



KOICA 국제기구 파견 프로그램(KMCO) 현황 진단 및 개선방안 수립 연구

2021. 1

KOICA 국제기구 파견 프로그램(KMCO) 현황 진단 및 개선방안 수립 연구

2021. 1

한국국제협력단

저자

책임연구원

박 소 화

- (사)글로벌발전연구원 부원장
- 서울대학교 교육학 (교육공학) 박사

공동연구원

이 태 주

- (사)글로벌발전연구원 원장
- 서울대학교 문학 (인류학) 박사

주요 연구 실적

- ▷ 에티오피아, 르완다 KOICA ODA사업 국별 포트폴리오 평가 연구, 2019, 한국국제협력단
- ▷ 개도국 문화역량 강화를 위한 복합문화시설 건립 및 역량강화 프로그램 개발연구, 2019, 문화체육관광부
- ▷ 에티오피아 모자보건증진사업 중간평가연구, 2019, 한국국제보건의료재단
- ▷ 미얀마 문화발전 마스터플랜연구, 2019, 국립아시아문화전당
- ▷ 한국형 문화 ODA 정책과 전략 수립 및 시범사업 발굴 연구, 2017, 문화체육관광부

연구보조원

김 정 건

- (사)글로벌발전연구원 연구평가실 전문연구원
- 연세대학교 보건대학원 국제보건전공 석사과정 재학

권 영 주

- (사)글로벌발전연구원 연구평가실 연구원
- 한경대학교 국제개발협력대학원 국제개발협력학과 석사과정 재학

김 홍 근

- Minnesota State University Mankato, Human Resource Management 학사
- 대구가톨릭대학교 경영학 학사

강 성 희

- (사)글로벌발전연구원 연구평가실 연구원
- KDI국제정책대학원 개발정책학 석사 수료

본 연구보고서는 한국국제협력단의 위탁을 받아 (사)글로벌발전연구원이 수행한 연구결과를 수록한 것입니다. 연구내용은 연구진의 의견으로 한국국제협력단의 공식적인 의견과는 다를 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 도서관 홈페이지(<http://lib.koica.go.kr>)를 통해서도 볼 수 있습니다.

약어집

약어	설명
ACTF	Australia Consultant Trust Fund (호주 컨설턴트 신탁기금)
ADB	Asian Development Bank (아시아개발은행)
AfDB	African Development Bank (아프리카 개발은행)
AFoCO	Asian Forest Cooperation Organization (아시아삼림협력기구)
APCC	Asia-Pacific Economic Cooperation Climate Center (APEC 기후센터)
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (동남아시아 국가 연합)
CIDA	Canadian International Development Agency (캐나다 국제개발청)
DFSP	Donor Funded Staffing Program (공여국 재원 직원 채용사업)
EAAPF	East Asian-Australasian Flyway Partnership (동아시아-대양주 철새 이동경로 파트너십)
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development (유럽부흥개발은행)
EDCF	Economic Development Cooperation Fund (대외경제협력기금)
FAO	Food and Agriculture Organization (식량농업기구)
FGI	Focus Group Interview (초점집단면접)
FIT	Future International Talent (WFP 인재풀)
GCF	Green Climate Fund (녹색기후기금)
GGGI	Global Green Growth Institute (글로벌녹색성장기구)
GSEF	Global Platform for Promoting Social Economy (국제사회적경제협의체)
IAEA	International Atomic Energy Agency (국제원자력기구)
IC	Individual Contractor (개인 간 계약)
ICT	Information and Communications Technology (정보통신기술)
IFAD	International Fund for Agricultural Development (국제농업개발기금)
IFC	International Finance Corporation (국제금융공사)
IDB	International Development Bank (미주개발은행)
IOM	International Organization for Migration (이민정책연구원)
IVI	International Vaccine Institute (국제백신연구소)
JICA	Japan International Cooperation Agency (일본국제협력기구)
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers (일본 해외 청년 협력대)
JPO	Junior Professional Officer (국제기구 초급전문가)
KAS	Knowledge Attitude Skill (지식, 태도, 기술)
KIDV	KOICA International Development Volunteer (코이카 국제개발전문봉사단)
KMCO	KOICA Multilateral Cooperation Officer (코이카 다자협력전문가)
KOICA	Korea International Cooperation Agency (한국국제협력단)
KOTRA	Korea Trade-Investment Promotion Agency (대한무역투자진흥공사)

약어	설명
MDBs	Multilateral Development Bank (다자개발은행)
MOU	Memorandum of Understanding (협력양해각서)
NGO	Non-Governmental Organization (비정부기구)
NRLA	Non Reimbursable Loan Agreement
ODA	Official Development Assistance (공적개발원조)
OJT	On-the-Job Training (직장 내 교육훈련)
PER	Performance Evaluation Review (유엔직무평가)
TICAD	Tokyo International Conference on African Development (아프리카 개발 회의)
TOR	Terms of Reference (과업지시서)
UN	United Nations (국제연합)
UNDP	United Nations Development Programme (유엔개발계획)
UN ESCAP	United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (아시아태평양경제사회위원회)
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (유엔교육과학문화기구)
UNEP	UN Environment Programme (유엔 환경 계획)
UNFPA	United Nations Population Fund (유엔인구기금)
UNHCR	United Nations Refugee Agency (유엔난민기구)
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund (유엔아동기금)
UNOPS	United Nations Office for Project Services (유엔프로젝트조달기구)
UNRCO	The UN Resident Coordinator Office (유엔 주민 조정 기구)
UNV	United Nations Volunteers (유엔 자원봉사단)
UN Women	United Nations Women (유엔여성기구)
WB	World Bank (세계은행)
WFK	World Friends Korea
WFP	World Food Programme (유엔세계식량계획)
WHO	World Health Organization (세계보건기구)
YPA	Young Professionals on Africa (아프리카 전문가)
YPP	Young Professionals Programme (국제기구 초급전문가)

연구요약

한국국제협력단은 2013년부터 다자협력전문가 프로그램(KMCO, KOICA Multilateral Cooperation Officer)을 운영해오고 있다. 코이카는 KMCO 프로그램을 통하여 코이카와 국제기구 간 협력을 강화하고, 다자협력 사업의 효과성을 제고하며, 코이카-국제기구 간 상시 협력 채널을 구축하고자 한다. 2020년 12월 현재 10기수의 100여 명에 가까운 인재들이 파견되었으며, 다자협력 전문가 양성과 국제기구 진출 인력 확보 및 코이카의 다자협력 역량 제고 측면에서 지대한 성과가 있었다. 코이카의 적극적인 노력에도 불구하고 KMCO의 성과 제고와 제도적 정착을 위해서는 KMCO의 사업수행방식과 다자기구와의 협력체계, 복무와 처우, 향후 경력 개발과 효율적 사업관리 차원에서 종합적인 평가를 진행하고 이에 따라 향후 개선사항을 마련할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 다음의 세 가지이다. 현재까지 KMCO의 성과를 분석하고 프로그램의 사업 목적과 정체성을 명확히하여, 향후 제도 개선 및 사업성과 제고를 위한 추진 방향을 도출하는 것, KMCO와 유사한 국·내외 유사 제도의 비교분석을 통해, KMCO 제도 개선 방향을 마련하고 향후 사업 성과와 연계 가능성을 제고하는 것, 마지막으로 일자리 창출과 글로벌 인재 양성 차원에서 국제기구 진출을 위한 다양한 기회 제공 및 추가 지원방안 모색하는 것이다.

이를 위해 본 연구에서는 국·내외 문헌조사를 기반으로 참여자 설문조사 및 인터뷰, KMCO 참여자를 둘러싼 다양한 이해관계자 면담 및 유사 제도 비교 분석이 진행되었다. 먼저, 현황 분석을 통해 KMCO 프로그램이 당면한 과제와 문제점을 진단하고, 이를 제도 및 운영의 측면에서 개선할 수 있도록 성과를 분석했다. 국제기구 인사제도 시스템의 전형인 UN의 인사제도를 참조하여 유사 제도들을 다각도로 면밀히 검토하여 KMCO의 인사시스템 및 지원 제도의 개선 및 정교화 방안을 도출하였다. 또한 KMCO 제도의 차별화 방안 수립 및 경쟁력을 제고할 수 있는 방안을 도출하기 위해 KMCO 프로그램 활동 및 실적의 우수 사례를 발굴하고 분석하였다. 이를 기반으로 파견 활동 종료자를 대상으로 추적 조사와 분석을 시도함으로써 KMCO 활동의 경력 관리에 대한 기여를 확인하고자 하였다. 이러한 다양한 방법의 조사와 분석을 통해 KMCO 프로그램의 운영과 사후 관리에 있어서의 개선방안을 도출하였으며, 세부 개선과제를 제시하였다.

마지막으로 결론 및 제도 개선 방안으로 코이카의 직접 사업관리방식(direct dispatching program)에서 국제기구에 사업을 위탁 관리하는 방식(delegated program to host IOs)을 제안했다. 추진과제로는 1) 코이카 국제기구 컨설턴트 파견사업과 통합하는 방안과 2) KMCO Trust Fund 설치 운영방안이 있다. 제도개선 방안은 유엔 인사제도와 현지 전문가 제도 및 유사한 국제기구 파견프로그램 비교연구를 통해 도출하였으며, 여러 공여국들의 신탁기금 활용 제도 등을 참고하였다.

프로그램 운영개선 방안은 사업 효율화와 성과제고를 위한 세부 과제로서 사업 위탁관리방안의 추진이 현실적으로 불가능한 경우, 기존의 직접 파견관리 방식을 지속하는 것을 전제로 한 세부 개선방안이다. 이 세부 운영개선방안은 KMCO 파견자들이 파견지에서 수행한 직무수행 경험을 토대로 KMCO 제도 개선에 대한 인식을 체계적으로 분석하여 도출하였다. 또한 KMCO를 둘러싼 다양한 이해관계자의 시각에서 KMCO 활동 및 제도에 대한 인식과 비교함으로써 향후 개선 과제를 도출하고자 하였다. 본 연구의 결과로 KMCO 운영 개선을 위한 과제는 제도개선, 성과평가 및 환류 시스템 개선, 역량 및 전문성 강화 등 총 6개 개선 과제, 성과 측정 지표 개발, 경력사다리 구축 강화, 커뮤니티 구축 등 17개 세부 추진 과제가 도출되었다.

Summary

The Korea International Cooperation Agency (KOICA) has been operating the KOICA Multilateral Cooperation Officer Program (KMCO) since 2013. It was designed and expected to enhance cooperation between KOICA and international organizations, maximize the efficacy of multilateral projects and establish stable and permanent communication channels between them. As of December 2020, the number of officers who have been seconded to international organizations under the KMCO program reached around 100. It is undeniable that the KMCO program has helped KOICA to enhance its competence in multilateral cooperation as well as the expert knowledge of secondees. However, a comprehensive review of the KMCO program is necessary at the current stage to maximize its benefits. This needs to include the way in which the KMCO program is implemented, how it cooperates with multilateral institutions, pay and welfare provided to secondees and their career development, as well as the review mechanism of the program.

The aim of this study is threefold. First, while recognizing the achievements of the KMCO program, it identifies the goals and remit of the KMCO program and makes proposals for the potential future direction of its institutional and operational improvements. Second, it identifies and explores domestic and overseas programs comparable to the KMCO program and proposes lessons for future improvements and potential connectivity to other projects. Third, it seeks additional ways of contributing to job creation by exploring and enlarging the opportunities for global talent to work at international organizations.

A wide range of research methods has been employed for this study, including literature review, surveys, interviews with various stakeholders of the KMCO and an analysis of comparable programs.

First of all, it has diagnosed loopholes in the KMCO program and drafted remedies aimed at institutional and operational improvements. It has analyzed the UN human resources management system, which is a major point of reference for other international organizations and came up with a proposal for how the KMCO program can improve and finetune its own system. At the same time, it has identified the best practices and activities of the KMCO program with a view to differentiating it from other institutions and further strengthening its competitiveness. Based on this, it has traced the KMCO program participants' involvement in these best practices to identify their contributions to the program. From these multi-layered researches and analyses, it has derived a proposal for the general direction that KOICA should undertake as well as a set of detailed recommendations for improvement in terms of the implementation and post-implementation management of the KMCO program.

In conclusion, this study has offered a total of 6 recommendations for operational improvements and 17 detailed recommendations. The study has proposed that KOICA switch from its current 'Direct Dispatching Program' to a 'Delegated Program to Host International Organizations (IOs))' whereby international organizations are delegated to manage the Program. As part of its detailed recommendations, it has also suggested that the KMCO program be merged with the IOs' Consultant Dispatch Program by establishing a KMCO Trust Fund. It has further proposed that if the implementation of a 'Delegated Program to Host IOs' is not feasible, lessons for further improvements should be derived from a thorough analysis of the concrete experiences of the participants of the KMCO program.

목 차

약어집	i
연구요약	iii
Summary	v
 I. 서론	 1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 내용	5
3. 연구 방법 및 절차	7
 II. KMCO 프로그램의 운영 현황 및 활동 경험 분석	 11
1. KMCO 프로그램의 운영 체계 및 운영 현황	11
2. KMCO 활동경험에 대한 이해관계자 인식 분석	15
 III. 국내외 유사 제도 현황 및 사례 분석	 37
1. 국내 유사 프로그램	37
2. 해외 유사 프로그램	50
3. 국제기구 신탁기금	57
4. 제도 비교의 시사점	61
 IV. KMCO 인사제도 및 복무규정 분석	 63
1. 인사제도 설계과정에 따른 KMCO의 인사, 복무규정 검토	64
2. 코이카와 국제기구 간 MOU(약정) 분석	70
3. 유엔 인사제도 상의 KMCO 복무규정	74
4. 유엔 국제기구 인사계약과 KMCO	82

V. KMCO 종료자 추적 분석 및 사후 관리 개선 방안	85
1. KMCO 활동 종료자의 국제기구 취업 진출 현황	85
2. KMCO 인터뷰를 통해 조사된 KMCO 활동 사후관리 서비스 개선 (안)	94
3. KMCO 활동 종합보고서를 통해 조사된 활동 사후관리 서비스 개선(안)	95
VI. KMCO 프로그램 개선을 위한 종합 제언	98
1. KMCO 제도개선 방안	100
2. KMCO의 성과 평가 및 환류 시스템 개선	104
3. KMCO 핵심 역량 수준 진단을 기반으로 한 선발 시험제도 강화	107
4. KMCO의 역량 및 전문성의 체계적 강화	109
5. 일자리 관점에서 KMCO의 경력 개발 지원 시스템 구축	113
6. KMCO들의 네트워크 연계 시스템 구축	114
참고문헌	117
부록	121
별첨 1. 국제기구 체험수기 공모전 당선작 비교분석	121
별첨 2. KMCO 인터뷰 질문지	129
별첨 3. KMCO 수퍼바이저 인터뷰 질문지	131
별첨 4. 코이카 현지사무소 설문 문항 및 FGI 질문지	133
별첨 5. 국내 유사 프로그램 사례조사 대상	136
별첨 6. JPO 초기 및 최근 파견자 후기 정리	138

표 목차

〈표 II-1〉 파견기구별 파견인원 현황	12
〈표 II-2〉 KMCO에게 요구되는 핵심역량	13
〈표 II-3〉 KMCO 활동보고서 관리	14
〈표 II-4〉 KMCO 직무활동에 따른 역량 정의	15
〈표 II-5〉 KMCO 역량에 대한 자가진단 결과	17
〈표 II-6〉 KMCO 역량에 대한 자가진단 상세항목	19
〈표 II-7〉 KMCO 역량의 중요도 분석	20
〈표 II-8〉 KMCO 역량 중요도 분석 결과 (1)	20
〈표 II-9〉 KMCO 역량 중요도 분석 결과 (2)	21
〈표 II-10〉 KMCO 역량 중요도 분석 결과 (3)	21
〈표 II-11〉 KMCO 인터뷰 내용	22
〈표 II-12〉 KMCO 미니포럼 내용	24
〈표 II-13〉 KMCO 파견자 후기 분석 대상 : 기수별 인원 현황	24
〈표 II-14〉 KMCO 후기 분석틀	25
〈표 II-15〉 KMCO 초기와 최근 파견자 후기 비교	26
〈표 II-16〉 KMCO 수퍼바이저 인터뷰 질문지	27
〈표 II-17〉 코이카 사무소 설문 내용	28
〈표 II-18〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 제도의 목적 부합성	29
〈표 II-19〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 제도의 효과로 가장 기대하는 바	29
〈표 II-20〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 파견자에 대한 지원제도 응답	30
〈표 II-21〉 응답 내용 (정기 간담회 걱정 주기) 분포	31
〈표 II-22〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: 협력사업 발굴에의 KMCO 기여도	31
〈표 II-23〉 응답 내용 (KMCO 파견자 역량의 중요도) 분포	32
〈표 II-24〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 사업기여도와 규율성/책임성	33
〈표 II-25〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 파견자의 역량	33
〈표 III-1〉 JPO와 KMCO 비교	38
〈표 III-2〉 JPO 파견자 후기 분석 대상 기수별 인원 현황	39
〈표 III-3〉 JPO 파견자 후기 분석 대상 기구·국가별 인원 현황	39
〈표 III-4〉 KMCO 파견자와 JPO 파견자 후기 비교 분석	40
〈표 III-5〉 정부지원 국제기구 인턴십 파견 부처와 파견 기구	43

〈표 Ⅲ-6〉 국내 유사 프로그램	46
〈표 Ⅲ-7〉 국외 유사 프로그램	55
〈표 IV-1〉 복무 및 인사 관련 검토 문서	64
〈표 IV-2〉 KMCO 모집, 파견 복무에 관한 시행 세부지침	68
〈표 IV-3〉 KMCO 파견기구 간 MOU 비교분석	71
〈표 IV-4〉 MOU 협의 주요 단계	73
〈표 IV-5〉 Expert on mission	75
〈표 IV-6〉 JPO 및 UNV Specialist 와 KMCO 현황분석	77
〈표 IV-7〉 현황 비교 및 고려/개선 방향	79
〈표 IV-8〉 개인별 계약 규정 검토	80
〈표 IV-9〉 유엔 고용계약의 종류	82
〈표 V-1〉 KMCO 참가자 현황 및 국제기구 진출 인원	86
〈표 V-2〉 KMCO 종료자의 진출 국제기구와 근무 형태	87
〈표 V-3〉 활동종료자 재직 현황	88
〈표 V-4〉 파견 국가별 국제기구 진출 인원 및 진출 비율	88
〈표 V-5〉 파견 기구별 국제기구 진출 인원 및 진출 비율	89
〈표 V-6〉 KMCO 활동 종료자 경력 추적	91
〈표 VI-1〉 KMCO 제도의 개선 과제 (안)	99
〈표 VI-2〉 코이카 파견사업 목적에 대한 활동 내용	104
〈표 VI-3〉 KMCO 사업목적, 전략적 세부목표 및 성과목표 간 연계 (안)	105
〈표 VI-4〉 성숙도 진단 체크 (예)	108
〈표 VI-5〉 슈퍼바이저와 국제기구 전문가들의 KMCO 생애주기별 역량 (파견 시기별 중요역량)	110
〈표 VI-6〉 KMCO 생애주기별 역량에 따른 교육프로그램	112

그림 목차

[그림 I-1] 연구목적과 과업 내용	6
[그림 I-2] 연구 방법 및 프로세스	10
[그림 II-1] KMCO 모집·선발 과정	11
[그림 II-2] KMCO 기수별 추이	12
[그림 VI-1] 6대 과제 개선안	99

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

2020년 10월 9일 노벨위원회는 유엔 세계식량계획(WFP, World food programme)을 올해 노벨평화상 수상자로 선정하였다. 유엔 세계식량계획은 1961년 창립된 이래, 잉여 농산물을 활용해 개발도상국과 빈곤국의 기아 문제를 해결해 궁극적으로 아무도 굶지 않는 ‘제로 형거(Zero Hunger)’ 구현을 목표로 노력해 온 국제기구이다. 이들은 전쟁의 근본적인 원인을 빈곤과 기아 문제라고 보고, 이 문제의 해결은 국제사회의 공동 노력과 협력을 통해서만이 가능하다고 주장한다. 세계식량계획은 세계 각국 정부와 민간단체들의 자발적인 기여금을 재원으로 매년 300만~400만 톤의 식량을 구입하고 선박, 자동차, 항공기 등 운송 수단을 활용해 긴급하게 구호가 필요한 곳에 전달한다. 이와 같은 직접 지원 이외에 학교 급식, 영유아와 임산부를 위한 영양개선 사업, 농촌 지역 지원사업 등 빈곤과 기아 퇴치를 위한 다방면의 사업도 진행하고 있다. 노벨 위원회는 세계식량계획의 수상 이유로 “WFP는 기아 퇴치를 위해 노력했고 분쟁 지역에서 평화를 가져오는데 기여했으며 굶주림이 전쟁과 갈등의 무기로 사용되는 것을 방지했다.”고 밝히고 있다.

이러한 숭고한 취지와 노력에도 불구하고, 세계식량계획이 마주하고 있는 국제질서의 현실은 녹록하지 않다. 예를 들어, 미국 트럼프 행정부가 파리 기후 협약을 탈퇴하는 등 국제 외교 무대에서는 인류 공동의 목표를 위해 각 국가와 단체들의 협력을 추구하는 분위기에서 벗어나, 자국의 이익을 최우선적으로 고려하는 자국 우선주의가 고조되고 있다. 경제 정책 측면에서도 각 경제 주체들의 경쟁을 우선시하고 이를 통한 자원의 분배를 추구하는 신자유주의가 확산되어, 국가 간의 협력보다는 경쟁을 우선시하고 있다. 이러한 자국 이기주의에 기름을 부은 것은 2019년 12월 중국에서부터 시작한 코로나-19의 팬데믹 사태이다. 전 세계적으로 6,795만여 명의 누적 확진자와 155만여 명의 사망자가 보고되고 있으며, 매일 약 53만여 명의 신규 확진자가 발견되는 등 (<https://www.worldometers.info/coronavirus/>, 2020.12.08) 이 질병의 대량 확산이 지속적이고 심각한 상황이다. 각국은 이 질병의 확산을 막기 위해 자국의 국경과 도시들을 폐쇄하고 격리조치에 들어가는 등 국가 간 유대와 교류가 큰 폭으로 감소하고 있다. 또한 이 질병은 선진국과 개발도상국, 구대륙과 신대륙을 가리지 않고 전 세계적인

영역에서 발생하고 있다. 이는 더욱이 세계적 감염병의 유행이 긴급 구호가 필요한 개발도상국들이 선진국들의 지원을 받는 것조차 힘들게 하고 있음을 보여준다.

이러한 현실에도 불구하고 유엔 세계식량계획을 비롯한 국제기구들은 지속가능한 발전과 인류의 공동 번영이라는 가치를 실현하기 위해 국제사회의 공동 노력과 협력을 호소하고 있다. 코로나-19의 확산으로 세계 식량 공급 사슬이 단절되고 각국이 자국의 안전을 위해 국가 간의 이동을 제한하는 상황에서도 세계식량기구는 예멘·콩고민주공화국·나이지리아·남수단·부르키나파소 등 정치적 상황이 불안했던 빈곤국들이 코로나 사태로 식량 사정이 더욱 악화되고 기아가 확산되자, 이를 해결하기 위해 헌신하였다. 노벨 위원회가 수상 이유에서 세계식량계획의 코로나 대응 구호를 그대로 인용하며 “백신을 찾을 때까지는 이 혼돈에 맞설 최고의 백신은 식량”이라고 전한 부분은 의미가 크다. 세계식량계획의 이번 수상은 범지구적 차원의 위기에 대응하기 위해, 국가들의 개별적인 노력도 중요하지만, 각 국가의 이해관계를 초월한 국제기구의 활동의 중요성을 반증하는 사례이다.

이렇듯, 세계 각지에는 기아, 팬데믹, 환경 파괴 등 한 나라의 노력만으로는 해결할 수 없는 국제적인 문제가 산적해 있는 상황이다. 개별 국가의 노력만으로는 범국가적 문제에 대해 효과적으로 대응할 수 없는 경우도 있으며, 한 국가의 자국 내 문제 해결 노력이 다른 국가에는 피해를 가중시키는 결과를 낳을 수도 있다. 이러한 구조적인 악순환의 고리를 끊고 인류 공동의 번영을 위해 나아가기 위해서는 환경, 인권, 빈곤퇴치, 성평등, 불평등, 소수자와 아동문제 등 범지구적 문제들에 대해서는 지구 공동체의 협력이 필요하다는 다자주의적(multilateralism) 시각에서 접근해야 한다. 자국 우선주의와 일방적 양자주의만(bilateralism)으로는 글로벌 문제를 해결할 수 없기 때문에 전 지구적인 인류 공동의 문제 해결과 인권, 평화, 평등과 같은 보편적 가치를 실현하기 위한 다자주의의 복원이 필요하다.

유엔을 중심으로 하는 다자협력기구와 국제기구들은 다양한 분야의 범지구적인 문제들을 효율적이며 전문적으로 다룰 수 있는 전문기구의 역할을 할 수 있어야 하고 또 해야만 한다. 전문기구 역할을 충실히 수행하기 위해서는 기구 인적 구성원들의 역량 강화와 다자협력전문가들의 적극적인 활동을 지원할 수 있는 체계적 뒷받침이 필수적이다. 동시에, 다자협력전문가가 되기 위해 국제기구에 진출하고자 하는 젊은 청년들의 활동이 단순히 일회성 활동이나 단기간의 일자리에 그치지 않고 향후 그들의 경력과 역량을 개발하여 국제기구 전문가가 되도록 하기 위해서는 모집선발, 파견, 인사복무, 교육, 성과 평가, 경력관리 등 프로그램 전반의 환류 시스템을 구축하고 체계적인 관리가 필요하다.

한국국제협력단(KOICA, Korea International Cooperation Agency, 이하 코이카)은 2013년부터 다자협력전문가 프로그램(KMCO, KOICA Multilateral Cooperation Officer)을 운영하고 있다. 코이카는 KMCO 파견에 관한 MOU를 체결한 국제기구(UNDP, UNICEF, UNESCO, UNHCR, UNOPS, GGGI, WFP, WHO 등)에 최대 2년 동안 다자협력전문가를 파견하고 있다. 이를 통해 코이카는 국제기구와의 다자협력과 개발협력 전문성을 제고하고 우리나라의 유능한 인재를 파견함으로써 젊은 청년 및 개발협력 인재들의 국제기구 진출을 견인하는 역할을 하고 있다. 2020년 12월 현재 10기수, 100여 명에 가까운 인재들이 파견되었으며, 다자협력전문가 양성과 국제기구 진출 인력 확보 및 코이카의 다자협력 역량 제고 측면에서 지대한 성과가 있었다. 그러나 이들을 지원, 관리하기 위한 코이카의 적극적인 노력과 재원 및 인력 투자에도 불구하고 KMCO의 성과 제고와 제도적 안착을 위해서는 KMCO의 사업수행방식과 다자기구와의 협력방식, 복무와 처우, 향후 경력개발과 효율적 사업관리 차원에서 종합적인 평가와 개선사항 마련이 필요하다. 특히 코이카가 지향하는 국제개발 협력 경력사다리 체계 내에서 KMCO 사업의 실질적인 글로벌 인재 양성 성과를 종합적으로 평가하고, 향후 KMCO 전문가들이 국제기구에 안정적으로 진출하고 경력을 이어나가도록 함으로써 우리나라의 국제기구 영향력을 증진시키는 방향으로의 사업 점검과 개선이 필요하다고 판단된다.

코이카는 KMCO 프로그램을 통하여 코이카와 국제기구 간 협력을 강화하고, 다자협력 사업의 효과성을 제고하며, 코이카-국제기구 간 상시 협력 채널을 구축하고자 한다. 이러한 코이카의 KMCO 사업 목적을 달성하기 위해 도출한 본 연구의 세 가지 목적은 다음과 같다.

첫째, 현행 KMCO의 성과 분석 및 프로그램 정체성 확립

2013년 이후 현재까지 KMCO의 성과를 분석하고 프로그램의 사업 목적과 정체성을 명확히 하는 동시에 향후 제도 개선 및 사업성과 제고를 위한 추진 방향을 도출한다. 9차례 파견된 KMCO 성과를 종합적으로 검토함으로써 그간의 성과와 문제점 및 한계가 무엇인지 파악하고자 한다. 이를 위해 국내외의 유사 제도 비교연구를 통해 제도적 개선 사항과 프로그램의 효과 제고를 위한 사업 운영상의 개선사항을 각각 살펴봄으로써 향후 사업추진 방향을 제시하고자 한다. 특히 KMCO 관련 모든 사업관계자를 대상으로 면담과 설문을 진행함으로써 KMCO 파견자와 현장에서 이들을 관리·감독한 수퍼바이저 그리고 현지 코이카 관계자들의 KMCO에 대한 인식 차이를 확인하고, 개선이 필요한 문제점과 이슈를 정리하고자 하였다. 또한 국제기구 일자리 창출 관점에서 KMCO 참여자 직무수행 역량의 갭(competency gap)을 확인하여 모집 선발과

사전교육 단계에서 고려할 수 있는 자격 요건과 함의를 도출하고자 하였다.

둘째, 유엔 인사제도 분석을 통한 KMCO 제도개선 및 지원 체제 강화

KMCO와 사업목적과 성격이 가장 유사한 국제기구 초급전문가(JPO, Junior Professional Officer)의 파견 규정을 중심으로 유엔 기구들의 전문가 채용과 파견 관련 인사시스템을 검토하고, 국·내외 유사 제도 및 프로그램의 운용 현황을 조사하였다. 유사한 목적의 국내·외 사례를 비교·분석하고 국제기구의 다자협력 운영에 대한 사례를 확인하여 KMCO의 제도적 개선방안을 도출하고자 하였다. 이러한 비교 제도연구 분석을 통하여 사례별 장단점을 비교 검토한 KMCO 제도개선 방향을 마련함으로써, 유엔 인사제도와 KMCO 제도의 정합성을 확보하고 향후 사업 성과와 연계 가능성을 제고할 수 있는 제도개선 방안을 마련하고자 한다.

셋째, 좋은 일자리 창출과 글로벌 인재 양성 차원에서 국제기구 진출을 위한 다양한 기회 제공 및 추가 지원방안 모색

지금까지 파견된 9기수의 KMCO 사업 참여자 중에서 활동 종료자를 대상으로 KMCO 활동 전후의 이력과 학력 등 직무 준비도의 패턴을 정리하고, 활동 종료 이후 경력 및 활동상을 추적하여 국제기구 및 관계기관에 진출한 전 KMCO들과 개별 인터뷰 및 초점집단면접(Focus Group Interview)을 실시하였다. 이를 통하여 KMCO 참여를 계기로 국제기구 진출에 어떠한 제도적 장치나 계기, 노력이 있었는지를 분석함으로써 국내의 다양한 국제기구 진출 프로그램 참여를 통한 대한민국 청년 인재의 국제기구 일자리 안착 지원방안을 도출하고자 하였다. 이를 종합하여 국제개발협력 일자리, 글로벌 인재 경력사다리 또는 경력 관리를 체계적으로 지원할 방안들에 대해 제안을 하고자 한다.

2. 연구의 내용

이러한 세 가지 연구 목적을 달성하기 위해서 본 연구에서는 사업 현황 분석, 유엔 인사시스템과 유사 제도분석, 우수성과 사례 분석, 종료자 추적 분석을 통해 종합적 결론과 제언을 도출하고자 하였다.

첫째, KMCO 프로그램의 현황 분석은 KMCO의 양적 측면에서 국제기구 진출을 확대하고 질적 측면에서는 우수한 수행 결과를 발굴, 전파하기 위한 기초자료로 활용하기 위한 단계이다. 현황 분석을 통해 당면한 과제와 이슈, 문제점을 진단하고, KMCO 프로그램을 제도적 측면과 운영 측면에서 개선하기 위해 현행 성과를 분석하였다. 정교한 성과 분석을 진행하기 위해 이 연구에서는 KMCO를 대상으로 전수조사를 진행했다. 전 대상자의 양적·질적 성과 결과를 관찰하기 위하여, 일차적으로 온라인 설문(모바일 설문 포함)을 시행하였다. 이후, 면밀한 분석을 위해 일대일 면담을 통해 자료를 수집함으로써 KMCO 파견자를 대상으로 하는 파견된 기구 내 지위, 권리, 근무 현황에 대한 심층 조사를 시행하였다. 동시에 모든 KMCO 프로그램 참여자에 대한 ‘전참여자 평가모델 접근’(All Participatory Evaluation Model Approach)에 의해, KMCO가 파견된 국제기구를 중심으로 내·외부 관계자의 인식조사를 시행하였다. 파견자 본인 이외에 상사, 동료에 의한 다면평가를 실시하여 KMCO에 대한 역량 관찰 기술 및 우수 성과와 특성 등을 확인하였고, 다면평가에서의 평가자들 간의 체계적인 인식 차이가 존재하는지를 분석하였다. 한편, 코이가 다자협력전문가 규정과 KMCO 관련 국제기구와의 MOU 내용을 비교 분석함으로써 현행 MOU의 문제점을 파악하고 개선해야 할 내용을 도출하였다. 이는 KMCO의 계약체결 내용과 형태 분석, 문제 현황 분석을 통해 이루어졌으며, 이를 통해 세부 개선 방향을 도출하고자 하였다.

둘째, KMCO의 인사시스템 및 지원제도 개선 및 정교화 방안을 도출하기 위해 국제기구 인사제도 시스템의 전형인 UN의 인사제도를 참조하여 유사 제도들을 다각도로 면밀히 검토하였다. KMCO와 유사한 공여국들의 국제기구 전문가 파견 프로그램을 중점적으로 참고하였으며, 다양한 국제기구별 복무지침을 파악하고 비교 분석함으로써 KMCO의 현행 행정, 인사, 운영 제도적 측면에서 국제기구들과의 제도적 차이(gap)를 발견하고 개선방안을 도출하고자 하였다. 이를 통해 KMCO에 대한 맞춤형 표준 복무지침 작성을 도출할 수 있다고 기대하였다.

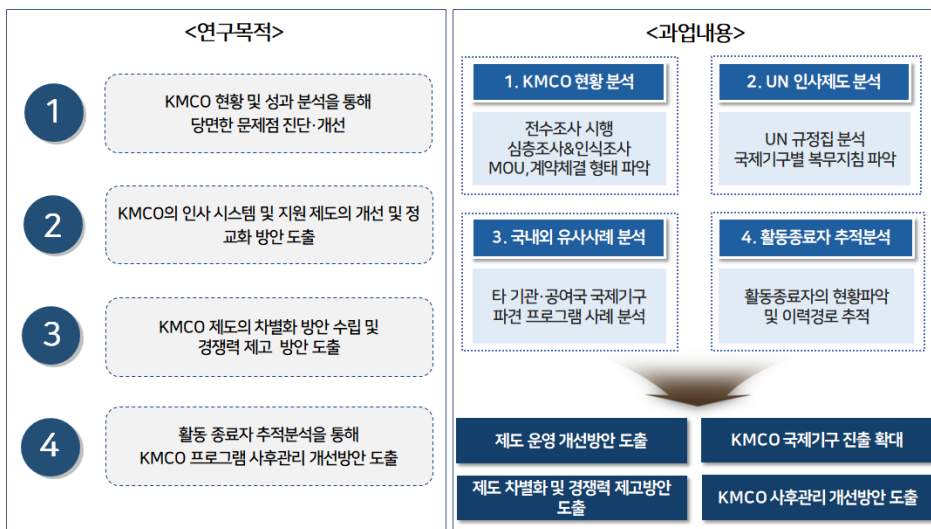
셋째, KMCO 제도의 차별화 방안 수립 및 경쟁력을 제고 할 수 있는 방안을 도출하기 위해 KMCO 프로그램 활동 및 실적의 우수 사례(best practices)를 발굴하고 분석하였다. 특히 글로벌

인재양성 관점에서 경력사다리를 검토하고 유사 제도들과의 연계성을 파악하기 위해 국내 타 기관의 국제기구 파견 프로그램 운영 현황과 사례를 분석하였다. 주로 외교부 파견 국제기구 초급전문가(JPO), UN봉사단(UNV), 차세대 아프리카전문가(YPA), 국제기구 인턴십 프로그램 등을 비교 검토하였다. KMCO와 상기 프로그램들의 국제기구 경력 연계 현황을 조사하고 시사점 및 개선방안을 도출하였다.

넷째, 파견 활동 종료자를 대상으로 추적 조사와 분석을 시도함으로써 KMCO 활동을 통해 활동 참여자들이 경력 관리상에 어떤 이점을 얻을 수 있었는지, 실제 KMCO 프로그램 참여가 다자협력전문가 경로에 얼마나 도움이 되었는지 등을 확인하고자 하였다. 연구 기간 중 코이카에서 글로벌인재양성 프로그램 참여자를 대상으로 진로 취업 관련 전수 조사를 진행했기 때문에, 이 연구 결과에서는 참여자들의 조사에 대한 피로도를 덜어 주어 충실히 답변할 수 있도록 최대한 문항의 중복을 피하여 조사를 진행하였다. 이러한 추적 분석을 통해 KMCO 프로그램 사후 관리 및 개선방안을 도출하였으며, 세부 개선과제를 제시하였다.

마지막으로 결론 및 제언도출에서는 코이카의 직접적인 KMCO 파견 관리 사업(direct dispatch program)에서 국제기구로의 위탁 관리사업(delegated program to host organization)으로의 대전환을 제안하였다. 동시에 코이카가 본 연구의 다양한 제안과 권고를 사업 개선과 성과제고를 위해 실행에 옮길 수 있도록 제반 현실적 여건을 고려하였으며 우선순위와 시급성에 따라 단계적으로 개선할 수 있도록 과제를 구분하여 제시하였다.

[그림 1-1] 연구목적과 과업 내용



3. 연구 방법 및 절차

1) 국내 연구조사 방법 및 절차

주요 국제기구 방문 조사 및 해외 현지 조사와는 별도로 본 연구의 국내 조사연구는 문헌 연구와 인터뷰, 설문조사, 이해관계자 심층 면접 조사를 통해 문제를 종합적으로 평가, 진단하고 개선과제를 도출하기 위해 진행하였다. 착수보고회 직후 ① 문헌 연구 ② 국내·외 활동 중인 KMCO 심층 인터뷰 ③ 온·오프라인 설문조사를 진행하였으며 ④ 동일한 인터뷰와 설문을 KMCO 관련 이해관계자들에 대해서도 실시하였다. ④의 활동을 진행하면서 국외에 있는 이해관계자들과의 온라인상의 접촉과 설문, 면담을 진행하였다. 국내 조사는 연구 설계 단계에서부터 준비의 체계성과 완성도에 따라 연구의 실행과 결과물의 품질이 좌우되므로, 과업별 대상과 범위, 조사방법론과 분석 방법 등 5개의 연구 과업을 중심으로 체계적으로 일정과 조사연구 활동 계획을 수립하였다.

(1) 문헌 연구

KMCO의 전반적인 사업 여건 및 현황 파악을 위해 주요 전략 문건과 사업 관련 문건과 보고서, 글로벌 인재 양성 관련 정책, 관계법 등 기본 문건에 대한 검토와 분석을 하였다. 이와 동시에, 각계 관계자 및 분야전문가 파견 규정에 따른 예산과 범위, 주요 파견 국제기구나 기타 공여국의 파견사업과 사업 현황, 주요 이슈 및 문제점에 대한 자료 조사 및 분석을 위한 문헌 조사를 수행하였다.

체계적이고 완성도 높은 문헌 조사를 위하여 COSI¹⁾ 검색 절차를 활용하여 문헌 조사 범위를 유의미하게 관리하고자 하였다. 또한 KMCO 중심의 계약체결 형태 분석과 문제 현황을 파악할 수 있는 연구 및 보고서 등을 모두 포함하여 검토하였다. 파견기구별로 제출하는 부속서류 현황(TOR, MOU, 계약서 등)과 그 세부 내용을 분석하였으며, 국내·외에서 지금까지 수행된 국제기구 파견사업의 유형, 수행 주체, 추진 배경, 성과 등에 대한 자료조사를 수행함으로써 유사한 제도들을 비교·분석하였으며 이를 통해 제도적 차이와 장·단점을 도출하였다.

1) COSI 모델은 Bidwell & Jensen(2004)의 자료검색의 절차를 안내하는 모델로서, 자료의 검색 수준을 질과 시간 측면에서 3단계로 분류하고 있음. 최근의 가장 직접적인 자료인 핵심단계(Core), 핵심단계에 현장의 자료(practice literature)를 확보하는 표준(standard), 놓치는 부분이 없도록 간접적인 가공 자료 등의 ideal로 구분함.

(2) 전 참여자 인터뷰 및 심층 면접 조사

국내·외 활동 중인 KMCO의 심층 인터뷰 및 온·오프라인 설문조사를 진행하기 위해 본 연구는 전 참여자 평가모델(All Participatory Evaluation Model) 기반의 전수 조사를 통한 면담과 설문조사를 시행하여 연구 결과의 질을 확보하였다. 국제기구 파견 프로그램 측면에서 이해관계자는 파견부처 및 파견주체, 파견자, 파견자의 파견 활동과 관련된 직·간접 관계자로 구분하였다. 전 이해관계자를 대상으로 반-구조화된 면담 기법을 활용하여 심층 면담 및 초점집단면접(FGI)을 실행하였다. 면담 및 온라인 설문의 대상자는 위에서 기술된 것처럼 기구 내 KMCO의 책임자, 코이카 현지 사무소의 KMCO 담당자, 동료 대상의 360도 다면평가이며, KMCO 본인의 경우 자기 평가 중심(self-review)의 평가를 하고 질적인 결과 도출을 위해 인터뷰와 집합 워크숍을 병행하였다. 이 다면평가 결과를 분석함으로써 국제기구에서의 업무 관련 역량에 대한 차이를 확인할 수 있었다. KMCO의 업무 수행에 대한 다양한 이해관계자들의 인식조사를 연계함으로써 본인이 느끼는 성과와 타인이 평가하는 성과 간의 수행성과의 차이(performance gap)를 도출하는 것이 궁극적인 목적이었다.

동시에 KMCO 관련 이해관계자들에 대한 조사도 이루어졌다. 우선, 국제기구 및 해외기관 파견 프로그램을 기획하거나 수행한 경험이 있는 정부 부처 또는 시민사회 단체, 기업 등 관계자들에 대한 심층 면담 및 초점집단면접(FGI)을 통해 KMCO의 현황과 전망, 한계점과 가능성, 향후 전략적 방향성에 대한 분석과 시사점 도출을 시도하였다. 또한, 코이카 내 관련 부서 담당자 및 책임급 실무진 중심의 자문 및 확인을 통해 전략 및 정책 수립을 위한 유효한 시사점을 도출하였다.

인터뷰는 KMCO 파견 기구와 관계자, 코이카의 관련 담당자 및 추천 전문가 그룹, 국내 소재의 국제기구 인사평가 또는 팀 리더급 (유엔난민기구/UNHCR, 글로벌녹색성장기구/GGGI, 유엔세계식량계획/WFP, 유엔개발계획/UNDP, 국제백신연구소/IVI, 아시아산림협력기구/AFoCO), 녹색기후기금/GCF, APEC 기후센터/APCC)의 일부를 대상으로 실시하였다. 동시에 국제기구 담당자로 수퍼바이저 및 전문가, KMCO의 파견된 국제기구 종사자, 책임자들을 대상으로 하는 전문가포럼 및 워크숍을 실시하였다. 이를 통해 국제기구에서 업무를 수행하기 위한 대상 직무, 직무 수행에 대한 역할 및 활동 사례, 조직적 관리 방안, 주요 필요 직무능력(KSA, 지식, 기술, 태도) 등의 소요 역량 등을 도출하고자 하였다.

(3) 제도 비교와 유사 사례 조사연구

UN기구 파견 JPO, 세계은행 및 다자기구에 대한 청년전문가 파견과 인턴십 제도, 일본 JICA 및 호주 외교부의 국제기구 컨설턴트 파견 프로그램 등 국내·외 유사 사례를 비교 분석하였다. 이를 통해 국제기구 파견 방식과 제도의 다양성 및 차별성을 조사하였으며, 인력 운용 및 재원과 기금 관리 개선 방안 등을 벤치마킹하기 위해 국내·외 사례 분석을 진행하였다. 국내·외 KMCO와 유사한 제도 및 기관들의 시행 사례를 분석함으로써, 제도의 궁극적 가치 실현을 위한 지원체계가 어떻게 구체화하는지 면밀히 살펴보고, 특히 운영·관리적 측면에서 시사점과 함의를 도출하고자 하였다.

유사 사례와 제도 비교를 통한 사업 개선안 마련을 위해 코이카와 국제기구와의 협력양해각서(MOU) 뿐 아니라 내부 규정집과 전문가 행동지침(Code of Conduct) 등도 분석하였다. 이를 통해 국제기구 파견전문가 사업의 운영관리 효율화와 성과 제고를 위한 문제점과 개선과제를 도출하였다.

(4) 종료자 전수 추적 조사 및 우수 사례 발굴

마지막으로, KMCO 활동 종료자에 대한 전수 추적 분석을 통해 KMCO 활동 종료자의 사회진출 현황, 활동 경험에 대한 조사를 진행하였다. 파견 종료자에 대한 추적 조사를 통해 사업 참여 전후의 경력과 변화를 파악하고자 하였으며 종료 이후 국제기구로 진출한 우수 사례와 우수 성과사례를 발굴하여 KMCO 프로그램 사후 관리 개선 방안을 도출하였다.

2) 해외 현지조사 및 커뮤니케이션 방법

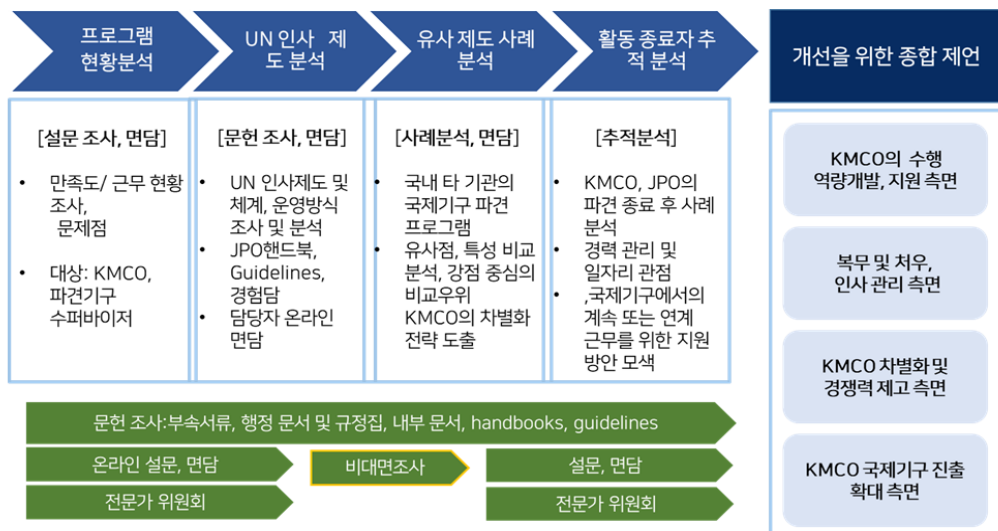
KMCO 프로그램의 궁극적인 목적은 코이카와 국제기구 간 상시 협력 채널을 구축하고, 향후 우리나라 청년 인재의 기구 진출에 원활한 교두보를 마련하는 것이다. 이에 따라 국내연구와는 별도의 국외 조사를 진행하고자 하였고 한국과 유사한 ODA 시스템과 국제개발협력대(JOCV) 프로그램을 지닌 일본 및 원조 규모와 청년 인재 양성 지원 측면에서 우리나라와 유사한 사업을 하고 있는 호주를 대상으로 선정했다.

국외 조사는 국제기구의 방문 조사와 주요 관계자 면담, 360도 다면 평가용 설문과 FGI를 실시하고자 하였으나 코로나-19 상황으로 인해 온라인 조사로 대체되었다. 이 결과를 분석하여 KMCO의 업무역량에 대한 인식 조사뿐만 아니라 국제기구로 지원하는 인재들에게 핵심 역량의

가중치와 중요도를 제시하고자 한다. UN의 JPO와 같은 국제기구 파견 사업 시행부서(Executing Agency) 방문 및 인터뷰를 통해 사업을 직접 시행하는 기관으로 향후 이러한 프로그램에 대한 비전과 가치, 로드맵에 대한 정보 확인을 시도하였으나 역시 코로나-19사태로 실행되지 못했다.

국외 조사는 KMCO와 같은 파견 프로그램의 성공과 지속가능성을 위해 매우 중요하며, 특히 기구 내의 고위급 핵심 인력(key person)의 비전과 전망, 이슈와 문제점 등에 대한 보다 질적인 정보 입수가 가능할 것으로 판단하여 매우 기대하였던 부분이다. 직접 방문 조사 및 설문을 종합하여 KMCO의 업무수행 역량과 국제기구 직종의 역량에 대한 중요도(importance, significance)와 역량의 필요 긴급도 또는 우선도(urgency, difficulty)로 범주화할 수 있으며, 특히 KMCO의 자기분석(self-review) 결과와 함께 자기 역량에 대한 외부 관계자의 객관적인 검토와 향후 이러한 역량이 필요한 잠재적 인재들에게 중요한 지표의 역할을 할 수 있을 것이다.

[그림 1-2] 연구 방법 및 프로세스



II. KMCO 프로그램의 운영 현황 및 활동 경험 분석

본 연구는 KMCO의 질적 고도화 및 국제기구 진출을 위하여 수행되었으며, 이를 위하여 KMCO의 당면 과제와 이슈, 문제점 등 현황 분석을 실시하고 프로그램의 제도적·운영적 측면에서 성과를 분석하여 개선방안을 도출하고자 하였다.

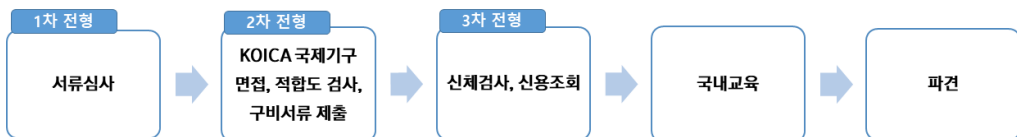
1. KMCO 프로그램의 운영 체계 및 운영 현황

1) KMCO 프로그램 운영 개요

다자협력전문가(KOICA Multilateral Cooperation Officer, KMCO) 파견 사업은 다양한 분야의 국제개발협력 관련 전문인력을 국제기구에 파견함으로써 코이카-국제기구 간 협력을 강화하고 코이카 국제기구협력사업 효과성을 제고하기 위한 목적으로 시행되고 있다.

코이카는 개발협력 분야 인력 양성을 위해, 경력개발 단계별 경력사다리를 수립하여 지원하고 있는데, KMCO는 경력사다리 2단계(경력개발)에 해당된다. KMCO로 선발되기 위해서는 다음과 같은 세 가지 자격요건을 충족해야 한다. 첫째, 국제개발에 대한 이해와 능력을 갖춘 만 20세 이상 대한민국 국적을 가진 자, 둘째, 파견될 국제기구가 요청하는 자격기준을 만족하고, 해외 업무 수행이 가능한 자, 셋째, KMCO 어학능력기준에 준하는 외국어 능력 보유자이다. KMCO는 expert on mission 신분으로 근무하며(P2-P3급 대우), 국제기구 정직원은 아니며, 파견 종료 후의 고용을 보장하고 있지는 않다. 직책은 officer, consultant, expert 등으로 기구별로 상이하다. 구체적인 KMCO의 선발과정은 다음과 같다.

[그림 II-1] KMCO 모집·선발 과정



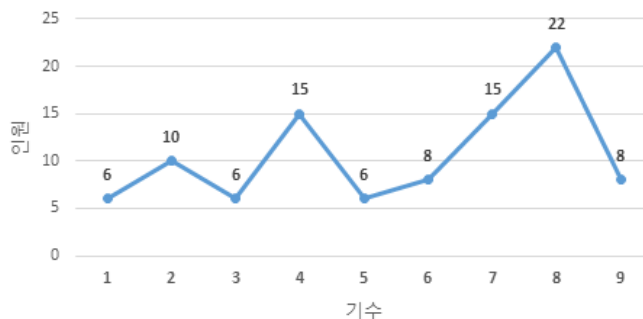
출처: 코이카 홈페이지, 검색일 2020.10.08.

2) KMCO 파견 현황

2013년부터 시작된 KMCO 프로그램의 파견 인원은 1기부터 9기까지 총 96명이며 2020년 현재까지 34개 국가, 8개 국제기구에 파견되었다. KMCO 파견현황을 기수별, 파견지별, 파견기구별 분포를 살펴보면 아래 표와 같다.

먼저, 기수별 KMCO 현황은 연도별 상황에 따라 차이가 다소 있으며, 구체적인 추이는 [그림Ⅱ-2]에 제시되어 있다.

[그림 Ⅱ-2] KMCO 기수별 추이



〈표 Ⅱ-1〉 파견기구별 파견인원 현황

구 분	UNICEF	UNDP	UNESCO	WFP	UNOPS	GGGI	WHO	UNHCR	합 계
활동 인원	25개국 36명	19개국 33명	7개국 12명	5개국 5명	4개국 5명	3개국 3명	1개국 1명	1개국 1명	65개국 96명
KMCO 약정 체결시기	2015.11	2015.12	2014.12	2019.07 *제한적 약정 (2013)	2018.10	2018.10	*제한적 약정 (2013)	2019.01	
KMCO 최초 파견 시기	1기 (2013년)	2기 (2013년)	2기 (2013년)	1기 (2013년)	8기 (2019년)	8기 (2019년)	3기 (2014년)	9기 (2020년)	

출처 : 코이카 제공자료

파견기구별 KMCO 파견 인원을 살펴보면, UNICEF (36), UNDP (33), UNESCO (12) 순으로 많았으며, 국가별로는 총 34개 국가 중에 네팔 (9), 라오스 (7), 탄자니아 (6), 르완다 (5) 순으로 파견 인원이 많은 것으로 나타났다.

3) KMCO 수행 직무 및 평가 항목

TOR을 통해 파악한 파견기구에서 요구하는 KMCO의 공통 직무요건은 다음과 같다.

〈표 II-2〉 KMCO에게 요구되는 핵심역량

핵심역량 (1)	핵심역량 (2)	핵심역량 (3)
언어능력 (영어, UN 공용어)	UN의 전략과 미션, 비전 홍보	직무 전문성
현지어 능력 (우대)	업무에 대한 관심과 열정	목표달성능력
자기주도적 업무처리능력	계속 배우고자 하는 노력	문서작성능력
넓은 업무 범위를 아우르는 역량	계획과 조정능력	분석능력
책임감	다재다능함	인내심
팀워크	성숙함	조직융화능력
다문화에 대한 이해	커뮤니케이션 능력	컴퓨터활용능력
개발정책, 프로그램 관련 지식	위기대처능력	학습능력
조사능력	인성	파견외 국가 출장의지

출처: KMCO 모집공고 내 기수별 TOR(6~9기)

각 기구별 · 분야별로 요구하는 역량의 요건은 약간의 차이가 있었으나, 전반적으로 언어능력 (영어), 주인의식, 조직협업능력, 다문화와 다변화에 대한 이해 · 수용능력을 공통적으로 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다.

KMCO는 파견기간 동안 코이카에 아래의 활동보고서를 작성하여 제출하고 있다. 보고서별 목적, 주요 보고내용, 제출기한, 제출방식은 다음과 같다.

〈표 II-3〉 KMCO 활동보고서 관리

보고서 명칭	목적	주요보고내용	제출기한	제출방식
비상연락정보 보고	KMCO 정착 확인 및 비상연락 체계구축	- KMCO 정착 확인 - KMCO 현지연락처 - 국제기구연락처 수집	현지 도착 후 1개월 내	- KMCO 작성 후 해외사무소에 제출 - 해외사무소 → 본부 공문보고
Individual Performance and Development Plan (활동계획서)	연간업무 계획 및 현지안착 여부 확인	- 업무환경(TOR확정) - 연간업무계획 - 자기계발계획 - 의견	1분기 종료 후 1개월 내	- KMCO 작성* 후 해외사무소에 제출 * 국제기구 방침에 따라 필요시 내용 협의(Supervisor 확인) - 해외사무소 → 본부 공문보고
Progress Report (상반기 활동보고서)	활동 점검, 안전관리 및 애로사항 확인	- 상반기업무실적(누적) - 3분기업무계획 - 상반기자기계발실적 - 3분기자기계발계획 - 근무/생활여건/의견	2분기 종료 후 1개월 내	- KMCO 작성* 후 해외사무소에 제출 * 국제기구 방침에 따라 필요시 내용 협의(Supervisor 확인) - 해외사무소 → 본부 공문보고
Individual Performance and Development Review (활동평가서)	활동 점검 (계약연장 판단을 위한 활동평가)	- 3분기업무실적(누적) - 4분기업무계획 - 3분기누적자기계발 실적 - 4분기자기계발계획 - 자체평가/국제기구 평가(업무, 역량, 태도등)	3분기 종료 후 1개월 내	- KMCO 작성 - 국제기구확인(Supervisor평가) - KMCO 확인(서명) - 국제기구사무소 → 해외사무소 → 본부 공문보고
종합보고서 (국문)	활동종합 보고	- 기구 및 사무소 개요 - 주재국 내 개발현황 - 종합의견 및 건의 사항	3분기 종료 후 1개월 내	- KMCO 작성 후 해외사무소에 제출 - 해외사무소 → 본부 공문보고
KMCO 활동수기	활동경험 공유	- (수행업무, 생활경험 등 기반) 파견국 및 국제기 구활동경험담 - KMCO 프로그램 참여 의의 및 의견 등	계약종료 2주전 까지	- KMCO 작성 후 해외사무소에 제출 (자유 형식, 활동사진 등 첨 부) - 해외사무소 → 본부 공문보고
Progress Report (연간활동보고 서)	활동 점검, 안전관리 및 애로사항 확인	- 연간업무실적(누적) - 차년도1분기업무계획 - 연간자기계발실적 (누적) - 차년도1분기 자기계발 계획 - 근무/생활여건/의견	(계약 연장시) 4분기 종료 후 1개월 내 (계약 미연장시) 계약종료 2주전	- KMCO 작성* 후 해외사무소에 제출 * 국제기구 방침에 따라 필요시 내용 협의(Supervisor 확인) - 해외사무소 → 본부 공문보고

출처 : 다자협력전문가 파견사업에 관한 기준 (2019.11.20.)

또한 KMCO는 코이카 해외사무소와 국제기구사무소로부터 근무에 대한 평가를 받고 있으며, 평가항목은 사업협조도 및 보고서 품질, 사업기여도, 규율성 및 책임성, 직무수행결과, 직무역량 및 태도로 구성되어 있다.

2. KMCO 활동경험에 대한 이해관계자 인식 분석

1) KMCO 파견자 역량의 정의

KMCO 파견자가 파견지에서 성공적으로 직무를 수행하기 위하여 필요한 역량은 KMCO로서 내적 요소, 전문성, 스킬, 마인드의 4개 역량군 15개 역량으로 구성되어 있으며, 세부 행동적 특성은 다음과 같이 정의되고 있다.

〈표 II-4〉 KMCO 직무활동에 따른 역량 정의

역량		행동적 특성
내적 요소	동기 유지 전략	내 본연의 업무를 위해 해야 할 일을 파악하고, 어떻게 하는 것이 좋은 결과를 유도하는지 지속적으로 분석하고 일을 찾아낸다.
	일관적 반응성	현지의 거주, 업무 상황에서 필요한 것이 무엇인지 파악하고 확보한다.
		현지의 상황, 분위기가 기대와 달라 다소 위축되거나 당황스럽지만 이를 빨리 극복한다.
	자기 개념 (self-concept)	파견지의 상황과 문화, 사람들의 (사고, 문화 등) 다름을 인정하고 수용하려고 한다. 파견된 국제기구의 고유한 비전과 사명을 수시로 확인하며 내 업무에 대한 지향점을 성찰한다.
전문성	유관 경험	나는 파견지 근무와 관련한 경험과 자격이 충분하다. (일반적인 스킬이 아닌 전문 지식/스킬이 있다.)
	직업	나는 현 파견지 경력을 향후 직업과 연계하는 학습, 경험 축적의 기회로 보고 있으므로, 적극적으로 업무지원 어필과 피드백 요청을 하고 평가도 고려한다.
	지식	현지 파견지에서 업무와 관련된 필요한 정보와 지식을 보유하고 있다.
		현지 언어에 능통하다.
스킬	조직 적응을 위한 관계적, 맥락적 자원 분석력	현 조직에서 기존 팀원들과 잘 지내는 데 필요한 것이 무엇인지 파악한다.
		파견지에서 사람들과 소통하는 데 필요한 것이 무엇인지 파악한다.
	정보 탐색 · 조직화 능력	현지에서 안전한 생활을 (주거지, 언어, 치안 상황, 교통 상황 등) 최우선 마련하려는 방법을 모색한다.

역량		행동적 특성
스킬	자료/계획의 조직화	현지 업무를 진행하며 자료/정보의 정리, 기록, 보고 및 요청 등 모든 문서 파일을 관리한다.
		영어로 된 문서 이해능력 및 작성 (이메일, 보고서, 서한 등)을 할 수 있다.
		통계 자료 검색 및 정리, 발표자료 만들기 등 문서작성에 능숙하다.
	문제해결력	주어진 상황에서 문제를 해결하기 위해 상관, 동료, 코이카 등에 문의하고 도움을 요청한다.
	분석적 사고력	파견지에서 마주하는 상황, 문제, 과제에 대해 본질적인 문제의 원인과 해결책을 파악하려 한다.
		파견지에서 주어진 일이나 과제를 할 때 완성도를 높이기 위해 노력한다.
마인드	리더십	업무 수행에서 양질의 결과를 위해서, 조직과 적극적인 시스템 개선에 대한 요청/요구를 한다.
		파견지역, 국가에 대한 역사, 문화, 지리적 정보와 지식을 갖추고 있다.
		파견 기구에 대한 웹사이트 · 사업 관련 보고서 · 연간보고서 등 기본자원을 확인하고, 확보한다.
	독립적 업무수행에 대한 주인의식	업무 진행에 있어 과제 진행 절차와 결과물, 시간 관리 등 총체적인 계획을 수립하고, 이를 실행한다.
		코이카 현지사무소와 적극적이고 적절한 의사소통을 한다.
	협업에 대한 적극적, 수용적 마인드/자세	현지에서 사무실이나 현장에서 우호적인 인간관계를 유지하려고 노력한다.
		파견기구에서 나와 연관된 업무, 관련 법 규정, HR 복무규정, 조직도 및 담당자 확인 등 기반 자원을 철저히 확인하고 확보한다.

2) KMCO 활동경험에 대한 파견자의 인식

KMCO 역량은 기구와 분야별로 상이하기 때문에 참여자로부터 직접 확인하기 위한 자가진단 평가(Self-review), 비대면 심층 인터뷰, 대면 미니포럼(간담회), 파견자 후기 분석 등 다양한 방법으로 조사를 실시하였다.

(1) 자가진단평가 (Self-review)

전체 KMCO(96명)의 51%를 대상으로 온라인 자가진단 평가 설문을 실시하였다. 다양한 파견지 상황을 고려하여 제시한 30가지의 주요한 역량에 대해 KMCO 참여자의 개별 역량수준 자가진단, 파견지 업무활동과 생활에 있어 중요도를 체크하도록 하였다. KMCO가 자신의 역량에 대해 5점 리커트 척도로 자가진단한 결과는 다음과 같다.

〈표 II-5〉 KMCO 역량에 대한 자가진단 결과

자가진단 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	가중 평균
나는 본연의 업무를 위해 해야 할 일을 파악하고, 어떻게 하는 것이 좋은 결과를 유도하는지에 대해 지속적으로 분석하고 일을 찾아낸다.	-	-	2.3%	58.1%	39.5%	4.4
나는 현지의 거주, 업무 상황에서 나에게 필요한 것이 무엇인지 파악하고 확보한다.	-	-	4.7%	48.8%	46.5%	4.4
나는 현지의 상황, 분위기가 기대와 달라 당황스럽거나 실망스럽더라도 이를 빨리 극복한다.	-	2.3%	20.5%	63.6%	13.6%	3.9
나는 파견지 상황과 문화 그리고 사람들의 사고방식과 조직문화 등이 다름을 인정하고 수용하려고 한다.	-	-	2.3%	44.2%	53.5%	4.5
파견된 국제기구의 고유한 비전과 사명을 수시로 상기하며 내 업무에 대한 지향점을 성찰한다.	-	-	9.3%	65.1%	25.6%	4.2
나는 파견지 근무와 관련한 경험과 자격이 충분하다. (일반적인 스킬이 아닌 전문적인 지식과 스킬이 있다.)	-	-	14.0%	58.1%	27.9%	4.1
나는 상관과 팀원에게 적극적으로 업무 지원과 피드백을 요청한다.	-	2.3%	11.6%	55.8%	30.2%	4.1
나는 현 파견지 경력을 향후 직업과 연계하는 학습, 경험 축적의 기회로 발판삼고자 한다.	-	-	4.7%	32.6%	62.8%	4.6
나는 근무하는 국제기구에서 사용하는 공식 언어 사용에 능통하다.	-	2.3%	18.6%	46.5%	32.6%	4.1
나는 현 조직에서 기존 팀원들과 잘 지내기 위해 필요한 것이 무엇인지 파악한다.	-	-	4.7%	65.1%	30.2%	4.3
나는 파견지에서 사람들과 소통하는 데 필요한 것이 무엇인지 파악한다.	-	-	4.7%	55.8%	39.5%	4.4
나는 현지에서 안전한 생활을 위한 주거지, 언어 능력, 치안 상황, 교통 상황 등을 최우선적으로 마련할 수 있는 방법을 모색한다.	-	-	7.0%	51.2%	41.9%	4.4
나는 파견기구에서 나와 연관된 업무, 관련 법 규정, HR 복무규정, 조직도 등에 대해 철저히 파악하고 있다.	-	2.3%	30.2%	44.2%	23.3%	3.9
나는 현지에서 업무를 진행하며 수집한 자료/정보의 정리, 기록, 보고 및 요청 등 모든 문서의 파일을 체계적으로 관리한다.	-	-	14.0%	46.5%	39.5%	4.3
나는 영어로 된 문서 이해 및 작성 능력이 충분하다. (이메일, 보고서, 서한 등)	-	-	7.0%	34.9%	58.1%	4.5
나는 통계 데이터의 수집, 분석 및 활용을 할 수 있는 능력이 있다.	-	4.7%	16.3%	46.5%	32.6%	4.1
나는 주어진 상황에서 문제를 해결하기 위해 상관, 동료, 코이카 등에 문의하고 도움을 요청한다.	-	2.3%	16.3%	48.8%	32.6%	4.1
나는 파견지에서 마주하는 상황, 문제, 과제에 대해 본질적인 문제의 원인과 해결책을 파악하고자 한다.	-	-	14.0%	58.1%	27.9%	4.1

자가진단 항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다	가중 평균
나는 파견지에서 주어진 일이나 과제를 수행할 때 완 성도를 높이기 위해 노력한다.	-	-	4.7%	44.2%	51.2%	4.5
나는 수행하는 업무의 양질의 결과를 위해서, 조직에 적극적인 시스템 개선 요구를 한다.	-	4.7%	46.5%	32.6%	16.3%	3.6
나는 파견지역, 국가에 대한 역사, 문화, 지리적 정보 등의 지식을 사전에 습득한다.	-	2.3%	20.5%	45.5%	31.8%	4.1
나는 파견 기구에 대한 웹사이트 · 사업 관련 보고 서 · 연간보고서 등 기본 자료를 확인하고, 확보한다.	-	-	7.0%	60.5%	32.6%	4.3
나는 업무 진행에 있어 과제 진행 절차와 결과물, 일정 관리 등 총체적인 계획을 수립하고, 이를 실행한다.	-	-	9.3%	58.1%	32.6%	4.2
나는 현장에서 내 본연의 업무가 아니더라도, 필요하 다면 적극적으로 수행한다.	-	-	4.7%	67.4%	27.9%	4.2
나는 코이카 현지사무소와 적극적이고 적절한 의사 소통을 한다.	2.3%	7.0%	30.2%	39.5%	20.9%	3.7
나는 현지에서의 원활한 업무 수행을 위해 현지 언어 를 습득한다.	-	18.2%	34.1%	27.3%	20.5%	3.5
나는 현지의 사무실과 현장에서 우호적인 인간관계 를 유지하려고 노력한다.	-	-	4.7%	46.5%	48.8%	4.4
나는 나의 업무와 관련된 담당자 등 기반 자원은 철저 히 확인하고 확보한다.	-	-	7.0%	67.4%	25.6%	4.2
나는 KMCO를 경험과 전문적인 자격을 갖춘 수 있는 기회로 활용해야 한다고 생각한다.	2.2%	-	4.4%	28.3%	65.2%	4.5
나는 파견 기관에서 부여한 직위/직책에 따라 적절한 대우를 받으며, 적합한 업무를 수행한다.	2.3%	2.3%	25.0%	5-	20.5%	3.8
평균	0.2%	1.7%	13.3%	49.7%	35.1%	4.2

KMCO의 역량에 대한 자가진단결과에 대해 상 · 하위 역량을 살펴보면 다음과 같이 분석될 수 있다.

첫째, KMCO가 가장 높게 인식하고 있는 역량은 “나는 본연의 업무를 위해 해야 할 일을 파악하고, 어떻게 하는 것이 좋은 결과를 유도하는지에 대해 지속적으로 분석하고 일을 찾아낸다.”, “나는 파견지 상황과 문화 그리고 사람들의 사고방식과 조직문화 등이 다름을 인정하고 수용하려고 한다.”가 97.7%(응답④+⑤합계)로 가장 높은 것으로 나타났다.

이를 통해 KMCO 참여자는 파견 활동 시 주도적인 업무 파악과 분석에 대한 역량, 다문화 · 국가 · 사고방식에 대한 폭넓은 수용 능력에 대한 역량을 가장 많이 보유하고 확인된다. 특히,

상위 7개 역량 진단 결과를 보면, 대부분의 참가자는 KMCO를 향후 자신의 진로를 위한 학습과 경험을 쌓는 기회의 장으로 여기고 있음을 알 수 있었으며, 본인이 업무에 필요한 역량을 대부분 갖추고 있다고 응답하였다. 이는 KMCO 파견자 대부분이 실제 파견기구에서 요구하는 최저 조건보다 훨씬 깊이 있는 유관 업무 경험을 가지고 있기 때문인 것으로 판단된다.

둘째, KMCO는 “업무 수행을 위해 현지 언어를 습득한다.”는 문항에 대해 부정적인 응답 (①+②합계)이 18.2%, “나는 코이카 현지사무소와 적극적이고 적절한 의사소통을 한다.”는 문항에서 9.3%로 확인되었고, 두 항목이 가장 부족한 역량 1, 2순위로 꼽혔다. 이를 통해 KMCO 활동에 있어 현지어 습득을 위한 학습 노력이 부족한 편이며, 코이카 현지사무소와의 소통이 다소 원활하지 않음을 알 수 있었다. 특히, 하위 7개 역량 진단 결과를 보면, 현지 언어, 문화 등에 대한 사전 숙지는 다소 미흡한 데, 이는 영어권 국가 파견자의 경우 언어 숙지에 대한 필요성이 적기 때문으로 판단된다. 또한 파견 업무와 처우에 대한 만족도는 다소 낮게 나타나는데 이는 파견자의 예상과 현지의 업무가 상이함에서 나타난 것으로 보인다.

〈표 II-6〉 KMCO 역량에 대한 자가진단 상세항목

구분	자가진단 상세항목	가중평균
상위 7개 항목	나는 현 파견지 경력을 향후 직업과 연계하는 학습, 경험 축적의 기회로 발판삼고자 한다.	4.6
	나는 KMCO를 경험과 전문적인 자격을 갖추 수 있는 기회로 활용해야 한다고 생각한다.	4.5
	나는 파견지 상황과 문화 그리고 사람들의 사고방식과 조직문화 등이 다름을 인정하고 수용하려고 한다.	4.5
	나는 영어로 된 문서 이해 및 작성 능력이 충분하다. (이메일, 보고서, 서한 등)	4.5
	나는 파견지에서 주어진 일이나 과제를 수행할 때 완성도를 높이기 위해 노력한다.	4.5
	나는 현지의 사무실과 현장에서 우호적인 인간관계를 유지하려고 노력한다.	4.4
	나는 현지의 거주, 업무 상황에서 나에게 필요한 것이 무엇인지 파악하고 확보한다.	4.4
하위 7개 항목	나는 파견지역, 국가에 대한 역사, 문화, 지리적 정보 등의 지식을 사전에 습득한다.	4.1
	나는 현지의 상황, 분위기가 기대와 달라 당황스럽거나 실망스럽더라도 이를 빨리 극복한다.	3.9
	나는 파견기구에서 나와 연관된 업무, 관련 법 규정, HR 복무규정, 조직도 등에 대해 철저히 파악하고 있다.	3.9
	나는 파견 기관에서 부여한 직위·직책에 따라 적절한 대우를 받으며 적합한 업무를 수행한다.	3.8
	나는 코이카 현지사무소와 적극적이고 적절한 의사소통을 한다.	3.7
	나는 수행하는 업무의 양질의 결과를 위해서, 조직에 적극적인 시스템 개선 요구를 한다.	3.6
	나는 현지에서의 원활한 업무 수행을 위해 현지 언어를 습득한다.	3.5

KMCO 파견자들이 KMCO 역량들에 대한 중요성을 어떻게 인식하고 있는지를 분석하여, 상·하위 역량을 7개씩 도출한 결과는 다음과 같다.

〈표 II-7〉 KMCO 역량의 중요도 분석

역량별 중요도			
중요도 상위 7개 역량	가중평균	중요도 하위 7개 역량	가중평균
1. 의사소통	4.49	1. 정보탐색 조직화	4.02
2. 팀워크, 네트워킹	4.40	2. 자기관리, 계발	4.02
3. 다문화 이해 및 수용	4.40	3. 자료구조화	3.93
4. 적극 질문하고 학습하는 태도	4.40	4. 파견지역 정보력	3.82
5. 문제해결	4.38	5. 지원동기의 일관적 마인드	3.73
6. 전문가적 책임감	4.38	6. 서비스 마인드	3.64
7. 업무 완결성	4.33	7. 현지어 구사능력	3.04

KMCO 파견자들이 중요도가 높다고 응답한 상위 7개 항목을 분석한 결과, 커뮤니케이션 및 업무 조율 능력을 더 중요한 역량으로 평가하는 것으로 나타났다. 이는 다양한 환경 및 팀원과 업무를 진행하기에 다문화에 대한 이해와 소통 역량을 상대적으로 중요하게 인식하는 것으로 보인다.

다음으로 KMCO 파견자들이 중요도를 낮게 응답한 7개 항목을 분석한 결과, 자가진단표 분석 결과와 유사하게 파견지역에 대한 이해와 자기 계발 등에 대한 중요도가 낮게 나타나고 있다. 이는 KMCO 파견후기 분석 중 나타난 문제점인 지원 업무와 실제 업무와의 낮은 연관성이 자기 계발에 대한 낮은 평균치라는 결과로 나타났음을 알 수 있다.

〈표 II-8〉 KMCO 역량 중요도 분석 결과 (1)

번호	역량 항목	①매우 낮음	②낮음	③보통	④높음	⑤가장 높음
1	계획수립 및 실행	0.0%	0.0%	8.9%	55.6%	35.6%
2	프로그램 기획력	0.0%	0.0%	11.1%	60.0%	28.9%
3	정보탐색 조직화	0.0%	0.0%	15.6%	66.7%	17.8%
4	팀워크, 네트워킹	0.0%	0.0%	6.7%	46.7%	46.7%
5	문제 해결	0.0%	0.0%	4.4%	53.3%	42.2%
6	분석력	0.0%	0.0%	11.1%	57.8%	31.1%
7	의사소통	0.0%	2.2%	2.2%	40.0%	55.6%
8	상황대처	0.0%	0.0%	11.1%	53.3%	35.6%
9	서비스 마인드	2.2%	4.4%	31.1%	51.1%	11.1%
10	업무 완결성	0.0%	0.0%	8.9%	48.9%	42.2%

〈표 II-9〉 KMCO 역량 중요도 분석 결과 (2)

번호	역량 항목	①매우 낮음	②낮음	③보통	④높음	⑤가장 높음
1	현지어 구사 능력	6.7%	17.8%	44.4%	26.7%	4.4%
2	업무 추진력	0.0%	0.0%	4.4%	64.4%	31.1%
3	의사적극 표현력	0.0%	2.2%	8.9%	46.7%	42.2%
4	인내심	0.0%	0.0%	8.9%	53.3%	37.8%
5	자기관리, 계발	0.0%	2.2%	20.0%	51.1%	26.7%
6	시간 관리	0.0%	2.3%	20.5%	36.4%	40.9%
7	다문화 이해 및 수용	0.0%	0.0%	4.4%	51.1%	44.4%
8	적극질문하고 학습하는 태도	0.0%	2.2%	4.4%	44.4%	48.9%
9	분야 전문성	0.0%	2.2%	8.9%	48.9%	40.0%
10	전문가적 책임감	0.0%	2.2%	4.4%	46.7%	46.7%

〈표 II-10〉 KMCO 역량 중요도 분석 결과 (3)

번호	역량 항목	①매우 낮음	②낮음	③보통	④높음	⑤가장 높음
1	자료 구조화	0.0%	2.2%	20.0%	60.0%	17.8%
2	절차 준수	0.0%	2.2%	13.3%	55.6%	28.9%
3	규정 준수	0.0%	2.2%	8.9%	60.0%	28.9%
4	업무수행의 주인의식	0.0%	0.0%	4.4%	60.0%	35.6%
5	체계적 문서작성	0.0%	0.0%	11.4%	50.0%	38.6%
6	설득력	0.0%	0.0%	15.6%	55.6%	28.9%
7	효율적 업무처리	0.0%	0.0%	6.7%	53.3%	40.0%
8	파견지역 정보력	0.0%	0.0%	33.3%	51.1%	15.6%
9	업무적 어필 및 피드백 요청	0.0%	0.0%	8.9%	48.9%	42.2%
10	지원 동기의 일관적 마인드	2.2%	2.2%	28.9%	53.3%	13.3%

KMCO 역량의 중요도를 조사한 설문 결과, 의사소통(95.6%), 다문화 이해 및 수용(95.6%), 역량업무수행의 주인 의식(95.6%)이 가장 중요하게 인식하는 역량으로 나타났다. 반면, 현지어 구사능력(31.1%), 서비스 마인드(62.2%), 지원 동기의 일관적 마인드(66.7%) 순으로 낮은 중요도를 보이는 것으로 나타났다. 이는 KMCO 역량에 대한 자가진단 분석 결과와도 상응하는 것으로 확인된다. 현지어 구사능력의 경우 자가진단 역량과 중요도 모두 낮게 측정되어 참여자들의 파견업무에 있어서 우선순위 필수요소가 아닌 것으로 판단된다.

(2) 비대면 심층 인터뷰

KMCO 참여자의 입장에서 KMCO의 파견 전반에 걸친 이슈와 제도적 문제점을 확인하고 이를 통해 제도적, 운영적 개선점을 도출하고자 온라인·유선(카카오톡, 왓츠앱, 스카이프 등)을 통해 전체 파견자 중 16명을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 이를 통해 KMCO 파견 전반에 나타나는 이슈 및 유사 파견제도에 대한 견해, 사후지원 개선 방향 등을 수집하였다.

〈표 II-11〉 KMCO 인터뷰 내용

구분	내용
KMCO 참여자 기본정보	- 전·현 파견정보 파악
KMCO 국내외 유사제도 비교	- 유사제도 (JPO, UNV 경험 여부) - JPO와 KMCO의 제도적 비교
KMCO 파견프로세스	- 채용절차 관련 견해 파악 - 사전교육 관련 견해 파악
KMCO 지원현황	- 코이카 사무소의 KMCO 지원 - 코이카 본부의 KMCO 지원 - 파견기구의 KMCO 지원
KMCO 제도 운영관련	- KMCO 제도 개선방향

인터뷰 결과, KMCO 파견자가 제도에 대해 생각하는 바는 다음과 같았다.

KMCO 프로그램(제도)의 지원목적은 국제기구 혹은 국가 단위의 사업, 개발 협력에 대한 관심과 경험 축적을 위해서가 대부분이었다.

파견업무와(TOR과 실제 직무 일치 정도) 관련하여, 직무와 동일하다고 응답한 파견자들은 전반적으로 현재 업무와 적정한 수준이라고 인식하고 있다. 상이하다고 응답한 파견자들은 협의된 업무 이상을 수행하고 있다고 판단하고 있는 것으로 나타났다.

JPO/UNV와 KMCO에 대한 비교 견해에 대해 JPO를 지원·경험하지 않은 참여자들은 나이 제한으로 지원하지 못하거나, KMCO와는 달리 제도 특성상 개발협력 실무 및 개도국 현장경험을 할 수 없어 지원하지 않았다는 응답이 많았다. UNV를 지원·경험하지 않은 참여자들은 원하는 모집 직위가 없었거나 직급·직위 특성상 시스템 접근 권한이 적어 지원하지 않았다고 하였다.

JPO와 KMCO를 비교한 내용으로 파견장소의 차이(본부-현장), 운영과정의 차이에서 오는 (JPO는 운영비 기구위탁에 따라 내부직원으로 포함) 시스템 접근권한과 지원 혜택의 상이함을 들었다.

KMCO 활동지원 및 규정과 관련하여 국가별·지원자 경력별로 파견자들의 경비를 차등 지원하기를 희망하였으며, 파견기구에서 KMCO가 봉사단과 유사한 포지션으로 인식되는 점, 시스템 접근 권한이 제한된 점, 파견기구와 코이카 사무소 간 보고체계가 중복되는 것에 대한 어려움을 언급했다.

파견기구에서는 수퍼바이저와 소통하며 역량을 키울 수 있는 지원을 받을 수 있었으나, 코이카 본부와는 소통할 일은 많지 않았으며, 국가별로 혹은 사무소장의 성향에 따라 협조도가 다르다고 응답하였다. 협조가 어려운 이유로 KMCO의 파견활동이 사무소 성과에 반영되지 않는 점을 꼽았다. KMCO와의 협조가 잘 되는 경우에도 코이카 현지 사무소와 코이카 본부 간 소통, 코이카 사무소와 대한민국 정부 부처·기관과 내부협력과 소통의 원활치 않음, 안전관리, 복무관리 등에 있어 파견기구-코이카 사무소 간 책임 주체가 명확하지 않은 점을 지적하였다.

사전교육과 관련한 의견으로는 선배 KMCO와의 간담회가 도움이 되었으며, 파견기구에 대한 사회교육, 선배와의 멘토링, 세무 관련 교육도 향후 강화될 필요가 있다고 응답하였다.

KMCO 선발기준에 대하여 응답자의 대부분은 P3 직급으로 파견하는 것이 가장 적절하다고 응답하였으며, P2 직급은 JPO와 중복되어 제도적·업무적으로 차별점을 갖지 못한다고 언급했다.

KMCO 사후지원의 일환으로 국내 공무원 채용, 국제기구협력사업 투입인력으로서 국제기구 진출하는 등의 국내외 취업지원을 희망하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 경력연계에 대한 기대사항은 파견자들의 만족도에도 영향을 주고 있다. 현재 지원하는 KMCO 사후관리지원 제도의 경우 파견 종료 후 국제기구 진출에는 도움이 되지만 행정적 절차의 복잡함과 홍보 부족으로 보완·개선해야 할 사항이 많은 것으로 나타났다.

KMCO가 코이카와 연구진에 제안하는 사항은 취업연계 노력, KMCO 정체성 확립, 파견기구의 KMCO 프로그램에 대한 이해도 강화를 위한 어드보카시, 국제기구 인력 네트워크 형성, 일자리 창출, 멘토링 지원 등을 이야기하였다.

(3) 대면 미니포럼(간담회)

KMCO 참여자의 견해와 입장을 심도있게 청취하기 위하여 국내 거주 KMCO를 대상으로 미니포럼을 실시하였으며 내용은 다음과 같다.

〈표 II-12〉 KMCO 미니포럼 내용

구분	문항
KMCO 파견초기 필수요소	- 파견지 생활 및 파견업무 등 활동 전반의 필수 요소 파악
KMCO 제도 관련	- 파견자 지원에 대한 개선방향 - 제도 개선점

파견초기 필수요소와 관련하여 KMCO에 대한 국제기구의 낮은 인식과 외부인력이라는 위치에서 오는 불리한 포지셔닝에서 파생하는 이슈가 가장 많이 제기되었다. 이는 파견 중 업무에도 혼선과 어려움을 줄 뿐만 아니라 국제기구에서 지속적으로 근무할 수 있는 기회와 가능성을 저하시킬 수 있다고 응답하였다.

(4) KMCO 파견자 후기 분석

KMCO 파견자 후기 분석은 파견자의 자기 인식을 토대로 내용 분석을 실시하였다. 초기 파견 기수(1기 6명, 2기 10명)와 최근 파견 기수(8기 22명)의 후기 내용을 비교하여 KMCO 제도에 대한 인식과 제도의 발전·개선 내용을 확인하는데 초점을 두었다²⁾. 파견자가 작성한 후기의 출처는 1기와 2기는 “종합보고서”, 8기는 코이카에서 공유받은 “1차년도 종합보고서”이다.

〈표 II-13〉 KMCO 파견자 후기 분석 대상 : 기수별 인원 현황

기수	인원 (명)	특이사항
1기	6	중도계약해지 (1명)
2기	10	
8기	22	계약종료 (2명)
합계	38	3명

2) 중도 계약 해지 1명 (1기), 계약 종료 2명 (8기)의 후기는 자료가 존재하지 않아서 대상에서 제외함으로 총 35명의 후기를 분석했다. 가장 많은 수의 파견자가 있었던 8기와의 양적으로 균등한 비교를 위해 초기 파견 기수로 1기와 2기, 총 2개 기수를 선정하였다.

파견자 후기의 구분은 종합보고서에 제시된 다음의 4개 항목을 분석틀로 설정하여 내용을 분석하였다.

〈표 II-14〉 KMCO 후기 분석틀

작성 항목	작성 내용
국내 교육의 개선점	현지에서 느끼는 국내 교육 효과, 개선 필요사항 등
KMCO로서의 활동 관련 (생활 관련 내용 포함)	현지 적응 및 근무/생활의 애로사항, 여가활동 등 업무 외 현지 생활, 임지에 서 주로 통용되는 언어(현지어 및 기타) 등
파견기구와의 협력 가능성	KMCO 사업 및 코이카에 대한 이해도 및 협조도, 협력 추진 시 기구의 장점 과 한계, 제약사항 등
KMCO 활동 총평	성과, 문제점, 애로사항, KMCO 경험의 유용성 및 개선 필요사항, 임기연장 또는 후임자 지속 파견 적정성 및 필요성, 고려 필요사항 등

국내교육과 관련하여 최근 파견 기수에서 개선된 내용은 안전 관련 교육이 추가된 것과 코이카에 대한 이해이다. 기수별 공통으로 언급된 것은 파견 국가에 대한 사전교육의 필요성, KMCO의 파견 조건 및 향후 계획에 대한 정확한 정보 공유의 필요성, 현지 업무와 연관된 분야에 대한 교육의 필요성 총 3가지다.

협력사업 운영 관련하여 최근 파견 기수의 후기를 보았을 때, 이전에 KMCO 파견자가 있었거나 현재 KMCO와 함께 일하는 경우 KMCO 제도에 대한 이해도가 높았다. 반면, KMCO 프로그램에 대한 경험이 없는 부서를 비롯한 다수의 국제기구 직원의 경우에는 KMCO 사업에 대한 이해도가 낮아 KMCO를 JPO나 UNV와 같이 인식했다. 그러나 대체적으로 코이카에 대해 잘 이해하고 있었으며, 협력 의사 또한 높았다.

사전교육 과정에서는 KMCO가 파견되는 프로젝트에 대한 실질적인 정보 제공 및 교류를 희망하였으며, 협력사업 운영 중에는 KMCO, 코이카 현지 사무소, 국제기구 간의 정기적 간담회의 필요성과 예산 및 재정관리 내용을 확인할 수 있는 적절한 가이드라인의 필요성이 제기되었다.

일부 KMCO의 경우 KMCO 지원 시 업무와 실제 담당 업무가 상이하기도 하여 실제 KMCO 파견시점에 이에 대한 코이카의 점검이 필요할 것으로 보인다. 코이카의 KMCO 지원 관련, KMCO 행정적 운영에 대한 개선과 함께 KMCO 파견자 관리에 대한 구체적인 기준 제공 및 처우에 대한 개선이 필요할 것으로 보인다. 파견기관에 현지인의 비율이 높은 경우 업무 시 영어보다는 현지어로 소통하는 경우가 많아 소통의 제약을 줄이기 위해 봉사단에게 지원되는 것처럼 현지어 교육이 제공되어야 할 것으로 보인다.

KMCO 초기와 최근 파견자 후기를 종합적으로 비교분석하면 다음과 같다.

〈표 II-15〉 KMCO 초기와 최근 파견자 후기 비교

구분	개선된 점 (: 1, 2기와 8기 후기 내용 비교)	개선이 필요한 점 (공통 언급 사항)
국내 교육 관련	- 선배 기수와의 만남 : 2기에서 제기되었던 사항이, 8기에서는 도움되었다는 후기로 나타남. - 안전과 관련된 교육 : 1기에서 현지 생활과 관련하여 안전에 대한 우려, 2기에서 안전 교육에 대한 필요성이 제기되었는데, 8기에서는 안전과 관련된 교육이 현지에서 도움되었다는 후기가 나타남. - 코이카에 대한 이해 : 1기에서 코이카의 전반적인 활동에 대한 교육의 필요성이 제기되었으나, 8기에서는 국내 교육을 통해 코이카의 전략과 사업 방향을 이해하는 데 도움이 되었다는 후기가 나타남.	- 파견국가에 대한 사전교육이 필요함. - KMCO의 파견 조건 및 향후 계획(eg. 지위 및 파견기구의 인력활동 기대 상황) 등에 대해 파견자에게 정확히 정보가 공유되어야 함. - 현지에서의 업무와 보다 직접적으로 연관되어, 바로 적용할 수 있는 분야에 대한 교육이 더 많이 필요함.
코이카와 사업 협업 관련	- 국제기구 내 다수는 KMCO의 지위 등에 대해 정확하게 이해하지 못하고 있지만, 수퍼바이저, 대표자 등은 해당 사업에 대해 정확히 이해하고 있으며, 코이카와의 협업 의지도 뛰어남.	- 프로젝트에 파견되는 KMCO의 경우, 해당 프로젝트에 대한 보다 실질적인 정보(eg. 해당 사업의 담당부서, 담당자와 업무 협의 및 정보교류)가 미리 제공되었으면 함. - 코이카 현지사무소, KMCO, 국제기구 간의 분기별 정기적인 간담회를 통해 사업수행의 점검이 필요함. - 코이카와 국제기구의 협력 시, 예산 및 재정 관리 내용을 구체적으로 확인할 필요가 있음. : 사업 예산의 적절한 사용에 대한 가이드라인이 필요함. - 코이카 프로젝트에 파견되는 경우 : 지원사업과 실제 업무와의 연관성이 떨어지는 경우가 있어, 점검이 필요함. 또한, 코이카의 사업이 있는 곳에 KMCO를 파견하는 것이 사업 수행 및 관리, KMCO의 업무 수행에 있어서 도움됨.

3) KMCO 활동에 대한 국제기구 담당자(수퍼바이저 등)의 인식

(1) 인터뷰 실시 결과

KMCO 역량에 대해 국제기구 담당자(수퍼바이저 · 동료)들은 어떻게 인식하는지를 알아보고 KMCO 다른 이해관계자들과는 어떻게 차이가 있는지를 살펴보고자 하였다. KMCO와의 인터뷰를 통해 해당 파견자들의 상사 혹은 동료의 연락처를 확보하였고, 비대면 화상회의 시스템인 ZOOM을 통해 온라인 인터뷰를 진행했다.

본 인터뷰에 앞서, 우선적으로 확보된 2명의 수퍼바이저를 대상으로 파일럿 인터뷰를 진행하였으며, 해당 인터뷰 결과를 기반으로 본 인터뷰를 위한 질문지를 수정하여 특히, 인사 제도와 관련하여서는 국제기구 전문가 및 자문단의 자문 의견을 반영하여 수정을 진행하였다.

KMCO 수퍼바이저 인터뷰는 KMCO 파견자 인터뷰를 통해 파견 당시 상사 및 동료 연락처를 확보하여 진행했다. 연락처를 확보한 8명 중 2명을 대상으로 파일럿 인터뷰를 실시한 후, 질문지를 수정하여 4명에게 본 인터뷰를 실시하였다.

〈표 II-16〉 KMCO 수퍼바이저 인터뷰 질문지

구분	인터뷰 문항
기본정보 확인	- 근무경력 및 KMCO 관리 경험 확인 - KMCO 제도의 강점과 약점 - KMCO의 사업기여도
KMCO 인사제도 파악	- 파견 시 직업교육 지원여부 - KMCO의 역량 - KMCO선발기준, 절차 개선점 - 유사제도 파견자(JPO, UNV)와 KMCO 간 비교 - 국제기구 직원의 업무평가 방식
기타 프로그램 비교	- 제도운영(모집, 선발)에 관한 견해 - KMCO와 기타 프로그램 비교(차별점, 대우, 계약연장율)

수퍼바이저 등 국제기구 담당자 인터뷰는 기본 의견 확인, KMCO 인사제도, KMCO 제도와 기타 프로그램 비교 등의 내용으로 진행되었고 그 결과를 정리한 내용은 다음과 같다.

- KMCO는 국제기구 현장 업무 경험 제공 및 해당 직무 전문가가 될 수 있는 것이 강점임.
- 파견 기간동안 역량 강화를 위한 별도 지원 제도가 필요함.
- 업무 능력 수준은 P2에 적합, 국제기구 외부 계약에 대해 유연한 접근이 가능하도록 국제기구의 개선 필요함.
- 국제기구에서 사용되는 결과 중심 평가 활용이 경력개발에 유리함.
- KMCO 제도가 코이카와의 협업이 가능하고, 유엔 시스템에 접근성이 있으며, 타 국제기구 출신들과도 동등한 대우를 받을 수 있으며, 국제기구 경험을 할 수 있다는 점에서 유익함.
- KMCO 인력망 구축(Standby Partnership³⁾), 수퍼바이저 차원에서 현지사무소와의 적극적 소통과 정보공유, KMCO 역할의 확대 필요함.

3) 태풍, 홍수 등과 같은 긴급 상황에서 짧은 모집 절차를 통해 쉽게 운용할 수 있는 인력망

- KMCO의 지속적인 국제기구 진출을 위해 중간급 실무자 기회가 많은 권역 사무소 파견이 고려되어야 함.
- KMCO의 지속적인 국제기구 진출에 대해 코이카와 국제기구가 책임을 공유하고 파견자들이 초반에 지닌 동기가 지속적으로 유지되어야 함.
- JPO의 사전교육 사례(파견될 전문분야에 대한 교육 실시)가 국제기구의 성향에 부합하며, UNICEF의 경우 파견기구에서 제공하는 온라인 강의에 KMCO도 모두 접근이 가능함. KMCO가 요구할 시 외부교육 같은 추가 지원 의지가 있음.

4) KMCO 활동에 대한 코이카 담당자의 인식

(1) 설문조사 결과

코이카 현지사무소 담당자는 코이카 현지사무소 또한 KMCO 현지 지원, 협력사업 운영, 업무평가 등에 참여하고 있어 국외 이해관계자로 다면 척도평가의 대상이 되었다. 본 연구는 코이카 협조를 통해 연락한 34명의 현지사무소 담당자를 대상으로 KMCO 프로그램 운영 및 KMCO 파견자에 대한 지원과 역량 등에 대한 내용으로 온라인 설문조사를 실시하였으며, 총 18명의 응답 인원을 도출했다. 18개의 응답을 담당 연도에 따라 분류하였을 때, 2020년 현재 KMCO의 관리 및 지원을 담당하는 곳의 응답이 가장 많았다. 전반적으로 최근 KMCO 사업을 담당할수록 응답 횟수가 많았다.

설문 문항은 KMCO 제도의 효과성, KMCO 제도운영, KMCO 파견자 역량, KMCO 제도의 개선사항 등 4개 항목을 중심으로 세부 문항을 구성하였으며, 문항은 객관식과 주관식으로 총 11개 문항으로 개발하였다.

〈표 II-17〉 코이카 사무소 설문 내용

구분	내용
KMCO 제도의 효과성	- KMCO 제도의 목적 부합여부 - KMCO제도 시행으로 인한 기대효과
KMCO 제도의 운영 관련	- 파견자 지원에 대한 개선방향 - 코이카 협력 사업 시 KMCO와 협업방식 · 절차 - KMCO의 협력 사업 발굴 기여도 - 제도 개선점
KMCO 파견자의 역량 관련	- 파견자의 업무평가 담당자 및 평가항목의 만족도 - KMCO가 갖춰야할 핵심역량

설문조사 결과의 주요 내용을 분석해보면 다음과 같다.

첫째, ‘KMCO 제도가 우리나라 청년의 국제기구 진출이라는 목적에 얼마나 부합하는가’에 대해 56%가 응답하여 전반적으로 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 이는 KMCO 프로그램으로 유엔 시스템 및 구조상 진입에 오랜 시간이 소요되는 P급 실무자리에서 청년들이 비교적 쉽게 국제기구 근무 기회를 습득할 수 있고, 국제기구에서 전문성을 발휘하고 실무경험을 쌓으며 업무 문화를 익힐 수 있고, 더 나아가 네트워킹에도 도움이 되기 때문이다.

〈표 Ⅱ-18〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 제도의 목적 부합성

점수	빈도	백분율(%)
5	10	56
4	6	33
3	2	11
2	0	0
1	0	0

아울러, 위 질문에 부합하지 않는 이유에 대해서는 국제기구의 기대에 비해 경력이 부족하거나 KMCO 파견자 개인의 역량에 따라 성과 차이가 있었기 때문이다. 다만, 단기파견 방식은 파견자가 역량을 발휘하여 큰 성과를 내기에는 무리가 있고, 파견자와 파견기구 간 업무에 대한 협의도 충분하지 않아 파견자들이 전문성과 역량을 발휘하는 데 도움이 되지 못하는 경우도 있었다. 또한, 유엔 인재풀에 정식으로 등록되지 않아, 지속적으로 국제기구에 진출하는 과정에 어려움이 있는 것으로 나타났다.

둘째, KMCO 제도의 기대효과에 대한 우선순위를 분석한 결과, ‘대한민국 개발협력분야 글로벌 인재 양성’이 가장 높게 나타났고, ‘국제기구 활동 강화를 통한 협력 강화’, 현지에서 국제기구와의 협력사업에 대한 기여’가 그 다음으로 높게 나타났다.

〈표 Ⅱ-19〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 제도의 효과로 가장 기대하는 바

항목	응답 횟수			
	1순위	2순위	3순위	4순위
협력단의 국제기구에 대한 인적기여	2	2	8	6
국제기구 활동 강화를 통한 협력 강화	4	6	6	2
대한민국 개발협력분야 글로벌 인재 양성	9	3	1	5
현지에서 국제기구와의 협력 사업에 대한 기여	7	6	2	3

셋째, ‘현재 KMCO 파견자 지원 수준의 적절성’은 보통이라는 답변이 가장 많았다. 이어지는 지원 기준에 대한 질문에는 다양한 응답이 나타났는데, JPO와 같은 국제기구 프로그램 기준, 일반/기타 봉사단원들과 다르며, KMCO의 급수 기준, 국내 전문가로 분류되어 국내 전문가 기준, 국제기구 전문가에 준하는 기준 등이다.

넷째, KMCO 제도에서 개선이 필요한 사항으로는 국제기구 내에서 계약 관계와 포지션이 모호하여 코이카 현지사무소의 KMCO에 대한 지원이 명확하지 않다는 점과 봉사단원과는 다른 목적으로 파견된 인력을 관리하는 전담자의 부재, 국내 전문가로 분류됨에 따라 국외 출장 여비 기준이 KMCO에게 동일하게 적용되어 발생하는 체재비 문제가 언급되었다. 또한, 국제기구의 책임감을 높일 수 있도록 예산을 파견 국제기구로 이관, 일반봉사단원에게 지원되는 항목 동일 지원, KMCO에 대한 사무소 지원 사항의 명료화, 체재비 지원 내용 개선, 복무 및 안전관리의 주체 명료화, KMCO의 계약이 지속될 수 있는 환경 조성이 필요하다는 점이 언급되었다.

〈표 II-20〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 파견자에 대한 지원제도 응답

점수	빈도	백분율(%)
5	4	20
4	4	20
3	9	50
2	1	10
1	0	0

다섯째, 코이카 협력사업 운영에 있어서는 비교적 다양한 사례가 나타났으나, 협력사업을 위한 간담회 주기에 있어서는 분기별 운영으로 집중되는 응답 분포를 보였다. 사업 관리에 있어서 국제기구와의 소통 채널(focal point) 정도의 역할이 이루어졌다. 공식소통 이전에 비공식적으로 업무 협의가 이루어지기도 하였다. 또한, 사무소에 따라 정기회의 유무가 다르며, 사무소와의 연락이 잘되지 않는 경우도 존재했다. KMCO 파견자나 코이카 사무소의 과중한 업무를 고려하였을 때, 가장 적절한 간담회 주기로 분기가 선택된다. 또한, 반기 정도로 주기가 길어지면 코이카 현지사무소 입장에서 파견자의 관리가 어려워진다는 문제의 가능성도 제기되었다. 분기별 간담회는 피드백 반응을 통한 업무 개선이 이루어지기 어려우며, 빈도가 잦을 수 있어 반기별 간담회가 적절할 것 같다는 의견도 일부 있었다. 코이카 현지 사무소 담당자들은 정기적인 간담회의 필요성에 대해 분기별 실시를 가장 선호하고 있으며(59%), 반기별 간담회도 담당자 35%는 희망하는 것으로 나타났다.

〈표 II-21〉 응답 내용 (정기 간담회 적정 주기) 분포

정기 간담회 주기	응답 횟수
반기별	6
분기별	10
매 달	1
기타 ⁴⁾	1
총 응답 수	18

여섯째, 코이카 협력사업 발굴에 있어서는 전반적으로 낮은 기여도에서 높은 응답을 보였다. 이는 KMCO의 전문 분야가 협력사업의 분야와 일치하지 않기 때문인 경우가 많으며, 협력사업이 진행 중인 국제기구에 파견된 KMCO는 여러 사업을 동시에 진행할 수 없어 신규 사업 발굴에 역할이 제한적이다. 반면, 파견자 개인의 역량이나 경력, 관심 분야에 따라 적극적으로 협력하는 경우도 있었다.

〈표 II-22〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: 협력사업 발굴에의 KMCO 기여도

점수	빈도	백분율(%)
5	0	0
4	4	22
3	7	39
2	6	33
1	1	0.6

일곱째, KMCO 파견자의 근무 평가는 KMCO 본인, 수퍼바이저, 코이카 현지사무소 담당자가 ‘사업기여도’, ‘규율성·책임성’의 항목으로 실시하고 있다. 사업기여도는 국제기구와의 네트워킹, 국제기구 협력사업 개선, KMCO 사업 개선의 내용이며, 규율성·책임성은 규정 준수, KMCO/코이카/국가 위상 제고, 사무소 업무 협조 및 적극성을 평가하는 항목이다.

위 업무 평가항목에 대한 만족도는 현저히 낮은 수준으로 확인되었다. 특히 ‘사업에 대한 기여도 혹은 성과’는 변경이 필요한 항목으로 제시되었는데, KMCO의 현장을 관찰할 수 없어 활동 현황을 파악하기 어렵고 사업기여도의 기준을 객관적으로 측정하기 어렵기 때문이었다. 추가할 항목으로는 ‘협력사업 파트너십과 사무소와의 소통 및 협업’을 희망하였다.

4) 파견기관과의 회의는 상시 이루어지고 있음.

여덟째, 활동평가의 주체이자 현지에서의 협업의 대상인 코이가 현지사무소에서 KMCO 파견자가 갖추어야 한다고 생각하는 역량의 중요도에 대해 평가하도록 하였다. 역량의 중요도 분석 결과, 의사소통 및 협업 능력(16회)이 가장 높은 우선순위로 나타났고, 업무수행의 주인의식(13회), 국제기구 공용어 구사 능력과 업무 추진력(각 12회) 순으로 분석되었다. 한편, 현지 시장에 대한 이해 및 분석을 비롯하여 현지에 대한 전문성은 비교적 중요하지 않은 역량으로 판단된다.

〈표 Ⅱ-23〉 응답 내용 (KMCO 파견자 역량의 중요도) 분포

역량항목	매우 중요함	중요함	보통	중요하지 않음	전혀 중요하지 않음	총 응답 수
정보 탐색 및 조직화	7	6	5	0	0	18
의사소통 및 협업 능력	16	2	0	0	0	18
업무 완결성	10	5	3	0	0	18
외국어 구사 능력(국제기구 공용어)	12	5	1	0	0	18
업무 추진력	12	3	2	1	0	18
업무 수행의 주인의식	13	3	1	1	0	18
체계적 문서작성 능력	11	7	0	0	0	18
효율적 업무처리 능력	10	8	0	0	0	18
절차 및 규정 준수	8	7	3	0	0	18
분야 전문성	11	5	2	0	0	18
사업 발굴 및 기획 능력	9	5	2	2	0	18
사업 기획 및 분석 능력	5	8	2	3	0	18
현지에 대한 전문성	5	4	5	3	1	18
현지 시장 이해 및 분석	4	10	2	1	1	18
현지 적응 및 친화력	9	6	3	0	0	18
상황 대처 능력	7	9	2	0	0	18

아홉째, KMCO 제도에 대한 개선 의견을 분석한 결과, 주로 코이가 현지사무소와 국제기구 간의 불명확한 업무분장 문제, KMCO 파견자의 지위 및 처우개선에 대한 문제가 주요 공통적으로 지적되었다. 코이가 현지사무소에서 파악한 KMCO 파견자의 지위 및 처우 개선과 관련된 사항은 KMCO 파견자 개인의 역량에 따라 P2와 P3 중에서 부여받는 직급과 대우가 상이한 바, 인력 품질의 제고가 필요하다. 이와 더불어 유엔 인사시스템에 포함되지 않아 발생하는 출장, 교육, 안전관리 등에서 KMCO가 누락되는 부분이 개선될 필요가 있음을 언급되었다. 기타 의견으로는 KMCO와의 긴밀한 소통 체계 마련의 필요성, KMCO와 KIDV(국제개발전문봉사단) 제도의 유지를 통한 청년 인재의 국제기구 진출 지원과 KMCO 파견 기회 확대, 실무경력 위주의

선발기준 재설정, 코이카 사무소 협조에 대한 중요성 인지의 필요성 등이 있었다. KMCO 파견자의 근무 평가자는 사무소마다 상이하였고, 소장 > 부소장, 코디네이터 > 협력사업의 담당자 순으로 나타났다.

KMCO 파견자의 '사업기여도와 규율성/책임성'에 대한 만족도는 대체로 만족하는 것으로 나타났다.

〈표 II-24〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 사업기여도와 규율성/책임성

점수	빈도	백분율(%)
5	0	0
4	8	44
3	6	33
2	3	17
1	1	6

현지사무소의 입장에서 가장 중요하다고 생각하는 KMCO 파견자의 역량에 대한 설문 결과는 다음과 같다.

〈표 II-25〉 코이카 현지사무소 담당자 인식: KMCO 파견자의 역량

객관식 (보기)	응답 횟수				
	매우 중요함	중요함	보통	중요하지 않음	전혀 중요하지 않음
정보 탐색 및 조직화	7	6	5	0	0
의사소통 및 협업 능력	16	2	0	0	0
업무 완결성	10	5	3	0	0
외국어 구사 능력(국제기구 공용어)	12	5	1	0	0
업무 추진력	12	3	2	1	0
업무 수행의 주인의식	13	3	1	1	0
체계적 문서작성 능력	11	7	0	0	0
효율적 업무처리 능력	10	8	0	0	0
절차 및 규정 준수	8	7	3	0	0
분야 전문성	11	5	2	0	0
사업 발굴 및 기획 능력	9	5	2	2	0
사업 기획 및 분석 능력	5	8	2	3	0
현지에 대한 전문성	5	4	5	3	1
현지 시장 이해 및 분석	4	10	2	1	1
현지 적응 및 친화력	9	6	3	0	0
상황 대처 능력	7	9	2	0	0

(2) 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과

현지사무소 설문대상자 중 인터뷰 참여 가능 회신을 한 5명을 대상으로 포커스그룹인터뷰(FGI, Focus Group Interview)를 진행하였다. 인터뷰 방식은 ZOOM을 활용하여 온라인 화상회의 방식으로 진행하였다.

KMCO 제도 운영 관련하여 코이카 담당자들의 응답이 설문과 대부분 일치하였다. KMCO의 전문성 및 역량 부문에서는 기구와 코이카 사무소의 기대하는 역량과 역할에 일부 파견자가 이를 충족하지 못하는 점, 코이카 예산 문제와 파트너십 확장의 한계성을 이유로 KMCO 파견자의 자체 수요 발굴의 어려움을 이야기하였으며, NGO 등 타 원조기관-국제기구 신규 사업 발굴 가능성에 대해 제시하였다. 또한 파견기관 평가체계에 대해선 평가 내용의 진실성과 공정성 대한 의문을 제기하였다. 이는 KMCO와 수퍼바이저가 같은 서류에 코멘트와 서명을 하면서 평가 내용을 공유하기에 공정성에 문제가 있을 수 있음을 우려한 것이다.

KMCO 파견자 지원 관련하여 코이카 담당자들의 의견과 개선 방향은 ① KMCO 사후지원 시 KMCO의 진출 지속성을 위해 안정적인 고용 형태로 계약, ② 국제기구 규정과 사정을 고려하여 파견기구에 KMCO에 대한 충분한 사전 안내 실시, ③ KMCO에 대한 파견기구의 외부인력 취급 문제(포지셔닝, 기구 내부 시스템 접근 및 지원의 차이, 낮은 채용률) 해결, ④ 코이카-국제기구 간 긴밀한 소통, ⑤ 국제기구의 예산 절감을 위해 협력사업에 KMCO 포함, ⑥ 현재 국외 출장 여비 기준을 준용하여 체류 기간에 따라 체제비를 삭감 지급하는 방식이 아닌, 매달 일정하게 지급되도록 개선 필요, ⑦ 파견기구의 KMCO에 대한 주인의식 고취를 위해 운영비를 위탁하는 방안 고려 등을 개선점으로 제안하였다. ⑧ 코이카 담당자들은 KMCO 제도 관련하여 선발난이도 상향조정, 처우개선, 프로그램 홍보, KMCO 파견자에 대해서는 KMCO의 교두보로서 충실한 역할수행을 해줄 것을 언급하였다.

5) 시사점

KMCO 활동경험에 대한 이해관계자 인식을 종합적으로 고려해봤을 때 아래와 같은 몇 가지 시사점이 도출되었으며 이에 대한 제도적 개선이 필요할 것으로 보인다.

첫째, 국제기구 내에서 계약 관계와 포지션이 모호한 KMCO에 대한 처우와 인식개선이 필요하다. 파견자와 수퍼바이저, 국내외 사업담당자 모두 공통적으로 해당 이슈에 대해 개선을 요구하였으며, 주요한 원인은 국제기구-KMCO가 아닌 코이카-KMCO로 계약이 이루어지는

점, 그에 따라 동일한 국제기구 내부 규정 하에 있지 않아 기구·기구사무소의 성향에 따라 직책과 업무 범위와 지원 사항이 상이한 점에서 기인하며, 이는 코이카 사무소 간 협의를 통해 개선할 수 있을 것으로 보인다. 파견기구와 코이카의 긴밀한 협의를 통해 구체적인 파견자 지위와 업무 범위를 확정하고 이를 파견자들에게 미리 교육하는 과정이 필요하며, 추가적으로 이후 프로그램 진행 과정에서 적절하게 진행되고 있는지에 대한 점검제도 역시 필요할 것으로 보인다.

둘째, KMCO 모집·선발에 대한 기준을 명확화하고 준거를 마련해야 한다. 이는 국제기구 및 코이카 사무소에서 희망하는 요건에 비해 실제 직무역량이 기대에 못 미치는 파견자들에서 제시된 개선사항이었다. 기구에서 원하는 인재상에 부합하게 매치하기 위해서는 보다 더 세부적이고 균등한 준거 개발이 요구된다.

셋째, 파견기구와 연계된 트레이닝에 대한 필요성이 있다. 국내 교육 관련, 긍정적인 측면도 있었으나 현지 적응을 위한 실용적인 커리큘럼이 부족하다는 답변 등을 고려할 때 파견기구와의 협의를 통해서 담당하게 될 업무 및 조직 이해를 위한 교육을 마련한다면 파견자의 현지 적응 및 업무 이해에 큰 도움이 될 수 있을 것으로 보인다.

넷째, KMCO 간 네트워크 형성을 통해 파견자 및 기구 진출자에 대한 DB를 구축할 필요성이 있다. 파견자들은 선·후배 파견자들과의 교류, 파견 종료 후 국제기구 진출 지원 등 네트워킹 및 진로 설정에 대한 지원을 요구하고 있다. 코이카 차원에서 KMCO 간 공식 네트워크를 마련한다면, 파견자 간 상호교류는 물론, 국내교육 기간동안 제공하기 어려웠던 기구·직무 정보공유, 멘토링 활동을 수월하게 지원할 수 있는 수단이 될 것이다. 또한 종료 후 국제기구 진출자에 대한 DB를 구축하고, 이들로 하여금 기구 내 추진사업정보나 트렌드 등을 공유 받는다면 향후 제도의 질적 개선은 물론 신규 협력사업 발굴과 KMCO를 포함한 WFK 글로벌 인재의 국제기구 진출을 수월하게 할 수 있을 것으로 사료된다.

다섯째, KMCO 활동지원과 복무·안전 관리를 위한 세부적인 가이드라인 수립이 필요하다. 명확한 가이드라인을 통해 업무 연속성을 유지한다면 국내외 사업담당자가 교체되어도 사업담당자의 업무 피로도와 KMCO-코이카-파견기구 간 업무 소통의 혼선을 줄일 수 있을 것으로 보인다.

여섯째, 국제기구 대상 KMCO 프로그램 홍보 강화가 필요하다. 참여자와 사무소 인터뷰에 따르면 KMCO 이해도에 따라 KMCO의 활동 만족도, 지원정도, 업무 범위, 권한, 진출 가능성이 상이하였다. KMCO에 대한 기구별 균등한 지원과 업무 만족도 향상, 진출 가능성 증대를 위해

우선적으로 기구의 KMCO 제도 이해도 강화가 요구된다. 이를 위해서는 파견기구 및 수요기구 대상 KMCO 제도와 사후지원 등에 대한 충분한 홍보와 안내가 필요할 것이다.

일곱째, 프로그램 고유의 목적 이외에 코이카 KMCO 파견사업의 차별성을 강화하고, 이를 중심으로 성과관리 계획 수립 때 성과지표로 개발되어야 한다. 참여자와 코이카 현지사무소 인터뷰에 따르면 KMCO 활동 결과 측면에서 코이카 협력사업 발굴에 있어서는 전반적으로 기여도가 낮았다. 코이카와 협력사업이 진행 중인 국제기구 여부에 상관없이 KMCO들이 파견지역 및 기구와의 사업 발굴을 위한 준비도가 높아지도록 주요 핵심역량으로 인식시키고 이를 사전교육으로 강화가 요구된다. 국제기구에서 근무 활동의 중요한 성과(outcome)는 파견 국제기구의 인적 기여로 파견지 역량강화도 중요하지만 파견지역 기반 개발성과의 증대라는 관점에서 코이카의 개발협력 강화도 중요한 부분이다. 따라서 파견지역 및 기구와의 사업 발굴을 프로그램의 성과목표에 명료화 하고 주요성과지표화 할 필요가 있다.

Ⅲ. 국내외 유사 제도 현황 및 사례 분석

1. 국내 유사 프로그램

국내외의 KMCO 유사 제도 (프로그램) 사례를 분석함으로써, 제도의 궁극적 가치에 대한 의미를 검토하고 이에 따른 운영 관리적 측면에서 비교하여 시사점과 합의점을 도출하고자 한다.

문헌 조사를 통하여, ‘청년’, ‘해외 진출 지원’의 키워드로 폭넓게 수집한 유사 프로그램 후보를 마련하였다. 조사된 프로그램은 ① 국제기구 인턴십 및 파견, ② 해외봉사단, ③ 해외 기업 등의 인턴십 및 취업 지원, ④ 기타로 구분하여 분석될 수 있다.

위 방법으로 수집된 국내외 유사 프로그램 후보를 대상으로 1차 정보를 수집하고 이를 통해 비교 대상을 선정하였다. 선정을 위한 주요한 기준은 ① 청년을 대상으로 할 것, ② 국제기구 혹은 해외진출을 지원하는 프로그램일 것, ③ 파견기간이 1년 이상일 것, ④ 개발 협력과 유사한 분야일 것이다. 해당 기준에 미치지 못하는 사례 중에서 유의미성을 찾기 위해 조사대상으로 고려 가능한 프로그램은 차선책으로 두었다.

1) 외교부 국제기구 초급전문가 (JPO : Junior Professional Officer)

국제기구 초급전문가 (JPO : Junior Professional Officer) 제도⁵⁾는 자국민의 국제기구 진출을 확대하고 국제협력 경험을 갖춘 전문가로 양성하기 위해 각 국가별로 시행하고 있는 프로그램이다. 우리나라의 경우, 1996년 처음으로 시행되었고, 최대 2년 동안의 경비를 우리 정부에서 부담하며 여러 UN기구로 파견하고 있다.

- (목표) 국제기구의 수습직원인 P1과 P2와 동등한 조건으로 근무하여 실제 국제기구 업무에 필요한 자질을 습득할 기회가 된다. 이를 통해 국제기구 진출에 필요한 전문 인력을 양성을 목표로 한다.

5) 외교부 국제기구 인사센터, “JPO 소개,” 외교부 국제기구 인사센터, 검색일 : 2020.08.11.
https://unrecruit.mofa.go.kr/new/jpo_ncre/jpo.jsp

- **(선발과정)** 2016년 개정된 내용을 기준으로 외교부의 모집 공고 이후, 국제기구의 1차 서류 심사를 바탕으로 외교부가 국문 면접을 실시하여, 국제기구의 shortlist에 승인하는 절차를 거친다. 이어서 국제기구에서 2차 면접을 진행하여 최종 합격자를 선정한다. 최종 합격자의 발표는 모집공고와 같이 외교부가 담당한다.
- **(파견현황)** 1996년부터 2016년까지 총 152명이 선발되었으며, 2016년 기준으로 125명의 활동종료자 중, 총 105명이 파견 종료 후 국제기구에 진출 하였으며 (약 84%), 91명은 국제기구에서 지속 근무 중 (약 73%) 이다.
- **(지원자격)** 만 32세 이하, 국내외 학사학위 이상을 소지한 대한민국 국민으로, 해외 근무에 결격사유가 없는 자를 대상으로 한다.
- **(파견기간)** 1년으로 하되, 1년 후 근무성적을 기초로 제반사정 및 해당 국제기구와의 협의 결과를 고려하여, 외교부 장관이 추가 1년 연장여부를 결정한다.

외교부의 국제기구 초급전문가 (JPO, Junior Professional Officer) 제도는 파견 직급, 지원 자격의 연령 기준, 파견 대상 기구 등 차이점이 있으나, 파견기간 등을 고려하였을 때, 본 연구의 대상이 되는 KMCO 제도와 가장 유사한 제도로 볼 수 있다. 외교부의 JPO 프로그램과 KMCO 프로그램의 주요 차이점은 아래의 표와 같다.

〈표 Ⅲ-1〉 JPO와 KMCO 비교

구분	국제기구 초급전문가 (JPO)	코이카 다자협력전문가 (KMCO)
주관(담당)	외교부 (유엔과)	코이카
지원 자격(연령)	만 32세 이하	만 20세 이상
지원 자격(학력)	국내외 대학 학사학위 이상	기구별 상이 (주로 석사학위 이상 요구)
지원 자격(경력)	없음	기구별 상이 (주로 3-5년 정도 요구)
파견 기간	1년 (+ 1년 연장)	1년 (+ 1년 연장)
파견 기구	본부를 포함하는 UN 기구	UN 기구의 국가 · 지역 사무소
파견 직급	P1 ~ P2	P2 ~ P3 대우
파견 직위	Staff (국제기구 직원)	Expert
수행 업무	국제기구 부여 업무	코이카 관련 업무 (협력사업) 국제기구 부여 업무
모집/선발	외교부 - 1차 면접 (국문) 국제기구 - 서류심사, 2차 면접	코이카 - 서류심사, 1차 면접 국제기구 - 2차 면접

위와 같은 JPO 제도와 KMCO 제도의 파견자(참여자)의 경험 비교를 위해, KMCO 파견자 후기 분석과 같이 JPO 파견자 후기 분석⁶⁾을 진행하였다.

KMCO 파견자 후기 분석에서와 같이 JPO 파견자 또한 초기 파견자와 최근 파견자의 후기를 비교하여 분석했다. JPO의 경우 접근 가능한 자료에서 초기 파견자는 3기 (1명), 7기 (3명), 8기 (4명)이며, 최근 파견자는 2012년 파견되었던 16기 (8명)가 분석의 대상이다. JPO 파견자 후기의 출처는 외교부 국제기구 인사센터 홈페이지 내, “JPO 근무 경험담”의 게시글이며, 활동보고서에서 확보한 KMCO 파견자의 후기와 달리 항목 구분은 존재하지 않고 각 파견자가 자유롭게 서술한 형태이다. 먼저 JPO 초기 파견자와 최근 파견자의 각 후기 내용을 정리하여 대상 기수에서 공통으로 언급된 사항을 정리한 뒤, KMCO 파견자 후기와의 비교를 진행했다.

〈표 Ⅲ-2〉 JPO 파견자 후기 분석 대상 기수별 인원 현황

기수	인원 (명)
3기	1
7기	3
8기	4
16기	8
합계	16

〈표 Ⅲ-3〉 JPO 파견자 후기 분석 대상 기구-국가별 인원 현황

파견기구	인원 (명)	파견국가	인원 (명)
WFP	3	미국	2
UNDP	3	스위스	2
UNHCR	2	이탈리아	2
UNIDO / ILO	1	태국	2
UNESCO	1	가나	1
UN OCHA	1	독일	1
UNCfPD	1	수단	1
UNV	1	프랑스	1
UN DPKO	1	카메룬	1
IFAD	1	케냐	1
UNICEF	1	코트디부아르	1
합계	16	탄자니아	1
		합계	16

JPO 파견자 후기 분석 대상 파견기구별 인원 현황

JPO 파견자 후기 분석 대상 국가별 인원 현황

6) 외교부 국제기구 인사센터, “외교부 국제기구 인사센터,” JPO 근무 경험담. 검색일 : 2020.08.11.
<https://unrecruit.mofa.go.kr/new/community/jpo.jsp>

JPO 파견자 후기 분석을 통해 보았을 때, 초창기와 최근 파견된 JPO 파견자가 공통으로 언급한 사항은 다음과 같다. 국제기구에서 실무를 경험할 수 있다는 본 프로그램의 장점과 더불어 주요한 능력, 정규 직원과 동일한 대우, 파견 기간 이후 체계적 지원에 대한 필요성이다.

- (프로그램의 장점) UN기구의 진출 희망자에게 실무 경험 기회를 제공한다.
- (주요 능력) 커뮤니케이션과 네트워킹 능력이 중요하다. 이는 다국적 환경과 국제기구의 조직문화라는 특수한 환경 속에서 효과적으로 소통하고 원만한 인간관계의 유지가 요구되기 때문이다.
- (대우) P2 직급의 다른 국제기구 직원들과 동일한 대우를 받으며, 업무에 있어서도 차별이 없다. 이 때문에 다양한 정보를 접할 수 있고, 파견 국제기구에서 제공하는 제2외국어 교육 수강 기회를 비롯한 많은 훈련의 기회가 있다. 다만, 파견 국제기구에 따라서 차이가 있다.
- (사후지원) JPO 파견 종료 후, 국제기구 정규직 진출을 돕기 위해 외교부의 보다 체계적인 지원이 필요하다. 예를 들어, 파견 기간의 연장이나 이탈리아나 독일과 같은 다른 국가의 사례처럼 국제기구와의 재정 분담 등을 통한 계약 연장 등의 계획이 마련되어야 한다.

KMCO 파견자와 JPO 파견자의 후기를 비교 분석하면, 해당 내용을 제도와 관련된 사항, 지원과 관련된 사항, 현지에서의 생활과 관련된 사항으로 구분할 수 있다. 구분에 따른 각 내용은 아래의 표와 같다.

〈표 Ⅲ-4〉 KMCO 파견자와 JPO 파견자 후기 비교 분석

구분	공통점	주요 차이점
제도 관련	- 유엔 등의 국제기구 진출 희망자에게 실무 경험 기회 제공 - 근무 기간이 2년으로 해당 분야의 전문가라고 보기는 어려움 - 같은 기구 안에서도 배치되는 부서, 본부 및 사무소 등에 따라 업무 내용 및 배울 수 있는 점이 달라짐 → 공고 등을 통해 해당 자리에 대한 다양한 정보를 수집하여, 실제로 그 업무를 통해 많은 것을 배울 수 있는지에 대해 스스로 고민해 보아야 함	- 유엔 정직원과의 차이 ▪ KMCO : 접근하지 못하는 내부 시스템이 있으며, 정규/내부직원이라는 인식이 적음 ▪ JPO : 정규직원과 같은 대우를 받으며, 접근 가능한 정보 및 교육이 다양함 - JPO에서만 언급된 내용 ▪ 자신의 역할을 확립하기 위한 적극적인 업무 태도가 필요함

구분	공통점	주요 차이점
지원 관련	- 계약 종료 이후, 파견자들의 국제기구 근무 경험을 국내 유관기관 등에서 활용할 수 있는 방안 마련이 필요함 - 교육비용 지원 (JPO는 training budget)	- 제2외국어 교육 ▪ KMCO : 제2외국어 및 현지어에 대한 교육 지원 없음 ▪ JPO : 유엔 내부의 직원을 위한 제2외국어 교육 수강 가능 - JPO에서만 언급된 내용 ▪ UNDP의 경우, JPO 파견 이후 6개월 이내 본부에서 2주 간의 교육을 받음
생활 관련	- 높은 물가 및 주거비	- 안전에 대한 문제 ▪ KMCO : 치안, 교통 등 안전과 관련된 생활 중 주의사항들이 언급됨 ▪ JPO : 안전과 관련된 문제가 언급된 바 없음

2) 국내 유사 프로그램

(1) 국제기구 파견 프로그램

① 국제기구 수습직원 (주니어 레벨)

외교부의 JPO를 제외한 국제기구 파견 프로그램은 기획재정부의 JPO 프로그램과 한·아프리카재단의 YPA(Young Professionals on Africa)가 있다. 두 프로그램 모두 KMCO보다 낮은 직급의 P1, P2 수준의 수습 직원(주니어 레벨)로 파견된다. 지원 자격은 만 32세 이하의 학사학위 소지자로 일정 기준 이상의 어학성적 보유자이다. 기획재정부의 경우에는 세계은행, 유럽부흥개발은행과 같은 다자개발은행으로, 외교부의 경우 사무국을 비롯한 UN기구, 한·아프리카재단의 경우에는 아프리카 개발은행으로 파견한다. 각 파견자들의 단신 파견에 있어 소요되는 경비 일체는 주관 부처에서 부담한다.

위 국제기구 파견 프로그램의 경우, 특별한 사후지원제도가 언급되어 있지 않다. 오히려 해당 제도가 국제기구 정규 직원 진출을 보장하지 않는다고 명시되어 있다. 이를 통해 보았을 때, 국제기구 파견 제도를 통한 근무 이후의 계약 연장 및 지속적 국제기구 진출은 해당 상황의 영향을 받는다고 볼 수 있다. 근무 기구 및 부서의 (재정적) 상황, 수퍼바이저의 지원 노력 그리고 개인의 역량 및 성과 등을 가장 주요한 요인으로 볼 수 있다.

그렇지만 제도적으로 파견자의 계약 연장을 유리하게 도와주는 장치는 있다. KMCO의 사후관리지원제도와 같이 프로그램을 통한 파견 기간의 종료 이후, 추가적으로 계약을 할 경우

재정적 지원을 제공하는 것이다. 기획재정부 JPO 사례⁷⁾에서는 총 2년의 JPO 파견 이후, 추가적으로 3년 계약 연장 시 1년치의 인건비를 기획재정부에서 지원하고 있다. 수퍼바이저와의 인터뷰 과정에서도 사회관리지원제도에 대해 높은 만족감을 보이며, 추가적인 재정 지원이 있는 것이 파견자의 계약 연장에 유리하게 작용할 수 있다는 의견을 주었다. 하지만 국제기구 규정과의 충돌, 행정 절차에 소요되는 시기와와의 충돌 등으로 인해 제도 활용의 어려움을 겪는 경우도 있다. 따라서 사후관리지원제도의 공고 시기 등의 조정을 통해 제도의 활성화를 통해 KMCO 파견자의 계약 연장의 유인책으로 활성화할 필요가 있다.

외교부 JPO 또한 JPO 경험이 국제기구 직원으로 자동 채용되는 것이 아님을 명시⁸⁾하고 있다. 하지만 외교부는 국제기구 인사센터 등을 통해 지속적으로 국제기구의 공석 및 채용 정보를 제공하고 있다. 물론, JPO, UNV 참여자만을 대상으로 정보를 제공하는 것은 아니다. 코이카 또한 봉사단 커리어센터 홈페이지를 통해 채용 정보 제공이라는 유사한 기능을 하고 있다. 하지만 해당 채용 공고에서 국제기구와 관련된 공고가 따로 구분되어 있지 않으며, 일반적인 ODA 관련 채용 기회와 혼재되어 있다. 해당 공고를 분리하여 제공한다면, 국제기구 진출 희망자에게 도움이 될 것이다.

② 청년기술인재단 (컨설턴트)

또 다른 제도로는 기획재정부에서 지원하는 '청년기술인재단'으로 해외 현장경험 및 취업기회 제공을 목적으로 한다. 파견기구는 미주개발은행, 아시아개발은행과 같은 다자개발은행이며, ICT 분야에서 컨설턴트 직위로 근무하게 된다. 이는 2019년에 이어 두 번째로 진행되며, 지원자에게는 국적 제한없이 ICT 분야 석사 학위 및 3~5년 이상의 경력과 원활한 영어 소통 능력이 요구된다. 파견자들의 급여, 체제비 및 왕복 항공료 등의 경비 일체를 기획재정부에서 지원한다.

(2) 국제기구 인턴십

우리나라 정부가 지원하는 국제기구 인턴십은 각 정부 부처가 해당 부처의 특색에 맞는 국제기구 및 연구소 등으로 파견한다. 외교부는 중남미 소재와 에너지 관련 국제기구로, 환경부는 환경

7) 김**, (사)글로벌발전연구원 연구팀 인터뷰 진행. 비대면 화상 인터뷰. 서울, 인터뷰 날짜 : 2020.11.11.

8) 외교부 국제기구 인사센터, “국제기구 직원이 되려면,” 외교부 국제기구 인사센터, 검색일 : 2020.08.11.
<https://unrecruit.mofa.go.kr/new/overview/unemploy.jsp>

관련 국내·외 국제기구, 과학기술정보통신부는 원자력 관련 국제기구, 정부기관 및 연구기관으로 농림축산식품부는 농식품 분야의 국제기구로 파견을 보낸다.

지원자격은 대학 재학생 이상의 영어 구사 능력을 보유한 사람으로 모집/파견 관련 분야의 전공자를 우대한다. 담당 정부 부처에서 항공료, 현지 체제비, 비자 및 보험료 등을 지원하며, 대학(원) 재학생을 대상으로 하는 점이 특징이다. 각 프로그램에 따른 파견기구는 아래와 같으며, 각 정부 부처가 관련 국제기구, 해당 분야의 글로벌 인재 육성을 위한 제도로 볼 수 있다. 비교적 장기적 관점에서 전문 분야의 전공자 중 국제기구 진출 희망자에게 경력 개발의 초석의 역할을 할 수 있다. 하지만 대학 혹은 대학원 재학생을 대상으로 하기 때문에, 실제 해당 분야의 전문가를 파견하다고 보기에는 한계가 있다. KMCO의 경우에는 파견자에 따라 편차는 존재하지만, 한 분야에 대해 학력과 경력을 통해 전문성을 쌓은 전문가 국제기구 진출을 시도할 수 있는 제도가 된다.

〈표 Ⅲ-5〉 정부지원 국제기구 인턴십 파견 부처와 파견 기구

정부 부처	분 류	파 견 기 구
외교부	중남미 소재 국제기구	아마존협력조약기구(ACTO), 라틴아메리카통합기구(ALADI), 라틴아메리카 개발은행(CAF), 중미사법재판소(CCJ), 국제노동기구(ILO) 페루 사무소, 라틴 아메리카의회(PARLATINO), 유엔중남미카리브경제위원회(ECLAC), 제툴리 우바르가스재단(FGV), 라틴아메리카 에너지기구(OLADE), 이베로아메리카국가기구(OEI) 온두라스 사무소, 중미통합체제(SICA), 미주기구(OAS) 등
	에너지 관련 국제기구	국제재생에너지기구(IRENA), 국제에너지기구(IEA) 등
환경부	환경 관련 국내외 국제기구	유엔환경계획(UNEP), 유엔기후변화협약(UNFCCC), 유엔교육과학문화기구(UNESCO), 경제개발협력기구(OECD) 등
과학기술 정보통신부	원자력 관련 국제기구	국제원자력기구(IAEA), 경제협력개발기구 원자력기구(OECD/NEA) 등
	원자력 관련 정부기관	호주 원자력과과학기술청(ANSTO) 등
	원자력 관련 대학 및 연구기관	취리히공대(ETH), 폴 페르연구소(PSI) 외 5개
농림축산 식품부	농식품분야 관련 국제기구	유엔식량농업기구(FAO), 국제농업개발기금(IFAD), 국제식량정책연구소(IFPRI), 와게닝겐대연구소, 유기농업연구소(FiBL), 국제미작연구소(IRRI), 덴마크 농식품위원회&코펜하겐대학교, UN 지속가능농업을 통한 빈곤감소센터, Pessl Instruments 등

(3) 유엔자원봉사단 (UNV, United Nations Volunteers)

UNV는 외교부에서 주관하는 UNV 청년봉사단, UNV 전문봉사단, 한국국제협력단(코이카)에서 주관하는 코이카-UNV 대학생 봉사단 그리고 UNV 기구에의 직접 지원으로 구분될 수 있다. UNV의 경우에는 각 모집 기구에 따라 연령, 학력, 경력 등의 지원자격, 파견 직위(position)이 매우 상이하다. 공통적인 사항은 영어 구사 능력 보유자를 모집 대상으로 하며, 파견기간 종료 이후 계약 연장 등을 위한 구체적인 지원사항이 명시되어 있지 않다는 점이다.

외교부 UNV 전문봉사단은 각 파견자들의 전문성과 경험을 바탕으로 Specialist, Management officer, Expert 등으로 구분되는 예도 있지만 대부분 UNV로 분류된다. 외교부 UNV 청년봉사단은 만 23세 이상 만 29세로 1-2년의 유관분야 경력을 보유한 청년을 대상으로 모집한다. UNV 전문봉사단은 만 25세 이상의 최소 학사학위 이상 보유자로, 전문적인 경험과 기술을 활용할 수 있는 수준의 사람을 대상으로 한다. 코이카-UNV 대학생 봉사단은 만 18세 이상 만 29세 이하의 대학(원) 재학생을 대상으로 하며, 특정한 수준의 관련 분야 경력이 요구되지 않는다. UNV의 경우 앞서 언급된 바와 같이 담당 주체 및 프로그램에 따라 차이가 있다. 하지만 봉사단으로 파견되는 만큼 다른 인턴십을 비롯한 국제기구 진출 지원 프로그램에 비해, 지원 사항이 적은 편이다. UNV 프로그램들은 청년, 인재들에게 국제기구 근무 경험을 제공하는 데에 그 의의가 있는 것으로 보인다.

(4) 해외 취업

해외 취업 프로그램의 사례로는 재외동포재단의 '한상 기업 청년인턴'을 대상으로 한다. 해당 프로그램은 국외의 한인 기업을 대상으로 행정, 무역, 기술직, 디자인 등 다양한 직무로 다양한 국가에 청년을 파견한다.

만 34세 이하의 최종 학교의 졸업자 및 졸업예정자를 대상으로 하여, 인턴십 및 연수 종료 이후 인턴 근무 기관에 바로 해외 취업이 가능한 사람을 모집한다. 재단은 월별 지원금, 파견자에 대한 보험료, 교육비 등의 항목으로 파견기간 동안 최대 600만 원을 지급한다. 하지만 각각 근무 기업에 따라 지원사항은 매우 상이하며, 항공료와 비자 발급비는 파견자 본인이 부담한다.

파견된 한인 기업에서의 지속적인 근무(취직)를 위하여, 졸업자와 졸업예정자를 선발하는 점이 가장 주요한 특징이다.

해외 취업의 경우 사업의 궁극적인 목적 달성을 위한 인재의 파견이라는 점에서 KMCO 사업에 주는 의의는 지원 대상자의 차별화 전략이 될 것이다. 이미 코이카의 국제개발협력 경력사다리 체제가 성숙한 단계로 접어들면서 양질의 일자리 창출의 경로상에 1차, 2차 귀국 인재에 대한 인력풀이 강화되고 있지만, 국제기구 안착을 위한 대상과 관련해서, 코이카의 인력풀 이외 내용 전문가로서의 다양한 영역에서 경험과 전문성을 구축한 대상에 대한 고려도 가능할 것으로 사료된다.

〈표 Ⅲ-6〉 국내 유사 프로그램

구분	직위 (position)	모집 주체	파견 (국제) 기구	지원자격	사후관리	자금
국제기구 파견	P1/P2 수준의 수습 (JPO/YPP) 혹은 주니어 레벨의 직원	기획재정부, 외교부, 한아프리카재단	세계은행, 아프리카 개발 은행, 유럽부흥개발은행, UN 사무국을 비롯한 UN기 구 및 주요 국제기구	- 대한민국 국적자 - 학사학위 이상 소지자 - 만 32세 이하 - 일정 기준 이상 어학성적 보유자	세계은행 YPP와 같 이 국제기구에서 직 접 운영하는 경우, 계 약기간 종료 후 관련 기구 내 취업 지원	- 기획재정부 ⁹⁾ , 외교부, 한 아프리카 재단 등에서 파 견에 소요되는 경비 일체 부담 (단, 동반 가족은 본 인 부담)
	컨설턴트	기획재정부, 다자개발은행	미주개발은행 (IDB), 아시 아개발은행 (ADB) 등의 다 자개발은행 ¹⁰⁾	- 국적제한 없음 - ICT 분야 석사 학위 소지자 및 3-5년 이상의 경력 - 원활한 영어 의사소통 능력		- 기획재정부 (급여, 체제비 및 왕복 항 공료 등의 경비 지급)
국제기구 인턴십	인턴	외교부, 환경부, 과학기술정보 통신부, 농림축산식품부	중남미 소재 국제기구 ¹¹⁾ , 에너지 관련 국제기구 ¹²⁾ , 환경 관련 국내외 국제기 구 ¹³⁾ , 원자력 관련 국제기 구, 정부기관 및 연구기 관 ¹⁴⁾ , 농식품분야 관련 국 제기구 ¹⁵⁾ 등 각 부처의 성 격에 맞는 분야의 국제기구	- 대학 재학 이상 혹은 대학 원 재학생 또는 졸업자 - 영어 구사 능력자 ¹⁶⁾ (일정 기준 이상 어학성적 보유 자 혹은 해외 대학 졸업자) - 관련 분야 전공자 우대		- 항공료, 현지 체제비, 비자 및 보험료 등

9) 기획재정부의 경우, 세계은행 파견자는 신탁기금으로 운영되어 기구에서 지급함.

10) 매년 모집 대상 기관이 상이함.

11) 아미존협력조약기구(ACTO), 라틴아메리카통합기구(ALADI), 라틴아메리카개발은행(CAF), 중미 사법재판소(CCJ), 국제노동기구(ILO) 페루 사무소, 라틴아메리카의회(PARLATINO), 유엔중남미 카리브경제위원회(ECLAC), 제툴리우버부르가스재단(FGV), 라틴아메리카 에너지기구(OLADE), 이베로아메리카국가기구(OEI) 온두라스 사무소, 중미통합체제(SICA), 미주기구(OAS) 등

12) 국제재생에너지기구(IRENA), 국제에너지기구(IEA) 등

13) 유엔환경계획(UNEP), 유엔기후변화협약(UNFCCC), 유엔교육과학문화기구(UNESCO), 경제개발 협력기구(OECD) 등

14) 국제기구 - 국제원자력기구(IAEA), 경제협력개발기구 원자력기구(OECD/NEA) 등 / 정부기관 - 호주 원자력과학기술청(ANSTO) 등 / 대학 및 연구기관 - 취리히공대(ETH), 플뤼르연구소(PSI) 외 5개

15) 유엔식량농업기구(FAO), 국제농업개발기금(IFAD), 국제식량정책연구소(IFPRI), 와게닝겐대연구소, 유기농업연구소(FIHL), 국제미작연구소(IRRI),

구분	직위 (position)	모집 주체	파견 (국제) 기구	지원자격	사후관리	지급
UNV	UNV (Programme assistant, Data science officer, Specialist, Management officer, Expert 등 ¹⁷⁾)	외교부, 코이카	WFP, UN Women, UNDP, UNESCO, FAO, UNESCAP, IOM, UNRCO, UNEP 등 UN기구	- 각 모집 형태별 나이 기준 상이 - 각 모집 형태별 학력 기준 상이 - 최소 2년 이상의 관련 분야 경력¹⁸⁾ - 영어 구사 능력 보유자¹⁹⁾	유엔 리더 및 전문가로부터 커리어 지원	- 운영 주체에 따라 차이가 있으나, 항공료, 거주비, 생활비 등을 지원함.
해외 취업	인턴	한상/재외 동포재단	한인기업(한상) 네트워크 (120여개 사)로, 분야는 디자인, 무역, 행정, 기술직 등 한상기업 희망 직무에 따라 다르며, 파견지도 다양함.	- 해외여행 또는 인턴 근무 국가 비자 취득에 결격사유가 없는 자 - 한상기업을 통한 해외 진출에 관심 있는 자 - 만 34세(모집공고일 기준) 이하 최종 학교의 졸업자 또는 최종학년 재학 중인 자로 연수 종료 후 졸업 및 해외 취업이 가능한 자 (단, 5년 이내 동 사업 참가자 지원불가) - 워킹홀리데이 VISA 발급 국가 지원자의 경우, 최소 9개월 이상 유효한비자 소지만 신청 가능	각 회사별 사후 지원 상이	- 월별 지원금, 보험료, 교육비 등 인턴기간 동안 최대 600만원 지급 - 항공료 및 비자발급비는 개인 부담

테마크 농식품위원회&코펜하겐대학교, UN 지속가능 농업을 통한 빈곤감소센터, Pessl Instruments 등

16) 외교부의 “중남미 지역기구 인턴파견 프로그램”의 경우, 영어와 스페인어 구사 가능자

17) 외교부의 “UNV 청년봉사단”의 경우, Programme assistant, Data science officer 등, “UNV 전문봉사단”의 경우, Specialist, Management officer, expert 등 다양한 직위로 불림.

18) 단, “코이카-UNV 대학생 봉사단”의 경우에는 경력 보유에 대한 기준이 없음.

19) 외교부의 “UNV 청년봉사단”과 “UNV 전문봉사단”의 경우, 영어, 프랑스어, 스페인어 중 1개 능통자

구분	직위 (position)	모집 주체	파견 (국제) 기구	지원자격	시후관리	자금
해외 인턴십 봉사활동	인턴	한국장학재단, 한국전문대학 교육협의회, 국립국제교육원	글로벌 현장학습이 가능 한 모든 국가	- 4년제 대학 4학기 (2년제 2 학기) 이상 이수한 재/휴학 생 및 1년 이내 졸업생	멘토링제 운영 및 취 업 특강 등을 통한 취 업지원 교육	- 항공료, 비자발급비, 현장 실습관리 운영비, 보험료, 교육비 및 체제비 일부) 파 견 권역별 차등 지급
	봉사자	굿뉴스코	아시아, 아프리카, 아메리 카, 오세아니아, 유럽 대 륙의 80여개국	- 대학생 및 대학원생 미혼 남/녀 (한국국적에 한함) - 해외 현지 활동에 적합한 심신이 건강한 자 - 해외여행 및 기타 해외파 견에 결격 사유가 없는 자 - 휴학생, 졸업생, 병역미필 자 지원가능	봉사활동 확인서 발 급 및 세계문화엑스 포, 리더스컨퍼런스 등 귀국 후 프로그램 참여	- 항공 및 출국 전 제반 비용 은 본인 부담
	봉사자	월드프렌즈 코이카 봉사단	봉사단 유형별 상이(대학 생, 글로벌 협력, 다자협 력, 영프로페셔널 등)	- 봉사단 유형별 상이 (나이, 학력 등)	활동종료 후 단원 귀 국지원, WFK장학금 지원 및 취업지원 등	- 항공, 거주, 생활비 등 지원 (파견 권역별 차등지급)
	봉사자	캄보프렌드	캄보디아, 필리핀, 몽골, 네팔, 아프리카-케냐	- 봉사 일정 자유 - 개인 및 가족단위 참여 가능	봉사 완료 후 해당 국 가 교육청 명의의 영 문 봉사인증서 발급	- 호텔 숙박 및 봉사 관련 물 품 지원 - 1일 봉사활동 비용 (8-13 만원) 및 왕복 항공료 등은 개인 부담
	봉사자	청소년국제교류 네트워크 (한국청소년 활동진흥원)	베트남, 말레이시아 등 아 시아 국가	- 만 15세~20세 청소년	-	-

구분	직위 (position)	모집 주체	파견 (국제) 기구	지원자격	사후관리	자금
(기업체) 해외 봉사활동	장/단기 봉사자	코피온 ²⁰⁾	동남아시아, 아프리카, 남 아메리카 등 전세계 43개 국에 있는 143여개 NGO 및 비영리기관	- 청소년 (만 15세 이상) - 대학생 - 일반시민 - 기밀 임직원 - 정부 임직원 등	없음 ²¹⁾	- 각 파트너 기관 ²²⁾ 별 파견 비용 지원
	봉사자	해비타트	전세계 해비타트 70개국	- 2년제, 특수대 등 모든 대 학교 재학생	활동 수료증 발급	- 각 파트너 기관 ²³⁾ 별 비용 지원

20) Cooperation & Participation In Overseas NGOs

21) 현대자동차그룹 (해피무브) 수료생은 현대자동차 구매할인, 단원 간 결혼 시 웨딩카 지원 및 국내 봉사활동 지원

22) 현대자동차그룹 (해피무브), LS대학생봉사단, 인천공항공사, 현대건설

23) 현대자동차그룹 (해피무브), 포스코그룹 (비온드)

2. 국외 유사 프로그램

1) 국외 유사 프로그램

세계적으로 UN과 국제기구를 통한 자국의 영향력 확대를 위해 대부분의 공여국과 주요 UN회원국은 다양한 방식으로 국제기구에 청년 전문가와 인턴을 파견하고 있다. UN이 회원국에 제공하는 공식적인 제도로서 JPO가 대표적인 국제기구 최초 진입구가 되고 있다. 특히 공여국들은 국제기구에 다양한 방식의 재정적 기여와 다자협력 프로그램을 통해 자국 젊은이들에게 국제기구 진출을 돕고 있다.

(1) JPO(Junior Professional Officer)

JPO 제도는 1961년에 유엔 경제사회 이사회회의에 의해 결의안이 마련되어, 유엔의 활동을 지원하기 위해 각 공여국과 유엔 사이의 양자간 합의에 따라 전문직 하급 공무원(JPO)을 모집하여, 개발협력과 프로그램을 이행하는 과정에 각 정부의 재정적 지원을 받는 졸업생들의 협력을 승인하고 장려하는 인사제도이자 다자협력 프로그램이다. 유엔은 JPO 규정집(handbook of JPO)을 마련하여 사업의 목적과 선발, 유엔 조직 내 스태프로서 권리, 복무 규정, 활동 종료 단계에 이르기까지 자세한 내용의 규정집을 마련하여 운영하고 있다. JPO 프로그램은 유엔 경제사회부(UN/DESA)의 역량개발 프로그램 관리 사무소(CDPMO, Capacity Development Programme Management Office)가 직접 관리하고 있으며, 유엔 사무국 전체에 걸쳐 약 250개의 JPO/SARC(Special Assistant to the Resident Coordinator)가 존재한다. JPO는 본부, 본부로부터 떨어진 사무실, 평화유지군 임무 및 전 세계 현장 임무소에 배치되어 있으며, 여러 공여국에서 정부의 기금을 유엔에 제공하고 있으며 공여국가의 국민이 대부분 JPO이지만, 현지 개발도상국가의 국민을 대상으로 선발하는데 기금이 사용되는 것에 합의가 되어 있다.

주니어 프로페셔널 (JPO) 프로그램의 전반적인 목표는 유엔과 기타 참여 기관의 개발 및 역량 개발 업무를 강화하는 것이다. 이전 외교부의 JPO 사례처럼 P1 혹은 P2 수준의 국제기구 직원으로, 유엔 본부를 비롯한 산하기관, 세계은행 등으로 파견되고 있다. JPO의 경우 소요되는 비용은 파견국가의 정부에서 지원하고 있으며, 32세 이하의 석사 학위 이상 소지자를 대상으로 한다. 또한 2년 정도의 관련 경력이 요구되는 경우도 있으며, 가장 공통적인 지원 자격은 영어 능통자 (UN 공용어 능통자 우대) 조건이다.

JPO의 경우, 계약 기간 이후 정규직원 선발에 대한 보장은 마련되어 있지 않다. 하지만 파견국 정부에 따라 파견자의 계약 연장에 대한 지원이 상이하다. 예를 들어, 독일의 경우 독일 정부에서 파견자의 수퍼바이저에게 격주로 연락하여, 파견자의 계약 연장 등에 대한 문의를 지속적으로 한다. 이를 통해 수퍼바이저가 파견자의 계약 종료를 인지하고, 파견자가 원하는 경우 계속하여 국제기구에서 근무할 수 있는 방향에 대해 고민하게 한다.²⁴⁾ 이처럼 파견 정부 및 기관에서 지속적으로 수퍼바이저가 통해 계약 연장 및 국제기구 진출을 위한 지원을 할 수 있도록 독려하는 태도와 제도가 필요하다.

(2) 세계은행그룹의 공여국 재원 직원 채용사업(Donor Funded Staffing Program, DFSP)²⁵⁾

세계은행그룹의 직원 채용 방법 중 하나로 공여국 정부에서 자국의 파견자에 소요되는 자금을 지원하여 세계은행그룹에서의 근무 경험을 부여하는 것이다. JPO가 가장 대표적인 사례이며, 5년 정도의 중간급 경력을 보유한 전문가를 위한 프로그램(MC, Mid Career Professionals)도 존재한다.

DFSP는 한국을 포함한 일본, 호주, 벨기에 등 총 19개 공여국이 참여하고 있으며, 1998년부터 2019년까지 JPO 34명, MC 164명을 채용하였다.²⁶⁾

DFS 담당 팀도 세계은행그룹의 HR부서에 포함되어 있어, 파견자들을 관리²⁷⁾한다. 예를 들어, 파견 직후 세계은행의 시스템에 대한 소개 등 간단한 안내를 비롯해, 파견 중 애로사항에 대한 확인 등의 연락을 진행한다.

24) 김** (사)글로벌발전연구원 연구팀 인터뷰 진행. 비대면 화상 인터뷰. 서울, 인터뷰 날짜 : 2020.11.11.

25) World Bank(세계은행). “Donor Funded Staffing Program (DFSP).” The World Bank(세계은행). 검색일 : 2020.10.25.

<https://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/donor-funded-staffing-program>

26) Ms. Rosan Zorrilla. “UN JPO Meeting, Rome, 2019.” *United Nations(국제연합)*. 검색일 : 2020.12.08.

<https://www.un.org/development/desa/jpo/events/2019/02/12th-meeting/>

27) 김** (사)글로벌발전연구원 연구팀 인터뷰 진행. 비대면 화상 인터뷰. 서울, 인터뷰 날짜 : 2020.11.11.

2) 일본 사례

(1) 일본 국제협력기구 (JICA, Japan International Cooperation Agency)

① 일본 해외 청년 협력대 (JOCV, Japan Overseas Cooperation Volunteers)

일본의 ODA 기술협력의 한 방법으로 20-39세의 청년들을 전세계에 봉사자로 파견하는 제도로 1965년부터 시작되어 현재까지 약 88개국에 40,000여 명이 파견되었다. 파견기간은 2년 정도로, 11개월의 단기 파견도 가능하다.

프로그램의 목적은 다음의 3가지이다. 개발도상국의 사회·경제적 발전을 위한 협력, 일본과 수원국, 상호 간의 이해와 국제적 친선 증진, 국제적인 관점에서의 개발과 일본 커뮤니티에 대한 경험 제공이다. 이는 국제기구가 아닌, 개발협력 현장으로의 봉사자 파견 프로그램으로 우리나라의 월드 프렌즈 코리아 (World Friends Korea) 봉사단 프로그램들과 유사하다고 볼 수 있다.

② JOCV UNV²⁸⁾²⁹⁾³⁰⁾

UNV와 함께 JOCV로서 2년의 임기를 마치고 국제협력 분야의 진출을 희망하는 청년을 대상으로 운영하는 제도이다. JOCV UNV의 파견기간은 2년이다. 1989년 UNV와 JICA가 협정을 체결하여 2020년 8월을 기준으로 현재까지 352명이 파견되었으며, 현재는 5개국에서 5명이 활동 중이다. 파견기구는 일반적인 UNV 프로그램과 같이 다양한 UN기구의 사무소이다.

JICA의 인터뷰에서 파견 기구는 JICA의 전략 우선순위에 따라 UN기구들로부터 DoA를 수집하여, JOCV UNV 프로그램을 운영한다. JICA는 JOCV UNV 파견 전, UNV 프로그램에 대한 안내 및 오리엔테이션은 제공하고, 직무기술 (DoA, Description of Assignment)를 제공한다. 파견에 소요되는 비용 일체는 JICA에서 담당하며, 현지에서의 지원은 기본적으로 일반적인 UNV 프로그램과 동일하다. 지원 과정에서는 로스터에 등록을 한 후, 신청서, 이력서, 어학증명서 그리고 추천서를 구비하여 청년 해외협력대 사무국 UNV 담당자에게 제출하여야

28) JICA, (사)글로벌발전연구원 연구팀 일본 현지 컨설턴트 인터뷰 진행, 서면 인터뷰, 도쿄, 인터뷰 날짜 : 2020.11.10.

29) JICA, “JOCV枠 UNV制度.” JICA 해외협력대, 검색일 : 2020.12.04.
https://www.jica.go.jp/volunteer/obog/career_support/unv/index.html

30) JICA, “UNV 모집공고.” JICA 해외협력대, 검색일 : 2020.12.04.
https://www.jica.go.jp/volunteer/obog/career_support/unv/pdf/unv.pdf

JOCV UNV로 신청할 수 있다. 또한 로스터 등록 과정에서 반드시 관련 직무 경력으로 “Japan Overseas Cooperation Volunteers”를 명시해야 한다.

본 제도에 참여하기 위해서는 JOCV로써 2년의 활동 종료 이후, JICA의 추천이 필요한 것이 특징이다. 일반적인 UNV에 비해 경쟁 대상이 한정적이기 때문에, 비교적 합격이 용이하다고 평가된다. 앞서 언급된 바와 같이 파견 비용 일체는 JICA에서 부담하며, JICA는 서류 심사를 바탕으로 UNV 사무국에 추천한다. JICA가 파견하는 전문가, 협력 대원 등과 같이 국제협력공제회 및 산재 보험에 가입된다. 또한 파견 전 JICA의 오리엔테이션 참여하고, 파견 중에는 JICA와 긴밀한 소통이 요구되며, 파견 종료 후 귀국하면 JICA에서 귀국 보고에 참여해야 한다. 이처럼 일반적인 UNV와 담당 업무에서는 차이가 없으나, 선발 과정이 비교적 용이하다는 점, UNV가 아닌 JICA에서 파견 비용을 지원한다는 점이 가장 두드러지는 차이점이다.

JOCV UNV 파견자들은 파견 종료 이후, 기획조사원(planning researcher), 국제협력전문원(international cooperation specialist), 전문촉탁원(professional contractor), 직원(staff) 등의 다양한 형태로 유엔 기구 근무, JPO 파견을 비롯해 JICA에서도 활발히 근무하고 있다.

③ Associate Expert Program

주니어 전문가(junior specialist) 프로그램은 일본의 평화구축, 인간안보 등의 분야에 있어 인재를 양성하기 위한 프로그램이다. 개발도상국 등에서 개발협력에 대한 전문 지식과 경험을 갖고 활동하길 희망하는 청년을 대상으로 한다. 이를 통해 실질적으로 현장에서 프로젝트를 기획하고 운영하는 등의 능력을 보유하도록 하는 것을 목적으로 한다. 주로 일본 국내의 개발협력 현장에서 경험을 쌓을 수 있도록 하며, 최대 1년 6개월의 기간으로 운영된다. 또한, 국내에서의 근무 뒤에는 장기 전문가 등의 형태로 해외파견을 원칙으로 한다.

JICA는 '국제협력 인재 등록제도'를 운영 중이다. 이는 국제개발협력 현장에서 필요한 다양한 분야의 전문성, 기술, 경험 등을 보유한 전문가들이 '국제협력 인재'로 사전에 등록할 수 있는 제도이다. 이 제도를 통해, JICA를 비롯해 여러 국제 협력 사업 수행 기관과 단체의 사업에 참여할 수 있다.

(2) 일본 외무성

① JPO

JOCV와 함께 KMCO 파견자의 추천과 KMCO 슈퍼바이저의 경험을 바탕으로 일본의 JPO 프로그램도 조사대상으로 포함하였다. JPO 프로그램에 요구되는 수준의 경력은 없지만 최근 파견자의 경력이 길어지는 추세이기 때문에, KMCO와 비교 가능하다고 판단되었다.

일본의 JPO 프로그램 제도 또한 한국을 비롯한 여러 국가의 JPO 사례와 유사하다. 다만, 국제기구 진출을 지원하기 위한 노력이 인상 깊다. 2019년부터 파견 중인 JPO를 대상으로 온라인 연수를 통해 문서작성과 같이 국제기구 정규 직원에게 필요한 능력을 습득 및 강화할 수 있도록 돕는다. 또한 일본 외무성과 재외공관에서 각 JPO를 대상으로 각 개인에게 맞춤형으로 진로 상담, 지원서 작성 지원 등의 서비스를 제공한다.

② 평화구축 인재 양성 사업

2007년 시작된 평화구축 현장에서 활동할 수 있는 일본인 및 아시아의 전문가를 양성하기 위한 인재 육성 사업으로, 현재까지 약 200여 명이 파견되었다. ‘국내 연수 → 해외 실무 연수 → 취직 지원’의 단계로 구성된다. 특히, 해외 실무 연수는 UNV와 협력하여, UNV 프로그램에 파견되는 형태로 운영된다. 주요 활동 분야는 인도적 지원, 위기 예방 및 재건, 환경과 기후 변화 등이다.

〈표 Ⅲ-7〉 국외 유사 프로그램

구분	직위	주관	파견 국제기구	지원자격 (주요 공통사항)	사후 관리 및 지원	(재정) 지원사항
(P급) 전문가	JPO (P1/P2), P2, P3	파견국 정부, 국제기구	UN 및 산하기관, 세계은행그룹 (WBG)	- 석사 학위 이상 소지자 ³¹⁾ - 32세 이하 ³²⁾ - 최소 2년의 관련 업무 경험 - 영어능통자 (UN 공용어 능통자 우대)	계약 기간 이후, 정규 직원 선발에 대한 보장 없음 ³³⁾ .	- 각 파견국 (주로 공여국) 부담
	Young Professionals (Full-time employee)	WBG	WBG (WB, IFC, MIGA 등)	- 국적제한 없음 - 석사 또는 박사 학위 예정자 및 소지자 - 3-5년의 관련 업무 경험 - 원활한 영어 의사소통 능력	프로그램 종료 후 세계은행그룹에서의 구직 지원	- 세계은행그룹
	Economist 또는 Expertise	IMF	IMF	- 공공분야 종사자 - 관련 분야 대학원 수준의 학위 소지자 - 공공재정기관 또는 경제, 리서치, 대학 관련 정부 부처에서의 최소 3-4년 근무 경력 - 분석 기술 및 영어 능통자	없음	- 외부지원 (주로 공여국) 또는 IMF
	컨설턴트 ³⁴⁾ Junior professional 또는 Mid-career professional ³⁵⁾	국가(기관) 컨소시엄 (사우디아라비아 정부 - 세계은행)	세계은행	- 해당 국가 (사우디아라비아) 시민권자 - 석사 학위 소지자 - 2년의 관련 업무 경험 - 나이제한은 없음. (최근 졸업자 또는 2-3년의 업무 경력을 가진 청년) ³⁶⁾ - 개발 분야의 관심 혹은 지식 우대 - 영어 및 아랍어 능통자 (UN 공용어 능통자 우대)	근무 중 공채 지원은 가능하나, 계약 기간 이후 취업이 보장되는 것은 아님.	- 사우디아라비아 재무부와 세계은행을 각 50%

31) P1의 경우 최소 학사학위 소지자도 지원이 가능함.

32) UNDP의 SDP(Specialist Development Programme)은 유관 경력 5년 이상의 P3 수준을 뽑으며, 다른 프로그램과 달리 나이 제한이 38세 이하임.

33) UNICEF의 JPO 참가자의 경우 평균 두 명 중 한 명은 계약기간 종료 후 UNICEF에서 정규직으로 근무함.

34) 프로그램 명 : Middle East and Africa (MENA) countries and World Bank

35) 프로그램 명 : Saudi Recruitment Program

36) Junior professional의 경우 2년 / Mid-career professional의 경우 5년의 관련 업무 경력이 요구됨.

구분	직위	주관	파견 국제기구	지원자격 (주요 공통사항)	사후 관리 및 지원	(제정) 지원사항
인턴십	인턴십	국제기구	WB, IFC, EU 대표부 등	- 최소 학사학위 소지자 및 대학원 재학생 - 영어능통자 (UN 공용어 능통자 우대) - 관련 업무 경험³⁷⁾ - EU 대표부 → EU 회원국 국민	없음 ³⁸⁾	- 세계은행³⁹⁾ - 각 소관 부처에서 지원
봉사자 (volunteer)	UNV	국제기구	UN 기구 및 산하기관	- 18-29세 - 학술 및 업무 경력은 모집 공고마다 상이하 - 며, 2년 미만의 업무 경력 보유자만 지원 가능 - 함.		- UN 기구 - 협력 기관 - 정부 - 학술기관 등⁴⁰⁾
	봉사자, 전문가, 매니저 등	국가별 봉사기관	개발도상국 ⁴¹⁾	- 전문직, 전문가 - 청년 혹은 은퇴한 전문가 - 학위와 같은 자격증명 - 파견지역 언어 구사 능력자 및 습득 의지가 있는 자	없음 ⁴²⁾	- 본인 부담 - 외교부, 봉사기관 등의 정부기관에서 소정의 지원을 제공함

37) World Bank의 인턴십 프로그램의 경우, 경력에 대한 언급은 없으며 공고에 따라 상이함. IFC의 SIP (Summer Internship Program)는 금융 분야에서 3-6년의 업무 경력이 요구됨.

38) IFC의 SIP (Summer Internship Program)의 경우, 인턴십 평가 절차를 통해 우수 인턴은 세계은행그룹(World Bank Group)의 YPP로의 지원 혹은 졸업 후 정규직 (Associate Investment Officer)으로 일할 수 있도록 독려함.

39) World Bank 인턴십 프로그램 참가자에게 인건비와 항공료를 지급하며, 숙소는 참가자가 부담함.

40) 대체로 해외 근무 시, 왕복 항공권과 기초 생활비를 지원 받음.

41) 파견기구에 따라 파견 분야가 상이함. 대부분 문화, 환경, 미디어, 스포츠, 교육, 건강 등의 분야로 파견되지만 조금씩 차이가 있음. 예를 들어, 캐나다의 CUSO International의 경우, 경제적 기회 및 부의 창출, 지속 가능 자원 운영, 교육과 건강의 접근성, 성평등, 기버년스와 정의 등의 분야로 파견됨.

42) 뉴질랜드의 Volunteer Service Abroad (VSA)는 복귀 후 커리어 카운셀링 지원

3. 국제기구 신탁기금

다자원조기구의 신탁기금은 양자 간 원조의 보완을 목적으로 운영된다. 해당 기금 구성에 참여하는 주체의 수에 따라 단일 국가 신탁기금, 다자출연 신탁기금으로 구분된다.⁴³⁾

우리나라에서는 기획재정부와 외교부가 가장 활발하게 신탁기금을 운영하고 있다. 현재 기획재정부의 경우, 세계은행그룹, 아시아개발은행, 미주개발은행, 아프리카개발은행, 유럽부흥개발은행, 국제통화기금과 같은 다자개발은행들에 신탁기금을 운용하고 있다. 각 기구들과는 다양한 목적의 여러 신탁기금들이 운용되고 있다.⁴⁴⁾

가장 대표적인 세계은행의 경우, 주로 특정 국가, 지역 및 사업에 대한 양자 지원이 어렵거나, 해당 양자 지원 분야가 세계은행의 중점 지원 분야와 중복되는 경우 활용되는 형태로 운영된다. 신탁기금의 설치와 세계은행의 수행 여부는 다음의 기준에 따라 평가되어 결정된다. 설립 목적과의 부합성, 전략적 개발 우선순위와의 연관성, 신탁기금 운영의 리스크 완화 방안, 적절한 거버넌스 프레임워크의 운영, 조달 과정에서의 국적 제한 불허, 운영의 효율성과 지속가능성에 대한 평가를 통해 결정된다. 신탁기금의 운영 절차는 다섯 단계로 구분되며, 자금 계획, 기금설립, 약정 체결, 이행 및 모니터링 그리고 완료 및 평가 과정이다. 덧붙여, 최근 세계은행은 “Umbrella 2.0 Program”의 이름으로 신탁기금 개혁을 추진하고 있다.

1) 기획재정부⁴⁵⁾의 다자은행 파견 JPO 신탁기금

외교부의 국제기구 초급전문가와 병행하여, 기획재정부에서는 세계은행(WB, World Bank)을 비롯한 국제 금융기구로 파견하는 JPO 프로그램을 운영 중이다. 특히 세계은행으로 파견하는 프로그램은 2010년 537만 불의 출연금으로 신탁기금을 설립하여 운영해오고 있다.

여러 UN기구로 파견하는 외교부의 JPO와 달리, 기획재정부의 세계은행 초급전문가는 매년 약 1-2명을 선발하였으며, 작년(2019년)부터는 5명 정도 선발하였다. 외교부의 초급전문가 제도와 같이 JPO의 파견 기간은 2년이다. 매년 선발 인원은 기획재정부가 세계은행의 수요를

43) 대외경제정책연구원, 2007. “대외경제전문가풀 ODA연구회 결과보고”. ODA연구회 회의록, 서울, 2007.12.11.

44) 기획재정부, “신탁기금 개요.” 국제금융기구 정보시스템. 검색일 : 2020.10.25.
<https://ifi.moef.go.kr/fnd/fndEndwSumry/viewFndEndwSumry.do>

45) 정**. (사)글로벌발전연구원 연구팀 인터뷰 진행. 유선 인터뷰. 서울. 인터뷰 날짜 : 2020.10.27.

바탕으로 협의를 통해 조정된다. 신탁기금의 규모는 기획재정부의 예산과 파견 인원을 기준으로 정해지며, 세계은행 인건비 기준에 따라 매년 변동이 있다. 2021년도를 기준으로 JPO 파견자 1인에 대한 기준 금액은 20만 달러이다.

기획재정부가 국제기구로 인력을 파견하는 또 다른 프로그램은 아프리카개발은행 (AfDB, African Development Bank)와 유럽부흥개발은행(EBRD, European Bank for Reconstruction and Development) 등이 있다. 이 중 AfDB의 경우 실질적으로 인력 파견이 이루어지고 있지 않으며, EBRD의 경우, JPO와 인턴십 프로그램이 함께 운영 중이다. EBRD의 JPO 프로그램의 경우 신탁기금으로 운영되어왔으나, 올해(2020년)부터는 기획재정부에서 직접 예산을 집행하는 형태로 운영된다. 이는 파견 기구 측에서 원조 구속성(tied aid) 문제와 관련되어, 비지정기여(core contributions)로의 운영 요구가 있어 변경된 것이다.

파견자 입장에서 신탁기금으로 운영되는 기획재정부의 세계은행 JPO 파견제도가 갖는 차이점은 근무시간의 기록 방식이다. 파견자가 각 사업에 참여하여 소요하는 근무시간을 기록하여, 해당 금액을 신탁기금에서 지불하는 것이다. 이를 통해 파견자는 수퍼바이저와 협의하면 자신이 관심 있는 사업에 추가 인건비 발생이 없음을 어필하여, 참여를 요구할 수 있다.⁴⁶⁾

2) 외교부 UNV 신탁기금

외교부의 UNV 프로그램은 UNV 청년봉사단과 UNV 전문봉사단으로 구분된다. 1986년 “한-UNV 협력에 관한 양해각서” 체결하여, 한-UNV 신탁기금(정부 공여금)을 통해 1990년부터 파견된 우리 국민의 UNV 파견 비용을 지원하고 있다⁴⁷⁾.

UNV 본부는 독일 본(Bonn)에 있지만, 유엔개발계획 (UNDP, United Nations Development Programme)의 사무총장이 UNV 사무총장을 겸임하는 바, UNDP가 UNV를 관할한다. 이 때문에 UNV 파견자에 대한 체재비를 비롯한 지원금 일체는 UNDP에서 지급된다. 2017년까지 농업, 보건, 교육, 인권, 정보통신 및 기술 등 다양한 분야로, 약 17개의 UN기구에 250여 명의 UNV를 파견했다.⁴⁸⁾

46) 정**, (사)글로벌발전연구원 연구팀 인터뷰 진행. 유선 인터뷰. 서울. 인터뷰 날짜 : 2020.10.27.

47) 외교부, “UNV 소개.” 외교부 국제기구 인사센터, 검색일 : 2020.10.25.

<https://unrecruit.mofa.go.kr/new/unv/introduce.jsp>

48) 외교통일위원회 수석전문위원실, 제20대국회 후반기 외교통일위원회 정책자료집, 2018.

3) 일본 UNV 신탁기금

일본은 UNV에 ‘자원봉사자를 통해 빈곤 완화, 평화구축, 인도적 지원을 추진하여, 지속적 인간개발을 위한 환경 조성에 기여한다’는 목적으로 1994년 설립된 신탁기금을 운영하고 있다. 위 신탁기금의 자금은 UNV의 프로젝트뿐만 아니라, 일본 UNV 파견자 지원에 사용되고 있다. 2017년까지 약 3,600만 불의 기금을 지원했으며, 이를 통해 전 세계적으로 100개 이상의 프로젝트가 실행되었다.

또한 일본 UNV는 아프리카 개발 회의(TICAD, Tokyo International Conference on African Development)에도 적극 참여하며, 해당 활동의 일부는 신탁기금에 의해 운영되고 있다.

4) 컨설턴트 파견 신탁기금 (Consultant Trust Fund)

개발협력 컨설턴트 산업이 활발한 국가들에서는 국제기구에 컨설턴트 신탁기금을 운영하여, 자국 국민을 국제기구 컨설턴트로 파견하여 국제기구 프로젝트 참여를 지원한다. 호주와 캐나다가 대표적인 사례이다.

(1) 호주 컨설턴트 신탁기금(ACTF, Australia Consultant Trust Fund)

호주 정부가 자국 컨설턴트들의 국제기구 발주 프로젝트의 수주율을 높이기 위해 운용하게 되었다. 세계은행 내에서 운영되어, 실제 호주 출신의 국제개발협력 컨설턴트들이 세계은행의 프로젝트에 해당 신탁기금을 통해 참여할 수 있었다. 또한 국제금융공사(IFC, International Finance Corporation)로의 확장을 통해, 국제금융기구 사업에의 참여 또한 가능했다. 해당 신탁기금은 다양한 국제개발협력 분야에 자국 인력(컨설턴트)의 진출을 지원할 수 있는 효과적인 통로로써, 양질의 일자리를 창출할 수 있었다고 평가된다.⁴⁹⁾

(2) 캐나다 컨설턴트 신탁기금(Canadian Consultant Trust Fund)

캐나다의 경우, 국제개발 컨설팅 분야에 있어 캐나다 컨설턴트 신탁자금과 컨설턴트 신탁기금(Consultant Trust Fund) 등을 통해 지원이 이루어졌다. 캐나다의 국제개발 컨설턴트들은 우리나라의 코이카와 유사한 기구인 캐나다 국제개발청(CIDA, Canadian International

49) 국제개발협력학회, 공적개발원조(ODA)를 통한 지속가능한 일자리 창출방안 : 청년 일자리 창출을 중심으로, 2017.

Development Agency)의 사업을 수주할 뿐만 아니라, 신탁기금을 통해 다자개발은행의 사업에 진출할 수 있도록 지원받았다.

2002년 CIDA가 세계은행과의 합의를 통해 Multilateral Consultant Trust Fund at the World Bank라는 신탁기금을 설치했다. 이를 통해 세계은행과 CIDA와의 관계 증진을 도모하고, 특히 캐나다의 전략적 개발 우선 분야에 대한 투자를 집중하고자 했다. 이를 위해, 캐나다 국민 및 캐나다에 등록된 단체만을 컨설턴트로 활용했다. 이외에도 캐나다가 자국민의 다자개발은행 사업 참여를 지원하기 위해 설치된 신탁기금은 다양했다. 하지만 주로 1999년~2003년 사이에 설치되었으며, 세계적으로 원조의 비구속화 추세에 따라 중단되었다.⁵⁰⁾

비교적 최근에 운영되었던 캐나다의 컨설턴트 신탁기금은 CIDA의 Inter-American Program을 통해 지원되는 기금으로, 해당 기금의 절반은 캐나다 출신의 컨설턴트, 나머지 절반은 라틴아메리카 현지 컨설턴트의 고용을 위해 사용되었다.

5) 신탁기금 운영의 장단점

신탁기금의 운영을 통해서 코이카는 국제기구를 통해 보다 적극적으로 글로벌 인재를 양성하고 다자협력 사업을 체계적으로 발굴 추진할 수 있다. 뿐만 아니라 파견자가 국제기구 직원 기준으로 유엔 시스템이 제공하는 모든 정보와 복리 혜택을 공유할 수 있으며, 파견자의 복무 및 안전관리에 대한 국제기구의 책임을 명확히 할 수도 있다.

따라서 국제기구에 대한 신탁기금 설치 운영 혹은 멀티-바이 협력 (Multi-Bi Cooperation) 형식의 개발협력 프로그램 제공을 통해 현재보다 안정적인 파견자 관리가 가능할 뿐 아니라 국제기구와 보다 일체화된 다자협력이 가능해질 것으로 판단된다. 또한 국내의 개발협력 컨설팅 산업 육성과 생태계 확장 필요성을 고려하여 국제개발 컨설턴트 양성을 위한 특별협력기금 (Special Cooperation Fund)을 활용한다면 다자협력 전문 인력 양성 뿐 아니라 해당 인재들의 국내외 개발협력 사업에 대한 기여도 활발해질 것으로 기대된다. 무엇보다도 신탁기금이나 특별협력기금 등을 통한 파견자에 대한 안정적인 재정 지원으로 파견자들이 보다 지속적으로 국제기구에서 근무할 수 있는 환경 조성에 기여할 것으로 기대된다. 다만, 현실적으로 국제기구는 공여국의 인재를 활용하기 위한 목적의 신탁기금이나 특별기금을 제공하는 경우 인건비 이외에 인력 운용에 필요한 제반 경비와 교육, 복리비용 및 오버헤드를 요구할 수

50) 전승훈 외, 국제개발컨설팅 산업기반 조성방안, 2012, 서울 : 한국개발전략연구소.

있으므로 현재보다 파견 비용이 높게 소요될 것으로 예상된다.

2020년도 예산 편성 기준으로 책정한 KMCO 1인 기준 파견 예산은 미화 약 13만불(1억 3천 5백만원) 정도이다.

현재와 같이 인건비와 제반비용을 코이카에서 직접 지급하는 형태가 아닌, 국제기구에서 직접 인건비를 지원하게 되면 해당 국제기구의 인건비 규정을 따라야 한다. 기획재정부의 세계은행이나 다자은행 파견 JPO 신탁기금이 1인당 약 20만 불을 제공하고 있는 점을 감안하면 추가 소요 예산규모를 추정할 수 있을 것이다. 그러므로 예산 증액이 어렵다면 현재의 예산으로는 지금과 같은 P2~P3 수준의 전문가 파견 시, 파견 인원은 약 절반 혹은 1/3정도로 감소할 것으로 예상된다. 더욱이 오랜 기간 이어진 원조의 탈구속화(untying) 추세로 다자기구에 대한 비지정 기여가 확산됨에 따라, 신탁기금을 통한 자국민의 국제기구 진출 지원 시스템이 현실적으로 점차 어려워 질 수도 있는 상황이다.

4. 제도 비교의 시사점

1) 전략적인 다자기구 중심의 파견 필요성

일본, 호주 등의 사례처럼 우리나라 정부 및 코이카의 전략에 적합한 지역 및 사업으로의 인재 파견이 필요하다. KMCO가 코이카와의 협력사업 및 네트워크 활성화의 역할도 담당하는 만큼, 국가전략에 부합하는 국가와 분야로 파견하는 것이 장기적인 관점에서 도움이 될 것이다. 기존 8대 주요 파견기구를 중심으로 지속 확장하되 신남방, 신북방 정책을 연계 지원할 수 있는 아세안 지역 기구에의 파견도 검토할 필요가 있으며 우리나라가 주도하는 GGGI, GCF 등 기후 변화와 그린뉴딜 관련 기구 및 미개척 지역과 기구에 대한 적극적인 파견 전략도 필요하다.

2) 적극적인 국제기구 진출 지원의 필요성

독일 사례처럼 파견기관의 적극적인 관리가 필요하다. 실제로 JPO 및 UNV 파견자 후기에서 독일과 같이 적극적으로 파견자 관리를 하는 국가에서 계약 연장 및 국제기구 진출이 활발함을 확인할 수 있었다. 수퍼바이저의 지원과 역량 또한 파견자의 계약 연장, 진출에 중요하므로 KMCO에 대한 이들의 지원이 잘 이루어질 수 있도록 코이카에서 관리할 필요가 있다. 그리고 현재의 사후관리지원제도를 더욱 활성화할 필요가 있다. 기획재정부 JPO 사례를 비롯하여, 외국

정부에서도 파견 기간 이후 계약 연장에 대해 지원금을 제공하는 제도들이 있다. 파견자들의 국제기구 계속 근무와 진출을 위한 Stand-by Partnership을 적극 도입함으로써 파견자들의 계약 연장과 지속적 활동을 촉진하는 제도적 보완이 필요하다.

3) 국제개발 컨설턴트 및 국제개발 전문인력 육성의 필요성

국내에서 개발협력 컨설턴트의 활동이 있었던 국가들은 해당 컨설턴트의 국내·외 개발협력 사업 참여가 활발했다. 특히, 각 정부들은 컨설턴트들이 다양한 국제기구의 사업에 참여할 수 있도록 신탁기금, 지정기여 등의 형태로 지원해왔다. 이처럼 개발협력 분야의 전문성과 국제기구 근무 경험을 갖춘 KMCO 파견자들을 국제개발 컨설턴트로서도 활용할 수 있는 방안 마련이 필요하다. 이는 국제기구의 정규 직원이 아니더라도 독립적인 컨설턴트로서 국제기구의 사업에 활발히 참여할 수 있는 길이 될 것이다. 이와 관련해 코이카에서는 2020년부터 코이카 사업에 참여를 희망하는 국제기구의 경우 신규사업 형성 시 한국인 인력 1인 채용을 의무화(신규 국제기구 멀티바이 사업 ‘한국청년 채용 의무화’ 명시)하거나 신규 사업 심사 항목 중 기구내 한국 정부의 위상, 기구의 한국인 채용, 한국 NGO 등 기관과의 협업 현황 등을 평가 항목으로 추가하는 등 관련 제도⁵¹⁾를 이미 수립하고 있다. 다만 이는 지원자의 국적에 대한 제한일 뿐, KMCO 종료자에 대한 우대 혜택을 부여하고 있지는 않고 있다. 개발협력 현장에서 필요한 다양한 분야 전문성, 기술, 경험을 보유한 KMCO 종료자가 여러 국제기구 협력 사업에 참여할 수 있도록, 코이카 커리어센터를 활용하는 방법이 있을 것이다. 코이카 커리어 센터와 외교부 국제기구인사센터 서비스 연계로 KMCO 종료자의 국제기구 시스템 인력풀 및 서비스를 의무적으로 최신 정보로 유지하도록 하고, 이를 통해 획득한 KMCO 파견 종료자에 대한 최신 정보를 해당 기구 채용담당자에게 제공하여 KMCO 종료자가 해당 사업 채용에 우선권이 부여될 수 있게 하는 것이 필요하다. 다만 이전에 현재 활동중인 KMCO의 연장에 불이익이 되지 않도록, 해당 사업이 수행될 사업지에 KMCO의 현재 파견 유무를 확인하는 절차가 우선되어야 한다. 활동중인 KMCO가 있다면 이들에게 해당 직무 채용의 최고 우선권이 부여될 수 있도록, KMCO의 지속근무를 어렵게 만드는 KMCO의 국제기구 내에서의 외부인력 지위 문제가 우선 해결되어야 할 것이다.

51) KOICA 국제기구협력사업 세부시행지침 2018.12.31

IV. KMCO 인사제도 및 복무규정 분석

다자협력 전문가(코이카 Multilateral Cooperation Officer, 이하 KMCO)는 기구마다 상이한 ‘officer, consultant, expert’ 등의 직책으로 기본적인 유엔 직원의 특권(여권 및 활동상 특권)을 가진다는 포괄적인 규정하에 국제기구에 파견되어 활동하고 있다. 유엔 인사 규정 중 expert on mission (2002)에 기반하는 국제기구 외부인력으로서 UN의 P2~P3 직급에 준하는(P2~P3 equivalent) 초급 전문가이다. 이들은 ‘expert on mission’이라는 규정으로 인해 국제기구에서 활동하는데 내부 행정시스템 접근 권한 제한과 같은 직무상 제한뿐 아니라 유엔 근무경력 증명의 역할을 하는 평가 결과 발급의 제한 등 파견 활동 후 국제기구 진출을 기대하는 KMCO의 동기를 절하시키는 요인으로 작동하고 있다.

문헌분석의 목적은 KMCO를 파견하는 UN의 인사시스템 및 국내외 유사 제도(프로그램)의 운용 현황을 조사하고 유사한 목적의 국내·외 사례의 비교분석을 통하여 KMCO의 개선방안을 도출하는 데 있다. 구체적으로 KMCO의 파견 근거인 8대 파견기구와의 MOU 분석하고, KMCO의 법적 지위 및 활동에 대한 유엔 기구의 규정집에서 expert on mission에 대해 검토하고, 이어서 직무 및 사업의 목적이 유사한 JPO 제도와 UN전문봉사단(UNV specialist)과의 복무관련 세부 내용을 비교 검토하였다.

실증분석에서는 KMCO의 활동의 시작인 모집공고 및 선발에 대한 문서 및 계약 관련 문서와 규정집, 국제기구 현지의 파견 이후 업무 관련 직무 활동과 국제기구 HR 전문가 인터뷰, 설문을 통하여 수집한 자료를 활용하여 분석하였다.

문헌 및 실증분석을 통해 KMCO가 지니는 특징과 한계점을 살펴본 다음, 궁극적으로 국제기구에 편입할 가능성을 검토하기 위하여 유엔 인사시스템을 분석하였다. 8대 파견기구 중 다른 기구와 달리 유네스코의 경우 기구와 KMCO 개인 간의 활동에 대한 계약 형태로 IC(individual contractor, IC)를 체결하고 있는 점에 착안하여 IC 복무규정을 검토하였다.

〈표 IV-1〉 복무 및 인사 관련 검토 문서

출 처	문서명
유엔 아카이브	- Regulations Governing the Status, Basic Rights and Duties of Officials other than Secretariat Officials, and Experts on Mission - 유엔 Junior Professional Officers (JPO) Programme HANDBOOK - Administrative instruction Consultants and individual contractors
국제기구 /코이카	- TERMS OF REFERENCE for KOICA Multilateral Cooperation Officer (KMCO) - 8개 기구 MOU - (KMCO) 모집공고 및 직무기술서 - 다자협력전문가 파견사업에 관한 기준" 과 "다자협력전문가파견사업 시행세부지침
국제기구 HR 담당자 면담	- WFP HR 국내사무소 경력 인사 팀장 - UNDP 라오스 (HR) Operations Manager Kiettisack Senephamsi - UNDP 라오스 (HR) HR Analyst Latsamy Phanchackhane
KMCO 면담	- 계약서 Non Reimbursable Loan Agreement - KMCO 활동보고서

1. 인사제도 설계과정에 따른 KMCO의 인사, 복무규정 검토

1) 인사제도 설계 과정

일반적으로 인사제도 설계는 다음의 절차에 따라 기준으로 각 세부사항을 작성한다. 각 과정에서 KMCO의 인사, 복무규정 상의 개선사항이 필요한 내용을 도출할 것이다.

(1) 인적자원 계획수립

조직이 필요로 하는 특성을 지닌 인원의 수를 예측하고, 이에 대한 인력공급을 계획해서 인적자원의 수급을 조정하는 활동을 가리킨다. 이러한 인적자원 계획은 총 수요인력(얼마나 많은 인력이 필요한가), 순 수요인력(얼마나 많은 인력을 채용해야 하는가), 인건비 지불능력(얼마나 많은 인력을 채용할 수 있는가), 인력의 질(어떤 직무에 어떤 조건의 인력이 필요한가)의 4가지 요소에 따라 결정된다.

(2) 인적자원의 모집, 선발, 배치, 이동관리

모집과정은 인적자원계획에 따라 선발대상을 모집하는 과정으로, 조직이 필요로 하는 유능한 사람을 적극적으로 선발하기 위해서 우수한 대상자들이 지원하게끔 정보를 제공하고 지원하도록 유인해야 한다. 모집활동을 통해서 응모한 지원자 가운데서 조직이 필요로 하는 직무에

가장 적합한 자질을 갖추었다고 판단되는 인적자원을 고용하는 과정이 선발이다. 선발과정에서는 서류전형, 필기시험, 선발 면접, 신체검사 등의 과정을 거쳐 채용 결정을 내리게 된다.

배치와 이동은 선발된 인적자원을 예정된 직무에 임명하고 필요할 경우 인사 이동을 통해 조직 내 다양한 직무 경험을 쌓고 경력 관리를 위한 경로를 제공하는 활동이다.

(3) 직무관리

미국 노동성에서 발간된 「직무분석지침서(Training and Reference Manual for Job analysis)」에 따르면, 직무분석이란 직무를 구성하고 있는 일의 전체, 그 직무를 수행하기 위해서 담당자에게 요구되는 경험, 기능, 지식, 능력, 책임, 그 직무와 타 직무와 구별되는 요인을 각각 명확히 밝혀서 기술하는 기술적인 수단과 방법이라고 제시하였다. 직무분석을 통해 도출된 직무명세서를 기반으로 일에 요구되는 구체적인 사항을 파악하게 되며 또한 일을 수행하기 위한 담당자에게 필요한 지식과 기술, 적성, 경험, 자격조건 등도 도출된다.

(4) 교육훈련, 경력개발

교육훈련은 조직의 목적을 달성하기 위해 직무를 수행하는데 필요한 전문역량(지식, 기술, 능력, 태도)을 지속적으로 변화시키는 체계적인 활동을 가리킨다. 또한 경력 관리는 한 개인이 입사로부터 퇴사에 이르기까지의 경력 경로를 개인과 조직이 함께 계획하고 실시하여 개인목표와 조직목표를 장기적 관점에서 달성해 가는 종합적인 인적자원관리를 의미한다.

(5) 평가와 보상

인적자원 평가는 구성원과 그가 속한 집단의 업무능률향상과 능력개발을 목적으로 각자의 자질, 역량, 기술, 업적 등의 과업 수행 능력에 대해 정기적으로 측정하는 시스템이다. 개인 평가와 집단 평가를 통해 진행되며 이는 타당성(validity), 신뢰성(reliability), 수용성(acceptability), 실용성(practicability)을 확보하여 진행되어야 한다. 보상은 크게 임금의 수준, 체계, 형태의 세 가지 요소의 관리를 통해 효율적 보상관리를 실현한다. 또한 복리후생관리도 포함되는데, 법정·비법정 복리후생제도를 설계하게 된다.

(6) 유지관리

유지관리는 종업원의 노동능력과 근로의욕을 보전·활성화하기 위한 계획적이고 체계적인

활동을 가리킨다. 궁극적으로 확보하고 개발한 인적자원을 효율적으로 활용하고 그 대가로 보상을 준 종업원을 지속적으로 조직에 남아서 충성할 수 있도록 유지하는 것을 의미한다.

(7) 이직 및 퇴직 관리

이직은 자발적, 비자발적 이직을 관리하는 과정이며, 퇴직 관리는 조직인력의 퇴직상황을 분석·예측해서 적정 인력 보전을 위한 대책을 강구하는 활동을 말한다.

2) 인사제도 설계과정에 따른 KMCO 특징과 한계점

(1) 인적자원 계획수립과 모집, 선발

KMCO의 인적자원 계획수립은 협력단의 수요조사와 파견기구와의 MOU에 근거하여 계획을 수립한다. 협력단은 매년 예산범위 내에서 KMCO 신규 파견을 위한 수요조사 계획을 수립하고 수요 조사를 실시하며, 이에 따라 모집계획을 수립한다. 인적자원의 규모와 세부 역량에 대한 정보는 각 기구에서 제시한 기준에 따르며 이후의 모집, 선발 절차는 코이카 내부의 규정에 따라 진행된다. 코이카 내부 규정에 따라 선발된 인력은 국제기구와의 최종 면접을 통해 파견 인력으로 선발된다. 이 과정에 관한 검토 결과, KMCO의 지위와 업무할당에 대한 개선이 필요함을 확인하였다. 우선 문헌자료인 MOU 자료를 살펴보면 자격 및 활동 범위에서 최소자격요건과 활동 범위, 권한 및 의무에 대한 기술이 포함되어 있다. 기본적으로 KMCO는 파견근무이기 때문에 파견하는 주체인 코이카 본부와 이를 관리하는 코이카 현지의 사무소, 그리고 사용 주체인 UN의 파견기구 간의 업무에 관한 관점과 해석의 차이가 존재할 수 있다. 이러한 차이는 실증자료의 결과에서도 나타났는데 설문과 인터뷰 결과를 살펴보면 파견 처우에 대해 개선을 요구하는 경우가 포함되어 있다. 파견 업무와 처우에 대한 만족도가 다소 낮게 나타나고 있는데 현지 업무가 파견자의 예상과 달랐던 경험이 다수 있었음을 알 수 있다.

이를 개선하기 위한 방안으로는 기관 간 명확한 협의 과정을 통해 KMCO의 업무에 대한 구체적인 내용을 도출하고 이를 바탕으로 모집, 선발 절차에 반영할 필요가 있다. KMCO의 특수성을 고려하였을 때, 업무 내용의 세분화와 이를 매칭하는 인력의 선발작업은 현실적 여건을 반영하여 실질 업무에서 발생할 수 있는 추가적 업무를 인지할 수 있도록 제시할 필요가 있다. 현재의 KMCO 프로그램의 목표를 구체화하고 파견기구와의 사전작업을 통해 현실적인 선발기준을 선정해야 할 것이다.

(2) 직무분석

KMCO의 직무는 TOR의 직무기술서에 따라 상세히 규정되어 있다. 직무분석과 관련된 KMCO의 이슈는 실증연구의 결과로 도출된 ‘제한된 시스템 접근 권한’ 문제와 관련하여 제시하고자 한다.

직무분석의 결과 작성된 직무기술서와 직무명세서의 이후의 직무평가, 보상으로 연결되는 중요한 자료가 될 뿐 아니라 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하고자 직무를 재설계하는 과정으로 연결된다. 즉, 수행하는 본인의 동기와 생산성을 향상시키는 데 매우 중요한 요인이 바로 직무분석의 결과이다.

직무분석과 관련된 실증분석의 결과로 도출된 이슈 중 하나는 JPO와 달리 KMCO는 외부인력으로 취급되어 사업에 필요함에도 불구하고 시스템에 접근이 허용되지 않아 어려움을 겪고 있다는 점이다. 예를 들면 각종 휴가 및 지원금 신청과 같은 JPO의 행정절차는 유엔 온라인 시스템(UMOJA)를 통해 신청 및 확인 가능한 반면, KMCO의 경우 이러한 행정 절차를 위해서는 해외사무소장에게 신청서를 제출하고 승인을 득해야 한다. 직무기술서인 TOR에 제시된 내용을 성공적으로 수행하는 데 필요한 조직환경 여건이 조성되어 있지 않다는 점이다. 물론 시스템에 직접 접근하지 않고 업무를 처리할 수는 있으나 불필요한 시간과 행정처리가 소모되며 이는 KMCO의 단기간의 전문가 파견 프로그램의 특성에서 반드시 해결되어야 할 문제이다.

(3) 교육훈련과 경력개발

해외파견자에 대한 교육은 현지 조직이나 기구 간 관계에 대한 지식 등 기본 교육을 실시하여 성공적인 업무수행과 기구 간의 협력체제를 구축하는 데 기여한다. 파견 교육 프로그램이 효과적이기 위해서는 몇 가지 요건이 충족되어야 한다. 해외주재원 파견 교육 프로그램에 관한 연구에 따르면 첫째, 조직의 최고경영층의 제도·전략적 지원, 충분한 시간의 선발과 훈련과정의 제공, 해외파견의 조기선발과 준비 등이다. 둘째, 해외 법인 또는 해외 지사의 경영계획과 본부 전략과의 연계성 등에 대한 교육이 이루어져야 한다. 이를 통해 본부와 해외 사무소 간의 의사소통이 효과적으로 이루어질 수 있고 파견 시 직면하게 되는 문제 상황에 효과적으로 대응할 수 있을 것이다. 셋째, 파견국의 정치, 경제, 법률적 환경 등 현지에 대한 전반적인 기본지식을 미리 숙지할 수 있도록 해야 한다⁵²⁾.

52) 임지선, 박성민, “근로자의 경력단절 경험에 따른 인적 자원개발 프로그램 효과 비교,” 기업교육과 인재연구, 21, 제1호 (2019).

KMCO의 경우 국내 교육 뿐 아니라 해외 현지 적응을 위한 요소의 교육이 보완될 필요가 있다. 「다자협력전문가파견사업 시행세부지침(20151119)」에 서는 아래와 같이 교육, 오리엔테이션 규정을 제시하고 있다. 교육은 코이가 본부, 즉 파견하는 조직에 의해서, 그리고 오리엔테이션은 코이카의 해외사무소가 주체가 되어 실시되고 있다. 그 후 실제 KMCO가 소속되어 근무하고 지휘·감독을 받는 것은 제3장 복무 제12조 소속, 지휘, 감독에서 확인할 수 있듯이 현지의 파견 국제기구 아래 있다.

〈표 IV-2〉 KMCO 모집, 파견 복무에 관한 시행 세부지침

구분	세부내용
제2장 모집·선발 및 파견	제7조(국내교육) ① 협력단은 제6조에 의하여 선발된 자에 한해 신원조회, 신용조회, 신체검사 등의 결과를 고려하여 국내교육대상자를 결정한다. ② 국내교육대상자는 파견에 필요한 소정의 국내교육과정을 이수해야 하며, 이수 기준은 별도로 정한다.
	제10조(현지 오리엔테이션) 해외사무소장은 파견국가에 도착한 KMCO의 현지적응을 위하여 현지 오리엔테이션을 실시할 수 있다.
제3장 복무	제12조(소속·지휘·감독) ① KMCO는 파견 국제기구의 소속으로 파견기간 중 동 기구의 지휘·감독을 받는다. ② 제1항에도 불구하고 동 규정에서 정하는 사안에 대해서는 협력단의 지휘·감독을 받는다.

이는 실증 연구의 결과에서도 확인되었다. 파견 후기에 따르면 보다 빠른 현지 업무 적응을 위한 개선요청사항이 존재한다. 언어에 대한 문제, 현지 적응을 위한 커리큘럼이 부족한 점 등을 통해 알 수 있다.

국내교육과 현지 오리엔테이션은 실제 업무를 수행하는 데 필요한 지식과 기술을 이해하는 데 한계가 있을 수 있다. 현지 적응에 필요한 현실적인 지식과 기술을 교육하고 경험을 공유하는 형태의 훈련은 파견하는 주체의 주도 하에 조직적 차원에서 제공되어야 한다. 그렇지 못할 경우, 파견자 개인의 경험과 역량에 따라 파견되는 현지 국가의 언어나 문화, 파견기구의 업무 수행 절차, 조직문화 등에 대해 가지는 사전지식과 적응력에 의존하게 된다. 1년이라는 단기의 파견 기간을 고려할 때 충분한 교육과 훈련을 통해서 최대한 적응에 소요되는 시간을 줄이고 빠른 적응을 할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

(4) 평가와 보상

KMCO에 관한 평가 이슈는 KMCO의 파견 관계에 포함된 기관들의 평가와 관련된 이슈로 보고자 한다. 파견자는 선발과 관리를 모두 총괄하는 코이가 본부와는 활발한 소통을 유지하고자 하나, 현지의 코이가 사무소와는 파견 관계상 존재하는 기관 간 역할의 모호함으로 인해 상대적으로 유대관계를 형성할 필요성을 덜 느낄 수 있다. 코이가 본부와 현지 사무소 간에는 긴밀한 협력관계가 존재할 것이나 KMCO의 업무수행과 평가와 관련하여 두 기관 간의 역할이 개선될 여지가 있다. 선발, 배치 등의 총괄적인 의사결정은 본부에서 내리나, 현지의 적응과 문제 해결을 위한 역할은 코이가 현지사무소에서 맡아야 할 부분이다. 현지사무소의 협조는 단지 권고사항이 아니라 의무사항으로 포함될 필요가 있으며 이는 KMCO의 관리가 현지사무소의 성과에 반영되는 등의 구체적인 행정처리와 연계될 때 가능할 것이다. 또한 현지사무소의 활동 평가가 파견자의 계약연장을 위해 필수적임을 파견자에게 알려 파견자가 코이가 현지사무소와도 활발한 소통 및 관계 유지의 필요를 느끼도록 해야한다.

급여의 경우 JPO와 KMCO 모두 계급, 지역에 따라 차등 지급하고 있으며 현지에서의 체재비 역시 공통적으로 지급하고 있다. 하지만 JPO의 경우 급여액에 대해서 명확하게 확인 가능한 온라인 페이지가 있으며 동시에 다양한 체재비 지원항목에 대해서도 거주지 이동비용, 수화물 적용 범위, 정착 보조금 등 각 항목 별로 상세히 명시되어 있으나, KMCO 같은 경우에는 세부 항목 구분 없이 통합 체재비를 파견기간에 따라 지급하고 있어 파견자의 경우에도 세부적인 지원 가능 항목을 파악하는 데 어려움이 있으며 코이카에서 체재비 사용 효율성 추적에도 다소 어려움이 있을 것으로 예상된다.

JPO의 복무규정에 따르면 파견자 근무지역의 공휴일을 휴일로 활용할 수 있도록 명시하고 있으며, 이외에도 연간 30일 근무 또는 연속 근무 시 월 2.5일의 연차를 제공하도록 한다. 따라서 현장에서 근무하는 JPO 파견자는 사전에 감독자 및 지역 유엔 코디네이터와 상의하여 유엔 온라인 시스템(UMOJA)에 기록한 후 본인의 연차를 활용 가능하다. 반면 KMCO 파견자의 경우 파견지역의 공휴일에 대한 복무기준이 명시되어 있지 않으며, 연차에 대해서도 사용은 가능하나 연차 발생 기준 및 사용 가능 일수 등에 대한 구체적인 복무기준이 부재하여 휴가 활용에 어려움이 있을 것으로 보인다.

JPO의 경우 사전 확인받은 파견자 가족에 한해 여행경비, 부양 지원금, 교육 지원금 등 다양한 혜택을 제공하고 있는 반면, KMCO는 파견자 단신 부임이 원칙으로 파견자의 가족이 동반하는

경우에 대한 지원 제도가 준비되어있지 않다. 해서 현재 KMCO 파견자는 가족을 동반할 경우 동반가족의 경비, 안전, 행정 사항에 대해서 본인이 책임져야 한다.

이상의 분석내용을 요약, 정리하면 다음과 같다.

KMCO의 인사 및 복무규정의 문헌, 실증 연구를 실시한 결과, KMCO의 업무와 인력의 매칭, 지위와 권한의 개선, 현지 적응의 내용을 포함하는 교육훈련의 필요성, 코이카 현지사무소의 성과반영, 보상항목의 JPO에 준하는 처우 개선 등이 도출되었다. 이는 코이카 본부와 현지 사무소, UN 산하의 파견기구, KMCO 당사자와의 긴밀한 협력네트워크를 통해 개선될 수 있다. 협력은 네트워크 속에 포함된 구성원들 간 공동으로 의사결정을 하고 역할과 자원을 분담하며 신뢰를 쌓아나가는지에 관한 과정적 특성에 초점을 둔 개념이다. KMCO 프로그램의 인사, 복무규정 상의 분석 결과로 도출된 이슈는 다양한 주체들이 상호협력하는 과정 속에서 해결되어야 할 것이다.

2. 코이카와 국제기구 간 MOU(약정) 분석

1) 8개 국제기구의 MOU 비교 검토

코이카 다자협력전문가 규정과 KMCO MOU 내용 비교분석 및 MOU 문제 현황을 파악하고 이를 바탕으로 개선할 내용을 도출하였다.

〈표 IV-3〉 KMCO 파견기구 간 MOU 비교분석

대분류	상세	UNDP	UNICEF	WFP	GGGI
법적 지위	근무기간	- 최초 1년 최대 2년			
	법적지위	- EOM (Expert on Mission)			
	KMCO 명칭 (Contract상)	analyst / specialist	KOICA Experts	KMCO/Expert on mission Expert	KMCO
	코이카 지원	- KMCO 파견 관련경비 지원 (생활비, 입출국 티켓, 의료 · 생명보험, 입국비지원 등)			
지원 사항	기구별 지원	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수 자원 지원 - 차량 등록 지원 - 출장비용 - Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청 시 성과 평가 리포트 제공	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수 자원 지원 - 출장비용 지원 - Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청 시 성과 평가 리포트 제공	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수 자원 지원 - 출장비용 지원 - 비자 행정 지원 - Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청 시 성과 평가 리포트 제공	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수 자원 지원 - 출장비용 지원 - 비자 행정 지원 - Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청 시 성과 평가 리포트 제공
	최소 자격요건	- 표기사항 없음	- Masters degree or above - 영어 or 불어에 능통 (또는 파견지역에서 사용 언어 능통)	- Level of education - 영어 or 불어 or 스페인어 능통 (또는 파견지역에서 사용 언어 능통)	- Level of education - 영어 or 불어에 능통 (또는 파견지역에서 사용 언어 능통)
자격 및 활동 범위	활동범위, 권한 및 의무	- UNDP의 Resident representative 나 지정인의 지시 준수 - KMCO가 생산한 문서 및 물품에 대한 기타 모든 권한은 UNDP에 귀속 - UNDP에서 과제수행 기간에 요구하는 필수적인 training Session 있을 시 필참	- UNICEF에서 적용하는 모든 규정, 규제, 보안규정을 따른다 - KMCO의 업무 관련 저작권, 특허권 등 모든 권리는 UNICEF에 귀속	- WFP의 모든 규정과 규제에 포함 - 약정 종료 후에도 WFP 서면 승인 없이는 어떠한 정보 활동도 불가	- KMCO는 임무 측면에서의 GGGI 지정인의 지시 준수 - KMCO의 업무 관련 저작권, 특허권 등 모든 권리는 GGGI에 귀속

대분류	상세	UNDP	UNICEF	WFP	GGGI
법적 지위	근무기간	- 최초 1년 최대 2년			
	법적지위	- EOM (Expert on Mission)			
	KMCO 명칭 (Contract상)	The KMCO/KMCO/Expert on mission/The loaned KMCO	KMCO/Expert on mission	Expert/ Specialist	The KMCO/KMCO/Expert on mission/The loaned KMCO
	코이카 지원	- KMCO 파견 관련경비 지원 (생활비, 입출국 티켓, 의료 · 생명보험, 입국비자지원 등)			
지원 사항	기구별 지원	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수 자원 지원 - Staff 트레이닝 - KMCO 활동 및 업무성과 포함 된 연간보고	- Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청 시 성과 평가 리포트 제공	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수자원 지원 - 출장비용 지원 - 비자 행정 지원 - 차량 등록 지원 - Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청시 성과 평가 리포트 제공	- 사무 공간, 지원인력, 장비, 필수 자원 지원 - 출장비용 지원 - 비자 행정 지원 - Staff 트레이닝 - 과제수행 내용증명서 제공 - 요청시 성과 평가 리포트 제공
자격 및 활동 범위	최소 자격요건	- University degree (Master's degree and / or DocTORal degree is an asset) - 영어 or 불어에 능통 (또는 파견 지역에서 사용 언어 능통)	- Masters degree or above - TOR와 파견 임무와 관련된 경력 - 영어 or 불어에 능통 (또는 파견 지역에서 사용 언어 능통)	- Level of education - TOR와 파견 임무와 관련된 경력 - 영어 or 불어에 능통 (또는 파견 지역에서 사용 언어 능통)	- Level of education - TOR와 파견 임무와 관련된 경력 - 영어 or 불어에 능통 (또는 파견 지역에서 사용 언어 능통)
	활동범위, 권한 및 의무	- UNESCO에서 적용하는 모든 규정, 규제, 보안규정을 따른다. - KMCO는 UNESCO 기술적 기 능적인 측면에서 감독을 받으나 코이카의 KMCO의 권리를 유지한다. - KMCO의 업무 관련 저작권, 특허권 등 모든 권리는 UNESCO에 귀속	- UNFPA에서 적용하는 모든 규정, 규제, 보안규정을 따른다. - KMCO의 업무 관련 저작권, 특허권 등 모든 권리는 UNFPA에 귀속 (코이카 요청 시, 비영리 목적 사용 시 무상제공 가능)	- UNHCR에서 적용하는 모든 규정, 규제, 보안규정을 따른다. - 사전에 지역 Head에 승인을 받아 장기휴가 사용가능 (월 최대 2.5일 / 갱신된 계약이 있을 시 최대 60일 누적 가능)	- UNOPS에서 적용하는 모든 규정, 규제, 보안규정을 따른다. - UNOPS에서 과제수행 기간에 요구하는 필수적인 training session이 있다면 꼭 참석 - KMCO의 업무 관련 저작권, 특허권 등 모든 권리는 UNOPS에 귀속 (코이카 요청 시, 비영리 목적 사용 시 무상제공 가능)

2) MOU 상의 개선 고려 사항 (UNESCO IC 계약서)

(1) 명확한 KMCO 정의의 필요성

현재 국제기구별로 KMCO의 정의를 명시하는 경우와 언급이 없는 경우가 혼재하고 있다. 이는 동일한 프로그램에서 파견되는 KMCO의 입장에서 파견되는 국제기구에 따라 자격의 명시가 동일하지 않음을 의미한다. 파견의 주체가 되는 기관이 코이카 한 기관이며 동일한 프로그램으로 선발 및 파견되기 때문에 개별 국제기구와의 MOU에서 일관된 KMCO의 정의를 제시할 필요성이 있다.

(2) KMCO의 법적 지위의 일관성을 위한 각 기구와의 협조 요청

KMCO의 법적 지위의 경우 모든 국제기구와의 MOU 상에서 국제기구의 내부 직원(staff)로 간주하고 있지 않다. 현재 국제기구 소속 신분이 아니기 때문에 출장이나 교육 기회, 인트라넷 접속 권한 등에 제한이 발생하게 되며 이는 제한된 기간 내에 주어진 성과를 달성해야 하는 KMCO의 업무의 효과성 측면에서 문제가 되고 있다. 또한 전문가 지위 상당의 업무를 수행하고 있음에도 내부직원이 아니라는 이유로 복무 관리의 범위가 미치지 못하는 경우가 발행하게 된다. 따라서 업무 진행의 효과성과 제도적 문제를 해결하고자 장기적으로는 법적 지위를 각 국제기구의 직원으로 변경해나가는 절차를 추진하는 방향으로 개선해야 할 것이다. 이를 위한 MOU 상의 협의 단계는 다음과 같이 주요 단계의 예시를 정리하였다.

〈표 IV-4〉 MOU 협의 주요 단계

MOU 협의 및 서명	- KMCO의 기구 파견(secondment)에 기간(2년) 대한 동의
	- P2-P3급의 파견자 지위 명시
	- 기구 내 활동중인 기존의 P2~P3와의 대우 여건 (UN salary table)에 대한 제한점 명시
	- 파견에 대한 서명은 Executive DirecTOR
	- contribution agent와 MOU 서명

(3) 직위를 명기할 것

KMCO의 경우 계약 상 명칭이 혼재되어 사용되고 있으며 직위에 대한 언급은 TOR에서 언급되고 MOU에는 기재되어 있지 않다. 계약상의 명칭과 직위는 실제로 KMCO가 국제기구에 파견되는 수행하는 업무의 전문성과 경력 등을 고려하여 규정되어야 하는 것으로, 현재 전문분야 실무급 업무를 수행하는 인력을 국제기구에서 요구하고 있으며 그러한 기준에 따라 선발 후 활약하고 있으므로 International Staff(P2-5)에 준하는 지위 사용을 명시할 것을 고려해야 한다.

(4) 협력절차 및 내용 항목에서 휴가 및 안전관리

KMCO의 현재 신분과 직위 상 복무 관리의 기준이 모호한 상황이다. 현재 각 국제기구 별로 선발과 배치 절차를 진행하나 내부 직원이 아니기 때문에 명확하게 적용해야 할 휴가, 안전관리의 기준을 통보받지 못하고 있다. 이 문제 역시 실제 근무조건과 국가의 개별환경 요소를 고려하여 유사한 수준의 국제기구 직원에게 적용되는 수준의 복지 혜택을 적용해야 할 것으로 제안한다.

(5) 경비지원

경비지원은 현재 코이카에서 전적으로 지원하고 있으며 파견 관련 경비로 생활비, 입출국 항공권, 의료·생명보험, 입국 비자 지원 등을 제공한다. KMCO 프로그램의 경우, UNDP는 NRLA(Non-reimbursable Loan Agreement)를 통해 정책상 간접비 부과를 의무사항으로 정해 비용 부담의 필요성을 이미 코이카에 제기한 바 있다. 이는 국제기구와의 본부와의 협의를 통해 장기적으로 기금을 확보하는 것이 가장 바람직하나, 단기적으로는 국제기구 국가 사무소와의 협약을 통해 KMCO의 지원을 위한 자금을 형성하여 현재의 KMCO의 보상 수준의 개선 및 경력사다리로서의 후속 지원정책을 마련할 수 있을 것이다.

(6) 현지 기구에서의 지원사항

KMCO는 인력을 요청하는 해외에서 업무를 수행하고 있기 때문에 질병, 부상 등의 보호에 있어 코이카의 현지사무소와 국제기구 현지사무소와의 긴밀한 협조가 요구된다. 필요할 경우, 사무소 간의 업무협약을 문서화하여 KMCO의 안전 및 보안에 대한 확보를 해야한다. 국제기구는 KMCO에게 업무를 지시하고 평가하는 입장으로 업무 수행 상 발생하는 여타 안전 사항에 대해 우선적인 책임이 있다고 볼 수 있으므로 이러한 근거로 문서화하여 KMCO의 비금전적 보상정책을 강화할 것을 권고한다.

3. 유엔 인사제도 상의 KMCO 복무규정

1) Expert on mission 규정의 한계점

KMCO에 대한 신분과 자격에 대한 유엔 규정집이라 할 수 있는 expert on mission을 파악하여 궁극적으로 개선점 및 적용방안을 도출하고자 한다. 파견된 기구 내 지위, 권리, 근무 현황조사를 시행하여 계약형태인 expert on mission과 상이한 부분과 이슈 등을 도출하는 과정이다.

〈표 IV-5〉 Expert on mission

대분류	항목	Expert on mission
Regulation 1(a)~ 1(f) STATUS	Regulation 1(a) 책무 범위	Expert on mission status에 대한 책무(범위)는 국가가 아닌 exclusively 국제적인 것에만 해당한다..
	Regulation 1(b) 서약 서명	"I solemnly declare and promise to exercise in all loyalty, discretion and conscience the functions entrusted to me by the United Nations, to discharge these functions and regulate my conduct with the interests of the United Nations only in view, and not to seek or accept instructions in regard to the performance of my duties from any Government or other source external to the Organization." 서약을 작성한다....
	Regulation 1(c) 권리보장	Secretary-General은 총회의 명시되어있듯 expert on mission의 권리와 의무가 존중됨을 확인해야 하며 안전과 보안의 상황에서는 보장이 되어야 한다.
	Regulation 1(d) 규정수령	expert on mission은 현재 Status에 관한 규정의 사본을 받게 되어있음 또한 그 규정을 받았다고 수령증에 서명해야 한다.
	Regulation 1(e) 특권	Expert on mission의 면책이나 특권에 문제가 생긴다면 사무총장에게 즉시 문제를 보고하고 특권과 면제의 존재 여부를 확인할 수 있다.
	Regulation 1(f) 존중	국제민원위원회와 합동감찰반검사의 의장과 부의장은 편견 없이 법령에 따라 규정을 UN과 다른 기구들을 존중하여 개개인이 직무를 수행할 수 있도록 존중해줄 것과 법적으로 받아들여 주어야 한다..
Regulation 2(a)~ 2(m) CONDUCT	Regulation 2(a) 능력	Expert on mission의 최고수준의 효율성 능력이 보여야 하되 가능성 공정성 정직성 진실성은 업무를 할 때 포함이 되어야 한다.
	Regulation 2(b) 충성심	Expert on mission은 임무를 수행하면서 정부나 다른 사람, 외부기관의 지시를 받지도 찾는 부분도 없어야 한다.
	Regulation 2(c) 기구의 이익	Expert on mission은 조직의 이익을 위해서만 행동의 규제하며 UN의 목표 원칙 및 목적에 대한 충성심은 모든 개인의 기본 의무로 규정한다.
	Regulation 2(d) 공개선언	Expert on mission은 개인의 견해인 정치적 종교적 신념을 포함한 선교를 할 수 없으며 UN의 공식적인 의무 또는 이익에 부합하여 행동해야 한다. 또한, UN에게 피해, 부정적인 영향을 미칠 수 있는 모든 종류의 공개선언을 피하여야 한다.
	Regulation 2(e) 이익 쟁취	Expert on mission은 사적인 이익 재정적 또는 기타 목적으로 공식 식사에서 받은 자료나 지식을 가족, 친구 및 주위 사람, 제삼자의 이익을 위해 직책을 이용하는 것을 금지한다.
	Regulation 2(f) 공개 발표	Expert on mission은 승인 없이는 언론이나 어떠한 기관, 사람, 정부에도 발표되지 않은 정보 제공 불가. Director의 서면승인 없이는 어떠한 정보 활용도 불가, 개인 용도로 사용 불가, 동 사항은 악정 종료 이후에도 지속
	Regulation 2(j) 활동 범위	Expert on mission은 어떠한 명예, 훈장을 대표하여 받을 수 없으며 정부 또는 비정부 기관의 호의 선물 또는 보수를 받는 것을 금지한다.
	Regulation 2(h) 활동 범위	최종 수혜자에게 현금 또는 물자 배분 업무, 모집, 선발, 보상, 현지 수혜자에 대한 혜택의 직접적인 모니터링 관련 업무 수행 불가
	Regulation 2(i) 규정 준수	Expert on mission은 사무총장이 요청하는 경우 재무 공식 보고서를 제출해야 합니다. 제공할 형식과 정보를 규정하고 제출 절차를 엄수해야 한다.

대분류	항목	Expert on mission
Regulation 2(a)~ 2(m) CONDUCT	Regulation 2(j) 법 준수	Expert on mission은 현지 법률과 명예를 준수해야 하며 의무를 포함하되 이에 국한되지 않는 개인 법적 의무와 관할 법원의 명령을 존중하여야 한다.
	Regulation 2(k) 규정 준수	Expert on mission은 업무환경에서의 성적 또는 성별을 포함한 모든 형태의 차별 또는 괴롭힘 직장이나 직장에서의 괴롭힘, 신체적 또는 언어적 학대 금지
	Regulation 2(l) 규정 준수	Expert on mission은 의도적으로 자신의 기능, 공식 직함 또는 회원국 또는 기타에 대한 의무의 성격 잘못 언급함을 금지한다.
	Regulation 2(m) 출장비	임무를 수행하기 위한 정부, 정부 간 기구, 비정부 기관 혹은 다른 사립기관에서의 공식적인 행사일 경우 유엔 국제연합 기준으로 하여 정부, 정부 간 기구, 비정부 기관 혹은 사립기관에서 숙소, 교통 그리고 경비를 받게 된다. 어떤 경우들은 국제연합에 의해 지급되는 교통 그리고 지원금을 조직의 스태프들 수준으로 줄어들 수 있다.
Regulation 3	Regulation 3 책임	Expert on mission은 떠날 때 자신들이 맡은 기능에 대한 책임이 있다.

이상의 expert on mission은 KMCO의 인사, 복무규정의 상위규정으로, 포괄적인 자격을 규정한다. 이를 통해 구체적인 KMCO의 인사, 복무규정의 개선사항을 도출하기는 한계가 있다. 따라서 국제기구로 파견되는 형태의 KMCO와 유사한 제도인 JPO, UNV specialist와의 비교분석을 통해 개선사항을 도출하고자 한다. 아울러 현재 유네스코가 코이카와의 약정과 별도로 KMCO와의 개인 계약자(Individual Contractor, IC)를 활용하고 있다. 이는 개인자격으로 국제기구와 KMCO 간의 계약으로 간주할 수 있다. KMCO의 expert on mission 이외의 규정에 편입될 수 있는지를 고려하기 위하여 IC의 규정을 살펴보았다.

2) KMCO-JPO- UNV(specialist) 규정 비교 상 고려사항

JPO 복무제도와와의 비교를 통한 KMCO 현황 분석은 아래와 같다.

〈표 IV-6〉 JPO 및 UNV Specialist 와 KMCO 현황분석

대분류	세부항목	KMCO	JPO	UNV specialist
1. 급여 및 체제비	급여 및 연봉	- 1개월분 직접인건비 330만 - 계급, 지역별 차등 있음	- 계급, 지역별 차등 있음 - 예상급여 계산 가능 페이지 있음	- 계급, 지역별 차등 있음 - 예상급여 계산 가능 페이지 있음
	터미널 - 거주지 이동비용		- 사전 신청시 보상 가능	- 파견준비금 US\$ 600 에 포함
	임대 보조금	- 체제비에 포함	- 파견자의 근무지 사후조정을 거친 임대료 가 평균임대비용 초과시 신청 가능	- 파견자의 근무지 사후조정을 거친 임대료 가 평균임대비용 초과시 신청 가능 MLA 의 33% 지원가능
	위험지역 지원금		- 지역에 따라 위험부담금 지급 - 휴식 및 회복주기 제공	- 지역에 따라 위험부담금 지급 - 지역에 따라 휴식 및 회복주기 제공
	수화물 지원	- 파견 준비금(80만) 1회에 포함	- 최대 23kg 및 추가 수화물 1개	- 파견준비금 US\$ 600 에 포함
	정착보조금			- 2X 체제비에 준하는 보조금 지원가능
	파견지역 재배치 보조금	- 없음	- 1인 파견자 US\$ 7,800 - 가족 동반 시 US\$ 10,800	- 근무기간에 맞춰 US\$ 200 지원
2. 휴무 관련	연차 사용	- 연차 발생 기준 명시x - 3일 전까지 해외사무소 신청	- (연간 30일 또는 연속근무) 월 2.5일 연차발생	- (연간 30일 또는 연속근무) 월 2.5일 연차발생
	공휴일		- 각자 근무지역의 공휴일 준수 - 해당 공휴일 연차 차감 x	- 각자 근무지역의 공휴일 준수
	병가	- 관련기준 없음	- 가능	- 가능
	출산/육아·입양 휴가		- 16주간의 유급 출산휴가 있음 - 8주 간의 유급 입양휴가 있음	- 16주간의 유급 출산휴가 있음 - 2~6주 출산 전 사용가능
	일시귀국 / 귀로여행	- 코이카 이사장 승인할 시 가능	- 12개월마다 귀국 휴가 발생	- 파견지에 따라 12 또는 24개월마다 귀국 휴가 발생

대분류	세부항목	KMCO	JPO	UNV specialist
3. 가족 지원 제도	가족 파견경비	- 단신부임이 원칙으로 지원 사항 없음	- 사전 신청 및 승인 시 가족 여행경비 지급	- 3명까지 가족 여행경비 지급
	부양가족 지원금		- 배우자 소득이 유엔 최저 임국 급여보다 낮을 시 월별 지급	- 1명일 경우 US\$ 250 지급가능 - 2명이상 일 경우 US\$ 450 지급가능
	부양자녀 지원금		- 자녀 있는 경우 아동수당 지급	- 1명일 경우 US\$ 250 지급가능 - 2명이상 일 경우 US\$ 450 지급가능
	교육지원금	- 파견자 본인에 한해 지원 - 국내교육 수당 1일 3만원 - 현지교육지원금 연 1회 US\$ 500 지급 가능	- 각 지역에 따라 지원금에 차등 있음하기 함 - 총족시 지원 가능 - 최소 5세 이상의 자녀 - 자녀가 학교, 대학 또는 유사 공식 교육기관에 정규적으로 출석	- 각 지역에 따라 지원금에 차등 있음하기 함 - 항목 총족시 지원 가능
4. 기타	교육	- 별도 교육 프로그램 없음 - 현지 교육 지원금 연 1회 US\$ 500 지급 가능	- OHRM(Office of Human Resources)가 제공 하는 파견자 학습 및 개발 프로그램 관리 - DTTA(Duty-related Travel and Training Allowance) 연수, 세미나, 워크샵 등 제공 - 6개 공식 언어로 파견자가 원격 학습 가능한 빠른 무료 언어 과정 제공	- 지역 공식언어 교육 프로그램 필요시 제공가능 - e-campus & Assignment Preparation Training 제공가능 - 6개월 내 교육 프로그램 US\$ 250 지원 가능 - 6개월 이상 프로그램 US\$ 500 지원가능
	시스템	- 현지 해외사무소 및 코이카를 통한 행정절차 처리	- 다양한 행정절차가 처리 가능한 유엔 온라인 시스템(UMOJA) 있음	- 다양한 행정절차가 처리 가능한 유엔 온라인 시스템(UMOJA) 있음

〈표 IV-7〉 현황 비교 및 고려/개선 방향

구분	현황비교	고려/개선
급여 및 체재비	KMCO는 JPO나 UNV specialist와 비교할 때 기본급이 존재하고 계급, 지역별 차등이 있다는 점은 동일하나, 해외이동 및 정착을 위한 보조금을 지급에 있어 미흡하다.	KMCO의 자격수준과 전문성, 업무성격을 고려할 때 JPO나 UNV specialist의 수준으로 금전적 보상 수준을 점차적으로 개선해 나가야 할 것이다. 이를 위해 국제기구 본부 또는 국제기구의 국가사무소와의 협의를 토대로 공동편드를 조성하여 KMCO의 현지지원을 위한 일부 보조금을 확보하는 방안도 고려
휴무	현재 KMCO의 경우 유엔 내부규정을 따른다고 명시되어 있다. (연 30일) 이는 코이카와 KMCO의 계약이 용역계약의 형태로 진행되었기 때문일 것이다. 그와는 달리 국제기구의 수습직원 혹은 봉사단으로 파견되는 JPO 및 UNV specialist는 연차, 병가, 출산/육아/입양휴가 등에서 명확한 기준을 세우고 운영하고 있다.	이는 단계적으로 도입해나가면서 KMCO의 근무조건을 개선하여야 할 것이다. 공휴일이나 병가, 연차, 출산휴가 등의 기본적인 기준은 우선적으로 도입하고, 이후 육아/입양 휴가와 일시귀국/귀로여행과 같은 특별 규정은 해당하는 경우에 JPO와 UNV specialist의 휴무기준에 준하는 규정을 제정하도록 해야 할 것이다.
가족 지원제도	가족 관련 지원경비는 해당사항이 없으며 교육지원금의 경우 파견자 본인에 한하여 지원하는 것을 원칙으로 하고 있다. 기본적으로 단신부임을 원칙으로 한다는 면에서 JPO 및 UNV specialist와 차이가 있기 때문에 발생하는 것이다.	KMCO의 역할과 배경을 고려할 때, 단신부임 원칙을 유지하고자 한다면 파견자 본인의 교육의 범위와 지원금 수준을 확충하여 파견사업의 인재 양성 측면의 조건을 충족해야 할 것이다.
기타	JPO 및 UNV specialist는 국제기구 직원으로 인정되기 때문에 교육에서의 지원범위 역시 그에 상응하게 제공된다. 그러나 KMCO는 staff 자격이 아니므로 국제기구 직원으로서의 혜택도 없으며 별도의 전용 교육프로그램도 부족한 상황이다.	현재 국제기구의 내부직원으로 편입되는 과정은 행정절차 및 시간이 소요되는 것이므로, 코이카와 국제기구 국가사무소의 협의를 통해 KMCO만을 위한 별도의 교육프로그램을 개발 및 설계하여 제공하는 것을 제안한다. 장기적으로 KMCO를 UN 인사시스템 내로 편입추진하기 위한 기본적인 조건은 KMCO를 인재양성제도의 일환으로 간주하고, 업무를 호파·효율적으로 수행하는 데 필요한 지식과 기술, 소양에 관한 충분한 교육을 제공하는 것이다. 따라서 현재 복무관리와 근무지시 및 감독, 평가에서 주도적 역할을 수행하는 국제기구 국가사무소와의 협력 하에 KMCO를 위한 교육프로그램 설계를 추진하도록 권장한다.

3) 개인별 계약 (Individual Contractor)의 규정 검토

〈표 IV-8〉 개인별 계약 규정 검토

정의	Section 2 Definitions (b) An individual contractor 조직이 특정 업무나 업무의 수행에 관한 전문지식, 기술 또는 지식을 제공하기 위해 임시계약에 따라 때때로 참여하는 개인을 말하며, 이는 본질적으로 단기적일 것이다.
인적자원 계획수립	Section 4 Selection process 4.1 지원자는 자격, 추천서 및 이전 근무 경력이 있는지 심사해야 한다. 사무국의 다양한 사무실의 특별한 필요성 때문에 그 요건에 근거하여 컨설턴트와 개별 계약자의 명단을 자체적으로 개발해야 한다. 4.2 consultant or individual contractor 서비스가 6개월 이상 필요한 때에는 이를 위해 제공된 전자플랫폼에 부서에서 7일 이상 게시하여야 한다. 4.3 선발 경쟁적 선발을 원칙으로 하며 (WIDEST POSSIBLE GEOGRAPHICAL BASES) 로 하는 것을 추천한다. 이 중 최소 3명을 뽑아 그중에 적절한 사람을 찾아야 함 4.4 응시자에 대한 모든 필수 정보가 파일에 기록되도록 하기 위해서는 이력서 제출 여부는 전직 직원, 퇴직자 등 모든 컨설턴트와 개별 계약자 관계없이 계약자가 사무국이 규정한 신청서를 작성해야 한다. 4.5 최종 점검을 신중하게 검토해야 한다. 최종 선정은 사전 설정된 평가 기준에 근거해야 한다. 4.6 기술 평가 보고서는 검토된 신청자와 합격자를 선발한 근거를 보여 주는 파일로 계약서에 첨부해야 한다(부속문서 V 참조). 경쟁업체 선정 프로세스 요건 예외 4.7 예외적으로 지원자가 1명이여도 정당성이 입증되면 상관없다. 자격 증명, 자격 증명 및 경험 검증 4.8 선정 추천대상자의 학력 및 전문자격증을 검증하여야 한다. 건강증명서 4.9 건강상태의 증명서를 제출하고 여행이 허가된 국가 또는 국가에 필요한 예방접종을 통보받았는지 확인해야 하며 건강증명서와 관련하여 발생할 수 있는 모든 비용을 개인이 부담해야 한다. 컨설턴트나 개별 계약자가 30일 미만만 집에서 근무할 경우 건강증명서가 필요 없다. 4.10 Consultants and individual contractors 중 H,A 등급을 받은 위험지역에서 근무할 경우 그들의 건강보험이 대피 나 치료를 받을 수 있는 건강보험이 등록되어야 한다.
인적 자원의 모집 선발 배치 이동관리	Consultants and individual contractors의 자격에 따라 적절하게 선발 및 배치를 한다.
직무관리	3.3 Consultants and individual contractors 다음 각 호의 조건이 충족된 경우에만 고용할 수 있다. (a) 임무는 일시적이며 산출물은 측정할 수 있으며 제한적이고 지정된 기간 내에 수행 및 완료될 수 있는 작업(5.7장 - 5.9절 참조) (b) 전문 지식 및/또는 전문 지식 또는 역량이 부족하여 사무국의 현재 인력 자원 내에서 필요한 서비스의 필요성을 충족할 수 없음 (c) 수행된 서비스는 해당 부서 또는 사무소의 작업 프로그램에서 프로그램되거나 의무화된 활동 및/또는 특별 입법 또는 프로그래밍 결정과 명확하게 관련된다.

	(d) 개별 계약자가 일시적으로 직원과 유사한 직무와 기능을 수행하는 경우, 장기간의 정규 직원 채용 해법에 대한 명확한 전략이 마련되어 있다.
교육훈련 경력개발	5.28 개별 계약자는 유엔의 비용으로 교육을 받을 수 없다. 의무적인 안전 및 보안 관련 교육에 한하여 예외를 부여할 수 있다.
평가와 보상	5.29 공식 산출물 평가는 지정된 양식에 따라 산출물 완료 시점에 실시한다., 5.30 계약 기간이 6개월 이상인 경우 직접 감독자가 중간 평가를 수행해야 한다. 5.31 결과 산출물 평가는 기준 조건에 명시된 목표 달성과 작업의 품질 및 적시성을 측정해야 한다. 산출물이 완전히 만족스럽지 못한 것으로 평가될 경우, 컨설턴트나 개별 계약자에게 더 이상의 계약이 주어지지 않으며, 지불은 전액 삭감되거나 보류될 수 있다(5.19장 참조). <i>Payment</i> 5.17 Fee advances. 비용을 앞서 지급 하는 것은 불가능 하지만, 물품 또는 여행 등 사전 구매가 필요한 경우에는 총계약액의 최대 30%까지 부서장 또는 관서의 장이 허가할 수 있다.
유지관리	단기간 계약을 원칙으로 하여 유지 관리에 관한 내용은 없음
이직 및 퇴직 관리	5.35 본 지침에 명시된 행동 표준을 준수하지 않거나 불만족스럽거나 불완전한 산출물은 유엔의 주도로 사전 통보 없이 서비스를 종료할 수 있다.

IC의 복무규정을 살펴보면 KMCO 제도에 대한 고려할 사항은 다음과 같다.

8대 기구의 MOU 분석에 따르면 국제기구와 KMCO 개인사이에 각자의 역할이나 규정에 대해 별도의 서식을 제공하는 기구는 UNDP (Non-reimbursable Loan Agreement)와 UNESCO (Individual Contractor)이다. NRLA의 경우 정책상 간접비 부과를 의무사항으로 정해두고 있으며, 내용은 거의 유사한 상황이지만 간접비 부과 의무가 없는 상황이며, 특히 KMCO 개인별 서명을 통해 국제기구가 직접 고용하는 형식은 KMCO의 현재 기구 내 활동 유지에는 어떠한 지장을 초래하지 않으리라고 사료된다.

각 기구와의 MOU 갱신작업을 통해 코이카와 국제기구 간의 MOU와 별도로, IC상에 국제기구와 KMCO 개인 간의 복무에 대한 합의 사항을 국제기구가 KMCO를 직접 고용하는 형식을 유지하는 방법도 고려가 가능하다.

또한, 국제기구가 KMCO의 국제기구 내 활동 및 직무 관련해서 관리와 안전에 대해 보다 확실한 합의가 필요하며 특히 평가(PER)에 대한 진행과 코이카와의 공유를 요청하여야 한다.

4. 유엔 국제기구 인사계약과 KMCO

유엔 국제기구 내 인사시스템을 KMCO와의 입장에서 비교해 보았다. 이는 단편화된 단순 비교로서의 한계를 가지나 KMCO가 신분적으로 전문 경력인 직위로 국제기구 시스템 속으로 편입해 가는 가능성을 예측하고자 하였다.

유엔 및 각종 국제기구에 소속되어 주어진 공무를 수행하는 직원을 국제공무원 또는 국제기구 직원이라 한다. 국제기구 직원은 직무를 수행하는 데 있어 소속 기관 외의 다른 당국으로부터 어떤 지시도 구하거나 받지 않음을 원칙으로 한다. (유엔헌장 100조)

유엔의 고용계약은 기간을 정한 근로계약(Temporary, Fixed-Term) 및 계약 기간을 정하지 않은 근로계약(Continuing)으로 나뉘어 있다.

〈표 IV-9〉 유엔 고용계약의 종류

temporary	fixed-term	continuing
a) A temporary appointment는 요건을 충족하기 위하여 1년 미만의 기간 즉, 계절 피크 작업에 따른 잠시 계약을 허용하는 것이며 계약서에 만료 기간을 표기되어 있어야 한다. (b) 위 (a)에서 같이 1년을 다 채운 계약은 사무총장에 의해 확립된 상황 및 조건으로 중요요건 및 운영상 필요에 의해 보증된 경우 1년 더 갱신을 할 수 있다. (c) A temporary appointment는 합법적으로나 그 밖의 다른 방법으로 갱신하는 어떤 기대도 하고 있지 않아야 하며 임시 계약은 다른 유형의 계약으로 전환 될 수 없다.	(a) 1년 이상의 기간 동안 1회에 5년 이내의 기간을 정하여 계약을 할 수 있으며 국가 정부 또는 유엔에 대한 서비스 기관에서 임시로 보조를 받는 사람을 포함하여 규정 기간을 정하여 계약을 한 자 계약서에 만료 날짜가 표기되어 있어야 한다. (b) A fixed-term appointment 계약은 한 번에 5년 이내의 기간을 정하여 연임 할 수 있다. (c) A fixed-term appointment 직원 규칙 4.14(b)에 규정된 경우를 제외하고 근무 기간에 관계없이 갱신 또는 전환의 기대, 법적 또는 그 밖의 어떤 것도 포함하지 않는다.	(a) A continuing appointment 계약의 끝이 정해져 있지 않다. (b) 만족스러운 서비스를 제공했다는 가정하에 직원 규칙 4.16에 따라 경쟁시험의 성공적인 완료함에 따라 모집된 직원은 2년의 기간제 임명 후 계속 계약이 된다. (c) 사무국장은 직원의 계속된 계약에 대한 고려대상 적격성을 판단하는 기준을 규정한다.

채용은 직원의 퇴직, 기한부 임용, 임기 종료, 다른 국제기구로의 전출, 새로운 보직의 신설 등에 따른 공석 발생 시 이루어지므로 비정기적이다. 필드 전문가의 경우에는 원조 수혜국의 요청에 따라 전문가를 모집하는 경우도 있다. 기존 15개의 고용계약을 3가지(Temporary, Fixed-Term, Continuing)로 단순화하는 “고용계약 조건 단순화”를 2009년 7월 1일 부터 시행이며, 유엔 시스템 내 국제기구 간 직원 이동 활성화되었다.

보수의 기본구조는 기본 급여(Base salary)와 지역 조정급(Post adjustment), 그리고 각종 수당 및 혜택으로 구성된다.

1) 유엔 인사시스템으로 편입 추진을 위한 단계적 방안

KMCO의 유엔 인사시스템 내의 편입 추진 가능성을 검토하기 위해 국제기구 직원과 KMCO의 유사점과 차이점을 제시하고, 단계적으로 편입될 수 있는 방안을 도출하고자 한다.

(1) 국제기구 직원과 유사성

- (신분) 각 국제기구와의 MOU에서 비교한 바와 같이, KMCO는 직무를 수행하는 데 있어 각 국제기구 외 어떠한 기관의 지시도 받을 수 없다는 면에서 일치한다.
- (고용계약) 국제기구 직원의 3가지 유형 중 fixed-term의 근로계약의 형태와 유사하다. 그러나 국제기구가 아닌 코이카와 계약을 체결하기 때문에 향후 직접적으로 국제기구 경력이 이어질 근거와 가능성이 제도적 측면에서는 부족하다. 업무의 전문성과 경력 및 경험을 고려하여, KMCO로써 근무 경험이 있는 국제기구와 개별 컨설턴트로서의 계약(temporary)에서 우선적 자격을 부여하여 KMCO의 고용계약이 국제기구의 경력으로 이어지도록 추진할 수 있다. 장기적으로는 근무한 경력이 있는 국제기구 외 타 국제기구에서도 KMCO이 경력을 우선적으로 고려하도록 확대해 나갈 수 있을 것이다.

(2) 국제기구 직원과 차이점

- (직위) 국제기구 직원은 유엔 인사시스템 기준에 따라 전문직/고위직부터 선출직까지 업무 범위와 필요경력에 따라 분류기준이 명확하나, KMCO는 TOR 상에 직무 범위가 기록되어 있으며 MOU 상에 지위가 명기되어 있지 않다.

(3) UN인사시스템으로 편입추진을 위한 단계적 방안

- (단기적) 단기적으로는 KMCO 인사규정의 개선을 통해 JPO 및 UNV specialist 와 유사한 수준의 처우로 개선하여 전반적인 제도개선을 추진한다. 구체적으로 보상과 교육훈련 측면에서 보완될 필요가 있다. 보상 측면에서는 국제기구 본부 또는 국제기구 국가 사무소와의 협약을 통한 펀딩 조성으로 기본급여 외 지원 제도를 보완할 수 있다. 또한 교육훈련에서는 실제 업무를 수행하는 국제기구의 국가사무소와 함께 KMCO를 위한 전용

교육 프로그램을 충실하게 만들어야 할 것이다. 이를 통해 사전 및 현지 교육프로그램을 제공하고 이는 KMCO 인재 양성 추진으로 연결될 수 있다.

- (중장기적) 중장기적으로 직접 또는 간접적 방법으로 KMCO의 신분을 유엔 인사 시스템으로 통합하는 방안을 제안한다.

직접적 방법은 KMCO의 신분을 코이카 소속의 파견직원이 아닌, 국제기구소속의 전문직 트랙으로 흡수되도록 추진하는 것이다. 이는 코이카와 국제기구와의 협정을 통해, 업무의 범위와 전문자격 수준에 적정한 KMCO의 자격(신분) 규정을 추진하는 방향이 될 것이다. 개별 국제기구와 MOU 문구 수정을 통해, JPO와 유사하게 유엔 기구 수습직원의 형태 또는 파견전문가 신분으로 규정할 수 있을 것이다.

간접적 방법은 KMCO를 바로 국제기구의 내부 직원으로 흡수시키는 것이 아니라, KMCO 수료자 또는 우수한 성적으로 수료한 경우에 한해 국제기구 국가사무소와의 전문 컨설턴트 계약의 형태로 전환하는 조건을 부여하는 것이다. 이는 국제기구 직원 신분 중 temporary 계약에 해당한다. 즉, KMCO의 경험을 국제기구 직원으로 편입되기 위한 하나의 트랙으로 설정하는 것인데, 바로 1-2년 계약의 형태로 흡수되는 것은 추진에 시간이 걸리기 때문에 이를 고려하여 유엔 인사 시스템으로 진출하는 예비 프로그램으로 자리매김하는 방안을 제안한다.

V. KMCO 종료자 추적 분석 및 사후 관리 개선 방안

코이카는 KMCO를 통하여 대한민국 인재들의 국제기구 일자리 안착을 지원하고 사후 경력 관리 서비스와 경력사다리를 체계적으로 지원하고 있다. 본 장에서는 KMCO 활동 종료자를 대상으로 활동 이후에 어떻게 경력을 관리하고 있는지에 대한 추적 분석을 시도함으로써 KMCO 활동을 통해 실제 국제기구의 일자리에 안착할 기회를 얻었는지, 만약 안착하지 못했다 하더라도 활동 참여자들이 다른 기관에 취업할 때 어떤 이점을 얻을 수 있었는지, 이후 경력을 관리함에 있어 KMCO 프로그램의 참여가 도움이 되었는지 등을 확인하고자 하였다. 코이카에서 이루어진 진로 취업 관련 전수 조사 결과(코이카 글로벌 인재 취·창업 현황 조사)와 병행하여 중복되지 않는 영역에 대해 조사가 이루어졌으며, 이 결과를 바탕으로 KMCO 프로그램 사후 관리 개선 방안을 도출하였다.

1. KMCO 활동 종료자의 국제기구 취업 진출 현황

활동 종료자 추적 분석은 KMCO 총 96명 중 현재 파견 중인 대상자 45명을 제외한 활동 종료자 총 51명 (계약 만료자 39명, 계약 해지자 6명, 연장 해지자 6명)을 대상으로 KMCO 활동을 종료한 이후 경력을 추적하였다. 파견중 상태인 45명의 KMCO는 연구 초기 활동 종료자 추적 분석의 대상이 아니었으나 연구 진행 중 파견이 종료된 일부 KMCO가 발생하였고, 이들 중 4명이 국제기구에 진출했음이 확인되었다. 이들 4명을 포함하여 KMCO 종료 이후 국제기구 진출 인원은 총 27명으로 집계하였다. 세부적인 진출 국제기구와 근무 형태 등은 아래 <표 V-3>와 같다.

〈표 V-1〉 KMCO 참가자 현황 및 국제기구 진출 인원

단원상태		인원	국제기구진출인원
계약만료	계약 만료	12	19
	연장	25	
	조기귀국-취업	1	
	조기귀국-코로나19	1	
	소 계	39	
계약해지	개인 사유	3	0
	안전(지진, 테러, 사고)의 위협	1	
	질병	1	
	취업	1	
	소 계	6	
연장해지	개인 사유	1	4
	질병	1	
	취업	4	
	소 계	6	
파견 중	일시귀국(코로나19)	15	4
	현지근무	10	
	국내근무	4	
	현지근무(연장)	16	
	소 계	45	
총 계		96	27

단원상태 출처 : 코이카 제공 자료

국제기구에 진출한 총 27명은 대체로 KMCO 파견기관에서 안착하고 있는 추세를 보이는 가운데, 해당 분야 전문가 또는 컨설턴트로 근무하고 있거나 근무한 적이 있는 것으로 조사되었다. 2020년 파견 종료자가 포함된 6기, 7기를 포함하여 총 66명의 KMCO 중 종료 이후 국제기구에 진출한 KMCO는 27명(41%)으로 이들의 진출 국제기구와 근무형태는 〈표 V-2〉와 같다.

〈표 V-2〉 KMCO 종료자의 진출 국제기구와 근무 형태

기수	파견인원 (명)	국제기구 진출인원 (명)	KMCO 파견기관	종료 후 진출 국제기구	근무형태	지원당시 최종 학력	비고
1	6	2	UNICEF	UNICEF	Specialist	석사	KMCO 파견국과 근무국 가 다름
			UNICEF	UNICEF	Consultant	석사	
2	10	6	WFP	WFP	Officer	석사	
			UNDP	UNDP	Officer	석사	현재 EAAFP 근무
			UNESCO	UNEP	UNV	석사	현재 학업
			UNICEF	UNICEF	Specialist	석사	KMCO 파견국과 근무국 가 다름
			UNDP	UN	-	석사	현재 학업
			UNESCO	UNDP	UNV	석사	
3	6	1	UNDP	GIZ	Consultant	석사	
4	15	11	UNDP	UNDP	JPO	석사	
			UNICEF	UNICEF	Officer	석사	현재 학업
			UNDP	UNICEF	Consultant	석사	
			UNICEF	ASEAN	Secretariat	석사	
			UNDP	UNDP	-	석사	
			UNDP	UNDP	-	석사	
			UNESCO	UNOPS	Consultant	석사	
			UNICEF	UNICEF	Consultant	석사	
			UNDP	UNDP	Specialist	석사	
			UNICEF	WHO	Specialist	석사	
			UNDP	UNEP	-	석사	
5	6	2	UNDP	UNDP	-	석사	
			UNICEF	WHO	Consultant	석사	
6	8	2	UNICEF	UNICEF	Consultant	석사	KMCO 파견국과 근무국 다름
			UNDP	UN	-	박사	국제개발 관련 업무 아님 (법률)
7	15	3	UNICEF	UNICEF	Specialist	석사	KMCO 파견국과 근무국 다름
			UNICEF	UNDP	Consultant	석사	KMCO 파견국과 근무국 같음
			UNICEF	UNICEF	Consultant	석사	
총합	66	27					

본 연구의 추적 조사 결과, 추적 조사 응답자 40명 중 일자리 관점에서 KMCO 경험 이후 국제 개발협력 분야에서 일을 하고 있거나 한 경험이 있는 KMCO는 34명으로 파악되었고, 이들의 재직 기관은 <표 V-3>과 같음을 알 수 있었다. 국제개발 협력 업체(NGO, 코이카 프로그램)와 국제기구를 모두 경험한 경우 국제기구 경험자로 우선 분류했다.

〈표 V-3〉 활동종료자 재직 현황

구 분	인원	재직 기관
국제기구 및 유관 기관 근무	27	UNDP, UN Women, UNICEF, ADB, WHO, UNOPS, EAAFP, ASEAN, 스웨덴 국제기구 파트너기관
국제개발협력 업체	12	코이카 프로그램(개발협력코디네이터) 참여, 국제개발 NGO 또는 연구기관(KDI)에서 근무
기타	1	학업

파견 국가·기구별 국제기구 진출 인원 및 진출 비율을 확인한 결과 KMCO 파견 국제기구 중 가장 많은 국제기구 진출 인원을 배출한 국제기구는 UNICEF(33%, 12명)이다. UNICEF와 UNDP 파견자의 33%가 KMCO 활동 종료 후에도 국제기구에서 경력을 이어가고 있었다.

KMCO 파견 국가 중 가장 많은 국제기구 진출 인원을 배출한 국가는 네팔(44%, 4명)과 라오스(57%, 4명)이고, 스리랑카, 인도네시아는 파견 인원 전원(100%)이 국제기구에 진출했다. 그 현황을 정리하면 <표 V-4, V-5>와 같다.

〈표 V-4〉 파견 국가별 국제기구 진출 인원 및 진출 비율

파견국가	파견인원	국제기구 진출 인원	진출 비율(%)
네팔	9	4	44%
라오스	7	4	57%
탄자니아	6	3	50%
르완다	5	2	40%
가나	5	2	40%
베트남	5	0	0%
몽골	4	2	50%
방글라데시	4	0	0%
우간다	4	3	75%
미얀마	4	0	0%
콩고민주공화국	3	1	33%
에티오피아	3	0	0%
동티모르	3	1	33%

파견국가	파견인원	국제기구 진출 인원	진출 비율(%)
케냐	3	1	33%
캄보디아	3	0	0%
필리핀	3	1	33%
콜롬비아	3	0	0%
카메룬	2	0	0%
스리랑카	2	2	100%
모잠비크	2	0	0%
피지	2	0	0%
세네갈	2	0	0%
태국	1	0	0%
페루	1	0	0%
인도네시아	1	1	100%
요르단	1	0	0%
튀니지	1	0	0%
코트디부아르	1	0	0%
솔로몬군도	1	0	0%
파라과이	1	0	0%
에콰도르	1	0	0%
파키스탄	1	0	0%
볼리비아	1	0	0%
키르기스스탄	1	0	0%
합계(명)	96	27	

〈표 V-5〉 파견 기구별 국제기구 진출 인원 및 진출 비율

파견기구	파견인원	국제기구 진출 인원	진출비율(%)
UNICEF	36	12	33%
UNDP	33	11	33%
UNESCO	12	3	25%
WFP	5	1	20%
UNOPS	5	0	0%
GGGI	3	0	0%
WHO	1	0	0%
UNHCR	1	0	0%
합계(명)	96	27	

현재 국제기구에서 근무하고 있는 종료자의 유형을 다음과 같은 3가지로 분류하기 위해 KMCO 활동 종료자의 KMCO 직전 경력과 이후 경력 및 현재 업무를 확인하였고 분류는 다음과 같다. 첫째, 국제기구에서 경력을 쌓아 KMCO를 거쳐 지속적으로 국제기구에서 근무하는 유형, 둘째, 민간기업에서 경력을 쌓아 KMCO를 거쳐 국제기구에서 근무하는 유형, 셋째, 코이카 경력사다리를 활용해 KMCO 이후 국제기구에서 근무하는 유형이다. KMCO 활동 종료자 분석 조사 응답자 40명의 응답을 분석하여 KMCO 활동 전, 후, 현재 업무 추적 내용은 <표 V-6>와 같다.

- ① 국제기구 - KMCO - 국제기구 (6명)
- ② 민간기업 - KMCO - 국제기구 (10명)
- ③ 코이카 경력사다리 1단계⁵³⁾ - KMCO (경력사다리 2단계⁵⁴⁾) - 국제기구 (4명)

③의 유형에서 경우 주목할 점은 KMCO 이전 경력을 KMCO 직전 경력으로 한정하지 않고 전체 이전 경력으로 확대하여 확인해보면, KMCO를 포함하여 2회 이상 경력사다리 2단계에 머물다가 국제기구로 진출하는 경우(4명)를 확인 할 수 있었다. 코이카 경력사다리 1단계를 거치지 않고 민간기업에서 국제기구에 진출하는 ② 유형의 비율이 국제기구 진출 유형 중 많은 비중을 차지하고 있는 바, 능력있고 국제 개발협력에 관심있는 국민의 KMCO 지원 시 코이카 프로그램 경력자들에게만 주어지는 가산점 제도로 인해 어려움을 겪는 경우가 없도록 대안을 마련해야 할 것이다. 더하여 경력사다리를 착실히 밟아 국제기구로 진출하는 유형이 다른 유형에 비해 수가 적은 것을 확인할 수 있다. 이 ③ 유형에 특화된 경력 개발지원과 국제기구 안착에 대한 지원이 필요할 것으로 보인다.

53) 2019년 기준 코이카 경력사다리 1단계(글로벌 인재 양성) : 일반봉사단, 국제개발전문봉사단, 드림봉사단, 새마을리더봉사단, NGO 봉사당, ODA YP, 청년중기봉사단, UNV봉사단, IT봉사단, 청년봉사단(단기), 연수모니터링단

54) 2019년 기준 코이카 경력사다리 2단계(국제개발협력분야 징검다리 일자리) : 봉사단 코디네이터, 개발협력 코디네이터, 다자협력전문가, 과학기술지원단, 프로젝트 실무전문가(PAO), 혁신사업(CTS/IBS) 청년의무채용, 초급전문가

〈표 V-6〉 KMCO 활동 종료자 경력 추적

기수	성별	학위	KMCO 이전 경력				KMCO 이후 경력				현재 업무	비고
									UNICEF(가나)			
1	남	석사									UNICEF	C4D Specialist
1	남	석사									-	
1	여	석사									INGO (GSEF)	
2	여	석사									WFP	Performance Analyst
2	여	석사									EAAFP	대외협력 매니저
2	여	박사									박사 과정중	
2	남	석사									UNICEF	Specialist
2	여	석사									박사 과정중	
2	여	석사									-	
3	여	석사									박사 과정중	
3	남	석사									개발협력 코디네이터	르완다
3	여	석사									ADB	Specialist
3	여	박사									NGO	

기수	성별	학위	KMCO 이전 경력				KMCO 이후 경력		현재 업무	비고
								개발협력 코디네이터		
4	여	석사							-	
4	여	석사			UNESCO (인턴)	민간기업	연구기관		KDI	연구원
4	여	석사			타기관 및 기업인턴	민간기업	공공기관	개발협력 코디네이터	UNDP	JPO
4	여	석사			연구기관	WHO(인턴)	연구기관	UNICEF (Officer)	박사 과정중	
4	여	석사							UNICEF (Consultant)	
4	남	석사				국제기구 인턴십	국제기구 컨설턴트	국제기구	ASEAN Secretariat	
4	남	석사			KOICA 봉사단	개발협력 코디네이터	NGO		UNDP	
4	여	석사							UNDP	
4	여	석사	학교	연구기관	NGO	KOICA 기간제	NGO	NGO	레고	
4	남	석사					KOICA 봉사단		UNOPS	Consultant
4	여	석사	UN Women (consultant)	연구기관	UN 이사회 (인턴)	UNDP (Officer)	UNICEF (Officer)	UNICEF (Consultant)	-	
4	여	석사			민간기업	연구기관	UNHCR (인턴)		UNDP	Specialist
4	여	석사	연구기관	OECD 연구원	UNDP정책센터 (인턴)	민간기업	NGO		WHO	Specialist
4	여	석사					공공기관	박사	-	

기수	성별	학위	KMCO 이전 경력				KMCO 이후 경력			현재 업무	비고
					국채기구 인턴십	국제개발 전문봉사단	국채기구 (NGO)	구직활동	기타·교육참여	프리랜서	
4	남	석사								UNEP	
5	여	석사					KOICA 인턴 (NGO)			개발협력 코디네이터	
5	여	석사					KOICA 인턴 (해외사무소)			개발협력 코디네이터	
5	여	석사	구직활동	타기관 및 기업 인턴	NGO	공공기관	UNV Specialist			UNDP	
5	여	석사			민간기업	개발협력 코디네이터	개발협력 코디네이터	UNICEF (Consultant)	WHO (Consultant)	WHO	Consultant
5	남	석사				KOICA	개발협력 코디네이터	연구 교수		연구원	
5	남	석사			공공기관	CGF (Consultant)	공공기관			세계경제포럼	INGO Consultant
6	여	박사					공공기관			UN	국제개발X 법률
6	여	석사	민간기업	타기관 및 기업 인턴	국채기구	공공기관	개발협력 코디네이터			코네이버스	
6	여	석사				민간기업	NGO			UNICEF	
7	여	석사								UNDP	Consultant
7	여	석사								UNICEF	Consultant
7	남	석사								UNICEF	Specialist

2. KMCO 인터뷰를 통해 조사된 KMCO 활동 사후관리 서비스 개선 (안)

KMCO 활동 종료자를 대상으로 인터뷰 분석을 진행한 결과, 현행 KMCO 활동에 대한 사후 관리 서비스에 개선 가능한 점이 다수 확인되었다. 현재 제공받는 사후관리 서비스는 외교부 국제기구 인사센터에서 제공하는 정보 서비스와 유사한 신규 유엔 프로젝트에 대한 정보 메일을 보내주는 수준에 그치고 있다. KMCO의 파견과 활동 취지를 고려할 때, 전문 인력의 성공적인 국제기구 안착이나 경력 관리를 지원하기 위해서는 보다 적극적이고 실질적인 사후 관리 서비스를 제공하는 것이 필요하다. 이를 위해 III. 국내외 유사제도 현황 및 사례 분석의 시사점, 국제개발 컨설턴트 및 국제개발 전문인력 육성의 필요성에서 언급되었듯이 개발협력 현장에서 필요한 다양한 분야 전문성, 기술, 경험을 보유한 KMCO 종료자가 여러 국제기구 사업에 참여할 수 있도록, 코이카 커리어센터와 외교부 국제기구인사센터 서비스를 연계하고, KMCO 종료자의 국제기구 시스템 인력풀 및 서비스를 의무적으로 최신 정보로 유지하도록 하는 것이 필요하다. 더불어 파견 종료 후 국제기구에 진출한 KMCO 활동 종료자를 대상으로 간담회 개최 등을 통해 정기적 네트워킹과 유엔 정보 공유 등 파견 종료 KMCO를 국제개발 전문 인력으로 활용하기 위한 데이터베이스를 구축하는 등 추가 관리 시스템을 도입해야 한다.

KMCO 활동 종료자를 대상으로 한 인터뷰 및 온·오프라인 설문과 미니포럼과 같은 면담을 통해 조사한 개선이 필요한 사후관리 관련 서비스는 ① KMCO를 다자협력과 국제기구에 대한 이해가 필요한 사람들을 대상으로 진행되는 유엔 시스템 강의, 다자협력 업무 담당자 트레이닝의 강사로 활용하는 방안 강구, ② 코이카 채용 시 가산점 부여, ③ 일자리 창출과 지원 방안 중 KMCO 종료자를 해외진출 희망자와 국내 일자리 희망자로 분리하여 경로 설정, ④ 멘토링 프로그램 지원을 통해 국제기구에 진출한 KMCO 종료자들과 KMCO 파견자가 지속적으로 소통하고 배울 수 있는 기회 제공이다.

위의 파견 종료 KMCO의 요청 서비스는 국제개발협력 전문 인력을 양성하는 코이카 ODA 교육원, 직원 채용 담당 부서, 코이카 귀국 인재와 개발협력분야 진출 희망자를 대상으로 맞춤형 일자리 컨설팅과 네트워킹을 지원하는 코이카 커리어 센터와 협의하여 제공이 가능한 서비스라 판단된다.

또한, 주목할 만한 사후 관리 서비스 이외의 요청사항은 파견 국제기구가 KMCO 프로그램을 통해 코이카와의 교류에 관심을 가지게 되어 코이카와 협력 프로젝트를 기획하는 경우, 코이카는 파견 단원이 협력 프로젝트의 형성 준비 과정부터 개입되어 활동 종료 후 해당 프로젝트 담당

정규직으로 채용될 수 있도록 지원하는 것을 요청하였다. 이는 현재 외부인력으로 분류되어 지속 근무에 대한 이슈가 있으므로, KMCO 파견 가능성이 있는 국제기구에 사전에 주기적으로 코이카와 KMCO 프로그램에 대한 충분한 홍보를 진행하여 코이카와의 교류의 수단으로 코이카 협력 프로젝트와 KMCO 파견을 구상할 수 있도록 해야 할 것이다.

3. KMCO 활동 종합보고서를 통해 조사된 활동 사후관리 서비스 개선(안)

각 기수별 KMCO 종합보고서 분석을 통해 파악한 국제기구로의 안착 및 일자리 창출 관점에서 전·현직 KMCO가 제시하는 문제점과 해결 대안은 다음의 다섯 가지로 요약된다.

① KMCO 계약의 합리화

KMCO가 '유엔기구 인력 및 정보시스템'에 정식 등록될 수 있도록 하는 안이 KMCO-국제기구 협약사항에 포함되어야 한다. 현재 유엔 산하 파견기구의 여러 프로그램 또는 프로젝트의 업무 관련 기본정보는 시스템에 업데이트되기 때문에 업무 수행에 있어 시스템 사용이 필수적이다. 또한 시스템에 있는 정보와 데이터를 바탕으로 한국 정부와 국제기구 간의 협력 가능성을 구체적으로 타진할 수 있게 되는데, 현재 KMCO는 시스템에 등록되어 있지 않아 정보 접근성이 떨어진다. 따라서 코이카-국제기구 차원의 협약 시 KMCO가 각 파견기구의 시스템 접속이 가능하도록 포함할 필요가 있다.

② KMCO 파견분야의 다변화 및 전략적 접근 필요

현재 파견되는 모든 KMCO는 사업수행부서로 파견되고 있으며, 각 유엔 기관별로 존재하는 운영·지원부서(예를 들어, 재무, 조달, 운영 부서 등)에는 파견이 되지 않고 있다. 개발사업 수행 관련 프로젝트 업무뿐만 아니라 조직 운영에 관한 업무 경험 및 노하우 축적을 위해 운영 부서에도 파견이 되게 된다면 각 기구의 예산구조, 재정 및 조달시스템에 관련된 지식, 기술 및 국제동향 정보를 보다 용이하게 축적할 수 있을 것이다.

사업 수행팀은 'implementation agency'와 비슷한 성격을 가지고 있어, 사업팀에 의해 고용된 단기 인력은 구조적으로 사무소 부서의 핵심 정보 및 네트워크에 합류되어 있지 않다. 따라서 정보수집 및 기타 개발업무 핵심 역량개발 기회가 제한적이다. 특정 사업의 수행팀 소속보다는 JPO처럼 프로그램 부서 소속으로 파견되는 것이 핵심 역량 및 정보의 기회가 많고 KMCO의

경력개발에 도움될 것으로 보인다. 특정 사업 수행 팀으로 파견되는 경우, 그에 따라 제한되는 정보 및 네트워크에 대한 접근 권한을 기관 차원에서 제도적 장치를 마련해주는 것이 필요하다.

경력이 우선시되는 유엔 시스템 내에서 KMCO는 관련 경력을 보유하고 있기 때문에, 추후 유엔 정규직 진출에 유리하다. 또한 KMCO의 파견지(Post)를 정할 때, 그 업무가 해당 기구의 사업 본질과 얼마나 연관되어 있는 것인지 고민하는 것이 KMCO의 임기 후 진로에 더욱 큰 도움이 될 수 있을 것으로 판단된다.

③ KMCO 파견 기간 및 기금 운영방식의 개선

KMCO가 2년 근무 시 누적되는 전문성을 고려하여 동 기구 타 지역에 KMCO 프로그램으로 재지원 할 수 있는 기회 제공이 필요하다.

KMCO 계약 기간이 1+1년이기에 국제기구 내부적으로는 2년간 기관 내부 비용 지출 없이 인력을 활용을 하고 있으며, 실제 무급인력 형태인 KMCO의 파견에 대해 인적자원의 효율성 측면에서 긍정적이고 만족도가 높은 편이다. 그러나 인사관리 측면에서 동급의 내부 직원이나 현장 컨설턴트와의 차등한 처우 및 현지 교육 지원 등 기구가 제공하는 복지 규정이 상이함에 대해 KMCO들의 부정적인 반응을 확인할 수 있었으며, 이에 대한 개선의 필요성을 인식하고 있었다. 국제기구 진출을 모색한다는 측면을 고려한다면 코이카 본부나 현지 사무소를 통해 KMCO를 파견기관 비용을 부담하여 고용하는 방안으로 신탁기금(trust fund)을 고려해 볼 수 있다.

펀딩 제안서 작성을 위한 협의를 진행할 때 기관 내 KMCO 파견이 유리한 직무와 대상 인력을 제안서 상에 명시하도록 요청할 수 있다. 해외 사례에서 확인하였듯이 새로운 기금이나 신탁 기금제안서에서 언급하는 자리가 추가적으로 생기고 그 기금에 따라 자국 국민을 우선으로 고용하려는 공여기관의 요구가 자주 있다. 이 때문에 두 기구 간 협력 차원에서도 자국민을 요청하는 것은 고무적이라고 볼 수 있다.

KMCO 개인의 차이가 있지만 직무능력뿐만 아니라 전문성과 조직 비전에 대한 민첩하고 적극적인 자세가 있는 인재들을 단기 컨설턴트에 추천하거나 동일 기구 산하의 다른 국가 사무소에 추천할 수 있다. 특히 우수한 KMCO에 대해 국제기구가 내부적으로 비용을 분담하여 내부 직원으로 고용 또는 연장 활동이 가능할 수 있도록 코이카의 브릿지 역할에 대한 요구가 높은 것을 확인할 수 있었다. 예를 들면, 2년차 및 3년차에는 파견기구와 Co-funding

mechanism을 통해 KMCO가 파견기구 시스템 내에 통합될 수 있게 하는 제도적 개선이 큰 도움이 될 것이다.

④ KMCO 업무 평가제도 개선

업무평가를 파견기구 내부 기준에 준하도록 조정하고, 파견기구 시스템에 등록하여 국제기구에 취업 기회를 높일 수 있도록 하는 방안에 대한 고려가 필요하다.

KMCO의 활동 평가서의 경우 현재 코이가 포맷에 따라 작성하여 국제기구의 확인 받아 제출하는 형식으로 진행하고 있는데, 추후 국제기구의 진출을 위해서는 국제기구 내규를 따르는 활동 평가를 진행하고 그것을 공식 문서화 하는 것이 필요하다.

⑤ 임기연장, 후임자 파견 등 지속가능성 제고

이미 진행되거나 진행 예정인 코이가 및 국제기구 아프리카 국가사무소 간 협력 사업들의 경우 수요가 증가하고 있는 추세임을 고려하면 임기연장 또는 후임자 지속 파견이 적절하다고 생각한다. 또한, 현실적으로 프랑스어권 아프리카 지역에 개발수요가 높은 반면 한국 인력의 숫자나 영향력이 아직 미비한 상황이기 때문에 영어 업무 능력과 일정 수준의 프랑스어를 갖춘 KMCO 등 한국 인력이 꾸준히 파견된다면 프랑스어권 아프리카 지역의 한국인력 진출 및 한국의 영향력에 큰 도움이 될 것이다.

VI. KMCO 프로그램 개선을 위한 종합 제언

본 연구는 다각적인 조사연구와 전문가 자문 및 종합적인 사업 평가 검토를 통해 KMCO 프로그램 개선을 위하여 제도 개선과 운영개선이라는 두 가지 차원의 개선과제를 도출하였다.

제도 개선은 코이카의 직접 사업관리방식(direct dispatching program)에서 국제기구에 사업을 위탁 관리하는 방식(delegated program to host IOs)으로의 전환을 추진하는 과제로서 1) 코이카 국제기구 컨설턴트 파견사업과 통합하는 방안과 2) KMCO Trust Fund 설치 운영방안으로 구분된다. 제도개선 방안은 유엔 인사제도와 현지 전문가(EOM) 제도 및 유사한 국제기구 파견 프로그램 비교연구를 통해 도출하였으며, 일본, 호주 등 공여국들의 신탁기금(Trust Fund) 활용 제도 등을 참고하였다.

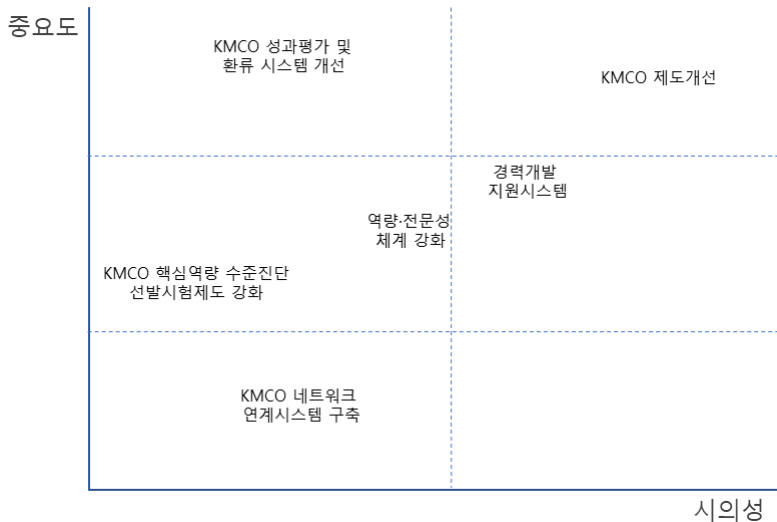
프로그램 운영개선 방안은 사업 효율화와 성과제고를 위한 세부 과제로서 위에서 제기한 사업의 위탁관리방안 추진이 현실적으로 불가한 경우에 기존의 직접 파견관리 방식을 지속하는 것을 전제로 한 세부 개선 방안이다. 이 세부 운영개선방안은 KMCO 파견자들이 파견지에서 수행한 직무수행 경험을 토대로 KMCO 제도 개선에 대한 인식을 체계적으로 분석하여 도출하였다. 또한 국제기구 담당자 및 코이카 담당자들이 바라보는 KMCO 활동 및 제도에 대한 인식과 파견자들의 인식 차이를 비교함으로써 향후 개선 과제를 도출하고자 하였다. 본 연구결과 KMCO 운영 개선을 위한 과제는 총 6개 개선과제, 17개 세부 추진 과제로 도출되었다.

〈표 VI-1〉 KMCO 제도의 개선 과제 (안)

개선 방향 /과제	세부 추진 과제 (안)
1. KMCO 제도개선 방안	1) KMCO의 코이카 국제기구 컨설턴트 파견 사업 통합 운영
	2) KMCO 신탁기금 운영방안
	3) TOR 개선 및 표준화
	4) 수요자 중심 KMCO 파견 근로 운용 시스템 도입
2. KMCO의 성과 평가 및 환류시스템 개선	1) KMCO 성과 측정 지표 개발
	2) KMCO의 질 관리를 위한 환류 시스템 구축
3. KMCO 핵심 역량 수준 진단을 기반으로 한 선발 시험제도 강화	1) KMCO 선발을 위한 직무의 수행수준 명확화
	2) KMCO 직무수행 역량에 대한 종합적 선발 준거 개발
4. KMCO의 역량 및 전문성의 체계적 강화	1) KMCO 현지 적응을 위한 양질의 사전교육 프로그램 제공
	2) 사전교육 교수역량 강화 및 강사풀의 다양화
	3) KMCO 생애주기별 역량개발 지원 교육 프로그램 제공
5. 일자리 관점에서 KMCO의 경력개발 지원시스템 구축	1) 현지 코이카 사무소와 국제사무소와의 협력체계 구축
	2) KMCO 인재의 경력사다리 구축 강화
6. KMCO들의 네트워크 시스템 구축	1) KMCO들의 정보를 공유할 수 있는 커뮤니티 구축
	2) KMCO 진출자들의 현황 파악 시스템 구축
	3) KMCO 네트워크 공유를 위한 플랫폼 구축
	4) 국제기구 국가사무소와 stand-by partnership 구축

6대 과제의 중요도를 시간에 따른 실행의 우선순위로 아래 그림과 같이 시각화하여 제안하였다.

[그림 VI-1] 6대 과제 개선안



1. KMCO 제도개선 방안

1) KMCO의 코이카 국제기구 컨설턴트 파견사업과 통합 운영

본 연구에서 분석된 KMCO의 핵심적 문제점들은 코이카가 직접 KMCO의 모집 선발, 파견, 성과관리와 활동지원, 사후관리까지를 담당하고 있는 점에서 기인한다. 다자협력 전문가로서 파견자들이 공통적으로 경험하고 있는 가장 큰 애로사항과 한계는 자신들이 유엔 및 국제기구 시스템에 충분히 융합되지 못하고 있다는 점이다.

KMCO는 이미 9기에 걸친 파견사업을 통해 유엔 JPO와는 차별화되는 한국의 다자협력 전문인력을 양성해 왔으며 활동 종료 후에도 국제기구에 진출하거나 개발협력 전문가로 활동하는 등 글로벌 인재 양성에 크게 기여하였다. 또한 다자협력 ODA 분야에서 효과성 있는 개발협력사업 발굴과 협력체계 구축 및 사업 연계성 강화 등 지대한 성과를 거두었다고 평가된다.

이러한 긍정적 성과에도 불구하고 전수조사한 KMCO 파견자들이 말하는 가장 큰 제도적 개선 요청사항은 활동 기간 중 자신들이 유엔 시스템에서 충분히 인정받지 못했던 제도적 한계라고 파악되었다. 즉, 유엔 내부의 인사시스템에 등록되지 못하고 유엔 규정에 의해 업무를 평가받지 않으며 유엔 직원이 누리는 신변 안전과 복지 혜택 등을 받지 못하는 것은 물론이고 유엔시스템이 공유하는 막대한 정보에 대한 접근권도 없다는 점이다. 이 뿐만 아니라 신변안전과 관리 책임이 자신들이 파견된 국제기구에 있지 않고 코이카가 파견자와 체결한 파견 계약서에 따라 파견자를 지원 관리하는 이중적인 시스템으로 인하여 권한과 책임이 모호한 경우가 많으며 코이카 입장에서의 관리 위험도 상당히 크다고 할 수 있다. 코이카와 국제기구 간 체결된 협력 양해각서의 내용은 모호하고 국제기구의 KMCO에 대한 권한 부여와 안전과 관리 책임이 명료하지 않다. 1-2년 간의 활동 종료 이후 유엔기구에서 추가로 연장 근무하기가 현실적으로 불가능하며 결국 다자협력 전문가로서 연속적인 커리어 개발에 일정한 한계를 지니고 귀국할 수 밖에 없다는 점이다.

이러한 문제를 근본적으로 해소하기 위해서는 KMCO를 ‘국제기구 개발 컨설턴트 파견사업’으로 재설계하여 현재 코이카 다자협력인도지원실에서 운영하는 다자협력 전문가 파견사업과 통합하는 시스템을 구축하는 방안이 필요하다. 기본적으로는 우리나라의 중점협력국과 다자협력 전략을 고려하여 현재의 8대 국제기구를 포함하여 ‘전략적 다자협력 파트너 기구’를 선정하고 이 기구들과의 ‘다자협력 컨설턴트 파견에 관한 양해각서’를 체결하는 것이다. 이 협력

양해각서에는 양 기관 간의 공동협력 비전과 목표, 역할과 책임, 지위와 직명 및 권한, 안전과 복무 관리 및 보상, 성과관리 및 모니터링과 평가, 정보 공유와 보안, 지식재산권 등에 대한 포괄적이면서도 명시적으로 포함되어야 할 것이다. 특히 KMCO의 정보 접근권 등 문제점을 해소하기 위해서 유엔기구와의 협력 양해각서에 KMCO가 유엔의 통합 행정시스템(UMOJA)에 등록할 수 있도록 하고 유엔의 인사 및 정보시스템을 활용할 수 있는 ‘협력 파트너’로서 KMCO 컨설턴트에게 지위와 권한을 부여하는 방안이 추가되어야 한다.

이로써 KMCO의 정체성을 JPO와 같은 유엔 초급전문가 경력과 차별화하여 파견자들의 전문성과 경력에 맞게 직위를 다양화하고 포괄적으로 P2-P4 수준의 ‘다자협력 개발 컨설턴트’ 파견사업으로 정립하는 방안이 검토되어야 한다. 이로써 파견되는 KMCO의 전문가 수준에 적합한 권한과 지위 및 역할과 책임을 명확히 해나갈 필요가 있다. 기존 UNESCO와의 협력 사례와 같이 국제기구가 KMCO를 국제개발 컨설턴트로 계약 채용할 수 있도록 하고 활동 종료 후에도 유엔 관련기구들에 개별적인 계약 컨설턴트로 채용될 수 있도록 돕는 Standby Partnership을 마련함으로써 지속적인 다자협력 전문가로 활동할 수 있는 경로를 제공할 수 있는 것이다.

아울러 코이카 다자협력인도지원실의 국제기구 컨설턴트 파견사업과의 연계성을 강화하여 본부와 현지사무소가 다자협력 전문가 및 컨설턴트 인력 풀을 통합 관리토록 하고, 현지 공관 및 코이카 현지사무소와의 긴밀한 소통과 협력관계 유지를 통해 우리나라 국별 다자협력사업의 시너지 성과를 거두고 ODA 사업의 질을 제고하는데도 기여할 수 있다.

2) KMCO 신탁기금 운영방안

앞서 분석한 국내외 유사제도 현황 및 사례의 다양한 국제기구 신탁기금 사례에서 확인할 수 있듯이, 여러 신탁기금들이 자국 다자협력 전문가들의 국제기구 진출을 지원할 수 있는 효과적인 통로로 운용되고 있다. 이렇듯 우리나라 기획재정부를 포함한 호주, 캐나다, 일본 등 거의 모든 공여국들이 세계은행을 포함한 다자개발은행(MDBs)나 국제기구에 자국의 컨설턴트나 다자협력 전문가를 육성하고 활용하기 위한 특별재정 기여사업을 하고 있다는 점을 감안하여 코이카도 KMCO 직접 파견사업 형태를 국제기구 위탁 운영사업으로 과감히 전환할 필요가 있다. 다자협력사업의 유형 중에서 멀티-바이 사업으로 운영되고 있는 다양한 방식의 펀딩 메커니즘을 고려할 수 있으며 국제기구에 대한 특별지정 기여금이나 다자은행 출연금, 신탁기금, 특별협력사업 지원형태로 추진할 수 있다. 이를 통해 코이카는 보다 적극적으로 글로벌 인재를 양성하고 다자협력 사업을 체계적으로 발굴 추진할 수 있을 것이다. 이 뿐만 아니라 파견자가

국제기구 직원 기준으로 유엔 시스템이 제공하는 모든 정보와 복리 혜택을 공유할 수 있으며, 파견자의 복무 및 안전관리에 대한 국제기구의 책임을 명확히 할 수도 있다. 더하여 국제기구와 일체화된 다자협력이 가능해질 것으로 판단된다.

특히 KMCO의 사업 목적이 글로벌 다자협력 인재 양성을 통한 코이카의 다자협력 네트워크 확장과 다자협력사업 발굴 및 효과적 추진을 위한 사업역량 강화에 있는 만큼 특별지정 기여금을 통한 전략적 협력방안을 모색할 필요가 있다. KMCO 사업의 효과적 추진을 위해 지역별, 분야별, 이슈별 다자협력 전략을 마련하고 지속 가능한 협력사업을 발굴하여 추진하는 것이 매우 중요하다. 이를 위해서도 KMCO의 전략적 운영을 위한 국제기구 위탁 프로그램 모색이 필요하고 다양한 개발 재원의 비교연구에 의한 신탁기금 등 재정 지원 방안 마련이 필요하다. 이러한 KMCO의 국제기구 위탁 관리 시스템으로의 전환으로 파견자들은 유엔시스템과 국제기구의 '내부자로서' 완전히 통합되어 유엔의 지식과 정보, 경험을 활용하고 개발할 수 있으며, 코이카는 파견사업의 관리 리스크를 줄이고 성과를 제고할 수 있는 것이다. 이를 통해 다자협력 전문 인력 양성뿐만 아니라 해당 인재들의 국내외 개발협력 사업에 대한 기여도 활발해질 것으로 기대된다. 무엇보다도 신탁기금이나 특별지정 기여금을 통한 파견자에 대한 안정적인 재정 지원으로 파견자들이 보다 지속적으로 국제기구에서 근무할 수 있는 환경 조성에 기여할 것으로 기대된다.

3) 국제사무소와 코이카 간 실제 업무수행 수준에서의 TOR 개선 및 표준화

KMCO 파견에 대한 규정은 유엔의 expert on mission은 2002년에 마련된 규정이며, 유엔 국제기구 신분에 대한 포괄적인 명사와 국제기구가 요구하는 행동지침(code of conduct)이 대부분이다. 이는 JPO 핸드북(2018)처럼 파견 준비에서 파견 중, 후에 이르기까지 업무 및 복지에 대한 자세한 가이드라인으로 행동 지침과는 크게 차이가 있다. 현재 KMCO는 업무 수행에 대한 범위나 이를 관리하는 세부적인 지침이 없어, 실제 업무를 수행하는 과정에서 기대하는 직무 행동 수준에서 모호함이 빈번하게 발생하고 있다. 대부분 국가 사무소의 대표나 수퍼바이저의 성향 등의 개인차에 따라 직무수행에 대한 지원, 평가 및 만족도가 달라지는 상황을 감안할 때, KMCO의 국제기구에서의 활동의 질적 결과를 담보하기 위하여 공통적으로 적용 가능한 직무 관리 및 수퍼바이저의 표준화가 필요하다.

4) 수요자 중심 KMCO 파견 근로 운용 시스템 도입

KMCO 프로그램은 코이카가 주도하여 국제개발협력 인재들에게 국제기구 진출의 징검다리 역할을 수행하고 있다. 파견의 일체 재정적 비용을 코이카가 조달하는 공급자 중심의 KMCO 파견에서 국제기구 국가사무소의 수요자 중심 KMCO 파견 근로 운용 시스템을 전면적 또는 부분적 도입을 고려할 필요가 있다.

또한 ‘KMCO Trust Fund’와 같은 신탁기금을 통해 KMCO가 파견된 국제기구의 직원 신분으로 컨설턴트 또는 협력전문가로 프로젝트에 참여하며, 내부 직원으로서 경력은 향후 국제기구 진출을 지원할 수 있는 효과적인 통로로써, 양질의 일자리를 창출할 수 있었다고 평가된다. 신탁기금을 통해 국제기구와 코이카와의 관계 증진을 도모하고, 코이카의 전략적 개발 우선 분야에 집중할 수 있다. 특히, 현재 파견자들의 가장 중요한 이슈 중 하나인 복무 및 안전관리에 대한 책임을 더 강조할 수 있어, 현재보다 안정적인 파견자 관리가 가능할 수 있다. 다만, 신탁기금의 경우 국제기구에서 직접 인건비를 지원하게 되어, 해당 국제기구의 인건비 규정을 따라야 하므로, 현재의 코이카 공급자 방식의 운용에 비해 파견 대상자의 규모가 대폭 축소될 것으로 예상된다. KMCO 사업의 국제기구 활동 경험 제공이라는 성과 측면에서 기획재정부나 외교부의 JPO와의 차별화가 모호해질 뿐만 아니라 원조의 구속성 탈피의 추세로 다자기구에 대한 비지정 기여가 확산됨에 따라, 신탁기금을 통한 자국민의 국제기구 진출 지원 시스템이 약화될 수 있다는 점도 고려하여야 한다.

이는 신탁기금의 형태가 아니더라도 파견 국제기구로 KMCO 예산의 전략적 펀딩 이관이나 간접비를 분담해주는 방식으로 양질의 활동 지원과 관리, 기구의 직무평가(PER) 대상이 되는 등 기구에 주인의식(ownership)을 부여하고, 교육, 관리 스폰서십(sponsorship) 지원체제를 확보하는 것이 중요하다는 점을 강조한다.

- (국제기구의 직접 고용 형식) 유네스코의 사례에서처럼 국제기구와 KMCO 개인간의 계약형태(유엔)인 개인 계약을 작성하여, 선발부터 복무관리, 평가에 이르는 활동을 현행 약정에 명시된 대로 운영하지만 보다 구체적인 협약이 필요하다. 이때 KMCO에게 약정된 근거로 일비 및 경비를 국제기구가 직접 또는 대행업체를 통해 진행하며, 일부 간접비를 지불하는 방식이 협의 될 수 있다.

2. KMCO의 성과 평가 및 환류 시스템 개선

다자협력전문가 홍보 자료 및 코이카의 다자협력전문가 파견 매뉴얼(2020.8)에 따르면 본 사업의 목적은 협력단의 국제기구에 대한 인적 기여, 국제기구 활동 강화를 통한 협력 강화, 대한민국 개발협력 분야 글로벌 인재 양성으로 정리하고 있으며, 궁극적으로 청년 인재의 국제기구 진출을 통하여 코이카와 국제기구 간의 소통 채널을 활성화하여 협력체제를 강화하는 것이다. 이러한 목적에 대한 프로그램의 성과는 효과적이고 유의미하며, 그 사업 가치를 인정하는 것으로 국제기구의 이해관계자와 KMCO 당사자들의 면담과 설문을 통해서 확인할 수 있었다. 그러나 프로그램의 목적에 따른 전략적 목표가 수립되어 있지 않음에 따라 성과를 평가하거나 피드백에 대한 환류가 가시적이지 못하다는 아쉬움이 있다.

본 사업의 목적을 정량적이고 단계적인 성과목표와 목표치를 설정할 수 있도록 전략적 세부 목표로 구분하여 상세화 작업을 진행했다. 이를 위하여 우선 목적에 대한 행동 동사적 내용을 제시하고, 이에 대한 11개의 전략적 세부 목표, 정량적 지표로 환원할 수 있는 성과목표 그리고 이들의 본 사업 목적과의 연계를 제시하였다.

〈표 VII-2〉 코이카 파견사업 목적에 대한 활동 내용

KMCO 파견 사업 목적	설 명
협력단의 국제기구에 대한 인적 기여	- KMCO의 파견국가(지역사회)에 거주하며 관련 활동을 함으로써 기구에 대한 현지 국가에서의 이해를 증진 - KMCO의 지역 주민 간의 긴밀한 관계를 유지해 지역사회의 강점과 문제점을 배우고, 지역 협력 기관과의 신뢰를 구축하여 기구의 프로젝트 활동을 강화
국제기구 활동 강화를 통한 협력 강화	- KMCO의 우수한 인재를 국제기구의 활동지역에 파견함으로써 기구의 활동 목적의 실행력 강화 - 인재들의 활약을 통해 국제기구의 현지 및 다른 국가사무소에 코이카와 코이카 KMCO에 대한 이해와 신뢰 증진 - KMCO로 인한 국가사무소와 코이카 현지사무소 간의 소통 채널이 활성화 되고 사업 발굴 및 사업협력의 기회강화
대한민국 개발협력분야 글로벌 인재 양성	- KMCO 경험을 공유해 국내(코이카) 국제개발협력 경력사다리 인재풀(잠정고객 대상으로 예비인재 포함)의 국제기구 근무활동에 대한 이해와 산 지식 증진 - 활동종료 후 국제기구로 안착 및 국내외 관련분야 전문가, 컨설턴트로서의 경력활동을 지속하도록 지원

1) KMCO의 성과를 측정할 수 있는 지표 개발의 필요

KMCO 사업의 궁극적인 목적에 따른 선발과 교육 이외에, 사업의 지속적인 질 관리 차원에서 국제사무소와 KMCO의 직무수행에 따른 수준 차이를 비교 분석하고, 갭을 반영하는 형성적인 평가의 지표 개발이 필요하다.

〈표 VI-3〉 KMCO 사업목적, 전략적 세부목표 및 성과목표 간 연계 (안)

전략적 세부목표 (strategic objectives)	성과 목표 (performance goals)	KMCO 파견 사업 목적 ⁵⁵⁾		
		①	②	③
1. KMCO의 안전과 웰빙	KMCO 안전, 안전관리 만족도 향상	○	○	○
	생활 및 동기관련 불만족 감소			
2. KMCO 참여 기회 제공	KMCO 참여 인원 증대	○	○	○
	KMCO 지원자 수 증대			
	KMCO의 지원자 준비도 향상(지원자 질적 향상)			
	KMCO 지원 기간 단축			
3. 개발협력에 대한 영향	파견 지역기반 개발성과 증대	○	○	
	파견지/사업 (프로젝트) 역량강화			
	KMCO에 대한 피드백			
4. 범문화적	코이카에 대한 이해 증대	○	○	○
	코이카와 교류 증대			
5. 사후 관리	KMCO 종료 후 진로 지원	○		○
	KMCO활동 종료자의 지속적 참여 증대			
6. 다양성과 포용성	KMCO 지원자 다양성	○	○	○
	통합적이며 열린 분위기 강화			
7. 코이카와 (기구) 협력 환경 개발	파견 지역 및 기구와의 사업 발굴 및 준비도 향상	○	○	
	현지 협력자(기구) 확보 및 준비도 향상			
8. 역량 및 전문성 강화	역량진단-향상 추적(포트폴리오) 개발	○		○
	TOR 관련 역량 매칭 진단-향상도 측정			
	(IT, 스마트) 기술 교육 효과성 증대			
9. 고효율 성과 평가 체제 강화	국제기구 직무 역량(TOR) 기반 직무수준의 행동수준(level)표 개발	○	○	○
	직무 역량(TOR) 기반 KMCO 역량 자가진단지 개발			
	KMCO 역량관련 컨설팅 확대			
10. KMCO 네트워크 활성화	KMCO 네트워크/플랫폼 개발	○	○	○
	지식 공유 촉진			
11. 결과 측정	기초 조사 수행	○	○	○
	증거기반 의사결정 증대			
	증거 기반 혁신 촉진			

55) KMCO 파견사업 목적: ①협력단의 국제기구에 대한 인적 기여, ②국제기구 활동 강화를 통한 협력 강화, ③ 대한민국 개발협력 분야 글로벌 인재 양성

2) KMCO의 질 관리를 위한 환류 시스템 구축

KMCO의 현지에서의 활동에 대한 질적 평가는 국제기구 수퍼바이저의 관심 및 지원 책임감에 따라 개별차이가 있지만 대부분 업무계획에 따른 과정과 결과에 대한 개인의 형성적 평가(PER)이며, 그 결과를 코이카와 직접 공유하기 보다는 추천서 또는 총평 형식으로 제공한다. 반면 코이카 현지 사무소는 일 년에 4회 보고서를 제출받고 있으며 이때 평가의 준거는 보고서 제출 시기와 제출 여부에 무게중심을 두고 있으므로 직무에 대한 질적 관리는 미흡한 상황이다. 코이카는 KMCO의 기초 역량이나 현지 맥락에서의 분석력, 이들의 사업 발굴 과정을 종합적으로 모니터링하거나 멘토링하는 과정을 통해 현지 관계자들과의 협력적 소통 능력에 대해 다양한 역량 기반 직무능력을 평가 할 수 있다. 이때 결과에 대한 평가보다는 그 과정에서 ‘분석-성찰-종합-판단’할 수 있도록 질적으로 평가하여 이들에게 피드백을 제공할 수 있는 환류 시스템 구축이 필요하다.

또한 국제기구 사무소는 동일 대상을 두고 이원화된 평가 시스템으로 피평가자의 피로도를 가중시킬 수 있는 문제를 지양하고, 피평가자의 평가 자체에 대한 부담을 경감시킬 수 있도록, 국제기구가 실행하고 있는 직원의 평가제도(PER)에 대한 공유가 필요하다. 본 평가 결과 공유는, 현지사무소 간 또는 본부 수준에서라도 KMCO의 직무 과정 상의 질적인 발전을 유도하는 평가 준거와 과정, 결과를 공유할 수 있는 제도마련이 시급하다. 또한 평가 결과를 기반으로 하여 현지 사무소는 KMCO 파견자의 기여도뿐만 아니라 국제기구 진로 취업에 대한 정보도 제공받는 체제를 확보할 수 있다.

파견 KMCO의 활동에 관한 결과의 수집은 향후 양질의 일자리 창출 측면에서도 활용도가 높을 것이다. 특히 진로 진출에 있어 경력개발 지원의 기초로 활용될 뿐 아니라 KMCO의 코이카 사업에 대한 참여와 진출 시 인센티브의 역할로서 경력과 동기 측면에서 큰 효과가 있을 것이다. 본 체제는 다양한 영역과 직군과 계층에서 경험과 경력에서 검증된 인재들의 국제개발협력 분야의 영입을 유도할 것이며 국제기구에 진출하고자 하는 다양한 경력 인력 풀을 확보하여 우수한 인재 확보 및 관리에 더욱 용이할 것이다. 무엇보다 KMCO에 대한 성과 수집의 체계성은 국제기구 진출을 위한 기초정보 제공과 컨설팅의 실증적 자료와 지표의 역할을 기대할 수 있다.

한편, 이러한 체제 내의 KMCO의 지원제도 및 수준에 대한 만족도는 현지 사무소뿐만 아니라 국제기구 국가사무소를 대상으로 더 개선된 협력체제를 위한 피드백 고리를 형성하여 발전적인 계기를 유도할 것이다.

3. KMCO 핵심 역량 수준 진단을 기반으로 한 선발 시험제도 강화

1) KMCO 선발을 위한 직무의 수행 수준 명확화

KMCO 파견 활동에 대한 파견지 수퍼바이저와 코이카 현지사무소, 그리고 KMCO 본인들의 면담과 설문 분석에 따르면, 코이카에서 파견하는 KMCO의 직무수행 수준은 현지에서 활동 중인 동급의 전문가들과 수행 수준의 차이가 큰 것으로 나타났고, KMCO 본인들이 판단하는 직무수행 수준과 국제기구 수퍼바이저나 상급자들이 KMCO의 직무수행 수준 인식에 대한 불일치가 확인되었다. 현재 국제기구의 P3 전문가는 경력이 10~15년 차인 데 반해, P2/P3 급으로 파견되는 KMCO의 요구 경력은 2~5년으로 현지에서의 과제 중심의 직무상 수행 수준 차이가 발생하였다. 이는 모집 직위가 P2/P3의 직급과 직무의 불일치가 아니라 직무경력과 경험에서의 업무수행 수준 차이로 인해 발생하는 태생적인 한계이며, 특히 언어능력과 일 처리 방식, 또는 일의 완결성 및 책임감, 다문화 수용성 부족 등 KMCO의 개인적 역량 차이로 나타나는 것으로 분석되었다.

2) KMCO 직무수행 역량에 대한 종합적 선발 준거 필요

코이카는 국제기구가 제출한 파견지 인력의 직무와 자격을 설명하는 TOR에 근거하여 TOR 상의 직무를 수행할 수 있는 KMCO를 모집하고 1차 선발을 진행하고 있다. KMCO 파견이 모집공고는 해당 분야 학력과 해당 직무수행에 필요한 자격을 2년~5년 정도의 경력과 학력을 준거로 제시하며, 지원자 면접을 통하여 적격자 명단(short list)을 국제기구에 제공하고, 국제기구에서 지원자들의 최종 면접을 통해 KMCO를 최종 선발하고 있다.

1차 선발방식에 있어 기구의 TOR에 따른 직무수행 포트폴리오 방식의 평가를 통해 선발하거나 수행 수준을 확인할 수 있는 선발방식은 국가사무소의 기대 수준과 KMCO의 직무수행 수준을 어느 정도 일치시킴으로써 양쪽의 만족도를 제고할 수 있다. 또한 코이카의 KMCO 파견 근로자에 대한 직무수행 능력에 대한 신뢰성이 더욱 높아져 KMCO에 대한 홍보와 브랜드 확보가 용이할 것으로 분석되었다.

한편 현재 코이카가 모집-1차 선발에서 국제기구의 최종 면접 대상자 선정에 목적을 두고 있으므로 지원자에게 확인하는 역량의 준거들은 일반적으로 TOR 상의 직무에 대한 이해, 기초적인 외국어 구사 능력, 파견되는 국제기구의 성격이나 프로젝트 운영에 있어 중요한 요소의

이해 또는 경험 정도이다. 채용-선발 과정이 지원자의 선발 결정 행위라는 고유의 일차적인 목적에 더하여, 지원자들이 지원절차를 통하여 국제기구에서의 직무수행에 대한 구체적이고 실천지식이 되는 정보를 제공하는 경험-성찰 학습의 기회라는 암묵적인 목적에도 가치를 부여할 필요가 있다. 선발 과정의 평가를 거치면서 국제기구에 진출하려는 경력 계획을 가진 잠재 고객에게 국제기구 근무를 위한 '성숙도 진단'의 계기로 활용할 수 있다. 성숙도 진단 체크 내용의 예를 들어 제시하였으며, 본 톨은 지원 단계에서 준비 또는 평가 준거로 활용할 수 있다.

〈표 VI-4〉 성숙도 진단 체크 (예)

사전 진단 (Entry behavior Self-Review Checklists)					
파견 국제기구에서의 활동 근무에 대한 준비도/성숙도	전혀 모름	보통			매우 잘알
	1	2	3	4	5
A. 파견지 프로젝트 운영 및 성과 프레임워크의 이해					
1. 파견 국제기구와 프로젝트에 대한 개념					
2. 참여 프로젝트의 목적과 성과목표					
3. 프로젝트 수행 원칙과 주요요소					
B. 파견 국제기구의 미션과 활동 범위					
4. 국제기구 활동범위 내에서의 성과관리영역					
5. 직무수준에서의 성과와 나의 활동 내용과 통합					
C. 참여할 프로젝트 성과관리 체제 구축					
6. 프로젝트 성과관리의 (조직) 구성 확인					
7. 프로젝트 성과관리의 질관리 (팀)의 기능과 역할					
8. 프로젝트 성과관리시스템의 정보 흐름의 중요성					
9. 질관리의 핵심 영역					
D. 프로젝트 운영 및 성과관리 절차					
10. 프로젝트 수행과정의 관리 평가(모니터링)					
11. 증거기반 데이터 수집 및 처리					
12. 결과 (output+outcome) 중심의 성과 평가 톨 적용					
E. TOR 상의 직무, 성과관리 수행 계획서 작성					

4. KMCO의 역량 및 전문성의 체계적 강화

1) KMCO 현지 적응을 위한 파견 전 양질의 사전교육 프로그램 제공

KMCO에 대한 수퍼바이저 및 동료의 면담 및 설문에 따르면 KMCO는 역동적이고 성실하며, 이들을 통해 국가사무소와 코이카 간의 연결과 소통으로 향후 협력에 대한 기대가 높아지는 결과를 높게 평가하는 것으로 확인하였다. 이러한 긍정적인 평가는 사전교육단계 KMCO의 파견 미션과 목적, 역할에 대한 이해도가 높아진 결과이며, 사전교육은 내용의 적절성과 유용성 측면에서 우수하다고 할 수 있다. 그러나 파견 국제기구와 현장 직무수행에 따른 실제 맥락적 정보의 질적 측면에서 개선이 고려될 필요가 있다.

현재의 사전교육에서 안전과 현지 관련 정보에 대한 기본 교육을 넘어서서 현지에서 발생할 수 있는 현장 중심 문제 해결 능력을 향상시킬 수 있는 교육프로그램을 개발하여 사전교육의 내용과 방법을 제고 할 필요가 있다. 특히 현지에서의 문서작성 능력, 현지의 문제 파악 및 자료 분석 방법 등의 내용을 중심으로 실천 능력을 향상할 수 있는 문제 중심 학습, 프로젝트 학습, 액션러닝 등의 수업 방법을 적용하여 현지 수행 능력향상을 도모하여야 한다.

2) KMCO 교육을 위한 교수자의 교수역량 강화 및 인력풀의 다양화

KMCO의 국내 사전교육에 대한 만족도 및 개선사항의 면담에 따르면 교육 구성과 내용에 대해 대체로 만족하지만, 국제기구에 대한 실증적인 내용과 파견지에서의 직무수행 관련 구체적인 활동 및 준비사항 등 파견 활동에 대한 구체적인 교육 또는 연습과제 등에 대한 요구가 강하였다. 현행의 사전교육에서 KMCO 유경험자의 교육 시간에 초대하거나 이미 국제기구에 안착한 전(former) KMCO를 소개하고 있지만 이를 체계적으로 활용할 필요가 있다.

현장에서의 대처 능력과 경력 개발과 관련한 OJT 측면에서 볼 때 전-, 현 KMCO는 신입 KMCO들 대상으로 지속적인 멘토의 역할과 현지에 대한 맞춤형 정보를 제공해 주는 실증적이고 증거기반의 우수한 사례들이다. 따라서 현재 사전교육과정에 참여하는 교수자의 경우 대학교수 중심의 강사뿐만 아니라 파견되는 국제기구에서 실제적 경험과 통찰을 제공할 수 있는 전-현 KMCO와의 연계 및 현지 전문가(예, 국제기구 수퍼바이저, 현지 초청 강사 등)를 초빙하여 교육의 질을 제고하여야 한다. 이때, 교육의 형태가 오프라인의 집합식 교육이 아닌 온라인을 활용한 비실시간 인터뷰, 온라인 포럼과 같은 교육생의 참여를 목적으로 과제 기반 교육활동에 대한 제고가 필요하다.

3) KMCO들을 위한 생애주기별 역량개발 지원 교육프로그램 제공

국제기구에서의 직무능력을 진단한 결과, KMCO와 수퍼바이저들이 중요하게 생각하는 파견 시기에 따른 핵심 역량과 그 비중의 차이가 확인되었다. KMCO의 역량진단, 맞춤형 교육 프로그램 제공, 경력 개발 프로그램도 제공하여야 한다.

〈표 VI-5〉 수퍼바이저와 국제기구 전문가들의 KMCO 생애주기별 역량 (파견 시기별 중요역량)

역량의 기본 분류	파견 초	파견 중기	파견 말
지식 기반	- 프로그램 기획력 - 분석력		
	- 현지어 구사 - 파견지역 정보력	- 자기 관리, 계발	
업무 기술(skill) 기반	- 팀워크, 네트워킹 - 의사소통 - 체계적 문서작성 - 효율적 업무처리 - 업무적 어필, 피드백 요청		
	- 계획수립 및 실행 - 자료 구조화	- 설득력	
태도 기반	- 서비스 마인드 - 업무 완결성 - 시간 관리 - 다문화 이해 및 수용 - 업무수행의 주인의식		
	- 절차 준수 - 규정 준수 - 지원 동기의 일관적 마인드		
	- 적극적 의사 표현(력)		
		- 인내심	

국제기구의 수퍼바이저와 전문가들은 KMCO의 국제기구 현지사무소 및 현장으로 파견된 직후, 중반, 그리고 파견 말과 같이 시기에 따라 직무와 관련한 주요 핵심 역량을 구분하고 있다. 이를 교육적 처방이 가능한 지식과 직무 기술, 그리고 태도적인 측면으로 구분하여 정리하였다. 지식의 경우 파견 초기에 새로운 현장과 조직에 빠르게 적응할 수 있는 파견지역에 대한 정보와 현지어(survival local language)에 대한 중요성이 나타났다. 파견 중기 정도부터 향후 진로와 관계되는 역량으로, 국제기구로의 안착이나, 파견된 코이가 현지사무소와 연계할 수 있는 프로젝트 투입이 이루어지도록 자기 계발 및 관리능력이 필요하다. 특히 자신의 목표 방향에 대한

적극적인 정보 탐색과 성공하는 지원 사례를 분석하여 자신이 채워야 하는 지식이나 업무 기술 향상에 자기 주도적인 성찰이 필요하다. 또한 파견 내내 프로그램을 기획, 분석할 수 있는 지식적 준비가 중요하다고 제시되었다.

직무 기술과 관련하여 슈퍼바이저에게 인상적으로 다가가도록 자신의 업무계획을 공유 및 계획의 체계적인 실행, 그리고 자료를 구조화하고 시각적으로 정리하는 기술, 보다 즉각적이고 빠른 업무 처리능력을 바탕으로 팀원들에게 공유하고 피드백을 받는 것이 중요하다. 이러한 과정을 통해 의사소통 및 팀워크가 향상되는 것으로 사회적 상호작용 기술에 대한 중요성이 드러났다.

태도의 경우, 국제기구에서의 활동이라는 미션과 비전에도 불구하고 파견지역에서의 낯설고 낙후된 생활과 업무환경에 대한 좌절이나 위기를 극복하는 태도가 중요하게 제시되었다. 특히 초기에는 국제기구에 지원하게 된 동기를 의심하거나 후회하지 않도록 자기 암시가 중요하며, 중기로 접어들면서 개선되지 않는 여건에 대해 인내심을 가지고 저해 요인이 되는 상황을 외부적으로 설득해 가며, 개인적으로는 공감, 위로와 도움을 청하고, 조직적인 이슈에 대하여 긍정적으로 해결하고 개선해 가는 슈퍼바이저와의 논의나 논리적인 분석에 대한 피드백을 받는 것이 중요하다고 제시되었다.

이러한 KMCO 생애주기별 역량에 따른 교육프로그램은 Merrill의 내용제시이론(contents display theory)에 근거하여 다음과 같이 제시하였다. KMCO의 역량 습득 내용은 사실(fact), 개념(concept), 절차(procedure), 원리(principle)로 구분할 수 있고, 이를 학습 수행하는 수준에 따라 정리하였다. 수행 수준은 아래 3가지 수준으로 교육훈련에 적용할 수 있다. 파견 전 사전교육임을 고려할 때 국제기구가 주체가 되는 부분은 생략하였다.

- 발견하기 : 학습자 스스로 내용을 보고 그 절차나 원리를 도출하기 (분석, 종합하기)
- 활용하기 : 개념, 절차, 원리를 구체적인 상황에서 직접, 실제로 적용해보기 (평가하기)
- 기억하기 : 사실, 개념, 절차, 원리를 기억하였다가 그대로 재생하기

〈표 VI-6〉 KMCO 생애주기별 역량에 따른 교육프로그램

지식				업무 스킬				태도 및 마인드						
주제 / 방식	코이카	발견하기		○										
			활용하기	○	○		○	○		○		○		
				기억하기	○								○	
					사실	개념	절차	원리	사실	개념	절차	원리		
	본인	주제 / 방식	발견하기	- good case 제시 후 원리발견, 평가하기 과제 - 현지 수퍼바이저 인터뷰				- good vs bad example 제시 - 국제기구별 주요 문서 제시 - 자료 구조화 사례, 원리 제시 - 자료·정보 구조화 팀 과제 - OJT 네트워킹 구축 및 운영하기				- 파견기구의 미션의 내재화 사례 제시 - 다양한 사례, issue 등을 제시·분석하기 - 모든 워크숍/이벤트에 기획, 실행, 평가하기 - 다양한 진단지 제공		
- 생활 현지어 연습 - 현장에서 활용 가능한 Q 카드 준비				- 파견기구의 문서 및 정보/보고서 탐독 - 문서유형 및 타입에 대한 원리 정리 및 작성 - 상황별 official, good expression 정리 및 활용				- 봉사, 서비스 정신의 자기 암시 - 자기 진단해보기						

5. 일자리 관점에서 KMCO의 경력 개발 지원 시스템 구축

1) KMCO의 국제진출을 위해 현지 코이카 사무소와 국제사무소와의 협력체계 구축

국제기구의 진출에 있어 중요한 자격 요건은 분야 전문성과 경력, 그리고 국제기구에서의 활동 경험이다. 특히 국제기구에서의 공식적인 직무평가에 대한 기록 여부는 국제기구 내 모집공고에 응시하는 경우 국제기구 활동 유/무를 분류하는 코드 역할을 하고 있다. 비록 KMCO의 국제기구에서의 활동 경험은 유효하고 실질적인 지식과 역량개발에 직접적인 도움을 주지만, 공식적인 증빙 서류가 없어 국제기구 일자리를 지원 시 KMCO 경력을 인정받지 못한 예도 있다. 이를 보완하기 위해 KMCO 개인이 수퍼바이저로부터 약식 또는 서면상의 평가 결과를 확보하여 대체하는 사례도 있었다. 일자리 창출 관점에서 코이카와 국제기구 사무소 간의 약정 또는 간접적인 채널을 통해서 조직 차원에서 이를 해결할 수 있는 장치가 마련되어야 한다.

조직 간의 합의는 대부분 공식적인 약정을 통해서 이루어지지만 두 조직 간의 채널을 만들고 정례 모임을 개최하고 상호협력 피드백을 제공할 기회를 마련하여 지속적인 관심을 공유하고 대안을 모색할 필요가 있다.

이러한 관점에서 코이카 현지사무소 KMCO 간의 연계는 KMCO의 수행에 대한 관리로서 정기적 보고서 제출 확인보다는, 기구와의 향후 공동협력에 대한 정보원 역할 강화에 더 큰 비중을 두는 것이 필요하다.

2) 우수한 KMCO 인재의 국제기구 진출을 위한 경력사다리 구축 강화

KMCO를 경험한 수퍼바이저와의 설문과 면담을 통해 확인한 일반적인 평가는 열정적이고, 책임감 높으며, 적극적이어서 기구 내 활동에 대한 만족도가 높다는 점이다. 특히 KMCO가 활동 종료 후에도 함께 근무하거나 다른 국가사무소에 적극적으로 추천하는 사례가 많으며, 특히 국가사무소의 재원을 활용해서 KMCO의 근무를 연장하겠다는 의사도 긍정적이었다.

글로벌인재 활동지원팀이 관리하는 사후지원의 목적으로 운용되는 ‘사후관리지원제도’는 코이카가 일정 금액을 지원하는 매칭펀드 방식으로 운용되고 있다. 기구 관계자들의 긍정적인 반응을 토대로 확인한 본 제도의 효과성은 첫째, KMCO의 추가 연장근무는 기구의 한시적이지만 직원 자격의 근무이므로 향후 국제기구에 안착할 수 있는 유효하고 유리한 자격을 갖추는 것이며, KMCO에 대한 제도의 브랜드와 국가의 인재에 대한 위상이 홍보 차원에서 시너지를 이루고 있다.

다만, 본 펀드의 활용에 있어 몇 가지 애로사항이 있다. 국제기구에 따라, 외부 펀드에 의해 채용된 직원은 동일 형태의 근무는 약 6개월의 휴지 기간이 요구된다는 규정이 있을 수가 있다. 또한 코이카의 승인으로 형성되는 본 제도의 수용 여부는 국가사무소의 행정적인 소요 기간보다 훨씬 단기간이라 사전에 기획하기 어려운 행정 절차적인 문제가 확인되었다. 코이카는 본 펀드 운용에 대한 비중을 일정 기회의 양을 늘리고 기간 조정 및 사전에 충분한 기간을 두고 국가사무소의 참여와 관심을 향상하게 시킬 수 있도록 공지의 제도화가 보완되어야 한다.

KMCO는 국제기구에서의 근무 경험의 기회를 받고 이런 기회를 통해 양질의 일자리, 특히 국제기구로 안착할 수 있는 강력한 지원체제이다. 좀 더 준비된 지원자를 확보하고, 우수한 KMCO 사례를 확보하여 동일 목적의 그룹이 가지는 집단지성의 파급 효과를 통해 본 제도의 우수성을 확산하여야 한다. 또한 전·현 KMCO들의 실무경험과 생생한 체험기를 우수한 교육내용을 제공하는 강사로 활용할 필요가 있다.

6. KMCO들의 네트워크 연계 시스템 구축

1) KMCO들의 정보를 공유할 수 있는 커뮤니티 구축

KMCO들은 양질의 기회를 받아 국제기구에서의 실천적 경험학습을 했음에도 불구하고 파견 종료 후, 어떠한 유형의 일자리를 확보하였는가에 따라 개인 정보의 공유를 꺼리는 현상을 확인하였다. 또한 여러 유형의 단기 컨설턴트로서의 직종 수행의 특성상 변화가 잦아거나, 기구에 안착한 동료들에 대한 상대적으로 낮은 효능감은 공동체인 활동에 스스로 참여하는 경향이 낮게 나타났다. 따라서 동질 그룹의 중심점이 되는 코이카가 공식적인 채널을 구축하여 강력한 흡입(pull) 전략으로 활동할 필요가 있다.

본 커뮤니티는 인원들을 통한 다양한 현지 정보, 기구의 채용·선발정보, 수퍼바이저 정보 공유 등 국제기구 활동이나 진입에 맥락적인 내부 정보와 자료의 원천이 되어 무엇보다도 양질의 정보원을 구축하고 활용할 수 있다는 장점이 있다.

2) KMCO 진출자들의 현황 파악 시스템 구축 (현재 근무자-종료자 현황 파악)

KMCO의 다양한 사례들은 코이카의 사후 관리에 이바지할 뿐 아니라 경력 개발 체계에도 실증적인 자료원으로 그 역할의 기대효과가 클 것이다. KMCO 등록 및 지속 관리 시스템 구축과

업데이트를 통하여 현재의 미흡한 사후 관리 인프라 정비를 통하여 등록시스템을 활성화할 필요가 있다. 전·현 KMCO 참여자의 정보와 목록을 데이터베이스로 구축하고 사후 관리 차원에서 정기적 네트워킹과 정보 공유를 위한 제도적 지원이 필요하다. 아울러 이들을 활용하여 KMCO의 사전교육 과정에서 문서작성 및 자료 구조화, 현지 정보 등을 제공하는 실습 방식의 조교나 멘토 역할뿐만 아니라 파견자들에게 직장 내 교육(OJT)을 제공하는 멘토 프로그램 등을 운영할 수 있을 것이다. 또한 국제기구 진출에 관심이 있는 모든 사람에게 국제기구 진출에 대한 정보원으로서 이들이 국제기구 진출의 견인차 소임을 수행할 수 있을 것이다.

3) KMCO 네트워크 공유를 위한 플랫폼 구축

인적자원은 구심점의 구축 여부에 따라 그 활성화 에너지의 크기가 좌우된다. 온라인상의 플랫폼과 정기적인 오프라인 모임 또는 세미나, KMCO 이벤트 및 정보 공유의 커뮤니티는 집단의 동질감을 통해 스스로 활성화될 수 있다. 특히 KMCO들의 국제기구 파견 종료 이후 진로에 대한 현황 파악 자료 구축의 기반이 될 것이다.

온라인 플랫폼의 목적은 전·현 KMCO 파견자들과 지원자와 우리나라 국제기구에서 근무하는 멘토 역할의 전문가들이 코이카의 온라인 네트워크 플랫폼을 통하여 정보와 교훈을 공유하고, 코이카 경력사다리 체계의 성과를 양질의 일자리 측면에서 가시화하는 것이다. 온라인 플랫폼 사용에 있어서 필터링 장치가 미흡하여 일반접속자에게도 글쓰기 권한을 주는 경우, 내용이나 정보를 명확하게 이해하기 어려운 메시지 게시의 문제, 과도한 양의 정보의 범람 및 스팸성 광고 제어 등의 이슈가 고려되어야 하겠지만, 궁극적인 목적과 기대효과에 대해 무게중심을 둘 필요가 있다.

온라인 플랫폼은 네트워킹 플랫폼으로서 국제기구로 진출하기 위한 여러 사례와 정보, 이를 통한 교훈을 공유하고, 성공사례의 경험, 전문가들의 충고나 제언 등을 공유하고, 같은 목적을 가진 지원자와 KMCO 들의 비법을 공유하는 것이다. 이에 따른 기대효과는 KMCO 파견자 간의 연락과 교류, 진출 국제기구별 정보교류의 활성화와 연락처 업데이트 및 여러 국제기구와 유관 기관 진출에 대한 정보, 양질의 일자리 측면에서의 유용한 정보 공유 등이 기대된다. 파견 활동을 종료한 KMCO 파견자를 대상으로 면담 과정에서 자신의 정보와 거취에 대한 공유를 꺼리는 사례가 많았던 점을 고려할 때, 자신의 정보를 공유하고 적극적인 참여를 기대할 수 있는 대상은 제한적일 것으로 예상된다. 따라서 온라인상의 커뮤니티 활동을 촉진하고 유대감을 향상할 수 있도록 오프라인상의 촉진 활동도 고려해야 할 것이다. 기수별 또는 파견기구별 소모임의 지원,

국제기구 진출 취업 세미나와 연계된 KMCO 및 국제기구 파견 활동 성과 세미나, 사전교육과 연계한 KMCO의 날(이벤트) 또는 코이카와 국제기구의 서울 사무소가 공동으로 주관하는 미니 박람회 연사 초청 등을 고려할 수 있다.

4) 국제사무소에서 국제기구 스텝들의 선발 기간을 단축하는 stand-by partnership 구축

국제기구는 각 기구의 특성에 따른 분야전문가 외에도 국제기구에서 역량이 검증된 인력들을 확보하려는 노력을 강구 중이다. WFP의 FIT Pool은 인력풀의 명단을 일정 기간 보유하는데, 기구에 지원하는 전문가들의 이력서 외에 이미 WFP 기구에서의 근무 경험이 있는 인력 중 직무수행 결과가 우수한 인력의 신속한 우선 추천 및 직무 배정(appointment)을 위해 인력풀 목록을 수시로 갱신하고 있다. UNDP의 경우 특정 직위에 대한 후보자 목록(UNDP Roster)를 확보하여 관리하는데 대내·외적으로 지원자 모집을 공고하고는 있으나, 국제기구에서의 근무 경험이 선발에서 유리하게 작용하는 것을 확인할 수 있었다. 이러한 사례를 바탕으로 KMCO 파견자의 인력망(pool of KMCO staff)을 구성하여 국제기구에 빠르게 재편입 할 수 있도록 stand-by partnership을 구축하여야 한다. KMCO는 이미 국제기구에 재편입 할 수 있는 자격과 경험을 갖춘 전문가(experts), 전공자(specialist)로 선발되어 실제 기구에서의 현장 직무수행을 하고 있다. 따라서 국제기구 및 정부 부처와의 협약을 통해 KMCO 이후의 경력연계 및 국제기구 인력 간 네트워킹이 가능한 플랫폼(예, KMCO 출신 전문가 풀)을 제공함으로써, 오늘날 코로나 팬데믹 사태, 지진, 홍수 등 자연재해로 인한 긴급 상황에서 짧은 모집 절차를 통해 쉽게 운용할 수 있는 인력망으로서 유엔에 연계된 'stand-by partnership'을 구축하여 KMCO의 국제기구 진출 통로를 마련하여야 한다.

참고문헌

- 권을, 정지선. 아프리카 개발은행 신탁기금 현황과 시사점. *KIEP 오늘의 세계경제*, 7-50 (2007).
- 교육부. *인적자원개발을 위한 국제교육 협력강화 및 한국 고등인력의 국제기구 진출 활성화 방안(비교교육)*. 서울 : 한국교육개발원, 2000.
- 구영은. 월드프렌즈코리아(WFK) 중장기 전략 수립을 위한 타국 해외봉사단 성과지표조사. *국제개발협력*, 2018-1, (2018).
- 국제개발협력학회. 공적개발원조(ODA)를 통한 지속가능한 일자리 창출방안: 청년 일자리 창출을 중심으로. *국제개발협력학회* (2017).
- 글로벌발전연구원. *해외봉사단 (World Friends Korea) 종합평가*. 세종 : 국무조정실 (2012).
- 기획재정부. *국제개발컨설팅 산업기반 조성방안*. 서울 : 한국개발전략연구소, 2017.
- 기획재정부. *국제금융기구 출연 신탁기금의 효율적 운영 및 성과관리 방안 연구: 세계은행을 중심으로*. 세종 : 대외경제정책연구원, 2017.
- 기획재정부. “신탁기금 개요.” 국제금융기구 정보시스템. 검색일 : 2020.10.25. <https://ifimoeef.go.kr/fnd/fndEndwSumry/viewFndEndwSumry.do>
- 김복희. JICA 해외협력대 사업 50년의 성과와 교훈: 사람중심 개발과 글로벌 인재 양성을 위한 제언. *국제개발협력*, 2019-1, (2019).
- 김영완, 임소진, 김주희, 최용, 김효정, 정소민, 박자은, 권소정, 고원희, 유혜선. 월드브렌즈 IT봉사단 해외취업 · 창업 연계 실효성 연구. 대구 : 한국정보화진흥원 (2015).
- 김은주, 이도석. “ODA 생태계 구축을 통한 고용창출방안 연구.” *KIPA 연구보고서*, 2019-22 (2019).
- 김종섭, 김태균, 이은석, 김희연, 이기석, 홍민희. *KOICA 주요 다자협력 기구 적정성 평가 및 다자협력 운영체제 조사연구*. 서울 : 서울대학교 국제학연구소 (2013).
- 김현주. *한국 개발컨설팅 ODA 사업 발전 방안: DEEP 프로그램을 중심으로*. 성남 : 국제개발협력 (연도미상).
- 노성호. *사회과학 연구방법론*. 서울 : 박영사 (2020).
- 대외경제정책연구원. 2007. “대외경제전문가풀 ODA연구회 결과보고”. ODA연구회 회의록, 서울, 2007.12.11.
- 민동석. *외교관 국제기구 공무원 실전 로드맵*. 파주 : 이담북스 (2019).

- 박수영. '개발협력컨설팅 ODA사업'과 공적개발원조 개선방안. 성남 : 개발과 이슈, 4 (2012).
- 박홍순. *유엔과 세계평화*. 서울 : 오름 (2013).
- 손경순, 이세화, 정국모. *개발컨설턴트 육성 방안에 대한 연구보고서*. 서울 : 외교통상부 (2018).
- 손혁상, 박보기, 김남경. *국제개발협력을 위한 한국의 민관협력사업 (PPP) 연구: KOICA '글로벌 사회공헌프로그램' 분석을 중심으로*. 서울 : 국제 · 지역연구, 23-2 (2014).
- 양수경. 개발협력 인재 양성과 ODA 생태계 육성 방향 : NGOs. *국제개발협력*, 2018-1, (2018).
- 외교부 국제기구 인사센터. "국제기구 직원이 되려면." 외교부 국제기구 인사센터. 검색일 : 2020.08.11. <https://unrecruit.mofa.go.kr/new/overview/unemploy.jsp>
- 외교부 국제기구 인사센터. "외교부 국제기구 인사센터." JPO 근무 경험담. 검색일 : 2020.08.11. <https://unrecruit.mofa.go.kr/new/community/jpo.jsp>
- 외교부 국제기구 인사센터. "JPO 소개." 외교부 국제기구 인사센터. 검색일 : 2020.08.11. https://unrecruit.mofa.go.kr/new/jpo_ncre/jpo.jsp
- 외교부. "UNV 소개." 외교부 국제기구 인사센터. 검색일 : 2020.10.25. <https://unrecruit.mofa.go.kr/new/unv/introduce.jsp>
- 외교통일위원회 수석전문위원실. *제20대 국회 후반기 외교통일위원회 정책자료집*. 제20대 국회 외교통일위원회 (2018. 06.).
- 이광석. *국제행정론*. 서울 : 대영문화사 (2013).
- 이도석. *다자협력 효과성 제고를 위한 다자기구 평가 및 활용방안 연구*. 서울 : 한국행정연구원 (2015).
- 이정욱. 국제개발협력 분야의 청년 인재 양성 사업. *The HRD review* (2017).
- 이정은. *국제기구 나도 간다*. 서울 : 꿈결 (2017).
- 이흥종. *국제기구와 글로벌 거버넌스*. [e-book] 한국학술정보-디지털컨텐츠. (2019).
- 임지선, 박성민. *근로자의 경력단절 경험에 따른 인적 자원개발 프로그램 효과 비교*. 기업교육과 인재연구, 21-1, (2019).
- 정지원, 권을, 한바란, 정지선, 박수경, 이계우. 우리나라 다자원조 추진 전략과 정책과제. *대의 경제정책연구원 연구보고서*, 10-26 (2010).
- 정진경, 김옥진, 박정호, 구지윤, 송정안, 윤조현, 장혜원. *코이카 해외봉사단 활동이 귀국단원의 사회진출 및 사회환원에 미치는 영향 연구*. 성남 : 한국국제협력단 (2018).

- 정진호, 강창희, 이태희. *ODA분야 고용영향 자체평가 개선방안 연구*. 세종 : 한국노동연구원 (2016).
- 정현주, 윤성일, 남수정, 박건우. *국제기구 분담금 체계적 관리를 위한 범정부 차원의 제도적 장치 마련 방안*. 서울 : 외교부 (2017).
- 정홍상. *국제기구 멘토링*. 서울 : 하다 (2013).
- 조희경, 채창균, 김은우. 청년 해외취업 지원 강화 방안. *경제·인문사회연구회 합동연구총서*, 31-01, (2018).
- 최동주. *국제기구의 과거 현재 미래*. 서울 : 오름 (2013).
- 한국국제협력단. 국제기구 협력사업 세부시행 지침. (2018.12.31.)
- Inter-American Development Bank. *Trust Funds at the Inter-American Development Bank: Enhancing development assistance to Latin America and the Caribbean 1992-2003*. 워싱턴 DC : Inter-American Development Bank (2004).
- Japan International Cooperation Agency. “JOCV와 UNV制度.” JICA 해외협력대. 검색일 : 2020.12.04. https://www.jica.go.jp/volunteer/obog/career_support/unv/index.html
- Japan International Cooperation Agency. “UNV 모집공고.” JICA 해외협력대. 검색일 : 2020.12.04. https://www.jica.go.jp/volunteer/obog/career_support/unv/pdf/unv.pdf
- Margaret P. Karns, Karen A. Mingst, Kendall W. Stiles (김계동 옮김). *국제기구의 이해: 글로벌 거버넌스 정치와 과정*. 서울 : 명인문화사 (2017).
- Pamela White, Maaria Seppänen, Päivi Ahonen. *Evaluation report 2011:5: Junior Professional Officer programme*. 핀란드 외교부, (2011). https://um.fi/development-cooperation-evaluation-reports-comprehensive-evaluations/-/asset_publisher/nBPgGHSLrA13/content/evaluoaintiraportti-2011-5-junior-professional-officer-programme/384998
- UN과 국제기구 운영진. *한국인이 아닌 세계인으로 성공하라*. 파주 : 살림 (2008).
- United Nations Volunteers. *UNV Japan report*. 본 : UNV (2019).
- World Bank. *2008 Partnership and Trust Fund Annual Report*. 워싱턴 DC : The World Bank Group (2008).
- World Bank. 2018-2019 Trust Fund Annual Report: Value proposition of World Bank

Group Trust Funds. *Trust Fund Annual Report*, 워싱턴 DC : The World Bank Group (2019).

World Bank, “Donor Funded Staffing Program (DFSP).“ The World Bank(세계은행). 검색일 : 2020.10.25.

<https://www.worldbank.org/en/about/careers/programs-and-internships/donor-funded-staffing-program>

World Bank, Moving the needle for greater impact: Trust Funds and partner relations development finance. *Trust Fund Annual Report*, 워싱턴 DC : The World Bank Group (2020).

부록

별첨 1. 국제기구 체험수기 공모전 당선작 비교분석

1) 당선작 개요

○ 비교분석 대상자 : 전체 당선자 40명 중 19명

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
당선자	9명	10명

○ 비교항목

- 지원경로 변화
- 국제기구 참여(활동)를 위해 했던 개인적인 노력
- 국제기구 참여(활동)를 위해 파견프로그램(혹은 기관) 차원의 지원
- 국제기구 진출 및 활동을 위해 필요한 역량
- 활동종료 후 경력연계여부 (연장근무, 계약직 고용 등)
- 기타 에피소드

○ 지원경로 변화

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
지원경로	개별지원(6), UNV(2), 외교부 중남미 인턴 파견(1)	개별지원(4), UNV(2), 국제기구 하계 인턴십 프로그램(1), 인턴(1), 농수산식품부 농식품 분야 해외 인턴십 프로그램(1), KOICA-UNV(1)

- (지원경로-초기) '11-'13당선자 중 개별지원(6), UNV(2), 외교부 중남미 인턴 파견(1)로 개별 지원과 UNV봉사단 파견이 많다.
- (지원경로-후기) '18-'19 당선자의 경우 개별지원(4), UNV(2), 국제기구 하계 인턴십 프로그램(1), 인턴(1), 농수산식품부 농식품 분야 해외 인턴십 프로그램(1), KOICA-UNV(1)로 초기와 비교하여 지원 경로 및 파견프로그램이 다양해진다.

2) 당선작 내용

○ 국제기구 참여(활동)를 위해 했던 개인적인 노력

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
진출 전	- 10여 개가 넘는 기관에 연락하여 두 기관에 인턴십을 오피 받음. 이메일로 희망부서 팀장에서 직접 이력서와 커버레터를 보내기도 함. - 전직 국제기구 출신 교수님과 전문가들에게 관심 분야의 인턴십 진출 가능성을 문의하고 자문을 구함.	- 현장에 대한 이해가 경험이 없어 본부에서의 근무하는 것에 회의감을 느껴 현장경험을 살릴 수 있는 지역의 UNV로 지원 - KOICA-UNV대학생 봉사단 파견 사업 참여하며 파견국 다양한 이해관계자들에게 조언을 구하여 외교부 UN Youth Volunteer'로 선발됨. 면접 이메일을 보낸 담당자의 이름과 DoA를 기반으로 파견 기관 홈페이지 등에서 면접을 진행할 팀원의 담당업무와 연구 경력 및 현재 진행 중인 프로젝트 등을 검색하여 직무 관련 자료를 최대한 많이 읽음. - 외교부와 인천광역시가 공동 주최하는 국제기구-MICE 커리어 페어(한국, 특히 송도에 위치한 다양한 국제기구들이 참가해 실무자들로부터 채용노하우를 직접 듣고 현장에서 모의 혹은 실제 채용인터뷰를 체험할 수 있는 기회 제공)을 통해 인턴십 면접에 응시. - 실무 면접 전 인사담당자가 전해준 TOR을 정독하고 나의 이전 커리어와 TOR의 업무를 최대한 연결하여 피력함. 셋째, 참가 전 목표한 국제기구에 대해 충분한 사전조사 후 질문을 준비해가는 등 능동적으로 참여함. - 해외경험이 없는 상태에서 여러 기관에 지원했고 수차례 떨어짐. - 진출희망 분야 전공을 하며 총 5년간 연구보조원, 다양한 교내연구 프로젝트 참여. 정부주관 전문 인력양성과정 이수 등 직무분야에서 일을 하기 위한 기초실력을 쌓음. - 국가기관이나 정부에서의 실무경험이 국제기구 진출에 도움이 된다는 조언을 듣고, 약 3년간 정부기관에서 기후변화와 관련된 업무경험을 쌓아 국제무대에서의 경력을 쌓기 위한 전문분야를 정하는데 도움이 됨. - 본 직위에서 요구하는 업무능력과 나의 실무경험이 잘 맞아 신속하게 기회를 얻을 수 있었음. - 국제기구에서 일하고 싶다면, 대학교 입학 시점으로부터 10년간 올바른 방향성과 함께 꾸준한 노력을 할 각오가 있어야 한다는 한국인 국제기구 직원 출신의 조언을 받음.
진출 후	- 언어능력 향상 위한 개인 영어 과외 이수 - 시찰차 방문한 외부 고위관리자에게 FUNDING PROPOSAL을 선보여 채택됨 - 적극적인 태도를 통해 예년에는 60%대에 머물던 본부-지역협회 간 MOU 체결률을 80% 넘게 끌어올렸고, 다른 분야 프로젝트 수행 업무도 맡게 됨.	- 한 (두)달에 한 번씩 보스의 집에서, 주중 절반 정도 동료들과 식사를 같이하며 자주 소통함. JPO프로그램을 마치고 각각 P3와 컨설턴트로 UNDP에 자리를 잡은 두 명에게 진로와 관련된 조언을 얻음. - 매일 새로 제안되는 프로젝트 속에서 우리 프로젝트를 돋보이게 하고, 운영자금을 따내기 위해 프로젝트의 참신성, 이행 타당성, 그리고 원조 효과성 및 비용 효율성을 포함하는 까다롭고 복잡한 요구조건들을 충족시켜야만 했음. - 학부시절 경험을 살려 해외출장 후 팀장 없이 주도적으로 며칠간 여러 부처와의 회의를 이끌어감.

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
		- 자금 조달을 위해 FAO 외부의 글로벌 공여자들에게 직접적으로 접촉하기 위해 공여자가 제시하는 제안서 혹은 컨셉 노트를 몇 번이고 단기간에 작성함. - 국제기구에서 프로젝트를 만든다는 것은 이해관계자 (Stakeholder)의 참여를 이끌어내는 것이 8할이라고 할 정도로 수원국 정부, 시민단체, 연구기관 등 다양한 주체와의 소통이 중요함. - 학부생으로서의 경험도 본인이 전문 분야에 대한 관심, 관심을 뒷받침하는 역량을 가지고 있다면 국제기구에서도 깊이 있는 경험을 할 수 있음.

- (진출 전) 초기와 후기 대상자들은 공통적으로 국제기구 진출을 위해 여러 기구에 적극적으로 지원하고, 기초지식과 진출에 기반이 될 경험을 쌓기 위해 부단히 노력한다. 또한 본인이 보유한 인맥(학교, 지인 등)과 정보(국제기구 진출설명회, 웹사이트 탐색 등)를 활용하여 자문과 조언을 아끼지 않고 구한다.
- (진출 후) 공통적으로 시키지 않아도 스스로 업무를 찾아 처리하는 등 적극적인 태도를 보인다. 대부분 관련 직무분야에 대한 경력 및 역량을 어느 정도 쌓은 상태에서 활동을 시작한다. 업무 이해관계자 및 동료, 상사와 끊임없이 원활한 소통을 시도하고 조언을 구한다.

○ 국제기구 참여(활동)를 위해 파견프로그램(혹은 기관) 차원의 지원

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
기구 (기관) 차원	- 부서장 은퇴로 공석이 오래 생 기면서 친한 동료 JPO가 격려 및 업무를 지원	- 세계적으로 유래없이 (정부지원 UNV 의 경우, 활동기간을 2년 임기로 제한됨) 최초로 1년 더 연장함. - 석사 논문을 장애학으로 썼던 내 경험을 살려, 환경 업무 팀에서 Disability and Rehabilitation(DAR)에서도 함께 일을 할 수 있도록 배려함. - 무급인턴이었으나 근무기간 중 사무국 내의 제도가 변경되어 인턴에게 점심을 무료로 제공받음. - 팀에서 현지에서 처리해야 하는 급한 용무가 생기고, 연말까지 소진해야 하는 출장자금이 남아 있었던 덕분에 태국, 캄보디아, 미얀마로 2주 출장이 기회를 얻게 됨. - 사무국 분위기는 우리와 같은 인턴을 잠시 머물다 가는 사람으로 생각하지 않고 함께 일을 하는 동료로 생각함. 하여 직무 부서 Director의 배려로, 조직 전체의 회의와 내가 속한 Training & Certification 팀 회의에 참여할 수 있었음.

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
우리 나라 정부 차원	-	- 지원하지 않은 포지션에 면접 제의를 받음. 외교부에 요청하여 지원한 포지션으로 변경함. 이를 통해 한국의 unv에 대한 영향력을 실감함. - (GCF지원)한국에 위치한 국제기구였기 때문에 한국인이라는 사실이 강점이 되었음. - 계약논의 중에 UNV 사무소의 도움을 받아 유엔봉사단본부와 한국정부 합의하에 전문봉사단 계약전환이 가능하다는 사실 알고 전환 지원함(한국정부의 지원이 큰 역할을 함). - 외교부와 인천광역시 공동 주최 국제기구-MICE 커리어 페어 - 외교부 주관 '국제기구 진출 설명회' - 다른 나라 사람들이 UN의 인턴 직급이나 아주 짧은 컨설턴트 직위로 시작하는 반면에, 한국 사람은 3개의 UNV 프로그램과 KMCO, JPO, KIDV 등 많은 프로그램을 국가로부터 지원 받음. 앞서 언급한 프로그램을 통해 UN에서 일하는 경우 일반적인 인턴보다 더 큰 책임과 업무가 뒤따르고 사무실 재정의 걱정이 없이 해당 기구에서 전문성과 필요한 직무 역량을 비교적 수월하게 쌓을 수 있음.

- (기구(기관)차원) 초기에는 유의미한 기관 차원의 지원을 확인하지 못하였으나, 후기에서는 팀 혹은 부서 차원에서의 작은 지원(식대 제공 등)부터 해외출장과 타부서 협업 경험 기회까지 다양한 지원이 이루어진다.
- (우리나라 정부차원) 후기에서 국제기구 파견 프로그램의 증대, 설명회 개최 등 다양한 기회와 정보제공으로 우리나라 청년들의 국제기구 진출 기회 가능성과 접근성을 높임. 외교부 인턴십, UNV 등 파견 프로그램 참여를 통해 진출 기회뿐만 아니라 개인적 지원(컨설턴트, 무급인턴)이 대부분인 타 국가들에 비해 상대적으로 활동 중에도 직무 역량을 펼칠 수 있는 원활한 업무환경을 제공 받도록 지원한다.

○ 국제기구 진출 및 활동을 위해 필요한 역량

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
진출 전	- 특정한 전문분야를 갖는 것 - 자신의 관심사와 목표를 파악하고, 자신이 유엔에서 어떤 일을 하고 싶었는지 정한 후 그에 맞는 공부와 경험을 쌓아야 함. - 국내 · 외 정부 및 비정부기구 등에서 실무능력을 쌓고, 국제적 환경에서 요구되는 국제적 감각과 언어 및 의사소통 능력을 배양하는 것이 중요	- 취업의 안정성을 목표로 할 게 아니라 장기적인 안목을 갖고 내가 관심 있는 분야에서 직무와 관련한 지식과 업무 추진역량 묵묵히 쌓아가겠다는 자세가 필요 - 언어뿐만 아니라 일하게 될 기구에 대한 정보와 관련 국제정치 상황을 좀 더 깊이 있게 조사해서 어느 정도 지식을 가지고 있는 것이 중요. 배치될 부서에 대한 정보를 미리 알고 있으면 인턴을 시작하자마자 자신이 할 수 있는 일에 대해 더 강하게 이야기할 수 있음. 영어권 국가 거주 경험자가 아니라면 자신의 영어 실력을 좀 더 철저히 점검하고 관련 용어를 미리 숙지할 것을 꼭 추천함.

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
		- 아직 전문가(specialist)의 단계가 아닌 인턴 수준에서라면, 어느 정도 본인의 필드의 연관성과 관심사가 일치할 때 계속해서 지원해보는 것을 추천 - 관련 UN보고서를 평소 많이 읽는 것. 해당 분야에서 많이 쓰이는 용어와 UN의 보고서·기획안에 많이 쓰이는 어휘가 따로 있기 때문에 많이 읽어 두면 필기시험뿐만 아니라 면접 과정에서 어필이 되는 사소한 부분까지 놓치지 않고 수월하게 대비할 수 있을 것 - 미주기구뿐 아니라 다른 국제기구들의 직무설명이나 참고조건 (Job Description/ Terms of Reference) 등을 보면 감독 (supervision) 없이도 자체적으로 적극적으로 일을 하는 모습을 중요시한다는 문구를 쉽게 볼 수 있음. - 대부분 국제기구에서 요구하는 최소 요구사항 (언어, 직무 관련 지식/경험/경력)을 갖춘 후, 진실된 열정을 가지고 본인만의 전문분야를 개발하며 도전한다면 그 도전 과정 자체에 있어 도전자에게는 큰 밑거름이 될 그것으로 생각함. - 국제기구 진출을 위해 막연함을 지양하고 최대한 구체적인 목표와 방향성을 가지기를 당부함.
진출 후	- 적극적인 태도와 부서업무에 흥미를 보이는 것에 따라 경험의 폭과 부서 내 평가가 달라질 수 있음. - 처음 주어진 업무에서 최대 능력을 발휘하여 좋은 첫인상을 남기는 것이 중요함. - 한 기구 내에서 조직의 막내격인 인턴이 맡게 되는 업무에는 분명 한계가 있기에, 기본을 지키며 주어진 업무를 확실히 해내는 것이 중요함. - 본인에게 어떤 업무가 주어지든 간에 나는 그것을 책임감 있게 완수할 수 있다는 것을 보여주고 조직 구성원들에게 신뢰감을 주는 것이 중요함. - 프로젝트 서류 및 관련 페이퍼를 혼자서도 작성할 수 있을 정도의 지식기반과 작문 구사 능력, 그리고 동료 직원들과 편하게 대화하고 프레젠테이션을 할 수 있는 커뮤니케이션 스킬이 매우 중요함. - 전문성보다는 전반적인 의사소통 능력과 업무수행 능력	- 각 프로젝트가 다루는 주제, 그것이 현 국제 정세 혹은 그 나라의 정치에 미치는 영향 등을 폭넓게 이해하고 분석하는 능력 요구. 이를 위해 다양한 지식과 정보를 분별력 있고 신속하게 학습할 수 있는 능력이 있어야 할 것. - 수많은 국가의 유엔 사무소에서 원활하게 일하기 위해서는 근무지 로컬의 정치, 문화, 사회, 역사에 대해 진심으로 알아가려는 열린 마음과 소통을 통해 이해하려는 섬세한 공감 능력과 이 모든 것을 받아들일 수 있는 포용 능력이 필요 - 특정 지역본부 및 국가 사무소에서 근무하는 경우, 해당 지역 국가의 언어를 구사할 수 있으면 생각보다 큰 이점(advantage)이 됨. 해당 국가에 관련된 최신 자료를 구하고 검토할 때 영문 자료보다는 그 나라의 언어로 되어 있는 자료들이 많기 때문 - 파견기간동안 동료 및 상사에게 본인의 전문성, 부족한 점, 더 일해보고 배우고 싶은 부분 등을 적극적으로 어필하고 피드백을 받는다면 성장의 기회도 더 많아질 것. 인턴에서 컨설턴트가 되기 위해서는 인턴의 역량도 중요하지만 우선 부서에 인턴을 채용할 수 있는 자금이 있어야 함.

- (진출 전) 초기에는 분야 전문성 및 커뮤니케이션 스킬 등 기본적인 요건을 강조함. 후기에서는 그와 더불어 구체적인 목표와 방향성, 진출하고자 하는 기구와 분야에 대한 철저한 사전조사와 학습, 다문화와 다양한 환경에 대한 수용적이고 개방적인 태도를 중요시한다.
- (진출 후) 적극적인 태도와 주어진 업무에 상관없이 열정을 가지는 자세가 동료와 기관에 역량을 보여줄 수 있는 평가기준이 될 수 있음을 강조한다. 후기에서는 그와 더불어 기관에의 적극적인 업무 어필과 피드백 요청, 각 프로젝트에 대한 다각적인 분석 능력과 선별적인 정보처리 능력 등을 갖출 것을 요구한다.

○ 활동 종료 후 경력연계 여부 (연장근무, 계약직 고용 등)

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
경력 연계 여부	- 임기 연장하였으나 그 후 진로방향은 확인 불가 - 기구의 자금 상황이 좋지 않아 정식 채용 되지 못함. - 기관으로부터 연장 요청을 받음. - 계약직 직원 2년 후 영국 석사과정 진행	- 귀국 후 기구 활동 경험을 살려 교수 연구실에서 연구원 근무, 이후 서울대학교 보건환경연구소에서 근무.UN 인턴 경험을 시작으로 대략 2년에 걸친 연구와 활동을 이어 왔고, 연구실을 거쳐 '보건환경정책'과 '보건환경정치경제'라는 세부 전공 분야를 정할 수 있게 됨. - 기구경험을 살려 앞으로의 첫 직장의 진로의 방향성을 잡게 됨.
특이 사항	- 대부분의 경우 계약 종료 후 진출 방향(연장, 취업, 계약직 고용 등)에 대한 내용이 거의 없음.	

- (경력연계 여부) 초기와 후기 모두 대부분 명확한 향후 진출방향을 확인하지 못하였으나 본인의 향후 진출분야를 나타낸 글에서는 모두 기구에서 경험하였던 전문분야를 발판삼아 진로를 설정한 것으로 드러난다.
- (기타) 기관의 자금부족으로 역량과 수행성고가 충분함에도 불구하고 채용되지 못하기도 한다.

○ 기타

구분	'11 - '13 (초기)	'18 - '19 (후기)
지원 과정	- 지원 5년 만에 전화로 인터뷰 제외연락이름. - 대부분의 UNV 들이 UN 보조기구 (UNDP 등)나 전문기구 (UNHCR, UNICEF 등)에 배치되어 근무하는 것과 달리 TCCIA라는 현지 기관에 배치됨. - 자신이 일하고자 하는 지역과 기관, 부서, 그리고 인턴의 역할이 원하는 시기와 딱 떨어지는 경우는 흔치 않음. 희망 부서가 인턴을 채용하지 않거나 6개월 이상 장기 간 인턴만 구하는 부서도 상당수. 또한, 실제로 한 자리의 공식 공고에 50여 명 이상이 지원하는 경우가 많음.	- 실무 경력이 거의 없는 대학생 UNV는 해당되지 않지만, 청년봉사단 및 전문봉사단은 후보자가 제출한 추천자 목록을 통한 평판 조사와 필기시험과정을 거치기도 한다. 필기시험은 직무와 관련한 주제로 essay를 작성하거나, 관련 보고서 및 기사 등을 요약하거나, policy paper를 만들어 제출하거나, 직무와 관련한 출판물 혹은 논문이 있다면 보내라고 하는 등 다양한 형태로 writing 능력을 검증한다. 평판 조사는 전·현직 동료에게 연락을 취해 추천서를 요구하거나, 후보자가 UNV Profile에 기재한 근무 경력과 실제로 수행한 업무가 동일한지 진위 여부 등을 확인하는 형태로 진행된다.
활동 관련	- 세계적으로 유래 없이 (정부지원 UNV의 경우, 활동기간을 2년 임기로 제한된다) 최초로 1년 더 연장	- 실제로 유엔에서 근무해본 바, 유엔에는 한 가지 분야의 전문가(Specialist)보다 넓은 영역의 일을 포괄하고 처리하는 제너럴리스트(Generalist)가 많다는 사실을 깨달음.
정부 관련	- -	- 지원하지 않은 포지션에 면접 제의를 받았고, 외교부에 요청하여 지원한 포지션으로 변경함. 이 에피소드를 통해 한국의 unv에 대한 영향력을 실감함. - 외교부의 적극적인 정보 제공과 재정적 지원에 고마워함. - 유엔청년봉사단은 1년 계약 만료 후 6개월 연장 시 정부지원 70%, 파견기관 30% 부담으로 전문봉사단으로 계약변경이 가능하다. 본인의 책임과 역할이 분명하다면 파견기관 측에게도 인력충원의 좋은 기회이기 때문에 결국 전문봉사단 계약을 이루기까지 한국정부의 지원이 결정적인 역할을 함. 공여국 국민으로서 우리 정부의 힘과 영향력을 체험할 수 있었고 개인적으로 이런 기회를 활용할 수 있어 감사한 마음임. - 최근 몇 년 사이 우리 정부는 외교부 지구청년 등의 프로그램을 중심으로 학부생도 국제기구의 문을 두드려볼 기회를 적극적이고 체계적으로 제공하고 있음.
기타	- 상당수의 UN직원들은 싱글임. 짧게는 2년, 길게는 3-4년에 한 번씩 포스트를 옮겨야 하는 치열한 현장 속에서 자신의 커리어가 쌓이는 만큼 본인의 미래를 함께 할 배우자를 찾기는 더욱 더 힘들어짐. - 유엔 직원은 언제든지 유엔 본부를 벗어나 상황과 환경이 천차만별인 근무지로 파견되어 나갈 수 있음.	- 유엔의 채용시스템은 인터넷에 나와 있는 정보가 많지 않아서, 지원결과가 언제 나올지 알 수 없음. 어떤 기구는 내가 지원한지 1년 만에 면접을 보자고 연락이 온 경우도 있었고, 어떤 기구는 지원을 한 후 6개월 이상 '서류심사' 중 이라고만 공고되기도 함.

- (지원 과정) 초기와 후기 모두 대부분 개별적 지원의 경우 장기간에 걸친 지원 과정을 거친다(한 달 ~ n년).
- (정부 관련) 초기에는 개별적 지원이 대부분으로 정부 관련 코멘트를 확인하기 어려웠다. 후기에는 다양한 프로그램의 등장으로 정부에 기회제공, 긍정적인 영향력을 행사함에 대한 감사를 표현한다.
- (기타) 유엔에 지원하여 활동하고 고용, 혹은 그 이후의 애로사항을 토로한다. 장기간의 투자와 인내를 요구하는 지원과정의 험난함, 잦은 전출로 인한 지속적으로 낮은 환경에의 노출, 고용불안정성, 정착의 어려움 등을 예로 든다.

3) 종합결론

- 국제기구 진출 프로그램과 기회 제공의 다양화로 청년들의 국제기구 진출 접근성이 상대적으로 높아진다. 그에 따라 과거에는 개별적으로 채용정보를 찾고 긴 시간의 지원과정을 거쳐 역량을 갖추어도 신속하게 일자리를 갖추기 어려웠던 국제기구 진출 희망자들에게 좋은 기회가 된다.
- 정부 차원의 지원이 단순 진출기회 제공뿐 아니라 활동에 있어서도 협력이 되고 있다.
- 그러나 KMCO에 대한 후기는 대상자가 오직 1명으로 유의미한 결과를 도출하지 못한다.
- 공통적으로 직무에 대한 역량과 의사소통능력은 기본으로 전제하고, 각 담당업무에 대한 심화된 사고력과 지식을 지녀야 한다는 결론을 얻을 수 있었다. 하여 KMCO 또한 파견자 선정 시 직무기술서 상세화 및 지원자 전문성 강화가 필요하다.
- 개인의 노력에 따라 좋은 평가를 받아 연장근무 및 국내에서 유관기관에 취업이 되기도 하나 기구의 사정에 따라 계속 채용이 어렵기도 하다. KMCO에 있어서는 코이가 측에서 연장제도를 적극 활용할 수 있도록 기관에 사전 안내를 충분히 고지하고, 파견 종료 후에 국제기구 취업에만 집중할 것이 아니라 파견자 별 직무분야를 살릴 수 있는 다양한 형태의 취업(정부부처, 대학 연구소, 대사관, 해외기업 등)을 장려·지원해야 한다. 다른 형태의 취업으로 전문 분야 역량과 경험을 더욱 강화시켜 향후 이들의 국제기구 진출을 수월하게 만드는 발판이 될 것이다.

별첨 2. KMCO 인터뷰 질문지

KMCO 2차 인터뷰 질문지

구 분	세 부	문 항
KMCO 프로그램(제도) 의 목적 부합성/의의 확인	기본정보	(자기소개) 성함, 파견기관, 담당업무, 현재 활동상태(활동만료, 취업, 연장근무 등)를 말씀해주세요.
	지원동기	지원동기가 무엇인가요?
		KMCO 전에 어떤 곳에서 근무하셨나요?
	희망진로분야	(현재 근무중/일시귀국) 향후 진출 희망하는 취업형태가 어떻게 되시나요?
	파견업무	(업무 범위) 현재 담당하고 있는 업무에 대해 범위와 내용을 구체적으로 말씀 부탁드립니다. (직무기술서와의 차이) 공고 상 확인하였던 TOR(직무기술서)와 실제 부여받은 업무와 차이가 있는지, 있다면 얼마나 차이가 나셨나요?
	선발기준	(직위수준) 현재 KMCO의 직급기준이 P2~P3인데, 이 레벨이 적당하다고 생각하시는지요? 그렇지 않다면 어느정도로 조정하고 어떠한 전문성을 갖추는 것이 좋다고 생각하시나요?
	채용절차	채용절차(기간/절차/준비서류 등)는 적절히 이루어졌다고 생각하시는지요?
	KMCO를 통한 희망사항	(지원 전 기대) KMCO를 지원하면서 어떤 점을 가장 기대하셨나요? (경력개발/국제기구 경험/해외취업/개도국 경험 등)
KMCO와 유사한 국제기구 파견프로그램으로는 KOICA-UN봉사단 (UNV)와 JPO가 있는데, 해당 프로그램에 지원하실 생각은 없었나요?	JPO/UNV와 의 비교	KMCO에도 지원하게 된 계기가 무엇인가요?
		(유경험자일 경우) KMCO에도 지원하게 된 계기가 무엇인가요?
KMCO제도 의 목적 부합성	제도 목적부합성	KMCO제도는 청년 취업 및 국제기구 진출희망자를 위한 일자리 사업의 일환입니다. KMCO제도가 본 목적에 부합하다고 생각하시나요?
	KMCO활동 특이사항	(파견중 애로사항) 파견중 가장 어렵거나 힘들었던 부분은 무엇이었나요?(근무환경/생활환경/인간관계/기타 등) 그러한 어려움을 극복하기위해 어떤 노력을 하셨나요?
KMCO활동 특이사항	KMCO규정	(복무규정) KMCO 의 복무규정 관련하여 개선을 바라는 점이 있나요? (활동비 지원확대/파견기간 연장 등)
	코이카 지원	코이카 본부와는 필요 시 소통이나 협의가 잘 이루어졌나요?
		코이카 사무소와는 필요 시 소통이나 협의가 잘 이루어졌나요?
	파견기구	(파견기구 지원) 파견기구에서 KMCO에 대한 지원(공간 제공, 대우, 적절한 업무분담)이 충분히 이루어졌나요? (기구 만족도) 기구에서의 활동이 만족스러우신가요?

구 분	세 부	문 항
파견프로세스	사전교육	사전교육에서 개선할 만한 사항이나 바라는 점이 있었나요?
경력연계	KMCO 경력연계성	KMCO의 활동이 경력에 도움이 되었는지, 되었다면 어떤 부분이 도움이 되었는지 궁금합니다. (도움되지 않았다면) KMCO를 위해 어떠한 사후지원이 필요하다고 생각하시나요?
	추천 여부	국제기구 혹은 어떤 형태로든 취업을 희망하는 이들에게 KMCO프로그램을 추천할 의향이 있으신가요?
만족도	KMCO	KMCO제도에 전반적으로 만족하시나요?
기타		KMCO 현황조사 및 개선 방안 연구에 부탁/기대하는 것이 있다면 자유롭게 말씀해주세요.
Supervisor 정보		Supervisor 성함/직책/이메일 공유 부탁드립니다.

별첨 3. KMCO 수퍼바이저 인터뷰 질문지

〈표〉 KMCO 수퍼바이저 및 동료 인터뷰 질문지 (국문)

구분	세부항목	인터뷰 문항	
기본 정보 수집		1. 국제기구에서 (혹은 현재 근무하는 곳에서) 얼마나 근무 하셨나요? 2. 현재까지 몇 명의 KMCO와 함께 일했나요? 2-1. 이름과 어느 사무소에서 일했는지 알려주세요. 3. 현재까지 KMCO 제외하고 UNV나 JPO의 수퍼바이저였던 경험이 있나요? ⁵⁶⁾	
	KMCO 제도관련 의견 확인	4. 파견된 KMCO가 기관에 도움이 되었나요? 도움이 되었다면, 구체적으로 어떤 측면/내용에서 도움이 되었는지 설명해주세요. 5. KMCO 제도에 대해 어떻게 생각하시나요? 국제기구의 입장에서 KMCO 제도가 갖는 이점과 약점은 무엇인가요?	
	KMCO 인사제도 파악	6. KMCO의 경력과 전문성의 수준이 어떠하다고 생각하시나요? (1~5점 : 매우 그렇지 않다, 그렇지 않다, 보통이다, 그렇다, 매우 그렇다) 7. KMCO 파견자는 P2~P3의 직급에 적합하다고 생각하시나요? 그리고 이에 합당 한 대우를 받고 있다고 생각하시나요? 8. 국제기구 파견 전과 후에 KMCO 파견자의 배움(learning)에 대해 어떻게 생각하 시나요? 9. KMCO 파견자의 복리후생, 혜택(benefit)에 대해 어떻게 생각하시나요? 10. KMCO의 인사제도('rules & regulations'를 포함하는 HR제도)에 대해 어떻게 생 각하시나요?	
KMCO 제도와 기타 프로그램 비교	KMCO 제도운영	11. 현재 KMCO 프로그램에서는 KOICA가 모집/선발의 과정을 담당하고 있습니 다. 현재와 같은 모집/선발 절차에 만족하시나요? 현재의 절차에 있어 개선되었 으면 하는 점은 무엇인가요? 11-1. 지금의 절차는 시간이 소비가 많이 된다고 알고 있습니다. 그럼에도 앞으로 계속 KMCO 프로그램에 지원할 것인가요? 그렇다면, 그 유인은 무엇인가요?	
	KMCO와 기타 프로그램 비교	12. KMCO는 “Expert on mission”의 형태로 파견되고 있습니다. “Expert on mission”과 정식직원 그리고 JPO, UNV가 받는 대우에는 어떤 차이가 있나요? ⁵⁷⁾ 12-1. 교육 참가 등을 비롯한 혜택에는 어떤 차이점이 있나요? 12-2. UN 시스템 등에 대한 접근 권한도 동일하게 부여되어 있나요? 13. KMCO가 다른 프로그램들과 비교하여, KMCO의 국제기구 계약 연장이 얼마나 높다고 생각하시나요? 그리고 그 이유는 무엇인가요? 13-1. KMCO의 계약 연장이 높은/낮은 주요한 이유는 무엇이라고 생각하십니까?	
마무리		14. KMCO 프로그램의 개선점과 관련하여, 자유롭게 의견을 말씀해주세요.	

56) 응답에 따라, 뒤에 비교하는 내용 변경

57) 공통질문 (3번) 확인 후, 경험 없다면 질문 생략

〈그림〉 KMCO 슈퍼바이저 및 동료 인터뷰 질문지 (영문)

[ReDI] Research project

“Comprehensive review of the KMCO program”

Re-shaping Development Institute

Seoul, Republic of Korea

Questions

1. How long have you worked for (국제기구 명)?
2. How many KMCOs have you met during your time at the (국제기구 명)?
 - 2-1. Can we have their name(s) and the office where they worked?
3. Have you been a supervisor at the JPO or UNV except the KMCOs?
4. Do you think that the KMCOs helped the international organization? If they did, in particular, in which aspect/context they did?
5. What do you think about the KMCO program? From the perspective of an international organization, what could be the strengths and weaknesses?
6. In 1 to 5 point scale, (1: Very low / 5: Very high), what do you think about the related-field experience and the level of professionalism of the KMCOs?
7. Do you think KMCOs are eligible for P2, P3 position? And in your opinion, are they treated in a reasonable manner?
8. What do you think about the learning experiences of KMCOs in terms of before and after joining the International Organization?
9. What are your thoughts on the benefits and welfare of KMCOs?
10. What do you think about the HR system, including the rules and regulations of KMCOs?
11. So far, KOICA has been in charge of the recruitment and selection procedure of KMCO candidates. Are you satisfied with the current process? If there are any points to be improved, what would they be?
 - 11-1. We are aware that the process of deploying a KMCO is extremely time- and effort- consuming. Nonetheless, would you keep applying for KMCOs? If so, what would be the major driving forces of it?
12. KMCOs are deployed as a form of “expert on mission”. Are there any differences in treatment among ‘expert on mission’, regular officers, JPO and UNV?
 - 12-1. What are the differences among the regular staffs, JPO, and KMCO in terms of participation in trainings?
 - 12-2. Is access authority for the UN system and so on equally given to them?
13. Compared to other programs (eg. JPO, UNV, etc.), how highly do you think KMCOs' employment contracts are extended in international organizations?
 - 13-1. What are the major reasons for the high/low extension of employment contacts in KMCOs?
14. Lastly, is there anything that you would like to say regarding the KMCO program?

별첨 4. 코이카 현지사무소 설문 문항 및 FGI 질문지

〈표〉 코이카 현지사무소 설문 문항

구분	문항 ⁵⁸⁾
기본정보 확인	사무소 이름 선택 [drop down] KMCO 담당 연도 [단답형]
KMCO 제도의 효과성	1. 현지사무소 담당자의 입장에서 KMCO 제도는 청년의 국제기구 진출이라는 목적에 얼마나 부합한다고 생각하시나요? [interval] 1-1. 어떤 측면에서 부합한다고 (효과가 있다고) 생각하시나요? 1-2. 부합하지 않는다면 (효과가 없다면) 왜 그렇게 생각하시나요? 2. 현지사무소의 입장에서 KMCO 제도의 효과로 가장 기대하는 바는 무엇인가요? [객관식 / 우선순위 정렬] - 코이카의 국제기구에 대한 인적기여 - 국제기구 활동 강화를 통한 협력 강화 - 대한민국 개발협력분야 글로벌 인재 양성 - 현지에서 국제기구와의 협력 사업에 대한 기여
KMCO 제도의 운영 관련	3. KMCO 파견자에 대한 지원은 어떤 기준으로 이루어지나요? (예 : 기타 코이카 봉사자 파견 프로그램과의 비교, 기타 국제기구 파견프로그램과의 비교 등) [주관식] 4. 제도 운영의 측면에서 현재 이루어지는 KMCO 파견자에 대한 지원에 대해 어떻게 생각하시나요? [interval] 4-1. KMCO 파견자에 대한 지원이 어떤 방향으로 개선되어야 한다고 생각하시는지 자유롭게 서술해주세요. [주관식] 5. 코이카 협력 사업의 운영에 있어서 KMCO 파견자와 업무 협업은 어떻게 이루어지고 있나요? [주관식] 5-1. 정기적인 간담회가 필요하다면 어느 주기가 가장 적절하다고 생각하시나요? [객관식] - 매달/ 분기별/ 반기별 / 기타 : 5-2. 그 이유는 무엇이신가요? [주관식] 6. KMCO 파견자들이 현지에서 코이카와 국제기구의 협력 사업 발굴에 있어 어느정도 기여하고 있다고 생각하시나요? [interval] 6-1. 그 이유나 구체적인 사례에 대해 서술해주세요. [주관식] 7. KMCO 제도 운영의 측면에서 가장 개선되었으면 하는 점은 무엇이라고 생각하시나요? [주관식]
KMCO 파견자의 역량 관련	8. 현재 KMCO 파견자의 근무 평가의 한 주체로 현지사무소도 참여하고 있습니다. KMCO 파견자의 근무 평가는 사무소 내에서 누가 담당하나요? [객관식 / 복수응답가능] - 소장/ 부소장/ 코디네이터 / 협력 사업의 담당자 / 기타 : 9. 현재 KMCO 파견자의 업무 평가 항목에 대해 얼마나 만족하시나요? [interval] 9-1. 어떤 항목이 추가/제거되어야 한다고 생각하시나요? [주관식]

구분	문항 ⁵⁸⁾
	10. 현지사무소의 입장에서 가장 중요하며 반드시 필요하다고 생각되는 KMCO 파견자의 역량은 무엇인가요? [각 항목의 중요도 1-5] - 정보 탐색 및 조직화 - 의사소통 및 협업 능력 - 업무 완결성 - 외국어 구사 능력 (국제기구 공용어) - 업무 추진력 - 업무 수행의 주인의식 - 체계적 문서작성 능력 - 효율적 업무처리 능력 - 절차 및 규정 준수 - 분야 전문성 - 사업 발굴 및 기획 능력 - 사업 기획 및 분석 능력 - 현지에 대한 전문성 - 현지 시장 이해 및 분석 - 현지 적응 및 친화력 - 상황 대처 능력 - 기타 :
개선사항	11. 마지막으로 현지사무소의 입장에서 KMCO 제도의 개선사항과 관련하여 자유롭게 의견을 서술해주세요. [서술형]

58) 문항 내, 대괄호 []는 각 문항의 질문 방식을 의미함.

KOICA KMCO 프로그램 KOICA 현지사무소 담당자 FGI 인터뷰 질문지

(사)글로벌발전연구원

1. 현재 KMCO 제도에 있어서 해당 제도가 갖는 한계점은 무엇이라고 생각하시나요?
2. KMCO 프로그램의 운영에 있어, 애로사항은 무엇인가요?
예를 들어, 복무 등에 대한 가이드라인 및 업무분장 미비, KMCO 파견자와의 소통 등 구체적으로 설명해주세요.
3. KMCO 프로그램 및 파견자에 대해서 본부로부터의 가이드라인은 얼마나 구체적이었나요?
4. 국제기구의 기대에 실제 파견자의 전문성 수준이 부합하다고 생각하시나요? 또한 이와 같은 문제가 발생하는 데에는 제도적인 허점이 있다고 생각하시나요?
5. 해당 사무소에서 관리하는 KIDV (국제개발전문봉사단) 파견자도 있나요? 있다면 KMCO와 KIDV 파견자 관리는 각각 어떻게 이루어지고 있으며, 어떤 차이점이 있나요?
6. KMCO 프로그램에 해외사무소가 기대하는 바는 무엇인가요?

별첨 5. 국내 유사 프로그램 사례조사 대상

〈표〉 국내 유사 프로그램 사례조사 대상 선정

구분	사업명	주관	담당부서 (담당자)	조사대상 선정	사유
국제기구 인턴십/파견	YAP (Young Associates Program)	OECD	-	X	국제기구 정규직원 채용 과정으로 성격이 상이함
국제기구 인턴십/파견	YPP (Young Professionals Programme)	OECD	기획재정부 국제기구과	X	국제기구 정규직원 채용 과정으로 성격이 상이함
국제기구 인턴십/파견			-		
국제기구 인턴십/파견	YPP (Young Professionals Programme)	World Bank Group	-	X	외교부 JPO와 중복
국제기구 인턴십/파견	JPO (Junior Professional Officer, 국제기구초급전문가)	UN (United Nations)	-	X	외교부 JPO와 중복
국제기구 인턴십/파견	JPO (Junior Professional Officer, 국제기구초급전문가)	세계스마트시티 기구 (WeGO)	한국사무국	X	외교부 JPO와 중복
국제기구 인턴십/파견	JPO (Junior Professional Officer, 국제기구초급전문가)	기획재정부	기획재정부 개발금융총괄과	O	신탁기금으로 운영됨
국제기구 인턴십/파견	JPO (Junior Professional Officer, 국제기구초급전문가)	외교부	국제기구인사센터	O	국제기구 진출 지원
국제기구 인턴십/파견	청년기술인재단	미주개발은행 (IDB)	기획재정부 국제기구과	△	국제기구 진출 지원 (청년 전문가)
국제기구 인턴십/파견	YPA (Yong Professionals on Africa)	한-아프리카 재단	교류협력부	O	청년 대상
일반/기타	코이카 해외사무소 영프로페셔널	한국국제협력단 (KOICA)		X	단기파견으로 비교어려움
일반/기타	한상기업 청년인턴	재외동포재단	한상사업부	O	취창업 사례 참고가능
일반/기타	KF글로벌챌린저	한국국제교류 재단 (KF)	글로벌센터사업부	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	WFK (World Friends Korea)		글로벌인재양성 총괄실	-	
봉사단	KOICA 일반봉사단	한국국제협력단 (KOICA)	글로벌인재양성 총괄실	△	선발기준이 상이함 차선책으로 고려가능
봉사단	국제개발전문봉사단	한국국제협력단 (KOICA)	글로벌인재활동 지원팀	△	선발기준이 상이함

구분	사업명	주관	담당부서 (담당자)	조사대상 선정	사유
					차선책으로 고려가능
봉사단	프로젝트봉사단	한국국제협력단 (KOICA)	글로벌인재기관 사업팀	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	KOICA-UNV 대학생봉사단	한국국제협력단 (KOICA)	글로벌인재기관 사업팀	O	청년 대상
봉사단	청년중기봉사단	한국국제협력단 (KOICA)	글로벌인재기관 사업팀	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	과학기술지원단	한국연구재단 (NRF)	국제협력본부 개도국협력팀	O	청년과 전문가 대상 프로그램
봉사단	NGO 봉사단	코이카, 국제개발협력 민간협의회 (KCOC)	글로벌인재기관 사업팀	O	개발협력 전문가 양성
봉사단	NGO 봉사단	코이카, 국제개발협력 민간협의회 (KCOC)	봉사사업위원회		
봉사단	IT전문 봉사단	한국정보화 진흥원 (NIA)	글로벌협력사업팀 (이**선임)	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	PAS 청년해외 봉사단	태평양아시아 협회 (PAS)	-	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	대학생 봉사단	삼성전자	-	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	해피무브 해외봉사단	현대자동차 (with 한국해비타트)	-	X	단기파견으로 비교어려움
봉사단	포스코 글로벌 청년봉사단 비온드	포스코 (with 한국해비타트)	-	△	단기파견 (7개월) 차선책으로 고려가능
봉사단	GLOVE 청년봉사단	G마켓 (with 더나은세상)	-	X	현재 지속되지 않음
봉사단	UNV 청년봉사단	외교부	국제기구인사센터	△	
봉사단	UNV 전문봉사단	외교부	국제기구인사센터	△	
기타	글로벌 문화꿈나무 (대상 청년제한)	외교부	-	X	단기파견으로 비교어려움

별첨 6. JPO 초기 및 최근 파견자 후기 정리

〈표〉 JPO 초기와 최근 파견자 후기 내용

공통사항	3기	7기	8기	16기
- UN기구의 진출 희망자에게 실무 경험 기회를 제공하는 것이 장점 - 커뮤니케이션과 네트워킹 능력이 중요함: 다국적 환경과 국제기구의 조직문화라는 특수한 환경 속에서 효과적으로 소통하고 원만한 인간관계를 유지하는 능력이 매우 중요함 - P2작업의 다른 직원들과 같은 대우를 받으며, 업무에 있어서도 차별이 없음. 이때문에 다양한 정보를 접할 수 있고 훈련의 기회(eg. 제2외국어 교육도 주어진(7기-UNSECO 파리 제외)) - JPO 파견 종료 후, 국제기구 정규직 진출을 돕기 위해 외교부의 보다 체계적인 지원이 필요함 - UN이 전반적으로 예산을 삭감한 상황에서 정규직 전환이 용이하게 이루어지지 못함 → 기간의 연장이나 기구와의 재정보담 등의 대응	- 근무하는 기구에 대해 이해하는 것이 중요함 - 자신의 업무뿐만 아니라, UN의 시스템에 대해 이해하는 것이 필요함 - 새로운 곳에서 생활하는 만큼, 자기관리 능력이 필요함 - 근무 시작과 동시에, 정식 직원이 되기 위한 노력이 필요함	- 많은 업무량만큼, 배울 점도 많음 - 본부에서 근무하여, 네트워크가 비교적 용이하고 전체적인 업무 파악이 빠르게 가능했음. 반면, 현지에서의 실질적인 효과를 파악하기는 어려웠음. - JPO는 2년의 근무기간으로 해당 분야 전문가라고 보는 것은 어려움 - 다른 나라 JPO들과 비교해 보았을 때, 실질적인 채용 가능성을 고려하여 JPO 응시 학력의 상향조정이 필요함 - 국제기구에 있어 JPO 파견자에 대한 주인의식을 갖도록 하는 노력이 필요함 - JPO 파견자들의 국제기구 근무 경험을 국내 유관기관에서도 활용할 수 있는 방안이 필요함 - 본인의 능력과 역량을 발휘하여, 차질없이 업무를 수행하는 것이 중요 - JPO의 선발 과정에서 희망	- UN본부의 관리국(DESA)에서 JPO를 훈련시킬 수 있는 능력이 부족함 - 사무국 내에서는 JPO를 위한 별도의 프로그램이 운영되지 않음 - JPO로서 업무에서 배제되거나 일을 더 많이 하게 되는 차별을 받기도 함 - 근무 기간이 2년으로 한정되어, 안정성이 떨어짐 - WFP에서 근무한 한국인 JPO의 경우, 모두 정규직으로 진출함	- JPO들의 배움의 폭을 넓히기 위해서 본부와 현장의 경험을 모두 쌓아볼 수 있도록 하는 노력이 필요함 - 같은 기구 안에서도 배치되는 부서에 따라 배울 수 있는 요소들이 달라지기 때문에, 무엇을 배우고 어떤 능력을 키우고 싶은지에 따라 기구와 부서의 선택을 신중히 고려해야 함 - JPO에게 트레이닝을 위한 예산이 주어진 만큼, 본인의 관심 분야를 탐색하고 이와 관련된 능력을 쌓을 수 있는 기회가 됨 - 스스로 적극적으로 많은 업무를 요청하는 것이 장기적으로 유리함: 누군가 알려주지 않고 상사와 동료들에게 질문하여, 스스로 배워야 하기 때문 - 지원하는 자리에 대해 다양한 정보를 수집하여, 실제로 어떤 것으로 배울 수 있는지 고민하는 것이 중요함

공통사항	3기	7기	8기	16기
이 필요함 * 다른 국가 진출지원 사례 * - (8기 中) UNCFPD의 경우, 이탈리아 정부의 지원/노력으로 JPO임기 이후, 3년차에도 근무하게 된 경우가 있음: 국제기구와 이탈리아 정부가 각각 50%씩 비용부담 - (8기 中) UNV의 경우, 독일 JPO는 2년의 근무 이후, 독일 정부와 국제기구가 비용을 분담하여 2년의 근무 기간을 추가적으로 연장함		하는 기구와 관련된 경험을 얼마나 쌓았는지에 대해 확인되어야 함 - “training budget”을 통해 워크숍이나 트레이닝에 참여할 수 있으나, 정부, 국제기구 등에 따라 금액이 상이하여, 다양한 기회의 활용을 위해 예산이 늘어날 필요가 있음 - WFP의 경우, 다른 국제기구보다 대우가 좋은 편이며, 정규직 전환도 유리함	8기	- 파견되는 기구 및 사무소, 부서에 따라 담당 업무는 매우 다르며, 자신의 역할을 확립하기 위한 적극적이고 진취적인 업무태도가 필요함 - 업무 과정에서 행정절차상의 애로사항이 빈번히 발생함 - 궁극적으로 하고 싶은 일과 국제기구라는 근무환경에 어울리는지 고민하여, 다양한 경험을 쌓아 도전해보는 것이 필요함

연구정보 2021-02-006

KOICA 국제기구 파견 프로그램(KMCO)
현황 진단 및 개선방안 수립 연구

발 행 2021년 1월

발 행 인 손혁상

발 행 처 한국국제협력단

편 집 인 ODA연구정보센터

주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우: 13449)

전 화 1588-0434

팩 스 031)740-0260

홈페이지 <http://www.koica.go.kr>

인 쇄 (주)명진씨앤피

I S B N 978-89-6469-577-7 93320

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락 없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]



KOICA 국제기구 파견 프로그램(KMCO) 현황 진단 및 개선방안 수립 연구

