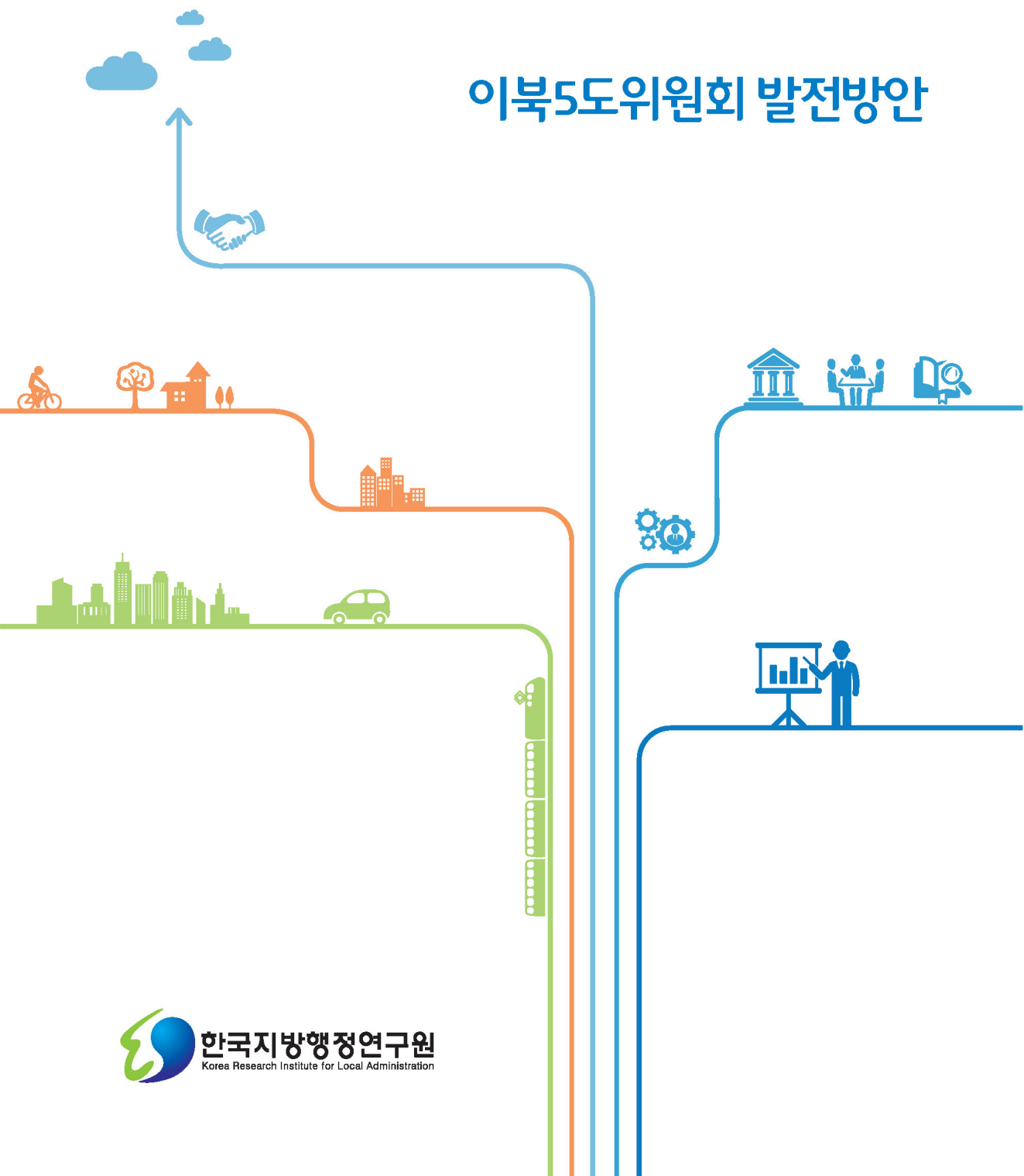


이북5도위원회 발전방안



연 구 진

이병기(한국지방행정연구원 연구위원)

김건위(한국지방행정연구원 수석연구원)

연구 요약

1. 연구배경 및 목적

- 통일환경의 변화로 인한 위원회 조직의 변화 필요성 증대
- 분단이후 이북5도위원회의 전통적 행정기반인 월남 1세대가 고령화되어 감에 따라 이북5도 도민사회의 위축 및 탈북주민 증가에 따른 상황변화에 능동적인 대응방안 모색
- 「이북5도에 관한 특별조치법」 상 규정된 이북5도 기능을 실질적으로 수행하기 위한 이북5도위원회 조직기능 강화방안 모색
- 이북5도위원회의 내·외부적인 행정환경의 특성을 반영하고, 현 조직편제 및 운용실태를 검토하여 문제점 도출
- 이를 토대로 향후 조직의 역량강화를 위한 새로운 조직 재설계(안)을 제시하여 향후 조직 전반의 경쟁력 제고와 고객에 대한 행정서비스의 질을 획기적으로 개선하여 조직목표의 효과성을 극대화 하는데 목적이 있음

2. 주요 연구내용 및 정책제언

- 이북5도위원회의 발전방안을 조직구조, 기능 및 역할 등을 중심으로 실태와 문제점을 분석함
- 이북5도위원회의 발전여건은 향후의 행정수요 변화 및 조직목표에 비추어 현재의 기능, 조직 및 역할에 대한 조정이 필요한 것으로 판단됨
- 이북5도위원회의 조직개편은 기본적으로 위원회 자체적인 비전 및 발전전략을 수립한 이후, 이를 기반으로 수립할 필요가 있으며, 효율적인 행정체제를 구축하기 위해서 행정기구 및 정원운영의 개선과 행정관리의 효율화를

위한 대안을 모색해야 함

- 행정기구는 수요도, 적합성, 연계성, 중요도 등을 토대로 하여 기구의 재조정을 도모해야 하며, 효율적인 정원관리를 위해서는 향후 직무 및 역량분석을 근거로 인력확보 및 적정배치 방안을 모색할 필요가 있음

1) 통일준비 중심의 패러다임 재정립

- 현재와 같은 분단 관리에 초점을 둔 소극적이고 현실 수습적인 조직 업무를 보다 적극적으로 통일 및 통일 이후 환경을 조성하는 조직 패러다임으로 변화를 모색할 필요가 있음
 - 통일을 긍정적 기회로 간주하고 이를 적극적으로 준비하는 등 현실적 대안을 모색하는 데 초점을 맞춰 이북5도위원회의 조직 위상을 재정립할 필요가 있음
- 통일을 준비한다는 것은 단순히 정책을 수립하고 제도화하는 것 이상의 거대한 사회적 변화와 수반하는 작업이 될 것임

2) 위원회의 조직기능 강화

- 위원회의 조직목표를 달성하기 위해서는 원칙 있고 일관된 통일업무 추진을 위한 정책조정체계의 도입이 필요함
- 이를 위해 위원회를 중심으로 정부 부처 간의 통일업무 협의 및 정책조정을 강화하기 위해 법·제도적 조치가 필요함
- 분단 상황의 안정적 관리라는 현실 수습적 조직 패러다임에서 미래지향적 통일 역량 강화 차원 보다 장기적으로 조성해야할 통일환경을 고려한 조직 패러다임으로의 적극적 전환이 요구됨
- 지금까지 이북5도위원회는 주로 분단의 상황적 관리라는 차원에서 조직과 업무가 구성돼 왔고, 한편으로는 북한 및 한반도 정세에 민감하게 영향을 받아 오면서 위상과 업무가 많은 부침을 겪으며 그 성과를 충분히 사회적으로

로 인정받아 오지 못한 측면이 있음

- 이런 조직 패러다임과 위상만을 가지고는 지속적이고 안정적인 분단 관리, 실현가능한 통일 비전의 제시, 체계적이고 실질적인 통일 준비라는 과제를 수행하기에는 부족함
- 한반도의 안정적 관리와 함께 장기적인 통일비전 속에서 통일환경을 예측하고 미래 지향적 통일역량 강화라는 차원에서 위원회의 위상과 조직 역량을 재점검할 필요가 있음
- 따라서 남북관계 분위기에 따라 그때그때의 현안 업무에 소극적으로 대응하는 자세에서 탈피하여 위원회 고유의 업무 영역을 재설정하고, 적극적으로 통일 미래를 준비하는 차원에서 새로운 조직 패러다임을 제시하고 구체적인 업무를 구상할 필요가 있음
- 보다 세부적으로 변화하는 통일환경에 능동적으로 대처하기 위해 통일업무 주무부처로서 이북5도위원회의 조직 발전 방향을 정리하면 다음과 같음
 - 첫째, 국민과의 소통 기능을 강화하여야 함. 통일정책의 구상과 수립에서 국민적 공감과 합의의 도출이 필요하며 이를 기반으로 통일정책이 수행될 때 힘을 발휘할 수 있음. 또한 국민과의 소통 속에서 위원회의 업무 역량도 보다 사회적으로 인정을 받고 강화될 수 있음. 따라서 향후 위원회는 국민과 소통하는 기능을 조직 개편에 적극 반영할 필요가 있음
 - 둘째, 대외협력 기능의 강화가 필요함. 여기서 말하는 대외협력은 통일정책 및 대북정책에 대해 관련 당사자 이해를 증진시키고 지지를 확보하기 위한 대외적 협력 활동을 뜻함. 대외 전문가들과의 네트워크를 통해 여론을 수렴, 관리하고 통일 정세와 관련한 정보를 수집하는 기능을 자체적으로 가질 필요가 있음. 이런 대외협력 기능은 기존에 있는 정보기관과의 기능 측면에서 분명 차별성을 가짐. 통일정책에 대한 대외적 지지를 확보하고 통일 여론을 수렴하는 측면에 초점을 맞출 필요가 있음
 - 셋째, 통일 준비 기능을 대폭 강화할 필요가 있음. 앞서 설명했듯이 이북 5도위원회의 존재 이유는 남북관계의 특수성을 관리하고 통일을 견인해

내는 데 있음. 통일을 목표로 하는 조직인 만큼 수세적인 현실 관리 이상의 통일의 거대한 작업을 준비하는 기능이 장기적으로 진행되어야만 함. 이를 위해서는 지금부터라도 통일 준비 기능을 체계적으로 구상하고 여론을 수렴하고 구체화하는 업무를 해야함

3) 조직개편(안)

○ 조직개편과 관련하여 개편(안) I ~ III(안)을 제시하였음

- 개편 I(안)은 현재의 조직과 정원을 기본틀을 유지하되, 전문성의 추구, 업무의 대응성 강화 및 신속성, 일관성을 반영한 소폭 개편 조직형태임
- 개편 II(안)은 현재의 조직과 정원을 기본 틀의 범위를 고려하지 않고 위원회의 실질적인 역할강화, 전문성의 추구, 업무의 대응성 및 신속성, 일관성을 반영한 상대적으로 큰 범위의 개편방안임
- 개편 III(안)은 위원회 사무조직자체의 업무보다는 전체 조직의 기능을 중심으로 조직을 설계하는 가장 장기적 방안이라고 볼 수 있으며, 조직의 전문화를 기할 수 있고 인력의 증원을 필요로 하는 상대적으로 대폭적 개편을 요구하는 안이라고 할 수 있음

○ 조직개편과 관련하여 단기적이며 현실적인 (안)은 개편 I(안)이라고 볼 수 있으나, 환경변화에 따른 대응력을 높이면서 이북5도위원회의 위상을 제고하고 조직의 중장기적 발전을 이끌어 나갈 수 있는 것은 개편 II(안)을 적용하여 조직을 개편하는 것이 필요함

- 다만, 조직구조의 개편이나 개선은 조직의 내·외부 환경과 밀접하게 관련이 있으며, 조직발전 또한 이러한 변화역량의 수준이 어느 정도인가에 따라 직접적인 영향을 받을 수 밖에 없음

차 례

제1장 서론	1
제1절 연구목적 및 필요성	3
1. 연구 목적	3
2. 연구 필요성	4
제2절 연구범위와 방법	4
1. 연구 범위	4
2. 연구 방법	5
제2장 환경 및 조직변화 관련 이론적 배경	7
제1절 통일환경 변화와 조직정비	9
1. 남북관계 변화와 대북정책	9
2. 대북정책과 조직정비	12
제2절 조직 및 환경변화 관련 접근방법	13
1. 조직변화의 의의와 필요성	13
2. 조직변화의 기본 모형	14
3. 환경변화와 조직변화	17
제3절 조직변화를 위한 조직진단	25
1. 조직진단의 의의와 필요성	25
2. 조직진단 방법론	26
제3장 법제 및 운영 현황과 문제점	29
제1절 위원회 관련 법·제도현황	31
1. 법제 변천과정	31



2. 위원회 관련 법령	33
3. 관련기관 주요 법령	38
제2절 위원회 조직연혁과 현황	38
1. 위원회 연혁	38
2. 위원회 조직체계	44
제3절 위원회 주요 사업추진 현황	61
1. 홍보 및 계몽선전 사업	61
2. 월남민 주요인사 조사사업	63
3. 이산가족관련 사업	64
4. 국외이북도민 고국방문초청 사업	67
5. 북한이탈주민 지원 사업	70
6. 이북5도지정 무형문화재관리사업	75
7. 후계자 육성 및 기록보존사업	76
제4절 위원회의 한계와 문제점	79
1. 법적·일반적 측면의 한계와 문제점	79
2. 조직구조상 한계와 문제점	79
3. 조직기능상 한계와 문제점	80
제4장 조직체계 및 기능강화 방안	83
제1절 조직개편의 방향성과 기능강화 방향	85
1. 조직개편의 방향성	85
2. 조직의 기능강화 방향	86
제2절 조직구조개편	88





1. 접근방법(조직성장경로모형 적용)	88
2. 조직구조 개편(안)	90
제3절 조직기능 및 역량강화를 위한 중장기발전안	99
1. 조직기능 강화	99
2. 조직운영 개선·강화	106
제5장 정책제언	115
1. 위원회의 조직기능 강화	117
2. 조직개편(안)	119
참고문헌	121

표 차례

<표 3-1> 이북5도에 관한 특별조치법에 따른 사무 관장	33
<표 3-2> 이북5도위원회 담당별 업무분장	36
<표 3-3> 이북5도 주요 관장사무	55
<표 3-4> 총무과 분장사무 (2015.1.기준)	56
<표 3-5> 북한이탈주민지원단 분장사무(2015.1.1.기준) ..	58
<표 3-6> 이북5도민 수	59
<표 3-7> 이북5도민회 현황	60
<표 3-8> 이북5도 명예시장·군수 현황	61
<표 4-1> 이북5도위원회 현재 업무분장	91
<표 4-2> 개편 I(안)의 업무분장	94
<표 4-3> 개편 II(안)의 업무분장	96
<표 4-4> 개편 III(안)의 업무분장	98



그림 차례

[그림 2-1] 조직변화의 지속적 변화과정모형	16
[그림 2-2] 조직의 기본부문(Mintzberg)	23
[그림 3-1] 이북5도 조직변천도-1	45
[그림 3-2] 이북5도 조직변천도-2	45
[그림 3-3] 이북5도 조직변천도-3	46
[그림 3-4] 이북5도 조직변천도-4	47
[그림 3-5] 이북5도 조직변천도-5	47
[그림 3-6] 이북5도 조직변천도-6	48
[그림 3-7] 이북5도 조직변천도-7	49
[그림 3-8] 이북5도 조직변천도-8	49
[그림 3-9] 이북5도 조직변천도-9	50
[그림 3-10] 이북5도 조직도(현재)	54
[그림 4-1] 이북5도위원회 조직도(현재)	91
[그림 4-2] 이북5도지사와 사무국간 업무연계 개념도	92
[그림 4-3] 개편 I(안)	93
[그림 4-4] 개편 II(안)	95
[그림 4-5] 개편 III(안)	98
[그림 4-6] 내부역량·전략적 중요성 매트릭스	102

제1장

서론

제1절 연구목적 및 필요성

1. 연구 목적

- 통일환경의 변화로 인한 위원회 조직의 변화 필요성 증대
 - 조직은 환경변화에 적절히 대응해 나가야 생존이 가능함
 - 정부의 대북정책과 같은 외부환경의 변화에 적절히 대응할 수 있는 조직구조의 변화와 이에 상응하는 기능의 변화를 추구해 나가야 함
- 분단이후 이북5도위원회의 전통적 행정기반인 월남 1세대가 고령화되어 감에 따라 이북5도 도민사회의 위축 및 탈북주민 증가에 따른 상황변화에 능동적인 대응방안 모색
- 「이북5도에 관한 특별조치법」 상 규정된 이북5도 기능을 실질적으로 수행하기 위한 이북5도위원회 조직기능 강화방안 모색
- 이북5도위원회의 내·외부적인 행정환경의 특성을 반영하고, 현 조직편제 및 운용실태를 검토하여 문제점 도출
- 이를 토대로 향후 조직의 역량강화를 위한 새로운 조직 재설계(안)을 제시하여 향후 조직 전반의 경쟁력 제고와 고객에 대한 행정서비스의 질을 획기적으로 개선하여 조직목표의 효과성을 극대화 하는데 목적이 있음
 - 조직분석을 통하여 기존 관료제 조직의 개편가능성 모색
 - 조직구조의 안정성, 운영의 효율성을 확보하여 행정수요의 다변화에 신속적으로 대처할 수 있는 혁신적인 조직형태 검토

2. 연구 필요성

- 월남 1세대의 고령화에 따른 도민사회 위축 및 탈북주민 증가에 따른 상황 변화에 대응
 - 이북도민 후계세대 및 탈북주민을 통일에 필요한 인적자원으로 육성하기 위한 관리방안 마련 필요
- 이북5도위원회의 업무 대부분이 도민단체 지원 등 행사성 사업위주의 업무 수행
 - 북한이탈주민 지원 및 무형문화재 지원 등 주요 추진업무는 관계부처(통일부 등)와의 업무 중복 등으로 업무영역 확장에 한계
- 「이북5도에 관한 특별조치법」 제정(1962)이후 국내외 제반 환경이 변화하고 있음에도 이를 수용할 수 있는 법제도적 뒷받침 부족
 - 법제도적 보완 방향 모색의 필요성 증대

제2절 연구범위와 방법

1. 연구 범위

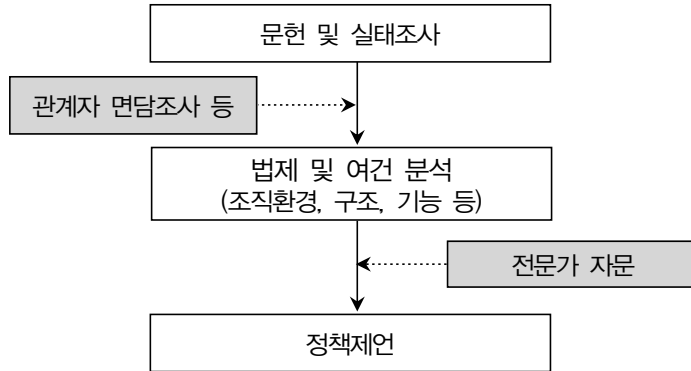
- 「이북5도에 관한 특별조치법」과 관련된 관계부처 제반 규정과 기능비교
 - 북한이탈주민 지원, 이북5도 무형문화재 보존 등 관계부처(통일부 등)와의 업무 조정 및 업무영역 확장
- 위원회 인사·조직관리 등 이북5도위원회 내부역량 검토
 - 위원회-도민단체, 이북도민 세대간, 이북도민-북한이탈주민 협력관계 강화방안 모색
- 업무효율화를 위한 이북5도위원회 조직 및 기능 검토

- 조직운영 현황분석 및 평가
 - 현황분석 및 평가에 따른 조직운영의 문제점 진단
 - 대·내외적 환경분석 및 전략적 방향
 - 기능·직무·인력·조직구조진단 및 재설계
 - 기능분석을 토대로 부서별 조직·인력 검토
 - 조직의 발전에 부응할 조직의 역량 강화 및 효율적 운영방안 도출
 - 중장기 경영전략 수립 및 부문별 핵심사업 추진방향 검토
- 이북5도위원회 조직개편방안 모색 : 조직설계 및 적정기능 조정 방안
- 환경변화 및 행정수요에 부합하는 합리적 조직운영 방향
 - 조직의 중장기적 기능조정 방안

2. 연구 방법

- 문헌조사
- 문헌분석은 내부 자료를 중심으로 하고, 관련 보고서 및 논문 참고
 - 위원회 홈페이지와 백서 등에서 조직, 기능에 대한 현황 등 분석
 - 관계부처 관련 법제와 이북5도 특별조치법 등 분석
- 관계자 면담조사
- 위원회의 협조를 받아 관계자 및 전문가 자문을 통한 의견반영

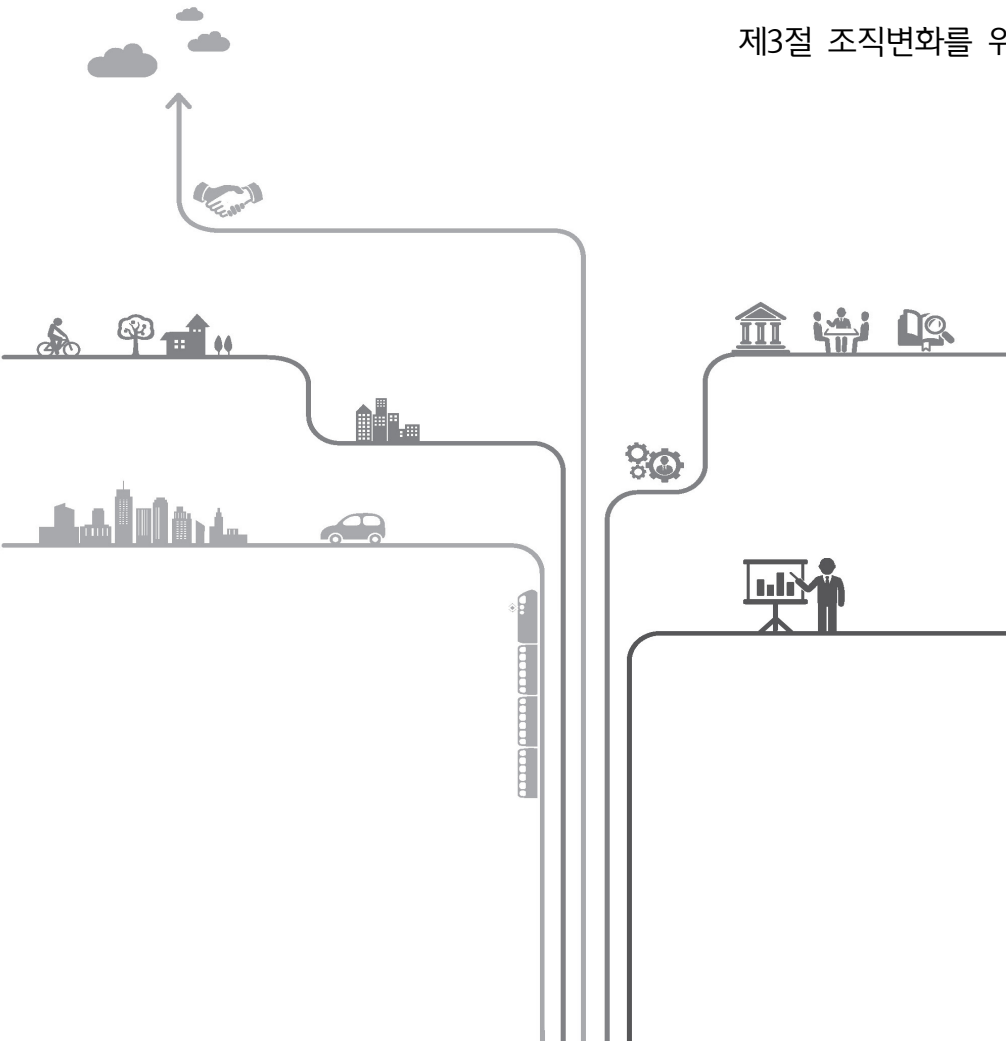
<그림 1-1> 연구 흐름도



제2장

환경 및 조직변화 관련 이론적 배경

제1절 통일환경 변화와 조직정비
제2절 조직 및 환경변화 관련 접근방법
제3절 조직변화를 위한 조직진단



제2장

환경 및 조직변화 관련 이론적 배경

제1절 통일환경 변화와 조직정비

1. 남북관계 변화와 대북정책

1) 남북관계의 변화

(1) 1970년대-1980년대: 가능성의 모색

- 1970년대 이후 대한적십자사를 전면에 내세워 1971년 8월 12일 남북적십자회담 제의와 남북조절위원회를 통한 경제인 및 물자 교류 제의(1973년)가 이루어졌고, 북한적십자사의 수재물자 지원을 계기로 남북경제회담(1984.11~1985.11.20)이 열렸음. 1970-80년대는 남북교류협력의 가능성을 모색한 시기였음

(2) 1980년대 후반-1990년대: 제도적 기반 마련 시기

- 1980년대 후반에 들어서는 동구 사회주의권이 붕괴되고 냉전체제가 해체되는 국 제적 격변 상황 속에서 정부는 남북관계를 불신과 대결구조에서 신뢰와 협력구조로 바꾸어 가기 위해 근본적인 정책전환을 모색하게 되었고, 1988년 7월 7일 「민족자존과 통일번영을 위한 특별선언」을 발표하였음
- 후속조치로 1988년 10월 남북한간 교역을 허용하는 「대북경제개방조치」를 취하고, 1989년 6월 12일 「남북교류협력에 관한 기본지침」을 준비하여, 1990년 8월에는 「남북교류협력에관한법률(교류협력법)」, 「남북협력기금법」 등 관련 법령이 효력을 발생함으로써 우리법의 테두리 안에서 남북교류협력이 안정적으로 이루어질 수 있도록 하는 제도적 기반을 마련하였음
- 이후 1993년 3월 북한의 핵확산금지조약(NPT) 탈퇴로 남북 경협이 일시 중

단되기도 하였으나, 큰 틀에서 남북경협은 지속적으로 유지되어 왔음. 1980년대 후반부터 1990년대의 시기는 남북 사회문화교류의 제도적 기반 마련 시기라고 볼 수 있음

(3) 1990년대 후반~2000년대: 교류의 활성화 시기

- 1998년 들어선 김대중 정부의 대북정책은 정경분리원칙을 고수하며 남북 협력사업을 활발히 하는데 큰 역할을 했음. 1998년 11월엔 금강산 관광이 시작되었고, 2000년 6월 15일엔 분단이후 최초로 남북이 한반도에서 만나는 남북 정상회담이 개최되었음. 당시 제정된 「6.15 공동선언」을 바탕으로 남북 교류는 활성화시기로 접어들었음. 당시 미국의 대북강경책(부시)과 주요 국제정세로 김대중의 대북정책은 한계적이었다는 평가는 타당하나 분단 이후의 남북관계를 돌아볼 때 상대적으로 괄목적인 성장을 이룬 교류의 활성화 시기였음
- 노무현 정부의 대북정책은 6.15 공동선언 등 남북 간의 기존 합의사항과 성과를 존중하고 승계한다는 기본 입장을 유지하면서도 김대중 정부의 대북정책과 차별성을 부여하고자 평화번영정책은 ‘한반도 평화증진’과 ‘남북한 공동번영 실현 및 동북아 공동번영 추구’라는 두 가지 목표를 설정하고 추진함

(4) 2000년대 후반~현재: 경색국면 주도 시기

- 2008년 출범한 이명박 정부이후 2008년 7월 12일 금강산 관광객 피습사건, 2010년 5월 24일 천안함 사건 등으로 2010년 5.24 조치가 발표되었고, 그후로 남북 관계는 경색국면으로 접어들었음
- 사안의 특수성을 고려하여 개성공단 사업 및 순수 인도적 지원 사업은 지속 되었다고는 하지만 2013년 4월 3일 북한의 통행제한 조치와 2013년 5월 3일 개성공단의 남한 측의 모든 인력이 귀환함으로써 개성공단도 잠정 패쇄 상태에 들어갔음. 2013년 9월 17일 개성공단 재가동 합의되었지만 현재 남북관계는 경색국면에 머물러 있음

2) 현(박근혜) 정부의 통일정책

(1) 추진 배경

- 1989년 ‘한민족공동체 통일방안’이 제시되고, 1992년 민족공동체 건설의 추진 구조를 명문화한 ‘남북기본합의서’가 발효된 이래, 우리의 대북정책은 남북관계개선을 통해 한반도 평화정착의 토대를 마련하는 데 주력해 왔음. 이는 남북 관계의 지속적 발전을 통해 한반도에서 평화와 안정을 유지하고, 평화통일을 위한 여건과 환경을 조성하기 위한 것이었음
- 그러나 한반도의 평화와 북한 핵문제 해결, 그리고 남북관계 발전을 위한 그동안의 노력에도 불구하고, 핵보유국의 지위를 확보하려는 북한의 정면도전으로 인해 남북 간의 신뢰형성은 좀처럼 이뤄지지 못한 채 불안한 평화가 지속되고 있음. 특히 2006년 10월과 2009년 5월 두 차례에 걸친 핵실험에 이어 2013년 2월 북한의 제3차 핵실험을 계기로 국제사회의 북한 비핵화 노력은 전략적 한계에 직면해 있음
- 이러한 인식에 입각해 박근혜 정부는 과거 대북정책의 장점을 수용해 남북 간 신뢰형성을 핵심으로 하는 ‘한반도 신뢰프로세스’를 제시했음

(2) 추진 방향

- 2013년 2월 25일 출범한 박근혜 정부는 ‘희망의 새 시대’를 국정비전으로 확정하고, ‘평화통일 기반구축’을 4대 국정기조의 하나로 제시하고 있음. 아울러 이를 위한 전략의 하나로 ‘한반도 신뢰프로세스’를, 그리고 한반도 신뢰프로세스를 통한 남북관계 정상화를 주요 국정과제로 설정했음
- 신뢰는 남북관계 발전과 한반도 평화정착, 통일기반 구축을 가능케 하는 동시에 국민적 지지와 국제사회와의 협력 하에 대북·외교정책을 강력하게 추진할 수 있는 사회적 자본이라고 할 수 있음. 그런 점에서 신뢰형성에 초점을 맞춘 ‘한반도 신뢰프로세스’는 남북 간 신뢰, 국민적 신뢰, 국제사회의 신뢰를 모두 포괄하는 의미를 지님

- 그런 맥락에서 한반도 신뢰프로세스는 튼튼한 안보를 바탕으로 남북 간 신뢰를 형성함으로써 남북관계를 발전시키고, 한반도에 평화를 정착시키며, 나아가서 통일기반을 구축하려는 정책임. 이러한 인식에서 출발한 것이기에 한반도 신뢰 프로세스는 남북 간의 신뢰형성을 최우선적으로 추진하면서, 신뢰형성과 남북관계 발전, 한반도 평화정착, 통일기반 구축과의 선순환을 추구함
- 구체적 추진과제로는 신뢰형성을 통한 남북관계 정상화, 한반도의 지속가능한 평화 추구, 통일 인프라 강화, 한반도 평화통일과 동북아 평화협력의 선순환 모색 등을 제시한 바 있음

2. 대북정책과 조직정비

- 김정은 체제의 등장, 북한 권력엘리트의 교체와 권력변동, 핵무기 보유를 비롯한 선군정치 지속, 경제적 빈곤과 대외적인 고립의 지속, 대남 적대 자세 및 도발의 지속 등은 총체적으로 북한 정세의 불안정성 또 통일환경의 어려움을 보여주는 부분들임
- 따라서 대북정책 관련 조직은 일차적으로 이런 북한체제 내부의 변화를 면밀하고 체계적으로 분석하는 것이 필요하며, 극도의 혼란과 불안정성으로 나아가는 것을 가능한 한 예방하고 평화적이고 점진적인 통일을 지향할 수 있도록 분단을 안정적으로 관리할 필요성이 있음
- 통일은 대한민국 정부가 수행해야 할 기본적인 정책 방향으로 통일관련 정책 및 사업과 관련 있는 이북5도위원회의 정책기능은 다른 사업과 비교하여 매우 중요한 비중을 차지한다고 볼 수 있음

제2절 조직 및 환경변화 관련 접근방법

1. 조직변화의 의의와 필요성

- 조직 변화라는 용어는 의식적이든 무의식적이든 모든 종류의 변화를 총칭하는 것이지만, 여기에서 다루는 변화란 계획적·의도적 변화로서 조직을 현재보다 개선된 상태로 바꾸기 위한 노력이라고 할 수 있음
 - 그러므로 조직에서의 변화관리(change management)란 조직을 쇄신하고 개선해 나감으로써 조직의 생존력을 높이고, 나아가 발전을 도모하는 관리 노력이라고 할 수 있음
- 이와 같은 변화의 대상으로는 조직구성원, 기술, 조직구조, 조직 업무 등 다양하며, 대상에 따라 업무·기술적 접근 방법, 구조적 접근 방법, 인간적 접근 방법 등으로 변화의 접근 방법을 구분할 수 있음
- 조직변화는 기구 개편이나 새로운 정책의 시행 등의 행정적 혁신, 전산망 구축과 같이 신기술을 도입하는 기술적 혁신, 그리고 휴일민원처리제나 일일민원처리제 등과 같이 새로운 서비스를 제공하는 서비스 및 상품 혁신을 포괄하는 개념으로 볼 수 있음
- 조직변화는 조직내 개인이나 집단의 혁신, 조직 차원의 포괄적인 혁신 등으로 구분할 수 있음 (백기복, 1996: 537)
 - 개인 차원의 혁신이란 개인의 행동, 가치관, 조직몰입도, 직무만족도 등의 변화를 목표로 하는 것을 의미함
 - 집단 차원의 혁신이란 소집단의 과정 손실을 최소화하고 집단 활동에서 얻어질 수 있는 여러 가지 다양한 장점들을 최대한 활용하는 것을 의미함
 - 마지막으로 조직 차원의 혁신이란 조직 내외적인 변화의 압력을 고려하여 한 개체로서의 조직의 생존력을 높이려는 것으로서 개인이나 집단의 혁신까지를 포함할 수 있는 개념임

- 조직변화의 주요 측면은 다시 세 가지 접근 방법으로 나누어 생각할 수 있음
 - 첫째, 구조적 접근 방법으로 조직변화는 조직구조와 방침 및 제도 등 공식적인 측면을 중심으로 전개될 수 있음
 - 둘째, 기술적 접근 방법으로 기술적 혁신은 보통 물질적인 하드웨어 관점에서 접근되어 왔으나, 근래에 와서는 조직의 문제 해결을 대상으로 소프트웨어 기술도 많이 개발 적용되어 조직변화에 중요한 부분을 차지하고 있음
 - 셋째, 인간적 접근 방법으로 조직구성원들의 행동 변화로 이 접근 방법은 조직변화를 조직구성원들의 의식구조와 태도의 개선, 그리고 동기유발 등 이들의 행동 변화를 중심으로 전개하는 것으로 조직변화의 핵심적인 부분을 차지하고 있음
 - 이상의 접근 방법들은 상호 매우 밀접한 관계를 맺고 있다는 것임. 따라서 종합적인 관점에서 구조적·기술적·인간적 측면 모두를 고려해서 조직변화를 추진하는 것이 중요함

2. 조직변화의 기본 모형

1) 계획적 변화모형

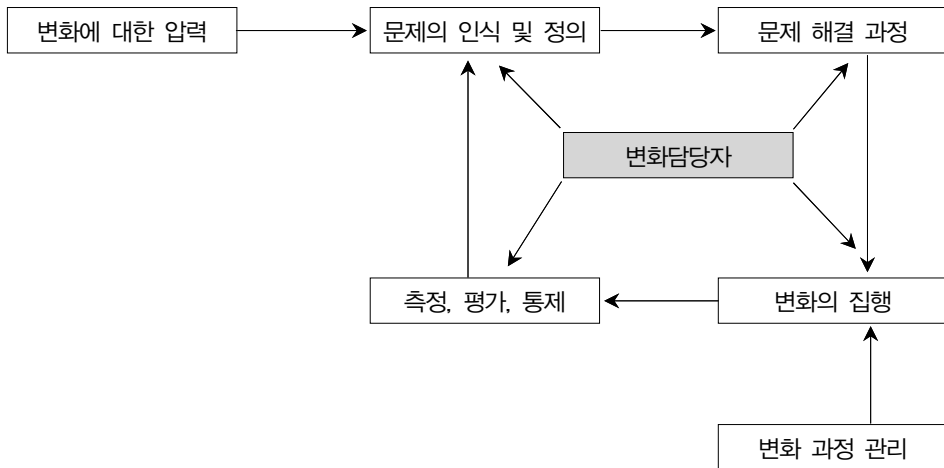
- 조직변화는 상황에 따라 구체적인 과정은 다르지만 변화를 계획적으로 전개할 때 일반적으로 다음과 같은 과정을 따르게 됨(박연호·오세덕, 2000: 353-354)
 - 계획적 변화에서 첫 번째 단계는 문제의 진단임. 이 단계는 문제의 증상이 지각되어 변화담당자의 연구조사를 거쳐 문제를 진단하는 것임
 - 계획적 변화의 두 번째 단계는 문제의 요인을 구조적, 기술적 그리고 구성원의 행동 측면에서 분석하고, 조직에 존재하고 있는 여러 가지 공식적 또는 관습적인 제약 조건을 고려하여 실행 가능한 변화전략과 방법을 설정하는 것임

- 세번째 단계는 계획적 변화를 실행하는 단계로서 변화담당자의 개입 하에 조직의 구조적 변화와 여러 가지 조직개발 기법을 적용함
- 마지막 단계는 결과의 평가임. 집행된 변화의 결과와 효과를 주기적으로 측정, 평가한 후 변화전략과 방법에 환류(feedback)함으로써 변화의 과정을 전체적으로 조정하고 수정하는 것임

2) 지속적 변화과정모형(continuous change process model)

- 이 모형은 조직의 최고 관리층이 조직 내외부의 어떤 압력 또는 추세가 조직의 변화를 요구하고 있다는 것을 인식하는 데에서 시작함
 - 일단 이렇게 문제를 인식하면, 그러한 문제는 조직의 일반적인 문제 해결 과정 및 의사결정 과정을 거치게 됨
 - 여기서 조직 자체, 조직 내의 과정, 조직이 생산하는 산출물 등이 어떻게 변화되어야 한다는 것에 관한 정의는 일반적으로 조직의 최고 관리층이 내림
 - 이러한 과정에서는 변화에 대한 여러 가지 대안들이 제시되어 평가된 후 보통한 가지 수용할 만한 대안이 선택됨
- 변화 과정의 초기에 조직은 변화담당자(change agent), 즉 조직 변화를 관리하는 책임자를 구할 수도 있음
 - 변화담당자는 최고 관리층으로 하여금 조직의 문제를 인식하고 그러한 문제의 정의를 내릴 수 있도록 도와주기도 하고, 문제 해결에 관한 계획 작성 및 평가에 관여하기도 함
 - 내부 인사인 경우는 조직구성원들, 그들이 수행하는 과업, 조직 내의 정치적 상황 등을 파악하기가 용이하기 때문에 변화를 추진하는 과정에서 발생하는 여러가지 자료의 분석하는 데 효과적임
 - 그러나 내부 인사는 소속된 조직에 너무 익숙해 있음으로 인해 전체적 상황과 자료를 객관적으로 보지 못하는 경우도 많이 발생함

[그림 2-1] 조직변화의 지속적 변화과정모형



- 변화담당자가 조직내 최고 관리층이 아니라면, 조직 변화를 수행하는 담당자의 권한에는 조직 내 지위나 합법적 권한뿐 아니라 변화를 효과적으로 추진하는 데 필요한 다른 모든 권한들이 포함되어야 함
 - 최고 관리층의 지지만으로는 변화담당자가 조직 변화를 효과적으로 추진할 수 없다는 것임
- 마지막 평가 및 통제 단계에서는 변화담당자와 최고 관리층이 조직 변화가 기대했던 효과를 가져왔는지를 평가함
 - 조직 변화가 진행된 정도를 측정 및 평가한 후 변화전략과 방법에 환류함으로써 변화의 과정을 전체적으로 조정하고 수정하는 것임
- 이러한 전체 과정을 통해 변화담당자는 조직구성원들로 하여금 오래된 문제를 새로운 방식으로 인식하도록 도와주는 역할을 할 수 있음
 - 또한 조직의 변화는 변화담당자가 조직에서 너무 당연하게 받아들이는 것에 도전함으로써 발생하는 갈등으로부터 새롭게 창출되기도 함

3. 환경변화와 조직변화

1) 조직변화의 요인

- 조직변화는 조직을 둘러싼 외부환경으로부터 내외적 압력에 의해 이루어지며, 이러한 조직 내·외부 압력은 조직내부의 갈등, 소외감, 변화두려움 등과 같은 문제를 발생시킴
 - 따라서 조직변화는 조직변화에 대한 내·외적인 압력요인들의 균형관계를 유지하고 바람직한 방향으로 이끄는 조직적인 움직임과 리더십이 필요함
 - 이러한 조직 내·외부 환경변화에 적극적으로 대응하고 내부변화에 대한 저항을 최소화하면서 조직구성원 간 합의를 이끌어 낼 때, 변화의 효과성이 증가함
- 외부환경변화는 경제적 여건의 변화, 기술의 변화, 법적·정치적 환경변화, 사회적 여건의 변화 및 국제정세의 변화를 기준으로 살펴볼 수 있음
 - 시장에서의 경쟁여건의 변화, 산업 및 인력구조의 변화 그리고 원자재 가격 등 사적조건의 변화로 인하여 조직경쟁력 압력과 조직의 역할이 요구됨
 - 생산자동화, 업무처리 자동화 등 품질향상과 업무 효율성을 위한 신기술 개발은 조직구성원 및 조직구조의 변화를 요구하게 됨
 - 법제도의 제정과 정치적 이슈와 조직역할 관련 정책규제 및 정책기준의 변화는 조직의 변화를 촉진하게 됨
 - 국민·사회적 요구와 사회적 이슈 등 사회적 변화는 조직변화에 영향을 미침
 - 국가 간 상호의존의 증가, 관세장벽 등 세계화가 진전되면서 국제 정세적 요인은 조직 변화에 압력을 줌
- 내부요인은 외부요인에 따른 연쇄적 변화요인으로 볼 수 있으며, 이는 구조, 절차, 행태적 요인으로 구분하여 살펴볼 수 있음

- 조직규모의 확대에 따른 의사결정의 지연, 사업 기능 복잡, 외부환경의 대응력 약화 조직구조는 새로운 관리방법과 변화를 요구하게 됨
- 리더십의 비효율성, 내부소통 결여, 업무처리 병리현상, 번문욕례 현상 등이 빈번히 발생하는 조직은 조직변화를 초래함
- 높은 이직율, 고용불안정 등은 조직구성원의 위기의식을 확산하며, 이와 같은 구성원의 행태상의 문제는 조직변화를 강요하는 요인으로 작용함

2) 환경변화에 따른 조직의 대응

- 조직체제가 목표를 달성하기 위하여 여러 기능을 수행하는데 영향을 미치는 주요요인을 조직을 둘러싼 외부환경으로 볼 수 있으며, 이에 대한 조직의 전략은 매우 중요함
 - 조직환경은 한 사회의 모든 조직에 영향을 미치는 일반 환경과 어느 조직에 좀 더 직접적인 영향을 미치는 특정 환경으로 구분됨(Robbins, 2010)
 - 일반 환경은 범위가 넓고 조직에 미치는 영향이 간접적인 환경, 특히 경제적 환경, 정치적 환경, 사회적 환경, 법적 환경으로 구성되며, 특정 환경은 조직목표 달성에 직접적으로 영향을 미치는 일반 환경의 특정요인의 변화로 볼 수 있음
- 조직의 발전을 위해서는 끊임없이 외부환경의 영향과 압력에 적응하면서 조직 자체를 유지 및 존속시키면서 목표달성을 위해 시의적절한 전략을 구상해야 함
 - 과거의 조직발전은 폐쇄 체제적 관점에서 조직 주변 환경과의 관계를 고려치 않고 조직의 내부 문제만을 대상으로 여겨왔음
 - 오늘날 조직이론에서는 조직발전과 환경 간 상호 관계성을 살피는 개방체제로 인식하여 조직의 구조와 관리를 환경이나 상황 조건에 적합하게 구성함으로써 조직의 효과성을 극대화하고 있음
- 현대의 조직환경은 급격하게 변화하고 있고, 조직간 상호관계성이 날로 높

아짐에 따라 조직측면에서도 동적인 환경변화에 적절한 대응책을 강구할 필요성이 계속 강조됨

- 현대조직이 환경변화, 특히 조직간 경쟁강화, 혁신적인 기술 진보와 물리적 사회적 환경변화와 수요자 욕구의 복잡성 및 다원화로 인해 조직의 능동적인 대응책 마련이 절실히 요구됨
- 특히 국민의 욕구 및 가치관의 다양화와 정보통신 기술혁명을 통한 정보 사회로의 진화는 외부환경에 대한 조직 대응전략의 정교화와 시급성을 요구하고 있음

○ 이에 따라 과거의 조직과 같이 환경변화에 대응하지 못하고, 전통적인 조직 중심의 사고와 업무처리 및 의사결정 방식은 조직발전의 장애요인으로 작용함

- 조직 내부적으로 지속적인 환경변화 분석을 바탕으로 적절한 전략 및 조직구조 마련이 필요하며, 조직구성원의 가치관의 다양성과 능률향상을 위한 대안 마련이 필요함

○ 조직발전을 위한 조직대안 마련의 절차를 나누어보면 문제인지, 자료수집, 조직 진단, 실행개입, 결과평가의 과정을 거침

- 이중 핵심적인 사안이 조직진단이며, 조직진단의 과정은 문제인지와 자료수집, 조직내외 현황분석을 포함함
- 아울러 조직구성 및 직무분석 뿐만 아니라 구성원의 변화와 이해가 필요하며, 실행개입단계를 거치면서 조직차원의 대안과 전략이 확정되고 특정 전략의 선택 및 실행과 이에 따른 조직적 후속조치가 이루어짐
- 마지막으로 실행개입을 거치면서 조직목표가 어느 정도 달성되었는지, 잔여 문제가 무엇인지에 대한 면밀한 진행과정을 등을 검토하는 과정을 거침

3) 환경변화와 조직쇠퇴

○ 조직의 쇠퇴라는 용어는 오랜 기간에 걸쳐 조직의 자원기반이 절대적인 감

소 또는 상당한 감소가 발생하는 것을 의미함

- 또한 조직이 성장과 발전을 하는 과정에서 조직이 위기를 극복하지 못할 경우 조직 쇠퇴로 진행되는 것을 의미함

- 첫째, 조직의 위축으로 인해 조직이 쇠퇴되는 경우임. 즉 위축은 조직이 오래되고 비효율적이 되며, 과도하게 관료화되고 긴장감을 상실하게 됨에 따라 환경에 적응하는 능력이 떨어지게 됨. 결국 조직은 과거의 관습과 구조에서 벗어나지 못함에 따라 환경의 변화에 적응하는데 실패하게 됨
- 둘째, 조직이 취약성을 갖게 될 경우임. 취약성은 주어진 환경에서 번성하지 못하고, 전략적으로 무능력한 것을 의미함
- 셋째, 조직의 자원력 및 경쟁력의 감소가 발생했을 경우임. 이것은 조직 내부환경의 부실 또는 약화로, 조직을 뒷받침해줄 가능한 에너지와 자원이 감소됨을 의미함. 따라서 새로운 환경 변화가 조직을 뒷받침해줄만한 충분한 자원을 확보하기 어려울 때 발생하기도 함
- 결국 조직의 쇠퇴는 조직구성원, 조직구조, 조직문화 등이 조직을 둘러싼 환경변화에 적절하게 대응하지 못한데서 기인한다고 볼 수 있음
 - 따라서 조직은 성장과정에서 맞게 되는 쇠퇴의 위기를 극복하게 위해서는 환경 변화를 기민하게 받아들이는 전략적 능력이 요구됨
 - 조직내부의 자원력을 확보하여 조직을 지속적으로 혁신시켜나아가야 함
- 결론적으로 많은 조직은 쇠퇴의 기회를 수시로 맞게 됨. 그러므로 조직관리자는 조직에서 나타나는 쇠퇴신호와 위협요인들에 대한 분석과 전략적 대응을 통해 조직의 쇠퇴를 적절하게 관리하는 것이 필수적임

4) 조직개편 추진시 고려사항

- 과도한 개편 또는 근거가 빈약한 개편은 지양해야 함
 - 조직개편이 필요하다고 해서 공직부문과 사회의 안정성을 과도히 해칠 정도로 불필요하거나 과도한 조직개편은 지양해야 함.

- 조직개편은 상당한비용을 유발하는 행위라는 점이 고려되어야 하며, 조직개편은 필요한 범위 내에서 최소한으로 하는 것이 바람직할 것임
 - 조직개편 없이 현재의 조직편제로 새로운 조직목표를 효과적으로 추진할 수 있다면 조직개편은 불필요할 수도 있음.
 - 조직개편은 어디까지나 새로운 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 필요한 선에서, 또한 과거 조직의 운영과정에서 드러난 문제점을 치유하는 선에서 제한적으로 이루어져야 함
- 조직개편의 규모에 관계없이 조직편제에 따른 이해관계가 상충하는 때문에 조직 개편 대상 부서 물론이고, 정부와 연관을 갖는 사회단체, 그리고 일반 국민을 포함하여 조직 개편방향에 대한 백가쟁명식의 논의가 진행되면서 합리적 판단보다는 힘의 논리, 이해관계가 조직개편과정을 지배하게 될 우려가 없지 않음
 - 개편에 대한 저항을 염두에 두고 비공개적으로 조직개편을 추진하는 과정에서 생각지 못한 부작용의 발생과 치유에 많은 비용을 지불해야 하는 경우도 있을 것임
 - 이러한 우려는 보다 객관적인 위치에서 이해관계에 얽매이지 않는 전문적 집단에 의해서 조직개편에 대한 담론이 효과적임. 담론에 기초하여 조직개편이 이루어질 때 보다 합리적인 조직개편을 기대할 수 있을 것이기 때문임
 - 조직의 조직개편안이 마련되면 이에 대한 구성원을 포함한 관계자들의 다양한 견해를 청취하고 반영하여야 함
 - 특정한 정책분야의 이해를 대변하거나 특정한 이익집단의 이해를 반영하기 위한 조직개편을 지양하도록 유의해야 함
 - 조직개편은 환경변화와 이에 수반하는 사회의 전반적인 패러다임의 변화에 대응하는 것이어야 함
 - 행정기능은 비전이나 목표를 성취하기 위한 구체적 수단일뿐더러 조직편성 및 인력배분을 위한 중요한 준거로 이의 조정 시에는 비전과 연계성 및 조

직편성과 인력배분의 최적화 등이 고려되어야 함

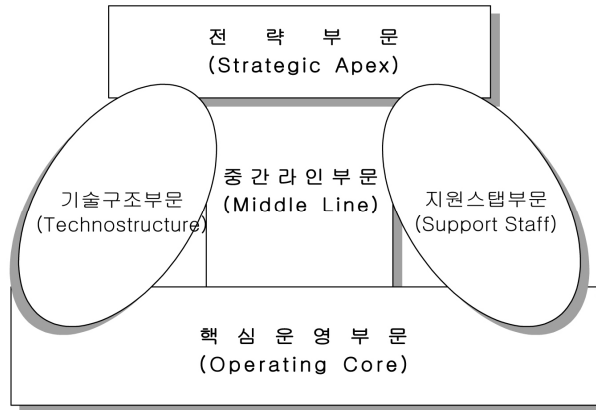
- 목표달성을 위한 주요 활동이라는 특성에 비추어 기능은 이를 보다 효과적으로 달성할 수 있도록 설계되어야 함
- 조직편성과 인력배분의 준거라는 특성에 비추어 효율적인 조직구성이나 인력배분이 실행될 수 있도록 기능설계가 이루어져야 함.
 - 첫째, 분화와 통합의 원칙임. 조직의 기능은 적절한 범위의 전문성을 인정하여 세분화되어 수행될 필요가 있음. 그러나 동시에 분화된 업무들이 총체적으로는 유기적으로 조화를 이루면서 작동되어야 함. 이러한 점에서 조직기능은 적절히 분화되고 또한 전체적으로 통합을 이루는 양면성을 충족하여야 함
 - 둘째, 합리성과 효율성의 원칙임. 공공조직은 국민의 세금으로 운영되는 공적인 조직으로 국민의 부담을 최소화하여 절약하는 노력이 필요하며, 이를 위하여 항상 낭비하지 않고 효율성에 입각하여 기능하도록 설계되어야 함. 또한 공공조직은 일사불란한 체제를 갖추고 합리적인 원리와 기준에 의거하여 집행되어야 함
 - 셋째, 목표와 방향성의 원칙임. 추구하고자 하는 정책의 이념과 방향에 대한 고려가 필요함. 지향하는 목표는 시대상황, 환경변화에 따라 정립되어야 함. 정립된 목표의 구체적인 정책방안과 내용을 개발하여 설계해 나가야 함

5) 조직개편의 모형 : 민츠버그(Mintzberg)의 조직성장경로모형

- 조직성장경로모형에 의하면 조직은 다음과 같은 5가지 기본부문으로 구성됨
 - 핵심운영 부문(operating core)
 - 제품이나 서비스를 생산해내는 기본적인 일들이 발생하는 곳
 - 전략부문(strategic apex)
 - 조직을 가장 포괄적인 관점에서 관리하는 최고관리층이 있는 곳

- 조직의 전략을 형성
- 중간라인 부문(middle line)
 - 전략부문과 핵심운영부문 간을 직접적으로 연결
 - 라인에 위치한 모든 중간관리자로 구성
- 기술구조 부문(technostructure)
 - 조직의 과업과정과 산출물이 표준화되는 시스템을 설계하는 분석가들을 포함
- 지원스텝 부문(support staff)
 - 기본적인 과업흐름 외에 발생하는 조직의 문제에 대하여 지원을 하는 모든 전문가들로 구성

[그림 2-2] 조직의 기본부문(Mintzberg)



- 각 부분들의 역학관계에 의해서 조직은 다음과 같은 다섯 가지의 구조 중 하나를 가질 수 있음
- 단순구조(simple structure)
 - 소규모 기업, 공격적인 성격의 창업가가 운영하는 창업기업, 독재자가 집권한 정부, 위기상황에 있는 학교시스템 등
 - 단순구조가 적절한 경우

- 단순·동태적 환경에 적합
 - 비정교성, 비규제적 기술시스템
 - 조직의 발전단계상 창업단계에 있는 조직
 - 적대적인 환경으로 위기상황에 몰려있을 때 : 신속한 대처의 필요성
- 기계적 관료구조(machine bureaucracy)
- 작업이 일상적이고 단순하며 반복적인 조직구조
 - 기계적 관료구조가 적절한 경우
 - 단순하고 안정적인 환경에 적합
 - 작업량이 많고, 작업의 표준을 정착시킬 수 있는 만큼 오래되고 성숙된 조직에 적합
 - 조직의 발전단계상 단순구조 다음의 제2단계에 해당
 - 규제적 기술체계를 갖는 조직에 적합
 - 외부의 통제를 받고 있을 때
- 전문적 관료구조(professional bureaucracy)
- 과업의 복잡성으로 인해 고도로 개발된 기술이나 지식을 소유한 전문가들이 작업일선에서 자신의 업무에 대하여 상당한 통제력과 재량권을 행사하는 조직
 - 기계적 관료제와는 달리 집권화와 분권화가 동시에 이루어지게 되고 작업기술의 표준화가 중요한 조정수단이 됨.
 - 전문적 관료조직이 적절한 경우
 - 복잡하고 안정적인 환경에 적합
 - 조직의 연령과 규모는 그다지 중요한 상황요인이 되지 못함.
 - 비규제적, 비자동적, 투박한 기술시스템
- 사업부제 구조(divisionalized form)
- 본부로부터 사업활동에 필요한 권한을 부여받아 이익책임단위가 각기 자율적으로 구매, 생산, 판매, 활동을 수행하는 사업부들로 구성된 분권적 조직

- 사업부제 구조가 적절한 경우
 - 고객, 제품 및 시장의 다양성이 존재할 때 적합
 - 조직의 기술시스템이 사업부의 특성에 따라 효율적으로 분화될 수 있을 때
 - 조직의 규모가 크고 오래된 성숙한 조직에 적합
 - 경쟁조직에 비해 규모가 커지고 조직이 더 이상 시장을 확대할 수 없을 때
- 애드호크러시(adhocracy)
 - 정교한 혁신을 위해서 서로 다른 분야의 전문가들을 유기적으로 연결시킬 수 있는 매우 상이한 조직구조
 - 애드호크러시 조직구조가 적절한 경우
 - 동태적이고 복잡한 환경에 적합
 - 운영 애드호크러시는 오래되지 않은 조직에서 발견되며, 불확실성을 피하기 위해 관료적 구조로 이동하는 경향을 띠
 - 관리애드호크러시는 정교하고 자동화된 기술시스템에 관련되어 있음

제3절 조직변화를 위한 조직진단

1. 조직진단의 의의와 필요성

- 조직진단을 하는 목적은 조직의 효과성을 높이는데 있으며, 조직의 효과성은 목표의 성취도를 의미함
- 조직진단과 관련하여 관련 전문가들의 의견을 정리해 보면, 하워드(Howard, 1994)는 조직진단은 인과 관계를 탐색하는 문제해결 활동이라고 하였으며, 와이스버드(Weisbord, 1978)는 조직이 처한 현 상태와 추구해야 할 바람직한 상태 간의 차이를 확인하는 것으로서 발생된 격차를 해소하고 긍정적인 조직 변화를 가져오기 위한 개입계획이 세워지는 것을 의미한다고 하였고,

해리슨(Harrison, 1987)은 조직의 현 상태를 평가하여 조직 효과성을 증대시키기 위하여 행태과학으로부터 그 개념과 방법을 활용하는 과정이라고 의미를 부여함

- 따라서 조직진단의 종합적인 의의는 조직의 현 상태의 문제점을 진단하고 조직효과성을 증대시킬 수 있는 방향으로의 처방을 내리는 과정이라 할 수 있으며 조직진단 결과에 따라 조직의 재설계 방향이 설정된다고 볼 수 있음
- 보통 조직진단은 내부조직 관리자와 외부조직 진단자(컨설팅)가 협력하여 이루어 진다고 할 수 있음
 - 따라서 조직진단의 수준이 개인 또는 집단 수준의 진단을 하더라도 결국 조직차원의 조직 진단 과정이라 할 수 있음
 - 조직진단의 목적과 주체가 누구인가에 따라 접근방법에 차이가 있는 것임

2. 조직진단 방법론

1) 환경분석

- 환경분석은 외부환경과 내부환경으로 나누어 분석함
 - 외부환경분석은 조직의 전략적 행위에 중요한 영향을 미치는 외부적 환경요인을 분석하는 것으로 조직을 둘러싼 외적 환경들의 변화의 폭, 속도, 추이, 고객과 이해관계자의 니즈 등을 파악하는 것임
 - 내부환경분석은 조직 내부에 보유하고 있는 자원이나 역량의 수준을 다양한 관점에서 체계적으로 조사하는 것으로 수준의 높낮이나 크기 등을 파악하는 것임
 - 조직의 환경분석은 환경변화의 의미를 정의, 해석하고 정리함과 동시에 조직이 대처해야 할 문제점의 발견이나 또는 향후 나아가야 할 미션 및 전략적 방향등을 설정하기 위한 시사점을 도출함

2) 기능 및 구조, 인력 진단

- 기능 진단은 현행 기능 체계에 대한 객관적 진단을 통하여 기능체계가 갖고 있는 문제점을 분석하고, 조직의 미션과 기능효율화가 최적화 될 수 있도록 특정 조직의 기능 구조를 재설계하는 하는 것임
- 조직구조 진단은 앞에서 설정된 기능이 어떻게 배열되어 있는지 또 어떻게 하는 것이 조직 목표달성에 효율적인지를 진단하는 것임
 - 특정 조직의 고유 기능이라고 하더라도 수직적으로 상위-중간-하위기능으로 배열된 상태와 그리고 또 수평적으로 부서 간에 배열된 상태에 따라서 조직효과성이 달라질 수 있기 때문에 이를 진단하고 개선방안을 모색할 필요성이 있음
 - 즉 분화(differentiation)와 통합(integration)의 정도와 방법에 대한 진단과 처방이주가 됨
- 인력진단의 목적은 업무별로 적정인원을 배치하는 것임
 - 인력진단은 현재 상태의 조직의 미션과 기능, 업무 유형별 특성에 기준을 두고 조직 및 과업 목표 달성에 필요한 업무 수행의 효율화를 위한 인력 재배치 기준을 수립하는 것을 포함하는 인력 운용의 효율화를 기하기 위한 총체적 활동을 의미함
 - 그러므로 인력진단은 개인별로 수행하는 기능 즉 업무량 비중을 분석하여 현재의 업무의 중요도, 우선순위, 향후 강화되어야 할 업무 등 제반 활동에 대한 조사를 통해 인력을 재배치함

3) 프로세스 진단

- 프로세스 진단은 비용, 시간, 품질, 고객만족 관점에서 업무수행 프로세스의 비효율적 요인들을 진단·분석하고, 이들 요인들을 해소하기 위하여 업무과정들을 재설계함
 - 구체적인 목적은 미션 및 전략분야를 수행하는 기능들 중에서 가장 효

- 율적으로 미션을 달성할 수 있는 프로세스를 발견하는 데에 있음
- 즉 기능간의 프로세스 중복·단절부분을 발굴하여 수정·보완하거나 효율적 프로세스 및 인력의 재배치를 창출하는 데 있음

4) 행태 및 문화진단

- 조직진단 및 변화의 한 방법인 행태 및 문화의 진단은 조직에 대한 자료(문화, 풍토, 태도, 행태 등)를 체계적으로 수집하여, 조직의 모든 수준의 개인과 집단에게 결과를 환류해서 그것을 분석하고, 의미를 해석하고, 변화를 위한 적절한 실행 계획을 수립하는 것임
- 첫째, 구성원들이 진단결과를 타당한 것으로 받아 들여야 함. 즉 진단결과에 대해 자기 방어적인 태도를 취하거나 저항할 경우를 고려해야 함
- 둘째, 진단 결과를 자신의 역할 및 책임 간에 상관관계가 있어야 하며, 따라서 자신의 역할과 책임에서의 변화 방향을 모색해야 함
- 셋째, 바람직한 방향으로의 변화를 위해 구성원들 모두가 문제해결을 위한 실행에 전념해야 함

제3장

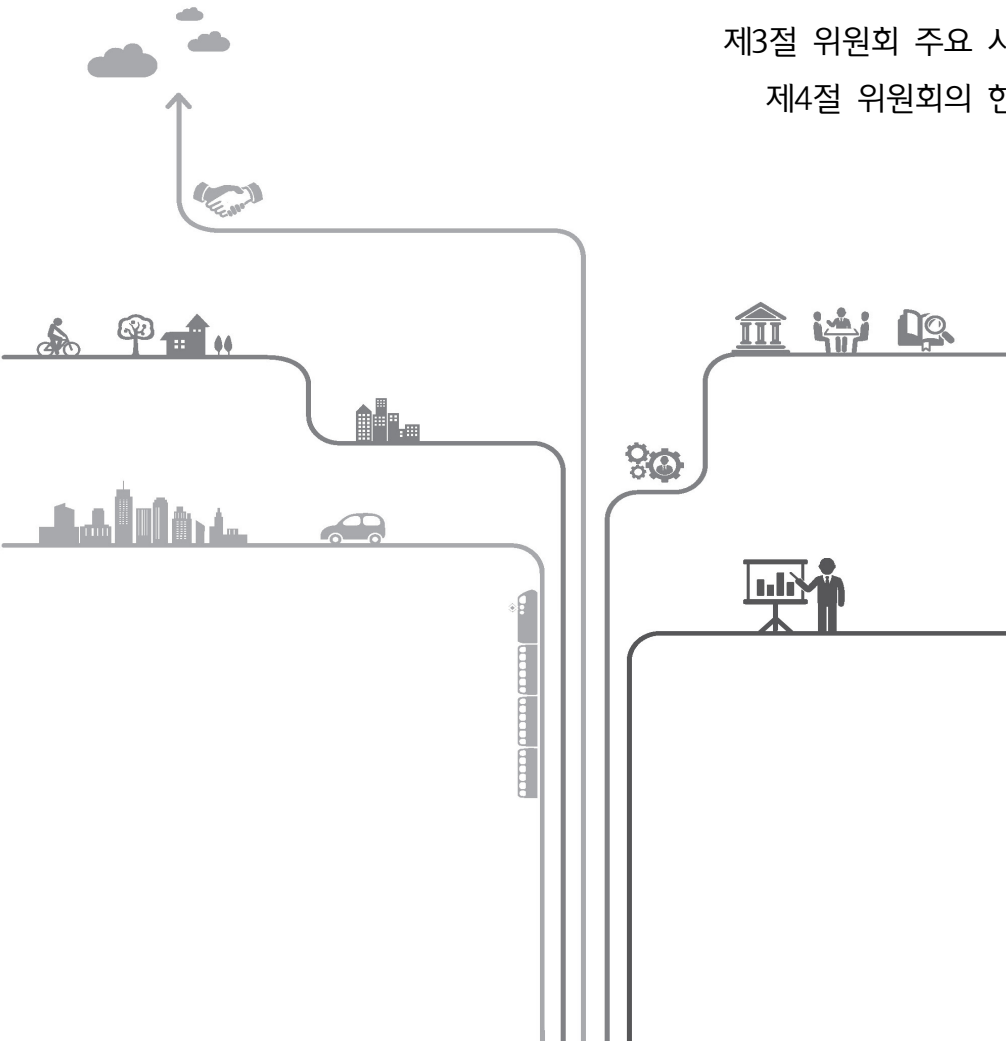
법제 및 운영 현황과 문제점

제1절 위원회 관련 법·제도현황

제2절 위원회 조직연혁과 현황

제3절 위원회 주요 사업추진 현황

제4절 위원회의 한계와 문제점



제3장

법제 및 운영 현황과 문제점

제1절 위원회 관련 법·제도현황

1. 법제 변천과정

- 이북5도청은 설치근거가 되는 법적 뒷받침이 명확히 확보되지 않은 상태에서 ‘국토개념을 명백히 하고, 실지회복에 대한 통일의지를 천명’하기 위하여 대통령의 담화로 이북5도지사 임명과 국무회의 의결 절차를 거쳐 약간의 필요한 인력과 사무실을 마련하여 1949년 5월 23일자로 개청을 하였음
 - 개청 약1개월 전인 1949년 4월 28일에 『이북5도 임시행정조치요강』이라는 내무부 통첩을 마련하여 설치에 필요한 조치를 취함
- 『이북5도 임시행정조치요강』에서는 임시사무소 위치 및 도지사의 관장사무와 사무국 등 기구에 대한 내용을 포함하고 있음
- 이북5도 존립에 대한 최초의 법적근거는 1959년 11월 13일자로 공포된 대통령령 제1526호인 『이북5도의 임시행정조치에 관한 건』이었음
- 이북5도에 대한 가장 분명하고 확실한 법적근거는 1962년 1월 20일자로 공포된 법률 제987호인 『이북5도에 관한 특별조치법』임
 - 이 법은 제1조 목적, 제2조 이북5도의 정의, 제3조 도청의 임시위치, 제4조 관장 사무, 제5조 도지사, 제6조 행정기구, 제7조 이북5도위원회 설치 등 총7조로 구성되어 있음
 - 이 법은 약 2년 2개월 전에 제정되어 시행하던 대통령령 제1526호인 『이북5도의 임시행정조치에 관한 건』을 보강하고 체계화 시킨 것임
 - 즉, 이북5도의 설치근거가 대통령령으로 규정하였던 것을 상위 법률로 조정하였다는 형식적 측면 외에도 『이북5도의 임시행정조치에 관한 건』

에서 다루지 않았던 목적과 도지사 설치 근거를 명확히 하였으며, 관장 사무도 보다 구체적으로 세분화 하였고, 5도의 공동사무를 수행할 수 있는 이북5도위원회 설치근거를 마련 등 실질적 측면에서도 체계적이고 발전된 규정이었음

- 이 특별조치법을 토대로 1962년 7월 16일에는 각령 제878호로 『이북5도위원회 규정』과 위임한 『이북5도위원회 사무분장 규정』을 1964년 7월에 마련하였고, 1966년 2월 26일에는 내무부 훈령 제51호로 『이북5도 행정자문위원회 규정』을 제정하였음. 그리고 1967년 5월 1일자로 『이북5도 시·도 사무소 설치규정』을, 1978년 8월 1일에는 『이북5도 민원사무 처리규칙』을 마련, 시행하였음
- 1980년 8월 26일에 대통령령 제10006호로 『미수복지 명예시장·군수 등 위촉에 관한 규정』을 제정하여 1966년부터 시행하고 있는 명예시장·군수의 위촉근거를 법제화 하였고, 1981년 2월 10일자로 『이북5도 명예읍·면장 위촉에 관한 규정』을 제정하여 1969년부터 시행하고 있던 이북5도 명예읍·면장 위촉근거를 법제화 하였음
- 1981년 7월 1일자로 『이북5도 시·도 사무소장 임용에 관한 규정』을, 1982년 7월 1일에는 『이북5도위원회 사무위임 전결규정』 『이북5도위원회 복무규정』 『이북 5도위원회 청사방화관리규정』등을 마련하였으며, 1985년 3월 29일에는 『이북5도 시·도 사무소장 복무규정』을, 1986년 5월 1일에는 『이북5도 명예시장·군수 및 읍·면장 수당지급 규정』을 제정하였고, 1991년 9월 1일에는 『이북5도 청사관리운영 규정』을, 1992년 12월 29일에는 『이북5도 명예공무원증 발급 규정』을 제정하는 등 내부 업무추진체계를 정비하였음
- 1998년 5월 1일에는 『이북5도 문화재 보존규정』을 제정하여 자칫 멸실되거나 계승자가 끊길 우려가 있는 이북5도의 유·무형 문화재를 발굴·보존할 수 있는 제도적 뒷받침을 마련하였음
- 2014년 12월 현재 이북5도위원회는 법률인 『이북5도에 관한 특별조치법』 1

건과 대통령령인 『이북5도위원회 규정』 『미수복지 명예시장·군수 등 위촉에 관한 규정』 등 2건, 그리고 『이북5도위원회 사무분장 규정』 『이북5도 행정자문위원회 규정』 『이북5도 명예읍·면장 위촉에 관한 규정』 『이북5도 명예시장·군수 및 읍·면장 수당 지급규정』 『이북5도 시·도 사무소 설치규정』 『이북5도 시·도 사무 소장 임용규정』 『이북5도 시·도 사무소장 복무규정』 『이북5도 문화재 보존규정』 『이북5도 민원사무 처리규칙』 등 21건의 자체 규정을 포함하여 총 24건의 법령을 보유하고 있음

2. 위원회 관련 법령

1) 이북5도에 관한 특별조치법

- 이 법은 수복되지 아니한 이북5도의 행정에 관한 특별조치를 규정함을 목적으로 한다고 규정하고 있음
 - 이 법에서 "이북5도"란 1945년 8월 15일 현재 행정구역상의 도(道)로서 아직 수복되지 아니한 황해도, 평안남도, 평안북도, 함경남도, 함경북도를 말함
- 동법에서는 이북5도는 해당 관할지구가 수복될 때까지 주무부장관의 지휘에 따라 다음의 사무를 관장한다고 규정하고 있음

<표 3-1> 이북5도에 관한 특별조치법에 따른 사무 관장

- 조사연구업무	가. 이북5도의 정치, 경제, 사회, 문화, 교육 등 각 분야에 걸친 정보의 수집, 분석 나. 이북5도를 수복할 경우에 시행할 각종 정책의 연구
- 월남(越南) 이북5도민의 지원 및 관리	가. 월남 이북5도민의 실태 조사 및 생활안정 지원 나. 「북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률」 제 30조에 따른 북한이탈주민후원회와 협조하여 북한이탈주민과 월남 이북5도민 간의 결연 등의 사업 지원 다. 월남 이북5도민의 후세대 육성 및 지원

- 이산가족 상봉을 위한 정보를 수집·관리하는 센터의 운영 지원
- 이북5도 향토문화의 계승 및 발전
- 월남 이북5도민 관련 단체의 지도 및 지원
- 자유민주주의 함양 및 안보의식 고취
- 이북5도민에 대한 각종 증명 발급업무

○ 동법 제5조에는 이북5도에 도지사를 둔다고 규정하고 있으며, 이북5도 사무의 전부 또는 일부를 공동으로 처리하기 위하여 필요하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 이북5도위원회를 설치할 수 있다고 하여 이북5도위원회의 설치근거를 제시하고 있음

2) 이북5도 위원회 규정

- 이 규정에서는 「이북5도에 관한 특별조치법」(이하 "법"이라 한다) 제4조에 따른 사무를 공동으로 처리하기 위하여 법 제7조에 따라 이북5도위원회(이하 "위원회"라 한다)를 둔다고 규정함
- 위원회의 직무와 관련하여 위원회는 법 제4조에 따른 이북5도의 사무를 공동으로 처리하며, 그 구성은 이북5도 도지사를 위원으로 하여 구성함
- 동 위원회에 위원장을 두며, 위원회에서 결정한 순위에 따라 각 위원이 차례로 위원장이 되며 그 임기는 1년으로 하고 있음
 - 위원장은 위원회를 대표하고, 위원회의 업무를 총괄함
 - 위원장은 위원회의 회의를 소집하고, 그 의장이 됨
- 동 규정에서는 원회의 권한에 속하는 사무를 처리하기 위하여 위원회에 사무국을 둔다고 규정하고, 사무국에는 국장을 두며, 국장은 이북5도 소속의 3급 또는 4급 일반직 국가공무원 중에서 임명하도록 하고 있음
 - 국장은 위원회의 회의에 출석하여 의사(議事)에 관한 발언을 할 수 있으며, 사무국을 총괄함
 - 사무국에 필요한 공무원을 두되, 이북5도공무원이 이를 겸한다고 규정함

- 동 규정 제8조에는 위원회의 사무에 관하여 광역시·도 또는 특별자치도(이하 "시·도"라 한다)와의 연락업무를 원활히 수행하기 위하여 시·도에 사무소를 둔다고 규정함

3) 이북5도 행정자문위원회 규정

- 이북5도 행정자문위원회와 관련하여 이 규정은 이북5도위원회의 중요시책의 입안, 계획의 수립 및 시행에 있어서 각계의 의견을 청취·반영하기 위하여 이북5도위원회 위원장 또는 5도지사의 자문에 응하는 이북5도 행정자문위원회의 설치 및 운영에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 함
- 주요 기능은 이북5도에 관한 특별조치법 제4조에 규정된 중요시책과 기타 이북5도위원회의 운영에 필요한 사항에 관하여 이북5도위원회 위원장과 각도지사의 자문에 응하는 것임
 - 이북5도위원회에는 위원장의 자문에 응하기 위한 행정자문위원회를 두고, 각 도에는 5도 지사의 자문에 응하기 위한 행정자문위원회(도별 위원회)를 둠

4) 이북5도 위원회 사무분장규정

- 이 규정은 이북5도위원회규정 제9조의 규정에 의하여 이북5도위원회사무국(이하 "사무국"이라 한다)의 사무분장에 관한 사항을 규정함을 목적으로 함
 - 위원회 업무 중 예산, 인사, 법령 등의 제정 및 개정 등 중요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐야 함
- 본 위원회의 하부조직과 관련하여 다음과 같이 규정하고 있음
 - 위원회의 사무국장은 위원장을 보좌하여 위원회의 업무를 총괄
 - 위원회에 총무과장을 두며 총무과장은 사무국장을 보좌, 각 담당을 지휘 통솔함
 - 위원회의 업무를 능률적으로 처리하기 위하여 총무과장 밑에 서무담당,

기획담당, 경리담당, 지도담당, 공보담당, 건축담당, 기계담당, 전기담당,
이산가족정보 통합

- 센터담당, 북한이탈주민지원담당을 둠

○ 위원회의 각 담당별 업무분장은 다음과 같음

<표 3-2> 이북5도위원회 담당별 업무분장

담당	업무분장
서무	<ul style="list-style-type: none"> - 공무원 복무관리 - 공무원 임용·상훈·징계 등 인사관리 및 교양훈련에 관한 업무 - 문서수발통제 및 보존관리업무 - 위원회 회의운영에 관한 업무 - 관인관리업무 - 보안업무 - 공무원연금, 의료보험, 공제회비 등 후생복지업무 - 이북도민체육대회 업무 - 각종 여론수집·분석에 관한업무 - 기타 타 소관에 속하지 아니하는 사항
기획	<ul style="list-style-type: none"> - 주요업무의 기획 및 심사 분석 - 정책사업 및 정당관련 업무 - 이북도민을 위한 시책 발굴 - 행정자문위원회 운영에 관한 업무 - 해외이북도민 관련업무 - 감사에 관한 업무 - 직제·정원 등 조직관리에 관한 업무
경리	<ul style="list-style-type: none"> - 회계 및 결산업무 - 세입세출외 현금출납에 관한 업무 - 세출예산안의 편성 및 예산 재배정에 관한 업무 - 공무원 보수에 관한 업무 - 각종 물품·비품의 구매 및 사용관리에 관한 업무 - 각종기금의 관리에 관한 업무 - 예산에 관한 업무
지도	<ul style="list-style-type: none"> - 민원실 운영 및 위원회 민원업무 - 시·도사무소 지도·감독 업무

담당	업무분장
	<ul style="list-style-type: none"> - 도민교육·교양에 관한 업무 - 도민단체 지도·지원·육성에 관한 업무 - 민방위 업무 - 법제 및 송무에 관한 업무 - 각종 평가에 관한 업무
공보	<ul style="list-style-type: none"> - 각종자료의 수집관리 및 분석업무 - 이북5도 공보발간 및 배포에 관한 업무 - 정부시책 및 도정홍보에 관한 업무 - 행정자료, 전시실, 홍보실 관리운영업무 - 위원회 행사관련 각종 연설문, 홍보문안의 작성 및 배포 - 이북5도위원회 홈페이지 운영 - 이북5도 지정문화재 및 문화자료 보존·계승·발전에 관한 업무
영선	<ul style="list-style-type: none"> - 국유재산관리에 관한 업무 - 청사일반시설 관리업무 - 청사유지관리에 따른 물자·장비관리에 관한 업무 - 청소 및 조경관리업무 - 용역업체 관리업무총괄
설비	<ul style="list-style-type: none"> - 기계시설 관리업무 - 소방시설 관리업무 - 차량관리 업무 - 상·하수도 관리업무 - 각종 공과금 관리업무
전기	<ul style="list-style-type: none"> - 전기시설 관리업무 - 통신시설 관리업무 - 방송시설 관리업무
이산 가족 정보통합센터	<ul style="list-style-type: none"> - 이산가족정보통합센터운영 - 도민실태조사에 관한 업무 - 이산가족찾기 사업관련 업무 - 전산관리 업무
북한이탈 주민지원	<ul style="list-style-type: none"> - 가족결연행사에 관한 업무 - 통일학교 운영에 관한 업무 - 북한이탈주민의 날 행사에 관한 업무 - 북한이탈주민 지원과 관련된 제반업무 등

3. 관련기관 주요 법령

- 이북5도위원회의 성격상 상당수의 기능은 통일부의 기능과 유사한 측면이 있음. 따라서 통일부 및 그 소속기관 직제를 살펴보면 다음과 같은 부서의 기능이 관련 혹은 중복됨을 알 수 있음
 - 통일부 통일정책실의 경우 이산가족 관련 업무, 이산가족정보통합센터의 관리·운영, 북한이탈주민 관련 정책의 수립 및 종합·조정 업무 등을 담당함
 - 통일부 정세분석국의 경우 북한정보 종합 관리 시스템의 구축 및 운영, 북한 관련 각종 정보의 수집·관리 및 생산·배포, 북한 관련 자료의 공개에 관한 정책의 수립 등을 담당함
- 통일교육원의 경우 통일교육요원·남북교류협력요원·통일대비요원 등에 대한 통일교육 운영계획의 수립·집행함
- 북한이탈주민정착지원사무소의 경우 북한이탈주민정착지원시설에 수용된 보호대 상자의 정착지원에 관한 사무를 관장함
- 한반도통일미래센터의 경우 한반도 통일 미래를 위하여 남북 간 청소년 교류 및 통일체험 연수 등에 관한 사무를 관장함

제2절 위원회 조직연혁과 현황

1. 위원회 연혁

1) 개청기(1949~1960) : 이북5도 개청

- 1949년 2월15일자로 이북5도 도지사를 임명하였고, 같은 해 5월 23일에 이북5도를 개청함

- 이북5도의 개청은 이북도민의 민원해결 등을 통한 대변자 역할 차원을 넘어, 통치권이 미치지 못하는 북한지역에 대한 국토개념을 명백히 하고 실지 회복에 대한 통일의지를 확립하는 데 보다 큰 의의가 있음

2) 정비기(1961~1979) : 특별조치법 제정 등 법적·제도적 체계 정비

- 1949년 5월 23일 이북5도청이 개청 된지 13년이 경과되는 1962년 1월 20일에 이북5도청의 역사에 대단히 의미 있는 법률이 공포되었는데, 그것이 법률 제987호로 공포된 『이북오도에 관한 특별조치법』임
 - 이 특별조치법은 제정은 이북5도청 설치에 대한민국 헌법에서 천명한 북한지역 대한 영토개념을 명백히 하고 있다는 것을 법적 뒷받침으로 확인시키는 결정적 근거 규정임
 - 1961년 12월에 내무부장관이 국가재건최고회의 의안 1556호로 제출된 『이북오도에 관한 특별조치법(안)』의 제안이유에서 “본 법안은 이북오도 설치에 관한 법적근거를 부여하여 대한민국의 주권이 이북오도에도 미치고 있다는 정치적 의의를 살리려는 것임”이라고 명시하고 있음
- 이러한 설치 취지에 대한 근거 외에 특별조치법에서는 이북5도의 관장사무를 명문화 하였음
 - 동법 제4조에서 ① 이북5도 각 분야에 걸친 정보의 수집, 분석과 수복할 경우에 실시할 제반정책의 연구, ② 반공사상의 고취, 이북에 대한 국시 선전과 선무공작의 계획 실시, 피난민에 대한 사상선도 등 계몽선전업무, ③ 남하 피난민의 실태조사 및 직업보도와 안착사업조성 등 난민구호사업, ④ 가호적 취적시의 원적지 재적 확인, 피난민 단체의 지도 등을 관장사무로 규정하였음
- 이북5도지사는 내무부장관의 제청에 의하여 최고회의의 승인을 얻어 내각수반이 임명하도록 절차를 명시하였고, 또한 이북5도 사무의 전부 또는 일부를 공동처리하기 위하여 필요할 때에는 각령이 정하는 바에 의하여 ‘이북오도위원회’를 설치할 수 있도록 하는 근거를 명시하고 있음

3) 도약기(1980~1999) : 독립청사 마련 등 조직 안정화

- 1993년 현대식 독립청사를 마련하였음
 - 구기동 신축청사는 대지면적 8,515㎡(2,575평)에 건축연면적 13,861㎡(4,193평)에 지하 1층, 지상 5층 규모의 건물로서 1993년 9월 23일에 완공됨
- 1980년 8월 26일에 대통령령 제10006호로 『미수복지 명예시장·군수 등 위촉에 관한 규정』을 제정하여 명예시장·군수의 위촉근거를 법제화하였음
- 1981년 2월 10일자로 이북5도 명예읍·면장 위촉근거를 법제화하는 『이북5도 명예 읍·면장 위촉에 관한 규정』을 제정하여 시행하였음
- 1986년 5월 1일에는 『이북5도 명예시장·군수 및 읍·면장 수당지급 규정』을 제정하여 월정액 수당을 지급하였고, 1992년 8월 27일에는 내무부 훈령 제160호로 행정자문위원 50명을 75명으로 증원하도록 『이북5도 행정자문위원회 규정』을 개정하였음
- 1981년 7월 1일자로 『이북5도 시·도 사무소장 임용에 관한 규정』을 제정하였고, 1982년 7월 1일에는 『이북5도위원회 사무위임 전결규정』 『이북5도위원회 복무 규정』 『이북5도위원회 청사방화관리규정』 등을, 1991년 9월 1일에는 『이북5도 청사관리운영 규정』을, 1992년 12월 29일에는 『이북5도 명예공무원증 발급 규정』을 제정하는 등 내부 업무추진체계를 정비하였음
- 『이북5도에 관한 특별조치법 제4조 제2항 다호의 3에서 규정한 ‘이북5도의 향토문화의 계승발전’을 실행하기 위한 『이북5도 문화재 보호규정』을 1998년 5월 제정하였음

4) 전환기(2001년~현재) : 업무다변화 등 통일시대 준비

- 이북5도는 국내외적 환경변화로 인해 새로운 업무가 추가되거나 업무비중이 바뀌고 있는 추세임

- 이북5도청의 정체성 확보차원에서 새롭게 부각되는 업무들이 대두되었음
 - 매년 증가되는 ‘북한이탈주민지원’, ‘월남 2·3세대 등 후계세대 육성’, ‘국외이북도민관리’, ‘이북5도 문화재 보존’ 등의 업무를 꼽을 수 있음
 - 이러한 미시적 차원의 업무보다 한 차원 높은 거시적 업무가 존재하는데, 바로 ‘통일시대를 대비하는 업무’가 그것임
 - 특히 통일이후 사회통합과정에서 이북도민사회가 주도적으로 추진할 순기능적 역할을 찾는 일이고, 그것을 체계적으로 준비하는 것이 무엇보다 중요한 과제임
- 이북5도는 이런 업무를 2000년도 중반부터 시행하기 시작하여 한 두개 과제는 안정적 진입단계에 접어든 상태임
 - 2004년부터 본격적으로 추진한 북한이탈주민업무가 그것임
 - 북한이탈주민은 북한경제가 급격히 나빠진 1990년대 후반 무렵부터 점차 증가하다가 2000년 중반부터는 급격히 늘어나는 추세임
 - 이북5도에서는 2004년 이전까지는 연말에 이벤트성 행사 등을 개최하여 경제적 생필품 등을 지원하는 형태로 머물렀음
- 그러나 이러한 일회성 행사에서 벗어나 획기적으로 변화하는 전기를 마련한 것은 2003년 12월 3일 노무현 대통령이 간담회에서 “이북도민과 북한이탈주민과 정서적 동질성 연계차원에서 접근하라”는 지시가 계기가 됨
 - 이 지시사항을 계기로 2004년에 ‘이산가족 정보통합센터’ 내에 ‘북한이탈주민지원팀’을 신설하였고, 2004년 12월 17일 북한이탈주민과 이북도민 간에 ‘가족결연식’을 개최하여 69쌍이 인연을 맺어주었음
- 2005년 3월 10일자로 『이북5도에 관한 특별조치법』을 개정하여, 제4조 2항의 관장사무에 『북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률』 제30조의 규정에 의한 북한이탈주민후원회와 협조하여 북한이탈주민과 월남이북도민가의 결연 등의 사업지원을 하도록 명시하였음
 - 이러한 법적 근거를 토대로 2005년 5월부터 매월 북한이탈주민 남한사회 조기정착을 위한 ‘통일학교’를 개최하여 특강 및 정착사례 발표, 북

- 한이탈주민 위안 잔치, 가족결연행사 등의 프로그램을 운영하였음
 - 즉 2009년 12월 현재까지 총 475쌍을 가족결연 주인공으로 탄생시켰음
 - 또한 취업에 도움을 주는 컴퓨터자격증반 강좌 및 정서적 안정감을 주는 민속국악반, 민속무용반, 요가수련반, 민속공예반, 수지침반 등 취미·교양반 운영 등 ‘통일학교’을 상·하반기 2회로 나누어 운영하고 있음
 - 이밖에 2006년 10월 15일에 열린 ‘제24회 대통령기 이북도민 체육대회’부터 6백여명의 북한 이탈주민들을 참석토록 해 동질성이 같은 이북도 민사회에 적극 동화될 수 있도록 노력하고 있음
- 국외이북도민 고국방문초청행사에 많은 심혈을 기울여 2002년부터는 미주 지역 위주에서 캐나다, 호주, 뉴질랜드, 독일, 아르헨티나 등 다양한 국가를 포함시켰으며, 초청규모도 1996년 이후 100명 정도였던 것을 200여명으로 2배로 확대하였음
 - 2008년에는 ‘건국60주년 기념사업’의 일환으로 광복절에 맞춰 추가로 초청하였으며, 2009년 고국방문단은 이북5도 개청 60주년 기념식에 참석토록 일정을 잡아 그 의미를 더했음
 - 2010년 국외이북도민 고국방문초청행사 예산을 종전의 200명분보다 100명분이 증가한 300명분을 확보한 바람에 더욱 활성화 될 전망이다
 - 2008년 5억원과 2009년 3억원 등 총 8억원의 국가보조금 예산을 속초시에 교부하여, 월남이북도민들이 6.25전쟁 중에 피난 등으로 남하하여 정착하는 과정에서 겪은 다양한 현장 증언을 채록·기록하는 기록보존사업을 추진하였음
 - 월남 1세대가 고령화 및 사망 등으로 감소되는 추세를 감안하여 이북도민의 3세대인 학생들에 대한 이북도민의 후손이이라는 정체성을 확립하고, 향후 통일세대의 주역으로 육성하기 위해 2008년부터 원적이 이북도민 출신자의 자녀(초·중·고등학생)를 대상으로 ‘이북도민 통일백일장 및 학생대회’를 개최하고 있음
 - 이북도민사회의 대외적인 이미지를 부각시키고, 이북도민의 정서 함양 및

예술적 소질 계발을 통한 도민 활동 활성화를 위해 계획된 것이 바로 ‘이북도민 통일 미술·서예대전’ 이었음

- 이북5도 문화재 보존관리에도 관심을 쏟고 있음
 - 1998년 5월 1일 『이북5도 문화재 보호규정』을 마련한 이후, 2009년 12월 현재까지 총 11건을 도지정문화재로 관리·지원하고 있음
 - 황해도는 2005년도 지정한 ‘만수대탁굿’과 2009년도 지정한 ‘서도소리 산염 불가·난봉가’, ‘서도선소리산타령 놀랑 사거리’ 등 3건을, 평안남도는 2001년에 지정한 ‘평양검무’와 2009년도에 지정한 ‘평안도 향두계 놀이’ 등 2건이 있음. 평안북도는 2000년에 지정한 ‘청자·백자·결자기 술’과 2007년도에 지정한 ‘영변성황대제’, ‘평안도 다리굿’ 등 3건이고, 함경남도는 이북5도 최초로 1998년에 지정한 ‘돈돌놀이’가 있음. 아울러 함경북도는 2005년에 ‘애원성’과 2007년에 ‘두만강 뗏목놀이소리’ 2건을 지정했음
 - 이들 도지정문화재에 대하여는 보호·육성차원에서 보조금을 지원하고 있는데, 2009년에는 2,000만원이 증액된 5,000만원을 지원하는 등 이북5도 향토문화 계승·발전에 주력하고 있음
- ‘통일시대를 대비하는 업무’는 2009년도 들어 관심을 갖고 추진하고 있는 사무임
 - 이를 위한 일환으로 2009년 7월 15일 통일연구원과 공동으로 독일의 한스자이텔재단 한국사무소 베른하르트 켈리거박사를 초빙하여 ‘통독의 교훈과 한국 통일의 과제’라는 주제로 세미나를 가졌음
 - 이 세미나에서 통일이후 사회통합과정에서 이북도민사회가 주도적으로 추진할 역할을 미리 준비하여야 한다는 데에 공감대가 형성되었고, 그 연장선상에서 2009년 11월 29일부터 2009년 12월 6일까지 연수단을 파견하여 독일의 ‘추방자 연맹’ 등 유관단체를 방문 토론하였음
- 2007년 2월 8일에 이북5도청 강당에서 ‘제16대 명예시장·군수 합동회의’를 개최하였으며, 2007년 3월 7일 이북5도지사와 이북도민회회장단들이 공단

입주업체와 주요 시설들을 견학하고 개성공업지구 개발계획과 투자환경, 투자절차에 대한 설명을 들었음

- 2008년 7월 23에는 이북5도청 중강당에서 이북5도 명예 시장·군수, 읍·면장 등 450여명이 참석한 가운데 ‘건국60주년 의의와 선진 일류국가 도약을 위한 비전 및 남북관계 현황과 향후 추진방향 등에 대한 설명회’를 개최하였음
- 2009년 5월 22일 이북5도청 강당에서 ‘이북5도청 개청 60주년 기념식’ 행사가 거행되었음

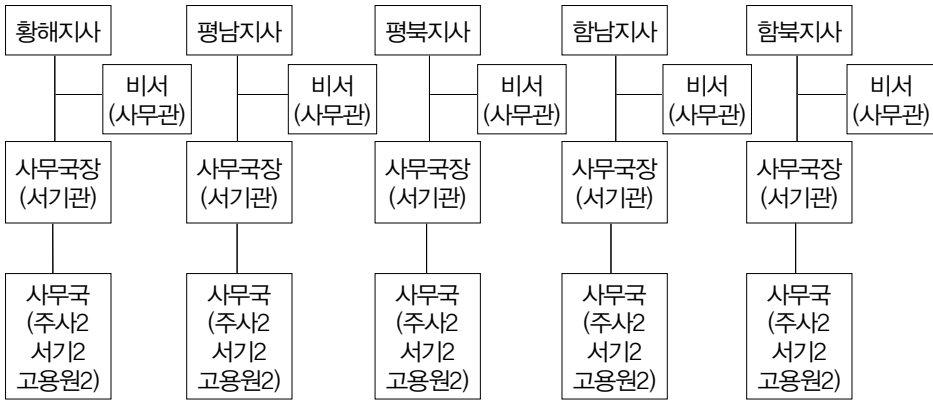
2. 위원회 조직체계

1) 조직변천과정

(1) 개청 후 10년 동안 내무부 행정통첩으로 기구를 운영

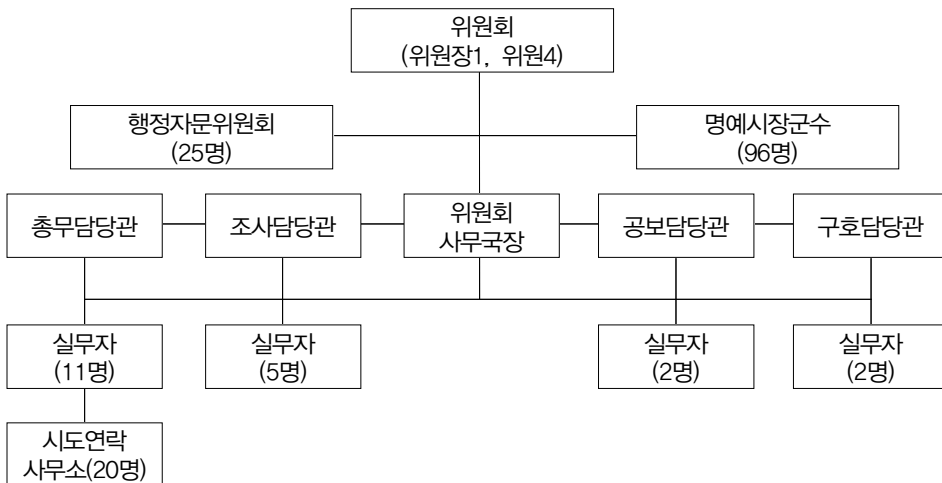
- 이북5도지사 임명은 법적 뒷받침이 없이 대통령의 의지로 1949년 2월 15일자로 시행되었음
 - 1개월 후인 1949년 3월 15일 개최된 제29회 국무회의에서 “이북5도지사의 자동차, 경비, 인원 등 요청에 유의하여 적당한 조치가 있기 바란다.”라는 대통령 지시가 있었고, 이어 1949년 3월 30일 개최된 제36회 국무회의에서 의결하였음
- 이에 근거하여 1949년 4월 28일에『이북5도 임시행정조치요강』이라는 내무부 통첩을 마련하여 설치에 필요한 조치를 취하였음
 - 각 도별로 사무국장(서기관) 1명, 비서(사무관) 1명, 주사 2명, 서기 2명, 고용 2명씩을 배정하였음
 - 도지사를 포함하면 도별 총 9명으로 5도를 합치면 총 현원은 45명이었음

[그림 3-1] 이북5도 조직변천도-1



- 1953년 8월 29일자 전시체제에 따른 감원조치에 따라 각 도별 도지사, 사무국장(서기관), 고용원 각 1명씩 정규직원은 도당 총3명씩으로 대대적으로 축소되었음. 이로 인해 종전 45명에서 무려 30명이 감축된 총15명이 정원으로 남았음

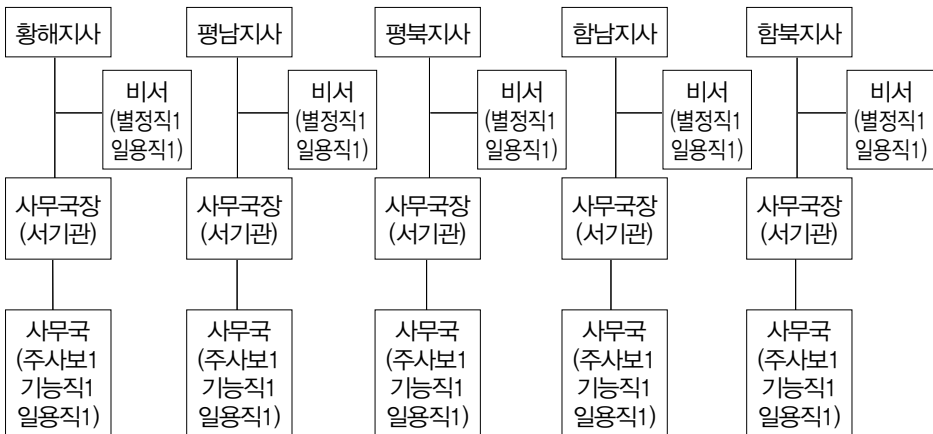
[그림 3-2] 이북5도 조직변천도-2



(2) 1968년에 계장직 신설, 1972년 도지사 비서·운전원 등을 정규직화

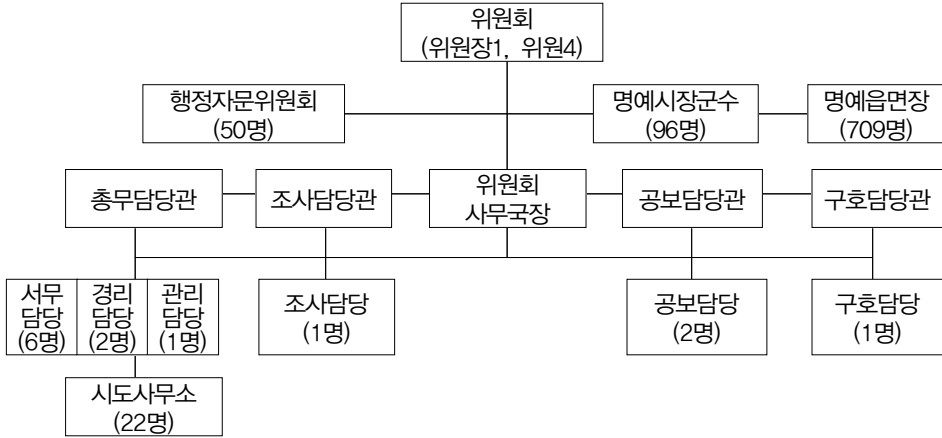
- 1967년 6월 30일자(이북5도사무 350-237호)로 이북5도위원회는 내무부에 행정주사(4급 갑) 5명, 별정직(비서, 4급을) 5명, 기능직(운전원, 4등급) 5명 등 총 15명 증원을 요청하였음
- 1971년 5월 3일 대통령령 제5618호로 공포된 『이북5도 직제중 개정령』에서 종전 정원 20명에 비서(4급 을류 상당) 5명과 고용원 7명 등 12명을 증원하여 총 32명 정원으로 개정하였음
- 1972년 5월 6일 대통령령 제6168호로 공포된 『이북5도 직제중 개정령』에서 종전 고용원 정원을 7명에서 6명으로 1명 감원하여, 총 정원은 32명에서 31명으로 줄어들었음

[그림 3-3] 이북5도 조직변천도-3



- 이러한 직제 개편사항을 반영하기 위하여 1979년 8월 11일자 『이북5도위원회 사무분장규정』을 개정하여 사무국 총무담당관 밑에 서무담당, 경리담당, 관리담당을 조사담당관 밑에 조사담당, 공보담당관 밑에 공보담당, 구호담당관 밑에 구호담당을 두었음

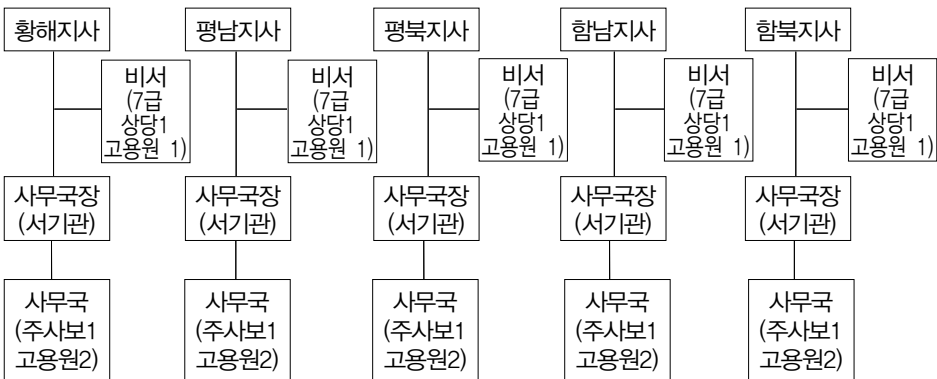
[그림 3-4] 이북5도 조직변천도-4



(3) 장충동 단독청사 마련으로 인해 청사관리요원 증원

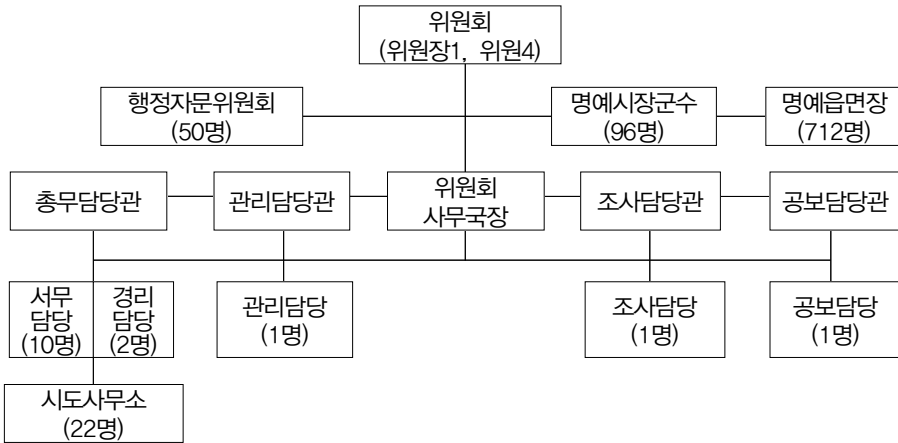
- 1980년 2월 1일자 대통령령 제9748호로 공포된 개정령에서 고용원 6명에서 7명으로 1명을 증원, 총원이 32명이 되었음. 1981년 2월 26일자 대통령령 제10205호로 공포된 개정령은 별표에서 정원을 39명에서 42명으로 증원하였음

[그림 3-5] 이북5도 조직변천도-5



- 직제 변경 상황을 반영하고 소관업무기능을 상실한 구호담당관을 폐지하고 관리담당관을 신설하기 위하여 1982년 7월『이북5도위원회 사무분장규정』을 개정함

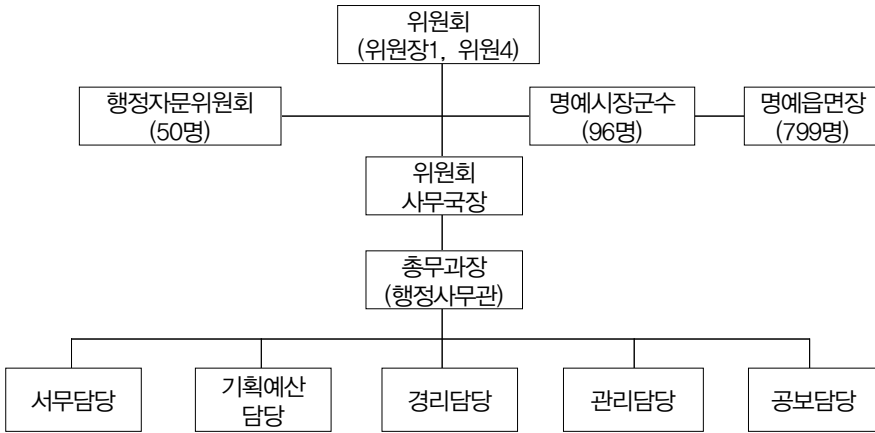
[그림 3-6] 이북5도 조직변천도-6



(4) 1987년 총무과장직을 신설, 위원회를 강화

- 1987년 9월 3일자 대통령령 제12243호로 공포된 개정령은 별표에서 정원을 42명에서 43명으로 증원하는 내용을 담았음. 총무과장을 신설하였고 기능직을 삭제하고 고용직을 17명에서 22명으로 조정하였음. 사무국장은 위원장을 맡은 도의 사무국장이 겸임토록 하였음

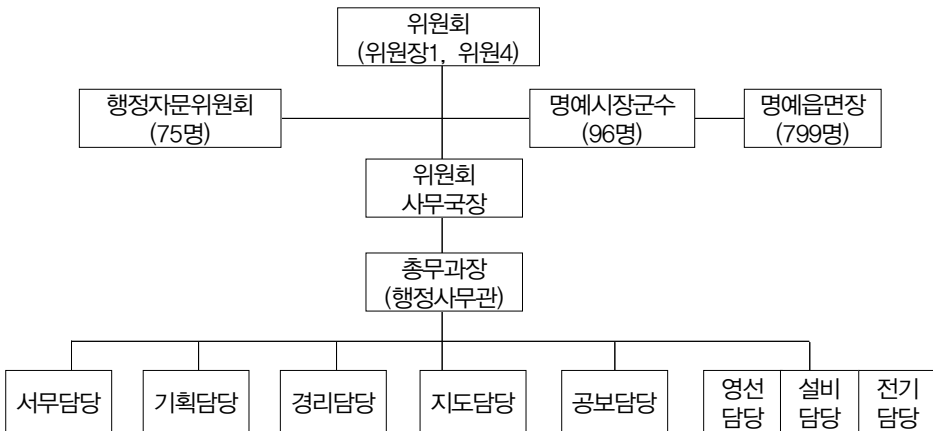
[그림 3-7] 이북5도 조직변천도-7



(5) 구기동 청사 개청으로 영선, 설비, 전기계장직을 신설

- 1992년 10월 30일자로 대통령령 제13751호 개정된 「내무부와 그 소속기관 직제」로 종전 43명에서 47명으로 증원된 직제를 반영함

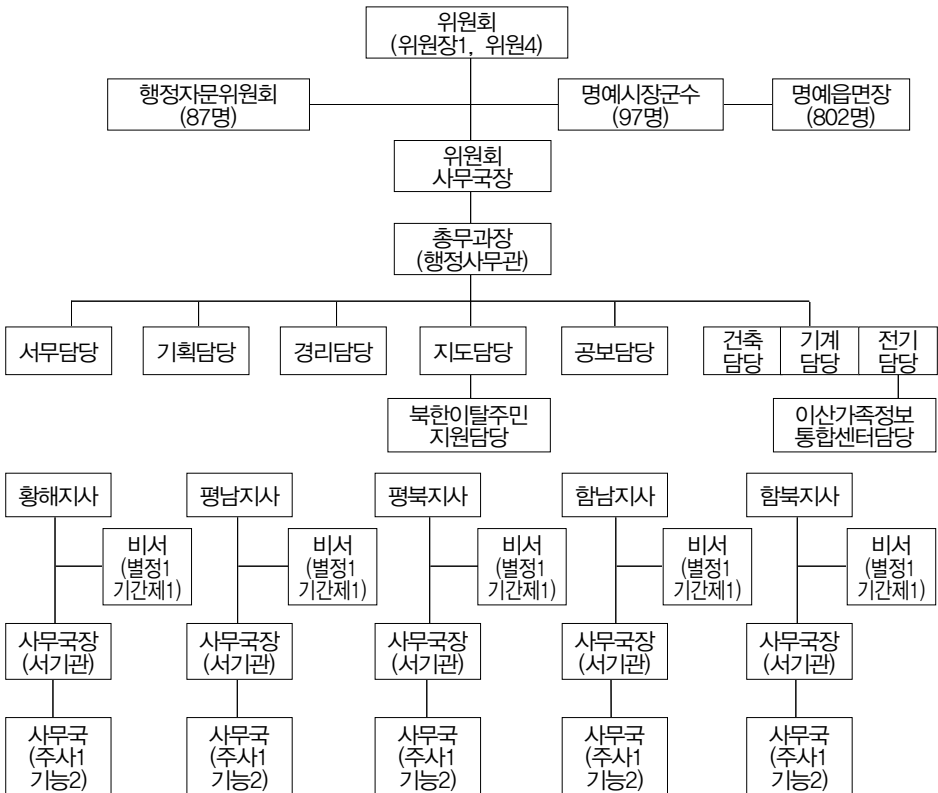
[그림 3-8] 이북5도 조직변천도-8



(6) IMF 사태로 인하여 조직 축소

- 1997년 10월 IMF사태와 국민의 정부 출범으로 내무부와 총무처가 통합된 행정자치부 탄생에 따라 종전 47명이던 정원이 43명으로 조정되었음
- 이렇게 43명으로 축소된 정원은 2008년까지 지속되다가 행정안전부 출범과 함께 기능직 사무원 정원이 10명에서 9명으로 감소되어 42명으로 운영되었음
- 2005년 3월 『이북5도에 관한 특별조치법』 개정사항 등을 반영하고자 북한 이탈주민지원담당, 이산가족정보통합센터담당을 신설하고, 영선담당을 건축 담당으로, 설비담당을 기계담당으로, 담당업무 명칭을 변경하였음

[그림 3-9] 이북5도 조직변천도-9



2) 조직운영 변천

(1) 이북5도위원회 위원장

- 이북5도의 사무를 처리하기 위한 최고의사결정 기구는 5도지사를 위원으로 구성하는 ‘이북5도위원회’임. 이러한 위원회 제도가 도입된 것은 1962년 이후부터 인데, 위원회 제도의 근거가 되는 『이북5도에 관한 특별조치법』이 1962년 1월 20일 공포되었기 때문임
- 이 특별조치법에서 위임한 근거에 의하여 1962년 7월 16일자 각령 제878호로 『이북5도위원회 규정』을 제정·공포하면서 실제 시행될 수 있었음
 - 이 령 제3에서 “위원은 이북5도 도지사로 구성”토록 규정하였고, 제4조에서는 “위원장은 위원회에서 결정한 순위에 따라 각 위원이 윤번으로 하되, 임기는 1년으로 한다.”라고 명시하였음
 - 이에 근거하여 실제 이북5도위원회가 구성되어 위원장으로 임기를 시작한 시점은 1962년 7월 20일부터임

(2) 시·도 사무소

- 1967년 이북5도위원회에서는 지방에 거주하는 이북5도민의 실태파악과 민원처리 및 법률상담과 이북5도위원회와의 연락사무 등 사무처리에 필요한 시·도 연락사무소의 설치를 내무부에 공식 건의하였음
 - 이에 대하여 1967년 4월 26일자 내무부에서 ‘이북5도 시·도 연락사무소 설치규정 준칙’과 1967년도 4월 25일 제29회 국무회의에서 의결된 ‘1967년도 정부일반회계 예비비 중 이북5도 연락사무소 설치 예산’을 배정 받은 내역서를 시달하였음
 - 시도연락사무소 설치에 대한 법적근거는 『이북5도위원회 규정』 제8조에서 “위원회의 운영에 관하여 필요한 사항은 위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정하도록 규정”한데 기초하고 있음
 - 1967년 5월 1일자로 서울특별시를 제외한 부산직할시와 경기·강원·충북·충남·전북·전남·경북·경남·제주 등 총 10개 시·도청소재지에 이북5

도 연락사무소를 설치하였음

- 시·도 연락사무소의 주요기능은 『이북5도 시·도 연락사무소 설치 규정』 제4조에서 명시한 “위원회와 도 및 시군민회와의 연락조정 사무, 남하 피난민의 실태파악에 관한 사무, 남하피난민의 제민원 및 법률관계의 상담 또는 지도사무, 기타 이북5도에서 지시한 사항”을 관장사무로 하고 있음
 - 2005년 6월 28자로 『이북5도 시·도사무소 설치 규정』을 개정하여 관장 사무를 “북한이탈주민의 지원 및 이산가족센터 운영 협조사무, 이북5도의 향토문화의 계승발전과 월남이북5도민의 후세대 육성 및 지원 사무” 등으로 확대하였음
 - 1981년 2월 26일자 대통령령 제10207호로 『이북5도위원회 규정』을 개정하면서 시·도사무소에 대하여 명백한 법적 뒷받침을 마련하였음. 이 개정령에서 시·도 사무소 설치근거를 담기 위한 조치로 종전의 총8조로 구성 되어있던 규정을 총9조로 늘리고, 제8조에서 설치근거와 사무소 직원 임용절차 및 수당지급 등에 대하여 규정하였음
- 시·도사무소의 주요 업무는 이북도민회 지원, 반공강연 및 결의대회, 망향탑 건립 및 망향제, 안보 견학 등이었으며 2000년 이후에는 급격히 증가하는 북한이탈주민지원을 위한 체육대회, 합동결혼식, 산업 및 안보시설 견학 등을 추진하고 있으며 지역별 합동 망향제 등은 지역별 실정을 반영, 지속적으로 추진하고 있음

(3) 행정자문위원회

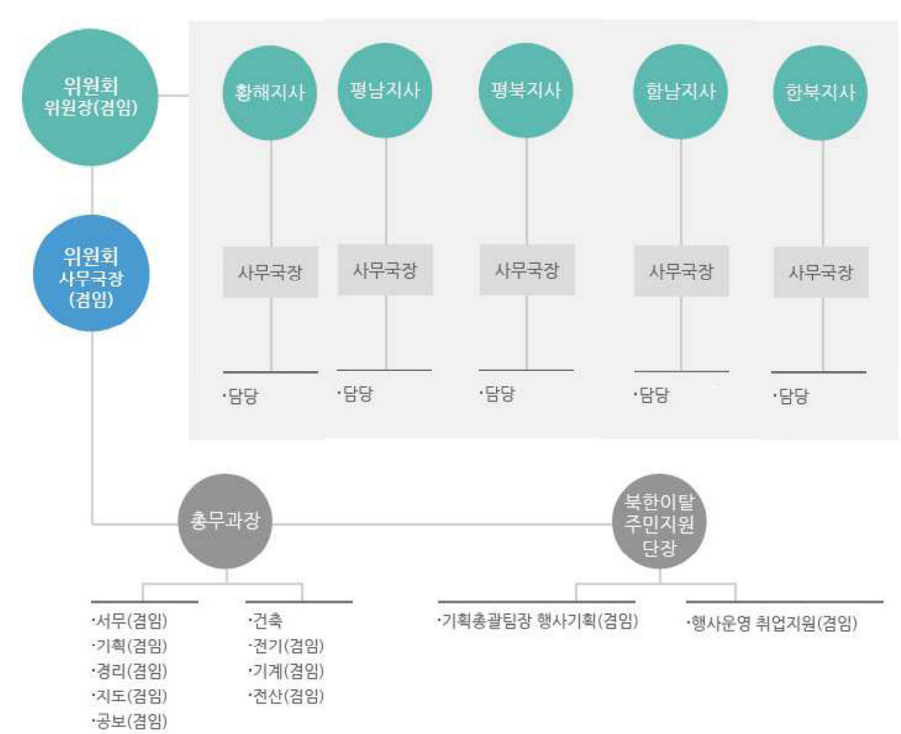
- 이북5도위원회의 중요시책 입안, 계획의 수립 및 시행에 있어서, 각계의 의견을 청취·반영하기 위하여 이북5도위원장 및 5도지사의 자문에 응하는 ‘행정자문위원’을 위촉하여 운영하고 있음
- 이러한 제도는 1965년 2월 26일자 내무부 훈령 제51호로 공포된 『이북5도 행정자문위원회 규정』에 근거를 두고 있음

- 규정에 의거 1965년 4월 1일 각도에서 5명씩 총 25명을 제1대 이북5도 행정자문위원으로 위촉하고 2년 임기를 시작하였음
- 1979년 7월 19일자 내무부훈령 제593호로 위원수를 각도별 10명씩 총50명으로 증원하도록 규정을 개정하였으며, 1992년 8월 27일자 내무부훈령 제160호로 위원수를 25명 증원하여 총75명으로 구성하도록 개정하였음
- 2008년 9월 2일자로 『이북5도 행정자문위원회규정 시행세칙』을 통합하여, 새로이 이북5도위원회 훈령으로 『이북5도 행정자문위원회 규정』을 제정하게 되었음
 - 위원 수는 도별 위원회 위원 각 15인 이내, 미수복 경기·강원도 출신의 특별행정자문위원 각 6인 이내로 위촉하여, 총 87인 이내로 하였으며 위원의 임기는 2년으로 하되, 3회까지 연임할 수 있도록 하였음
- 2008년 9월 2일자로 새롭게 제정되기 이전의 규정에서는 연임에 대한 별다른 제한이 없었던 관계로 대부분 행정자문위원들이 수회 연임하는 것이 다반사였음
 - 10회 이상 연임한 행정자문위원만도 5개도에 총 6명이나 됨

3) 이북5도 조직(현재)

- 현재조직현황은 다음과 같음
 - 이북5도는 도지사(5), 사무국(5)으로 구성되어 있고, 위원회는 위원장(1, 겸임), 사무국(1, 겸임), 총무과(1), 북한이탈주민지원단(1)으로 구성되어 있음
 - 산하조직은 시·도사무소(15), 명예시장·군수(97), 명예읍·면·동장(911)으로 구성되어 있음
 - 조직의 정원은 현재 총 44명(정무직 5, 일반직 34, 별정직 5)임
 - 이북5도 : 30명(각도별 6명 - 도지사 5, 사무국 25)
 - 위원회 : 14명(총무과 8명, 지원단 6명)

[그림 3-10] 이북5도 조직도(현재)



○ 이북5도의 주요 관장업무는 다음과 같음

- 조사연구업무, 월남(越南) 이북5도민의 지원 및 관리, 이산가족 상봉을 위한 정보를 수집·관리하는 센터의 운영 지원, 이북5도 향토문화의 계승 및 발전, 월남 이북5도민 관련 단체의 지도 및 지원, 자유민주주의 함양 및 안보의식 고취, 이북5도민에 대한 각종 증명 발급업무 등이 주요 관장업무임
- 그러나 조사연구업무의 경우 실질적으로 그 기능을 수행하고 있지 못하고 있고, 이산가족관련 업무도 통일부가 전담하는 등 한계를 갖고 있음

<표 3-3> 이북5도 주요 관장사무

관장 사무(특별법 제4조)	실제 추진업무
<ul style="list-style-type: none"> ○ 조사연구업무 <ul style="list-style-type: none"> - 이북5도 정치, 경제, 사회, 문화, 교육 등 각 분야에 걸친 정보의 수집, 분석 - 이북5도를 수복할 경우에 시행할 각종 정책의 연구 	-
<ul style="list-style-type: none"> ○ 월남(越南) 이북5도민의 지원 및 관리 <ul style="list-style-type: none"> - 월남 이북5도민의 실태 조사 및 생활안정 지원 - 북한이탈주민의 보호 및 정착에 관한 법률 제30조에 따른 북한 이탈주민후원회와 협조하여 북한이탈주민과 월남 이북5도민 간의 결연 등 사업지원 - 월남 이북5도민의 후세대 육성 및 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이북도민 실태조사 <ul style="list-style-type: none"> - 이북도민관리시스템 운영 ○ 후계세대 육성 <ul style="list-style-type: none"> - 도민의 날, 체육대회, 안보견학, 망배단 참배 행사 등 참여 - 후계세대 중심으로 행사 개최하고 참여자에 대한 봉사활동 확인서 발급 - 통일 백일장 및 사생대회 개최
<ul style="list-style-type: none"> ○ 이산가족 상봉을 위한 정보를 수집·관리하는 센터의 운영 지원 	- ※ 통일부가 이산가족 관련업무 전담
<ul style="list-style-type: none"> ○ 이북5도 향토문화의 계승 및 발전 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이북5도 무형문화재 육성및 보조금 지원 ○ 신규 무형문화재 지정 추진 ○ 한국민속예술축제 참가 지원
<ul style="list-style-type: none"> ○ 월남 이북5도민 관련 단체의 지도 및 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이북5도 도정보고회 개최 ○ 대통령기 이북도민 체육대회 개최 ○ 도민의 날 행사 지원 ○ 이북도민 통일미술대전 개최
<ul style="list-style-type: none"> ○ 자유민주주의 함양 및 안보의식 고취 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 명예시장·군수 및 읍·면·동장 등 대상 안보 현장 견학, 안보교육 실시
<ul style="list-style-type: none"> ○ 이북5도민에 대한 각종 증명 발급업무 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 잔류자 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 미수복지구 거주자를 제적부 등을 확인하여 도지사가 확인

○ 이북5도 위원회 총무과와의 현재 조직과 주요 업무는 다음 <표 3-4>와 같음

<표 3-4> 총무과 분장사무 (2015.1.기준)

직 위	직 급	분 장 사 무	
		위 원 회	도
총무과장	행정사무관	· 위원회 집행사무 총괄	총무과
서무담당	행정주사보	· 위원회 회의운영에 관한 업무 · 인사, 보안 및 정보공개 업무 · 이북도민체육대회 업무 · 사무보조원 관리(계약) · 기타 타 계에 속하지 아니하는 사항	평남
기획담당	행정주사	· 주요업무의 기획 및 심사분석 · 정책사업 및 정당관련 업무 · 행정지문위원회 운영에 관한 업무 · 해외이북도민 관련 업무 · 감사에 관한 업무 · 직제·정원 등 조직관리에 관한 업무 · 국회관련 업무 · 성과평가 및 대외 평가에 관한 업무	평북
경리담당	행정주사	· 예산 재배정에 관한 업무 · 회계·결산업무 및 세입세출외현금 출납에 관한 업무 · 공무원 보수에 관한 업무 · 각종기금의 관리에 관한 업무	함북
지도담당	행정주사	· 세출예산안 편성 · 시·도사무소 지도·감독 업무 · 위원회 민원업무 · 민방위 업무 · 법제 및 송무에 관한 업무	황해
공보담당	행정주사보	· 각종자료의 수집관리 및 분석업무 · 이북5도 공보발간 및 배포에 관한 업무 · 정부시책 및 도정홍보에 관한 업무 · 위원회 행사관련 각종 연설문, 홍보문안의 작성 및 배포 · 이북5도 지정문화재 및 문화자료에 관한 업무	함남
건축담당	시설주사	· 국유재산 관리에 관한 업무 · 청사일반시설 관리 업무 · 청사유지관리에 따른 물자·장비관리에 관한 업무 · 청소 및 조경관리 업무 · 용역업체 관리업무 총괄 · 입주단체 관리	경기·강원

직 위	직 급	분 장 사 무	
		위 원 회	도
기계담당	공석	<ul style="list-style-type: none"> · 냉난방시설 운영 및 개선에 관한 업무 · 소방계획의 수립 및 점검·관리에 관한 사항 · 위생 및 안전관리 관련 법정검사 이행 · 에너지 절약 계획수립 및 추진에 관한 업무 · 공용차량의 운영 및 관리에 관한 사항 	
전기담당	공업주사보	<ul style="list-style-type: none"> · 전기시설 관리업무 · 통신시설 관리업무 · 방송시설 관리업무 · CCTV 관리업무 	위원회 (지원단)
전산담당	전산주사보	<ul style="list-style-type: none"> · 정보보안 업무 · 개인정보보호 업무 · 이북도민 관리시스템 업무 · 이북5도 홈페이지 운영 · 전산장비 관리업무 · 정보화교육 관련업무 	위원회 (지원단)
직원	행정서기	<ul style="list-style-type: none"> · 관인 관리, 전자기록물 관리 · 공익근무요원 관리, 당직관리 · 직원 복무, 시간외 관리 · 행사인원 차출 관리 · 직원 교육 및 훈련업무 · 서무계 지출 품의 업무 · 주간 및 월간업무, 문서고 관리 · 총무과 특근매식비 및 여비 관리 	위원회 (서무)
"	행정서기	<ul style="list-style-type: none"> · 일반지출, 세출예산 집행관리 · 세입징수 관리 및 계약업무 · 경리담당 지원 · 각종 비품의 구매 및 관리에 관한 업무 · 시장·군수 등 수당 출납 관리 	위원회 (경리)
"	행정서기보	<ul style="list-style-type: none"> · 급여 및 연말정산 · 관서운영비 지출 · 사무보조원 관리 지원(보수) 	위원회 (경리)
"	운전서기	<ul style="list-style-type: none"> · 위원회 업무차량 운행 · 출·퇴근차량 운행 · 문서 사송 	위원회 (운전)

직 위	직 급	분 장 사 무	
		위 원 회	도
직 원	사무운영 주사보	· 위원장 및 위원회 사무국장 업무추진비 관리 · 연금, 의료보험, 건강관리 업무 · 서무업무 지원	평남
"	열관리운영 주사보	· 일용직 4대보험 관리 · 기획업무 지원	평북
"	행정서기	· 맞춤형복지제도 운영 · 공보업무 지원	함남
"	사무운영 서기	· 경리업무 지원	함남
"	사무운영 주사보	· 시·도사무소 운영 · 지도업무 지원	황해
"	무기계약직	· 서무업무 지원	위원회
"	무기계약직	· 출입자 관리 및 안내	위원회

○ 이북5도위원회 북한이탈주민지원단의 주요 분장업무는 <표 3-5>와 같음

<표 3-5> 북한이탈주민지원단 분장사무(2015.1.1.기준)

직 위	직 급	분 장 사 무	
		위 원 회	비고
지원팀장 직무대리	행정사무관	· 탈북주민 지원사업 총괄 및 지원	총무 과장
직원	공 업 주사보	· 통일학교 교육과정(이북전통문화계승과정 포함) 운영 · 한마음축제(서울·지방) 운영 · 이북도민화합협의회 운영	전기 담당
"	전 산 주사보	· 탈북주민 지원사업 예산, 국회, 성과 업무 운영 · 탈북대학생 희망캠프 운영 · 탈북주민 기업체 연수교육 및 취업 지원 업무 · 탈북주민의 이북도민행사(도민의 날, 체육대회 등) 참가 지원	전산 담당
"	행정서기	· 기업체 업무지원 · 찾아가는 통일학교	-
"	사무운영 서 기	· 가족결연사업(가족결연 화합 한마당 포함) 운영 · 찾아가는 통일학교 운영	-

직 위	직 급	분 장 사 무	
		위 원 회	비 고
		<ul style="list-style-type: none"> · 한마음축제(서울·지방) 운영 지원 · 일반 사무업무 	
"	무 기 계약직	<ul style="list-style-type: none"> · 북한이탈주민 등 출입자 안내 	-
"	무 기 계약직	<ul style="list-style-type: none"> · 통일학교 교육과정(이북전통문화계승과정 포함) 운영 지원 · 한마음축제(서울·지방) 운영 지원 · 이북도민화합협의회 운영 	-

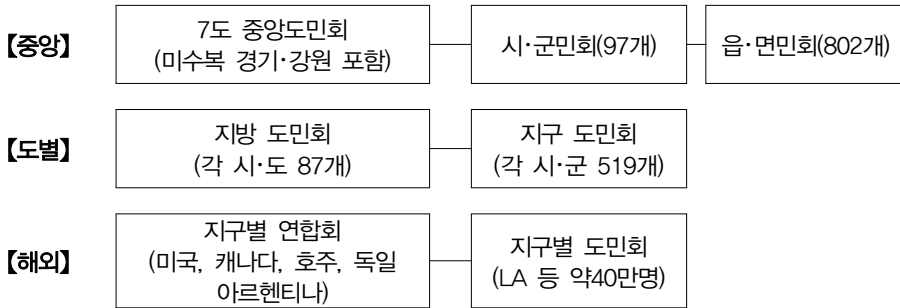
- 현재 이북5도 도민 수 및 행정구역 현황은 <표 3-6>과 같음
 - 도민 수는 '70년 가호적 취득시 5,463천명이었는데 현재 8,498천명으로 추정됨

<표 3-6> 이북5도민 수

총계	황해	평남	평북	함남	함북	경기	강원
8,498	2,123	1,762	1,311	1,876	929	338	159
100%	25%	20.7%	15.4%	22.1%	10.9%	4.0%	1.9%

- 행정구역의 변화를 보면 45년 당시 5도 13시, 83군, 45읍, 755면이었는데, 현재 2직할시, 1특별시, 9도, 24시, 145군, 37구역, 3지구, 2구로 되어 있음
- 도민회는 현재 총 1,529개인데, 중앙 도별, 해외 도민회 현황은 <표 3-7>과 같음

<표 3-7> 이북5도민회 현황



- 직능단체는 모두 872개(도별 새마을, 청년회, 부녀회, 장학회, 체육회 등) 임
- 명예시장·군수는 미수복지 명예시장·군수 등 위촉에 관한 규정(대통령령)을 근거법령으로 하여 당해 시·군을 상징적으로 대표하는 명예직임
 - 위촉 절차는 이북5도지사 추천 → 행정자치부장관의 제청 → 국무총리 경유 → 대통령 위촉의 과정을 거침
 - 1966년(제1대)부터 위촉, 수당(월 27만원 지급)
 - 위촉현황을 보면 모두 97명(시장 13, 군수 84)이며¹⁾ 임기는 3년('13. 6.28-'16. 6.27)임
 - 지역적 특수사정 등으로 인해 불가피한 경우 2차 이상 연임 가능함
 - 이들의 직무는 이북5도 사무에 대한 협조, 이북5도와 월남 이북 시·군민 간의 연락·조정, 월남 이북 시·군민 및 관련 단체에 대한 지원·관리, 북한이탈주민과 월남 이북 시·군민간 가족결연 등 후원 등임
 - 이들의 세부 현황을 <표 3-8>과 같이 살펴보면 평균 연령 63세, 신임 위촉 69%, 대졸 이상 70%, 자영업자 29%로 구성되어 있음

1) 황해 20, 평남 16, 평북 20, 함남 19, 함북 14, 경기 3, 강원 5

<표 3-8> 이북5도 명예시장·군수 현황

■ 연령별 현황

구분	40대	50대	60대	70대	80대 이상
97명	3	36	33	22	3

■ 연임 현황

구분	신임	1차 연임	2차 연임
97명	68	22	7

■ 학력별 현황

구분	초	중	고	대(중퇴)	대(졸)	대학원
97명	3	1	22	3	54	14

■ 직업별 현황

구분	시·군민회 간부	자영업	회사 임원	회사원	전문직
97명	29	28	22	13	5

제3절 위원회 주요 사업추진 현황

1. 홍보 및 계몽선전 사업

1) 공보지 발간

- 1949년 이북5도청이 개청한 지 13년이 지난 시점인 1963년 3월 1일(금요일)자로 『이북공보』 창간호를 발간했음
 - 발행부수의 추이를 보면, 1963년 첫해에는 약 10만부를 발간했으나, 이듬해인 1964년도에는 12만부로 늘리고, 다음연도인 1965년도에는 13만 5천부로 늘렸음 1982년도와 1983년도에는 19만2천부를 발간했음
 - 이는 수요층의 변화에 기인하기 보다는 초창기에 많은 비중을 차지하던 반공이념 확산 및 정부정책 홍보 등이 다소 줄어들면서 정부정책을 공

지하는 방향으로 전환되었고, 이런 여건변화가 예산 확보 등에 영향을 주었기 때문이었음

- 2009년 현재에는 창간당시의 10분의 1에 해당하는 1만1천부를 발행하고 있어 대조를 이룸. 이는 1880년대 이전까지 ‘이북공보’지는 창간사에서 분명히 명시하고 있듯이 국시인 ‘반공지’를 표방하여 정치, 사회측면에 다양한 기사와 칼럼 등을 통해 이념적 성격의 기사를 게재하였고, 대정부 홍보도 병행하였으나, 1987년부터는 단순히 도정활동을 공지하는 공보지로 탈바꿈하였기 때문임
- 반공이념 확산과 양측을 이루던 도민사회 소식의 경우도 각 도민회 별로 발행하는 ‘민보’에 넘겨주고, 대북한 비판 기사 및 논조는 민간언론사인 ‘오도신문’ 등에서 다루면서 그만큼 영역이 축소될 수밖에 없었음
- 이러한 시대적 상황을 반영하여 명칭 및 규격, 면수, 형태 등등이 여러 차례 변경하였음. 즉 1983년 2월1자로 명칭이 ‘이북공보’에서 ‘이북5도 공보’로 변경되었고, 규격과 면수도 8절지에서 4절지로 바뀌면서 8면에서 4면으로 축소되었음.
- 1998년 7월 1일자로 다시 명칭이 ‘이북5도 공보’에서 ‘이북5도 소식’으로 변경하고, 규격도 4절에서 8절로 바뀌었음
- 2005년 2월1일자로 ‘이북5도 소식’에서 ‘이북5도’뉴스’로 다시 바뀌어 현재까지 이어지고 있으며 또한, 8절에서 4절로 바뀌면서 1면과 2면 상단까지는 이북5도위원회 기사를 싣고, 2면 하단부터 4면까지는 각 도의 기사로 구성되어 현재까지 그 형태를 유지하고 있음

2) 1963년 제1회 ‘반공강연회’를 시작으로 매월 정례 행사로 사업화

- 1962년 1월 20일자로 공포된 이북5도 설치에 대한 기본법인 『이북5도에 관한 특별조치법』제4조에서 관장사무 중 두 번째 기능으로 계몽선전업무가 있는바, 이에 ① 반공사상의 고취, ② 이북에 대한 국시선전과 선무공작의 계획 실시와 ③ 남하피난민에 대한 사상 선도 등을 담고 있음

- 따라서 1960년대와 1970년대 초반에 있어 이북도민을 포함한 다중인을 대상으로 개최되는 ‘반공강연회’는 특별조치법에서 부여된 기능을 충실히 수행하는 중요한 실행사업이었음
- 1970년대 중반으로 접어들면서 일반인을 대상으로 하는 ‘반공강연회’보다는 이북도민사회의 지도자급인 행정자문위원, 명예시장·군수, 명예읍·면장들에 대한 안보교육을 중점 실시하는 양태로 변화하였음
- 1980년대에는 국무총리가 주재하는 ‘이북5도 안보정세보고회’가 개최되었으며, 1990년대 중반에는 이북5도청 강당을 활용하여 1주 또는 2주 동안 이북도민 수천 명을 대상으로 ‘북한정세보고회’를 개최함. 이러한 ‘반공강연회’ ‘안보 교육’ 또는 ‘북한정세보고회’ 등은 1998년 이후 축소 또는 폐지되었음

2. 월남민 주요인사 조사사업

- 1965년 1월부터 이북5도위원회는 전국에 산재하고 있는 각계각층 이북도민 주요 인사의 방명록을 작성하기 위한 ‘월남민 주요인사 조사 사업’을 착수하였음
 - 이 조사의 목적은 장래 이북5도가 수복되었을 경우에 실시될 정치·경제·사회·문화 등의 대비책을 수립하는 데 있어서 중요자료로 활용하는데 있었음
 - 이북5도위원회에서는 조사대상을 정계·행정계·법조계·교육계 등 17개 항목으로 설정하였고, 성명, 본관, 연령, 가족관계, 전화번호, 본적(원적 및 본적), 주소 이동 등 구체적으로 명시한 조사표를 마련하였음
- 이 사업의 추진체계는 이북5도 산하의 각 지구연락사무소 및 각 도·시·군민회에 의뢰하여 실시하였으나, 추진이 지지부진하자 나중에는 전국 185개의 시·군·구청에 의뢰하여 시행하였음
 - 그리고 1965년 1월부터 매일 ‘이북공보’지에 공고형식을 빌어 이 사업에

대한 목적 및 개요와 조사에 협조하여 줄 것을 당부하는 안내문을 이북 5도위원회 위원장 명의 또는 이북5도지사 명의로 게재하였음

- 사업은 매우 부진하여 1965년 1월부터 실시하여 5개월이 지난 1965년 6월 17일 까지 조사 실적이 불과 88명에 머물 정도로 지지부진하였음
 - 이렇게 진도가 부진한 이유는 조사기관인 각 지구연락사무소 및 각 도·시·군 민회의 인력부족 등도 한 원인이었음
 - 또 조사대상에 포함된 분들의 가족·친지가 북한에 남아있어 이번조사로 인해 그들에게 피해가 갈 것을 우려한 소극적 분들이 많다는 데에 더 큰 요인이었음
- 그러한 관계로 1965년 7월 1일자 ‘이북공보 제28호’의 ‘주장’이란 고정란을 통하여 다음과 같이 소개함
 - “월남민 주요인물조사사업과 관련하여, 조사대상 인사들의 협력을 촉구하다.”라는 제하로 “연초부터 이 사업을 추진하고 있으나 6월 17일 현재 88명에 불과해 매우 우려된다.”며, “이 사업의 목적은 재남 이북동포의 인적자원을 파악하고 장차 이북5도가 수복될 경우에 대비코자 기획한 것”이라고 소개하고 있음
- 결국 이 사업은 전국 185개의 시·군·구청에 의뢰하여 조사하여 1965년 11월 중순에 집계를 우선 완료하였음
 - 조사를 의뢰한 185개의 시·군·구청 중에서 147개의 시·군·구에서만 조사결과를 회보하였음
 - 조사건수를 집계한 결과 3,001명의 인사목록을 작성하였음

3. 이산가족관련 사업

1) 가족찾기 캠페인 전개

- 1972년 7월부터 가족 또는 친지와 연락이 되지 않는 도민들을 위해 ‘가족찾

기캠페인'을 추진키로 하고, 이북5도가 가지고 있는 각도 시·군별 명부를 도민들이 열람할 수 있게 하고, 이북공보지에 명단을 게재하도록 하였음

- 1999년 9월 20일 이북5도청에서 제2의 건국 이북5도추진위원회 창립대회가 열렸는데, 이북도민 주요인사와 위촉위원 등 280여명이 참석하였음
- 2000년 4월 25일에는 도지사, 도민회장 대표 등이 참석한 가운데 이북5도청에 '도민 정보화교육장 개소식'를 가졌음. 모든 도민들이 컴퓨터를 활용하여 손쉽게 유익한 정보 이용과 이산가족찾기 민원 인터넷 서비스를 받을 수 있도록 교육장을 설치하였고, 1차적으로 4월 27일부터 5월 17일까지 5회에 걸쳐 명예시장·군수, 도민단체 등 도민대표 100여명을 대상으로 무료 전산 교육을 실시하였음
- 1994년 9월 1일부터 북한주민접촉신청서를 이북5도위원회에서 접수하기로 하였음. 통일원으로부터 정식으로 지정·승인되어 운영하고 있는 이산가족 민원창구는 북한주민 접촉신청서 접수대행을 주요업무로 하게 되며, 관련민원 제서식 및 홍보물을 비치하고 민원인 상담 및 민원서식 작성 안내 등의 부수적인 업무를 취급함
- 2007년 3월 7일 이북5도지사와 이북도민회회장단들이 공단입주업체와 주요 시설들을 견학하고 개성공업지구 개발계획과 투자환경, 투자절차에 대한 설명을 들었음
- 2008년 7월 23에는 이북5도청 중강당에서 '건국60주년 의의와 선진 일류국가 도약을 위한 비전 및 남북관계 현황과 향후 추진방향 등에 대한 설명회'를 개최하였음
- 2009년 7월 15일 통일연구원과 공동으로 이북5도청 중강당에서 독일의 한스자이텔재단 한국사무소 베른하르트 켈리거박사를 초빙하여 '통독의 교훈과 한국 통일의 과제'라는 주제로 세미나를 가졌음

2) ‘이산가족정보통합센터’를 발족

- 1998년 2월 평화통일 기반 조성을 위한 ‘이산가족재회 및 편지왕래의 조속한 실현’을 김대중 대통령 취임 국정 100대 과제로 선정하였음. 이러한 정부정책에 발맞추어 이북5도위원회에서는 1998년 9월 25일 이북5도청 1층에 ‘이산가족정보통합센터’를 마련하였음
- 이 센터에서는 분단 50여년 동안 생사확인조차 되지 않는 남북 이산가족 실태에 대하여 관련 자료를 확보하고 이산가족 생사확인, 상봉·재결합에 따른 행정수요 대비하여 이산가족 교류 관련 자료의 종합·전산화를 추진하였음
- 이러한 이산가족정보자료는 이북5도위원회와 통일부, 그리고 대한적십자사 등 3개 기관이 상호 유기적으로 협력하는 시스템으로 구성되어 있음
 - 이북5도위원회에서는 ‘이산가족정보통합센터’를 통하여 실향민들인 이북도민의 기초 자료를 DB화하는 역할을 담당하고, 통일부에서는 이북5도위원회에서 구축한 이산가족 DB를 통합 관리하는 저장고 역할과 이를 활용하여 이산가족의 생사확인·재결합·교류지원 등을 총괄토록 하였음
 - 대한적십자사는 이산가족DB를 운영, 상호 연결망을 구축하도록 역할분담을 하였음
 - 이렇게 함으로써 이산가족에 대한 종합정보를 이북5도위원회, 통일부, 대한적십자사가 열람·활용이 가능하게 되었음
- 이처럼 이북5도위원회가 이산가족정보종합센터를 설치 운영함으로써 분산된 이산가족 관련기관, 단체의 보유 자료를 통합관리하고 이산가족 재회주선 및 이산가족 교류 활성화에 기여하게 되었음
 - 그뿐만 아니라 창구단일화를 통한 이북도민의 정보편의를 도모하며 정부기관에서 이산가족 및 대북정책관련 기초자료를 보유하여 개인정보보호 및 공신력 확보로 실향민의 불안감 해소시키고 대북정책수립 및 남북 통일시 예상되는 행정 수요 폭증에 신속히 대응할 수 있게 되었음

- 2005년 3월 『이북5도에 관한 특별조치법』을 개정하여 이산가족상봉을 위한 정보 수집·관리를 위한 센터의 운영 지원을 제4조 관장사무에 명문화하고, 『이북5도위원회 사무분장규정』에도 이산가족정보통합센터 담당을 신설하였음
- 2007년부터 통일부에서 이산가족관리시스템을 전면 개편하여 홈페이지로 운영함에 따라 통일부와의 연계시스템이 폐쇄되면서 기능이 다소 약화된 상태이지만, 주소지 탐색, 통계기능 및 보안성을 강화하여 이북도민관리 및 이산가족만남에 도움을 주고 있음

4. 국외이북도민 고국방문초청 사업

1) 연도별 고국방문단 초청행사 추진 약사

- (1) 1996년 대통령 지시로 처음 실시, 미주도민회 위주 98명을 초청
 - 이북5도위원회는 1996년부터 매년 국외에 거주하는 이북도민들을 초청하여 안보현장 및 산업현장을 견학하는 기회를 제공하는 행사를 추진하여 왔음
 - 이러한 행사를 추진하는 근본취지는 국외거주 이북도민들이 평화통일 의지를 결집하고 통일역량을 증대할 수 있는 계기 마련과, 아울러 국외 이북도민회 조직활성화 및 단합 유도, 그리고 이북5도위원회 및 국내 도민회와의 교류 확대, 나아가 애국심 고취에도 기여할 수 있기 때문임
 - 장정렬 이북5도위원회 위원장과 오자복 이북도민연합회장, 이광로 황해도지사, 김광택 함경북도 중앙도민회장, 정복길 함경남도 사무국장 등 6명으로 고국방문 초청 조사단을 구성하여, LA, 시카고, 뉴욕 등 미주지역 도민회를 방문, 현지 도민조직을 강화하는 한편, 국외 이북도민 고국방문단에 대한 사업취지를 설명하는 등 사전 정지작업을 거쳐 1996년 6월 9일부터 6월 14일 까지 처음으로 시행하였음

(2) 1997년에서 2001년까지는 미주위주의 100여명 규모로 초청

- 1996년도 제1차 국외이북도민 고국방문초청 행사가 현지 이북도민들에게 큰 반향을 일으키는 등, 소기의 성과를 거두었다는 평가가 중론으로 대두되었음. 이에 고무된 이북5도위원회에서는 1997년도 제2차 고국방문초청 행사를 준비하였음
- 그 일환으로 1997년 4월 15일부터 4월 24일까지 9박10일간의 일정으로 전용진 이북5도위원회 위원장, 김훈기 평안남도지사, 조내벽 황해도 도민회장, 조용규 평안북도 사무국장 등 5명으로 방문단을 구성하여, 뉴욕, 시카고, LA 등 미주지역 도민회를 방문하여 재미이북도민을 격려하고 제2차 고국방문단 초청계획을 협의하고 귀국하였음

(3) 2002년부터 미주위주에서 캐나다, 호주를 포함, 규모도 200여명으로 확대

- 2002년도 제7차 고국방문단 초청행사는 종래의 미주위주에서 여타 국가를 포함하여 규모도 종전 100여명에서 200여명으로 확대하는 방안을 적극 추진키로 하였음
 - 이와 관련하여 남성관 함경북도 지사 등 3명으로 방문단을 구성, 3월 3일부터 12일까지 캐나다, 호주, 뉴질랜드를 방문하여 해외 도민회 조직 강화 및 고국방문단 초청지역 확대를 협의하였음
 - 그 결과 2002년 제7차 고국방문단 행사는 기존 미국의 LA(53), 시카고(27), 뉴욕(30), 샌프란시스코(16), 워싱턴(16), 보스턴(3), 아리조나(3), 플로리다(2) 등 8개 지역에다, 토론토(12), 몬트리올(10), 밴쿠버(10) 등 캐나다 3개 지역과, 호주(20) 뉴질랜드(5) 등 4개국 13개 지역으로 확대하였으며, 초청인원도 기존 100여명 규모를 2배로 확대하여 207명(남 131, 여 77)을 초청하였음

(4) 2007년부터 독일 포함, 2008년에는 건국60주년기념과 관련하여 2회 실시

- 2007년 제12차 고국방문단 행사부터는 초청지역을 유럽으로 확대하기로 하

고, 우선 독일지역 이북도민들을 초청대상에 포함하기로 결정하였음

- 이를 위하여 신호현 함경북도지사 등 4명으로 방문단을 구성, 3월 26일부터 4월 1일까지 독일 베를린과 프랑크푸르트를 방문하여 독일지역 이북도민회의 결성실태를 조사하고 독일지역으로의 고국방문단 초청지역 확대를 협의하였음

(5) 아르헨티나 처음 포함, 이북5도청 개청 60주년 기념식에 참석, 2010년부터는 초청규모 300명분 예산을 확보

○ 2009년은 이북5도청 개청 60주년이 되는 해인 관계로 고국방문단 초청행사 일정도 개청 60주년 기념식이 거행되는 5월 23일을 고려하여 계획되었음

- 2009년 5월 18일부터 5월 22일까지 4박5일간 제14차 고국방문단 행사가 개최되었음. 초청규모는 전년도 수준에다, 미국 달라스, 아틀란타, 아르헨티나 부에노스아이레스, 호주 멜버른 지역을 새로이 추가하였음
- LA(25), 시카고(16), 뉴욕(22), 샌프란시스코(12), 워싱턴(14), 보스턴(3), 아리조나(2), 플로리다(2), 하와이(9), 달라스(5), 아틀란타(5) 등 미국 11개 지역과, 토론토(15), 몬트리올(4), 밴쿠버(6) 등 캐나다 3개 지역, 독일 남부(3), 독일 북부(5), 독일 중부(8), 호주 시드니(13), 멜버른(3), 아르헨티나 부에노스아이레스(5) 등 5개국 20개 지역에서 177명(남 95, 여 82)을 초청하였음

○ 제15차 고국방문단 행사가 개최될 2010년에는 초청규모를 2002년 이래 200명 수준인 것을 300명까지 확대할 수 있을 전망이다. 이는 이 행사와 관련된 2010년도 예산편성과정에서 초청행사의 타당성과 효과 등에 대하여 예산부서를 줄기차게 설득하여, 100명분에 해당되는 경비를 확보했기 때문임. 그런 만큼 초청대상 지역도 현재의 미국, 캐나다, 호주, 독일, 아르헨티나에서 더욱 확대될 전망이다

2) 국외이북도민단체 운영 현황

- 미국, 캐나다, 호주, 독일, 아르헨티나 5개국 20여개 지역에서 결성
 - 국외이북도민회는 해외에 거주하는 이북도민들이 자율적으로 설립하여 운영하고 있으며, 이북도민 망향제, 장학재단 설립·운영, 북한어린이돕기 기금모금 전달, 현지 이북도민 봉사활동 등을 주요 사업으로 하고 있음
 - 이북5도위원회에서는 매년 국외이북도민 고국방문단 초청행사와 관련하여, 이국외이북도민회를 활용하여 초청대상자를 추천받고 있으며, 또한 모범해외 이북도민에 대한 표창 대상자를 선정할 때에도 기초자료를 의뢰하고 있음. 이러한 국외이북도민회에 대하여 이북5도위원회에서는 ‘이북5도 뉴스’를 발간하여 송부하고, 이북5도 홈페이지 등을 통해 민원과 상호정보를 공유하고 있음
 - 2009년 11월 현재 해외에 소재한 이북도민회는 미국, 캐나다, 호주, 독일, 아르헨티나 5개국 20개 지역에 결성되어 있음. 즉 미국은 LA·시카고·뉴욕·샌프란시스코·워싱턴·하와이·보스톤·아리조나·플로리다·달라스·아틀란타 등 11개 지역이고, 캐나다는 토론토·몬트리올·벤쿠버 등 3개 지역이며, 호주는 시드니·멜버른 등 2개 지역, 독일은 남부·중부·북부 등 3개 지역, 아르헨티나는 부에노스아이레스 1개 지역에 결성되어 있음

5. 북한이탈주민 지원 사업

1) 귀순용사 환영행사·반공강연 연사 및 유관단체와 연계한 행사 위주로 참여

- 대한민국 정부의 북한이탈주민 지원정책의 근거법률은 1962년 4월 『국가유공자 및 월남귀순자 특별원호법』 제정·공포한 이래, 시대적 상황에 따라 용어 및 관점이 다르게 변천되어 왔음
 - 1979년 1월 제정된 『월남귀순용사 특별보상법』과 1993년 6월 제정된 『귀순 북한동포 보호법』을 거쳐 1997년 1월 『북한이탈주민의 보호 및

정착지원에 관한 법률』에 이르기까지, 용어의 개념도 ‘귀순용사’ 등에서 ‘북한이탈주민’으로 대체하여 사용하고 있음

- 이북5도위원회가 북한이탈주민 지원업무와 연관을 갖게 된 것은 1997년 1월 『북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률』이 제정된 이후, 2009년 1월 25일에 ‘북한이탈주민후원회’가 이북5도청에 에 입주함에 따라 이북도 민회중앙연합회, 북한이탈주민후원회와 공동으로 한 북한이탈주민과 관련한 후원행사가 연례화 된 것이 계기가 되었음
- 1960년대 반공이 국시로 강조되고, 또한 당시 이북5도 설치의 근거법인『이 북5도에 관한 특별조치법』에 규정된 관장사무 중에 반공사상의 고취, 남하 피난민에 대한 사상 선도 등을 명시하고 있는 때에는 귀순자들에 대한 환영 행사 및 반공강연회의 연사로 초빙하는 것이 중요업무의 하나이고, 그것이 북한이탈주민과 연관된 전부였었음
- 2001년부터 2003년까지는 매년 12월에 ‘북한이탈도민 후원행사’를 개최하 여, 2001년에는 북한이탈주민 100명에게 격려금 15,000천원, 백미 6,000kg, 의류 300벌을 지원하는 등 지원 사업을 지속하고 있음

2) 이북도민과 북한이탈주민과 정서적 동질성 연계차원에서 접근

- 북한이탈주민지원 사업이 일회성 행사에서 벗어나 획기적으로 변화하는 전 기를 마련한 것은 2003년 12월 3일 노무현대통령의 지시가 계기가 되었음
 - 이 지시사항을 계기로 이북도민과 북한이탈주민간의 교류 증진을 위하 여 2004년에 ‘이산가족 정보통합센터’ 내에 ‘북한이탈주민지원팀’을 신 설하여 북한이탈주민을 위한 공간을 마련하였음
- 이런 배경으로 북한이탈주민지원사업을 강화하기 위하여 2004년 12월 17일 지난 1998년부터 매년 실시한 ‘북한이탈주민 후원행사’ 대신에 ‘북한이탈주 민과 이북도민 ’가족결연식’을 개최하여 69쌍이 새로운 가족의 인연을 맺었 으며 북한이탈주민으로 구성된 탈북예술인교육문화단의 축하 예술공연 등

다양한 프로그램을 진행함

- 본격적인 사업 추진을 뒷받침하기 위하여 법적근거를 마련하였음. 즉 2005년 3월 10일자로 『이북5도에 관한 특별조치법』을 개정하여, 제4조 2항의 관장사무에 『북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률』 제30조의 규정에 의한 북한이탈주민후원회와 협조하여 북한이탈주민과 월남이북도민가의 결연 등의 사업지원을 하도록 명시하였음
- 2009년에는 북한이탈주민의 다양한 수요를 반영하여 통일학교 전문과정을 교양·취미과목으로 대폭 개편하여 심리상담과정, 컴퓨터기초과정, 컴퓨터자격증과정, 민속국악과정, 민속무용과정, 요가수련과정, 민속공예과정 등 총 7과정을 운영하고 있음
- 급증하는 지방거주 북한이탈주민에 대한 시도사무소 지원을 강화하기 위하여 시도사무소 우수시책 인센티브 제도를 도입하여 충북사무소의 합동결혼식, 대전사무소의 북한이탈주민 한마음 체육대회, 전북·울산사무소의 안보 견학사업에 대하여 기념품을 제공하였음

3) 가족결연사업

(1) 2004년부터 2009년까지 총475쌍의 ‘가족결연’

- 2005년 3월 10일자 법률 제7389호로 『이북5도에 관한 특별조치법』 제4조의 관장 사무에 “북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률 제30조의 규정에 의한 북한이탈주민후원회와 협조하여 북한이탈주민과 월남이북도민간의 결연 등의 사업지원” 하는 규정을 추가하는 법을 개정하였음
 - 이 근거에 대하여 이북5도위원회는 북한이탈주민과 이북도민간의 ‘가족결연’을 구체적인 실행과제로 선정하여 추진하고 있음
- 이 ‘가족결연’은 매년 실시해 오고 있음
 - 지금까지 총 475쌍을 가족결연 주인공으로 탄생시켰음
 - 2004년에 69쌍을 시작으로 2005년 65쌍, 2006년 61쌍, 2007년 63쌍,

2008년 상·하반기 2회에 걸쳐 112쌍을, 2009년 상·하반기 2회에 105쌍을 맺어주었음

- 2007년 3월에 가족결연자 한마당 행사, 2009년 8월에 가족결연자 산업·문화체험등 가족결연자를 대상으로 한 맞춤형 프로그램을 운영하여 가족결연이 지속적으로 유지될 수 있도록 돕고 있음
- 2009년 3월에는 ‘제주지역 찾아가는 통일학교’에서 제주지역 이북도민회 임원과 북한이탈주민 5쌍이 가족결연에 동참하여 가족결연사업을 지방까지 확대하는 계기를 만들었음

(2) 2005년 이후 매년 ‘북한이탈주민 한마음 축제’를 개최

- ‘가족결연’외에 실행과제 중 또 하나는 매년 ‘북한이탈주민 한마음 축제’를 개최하는 것임
 - 이는 남한사회 정착에 노력한 북한이탈주민의 노고를 치하하고 격려하기 위하여 북한출신 예술단 공연, 북한이탈주민의 장기와 끼를 발휘할 수 있는 장기자랑, 북한음식 시식회 등의 프로그램으로 구성된 일종의 경연대회 및 위로행사임
- 그동안 북한이탈주민을 위로하는 행사로써 개최되던 ‘북한이탈주민의 날’과 ‘북한음식축제’ 행사는 2009년 4월 ‘북한이탈주민 한마음 축제’로 통합되어 운영되었음
 - 북한이탈주민 한마음 축제에는 박기종 대전광역시 문화예술진흥위원의 서도소리 공연, 북한의 합창과 무용을 중심으로 한 평양예술단 공연, 북한이탈주민의 노래와 춤을 경연한 장기자랑 프로그램과 함께 평양냉면, 가재미식혜 등 북한음식시식회를 마련하여 오랜만에 남한사회 적응을 위해 노력한 북한이탈주민들의 몸과 마음에 휴식을 제공하여 대다수 참가자들의 호응을 얻고 있음

(3) 국내 산업시설과 문화시설 등에 대한 현장견학을 실시

- 남한사회 조기정착의 동기부여를 강화하기 위하여 강의식 특강 중심에서 탈피하여 남한사회의 주요 안보 및 산업시설, 문화시설 등을 체험하는 행사로 매년 2-3회씩 추진하고 있음
 - 2006년 6월에는 호국보훈의 달을 맞이하여 전쟁기념관, 중앙박물관을 방문하였고 8월에는 광복 61주년을 맞이하여 천안 독립기념관을 견학하여 남한의 안보의식에 대하여 배웠음
- 2009년 8월에는 이북도민과의 가족결연사업의 지속교류를 유도하기 위하여 가족결연자인 이북도민과 북한이탈주민을 대상으로 인천세계도시축전을 체험하여 동향의 정을 나누는 시간을 가졌음
- 2009년도 11월에는 6.25당시 포로수용소로 알려진 거제도를 견학하여 세계 최고의 조선기업체가 운집한 산실이라는 것을 눈으로 생생히 보여주는 기회도 제공하였음

(3) 컴퓨터자격증반 강좌 및 취미·교양반 운영 등 ‘통일학교’을 개설

- 북한이탈주민에 대한 효율적 지원을 강화하기 위하여 교양 및 취미관련 교과목을 15명 내외의 소그룹별로 10주에서 12주간 운영하는 전문과정을 2006년 2월부터 운영하기 시작하여 2009년 하반기에는 7과정으로 확대하여 운영하고 있음
- 이북5도 시도사무소에서는 증가하는 북한이탈주민을 도민사회로 편입하고 서울에 비해 떨어지는 북한이탈주민에 대한 교육 및 문화지원을 극복하기 위한 방안으로 시도에서의 통일학교 개최를 요구하여 2008년부터 ‘찾아가는 통일학교’를 운영하였음
- 2009년 7월에는 인천지역의 찾아가는 통일학교를 추가로 실시하여 ‘새터민의 자립과 대한민국 성공의 길’이라는 주제 강연과 상반기 민속국악반 수료생의 공연을 진행하여 북한이탈주민들에게 정서적 안정과 함께 조기정착에

대한 의지를 다지는 계기를 마련하였음

6. 이북5도지정 무형문화재관리사업

- 이북5도에 관한 특별조치법 제4조 제2항 다호의 3에 의하면 “이북5도의 향토문화의 계승발전”을 이북5도의 관장사무로 규정하고 있음
 - 이에 근거하여 1998년 5월 1일자로 『이북5도 문화재 보호규정』을 제정하여 운영하고 있음
 - 이 규정 제1조에서 “이북5도 지정문화재 및 문화재 자료를 보존하여 일남 이북도민이 문화적, 정신적 화합·단결의 중심체 역할과 아울러 향토 문화발전에 기여를 목적으로 한다.”라고 명시하고 있음
- 이북5도에서 지정·관리할 수 있는 문화재는 몇가지 요건을 지녀야 함
 - 첫째, 수복되지 아니한 이북지역의 문화재에 한정한다는 것임
 - 둘째, 문화재청장이 지정하는 국가지정문화재로 지정되지 않은 것이어야 함
 - 셋째로는 각 도지사가 그 도의 향토문화 보존에 필요하다고 인정하여야 함
- 2009년 5월 4일자 『이북5도 문화재 보존규정』을 개정하기 전에는 “이북도민이 소유한 문화재”만을 지정대상으로 할 수 있었음
 - 그런 관계로 비록 이북도민 보유자에게 문화재에 관련된 일체를 전수받은 경우라도 이북도민의 후세대가 아니라면 지정받을 수 없었음
 - 그런 이유로 2009년 5월 4일자로 『이북5도 문화재 보존규정』을 개정하였음
- 지정대상 문화재로는 전적, 서적, 고문서, 회화, 공예품 등 유형의 문화적 소산으로서 향토문화 보존에 필요한 ‘유형문화재’와 연극, 음악, 무용, 공예, 기술 등 문형의 문화적 소산으로서 향토문화 보존에 필요한 ‘무형문화재’가

있음. 또한 향토문화 보존에 필요한 ‘기념물’과 의식주, 생업, 신앙, 연중행사 등에 관한 풍속·관습과 이에 사용되는 의복, 기구, 등으로서 국민생활의 추이를 이해함에 불가결한 것 중 향토문화 보존에 필요한 ‘민속자료’ 등이 있음

- 이러한 규정에 근거하여 2009년 12월 1일 현재 이북5도에서 지정한 문화재는 총 11건임
 - 황해도는 2005년도 지정한 ‘만수대탁굿’과 2009년도 지정한 ‘서도소리 산염 불가·난봉가’, ‘서도선소리산타령 놀랑 사거리’ 등 모두 3건임
 - 평안남도는 2001년에 지정한 ‘평양검무’ 그리고 2009년도에 지정한 ‘평안도 향두계놀이’가 있음
 - 평안북도는 2000년에 지정한 ‘청자·백자·결자 기술’과 2007년도에 지정한 ‘영변성황대제’, ‘평안도 다리굿’ 등 모두 3건이 있음
 - 함경남도는 이북5도 최초로 1998년에 지정한 ‘돈돌놀이’가 있음
 - 함경북도는 2005년에 지정한 ‘애원성’과 2007년 지정한 두만강 뗏목놀이 소리’ 문화재가 있음
 - 이들 지정문화재의 보호·육성차원에서 이북5도위원회에서는 매년 예산을 확보하여 보조금을 지원하고 있음

7. 후계자 육성 및 기록보존사업

1) 후계세대 육성 사업

- 이북도민의 3세대인 학생들에 대한 이북도민의 후손이이라는 정체성을 확립하고, 향후 건전한 통일세대의 주역으로 육성하기 위해 2008년부터 원적이 이북도민 출신자의 자녀(초·중·고등학생)를 대상으로 ‘이북도민 통일백일장 및 사생대회’를 개최하고 있음

2) 기록·보존 사업

- 이 기록보존사업은 월남이북도민들이 6.25전쟁 중에 피난 등으로 남하하여 정착하는 과정에서 겪은 다양한 현장 증언을 채록하여 기록으로 보존하는 사업임
 - 이 사업을 추진하게 된 동기는 실향민들이 대거 모여살고 있는 강원도 속초시의 선행사업 결과에서 확산 필요성을 판단했기 때문이었음
- 즉 2007년에 속초시에서는 관내 집단으로 거주하는 실향민들 중 월남1세대가 사망 등으로 점점 줄어들고 있다는 현상에 주목하게 되었음
 - 이들의 사망으로 월남과정과 정착당시의 생생한 애환도 함께 사라지는 현상에 대하여 우려를 표하고 더 늦기 전에 이들의 증언을 기록으로 남기는 사업을 추진하였음
- 추진체계는 이북5도위원회에서 예산으로 편성하여 사업을 주관하되, 선행 사업을 한 속초시에 보조금을 지급하여 실질적 사업추진은 속초시가 관장토록 하였음. 이에 속초시에서는 통일연구원과 계약을 맺고 사업을 추진하였음
- 기록보존사업 대상은 1940년 이전 출생한 강원도에 거주하는 이북도민 1,885명에 대한 구술조사와 93명의 영상조사를 실시하였음
 - 조사내용은 구술조사표 작성, 구술 및 영상조사로 이루어지며, 개인 가족현황, 이북고향의 기억, 피난·정착과정을 조사·수집 대상으로 하였음
 - 이들 조사결과는 통일 후 혈맥잇기 자료와 이북문화를 복원하는 소중한 자료로 활용할 예정임
- 이 기록보존사업 조사연구용역결과를 기초로 2009년 5월 ‘강원지역 이북도민 정착사’를 발간하였음
 - 주요 내용은 강원지역 이북도민 정착사, 강원지역 이북도민 생활문화, 이북도민과 강원도의 발전, 강원지역 이북도민회 현황과 부록으로 현지 조사 자료와 사진 자료를 담고 있음

- 이 조사연구용역과 함께 진행된 기록보존사업 정보검색시스템 구축사업으로 2007년 속초시 실향민조사와 2008년 강원지역 조사연구용역결과를 수록한 이북세시스템(www.ebopse.or.kr) 구축하였음
 - 이북세시스템은 실향과 정착센터(동영상자료실, 사진자료실, e-Book도서관, 이북도민자료실), 사이버실향민체험(고향생활, 한국전쟁, 피난생활, 정착과정, 정착생활, 전국 실향민촌), 혈맥잇기(혈맥정보, 그리운고향이야기, 고향앨범), 실향민소식으로 구성되어 사이버세계에서 실향민의 어제와 오늘을 재현하고 있음
 - 2008년의 강원지역 이북도민 정착과정 기록보존사업을 토대로 2009년에는 약 3억원의 예산을 확보하여 수도권지역을 대상으로 계속사업으로 추진하고 있음
 - 기록보존사업이 완료될 경우, 이북도민의 혈맥잇기 자료와 피난 및 정착 과정에 대한 상당한 정보가 축적되어 향후 통일 후 가족찾기사업과 이북문화를 원래대로 복원하는데 크게 이바지 할 것으로 기대됨
- 3) ‘이북5도 30년사’ ‘월남 반세기’ 등 이북도민사회 발자취를 기록
- 이북5도청 개청 30주년 기념사업의 하나로 「이북5도 30년사」를 발간하기 위해 1979년 4월부터 이북5도지사로 편찬위원회를 구성하고 각 도에서 1명씩 집필위원으로 선정하여 자료수집과 집필에 착수, 1981년 12월 31일자로 발간하게 됨
 - 실향의 한과 역경을 조명하고 기록 보존하여 실향민 2·3세에게 통일의지와 교훈을 일깨우기 위해 「월남반세기」 책자를 발간함

제4절 위원회의 한계와 문제점

1. 법적·일반적 측면의 한계와 문제점

- 「이북5도에 관한 특별조치법」 제정(1962)이후 국내외 제반 환경이 변화하고 있음에도 이를 수용할 수 있는 법제도적 뒷받침 부족
 - 특별조치법 상의 조사연구기능의 세부사항 미흡으로 실시되지 못하고 있으며, 이산가족문제의 경우 거의 통일부가 전담하고 있는 실정임
- 월남 1세대의 고령화에 따른 도민사회 위축 및 탈북주민 증가에 따른 상황 변화에 대응 미흡
 - 이북도민 후계세대 및 탈북주민을 통일에 필요한 인적자원으로 육성하기 위한 관리방안 마련 필요
 - 월남1세대 고령화에 따른 이북도민 후계세대 육성문제
- 이북5도위원회 및 도민사회 부정적 지속적으로 현안 부상
 - 도민단체 지원예산 삭감 등으로 인한 불만 고조
 - 이북도민체육대회, 고국방문단 행사 등 연례행사를 큰 틀의 변화 없이 기존 방식대로 처리
 - 이북도민 세대간(1-2세대), 이북도민-북한이탈주민 간 갈등
 - 연합회에 비해 도지사들이 사업에 미온적, 위원회와 도민단체 간 갈등으로 도지사 선출방식 변경 요구(지명제→선출제)

2. 조직구조상 한계와 문제점

- 현재의 조직구조는 각 도별로 사무국장과 위원회의 사무국장이 별도로 존재하는 형태임
 - 위원장 역시 각도지사가 순번제로 겸임하는 형태임
 - 설립당시 각 도별 사무국장은 해당 도별 고유 업무 특성을 반영하여 총

팔 지원하라는 취지로 설치

- 겸임으로 인한 업무의 일관성과 책임성 저하 문제가 있음
 - 이북5도와 위원회 사무국 직원 겸임으로 인한 업무 추진으로 각 도와 위원회의 고유 업무에 대한 일관성·책임성 저하
 - 각도의 경우 객관적인 업무량이 많지는 않으나, 업무수행상 필요한 최소 전담인력이 항상 필요함
 - 위원회의 경우 사무국장은 각 도에서 1년 단위로 순환·겸임하고 있고, 실무인력(행정6급)도 각 도와 위원회 사무국 업무를 겸직하고 있어 업무 추진의 일관성 및 책임성 저해
- 조사·연구·교육 전문인력의 확보가 안되어 있는 실정임
 - 법령상 규정된 이북5도의 각 분야별 정보수집·분석, 북한지역수복 시 시행할 정책 연구, 명예시장·군수의 통일대비 역량강화 교육과정을 운영할 전문인력이 전무한 상태임
 - ‘14. 2월 임시국회(황인자, 한기호의원), 서울신문에서 이북 지역 수복을 대비한 정책 연구 및 계획 수립, 명예시장·군수의 역량 강화 필요성 제기
 - 현재의 조직구조와 업무분장으로는 특별법에 명시된 조사연구기능 및 기타 기능을 제대로 수행 할 수 없고 조직의 일반 유지지향적 행정기능을 수행할 수 있는 형태임

3. 조직기능상 한계와 문제점

- 이북5도위원회 업무 대부분이 도민단체 지원 등 행사성 사업위주의 업무 수행에 그치고 있음
 - 북한이탈주민 지원 및 무형문화재 지원 등 주요 추진업무는 관계부처(통일부 등)와의 업무 중복 등으로 업무영역 확장에 한계가 있음
- 이북5도 수복시 시행할 정책연구 등의 경우 통일 대북정책 주관부처인 통일부·국정원의 업무와 상당 부분 중복되고, 관련 정보에 대한 접근도 제한적

- 이어서 업무 추진에 어려움을 겪고 있음
- (통일부) 통일과정 및 통일 이후를 대비한 정책 수립 및 법령·제도의 개선·연구
 - (국정원) 국외 정보 및 국내 보안정보의 수집·작성 및 배포
- 탈북주민 지원사업의 경우 통일부 등 관계 부처와의 업무 중복 문제로 업무 범위가 이북도민 연계 정책에만 국한되어 있음
- 후계 육성차원에서도 이북도민사회와 정서적 동질감을 가진 탈북 주민에 대한 다양한 지원방안이 필요함에도 정책추진에 한계가 있음
- 조사연구 업무 등 「이북5도에 관한 특별조치법」 상 규정된 기능 수행이 안 되고 있음

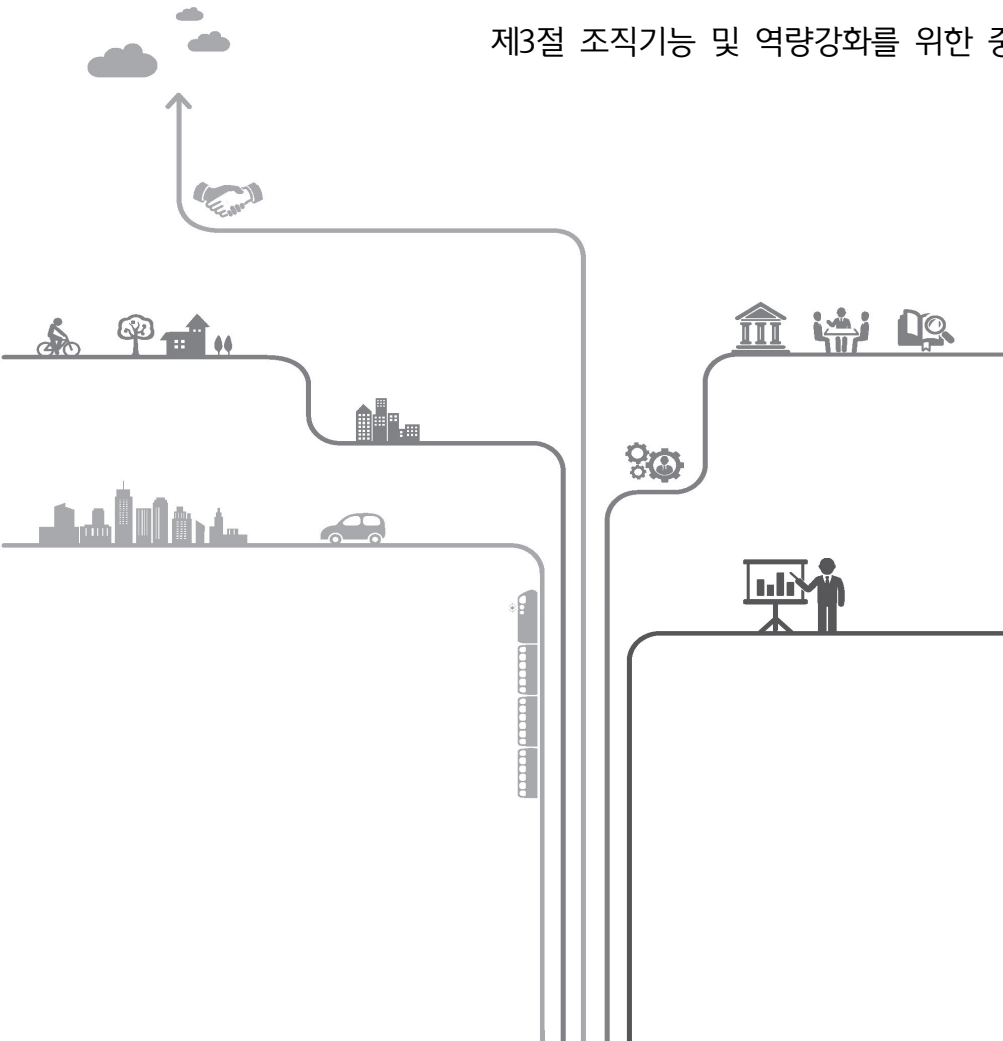
제4장

조직체계 및 기능강화 방안

제1절 조직개편의 방향성과 기능강화 방향

제2절 조직구조개편

제3절 조직기능 및 역량강화를 위한 중·장기발전안



제4장

조직체계 및 기능강화 방안

제1절 조직개편의 방향성과 기능강화 방향

1. 조직개편의 방향성

- 현재 이북5도위원회 주요 기능과 세부 사업은 거시적으로 볼 때 한반도 통일을 달성하기 위한 평화체제 구축과 통일 이후를 대비하기 위한 비전과 계획과 연동되는 것이 바람직함
 - 이를 위해서는 현재 정부가 수행하고 있는 단기적 차원의 사업(예: 정착 지원, 이산가족, 정책기획)뿐만 아니라 통일 후의 미래를 설계하는데 초점을 맞추어야 할 필요성이 있음
- 남북교류협력기능을 강화해야 할 필요성이 있음
 - 남북교류협력기능은 한반도의 평화체제를 구축하고 유지하는데 필수적인 기능으로, 경제교류, 사회문화교류 등을 통해 한반도 내의 정치·경제·사회·문화적인 안정성과 이해 가능성을 제고하여 한반도 평화통일 체제 구축에 기여
 - 남북교류협력은 현재의 통일정책을 추진하는 과정에서 핵심적인 기능을 담당하고 있는 반면, 이와 같은 기능을 수행하는 조직은 통일부의 교류협력국과 한시 조직인 남북협력지구 지원단뿐임
 - 중장기적으로 이북5도위원회도 이러한 남북교류사업의 한축을 담당할 수 있도록 미션과 비전을 수립하고 조직개편을 시도할 필요성이 있음
 - 따라서 조직개편 과정에서 이러한 기능을 보다 체계적으로 담당하기 위해 조직의 규모를 확대해야 할 필요성이 있음
- 중장기적인 한반도 통일정책 추진동력을 강화하기 위해 국민들의 통일에 대한 인식과 이해를 제고하기 위한 통일교육의 확대를 검토할 필요가 있음

- 현재 통일교육 기능은 주로 통일연구원에서 담당하고 있으며, 중장기적인 통일 정책과 연계된 통일교육정책을 체계적으로 집행하기 위한 담당 조직은 부재한 실정임
 - 중장기적으로 이북5도위원회 조직에서 통일교육 기능과 통일관련 조사 연구 기능을 확대하여 통일정책과 관련한 대국민 소통 채널을 구축해야 할 필요성이 있음
- 지원기능의 재편과 강화가 요구됨
- 통일정책이 효과적으로 집행되기 위해서는 이산가족, 탈북 정착주민 등을 대상으로 한 인도적인 지원 정책이 뒷받침되어야 함
 - 이와 같은 측면을 비추어 볼 때 이북5도위원회의 탈북자대상 지원 등과 같은 지원 기능의 확대 필요성이 제기됨

2. 조직의 기능강화 방향

- 이북5도위원회의 여건, 향후의 행정수요 변화와 비전 및 목표에 비추어 볼 때, 현재의 기능, 조직 및 인력에 대한 조정이 필요한 것으로 판단됨
- 환경변화에 맞는 효율적인 행정체제를 구축하기 위해서 행정기구 및 정원운영의 개선과 행정관리 효율화를 위한 대안을 모색할 필요가 있음
- 행정관리 효율화를 위해서 위원회의 비전 및 목표를 감안하여 이북5도위원회의 조직 관리의 효율화를 위한 정책대안을 검토하고자 함
- 행정조직을 재설계하기 위해서는 기본적으로 다음과 같은 사항을 고려하여야 함
 - 비전과 미션(조직 목표)의 연계(전략에 기반을 둔 조직설계)
 - 위원회의 조직편제는 전략적 목표에 의해 설계되어야 함. 여기서 말하는 전략이란 조직이 추구하는 비전, 미션, 시정방침 및 목표를 의미함
 - 위원회는 이러한 비전과 미션을 명확히 해야 하고, 공유하여 자원과 노

력을 여기에 응집하도록 하여야 하며 조직체계는 이를 뒷받침할 수 있어야 함

- 중앙정부의 기구(행정자치부) 및 인력 운영방안과 연계가 요구됨
 - 중앙정부(행정자치부)의 관여로부터 자유롭지 못하므로 중앙정부의 기구 및 인력운영 방안을 고려하여 조직개편을 추진하여야 함
 - 조직의 중장기 발전계획과 연계
 - 중장기 발전계획을 수립하여 이를 성공적으로 수행할 수 있는 조직체계를 확립하여야 함
- 이북5도 조직개편과 기능강화의 방향을 설정하면 다음과 같은 방향설정을 할 수 있음
- 도와 위원회 사무국 분리 및 사무국 조직 보강
 - 현행 총무과, 북한이탈주민지원단(TF)을 총무과, 조사분석과, 탈북주민 지원과로 개편
 - 인사·조직개편 방안은 소관부서(행정자치부) 및 관련부서(통일부 등)와 협의
- 이북5도 기능강화와 관련해서는 다음과 같은 방향설정을 할 수 있음
- 통일을 대비하여 법령상 규정된 조사·분석 및 통일 대비 정책연구를 통해 ‘이북5도 데이터베이스’ 구축
 - 통일부·국방부·국정원 등과 협의를 통해 실제 추진 가능한 부분부터 자료수집 추진(1945년과 현재의 북한 행정구역 비교 자료 등)
 - 탈북주민 지원사업은 통일부와 업무 조정 또는 명확한 역할 분담 등을 통해 사업을 추진하되, 상호간 정보 공유 체계 구축
 - 유기적인 업무협조를 위해 역할분담 및 정보공유에 대한 근거 규정 마련 필요
 - 명예시장·군수 등에 대한 체계적인 직무역량 강화교육 추진
 - 통일 이후 실제 행정을 담당할 수 있도록 역량 강화 교육 지속 실시
 - 북한이탈주민 지원, 이북5도 무형문화재 보존 등 관계부처와의 업무조정

및 정보공유를 통한 업무영역 확장

- 조사연구 업무 등 「이북5도에 관한 특별조치법」 상 규정된 기능 수행
- 기타 내부 인사·조직관리 개선 등 이북5도위원회 역량강화 추진
- 향후 업무연계는 협조 가능한 부분부터 추진하되, 역할 분담·정보공유 등에 대한 법적 근거 규정 마련 추진

제2절 조직구조개편

1. 접근방법(조직성장경로모형 적용)

- 이북5도위원회가 환경변화나 수요에 부응하는 적합한 조직구조를 갖추고 있는가를 살펴보기 위해 민츠버그(Mintzberg)의 조직성장경로모형을 적용하여 이북5도위원회의 조직구조를 분석하고, 그 적합성을 검토함
- 이북5도위원회는 조직모형 조직구조 유형 중 기계적 관료제 구조에 가장 근접하는 것으로 보임
 - 이북5도위원회의 핵심적 의사결정을 최고 관리층이 수행한다는 점
 - 행정자치부 등에 의한 외부통제가 강하다는 점
 - 주요 직무가 수평적·수직적으로 세분화되어 있는 점
 - 기술구조 부문의 경우, 세분화된 과업과정을 표준화함으로써 과업 및 부서간의 조정에 임하고 있다는 점
 - 직원들의 행동이 공식화되어 있으며 조직구조가 기능별로 구조화되어 있음
- 결국, 이북5도위원회는 수직적 집권화와 제한된 수평적 분권화가 이루어진 조직 구조 형태임을 알 수 있음
- 기계적 관료제는 단순하고 안정적인 환경에 적합한 조직구조인데, 현재 이

북5도 위원회를 둘러싸고 있는 조직환경은 매우 복잡함

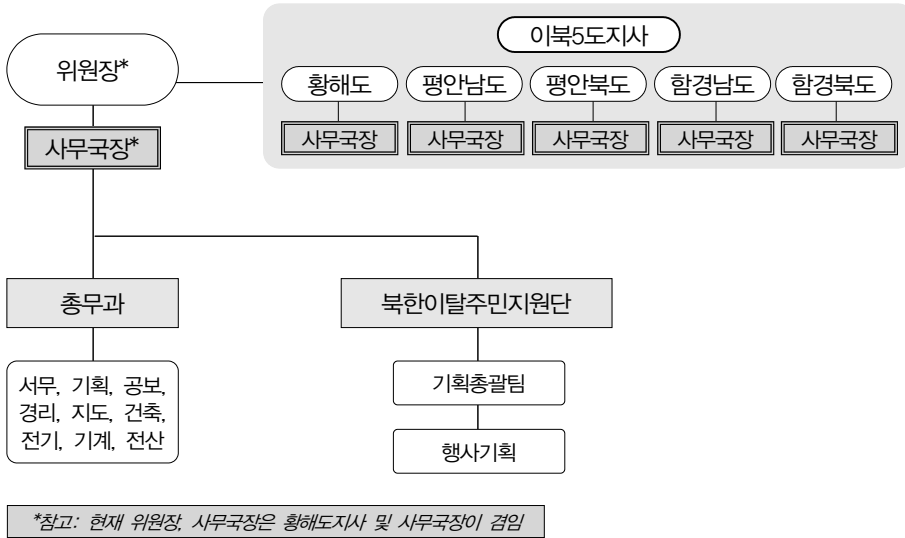
- 위원회가 의사결정을 할 때 고려해야 할 환경요소(예: 언론, 시민단체, 이용시민 등)의 수가 매우 많다는 측면에서 복잡한 조직환경에 있지만, 그러한 환경요소가 자주 변하는 것은 아니기 때문에 안정적인 환경에 처해 있다고 할 수 있음
- 복잡하고 안정적인 조직환경에서는 전문적 관료제 구조가 적합한 조직구조 형태임. 이러한 조직구조에서는 전문가 또한, 조직의 핵심운영 부문 구성원 들은 오랜 훈련과 경험으로 표준화된 기술로써 과업을 조정하여야 하기 때문에 이들에게는 많은 자율권이 주어져야 함
- 이를 위해 우선적으로 검토되고 시행되어야 하는 것이 바로 핵심운영 부문의 대폭적 인력보강과 자율성 확보 및 전문성 제고임
 - 전문인력이 핵심운영 부문에 배치될 수 있어야 하고 그들에 대한 관리 체계의 지시, 감독이 유연하게 수행되어야 함
- 만일 핵심운영 부문에 대한 인력보강이 어렵다면 관련 외부전문기관과 네트워크를 형성하거나, 전문인력을 상황에 따라 아웃소싱(outsourcing)하는 방안도 고려하여야 함
- 조직의 높은 수평적인 전문화를 위해서는 많은 훈련과 교화가 필수적이므로 연수 기능 강화도 중요하다고 할 수 있음
 - 여기서의 훈련과 교화는 핵심운영 부문에 특화된 것이 우선되어야 할 것임
 - 전문적 관료제 구조는 ‘새로운 관리기술 등의 도입’ 이 필수적인 것으로 이를 가능하게 하기 위해서는 개방적인 조직구조가 필요하고 이에 따른 개방적인 조직문화 조성도 요구된다고 할 수 있음

2. 조직구조 개편(안)

1) 현재조직체계

- 이북5도의 현재 조직구조는 다음과 같음
 - [그림 4-1]에서 보는 바와 같이 이북5도지사 중 1명이 겸임으로 이북5도 위원장을 겸임하고 있음
 - 위원장은 이북5도지사가 매년 순환보직의 형태로 겸임하고 있음
 - 위원회의 사무국장 역시 해당 이북5도의 사무국장이 1명이 겸임하는 형태임
 - 설립당시 각 도별 사무국장은 해당 도별 고유 업무 특성을 반영하여 총괄 지원하라는 취지로 설치된 것으로 판단됨
 - 업무는 [그림 4-2]에서 보는 바와 같이 이루어지는데 업무의 대응성, 신속성 등의 측면에서 불합리한 점이 많음
 - 북한이탈주민단의 경우 매년 바뀌는 사무국장의 통솔을 받는 문제점도 있음
 - 결국 업무의 전문화, 일관성 등의 측면에서도 부정적인 면이 노출될 수 있음
 - 나아가 조직운영 및 인력 활용의 경직성과 중복 초래할 수도 있음
- 위원회 보직의 겸임으로 인한 업무의 일관성과 책임성 저하 문제가 있음

[그림 4-1] 이북5도위원회 조직도(현재)

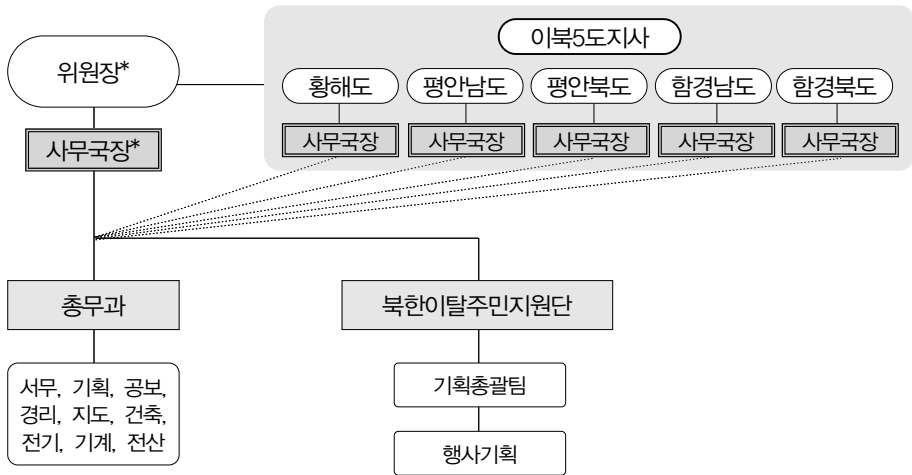


<표 4-1> 이북5도위원회 현재 업무분장

부서	업무분장	
	총무과	서무담당
기획담당		기획, 홍보, 지도, 정보
시설담당		건축, 기계, 전기
탈북주민지원과(조정)	지원담당	지원계획수립 탈북주민 관리
	교류담당	가족결연, 취업·연수 통일학교운영

○ 이북5도지사와 사무국간 업무연계는 다음 [그림 4-2] 과 같음

[그림 4-2] 이북5도지사과 사무국간 업무연계 개념도



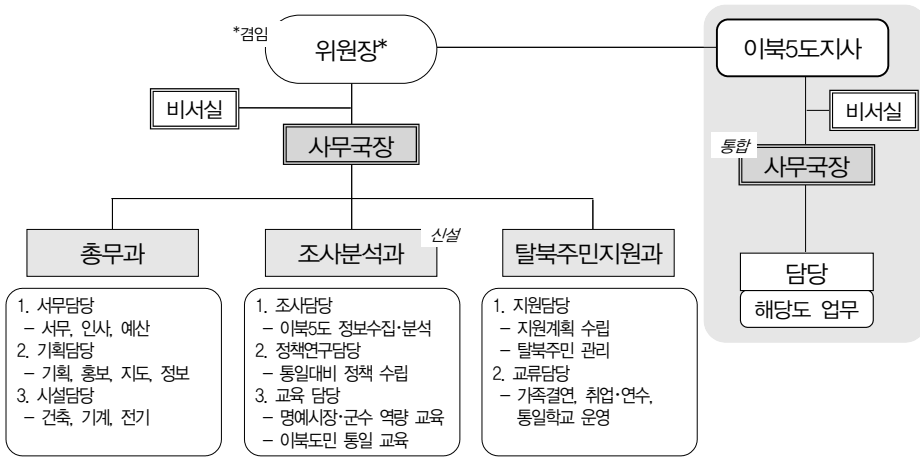
2) 개편방안 설정

- 이북5도위원회의 기능 재설계를 위한 대안을 세 가지 방안으로 나누어 제시함
- 제1안(개편 I(안): 현행체제 유지모형 - 소폭개편)
 - 이북5도위원회의 실정에 비추어 당장의 조직개편을 위한 근거자료로 활용할 수 있는 범위 내에서 기능을 재배치하고 조직을 재설계하는 방안
- 제2안(개편 II(안): 중기적 개편모형·상대적 대폭개편)
 - 이북5도위원회의 행정수요의 변화를 감안하여 이북5도위원회의 기능 강화에 적합한 기능을 설계하는 방안을 도출함
- 제3안(개편 III(안): 장기적 개편모형·대폭개편)
 - 이북5도위원회의 장기적 비전과 미션 등을 고려하고 향후 행정수요의 변화를 감안하여 이북5도위원회의 장기발전에 적합한 기능을 수행하는 대안을 도출함

(1) 개편 I(안) : 현행체제 기본 틀 유지(안)

- 개편 I(안)은 현재의 조직과 정원을 기본틀을 유지하되, 전문성의 추구, 업무의 대응성 강화 및 신속성, 일관성을 반영한 소폭 개편 조직형태임

[그림 4-3] 개편 I(안)



- 제1안은 이북5도지사 관련 업무와 이북5도위원회 사무업무를 분리하는 것을 중심으로 설계한 것임
- 기존 조직구조에서 각 도별로 배치하던 사무국장을 통합하고, 위원회에도 1인을 배치(겸임이 아닌 별도)하는 형태임
- 통합 사무국장이 해당도별 민원업무를 총괄 담당하여 처리함
- 이북5도위원회의 기존 기능 중 실질적으로 이루어지고 있지 않던 조사 분석기능을 강화하기 위해 조사분석과를 신설함
- 조사분석과를 신설함으로써 특별법에서 규정하고 있는 업무를 수행할 수 있는 조직구조를 갖출 수 있는 여건 마련함
- 기존 탈북주민지원단의 경우 TF(task force)형태의 조직이기 때문에 생길 수 있는 임시적 특성을 극복하고 안정성과 일관성을 얻을 수 있는 탈북주민지원과로 위상을 전환시킴

<표 4-2> 개편 I(안)의 업무분장

부서	업무분장	
총무과	서무담당	서무, 인사, 예산
	기획담당	기획, 홍보, 지도, 정보
	시설담당	건축, 기계, 전기
조사분석과(신설)	조사담당	이북5도 정보수집·분석
	정책연구담당	통일대비 정책 수립
	교육담당	명예시장·군수 역량 교육 이북도민 통일교육
탈북주민지원과(조정)	지원담당	지원계획수립 탈북주민 관리
	교류담당	가족결연, 취업·연수 통일학교운영

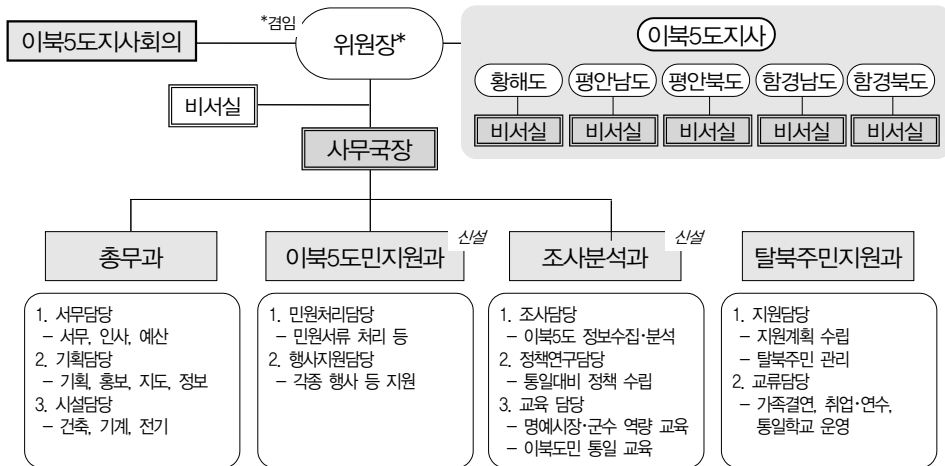
○ 개편 I(안)의 특징

- 대폭적인 개편에서 올 수 있는 내부적 혼란과 현실적인 장애를 고려한 소폭 개편안임
- 기존의 총무과에 집중되어 있던 업무를 조정하고 조사분석과를 신설, TF조직의 성격을 가진 탈북주민지원단을 탈북주민지원과로 개편함으로써 위원회 조직의 전문성을 향상시킬 수 있음
- 요컨대 이 안은 업무의 통합적 관리가 용이하다는 것과 업무내용(기능)의 변화 및 업무증가량을 반영할 수 있다는 장점이 있음

(2) 개편 II(안) : 중기 기능조정을 감안한 개편방안

- 개편 II(안)은 현재의 조직과 정원을 기본 틀의 범위를 고려하지 않고 위원회의 실질적인 역할강화, 전문성의 추구, 업무의 대응성 및 신속성, 일관성을 반영한 상대적으로 큰 범위의 개편방안임

[그림 4-4] 개편 II(안)



- 기본모형의 설정은 중장기 사업영역의 변화와 그에 따른 기능적 차별성에 입각하여 기능 간 중요성을 고려하여 우선순위 및 사업범위 등을 조정할 수 있음
- 기능별 차별성에 입각하여 이북5도위원회의 전체기능을 조정 및 기획기능, 지원 기능, 사업 및 대민지원 집행기능, 조사 및 연구개발 기능으로 분류함
- 이러한 기능분류를 총무과, 이북5도민지원과, 조사분석과, 탈북주민지원과로 분류하여 기능을 수행하도록 함
 - 기존 이북5도지사 산하로 배치되어 있던 사무국장을 없애고 비서실로 대체함
 - 사무국장을 비서관으로 변경하여 도지사 업무지원으로 강화
 - 기존처럼 위원장은 이북5도지사가 겸임하되, 위원회 행정조직의 기능을 강화하는 방안임
 - 이북5도위원회의 전체기능을 유지-조정-기획기능은 총무과, 대민지원기능은 이북5도민지원과, 각종 조사 및 연구개발 기능은 조사분석과, 탈북주민지원과 교류는 탈북주민지원과에서 수행하도록 함

- 현안과제로 부각되고 있는 위원회와 도민단체 간 협력문제, 이북도민 세대간 협력문제는 이북5도민지원과에서 전담함
 - 이북도민-북한이탈주민 협력관계 강화 사업은 탈북주민지원과가 담당함
- 개편 II(안)을 채택할 경우 필요에 따라서 전문인력의 배치도 고려하여야 함
- 단순한 양적 증가뿐만 아니라 전문성의 제고를 위한 교육훈련, 외부인력 충원 등 다양한 인적자원 충원방안을 추구해야 함
 - 외부인력 충원이 현실적인 장벽에 막힐 수 있으므로 외부인력 충원은 최소화하고 내부인력의 교육훈련을 통한 전문성 제고를 추구하는 것이 현실적임

<표 4-3> 개편 II(안)의 업무분장

부서	업무분장	
총무과	서무담당	서무, 인사, 예산
	기획담당	기획, 홍보, 지도, 정보
	시설담당	건축, 기계, 전기
이북5도민지원과(신설)	민원처리담당	민원서류처리 등
	행사지원담당	각종 행사 지원
조사분석과(신설)	조사담당	이북5도 정보수집·분석
	정책연구담당	통일대비 정책 수립
	교육담당	명예시장·군수 역량 교육 이북도민 통일교육
탈북주민지원과(조정)	지원담당	지원계획수립 탈북주민 관리
	교류담당	가족결연, 취업·연수 통일학교운영

○ 개편 II(안)의 특징

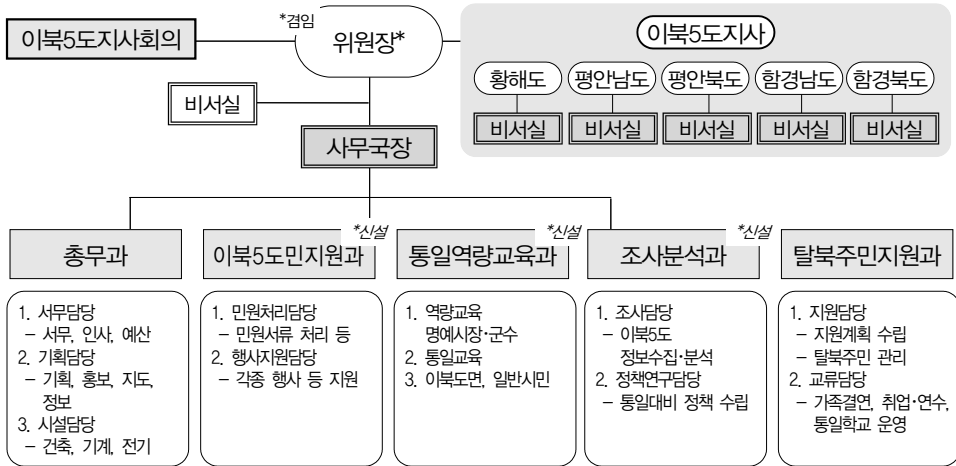
- 개편 II(안)은 위원회 사무조직자체의 업무보다는 전체 조직의 기능을 중심으로 조직을 설계하는 방안이라고 볼 수 있음
- 기존의 이북5도지사 조직의 근간을 유지하면서 위원회조직의 역할 및 기능을 강화하는 안임
- 업무의 전문성 및 일관성을 제고할 수 있음
- 조직의 전문화를 기할 수 있고 인력의 증원을 필요로 하는 상대적으로 대폭적 개편을 요구하는 안이라고 할 수 있음
- 반면, 이 안은 다음과 같은 추가 과제를 고려해야 함
 - 차후 환경의 변화로 인한 업무의 증폭 등의 사유가 발생하여 추후 재조정과 분류가 요구될 경우 재편 작업이 복잡해진다는 점
 - 전문인력의 증원을 필요로 하는 점
 - 예산의 추가확보의 필요성이 있다는 점
 - 타 부처와의 업무조정(행자부, 통일부 등)이 필요하다는 점
 - 경우에 따라서 관련 법/제도를 고쳐야 한다는 점

3) 개편 III(안) : 장기적 기능조정·강화를 고려한 개편방안

○ 개편III(안)은 현재의 조직과 정원을 기본 틀의 범위를 고려하지 않고 위원회의 실질적인 역할강화, 전문성의 추구, 업무의 대응성 등에 초점을 둔 가장 큰 범위의 개편방안임

- 따라서 단기적인 시야가 아닌 장기적 시간범위를 가지고 추진해야 할 개편안임
- 관련 법제 제·개정 및 관련 타 기관과의 업무조정이 반드시 필요함
- 업무를 담당·추진하는 인력의 양적 확대는 물론 전문성 확보가 필수적으로 요구됨

[그림 4-5] 개편 III(안)



○ 개편 II(안)과의 차이점은 통일역량교육 부문을 조사분석과에서 독립된 과로 분리해서 업무의 전문성을 제고했다는 점임

<표 4-4> 개편 III(안)의 업무분장

부서	업무분장	
총무과	서무담당	서무, 인사, 예산
	기획담당	기획, 홍보, 지도, 정보
	시설담당	건축, 기계, 전기
이북5도민지원과(신설)	민원처리담당	민원서류처리 등
	행사지원담당	각종 행사 지원
조사분석과(신설)	조사담당	이북5도 정보수집·분석
	정책연구담당	통일대비 정책 수립
통일역량교육과(신설)	역량교육담당	명예시장·군수 역량 교육
	통일교육담당	이북도민 통일교육
탈북주민지원과(조정)	지원담당	지원계획수립 탈북주민 관리
	교류담당	가족결연, 취업·연수 통일학교운영

○ 개편 III(안)의 특징

- 개편 III(안)은 위원회 사무조직자체의 업무보다는 전체 조직의 기능을 중심으로 조직을 설계하는 가장 장기적 방안이라고 볼 수 있음
- 조직의 전문화를 기할 수 있고 인력의 증원을 필요로 하는 상대적으로 대폭적 개편을 요구하는 안이라고 할 수 있음
- 정치적 지지(국회의원, 유관기관, 이북5도민 등)가 전제되어야 추진할 수 있는 안임
- 반면, 이 안은 개편 II(안)과 마찬가지로 다음과 같은 추가 과제를 고려해야 함
 - 차후 환경의 변화로 인한 업무의 추후 재조정과 분류가 요구될 경우 재편 작업이 복잡해진다는 점
 - 전문인력의 증원을 필요로 하는 점
 - 예산의 추가확보의 필요성이 있다는 점
 - 타 부처와의 업무조정(행자부, 통일부 등)이 필요하다는 점
 - 관련 법/제도를 고쳐야 한다는 점

제3절 조직기능 및 역량강화를 위한 중장기발전안

1. 조직기능 강화

1) 위원회의 경영계획 기본 틀 설정

○ 비전 수립

- 조직의 비전(vision)은 경영관리 전반에 걸쳐 사업의 방향과 구성원의 공유가치에 대한 지침을 제시해 줌. 비전은 조직의 내부 구원들에 대한 방

향제시이기도 하고, 조직의 이해 당사자들에 대한 자사의 목표제시와 책
임에 대한 인식을 밝히는 것이기도 함

○ 전략목표의 설정

- 위원회의 비전을 실천하기 위한 구체적인 전략목표를 설정함에 있어서
경영진단의 결과에 대한 분석을 토대로 하는 것이 중요함

○ 추진전략의 설정

- 위의 진단 결과에서 도출되는 시사점을 정리하여 전반적인 경영 계획의
방향을 결정하여 전략의 구체적인 시행 목표를 제시하고자 함

2) 최고의 전문성(Top-Skill) 전략

- 장기간 운영으로 노하우가 축적된 사업의 경우, 업무의 자동화를 추진하여
민간과 경쟁할 수 있을 만큼의 경쟁력을 증대할 필요가 있음
- 다면평가제도의 실질적 운영, 보수제도의 인센티브 도입, 승진제도의 개선
등 인사 평가 제도를 보완·운영함으로써 전문적 능력의 미진한 부분을 발
견·보완하는 구체적 계획을 수립할 필요가 있음
- 외부전문가의 초빙을 통한 수준 높은 교육·훈련을 실시하여 사업의 전문성
을 확고히 해야 함
- 기초교육 훈련과 전문교육 훈련의 양 분야에서 보다 질적인 교육 훈련 프로
그램을 운영해야 할 필요가 있음

3) 조직역량 강화 및 직원만족도 제고

- 조직운영의 효과성은 하드웨어적 측면과 소프트웨어적 측면에 대한 종합적
인 고려를 필요로 함
- 조직의 관리가 향후 양적인 관리에서 질적인 관리로 전환되어 나가야 한다
는 점에서 이에 대한 관심과 제고방안의 모색이 매우 중요함

○ 조직구성원의 변화 추구

- 조직목표에 대한 일체감 제고
- 업무에 대한 일체감 제고
- 조직내·외부간 일체감 제고
- 경영진과 직원간의 의사소통채널 제도화
- 수평적 의사소통 원활화(정례적인 비정기적 모임 활성화, 사장과의 대화 시간 정기적 마련)
- 부하직원의 능력개발과 인재육성노력
- 참여적 의사결정대안의 모색
- 명확한 부서운영 목표 제시
- 직원들에 대한 동기부여

4) 조직개편시스템 구축

- 위원회는 당초의 목적을 효과적으로 달성하기 위해서 보다 혁신적인 조직체계를 지향하여 변화하는 노력이 요구됨
- 위원회의 경우 현행의 조직체계로서는 급변하는 환경변화에 능동적으로 대응하기 곤란함 점이 있으며, 조직효과성 측면에서도 한계가 있는 것으로 판단됨
- 위원회의 소관사업을 전략적 중요성과 관련 내부조직역량의 정도의 측면에서 매트릭스를 통하여 분석하면 [그림 4-6]과 같이 설명할 수 있음

[그림 4-6] 내부역량·전략적 중요성 매트릭스

구 분		전략적 중요성	
		저	고
내부역량	고	아웃 소싱	내부 R / D
	저	투자중단 / 최소화	외부 협력

- 전략적 중요성이 높고 관련 내부역량이 높은 경우 이북5도위원회 자체 R/D 를 통해 집중 투자할 수 있음
- 전략적 중요성이 높고 관련 내부역량이 낮은 경우 외부와의 협력을 통하여 외부 기술을 도입하는 방식을 모색해야 함(benchmarking 등)
- 전략적 중요성이 낮고 내부역량이 높은 경우 아웃소싱(outsourcing) 등의 방법을 통해 기존 역량을 활용하면서도 비용절감을 도모할 수 있는 방식을 모색해야 함
- 전략적 중요성이 낮고 관련 내부역량이 낮은 경우 사업 및 투자 중단 등을 통하여 사업의 종결 또는 순수 민간분야로 민영화 함
- 이북5도위원회의 경우 이러한 조직기구 개편모형에 의거하여 내부 조직의 기능 및 역할에 대한 지속적인 평가 작업과 그 결과에 의하여 조직을 개선해 나가는 지속적 노력 필요함

5) 업무프로세스의 개선을 위한 CPI의 활용

- 일반적으로 업무재설계 과정이란 조직의 업무프로세스를 근본적으로 재설계함으로써 시간단축, 수익증대, 원가절감, 품질향상 등 조직의 효과성, 능률성을 제고하는데 목표를 두고 있음
- 이러한 CPI(Continuous Process Improvement)기법은 체계적으로 실행되어야 하며, CPI를 실행하는 구체적 접근방법으로 SAMIE 모형이 있음
- SAMIE모형은 ① Select(선택) → ② Analyze(분석) → ③ Measure(측정) → ④ Improve(개선) → ⑤ Evaluate(평가)의 단계를 거침
- 위원회의 경우 현재의 상태에서 조직을 더욱 효율적으로 운영하기 위해서는 CPI 등을 도입하여, 조직의 경쟁력과 문제해결능력 및 구성원 개개인의 능력을 지속적으로 제고할 수 있을 것으로 판단됨
- 구체적으로 이러한 CPI를 위원회에서 도입하여 추진하기 위해서는 개별 부서업무 중 시범적인 업무프로세스를 선정하고, 그 업무를 담당하고 있는 개인과 부서에 CPI를 학습시켜 선도적인 리더, 즉 변화관리자(RCL)를 양성하여 RCL로 하여금 이 CPI를 이끌어 가게 하는 것이 하나의 방법이 될 수 있음
- CPI는 초기에는 외부전문연구기관의 협력을 얻어, 시범적으로 추진하고, 그 결과를 환류하면서 전체 부서로 확대시켜 나가는 것이 바람직함

6) 인사관리의 합리성 제고를 위한 지속적 노력

- 정치적 임용의 배제
- 인사관리에 있어서 경쟁체제 도입 확대
 - 특정 직위에 대한 사내공모제의 시범 도입
- 전략적 인적자원관리의 검토
 - 조직구조 및 작업환경 변화에 따른 교육훈련 프로그램 개발 운영
- 교육훈련의 강화와 역량 강화

- 정보화와 디지털화에 부응한 전문인력 양성 및 교육훈련 강화
- 직급별/직종별 교육훈련의 차별화
- 외부 전문교육기관에 의한 교육훈련의 확대

○ 경력개발 및 교육훈련과의 연계

- 직위 전문화 및 승진단계별 보직경로제(career path) 도입
- 보직경로와 교육훈련을 연계한 경력개발 프로그램 도입
- 직원 개개인의 경쟁력 확보를 위한 경력관리체제 확립

7) 개인역량개발 강화

○ 개인역량개발의 의의

- 개인역량(competency)이란 우수한 조직구성원에게서 일관되게 관찰되는 행동특성을 추출한 것임
- 조직구성원의 능력개발은 궁극적으로 조직의 경쟁력강화로 연결됨
- 이러한 개인역량을 평가하는 것은 구성원의 능력을 육성하고 고품질의 서비스를 제공함으로써 서비스 역량의 제고와 경쟁력을 강화하는데 목적이 있음

○ 개인역량개발방안의 개발

- 역량개발모형은 조직에서 하나의 역할을 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식과 기술, 특성의 특정한 조합(combination)을 의미하며, 선발, 교육훈련과 개발, 평가, 승진 계획 등을 위한 중요한 인적자원관리 도구로 사용됨
- 역량개발모형의 활용도는 다음과 같음
 - 교육훈련과 개발, 평가시스템에서는 성공적 업무수행에 필요한 행동과 기술의 목록 제공
 - 승진계획에 있어서 모든 의사결정자들이 동일한 역량들을 활용하여 후보자들을 평가하도록 지원
 - 성과기대치를 명확히 함으로써 개인에게 업무에서 관심을 두어야 할 방

향 제시

- 조직구성원들은 특정한 업무의 필요조건을 이해함으로써 그들에게 무엇이 기대되며, 자신의 능력개발을 위해 어떤 교육훈련과 개발을 목표로 하여야 하는 지에 대해 명확히 이해
- 조직구성원에게 인정과 보상, 승진에 대한 지침 제공

8) 대외적 홍보체제 구축과 고객만족

○ 위원회의 홍보능력 제고

- 언론, 인터넷 사이트 등을 활용하여 이북5도위원회의 업무영역과 시민을 위한 공기업으로서의 기업이념, 사명 등을 홍보
- 이북5도위원회의 핵심사업과 주요업무를 정확히 전달하여 이북5도위원회에 대한 시민의 인지도 및 이북5도위원회에 대한 긍정적 이미지 제고
- 보도자료 배포 및 홍보를 통해 언론매체와 건전한 파트너십을 구축하여 효율적인 공공관계 형성

○ 공익수행기관으로서 위원회의 이미지 강화

- 이북5도위원회의 특성과 잠재력을 나타낼 수 있는 이북5도위원회의 이미지 구축 및 브랜드화
- 지역사회 봉사활동 등에 대한 각종 지원책 마련
- 자발적 봉사조직을 활용한 사회봉사 및 유대노력 지원
- 고객서비스 향상을 위한 친절교육의 지속적 실시

○ 위원회 전체에 대한 고객만족도 조사

- 여기서 고객이라 함은 이북5도민, 탈북주민, 기타 관계자 등을 모두 포함
- 부분적 조사의 지양 → 분야별 강점과 취약점의 체계적 도출
- 중점 개선과제의 선정

○ 대민지원 체계 강화구축

- 고객욕구조사 체계의 정립 및 조사방법의 다양화
- 사업 및 서비스 분야별 고객욕구조사의 지속적 실시

- 고객욕구와 서비스 수준의 차이(gap) 분석
- 서비스 수준의 저해요인 도출
- 저해요인 극복 및 서비스 수준 제고방안 마련
- 민원실명제, 서비스 실명제, 불만서비스에 대한 보상체계 등 검토

2. 조직운영 개선·강화

- 이북5도위원회가 조직을 지속적으로 유지·발전시켜 나가기 위해서는 조직의 존립의 정당성을 확보하여야 함
 - 이를 위해서는 환경변화에 따라 새롭게 요구되거나 지속적으로 필요한 사업을 파악하여 구체화
 - 이북5도위원회가 수행하여야 할 기능/사업으로는 조사 및 정보 분석 기능강화, 역량강화교육 및 통일교육, 북한이탈주민 지원사업 강화, 이북도민 연계 사업 활성화(후계세대 육성사업 포함)
 - 이러한 기능/사업을 추진하기 위해서는 조직구조의 개편과 함께 유관기관(행자부, 통일부, 국방부, 국정원, 문화재청 등)과의 긴밀한 협력체계 구축, 관계 법령의 제정 및 개정, 예산확보 등의 기반조성작업 필요

1) 조사 및 정보 분석 기능강화

- 통일정책 및 대북정책을 수립하고 추진하기 위한 기초적인 작업으로서 북한 정세 및 통일환경에 대한 조사 및 정보 분석은 매우 중요한 역할을 함
- 이북5도위원회는 창설 이래 오랫동안 북한 정세와 통일환경에 대한 정보 축적을 수행해 왔다는 점에서 나름의 사회적 기여를 했다고 할 수 있음
- 북한 관련 정보에 대해 통일부 등과의 역할 분담 및 중장기적인 조사 연구 프로젝트의 추진 등이 보완되어야 할 필요성이 제기되었음
 - 통일을 대비하여 법령 상 규정된 조사·분석 및 통일대비 정책연구를 통한 ‘이북5도 데이터베이스’구축

- 통일부·국방부·국정원 등과 협의를 통해 실제 추진 가능한 부분부터 자료 수집 추진(45년과 현재의 북한행정구역 비교 자료 등)
- 통일사료 수집·관리 실태는 대한민국 역사박물관, 국사편찬위원회, 전쟁기념관, 국립민속박물관, 속초시립박물관내 실향민문화촌 등 정부 및 지자체 차원에서 통일사료 관련 수집·관리 기능 수행
- 현재 실태를 보면 통일사료의 체계적 수집·관리에 한계를 보이고 있음
 - 기존의 수집·관리 체계는 통일사료의 특수성 및 전문성을 반영하지 못하고 있으며, 특화된 활용체계 구축도 미진
 - 통일사료 수집·관리 정부기관 간 및 정부·민간 협력체계 및 통일사료 수집·관리·활용전략의 수립
- 미래지향적 평화통일을 위해서는 분단과 통일사료의 체계적 축적과 관리, 활용을 위한 체제를 구축하는 것이 중요함
 - 실증적 자료의 구축을 통해 분단체제의 비정상성에 대한 분석과 이해 및 바람직한 통일방향 제시
 - 통일의 선도적 주체로서 대한민국의 역할과 정통성을 실증적·역사적으로 논증할 수 있는 자료 확보
 - 분단체제 남북한의 정치, 경제, 사회상에 대한 자료의 체계적 수집관리
 - 유·무형의 관련 자료에 대한 체계적 수집관리를 통해 사료의 망실을 방지하고 통일을 위한 중요 자원으로 활용
 - 유형의 자료와 아울러 경험과 기억, 회상 등 분단과 통일 사료의 전반적 수집, 관리, 활용 필요
 - 분단체제 및 통일관련 연구의 체계적 축적은 효율적 통일 방안의 모색 및 객관성 있는 통일논리의 제공과 분단시대 북한의 정치, 경제, 사회상에 대한 사료의 수집, 관리, 활용
 - 북한이탈주민 증언을 통해 북한체제의 형성과 변화, 현 생활실태에 대한 실체적 기록
 - 남북한 통합을 무리 없이 추진하기 위해서는 분단체제의 형성과 변화,

그리고 통일과정에 대한 객관적 평가가 필요하며, 이를 위한 역사적 자료축적 추진

- 분단과 통일관련 사료의 체계적인 수집, 관리를 통해 미래 통일의 주역인 청소년 및 청년세대를 위한 합리적인 통일교육이 가능

○ 사료관리 체계를 일원화할 필요가 있음

- 분단체제 및 통일관련 사료의 수집관리는 정부 및 민간차원에서 단편적, 부분적으로 이루어지고 있다는 점에서 수집, 관리, 그리고 활용체제의 일관화 필요성
- 체계의 일원화를 통해 수집·관리의 효율성 확보
- 대부분 선진국의 경우 체계적인 사료의 수집·관리체계를 운영
- 사료의 단순한 축적을 넘어 전문가 및 일반대중에 대한 체계적 제공·전달 서비스를 통해 입체적인 활용체계를 구축

○ 통일사료 수집·관리 남북 협력의 모색이 필요함

- 통일사료의 민감성에 따라 남북한 간 협력이 단기간에 성사되기 어려움
- 남북한 이산가족 관련 사료의 수집 관리, 생태 환경 등 실현가능한 분야에서부터 통일사료 협력체계의 구축을 시도
- 중장기적으로 남북협력에 기반을 둔 공동의 통일사료 수집 관리 체계의 구축을 지향

2) 역량강화교육 및 통일교육

(1) 역량강화교육

○ 통일이후 실제 행정을 담당할 수 있도록 역량강화 교육의 지속적 실시가 필요함

- 통일대비 인력양성 교육과정을 운영하는 기관은 현재 통일부 산하 통일교육원 한 곳 뿐으로 그 수가 절대적으로 부족한 실정이며, 통일교육원 역시 통일대비 인력양성 관련 전문기관은 아님

- 현재의 북한·통일관련 교육과정의 성격은 단순한 통일·안보교육 과정인지, 아니면 통일을 대비한 전문인력 교육과정 여부를 명확화하여 추진
 - 통일시기에 법적·정치적 통일을 이루는 과정에서 많은 행정수요가 발생될 것으로 예상되어 전문인력 확보
- 통일 이후 북한에 투입되어 북한체제를 변화시킬 전문 인력 양성이 필요함
- 정치·경제·군사·사회·문화 등 모든 영역에 걸쳐 체제전환 업무를 수행하며, 그동안 단절되었던 남북한 주민을 연결해 주는 역할 수행
 - 남북교류, 대북정세, 통일갈등 문제의 해결 등에 관한 분야에 중점을 두고 교육을 실시
 - 통일 이후 대비라면 통일 이후 북한지역에 정부인력 투입, 남북한 행정통합 관련에 목적을 두고 운영·실시
 - 통일대비 교육이 단순한 지식전달 수준에 그치는 것이 아니라 교육이수자 각자의 명확한 임무와 역할을 수행할 수 있도록 추진
 - 통일국가를 대비하기 위한 전문적 인력양성 프로그램으로서 최소 3개월 이상의 중장기적인 교육기간을 전제로 시행

(2) 통일교육

- 통일교육은 통일과 한반도 평화체제의 필요성과 비전을 사회적으로 확산시키고 통일 지향적 미래상을 국민들에게 전달하는 데 의의가 있음
- 따라서 그러한 통일 필요성과 비전, 긍정적 미래상을 일상적으로 전파할 수 있는 다양한 매개물을 제작 및 보급
- 현재 통일부, 통일교육원, 세종연구소, 외교안보연구원, 국방대학교 국방관리대학원, 중앙공무원연수원, 지방행정연수원을 비롯한 지방공무원교육기관 등이 통일 교육을 실시하고 있음
- 타 기관의 통일교육과정 소개하면 다음과 같음
- 통일부에서는 통일대비 정부인력 양성과 관련하여법정부차원의 통일대비 대응능력 제고와 각 부처 전문인력 양성을 목적으로하는 ‘통일기획

요원 양성사업'을 운영 중에 있음. '통일기획요원 양성사업'은 중앙부처 공무원을 대상으로 하여 교육생을 선발하며, 약 6개월의 교육기간을 거쳐 연간 20명의 교육이수자를 배출

- 통일교육원은 국민을 대상으로 하여 올바른 통일관, 대북관, 안보관을 심어주는 것을 목표로 하여 통일·대북·안보관련 다양한 교육과정을 개설하고 있는데, 교육과정으로써 사회통일교육, 학교통일교육, 공직자 통일교육, 전문과정 등이 운영
 - 통일교육원의 대다수 교육과정은 통일·대북·안보관련 전문적인 교육내용을 담고 있거나, 통일과정과 통일 이후에 필요로 하는 통일대비 정부인력을 양성하는 전문과정이 아닌 일반 국민을 대상으로 한 단순 통일 교육과정인 경우가 대부분
 - 통일미래지도자과정은 다른 과정과는 달리 통일과정과 통일 후 과정에서 필요로 하는 통일대비 정부인력 양성과 직접적인 연관이 있는 교육과정임
 - 통일미래지도자과정은 공공부문의 과장급 및 간부급의 교육대상자들을 통일 전후과정에서 중심적 역할을 수행할 범국가 차원의 전문인력으로 양성하는 것을 그 교육목표임
 - 또한, 통일미래지도자과정은 타 과정이 단순 일회성으로 기획되어 1~5일 정도의 단기간 동안 교육이 실시되고 있는 것과 달리 약 1년의 교육과정임
- 통일교육에서 구체적 지향해야 할 과제는 다음과 같음
- 통일교육 내용의 시민사회의 의견 수렴
 - 정부는 점점 다원화돼 가고 있는 시민사회의 성숙도를 고려하여 이에 적합한 통일교육 지침을 연구하고 마련하는 데 심혈을 기울여야 할 것임. 통일교육은 시민사회의 성숙과 함께 다양성을 추구해 나가야겠지만, 통일교육의 혼선을 막기 위하여 국민적 합의에 기초를 둔 기본 방향 내지 목표는 정부 주도하에 통일성 추구

- 다른 통일교육기관의 연계성 강화
 - 학교교육기관이나 사회교육기관에서 행하고 있는 통일교육들이 전체적으로 연계성을 확보 후 실시
 - 통일교육은 통일교육원 외에도 각급 학교기관, 교원연수원, 공무원교육원, 민방위교육과 같은 사회통일 교육기관과 산업교육 연수기관, 시민사회단체, 청소년 단체, 대학부설 평생교육원 등과 같은 민간 사회교육기관에서도 실시
- 이북5도위원회는 통일교육의 종합 지원센터로서 정부와의 긴밀한 협조 속에 정부와 각종 교육기관간의 가교 역할을 수행해야 함
 - 이북5도위원회는 각급 교육기관의 통일교육 전문가 교육자료 지원을 위한 각종 통일 관련 프로그램 콘텐츠 बैं크 운영 필요
- 통일교육 전문가 양성체계 확립에 특별한 관심을 기울여야함
 - 통일과정 및 통일 이후를 대비한 북한 지역 통일교육 전문가 양성에도 특별한 관심을 기울여 명실상부한 통일전문가 배출기관의 역할을 수행
- 북한 및 통일문제와 관련하여 객관적 사실에 기초하여 정확히 알릴 수 있는 각종 교육 홍보자료를 개발하여 보급해야 함
 - 또한 시대적 특성을 고려하여 북한 및 통일 관련 시청각 자료를 개발, 교육용으로 보급 필요

3) 북한이탈주민 지원사업 강화

- 현재 정부의 다양한 정착지원과 관련 기관들의 노력에도 불구하고 북한이탈주민들은 남한 사회의 정착과정에 상당수가 어려움을 겪고 있는 실정임
 - 이북5도위원회가 이들의 정착에 기여할 수 있는 역할 수행
- 이를 위해 다음과 같은 역할 및 기능을 수행하여야 함
 - 북한이탈주민의 정착지원 강화
 - 이북도민과 북한이탈주민 간 교류 활성화

- 지역사회에의 안정적인 정착지원
- 일자리 찾기 등 경제적 자립 기반 지원
- 북한이탈주민 고유의 자긍심 부여
- 탈북주민 지원 사업은 통일부와의 업무 조정 또는 명확한 역할 분담 등을 통해 사업을 추진하되, 상호간 정보공유 체계 구축
- 유기적인 업무협조를 위해 역할 분담 및 정보공유에 대한 근거 규정 제정
- 이북5도위원회(통일부 협의) 주요 정책에 북한이탈주민 정착지원종합센터(가칭)에 대한 비전 제시

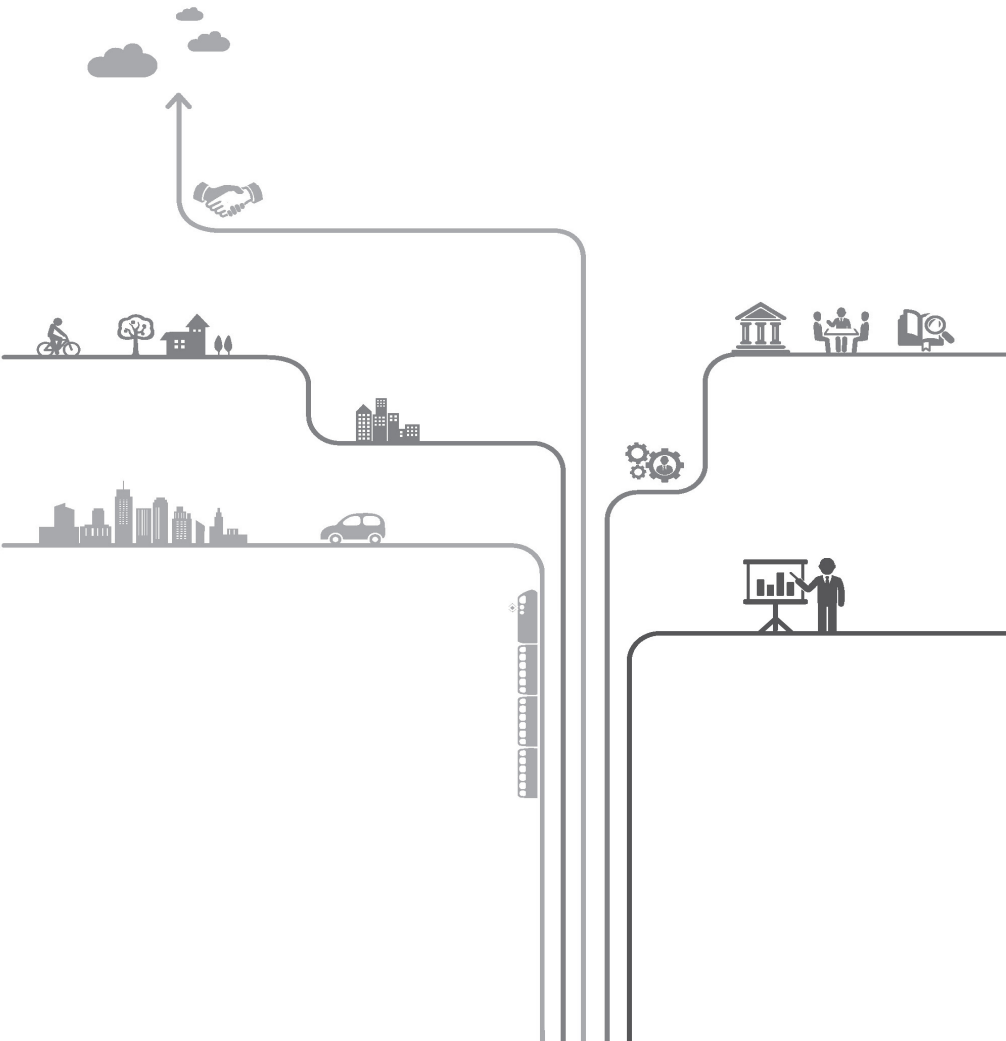
4) 이북도민 연계 사업의 활성화

- 이북도민 화합과 단결을 위한 지속적이고 다양화된 사업을 추진하여야 함
 - 이북도민회 행사에 대한 지속적 인적·물적 지원
 - 단체 활성화를 위한 사업 발굴을 위한 지속적이며 다각적 노력
 - 문화행사를 통한 참여 활성화 도모
- 이북도민 후계세대 중점 육성의 지속적 추진이 필요함
 - 후계세대의 도민식 함양을 위한 다양한 사업 발굴 및 추진
 - 후계세대 육성을 위한 후계세대 조직의 저변확대사업 추진
 - 후계세대 저변확대를 위해서는 젊은 세대로 구성된 단체를 조성·지원 필요
- 국외 이북도민의 효율적 관리·지원 강화가 요구됨
 - 국외이북도민회 조직 강화 및 신규지역의 지속적 발굴
 - 국외이북도민 고국방문단 초청행사 내실화(다양한 프로그램 개발)
 - 국외이북도민회 활동의 홍보를 위한 다각적 수단 강구
- 이북5도 향토문화 계승·발전을 위한 지속적 노력이 필요하며, 우선적으로 추진해야 할 과제는 다음과 같은 것을 들 수 있음
 - 이북지역 무형문화재 발굴·육성

- 문화재청 등 유관기관과의 협력체계 구축 및 강화
- 예산 차등지원을 통한 전승활동 활성화
- 이북5도 무형문화재 대국민 홍보 강화

제5장

정책제언



제5장

정책제언

- 이북5위원회의 발전방안을 조직구조, 기능 및 역할 등을 중심으로 실태와 문제 점을 분석함
- 이북5도위원회의 발전여건은 향후의 행정수요 변화 및 조직목표에 비추어 현재의 기능, 조직 및 역할에 대한 조정이 필요한 것으로 판단됨
- 이북5도위원회의 조직개편은 기본적으로 위원회 자체적인 비전 및 발전전략을 수립한 이후, 이를 기반으로 수립할 필요가 있으며, 효율적인 행정체제를 구축하기 위해서 행정기구 및 정원운영의 개선과 행정관리의 효율화를 위한 대안을 모색해야 함
- 행정기구는 수요도, 적합성, 연계성, 중요도 등을 토대로 하여 기구의 재조정을 도모해야 하며, 효율적인 정원관리를 위해서는 향후 직무 및 역량분석을 근거로 인력확보 및 적정배치 방안을 모색할 필요가 있음

1. 위원회의 조직기능 강화

- 위원회의 조직목표를 달성하기 위해서는 원칙 있고 일관된 통일업무 추진을 위한 정책조정체계의 도입이 필요함
- 이를 위해 위원회를 중심으로 정부 부처 간의 통일업무 협의 및 정책조정을 강화하기 위해 법·제도적 조치가 필요함
- 분단 상황의 안정적 관리라는 현실 수습적 조직 패러다임에서 미래지향적 통일 역량 강화 차원 보다 장기적으로 조성해야할 통일환경을 고려한 조직 패러다임으로의 적극적 전환이 요구됨
- 지금까지 이북5도위원회는 주로 분단의 상황적 관리라는 차원에서 조직과 업무가 구성돼 왔고, 한편으로는 북한 및 한반도 정세에 민감하게 영향을

받아 오면서 위상과 업무가 많은 부침을 겪으며 그 성과를 충분히 사회적으로 인정받아 오지 못한 측면이 있음

- 이런 조직 패러다임과 위상만을 가지고는 지속적이고 안정적인 분단 관리, 실현가능한 통일 비전의 제시, 체계적이고 실질적인 통일 준비라는 과제를 수행하기에는 부족함
- 한반도의 안정적 관리와 함께 장기적인 통일비전 속에서 통일환경을 예측하고 미래 지향적 통일역량 강화라는 차원에서 위원회의 위상과 조직 역량을 재점검할 필요가 있음
- 따라서 남북관계 분위기에 따라 그때그때의 현안 업무에 소극적으로 대응하는 자세에서 탈피하여 위원회 고유의 업무 영역을 재설정하고, 적극적으로 통일 미래를 준비하는 차원에서 새로운 조직 패러다임을 제시하고 구체적인 업무를 구상할 필요가 있음
- 보다 세부적으로 변화하는 통일환경에 능동적으로 대처하기 위해 통일업무 주무 부처로서 이북5도위원회의 조직 발전 방향을 정리하면 다음과 같음
 - 첫째, 국민과의 소통 기능을 강화하여야 함. 통일정책의 구상과 수립에서 국민적 공감과 합의의 도출이 필요하며 이를 기반으로 통일정책이 수행될 때 힘을 발휘할 수 있다. 또한 국민과의 소통 속에서 위원회의 업무 역량도 보다 사회적으로 인정을 받고 강화될 수 있음. 따라서 향후 위원회는 국민과 소통하는 기능을 조직 개편에 적극 반영할 필요가 있음
 - 둘째, 대외협력 기능의 강화가 필요함. 여기서 말하는 대외협력은 통일정책 및 대북정책에 대해 관련 당사자 이해를 증진시키고 지지를 확보하기 위한 대외적 협력 활동을 뜻함. 대외 전문가들과의 네트워크를 통해 여론을 수렴, 관리하고 통일 정세와 관련한 정보를 수집하는 기능을 자체적으로 가질 필요가 있음. 이런 대외협력 기능은 기존에 있는 정보기관과의 기능 측면에서 분명 차별성을 가짐. 통일정책에 대한 대외적 지지를 확보하고 통일 여론을 수렴하는 측면에 초점을 맞출 필요가 있음
 - 셋째, 통일 준비 기능을 대폭 강화할 필요가 있음. 앞서 설명했듯이 이북

5도위원회의 존재 이유는 남북관계의 특수성을 관리하고 통일을 견인해 내는 데 있음. 통일을 목표로 하는 조직인 만큼 수세적인 현실 관리 이상의 통일의 거대한 작업을 준비하는 기능이 장기적으로 진행되어야만 함. 이를 위해서는 지금 부터라도 통일 준비 기능을 체계적으로 구상하고 여론을 수렴하고 구체화하는 업무를 해야만 함

2. 조직개편(안)

- 조직개편과 관련하여 개편(안) I, 개편(안) II, 개편(안) III을 제시하였음
 - 개편 I(안)은 현재의 조직과 정원을 기본 틀을 유지하되, 전문성의 추구, 업무의 대응성 강화 및 신속성, 일관성을 반영한 소폭 개편 조직형태임
 - 개편 I(안)은 이북5도지사 관련 업무와 이북5도위원회 사무업무를 분리하는 것을 중심으로 설계한 것임
 - 기존 조직구조에서 각 도별로 배치하던 사무국장을 통합하고, 위원회에도 1인을 배치(겸임이 아닌 별도)하는 형태임
 - 통합 사무국장이 해당도별 민원업무를 총괄 담당하여 처리함
 - 위원회의 기존 기능 중 실질적으로 이루어지고 있지 않던 조사분석기능을 강화하기 위해 조사분석과를 신설함
 - 조사분석과를 신설함으로써 특별법에서 규정하고 있는 업무를 수행할 수 있는 조직구조를 갖출 수 있는 여건 마련함
 - 기존 탈북주민지원단의 경우 TF(task force)형태의 조직이기 때문에 생길 수 있는 임시적 특성을 극복하고 안정성과 일관성을 얻을 수 있는 탈북주민지원과로 위상을 전환시킴
 - 개편 II(안)은 현재의 조직과 정원을 기본 틀의 범위를 고려하지 않고 위원회의 실질적인 역할강화, 전문성의 추구, 업무의 대응성 및 신속성, 일관성을 반영한 상대적으로 큰 범위의 개편방안임
 - 기존 이북5도지사 산하로 배치되어 있던 사무국장을 없애고 비서실로 대체함

- 도지사를 지원하는 사무국장을 비서관으로 변경하여 도지사 업무지원으로 강화
- 위원장은 기존과 같이 이북5도지사가 겸임하되, 위원회 행정조직의 기능을 강화하는 차원에서 전문성을 갖춘 사무국장을 전임으로 배치함
- 이북5도위원회의 전체기능을 유지-조정-기획기능은 총무과, 대민지원기능은 이북5도민지원과, 각종 조사 및 연구개발 기능은 조사분석과, 탈북주민지원과 교류는 탈북주민지원과에서 수행하도록 함
- 현안과제로 부각되고 있는 위원회와 도민단체 간 협력문제, 이북도민세대간 협력문제는 이북5도민지원과에서 전담함
- 이북도민-북한이탈주민 협력관계 강화 사업은 탈북주민지원과가 담당함
- 개편 II(안)을 채택할 경우 필요에 따라서 전문 인력의 배치도 고려하여야 함
- 개편 III(안)은 위원회 사무조직자체의 업무보다는 전체 조직의 기능을 중심으로 조직을 설계하는 가장 장기적 방안이라고 볼 수 있음
- 조직의 전문화를 기할 수 있고 인력의 증원을 필요로 하는 상대적으로 대폭적 개편을 요구하는 안이라고 할 수 있음
- 개편 III(안)과의 차이점은 통일역량교육 부문을 조사분석과에서 독립된 과로 분리해서 업무의 전문성을 제고했다는 점임
- 정치적 지지(국회의원, 유관기관, 이북5도민 등)를 반드시 이끌어내야 추진할 수 있는 안임
- 조직개편과 관련하여 단기적이며 현실적으로 추진을 시도해 볼 수 있는 (안)은 개편 I(안)이라고 볼 수 있으나, 환경변화에 따른 대응력을 높이면서 이북5도위원회의 위상을 제고하고 조직의 중장기적 발전을 이끌어 나갈 수 있는 것은 개편 II(안)을 적용하여 조직을 개편하는 것이 필요함
- 다만, 조직구조의 개편이나 개선은 조직의 내·외부 환경과 밀접하게 관련이 있으며, 조직발전 또한 이러한 변화역량의 수준이 어느 정도인가에 따라 직접적인 영향을 받을 수밖에 없음

【참고문헌】

1. 국내문헌

- 관계부처 합동 (2013). 「박근혜 정부 국정과제」. 5.28.
- 관계부처 합동 (2014). 「제2차 남북관계발전기본계획 2014년도 시행계획」. 2014.8.
- 길은배 (2010). 남북한 청소년 교류·협력 활성화를 위한 청소년 관련 NGO의 역량 강화방안연구. 「미래청소년학회지」. 7(1).
- 김동선 (2008). 남북 스포츠 교류와 재외동포의 역할. 「한국체육과학회지」. 17(1) : 199-206.
- 김영운, 양현모 (2009). 「독일 통일에서 통합으로」. 통일부.
- 민족화해협력범국민협의회 (2007). 「남북 사회문화교류 중장기 로드맵 설정 및 추진 전략 연구」. 통일부.
- 민주평화통일자문회의 (2012). 「대북정책 추진에 관한 정책건의」. 2012.3.
- 박광기 (2006). 통합적 측면에서 고찰한 남북교류협력의 활성화 방안 : 남북교류협력의 평가와 정책제안, 「한독사회과학논총」, 16(1) : 295-317.
- 박연호 오세덕 (2000). 「현대조직관리론」. 서울: 법문사.
- 박종철 외 (2005). 「통일관련 국민적 합의를 위한 종합적 시스템 구축방안」. 서울: 통일연구원.
- 백기복 (1996). 「조직행동연구」. 서울: 창민사.
- 법무부 (2008). 「동서독 교류협력 법제 연구」. 법무부
- 법무부 (2008). 「중국과 대만의 교류협력 법제 연구」. 법무부
- 법제처 국가법령정보센터 <http://www.law.go.kr>
- 신중호 (2010). 중국-대만 간 교류협력의 특징 및 남북관계에 대한 시사점. 「경기개발연구원 정책연구」 경기개발연구원.
- 엄상윤 (2010). 대북정책을 둘러싼 남남갈등 해소 방안. 「통일부 용역과제 연구보고서」
- 이찬호 (2012). 남북한 합의법제 방식에 의한 남북교류협력 법제 구축방안. 「남북법제연구보고서」. 법제처

- 정은미 (2009). *남남갈등 극복을 통한 대북정책 합의기반 강화방안*. 「대북정책의 대국민 확산방안」. 서울: 통일연구원.
- 통일부 (2013). 「2013년 통일부 업무 보고」. 통일부.
- 통일부 (2013). 「남북교류협력 개관」. 통일부
- 통일부 통일교육원 (2014). 「북한 이해」. 서울: 통일교육원
- 통일부 통일교육원 (2014). 「통일문제의 이해」. 서울: 통일교육원
- 행정자치부 (2002). 「정부조직진단매뉴얼」. 서울 : 행정자치부.
- 남북 이산가족 생사확인 및 교류 촉진에 관한 법률
- 남북교류협력에 관한 법률
- 문화재청과 그 소속기관직제 시행규칙
- 이북5도에 관한 특별조치법
- 이북5도위원회 각종 규정
- 통일부와 그 소속기관 직제
- 기타: 이북5도위원회 등 관련기관 홈페이지 참조

2. 국외문헌

- Hellriegel, Don & Slocum, Jr., J. W. (1997). *Management*. Ohio, Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Howard, A. (1994). *Diagnosis for Organizational Change*. New York: Guilford.
- Luftman, J. N. et al.(2004). *Managing the Information Technology Resource*. New Jersey: Pearson Education.
- Lussier, Robert N.(1996). *Human Relations in Organizations: A Skill-Building Approach*. Chicago: Irwin.
- Mitzberg, H. (1983). *Structures in Five : Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 2010 *Organizational Behavior*, NJ: Prentice Hall