People, Peace, Prosperity +PLANET



WFK 자문단 종합평가 최종보고서

2019. 1.

KOICA 한국국제협력단

WORLD FRIENDS KOREA

WFK 자문단 종합평가
최종보고서

2019. 1

글로벌인재양성총괄실

본 연구 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 홈페이지(http://www.koica.go.kr)를 통해서도 볼 수 있습니다.

목 차

요 약 ····· 1

Ⅰ. 평가 개요 ····· 4
1. 평가의 배경 및 목적 ····· 4
가. 평가의 필요성과 배경 ····· 4
나. 평가의 목적 ····· 5
2. 평가 범위와 기준 ····· 6
가. 평가 대상 ····· 6
나. 평가 범위 ····· 6
다. 평가 기준 및 평가 항목 ····· 7
3. 평가분석 틀 ····· 9
가. WFK 사업의 성과 모형과 종합평가의 구성 ····· 9
나. WFK 자문단 사업 종합 분석 틀 ····· 12
4. 평가방법 및 추진체계 ····· 14
가. 평가방법 ····· 14
나. 평가추진체계 ····· 20
5. 평가의 한계 ····· 21

Ⅱ. WFK 자문단 사업 배경 ····· 23
1. WFK 자문단 개요 ····· 23
가. 자문단의 개념 ····· 23
나. World Friends Korea 사업 ····· 24
다. WFK 자문단 ····· 27

2. 국내·외 유사사업 운영 사례 ····· 35
가. 국내사례 ····· 35
나. 해외사례 ····· 41
3. 소결: WFK 자문단 사업 배경 및 국내외 유사사례 시사점 ····· 56

Ⅲ. WFK 자문단 운영실태 및 현황 분석 ····· 58
1. 법·제도적 여건 분석 ····· 58
가. WFK 자문단 사업의 법·제도적 근거 ····· 58
나. WFK 자문단 사업의 전략 및 방향성 ····· 60
2. 운영체계 분석 ····· 64
가. WFK 자문단 사업 관리체계 ····· 64
나. 추진단계별 운영체계 ····· 65
3. 운영현황 분석 ····· 78
가. WFK 자문단 파견 현황 ····· 78
나. 자문단 활동 사례 ····· 83
4. 사업참여자 만족도 ····· 84
가. WFK 통합 만족도 조사결과 ····· 84
나. WFK 자문단 면담 결과 ····· 86
5. 소결: 운영실태 분석을 통한 시사점 ····· 87

Ⅳ. WFK 자문단 사업 종합평가 결과 ····· 90
1. WFK 자문단 종합평가 방법론 ····· 90
가. 종합평가 체계 ····· 90
나. 평가 기준의 정의 ····· 94
2. 평가기준별 평가 결과 ····· 99
가. 적절성 ····· 99
나. 효율성 ····· 121
다. 효과성 ····· 131

라. 영향력 ····· 141
마. 지속가능성 ····· 147
바. 범분야이슈 ····· 150
3. 종합 결과 ····· 151
가. 운영평가 ····· 151
나. 성과 평가 ····· 152

V. WFK 자문단 사업 성과중심 운영방안 ····· 155
1. 향후 운영 방향 제언 ····· 155
가. 전문가로서 WFK 자문단의 정체성 확인 ····· 155
나. 일반봉사단과 차별화된 WFK 자문단 운영전략 마련 ····· 156
다. WFK 자문단의 관리체계 개선 ····· 157
라. 시행기관-협력기관 간 의사소통 정례화 ····· 161
2. WFK 자문단 사업 성과제고 방안 ····· 163
가. 자문단 사업의 성과지표 설정 방안 ····· 163
나. 자문단 활동 모니터링 및 성과점검의 정례화 ····· 166
다. 우수 자문단 활동에 대한 인센티브 마련 ····· 167
3. 성과관리 시스템 구축방안 ····· 168
가. WFK 자문단 종합 성과관리체계 구축 ····· 168
나. 유형별 성과관리 지표 및 성과 평가 실시 ····· 170
다. WFK 자문단 종합성과분석보고서 발간 ····· 171

VI. 결론 및 제언 ····· 172
1. 결론 ····· 172
2. 제언 ····· 177
가. 단기적 관점 ····· 177
나. 중·장기적 관점 ····· 178

참고문헌 ····· 179
1) 학술지, 학위논문, 보고서 ····· 179
2) 인터넷문서 ····· 181

별 첨
1) WFK 자문단 종합평가 프레임워크 ····· 183
2) 면담지 및 설문지 ····· 186
3) WFK 자문단 협력기관 및 코디네이터 대상 설문결과 및 데이터 ····· 214
4) 현지조사 활동사진 및 회의록 ····· 267

표 목차

〈표 I-1〉 평가 기준 및 주요 항목 ····· 8
〈표 I-2〉 WFK 자문단 사업 종합평가의 구성 ····· 10
〈표 I-3〉 WFK 자문단 PDM ····· 11
〈표 I-4〉 WFK 자문단 종합평가 틀 ····· 13
〈표 I-5〉 문헌 연구 자료 ····· 15
〈표 I-6〉 국내 인터뷰 대상 리스트 ····· 16
〈표 I-7〉 현지 인터뷰 대상 리스트 ····· 17
〈표 I-8〉 설문조사 대상 및 응답자 수 ····· 19
〈표 I-9〉 설문조사 대상 및 응답자 수 ····· 19
〈표 I-10〉 평가 주요 일정 ····· 20

〈표 II-1〉 WFK 사업 구성 ····· 25
〈표 II-2〉 WFK 사업 내 퇴직자 대상 프로그램 비교 ····· 26
〈표 II-3〉 시행지침 내 WFK 자문단 자격요건 ····· 27
〈표 II-4〉 WFK 자문단 파견 분야 및 목적 ····· 28
〈표 II-5〉 전문가, 자문단, 봉사단 개념 비교 ····· 33
〈표 II-6〉 전문가, 자문단, 봉사단 지급경비 비교 ····· 34
〈표 II-7〉 2017년 지역별 파견실적 ····· 35
〈표 II-8〉 과학기술지원단 선발 절차 ····· 36
〈표 II-9〉 과학기술지원단 예산 지원 내역 ····· 37
〈표 II-10〉 성과지표별 목표치 설정 ····· 38
〈표 II-11〉 국내 유사사례 사업 비교 ····· 40
〈표 II-12〉 JICA 봉사단 프로그램 ····· 42
〈표 II-13〉 JICA 봉사단 파견 규모 ····· 42
〈표 II-14〉 JICA 기술협력전문가 유형 ····· 45
〈표 II-15〉 JICA의 주요 전문가 파견 분야 ····· 46
〈표 II-16〉 JICA 전문가 등급비교표 ····· 46
〈표 II-17〉 JICA 장기파견 전문가 대우 ····· 47
〈표 II-18〉 일본과 미국 사례 비교 ····· 50

〈표 II-19〉 SES 기관의 프로젝트 체결 수 ····· 52
〈표 II-20〉 네덜란드 Senior Experts PUM ····· 54
〈표 II-21〉 독일, 네덜란드, 프랑스 사례 비교 ····· 55

〈표 III-1〉 WFK 1차 통합로드맵 과제별 성과 및 향후 이행과제 ····· 61
〈표 III-2〉 WFK 2차 통합로드맵(2018-2022) ····· 62
〈표 III-3〉 WFK 자문단 사업 통합목표, 추진전략 및 방향 ····· 63
〈표 III-4〉 시행기관별 WFK 자문단 운영체계 비교 ····· 65
〈표 III-5〉 WFK 자문단 수요조사 체계 ····· 66
〈표 III-6〉 WFK 자문단 지급경비 비교 ····· 72
〈표 III-7〉 2017년 WFK 자문단 보고서 양식 비교 ····· 74
〈표 III-8〉 2017년 WFK NIPA 자문단 활동성과 ····· 75
〈표 III-9〉 활동 및 연장 평가 항목 비교 ····· 76
〈표 III-10〉 WFK 자문단 연장 절차 ····· 77
〈표 III-11〉 WFK 자문단 연도별 파견 현황(2010~2018) ····· 78
〈표 III-12〉 WFK 자문단 지역별 파견 현황(2010~2018, 누적) ····· 79
〈표 III-13〉 WFK 자문단 분야별 파견 현황(2010~2018, 누적) ····· 80
〈표 III-14〉 WFK 자문단 연령별 파견 현황(2010~2018, 누적) ····· 80
〈표 III-15〉 WFK 자문단 성별 파견 현황(2010~2018) ····· 81
〈표 III-16〉 NIPA 자문단 사업 모집경쟁률 (최근 3년) ····· 82
〈표 III-18〉 2016년 WFK 자문단 만족도조사 결과 ····· 85
〈표 III-19〉 2017년 WFK 자문단 만족도 조사 결과 ····· 86

〈표 IV-1〉 WFK 자문단 사업 종합평가 구성 ····· 92
〈표 IV-2〉 WFK 자문단 종합평가 틀 ····· 93
〈표 IV-3〉 적절성 평가기준의 정의 ····· 94
〈표 IV-4〉 효율성 평가 기준의 정의 ····· 95
〈표 IV-5〉 효과성 평가기준의 정의 ····· 96
〈표 IV-6〉 영향력 평가기준의 정의 ····· 97
〈표 IV-7〉 지속가능성 평가기준의 정의 ····· 98
〈표 IV-8〉 범분야 이슈 기준의 정의 ····· 99

〈표 IV-9〉 현재 WFK 자문단 사업의 성과 지표 ····· 102
〈표 IV-10〉 WFK 자문단 1인당 지원경비 예산 ····· 105
〈표 IV-11〉 WFK 자문단 및 국내 유사사업 자격 및 지급경비 비교 ····· 105
〈표 IV-12〉 자문단 주요 활동 및 성과 사례 - 베트남 ····· 132
〈표 IV-13〉 자문단 주요 활동 및 성과 사례 - 에티오피아 ····· 133

〈표 V-1〉 WFK 자문단 사업의 성과전략 및 운영 목표 ····· 157
〈표 V-2〉 시행기관-협력기관 간 협의체 구성시기 및 운영 ····· 162
〈표 V-3〉 KOICA 5대 자문분야의 주요직무에 따른 성과요소 ····· 165
〈표 V-4〉 KOICA 자문단 5대 파견분야별 공통 성과지표(안) ····· 166

그림 목차

〈그림 I-1〉 WFK 자문단 사업의 성과모형 ····· 9
〈그림 I-2〉 WFK 자문단 사업 운영체계 분석 및 운영평가 항목 ····· 12
〈그림 I-3〉 조사방법 흐름도 ····· 14

〈그림 II-1〉 JICA 봉사단 운영체계 ····· 43
〈그림 III-1〉 WFK 점진적 단계별 통합 ····· 60
〈그림 III-2〉 WFK 자문단 사업 관리체계 ····· 64
〈그림 III-3〉 WFK 자문단 국내 교육 프로그램 예(상반기) ····· 69
〈그림 III-4〉 WFK 자문단 국내 교육 프로그램 예(하반기) ····· 70
〈그림 III-6〉 WFK 자문단 연도별 파견 현황 추이(2010~2018) ····· 79

〈그림 IV-1〉 WFK 코디네이터 설문 결과(1)-WFK 자문단 사업의 성과지표에 대한 인식 ····· 103
〈그림 IV-2〉 WFK 코디네이터 설문 결과(2)-체재비 적정성에 대한 인식 ·· 107
〈그림 IV-3〉 WFK 코디네이터 설문 결과(3)-활동비 적정성에 대한 인식 ·· 108
〈그림 IV-4〉 WFK 코디네이터 설문 결과(4)-지원경비 책정시 고려 요소 ·· 109
〈그림 IV-5〉 협력기관 설문 결과(1)-파견 자문단 경력 및 분야의 수요 부합성 ····· 112
〈그림 IV-6〉 WFK 코디네이터 설문 결과(5)-수요 타당성 검증 과정 유무 ·· 113
〈그림 IV-7〉 협력기관 설문 결과(2)-파견 자문단 경력 및 분야의 수요 부합성 ····· 114
〈그림 IV-8〉 WFK 코디네이터 설문 결과(6)-수요 분야 조정 ····· 115
〈그림 IV-9〉 WFK 코디네이터 설문 결과(7)-중점협력분야 반영 여부 ····· 115
〈그림 IV-10〉 WFK 코디네이터 설문 결과(8)-KOICA 현지사무소의 자문단 복무관리 형태 ····· 118
〈그림 IV-11〉 WFK 코디네이터 설문 결과(9)-KOICA 현지사무소의 자문단 복무관리 중점 사항 ····· 122
〈그림 IV-12〉 WFK 코디네이터 설문 결과(10)-활동보고서 제출 ····· 124
〈그림 IV-13〉 WFK 코디네이터 설문 결과(11)-활동비 정산 제출 ····· 124

〈그림 IV-14〉 WFK 코디네이터 설문 결과(12)-자문단의 협조에 대한 인식 ·· 125
〈그림 IV-15〉 협력기관 설문 결과(3)-시행기관과의 의사소통1 ····· 127
〈그림 IV-16〉 협력기관 설문 결과(4)-시행기관과의 의사소통2 ····· 127
〈그림 IV-17〉 협력기관 설문 결과(5)-자문관과의 의사소통1 ····· 129
〈그림 IV-18〉 협력기관 설문 결과(6)-자문관과의 의사소통2 ····· 130
〈그림 IV-19〉 협력기관 설문 결과(7)-자문관과의 의사소통3 ····· 130
〈그림 IV-20〉 협력기관 설문 결과(8)-자문단 성과 만족도 ····· 137
〈그림 IV-21〉 협력기관 설문 결과(9)-자문단 성과의 유용성 ····· 138
〈그림 IV-22〉 협력기관 설문 결과(10)-자문단 성과 활용도 ····· 138
〈그림 IV-23〉 협력기관 설문 결과(11)-협력기관의 참여 ····· 139
〈그림 IV-24〉 WFK 코디네이터 설문 결과(13)-자문단 사업 목표 달성 여부에 대한 인식 ····· 140
〈그림 IV-25〉 WFK 코디네이터 설문 결과(14)-WFK 자문단 사업의 기여도에 대한 KOICA 코디네이터의 인식 ····· 142
〈그림 IV-26〉 협력기관 설문 결과(12)-WFK 자문단 사업의 협력기관 인적역량 강화 기여도에 대한 인식 ····· 144
〈그림 IV-27〉 협력기관 설문 결과(13)-협력기관의 WFK 자문단 재유치 희망 정도 ····· 144
〈그림 IV-28〉 협력기관 설문 결과(14)-WFK 자문단 사업의 양국 간 협력강화 기여에 대한 조사 결과 ····· 145
〈그림 IV-29〉 협력기관 설문 결과(15)-WFK 자문단 사업의 한국에 대한 인식개선에 대한 조사 결과 ····· 146

〈그림 V-1〉 WFK 자문단 종합 성과관리 체계 ····· 169

약어표

약어	영문	한글
APCD	• Associate Peace Corps Director	• Associate Peace Corps 책임자
AVID	• Australian Volunteers for International Development	• 오스트리아 국제개발 봉사단
BMZ	• Federal Ministry of Economic Cooperation and Development	• 독일 경제협력개발부
DAC	• Development Assistance Committee	• 개발원조 위원회
ECTI	• Échanges et Consultations Techniques Internationaux	• 프랑스의 국제교류와 기술자문
EFQM	• European Foundation for Quality Management	• 유럽 품질관리 재단
FGI	• Focus Group Interview	• 초점집단면담
FIA	• Foreign Investment Agency	• 베트남 투자청
GIZ	• Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit	• 독일국제협력공사
GTZ	• fur Technische Zusammenarbeit	• 독일기술협력공사
IPBS	• Integrated Planning and Budget System	• 통합 계획 및 예산시스템
IPC	• Investment Promotion Center	• 투자진흥청
ISEA	• Industrial Safety Techniques an Environment Agency	• 산업안전기술환경국
JICA	• Japan International Cooperation Agency	• 일본국제협력기구
JOCV	• Japan Overseas Cooperation Volunteers	• 일본청년해외협력대
KfW	• Kreditanstalt für Wiederaufbau	• 독일부흥은행
KOICA	• International Cooperation Agency	• 한국국제협력단
KOMSTA	• Korean Medicine Service Team Abroad	• 대한한방해외의료봉사단
KUCSS	• University Council For Social Service	• 한국대학사회봉사협의회
NEAC	• National Electronic Authentication Centre	• 국가전자인증센터
NEXT	• Next Expert Training	• 국제문화교류 인력양성

약어	영문	한글
NIA	• National Information Society Agency	• 한국정보화진흥원
NIPA	• National IT Industry Promotion Agency	• 정보통신산업진흥원
NRF	• National Research Foundation of Korea	• 한국연구재단
ODA	• Official Development Assistance	• 공적개발원조
OECD	• Organization for Economic Cooperation and Development	• 경제협력개발기구
OSIRP	• Office of Strategic Information, Research, and Planning	• 미국 정보연구기획부
PAS	• The Pacific Asia Society	• 태평양아시아협회
PUM	• Netherlands Senior Experts	• 네덜란드 시니어 전문가
QBS	• Quality-Based Selection	• 품질기반 평가
QCBS	• Quality-and Cost-Based Selection	• 품질 및 비용 기반 평가
RBM	• Results-based Management	• 성과중심 사업관리
SDGs	• Sustainable Development Goals	• 지속가능한 개발목표
SES	• Senior Experten Service	• 독일 시니어봉사단(전문가서비스)
SV	• Senior Volunteer	• 시니어봉사단
TC	• Technical Cooperation	• 기술협력
ToT	• Training of Trainers	• 트레이너 훈련
TVET	• Technical and Vocational Education and Training	• 직업기술교육훈련
UNV	• United Nations Volunteers	• 유엔 자원 봉사단
VIETRADE	• Vietnam Trade Promotion Agency	• 베트남 무역진흥청
WFK	• World Friends Korea	• 월드프렌즈코리아

요 약

WFK 자문단 사업은 2009년 우리나라의 각 행정부처에서 시행되어 오던 각종 해외파견 봉사단 사업을 통하여 출범한 WFK 사업의 일환으로 퇴직자와 퇴직예정자 등 국내의 우수 퇴직 전문 인력을 적극 활용하여 수원국의 개발능력 강화 및 제도 구축 지원을 목적으로 하고 있다. WFK 자문단은 2010년 시범파견 이후 현재까지 약 1,550여명이 파견되었으며 퇴직자 수 증가에 따라 자문단에 대한 관심과 수요가 계속 증가하고 있다. 그러나 이러한 관심과 수요의 증가에도 불구하고 그동안 WFK 자문단 사업에 대해 귀국자문단이나 개발도상국 협력기관의 만족도 조사만 실시하여 지금까지의 성과나 사업운영의 문제점 등을 제대로 평가하고 파악하기 어려웠다. 따라서 본 “WFK 자문단 종합평가”에서는 사업의 운영현황과 성과에 대한 종합적인 평가를 통해 구체적이고 실현가능한 운영방안 도출, 사업의 전반적인 운영체계 개선 및 성과관리 체계 구축에 기여하고자 한다.

WFK 자문단 사업의 운영은 국제개발협력기본법, WFK 통합로드맵, WFK 사업 세부시행계획에 바탕을 두고 있다. 사업총괄기관인 KOICA의 글로벌인재운영총괄실을 중심으로 KOICA와 NIPA에서 각각 자문단 사업을 운영하고 있으며, 2010년 WFK 브랜드 통합 이후 점진적으로 일부 운영과정을 통합하여 진행 중이지만 두 시행기관의 자문단 파견분야, 지급경비 금액, 자문단 현지 복무 및 성과관리 체계 등에서는 상이함을 보이고 있다.

WFK 자문단 사업은 우리나라 국제개발협력 기본 정신과 목표에 매우 부합하고 WFK 해외봉사단 통합로드맵 하에서 비교적 체계적인 추진 체계를 갖추고 있다. 다만 타 해외봉사단 사업과의 차이점을 반영한 WFK 자문단 사업만의 중장기 전략이 부재하고 그 성격과 성과에 대한 정의가 모호하여 성과관리의 어려움으로 이어지고 있다.

운영체계 및 조직 측면에서 WFK 자문단 사업은 KOICA와 NIPA가 각 기관의 운영지침에 따라 사업을 시행하고 있으며, 수요 배분이나 교육 등에 대한 의사결정은 두 기관 간 협의에 의해 이루어지고 있다. 가장 큰 문제점은 인력 부족인데, 현재 KOICA 본부나 현지사무소, NIPA 본부 종합상황실의 담당 인력으로 수요조사, 모집과 선발, 교육, 파견, 성과 관리 등의 모든 업무를 효율적으로 처리하는 것은 현실적으로 어렵다. 관리 인력의

부족과 더불어 자문단의 파견 분야나 활동이 매우 다양하고 전문적이기 때문에 활동 모니터링에는 한계가 큰 것으로 보인다. 단기적으로는 활동성과를 명확하게 기술할 수 있도록 활동보고서 서식을 수정하고, 개인별로 활동 목표를 수립하여 성과를 체계적으로 보고할 수 있도록 개선해야 할 것으로 판단된다.

운영평가에서 가장 큰 문제점으로 지적되는 것은 WFK 자문단 활동의 결과 데이터가 제대로 수집, 기록 및 활용되지 못하고 있다는 점이다. 활동보고서에 대한 검토나 성과물의 수집이 거의 이루어지지 않아 WFK 자문단 활동 내용과 결과를 파악하고 WFK 사업의 성과를 평가하는 데에 큰 장애가 되고 있다. 무엇보다 제출되는 보고서를 바탕으로 자문단원의 활동 내용을 축적하고 데이터베이스화하여 성과 분석에 활용하고 향후 자문단 사업의 운영 방향과 전략 수립에 반영하는 것이 시급하다.

앞서 언급한 바와 같이, 국내외 관계자 면담을 통해 WFK 자문단원들은 파견된 기관의 성격에 따라 다양한 성과물을 창출하고 있음을 파악할 수 있었다. 협력기관들은 WFK 자문단 활동성과에 대해 대체적으로 만족을 나타냈고 성과물의 유용성과 활용도에 대해서도 긍정적으로 인식하고 있었다. 그러나, WFK 자문단 활동의 다양성으로 인해 WFK 자문단 활동성과를 유형화하기 어렵기 때문에 단일한 성과지표로 측정하는 것이 쉽지 않다. 자문단 활동의 성과에 대한 데이터가 미흡한 현 상황에서는 개별 활동 목표 수립과 달성 여부를 파악하는 것이 현실적인 성과지표로 판단된다. 다만, 수요에 부합하고 수원국의 환경에서 역량을 발휘할 수 있는 인력을 선발하여 파견하는 것이 무엇보다도 중요하다.

이 연구를 통해서 WFK 자문단의 정체성을 확인하였고, 유형별 특징을 갖는 KOICA 및 NIPA 자문활동 운영의 형평성과 일관성을 제고하기 위한 관리개선 방안으로 자문단 인력풀에 대한 데이터베이스 구축, 현지사무소 복무관리 및 지원매뉴얼 개선 등을 제안하였다. 또한 성과제고를 위한 시행기관과 수원국 협력기관과의 의사소통을 정례화함으로써 수원국의 수요를 반영한 자문이 이뤄질 수 있으므로 협의회 구성, 운영방법, 주요논의 및 결과활동 등에 대한 구체적인 운영방안을 제시하였다.

마지막으로 자문활동에 대한 성과를 제고하기 위해서는 WFK 자문단 사업의 성과관리 시스템이 구축되어야 한다. 현재 두 개의 유형으로 분리하여 개별적으로 관리하고 있는 성과를 WFK 자문단 성과관리시스템으로 통합하여 운영해야 할 것이다. KOICA와 NIPA 자문단 사업의 성과목표 설정 및 점검기능을 갖춘 '성과관리위원회'를 설치하고 정기적인 성

과점검과 환류를 실시해야만 WFK 자문단 사업의 목표달성과 지속가능한 수원국에 대한 정책적 지원이 이뤄질 수 있을 것이다.

WFK 자문단에 대한 종합적 성과관리의 최종 산출물은 연간 발간하는 종합성과분석보고서가 될 수 있다. 종합성과분석보고서는 자문단 유형뿐 아니라, 자문분야별, 파견지역 및 국가별로 다양한 측면에서 분석함으로써 각 국가별, 지역별 자문분야에 대한 성과를 종합적으로 파악할 수 있을 뿐 아니라, 성과제고를 위한 시사점을 도출하여 향후 자문활동 및 중장기 계획 수립에 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

I. 평가 개요

1. 평가의 배경 및 목적

가. 평가의 필요성과 배경

국제사회는 지난 60년간 약 2조 3천억 달러의 엄청난 규모의 원조자금(ODA)을 개발도상국에 제공하였지만 원조 규모 대비 결과가 미미하였다. 이러한 여파로 1990년부터 원조피로(Aid Fatigue) 현상이 나타나면서 원조 규모가 다소 축소되었으나, 이후 지속가능한 개발목표(Sustainable Development Goals, SDGs) 체계로 전환됨에 따라 원조 규모가 재차 확대되고 ODA자금의 효율적 사용과 사업성과 제고를 위해 성과중심 사업관리(Results- based Management, RBM)의 필요성이 증대되었다. 특히, 해외봉사단 사업은 과거 봉사활동이라는 서비스의 개념 하에 국가 이미지 제고와 개발도상국과 공여국 간 우호관계 제고에 기여한다는 다소 무형적 가치에 중점을 두고 있었다. 그러나 개발효과성과 성과중심의 사업이 강조됨에 따라, 해외봉사단의 개발성과에 대한 국내외적인 관심이 높아지고 있다. 이런 추세는 해외봉사단 사업이 2015년 채택된 SDGs 이행에 최적화된 활동으로 보는 견해가 대두되고 같은 해 4월 주요 해외봉사단 파견기관이 참석한 워크샵에서 자원봉사가 개발성과에 미치는 영향을 측정하기 위한 성과관리 중요성 및 SDGs 목표달성으로의 연계가 강조되면서 더욱 부각되었다(UNV, 2015).

해외봉사단 활동의 구체적인 성과가 강조됨으로 인해 해외봉사단 파견사업을 수행하는 타 공여국 및 국제기구는 보다 실질적인 개발효과성 지표설정을 통해 해외봉사단 활동의 성과를 측정하려는 시도를 하고 있다.

KOICA 또한 이에 부응하여 월드프렌즈사업(World Friends Korea, 이하 WFK 사업)의 개발성과 제고를 위해 2015년, 2016년 WFK 지표개발 연구 및 지표개발 고도화 연구, 2016년의 WFK 종합평가 등을 통해 WFK 봉사단과 자문단의 성과를 연구·평가하였다.

그러나 일반 봉사단과 달리 본 평가의 대상인 WFK 자문단 사업은 개발도상국 중앙정부 및 정부기관에 파견되어 제도적/조직적/개인적 역량강화와 정책개선에 집중하여 활동이 이루어지고 있어 봉사활동 영역 및 산출물이 WFK 봉사단과는 상이하기 때문에 WFK 자문단 사업을 중심으로 평가하여 그동안의 성과를 파악하는 것이 필요한 상황이다.

WFK 자문단 사업은 2009년 '퇴직 전문가 해외진출 지원방안' 발표와 함께 국내 퇴직 전문가를 개도국 정부 및 공공기관에 파견하여 한국의 산업개발 정책 및 경험 전수를 통해 개발도상국의 경제·사회개발에 기여하고자 추진되었다. 과거에는 KOICA와 NIPA 두 기관이 각각 자문단 파견 사업을 총괄·운영하였으나, 현재는 WFK로 통합되어 KOICA의 총괄 아래 파견분야별 구분에 따라 KOICA와 NIPA 두 기관으로 분류되어 각 기관의 자문단 사업 내부기준에 따라 운영하고 있다.

WFK 자문단은 2010년 시범파견 이후 현재까지 약 1,550여명이 파견되었으며 퇴직자 수 증가에 따라 국내의 자문단에 대한 관심과 수요가 계속 증가하고 있다. 그러나 이러한 관심과 수요의 증가에도 불구하고 그동안 WFK 자문단 사업에 대해 귀국자문단이나 개발도상국 협력기관의 만족도 조사만 실시하여 지금까지의 성과나 사업운영의 문제점 등을 제대로 평가하고 파악하기 어려웠다. 따라서 사업의 운영과 성과에 대한 종합적인 분석과 평가가 필요한 실정이며, 이를 통해 WFK 자문단 사업의 성과측정 및 구체적이고 실현 가능한 운영 개선방안을 도출할 필요가 있다.

나. 평가의 목적

본 평가의 목적은 WFK 자문단 현황 종합분석을 통해 구체적이고 실현가능한 운영방안을 도출하며, 평가결과를 통해 나타난 문제점, 유의점, 시사점 등을 바탕으로 사업의 전반적인 운영체계 개선 및 성과관리 체계구축에 기여하고자 한다. 이에 따라 동 평가의 주요 목적은 다음의 두 가지로 구분된다.

- **WFK 자문단 사업의 운영체계 개선에 기여** : KOICA 및 NIPA WFK 자문단 사업 현황(사업전략, 사업 추진 및 운영체계 등)을 확인함으로써 효과적인 사업 운영체계 및 추진방안 개선안을 도출함.
- **WFK 자문단 사업의 성과관리 체계구축에 기여** : 평가 결과를 통해 사업의 성과관리

를 위한 실질적이고 종합적인 교훈 및 제언을 도출하여 향후 WFK 자문단 사업의 효과성 제고에 기여함.

2. 평가 범위와 기준

가. 평가 대상

본 평가의 대상은 WFK 자문단 사업으로, 한국정부가 파견하는 해외봉사단 사업인 WFK 사업 중 하나이다. WFK는 과거 각 행정부처에서 분산되어 운영하던 해외봉사단 사업을 통합·운영하고자 2009년 출범되었다. 외교부의 KOICA 해외봉사단, 행정안전부의 대한민국 IT봉사단, 교육과학기술부의 대학생봉사단 및 개도국 과학기술지원단이 우선적으로 하나로 통합되었고, 이후 2010년에 외교부의 중장기 자문단, 지식경제부의 퇴직전문가, 그리고 문화체육관광부의 세계태권도평화봉사단이 WFK 사업으로서 세계 각지에서 활동하게 되었다.

한편, 본 평가의 대상인 WFK 자문단 사업은 봉사정신을 갖춘 퇴직(예정)자 등 국내 우수 퇴직인력을 적극 활용하여, 수원국의 개발능력 강화 및 제도 구축 지원을 목적으로 우리의 개발경험 및 전문지식을 전수하고자 2010년부터 실시된 사업으로, 본 사업을 통해 선발된 자문단은 6개월에서 1년간 개도국 정부부처 및 공공기관에 파견되어 파견분야 구분에 따라 각각 KOICA 자문단과 NIPA 자문단의 이름으로 파견되어 정책자문 및 기술전수 역할을 수행한다. KOICA 자문단의 파견분야는 교육, 농림수산, 보건, 공공행정 및 산업에너지이며 NIPA 자문단의 파견분야는 정보통신, 산업기술, 무역투자, 지역발전 및 에너지자원이다.

WFK 자문단 사업은 상기 활동을 통해 개도국의 경제·사회발전과 빈곤퇴치에 기여하고, 양국 우호협력관계 강화에 기여하는 것을 목적으로 한다.

나. 평가 범위

본 평가의 범위는 △WFK 자문단 사업 현황분석, △국내외 유사사업 사례분석과 현황

분석 및 사례분석에 따른 △WFK 자문단 사업 종합평가 및 제언 도출의 세 부분으로 구성되어 있다.

- **WFK 자문단 사업에 대한 종합평가** : 자문단 사업의 사업전략, 사업추진 및 운영체계 등 운영현황을 파악하고, 참여자 만족도 조사 및 성과 점검을 통해 사업 운영의 개선을 위한 적절성 및 효율성, 효과성 등을 평가함.
- **국내외 유사사업 사례분석** : 타 기관 사례를 △추진 전략, △수행 체계, △사업 수행, △사업 평가 관점에서 비교·분석하여 WFK 자문단 운영의 시사점 분석 및 적용 가능성을 검토함.
- **WFK 자문단 사업에 대한 제언 도출** : 종합평가와 국내외 유사사업 사례분석에 따른 향후 WFK 자문단 사업 추진 및 성과관리 방안을 제언함.

다. 평가 기준 및 평가 항목

본 평가는 경제개발협력기구(Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) 개발원조위원회(Development Assistance Committee, DAC)의 5대 평가기준인 적절성(Relevance), 효율성(Efficiency), 효과성(Effectiveness), 영향력(Impact), 지속가능성(Sustainability) 및 범분야 이슈를 평가의 기준으로 준용하고, 동 평가기준 안에서 WFK 자문단의 전략적 측면, 운영적 측면, 성과 측면으로 구분하여 WFK 자문단 종합평가에 맞는 프레임워크를 제시하였다. 이를 정리하면 아래 표와 같다.

〈표 I-1〉 평가 기준 및 주요 항목

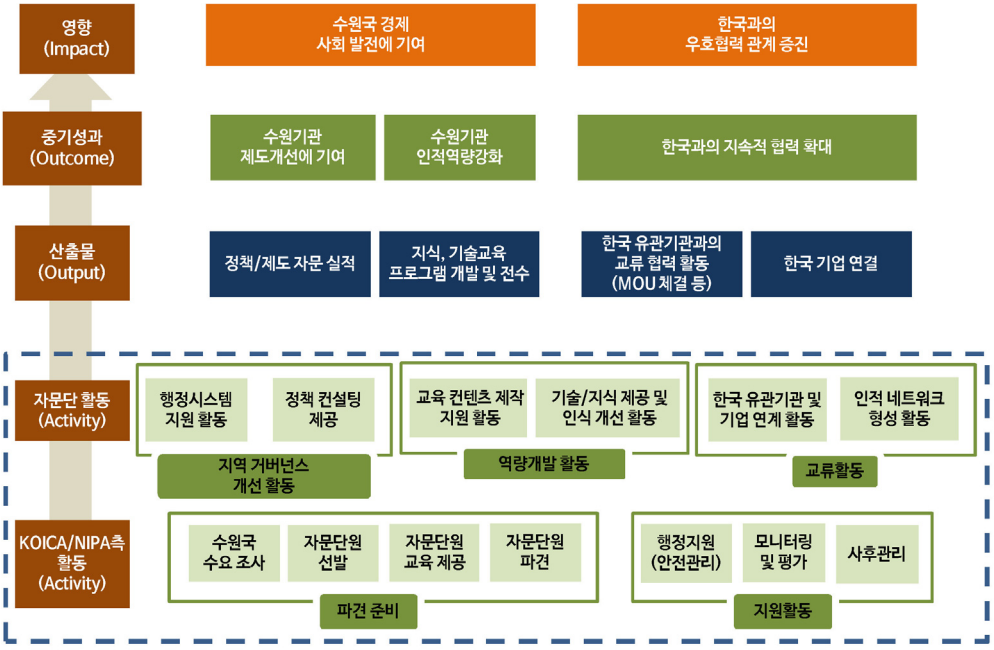
평가 대상	평가 기준	평가항목	세부 평가항목
전략 · 운영	적절성	WFK 자문단 사업의 목표 및 전략	• 사업목표 및 전략의 적절성
			• WFK 자문단 사업의 성과목표와 지표의 적절성
		사업추진체계	• 운영조직 및 의사결정구조
			• 사업 관리체계의 적절성
			• 예산 및 경비책정의 적절성
운영	효율성	사업운영체계	• 사업 관리의 효율성
			• 의사결정 과정 및 소통의 효율성 – WFK 총괄기관 및 시행기관(KOICA, NIPA) 간의 의사소통 – 협력기관과 WFK 시행기관(KOICA, NIPA) 간의 의사소통 – 협력기관과 자문단의 소통
성과	효과성	WFK 자문단 사업 운영의 성과	• 운영 성과
			• WFK 자문단 사업의 목표달성도
		자문단 활동의 성과	• 자문의 성과물
			• 자문단원의 개별 목표달성 여부
			• 자문의 효과성 및 활용정도
	영향력	WFK 자문단 사업의 영향력에 대한 인식	• 이해관계자의 WFK 자문단 사업 영향력에 대한 인식
		WFK 자문단 사업의 영향	• 수원국 경제사회발전에 기여
			• 양국 간 우호협력관계의 증진
			• 은퇴한 전문인력의 사회참여 기회 제공과 경험활용
			• 의도하지 않은 영향
	지속 가능성	개별자문단 활동성과	• 자문단 개인의 활동성과 지속여부
		자문단 전반적 성과	• WFK 전체 자문단의 활동성과 지속여부
	범분야 이슈	모집 및 선발과정의 균형참여	• 자문단의 성별 비율
		수원국 젠더관점 반영	• 수원국 자문내용의 젠더관점 반영여부
			• 자문단 사업의 성주류화

3. 평가분석 틀

가. WFK 사업의 성과 모형과 종합평가의 구성

평가팀은 본 종합평가를 위해 평가 대상인 WFK 자문단 사업의 투입, 활동, 산출물, 성과로 이어지는 성과모형을 〈그림 I-1〉과 같이 도식화하였다. 시행기관인 KOICA와 NIPA의 활동은 자문단의 활동으로 연결되고, 이러한 활동을 기반으로 자문단의 산출물과 중장기 성과가 도출된다.

〈그림 I-1〉 WFK 자문단 사업의 성과모형



파견준비와 지원활동으로 도식화된 시행기관 활동의 기반에는 운영 조직과 인력, 예산 등 사업 운영을 뒷받침하는 운영체계가 있다. WFK 자문단 사업은 연속성을 가진 하나의 제도로 볼 수 있으며, 이를 평가하기 위해서는 성과모형에 나타난 투입-산출-성과-영향뿐만 아니라 그 사업 운영의 기반이 되는 운영체계를 함께 평가해야 한다. 따라서 본 평가에

서는 WFK 사업 운영의 기반이 되는 조직 및 사업 추진 체계를 포함하는 운영체계와 이를 통해 나타나는 사업의 성과 평가로 구분하여 운영평가와 성과 평가를 실시한다. 운영평가와 성과 평가의 요소를 OECD DAC의 5대 평가기준으로 분류하여 구성하면 〈표 I-2〉와 같다.

〈표 I-2〉 WFK 자문단 사업 종합평가의 구성

평가 기준	운영평가	성과 평가
적절성	목표, 전략 사업추진체계 (운영 구조 및 인력) 사업관리체계 (단계별)	수요 부합 여부
효율성	운영 현황 관리 현황	이해관계자 간 소통 효율성 저해 요인
효과성	운영 성과 (통합 관리)	자문단원의 활동성과
영향력	WFK 자문단 사업의 상위 목표에 기여 - 수원국 경제·사회발전 - 양국 간 우호협력관계 증진 의도하지 않은 영향	
지속가능성	운영성과의 지속가능성	자문 성과의 지속가능성
범분야	운영 관리에 성인지 관점 반영	자문 활동의 성주류화 영향

운영평가에서는 WFK 자문단 사업의 전략으로부터 사업의 관리에 이르기까지 사업 운영의 기반이 되는 사업추진체계와 관리체계의 적절성, 운영과 관리의 효율성, 운영 성과의 효과성과 지속가능성도 함께 평가한다. 성과 평가는 자문단 활동의 성과, 즉, 〈그림 I-1〉의 성과 모형에 나타나는 성과를 달성하고 있는지를 평가한다. 자문단원의 활동이 수원국 수요에 부합하였는지, 자문 활동 중 이해관계자 간 소통은 효율적이었는지, 자문단원의 활동 결과는 효과적이며 지속 가능한지를 주요 요소로 평가한다. WFK 자문단 사업의 영향력은 운영과 활동성과의 종합적인 영향으로 분석한다.

또한 본 평가의 성과모형은 아래와 같은 WFK 자문단 PDM을 근간으로 도출하였다.

〈표 I-3〉 WFK 자문단 PDM

성과관리 단계 (Narrative summary)	지표 (Indicators)	외부조건 (Assumption)
Impact 1. 수원국 경제, 사회 발전에 기여 2. 한국과의 우호협력관계 증진	1. 수원국 제도개선 사례 건 수 2. 자문단 활동에 대한 수원국의 만족도	• 자문단 활동성과의 지속적 유지 및 확대
Outcome 1.1. 수원기관 제도개선에 기여 1.2. 수원기관 인적 역량강화 2.1. 한국과의 지속적 협력 확대	1. 제공된 제도개선 자문(마스터플랜, 실행계획) 등의 활용도 2. 새로운 지식 및 기술의 지속적 활용도 3. 한국 기업 및 유관기관과의 후속 사업 진행 건 수	• 수원국 및 기관의 제도 개선 의지 및 지원 • 새로운 지식 및 기술 적용을 위한 제반환경 조성
Output 1.1.1. 제도개선 전략 문서 도출 1.1.2. 제도/조직/개인 역량강화를 위한 컨설팅 제공 1.2.1. 수원기관 지식 향상/기술 습득 2.1.1. 한국 유관기관과의 협력 증가 2.1.2. 한국 기업 진출 기회 증가 2.1.3. 한국 개발협력 사업과의 연계 확대	1.1.1. 제공한 제도/행정시스템 개선 관련 제공된 문서 건 수(마스터플랜, 액션플랜 등) 1.1.2. 컨설팅(자문) 제공 건 수(컨설팅 결과보고서 기준) 1.2.1. 개발된 지식/기술 교육 프로그램의 수 1.2.2. 제작/제공된 지식/기술 교육 자료의 수 1.2.3. WFK 자문단 참여 수원기관 프로젝트 건 수 2.1.1. 한국 관계기관 및 기업과의 MoU 체결 건수 2.1.2. 한국 기업 진출 지원 건수(자문 건수)/ 2.1.3. WFK 자문단 자문한 KOICA 프로젝트 건 수	• 수원기관의 수요에 따른 자문단의 활동
Activity 1.1.1.1. 역량강화 교육 제공 1.2.1.1. 마스터플랜/중장기 계획 및 실행계획 수립 1.2.1.1. 제도개선 컨설팅 제공 2.1.1.1. 한국 유관기관 소개 및 연결 2.1.2.1. 한국 기업 소개 및 진출 지원	Input 1. WFK 자문단원/예산 2. KOICA 사업 시스템	• 자문단 대상 적절한 국내 및 현지교육 제공 • 자문단의 전문성과 수요의 일치

나. WFK 자문단 사업 종합 분석 틀

종합평가에 앞서 III장에서는 〈그림 I-2〉와 같이 WFK 자문단 사업의 운영 실태 및 현황 분석을 수행하고 분석 결과를 운영평가의 근거로 활용한다.

〈그림 I-2〉 WFK 자문단 사업 운영체계 분석 및 운영평가 항목

운영 실태 및 현황 분석		운영평가 항목
• 법·제도적 여건 분석 – 법·제도적 근거 – 전략 및 방향성	▶	• WFK 자문단 사업 전략의 적절성 • WFK 자문단 사업 성과목표 및 지표의 적절성
• 운영체계 분석 – WFK 자문단 사업 관리체계 – 추진단계별 운영체계 1) 수요 발굴 2) 모집 및 선발 3) 국내 교육 4) 현지 복무 관리 5) 성과관리 6) 활동평가 및 연장평가 7) 파견 종료 후 사후관리	▶	• 사업추진체계의 적절성 – 조직 및 의사결정구조의 적절성 – 단계별 사업 관리체계의 적절성 • 사업 운영체계의 효율성 – 의사결정 과정 및 소통의 효율성 – 사업관리 단계별 효율성
• 운영현황 분석: WFK 자문단 파견 현황 • 사업참여자 만족도 분석	▶	• WFK 자문단 사업 운영의 목표 달성 • WFK 자문단 운영 성과의 효과성 및 지속가능성

종합평가에서는 운영평가와 성과 평가의 요소를 OECD DAC 5대 기준의 순서로 〈표 I-4〉의 분석틀을 활용하여 분석한다. DAC 5대 기준을 준용하되, WFK 사업의 평가에 맞게 정의와 평가질문은 수정하여 적용한다[1]. 운영평가는 주로 적절성과 효율성에서 다루어지지만 WFK 사업 운영의 성과와 지속성은 각각 효과성과 지속가능성 기준에서 평가한다. 성과 평가는 주로 효과성, 영향력, 지속가능성에 해당되지만 자문단 활동과 관련된 적절성과 효율성은 각 항목에서 평가한다[2].

1) 평가기준의 정의 및 평가질문은 IV장의 1. WFK 자문단 종합평가 방법론 부분에 자세히 서술한다.

2) 구체적인 WFK 자문단 종합평가의 평가틀은 IV장 평가 결과 각 항목에서 서술하였으며, 또한 부록에 첨부하였다.

〈표 I-4〉 WFK 자문단 종합평가 틀

구분	평가항목	평가지표	평가방법	근거
가. 적절성	WFK 자문단 사업의 목표 및 전략	- 사업목표 및 전략의 적절성	정성평가	법, 지침 등
		- WFK 자문단 사업의 성과목표와 지표의 적절성	정성평가	지침, 인터뷰
	사업추진체계	- 운영조직 및 의사결정구조	정성평가	문헌, 인터뷰
		- 사업 관리체계의 적절성	정성평가 정량평가	문헌, 인터뷰, 협력기관/코디네이터 설문조사
		- 예산 및 경비책정의 적절성	정성평가 정량평가	문헌, 코디네이터 설문조사
나. 효율성	사업운영체계	- 사업 관리의 효율성	정량평가	설문조사
		- 의사결정 과정 및 소통의 효율성 • WFK 총괄기관 및 시행기관 (KOICA, NIPA) 간의 의사소통 • 협력기관과 WFK 시행기관 (KOICA, NIPA) 간의 의사소통 • 협력기관과 자문단의 소통	정량평가 정성평가	코디네이터 설문조사, 인터뷰
다. 효과성	WFK 자문단 사업 운영의 성과	- 운영 성과	정성평가	문서 및 실적자료
		- WFK 자문단 사업의 목표달성도	정성평가 정량평가	설문조사 및 실적자료 검토
	자문단 활동의 성과	- 자문의 성과물	정성평가	실적자료검토, 인터뷰
		- 자문단원의 개별 목표달성 여부	정성평가	인터뷰
		- 자문의 효과성 및 활용정도	정성평가 정량평가	협력기관 설문조사
라. 영향력	WFK 자문단 사업의 영향력에 대한 인식	- 이해관계자의 WFK 자문단 사업 영향력에 대한 인식	정성평가 정량평가	인터뷰 설문조사
	WFK 자문단 사업의 영향	- 수원국 경제사회발전에 기여	정성평가 정량평가	인터뷰 설문조사
		- 양국 간 우호협력관계의 증진	정성평가 정량평가	인터뷰 설문조사
		- 은퇴한 전문인력의 사회참여 기회 제공과 경험활용	정성평가	현지인터뷰
		- 의도하지 않은 영향	정성평가	현지인터뷰
마. 지속 가능성	개별자문단 활동성과	- 자문단 개인의 활동성과 지속여부	정성평가	연구진 평가
	자문단 전반적 성과	- WFK 전체 자문단의 활동성과 지속여부	정성평가	연구진평가
바. 범분야 이슈	모집 및 선발과정의 균형참여	- 자문단의 성별 비율	정량평가	실적자료
	수원국 젠더관점 반영	- 수원국 자문내용의 젠더관점 반영여부 - 자문단 사업의 성주류화	정성평가	인터뷰 면담결과

4. 평가방법 및 추진체계

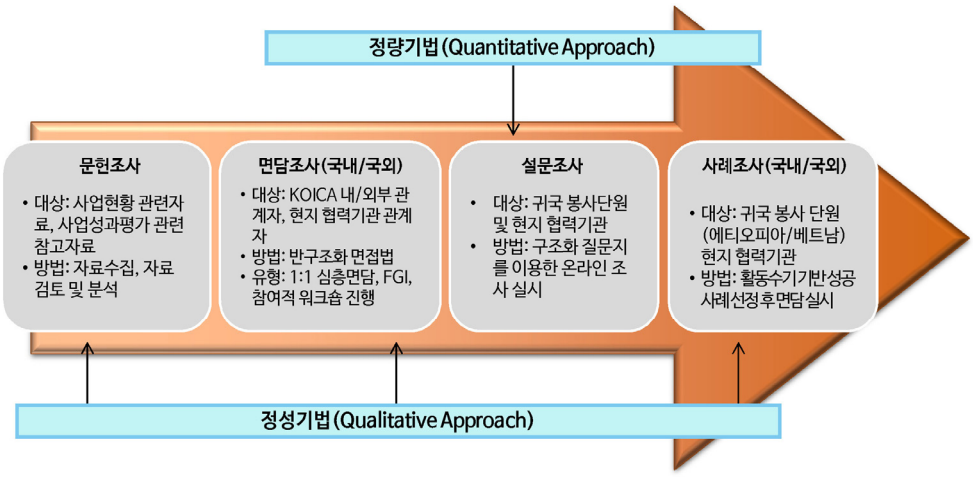
가. 평가방법

본 평가는 문헌조사(Literature review) 외 평가의 타당성과 객관성을 높이기 위해 이해관계자와의 면담(Interview) 및 설문조사(Survey)를 실행하였다. 아울러 수집 및 정리된 통계자료 분석 등 정성적 방법론과 정량적 방법론을 혼합한 연구방법론(Mixed Methodology)을 적용하였다.

또한, 평가지표에 따른 성과 검증에 있어 동일한 지표를 다른 조사대상 및 방법으로 검증하는 삼각측량법(Triangulation)을 활용하였다. 특히, 효과성, 영향력, 지속가능성, 범분야 이슈 평가에서 문헌조사와 현지 정량자료를 토대로 면담, 설문의 교차 분석을 통해 자료의 타당성을 높이고 분석 결과의 신뢰성을 확보함으로써 본 평가의 질을 제고하였다.

조사는 문헌조사 → 국내 관계자 면담 → 현지 이해관계자 면담 및 설문조사 등의 흐름으로 진행되었다.

〈그림 I-3〉 조사방법 흐름도



1) 문헌조사

평가 설계·조사수행 단계에서 활용하며, 평가매트릭스 전 항목을 평가하는 데 활용하였다. WFK 자문단 평가에 직접적 관련을 갖는 자료(자문단 파견현황 자료, 자문단 시행지침, 자문단 모집 및 협력기관 직무기술서(Job descriptions) 관련 문서, 자문단 활동 보고서, 평가보고서 등) 이외에 관련 분야 정책문서·전략자료·유사 평가사례 분석자료 등을 종합적으로 분석하였다.

뿐만 아니라 국내외 자문단 유사사업의 운영지침, 지원체계, 활동기간 및 활동성과와 관련된 문서를 분석하여 이를 WFK 자문단 사업과의 유사·차이점으로 나누어 분석 및 정리하였다.

〈표 I-5〉 문헌 연구 자료

검토 대상 자료
• WFK운영체계 및 사업 관련 문서 • ODA 정책 및 평가자료 • 주요 공여 기관의 유사사업 전략 및 정책 문서 • KOICA 및 NIPA의 본 평가 대상 사업 관련 문서 • 기타 관련 연구논문

2) 면담조사 : 초점집단면담(FGI) 및 심층면담

• 목적

WFK 자문단 사업과 관련된 의견을 청취하고 문헌조사를 통해 파악되지 않은 사업의 구체적인 추진과정, 성과, 한계점 등을 파악하기 위해 사업 이해관계자를 대상으로 초점집단면담(Focus Group Interview, FGI)과 심층면담(In-depth interview)을 실시하였다. 면담을 통해 설문조사 결과를 보완하고 WFK 자문단 사업의 운영체계와 본 사업의 적절성, 효율성뿐만 아니라, 효과성, 영향력 등의 주요 성과를 보다 다각적으로 파악하고자 하였다.

• 면담대상

면담은 국내 및 해외에서 실시하였으며 국내 면담은 WFK 자문단 사업 시행기관인 KOICA와 NIPA의 사업담당자를 대상으로 심층면담을 실시하였고, 귀국자문단을 대상으로

초점집단면담을 실시하였다. 해외 면담은 현지조사 시 현지조사국의 WFK 코디네이터, 협력기관 코워커(Co-worker), 파견자문단 및 타 공여기관 등의 이해관계자들을 대상으로 심층면담과 초점집단면담을 실시하였다. WFK 자문단은 다양한 성격의 기관에 파견되어 다양한 활동으로 사업의 성과를 창출하기 때문에 면담의 결과를 WFK 자문단이 활동하고 있는 현지조사국의 협력기관을 교육부, 농업부 등의 중앙정부와 지방정부, 투자청 등의 특수한 목적을 가진 공공기관, 학교 등의 교육기관으로 구분하여 성과를 파악하였다.

- **조사내용 및 방법**

면담질문은 체계적인 평가를 위해 평가 매트릭스에 기반을 두어 반구조화 질문지(Semi-Structured Questionnaire)를 개발하여 실시하였으며 면담 전 면담자에게 이메일로 송부하거나 면담 내용을 사전에 고지하여 본 평가의 목적과 면담 취지에 대한 이해를 높이고자 하였다. 면담을 통해 수집한 자료는 회의록으로 작성하였으며. 면담자료의 신뢰도를 높이기 위해 연구자 간 회의를 통해 Member Checking을 실시하였다.

가) 국내 면담

국내 면담 대상자는 사업시행기관(KOICA와 NIPA의 WFK 자문단 사업담당자)과 WFK 자문단(귀국 자문단)으로 구분하여 면담을 수행하였다. 사업담당자와의 면담을 통해 사업 추진 배경, 운영과정, 현황 및 성과를 분석하였으며, WFK 귀국자문단과의 FGI를 통해서는 자문단 지원동기, 활동 내용, 과정, 성과 및 자문단 수행시 어려운 점 등에 대한 구체적인 내용을 검토하였다.

〈표 I-6〉 국내 인터뷰 대상 리스트

면담기관		면담자	면담방법	면담내용
시행기관	KOICA	WFK 자문단 사업 국내담당자 : 글로벌인재운영실 3명	심층면담	WFK 자문단 사업 목적의 명확성, 사업 목적 및 전략 이행 및 공유 여부, 사업추진 및 운영체계 현황 등
	NIPA	WFK 자문단 사업 국내담당자 : 1명	심층면담	
귀국자문단		8명	FGI	WFK 자문단 사업 지원동기, 성과, 사업프로세스, 애로사항, 성과공유사례 등

나) 현지조사 면담

현지조사는 베트남과 에티오피아 2개국을 방문하여 수행하였으며, 현지조사시 면담은 WFK 자문단 사업 담당자(KOICA, NIPA 현지사무소 WFK 코디네이터)와 현지 협력기관 관계자(중앙 및 지방부처, 대학기관 등), 현재 활동 중인 자문단 및 해외 공여기관을 대상으로 실시하였다.

현지 WFK 자문단 사업 담당자와의 심층면담을 통해 현지의 WFK 자문단 관리·운영 현황 및 자문단 활동 현황, 성과 등에 중점을 두어 면담을 실시하였으며, 현지 협력기관을 통해 WFK 자문단에 대한 이해, 자문단 업무 내용 및 자문단 활동성과 등에 대한 자료를 수집하였다. 그리고 파견자문단과의 심층면담 및 FGI에서는 자문단 활동내용 및 성과를 중심으로 면담을 실시하였다. 해외 타공여국 관계자와의 면담을 통해서 유사사례에 대한 운영체계, 현황과 성과관리에 대한 자료를 수집하여 본 WFK 자문단 사업의 효과성 제고를 위한 제언을 도출하고자 하였다.

현지조사 시 면담 대상자와 구체적인 면담내용은 아래 표와 같다.

〈표 I-7〉 현지 인터뷰 대상 리스트

면담기관		면담자	면담방법	면담내용
시행기관	KOICA	WFK 자문단 사업 담당자 : 베트남-소장, 부소장, 코디네이터 에티오피아-소장, 코디네이터 2명	심층면담	WFK 자문단 사업의 전반적 운영 현황, 사업프로세스, 애로사항 등
	NIPA	IT 센터장 사업담당자		
WFK 자문단 (KOICA/NIPA)		총 16명 베트남 8명, 에티오피아 8명 (KOICA 7명, NIPA 9명)	FGI, 심층면담	WFK 자문단 지원동기, 성과, 애로사항, 사업프로세스 등
협력기관	베트남 : 국립경제대학교 외 5기관	14명	심층면담	WFK 자문단 사업 유치목적 및 과정, 자문단활동, 성과와 활용정도, 자문단 사업의 전반적 영향 등
	에티오피아 : 농업부 외 7기관	9명		
타 공여기관	JICA 에티오피아 사무소	봉사단 사업 담당자 : 2명	심층면담	시니어봉사단 사업의 전반적 운영 현황, 사업프로세스, 애로사항 등

3) 설문조사

• **목적**

본 평가에서 설문조사는 WFK 자문단 운영 및 사업의 성과 분석에 대한 의견 수렴을 통하여 객관적인 자료를 제시하기 위해 실시하였으며 이해관계자 면담 및 문헌조사 결과와 교차 분석을 통해 내용의 객관성을 확보하고자 하였다.

• **설문대상**

본 설문조사는 WFK 코디네이터와 협력기관 코워커(Co-worker)를 대상으로 실시하였다. WFK 코디네이터 설문은 총 20개국의 WFK 코디네이터를 대상으로 두 차례에 걸쳐 실시하였다. 1차는 2018년 현재 파견자문단이 많은 9개 국가의 WFK 코디네이터를 대상으로 실시하였으며, 2차는 추가로 11개국 KOICA 사무소 WFK 코디네이터를 대상으로 하였다. 또한, 협력기관 코워커 설문은 현지조사국 내 조직개편 등을 고려하여 최근 2~3년 내 WFK 자문단이 파견되었던 협력기관의 코워커를 대상으로 하였다.

• **조사내용 및 방법**

설문은 리커르트 5점 스케일(5-point Likert Scale)로 지표를 설정하였으며, 본 평가사업에 대한 의견을 직접 서술할 수 있는 Open-ended 방식의 질문을 포함하여 설문지에 응답자가 직접 기록하는 방식으로 진행하였다. 설문 개발 후 평가 팀 내에서 평가 매트릭스와 비교, 검토, 토론, 수정을 거쳐 최종적으로 평가 전문가의 검토를 거쳐 내용 타당도를 점검하였다. 또한 협력기관 설문지의 경우 현지 컨설턴트에 의뢰하여 해당 현지어로 번역하여 감수하였다.

협력기관 설문의 경우 2018년 현재 WFK 자문단이 업무를 수행하고 있는 기관을 선정하여 현지조사 전에 설문지 대상자에게 설문지를 송부하였으며, 현지조사 시 기관을 방문하였을 때 설문조사의 취지를 다시 한 번 설명하여 본 평가의 목적에 대한 이해를 높이고자 하였다. 또한 지역적으로 멀어 현지조사 시 방문이 어려운 기관이나 일정상 방문하지 못한 경우에 설문지를 이메일로 발송하여 현지컨설턴트가 일괄 수거하였다.

〈표 I-8〉 설문조사 대상 및 응답자 수

구분		응답자 수	소계
협력기관	베트남	20명 / 20명	29명
	에티오피아	9명 / 11명	

WFK 코디네이터 설문은 10월 26일부터 11월 9일까지 2018년 현재 파견자문단이 많은 9[3]개 국가를 대륙별로 선정하여 KOICA 본부[4]를 통해 현지사무소 WFK 코디네이터 온라인 설문을 실시하였다. 이후 보다 많은 자문단 운영현황과 구체적인 성과에 대한 자료를 수집하여 평가의 타당성을 높이기 위해 2018년 WFK 자문단이 파견 중인 KOICA 현지 사무소로 확대하여 11월 14일부터 11월 16일까지 추가로 11개국 KOICA 사무소의 WFK 코디네이터에게 온라인 설문을 실시하였으며, 총 20개국, 22명의 WFK 코디네이터로부터 응답을 받았다.

〈표 I-9〉 설문조사 대상 및 응답자 수

구분	응답자 수	소계
WFK 자문단 사업담당자(코디네이터)	22명(20개국) / 22개국	22명

WFK 코디네이터 설문을 통해 각 사무소별로 WFK 자문단 운영·관리 현황 및 성과에 대한 자료를 수집하였고, 협력기관의 설문을 통해 자문단 활동 내용과 성과에 대한 구체적인 자료를 검토하였다. WFK 코디네이터 설문과 협력기관 설문은 WFK 자문단 운영체계와 본 사업에 대한 효과성, 영향력, 지속가능성 및 범분야 이슈를 평가하는데 활용하였다.

본 평가의 주요 자료인 설문은 비록 그 수가 많지는 않지만, 협력기관 설문은 2018년 현재 WFK 자문단이 업무를 수행하고 있는 기관을 선정하여 수행하였기 때문에 설문은 각 기관을 대표한다. 또한 WFK 코디네이터 설문은 2018년 현재 자문단이 파견된 22개국을

3) 1차 WFK 코디네이터 설문은 아시아 2개국, 아프리카 2개국, 중남미 3개국, CIS 지역 2개국을 선정하여 수행하였다.

4) WFK 코디네이터 설문은 시간상의 제약과 효율적인 설문 수거를 위해 KOICA 본부를 통해 이메일로 배포하고 수거하였다. 2018년 11월 기준 자문단이 파견되어있는 22개국을 대상으로 설문지를 배포하고 20개국으로부터 응답을 받았다.

대상으로 수행하였으며, 22개국 중 20개국에서 설문 응답을 받았다. 응답을 받지 못한 2개국은 설문 수행 당시(2018.11) 자문단이 귀국하였거나, WFK 코디네이터가 파견된 지 얼마 되지 않아 자문단에 대한 업무를 제대로 이해하지 못한 상황이었기 때문에 설문에 응답할 수 없었다. 이러한 상황을 고려한다면 WFK 코디네이터 설문은 2018년 현재 WFK 자문단이 업무를 수행하고 있는 모든 파견대상국에 대한 의견을 수렴했다고 해도 과언은 아닐 것이며, 이러한 점에서 설문결과에 대한 신뢰도 및 타당성을 확보하였다고 할 수 있을 것이다. 구체적인 설문내용과 결과는 평가 결과에서 서술하였으며 모든 설문 항목에 대한 결과는 부록으로 첨부하였다.

나. 평가추진체계

1) 평가 주요 일정

본 평가는 2018년 8월부터 12월까지 다음과 같은 주요 일정으로 수행되었으며 단계별 평가절차에 따라 평가계획 수립 → 국내연구 및 조사 → 국내관계자 면담 → 국외 현지조사(베트남, 에티오피아 및 WFK 코디네이터 파견국) → 결과 분석 및 보고서 작성의 단계별로 주요 사항을 검토하였다.

〈표 I-10〉 평가 주요 일정

주요 내용	일정
용역계약	• 2018년 8월 6일
착수보고회	• 2018년 9월 6일
국내관계자 면담	• 2018년 9월 17일(귀국 자문단 FGI) • 9월 21일(KOICA 글로벌인재양성총괄실 담당자) • 2018년 10월 8일(KOICA 월드프렌즈사업팀 담당자) • 2018년 10월 10일(NIPA 글로벌기반팀 담당자)
베트남 현지조사	• 2018년 9월 24일(월)~30일(일)
에티오피아 현지조사	• 2018년 10월 20일(토)~28일(일)
WFK 코디네이터 설문조사	• 2018년 10월 26일(금)~11월 16일(금)
중간보고회	• 2018년 11월 13일(화)
최종보고회	• 2018년 12월 6일(목)

5. 평가의 한계

본 평가는 평가 기준 및 근거, 평가 시 조사대상, 평가 방법과 관련된 한계 및 제약요인을 내포하고 있으며, 다음과 같은 한계 사항을 보완하고자 노력하였다.

첫째, 본 평가의 이해관계자는 시행기관인 KOICA 본부, NIPA 본부, 현지사무소WFK 코디네이터, WFK 자문단, 자문단이 업무를 수행하는 협력기관으로 매우 광범위한 범위에 있다. 또한 WFK 자문단에 대한 각각의 이해가 다소 복잡하게 얽혀 있기 때문에 평가의 객관성을 유지하기에 다소 어려움이 있었다. 따라서 가능한 객관적인 평가를 위해 면담 및 설문에 대한 이해관계자 수를 가능한 많이 확보하고자 노력하였다. 이를 위해 당초의 계획인 현지조사국 WFK 코디네이터만 면담하는 계획과 달리, WFK 자문단이 파견되어 있는 KOICA 현지 사무소의 WFK 코디네이터에게 온라인 설문을 실시하여 본 평가의 객관성을 높이고자 하였다. WFK 코디네이터 설문은 보다 많은 응답자를 통해 자료의 신뢰도를 높이기 위해 2차에 걸쳐 총 20개국 22명의 코디네이터로부터 응답을 받았으며, 이를 통해 현지사무소자문단 현황 및 운영관리 상황에 대한 정보를 추가로 수집함으로써 본 평가의 타당성과 객관성을 높이고자 하였다.

둘째, 자문단에 대한 평가나 자문단 활동성과를 평가할 수 있는 자료가 부족하여 국내에서 활용되고 있는 자문의 정의, 자문단의 성격과 활동 등을 분석하였으며, 해외 유사사례 분석을 통해 자문단 활동의 성과를 평가하기 위한 근거로 삼아 보다 객관적인 평가를 수행하고자 하였다.

셋째, 본 평가의 주요 대상인 WFK 귀국 자문단 면담은 WFK 본부를 통해 대상이 선정되었기 때문에 자문단 경험과 성과에 대한 객관적인 평가결과를 도출하는데 다소 한계가 있었다. WFK 본부를 통해 선정된 귀국자문단은 면담결과 대체로 자문단 경험에 긍정적이며 우수하게 자문 활동을 수행한 것으로 나타났다. 따라서 이를 보완하기 위해서 현지조사 시 가능한 많은 자문단을 만나 면담을 진행하여 보다 객관적인 평가를 수행하고자 노력하였다.

넷째, 본 평가의 주요 대상인 WFK 자문단에 대한 기본 자료는 개인정보보호로 인해 제한적일 수 밖에 없었으며, 2010년부터 누적되어 온 광범위한 자료가 데이터베이스화 되어 있지 않아 평가에 필요한 정보를 수집·분석하는데 어려움이 있었다. 예를 들면, WFK 자문

단 중복지원 현황, KOICA 자문단과 NIPA 자문단 교차지원 현황 등 분석을 위한 데이터를 수집하는데 어려움이 있었다.

마지막으로, WFK 자문단 사업은 뛰어난 전문성을 가진 퇴직전문가를 장기 파견하는 유일하고 독특한 성격의 사업이기 때문에 국내외 유사사례를 찾는 데 어려움이 있었다. 더욱이 유사사례 자료에 대해 운영체계, 예산, 경비 등은 각 기관의 내부 자료로 자료 접근에 어려움이 있었다. 이러한 자료수집의 어려움을 보완하기 위해 면담을 통해 수집한 정보와 기관별 홈페이지, 보도 자료 등을 적극 활용하였다.

II. WFK 자문단 사업 배경

1. WFK 자문단 개요

가. 자문단의 개념

WFK 자문단의 개요를 서술하기에 앞서, 우선 WFK 자문단의 개념을 규정할 수 있는 '자문단'에 대한 사전적 정의가 무엇인지 살펴보고자 한다. 현재 WFK 자문단과 같이 개발도상국에 자문단을 파견하는 사업이 많지 않지 때문에 우리나라 정부기관의 자문단 구성, 운영 및 활용 사례에 대해 살펴보고자 한다.

자문단의 사전적 의미는 '어떤 일을 좀 더 효율적이고 바르게 처리할 수 있도록 의견을 묻기 위하여 그 방면의 전문가들로 구성한 일련의 집단이나 그룹'을 의미한다. 따라서 자문단은 특정 기관이나 조직의 상설 기구가 아니고 조직이나 기관에 내재하는 문제를 해결하거나 조직변화, 기관혁신 등 변화를 꾀하고자 할 때 외부로부터 경험과 관련 지식이 풍부한 전문가를 구성하여 해당 문제에 대해 자문 및 지원을 받는 것을 의미한다.

공공영역에서 중앙 및 지방정부 등 정부기관에 따라 외부의 경험과 전문가의 자문이 필요한 경우에 사안별 자문단을 운영하거나 혹은 기관 차원에서 기관의 전반적인 문제에 대해 정책자문단을 구성·운영하기도 하는 한편, 민간부문에서는 일반 기업이나 중소기업 등 경제계에서는 경영자문단이 활동하고 있다.

정부기관의 경우 부처별 전문가 자문이 필요한 문제나 정책에 대해 자문단 운영에 관한 규정을 두고 해당 규정에 근거하여 자문단을 운영하고 있으며, 현재 중앙부처 소관의 각종 '자문단' 운영에 관한 규정 총 12건[5]을 토대로 부처별 특정사안이나 정책문제에 대해

5) 공정거래정책자문단 설치·운영에 관한 규정, 국립생물자원관 원로학자 자문단 운영 규정, 디지털 공공서비스 혁신 자문단설치 및 운영에 관한 규정, 문화재수리 표준품셈 정비자문단 운영규정, 방위사업감독자문관 운영지침, 법무부 인권정책자문단 운영지침, 법무부 해외진출 중소기업 법률자문단 운영규정, 북한인권 관련 법률자문단 운영규정, 새만금개발청 자문단 설치·운영 규정, 우정공무원교육원 교육발전자문단 규정, 자기주도학습 자문단 설치 및 운영에 관한 규정, 정책자문단 규정임(법제처, 국가법령정보센터)

자문할 외부의 전문적 식견과 경험을 지닌 전문가를 구성하여 활용하고 있다.

자문단 자격요건은 특정 사안에 대한 학식과 경험이 풍부한 자나 혹은 특정 사안과 관계있는 이해관계자 집단의 대표성을 갖는 사람 등을 포함하고 있다.

자문단 운영은 크게 회의운영과 서면 및 구두 방식으로 상황에 따라 탄력적인 자문활동 방식으로 운영되고 있다. 자문단 활동에 대한 수당은 회의에 출석하거나 서면 자문 형식으로 제출한 경우 서면 자문수당을 지급하는 등 해당 활동에 한정하는 수준에서 이뤄진다. 중앙정부의 경우 '정부예산 및 기금운용집행지침'이나 지방자치단체의 경우 자체적으로 정한 자문단 운영조례에 근거하여 수당이나 교통비 등 여비를 예산의 범위 내에서 지급한다고 정하고 있다.

자문단 활동은 특정 사안이나 기관의 문제해결을 위해 외부의 전문적 지식과 경험이 풍부한 자원을 활용하는 것으로, 자문단의 자문내용은 중요한 의사결정이나 판단에 반영하도록 하고 있다. 관련 규정에서는 자문결과를 반영하도록 노력하여야 한다고 정하여 자문단의 자문활동이 의미 있게 활용될 수 있도록 하고 있다. 이러한 자문활동의 결과와 사례를 수집·정리하여 연말에 사례집이나 보고서로 발간함으로써 자문단 활동의 지속성과 성과를 관리, 축적해 나가고 있다.

나. World Friends Korea 사업

1) WFK 봉사단 유형 및 특징

WFK 자문단에 대해 살펴보기 위해, WFK 자문단이 속해 있는 WFK 해외봉사단의 유형 및 특징을 살펴보고자 한다.

WFK 사업은 다음과 같이 정부의 여러 부처에서 수행하는 사업으로 구성되어 있다.

〈표 II-1〉 WFK 사업 구성

구분	사업명	시행기관/세부 구성/비고
외교부	• KOICA 봉사단	• KOICA에서 시행 중 – 일반봉사단(일반, 시니어) – NGO 봉사단 – 드림봉사단 – 새마을리더 해외봉사단
	• KOICA 자문단 (前 중장기자문단)	• KOICA에서 시행 중 • 퇴직(예정)자 대상
산업통상자원부	• NIPA 자문단 (前 퇴직전문가)	• 정보통신산업진흥원(NIPA)에서 시행 중 • 퇴직자 또는 퇴직예정자 대상
미래창조과학부	• IT 봉사단	• 한국정보화진흥원(NIA)에서 시행 중
	• 과학기술지원단	• 한국연구재단(NRF)에서 시행 중
교육부	• 청년봉사단(KUCSS)	• 한국대학생사회봉사협의회(KUCSS, 대사협)에서 시행 중
	• 청년봉사단(PAS)	• 태평양아시아협회(PAS)에서 시행 중
보건복지부	• 한의약해외의료봉사단	• (사)대한한방해외의료봉사단(KOMSTA)에서 시행 중
문화체육관광부	• 태권도평화봉사단	• 세계태권도평화봉사재단에서 시행 중 • 2017년 WFK 브랜드 통합되었음 (예산통합은 제외)

출처 : 월드프렌즈코리아 공식홈페이지, WFK 2차 통합로드맵 참고(2018, 저자 재구성)

외교부 산하의 KOICA에서는 만 19세 이상 지원 가능한 일반봉사단(만 50세 이상일 경우 시니어봉사단으로 분류)과 만 19세 미만의 특성화 고교생 대상의 드림봉사단이 가장 대표적이며, 그 외에 국제개발협력 분야의 NGO에서 시행하는 NGO 봉사단이 있다. 또한 퇴직(예정자)를 대상으로 한 KOICA 자문단 사업을 운영하고 있고, 이는 과거 KOICA 중장기 자문단이라는 사업명으로 운영되었으나 현재 명칭이 KOICA 자문단으로 변경되었다.

산업통상자원부 산하의 정보통신산업진흥원(NIPA)에서는 NIPA 자문단, 미래창조과학부 산하의 한국정보화진흥원(NIA)에서는 IT 봉사단을 운영하고 있으며, 특히, NIPA 자문단은 KOICA 자문단과 파견분야가 상이할 뿐 운영방식이 매우 유사하여 사업 시행 과정에서 상호 간의 협업과 업무논의를 진행한다.

이 외에도 한국연구재단(NRF)에서 시행하고 있는 과학기술지원단(TPC), 한국대학생사

회봉사협의회(이하 대사협)와 태평양아시아협회(PAS)의 청년봉사단, 대한한방해외의료봉사단(KOMSTA)의 한의약해외의료봉사단, 세계태권도평화봉사재단의 태권도평화봉사단이 각각 운영 중이다.

2) 퇴직자 대상 파견 봉사단

앞서 설명한 WFK 사업 중 퇴직자(또는 퇴직 예정자)를 대상으로 진행되는 프로그램은 KOICA 시니어봉사단, KOICA 자문단, NIPA 자문단이 있으며, 이들의 지원자격, 파견분야, 주요 파견기관을 각각 비교하면 다음의 표와 같다.

〈표 II-2〉 WFK 사업 내 퇴직자 대상 프로그램 비교

구분	WFK KOICA 시니어봉사단	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
지원자격	• 만 50세 이상, 해당 직종 10년 이상 경력자	• 퇴직(예정)자로 해당 직종 10년 이상 경력자	• 만 50세 이상, 퇴직(예정)자로 해당직종 10년 이상 경력자
파견분야	• 교육, 보건, 공공행정, 산업에너지, 농림수산	• 공공행정, 교육, 농림수산, 보건	• 정보통신, 산업기술, 에너지자원, 무역투자, 지역발전
주요기능	• 분야별 교육/현장수요에 대응	• 분야별 정책수요 및 컨설팅 지원	• 분야별 정책제안 및 기술전수, 컨설팅 지원
파견기관	• 정부부처, 정부 산하기관 및 교육·연구기관 등 공공기관		

출처 : KOICA, WFK 자문단 사업 개요(2018)

WFK 자문단 중 KOICA 자문단과 NIPA 자문단은 파견 분야에 있어서 다소 차이점이 있다. KOICA 시니어봉사단과 KOICA 자문단은 자격조건과 분야에서 큰 차이점이 나타나지 않지만, 자문단은 해당 분야의 경력과 지식을 고려하여 수원국의 정부부처, 공공기관, 대학 등 고위급 수준에서 정책자문과 기술자문을 수행하는 반면 시니어봉사단은 개발도상국 현장에서 필요한 기술을 직접 교육하거나 현장 수요에 따라 업무를 수행하고 있다는 점에서 그 역할이 다르다고 할 수 있다. 즉, 자문단은 그들의 지식·기술·노하우를 활용함으로써 개발도상국의 경제·사회 발전에 기여하고 더 나아가 고위급 인적 교류를 통한 상호 협력관계를 강화하는 중요한 역할을 하고 있다.

다. WFK 자문단

1) WFK 자문단의 역할 및 자격요건

월드프렌즈 자문단 파견사업 시행세부지침에 따르면, WFK 자문단이란 협력대상국에서 파견분야의 정책수립 및 기술전수, 세미나, 강의, 보고서 작성, 의료활동 등의 과제를 수행하기 위해 협력단이 개인 또는 해당 전문가의 소속기관과 "자문단 파견에 관한 계약"을 체결하고 파견하는 전문가를 말하며, "월드프렌즈자문단 파견사업"이란 자문단을 협력대상국에 파견하여 정책자문, 지식전수 및 의료활동을 통해 대상국의 경제·사회개발 및 빈곤퇴치에 기여하고,[6] 우리나라 산업발전 개발 노하우 전수를 통해 협력대상국의 경제·산업 발전에 기여하는 사업을 말한다.[7]

KOICA와 NIPA에서 규정하는 WFK 자문단의 자격 해당 분야에서 10년 이상의 경험이 있는 퇴직(예정)자를 우선하고, 구체적인 자격요건은 다음과 같다.

〈표 II-3〉 시행지침 내 WFK 자문단 자격요건

구분	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
자문단 자격요건	1. 해외봉사의욕을 가진 관련분야 현직, 퇴직 전문가로서 해당분야 10년 이상 실무경력이 있는 자 또는 이와 동등한 자격이 있는 대한민국 국적을 가진 자 2. 제4조의 외국어 능력이 인정된 자 3. 국가공무원법 제33조 각 호의 1에 해당되지 아니하는 심신이 건강한 자 4. 그 밖에 특별히 파견이 필요하다고 협력단이 인정하는 자	1. 해당분야 10년 이상 또는 그에 상응하는 경력을 가지고 퇴직 하였거나 해외 파견일 이전에 퇴직 예정인 만 50세 이상의 자로 대한민국 국적을 가진 자 2. 해당 분야에 전문지식 및 소양을 갖춘 자 3. 협력대상국 경제·사회 발전을 위해 봉사정신이 투철한 자 4. 해외여행 결격 사유가 없는 자 5. 파견 중 임무 수행을 위해 신체 건강한 자 6. 파견 중 임무 수행을 위해 협력 대상국 언어 혹은 공용어로 의사소통이 가능한 자

출처 : KOICA, 월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침(2018.2.28. 개정) 제3조
NIPA, 월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행지침(2017.6.21. 개정) 제9조

2) WFK 자문단 파견 목적

WFK 자문단의 파견 목적은 투철한 봉사정신을 갖춘 퇴직(예정)자 등 국내의 우수 퇴직 전문 인력을 적극 활용하여 수원국의 개발능력 강화 및 제도 구축 지원을 목적으로 한다.

6) KOICA, 월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침(2018.2.28. 개정) 제1조의2

7) NIPA, 월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행지침(2017.6.21. 개정) 제2조

KOICA 자문단은 개발도상국 대상으로 교육, 의료, 행정 등의 분야에서의 정책자문과 지식전수를 수행하고 있고 NIPA 자문단은 정보통신, 산업기술 등 우리나라 산업발전 개발 노하우를 전수하고 기술전수 및 자문을 수행하고 있다. 이를 통해 궁극적으로 개발도상국의 빈곤감소 및 퇴치에 기여하고, 지속가능한 경제·사회·산업 발전을 지원하며 양국의 우호 협력관계 강화에도 기여하는 것이 WFK 자문단 파견사업의 목표이다.

WFK KOICA 자문단의 파견 분야는 총 4개 분야로 교육, 농림수산, 보건, 공공행정 분야이며, 총 27개 직종에 자문단을 파견한다. 기존에는 산업에너지 분야에도 자문단을 파견하였으나, 최근 2018년 6월 KOICA와 NIPA의 조정 결과에 따라 KOICA 자문단에서 산업에너지 분야는 제외되었다. WFK NIPA 자문단의 파견 분야는 정보통신, 산업기술, 무역투자, 에너지자원, 지역발전으로 5개 분야이며, 총 43개 직종에 자문단을 파견한다.

〈표 II-4〉 WFK 자문단 파견 분야 및 목적

구분	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
파견 분야	4개 분야: 교육, 농림수산, 보건, 공공행정	5개 분야: 정보통신, 산업기술, 무역투자, 에너지자원, 지역발전
파견 직종 수	총 27개	총 43개
자문단 사업 목표	정책자문과 지식전수를 통해 개도국의 빈곤감소 및 지속가능한 경제사회 발전 지원	개도국 경제사회발전과 빈곤퇴치에 기여 양국 우호협력 관계 강화

출처 : KOICA, WFK 자문단 사업 개요(2018)

3) WFK 자문단 정체성

앞서 이미 설명한 대로 WFK 자문단은 그 형태는 WFK 봉사단에 소속되어 있으며, 자격요건은 국내자문단의 개념에서처럼 '어떤 분야에 전문적인 지식과 경험을 가진 자'로 규정하여 전문성을 강조하고 있으며, 역할과 목적은 정책자문과 지식 전수로 인한 개발도상국의 경제사회 발전에 기여하는 것으로 되어있어 전문가, 자문단 그리고 봉사단의 성격이 조금씩 포함되어 있는 다소 모호한 개념으로 파악된다. 따라서 WFK 자문단 정체성을 규정하기 위해 전문가, 자문단, 봉사단의 각 개념을 비교 정리하고자 한다.

먼저 전문가에 대해 살펴보면, KOICA의 전문가파견사업 시행지침과 국별 ODA 전문가 기준에 따르면, 전문가의 정의를 다음과 같이 명시하고 있다.

전문가파견사업 시행세부지침

제2조(정의)

전문가는 활동내용 및 계약체결 방법에 따라 다음 각 호와 같이 구분한다. 〈개정 2015.7.16〉

1. 일반전문가 : 개발도상국에서 분야별 자문활동, 협력사업의 조사·평가·발굴 등 특정 개발협력사업에 관한 과제를 수행하기 위해 협력단이 "전문가파견사업에 관한 기준"에 의거 "전문가 파견에 관한 계약"을 체결하고 파견하는 전문가
2. 국별 ODA 전문가 : 파견국 파견분야의 개발협력사업, 현황 조사, 국별협력전략(CPS) 수립 등을 지원하기 위해 협력단이 "국별 ODA 전문가파견에 관한 기준"에 의거 "국별 ODA 전문가 파견 계약"을 체결하고 파견하는 전문가

국별 ODA 전문가 파견에 관한 기준

제2조(용어의 정의)

"국별 ODA 전문가"는 파견국 파견분야의 개발협력사업, 현황조사, 국별협력전략(CPS)수립 등을 지원하기 위해 협력단이 협력국에 파견하는 전문가로 그 범위는 다음과 같다. 〈개정 2015.07.17.〉

1. 국별 섹터 ODA 전문가: 보건, 교육, 농업, 공공행정, ICT, 환경, 산업에너지 등 〈개정 2015.07.17.〉
2. 국별 기능 ODA 전문가: 건축, 토목, 법무 및 기타 기반시설 분야, 현지조달, 사업현장관리(국제기구협력사업 등) 등 〈개정 2015.01.23., 2015.07.17.〉
3. 개발효과성 및 민관협력 ODA 전문가: 빈곤·성평등 등 범분야 이슈, PBA·삼각협력 등 개발효과성 관리, 민관협력사업 관리, 거점대학 및 현지전문가 네트워크 관리 등 〈개정 2015.07.17.〉

제3조(수행업무)

① 국별 ODA 전문가는 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 파견분야 공여국 회의 참석을 통한 현황 파악, 분석 및 보고
2. 사업 발굴·형성 과정에서 업무협의, 기초조사 및 사업 concept paper 작성
3. 국별협력전략(CPS) 수립 및 업데이트 지원
4. 사전타당성조사 및 실시협의 조사 실행 및 지원
5. 집행계획 수립 자문 제공
6. 사업시행에 필요한 기술 자문 제공 및 사업관리 지원
7. 중간평가, 종료평가 및 사후평가 지원
8. 기타 사업 관련 연구조사

② 국별 기능 ODA 전문가(건축)는 제1항 제6호 관련 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 건축 관련 업체 선정 시 입찰계획수립 및 지원
2. 설계관리 및 인허가 업무 지원
3. 건축사업 관계자 의견반영 및 조율
4. 건설사업관리 및 기성관리 검토
5. 하자보수관리 및 사후관리

③ 파견국의 특수성을 고려하여 사무소장이 요청할 경우 파견계약 체결 시 제1항과 제2항의 수행업무를 조정할 수 있다.

출처 : KOICA, 전문가파견사업 시행세부지침 (2015.7.16. 개정))
KOICA, 국별 ODA전문가 파견에 관한 기준 (2018.2.28. 개정))

위와 같이 '전문가'란 특정 분야에 대해 자문활동, 현황조사, 전략수립, 연구 및 평가 등의 업무를 수행할 수 있는 자를 의미하며, 특히, 개발협력분야와 ODA 사업 관련 다양한 섹터의 상당 수준 이상의 지식을 지닌 전문가와 개발도상국 지역전문가를 포함한다.

다음으로 'WFK 자문단'의 개념을 살펴보았다. WFK KOICA 자문단 사업 시행지침에서는 자문단의 정의와 기본요건을 다음과 같이 명시하고 있다.

월드프렌즈 자문단 파견사업 시행세부지침

제1조(정의)

이 지침에서 사용하는 용어의 뜻은 다음과 같다 〈신설 2011.10.11〉

1. "월드프렌즈 자문단 파견사업"이란 제6조에 따라 선정된 자문단원을 협력대상국에 파견하여 정책자문, 지식전수 및 의료활동을 통해 대상국의 경제·사회개발 및 빈곤퇴치에 기여하는 사업을 말한다. 〈개정 2012.12.6., 2017.05.18.〉
2. "월드프렌즈 자문단"이란 협력대상국에서 파견분야의 정책수립 및 기술전수, 세미나, 강의, 보고서 작성, 의료활동 등의 과제를 수행하기 위해 협력단이 개인 또는 해당전문가의 소속기관과 "자문단 파견에 관한 계약"을 체결하고 파견하는 전문가를 말하며, 제 3조의 자격요건을 충족해야 한다. 〈개정 2012.12.06., 2017.05.18.〉

제3조(자격요건)

① 자문단원의 자격요건은 다음 각 호와 같다.

1. 해외봉사의욕을 가진 관련 분야 현직, 퇴직전문가로서 해당 분야 10년 이상 실무경력이 있는 자 또는 이와 동등한 자격이 있는 대한민국 국적을 가진 자 〈개정 2012.12.6, 2014.11.21〉
2. 제4조의 외국어 능력이 인정된 자
3. 국가공무원법 제33조 각 호의 1에 해당되지 아니하는 심신이 건강한 자 〈개정 2012.12.6〉
4. 그 밖에 특별히 파견이 필요하다고 협력단이 인정하는 자

② 제1항 자격요건을 충족한 자 중 자문단원으로 지원하고자 하는 자는 WFK 사업을 동시에 복수 지원할 수 없다.〈신설 2014.11.21.〉

제3조의2(경력조건)

의사, 치과의사, 한의사, 약사 면허를 취득한 자는 자문단파견에 필요한 경력조건을 갖춘 것으로 본다.〈개정 2014.11.21〉

[본조신설 2012.12.6]

출처 : KOICA, 월드프렌즈 자문단 파견사업 시행세부지침 (2017.12.19. 개정)

또한, NIPA 자문단 사업 시행지침에서는 자문단의 정의와 자격요건을 다음과 같이 명시하고 있다.

월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행 지침

제2조(용어정의)

이 시행지침에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다.

1. “월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업(이하 “파견사업”)”이란 제13조에 따라 선정된 전문가(이하 “파견 전문가”라 한다)를 협력대상국에 파견하여 우리나라 산업발전 개발 노하우 전수를 통해 협력대상국의 경제·산업 발전에 기여하는 사업으로 「정부해외봉사단사업 통합운영에 관한 규정」 제4조에 의한 ‘퇴직전문가 파견사업’이 본 지침에서 규정하는 파견사업과 동일하다.

제9조(자격요건)

① 파견 전문가는 다음 각 호의 요건을 만족하여야 한다. 다만, 협력 대상국의 요청이 있을 경우 그러하지 아니한다.

1. 해당 분야 10년 이상 또는 그에 상응하는 경력을 가지고 퇴직하였거나 해외 파견일 이전에 퇴직 예정인 만 50세 이상의 자로 대한민국 국적을 가진 자
2. 해당 분야에 전문지식 및 소양을 갖춘 자
3. 협력대상국 경제·사회 발전을 위해 봉사정신이 투철한 자
4. 해외여행 결격 사유가 없는 자
5. 파견 중 임무 수행을 위해 신체 건강한 자
6. 파견 중 임무 수행을 위해 협력 대상국 언어 혹은 공용어로 의사소통이 가능한 자

② 제1항 제1호의 경력을 산정함에 있어 다음 각 호와 같이 학위를 경력으로 인정한다.

1. 해당 분야 석사 학위 취득자 : 경력 1년
2. 해당 분야 박사 학위 취득자 : 경력 3년

③ 파견 전문가는 「고용정책기본법」 제15조, 제34조 및 같은 법 시행령 제25조에 따라 재정지원 일자리사업에 중복 참여할 수 없다.

출처 : NIPA, 월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행 지침 (2017.06.21. 개정)

KOICA·NIPA 자문단의 시행지침을 검토하면, KOICA는 1조 2항에서 자문단을 협력대상국에서 파견된 분야 정책수립 및 기술전수, 세미나, 강의, 보고서 작성, 의료활동 등의 과제를 수행하는 전문가라고 설명하고 있다. 또한 NIPA의 경우 2조 1항에서 규정에 따라 선정된 전문가를 협력대상국에 파견하여 우리나라 산업발전 개발 노하우 전수를 통해 협력대상국의 경제·산업 발전에 기여한다고 언급하고 있다.

WFK 자문단의 자격요건은 공통적으로 해외봉사 의욕을 가진, 또는 봉사정신이 투철한 퇴직(예정)자인 전문가를 자문단에 지원 가능한 자라고 명시하고 있다.

마지막으로 정부 해외봉사단 통합운영 지침[8]에서 규정하는 ‘봉사단’의 자격요건과 개념

8) 국가법령정보센터, 정부해외봉사단사업 통합운영에 관한 규정 (2014.11.17. 제정) 제14조
1. 봉사정신이 투철한 대한민국 국적을 가진 자

은 봉사정신이 투철한 대한민국 국적을 가진 자로 해외봉사활동을 수행하는 데 적합한 심신이 건강한 자, 파견대상국이 요청하는 자격 기준에 해당하는 자 등으로 규정하고 있다.

이러한 규정을 기반으로 하여 KOICA에서 규정하는 해외봉사단의 자격요건은 다음과 같다.

해외봉사단파견사업 시행세부지침

제3조(자격요건)

① 봉사단원 지원 자격요건은 다음 각 호와 같다. 〈개정 2008.11.01., 2012.11.06.〉

1. 봉사정신이 투철한 만 19세 이상 대한민국 국적을 가진 자 〈개정 2008.11.11., 2012.11.06., 2014.11.21.〉
2. 해외봉사활동을 수행하는 데 적합한 심신이 건강한 자
3. 개도국이 요청하는 자격 기준에 해당하는 자
4. 「국가공무원법」 제33조 각 호의 어느 하나에 해당하지 아니하는 자
5. 남자는 군복무를 필했거나 면제된 자

② 제1항의 자격요건을 갖춘 자 중, 만 50세 이상의 파견직종 근무 10년 이상 경력자는 시니어단원으로 선발할 수 있다. 단, 시니어단원을 제외한 봉사단원은 일반단원으로 한다. 〈개정 2008.11.11., 2009.02.06., 2010.11.26., 2016.05.03.〉

③ 일반단원으로 선발된 자는 봉사활동 중 시니어단원으로서의 자격요건을 충족하여도 시니어단원 신분으로 전환할 수 없으며, 이는 계약연장 시에도 동일하게 적용된다. 〈신설 2012.04.25.〉

④ 제1항 제1호에도 불구하고 이사장이 필요하다고 인정하는 경우 그 요건을 따로 정할 수 있다. 〈신설 2009.03.02., 2012.04.25.〉

⑤ 제1항 자격요건을 충족한 자 중 봉사단원으로 지원하고자 하는 자는 타 월드프렌즈 프로그램을 대상으로 동시에 지원할 수 없다.〈신설 2014.11.21.〉

출처 : KOICA, 해외봉사단파견사업 시행세부지침 (2017.12.22. 개정)

해외봉사단으로서 가장 첫 번째로 명시되는 자격요건인 '봉사정신이 투철한 자'라는 점이 전문가 그룹이나 자문단 그룹과의 성격과 가장 두드러지는 차이점이라고 볼 수 있다. 즉, 특정 분야에서의 전문성이나 일정 기간 이상의 경력이 특별히 요구되지 않고, 심신이 건강하고 봉사정신이 투철한 자가 봉사단의 우선적인 자격요건이라 할 수 있다. 단, WFK 자문단과 유사한 연령대인 시니어봉사단은 만 50세 이상, 10년 이상 경력을 요하고 있다.

2. 해외봉사활동을 수행하는 데 적합한 심신이 건강한 자
3. 파견대상국이 요청하는 자격기준에 해당하는 자
4. 「국가공무원법」 제33조 각 호의 어느 하나에 해당하지 아니하는 자
5. 남자는 군복무를 필했거나 면제된 자(단 중..고등학교 및 대학교에 재학 중인 자는 예외로 할 수 있다.)

앞서 언급한 내용을 바탕으로 전문가, 자문단, 봉사단의 정의와 주요 역할을 정리, 비교하면 아래 표에서 나타나는 것처럼 WFK 자문단은 전문가의 자격, 정의, 역할에 부합되면서도 봉사단의 정의와 역할과도 다소 유사한 점이 있다는 것을 확인할 수 있다. 즉, 기본적으로 WFK 자문단은 전문가 자격에 준하고 전문가의 역할을 하고 있지만 봉사단 범주에도 속해 있다고 할 수 있다.

〈표 II-5〉 전문가, 자문단, 봉사단 개념 비교

구분	전문가	자문단	봉사단
기본 정의	특정 분야에서 10년 이상의 경력을 보유한 자	봉사의욕을 가진(또는 봉사정신이 투철한) 퇴직(예정) 전문가 특정 분야에 대한 자문을 제공하는, 경험과 지식이 풍부한 외부 전문가	봉사정신이 투철한 자 심신이 건강한 자
역할	개발도상국에서 분야별 자문활동, 협력사업의 조사·평가·발굴 등 특정 개발협력사업에 관한 과제를 수행함	특정 사안이나 기관의 문제해결을 위해 외부의 전문적 지식과 경험이 풍부한 자원을 활용하여 자문을 제공함	봉사정신에 의거, 언어교육, 기술교육, 문화교류 등을 실시함

이러한 WFK 자문단의 다소 이중적인 성격과 개념으로 인해 본 사업에 대한 이해관계자(사업수행자, 협력대상국, 파견자문단)간의 인식이 상이하여 자문단의 관리·운영 뿐 아니라 활동 및 성과를 평가하는데 어려움이 있는 것이 사실이다. WFK 자문단에 대한 다소 부정적인 국내 여론 또한 이러한 자문단의 이중적인 성격을 이해하지 못하고 한 부분으로만 정의하고 있기 때문일 것이다.

전문가, 자문단, 봉사단의 지급경비를 비교하면 아래 표에서처럼 WFK 자문단과 같은 자격조건을 지닌 3급 전문가의 현지 생활에 대한 처우가 WFK 자문단과 거의 같은 수준으로 나타났다. 반면에 WFK 자문단과 연령과 지원 경력 조건이 유사한 시니어봉사단은 WFK 자문단과 3급 전문가의 약 1/2 정도의 체재비를 지원받는다. 이는 WFK 자문단의 지식·경력·업무내용을 전문가로 인정받아 현지 생활 측면에서 지원받는다는 것을 알 수 있다. 다만, 전문가는 자문단과 달리 업무수행에 따른 인건비를 지급받는다는 점과 전문가처럼 경력에 따라 차등지원[9]이 아닌 일률적인 지원을 받는다는 것이 다른 점이라 할 수 있으며,

이러한 점에서 WFK 자문단이 봉사단원의 범주에서 규정되고 있다는 것을 알 수 있다.

〈표 II-6〉 전문가, 자문단, 봉사단 지급경비 비교

구분	전문가*	WFK 자문단	WFK KOICA 시니어봉사단
지원자격	• 해당 분야 경력 10년 이상 또는 아래의 직위 요건을 충족하는 자	• 퇴직(예정)자로 해당 직종 10년 이상 경력자	• 만 50세 이상, 퇴직(예정)자로 해당 직종 10년 이상 경력자
체재비** (주거비 포함)	• 월 $4,080***	• 월 $4,000	• 월 평균 $1,830
활동지원비 (인건비****)	• 월 5,280,000원	• KOICA : 월 $500 • NIPA : 월 $700	-
출귀국 준비금	-	• KOICA : 500,000원 • NIPA : 1,200,000원	• (출국시) 300,000원 • (귀국시) 현지생활비 1개월분

* 3급 기준 (지원자격이 해당분야 10년으로 WFK 자문단 지원자격에 준한다고 판단하여 KOICA 전문가 급수 중 3급으로 비교함)
** 전문가의 지급경비는 각 국가 및 지역별로 등급이 나누어져 있으나, 비교적 다수의 자문단이 파견되어 있는 지역에 해당한 '라'지역을 기준으로 비교함.
*** '라'지역 3급 전문가 기준 1일 체재비($136) x 30일
**** 전문가는 활동지원비가 아닌 인건비를 지급받음. 3급 전문가 기준 1일 인건비(240,000원) x 22일

지급경비 비교를 통해서 자문단은 전문가로 인정받으면서도 봉사단원 범주에 일정 정도 속해 있어 경우에 따라 전문가 혹은 봉사단원으로 취급받는다는 것을 알 수 있으며, 자문단의 차별적이거나 명확한 정체성을 정의하기가 어렵다는 것을 다시 한 번 확인할 수 있다.

9) KOICA 전문가는 경력에 따라 10년 이상 3급, 15년 이상 2급, 20년 이상은 1급으로 규정되며, 해당 급수에 따라 현지파견 경비 및 인건비가 상정된다.

2. 국내·외 유사사업 운영 사례

가. 국내사례

국내의 WFK 자문단 사업과 유사한 전문가 해외파견 운영사례는 WFK 사업의 하나인 미래창조과학부의 WFK 과학기술지원단 사업 외에 교육부 교원해외파견사업, 문화체육관광부의 국제문화교류 전문인력 양성사업이 있다.

1) 미래창조과학부 : WFK 과학기술지원단 (Techno Peace Corps)

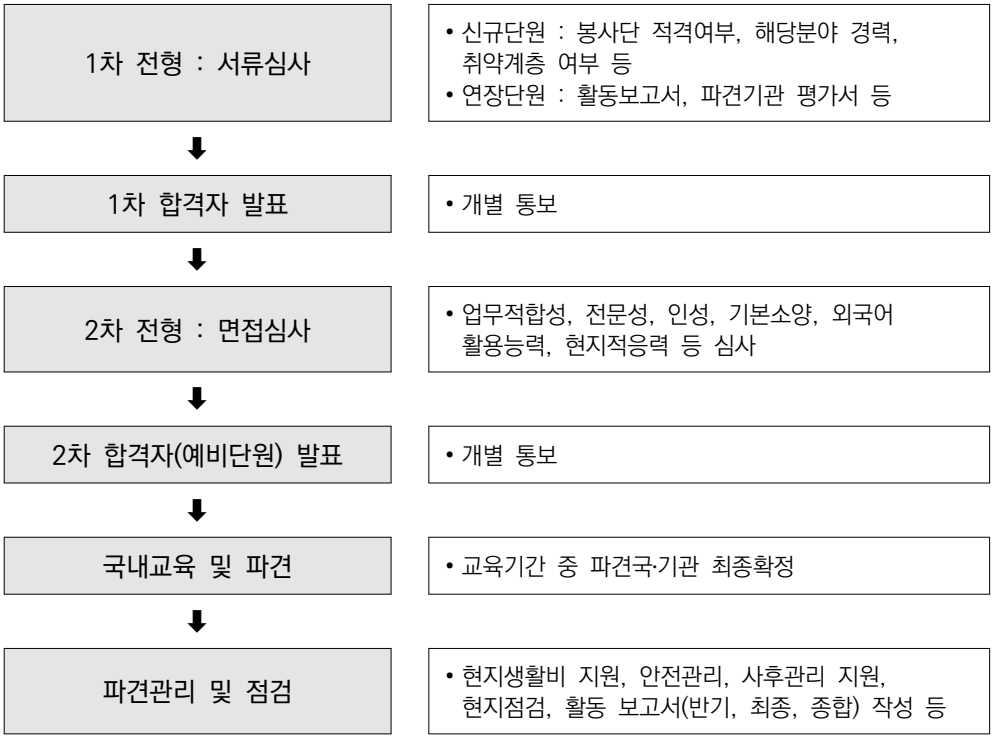
한국연구재단은 WFK 과학기술지원단을 운영하여, OECD개발원조위원회(DAC) 회원국으로서 개발도상국이 과학기술혁신을 통해 경제성장 및 자립을 달성할 수 있도록 지원하고 있다. 본 사업은 2006년을 시작으로 매년 48명의 과학기술혁신 관련 우수인력을 협력대상국으로 1년간 파견하고 있으며, 우리나라 여러 부처가 시행하고 있는 ODA사업에 투입되어 현지 파견기관의 △기술 컨설팅, △공동연구, △전공 분야 강의 및 △커리큘럼 개발 등에 협력하거나 협력국의 수요에 따라 다양한 분야의 연구 프로젝트를 진행하고 있다. 2017년 48명의 단원이 전 세계로 파견되었으며, 아시아에서 가장 많은 단원(33명)이 활동하였다.

〈표 II-7〉 2017년 지역별 파견실적

구 분	아시아	아프리카	중남미	동구.CIS	중동	총 계
파견국	7	4	1	4	-	16
인원(명)	33	7	1	7	-	48
비율(%)	69	15	2	15	-	100

사업절차는 WFK 해외봉사단 파견 대상국을 대상으로 한 수요조사 후 파악이 끝나면 일련의 심사 과정을 통해 단원을 선발한다. 지원자격은 과학기술 분야 학사 이상 소지자(또는 동등한 자격이라고 판단되는 자)이다. 지원자는 서류·면접 심사를 거치며, 선정된 단원은 2주의 국내 교육 및 건강검진 절차를 밟고 최종 파견하게 된다.

〈표 II-8〉 과학기술지원단 선발 절차



선발된 단원은 1인당 4천 3백만 원(①단원지원비, ②항공료 및 보험료, ③비자, 일반검진, 예방접종 등)을 활동기간 1년 동안 지원받게 되며, 프로젝트 수행비는 별도로 지급된다. 세부 지원 내역은 아래와 같다.

〈표 II-9〉 과학기술지원단 예산 지원 내역

항목	세부내역	금액(천원)	비고
① 단원지원비	현지생활비	평균 30,000 내외	• 해당 분야 전문성(학사, 석사, 박사), 역할(현지 활동) 등을 고려하여 지급
	출국정착금	1,500	• 현행 유지, 신규단원만 지급
	국내정착지원금	3,600	• 활동기간 및 귀국 사유 등에 따라 차등 지급
	어학훈련비	1,000	• 파견일로부터 1년(신규단원만 지급) • 증빙자료(영수증 및 학습활동 결과보고) 제출, 사후정산을 통해 단원에게 비용 지급
	활동물품비	1,000	
	명절상여금	200	• 설날, 추석 2회 지급
	귀국단원 종합건강검진	500	• 실비지원
	교육수당	30	• 교육 참석 신규단원만 지급(1일 기준)
소 계		37,830	
② 항공료 및 상해보험가입	왕복항공료	1,600	• 지역별 실비 ※ 원거리 파견인력 증가예상
	해외장기체류보험	1,000	• 개인별 상해보험 가입
	International SOS	1,770	• 응급의료서비스 지원
소 계		4,370	
③ 비자, 일반검진, 예방접종 등	비자발급, 일반검진 및 예방접종 등	1,000	
소 계		1,000	
계		43,000	1인당/연간

현지 활동 시 봉사단은 도착보고서, 반기 보고서, 결과보고서를 각 시기별로 제출해야 하며, 현지 안전 및 복무체계는 WFK 자문단과 같이 현지 파견기관 및 코디네이터와 협력하여 운영하고 있다. 사업 종료 후, 우수 사례를 선정하여 발표회를 개최하고, 프로젝트 평가에 따라 우수 프로젝트에 대해서는 수행책임자(단원)가 추천한 참여연구원(현지인)에게 한국연구재단 장학금(1인당 100 달러 내외) 및 장학증서의 혜택을 제공한다. 또한 활동종료단원이 안정적으로 국내 정착을 할 수 있도록 활동기간 동안 매월 일정 적립한 금액을 일시불로 지급(최대360만원/1년 활동단원)하는 방안을 시행하고 있다. 사업에 대한 성과는 필수지표(봉사단 성인지교육 이수율, 취업취약계층 참여율, 중도귀국율), 고유지표(최종 및 안전보고서 정시제출률, 개인별 목표대비 성과 달성률)로 설정되어 있다.

〈표 II-10〉 성과지표별 목표치 설정

성과지표		실적 및 목표치				측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법/출처
		구분	'16	'17	'18		
필수 지표	① 신규봉사단 성인지 교육 이수율	목표	100%	100%	100%	• (교육수료생수)/ (총교육생수)X100	교육결과 보고서
		실적	100%	100%			
	② 취업 취약계층 참여율	목표	20%	30%	45%	• (취약계층참여수)/ (총파견단원수)X100	별도 통계관리
		실적	39%	42%			
	③ 중도귀국율	목표	10%	10%	10%	• (중도귀국단원수)/ (총활동단원수)X100	별도 통계관리
		실적	0%	6%			
고유 지표	④ 최종 및 안전보고서 정시제출률	목표	80%	80%	80%	• (보고서정시제출자)/ (총활동단원수)X100	별도 통계관리
		실적	100%	100%			
	⑤ 개인별 목표대비 성과달성률	목표	80%	80%	90%	• (개인별설정 목표 달성자)/ (총활동단원수)X100	별도 통계관리
		실적	100%	100%			

2) 교육부 : 교원해외파견사업

교육부의 교원해외파견 사업은 교육부 소속의 국립국제교육원이 수행하고 있으며 교원을 개도국으로 파견해 현지 학생들의 기초교육 향상에 기여하며 세계 각국에 한국 교육의 우수성을 알리기 위해 2013년부터 시행되어왔다. 교원해외파견사업은 예비 및 퇴직교원을 대상으로 한 장기파견과 서울교육대학교 대학생 및 타 대학 사범대학생을 대상으로 하는 단기 교육봉사 프로그램으로 구분되어 현재까지 연간 약 20여명의 교원들을 파견하였다. 교원해외파견사업의 자격요건, 주요과업 및 활동지원 내역 등은 프로그램 대상별로 다르다.

WFK 자문단과 비교적 유사한 형태인 퇴직교원 해외파견 사업의 경우, 자격 조건은 현직교사, 교육행정가 혹은 고등교육법 제 14조 제 2항에 따른 조교수 이상으로 10년 이상 재직한 후 퇴임한 자로 1차 서류심사와 2차 면접을 통해 선발된다. 또한, 선발 후 약 3주의 국내교육기간을 거쳐 개도국으로 파견되어 활동하게 되는데 파견기간은 최초 1년이며 최대 2년까지 연장 가능하여 총 3년까지 파견 가능하다. 현지 파견 기간동안 체재비 및 지원금은 월 250만원이며, 교수학습비에 대해서는 예산 내에서 지급된다.

3) 문화체육관광부 : 국제문화교류전문가

문화체육관광부의 국제문화교류전문가는 문화체육관광부와 문화체육관광부 산하 재단법인 한국국제문화교류진흥원이 시행하는 국제문화교류 전문인력 양성사업(Next Expert Training, NEXT)의 형태로 2013년부터 실시되었다. 국제문화교류전문가는 역할에 따라 해외 주요 문화프로젝트 인턴십, 국제문화교류 프로젝트 기획(재외 한국문화원 공동 기획) 및 해외 문화예술기관 리서치 펠로우십으로 구분된다.

해외 문화예술기관 리서치 펠로우십은 경력 10년 이상의 문화예술 또는 국제문화교류 분야 활동 경력을 가진 전문가를 대상으로 한 프로그램으로 경력 10년 이상의 자격조건을 요구하는 WFK 자문단과 비교적 유사한 형태의 사업이다. 본 프로그램은 해외 문화예술기관으로부터 신청을 받아 수요에 따라 선발을 실시하여 최대 약 3개월간 파견하게 된다(2018년 기준). 해당 프로그램 참가자는 파견 기간동안 현지 국제문화교류 동향조사, 중장기 국제문화교류 프로젝트 기획 및 현지 문화교류 네트워킹 방안 마련의 과업을 수행하게 된다. 본 사업은 다른 부처의 사업들과 다르게 개도국이 아닌 네덜란드, 벨기에, 말레이시아 등 선진국을 포함한 해외 전역으로 파견되며, 항공료, 비자 등 항공경비 외의 활동비를 국가별로 차등 지급받아 활동한다.

교육부의 교원해외파견사업과 문화체육관광부의 국제문화교류 전문인력 양성-국제문화교류전문가 사업을 비교하면 아래 표와 같다.

〈표 II-11〉 국내 유사사례 사업 비교

구분	교육부	문화체육관광부
사업명	교원해외파견사업	국제문화교류 전문인력 양성사업 (국제문화교류전문가)
사업내용	• 우수한 우리 교원의 교육봉사를 통한 개발도상국 기초교육향상 지원 • 파견교원 글로벌 역량 강화 및 국가 브랜드 가치 제고	• 문화예술분야 전문인력 파견을 통한 국제문화교류 활성화 및 지속적인 교류
파견기간	• 12개월 이내~3년(연장)	• 최대 3개월
파견국가	• 베트남, 보츠와나(2018년 기준) 등 15개 개발도상국	• 네덜란드, 벨기에, 말레이시아, 대만 등 해외 전역
자격요건	• 10년 이상 현직교사로 재직한 후 퇴임한 자 • 제14조 제2항에 따른 조교수 이상으로 10년 이상 재직한 후 퇴임한 자 • 10년 이상 교육행정가로서의 재직경력이 있는 퇴직 교육행정가[장학관(사), 연구관(사), 교장(감), 교육행정직 등] 中 1 해당자	• 10년 이상 경력
선발절차	• 1차 서류전형, 2차 면접	• 서류심사, 외국어심사, 대면면접
파견분야	• 퇴직자문관	• 해외 문화예술기관 리서치 펠로우십 • 현대미술, 공연, 지역문화, 도시재생, 문화예술 분야 전반
주요과업	• 파견지 현지 학교/기관(교육부)에서 주 5일 근무, 파견대상국 교육 관련 자문, 현지 교원 연수 등 대상국 요청 업무 수행	• 현지 국제문화교류 동향조사, 중장기 국제문화프로젝트 기획, 현지문화교류 네트워킹 방안 마련
활동지원	• 일반석 기준 왕복 황공권 • 비자발급, 보험료, 예방접종비, 건강검진비 • 교수학습비(예산내) • 체재비 및 지원금 : 월 250만원(주거비 등 제반경비 일체 포함)	• 기준 왕복 황공권 • 비자발급, 보험료, 예방접종비 • 활동비 – 벨기에 : 3,260,000 – 대만 : 3,350,000 – 말레이시아 : 2,600,000 등
사전교육	• 약 2주~3주(건강검진 포함) • 자율연수(현지어수업, 영어, 경험당 노하우 공유, 치안 및 보건, 전공교육, 문화체험 등)	• 약 2일
성과평가	• 분기마다 파견보고서(7장) 제출	• 파견종료 시 최종산출물 제출 (권역 동향보고서, 중장기 프로젝트 기획안)

국내 유사사례는 교육부의 교원해외파견 사업, 문화체육관광부의 국제문화교류전문가, 그리고 WFK의 한 형태인 미래창조과학부의 과학기술지원단사업이 있다. 이는 전문가를 해외파견하는 사업으로 파견기간은 국제문화교류전문가는 약 3개월의 단기 파견이고 이외 미래창조과학부의 과학기술지원단사업은 최초 1년 파견에 최대 1년까지 연장 가능하며, 교육부는 WFK 자문단과 같이 최초 1년을 파견기간으로 하며 2년까지 연장 가능하여 최대 3년을 파견기간으로 한다.

자격기준을 비교해 보면, 교육부의 교원해외파견사업과 문화체육관광부의 국제문화교류전문인력 양성-국제문화교류전문가 사업은 WFK 자문단과 같이 해당분야의 10년 이상의 경력자를 대상으로 하고 있으며, 특히 교육부는 퇴직자를 대상으로 하고 있다. 과학기술지원단사업은 과학기술 및 R&D Management 분야의 학사학위 이상의 인력을 대상으로 하나 주로 석·박사학위 소지자 중심의 인력이 파견되고 있어 WFK 자문단 사업과 차이가 있다.

국내 유사사업의 활동내용을 각각 비교해 보면 교원해외파견사업은 교원연수 및 교육, 국제문화교류전문가 사업은 해당분야 프로젝트 기획, 과학기술단지원사업은 과학기술분야 및 기술사업화를 위한 연구 등의 다소 실무적인 활동을 하고 있다. 즉, 정책컨설팅을 주요 활동으로 하는 전문가 사업은 WFK 자문단이 유일하다.

한편, 경비지급을 비교해봤을 때, 국내 유사사업 모두 WFK 자문단 사업과 같이 업무수당을 지급하지 않으며 국외여비 외에 체재비 등의 활동비만 지급하고 있다. WFK 자문단에게 지급되는 활동비용은 다른 국내 유사사업보다는 다소 높은 것으로 확인되었으나 이는 정책컨설팅 활동에 대한 중요성과 자문단의 전문성을 인정받았기 때문인 것으로 판단된다.

나. 해외사례

1) 일본

가) JICA 봉사단

일본 해외봉사단 사업의 주축을 이루는 일본 해외협력 봉사단(Japan Overseas Cooperation Volunteers, JOCV)은 일본국제협력단(Japan International Cooperation Agency, JICA) 보다 9년 앞선 1965년에 설립되었다. 일본 해외협력봉사단은 파견국 현지 주민들 사이에 거주하며 현지 주민의 관점에서 개발수요를 파악하여 봉사단 활동을 수행하고

현지 주민과의 협력관계 속에서 단원의 능력과 경험을 활용하여 ①개발도상국의 경제·사회적 발전과 재건을 위해 협력, ②국제 친선 증진 및 상호 이해 증진, ③국제적인 관점을 개발하고 일본 사회에 경험 환원을 그 사업의 목적으로 하고 있다.[10)]

일본의 봉사단 프로그램은 20-39세를 중심으로 한 일본 해외협력봉사단(Japan Overseas Cooperation Volunteer, JOCVs), 40-69세를 중심으로 한 시니어 봉사단(Senior Volunteer, SV), 그리고 라틴 아메리카의 일본 후손들을 위한 닛케이(Nikkei) 봉사단원 프로그램으로 구성되어 있다. JICA의 JOCV봉사단 파견 형태는 아래 표와 같다.

〈표 II-12〉 JICA 봉사단 프로그램

연령	개발도상국	중남미 일본 커뮤니티
20-39세	JOCV	Youth Volunteers for Nikkei Communities
40-69세	Senior Volunteers	Senior Volunteers for Nikkei Communities

출처 : NIPA(2010) 퇴직전문가 해외파견사업 중장기 발전방안. p.43에서 인용

1965년 이후 지금까지 아래 표에서 나타나는 것처럼 96개 국가에 일본 해외협력봉사단(JOCV) 40,644명, 시니어 봉사단(SV) 5,748명, 그리고 닛케이 봉사단 1,708명을 포함하여 총 48,100명을 파견하였다.

〈표 II-13〉 JICA 봉사단 파견 규모

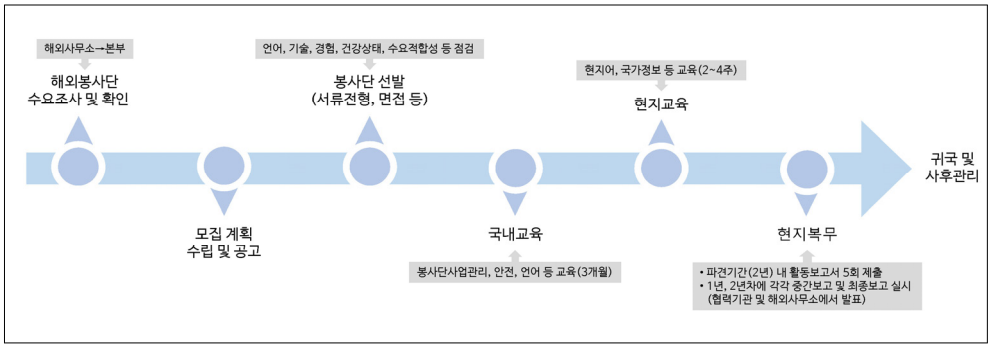
종류	파견인원	지역						파견 국가수
		아시아	아프리카	유럽	오세아니아	중동	중남미	
JOCV	40,644	11,858	13,249	606	3,488	2,717	8,726	96
SV	5,748	2,116	327	84	649	669	1,903	
Nikkei	1,709						1,709	
계	48,100	16,974	13,576	690	4,137	3,386	12,338	

출처 : JICA(2015), Volunteer Program

10) JICA(201), Volunteer Program

JICA 봉사단의 모집, 선발, 교육, 파견 등의 운영체계는 아래 그림과 같이 개발도상국 협력기관에서 현지 JICA 사무소에 관련 수요에 대해 자문을 구한 뒤[11], 개발도상국 관련 부서에서 개발도상국 내 일본 대사관에 수요를 요청하면, 대사관에서는 다시 현지 JICA 사무소에 봉사단 파견을 요청한다. 이렇게 현지 사무소에 접수된 수요요청은 일본에 있는 JICA 봉사단 사무국에 제출되고, 이후 JICA 봉사단 사무국은 봉사단원을 봄과 가을, 1년에 두 번씩 모집·선발하고 사전교육을 통해 파견한다. 사전교육은 약 3달에 걸쳐 진행되고 있으며 봉사활동의 정의, 상호문화이해, 협력 방법, 건강관리, 안전관리 등과 관련된 강의뿐만 아니라 파견국에 대한 이해 및 언어 등으로 구성하여 실시한다. 이 후 개발도상국에 파견된 봉사단은 현지에서 약 2-4주간 교육을 이수한 후 개발도상국 협력기관에서 봉사활동을 수행하게 된다.

〈그림 II-1〉 JICA 봉사단 운영체계



또한 JICA 봉사단은 아래와 같은 다양한 분야의 봉사단을 모집·선발하고 있다.

① 농업, 임업, 수산업: 작물재배, 커뮤니티 개발, 농산품 가공
② Civil Engineering & Architecture: 도시개발, 건축, Civil Engineering Design
③ Manufacturing: Carpentry, 섬유, Chinaware
④ 관리 및 운용: 기계 도구, 전기 Instrument, 자동차 정비 등
⑤ 보건 및 복지: HIV/AIDs 컨트롤, 사회복지사, 장애자 케어 등
⑥ 교육 및 정보서비스: Youth activity, 환경교육, 관광, 일본어, 수학교사
⑦ 스포츠: 체육교육, 유도, 테니스, 축구, 배구 등

11) 현지사무소에 자문단 수요에 대한 자문은 각 JICA 현지사무소 상황에 맞게 운영되고 있다.

나) 시니어봉사단(Senior Volunteers, SV)

JICA 시니어봉사단프로그램은 일본해외협력봉사단(JOCV)과 달리 1990년 발족되었으며 40~69세 연령대를 중심으로 개발도상국의 기술 지원(technical support)을 위해 1개월~2년 사이의 기간 동안 파견하고 있는 프로그램이다. 1990년 시니어 봉사단이 발족할 당시에는 일본의 기술 경험이 풍부한 장년층을 대상으로 개발도상국의 기술지원(Technical support)을 위해 시니어 협력전문가파견(The senior cooperation expert dispatch) 프로그램으로 시작하였으며, 1991년에는 말레이시아, 파라과이, 사모아에 11명을 파견하였고, 당시 주거비 및 체재비 등 경비지원은 현재 시니어봉사단보다 훨씬 높은 수준이었다.

하지만 이후 일본 내 봉사단에 대한 관심 및 지원자 수 증가로 1996년에는 지금의 시니어봉사단(Senior Volunteers) 프로그램으로 그 명칭을 변경하고 지원경비를 현재 수준으로 조정하여 더욱 많은 중장년층에 봉사단 기회를 제공하여 개발도상국에 파견하고 있다.

시니어봉사단원으로 프로그램을 변경한 후, 지원경비 등이 기존 프로그램과 차이가 있어 시니어봉사단원으로부터 불만의 목소리가 있었으나, 봉사단원을 모집할 때, 거주비 및 체재비 등의 지원 경비에 대한 설명과 봉사단원으로의 정체성을 충분히 설명하여 해결하였다[12].

JICA 시니어봉사단원은 2년간 파견되며, 파견 기간후 연장할 수 없다. 그리고 경비는 국가별로 주거비와 체재비가 책정되어 있으며, 이에 따라 지급하는 것을 원칙으로 하고 있다. JICA는 체재비 책정을 위해 2-3년마다 각 국가별 주거 및 생활비에 대한 조사(Survey)를 수행하여 책정하고 있다. 시니어봉사단에 대한 지원경비는 일반봉사단원의 2배로 책정하고 있다. 예를 들어, 에티오피아는 일반봉사단원의 체재비 지원이 410 달러, 주거비 지원이 약 700 달러인 것에 반해, 시니어봉사단은 일반봉사단원의 2배 수준인 체재비 820 달러, 주거비 1,400 달러를 지원받고 있다. 또한 JICA 시니어봉사단은 주로 개발도상국의 중앙정부가 아닌 지방 정부나 지역 기관으로 파견되고 있으며, 교육(음악, 수학, 과학, 예술) 이나 엔지니어링과 같은 분야에서 활동을 많이 하고 있는 편이다. 시니어봉사단원은 2년의 파견 기간 동안 5번에 걸친 보고서를 제출한다. 즉, 파견 후 3개월, 6개월, 1년, 1년 6개월, 귀국전 5번에 걸친 활동보고서를 제출하고, 중간보고와 최종보고는 협력기관 및 현지 사무소에서 발표한다. 시니어봉사단에 대한 평가는 제출한 보고서를 중심으로 이루어지며, 별도의 시니어봉사단의 활동성과에 대한 평가는 하지 않는다.[13]

12) 에티오피아 현지조사시 JICA 에티오피아 사무소 시니어봉사단코디네이터와의 면담 참조
13) 에티오피아 현지조사시 JICA 에티오피아 사무소 시니어봉사단코디네이터와의 면담 참조

다) JICA 기술협력 전문가

앞에서 살펴본 대로 JICA 시니어봉사단은 본래 WFK 자문단과 같은 형태로 시작하였으나, 지금은 WFK 봉사단 중 시니어봉사단에 가깝다. 따라서 WFK 자문단과 유사한 전문성을 가지고 개발도상국에 파견되어 지식과 기술을 전수하는 JICA 기술협력 전문가에 대해 살펴보고자 한다.

JICA 기술협력 전문가는 크게 기술이전형과 매니지먼트/조정형으로 구분되며, 기술이전형 전문가는 개발도상국에서 수행되는 기술협력 프로젝트에서 각자의 전문성을 활용하여, 수원국에 기술이전을 하거나 제도 및 조직 개선 지원을 수행한다. 주로 수원국 중앙정부 기관에서 정책자문을 수행하거나, 특정 기관에서 현장 중심의 전문적인 기술이전을 수행한다. 파견기간에 따라 단기 전문가(수일-)와 장기전문가(2년까지)로 나뉜다. 이러한 기술이전형 기술협력전문가는 업무수행 면에서 WFK 자문단과 유사한 업무를 수행한다고 할 수 있다. 매니지먼트/조정형 전문가는 JICA 기술협력 프로젝트 혹은 수원국에서 수행되는 프로젝트의 관리와 조정업무를 담당하는 업무를 수행한다(김철희 외, 2010). JICA 기술협력 전문가의 유형을 비교·정리하면 아래 표와 같다.

전문가의 자격은 참여하는 사업 분야와 직무에 따라 다르지만, 공통적으로 언어능력을 포함한 의사소통능력을 요구하고 있으며, WFK 자문단과 유사한 기술이전형 전문가는 경우에 따라서 경력 20년의 고도의 전문성 또한 요구하고 있다. 일반적으로 기술협력전문가는 65세 미만이라는 연령 제한을 두고 있으며, 기술이전형 전문가 중 컨설턴트계약형의 경우에는 연령 제한이 없는 것으로 나타났다.

〈표 II-14〉 JICA 기술협력전문가 유형

	근무지	근무기간	필요조건	연령제한
기술협력전문가 (기술이전형)	국내/해외	수일-2년	전문분야 실무경험 (3년-20년)	65세 미만 (컨설턴트 계약형은 제한 없음)
기술협력전문가 (매니지먼트/조정형)	해외	1년/2년	관련실무경험 3년 이상	65세 미만 (28-45세 정도가 중심)

출처 : 김철희 외(2010). 교육훈련국제개발협력선진화 전략(II) p.199에서 재구성

JICA는 개발도상국에 전문가를 다양한 분야 및 수행 사업별로 파견하여 개발도상국의 경제·사회발전을 위해 지식과 기술을 전수하거나 제도 개선에 노력하고 있다. JICA 국제협력기구 연례보고서(Annual Report 2018)에 따르면 지금까지 누적전문가 파견 수는 178,903명이며, 2011년부터는 매년 약 1만명 정도의 전문가를 파견하고 있는 실정이며, 주요 전문가 파견 분야는 아래 표와 같이 공공분야, 농림수산, 광공업, 행정, 인적자원 분야이다.

〈표 II-15〉 JICA의 주요 전문가 파견 분야

주요분야	세부내역
공공·공익분야	상하수도, 도시위생, 도로, 철도, 항만, 항공, 기상, 지진공학, 도시계획, 주택건설, 측량, 우편, 전기통신 등
농림수산	관개, 벼농사, 식품 가공, 산림, 축산, 등
광공업	광산개발, 채광, 석탄, 금속가공, 산업기계, 석유화학 등
계획·행정	개발계획, 재정금융 등
인적자원	교육, 직업훈련 등
기타	에너지, 상업, 관광, 보건, 법 제도 정비 등

출처 : 김철희 외(2010). 교육훈련국제개발협력선진화 전략(II)

JICA 전문가는 대학졸업 후 경력에 따라 아래 표와 같이 직무등급을 나누고 있다.

〈표 II-16〉 JICA 전문가 등급비교표

직무등급	졸업자 등급	기준경력
S호	1호의 2상당	22년 이상
A호	2호의 2상당	15년 이상
B호	3호	12년 이상
C호	4호	9년 이상

출처 : JICA 장기파견 전문가 대우(JICA 국제협력인재부, 2018.1)

또한 JICA 전문가는 직무등급과 파견지역에 따라 경비와 근무수당이 정해진다. 예를 들

어 WFK 자문단 기준과 유사한 경력 12년 전문가(JICA전문가 직무등급 B)의 경우, 현지 거주 및 생활 지원비는 일비와 숙박비를 포함하여 한 달에 약 460만원(미화 약 4,000 달러)을 지급받는다. 이는 WFK 자문단과 같은 수준이며, JICA 전문가는 현지 생활비 외에 업무에 대한 별도의 수당을 지급받는다(자세한 경비 및 지원은 아래 표를 참조할 것).

〈표 II-17〉 JICA 장기파견 전문가 대우[14)]

구분	내용
사업명	JICA 장기파견 전문가(직무등급 B호)
파견기간	• 1년 이상 (기술협력 전문가의 경우 1-2년)
파견국가	• ODA사업 대상국
자격요건	• 12년 이상
주요과업	• 각 사업마다 다름 (주요업무: 기술이전)
활동지원	• 일반석 기준 왕복 항공권 • 비자발급, 보험료, 예방접종비, 건강검진비 • 일비(약 1,140,000/월) 및 숙박비(약 3,480,000원/월)** • 국내여비 • 준비금 및 이전료 • 근무수당 - 기본근무수당(인도네시아 3,440,400원/월, 인도 4,300,000원/월, 케냐 4,607,000원/월)* - 주거수당 - 가족 및 자녀교육 수당
사전교육	• 약 2주(일반교육 7일, 언어교육 3일, 분야교육 4일) • 배우자 교육(필요시)
성과평가	• 사업 및 프로젝트에 준하여 평가를 실시함

* 직무등급 B호(전문가 등급 3호) 기준(2018.1)
** 10 KRW = 1 JPY 환율 적용
출처 : JICA 장기파견 전문가 대우(JICA 국제협력인재부, 2018.1)에서 참조하여 재구성

정리하면 JICA의 시니어봉사단 프로그램은 WFK 자문단과 유사한 시니어 전문가 협력 프로그램으로 시작하였으나, 보다 많은 사람들에게 봉사활동의 기회를 제공하기 위해 봉사단 프로그램으로 조정하였으며, 이는 현재 WFK 시니어 봉사단과 그 성격이 같다고 할 수

14) JICA 전문가 대우 및 처우에 대한 자료는 매우 제한적이어서 JICA 홈페이지와 JICA 통합 직업 정보 사이트인 PARTNER 홈페이지에 게재된 자료를 중심으로 재구성하였음.

있다. 그리고 JICA는 시니어봉사단으로 프로그램 성격을 조정하면서, 지급경비 역시 봉사단에 맞도록 하향 조정하였다.

한편 일본 공공프로젝트 검토위원회(Japan's Public Project Review Committee)는 일반봉사단과 시니어봉사단의 지원경비에 대해서 기존에 나이로 구분되어 지급되었던 지원경비를 전문지식과 경험 등으로 나누어 지급하는 방향으로 변화해야 한다고 주장하고 있다. 즉, 일반봉사단원이 시니어봉사단원에 비해 1/2 정도의 경비를 지원받는 것에 대해 단순히 나이가 아닌 경력에 따라 경비를 지원할 것을 촉구하였다(Donor Tracker, 2018).

JICA 전문가 중 WFK 자문단과 유사한 업무를 수행하는 JICA 기술협력전문가(기술이전형)는 참여하는 사업 및 직무에 따라 3-20년의 경력이 필요하고, 65세의 연령 제한이 있다. 또한 직무, 파견지역에 따라 그 자격과 대우가 다르기는 하지만, 일반적으로 WFK 자문단 자격기준과 유사한 JICA 전문가 직무등급 B호(대학졸업 후 12년 경력)의 현지 경비는 WFK 자문단과 거의 같은 수준으로 지급받는 것으로 나타났다.

2) 미국 : Peace Corps

Peace Corps는 미국정부가 청년 중심의 봉사자를 훈련하고 파견하는 단체로 1961년에 설립되었다. Peace Corps의 미션은 지역사회 기반의 개발 및 문화 간 이해를 통한 세계평화와 우호증진이며, ①Building Local Capacity(훈련된 봉사자를 통해 지역 공동체 및 개인 역량을 강화하여 지역발전 향상), ②Sharing America with the World(봉사자를 통한 미국인에 대한 더 나은 이해 증진), ③Bringing the World Back Home(귀국봉사단을 통해 미국인의 타문화 및 지식에 대한 인식 향상) 이 3가지를 장기목표로 설정하고 있다(Peace Corps, 2018).

미국 Peace Corps는 일본의 경우와 달리 시니어봉사단과 일반봉사단을 따로 구별하지 않고, 50세 이상의 봉사단원들을 일반봉사단 안에 포함하여 운영하고 있다. 따라서 봉사단원의 평균 연령은 28세이며 50세 이상의 봉사자는 6%이다. 파견 국가는 총 65개국으로 아프리카 24개국, 중남미 11개국, 중앙아시아 8개국, 아시아 9개국, 태평양제도 6개국, 캐리비안 6개국, 중동 1개국이다. 2017년 기준 파견 인원은 총 7,376명이고 그 중 여성은 67%, 남성은 37%가 파견되었고, 최대 파견국은 총 342명이 파견되어있는 우크라이나이다. Peace Corps의 파견 분야는 교육, 보건, 청년 역량강화, 농업, 환경, 지역경제발전 등이 있다.

Peace Corps의 파견 기간은 2년이고 파견절차는 다음과 같이 총 9단계로 진행된다. ①지원자가 자신에게 적합한 공고와 수요를 확인하고 ②지원 양식을 작성 후 지원한다. ③건강이력을 제출한다. ④합격 시 인터뷰를 하고 ⑤합격통보를 받는다. ⑥추가적으로 의료 및 법적 확인(Medical and Legal Clearance)을 한다. ⑦2달 전 Onboarding(출국에 필요한 모든 온라인 서류 제출을 완료한다.) ⑧출국 ⑨파견(2년) 파견자는 사전교육을 비롯하여 기술, 언어, 건강, 안전 교육을 받고, 왕복 항공료와 파견 기간 2년 종료 후 세전 8,000 달러 이상을 지급받는다.

한편 Peace Corps의 성과를 관리하기 위해 심층 인터뷰, 현지조사, 문헌연구뿐만 아니라 봉사단원 파견기관의 주요 관계자들을 대상으로 하는 Global Counterpart Survey, Peace Corps가 고용한 현지 직원들을 대상으로 하는 Host Country Staff Survey 등을 수행한다(Peace Corps, 2018). 또한 성과 관리를 위한 자료로는 ①평화봉사단 데이터베이스(Peace Corps Database), ②봉사단원 보고시스템(Volunteer Reporting Tool), ③평화봉사단 행정기록(Peace Corps Administrative Records), ④연간 봉사단원 설문(Annual Volunteer Survey), ⑤국제 파트너 설문(Global Counterpart Survey), ⑥직원 설문(Employee Viewpoint Survey), ⑦사무소 현지직원 설문(Host Country Staff Survey)을 활용한다.

이외에도 미국 USAID에서는 계약을 통해 업무를 수행하는 Personal Service Contractor나 Consultant가 있지만, 이들은 주로 프로젝트 업무수행, 프로젝트 개발, 기술 담당 등의 역할을 주로 담당하고 그 유형과 분야가 프로젝트마다 매우 다르고 다양하기 때문에 이 장에서 구체적으로 논하지 않는다.

일본 JICA의 사례와 미국의 Peace Corps의 사례를 비교하면 아래 표에서 나타나는 것처럼, 우선 WFK 자문단과 같은 형태의 파견은 없으며 경력에 상관없이 모두 봉사단으로 규정하여 파견하고 있다. JICA는 봉사단원을 나이에 따라 일반봉사단과 시니어봉사단으로 구분하여 파견하고 있으며, 시니어봉사단원은 일반봉사단에 비해 2배의 현지 지원경비를 받는다. 이에 반해 미국 Peace Corps는 나이에 상관없이 일괄적으로 봉사단원으로 파견하고 이에 대한 지원경비 역시 동일하다. 반면, WFK 자문단과 유사한 업무를 수행하는 JICA 기술협력전문가는 지원자격 중 나이가 65세 미만이라는 점이 특이하며, 지원경비 부분에서 근무수당을 제외한 현지생활에 대한 지원은 WFK 자문단과 거의 동일한 것으로 나타났다.

〈표 II-18〉 일본과 미국 사례 비교

	일본 JICA	미국 Peace Corps
Senior Volunteer	있음	없음
연령	40세-69세	28세(평균 연령) 50대 이상인 봉사자: 6%
기간	2년	2년
분야	교육(음악, 수학, 과학, 예술 등), 엔지니어링	교육, 보건, 청년 역량강화, 농업, 환경, 지역경제발전, Peace Corps Response
주요활동	개발도상국의 지방정부와 지역기관에 파견	농업기술 전수, 영어교육, 보건교육 등 실시
지원내역	체재비, 주거비 (일반봉사단원의 2배, 국가별로 상이하게 지급)	사전교육, 안전, 언어 교육 등 다양한 교육, 왕복 항공료, 파견 종료 후 $8,000 지급
성과평가방식	5번의 보고서 제출을 통한 평가	심층 인터뷰, 현지조사, 문헌연구, Global Counterpart Survey, Host Country Staff Survey

3) 독일

독일은 Senior Experten Service(SES)[15]라는 비영리기관이 1983년 발족된 이래 경영전문가 및 은퇴숙련기술자 봉사단을 90개국, 180여 개 지역에 파견하여 약 31,411개의 사업을 수행하고 있다(2018년 기준). 2016년 기준 등록 전문가들의 수는 12,000명이 넘었으며 한해에 수행한 과제는 5,600개였다. 은퇴 전문가들의 평균 연령은 69.4세로 농업, 자동차 공업, 교육, 경제, 경영, 산업 등 다양한 분야에서 활동하고 있으며, SES는 사실상 B2B(Business to Business) 사업에 가까우나 공공기관에 파견되기도 한다(서울시 50+재단, 2018).

독일에서 경영전문가 및 은퇴숙련기술자 봉사단을 비영리기관에서 운영하는 이유는 사업 자체의 규모가 커서 실제 운영 및 관리에 많은 인력을 필요로 하고 비영리기관에 대한 자금지원방식으로 운영되고 있기 때문이다.

15) https://www.bmz.de/en/ministry/approaches/bilateral_development_cooperation/players/selection/ses/index.html

독일 개발도상국의 기술협력은 주로 자문서비스 및 물자제공 등으로 구성되어 있고 2009년 협의개념의 기술협력(TC in the Board Sense)[16]으로 780백만 유로를 사용하였으며 광의적 개념의 기술협력[17](TC in the Broad Sense)으로 319백만 유로를 조성하였다. GIZ(Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ)는 전문가를 연합 전문가(Integrated Experts), 귀환 전문가(Returning Experts), 파견 전문가(Seconded Experts)로 나누어 지원하고 있다.

GIZ의 연합 전문가는 독일 시민권자이거나 EU국가 출신의 전문가들로 협력국에 배치되며 이들은 협력국의 공공/민간부문에 고용되고 적당한 사람을 찾기 전까지 단기적 Gap을 메우는 역할을 주로 하고 있다. 연합 전문가는 그 국가의 일반수준의 월급을 받되, 협력국 지역수준의 월급을 보완하기 위해 독일 공공재정에서 금액을 더해 지원을 받는다.

귀환 전문가는 독일에 거주하면서 근무하고 있거나 혹은 독일에서 전문훈련과정을 완료한 개도국/신흥국/과도기 국가 출신의 사람들을 의미하고 GIZ는 귀환 전문가 프로그램을 관리하는 역할을 하고 있다. 자국에 돌아가려는 이들을 일자리 및 보조금, 조언 제공들의 측면에서 지원하여 그들의 노하우와 전문성이 자국개발에 기여할 수 있도록 지원하고 있다.

파견 전문가는 독일 사업수행기관 또는 하도급 기관들의 직원들로, 개발도상국에 파견되고 독일정부와 계약을 맺으며 기술·재정협력 프로젝트 또는 프로그램의 컨설턴트 또는 자문관으로 일하게 된다.

위의 독일의 파견 전문가는 종종 개발도상국에 파견된 WFK 자문단으로부터 독일의 자문단으로 인식되고 있는 전문가 그룹이다. 한편 SES 봉사단원은 주로 개발도상국의 중소기업에서 직업교육을 담당하거나 자문을 수행하고 지방정부, 각종 단체, GIZ 등에서 현지 직원 교육, 품질향상, 일자리 창출 및 중점을 두어 업무를 수행하고 있다. 이들에 대한 지원은 인건비는 없으나, 숙박, 식비, 생활비, 세탁비, 지역교통비를 포함 경비는 파견을 요

16) 협의적 개념의 기술협력이란, 정부협력 및 공식 협의/협정을 통한 독일정부와 협력국 간의 아동으로 공식협정 이후 GTZ가 독일정부와 계약을 맺어 프로젝트를 수행하며, 투입은 독일정부가 직접적으로 하기도 하고, 산하 특수기관들이 하기도 한다. 협의개념의 기술협력의 범위는 전문가 자문서비스, 자격을 갖춘 지역 집행기구에 자금을 지원하여 그들이 개발 수단을 독립적으로 수행하도록 함, 다른 공여기관과의 협력 프로그램에서 기술협력서비스 제공, 프로젝트 수행 및 조직을 위한 제도 구축 및 역량강화, 장비 및 물품제공, 연구 및 특정보고서, 협력국의 기존 계획이나 향후 계획 프로그램에 투입

17) 광의적 개념에서 기술협력은 ODA에 추가하여 비정부조직, 정치적 단체, 교회조직 등 민간기구들이 스스로 이행하는 부분을 의미하며, 정부협상으로 커버되지 않는 부분임.

청한 곳에서 부담하는 것을 원칙으로 하고 있지만, 부담이 어려운 경우 공공재원을 BMZ에서 받는 것이 가능하다.

SES 운영은 본부와 국가대표들을 두고 운영되고 있으며, 국가대표들로 70여 개 국가에 110명을 두고 있다. 해당국과 독일 사이의 경제연합이나 상공회의소, 국제 비즈니스 Council, 대학 등에 종사하는 이들은 대사관, 조합, 상공회, 중소기업 등과 직접적으로 연락을 취하는 등 중요한 역할을 하고 있다. SES 전문가는 독일 산업의 대사 역할을 하기도 하며, 100건이 넘는 케이스에서 퇴직 전문가를 수용한 해외기관이 과제(프로젝트) 이후 독일 기업과 연계되고 있다(SES, 2008).

〈표 II-19〉 SES 기관의 프로젝트 체결 수

프로젝트 체결 지역	프로젝트 체결 수	
	2017	2016
아프리카/중동 및 북부아프리카	477	431
아시아/중앙아시아	797	819
중앙, 동, 남부 유럽	312	359
라틴 아메리카/캐리비안	227	243
총	1,813	1,852

출처 : SES 2017 Annual report

SES 과제 요청서는 매우 세부적인 사항까지 기재하도록 되어있으며, 기관, 회사규모, 업무분야, 종업원 수, 요청과제와 관련한 기계와 장비, 요청분야, 목표, 요청하는 봉사자 요건 등을 구체적으로 기재하도록 되어있다.

4) 네덜란드

네덜란드 Netherlands Senior Experts(PUM)는 네덜란드 산업고용자연맹이 운영하는 비영리기관으로 외교부, 경제부, 환경부 등 정부부처에서 자금지원 및 기타자금으로 운영되고 있으며 주로 지역사회에 영향을 미치는 중소기업의 지원에 초점이 맞추어져 있어 실용적이고 기업 친화적으로 다양한 서비스 패키지와 노하우를 제공하는 것을 목적으로 하고

있다(과학기술정책연구원, 2012). PUM은 네덜란드 기업의 은퇴자(전문가)들을 매년 전 세계 개도국 중소기업으로 파견시키고 있으며 은퇴자들의 수십 년 간의 경험과 노하우를 필요한 중소기업에 제공하도록 연결시켜준다. 수원국 기업의 평가가 높은 편이며 이러한 협력을 통해 새로운 계약으로 연결되거나 새로운 합작회사(Joint Venture)가 만들어지고 있다.

PUM의 활동은 주로 지역사회에 영향을 미치는 중소기업 지원에 초점이 맞추어져 있어서 실용적, 기업친화적이다. 다양한 서비스패키지와 노하우를 제공하며(ex. 기술적 문제, 재정관리, 생산, 기업조정, 인사정책, 마케팅, 네덜란드 파트너 서치 등에 대한 자문), 요청자의 수요에 따라 세미나 또는 교육훈련을 제공하기도 한다. 또한 PUM은 Business Link라는 스터디 방문과 초청연수를 운영하기도 하며 개도국의 구체적인 지원요청에 대해서만 서비스를 공급하고 있다. 비용은 자문비는 받지 않으나, 경비, 숙박비, 제반비용은 자문 요청자가 부담하는 것이 원칙이며 파견 기간은 주로 2-3주이며 대략 1년에 2,000개의 과제를 수행하고 있다.

PUM은 매년 3,500여명의 전문가를 76개국 2,000여 개 중소기업 및 직업훈련 기관에 파견하고 있다. 이들은 네덜란드 및 유럽회사의 진출 활로를 조성하는 역할을 하고 있으며 이는 새로운 무역관계 및 생산, 판매기회로 연결되고 있다. PUM에서는 46명의 유급직원과 125명의 봉사 코디네이터 직원, 3,500명의 퇴직전문가, 250명의 지역 대표자들이 일을 하고 있다. 프로젝트 담당자들이 일상적 프로젝트 수행을 관리하고 국가 코디네이터와 부문별 코디네이터가 퇴직 전문가들의 프로젝트 수행을 보조하고 있다(정연승 외, 2010).

PUM은 파견근무를 위한 훈련을 제공하며, 세미나 등을 통해 지식과 노하우를 공유할 수 있는 장을 마련해준다. 네덜란드 정부가 100% 재정을 지원하고, 예산은 주로 전문가들의 항공요금으로 쓰이고 있으며, 전문가들의 경비와 숙박비는 수원국 측에서 부담하는 것을 원칙으로 하고 있다. Price Table 2018에 따르면, 첫 번째 미션 수행의 경우 항공비, 현지 교통비만 지원하며 두 번째 미션 또는 첫 번째 미션의 후속 프로젝트의 경우 국가별로 나누어 항공비와 교통비 이외에 비용을 지급한다(PUM, www.pum.nl).

〈표 II-20〉 네덜란드 Senior Experts PUM

네덜란드 Senior Experts PUM	
운영기관	네덜란드 산업고용자연맹
재정지원	외교부, 경제부, 환경부 등 정부부처 및 기타자금
파견 규모	매년 3,500여명의 전문가를 76개국 2,000여 개의 중소기업, 직업훈련 기관 파견
목적	중소기업 지원을 통해 다양한 서비스 패키지와 노하우 제공
분야	기업의 기술문제, 재정관리, 생산, 기업조정, 인사정책, 마케팅 등
주요 활동	중소기업 운영지원 및 교육훈련, Business Link 스터디 방문, 초청연수
지원내역	네덜란드 정부 100% 재정지원, 수원국의 전문가 경비와 숙박비 부담
기타 특징	첫 번째 미션 수행 시 항공비, 현지 교통비만 제공 두 번째 미션 또는 첫 번째 미션의 후속 프로젝트 수행 시, 항공비와 교통비 이외의 비용도 지급(국가별 다름)

5) 프랑스

프랑스는 국제교류와 기술자문(Échanges et Consultations Techniques Internationaux, ECTI)을 1974년에 설립하였다. ECTI는 '그랑제꼴' 출신의 고학력 고위직 인사출신 및 전문 엔지니어들이 모여 활동하고 있는 비영리 민간단체이다. 참여대상은 기업의 CEO, 임원 혹은 전문기술직 등의 은퇴자들과 이외의 다양한 전문가들로 구성되어 있다. 참여자들은 이동 경비, 통신비, 식사비용 정도를 지원받고 있다. 2천 개 이상의 컨설팅 관련 프로젝트에 관여하고 있으며, 경기 활성화를 통한 일자리 창출에 목적이 있으며 신흥국가나 저개발국가에 대한 산업컨설팅 지원도 하고 있다. 따라서 수혜대상은 프랑스 내 혹은 해외에 있는 기업뿐만 아니라 창업을 준비하는 이들과 국제기구, 비영리단체들도 포함된다고 할 수 있다(한국노인인력개발원, 2013).

ECTI의 재정은 참여자들의 회비 6%와 자문료나 컨설팅 등을 의뢰한 이들로부터 받는 납입금(94%)으로 운영이 되고 있지만, 이들이 받는 자문료나 컨설팅 비용은 시장가격에 비해서 매우 낮은 편이며 의뢰인의 형편에 맞게 합리적으로 측정이 된다. 한편 공적자금의 지원금이나 보조금을 전혀 받지 않고 있다. 하지만 비영리단체로서 세금면제혜택은 받고 있다. ECTI에는 약 3,000여명의 전문자원봉사자들이 참여하고 있다(손동기, 2014).

독일, 네덜란드, 프랑스의 사례를 정리하면 아래 표와 같다. 독일, 네덜란드, 프랑스의

퇴직전문가 개발도상국 파견은 주로 국가 단위가 아닌 민간 비영리 단체에서 수행하고 있으며, 이들의 파견 기간은 1년 이상의 장기파견이 아닌 주로 6개월 이내의 단기간이다. 그리고 이들의 업무 및 주요 활동은 개발도상국 현장의 실무교육부터 프로젝트 컨설팅 및 자문 등의 다양한 업무를 수행하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이들은 봉사의 개념으로 주로 단기파견이며, 이들에 대한 처우 역시 인건비 없이 일정 정도의 숙박비, 생활비, 교통비 등이 지원된다.

〈표 II-21〉 독일, 네덜란드, 프랑스 사례 비교

민간경영 은퇴숙련기술자 해외봉사단			
	독일	네덜란드	프랑스
운영 기관	Senior Experten Service (SES)	Netherlands Senior Experts PUM	Échanges et Consultations Techniques Internationaux (ECTI)
재정	경제개발협력부, 독일부흥은행, 독일기술협력공사 등을 통해 자금과 기술협력지원을 받음	외교부, 경제부, 환경부 등 정부부처에서 지원을 받음	참여자들의 회비(6%)와 요청자들의 납입금(94%)로 운영되고 공적자금지원 없음.
기간	3주-6개월	2-3주	1-4주
분야	농업, 자동차 공업, 교육, 경제, 경영, 산업 등	기업 경영	경영, 교육, 직업교육, 산업컨설팅
주요 활동	개발도상국의 중소기업 내 직업교육, 자문, 현지직원 교육	중소기업 지원	컨설팅 관련 프로젝트
지원 내역	인건비는 없음. 숙식, 생활비 등을 포함한 경비는 요청자가 부담해야하나 어려운 경우, BMZ에 공공재원 요청 가능.	정부 지원 전문가들의 경비와 숙박비: 수원국 측에서 부담	전문가 인건비는 없음. 요청자가 항공료를 포함한 체재비를 제공함.

출처 : SES, PUM, ECTI 홈페이지를 참고하여 재구성

해외사례를 종합하면 WFK 자문단과 같은 유형으로 국가에서 은퇴전문가를 개발도상국에 장기파견하는 경우는 찾아보기 어려웠다. 물론 일본과 미국에서 은퇴한 인력을 개발도상국에 장기간 파견하고 있기는 하지만, 이는 봉사단원 범주에 포함되어 있으며, 업무수행 범위는 개발도상국의 기술 전수를 위한 실무중심의 교육 등 인력양성에 초점을 두고 있다.

또한, 독일, 네덜란드, 프랑스는 민간주도로 퇴직전문가를 개발도상국에 봉사단으로 단기간 파견하여 개발 경험을 공유하거나 개발도상국에 필요한 기술을 전수하고 있었다. 이들 모두의 경우 봉사단 처우에 준하는 경비를 지급하고 있다.

JICA 기술협력전문가는 프로젝트에 따라 직무가 다양하지만 일반적으로 WFK 자문단처럼 개발도상국 정부 부처나 기관에 파견되어 개발도상국 제도 및 정책에 대한 자문을 수행하기도 한다. JICA 기술협력전문가(기술이전형)는 직무에 따라 3-20년의 경력이 필요하고, 전문가 급수에 맞는 현지생활비와 인건비를 지급받는다. JICA 기술협력전문가의 현지 생활 경비를 WFK 자문단 지원자격의 비슷한 경력과 비교했을 때 WFK 자문단과 거의 비슷한 수준의 지원을 받는 것으로 나타났으며. 특이한 점은 컨설턴트로 계약되는 경우를 제외하고는 65세 미만이라는 연령 제한을 두고 있다는 것이다.

3. 소결: WFK 자문단 사업 배경 및 국내외 유사사례 시사점

WFK 자문단 사업은 2009년에 우리나라의 각 행정부처에서 시행되어오던 각종 해외파견 봉사단 사업을 통합하여 출범한 WFK 사업의 일환으로 퇴직(예정)자 등 국내의 우수 퇴직 전문 인력을 적극 활용하여 수원국의 개발능력 강화 및 제도 구축 지원을 목적으로 한다. 하지만 WFK 자문단의 정체성이 모호하여 보다 명확한 개념정의를 위해 이를 KOICA 전문가, 자문단, 봉사단의 개념과 역할을 비교 분석한 결과 WFK 자문단은 전문가와 봉사단의 정의 및 역할과 일정 부분 유사한 것으로 확인되었다. WFK 자문단은 전문성을 가지고 전문가 역할을 하고 있으며 지급경비에 있어서도 자문단은 전문가로 인정받아 일정정도는 전문가 수준에 준하는 현지 체재비를 지원받는다. 동시에 봉사단의 범주에 해당 되어 자문활동에 대한 인건비는 파견 경비에 책정되지 않는 것으로 나타났다. 이렇게 WFK 자문단은 전문가로서의 역할을 하고 있으나 봉사단의 범주에 포함되어 있어, 다소 복잡하고 이중적인 개념을 가지고 있다고 볼 수 있다.

WFK 자문단의 국내 유사사업으로는 퇴직전문가를 대상으로 하는 교육부 교원해외파견사업과 경력 10년 이상의 전문가를 대상으로 한 문화체육관광부의 국제문화교류 전문인력 양성사업 그리고 과학기술혁신 관련 우수인력을 파견하는 미래창조과학부 산하 한국연구재단의 WFK 과학기술지원단이 있다. 이들 중 문화체육관광부의 사업은 3개월 단기간 파

견이고 개발도상국이 아닌 특정 국가에 파견하는 사업이며, 교육부와 한국연구재단 사업은 모두 개발도상국을 포함하고 있으며, 1년 이상 파견하는 장기파견 사업이다. 이들의 처우는 WFK 자문단과 같이 업무 수당을 받지 않고 다만 현지 파견 생활비 등의 지원을 받고 있는데, 그 수준은 WFK 자문단보다 다소 낮은 선이다.

해외 유사사업을 살펴보면, 일본이나 미국은 모두 퇴직전문가를 봉사단원으로 1-2년 기간 동안 파견하고 있으며, 독일, 네덜란드, 프랑스에서는 민간에서 퇴직전문가를 개발도상국에 단기 봉사활동으로 파견하고 있었다. 또한 이들의 처우는 모두 봉사단원 기준에 준하고 있다. 일본의 JICA 시니어봉사단 프로그램은 초기에 WFK 자문단과 같은 시니어 전문가 협력 프로그램으로 시작하였으나 보다 많은 사람들에게 봉사활동의 기회를 제공하기 위해 봉사단 프로그램으로 조정하여 운영하고 있는 실정이다. 또한 일본은 WFK 자문단과 유사한 업무를 수행하는 기술협력전문가를 파견하고 있기는 하지만 이는 프로젝트별로 파견하고 있으며 65세 미만이라는 연령 제한을 두고 있다. 결국, 전문성이 풍부한 퇴직전문가를 1년 이상 장기간으로 파견하여 개발도상국의 제도, 정책 자문을 수행하는 WFK 자문단 사업은 유일하면서도 그 처우와 관리·운영 면에서 전문가와 봉사자 사이의 복합적이며 독특한 개념을 가질 수밖에 없는 상황이다. 따라서, WFK 자문단을 전문가나 봉사자 중 하나의 개념으로 파악하기보다는 전문가의 역할을 하는 봉사자로서의 그 정체성을 정리할 수 있을 것이다.

III. WFK 자문단 운영실태 및 현황 분석

1. 법·제도적 여건 분석

가. WFK 자문단 사업의 법·제도적 근거

WFK 자문단 사업의 운영체계 및 현황분석에 앞서, 본 사업의 추진 및 운영에 대한 법적, 제도적 근거가 무엇인지 살펴보고자 한다.

먼저 우리나라 국제개발협력 분야의 가장 기초가 되는 '국제개발협력기본법'은 정부가 ODA 정책의 법적 안정성 확보와 정책 일관성 및 원조효과성 증진을 위해 2010년 1월 국제개발협력기본법을 제정하였고, 이는 2010년 7월 26일에 발효되었다. 이 법은 한국의 개발원조에 대한 목적, 정의, 기본정신 및 원칙, 국제개발협력위원회 구성, 수행체계 등을 담고 있으며, 이러한 기본법 제정을 통해 국내적으로는 보다 체계적인 ODA 정책과 시스템을 갖추고, 대외적으로는 국제사회에 대한 한국의 기여 의지를 표명한다는 데에 그 의의가 있다.[18)]

국제개발협력기본법에서 WFK 자문단 사업의 법제적 근거가 될 수 있는 조항은 다음과 같다.

18) 대한민국 ODA 통합 홈페이지, 국제개발협력기본법,
http://www.odakorea.go.kr/ODAPage_2012/T02/L01_S02.jsp

국제개발협력기본법

제4조(기본원칙)

① 국가, 지방자치단체, 그 밖의 시행기관(이하 "국가등"이라 한다)은 국제개발협력을 실시함에 있어서 다음 각 호의 원칙과 우리나라의 대외정책을 종합적으로 고려하여 추진하여야 한다.

1. 국제연합헌장의 제반 원칙 존중
2. 협력대상국의 자조노력 및 능력 지원
3. 협력대상국의 개발 필요 존중
4. 개발경험 공유의 확대
5. 국제사회와의 상호조화 및 협력 증진

② 국가등은 양자 간 개발협력과 다자간 개발협력 간의 연계성과 무상협력과 유상협력 간의 연계성을 강화하고, 국제개발협력정책을 일관성 있게 추진함으로써 국제개발협력의 효과가 극대화되도록 노력하여야 한다.

제17조(국제교류 및 협력의 강화)

국가등은 국제기구, 외국의 정부 및 단체 등과 국제개발협력과 관련된 정보교환, 공동 조사·연구, 행사의 개최 등 국제교류·협력의 추진 및 강화를 위하여 노력한다.

출처 : 국가법령정보센터, 국제개발협력기본법 (2015.4.16. 시행)

앞서 언급한 WFK 자문단 사업의 목적인 '개발도상국의 경제적, 사회적 발전에 기여하고, 기술 및 지식 전수를 통한 상호 우호협력관계 강화'는 국제개발협력기본법에 명시된 목적 및 기본원칙과 맥을 같이 하고 있으며, WFK 자문단이라는 전문 인력을 체계적으로 운영함으로써 장기적으로는 정부의 국제개발협력 정책 추진과 국제협력 강화에도 기여할 수 있을 것이라는 점에서 의의가 있다. 또한 이 법 제8조(국제개발협력 기본계획 등 수립)에 따라 2010년 수립된 '제1차 국제개발협력 기본계획(2011-2015)'에서는 WFK 사업의 통합운영시스템을 확립하고 WFK 사업의 통합 효과 극대화를 위해 WFK 통합사업계획 수립, WFK 봉사단 통합교육 콘텐츠 마련, WFK 교육인프라 확충, 통합 사업평가, 사후 지원체계 개선 등 중단기 과제를 수립하였다. 그리고 이에 대한 구체적인 추진 및 운영계획은 뒤이어 분석할 'WFK 1차, 2차 통합로드맵'에 상세히 명시되었다.

이어 2015년 수립된 '제2차 국제개발협력 기본계획(2016-2020)'을 살펴보면 WFK 사업의 추진 및 운영 강화의 중요성에 대해 명시되어 있다. 2차 기본계획에서 명시한 3가지 주요 추진과제 중 '함께하는 ODA'라는 기조 아래 ODA에 대한 범국민 이해도 제고와 참여도 증진의 방안으로 WFK 사업 활용을 언급하고 있다. 특히, WFK 봉사단 참여를 통한 청년층의 ODA 사업 참여 기회 확대, WFK 자문단 사업의 규모 확대를 통해 중장년층의

개도국 개발사업 참여 가능성 확대를 명시하고 있다.

나. WFK 자문단 사업의 전략 및 방향성

2009년 WFK 사업 통합시행이 결정된 이후 정부 해외봉사단의 효과를 높이기 위해 봉사단 규모 확대, WFK 브랜드 및 사업예산의 단계적 통합을 추진하고자 2013년 제1차 WFK 통합로드맵이 구축되었다. 2010년부터 WFK 통합사업을 체계적으로 운영하기 위한 제도적 장치로서 통합운영지침을 마련하여 통합사업계획 수립과 통합예산운영(안)을 마련하였고, 인프라 확충과 성과관리 시스템 구축을 위해 2012년 WFK 사업 종합평가를 실시하였다. 그리고 WFK 사업 통합 이후 보다 명확한 통합운영 비전과 목표 수립의 필요성이 증대됨에 따라 관계기관 간의 사업운영체계화, WFK 통합사업 효과 극대화를 위해 WFK 통합사업의 장기비전, 목표, 통합원칙, 통합범위, 기대효과 등을 포함한 5개년 통합로드맵(2013-2017)이 수립되었다.

1차 통합로드맵에 명시된 WFK 사업의 단계별 통합 과정은 다음과 같다.

〈그림 III-1〉 WFK 점진적 단계별 통합

1단계(2013-2014) 제도적 기반 구축	→	2단계(2015-2016) 인프라 조성	→	3단계(2017-) 안정적 통합운영
통합관리지침, 통합교육계획, 통합사후관리계획 등 제도 마련		통합교육원 건립, 통합봉사단 관리인력 증파 등 인프라 확충		제도적 기반을 바탕으로 상호 협의/연계방식의 안정적 통합사업 운영

출처 : KOICA, World Friends Korea 해외봉사단 통합운영 로드맵(안) (2013년 7월)

2017년 1차 통합로드맵이 종료됨에 따라 1차 통합로드맵의 이행성과로 가장 두드러지는 점은 각 정부부처에서 개별적으로 진행하던 봉사단 사업이 하나의 브랜드로의 실질적인 통합이 이루어졌다는 점이며, 예산통합 외에도 사업계획, 수요조사, 홍보, 국내교육 부문에서 상당히 진전된 통합이 이루어졌다고 확인되었다. 그러나 1차 통합로드맵에서 밝힌 11개 이행과제 중 일부 이행하였거나 아직 이행되지 못한 과제들이 남아있었다.

아래 표에서 정리한 대로, 제도·기준과 관련하여 통합운영규정을 마련한 성과가 있는 반면

구체적인 통합운영지침은 2차 로드맵의 이행과제로 남아있다. 선발과 관련하여 자체선발 추진 성과가 있었으나 통합 선발추진은 2차의 이행과제로 남아있다. 현지활동지원과 관련하여 현지활동 모니터링은 이행되었으나 안전관리나 국별 운영계획수립 및 모니터링은 2차 로드맵의 이행과제로 남아있다. 사업평가 및 통합조직 과제와 관련하여 연간 통합 만족도조사 실시나 WFK 본부 구축 등 일부 이행되었으나 통합사업평가 및 WFK 본부 활성화나 통합코디 파견 등의 과제는 2차 로드맵단계의 이행과제로 남아있다. 이처럼 1차 로드맵 단계에서 자문단 사업의 통합추진을 위한 진전이 이뤄졌으나 사후관리와 관련하여 1차 로드맵단계의 성과가 없어 2차 로드맵 단계의 이행과제로 그대로 남아있다.

〈표 III-1〉 WFK 1차 통합로드맵 과제별 성과 및 향후 이행과제

연번	추진과제	1차 로드맵 과제내용	1차 로드맵 이행성과		2차 로드맵 이행과제
1	제도/기준	• 통합운영규정 제정 (외교부) • 통합운영지침 제정 (KOICA)	• 통합운영규정 제정 (2014년)	일부 이행	• 통합운영지침 제정
2	선발	• 통합선발지침을 통해 질적 관리하되, 자체선발 추진	• 자체선발 추진	일부 이행	• 통합선발지침 수립
3	현지활동 지원	• 단원 안전관리 총괄 • 국별 통합 봉사단 운영계획 수립 • 활동 모니터링, 사업성과 평가	• 현지활동 모니터링 일부 실시	일부 이행	• 안전관리 총괄(공관) • 국별 운영계획 수립·모니터링(KOICA)
4	사후관리	• 통합 사후관리계획 수립 및 이행	• 이행성과 없음	미이행	• 통합 사후관리 실시
5	사업평가	• 통합 사업평가 및 만족도조사	• 통합 만족도조사 실시	일부 이행	• 통합 사업평가 실시
6	통합조직	• 통합본부 구축, WFK 통합코디네이터 및 인턴 증파	• WFK 본부 구축 • 통합 코디 등 미파견	일부 이행	• 본부 활성화 및 통합코디 파견

출처 : KOICA, World Friends Korea 해외봉사단 2차 운영 로드맵(안), 2018.

2018년 WFK 2차 통합로드맵(2018-2022)은 기존에 이미 이행·완료하였으나 지속적으로 이행되어야 하는 사안과 현지활동 모니터링, 사후관리 등 1차 통합로드맵에서 수립한

이행계획 중 일부만 이행하였거나 미이행한 과제들을 이행하기 위한 추가 계획을 반영하여 수립되었다. 특히, 사업의 성과관리 및 통합관리 강화와 통합운영체계 강화를 목적으로 WFK 자문단 사업의 전략과 목표가 설정되었다. WFK 2차 통합로드맵의 비전 및 목표는 아래의 표와 같다.

〈표 III-2〉 WFK 2차 통합로드맵(2018-2022)

정부파견해외봉사단(WFK)	비전	나눔과 배움을 통한 인류의 공동번영		
	중기전략목표	개도국 주민의 삶의 질 향상	글로벌인재 양성 및 사회환원	성과관리 및 파트너십 강화
		SDGs 달성지원 수원국 역량강화 취약층 지원확대	참여기회 확대 봉사단 역량향상 안전 및 건강지원 귀국단원의 발전 및 기여	성과관리 체계 강화 국내외 파트너십 강화
WFK 통합	통합목표	ODA 효과성 제고	글로벌인재 통합 관리	
	통합과제	1. ODA 효과성 제고	1-1. 통합 사업평가에 기반한 ODA 효과성 개선 1-2. 통합운영지침 제정 및 이행 모니터링(수요조사, 홍보, 복무관리, 안전관리, 사후관리 기준) 1-3. 통합추진 조직 및 인력 확충(본부, 해외)	
		2. 글로벌 인재통합관리	2-1. WFK 봉사단 통합홍보 강화 2-2. WFK 통합교육률 제고 및 역량평가체계 구축 2-3. WFK 통합 안전관리 체계구축 2-4. WFK 통합 사후관리 체계구축	

출처 : KOICA. World Friends Korea 사업 통합 로드맵(2018-2022). 2017.

이러한 통합로드맵을 기반으로 WFK 자문단 사업의 통합목표는 아래 표에서처럼 크게 두 가지 차원에서 제시되었다. 하나는 '베이비부머세대 은퇴 가속화로 인해 은퇴한 전문가

의 사회참여 기회 확대'이며 이는 국정 핵심과제와 부합한다. 다른 하나는 '한국의 선도적인 경제사회분야에 대한 개도국 측의 한국 발전 노하우전수 니즈'이다. 이는 개도국의 니즈와 부합하여 국내의 정책적 목표뿐 아니라, 수원국의 니즈를 반영하고 있어 통합목표로서 WFK 자문단 사업의 전체적인 전략과 방향을 제시하고 있다.

〈표 III-3〉 WFK 자문단 사업 통합목표, 추진전략 및 방향

통합목표
- **(국정 핵심과제와 부합)** 베이비부머세대 은퇴 가속화로 인해, 은퇴한 전문가의 사회참여 기회 확대 - **(개도국 니즈와 부합)** 한국의 선도적인 경제사회분야 대한 개도국 측의 한국의 발전 노하우 전수 니즈와 부합

세부 추진전략 및 방향	
KOICA	NIPA
1) KOICA 자문단 사업 성과관리 및 효과성 개선 - 자문단 활동성과 평가 및 연장심사 강화 - 자문단 경비지급 기준 적정성 검토 및 개선 - 자문단 활동의 주요 산출물 (ex. 역량강화 활동건수) 점검 * KOICA 자문단 파견사업 종합평가 추진 2) 지역별 지원전략 - KOICA 봉사단의 지역별, 국별 배분(아시아 47%, 아프리카 27%, 중남미 21% 비중)을 참고하되 수요조사 결과에 따라 배분 - '신남방·신북방정책' 뒷받침을 위해 해당 국가 파견확대 3) 분야별 지원전략 - 공공행정을 포함한 사회개발분야 (보건, 교육, 농림수산 등)에 집중 - 중점 파견분야 관련 국내 유관 부처·기관 연계 수요 발굴을 통하여 파견 성과 제고	1) WFK 기관 간 유기적 협력을 통한 효율적인 사업추진 2) 중점파견분야 우수수요 발굴 및 아세안·인도·CIS 지역 파견 확대 - (분야별) NIPA 자문단 중점 파견분야인 산업에너지분야 파견 - 중점 파견분야 관련 국내 유관 부처·기관 및 MDB 연계 우수 수요 적극 발굴을 통하여 파견 성과 제고 - WFK 통합운영 기본계획에 따른 아세안·아프리카 파견 확대 - (아세안·CIS 대상 홍보) '신남방·신북방정책' 뒷받침을 위해 NIPA 개도국 초청연수 등 ODA 사업의 해당 지역 참석자 대상 사업 인지도 제고 - (예비지원자 대상 홍보) 우수 활동성과(아세안·인도·CIS지역) 발굴 및 홍보를 통한 국내 예비지원자 대상 해당 지역에 대한 인식 제고

출처 : KOICA, WFK 자문단 2018 사업계획서
NIPA, WFK 자문단 2018 시행계획

2. 운영체계 분석

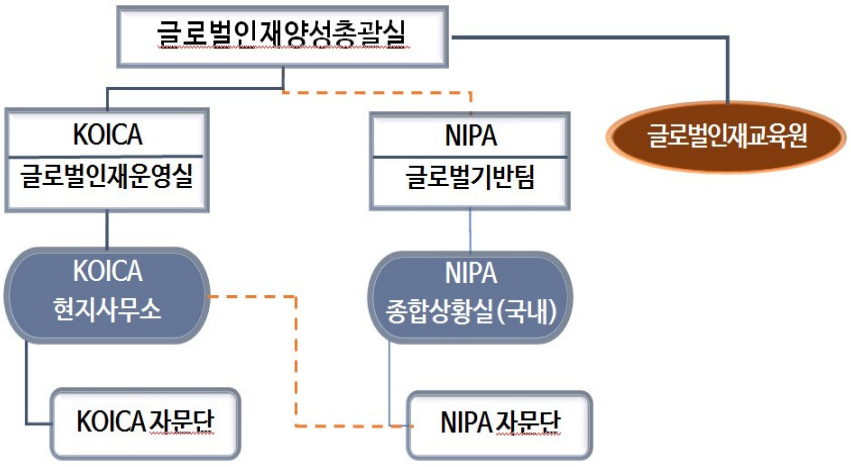
가. WFK 자문단 사업 관리체계

WFK 파견사업을 운영하는 시행기관은 나누어져 있으나, WFK 사업을 총괄하는 주체는 KOICA에서 담당한다. KOICA에서 WFK 사업을 통합관리하는 체계는 아래와 같이 업무 분담이 되어있다.

글로벌인재양성총괄실에서는 WFK 예산 배분, WFK 자문단 사업 관련 NIPA와 업무협의(자문단 수요 및 파견직종 분배 등 주요 사안), WFK 사업 관련 규정 작성 및 수정 등 제도 전반에 대한 관리를 총괄한다. 글로벌인재교육원은 최종 선발된 자문단을 대상으로 파견 전 2주간 국내교육을 실시하는 전담하고 있다.

글로벌인재운영실에서는 WFK 통합사업을 실질적으로 운영 및 관리하는 주체로, 운영실 내 월드프렌즈사업팀에서 자문단 수요 발굴 및 분배, 자문단 모집, 선발, 파견, 활동 관리, 단원 계약체결 및 연장 등 WFK 자문단 사업의 운영 전반을 담당하고 있으며 KOICA 현지사무소와 연계하여 파견된 자문단에 대한 지원 및 관리 활동을 수행한다. 한편, NIPA 자문단의 경우 현지사무소가 없는 대신 글로벌기반팀의 종합상황실에서 원격으로 지원·관리하고 있으며, 현지의 안전 및 건강 관련한 실질적인 지원이 요구되는 경우 KOICA 현지사무소의 지원을 받고 있다.

〈그림 III-2〉 WFK 자문단 사업 관리체계



나. 추진단계별 운영체계

WFK 자문단은 개발도상국 현지 수요조사를 통해 협력대상국 수요를 발굴하고 파견 분야별 구분에 따라 WFK KOICA 자문단과 WFK NIPA 자문단으로 구분하며, WFK 자문단 사업 시행기관(KOICA, NIPA)별 운영체계를 비교·분석하면 다음의 표와 같다.

〈표 III-4〉 시행기관별 WFK 자문단 운영체계 비교

구분	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
수요 발굴	• 재외공관 및 KOICA 현지사무소를 통한 자문단 수요 발굴 및 조사	
모집 및 선발	• 확정된 수요를 바탕으로 모집선발 세부계획수립, 모집 공고 • 1차: 서류전형 • 2차: 면접 및 적합도 검사 • 3차: 건강검진 및 신용조회, 신원조사, 수원국 동의 절차	
	• 해당 분야 10년 이상 경력, 현직 및 퇴직 전문가	• 해당 분야 10년 이상 경력, 퇴직자(예정자 포함)
국내 교육	• 기본소양, 안전, 예방접종, 국별 정보, 자문단 규정 등 관련 기본 교육 약 2주간 실시 (파견 전 국내 사전교육)	
현지 복무 및 성과 관리	• 현지사무소장 등의 지휘 및 감독(WFK 봉사단 코디네이터의 관리 및 지원 포함) • 자문단 제출 보고서 취합(분기별 보고서)	• 협력대상국 파견기관의 지휘 및 감독 • 자문단 제출 보고서 취합 및 관리(월간/분기 활동보고서) • 목표관리협의회 운영(연간 4-5회 개최, 자문단 활동계획서 및 분기활동보고서 검토) • 자문활동지원협의회 상시 운영(자문단의 현지성과 도출 지원) • NIPA 종합상황실 운영(자문단 복무 및 안전관리, 성과관리 담당)
연장 심사	• 현지기관 의견 • 현지사무소 의견 • 건강검진 결과 • 현지 활동 평가 • 연장 희망 1개월 전 신청	• 현지기관 의견 • 복무 및 안전 지침 준수 여부 • 성과 및 활동 계획 • 조정위원회 심의 • 연장 희망 2개월 전 신청
귀국 관리	• 파견 종료 시 인수인계 문서 • 파견기관 기자재 기증, 인계 문서	• 귀국보고서 제출 • 기자재 기증, 인계 문서 • 귀국보고회 개최

1) 수요 발굴

자문단 수요 발굴은 재외 공관 및 현지 KOICA 사무소를 통해 실시되며, 정기적·비정기적 수요 발굴 후 접수된 수요는 KOICA 현지사무소에서 KOICA와 NIPA WFK 자문단으로 분류 후 KOICA 본부에 전달하고, KOICA와 NIPA의 협의 과정을 거쳐 각 기관에서 자문단 모집 및 선발 계획수립에 반영한다. 특히, 취합된 직위 배분작업은 자문단 모집 및 선발 전 KOICA와 NIPA가 협의를 통해 배분하며, 1년에 2번(상반기, 하반기) 진행한다. 사업의 지속가능성을 위해 해외수요를 개발하는 것이 중요한데 NIPA는 초청연수시 설명회를 개최하는 등의 노력을 통해 WFK 브랜드 인식제고, 사업 효율화 및 WFK 사업 연계 강화에 기여하고 있다.

수원국의 수요 발굴 및 자문단 수요조사 체계는 다음의 표와 같다.

〈표 III-5〉 WFK 자문단 수요조사 체계

수행 업무	세부 내용	업무 주체	비고
WFK 자문단 프로그램 및 수요 접수 안내	관계 기관별 WFK 자문단 프로그램 안내 및 수요 요청서 양식 발송	KOICA 현지 사무소	NIPA 수요 동시 접수 NIPA 사업 안내
↓			
수요 접수	기한 내 접수된 수요 요청서(직무 기술서) 접수 및 수정 보완 요청	KOICA 현지 사무소	-
↓			
1차 서류 검토	직무 요청서 상 자문단 활동 내용 및 파견 기관 파악	KOICA 현지 사무소	
↓			
자문단 분류	수요 요청 기관 및 직무 기술서 상 내용을 토대로 파견분야 및 직종 분류	KOICA 현지 사무소	KOICA/NIPA 직종 분류 기준 및 분야 중복 확인 필요
↓			
수요 대장 작성	접수된 직무 기술서를 토대로 수요 대장 작성, KOICA 본부 송부	KOICA 현지 사무소 KOICA 본부	

2) 모집 및 선발

WFK 자문단 모집 및 선발과 관련하여 수요조사 및 발굴 결과를 반영하여 연 2회 반기별 모집 및 선발 절차를 거쳐 자문단 파견 계획이 확정된다. 자문단 모집 자격은 KOICA와 NIPA가 동일하게 퇴직자를 기준으로 하며, 관련 분야 경력 10년 이상을 요구하고 있으며, NIPA는 50세 이상의 연령을 자격 조건에 명시하고 있다. 자문단 선발 이후에도 수원국의 동의 수렴 절차가 별도로 이루어지는 관계로, 자문단 모집에서 파견 확정까지 평균 4~6개월가량 소요되며, 최종 확정 이후에도 현지의 비자 발급 등의 문제로 인해 실제 파견일이 다소 지연되는 경우도 발생한다.

WFK 자문단은 KOICA 현지사무소에서 취합된 수요조사서에서 중점협력국의 중점분야를 우선순위로 하여 파견직위를 선별하고, 이에 따라 자문단원을 모집한다. 매년 제한된 예산 내에서 제한된 인원을 파견해야 하므로 수요조사로 취합된 모든 직위로의 파견은 어려운 실정이다.

자문단 모집 후 서류심사, 면접심사, 건강검진 등의 단계를 거쳐 파견 자문단이 최종 선발되더라도 현지 파견기관의 미동의, 파견예정 자문단의 건강 문제 등의 사유로 간혹 파견이 취소되기도 한다. 특히, 자문단의 건강상의 이유로 중도 귀국하는 사례가 많아짐에 따라 최근 KOICA는 선발 단계에서 건강검진을 최종면접 전에 진행하고 있다.

KOICA와 NIPA는 공동으로 자문단 모집공고를 실시하고 있으며 NIPA 홈페이지, WFK 통합홈페이지, 사업 웹페이지에 공고를 게재하고 있다. 그 외에도 신문광고, 구인구직사이트 온라인 배너 게재, 유관기관·학회·퇴직자 모임 공지, 서울지역 전광판 광고 등 온라인 매체를 통한 모집공고 및 홍보를 실시하고 있다.

3) 국내 교육

매년 2회 상반기와 하반기에 각각 최종 선발된 WFK 자문단을 대상으로 파견 전 2주간 글로벌인재교육원에서 국내교육을 실시하며, 파견 전 기본 소양 함양, 안전수칙 습득 및 현지 활동을 위한 전문교육을 실시한다. KOICA와 NIPA 자문단 통합교육으로 실시하되, 자문단 기본소양교육 및 안전교육 등 일부 내용은 공통교육으로 진행하고, 나머지는 각 시행기관별 파견분야 및 파견국가 특성에 맞는 개별 실무교육과 전문교육을 진행한다.

2018년 11월 NIPA에서 작성한 '2017년도 월드프렌즈 NIPA 자문단 사업 결과보고서(2017.1~2018.9)'에서 WFK 자문단 파견 전 국내교육(사전교육) 내용과 일정 등이 다음과 같이 명시되어 있다.

2017년 실시된 상하반기 자문단 교육은 공통교육, 실무교육, 전문교육 등 3개 과정으로 구분하여 운영하고 있다. 공통교육은 WFK 소개와 타문화의 이해, 올바른 성의 이해, 개발협력 이슈, 재난안전교육, 영어문서 작성 및 기초현지어 학습으로 구성되어 있다. 실무교육 과정은 본 자문단 사업에 대한 이해와 규정, 자문활동에 대한 지침교육, 활동비 정산 안내 등을 포함한다. 전문교육 과정은 국제개발협력의 이해, 한국 ODA 개발협력 정책과 프로젝트 전략, 자문단활동목표 관리 등 구체적인 자문활동을 위한 전략과 방안에 대한 교육으로 구성되어 있다.

2017년 상반기 WFK 자문단 파견 전 국내교육 내용

- 총 3개 과정 운영
  ※ 월드프렌즈 NIPA/KOICA 자문단, 개도국 과학기술지원단 대상 월드프렌즈 서울교육원 공통교육 실시 (NIPA 자문단 17개 공통과목 수강)
  - 공통교육 : 월드프렌즈 소개, 타 문화 이해와 수용, 올바른 성의 이해, 개발협력 이슈, 재난안전교육, 영어문서 작성법, 기초현지어학습 등
  - 실무교육 : 사업의 이해 및 규정·지침 교육, 활동비 정산 안내 등
  - 전문교육 : 국제개발협력의 이해, 한국의 ODA개발협력정책, 개발협력 정책형성 및 프로젝트 전략 등

2017년 하반기 WFK 자문단 파견 전 국내교육 내용

- 총 3개 과정 운영
  ※ 월드프렌즈 NIPA/KOICA 자문단 대상 월드프렌즈 서울교육원 공통교육 실시(총 19개 과목)
  - 공통교육 : 월드프렌즈 소개, 타 문화 이해와 수용, 타문화 이해와 수용, 활동 국가 미리보기, 소통의 리더십, 기초현지어학습 등
  - 실무교육 : 사업의 이해 및 규정, 지침 교육, 활동비 정산 안내 등
  - 전문교육 : 국제개발협력의 이해, 한국의 ODA개발협력정책, 개발협력 정책형성 및 프로젝트 전략, 자문단활동목표 관리

출처 : NIPA, 2017년도 월드프렌즈 NIPA 자문단 사업 결과보고서(2017.1~2018.9), 2018.

〈그림 III-3〉 WFK 자문단 국내 교육 프로그램 예(상반기)

Day	날짜	요일	9:00 -10:00	10:00 -11:00	11:00 -12:00	12:00 -13:30	13:30 -14:30	14:30 -15:30	15:30 -16:00	16:00 -17:00	17:00 -18:00
1st	7월 10일	월	교육원 입교 10:30	국내교육/계약/파견 프로세스 안내 (10:30~11:00)	NIPA 국제협력사업 소개 및 월드프렌즈 NIPA 자문단 소개 (11:00-12:00)	점심	사업의 이해1 (사업규정 및 파견활동 Q&A)	사업의 이해2 (활동성과 모니터링/연장평가 안내)	통합 입교식 (16:00-16:30) 체험형 화재 및 재난대피훈련 (16:30-17:00)		월드 프렌즈 소개 및 활동소개
2nd	7월 11일	화	국제개발협력의 이해 및 한국의 ODA 개발협력 정책			점심	13:30-15:00 개발협력이슈(인권, 빈곤) 15:00-16:30 개발협력이슈(교육, 거버넌스)				전체모임
3rd	7월 12일	수	응급처치와 생활안전			점심	타 문화 이해와 수용		휴식	여행의학 및 해외건강관리	
4th	7월 13일	목	사업의 이해3 (종합상황실 운영)		사업의 이해4 (보고서 작성)	점심	사업의 이해5 (활동비정산 안내)	사업의 이해6 (파견관리 시스템 활용)	휴식	안전보안교육 (NIPA안전관리매뉴얼포함)	
5th	7월 14일	금	올바른 성의 이해		재난안전교육	점심	청렴교육 및 청렴실천 결의대회		휴식	활동국가 미리보기 -해외사무소 귀임자 및 귀국단원	
8th	7월 17일	월	기초현지어 학습1			점심	개발협력 정책형성 및 프로젝트 전략		휴식	영어문서 작성법	
10th	7월 18일	화	기초현지어 학습2			점심	자문단활동목표 관리(세미나)		휴식	자문단활동목표 관리(워크샵)	
9th	7월 19일	수	기초현지어 학습3			점심	소통의 리더십		휴식	보험 안내	SOS 안내
11th	7월 20일	목	기초현지어 학습4			점심	계약서 작성(NIPA) 및 여행사 비자상담 (더웰컴/신세계), 의료면담 (한 신메디피아), 사업담당자 및 종합상황실 Q&A		휴식	멘토링 프로그램 (팀장님 주재 저녁식사 포함)	
12th	7월 21일	금	교육종합평가		통합발단식		귀가				

출처 : NIPA, 2017년도 월드프렌즈 NIPA 자문단 사업 결과보고서(2017.1~2018.9), 2018.

〈그림 III-4〉 WFK 자문단 국내 교육 프로그램 예(하반기)

Day	날짜	요일	9:00 -10:00	10:00 -11:00	11:00 -12:00	12:00 -13:30	13:30 -14:30	14:30 -15:30	15:30 -16:00	16:00 -17:00	17:00 -18:00
1st	11월 13일	월	교육원 입교 10:30	월드프렌즈 NIPA 자문단 소개 및 국내교육/계약/파견 프로세스 안내(10:30-11:30)	NIPA국제협력사업 소개 (11:30-12:00)	점심	사업의 이해1 (사업규정 및 파견활동 Q&A)	사업의 이해2 (활동성과 모니터링/연장평가 안내)	통합 입교식 (16:00-16:30) 화재 및 재난대피훈련 (16:30-17:00)		월드 프렌즈 소개 및 활동소개
2nd	11월 14일	화	올바른 성의 이해		전체모임	점심	재난안전교육		휴식	개발협력이슈 (거버넌스)	
3rd	11월 15일	수	국제개발협력의 이해 및 한국의 ODA 개발협력 정책			점심	개발협력이슈(인권)		휴식	여행의학 및 해외건강관리	
4th	11월 16일	목	사업의 이해3 (종합상황실 운영)		사업의 이해4 (보고서 작성)	점심	사업의 이해5 (파견관리 시스템 활용)	안전보안교육1 (NIPA안전관리매뉴얼)	휴식	안전보안 교육2 (NIPA 안전관리 매뉴얼)	멘토링 프로그램 (저녁식사 포함)
5th	11월 17일	금	응급처치와 생활안전			점심	타문화 이해와 수용 (자문단원으로서 이문화 수용에 대한 마음가짐)		휴식	파견국가 활동정보 -해외사무소 귀임자 및 귀국단원	
8th	11월 20일	월	개발협력 정책형성 및 프로젝트 매니지먼트			점심	자문단활동목표 관리(세미나)		휴식	자문단활동목표 관리(워크숍)	
10th	11월 21일	화	기초현지어 학습1			점심	우수보고서 사례연구		휴식	의사소통과 스트레스 관리	
9th	11월 22일	수	기초현지어 학습2			점심	청렴교육 (13:00-15:00_ 청렴실천 결의대회 (15:00-15:30)		휴식	보험 안내	SOS 안내
11th	11월 23일	목	기초현지어 학습3			점심	계약서 작성 및 여행사 비자상담, 의료면담 사업담당자 및 종합상황실 Q&A		휴식	사업의 이해6 (활동비정산안내)	
12th	11월 24일	금	교육종합평가	통합발단식			귀가				

출처 : NIPA, 2017년도 월드프렌즈 NIPA 자문단 사업 결과보고서(2017.1~2018.9), 2018.

4) 현지 복무 관리

KOICA는 WFK 자문단 파견사업 시행지침에 따라 복무 활동을 관리하거나, 일부 KOICA 현지사무소에서는 업무매뉴얼을 두어 매뉴얼에 따라 관리하고 있다. 반면, NIPA는 KOICA 현지사무소와 KOICA 본부, NIPA 본원과의 업무분장이 명확하게 이루어지지 않아 직접적인 복무 관리 대신 NIPA 국내 종합 상황실에서 원격으로 복무 점검 및 관리를 하고 있어 KOICA와 NIPA 자문단의 현지 복무관리는 각각 관리하는 체제이다.

현재 KOICA와 NIPA 자문단 사업 운영과정이 각 나눠져 있으므로 두 기관의 자문단에 대한 복무관리 및 활동관리 과정에서 다소 상이한 부분이 있다. KOICA 자문단의 경우 KOICA 현지사무소 WFK 코디네이터가 복무관리를 하고 있으며, NIPA 자문단의 경우 현지 사무소의 부재로 현지 파견 기관에서 수행하고 있으며, 이에 대한 복무 관리 및 모니터링을 NIPA 본원에서 실시한다. 이에, 현지에서 WFK NIPA 자문단의 요청이나, 본부의 확인이 필요한 사항에 대해서는 KOICA 현지사무소에서 대응하는 정도이고 일상적인 업무 범위에 명확히 포함되고 있지 않아 개선되어야 할 과제로 파악된다.

KOICA 현지사무소에서는 일부 자문단원이 규정에 어긋나는 요구를 하거나 복무규정에 불만을 표하기도 하는 등 현지 사무소의 관리에 애로사항이 있다는 점을 확인하였다. 또한, 현지사무소 내 자문단 관리 인력 투입의 부족으로 자문단의 활동성과 관리에는 한계가 있으며, 일반 봉사단의 평가 기준을 자문단 활동 평가 기준과 혼용하여 사용하고 있어, 이에 대한 개선이 요청되고 있다.

한편, NIPA는 현지사무소가 없어 자문단 활동에 필요한 현지 정보 수집, 안전 및 건강 관리에 한계가 있다. 이에 NIPA에서는 국내에 '종합상황실'을 두어 KOICA가 현지사무소에서 자문단을 관리 및 지원하는 업무를 대체하고 있다. 즉, 종합상황실에서 자문단원과 의사소통을 하고 있으며, 주기적인 연락을 통해 파견 자문단원의 건강상태, 활동시 애로사항 등을 파악하여 복무 및 안전현황을 모니터링하고 있다.

현지 복무 지원 경비와 관련하여, WFK 자문단에게는 체재비(주거비 포함), 활동지원비, 출귀국 준비금 등이 지원된다. KOICA 자문단에게 지급되는 경비는 출국준비금, 현지생활비, 현지활동지원비, 직접경비(항공료, 비자비, 귀국 화물탁송료)이며, NIPA 자문단에게 지급되는 경비는 항공료, 현지생활비, 출귀국준비금(예방접종, 화물탁송료 등), 활동비, 보험

및 건강진단비)이다. 현지생활비와 활동지원비는 자문단에게 매월 정액 지급되며 출귀국준비금은 파견 전 1회 지급된다. 각 WFK 자문단에게 지급되는 경비의 구체적 내역은 다음과 같다.

〈표 III-6〉 WFK 자문단 지급경비 비교

(환율: $1=1,130원)

구분	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
현지생활비	4,520,000원/월 (USD $4,000/월) (자문단의 현지 생활에 필요한 주거비, 생필품 구입비, 통신비 등 포함)	4,520,000원/월 (USD $4,000/월) (파견일부터 파견 종료일까지의 주거비, 식·음료비 및 물품구입비 등 포함)
현지활동지원비	565,000원/월 (USD $500/월)	791,000원/월 (USD $700/월)
현지활동지원비 지원 범위	• 활동물품 지원: 활동기자재 구입비, 도서 및 자료 구입 등 • 일반활동 지원: 자료인쇄비, 통역·번역료, 현지보고회, 업무추진비 등 (업무추진비는 현지활동지원비 지급 한도금액의 20% 상한)	• 활동기자재 및 도서·자료구입, 공무출장, 자료인쇄, 교통비, 업무추진비, 통역·번역비 등 업무수행에 수반되는 경비 및 근무지 외의 지역 혹은 국가로의 출장비용 포함
출귀국 준비금	500,000원	1,200,000원
국내교육수당	5,000원/일	-
기타	예방접종료, 여권 및 비자수수료, 화물탁송료 등 파견준비 관련 경비 실비지급	• 항공료(왕복 이코노미): 4,000,000원 • 보험/기타경비: 4,950,000원

출처 : KOICA, 월드프렌즈자문단파견사업에 관한 기준(2018.2.28. 개정)
NIPA, 월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행 지침(2017.6.21. 개정)

지급경비 금액을 살펴보면, KOICA와 NIPA는 자문단에게 동일한 체재비(현지생활비)를 지급하고 있으나, 그 외에 현지활동지원비와 출귀국준비금 등에서는 상이함을 보인다. 현지활동지원비의 경우 KOICA는 월 500달러이며, NIPA는 월 700달러로 월 200달러의 차이가 있다. 현지활동지원비 사용범위에 있어서도 NIPA는 업무수행에 수반되는 경비와 출장비용까지 사용할 수 있으나, KOICA의 경우 사용할 수 있는 내역에 제한을 두고 있다. 예를 들면 업무추진비는 지급한도금액의 20%까지 상한을 두고 있는 점이다. 이러한 부분은 자문단 활동에 제약요건이나 불만사항으로 작용할 수 있는 여지가 있다.

5) 성과관리

WFK 자문단의 활동성과 관리 부문에 대해 살펴보면, KOICA에서는 파견 자문단이 분기별로 제출하는 분기보고서를 취합하고 분야별 활동 우수사례를 선별하고 있다. NIPA 자문단은 월별보고서와 분기보고서를 통해 활동내역 및 활동성과를 보고하고, NIPA는 자문단의 활동성과를 MOU, 정책자문, 기술이전, 교육, 프로젝트, 행사개최, 언론보도, 포상 등의 범주로 구분하여 분기별 데이터를 축적하고 관리한다.

KOICA와 NIPA 자문단 제출 보고서 양식은 아래 표와 같고, KOICA 자문단은 파견 기간에 따라 6개월 미만은 매월, 6개월 이상은 3개월마다 중간보고서를 작성하도록 한 반면, NIPA는 매 분기별 활동보고서를 작성, 제출하도록 되어 있다. 주요 내용은 크게 네 가지 항목으로 구분하고 있으나 작성방식이나 작성내용에 있어서는 KOICA와 NIPA 차이가 나타나고 있다.

KOICA는 각 항목별로 서술식 기술로 작성양식이 각 항목별 개방형 서술식으로 작성하게 돼 있어 자문단에 따라 보고서 작성 사례가 매우 다양할 수 있으며, 따라서 보고서를 토대로 자문단의 실적이나 성과를 판단하는데 주관적 해석이나 평가에 의존할 수밖에 없다. 한편 NIPA 분기활동보고서는 KOICA 중간보고서와 동일하게 크게 네 개 항목으로 구분되어 있으나, 각 항목별로 작성해야 하는 내용에 대한 지침이 비교적 명확하다. 예를 들면, 첫째 항목은 분기활동요약을 작성하고, 최종 활동목표-분기 활동목표, 당기활동실적-활동평가, 차기활동계획 등 최종-단기-당기 목표와 실적을 대비하도록 하여 스스로 실적 및 성과관리 할 수 있도록 작성양식을 체계화하고 있다. 둘째, NIPA 자문단의 활동분야별 성과지표로 정책자문, 기술이전, 프로젝트, 행사개최 등 지표별 실적을 계량적으로 작성하고 구체적인 내역을 작성하도록 하고 있어서 정성적 평가뿐 아니라 정량적 실적이나 성과산출이 가능하도록 되어 있다.

KOICA와 NIPA 자문단의 파견분야가 차별화되어 있음에도 자문단사업의 성과관리를 위해서는 보고서 양식의 체계화가 필요하며, 이를 위해서는 활동목표 및 활동실적, 활동계획이 연계될 수 있도록 하는 NIPA 분기활동 보고서 양식을 통한 시사점을 토대로 KOICA 중간보고서 양식 조정이 필요한 것으로 보인다.

〈표 III-7〉 2017년 WFK 자문단 보고서 양식 비교

구분	KOICA	NIPA
보고서 명	중간보고서 (6개월 미만-매월, 6개월 이상은 3개월마다 제출)	분기 활동 보고서
기본사항	성명, 파견국, 파견분야, 파견기간, 소속기관(국내), 자문기관(파견국), 과제명, 보고서 제출일	성명, 파견국, 활동기관명, 파견분야, 파견기간
주요내용	1. 업무의 진척사항 - 당기 업무실시계획 - 당기 업무내용, 성과 - 차기 업무계획 2. 업무관련 정보 - 파견기관의 동향 - 파견국 및 기관의 기술협력 관련 동향 3. 생활사정 - 근무환경 및 현지생활 정보 - 기타 관련 업무관련 자료 및 정보 4. 건의사항	1. 분기활동요약 - 최종 활동목표 - 분기별 활동목표(활동계획) - 분기 활동목표 대비 활동실적 및 성과 - 활동평가 및 차기 활동계획 2. 추진내역통계(해당분기 시행만 기재) 3. 활동관련 사항 - 파견국 동향 - 기타활동 관련 4. 건의사항
특징	- 각 항목별 서술식 기술 - 정해진 기준을 별도로 제시하고 있지 않으므로 자문단에 따라 작성사례가 매우 다양할 수 있음 - 따라서 보고서를 토대로 실적 및 성과를 평가하는데 주관적 해석에 의존할 수 있음	- 분기활동요약은 최종활동 목표에 대해 당기 활동성과 및 차기 활동계획 등 개인별 목표관리 가능하도록 서술 양식을 마련하고 있음 - 추진내역 통계는 계량적 성과지표로 활용할 수 있는 실적을 작성할 수 있도록 돼 있음 - 건의사항이나 활동관련 파견국 동향이나 기타 사항은 KOICA 항목과 유사함

출처 : KOICA, 월드프렌즈자문단 파견사업에 관한 기준; NIPA, 월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견 사업 시행 지침을 참고하여 재구성하였음

2017년도 WFK NIPA 자문단 파견사업 결과보고서에 따르면, NIPA 5대 파견 분야별 활동성과를 MoU 연계, 기술이전, 언론보도, 정책자문 등 총 9개의 카테고리로 분류하여 활동성과 자료를 관리하고 있다.

2017년 WFK NIPA 자문단 주요 성과 중 가장 많은 비중을 차지한 것은 아래 표에서처럼 '지식공유'로 전체 456건의 실적 중 166건이며 36%를 차지하였다. 다음은 '정책자문'으로 98건(21%), '기술자문' 80건(18%)의 순으로 나타났다. 분야별 성과 건수가 가장

많은 분야는 정보통신으로 전체성과의 절반을 차지하였으며, 다음이 산업기술 20.4%, 무역투자 15%의 순이다. 지역발전 분야는 상대적으로 성과 건 수가 가장 낮게 나타났다.

〈표 III-8〉 2017년 WFK NIPA 자문단 활동성과

(단위: 건, %)

파견분야	계	MoU 연계	기술 이전	언론 보도	정책 자문	기술 자문	포상	프로젝트 자문	한국 기업 연계	지식 공유
정보통신	230(50.4)	7	15	12	45	47	3	9	12	80
산업기술	93(20.4)	3	7	3	13	13	0	4	4	46
에너지자원	58(12.7)	3	5	2	12	11	0	0	4	21
무역투자	69(15.1)	7	0	6	26	9	0	3	1	17
지역발전	3(0.7)	1	0	0	2	0	0	0	1	2
총계	456 (100.0)	21 (4.6)	27 (5.9)	23 (5.0)	98 (21.5)	80 (17.5)	3 (0.7)	16 (3.5)	22 (14.5)	166 (36.4)

출처 : NIPA, 2017년도 월드프렌즈 NIPA 자문단 사업 결과보고서, 2018

6) 활동평가 및 연장평가

WFK 자문단 평가체계에 대해 살펴보면, WFK 자문단원에 대한 평가는 자문단원이 정기적으로 제출하는 보고서를 통해 활동성과를 측정하며, 필요에 따라 활동보고회를 개최할 수 있다. 자문단의 성과 평가목적과 평가 항목에 따른 분류는 다음과 같다.

〈표 III-9〉 활동 및 연장 평가 항목 비교

구분	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
활동 평가	• 분기별 보고서 제출 • 현지사무소평가 • 직무충실도, 사업 수행 능력을 중심으로 한 정량평가 실시	• 월별/분기별 보고서 제출 • 각종 협의회 및 위원회 검토 및 평가 실시 • 정성평가(70%), 정량평가(30%) 구분 • 직무 전문성을 포함한 목표 달성도 및 충실도, 활동 기여도 정성평가 실시 • 복무규정 준수 및 활동기관 만족도를 반영한 정량평가 실시
연장 평가	• 현지 기관 의견 • 현지사무소의견 • 건강검진 결과 • 현지 활동 평가	• 현지 기관 의견 • 복무 및 안전 지침 준수 여부 • 성과 및 활동 계획 평가

WFK 자문단의 활동 평가는 위 성과관리에서 언급한 대로 KOICA와 NIPA의 보고서 제출 빈도 및 보고 항목에서 차이가 있으며, 자문단 활동 사업의 특성상 정량 평가의 한계가 있는 점을 고려, 정성 평가와 정량 평가를 혼합하여 평가를 실시하고 있다. WFK 자문단 파견사업의 효과 지속성 및 사업 발굴, 관계기관과의 네트워크 구축 및 유지를 위해 활동 자문단의 성과 지표에 대한 검증이 필요하며, 무엇보다 활동성과에 대한 데이터베이스 구축이 필요해 보인다. 이는 WFK 자문단 파견 사업성과의 검증과 더불어 자문단의 활동 효과성 증대, 홍보에서 긍정적 영향이 있을 것으로 판단된다. 또한, KOICA와 NIPA 모두 단기성과 위주로 활동평가를 하고 있어, 이후에는 중장기적 성과를 평가할 수 있는 평가틀과 성과에 대한 데이터베이스 구축하는 것이 필요하다고 판단된다.

자문단 연장 평가는 파견 종료 시점 전(KOICA 1개월, NIPA 2개월 전)에 자문단의 연장 신청을 접수한 후, 연장 여부를 판단하기 위해 연장 평가를 실시한다. WFK KOICA 자문단은 1차로 현지사무소의 연장 심사 결과를 바탕으로 KOICA 본부의 승인이 이루어져야 연장승인이 완료되는 반면에, WFK NIPA 자문단은 현지 파견기관의 의견과 활동 평가 결과, 연장 활동 계획을 종합적으로 판단하여 NIPA 본원에서 연장 평가를 진행한다. 자문단 연장 절차는 다음의 표와 같다.

〈표 III-10〉 WFK 자문단 연장 절차

주체	WFK KOICA 자문단 연장 절차	비고
자문관	• **(연장신청서 작성)** 계약연장 희망 시, 계약연장 신청서 사무소 제출	활동성과 및 계약연장 후 활동계획 포함 제출
↓		
해외 사무소	• **(신청서 접수)** 자문단 파견기관측에 해당 자문관 계약연장 희망 여부 조사 및 공문 접수 • **(성과심사)** 사무소장의 자문단 활동성과 심사 • **(검토자료 송부)** 계약연장 신청문서 본부 송부 – 구비서류: 자문단 계약연장신청서, 파견기관 계약연장 요청 공문, 건강검진 결과표, 사무소장 자문단 활동성과 심사표	자문단 활동성과, 파견기관측 의견, 건강검진 결과 등 감안, 계약연장이 필요하다고 판단 시, 본부 신청
↓		
본부 (WFK)	• **(종합검토)** 계약연장 신청문서 종합검토 및 계약연장 승인여부 검토 • **(최종검토 회신)** 계약연장 승인 여부, 사무소 회신	계약연장 후 활동계획서, 파견기관 계약연장 요청 사유, 사무소장 평가의견 등 중점 검토

주체	WFK NIPA 자문단 연장 절차
자문관	• **(연장신청서 작성)** 협력대상국 파견기관의 요청이 있거나 지속적인 파견근무가 필요하여 연장하는 경우 계약연장신청서를 전담기관(NIPA)에 제출
↓	
NIPA	• **(종합검토)** 전담기관의 장이 활동성 및 계획, 파견대상기관의 연장요청 및 의견, 복무 및 안전지침 준수여부 등 종합 검토 • **(성과심사)** 조정위원회의 심의를 통해 활동성과 심사표에 따라 심사 후 승인

출처 : KOICA, WFK 자문단 사업 개요(2018).
NIPA, 월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행 지침(2017.6.21. 개정)

WFK 자문단 파견 기간 연장 시기는 파견 종료 전 자문단 연장 신청과 더불어 파견기관의 의견을 수렴하고, 활동 평가와 복무 관리 결과를 바탕으로 연장 여부를 결정한다. 기본 파견 기간이 6개월에서 1년인 관계로, 활동의 연속성을 위해 대다수의 자문관이 활동 연장을 희망하고 있다.

7) 파견 종료 후 사후관리

KOICA는 별도로 귀국자문단에 대해 사후관리를 진행하고 있지는 않으나, 파견 분야와 관련된 강의가 있을 경우 귀국자문단 중 소수의 우수 자문단을 섭외하는 방법으로 자문단을 활용하고 있으며, 일부 자문단 개인의 요청으로 수기집을 발간 시 재정지원을 제공한다.

NIPA는 귀국자문단사후관리 일환으로 귀국자문단 중 우수 자문단원을 분야별로 섭외하여 '목표관리협의회'와 '자문활동지원협의회'를 구성하고, 현재 파견 중인 자문단의 성과관리를 진행한다. 또한 NIPA는 귀국자문단원을 대상으로 활동수기 원고를 공모받아 매년 활동수기집을 비매품으로 발간하고 있다.

3. 운영현황 분석

가. WFK 자문단 파견 현황

1) 연도별 및 분야별 등 파견 실태

2010년 WFK 사업으로 통합시행된 이후 KOICA와 NIPA의 자문단 파견 현황을 살펴보면, 2010년~2018년 누적으로 총 1,564명이 파견되었으며, WFK 자문단의 연도별 파견 현황은 다음과 같다.

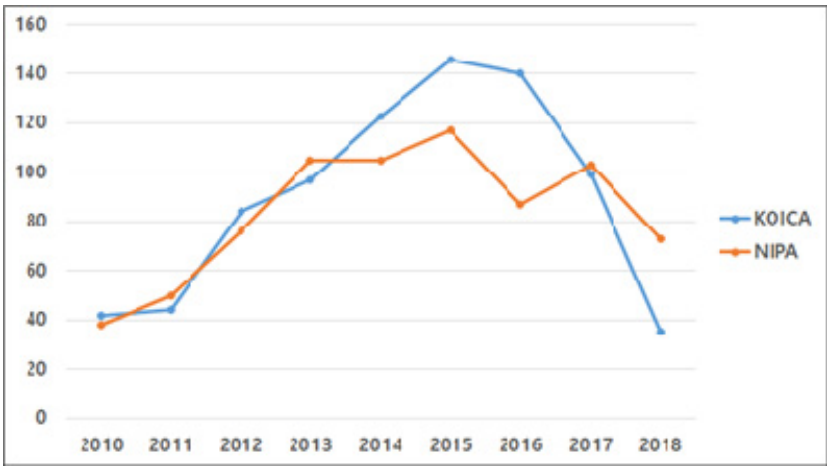
〈표 III-11〉 WFK 자문단 연도별 파견 현황(2010~2018)

(단위: 명)

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	계
KOICA	42	44	84	97	123	146	140	99	35	810
NIPA	38	50	76	105	105	117	87	103	73	754
총계	80	94	160	202	228	263	227	202	108	1,564
비중	5%	6%	10%	13%	15%	17%	15%	13%	7%	100%

출처 : KOICA, WFK 자문단 사업 개요(2018)

〈그림 III-6〉 WFK 자문단 연도별 파견 현황 추이(2010~2018)



WFK 자문단 파견 수는 2010년 통합시행 이래로 2015년까지 꾸준히 증가하였다. 2017년에는 자문단 파견 인원이 다소 감소하였는데, 이는 WFK 사업단의 내부적인 문제로 파악되었다. 2018년은 자문단 파견이 추진 중에 있어 모든 파견자 수가 집계되지 않아 파견자 수가 감소한 것으로 나타나고 있으나 실제 전체 파견자 수는 더 높을 것으로 예상된다.

〈표 III-12〉 WFK 자문단 지역별 파견 현황(2010~2018, 누적)

(단위: 명)

구분	아시아	아프리카	중남미	동구 · CIS	중동	합계
KOICA 자문단	464	163	136	45	2	810
NIPA 자문단	349	73	227	59	8	716
총계	813	236	363	104	10	1,526
비중	53%	15%	24%	7%	1%	100%

출처 : KOICA, WFK 자문단 연도별 통계(2018)
※ NIPA 자문단은 WFK 통합 이후 2011년 실적부터 관리하였기에 2010년 파견 실적은 상기 집계에서 제외되었음.

지역별로 KOICA 자문단과 NIPA 자문단은 공통적으로 아시아 국가에 가장 많은 자문단을 파견해왔고, 전체 파견 인원의 절반이 넘는 약 54%를 아시아 국가에 파견하였다. 아시아 지역 다음으로는 중남미, 아프리카, 동구·CIS, 중동 순으로 자문단을 파견하였다.

〈표 III-13〉 WFK 자문단 분야별 파견 현황(2010~2018, 누적)

(단위: 명)

구분	공공행정	교육	기술환경 에너지	농림수산	보건	기타	합계
KOICA 자문단	354	110	135	148	63	-	810
NIPA 자문단	349	17	310	18	-	22	716
총계	703	127	445	166	63	22	1,526
비중	46%	8%	29%	11%	4%	1%	100%

출처 : KOICA, WFK 자문단 연도별 통계(2018)

※ NIPA 자문단은 WFK 통합 이후 2011년 실적부터 관리하였기에 2010년 파견 실적은 상기 집계에서 제외되었음.

2010년부터 2018년 10월까지 분야별 집계된 누적 현황을 보면, KOICA 자문단은 공공행정 분야에 가장 많은 수의 자문단을 파견해왔고 이는 전체 KOICA 자문단 누적인원의 약 44% 정도를 차지하였다. 다음으로 농림수산, 기술환경에너지, 교육, 보건 순으로 자문단이 파견되었다. KOICA 자문단으로 주로 파견되는 교육, 농림수산, 보건 분야에는 꽤 적은 수의 NIPA 자문단이 파견된 것을 확인할 수 있고, 상대적으로 기술환경에너지와 공공행정 분야에 대다수의 자문단이 파견된 것으로 집계된다.

〈표 III-14〉 WFK 자문단 연령별 파견 현황(2010~2018, 누적)

(단위: 명)

구분	20대	30대	40대	50대	60대	70대	합계
KOICA 자문단	3	11	54	246	450	46	810
NIPA 자문단	-	-	3	250	429	34	716
총계	3	11	57	496	879	80	1,526
비중	0%	1%	4%	33%	58%	5%	100%

출처 : KOICA, WFK 자문단 연도별 통계(2018)

※ NIPA 자문단은 WFK 통합 이후 2011년 실적부터 관리하였기에 2010년 파견 실적은 상기 집계에서 제외되었음.

WFK 자문단 연령별 파견에서 NIPA 자문단은 지원자격에서 이미 '만 50세 이상의 퇴직(예정자)'라고 명시되어 있어 2011년 통합 이래로 20대~30대 자문단 파견은 전혀 이루

어지지 않았고, 주로 50~60대 중장년층의 자문단이 거의 대부분을 차지하고 있음을 알 수 있다.

반면에 KOICA 자문단은 20~30대 자문단이 파견된 기록이 있고, 특히, 20대 자문단이 2014년~2016년에 각각 1명씩 파견되었던 것으로 확인되었다. KOICA 자문단 또한 NIPA 자문단과 마찬가지로 50~60대 중장년층이 가장 높은 비율을 차지하고 있다.

〈표 III-15〉 WFK 자문단 성별 파견 현황(2010~2018)

(단위: 명)

구분	성별	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	합계	여성비율
KOICA 자문단	남	42	44	83	92	118	138	135	95	34	781	3.58%
	여	0	0	1	5	5	8	5	4	1	29	
NIPA 자문단	남	-	49	75	105	105	117	27	102	70	650	9.21%
	여	-	1	1	0	0	0	60	1	3	66	

출처 : KOICA, WFK 자문단 파견 현황(2018)
※ NIPA 자문단은 WFK 통합 이후 2011년 실적부터 관리하였기에 2010년 파견 실적은 상기 집계에서 제외되었음.

KOICA 자문단과 NIPA 자문단의 성별 비율은 모두 여성 자문단의 비율이 10%도 채 되지 않는 매우 낮은 비율을 보였다. 그러나 점차 여성 직장인의 비율이 높아지는 사회적 추세에 따라 여성 퇴직자 수의 증가가 예상되며, 이에 따라 WFK 여성 자문단의 파견 인원도 점차 증가할 것으로 보이나 아직은 전체의 10% 미만으로 자문단 여성비율을 확대할 필요가 있다.

2) WFK 자문단 모집 및 파견 기간의 특징

WFK 자문단에 대한 국내 수요는 점차 늘어가고 있다. 최근 3년간 NIPA 자문단 사업의 모집경쟁률이 2015년 1.9:1, 2016년 1.7:1, 2017년 2.5:1로 2016년도에 비해 2017년 0.8% 퍼센트 증가하였다. 최근 우리사회의 은퇴자 급증으로 자문단에 대한 수요가 지속적으로 증가할 것이라 예측된다.

〈표 III-16〉 NIPA 자문단 사업 모집경쟁률 (최근 3년)

구분	2015	2016	2017
모집경쟁률	1.9 : 1	1.7 : 1	2.5 : 1

출처 : NIPA 제공자료로 재구성

WFK 자문단 파견 기간은 6개월을 최소 기간으로 하고 있으나, 1년 단위로 연장할 수 있도록 되어있다. 실제로 자문단의 파견 기간이 얼마나 되는지를 분석하려고 하였으나, 지금까지의 자문단 파견 현황에 대한 전체적인 자료 확보가 어려워 전체적으로 실제적인 파견 기간을 분석할 수는 없었다. 하지만 본 평가팀이 현지조사와 귀국자문단 면담을 통해 확보한 자료를 토대로 자문단별로 실제 파견 기간을 조사하였다. 베트남은 2010년부터 지금까지 97명의 자문단이 파견되었으며, 이 중 2017년 말이나 2018년에 파견된 자문단을 제외(20명)하고 총 77명 중 29명(38%)이 3년간 자문단으로 복무하였으며, 2년 동안 복무한 자문단은 20명(26%), 1년 복무 자문단은 28명(36%)으로 각각 나타났다. 에티오피아는 지금까지 총 18명의 자문단이 파견되었으며, 이 중 2017년이나 2018년에 파견된 자문단 9명을 제외하면, 총 9명 중 대부분(7명) 1년간 복무하고 귀국하였으며, 2년, 3년간 복무한 자문단은 각각 1명씩이다. 귀국자문단 면담을 통해서는 총 6명[19]의 자문단 중 5명의 자문단이 3년간 복무하였고, 1년간 복무한 자문단이 1명이었다. 또한 이들 자문단 중 KOICA (혹은 NIPA) 3년 복무를 마치고 NIPA(KOICA) 교차 복무 중인 자문단도 있는 것으로 확인되었다. 따라서 자문단의 파견 기간은 6개월에서 1년으로 되어 있으나, 실제 파견 기간은 연장을 통해 더 긴 것으로 파악 될 수 있다. 이러한 상황으로 볼 때 자문단의 모집 경쟁률 역시 실제적인 경쟁률은 더욱 높을 것으로 판단된다.

나. 자문단 활동 사례

1) 귀국자문단

귀국자문단 면담 결과 자문단은 주로 중앙정부기관(4명/8명중)에서 근무하였으며, 대학교(1명), 의료기관(1명) 순이었다. 그리고 이들 중 대부분(5명)은 2번의 연장을 통해 총 3년

19) 귀국자문단은 총 8명을 면담하였지만, 복무기간에 대해 이야기한 자문단은 총 6명이었음.

동안 업무를 수행하였으며, KOICA(NIPA) 자문단 복무를 마치고 NIPA(KOICA) 자문단으로 교차 지원하여 활동한 자문단(2명)도 있었다.

귀국 자문단은 파견국에서 각각 다양한 성과를 이룬 것으로 나타났다. 교육분야 자문관은 교육실행계획 수립, e-컨텐츠 확립 및 개발, 교사 평가 실시 등의 성과를 이루었으며, 농업분야 자문관은 농업분야의 기계화 및 폐기물 처리에 대한 인식 개선 등의 성과를 이루었다.

2) 현지 활동 중인 자문단

베트남에서 현재 활동 중인 WFK 자문단은 총 22명으로 KOICA 자문단 4명, NIPA 자문단 18명이 파견되어 활동하고 있다. 자문단은 각각 중앙정부기관(11명), 교육기관(6명) 및 기타 특수기관(5명) 파견되어 있으며 2017년과 2018년에 파견된 20명을 제외한 2명의 자문단 모두 파견 기간을 연장하여 활동하고 있다.

베트남 파견 자문단은 주요 성과로 한국과 베트남의 네트워킹 역할에 기여하였음을 강조하였다. 특히, 한국-베트남 기업 및 학교 간 네트워킹 조성이 그 대표적인 예로 자문의 역할을 넘어 한국과 베트남 간의 가교 역할을 하는 민간 외교관으로 활동하였음을 알 수 있다. 특히, 공공분야 자문관은 2020년 아세안 사이버 대학을 설립 목표로 e-러닝 학습 시스템 구축 및 한국의 교통대학 등 여러 하노이 대학과의 네트워크를 조성하는데 기여하였다.

에티오피아는 총 10명의 WFK 자문단이 활동(KOICA 자문단 5명, NIPA 자문단 5명)하고 있으며 중앙정부기관(5명), 교육기관(대학교, 직업훈련원 등. 3명), 그 외 기타 기관에 2명이 파견되어 활동하고 있다. 에티오피아는 대부분 자문단(9명)이 2017년 말과 2018년에 파견되었다.

에티오피아 파견 자문단은 베트남과 마찬가지로 한국과 파견국가 간 네트워크 형성에 기여 하는 등의 성과를 이루었다. 다만 에티오피아 파견 자문단의 면담 결과 일부 자문단은 실무 업무에 주로 투입이 되어 기대했던 자문 업무와는 달랐다는 의견이 있었다. 특히, 교육기관으로 파견된 자문단 같은 경우 교사교육 및 학생 교육을 주요 업무로 꼽았으며 그 외에도 커리큘럼 확립, 선진기술 전수 등 다양한 업무를 맡고 있음을 확인하였다.

4. 사업참여자 만족도

가. WFK 통합 만족도 조사결과

WFK 자문단 파견 종료 후 귀국하는 자문단을 대상으로 WFK 자문단 사업의 운영, 활동성과, 사후관리 등 전반적인 과정에 대해 KOICA에서는 자문단 만족도 조사를 실시하고 있으며, 매 2년마다 한 번씩 만족도조사를 실시한다.

가장 최근에 실시한 2017년 만족도 조사 결과와 2016년 WFK 통합 만족도 조사 결과 보고서를 바탕으로 WFK 자문단에 대한 만족도 결과를 분석하였다. 다만 두 만족도 조사의 성격이 다소 상이하다. 2016년 WFK 만족도 조사는 자문단을 포함한 WFK 봉사단 전체를 대상으로 WFK 사업에 대한 통합 만족도 조사이고, 2017년 만족도 조사는 WFK 봉사단 대상으로 KOICA의 사업운영 관련 서비스 만족도 조사이다.

2016년 WFK 자문단 만족도조사 결과, KOICA 자문단은 모집단 수 99명을 기준으로 총 73명이 만족도 조사에 참여하였고 총 73.7%의 응답률을 보였으며, NIPA 자문단의 경우 총 모집단원 855명 중에서 617명이 만족도 조사에 참여해 72.2%의 응답률을 보였다.

WFK 자문단 만족도 조사 결과 전반적인 만족도는 KOICA 자문단 72.8점, NIPA 자문단 85.3점으로 꽤 높은 만족도를 보였다. 또한 KOCA 자문단과 NIPA 자문단의 각 차원별 만족도를 비교해보면 대체적으로 NIPA 자문단의 만족도가 KOICA 자문단에 비해 다소 높은 것으로 나타났다.

WFK 자문단의 만족도조사 설문항목별 세부 결과는 다음의 표와 같다.

〈표 III-18〉 2016년 WFK 자문단 만족도조사 결과

(단위: 점)

순번	차원	최하위 만족도 항목	KOICA 자문단	NIPA 자문단
1	모집 및 선발	모집내용과 현지활동의 일치 정도	65.8	68.6
2	국내교육	현지국 이해 도움 정도	55.9	64.1
3	현지교육	현지활동 기관 이해 도움 정도	57.5	55.8
4	현지활동지원	행정적 지원의 적절성 (현지 활동 지원의 적절성)	66.7	65.6
5	현지활동 적합성	파견기간의 적정성	72.1	76.5
6	사후관리 및 활동경험 공유	사후관리제도의 국내 정착 도움 정도	45.9	64.7
7	개인적 성과	리더십 및 문제 해결 능력 향상	66.7	75.1
8	개발도상국 발전성과	파견 지역 주민의 삶의 질 향상 도움 정도	70.5	72.2
9	양국 간 상호 이미지 개선	파견 지역에 대한 나의 인식 개선 정도	74.5	80.2
10	전반적 만족도	봉사단 활동의 전반적 만족도	72.8	85.3

출처 : 2016년 WFK 통합 만족도 조사 결과보고서

또한, 가장 최근에 실시된 2017년 WFK 자문단 만족도 조사 결과, KOICA 자문단은 24명이, NIPA 자문단은 26명이 만족도 조사에 참여하였다. 종합만족도 지수(100점 만점)를 비교하면, KOICA 자문단은 74.15점, NIPA 자문단은 73.91점으로 측정되었고, 이는 전체 WFK 봉사단의 종합만족도 평균(67.96점)보다 높은 수준으로 조사되었다. 또한 WFK 자문단의 만족도 지수는 모든 설문항목에서 WFK 봉사단 평균보다 높은 것으로 확인되었다.

만족도조사는 서비스 상품 품질, 서비스 전달 품질, 서비스 환경 품질, 사회적 책임, 불일치, 전반적 만족, 성과, 응답자특성으로 총 8개 차원으로 나뉘어져 있고 각 차원별 세부 구성요소 문항에 따라 자문단의 응답 결과가 조사되었고, 이 중에서 주요 구성요소의 기관별 만족도 조사 결과를 정리하면 다음의 표와 같다.

〈표 III-19〉 2017년 WFK 자문단 만족도 조사 결과

(단위: 점)

순번	구성요소	측정항목	KOICA 자문단	NIPA 자문단
1	본원적 욕구충족	WFK 이용 목적	85.00	84.62
2	직종일치율	모집내용과 현지활동의 일치 정도	79.58	81.15
3	안전만족도	현지의 치안 및 안전관리 만족도	83.75	79.62
4	커뮤니케이션	서비스 품질향상을 위한 기관-자문관 간의 의사소통 개선점	70.83	75.38
5	고객케어	서비스 품질향상을 위한 기관 차원의 개선점	68.33	75.00
6	제도/절차/ 시스템환경	서비스 환경 개선을 위한 기관 차원의 업무처리 만족도	70.42	71.92
7	정책타당성	WFK 운영 목적과 취지에 대한 이해도	77.92	79.62
8	지속가능성	WFK 사업의 지속가능한 발전을 위한 개선점	77.08	75.38
9	전반적 만족	봉사단 활동의 전반적 만족도	75.63	74.23
10	삶의 질 향상	삶의 질 향상 정도	72.08	71.15

출처 : 2016년 WFK 통합 만족도 조사 결과보고서

KOICA 자문단과 NIPA 자문단의 각 측정항목별 만족도를 비교해 보면, 약 1-2점 정도의 근소한 차이를 보이면서 거의 유사한 만족도 지수가 측정되었으나, 서비스 전달 품질 차원의 커뮤니케이션 항목과 고객케어 항목에서만은 NIPA 자문단의 만족도가 KOICA 자문단 만족도보다 약 4~7점 정도의 차이로 더 높은 것으로 확인되었다. 이는 NIPA 자문단이 체감하는 NIPA 본부 담당자와의 의사소통 빈도수 및 만족도가 KOICA 자문단보다 높다는 의미이며, KOICA와 NIPA의 WFK 자문단 복무관리의 차이로 인해 만족도 지수에서도 차이가 상대적으로 크게 측정된 것이라고 볼 수 있다.

나. WFK 자문단 면담 결과

WFK 자문단 면담 결과 다수가 은퇴 후 본인이 보유하고 있는 전문지식과 기술 공유를 통해 사회에 환원하기 위해 WFK 자문단 사업에 지원을 한 것으로 나타났다. 하지만 지원

분야가 아닌 분야에 파견되는 경우도 종종 있었으며 직무분야의 세부 업무 내용에도 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 분야는 일치하지만 지원한 국가와 파견국가가 달라지는 경우도 있었다. 그러나 자문단은 자신의 전문지식을 활용할 수 있다는데 더 큰 의의를 두었으며 활동에 대한 만족도는 높은 것으로 확인되었다.

현지 활동 및 업무와 관련하여서도 자문단의 만족도는 대체적으로 높았으나 인력, 환경, 시간 등 현실적인 제약으로 인해 실제 역량보다 현지에서 할 수 있는 업무가 축소되었다는 점에서 아쉬움을 표했다. 그 외에도 현지 활동의 어려움으로 문화적 차이를 꼽았으며, 이로 인해 현지 문화를 이해할 수 있는 사전교육의 중요성과 필요성을 강조하였다.

현장 관리 및 사무소 지원에 대해서는 KOICA 자문단의 만족도는 높은 것으로 확인되었다. 반면 NIPA 자문단은 현지사무소가 운영되지 않아 직접적인 관리가 이루어지지 않는다는 점을 아쉬워하였으며 NIPA 역시 KOICA와 같이 현지사무소 설립이 필요하다는 의견이 많았다.

WFK 사업 개선방안을 위한 몇 가지 제언 사항 중 가장 빈번하게 언급된 의견은 파견기간에 대한 것으로, 현지상황을 파악하고 업무를 원활하게 수행하는데 1년이라는 기간이 짧다는 견해를 피력하였으며, 그 외에도 성과를 지속하기 위한 전략이 필요성, 자문단을 함께 관리할 수 있는 제도적 지원의 필요성 및 귀국자문단 활용방안에 대한 정부 차원에서의 논의 필요성이 제시되었다.

5. 소결: 운영실태 분석을 통한 시사점

WFK 자문단 사업은 국제개발협력기본법에 근거를 두고 체계화를 위한 WFK 통합로드맵이 마련된 이래 1차에 이어 2차의 과정을 거치면서 점차 그 체계를 갖춰가고 있다.

2010년 WFK 브랜드 통합 이후 점진적으로 일부 운영과정을 통합하고 있으며 향후 이행계획에 따른 통합적 관리의 기반을 다지고 있다. 현재 사업총괄기관인 KOICA의 글로벌인재운영총괄실을 중심으로 KOICA와 NIPA에서 각각 자문단 사업을 운영하고 있으며, 아직까지 두 개 자문단 유형별로 운영 관리가 서로 구분되어 별개로 운영되고 있다. 물론 파견 분야가 각각 다르기 때문에 그 자체로 자문유형을 구분하는 기준이 되는 반면, 운영관리의 이원화는 자칫 동일한 WFK자문단 사업을 각각 관리함으로써 운영 및 성과관리의

한계를 노정시키는 이유가 되기 때문에 개선해야 할 과제이다. 예를 들면 모집·선발, 교육까지 동일한 운영과정을 거치지만, 현지 파견 이후 복무 및 실적이나 성과관리 과정에 있어서 여전히 이원적으로 운영되고 있는 것이다.

WFK 자문단의 전문가로서 특성 때문에 일반봉사단과 차별화되고 있고 그에 따라 사회적·경제적 보상이 보다 높은 이유로 향후 자문단 수요가 많아질 것이 예측된다. 이에 따라 성과관리의 중요성이 더욱 강조되고 있으나, 각각 유형별로 자문단 활동에 대해 실적관리를 하는 것은 가시적인 성과를 거둬야 하는 공공적 책무나 실적요구에 대응하기 어려운 한계가 있다. 이는 WFK 자문단 사업의 2차 통합로드맵에서의 주요 이행과제이기도 하며, 시급히 개선해야 할 과제인 것이다. 그 방안으로서 현재 이원화된 실적보고서(KOICA의 중간보고서, NIPA분기보고서)를 자문유형의 특성을 유지하는 동시에 유사한 항목과 작성양식을 제공하는 것이다. NIPA의 분기보고서는 개인별 최종목표와 분기목표, 당기실적 및 차기 계획 등이 체계적으로 연계되어 있어 자문단 스스로 실적관리를 할 수 있도록 되어 있어 이 양식을 활용하는 방안도 고려해 볼 수 있다. 특히, 서술적 방식 외에도 실적이나 성과를 계량화할 수 있도록 성과지표를 마련하고 있어 정성적·정량적 점검을 병행하고 있다는 점에서도 유용성이 있다.

자문단의 파견현황 및 실태분석에서 자문단의 파견국, 파견지역, 성별, 연도별 등 전체적인 자문단 현황으로 2010년 이후 총 1,550여명이 파견되었다는 점은 파악할 수 있었다. 그러나 개인별 자문단에 대한 자료가 없어 총 파견된 자문단 중 실제 1명의 자문단이 2회, 3회의 연장을 거치거나, 혹은 교차지원을 통해 중복된 자문단 현황은 파악하는데 어려움이 있었다. 이를 위해 본 평가팀이 현지 조사와 귀국자문단 면담을 통해 확보한 자료를 토대로 2년 이상의 연장을 통해 파견된 자문단이 다수 있었으며, 이 가운데 모집 분야가 각각 다름에도 KOICA와 NIPA 자문단을 상호 교차하여 복무한 경험자도 있는 것으로 확인되어 자문단 활동에 대한 기회가 보다 골고루 제공되는 것에 대한 기준이 필요하다고 판단된다. 예를 들면 현지 적응기간 등을 고려하여 최소의 파견기간을 1년으로 하고 1회에 한하여 연장할 수 있도록 2년을 넘지 않도록 정함으로써 보다 많은 자격 있는 은퇴자들이 기회를 나누어 가질 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 자문단 활동의 성과로서 WFK 자문단의 만족도나 파견기관의 자문활동에 대한 평가는 대체적으로 만족하고 있는 것으로 나타났고, 특히, 수원국의 파견기관 만족도

는 매우 높게 나타나고 있음이 현지조사를 통해서도 확인되었다. 이는 WFK 자문단 사업의 비전과 목표에 매우 부합하며 WFK 자문단 사업의 존재의미를 더욱 강화시켜 준다. 그럼에도 실질적인 수원국에 기여나 성장에 도움이 되기 위해서는 자문단 선발-배치-자문활동-정책반영 및 평가 등 일련의 과정에 대한 지속가능성을 확보할 수 있도록 동일분야 자문활동의 연속성을 담보할 수 있는 방안이 마련되어야 한다. 이를 위해서는 실적 및 성과관리를 체계화하는 방안이 필요하다.

IV. WFK 자문단 사업 종합평가 결과

1. WFK 자문단 종합평가 방법론

가. 종합평가 체계

1) WFK 자문단 사업의 특징과 고려사항

일반적으로 개발사업의 평가는 OECD DAC 5대 평가기준으로 불리는 평가 항목, 즉, 적절성, 효과성, 효율성, 영향력, 지속가능성을 준용한다. 다만, DAC 5대 평가기준은 프로젝트성 사업의 평가를 위해 개발된 것으로서, 그 정의나 표준 질문이 정책, 분야별, 주제별 등 다른 형태의 평가에 적절하지 않은 경우가 있다. 따라서 DAC 5대 기준을 준용하되 평가기준을 평가 대상의 성격에 맞게 유동적으로 활용하고, 그 정의와 평가 질문도 필요에 따라 보완적으로 사용할 필요가 있다.

본 평가의 대상인 'WFK 자문단 사업'의 평가는 형태별 평가에 가까우며, 제도 평가의 성격도 가지고 있다(KOICA, 2008). 본 평가를 하는 데 고려해야 할 WFK 자문단 사업의 특징을 정리하자면, 첫째, 하나의 목표를 가진 WFK 자문단 사업 내에 서로 다른 목표를 갖는 다양한 사업(개별 자문단원의 활동)을 포함한다는 점이다. 즉, 제도는 연속적이지만 개별 활동은 연속적이지 않다. 둘째, 파견되는 자문단 개인의 활동에 의존하기 때문에 자문단의 성과를 종합하고 일반화하기 어렵다. 따라서 다양한 성과 체계를 고려해야 한다. 셋째, '자문' 활동의 특성상 개별 목표를 정의하기 어렵고 정량적 측정이 불가하며, 자문결과의 활용과 지속은 자문을 받는 기관에서 결정해야 하는 문제이다. 즉, 효과성과 지속가능성에서 목표 달성 또는 자문결과의 활용 여부나 지속적 활용도를 평가할 때 이 점이 고려되어야 한다.

본 종합평가에서는 WFK 자문단 사업의 성과뿐만 아니라 제반 시스템과 전략, 정책, 운영 현황을 평가하도록 그 범위를 확대한다. 즉, WFK 자문단 사업을 운영평가와 성과 평가

로 구분한다. 운영평가는 사업추진 기반으로서 운영 조직, 전략, 사업추진체계, 관리 체계를 평가한다. 성과 평가는 WFK 사업의 성과를 사업 전체 운영의 성과와 개별 자문단원의 활동성과로 구분하여 이를 종합적으로 평가한다. 단, 평가 결과는 OECD DAC의 5대 기준을 준용하여 위 두 가지 평가를 적절성, 효율성, 효과성, 영향력, 지속가능성으로 묶어 실시한다.

2) WFK 자문단 사업의 평가틀

WFK 자문단 사업이 2010년 추진된 이래 본 사업이 달성하고자 하는 소기의 목적을 달성했는지를 평가하기 위해서는 사업 운영 및 본 사업으로 인한 성과가 무엇인지 파악하여야 한다. WFK 자문단 사업을 위한 투입(인적, 물적 자원)이 성과로 어떻게 이어졌는지를 파악할 수 있어야 사업의 효과를 제대로 파악할 수 있을 것이다.

먼저 WFK 자문단 사업의 성과는 그에 필요한 운영체계를 기반으로 하며, 운영체계를 통해 나타난 결과가 사업의 성과로 구분된다. 따라서 WFK 자문단 종합평가는 크게 기반체계를 포함하는 운영평가와 사업의 성과를 나타내는 성과 평가로 구분한다. 운영평가는 사업의 관리와 집행에서의 문제를 개선하기 위한 방안을 찾는 것을 목적으로 하며 일반적으로 사업관리 주체에 대한 시사점을 제공한다. 한편, 성과 평가는 해당 사업의 목표를 달성하고 있는가를 평가하는 것이며, 이것은 외부 이해관계자에 대한 책임성을 확보하는 수단이 될 수 있다. 이와 같이 본 종합평가는 운영평가와 성과 평가로 구분하여 〈표 IV-1〉과 같이 구성된다.

〈표 IV-1〉 WFK 자문단 사업 종합평가 구성

평가 기준	운영평가	성과 평가
적절성	목표, 전략 사업추진체계 (운영 구조 및 인력) 사업관리체계 (단계별)	수요 부합 여부
효율성	운영 현황 관리 현황	이해관계자 간 소통 효율성 저해 요인
효과성	운영 성과 (통합 관리)	자문단원의 활동성과
영향력	WFK 자문단 사업의 상위 목표에 기여 - 수원국 경제·사회발전 - 양국 간 우호협력관계 증진 의도하지 않은 영향	
지속 가능성	운영성과의 지속가능성	자문 성과의 지속가능성
범분야	운영 관리에 성인지 관점 반영	자문 활동의 성주류화 영향

운영평가는 WFK 자문단 사업의 전략으로부터 사업의 관리에 이르기까지 사업운영의 기반이 되는 조직, 인력, 예산 등을 포함하여 평가한다. 사업운영의 기반으로서 사업조직은 사업운영의 주체를 의미하며 사업의 목표 및 전략수립, 사업추진체계, 사업관리 과정을 포함하며 목표 및 전략수립의 적절성, 사업추진체계의 적절성, 사업추진과정의 적절성 및 효율성 지표를 활용한다.

성과 평가는 WFK 자문단 사업을 통한 단기, 중기, 장기적인 성과에 대한 평가를 의미한다. WFK 자문단 사업은 우리나라, 수원국, 그리고 직접 자문단으로 활동한 자문단의 3자의 이해관계자를 중심으로 한 사업의 성과를 파악하고 평가한다.

이를 OECD DAC 5대 평가기준으로 분류하여 〈표 IV-2〉의 평가틀로 정리할 수 있다.

〈표 IV-2〉 WFK 자문단 종합평가 틀

구분	평가항목	평가지표	평가방법	근거
가. 적절성	WFK 자문단 사업의 목표 및 전략	• 사업목표 및 전략의 적절성	정성평가	법, 지침 등
		• WFK 자문단 사업의 성과목표와 지표의 적절성	정성평가	지침, 인터뷰
	사업추진체계	• 운영조직 및 의사결정구조	정성평가	문헌, 인터뷰
		• 사업 관리체계의 적절성	정성평가 정량평가	문헌, 인터뷰, 협력기관/코디네이터 설문조사
		• 예산 및 경비책정의 적절성	정성평가 정량평가	문헌, 코디네이터 설문조사
나. 효율성	사업운영체계	• 사업 관리의 효율성	정량평가	설문조사
		• 의사결정 과정 및 소통의 효율성 – WFK 총괄기관 및 시행기관(KOICA, NIPA) 간의 의사소통 – 협력기관과 WFK 시행기관(KOICA, NIPA) 간의 의사소통 – 협력기관과 자문단의 소통	정량평가 정성평가	코디네이터 설문조사, 인터뷰
다. 효과성	WFK 자문단 사업 운영의 성과	• 운영 성과	정성평가	문서 및 실적자료
		• WFK 자문단 사업의 목표달성도	정성평가 정량평가	설문조사 및 실적자료 검토
	자문단 활동의 성과	• 자문의 성과물	정성평가	실적자료검토, 인터뷰
		• 자문단원의 개별 목표달성 여부	정성평가	인터뷰
		• 자문의 효과성 및 활용정도	정성평가 정량평가	협력기관 설문조사
라. 영향력	WFK 자문단 사업의 영향력에 대한 인식	• 이해관계자의 WFK 자문단 사업 영향력에 대한 인식	정성평가 정량평가	인터뷰 설문조사
	WFK 자문단 사업의 영향	• 수원국 경제사회발전에 기여	정성평가 정량평가	인터뷰 설문조사
		• 양국 간 우호협력관계의 증진	정성평가 정량평가	인터뷰 설문조사
		• 은퇴전문인력의 사회참여 기회 제공과 경험 활용	정성평가	현지인터뷰
		• 의도하지 않은 영향	정성평가	현지인터뷰
마. 지속 가능성	개별자문단 활동성과	• 자문단 개인의 활동성과 지속여부	정성평가	연구진 평가
	자문단 전반적 성과	• WFK 전체 자문단의 활동성과 지속여부	정성평가	연구진 평가
바. 범분야 이슈	모집 및 선발과정의 균형참여	• 자문단의 성별 비율	정량평가	실적자료
	수원국 젠더관점 반영	• 수원국 자문내용의 젠더관점 반영여부 • 자문단 사업의 성주류화	정성평가	인터뷰

나. 평가 기준의 정의

1) 적절성

OECD DAC의 정의에 따르면 적절성은 지원 사업이 '수혜대상 그룹의, 수원국, 공여국의 우선순위 및 정책에 부합하는 정도'를 의미한다. 일반적으로 개발 사업이 수원국의 개발 수요, 개발 전략, 정책 우선순위에 부합하는지, 공여국의 정책과 일치하는지, 사업 기획이 목표를 달성할 수 있도록 설계되었는지 여부를 평가한다(〈표 IV-3〉 참고).

본 평가에서 적절성은 크게 다음과 같이 두 가지로 설정한다. 첫째, WFK 자문단 사업의 목표와 전략이다. 둘째, 제도 면에서 WFK 사업추진체계가 목표한 성과를 달성하기 위하여 적절한지, 사업 관리가 적절하게 이루어지고 있는지를 평가한다.

〈표 IV-3〉 적절성 평가기준의 정의

적절성의 일반적 정의 및 평가 질문	
정의	(OECD DAC) The extent to which the aid activity is suited to the priorities and policies of the target group, recipient and donor (KOICA) 수원국 및 공여국의 정책 또는 개발 우선순위와 사업의 연관성
주요 질문	- 사업이 수원국의 개발 수요, 개발 전략, 정책 우선순위에 부합하는가 - 사업이 우리나라 개발협력정책, CPS, 분야 전략과 일치하는가 - 사업 기획이 목표를 달성할 수 있도록 설계되었는가
본 평가에서 적절성의 정의 및 평가 질문	
정의	WFK 자문단 사업의 목표, 전략 및 운영체계가 수원국 수요 및 우리나라의 정책과 일치하며, 목표 달성을 위해 적절히 기획, 운영되는지 여부
주요 질문	1. 사업 목표 및 전략 - 사업목표 및 전략이 적절한가 - 성과 목표 및 지표가 적절한가 2. 사업 추진 체계(제도 면에서) - 다음의 사업추진체계가 성과를 달성하기 위하여 적절한가 · 운영 조직, 의사결정 구조의 적절성 · 예산, 경비 책정의 적절성 3. 사업 관리(관리 현황과 실적) - 다음과 같은 단계에서 사업 관리가 적절하게 이루어지고 있는가: 수요 조사 및 검증, 모집 및 선발, 교육, 활동지원, 사후 관리

2) 효율성

개발사업 평가에서 효율성은 투입 대비 성과 달성 정도로 정의된다. 사업의 효과를 화폐가치나 단위로 정량화할 수 있는 경우, 비용 대비 편익을 측정하여 효율성을 평가할 수 있다. 대부분의 개발원조사업의 경우 사업의 효과를 정량적으로 측정하기 어렵고 투입 비용 대비 효과를 비교할 수 있는 유사한 사업을 찾기도 쉽지 않다. 따라서 일반적으로 개발사업의 효율성을 평가할 때는 시간이나 비용 면에서 낭비가 없도록 자원을 효율적으로 사용하였는지, 사업 추진 과정이 효율적으로 운영되었는지 즉, 이해관계자 간 의사결정과 소통이 원활하였는지를 주로 확인한다. 또한 비용의 효율성을 판단할 때 사업계획이 효율적이라는 가정 하에 사업을 계획한 시간과 비용 내에 완료하였는지도 중요한 판단 기준이 된다(〈표 IV-4〉 참고).

자문단 사업의 경우 사업의 효과를 정의하기 어렵고 이를 정량적으로 측정하는 것은 거의 불가능하다. 또한 WFK 자문단 사업과 효과를 비교할 수 있는 유사사업도 찾기 어렵다. 따라서 본 종합평가에서는 WFK 자문단 사업에 투입되는 자원을 효율적으로 사용하고 있는가, 즉, 사업 운영체계 및 관리가 효율적으로 이루어지고 있는가에 중점을 둔다. 본 평가에서 정의하는 효율성의 개념과 주요 평가질문은 〈표 IV-4〉에 정리하였다.

〈표 IV-4〉 효율성 평가 기준의 정의

효율성의 일반적 정의 및 평가 질문	
정의	(OECD DAC) the outputs-qualitative and quantitative-in relation to the inputs; whether the most efficient process has been adopted (KOICA) 여타 대안을 감안하여 투입대비 산출물 달성 정도
주요 질문	- 사업이 효율적으로 운영되었는가 (이해관계자가 의사결정과정과 소통이 원활하였는가) - 자원이 효율적으로 사용되었는가 (사업을 계획한 시간과 비용 내에 완료하였는가) - 동일 자원으로 보다 많은 결과를 달성할 수 있었는가 - 효율성을 해치는 구조적인 요인은 무엇인가
본 평가에서 효율성의 정의 및 평가 질문	
정의	WFK 자문단 사업의 운영, 관리가 투입 대비 효율적으로 이루어지고 있는지 여부
주요 질문	1. 사업 관리의 효율성 - 사업 관리가 효율적으로 이루어지고 있는가 2. 의사결정 과정 및 소통은 효율적인가 - WFK 총괄기관 및 시행기관(KOICA, NIPA) 간 - 협력기관과 WFK 시행기관(KOICA, NIPA) 간 - 협력기관과 자문단 간 3. 효율성 저해 요인 - 효율성을 해치는 구조적인 요인은 무엇인가 - 향후 WFK 자문단 사업을 더 효율적으로 추진하기 위한 방안은 무엇인가

3) 효과성

효과성은 '사업이 목표를 달성한 정도'로 정의된다. 주로 사업 기획 시 설정한 산출물(output)과 단기·중기 성과(outcome)의 목표치를 달성하였는지를 성과지표로 확인하여 판단 기준으로 삼는다.

사업 형태가 동일하다 하더라도 자문단 활동처럼 건별로 다른 결과를 갖는 다양한 활동을 통합적으로 아우르는 평가목표를 수립하기는 어렵다. 본 평가에서는 WFK 자문단 사업의 성과를 사업 운영의 성과와 자문단 활동의 성과로 나누어 〈표 IV-5〉에서 정의한 바와 같이 평가하고자 한다.

〈표 IV-5〉 효과성 평가기준의 정의

효과성의 일반적 정의 및 평가 질문	
정의	(OECD DAC) the extent to which an aid activity attains its objectives (KOICA) 사업의 목적이나 목표의 달성 정도
주요 질문	- 사업이 계획한 산출물을 달성하였는가 - 사업이 계획한 성과를 달성하였는가 - 성과 달성에 영향을 미치는 주요 요인은 무엇인가
본 평가에서 효과성의 정의 및 평가 질문	
정의	WFK 자문단 사업의 운영 목표 및 개별 자문단원의 활동 목표 달성 여부
주요 질문	1. WFK 자문단 사업 운영의 성과(정책) - 운영 목표 대비 성과 - WFK 자문단 사업의 목표 달성 정도 2. 자문단 활동의 성과 - 자문의 성과물은 무엇인가 - 자문단원은 개인별 성과계획을 달성하고 있는가 - 자문의 내용 및 활동 내역이 효과적인가 - 자문 결과가 잘 활용되고 있는가

4) 영향력

영향력은 '사업의 결과 또는 수행 중 수원국의 사회, 경제, 환경 등에 발생한 긍정적 또는 부정적 효과'로 정의하고 있다. 긍정적 효과인 목표 달성을 평가하는 효과성과 중복되는 부분이 있어 영향력은 단기, 중기 목표보다는 주로 사업의 상위 목표(Overall goals)와 의도하지 않은 영향을 포함하여 평가한다. 본 평가에서는 WFK 자문단 사업의 상위 목표에 기여한 정도와 의도하지 않은 영향을 영향력의 평가 범위로 본다.

〈표 IV-6〉 영향력 평가기준의 정의

영향력의 일반적 정의 및 평가 질문	
정의	(OECD DAC) The positive and negative changes produced by a development intervention, directly or indirectly, intended or unintended (KOICA) 사업의 결과 또는 수행 중 수원국의 사회, 경제, 환경 등에 발생한 긍정적 또는 부정적 효과
주요 질문	- 사업으로 인해 발생한 변화는 무엇인가 - 사업이 수원국 및 수혜자에 미친 영향은 무엇인가 - 사업으로 인한 의도하지 않은 부정적인 영향은 없는가
본 평가에서 영향력의 정의 및 평가 질문	
정의	WFK 자문단 사업으로 발생한 수원국, 수혜자 및 운영주체에 대한 긍정적, 부정적 결과
주요 질문	- WFK 자문단 사업의 영향력은 무엇인가 (이해관계자 별 인식) - 수원국 경제·사회 발전에 기여하고 있는가 - 양국 간 우호협력관계 증진에 기여하고 있는가 - 의도하지 않은 부정적인 영향은 무엇인가

5) 지속가능성

일반적으로 개발사업의 지속가능성은 외부의 지원 종료 후 사업의 성과가 지속될 수 있는 정도를 의미한다. 시설이나 제도 등 유형의 성과인 경우 그 시설이나 제도가 지속적으로 운영되는지, 또 지속적으로 운영될 경우 여전히 긍정적인 효과와 영향력이 있는지를 평가할 수 있다. 주로 사업에 대한 지속적인 수요가 있는가, 사업을 지속적으로 운영하기 위한 정책적·제도적 장치와 재정적·인적 역량을 보유하고 있는가를 근거로 판단한다.

교육훈련이나 기술전수, 역량강화와 같은 무형의 성과의 경우 그 지속가능성을 판단하기는 쉽지 않다. WFK 자문단 활동의 성과 대부분도 여기에 포함된다고 볼 수 있다. 자문단원의 활동이 주로 정책 자문이나 연구, 역량강화이기 때문에 이러한 활동의 결과가 얼마나 지속적으로 활용되는지, 또 활용될 경우 얼마나 긍정적인 효과와 영향력을 있는지 판단하기는 어렵다. 자문의 결과가 정책 입안이나 제도 개선으로 이어졌다면 성과가 지속되는 것으로 볼 수 있으나, 그 외에 협력기관에서 자문의 결과를 축적하고 향후 계속해서 활용할 수 있도록 후속조치를 실시하는 경우에도 지속성을 확보한 것으로 판단할 수 있다. 따라서 본 평가에서는 자문단원의 성과물이 축적되고 후임자에게 잘 전달되며 파견기관에서 활용하려는 의지가 있는지를 평가의 근거로 삼는다.

WFK 자문단 사업 전체의 지속가능성은 사업에 대한 지속적인 수요가 있고 사업 추진 시에 과거 사업 결과를 축적하고 활용함으로써 확보할 수 있다. 따라서 WFK 사업에 대한 지속적인 수요가 있는지, 사업의 성과가 향후 WFK 자문단 사업을 보다 효율적, 효과적으로 추진하기 위해 잘 활용되고 있는지를 주요 평가질문으로 한다.

〈표 IV-7〉 지속가능성 평가기준의 정의

지속가능성의 일반적 정의 및 평가 질문	
정의	(OECD DAC) Whether the benefits of an activity are likely to continue after donor funding has been withdrawn; environmentally and financially (KOICA) 사업종료 후 협력사업의 영향 및 효과의 지속가능성
주요 질문	-사업을 지속하기 위한 정책적, 제도적 장치를 갖추고 있는가 -사업의 지속적 운영을 위한 재정과 인적 역량을 보유하고 있는가 -사업에 대한 지속적인 수요가 있는가
본 평가에서 지속가능성의 정의 및 평가 질문	
정의	WFK 자문단 사업의 성과가 유지되는 또는 될 수 있는 정도
주요 질문	1. 개별 자문활동성과의 지속가능성 - 파견기관에서 개별 자문 성과를 유지, 지속하기 위한 정책적, 재정적, 인적 지원이 있는가 - 파견기관에 자문 활동이 축적되고 연속성이 있는가 2. WFK 자문단 사업 전체의 지속가능성 - WFK 자문단 사업에 대한 지속적 수요가 있는가 - WFK 자문단 사업의 성과 축적 및 활용이 잘 되고 있는가 3. 지속가능성 저해 요인 - 개별 자문활동과 사업 전반의 지속성을 해치는 요인은 무엇인가

6) 범분야 이슈

범분야 이슈 기준에서는 일반적으로 사업 기획 및 과정에 젠더, 환경 등의 이슈를 고려하였는가, 사업이 성평등이나 환경에 미친 영향은 무엇인가를 평가한다. 젠더 이슈는 개발사업 추진 시 남성과 여성이 다른 제약(Constraints)과 기회(Opportunity)를 갖는다는 전제하에, 사업을 기획할 때 여성의 참여를 제약하는 요인을 고려하고 기회를 확대하기 위한 조치를 마련해야 함을 기본으로 한다. 환경 이슈의 고려는 도로 건설, 수자원 활용 등 환경에 미치는 영향이 큰 사업의 경우 환경영향평가를 실시하며 그 외에도 사업 기획 및 수행 시에 기타 환경에 미칠 수 있는 부정적인 영향을 줄이기 위해 노력해야 한다는 내용이다.

본 평가에서는 자문 사업의 특성상 젠더 이슈를 주로 고려하여 평가한다. 특히, 수혜자를 자문단과 수원국(기관)으로 구분하여, WFK 자문단 사업에 성인지적 관점이 반영되었는가를 분석한다. 특히, 사업 기획 및 과정, 즉, 수요 조사, 모집 및 선발 시에 성별 균형을 고려하였는가와 자문단이 활동할 때 성인지적 관점을 반영하여 성주류화에 미치는 영향이 있는지를 중점적으로 본다.

〈표 IV-8〉 범분야 이슈 기준의 정의

범분야 이슈의 일반적 정의 및 평가 질문	
정의	(KOICA) 젠더, 환경 및 인권 등 범분야 이슈에 대한 평가
주요 질문	- 사업 기획과 과정에 성주류화, 환경, 인권을 위한 고려가 있었는가 - 사업이 성평등, 환경에 미친 영향은 무엇인가
본 평가에서 범분야 이슈의 정의 및 평가 질문	
정의	WFK 자문단 사업에 성인지 관점 반영 여부 및 성주류화에 미친 영향
주요 질문	- 성주류화 - WFK 자문단 사업 기획(모집 및 선발, 수요조사) 시에 성별 균형 참여를 위한 고려가 있었는가 - 자문단의 활동에 성인지적 관점이 반영되고 있는가 - WFK 자문단 사업이 성주류화에 미친 영향은 무엇인가

2. 평가기준별 평가 결과

가. 적절성

1) WFK 자문단 사업의 목표 및 전략의 적절성

가) 사업 목표 및 전략

WFK 자문단 사업은 '국내의 우수 퇴직 전문 인력을 활용하여 수원국의 개발능력을 강화하고 제도 구축을 지원'하는 것을 목적으로 한다. 이를 통해 개발도상국의 빈곤 감소 및 경제발전을 지원하고 양국의 우호협력관계 강화에 기여하는 것이 궁극적인 목표이다. 이러

한 WFK 사업의 목표는 국제개발협력기본법에 명시된 우리나라 국제개발협력의 기본 정신 및 목표에 매우 부합한다.

> ※ 우리나라 국제개발협력기본법 제3조 기본정신 및 목표
>
> ① 국제개발협력은 개발도상국의 빈곤감소, 여성 · 아동 · 장애인의 인권향상, 성평등 실현, 지속가능한 발전 및 인도주의를 실현하고 협력대상국과의 경제협력관계를 증진하며 국제사회의 평화와 번영을 추구하는 것을 기본정신으로 한다. 〈개정 2013. 7. 16.〉
> ② 국제개발협력은 제1항의 기본정신을 추구하기 위하여 다음 각 호의 사항을 달성하는 것을 목표로 한다.
> 1. 개발도상국의 빈곤감소 및 삶의 질 향상
> 2. 개발도상국의 발전 및 이를 위한 제반 제도 · 조건의 개선
> 3. 개발도상국과의 우호협력관계 및 상호교류 증진
> 4. 국제개발협력과 관련된 범지구적 문제 해결에 대한 기여
> 5. 그 밖에 제1항의 기본정신을 달성하기 위하여 필요하다고 인정되는 사항

다만 위와 같은 목표를 달성하기 위해 WFK 자문단 사업만을 위한 명시적인 전략이 있다고 보기는 어렵다. 시행기관인 KOICA와 NIPA가 각각 매년'사업시행계획'을 수립하여 사업 추진환경 분석과 추진 방향을 제시하고 있으나 자문단 사업의 중장기적 목표와 이행전략으로 보기에는 미흡하다. WFK 자문단 사업은 WFK 해외봉사단 사업으로 통합되어 'WFK 통합로드맵'하에 운영되고 있다. 자문단이 수행하는 업무가 해외봉사단 활동과 상당한 차이가 있음에도 불구하고 WFK 통합로드맵이 아우르는 여타 해외봉사단 사업과 유사한 목표와 관리 체계로 운영됨에 따라 자문단 사업과 맞지 않는 부분도 발생한다. 예를 들어 WFK 통합로드맵의 중기 전략목표 중 하나인 '글로벌 인재 양성 및 사회 환원'은 봉사단 참여자의 자아성장과 역량강화를 도모하고 글로벌 인재로 양성하여 이를 사회에 환원한다는 내용이다. 60세 이상의 퇴직 전문가를 주요 대상으로 하여 전문성뿐만 아니라 그들의 사회적 경험과 연륜을 활용하고자 하는 WFK 자문단 사업의 목표로 삼기에는 다소 무리가 있다.

WFK 자문단 사업을 위한 별도의 전략 부재로 인해 '자문단' 사업은 그 성격과 기대 효과가 명확하게 정의되지 않고 있으며, 이는 성과 관리의 어려움으로 이어지는 것으로 보인다. WFK 자문단에 대한 인식이 이해관계자마다 다른 양상을 보이고 있으며, 자문단을 관리하는

시행기관은 봉사단의 범주에 포함되어 있는 자문단의 복무 관리를 수행해야 하지만, 파견 자문단의 연령과 경력, 사회적 지위로 인해 관리에 어려움을 느끼고 있었다. 한편, 자문단원은 자신들이 봉사단에 포함되어 있기는 하지만 수원국 공공기관에서 고위공무원에 자문을 제공하는 전문가로서 그 역할이 일반봉사단과는 차별화된다고 인식하고 있으며 이에 맞는 자율과 권한을 기대하기도 하였다. 자문단이 파견되어 있는 협력기관의 경우 대체로 자문단을 자문가(Advisor)나 전문가(Expert)로 인식하고 자문단원의 연배나 경력을 존중하고 있지만 간혹 정책 자문이 아닌 실무적인 업무나 필요시 단발적인 업무를 요구하는 경우도 있는 것으로 파악된다. 자문단의 역할과 업무 범위에 대하여 상호 명확한 이해가 없을 경우 파견기관에서는 일반봉사단 또는 프로젝트 전문가와 역할을 혼동하여 실무 지원이나 프로젝트 사후 관리로 파견된 관리자 역할을 기대하기도 하며, 추가 프로젝트 펀딩 등 자문단 업무 범위와 직접 관련이 없는 성과를 원하는 경우도 있었다.

따라서 WFK 자문단 사업의 목표에 부합하는 전략을 수립하여 자문단의 정체성을 재정립하고 역할과 업무 범위 명확화를 통해 시행기관, 파견기관 및 자문단 간 상호 명확한 이해 하에 사업을 운영할 필요성이 크다고 하겠다. 동시에 파견대상국과 파견 분야에 대한 전략도 마련할 필요가 있다.

나) WFK 자문단 사업의 성과 목표와 지표

WFK 자문단 사업의 성과지표는 WFK 공통 성과지표를 토대로 〈표 IV-9〉에서와 같이 설정되어 있다. KOICA와 NIPA 공통적으로 WFK 필수지표인 '성인지교육 이수율'과 '취업취약계층 참여율'을 채택하고 있다[20]. NIPA는 추가적으로 중도귀국율과 파견기관 만족도를 성과지표로 삼고 있다.

20) "World Friends Korea 공통 성과지표" 및 2018년도 KOICA, NIPA 자문단 사업시행계획 참고.

〈표 IV-9〉 현재 WFK 자문단 사업의 성과 지표

성과지표		실적 및 목표치				측정산식 또는 측정방법	자료수집 방법/출처
		구분	2016	2017	2018		
KOICA 자문단							
필수 지표	① 신규봉사단 성인지 교육 이수율*	목표	-	100	100	성인지 교육 이수인원/총 교육인원*100	내부 자료
		실적	-	100			
	② 취업 취약계층 참여율**	목표	-	90.0	90.9	취약계층 참여인원/신규 파견자수*100	내부 자료
		실적		89.4			
NIPA 자문단							
필수 지표	① 신규봉사단 성인지 교육 이수율*	목표	100%	100%	100 %	(교육수료생수)/ (총교육생수)X100	교육 결과보고서
		실적	100%	100%			
	② 취업 취약계층 참여율**	목표	87%	89%	90%	(취약계층참여수)/ (총파견단원수)X100	별도 통계관리
		실적	97%	95%			
	③ 중도귀국율***	목표	10%	10%	10%	(긴급후송 파견자수)/ (총파견단원수)X100	별도 통계관리
		실적	0%	0%			
고유 지표	④ 파견기관 평가 (만족도)	목표	매우 만족	매우 만족	매우 만족	(총점: 만족도점수)/ (응답기관수)	만족도 조사
		실적	매우 만족 (81.6)	매우 만족 (87.5)			

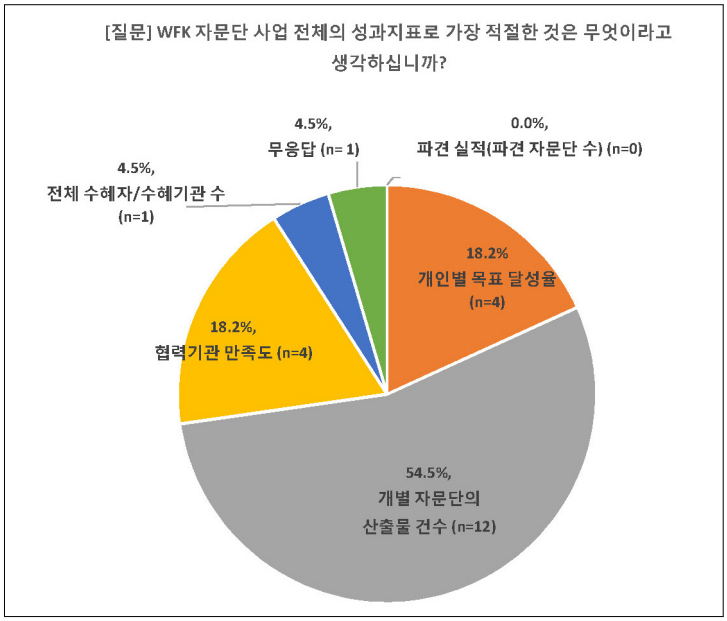
출처 : 'World Friends Korea 공통 성과지표' 및 2018년도 KOICA, NIPA 자문단 사업시행계획을 참고하여 재구성.

'성인지교육 이수율'과 '취업취약계층 참여율' 두 가지 필수지표는 WFK 사업이 '성인지 예산책정사업' 및 '직접일자리사업'으로서 필수적으로 관리가 필요하기 때문에 WFK 공통 성과지표로 지정되었다. 그러나, 자문단원의 성인지교육 이수 여부나 자문단이 취업 취약계층인지 여부를 WFK 자문단 사업의 성과로 보기는 어렵다. 특히, WFK 자문단 사업의 경우, 성인지교육은 파견 전 교육에서 일괄적으로 받게 되므로 이 지표의 목표치와 실적은 모두 100%로 나타난다. 취업 취약계층이 만 55세 이상 고령자를 포함하기 때문에 대부분 은퇴 후 고령자인 자문단의 경우 취업 취약계층 참여율로 보면 90% 전후로 상당히 높은 편으로 두 지표 모두 변별력이 떨어진다.

WFK 자문단 사업이 공적자금을 사용하는 사업으로서 위 두 지표도 사업의 '운영지표'로서 관리가 필요하다. 동시에 WFK 자문단 활동에 따른 직접적인 결과를 파악할 수 있는 별도의 성과지표가 필요하다. 즉, WFK 사업의 운영 관리를 위한 운영지표와 성과를 파악할 수 있는 성과지표를 구분하여 수립할 필요가 있다.

WFK 자문단 관리를 담당하는 WFK 코디네이터 대상 설문조사에서 WFK 자문단 사업의 성과지표에 대한 의견을 물었다. WFK 자문단 사업의 성과지표로 가장 적절한 것으로는 개별 자문단원의 산출물 건수를 가장 많이 선택(55%, 12명)했고, 개인의 목표 달성율과 협력기관 만족도가 각각 18%(4명)으로 나타났다(그림 IV-1). WFK 자문단의 활동이 다양하고 그 성과를 정량적으로 측정하기 어렵기 때문에 이러한 성과지표가 성과를 대표한다고 보기 어렵지만 참고할 수 있다.

〈그림 IV-1〉 WFK 코디네이터 설문 결과(1)
- WFK 자문단 사업의 성과지표에 대한 인식



2) 사업 추진 체계의 적절성

가) 운영 조직 및 의사결정 구조

III장 WFK 자문단 사업의 운영체계 분석에서 살펴보았듯이, WFK 브랜드 하의 모든 사업은 WFK 통합사업관리체계에 따라 KOICA의 WFK의 글로벌인재양성총괄실에서 제도 전반에 대한 관리를 총괄하며, WFK 자문단 사업의 경우 KOICA와 NIPA 두 기관이 각각 사업을 시행하고 있다. 현재 KOICA가 시행하는 '월드프렌즈자문단파견에 관한 기준'과 '월드프렌즈자문단파견 시행세부지침'과 별도로 NIPA는 '월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행 지침'을 보유하고 있다. 통합이 필요한 부분, 예를 들어 수요 조사는 KOICA 현지사무소를 통해, 교육은 공동으로 수행하고 있으며, 그 외 자문단의 모집과 선발, 파견, 복무관리 및 평가 등은 기관별로 시행 지침에 따라 시행된다.

위와 같이 WFK 자문단 사업은 WFK 해외봉사단 통합로드맵 하에서 비교적 체계적인 추진 체계를 갖추고 있는 것으로 보인다. KOICA 자문단의 경우 자문단이 KOICA 해외봉사단 범주 안에서 함께 관리되며 KOICA 글로벌인재양성총괄실과 글로벌인재운영실, KOICA 현지사무소로 역할분담이 이루어져 비교적 체계적으로 운영되고 있으나, 단원 수나 비중 면에서 자문단의 특성을 고려한 별도의 관리가 이루어지기는 어려운 구조이다. NIPA는 현지사무소의 부재로 수요 조사나 현지 안전관리 등을 KOICA 현지사무소에 의존하게 되어 현지에 기반을 둔 적극적인 수요 발굴이나 복무 관리가 어려운 상황이다. 이러한 구조적인 한계 내에서 WFK 통합로드맵을 기초로 수요조사와 국내 교육 등 통합이 필요한 부분에서 적절히 협력하고 있다. 그러나 각 기관의 시행 지침에 다소 상이한 부분이 있어 조정이 필요할 것으로 보인다. 특히, 종합적인 성과 관리가 되지 않고 있다는 점 등 통합된 제도 하에서 여전히 개선의 여지도 많은 것으로 파악된다. 보다 자세한 사항은 '3) 사업 관리 체계의 적절성'에서 다루도록 한다.

나) 예산 및 경비 책정의 적절성

WFK 자문단에 제공되는 경비는 현지생활비, 활동지원비, 항공료 등의 직접 경비, 출국준비금 등으로 구분되며, KOICA 자문단의 경우 1인당 지원경비 예산은 약 7천2백만 원이다(표 IV-10). 직접경비는 항공료와 비자비, 의료비 및 재해보상보험 등 파견에 소요되

는 제경비로서 정산되는 비용이고 출국준비금은 파견 준비를 위해 일시 지급하는 비용이므로, 적정성을 판단하는 데에는 현지생활비와 활동지원비를 주로 살펴보도록 한다.

〈표 IV-10〉 WFK 자문단 1인당 지원경비 예산

(환율: $1=1,130원)

구분	내용	WFK KOICA 자문단	WFK NIPA 자문단
현지생활비 (주거비 포함)	정액 월 $4,000	4,520,000원/월 (USD $4,000/월)	4,520,000원/월 (USD $4,000/월)
활동지원비	활동물품, 일반 활동 지원 등(정산)	565,000원/월 (USD $500/월)	791,000원/월 (USD $700/월)
직접경비	항공료, 비자비, 의료비 및 재해보상보험 등 제비용(정산)	(1인당 예산 약 10,000,000원)	***
출국 준비금	출국 전 준비금	500,000원	1,200,000원
1인당 총 예산		72,600,000원	****

WFK 자문단에 정액으로 지급되는 월 4,000 달러(약 450만원)는 현지생활비와 주거비를 포함한 것이다. 국내 유사사업의 지원 경비와 비교해보면(〈표 IV-11〉 참고), 교육부 교원해외파견사업의 파견 교원(10년 이상 경력)의 지원경비는 250만원이며, 과학기술재단의 WFK 과학기술지원단 사업(학사 이상)의 경우에도 월 250만원으로 WFK 자문단의 지원경비가 좀 더 높은 수준이다.

〈표 IV-11〉 WFK 자문단 및 국내 유사사업 자격 및 지급경비 비교

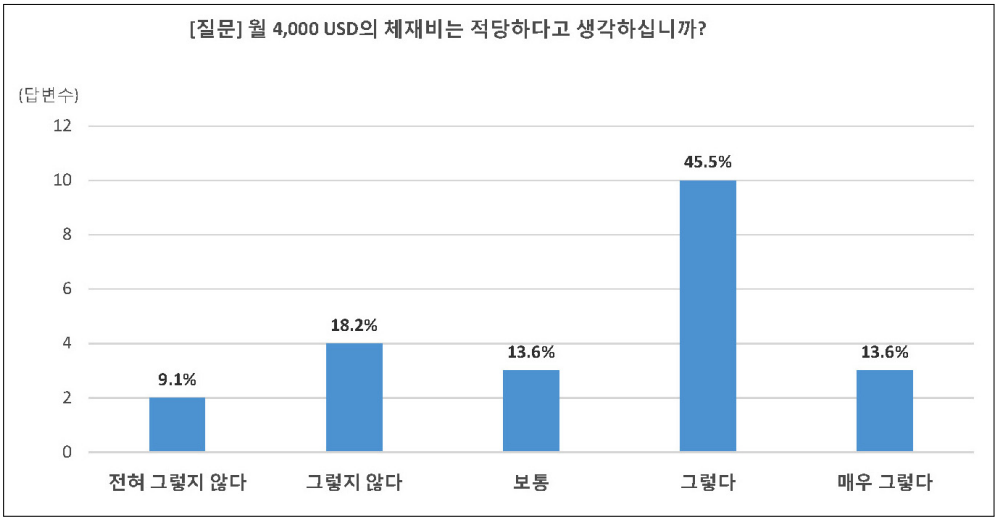
구분	자격	지급경비
WFK 자문단	퇴직(예정)자로 해당 직종 10년 이상 경력자	월 $4,000
KOICA 전문가	해당분야 경력 10년 이상 또는 요건 충족	월 $4,080(체재비)+ 528만원(인건비)
KOICA 시니어봉사단	만 50세 이상, 퇴직(예정자)로 해당직종 10년 이상 경력자	월 평균 $1,830
교육부 교원해외파견	10년 이상 현직교사(교육행정가)로 재직한 후 퇴임한 자	월 250만원
과학기술재단 WFK 과학기술지원단 사업	학사 이상	월 250만원

II장에서 살펴보았듯이 WFK 자문단은 전문가와 봉사단의 성격을 모두 가지고 있다. 요구되는 경력과 역할로 보면 전문가에 가깝고 봉사정신에 입각하여 활동한다는 측면에서는 WFK 시니어봉사단과 유사하다. WFK 자문단 지급 경비를 KOICA 전문가 파견 경비(전문가 인건비 포함)와 비교하면 상당히 낮은 수준이며, 유관경력 10년 이상으로 자격이 동일한 3급 전문가 지급경비(전문가 인건비포함)의 60%에 해당한다.[21] 3급 전문가의 인건비를 제외하면, 파견경비는 자문단 체재비와 유사한 수준이다. 반면 KOICA 시니어봉사단에 지급되는 현지생활비는 국가마다 다르지만 월 평균 1,820 달러로 WFK 자문단 체재비 4,000 달러에 크게 못 미친다. KOICA 담당자에 따르면 WFK 자문단의 연 평균 지원경비는 KOICA 3급 전문가와 봉사단의 중간수준으로 책정되었는데, 전문가와 봉사단의 성격을 모두 가진 자문단의 특징을 고려한 것으로 파악된다.

WFK 자문단 월 현지생활비는 정책자문을 위한 활동기관이 주로 수도 및 대도시에 소재하고 개발도상국의 경우에도 수도 및 대도시의 외국인 대상 주거임차료가 현지물가 수준보다 높게 형성되는 것을 감안하면 적정 수준인 것으로 판단된다. 베트남(하노이)과 에티오피아(아디스아바바)의 자문관들은 주거임차비로 1,200~1,500 달러를 쓰는 것으로 조사되었다. WFK 코디네이터 설문에서도 현재 체재비 수준이 적정하다는 대답이 우세하였다(그림 IV-2).

21) KOICA 전문가의 연간 지원경비(인건비, 체재비, 현지활동비, 파견 직접경비 포함)는 가장 낮은 5급의 경우 약 8천5백만 원, 중간인 3급(경력 10년 이상)의 경우 1억2천만 원, 경력 20년 이상인 1급의 경우 1억6천만 원이다. WFK 자문단으로 파견되는 퇴직 인력의 경력은 일반적으로 20~30년인 것을 감안하면 KOICA 전문가의 1급에 해당한다.

〈그림 IV-2〉 WFK 코디네이터 설문 결과(2) – 체재비 적정성에 대한 인식



각 국별 적정 거주비 수준에 대한 인식을 조사하는 질문에는 최저 500 달러에서 2,000 달러까지 다양한 답변이 나왔으며, 평균은 약 1,200 달러로 조사되었다. 1,500 달러 이상으로 답변한 응답자는 36%(8명)이고, 5명(23%)은 1,000 달러 이하라고 답했다. 적정한 생활비 수준도 편차가 컸는데, 500 달러라는 응답도 있는 반면 3,500 달러라고 답한 응답자가 3명, 4,000 달러라는 답변도 1명이 있었다. 국별로 물가수준이 다르고 응답자의 주관적인 판단에 따른 것으로 객관적인 지표라 하기는 어렵지만, 평균적으로 거주비와 생활비를 포함하여 3,000~4,000 달러가 필요하다고 인식하고 있는 것으로 분석된다.

적정 거주비와 생활비 수준에 대한 인식이 국가별로 크게 다르게 조사된 점은 주목할 필요가 있다. 대부분의 동남아 국가에서는 주거비나 생활비가 낮게 조사되었지만, 기본 주거 인프라가 발달되지 않은 아프리카나 중남미 지역은 높은 설비비용과 안전 등의 문제로 외국인을 대상으로 하는 거주비 수준이 매우 높게 형성된다. 따라서 국가마다 다른 물가 수준을 고려하여 체재비를 국가별로 차등 지급하는 방안도 검토할 필요가 있다. JICA는 정기적으로 봉사단원 파견국가에 대한 물가 수준을 조사하여 국별로 적정한 체재비를 산정하여 지급 기준으로 삼고 있다.[22] KOICA 일반봉사단의 경우에도 지역별로 차등 지급하고 있으므로, 이를 WFK 자문단 사업에도 적용하는 방법이 가능하다.

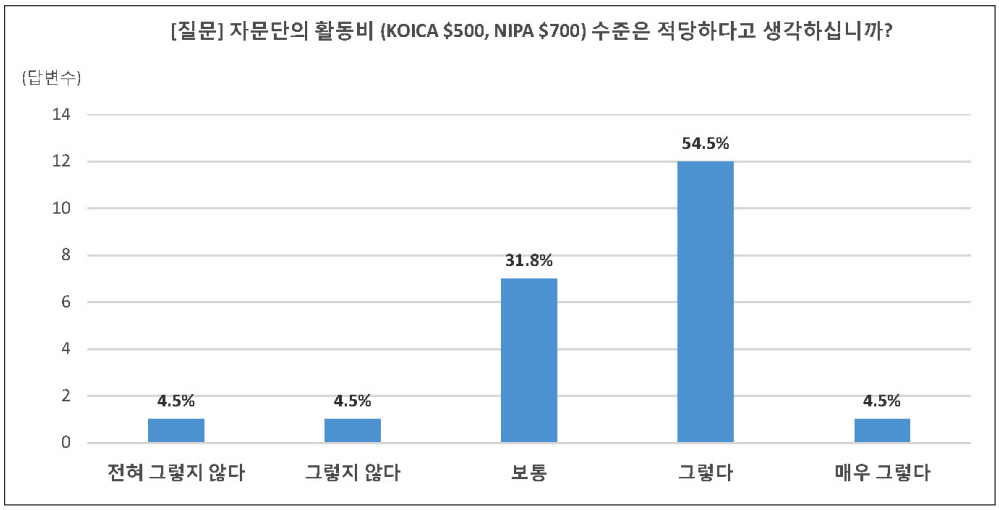
22) 에티오피아 JICA 사무소 봉사단 담당자 면담 결과

거주비와 생활비를 분리하여 지급하는 방안도 검토할 필요가 있다. 주로 퇴직전문가인 WFK 자문단의 높은 연령과 자문단으로서의 역할을 감안하여 안전하고 편리한 생활주거공간이 필요하지만, 거주비에 대한 상한 또는 하한선이 없어 임차료가 저렴한 지역에 집을 구하여 안전에 문제가 생기는 경우가 발생하기도 한다. 따라서 거주비는 상한선을 정하여 실비 지급하여 일정 수준 이상의 환경에서 거주하도록 보장하고, 생활비를 별도로 정액 지급하는 방법이 바람직할 것으로 판단된다.

활동비는 KOICA 자문단 월 500 달러, NIPA 자문단 월 700 달러가 지급된다. 사무용품과 같은 활동기자재 구입, 회의비 등으로 증빙을 제출하고 사후 정산하는 방식이다. III장에서 자세히 비교하였듯이, KOICA에서는 활동기자재, 도서 및 자료 구입, 자료 인쇄비, 통·번역료, 현지보고회, 업무추진비 등을 활동비로 인정하며 6개월마다 총괄표와 영수증, 기타 증빙자료를 첨부하여 정산하도록 하고 있다.[23] NIPA의 경우 교통비와 통신비가 활동비로 인정되어 지원 범위가 좀 더 넓다.

설문조사한 WFK 코디네이터들은 활동비의 적정성을 묻는 질문에 대하여 체재비의 적정성과 유사하게 응답하였다(그림 IV-3). 적정하다 또는 매우 적정하다는 답변이 59%로 우세하였고 보통이라고 대답한 응답자는 14%(7명)이었다. 부정적인 답변은 2명에 불과했다.

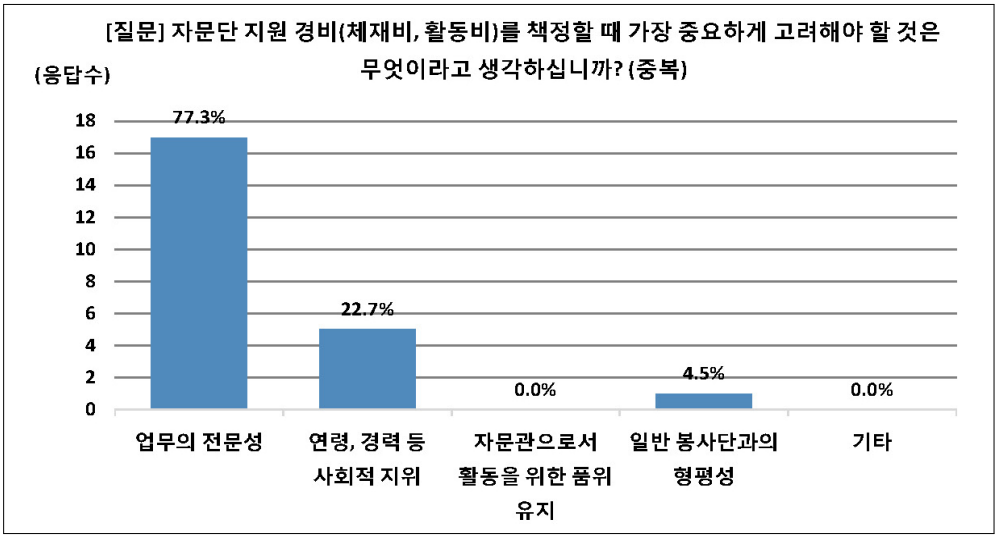
〈그림 IV-3〉 WFK 코디네이터 설문 결과(3) – 활동비 적정성에 대한 인식



23) KOICA 베트남 사무소 WFK 코디네이터 제공자료

WFK 코디네이터 들은 자문단 지원경비 책정 시 고려 요소로서 업무의 전문성을 가장 중요하게 꼽았다(그림 VI-4). 일반 봉사단과의 형평성을 선택한 응답자는 1명에 불과하여 지원경비에 있어서는 봉사단보다 전문가에 가깝게 인식하고 있다고 판단된다.

〈그림 IV-4〉 WFK 코디네이터 설문 결과(4) - 지원경비 책정시 고려 요소



자문단원들도 대체적으로 현재 지급되는 경비에 대하여 적정한 수준으로 받아들이고 있었다. 다만 KOICA와 NIPA의 경비 기준이 상이한 점에 다소 불만이 있었으며, 국가나 지역에 관계없이 일정 금액이 지원되는 것은 개선의 필요가 있다는 데에 공감하였다. 에티오피아는 통신비나 교통비가 상대적으로 비싸기 때문에 NIPA와 같이 이러한 경비를 활동비로 인정해 주기를 바라기도 하였다.

종합하자면, WFK 자문단의 전문성과 경력, 연령 등을 감안할 때 연간 지급 경비가 현재 3급 전문가와 일반봉사단의 중간 정도로 책정된 것은 적정하다고 판단된다. 다만 거주비와 생활비 수준이 국가별로 편차가 크므로 국별로 차등 지급하고 거주비와 생활비를 분리하여 지급하는 방안을 검토할 필요가 있다. 또한 KOICA와 NIPA의 지급기준이 다른 활동지원비와 출국준비금은 적정 수준에서 통일하는 것이 형평성 면에서 필요할 것으로 보인다. KOICA와 NIPA 간에 정산 가능한 활동비 범위가 다른 부분도 조정하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

다) 파견 기간의 적절성

WFK 자문단의 파견 기간은 현재 기본 6개월에서 1년이며, 2회에 걸쳐 연장이 가능하여 총 3년까지 활동할 수 있다. KOICA와 NIPA 양 기관에 모두 지원할 경우 KOICA 자문단으로서 3년, NIPA 자문단으로서 3년을 합하여 총 6년까지도 가능하다. III장에서 다루었듯이 대부분의 자문단이 기간 연장을 희망하고 있으며 파견 당시부터 기간 연장을 염두에 두고 활동을 계획하는 것으로 파악되었고, 면담을 통해 만나본 자문단중 상당수는 파견 기간을 연장하거나 KOICA와 NIPA에 교차 지원하여 두 기관의 자문단으로서 경험이 있었다.

파견 기간 및 연장과 관련하여 이해관계자들의 의견을 종합하면, 파견 후 현지 적응과 업무 협의에 상당한 시간이 소요되므로 기본 파견 기간인 6개월에서 1년은 충분하지 않다는 시각이 지배적이었다. 다만, 자문단 사이에서 기간 연장을 당연하게 생각하거나, 성과에 근거하기보다 자문단의 의도나 협력기관의 요청에 따라 기간 연장이 승인되는 문제점에 대한 지적도 있었다.

※ 파견 기간 및 기간 연장 관련 이해관계자 의견

〈자문단〉
- 초기 파견 기간 중 1년은 현지 적응 기간을 고려하지 않고 책정된 것으로 생각됨. 의식주 준비를 혼자 알아보고 준비하는 데에만 2~3개월이 소요되었음. 협력기관과 활동계획을 협의하는 데도 상당한 기간이 필요함. 1년은 자문단의 역량을 발휘하기 위한 기간으로 충분하지 않음.
- 실질적으로 1년은 주거안정, 문화습득, 업무계획수립 및 협의에 필요한 시간임.
- 프로그램을 지속가능하게 운영하기 위해서는 3년 이상이 필요함.
- 지나치게 짧아 폐지해야 한다고 생각함. 연장이 필요한데, 연장 절차가 번거로움.
- 1년이 짧다고 생각하지만, 자문단의 역량에 따른 차이가 있으므로 장단점을 논하기는 어려움이 있다고 생각함.
- 2년을 기본으로 하고, 1년 후 중간 평가를 통해 기간 연장에 대해 평가하는 것도 방법이라고 생각함.
- 자문관으로 나와서 프로젝트를 수행하기 위해서는 최소 5년이 필요하다고 생각함.

〈코디네이터〉
- 현행 6개월~1년은 현지 적응 등 업무 파악 후 구체적인 성과를 기대하기에 짧은 기간으로 생각함.
- 시행되는 프로젝트의 효과성을 입증하기 위해 적어도 1년 이상의 기간이 필요함.
- 자문단 스스로 파견 시부터 3년 임기로 생각하고 있으며 기관과의 활동 계획도 3년으로 잡고 활동하고 있는 상황임. 단기간 파견 후 현지 적응, 업무 적합도를 사무소에서 파악한 뒤 꼭 필요한 인력에 대해서만 1년 계약하고, 계약 종료 후 귀국한 후 연장여부를 알 수 있도록 한다면 자문단의 임기가 3년이라는 인식을 버릴 수 있을 것임.

〈협력기관〉
- 과거 기관에 많은 기여를 했던 자문단원이 3년 후 더 이상 기간 연장이 되지 않아 귀국해야 했음. 후임이 파견되었지만 업무의 연속성이나 효율성 면에서 아쉬움이 많음. 기간 연장을 융통성있게 해 주면 좋겠음.
- 가능하므로 1년의 기본 기간은 적당한 것으로 판단됨.
- 자문단이 기관에 대해서 제대로 이해하는 기간도 필요하고 일하는 절차나 현지환경을 이해해야 하기 때문에 파견되는 기간은 최소 2-3년이 적합하다고 생각함. 우리 기관에서 활동했던 자문관은 다른 기관에서 이미 2년을 활동했기 때문에 우리 기관에서 1년 활동 후 연장이 불가하여 프로젝트를 진행하는 도중에 귀국하여 일을 완료하지 못하였음. 이런 경우에 자문단원이 적어도 한 기관에서 2년 동안 일할 수 있게 만들어야 한다고 생각함.

출처 : 자문단, 협력기관, WFK 코디네이터 면담 및 설문조사 결과.

총 3년까지 기간 연장이 가능한 것에는 여러 가지 장단점이 있다. 가시적인 성과가 있고 수행 중인 자문의 연속성이 요구되는 경우 1년 이상의 활동을 지원하는 것이 효율성이나 효과성 면에서 필요할 것이다. 그러나 연장 심사에서 협력기관의 요청이 필수적이기 때문에 성과가 크지 않은 경우에도 협력기관의 코워커(co-worker)와 개인적 친분을 쌓고 이를 이용하여 기간 연장을 받는 경우도 있는 것으로 파악된다. 특히, 1인이 6년까지 활동 가능한 현행 제도는 보다 많은 사람들에게 공평한 기회를 제공하는 것에 제약이 될 수 있다. 베이비부머 세대로 급증하는 퇴직(예정)전문가에게 사회참여 기회를 확대하고자 하는 WFK 자문단 사업의 운영 목표를 달성하는 데에도 한계로 작용할 수 있다. 따라서 WFK 자문단 사업 정책 목표의 우선순위에 따라 연장횟수와 심사 기준을 조정할 필요가 있을 것으로 보인다.

실제로 현행 제도에서는 자문단이 파견되어 현지에서 집을 구하고, 교통, 통신 등 생활에 필요한 여러 가지 일을 처리하여 정착하기까지 상당한 시일이 필요하다. 또한 업무를 파악하고 협력기관과 협의 후 활동계획을 수립하는 데에도 2~3개월 정도가 소요되는 것으로 파악된다. 다만 이러한 점들은 현지정착을 위한 매뉴얼을 제공하거나 협력기관이 수요요청 시 필요한 업무에 대하여 명확히 기술하여 사전에 충분한 협의를 함으로써 자문단원의 현지 적응 기간을 단축할 수 있도록 지원하는 방법으로 어느 정도는 극복이 가능할 것이다. 또한 기간 연장이 당연하다는 인식을 불식하고 반드시 필요한 경우에만 기간 연장을 신청하도록 기간 연장을 위한 활동성과 심사 강화 등의 제도가 뒷받침이 되어야 할 것으로 보인다.

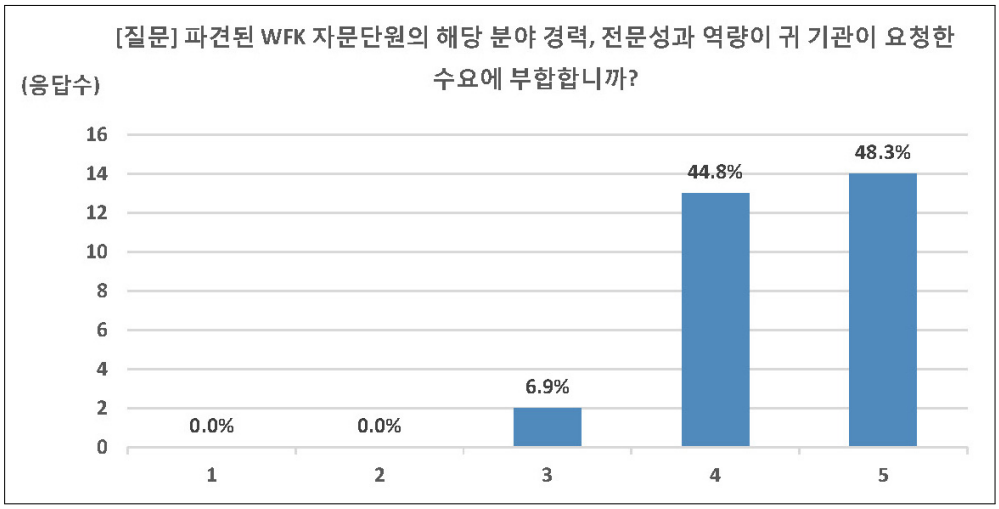
3) 사업 관리 체계의 적절성

가) 수요 조사 및 선정

통합로드맵 이행 과제 중 하나로 WFK 자문단의 수요 조사는 KOICA 현지사무소가 전담하고 있다. 자문단을 파견할 분야와 기관의 선정은 수원국 공공기관의 수요 요청을 바탕으로 한다. 시행기관인 KOICA와 NIPA가 뚜렷한 전략에 따라 적극적으로 수요를 발굴한다기보다는 WFK 자문단 사업을 잠재적 협력기관에 홍보하고 파견을 희망하는 기관으로부터 요청서를 받아 요청 직무에 따라 자문관을 선발하고 파견하는 형식이다. 접수된 수요는 KOICA와 NIPA가 협의하여 직위를 배분한 후 각 기관에서 모집 및 선발 계획을 수립하게 된다.

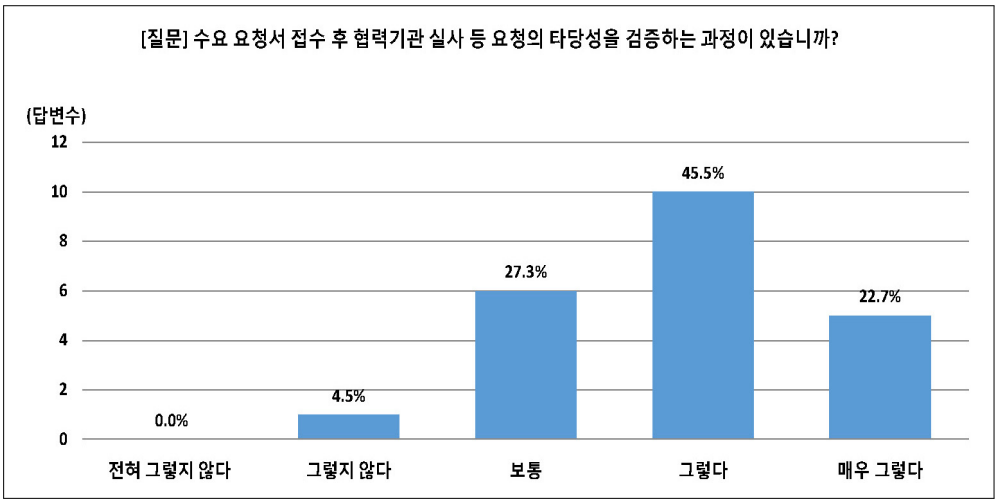
설문조사에서 대부분의 협력기관들은 파견된 WFK 자문단이 기관이 요구하는 분야의 경력이나 전문성에 부합한다고 응답하였다(그림 IV-5).

〈그림 IV-5〉 협력기관 설문 결과(1) – 파견 자문단 경력 및 분야의 수요 부합성

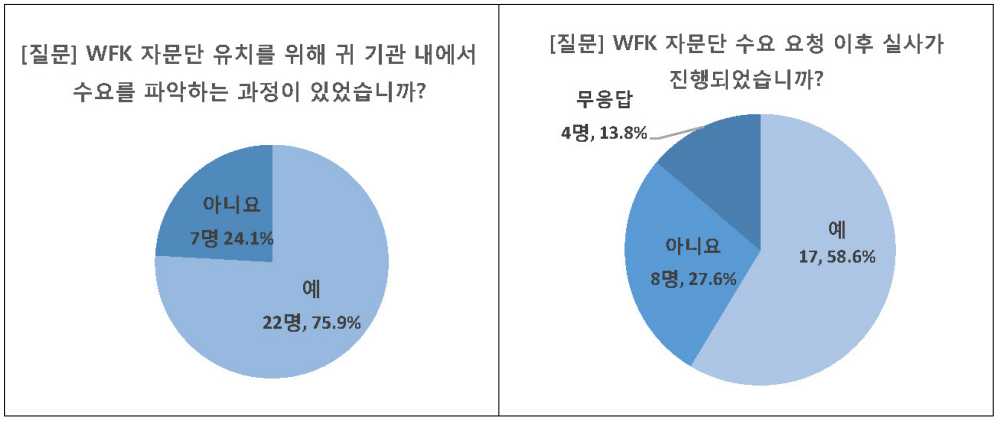


자문단 선정에서 협력기관의 수요 요청에 우선순위를 두고 있다는 점은 매우 적절하다고 판단된다. 다만 해당 기관의 수요가 실제 타당한 것인지 제대로 검증하는 과정이 뒷받침되어야 한다. 수요의 타당성 검증은 주로 현지사무소에서 협력기관이 제출한 문서인 수요요청서(직무기술서) 검토로 이루어지고 있다. WFK 자문단 수요조사를 담당하는 WFK 코디네이터 대상 설문에서는 1명을 제외하고 모두 수요요청서 접수 이후 협력기관 요청의 타당성을 검증하는 과정이 있다고 답했다(그림 IV-6). 그러나 협력기관 설문조사에서는 결과가 엇갈렸다. 응답기관 중 24%에서는 자문단 수요요청서 작성 시 기관 내에서 수요를 파악하는 과정이 없었던 것으로 나타났고, 자문단 수요요청 이후 실사가 진행되었는지에 대한 질문에는 긍정적으로 답한 비율은 59%에 불과했다(그림 IV-7).

〈그림 IV-6〉 WFK 코디네이터 설문 결과(5) – 수요 타당성 검증 과정 유무



〈그림 IV-7〉 협력기관 설문 결과(2) – 파견 자문단 경력 및 분야의 수요 부합성



수요의 타당성 검증이 주로 문서인 수요요청서 검토로 이루어지고 있고 협력기관과에 확인하는 과정도 직무기술서에 필요한 내용이 잘 기술되었는지에 중점을 두게 되어 실제 얼마나 시급하고 중요한 수요인지 파악하고 이에 부합하는 자문관을 선발하여 파견하는 데는 한계가 있을 것으로 보인다. 직무기술서는 주로 일반적인 내용을 담고 있어 자문단은 파견 후 업무 환경 파악과 활동 계획 수립에 상당한 시일을 소요하게 되며, 요구하는 경력과 전문성을 갖춘 인력을 파견하는 경우에도 중점 업무의 변화나 책임자 변경 등으로 직무요청내용이 변경되는 경우가 자주 발생하는 것으로 파악된다.

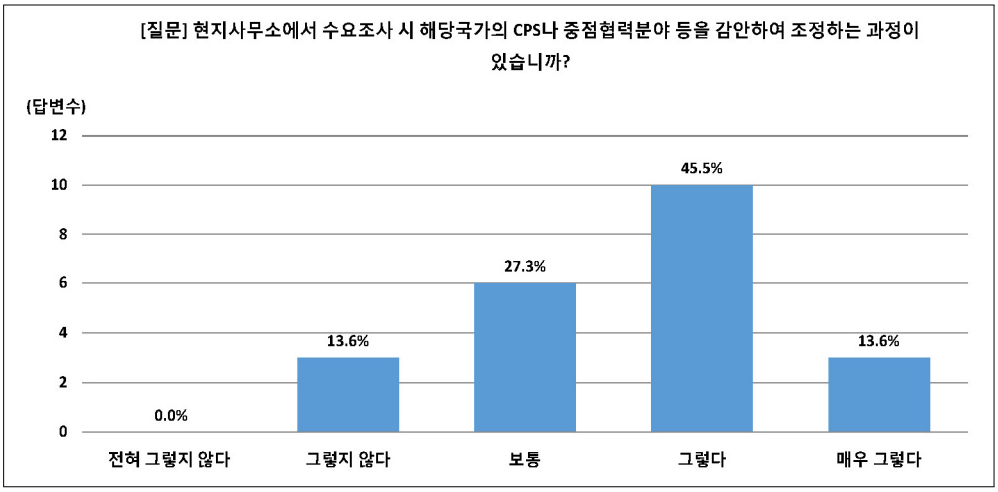
※ 수요요청서와 직무 일치도에 대한 자문단의 의견

- A라는 직무기술서에 따라 지원했으나 A-1으로 봅거나 다른 국가로 파견을 권유하는 경우도 있어, 지원한 직무와 선발 결과가 반드시 일치하지는 않는 것으로 판단됨.
- 수요 요청 시기와 파견 시기의 차이로 업무 변화가 있는 경우가 있음.
- 협력기관(농업부)은 관개(Irrigation) 분야를 요청했지만, 본인(자문단원)의 전문 분야는 식물 방역(Plant protection)임. 선발 과정에서 언어나 현지 적응 능력, 건강 등의 검증은 철저하게 이루어졌지만 직무관련 분야는 제대로 확인을 안 했던 것으로 확인됨.
- 직무 기술서와 실제로 해야 할 업무가 다른 경우가 많고 담당자가 바뀌기도 하는 등 여러 가지 요인에 의해서 직무기술서의 의미가 없어짐. 파견 후 스스로 일을 찾아야 함.
- 직무기술서에서 요청한 업무 수행을 위해 자료(마스터플랜 수립)를 요청했으나, 파견 기관에는 인프라도 없고 지원이 부족함.
- 나라는 바뀌었지만 분야는 정확하게 일치함.
- 정확한 수요조사가 필요함. 현지 KOICA 사무소나 현지 KOICA/NIPA 자문관이 직접 방문하여 인터뷰해서 수요를 파악한 후 RFP 식으로 하는 경우 성공률을 높일 수 있다고 생각함.
- 지원시 막연한 파견 목적이 있으나, 수요조사 시 본 사업 목적에 맞게 구체화된 목적 제시가 필요함.

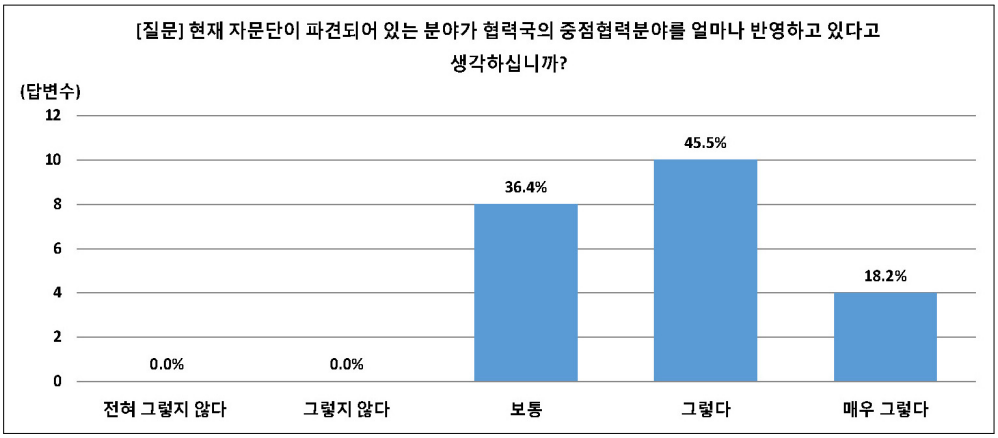
출처 : 귀국 자문단 및 베트남, 에티오피아 활동 자문단면담 결과.

현지사무소에서 수요를 접수하고 이를 검증하여 본부에 전달하는 과정에서 현지사무소 자체적으로 중점협력분야를 감안하여 조정하는 과정이 있는지 설문한 결과, 60%(13명)는 긍정적으로 답하였으나 6명(27%)은 보통, 3명(13.6%)은 그렇지 않다고 응답하였다(그림 IV-8). 또한 현재 자문단 파견 분야가 협력국의 중점협력분야를 얼마나 반영하고 있는가에 대한 문항에서는 60%는 긍정적으로 답하였고 40%는 보통으로 나타났다(그림 IV-9).

〈그림 IV-8〉 WFK 코디네이터 설문 결과(6) - 수요 분야 조정



〈그림 IV-9〉 WFK 코디네이터 설문 결과(7) - 중점협력분야 반영 여부



파견 분야 선정에 협력국의 중점분야를 반영하는 것은 우리나라 개발협력 정책과의 일치를 고려하면 필요하다. 일반적으로 프로젝트 사업의 경우 규모가 크고 국별로 건수가 많지 않기 때문에 소수의 중점분야를 선정하여 집중적으로 지원하는 것이 효과적이다. 그러나 자문단원의 활동은 개별적으로 이루어지고 연계성이나 시너지가 요구되는 것은 아니기 때문에 분야 선정이 반드시 중점분야와 일치할 필요는 없다고 보인다. 오히려 다양한 분야의 협력기관 수요에 부응하는 것이 자문단 사업의 취지에 더 부합할 수도 있다. 즉, 분야 선정에 있어서 협력국의 중점분야를 감안하되, 다양한 분야에 자문단을 파견할 때의 장점도 고려하여 유동적으로 수요를 배분하는 것이 바람직할 것으로 보인다.

나) 자문단 모집, 선발, 교육 및 파견 과정

WFK 자문단 수요 취합과 직종의 KOICA-NIPA 간 배분이 완료되면 모집 및 선발은 두 시행기관이 각각 실시한다. 기본적으로 서류심사, 면접심사, 건강검진을 거쳐 선발하며 서류나 면접에서는 전문성, 언어, 현지 적응력, 인성 등을 기준으로 삼고 있다. 다만 파견에 적합한 인력을 선발하는 기준은 축적된 정보를 통해 보다 체계적으로 수립될 필요가 있다고 판단된다.[24] 자문단 모집과 선발은 WFK 자문단 사업의 성공을 위해서 가장 중요한 과정이다. 현재 갖추어져 있는 제도를 축적된 데이터를 바탕으로 분석하여 개선할 필요가 있다.

국내 교육은 최종 선발된 WFK 자문단을 대상으로 2주간 실시된다. 기본소양교육 및 안전교육 등은 KOICA와 NIPA 통합으로 진행되고, 그 외 파견 분야 및 파견 국가 특성에 맞는 개별 실무교육과 전문교육은 각 시행기관별로 실시된다.[25] 교육 기간과 내용에 대하여 자문단원들은 대체적으로 도움이 되었다는 반응이었으나, 형식적이고 원론적인 내용보다는 언어 교육이나 파견 경험에 대한 성공·실패담, 사업 규정이나 보고서 작성법 등에 대한 실무교육이 더 도움이 되었다는 의견이 많았다. 효율성 부분에서 더 자세히 다루겠지만, 파견 후 생활과 정착, 활동 보고 등 자문단 활동을 하는 데 유용한 정보가 제공되도록 교육 과정을 조정하는 것도 고려해 볼 필요가 있을 것으로 판단된다.

---

24) 담당자 면담에 따르면 선발 기준은 있으나 자문단에 필요한 전문성이나 현지 적응력, 인성은 파악하기 어렵다고 한다. 과거 자문단의 인적 사항과 특징에 대한 데이터가 축적되면 선발 과정에 정보로 활용 가능할 것이다.

25) 자세한 프로그램은 III장 2. 운영체계 분석의 국내 교육 부분 참조.

파견 준비 과정에서 KOICA는 현지사무소에서 비자발급이나 제반 행정사항에 대하여 지원을 받을 수 있다. 또한 현지 도착 후 1주일간의 오리엔테이션을 통해 현지 적응을 위한 정보와 복무규정 등을 제공하고 관련 교육, 이후 파견기관에 직접 방문하여 인계하는 절차가 있다. NIPA 자문단의 경우는 비자 발급 절차를 본인이 직접 파견기관과 연락하여 진행해야 한다. 이 과정에서 많은 시일이 소요될 뿐 아니라 절차에 대한 정보가 부족하여 시행착오를 겪는 경우도 많은 것으로 파악된다. 파견 직후에도 KOICA에서 1일 오리엔테이션을 하기는 하지만 이후의 일은 모두 스스로 알아서 해야 한다. 파견기관의 담당 동료와 연락하여 파견기관에 직접 찾아가야 하고 이후 적응하는 데에도 직접 해결해야 하는 경우가 많아 NIPA 자문단의 경우 KOICA와 비교하여 소외감을 표현하기도 하였다.

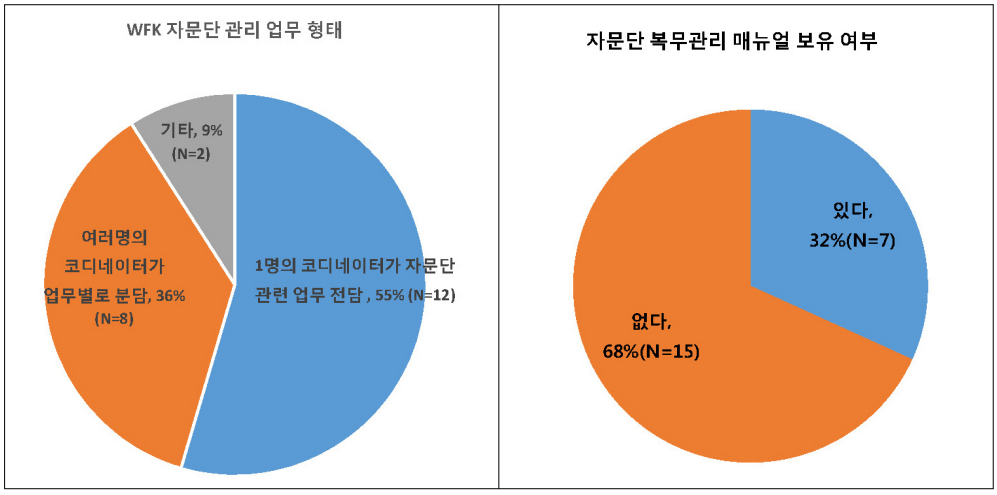
다) 복무 관리 및 활동 지원

WFK 자문단 사업은 파견 인력에 대한 복무 및 성과 관리를 시행기관인 KOICA와 NIPA가 각각 담당함으로써 일부 혼선을 야기하고 있다. KOICA 자문단은 KOICA 현지사무소에서 봉사단 관리 범주에 포함되어 업무 매뉴얼에 따라 체계적으로 관리하고 있는 것으로 파악된다. NIPA 자문단의 경우, 파견지에서는 KOICA 현지사무소에서 유사시 비상연락망을 구축하고 건강 및 안전 정보를 제공하는 정도이며, 그 외에 건강·안전 관리 및 복무 관리는 NIPA 본부에서 담당하고 있어 직접적인 복무 관리에는 한계가 있는 것으로 보인다. 또한 복무관리 규정과 활동비 지원에 상이한 점이 있어 자문단 사이에 불만이 있으며, 활동 보고 양식과 모니터링에도 차이가 있어 종합적인 성과 관리로 이어지지 않는 것으로 평가된다.

KOICA 현지사무소는 자문단이 WFK 봉사단 범주에 포함되어 있어 이에 준하여 비교적 체계적인 복무관리가 이루어지고 있다. 다만 KOICA 현지사무소의 업무 형태나 해당국에 파견된 자문단수에 따라 자문단의 관리 방식이나 복무관리 매뉴얼 보유 여부는 다소 차이를 보이고 있다(그림 IV-10). 설문조사 결과, 절반 이상의 사무소에서 한 명의 코디네이터가 자문단 관리를 전담하고 있었고, 해당국에 파견된 봉사단을 관리하는 여러 명의 코디네이터가 수요 조사, 안전관리, 회계 등의 업무별로 나누어 관리하는 경우도 많았다. 22개 현지사무소 중 자문단을 위한 별도의 복무관리 매뉴얼이 있다고 답한 곳은 7개로, 나머지 15개 사무소에는 별도의 매뉴얼 없이 WFK 봉사단 관리 매뉴얼을 활용하고 있는 것으로

보인다. 현지조사한 베트남의 경우 자문단 파견 기간이 길고 자문단수가 많을 뿐 아니라 한 명의 코디네이터가 자문단 관리를 전담하고 있어 별도의 복무관리 매뉴얼을 작성하여 관리하고 있다. 에티오피아는 자문단이 파견 역사가 짧고 전체 봉사단을 관리하는 여러 명의 코디네이터가 업무별로 나누어 자문단을 관리하고 있기 때문에 별도의 매뉴얼은 보유하고 있지 않았다. 이러한 관리 방식은 각각 장단점이 있고 현지사무소의 운영 형태를 반영하는 것이기 때문에 일괄적으로 통합하기는 어려울 것이다. 다만, 일반봉사단과 달리 연령이나 전문성에 따른 자문단 관리의 어려움을 고려할 때, 본부 차원에서 WFK 자문단 복무관리 매뉴얼을 수립하고 시범 적용해 보는 것도 바람직할 것으로 보인다.

〈그림 IV-10〉 WFK 코디네이터 설문 결과(8) - KOICA 현지사무소의 자문단 복무관리 형태



라) 모니터링 및 평가 체계

WFK 자문단의 활동 결과에 대한 모니터링과 평가 체계는 자문단원이 정기적으로 제출하는 활동보고서 외에는 매우 미흡하다. KOICA는 현지사무소에서 활동보고서를 접수하고 검토 후 취합 및 요약한 후 본부에 전달하는 것이 전부이며, 이후 이에 대한 검토나 평가는 이루어지지 않는 것으로 파악된다. 따라서 자문단이 어떤 활동을 하고 있는지 성과물은 무엇인지는 각 활동보고서를 확인하지 않는 한 알기 어렵다. 자문단의 활동성과를 모니터링하는 것은 KOICA 현지사무소의 자문단 관리 업무의 범위를 벗어나며, 본부에서도 이를

위한 인력이 부족한 실정이다.

NIPA의 경우 본부에서 접수한 분기별 활동보고서를 10명으로 구성된 목표관리협의회에서 확인 후 검토의견을 내고 자문단에게 피드백하고 있다. 'WFK NIPA 자문단 분기별 활동보고서 검토 의견표' 양식에 따르면, 검토 항목은 목표 설정의 적절성, 활동의 부합성, 효과성, 파트너십 네 가지로 구성되어 있으며, 자문단원과 NIPA 측에 개선 또는 조치가 필요한 사항을 작성하도록 하고 있다. 목표관리협의회의 구성원은 주로 NIPA 자문단 출신으로서 경험을 토대로 활동보고서에 대한 의견과 조언을 제공하는 것은 바람직한 제도이다. 다만 분야나 파견국이 다를 경우 적절하지 못한 피드백이나 개선 요청을 하는 사례도 있는 것으로 조사되었다. 면담 대상인 일부 NIPA 자문관들은 활동보고서를 검토하는 사람이 해당 분야나 파견국 현황에 대하여 잘 알지 못한 채 검토의견을 주는 경우가 많다고 지적했다.

활동보고서 양식과 제출 빈도는 KOICA와 NIPA가 상이하다. KOICA의 경우 분기별 중간보고서와 귀국보고서를 제출하도록 하고 있는데, 보고 항목이 업무 실적을 명확하게 기재하기에 미흡하다. NIPA는 파견 1개월 내에 활동목표와 세부 활동계획, 기대효과를 포함한 활동계획서를 제출하도록 하고 분기별 활동보고서에 목표 대비 활동 실적을 작성하여 스스로 활동을 평가하도록 하고 있다. 또한 추진 내역 통계를 위해 실적을 건수별로 보고하도록 하고 있다. 자문단 활동을 계량적으로 파악하는 데는 한계가 있겠지만 자문단이 스스로 목표를 인식하고 활동을 점검한다는 차원에서 성과 관리를 위한 적절한 방법일 뿐 아니라 통계적으로 자문단 사업의 성과를 분석할 수 있는 기초 정보를 수집한다는 점에서 NIPA의 활동보고 체계는 바람직한 것으로 보인다.

활동성과 평가나 연장 심사는 다소 형식적으로 시행되고 있는 것으로 판단된다. KOICA의 활동성과 심사표는 직무충실도와 전문성(이상 사업수행목표 항목 35점), 외국어 구사능력, 보고서 충실도 및 사업발굴 및 수행(이상 사업수행 능력 항목 35점), 활동기관의 반응 및 공관(사무소)과의 협조(이상 추진방법 및 전략 항목 20점), 근무태도와 국가 이미지 제고 등(이상 품위유지 항목 10점)으로 구성되어 있으며 별도의 평가 기준은 제시되어 있지 않다. 종합 평점이 70점 미만이면 재파견 부적합으로 유의사항을 작성하게 되어 있다. 심사는 현지사무소장이 활동보고서나 담당 코디네이터의 의견을 수렴하여 하게 되어 있다. 위와 같은 활동성과 심사 양식이 연장심사에도 동일하게 적용되는데, 활동연장 희망 시 사

무소장 평가 외에 별도의 평가는 없다.

NIPA는 보다 구체적인 항목에 대하여 척도와 가중치를 두고 정성평가와 정량평가를 혼합한 양식을 활용한다. 연 5~6회 목표관리협의회를 통하여 단원 성과를 평가하고 연장 신청자의 연장 여부를 결정한다.

KOICA 자문단의 최근 3년간 기간연장 현황을 보면, 총 요청횟수 204회 중 미승인 건수는 2건에 불과하여 연장 요청을 하면 대부분 승인이 되고 있다. 기본 파견 기간이 6개월에서 1년인데 많은 자문관들은 첫 파견부터 기간 연장을 염두에 두고 활동을 하는 것으로 조사되었다. 베트남과 에티오피아에 파견되어 있는 자문관들도 대부분 2~3년 차이거나 직전에 자문관 경험이 있었다. 자문활동의 연속성을 위해 기간 연장이 필요하다는 점도 인정이 되지만, 활동성과에 대한 엄밀한 평가 없이 연장을 승인할 경우 자문단 사업의 성과는 물론 자문단을 희망하는 지원자의 기회를 제한하는 결과를 낳을 우려가 있다. 연장 요청 시에는 협력기관의 계약연장 요청이 필수적이므로 자문단이 기간 연장을 원할 경우 오히려 파견 기관의 협조를 받는 것이 더 중요해지기도 한다.

현실적으로 파견 분야나 현지 사정 등에 따라 자문단의 활동이 매우 다양하고 관리 인력이 부족하여 자문단 활동성과를 모니터링하는 것은 한계가 있을 것으로 보인다. 그러나 자문단원의 활동 내용과 성과물에 대하여 정보를 축적하지 못하고 있는 것은 큰 문제라고 판단된다. 실제로 본 평가를 위해 자문단의 파견국이나 기관별 자문단 활동 결과를 유형화하여 성과를 종합적으로 파악하려고 하였으나, 관련 데이터베이스가 구축되지 않아 제약이 따랐다. 앞서 언급했듯이 작년부터 NIPA에서는 성과 요소를 계량적으로 보고하고 성과 증빙자료를 제출하도록 하고 있는데, 이러한 정보가 축적되고 데이터베이스로 활용될 수 있어야 한다. KOICA와 NIPA가 성과보고 양식을 통일하고 통합 성과정보관리 시스템을 구축하여 WFK 자문단 성과를 종합적으로 관리하는 방안을 마련할 필요가 있다.

마) 사후 관리

WFK 통합 사후관리 체계 구축은 1차 WFK 해외봉사단 통합운영로드맵에서부터 강조되었던 사항이다. WFK 통합로드맵에서 말하는 사후관리는 주로 청년층 WFK 귀국단원을 대상으로 하여 양질의 일자리로 이동할 수 있도록 취업지원 서비스를 지원하고 교육의 기회를 제공하는 것으로, 자문단 사업의 대상과 큰 관련이 없어 보인다.

실제 자문단 사업의 사후 관리에 대한 개념은 명확하지 않다. 자문단대상으로는 귀국 후 강의나 자문이 필요한 경우 섭외하는 방식으로 연락하여 자문단 활동 경험을 활용하거나 수기집 발간을 지원하는 정도 외에 별도의 사후관리가 이루어지지 않고 있다.

WFK 자문단 사업의 가장 중요한 사후관리는 자문단의 활동 결과를 축적·관리하고 이를 활용하는 것이라 판단된다. 과거 자문단의 활동 내용을 통계화하고 개별 성과물을 공유할 수 있다면 새로 활동을 시작하는 자문단원에게 훌륭한 정보를 제공할 수 있다. 자문단원의 성과물 중 파견된 국가에 대한 해당 분야 현황 분석, 정책 비교, 우리나라 정책이나 법률의 소개·번역 자료 등은 자문단사이에 공유될 경우 상당히 유용한 정보가 될 수 있다. 자문단 간에 경험과 활동 내용을 공유함으로써 WFK 자문단 사업의 연속성과 시너지를 확보할 수 있는 방안으로 매우 중요하다고 하겠다.

나. 효율성

1) 사업 운영체계의 효율성

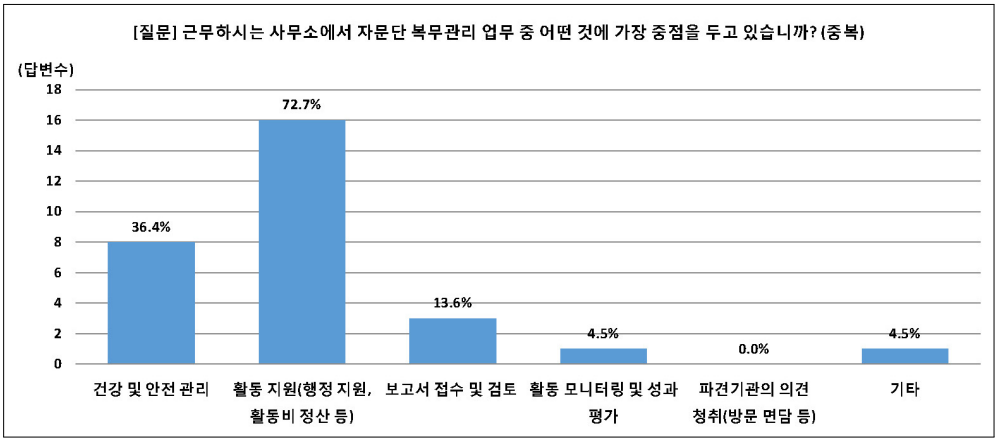
가) 복무 관리의 효율성

앞서 여러 번 언급되었듯이 WFK 자문단 사업이 KOICA가 사업 총괄을 담당하고 있지만, 파견 인력에 대한 복무 및 성과 관리는 시행기관인 KOICA와 NIPA가 각각 담당하고 있다. KOICA 자문단은 KOICA 현지사무소에서 봉사단 관리 범주에 포함되어 업무 매뉴얼에 따라 관리되고 있으나, 현지사무소가 없는 NIPA 자문단의 경우 본부의 종합상황실에서 원격으로 관리하고 있어 직접적인 복무 관리가 효율적으로 되기 어려운 구조이다. KOICA 현지사무소에서 NIPA 자문단의 비상연락망 가동 등 건강·안전 관리를 일부 담당하고 있으나, 애초 업무범위가 아니고 명확한 구분이 있는 것은 아니라서 사무소의 역량 또는 사무소장의 운영 방침에 따라 달라지는 것으로 파악된다.

KOICA 현지사무소 설문조사 결과, 자문단 복무 관리에서 행정 지원이나 활동비 정산 등의 업무에 가장 중점을 두는 것으로 나타났다(그림 IV-11). 자문단 활동 모니터링이나 파견기관 방문 면담 등의 활동은 거의 이루어지지 않는 것으로 보인다. 반면, WFK 자문단 활동의 성과를 극대화하기 위해서 가장 중요하게 관리해야 할 사항으로는 응답자의 86%가

4) 활동 모니터링 및 성과 평가를 꼽았다. 복수 선택한 응답자는 1) 건강 및 안전 관리와 5) 파견기관의 의견 청취도 중요하다고 하였다. 또한 현장 사업이 가능하도록 지원해야 한다는 기타 의견도 있었다.

〈그림 IV-11〉 WFK 코디네이터 설문 결과(9)
- KOICA 현지사무소의 자문단 복무관리 중점 사항



현지사무소에서 자문단을 관리하는 데에는 여러 가지 어려움이 있는 것으로 파악된다. 코디네이터 대상 설문조사와 면담 결과, 자문단의 연령이나 사회적 지위상 KOICA 사무소의 관리를 불편해하거나 규정에 어긋나는 요구를 하는 경우가 있으며, 보고서 제출이나 휴가 및 출장 승인, 활동비 정산 등의 복무규정이 까다롭다고 판단하여 불만을 표하거나 일부 협조하지 않는 경우도 있는 것으로 파악되었다. 또한 NIPA 자문단을 KOICA 사무소에서 지원해야 할 때 그 업무 범위가 모호한 것도 어려운 점으로 꼽았다.

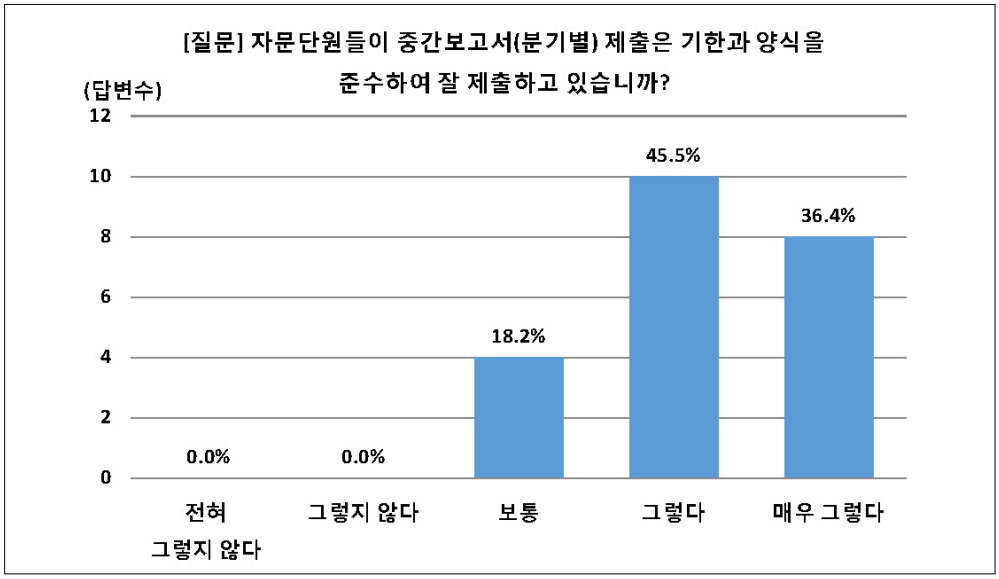
※ 일반 봉사단과 비교하여 자문단 복무관리 시 어려운 점

- KOICA/NIPA 자문단 복무규정이 일부 상이하고, NIPA 자문단의 경우 KOICA 현지사무소에서 지원해야 할 업무 범위가 모호함.
- 개인차가 있지만, 자문단이 주로 기존 사회적 지위와 경험이 있는 분들이기 때문에 규정을 받아들이는 데 대한 유연성이 부족함. 일부 개인주관이 뚜렷한 자문관의 경우, 사무소와 협의 없이 독단적인 결정을 내리는 경우가 있음.
- 보고서 제출이나 각종 경비 정산, 휴가 사용이나 출장 같은 행정 부분에 처리에 대해 규정을 무시하고 비협조적인 경우가 있음.
- 연령 및 경험의 풍부함을 바탕으로 활동 시 파견국에 미치는 영향력은 일반단원에 비해 상당히 효과적으로 작용하는 바이나, KOICA 규정 및 사무소의 내규 준수에 대한 의식이 다소 부족하여, 규정 준수율이 일반단원 대비 낮은 경향이 있음.
- 개도국 상황에 대한 이해가 부족한 편이고, 안전에 대한 의식의 차이로 인한 문제 야기 가능성 있음.
- 보고서 작성 및 컴퓨터 활용 능력 부족하고, 고위직으로 근무했던 사람들은 현지사무소에 사무소의 업무를 벗어난 무리한 요구를 하기도 함 (예: 개인휴가를 위한 비행기 티켓 구매, 정산서류 대리작성 요청 등)
- 일반봉사단에 비해 비교적 협조가 잘 되어 특별히 어려운 점은 없음.
- 자문단 대부분 연령이 높아 혼자 파견된 경우 객지에서의 생활에 외로움으로 힘들어하는 경우가 있음.
- 별도의 규정 없이 일반봉사단 규정에 준하는 경우가 많아 자문단원들이 규정을 숙지하는데 어려움이 있음.
- 자문단 규정 및 관리 매뉴얼의 별도 제작의 필요성이 높고, 실제 자문단원들에게도 사전에 규정 안내가 충분히 이뤄져야 할 것으로 판단됨.

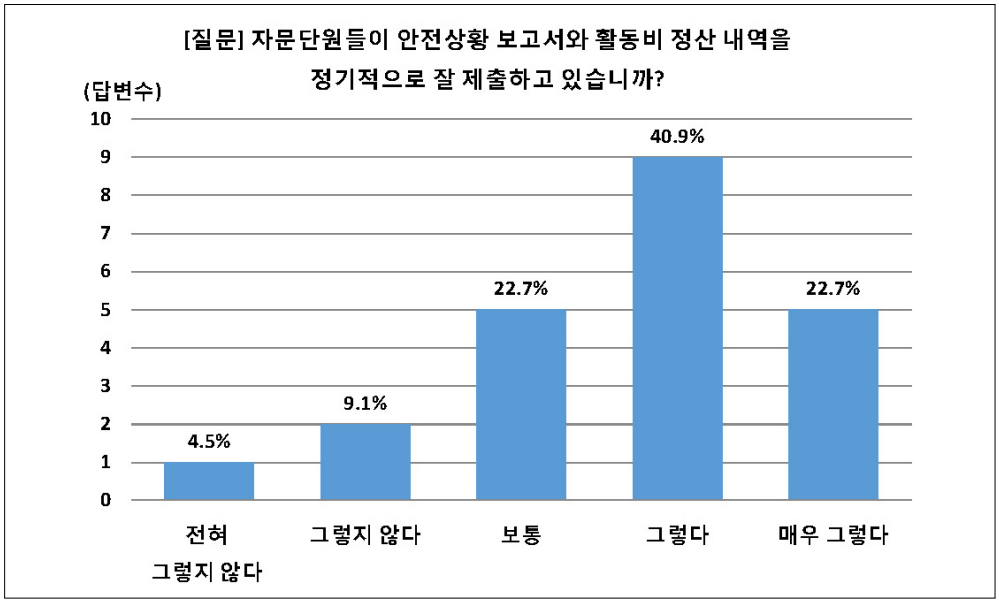
출처 : WFK 코디네이터 설문조사 결과

설문조사에서 자문단원의 분기별 보고서 제출은 기한과 양식을 준수하여 잘 제출하는 것으로 조사되었지만(그림 IV-12), 활동비 정산 내역 제출이나 협력단의 승인이 필요한 경우 협조에 대해서는 22명 중 각각 3명과 4명이 부정적으로 응답하였고, 5명은 보통이라고 답하였다(IV-13, 14).

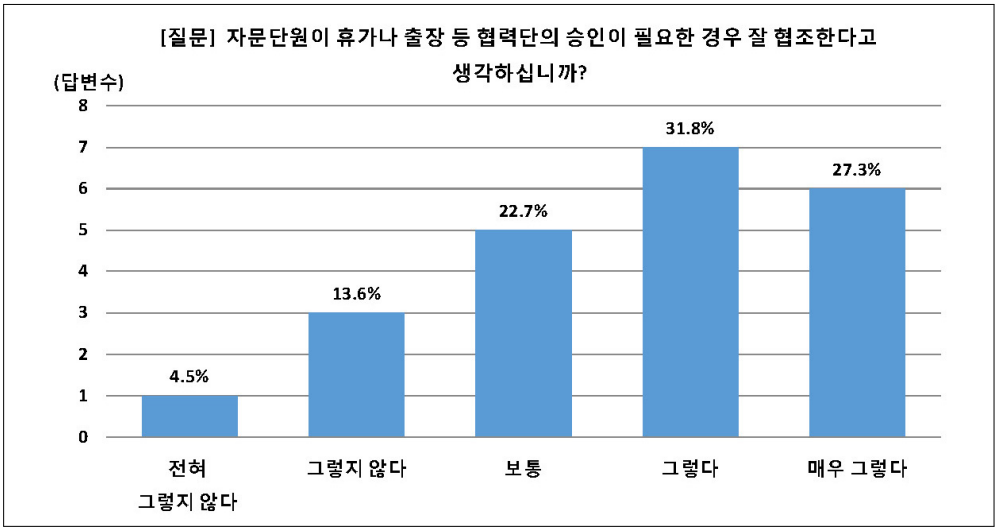
〈그림 IV-12〉 WFK 코디네이터 설문 결과(10) - 활동보고서 제출



〈그림 IV-13〉 WFK 코디네이터 설문 결과(11) - 활동비 정산 제출



〈그림 IV-14〉 WFK 코디네이터 설문 결과(12) – 자문단의 협조에 대한 인식



자문단 복무 관리가 주로 활동비 정산 등의 행정업무에 집중되고 그마저도 자문단이 제출해야 하는 서류 작성에 익숙하지 않아 시간이 많이 소요되고 있다는 점은 효율적이라 보기 어렵다. 이러한 문제는 사전 교육 시 보고서 작성법이나 영수 증빙 방법에 대하여 교육을 강화하고 자문단용 매뉴얼을 제공함으로써 충분히 개선할 수 있을 것으로 보인다. 또한 혼동과 불만 요소를 방지하기 위해 현재 서로 다른 KOICA와 NIPA 간 복무관리 규정과 활동비 지원, 활동 보고 체계도 통일할 필요가 있다. 종합하자면, WFK 자문단 전체의 관리 효율성 향상을 위해서는 양 기관의 세부 복무규정을 통일하고, 자문단이 복무규정을 명확히 이해하고 따를 수 있도록 교육을 강화하는 한편 매뉴얼을 제공하는 등의 개선 방안을 마련하는 것이 바람직할 것으로 판단된다.

나) 의사결정 과정 및 소통의 효율성

사업의 효율적인 관리를 위해 이해관계자 간 소통은 매우 중요한 요소이다. WFK 자문단 사업과 관련된 주요 이해관계 기관 간 의사소통 채널을 다음과 같이 세 가지로 나누어 의사결정 및 소통의 효율성을 평가할 수 있다.

• **WFK 총괄기관 및 시행기관(KOICA, NIPA) 간의 소통**

자문단 사업의 운영을 담당하고 관리하는 시행기관인 KOICA 및 NIPA 본부 간, 그리고 KOICA 현지사무소 간의 협의 채널이다. KOICA와 NIPA 본부 간의 의사소통은 효율적으로 이루어지고 있는 것으로 평가된다. KOICA와 NIPA 본부 두 기관의 공식적인 협의체는 없으나 본부 담당자들은 비정기적으로 월 1회 정도 회의를 통해 현황을 공유하거나 주요 논의사항이 있을 시 수시로 업무협의를 진행한다. 또한 수요조사 이후 직위 분배는 협의하에 결정되고 파견 전 사전 교육은 두 기관이 공동으로 진행한다. 파견 이후 자문단관리는 원칙적으로 각 기관이 전적으로 담당하며, 안전 및 건강 등 현지 자문단 관리 업무의 일부는 KOICA 현지사무소가 담당한다. KOICA 현지사무소는 안전 및 건강 관리 차원에서 NIPA 자문단과 수시로 연락하고 있지만 NIPA 본부와의 소통은 거의 없는 것으로 파악된다.

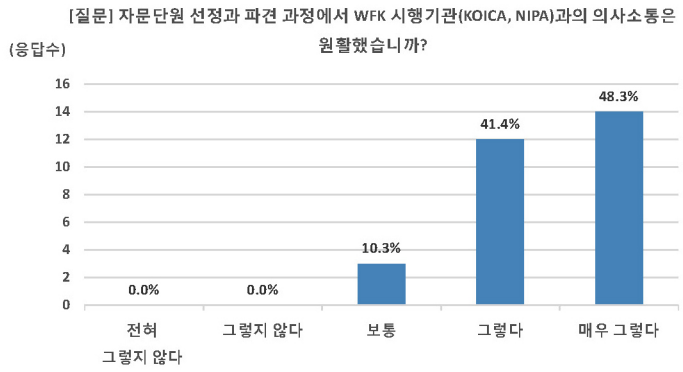
• **협력기관과 WFK 시행기관(KOICA, NIPA) 간의 의사소통**

시행기관과 자문단이 파견된 수원국 협력기관과의 협의 채널이다. 통합 수요 조사를 담당하는 KOICA 현지사무소는 수요 조사 시기에 협력기관과 긴밀하게 연락을 하게 되며, KOICA 자문단의 경우 부임 시 파견기관에 인계하는 절차가 있다. 현지사무소마다 다소 차이가 있지만, 수요 조사와 파견 과정에서 KOICA와 협력기관 간의 연락체계는 비교적 잘 가동되고 있는 것으로 판단된다. 다만, 파견 후 활동 기간 중 의사소통의 효율성에는 사무소마다 차이가 많은 것으로 보인다. 면담한 일부 협력기관에서는 KOICA에서 자문단 활동 기간 중 자문단원의 활동을 모니터링하고 협력기관과의 의사소통을 강화해 줄 것으로 요청하기도 하였다.

협력기관을 대상으로 한 설문조사에서 '자문단선정과 파견 과정에서 WFK 시행기관(KOICA, NIPA)과의 의사소통은 원활했는가'의 질문에 대해서는 '그렇다' 41.4%와'매우 그렇다' 48.3%로 나타나 협력기관들은 자문단 선정과 파견 과정의 의사소통이 원활했다고 인식하는 것으로 나타났다.

〈그림 IV-15〉 협력기관 설문 결과(3) – 시행기관과의 의사소통1

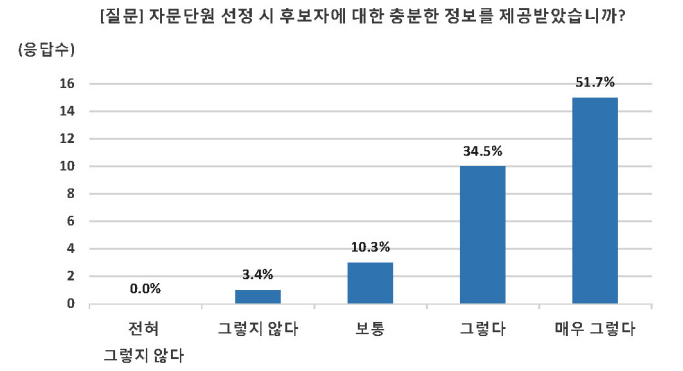
1.5. 자문단선정과 파견 과정에서 WFK 시행기관(KOICA, NIPA)과의 의사소통은 원활했습니까?			
구분	N	평균	표준편차
WFK 시행기관과의 의사소통 원활여부	29	4.38	0.599



'자문단선정 시 후보자에 대한 충분한 정보를 제공받았습니까?'라는 질문 항목에 대해서는 '매우 그렇다'와 '그렇다'가 각각 52%와 35%로 나타나 대부분의 협력기관에서 파견 예정 후보자에 대한 정보를 제공받았다고 답했다. 다만 1개 기관(3%)은 '그렇지 않다'고 응답하였고, 수요 조사 과정에 대한 다른 질문에서는 한국 기관으로부터 진행 절차에 대하여 충분한 정보를 받지 못했다고 응답한 곳도 있었다.

〈그림 IV-16〉 협력기관 설문 결과(4) – 시행기관과의 의사소통2

1.4. 자문단선정 시 후보자에 대한 충분한 정보를 제공받았습니까?			
구분	N	평균	표준편차
후보자에 대한 충분한 정보 제공	29	4.34	0.678



자문단원이 파견된 후에는 협력기관과 WFK 시행기관(KOICA 또는 NIPA) 간의 연락이 활발하지는 않은 것으로 조사되었다. '자문단 활동 기간 동안 WFK 시행기관과 연락을 주고받은 적이 있습니까?'라는 문항에서 '예'와 '아니오'가 반반으로 나타났다. 연락을 주고받은 경우는 주로 자문단 도착 시 문제 해결이나 자문단 휴가 및 비자 연장 문제 때문이었으며, '특별한 일이 발생하거나 도움이 필요한 일이 있을 때' 연락을 한다고 답했다.

협력기관과의 소통은 현지사무소의 업무 형태나 역량에 따라 달라지는 것으로 파악된다. 베트남의 경우 WFK 자문단 관리 경험이 많아 자문단 복무 관리를 위한 매뉴얼을 별도로 마련하여 관리하고 있었고 협력기관과도 정기적으로 연락하고 있다. 베트남의 협력기관 대부분은 WFK 자문단 유치 경험이 있어 자문단 사업 관련 절차에 대하여 잘 파악하고 있었다. 에티오피아에는 현재 10명의 WFK 자문단이 활동하고 있지만 이와 같이 대규모로 파견된 것이 불과 1~2년밖에 되지 않아 아직 자문단만을 위한 복무관리 매뉴얼이 수립되지 않았으며 일반 봉사단 관리를 담당하는 코디네이터들이 업무를 분담하고 있어 파견기관과 정기적으로 연락하며 관리할 수 있는 여력이 되지 않는 것으로 보인다. 면담을 통해서도 에티오피아 협력기관 대부분에서 WFK 자문단 사업에 대한 정보가 부족함을 확인할 수 있었다. 자문단의 파견 기간이나 연장 방법에 대하여 정확한 내용을 모르고 있거나 자문단과 봉사단, 프로젝트 전문가를 혼동하는 경우도 있었다.

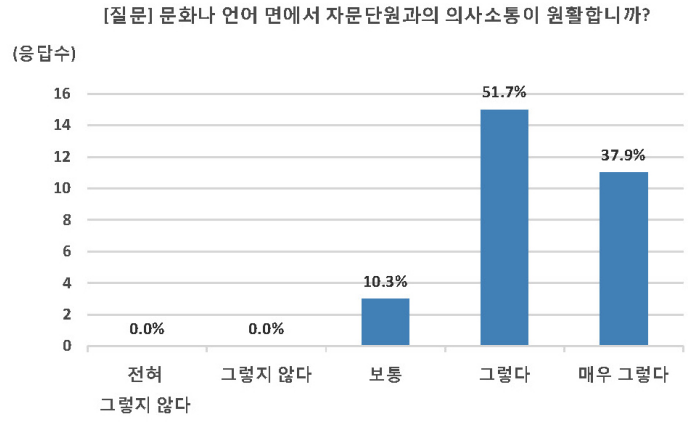
협력기관 대상 설문조사에서 자문단활동기간 동안 수행기관(KOICA 또는 NIPA)과 협력이 필요한 부분이 있다면 무엇인가라는 질문에 대해서 파견기관은 서류 준비나 비자 연장 등을 위한 행정 및 비용 지원, 자문단 사업 관련 절차 가이드, 전문기관과의 네트워크 구축, 프로젝트에 대한 재정적 지원 등 절차에 대한 정보나 추가 지원에 대한 내용이 많았다. 또한 자문단의 산출물에 대한 정기적인 내용 전달, 자문단에 대한 감독 등 활동의 모니터링을 위한 협력이 필요하다는 의견도 있었다. 면담에서도 몇몇 협력기관은 KOICA 현지사무소와 협력기관 간의 의사소통 강화가 필요하다고 하였다. 특히, 자문단원과 업무 범위에 대한 이견 때문에 의사소통에 어려움이 있다는 협력기관에서는 KOICA가 자문단 활동 모니터링을 강화해야 한다는 의견을 제시하였다.

• **협력기관과 자문단 간의 의사소통**

대부분의 협력기관에서는 자문단원과 원활한 의사소통을 하고 있는 것으로 조사되었다. '문화나 언어 면에서 자문단원과의 의사소통이 원활합니까?'의 질문 항목에 대해 '그렇다'가 51.7%의 비율, 매우 그렇다가 37.9%로 89.6% 이상이 의사소통이 원활하다고 답변하였다(그림 IV-17).

〈그림 IV-17〉 협력기관 설문 결과(5) – 자문관과의 의사소통1

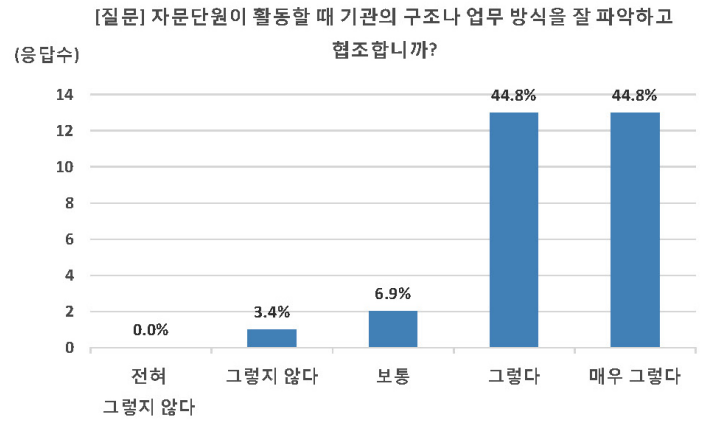
2.1. 문화나 언어 면에서 자문단원과의 의사소통이 원활합니까?			
구분	N	평균	표준편차
자문단과의 의사소통 (문화, 언어 측면)	29	4.28	0.549



'자문단원이 활동할 때 기관의 구조나 업무 방식을 잘 파악하고 협조합니까?'의 질문 항목에 대해서는 '그렇다' 44.8%와 '매우 그렇다' 44.8%로 두 문항 모두 동등한 비율로 응답했다. '그렇지 않다'라고 답한 응답자도 1명(3.4%) 있었다(그림 IV-18). '자문단원은 본인의 활동 계획과 수행 결과를 잘 공유합니까?'라는 질문 항목에 대해서는 '매우 그렇다'가 55.2%, '그렇다'가 약 34.5%의 비율로 나타났으며, 10.3%는 '보통'이라 답하였다(그림 IV-19). 다만, 기타 제안에서 언어 장벽에 대한 지적과 산출물에 대한 정기적인 보고가 필요하다는 의견도 있었다.

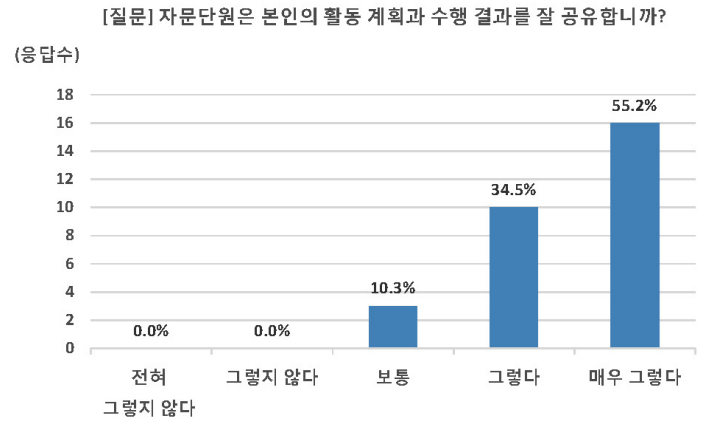
〈그림 IV-18〉 협력기관 설문 결과(6) – 자문관과의 의사소통2

2.2. 자문단원이 활동할 때 기관의 구조나 업무 방식을 잘 파악하고 협조합니까?			
구분	N	평균	표준편차
자문단원의 기관 업무 및 구조 파악 수준	29	4.31	0.618



〈그림 IV-19〉 협력기관 설문 결과(7) – 자문관과의 의사소통3

2.3. 자문단원은 본인의 활동 계획과 수행 결과를 잘 공유합니까?			
구분	N	평균	표준편차
자문단의 활동 공유 정도	29	4.45	0.609



이해관계자 간 원활한 의사소통은 사업의 효율성을 제고하는 중요한 요소이다. WFK 자문단 사업의 경우, 수요조사와 파견까지의 기간에는 협력기관과의 의사소통이 비교적 원활한 것으로 보이나, 파견 이후에는 특별한 일이 아닌 경우 모니터링이 되지 않고 있는 것으로 파악된다. KOICA 현지사무소가 관리하기에는 파견기관이 많고 인력이 부족한 것이 현실이다. 자문단원과 협력기관 간 협조 관계는 원활하며 정보 공유도 잘 되고 있는 것으로 나타난 것은 긍정적으로 평가할 수 있다.

다. 효과성

1) 자문단 활동의 성과

가) 자문의 성과물

WFK 자문단은 다양한 성격의 기관에 파견되어 다양한 활동을 통해 성과를 창출하고 있다. 교육이나 정보통신 등 일반 중앙부처에 파견된 자문관의 경우 주로 해당 기관 관할 분야의 현황 및 문제점 분석, 한국 및 해외 발전 사례 분석, 정책 방향 진단 등 여러 가지 보고서와 정책제안 문서를 작성하고 이를 부처 내 주요 관리직 인사와 공유함으로써 정책 컨설팅 활동을 한다. 기술안전청, 투자청 등 특정 목적을 가진 공공기관에 파견된 자문관의 경우, 한국의 관련 법률이나 제도를 번역하여 소개하거나 선진 기술 전수(예: 가스안전기술, 전기 기술), 한국기업의 투자 유치를 위한 실무적인 활동에 투입되기도 한다. 학교 등 교육기관에 파견된 자문관은 새로운 교육과정을 기획하여 설립, 운영하거나, 기 교육과정의 문제점을 분석하고 개선방안을 제안하는 활동을 한다. 이러한 성과를 내기 위하여 자문단원은 여러 이해관계자를 만나고 현장을 조사하기도 하며, 광범위한 자료 조사를 해야 하기도 한다.

베트남과 에티오피아 현지조사를 통해 파악한 자문단원의 성과는 〈표 IV-12〉 및 〈표 IV-13〉과 같다. 베트남의 경우 WFK 자문단 파견 역사가 길고 조사한 파견 기관이 모두 이전부터 자문단 유치 경험이 있어 WFK 자문단 사업에 대한 이해도가 높았고 자문단을 잘 활용하는 것으로 보였다. 또한 파견 중인 자문관들도 기간 연장을 통해 해당 기관에 오래 근무한 경우가 많아 성과 사례가 비교적 많았다. 반면, 에티오피아에 WFK 자문단이 파견되기 시작한 것은 비교적 최근으로 협력기관에서 자문단을 활용하는 방법을 찾아 나가는

과정인 것으로 보였다. 면담한 자문관들은 파견된 지 얼마 되지 않은 경우가 많아 구체적인 성과 사례는 많지 않았으나, 과거 WFK 자문단 경험이 있어 업무에 빠르게 적응하고 짧은 기간 안에 상당한 자문 실적을 올린 단원도 있었다.

〈표 IV-12〉 자문단 주요 활동 및 성과 사례 – 베트남

번호	자문단원의 주요 활동	(협력기관이 인식하는) 주요 성과 및 영향
1	• 글로벌 CEO 아카데미(단기 교육과정) 프로그램 기획 및 운영 • 베트남 내 한인기업가 연계(과정생 중 55%는 한국인) • 과정생(베트남 기업인)과 네트워킹, 정보/경험 전수 • 측 기업 및 교수 섭외 • 기타 교내 특강 등	• 글로벌 CEO 아카데미 교육과정 설립, 2018.9 현재 총 5기 배출 • 프로그램에 대한 수강생들의 높은 만족도: 시의적절한 강의 내용과 네트워킹 기회 • 학교 내 동료교수 및 수강생에 동기부여: 전문적인 업무 방식 및 경험
2	• 환경 관련 법제 정비, 환경 기준에 대한 자문과 조언 • 한국의 관련 법률 및 기준 번역, 제공 • 국제회의나 세미나, 소그룹 활동을 통해 토론 및 지식 전수	• 결과 개선된 법률/기준안 • 한국 기관을 연결하여 관련 정보 수집 및 교류 • 현지 인력 역량강화: 자문관을 통해 한국측 기관의 초청연수 프로그램 수혜
3	• 외국인 투자 관련 정책이나 법률 개선에 자문, 한국 경험 전수 • 소재 기업진흥원 방문하여 세미나 개최 및 자문	• 관련 정책에 대한 한국 경험 전수 • 국제투자상황에 대한 정보 제공 • 투자정보시스템(Investment Information System) 구축 프로젝트 개발(현재 KOICA에 제안한 상태)
4	• 관련 법령이나 기준 수립에 자문 (예: 가스 배관 기군, 부탄캔 기준, LPG 충전소 기준 등) • 한국 가스기술기준 영문 번역해서 제공 • 한국 기술(예: 매장된 가스관 부식 방지 기술) 소개	• 기술기준 소개 및 교육 • 법령 및 기준 수립시 자문, 정보 제공 • 현지 인력 역량강화: 자문관을 통해 한국 기관의 전문가를 섭외하여 현지 교육, 한국측 기관의 초청연수 프로그램 수혜
5	• 최근 전자인증에 관한 정보기술 동향 분석 • 관련 내용에 대하여 국회 등 정부기관에 자료 제출 및 발표	• 베트남 정부가 강력하게 추진하는 분야로서 국회 등 관련 기관에 제출 자료 준비 및 발표시 큰 기여 • 관련 최신 정보 공유 및 한국의 경험 전수 • 동료 및 젊은 직원에 모범: 풍부한 지식 및 경험, 전문적인 업무 방식 등
6	• Korea Desk(한국 업체에 진출 및 투자 유치를 위한 컨설팅) 운영 및 지원 • 투자진흥촉진센터 웹사이트(영어, 한국어) 구축, 내용 개선(현재 시범운영 중) • 한국 상담회 등 행사 진행시 섭외 및 준비 지원	• 베트남-한국 간 기업 네트워크 구축 • 한국기업과 직접 소통하여 보다 효과적인 정보 공유 및 컨설팅 가능 • 풍부한 외국 경험, 전문적인 업무 방식 등 동료와 젊은 직원에 긍정적 영향

〈표 IV-13〉 자문단 주요 활동 및 성과 사례 – 에티오피아

번호	자문단원의 주요 활동	(협력기관이 인식하는) 주요 성과 및 영향
1	• ICT 파일럿 ToT 교육 프로그램 활성화를 통한 교사 교육 • ToT 교육 커리큘럼(신 기술교육, teaching skill 등) 수립	• ICT 분야 커리큘럼 개발 및 수정 • 교안 작성, 강사 교육 진행 • ICT 분야 중점으로 기술적 부족한 부분 파악 및 지원
2	• 한국의 평생교육체계와 각국의 스쿨시스템 비교 • 교사역량의 중요성 제고를 위한 '2030 Road Map'구축 자문	• 초등학교 수준 향상을 위한 전략 제안 및 수행 • 중등교육 강화를 위한 전략 제안 및 긍정적인 결과물 도출 • 중등교육 강화 구체적인 로드맵 구축 • 과거 파견된 자문관의 경험 전수를 통해 효율적인 업무 진행
3	• 학생들 대상 교육진행 • 도로공사 CSR Funding(약 15억원) 시도 • 발주 동아프리카 철도연구소 관련 프로젝트 착수, 이를 통해 에티오피아 위험도 감소를 통한 발전기여 • 한국으로의 산업 파견요원 활용 가능성 계획 • 교육을 통한 철도전문가 양성	• 철도 공학과 '터널링 과목'개설 및 강의 진행 • 실험 부품 재고 체계 확립 • 지질공학 및 토양공학 실험실 환경 개선 노력(기금 마련 활동 진행) • 'AAiT 교육 행정 시스템 진단 보고서' 작성
4	• 한국도시주택공사(LH)와의 협력 요청 • 차관 등 고위급 공무원 한국 초청연수 추진 • 한국의 주택공급과 관련한 법률 및 규정 문서 번역 • 한국 관련 법률 현지 적용 방안 모색	• 주택정책에 대한 한국 문서 번역 • 에티오피아 주택정책도 자문단과 함께 검토 예정 • 과거 LH와의 MoU 체결을 활용한 프로젝트 협력 진행
5	• 원자력 F/S 자문 • 에너지수자원부 인력조직 개편 자문 • 고위급 차관 한국초청연수를 통한 원자력 발전소의 장점 공유	• 한국의 핵에너지 프로그램과 연결한 프로젝트 아이디어 제안 • 액션플랜 작성 • 액션플랜에 대한 역량강화 프로그램 한국에서 실시
6	• 건설 검증을 위한 Data center 구축 • EDCF에 건설정보 관리 관련제안서 준비 • WB 펀딩을 통해 한국건설기술연구원과의 건설기술자 역량강화 프로그램 계획	• 직원 대상 ICT 역량강화훈련 • ICT 융합 교육 • 건설부 직원을 위한 박사학위 과정 요청

파견기관의 수요가 명확하고 적절한 경력과 지식, 풍부한 경험을 갖춘 자문관이 적재적소에 배치될 경우 상당한 성과가 있는 것으로 파악된다. 협력기관의 담당자가 관심을 가지

고 구체적인 업무를 요구하면, 자문관이 이에 부응하여 양질의 분석 보고서와 정책 컨설팅, 기술 전수를 제공하여 좋은 성과를 낼 수 있다. 다만, 자문관의 활동이 대부분 자문과 연구조사, 한국의 기술·경험 전수, 네트워크 구축 등으로 그 성과를 정량적, 정성적으로 명시하기 어려운 점이 있다. 특히, 파견기관의 요청에 따라 업무의 유동성이 높고 주로 수명업무를 수행하고 있어 활동계획 수립이 어렵고 개인의 목표 달성을 위한 성과를 내는 데에는 한계가 있는 경우가 많다.

※ WFK 자문단 성과 사례

- 베트남 국립경제대 글로벌 CEO 아카데미 교육과정 개설 및 운영
  베트남 고위급 인사를 다수 배출한 일류 대학에 전문기업인을 대상으로 하는 교육과정을 기획하여 개설하였다. 현재 총 5기 47명의 졸업생 배출하였고, 한-베트남 기업인 교류 및 경제관계 강화에 가시적인 기여를 해 왔다. 2014년 이후 WFK 자문단 4명이 계속 파견되어 업무의 연속성, 성과의 지속성도 확보한 것으로 평가된다.

- 베트남 산업안전기술환경청 정책 및 기술 자문
  가스안전, 기술안전 등 전문기술분야에 WFK 자문단이 지속 파견되어 한국의 가스안전기술 기준 전수, 법률 자문, 베트남 현지 기술자 교육 등을 시행하였다. 한국 유관 기관과의 정보교류 및 연수 프로그램을 추진하여 해당 분야의 한-베트남 교류 확대, 한국의 기술 수준 및 개발경험 전수 등의 가시적 성과를 창출하고 있다.

- 에티오피아 교육부 정책 자문
  교육부 차관과 국장급 co-worker가 관심을 가지고 구체적인 내용의 정책 자문을 요청하고, 자문관은 이에 부응하여 파견 5개월 동안 에티오피아 교육정책의 현황 진단, 유사국의 사례 분석 등과 관련된 7건의 정책자문 보고서를 제출하였다. 자문 내용과 수준에 대하여 교육부 관리자들의 만족도가 매우 높아 향후 동 자문관이 교육부의 정책과 이행방안 수립에 상당한 기여를 해 줄 것으로 기대하고 있었다.

- 에티오피아 도시개발부 정책 자문
  4개월 동안 5건의 보고서를 제출하였고 우리나라 주택보급 제도를 영문으로 번역하여 부처와 공유하는 작업을 진행 중이다. 최근 도시개발부는 아디스아바바 도시개발과 주택보급사업에 중점을 두고 있는데, 우리나라 개발 시기의 해당분야 정책과 법률 소개에 고위급 관리자의 관심이 높아 우리의 경험 전수 및 양국관계 강화에 기여할 여지가 클 것으로 판단된다.

반면, 파견기관에서 자문단 프로그램에 대한 정확한 이해가 부족하고 수요가 분명하지 않을 경우, 자문관 개인의 역량으로 일을 찾아서 해야 하는 등 어려움도 있는 것으로 파악

된다. 정책 자문관으로서 직무에 대하여 상호 분명한 이해가 없는 경우, 자문관의 역할과 업무 범위에 대한 인식 차이로 인해 협의가 순조롭지 않고 자문단 사업의 목표에 맞는 성과를 내기 어려울 것으로 보인다. 또한 학교에서 직접 강의를 하거나 기관 홍보용 홈페이지 구축, 한국의 지원으로 설립된 교육기관에서 사후관리 성격의 실무적인 업무를 담당하는 경우도 있었는데, 이는 퇴직전문 인력의 경험과 전문지식을 전수한다는 자문단 사업의 성격에 부합하는 성과로 보기 어렵다고 판단된다.

※ 파견된 WFK 자문단의 역할과 업무가 불명확한 경우

- 에티오피아 농업부
  처음 요청했던 분야(Irrigation)와 다른 분야(Plant protection)의 자문관이 선발되어 담당부처가 변경되었음. 담당 부처의 수요가 분명하지 않았기 때문에 파견 후 활동계획을 수립하는데 시간이 많이 소요되었을 뿐 아니라 역할이 명확하지 않아 상호 어려움을 겪고 있는 것으로 파악됨.

- 에티오피아 Entoto TVET, 아다마 대학 IT 센터
  Entoto TVET, 아다마 대학 IT 센터의 경우: 기존 KOICA 프로젝트로 지원된 기관으로서 자문관을 사후관리 전문가로 인식하고 매우 실무적인 업무를 기대하고 있었음(Entoto TVET에서는 ToT 직접 교육, 아마다 대학 IT 센터에서는 세부 기술 지원). 또한 이러한 실무적인 분야에 추가 자문단이 파견되기를 희망하고 있음.

나) 자문단원의 개별 목표 달성 여부

성과를 평가하는 일반적인 기준은 목표를 달성했는지 여부이다. 구체적인 목표와 기대성과를 달성할 활동 계획이 있는 경우 계획대로 활동을 하고 목표를 달성했다면 성과가 있다고 판단한다. 그러나 자문 활동의 경우 성과 목표를 구체적으로 정의하기 어렵고 특히, 협력기관에서 그때그때 요구하는 업무를 하는 경우가 많아 자문단들은 목표를 설정하고 이를 달성해야 한다는 인식이 크지 않은 것으로 보였다.

NIPA 자문단의 경우 파견 1개월 내에 활동계획서를 제출하도록 하고 있다. 담당 코워커와 협의하여 파견 기간동안의 업무 계획을 수립하고 이에 따라 분기별로 활동을 보고하게 된다. 이를 통해서 스스로 자문활동의 목표를 명확히 인식하고 활동의 방향을 설정하는 것은 매우 바람직하다. 다만 면담을 통해 확인한 바로는 파견되어 업무를 파악하고 활동

계획을 세우기까지 상당한 시일이 소요되며 협력기관의 요구 업무가 단기적이거나 중도에 바뀌어 초반에 세웠던 목표가 큰 의미가 없게 되는 사례가 많은 것으로 파악된다. 자문 활동은 기관의 요구에 유연하게 대처하는 것이 필요하기도 하다. 또한 자문 활동으로 별도의 프로젝트를 추진할 만한 재원을 확보하기 어려워 가시적인 성과로 연결되는 목표를 설정하기 한계도 있다. 이러한 이유로 자문단원들이 어느 정도 활동계획을 달성하고 있는지 파악하기는 어려웠다.

그럼에도 불구하고 자문단원이 스스로 파견 기간동안의 활동계획을 수립하고 이를 목표로 인식하여 활동하는 것은 매우 중요하다. 특히, 목표 달성 여부와 달성한 또는 하지 못한 원인을 파악하여 기록하는 것도 매우 중요하다. 이러한 정보가 추후 파견될 다른 자문관들이 활동계획을 수립할 때 참고가 될 수 있다.

다) 자문의 효과성 및 활용 정도

WFK 자문단 사업은 분야와 직종이 다양하고 정책 컨설팅, 역량 강화 등 가시적인 결과물보다는 장기적 영향이 나타나는 활동이 많아 성과의 효과성을 일률적인 지표로 평가하기는 어렵다. 또한, 자문단원이 생산한 보고서나 가시적인 결과물이 양적으로 많다 하더라도 그것이 얼마나 효과적으로 활용되고 있는지를 판단할 수 있는 근거를 찾기 쉽지 않다. 앞서 자문단 사업의 이론적 배경에서 설명하였듯이 자문단을 운영하는 목적은 특정 사안이나 기관의 문제 해결을 위해 외부의 전문적 지식과 경험이 풍부한 자원을 활용하는 데 있으며, 자문 내용을 해당 기관의 의사결정이나 판단에 어느 정도 반영할 것인가 하는 것은 기관의 몫이다. 따라서 자문의 효과성과 활용 정도는 파견기관의 면담과 설문조사에 결과를 근거로 평가하였다.

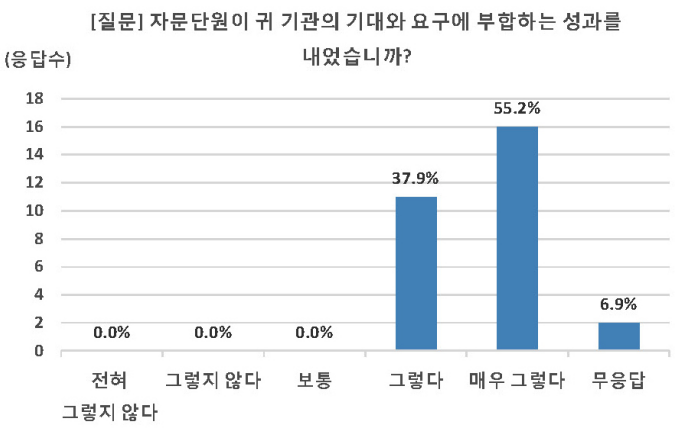
평가팀이 사례국인 베트남과 에티오피아 협력기관을 대상으로 실시한 설문조사에서 협력기관들의 만족도는 매우 높은 것으로 조사되었다. 만족도 항목에서는 부정적인 응답이 거의 없었으며, 대부분의 질문에 대하여 매우 긍정적이라는 답변이 우세하였다. 일반적으로 개발사업 수혜기관의 만족도는 매우 높게 조사되므로 객관성이 다소 떨어진다는 점은 유의해야 한다.

먼저 '자문단원이 기관의 기대와 요구에 부합하는 성과를 내었습니까?'의 질문에 대해서는 응답자 55.2%가 '매우 그렇다'라고 답했으며, 37.9%가 '그렇다'고 답했다(그림 IV-20).

6.9%의 무응답을 제외하면, 조사한 모든 협력기관에서 WFK 자문단 활동의 성과에 만족하고 있다는 결과이다. 면담 결과에서도 대부분의 기관 동료들은 파견 자문관의 활동에 만족을 나타내었다. 특히, 자문관의 전문 지식, 풍부한 경험과 인맥, 업무 추진력을 높이 평가했으며, 동료와 주변 직원들에게 긍정적 영향이 있음을 강조하였다. 베트남의 경우, 한-베트남이 문화적으로 비슷하고 유대가 있어 한국 자문관이 상대적으로 현지적응이 빠르며 업무방식도 잘 이해하는 것으로 파악된다. 에티오피아의 경우 대부분의 부처에서 WFK 자문단처럼 상시 자문관을 둔 경험이 없어 WFK 자문단 파견 사업에 상당한 만족과 활용 의지를 보였다.

〈그림 IV-20〉 협력기관 설문 결과(8) – 자문단 성과 만족도

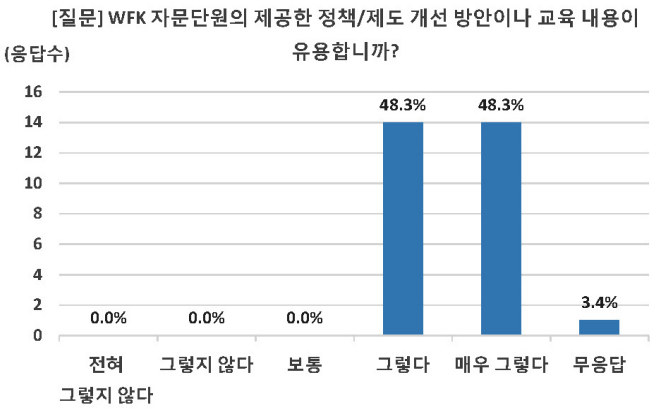
4.2. 자문단원이 귀 기관의 기대와 요구에 부합하는 성과를 내었습니까?			
구분	N	평균	표준편차
자둔단원의 성과 부합도	29	4.28	0.504



'자문단원이 제공한 자문 결과가 유용한가'라는 질문에 대해서도 긍정적인 대답이 우세하였다. 각각 48.3%의 응답자가 '매우 그렇다'와 '그렇다'고 답하여 자문 내용의 유용성에 대해서도 만족감을 나타냈다(그림 IV-21).

〈그림 IV-21〉 협력기관 설문 결과(9) – 자문단 성과의 유용성

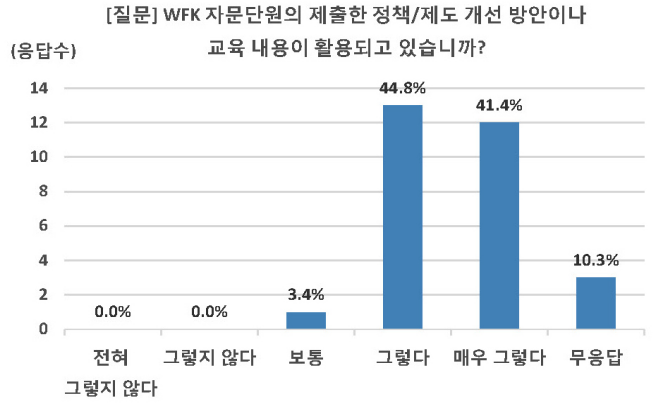
4.3. WFK 자문단원의 제공한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 유용합니까?			
구분	N	평균	표준편차
자문단 활동의 유용성	29	4.34	0.483



협력기관의 자문 결과의 활용도도 높은 것으로 조사되었다. 'WFK 자문단원의 제출한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 활용되고 있습니까?'의 질문에 대해서는 44.8%가 '그렇다', 41.4%가 '매우 그렇다'라고 답하였다(그림 IV-22).

〈그림 IV-22〉 협력기관 설문 결과(10) – 자문단 성과 활용도

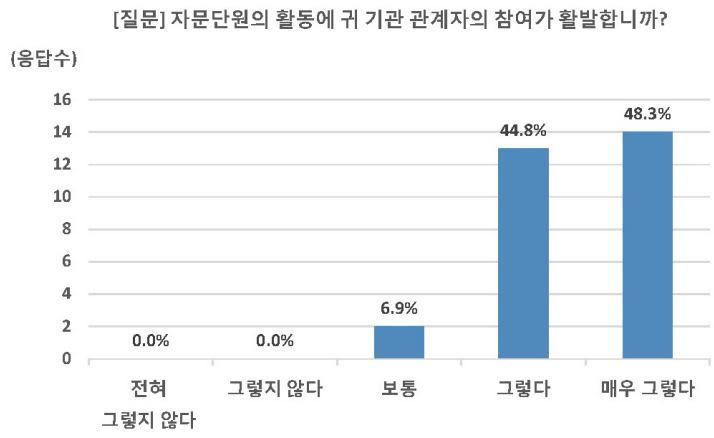
4.4. WFK 자문단원의 제출한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 활용되고 있습니까?			
구분	N	평균	표준편차
자문단 활동의 정책/제도/교육 활용도	29	3.97	0.477



‘자문단원의 활동에 귀 기관 관계자의 참여가 활발합니까?’라는 질문 항목에서는 48.3%가 ‘매우 그렇다’, 44.8%가 ‘그렇다’라고 답하여 자문관의 활동에 협력기관의 참여도가 높은 것으로 조사되었다(그림 IV-23).

〈그림 IV-23〉 협력기관 설문 결과(11) – 협력기관의 참여

2.4. 자문단원의 활동에 귀 기관 관계자의 참여가 활발합니까?			
구분	N	평균	표준편차
자문단 활동에 대한 기관 참여도	29	4.41	0.566



앞서 지적했듯이 자문 활동의 결과가 얼마나 효과적으로 활용되고 있는지 파악하기는 어렵기 때문에 자문의 효과성과 활용 정도는 협력기관의 면담과 설문조사에 결과를 근거로 살펴보았다. 예상대로 사업의 수혜를 받는 협력기관의 만족도는 높게 나왔으며, 이를 보완하기 위해 추가적으로 자문활동에 대한 제언을 묻는 주관식 질문에도 만족한다는 답변이 많았다. 프로젝트에 대한 재정적 지원이 필요하다거나 초청연수 또는 장학생 초청, 한국기관과의 협력 채널 구축 등을 기대하고 있음도 확인할 수 있었다. 협력기관에서는 직무요청서에는 없는 초청연수나 프로젝트 유치 등 추가 지원이 필요한 성과를 선호하고 있으며, 이는 자문관의 활동에 부담이 될 소지가 있는 것으로 판단된다.

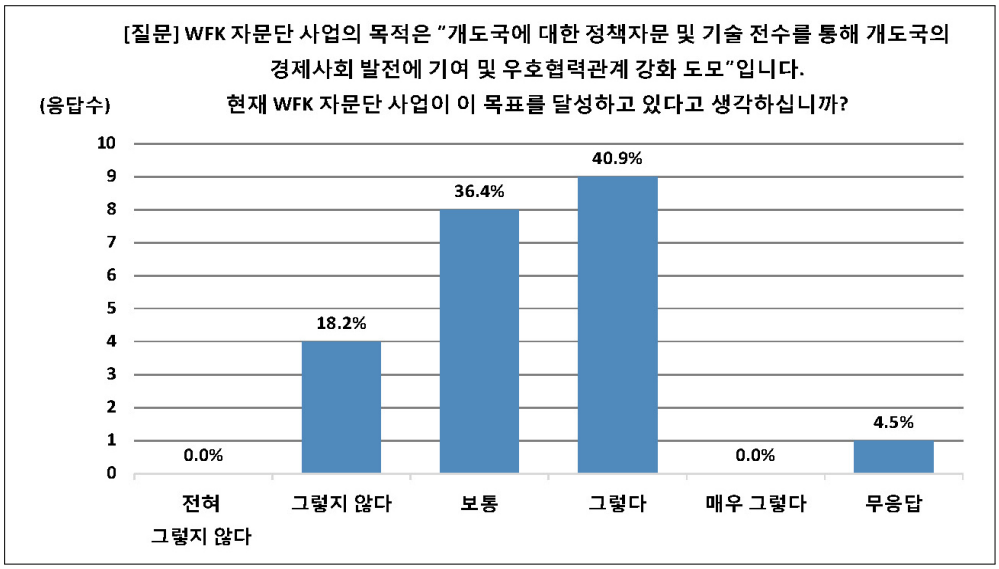
2) WFK 자문단 사업 운영의 성과

• WFK 자문단 사업의 목표 달성 정도

면담한 대부분의 자문단원들은 WFK 자문단 사업이 '개도국에 대한 정책 자문 및 기술 전수를 통해 개도국의 경제사회발전과 빈곤퇴치에 기여하고 우리 개발 노하우의 공유를 통해 우호협력관계 강화 도모'라는 목표를 달성하고 있다고 인식하고 있었다. 특히, 자문단 활동 경험에 비추어 우리나라의 발전상을 알리고 개발 노하우 공유를 통해 양국 간 우호협력관계 강화에 기여하고 있다는 점을 강조하였다.

KOICA 사무소 코디네이터 설문결과는 다소 엇갈리는 결과를 나타낸다(그림 IV-24). WFK 사업이 목표를 달성하고 있다고 생각하느냐는 질문에 36%(8명)는 보통이라고 답하였고, 그렇다는 대답이 40%(9명)로 그렇지 않다(18%, 4명)보다 우세하기는 하나 아주 긍정적인 보기는 어렵다. WFK 자문단 사업성과 제고를 위한 제언을 묻는 질문에서 현행 기본 파견 기간이 구체적인 성과를 기대하기에 짧은 시간이며 현장 사업과 연계되지 않을 경우 성과를 내는 데에 한계가 있다는 지적이 나왔다.

〈그림 IV-24〉 WFK 코디네이터 설문 결과(13)
- 자문단 사업 목표 달성 여부에 대한 인식



WFK 자문단 사업이 목표를 달성하고 있는지 객관적으로 평가할 수 있는 근거를 찾기는 쉽지 않다. 앞서 여러 번 지적했듯이 WFK 자문단 사업의 성과가 체계적으로 축적되지 못하고 있기 때문이다. 자문단원과 협력기관은 대체로 긍정적으로 평가하고 있지만, WFK 자문단 관리를 담당하는 코디네이터 사이에는 회의적인 시각이 있는 것도 사실이다. WFK 사업이 성과중심으로 운영될 수 있도록 앞으로 성과 관리 체계를 수립하고 성과를 축적하여 분석에 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

라. 영향력

1) WFK 자문단 사업의 영향력에 대한 인식

본 평가에서는 WFK 자문단 사업의 성과모형에서 사업의 영향으로 자문단 사업의 궁극적인 목표인 '수원국 경제·사회 발전에 기여'와 '수원국과의 우호협력관계 증진에 기여'를 설정하였다. 다만, WFK 자문단 사업은 자문단개인이 수원국 공공기관에 파견되는 것으로 그 성과나 영향이 파견기관의 업무 환경과 자문관 개인의 역량에 크게 좌우된다. 따라서 개별적인 자문 활동으로 WFK 사업의 최종 목표(Goal)를 달성할 것으로 기대하는 것은 다소 비약적인 것도 사실이다.

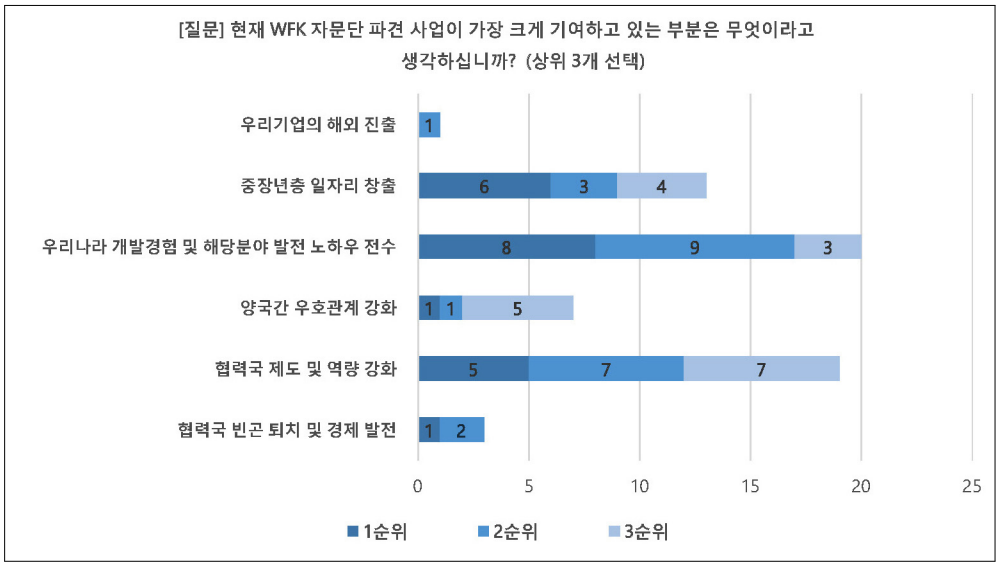
WFK 자문단 사업의 이해관계자를 대상으로 동 사업의 기여도에 대한 인식을 조사해 본 결과, 대부분 WFK 자문단 사업이 수원국의 경제·사회발전에 기여했을 것이라는 데에 동의하였다. 다만 어떤 부분에 더 큰 기여를 하고 있는가에 대한 의견은 조금씩 달랐다. 귀국 자문단 및 현재 활동 중인 자문단원들은 주로 수원국 고위공무원을 대상으로 정책 자문을 수행하고 그 과정에서 한국의 발전상을 알리고 공공업무 시스템과 업무 스타일 및 환경을 전수하는 데에 큰 의미를 두었다. 즉, WFK 자문단 사업으로 수원국 고위급 정부관계자에 친한(親韓) 분위기를 조성하고 우리나라의 영향력을 강화하는 데 기여하고 있다는 것이다.

WFK 자문단을 경험한 수원국 협력기관의 반응도 유사하였다. 자문단이 파견되어 있는 협력기관은 면담에서 자문단의 활동을 통해 한국에 대한 인식 변화가 있었으며, 자문관의 풍부한 경험과 인맥, 전문적인 업무 추진 방식 등으로 동료와 특히, 젊은 직원들에게 모범이 되고 있다고 답하였다. 즉, 자문단활동의 직접적인 성과물 외에도 자문단이 파견되어

활동하는 것 자체가 긍정적인 영향이 있다고 인식하고 있었다.

WFK 자문단을 관리하는 KOICA 현지사무소의 코디네이터들은 설문조사에서 현재 WFK 자문단 파견 사업이 가장 크게 기여하고 있다고 생각되는 분야로 첫째, 우리나라 개발경험 및 해당분야 발전 노하우 전수(38%, 8명)와 둘째, 중장년층 일자리 창출(28%, 6명), 셋째 협력국 제도 및 역량 강화(24%, 5명)를 꼽았다. 그 외에 양국 간 우호관계 수립과 협력국 빈곤퇴치 및 경제 발전이 각각 10%, 5%로 조사되었다. 특히, '중장년층 일자리 창출'은 응답한 21명의 코디네이터 중 13명이 가장 크게 기여하는 3가지에 포함하여 응답하였다. WFK 사업이 수원국에 대한 기여 외에도 퇴직 전문가의 사회참여 기회 확대라는 국정 핵심과제에 기여하고 있는 것으로 볼 수 있다.

〈그림 IV-25〉 WFK 코디네이터 설문 결과(14)
- WFK 자문단 사업의 기여도에 대한 KOICA 코디네이터의 인식



2) WFK 자문단 사업의 영향

가) 수원국 경제·사회발전에 기여

WFK 자문단이 적재적소에 파견되어 활동할 경우 장기적으로 수원국의 경제·사회 발전에 기여할 수 있을 것으로 예상된다. 교육, IT, 도시개발, 환경, 에너지 등 개도국의 경제·

사회 발전과 직결되는 다양한 분야의 정부기관에 자문관을 파견하여 고위급 정부관료에게 직접 자문을 제공한다는 점에서 정책 수립과 이행에 관여하는 상당한 영향력을 기대할 수 있다.

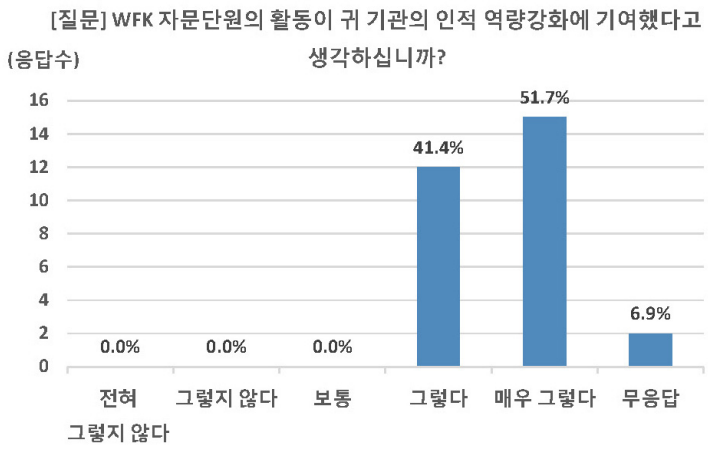
장기간 자문단이 파견되었던 베트남 공공기관의 경우 자문단 활동의 성과가 긍정적인 영향으로 나타나고 있다. 환경분야 자문관이 자문한 법안이 통과되어 2019년부터 시행될 예정이고, 유명 대학에 설립된 기업인을 위한 교육프로그램은 5년간 50여명의 졸업생을 배출하여 기업인 역량강화와 네트워크 확장에 기여하였으며 향후 그 영향이 더 확대될 것으로 기대된다.

에티오피아는 자문단을 파견한 지 얼마 되지 않아 단언하기에 다소 이른 감이 있지만, 상당한 긍정적 영향이 감지된다. 중앙정부부처 협력기관은 WFK 자문단 제도가 있고 혜택을 받고 있다는 사실에 매우 만족하였으며 앞으로 적극적으로 활용하고자 하는 의지를 보였다. 특히, 정부부처에서 이미 타 공여국으로부터 거시적인 정책 마스터플랜이나 단발적인 정책 제언을 지원받은 적은 있지만, WFK 자문단 제도와 같이 상시적으로 업무를 같이 하며 연속성있는 자문을 받은 경험이 많지 않아 자문단의 활동에 많은 기대를 하고 있었다.

협력기관 설문조사에서도 이러한 결과를 확인할 수 있다. WFK 자문단 활동이 기관의 인적 역량강화에 기여하였는지에 대한 질문에 응답자 중 51.7%의 비율이 '매우 그렇다'고 답변하였고, 41.4%가 '그렇다'로 대답하여 무응답을 제외한 모두가 긍정적인 반응을 보였다(그림 IV-26). '가능하다면 앞으로도 계속 WFK 자문단 유치를 원하는가'의 질문 항목에 대해서는 82.8%가 '매우 그렇다'고 답함으로써 WFK 자문단 사업을 계속 활용하고자 하는 의지를 나타냈다(그림 IV-27).

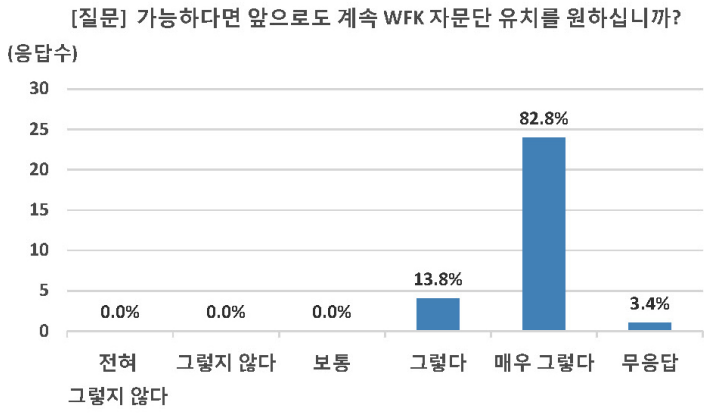
〈그림 IV-26〉 협력기관 설문 결과(12)
- WFK 자문단 사업의 협력기관 인적역량 강화 기여도에 대한 인식

4.6. WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 인적 역량강화에 기여했다고 생각하십니까?			
구분	N	평균	표준편차
인적 역량강화 기여도	29	4.24	0.492



〈그림 IV-27〉 협력기관 설문 결과(13) - 협력기관의 WFK 자문단 재유치 희망 정도

4.10. 가능하다면 앞으로도 계속 WFK 자문단 유치를 원하십니까?			
구분	N	평균	표준편차
WFK 자문단 재유치 희망 여부	29	4.69	0.352



나) 양국 간 우호협력관계 증진

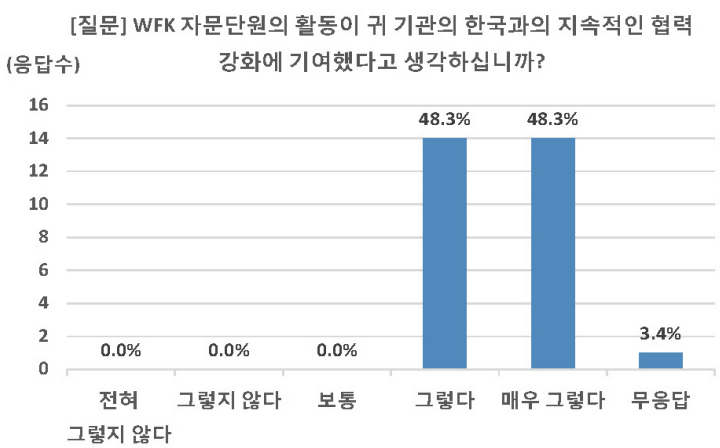
WFK 자문단 사업의 영향은 양국 간 우호협력관계 증진에서 가장 크게 나타나는 것으로 평가된다. 자문활동이라는 사업의 특성상 자문의 성과물을 해당 기관의 의사결정에 반영하는 것은 파견기관의 몫이지만, WFK 자문단은 그 활동 자체로서 우리나라에 대한 수원국의 이해 제고와 양국 간 협력관계 증진에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 파악된다.

베트남의 경우 한국 투자 유치 자문, 기업인 네트워크 확장 등 한국과 직접적인 관계 강화를 위한 자문단 활동이 많았다. 이는 한-베트남 협력 관계의 특수성에 기인한 것이지만, 이러한 활동을 통해 양국 간 우호협력관계 증진에 직접적으로 기여하고 있다. 특히, 장기간 WFK 자문단을 유치한 기관의 경우 WFK 자문단을 통해 한국의 관련 기관과 협력 관계를 맺고 연수 사업 등을 추진하고 있다. 에티오피아 협력기관의 면담에서 한국에 대하여 경험이 많지 않았던 에티오피아 중앙부처 고위 공무원들은 경험이 풍부한 한국 시니어 전문가와 일하면서 한국인을 접하고 그 문화를 알게 되었다고 하였다. 이미 한국 방문한 경험이 있는 관리자들은 한국과의 소통 채널을 더 확보하게 되었고 이러한 채널을 통해 한국과의 협력사업 추진이 보다 용이해졌다며 향후 양국 간의 협력 강화를 기대하였다. 이러한 반응은 협력기관을 대상으로 한 설문조사에서도 결과에서도 동일하게 나타난다.

〈그림 IV-28〉 협력기관 설문 결과(14)
- WFK 자문단 사업의 양국 간 협력강화 기여에 대한 조사 결과

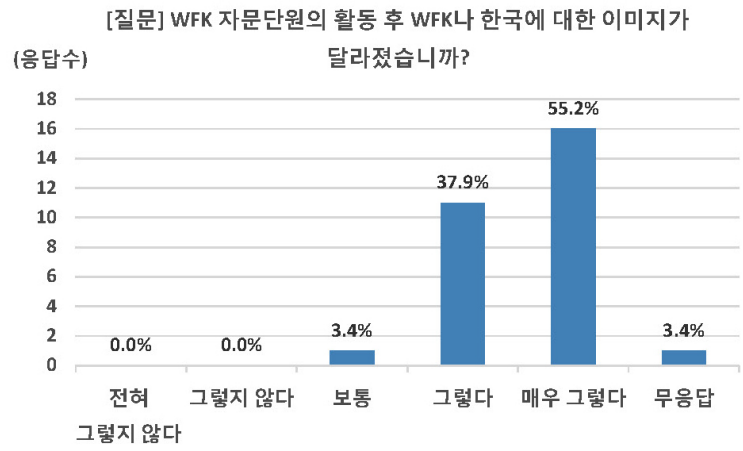
4.7. WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 한국과의 지속적인 협력 강화에 기여했다고 생각하십니까?

구분	N	평균	표준편차
한국과의 협력 강화 기여도	29	4.34	0.483



〈그림 IV-29〉 협력기관 설문 결과(15)
- WFK 자문단 사업의 한국에 대한 인식개선에 대한 조사 결과

4.8. WFK 자문단원의 활동 후 WFK나 한국에 대한 이미지가 달라졌습니까?			
구분	N	평균	표준편차
한국에 대한 이미지 변화	29	4.38	0.534



다) 은퇴한 전문 인력의 사회참여 기회 제공과 경험 활용

WFK 자문단은 대부분 60대 이상 은퇴한 전문 인력으로, 이들에게 사회참여의 기회를 제공하고 우리나라 발전 과정에서 이들이 축적한 경험과 노하우를 개발협력에 활용한다는 점은 WFK 자문단 사업의 긍정적인 영향으로 평가할 수 있다. 사례조사 대상인 베트남과 에티오피아에 파견된 자문관 중 상당수는 고위직을 거친 공무원이나 공공기관 임원, 기업인, 교수 등 우리나라 70~80년대 발전 시기를 경험한 전문 인력이었다. 면담을 통해 확인한 바로 대부분의 자문관은 WFK 자문단 사업에 참여함으로써 본인들의 경험과 전문성을 활용하여 수원국의 발전에 기여할 수 있다는 점에 상당한 만족감과 자부심을 느끼고 있었다. 베이비부머 은퇴 가속화로 인해 은퇴한 전문가의 사회참여 기회 확대가 국정 핵심과제로 대두되고 있는 국내적 환경에서 WFK 자문단 사업이 국가적 측면에서도 일자리 창출 등 국익에 기여하고 있다는 점도 인정할 만하다.

라) 의도하지 않은 영향

조사 과정에서 WFK 자문단 사업의 의도하지 않은 부정적 영향은 발견되지 않았다. 다만, WFK 자문단 사업에 대한 상호 이해가 부족하거나 잘못 활용될 경우 프로그램에 대한 불신이나 갈등이 유발될 위험도 있을 것으로 우려된다. 예를 들어, 협력기관에서 WFK 자문관 프로그램을 명확하게 이해하지 못하고 파견된 자문관에게 자문관의 업무 범위를 벗어난 역할을 기대한다면 이로 인해 의사소통에 문제가 생기고 상호 신뢰를 해칠 수 있다. 파견기관의 동료가 개인적인 업무를 부탁하거나 프로젝트 펀딩을 요구하는 경우도 간혹 있는 것으로 보고된다. 자문관으로서는 협력기관의 요청을 무시하기 어렵고 특히, 파견 기간연장을 원할 경우 파견기관 담당자의 의견이 중요하기 때문에 상당한 부담이 될 수 있다.

종합하자면, WFK 자문단 사업은 인력이 적재적소에 파견된다는 가정 하에 교육이나 도시개발, 환경, 에너지, IT 등 수원국의 발전과 직결되는 다양한 분야의 정부부처 고위급에 자문을 제공함으로써 우리나라의 발전 경험을 전수하고 비교우위를 활용한 협력을 추진한다는 점에서 긍정적인 영향을 기대할 수 있다. 이미 긴밀한 협력관계에 있는 베트남과 같은 국가뿐만 아니라 에티오피아와 같이 고위급 협력 관계 형성을 강화해 나가야 할 국가에서도 우리나라에 대한 이해 제고와 양국 간 우호협력관계에 기여할 여지가 크다. 특히, 다른 공여국에 이러한 제도가 없다는 점을 감안 하면, 우리나라가 WFK 자문단 사업을 체계적으로 활용한다면 장기적으로 보다 큰 영향력을 가질 수 있을 것으로 판단된다.

다만, 이러한 영향력이 긍정적으로 나타나기 위해서는 협력기관의 수요에 부합하고 수원국의 환경에서 역량을 발휘할 수 있는 인력을 선발하여 파견하는 것이 무엇보다 중요하다. 이를 위해서는 협력기관이 요구하는 직무가 무엇인지 정확히 파악하고 업무 환경에 맞는 인재를 선발할 수 있도록 수요 조사와 검증, 모집과 선발 과정을 보다 체계적으로 보완하고 활동을 지원할 수 있는 체계가 마련되어야 할 것이다.

마. 지속가능성

본 평가에서 WFK 자문단 사업의 지속가능성은 첫째, 자문단원의 개별 자문활동성과의 지속가능성이고 둘째, WFK 자문단 전반적인 성과의 지속가능성으로 평가하였다.

1) 개별 자문 활동성과의 지속가능성

앞서 자문 활동의 성격상 성과가 주로 무형이고 시의가 있어 성과의 지속성에는 한계가 있다는 점을 지적하였다. 본 평가에서 사례조사한 성과 중에는 자문의 결과로 개설된 교육과정이 정착, 운영되어 지속적으로 졸업생을 배출하고 있거나, WFK 자문단이 제안한 법률이 입안될 예정 등 지속성을 가진 성과도 확인되었다. 특히, 같은 기관에 자문단이 연속 파견될 경우 자문 활동의 연속성 확보가 가능하다. 다만, 추가적인 재원이 없을 경우 구체적인 후속조치로 연결되기 어려워 지속가능성을 담보하기가 쉽지 않다.

WFK 자문단의 개별 자문 활동성과에 대한 지속가능성을 평가하기 위해서 개발도상국 협력기관이 자문단 활동을 지속해서 할 수 있는 재정적, 인적, 그리고 의지가 있는지를 중심으로 볼 수 있다. 앞서 설문결과(그림 IV-26) 및 면담 결과를 통해 협력기관에서 자문단을 지속적으로 유지하기를 원하고 있다는 점을 확인하였지만, 이것은 한국정부에서 계속해서 자문단을 동 기관에 지원해줄 것을 요청하는 것이지 협력기관 자체의 의지로 보기는 어려운 상황이었다. 또한 사실상 협력기관은 재정적·인적 어려움으로 자문단 활동성과를 자체적으로 유지하기 어려운 상황이라고 판단할 수 있다.

뿐만 아니라 개발도상국 협력기관의 대부분은 자문의 성과인 정책자문 그 자체 보다 정책 자문에 수반되거나 후속 조치로 진행될 프로젝트나 이를 위한 자금 지원 및 한국 연수 등에 더욱 관심을 보이고 있어 자문단의 업무와 성과를 제대로 이해하고 있지 못하는 경우가 많이 있었다. 이러한 상황에서 자문단의 성과를 지속하고자 하는 정책적 의지는 찾아보기 어려웠다.

따라서 자문단 개별성과의 지속가능성을 높이기 위해서는 우선 개발도상국 협력기관이 자문단의 업무와 성과는 정책자문을 위한 것이라는 것을 분명하고 정확하게 이해할 필요가 있을 것이다. 즉, 수요조사 과정에서 협력기관이 자문단의 성격과 목적 등을 정확하게 이해할 수 있도록 하는 것이 필요하다고 판단된다.

또한 개발도상국 협력기관은 재정적, 인적 자원이 부족하기 때문에 자문단 개별성과의 지속가능성을 높이기 위해서는 성과가 있는 분야에 후속 조치를 위해 동일 분야의 자문단을 파견하거나, 일정 기간 동안 동일한 협력기관에 지속적으로 자문단을 파견하는 등 지속가능성을 높일 수 있는 자문단 파견 전략이 필요할 것으로 판단된다. 예를 들어 자문단 활동 후 지속이 필요한 성과가 있을 경우 추가로 자문단을 연속 파견하거나 사업 연계 등으로

지속성 제고를 모색해 볼 수 있다. 또한 성과가 좋은 기관에 자문단을 지속 파견하는 등 협력기관에 동기를 부여하는 것도 가능할 것이다. 이 경우 자문단 간 인수인계가 이루어지도록 제도적 장치가 필요하다. 자문 활동의 결과가 기관에 축적되고 연속성이 있을 때 지속성의 확보가 가능해지기 때문이다.

2) WFK 자문단 사업 전반적 성과의 지속가능성

WFK 자문단 사업 전체의 지속가능성은 사업에 대한 지속적인 수요가 있고 사업 추진 시에 과거 사업의 결과를 축적하고 활용함으로써 확보할 수 있다.

WFK 자문단 사업은 전문성과 경험을 갖춘 인력이 장기간 파견되는 사업으로 타 공여국에서는 유사한 제도가 없어 개도국에서는 상당한 수요가 있는 것으로 파악된다. 즉, 협력기관에서 지속적인 수요가 있고 우리나라 개발협력 정책을 고려할 때 지속의 필요성이 있다고 판단된다. 다만, 앞서 지적했듯이 협력기관이 WFK 자문단의 지속 유치를 원하고 있다 해도 자체적인 후속 조치 모색보다는 자문단으로부터 추가적인 자금 조달이나 초청연수 등에 더 많은 관심이 있으며, 자문단 업무와 성과에 대한 이해가 부족하여 성과 지속의 정책적 의지가 미흡한 경우가 많다. 따라서 수요조사 과정에서 협력기관이 자문단의 성격과 목적을 정확히 이해하도록 조치하고, 성과가 있는 기관에 후속 조치를 위해 자문단을 지속 파견하는 등 협력기관의 자문단 성과 제고에 대한 동기부여도 필요하다.

WFK 자문단 사업의 전반적 성과가 지속가능하기 위해서는 자문단원의 활동 내용이 제대로 활용되고 성과로 축적되어야 한다. 현재 WFK 자문단 사업에 대한 성과관리가 통합적이고 체계적으로 이루어지고 있지 않기 때문에 WFK 사업 전체에 대한 지속가능성을 평가하기에는 다소 어려움이 있다. 하지만 분명한 것은 WFK 자문단의 개별적인 성과가 있기 때문에 WFK 자문단 사업 전체의 성과를 유지하고 지속하기 위해서는 재정적, 인적 지원보다는 우선 지금까지의 성과를 체계적으로 정리하고 분류하는 데이터베이스 구축이 필요하다. 향후 정리된 자문단 성과 데이터베이스를 활용하면 자문단 사업의 전체적인 지속가능성을 높일 수 있을 것이라 판단된다. 지금까지의 개별성과를 체계적으로 정리하고 분류하여 WFK 자문 성과 데이터베이스를 구축한다면, 향후 이렇게 축적된 자문단 성과 데이터베이스를 활용하여 WFK 자문단 사업 운영에 활용함으로써 사업 전반적 성과의 지속성 제고가 가능할 것으로 판단된다.

바. 범분야이슈

1) 모집 및 선발의 성별 균형 참여

현행 WFK 자문단의 모집 및 선발과정에서 성별 균형 참여를 위한 별도의 지침이나 규정이 없는 것으로 나타났다. WFK 자문단의 운영현황 및 실태자료를 파악한 결과 자문단 구성의 여성비율은 KOICA 자문단은 3.6%, NIPA 자문단은 9.2%로 성별 격차가 큼을 볼 수 있다. 더구나 NIPA 자문단의 경우 2016년에 특이하게 여성 자문단이 한꺼번에 60명이 참여한 결과로 전체 여성 비율을 높인 결과를 가져온 것이어서 안정적인 여성의 참여로 보기 어렵다. 파견국가 협력기관 각 분야의 성별 관점을 반영하기 위해서는 파견되는 모든 자문단의 성인지 역량이 갖춰져 있어야 할 것이나, 이미 가부장적 조직문화에 익숙한 자문단의 성인지 역량은 단시일 내에 갖춰질 수 없는 것이어서 자문단의 성별 균형참여를 통해서 파견국의 성인지적 관점을 반영할 수 있는 기회를 확보하는 것이 필요하다. 물론 여성 참여를 높이는 것이 자동적으로 정책의 성별 관점을 반영하는 것과 직결되는 것은 아님에도 그 기반이 될 수는 있을 것이다. 그나마 선발된 신규자문단에 대한 성과관리 지표에서 성인지 교육이수율 지표를 필수지표로 두고 관리하고 있어 각 개별 자문단의 현지 자문활동과정에서 성적 언행이나 행동을 조심하게 하며 자문활동의 규범이나 지침을 제공할 수 있을 것이라 판단된다. 그럼에도 이와 같은 단 몇 시간, 며칠 동안의 단기교육으로는 자문단의 전문분야에 대해 성인지적 관점을 반영한 자문을 하기에는 한계가 있다고 판단된다.

2) 수원국 내 자문단 사업에서 젠더 관점 반영의 한계

정기적으로 보고되는 자문단의 활동보고에서 여성복지의 향상이나 여성의 권익 증진 등 젠더 관점을 반영하고 있는 사례를 거의 찾아보기 힘들다. WFK 자문활동 분야가 KOICA는 교육, 농림수산, 보건, 공공행정, 산업에너지로 5개 분야, NIPA는 정보통신, 산업기술, 무역투자, 에너지자원 및 지역발전으로 서로 중복되지 않도록 모집분야를 조정하였으나 '성 주류화'분야를 별도로 두지 않음으로서 자문단 사업에서 젠더 관점을 반영하는데 한계가 있는 것으로 보인다. 따라서 수원국의 성 인지 관점을 반영하기 위해서 KOICA 및 NIPA 자문단 분야 중 젠더 분야를 설정하여 일정 수를 확보하는 것이 필요하다.

성 주류화를 위한 성 주류화 분야의 자문단을 별도로 두어야 할 이유는 크게 두 가지 측면에서 설명할 수 있다. 하나는 파견국의 성 주류화에 대한 토대를 마련할 수 있다는 것이다. 우리나라의 경험처럼 모든 정책분야의 성인지 관점을 반영하는 것은 쉽지 않은 일이다. 수 십 세기 동안 이어져 온 관습과 가치, 이념을 단시일 내에 변화하기는 어려우며 따라서 단계적 접근이 필요한 이유이다. 둘째는 성평등을 위한 성 주류화 방법론은 전 세계의 공통적 노력이며 SDGs에도 평등이슈를 담고 국가별로 매해 점검하고 있는 사안이기 때문이다. 따라서 개발도상국의 정책자문에서 성별 고려, 정책의 성 인지적 관점 반영을 위한 정책이나 제도 자문이 필요한 것이다.

3. 종합 결과

가. 운영평가

WFK 자문단 사업의 운영평가는 사업의 목표와 전략, 사업추진체계, 사업추진 과정을 중심으로 평가하였다.

WFK 자문단 사업은 우리나라 국제개발협력 기본 정신과 목표에 매우 부합하고 WFK 해외봉사단 통합로드맵 하에서 비교적 체계적인 추진 체계를 갖추고 있다. 다만 타 해외봉사단 사업과의 차이점을 반영한 WFK 자문단 사업만의 중장기 전략이 부재하고 그 성격과 성과에 대한 명확한 정의가 미흡하여 성과관리의 어려움으로 이어지고 있다.

운영체계 및 조직 측면에서 WFK 자문단 사업은 KOICA와 NIPA가 각 기관의 운영지침에 따라 사업을 시행하고 있으며, 수요 배분이나 교육 등에 대한 의사결정은 두 기관 간 협의에 의해 이루어지고 있다. 수요조사는 KOICA 현지사무소에서, 파견 및 복무관리, 활동 평가는 각 시행기관이 담당하면서 운영 조직과 역할 분담은 체계화되어 있다. 가장 큰 문제점은 인력 부족인데, 현재 KOICA 본부나 현지사무소, NIPA 본부 종합상황실의 담당 인력으로 수요조사, 모집과 선발, 교육, 파견, 성과 관리의 모든 업무를 효율적으로 처리하는 것은 현실적으로 어렵다. 특히, 파견된 자문단의 관리는 KOICA와 NIPA가 각자의 한계를 가지고 있다. KOICA의 경우 현지사무소에서 WFK 봉사단 관리 매뉴얼에 따라 비교적 체계적으로 관리하고 있으나 인력의 부족으로 주로 건강·안전 관리와 행정 지원에 그치고

있다. NIPA는 본부의 종합상황실에서 주기적인 연락과 활동 모니터링을 실시하고 있으나 현지 정보 제공이나 유사시 대응에는 한계가 있는 실정이다. KOICA 현지사무소에서 NIPA 자문단의 안전 및 건강관리를 일부 담당하고 있으나 명확한 규정이 있는 것은 아니기 때문에 현지사무소 코디네이터들도 관리에 어려움이 있음을 지적하고 있다.

인력 부족은 모니터링과 평가체계 미흡과 연결될 수 있으며, 성과관리의 어려움과 직결된다. 자문단이 정기적으로 제출하는 활동보고서에 대한 피드백이 전문적으로 이루어지지 못하고 있다. 활동성과 평가나 연장심사 절차와 기준도 보다 강화되어 심사가 좀 더 면밀하게 시행되어야 할 것으로 판단된다. 관리 인력의 부족과 더불어 자문단의 파견 분야나 활동이 매우 다양하고 전문적이기 때문에 활동 모니터링에는 한계가 큰 것으로 보인다. 단기적으로는 활동성과를 명확하게 기술할 수 있도록 활동보고서 서식을 수정하고, 개인별로 활동 목표를 수립하여 성과를 체계적으로 보고할 수 있도록 개선해야 할 것으로 판단된다.

운영평가에서 가장 큰 문제점으로 지적되는 것은 WFK 자문단 활동의 결과 데이터가 제대로 수집, 기록, 활용되지 못하고 있다는 점이다. 활동보고서에 대한 검토나 성과물의 수집이 거의 이루어지지 않아 WFK 자문단 활동 내용과 결과를 파악하고 WFK 사업의 성과를 평가하는 데에 큰 장애가 되고 있다. 무엇보다 제출되는 보고서를 바탕으로 자문단원의 활동 내용을 축적하고 데이터베이스화하여 성과 분석에 활용하고 향후 자문단 사업의 운영 방향과 전략 수립에 반영하는 것이 시급하다.

나. 성과 평가

WFK 자문단은 다양한 활동을 통해 성과를 창출하고 있다. 파견기관의 수요가 명확하고 적절한 경력과 지식, 풍부한 경험을 갖춘 자문단이 적재적소에 배치될 경우 상당한 성과가 있는 것으로 파악된다. 반면 파견기관에서 자문단 사업에 대한 이해가 부족하고 수요가 분명하지 않을 경우, 사업의 목표에 맞는 성과를 내기 어렵다. 즉, 명확한 수요 검증과 적절한 인력의 선발이 최상의 성과를 내기 위한 전제 조건이 된다.

수요 조사 과정에서 수원국의 수요 요청에 우선순위를 두고 협력기관이 요구하는 분야의 경력이나 전문성에 부합하는 자문단을 선발하여 파견하는 것은 적절한 것으로 판단된다. 그러나 현실적으로 적극적인 수요 발굴이 어렵고 수요 요청에 대한 타당성 검증이 주

로 문서 검토로 이루어져 파견 후에도 업무가 명확하지 않거나 자문단 성격에 맞지 않는 업무가 부여되는 사례도 발견되었다. 단기적으로는 협력기관에서 자문단의 역할에 맞는 업무를 요청할 수 있도록 수요조사 시 자문단 사업에 대한 명확한 설명과 직무기술서 양식을 제공해야 할 것으로 보인다. 중장기적으로는 국별, 분야별 자문단 파견 전략을 수립하여 이에 따라 수요 발굴과 타당성 검증이 이루어져야 할 것이다.

사업의 성과 관리를 위해 이해관계자 간의 소통은 매우 중요한 요소이다. 자문단원은 파견 기관과 대부분 원활한 관계를 유지하며 활동 계획과 성과물을 공유하고 있는 것으로 조사되었다. 반면 시행기관인 KOICA와 NIPA는 자문단파견 후 활동기간 동안에는 파견기관과 거의 연락을 하지 않고 있는 것으로 파악된다. 자문단원의 활동보고뿐만 아니라 파견기관과 정기적인 연락을 통해 자문단원의 활동에 대한 의견을 듣고 성과 제고에 반영하는 제도적 장치가 필요할 것으로 보인다.

현재까지 자문단 활동의 성과로 축적된 데이터가 미흡하여 WFK 자문단 사업의 성과를 종합적으로 파악하는 데는 한계가 있었다. 현지조사와 설문조사 결과 자문단원들은 파견된 기관의 성격에 따라 분석 보고서나 정책제안 문서 작성, 투자유치, 우리나라 법률 또는 제도의 번역 및 소개, 선진 기술 전수 등 다양한 성과물을 창출하고 있었다. 협력기관들은 WFK 자문단 활동의 성과에 대하여 협력기관들은 대체적으로 만족을 나타냈으며, 성과물의 유용성과 활용도에 대해서도 모두 긍정적으로 인식하고 있었다. WFK 자문단 활동의 성과는 파견된 기관의 성격에 따라 다양하게 나타나 유형화하기 어렵고 따라서 단일한 성과지표로 측정하기 쉽지 않다. 자문단 활동의 성과에 대한 축적된 데이터가 없는 현 상황에서는 단일한 성과지표보다는 개별 활동 목표를 수립하고 달성 여부를 파악하는 것이 현실적인 성과지표일 것으로 판단된다.

WFK 자문단 사업은 개도국의 경제·사회 발전과 직결되는 분야의 정부기관에 자문단을 파견하여 고위급 정부관료에게 직접 자문을 제공한다는 점에서 상당한 영향력을 기대할 수 있다. 현지조사 결과 자문단원들의 활동은 WFK 자문단 사업의 궁극적 목표인 개발도상국의 경제발전과 양국 간 우호협력관계 증진에 긍정적인 영향이 있을 것으로 판단된다. 이미 긴밀한 협력관계에 있는 베트남과 같은 국가뿐만 아니라 에티오피아와 같이 고위급 협력관계 형성을 강화해 나가야 할 국가에서도 우리나라에 대한 이해 제고와 양국 간 우호협력관계에 기여할 여지가 크다. 특히, 다른 공여국에 이러한 제도가 없다는 점을 감안하면, 우리

나라가 WFK 자문단 사업을 체계적으로 활용한다면 장기적으로 보다 큰 영향력을 가질 수 있을 것으로 판단된다.

WFK 자문단 사업의 긍정적인 영향력을 위해서는 협력기관의 수요에 부합하고 수원국의 환경에서 역량을 발휘할 수 있는 인력을 선발하여 파견하는 것이 우선되어야 할 것이다. 이를 위해서는 협력기관이 요구하는 직무가 무엇인지 정확히 파악하고 업무 환경에 맞는 인재를 선발할 수 있도록 수요 조사와 검증, 모집과 선발 과정을 보다 체계적으로 보완하고 활동을 지원할 수 있는 체계가 마련되어야 할 것이다.

V. WFK 자문단 사업 성과중심 운영방안

1. 향후 운영 방향 제언

가. 전문가로서 WFK 자문단의 정체성 확인

국내외 사례를 통해 WFK 자문단은 개발도상국에 1년 이상 장기파견을 하면서 파견대상국에 광범위한 수준의 정보나 지식 및 기술전수, 정책 제안을 하는 유일한 사업이라는 것을 알 수 있었다. WFK 자문단 사업은 전문성 수준이 높고 전문가로서 봉사단의 역할을 하는 특징을 갖고 있다. 연령 면에서 50세 이상의 퇴직 및 예정자를 포함한다는 점과 파견분야가 공공행정, 교육, 기술환경에너지, 농림수산, 보건 등으로 WFK KOICA 및 NIPA 자문단의 파견분야와 유사하여 일반봉사단의 시니어봉사단과 공통점을 갖고 있다. 하지만 시니어봉사단이 각 분야의 현장과 밀착되는 활동과 서비스를 제공하는 반면, WFK 자문단은 현장에서 단지 경험과 지식을 전달·전수할 뿐 아니라, 파견국의 파견분야에 대한 정책수립, 기술전수, 세미나, 강의, 보고서 작성, 의료활동 등 파견국가의 발전과 삶의 질 향상을 위한 정책제언과 컨설팅 등 현장에 국한되지 않고 지역적 혹은 국가 차원의 정책 자문가로서의 역할을 한다는 점에서 시니어봉사단과 구분되는 특징을 갖는다.

통합브랜드로서 WFK 사업은 크게 봉사단과 자문단으로 구분되며 이러한 관점에서 WFK 사업의 통합적인 전략이 아닌, WFK 자문단 사업의 특성을 반영한 중장기 전략수립이 필요하다. 우리나라의 경우 이미 베이비붐 세대의 은퇴가 급증하고 있으며 100세 시대의 경제활동기간 연장에 따라 은퇴자들의 일자리 수요도 그만큼 많아지고 있기 때문이다. 또한 베이비붐 세대는 우리나라 개발연대 시대에 주요 역할을 담당한 사람들로서 개발도상국가에 대한 발전 경험과 관련 전문분야의 지식과 경험 등을 토대로 컨설팅을 할 전문적 식견을 갖고 있기 때문이다.

이미 우리나라 베이비붐 세대 은퇴자들의 급증하고 있는 상황을 고려할 때 국내에서도 자문단에 대한 수요 역시 크게 증가할 것이라 예측된다. 따라서 WFK 자문단의 정체성을

전문성의 정도에서 고급수준의 정보와 지식, 기술 등에 대한 자문을 하면서도 본질적 지향은 개발도상국에 대한 봉사, 지원이라는 점에서 봉사단으로서의 성격을 갖는다. 이와 같은 전문가로서 봉사단이 갖는 함의는 파견국에 대한 노력과 기여에 대한 대가가 경제적 보상에 한정하는 것이 아니라 사회적 가치의 실현에 의미가 있기에 사회적 보상에 비중을 두고 동시에 경제적인 보상은 최선의 의미를 담는 수준에서 마련되어야 할 것이다.

또한 WFK 자문단의 개념, 성격, 업무 범위를 명확하게 규정한 한 후 WFK 자문단 안내서(영문, 국문)를 제작하여 파견대상국 및 파견기관에 배포하여 WFK 자문단에 대한 인식과 자문단의 역할을 올바르게 이해시키는 것이 중요하다. IV 장에서 설명한 대로 파견기관에서 자문단에 대한 인식과 업무 범위를 잘 못 이해 하는 경우 업무 성과가 기대보다 낮다는 것을 알 수 있었다. 따라서 WFK 자문단의 정체성 확인과 더불어 이를 파견대상국 및 파견기관에 알리는 것 또한 중요한 일이며 이를 통해 향후 수요 조사 발굴 및 홍보에도 긍정적인 영향을 기대할 수 있을 것이다.

나. 일반봉사단과 차별화된 WFK 자문단 운영전략 마련

WFK 자문단 사업은 '월드프렌즈코리아'의 정책브랜드 중 특히, 퇴직(예정자 포함)자를 대상으로 하며 전문성과 한국사회에서의 개발경험을 토대로 한 광범위한 지식 및 경험에 대한 자문을 한다는 점에서 일반봉사단과 구분되는 특징을 갖는다. 따라서 WFK 자문단 사업의 차별적 특징을 강화하여 본 사업이 파견국에 의미있는 자문활동이 될 수 있도록 하기 위해서는 본 사업에 대한 전략적 목표와 그에 따른 운영방안을 제시하면 다음과 같다.

먼저 전략적 목표로서 WFK 자문단의 자문활동 성과는 파견국에 대한 지속가능한 성장 동력을 제공하는 것이다. 자문단의 자문활동이 자칫 파견된 자문단 개인의 역량에 제한될 수 있는 여지가 있다. 이미 우리나라에서 사회적·경제적으로 공공기관과 민간기업에서 충분한 경력을 쌓은 인재로서 파견국에 유용한 지식과 정보, 기술 등을 제공하는 등의 독자적인 역량을 충분히 발휘하고 있다. 그럼에도 자문단 사업이 개인의 역량을 발휘할 수 있도록 할 뿐 아니라 파견국에 실제로 유용한 정보와 자원이 되기 위해서는 파견활동이 연속성을 갖고 있으며 파견국의 발견과정에 적절히 수용되고 반영되어야 하기 때문이다.

또한, WFK 자문단 사업이 그 자체로 차별화된 사업이 되기 위해서 자체적인 성과전략

과 운영목표의 마련이 필요하다. 자문단이 제공하는 자문활동이 일선 현장으로부터 떨어져 있는 반면 실제 행정기관이나 정부의 주요 의사결정자의 근거리에서 자문 활동을 제공한다는 측면에서 정책에 미치는 영향이 지대하다고 판단된다. 따라서 WFK 자문단 사업의 성과전략은 '지속가능한 성장동력'제공이다. 이와 함께 자문단 활동이 자문활동에 그치지 않고 파견국의 정책현실 개선까지를 자문활동의 성과목표로 하여'자문단의 효과성 제고'를 두번째 전략목표로 제시하고자 한다.

이와 같은 WFK 자문단 사업의 성과를 달성하기 위한 전략 1과 2를 위한 운영목표는 먼저, 효율적 운영방안 마련이다. 모집 및 선발로부터 귀국 후 사후관리에 이르기까지 전 과정에서 현재 이원적으로 운영되고 있는 KOICA 자문단과 NIPA 자문단이 각각의 특성을 유지하면서도 운영과정의 일관성과 형평성이 유지되어야 할 필요성이 있다. 이러한 관점에서 효율적인 관리 및 운영기반을 마련하는 것을 목표로 하여 점진적인 개선을 이뤄가야 할 필요가 있다. 또한 급증하는 은퇴(예정)자들에게 기회를 개방하였을 때 일정한 자격요건과 기준을 갖춘 전문가가 참여할 수 있도록 합리적 운영방안을 마련해야 할 필요가 있다.

〈표 V-1〉 WFK 자문단 사업의 성과전략 및 운영 목표

구분	성과목표	구분	운영 목표
전략1	지속가능한 성장동력	목표1	효율적 운영방안 마련
전략2	자문단 효과성 제고	목표2	자문단 파견의 기회확대

다. WFK 자문단의 관리체계 개선

1) WFK 자문단의 관리개선 방안

KOICA 자문단과 NIPA 자문단은 자문의 전문분야가 달라 자문단의 차별적 운영의 의미를 찾을 수 있다. 즉, KOICA 자문단은 교육, 공공행정, 보건, 도시개발 등의 분야, NIPA는 정보통신이나 산업발전, 에너지자원, 지역발전 등의 분야 전문가로 활동 분야가 다르다는 특징이 있다. 그럼에도 불구하고 자문단의 자문역할과 기능면에서 각각의 자문단(KOICA, NIPA)의 성격은 동일하다. 즉, 지식이나 정보, 기술전수나 정책제언 등 전문적인

경험과 지식을 파견국에 제공하는 역할이 동일하므로 자문단 관리에 있어서 처우나 복무, 활동지원의 차이가 있는 경우 형평성과 일관성을 고려한 개선이 필요하다.

먼저, KOICA, NIPA 자문단의 운영은 모두 수요발굴→모집 및 선발→교육→현지 복무 및 성과관리→연장심사→귀국관리 등의 과정과 절차가 있으며 이 가운데 수요발굴, 모집 및 선발, 국내교육 등의 절차는 동일하게 추진되므로 중복을 해소하고 있으나 현지 복무 및 성과관리에 있어서는 두 개 기관이 각각 별도의 양식과 보고서 양식으로 운영하고 있어서 종합적인 성과를 도출하는데 한계를 가진다. KOICA와 NIPA가 각각의 운영관리 체계에 따라서 운영되기는 하지만 '월드프렌즈코리아'라는 통합브랜드로서 '글로벌인재양성총괄실'의 관리를 받는다는 점에서 종합적인 성과관리의 필요성이 있으며 따라서 현재 통일되어 있지 않은 실적 보고나 보고서 양식을 본 사업의 '성과'양식에 따라 일원화할 필요가 있다. 예를 들면 현재 KOICA 자문단의 중간보고서 양식은 주로 서술형식으로 되어 있어 작성자의 보고서 작성역량에 전적으로 의존하게 되어 있다. 자문단의 활동내역을 상세하게 작성하도록 되어 있기는 하지만 일정한 성과 틀 내에서 정성과 정량적 평가가 가능하도록 보고서 양식을 개선할 필요가 있다. 이를 위해서 KOICA 자문단의 자문분야에 따른 성과요소를 도출할 필요가 있으며, 이와 같은 성과요소는 정량적인 실적으로 작성이 가능하게 됨으로써 보다 객관적인 성과관리에 접근할 수 있다고 본다. 이와 관련하여 보고서 및 실적보고 제출 빈도나 횟수도 현재 각각 다르게 운영되고 있으나 분기 혹은 반기별로 통일하여 성과관리를 효율화할 필요가 있다. 성과관리의 요소로 활용할 수 있는 평가제도, 협력기관 만족도 조사 등도 조사항목, 조사 시기를 합리적으로 정리하여 일원화할 필요가 있다. 또한 현재 KOICA와 NIPA가 각각 만족도 조사를 실시함으로써 만족도 조사 결과가 분산되어 있으며, 자문단 사업의 종합관리의 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위하여 종합만족도 조사를 실시하는 등 중복과 비효율성을 해소하기 위해 통합된 정기조사를 실시할 필요가 있으며 한 번에 KOICA와 NIPA 자문단의 협력기관 활동 만족도를 파악하고 성과관리에 반영할 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째는 현지에서의 자문단 지원 활동을 형평성과 일관성을 가지고 지원해야 한다는 것이다. 보상 및 지급경비와 관련하여 KOICA와 NIPA 자문단의 자문활동의 정체성이 동일하며 따라서 지급되는 지급경비에서 현지생활비는 동일하게 지급되고 있으며 그 외에 출·귀국 준비금이나 기타 경비에서 자문단의 특성을 반영하여 책정되어 있다. 국내의 유사사

업, 즉, 현재 부처별로 은퇴자를 대상으로 한 파견사업의 지원금액을 비교·분석한 결과, WFK 자문단에 대한 지원금액이 다소 높은 것으로 나타났다. 은퇴자들은 연금수령 대상자들을 포함하고 있으며, 연금과 별도로 국외 파견활동에 대한 보상지급이라는 측면에서 충분한 인건비성 경비보다는 현지 생활에 대한 최선의 금액을 지급하는 것으로 보인다. 하지만 파견지역의 물가수준 등 고려사항이 다양하므로 일괄적인 비용지급보다는 현실적인 여건을 고려하여 합리적인 지급경비 책정할 필요가 있다. 예를 들면 현재 거주비와 생활비를 통합하여 지급되고 있는 것을 거주비와 생활비로 분리하여 지급함으로써 파견지역의 물가수준을 보다 잘 반영할 수 있으며 합리적인 지급경비 산정이 가능해질 수 있을 것이다.

또한 현지활동 지원비의 지원범위가 KOICA는 활동물품 및 일반활동 지원으로 구분되고 있으나 회의비 등 업무추진비는 지급한도액의 20%까지만 허용되는 등 제약조건이 있어서 불편함이 있다는 것이 현지조사 결과 자문단의 개선요청 사항으로 제안되었다. 한편 NIPA는 교통비, 업무수행에 수반되는 비용을 모두 포함하여 활동지원의 범위를 폭넓게 인정하고 있다. 보다 효율적인 업무활동이 이뤄질 수 있기 위해서는 KOICA 및 NIPA 자문단 모두 적용될 수 있는 활동인정 범위를 마련하여 이의제기나 불편요소를 제거할 필요가 있을 것이다.

2) WFK 자문단 파견 지침 및 인력풀에 대한 데이터베이스 구축

2010년 WFK 브랜드로 통합된 이래 파견된 자문단 수는 1,550여명이다. 2010년 KOICA 및 NIPA 자문단 파견인원은 80명이었으나 2015년 263명까지 이르렀다가 최근에 다시 자문단 인원이 감축되었기는 하지만 퇴직(예정)자 수의 증가에 따라 WFK 자문단에 대한 수요 또한 그만큼 많아질 것으로 예측된다. 그럼에도 현재 WFK 자문단에 대한 데이터베이스 구축은 미흡한 수준으로 파악되고 있다. 예를 들면 현재 자문단의 개인별 정보는 연령, 성별, 파견분야, 파견지역 및 국가별로 정리되고 있지만 개인정보보호에 대한 법·제도가 강화됨에 따라 이 외의 자문활동에 대한 경력이나 이력에 대한 정보에 대해서는 접근과 파악이 제약되고 있다. 지금까지 파견된 자문단은 1,550여명으로 집계된다. 하지만 파견실적은 연간실적으로 관리됨으로써 동일한 사람이 다른 연도에도 자문단에 포함되거나, 어느 한 자문단 활동기간이 종료되고 다음 해에 다른 자문단(KOICA→NIPA, 혹은 NIPA→KOICA)으로 이동한 경우에도 그 해의 연간실적으로 계산되기 때문에, 실제로

파견된 자문단의 수는 훨씬 작을 수 있다. 이렇게 자문단 활동에 대한 이력과 경력관리 제약의 한계는 보다 많은 사람들에게 공평한 기회와 혜택을 제공하는데 한계로 작용할 수 있는 등 문제의 소지가 있다. 자문단은 개인적으로 은퇴 후 자신의 경험과 경력을 토대로 한 새로운 일자리이며 이는 경제적일 뿐 아니라 사회적인 이익을 가져다준다. 따라서 일정한 자격과 역량을 갖는 사람들에게 기회가 공평하게 제공되도록 하기 위해서는 개인별 자료가 구체적·체계적으로 구축되어야 할 것이다. 즉, 자문단 개인에 대한 정보를 기본정보(성별, 연령, 파견분야, 파견지역 및 국가 등)외에도 자문단 활동의 경력이나 이력(파견유형, 파견기간 등)을 구체적으로 관리함으로써 은퇴 후 자문활동으로 인한 사회적·경제적 기회와 이익이 보다 많은 사람들에게 골고루 제공될 수 있도록 개인별 데이터베이스 관리 요소를 구체적으로 개선해야 할 것이다.

이와 관련하여 자문단 파견 기간에 대한 세부적인 지침 마련이 필요하다. Ⅲ장 자문단 파견 실태분석에서 자문단의 파견 기간은 1~6년까지 다양한 것으로 나타났다. 또한 KOICA와 NIPA 교차로 지원하여 파견된 자문관도 있다는 것을 면담을 통해 확인하였다. 은퇴자의 급증에 따라 잠재적 자문단 인력공급도 확대될 것에 대비하여 자문단의 진입 기회를 넓히려면 이에 기준마련이 필요한 것으로 판단된다.

Ⅱ장의 국내외 사례를 예를 들면, 일본 JICA 시니어봉사단은 파견 기간이 2년이며, 보다 많은 사람들에게 기회를 제공하기 위해 파견 기간은 연장되지 않는다. 따라서 WFK 자문단의 경우에도 현지 적응기간 등을 고려하여 최소의 파견 기간을 1년으로 하고 1회에 한하여 연장할 수 있으며 총 2년을 넘지 않도록 정함으로써 보다 많은 자격있는 은퇴자들이 진입할 수 있도록 지침정비가 필요하다.

3) 복무 관리 지원 및 자문단 복무 매뉴얼 제작

WFK 자문단 사업은 KOICA와 NIPA가 구분되어 운영되고 있고, 서로 파견분야가 달라 자문유형의 차이가 있으나 은퇴(예정)자 자문단 사업이라는 점에서 공통점이 있다. KOICA 자문단은 현지사무소에서 복무관리가 수행되지만 NIPA 자문단은 협력대상국 파견기관의 지휘 및 감독과 국내의 '종합상황실'에서 복무활동에 대한 보고를 받음으로써 복무관리가 이뤄지고 있다. 현재의 복무 및 운영관리에 있어서 별다른 문제없이 자문단 운영 및 관리가 이뤄지고 있음에도 자문단의 입장에서 보다 안정적인 자문활동과 개인적 혹은

본 사업의 목표 달성을 위해서 자문단 복무관리 개선의 필요성이 있다.

NIPA 자문단은 국내에서 원격으로 관리되고 있어, 개발도상국 현지에서 자문활동을 수행하는 과정에서 발생하는 크고 작은 문제에 대해서 가깝게 지원받을 수 있는 공식적 통로의 부재로 안정적인 자문활동이 어려울 수 있다. KOICA 현지사무소에서 NIPA 자문단에 대한 안전 및 건강 관련 지원, 현지 적응 교육 등을 할 수 있도록 되어 있으나, 파견 주체가 다르다는 이유로 이러한 관리를 소홀히 할 수 있다. 따라서 코디네이터 직무내용의 범위에 KOICA 자문단 및 NIPA 자문단에 대한 지원도 명시함으로써 현장에서의 지원역할이 이뤄질 수 있도록 개선이 필요하다.

또한 WFK 코디네이터 설문을 통해 대부분의 현지사무소에서는 WFK 봉사단 관리 매뉴얼을 사용하여 자문단을 관리하는 것으로 나타났다. 일반봉사단과 달리 연령이나 전문성에 따른 자문단 관리의 어려움을 고려할 때, 본부 차원에서 WFK 자문단 복무관리 매뉴얼을 제작하고, 이를 현지사무소에 배포하여 적용하는 것도 바람직할 것이라고 판단된다. 뿐만 아니라 자문단의 현지정착을 도와 현지 적응 기간을 단축하고 업무 수행을 원활하게 하기 위해 파견 준비, 정착, 생활, 활동에 관한 자문단용 가이드라인이나 매뉴얼 제작, 보급 역시 필요하다고 할 수 있다.

라. 시행기관-협력기관 간 의사소통 정례화

자문단의 성과는 협력기관의 수요가 명확하고 적절한 경력과 지식, 풍부한 경험을 갖춘 자문관이 적재적소에 배치될 경우 상당한 높게 나타났다. 즉, 협력기관의 담당자가 관심을 가지고 구체적인 업무를 요구하면, 자문관이 이에 부응하여 양질의 분석 보고서와 정책 컨설팅, 기술전수를 제공하여 좋은 성과를 낼 수 있다. 이를 위해 단기적으로는 협력기관에서 자문단의 역할에 맞는 업무를 요청할 수 있도록 수요조사 시 자문단 사업에 대한 명확한 설명과 직무기술서 양식을 제공할 필요가 있다. 그리고 협력기관이 요청한 수요가 타당한지 협력기관과의 의사소통을 통해 검증하는 과정을 거치는 등 보다 적극적인 수요발굴을 위해 협력기관과의 원활한 의사소통이 필요하다.

WFK 자문단이 협력기관에 파견된 이후 시행기관과 협력기관 간 의사소통 기회는 거의 없는 것으로 조사되었다. 현지사무소는 WFK 자문단 사업의 지속가능성을 유지할 수 있는

중요한 전달체계로서 중요하다. 자문단의 파견시기가 일정하지 않고 개인별 편차가 있음에도 협력기관과의 적극적인 의사소통 구조를 통해서 자문단의 자문성과를 극대화할 수 있을 것이다.

이를 위해서는 현지사무소와 협력기관 간 협의체 구성을 통해 해당 국가의 자문활동에 대한 목표와 방향을 설정하고 이와 같은 목표와 방향에 따른 자문활동이 이뤄질 수 있도록 현지의 중요한 협력기구로서의 역할이 필요하다. 협의체 구성은 KOICA 현지사무소장이 주체가 되어 대사관, 협력기관 및 파견부서장이 참여함으로써 현지 자문활동의 실효성을 높이기 위한 의견교환 및 협력사항을 논의한다. 회의는 최소 상-하반기 연 2회의 정기회의와 중요사항이 있는 경우 임시회의로 활용한다. 주요 논의내용은 자문단 선발과 관련하여 자문단의 역할과 업무범위 명확화 및 인력선발 시 후보자에 대한 협력기관에 정보를 제공하고 의견을 수렴하는 것이다. 또한 반기별 혹은 연도별로 성과 모니터링 및 목표달성 점검, 자문활동의 애로사항 및 협력사항에 대한 의견교환 등이다. 회의결과는 현지 자문단의 자문활동을 자체적으로 점검하고 성과를 높이기 위한 방안을 모색하는 것으로 활용할 수 있다.

〈표 V-2〉 시행기관-협력기관 간 협의체 구성시기 및 운영

구분	내 용
목 적	• 자문활동의 목적 및 의사소통 구조 마련 • 자문활동에 대한 전체적인 성과 모니터링의 기반 마련
구 성	• KOICA 현지사무소장, 대사관, 협력기관 및 협력부서장 등
회의시기	• 정기회: 상-하반기 연 2회 • 임시회: 이슈가 있는 경우 연 2회 내에서 자율
주요 안건	• 반기별 성과 모니터링 및 목표달성 점검 • 자문활동의 애로사항 및 협력지원 요청의견에 대한 제안
회의결과 활용	• 현지자문단의 자문활동 점검을 통한 성과 제고 및 시사점의 환류

2. WFK 자문단 사업 성과제고 방안

가. 자문단 사업의 성과지표 설정 방안

1) 운영성과와 성과지표의 구분

WFK 자문단 사업의 성과관리를 위해 크게 운영성과 부문과 사업성과 부문으로 구분하여 성과를 관리할 필요가 있다. 운영성과는 WFK 자문단 사업이 작동되도록 하는 운영·관리적 측면의 성과이며, 사업성과는 자문단 활동으로 인한 성과를 의미하며 두 부문은 서로 연관되어 있지만, WFK 사업의 체계적인 성과관리를 위해서 운영·관리부문과 성과부문으로 구분할 수 있다.

운영성과는 WFK 자문단 사업의 '운영'과 관련하여 인력 및 조직관리, 사업추진 단계별 사업관리, 사업성과 관리 등 사업추진 절차나 과정에서의 성과를 측정하는 것이다. 모집 및 선발 과정에서 적절한 자문단의 선발과정에서 선발된 자문단에 대한 사전 교육기간과 내용이 적절했는지, 배치 과정에서 수원국의 협력기관에서 요청하는 요건과 자격을 가진 자문단을 연계하였는지, 자문활동이 이뤄지는 과정에서 시행기관의 지원이나 관리가 적정했는지는 모두 운영관리와 관련한 것이며, 운영관리의 성과는 적절성, 효과성, 효율성 등으로 평가할 수 있다.

2) 자문단 사업 유형별·분야별 '성과'지표 마련

2010년 통합브랜드로 WFK 자문단 사업이 제도도입 및 정착기를 지나 성과관리를 통한 성과의 효과성이 강조되는 시기이다. 자문단 사업의 효과성을 파악하기 위한 전제조건은 사업의 성과를 무엇으로 보고, 무엇을 성과로 정의할 것인가에 달려 있다고 할 수 있다. WFK 자문단 사업의 성과는 곧 본 사업의 존재 이유이기도 하므로 성과에 대한 명확한 정의를 통해서 사업목적의 달성 여부를 점검할 수 있을 것이다. WFK 자문단 사업에 대한 성과관리가 강조됨에 따라서 파견유형별 성과지표를 개발하여 관리해 오고 있다.

정보통신, 산업기술, 에너지 자원, 무역투자, 지역개발 등 주로 과학기술 및 산업 등 공학과 기술개발 관련 자문단인 NIPA 자문단의 경우 그동안 각 분야의 공통된 성과지표를

도출해 관리해 오고 있다. 이들 5개 분야의 공통된 성과지표로는 MoU 연계, 기술이전, 언론보도, 정책자문, 포상, 프로젝트 자문, 한국기업연계, 지식공유 등으로 분기별에 따른 개별 자문단의 활동성과를 이와 같은 범주로 구분하여 그 성과를 관리해오고 있다. 자문단의 활동이 국가 혹은 국가 내 넓은 범주의 정책에 대한 자문이라는 점에서 계량적 실적으로는 한계가 있음에도 정성적 실적점검과 함께 활동의 직접적 결과로서 각종 제도제안이나 정책제안 건수, 각 제안에 대한 반영 건수, 프로그램 개발 건수는 자문활동의 직접적 결과(output)를 나타낼 수 있는 적절한 지표라 판단된다.

이러한 관점에서 KOICA 자문단의 경우에도 자문단 유형의 특성을 반영한 5대 분야별 주요직무내용을 토대로 다음과 같이 성과요소를 도출하였다. 교육분야는 프로그램 개발 건수, 제도화 반영 건수, 인력양성 수(교사급) 등을 들 수 있다. 건강분야에서는 인력양성 수, 해외사례에 대한 번역, 조사보고서 등 보고서 발간 건수, 정책제안 수, 제도 반영 수 등을 들 수 있다. 공공행정 분야는 제도제안 건수, 반영 건수, 콘텐츠 개발 및 매뉴얼 개발 실적, 인력양성 수 등을 도출하였으며, 농촌개발 분야 역시 인력양성 수, 제도개선 실적, 농업기술 개발 및 이전 실적 등을 들 수 있다. 환경 및 젠더분야는 정책제안 건수, 신규제도 도입 적용실적, 홍보실적, 보고서 작성 실적 등을 성과요소로 활용할 수 있다.

실제 현지조사에서 에티오피아 교육부에 파견된 자문단의 경우, 협력기관에 한국의 평생교육체계와 각국의 스쿨시스템을 비교분석하여 제공하였고, 교사역량 강화를 위한 '2030 Road Map'구축에 대한 자문을 제공하였는데 주로 자료번역, 아이디어나 정책제안에 대해 문서로 제공하고 있었고 수원국의 협력기관에서도 주요 성과로 인식하는 것으로 인터뷰 결과 파악되었다. 공공행정 분야로 ToT 교육 커리큘럼 수립, 교안작성 및 강사교육 진행 등이 성과로 나타났으며, 지역개발 분야의 성과로는 대학교 학생들에 대한 '터널링 과목'개설 및 강의, 지질 공학 및 토양공학 실험실 환경 개선 노력으로 기금마련 활동을 협력기관이 자문단활동의 성과로 설명하고 있다. 베트남의 자문단 성과로는 아카데미 교육과정 설립과 교육생 배출, 네트워킹, 법률개선에 대한 의견 제안, 정보제공, 초청연수 프로그램 연계, 프로젝트 개발 및 한국과 연계, 현지 인력의 역량강화를 위한 초청연수 프로그램, 최신 정보기술에 대한 정보교류 및 경험전수, 기업 간 네트워크 구축 등의 성과를 현지의 파견 자문관 및 수원국의 협력기관 담당자와의 면담을 통해 확인하였다.

이와 같은 자문단 활동의 실적과 성과는 다음의 전문분야별 성과요소와 일맥상통하고

있으며, 이외의 새로운 성과요소가 있다면 '기타'로 분류하고, 추후에 성과요소를 정리·조정할 때에 새로운 성과항목으로 수정·보완할 수 있을 것이다.

〈표 V-3〉 KOICA 5대 자문분야의 주요직무에 따른 성과요소

분야	주요 직무	성과요소
교육	• 직업훈련: 프로그램개발, 교육제도수립 등 • 인적자원개발: 프로그램 개발, 정책제안	프로그램 개발건수/ 제도화 반영건수/ 인력양성 수
보건	• 의료서비스: 서비스 제공, 의료진 양성 • 가족계획: 가족계획 및 관리체계 정책제안 • 공중보건: 인력양성, 의료장비 유지 및 운영에 대한 훈련제공	인력양성 수/ 보고서발간실적 (번역, 조사보고서 등)/정책제안 건수
공공행정	• 전자정부: 행정제도의 효율적 운영지원 • IT 정책: 국제적 기준에 맞는 IT기술 향상 • 이러닝: 온라인 교육장비 구축, 교육컨텐츠 및 프로그램 개발, 교사양성 및 훈련 • 교육정보시스템: 인사·예산·회계와 관련한 서비스 제공, 학생관리를 위한 지원 제공 • 관세행정: 수출입 관세 신고, EDI 기반의 관세신고의 자동화, 밀반입을 포함한 부정무역행위 및 검사기구 도입 • 선거관리: 선거관리 책임과 역할, 민주주의 선거시스템 도입 방안 • 정부 예산 회계시스템: 예산회계시스템 현황조사, 미래전략 수립 • 이민통제: 이민관리 능력향상 지원, 국경관리, 이민정보시스템 등 • 통계 및 정부역량강화: 정부통계수집 방법 제안, 통계데이터베이스 구축, 통계관련 조직 및 협력 방법에 대한 제안 • 정부데이터 센터의 개발: 데이터센터 관리를 위한 계획수립, 전자정부 적용을 위한 전략, 데이터센터 매니저 및 전문가 훈련 등	제도제안 건수 (정책제안 포함)/ 제도화 반영실적 (기관이나 조직설립 등 포함)/콘텐츠 개발 실적/운영매뉴얼 개발 실적/인력양성 수 등
농촌개발	• 새마을운동: 농촌개발 역량강화 지원, 농업 및 농촌개발을 위한 정책 프레임워크 수립 • 농업기술개발: 농업기술 개발 지원, 기술자 훈련, 관개 등 제안 • 총체적 수력관리, 가뭄정보	제도개선 실적/ 농업기술 개발 실적/ 인력양성 수 등
환경,젠더 등	• 기후변화 모니터링 및 관측시스템 설치 • 오수관리 • 개발에서 여성 • 기타	정책제안 건수/ 신규시스템 도입실적/ 홍보실적/보고서 작성 실적 등

출처 : KOICA, "List of Sectors of "World Friend Korea(WFK)" Advisors Program"의 직무기술서 재구성

이와 같은 분야별 성과요소를 매트릭스화 하여 적용가능성이 높은 공통된 성과지표를 정리하여 제안하면 아래 표와 같다. 이 외에 마지막 행에 있는'젠더관점 반영'을 성과지표로 두어 수원국 모든 정책분야의 성평등에 접근할 수 있도록 해야 할 필요성이 있다. 성인지 관점은 특정 정책이나 특정영역에 국한되는 것이 아니라, 모든 정책분야에 반영되어야 하는 범분야 이슈이기 때문이다.

이와 관련하여 제안 사항은 파견분야로서 현재 환경, 젠더 등 범분야 이슈로 통합하여 묶고 있으나, 두 개의 분야 모두 각각의 독립적인 전문성을 갖고 있으므로 환경과 젠더를 독립적인 파견분야로 분리하는 것이 필요하다. 특히, 젠더 이슈는 수원국의 모든 정책분야에 체계적으로 포함되어야 하는 것이어서 별도로 성과관리를 해야 할 필요성이 있기 때문이다.

〈표 V-4〉 KOICA 자문단 5대 파견분야별 공통 성과지표(안)

파견분야	보고서 작성 실적	프로그램 개발 건수	매뉴얼 개발 건수	정책 (자문) 제안 건수	제도 반영 실적	제도반영 홍보실적	인력 양성 수	MoU 연계	젠더 관점 반영
교육	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨
보건	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨
공공행정	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨
농촌개발	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨
환경,인권 등	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨
성주류화	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨	∨

나. 자문단 활동 모니터링 및 성과점검의 정례화

자문단 활동의 성과를 제고하기 위해서는 모니터링 및 성과점검을 정례화하는 것이 필요하다. 정례화는 정기적으로 실시함으로써 자문단으로 하여금 자신의 실적이나 성과관리 일정을 사전에 인지할 수 있도록 해야 한다. 월별로는 활동보고서로 갈음하며 분기별(혹은 반기별)로 성과나 실적을 점검하게 함으로써 자문단원이 성과일정에 쫓기는 부담을 줄이고 안정적으로 자문활동을 할 수 있도록 제도설계가 필요하다.

이를 위해서는 무엇보다 자문단 선발 이후 파견 및 자문활동이 이루어지는 과정에서 자문단 활동의 목표를 명확히 인식하는 것이 필요하며, 은퇴 후 자유로운 여가활동의 일환이 아닌 수원국, 협력기관의 발전에 실질적인 기여가 요구되는 중요한 사업임을 명확히 하고 이를 위한 성과도출 노력을 적극적으로 유도하는 것이 필요하다. 또한 본격적인 자문활동이 시작된 이후의 활동모니터링 및 성과관리 점검 주기를 사전에 공지하고, 성과나 실적자료가 어떻게 활용될 것인지를 명확히 전달하여 자문단 스스로 자신의 실적과 성과관리를 할 수 있도록 지침을 제시해야 할 것이다.

자문활동의 성과나 실적을 제출하고 난 후 자문단 성과에 대한 환류는 보다 조심스럽게 이뤄져야 할 필요가 있다. 파견된 자문단이 해당 분야의 전문가들이기 때문에 자칫 성과나 실적에 대한 코멘트가 파견자문단으로 하여금 불만의 소지가 될 수 있으므로 스스로 성과관리 할 수 있는 방안을 모색하는 것이 필요하다. 자문단원의 성과관리나 실적 점검은 객관적인 점검지표에 따라 성과관리위원회에서 논의하여 결정할 수 있는 시스템을 마련해야 할 것이다.

다. 우수 자문단 활동에 대한 인센티브 마련

자문활동에 대한 성과를 제고하기 위해서는 정기적인 성과점검 뿐 아니라 이후의 후속조치가 마련되어야 한다. 즉, 실적이나 성과점검에 대한 환류방안이 마련되어야 한다. 성과점검의 후속조치는 크게 두 가지 방안으로 구분할 수 있다. 하나는 성과를 높일 수 있는 방안이 무엇인가를 위해 성과 제고를 위한 지원방안을 보완하거나 수정하는 등의 관리개선의 기초자료로 활용함으로써 자문단이 자문활동을 통해서 달성하고자 하는 목표를 달성할 수 있도록 관리적 측면의 개선에 반영하여야 한다.

다른 하나는 실제 자문단의 자문활동에 대한 성과보상 제도를 마련하는 것이다. 자문단 사업 성과제고의 핵심주체는 '자문단'일 것이다. 자문단이 자신의 자문활동이 수원국과 협력기관에 기여하는 것이 얼마나 가치가 있으며 의미 있는가를 인식하는 것과 동시에 실질적인 자문활동의 성과로 연계될 수 있도록 동기가 부여되어야 한다. 그런데 내부적 동기도 중요하지만 객관적인 성과 점검과정을 통해 외부적으로 자문단에게 동기를 줄 수 있는 것이 바로 성과나 실적에 따른 인센티브를 부여하는 것이다. 봉사단으로서 자문단의 활동은

이미 사회적·경제적 보상이 주어졌기 때문에 추가적으로 경제적 보상을 지원하기보다는 자문활동의 성과가 지속가능하게 이뤄질 수 있도록 1회에 한하여 자문단활동기간 연장에 '가점'을 부여하는 방안을 고려해 볼 수 있겠다.

3. 성과관리 시스템 구축방안

가. WFK 자문단 종합 성과관리체계 구축

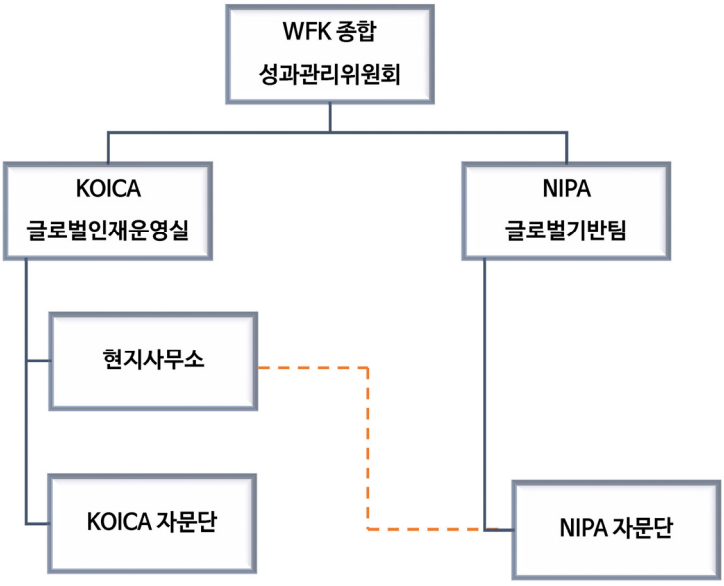
현재 KOICA 자문단과 NIPA 자문단의 관리는 이원화되어 있다. 이는 자문분야가 명확히 구분되어 있으며, 그에 따른 운영 및 관리 주체가 이원적으로 운영되고 있기 때문이다. 자문단 유형의 차별성이 인정되기 때문에 이와 같은 현재의 운영체계를 그대로 유지한다고 하더라도 WFK 자문단 사업의 성과 관리를 위해서는 '월드프렌즈코리아'의 총괄부서인 '글로벌인재양성총괄실' 내 WFK 자문단 사업의 종합적 성과관리를 위한 '성과관리위원회'를 두어 WFK 자문단 사업의 성과를 관리하게 하는 것이다.

'글로벌인재양성총괄실' 내 성과관리위원회는 KOICA와 NIPA 자문단의 성과관리를 위한 성과목표 및 전략을 수립하고, 유형별 성과지표 마련, 정기적 성과관리 일정 수립, 성과점검 및 환류방안 등 전체 일정을 관리하며 연간 종합성과점검 보고서를 작성하여 유형별, 분야별 자문단 활동에 대한 성과를 관리한다.

자문단 유형별로 KOICA 자문단의 경우 '글로벌인재운영실'에서 자문단의 (활동)성과보고서를 수합하고 분야별, 개인별 성과점검을 한다. NIPA 자문단의 경우 NIPA '글로벌기반팀'의 성과분석위원회가 분기별 보고서를 검토하고 피드백을 제공하여 활동목표 달성 및 업무성과 향상을 점검하고 있으며, 자문활동지원협의회를 통한 원격지원이 이루어지는 등 체계적인 성과관리 체계를 가지고 있다. 이러한 NIPA의 성과관리체계를 종합성과관리체계에 적용하여 NIPA 자문단 뿐 아니라 KOICA 자문단 활동의 성과를 통합관리할 수 있을 것이다.

WFK 종합 성과관리위원회는 KOICA와 NIPA 자문활동에 대한 연간 성과를 종합하여 분석하고 매년 '종합성과분석보고서'를 발간한다. KOICA와 NIPA 각 관할부서는 현재의 각 자문단 관리의 운영부서로서 역할을 하며, 현지사무소의 월별(중간) 및 분기별 활동(성과)보고서를 점검·관리하고, 점검결과를 현지사무소에 환류하는 기능을 한다.

〈그림 V-1〉 WFK 자문단 종합 성과관리 체계



현지사무소는 활동(성과)보고서를 취합하고, 취합결과를 국내의 각 관할 부서에 보내어 성과점검 결과를 환류 받는다. 현지의 KOICA 및 NIPA 자문단은 월별 및 분기별로 활동(성과)보고서를 제출기한 내에 작성하여 제출한다.

1) WFK 종합 성과관리위원회 설치

현재 WFK 자문단 성과점검은 KOICA 자문단과 NIPA 자문단의 각 유형별로 이뤄지고 있으며 동일한 사업임에도 종합관리가 이뤄지고 있지 못하다. 현재와 같이 자문단 유형에 따른 두 개의 관리·운영체계를 유지하되, '월드프렌드코리아' 사업을 전체 관할하는 글로벌인재양성총괄실 내 'WFK 자문단 종합 성과관리위원회'를 자문단 사업의 총체적 성과를 점검하고 매해 관리할 수 있도록 하는 것이 필요하다. 성과관리위원회는 내부 관계자 외에 외부의 분야전문가로 구성하고, 이 외에 프로그램 평가 전문가로 구성하여 10명 내외로 구성한다.

종합 성과관리위원회는 WFK 자문단 중장기 성과목표 및 전략 수립과 이에 따른 성과지표를 조정하며 성과관리를 위한 매뉴얼과 지침을 마련하여 각 유형별 자문단 관리부서에 보낸다.

종합 성과관리위원회는 유형별 자문단의 성과 중 분기별로 취합하여 연간 성과 및 실적을 종합적으로 평가하고 그 결과를 각 자문단 관리부서에 환류한다.

2) 성과관리 일정 수립

성과관리 일정은 KOICA 및 NIPA 자문단의 활동 및 성과관리가 일정한 시기에 이뤄진다는 것을 예측하고 개별 자문단이 자신의 활동성과나 실적을 관리하게 하는데 목적이 있다.

활동(성과)보고서는 매월 제출하는 활동보고서 월 1회, 성과 및 실적 중심의 보고서인 성과보고서를 분기별 1회 작성 제출한다. 단 월별로 제출하는 활동보고서에 별다른 활동이 없는 경우에 생략할 수 있다. 총 4회 제출된 분기별 성과보고서를 토대로 하여 연말 혹은 익년도 1월에 '종합성과분석보고서'를 작성한다.

3) 월별/분기별 활동(성과)보고서 양식 체계화

월별 활동보고서는 주로 월간 자문활동을 기술하는 주관식 보고서로 작성하며 분기별 성과보고서 작성의 기초자료를 제공할 수 있도록 월별 활동보고서와 분기별 성과보고서를 연동한다. NIPA는 분기별로 활동보고서를 작성하도록 하고 있는데, 분기별 활동목표 및 목표에 따른 실제 관련 활동 사항을 기술하고, 추진내역을 성과요소에 따라 계량적으로 작성하는 양식을 활용하고 있어 보고양식을 통일할 때 이를 참조하여 작성하는 것도 방안이 될 수 있을 것이다.

나. 유형별 성과관리 지표 및 성과 평가 실시

1) 유형별 성과지표의 마련

현재 WFK 자문단 유형별로 NIPA 자문단의 파견분야는 정보통신, 산업기술, 에너지자원, 무역투자, 지역발전의 5개 분야이며 활동성과에 대한 지표는 MoU 연계 실적, 기술이전, 언론보도, 정책자문, 기술자문, 포상, 프로젝트 자문, 한국기업 연계, 지식공유의 9개로 구성되어 있다.

한편 KOICA 자문단의 경우 파견분야는 교육, 보건, 공공행정, 농촌개발, 환경 및 젠더 등 범분야 이슈의 5개 분야이며 관련 성과요소로서 본 장에서 5개 분야에 공통적으로 적용할 수 있는 '기타'를 포함하여 NIPA와 동일하게 9개 성과요소를 도출하여 제시하였다.

현재 '월드프렌드코리아'브랜드의 성과지표로서 '성인지교육이수율'은 자문단 파견의 기초교육으로 '운영평가'지표로 적절하며, 젠더관점에 대한 성과지표는 자문단유형별(KOICA, NIPA)로 각각 '젠더관점 반영'에 대한 별도의 성과지표를 통해 관리하는 것이 필요하다.

KOICA와 NIPA의 성과지표를 최종 점검하고, 수정·보완하여 자문단 유형별 성과지표로 활용할 수 있을 것이다.

2) 성과관리 및 평가 방법

성과관리를 위한 평가방법은 크게 정량평가와 정성평가로 구분할 수 있으며, 평가의 객관성을 높이기 위해서는 어느 한 방법만 사용하기보다는 두 개의 평가방법을 활용하는 것이 좋다.

자문단 유형별로 제시된 성과지표들은 성과 항목 간 동일한 수준으로 보기 어렵다. 기술이전과 같은 성과요소는 쉽지 않은 반면, 아이디어 제공이나 정책자문과 같이 지식과 경험을 제공하는 것은 용이할 수 있다. 따라서 성과지표별로 성과요소의 중요도에 따른 가중치를 부여하고 평가하는 정량적 방법과 함께 계량적 방법의 한계를 극복하기 위해 각 성과지표별 성과내용을 토대로 성과관리 위원회에서 전문위원에 의한 정성적 방법을 병행함으로써 성과평가의 타당성과 신뢰성을 제고할 수 있을 것이다.

다. WFK 자문단 종합성과분석보고서 발간

WFK 자문단에 대한 종합적 성과관리의 최종 산출물은 연간 발간하는 종합성과분석보고서가 될 수 있다. 종합성과분석보고서는 자문단 유형뿐 아니라, 자문분야별, 파견지역 및 국가별로 다양한 측면에서 분석함으로써 각 국가별, 지역별 자문분야에 대한 성과를 종합적으로 파악할 수 있을 뿐 아니라, 성과제고를 위한 시사점을 도출하여 향후 자문활동 및 중장기 계획 수립에 유용한 정보를 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

VI. 결론 및 제언

1. 결론

WFK 자문단 사업은 2009년에 우리나라의 각 행정부처에서 시행되어오던 각종 해외파견 봉사단 사업을 통합하여 출범한 WFK 사업의 일환으로 퇴직(예정)자 등 국내의 우수 퇴직 전문 인력을 적극 활용하여 수원국의 개발능력 강화 및 제도 구축 지원을 목적으로 한다. 하지만 WFK 자문단의 정체성이 모호하여 보다 명확한 개념정의를 위해 본 평가에서 KOICA 전문가, 자문단, 봉사단의 개념과 역할을 비교 분석한 결과 WFK 자문단은 전문가와 봉사단의 정의 및 역할과 일정 부분 유사한 것으로 확인되었다. WFK 자문단은 전문성을 가지고 전문가 역할을 하고 있으며 지급경비에 있어서도 자문단은 전문가로 인정받아 일정정도는 전문가 수준에 준하는 현지 체재비를 지원받는다. 동시에 봉사단의 범주에 해당 되어 자문활동에 대한 인건비는 파견 경비에 책정되지 않는 것으로 나타났다. 이렇게 WFK 자문단은 전문가로서의 역할을 하고 있으나 봉사단의 범주에 포함되어 있어, 다소 복잡하고 이중적인 개념을 가지고 있다고 볼 수 있다.

WFK 자문단의 국내 유사사업으로는 퇴직전문가를 대상으로 하는 교육부 교원해외파견사업과 경력 10년 이상의 전문가를 대상으로 한 문화체육관광부의 국제문화교류 전문인력 양성사업 그리고 과학기술혁신 관련 우수인력을 파견하는 미래창조과학부 산하 한국연구재단의 WFK 과학기술지원단이 있다.

해외 유사사업을 살펴보면, 일본이나 미국은 모두 퇴직전문가를 봉사단원으로 1-2년 기간 동안 파견하고 있으며, 독일, 네덜란드, 프랑스에서는 민간에서 퇴직전문가를 개발도상국에 단기 봉사활동으로 파견하고 있었다. 일본의 JICA 시니어봉사단 프로그램은 초기에 WFK 자문단과 같은 시니어 전문가 협력 프로그램으로 시작하였으나 보다 많은 사람들에게 봉사활동의 기회를 제공하기 위해 봉사단 프로그램으로 조정하여 운영하고 있는 실정이다. 또한 일본은 WFK 자문단과 유사한 업무를 수행하는 기술협력전문가를 파견하고 있기는 하지만 이는 프로젝트별로 파견하고 있으며 65세 미만이라는 연령 제한을 두고 있다.

종합하면 전문성이 풍부한 퇴직전문가를 1년 이상 장기간으로 파견하여 개발도상국의 제도, 정책 자문을 수행하는 WFK 자문단 사업은 유일하면서도 그 처우와 관리·운영 면에서 전문가와 봉사자 사이의 복합적이며 독특한 개념을 가질 수밖에 없는 상황이다. 따라서, WFK 자문단을 전문가나 봉사자 중 하나의 개념으로 파악하기보다는 전문가의 역할을 하는 봉사자로서의 그 정체성을 정리할 수 있을 것이다.

또한, WFK 자문단 사업의 종합평가를 위해 WFK 자문단 사업의 운영실태 및 현황을 점검하였다. WFK 자문단 사업의 운영은 국제개발협력기본법, WFK 통합로드맵, WFK 사업 세부시행계획에 바탕을 두고 사업총괄기관인 KOICA의 글로벌인재운영총괄실을 중심으로 KOICA와 NIPA에서 각각 자문단 사업을 운영하고 있으며, 2010년 WFK 브랜드 통합 이후 점진적으로 일부 운영과정을 통합하여 진행 중이다. 이 외에 KOICA·NIPA 두 시행기관은 자문단 파견분야, 지급경비 금액, 자문단 현지 복무 및 성과관리 체계 등에서는 상이함을 보이고 있다.

자문단의 파견현황 및 실태분석에서 자문단의 파견국, 파견지역, 성별, 연도별 등 전체적인 자문단 현황으로 2010년 이후 지금까지 총 1,550여명이 파견되었다는 점은 파악할 수 있었다. 그러나 개인별 자문단에 대한 자료가 없어 총 파견된 자문단 중 실제 1명의 자문단이 2회, 3회의 연장을 거치거나, 혹은 교차지원을 통해 중복된 자문단 현황을 파악하는 데는 어려움이 있었다. 다만 본 평가팀이 현지 조사와 귀국자문단 면담을 통해 확보한 자료를 토대로 2년 이상의 파견 기간 연장을 한 자문단이 다수 있었으며, 이 가운데 모집분야가 각각 다름에도 KOICA와 NIPA 자문단을 상호 교차하여 복무한 경험자도 있는 것으로 확인되어 자문단 활동에 대한 기회가 보다 골고루 제공되는 것에 대한 기준이 필요한 것으로 나타났다.

본 종합평가에서는 WFK 사업을 체계적으로 평가하기 위해 운영부분과 성과부분으로 나누어 평가를 수행하였다. 이에 WFK 자문단 사업의 운영평가는 사업의 목표와 전략, 사업추진체계, 사업추진 과정을 중심으로 수행하였다. WFK 자문단 사업은 우리나라 국제개발협력 기본 정신과 목표에 매우 부합하고, WFK 해외봉사단 통합로드맵 하에서 비교적 체계적인 추진 체계를 갖추고 있다. 하지만 타 해외봉사단 사업과의 차이점을 반영한 WFK 자문단 사업만의 중장기 전략이 부재하고 그 성격과 성과에 대한 명확한 정의가 모호하여 성과관리의 어려움으로 이어지고 있었다.

운영체계 및 조직 측면에서 WFK 자문단 사업을 살펴보면, WFK 자문단 사업은 KOICA와 NIPA가 각 기관의 운영지침에 따라 시행하고 있으며, 수요 배분이나 교육 등에 대한 의사결정은 두 기관 간 협의에 의해 이루어지고 있다. 수요조사는 KOICA 현지사무소에서, 파견 및 복무관리와 활동 평가는 각 시행기관이 담당하면서 운영 조직과 역할 분담은 체계화되어 있다. 하지만 현재 KOICA 본부나 현지사무소, NIPA 본부 종합상황실의 담당 인력으로 수요조사, 모집 및 선발, 교육, 파견, 성과 관리의 모든 업무를 효율적으로 처리하는 것은 현실적으로 어렵다. 특히, 파견된 자문단의 관리는 KOICA와 NIPA가 각자의 한계를 가지고 있다. KOICA는 현지사무소에서 WFK 봉사단 관리 매뉴얼에 따라 비교적 체계적으로 관리하고 있으나 인력의 부족으로 주로 건강·안전 관리와 행정 지원에 그치고 있다. NIPA는 본부의 종합상황실에서 주기적인 연락과 활동 모니터링을 실시하고 있으나 현지 정보 제공이나 유사시 대응에는 한계가 있는 실정이다. KOICA 현지사무소에서 NIPA 자문단의 안전 및 건강관리를 일부 담당하고 있으나 명확한 규정이 있는 것은 아니기 때문에 혼란이 있다.

인력부족은 또한 자문단 사업의 모니터링, 평가, 성과관리가 제대로 이루어지지 못하는 것의 직접적인 원인이 되고 있다. 자문단이 정기적으로 제출하는 활동보고서에 대한 피드백이 전문적으로 이루어지지 못하고 있으며, 활동성과 평가나 연장심사는 다소 형식적으로 시행되고 있는 것으로 판단된다. 관리 인력의 부족과 더불어 자문단의 파견 분야나 활동이 매우 다양하고 전문적이기 때문에 활동 모니터링에는 한계가 큰 것으로 보인다. 단기적으로는 활동성과를 명확하게 기술할 수 있도록 활동보고서 서식을 수정하고, 개인별로 활동목표를 수립하여 성과를 체계적으로 보고할 수 있도록 개선해야 할 것으로 판단된다.

운영평가에서 문제점으로 지적되는 것은 WFK 자문단 활동의 결과 데이터가 제대로 수집, 기록, 활용되지 못하고 있다는 점이다. 활동보고서에 대한 검토나 성과물의 수집이 거의 이루어지지 않아 WFK 자문단 활동 내용과 결과를 파악하고 WFK 사업의 성과를 평가하는 데에 큰 장애가 되고 있다. 무엇보다 제출되는 보고서를 바탕으로 자문단원의 활동 내용을 축적하고 데이터베이스화하여 성과 분석에 활용하고 향후 자문단 사업의 운영 방향과 전략 수립에 반영하는 것이 시급하다.

WFK 자문단 사업의 성과평가 결과, WFK 자문단은 다양한 활동을 통해 성과를 창출하고 있는 것으로 나타났다. 파견기관의 수요가 명확하고 적절한 경력과 지식, 풍부한 경험

을 갖춘 자문단이 적재적소에 배치될 경우 상당한 성과가 있는 것으로 파악된다. 반면 파견기관에서 자문단 사업에 대한 이해가 부족하고 수요가 분명하지 않을 경우, 사업의 목표에 맞는 성과를 내기 어렵다. 즉, 명확한 수요 검증과 적절한 인력의 선발이 최상의 성과를 내기 위한 전제 조건이 된다.

수요 조사 과정에서 수원국의 수요 요청에 우선순위를 두고 협력기관이 요구하는 분야의 경력이나 전문성에 부합하는 자문단을 선발하여 파견하는 것은 적절한 것으로 판단된다. 그러나 현실적으로 적극적인 수요 발굴이 어렵고 수요 요청에 대한 타당성 검증이 주로 문서 검토로 이루어져 파견 후에도 업무가 명확하지 않거나 자문단 성격에 맞지 않는 업무가 부여되는 사례도 발견되었다. 단기적으로는 협력기관에서 자문단의 역할에 맞는 업무를 요청할 수 있도록 수요조사 시 자문단 사업에 대한 명확한 설명과 직무기술서 양식을 제공해야 할 것으로 보인다. 중장기적으로는 국별, 분야별 자문단 파견 전략을 수립하여 이에 따라 수요 발굴과 타당성 검증이 이루어져야 할 것이다.

사업의 성과 관리를 위해 이해관계자 간의 소통은 매우 중요한 요소이다. 자문단원은 파견 기관과 대부분 원활한 관계를 유지하며 활동 계획과 성과물을 공유하고 있는 것으로 조사되었다. 반면 시행기관인 KOICA와 NIPA는 자문단파견 후 활동기간 동안에는 파견기관과 거의 연락을 하지 않고 있는 것으로 파악된다. 자문단원의 활동보고뿐만 아니라 파견기관과 정기적인 연락을 통해 자문단원의 활동에 대한 의견을 듣고 성과 제고에 반영하는 제도적 장치가 필요할 것으로 보인다.

현재까지 자문단 활동의 성과로 축적된 데이터가 미흡하여 WFK 자문단 사업의 성과를 종합적으로 파악하는 데는 한계가 있었다. 현지조사와 설문조사 결과 자문단원들은 파견된 기관의 성격에 따라 분석 보고서나 정책제안 문서 작성, 투자유치, 우리나라 법률 또는 제도의 번역 및 소개, 선진 기술 전수 등 다양한 성과물을 창출하고 있었다. 협력기관들은 WFK 자문단 활동의 성과에 대하여 협력기관들은 대체적으로 만족을 나타냈으며, 성과물의 유용성과 활용도에 대해서도 모두 긍정적으로 인식하고 있었다. WFK 자문단 활동의 성과는 파견된 기관의 성격에 따라 다양하게 나타나 유형화하기 어렵고 따라서 단일한 성과지표로 측정하기 쉽지 않다. 자문단 활동의 성과에 대한 축적된 데이터가 없는 현 상황에서는 단일한 성과지표보다는 개별 활동 목표를 수립하고 달성 여부를 파악하는 것이 현실적인 성과지표일 것으로 판단된다.

WFK 자문단 사업의 영향력은 개도국의 경제·사회 발전과 직결되는 분야의 정부기관에 자문단을 파견하여 고위급 정부관료에게 직접 자문을 제공한다는 점에서 상당할 것이라고 기대할 수 있다. 현지조사 결과 자문단원들의 활동은 WFK 자문단 사업의 궁극적 목표인 개발도상국의 경제발전과 양국 간 우호협력관계 증진에 긍정적인 영향이 있을 것으로 판단된다. 이미 긴밀한 협력관계에 있는 베트남과 같은 국가뿐만 아니라 에티오피아와 같이 고위급 협력 관계 형성을 강화해 나가야 할 국가에서도 우리나라에 대한 이해 제고와 양국 간 우호협력관계에 기여할 여지가 크다. 특히, 다른 공여국에 이러한 제도가 없다는 점을 감안하면, 우리나라가 WFK 자문단 사업을 체계적으로 활용한다면 장기적으로 보다 큰 영향력을 가질 수 있을 것으로 판단된다.

본 종합평가에서는 WFK 자문단 사업 배경, 운영체계분석, 운영평가 및 성과평가를 통해 WFK 자문단 사업성과 중심 운영방안을 제시하였다. 우선, WFK 자문단의 정체성을 전문가로서의 봉사단으로 정리하고 확인하고, 이후 WFK 자문단 개념, 성격, 업무 범위를 설명하는 WFK 자문단 안내서 제작이 필요하다. 그리고 일반봉사단과 차별화된 WFK 자문단 운영전략을 위해 WFK 자문단 사업의 성과목표 1. '지속가능한 성장동력', 2. '자문단 효과성 제고'와 운영목표 1. '효율적 운영방안 마련', 2. '자문단 파견 기회확대'로 제시하였다. WFK 자문단의 관리체계 개선을 위해서는 KOICA와 NIPA 종합적인 성과관리의 필요성이 있으며 이를 위해 현재 통일되어 있지 않는 실적보고 양식이나 보고서 양식을 본 사업의 성과 양식에 따라 일원화할 필요가 있으며, 종합적인 성과관리를 위해서 종합만족도 조사나 통합된 정기 조사를 실시하고 두 기관의 자문단 모두에게 적용되는 활동인정 범위가 필요하다. 마지막으로 시행기관과 협력기관의 정기적인 의사소통과 이를 위해 시행기관과 협력기관의 협의체 구성시기 및 운영방안을 제시하였다. 뿐만 아니라 보다 많은 퇴직 인력에게 WFK 자문단 활동 기회를 확대하기 위해 파견 기간을 제한·조정하고, 파견자문단 인력풀에 대한 데이터베이스 구축이 필요하다.

WFK 자문단 사업의 성과제고 방안을 위해서는 자문단 사업 유형별·분야별 성과지표의 필요성을 피력하고 이를 위해 KOICA 자문분야별로 주요직무에 따른 성과요소와 공통적으로 포함되어야 할 성과지표안을 제시하였다. 그리고 자문단 활동 모니터링 및 성과점검을 정례화하고 성과제고를 위해 우수자문단에게 인센티브를 제공하는 것이 필요하다고 판단된다. 이러한 인센티브는 WFK 자문단의 정체성에서 확인한 바, 자문단은 전문가의 역

할을 하는 봉사단으로 이미 사회적·경제적 보상이 주어졌기 때문에 추가로 경제적 보상을 지원하는 것이 아니라 자문활동의 성과가 지속가능할 수 있도록 자문기간 연장에 대한 가점을 부여하는 방식으로 지급되는 것이 좋다.

WFK 자문단 사업의 성과관리 시스템 구축방안으로는 종합적이 통합적인 성과관리를 위한 'WFK 종합성과관리위원회'의 설치와 자문 유형별 성과지표를 마련하여 성과관리를 수행하고, WFK 자문단 종합 성과관리 분석 보고서를 발간이 필요하다고 판단된다.

2. 제언

가. 단기적 관점

앞에서 논의한 WFK 자문단 사업의 평가 결과와 성과관리 방안을 토대로 WFK 자문단 사업의 성과를 제고하기 위한 제언을 단기적 관점에서 정리하면 우선, WFK 자문단의 개념, 성격, 업무 범위를 명확하게 규정하는 것이 필요하며, 이후 WFK 자문단 안내서(국문, 영문)를 제작하여 파견대상국 및 파견기관에 배포하여 WFK 자문단에 대해 올바른 인식을 심어주는 것이 필요하다. 이를 통해 향후 수요 조사 발굴 및 홍보에도 긍정적인 영향을 기대할 수 있다. 또한 국내에도 배포하여 WFK 자문단의 역할을 올바르게 이해하여 홍보 효과뿐 아니라 자문단 채용에 중요한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

WFK 자문단을 효율적으로 관리 운영하기 위해 본부 차원에서 현지 사무소(WFK 코디네이터용) WFK 자문단 복무관리 매뉴얼을 수립하여 시범 적용을 검토할 수 있으며, 자문단원용 파견 준비, 정착, 생활, 활동에 관한 가이드라인이나 매뉴얼 제작, 보급이 필요하다고 할 수 있다. 또한 보다 많은 퇴직 인력에게 WFK 자문단 활동 기회를 확대하기 위해 현재의 파견 기간을 제한·조정하는 세부적인 파견지침마련과 파견자문단 인력풀에 대한 데이터베이스 구축이 필요하다.

WFK 자문단 업무 성과를 제고하기 위해서는 파견기관과의 의사소통의 정례화가 필요하며 이를 통해 수요의 타당성 검증, 자문단 활동에 대한 모니터링과 성과점검이 정기적으로 이루어져야 할 필요가 있다. 이를 위해 자문단이 활동성과를 명확하게 기술할 수 있고 개인별 활동 목표 수립 후 성과를 체계적으로 보고할 수 있도록 활동보고서 양식에 대한

수정이 필요하다.

나. 중·장기적 관점

WFK 자문단 사업의 성과를 제고하기 위해 중장기적 관점의 제언으로는 그동안 WFK 자문단 현황 및 성과 관련 데이터를 체계적으로 정리·분석하여 자문단, 파견대상국, 파견분야 등의 통합적인 데이터베이스 구축이 필요하다는 것이다.

통합적인 WFK 자문단 데이터베이스를 통해 자문단 인력, 자문단 성과, 파견 국가별, 분야별 등을 체계적으로 정리 및 분석하고, 이를 통해 자문단 사업 유형별, 분야별 성과지표와 자문단 파견에 대한 국별·분야별 전략마련이 필요하다. 더 나아가서는 WFK 자문단이 일반봉사단과 차별화된 자문단의 역할과 업무 범위를 명확히 할 수 있는 WFK 자문단 사업 전략 마련이 필요하다. 이러한 전략에 따라 적극적으로 WFK 자문단의 수요를 발굴하고 파견하여 WFK 자문단 사업의 종합적이고 지속적인 성과를 제고 할 수 있을 것이다.

참고문헌

1) 학술지, 학위논문, 보고서

- 구영은. 2018.『월드프렌즈코리아 중장기 전략 수립을 위한 타국 해외봉사단 성과지표 조사』
- 구영은 외. 2017.『월드프렌즈코리아(WFK) 중장기 전략 수립을 위한 해외봉사 성과측정 동향 분석』
- 구영은 외. 2016.『WFK 중장기 전략 수립을 위한 수원국 중심의 해외봉사단 성과 요소 분석』
- 과학기술정책연구원, 2012, 과학기술자 평생활용 체제구축: 실태와 대안
- 김일곤. NIPA. 2017.『2016년도 월드프렌즈 NIPA 자문단 사업 결과보고서』
- 김철회 외. (2010). 교육훈련 국제개발협력 선진화전략(II) 국제개발협력 전문인력 양성. 한국직업능력개발원 연구보고서
- 민철구. STEPI. 2012.『과학기술자 평생활용 체제 구축: 실태와 대안』
- 서울시 50플러스재단. 2018.『50+ 해외동향 리포트 2018』
- 손동기. 2014, 프랑스 정부의 노인 사회참여 증진을 위한 정책적 노력에 관한 연구. 유럽연구 32(1)
- 윤정원 외. NIA. 2016.『2016년 IT ODA 사업평가 및 개선방향 연구』
- 이수연 외. 2017.『월드프렌즈 IT봉사단의 성과평가 연구』68-86.
- 정부부처. 2014.『청년 해외취업 촉진 방안 - K-Move 성과점검 및 보안계획』
- 정연승 외. NIPA. 2010.『퇴직전문가 해외파견사업 중장기 발전방안』
- 정진경 외. 보건복지부. 2009.『노인자원봉사 실태조사 및 활성화방안 연구』
- 지은정 외. 한국노인인력개발원. 2013.『시니어 사회공헌활동 지원체계 구축방안 I』
- 최민경. 2008.『국제개발협력 전문인력 육성 및 활용방안에 관한 연구』
- 한국노인인력개발원. 2013, 시니어 사회공헌활동 지원체계 구축방안 I

- 한국행정연구원. 2015. 국제개발협력 관련 전문가 양성 및 활용 제고방안
- 홍문숙 외. KOICA. 2016.『WFK 성과관리 지표개발 연구』
- 황혜신 외. 한국행정연구원. 2015.『국제개발협력 관련 전문가 양성 및 활용 제고방안』
- Australian Government. 2014.『Evaluation of the Australian Volunteers for International Development (AVID) Program』
- Benjamin Lough 외. 2009. Center for Social Development. Washington University in St. Louis. 2009.『Measuring Volunteer Outcomes』
- Benjamin Lough 외. 2008. Voluntas.『Effects of International Volunteering and Service: Individual and Institutional Predictors』
- Development Initiatives. 2004.『International Volunteering: Trends, Added Value and Social Capital』
- 2013.『Evaluation of the International Citizen Service Phase 1 Report』
- International Labour Office. 2012.『Manual on the Measurement of Volunteer Work』
- JICA. 2017.『Annual Evaluation Report』
- KCOC. 2013.『2004-2012 민간단체 해외봉사단 파견사업 평가보고서』
- KOICA. 2008.『개발협력사업평가 가이드라인』
- KOICA. 2013.『2012년 World Friends Korea 봉사단원 만족도 조사 결과보고서』
- KOICA. 2013.『2013년 WFK 통합만족도조사 결과보고서』
- KOICA. 2013.『World Friends Korea 해외봉사단 통합운영 로드맵(안)』
- KOICA. 2014.『2014년도 월드프렌즈 통합사업계획』
- KOICA. 2014.『한눈에 읽는 2013년 World Friends Korea 주요통계』
- KOICA. 2014.『해외봉사단파견사업 시행세부지침』
- KOICA. 2015.『KOICA 해외봉사단사업 종합평가 최종보고서』
- KOICA. 2015.『2014년 월드프렌즈코리아 통합 만족도조사 결과보고서』
- KOICA. 2015.『KOICA 해외봉사단사업 종합평가 최종보고서』
- KOICA. 2016.『제1차 KOICA-JICA 해외봉사 국제포럼 개최』
- KOICA. 2014-2017.『해외봉사단사업 국별전략』

- KOICA. 2018.『World Friends Korea 해외봉사단 2차 운영 로드맵(안)』
- KOICA WFK. 2017.『월드프렌즈 NIPA 자문단 해외파견사업 시행 지침』
- KOICA WFK. 2018.『2018년 WFK-과학기술지원단파견사업 시행계획(안)』
- Nico van der Windt 외. PUM. 2016.『Evaluation of PUM Netherlands Senior Experts 2012-2015』
- Peace Corp. 2018.『Fiscal Year 2018-2022 / Strategic Plan and Fiscal Year 2018-2019 / Annual Performance Plan』
- ReDI. 2012.『해외봉사단 (World Friends Korea) 종합평가』
- Sarah Jarvis 외. Volunteer Development Scotland. 2007.『Measuring the Impact of Volunteering on Social Economy Organisations』
- 2017.『Annual Report』
- UNV. 2014.『Social Inclusion and Volunteerism』

2) 인터넷문서

- BMZ 홈페이지. https://www.bmz.de/en/ministry/approaches/bilateral_development_cooperation/players/selection/ses/index.html (2018.11.1.)
- Donor Tracker. Japan to increase volunteer salaries based on merit https://donortracker.org/node/3711 (2018.10.31.)
- PUM 홈페이지. https://www.pum.nl/sites/default/files/files/blocks/country_list_oecd_dac_pricetable_2018.pdf (2018.9.24.)
- SES 홈페이지. https://www.ses-bonn.de/en/request-an-ses-expert/request-for-assignment.html (2018.9.11.)
- JICA 홈페이지. https://www.jica.go.jp/about/report/2018/list01.html (2018.12.12)

• Partner 홈페이지.
http://partner.jica.go.jp/resource/1544774887000/jicasJobView/jicas_job/pdf/specialist_treatment.pdf (2018.12.11.)

별첨 1. WFK 자문단 종합평가 프레임워크

평가 대상	평가 기준	평가 항목	주요 평가질문	평가방법 및 자료출처
전략	적절성	WFK 자문단 전략의 적합성 및 유효성	• WFK 자문단 전략의 목표, 기본방향, 추진전략, 재원배분 방안 등이 논리적·체계적으로 구성되어 있는가? • WFK 자문단 사업 관련 이해관계자 및 참여자들 간 전략의 목표와 방향성을 공유하고 있는가? • WFK 자문단의 목표 및 전략은 정부의 WFK 통합운영 전략과 부합하는가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: WFK 전략문서, 정부 정책문서, 면담결과 자료
	적절성	WFK 자문단 전략과 한국 ODA 정책과의 부합도	• WFK 자문단 사업 추진 시 파견 국가는 중점협력국 위주로 구성되어 있는가? • WFK 자문단 사업이 KOICA 전략 및 중점 사업분야와 부합하는가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: WFK 및 KOICA 전략문서, 면담결과 자료
	적절성	WFK 자문단 전략과 수원국 수요와의 부합도	• WFK 자문단 국별전략은 개별 수원국 수요와 부합하는가? • WFK 자문단 국별전략은 개별 수원국 정책과 부합하는가? • WFK 자문단 국별전략은 향후 수원국의 수요에 대해 예측하고 있는가?	• 방법: 문헌조사, 국내외관계자 면담 • 출처: WFK 전략문서, 수원국 개발정책문서, 면담결과 자료
	적절성	WFK 자문단 전략의 실제 이행여부	• 기 구축된 WFK 통합사업의 운영기반이 적절한가? • WFK 자문단 사업을 질적으로 개선하기 위해 수립된 방안이 적합한가? • WFK 자문단 사업의 전문성을 강화하기 위한 국내외 네트워크 활용방안이 적절한가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: WFK 전략문서, WFK 사업활동 자료, 면담결과 자료

평가 대상	평가 기준	평가 항목	주요 평가질문	평가방법 및 자료출처
과정	적절성 효율성	WFK 자문단 사업 추진체계	• 본부 내 WFK 자문단 운영 의사결정 구조는 적절한가? • WFK 자문단 사업 추진 시 본부 내 역할분담은 효율적인가? • 협의체를 통한 시행기관 간 업무 협조는 원활한가?	• 방법: 국내관계자 면담 • 출처: 면담결과 자료
	적절성 효율성	수요조사	• 수원국 수요에 대한 요청 및 접수절차는 효율적인가? • 수원국 수요에 대한 검증 절차는 적절한가? • 사업 기획단계에서 수원국의 수요 및 정책과의 일치성이 고려되는가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: 수원국 수요요청 결과자료, 면담결과 자료
	적절성 효율성	모집 및 선발	• 자문단 모집 방법(모집 설명회, 광고 등)은 효율적인가? • 수원국의 수요요청서와 최종 파견자는 부합하는가? • 선발절차는 공정하게 이루어지고 있는가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: 모집 및 선발체계 관련 자료, 면담결과 자료
	적절성 효율성	국내훈련 및 현지적응 훈련	• 자문단 대상 교육 내용은 적절한가? • 자문단 대상 교육 기간은 적절한가? • 교육이 실제 자문단 활동 수행에 기여했는가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: 자문단 교육 관련 자료, 면담결과 자료
	적절성 효율성	활동 지원	• 파견 및 임지 정착을 위한 행정적 지원이 충분한가? • 자문단에 대해 지역사회/협력기관은 협조적이었는가? • 자문단 활동 지원 체계가 적절한가? • 자문단 인당 소요되는 행정비용은 적절한가? • 자문단 활동에 대한보고 및 피드백 체계가 효율적인가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: 자문단 활동지원 관련 자료, 면담결과 자료
	적절성 효율성	사후관리	• 자문단 사후 지원 체계가 적절한가? • 귀국 자문단의 진로현황을 파악하고 있는가? • 자문단 사후관리 제도에 대한 전반적인 만족도는 어떠한가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: 자문단 사후관리 관련 자료, 면담결과 자료
	적절성 효율성	자문단 평가	• 자문단 및 협력기관 대상 사업 평가가 이루어졌는가? • 평가 항목 및 지표는 적절한가? • 평가 결과의 환류는 적절하게 이루어졌는가?	• 방법: 문헌조사, 국내관계자 면담 • 출처: 자문단 평가 자료, 면담결과 자료

평가 대상	평가 기준	평가 항목	주요 평가질문	평가방법 및 자료출처
성과	효과성	자문단 평가	• WFK 자문단 사업의 당시 의도한 목표를 달성하고 있는가? • 자문단 개인별 성과 계획을 달성하고 있는가? • 자문단 파견기관/지역의 개발 수요가 충족되었는가? • 자문단의 주 성과물은 무엇인가?	• 방법: 문헌조사, 국내외 관계자 면담 • 출처: 자문단 평가 자료, 면담결과 자료
	영향력	자문단 평가	• 개발도상국의 빈곤감소 및 지속가능한 발전에 기여하였는가? • 개발도상국과 한국간의 우호협력 및 상호이해가 증진되었는가? • 자문단 파견으로 인한 부정적/의도하지 않은 영향은 있는가?	• 방법: 문헌조사, 국내외 관계자 면담 • 출처: 자문단 평가 자료, 면담결과 자료
	지속 가능성	사후관리	• 수원기관 및 자문단 사업 시행기관은 자문단 활동성과를 유지·확산시키기 위한 인력과 예산을 확보하고 있는가? • 자문단 참여자는 귀국 후 개인의 경험을 사회에 환원하고 있는가? • 자문단 활동성과의 지속가능성을 향상시키기 위한 방안은 무엇인가?	• 방법: 문헌조사, 국내외 관계자 면담 • 출처: 자문단 평가 자료, 면담결과 자료
	범분야 이슈	모집 및 선발	• 선발 절차에서 여성의 참여를 장려하기 위한 고려가 있는가?	• 방법: 문헌조사, 국내 관계자 면담 • 출처: 자문단 평가 자료, 면담결과 자료
		자문단 평가	• 수원국 내에서 자문단 사업의 결과 여성 권익 증진 등의 젠더 관련성과가 있었는가?	• 방법: 문헌조사, 국내외 관계자 면담 • 출처: 자문단 평가 자료, 면담결과 자료

별첨 2. 면담지 및 설문지

별첨 2-1. 면담질문지(귀국자문단)

WFK 자문단 관련 면담질문지(안): WFK KOICA, NIPA 귀국 자문단 대상

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅을 통해 “WFK 자문단 종합평가”를 수행하고 있습니다.

본 면담은 최근 귀국한 WFK KOICA, WFK NIPA 귀국 자문단분들을 대상으로 WFK 자문단 파견 사업의 전략, 운영 및 수행체계와 관련된 의견을 청취하고 문헌으로 파악하기 어려운 구체적인 정보 수집을 위해 진행됩니다.
귀하의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외 다른 어떤 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.
귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

● 면담일정: 2018년 9월 17일(월)

기초정보 관련

- 성별:
- 파견국가:
- 파견분야:
- 현지 파견 업무수행기관:
- 파견기간: □1년미만 □1년이상 2년미만 □2년이상 3년미만 □기타( )
- 연장횟수: □1회 □2회 □3회 □4회 □기타( )
- 최종학력: □고졸 □전문대졸 □대졸 □대학원졸 □기타( )
- 파견 전 직업:
- 전문분야:

Ⅰ. WFK 자문단 사업 전략 및 목표 관련

[WFK 자문단 파견 사업의 목적 및 전략적 방향성]

1. 귀하께서는 실제 WFK 자문단 파견 사업 목적인 1) 경제·사회 발전과 빈곤퇴치 기여 2) 개발 노하우 공유를 통한 우호협력 관계 증진. 이 2가지를 얼마나 인지하고 계십니까?

2. 상기 WFK 자문단 파견 사업 목적이 실제 WFK 자문단 파견 사업 수행과정에 있어 어느 정도 달성이 가능하다고 생각하십니까? 달성이 어려울 것 같다고 생각하신다면 그 제약요인은 무엇입니까?
3. 상기 목적 달성을 위해 국별 WFK 자문단 사업의 파견 전략이 국별 수원국 정책 및 수요에 맞게 수립되었다고 생각하십니까? 아니라고 생각하신다면 그 이유는 무엇입니까?
4. WFK 자문단 사업 목적 및 전략은 최근 국제사회의 주요 개발 논의흐름(SDGs) 및 타 해외봉사기관의 전략적 방향성을 참고하여 어느 정도 수립 및 추진되고 있다고 생각하십니까? (배경설명 : 국제 사회에서 해외봉사단이 국제개발에 미치는 영향과 효과성 입증에 대한 필요성, 사회통합(16번목표)과 국제사회의 파트너십 강화(17번 목표)와 연계되어 해외봉사활동의 중요성 대두)
5. WFK 자문단 파견 사업 전략 이행 및 목표 달성을 위해 국내외 정책·제도적 기반이 얼마나 적절히 구축되었다고 생각하십니까? 개선사항이 필요하다면 어떤 것입니까?
6. WFK 자문단간 공통된 사업 목적과 지역별·분야별 전략적 방향성을 얼마나 공유하고 계십니까?

Ⅱ. WFK 자문단 사업 운영 현황 관련: 파견 지원

[WFK 자문단 파견 전]

1. 수원기관의 수요 요청과 파견 자문단원의 직무 적합성 및 일치도는 어느 정도라고 생각하십니까?
2. 수원기관은 WFK 자문단 파견 사업을 정확히 인지하고 자문단 수요를 요청했다고 생각하십니까?
3. WFK 자문단 파견 기관 및 지역의 개발 수요가 충족되었습니까?
4. 자문단 수요조사, 국내 교육은 효율적으로 진행되었습니까?
5. 자문단 활동에 파견전 국내 교육이 도움이 되었다고 생각하십니까? 그렇다면 어느 부분이 가장 도움이 되었습니까? 그렇지 않다면 이유는 무엇입니까?

[WFK 자문단 파견 중]

6. WFK 자문단 복무 지원 체계는 효율적입니까?
7. WFK 자문단 활동 관리 및 평가 방법은 효율적입니까?
8. WFK 자문단 안전 및 건강관리는 효율적으로 진행되었습니까?
9. WFK 자문단의 파견 예산은 효율적으로 분배되었다고 생각하십니까?

Ⅲ. WFK 자문단 운영 현황 관련: 활동 평가 및 사후 관리

1. 자문단 활동 내역이 수원기관의 요구 업무와 어느정도 부합합니까?
2. 자문단 활동 관리 및 평가 기준을 인지하고 있습니까?
3. 자문단 활동 관리 및 평가 방법은 효율적이라고 생각하십니까?
4. 개인별 성과 계획을 달성하였습니까?

5. 자문단의 주 성과물은 무엇입니까?(예, 교육 책자, 수원 기관 제도 개선, 한국의 발전 경험 전수물 등)
6. 자문단 활동을 통해 수원기관 및 지역사회에 지식, 기술 및 경험이 전수되었습니까?
7. 자문단 활동 및 산출물이 협력기관에서 얼마나 활용되고 있습니까?
8. 귀하는 귀국 후 개인의 경험을 한국 사회에 환원하고 있습니까?
9. 자문단 활동성과의 지속가능성을 향상시키기 위한 방안은 무엇입니까?
10. 수원국(수원기관)내 WFK 자문단 사업으로 인해 여성 측면에서 어떠한 변화가 있었습니까?
11. 수원기관 측면에서 자문단의 활동 결과를 활용하기 위한 사후관리 체계가 마련되어 있습니까?
12. 상기 언급된 사항 외에 WFK 자문단 사업의 활동 및 성과관리 측면의 개선방안은 무엇이라고 생각하십니까?

[기타]

기타 자문단 사업의 개선 방안이 있다면 자유롭게 말씀해주시기 바랍니다.WFK 자문단 활동 경험과 성과를 바탕으로 하였을 때 자문단의 처우에 대해 만족하십니까?

/끝/.

별첨 2-2. 면담질문지(시행기관) - KOICA, NIPA

WFK 자문단 종합평가 면담질문지(안): 기관별 사업담당자 (KOICA, NIPA)

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅을 통해 “WFK 자문단 종합평가”를 수행하고 있습니다.

본 면담은 KOICA와 NIPA 내 WFK 자문단 사업 담당자를 대상으로 WFK 자문단 사업의 전략, 운영 및 수행체계, 사업성과와 관련된 의견을 청취하고 문헌으로 파악하기 어려운 구체적인 정보 수집을 위해 진행됩니다. 귀하의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외에 다른 어떠한 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.

귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

● 면담일정: 2018년 9월 14일(금)

글로벌개발협력컨설팅㈜ 배상

Ⅰ. WFK 자문단 사업 전략 관련

[WFK 자문단 사업의 전략적 방향성]

1. WFK 자문단 사업 관련 이해관계자 및 참여자들 간 전략의 목표와 방향성을 공유하고 있습니까?
2. WFK 자문단 사업의 목표 및 전략은 정부의 WFK 통합운영 전략과 부합합니까?
3. WFK 자문단 사업 추진 시 파견 국가는 중점협력국 위주로 구성되어 있습니까?
4. WFK 자문단 사업이 시행기관(KOICA/NIPA)의 전략 및 중점 사업 분야와 부합합니까?
5. WFK 자문단 국별전략은 개별 수원국 수요와 부합합니까?
6. WFK 자문단 국별 전략은 향후 수원국의 수요에 대해 예측하고 있습니까?
7. 기 구축된 WFK 통합사업의 운영 기반이 적절하게 구축되어 있습니까?

Ⅱ. WFK 자문단 사업 운영 및 수행체계 관련

[WFK 자문단 사업의 운영체계 관련]

1. 기관 내 WFK 자문단 운영에 대한 의사 결정 구조는 적절하게 구성되어 있습니까?

2. WFK 자문단 사업 추진 시 시행기관 내 담당자별 역할분담은 효율적으로 이루어지고 있습니까?
3. 협의체를 통한 시행기관 간 업무 협조는 원활하게 진행되고 있습니까?

[WFK 자문단 파견 수요조사 관련]

1. 수원국의 자문단 파견 수요에 대한 요청 및 접수 절차는 효율적으로 이루어지고 있습니까?
2. 수원국의 자문단 파견 수요에 대한 검증절차는 적절하게 이루어지고 있습니까?
3. 자문단 모집방법은 효율적으로 이루어집니까?
4. 수원국의 수요 요청서와 최종 파견자는 부합합니까?

[WFK 자문단 선발 및 교육 관련]

1. 자문단 선발 절차는 공정하게 이루어지고 있습니까? 공정성과 투명성 확보를 위한 조치는 무엇입니까?
2. 자문단 선발 절차에서 여성이 참여를 장려하기 위한 고려가 있습니까?
3. 자문단 파견 전 국내 교육의 내용과 기간은 적절합니까?
4. 자문단 파견 전 국내 교육이 실제로 자문단이 활동을 수행하는 데에 기여하고 있습니까? 만약 그렇다면 어느 부분에 대한 기여도가 가장 높다고 생각하십니까?

[WFK 자문단 관리 및 지원 관련]

1. 자문단 활동 지원 체계가 적절합니까?
2. 자문단원 1인당 소요되는 행정비용은 적절한 수준입니까?
3. 자문단 활동에 대한 보고 및 피드백 체계가 효율적으로 운영되고 있습니까?
4. 자문단의 원활하고 안정적인 파견활동을 위해 추가지원이 필요한 사항은 무엇이라고 생각하십니까?

Ⅲ. WFK 자문단 사업 사후관리 및 평가 관련

[WFK 자문단 사후관리 관련]

1. 자문단 프로그램 종료 후 지원 체계가 존재하고 있습니까?
2. 귀국 자문단의 진로 현황을 파악하고 있습니까?
3. 자문단 사후관리 제도에 대한 전반적인 만족도는 어떠한 수준입니까?
4. 수원기관 및 사업시행기관(KOICA, NIPA)은 자문단의 활동 성과를 유지 및 확산을 위한 인력 및 예산을 확보하고 있습니까?
5. 자문단 활동 성과의 지속가능성 향상을 위한 방안은 무엇이라고 생각하십니까?

[WFK 자문단 평가 관련]

1. 자문단 및 수원기관 대상 사업 평가가 이루어졌습니까?
2. 자문단 및 수원기관 대상 평가 항목과 지표는 적절하게 설정되었습니까?
3. 자문단 활동 평가 결과의 환류는 이루어졌습니까? 그렇다면 어떠한 형식으로 환류체계가 구축되어 있습니까?

4. 자문단 사업의 당시 의도한 목표를 달성하고 있습니까?
5. 자문단의 주요 성과물은 무엇입니까?
6. 수원국 내에서 자문단 사업의 결과로 여성권익 증진 등의 젠더 관련 성과가 있습니까?
7. WFK 자문단 사업이 수원국의 빈곤감소 및 지속가능한 발전에 기여하였습니까?
8. WFK 자문단 사업을 통해 수원국과 한국 간의 우호협력 및 상호 이해관계가 증진되었습니까?
9. 자문단 파견으로 인한 부정적 또는 의도하지 않은 영향은 있습니까?

[기타]

1. 본 평가팀이 WFK 자문단 사업 평가 시 염두에 두어야 할 주안점은 무엇이라고 생각하십니까?

별첨 2-3. 면담질문지(협력기관) - 베트남

WFK 자문단 관련 면담질문지(안): 베트남 내 협력기관 대상

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅을 통해 "WFK 자문단 종합평가"를 수행하고 있습니다.

본 면담은 WFK 사업 베트남 내 협력기관을 대상으로 WFK 자문단원의 활동현황, 유치목적 및 과정, 활동, 성과와 활용정도, 자문단 사업의 전반적인 영향과 관련된 의견을 청취하고 문헌으로 파악하기 어려운 구체적인 정보 수집을 위해 진행됩니다. 귀하의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외 다른 어떤 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.
귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

Ⅰ. WFK 자문단원의 활동현황

1. 현재까지 WFK 자문단을 유치한 경험, 현재 활동중인 단원의 역할과 업무 소개
2. 다른 공여국 또는 기구에서 파견된 자문단원 현황

Ⅱ. WFK 자문단 유치 목적 및 과정

1. WFK 자문단을 요청하는 목적은 무엇입니까?
2. 기관 내에서 자문 수요를 파악하는 과정이 있었습니까?
3. 자문단원은 어떻게 선정되었습니까? 서류 심사나 면접 등의 과정이 있었습니까?
4. 자문단원 선정과 파견 과정에서 WFK 시행기관(KOICA, NIPA)과의 의사소통은 원활했습니까?

Ⅲ. WFK 자문단원의 활동

1. 자문단원의 분야 경력, 전문성, 역량이 요청한 기대수준에 맞았습니까?
2. 문화나 언어 면에서 자문단원과의 의사소통이 원활합니까?
3. 자문단원은 본인의 활동 계획과 수행 결과를 어떻게 보고하거나 공유합니까?
4. 자문단원 활동에 대한 평가가 이루어집니까?
5. 귀 기관이 자문단원의 활동에 지원하는 부분이 있습니까?
6. 자문단원 활동 기간 동안 수행기관(KOICA 또는 NIPA)과 협력이 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?

Ⅳ. WFK 자문단원의 성과와 활용정도

1. 자문단원에게 기대하는 주 성과물은 무엇입니까?
2. 자문단원이 귀 기관의 기대와 요구에 부합하는 성과를 내고 있습니까?
3. 자문단원의 활동 결과는 어떻게 활용됩니까?
4. 자문단원의 활동 결과를 지속적으로 활용하기 위한 후속 조치나 사업이 있습니까?

Ⅴ. WFK 자문단 사업의 전반적 영향

1. 자문단원 활동이 어떤 면에서 귀 기관에 도움이 되었습니까?
2. 자문단원 활동의 의도하지 않은 영향이 있습니까?
3. 성주류화 측면에서 기관 내에 변화가 있습니까?
4. WFK 자문단 활동 후 WFK나 한국에 대한 이미지가 달라졌습니까?

Ⅵ. 기타

1. 파견 전 자문단원에게 필요한 교육이 있다면 무엇이라고 생각하십니까?
2. WFK 자문단 사업의 절차 전반이나 파견 단원의 활동 등에서 개선했으면 하는 사항은 무엇입니까?

면담에 참여해주셔서 감사합니다.

별첨 2-4. 면담질문지(파견자문단)

WFK 자문단 관련 면담질문지(안): 베트남 파견 자문단

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅을 통해"WFK 자문단 종합평가"를 수행하고 있습니다.

본 면담은 WFK 베트남 파견 자문단 분들을 대상으로 복무지원체계의 적절성, 자문단 활동관리 및 평가 방법의 효율성, 자문단 활동의 성과와 지속가능성 등과 관련된 의견을 청취하고 문헌으로 파악하기 어려운 구체적인 정보 수집을 위해 진행됩니다. 귀하의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외 다른 어떤 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.
귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

Ⅰ. 현재 수행중인 자문활동에 대한 소개를 부탁드립니다.

1. 자문단 지원 동기와 목표는 무엇입니까?
2. 파견 기관의 수요 요청 내용은 무엇이었습니까?
3. 수행중인 업무는 당초 파견 기관이 요청한 수요와 일치합니까?
4. 수행중인 업무는 귀하의 경력과 전문성, 기대 수준에 부합합니까?
5. 파견 기관과의 업무 협조와 의사소통은 원활한 편입니까?

Ⅱ. WFK 자문단 복무지원체계의 적절성

1. 파견 전 국내 교육은 효율적으로 진행되었습니까? 파견 후 활동에 도움이 되었습니까?
2. 임지 정착을 위한 행정 지원, 안전 및 건강 관리 지원은 만족하십니까?
3. 현지 체재비 지원은 적정한 수준이라고 생각하십니까?
4. 자문활동비는 어떻게 활용하고 계십니까?
5. 복무 지원에서 개선이 필요한 사항이 있다면 무엇입니까?

Ⅲ. WFK 자문단 활동관리 및 평가방법의 효율성

1. WFK 시행기관(KOICA 또는 NIPA)과의 의사소통은 원활합니까?
2. 활동 계획과 실적을 시행기관과 정기적으로 공유하고 계십니까?
3. 활동 보고에 대한 피드백을 받고 계십니까?4. 자문단 활동 평가 기준을 인지하고 계십니까?

5. 파견 중 성과 향상을 위해 시행기관에서 어떤 지원을 받고 계십니까?
6. WFK 자문단 활동 관리 및 평가 방법은 효율적이라고 생각하십니까?

Ⅳ. 자문단 활동의 성과와 지속가능성

1. WFK 자문단 사업의 주 성과물은 무엇이라고 생각하십니까? (예: 정책 제안, 제도개선 컨설팅, 교육 프로그램 개발, 한국 기관과의 협력사업 추진 등)
2. 파견 기간과 활동 범위는 성과 목표를 달성하기 위해 적절하다고 생각하십니까?
3. 자문단 활동 및 성과물이 협력기관에서 잘 활용되고 있다고 생각하십니까?
4. 귀국 후에도 성과물이 지속적으로 활용되기 위해 어떤 조치가 필요하다고 생각하십니까?
5. 자문 활동의 성과가 성주류화에 어떤 영향이 있다고 생각하십니까?

Ⅴ. WFK 자문단 파견사업 전반에 대한 의견

1. WFK 자문단 사업의 목표는 정책 자문 및 기술 전수 활동을 통해 1) 개발도상국 경제·사회 개발 및 2) 양국간 우호협력 관계 증진에 기여하는 것입니다. 이 목표가 귀하의 자문활동을 통해 어느 정도 달성 가능하다고 생각하십니까? 제약요인이 있다면 무엇입니까?
2. WFK 자문단 파견 사업 전략의 이행과 목표 달성을 위해 국내외 정책, 제도적 기반이 얼마나 적절히 구축되었다고 생각하십니까? 개선이 필요하다면 어떤 것입니까?
3. 개별 자문관의 활동 성과와 별개로 WFK 자문단 사업 전체를 평가한다면 어떤 점에 중점을 두어야 한다고 생각하십니까?
4. 향후 WFK 자문단 사업을 더욱 효과적으로 추진하기 위해 WFK 시행기관에 제안하고 싶은 사항이 있다면 자유롭게 말씀해 주시기 바랍니다.

/끝/

별첨 2-5. 면담질문지(WFK코디네이터)

WFK 자문단 관련 면담질문지(안): WFK 베트남 자문단 담당자(코디네이터)

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅을 통해 “WFK 자문단 종합평가”를 수행하고 있습니다.

본 면담은 WFK 베트남 자문단 담당자분들을 대상으로 WFK 자문단 복부지원체계, 자문단 활동관리 및 평가, 파견기관과의 협력과 사후관리, 자문단 활동의 성과와 지속가능성, 사업의 영향 등과 관련된 의견을 청취하고 문헌으로 파악하기 어려운 구체적인 정보 수집을 위해 진행됩니다. 귀하의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외 다른 어떤 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.
귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

Ⅰ. 베트남 WFK 자문단 현황과 활동 관리 업무에 대한 소개를 부탁드립니다.

1. 베트남 자문단 파견 실적, 주요 분야와 역할, 운영 체계
2. KOICA 본부와 사무소의 역할과 업무 협의 구조
3. WFK NIPA와의 업무 협의 구조

Ⅱ. WFK 자문단 복무 지원 체계

1. 자문단원의 원활한 업무 수행을 위해 필요한 지원은 무엇입니까?
2. 체재비나 활동비 지원에 대한 자문단원들의 전반적인 만족도는 어떻습니까?
3. 지급되는 자문단 활동비는 효율적으로 활용되고 있다고 생각하십니까?
4. 안전 및 건강관리에 대한 교육이 효율적으로 활용되고 있다고 생각하십니까?
5. 복무 지원과 관리에 있어서 여타 WFK 봉사단과 다른점은 무엇입니까?
6. 자문단 복무 지원과 관리에서 어려운 점은 무엇입니까?

Ⅲ. WFK 자문단 활동관리 및 평가

1. 자문관이 수행하고 있는 활동이나 근무태도에 대한 모니터링은 어떻게 이루어집니까?
2. 자문관의 활동 보고에 대한 피드백은 어떻게 이루어집니까?
3. 자문단원 귀국 또는 연장 시 활동 결과에 대한 평가는 어떻게 이루어집니까?
4. 자문단원과는 주로 어떻게 의사소통을 하십니까? 어려운 점이 있다면 무엇입니까?

Ⅳ. 자문단 파견기관과의 협력과 사후관리

1. 파견 기관에서 WFK 자문단 사업의 목표를 인지하고 이에 부합하게 잘 활용하고 있다고 생각하십니까?
2. 수요요청서 접수 후 실사 등을 통해 수요를 검증하는 과정이 있습니까?
3. 협력기관의 수요 요청과 파견된 자문관의 전문성은 대체로 일치합니까?
4. 파견 기관과의 의사소통은 원활합니까?

Ⅴ. WFK 자문단 활동의 성과와 지속가능성

1. WFK 자문단 사업의 주 성과물은 무엇이라고 생각하십니까?
   (예: 정책 제안, 제도개선 컨설팅, 교육 프로그램 개발, 한국 기관과의 협력사업 추진 등)
2. 자문단원의 파견 기간과 활동 범위는 성과목표를 달성하기 위해 적절하다고 생각하십니까?
3. 자문단 활동 및 성과물이 협력기관에서 잘 활용되고 있다고 생각하십니까?
4. 수원국 내에서 자문단 활동 결과의 공유가 이루어지고 있다고 생각하십니까?
5. 파견 기관에서 자문단 활동 성과를 잘 활용하고 있는 사례가 있다면 소개해 주십시오.
6. 자문단원이 성과 목표를 달성하는 데 장애요인이 있다면 무엇입니까?

Ⅵ. 다음과 같은 측면에서 베트남 WFK 자문단 사업의 영향을 어떻게 평가하십니까?

1. 수원국 및 수원기관의 제도 개선과 역량강화
2. 한국과의 우호관계(긍정적 이미지) 제고
3. 수원국/협력기관의 성주류화
4. 기타 의도하지 않은 영향

Ⅶ. 기타

1. 담당자 입장에서 향후 WFK 자문단 사업을 더욱 효율적, 효과적으로 운영하기 위한 제안이 있다면 자유롭게 말씀해 주십시오.

별첨 2-6. 면담질문지(타 공여기관)

WFK 자문단 관련 면담질문지(안): 에티오피아 타 공여기관

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅을 통해"WFK 자문단 종합평가"를 수행하고 있습니다.

본 면담은 공여기관의 시니어 자문단 프로그램 담당자분들을 대상으로 시니어 자문단 소개 및 현황, 본부지원체계, 자문단 활동관리 및 평가, 자문단 활동의 성과관리 등과 관련된 의견을 청취하고 문헌으로 파악하기 어려운 구체적인 정보 수집을 위해 진행됩니다. 귀하의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다.

귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외 다른 어떤 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.
귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

Ⅰ. 시니어봉사단 사업에 대한 소개

1. 시니어봉사단 사업의 비전 및 목표, 운영체계, 파견실적, 향후 로드맵 소개
2. 봉사단과 전문가 자문단 중에 시니어봉사단의 아이덴티티를 어떻게 규정하십니까

Ⅱ. 에티오피아 시니어봉사단 현황과 관리

1. 시니어봉사단 에티오피아 파견 현황: 인원, 평균 활동 기간, 중점 분야, 파견 목표 등
2. 수원기관에 적합한 인재를 파견하기 위해서 어떤 기준으로 선발하고 있습니까?
3. 에티오피아 현지사무소의 활동 지원은 어떻게 하고 있습니까?
4. 연간 지원 경비 지급액, 지급근거 및 타 공여국과 비교시 장단점은 무엇입니까?
5. 자문단원 관리에서 어려운 점은 무엇입니까?

Ⅲ. 시니어봉사단의 성과 평가

1. 자문 활동의 성과는 어떻게 측정, 평가합니까?
2. 파견중 시니어봉사단의 자문의 질(質)과 성과향상을 위해 어떤 제도를 운영합니까?
3. 시니어봉사단 활동 성과물은 어떻게 공유 및 활용하고 있습니까?
4. 현지사무소와 본부 차원에서 시니어봉사단의 모니터링과 평가는 어떻게 이루어집니까?

Ⅳ. 기타

1. 시니어봉사단 제도의 당면과제 및 향후 발전 방향은 무엇입니까?
2. 후발 기관에 대한 조언이 있다면 무엇입니까?
3. 파견 후 시니어봉사단의 모임 혹은 활동을 지원해 주는 제도가 있습니까?

별첨 2-7. 설문지(WFK코디네이터)

WFK 자문단 종합평가 설문조사: KOICA 담당 코디네이터 대상

안녕하십니까.

한국국제협력단(KOICA)은 글로벌개발협력컨설팅(Global Development Cooperation, GDC Consulting)을 통해 "WFK(World Friends Korea) 자문단 종합평가"를 수행하고 있습니다. 본 평가는 WFK 자문단 사업의 현황과 성과를 종합 분석하여, 실현 가능한 운영 개선 방안을 도출하고 향후 성과 관리 방안을 제언하는 데 그 목적이 있습니다.

이에 해외사무소에서 WFK 자문단 관리를 담당하고 계신 코디네이터를 대상으로 설문조사를 실시하여 WFK 자문단 사업 운영 체계와 성과 관리 개선을 위해 고견을 듣고자 합니다. 여러분의 소중한 의견은 향후 본 사업의 발전에 큰 도움이 될 것입니다. 귀하께서 답변해주시는 내용은 본 평가 외 다른 어떤 용도로도 사용되지 않음을 알려드립니다.

설문과 관련하여 문의사항과 제출은 아래와 같이 보내주시기 바랍니다.

귀중한 시간을 내어 협조해 주셔서 감사합니다.

0. 응답자 정보

근무중인 국가	
WFK 자문단 관리를 담당한 기간	_____년 _____개월
현재 해당국에 파견된 WFK 자문단 수	_____명 (KOICA:_____명, NIPA:_____명)
자문단을 제외한 WFK 봉사단 수	_____명

1. 사무소의 WFK 자문단 관리 업무

1-1. 현재 근무하시는 사무소의 WFK 자문단 관련 업무 형태는 어떻습니까?

1) 1명의 코디네이터가 자문단 관련 업무 전담
2) 여러 명의 코디네이터가 업무별로 분담
3) 기타: _____

1-2. 근무하시는 사무소에 일반 봉사단 관리 매뉴얼과 별도로 자문단 복무관리 업무매뉴얼이 있습니까?

1) 있다. 2) 없다.

1-3. 근무하시는 사무소에서 자문단 복무관리 업무 중 어떤 것에 가장 중점을 두고 있습니까?

1) 건강 및 안전 관리
2) 활동 지원(행정 지원, 활동비 정산 등)
3) 보고서 접수 및 검토
4) 활동 모니터링 및 성과 평가
5) 파견기관의 의견 청취(방문 면담 등)
6) 기타: _____

(가장 근접한 번호에 ✔표시하여 주십시오.)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
1-4. 자문단원들이 중간보고서(분기별) 제출은 기한과 양식을 준수하여 잘 제출하고 있습니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-5. 자문단원들이 안전상황 보고서와 활동비 정산 내역을 정기적으로 잘 제출하고 있습니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1-6. 자문단원이 휴가나 출장 등 협력단의 승인이 필요한 경우 잘 협조한다고 생각하십니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1-7. 일반 봉사단과 비교할 때, 자문단 관리에 있어 어려운 점이 있다면 무엇입니까? 자유롭게 기술해 주십시오.

1-8. WFK 해외봉사단 2차 운영 로드맵(2018년 안)에서는 WFK 통합 전담 코디네이터 파견을 제안하고 있습니다. 통합 전담 코디네이터 파견에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.

2. 수요 조사

2-1. 현재 수요 요청서 접수는 어떻게 이루어지고 있습니까?
1) 수원총괄기관을 통해 일괄 접수
2) 파견 기관으로부터 직접 접수

(가장 근접한 번호에 ✔표시하여 주십시오.)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
2-2. 현지사무소에서 수요조사 시 해당국가의 CPS나 중점협력분야 등을 감안하여 조정하는 과정이 있습니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-3. 수요 요청서 접수 후 협력기관 실사 등 요청의 타당성을 검증하는 과정이 있습니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-4. 현재 자문단이 파견되어 있는 분야가 협력국의 중점협력분야를 얼마나 반영하고 있다고 생각하십니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

2-5. 현지사무소에서 접수된 수요 요청서를 선발한다면 다음 중 어떤 기준이 가장 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까?
1) 해당국 협력 전략 및 중점 협력분야 부합 여부
2) 파견기관의 수요 시급성
3) 파견기관에 과거 자문단 활동 여부
4) 자문단 업무로서의 적합성
5) 진행중 또는 종료된 KOICA 프로젝트와 연계 여부
6) 기타: _____

3. WFK 자문단 사업의 성과

3-1. 관리하시는 자문단원의 활동 산출물로 볼 수 있는 것은 주로 무엇이라고 생각하십니까? 해당되는 것은 모두 골라주세요.

1) 정책자문 문건(정책 제안서 등)
2) 회의나 세미나 등에서 발표한 자료
3) 연구보고서 또는 논문
4) 교육 프로그램 개발 및 시행
5) 시스템(IT, 데이터베이스, 홈페이지 등) 개발
6) 한국 공공기관과 연계하여 초청연수 등의 협력 프로그램 개발
7) 한국 기업과의 협력문서(MoU 등) 체결
8) 프로젝트 개발
9) 현지 언론에 소개
10) 기타: _____

3-2. WFK 자문단 활동의 성과를 극대화하기 위해 다음 중 어떤 점을 가장 중요하게 관리해야 한다고 생각하십니까?

1) 건강 및 안전 관리
2) 활동 지원(행정, 활동비, 물품 등)
3) 활동보고서 접수 및 검토
4) 활동 모니터링 및 성과 평가
5) 파견기관의 의견 청취 (방문 면담 등)
6) 기타: _____

3-3. 자문단원이 “협력단의 신규 프로젝트형 후보사업의 발굴 및 사업요청서 작성, 사업 수행시 현지 기술 지도를 수행”한 사례가 있습니까? (월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침 제10조2항) 있다면, 어떤 사례인지 설명해 주시기 바랍니다.

1) 없다.
2) 있다 (사례:_____
_____)

3-4. 자문단원이 “파견성과 홍보를 위하여 현지보고회를 개최”한 사례가 있습니까? (월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침 제12조2항) 있다면, 어떤 사례인지 설명해 주시기 바랍니다.

1) 없다.
2) 있다 (사례:_____
_____)

(가장 근접한 번호에 ✔표시하여 주십시오.)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
3-5. WFK 자문단 사업의 목적은 "개도국에 대한 정책자문 및 기술 전수를 통해 개도국의 경제사회 발전에 기여 및 우호협력관계 강화 도모"입니다. 현재 WFK 자문단 사업이 이 목표를 달성하고 있다고 생각하십니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-6. 현재 WFK-KOICA 자문단 사업의 필수 성과지표는 1) 신규봉사단 성인지 교육 이수율, 2) 취업 취약계층 참여율 두 가지입니다. 이 두 지표가 자문단 사업의 성과를 평가하기에 적절하다고 생각하십니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3-7. 현재 WFK 자문단 파견 사업이 기여하고 있는 부분은 다음 중 무엇이라고 생각하십니까? 가장 크게 기여하고 있다고 생각되는 3개를 순서대로 숫자로 표시하여 주십시오.

1) 협력국 빈곤 퇴치 및 경제 발전 ( )
2) 협력국 제도 및 역량 강화 ( )
3) 양국간 우호관계 강화 ( )
4) 우리나라 개발경험 및 해당분야 발전 노하우 전수 ( )
5) 중장년층 일자리 창출 ( )
6) 우리기업의 해외 진출 ( )
7) 기타: _____ ( )

3-8. WFK-KOICA 자문단 사업 전체의 성과지표로 가장 적절한 것은 무엇이라고 생각하십니까?

1) 파견 실적(파견 자문단 수)
2) 개인별 목표 달성율
3) 개발 자문단의 산출물 건수
4) 협력기관 만족도
5) 전체 수혜자/수혜기관 수
6) 기타: _____

4. 자문단의 처우 및 경비지원

(가장 근접한 번호에 ✔표시하여 주십시오.)	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
4-1. 자문단원 체재비는 체류 국가에 상관없이 월 4,000 USD가 지원됩니다. 현재 계시는 국가에서 자문단에게 지원되는 월 4,000 USD의 체재비는 적당하다고 생각하십니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4-2. 자문단원 활동비는 KOICA 500 USD/월, NIPA 700 USD/월 한도에서 지원됩니다. 자문단의 활동비 수준은 적당하다고 생각하십니까?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

4-3. 국가마다 물가 수준이 다르기 때문에 거주비와 생활비를 구분하여 차등 지급하는 방안을 검토하고 있습니다. 현재 근무중인 국가에서 자문단원 거주비와 생활비는 각각 어느 정도가 적당하다고 생각하다고 생각하십니까?

거주비: 약 _____USD/원

생활비: 약 _____USD/원

4-4. 자문단 지원 경비(체재비, 활동비)를 책정할 때 가장 중요하게 고려해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?

1) 업무의 전문성
2) 연령, 경력 등 사회적 지위
3) 자문관으로서 활동을 위한 품위 유지
4) 기타: _____

5. 기타
5-1. WFK 자문단 사업의 운영을 개선하기 위하여 제안하고 싶은 점이 있다면 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.
5-2. WFK 자문단 사업의 성과를 제고하기 위하여 제안하고 싶은 점이 있다면 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.

설문에 참여해주셔서 감사합니다.

별첨 2-8. 설문지(협력기관)

SURVEY FOR COMPREHENSIVE EVALUATION OF WORLD FRIENDS KOREA: QUESTIONS FOR PARTNER ORGANIZATIONS IN ETHIOPIA

Greetings!

Global Development Cooperation (GDC) Consulting is conducting the "Comprehensive Evaluation for World Friends Korea (WFK) Advisor Dispatch Program," commissioned by Korea International Cooperation Agency (KOICA)

As a part of the evaluation, this survey aims to collect information and opinions of partner organizations on the activities, achievements, and impact of the WFK senior advisors dispatched in Ethiopia,

Please provide honest answers after reading each question thoroughly. Your answers will be used for statistical analysis for this evaluation only and will not be used for any other purpose.

Your opinions will significantly contribute to the improvement of the WFK advisor Dispatch Program of KOICA, Please kindly submit the answer sheets to hyejikim7@gde.re.kr by email after the survey is completed.

Thank you very much for your precious time to do the survey!

* If you have any questions regarding the survey, please do not hesitate to contact us via email: hyejikim7@gde.re.kr

1. General Information

1-1. Name of Organization			
Organization Information			
1-2. Type of Organization	Public institution ( ) School/University ( ) Medical institution ( ) Research institution ( ) ETc: _____		
1-3. Sector of Organization	Public Administration ( ) Education ( ) Health ( ) Agriculture, forestry and fisheries ( ) Industry and energy ( ) ETc: _____		
1-4. Experience of the WFK Advisors Program	_____ Years	1-5. WFK Advisor currently dispatched	YES ( ) NO ( )
Respondent's Information			
1-6. Department		1-7. Position	
1-8. Sex	Male ( ) Female ( )	1-9. Age	

2. Process of requesting WFK Advisor

2-1. What is the main purpose of requesting WFK Advisor from your organization?

1) Consultation on system/institutional improvement
2) Advice on policy formulation and improvement
3) Capacity building of personnel in the organization
4) Etc.: _____

2-2. Did you have a process to assess demands of advisor in your organization before requesting the WFK Advisor? If yes, please describe how the demand was identified.

1) YES (_____)
2) NO

2-3. After submitting the job description for WFK Advisor, did Korea agencies conduct a site survey?

1) YES 2) NO

(Please check the number which is the most relevant.)	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
2-4. Did you have enough information on the candidates before the WFK advisor was selected?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-5. In the process of selecting and dispatching the WFK advisor, was the communication with Korean agencies (KOICA, NIPA) smooth and efficient?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-6. Do the experience, professionality and capacity of the WFK advisor meet well the demands of your organization?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

3. Activities of WFK Advisor

(Please check the number which is the most relevant.)	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
3-1. In terms of culture and language, are the interaction and communication with the WFK Advisor smooth and efficient?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-2. Does the WFK Advisor understand well the structure and work process of the organization when doing his/her tasks?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-3. Does the WFK Advisor duly share his/her activity plans and results with your organization?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-4. Do you and your colleagues actively participate in the activities of WFK Advisor?					
3-5. Please describe freely your suggestion regarding the activities of WFK Advisor, if any.					

4. Management and Support for the WFK Advisor Activities

4-1. Have your organization provided supports for the activities of WFK Advisor? If yes, what was the support?

1) YES (_____)

2) NO

4-2. Have you communicated with Korean agencies (KOICA, NIPA) while the WFK Advisor is dispatched?

1) YES (on what issues?: _____)

2) NO

4-3. In which situation or areas, do you think you would need cooperation with Korean agencies during the working period of WFK Advisor?

4-4. Please describe freely your suggestions regarding the management of and support for the WFK Advisor's activities.

5. Achievement and Impact of the WFK Advisor

5-1. What kind of outputs are made by the WFK Advisor in your organization? (Multiple answers are possible.)

1) Policy suggestions
2) Consulting about system improvement
3) Education and training activities
4) IT system establishment
5) Cooperation projects with Korean institutions
6) Projects or Memorandum of Understanding (MoU) with Korean enterprises
7) PR activities via local media
8) Etc.: _____

(Please check the number which is the most relevant.)	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
5-2. Have the WFK Advisor produced outputs which meet the expectation and requirements of your organization?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5-3. Are the contents of the outputs of WFK Advisor's activities (e.g., policy advice, training program, etc.) useful?					
5-4. Do you utilize well the outputs of WFK Advisor's activities (e.g., policy advice or training program, etc.)?					
5-5. Are there any follow-up process or projects to consistently utilize the results of WFK Advisor activities?					
5-6. Do you think the activities of the WFK Advisor have contributed to the capacity building of the personnel in your organization?					
5-7. Do you think the activities of the WFK Advisor have contributed to strengthening cooperation with Korean agencies and enterprises?					

(Please check the number which is the most relevant.)	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
5-8. Have the activities of the WFK Advisor made changes on your impression towards Korea?					
5-9. Do you think the activities of the WFK Advisor has made positive impact on gender equality?					
5-10. If possible, do you want continuous dispatch of WFK advisors in the future?					

5-11. Please feel free to describe your suggestions for enhancing the effectiveness of WFK Advisor Dispatch Program of KOICA.

Thank you so much for your participation for this survey! ☺

별첨 3. WFK 자문단 협력기관 및 코디네이터 대상 설문결과 및 데이터

별첨 3-1. WFK 자문단 협력기관 대상 설문결과

WKF 자문단 종합평가
- 협력기관 대상 설문조사 통합결과 분석 -

I. 설문조사 개요

2. 설문시기 및 대상

1) **설문시기** : 1차 - 2018년 9월 24일 ~ 2018년 9월 30일
2차 - 2018년 10월 20일 ~ 2018년 10월 28일

2) **설문대상** : 베트남, 에티오피아 WFK 자문단 협력기관 담당자

3) **설문방법** : 설문 조사지 작성(paper mode)

II. 설문조사 응답자 기본 정보

1. 응답자 기본 정보

1) **응답자 수** : 베트남 20명, 에티오피아 9명

2) **응답자 연령대** : 평균 40세 (1명 미응답)

3) **성별**

[표 1] 설문조사 응답자 성별

성별	남	여	계
응답수	21	8	29
백분율	72.4%	27.6%	100.0%

- 베트남, 에티오피아 WFK 자문단 협력기관 대상 설문조사 실시 결과, 베트남 20명, 에티오피아 9명으로 총 29명이 설문조사에 응답했다. 그중, 남성이 21명(72.4%), 여성이 8명(27.6%)으로 나타났으며 여성 응답자의 경우, 베트남에서만 8명이 참여한 것으로, 에티오피아에서는 여성 응답자 없이 모두 남성만이 설문조사를 참여한 것으로 나타났다.

2. 협력기관의 성격

1) 협력기관 형태

[표 2] 협력기관 형태

기관분류	공공기관	학교	의료기관	연구기관
응답수	22	7	0	0
백분율	75.9%	24.1%	0.0%	0.0%

- 협력기관 대상자들의 기관 형태는 크게 공공기관, 학교, 의료기관, 연구기관으로 구분했으나, 실제 설문조사를 실시한 베트남과 에티오피아에서는 의료기관과 연구기관에 자문단 파견이 이루어지지 않았으며 응답자들의 종사 기관은 '공공기관'이 22명(75.9%), '학교'가 7명(24.1%)으로 나타났다.

2) 협력기관 세부 분야

[표 3] 협력기관의 분야

기관분야	공공행정	교육	무역투자촉진	보건	농림수산	산업에너지
응답수	14	11	1	0	1	2
백분율	48.3%	37.9%	3.4%	0.0%	3.4%	6.9%

- 설문조사에 응답한 협력기관의 세부 분야를 살펴보면, '공공행정'이 14명(48.3%)으로 가장 높았고, 그다음으로 '교육' 분야가 11명(37.9%)으로 나타났다. '농림수산'과 '산업에너지' 분야의 경우, 모두 에티오피의 기관이었고, '무역투자촉진' 분야는 베트남에서만 집계되었다. 베트남과 에티오피아 모두 보건 분야 기관은 없었다.

III. 설문조사 항목별 분석

1. WFK 자문단 유치과정

1) 유치 목적

[표 4] WFK 자문단 요청 목적

1.1. 귀 기관에서 WFK 자문단을 요청한 목적은 무엇입니까? (복수응답)				
구분	제도 개선에 대한 컨설팅	정책 수립을 위한 컨설팅	조직내 인력 역량강화	기타
응답수	10	15	9	6
백분율(%)	34.5%	51.7%	31.0%	20.7%

- '협력기관에서 WFK 자문단을 요청한 목적'을 살펴보면, '정책 수립을 위한 컨설팅'이 15명(51.7%)으로 제일 높았고, '제도개선에 대한 컨설팅'이 10명(34.5%), 그다음 '조직내 인력 역량 강화'가 9명(31%)으로 나타났다. 이에 대해서는 'WFK 자문단'이 봉사단보다는 전문성과 높은 수준의 역량 갖춘 '자문단' 성격이 더 강하기 때문에, 대부분 정책 및 제도개선에 대한 컨설팅에 지원을 받고자 하는 목적이 높은 것으로 보인다.

2) 수요 조사

[표 5] WFK 자문단유치를 위한 기관 내 수요조사 실시 여부

1.2. WFK 자문단 유치를 위해 귀 기관 내에서 수요를 파악하는 과정이 있었습니까?		
구분	예	아니오
응답수	22	7
백분율(%)	75.9%	24.1%

- 'WFK 자문단 유치를 위해 기관 내 수요 파악 과정이 있었는가'에 대해 22명(75.9%)이 '예'라고 답했지만, 7명(24.1%)은 '아니오'라고 답변을 하였다.
  - 수요조사 방법으로는 기관 내에서 수요를 파악하여 제안서를 준비하기도 하며, 기존 WFK 자문단원 실적 및 관련 정보를 검토해 정부 과제를 바탕으로 수요를 파악하기도 한다고 답했다. 또한 WFK 자문단원 정보를 다른 부서에 송부한 뒤, 의견을 종합하여 가장 적절한 수요를 확인하는 것으로 나타났다.

[표 6] WFK 자문단 수요조사 실시 이후, 실사 진행 여부

1.3. WFK 자문단 수요 요청 이후 실사가 진행되었습니까?			
구분	예	아니오	무응답
응답수	17	8	4
백분율(%)	58.6%	27.6%	13.8%

- 자문단 수요 조사 이후, 17명(58.6%)이 실사가 진행되었다고 답했지만, 8명(27.6%)은 '아니요', 4명(13.8%)은 '무응답'으로 나타났다.
  - 그 중 '한국기관으로부터 진행절차에 대해 충분한 정보를 받지 못함.'으로 응답한 관계자도 있었다.

3) 자문관 선정 과정

[표 7] 선정 과정에서 후보자에 대한 충분한 정보 제공 여부

1.4. 자문단원 선정 시 후보자에 대한 충분한 정보를 제공받았습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	1	3	10	15
백분율(%)	0.0%	3.4%	10.3%	34.5%	51.7%

- 자문단원 선정시 후보자에 대한 충분한 정보 공유 여부 질문에 그렇다고 응답이 25명(86.2%) (‘매우 그렇다’ 15명(51.7%) + ‘그렇다’10명(34.5%))으로 나타났지만, ‘그렇지 않다’고 답한 응답자 1명(3.4%)도 존재했다. 전반적으로 충분한 정보를 받는다고 답했지만, 그렇지 못하다고 생각한 기관도 존재한 것으로 나타났다.

[표 8] 자문단 선정 및 파견 과정에서의 시행기관과의 의사소통 원활 여부

1.5. 자문단원 선정과 파견 과정에서 WFK 시행기관(KOICA, NIPA)과의 의사소통은 원활했습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	3	12	14
백분율(%)	0.0%	0.0%	10.3%	41.4%	48.3%

- ‘자문단원 선정과 파견 과정에서 WFK 시행기관(KOICA, NIPA)과의 의사소통은 원활했습니까?’라는 질문 항목에 대해서는 그렇다고 응답한 자는 26명(89.7%) (‘그렇다’ 12명(41.4%)+‘매우 그렇다’ 14명(48.3%))으로 매우 높은 답변을 보였다.

4) 파견 자문관의 수요 부합도

[표 9] WFK 자문단과 기관 요청과의 부합도

1.6. 파견된 WFK 자문단원의 해당 분야 경력, 전문성과 역량이 귀 기관이 요청한 수요에 부합합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	2	13	14
백분율(%)	0.0%	0.0%	6.9%	44.8%	48.3%

- '파견된 WFK 자문단원의 해당 분야 경력, 전문성과 역량이 귀 기관이 요청한 수요에 부합합니까?'라는 질문 항목에 대해서는 그렇다가 27명(93.1%) ('매우 그렇다' 13명(48.3)%+ '그렇다' 13명(44.8%))으로 나타났다. 이는 응답자 대부분이 파견된 WFK 자문단이 본 기관이 요청 수요에 맞게 파견되어 만족한다는 의견도 살펴볼 수 있다.

2. WFK 자문단 활동

1) 자문단과의 의사소통

[표 10] 자문단과의 의사소통 (문화, 언어 측면)

2.1. 문화나 언어 면에서 자문단원과의 의사소통이 원활합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	3	15	11
백분율(%)	0.0%	0.0%	10.3%	51.7%	37.9%

- '문화나 언어 면에서 자문단원과의 의사소통이 원활합니까?'의 질문 항목에 대해 '그렇다'가 15명(51.7%)으로 나타났으며, 매우 그렇다가 11명(37.9%)으로 약 59.6%의 비율이 의사소통이 원활하다고 답변하였다.
  - 그렇지만 추가 의견 중에서, 영어나 현지어로 기본적인 소통이 가능한 자문단을 파견해달라는 답변을 한 응답자도 있었다.

2) 자문단원의 기관 업무, 구조 파악 수준

[표 11] 자문단의 기관 구조, 업무 방식 파악 및 협조 수준

2.2. 자문단원이 활동할 때 기관의 구조나 업무 방식을 잘 파악하고 협조합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	1	2	13	13
백분율(%)	0.0%	3.4%	6.9%	44.8%	44.8%

- '자문단원이 활동할 때 기관의 구조나 업무 방식을 잘 파악하고 협조합니까?'의 질문 항목에 대해서는 '그렇다 '13명(44.8%)과 '매우 그렇다' 13명(44.8%)으로 두 문항 모두 동등한 비율로 나타났다. 이는 59.6% 이상의 비율이 자문단이 기관 파악 및 업무 협조를 잘 수행하고 있다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 그럼에도 '그렇지 않다'라고 응답한 1명(3.4%)의 결과가 존재하기도 했다.

3) 자문단원의 활동 공유

[표 12] 자문단의 활동 공유 정도

2.3. 자문단원은 본인의 활동 계획과 수행 결과를 잘 공유합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	3	10	16
백분율(%)	0.0%	0.0%	10.3%	34.5%	55.2%

- '자문단원은 본인의 활동 계획과 수행 결과를 잘 공유합니까?'라는 질문 항목에 대해서는 '매우 그렇다'가 16명(55.2%), '그렇다'가 약 10명(34.5%)이었으며, 3명(10.3%)도 '보통'이라고 답했다. 대다수의 자문단들이 현지 수행기관에 활동 계획과 수행 결과를 잘 공유하며 업무에 임하는 것으로 판단할 수 있다.

4) 자문단 활동에 대한 협력기관 참여도

[표 13] 자문단 활동에 대한 기관 참여도

2.4. 자문단원의 활동에 귀 기관 관계자의 참여가 활발합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	2	13	14
백분율(%)	0.0%	0.0%	6.9%	44.8%	48.3%

- '자문단원의 활동에 귀 기관 관계자의 참여가 활발합니까?'라는 질문 항목에서는 '매우 그렇다' 14명(48.3%), '그렇다' 13명(44.8%)으로 약 93.1% 이상이 자문단의 활동에 기관 관계자도 활발히 참여한다고 답변했다. '보통'이라고 답한 이들도 2명(6.9%) 존재하였다.
  - 전반적으로 수원국 기관도 WFK 자문단 활동에 긍정적인 태도로 협조하고 참여하는 것으로 판단할 수 있다.

5) 자문활동에 대한 제언

- '자문단 활동에 대한 자유로운 제언'에 대한 주관식 질문 문항에 대해서는 대다수가 파견 기관에 부합하는 자문단원을 파견해주길 원한다는 답변을 했다. 또한 영어나 베트남어로 기본적인 의사소통을 가능하신 전문가를 보내주시면 좋겠다는 의견과 관련 프로젝트에 대한 재정적 지원, 더 많은 인력 지원에 대한 의견 등을 보였다.
  - 위의 설문조사에서는 기관 수요와 부합하는 자문단을 파견했는가의 질문(1.6.)에 약 93%의 높은 비율로 답하였지만, 제언 항목에서는 좀 더 부합한 자문단을 파견해주길 원한다는 상이한 답변이 나타났다.

〈Box 1〉 자문단원 활동에 대한 제언 답변

- 부합한 자문단원을 선정해주시고 파견 보내주시면 좋겠음.
- 영어나 베트남어로 기본적인 의사소통을 가능하신 전문가를 보내주길 바람
- 저희 기관의 베트남 합작사 운동을 발전시킬 수 있는 목표를 잘 이루어질 수 있게 부합한 자문단원을 선정해주시고 파견 보내주시면 좋겠음.
- 해당 프로젝트에 대한 재정적 지원
- 이전에도 말했듯이, 가능하면 MoC(본 기관)는 WFK 자문단이 연구를 위한 후원자를 찾거나 박사 수준의 연구에 장기적인 역량을 구축하기 위하여, MoC의 2-3명 직원에게 장학금을 제공할 수 있는 한국 대학교를 찾을 수 있도록 요청함.
- 파견 자문단은 매우 완벽하고 본 기관에 적합함.
- 본 파견 자문단은 공손하고 좋은 업무 문화를 보여주는 강인한 사람임.
- 현재 짐마 기술 연구소에 파견 중인 자문단은 매너가 있고, 훈련을 잘 받아서 설계 흐름에 있어서 주어진 작업을 수행할 수 있는 훌륭한 능력을 갖춤.
- 관개수로와 전력 부처는 YP와 기술자문단, 시니어 전문가를 다 확보하길 원함.
- WFK 자문단은 적극적이고 다양한 방식으로 학교를 지원하고 있음. 우리 학교와 한국 관련 기관을 연계시키는 더 많은 노력이 높이 평가받을 것임.

3. WFK 자문단의 관리와 지원

1) 자문활동 지원

[표 14] 기관 내 자문활동 지원 여부

3.1. 귀 기관이 자문단원의 활동을 지원한 적이 있습니까? 있었다면, 어떤 지원이었습니까?			
구분	예	아니오	무응답
응답수	21	5	3
백분율(%)	72.4%	17.2%	10.3%

- 본 질문 문항에는 21명(72.4%)이 '예'라고 답하며 무응답은 3명(10.3%)으로 나타났다. 활동 지원에 대해 살펴보면 주로 '사무실 및 관련 물품, 지원과 차량 이동 지원, 교육 관련 교재 자료 제공, 자문활동에 필요한 데이터 및 행사 교육 정보 제공, 비자 신청' 등으로 다양하게 나타났다.

2) WFK 시행기관과의 소통

[표 15] WFK 시행기관과의 연락 공유

3.2. 자문단 활동 기간동안 WFK 시행기관과 연락을 주고받은 적이 있습니까?			
구분	예	아니오	무응답
응답수	13	13	3
백분율(%)	44.8%	44.8%	10.3%

- 본 질문 문항에는 각각 13명(44.8%)이 '예'와 '아니오'가 나타났다. '예'라고 답한 응답자는 주로 자문단 도착 시 문제 해결, 자문단 휴가 및 비자 연장 문제, '특별한 일이 발생하거나 도움이 필요한 일이 있을 때'를 사유로 연락을 한다고 답했다.
  - 이는 시행기관과 파견기관 간의 업무 및 자문단 운영 관리와 관련해 높은 비율의 업무 소통이 이루어지지는 않는 것으로 간주된다.

3) WFK 시행기관 협력

- '자문단원 활동 기간 동안 수행기관(KOICA 또는 NIPA)과 협력이 필요한 부분이 있다면 무엇입니까?'의 주관식 질문 항목에 대해서는 주로 자문단과 관련된 행정적 지원(서류 절차, 비자연장)에 대한 비용지원과 절차 가이드, 추가 전문가 혹은 봉사단 요청, 전문기관과의 네트워킹 구축, 프로젝트에 대한 재정적 지원 등의 다양한 답변이 나타났다.

〈Box 2〉 WFK 시행기관의 협력이 필요한 부분에 대한 답변

- 우리 전문가와 한국 관련 보호기관 및 연구소 간의 관광 정보 공유
- 산출물에 대한 정기적인 내용 전달
- WFK 에 대한 감독 및 자문단에 대한 보고
- 정책 제언, 자문에 대한 시스템 개선, 교육화 훈련활동, 한국기관과의 협력 프로젝트, 한국기업과의 프로젝트 및 MoU 추진
- 주택금융 제공 및 주택기금 설립 방법, 주택 관리, 방문
- 현재 기관에서 TVET 강사 훈련을 제공하고 있기에, 우리 자문단에게 기술을 전수할 수 있는 더 많은 자문단이나 자원봉사가 필요함.
- 한국 교육 시스템과의 네트워크 생성
- 단기 및 중장기적으로 한국 초청연수 프로그램 역량강화
- 전문적이고 실용적인 지식 및 기술을 갖춘 교수가 부족한 지역에 대한 지원, 학교 핵심 미션을 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있는 시스템 개발 및 개선. 교육, 연구, 지역사회 봉사, 국제 대학 및 연구기관과의 네트워킹 구축
- 해당 프로젝트에 대한 재정적 지원
- 프로젝트를 진행하는 과정 중에 Co-worker들은 프로젝트 내용을 잘 정리할 수 있게 관련된 상세한 텍스트 형식이 필요함.
- 자원 지원(자원, 전문가, 서류,..)
- 자문단원님이 같이 출장하실 때 출장비용 지원 필요함. 많은 KOICA 컨퍼런스에 참석하여 자원 봉사 활동에 대한 경험을 공유하고자 함.
- 자문단원님은 활동 중, 구체적인 근무 일정 제공희망. (휴일, 휴가 등 포함)
- 자문단원 선정 과정에서 수행기관과 협력 부분이 있으면 좋겠음.
- 자문단원 계속 같이 일하고 싶을 때 KOICA랑 연락함.
- 자문단원 가족 같이 오실 경우에 준비해야 될 서류와 절차 가이드가 필요함. 자문단원 활동 결과를 주기적으로 보고하기가 필요함.
- 비자 연장 과정 중에 지원 필요한 경우가 있음.
- 1) 전기 차단하지 않은 상태에서 작업하는 것
  2) 관리자가 없는 발전소의 안전

4) WFK 자문단 관리 및 지원에 대한 제언

- 'WFK 자문단원의 관리와 지원에 대하여 제안하고 싶은 점이 있다면 자유롭게 기술해 주십시오.'의 주관식 질문 항목에 대해서는 응답자들이 '언어적 장벽의 한계', '지속적인 자문단 파견 지원', '자문단 파견기간 중, KOICA 및 NIPA의 효율적 관리', '자문단 파견 기간 연장희망', '자문단의 사전 현지기관, 업무 숙지를 통한 자발성 제고' 등의 답변을 보였다.

〈Box 3〉 WFK 자문단 관리 및 지원에 대한 제언

- 현재 관리 및 자문단원 지원 과정은 잘 진행되어있음.
- 1. 자문단원 활동하는 기간에 KOICA가 잘 하셨으면 좋겠음.
  2. 현재 저희 기관에서 전문가가 필요로 하는 신청서를 잘 봐주시면 고맙겠음.
- 자문단원 계속 파견 보내주시면 좋겠음. (2명)
- 주어진 자문단이 미션, 의무를 수행하기에 1년은 부족함. 따라서 우린 1~2년 추가 연장을 제안함.
- 언어적 장벽, 다른 기술적 역량은 괜찮음.
- 현재까지 자문단은 대학 인프라 전반을 계속 연구하고 있으며, 본인은 관련 직원 지원에 즉각적인 지원을 하고 있음.
- 파견 자문단은 파견국 도착 전에 자신들이 파견될 기관에 대한 간략하게라도 숙지할 필요가 있음. 파견 자문단의 전반적인 측면과 관련하여 코이카 담당자와 주최 기관(협력기관) 간의 커뮤니케이션 및 정보 격차가 있음. 주최 기관의 책임자가 요청하는 것들만 하기보다는, 자문단이 자발적으로 동기부여를 하여 따로 부탁 없이 새로운 아이디어와 해결책을 도출할 필요가 있음.
- 현재 지원에 대단히 감사하고 관리 역시 좋아서 향후에도 계속적인 지원이 되길 바람.
- 현재 ICT 부서 강사들은 자문단으로부터 많은 정보를 얻은 덕분에 자부심을 갖고 있음. 따라서 다른 부서에서도 봉사자가 필요함.
- 매우 완벽하며, 실제 인터뷰 당시 말했듯이 6개월 후에 자문단에게 관련 업무를 주기로 되어 있었으나, 자문단원은 본인의 사무소에 온 뒤부터 바로 일을 시작하는 모습을 보여주며 상당히 만족스러움.
- 더 높은 수준에서 관련 지원을 제도화할 것을 제안함. (MoU나 약정서의 형태)

4. WFK 자문단 활동의 성과 및 영향

1) 자문단원 활동 성과

[표 16] 자문단의 활동 성과

4.1. 귀 기관에서 활동한 자문단원의 성과는 어떤 종류입니까? (복수응답 가능)								
구분	정책 제안	제도 개선 컨설팅	교육 활동	IT 시스템 구축	한국기관과 협력사업 추진	한국기업과 MoU 체결	기관 언론 홍보	기타
응답수	14	11	13	6	16	7	7	1
백분율(%)	48.3%	37.9%	44.8%	20.7%	55.2%	24.1%	24.1%	3.4%

- '귀 기관에서 활동한 자문단원의 성과는 어떤 종류입니까?'의 질문 항목에 대해서는 '한국기관과 협력사업 추진'이 16명(55.2%)으로 가장 높은 결과를 보였다. 이후 '정책 제안'이 14명(48.3%), '교육 활동'이 13명(44.8%)으로 나타났다.
  - 자문단의 주요 활동이 자문이라는 특성상, 정책 제안, 제도 개선을 위한 컨설팅 및 교육이 높은 비율을 차지함을 알 수 있다.

2) 자문단원 활동의 성과 부합 및 유용성

[표 17] 자문단 성과에 대한 기관의 기대 및 요구 부합 여부

4.2. 자문단원이 귀 기관의 기대와 요구에 부합하는 성과를 내었습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	11	16	2
백분율(%)	0.0%	0.0%	0.0%	37.9%	55.2%	6.9%

- 본 질문 항목에 대해서는 기관의 요구에 부합한 성과를 내었다고 판단하며 응답자 16명(55.2%)이 '매우 그렇다'라고 답했으며, 11명(37.9%)이 '그렇다'고 답했다. 무응답의 경우 2명(6.9%)이 존재하기는 하나, 대부분 긍정적인 답변을 하였다.
  - 하지만 주관식 답변에서 일부 응답자는 기관의 수요에 부합하는 자문단 파견 및 활동을 기대한다는 의견을 보이기도 했다.

[표 18] 자문단 활동의 유용성

4.3. WFK 자문단원의 제공한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 유용합니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	14	14	1
백분율(%)	0.0%	0.0%	0.0%	48.3%	48.3%	3.4%

- 'WFK 자문단원의 제공한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 유용합니까?'의 질문 항목에서는 응답자 '매우 그렇다'와 '그렇다'로 응답한 자가 모두 각각 14명(48.3%)으로 나타나며, 대다수가 자문단 제공 내용에 만족도가 높음을 알 수 있다.

3) 자문단원 활동의 활용 및 기여

[표 19] 자문단 활동의 활용도

4.4. WFK 자문단원의 제출한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 활용되고 있습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	1	13	12	3
백분율(%)	0.0%	0.0%	3.4%	44.8%	41.4%	10.3%

- 'WFK 자문단원의 제출한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 활용되고 있습니까?'의 질문 항목에 대해서는 '그렇다'로 답한 자는 13명(44.8%)으로 가장 높았고 무응답한 사람은 3명(10.3%)이었다.
  - 대부분의 응답자가 자문단 활동을 통해 제출된 정책/제도 및 교육이 현지 기관에 긍정적이고 유용하게 활용되고 있다고 생각함을 알 수 있다.

5) 자문단 활동 활용도

[표 20] 자문단 활동 결과 활용을 위한 후속 사업 존재 유무

4.5. 자문단원의 활동 결과를 지속적으로 활용하기 위한 후속 조치나 사업이 있습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	2	13	11	3
백분율(%)	0.0%	0.0%	6.9%	44.8%	37.9%	10.3%

- '자문단원의 활동 결과를 지속적으로 활용하기 위한 후속 조치나 사업이 있습니까?'의 질문 항목에 대해서는 13명(44.8%)이 '그렇다'고 답변을 하였고, '매우 그렇다'는 11명(37.9%), 무응답은 3명(10.3%)의 비율로 나타났다.
  - 그렇지만 구체적으로 어떤 후속 조치나 사업이 이루어지는지에 대해서는 답변을 얻지 못했다는 한계가 있다.

6) 자문단원 활동의 인적역량 강화

[표 21] 인적 역량강화 기여도

4.6. WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 인적 역량강화에 기여했다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	12	15	2
백분율(%)	0.0%	0.0%	0.0%	41.4%	51.7%	6.9%

- 본 질문 항목에 대해서는 응답자 중 15명(51.7%)이 '매우 그렇다'고 답변하고 '그렇다'의 경우도 12명(41.4%)으로 나타났다.
  - 대부분 WFK 자문단이 기관의 인적 역량 강화에 기여했다는 의견을 보였다.

7) 한국과의 협력 강화

[표 22] 한국과의 협력 강화 기여도

4.7. WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 한국과의 지속적인 협력 강화에 기여했다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	14	14	1
백분율(%)	0.0%	0.0%	0.0%	48.3%	48.3%	3.4%

- 'WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 한국과의 지속적인 협력 강화에 기여했다고 생각하십니까?'의 질문 항목에 대해서는 응답자들이 '매우 그렇다', '그렇다' 문항에서 각각 14명(48.3%)으로 답해, 약 96.7% 만족도를 보였다.
  - WFK 자문단의 경험과 경력 및 전문성을 바탕으로 한 활동이 수원국 해당 분야에 가져다주는 효과성 외에도 한국과의 우호관계 증진, 지속적인 협력 강화에도 기여함을 알 수 있다.

8) 한국에 대한 인식

[표 23] 한국에 대한 이미지 변화

4.8. WFK 자문단원의 활동 후 WFK나 한국에 대한 이미지가 달라졌습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	1	11	16	1
백분율(%)	0.0%	0.0%	3.4%	37.9%	55.2%	3.4%

- 본 질문 항목에 대해서는 16명(55.2%)이 '매우 그렇다'라고 답하며 그다음으로 11명(37.9%)이 '그렇다'로 답하였다. 그중 '보통'과 '무응답'은 각각 1명(3.4$%)씩의 답변을 보였다.
  - 본 질문의 한국에 대한 이미지 변화가 긍정적인지에 대한 여부는 정확히 알 수 없으나, 대부분 한국에 우호적인 인식을 보인 것으로 나타났다.

9) 양성평등에 대한 영향

[표 24] 양성평등에 대한 영향력

4.9. WFK 자문단원의 활동 성과가 양성평등에 미치는 긍정적인 영향이 있다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	1	7	8	8	5
백분율(%)	0.0%	3.4%	24.1%	27.6%	27.6%	17.2%

- 자문단 활동의 양성평등에 긍정적인 영향을 미쳤는가에 대해서는 '매우 그렇다'와 '그렇다'가 각각 8명(27.6%)이 답변을 하였고 그다음 '보통'이라고 답한 응답자는 7명(24.1%), '무응답'은 5명(17.2%) 순으로 나타났다. '그렇지 않다'라고 답한 자도 1명(3.4%)으로 나타났다.
  - '양성평등'과 관련해서는 그렇다의 비율이 55.2%('그렇다' 27.6%+ '매우 그렇다' 27.6%)로 높은 만족도와 인식을 이끌어내지는 못한 것으로 보인다.

10) WFK 자문단 재유치 희망

[표 25] 향후 WFK 자문단 재유치 희망 여부

4.10. 가능하다면 앞으로도 계속 WFK 자문단 유치를 원하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	4	24	1
백분율(%)	0.0%	0.0%	0.0%	13.8%	82.8%	3.4%

- 향후 자문단 재유치 희망 여부의 질문에 대해서는 '매우 그렇다'가 24명(82.8%)으로 가장 높은 의견을 보였으며, 그다음으로는 '그렇다'가 4명(13.8%) 순으로 나타났다.
  - 전반적인 기관이 WFK 자문단 사업에 긍정적인 이미지를 가지고 있음을 알 수 있다.

11) WFK 자문단 사업 효과성 제고

- 마지막으로 'WFK 자문단 사업의 효과성 제고를 위한 제언'으로는 응답자들이 자문단원의 '파견기간 연장 고려', '수요요청서에 부합한 자문단 파견 요청', '한국 및 현지 수원국 간 현지 업체 연결', 'WFK 자문단 사업에 따른 후속 프로그램 기획 고려', 'WFK 자문단 파견 전, 영어로 계획 및 정책 문서화 작업 요청', 'CO-WORKER 간 네트워크 구축' 등의 의견을 보였다.
- 한명의 경우, 몇몇 질문들이 WFK 자문단 사업 산출물이 아직 나오지 않았기에 답변하기 어렵다고 답하기도 했다.

〈Box 4〉 WFK 자문단 사업 효과성 제고에 대한 답변

- 1) 프로젝트 진행할 때 전문가와 CO-WORKER는 서로에 대한 이해도 필요
  2) CO-WORKER가 경험이 부족할 경우, 전문가가 잘 가르쳐주면 CO-WORKER의 역할이 더 유용해질 수 있음.
  3) 자문단원과 같이 일하는 경험을 공유할 수 있게 CO-WORKER끼리 NETWORK가 있으면 좋겠음.
- 2017년 8월에 자문단원 신청서를 제출했었는데 아직 지금까지는 부합하는 전문가를 못 찾음. 2019년에 자문단원 한 분이 오실 수 있으면 좋겠음
- 한국에 위치한 한국업체와 베트남 현지 업체 연결
- 베트남에서 위치한 한국업체와 베트남 중소기업 연결
- 부합한 자문단원 선정 필요
  - 자문단원 요청하는 기관들은 수요를 제대로 파악해야됨
  - 자문단원들은 베트남 현황에 대해서 잘 이해할 수 있게끔 훈련 과정을 잘 수행 해야 함, 특히 파견될 기관의 현황에 대해서 잘 이해해야 됨.
- 자문단원분들은 1년의 활동 후 최고의 성과를 얻을 수 있다고 생각함 (기관에 대해서 제대로 이해하는 기간도 필요하고 일하는 절, 특히 현지 환경 이해하셔야 함). 그래서 파견되는 기간은 최소 2-3년이면 제일 적합하다고 생각함. 저희 기관에서 활동하셨던 자문단원님은 다른 기관에서 2년 활동하셨기 때문에 1년만 저희 기관에서 하시고 연장 못 하셨음. 프로젝트를 진행하는 도중에 귀국하셔서 일이 아직 미완성임. 이런 경우에 WFK는 전문단원이 적어도 2년 동안 해당 기관에서 일할 수 있게 만들어야 한다고 생각함. 그 외에도 자문단원 임기 만료된 후에 계속 하고 싶으시면 할 수 있게 만들어주면 제일 좋다고 생각함.
- 전에 Can Tho 대학교에서 활동을 잘하셨던 송성호 선생님처럼 자문단원을 계속 보내주시면 좋겠음. 송성호 선생님은 대학생뿐만 아니라 교사들께 큰 영향을 줌. 그래서 한국에 대해서 더 알게 되고 더 존중하게 느낌

- 또 다른 수준의 프로그램 협의 및 후속조치 프로그램 고려
- 앞으로 자문단을 본 기관으로 파견하기 전에 영어로 계획 및 정책 문서를 제공할 것을 요청함. 전문가 및 중간 단계의 지도자를 위한 방문.
- 몇몇 질문들은 WFK 산출물이 끝나지 않았기에 답변할 수 없었음.
- 에티오피아에서의 현 자문단 파견 기간을 확대할 시, 향후 계획에 많은 기여할 수 있을 것으로 보임.

/끝/

별첨 3-2. WFK 코디네이터 설문결과

WKF 자문단 종합평가
- KOICA 해외 사무소 코디네이터 대상 설문조사 결과 분석 -

I. 설문조사 개요

1. 설문시기 및 대상

1) **설문시기** : 1차 - 2018년 10월 26일 ~ 2018년 11월 9일
2차 - 2018년 11월 14일 ~ 2018년 11월 16일

2) **설문대상** : WFK 자문단 사업 담당 코디네이터

3) **설문참여 국가** : 총 20개국

- 아시아·태평양 : 네팔, 라오스, 몽골, 미얀마, 스리랑카, 인도네시아, 태국, 캄보디아 피지(9)/중남미 : 과테말라, 볼리비아, 에콰도르, 코스타리카, 파라과이(5)/아프리카: 동티모르, 르완다, 세네갈, 카메룬(4)/중동 및 CIS: 우즈베키스탄, 키르기즈스탄(2)

3) **설문방법** : 설문 조사지 메일 송부를 통한 회신

II. 설문조사 응답자 기본 정보

1. 응답자 기본 정보

1) **응답자 수** : 22명(20개 국가 WFK 자문단 사업 담당 코디네이터)

- 라오스의 경우 총 3명이 설문조사 참여

2) **WFK 자문단 관리 담당 기간** : 평균 11.7개월

3) **현재 해당국에 파견된 WFK 자문단 수** : 평균 5.64명

4) **자문단을 제외한 WFK 봉사단 수** : 평균 28.7명

- 본 설문조사는 해외사무소에서 WFK 자문단 관리를 담당하고 있는 코디네이터를 대상으로 WFK 자문단 사업 운영 체계와 성과 관리 개선을 위해 고견을 듣고자 실시하였다.

III. 설문조사 항목별 분석

1. 사무소의 WFK 자문단 관리 업무

1) WFK 자문단 관련 업무 형태

[표 1] 사무소의 WFK 자문단 관련 업무 형태

1-1. 현재 근무하시는 사무소의 WFK 자문단 관련 업무 형태는 어떻습니까?			
구분	1명의 코디네이터가 자문단 관련 업무 전담	여러 명의 코디네이터가 업무별로 분담	기타
응답수	12	8	2
백분율(%)	54.5%	36.4%	9.1%

- 코디네이터의 현재 WFK 자문단 관련 업무 형태의 경우, '1명의 코디네이터가 자문단 관련 업무 전담'이라고 답한 사람은 12명(54.5%)이고, '여러 명의 코디네이터가 업무별로 분담'의 경우 8명(36.4%)으로 응답하였다.

2) 자문단 복무관리 업무 매뉴얼 유무

[표 2] 자문단 복무관리 업무 매뉴얼 유무

1-2. 근무하시는 사무소에 일반 봉사단 관리 매뉴얼과 별도로 자문단 복무관리 업무매뉴얼이 있습니까?		
구분	예	아니오
응답수	7	15
백분율(%)	31.8%	68.2%

- 본 질문 항목에 대해 7명(31.8%)이 자문단에 대한 별도의 복무관리 업무 매뉴얼이 있다고 답했으며, 15명(68.2%)이 '아니오'라고 답했다.

3) 자문단 복무관리에 대한 중점 업무

[표 3] 자문단 복무관리의 중점 업무

1-3. 근무하시는 사무소에서 자문단 복무관리 업무 중 어떤 것에 가장 중점을 두고 있습니까? (중복)						
구분	건강 및 안전 관리	활동 지원 (행정지원, 활동비 정산 등)	보고서 접수 및 검토	활동 모니터링 및 성과 평가	파견기관의 의견 청취 (방문 면담 등)	기타
응답수	8	16	3	1	0	1
백분율(%)	36.4%	72.7%	13.6%	4.5%	0.0%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해 '활동 지원(행정지원, 활동비 정산 등)'이 16명(72.7%)가 가장 높게 나타났으며, '건강 및 안전 관리'가 8명(36.4%)로 나타났다. 이 외에 '보고서 접수 및 검토'도 3명(13.6%)이 한다고 답하였다.

4) 자문단의 보고서 제출

[표 4] 자문단 보고서 제출 준수도

1-4. 자문단원들이 중간보고서(분기별) 제출은 기한과 양식을 준수하여 잘 제출하고 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	4	10	8
백분율(%)	0.0%	0.0%	18.2%	45.5%	36.4%

- 본 질문 항목에 대해 '그렇다'가 81.9%(매우 그렇다 - 8명(36.4%) + 그렇다 - 10명(45.5%))로 나타났으며 '보통'이 4명(18.2%)로 나타났다.

5) 자문단의 안전상황 보고서 및 정산 제출 준수여부

[표 5] 자문단의 안전상황 보고서 및 정산내역 제출 준수여부

1-5. 자문단원들이 안전상황 보고서와 활동비 정산 내역을 정기적으로 잘 제출하고 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	1	2	5	9	5
백분율(%)	4.5%	9.1%	22.7%	40.9%	22.7%

- 본 질문 항목에 대해 '매우 그렇다'가 5명(22.7%), '그렇다'가 9명(40.9%)이나, '그렇지 않다'도 2명(9.1%), '전혀 그렇지 않다'가 1명(4.5%)의 응답으로 나타났다.

6) 자문단의 휴가, 출장에 대한 협조도

[표 6] 자문단의 휴가, 출장에 대한 협조도

1-6. 자문단원이 휴가나 출장 등 협력단의 승인이 필요한 경우 잘 협조한다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	1	3	5	7	6
백분율(%)	4.5%	13.6%	22.7%	31.8%	27.3%

- 본 질문 항목에 대해 '그렇다'가 59.1%(그렇다 - 7명(31.8%) + 매우 그렇다- 6명(27.3%))로 나타났으며, '보통'이 5명(22.7%), '그렇지 않다'가 3명(13.6%), '전혀 그렇지않다'의 경우, 1명(4.5%)이 응답하였다.

7) 자문단 관리의 어려운 점(주관식)

- 본 질문항목에 대해 대부분의 코디네이터들이 부정적인 답변을 했다. 자문단의 경력, 사회적 위치에 따라 수원국(파견국)에 미치는 영향력은 상당히 있다고 판단된다. 하지만 자문단 연령, 지위의 특성 상 코이카의 규정 및 관리체계를 준수하려기보다는, 본인의 생각대로 행동하려는 태도로 코디네이터들의 관리 어려움 대상이 된다는 답변도 있었다.

[Box 1] 자문단 관리의 어려운 점

1-7. 일반 봉사단과 비교할 때, 자문단 관리에 있어 어려운 점이 있다면 무엇입니까?

- 코이카/나이파 자문단의 규정이 상이한 점
- 나이파자문단의수요조사를코이카코디네이터가대행하는점
- 규정의 미준수 : 일반단원은 규정에 순응하지만 자문단의 경우 업무추진비에 주류를 집행하고도 자신만의 논리로 수정보고를 거부함
- 태도:퇴직자중고위직으로근무했던사람들은,사무소에게사무소의업무를벗어난무리한요구를하기도함.(개인휴가를위한비행기티켓구매,정산서류대리요청,새벽중전화및욕설)
- NIPA 봉사단의 경우 사무소에서 지원해야 할 업무 범위가 모호함
- 기존 사회적인 경험과 지위가 있는 분들로 규정을 받아들이시는 데 대한 유연성이 떨어짐(개인차 있음)
- 보고서 작성 및 컴퓨터 활용 능력 부족
- 일반 단원들과의 교류에 한계가 있어 코디네이터를 통한 정보 습득 및 소통 불가피
- 보고서 제출, 각종 경비 정산 같은 행정 부분에 처리에 대해 비협조적
- 휴가 사용이나 출장 등의 부분에서도 기존의 규정을 무시하고 생떼를 부리는 경우가 많음
- 파견 기관의 규정 준수나 근무에 있어서 태도 또한 좋지 않은 경우 많음
- 봉사단에 비해 비교적 협조가 잘 되어 특별히 어려운 점은 없음
- 연령 및 경험의 풍부함을 바탕으로 활동할 시 파견국에 미치는 영향력은 일반단원에 비해 상당히 효과적으로 작용하는 바이나, 코이카 규정 및 사무소의 내규 준수에 대한 의식이 다소 부족하여, 규정 준수율이 일반단원 대비 낮은 경향이 있으며, 안전에 대한 의식의 차이로 인한 문제 야기 가능성 있음
- 일부 개인주관이 뚜렷한 자문관의 경우, 사무소와 협의 없이 독단적인 결정을 내리는 경우가 있음
- 자문단 대부분 연세가 있으셔 혼자 파견된 경우, 객지에서의 생활에 외로움으로 힘들어하실 때가 있음
- 자문단 파견 인력은 일반 봉사단과 비교해서 경력, 경험이 많은 편이라, 코이카 규정에 따르기보다는 본인이 현재까지 해왔던 방식을 고수하려고 하고 개도국 상황에 대한 이해도 부족한 편임
- 경력과 연륜으로 인해, 사무소의 통제사항에 잘 따르지 않음
- 본인의 업무경험과 비교하며 규정이외의 것을 당연시하고 요구할 때가 있음
- 자문단은 각 분야에 관련 전문가로(경력 15년 이상) 해당국가에 파견되어 간혹 업무와 관련된 문의를 할 때에는 기본적인 수준의 답변 시, 조심스러움
- 별도의 규정 없이 일반봉사단 규정에 준하는 경우가 많아 자문단원들이 규정을 숙지하는데 어려움이 있음
- 단원들이 충분히 규정을 숙지하지 못할 시, 규정 위반 사례 발생률이 높아지고 사무소 측에서 관리할 때에도 어려움이 있음
- 자문단 규정 및 관리 매뉴얼의 별도 제작의 필요성이 높고, 실제 자문단원들에게도 사전에 규정 안내가 충분히 이뤄져야 할 것으로 판단됨
- 코이카 측의 규정과 지침을 준수하지 않고, 본인의 업무 프로세스와 비교하며 사무소의 의견수렴에 소극적인 경향이 있음
- 활동보고서 작성 및 활동비 신청과 정산의 과정에서의 어려움
- 자문단원은 대부분 파견되기 전 장시간 문서작성보다는 결재를 하는 일에만 익숙한 위치에 있었고, 그러한 타성이 파견이 되어서도 남아있어 활동보고서, 활동지원비, 복무 관련하여 불만이 매우 많고, 작성에 실수가 잦으며, 본인의 실수 또는 보고서의 미비한 점에 대한 보완 제대로 안함
- 활동비 정산 및 건강관리

8) WFK 통합 전담 코디네이터 파견에 대한 의견(주관식)

- 본 질문에 대해서 코디네이터들의 일부의 경우, 'WFK 통합 전담코디네이터' 파견에 대해 안내받은 바가 없다고 답변한 이들도 있었다. 또한 많은 답변이 나온 것으로는 통합된 코디네이터 업무로 인해, 일반봉사단 및 다른 봉사단 업무 관리와 겹치는 관계로 오히려 파견 인력 별로 전담 코디네이터를 도입하여 효율적인 업무 진행이 필요하다는 의견들이 있었다.

[Box 2] WFK 통합 전담 코디네이터 파견에 대한 의견

1-8. WFK 해외봉사단 2차 운영 로드맵(2018년 안)에서는 WFK 통합 전담코디네이터 파견을 제안하고 있습니다. 통합 전담 코디네이터 파견에 대한 의견을 자유롭게 기술해 주십시오.
• KOICA/NIPA 자문단 업무는 일반 봉사단원과는 달라 전담 코디 필요 • WFK 통합 전담 코디네이터에 대해 안내들은 바 없음 • 자문단원들을 관리하는 전담코디네이터라면, 자문단원의 활동성과 모니터링 및 관리업무가 보완되었으면 함 • WFK 통합 전담 코디네이터의 정확한 의미하는 바는 잘 모르겠으나, 코디네이터가 여러 WFK 파견인력을 관리하는 것 보다, 파견인력별로 나눠서 관리하는 것이 더 효율적이며 업무 진행 시 시행착오도 줄일 수 있을 것으로 사료됨 • WFK일반봉사단(드림봉사단 포함)을 제외한 WFK자문단, NIPA 자문단, 글협의, TPC자문단, 외부봉사단, 단기청년봉사단들을 관리하기 위한 전담코워커 파견 시급 • 특히 각 자문단 간의 복무규정이 통일 되어 있지 않아 통합관리 시 규정통일 작업 병행 필요할 것으로 사료됨 • 또한 NIPA 자문단의 수요를 WFK봉사단에서 모두 수행하고 있는데 반해 전혀 사무소 실적에 반영되고 있지 않은 점 또한 시정이 시급한 것으로 판단 • 만약 실정을 반영 불가능 시, 향후 자문관 전담 코디네이터 파견 시 수요도 전담코디네이터가 할 수 있도록 확실한 업무 분장이 필요할 것으로 판단됨 • 구체적인 일반 코디네이터와 전담 코디네이터의 차이점 및 담당 업무 분야가 명확하지 않아 답변하기 어려움 • 긍정적으로 생각함 • 반드시 봉사단원 관리 유경험자 파견 필요 • 실제로 봉사단원과의 운영규정 차이, 근무방식의 차이가 커서 별도관리가 필요합니다. • 또한, 자문단 규모가 점차커지는 추세로(에콰도르 현재 NIPA 자문단 9명, 한국 연구재단 1명, 2019년1월9일 NIPA 자문단 8명 추가로 총18 명 규모)별도 관리 인력이 필요하다고 사료됨

- 충분한 사전 준비 및 제도가 마련이 된 후, 전담 코디를 파견해야 할 것으로 사료됨 (그렇지 않으면 전담코디의 업무 부담이 매우 클것으로 우려됨)
- 자문단 전담 코디네이터 파견이 된다면 봉사단 사업을 더욱 효과적으로 관리할 수 있을 것임 (JICA의 경우에도 별도의 코디네이터가 관리하는 것으로 알고 있음)
- 자문단의 경우 전담 코디네이터 파견에 대해 긍정적으로 생각하며, 일반단원보다 더 세심한 관리 및 배려가 있을 시 상생의 결과 극대화 예상
- 전담 코디네이터 파견 후(이는 필수전제) NIPA WFK 자문단 통합 관리가 필요하다고 사료됨
- NIPA 자문단은 현지에서 KOICA로 인식되고 있는데 현지에서 전혀 관리가 되지 않아서 문제가 발생하기도 함
- 정확히 통합 전담 코디가 무엇을 의미하는지 잘 모르겠음(현재 코디들도 표면상으로는 WFK 전담인력이기 때문)
- 실제로 코디네이터들의 업무가 각 지역 사무소 업무(프로젝트파트)들과 독립적으로 이루어질 필요가 있음(현재 회계, 자산, 현지고용원, YP관리 등 프로젝트파트의 각종 업무들을 WFK코디가 떠안아서 하는 경향이 상당한 것으로 알고 있음. 이로 인해 본 업무(WFK) 충실도가 떨어질 수 밖에 없음)
- 좋은 제도라고 생각되며, 이것저것 맡는 것보다 특화된 교육 후 파견 후 특화된 업무를 맡으면 좋을 것으로 생각됨
- 통합 전담 코디네이터에 대한 상세 안내가 없어, 어떤 업무를 하는지 모르기 때문에 기술할 수 없음.
- 통합 전담 코디네이터와 일반 코디네이터와의 정확한 업무 차이점을 모르는 상황에서 의견을 말하기기는 어려움이 있음
- 해당사항에 대해 전달받은 바 없음
- 해외사무소로 파견 시 업무분장 그리고 WFK 통합 전담 코디네이터의 업무내역을 정확한 작성 필요
- 기존 코디네이터와의 차이점에 대한 명시와 업무 상 중복되는 부분에 대해 여러 측면에서 고려해볼 필요가 있음

2. 수요조사

1) 수요 요청서 접수방법

[표 7] 수요 요청서 접수 방법

2-1. 현재 수요 요청서 접수는 어떻게 이루어지고 있습니까? (중복)			
구분	수원총괄기관을 통해 일괄 접수	파견 기관으로부터 직접 접수	무응답
응답수	9	13	1
백분율(%)	40.9%	59.1%	4.5%

- 본 질문항목에 대해 '파견 기관으로부터 직접 접수'라고 답한 이들은 13명(59.1%)으로 집계되었으며, '수원총괄기관을 통해 일괄접수'라고 답한 이들도 9명(40.9%)으로 나타났다.

2) 수원국의 CPS나 중점협력분야 조정 과정

[표 8] 수원국의 CPS나 중점협력분야 조정 과정

2-2. 현지사무소에서 수요조사 시 해당국가의 CPS나 중점협력분야 등을 감안하여 조정하는 과정이 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	3	6	10	3
백분율(%)	0.0%	13.6%	27.3%	45.5%	13.6%

- 본 질문항목에 대해 '그렇다'가 10명(45.5%)으로 나타났으며 '보통'이 6명(27.3%)이었으며 '그렇지 않다'로 답한 이도 3명(13.6%)으로 나타났다.
  - 수원국의 요청에 따라 자문단을 파견한다고 하지만, 일부 국가의 경우 해당국의 CPS나 중점협력분야를 고려하여 수요조사를 실시 되지 못한 경우도 있음을 알 수 있다.

3) 실사 및 타당성 검증 과정 유무

[표 9] 실사 및 타당성 검증 과정 유무

2-3. 수요 요청서 접수 후 협력기관 실사 등 요청의 타당성을 검증하는 과정이 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	1	6	10	5
백분율(%)	0.0%	4.5%	27.3%	45.5%	22.7%

- 본 질문항목에 대해 '그렇다'라고 답한 이가 10명(45.5%)으로 나타났으며, '매우 그렇다'는 5명(22.7%), '보통'이 6명(27.3%)으로 나름 높은 수준으로 타당성 검증 및 실사 과정을 거쳤다고 답했다.

4) 협력국의 중점협력분야 반영 정도

[표 10] 협력국의 중점협력분야 반영 정도

2-4. 현재 자문단이 파견되어 있는 분야가 협력국의 중점협력분야를 얼마나 반영하고 있다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	8	10	4
백분율(%)	0.0%	0.0%	36.4%	45.5%	18.2%

- 본 질문항목에 대해 10명(45.5%)이 '그렇다'라고 답하며, '매우 그렇다'도 4명(18.2%)이 답변하며 과반수 이상이 파견되어있는 협력국의 중점협력분야를 반영하여 자문단 활동을 한다고 답했다.

5) 수요 요청서 선별 시, 중요 고려사항

[표 11] 수요 요청서 선별 시, 중요 고려사항

2-5. 현지사무소에서 접수된 수요 요청서를 선별한다면 다음 중 어떤 기준이 가장 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까? (중복)						
구분	해당국 협력 전략 및 중점 협력분야 부합 여부	파견기관의 수요 시급성	파견기관에 과거 자문단 활동 여부	자문단 업무로서의 적합성	진행중 또는 종료된 KOICA 프로젝트와 연계 여부	기타
응답수	7	4	0	11	3	0
백분율(%)	31.8%	18.2%	0.0%	50.0%	13.6%	0.0%

- 본 질문 항목에 대해 '자문단 업무로서의 적합성'이 11명(50%)으로 가장 높게 고려되어야 할 사항으로 나타났으며, 그 다음으로는 '해당국 협력 전략 및 중점 협력분야 부합 여부'가 7명(31.8%)이었다. '파견기관의 수요 시급성'도 4명(18.2%)이 중요하게 고려해야 한다고 답하였고, 마지막으로 '진행중 또는 종료된 KOICA 프로젝트와 연계 여부'에 대해 3명(13.6%)이 중점적으로 고려해야 한다고 답했다.

3. WFK 자문단 사업의 성과

1) 자문단원 활동의 주요 산출물

[표 12] 자문단원 활동의 주요 산출물

3-1. 관리하시는 자문단원의 활동 산출물로 볼 수 있는 것은 주로 무엇이라고 생각하십니까? (중복)										
구분	정책자문 문건 (정책 제안서 등)	회의/세미나 발표 자료	연구보고서 /논문	교육 프로그램 개발 및 시행	시스템 (IT,데이터베이스, 홈페이지 등)개발	한국 공공기관과 연계/초청 연수 등	한국 기업과의 협력문서 (MoU등) 체결	프로젝트 개발	현지 언론에 소개	기타
응답수	15	13	7	12	9	7	3	6	3	2
백분율 (%)	68.2%	59.1%	31.8%	54.5%	40.9%	31.8%	13.6%	27.3 %	13.6 %	9.1%

- 본 질문 항목에 대해 15명(68.2%)이 '정책자문 문건(정책 제안서 등)'을 주요활동 산출물이라고 답했으며, '회의/세미나 발표자료'에 대해서는 13명(59.1%)이 주요 산출물이라고 했으며, '교육 프로그램 개발 및 시행'에 대해서도 12명(54.5%)이 주요 산출물이라고 답했다. '시스템(IT,데이터베이스, 홈페이지 등)개발'에 대해서도 9명(40.%)이 주요 산출물이라고 답하였다.

2) 자문단 활동 성과 극대화를 위한 중요 관리 사항

[표 13] 자문단 활동 성과 극대화를 위한 중요 관리 사항

3-2. WFK 자문단 활동의 성과를 극대화하기 위해 다음 중 어떤 점을 가장 중요하게 관리해야 한다고 생각하십니까? (중복)						
구분	건강 및 안전 관리	활동 지원 (행정, 활동비, 물품 등)	활동보고서 접수 및 검토	활동 모니터링 및 성과 평가	파견기관의 의견 청취 (방문 면담 등)	기타
응답수	4	0	0	19	4	1
백분율(%)	18.2%	0.0%	0.0%	86.4%	18.2%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해 '활동 모니터링 및 성과 평가'를 19명(86.4%)이 가장 중요하게 관리되어야 하는 부분이라고 답하였으며, '건강 및 안전 관리'와 '파견기관의 의견 청취 (방문 면담 등)'에 대해서 각각 4명(18.2%)씩 중요하게 관리되어야 하는 부분이라고 답했다.

3) 자문단의 협력단 신규 프로젝트 및 업무 수행 기여 사례

[표 14] 자문단의 협력단 신규 프로젝트 및 업무 수행 기여 사례

3-3. 자문단원이 "협력단의 신규 프로젝트형 후보사업의 발굴 및 사업요청서 작성, 사업 수행 시 현지 기술 지도를 수행"한 사례가 있습니까? (월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침 제10조2항) 있다면, 어떤 사례인지 설명해 주시기 바랍니다.				
구분	없다	있다	모름	무응답
응답수	17	3	1	1
백분율(%)	77.3%	13.6%	4.5%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해 17명(77.3%)가 없다고 답했으며, '있다'는 3명(13.6%)로 나타났다. 그 중에서 '있다'의 3개의 사례로는, 첫째로 인도네시아 코디네이터가 답변한 '인니 경찰청과의 협의 진행 시 자문 등 역할수행', 둘째로 스리랑카 코디네이터가 답변한 '2020년 신규 후보사업 발굴', 마지막으로 키르기즈스탄 코디네이터가 답변한 '신규 사업 분야 관련 자문단원이 활동 중인 경우 면담, 주재국 동향 공유 등에 참여'가 있었다.

4) 자문단의 현지보고회 개최 사례여부

[표 15] 자문단의 현지보고회 개최 사례여부

3-4. 자문단원이 "파견성과 홍보를 위하여 현지보고회를 개최"한 사례가 있습니까? (월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침 제12조2항) 있다면, 어떤 사례인지 설명해 주시기 바랍니다.			
구분	없다	있다	모름
응답수	16	5	1
백분율(%)	72.7%	22.7%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해 16명(72.7%)이 '없다'고 답했으며, '있다'라고 답한 자는 5명(22.7%)으로 나타났다. 그 중, 캄보디아에서는 '자문단 귀국 전 활동성과보고회'가 개최되었으며, 라오스(라오스의 경우 중복답변)에서는 '귀국보고회, 현지평가회의, 파견

기관장 회의, 자문단 정례모임 등에서의 활동사례 발표', 스리랑카에서는 '수출개발청 파견 여현구 자문단이 활동 기관 내 세미나 개최', 우즈베키스탄에서는 '코이카 섬유 생산기술 세미나 개최'를 진행했다고 답변하였다.

5) 개도국 경제사회 발전 및 우호협력관계 강화 도모 기여도

[표 16] 개도국 경제사회 발전 및 우호협력관계 강화 도모 기여도

3-5. WFK 자문단 사업의 목적은 "개도국에 대한 정책자문 및 기술 전수를 통해 개도국의 경제사회 발전에 기여 및 우호협력관계 강화 도모"입니다. 현재 WFK 자문단 사업이 이 목표를 달성하고 있다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	4	8	9	0	1
백분율(%)	0.0%	18.2%	36.4%	40.9%	0.0%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해 '그렇다'라고 9명(40.9%)이 답하였으며 '보통'으로는 8명(36.4%)이 답하였다. 그리고 '그렇지 않다'라고 답한 이들도 4명(18.2%)으로 나타났다.

6) WFK 자문단 사업 필수 성과지표의 적절성

[표 17] WFK 자문단 사업 필수 성과지표의 적절성

3-6. 현재 WFK-KOICA 자문단 사업의 필수 성과지표는 1) 신규봉사단 성인지 교육 이수율, 2) 취업 취약계층 참여율 두 가지입니다. 이 두 지표가 자문단 사업의 성과를 평가하기에 적절하다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	6	13	2	0	0	1
백분율(%)	27.3%	59.1%	9.1%	0.0%	0.0%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해서는 '그렇지 않다'가 13명(59.1%)으로 가장 높게 나타났으며 '전혀 그렇지 않다'라고 답한 이들도 6명(27.3%)으로 높게 나타났다. '보통'이라고 답한

이는 2명(9.1%)으로 나타났으나, '그렇다'나 '매우 그렇다'로 답한 이는 없는 것으로 나타났다.

- 이러한 답변 결과는 본 사업의 필수 성과지표인 '신규봉사단 성인지 교육 이수율'과 '취업 취약계층 참여율'의 적절성을 재검토할 필요가 있음을 보여준다.

7) WFK 자문단 파견 사업의 기여도 순서

[Box 3] WFK 자문단 파견 사업의 기여도 순서

3-7. 현재 WFK 자문단 파견 사업이 기여하고 있는 부분은 다음 중 무엇이라고 생각하십니까? 가장 크게 기여하고 있다고 생각되는 3개를 순서대로 숫자로 표시하여 주십시오.
1) 협력국 빈곤 퇴치 및 경제 발전 2) 협력국 제도 및 역량 강화 3) 양국 간 우호관계 강화 4) 우리나라 개발경험 및 해당분야 발전 노하우 전수 5) 중장년층 일자리 창출 6) 우리기업의 해외 진출

- WFK 자문단 파견 사업이 가장 크게 기여하고 있다고 생각되는 것을 3개의 순서대로 답변해달라는 본 질문 항목에 대해서 1순위로 가장 높게 뽑힌 항목을 살펴보면 4번 항목 '우리나라 개발경험 및 해당분야 발전 노하우 전수'의 경우, 8명이 택하였고, 그 다음 5번 항목 '중장년층 일자리 창출'을 6명이 높게 기여한다고 선택하였다.
- 2순위에서도 역시 4번 항목에 대해서 9명이 가장 많이 선택을 하였고, 그 다음으로는 2번 항목인 '협력국 제도 및 역량 강화'에 대해서 7명이 선택을 하였다. 대부분 WFK 자문단 사업이 한국의 개발경험 및 해당 분야 발전 노하우 전수와 협력국 제도 역량 강화, 또한 중장년층의 일자리 창출에 기여한다고 답변하였다.

8) WFK 자문단 사업 전체 성과지표의 적절성

[표 18] WFK 자문단 사업 전체 성과지표의 적절성

3-8. WFK KOICA 자문단 사업 전체의 성과지표로 가장 적절한 것은 무엇이라고 생각하십니까?						
구분	파견 실적 (파견자문단수)	개인별 목표 달성율	개별 자문단의 산출물건수	협력기관 만족도	전체 수혜자/ 수혜기관수	기타
응답수	0	4	12	4	1	1
백분율(%)	0.0%	18.2%	54.5%	18.2%	4.5%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해서는 '개별 자문단의 산출물 건수'가 WFK 자문단 사업 전체 성과지표로서 적절하다고 답변한 사람이 12명(54.5%)으로 나타났으며 그다음으로는 '개인별 목표 달성율'과 '협력기관 만족도'가 각각 4명(18.2%)으로 나타났다.

4. 자문단의 처우 및 경비지원

1) 자문단원 체재비의 적절성

[표 19] 자문단원 체재비의 적절성

4-1. 자문단원 체재비는 체류 국가에 상관없이 월 4,000 USD가 지원됩니다. 현재 계시는 국가에서 자문단에게 지원되는 월 4,000 USD의 체재비는 적당하다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	2	4	3	10	3
백분율(%)	9.1%	18.2%	13.6%	45.5%	13.6%

- 본 질문 항목에 대해서는 현재 자문단 체재비 월 4,000 USD가 적당하다고 생각하는 이가 13명(59.1%) ('매우 그렇다' - 3명(13.6%) + '그렇다' - 10명(45.5%))으로 나타났으며, 적절하지 못하다고 답한 이도 6명(27.3%) ('그렇지 않다' -4명(18.2%) + '전혀 그렇지 않다' - 2명(9.1%))으로 존재하였다.

2) 자문단 활동비의 적절성

[표 20] 자문단 활동비의 적절성

4-2. 자문단원 활동비는 KOICA 500 USD/월, NIPA 700 USD/월 한도에서 지원됩니다. 자문단의 활동비 수준은 적당하다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	1	1	7	12	1
백분율(%)	4.5%	4.5%	31.8%	54.5%	4.5%

- 본 질문 항목에 대해서 활동비(KOICA 500 USD/월, NIPA 700 USD/월)가 적당하다고 답한 이는 13명(59%)('그렇다' - 12명(54.5%) + '매우 그렇다' - 1명(4.5%))으로 나타났다. '그렇지 않다'와 '전혀 그렇지 않다'라고 답한 이도 각각 1명(4.5%)씩 존재하기도 했다.

3) 자문단 거주비 및 생활비 차등 지급

[표 21] 자문단 거주비 및 생활비 차등 지급 기준의 적절성

4-3. 국가마다 물가 수준이 다르기 때문에 거주비와 생활비를 구분하여 차등 지급하는 방안을 검토하고 있습니다. 현재 근무 중인 국가에서 자문단원 거주비와 생활비는 각각 어느 정도가 적당하다고 생각하십니까?		
국가	거주비(단위: USD/월)	생활비(단위: USD/월)
르완다	1000	500
네팔	500	700
미얀마	540	700
볼리비아	800	1000
키르기즈	1000	1000
파라과이	1000	1000
카메룬	2000	1000
태국	1000	2000
캄보디아	700	1500

4-3. 국가마다 물가 수준이 다르기 때문에 거주비와 생활비를 구분하여 차등 지급하는 방안을 검토하고 있습니다. 현재 근무 중인 국가에서 자문단원 거주비와 생활비는 각각 어느 정도가 적당하다고 생각하십니까?		
에콰도르	1000	1500
세네갈	1000	1500
라오스1	2000	1500
몽골	1000	2000
과테말라	1000	2000
우즈벡	700	2273
라오스2	1500	3000
피지	1500	3000
인도네시아	1000	3500
스리랑카	1500	3500
동티모르	2,000	3500
코스타리카	1500	4000
라오스3	1000	-

- '국가마다 물가 수준이 다르기 때문에 거주비와 생활비를 구분하여 차등 지급하는 방안을 검토하고 있습니다. 현재 근무 중인 국가에서 자문단원 거주비와 생활비는 각각 어느 정도가 적당하다고 생각하십니까?'라는 질문 항목에 대해서는 각기 다양한 답변을 제시하였다. 20개 국 코디네이터(22명)의 답변을 평균 내려봤을 때, '거주비'의 경우 약 '1,192.73 USD/월'(22명 답변)로 나왔으며, '생활비'의 경우, 약'1,889.19 USD/월'(21명 답변)로 나타났다.
- 거주비의 평균보다 높은 기준을 제시한 국가로는 '카메룬, 동티모르, 태국, 라오스(1명)'이 '2,000 USD/월'을 제시하였으며, 그 다음으로는 '라오스(1명), 코스타리카, 피지, 스리랑카'의 국가에서 '1,500 USD/월'이 적정하다고 제시하였다. 또한 거주비 평균보다 절반 가량 낮게 제시한 국가로는 '미얀마'가 '540 USD/월', '네팔'이 '500 USD/월'으로 나타나기도 하였다.

• 생활비의 경우, 평균보다 높은 기준을 제시한 국가는 '코스타리카'가 '4,000 USD/월'으로 가장 높았으며, '동티모르, 스리랑카, 인도네시아'가 '3,500 USD/월'으로 그 다음 높았다. 이 외에 '미얀마, 네팔'의 경우 '700 USD/월'의 낮은 평균 대비 낮은 생활비 기준을 내놓기도 하고 '르완다'의 경우 '500 USD/월'으로 가장 낮은 기준을 제시하였다.

4) 자문단 지원 경비 책정 고려사항

[표 22] 인적 역량강화 기여도

4-4. 자문단 지원 경비(체재비, 활동비)를 책정할 때 가장 중요하게 고려해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?(중복)					
구분	업무의 전문성	연령, 경력 등 사회적 지위	자문관으로서 활동을 위한 품위 유지	일반 봉사단과의 형평성	기타
응답수	17	5	0	1	0
백분율(%)	77.3%	22.7%	0.0%	4.5%	0.0%

• 본 질문 항목에 대해서는 '업무의 전문성'이 가장 중요하게 고려해야 할 사항이라고 17명(77.3%)이 답변하였으며, 그다음으로는 '연령, 경력 등 사회적 지위'가 5명(22.7%)으로 나타났다.

5. 기타 제언

1) WFK 자문단 사업 운영 개선을 위한 제언

- 본 질문 항목에 대해 WFK 자문단 사업 개선을 위한 코디네이터들이 다양한 답변을 보였다. WFK 자문단 사업 운영 전반에 대한 개선사항과 복무관리 상의 어려움을 해결해달라는 의견, 자문단 기간의 적절성, 자문단의 복무 태도에 주의를 줄 수 있는 지침 마련 등의 의견을 답했다.

[Box 4] WFK 자문단 사업 운영 개선을 위한 제언

5-1. WFK 자문단 사업의 운영을 개선하기 위하여 제안하고 싶은 점이 있다면 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.
• (계약기간 또는 연장의 명확성) 시행되는 프로젝트의 효과성을 입증하기 위해 적어도 1년 이상의 기간이 필요 • 파견전 자문단의 계약기간 및 연장 유무를 명확하게 하여 파견 기관에 안내할 수 있도록 해야 함. • (보고서양식개선) 자문단의 업무실적을 명확하게 기재할 수 있도록 양식개선필요 • 보고서 작성내용에 대한 자세한 내용전달 필요 • NIPA와 WFK자문단의 규정 차이(차량, 활동지원비 사용방법 등)에서 양쪽 자문단 모두 서로에게 불만들이 있는 바, 이에 대해 통일할 필요가 있다. • 자문단 대부분이 파견 되기 전 과거의 영광에 머무르며 파견이 되어서도 상전 대접, 특별 대우 받는 것을 원하는바, 국내교육에서 이에 대한 교육을 더 철저히 진행할 필요 있음 • 국내 교육 시, 자문단 영수증빙 및 보고서 작성법에 대해 조금 더 상세히 안내 • 모집 선발 시, 연세가 있으시더라도, 개발도상국의 문화적, 언어적 장벽을 이해하고 수용할 수 있는 분이 봅힐 수 있도록 면접 진행 • 자문단 사업을 봉사단으로 포함을 할 것인지, 전문가로 포함을 할 것인지를 먼저 고민 필요 • 봉사단으로 포함 시에는 시니어 급으로 하고 모든 국내/ 현지 훈련도 동일하게 받아 현지에서 좀 더 원활하게 적응 할 수 있도록 지원해야 함 • 전문가로 포함 할 때는 일반 봉사단과는 별개로(현지 평가회의, 안전집합교육) 하여야하며 단기간 파견 후 현지적응, 업무 적합도를 사무소에서 파악 한 뒤 꼭 필요한 인력에 대해서만 1년 계약하고, 계약종료 후 한국으로 귀국 한 뒤 연장 여부를 알 수 있도록 해야 자문단의 임기는 3년이라는 생각을 버릴 수 있을 것임(자문단 스스로가 파견시부터 3년 임기로 생각하고 있으며 기관과의 활동 계획도 3년으로 잡고 활동하고 있는 상황임) • 자문단 수요 접수 시 수원 기관에서도 일정 금액 (예를 들면 현지 활동비 월 500불)을 지원할 수 있도록 하여 기관에서 자문단 수요 제출시 정말 필요한 수요인지, 활용도가 높은지를 한 번 더 체크하고 파견 후에도 활동비 정산, 기증도 기관을 통해 하는 것으로 하면 기관에서 자문단 활동 내용을 면밀하게 파악할 필요성

- (국내교육(심층) 필요) 젠더교육 필요. 남미 특성상 인사 시 스킨쉽이 있을 수 있고 이에 문제가 발생하는 경우 등이 있음.
- (코이카 홍보 제고) 코이카 및 한국 이미지 제고를 위한 활동 필요
- 자문단 파견 전 국내 교육 시 코이카 규정, 사무소 내규 및 지침에 대한 준수의 필요성에 대한 교육 필요
- 경비 집행 및 정산에 대한 명확한 교육 필요
- NIPA 자문단의 경우
  - 수요조사 : 코이카 사무소
  - 파견 및 관리 : "정보통신산업진흥원"
  - 안전관리 : 코이카 본부 및 파견국 코이카 사무소
- NIPA는 현지 파견 자문단 활동에 대한 정확한 파악이 사실상 쉽지 않음
- 자문단 파견 시 신분증, 은행 관련 업무 및 초기 현지 정착관련 지원을 코이카에서 진행하고 있으나, 활동관련 상황에 대한 공유가 전혀 없으며, 안전상황에 대한 지침에 대해 다소 비협조적인 경향이 있어, 위기 상황 대응에 다소 취약할 수 있음
- 제안사항
  - WFK 자문단 파견사업 성과제고의 고도화를 위해 NIPA자문단 활동 보고서 공유를 통한 코이카 사무소의 파견인력 활동현황 파악 필요
  - 주재국 기관과의 문제 발생 및 중도 귀국 시 코이카 사무소에 관련사항에 대한 보고 필요 (자문단이 파견 1개월만에 한국으로 중도귀국을 하였지만, 관련사항에 대해 대사관 및 코이카 사무소에 보고하지 않아, 파견기관으로부터 코이카 사무소는 항의를 받고 파견기관에 직접 방문 및 공식 사과를 한 경우 있음/ 파견국 니카라과)
  - NIPA 자문단은 주거비 하한선에 대한 명확한 규정이 없어 일부 자문단은 주거비 절약을 위해 안전을 보장받기 어려운 위험 지역 거주하는 경우가 발생함에, 안전 확보와 품위 유지를 위해 주거비 하한선 규정 필요
- 현장사업 가능하도록 (자문단 지속적 건의사항)
- 현지어학습 지원 (자문단 지속적 건의사항)
- 운전 가능 마련 (NIPA, 과학기술지원단은 가능, WFK자문단 민원사항)
- 현지활동 지원비 정산 간소화
- WFK 자문단 사업을 위한 규정 및 매뉴얼 별도 제작 필요
- 계약 연장 관련, 각 기수별 자문단의 연장 관련 본부의 안내 시점 및 적용 규정 등이 시기적절하여야 하며, 본부 방침을 미리 실제 업무 진행자와 협의하는 과정이 필요하다고 생각됨.
- 사무소의 수요조사 결과를 모집 선발 및 배정, 파견에 반영
- 자문단원 파견 전 활동계획 검증
- 자문단원 채용 전 심도있는 인성면접
- 1년 계약연장전 각 사무소에서 계약연장을 위한 심의위원회 필수개최
- 일반 단원과 같은 징계/중도 귀국시 패널티 부여
- 월 $4,000의 급여는 개도국의 기여하기 위한 대상자라기보다는 퇴직자들의 신규 일자리로 여겨짐. 정작 시니어 봉사단원으로 파견온 단원이 더 효과적인 성과를 내옴. 따라서 시니어 단원 수준으로 조정 또는 월 약 $2,000(주거비지원 별도)로 체재비를 지급하는 것이 바람직하다고 생각됨.

- 활동지원비뿐만 아니라 단원과 같은 소규모 프로젝트 지원
- 자문단 사업은 전문 퇴직인력들을 각 수원국의 개발능력 강화 및 제도구축 지원을 목적으로 개발경험 및 전문지식을 전수하는 목적으로 파견 되어지는 프로그램임. 운영에 있어 이에 발생되는 예산 지출의 적절성 증빙은 매우 중요한데, 다만 지출함에 있어서 조금 이해 안 되는 부분이 있어서 문의 요청
- EX. 현지활동지원비의 경우 활동물품지원과 업무추진비로 구분되어 정산하고 있지만 업무추진비를 상한선이 전체 금액의 20%로 제한되며 업추비만 사용불가라는 규정 존재, 만약 업무추진비를 쓰고 싶다면 물품을 구입 해야한다는 조건으로 이해될수 있는 부분이기도 한데, 이는 필요하지 않은 지출은 유도하는 것 처럼 보여지는 것 같아 업무추진비를 없애던가 아니면 분리시켜 물품과 별도로 1분기 100불이라도 물품구입 없이 사용할 수 있는 방법이 어떨지 제안함
- 자문단 수요 확장을 위해서는 자문단 전담 인력 또는 코디네이터 인력 충원이 필요
- 자문단 전담 관리인력 파견
- 자문단 전담 코디네이터 및 관리인력 배치
- 자문단원 대부분이 오랜 조직생활 경험을 보유하고 있으며 일부 자문단원의 경우 고위직 근무자로서 사무소의 지시와 관리 방침에 충실하기 보다는 독자적이고 독단적인 판단에 따라 행동하려는 경우가 있는 바, 자문단원 선발 및 파견계약 체결단계에서 사무소의 결정 지시사항을 충실히 이행할 의사여부 확인 필요.
- 자문단의 전문성을 고려하는 가장 중요한 선발기준이며, 파견이후 활동관리 및 지원을 위해 별도의 관리인력이 필요하다고 사려됨.
- 주재국 내 파견 전, 정산 관련 교육을 좀 더 자세히 충분한 시간을 두고 시켜 주시기 바랍니다. 해외사무소에 NIPA자문단-TPC자문단, 청년봉사단, 각종 학생봉사단의 안전교육까지 맡기는 것은 봉사단코디네이터들의 업무과중을 유발하는 바, 속히 전담코디네이터 파견을 통한 확실한 업무 분담을 요청

2) WFK 자문단 사업 성과 제고를 위한 제언

- WFK 자문단 사업의 성과를 제고하기 위한 제언에 대해서 응답자들은 다양한 의견을 제시하였다. 자문단의 성과를 평가할 수 있는 방안이 마련되어 지속적인 관리도 이루어지기를 희망한다는 의견을 제기하기도 하였다. 또한 자문단의 언어 능력도 일정 수준 높기를 바란다는 의견을 보였다. 이 외에 자문단에게 활동 기간 중, 다양한 활동성과를 가시적으로 보여줄 수 있는 산출물 제시를 의무화해야 한다는 의견과 자문단에게 현장 사업 참여 기회 확대 등의 의견을 제시하기도 했다.

[Box 5] WFK 자문단 사업 성과 제고를 위한 제언

5-2. WFK 자문단 사업의 성과를 제고하기 위하여 제안하고 싶은 점이 있다면 자유롭게 기술해 주시기 바랍니다.
• 자문단 업무를 맡고 있으면서 가장 힘들었던 점이 자문단 활동 성과와 업무 평가를 해야함 • 기관에 관련 사항 만족도 조사를 하면 다 잘함으로 표시를 하고 업무 와는 다른 한국어를 가르쳐 줘서 좋다는 식의 평가도 많으며 객관적이지 않음. 이 부분은 본부에서 전문가를 파견하거나, 분기별로 보고서/ 성과물을 검토 하여 결과를 사무소로 보내주는 방향으로 자문단 성과 관리 및 업무 평가 하는 방법을 제안 • 활동 기관 중 자문단에게 정책 개선, 논문 작성 등 활동 성과를 나타낼 수 있는 결과물 제출을 의무화해야 함. • 수요 전담 인력 확충을 통한 추가적인 자문단 사업 모니터링 및 실사 등을 통한 조금 더 적극적이고 세분화된 업무 지원을 통한 성과 제고 • 현행 파견 6개월~ 1년은 적응 등 업무파악 후 구체적인 성과를 기대하기에 짧은 시간이라 생각됨 • KOICA 자문단 및 NIPA 자문단이 동시에 파견되는 경우, 단원들의 협력활동과 같은 형태의 자문단 협업을 통한 수원국의 원조 효과, 성과제고 및 코이카 이미지 제고 도모 (예: 코이카 자문단(농림수산업분야/작물재배)과 NIPA 자문단 (정보통신분야/ICT)의 협업을 통한 스마트 팜 (Smart Farm) 시스템 구축 등 개발도상국의 농업환경 개선을 위한 활동 전개 가능) • 귀국 후 활동성과 발표회를 필수사항으로 진행하는 것은 적절한 자기관리에 도움이 될 것으로 여겨짐.(발표회 참가자는 평가자 필참) • 대부분의 자문단원의 성과가 의문스러운 점이 많으며, 사무소에서는 신규 파견되는 기관의 업무에 대해 심도 있는 이해가 어려움. 따라서 사무소 프로젝트와 연계된 (종료,진행,예정) 지역, 기관에 자문단원 파견이 성과 극대화 및 프로젝트 사후, 사전 조사라는 시너지 효과도 가져올 것으로 기대됨.

- 성과관리의 일환으로 자문단원 개개인 활동에 대한 사업 제안서를 제출하거나 활동 계획서를 제출하여, 당초 계획 대비 성과가 무엇인지 등 중간, 결과보고서를 통해 성과 달성율을 점검하고 관리하였으면 합니다.
- 수요조사의 정밀화
- 실제 전문성이 정확하게 발휘되며 활동하는 자문단이 많지 않음
- 자문단의 역량에 적합한 수요 배치를 통한 성과 제고
- 컨퍼런스나 세미나 등을 개최할 수 있는 현장사업을 지원할 수 있는 제도 및 방안 필요
- 소규모 프로젝트 의무적으로 기획 및 실행
- 지원 시, 업무 수행계획서 제출 필수 요청
- 자문단 사업에 있어 기관과의 지속적인 모니터링을 통해 사업 성과 제고는 상당히 중요한 사항
- 하지만 지금 해당 업무를 전담하는 코디네이터가 기관 및 사업 모니터링을 하기에는 전문적으로 접근하기기 쉽지 않음.
- 이에 1년에 1회라도 모니터링을 위한 분야 전문가 파견으로 관리하는 것을 제안
- 자문단 성과 관리 제도 확립
- 자문단 전담 코디네이터 파견을 통한 자문단 성과관리 및 평가가 이루어질 수 있도록 해야 함.
- 자문단원의 활동이 컨설팅에 국한되고 소규모 기자재나 소프트웨어와 같은 지원이 부족하여 재원이 부족한 수원기관이 컨설팅 결과를 이행하지 못하는 경우가 많은 바, 적정규모의 기자재나 소프트웨어 지원이 가능하도록 자문단 사업 기준 개정 바람직.
- 자문단의 경우 현지어 또는 영어를 중상 이상으로 구사할 수 있는 인력 필요
- 프로젝트 수혜 기관 또는 프로젝트를 수행하고 있는 기관에 파견되어야 성과를 높일 수 있을 것으로 사료됨.
- 현장사업 가능하도록 기회를 주시면 더 높은 성과를 발휘하실 것이라 생각함

/끝/

별첨 3-3. WFK 자문단 협력기관 대상 설문 데이터

성별	계	남	여
응답수	29	21	8
백분율	100%	72%	28%

평균 연령 40 (1명 미응답)

기관분류	공공기관	학교	의료기관	연구기관
응답수	22	7	0	0
백분율	76%	24%	0%	0%

기관분야	공공행정	교육	무역투자촉진	보건	농림수산	산업에너지
응답수	14	11	1	0	1	2
백분율	48%	38%	3%	0%	3%	7%

1.1. 귀 기관에서 WFK 자문단을 요청한 목적은 무엇입니까?(복수응답 가능)				
구분	제도 개선에 대한 컨설팅	정책 수립을 위한 컨설팅	조직내 인력 역량강화	기타
응답수	10	15	9	6
백분율(%)	34%	52%	31%	21%

1.2. WFK 자문단 유치를 위해 귀 기관 내에서 수요를 파악하는 과정이 있었습니까?		
구분	예	아니오
응답수	22	7
백분율(%)	76%	24%

1.3. WFK 자문단 수요 요청 이후 실사가 진행되었습니까?			
구분	예	아니오	무응답
응답수	17	8	4
백분율(%)	59%	28%	14%

1.4. 자문단원 선정 시 후보자에 대한 충분한 정보를 제공받았습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	1	3	10	15
백분율(%)	0%	3%	10%	34%	52%

1.5. 자문단원 선정과 파견 과정에서 WFK 시행기관(KOICA, NIPA)과의 의사소통은 원활했습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	3	12	14
백분율(%)	0%	0%	10%	41%	48%

1.6. 파견된 WFK 자문단원의 해당 분야 경력, 전문성과 역량이 귀 기관이 요청한 수요에 부합합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	2	13	14
백분율(%)	0%	0%	7%	45%	48%

2.1. 문화나 언어 면에서 자문단원과의 의사소통이 원활합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	3	15	11
백분율(%)	0%	0%	10%	52%	38%

2.2. 자문단원이 활동할 때 기관의 구조나 업무 방식을 잘 파악하고 협조합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	1	2	13	13
백분율(%)	0%	3%	7%	45%	45%

2.3. 자문단원은 본인의 활동 계획과 수행 결과를 잘 공유합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	3	10	16
백분율(%)	0%	0%	10%	34%	55%

2.4. 자문단원의 활동에 귀 기관 관계자의 참여가 활발합니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	2	13	14
백분율(%)	0%	0%	7%	45%	48%

3.1. 귀 기관이 자문단원의 활동을 지원한 적이 있습니까? 있었다면, 어떤 지원이었습니까?			
구분	예	아니오	무응답
응답수	21	5	3
백분율(%)	72%	17%	10%

3.2. 자문단 활동 기간동안 WFK 시행기관과 연락을 주고받은 적이 있습니까?			
구분	예	아니오	무응답
응답수	13	13	3
백분율(%)	45%	45%	10%

4.1. 귀 기관에서 활동한 자문단원의 성과는 어떤 종류입니까? (복수응답 가능)								
구분	정책 제안	제도 개선 컨설팅	교육 활동	IT 시스템 구축	한국기관과 협력사업 추진	한국기업과 MoU 체결	기관 언론 홍보	기타
응답수	14	11	13	6	16	7	7	1
백분율(%)	48%	38%	45%	21%	55%	24%	24%	3%

4.2. 자문단원이 귀 기관의 기대와 요구에 부합하는 성과를 내었습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	11	16	2
백분율(%)	0%	0%	0%	38%	55%	7%

4.3. WFK 자문단원의 제공한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 유용합니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	14	14	1
백분율(%)	0%	0%	0%	48%	48%	3%

4.4. WFK 자문단원의 제출한 정책/제도 개선 방안이나 교육 내용이 활용되고 있습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	1	13	12	3
백분율(%)	0%	0%	3%	45%	41%	10%

4.5. 자문단원의 활동 결과를 지속적으로 활용하기 위한 후속 조치나 사업이 있습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	2	13	11	3
백분율(%)	0%	0%	7%	45%	38%	10%

4.6. WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 인적 역량강화에 기여했다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	12	15	2
백분율(%)	0%	0%	0%	41%	52%	7%

4.7. WFK 자문단원의 활동이 귀 기관의 한국과의 지속적인 협력 강화에 기여했다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	14	14	1
백분율(%)	0%	0%	0%	48%	48%	3%

4.8. WFK 자문단원의 활동 후 WFK나 한국에 대한 이미지가 달라졌습니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	1	11	16	1
백분율(%)	0%	0%	3%	38%	55%	3%

4.9. WFK 자문단원의 활동 성과가 양성평등에 미치는 긍정적인 영향이 있다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	1	7	8	8	5
백분율(%)	0%	3%	24%	28%	28%	17%

4.10. 가능하다면 앞으로도 계속 WFK 자문단 유치를 원하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	0	0	4	24	1
백분율(%)	0%	0%	0%	14%	83%	3%

별첨 3-4. WFK 코디네이터 설문 데이터

1. 사무소의 WFK 자문단 관리 업무

1-1. 현재 근무하시는 사무소의 WFK 자문단 관련 업무 형태는 어떻습니까?			
구분	1명의 코디네이터가 자문단 관련 업무 전담	여러 명의 코디네이터가 업무별로 분담	기타
응답수	12	8	2
백분율(%)	55%	36%	9%

1-2. 근무하시는 사무소에 일반 봉사단 관리 매뉴얼과 별도로 자문단 복무관리 업무매뉴얼이 있습니까?		
구분	예	아니오
응답수	7	15
백분율(%)	32%	68%

1-3. 근무하시는 사무소에서 자문단 복무관리 업무 중 어떤 것에 가장 중점을 두고 있습니까? (중복)						
구분	건강 및 안전 관리	활동 지원(행정 지원, 활동비 정산 등)	보고서 접수 및 검토	활동 모니터링 및 성과 평가	파견기관의 의견 청취(방문 면담 등)	기타
응답수	8	16	3	1	0	1
백분율(%)	36%	73%	14%	5%	0%	5%

1-4. 자문단원들이 중간보고서(분기별) 제출은 기한과 양식을 준수하여 잘 제출하고 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	4	10	8
백분율(%)	0%	0%	18%	45%	36%

1-5. 자문단원들이 안전상황 보고서와 활동비 정산 내역을 정기적으로 잘 제출하고 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	1	2	5	9	5
백분율(%)	5%	9%	23%	41%	23%

1-6. 자문단원이 휴가나 출장 등 협력단의 승인이 필요한 경우 잘 협조한다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	1	3	5	7	6
백분율(%)	5%	14%	23%	32%	27%

2. 수요 조사

2-1. 현재 수요 요청서 접수는 어떻게 이루어지고 있습니까? (중복)			
구분	수원총괄기관을 통해 일괄 접수	파견 기관으로부터 직접 접수	무응답
응답수	9	13	1
백분율(%)	41%	59%	5%

2-2. 현지사무소에서 수요조사 시 해당국가의 CPS나 중점협력분야 등을 감안하여 조정하는 과정이 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	3	6	10	3
백분율(%)	0%	14%	27%	45%	14%

2-3. 수요 요청서 접수 후 협력기관 실사 등 요청의 타당성을 검증하는 과정이 있습니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	1	6	10	5
백분율(%)	0%	5%	27%	45%	23%

2-4. 현재 자문단이 파견되어 있는 분야가 협력국의 중점협력분야를 얼마나 반영하고 있다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	0	0	8	10	4
백분율(%)	0%	0%	36%	45%	18%

2-5. 현지사무소에서 접수된 수요 요청서를 선별한다면 다음 중 어떤 기준이 가장 중요하게 고려되어야 한다고 생각하십니까? (중복)						
구분	해당국 협력 전략 및 중점 협력분야 부합 여부	파견기관의 수요 시급성	파견기관에 과거 자문단 활동 여부	자문단 업무로서의 적합성	진행중 또는 종료된 KOICA 프로젝트와 연계 여부	기타
응답수	7	4	0	11	3	0
백분율(%)	32%	18%	0%	50%	14%	0%

3. WFK 자문단 사업의 성과

3-1. 관리하시는 자문단원의 활동 산출물로 볼 수 있는 것은 주로 무엇이라고 생각하십니까? (중복)										
구분	정책자문문건 (정책제안서등)	회의나 세미나 등에서 발표한 자료	연구보고서 또는 논문	교육프로그램 개발 및시행	시스템 (IT,데이터베이스, 홈페이지 등)개발	한국공공기관과 연계하여 초청연수 등의 협력프로그램개발	한국기업과의 협력문서(MoU 등)체결	프로젝트 개발	현지 언론에 소개	기타
응답수	15	13	7	12	9	7	3	6	3	2
백분율(%)	68%	59%	32%	55%	41%	32%	14%	27%	14%	9%

3-2. WFK 자문단 활동의 성과를 극대화하기 위해 다음 중 어떤 점을 가장 중요하게 관리해야 한다고 생각하십니까? (중복)

구분	건강 및 안전 관리	활동 지원 (행정, 활동비, 물품 등)	활동보고서 접수 및 검토	활동 모니터링 및 성과 평가	파견기관의 의견 청취 (방문 면담 등)	기타
응답수	4	0	0	19	4	1
백분율(%)	18%	0%	0%	86%	18%	5%

3-3. 자문단원이 "협력단의 신규 프로젝트형 후보사업의 발굴 및 사업요청서 작성, 사업 수행 시 현지 기술 지도를 수행"한 사례가 있습니까? (월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침 제10조2항) 있다면, 어떤 사례인지 설명해 주시기 바랍니다.

구분	없다	있다	모름	무응답
응답수	17	3	1	1
백분율(%)	77%	14%	5%	5%

3-4. 자문단원이 "파견성과 홍보를 위하여 현지보고회를 개최"한 사례가 있습니까? (월드프렌즈자문단파견사업 시행세부지침 제12조2항) 있다면, 어떤 사례인지 설명해 주시기 바랍니다.

구분	없다	있다	모름
응답수	16	5	1
백분율(%)	73%	23%	5%

3-5. WFK 자문단 사업의 목적은 "개도국에 대한 정책자문 및 기술 전수를 통해 개도국의 경제사회 발전에 기여 및 우호협력관계 강화 도모"입니다. 현재 WFK 자문단 사업이 이 목표를 달성하고 있다고 생각하십니까?

구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	0	4	8	9	0	1
백분율(%)	0%	18%	36%	41%	0%	5%

3-6. 현재 WFK-KOICA 자문단 사업의 필수 성과지표는 1) 신규봉사단 성인지 교육 이수율, 2) 취업 취약계층 참여율 두 가지입니다. 이 두 지표가 자문단 사업의 성과를 평가하기에 적절하다고 생각하십니까?						
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	무응답
응답수	6	13	2	0	0	1
백분율(%)	27%	59%	9%	0%	0%	5%

3-8. WFK-KOICA 자문단 사업 전체의 성과지표로 가장 적절한 것은 무엇이라고 생각하십니까?							
구분	파견 실적 (파견 자문단 수)	개인별 목표 달성율	개별 자문단의 산출물 건수	협력기관 만족도	전체 수혜자/ 수혜기관 수	기타	무응답
응답수	0	4	12	4	1	1	1
백분율(%)	0%	18%	55%	18%	5%	5%	5%

기타 - 개인별 목표 달성율

4. 자문단의 처우 및 경비지원

4-1. 자문단원 체재비는 체류 국가에 상관없이 월 4,000 USD가 지원됩니다. 현재 계시는 국가에서 자문단에게 지원되는 월 4,000 USD의 체재비는 적당하다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	2	4	3	10	3
백분율(%)	9%	18%	14%	45%	14%

4-2. 자문단원 활동비는 KOICA 500 USD/월, NIPA 700 USD/월 한도에서 지원됩니다. 자문단의 활동비 수준은 적당하다고 생각하십니까?					
구분	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
응답수	1	1	7	12	1
백분율(%)	5%	5%	32%	55%	5%

4-4. 자문단 지원 경비(체재비, 활동비)를 책정할 때 가장 중요하게 고려해야 할 것은 무엇이라고 생각하십니까?(중복)					
구분	업무의 전문성	연령, 경력 등 사회적 지위	자문관으로서 활동을 위한 품위 유지	일반 봉사단과의 형평성	기타
응답수	17	5	0	1	0
백분율(%)	77%	23%	0%	5%	0%

별첨 4. 현지조사 활동사진 및 회의록

1. 현지조사 활동사진 – 베트남










2. 현지조사 회의록 - 베트남

회 의 록

일시	2018.09.25. 09:00 - 12:00	작성자	김혜지 연구원
장소	KOICA 사무소 대회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- KOICA 소장, 부소장, KOICA 담당자(코디네이터), NIPA 담당자, 박영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	Kick-off 미팅		

논의 사항
• KOICA 소장 - 전문가와 봉사단 사이의 괴리로 인한 자문단의 정체성이 대부분의 문제의 요소라고 생각함. CONTROL과 SUPPORT 사이 - 코이카와 나이파의 **사업 운영 과정에서의 분절화**가 있으며 복무관리 면 등에서 상이한 부문이 많아 구조적으로 문제가 많다고 생각. 이에 대한 개선책을 제시해주었으면 함. - 베트남의 경우 비교적 사업성과가 좋은 편임. 경찰아카데미에서도 좋은 평을 받고 대부분 자문단들의 인품도 훌륭하고 열심히 하는 편임 - **올해 자문단 예산이 줄어들어 인원이 적었지만 내년부터 다시 확대될 예정임.** - 후속사업(프로젝트)으로 이어진 경우는 한국 기상청에 근무했었던 나이파 자문단이 있음 - ODA 사업을 인도주의-교육-제도, 시스템 보급단계로 나누었을 때, 베트남은 중간단계(기능인력배출, 교육 등)에서 벗어난 상태임 - 베트남은 사회주의 국가이기 때문에 제도로 도입되고 발전되는 것이 쉽지않음. 선행적인 지식공유 정도만 가능하다는 한계가 있음. - 수요부터 자문단의 활동범위를 명확히 구분 후 모집 선발이 이루어져야 하는데, 이러한 시스템이 진행 중이지 않음 - 전문가 파견 사업으로 편입 시 개개별 프로젝트 운영 성과 등이 가시적으로 나와야 하므로 이에 대한 관리도 필요하나, 결과적으로 **봉사단이 아닌 전문가로서의 정체성이 더 적합하다고 생각함** - **자문단의 활동 만족도와 수원기관의 만족도는 반비례할 수밖에 없다고 생각함.** 수원기관의 요구에 맞춰 활동하다보면 수원기관의 만족도는 높아질 테지만 파견 자문단원의 활동 폭이 좁아지고 전문성 발휘에 한계가 있기 때문에 반비례가 되고 있다고 생각함 - **나이파와 코이카의 양원화된 부분에 대한 명확한 구분이 필요함** - 과거 나이파에서는 GPP(GLOBAL PUBLISHING POST)형태가 있었음. 굳이 ODA 형태가 아니라면 나이파 자체로도 프로그램 운영이 가능하나, ODA 사업의 특성상 나이파의 역할이 모호함. - 선진국에 구축된 네트웍에 비해 개도국에는 네트웍이 약한 것이 나이파의 약점인데, 본 프로그램을 통해 여러 가지 장점을 취하고 있음(인적 네트웍 구축 및 한국 기업 진출 브릿지 활용). - 이러한 이유로 나이파 입장에서 자문단 사업에 대한 주도권을 갖고자 하는 것으로 알고 있음. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.25. 13:30 - 15:30	작성자	김혜지 연구원
장소	KOICA 사무소 대회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- KOICA 자문단원 A, B - 박영우 이사, 이선주 실장		
회의안건	자문단 면담		

논의 사항

□ 면담자 기본정보

- 자문단원 A
  - 분야: KOICA 자문단
  - 활동내용: 하노이과학기술대(하노이 공대/백화대학), 2010년 아세안 정상회담 시 아세안 사이버 대학을 2020년 설립 목표로 활동/한국과 하노이 대학과의 브릿지 역할 수행/주변 대학과 활동 기관과의 연결
- 자문단원 B
  - 분야: KOICA 자문단
  - 아시아태평양 경연연구소 글로벌 CEO 아카데미 근무(현재까지 5기 운영, 누적 150여명 수료) 전임자가 아카데미 개설

□ 질의응답 내용

가. 지원동기

- 자문단원 B
  - 기계 전공 후 경영 박사 이후 강소기업 등에서 활동, 우연한 기회에 자문단 지원을 하게 됨. 다른 경로도 있었으나, 보람을 찾고 사회 환원을 위해서는 이 프로그램이 유의미하다고 생각되어 지원함
- 자문단원 A
  - 자문단에 대한 정보 없이 단순한 봉사 활동이 동기가 됨. ODA 자격증 시험을 볼 정도로 이 분야에 관심이 있음

나. 자문단 정체성

자문단과 일반 봉사단, 시니어 봉사단의 차이가 무엇이라고 생각하는지?

- 자문단원 A
  - 대부분의 봉사단은 한국어 교육 분야에 치중되어 있음. 전문성 측면에서 차이가 크다고 생각함
- 자문단원 A
  - 나이파와 코이카의 명확한 미션, 활동에 대해 구분이 필요하다고 생각함.
  - **나이파의 경우 공학 분야가 다수이기 때문에 한국 기업 진출을 지원하는 것이 목표인데 코이카의 활동 목표는 그것이 다름**

• 자문단원 A
- 수요와 활동 범위 설정이 수요 조사 중 이루어지고, 파견 후 활동 범위에 대한 조정이 있음
- 자문관의 활동은 단순한 정책 컨설팅만이 아니라 기술 이전, 인력 역량강화 프로그램 운영도 함께 이루어지고 있음.

• 자문단원 B
- 한국의 경영 경험(기술 이전),한국 투자 유치, 사업 연결의 취지로 CEO 아카데미 시작.
- 아카데미 교육 프로그램 개발 및 운영은 자문관이 스스로 해야 함.

다. WFK 자문단 복무지원체계의 적절성
- 코이카 관리는 타이트하게 이루어지고 있음. 그러나 그것은 복무관리(근태)에만 그치고 활동 관리는 이루어지지 않고 있음.
- 자문단 파견 종료이후에도 프로젝트 성과를 지속하기 위한 전략과 준비가 필요함
- 중소기업 기술 이전, 시장 개척, 중장년 해외 진출에 대한 니즈도 상당히 많음.이를 현실화하기 위한 절차 간소화가 필요하나, 코이카의 경우 보수적인 절차로 이에 대한 개선이 필요해 보임

코이카가 제공하는 처우에 대해 어떻게 생각하나?

• 자문단원 B
- 새로운 기회를 준 것에 대해서는 감사하게 생각하다. 그러나 활동 전 교육에 대해서는 아쉬움이 있다. 일반 봉사단에 비해 처우가 좋은 것은 사실이나, 전문가 수준의 활동을 하는 것이니만큼 그에 맞는 처우가 이루어져야 한다고 생각.
- 자문관이 일할 수 있는 EMPOWERMENT가 지원되어야 하는데, 그렇지 않은 것이 현실임(일부 자문단의 예를 들어)
- **국가 예산으로 파견하는 자문단의 활용도를 높이기 위해 그에 맞는 지위와 지원이 필요하다고 생각함**
- **예를들어, 출장이나 휴가에 대해 기관장의 승인을 얻어야 하는 것은 그에 맞지 않는 처우라고 생각함.**
- 또한 과거 사례로 평가 진행시 자문단을 배제시키고 지원하는 것은 문제가 있다고 생각함

• 자문단원 A
- 복리후생에 관련해서 차량 지원이 필요하다고 생각함(카풀제 등).
- 자문관의 포지션에 대한 정확한 위치 정립이 필요함(연장을 도구로 활용해서 자문단의 활동에 제약을 주는 경우가 있음).

라. WFK 자문단 활동관리 및 평가방법의 효율성

수원기관의 입장에서는 컨설팅보다는 프로젝트에 대한 요구가 더 있는지?

• 자문단원 B
- 자문단 스스로 해야하는 영역이 많기 때문에 수원기관에서 지원해줄 수 있는 부분은 지원을 해주고 있음. 베트남 정부가 필요로 하는 영역에 대해 더욱 적극적인 지원이 필요함

• 자문단원 A
- 아세안 사이버 대학 관련하여 지난 10년간의 파견 및 지원이 있기 때문에 사실상 자문단이 활동하는 영역은 필요가 없음

- 현재는 기관에서 스스로 활동을 하고 있음. 어느정도 안정화 단계이기 때문에 새로운 프로젝트를 원하나 재정적 문제로 어려움을 겪고 있음

코이카의 적절한 평가 방법은 무엇이라고 생각하는가?

- 자기 평가/코이카 평가(객관적 평가)

평가 기준이 무엇인지 알고 있는가?

- 분기보고, 월별 안전 보고, 귀국 보고 실시함
- 중간보고서 서면 평가, 현장 실사를 통한 면담 평가
- 평가지표는 직무요청서를 기준으로해서 임무 수행력을 봐야하며, 복무를 평가 기준에 넣어야 한다고 생각함
- 디테일한 평가 지표는 자문단 파견 사업과의 성격과 맞지 않는다고 생각함
- 자문단 활동의 경우 활동 내용에 있어서 부가적으로 수시로 수행되는 부문이 있기 때문에 디테일한 평가 지표에는 한계가 있음

마. 자문단 활동의 성과와 지속가능성

베트남에 기여한 바는 무엇이라고 생각하는가?

• 자문단원 B

- 기업 CEO간의 소통, 한국 기업과 베트남 기업 관계자들 간의 소통이 됨

• 자문단원 A

- 한국과 베트남간의 가교 역할을 민간 외교관으로 활동했으며, 기여한바가 많다고 생각한다. Asian cyber university 프로젝트를 위해 이러닝 학습 시스템 구축이
- 성공적이였다고 생각함. 국민대 기계공학 박사과정 연수생, 성균관대 전자통신공학부 베트남 연수, 연계 프로그램(mou), 한국의 교통대학 등 여러 학교와 기업간 네트워킹 역할에 기여함

바. 자문단 파견사업 전반에 대한 의견

자문단의 파견기간 적절성(1년, 최대 3년)

- 1년이 짧다고 생각하지만 자문단의 역량에 따른 차이가 있으므로 장단점을 논하기는 어려움이 있다고 생각함.
- 옵션으로 2년을 기본으로 해서 1년 이후 중간 평가를 통해 기간 연장에 대해 평가를 하는 것도 방법이라고 생각함.

자문단 활동에 어려운점은 무엇인지?

• 자문단원 A

- 차량 운행이 자율적으로 허용되었으면 함. 차량 운행이 금지되어 활동에 지장이 있었음.
- 제도적으로 자문단에 대한 위상을 높일 필요가 있음에 대해 이미 언급하였으며, 자문단의 능력 및 자세는 기존의 권위주의적인 자세를 버려야 한다고 생각함. 이러한 부분을 고려한 모집 선발 절차가 필요하다고 생각함.
- 현지 문화와 역사를 존중하고 대우를 받으려 하지 않는 자세가 필요함. 이에 대한 교육이 필요함.
- 한국의 전자 정부를 통해 투명성 제고에 대해 국회 특강을 진행한 적이 있음. 또한 자문단이 한국 전문가와 공개 토론을 실시한 적이 있는데, 이 당시 자문관의 전문성이 뛰어남을 실감함. 이를 활용하기 위한 정보 공유 등이 필요하다고 생각함.

사. 기타

코이카에 제언은?

- 형식적인 현지 평가보다는 **불시에 기관 방문을 통한 평가가 이루어진다면 좋겠음**
- **귀국 자문단 활용에 대해 정부 차원에서 진행되면 좋겠음**
- 일반봉사단의 경우 현장 사업이 가능하나, 자문단에게는 그러한 권한이 없음. 이에 대한 개선이 필요함
- 중장년 일자리 창출을 위한 현지 교육을 코이카에서 실시한다면 현지 기업 취업 및 한국기업 진출이 가능할 것 같음(제도적 개선 필요)
- 기술이전이 여러 한계가 있는데, 기술금융 등을 3자 연합 등의 연계를 고려해 볼 수 있을 것 같음
- 면담 시 수원기관의 사기를 너무 높일 필요가 없이 자문단의 위상을 높여주는 것이 필요함
- 수원기관에서 가끔 일반 봉사단과 구분하지 않는 경우가 있어 이에 대한 명확한 구분을 지어주길 희망함. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.25. 13:30 - 15:30	작성자	김혜지 연구원
장소	KOICA 사무소 대회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- KOICA 자문단원 C, NIPA 자문단원 D - 이은석 실장, 허태호 전문가, 김혜지 연구원		
회의안건	자문단 면담		

논의 사항

□ 면담자 기본정보

- 자문단원 C
  - 분야: 공공행정(경영), KOICA 자문단
  - 활동내용: 국민경제대학교, 이번 9월에 부임
- 자문단원 D
  - 분야: 무역투자, NIPA 자문단
  - 이번 7월 30일 자로 부임하여 무역투자자문관으로 일하고 있음. 현재 1년 계약되어있는 상태. 한-베 양국 사절단 네트워킹, 기업방문 등의 섭외 등의 실무적인 일을 맡고있음. 정책모형 보다는 현장에서 OJT식으로 전수하고 있음. 구체적으로 행사 끝나면 Wrap-up 미팅으로 코워커와 마무리 함.

□ 질의응답 내용

가. WFK 자문단 파견 과정상에서의 문제점/개선여지

- 자문단원 C
  - 자문단 사업에 대해서 사전 인지도 없고 지인 추천으로 지원하였음. 큰 기대없이 부임함.
  - 신체검사가 조금 문제였음. 건강검진이 까다로웠던 부문이 있음.
  - 선발 발표는 정시에 하지만 파견시점이 정확하지 않음. 6월달에 부임한다고 알고 있었는데 9월에 부임함.
- 자문단원 D
  - 자문단의 나이를 고려하여 최소 몇 개월 안에 검진한 것은 대체할 수 있는 행정적으로 유연성이 필요하다고 생각.
  - **선발되고 나서 파견(부임)전까지의 기간이 길며, 그 과정에서 NIPA는 팔로우업 해주는 직원 없어서 그 부분에서 애로사항(ex. 비자문제, 파견시점이 예상보다 오래 걸림, 배우자 동반입국 절차 등)이 많았음**

나. WFK 자문단 복무지원체계의 적절성

- 자문단원 D
  - 국내교육 내용 잊어버림. 5월 18일에 복무교육(보고서 작성요령...)이 끝남.

• 자문단원 C
 - 길다라는 느낌, 내용은 다 잊어버림. 인공호흡 실습과 같은 부분 만족도 높음
 - 파견비용과 관련 돈 벌고 싶은 생각은 없었음. 생활비 주니 고마울 따름이며 돈 보다는 사람대접을 더 해주었으면 함.
• 자문단원 D
 - 거주 등과 관련한 정착문제는 상사출신이라 해외경험이 많아 그런 걱정없음. 업무추진비 사용 시 사용내역서 보고 절차가 까다로움. 행정적으로 효율적으로 진행했으면 함.
• 자문단원 C
 - KOICA 거기에 업무추진비 사용 전 매달 초에 신청을 미리 해야 하는 수고로움이 있음.
 - 베트남어 사전교육은 국내교육일정 중 2일 동안 외국인 유학생이 와서 교육진행 함.
• 자문단원 D
 - **현지문화교육은 전임자문관이 와서 해줌. 인터넷에서 다 볼 수 있는 수준의 정보임. 그보다는 전임자문관이 현지에서 이런 케이스가 있었으니 이렇게 대처하라는 식으로 바뀌어야 함.**

다. WFK 자문단 활동관리 및 평가방법의 효율성
• 자문단원 C
 - 직무기술서는 구체적이지 않음, 최고경영자과정 운영/교육 수준이지만 나라마다 다르겠지만 직무기술서와 실제 업무가 달라지지는 않는 것 같음.
• 자문단원 D
 - 실제 기관에 와서 보니 해야 할 업무의 단위가 너무 큼. 수원기관에서는 자문단을 활용해서 현지직원들이 일을 열심히해주기를 바라지만 자문단은 그들에게 push할 수 있는 입장이 아니고 그들 입장에서는 부가 업무가 되므로 알면서도 잘하지 않으려고 함.
 - 수원기관에 과거 여러 봉사단이 왔다가서 정확하게 나이파에서 온 자문단이라는 인식은 하지 않는 것 같음.

라. 자문단 활동의 성과와 지속가능성
• 자문단원 C
 - 프로그램에 마지막 자문단. 베트남 교수가 이제 인계받을 단계에 왔음. 그 것이 성과임. 2번의 자문단을 통해 베트남 인으로 넘겨받을 수 있다고 느끼니 그게 성과라고 볼 수 있음. 사업의 최종목적이 수원국의 성공적으로 정착시키고 지속가능하게 만드는 것임.
• 자문단원 D
 - 수원국 입장에서는 귀찮게만 안하면 됨. 평가하는 것도 귀찮아 함. 그런 부분 생각해볼 필요 있음.
 - 결제(보고)라인에 자문단은 속하지 않음. ODA자금을 활용을 위해서는 일종의 자문단이 로비스트의 역할을 해야 함. 실적 계량화는 결제라인 없으면 안 됨.
 - 현지 공무원들은 2-3잡 함. 국장도 나를 이용해서 애들(수원국)을 움직이려고 함. 기관 지원 국제비즈니스 역량강화 하라는 것이 기타 직무에 들어가 있음.
 - **따라서 성과(계량화)를 교육시킨 것도 건 수가 될 수 있음. 일주일에 두 번 30분씩 교육 진행함(국제 비즈니스 교육)**

- 자문단의 역할을 전문가(advisor)로서 위상 확립위해서는 JICA처럼 기금 통합해서 하거나 그러면 대접받을 수 있음.
- **본 파견기관(MPI)에서 사람 뽑을 때, 기관에서 JICA처럼 하라고 했음(프로젝트 만들어 오라는 말), 한국의 공공기관(농어촌공사 등)에서 가지고 있는 전문가 pool이 있을 것임. 그 것을 활용하면 좋을 것 같음.**

마. 자문단 파견사업 전반에 대한 의견

• 자문단원 C
- 전문가 그룹이라고 생각(advisor). 여러 나라에 파견하여 획일적으로 관리하다보니 맞지 않는 부분들이 있음.
- 국립경제대 내에도 여성교수들 많고 CEO과정에도 한국에 비하면 여성의 비율이 훨씬 높음

• 자문단원 D
- 직무별로 연세/ 학위수준 등등 필요요건이 다르며, 무역 분야는 60세미만의 젊은 사람을 원함
- 실제 일을 하려고 할 때는 자문단 자체도 필요점이 많음. 말이 안통하면 내가 가진 노하우를 수원국 자체 전문지식 자체가 없으니 통역 써도 전수가 안 됨
- 수원기관 직원 14명 중에 남자는 자문단 포함 5명이고 나머지는 여자. 여자가 다 매니저임. 양성평등 잘 되어있음. 양성평등 고려해서 정책 만드는 것은 당연함. 보통 다른 수원국들의 경우 우리나라보다 여자들이 일을 많이 함. 거기에 맞춰서 함. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.26. 10:00 - 12:00	작성자	김혜지 연구원
장소	KOICA 사무소 소회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 코디네이터 - 박영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	현지 코디네이터 면담		

논의 사항

□ 질의응답 내용

• 코디네이터

- 수요 접수 후 통합 수요 제출(분류 표가 존재함)
- 오리엔테이션을 시작으로 복무 관리
- 평가 업무 진행/귀국 지원
- **프로세스: 수요접수-코이카/나이파 통합 후 본부 보고-복무관리(오티포함)-1년 이후 평가(귀국 또는 연장)-3년까지 하면 귀국지원까지 지원**
- **수요접수 단계: 11월까지 수요접수-1차 필터링(우선순위는 본부 기준이 있음)-내부회의(사무소 소장님 포함)-현지수요 본부 보고**
- 본부에서 제공하는 우선순위 기준은 베트남의 경우 보통 공공행정/여성/인권 쪽 수요 높게 측정 됨
- 이메일 접수 후 수정 보완을 요청함 예)공안아카데미 경력사항에 대해 너무 높은 기준을 제시해 완화 요청을 진행함
- 수요 접수는 비정기적으로 실시함. 그러나 향후 1년에 2번(상/하반기) 진행하는 것으로 얘기되었음
- 수원총괄기관은 기획재정부(MPI)에서 진행하나, **WFK 프로그램은 각 부처와 직접적으로 소통하고 있음**
- 협력기관에 홍보 메일링에 WFK 자문단 **사업 소개자료와 직무기술서를 함께 보내며 일반 봉사단원(시니어 등)과 자문단의 포지션(Advisor)이 다른 부문도 소개되어있음. 이때 자문단 성과에 대한 언급은 없음.**
- 현지평가회의는 1년에 한 번 체류 2개월 이상 차 코이카 파견인력(봉사단~자문단) 대상으로 진행됨. 내용은 자문단의 자료집 공유 및 발표와 안전집합 교육 등이 있으며 '16년에는 나이파와 통합해서 진행했었음.
- 1년에 한번 협력기관 기관장, 코워커, 자문단이 모이는 미팅이 있음, 베트남은 11월에 열릴 예정
- 정기업무로는 오리엔테이션, 주간안전 보고, 안전뉴스 발송, 카톡 유선 통화 이메일 활용, 매월 안전 보고서 제출, 출장 휴가 상시 업무, 자문단 행사 참석, 분기 보고서 검토, 활동비 정산이 있음
- **코디네이터 1인당 18명의 봉사단 관리가 지침이나, 실질적으로는 업무적 부담이 있으며 복무 관리 및 활동 모니터링에 집중할 수 있는 인력 배치가 필요함**

- 자문단 인력 관리에 있어서는 전반적인 업무를 코디가 담당하고 있으나 필요시 대사관과 사무소의 의견 취합 및 의사 결정이 이루어짐
- 복무 지원에서 자문단의 체재비의 금액에 대한 별도 코멘트를 들은 바 없음(만족하는 것으로 판단되며 조금은 과하다고 생각함).
- 현지 활동지원비를 최대한 활용하고 있다고 생각함.
- 자문단 활동 보고서 검토 시 자문단과 일반 봉사단과 구분해서 업무 파악을 진행, 요약정리 후 본부 송부
- 배정 업무, 배정 외 업무, 개인 역량에 따른 업무로 나누어 모니터링 함
- **이코브를 통한 보고서 평가 점수, 요약 보고 및 평가 코멘트가 이코브를 통해 진행됨**
- 나이파와 코이카의 업무 분장은 내부적으로 정립된 상태이며, 하노이 IT 사무소 개설은 올해 이뤄짐.
- 통합 수요를 코이카에서 진행하기 때문에 기관 컨택을 하고 있음.
- 복무 관리와 관련해서 나이파 자문단의 문의나 연락을 받은 적이 없음(일반적인 행정지원만 있음).
- 타 공여기관에 비해 수요 접수 및 파견에 대한 업무 진행 속도가 빠름.
- **한국 자문단의 경쟁우위에 있는 점은 1) 협력기관 내의 조직개편과 같이 조직화 능력이 있음 2) 책임감 있음 3) 가시적인 결과물 산출에 대한 내용이 있음**
- **Good practice. 환경부 최인환 자문관-법제 정비, '19년부터 베트남 내에 해당 법 실행될 예정**
- 파견 기관에 따른 성과 도출에 차이가 있음. 일반 공무원의 경우 성과에 대한 부담이 없기 때문에 자율적인 분위기의 활동을 통해 의뢰의 가시적 활동이 나타나는 경우도 있음. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.27. 10:00 - 12:00	작성자	김혜지 연구원
장소	국립경제대 6F 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- Co-worker A, Co-worker B, 자문단원 B - 박영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	협력기관 Co-worker, 자문단원 면담		

논의 사항

□ 기관 소개

• 글로벌아카데미 소개

- '13년에 코이카 자문단원 2명이 파견되었고 그 중 이전 자문단이 글로벌아카데미 설립 제언 해주었음.
- 2014년 부터 프로그램 운영시작, '15년 부터 자문단원B가 와서 본격적으로 일 시작함. 총 5기의 학생들이 졸업함. 베트남에 있는 한국 CEO(관리자)들을 위한 프로그램임. 강사는 베트남 교수, 한국 교수 함께 있음. 학생들(한국인, 베트남인, 태국인 1명도 있었음), 4기에서 한국인 이외 외국인은 태국인 1명 있었음
- 글로벌아카데미 목적은 베트남 시장 내의 정책 관련 등 비즈니스 정보공유의 장, 관계를 맺을 수 있는 기회임. 5기(총 147명 졸업), 55%는 한국 관리자들임, 더 구체적인 정보는 웹사이트(영어)에서 확인가능.

□ 질의응답 내용

가. 자문단 프로그램 알게 된 계기

- '12년에 코이카에서 자문단 파견 프로그램 메일을 통해 알게 되었으나 요청하는 목적이 애매했음, 따라서 대학과 기업과 연결시킬 수 있는 분만 보내주시면 좋겠다고 말했음
- 처음 코이카에서는 다양한 분야의 전문가들 요청할 수 있다는 내용이었음. 기술, 능력을 갖춘 자문단 제공가능하다고 했음. 내부적으로 수요가 무엇인지 고민했음. 대학-기업 연계 가능한 전문가 있으면 좋겠다는 내부 결론 내서 수요 받은 것임.

나. WFK 자문단 사업 유치목적 및 과정

- 코이카로부터 하나의 이력서 오면 수용 여부 알려주기만 하면 됨
- 분야가 맞지 않아 거절한 사례도 있음

다. 자문단원의 활동

- 글로벌 CEO 프로그램에만 3명이 왔고, '12년에 온 1명 포함하여 총 4명임.
- 자문단 분들은 아주 많은 경험을 가지고 있는 분들임. 그리고 기업과의 인맥 있음. 자문단원 아니면 한국기업과 컨택할 수 없었음. WFK 한국인 자문단원은 아주 높은 수준으로 프로그램 설치하고 운영과정에서도 전문가 임. 자문단들은 프로그램 설계, 설치까지 하고 강의는 안함.

- 어려운 점은 1) 베트남에 있는 한국기업운영관리자 컨택 과정에서 어려움이 있음.
- 자문단과 일하면서 어려운 점은 1)의사소통임. 이전 자문단은 영어가 약해서 초반 시작 때 어려웠음. 대신에 해결방안 스스로 찾아서(assistant-한국어 가능한 베트남인 섭외) 이후에는 원활하게 진행되었음. 2) 개인 어려운 점은 건물, 인프라가 잘 갖춰지지 않아서 한국인 자문단한테 미안했음. 이전 자문단은 다른 국가에서 미얀마에서 일했던 경험이 있어서 괜찮다고 했었음. 이런 상황극복이 사업의 최종목적이라고 말했었음
- 자문단원 사생활은 코이카 지원이 있어서 그런 것은 지원안하고 일하는 과정에서 필요한 서류, 서류 신청절차와 같은 행정지원 있었음

라. WFK 자문단원의 성과와 활용정도

- 단기 교육프로그램임. 한-베 관리자 교육과정이었다가 2기부터 글로벌 프로그램이 되었음. 비교 프로그램은 아직 생각해본 적 없지만 베트남시장에서는 좋은 평가를 받고있음.
- 비젼은 지식, 경험, 관계공유의 장을 만드는 것.
- 특·장점은 많음. 1) 단기 training program에서 학생 평가는 아주만족으로 나옴. **강의내용은 가장 최신의 이슈를 다룸 2) 강의 진행하는 교수님들은** 단순 연구자가 아닌 **실제 회사운영 경험이 있는 CEO**들임. 웹사이트에 이름, 사진다 있음(교수진들), 자세한 내용 필요하면 이자문단님 통해서 정보주겠음. 3) **학생들은 국가운영관리자, 회사 CEO들이므로 질 높은 네트워킹 할 수있음. 경제/경제/교육은 베트남에서 제1의 대학임.** 졸업생들은 대부분 사회에서 좋은 자리를 차지함. 베트남인 뿐만아니라 세계적으로도 명성이 있는 학교임.
- 하노이, 베트남 시장에서는 CEO프로그램 많았는데 단순히 베트남 관리자 수업하는 수업이었음. 한국인이 학생으로 참여하는 과정은 처음이고 유일함.
- 타 국가 비교 사례로는 일-베 프로그램이 생겼음(JICA). 이 프로그램은 주로 일본에서 진행했던 경험을 단순 소개해주고 경험을 공유해주는 수업임
- 프로그램 마치면 수료증 있음. 다른 프로그램은 정부기관에서 지원받을 수 있을 것임. 경쟁률은 4기부터 생기기 시작
- 자문단들은 예상보다는 많은 일을 하고 있음. 베트남에서 일하는 방식보다는 훨씬 전문적으로 일함
- 자문단들이 가지고 있는 네트워크가 넓고 좋아서 놀랐음
- 특히 자문단원은 단순히 지원과 조언에서 끝나는 것이 아니라 직접 학생들한테 전화해서 같이 밥 먹고 수업을 계속 진행할 수 있게끔 학생들한테 지원을 많이 해줌. 열정적임
- 자문단들은 글로벌아카데미 프로그램 전체 관리함. 때때로 특강(영어)형태로 강의도 함

마. WFK 자문단 사업의 전반적 영향

- 실제적인 일이 잘 진행되는 지 여부만 신경 씀
- 관리/시민사회 쪽 자문단 신청 하고싶음
- 한국인들은 모든 면에서 전문적으로 일 한다, 사회나 문화면에서는 빨리 적응함. 코이카에서 보내주신 자문단 3명은 국제경험이 많아서 아주 잘 맞고 다른 경제 전문가는 국제경험 부족하면 어려울 것임.
- 한국 이미지는 원래그대로 좋았음. 여전히 좋음.

바. 기타

- 자문단 부임 이전 한국에서 필요한 교육은 딱히 없음. 코이카 준비 잘함.
- 하지만 '12년 처음시작 할 때 자문단 사무실이 없었음. 저희 입장에서 총장님도 따로 방이 없었음. 지금은 오시는 분은 그런 부문은 이해주어서 문제 없어짐.
- 한 기관에 3번만 지원할 수 있어서 이번이 마지막임.
- **코이카와의 1년의 네 번의 미팅이 있음. 기관 미팅, 전체 기관들 미팅, 결과보고회의 두 번 (설문조사형식)**
- 다른 기관에서 한국자문단 받을 때 베트남 기관에게 해줄 수 있는 조언으로는 1) 자기 조직 수요 명확하게 파악 2) 제일 원하는 영역 파악 3) 코이카에서 보내준 이력서를 잘 검토하고 파악해야 함. 4) 자문단 적응 시간이 필요하니 많이 도와줘야 함. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.27. 14:00 - 16:00	작성자	김혜지 연구원
장소	자원환경부 11F 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- Co-worker A, Co-worker B, Co-worker C, 자문단원 E - 박영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	협력기관 Co-worker, 자문단원 면담		

논의 사항

□ 기관 및 자문단 소개

• Co-worker A
- 자원환경부 내에 법제부서임. 법/규제관련 하여 부처 지원업무를 다양하게 하고 있음
- 전체부서 매니징하며 자문단은 한국 정책과 관련된 부문 담당하고 코워커와 한 팀으로 함께 일하고 있음

• Co-worker A
- 현재까지 파견된 자문단은 2명임. 이전 자문단은 한국에서 환경부국장이었고 베트남 수원기관에 많은 도움이 되었음.
- 이전 자문단의 경우 환경자원 법률 개선과정 중에 많은 조언을 주었고 특히 환경자원기준에 대한 조언을 많이 해주었음.

□ 질의응답 내용

가. WFK 자문단 사업 유치목적 및 과정
- 이전부서에서 NIPA 자문단과 함께 일한 경험 있었음. 이후 코이카에도 자문단 파견사업이 있다는 것을 알게되어 신청하게 됨.
- 현 부서에서 자문단 파견은 '15년도부터 시작함.

나. 자문단원의 활동
- **자문단에게 기대하는 점은 1) 자문단의 능력, 경험 2) 한국과 계속 교류할 수 있는 인맥**
- 이전 자문단의 경우 기대보다 높았음, 계속 일하고 싶었지만 규칙상 3년까지 할 수밖에 없어서 안타까웠음
- 독일, 호주 전문가와 비교했을 때 이전 자문단은 높은 전문성을 가진 전문가라고 파악할 수 있음
- **독일은 다른 기관에서 시행했고 호주는 정부 프로그램이었음. 독일 프로그램이 전반적으로 퀄리티 가장 높았음**
- **3개 국가의 차이점은 한국(코이카)은 아시아 문화를 가지고 있어서 편안함, 한국 특유의 정이 있음, 열심히 일함.**
- 인수인계는 15일 정도 겹쳤고 그 안에 인수인계 다 되었음. 1개월 정도면 기간 충분할 것이라 생각.

- **베트남 직원과 함께하는 연구, 세미나/지식공유하는 자리 마련 할 때의 예산 지원해주었으면 함.**
- 이러한 연구를 하면 자문단의 3년의 자문기간이 끝나면 명확한 결과물이 나올 수 있음.
- 현 부서 내에서 프로젝트 예산 만들기에는 역량, 자원 등이 부족한 상황임.
- 자문단들을 위한 프로젝트 서포트 시스템이 있으면 그들이 더욱 공헌하고 싶어하는 요구를 맞춰줄 수 있을 것 같음. 예산이 아니어도 기타 기자재지원도 좋음

다. WFK 자문단원의 성과와 활용정도
- **개선된 법률은 현재 진행 중임,**
- **베트남 직원(공무원) 한국에 초청연수(일주일 과정) 갈 수 있는 기회 연결해주었음. 처음 6명 교육받았고 누적 17명임. 매년 5명정도 한국에 감.**
- **자문단을 통해 각 부처에 질 높은 letter나 기타 문서 등을 보낼 수 있었음**

라. WFK 자문단 사업의 전반적 영향
- 부정적인 면은 없음
- 의도치 않은 영향으로는 자문단이 김치 만드는 법도 가르쳐 주어 한국문화에 대해서 알게 되었음

마. 기타
- 타 기관이 좋은 결과를 얻기 위해서는 코이카와 의사소통을 잘해야 함. 기관에서 원하는 것이 무엇인지 명확한 수요를 전달해야 좋은 성과를 얻을 수 있음.
- 자문단 파견기간(3년)이 매우 아쉬움
- 3년이 적당한 기간이지만 특별한 경우에는 연장해주었으면 함.
- 파견 전 국내교육내용으로는 1) 파견될 조직 파악 2) 직무 파악 3) 이력서 통해서 검토/배정 과정에서 서로 연결될 수 있는 과정이 있었으면 함.
- 모든 분야에서 자문단 필요하지만 이 프로그램을 모르는 경우가 많음.

ㅁ 자문단원 면담내용

가. WFK 자문단원의 성과와 활용정도

파견 전 직무 기술서와 현재 업무의 일치도는 어떠했는가?
- 본인은 그 부분에 대해 다행이라 생각하고 있음. 환경 관련 법제 정비를 요구 했는데 본인의 전문분야와 일치해서 안심이 되었음
- 본인의 1지망은 라오스였으나 직무기술서 검토 후 베트남으로 파견된 것으로 알고 있음
- 관련 업무로, 지난 8월 이미 1번의 발표를 마쳤으며 내일(28일) 종량제 관련 발표를 앞두고 있음. 해양 관련 자문에 대한 요청을 받았으나 전문 분야가 아니므로 그에 대해 거절을 한 바 있음. 그 밖에도 국제회의나 세미나 참석을 요청 받고 있음
- 국제회의 참석 시에는 코멘트와 소그룹 활동을 통해 개선 방향에 대해 조언을 주고 있음

기관에 다른 자문단 파견이 있는가?
- 법제부서에 호주, 독일에서(현재 공백, 11월 파견 예정) 자문가 파견이 되어 활동 중에 있음.

본인의 구체적인 활동 outcome은 무엇인가?

- 파견 후 기관의 필요에 따라 활동하며 한국의 기술 및 경험 전수를 위주로 하고 있음
- 베트남 맥락에서 법제의 구체화를 의논하고 분석하고 있음.
- 사무실을 현재 다른 현지직원과 나눠쓰고 있음.
- 전임 자문단의 활동 결과나 성과물을 공유받은 바가 없음.(한국과의 관계 개선에 힘쓰고 총평에 대해 긍정적인 얘기를 들었으나, 성과물을 알고 있지 못함)
- 전임자의 평가나 외국 자문단의 활동에 신경이 쓰이지는 않았고, 스스로 일을 찾아서 충실히 하려고 노력하고 있음
- 베트남 관련 법령 자료나 필요 자료를 요청하지 않고 스스로 찾아서 하고 있음. 그런 지원을 기관에 기대하기는 힘듦(추가적으로 베트남 관련법을 분석하기 위한 자료 제공을 협력기관이 해주는지에 대한 질문에 대한 응답)
- 베트남 사람들의 업무 스타일을 따라가고 적응하는데 어려움이 있는 것은 사실임

나. 파견사업 전반에 관한 의견

자문단의 활동과 수원기관에서 가장 중요하게 생각되는 부분은 무엇인가?

- 수원국 측면에서는 경제성장과 관련된 분야가 가장 중요하다고 생각함. 환경은 규제의 목적이고(공해와 자원고갈의 문제) 자원은 분배의 목적이 있음. 그러한 이유로 환경과 자원은 이해상충 관계에 있음. 하여 환경자원부가 독립할 필요가 있다고 생각함. 현재 하노이는 건축개발로 심각한 환경 문제를 앞두고 있음

활동을 하다 보니 수원기관과 코이카가 지원해줬으면 하는 것이 있다면 무엇인가?

- 수원기관에 요청을 한다고 해도 달라질 것이 없으므로 요청할 바는 없음
- 코이카에는 나이파와 비교해서 더 힘들다고 생각함
- 예를들어, 월 500달러를 활동지원비로 받고 이는데, 그중 100불이 업무 추진비 나머지는 활동에 필요한 것을 주고있음
- 그러나 나이파는 좀 더 자율적으로 활용하고 있음. 이에 대한 개선이 필요하다고 생각함
- 코디네이터의 활동은 긍정적으로 평가하고 싶음. 여러 면에서 신경써주고 있음. 고마움을 느낌.

보고서 검토 및 평가 항목의 인지 여부

- 본인은 신경을 쓰고 있지 않음. 왜냐하면 자신의 업무를 제대로 수행하면 되는 것이기 때문에 어떤 부분을 평가하고 관리하는지에 대해서는 신경쓰지 않음

성과 측정에 있어 어떤 부분들이 중요시 되어야 할 것인가?

- 적정성, 실질 활용도가 중요하다고 생각함
- 업무 자료는 보고서 제출 시 코이카에 제출하는 것이 바람직할듯함. 전임자의 보고서나 자료를 받은바 없음. 인수인계가 가능할 수 있는 시스템이 마련되는 것이 필요할 것으로 보임.

앞으로 베트남에 파견될 자문단에게 당부하고 싶은 것이 있다면?

- 자문단 제도가 활성화되기를 희망함. 베트남의 가능성을 보고 진정한 우호관계를 자문단이 활동을 통해 다지고 있다고 생각함. 그런 면을 생각해서 자문단을 활용하기 위해 활성화 시켰으면 좋겠음. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.27. 16:00 - 17:00	작성자	김혜지 연구원
장소	FIA 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- Co-worker A, 자문단원 F - 박영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	협력기관 Co-worker, 자문단원 면담		

논의 사항

□ 기관 및 자문단 소개

• 자문단원 F
- 기획투자부 산하 외국인투자유치진흥청임. 한국 KOTRA(공기업)와 하는 일은 동일하지만 정부기관임.
- 한국은 베트남 최대 투자국임. 베트남 정책 자문도 하고 한국기업과의 네트워크를 연결시켜 신규, 증여투자를 이끌어내는 역할을 하고 있음

• Co-worker A
- '95년부터 기획투자부에서 근무했고 FIA는 '04년부터 현재까지 근무
- 자문단원 F가 두 번째 자문단이고 이전에 1년 6개월 정도 공석이었음. 수요에 맞는 이력서가 오지 않았었음.

□ 질의응답 내용

가. WFK 자문단 사업 유치목적 및 과정
- 코이카와 의사소통은 괜찮았음.
- 코이카와 자주 연락, 나이파와는 한 적 없음.

나. 자문단원의 활동
- 자문단에게 기대하는 점은 1) 외국투자경험이 많아야 함 2) 관련 정책(법률개선, 정책 포함) 만들거나 개선과정에 도움이 되는 분.
- 첫 번째 자문단은 경험은 많았지만 나이가 많아서 연구만 했음. 따라서 활동에 많이 참여하고 네트워크 연결해줄 수 있는 사람이 필요함.
- 지방기업진흥원이 있어서 베트남 지방에 세미나, 회의 참석해서 자문하는 역할을 해주었으면 함
- 자문단과의 어려운 점은 없었음.

다. WFK 자문단원의 성과와 활용정도
- 투자정보시스템에 관한 프로젝트: 내년 쯤, 코이카 사업으로 신청해놓은 상태(5.5mill$)
- 투자정보제공

라. WFK 자문단 사업의 전반적 영향
- 부정적인 면은 없음

마. 기타

- 일본데스크와 비교했을 때(JICA) 자문단에 대해 지원이 더 많은 것 같음(비용 면), 따라서 일본 자문단은 Assistant 고용해서 더 효과적으로 일할 수 있는 것 같음.
- 자문단 프로그램이 많은 도움이 되고 있고 다른 부처에 추천해줄 것임.

ㅁ 자문단 면담내용

가. WFK 자문단원 활동

- 현지 활동 중인 한국 기업을 면담을 한 결과와 베트남의 경제 개발 정책을 검토해보면, 정책은 올바른 방향으로 가고 있으나, 현장에서는 베트남 국가차원에서는 한국기업에서 실질적인 기술이전이 이루어지지 않아 많은 불만을 갖고 있는 것으로 보고 있음

나이파의 업무지원과 의사소통은?

- 업무지원과 의사소통에 있어 어려움은 없으며 딱히 지원을 요청하는 부분 없음
- 온라인을 통한 활동 지원 요청 및 민원 처리는 무리가 없다고 생각함
- 업무와 관련해서 코이카에서 스타트업 지원 사업을 준비 중에 있으므로 그 프로젝트에 참여하여 가시적인 활동을 준비 중에 있음. 구체적인 사항에 대해서는 아직 확실히 모르나, 조만간 코이카에서 연락이 올 것으로 알고 있음. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.28. 10:00 - 12:00	작성자	김혜지 연구원
장소	산업통상부 산하 산업안전기술환경청 내 3F 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- Co-worker A, Co-worker B, Co-worker C, 자문단원 G, 자문단원 H - 박영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	협력기관 Co-worker, 자문단원 면담		

논의 사항

□ 기관 및 자문단 소개

• Co-worker A
- 산업통상부 산하 산업안전기술환경청이며 넓은 범위의 일을 하고있음
- 한국 기관과 합작하는 프로젝트 2개있음. 가스안전기술과 댐(전기)안전기술 프로젝트임.
- 2가지 업무를 하고있음. 안전기술관련 법률, 안전기술관련 한 기준을 만들고 있음. 이를 바탕으로 산하기관 검사/검토하는 역할을 함.

□ 질의응답 내용

가. WFK 자문단 사업 유치목적 및 과정
- 한국가스안전공사와 함께 미팅하는 프로그램을 하던 중 알게 됨.
- 코이카에서 WFK 프로그램 소개와 직무명세서(수요)에 대한 부분에 대한 설명을 자세히 해주었음
- 2011년과 현재의 규정, 설명안내 등은 동일함
- 이전 자문은 기관에서는 연장을 원했지만 1년계약 끝나고 귀국

나. 자문단원의 활동
- 자문단에게 기대하는 역할은 1) 가스안전기술 쪽 경험이 많아야 함(20년이상) 2) 영어로 의사소통이 가능해야 함 3) 구체적인 기준(예, 가스안전기준 개선/설치 과정에 같이 지원 가능, 한국가스안전기술 분야 한국 쪽 네트워크 있어야함)
- 기관 자체적으로 1년 계획을 세울 때 자문단의 조언이 있음
- 자문도 기관 내부인력처럼 계획서 제출함
- 기대와 잘 맞추어 자문이 왔고 모든 면에서 만족스러움

다. WFK 자문단원의 성과와 활용정도
- **하노이 안에 있는 여러 안전검사기관에 있는 전문가 한국 초청연수 갈 수 있도록 중간 연결 역할을 해주었음. 11명정도 한국가스안전공사 산하 기관에서 초청받았음.**
- **자문의 네트워크로 한국에 있는 전문가가 본 기관에 와서 교육하였음.**
- **법률세울 때 자문이 서포트 해주고 한국의 경험을 단순 공유가 아닌 베트남 상황에 맞게 연구하여 적용시킴.**

라. WFK 자문단 사업의 전반적 영향

- 부정적인 면 없음

마. 기타

- WFK 자문단 프로그램 유사 프로그램 한국이외 나라에서 본 적 없음.
- 기관 내에 수요가 꼭 필요하다면 전문가를 모셔야 함
- 우선적으로 파견되어야 할 분야는 에너지, 에너지 관리임.
- 한-베 정부 홈페이지에 매년 어떤 영역 협력강화할지 내용 있음

ㅁ 자문단 면담 내용

가. 현재 수행중인 자문 활동내용 소개

• 자문단원 H

- 현재까지 가스분야 자문단이 총 3회 파견되었음(1년, 3년, 현재 3년차)
- 가스분야 법이 존재하는 것이 파견 초기에는 없었음. 해양광물개발법정도만 존재했음.
- 매년 기술기준을 개발함(가스 배관 기준, 부탄캔 기준, lpg 충전소 기준 개발 중)
- 한국가스안전공사와의 기술협약이 있었기 때문에 재정적 지원도 가능하여 활동이 수월함
- 하노이 나이파 자문단 모임 활동이 있음. 정보통신 분야의 경우 자문단 연장 없이 자문단 교체가 이루어지고 있음.
- 산업안전환경기술국의 업무는 전기, 가스, 댐 관리, 광산, 환경영향심사와 더불어 산업발전과 관련된 안전문제를 다루고 있음

나. 파견사업 전반에 관한 의견

- 모집 선발 기간이 6개월이 걸림, 단축이 필요함.
- 파견까지 걸리는 시간과 예산을 고려하면 파견 기간을 최소 3년 기준으로 하는 것이 적절하다고 생각함. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.28. 13:30 - 15:00	작성자	김혜지 연구원
장소	정보통신부 산하 국가전자인증센터 내 7F 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- Co-worker A, Co-worker B, 자문단원 I - 영우 이사, 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장, 김혜지 연구원		
회의안건	협력기관 Co-worker, 자문단원 면담		

논의 사항

□ 기관 및 자문단 소개

• Co-worker A

- 정보통신부 산하 공기관(agency)이며 한국자문단과 함께 일한지는 8년 정도임. 11-12명 정도이고 이는 다른 기관에서 함께 일한 것 포함임.
- 타 나라 자문단 프로그램 경험 없고 한국 프로그램 경험만 있음.

□ 질의응답 내용

가. 자문단원의 활동

- 한국 전문가의 강점은 **1) 베트남 정부는 ICT 발전에 강력한 의지를 가지고 있어서 ICT 분야 전문가 필요함. 2) 코이카에서 지원(급여 등..)이 좋음 3) 한-베사이의 비슷한 문화가 있음.** 루마니아, 싱가포르 등 다른 나라 전문가와 일하였을 때 한국 자문단보다 급여 훨씬 높았지만 실제 일하기까지 시간이 많이 소요되었음.
- 한국 전문가의 강점은 1) 워킹스타일이 매우 존중할만함(열심히, 최고추구, 결과 내려고 함) 2) 분야 배경이 좋음(ICT 관한 비즈니스 정보 등이 많음) 3) 베트남 현지화를 잘함(코워커와 점심 매일 함께 먹음)
- 약점은 문화가 비슷하지만 다른 점이 분명히 존재 함. 정치시스템이 다른 것에 기인하는 듯 함

나. WFK 자문단원의 성과와 활용정도

- 포럼에서 한국 자문단원의 발표에 대한 평이 좋았음.
- 자문단원이 직원 한국 카이스트 석사과정연결 해줌.

다. WFK 자문단 사업의 전반적 영향

- 한국 자문단으로 인해 1) 지식공유 2) 영어실력 증진 3) 한-베 문화교류가 이뤄짐.
- 소프트 스킬과 같은 태도와 발표 스킬 등과 같은 것을 가르쳐 줌
- 항상 좋은 것을 알려줌. 만족함.

라. 기타

- 더 많은 사람이 왔으면 하고 이 프로그램이 최소한 지속되었으면 함

- 자문단 파견기간을 5년정도로 늘려주었으면 함
- 자문단 당연히 다시 신청할 예정. 매년 코이카에 보낼 자료 준비함.
- 베트남과 한국의 일하는 스타일은 다르고 그런 부문에 있어서 한국의 스타일을 받아들이는데 까지 시간이 필요함.
- 자문단원이 베트남어 안해도 됨. 영어로 의사소통 할 수 있음
- 한국에 대한 이미지는 자문단 파견 이전과 동일함
- **여성 자문단은 없었음. 성별에 대한 선호는 없음.**

ㅁ 자문단 면담 내용

가. 현재 수행중인 자문활동 소개

파견기관 요청동기

- 전임 자문관이 KISA와 2년간 프로젝트를 수행하였는데, KISA에서 파견된 전문가 그룹과 NEAC센터간의 가교 역할을 위해 전임 자문관이 파견기관에 자문관 신청

현재 수행중인 활동

- 전자인증과 전자정부의 연결작업, 블록체인에 대한 최근 동향분석 및 Mobile Payment Service 등임
- 현재 수행중인 활동과 파견기관이 요청한 수요와 일치성: 수원기관의 요청사항은 '전자인증에 필요한 PKI(Personal Key Infrastructure)구현이었으나, 이것은 파견 전에 이미 이루어 졌고, 현재는 파견기관에서 요청하는 최근 전자인증에 관한 정보기술 동향분석 등 수명업무를 수행중임

나. 복무지원체계의 적절성

- 재정(활동비, 체제비)지원은 조금 인상이 필요하다고 생각
- 현지기관 관계자와 친밀감 형성과 소통의 원활화가 필요하나 직원들의 개인주의로 인해 어려움
- 전임 자문관이 2년간 한국전자인증(KISA)한국과 NEAC센터 간 업무 협약 체결해 프로젝트를 수행한 것으로 알고 있었으나 인수인계 자료가 없음

다. 활동관리 및 평가방법

성과향상을 위해 시행기관의 지원사항

- 현재 MIC산하기관에 자문관이 3명이 파견되어 있음. 이들 활동이 시너지를 내기 위해서는 MIC가 주도적으로 리더십을 발휘해야 하나, 현재로는 그런 구조가 아님

성과도출 방안

- 프로젝트 예산투입이 필수적인 요소이나 현재의 자문관 제도로써는 어려울 것 같음

라. 활동성과와 지속가능성

활동성과

- ITA 활동 시 행정단위별 사무소의 구별 분리, 표준화 작업 실시
- 전자정부 및 전자 시스템 문서 수발신이 가능하도록 하는 것이 전자 정부 유통체계
- 전자 정부와 인증 작업의 연결
- GNPKI 도입 등

성과물의 지속적인 활동

- 이전에 파견된 AITA센터에서 2년간 자문활동의 결과물인 행정코드시스템이 이제 서서히 정착중임

마. 파견사업 전반에 관한 의견

파견사업의 발전방안

- 1년 단위의 기본 활동 기한이 현지 사정을 고려하여 효율적인 활동이 가능할 수 있도록 기본 활동 기한을 2년으로 설정하는 것이 적당하다고 생각함
- 연장을 빌미로 자문관을 컨트롤하려는 협력기관의 태도 때문에 어려움을 겪는 경우가 많이 있음
- ODA 프로젝트의 자문관 활용방안 마련과 시너지 효과를 위해 PMO 역할 부여도 검토 필요
- 베트남에 파견된 정보통신분야 자문관은 1년 이상 활동하는 경우가 드뭄.
- 그 원인은 정보통신 분야의 경우 기술의 급속한 변화로 현지에 1년 이상 있다보면 전문성에 영향이 미치기 때문. /끝/

회 의 록

일시	2018.09.28. 16:00 - 17:00	작성자	김혜지 연구원
장소	산업통상부 산하 무역진흥청 내 무역투자진흥청센터	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- Co-worker A, Co-worker B, Co-worker C, 자문단원 D - 이은석 실장, 허태호 전문가, 이선주 실장		
회의안건	협력기관 Co-worker, 자문단원 면담		

논의 사항

□ 기관 및 자문단 소개

• Co-worker A

- 산업통상부 소속 기관으로 이름 그대로 산업 및 공업 분야의 투자 진흥업무를 맡고 있음
- 산업 영역에서 지방 세미나와 전시회 등을 통한 무역 투자 진흥 활동 진행 중
- 외국 업체들에게 투자 관련 정보 제공
- 타 정부 기관과 연계해서 무역과 투자 영역 정보 제공
- 외국 업체 및 국내 업체 데이터베이스를 보유하고 있으며 상호 정보 교환이 가능함
- 그 외 컨설팅 업무 진행
- 국내 트레이닝 과정 제공
- 지방의 관리자들에게 교육훈련 제공, SME에게 교육훈련 제공, 외국 업체 관리자 교육도 실시함
- FIA의 경우 기획투자부 산하 기관이며, 서류허가 등은 FIA등에서 수행함.
- FIA는 많은 분야를 관할하지만, IPC는 산업과 공업에 집중되어 있음

□ 질의응답 내용

가. WFK 자문단 사업 유치목적 및 과정

- 코이카의 공문 및 소개를 통해 WFK 자문단을 알게 되었으며, 직무기술서 작성에는 어려움이 없었음. 코이카가 제공한 정보가 충분히 유용했음

나. 자문단원의 활동

- 업체 진출과 네트워을 위해 한국의 정보를 알려주기 위해 KOREA DESK 운영 및 지원
- 투자진흥촉진센터 역할을 위해 웹사이트 구축을 정부에 요청함. 영문과 국문 웹사이트 개설중에 있음.
- 전문가는 한국 상담회나 행사 진행시 한국에서의 일정 준비 지원을 해주었음
  (지난 8월, 서울에서 200여개의 업체가 모여 컨퍼런스를 실시함)
- 자문단의 활동은 액션플랜으로 제출하여 공유가 됨
- 액션플랜 1개월 내 제출 하였는데 작성 과정에 함께 하였음
- 그 밖에도 배우자 동반 시 비자 발급 협조를 해줬음
- 영어로 의사소통이 원활했기 때문에 업무 진행이나 인계 과정에는 문제가 없었음

다. WFK 자문단원의 성과와 활용정도

- 전문가 파견 전 행사의 진행과정에 도움이 많이 되었음. 베트남과 한국의 행사 시간 및 언어 문제가 있었는데, 이런 부분이 자문단의 도움이 유용했음
- 진행 업무에 대해 많은 정보를 공유하기 때문에 많은 도움이 됨

라. WFK 자문단 사업의 전반적 영향

- **함께 일하면서 경험이 풍부함을 느끼고, 많은 네트웍을 갖고 있고 업체를 다루는 스킬을 배울 수 있었음**
- 자문가의 선진국 체류 경험을 바탕으로 조언을 줘서 좋았음

마. 기타

- WFK 코이카와 나이파의 차이점을 알고 있음. 또한, 수요접수 외에 코이카와의 의사소통의 기회는 없었음. 나이파와는 연락할 일이 없음
- 좀 더 구체적인 정착과 관련된 현지 물가, 현지 사정 등과 관련된 교육이 추가되면 좋겠음
- 감사하다는 말씀을 전하고 싶다. 양국의 경제 교류 촉진 과정에 큰 도움이 되었음

ㅁ 자문단 면담 내용

가. 현재 수행중인 자문활동 소개

- 베트남 산업의 DB구축(분야, 산업지역, 프로젝트 투자요청별)
- 베트남과 한국간의 사업네트워크 구축(기업, 산업지역, 자치구역)
- 농산물 가공산업에 대한 정보연구와 산업지원

나. 복무지원체계의 적절성

- 자문관 선발기간이 너무 길다(6개월)
- 자문관 선발 시 JICA처럼 역량있는 전문인력을 선발할 수 있는 제도가 필요함. 예를들어, 농산물 가공산업의 경우 농어촌 공사 전문인력 POOL을 활용하면 좋을 것임.
- 업무추진비 사용 시 경비사용내역서 보고절차가 번거로워 보고절차의 간소화가 필요
- 자문단의 위상확립 재정립: 자문단을 전문가(ADVISOR)로 위상확립
- 말이 안통하면 자신의 노하우를 전수하기 어려움(어학능력중요)
- 파견기관의 담당국장이 매우 바빠 커뮤니케이션이 쉽지 않고, 직원들도 부족(결원예정)하여 업무지원을 늦어지나 그들을 PUSH하거나 독려하기 어려움, 그 이유는 그들 입장에서 보면 부가업무 때문이기 때문

다. 파견사업 전반에 관한 의견

- 기획투자부(FIA)와 무역투자청(IPC)간의 업무가 일부 중복됨
- 베트남에서는 한국이 수출한 만큼 수입을 해 달라는 요청을 하고 있음
- 현재 ODA사업의 일환으로 국내 부품소재 기계산업진흥원과 기술이전센터 건립을 협의 중이나, IPC는 적극적인 반면, 한국기관은 이러한 대응에 미치지 못함. /끝/

3) 현지조사 활동사진 - 에티오피아

















4) 현지조사 회의록 - 에티오피아

회 의 록

일시	2018.10.22. 11:00 - 13:00	작성자	오진영 대리
장소	KOICA 사무소 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 소장, 코디네이터A, 코디네이터B - 영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	Kick-off 미팅 및 코디네이터 면담		

논의 사항
〈KOICA 에티오피아 소장 환영인사〉 • 최근 정부 개편으로 인해 정부부처 관계자가 변경되어 WFK사업에 대한 이해가 적을 수 있음을 평가 시 고려하길 요청. 〈전문가 파견 현황 및 세부일정 공유〉 • 현재 10명의 전문가가 있으나 1명만 건강상의 이유로 부재함. • 내년 1월 NIPA 파견인력에 대한 협조 및 승인 요청 받음(도시개발부, 교육부 등 추가파견 예정) • KOICA는 올해 모집 안함.(20개 정도 모집신청했으나, AAU만 승인되어 최종적으로 파견 안함) 〈활동관리업무 내용〉 • 총 인원 : 한국직원 약 10명(소장, 부소장, 코디네이터 4명 등), 현지직원 15명 • WFK봉사단 관리인원은 총 4명으로 업무별로 구분됨. - WFK수요 및 성과 담당→코디네이터A(스리랑카 봉사단 2년, 코디(자문단 관리) 2년 경험 있음) - WFK복무 담당→코디네이터B(에티 1년 봉사단 출신) - 행정·회계·사무소 및 현지직원 관리 - 안전 관리 및 현장 지원비 관리 • 업무 분장은 과거에 지역별로 되어있으나, 특정 봉사단원을 맡게되면 다른 단원을 만날 일이 없었음. 또한 친밀감이 쌓이거나, 불만사항이 생겼을 때 관리가 힘들어져 업무별로 구분하게 됨. 〈자문단 모집 기준〉 • 자문단은 전문성위주로 확인. 활동 중 업무에 겉돌다가 proposal만들고 가는 정도가 많음. • KOICA는 기술자문은 최대한 배제하려고 함.(원래 목적과 취지에 맞도록하여, 성과를 파악하기 위함). 기술은 일반 시니어나 봉사단이 수행하도록 하는 중임. • ICT의 경우 기술자문 요청이 많은데 NIPA 선발 등은 코이카가 관리하지 않기 때문에, 기술자문을 수행하기도 함. 〈WFK NIPA와의 업무 협의 구조〉 • KOICA는 WFK NIPA 자문단의 안전만 관리 • KOICA 자문단은 파견 후, 오리엔테이션 1주일 진행. NIPA 자문단은 안전만 관리하고 비자문 제도 관리 안함. NIPA자문단의 불만이 있음.

• 가족동반(KOICA는 와이프만 가능, NIPA는 관여 안함.)이나 보험 가입 등을 NIPA에서 관여 안함.(계약서에는 SOS에 준하는 보험가입을 하게 되어있으나, 확인은 안함.) 규정이 달라서 NIPA자문단의 안전문제 발생 시 관리하기 어려움.

〈통합 WFK 자문단에 대한 현실성〉
• 해외파견 관리를 할 경우 높은 수준의 관리자(V0,20년(2년+2년)-V4)가 아닌 경우 자문단 경력이 많아서 케어하기 힘들 것으로 생각 됨. 연령대 등을 비슷하게 하면 가능할 것으로 생각하나, 관리자에 지원하는 사람이 없을 것 같음.
• 통합 WFK가 불가능 하다면, NIPA가 아예 사업을 포기하고 KOICA에 일임하는 것이 나을거 같음. 또는 NIPA와 KOICA가 권한/예산 등을 별도로 지원하길 원한다면, NIPA직원을 파견하여 KOICA 소장하게 관리할 수 있도록 하면 가능성 있음.

〈활동지원 경비〉
• 집값 수도 약 1000불, 3천불 생활비. 충분하다고 생각함.
• 처우에 불만 있는 사람은 없음.
• 에티오피아는 환경 상 선호하는 지역임.(물가 비교적 저렴) * 스리랑카는 의료적 환경이 좋지 않음.
• 일반봉사단 생활비 560 주거비 430(상한), 2년 마치면 월 50(2년 후 1200만원)받음. 봉사단은 주거비는 무조건 주거비로 나감.

〈자문단 업무 매뉴얼〉
• 자문단 자체의 업무 지침서, 보고서 양식 또는 프로세서 관리를 위한 지침서/매뉴얼 → 없음. 파견기관이 다르다보니 고정하기 어려움.

〈자문단 관리의 어려움〉
• 고위직급의 자문단의 경우 행정협의를 하더라도 소장님이 결정권한이 있기 때문에 큰 어려움은 없음. 사무소 분위기마다 다르겠지만, 에티 사무소는 큰 문제 없음.
• 자문단과 코디네이터가 1:1로 이야기를 하게 되면 불만이 많아짐. 에티사무소는 소장님 또는 대사님 참석 하에 자문단 전체를 불러서 면담 진행.(월례회의X, 소장님 주최 만찬-한 달에 1번씩 진행하나, 비정기적.) 불만사항은 전화로 그냥 듣기만 하며, 실제 문제해결을 위해서는 소장님 면담.
• 자문단은 업무에 대한 이해도가 높으나, 이행이 어려움(언어문제-통역료 지원이 되나 업무수행 중에 부족하다고 느낌) → 여기서 불만 발생
• 활동에 불만이 생기면, 사무소에 인력 협조를 요청하나, 사무소 업무가 더 중요하기 때문에 협조가 힘듦. 또한, 사무소 직원 중에 자문단의 실제 업무 이행을 지원할 현지직원이 없기 때문에, 요청을 가장 많이 하지만, 현실적으로 어려움)

〈성과관리〉
• 안하고 있음. 요주인물의 경우 협력기관의 수요만족도와 보고서 위주로 성과관리 함.(활동 업무 및 불만사항 기술). 직무기술서의 평가지표 수치가 나오는지 확인함.
• 업무를 파악하기까지의 기간은 약 2달 정도 소요. 자문단 본인의 활동 계획 제출.

- (평가의 공정성) 100프로 공정하진 않지만, 에티오피아 문화 특성 상 맞지 않은 경우 실제로 항의하고 바꿔달라는 요청을 했다고 들음. 지표가 공정한가 아닌가 봤을 때, 공정한 부분이 있다고 생각함. 관계가 좋은데 평가가 안좋은 경우도 많음.(평가를 통해 단원의 활동 범위 및 역량이 들어나게 됨.)
- (활동보고서 상 성과 내용) 자료 제작. 본부에서 원하는 성과가 나올 것인가에 대한 기준 확립이 필요함.
- 예를 들어 교육부의 정보통신인 경우, 본부에서 원하는 성과가 정확하게 뭔지 확인 필요. 특히 분야별로 실제적인 성과지표에 따라 결과물을 도출할 수 있는 방향으로 필요함.
- 파견 두 달 뒤에 본인이 계획을 세우면 그 계획에 따라 성과를 만들 수 있도록 하는 게 필요. 또한 그 계획에 따라 협력기관에 평가 요청 가능. 계획에 맞춘 업무 성실도(학업 성취도와 같이)를 확인하는 게 성과 평가에 적합할 것으로 생각함.
- 정책자문을 하면서 1년만에 가시적인 성과를 내기 어려움.
- 가시적인 성과지표가 나오면 그게 가장 먼저지만, 개인적으로는 계획대비 성과를 평가하는 것으로 하는게 적합하다고 생각.
- (실제 성과 사례) 박은규 : 한국 주거 정책을 현지에서 활용가능 하도록 하고 있음. 현재 진행중이며 결과는 확인 불가.
- 실제로 정책이 반영이 되었더라도 모니터링이 불가하기 때문에, 지속성이나, 실제 반영도 확인 불가함. 투입요소가 크지만 타 프로젝트 대비 비용이 낮기 때문에 모니터링에 대한 예산도 없음.
- 일반 봉사단은 하위기관에서 활동하기 때문에 기관장이 비교적 덜 바뀌기 때문에 파견이 단절되어도, 선임단원의 성과를 알 수 있음. 자문단은 상위기관에서 활동하며, 부서변경이 많기 때문에, 선임 자문단의 파견종료 후 후임자가 없다면 성과 확인 불가함.

〈활동보고서에 대한 피드백 - 보고서 완성도〉
- 성실한 사람은 논문형식으로 제시간에 맞춤. 개인편차가 심함. 부실한 경우도 있음. 너무 부실한 경우, 추가 작성 요청함.
- 코이카 성과지표에 따라 보고서를 작성할 수 있도록 사전 교육 필요. 논문형식으로 썼으나 내용이 부실한 경우 많음, 성과관리 지표(수혜자, Output 등...)가 나와 있으나 교육이 안되어 있음.
- 파견 전 본부에서 교육 필요. 구체적인 틀 제시 필요. 유사분야 선임자의 보고서 사례를 공유하거나 예로 제시하면 더 나을 거 같음.
- (선임자 초대하여 사례 제시하는 중) -〉〉 제대로 흡수하는지 의심됨

〈활동보고서에 대한 평가 - 활동평가 심사표〉
- KOICA 보고서 양식에 따라 성과 평가(활동평가 심사표)
- 자문단 평가는 소장님 또는 부소장님이 직접-평판정도만 코디에게 물어보는 상황
  * 자문단 수요에 대해 최종 선발할 때도 소장님, 부소장님이 직접
- 보고서 원본+요약본를 근거하여 평가
- 지침이 없기 때문에, 세부 평가 및 관리는 사무소에 따라 다름
- 연장 하건, 재 참여시에 활용

- (평가지침에 대한 의견) 더 효율적으로 관리하고, 판단할 때도 지침/기준이 있기 때문에 의사결정하기 편해짐. 평가지침을 만드는 경우 지침(안)을 만든 후에 각 사무소에 의견을 달라고 하면 좋을 것이라 생각. 사무소별로 다르기 때문에 사무소별 현재 평가방법을 공유 후에 그것을 토대로 지침(안) 도출하면 될 듯
- (평가 점수 평균) 큰 의미는 없을 듯. 일반 봉사단은 정보공개를 위해(추측) 점수를 조사해 평균했음.
- 업무분담방법(성과관리 누가하는지), 평가 방법
- (위반사례) 성추행 문제가 가장 많음. 사무소 끼리 사건 사고 공유함. 자문단 뿐 아니라, 시니어 급에서 많은 사건임.

〈자문단의 정체성 및 프로젝트 연계〉
- 에티오피아는 자문단의 프로젝트 발굴 자체가 힘든 국가임. 본인이 업무를 하다가 프로젝트를 하는 경우는 괜찮지만, 프로젝트를 자문단이 직접 하는 것에 대해 사무소 입장에선 꺼려짐. 향후에 코이카 프로젝트를 가능하도록 제언하는 느낌으로 참여 지향.
- (자문단 프로젝트를 허용해달라는 의견에 대한 생각) 코이카 프로젝트 발굴을 위해 타당성 조사를 엄청 하는데, 의견은 좋으나, 받아드리기 쉽지 않음. 단순히 기여하는 정도로. 1~2년 안에 프로젝트 발굴이 힘들고, 활동 종료 후 권한 및 책임이 KOICA로 넘어가기 때문에 현실적으로 힘듦. 다만, KOICA가 할 예정인 프로젝트에 자문단이 기여 가능.
- 자문단 수요요청이 없는데도 KOICA 프로젝트 연계를 위해 파견은 불가함.
- 실제로 프로젝트와 연계되어 파견된 사례는 없음. 프로젝트 연계 시 자문단의 역할은 협력기관에 사전이해를 제공하고, 향후 미팅 같이 참석해서 MoU맺게 해주는 역할수준. 타당성 조사의 전문가 역할까지는 할 수 있을지 의구심.
- (정체성) 정책자문 자체가 올바른 업무인지 모르겠음.(특히 1년 안에), 에티의 경우 정책은 위에서 다 결정되고, 시행과정에서만 조율하고 있음. 예를들어, 교육계획안은 현지인이 짜고, 이를 시행하는 것이 단원이나 NGO임. 정책안은 향후 자선단체나 원조를 위해 매우 선구적이고 선진화 되어 있음(원조특화국). 그 정책을 실행하기 위한 시스템 및 기반역량이 부족함. 어떻게 현실화하느냐의 단계에서 자문이 필요.
- 그러나, 현지를 더 알아야하기 때문에 오히려 NGO의 역할이 더 적합함. 즉, 자문단보다 기술협력의 시니어봉사단/일반봉사단으로서의 역할로 충분함. 실제 단원 업무를 할 때도, 공공행정 분야가 제일 애매함. 자문단이 시니어봉사단으로 갔을 때, 행정분야 외에 어떤 역할을 할수 있는지 어려움.
- (투입비용 대비 성과) 봉사단은 산출물이 안나와도 가치가 있다고 생각함.(일자리 창출 요소 제외) 자문단은 봉사단원에 속하긴 하지만 단원이라고 하기 애매함.
- 자문단은 프로젝트와 연결되어 사전 교육, 프로젝트 실시 전 자문, 프로젝트 중 자문, 향후 모니터링에도 연결될 수 있도록 하는 방안 필요.

〈자문단 파견 목표〉
- (자문단 목적 중 현재 가장 많이 기여하는 목적) 국가 이미지 제고. 일자리 창출이 가장 큰 문제이긴 하나, 경제적인 보상을 많이 받는 편은 아님. 성과를 바로 낼 수도 없는 상황. 향후 이 사업의 목적은 결국엔 국가 이미지 제고에 기여할 것으로 생각.

- (기여해야한다고 생각하는 이상적인 목표) 실제 프로젝트를 진행할 때, 정부부처 담당자를 만나서 협의를 할 때 외교적으로 도와줄 수 있는 건 자문이 역할을 할 수 있다고 생각함. 전문성이 있으니깐 프로젝트의 분야전문가로써의 역할을 하는게 좋을것이라 생각함. 프로젝트의 완성도를 높이기 위함.
- 오히려, 정책말고 기술적 자문으로 바꾸는게 나을것이라 생각함. 과거 70~80년대 한국에서 프로젝트 돈도 없고, 6개월 정도 일하는 걸로 정책자문을 제대로 받을 수 있을지 의문임.
- JICA의 경우 개도국 인적역량강화가 목적임, 우리나라는 제도적 개편으로 경제발전에 영향 주는 것을 목적으로 함. 정책은 바꿀수 없으나, 성과를 내야하는 것이 힘듦.
- 다만, 기술적으로 가기 위해서는 자문단의 정체성이 확립되기 어려울것으로 생각함.

〈자문단 프로그램의 영향〉
- (자문단 전체의 부정적 영향) 크게 없음. 성과에 대한 문제가 큼.
- (의도하지 않은 긍정적 영향) ODA 사업비 사용(예산 소진), 단원들이 많으면 어른으로써 중재 역할을 해줌. 인맥관리, 네트워크로 큰 일 있을 경우 처리해 줄 수 있음. 일자리 창출도 함.(임수빈 자문)

〈파견기간〉
- 파견기간 1년은 짧음. 적응만하고 파견 종료됨.
- (최초 파견 기간이 2년, 이후 활동심사를 통해 1년 더 추가하는 경우에 대한 의견) 현지 기본 6개월 또는 1년, 기본이 1년으로 하고 연장 1년 또는 2년의 형태로 하는게 좋을 것으로 생각함. 기본을 2년 계약할 경우보다 1년 계약 후 연장하는 경우 평가가 더 일찍 되기 때문에 업무에 더 열심히 하지 않을까 생각함.
- 한편, 실제 자문단의 의견을 들으면, 6개월은 너무 짧고, 정책기반 자문을 위해서는 장기적이길 원함. 일반 시니어 봉사단은 1년(연장 1년~2년)으로 하는게 좋겠지만, 실제 정책기반을 위한 자문단은 중자기적 목표 3~4년(2년, 2년)으로 하는게 좋을 것으로 생각함.

〈기타 질문〉
- (에티오피아 수원태도) 파악 안됨. 한국과의 관계는 우호적인 편.
- (업무 비중) 행정처리는 많이 않지만 복무관리(관리 및 상담) 등에 업무 포션이 많이 들어감. 일반 봉사단과 같은 포지션으로 업무가 투임됨. 50:50정도
- (기관장 회의) 매년(자문단 봉사단 기관 전체 - 에티는 약 50개)
- (협력기관과의 연락빈도) 수요조사, 파견동의, 파견할 때, 중간-종료 평가할 때, 기관장 회의
- (업무자체에 대한 면담) 소장님이 직접 전화나 방문하여(자문단의 요청이 있을 때), 활동 열심히 하는 사람은 스스로 메일로 업무 공유함. - 임수빈, 이문희 자문
- (연장횟수) 이번에 기회박탈(예산문제)

〈요청자료〉
- 수요조사할 때 파견기관에 보내는 WFK사업관련 영문소개서(사무소마다 다를 것으로 예상됨)
- 일반단원 평가지
- Survey 진행하는 기관에 대한 연락처(방문안하는 기관)

회 의 록

일시	2018.10.22. 16:00 - 17:30	작성자	오진영 대리
장소	JICA 사무소 회의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 히로유키 다나카 수석 대표, 나오키 이사지 봉사단프로그램 책임코디네이터 - 박영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	JICA 시니어봉사단 담당자 면담		

논의 사항
〈봉사단 파견 현황〉 • 아프리카에서 활동을 어려워하기 때문에, 아시아(베트남, 태국, 인도네시아 등)지역에 많이 있음. • 나이에 따라 봉사단원을 구분하고 있음. 22-39, 40-69 〈지원경비〉 • 국가에 따라 지원경비가 정해져 있음.(director 레벨로 지급) • junior 410 USD, senior 820 USD → 봉사단원이 에티 뱅크 계좌를 만들면 본부에서 계좌로 송부 • 주거지원 : 1,435 USD(최대) • 기타 지원 : 의료비용(보험-의료, 도둑맞았을 때 등), 활동비 • 활동비 지원 기준 : 따로 없음, 예산은 있으나 기본적으로 다른 재무적지원은 없음. • 활동 중 지원금액 요청 가능 〈Senior Volunteer Program〉 • 과거엔 시니어 코퍼레이션 스페셜리스트 프로그램, 1996년 변경됨 → 비전과 골은 같으나(기술적, 경제적으로 지원, 우호적 관계 형성-network, 봉사경험을 통해 일본 내 경험공유), 나이만 나눈 것. • Senior frontier program → 못들어봤음.(인도네시아, 필리핀 등 일부국가는 정치적 이유로 volunteer이란 용어를 사용하지 못함) • (전문가와 비교) 전문가의 주 파견 분야는 교육, 스포츠, 커뮤니티 등임. 전문가는 컨설팅 회사 pool이나 개인적으로 지원 할 수 있음. consulting fee가 매우 비쌈. salary 지급. 계약기간이 정해져있는 반면, 시니어 봉사단은 2년간 원하는대로 머물 수 있고, fee가 매우 다름 • (수요조사 절차 비교) - 전문가는 부처나 지방정부에 이러한 프로젝트가 필요하다고 말하면, 부처가 JICA와 협의를 통해 어떤 협력이 필요한지 확인함. 본부에서 프로젝트를 결정하고 몇 명의 전문가가 필요한지, 전문가 활동 범위를 추정함. - 시니어 봉사단은 부처보다 더 낮은 level(city hall, local government)에 파견함. 지역구로 파견. 어떤 분야 전문가가 필요한지 협의. 공공행정 분야는 지원하기 어려움. 교육(음악, 수학, 과학, 예술), 엔지니어링 분야 등에서 활동을 많이 함. 1년 2회 recruiting 진행(4월, 10월). 사무소에서 수요발굴을 해서 본부로 보내지만, 현실적으로 지원하는 봉사단이 많지 않음.

• 협력국 입장에서는 농업, 교육분야가 가장 인기 많음. JOCV는 역량이 충분하지 않음.
• 에티오피아는 실제 요청의 20-30%만 충족됨.(언어와 건강문제로 전체 국가 평균 40%만 충족함)-skill은 충분함에도 불구하고, 특히 아프리카나 중남미 꺼려함. 건강문제로 선정이 거절되기도 함.
• JOCV는 역량이 낮기 때문에 SV를 선호. JOCV는 언어적 문화적으로 더 잘 적응함.
• 예산에 따라 연장여부가 결정됨.(2년이 짧다고 하더라도, 모든 프로젝트 절차를 할 필요가 없다고 설명함. 오히려 후임자에게 전달하여 계획한 업무를 진행하도록 함. 하지만 주로 2년안에 끝내도록 하고 있음.).
• 한 기관에 파견하는 것이 고정된 것은 아니지만, 평가결과를 문의하고 추가적인 파견 필요성에 대한 의견을 물어보면 주로 필요하다고 하며, 본부에 요청하게 됨.

〈평가방법〉
• 3, 6, 1, 1.5, 2 보고서 제출, 2년에 5번, 중간, 최종보고서 → 협력기관 및 자이카사무소에 발표함.
• 협력기관의 평가

〈문제점〉
• 봉사단이지만 선생님으로 왔을 때, 가르치려고만 할 때가 있어 트러블이 있음.(expert라고 생각하기도 함.)
• 우호적인 관계가 생성되지 않으면 협력기관에서 파견을 종료하길 원할 때가 있음.

〈시니어봉사단 관리 힘든점〉
• 시니어봉사단은 주로 높은 직책에서 있다가 은퇴 후 오기 때문에 스스로 모든게 옳다고 생각할 때가 있음. 일부 JOCV에 비해 상대적으로 말을 듣지 않음. 근무환경에 대해 불만이 많음. 문화적 차이때문(사무실에서 과자를 먹는 등)
• 후보자들에게 문화적 차이에 대한 교육시킴 → 사전설명회를 통해 신청할 수 있게 함. 선임자도 참석함.

〈교육 기간〉
• 70days for Junior, 30days for SV(language → more 2 weeks), 교육센터에서 함께 진행. 파견 후 1달간 언어교육

〈성과평가 → 활동보고서 활용〉
• 본부에 송부, 공개함.
• 활동보고서로는 평가 안함.
• 문제가 있는 경우 조언을 하거나, 3자 미팅 진행하여 문제 풀려고 함. 이런 상황을 확인하기 위함.
• (활동기관 방문 빈도) 상황에 따라 다르지만, 1년 1~2회. 전화로 연락함.

〈성과/경험 공유〉
- Junior → 학교나 Local associate, NGO 등에 가서 경험 공유
- Senior → 향후 SV원하는 사람에게 컨설팅 하는 정도

〈KOICA 대비 JICA의 베네핏에 대한 의견〉
- 정체성이 확실하지 않아서 그런 것으로 생각함. expert와 SV사이
- JICA 일부 봉사단은 KOICA봉사단 대우가 더 좋다고 생각함.

〈타공여국 유사프로그램 운영 여부〉
- 오스트리아 → 나이구분 없음.
- VSO
- Peace Corps(22~60)
- 일본과 한국만 나이 구분하여 나누고 있음. 향후 JICA는 하나의 봉사단으로 운영할 예정으로 알고 있음.

〈SV 후발기관에 대한 조언〉
- 과거에 expert에서 volunteer로 바뀌었음. 물론 당시에는 불만이 있었지만, 그래도 계속 설명해서 불만이 줄어들었음.
- recruiting seminar를 통해 프로그램 및 위치, 역할(정체성)에 대해 인지할 수 있도록 설명하는게 중요. 본 대우에 동의하는 사람만 지원하고 아니면 안해도 된다고 충분히 설명하면 불만이 줄어듦.

〈운영 목적〉
- 정부가 aged people에게 기회를 주기위해 만듦. 예전엔 돈을 많이 줬음. expert기준으로 경비도 지급. expert에서 volunteer로 변화된 이유는 예산문제가 있을 수 있음.

〈SV의 영향〉
- SV의 긍정적 영향 for Ethiopia: 정보/경험 공유(high skill)에 만족. (수요가 잘 매칭 되어 있다는 가정 하)
- SV의 긍정적 영향 for Japan : pension을 받으려면 중간에 기간이 있음. 일자리 기회. 정보 공유할 기회.

회 의 록

일시	2018.10.23. 09:00 - 10:30	작성자	오진영 대리
장소	Entoto TVET 강의실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 자문A - 박영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	참전용사촌 직업훈련원(Entoto TVET) 자문A 자문 면담		

논의 사항
〈기관 소개〉 • KOICA사업으로 '참전용사촌 직업훈련원 건립사업' 진행 • 2011년 11월 기관 사전조사 실시~12년 PMC기관 선정(대한상공회의소 선정) • 관리권한이 에티오피아로 아디스아바바 직훈청으로 넘어가면서 이름이 아예 바뀜 : Korean Veternas Juniors TVET에서 Center form Excellence~~로 바뀜 • 초기에는 60명 연수생 선발하여 한국으로 보냄(2012년 12월), 39명 이탈(2013년 8월) • 2014년, 현지 기술센터 설립하여 트레이닝을 하는 형태로 바뀜, 2015년 2차 연수생 모집. • 최00 센터장, 6개 공과파트 교수들 파견(PMC사업-전문가로 파견됨), 학생들 배출, 에티오피아 한국기업 포함 (봉제2, 가발2, 스틸 업체 1) • 아디스아바바 직훈청에서 예산 및 관리에 대한 준비를 못함.(급여가 4월부터 밀려서 9월에 나옴), 정상적인 운영 불가 • 프로젝트 관리자(제루)가 한국으로 박사연수 감. 기관장 또한 기관에 대해 이해가 없는 사람이 됨(Yessi) 〈업무 소개〉 • ICT공과에 대한 직무기술서 받음 • → ICT 파일럿 TOT/Teacher Traing시작-교사를 가르치기 위한 것이 가장 큰 목적-TOT프로그램 활성화. 아디스아바바 교사 교육 • → 현재는 전체 공과를 TOT프로그램 운영하여, 교수연수센터로 바뀜(2018년 H/O이후) • 처음에는 교사가 1명밖에 없었음.(현실적으로 교사 수요 파악이 어려움) • 개인교수로써 거의 1년 보냈고, 현재는 2명(출퇴근에 대한 개념이 없으며, 급여도 안나오니깐 불성실함) • 연수받으러 오는 교사는 아디스아바바 직훈청에서 선발하여 센터로 보냄.(ToT컬리지 등에서 선발하여 본 센터에서는 연수하는 형태) • 1번째 사업 : ToT 활성화 => 교사교육(선진기술-다른 교사들과의 차별화된 기술교육 : IT장비 사용기술, 이론적인 부분들), 커리큘럼 확립(현실적으로 불가), 실제 장비를 가지고 교육 진행 • 2번째 사업 : 커리큘럼 확립 → 교정, 신기술 교육. Teaching 기술 • 현실적인 상황에서 실제 직무가 직무기술서 보다 많이 축소됨 〈실제업무와 직무기술서상 괴리〉 • 직무기술서가 잘못되어있진 않았으나, 환경적, 시간적, 인력적으로 부족함.

- 직무기술서를 상공회의소에서 파견되어있던 교수가 작성한것임.(한국인이 작성) → 프로젝트 사후관리의 목적이 강함.
- 정책설립·자문은 부처기관에서 가능한 것 인지하고 있음.
- 처음 지원할 때 직훈이라는 직무는 알고 있었지만 사업과 연관되어있다는 것은 모름
- 직무는 부합됐다고 생각하지만, 현실적인 것과 타협이 필요했다는 것이 아쉬움.

〈자문단의 역할〉
- (현재 업무를 기반으로 자문단과 봉사단 중 어느 쪽에 가까운지) 봉사자로써 자문단(roll)의 역할이라고 생각함. 내가 가진 경험을 공유하는 것. (자문의 역할을 넘어 교육도 진행한 것으로 생각함)

〈지원동기 및 관련 업무 경험〉
- (지원 동기) 가지고 있는 기술을 공유하여 봉사하고 싶은 마음이 있음.
- (파견 전 업무) NCS기반 교육하고 있었으며, 파견 전 직업훈련교사 자격증 습득

〈파견기간〉
- (연장 의사) 연장의지가 있으나, 올해 KOICA가 준 정부기관으로 바뀌며 감사를 기재부에서 받게 되면서 자금을 내년도에서 갖다 써서, 16기 17기 자문단 연장을 금지하였음.
- 초기 파견기간은 1년 부족함. 2년은 최소한 필요하다고 생각함. 1년 기준이 뭔지 모르겠음. 의식주 준비를 혼자 알아봐야함. 계약서만 줌. 준비하는데 2~3개월 지남. 협력기관과 협의하는데도 시간이 많이 소요됨. 1년은 자문단의 역량을 발휘하기 위한 기간으로 충분하지 않음. 1년은 현지적응기간이 배제된 상황에서 책정된 것으로 생각함.
- 실질적으로 1년은 주거안정, 문화습득, 업무계획수립 및 협의에 필요한 시간임. (6개월+6개월로 한다고 하면 현지상황 상 시간적 여유가 부족함.)
- 직무기술서에 나와 있는 업무들 중에 현실적으로 가능한 업무부터 우선순위를 매겨 하고 있음.

〈활동 중 어려움〉
- 실제 역량보다 현지에서 할 수 있는 업무가 낮아서 아쉬움.
- 자문활동하면서는 한국에서 건립한 센터이기 때문에 시설이 매우 좋음.(직무환경은 좋음)
- 협력기관과 협의 : 실제 업무가 협력기관에 무엇을 요청할 정도의 업무가 없었음. 교사 케어하는게 현재 더 필요한 상황. 연장이 된다면 있을 수 있다고 생각함.
- 교통수단 : 대중교통이 발전이 안되어 있음. 운전은 금지되어 있음. 안전에 대한 잣대가 이상함. 본부에서는 사고 발생 후 안전에 더 신경 씀. 실질적으로는 거리나 미니버스 등에서 안전이 더 위협당하는 상황. 자문단들의 가장 큰 불만이 운전금지임. 국민 고충처리 위원회에도 올렸음.(오히려 더 어린 코디네이터는 운전 가능함)

〈지원경비〉
- 활동비는 필요한 기자재 구입(프린터, 스캐너, 프린터 용지 등 IT장비 구입) → 운영비로만 사용하도록 용도가 제한되어있음. NIPA는 교통비로도 쓸 수 있으나, KOICA는 활동비로만 쓸 수 있음. 단 $100내에서 활동 중 식사하는 것 할 수 있음.

• (체재비가 적절한지) 부족함. 개도국의 물가는 싸지만, 외국인에 대한 물가는 비쌈. 렌트비는 약 $1,000 정도 소요. 좋은 마트를 가게 되면 비쌈.
• (적정 경비) 최소 $5,000

〈코디네이터와 연락〉
• 안전문제 발생하거나, 특별 행사 있을 때, 메일링으로 연락(비정기적)
• 안전교육 진행(정기적)

〈활동 목표〉
• 정량적 평가가 안 됨. 정석적으로 자가 평가.
• 총 3개년 계획을 세웠음. 신기술 전수 부분(현지에서 다루지 않은 과목) 약 1/4정도 진행. 신기술 보급 후 커리큘럼 개선 및 변경 예정. 현재는 지금까지 해왔던 거에 조금 보충하는 정도 진행.

〈성과 지속가능방안〉
• 가장 염려하는 부분. 가르치는 교사 한명도 계속 한국으로 연수를 요구하였음. 인력확보가 가장 큰 문제. 기관에서 양성 할 수 있도록 맡겨야 했으나, 아디스아바바 직훈청에서 선발하는 것이기 때문에 권한이 없음.
• 다른 분야의 ToT 활성화를 위한 자문단을 요청함. 어느 정도 효과가 있었다고 평가한 것으로 추측함.
• Ms.Yessi(센터장)는 자문단을 역할을 잘 모르고 있음.

〈보고서〉
• 평가나 피드백은 받지 않음.
• (어려운 점에 대한 내용) 사무소에서 불만에 대해 수용할 생각이 없어 보임. 본부까지 가지도 않은 것으로 생각함. 처음 안전보고사항에 교통수단에 대해 건의하였으나, 현지사무소에서 왜 썼는지에 대해 30분정도 논의를 함. 그 뒤로 제대로 쓴 적 없음.
• 현장의 의견을 필터링 받고 있다고 생각함. 제대로 코이카 본부에 현장의견이 전달되지 못하고 있음.

〈성과 평가지표〉
• ODA사업의 일환으로 하고 있음. 주체국가의 목적과 수혜국의 목적이 모두 달성 가능해야 함. 주체국가의 목적에 대한 효과성만 높이려고 하다 보니 수혜국에 대한 달성목적을 제대로 평가하지 못하고 있다고 생각함.
• 기술자문의 경우 파급력이 매우 크고, 정성·정량적 평가가 가능하다고 생각함.
• 현지에서 제한을 받지 않는 이상 충분한 역량을 갖고 있으나, 제한이 많음. 그들이 가지고 있는 것(ex. 정책...)을 바꾸려고 하면 오히려 충돌이 옴.
• (양국 우호관계 강화) 개인으로는, 기관 사람들과 친밀감 자체가 대한민국의 평가를 하게 된다고 생각함. 처음엔 다 중국인취급을 함. 한국인으로써 경제활동도 하고 봉사도 하고 있다는 것을 보여주면서 우호적인 이미지를 형성 가능함. 예산대비 효과는 ODA프로젝트 등에서 확인 가능한 것이고, 자문단으로써 평가는 존중하는 활동이 우호적인 이미지를 만드는 것으로 충분하다고 생각함. 대단한 목적을 부여했으나, 개인적으로 할 수 있는 영향력은 상대적으로 적음.

〈자문단 사업 개선 방안〉
- 초반정착에 대한 지원 부족(임무가 있으나, 1대1 케어가 필요한데 인력이 부족한 현실은 이해하나, 개선은 필요함.
- 현장의 목소리를 들을수 있는 제도적이나 시스템적 개선이 필요.

〈기타 정보〉
- 각 분야당 교사가 2명, 조교는 급여가 안 나와서 그만둠.
- 교육받으러 오는 직업훈련 교사들이 15명 이상
- 교사를 연수시키는 교사는 1~2명(이분들을 자문하는 역할)

회 의 록

일시	2018.10.23. 11:40 - 13:00	작성자	오진영 대리
장소	에티오피아 한국식당	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 1) 자문B, 2) 자문C - 박영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	농업부 자문B, 교육부 자문C 면담		

논의 사항
〈국내교육〉 • 1) 100점 만점에 70점. 언어교육은 2일 간 오전 중 진행. 에티오피아사람이 직접 와서 진행해서 도움이 됨. 그러나 생활을 위한 교육은 도움이 많이 되지 않음. 생활정착을 위한 업무매뉴얼이 필요함. 처음 정착한 이후부터 기관을 만나고, 어떠한 것들을 요청할 필요가 있으며, 최소한의 공간 등을 제공해줄 수 있도록 도움 필요함. • 2) 현실적으로 현재 이상과 이하도 할 수 없을 것으로 생각함. 현지 생활 안내 해주지만, 현지 경험자 또는 현지교인 초청. 실제 도착하면 현지 생활과 다른 건 어쩔 수 없다고 생각함. 오히려 교육 기간이 너무 길면 지겨워할 수도 있음. 〈NIPA와 KOICA 자문단 차이〉 • 1) 교육 중 KOICA는 이미 파견이 결정된 상태에서 초정장을 받았으나, NIPA는 받지 못한채 교육 진행. NIPA는 VISA, 보험 등을 혼자 처리해야함. 보고서를 너무 많이 씀. • 2) NIPA는 소장이 기관장에 인사하러 가는 거 없고, KOICA에서 많이 신경을 안썼음. 그러나 최근에는 신경 쓰려고 함. 활동비 차이가 있음.(금액차이와 사용목적). KOICA는 오리엔테이션을 약 1주일간 진행(서울에서 교육한 정도의 수준), NIPA는 안전교육만 진행. 교육도중 은행계좌 계설, 현지 거주 비자, 현지 ID카드 등 필요한 것 진행해줌. 사무소마다 다르지만 에티오피아는 NIPA도 같이 지원해줬음. KOICA는 관용여권 사용. 별 차이는 없는 것으로 생각함. • (보고서 차이) 2)차이가 있는 이유는 파견 목적과 분야가 다르기 때문으로 생각함. KOICA는 주로 빈곤퇴치 경제발전을 위함이며, NIPA는 ICT, 산업 쪽이기 때문에 NIPA가 더 구체적일 수 있음. NIPA는 우리나라 산업 진흥(수주 성공)을 선호하고 있음. 〈지원동기〉 • 1) 한국연구재단(해외기술지원)으로 6년간 몽골에 있었음(MIU) 에티오피아가 약 3배 더 낙후된 상태이나, 연구 및 산업협력을 하고 있었으나, 여기선 분야가 맞지 않아 잘 안됐음. • 2) 우연히 공고보고 NIPA자문단으로 우즈벡을 가게됨(E-Learning 정책), 그 전까지는 연수로 미국 경험있음. 교육 General 분야가 맞아 에티오피아 지원하게 됨. 〈성과 평가 지표〉 • 1) 성과를 보고 확인하고 싶은 시점이 6개월, 1년으로 되어있는데 너무 이르다고 생각함. 원래 기관은 관개 분야를 원했지만, 실제는 Plant protection임. 처음엔 농·수산부로 되어 있어서 지원함. 3번 TEST를 통해 합격 결정하는 등 과정은 철저하지만. 직무관련 action plan 제시하는 test에서는 관개가 아니었는데 제대로 확인을 안한 것으로 확인됨.

- 2) 첫 파견 시 컨설팅의 개념이 강함. 처음엔 NIPA consultant라고 햇음. 지금은 advisor로 kRnla. 성과 평가를 하기 위해 가장 중요한 것은 직무 기술서에 따라 사람을 제대로 뽑는게 중요. A라는 직무기술서에 따라 지원했으나, A-1을 뽑거나, 다른 국가로 파견을 권유하기도 함.
- 2) 성과는 무슬 활동을 어떻게 했느냐를 보는게 맞음. 직무 기술서와 실제로 해야할 업무가 다른 경우 많음.(담당자가 바뀌기도 함.) 여러 가지 요인에 의해서 직무기술서의 의미가 없어짐. 파견 후 "나는 이러한걸 할 수 있다 당신은 무엇을 원하느냐" 하며 찾아야함.
- 1) NIPA는 도착하자마자 한 달 만에 1년간의 action plan을 만들어야 하지만 쉽지 d않음.
- 2) 한국의 평생교육체계와 각 국의 스쿨시스템 비교를 요청하였음. 교사 역량이 더 중요하다고 제안하여 2030 road map을 위한 자문 제공 중. 회의 참여 후 제언하고 제언 내용을 문서로 정리해서 제공하고 있음.

〈통합 자문단에 대한 의견〉
- 1) 둘의 개념(concept)이 다르기 때문에 통합 어려울 것으로 생각. KOICA는 너무 광범위함. 오히려 NIPA처럼 타겟이 명확한 것이 좋다고 생각.

〈활동 중 힘든점〉
- 1) 말로 듣는 것과 경험이 다름. 민박에서 시작하기 때문에, 일하거나 잘곳이 없는 상황임.

〈연장 여부〉
- 2) 불가하다고 들었으나 욕심은 없음. 기간 중에 하지 못하면 어쩔 수 없다고 생각함.

〈자문단과 봉사단 차이〉
- 2) 자문은 공공기관에 정책을 지원하는 것이고, 지방정부에서도 충분히 자문을 할 수 있음. 봉사단은 teaching 등 실무적 업무에 가까움. 직무기술서상 단순한 연구나 교육은 자문단 역할에서 제외해야한다고 생각함.

〈자문단 지속의 이유〉
- 1) 장기적으로 외교적 효과(전문가들의 지식 공유) 돈보다 고생하는게 더 많음. 민간외교로써 우호적 이미지 형성에 기여한다고 생각.
- 2) 이 것 이외에 어떤 ODA를 할 수 있는지 의문임. 활동비를 삭감하더라도 계속 되어야 하고, 지원할 사람이 많을 것으로 생각함.

〈연구재단과 프로그램 비교〉
- 1) 지원금액이 NIPA가 더 많음(두배), 기한은 최대 5년 → 2년 후 1년 쉬고 3년
- 보고서는 종료보고서 1번, 활동 상황에 대한 보고 없음.
- 다달이 돌 들어오고 활동이 좀 더 자유로움
- 수요 조사 시 각 분야별 대학에서 필요하다고 요청. 대학에서 필요한 민원을 요청하기 때문에 활동을 게을리 하는 경우는 거의 없음.

회 의 록

일자	23. Oct. 2018	시간	10:00-12:00
장소	농업부	작성자	오진영 대리
면담자	Mr. Zebdios Selato		

Contents

〈자기소개 및 지원동기〉
Mr. Zebdios Selato, 농업부 plant protection부서 국장. 3개 팀이 있음. Migration Pests Control Team(전염성 해충방제팀), Regular Paste Control Team(정기적 Paste control 팀) and Pesticide use and Handling Team(살충제 사용 및 취급 팀).

〈WFK 자문단 요청동기〉
부처차원에서 물, 관계 및 에너지 장관과 자문단 프로그램에 대해 얘기했음. 이력서를 받게 되었고, 곤충학 분야에서 2개의 박사학위를 취득하였고, 한국과 몽골에서 다양한 경험이 있어 우리는 요청을 승인하도록 설득였음.

〈자문단 기대내용〉
전문가, 국제기구 및 대학교수가 있는 기술 컨설팅 팀 일원으로 감독자로써 근무. IS를 사용한 paste management system 개발하여 국가차원에서 지구, 지대, 지역 및 부처들을 연결하여 식물 paste 제어 문제에 대해 대응가능하도록 함.
기후, 식물, 토양, 풀의 종류 등을 포함한 에티오피아 생태에 익숙해지기 위한 지원. 시스템의 문제를 확인하고 직월을 위한 역량강화 프로그램 준비.

〈Technical 위원회 활동 내용〉
위원회는 다양한 전문가로 구상되어 paste problems control에 대한 가이드라인 정책 로드맨, 전략수립함. 위원회 회원들은 영구적이지 않음. 자문은 부처내에서 근무하므로 회의에 정기적 및 근무하는동안 영구적으로 참여할수 있어 좋음.

〈현재까지의 성과물〉
IS 부서에서 소통하며, 에티오피아 생태학에 대해서도 배우고 있음. 기술 컨설팅 팀 회의에도 참여하였음. 활동보고서를 작성했고, 12월말에 평가할 예정. 현 시스템을 진단하고, 문제를 확인하였으며, 권장사항을 제시하였음.

〈파견기간 연장 요청에 대한 계획〉
그러고 싶으나 어디에 요청해야 하는지 모름. 에티오피아 생택학에 대한 현장방문을 포함한 이해 및 연구 등이 1년 이상 걸릴거 같아 걱정됨.

〈자문업무에 대한 기관의 지원〉
과학은 같고, 생태학은 다르다고 생각. 여전히 생태학에 대해 이해하는 것이 필요하긴 하지만. 자문이 주는 recommendation은 경험이 아닌 자문의 지식을 기반으로 함.

〈자문단 프로그램에 대한 의견〉
자문단에 대한 수요가 많음. 우리가 지금 시작한 것을 끝내면 많은 것을 절약할 수 있음. 추가적인 자문이 파견되면 좋겠음.

〈기대하지 않았던 영향〉
자문은 매우 예의바르고 헌신적임. 다른 부서와 연락하면서 자신이 어디있는지 항상 알려줌.

〈한국 이미지에 대한 영향〉
이미 한국에 대해 알고 있었고, 긍정적인 이미지가 있었음. 하지만 자문과 긴밀하게 일하면서 더 뚜렷한 이미지를 줌. 자문을 통해 한국인의 이미지를 생각하게 됨.

회 의 록

일자	23. Oct. 2018	시간	14:00-14:45
장소	AAU	작성자	오진영 대리
면담자	Dr. Agizew Nigussie		

Contents

〈자기소개 및 학생수〉
Dr. Agizew Nigussie. 13년동안 근무. 약 2달째 토목공학 및 환경공학 학과장으로 재직중. 현재 8개 학부, 100명의 전임 교사. 그 중 교사 약 20명은 박사학위를 마쳤고 대학원에서 가르침. 약 2000여명 학생이 있음.

〈자문단 프로그램 정보 습득 경로〉
AAiT를 다녀간 한국 교직원들을 통해 알게됨. 과거에 과학 및 경영 부문에서 근무한 한국인 있었으나, 처음 한국인 교수와 일하게 됨.

〈WFK 자문단 프로그램 신청 방법(자격요건, 신청과정, 다른 지원자)〉
요구하는 자문단의 학력 및 경력 사항을 작성(직무기술서). 이후 이력서수령. 학과장과 논의 후 임 교수를 자문단으로 받게 됨. 이력서는 하나만 받았음. 다른 지원자들에 대해선 모름.

〈WFK 이외의 자문단과 일했던 경험〉
대학 설립 초기부터 독일 자문단들과 일함. 일부 자문단들은 타 기관 소속으로 무보수로 근무. 다른 자문단들은 보수를 받음. 주로 학장, 학과장 등의 관리직에 다양한 국적의 자문단 초청. 또한 과거 AAU에서 학생들을 가르쳤던 자문단이 재방문.

〈자문단에게 기대하는 성과물〉
박사학위가 있으며 대학원생들을 가르칠 수 있어함. 연구경험을 바탕으로 연구, 교육과정, 실험실 개발 등에 대한 조언가능.

〈WFK 자문단과 다른 자문단 비교〉
WFK 자문단은 우리 학교를 발전시키는 과정에 다양하게 관여되어 있는 등 여타 자문단과는 다름.
- 학교의 교육 정책도 검토하고 교정하고자 했으나, 특별히 학교 측의 반응을 얻지 못함.:
- 커리큘럼 교정. 예를 들면, 철도 공학과에 터널링 과목을 커리큘럼에 추가하면 좋겠다는 의견이었고, 현재 개설하여 직접 그 강의를 하고 있음. 또한 현실에서의 실제 사례를 많이 배울 수 있는 과목들 제공.
- 재고 체계를 확립하고 실험실에서 부족한 품목들을 확인하여 지질공학 및 토양공학 실험실 환경을 향상시키기 위해 노력함. 팀 리더로서 실험실을 개선시키는 방법에 대한 제안서를 준비했으며 스폰서를 통해 기금을 모으기 위해 노력.
- 최근 “AAiT 교육 행정 시스템 진단 보고서”를 작성하여 학교의 현실을 상세히 관찰하여 정리하였고, 그것을 수정하는 방법에 대한 의견을 발표.

〈자문단과 근무 시 어려움〉
자문은 일처리가 더 신속하길 원했으나, 시스템적으로 한계가 있음. 자문은 에티오피아에 새로운 교육 로드맵을 설계하고, 그 안에 보다 나은 공학 교육 체계를 확립하며, 대학원생들이 보다 다양하게 참여하길 원함. 여러 조언과 문서를 통해 그의 주장을 뒷받침하고 있지만 학교의 반응은 좋지 않음. 또한, 학교에서 교수가 원하는 바를 지원 못함. 시설 등이 좋지 않음. 차량 제공받길 원하나 제공 불가. 인터넷이 접속되는 사무실만 제공.

〈자문단과 소통〉
1~2주일에 한번 정도 만남. 전화와 이메일을 통해서도 연락함. 주변 사람들과 자주 소통함. 의사소통에 전혀 문제 없음. 문화적으로도 잘 적응. 교직원들과 자주 점심식사 함.

〈KOICA와의 소통〉
초기에 자문단 채용 절차를 거친 후에 KOICA와의 소통 없음.

〈향후 파견될 다른 자문단들에게 조언〉
에티오피아의 교육 문화에 대한 이해 필요. 선진국에선 보통 학생을 중심으로 교육이 진행되지만, 에티오피아에선 교사가 교육의 중심임. 우리 또한 학생 중심의 교육 시스템을 확립하고 싶음.

〈예상 밖의 성과나 손실〉
- 성과 : 학교에 제출한 평가보고서. 직접 현황을 요약하였고, 문제점들을 정의하였으며 권고사항들 제시. 또한 AAiT의 학생들이 국제적으로 경쟁할 수 있도록 노력, 졸업생들이 취직할 수 있는 교육 제도를 만들길 노력.
- 손실 : 학교 시설적인 부분에서 지원 못함. 또한 KOICA와 컨택 필요.

〈독일 GIZ와 KOICA 지원방식 비교〉
- 독일 : 과거 우리 학교의 교사들, 학장들, 심지어 총장까지도 독일에서 옴. 현재는 교직원들의 역량 강화를 위해 노력. 또한 교직원들이 독일에서 교육을 받고 올 수 있도록 장학금을 제공. Home Grown PhD 프로그램이라고, 교직원이 독일에서 6개월 박사과정을 밟은 뒤 귀국할 수 있도록 하여 우리 대학에 일손이 부족한 시간을 최소화. 또한 GIZ는 국가적 수준에서 공학 역량 프로그램을 지원.
- KOICA : 자문단 지원 외에도, 한국지질자원연구원은 우리 교직원들에게 한국에서 3주간 역량강화훈련을 제공. 다른 대학교/기관들도 AAU에서 단기 역량강화 프로그램을 제공하고 있으며, 교직원들을 위한 한국에서의 박사 과정도 있음.
- 비교 : 두 방식 다 좋음. 하지만 독일 선호. AAU는 박사학위가 있으면서 대학원 강단에 설 수 있는 인재가 부족. 그리고 Home Grown PhD 프로그램은 매우 중요함.

〈한국 이미지에대한 변화〉
두 나라간의 오래된 관계 덕분에 오기 전에도 한국에 대해 좋게 생각함. 또한 다른 한국인 교직원도 있음. 다른 한국인 교직원은 외국인에게 에티오피아에 대한 PPT 오리엔테이션을 제공하며, 본교 관계자 및 직원들과 좋은 관계를 맺고 있음. WFK 자문은 사례 연구와 좋은 강의를 통해 학생들로부터 높은 평가를 받고있음. 그리고 자문은 산업 분야에서 일했기 때문에 학생과 교직원 모두가 배울수 있음. 프로페셔널하고 헌신적이며, 모든 사람들이 WFK 자문과 한국에 대해 긍정적인 생각을 가지고 있음.

회 의 록

일시	2018.10.23. 15:00 - 16:00	작성자	오진영 대리
장소	AAU자문 교수실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 자문D - 박영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	AAU 자문D 면담		

논의 사항

〈업무 소개〉
- 주로 실무적인 업무를 함. 학생들 교육 중
- 구체적인 설계를 통해 Fund시도했으나 실패 : funding이 안됨.(도로공사 CSR 시도했으나, 15억 정도 소요, 거절함.) WFK 자체 fund가 있다면 더 쉬었을 것
- 협력기관이 자문단한테 기대하는건 돈+연구(한국에서 받은 돈으로 함께 하자)
- 자체 연구 시스템도 갖추어져있지 않음. 지식공유는 아무나 할 수 있으니깐. 높은 직위와 연결되는 대학원생으로 focus하여 교육실시(Practical).
- 같이 협의하여 요구사항을 확인.(처음엔 연구실을 현대화시키길 원함)
- WB에 proposal도 제출했으나 실패(그러나 *동아프리카 철도연구소→WB통해 땄음→교육중)
- WB를 통해 국가위험을 줄이고, 나라 발전 후, 우리나라 산업 파견요원으로 활용 가능하도록 계획. (Manpower supply 공정).

〈직무기술서 적합성〉
- 지반토목(댐, foundation, 터널) 전공
- 직무기술서는 완전 맞지 않았음.(현업 10년 이상, 학교 강의 10년 이상, 3명 요청했으나 1명만 지원가능해서 지원해서 오게됨. ㅇTechnical Engineering강의하고 ㅇTeaching가능 연구를 위한 수주를 한국에서 가져오길 원함.
- 처음에 원하는 프로젝트를 진행하고 싶었음. (NIPA는 프로젝트진행 가능) 국가적 support가 없었기 때문에 아쉬움.

〈WFK 사업에 대한 요구사항〉
- 가능하면 WFK에 ODA사업 가능한 fund가 있길 바람.(100만불~500만불 사이)
- 전문성 없는 기관에 프로젝트를 맡겨서 실행하기 보단, 실제로 현장에서 일하고 있는 자문단 네트워크를 이용하면 좋다고 생각함. 효율을 늘리기 위한 시스템를 구상해주길 원함.
- (구체적인 계획을 갖고 있음 → 이에 대한 소장과 면담 여부) 많은 사람들이 일 벌이는 걸 싫어함. 타당성 조사에 돈도 많이 쓰지 않음.
- 관청도 좋지만, 오히려 학교 쪽으로 파견하는게 실무적으로 향후 프로젝트 진행하는 측면에서 더 도움이 될 것이라 생각함.
- 연구소 개편(리모델링) advise를 제공했으나, action은 총장이 하게 되기 때문에 기다리고 있는 중.

〈자문단 프로그램에 대한 의견〉
- 자문단 프로그램이 더 활성화되길 바람. 그러나, 시너지 효과를 위해서, 처음부터 ODA프로젝트와 연결된 자문관 시스템이 가능하길 원함.
- 공무원보다 실제로 산업분야의 전문가들을 자문관으로 모집하는 방향으로 자격요건 조정 필요하다고 생각. 단순 분야 전문가 말고, 통합적 관리 가능한 전문가
- 자문단 경험이 있는 사람들이 심사위원이 될 수 있으면 더 좋을 것으로 생각함.(심사 시 컨텐츠가 더 중요)

〈전문가와 자문단의 구분〉
- 정확한 구분은 어려움.

〈NIPA 자문단으로서 불편한 점〉
- 월별 보고서 너무 빈도가 잦음. 분기별 보고서가 적당할 것으로 생각. → 피드백은 없음.
- 전화 연락도 하지만, 전기문제, 인터넷 통신 문제로 힘듦.
- 네트워크 문제로 보고서 송부도 어려움. 현지 사정을 고려한 관리 필요.

〈지원경비〉
- (활동경비) 교통비와 통신비로 거의 소진. 안전 때문에 대중교통 이용 못하고, 택시 이용, 통역 등으로 다 씀. 금액이 아주 부족하다기 보다, 나라별로 차이를 두고 산정 필요.
- (체재비) 체재비는 충분함. 그러나 교통비와 통신비 등 다른 생활비에 더 많이 듦. 돈을 벌로 온게 아니기 때문에 줄이지만 않으면 부족하지 않음.

〈NIPA자문단에 대한 KOICA 지원〉
- 비자 만들어줌
- 에티오피아는 NIPA와 KOICA 지원 차이가 많지 않음.

〈가시적인 성과X에 대한 의견〉
- 초반엔 공무원위주로 파견을 하다보니 가시적인 성과가 나올 수 없다고 생각함. 현재는 산업분야 사람들이 더 늘어나고 있음. 그만큼 수요가 많은 것으로 판단됨. 앞으로 더 늘어났으면 좋겠다고 생각함.

〈지원동기〉
- 여러 곳을 돌아다니다가, 지식을 공유하고 싶은 기회 발견. 대한민국에 기여(기후도 좋고, 에티오피아에 빚을 졌기 때문에 더 정착하기로 함) 해외 먹거리인 engineering center를 만드는 게 최종 목표.(한국업체 뿐 아니라 다른 국가들에도 supply가 가능할 것이라 생각함) 돈은 안 벌어도 일하고 싶은 마음이 있음.
- KOICA로 미얀마 간 다른 후배를 통해 소개받음. 처음 소개받았을 때 분야가 잘못 표기되어 있었음.(NIPA)

〈활동 중 어려움〉
- 약속을 잘 안 지킴.(문화를 아는 게 중요 → 실질적으로 문화이해에 대한 교육 없음)=〉 Local house에서 거주 중
- 업무를 위한 공간제공이나 교통제공이 제대로 갖춰지지 않음. 특히 공간은 사전 제공하는 것으로 약속되었으나, 실질적으로 파견 뒤에 준비되어 있지 않은 경우가 태반임.

〈파견기간〉
- 독일은 학교인 경우 5년임. 코이카도 학교에 한해서는 5년이면 더 좋을 것으로 생각함.
- WFK프로그램을 지속가능하게 운영하기 위해서는 3년 이상이 필요함.

〈정책자문을 못하고 있는데?〉
- Dean이 요구한 경우, MOEI에서 한국의 시스템을 자문(2번 정도 방문했음). Main 업무는 아님.
- 관청은 거의 돈을 가지고 오라는 요구가 대부분이라 하기 힘듦.(산업분야이기 때문)
- 오히려, 학교에서 엔지니어링 센터를 짓는게 더 좋다고 생각.

〈업무 성과〉
- 내년 쯤 첫 졸업생(석사) 나옴.
- 현재 에티오피아 학생 뿐 아니라 동아프리카 WB장학생들이 교육 듣고 있음.(철도전문가 양성)

〈국정감사의 지적에 대한 답변〉
- 산업분야나 학교 쪽으로 가게 된다면, 성과가 더 나올 수 있음. 더 기여할 수 있음.
- 지식은 책정할 수 없음. 자문단이 충분한 역량이 있으며, 은퇴 후 더 많은 지식을 전달 가능 시니어 활용하지 않는 것이 국가적인 손해임. 주니어 파견보다 실질적인 가치로 다지면 시니어 파견이 더 높음.
- 관리비라는 명목하에 예산을 더 많이 쓰고 있음.(ex. 비행기표 구입이 120만원으로 가능한데 300만원짜리 비행기표를 제공함)

회 의 록

일자	24. Oct. 2018	시간	8:30- 9:00
장소	Entoto TVET	작성자	오진영 대리
면담자	Ms. Yeshi		

Contents

〈자기소개 및 기관 소개〉

- Ms. Yeshi. Entoto Korean Veterans TVET가 시작했을 때부터 근무. 현재 Entoto TVET의 센터장으로 근무 중.
- 기관은 한국정부의 원조를 통해 지어짐. 설립되었을 때는 한국전쟁 참전용사 가족들 300여명에게 2년간 훈련을 제공하기로 했으나, 한국전쟁 참전용사 협회의 요청으로 1년 더 연장되어 44명이 추가적으로 수혜를 얻음. 3년동안 344명의 연수생 배출. 사업 종료 후, 에티오피아 정부가 Addis Ababa TVET 부서를 통해 센터 운영. 첨단 장치와 기술을 갖춘 센터였기에 직업훈련 및 전문기술 교육 제공 기관으로 탈바꿈. 현재 7개 부서로 구성 : 의류, 용접, 정보통신기술, 목공, 자동차 정비, 건축, 전기. 부서별로 강사가 있음. 모두 Addis Ababa의 기술 전문학교의 교육자들임. 3달동안 10명의 연수생들을 교육함. 매해 교육 프로그램을 3번 운영하기 때문에 연간 3명의 연수생을 배출함. 사업 운영 당시의 TVET에서 사업 종료 후 TOT Center로 한단계 발전함. 대도시에 대학을 설립하여 전국에서 학생들을 받는 게 우리 목표임.

〈본 기관의 교육생 선발 방식 및 교육인원〉

Addis Ababa TVET 부서가 연수 받을 사람들을 선발. 교육이 끝나면 강사들은 본인의 학교로 돌아감. 해당 센터는 유일하게 학사, 석사에게 훈련을 제공하며, 최고기관은 TVET의 발전을 위한 중요한 역할 수행.

〈WFK프로그램 정보습득 경로〉

사업이 진행될 때 센터장, 교사, 자문 모두 한국인들이었음. 사업 종료 후 인수 받으면서 KOICA와 긴밀하게 소통했고, 해당 프로그램에 대해 알게 됨. 전직 센터장 Dr. Choi의 권유로 KOICA에 자문관을 요청. 컴퓨터학과 외 분야의 자문관도 요청했으나 오직 ICT 자문관만 받았고 추가 자문관 배치를 기다리는 중.

〈자문관에게 기대한 성과물〉

교안 작성, 강사 교육, 기술적으로 부족한 부분 지원 (특히 IT 분야), 교제 준비, 센터에 투입/갖추어야 할 것들 파악

〈실제 자문단의 업무〉

커리큘럼 개발, 전 커리큘럼 수정, 기술적으로 부족한 부분 파악 및 지원 (특히 ICT 분야)

〈KOICA와 소통〉

임금 조정 등과 같이 이슈가 많아서 소통을 자주 하게 됨.

〈WFK 자문관 프로그램에 대한 의견〉
요청사항 있음. 에티오피아 정부는 전국의 학생을 수용할 수 있는 TVET 대학을 지을 계획이 있음. 에티오피아 정부가 자금을 대겠지만 기관 체계 정립 및 건축에 대한 자문이 필요. 한국에서 자문관을 보내준다면 좋겠음.

회 의 록

일자	24. Oct. 2018	시간	10:00-11:00
장소	도시개발부	작성자	오진영 대리
면담자	Mr. Tsegaye, 주택도시개발부 국장(Director)		

Contents

〈타국 자문의 근무 경험〉
GIZ의 독일 자문이 3년간 여기서 같이 일함. 한국 자문과는 처음. LH에서 주관한 훈련 참가한 경험 있음.

〈WFK 자문단 프로그램 정보 습득 경로〉
장관의 자문관을 통해 앎. LH와 주택기술 도입정책에 관한 MOU 체결되어 있어서 그쪽을 통해 알게 됨.

〈자문단에게 기대하는 성과물〉
에티오피아는 주택 관련 문제 많이 겪고 있음. 아디스아바바만 해도 약 100만명이 살 집 필요함. 정부는 20년의 회수기간을 두고 주택 사업들을 지원하고 있음. 정부는 산업/제조 분야를 우선순위로 놓고 있기에 주택부문은 재정 문제를 겪는 중. 한국은 60~70년대에 있었던 주택 문제를 해결했기에 한국의 사례를 통해 배우면 많이 도움될 듯. 한국에서의 경험을 바탕으로 주택정책에 대해 여러 조언 해주길 기대. 주택금융과 주택행정 발전에 대해서도 조언 해주길 기대. 재정 관련하여, PPP 프로그램 문서 수립에 많은 도움 받길 기대. 주택행정 관련하여, 어떻게 거주인을 정할지, 대상자 중 어느 집을 누구에게 배분해줄지, 어떻게 수요를 조사할지, 어떻게 전체 행정체계를 관리할지 조언해주길 기대.

〈현재까지의 자문의 성과물〉
아직 우리 계획의 초반임. 주택정책에 대한 한국 문서의 번역을 의뢰했고, 우리 주택정책을 영어로 번역하여 같이 검토할 예정. 현재까지 자문에게 만족. 여러 나라에서 30년 이상의 경험을 축적했으며, 그의 리더십과 전문성은 우리에게 본보기가 됨. 본 계획은 국가적으로 진행됨. 하지만 현재 주택문제는 주로 도심에서 발생. 7개 도시에 집중되고 있음. 정책 개발 뒤, Addis Ababa와 Diredawa에서 시범적으로 시행하여 효용성을 점검할 예정.

〈GIZ 자문에 대한 정보〉
2012년에 합류함. GIZ가 우리의 주택 및 대학 건설사업에 많이 참여한 시점. GIZ에서 건물을 설계하고 여러 방면으로 지원. 자문은 우리와 GIZ간의 소통을 돕고, 문서 작성을 감독하며 여러 현장 활동들을 지원함. GIZ와는 소통 별로 없었고 자문에 대한 평가도 없었음.

〈독일과 한국의 지원 방식 비교〉
- 독일은 운영하는 단계에서의 지원이 주. 한국은 그보다 높은 단계에서의 자문을 함. 한국은 LH, 독일은 GIZ 통해 역량강화훈련 제공. 이전 장관 Mr. Mekuria Haile은 LH를 통해 한국에서 박사학위 과정 밟는 중.

- 비교 : 두 나라 지원 모두 중요함. 독일 자문이 상주할 땐 내가 이 자리에 없었지만, 우리 기관의 초기부터 GIZ에서 시간과 노력을 투입해줌. GIZ의 지원이 더 낫다고 봄.

〈자문단에 대한 기관의 지원〉
- 인터넷 접속이 가능한 사무실 제공. 차량과 기사 제공. 50리터에 해당하는 주유비 지원됨 (약 200 달러)
- 차량은 자문이 요청함. 장관에게 문의했고 승인해줌.

〈자문 활동 기간〉
자문이 할 일이 많기에 1년은 부족

〈WFK 프로그램에 대한 의견〉
직원들이 경험을 쌓을 수 있는 외부 방문 기회 있었으면. 우리 PPP 프로그램에 대출이나 자금을 지원받을 수 있는 방도가 있었으면. 기술자나 건축가 등 추가적인 전문가의 도움을 받을 수 있었으면.

회 의 록

일시	2018.10.24. 11:00 - 12:00	작성자	오진영 대리
장소	도시개발부 자문 사무실	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 자문E - 박영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	도시개발부 자문E 면담		

논의 사항

〈지원동기〉
- KOICA에서 모집하는 것을 보고 모집함. 사전에 LH와 연락한 적은 없음. 이 기관에서 대사관을 통해서 수요파악을 할 때 요청한 것으로 생각함.

〈직무기술서 내용〉
- 주택의 제도, 정책, 행정에 대한 자문
- 재건축, 재개발, 도시정비 사업 진행
- 공사현장에서 construction management에 대한 조언
- Staff에 대한 교육

〈직무적합성〉
- 실무부서에서 17년 근무, 이후 연구원으로 전직하여 17년 근무하여 본 업무에 대해 잘 알고 있음.
- PPP 아이디어를 구체적으로 제공하길 원하는 것 같음. 실무와 연구 모두 경험이 있기 때문에 원하는 게 뭔지 잘 알 수 있음.

〈파견 중 어려움〉
- 처음에 수준을 test함. 오자마다 담당자가 바뀌고, 직무기술서보다 실무적인 지원을 원했음. 아디스아바바 시 주택건설과에 들어가서 회의하는데 참석. 재개발 주택에 대해 뭐가 제일 문제가 뭔지 물어봄. 활동 계획서 제출하라고 함. 기대했던 보고서 수준의 이상을 해주고 난 후 태도가 바뀜. 이후 차관 면담 후 주택에 대한 PPP 시행 방안을 작성해 달라고 요청받음.
- 파견 직후 출퇴근 시 계속 비가오고 매연도 많았음. 공격의 대상이 될 수 있다는 것을 언급. 활동 2주 후 차량 지원 받음.
- 외부인 입장에서 업무상 외로움 : 더 열심히 하는 모습 보여주면서 우호적인 이미지 생성하려고 함.

〈KOICA와 NIPA 비교〉
- KOICA에서 주택(게스트하우스) 구하는데 도움을 많이 줌. : 카펫 더러워졌는데 80만원 청구하고 소송하겠다고 연락함. KOICA 법률자문관과 얘기했는데도 해결안됨. 이후 전기를 끊어버림. KOICA 변호사를 통해 금액을 낮추어 해결하고 나옴. 향후 게스트하우스로 이사.
- 과거 코스타리카 2년. 온두라스 1년 NIPA 자문단으로서 근무. NIPA자문단은 만약 곤란한 일이 생기면 스스로 해결해야함. 주택 임대 시 소개비로 다 썼다며 보증금을 못 돌려받은 경우 있었음.

- KOICA는 든든한 백임. 협력기관도 KOICA가 많이 알려져 있으며 대우가 달라짐. NIPA는 패대기 처진 기분임. 열심히 해도 알아주는 사람도 없음.

〈보고서에 대한 피드백-NIPA〉
- 여호와 Lake에서는 PCP 작성하여 향후 통과된 적도 있음. 하지만 온두라스에서 비슷한 사업 추진을 위해 보고서 제출. 향후 전문가가 검토 의견에 왜 PCP를 작성하느냐 라는 방식으로 피드백 옴. 심지어 보고서에 'LH다닌 사람이 새마을 운동을 할 수 있느냐?'라는 식의 답변. 전문가의 답변이 아님. 단순 점검을 위한 점검 진행. 활동에 대해 보고서를 작성하니, 증거를 제출하라는 식으로 피드백 온 적도 있음.
- 보고서 평가 시 일정 수준 이상의 전문가가 보고서를 평가를 하는 게 필요함.

〈현재까지의 성과〉
- 과거 에티오피아가 LH와 MoU맺은 것 확인하여 LH와 컨택하여 협력 요청.
- 차관의 한국 초청연수도 추진 중.
- 조직도 장비도 예산도 없음. 한국 사람에 대한 이미지가 좋다는 것을 보여주고 가면 성공이라고 생각함.
- 한국의 주택공급과 관련한 법률 및 규정 문서를 번역하고 있음.(향후 co-worker와 함께 분석하여 현지 적용 방안을 모색할 계획.)
- 모든 보고서는 차관, co-worker, 기술director, head 등 5명과 함께 공유.

〈자문단 발전방법에 대한 조언-후배들에게 조언〉
- 규칙적인 생활 필수 - 체력관리, 영어 공부 등
- 선발을 할 때, 수요조사해서 원하는 직무기술서대로 모집하지 말고, 기존의 사업관계가 있으면 그 부분을 우선순위로 하여 자문단을 파견할 수 있도록 하면 좋을 거 같음.(사업의 지속가능성을 위해)

〈국내교육 개선 의견〉
- 교육을 강력하게 시킴. 양성평등교육, 비리근절, 선진국사람으로서 기본소양 등. 교육 과정은 만족함.

회 의 록

일자	24. Oct. 2018	시간	15:30-16:15
장소	Ministry of Education	작성자	오진영 대리
면담자	Mr. Yohannes Wagaso		

Contents

〈자기소개 및 기관 소개〉
Mr. Yohannes Wagaso. 학교개선부 부장(Director). 학교 서비스와 에티오피아 전역의 초등 및 중등학교에 대한 품질보증 진행. 7개의 부서(프로그램)가 있음. 교사 및 학교개선프로그램, 커리큘럼개발, ICT, 교사지원, E-Learning 및 공공&윤리 교육에 대한 투자 진행.

〈WFK 자문단 프로그램 신청 경로〉
Planning and Resource mobilization directorate에서 자문에 관심이 있었음 잠재적 개발파트너와 연락하는 채널을 통해 대외로 연락하게 되었고. 요청프로세스를 진행하게 됨. 원하는 바를 말했고, CV를 받아 승인함.

〈WFK 자문단에게 기대하는 성과〉
인프라 정책, 전략 수립, 모니터링 및 평가, 가이드라인 및 매뉴얼 작성

〈현재까지의 자문단 성과〉
일을 매우 잘 수행중. 과제를 주면 신속하게 좋은 결과물을 보여줌. 초등학교 수준 향상을 위한 전략을 제안하라고 요청했는데, 잘 다듬어진 문서를 준비해옴. 장관에게 발표하였고 현재는 그 제안을 이행 중. 중등 교육(현재 중등교육 이행율 50% 이하)을 강화할 수 있는 전략도 제안하라고 요청했는데, 좋은 결과물을 선보였으며 구체적인 로드맵이 그려진 상태. 현재 다른 과제를 같이 하는 중.

〈기대한 것과 차이〉
처음 왔을 때 그가 교육체계나 근무환경을 이해하고 적응하는 데에 5~6개월은 걸릴 거라고 생각했으나, 곧바로 임무를 성공적으로 수행하기 시작함. 훌륭한 사람임.

〈타국 자문단과 근무 경험〉
다른 부서에도 자문관들이 있음. 본 부서에는 Mr. Moon밖에 없지만 타 부서에는 영국인 자문관도 있음. 한국 자문관과는 처음 일함. 다른 국제기구에서 우리 기관으로 파견된 에티오피아 출신 자문관들도 있음. 프로그램과 기관에 따라 기간이 다름. 1년부터 4년까지 다양. VSO, ODI, GIZ 외 여러 기관에서 제공

〈한국 자문단과 영국 자문단 비교〉
한국으로부터의 지원이 훨씬 좋음. Mr. Moon은 교육분야에서의 경험이 많으며, 이런 부분이 기관에게 도움이 많이 됨. 풍부한 경험 덕에 일을 시작하는 데에 오랜 시간이 필요하지 않았음.

〈자문단과의 소통〉
에티오피아 문화에 매우 잘 적응함. 현지 직원들과 자주 점심도 먹고 커피도 마심. 국장(director general)과 직접 소통하며 업무를 배정받기도 함.

〈WFK 자문관 프로그램에 대한 의견〉
교육 제공, 교육 기준 수립, 지역공동체 파트너십 확대, 교육시스템 정립 등 과제를 도울 자문이 부서에 필요.
물품이 부족하기에 개인 랩탑, 와이파이 기기, 기타 물품을 챙겨왔으면 좋겠음. 우리 기관과 한국 교육부, 혹은 한국의 대학 간 관계가 형성되었으면 좋겠음. 한국의 자문관들이 좋은 학력보다는 Mr. Moon과 같이 풍부한 경력을 바탕으로 지원했으면 좋겠음.

회 의 록

일자	25. Oct. 2018	시간	14:10-15:00
장소	아다마 과학기술대학교	작성자	오진영 대리
면담자	Mr. Kassahun Gelana		

Contents

〈자기소개 및 기관소개〉
Mr. Kassahun Gelana. 아다마 공과대학의 ICT매니저. 대학의 모든 ICT관련 업무를 담당. 2개의 부서가 있음: E-leaning, 인프라구축. 75명 직원들과 일하고 잇음. 교내 600명 교수진들과 8,000명 학생이 있음.

〈WFK 자문단 프로그램 정보 습득 경로〉
아다마대학은 한국과 긴밀하게 협력해왔음. 한국 총장도 있었음. ICT부서의 인프라는 KOICA프로젝트를 통해 자금지원받았었음. 2번의 여름학기 동안 자원봉사단과 업무하기도 함. 이를 통해 WFK 프로그램을 알고 있었음.

〈직무기술서는 내용〉
구두로 토론한 후에 KOICA에서 직무기술서를 전달해줌. 처음에 인프라와 E-learning관련 두명의 자문단 요청. 인프라 자문단만 배정되었음.

〈자문단에게 기대한 성과물〉
인프라스트럭쳐를 잘 알고, 직원들에게 guid 및 coach가능. 현 시스템의 gaps을 확인하고 인프라 시스템을 효율성 높이는 방법에 대해 조언. 효율성을 높이기 위해 역량강화 프로그램을 추진.

〈자문단의 실제 성과물〉
WFK자문과 함께 1년간의 실천계획에 대해 준비. 1학기 때 학교 시스템을 이해하고 분석하기로 되어있었으나 이후로 커뮤니케이션이 충분하지 않았음. 직원들에게 교육을 제공하기 위해 e-mail을 보냄. 건강문제로 한국에 가있음. 자문에게 장비와 관련하여 한국 기업과 의사 소통할 수 있도록 도와달라고 요청했으나 거절함. 자문이 ICT부서에 기여하는지 잘 모르겠음. 교육을 진행하는 것은 알고 있으나, 내 기대와 다름.

〈자문단과 소통〉
액션플랜에 따라 일하고 있는지 모름. 이후 어떠한 정보도 들은게 없음. 액션플랜 준비는 같이함. 자문이 본인에게 action plan을 메일로 보냈음. 본인의 사무소에서 논의한 후에 수정하였음. 인프라 부서에서 본인의 부하직원과 긴밀이 협력하고, 문제가 있으면 보고하라고 얘기함. 그러나, 소통을 잘 안함. 자문은 내 부하직원들이랑 일하고, 나에게는 메일로 연락함. 자문이 진행한 교육에 대해서 모름. 아마 자문이 확인한 교내 시스템의 gap일 것으로 생각됨. 3~4번 정도 진행했던걸로 알고 있음. 자문의 휴가에 대해서도 한 번 승인함. 이번과 다른때에는 이메일을 통해 알게됨. 매일 출근하는지도 모름. 사무소가 달라서 자주 보지 못함.

〈추가 자문단 파견시 기대하는 것〉
업데이트 된 네트워크, IT 인프라 및 서버 실무 지식을 갖춘 고문이 필요. 기술자나 전문가가 필요한 것은 아님. 네트워크 및 구성의 효율성을 높이기위한 조언, 근무 방법 및 한국경험을 공유해 줄 사람 원함. 전문가 또는 기술자는 스스로 일을 하지 않을 것이고, 시스템을 제한적으로 알고 있음. 우리는 전반적인 지식을 가진 사람 원함.

〈KOICA와의 의사소통〉
여러 문제에 대해 KOICA와 정기적인 의사소통이나 보고 시스템이 있어야 한다고 생각함. KOICA가 기관에게 보고를 요구하는게 좋다고 생각.

〈다른 한국인 근무자〉
5명 있다고 알고 있음. 그러나 10명은 돼야한다고 생각함. 한국총장이 있을땐 15~20명 정도 있었음.

〈자문단에게 기관의 지원〉
사무소, 책상, 프린터 등 사무기기 지원. 다른건 지원 못해줌.

〈요구사항〉
E-learning을 위한 자문단필요. KOICA를 통해 자문단을 보낼수 있을지 알려주길 바람.

회 의 록

일자	26. Oct. 2018	시간	10:00-11:00
장소	Ministry of Construction	작성자	오진영 대리
면담자	Mr. Negasi, 건설부 내의 데이터베이스개발 및 정보관리과의 팀장 (head)		

Contents

〈WFK 자문관 프로그램 정보 습득 경로〉
부서내에서 얘기가 나옴. 본인이 역량 강화, 자금 마련, 사업 계획 수립 등의 상세 직무 내용을 정립함. 직무 내용은 자문이 온 후 작성. 최근에 부임했기 때문에, 과거 신청할 때의 직무기술서는 장관이 했을 것으로 생각

〈타국가 자문단과 근무 경험〉
없음. 이번에 처음으로 해외 자문관을 맞이함

〈WFK 자문단 활동〉
인프라 확장, 한국에서의 역량강화훈련, ICT 정책수립, 사업문서 준비 등. NIPA에서 실시한 6일짜리 ICT 역량강화훈련, 직접 주도한 ICT 융합 교육, 직원 2명을 위한 단기 역량강화훈련을 이끌었음. 직원들을 위한 박사학위 과정 또한 요청하고 있으나 쉽지 않을 듯. 훈련 후에 전직원에게 훈련에 대한 발표를 해주기도 함. 신설 기관이기에 이런 훈련은 매우 유익함. 더 오래 해줬으면 좋았겠지만 그래도 좋았음. 데이터센터를 짓기로 계획 중이기에 역량강화훈련이 더더욱 중요함. 훈련에서는 ICT 정책, ICT 관리운영, 인적 ICT 등을 가르쳐 줌. 한국의 ICT 발전과 한국인들의 ICT 분야 우수성에 많이 감명 받음.

〈자문단과 사업전문가 비교〉
둘 다 중요하지만 자문을 더 선호.

〈한국에 대한 이미지 변화〉
그렇다. 한국 방문, WFK 자문과의 시간을 통해 한국에 대해 기대 이상의 감명 받음.

〈자문단 성과에 대한 의견〉
매우 만족함. 충실하고, 모든 것에 정확하며 열성적임. 동료들과 좋은 관계를 유지하며 사교적임. 한국의 역량강화훈련에 대해 몰랐으나 자문이 해당 과정을 소개해줬고 훈련도 받을 수 있게 함. 자문관이 사업개발, 역량강화훈련, 정책 및 사업설계 등의 업무 수행함. 자문관이 할 일이 많기에 인프라 구성요소 업무를 완성 못했으나 그래도 정말 많은 도움 받고 있음.

〈자문단과의 소통〉
자주 소통함. 자주 전화로 연락하며 종종 사무실에 오기도 함.

〈사업 시행기관-KOICA, NIPA와 소통〉
KOICA와 소통 없음. NIPA와는 사업의 자금 마련에 관하여 소통함.

〈자문단의 계약기간에 대한 의견〉
1년 계약인 것을 알지만 계약연장이 가능한지는 몰랐음. 큰 공백이 생길 듯 (특히 사업자금 마련과 관련하여).

〈기타 의견〉
직원들이 3D 및 4D 건설현장 모델링 훈련이 필요해서 받는다면 좋을 듯. 1000만 달러 규모의 사업의 자금을 마련하려고 함. 매우 중요한 일임.

회 의 록

일시	2018.10.26. 12:00 - 13:00	작성자	오진영 대리
장소	에티오피아 한국 식당	종류	WFK 자문단 종합평가
참석자	- 1) 자문F-에너지수자원 2) 자문G-건설부 3) 자문H-시청 - 박영우 이사, 이은석 실장, 조연숙 박사, 오진영 대리		
회의안건	자문 면담		

논의 사항

〈업무 소개〉

- 1) 원자력 F/S 자문해달라고 기술서에 적혀있음. 연장을 하는데 실적 및 보고서, 추천서, 확장의향서 등등을 작성했어야 했는데, 너무 번거로움. 장기적으로 원자력 예정(20년 후를 바라보고 있음.) 하이드로 원자력(수력방전)-나일강 발원지, 수단-이집트 방향으로 수력발전이 90% 이상 차지함. 석탄은 그린경제라고 탈 원전 → 수력이 어려우니깐 대안으로 생각한게 원자력. 러시아도 와서 협력하자고 했었음. 장기적인 계획만 있고 세부적인 계획 없음. 올해 인력조직 만들려고 하는데, 거기에 자문해주고 있음. 조직개편으로 인해 아직도 안되고 있는 상황. electric...를 energy로 바꿈. 업무 범위가 늘어난 것.
- 2) Data center구축, 한국 지식 공유, Fund를 위한 자문: 아디스아바바 엑심뱅크 찾아가서 농업 인프라구축을 위해 노력함. 교통체제 개선 등 IT에는 최근 관심있음. 건설이 최근 에티에서 뜨고 있음. 건설을 위한 증명서가 검증이 안되어 있어서 데이터베이스화 하여 검증 필요. 건설정보 관리 등(향후 문제) EDCF에 proposal 서류 준비 하여 수원국에서 요청하기까지의 과정의 1단계 진행완료하였음. 초청연수 4번 실행. 전달교육까지 진행완료. 건설기술자 역량강화를 위해 WB펀딩을 통해 한국 건설기술연구원과 프로그램 준비 중.
- 3) 파견직후 킥오프 미팅을 통해 work proposal 제시. 관련 자료는 거의 없음. Dr.Abiot(현재 국장)은 7월 10일 KAISt 고급공무원 석박사 초청 ICT 포럼에 참석하였으며 이후 국장으로 취임함.

〈지원동기〉

- 2) 학창시절 Peace corp의 영어선생의 영향을 받아 22~23살때. 은퇴후 시니어 봉사단(MBC 공고) 방글라데시 2년 경험. 컴퓨터 분야 교육(지방대학 교육+30명 규모 컴퓨터 센터 설립-학생은 교육 후 끝이라서, 3명 교사 교육 진행): 워드프로세스로 포맷 만들어서 행정처리도 가능하도록 가르침. Koica EDCF WB 프로젝트 Fund 등은 교육 중 받음. NIA의 전자정부 등 여러 관련 교육에 많이 참여했었음. 자문단 프로그램은 좋긴 하나 액츄얼하게 돌아오는걸 바라고 있음. 자문으로써 끝인게 아쉬움.

〈직무기술서와 적합성〉

- 1) 처음 수요요청을 한 부서는 alternative evergy였음. 자문의 이력서를 받았는데 분야가 전혀 달랐지만 그냥 승인해버렸음. 정책 등 추진을 위한 조직구성이 전혀 안되어 있음.

• 3) 직무기술서에는 마스터플랜, 로드맵, 액션플랜 수립 및 공무원 교육(capacity building)임. 마스터플랜 수립을 위해 자료를 요청하였으나 지원이 부족함. 아시으 아바바 스마트 시티를 원했으나, 인프라가 전혀 없기 때문에 불가능함. 공무원 대상 역량강화가 더 중요했음. 국장이 부임한지 얼마 안되기 때문에 직무에 대한 이해가 낮은 것 같음. 과거 Dr.Abiot이 정통부 국장일대, 전자정부 자문단 1인 온적 있으나 1년만 하고 간적 있음. 국장이 요청한 개인업무를 거절했다가 연장불가 됨.(개인 논문 작성).

〈파견기간〉
• 1) 1년 기간 동안 하실수 있는 업무 범위 → conceptial F/S → 이 나라 산업 인프라 현황, 인력 현황, 사이트 조사 등 조사 업무가 많음. 현재 조직도 없는 상황. 아무것도 준비가 안되어 있는 상황.
• 2) 6개월은 없애야 된다고 생각함. 당연히 연장이 필요한데, 연장 번거로움

〈자문단 사업 목표?(낮은단계)〉
• 1) 에티오피아는 자문단 시작한지 얼마 안됐기 때문에 자문단 활용방법이라던가 무슨 일을 하는지 잘 모름. 실제로 에티오피아가 해주는 게 아무것도 없는데도 기관이 원하는 바를 해주니깐 기뻐함. 지금 확산되고 있는 상황. 수질 파트에서 자문을 또 요구함. 한국 KNL 협회에 한국 발전소가 어떤지 직접 가서 확인할 수 있도록. 원자력 발전소의 장점 등을 직접 차관(포함 7명)이 한국에 초청되어 직접 볼수 있도록(4월부터 추진하여 27일 출국 예정). 직접 볼수 있는 지원을 해주는 게 중요함. VISA Fee대문에 못가겠다고 말함. 한국에 얘기해서 reimbursement 해주는 걸로 하기로 함. 환경 자체가 열악하기 때문에 보여주는 게 우선이라고 생각함. 대한민국에 본사업과 다르게 밑에 단계에서 연결시켜 주는 부서가 있으면 좋을 것이라 생각함.
• 2) 손에 잡히는걸 해줄수 있어야함. 기업체와 연결되어 큰 프로젝트로 연계될 수 있도록 해야함.
• 3) ICT관점에서 인프라 컨스트럭션을 해야함. 전력도 이니셜 인베스트먼트가 수반되는 프로젝트이기 때문에. 한단계 낮은 목표가 없음. 처음에는 발전전략 수립해달라고 하면, 그거에 따른 road map을 서너게 해거 어떤 방법으로 갖고 올수있을지 action plan을 제시해주면 성과가 됨. 콘셉트 노트까지는 컨설팅 가능. 돈 끌어오는 문제는 다음 문제임. 직무기술서에 전혀 없는 거는 해줄수 있는것만 왠만하면 해주고 나머지는 설득해서 안해도 되도록. 약속 안지키고 해도, 받아드리는 자세가 최대한 요청하는 걸 해주는게 낮은 단계의 목표라고 생각. text로 만들어서 해주는 것(concept note)

〈지속가능성을 위한 의견-사업연속성〉
• 1) 석사급이상으로 한국을 좀 알게 해주는게 좋을 거 같음. 기존 자문단이 세워둔 업무계획에 따라 반영하여 향후 수요조사를 진행할 수 있도록 권하고 있음. 전체를 다 할수 없기 때문에 순차대로 진행되도록. 과거엔 5년이였는데 경험없는 자문단도 파견 가능하도록 3년으로 제한한 것으로 알고 있음.
• 2) 기관의 적극성과 직무기술서 업무가 적합하면 업무를 적극적으로 하게 됨. 역랑강화를 하는 경우 국장급은 국가의 유명직을 하겠지만, 어린 사람들은 떠날 확률이 더 큼. 국장급은 향후 한국 기업들과 연결되어 뭔가를 발굴 가능함. 고위급 위주로 친한파를 만들어 내 놓은게 좋을 거 같음.

• 3) 우간다는 출국금지 시킬정도로 더 있어달라고 했었음. 수원기관이 강력하게 요청하고 자문단이 동의했을 때 '3년은 부족하다'라고 말했더니 반응이 일을 안하고 친하게 지내서 머무르게 하는 경우가 많다고 생각함. 자문단 입장에서는 계획해 놓은 업무는 순차적으로 진행하기 위해 하는 경우가 더 많다고 생각함. 3년이라고 굳이 국한할 필요가 없다고 생각함.

〈보고서〉
• 1) 월간, 분기별은 적절하나, 주간보고는 말도 안됨. 교수인 경우, 방학 때 힘들 듯. 제일 좋은 것은 counter-part부서에서 일 많이 하는게 좋지만, 조직도 없는 사람들과 일을 하게 되면 일하기 힘듬.
• 2) 영업 실적보고. 학교는 방학때 할게 없기 때문에 월간보고 힘들 거 같다고 생각.
• 3) 보고서 안 써본 사람들은 월간보고도 힘듬. 그러나 경험 많은 사람들 입장에서는 문제 없음.

〈건의할 점〉
• 1) 감사적인 측면이 너무 많지만, 운영에 융통성을 가져서 개선하길 바람. 실무자의 어려움은 이해함. 비용정산 문제는 KOICA 쪽에 있는 사람들이 불만이 많음. 교통비, 통신비 등 통제가 심함. 한쪽은 되고 한쪽은 안된다고 해서 불만이 많음. 그러나 통합이 되더라도 나쁜쪽으로 통합 될까 우려됨. 아시아와 아프리카 비교하여 휴가비도 없는데, 항공료 차이가 있기 때문에, 그런것들을 국가별로 고려했으면 좋겠음. 너무 일률적으로 책정하지 않도록. 비상발령 등은 실제로 책정이 되니깐 그 부분 고려하여 위험수당을 주거나 할 필요 있다고 생각함. 일은 해야하는데 위험해서 못가게 하고, 월별보고서도 써야하고 하니깐 답답한 상황임.
• 3) 65세 이상 분들은 관리가 필요 없을 정도로 잘 하고 있다고 생각함. 종교인이 60%임. 50대는 직업의 연장성임. 주어진 범위 내에서 가능한 한 많은 혜택을 누리려다 보니깐 규정을 벗어나기도함. 관리자 입장에서는 인정 안하게 됨. WFK라고 물리적으로만 통합되었다고 생각.

〈자문단 역할 중 Funding, 후속사업 및 초청연수 실시에 대한 의견〉
• 1) 한국학교 가는거에 굉장히 관심이 많음. 벗어나는게 목적임. 다들 공무원직은 스펙만 싸고 떠나려고 함.
• 2) 안 그래도 요청 많이 했는데, 인력 유출이 있을까봐 엄격하게 거절하고 있음.
• 3) 환경 리사이클링, transportaion 등은 NIPA, 의료 보건 등은 KOICA에서 진행. 부정적으로 생각하기 보다는 장기적인 측면에서 결국 에티오피아 내에서 활동하기 때문에 최대한 펀딩이나 후속사업에 엮어 주려고 하고 있음.

〈협력 기관으로부터 지원〉
• 1) 지원이 거의 없음. 옛날 부서기 때문에 사무실 하나 줬었는데 사람을 함께 근무시키려고 함. 현재는 둘이서 근무. 퇴근시간-근무시간도 따로 없음. 공무원 근태관리가 전혀 안되고 있는 상황. 랩탑을 갖고 다니면 오갈 때 경비가 체크를 함. 반드시 오피스 문을 잠그고 다녀야 함. 보안이 좋지 않음. 타이핑을 시키면 언어적 차이 때문에 국장에게 말하는 상황. 그런데도 늦음. 스스로 하고 싶지만, 언어를 모르기 때문에 못함.(암하릭어)

〈어려울 때, 시행기관의 도움〉

- 1) 국가마다 특성이 있음. 에티오피아는 겉으로는 평화롭지만, 안으로는 힘든 상황. 저녁에 시간이 없음. 위험하기 때문에, 봉변당할 위험이 많음. 나가지 말라고 하는 경우도 많음. 저녁엔 안 나가는 상황. 생활이 힘든 상황. 이에 대한 특별한 도움이 없음.
- 2) NIPA는 업무협의실 contact을 통해 하고 있으며, KOICA는 오피스를 통해서 지원. NIPA 또한 직접적인 지원이 필요함. VISA연장 등 행정적인 업무지원 등.
- 3) 파견 간 곳 모두 KOICA가 NIPA 비교 없이 도움을 줬음. 예전엔 비상 상황실에서 ICT관련 인원명단 받아서 카톡이랑 메일 보내서 자료 받음. 과거엔 보고서 공유를 안했었음. 작년부터 공유하고 있음.

〈정기적인 모임〉

- 1) 매일 만나서 필요할 때마다 얘기함. 10m 20m 거리 차이남.

〈자문단(정책자문) vs 시니어봉사단(기술지원) vs 프로젝트 전문가 역할〉

- 2) 작은 기관은 기술적 지원. 큰 규모 기관(대학, 국립기관)은 정책자문과 펀딩이 가능하도록 지원. 우리나라 입장에서는 자문단 및 시니어봉사단 프로그램을 따로 가져가는게 좋음. 상황에 맞게 보내는게 필요. 봉사단 위주로 시작했으나 수요조사 후에는 자문단이 가능한 업무 위주로 들어왔기 때문에 자문단을 많이 파견하고 있는 상황. 경력 경험 공유를 위해서는 자문단이 맞음. 작은 기관은 너무 국한되어있음. 큰 기관에서 자문 진행하고 나면 다른 기관/부처에 공유하기 때문에 수요가 증가하게 됨. 다만 재정적 지원책이 함께 있어야한다고 생각함.

〈실제 업무와 생각한 업무차이〉

- 1) 자문을 기대하고 왔는데 직접 실무자로서 일해야 해서 많이 실망함. 적응하는데 3개월 정도 걸림.

회 의 록

일자	26. Oct. 2018	시간	14:15-15:00
장소	에너지수자원부	작성자	오진영
면담자	Mr. Abiti Getaneh		

Contents

〈자기소개 및 기관 소개〉
Mr. Abiti Getaneh, 에너지수자원부 연구부서 국장. 수자원 분야의 대학 및 기타 연구소에서 역량강화 프로그램 수행 및 다양한 연구 수행. 연구는 내부적으로 수행하거나 외부에 맡기기도함. 수자원분야 고등 교육 (대학교)에 대한 커리큘럼 리뷰를 실시. DFID, 아프리카 개발 은행 및 세계 은행 등에서 자금 지원받아 다양한 프로젝트 진행 중.

〈WFK 자문단 프로그램 정보 습득 경로〉
에너지 부서에서 도시개발부를 통해 정보를 습득해서 알려줌.

〈직무기술서 내용 - 파견분야 부적합〉
대체에너지 부서와 sanitation부서에서 기술서를 작성하여 KOICA에게 자문 요청. 2개의 자문단 CV가 도착했으나, 대체에너지 부서에서만 승인하였음. 자문은 원자력에 대한 배경지식이 있었지만 오해가 있어 승인되었음. 기관과 자문 모두 혼란스러워했음. KOICA와 한국 대사관의 문제라고 생각함. 우리기관과 자문은 관련 사람들과 논의하고 핵에너지 개발에 관한 업무를 하기로 함. 이 부분에 대해 KOICA와 연락 안함.

〈타국 자문단 여부 및 WFK 자문단과 비교〉
있었음. 특히 수력에너지 부서에서 독일 자문단이 근무했음. 일반적으로 다른 자문단은 어려운 작업들과 컨설팅 작업을 함께 수행 나이도 어림. 35세 아래. 그러나 WFK 자문단은 요청된 업무만 수행함. 기관이 기대한 바와 자문의 역할이 다름.

〈WFK 자문의 현재까지의 성과물〉
Action plan 초안 작성. 한국의 핵에너지 프로그램과 연결한 프로젝트 아이디어 제안. 액션플랜과 관련한 역량강화 프로그램을 실시하여 내일 한국으로 가게 되었음. 과거에 K-Water 아카데미에서 1개월간 교육받음. 한국은 수자원 공학이 매우 뛰어났고 거기에 갈 기회가 있었음. K Water Academy에 직원을 파견하는 프로그램이 있음.

〈추가 자문단 지원 여부〉
하고 싶었고 서류들도 준비했으나 기한을 놓침. 새로운 자문이 온다면 자문뿐 아니라 다른 어려운 일(donkey work)을 하기 원함.

〈자문단과 전문가 비교〉
둘다 선호함. 한국은 이미 돈을 많이 쓰고 있기 때문에, 자문단과 봉사단을 함께 파견하면 효과를 평가하기 더 좋을 것이라 생각함.

연구자료 글총 2019-01-010

WFK 자문단 종합평가 최종보고서

발 행 2019년 1월
발 행 인 이 미 경
발 행 처 한국국제협력단
편 집 인 글로벌인재양성총괄실
주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825 13449
전 화 1588-0434
팩 스 031) 740-0260
홈 페 이 지 http://www.koica.go.kr
인 쇄 동 화

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전제와 복제를 금합니다.]

연구자료
2019-01-010

WFK 자문단 종합평가 최종보고서

KOICA 한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825
Tel. 1588-0434 Fax. 031-740-0260
http://www.koica.go.kr