



DMZ관광 통합운영진단 용역 최종보고서

2022. 04. 20



제 출 문

본 보고서를
DMZ관광 통합운영진단 연구용역의
최종보고서로 제출합니다.

2022. 4. 20

한국경제경영연구원
원장 황창연



목 차

I . 연구 개요	----- 5	IV . 조직재설계	----- 87
1. 연구의 배경 및 범위		1. 인력구성(안)	
2. 연구 추진 방향		2. 정원변경(안)	
3. 연구 추진 PROCESS		3. 업무이관(안)	
II . 환경분석	----- 13	V . 통합운영 관리 방안	----- 97
1. 외부 환경분석		1. 통합운영 적정 출연금 규모 분석	
2. 내부 환경분석		2. 통합운영 재무계획 수립	
3. 인터뷰		3. 통합운영 효율화 방안	
4. 설문 분석			
5. 벤치마킹			
III . 인력산정 및 조직진단	----- 69		
1. 인력산정 분석 방법			
2. 인력산정 거시적 분석 결과			
3. 인력산정 미시적 분석 결과			
4. 인력 재설계			

I . 연구 개요

1. 연구의 배경 및 범위
2. 연구 추진방향
3. 연구 추진 Process

I . 연구개요

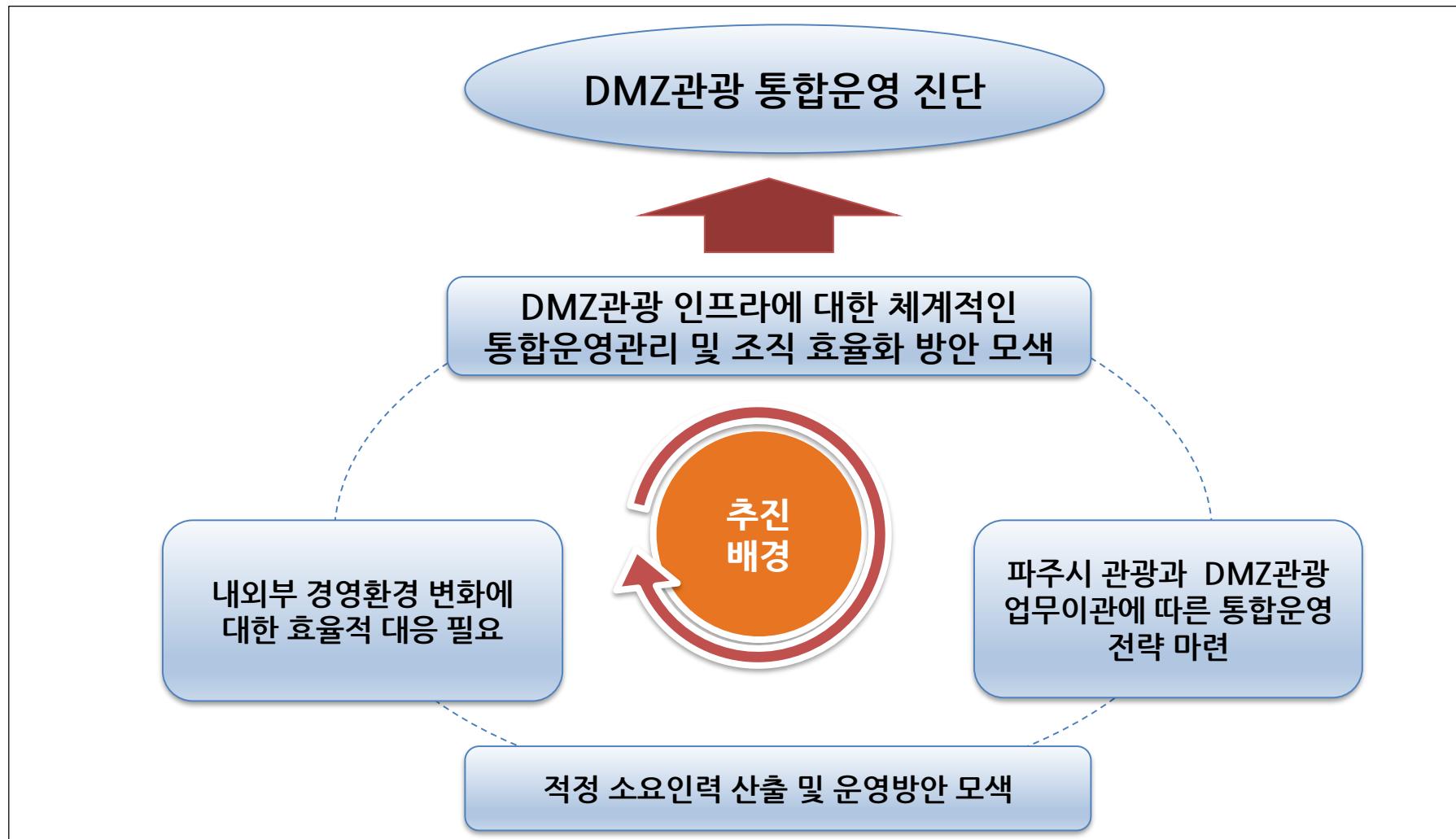
II . 환경분석

III . 인력산정 및 조직진단

IV . 조직 재설계

V . 통합운영 관리방안

■ 연구의 배경



1. 연구의 배경 및 범위

I. 연구개요

■ 연구의 범위

시간적 범위

- 기준년도 : 2022년

공간적 범위

- 파주시가 운영하고 있는 DMZ관광 인프라(제3땅굴, 한반도 생태평화 종합관광센터, 임진각 관광지)

내용적 범위

- DMZ관광 내.외부 환경 분석
 - 시간.지역적 환경, 고객 성향
 - 파주시 관광여건 분석
 - 파주시 관광사업소(DMZ관광 운영주체) 조직현황 분석
 - 제3땅굴 관광수요 분석
 - 타 시.도.자치구(2개이상)에서 유사한 규모의 관광시설 운영현황 비교 분석
- 제3땅굴 운영현황 진단 및 적정소요인력 산출
 - 제3땅굴 운영현황(인력, 조직, 사업성과 등) 분석
 - 제3땅굴 사업의 수입과 비용 등 재무 상태와 재무 적정성 분석
 - 직무분석 및 업무량, 업무성격 등 조사·검증을 통한 적정인력 산정 : 조직, 기능별, 직급별 적정인력 산출

- 한반도생태평화종합관광센터 운영현황 진단 및 적정소요인력 산출
 - 한반도생태평화종합관광센터 운영현황(인력, 조직, 사업성과 등) 분석
 - 직무분석 및 업무량, 업무성격 등 조사·검증을 통한 적정인력 산정 : 조직, 기능별, 직급별 적정인력 산출
- 임진각 관광지 운영현황 진단 및 적정소요인력 산출
 - 임진각 관광지 운영현황(인력, 조직, 사업성과 등) 분석
 - 직무분석 및 업무량, 업무성격 등 조사·검증을 통한 적정인력 산정 : 조직, 기능별, 직급별 적정인력 산출
- DMZ관광사업 파주시 관광과 업무이관(안) 및 인력구성(안) 제시

2. 연구 추진 방향

1. 연구개요

DMZ관광 운영조직·인력·재무·사업 전반에 대한 종합적인 분석 및 진단을 통해 문제점을 도출하고 DMZ관광 통합운영을 위한 적정인력 산출 및 효율적 운영기반을 구축하여 DMZ관광 활성화의 토대를 마련하고자 함

■ 과업 추진방향

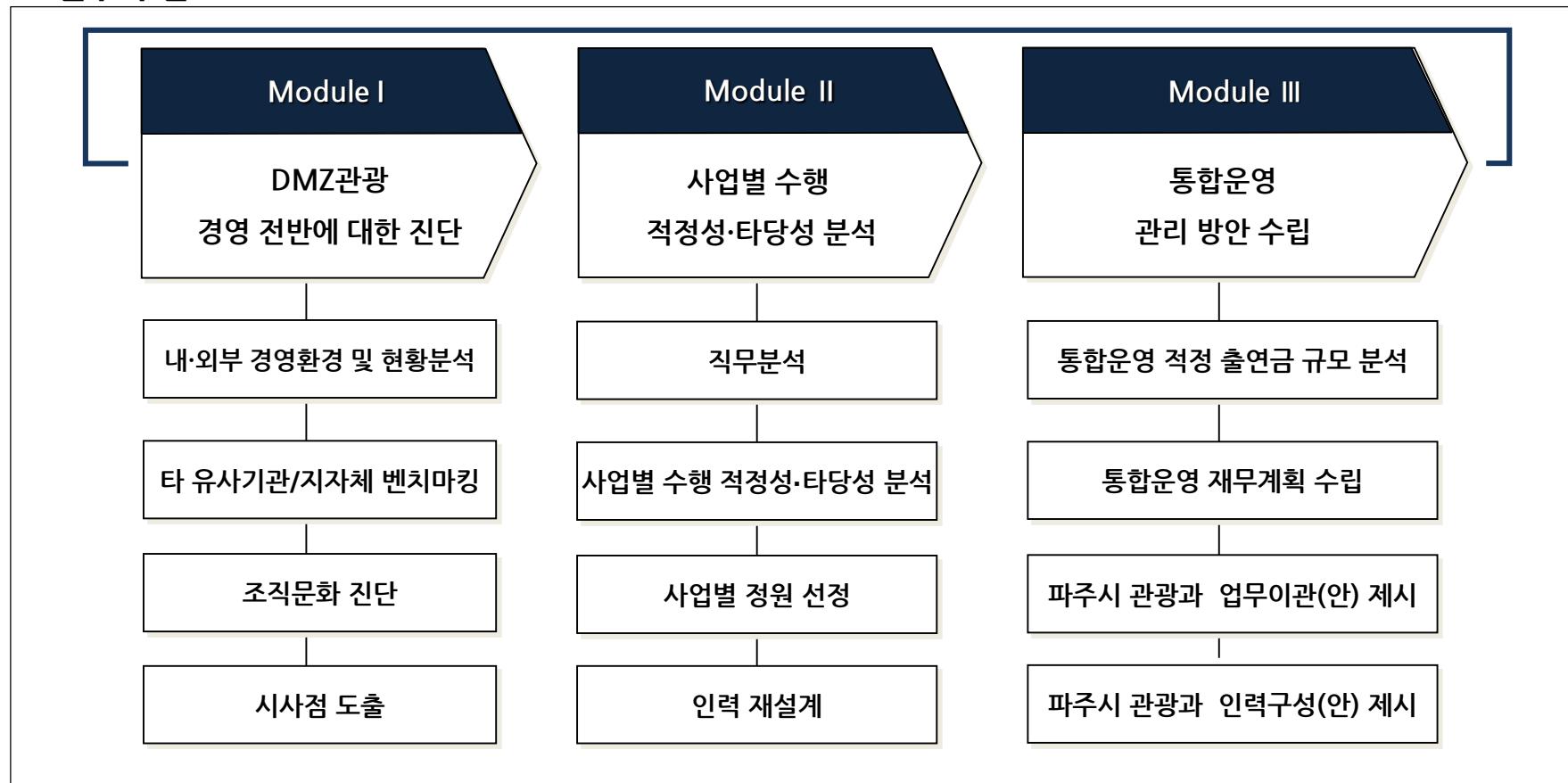


3. 연구 추진 PROCESS

I. 연구개요

본 연구는 파주시 DMZ관광의 경영환경에 대한 이해를 바탕으로 직무 평가를 실시하며, DMZ관광지 통합운영을 위한 적정인력 산정과 파주시 관광과 DMZ관광 업무이관에 따른 관리방안을 제시함으로써 DMZ관광 인프라의 효율적인 운영 및 활성화에 기여하고자 함.

■ 연구 추진 Process



3. 연구 추진 PROCESS

| . 연구개요

- 일정관리

본 PJT의 추진일정(22.01.26~22.04.20)은 다음과 같음.

추진계획 일정		1월		2월				3월				4월		
		4w	1w	2w	3w	4w	1w	2w	3w	4w	5w	1w	2w	3w
착수보고회 (Kick Off)														
내외부 경영환경분석	환경 분석(외부, 내부)													
	타 도시관광협력팀 비교분석													
이해관계자 의견수렴	인터뷰													
	설문조사													
운영현황 진단	제3땅굴 운영현황(인력, 조직, 사업성과 등) 진단													
	한반도생태평화종합관광센터 운영현황(인력, 조직, 사업성과 등) 진단													
	임진각 관광지 운영현황(인력, 조직, 사업성과 등) 진단													
적정인력 산정 및 재설계	직무분석 및 업무량, 업무성격 분석													
	인력산정 및 인력 재설계													
통합운영 관리방안수립	통합운영 적정 출연금 규모 분석 및 재무계획 수립													
	DMZ관광사업 파주시 관광과 업무이관(안) 및 인력구성(안) 제시													
보고회	정기보고 (중간, 최종보고회)													

II . 환경분석

- I . 연구개요
- II . 환경분석
- III . 인력산정 및 조직진단
- IV . 조직 재설계
- V . 통합운영 관리방안

- 1. 외부환경분석
- 2. 내부환경분석
- 3. 인터뷰
- 4. 설문 분석
- 5. 벤치마킹

1. 외부환경분석 / Framework

II. 환경분석

향후 프로젝트 추진을 위한 방향성을 결정하는 데 시사점을 얻고자 외부환경의 변화와 그 요인을 분석하며, 추진 Framework는 다음과 같음

외부환경분석 Framework

정책적 요인	경제적 요인	사회적 요인	기술적 요인
<ul style="list-style-type: none">• 국정운영 5개년 계획• 제4차 국가균형발전 계획• 한국판 뉴딜 및 경기도형 뉴딜 정책• 관광진흥기본계획 및 대한민국 관광 혁신전략• 파주시 관련 정부 정책 등	<ul style="list-style-type: none">• 감염병 위기로 인한 경기침체• 국내 및 경기도 관광산업 동향• 국내 안보관광지 방문객 현황• 파주시 관광객 현황	<ul style="list-style-type: none">• 인구성장을 및 가구구성 변화• 경기도 및 파주시 인구구성 변화• 관광 수요/트렌드	<ul style="list-style-type: none">• VR·AR 시장 및 IoT• AI 기술 확산• IT 기술 연계• 로봇산업 확대

파주시를 둘러싸고 있는 외부환경 요인 중 최근 급변하고 있는 거시 환경의 특성을 분석하여
효율적인 DMZ관광 통합 운영 기반 구축을 위한 시사점을 도출함

1. 외부환경분석 / 일반 현황

II. 환경분석

1) 파주시 기본현황(2021년 현재)



https://www.paju.go.kr/user/organization/BD_pajuList.do#org5

인구
• 200,969세대 477,025명(외국인 10,486명)

면적
• 673.86km² (서울시+안양시 면적)

행정구역
• 4읍 9면 7동 430통리

행정조직
• 본청 : 7국 35과 790명

• 읍면동 : 4읍 9면 7동 378명

• 직속 : 1보건소 농업기술센터 208명

• 사업소 : 3사업소 1사업단 2도서관 2 추진단 236명

• 공무원 : 1,646명(정원)

재정규모
• 총 예산 1조 5,398,5억원

- 일반회계 1조 2,210.1억원

- 특별회계 3,188.4억원

사업체
• 사업체 수 : 30,369개(2018년 기준, 파주통계연보)

• 종사자 수 : 187,258명(2018년 기준, 파주통계연보)

학교
• 107개교, 61,193명

• 초 58개, 중 26개, 고 18개, 특수학교 2개교, 대학교 3개교

문재인 정부는 ‘국가비전 - 5대 국정목표 - 20대 국정전략 - 100대 국정과제 - 487개 실천과제’를 발표하고, 중앙과 지방의 상생과 전국이 골고루 잘사는 목표를 위해 지역 공약 143개를 발표함

문재인 정부 국정운영 5개년 계획

지역
공약
구성

중앙과 지방의 상생 발전과 전국이 골고루 잘사는 대한민국 실현

지역공약 143개

- 17개 시도 공약: 130개
- 시도 간 상생공약: 13개

지역산업 혁신

SOC(교통, 지역개발)

공공기관 이전 등
제도 혁신

기관 설치

경기도를 글로벌 경쟁력을 갖춘 세계적인 메가시티로 만들겠습니다.

경기 발전
비전 및 공약

- 북부 접경지역 규제완화와 미군공여지 국가주도 개발
- 파주와 개성 · 해주 연계 ‘통일경제특구’ 조성
- 남부를 4차 산업혁명 선도 혁신클러스터로 조성
- 청정 상수원(취수원) 다변화로 깨끗한 수돗물 공급지원

- 안산시 공동체 회복사업과 사이언스밸리 적극 지원
- 서안양 50탄약대 부지에 ‘친환경 융합 테크노밸리’ 조성
- 분당선 노선 연장(기흥-동탄2-오산)으로 출퇴근시간 획기적 단축
- 기흥호수 등 도심 속 수변 공간을 시민공원으로 조성

수도권
상생

GTX A노선(예비타당성 조사 중인 파주 연장구간 포함) · B노선 · C노선 건설 추진

파주 관련 내용은 북부 접경지역 규제완화와 통일경제특구 조성, 빠르고 안전한 대중교통 인프라 구축이 골자

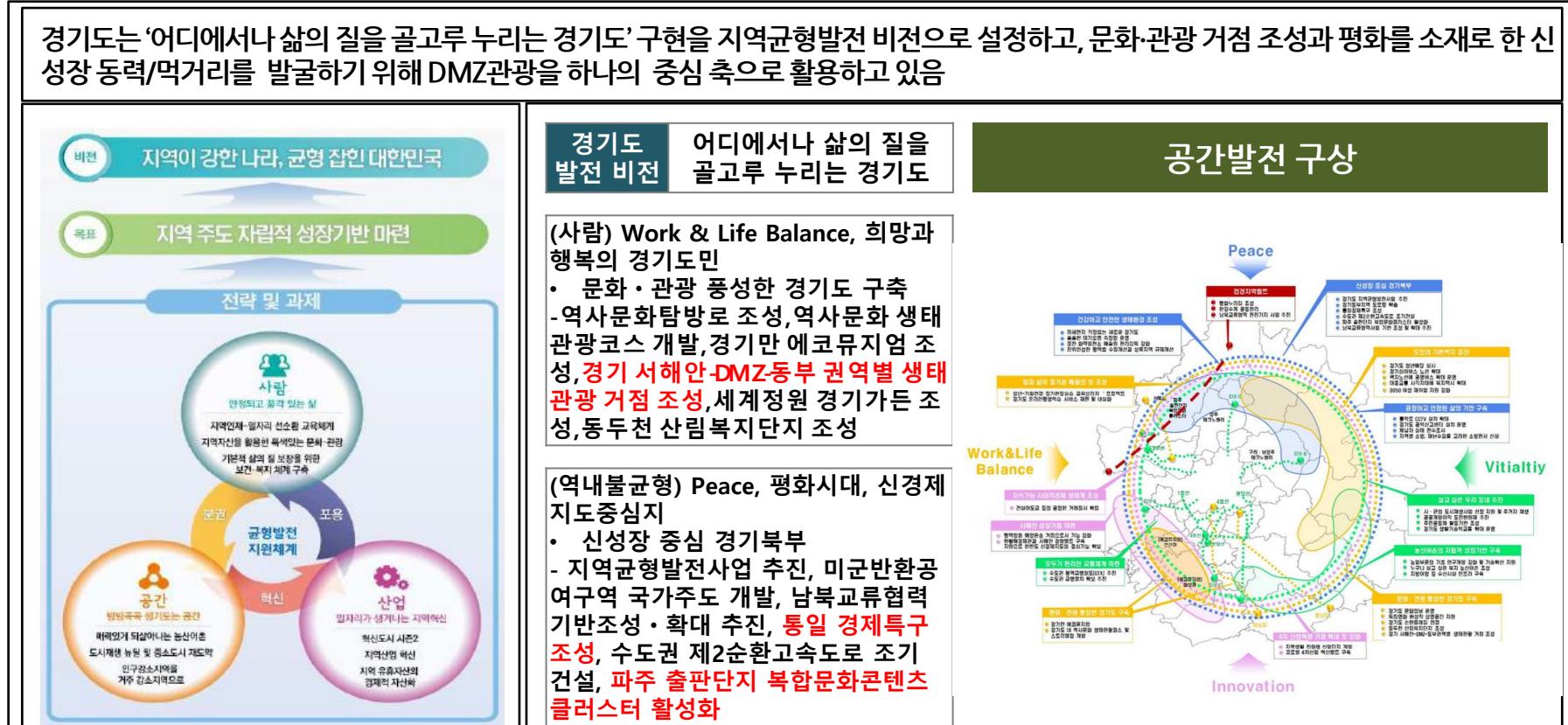
1. 외부환경분석 / 정책적 요인

II. 환경분석

국가균형발전위원회는 지속가능한 국가 발전을 위해 국가균형발전을 지향하는 제4차 국가균형발전 5개년 계획을 수립하고, 분권, 포용, 혁신을 3대 가치로 사람, 공간, 산업의 3대 전략 및 9개 전략과제를 설정함

제4차 국가균형발전 5개년(2018~2022) 계획 수립

경기도는 '어디에서나 삶의 질을 골고루 누리는 경기도' 구현을 지역균형발전 비전으로 설정하고, 문화·관광 거점 조성과 평화를 소재로 한 신성장 동력/먹거리를 발굴하기 위해 DMZ관광을 하나의 중심 축으로 활용하고 있음



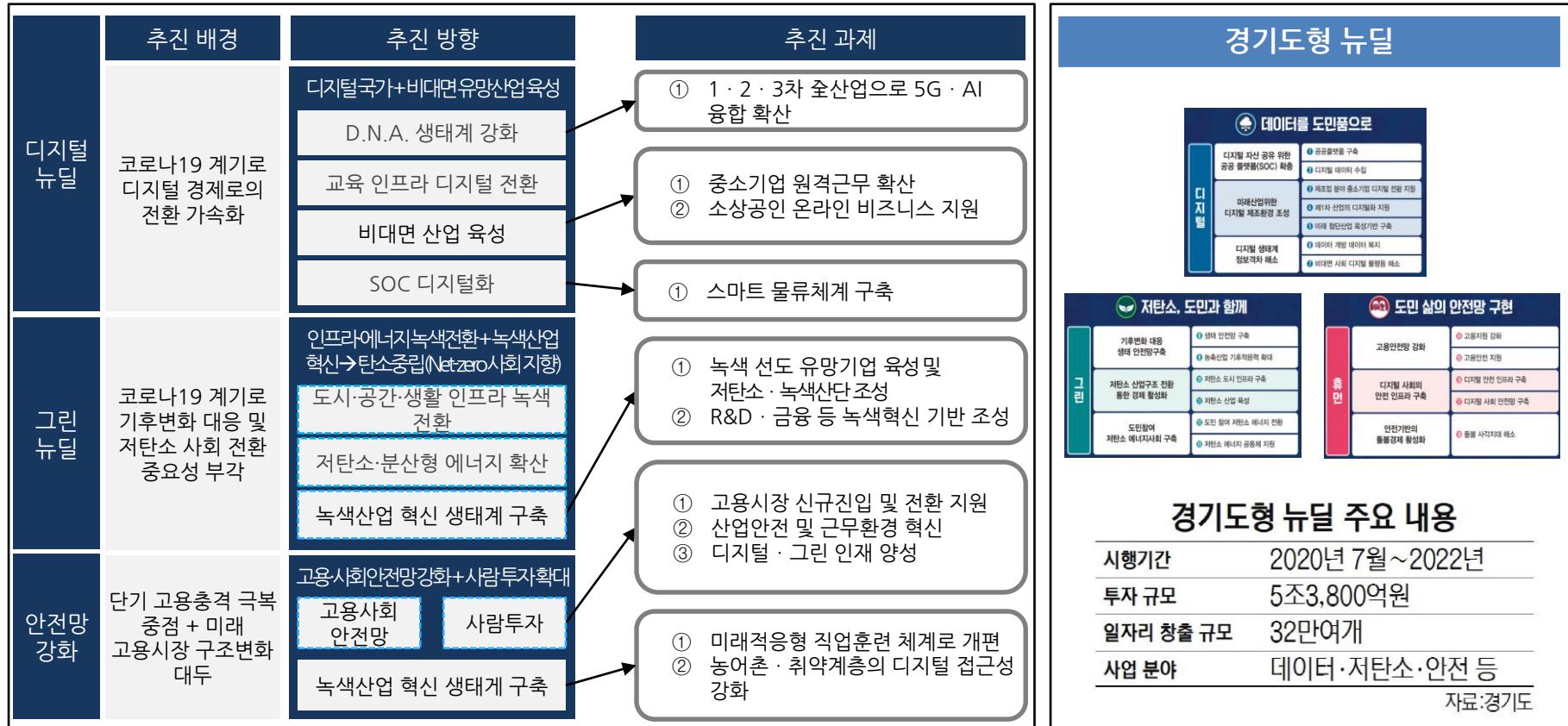
파주/DMZ 관련 내용은 경기 서해안-DMZ-동부권역별 생태관광 거점 조성, 통일 경제특구 조성, 파주 출판단지 복합문화콘텐츠 클러스터 활성화가 골자

1. 외부환경분석 / 정책적 요인

II. 환경분석

기재부는 '선도국가로 도약하는 대한민국 대전환'이라는 비전을 담은 한국판 뉴딜을 발표하였고, 경기도는 '데이터를 도민 품으로' '저탄소, 도민과 함께' '도민 삶의 안전망 구현' 3개 분야의 뉴딜 종합계획을 발표함

포스트 코로나 대응을 위한 한국판 뉴딜정책 추진



경기도형 뉴딜정책은 3개 분야, 9개 중점과제, 18개 실행과제, 69개 주력사업으로 구성되어 있으며, 데이터, 저탄소, 안전 등 사업 분야에 5조원 이상 예산을 투입하여 32만여개 일자리 창출을 목표로 함

1. 외부환경분석 / 정책적 요인

II. 환경분석

문화체육관광부는 관광진흥기본계획과 대한민국 관광 혁신전략을 통해 국민의 여행환경 개선과 지역관광 역량 및 기반 강화, 매력적이고 차별화된 지역콘텐츠 개발, 지역 관광산업의 육성을 모색하고 있음

문화체육관광부 관광진흥기본계획 및 대한민국 관광 혁신전략

관광진흥 기본계획					대한민국 관광 혁신전략			
비전	쉼표가 있는 삶, 사람이 있는 관광				비전	관광혁신으로 일구는 경제 활력 · 삶의 활력		
추진전략	여행이 있는 일상	관광으로 크는 지역	세계가 찾고 싶은 한국	혁신으로 도약 하는 산업	추진방향	지역혁신	콘텐츠혁신	산업혁신
						지역경제를 살리는 관광도시	세계적 관광자원, 우리콘텐츠	아이디어만으로 가능한 창업
핵심과제	1. 생애주기별 · 계층별 관광지원 2. 휴가활성화 및 여행자보호 3. 지역관광 역량 및 기반강화 4. 지역 특화 콘텐츠 발굴 5. 방한시장 전략적 다변화 6. 방한시장 고부가화 고품격화 7. 관광산업 혁신 생태계 구축 8. 관광산업 규제개선 및 성장지원					1. 방한 및 국내관광 수요 확대 2. 지역 관광거점도시 육성 3. 매력 있는 콘텐츠 집중 투자 4. 스마트 관광산업 생태계 구축 5. 관광혁신의 제도적 기반 마련		

지역특화콘텐츠 및 지역관광의 중요성 부각

1. 외부환경분석 / 정책적 요인

II. 환경분석

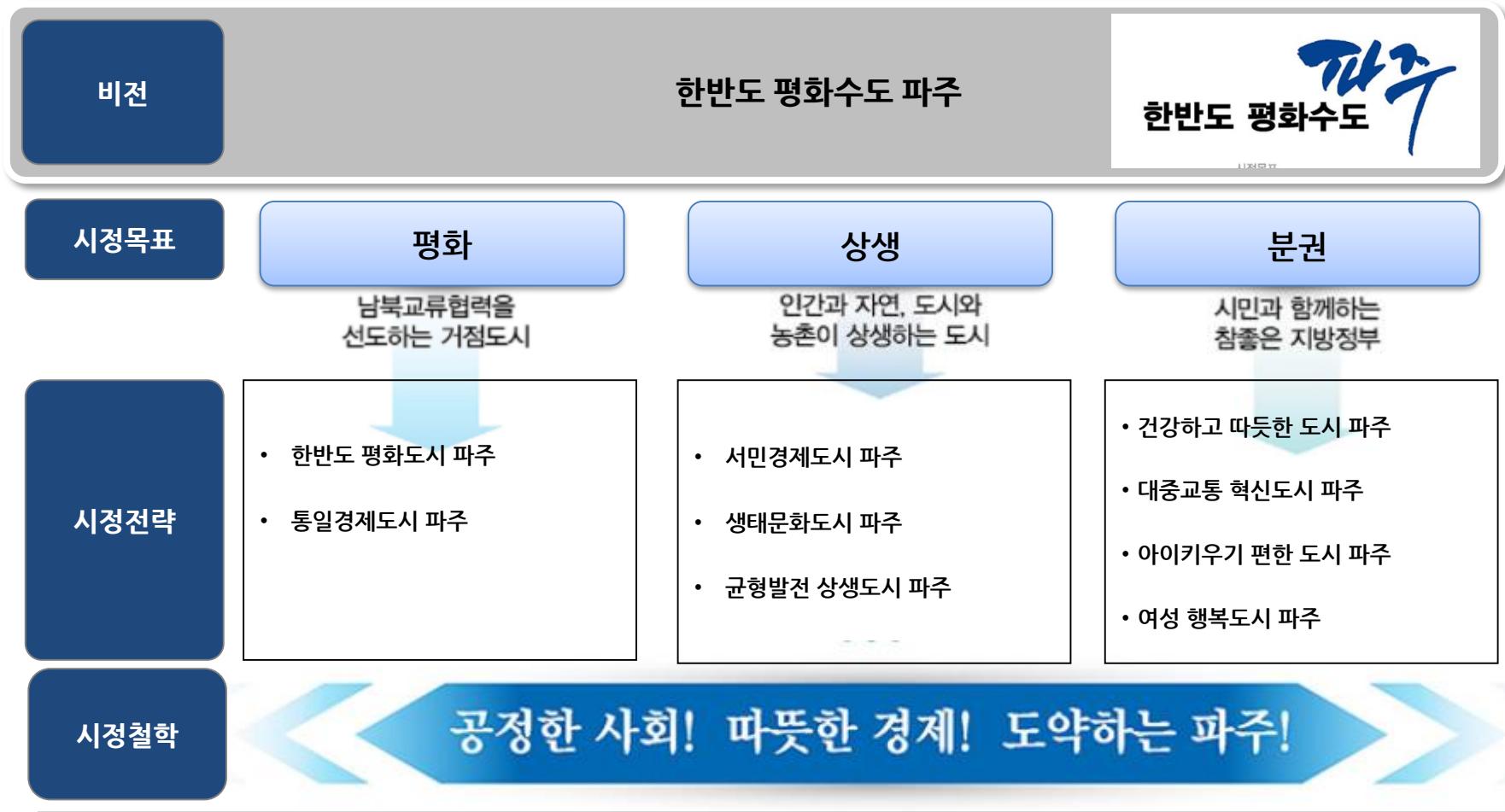
정부 관계부처는 관광 내수시장 활성화를 위해 방역철저, 내수회복, 코로나19 새 일상 대비라는 3가지 전략적 원칙에 기반하여 단계적 추진전략을 제시하고 있음

정부 국정과제 및 관광진흥 정책

목표	케이[K]-방역을 기반으로 관광시장 코로나19 위기 극복													
1단계	<p>[전략1] 케이[K]-방역 기반 안전여행 확산</p> <p>방역실천 + 캠페인 + 대안여행지</p>													
2단계	<p>[전략2] 국내여행 수요촉진</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 특별 여행주간 시행 2. 정부, 민간, 지자체가 함께하는 국내여행할인 3. 잠재수요 촉진 위한 부가적 혜택제공 4. 휴가활성화 지원 	<p>[전략3] 핵심 블거리·즐길거리 제공</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. 대국민·의료진 치유프로그램 추진 2. 문화유산 방문 캠페인 3. 다양한 관광코스와 상품 개발 4. 관광+소비촉진 행사 												
3단계	<p>[전략4] 코로나 새 일상(뉴노멀) 대비 관광전략 수립</p> <p>새로운 여행문화+안전위생+업계 경쟁력 강화</p>													
기대효과	<p>◆ 수요·공급 촉진을 통해 직접 여행지 출 4.6조원 생산유발효과 8.5조원 부기기지 유발효과 3.5조원 발생</p> <p>◆ 방역을 기반으로 한 관광회복으로 전 세계적 모범사례 창출</p>													
<p>케이[K]-방역과 함께하는 관광 내수시장 활성화 대책</p>  														
<p>케이[K]-방역 기반 안전여행 확산</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">케이[K]-방역 기반 안전여행 확산</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>코로나 종식까지 여행지에서의 적극적 방역 실천</p> </td><td>  <p>방역 지침 준수를 위한 안전여행 팁들이 전개</p> </td><td>  <p>코로나 시대에 알맞은 대안 여행지, 여행방식 소개</p> </td><td>  <p>안전 해시지 전파</p> </td><td>  <p>관광 분야별 주제별 안전지침 확산</p> </td><td>  <p>주요 관광시설 안전수칙 부착 및 준수 독려 안전 팁들이</p> </td><td>  <p>예외적 운영, 현장 방역 인력(6,400명) 배치</p> </td><td>  <p>승무 여행지 지자진, 경기금</p> </td><td>  <p>건강증 해양관광 10선 생태관광 명소 100선</p> </td><td>  <p>비동일 안내서비스 확대</p> </td></tr> </tbody> </table>			케이[K]-방역 기반 안전여행 확산		 <p>코로나 종식까지 여행지에서의 적극적 방역 실천</p>	 <p>방역 지침 준수를 위한 안전여행 팁들이 전개</p>	 <p>코로나 시대에 알맞은 대안 여행지, 여행방식 소개</p>	 <p>안전 해시지 전파</p>	 <p>관광 분야별 주제별 안전지침 확산</p>	 <p>주요 관광시설 안전수칙 부착 및 준수 독려 안전 팁들이</p>	 <p>예외적 운영, 현장 방역 인력(6,400명) 배치</p>	 <p>승무 여행지 지자진, 경기금</p>	 <p>건강증 해양관광 10선 생태관광 명소 100선</p>	 <p>비동일 안내서비스 확대</p>
케이[K]-방역 기반 안전여행 확산														
 <p>코로나 종식까지 여행지에서의 적극적 방역 실천</p>	 <p>방역 지침 준수를 위한 안전여행 팁들이 전개</p>	 <p>코로나 시대에 알맞은 대안 여행지, 여행방식 소개</p>	 <p>안전 해시지 전파</p>	 <p>관광 분야별 주제별 안전지침 확산</p>	 <p>주요 관광시설 안전수칙 부착 및 준수 독려 안전 팁들이</p>	 <p>예외적 운영, 현장 방역 인력(6,400명) 배치</p>	 <p>승무 여행지 지자진, 경기금</p>	 <p>건강증 해양관광 10선 생태관광 명소 100선</p>	 <p>비동일 안내서비스 확대</p>					
<p>국내여행 수요촉진</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">국내여행 수요촉진</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>2020 특별 여행주간 실시(6.20~7.19) 여행준기 전문 교육원과 여행의 품질 확보</p> </td><td>  <p>정보, 민간, 지자체가 함께하는 국내여행 할인 승무 국민 여행으로 치유프로그램은 KTX는 글로벌인 지역여행 할인</p> </td><td>  <p>잠재 관광수요 촉진을 위한 기본적 혜택 부여 여행수단 관광부에서 국내관광상품권 사용</p> </td><td>  <p>휴가활성화 지원 금연 증가율 증가율 금연증가율 확산</p> </td></tr> </tbody> </table>			국내여행 수요촉진				 <p>2020 특별 여행주간 실시(6.20~7.19) 여행준기 전문 교육원과 여행의 품질 확보</p>	 <p>정보, 민간, 지자체가 함께하는 국내여행 할인 승무 국민 여행으로 치유프로그램은 KTX는 글로벌인 지역여행 할인</p>	 <p>잠재 관광수요 촉진을 위한 기본적 혜택 부여 여행수단 관광부에서 국내관광상품권 사용</p>	 <p>휴가활성화 지원 금연 증가율 증가율 금연증가율 확산</p>				
국내여행 수요촉진														
 <p>2020 특별 여행주간 실시(6.20~7.19) 여행준기 전문 교육원과 여행의 품질 확보</p>	 <p>정보, 민간, 지자체가 함께하는 국내여행 할인 승무 국민 여행으로 치유프로그램은 KTX는 글로벌인 지역여행 할인</p>	 <p>잠재 관광수요 촉진을 위한 기본적 혜택 부여 여행수단 관광부에서 국내관광상품권 사용</p>	 <p>휴가활성화 지원 금연 증가율 증가율 금연증가율 확산</p>											
<p>핵심 블거리·즐길거리 제공</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">핵심 블거리·즐길거리 제공</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>대국민·의료진 치유 프로그램</p> </td><td>  <p>경기여행 농어촌여행 의료진 복지사 등 대상 치료 프로그램</p> </td><td>  <p>대양한 관광코스와 상품 개발 미래관광 10선, 관광도래 여행, 생활여행 등 지자체 여행</p> </td><td>  <p>7대 문화유산 방문코스 5대 특별시작</p> </td></tr> <tr> <td>  <p>문화유산 방문 팁들이</p> </td><td>  <p>비무장화 여행 경험 제공</p> </td><td>  <p>관광+소비촉진 행사 개최 미래관광 6.26~전통시장 축제 한국관광 국제화, 한민족문화</p> </td><td>  <p>관광+소비촉진 행사 개최 미래관광 6.26~전통시장 축제 한국관광 국제화, 한민족문화</p> </td></tr> </tbody> </table>			핵심 블거리·즐길거리 제공				 <p>대국민·의료진 치유 프로그램</p>	 <p>경기여행 농어촌여행 의료진 복지사 등 대상 치료 프로그램</p>	 <p>대양한 관광코스와 상품 개발 미래관광 10선, 관광도래 여행, 생활여행 등 지자체 여행</p>	 <p>7대 문화유산 방문코스 5대 특별시작</p>	 <p>문화유산 방문 팁들이</p>	 <p>비무장화 여행 경험 제공</p>	 <p>관광+소비촉진 행사 개최 미래관광 6.26~전통시장 축제 한국관광 국제화, 한민족문화</p>	 <p>관광+소비촉진 행사 개최 미래관광 6.26~전통시장 축제 한국관광 국제화, 한민족문화</p>
핵심 블거리·즐길거리 제공														
 <p>대국민·의료진 치유 프로그램</p>	 <p>경기여행 농어촌여행 의료진 복지사 등 대상 치료 프로그램</p>	 <p>대양한 관광코스와 상품 개발 미래관광 10선, 관광도래 여행, 생활여행 등 지자체 여행</p>	 <p>7대 문화유산 방문코스 5대 특별시작</p>											
 <p>문화유산 방문 팁들이</p>	 <p>비무장화 여행 경험 제공</p>	 <p>관광+소비촉진 행사 개최 미래관광 6.26~전통시장 축제 한국관광 국제화, 한민족문화</p>	 <p>관광+소비촉진 행사 개최 미래관광 6.26~전통시장 축제 한국관광 국제화, 한민족문화</p>											
<p>코로나 새 일상(뉴노멀) 대비 관광전략 수립</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">코로나 새 일상(뉴노멀) 대비 관광전략 수립</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>코로나 새 일상 선행대응</p> </td><td>  <p>새로운 여행문화 확산 데이터 기반 신규서비스 개발</p> </td><td>  <p>관광호재 혼장도 분산</p> </td></tr> <tr> <td>  <p>지속적 안전점검 및 위생관리 강화</p> </td><td>  <p>관광부 주변 음식점점검</p> </td><td>  <p>여행 헬기 서비스 구축 종사원 여행 강화 지역혁신사업기 발굴</p> </td></tr> </tbody> </table>			코로나 새 일상(뉴노멀) 대비 관광전략 수립			 <p>코로나 새 일상 선행대응</p>	 <p>새로운 여행문화 확산 데이터 기반 신규서비스 개발</p>	 <p>관광호재 혼장도 분산</p>	 <p>지속적 안전점검 및 위생관리 강화</p>	 <p>관광부 주변 음식점점검</p>	 <p>여행 헬기 서비스 구축 종사원 여행 강화 지역혁신사업기 발굴</p>			
코로나 새 일상(뉴노멀) 대비 관광전략 수립														
 <p>코로나 새 일상 선행대응</p>	 <p>새로운 여행문화 확산 데이터 기반 신규서비스 개발</p>	 <p>관광호재 혼장도 분산</p>												
 <p>지속적 안전점검 및 위생관리 강화</p>	 <p>관광부 주변 음식점점검</p>	 <p>여행 헬기 서비스 구축 종사원 여행 강화 지역혁신사업기 발굴</p>												
<p>관광산업 규제혁신 추진 방안</p>  														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">관광숙박업(관광호텔 등)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>(전) 특장점 분류제 폐지 등록기준 ①(개선) 분류제 개편, 등록기준 완화</p> </td><td>  <p>(전) 경관·환경·방역 등 법령 필요시(시·군·구) 소외 ②(개선) 경관한 시설환경 절차 간소화</p> </td></tr> </tbody> </table>			관광숙박업(관광호텔 등)		 <p>(전) 특장점 분류제 폐지 등록기준 ①(개선) 분류제 개편, 등록기준 완화</p>	 <p>(전) 경관·환경·방역 등 법령 필요시(시·군·구) 소외 ②(개선) 경관한 시설환경 절차 간소화</p>								
관광숙박업(관광호텔 등)														
 <p>(전) 특장점 분류제 폐지 등록기준 ①(개선) 분류제 개편, 등록기준 완화</p>	 <p>(전) 경관·환경·방역 등 법령 필요시(시·군·구) 소외 ②(개선) 경관한 시설환경 절차 간소화</p>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">공유숙박업</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>(전) 도시·지역에서는 외국인비자업 허가 ①(개선) 대상 공유 만박 제도화</p> </td><td>  <p>여행업 (전) 농어촌 풍물 등 관광 기관으로 신규 진입 장애 완화 ②(개선) 자본금 기부금 확대 5·25만원</p> </td></tr> </tbody> </table>			공유숙박업		 <p>(전) 도시·지역에서는 외국인비자업 허가 ①(개선) 대상 공유 만박 제도화</p>	 <p>여행업 (전) 농어촌 풍물 등 관광 기관으로 신규 진입 장애 완화 ②(개선) 자본금 기부금 확대 5·25만원</p>								
공유숙박업														
 <p>(전) 도시·지역에서는 외국인비자업 허가 ①(개선) 대상 공유 만박 제도화</p>	 <p>여행업 (전) 농어촌 풍물 등 관광 기관으로 신규 진입 장애 완화 ②(개선) 자본금 기부금 확대 5·25만원</p>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">여행업</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>여행장 시설 및 체험기지</p> </td><td>  <p>농어촌민박업 (전) 시설기준 조기 연장(230㎡ 이상) 풍물 등 대상 공유 기부금 확대 5·25만원 ②(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용 하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p> </td></tr> </tbody> </table>			여행업		 <p>여행장 시설 및 체험기지</p>	 <p>농어촌민박업 (전) 시설기준 조기 연장(230㎡ 이상) 풍물 등 대상 공유 기부금 확대 5·25만원 ②(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용 하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p>								
여행업														
 <p>여행장 시설 및 체험기지</p>	 <p>농어촌민박업 (전) 시설기준 조기 연장(230㎡ 이상) 풍물 등 대상 공유 기부금 확대 5·25만원 ②(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용 하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">야영장 시설 및 체험기지</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>야영장 신설·체험기지 증가 ①(개선) 풍물 등 여행장 신설·신소재 활용 증가하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p> </td><td>  <p>농어촌민박업 (전) 시설기준 조기 연장(230㎡ 이상) 풍물 등 대상 공유 기부금 확대 5·25만원 ②(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용 하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p> </td></tr> </tbody> </table>			야영장 시설 및 체험기지		 <p>야영장 신설·체험기지 증가 ①(개선) 풍물 등 여행장 신설·신소재 활용 증가하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p>	 <p>농어촌민박업 (전) 시설기준 조기 연장(230㎡ 이상) 풍물 등 대상 공유 기부금 확대 5·25만원 ②(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용 하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p>								
야영장 시설 및 체험기지														
 <p>야영장 신설·체험기지 증가 ①(개선) 풍물 등 여행장 신설·신소재 활용 증가하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p>	 <p>농어촌민박업 (전) 시설기준 조기 연장(230㎡ 이상) 풍물 등 대상 공유 기부금 확대 5·25만원 ②(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용 하고 있는 농어촌민박 기관을 허가 ③(개선) 양수도 가능</p>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">산림휴양관광</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>산림 풍물·민박 등 관광 기관 신설·기여 제작 ①(개선) 특별법 제정 특례 적용지역의 지정</p> </td><td>  <p>레저선박 (전) 미니워터 및 수상용 부담 ②(개선) 철정·사류로 부담 ③(개선) 철정·사류로 부담 25년 까지 연체</p> </td></tr> </tbody> </table>			산림휴양관광		 <p>산림 풍물·민박 등 관광 기관 신설·기여 제작 ①(개선) 특별법 제정 특례 적용지역의 지정</p>	 <p>레저선박 (전) 미니워터 및 수상용 부담 ②(개선) 철정·사류로 부담 ③(개선) 철정·사류로 부담 25년 까지 연체</p>								
산림휴양관광														
 <p>산림 풍물·민박 등 관광 기관 신설·기여 제작 ①(개선) 특별법 제정 특례 적용지역의 지정</p>	 <p>레저선박 (전) 미니워터 및 수상용 부담 ②(개선) 철정·사류로 부담 ③(개선) 철정·사류로 부담 25년 까지 연체</p>													
<p>이렇게 변화합니다</p>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">관광기 관광단지 사업변경 시간 비용 절감</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>새로운 형태의 관광호텔 등 신규 허가 절차 확정 신규면 2년 연장 허가, 연간 관광 5.25주 기여 예상</p> </td><td>  <p>관광기 관광단지 사업변경 시간 비용 절감 (전) 3~5년 연장 허가 ②(개선) 10년 비해연장</p> </td><td>  <p>신규 허가 청약소요 완화 관광벤처기업 등 활발한 시장참여</p> </td></tr> </tbody> </table>			관광기 관광단지 사업변경 시간 비용 절감			 <p>새로운 형태의 관광호텔 등 신규 허가 절차 확정 신규면 2년 연장 허가, 연간 관광 5.25주 기여 예상</p>	 <p>관광기 관광단지 사업변경 시간 비용 절감 (전) 3~5년 연장 허가 ②(개선) 10년 비해연장</p>	 <p>신규 허가 청약소요 완화 관광벤처기업 등 활발한 시장참여</p>						
관광기 관광단지 사업변경 시간 비용 절감														
 <p>새로운 형태의 관광호텔 등 신규 허가 절차 확정 신규면 2년 연장 허가, 연간 관광 5.25주 기여 예상</p>	 <p>관광기 관광단지 사업변경 시간 비용 절감 (전) 3~5년 연장 허가 ②(개선) 10년 비해연장</p>	 <p>신규 허가 청약소요 완화 관광벤처기업 등 활발한 시장참여</p>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">여행장으로 활용 불가능한 풍물 등록 기능 / 청약 완화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>  <p>여행장으로 활용 불가능한 풍물 등록 기능 / 청약 완화</p> </td><td>  <p>농어촌민박업 운영비용 절감 ④(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용</p> </td><td>  <p>요트 등 레저용 선박 활용 사업자와 운영비용 경감 ④(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용</p> </td></tr> </tbody> </table>			여행장으로 활용 불가능한 풍물 등록 기능 / 청약 완화			 <p>여행장으로 활용 불가능한 풍물 등록 기능 / 청약 완화</p>	 <p>농어촌민박업 운영비용 절감 ④(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용</p>	 <p>요트 등 레저용 선박 활용 사업자와 운영비용 경감 ④(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용</p>						
여행장으로 활용 불가능한 풍물 등록 기능 / 청약 완화														
 <p>여행장으로 활용 불가능한 풍물 등록 기능 / 청약 완화</p>	 <p>농어촌민박업 운영비용 절감 ④(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용</p>	 <p>요트 등 레저용 선박 활용 사업자와 운영비용 경감 ④(개선) 풍물·민박·민족 등 여행장 신설·신소재 활용</p>												

대안관광으로 생활 속 거리두기가 가능한/한적한 곳으로의 힐링 투어가 각광받고 있음

파주시 민선7기 비전과 목표, 3대 분야 9대 전략

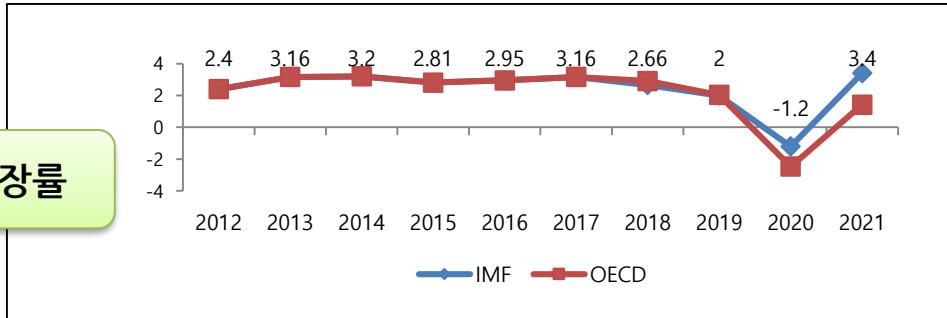


1. 외부환경분석 / 경제적 요인

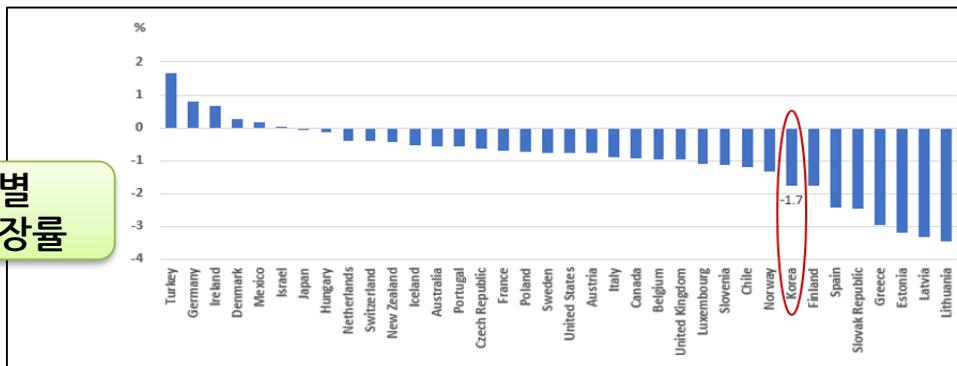
II. 환경분석

우리나라 실질 경제 성장률은 2014년 이후 지속 하락하고 있으며, 코로나19의 영향으로 2020년 마이너스 성장률을 보이며 잠재성장률도 지속적으로 하락하는 것으로 나타남

경제성장률



국가별 잠재성장률



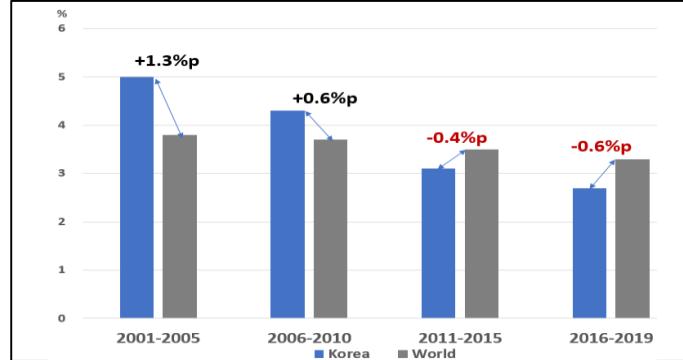
출처: IMF, OCED

저성장 장기화 및 고용환경 악화, 코로나19의 영향으로 경제적 어려움 가중 VS 생활 속 힐링 추구

국내 경제환경 변화

- ✓ 보호무역주의 강화
 - 자국의 산업·일자리 보호 등 보호무역 기조 강화
- ✓ 지역주의 확산
 - 거대시장을 중심으로 한 생산 공급망 지역화가 강화
 - 역내무역 비중 확대
- ✓ 인적교류 제한 강화
 - 감염병 유입방지를 명목으로 출입국 관리가 강화
 - 反이민정책이 지지 받을 가능성이 있음

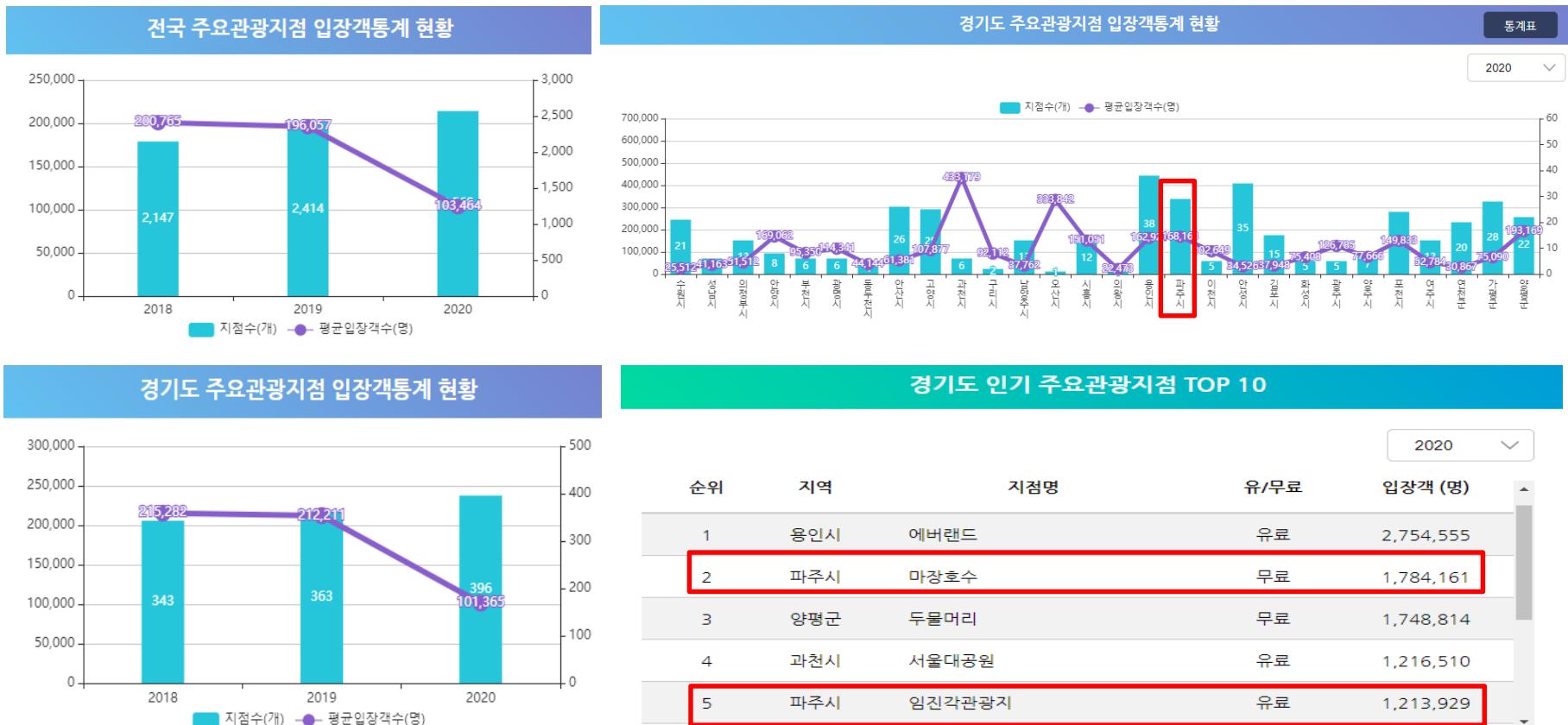
한국 vs 세계 경제성장률 비교



1. 외부환경분석 / 경제적 요인

II. 환경분석

20년 현재, 파주시 관광객수는 약 168천명으로 코로나19 영향으로 감소 추세에 있으나 경기도 내 관광지점수/평균입장객수는 상위권이며, 경기도 내 인기 관광지 톱 10에 파주시 관광지가 20% 차지하고 있음



출처: 관광지식정보시스템 (tour.go.kr)

파주시의 인기 관광지는 힐링이 가능한 생태/자연경관 중심의 관광지 선호

1. 외부환경분석 / 경제적 요인

II. 환경분석

코로나19 이전의 우리나라 안보관광지는 매년 2백만 명 내외의 국내외 관광객이 방문하여 지역경제활성화를 도모하는 주요 관광목적지로서의 기능을 하고 있었음

관광지명	2017				2018				2019				
	소계	내국인		외국인	소계	내국인		외국인	소계	내국인		외국인	
		학생	일반인			학생	일반인			학생	일반인		
육군	도라전망대, 제3땅굴, 해마루촌, 허준묘역	526,992	99,744	227,320	199,928	644,731	89,357	322,167	233,207	584,900	50,165	221,842	312,893
	평화전망대, 제2땅굴, 철원근대문화유적센타	178,534	82,323	96,073	138	185,089	9,989	174,927	173	82,471	6,997	74,986	488
	철원DMZ평화문화광장									2,363	57	2,306	-
	백마고지 전적지	77,412	12,119	63,937	1,356	45,890	7,555	38,102	233	46,744	7,402	39,102	240
	열쇠전망대	32,143	8,923	22,726	494	11,188	4,811	6,041	336	13,472	1,602	11,658	212
	상승전망대	9,377	7,259	2,104	14	3,716	96	3,374	246	786	156	536	94
	승전전망대	6,863	3,624	2,921	318	7,854	1,055	6,573	226	2,165	992	1,032	141
	을지전망대	103,168	38,140	58,452	6,576	82,940	25,105	56,590	1,245	88,150	11,465	75,196	1,489
	제4땅굴	119,831	44,672	66,717	8,442	97,190	30,383	64,615	2,192				
	칠성전망대	13,030	476	12,490	64	28,550	15,033	12,888	629	6,004	200	5,738	66
	승리전망대	24,873	9,113	15,629	131	19,120	9,345	9,745	30	11,881	5,807	6,059	15
	태풍전망대	48,849	18,507	30,010	332	42,534	10,613	31,126	795	42,488	4,110	37,815	563
	고성 통일전망대	631,312	108,438	519,676	3,198	7,957	4,210	3,579	168	727,772	110,154	613,151	4,467
	국립전사박물관									12,796	9,260	3,516	20
	육군박물관	25,223	18,962	6,114	147	63,322	13,401	49,810	111	62,179	12,761	49,293	125
	소계	1,797,607	452,300	1,124,169	221,138	1,240,081	220,953	779,537	239,591	1,684,171	221,128	1,142,230	320,813
해군	평택 안보공원	108,934	60,204	46,967	1,763	90,759	43,596	44,559	2,604	92,192	39,165	51,298	1,729
	천안함 기념관												
	애기봉전망대												평화공원 조성(2020년 하반기 완공 예정)
	강화도 평화전망대	236,611	46,952	189,659	-	360,509	8,259	349,913	2,337	260,571	5,962	252,922	1,687
	백령도전망대	8,616	942	7,674	-	7,445	797	6,625	23	6,439	344	6,075	20
	연평도 포격전 전승기념관					14	14			190	130	60	-
	포항역사관	13,255	4,936	8,015	304	19,291	9,104	8,557	1,630	22,598	8,012	14,566	20
	해사박물관	34,345	17,476	16,173	696	78,758	14,307	63,820	631	138,589	30,679	95,722	12,188
공군	소계	401,761	130,510	268,488	2,763	556,776	76,077	473,474	7,225	520,579	84,292	420,643	15,644
	철매역사관	2,638	2,000	638	-	4,075	2,501	1,573	1	17,704	5,528	12,176	-
	공군박물관	17,908	13,207	4,597	104	25,229	13,321	11,858	50	1,840	1,230	610	-
	소계	20,546	15,207	5,235	104	29,304	15,822	13,431	51	19,544	6,758	12,786	-
	계	2,219,914	598,017	1,397,892	224,005	1,826,161	312,852	1,266,442	246,867	2,224,294	312,178	1,575,659	336,457

출처: 관광지식정보시스템 (tour.go.kr)

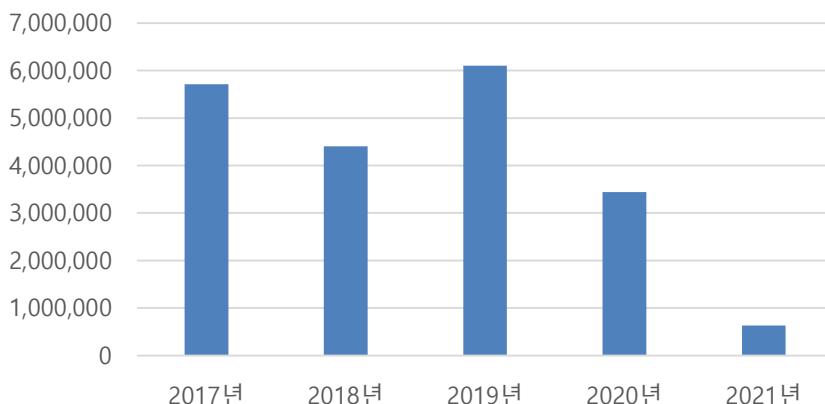
파주시 안보관광지는 타 지역 안보관광지 대비 경쟁력 우위

1. 외부환경분석 / 경제적 요인

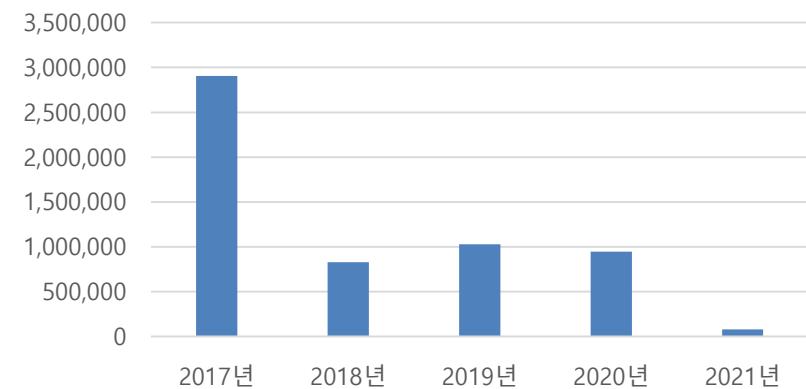
II. 환경분석

외국인 방문객수가 많았던 제3땅굴과 통일전망대의 경우 안보 문제 및 ASF/코로나19로 인한 관광지 미운영 등으로 2017년도에 비해 2.7% 수준으로 관광객이 감소하고 있음

파주시 및 파주시 관광과 운영관광지 관광객 현황



제3땅굴, 통일전망대 관광객 현황

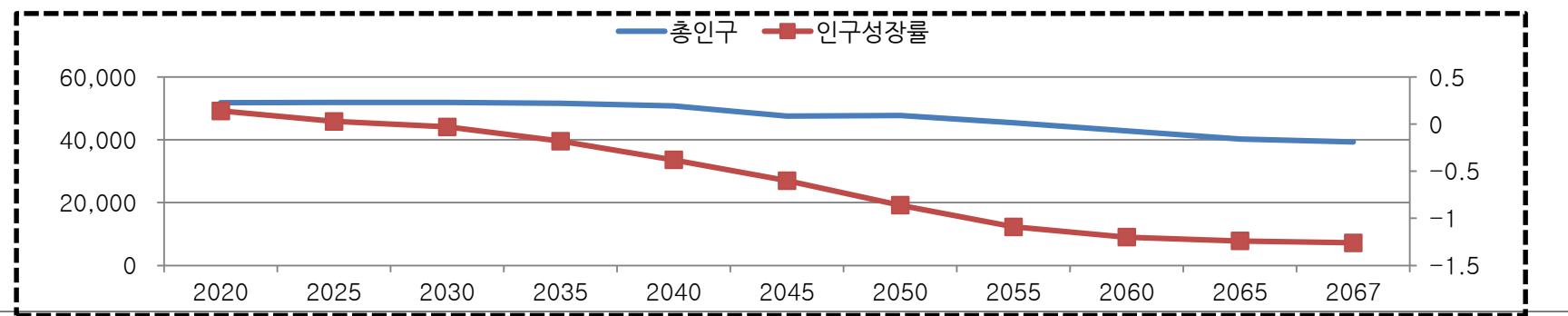


군구	관광지	내/외국인	총계	(2017년 ~ 2021년)				
				2017년	2018년	2019년	2020년	2021년
파주시	감악산(파주시)	내국인	788,192			361,381	363,033	63,778
		합계	788,192			361,381	363,033	63,778
	마장호수	내국인	3,925,727			1,854,283	1,784,161	287,283
		합계	3,925,727			1,854,283	1,784,161	287,283
	임진각관광지	내국인	11,442,634	4,370,856	3,010,343	2,618,917	1,184,180	258,338
		외국인	1,224,291	512,799	360,555	321,188	29,749	0
		합계	12,666,925	4,883,655	3,270,908	2,940,105	1,213,029	258,338
	제3땅굴	내국인	944,540	295,576	375,273	265,935	7,041	715
		외국인	739,817	183,456	242,240	312,893	1,145	83
		합계	1,684,357	479,032	617,513	578,828	8,186	798
	통일전망대	내국인	1,083,375	321,988	374,861	305,451	63,723	17,352
		외국인	136,882	29,341	37,656	61,395	8,299	191
		합계	1,220,257	351,329	412,517	366,846	72,022	17,543
	총계		5,714,016	4,400,928	6,101,443	3,441,331	941,331	627,740

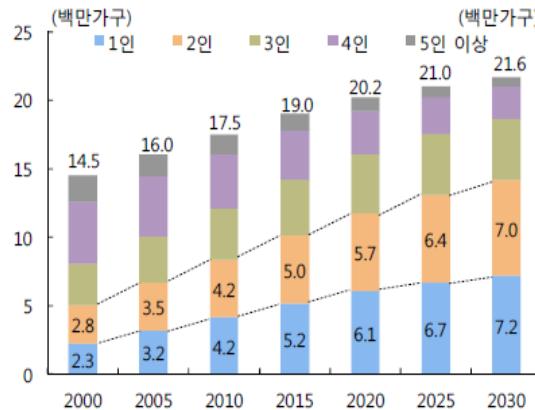
제3땅굴 및 통일전망대를 비롯한 파주시/파주시 관광과 소관 관광목적지의 경우 최근 5년간 관광객 수 급감

우리나라 인구성장률은 지속적으로 감소할 것이며, 고령화는 더욱 가속화되고 미혼 및 1~2 가구가 증가하고 있어, 인구구조 변화에 따른 사회적 여건을 개선하기 위한 노력이 필요함

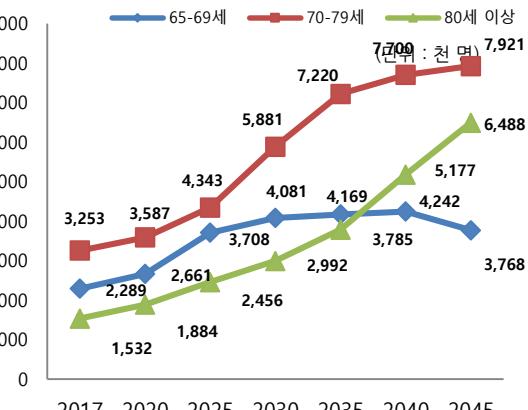
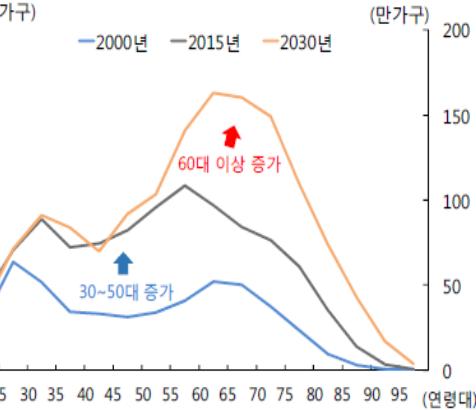
1. 인구 감소



1~2인 가구 증가



고령화의 가속



'삶의 질'을 중요시하는 현상 증가, '힐링'이 사회, 문화적으로 중요해짐

1. 외부환경분석 / 사회문화적 요인

II. 환경분석

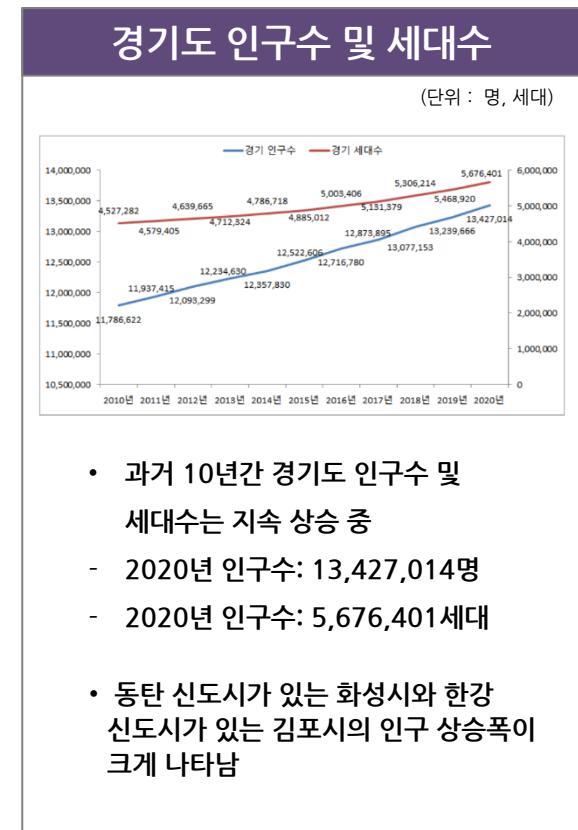
경기도의 경우 최근 10년간 인구수 및 세대수가 지속 증가하고 있으며, 최근 10년 대비 최근 1년의 파주시의 인구 상승폭(13.3%)은 경기도 평균(12.5%)을 웃돌고 있음

2. 경기도 내 인구수 및 세대수 변화

경기도 내 지역별 인구수							
No	행정구역(시군구)별		2018년	2019년	2020년	최근 10년	최근1년
0	경기		13,077,153	13,239,666	13,427,014	1,489,599	187,348
1	경기 수원시		1,201,166	1,194,465	1,186,078	97,589	-8,387
2	경기 고양시		1,044,189	1,066,351	1,079,216	117,977	12,865
3	경기 용인시		1,035,126	1,059,609	1,074,176	178,132	14,567
4	경기 성남시		954,347	942,724	940,064	-39,259	-2,660
5	경기 화성시		758,722	815,396	855,248	338,483	39,852
6	경기 부천시		843,768	829,996	818,383	-54,069	-11,613
7	경기 남양주시		681,828	701,830	713,321	134,836	11,491
8	경기 안산시		660,343	650,918	654,915	-60,671	3,997
9	경기 안양시		576,831	567,044	550,027	-65,615	-17,017
10	경기 평택시		495,642	513,027	537,307	110,421	24,280
11	경기 시흥시		448,687	473,682	500,895	99,746	27,213
12	경기 김포시		423,170	437,221	473,970	216,976	36,749
13	경기 파주시		451,848	454,040	465,617	86,827	11,577
14	경기 의정부시		447,026	451,868	461,710	31,310	9,842
15	경기 광주시		363,782	372,654	382,054	116,832	9,400

출처: <https://blog.naver.com/gostma0/222260124521>

경기도 내 인구수 지속 증가로 파주시 생태 및 역사문화, 안보관광 수요 증가할 것으로 예상



1. 외부환경분석 / 사회문화적 요인

II. 환경분석

2019년 기준, 전국 고령인구 비율은 14.9%이며, 경기도는 12.0%로 전국 평균보다 고령인구 비율이 낮게 나타나며, 장래 고령인구 추계도 경기도는 2045년까지 전국 평균보다 낮게 전망됨

3. 경기도 내 고령자 수 변화

구분	2019			2025			2035			2045		
		비율	순위		비율	순위		비율	순위		비율	순위
전국	7,685	14.9	-	10,511	20.3	-	15,237	29.5	-	18,329	37.0	-
서울	1,402	14.5	10	1,862	19.9	10	2,540	28.4	10	2,980	35.3	12
부산	591	17.5	5	784	24.4	5	1,004	33.4	5	1,089	39.7	6
대구	368	15.1	9	494	21.1	9	691	31.2	8	784	38.4	8
인천	370	12.6	14	550	18.4	12	867	28.4	10	1,080	36.3	10
광주	193	12.9	12	261	18.0	14	377	27.3	14	452	35.2	13
대전	193	12.8	13	270	18.4	12	392	27.7	13	471	35.0	14
울산	127	11.1	16	193	17.3	15	302	28.2	12	352	35.6	11
세종	30	8.9	17	49	11.6	17	97	18.3	17	153	26.0	17
경기	1,590	12.0	15	2,379	17.0	16	3,792	26.2	16	4,783	33.8	16
강원	287	19.0	4	387	25.6	3	546	35.9	3	649	43.6	3
충북	263	16.2	7	357	21.6	6	529	31.4	7	646	39.1	7
충남	372	17.0	6	488	21.5	7	714	30.4	9	897	38.4	8
전북	355	19.7	3	441	25.2	4	587	34.7	4	683	42.5	4
전남	396	22.3	1	475	27.4	1	630	37.1	1	740	45.3	1
경북	527	19.8	2	673	25.7	2	922	36.1	2	1,064	43.9	2
경남	524	15.6	8	716	21.4	8	1,039	31.7	6	1,230	39.8	5
제주	96	14.5	10	132	18.5	11	208	26.9	15	275	34.9	15

출처: 2019년 고령자 통계, 통계청. 2019. 9; 주) 통계청 「시도별 장래인구특별추계」

고령자의 생활과 직결된 교통, 복지, 평생교육 등 행정서비스의 다각화 필요

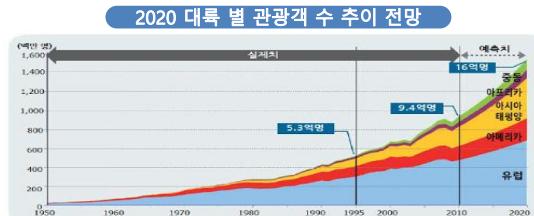
국민소득향상 및 여가시간 증대, 워라밸 관심 제고 등으로 역사문화콘텐츠에 대한 수요가 증가하고 있으며, 타문화/역사를 보는 것에 만족하지 않고 직접 체험하고 즐기고 싶은 문화관광소비자가 증가하고 있음

4. 역사문화콘텐츠 수요 증가

국민소득향상, 문화콘텐츠 소비 구조적 증가

- 소득수준 향상으로 문화소비 지출 비중 증가

- 여행과 레저 스포츠,
캠핑문화등 문화콘텐츠
소비 구조적 증가 예상



워라밸, 여가시간 증대로 체험관광 수요 증가



트라이투어슈머 등장, 타문화/역사 체험 수요 증대

- 트라이투어슈머(Trytoursumer)는 '시도하다(try)와 '관광(tourism)', '소비자(consumer)'의 합성
- 관광객은 직접경험을 통해 의미를 부여하고, 지역문화나 역사에 몰입하여 개인적 성장을 이루며 자신의 가치를 발견



주 52시간 근무제

라이프스타일과
가치관의 변화

국민소득 향상

스토리텔링 기반의
트라이투어슈머 부상

단순 관광 ▶ 참여, 체험형 관광 니즈 증가

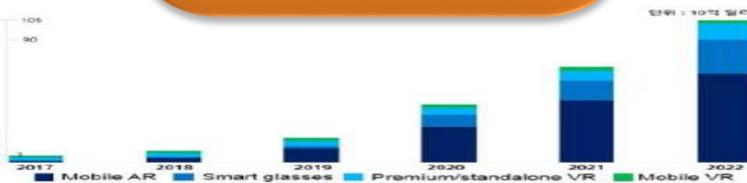
여가시간 증대로 관광 관심 인구 증가

문화관광소비자 증가 추세 vs 세계관광기구(UNWTO), 2024년 관광산업 예년수준으로 회복 전망

코로나19로 인해 비대면 서비스 중심 스마트관광 소비 및 서비스가 확대되고 있어 VR·AR, AI 등 4차산업 핵심 기술의 융복합이 가속화되고 있으며 키오스크와 서비스 로봇 등의 활용이 더욱 증가하고 있음

1. 4차산업기술 융복합 및 로봇산업 확대

VR·AR / IoT



- ▶ VR-AR 기기 형태별 시장 규모가 증가할 것으로 예측
- ▶ 현재에는 하드웨어(디바이스) 시장이 VR-AR 산업을 주도하고 있으나, 향후에는 교육, 제조, 헬스케어 및 엔터테인먼트 등 다양한 분야로 확대되면서 소프트웨어(콘텐츠) 분야가 빠르게 성장할 것으로 전망

AI 기술 확산

〈AI 글로벌 시장규모〉 (단위:십억\$)



〈주요 기술의 비즈니스 영향력〉

비즈니스 영역	AI	Block chain	Cloud	IoT
제품, 서비스	50%	31%	44%	43%
고객경험	47%	25%	41%	39%
금융 핀리 경영, 의사결정	33%	28%	38%	37%
39%	25%	38%	34%	

문화콘텐츠, IT 기술 연계



출처:삼성경제연구소(2020). VR·AR 시장 현황 및 산업 동향

로봇산업 성장

- ▶ 서비스는 무인으로 하는 비대면·비접촉 주문·서비스를 지원하는 키오스크와 서비스 로봇 중심으로 확대
 - 전세계 서비스 로봇시장: (2019) 310억\$ → (2024) 1,220억\$
- ▶ 산업용 로봇 성장여력은 높은 편으로 코로나 이후 기술개발 투자가 필요한 영역으로 기대

출처: 한국교통연구원(2020). 자율주행과 모빌리티의 미래

키오스크가 관광, 음식, 교육 서비스 등 다양한 분야에 도입되어 기존 프로세스 및 서비스 혁신 추진

1. 외부환경분석 / 기회, 위협 분석

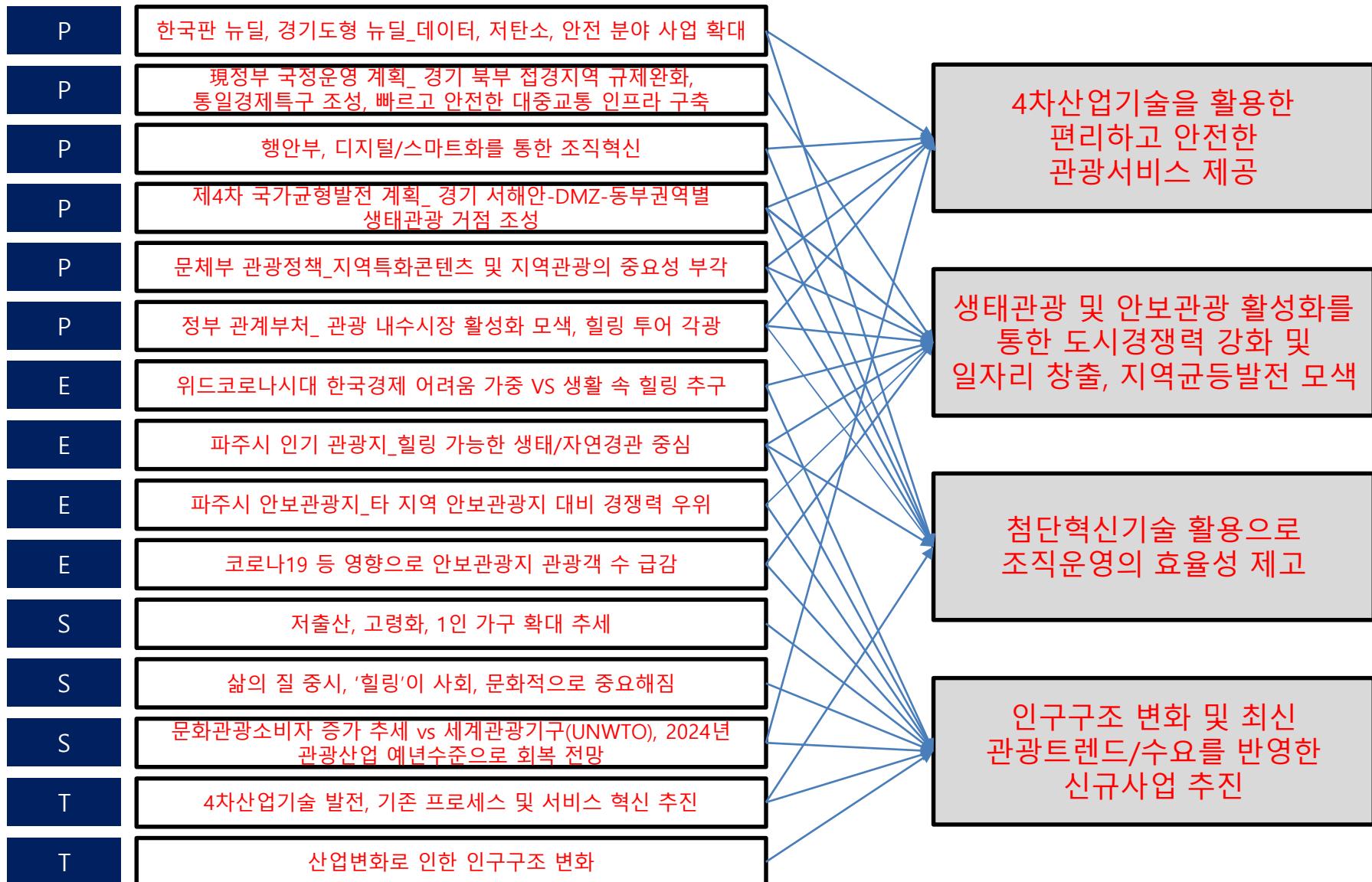
II. 환경분석

외부환경분석 결과 기회 및 위협요인이 동시에 존재하며, 기회를 활용하고, 위협을 해소할 대응책이 필요함

주요 이슈	기회	위협
정책적 요인	<ul style="list-style-type: none">한국판 뉴딜 정책 및 경기도형 뉴딜사업 추진경기도 생태관광 거점 조성파주시 평화/DMZ관광 사업 적극 추진市 정책방향에 맞춘 교통인프라 확대 기반 마련	<ul style="list-style-type: none">국가안보 문제로 북부 접경지역 규제완화 및 통일 경제특구 조성 난제중대재해처벌법, 전기안전관리법 시행 등 안전에 대한 책임 강화
경제적 요인	<ul style="list-style-type: none">2024년 관광산업 예년 수준 회복 전망파주시 생태관광 및 안보관광 경쟁력 경기도 내 우위	<ul style="list-style-type: none">국내 경제성장률의 하락 추세저성장 장기화 및 고용환경 악화, 코로나19의 영향으로 경제적 어려움 가중파주시 안보관광지 관광객 수 급감
사회적 요인	<ul style="list-style-type: none">경기도 및 파주시 인구 지속 증가인구구성 변화로 소비양식 다양화 및 공유경제시장 확대 예상‘삶의 질’을 중요시하는 현상 증가역사문화관광 콘텐츠 수요 증가코로나19 확산으로 언택트/비대면 수요 증가	<ul style="list-style-type: none">노인소득, 건강/헬스케어, 평생교육, 실버/여가산업 활성화, 토지이용 및 공급패턴 다양화 필요고령자의 생활과 직결된 교통, 복지, 평생교육 등 행정 서비스의 다각화 필요
기술적 요인	<ul style="list-style-type: none">4차산업혁명 및 첨단기술 융복합 확대도시공간의 입체화·복합화, 첨단 지능형 초고속 교통체계, 미래 첨단 녹색산업 융복합화 촉진	<ul style="list-style-type: none">기술발전을 동반한 급격한 변화와 서비스 혁신에 따른 적시 대응 필요성 증가로봇산업의 성장으로 인한 인력 구조 변화

1. 외부환경분석 / 시사점 도출

II. 환경분석

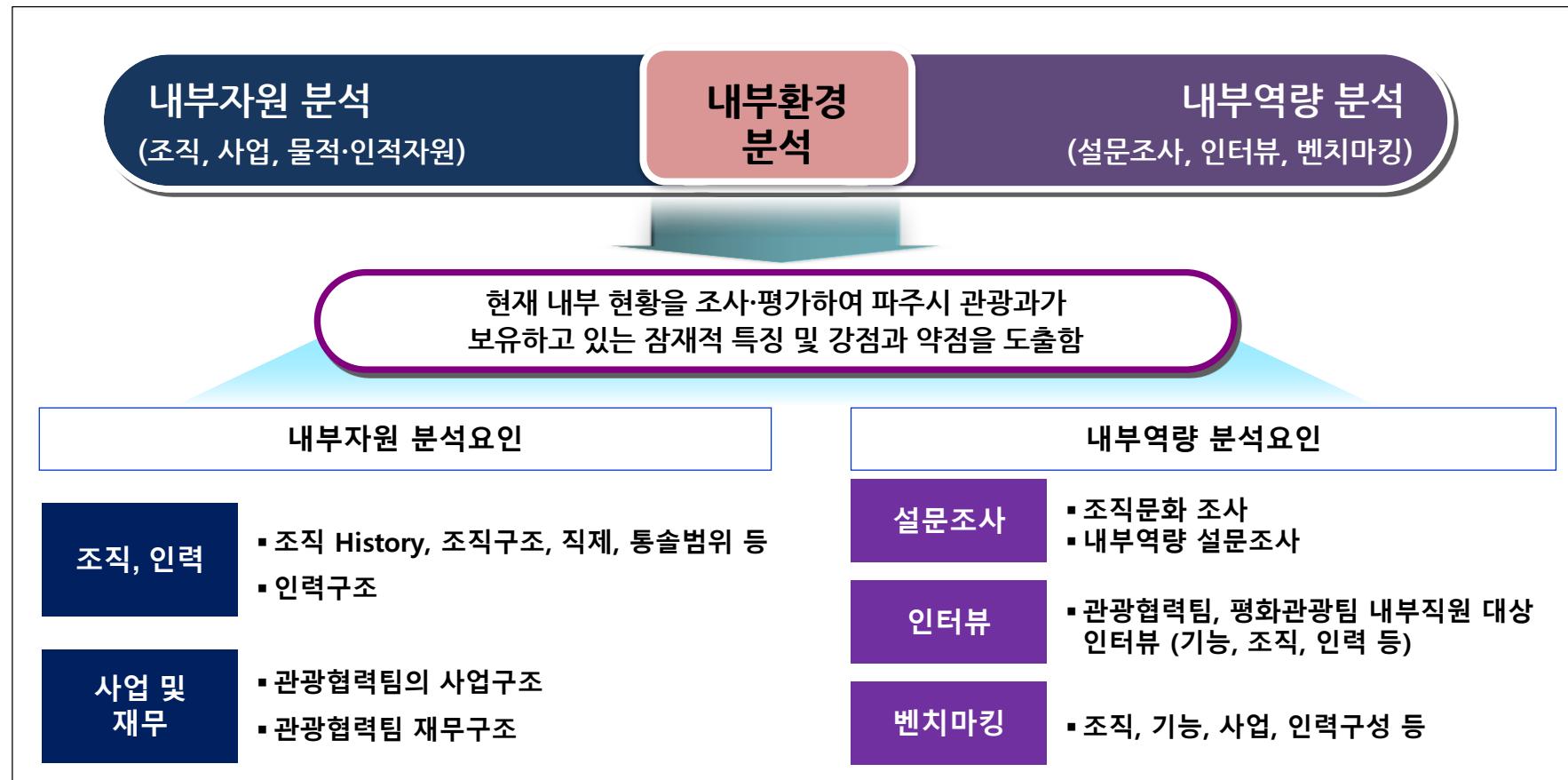


2. 내부환경분석 / 내부환경분석 Framework

II. 환경분석

관광협력팀의 내부 자원 및 역량을 조사·평가함으로써 현재 관광협력팀이 보유하고 있는 잠재적 특징 및 SWOT 분석에서 요구하는 강점과 약점을 도출하고자 함

■ 내부환경분석 Framework



2. 내부환경분석 / 조직현황_파주시 관광협력팀 업무분장

II. 환경분석

연번	근무지	직위	업무
1	사무실	관광협력팀장	관광협력팀 업무 총괄
2		주무관	DMZ평화관광 운영 및 시설 관리
3		주무관	역사·문화공원 조성(사업)
4		주무관	DMZ평화관광 운영
5		주무관	DMZ평화의 길 프로그램 운영
6		시간선택제임기제	안전관리자
7		시간선택제임기제	응급구조사
8		공무직근로자(행정정보조)	관광 안내, 관광수입 정산, 방문기관 매표 및 현황관리
9	도보로	공무직근로자(일어)	도보로 관광객 안내 및 관람로 관리
10		공무직근로자(영어)	
11		공무직근로자	
12	영상관	공무직근로자(일어)	영상관 운영 및 관광객 안내
13		공무직근로자	
14	승강장	공무직근로자	승강기 운행 및 관광객 안내
15		공무직근로자	
16		공무직근로자	
17	임진각 관광안내소	공무직근로자	임진각안내소 관광객 안내
18	도라 전망대	공무직근로자(중국어)	전망대 운영 및 안내
19		공무직근로자	도라전망대 청소
20		공무직근로자	
21	정문	공무직근로자	정문 차량출입
22	제3땅굴	공무직근로자	땅굴 청소
23		공무직근로자	
24		공무직근로자	땅굴 시설관리
25	식당	기간제근로자	구내식당 조리사

2. 내부환경분석 / 조직현황_인력구조 및 기능분석

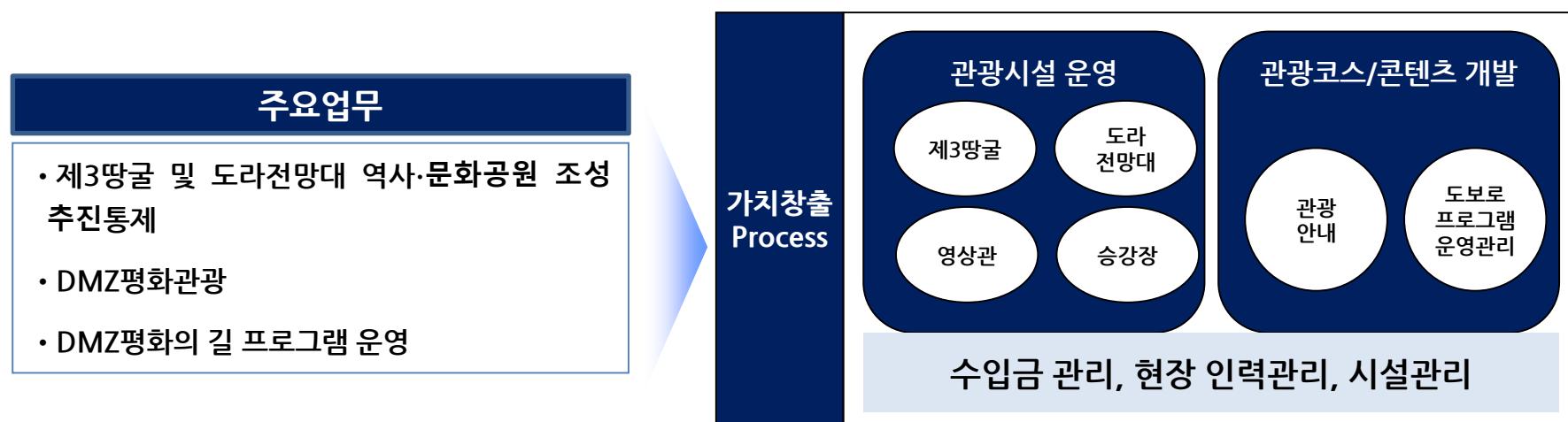
II. 환경분석

■ 인력현황

- 관광협력팀, 현원 31명

계	공무원					임기제	공무직	기간제
	소계	6급	7급	8급	9급			
31	5	1	3	2	1	2	17	7

■ 주요업무 및 기능



2. 내부환경분석 / DMZ관광지 시설현황

II. 환경분석

시설명	위치	규모	주요사항
	설치년도		
판문점	군내면 조산리	공동경비구역(JSA)동서800m, 남북400m	자유의집(98.7.9.), 평화의집(89.12.19.) 판문각(69.08.), 군정위(98.7.9.)
	1953. 10.		
제3땅굴	군내면 점원리	총연장 1,635m 높이 2m, 폭 2m	도보관람로, 승강장, 영상관 및 전시관
	1978. 10. 17.		
도라전망대	장단면 도라산리	연면적 2,143㎡ 부지 4,999㎡	전망대(32대), VIP실, 카페테리아
	2018. 10. 22.		
도라산역	장단면 도라산리	연면적 4,700m 지하1층, 지상2층	2002. 2. 20. 김대중, 부시대통령 도라산역 방문 철도침목 서명
	2002. 3. 31		
캠프그리브스	군내 백연산78-2	공여지 반환면적 250,000㎡	역사공원 50,000㎡(15,000평) 유스호스텔
	2012 ~ 2018		
통일대교	문산읍 마정리	연장 900m 왕복4차선	정주영 회장 소떼 방북 1차 1998. 6. 16 500마리 2차 1998. 10월 501마리
	1998. 06. 15.		
임진각	문산읍 사목리	연면적 2,442㎡ 3층, 전망대, 식당 등	한국전쟁추모비 건립 (아웅산위령탑, 망배단, 반공전시관)
	1977년		
자유의다리	문산읍 마정리	연장 83m(6경간) 폭 4.5~7m, 높이 8m	경의선 1906.4월 개통(496.7km) 「독개다리」 1953년 12,773명 귀환
	52년 개량보수		
통일로	목포 ~ 신의주	총연장 939km 파주시 25km	서울 ~ 임진각 39km 목포 ~ 판문점 498km
	1972년 확장		
자유로	행주 ~ 마정	총연장 46.60km 파주시 27.90km	1단계 1992 행주 ~ 성동(29.0km) 2단계 1994 성동 ~ 마정(17.6km)
	1990 ~ 1994		
임진강	함북문천 ~ 탄현동	연장 254km(연천 81km) 어유지 ~ 성동(62.4km)	교량 4개소 (자유의다리, 통일대교, 리비교, 전진교),
	연천 ~ 탄현 성동		

2. 내부환경분석 / DMZ관광지 주요 시설물 세부 현황

II. 환경분석

제3땅굴



소재지
부지면적
시설개장

- 군내면 정원리 1082-1 번지 밀원
- 40,039㎡ (12,111坪 / 市 33% 軍 18% 私 49%)
- 2002. 5. 30 (2002 한밀월드컵 개막전일)



제3땅굴(절경도)

- 직경도 : 1,635m (N 1,200m↔MDL↔435m S)
 - 435m (3차단벽 170m, 관람 265m)
- 폭 2.0m / 높이 2.0m / 깊이 73m



모노레일 셔틀승강기

- 역 간 도 : 320m (직경 2m)
- 평화호 : 탑승인원 48명 / 소요시간 8분
- 설 치 : 2002. 5. 30. / 2013. 5. 1. 평화호 교체



도보 관람로

- 역 간 도 : 358m (직경 3m)
- 소요시간 : 10분
- 설 치 : 2004. 6. 29



DMZ영상관 / 전시관

- 면적 : 634㎡(191坪)
- 관람객수 : 50명 / 회
- 주차장 : 60대 (대형 37, 소형 22)

도라전망대



소재지
부지면적

- 군내면 정원리 390-2 번지 밀원
- 13,838㎡ (4,185坪 / 市 53% 私 47%)
- 新전망대 1,500坪 / 도로 585坪 / 航전망대 2,100坪



新전망대 2018. 10. 22 준공

- 건축면적 : 2,143㎡ (648坪 / B1·F3)
- 주요시설 : 1F 관람실 (175석)
- 2F 카페테리아
- 3F 야외 관망대 (망원경 32대)



舊전망대 1987.1월 개방 (송악산DP 대체시설)

- 건축면적 : 980㎡ (296坪 B1·F1)
- 주요시설 : 관람실 (500석)
- 주차장 : 20대 (대형 14, 소형 6)

* 관관객 동선분리 군 전용통로 개설

사업량 (L= 100m, B= 6m) / 사업비 (35백만원) / 준공 (2020.8.31.)

2. 내부환경분석 / DMZ관광지 사업 추진현황

II. 환경분석

제3땅굴 나라별 관광객 수 현황(2017-2021)

연도	나라별 관광객				총 셔틀버스 인원	단체관광객 수	총 관광객수	총 영업일수	비고 (운영기간)
	내국인	중국	일본	영어					
2017	169,538	143	4	356	170,041	313,412	483,453	303	
2018	198,372	208	15	561	199,156	423,138	622,294	300	
2019	153,454	158	1	42	153,655	425,203	578,858	226	2019.01.02~2019.10.01
2020	6,734	61	10	1,080	7,885	409	8,294	75	20.09.25~12.23
2021	13,125	183	45	3,835	17,188	707	17,895	137	21.03.16~07.11 / 11.05~12.17

※ 2007. 7월 3자협약에 따라 파주시·1사단·재향군인회 공동운영

DMZ관광지 입장료 수입 현황(2017-2021)

연 도	수 입(원)	비 고
2021	146,669,549	• 코로나19로 인한 관광 중단 (20.12.24.~21.3.15./21.7.12.~11.4./21.12.18.~)
2020	66,147,663	- ASF 및 코로나19로 인한 관광 중단(19.10.2.~20.9.24.) 마장호수, 감악산 근무 지 지정근무
2019	2,518,539,702	• 셔틀 버스 용역 금371,025,000원 포함. ASF(19.10.2.~19.12.31.)
2018	2,877,981,011	• 셔틀 버스 용역 금608,601,000원 포함.
2017	2,239,040,446	• 셔틀 버스 용역 금450,374,880원 포함.

※ 임진각 매표소 재향군인회 금250,000,000원 지출(매년)

2. 내부환경분석 / DMZ관광지 사업 추진현황

II. 환경분석

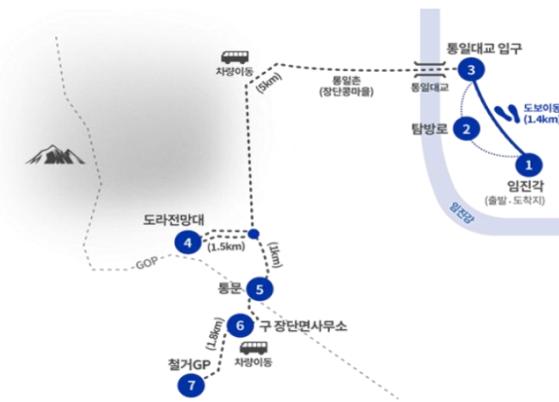
DMZ 평화관광 (관광협력팀)

민북관광사업 (DMZ안보관광 4개 코스 운영)



DMZ평화둘레길사업 (7개 코스 정비)

구 분	운 행 구 간	비 고
A 코 스	임진각▶제3땅굴▶도라전망대▶도라산역▶통일촌▶임진각	약 3시간
A코스 (평화열차)	도라산역(버스환승)▶도라산 평화공원▶ 통일촌(직판장·박물관)▶제3땅굴▶도라전망대▶도라산역	약 5시간 (1일1회 운행)
B 코 스	임진각▶허준선생묘▶해마루촌▶제3땅굴▶도라전망대▶임 진각	약 3시간30분
C 코 스 (문산자유시장)	문산자유시장▶임진각▶제3땅굴▶도라전망대▶도라산역 ▶통일촌▶문산자유시장	약 3시간30분



- DMZ 평화관광 사업은 주로 제3땅굴 및 도라전망대 시설관리와 DMZ관광지 주변 인프라를 연계한 관광프로그램 운영이 주요 업무임
- 2018년 관광객수가 약 62만 명으로 가장 많았으며 이후 ASF로 인한 안보관광이 잠정 중단됨에 따라(10/2~) 감소추세를 보이고 있음
- 2020년 9월 개장 후, 12월 코로나 영향으로 중단, 2021년 3월 재개장 후 다시 21.12.18부터 현재까지 중단된 상태임

2. 내부환경분석 / 조직현황_파주도시관광공사 평화관광팀 인력구조 ||. 환경분석

2022.2.7 현재 파주도시관광공사 평화관광팀의 정원은 14명, 현원은 10명(기술 2명, 공무 8명)임

구 분	계	직 원						
		일반직(행정, 기술, 운전, 공무)						
		3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
현원	10	-	1	1	-	-	4	4
임진각, 통일동산	10	-	1	1	-	-	4	4
한반도	인력산정 연구용역 중							
제3땅굴, 도라전망대								

[임진각] 10명

- 팀장(겸직) : 업무총괄(기술 1명)
- 파트장 : 시설물 운영 및 관리 총괄 : (기술 1명)
- 주차관제, 환경미화, 주차장 관리 : 공무 8명/ 정년퇴직자(3명)
- 결원(4명) : 전기(일반직 1명), 행정(일반직1명), 공무직(3명)
- 임진각 관광지의 경우 '22년 현재 10명이 근무 중이며, 과거 4년간 인력 지속 감소 중임.

[한반도] 명 – 사업 인수인계 중

- 시설물 운영 및 관리(기계,전기,소방,행정): 명(기술 명, 행정 명)
- 환경미화 : 명(공무 명)

[제3땅굴] 명 -

- 시설물 운영 및 관리(기계,전기,소방,행정): 명(기술 명, 행정 명))
- 환경미화 : 명(공무 명)

구 분	인원 현황
2019	15명(일반직2, 공무직13명)
2020	13명(일반직2, 공무직11명)
2021	11명(일반직 1, 공무직10)
2022	10명(일반직1, 공무직9명)

2. 내부환경분석 / 조직현황_공사 주차관리팀/평화관광팀 업무분장

II. 환경분석

구분	주 요 업 무	개정(2021.12.28)
주 차 관리 팀	<ul style="list-style-type: none"> 1.공영,노상,노외주차장관리 2.공무인력배치및복무지도감독 3.주차시설의수입분석,수입증대방안및주차권 관리 4.임진각,통일동산공영주차장운영 5.임진각,통일동산공영주차장시설물관리및임 대사업 6.기타관광수익사업운영 7.주차관광팀관련고객만족 및 민원업무처리 8.차량견인및견인보관소관리운영 9.기타주차관광관련업무전반 	<ul style="list-style-type: none"> 1.공영,노상,노외주차장관리 2.〈삭제〉 3.주차시설의수입분석,수입증대방안및주차권 관리 4.공영주차장운영 5.〈삭제〉 6.〈삭제〉 7.주차관리팀관련고객만족 및 민원업무처리 8.차량견인및견인보관소관리운영 9.기타주차관련업무전반
공공 서비스 본부	<ul style="list-style-type: none"> 1. 마장호수 및 감澈안관광지 관리운영 2. 공영, 노상, 노외 주차장관리 및 주차 시설, 수상레저 수입 분석, 증대방안 운영 3. 시설물 유지 및 공유재산(천막대, 카페, 캠핑장, 먹거리촌) 관리 운영 4. 감악산힐링파크 도시관리계획 운영 및 시설관광협력팀 5. 감악산힐링테마파크 및 둘레길 관리 운영 6. 감악산 출렁다리 안전관리 및 감악산 힐링파크 먹거리촌 조성 관리 7. 인력(기간제, 공공근로), 관용차량, 공 공요금, 오수처리시설, cctv 시설 유지 관리 8. 마장호수 수상레저 운영 및 관리 9. 응급 구조 관련 업무 전반 10. 고객만족 및 민원업무처리 11. 기타 평화관광 관련 업무전반 	<p>(평화관광1팀)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.마장호수및감악산관광지관리운영 2.부대시설물(주차장,전망대,카페,캠핑장,먹거리 촌등)관리운영 3.마장호수및감악산출렁다리안전관리 4.마장호수수상레저운영및관리 5.응급구조관련업무전반 6.고객만족및민원업무처리 7.기타평화관광관련업무전반 <p>(평화관광2팀)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.임진각,통일동산공영주차장운영 2.임진각,통일동산공영주차장시설물관리및임 대사업 3.한반도생태평화종합관광센터시설물관리 4.DMZ관광사업(당글)시설물관리및운영

연번	직 위	직 급	분 장 사 무
1	팀 장	일반 (기술)4급	·평화관광2팀 운영관리 총괄 ·산업안전, 보건관리 전반(부서 안전관리자)
2	차 장 (파트장)	일반 (기술)5급	·임진각, 통일동산주차장 파트 운영관리 총괄 ·임진각, 통일동산주차장 파트 기획업무 전반 ·시설유지보수 품의 업무 전반 ·시설관리 운영 업무 전반 ·근태 및 수입금, 수선유지업무 전반 ·업무보고 및 실적관리 전반 ·한반도 생태평화 시설물인수인계(기계,소방) ·한반도 생태평화 시설물운영관리(소방선임 관리)
3	주 임	일반 (공무)9급	·서무 ·임진각, 통일동산 수입금관리 전반 ·임진각, 통일동산 주간, 월간업무보고 ·임진각, 통일동산 산업안전, 보건관리 및 서무 ·임진각, 통일동산 유지관리 지원차량 및 유류 관리(화물차, 카트, 수선유지 등) ·임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무
4	주 임	일반 (공무)8급	·소모품 관리 및 수입금 업무 전반 ·임진각, 통일동산 수입금관리 전반 ·임진각, 통일동산 시설물관리 및 환경정비 전반 ·임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무
5	주 임	일반 (공무)8급	
6	주 임	일반 (공무)8급	·임진각, 통일동산 수입금관리 전반 ·임진각, 통일동산 수입금관리 전반
7	주 임	일반 (공무)8급	·임진각, 통일동산 시설물관리 및 환경정비 전반 ·임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무
8	주 임	일반 (공무)9급	
9	주 임	일반 (공무)9급	
10	주 임	일반 (공무)9급	·임진각,통일동산 시설물관리 및 환경정비 전반 ·임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무 ·임진각, 통일동산 환경정비, 자체수리 실적 보고

2. 내부환경분석 / 평화관광2팀 주요 시설물 세부 현황

II. 환경분석

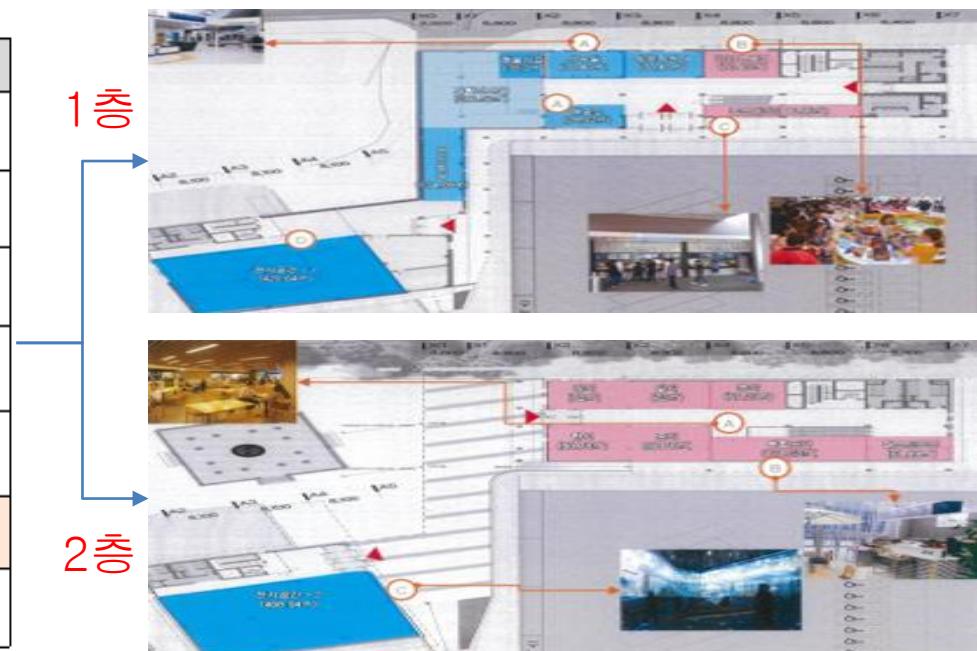
한반도 생태평화종합관광센터 운영계획(안)

■ 사업개요 및 층별 입점 세부내역

구분	내용				
위치	문산읍 마정리 1360-50 일원	지역	관광진흥법 제54조 규정에 의한 임진각 관광단지	용도	문화 및 집회시설(전시장), 제1종 균린생활시설
규모	-면적: 건축면적 2,877m ² (877평) / 연면적 3,982m ² (1,205평)			예산	2022년, 498,534천 원(인건비 제외)
	-시설: 2층 / 2개동(전시동 / 편의동) 전시동: 1,2층(한국관광공사 DMZ 실감미디어 체험장 / VR, AR)		편의동: 1층(매표소 등 4개 시설) / 2층(음식점 등 3개 시설)		

■ 시설/층별 입점 세부내역

시설위치	구분	면적	내용	비고
1층	편의동	매표소 등	61.98평 • DMZ 관광매표소, 방문자 센터, 해설사집, 관리사무실	
		간이면세점	21.29평 • 외국인 관광객 대상 간이 면세점	코로나로 인하여 추진 보류
		즉석매장	35.38평 • 떡볶이 등 분식 및 음료 등 즉석 음식 판매	진행 중
	전시동	전시공간	127.24평 • 증강현실 및 가상현실 기술을 바탕으로 한 체험장	한국관광공사 운영
2층	편의동	푸드코트	137.52평 • 양식, 일식, 분식, 한식, 중식, 패스트푸드 등 6개소	진행 중
		복합공간	35.38평 • 公事에서 직접 관리	별도 운영계획 수립 예정
	전시동	전시공간	141.85 • 증강현실 및 가상현실 기술을 바탕으로 한 체험장	한국관광공사 운영



2. 내부환경분석 / 평화관광2팀 주요 시설물 세부 현황

II. 환경분석

한반도 생태평화종합관광센터 운영계획(안)

■ 예산 세부내역

구 분	주 요 내 용	금 액(천원)
계		498,534
일반운영비	사무관리비, 지급수수료, 공공요금 등	245,291
수선유지비	시설물 관리를 위한 소규모 수선비	20,000
기타보상금	사고 발생 시 자기부담금을 위한 일반보전금	3,600
예비비	복합공간 운영을 위한 운영 예비비	200,000
수탁자산취득비	사무실 공간 조성을 위한 자산취득비	29,643

■ 인력계획

소 속	직위(직급)	이 름	업무 내용	비 고
평화관광2팀	팀장(4급)	유종 빙	- 생태평화 종합관광센터 업무총괄 - 오수처리시설 유지관리 - 무인경비시스템 계약	환경
평화관광2팀	차장(5급)	김영 혁	- 소방 안전 관리자 선임 및 관리 - 2층 복합공간 운영계획 수립 - 재해공제 보험 가입	기계
평화관광2팀	주임(7급)	장동 원	- 운영사무실 설계 및 집기류 구입 - 영조를 손해배상 가입, 공공요금관리	건축
문화시설팀	주임(7급)	김서 영	- 전기관련 시설물 관리 - 승강기 안전관리 위탁대행	전기
평화관광2팀	기간제	2명	- 시설 관경점비(3.1일자 채용 예정)	

■ 운영 추진현황 및 이슈

- 상가임대 매장 입점 및 시설 개관에 따른 운영인력 필요
- 평화관광1팀과 근무형태가 동일하지만 초과근무 상한 시간이 적어 주말근무 직원 사기 저하
※ 평화관광1팀과 동일 근무 조건임에도 초과근무 상한시간이 다름

한반도 생태평화 종합관광센터 안전관리자 선임				
	현황	팀명	선임자	비고
1	가스안전관리자	2.9ton LPG 재무회계팀	김진영	선임 완료
2	승강기안전관리자	EV 2대, EC 1대	개발사업팀	장동원
3	소방안전관리자	2종 대상시설물	개발사업팀	유종 빙
4	전기선임 x			용역
5	기계선임 x			용역
6	개인정보관리자 지정		평화관광2팀	김홍래
한반도 생태평화 종합관광센터 용역				
1	방역소독 용역	연9회 필요		3.7. 계약 완료
2	전기점검 용역	3. 4.		부기변경 진행 14일 진행예정
3	하수처리 용역	3. 17. 까지	약품비 별도	3. 18. 진행 중
4	소방점검 용역	3. 4.		3.10. 기안
5	EV,EC 용역		무료 점검 보수기간 확인 중	6월까지 무상 점검 (7월부터)
6	조경 용역 (+ 병해충)		예산 확인 후 진행	하자보수기간 1년
7	영조물 배상보험			
8	건축물 재해복구보험		파주시청 가입	
9	가스사고책임배상보험			
10	무인경비시스템			가입완료
				계약 완료

2. 내부환경분석 / 평화관광2팀 주요 시설물 세부 현황

II. 환경분석

한반도 생태평화종합관광센터 운영계획(안)

■ 시설운영비 소요내역

구 분	세부내용	금액(천원)	비 고
합계		795,622	
인건비	○ 정직원 4명 - 행정, 기계, 전기, 통신	264,697	
운영비	○ 전기, 수도 등 공과급 ○ 시설분야별 전기, 안전 등 검사비	330,925	위탁대행 운영비
복합공간운영	○ 편의동 2층 복합공간 운영에 따른 인테리어, 집기류 등	200,000	

■ [참 고] 파주시 위탁대행시설 운영현황(21년 기준)

구분	직원수 (정직원/기간제)	운영예산 (인건비제외)	부지면적	층수 (지하포함)
시민회관	7명(5명/2명)	425,391천원	25,490m ²	6층
운정행복센터	10명(6명/4명)	907,006천원	14,915.5m ²	7층
문산행복센터	10(4명/6명)	627,506천원	32,784.10m ²	7층
마장호수	15명(8명/7명)	1,315,225천원	28ha(만수위기 준 84,000坪)	전망대 4층 사무동 2층 등

■ 센터 유지관리 예산(안)

통계목	산출내역	(공사)요구예산액	산출내역	(파주시 관광과)검토금액	증·감
합계		1,492,196		795,622	△696,574
101-01 보수	○ 8급 일반직 - 44,549,640원*4명 ○ 가족수당(기간제 포함) - 80,000원*5명*12월	182,999	○ 8급 일반직 - 44,549,640원*4명 ○ 가족수당(기간제 포함) - 80,000원*4명*12월	182,039	△960
101-04 기간제근로자 등 보수	○ 기간제 보수 - 31,545,060*6	189,271	○ 기간제 보수 - 31,545,060*6	-	△189,271

- 한반도 생태평화종합관광센터 운영인력은 정직원 4명(행정, 기계, 전기, 통신), 기간제 2명으로 계획되었으나, 인건비 예산은 정직원 4명(8급 일반직)으로 책정
- 파주시 위탁대행시설 운영예산 대비 인력 비교 검토 결과, 운영예산은 시민회관보다 다소 크지만 인력은 1명 부족한 수준임

2. 내부환경분석 / 평화관광2팀 주요 시설물 세부 현황

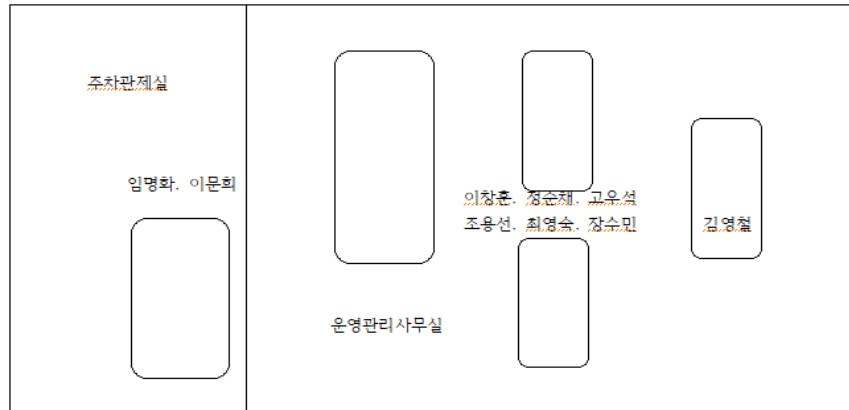
II. 환경분석

임진각, 통일동산

■ 인력현황 추이(2019-2022)

구 분	인원 현황
2019	15명(일반직2, 공무직13명)
2020	13명(일반직2, 공무직11명)
2021	11명(일반직 1, 공무직10)
2022	10명(일반직2, 공무직8명)

■ 사무실 배치도



■ 근무현황: 통일동산

- 평일_주차료를 받지 않고 환경 정비만 실시
- 주말_주차료 징수와 환경정비 실시

- (평일근무) 임진각 직원 9명이 순번을 정하여 평일에는 2명이 일1회 화장실 청소 및 통일동산 주변 환경 정비 실시

출장복명서

과 제	▲주임	짜트장	평화관광2팀장
	최영숙	김충래	전교 03/10 유석범

- 제 목 통일동산주차장 시설물 관리 및 환경정비
- 일 시 : 2022.03.10.(09시~11시)
 - 장 소 : 통일동산 주차장
 - 목 적 : 시설물 관리 및 환경정비 등
 - 내 용 : 시설물 점검 및 화장실 청소



- (주말 및 휴일) 임진각 직원 9명이 순번을 정하여 일1명이 주차료 징수와 환경정비 실시

2. 내부환경분석 / 평화관광2팀 주요 시설물 세부 현황

II. 환경분석

임진각, 통일동산

■ 업무량: 임진각 70%, 통일동산 30% 비중, 통일동산 환경정비 1일 약 1시간 내외 소요

구분	종분류(업무유형)	단위업무(직무)	비중	상세업무(직무처리절차)		빈도구분 연간/반기/ 분기/월/ 주/일	발생빈도·건수					총 소요시간(분)					
				직무명	직무발생에서부터 직무 종료까지 과정을 순서화 하여 기록		일	주	월	분기	반기	연간 처리건수	1건당 소요시간(분)	총 소요시간(분) 연간처리건수*건당소요시간			
분장/분장외사무	기획/집행/민원/일반관리/한시업무	직무명		임진각 주차요금 징수	직무발생에서부터 직무 종료까지 과정을 순서화 하여 기록	일	30	150	600	1,800	3,600	7200	6	43200			
분장	민원/일반관리	임진각 광광지 유지관리	70%	화장실 및 시설물 청소 등		일	2	10	40	120	240	480	60	28800			
				주차장 및 사무실, 매표소 청소 등		일	2	10	40	120	240	480	60	28800			
				화장실, 사무실, 매표소 청소 등		일	1	5	20	60	120	240	30	100800			
분장	민원/일반관리	통일동산 유지관리	30%	통일동산 화장실 소모품 유지 및 관리 등		일	1	5	20	60	120	240	30	7200			
				소계		일	1	5	20	60	120	240	30	7200			
				총 근무 소요시간										14400			
														115200			

■ 업무량: 통일동산 시설물 점검 1일 약 1시간, 주차장 점검/관리 약 45분, 주차요금 징수(임진각 시간으로 계산) 3시간 내외 소요

구분	종분류(업무유형)	단위업무(직무)	비중	상세업무(직무처리절차)		빈도구분 연간/반기/ 분기/월/ 주/일	발생빈도·건수					총 소요시간(분)			
				직무명	직무발생에서부터 직무 종료까지 과정을 순서화 하여 기록		일	주	월	분기	반기	연간 처리건수	1건당 소요시간(분)	총 소요시간(분) 연간처리건수*건당소요시간	
분장/분장외사무	기획/집행/민원/일반관리/한시업무	직무명		임진각 및 통일동산 시설물 점검	직무발생에서부터 직무 종료까지 과정을 순서화 하여 기록	일	1	5	20	60	120	240	120	28800	
분장	일반관리	임진각, 통일동산 시설물 관리 및 환경정비 업무 전반	40%	주차장 배수로 등 주차장 점검 및 관리		일	1	5	20	60	120	240	90	21600	
				현장 환경정비 등		일	1	5	20	60	120	240	90	21600	
				전기, 시설안전, 시설외각 정비 및 점검 등		주		1	4	12	24	48	90	4320	
				관광지 관리 소모품 및 재물 관리		주		1	4	12	24	48	90	4320	
분장	일반관리	소모품 관리	10%											4320	
분장	민원/한시업무	공휴일 주차통제 및 임시주차장 관리	15%	주차통제 및 임시주차장 관리		주		2	8	24	48	96	360	34560	
분장외사무	민원/한시업무	관광지 민원 처리 업무	5%	민원 전화 및 현장 응대		주		1	5	20	60	120	240	10	2400
				총 근무 소요시간										117600	

• 통일동산 주요업무는 환경정비/시설물관리와 주말 한정의 주차료 징수이며, 업무량은 1일 6시간 내외로 1명 인력으로 처리 가능

2. 내부환경분석 / 강(Strength).약(Weakness)분석

II. 환경분석

파주시 관광과의 주요 현황을 토대로 강점 및 약점을 통한 해석결과는 다음과 같이 볼 수 있음

주요 이슈	강점	약점
• 조직 구조 및 기능분석	• 관광협력팀이 가치 창출에 대한 기능을 수행함 • 안보관광지 운영에 대한 노하우/경쟁 우위 확보	• 기존 파주시 관광사업소 업무(마장호수, 감악산)를 파주도시관광공사로 이관하면서 조직규모 축소, 업무분장 불명확화로 업무 혼선 초래 • 코로나19 등의 영향으로 업무 중단 기간 길고, 외부환경변화에 대한 영향력 높아 안정적 운영 난제
• 인력구조	• -	• 정규직 비율 낮고, 임기제 및 공무직, 기간제 비율 높음 • 정규직/비정규직 인력 지속 감소
• 내부고객만족도/조직문화	• -	• 조직문화, 의사소통, 직장 근무여건 등 전반적으로 만족도 낮음

전략방향

- 업무의 효율성 및 안정적 사업 운영을 위한 업무이관 및 적정인력 산출
- 업무이관 후의 인력 계획 수립 및 업무분장 명확화
- 조직문화의 개선안 마련

3. 인터뷰 / 개요

II. 환경분석

파주시 관광과 관광협력팀과 파주도시관광공사 평화관광팀의 부서장, 직원을 대상으로 환경, 조직, 인사 등의 주요 이슈파악을 위한 인터뷰를 실시함

- ❖ 조사기간 : 2022년 2월 16일
- ❖ 조사방법 : 팀장 및 팀원(그룹 면접) 약 60 ~ 90분 소요

[인터뷰 설계]

목적	<ul style="list-style-type: none">• 내부 현황파악 및 Needs & Issue 도출을 위한 Interview- 조직 및 인력구조 개선을 위한 의견 수렴	
대상	구분	대상
	부서장	<ul style="list-style-type: none">• 파주시 관광과 팀장, 관광협력팀장• 파주도시관광공사 평화관광2팀장
부서		<ul style="list-style-type: none">• 파주시 관광과 관광협력팀 직원• 파주도시관광공사 평화관광2팀 직원

[인터뷰 주요 내용]

I. 환경 요인

II. 조직

III. 인사

IV. 조직문화

V. 기타

3. 인터뷰 / 부서별 주요 의견

구분	세부 내용
관광협력팀	<p>(제3땅굴)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 근무시간: 9시 40분-16:00(점심시간 없음), 현재 코로나19 영향으로 운영 중단 상태임 • 제3땅굴&도라전망대 및 임진각 업무이관 - 파주도시관광공사에서 새로운 팀(평화관광팀)으로 묶어서 업무 추진 예정 - 행정관리 업무(예: 군 협의, 시설물 조성 등)는 기존 그대로 파주시 관광과에서 관리 • 적정인력 산출 필요 - 2019년 인력 19명(청소년 인력 4명 포함), 현재는 사무직 제외하면 17명, 19명 중 2명 정년퇴임(2022년 2명, 2023년 2명, 2024년 2명 자연감소) - 제3땅굴 시설관리 인력 자격증 없음 - 안내데스크 키오스크 도입 검토 필요, 도라전망대는 시에서 해설사 2명 같이 들어옴(도라전망대에 중복 인력이 많아 1명 정도면 가능) - 기타: 재향군인회 3명(1년 지원금), 관광지 내 관리: 1사단 통제 받고 있음 • 한반도 평화센터 및 임진각 관광지는 업무이관된 상태. 관광지 적정인력 산출 필요 - 주차관리 자동화시스템 도입 검토 필요 • 제3땅굴 노후화, 모노레일 전면 교체 요구 중. 시설 유지 보수, 중장기 예산액 등 추가 필요 • 효율적 운영방안: 한 공간에 공무직 모여서 각 섹터/관광지별로 순환근무 시키게 하는 것이 좋다고 생각(1달 1회 순환근무 실시_갈등해소 차원)
평화관광팀	<p>(임진각, 통일동산)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 임진각 주차장 인력(관광지 인력 12명 중 2명 퇴직하여 현재 10명_팀장 포함_겸직, 현재 인력으로 적정), 통일동산 인력 제외 필요 • 주말에 운영을 하면 평일에 대휴 사용하는데 평일 인력이 너무 적어 업무 대응 어려움 • 초과근무 수당이 16시간만 지급되고 있음. 그 외 초과근무는 대체휴무로 쉬고 있음. 휴일근무는 10명 전원 근무하고 있고 한달 8일의 휴일 근무가 있을 경우 2일은 초과근무수당으로 지급 받고 나머지 6일은 대체 휴무임. - 토요일 대체휴무 3일 * 1.5일 = 4.5 휴무 - 일요일 대체휴무 3일 * 1일 = 3.0일 - 총합계 한달 7.5의 대체 휴무가 발생됨 • 최소 일주일에 2일씩 대체휴무를 사용하여야함에도 동절기가 지나면 평일에 관광객수가 증가하기 때문에 평일에 대체휴무 사용이 어려움. 이에 따른 적정한 인력 충원이 필요함 • 통일동산 업무 평화관광2팀에서 주차관리팀으로 이관 필요 <p>(한반도 생태평화 종합관광센터)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 종합관광센터 매표소, 방문자센터, 해설사집은 현재 운영되고 있으며, 간이면세점, 즉석매장, 전시공간, 푸트코드가 입점 중에 있음 • 간이면세점, 즉석매장, 푸트코트 운영 시간이 09:00~22:00로 되어 있어 시설관리에 있어 항상 저녁 10시까지 근무하여야함. • 임대매장 음식점 근무시간 고려한 인력산정 필요(운정/문산 센터의 경우, 임대매장에 맥스 시간 정해서 고객들이 나갈 수 있게 유도 중. 유관기관과의 룰과 협의가 필요) • 애로사항: 관광지 특성상 방문객 많아 안전 관리에 신경 쓰이고 어려움이 따름. 기술적이 없어 안전사고 걱정. 구성인력의 전문성이 부족하여 중대재해처벌법 등 안전책임에 대한 우려 높음(중대재해처벌법 개정: 중복선임 불가)

3. 인터뷰 / 주요 의견

II. 환경분석

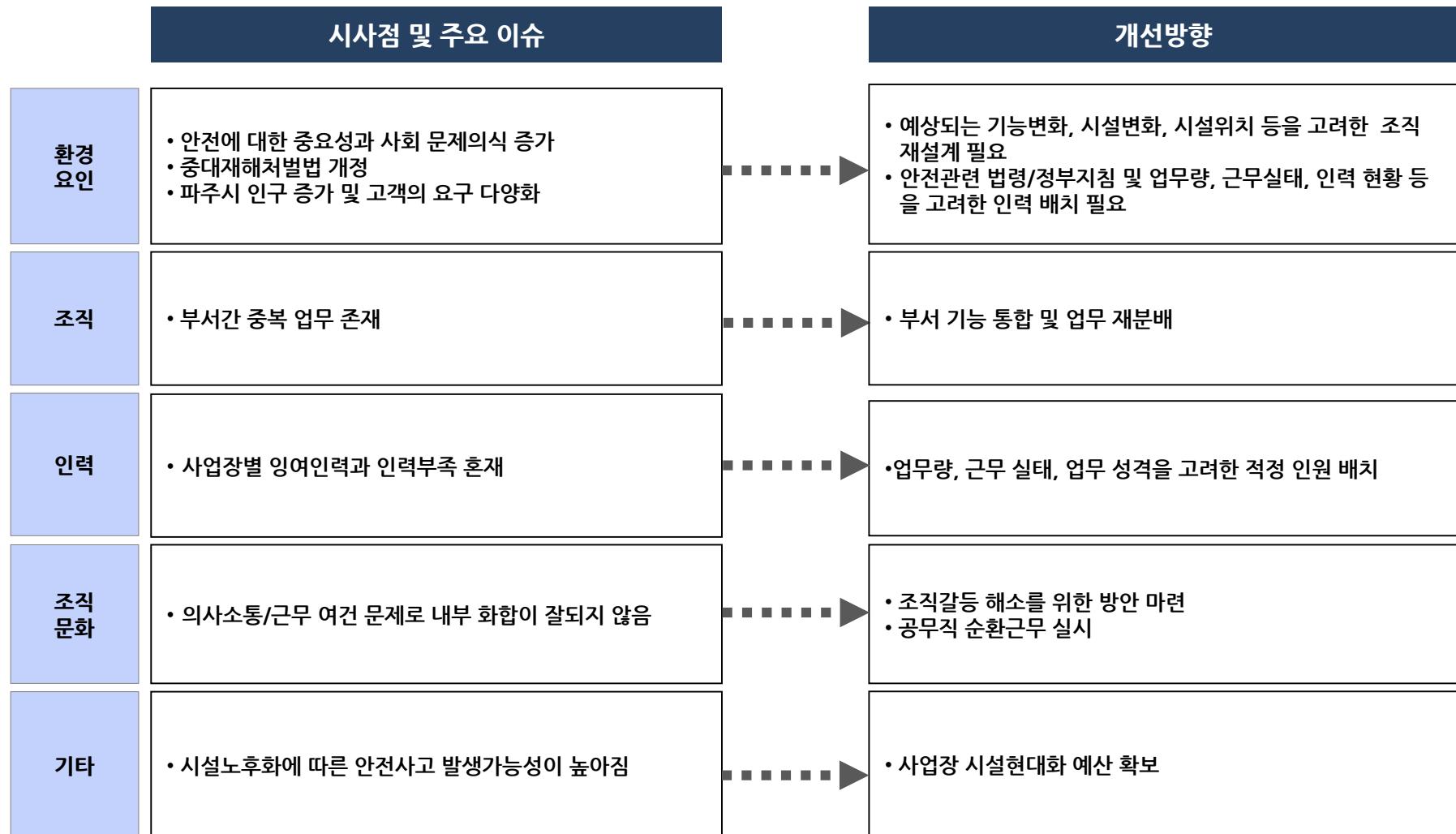
■ 주요 이슈

주요내용	세부내용
인력충원	<ul style="list-style-type: none">한반도 생태평화 종합관광센터: 건축, 기계, 전기(자격증 소지자) 인력 충원 필요한반도 생태평화 종합관광센터: 상가임대 매장 입점 및 시설 개관에 따른 운영인력 필요임진각 관광지: 기존 결원인력(4명) 충원 필요임진각 관광지: 적정인력 산출 시 기존 임진각 주차장 인력(10명)에서 통일동산 업무 인력 제외 필요
통합, 폐합	<ul style="list-style-type: none">제3땅굴&도라전망대 및 임진각, <u>한반도 생태평화 종합관광센터</u> 업무 통합 운영 → 파주도시관광공사 평화관광2팀
조정	<ul style="list-style-type: none">업무분장: 통일동산 업무 주차관리팀으로 이관사기진작(초과근무시간 산정): 임진각 초과근무 상한 시간 평화관광1팀과 동일하게 조정 필요
기타	<ul style="list-style-type: none">시설노후화: 제3땅굴 노후화, 모노레일 전면 교체 등 예산 반영 필요자동화 시스템 도입 필요: 안내데스크_키오스크 도입, 주차관리_자동화 시스템 도입 등을 통한 인력 감소

3. 인터뷰 / 시사점 및 개선방향

II. 환경분석

■ 인터뷰를 통해 도출된 환경, 조직, 인사, 조직문화 등의 이슈와 시사점을 분석하여 개선방향을 제시



4. 설문분석 / 조사개요

II. 환경분석

파주시 관광과 관광협력팀의 내부고객(직원) 만족도 수준을 진단함으로써, 내부고객(직원)의 기관에 대한 불만요소를 파악 및 분석하고 내부고객 만족도 향상을 위한 개선사항을 제시하기 위하여 설문조사를 실시함.

[설문조사 개요]

조사목적

- 기관전체의 관점에서 파주시 관광과 관광협력팀의 현재 조직특성과 문화, 제도 및 활동에 대한 구성원의 의식수준을 진단.
- 현재수준과 중요도를 측정함으로써 파주시 관광과의 강·약점을 파악하고 중점 개선 영역 도출.
- 구성원 스스로가 조직현황을 진단함으로써, 관광협력팀의 특성과 문화를 담은 변화·혁신 방향을 제공함.

조사대상

- 파주시 관광과 직원 17명

조사기간

- 2022년 2월 25일 ~ 3월 11일(14일간)

설문항목

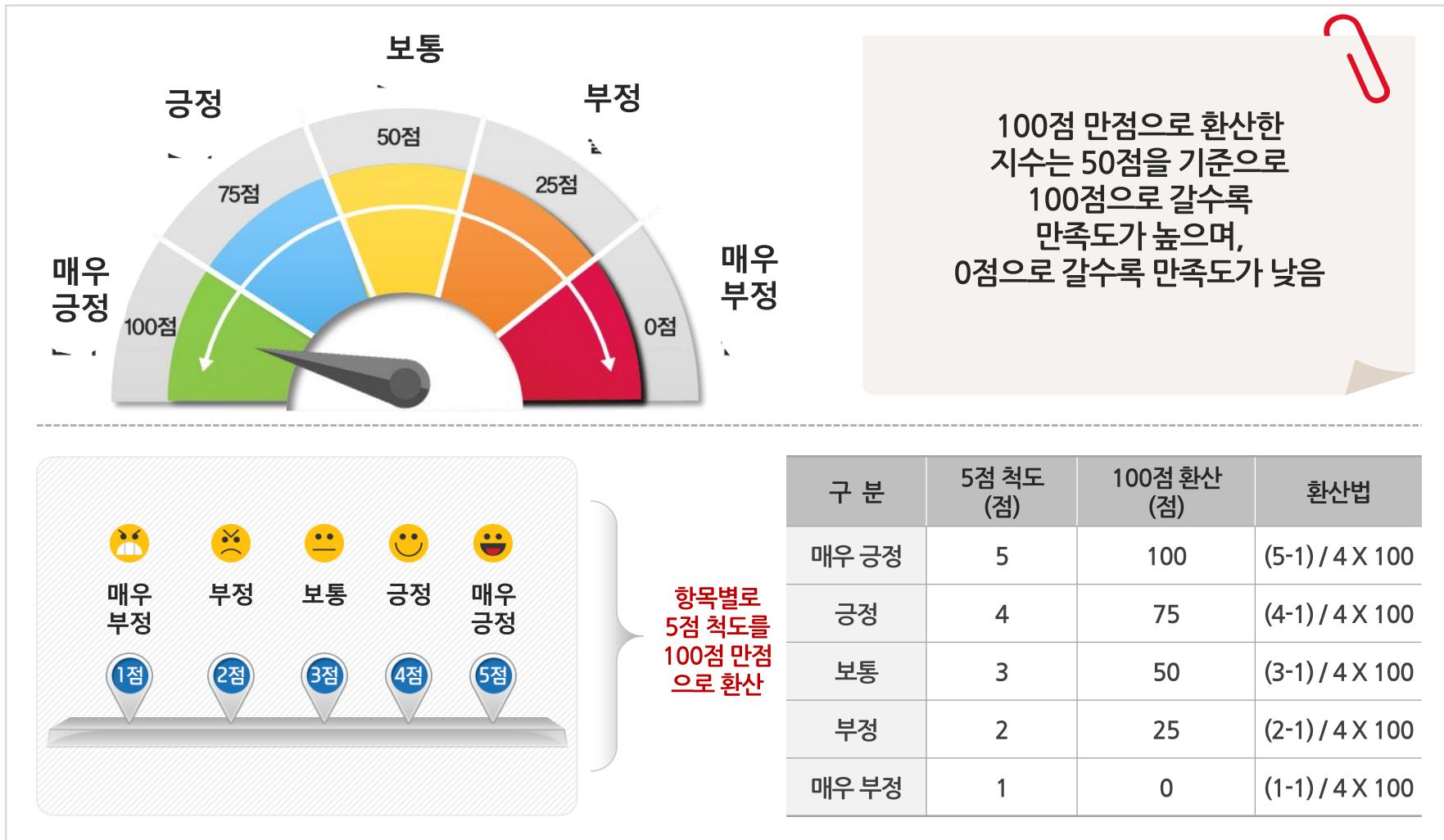
- 조직의 특성을 의사소통/관계, 직장 근무여건 차원의 총 10가지 문항과 종합만족도 질문 요소로 체계화하여 조직전반에 대한 조직구성원의 인식수준을 측정함.

[설문조사 주요 내용]

구분	분야	문항 수
의사소통 /관계	상사와 의사소통 원활성	1
	상사와 업무관계 협의정도	1
	동료들간 의사소통 원활성	1
	부서간 상호 협조 정도	1
	조직 간 업무 상 정보 및 자료 공유 정도	1
직장 근무여건	DMZ관광지 경영진과 직원 간 상행 노력정도	1
	직장 내 현안 문제 해결 협력정도	1
	직장 내 이해 및 발전을 위한 소통 정도	1
	고충사항 처리를 위한 노력	1
전반적 만족도	DMZ관광지에 대한 전반적 만족도	1
기타 건의사항	기타 개선 및 건의사항	1

❖ 조사방법 : 구조화된 설문지를 통한 자기기입식 설문조사(5점 척도)

□ 평가척도 및 점수 환산 방법



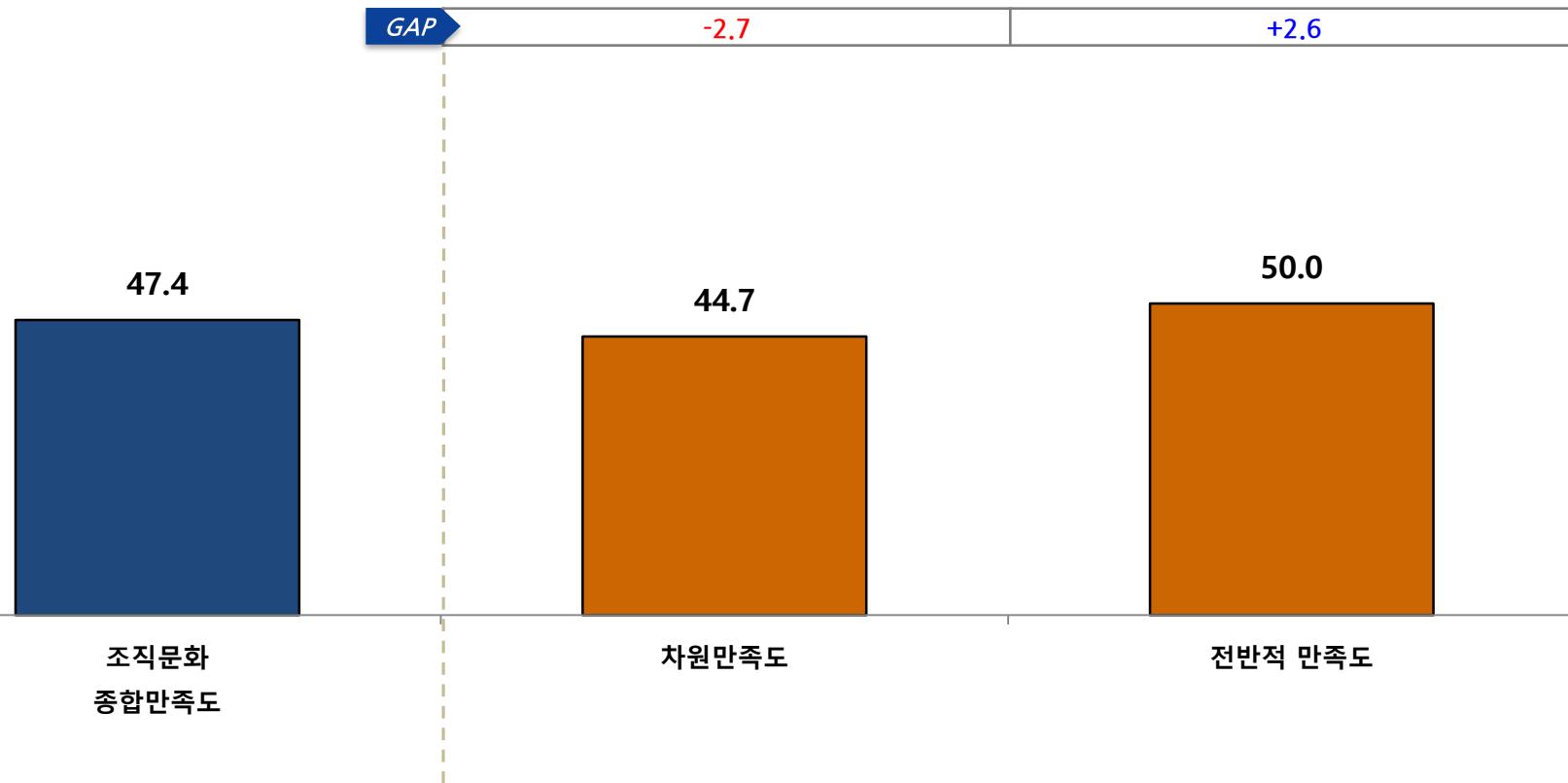
4. 설문분석 / 종합 만족도

II. 환경분석

- 파주시 관광과 관광협력팀에 대한 종합 만족도 점수는 47.4점으로 나타남.
- 차원만족도 점수는 44.7점으로 종합만족도 대비 -2.7점 낮게 나타났으며, 전반적 만족도 점수는 50.0점으로 종합만족도 대비 +2.6점 높게 나타남.

종합 만족도

(Base: N=214, 단위 : 점)



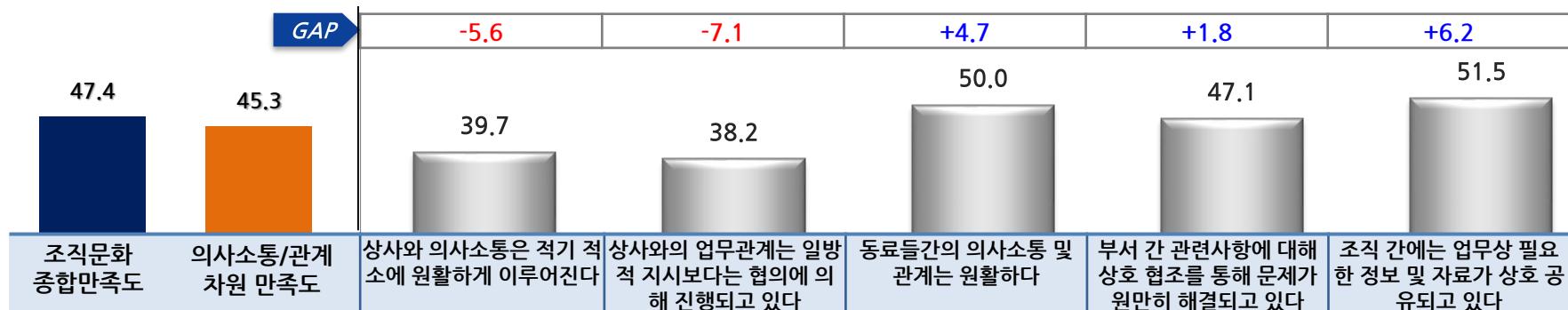
4. 설문분석 / 항목별 분석결과

II. 환경분석

- 의사소통/관계 차원 만족도 수준은 45.3점으로 조직문화 종합만족도(47.4점)에 비해 2.1점 낮게 나타남.
- 상사와의 업무관계는 일방적 지시보다는 협의에 의해 진행되고 있다는 부분이 38.2점으로 의사소통/관계 차원 만족도 대비(-7.1점) 가장 낮은 편임.
- 직장근무여건 차원 만족도 수준은 44.1점으로 조직문화 종합만족도(47.4점)에 비해 3.3점 낮게 나타남.
- 직장 내 이해 및 발전을 위한 소통이 원활히 이루어진다는 부분이 41.2점으로 직장근무여건 차원 만족도 대비(-2.9점) 가장 낮은 편임.

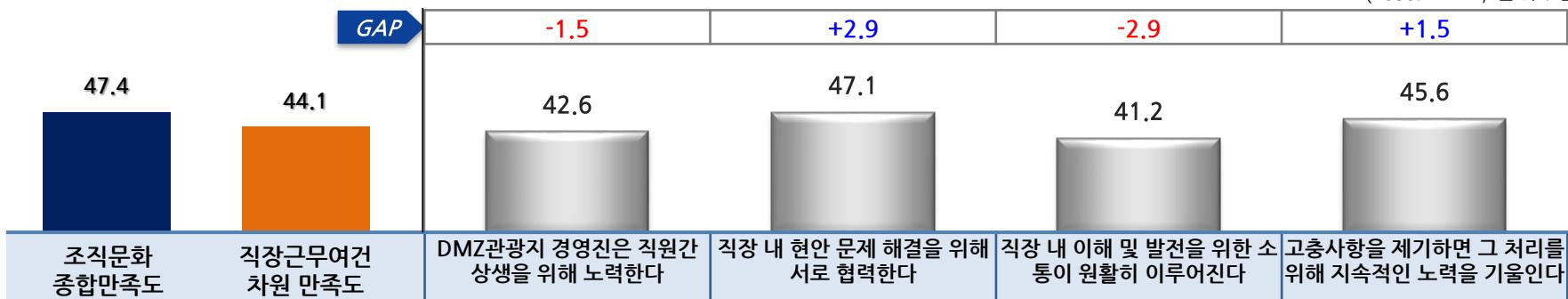
의사소통/관계 차원

(Base: N=17, 단위 : 점)



직장근무여건 차원

(Base: N=17, 단위 : 점)



4. 설문분석 / 기타 개선 의견 및 요구사항

II. 환경분석

- 기타 개선 의견 및 요구사항으로 직원과의 소통, 근무지 근무 철저, 퇴근시간까지 근무지 근무요망, 직원 의견 존중에 대한 의견으로 나타남.

기타 개선 의견 및 요구사항

응답	빈도	비율(%)
직원과의 소통이 잘 이루어 졌으면 좋겠음	1	25
근무지에서 근무철저 요망	1	25
퇴근시간까지 근무지에서 근무 요망	1	25
직원의 의견을 존중하고 잘 지냈으면 좋겠음	1	25
합계	4	100

4. 설문분석 / 시사점

II. 환경분석

설문조사를 실시한 결과 의사소통/관계차원은 45.3점, 직장근무여건 차원은 44.1점으로 낮게 나타났으며, 종합만족도는 47.4점으로 파주시 관광과 관광협력팀에 대한 내부만족도가 상대적으로 낮게 나타남.

연 번	의사소통/관계 차원 문항	점수
1	상사와 의사소통 원활성	39.7
2	상사와 업무관계 협의정도	38.2
3	동료들간 의사소통 원활성	50.0
4	부서간 상호 협조 정도	47.1
5	조직 간 업무 상 정보 및 자료 공유 정도	51.5

연 번	직장근무여건 차원 문항	점수
6	DMZ관광지 경영진과 직원 간 상생 노력정도	42.6
7	직장 내 현안 문제 해결 협력정도	47.1
8	직장 내 이해 및 발전을 위한 소통 정도	41.2
9	고충사항 처리를 위한 노력	45.6

구 분	점수
종합만족도(관광협력팀)	47.4

↑

구 分	점수
종합만족도 (파주도시관광공사)	57.0

파주도시관광공사보다 10점 정도 낮게 나타남

개선세부사항

- 개선 영역
- 상사와 업무관계 협의정도
 - 부서간 상호 협조 정도
 - DMZ관광지 경영진과 직원 간 상생 노력정도
 - 직장 내 이해 및 발전을 위한 소통 정도

- 상사와의 업무상 관계는 일방적 지시가 아닌 원만한 협의가 진행될 필요가 있음
- 업무처리가 원만히 해결될 수 있도록 부서간 상호 원만한 염무협조가 필요할 것으로 보임
- 경영진과 직원간에 상생을 위해 경영진은 직원들과의 의사소통 창구를 마련할 필요가 있음
- 직장 내 이해와 발전을 위해 원만한 소통이 이루어질 필요가 있음

5. 벤치마킹 / 개요

II. 환경분석

- 국내 안보관광지를 위탁운영하고 있는 시설관리공단 중 유사한 사업 및 시설, 조직을 구성하고 있는 기관 벤치마킹
- 파주도시관광공사의 경우 일반직과 공무직의 직급을 통합하여 인력운영을 하고 있으나 시설관리공단에서는 매우 드문 사례이기 때문에 관광 관련 공공기관으로 범위를 확대하여 직급통합 사례 제시

벤치마킹
대상
선정기준

- 파주시 관광과 DMZ관광과 유사한 운영형태와 기관유형, 직급체계 등을 기준으로 대상기관을 선정
- ① 운영주체 (기초지자체_철원군): 제2땅굴 & 평화전망대
 - ② 유사규모의 동일 유형 기관 (안보관광지, 강화군시설관리공단 위탁운영): 강화도 평화전망대
 - ③ 일반직/공무직 직급 통합 사례 : 제주국제컨벤션센터

구분	세부항목	분석관점
기능 및 현황	• 주요기능, 시설 현황	• 조직의 기본적인 현황 파악
조직 및 인력	• 각 기관의 조직 편재 • 벤치마킹 시설 인력규모 및 업무분장 비교	• 조직 및 인력 운영상의 특징 및 시사점 도출
임금 비교	• 일반직과 공무직 통합 임금체계 분석	• 인터뷰, 임금관련 규정 확인, 고찰

적정인력 산정 및 조직운영 효율화
방안 시사점 도출

조직 설계 반영

5. 벤치마킹 / 제2땅굴&평화전망대

II. 환경분석

1. 제2땅굴&평화전망대

■ 조직현황



■ 업무분장 및 인력 현황

조직		업무
관광기획 개발실	DMZ두루미관광	제2땅굴 및 평화전망대 등 DMZ관광 총괄
		DMZ평화관광안내센터 운영 등
사업소	DMZ시설관리사 업소	제2땅굴 및 평화전망대 등 DMZ시설운영

조직		인력
관광기획 개발실	DMZ두루미관광	계장 1명, 주무관 3명, 공무직 1명 총 5명(안보관광 담당 인력은 공무원 1명, DMZ평화관광안내센터 3명, 해설사 배정관리 1명)
사업소	DMZ시설관리사 업소	시설관리사업소: 계장 1명, 주무관 1명 총 2명 제2땅굴·민통선 이북 지역(군인경계근무)으로 상시근무자 없음 평화전망대 운영: 공무직 2명, 기간제 3명(안내 1, 매표1, 운행1, 운행보조1, 청소1)

- 제2땅굴 및 평화전망대 등 DMZ관광은 철원군 관광기획개발실 DMZ두루미관광에서 관광 업무 총괄을 하고 있으며, 시설관리는 DMZ시설관리사업소에서 운영하고 있음
 - DMZ두루미관광과 인력은 총 5명, DMZ시설관리사업소 인력은 총 2명이 담당하고 있음(시설관리사업소의 경우 코로나19 이전에는 4명이 담당하고 있었으나 코로나19로 운영 중단 및 리모델링, 관광객 감소 등으로 현재는 2명이 담당)
 - 땅굴 내 운영 인력은 부재, 평화전망대 운영 인력은 공무직 2명과 기간제 3명으로 운영 중이며, 청소 1명이 평화전망대와 땅굴 화장실 청소를 담당하고 있음

5. 벤치마킹 / 제2땅굴&평화전망대

II. 환경분석

1. 제2땅굴&평화전망대

■ 관광정보

- 안보관광 코스 운영(약 2시간 30분), 3년 평균 약 15만 명의 방문객이 방문하고 있으며, 육군 안보관광지 중 3번째로 방문객 수가 많으나, 코로나 19 영향으로 2019년부터 관광객수 급감



- 소요시간 : 약 2시간 30분
- 휴무일 : 매주 화 휴무
- 출발시간 : 평일 10:00, 14:00 / 주말 10:00, 13:30, 14:30

시설명	평화전망대, 월정리역			모노레일
구분	군민	군민외	군민	군민외
여관	1,000원	2,000원	1,000원	2,000원
청소년·군인	700원	1,500원	700원	1,500원
어린이	500원	1,000원	500원	1,000원

관광지명	소계	2017		2018		2019	
		내국인	외국인	내국인	외국인	소계	내국인
		학생	일반인	학생	일반인	학생	일반인
육군	도라전망대, 제3땅굴, 해마루촌, 허준묘역	526,992	99,744	227,320	199,928	644,731	89,357
	평화전망대, 제2땅굴, 철원근대문화유적센타	178,534	82,323	96,073	138	185,089	9,989
	철원DMZ평화문화광장	173				2,363	57
						221,842	312,893
						74,986	488
						2,306	-

■ 시설규모

- 제2땅굴(규모 비공개): 총 연장 길이 3.5km, 2m의 아치형 터널로 한 시간 동안 북한군 무장병력 16,000명 침투 가능. 땅굴 앞 2층 건물(약 20평)에 매점과 전시관이 있으며, 주차장 약 300평, 화장실 1개 있음(남녀 구분 3-4인 이용)
- 평화전망대: 지하1층~지상3층, 1,578㎡, 화장실 1층 남녀구분 1개
- 평화전망대 모노레일카: 매표소-전망대 5-7분 소요(283m)

5. 벤치마킹 / 강화도 평화전망대

II. 환경분석

2. 강화도 평화전망대

■ 조직현황



- 강화군시설관리공단은 3팀 파트제로 구성되어 있음
 - 평화전망대는 관광사업팀에서 관리하고 있으며, 전망대지구에서 일반직 1명이 운영책임을 맡고 있음(그 외 공무직과 상용직, 기간제 인력 6명으로 매표(2명), 시설관리/환경미화(4명)를 하고 있음)

■ 업무분장 현황

문화복지관리파트	정민	문화복지관리파트 업무총괄	032-930-7025
	이윤주	문화복지팀 서무	032-930-7011
	나계환	공유재산 및 세외수입관리	032-930-7028
	최형규	종량제봉투 판매 및 길상공설운동장 담당	032-930-7026
마니산국민관광지 /겟벌센터	우승근	마니산 관광지 및 갯벌센터 운영 책임	032-930-7007
함허동천	우승근	함허동천 운영책임	032-930-7082
전적지	이형일	전적지 5개소 및 응충궁 공원 운영책임	032-930-7077
전망대 지구	황극환	평화전망대, 화문석문화관, 평화빌리지 운영책임	032-930-7062
역사/자연사박물관	노현영	역사 및 자연사박물관 운영책임	032-930-7085
덕산국민여가캠핑장	구창희	덕산국민여가캠핑장 운영책임	032-930-7055
석모도미네랄온천	조진상	석모도미네랄온천 운영책임	032-930-7051

■ 정/현원 현황

(2020. 12. 31. 기준)

구 분	계 (별도)	임원 (이사장)	일 반 적					공무직	상용직
			3급	4급	5급	6급 (별도)	7급 (별도)		
정 원	137 (3)	1	3	9	9	10 (2)	4 (1)	70	37
현 원	119 (3)	1	3	9	9	6 (2)	7 (1)	63	33
정원대비	▲12	-	-	-	-	▲4 (-)	3 (-)	▲7	▲4

5. 벤치마킹 / 강화도 평화전망대

II. 환경분석

2. 강화도 평화전망대

■ 방문객 수 현황

관광지명	소계	2017		외국인	2018		외국인	2019		외국인			
		내국인			내국인			내국인					
		학생	일반인		학생	일반인		학생	일반인				
해군	평택 안보공원 천안함 기념관	108,934	60,204	46,967	1,763	90,759	43,596	44,559	2,604	92,192	39,165	51,298	1,729
	강화도 평화전망대	236,611	46,952	189,659	-	360,509	8,259	349,913	2,337	260,571	5,962	252,922	1,687
	백령도전망대	8,616	942	7,674	-	7,445	797	6,625	23	6,439	344	6,075	20
	연평도 포격전 전승기념관	-	-	-	-	14	14			190	130	60	-
	포항역사관	13,255	4,936	8,015	304	19,291	9,104	8,557	1,630	22,598	8,012	14,566	20
	해사박물관	34,345	17,476	16,173	696	78,758	14,307	63,820	631	138,589	30,679	95,722	12,188
	소계	401,761	130,510	268,488	2,763	556,776	76,077	473,474	7,225	520,579	84,292	420,643	15,644



평화전망대

- 대지면적 9,975m² / 연면적 2,079.19m²
- 매점, 식당, 동일염원소, 전망실 등

- 평화전망대 건물은 지하1층~4층(대지면적 9,975m², 연면적 2,079m²)이며, 방문객은 1-3층 이용
- 3년 평균 약 28만 명의 방문객이 방문하고 있으며, 해군 안보관광지 중 가장 방문객 수가 많음
- 코로나19의 영향으로 2019년도에 방문객 수가 감소하였으나, 내국인/일반인 중심의 관광지 성격이 강해 외국인 방문객 감소는 상대적으로 적음

■ 층별 시설현황

1층	관리실, 동일염원소, 휴게실, 기념품매장, 화장실	
2층	전시실, 북한땅 조망실(시청각교실)	
3층	북한땅 조망실(시청각교실), 옥외 전망대	
지하1층,4층	군부대 전용시설	
야외	망배단	

2. 강화도 평화전망대

■ 운영 현황(담당 직원 인터뷰)

구분	세부 내용
평화전망대 소장	<ul style="list-style-type: none">2009.1.1 강화군으로부터 위탁대행 실시고용승계: 강화군 공무직 인력 중 일부는 공단 공무직으로 고용승계(임금은 공단이 다소 낮으나, 복지는 공단이 다소 높음)근무시간: 하절기: 09:00-18:00, 동절기: 09:00-17:00(민통선 군 부대가 있어 해당 시간 전에 사무실 나가야함)인력: 일반/기술직 1명 운영총괄, 기타 기간제, 상용직, 공무직 인력 6명이 시설관리/환경미화 실시
	<ul style="list-style-type: none">임금체계: 일반직은 공무원 임금체계 따름. 공무직은 별도의 임금체계로 관리공무직 관리: 등급제 실시(가급, 나급), 주5일제 근무, 토/일 근무시 평일 대체휴가(휴일 근무 개념이 없어 토/일 근무에 대한 특별한 혜택은 없음)기간제 관리: 기간제 인력 중 나이가 젊은 인력은 일정 기간(예: 2년 이상) 근무 후 평가를 통해 상용직군으로 전직 가능. 상용직군에서도 일정 기간 근무 후 평가를 통해 공무직으로 전직 가능(60세 이상 기간제 인력은 70세까지 재계약 형태로 인력 운영)



시사점

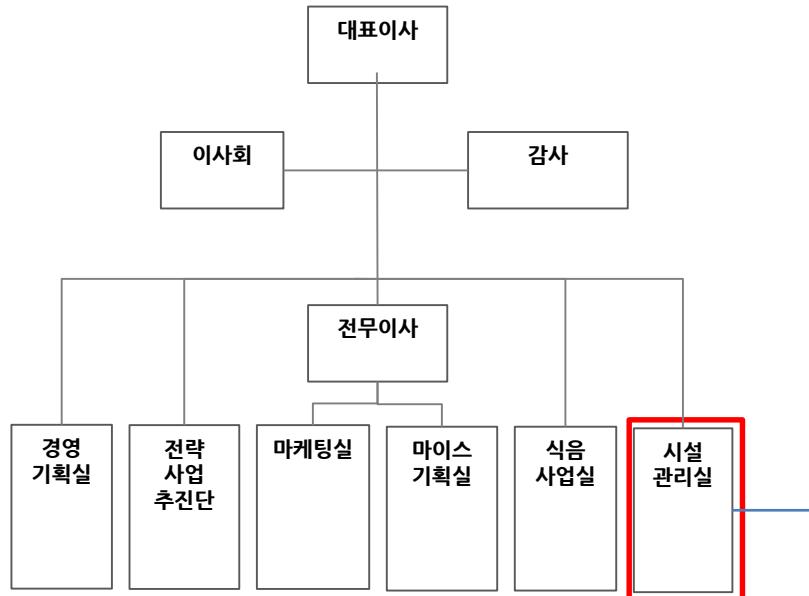
- 파주도시관광공사의 경우 일반직과 공무직의 직급을 통합하여 운영하고 있어 파주시 관광과 관광협력팀 인력의 고용승계 시 공사 별도의 월급체계를 구축할 필요가 있음

5. 벤치마킹 / 제주국제컨벤션센터_직급 통합 사례

II. 환경분석

3. 제주국제컨벤션센터

■ 조직현황



- 제주국제컨벤션센터는 5실 1단 6팀으로 구성되어 있음
- 센터 시설관리는 시설관리실에서 4명이 인력이 관리하고 있음

■ 업무분장 현황

부서	업무구분
시설관리실	업무총괄 및 사업계획
	제주MICE 다목적복합시설 확충사업
	법정검사 . 시설공사
	시설관리 및 행사지원
	IT 정보통신 운영 및 전산관리
	시설관리
	스마트 MICE 플랫폼
	용역관리
	보조금
	기타업무

■ 정/현원 현황

구 분	계	특1급	1급	2급	3급	4급	5급	6급
정원(A)	36		7명 이하		17명 이하		직원의 50%이하	
현원(B)	42		2	5	10	5	10	10
시설관리실	4		1	0	1	2	0	0

5. 벤치마킹 / 제주국제컨벤션센터_직급 통합 사례

II. 환경분석

3. 제주국제컨벤션센터

■ 센터 층별 시설 세부현황 및 규모

구 분	실 명	층 명	면 적	규 모
합 계			63,993㎡(19,391평)	
컨 벤 션 및 전시시설	컨퍼런스홀(탐 라 훌)	5층,6층	4,668㎡(1,412평)	경사 고정석 (1,500석), 평면 가변석 (2,800석)
	대회의실(한 라 훌)	3층	867㎡(262평)	· 최대 660명 수용 (2분할)
	중회의실(삼 다 훌)	3층	411㎡(124평)	· 560인 ~ 570인 수용 - 중회의실 : 1실, 소회의실 : 12실 / 최대
	소회의실	2~4층	2,333㎡(705평)	18실
	전시장	1층	2,586㎡(782평)	
소계			10,865㎡(3,292평)	
부대시설	레스토랑	3층, 4층	2,145㎡(650평)	
	카페테리아	1층	433㎡(131평)	
	소연회장	5층	1,000㎡(303평)	
	판매/위락시설	1층	4,802㎡(1,455평)	· 면세점, 매장(ICC Plaza) · 연결통로
	소계			8,380㎡(2,539평)
지원시설	주차시설	1층,2층	9,608㎡(2,906평)	359대 옥내:248대, 옥외:111대
	부속시설	각층	6,871㎡(2,079평)	
	연결통로	1층	516㎡(156평)	· 상가8개 포함
	공용시설	각층	7,970㎡(2,410평)	
	공유면적	각층	20,299㎡(6,411평)	
	소계			45,264㎡(13,716평)

- 제주국제컨벤션센터 건물은 1층~6층(면적 63,993㎡)이며, 방문객은 각층 이용
- 제주국제컨벤션센터는 일반직과 기능직, 업무직 정원을 통합하여 운영하고 있으며, 업무직(공무직)의 경우 일반직과 동등한 대우로 최대 3급까지 승진할 수 있음

■ 직급별 정원 통합

구 분	직 급						
일반 직	특1급	1급	2급	3급	4급	5급	6급
기능 직				3급	4급	5급	6급
업무 직				3급	4급	5급	6급

인사규정 제 4조 [직원의 구분]

제111조 【복무원칙】 업무직 직원에 대한 자격과 복무에 관한 사항은 일반직 및 기능직 직원에 준하여 실시한다. [본조신설 2013.03.29.] [개정 2020.11.06.]

제112조 【임 금】 업무직 직원의 임금에 관한 사항은 인사규정 제3장에 의한다. [개정 2020.02.13.] [개정 2020.11.06.]

제113조 【업무직 전환】 ① 인사규정 제9조의 2 및 3에의한 임시직 및 계약직원 채용 후 근무기간이 2년이 도래하는 경우, 회사는 인사고과를 실시하여 B등급 이상인 직원에 대하여 인사위원회의 의결을 거쳐 업무직 직원으로 전환 채용할 수 있다. [개정 2020.11.06.]

② 기타 세부적인 사항은 사장이 별도로 정한다. [본조신설 2013.03.29.]

제114조 【평가】 업무직 직원의 평가에 관한 사항은 인사규정 제3장에 의한다. [개정 2020.02.31.] [개정 2020.11.06.]

제115조 【미타사항】 업무직 관련 규정외에 기타 인사관련 사항은 일반직 및 기능직원과 동일하게 실시한다. [본조신설 2013.03.29.] [개정 2020.11.06.]

5. 벤치마킹 / 제주국제컨벤션센터_직급 통합 사례

II. 환경분석

3. 제주국제컨벤션센터

■ 직원 연봉표(일반직, 기능직, 업무직) 예시

직급	호봉	본봉(A) 2021	본봉(A) 2020	본봉(B) 2021	본봉(B) 2020	연봉계 (B) 2021	연봉계 (B) 2020	기준분봉 (A)	기준연봉 (B)	업적연봉 (R)(400%범 위내)	고과계 수	계수점 (C)	기본연 봉(D-B-A+ R)	업적연봉 (E=A*400% *C)	연봉 (F=D+E)	월지급기준 액(F:연봉/20)	월지급총 액(G=F*1.5)	월지급총 액(H=G*12)	설지급 액(I=F*1.0)	추석자금 액(J=F*1.0)	연지급총 액(K=H+I+J)
1	3,427	3,396	78,126	77,429	3,427	78,126	4	S	1.40	64,420	19,189	83,609	4,181	6,271.5	75,258	4,181.0	4,181.0	4,181.0	83,620.0		
					3,427	78,126		A	1.30	64,420	17,818	82,238	4,112	6,168.0	74,016	4,112.0	4,112.0	4,112.0	82,240.0		
					3,427	78,126		B	1.20	64,420	16,448	80,867	4,044	6,066.0	72,792	4,044.0	4,044.0	4,044.0	80,880.0		
					3,427	78,126		C	1.10	64,420	15,077	79,497	3,975	5,962.5	71,550	3,975.0	3,975.0	3,975.0	79,500.0		
					3,427	78,126		D	1.00	64,420	13,706	78,126	3,907	5,860.5	70,326	3,907.0	3,907.0	3,907.0	78,140.0		
2	3,483	3,452	79,434	78,726	3,483	79,434		S	1.40	65,504	19,503	85,007	4,251	6,376.5	76,518	4,251.0	4,251.0	4,251.0	85,020.0		
					3,483	79,434		A	1.30	65,504	18,110	83,614	4,181	6,271.5	75,258	4,181.0	4,181.0	4,181.0	83,620.0		
					3,483	79,434		B	1.20	65,504	16,717	82,220	4,112	6,168.0	74,016	4,112.0	4,112.0	4,112.0	82,240.0		
					3,483	79,434		C	1.10	65,504	15,324	80,827	4,042	6,063.0	72,756	4,042.0	4,042.0	4,042.0	80,840.0		
					3,483	79,434		D	1.00	65,504	13,931	79,434	3,972	5,958.0	71,496	3,972.0	3,972.0	3,972.0	79,440.0		
3	3,539	3,507	80,683	79,963	3,539	80,683		S	1.40	66,528	19,817	86,345	4,318	6,477.0	77,724	4,318.0	4,318.0	4,318.0	86,360.0		
					3,539	80,683		A	1.30	66,528	18,401	84,929	4,247	6,370.5	76,446	4,247.0	4,247.0	4,247.0	84,940.0		
					3,539	80,683		B	1.20	66,528	16,986	83,514	4,176	6,264.0	75,168	4,176.0	4,176.0	4,176.0	83,520.0		
					3,539	80,683		C	1.10	66,528	15,570	82,098	4,105	6,157.5	73,890	4,105.0	4,105.0	4,105.0	82,100.0		
					3,539	80,683		D	1.00	66,528	14,155	80,683	4,035	6,052.5	72,630	4,035.0	4,035.0	4,035.0	80,700.0		
4	3,594	3,561	81,969	81,238	3,594	81,969		S	1.40	67,595	20,124	87,718	4,386	6,579.0	78,948	4,386.0	4,386.0	4,386.0	87,720.0		
					3,594	81,969		A	1.30	67,595	18,686	86,281	4,315	6,472.5	77,670	4,315.0	4,315.0	4,315.0	86,300.0		
					3,594	81,969		B	1.20	67,595	17,249	84,844	4,243	6,364.5	76,374	4,243.0	4,243.0	4,243.0	84,860.0		
					3,594	81,969		C	1.10	67,595	15,812	83,406	4,171	6,256.5	75,078	4,171.0	4,171.0	4,171.0	83,420.0		
					3,594	81,969		D	1.00	67,595	14,374	81,969	4,099	6,148.5	73,782	4,099.0	4,099.0	4,099.0	81,980.0		
5	3,653	3,621	83,344	82,601	3,653	83,344		S	1.40	68,731	18,997	87,728	4,387	6,580.5	78,966	4,387.0	4,387.0	4,387.0	87,740.0		
					3,653	83,344		A	1.30	68,731	18,599	86,280	4,317	6,480.5	78,696	4,317.0	4,317.0	4,317.0	86,280.0		
					3,653	83,344		B	1.20	68,731	17,536	86,267	4,314	6,471.0	77,652	4,314.0	4,314.0	4,314.0	86,280.0		
					3,653	83,344		C	1.10	68,731	16,075	84,806	4,241	6,361.5	76,338	4,241.0	4,241.0	4,241.0	84,820.0		
					3,653	83,344		D	1.00	68,731	14,613	83,344	4,168	6,252.0	75,024	4,168.0	4,168.0	4,168.0	83,360.0		
6	3,708	3,675	84,570	83,816	3,708	84,570		S	1.40	69,738	20,766	90,504	4,526	6,789.0	81,468	4,526.0	4,526.0	4,526.0	90,520.0		
					3,708	84,570		A	1.30	69,738	19,283	89,020	4,452	6,678.0	80,136	4,452.0	4,452.0	4,452.0	89,040.0		
					3,708	84,570		B	1.20	69,738	17,799	87,537	4,377	6,565.5	78,786	4,377.0	4,377.0	4,377.0	87,540.0		
					3,708	84,570		C	1.10	69,738	16,316	86,054	4,303	6,454.5	77,454	4,303.0	4,303.0	4,303.0	86,060.0		
					3,708	84,570		D	1.00	69,738	14,833	84,570	4,229	6,343.5	76,122	4,229.0	4,229.0	4,229.0	84,580.0		
7	3,765	3,732	85,901	85,135	3,765	85,901		S	1.40	70,839	21,087	91,926	4,597	6,895.5	82,746	4,597.0	4,597.0	4,597.0	91,940.0		
					3,765	85,901		A	1.30	70,839	19,581	90,420	4,521	6,781.5	81,378	4,521.0	4,521.0	4,521.0	90,420.0		

■ 평가제도

인사규정 제 5장 평가제도

제9조 평가등급 및 점수】 평가 종류별 평가등급 및 점수는 다음과 같다.

1. 평가 종류별 배점 및 점수표

평가구분	배점 ~3급 ~4급 ~5급	가중치			점수 합계 점수
		1급~3급	4급	5급	
업적평가	200	100	80	60%	1급~3급 개인업적 40%, 실업적 60%
능력 대도		100	120	40%	4급~6급 개인업적 50%, 실업적 50%

* 단 실장 업적평가는 소속 실 업적평점을 100% 적용함

[개정 2018.04.26] [개정 2018.07.26.] [개정 2019.01.18.]

<기능직 승격대상 기준표>

직급 호봉	6급	5급	4급	3급
승격회저소연년수	4	4	5	0
경력입사자 최초승격기준 상기준	승격회저소연년수 해당호봉(단, 입사 시 고급직, 가산기간은 제외함) 호봉이 이상자로서 입사 후 2년 경과자			
신입 및 최초승격후 승격기준	승격 최저소연년수 결과자			

- 제주국제컨벤션센터 직급별 승격 기준과 등급별 평가배점의 차등을 두어 직급별 정원을 관리하고 있으며, 임금체계를 공무원 임금체계에 맞추지 않고 센터 자체의 임금체계를 구축하여 운영하고 있음(직급별 12호봉으로 운영)

5. 벤치마킹 / 시사점

II. 환경분석

타 기관 벤치마킹 결과 다음과 같은 시사점을 도출하였음

벤치마킹 주요 이슈

조직, 기능
및 인력

- 안보관광지는 지자체 관광과/관광사업소에서 운영하거나 해당 지역의 시설관리공단이 있을 경우 공단에 위탁하여 운영/관리
- 행정관리와 현장관리, 현장운영으로 업무 구분
 - 행정관리: 지자체 관광과에서 안보관광 총괄
 - 현장관리: 관광사업소에서 소수의 정규직(공무원/일반직)이 안보관광지 현장관리
 - 현장운영: 공무직과 기간제 인력으로 현장운영 및 시설 정비.환경 미화 실시
- 코로나 19 등의 영향으로 업무 중단 및 관광객 급감에 따른 현장운영인력 감소 추세
- 현장관리 인력 및 안내, 환경미화 인력 감소

시사점

- 안보관광지 특성 상 군사경계(민통선 이북) 지역에 위치하고 있어 군과의 협의 필요
 - 안보관광지 현장운영 및 관리업무는 파주도시관광공사로 이관하더라도 군 협의 및 대규모 시설물 조성 등 행정관리 업무는 지자체 관광과에서 담당하면서 지속적으로 군과의 상호협력 및 협의 체계 구축 필요
- 4차산업혁명/코로나엔데믹시대, 체계적인 업무량 산정 및 업무 특성 고려한 인건비 절감 및 현장운영 효율성 제고 필요
 - 키오스크 도입을 통한 안내 인력 재배치 필요
 - 시설별 배치하고 있는 환경미화(청소)인력의 효율적 운영 필요(현재 땅굴 2명, 도라전망대 2명 총 4명 배치 중, 인력 과대)
 - 현장업무 중단 및 관광객 감소 등 코로나19 펜데믹 이후 제대로된 기능을 발휘하지 못했던 DMZ관광안내요원(기간제 인력) 폐지(코로나19 이전 수준으로 회복한 후 필요에 따라 단계적으로 재도입 검토 필요)

III. 인력산정 및 조직진단

1. 인력산정 분석 방법
2. 인력산정 미시적 분석 결과
3. 팀별 조직진단 결과

- I. 연구개요
- II. 환경분석
- III. 인력산정 및 조직진단
- IV. 조직 재설계
- V. 통합운영 관리방안

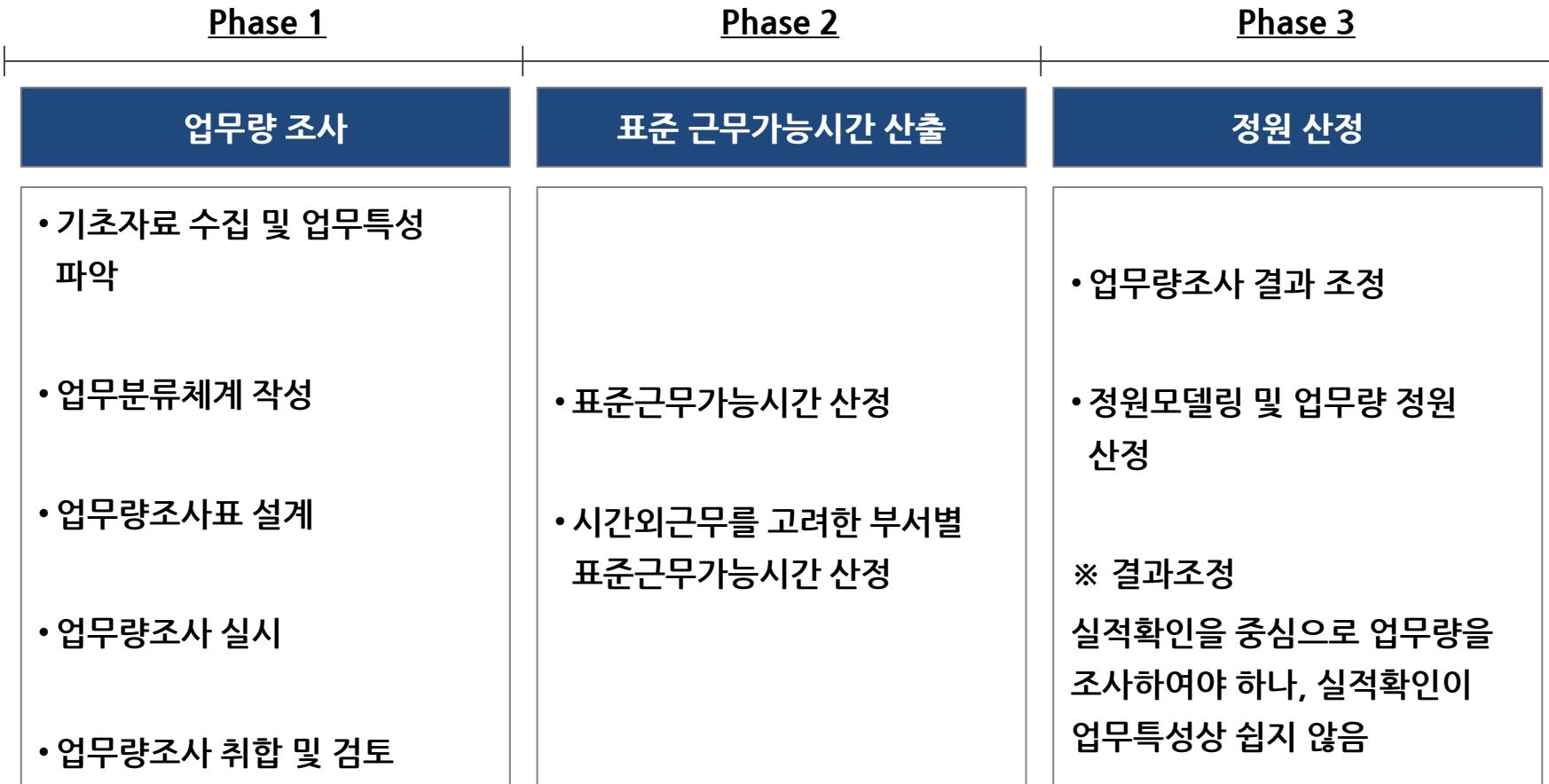
■ 현재 수행중인 업무를 중심으로 개인의 업무량 및 업무 특성을 파악하기 위해 직무조사를 실시함

조사목적	<ul style="list-style-type: none">• 개인별 업무량 분석을 통한 인력수요 예측 및 표준업무 설계• 업무특성 파악을 통한 조직설계 기초 자료 활용• 직무관리체계 정립을 위한 기초자료 수집										
조사대상	<ul style="list-style-type: none">• 2021년 현원 기준• 대상 : 정규직 등 총 19명										
조사내용	<table><thead><tr><th>구성항목</th><th>주요내용</th></tr></thead><tbody><tr><td>표준근무가능시간 조사</td><td><ul style="list-style-type: none">• 1년 간 총 규정근무시간, 시간외근무시간 (평일 시간외근무시간 및 휴일근무시간 등을 고려하여 개인별 연간 총 근무시간에 대한 추정시간 작성 및 검토</td></tr><tr><td>개인수행업무 조사</td><td><ul style="list-style-type: none">• 업무량 조사 대상의 소분류-세분류-단위과업 선택• 고유업무 및 공통업무 모두 선택</td></tr><tr><td>업무량 조사</td><td><ul style="list-style-type: none">• 개인이 실제 수행하고 있는 단위업무의 발생주기, 발생건수(건), 건당 처리시간 (분)을 직접 작성</td></tr><tr><td>업무특성 조사</td><td><ul style="list-style-type: none">• 개인이 실제 수행하고 있는 단위업무 수준으로 업무별 특성(최종보고자, 부장의 경우 세분류의 중요도, 나이도 포함), 업무개선사항을 선택</td></tr></tbody></table>	구성항목	주요내용	표준근무가능시간 조사	<ul style="list-style-type: none">• 1년 간 총 규정근무시간, 시간외근무시간 (평일 시간외근무시간 및 휴일근무시간 등을 고려하여 개인별 연간 총 근무시간에 대한 추정시간 작성 및 검토	개인수행업무 조사	<ul style="list-style-type: none">• 업무량 조사 대상의 소분류-세분류-단위과업 선택• 고유업무 및 공통업무 모두 선택	업무량 조사	<ul style="list-style-type: none">• 개인이 실제 수행하고 있는 단위업무의 발생주기, 발생건수(건), 건당 처리시간 (분)을 직접 작성	업무특성 조사	<ul style="list-style-type: none">• 개인이 실제 수행하고 있는 단위업무 수준으로 업무별 특성(최종보고자, 부장의 경우 세분류의 중요도, 나이도 포함), 업무개선사항을 선택
구성항목	주요내용										
표준근무가능시간 조사	<ul style="list-style-type: none">• 1년 간 총 규정근무시간, 시간외근무시간 (평일 시간외근무시간 및 휴일근무시간 등을 고려하여 개인별 연간 총 근무시간에 대한 추정시간 작성 및 검토										
개인수행업무 조사	<ul style="list-style-type: none">• 업무량 조사 대상의 소분류-세분류-단위과업 선택• 고유업무 및 공통업무 모두 선택										
업무량 조사	<ul style="list-style-type: none">• 개인이 실제 수행하고 있는 단위업무의 발생주기, 발생건수(건), 건당 처리시간 (분)을 직접 작성										
업무특성 조사	<ul style="list-style-type: none">• 개인이 실제 수행하고 있는 단위업무 수준으로 업무별 특성(최종보고자, 부장의 경우 세분류의 중요도, 나이도 포함), 업무개선사항을 선택										
조사기간	<ul style="list-style-type: none">• 조사 : 2022년 2월 ~ 2022년 3월										

1. 인력산정 분석 방법 / 개요 : Process

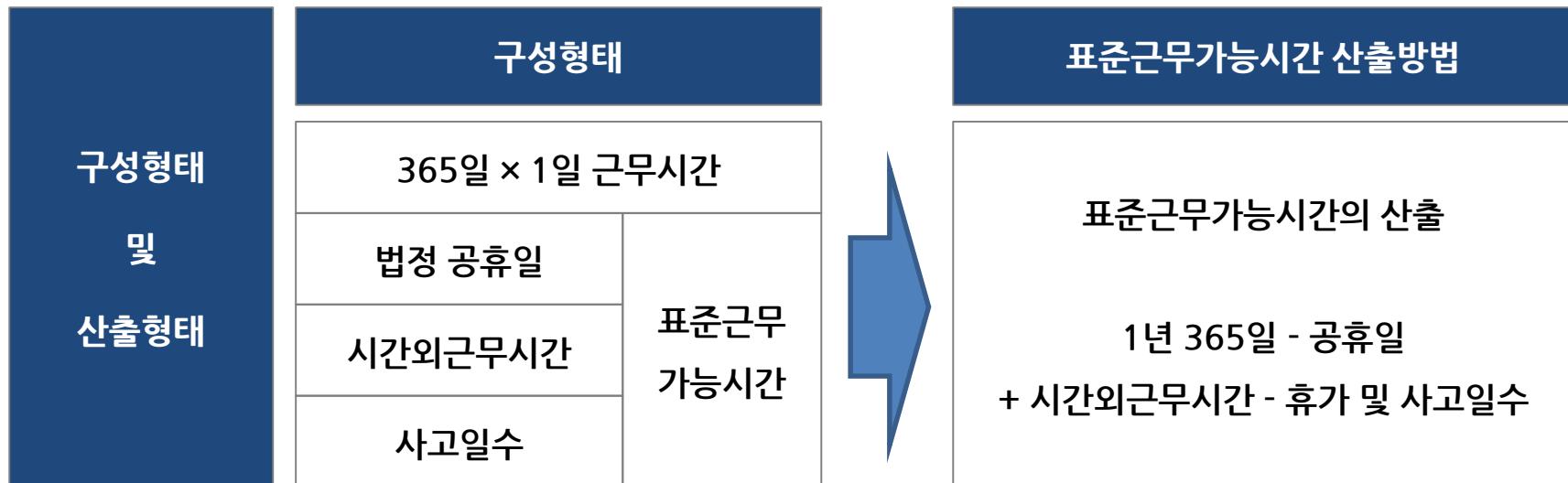
III. 인력산정 및 조직진단

인력산정 모델링 절차는 단위조직별로 직무조사표에 의한 업무량조사, 표준근무시간 산정, 정원 산정, 중장기 인력수요예측 절차로 이루어짐



표준근무가능시간은 정원 산정을 위한 가장 기초적인 자료로써, 시간외근무시간(OT), 사고일수, 등을 고려하여 산출됨

표준근무 가능시간	<ul style="list-style-type: none">직원 1명이 1년 동안 업무수행을 위해 실제로 투입할 수 있는 근무 가능한 총 시간을 의미함즉, 정해진 절차에 따라, 주어진 작업조건하에서 그 업무에 대해 요구되는 특정 숙련도를 보유한 담당자가 그 업무에 대해 신체적, 정신적으로 업무를 충분히 수행할 수 있을 것으로 판단되는 적정한 업무량을 기준으로 표준 속도로 작업을 할 때 1명이 1년 동안 업무 수행을 위해 실제로 투입할 수 있는 근무가능 시간의 총합을 의미함
-----------	--



1. 인력산정 분석 방법 / 개요 : 연간 표준업무시간 정의

III. 인력산정 및 조직진단

파주시 관광과의 연간 표준업무시간은 아래와 같음

구분	연간 업무 시간 산정	1인 기준	비고
A	총일수	365일	
B	일요일	52일	
C	토요일	52일	
D	공휴일 (국경일 등)	12일	
E	기관 평균사고일수 (휴가, 연수 등)	9일	<ul style="list-style-type: none"> 규정상 업무시간은 9:00 ~ 18:00로 총 8시간(식사시간 1시간 제외)
F	연간 표준근무가능일수 (=A-B-C-D-E)	240일	<ul style="list-style-type: none"> 표준여유율은 법정근로휴식시간(8시간 중 1시간)을 기본으로 한 12.5%의 여유율을 적용함
G	연간 표준근무시간 (F X 480분)	115,200분	
H	관광협력팀 규정 월 최대 시간외 근무시간	1,020분	<ul style="list-style-type: none"> 월 최대 시간외 근무시간은 관광협력팀 평균 시간인 17시간을 적용함
I	표준여유율	12.5%	
J	연간 표준근무시간(여유율반영) (= G × (1-I))	100,800분	
K	연간 표준근무시간외 근무시간(여유율반영) (= H × 12 × (1-I))	10,710분	
L	연간 최대근무시간 (= J+K)	111,510분	

1. 인력산정 분석 방법 / 개요 : 여유율의 정의 및 유형

III. 인력산정 및 조직진단

관광협력팀의 업무처리에 요구되는 관리적 특성 및 업무특성을 고려하여 여유율을 동등하게 부여하는 방식을 채택함

여유율

- 여유시간이란 표준근무시간 동안 업무를 수행함에 있어서, 인적 또는 물적으로 요구되는 사전 준비시간을 의미함. 즉, 불규칙적으로 발생하거나 피할 수 없는 자연 등의 업무간섭요소로 직접적으로 표준근무시간 내에 반영할 수 없는 시간임
- 업무처리로 인한 피로를 회복하는데 필요한 시간이나 인적 요구에 의한 시간에 대해 일정한 비율로 공제하는 시간임
- 여유율은 1인 표준근무가능시간에 대한 여유시간의 비율을 의미함
- 여유율은 직무특성, 작업조건, 작업자의 상황 등에 따라서 다르게 산정되므로 명확한 기준은 없음

여유시간의 유형

- 여유시간은 일반적으로 일반여유(생활여유)와 관리여유로서 두가지 항목으로 나눌 수 있음
- 항목별 분류로는 다시 기본여유, 업무별관리여유, 업무특성여유로 세분화 할 수 있음
- 일반여유(생활여유) 10%와 관리기본여유율 3%, 각 부서의 관리여유율을 공통으로 3% 부여하는 방식을 채택함

구성항목	여유율
일반여유(생활여유)	10%
관리여유	기본여유
	업무별관리여유
	업무특성여유

1. 인력산정 분석 방법 / 개요 : 여유율의 유형

III. 인력산정 및 조직진단

일반여유와 관리여유에 해당하는 항목과 항목별 기준은 아래와 같으며, 일반여유(생활여유)율 10%, 관리여유율은 0~6% 수준을 적용함

일반여유	구분	개념	예	기준
	인적여유	작업자의 생리적 욕구에 의해 작업이 지연되는 시간	물마시기, 화장실 사용 등	남(5%) 여(7%)
	지연여유	작업자 능력 밖의 원인에 의해 작업이 지연되는 시간	사무기의 고장 및 의사소통 등	관측 측정
	피로여유	작업자의 정신적, 육체적 피로를 회복하기 위한 여유시간	개인성향에 따라 다름	4% +α
관리여유	구분	개념	예	기준
	기본여유	업무의 준비 및 사후처리 등에 걸리는 시간을 의미함		3%
	업무별 관리여유	기획, 계획적 관리 업무가 많아 상시적인 상담, 타협 등을 필요로 하는 업무		6%
		다수인이 공통 처리하는 작업 및 관련업무의 조정적 성격을 가진 업무로서 계속적인 협의 및 지시가 필요한 업무		4%
		단순 및 정형적인 성격을 가진 업무로서 비교적 안정적인 형태의 업무		2%
	업무특성 여유	시간적으로 바쁘고 덜 바쁨의 차가 현저하며 업무 수행형태가 매우 불규칙적인 성격을 가진 업무		6%
		시간적으로 집중적으로 처리해야 할 일이 많고 업무 수행형태가 약간 불규칙적인 업무		4%
		계획 및 심사, 설계 등 임시적 업무가 많은 업무		2%
		정형적, 정상적 업무 성격으로서 비교적 안정성 있는 업무		0%

여유율은 직무특성, 작업조건, 작업자의 상황 등에 따라서 다르게 산정되므로 전체산업 및 사업에 따른 명확한 기준은 없으나, 직무 특성에 따라 각기 다른 여유율을 적용함

산출기준

- 직무의 특성에 따라 각기 다른 여유율을 적용하는 것이 일반적임
- 업무조사를 통해 측정한 업무특성이 아닌 팀별 공통 여유율을 조정함
- 일반여유(생활여유) 10%와 관리기본 여유율 3%, 각 부서에서 개인이 업무처리에 요구되는 업무특성을 고려하여 그 결과를 바탕으로 평가한 관리여유율(0~6%)를 차등 부여하는 방식으로 산출함

규정 및 타사사례

ILO 여유율	남자	$5\% + 4\% = 9\%$
	여자	$7\% + 4\% = 11\%$
법정 근로 휴식시간		8시간 중 1시간
한국통신 관리직 직원 평균		25%
웨스팅하우스 사		10% ~ 25%
금융감독원 평균		20%
독일 작업시간 설정 전국위원회		15%
미국 전체평균		17.7%

파주시 관광과 미시적 분석은 업무량 조사법을 통해 적정인력을 산정함

분석 방법

업무량 조사법

- 방법 : 시간분석
(단위 직무당 연간 소요시간)

업무량 조사

업무량조사 기초자료 검토

- 업무분장 내역

개인별 업무량 조사서 작성

부서장 검토

실사 업무량 확정

업무량 분석

표준업무량 산정 (법정표준근로시간 기준)

부서별 업무량 산정

- 개인별 업무량산정
- 단위업무별 업무량산정
- 조정계수산정

미시 적정인력 산정

- 부서별 적정인력 산정
- 전사 적정인력 산정

2. 인력산정 미시적 분석 결과

III. 인력산정 및 조직진단

파주시 관광과 관광협력팀의 미시 적정인력 산정 결과, 현원 대비 12명의 잉여인력이 있는 것으로 판단됨.

파주시 관광과 분석 결과 (1)

부서	부서별 현원 ^{주1)}	직무조사 인원 ^{주2)} ①	월평균 근무시간 (분)	1인당 월평균 근무시간 (분)	1인당 월 평균 표준근무 시간(분) ^{주3)} ②	1인당 조정 업무량 ^{주4)} (분) ③	적정 인원 ④= (①x ③)/②	증감 현황 (④-①)	
관광 협력팀	전체	31	19	64,185	3,378	8,400	2,956	7.04	-11.96

주1) 2021.04.01 현재 각 부서별 현원을 나타냄

주2) 직무조사 인원은 현재까지 조사에 응한 인원임

주3) 공부 이외 초과 10% 반영한 월평균 근무시간임

주4) 여유율 12.5%를 반영한 1인당 월평균 표준근무시간임

주5) 여유율 12.5%를 반영한 업무량 조정 시간임

※ 인력 및 근무시간은 소수점 첫째자리에서 반올림하여 산정함

※ - : 감소 / + : 증원

※ 1인당 월평균 표준근무시간은 파주시 관광과의 1인당 월평균 초과 근무시간을 평균한 값을 반영함.

3. 팀별 조직진단 결과

III. 인력산정 및 조직진단

■ 파주시 관광과-관광협력팀

구분 진단결과	현 정원					현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/ ②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)			
	소계	일반직	공무직	임기제	기간제			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②				소계	일반직	공무직	기타
인력산정	31	5	17	2	7	25	19	64,185	3,378	8,400	2,956	7.04	-11.96	16	2	14	-

인터뷰		직무분석		직무분석 근거																																																																									
(제3땅굴&도라전망대)																																																																													
<ul style="list-style-type: none"> 근무시간: 9시 40분-16:00으로, 현재 코로나19 영향으로 운영 중단 상태임(관광객 대용 및 안내 업무 등 미실시) 도라전망대는 시에서 해설사 2명이 같이 들어오기 때문에 도라전망대에 중복 인력이 많음 제3땅굴 외국어 안내도 설명 내용이 단순함 제3땅굴과 도라전망대 화장실 청소 인력 각 2명으로 청소 규모/빈도 대비 인력이 과대함 DMZ평화관광 행정관리 업무(예; 군 협의, 시설물 조성 등)는 기존 그대로 파주시 관광과에서 관리하기 때문에 해당 업무인력 제외 필요 		<ul style="list-style-type: none"> 현재 관광팀은 정원 24명, 현원 25명으로 일반직(공무원) 5명, 시간선택제임기제 2명, 공무직 17명, 기간제 1명으로 구성되어 있음(DMZ평화관광 안내요원 6명 제외) 인력산정 결과 11.96명(여유율 12.5% 반영) 여유인력으로 가용되고 있음 공무직 인력의 대부분이 관광객 안내 인데 DMZ관광지의 특수성으로 외부환경에 의해 관광객 수의 변동이 극심하여 키오스크 도입을 통한 인력의 효율적 운영이 필요함 또한, 제3땅굴의 화장실은 2개(남/여), 도라전망대의 화장실은 1층과 2층 각 2개(남/여)로 청소 규모 대비 인력이 과대함 		<p><방문객 수 추이></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">연도</th> <th colspan="4">나라별 관광객</th> <th rowspan="2">단체관광객수</th> <th rowspan="2">총 관광객수</th> <th rowspan="2">총 영업일수</th> <th rowspan="2">수 입(백만원)</th> </tr> <tr> <th>내국인</th> <th>중국</th> <th>일본</th> <th>영어</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2017</td> <td>169,538</td> <td>143</td> <td>4</td> <td>356</td> <td>313,412</td> <td>483,453</td> <td>303</td> <td>2,239</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>198,372</td> <td>208</td> <td>15</td> <td>561</td> <td>423,138</td> <td>622,294</td> <td>300</td> <td>2,877</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>153,454</td> <td>158</td> <td>1</td> <td>42</td> <td>425,203</td> <td>578,858</td> <td>226</td> <td>2,518</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>6,734</td> <td>61</td> <td>10</td> <td>1,080</td> <td>409</td> <td>8,294</td> <td>75</td> <td>66</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>13,125</td> <td>183</td> <td>45</td> <td>3,835</td> <td>707</td> <td>17,895</td> <td>137</td> <td>146</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> ASF, 코로나19 등의 영향으로 영업일수가 줄어들어 관광객수 및 입장료 수입 급감(위드코로나/코로나엔데믹시대 도래로 세계관광기구는 관광산업이 예년 수준을 회복하기까지 장시간 소요될 것으로 전망) 외국인 관광객 수도 지속 감소하고 있어 언어별 안내 인력 대신 키오스크 도입을 통한 인건비 절감 필요 관광객 수가 급감한 만큼 화장실 청소의 경우 1일 2회 등 빈도를 정하여 효율적 관리 필요(파주도시관광공사 위탁대행시설의 화장실 청소는 1일 2회, 평균 30분 내외임) 																연도	나라별 관광객				단체관광객수	총 관광객수	총 영업일수	수 입(백만원)	내국인	중국	일본	영어	2017	169,538	143	4	356	313,412	483,453	303	2,239	2018	198,372	208	15	561	423,138	622,294	300	2,877	2019	153,454	158	1	42	425,203	578,858	226	2,518	2020	6,734	61	10	1,080	409	8,294	75	66	2021	13,125	183	45	3,835	707	17,895	137	146
연도	나라별 관광객				단체관광객수	총 관광객수	총 영업일수	수 입(백만원)																																																																					
	내국인	중국	일본	영어																																																																									
2017	169,538	143	4	356	313,412	483,453	303	2,239																																																																					
2018	198,372	208	15	561	423,138	622,294	300	2,877																																																																					
2019	153,454	158	1	42	425,203	578,858	226	2,518																																																																					
2020	6,734	61	10	1,080	409	8,294	75	66																																																																					
2021	13,125	183	45	3,835	707	17,895	137	146																																																																					
결과																																																																													
임여인력 12명, 행정관리 인력 3명, 총 15명 감원 - 안내인력 공무직: 도보로 2명, 영상관 1명, 승강장 1명 감원, 청소인력 공무직: 도라전망대 1명, 제3땅굴 1명 감원, DMZ평화관광 안내요원 기간제 6명 감원 - DMZ평화관광 행정관리 일반직 3명 감원																																																																													

2. 인력재설계 / 적정 인력산정 결과(실/직급별)

IV. 조직 및 인력 재설계

■ 파주시 관광과-관광협력팀

구분 진단결과	현 정원					현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/ ②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)			
	소계	일반직	공무직	임기제	기간제			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②				소계	일반직	공무직	기타
인력산정	31	5	17	2	7	25	19	64,185	3,378	8,400	2,956	7.04	-11.96	16	2	14	-

- DMZ평화관광 업무는 일반운영과 행정운영으로 구분되며, 일반운영 업무는 파주도시관광공사로 이관하지만, DMZ관광 운영 및 유지관리 총괄, 정원외인력관리, 제3땅굴 역사공원, 도라전망대 문화공원 조성계획 및 기본·실시설계용역, 용역(시설비), 대행수수료 지급(민간위탁급), 사유지사용료 지급(배상금) 등의 업무는 파주시 관광과에서 수행하기에 기존 DMZ 공무원 인력 중 해당 업무를 담당하는 팀장과 팀원(행정직 2, 기술직 1) 인력의 파주시 재배치가 필요함

<공사이관 후 관광협력팀 업무 수행주체 구분_용역(일반운영비)>

연번	용역명	수탁기관명	예산액(연)	용역 인력현황	수행주체
1	강도 계측관리	(주)케이티	15,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
2	제3땅굴, 도라전망대 정화조 관리	(주)신성종합환경	15,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
3	도라전망대 소방안전관리대행	(주)금호방재	2,100천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
4	제3땅굴, 도라전망대 저수소 청소 및 건무방역소독	청솔환경	4,800천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
5	도라전망대 승강기 관리	(주)명원엘리베이터	5,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
6	제3땅굴 모노레일 관리	한국모노레일	22,000천원	3명 / 비상주	공사, 발주/수행
7	제3땅굴, 도라전망대 전기안전관리대행용역	(주)제일이엔씨	14,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행

<공사이관 후 파주시 관광과에 남아 있는 업무>

<공사이관 후 파주시 관광과에서 수행하는 사업 세부 내용>

연번	직급	파주시 이관 업무	연번	사업명	예산액(천원)	사업 내용	수행주체
1	행정6급	DMZ관광 운영 및 유지관리 총괄	1	DMZ관광 셔틀버스 운영	590,061	DMZ관광객 셔틀 운영	파주시 발주, 운영
2	전기운영7급	· 정원외인력관리 · 공무직, 기간제근로자, 복무관리 및 근태관리	2	제3땅굴 시설사용료 징수	250,000	매표소 운영, 출입자 관리 대행수수료	파주시 시행
3	시설7급	· 제3땅굴 역사공원, 도라전망대 문화공원 조성계획 및 기본·실시설계용역 · 제3땅굴 및 도라전망대 기계시설관리 · 계측기안전관제 및 오수처리시설 용역 관리	3	제3땅굴 내 사유지 사용료 지급	4,760	사유지(도라전망대, 제3땅굴 진입료 주차장 화장실) 사용료	파주시 시행
4	행정8급	· DMZ관광 운영(제3땅굴, 전망대, 관광안내소) · DMZ관광사업 추진(셔틀버스, 매표시스템 등) · DMZ관광 시설사용료 징수(재향군인회) · 공유재산 임대관리(전망대카페, 기념품판매점)					
5	행정9급	· DMZ평화의 길 사무소 운영관리(사무관리) · DMZ평화의 길 기타 운영관리 · 오수처리, 피복, 운영물품, 시설물 유지관리 · DMZ평화의 길 기간제 근태관리(4명)					

2. 인력재설계 / 적정 인력산정 결과(실/직급별)

IV. 조직 및 인력 재설계

■ 파주시 관광과-관광협력팀

구분 진단결과	현 정원					현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/ ②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)			
	소계	일반직	공무직	임기제	기간제			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②				소계	일반직	공무직	기타
인력산정	31	5	17	2	7	25	19	64,185	3,378	8,400	2,956	7.04	-11.96	16	2	14	-

- DMZ평화관광 인력에서 용역(시설비), 대행수수료 및 사유지사용료 지급 등 행정관리 업무에 대한 행정직 2, 기술직 1 인력 충원이 필요함

<공사이관 후 관광협력팀 업무 수행주체 구분_용역(일반운영비)>

연번	용역명	수탁기관명	예산액(연)	용역 인력현황	수행주체
1	갱도 계측관리	(주)케이티	15,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
2	제3땅굴, 도라전망대 정화조 관리	(주)신성종합환경	15,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
3	도라전망대 소방안전관리대행	(주)금호방재	2,100천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
4	제3땅굴, 도라전망대 저수소 청소 및 건무방역소독	청솔환경	4,800천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
5	도라전망대 승강기 관리	(주)명원엘리베이터	5,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행
6	제3땅굴 모노레일 관리	한국모노레일	22,000천원	3명 / 비상주	공사, 발주/수행
7	제3땅굴, 도라전망대 전기안전관리대행용역	(주)제일이엔씨	14,000천원	1명 / 비상주	공사, 발주/수행

<공사이관 후 관광협력팀 업무 수행주체 구분_용역(시설비)>

연번	사업명	예산액(천원)	사업 내용	수행주체
1	DMZ관광 서틀버스 운영	590,061	DMZ관광객 서틀 운영	파주시 발주, 운영
3	제3땅굴 시설 유지관리	40,000	제3땅굴, 도라전망대 시설유지관리(건물, 전기, 기계등)	공사, 발주/수행
4	DMZ녹지대 및 수목관리	25,000	제3땅굴, 도라전망대 녹지대 풀깍기 수목관리등	공사, 발주/수행

<공사이관 후 관광협력팀 업무 수행주체 구분_대행수수료 지급(민간위탁금)>

연번	사업명	예산액(천원)	사업 내용	수행주체
1	제3땅굴 시설사용료 징수	250,000	매표소 운영, 출입자 관리 대행수수료	파주시 시행

<공사이관 후 관광협력팀 업무 수행주체 구분_사유지사용료 지급(배상금)>

연번	사업명	예산액(천원)	사업 내용	수행주체
1	제3땅굴 내 사유지 사용료 지급	4,760	사유지(도라전망대, 제3땅굴 진입료 주차장 화장실) 사용료	파주시 시행

4. 팀별 조직진단 결과

III. 인력산정 및 조직진단

■ 임진각 관광지_평화관광팀

구분 진단결과	현 정원				현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/ ②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)			
	소계	일반직	공무직	기타			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②				소계	일반직	공무직	기타
인력산정	11	2	9	-	11						10	-1	10	2	8	-

인터뷰				직무분석					직무분석 근거																																																						
<ul style="list-style-type: none"> 임진각 관광지 적정인력 산출 시 2021년도에 산정된 기준 임진각 주차장 인력(10명)에서 통일동산 업무 인력 제외 필요 				<ul style="list-style-type: none"> 통일동산 주요업무는 환경정비/시설물관리와 주말 한정의 주차료 징수이며, 업무량은 1일 6시간 내외로 1명 인력으로 처리 가능 					<p><주차관리팀_임진각관광지 파트 업무량 산정 결과></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분 진단결과</th><th>정원</th><th>적정 인원</th><th>증감 현황</th><th>변경정원</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>인력산정</td><td>11</td><td>10.16</td><td>-0.84</td><td>10</td></tr> </tbody> </table>					구분 진단결과	정원	적정 인원	증감 현황	변경정원	인력산정	11	10.16	-0.84	10																																								
구분 진단결과	정원	적정 인원	증감 현황	변경정원																																																											
인력산정	11	10.16	-0.84	10																																																											
<ul style="list-style-type: none"> 2021년도: 임진각 주차장 인력에 팀장 인력이 미포함 상태에서 실무진 11명→2022년 현재는 팀장 미포함 상태에서 실무진 9명(실무업무에 팀장 인력 충원 필요) 				<p>*2021년 현재 팀장 미포함 11명</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>일반5급</th><th>김경선</th><th>0.8</th><th>0.2</th><th>여유</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>일반직 8급</td><td>김경수</td><td>0.86</td><td>0.14</td><td>여유</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>이문희</td><td>0.86</td><td>0.14</td><td>여유</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>임명화</td><td>1.02</td><td>-0.02</td><td>부족</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>조용선</td><td>0.88</td><td>0.12</td><td>여유</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>최영숙</td><td>1.02</td><td>-0.02</td><td>부족</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>최재숙</td><td>0.88</td><td>0.12</td><td>여유</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>고우석</td><td>1.09</td><td>-0.09</td><td>부족</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>동기영</td><td>0.94</td><td>0.06</td><td>여유</td></tr> <tr> <td>일반(공무)8급</td><td>이창훈</td><td>0.87</td><td>0.13</td><td>여유</td></tr> <tr> <td>일반9급(공무직)</td><td>한승신</td><td>0.94</td><td>0.06</td><td>여유</td></tr> </tbody> </table>					일반5급	김경선	0.8	0.2	여유	일반직 8급	김경수	0.86	0.14	여유	일반9급(공무직)	이문희	0.86	0.14	여유	일반9급(공무직)	임명화	1.02	-0.02	부족	일반9급(공무직)	조용선	0.88	0.12	여유	일반9급(공무직)	최영숙	1.02	-0.02	부족	일반9급(공무직)	최재숙	0.88	0.12	여유	일반9급(공무직)	고우석	1.09	-0.09	부족	일반9급(공무직)	동기영	0.94	0.06	여유	일반(공무)8급	이창훈	0.87	0.13	여유	일반9급(공무직)	한승신	0.94	0.06	여유
일반5급	김경선	0.8	0.2	여유																																																											
일반직 8급	김경수	0.86	0.14	여유																																																											
일반9급(공무직)	이문희	0.86	0.14	여유																																																											
일반9급(공무직)	임명화	1.02	-0.02	부족																																																											
일반9급(공무직)	조용선	0.88	0.12	여유																																																											
일반9급(공무직)	최영숙	1.02	-0.02	부족																																																											
일반9급(공무직)	최재숙	0.88	0.12	여유																																																											
일반9급(공무직)	고우석	1.09	-0.09	부족																																																											
일반9급(공무직)	동기영	0.94	0.06	여유																																																											
일반(공무)8급	이창훈	0.87	0.13	여유																																																											
일반9급(공무직)	한승신	0.94	0.06	여유																																																											
<p>결과</p> <p>임진각 주차장 업무 공무직 인력 1명 증원 통일동산 업무 인력 1명 감원(주차관리팀으로 업무이관 및 인력 재배치)</p>				<p><주차관리팀_통일동산 근무현황 및 업무량></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>직무명 제</th><th>비중 제</th><th>상세업무 제</th><th>발생 빈도 제</th><th>1건당 소요시간(분) 제</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">통일동산 유지관리</td><td rowspan="2">30%</td><td>화장실, 사무실, 매표소 청소 등</td><td rowspan="2">1일 1회</td><td rowspan="2">30</td></tr> <tr> <td>통일동산 화장실 소모품 유지 및 관리 등</td></tr> </tbody> </table> <p>○ (주간 및 톤인) 임진각 지점 출입문 수번은 점하여 일1명이 주체로 정기적 출입문 관리 및 청소를 위한 일정한 시간을 확보해 주차장 관리 및 환경 정비 실시</p>					직무명 제	비중 제	상세업무 제	발생 빈도 제	1건당 소요시간(분) 제	통일동산 유지관리	30%	화장실, 사무실, 매표소 청소 등	1일 1회	30	통일동산 화장실 소모품 유지 및 관리 등																																												
직무명 제	비중 제	상세업무 제	발생 빈도 제	1건당 소요시간(분) 제																																																											
통일동산 유지관리	30%	화장실, 사무실, 매표소 청소 등	1일 1회	30																																																											
		통일동산 화장실 소모품 유지 및 관리 등																																																													

4. 팀별 조직진단 결과

III. 인력산정 및 조직진단

■ 한반도 생태평화 종합관광센터_평화관광팀

구분 진단결과	현 정원				현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/ ②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)			
	소계	일반직	공무직	기타			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②				소계	일반직	공무직	기타
인력산정	-	-	-	-	-								5	4	1	-

인터뷰		직무분석		직무분석 근거																																																													
<ul style="list-style-type: none"> 애로사항: 관광지 특성상 방문객 많아 안전 관리에 신경 쓰이고 어려움이 따름. 기술적이 없어 안전사고 걱정. 구성인력의 전문성이 부족하여 중대재해처벌법 등 안전책임에 대한 우려 높음(중대재해처벌법 개정: 중복선임 불가) 건축, 기계, 전기(자격증 소지자) 인력 충원 필요 간이면세점, 즉석매장, 푸트코트 운영 시간이 09:00~22:00, 시설관리에 있어 항상 저녁 10시까지 근무하여야함 상가임대 매장 입점 및 시설 개관에 따른 운영인력 필요 	<ul style="list-style-type: none"> 한반도 생태평화 종합관광센터 주요업무는 시설물 운영(매장 임대, 복합공간 운영 등) 및 관리(기계, 전기, 소방, 행정), 환경미화 등임 파주시가 파주도시관광공사에 위탁대행을 맡긴 시설 중 한반도 생태평화 종합관광센터와 규모가 비슷한 시민회관의 인력 참고가 필요하나, 시민회관의 업무는 시설물관리/대관사업 이외에 공연 기획 및 운영 등이 포함되어 있는 반면, 종합관광센터는 상대적으로 시설물관리, 임대, 환경미화 등 단순업무에 집중되어 있기에 업무량/성격 등을 고려한 인력산정이 필요함 	<p><평화관광2팀_생태평화 종합관광센터 인력계획></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>소속</th> <th>직위(직급)</th> <th>인원</th> <th>업무 내용</th> <th>비고</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>평화관광2팀</td> <td>팀장(4급)</td> <td>유종빈</td> <td>- 생태평화 종합관광센터 업무총괄 - 오수저리시설 유지관리 - 무인경비시스템 계약</td> <td>환경</td> </tr> <tr> <td>평화관광2팀</td> <td>차장(5급)</td> <td>김영희</td> <td>- 2층 복합공간 운영계획 수립</td> <td>기계</td> </tr> <tr> <td>평화관광2팀</td> <td>주임(7급)</td> <td>장동원</td> <td>- 운영사무실 설계 및 집기류 구입 - 영조를 손해배상 가입, 공공요금관리</td> <td>건축</td> </tr> <tr> <td>문화시설팀</td> <td>주임(7급)</td> <td>김서영</td> <td>- 전기관련 시설물 관리 - 승강기 안전관리 위탁대행</td> <td>전기</td> </tr> <tr> <td>평화관광2팀</td> <td>기간제</td> <td>2명</td> <td>- 시설 환경정비(3.1일자 채용 예정)</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>구분</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>직위</th> <th>개정(안)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>평화관광 2 팀</td> <td>차장(1명)</td> <td>- 2층 복합공간 운영계획 수립</td> </tr> </tbody> </table> <p><파주도시관광공사 파주시 위탁대행시설 운영현황></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>직원수 (정직원/기간제)</th> <th>운영예산 (인건비제외)</th> <th>부지면적</th> <th>층수 (지하포함)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>시민회관</td> <td>7명(5명/2명)</td> <td>425,391천원</td> <td>25,490m²</td> <td>6층</td> </tr> <tr> <td>운행행복센터</td> <td>10명(6명/4명)</td> <td>907,006천원</td> <td>14,915.5m²</td> <td>7층</td> </tr> <tr> <td>문화시설팀</td> <td>10(4명/6명)</td> <td>627,506천원</td> <td>32,784.10m²</td> <td>7층</td> </tr> <tr> <td>마장호수</td> <td>15명(8명/7명)</td> <td>1,315,225천원</td> <td>28ha(만수 위기준 84,000坪)</td> <td>전망대 4층 사무동 2층 등</td> </tr> </tbody> </table>	소속	직위(직급)	인원	업무 내용	비고	평화관광2팀	팀장(4급)	유종빈	- 생태평화 종합관광센터 업무총괄 - 오수저리시설 유지관리 - 무인경비시스템 계약	환경	평화관광2팀	차장(5급)	김영희	- 2층 복합공간 운영계획 수립	기계	평화관광2팀	주임(7급)	장동원	- 운영사무실 설계 및 집기류 구입 - 영조를 손해배상 가입, 공공요금관리	건축	문화시설팀	주임(7급)	김서영	- 전기관련 시설물 관리 - 승강기 안전관리 위탁대행	전기	평화관광2팀	기간제	2명	- 시설 환경정비(3.1일자 채용 예정)		구분	직위	개정(안)	평화관광 2 팀	차장(1명)	- 2층 복합공간 운영계획 수립	구분	직원수 (정직원/기간제)	운영예산 (인건비제외)	부지면적	층수 (지하포함)	시민회관	7명(5명/2명)	425,391천원	25,490m ²	6층	운행행복센터	10명(6명/4명)	907,006천원	14,915.5m ²	7층	문화시설팀	10(4명/6명)	627,506천원	32,784.10m ²	7층	마장호수	15명(8명/7명)	1,315,225천원	28ha(만수 위기준 84,000坪)	전망대 4층 사무동 2층 등	<p>결과</p> <p>한반도 생태평화 종합관광센터 인력은 일반직 4명(행정 1, 전기/기계 2, 관광기획 1)과 공무직 1명(환경미화 1), 총 5명이 타당함</p>	
소속	직위(직급)	인원	업무 내용	비고																																																													
평화관광2팀	팀장(4급)	유종빈	- 생태평화 종합관광센터 업무총괄 - 오수저리시설 유지관리 - 무인경비시스템 계약	환경																																																													
평화관광2팀	차장(5급)	김영희	- 2층 복합공간 운영계획 수립	기계																																																													
평화관광2팀	주임(7급)	장동원	- 운영사무실 설계 및 집기류 구입 - 영조를 손해배상 가입, 공공요금관리	건축																																																													
문화시설팀	주임(7급)	김서영	- 전기관련 시설물 관리 - 승강기 안전관리 위탁대행	전기																																																													
평화관광2팀	기간제	2명	- 시설 환경정비(3.1일자 채용 예정)																																																														
구분	직위	개정(안)																																																															
평화관광 2 팀	차장(1명)	- 2층 복합공간 운영계획 수립																																																															
구분	직원수 (정직원/기간제)	운영예산 (인건비제외)	부지면적	층수 (지하포함)																																																													
시민회관	7명(5명/2명)	425,391천원	25,490m ²	6층																																																													
운행행복센터	10명(6명/4명)	907,006천원	14,915.5m ²	7층																																																													
문화시설팀	10(4명/6명)	627,506천원	32,784.10m ²	7층																																																													
마장호수	15명(8명/7명)	1,315,225천원	28ha(만수 위기준 84,000坪)	전망대 4층 사무동 2층 등																																																													

5. 인력재설계 / 파트별 적정 인력산정 결과

III. 인력산정 및 조직진단

■ 파주시 관광과-관광협력팀

구분 진단결과	현 정원					현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/ ②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)			
	소계	일반 직	공무 직	임기 제	기간 제			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②)				소계	일반 직	공무 직	기타
인력산정	31	5	17	2	7	25	19	64,185	3,378	8,400	2,956	7.04	-11.96	19	5	11	3
부서 이슈	<ul style="list-style-type: none"> DMZ평화관광(제3땅굴, 도라전망대, 임진각관광안내소) 현장관리 업무는 파주도시관광공사로 이관 행정관리 업무(예; 군 협의, 시설물 조성 등)는 기존 그대로 파주시 관광과에서 관리 																
인력충원 세부 내용	<ul style="list-style-type: none"> 인력산정 결과 11.96명(여유율 12.5% 반영) 여유인력이 가용되고 있음 DMZ평화관광 행정관리 업무 파주시 관광과로 이관 및 담당인력 3명(팀장1, 팀원2) 재배치 현재의 업무분장과 가용인력을 바탕으로 인력재설계가 필요함 																

<As-Is>

부서명	현원	공무원 직급(직렬)				임기제	공무직	기간제
		6	7	8	9			
관광협력팀	31	1	3	2	1	2	17	7

<To-Be>

부서명	정원	증감	근거	계	현원	일반직 직급(직렬)					
						4	5	6	7	8	9
관광협력팀	31	-15	공무원(일반직) 3명, 공무직 6명, 기타 6명 감원	16	16			1	1	7	7

직무분석 및 업무량 산정 검토 결과, 현재의 인력은 15명 잉여인력이 있는 것으로 판단됨

5. 인력재설계 / 파트별 적정 인력산정 결과

III. 인력산정 및 조직진단

■ 공공서비스 본부-평화관광2팀

구분 진단결과	현 정원			현원	직무 분석 인원 ①	월평균			1인당 조정 업무 (분)③	적정 인원 (④=①x③)/②)	증감 현황 (④-①)	변경(안)		
	소계	일반직	무기직			총 근무시간	1인당 근무시간	표준 근무시간②				소계	일반직	무기직
인력산정	10	2	8	10	-	-	-	-	-	-	-	14	6	8
부서 이슈	<ul style="list-style-type: none"> 중대재해처벌법 등 안전책임에 대한 우려 높음 임진각 관광지 적정인력 산출 시 2021년도에 산정된 기준 임진각 주차장 인력(10명)에서 통일동산 업무 인력 제외 필요 													
인력충원 세부 내용	<ul style="list-style-type: none"> 2021년 임진각관광지 인력산정 결과 0.86명(여유율 12.5% 반영) 여유인력이 가용되고 있어 1명 감원. 현재의 10명 인력이 적정인력으로 산정됨. 통일동산 주요업무는 환경정비/시설물관리와 주말 한정의 주차료 징수이며, 업무량은 1일 6시간 내외로 1명 인력으로 처리 가능 안전지침 강화에 따라 건축, 기계, 전기(자격증 소지자) 인력 충원 필요 													

<As-Is>

파트명	현원	일반직 직급(직렬)					
		4	5	6	7	8	9
임진각,통일동산	10	1(행정1)	1(기술1)	-	-	4(공무4)	4(공무4)
생태평화 종합관광센터	-	-	-	-	-	-	-

<To-Be>

파트명	정원	증감	근거		계	현원	일반직 직급(직렬)					
			4	5			4	5	6	7	8	9
임진각	10	-1	통일동산 업무 인력 1명 감원 (주차관리팀으로 업무이관 및 인력 재배치)	9	9	1 행정1	1 기술1	-	-	4 공무4	3 공무3	
생태평화 종합관광센터	5	+5	일반직 4명(행정 2, 전기/기계 2), 공무직 1명(청소 1) 증원, 안전지침 강화로 전기/기계 인력 강화	5	5					4 기술2, 행정2	1 공무1	

직무분석 및 업무량 산정 검토 결과, 현재의 인력은 3명 부족한 것으로 판단됨

IV. 조직 재설계

1. 인력구성(안)
2. 정원변경(안)
3. 업무이관(안)

- I . 연구개요
- II . 환경분석
- III . 인력산정 및 조직진단
- IV. 조직 재설계
- V . 통합운영 관리방안

현 행

■ 파주시 관광과 관광협력팀

계	공무원					임기제	공무직	기간제
	소계	6급	7급	8급	9급			
31	5	1	3	2	1	2	17	7

■ 파주도시관광공사_평화관광팀

구 분	계	일반직(행정, 기술, 운전, 공무)						
		3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
임진각, 통일동산	10	-	1	1	-	-	4	4

변경안

구 분	계	직원						
		일반직(행정, 기술, 운전, 공무)						
		3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
현원	31	-	1	1	1	1	15	12
임진각, 통일동산	10	-	1	1	-	-	4	4
한반도	5	-	-	-	-	-	4	1
제3땅굴, 도라전망대*	16	-	-	-	1	1	7	7

* 제3땅굴 식당 기간제 근로자 1명 공무직 전환

2. 평화관광2팀 정원변경(안)

IV. 조직 재설계

구분	정원	현원	변경 후 인력	인력증감	증감/재배치 내용
전체	34	41	31	정규직 4명↓ 계약직 6명↓	
평화관광2팀	제3땅굴	24	31	16 정규직9명↓ 기간제6명↓	일반직(공무원) 3명 감원(파주시 관광과 재배치) 공무직 6명 감원(안내 4, 청소 2) 기간제 6명 감원(DMZ평화관광 안내요원 6)
	임진각관광지	10	10	10 -	임진각 주차장 업무 공무직 인력 1명 증원 공무직 1명 감원(통일동산 인력 주차관리팀 재배치)
	종합관광센터	-	-	5 정규직5명↑	일반직 4명 증원 (행정 1, 전기/기계 2, 관광기획 1) 공무직 1명 증원(청소 1)

3. 관광협력팀_평화관광2팀 업무이관(안)

IV. 조직 재설계

파주시 관광협력팀(As-IS)

연번	직급	업무(자세히)	
1	행정6급	DMZ관광 운영 및 유지관리 총괄	
2	전기운영7급	<ul style="list-style-type: none"> · 정원외인력관리 - 공무직, 기간제근로자 - 복무관리 및 근태관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 제3땅굴 및 도라전망대 - 전기·통신·영상·건축물 유지관리 - 전기안전관리대행용역(제3땅굴, 도라전망대) - 녹지관리공사(제3땅굴, 도라전망대)
3	시설7급	<ul style="list-style-type: none"> · 제3땅굴 역사공원, 도라전망대 문화공원 조성계획 및 기본·실시설계용역 · 제3땅굴 및 도라전망대 기계시설관리 · 계측기안전판제 및 오수처리시설 용역 관리 	
4	행정 (8-9급)	<ul style="list-style-type: none"> · DMZ관광 운영(제3땅굴, 전망대, 관광안내소) · DMZ관광사업 추진(셔틀버스, 매표시스템 등) · DMZ관광 시설사용료 징수(재향군인회) · 공유재산임대관리(전망대카페, 기념품판매점) 	<ul style="list-style-type: none"> · DMZ평화의 길 사무소 운영관리(사무관리) · DMZ평화의 길 기타 운영관리 - 오수처리, 피복, 운영물품, 시설물 유지관리 · DMZ평화의 길 기간제 근태관리(4명)
5	임기제 (다-라급)	<ul style="list-style-type: none"> · 안전관리계획수립 및 교육 · 제3땅굴 모노레일 안전점검 및 유지관리 · 제3땅굴(역개도, 역개도, 도보로)안전관리 · 도라전망대 승강기 안전점검 및 유지관리 · 제3땅굴, 도라전망대 건축물 소방안전관리 (지압전기점검 등) 	<ul style="list-style-type: none"> · 응급구조사 - 응급구조 및 응급환자 처치 · 서무 및 예산관리(물품관리 포함) · 정원외인력관리 - 기간제근로자 급여지급 · 공공요금 지출(전기, 통신, 상·하수도, 승강기) · 안전관리(승강기, AED, 인명구조함 안전관리) · 관광자료 관리, 관광현황 관리 · 방역관리(돼지열병 및 코로나19 방역활동 관리)
6	공무직	<ul style="list-style-type: none"> · 관광안내, 관광수입 정산, 방문기관 매표 및 현황관리 · 도보로 관광객 안내 및 관람로 관리 · 영상관 운영 및 관광객 안내 · 승강기 운행 및 관광객 안내 · 임진각안내소 관광객 안내 	<ul style="list-style-type: none"> · 도라전망대 운영 및 관광객 안내 · 도라전망대 환경정비(화장실, 교육관) · 제3땅굴 정문 차량통제 · 제3땅굴 환경정비(화장실, 주차장) · 제3땅굴 시설관리
7	기간제	<ul style="list-style-type: none"> · 조리원 (직원식당 운영)주25시간 	<ul style="list-style-type: none"> · DMZ평화관광 안내(코로나19방역)

파주시 관광협력팀(To-Be)

연번	직급	업무(자세히)	
1	행정6급	DMZ관광 운영 및 유지관리 총괄	
2	전기운영7급		<ul style="list-style-type: none"> · 정원외인력관리 - 공무직, 기간제근로자 - 복무관리 및 근태관리
3	시설7급		<ul style="list-style-type: none"> · 제3땅굴 역사공원, 도라전망대 문화공원 조성계획 및 기본·실시설계용역 · 제3땅굴 및 도라전망대 기계시설관리 · 계측기안전판제 및 오수처리시설 용역 관리
4	행정 (8-9급)		<ul style="list-style-type: none"> · DMZ관광 운영(제3땅굴, 전망대, 관광안내소) · DMZ관광사업 추진(셔틀버스, 매표시스템 등) · DMZ관광 시설사용료 징수(재향군인회) · 공유재산임대관리(전망대카페, 기념품판매점)
			<ul style="list-style-type: none"> · DMZ평화의 길 사무소 운영관리(사무관리) · DMZ평화의 길 기타 운영관리 - 오수처리, 피복, 운영물품, 시설물 유지관리 · DMZ평화의 길 기간제 근태관리(4명)

제3땅굴(As-IS)

근무지	직위	업무
사무실	관광협력팀장	관광협력팀 업무 총괄
	주무관	DMZ평화관광 운영 및 시설 관리
	주무관	역사·문화공원 조성(사업)
	주무관	DMZ평화관광 운영
	주무관	DMZ평화의 길 프로그램 운영
	시간선택제임기제	안전관리자
	시간선택제임기제	응급구조사
	공무직근로자(행정보조)	관광 안내, 관광수입 정산, 방문기관 매표 및 현황관리
	공무직근로자(일어)	도보로 관광객 안내 및 관람로 관리
도보로	공무직근로자(영어)	
	공무직근로자	
영상관	공무직근로자(일어)	영상관 운영 및 관광객 안내
	공무직근로자	
승강장	공무직근로자	승강기 운행 및 관광객 안내
	공무직근로자	
	공무직근로자	
임진각 관광안내소	공무직근로자	임진각안내소 관광객 안내
도라 전망대	공무직근로자(중국어)	전망대 운영 및 안내
	공무직근로자	도라전망대 청소
	공무직근로자	
정문	공무직근로자	정문 차량출입
제3땅굴	공무직근로자	땅굴 청소
	공무직근로자	
	공무직근로자	땅굴 시설관리
식당	기간제근로자	구내식당 조리사

제3땅굴(To-Be)

근무지	직위	업무
사무실	파트장(행정직)	관광협력팀 업무총괄
	대리(기술직)	DMZ평화관광운영및시설관리
	공무직근로자	역사문화공원조성(사업)
	공무직근로자	DMZ평화관광운영
	공무직근로자	DMZ평화의길프로그램운영
	공무직근로자(행정보조)	관광안내,관광수입정산,방문기관매표및현황관리
	도보로	도보로관광객안내및관람로관리
	영상관	영상관운영및관광객안내
	승강장	승강기운행및관광객안내
임진각 관광안내소	공무직근로자	임진각안내소관광객안내
도라	공무직근로자(중국어)	전망대운영및안내
전망대	공무직근로자	도라전망대청소
정문	공무직근로자	정문차량출입
제3땅굴	공무직근로자	땅굴청소
	공무직근로자	땅굴시설관리
식당	공무직근로자	구내식당조리사

3. 평화관광2팀 업무이관(안)

IV. 조직 재설계

임진각관광지 (As-IS)

구분	주 요 업 무	개정(2021.12.28)
주 차 관 리 팀	<ul style="list-style-type: none"> 1.공영,노상,노외주차장관리 2.공무인력배치및복무지도감독 3.주차시설의수입분석,수입증대방안및주차권관리 4.임진각,통일동산공영주차장운영 5.임진각,통일동산공영주차장시설물관리 및임대사업 6.기타관광수익사업운영 7.주차관광팀관련고객만족 및민원업무처리 8.차량견인 및 견인보관소관리운영 9.기타주차관광관련업무전반 	<ul style="list-style-type: none"> 1.공영,노상,노외주차장관리 2.〈삭제〉 3.주차시설의수입분석,수입증대방안및주차권관리 4.공영주차장운영 5.〈삭제〉 6.〈삭제〉 7.주차관리팀관련고객만족 및민원업무처리 8.차량견인 및 견인보관소관리운영 9.기타주차관련업무전반
평화 관 광 팀	<ul style="list-style-type: none"> 1. 마장호수 및 감식안관광지 관리운영 2. 공영, 노상, 노외 주차장관리 및 주차시설, 수상레저 수입 분석, 증대방안 운영 3. 시설물 유지 및 공유재산(전망대, 카페, 캠핑장, 먹거리촌) 관리 운영 4. 감악산힐링파크 도시관리계획 운영 및 시설관광협력팀 5. 감악산힐링테마파크 및 둘레길 관리 운영 6. 감악산 출렁다리 안전관리 및 감악산 힐링파크 먹거리촌 조성 관리 7. 인력(기간제, 공공근로), 관용차량, 공공요금, 오수처리시설, cctv 시설 유지 관리 8. 마장호수 수상레저 운영 및 관리 9. 응급 구조 관련 업무 전반 10. 고객만족 및 민원업무처리 11. 기타 평화관광 관련 업무전반 	<p>(평화관광1팀)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.임진각,통일동산공영주차장운영 2.임진각,통일동산공영주차장시설물관리및임대사업 3.한반도생태평화종합관광센터시설물관리 4.DMZ관광사업(땅굴)시설물관리및운영

임진각관광지(To-Be)

구분	개정(안)
주 차 관 리 팀	<ul style="list-style-type: none"> 1.공영,노상,노외주차장관리 2.〈삭제〉 3.주차시설의수입분석,수입증대방안및주차권관리 4.통일동산,공영주차장운영 5.통일동산공영주차장시설물관리및임대사업 6.〈삭제〉 7.주차관리팀관련고객만족 및민원업무처리 8.차량견인 및 견인보관소관리운영 9.기타주차관련업무전반
평화 관 광 팀	<p>(평화관광2팀)</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.임진각공영주차장운영 2.임진각공영주차장시설물관리및임대사업 3.한반도생태평화종합관광센터시설물관리 4.DMZ관광사업(땅굴)시설물관리및운영

평화관광팀 세부 업무분장 (To-Be)

연번	직 위	직 급	분 장 사 무
1	팀 장	일반 (기술)4급	<ul style="list-style-type: none"> · 평화관광2팀 운영관리 총괄 · 산업안전, 보건관리 전반(부서 안전관리자)
2	차 장 (파트장)	일반 (기술)5급	<ul style="list-style-type: none"> · DMZ 관광사업, 임진각 주차장 파트 운영관리 총괄 · DMZ 관광사업, 임진각 주차장 파트 기획업무 전반 · 시설유지보수 품의 업무 전반 · 시설관리 운영 업무 전반 · 근태 및 수입금, 수선유지업무 전반 · 업무보고 및 실적관리 전반 · 한반도 생태평화 시설물인수인계(기계, 소방) · 한반도 생태평화 시설물운영관리(소방선임, 관리)
3	주 임	일반 (공무)9급	<ul style="list-style-type: none"> · 서무 · DMZ 관광사업, 임진각 수입금관리 전반 · DMZ 관광사업, 임진각 주간, 월간업무보고 · DMZ 관광사업, 임진각 산업안전 보건관리 및 서무 · DMZ 관광사업, 임진각 유지관리 지원· 차량 및 유류관리(화물 차, 카트, 수선유지 등) · 임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무
4	주 임	일반 (공무)8급	<ul style="list-style-type: none"> · 소모품 관리 및 수입금 업무 전반 · 임진각 수입금관리 전반 · 임진각 시설물 관리 및 환경정비 전반 · 임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무 <p>DMZ 관광사업(땅굴, 도라전망대) 시설물 관리 및 운영</p>
5	주 임	일반(공무)8급	
6	주 임	일반(공무)8급	
7	주 임	일반(공무)8급	
8	주 임	일반(공무)9급	
9	주 임	일반(공무)9급	
10	주 임	일반 (공무)9급	<ul style="list-style-type: none"> · 임진각 시설물 관리 및 환경정비 전반 · 임진각 통합관제시스템 운영 및 관리업무 · 임진각 환경정비, 자체수리 실적보고 <p>DMZ 평화관광 운영 및 시설 관리</p>

3. 평화관광2팀 업무이관(안)

IV. 조직 재설계

한반도 생태평화 종합관광센터 (As-IS)

구분	직위	개정(안)
평화관광2팀	센터장 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 생태평화종합관광센터 업무총괄 - 오수처리시설유지관리 - 무인경비시스템계약
	차장 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 소방안전관리자선임및관리 - 2층복합공간운영계획수립 - 재해공제보험가입
	주임 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 운영사무실설계및집기류 구입 - 영조물손해배상가입, 공공요금관리
	주임 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 전기관련시설물관리 - 승강기안전관리위탁대행
	기간제 (2명)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설환경정비

한반도 생태평화 종합관광센터(To-Be)

구분	직위	개정(안)
평화관광2팀	센터장 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 생태평화종합관광센터 업무총괄 - 오수처리시설유지관리 - 무인경비시스템계약
	차장 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 소방안전관리자선임및관리 - 2층복합공간운영계획수립 - 재해공제보험가입
	주임 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 운영사무실설계및집기류 구입 - 영조물손해배상가입, 공공요금관리
	주임 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 전기관련시설물관리 - 승강기안전관리위탁대행
	주임 (1명)	<ul style="list-style-type: none"> - 시설환경정비

V. 통합운영 관리방안

- I. 연구개요
- II. 환경분석
- III. 인력산정 및 조직진단
- IV. 조직 재설계
- V. 통합운영 관리방안

1. 통합운영 적정 출연금 규모 분석
2. 통합운영 재무계획 수립
3. 통합운영 효율화 방안

1. 통합운영 적정 출연금 규모 분석_임금체계 비교

V. 통합운영 관리방안

■ 파주시 관광과 및 파주도시관광공사 임금체계 비교

파주시 관광과 관광협력팀 공무원 임금체계(As-Is)

	1급	2급	3급	4급	5급	6급	7급	8급	9급
1	4,122,900	3,711,600	3,348,600	2,870,000	2,564,700	2,115,800	1,898,700	1,692,800	1,659,500
2	4,267,400	3,849,300	3,472,500	2,987,200	2,668,400	2,214,200	1,985,300	1,775,100	1,682,300
3	4,415,600	3,988,800	3,600,100	3,106,300	2,776,000	2,315,800	2,077,000	1,861,800	1,720,400
4	4,567,100	4,129,700	3,728,600	3,228,200	2,887,800	2,419,500	2,173,400	1,950,300	1,773,600
5	4,722,300	4,272,500	3,859,200	3,351,800	3,002,500	2,526,400	2,273,200	2,042,300	1,842,100
6	4,879,400	4,415,500	3,991,100	3,476,500	3,119,600	2,636,200	2,375,400	2,136,600	1,928,200
7	5,038,800	4,560,400	4,124,500	3,602,400	3,238,500	2,746,300	2,478,300	2,231,200	2,013,800
8	5,199,600	4,705,100	4,258,300	3,728,900	3,358,900	2,856,700	2,581,900	2,322,100	2,096,400
9	5,362,600	4,850,800	4,393,300	3,855,900	3,479,600	2,967,500	2,680,400	2,408,800	2,175,400
10	5,526,500	4,996,400	4,528,100	3,982,600	3,601,200	3,071,400	2,774,400	2,490,800	2,251,400
11	5,690,200	5,142,700	4,663,100	4,110,500	3,714,800	3,170,000	2,863,100	2,570,300	2,324,000
12	5,859,300	5,293,900	4,803,100	4,230,900	3,824,400	3,267,100	2,950,300	2,647,900	2,396,100
13	6,029,400	5,446,200	4,933,200	4,343,500	3,928,400	3,358,400	3,033,000	2,722,500	2,465,200
14	6,200,000	5,583,900	5,054,000	4,448,500	4,025,400	3,444,600	3,112,100	2,793,700	2,532,400
15	6,349,000	5,711,000	5,165,300	4,547,400	4,117,000	3,527,500	3,187,600	2,862,200	2,596,400
16	6,481,300	5,827,400	5,269,100	4,640,700	4,203,200	3,605,100	3,259,100	2,928,300	2,658,500
17	6,598,700	5,934,600	5,365,600	4,727,400	4,284,300	3,679,100	3,327,700	2,990,000	2,719,100
18	6,703,200	6,032,500	5,455,200	4,808,300	4,360,900	3,749,100	3,393,300	3,049,900	2,775,500
19	6,796,800	6,123,100	5,538,100	4,883,900	4,433,000	3,815,600	3,455,100	3,107,300	2,831,100
20	6,880,700	6,205,600	5,615,800	4,954,500	4,500,600	3,878,100	3,513,900	3,162,100	2,884,100
21	6,958,000	6,281,100	5,687,600	5,020,600	4,564,200	3,938,200	3,570,100	3,214,400	2,934,100
22	7,026,800	6,350,400	5,754,300	5,082,500	4,623,900	3,994,800	3,623,100	3,264,600	2,982,000
23	7,085,000	6,413,700	5,815,700	5,140,600	4,680,400	4,047,900	3,674,400	3,312,400	3,027,700
24		6,465,500	5,873,100	5,195,400	4,733,000	4,098,400	3,723,000	3,358,600	3,071,500
25		6,515,000	5,920,200	5,245,500	4,782,900	4,146,600	3,769,100	3,402,300	3,113,400
26			5,965,200	5,287,900	4,829,900	4,192,000	3,813,400	3,444,800	3,151,300
27			6,006,900	5,327,100	4,868,800	4,235,100	3,850,700	3,480,200	3,183,800
28				5,364,500	4,906,100	4,271,300	3,885,500	3,514,200	3,215,200
29					4,940,500	4,305,200	3,919,200	3,546,500	3,245,400
30						4,973,900	4,338,600	3,951,300	3,577,700
31							4,369,600	3,981,500	3,608,000
32								3,303,700	4,398,900

파주도시관광공사 임금체계(As-Is)

	4급	5급	6급	7급	8급	9급
1	2,115,800	1,898,700	1,692,800	1,659,500	1,543,335	1,410,575
2	2,214,200	1,985,300	1,775,100	1,682,300	1,564,539	1,429,955
3	2,315,800	2,077,000	1,861,800	1,720,400	1,599,972	1,462,340
4	2,419,500	2,173,400	1,950,300	1,773,600	1,649,448	1,507,560
5	2,526,400	2,273,200	2,042,300	1,842,100	1,713,153	1,565,785
6	2,636,200	2,375,400	2,136,600	1,928,200	1,793,226	1,638,970
7	2,746,300	2,478,300	2,231,200	2,013,800	1,872,834	1,711,730
8	2,856,700	2,581,900	2,322,100	2,096,400	1,949,652	1,781,940
9	2,967,500	2,680,400	2,408,800	2,175,400	2,023,122	1,849,090
10	3,071,400	2,774,400	2,490,800	2,251,400	2,093,802	1,913,690
11	3,170,000	2,863,100	2,570,300	2,324,000	2,161,320	1,975,400
12	3,267,100	2,950,300	2,647,900	2,396,100	2,228,373	2,036,685
13	3,358,400	3,033,000	2,722,500	2,465,200	2,292,636	2,095,420
14	3,444,600	3,112,100	2,793,700	2,532,400	2,355,132	2,152,540
15	3,527,500	3,187,600	2,862,200	2,596,400	2,414,652	2,206,940
16	3,605,100	3,259,100	2,928,300	2,658,500	2,472,405	2,259,725
17	3,679,100	3,327,700	2,990,000	2,719,100	2,528,763	2,311,235
18	3,749,100	3,393,300	3,049,900	2,775,500	2,581,215	2,359,175
19	3,815,600	3,455,100	3,107,300	2,831,100	2,632,923	2,406,435
20	3,878,100	3,513,900	3,162,100	2,884,100	2,682,213	2,451,485
21	3,938,200	3,570,100	3,214,400	2,934,100	2,728,713	2,493,985
22	3,994,800	3,623,100	3,264,600	2,982,000	2,773,260	2,534,700
23	4,047,900	3,674,400	3,312,400	3,027,700	2,815,761	2,573,545
24	4,098,400	3,723,000	3,358,600	3,071,500	2,856,495	2,610,775
25	4,146,600	3,769,100	3,402,300	3,113,400	2,895,462	2,646,390
26	4,192,000	3,813,400	3,444,800	3,151,300	2,930,709	2,678,605
27	4,235,100	3,850,700	3,480,200	3,183,800	2,960,934	2,706,230
28	4,271,300	3,885,500	3,514,200	3,215,200	2,990,136	2,732,920
29	4,305,200	3,919,200	3,546,500	3,245,400	3,018,222	2,758,590
30	4,338,600	3,951,300	3,577,700	3,274,800	3,045,564	2,783,580
31	4,369,600	3,981,500	3,608,000	3,303,700	3,072,441	2,808,145
32	4,398,900				(7급 대비 93%)	(7급 대비 85%)

[참조] 2021년도 파주도시관광공사 직급별 최저임금 검토

V. 통합운영 관리방안

■ 최저임금과 기본급 최저임금 미달 직급 비교

* 시간선택제 제외

2020년 최저임금	2021년 최저임금	구분	기간제	공무9급 1호봉	공무9급 9호봉	일반8급 1호봉	일반8급 6호봉
1,795,310원	1,822,480원	기본급	1,632,100원	1,330,660원	1,744,330원	1,494,940원	1,737,000원
		실제 총 지급액	1,925,310~ 3,151,840원	2,038,400~ 2,703,470원	2,313,760원	1,894,430~ 3,284,480원	2,185,700~ 4,197,310원
		시간외근무, 야간근무, 연차수당 수당 제외	1,925,310~ 2,944,930원	1,885,080~ 2,803,470원	2,313,760원	1,894,430~ 3,284,480원	2,185,700~ 4,197,310원
		기본급에 운영수당, 급 식보조비만 포함	1,925,310원	1,593,720원	2,048,760원	1,774,430원	2,040,700원

- 2020년 기준 기본급이 최저임금에 미달되는 직급은 기간제, 공무9급 1~9호봉, 일반8급 1~6호봉
- 실제 지급액이 최저임금에 미달되는 경우는 없었던 것으로 나타남
- 모든 직원에게 매달 지급되는 운영수당과 급식보조비만 기본급에 포함했을 때, 공무9급 1~5호봉, 일반8급 1호봉
(2021년에 변동없을 시 2호봉까지) 최저임금에 미달됨
⇒ 기간제, 공무9급, 일반8급에서 최저임금보다 낮게 책정된 기본급을 각종 수당지급으로 최저임금 위반을 피하고 있지만 운영수당, 급식보조비를 제외한 수당은 항상 지급되는 것은 아닌 것으로 보여 수당지급 조건에 따라 최저임금 위반 가능성이 존재

시사점

- 조건에 따라 지급이 달라질 수 있는 수당에 과도하게 의존하지 않고 기본급을 올려 임금체계의 안정성 유지 필요

1. 통합운영 적정 출연금 규모 분석_임금체계 비교 샘플

V. 통합운영 관리방안

■ 김포도시관리공사 일반직(공무원 호봉테이블 적용) 및 공무직 임금체계/보수규정

김포도시관리공사 일반/기능/전문직 임금체계(As-Is)

시청	1급	2급	3급	4급					
				1급	2급	3급	4급	5급	6급
1호봉	4,122,900	3,711,600	3,348,600	2,870,000	2,564,700	2,115,800	1,898,700	1,692,800	1,659,500
2호봉	4,267,400	3,849,300	3,472,500	2,987,200	2,668,400	2,214,200	1,985,300	1,775,100	1,682,300
3호봉	4,415,600	3,988,800	3,600,100	3,106,300	2,776,000	2,315,800	2,077,000	1,861,800	1,720,400
4호봉	4,567,100	4,129,700	3,728,600	3,228,200	2,887,800	2,419,500	2,173,400	1,950,300	1,773,600
5호봉	4,722,300	4,272,500	3,859,200	3,351,800	3,002,500	2,526,400	2,273,200	2,042,300	1,842,100
6호봉	4,879,400	4,415,500	3,991,100	3,476,500	3,119,600	2,636,200	2,375,400	2,136,600	1,928,200
7호봉	5,038,800	4,560,400	4,124,500	3,602,400	3,238,500	2,746,300	2,478,300	2,231,200	2,013,800
8호봉	5,199,600	4,705,100	4,258,300	3,728,900	3,358,900	2,856,700	2,581,900	2,322,100	2,096,400
9호봉	5,362,600	4,850,800	4,393,300	3,855,900	3,479,600	2,967,500	2,680,400	2,408,800	2,175,400
10호봉	5,526,500	4,996,400	4,528,100	3,982,600	3,601,200	3,071,400	2,774,400	2,490,800	2,251,400
11호봉	5,690,200	5,142,700	4,663,100	4,110,500	3,714,800	3,170,000	2,863,100	2,570,300	2,324,000
12호봉	5,859,300	5,293,900	4,803,100	4,230,900	3,824,400	3,267,100	2,950,300	2,647,900	2,396,100
13호봉	6,029,400	5,446,200	4,933,200	4,343,500	3,928,400	3,358,400	3,033,000	2,722,500	2,465,200
14호봉	6,200,000	5,583,900	5,054,000	4,448,500	4,025,400	3,444,600	3,112,100	2,793,700	2,532,400
15호봉	6,349,000	5,711,000	5,165,300	4,547,400	4,117,000	3,527,500	3,187,600	2,862,200	2,596,400
16호봉	6,481,300	5,827,400	5,269,100	4,640,700	4,203,200	3,605,100	3,259,100	2,928,300	2,658,500
17호봉	6,598,700	5,934,600	5,365,600	4,727,400	4,284,300	3,679,100	3,327,700	2,990,000	2,719,100
18호봉	6,703,200	6,032,500	5,455,200	4,808,300	4,360,900	3,749,100	3,393,300	3,049,900	2,775,500
19호봉	6,796,800	6,123,100	5,538,100	4,883,900	4,433,000	3,815,600	3,455,100	3,107,300	2,831,100
20호봉	6,880,700	6,205,600	5,615,800	4,954,500	4,500,600	3,878,100	3,513,900	3,162,100	2,884,100
21호봉	6,958,000	6,281,100	5,687,600	5,020,600	4,564,200	3,938,200	3,570,100	3,214,400	2,934,100
22호봉	7,026,800	6,350,400	5,754,300	5,082,500	4,623,900	3,994,800	3,623,100	3,264,600	2,982,000
23호봉	7,085,000	6,413,700	5,815,700	5,140,600	4,680,400	4,047,900	3,674,400	3,312,400	3,027,700
24호봉		6,465,500	5,873,100	5,195,400	4,733,000	4,098,400	3,723,000	3,358,600	3,071,500
25호봉			6,515,000	5,920,200	5,245,500	4,782,900	4,146,600	3,769,100	3,402,300
26호봉				5,965,200	5,287,900	4,829,900	4,192,000	3,813,400	3,444,800
27호봉					6,006,900	5,327,100	4,868,800	4,235,100	3,850,700
28호봉						5,364,500	4,906,100	4,271,300	3,885,500
29호봉							4,940,500	4,305,200	3,919,200
30호봉								4,973,900	4,338,600
31호봉									4,369,600
32호봉									4,398,900

일반직

공무직

김포도시관리공사 공무직(단일호봉) 보수규정 (As-Is)

공무직 관리 규정

【별표 3】

보수 및 퇴직급여금 지급기준

구 분	지 급 기 준	비 고
기본급	월 1,943,170원	재활용 수집소, 장사시설, 지원화센터(스포츠센터 제외), 현장에 직접 근무하는 자 월 2,103,200원
정액급식비	월 140,000원	보수지급일 지급
기술수당	월 40,000원	문전업무 종사자 (환경미화원 제외)
시간외근무수당	통상임금×1.5/209×시간	
휴일근무수당	통상임금×1.5/209×시간	
야간근무수당	통상임금×0.5/209×시간	
연차수당	통상임금×일수	
유급휴일 및 유급휴가수당	통상임금 × 일수	예산의 범위내에서 지급
명절휴가비	월급여액×50 / 100	설날, 추석
근속수당	근속년수 × 1만원/월 (3만원 ~ 25만원)	근속 3년 이상 부터 적용 (한도 : 25만원)
퇴직금	평균임금×근무년수	

*2022년 최저임금 1,914,440

1. 통합운영 적정 출연금 규모 분석_임금체계 비교 샘플

▽. 통합운영 관리방안

■ 광주신용보증재단 일반직 (공무원 호봉테이블 미적용) 및 공무직 임금체계

일반직

공무직

광주신용보증재단 일반직원 기본급표(As-Is)

호봉	기본급(월액)	1급	2급	3급	4급	5급	6급
1호봉	4,449,000	4,073,000	3,700,000	3,091,000	2,388,000	2,072,000	
2호봉	4,547,000	4,167,000	3,793,000	3,183,000	2,475,000	2,142,000	
3호봉	4,645,000	4,261,000	3,886,000	3,275,000	2,562,000	2,212,000	
4호봉	4,743,000	4,355,000	3,979,000	3,367,000	2,649,000	2,282,000	
5호봉	4,841,000	4,449,000	4,072,000	3,459,000	2,736,000	2,352,000	
6호봉	4,939,000	4,543,000	4,165,000	3,551,000	2,823,000	2,422,000	
7호봉	5,037,000	4,637,000	4,258,000	3,643,000	2,910,000	2,492,000	
8호봉	5,135,000	4,731,000	4,351,000	3,735,000	2,997,000	2,562,000	
9호봉	5,233,000	4,825,000	4,444,000	3,827,000	3,084,000	2,632,000	
10호봉	5,331,000	4,919,000	4,537,000	3,919,000	3,171,000	2,702,000	
11호봉	5,429,000	5,013,000	4,630,000	4,011,000	3,258,000	2,772,000	
12호봉	5,527,000	5,107,000	4,723,000	4,103,000	3,345,000	2,842,000	
13호봉	5,625,000	5,201,000	4,816,000	4,195,000	3,432,000	2,912,000	
14호봉	5,723,000	5,295,000	4,909,000	4,287,000	3,519,000	2,982,000	
15호봉	5,821,000	5,389,000	5,002,000	4,379,000	3,606,000	3,052,000	
16호봉	5,919,000	5,483,000	5,095,000	4,471,000	3,693,000	3,122,000	
17호봉	6,017,000	5,577,000	5,188,000	4,563,000	3,780,000	3,192,000	
18호봉	6,115,000	5,671,000	5,281,000	4,655,000	3,867,000	3,262,000	
19호봉	6,213,000	5,765,000	5,374,000	4,747,000	3,954,000	3,332,000	
20호봉	6,311,000	5,859,000	5,467,000	4,839,000	4,041,000	3,402,000	

광주신용보증재단 공무직 기본급표 (As-Is)

호봉	기본급(월액)	호봉	기본급(월액)
1호봉	1,960,000	11호봉	2,340,000
2호봉	1,998,000	12호봉	2,378,000
3호봉	2,036,000	13호봉	2,416,000
4호봉	2,074,000	14호봉	2,454,000
5호봉	2,112,000	15호봉	2,492,000
6호봉	2,150,000	16호봉	2,530,000
7호봉	2,188,000	17호봉	2,568,000
8호봉	2,226,000	18호봉	2,606,000
9호봉	2,264,000	19호봉	2,644,000
10호봉	2,302,000	20호봉	2,682,000

1. 통합운영 적정 출연금 규모 분석_임금체계 비교 샘플

V. 통합운영 관리방안

■ 제주국제컨벤션센터 일반직 및 공무직 직급통합 임금체계(센터 자체 호봉테이블 구축)

일반직

공무직

제주국제컨벤션센터 직원(일반직, 기능직, 업무직) 연봉표(As-Is)

직급	호봉	본 봉 (A)2021	본 봉 (A)2020	년 봉 계 (B)2021	년 봉 계 (B)2020
이사 부장 (특1급)	1	3,427	3,396	78,126	77,429
	2	3,483	3,452	79,434	78,726
	3	3,539	3,507	80,683	79,963
	4	3,594	3,561	81,969	81,238
	5	3,653	3,621	83,344	82,601
	6	3,708	3,675	84,570	83,816
	7	3,765	3,732	85,901	85,135
	8	3,824	3,790	87,195	86,417
	9	3,880	3,846	88,503	87,714
	10	3,936	3,901	89,751	88,951
	11	3,994	3,958	91,082	90,270
	12	4,050	4,013	92,331	91,507
부장 (1급)	1	2,904	2,879	66,276	65,685
	2	2,959	2,933	67,502	66,900
	3	3,015	2,988	68,751	68,138
	4	3,073	3,045	70,082	69,457
	5	3,125	3,097	71,263	70,627
	6	3,182	3,154	72,594	71,946
	7	3,237	3,208	73,820	73,161
	8	3,292	3,263	75,106	74,436
	9	3,347	3,317	76,332	75,651
	10	3,402	3,371	77,558	76,866
	11	3,458	3,427	78,866	78,163
	12	3,515	3,484	80,197	79,482
차장 (2급)	1	2,552	2,529	58,195	57,675
	2	2,603	2,580	59,353	58,824
	3	2,657	2,633	60,617	60,076
	4	2,709	2,685	61,798	61,247
	5	2,762	2,738	63,002	62,440
	6	2,812	2,787	64,138	63,566
	7	2,863	2,838	65,297	64,714
	8	2,917	2,891	66,560	65,967
	9	2,971	2,944	67,764	67,160
	10	3,023	2,996	68,945	68,330
	11	3,074	3,047	70,104	69,479
	12	3,125	3,097	71,263	70,627
과장 (3급)	1	2,163	2,144	49,343	48,903
	2	2,212	2,192	50,457	50,007
	3	2,260	2,240	51,571	51,111
	4	2,309	2,288	52,685	52,215
	5	2,357	2,336	53,799	53,319
	6	2,406	2,385	54,912	54,423
	7	2,453	2,432	55,944	55,445
	8	2,505	2,482	57,103	56,594
	9	2,553	2,530	58,217	57,698
	10	2,603	2,580	59,353	58,824
	11	2,654	2,630	60,512	59,972
	12	2,703	2,679	61,626	61,076

직급	호봉	본 봉 (A)2021	본 봉 (A)2020	년 봉 계 (B)2021	년 봉 계 (B)2020
대리 (4급)	1	1,737	1,721	39,639	39,285
	2	1,784	1,768	40,730	40,367
	3	1,830	1,814	41,739	41,367
	4	1,874	1,857	42,764	42,382
	5	1,920	1,903	43,833	43,442
	6	1,966	1,949	44,842	44,442
	7	2,011	1,993	45,889	45,479
	8	2,057	2,039	46,958	46,539
	9	2,105	2,086	47,990	47,561
	10	2,146	2,127	48,969	48,532
	11	2,192	2,172	49,978	49,532
	12	2,240	2,220	51,092	50,636
사원 (5급)	1	1,430	1,418	32,626	32,335
	2	1,472	1,458	33,605	33,306
	3	1,509	1,495	34,458	34,150
	4	1,549	1,535	35,355	35,039
	5	1,589	1,575	36,252	35,929
	6	1,629	1,614	37,149	36,818
	7	1,667	1,652	38,024	37,685
	8	1,703	1,688	38,854	38,507
	9	1,744	1,729	39,773	39,418
	10	1,783	1,767	40,708	40,345
	11	1,820	1,804	41,560	41,189
	12	1,865	1,849	42,547	42,167
사원 (6급)	1	1,149	1,139	26,241	26,007
	2	1,186	1,176	27,094	26,852
	3	1,222	1,211	27,924	27,674
	4	1,258	1,247	28,694	28,438
	5	1,295	1,283	29,523	29,260
	6	1,330	1,318	30,331	30,060
	7	1,366	1,353	31,161	30,883
	8	1,403	1,391	32,013	31,727
	9	1,437	1,424	32,798	32,505
	10	1,474	1,461	33,650	33,350
	11	1,509	1,495	34,458	34,150
	12	1,544	1,530	35,205	34,891

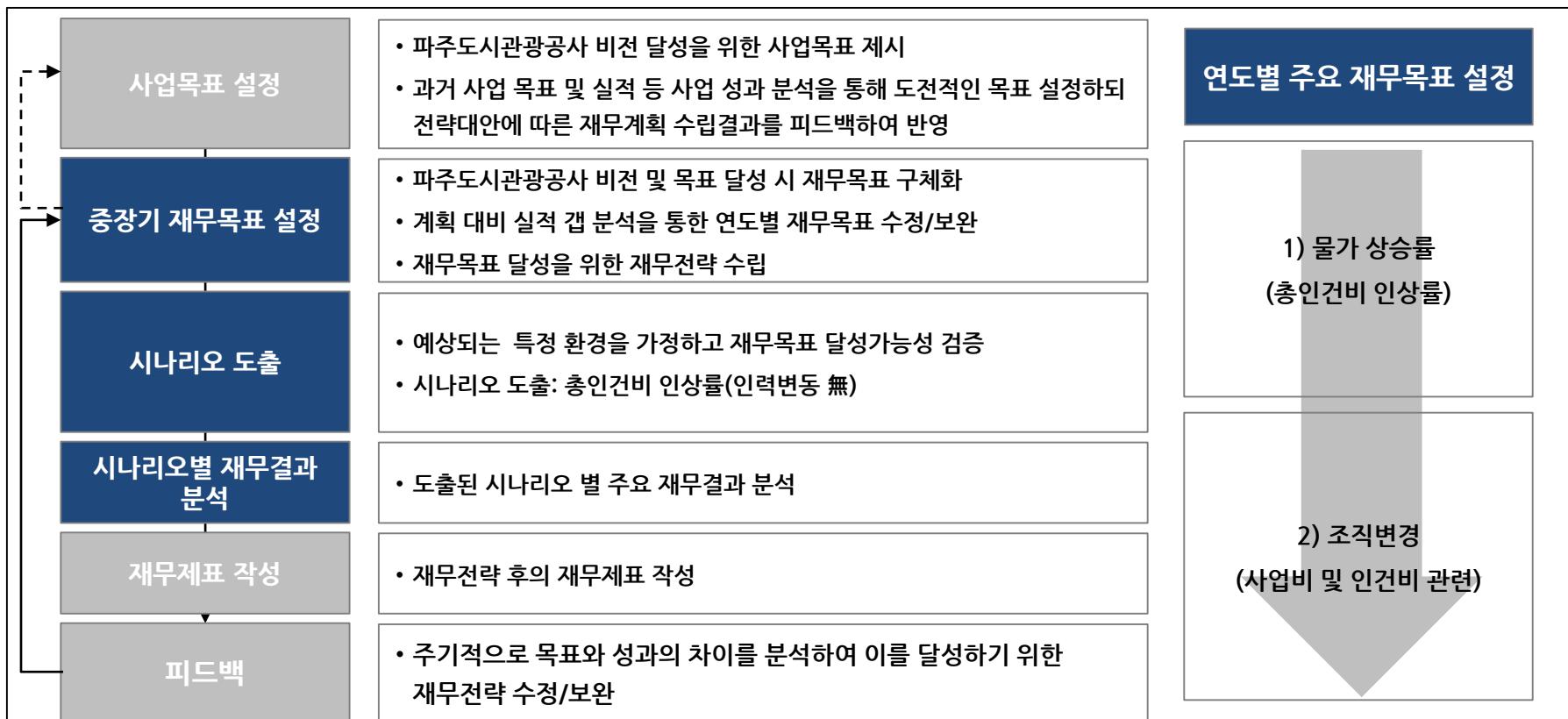
2. 통합운영 재무계획 수립 / Framework

Ⅴ. 중장기 재무계획 수립

■ 중장기 재무계획 수립 프레임워크

중장기 재무계획은 DMZ관광지의 과거 사업 실적 및 중장기 전략방향에 따라 재무목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 시나리오의 설정 및 결과분석, 피드백으로 구성함

중장기 재무계획 수립 프레임워크



[참조] DMZ관광 운영 예산 근거

V. 통합운영 관리방안

■ 제3땅굴 및 도라전망대

운영비 및 시설비

구분	예산액(월)	비고
1 캠도 계측관리	15,000,000	일반운영비
2 제3땅굴, 도라전망대 정화조 관리	15,000,000	
3 도라전망대 소방안전관리대행	2,100,000	
4 제3땅굴, 도라전망대 저수소 청소 및 건무방역소독	4,800,000	
5 도라전망대 승강기 관리	5,000,000	
6 제3땅굴 모노레일 관리	22,000,000	
7 제3땅굴, 도라전망대 전기안전관리대 행용역	14,000,000	
8 제3땅굴 시설 유지관리	40,000,000	
9 DMZ녹지대 및 수목관리	25,000,000	
10 모노레일 교체비용	2,325,000,000	*한국모노레일 견적

인건비 및 기타

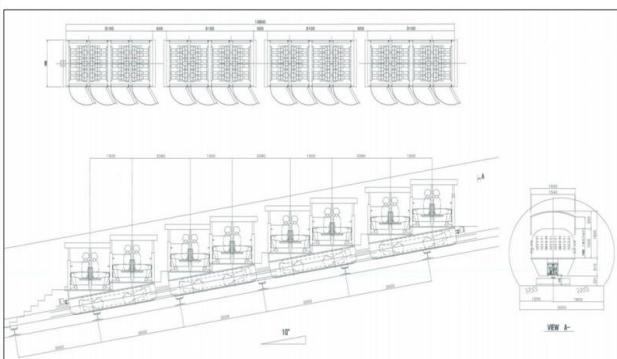
구분	예산액(원)	비고	1인당 평균
11 일반직 인건비	91,330,000 (45,665,000*2명)	파주도시관광공사 1인당 평균임금(2019년 기준)_45,665,000원	45,665,000
12 공무직 인건비	497,394,498 (35,528,178*14명)	2021년, 19명(공무직 퇴직금 미포함)_ 675,035,390원	35,528,178
13 임진각 매표소 재향군인회 인건비	250,000,000	기타(매년 지출)	

사업수익

구분	2017	2018	2019	2020	2021	CAGR(17-19)
14 입장료	2,239,040,446	2,877,981,011	2,518,539,702	66,147,663	146,669,549	2.38%

모노레일 차량계획

KMG



주요사항 및 수송능력

KMG

차량형식	과좌형 모노레일	48인승	
탑승정원	48명	주행거리	350m (단선)
차량속도	Max 70m/min	탑승정원	48명 × 1대 = 48명
주행방식	렉크피니언 구동방식	차량속도	평균 70 m/min
전동기	삼상유도 전동기	운행시간(면도)	350m÷70m/min≈ 5분
제어방식	인버터 제어방식	승강장 정차시간	5분 (상, 하부 각 2분 30초)
제동방식	전자, 모터회생 브레이크	씨이클 타입	약 10분 (승강장 정차시간 포함)
전원 공급	AC 380V 60Hz	수 송 능 력	288명 = 48명 X 6회
등판능력	MAX 45°		일일 2,304명 = 288명 X 8시간
회전반경	최소 50m		월간 55,296명 = 2,304명 X 24일
운전방식	자동운전		연간 663,552명 = 55,296명 X 12개월
※ 일일 운행시간 : 09:00 ~ 17:00 (8시간)		※ 특기사항 1) 1차 전기공사(인접전기), 승강장 제외 2) 상기 금액은 실시설계 시 변동될 수 있습니다.	

소요예산

KMG

품명 및 규격	단위	수량	단 가 (원)	금 액 (원)
1 차량 본체 (48인승,오른쪽)	대	1	1,300,000,000	1,300,000,000
2 레일제작 및 설치	M	350	1,500,000	525,000,000
3 전기공사	대	1	300,000,000	300,000,000
4 설계 및 시운전	식	1	50,000,000	50,000,000
소 계				2,175,000,000
5 일반관리비 및 이윤	식	1		150,000,000
합 계				2,325,000,000

[참조] 한반도 생태평화 종합관광센터 및 임진각 관광지

V. 통합운영 관리방안

■ 한반도 생태평화 종합관광센터 및 임진각 관광지

한반도 생태평화 종합관광센터 운영비 및 사업수익

구분	예산액(원)	
1 한반도 시설운영비	795,622,000	
2 인건비 정직원 4명	264,697,000	1인당 평균 66,174,250원
3 운영비	330,925,000	
4 복합공간운영	200,000,000	
5 시설 수입금	1,210,000,000	- 무형자산 년간 10억 - 유형자산 년간 2.1억

임진각 관광지 운영비

연번	구분	분야	점검주기	예산액	점검 내용/비고
1	임진각 관광지	조경관리	연/5회	3,432,000	임진각/공영주차장 조경 관리
2		오수처리	월/4회	1,596,000	오수처리 시설 점검·관리
3		전기 안전관리	월/1회	50,000,000	전기 안전 시설
4		평화관광2팀인건비(일반직)		91,330,000 (45,665,000*2명)	일반직 2명
5		평화관광2팀인건비(공무직)		284,225,427 (35,528,178*8명)	공무직 8명

임진각 관광지 사업수익

연번	구분	일(평균)		월(평균/30일기준)		년간(예상)	
		대수	금액(천원)	대수	금액(천원)	대수	금액(천원)
1	주차수입	970	1,904	29,100	57,120	349,200	685,440
2020년							
연번	구 분	입주업체 (또는 대표자)		임대기간	예산액(원)	수입액(원)	비율(%)
2	임대수입	2개소			73,000,000	47,444,010	65%

평화관광2팀

○ 업무 분장

(2022.3.7.자)					
연번	직위	직급	설명	운영 사무	현무서 일정일
1	팀장	월반 (기준)4회	교대부	<ul style="list-style-type: none"> • 평화관광2팀 운영관리 총괄 • 산업안전, 보건관리 전반[무서 안전 관리자] 	22.2.7. 0400여월
2	차장 (파트장)	월반 (기준)5회	교대부	<ul style="list-style-type: none"> • 일진각, 동일동 산주차장 파트 운영관리 총괄 • 일진각, 동일동 산주차장 파트 기획단무 전반 • 시설유지보수 등의 업무 전반 • 차별관리 운영 업무 전반 • 근태 및 수인금, 수선유지업무 전반 • 업무보고 및 실적관리 전반 • 한반도 생태평화 시설물운수인계(기계,소방) • 한반도 생태평화 시설물운수인계(기계,소방) 	22.3.2. 0년1개월 04.10.
3	주임	월반 (기준)9회	점호부	<ul style="list-style-type: none"> • 서무 • 일진각, 동일동 산 주민설비 관리 전반 • 일진각, 동일동 산 주민, 철간문 닫고 • 일진각, 동일동 산 신발안전, 보건관리 및 서무 • 일진각, 동일동 산 뮤지엄 관리 지원 • 차량 및 뮤지엄 관리(차,카드,수선유지 등) • 일진각 통합경계시스템 운영 및 관리업무 	21.4.5. 0년5개월 09.8.1.
4	주임	월반 (기준)8회	이화총	<ul style="list-style-type: none"> • 소동을 관리 및 수인금 업무 전반 • 일진각, 동일동 산 수인금 관리 전반 • 일진각, 동일동 산 사설물 관리 및 흡연장비 전반 • 일진각 통합경계시스템 운영 및 관리업무 	19.12.23. 2년1개월 01.8.1.
5	주임	월반 (기준)8회	조풀선		18.5.2. 3년8개월 07.11.8.
6	주임	월반 (기준)8회	최영숙		18.5.2. 3년8개월 01.12.19.
7	주임	월반 (기준)8회	장수린		21.7.1. 0년6개월 11.1.1.
8	주임	월반 (기준)9회	임명화		18.5.2. 3년8개월 02.5.1.
9	주임	월반 (기준)9회	이로희		19.10.7. 2년5개월 09.12.9.
10	주임	월반 (기준)9회	고주희	<ul style="list-style-type: none"> • 일진각, 동일동 산 사설물 관리 및 흡연장비 전반 • 일진각 통합경계시스템 운영 및 관리업무 • 일진각, 동일동 산 환경정비, 자체 수리 실적보고 	18.5.2. 3년8개월 17.12.1.

2. 통합운영 재무계획 수립 / 재무추정 및 시나리오 분석

Ⅴ. 중장기 재무계획 수립

■ 중장기 재무계획 수립 시나리오

2022~2026년 중장기 재무계획은 과거 5년간의 수입/영업수익 등의 연평균 성장률로 추정하며, 파주도시관광공사의 중장기적 차원의 조직재설계 방향에 맞춰 시나리오 분석을 실시함.

중장기 재무계획 시나리오

DMZ관광 통합운영 수입/지출 종합

구분	2022년
제3땅굴 및 도라전망대	운영비 및 시설비
	인건비
	사업수익
한반도	운영비 및 시설비
	인건비
	사업수익
임진각	운영비 및 시설비
	인건비
	사업수익

1안_현 기준 적용시

- 인건비 인상률: 1.4%
- 운영비 및 시설비 인상률: 1.1%
- 영업수익: 2.38%
- 5년간 정원 변동 없음
- 모노레일 교체: 2024년

가정: 1.4%*2022년 공무원 인건비 인상률(현재의 적정인력 30명 기준)

구분	2022	2023	2024	2025	2026
	정원 31명				
합계	4,227,142,291	4,291,916,217	6,682,814,265	6,773,108,185	6,864,802,684
운영비 및 시설비(원)	1,524,475,000	1,539,719,750	3,880,116,948	3,918,918,117	3,958,107,298
인건비(원)	1,509,622,997	1,530,757,719	1,552,188,327	1,573,918,964	1,595,953,829
사업수익(원)	1,193,044,294	1,221,438,748	1,250,508,991	1,280,271,105	1,310,741,557

3. 통합운영 효율화 방안_시스템 개선

VI. 운영 개선방안

■ 분야별 경영전략 개선안_주차 자동화 시스템 및 키오스크 도입 검토

4차 산업혁명, 언택트 시대의 가속화 되는 변화 속에서, 모빌리티 관련 기술혁신, 무인로봇, 무인 서비스 산업의 발전의 기술환경을 활용한 DMZ관광 통합운영의 환경개선이 필요함

① DMZ관광지 운영 현황

파주시 관광과 수익 활동 중 임진각 주차 관련 수익은 2021년 대비 2022년 증가함
DMZ관광지(제3땅굴, 도라전망대)의 경우 2019년도부터 방문객 수 및 입장수입 지속 감소

② 수익극대화 방안 도출

고객서비스향상	인력의 절감	업무의 효율화
<ul style="list-style-type: none"> 키오스크 도입으로 고객에게 다양한 정보 서비스 제공 및 인건비 절감 <ul style="list-style-type: none"> - 앱 연동을 통한 다양한 정보 제공(키오스크 도입 후 고객 수 5.8% 상승) 무인시스템 운영으로 인한 최소인력의 활용(키오스크: 1/10 비용으로 종업원 3명 대체효과) 		<ul style="list-style-type: none"> 주차장 무인화 시스템 구축으로 체계적인 시설 관리 가능 <ul style="list-style-type: none"> - 실시간 주차장 현황 파악 가능 - 타 부서와의 연계시스템을 통한 업무 통합화 - 카드 이용을 통한 주차요금의 투명화 고용의 질 제고 - 종업원 근로시간 단축(평균 1.1시간)

③ 인력 및 예산 재배치를 통한 여타 사업의 활성화

주차 무인화 시스템 및 키오스크 도입을 통한 임여인력 및 인건비 절감→임여자산의 재배치를 통해, 업무 이관 예정인 DMZ관광 사업 활성화 및 인력 운영 효율화에 긍정적 역할 기대

④ 저비용 고수익 활동 창출을 통한 사업다양화 추진 전략 수립

키오스크 산업 분석: 도입 효과와 시장 전망*

임하성**
류두진***
박대현****

주제어: 경제분석, 기술전보, 노동시장, 서비스업, 키오스크

I. 서론

와 인공지능으로 대체되는 무인화가 진행되고 있다. IBM은 딥러닝(deep learning) 기술을 의료분야에 적용해 전문의보다 높은 정확도로 암 환자를 진단할 수 있는 첨단 인공지능(Artificial Intelligence)인 Watson for Oncology를 개발하였고, 김병현과 부산대병원 등 국내외 여러 의료기관에서 이를 사용 중이다.²³ NH투자증권, Wealthfront, Betterment

무인화 기술과 설비 도입은 장기 및 단기 모두 노동력 투입을
감소시키고

저비용으로 고생사성을 이끌어 낼수 있는 것으로 나타났다.

출처: 한국경영학회 "키오스크 산업분석: 도입효과와 시장전망" (2020)

3. 통합운영 효율화 방안_공무직 순환보직 검토

VI. 운영 개선방안

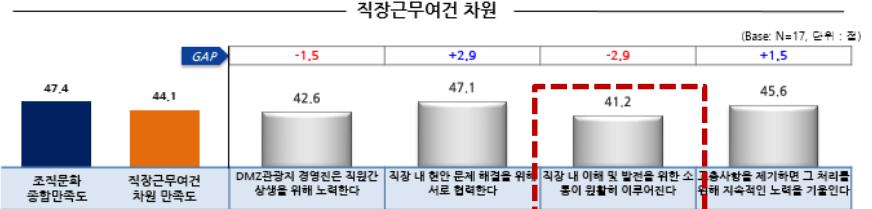
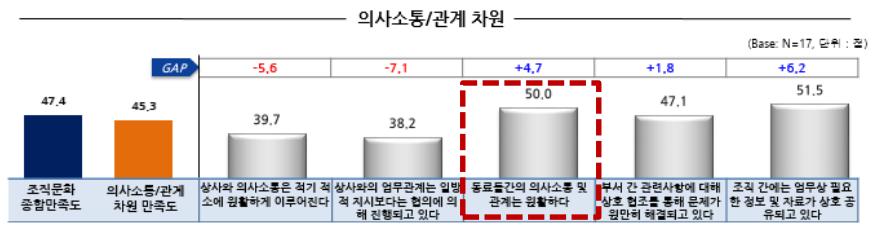
■ 인력관리 개선안_DMZ관광지 공무직 순환보직 검토

제3땅굴&도라전망대(As-Is)

- 인터뷰 결과: 공무직 간 갈등 존재
- 설문조사 결과 : 직장내 소통 만족도 낮음

제3땅굴&도라전망대(To-Be)

- 제3땅굴/임진각 사무소/평화센터 내 공무직 직원들이 모일 수 있는 사무공간을 만들고 기간/빈도(예: 1달 1회 등) 등을 정해서 각 섹터/관광지별로 순환근무 실시(갈등해소 차원)



3. 통합운영 효율화 방안_직원 사기진작 방안

VI. 운영 개선방안

■ 초과근무수당 개선안_임진각 초과근무 상한 시간 조정

평화관광2팀_임진각/한반도생태평화종합관광센터(As-Is)

- 인터뷰 결과(이슈1): 평화관광1팀과 평화관광2팀의 경우 근무형태는 유사하나 초과근무 상한 시간이 상이(1팀: 32시간, 2팀: 16시간)하여 형평성 문제 대두

- 파주시 관광과에서 마장호수 및 감악산을 관리하고 있을 때 초과근무 상한시간 48시간→공사로 업무이관 되면서 고용승계 등을 위해 평화관광팀만 별도로 협의함을 명시(현재, 시간외 근무희망한도를 32시간으로 정해서 운영 중)

21년 4월 시간 외 근무 계획	
	(단위: 시간)
근무지	시간 외 근무 시간
감악산	32
마장호수	32

2021년 초과(대체)근무 운영 및 관리계획

- 개인별 초과제한 시간 월 16시간(전직원 적용 / 교통약자이동지원센터 제외)

⇒ 한 주 8시간 이상 초과 근무 집중 자제

2021년 1인 당 초과제한 시간 : 1명X16시간X12월 = 192시간

○ 평화관광팀은 시와 협의후 개인별 초과 제한 시간 별도 설정.

- 인터뷰 결과(이슈2): 상가임대 매장 입점 및 시설 개관에 따른 운영인력 필요

평화관광2팀_임진각/한반도생태평화종합관광센터(To-Be)

- 1안: 평화관광2팀의 시간외 근무희망한도를 조사하고, 시와 협의하여 초과근무 상한 시간 협의(평화관광 1팀과 동일하게 적용 검토)

부서별 시간외근무 희망 한도 조사					단위: 시간/월
구분	부서명	시간외근무 한도 현황	시간외근무 희망 한도	희망 사유	
도시관 개발사업팀 광개발 평화관광1팀 처	개발기획팀 평화관광2팀	32시간 32시간	32시간 32시간	○ 주말 및 공휴일에 관광객이 집중적으로 몰리는 관광지 특성 상 수발 및 공휴일 근무 필수	

2022년 초과(대체)근무 운영 및 관리계획

- 개인별 초과제한 시간 월 16시간(전직원 적용 / 교통약자이동지원센터 제외)

⇒ 한 주 8시간 이상 초과 근무 집중 자제

2021년 1인 당 초과제한 시간 : 1명X16시간X12월 = 192시간

○ 평화관광팀은 시와 협의후 개인별 초과 제한 시간 별도 설정
(평화관광1팀, 2팀의 개인별 초과 제한 시간 동일하게 적용)

- 2안: 운정/문산센터 사례 적용_근무직원들이 월계획을 수립하여 순번을 정해 입주기관 퇴청 유도(입주기관 퇴청→보안점검→퇴근)

과업의 성공을 위해 최선을 다하겠습니다.



감사합니다