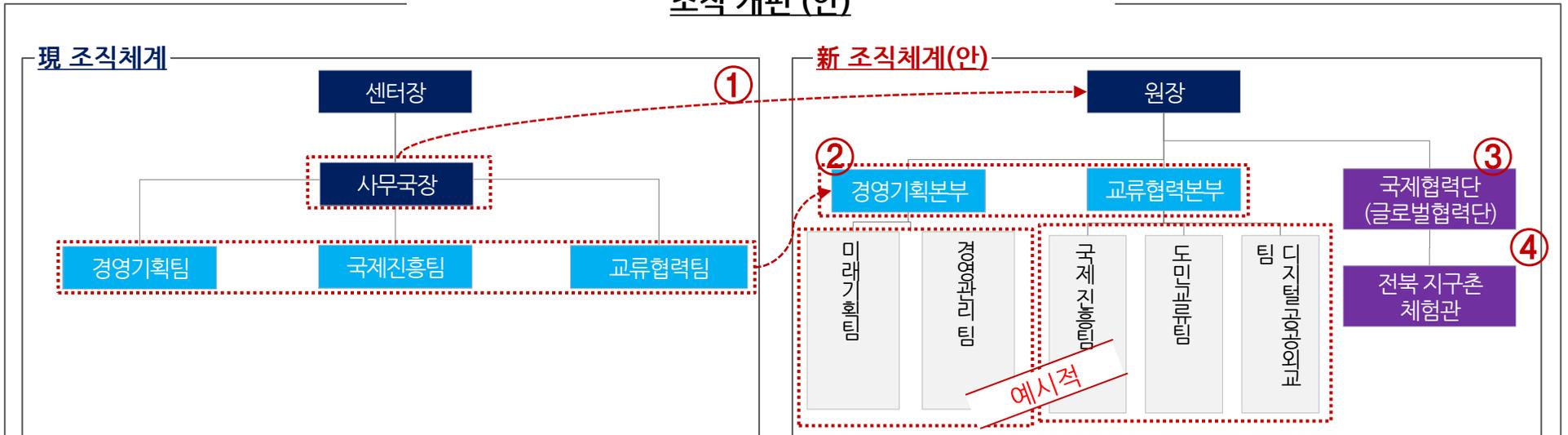
③ [디지털공공외교팀] 디지털 공공외교 체계화로 선도형 외교기반 구축
 - 메타버스, 디지털 아카이브, 융복합 콘텐츠 발굴, 전복온택트체험
 - 민·관학 클러스터 구축, 전복외교자원 DB화 및 협력지평 확대

④ [미래기획팀] 도정 및 정부정책 수행력 강화, 경영체계 고도화
 - 안전·인권·ESG·노사협의회·주민참여 등 필수 정책수행인력 충원
 - 정책연구 전략기획, 공모·신사업 발굴 강화로 기관 자립도 제고

⑤ [기타신규기능] 전라북도 국제 비즈니스 지원
 - 도내 수출·외투기업 전문가 컨설팅, 포럼, ODA 조달 설명회 등

센터의 조직 개편은 혁신을 통해 일정한 신뢰도와 역량을 확보했을 가정으로 구성하며, 원장 이하 경영기획본부와 센터의 고유사업을 담당하는 교류협력본부의 2본부로 운영하고, 공모사업과 자체사업 대응 역량을 강화하기 위해 국제협력단을 신설하고 전북 지구촌 체험관을 운영함

조직 개편 (안)



- 센터의 중장기 조직 개편은 2본부* 1단 체계로 권고하며, 본부별 팀 수는 필요 기능 및 수요에 따라 운영함
 (*지방공기업 지침을 준용하거나, 경영평가 기준을 적용할 경우 관리직 20%로 제한이 있으며, 이를 고려하여 2본부 체계로 운영함)
 센터의 명칭은 유관기관 현황 및 사업의 원활한 운영을 위하여 '전라북도국제교류진흥원' 또는 '전라북도국제교류재단'으로 변경하고, 센터장은 원장으로 명명함
- ① 기존의 사무국장은 센터장의 역할과 중복되는 면이 많으므로 원장의 역할에 포함하여 운영
- ② '본부'는 경영기획/사업운영의 범주로 나누어 2본부 체계로 지속 운영, 경영기획본부의 경우 센터의 지원기능을 전문화시키기 위해 미래기획, 경영관리 2개팀으로 운영하되 기능별 전문성 확보 수준에 따라 탄력적으로 운영함. 교류협력본부의 경우 센터의 사업영역을 포괄적으로 운영하는 국제진흥팀과 도민의 글로벌 역량강화를 담당하는 도민교류팀을 운영하며, 디지털 외교를 담당하는 디지털 공공외교 팀을 별도 운영하여 각 팀 별 그 역할을 명확히 함
- ③ 외교부와 지자체 ODA 사업에 적극적으로 대응하기 위해 별도로 국제협력단을 운영, 공모사업 및 자체사업 운영을 목표로 함
- ④ 도민 체감형 공공외교 시설로 전북 지구촌 체험관을 설립하고 운영함

국내 공공기관은 일반적으로 외형중심에서 이익중심의 체제로 이동하고 있는 상태로 향후 성과중심 경영관리체제 하의 인력운영에 적합한 '부가가치' 기준 지표로 전라북도 국제교류센터 재무적 관점의 거시적 적정인력을 산정함

경영관리관점 변화에 따른 재무지표 설정

	Quantity 경영	"Selected"	Quality 경영
경영관리 관점	외형중심	성과중심	가치중심
주요목표	▪ Growth	▪ Growth+Profitable	▪ Value Maximization
경영계획	▪ 전사이익 및 조직별 물량	▪ 조직별 이익 및 사업성과 중심	▪ 조직별 가치 중심
자원배분	▪ Bottom-up 방식	▪ Top-down 방식	▪ Top-down 방식
성과측정	▪ Revenue/Cost 방식	▪ 성과분석 방식	▪ 가치분석 방식(Value Drive/KPI)
평가보상	▪ 외형성장중심 보상	▪ 성과중심 보상	▪ 가치 및 KPI중심 보상
보고체계	▪ 외형성장, 원가절감 추진활동 (재무제표)	▪ 경영정보의 통합성 및 재무성과 보고	▪ Value 및 KPI 중심 보고
인력생산성 분석지표	▪ 매출액, 시장점유율	▪ HCVA, HCROI	▪ EVA, ROE

재무적 관점의 단기 거시인력 산정은 인력생산성 및 효율성 등 인적자원의 가치를 측정하는 지수인 HCVA(인적자본부가가치)와 HCROI(인적자본투자수익률)을 고려하여 산정함

부가가치 분석을 통한 정원 산정

인력생산성 측정지표 분석을 통한 단기 거시인력 산정

- 재무적 관점으로 적절한 인력생산성을 유지할 수 있는 범위 내에서 운영할 수 있는 인력 수준을 결정하여 센터의 인력생산성 제고

인력효율성 측정지표 분석을 통한 단기 거시인력 산정

- 재무적 관점으로 적절한 인력효율성을 측정할 수 있는 지표를 선정하여 인력을 효율적으로 운영할 수 있는 수준을 결정하여 센터의 인력효율성 제고

HCVA : Human Capital Value Added

- HCVA는 인적자본 부가가치(인력생산성)로 기관 전체 수익에서 조직 구성원에 대한 급여나 복리후생비를 차감한 부가가치를 총 인원 수로 나눈 것으로 기관이 획득한 총 수익에서 직원 1인이 창출한 부가가치를 의미함

$$\text{HCVA} = \frac{\text{인적자본가치액}}{\text{총 인원 수}}$$

$$\text{인적자본가치액} = \text{사업수익} - (\text{비용} - (\text{급여} + \text{복리후생비}))$$

HCROI : Human Capital Return on Investment

- HCROI는 인적자본 투자수익률(인력효율성)로 인적자본가치를 인적자원에 투자한 급여나 복리후생비로 나눈 것으로 직원에 투자된 금액 단위당 직원이 발생시키는 부가가치를 의미함

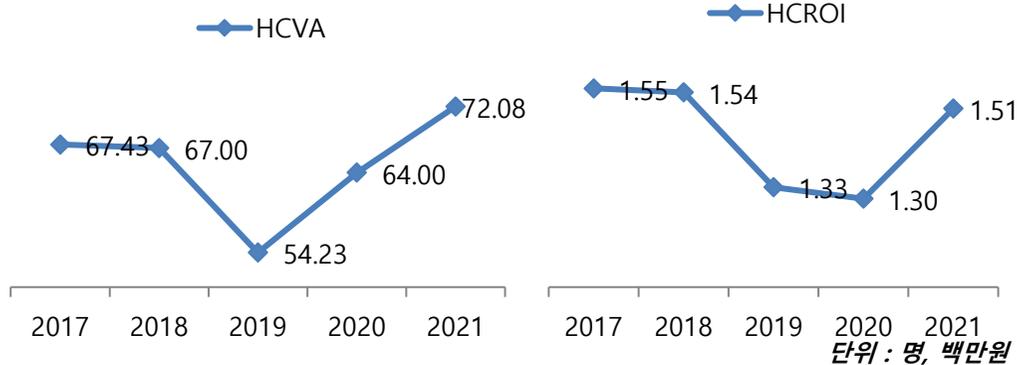
$$\text{HCROI} = \frac{\text{인적자본가치액}}{(\text{인건비} + \text{복리후생비})}$$

$$\text{인적자본가치액} = \text{사업수익} - (\text{비용} - (\text{급여} + \text{복리후생비}))$$

인력현황 분석 : 거시 정원 산정

다만 HCVA 및 HCROI의 연평균 성장률을 기준으로 살펴보면 최근 3개년간 모두 큰 폭의 증가를 보이고 있으며 이는 센터가 현 인원대비 상당한 규모의 부가가치를 지속적으로 창출하고 있는 것으로 판단됨. 향후 인력 운영의 적정성을 담보하기 위하여 다소의 인력 증가 필요성이 요구됨

HCVA, HCROI 연평균 성장률



구분	2017	2018	2019	2020	2021
인적자본 가치액 ¹⁾	472	670	705	768	865
현원	7	10	13	12	12
인건비 합계 (복리후생비 제외)	304	434	531	590	574
인적자본부가 가치(HCVA)	67.43	67.00	54.23	64.00	72.08
인적자본투자 수익률(HCROI)	1.55	1.54	1.33	1.30	1.51

구분		HCVA CAGR	HCROI CAGR
CAGR	5개년 ('17~'21)	1.68%	-0.74%
	3개년 ('19~'21)	15.29%	6.54%
	2개년 ('20~'21)	12.63%	15.77%

- 센터가 창출하고 있는 인적자본가치는 지속적으로 증가하고 있는 추세임
- 다만 센터의 인원 변동에 따라 HCVA, HCROI는 다소 변동하고 있으나, 2018년 13명으로 정원 증가 이후 HCVA 및 HCROI의 연평균 성장률은 꾸준히 증가하고 있음
- **HCVA 연평균 성장률은 3개년 기준 15.29%, 2개년 기준 12.63%으로 큰 폭의 증가를 보이고 있으며, HCROI의 연평균 성장률 역시 3개년 기준 6.54%, 2개년 기준 15.77%로 그 추세는 동일함**
- 이는 센터의 인원 대비 창출하는 가치가 증가하고 있다는 사실과 더불어 역으로 적은 인원으로 현재 센터의 가치를 창출하고 있다는 사실을 대변하는 바, 현 인원의 업무 부담 정도를 보다 상세하게 분석하고, 향후 센터가 본연의 업무를 효과적으로 수행할 수 있도록 적정 인원의 산정이 요구됨

센터가 현 인원 대비 상당한 규모의 부가가치를 지속적으로 상승 창출하고 있는 것으로 분석됨에 따라 현 인원의 업무량을 보다 상세하게 조사하여 정확한 적정인원의 산정에 활용할 필요성이 대두됨.

사무량 조사를 통한 소요인력 분석

- 센터의 재무 지표를 기준으로 한 현 인력의 부가가치 창출 정도를 기반으로 판단하였을 때 현 인원 대비 센터에서 창출되는 부가가치가 지속 증가하고 있어, 현 인원의 업무 부담 정도를 보다 명확하게 조사할 필요성이 대두됨
- 기존에 센터에서 수행된 2020년 기준 업무량 조사(본 보고서 p35~ p.37)시 각자가 업무량을 엑셀시트에 직접 기입하는 식으로 조사가 이루어져 **각자의 기억 및 인식 정도에 따라 실제 업무량과 차이가 발생할 가능성이 높을 것으로 추정됨**
- 이에 센터에서 수행되는 업무의 누락이 없도록 조사 방식을 변경하여 2021년 사무량 조사를 실시함
- 센터 전 조직을 대상으로 **전자결재에 등록된 문서를 전수 조사**하며, 업무 유형상 전자결재 등록이 어려운 사무에 대하여는 **업무 특성을 반영한** 정성평가를 추가로 실시하고, 전임자 면담을 통해 업무 운영의 실태에 대한 추가적인 견해를 반영함

2020년 사무량 조사 개요

- 대상사무 : 2020년도 사무량(2020. 1. 1 ~ 12. 31)
- 작성대상 : 센터 쏘 조직
- 조사방법 : 자기 기입식, *엑셀파일에 연간 업무 시간단위로 직접 입력

2021년 사무량 조사 개요

- 대상사무 : 2021년도 사무량(2021. 1. 1 ~ 12. 31)
- 작성대상 : 센터 쏘 조직
- 조사방법 : 정량(전자결재문서) + 정량(업무 특성 반영) + 전임자 면담(업무 운영 실태의 접근성 확보)

보다 정확하고 명확한 사무량 분석을 통하여 실질적인 센터의 필요 인원을 산정함

전라북도 국제교류센터의 사무량을 조사하고 소요인력을 분석하기 위해 2021년도 사무량을 대상으로 센터 전 조직에 대하여 인력현황, 개인/부서별 사무처리건수, 최종결재권자를 조사함 (전자결재에 등록된 문서 중 일상, 반복적 업무는 제외)

사무량 조사를 통한 소요인력 분석

사무량 조사

- 대상사무 : 2021년도 사무량(2021. 1. 1 ~ 12. 31)
- 작성대상 : 센터 쉰 조직
- 조사항목 : 부서별 인력현황, 개인·부서별 사무처리건수, 최종 결재권자
- 평가방법 : 정량평가, 정성평가

조사방법

• 정량평가

전자결재에 등록된 문서 조사 후 일상·반복적 사무는 제외*

* 출장신청, 초과근무, 연·휴가, 차량배차, 일일상황보고, 발간의뢰, 접수문서 등

• 정성평가

업무 유형상 전자결재 등록이 어려운 사무*에 대해 업무특성을 반영한 정성평가 실시

* 시책·현업부서, 투자유치, 연구, 민원처리, 계약 및 예산집행 등

• 전임자 면담

평가대상부서의 직관적인 관찰을 통해 업무량과 인력운영 실태의 실제적 접근성 확보를 위해 전임자 면담 실시

소요 인력 분석_ 진단 결과 (종합)

현재 업무량 기준으로 정량, 정성 분석 결과를 모두 반영하였을 때 현재 인력진단 결과 총 19명의 인원이 초과로 소요되는 것으로 나타남. 다만 수시, 반복적 업무 제거 등 업무 효율화 병행시 업무량 감소 가능할 것으로 최종적으로 16명 ~ 19명의 추가 필요 인원이 산정될 것으로 판단됨

소요인력 분석에 따른 현 인력 진단 결과

정량 + 정성 기준						
팀 명	팀원수(명)	적정시간 (h)	현사무량 (h)	과잉시간 (h)	부족인원 (명)	비고
계	11	20,482	57,181	36,699	19	
경영기획팀	4	7,448	23,696	16,248	8.7	연간 표준근무 가능시간 1,862h
국제진흥팀	3	5,586	13,572	7,986	4.3	
교류협력팀	4	7,448	19,913	12,465	6.7	

정량 기준						
팀 명	팀원수(명)	적정시간 (h)	현사무량 (h)	과잉시간 (h)	부족인원 (명)	비고
계	11	20,482	45,817	25,335	14	
경영기획팀	4	7,448	21,362	13,914	7.5	연간 표준근무 가능시간 1,862h
국제진흥팀	3	5,586	8,182	2,596	1.4	
교류협력팀	4	7,448	16,273	8,825	4.7	

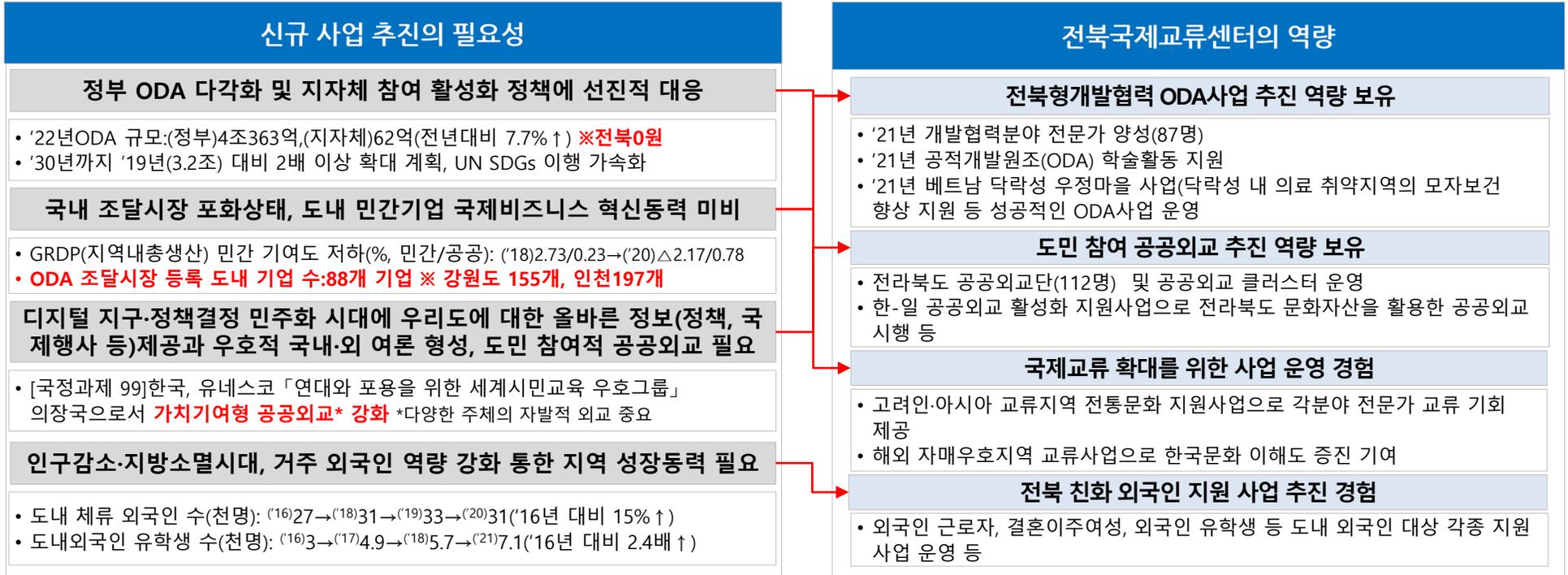
Key Findings

- 현 업무량 기준 정량+ 정성 기준 적용시 부족인원 19명, 정량기준 적용시 총 14명의 인원이 부족한 것으로 나타남
- 현재 11명의 인원이 과중한 업무를 수행하고 있는 것으로 나타나 효과적으로 업무 수행이 이루어지는 데에 한계가 있을 것으로 보여지며, **향후 업무량에 부합하는 인력운영으로 조직 목표 달성에 기여할 필요가 있음**
- 다만 2020년 업무량 조사시 발견된 수시업무, 행정업무 등 단순 반복적 업무 과다 (국제진흥팀 3,622시간, 교류협력팀 2,449시간, 총 수시업무에 소요되는 시간 6,071시간) 문제가 아직 전부 해결되지 않았을 것으로 추정한다면 이를 제거하는 업무 수행 효율화를 추진하여 상당한 업무 시간 감소가 가능할 것으로 보임 (20% 효율화시 1,214시간(0.7명) 감소, 50% 효율화시 3,035시간(1.7명) 감소, 90% 효율화시 5,464시간(3.0명) 감소) *2020년 연간 표준근무가능시간 1,836h 적용
- 이에 따라 현재 업무량 기준 실제 추가 필요 인력은 16명 ~ 19명 사이에서 산정될 것으로 판단됨

※ 1년 1,862시간, 적정시간=1,862시간*11명=20,482시간

신규사업 추진 준비(계획단계)를 위한 소요 인력 분석

대내외 환경 변화에 따라 전북 국제교류 증진 및 경제 활력 강화 요구가 증대되어 이에 기여하기 위한 전북 국제교류센터의 성장 지향형 국제교류 확대 및 도내 외국인 역량강화 등의 사업 추진이 필요한 상황임. 이에 추가적인 신규사업 추진에 따른 소요 인력을 분석함



전라북도 국제교류센터의 고유역량을 활용한 신규사업 추진에 따른 예상 결과

전북형 개발 협력 추진으로 국비 재정 확충 및 지역 기업 해외 진출 교두보 확보	공공외교 적극 추진을 통한 사회통합	체류 외국인 활용으로 인력난 해소 및 지방세 확보와 소비진작 유도	전라북도 글로벌 브랜드 가치 고양
--	---------------------	--------------------------------------	--------------------

Source: 센터내부자료, 국정과제 제안(전라북도국제교류센터), 2021년 행정사무감사 업무보고자료

전라북도의 글로벌 경쟁력 강화를 위한 센터 본연의 업무를 통한 기여를 다하기 위하여 센터는 전북형 국제개발협력 사업 발굴 등 추가적인 역량을 투입하여 도내 기업의 국제비즈니스 지원을 확대할 필요가 존재함

신규 사업 추진 세부 내용 (예정)

전라북도 특화형 국제개발협력 발굴, ODA 정책 경쟁력 강화

- **관련 조례 제정**(10개 광역지자체 기제정), **ODA 전문기관 지정**, 민관학 플랫폼 구축 및 자원 융합, 시민사회 협력을 통한 혁신역량 강화
 - * 도내 수행기관 : (출연기관)국제교류센터, 테크노 파크/(지역대학)전북대, 전주비전대 등
- **우리도 특장점 분야* ODA사업** 발굴 및 규모 확대로 국비 유치증대(수행경험 필수) 및 국제사회 내 우호적 외교-경제 환경 구축
 - * **농생명기술**(에그테크사업 등), **국제금융**(ESG 임팩트 투자형 사업 등), **그린뉴딜**(탄소산업등)
- 체계적인 ODA 교육, 다자협력전문가 등 전문인력 DB 구축, ODA 사업을 통한 **전북형 해외 일자리 창출*** 및 도내 청년 국제진출 지원
 - * 점진적 공공일자리 중심에서 민간일자리 중심으로 개발협력 인재양성사업 추진

역동적 혁신성장을 위한 지역민간기업 국제비즈니스 지원 확대

- **ODA조달*설명회** 및 참여 역량강화 지원, 행정공공기관의 저개발국 관련 정보 및 자원을 활용한 **온오프라인 글로벌 신시장 진출 지원 플랫폼** 구축
 - * (하드웨어형)건축, 기자재, 태양광 등, (소프트웨어형)정책컨설팅, 역량강화, 연구용역 등
- **전략적 개발협력사업** 추진 및 도내기업 참여유도, 우리 기업의 개도국 사업실적 확보수주역량 제고 후 **민관 협력 적극적 수주활동** 전개* * 사례) 한국산업기술진흥원 「에티오피아 친환경 에너지타운」사업: 시범모델 선정 (17~19), 수주 성공(20년 총 760만불)
- 국가별 성장모델을 차별화하여 **실리직맞춤형 ODA 협력교류, 중장기적 경제협력채널** 및 우리도 **미래산업 생태계 구축** * 농업기반형 사업(에티오피아, 남아공, 몽골 등), 태양광 사업(가나, 타지키스탄 등)

성장
지향형
국제교류
추진

전라북도의 국제교류를 증진하고 경제활력을 제고하기 위한 사업추진의 필요성이 제기됨에 따라 이에 대한 역량을 갖춘 센터에서 해당 사업 추진을 위한 조직 및 인력 준비가 요구됨

- 국제교류 운영을 통해 지속성을 담보하여 전라북도 성장에 기여하는 전북형 국제협력개발 사업 추진 필요
- 센터에서 기존에 추진하던 사업과 시너지를 발휘하고 단발성 사업이 아닌 유기적인 사업 진행을 위해 역량을 갖춘 센터를 ODA 전문기관으로 지정 필요

신규사업 추진 준비(계획단계)를 위한 소요 인력 분석

도민 참여형 공공외교를 실현하고 도내 거주 외국인 지원을 확대하여 전라북도 사회통합을 지원하고, 글로벌 브랜드 제고에 기여함

신규 사업 추진 세부 내용 (예정)

외국인 주민 유치·정착·사회통합 지원을 통한 경제성장 동력확보

- 전라북도 문화관광·역사 등을 활용한 **해외 한국어 교육학당 확대***거점화로 우리도 체험행사 정기 운영, 지역대학과 연계 유학생 유치
 - * 전북 해외 한글학당 현황 : 4개국(베트남, 라오스, 러시아, 미얀마)/국제교류센터 추진사업
- 장기체류가 가능한 **숙련기능인력 비자(E-7-4)* 취득지원** 기술교육(용접, 지게차 등) 확대, 중소기업 인력난 해소 및 경제적 부가가치 창출
 - * 법무부 지역 특화형 비자 도입 및 '25년까지 숙련기능인력 체류자격자 2,000명으로 확대
- 도내 정착유도 및 외국인 정책 내실화, 지역 구성원으로서 의무이행 장려를 위하여 **외국인 사회통합 원스톱 지원 센터** 신설, 도민과 공존유도

디지털·도민참여 공공외교 활성화 및 전라북도 브랜드 제고

- **메타버스·실감 콘텐츠** 등으로 **세계가 공유하는 전라북도** 가상 체험게임 프로그램* 개발 및 도내 공공기관 공동 홍보운영
 - * 전라북도 음식문화관광정책역사국제행사지역대학수출기업 정보 등
- **지구촌 체험관 건립*** 및 세계시민교육 활성화로 ①전북 국제교류 홍보, ②다문화지구촌 수용성 제고, ③자발적 도민 외교관 역할 수행 유도
 - * 춤·의상·장난감·놀이·공연·예술 체험 및 전시, 세계요리 공유부엌, 각국 커피 시음회 등
- **외국인 장기체류·전북홍보** 유도를 위한 외국인 특화 한류전문문화현지 토박이 체험, 교육관광, 지역민과의 교류 콘텐츠 개발운영
 - * 국제교류센터, 외국인 대상 도농교류협력사업, 테마답사, 새만금 팸투어 운영

도민
참여형
공공외교
실현

전라북도의 국제교류를 증진하고 경제활력을 제고하기 위한 사업추진의 필요성이 제기됨에 따라 이에 대한 역량을 갖춘 센터에서 해당 사업 추진을 위한 조직 및 인력 준비가 요구됨

- 도내 거주 외국인들의 역량을 강화하여 지역성장의 동력으로 활용
- 디지털 공공외교, 도민 참여형 공공외교를 강화하여 다양한 주체가 자발적으로 참여하는 가치 기여형 공공외교 실현

End of Document