

# 문화예술기관 운영주체와 관리체계상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향\*

이 창 민\*\*  
김 인\*\*\*

## 국문요약

본 연구는 문화예술기관의 운영주체 및 관리체계상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향을 규명하기 위해 전국 37개 문화예술기관과 이들 기관의 관람자 800명을 대상으로 설문조사를 실시하여 자료를 분석하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다. i) 문화예술기관의 운영주체를 중심으로 본다면 민간위탁이 정부 직영보다 유의미하게 보다 좋은 서비스를 제공하지는 못하는 것으로 나타났으며, ii) 기초자치단체가 운영하는 문화예술기관이 다른 회관이 제공하는 서비스보다 상대적으로 서비스 질이 낮은 것으로 나타났다. 또한 iii) 미션과 비전의 설정이 우수한 회관일수록 서비스 질이 높은 것으로 나타났으나, iv) 성과평가에 따른 보상이 잘 이루어지는 회관과 자체 공연단체를 보유한 회관일수록 서비스 질이 낮은 것으로 나타났다. 이것은 서비스 질이 낮은 회관이 성과관리를 열심히 하고 있는 것을 시사해 주고 있다. v) 직원 수, 객석 수, 정치적 태도가 서비스 질에 긍정적으로 영향을 미치고, 대도시가 중소도시에 비해 서비스 질의 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이것은 서비스 질 평가 후에 그 의미를 해석할 때 고려해야 하는 것임을 시사해 주고 있다. vi) 끝으로, 민간위탁되어 운영되는 문화예술기관이 정부가 직접 운영하는 회관보다 위원회가 보다 활성화되어 있으며, 성과평가에 따른 보상도 잘 이루어지고 있다. 그러나 위원회의 수, 미션과 비전 설정의 우수성, 업무분장의 명확성 등에서는 유의미한 차이가 나지 않는다.

주제어: 서비스 질, 민간위탁, 문화예술기관, 성과평가, 미션과 비전

## I. 서론

문화예술기관은 문화예술 활동을 진흥시키고 국민의 문화 향유 기회를 확대하기 위하여 설치된 국가와 지방자치단체의 문화기반시설이다. 이러한 시설은 사람들의 마음이 서로 통하게 하는 예술적 공감을 불러오고, 소비나 노동을 삶의 보람으로 연결해 준다(이병일, 2011: 1). 이처럼 문화예술기관의 중요성이 커지고, 문화예술기관의 설립에 대한 국민들의 관심이 증대되고 있어 지방자

\* 이 논문은 부산대학교 기본연구지원사업(2년)에 의하여 연구되었음.

\*\* 제1저자

\*\*\* 교신 저자

치단체에서 문화예술기관의 설립과 운영은 문화예술서비스 공급에 있어서 핵심적인 위치를 차지하고 있다. 그러나 문화예술기관들은 경쟁적으로 시설투자에 집중하는 반면, 고객이 원하는 욕구를 충족시키지 못하고 있는 실정이다. 이러한 관점에서 문화예술회관 서비스의 질적 수준을 점검하고, 이러한 서비스의 질에 영향을 미치는 주요 요인들을 규명하는 것은 향후 문화예술회관의 발전에 있어 긴요한 것이다.

그런데 1980년대 신보수주의가 등장하면서 국가의 과도한 시장 개입이나 직접적인 생산 방식에 따른 비효율성에 대한 비판과 더불어 친시장적인 거버넌스가 강조되었다. 이런 사회적 변화의 일환으로 주요 공기업들이 민영화되거나 혹은 많은 정부 시설들이 민간위탁되어 운영되고 있다. 특히 지방정부의 공공서비스 전달과 관련하여 깊은 관심을 끄는 것은 정부시설 운영의 민간위탁이다. 통상적으로 공공서비스의 민간위탁이 정부 직영보다 더욱 효율적이라고 알려져 있다. 문화예술회관 서비스의 공급에 있어서도 민간위탁이 정부 직영보다 수익성이나 가동률 측면에서 보다 효율적인 것으로 분석되었다(이창민, 2015). 그러나 이러한 효율성 분석에서 많은 경우 산물로서 서비스의 질적 측면을 고려하여 분석한 것은 아니다. 따라서 본 연구는 먼저 문화예술회관 서비스의 민간위탁이 정부직영보다 서비스 질이라는 측면에서 보다 효과적이지를 분석하고자 한다.

뿐만 아니라 민간위탁을 하더라도 서비스 질의 향상이란 측면에서 공기업에 위탁하는 것이 좋은지, 아니면 법인에 위탁하는 것이 좋은지에 대한 논의도 주요 관심사 중의 하나이다. 이처럼 문화예술회관의 운영주체에 대한 관심이 매우 크다. 이것은 운영주체가 누구인가에 따라 그 기관이 추구하는 기본적인 가치가 달라질 수 있고, 이에 따라 운영주체가 관리하는 제반 서비스 활동의 패턴이 달라질 수 있기 때문이다. 이것은 운영주체의 결정은 미래의 목표와 전략에 대해 방향잡기 역할을 하기 때문이다. 특히 문화예술 서비스의 경우 그 서비스 성격이 물리적 변화를 초래하는 경성서비스와 달라 공연프로그램의 우수성 등 연성적인 측면을 많이 포함하고 있어 운영주체의 결정은 서비스 질에 중요하게 영향을 미칠 것이다.

문화예술회관도 하나의 조직이고 기관이기 때문에 이러한 조직을 운영하는 운영 주체 외에도 다양한 관리상의 특성이 서비스 질에 영향을 미칠 수 있다. 그 중에서 기관의 의사결정구조를 들 수 있다. 문화예술기관의 경우 운영위원회, 자문위원회, 대관심의위원회 등이 기관의 운영에 있어서 중요한 의사결정의 행위자이다. 그러나 이러한 위원회를 구성하여 운영하는 회관도 있고, 그렇지 않은 회관도 있다. 뿐만 아니라 이러한 위원회 활동의 활성화 정도는 회관에 따라 상당한 차이가 나고 있다. 따라서 문화예술회관의 주요 행위자인 이러한 위원회의 구성과 운영방식이 서비스 질에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 또한 하나의 조직으로서 문화예술회관이 BSC의 핵심적인 요소의 하나인 미션과 비전을 어떻게 설정하여 운영하고 있는지, 그리고 성과평가와 보상은 어떻게 하고 있는지 등은 서비스 질에 크게 영향을 미칠 수 있을 것이다. 나아가 조직의 하나로서 각 부서 간 혹은 직원들 간에 업무 분장이 명확하게 이루어져 운영되고 있는지도 중요하게 검토되어야 할 것이다. 이러한 요인들은 서비스 질에 영향을 미칠 수 있는 조직 관리상의 주요 특성인 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 첫째, 문화예술회관의 질적 수준을 점검하고, 둘째, 문화예술회관의 질적 수준에 영향을 미치는 운영주체와 관리체계상의 특성을 규명하고, 끝으로 이를 통해 문화에

술회관의 발전을 위한 정책적 시사점을 찾아보고자 한다.

## II. 문화예술기관의 서비스 질 및 영향요인에 관한 이론적 고찰

### 1. 문화예술기관 설립·운영의 법적 근거와 서비스 성격

문화예술기관은 문화예술서비스를 전달하는 기관 중 하나이다. 문화예술서비스를 전달하는 기능을 가진 기관들은 문화예술회관, 문예회관, 시민회관, 문화회관, 예술회관, 문화체육회관, (문화) 예술의 전당, 문화센터 등 다양하다(한국문화예술회관연합회, 2015: 20). 한국에서 문화예술회관의 개념과 기능에 대해서 별도로 규정하고 있는 관련 법규는 없지만 문화예술진흥법 제5조는 국가와 자치단체의 문화공간의 설치를 권장하고 있다. 문화예술진흥법 제5조 ①의 문화예술 공간의 설치 권장에 관한 조항에서 ‘국가와 지방자치단체는 문화예술 활동을 진흥시키고 국민의 문화 향수 기회를 확대하기 위하여 문화시설을 설치하고 그 문화시설이 이용되도록 시책을 강구하여야 한다.’ 라고 규정하고 있다.<sup>1)</sup>

이와 같은 법적 근거에서 설립·운영되고 있는 문화예술기관의 서비스는 일종의 공공서비스라고 볼 수 있다. 왜냐하면 문화예술회관은 정부가 직접 운영하거나 혹은 민간위탁을 통해서, 아니면 민간법인에게 정부가 보조금을 지원하여 시민들에게 문화예술서비스를 공급하기 때문이다. 원래 공공서비스란 행정현상의 하나로서 주민의 문제를 해결하고 보다 바람직한 환경을 만들려는 목적으로 한 사회 내에서 편익을 배분하는 정부의 활동(Lucy et als, 1977: 687; 배용수, 1998: 6), 또는 특정한 목표를 달성하거나 문제를 해결하기 위한 정부의 노력으로 볼 수 있다(김인, 1986: 59). 이러한 공공서비스는 다양한 특성에 따라 서비스 공급과 관련하여 중요하게 논의되는 측면이 다르다. 특히, 문화예술회관 서비스는 공공서비스 중에서도 고객이 직접 방문하여 서비스를 받게 된다는 측면에서 점 서비스(point service)이다. 따라서 고객인 시민들이 찾아가지 않는다면 서비스를 받지 못하기 때문에 서비스의 접근성이 중요할 뿐만 아니라 이용에 있어 단발적이고 지속성을 가지지 못한다. 또한 문화예술회관 서비스는 물리적 변화보다는 정신적 변화를 목적으로 한다는 관점에서 연성서비스이다. 이러한 연성서비스는 사람을 대상으로 하는 서비스로서 보건, 의료, 복지, 교육, 문화 등이 이에 해당되며, 민간위탁 시 성과기준이나 계약조건을 명확하게 하는 것이 어렵다(Savas, 1987). 이런 점 때문에 연성서비스의 경우 민간위탁의 조건 설정이 쟁점이 될 수 있다(황혜신·차성중, 2011: 223).

1) 또한 문화예술진흥법 시행령 2조의 별표1 <문화시설의 종류>는 ‘공연시설-공연장’ 구분에서 문예회관을 1천석 이상의 종합공연장, 1천석 미만 300석 이상의 일반 공연장, 300석 미만의 소공연장 세 종류로 구분하고 있다.

## 2. 문화예술기관의 서비스 질 측정

서비스 질은 서비스 성과 측정의 한 차원 또는 측정치로서 널리 사용되고 있다. 즉 서비스 성과 측정치로서 효과성/서비스 질 측정치나 혹은 효율성 측정치를 사용하고 있다(김인, 2010: 404; Hatry and Wholey, 1999: 306-313). 특히 서비스 질과 관련하여서는 서비스 질을 어떻게 측정하고 서비스 질의 차원을 어떻게 나눌 것인가가 중요하다.

원래 서비스 질이란 인도된 서비스 수준이 고객의 기대와 얼마나 일치되는가를 측정하는 것으로 고객의 기대와 잘 일치되도록 일관성 있게 서비스를 제공하는 것을 의미한다(Lewis and Booms, 1983). 이러한 서비스 질과 관련하여 괄목할만한 연구를 한 사람들은 Parasuraman, Zeithaml, 그리고 Berry(PZB, 1985)이다. 그들은 서비스 질을 10개의 차원을 제시하고, 그 후 후속적인 실증적 연구를 통해 기대된 서비스와 지각된 서비스 성과 간의 차이인 고객의 지각된 서비스 품질을 측정하기 위해 5개의 차원, 22개의 항목, 44개의 문항의 SERVQUAL모형을 만들었다.

한국에서 이루어진 많은 학자들의 서비스 질에 관한 연구에서는 PZB의 SERVQUAL모형을 많이 활용하고 있다. 송건섭·이근수(2012)와 박순애·박재현(2010)도 PZB의 SERVQUAL모형을 사용하여 서비스 질을 측정하고 연구하고 있으며, 김은정·정소연(2009)은 노인돌보미 바우처서비스를 연구하면서 유형성을 제외하고 사회서비스 품질 측정에 필요한 사회성을 첨가하였다. 또한 이와 달리 바우처를 이용한 노인돌봄, 가사간병, 아동인지, 아동비만관리 서비스를 포함하는 사회복지서비스의 전달에 있어서 서비스 질을 친절성, 성실성, 신뢰성, 간편성, 충실성이란 차원에서 측정하고 있다(김인, 2010: 397-425).

공연예술 분야의 서비스 질이나 고객만족도에 관한 연구에서는 다양한 요인들이 서비스 질이나 고객만족도에 영향을 미치는 것으로 분석되고 있다.<sup>2)</sup> 먼저 무용공연에 있어서 공연장 부대시설의 이용 편리성과 조명시설이 관객의 관람 만족도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(강미선, 2002). 또한 약간 다른 문화예술 서비스의 하나인 멀티플렉스 영화관의 서비스 품질에 관한 연구에서는 스크린 및 음향시설, 편리한 주차시설, 시야확보 용이하고 편안한 좌석 등 주요 물리적 서비스와 그리고 상영/예고 프로에 대한 안내문, 상영프로에 대한 정보제공시설 및 이용시설의 청결성 등 보조 물리적 서비스가 고객 만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(박상욱·이홍우, 2005). 이와 달리 지경민(2002)의 연구에서는 공연내용 자체와 출연진에 대한 실망 등 공연 상품 자체의 내용적 요소가 관객 불만에 영향을 미치는 중요한 변수로 나타났다. 또한 고객의 욕구를 즉각적으로 반응해서 해결하려는 대응성(responsiveness)과 더불어 시설과 관련한 공연장 서비스 품질도 서비스 만족이나 질에 중요하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기서 시설의 주요한 차원으로는 시설물의 심미성, 시설물의 편의성, 공연시설의 우수성, 시설의 쾌적성을 들고 있다(김소영·이윤조, 2006).

2) 서비스 만족도가 높으면 서비스 질이 높을 것이라고 볼 수 있다. 오창택(1998)과 황아란(2003: 36)은 '서비스의 질은 고객이 결정한다.'는 관점에서 볼 때, 만족도의 조사 결과는 서비스의 질을 정확하게 대변해 준다고 했다.

이상의 다양한 선행 연구를 통해서 보면 문화예술회관 서비스의 질은 고객과 만나게 되는 공연장의 직원, 고객이 이용하는 공연시설, 그리고 고객이 관람하는 공연상품이라는 세 가지 차원에서 서비스 질의 차원을 설정할 수 있을 것이다. 이런 측면에서 문화예술회관 서비스는 다음과 같은 여러 가지 차원을 통해 측정할 수 있을 것이다. 첫째, 공연장의 직원들이 정중하게 고객을 맞아들이고, 친절하게 안내하며, 프로그램에 대한 안내와 문의사항을 친절하게 답변해주는 것은 직원들의 친절성이다. 둘째, 공연장 내부시설의 우수성이다. 문화예술회관 서비스의 경우 공연장의 음향 시설 및 조명시설의 우수성뿐만 아니라 공연장의 시야 확보 등이 내부시설의 우수성이 중요한 차원이다(박상욱·이홍우, 2005). 셋째, 시설과 관련한 또 다른 차원으로서 공연장 건물의 심미성을 들 수 있다. 이것은 시설 내부 인테리어, 외관과 조형물, 전체적인 분위기 등 공연장의 아름다움을 나타내는 것이다(Wakefield & Blodgett, 1996). 넷째, 시설의 깨끗함, 냉난방 시설의 우수성, 좌석의 안락함 등 공연장의 쾌적성이다(김소영·이윤조, 2006). 다섯째, 물리적 접근성과 온라인을 통한 접근성을 포함하는 시설의 접근성이다. 전자는 위치와 교통의 편리성이며, 후자는 다양한 공연 정보와 티켓 구매와 관련한 편리성이다(박상욱·이홍우, 2005). 여섯째, 공연 상품의 우수성을 들 수가 있다. 공연 작품의 완성도는 문화예술서비스의 질의 중요한 차원을 구성할 것이다(지경민, 2002). 이러한 일곱 가지의 차원이 모두 똑같은 정도로 중요하다고 할 수는 없을 것이다. 따라서 이런 차원을 통해서 서비스 질이라는 하나의 지수로 전환하기 위해서는 각 차원에 대한 가중치를 설정해야 할 것이다. 가중치를 설정하는 방법으로는 전문가들을 대상으로 가중치에 대한 설문조사나 AHP 분석을 실시하여 이용하거나 혹은 서비스 질의 각 차원을 대상으로 하여 요인분석을 실시하여 요인의 부하 값(factor loading)을 구하여 이것을 가중치로 설정하는 것이다.

### 3. 문화예술서비스 서비스 질 영향요인

#### 1) 문화예술기관의 운영주체

##### (1) 공급방식(정부직영과 민간위탁)

문화예술 서비스의 공급은 다양한 부분에서 공급하고 있다. 정부 외의 민간 기관에서 공급하기도 한다. 그러나 공공서비스로서 문화예술회관이라고 하는 특정한 조직을 통해 공연예술서비스를 공급하는 것은 정부기관으로서 직접 정부가 공급하는 경우와 그리고 시설은 국가나 지방자치단체가 소유하되 그 운영을 특수법인 또는 재단법인에게 맡기는 민간위탁으로 구분해 볼 수 있다(이상철, 2002: 199; 장미진, 2001). 특히 문화예술회관의 정부 직영은 대부분 지방자치단체가 직접 운영하거나 아니면 지방자치단체의 사업소가 직접 운영하는 경우이다. 그러나 위탁 운영의 경우는 수탁기관의 유형이 다양하다. 시설관리공단이나 도시관리공단과 같이 지방공기업에 위탁하는 경우도 있고, 재단법인, 사단법인, 교육기관 등 민간기관에 위탁하는 경우도 있다(허은영, 2010: 104). 어쨌든 공공서비스 공급의 민간위탁은 정부가 서비스 직접 공급하지 않고, 공기업이나 혹은 비영리단체, 민간기업 등에 맡겨 서비스를 공급하는 것이다.<sup>3)</sup>

여기서 어쨌든, 이러한 서비스 구매계약은 비영리단체는 물론 영리단체를 포함하여 최근에 더욱 광범위하게 확장되었다고 한다.

민간위탁은 민간부문의 전문성, 자원과 기술 등을 활용할 수 있기 때문에 일반적으로 서비스 질의 개선을 초래할 수 있다고 한다(정중원·김정호, 2014: 171). 황혜신(2006)은 위탁된 지방공공의료원 세 곳(마산·군산·이천)을 대상으로 서비스 질을 분석한 결과, 마산의료원과 군산의료원은 위탁 후 서비스 질이 크게 개선되었다고 하였다. 그리고 곽영진(2009)은 직영 도서관과 민간위탁된 도서관을 대상으로 도서관 서비스 이용자들의 설문조사를 통해 위탁으로 운영하는 도서관이 직영으로 운영하는 도서관보다 서비스 품질이 좋았다는 것을 규명한 바 있다. 아울러 위탁운영의 경우에는 공단위탁보다는 민간부문에 위탁하는 경우가 서비스 품질이 높았다. 또한 김인·허용훈·이희태(1999)는 서울시 직영의 동부병원, 지방공사 형태인 강남병원, 서울대학교 병원에서 위탁운영하고 있는 보라매병원을 대상으로 경영성과를 분석한 결과 의료 서비스의 질에 있어서 민간위탁병원인 보라매병원이 가장 높게 나타났다고 했다. **이와 같은 논의를 통해서 보면 “정부직영보다 민간위탁의 경우 서비스 질이 높을 것이다”라는 가설 I-1을 세울 수 있다.**

#### (2) 운영기관의 유형(광역자치단체/기초자치단체/공기업/법인)

운영기관의 주체를 정부와 정부 외의 주체로 양분하여 민간위탁 여부의 효과를 분석해 볼 수도 있지만, 보다 구체적으로 지방정부도 광역자치단체와 기초자치단체로 구분해 보고, 동시에 위탁의 대상기관으로서 공기업과 법인으로 구분하여 분석해 보는 것은 민간위탁의 전략을 모색해 보는 데 의미가 있을 것이다. Bushouse(1999: 14)는 탁아서비스(day-care service)의 경우 정부 기관, 영리기관, 그리고 비영리기관으로 구분하여 그 성과를 비교하는 연구를 실시한 바 있다. 그리고 영리부문의 경우에도 자영, 사기업, 공기업으로 구분하고, 비영리부문은 재정적 측면에서 독립적인 비영리기관, 재정지원을 받는 비영리기관, 종교단체로부터 재정지원 받는 비영리기관으로 구분하는 소위 다양한 거버넌스 방식을 독립변수로 설정하여 정책적 시사점을 모색하고 있다(김인, 2002: 25).

본 연구에서는 위탁한 기관을 공기업, 법인으로 구분하였다. 즉, 지방공기업인 지방공단에 위탁하여 문화예술기관을 운영하는 경우와 재단법인에 위탁한 경우로 구분한 것이다. 이것은 두 유형의 운영 기관 사이에 사무범위와 민간출자에 차이가 나기 때문이다. 지방자치단체는 지방공단을 단독으로 설립할 수 있으며, 지방공단의 업무 영역은 지방정부가 위탁하는 특정사무에만 국한된다. 그리고 지방공단에 민간출자를 할 수 없도록 되어 있다(배용수, 2000). 그러나 이와 달리 재단

3) Salamon(2001)이 편집한 저서인 「정부도구론」(Tools of Government)에서 서비스 구매계약(Purchase-of-service Contracting)을 일반 계약(Contracting)과 구분하여 다루고 있다. Kelman(2001: 283)은 전자를 정부기관이 직접 사용하기 위한 상품과 서비스를 구매하기 위한 계약이고 후자를 정부 밖의 일반시민이나 혹은 고객에게 정부예산으로 제 3자에게 서비스를 전달하기 위한 계약으로 구분하고 있다. 이와 같은 관점에서 보면 민간위탁은 일종의 서비스 구매계약이다. DeHoog와 Salamon(2001: 320)은 이와 같은 서비스 구매계약이 특히 미국에서 오랫동안 휴먼서비스 전달체계의 핵심적인 양상이 되어 왔으며, 정부와 비영리단체의 협력의 오랜 전통이 지속되어 오는 가운데 1960년대와 70년대를 거치면서 북동부 지역과 중서부 지역으로 크게 확장되었다고 한다.

법인은 지방출자출연법의 적용을 받아 민간출자가 가능하다.<sup>4)</sup> 또 다른 이유는 「2014 전국 문화기반시설 총람」에 운영주체를 공기업과 법인으로 분류하고 있기 때문이다.

그리고 정부가 직접 운영하는 경우에도 정부를 광역자치단체와 기초자치단체로 구분하였다. 운영주체가 광역자치단체인가 아니면 기초자치단체인가에 따라 시설의 수, 직원 수, 객석 수 등 기관의 규모와 그리고 공연프로그램의 종류와 그 수준에도 커다란 차이가 나기 때문이다. 사회복지시설의 경우 규모의 차이는 프로그램의 다양성, 시설의 수준 등에 영향을 미치며, 동시에 이러한 차이는 이용자들이 평가하는 서비스 질에도 영향을 미친다고 했다(김인, 2011: 10). 한국공연예술경영인협회(2012: 104)는 기초자치단체에서 운영하는 아트센터는 대관 위주의 운영과 지역주민의 문화욕구를 충족시키지 못하고 있을 뿐만 아니라 ‘문화경영’이 지나치게 예산 낭비를 초래하고 있다고 지적한 바 있다. **이러한 맥락에서 “기초자치단체보다 광역자치단체가 운영하는 기관의 경우 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”라는 가설 I-2를 세울 수 있다.**

또한 시장 실패로 인해 정부 개입의 일환으로 공기업이 설립되게 되었지만, 공공성을 추구하는 동시에 수익성을 추구하는 점에서 정부직영과는 다르다. 그리고 여러 연구에서 공기업에 위탁하는 것도 민간위탁으로 보고 있다(김인·허용훈·이희태, 1999). 그래서 정부 직영과 공기업에 위탁하여 운영한 기관의 성과를 비교하는 연구로서 공사형태인 강남병원과 직영인 동부병원의 성과를 비교 연구한 결과 공기업이 운영한 병원의 서비스 질이 높게 나타났다고 한다(한인섭, 1999: 194). 또한 이시경·조광식(2006: 126-130)의 연구에 따르면 시설관리공단에서 운영되는 창원시의 성산아트홀이 조직관리와 재정관리 면에서 정부가 직영하는 기관보다 우수하였다고 한다. 이런 차이가 곧 서비스 질의 개선을 초래할 수 있을 것이다. **이러한 관점에서 “광역자치단체보다 공기업이 운영하는 기관의 경우 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”라는 가설 I-3을 세울 수 있다.**

한승준(2011: 322-325)은 법인화 된 세종문화회관의 성과를 분석하였는데, 법인화 이후 공연 전문성 향상으로 인하여 서비스와 공연에 대한 고객만족도가 높아졌다는 것이다.<sup>5)</sup> 또한 법인화로 인해서 기관의 우수인력 유출이나 공연만족도 저하는 발생하지 않는 것으로 나타났다. 이와 비슷하게 황혜신·차성종(2011: 223)의 연구에서 법인·단체 및 개인이 설립·운영하는 도서관의 이용자가 정부직영의 도서관 이용자 보다 서비스 만족도가 높은 것으로 나타났다. **이런 점을 종합해 보면 “광역자치단체보다 법인이 운영하는 기관의 경우 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”라는 가설 I-4를 세울 수 있다.**

4) 본 연구에서 재단법인과 사단법인을 하나의 운영주체로 보고 법인으로 분류하였다. 법령에 근거한다면 같은 운영주체로 보면 되지 않지만, 지방출자출연법(시행 2015.9.25.)이 제정되기 전에 연구가 시작 되어, “제2조 ② 4. 「민법」에 따른 사단법인이다.” 라는 규정이 없었다. 따라서 같은 운영주체로 보았다.

5) 2002년도 김덕수패의 ‘청패’는 기획공연을 통해 프로그램의 질이나 공연 자체의 수준을 높일 수 있었고, 그 결과 객석 점유율이 78.8%에 달했으며, 수입 면에서도 2천여만 원의 입장수입을 올려 수익율이 108%에 달했다.

## 2) 문화예술기관의 관리체계상의 특성

### (1) 의사결정 구조

먼저 본 연구에서는 관리체계상의 특성으로 의사결정 구조를 주요한 변수로 본다. 이종수(2009: 357)는 의사결정을 ‘조직의 운영정책 및 주요 계획의 목표를 달성할 수 있는 대안 가운데서 가장 바람직한 행동경로를 선택하는 과정을 말한다.’라고 했다. 이와 같이 의사결정은 의사결정자들이 조직목표를 달성하기 위한 총체적인 과정인 것이다. 본 연구에서는 문화예술기관 운영의 의사결정자인 각종 위원회들을 의사결정 구조의 중요한 요소로 보고자 한다. 운영체제와 의사결정 구조의 관계를 살펴보면, 정부가 직접 운영하는 문화예술기관의 경우 위원회, 이사회, 기관장이 기관의 운영에 있어 중요한 의사결정의 행위자가 된다. 하지만 위원회는 반드시 기관에 설치되어야 한다는 의무 규정은 없으며, 기관마다 설치가 된 곳도 있고 그렇지 않은 곳도 있다.<sup>6)</sup>

이처럼 정부직영의 경우 의사결정과 관련된 위원회의 중요성은 현저히 떨어지게 된다. 하지만 정부가 직영하는 문화예술기관의 의사결정구조가 어떻게 형성되어 있는가를 알아보는 연구가 거의 존재하지 않는다. 이런 점에서 보면 위원회의 존재 여부와 위원회 활동의 활성화정도가 서비스 성과의 하나인 서비스 질에 미치는 영향을 규명하는 연구가 필요할 것이다.

문화예술기관에서 위원회의 종류는 운영위원회, 자문위원회, 대관심의위원회 등이 있다. 최선미·성시경(2015: 209)은 문화예술기관의 성과 평가에서 위원회의 역할이 불분명하다고 밝히고 있다. 또한 한국문화관광연구원(2008: 107)은 보고서를 통해 다양한 위원회를 구성하고 위원들과의 긴밀한 관계를 통해 기관 운영을 좀 더 효율적이고 전문적으로 발전시켜야 하고, 각 위원회가 기관운영을 위해 제 역할을 하고 있는지에 대한 점검이 필요하다고 하였다. 이것은 위원회의 유무와 위원회 활동 등이 문화예술 서비스의 질에 중요하게 영향을 미칠 것이란 것을 시사해 주고 있다. 이러한 맥락에서 “기관의 위원회가 활성화될수록 그 기관의 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”라는 가설Ⅱ를 세울 수 있다.

### (2) 성과관리 체계

성과관리는 “조직의 미션에 기초한 비전이나 전략을 효과적으로 효율적으로 달성하기 위해 조직 및 개인의 성과를 체계적으로 조정·통합·환류하는 제반 활동 또는 일련의 과정”이다(이윤식, 2007: 4). 이와 같은 정의를 통해서 보면 조직의 목표를 달성하기 위해서 성과관리가 이루어지고, 성과관리의 과정으로서 목표를 설정하고, 목표에 도달하기 위한 수단들이 구체화된다는 것을 알 수 있다. 따라서 성과관리에서 미션과 비전의 설정, 그리고 성과평가와 보상이 아주 중요함을 알 수 있을 것이다.

6) 공기업과 법인의 경우 이사회가 주요한 의사결정 주체이나, 공기업 이사회는 공기업 전체의 이사회이고 문화예술기관의 이사회는 존재하지 않는다고 한다. 다만 법인의 경우에만 이사회가 중요한 의사결정 주체이다. 정부직영, 공기업, 법인을 모두 연구대상으로 포괄하는 본 연구에서는 운영주체에 따라 이사회가 존재하기도 하고 그렇지 않기도 해서 이사회는 분석의 대상에서 제외된다.



### ① 미션과 비전의 우수성

어느 조직이나 성과관리를 위해서는 최초로 하여야 할 것은 목표 달성을 위해 미션과 비전을 세우는 것이다. 이와 같이 미션과 비전의 설정은 조직의 성과에 상당한 영향을 끼치는 것이다. 우리나라 공공기관의 BSC 도입과 관련하여 비전 및 전략설정의 우수성이 수익률, 노동생산성, 고객만족도 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김인, 2008a: 865-891). 또한 문화예술기관의 미션과 비전에 대해 문화체육관광부·전국문예회관연합회(2008: 42)는 미션이란 기관이나 단체의 설립 및 운영의 기본방향을 제시하는 것으로서, 주로 정부실패나 시장실패가 일어나는 영역을 중심으로 사회적 공헌을 위하여 그 목표 및 방향을 담고 있다고 하여, 국가의 헌법과 같이 예술기관의 운영상의 좌표 역할을 한다고 하였다.

또한 Hill & O'Sullivan(2003)은 이윤추구가 최상위의 목표로 두는 기업과 조직에서는 미션을 수익성을 높이기 위해 설정될 수 있지만 예술관련 조직에서는 미션이 보통 조직의 주요한 문화 정책을 반영하고 있다고 한다. 이것은 고객의 요구사항보다는 조직이 희망하고 있는 결과에 더 치중하게 된다는 것이다. 이처럼 문화예술기관의 모든 것이 미션에서 시작된다고 해도 지나치지 않고, 특히 공공성이 강한 기관이나 단체일수록 미션 기술서를 공표하여 운영의 기본방향을 공개적으로 제시해야 한다(문화체육관광부·전국문예회관연합회, 2008: 42). 그리고 미국연방예술기금(NEA: National Endowment for the Arts)은 문화예술단체 운영에 대한 평가에서 가장 중요한 부분으로 언급하는 것이 미션, 가치, 비전이었다. 이것은 문화예술기관의 운영에 있어서 우수한 미션과 비전의 설정이 중요함을 잘 말해주고 있다. 이런 관점에서 **“미션과 비전이 우수한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설Ⅱ-3을 세울 수 있다.

### ② 성과평가에 따른 보상

Osborn과 Gaebler(1992)는 성과평가에 따른 보상은 어떤 조직이든 성과 영향의 주요 전략이라고 하였다. 이런 관점에서 정확한 성과 평가와 이에 대한 보상의 방식에 대한 연구가 활발히 이루어졌다. 민간위탁을 통해 운영하는 종합복지관을 대상으로 한 성과에 관한 연구에서 구성원들로 하여금 보다 더 열심히 일하게 하는 성과 유인을 설정하게 되면 더 좋은 서비스 결과를 가져오게 된다고 한다(김인, 2011). 공공기관의 성과관리체계에 관한 연구에서 성과의 평가와 보상이 보다 잘 이루어지는 공공기관일수록 성과가 더욱 높아진다는 연구결과도 있다(김인, 2008b: 9). 또한 공공기관을 대상으로 BSC 도입 및 운영구조상의 특성을 규명하는 연구에서는 성과관리가 수익률, 노동생산성, 고객만족도 모두에게 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김인, 2008: 882).<sup>7)</sup> 이와 같은 논의를 통해서 보면, **“성과평가에 따른 보상이 잘 이루어지는 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설Ⅱ-4를 세울 수 있다.

7) 그러나 성과관리가 언제나 서비스 질이나 수준에 유의미한 영향을 미치는 것은 아니다. 지방정부의 사회복지서비스, 주차서비스, 환경보호서비스 전달과정에서 거버넌스 구조가 성과에 미치는 영향을 규명하는 연구에서 통제변수로 사용된 성과관리는 각 서비스 수준이나 질에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(김인, 2006: 68).

### (3) 조직관리

문예회관 기반 영역에서 운영조직에 대한 평가지표는 문예회관 운영의 행정 관리를 위한 조직 관리체계를 마련하고 있는가를 평가하는 지표이다. Byrnes(2003: 12)은 환경이 어떻든 간에, 문화 예술기관의 목표는 조직관리와 직접적으로 연관되어 있다고 했다. 이처럼 조직관리는 기관의 서비스 질에 중요한 관계에 있는 것이다.

#### ① 업무분장의 명확성

일반 대중을 대상으로 한국어 교육 서비스를 제공하고 있는 세종학당은 운영을 위한 조직 관리 체계에서 업무 분장을 기관 및 조직 운영의 기본사항으로 정하고, 이에 대해 세종학당 운영 책임자는 조직 구성도 및 업무 분장 규정에 대한 자료를 마련하도록 되어 있다(한국문화관광연구원, 2013: 69). 또한 미국연방예술기금(NEA)는 조직구성원이라는 평가항목에서 항목별 지표로 정확한 업무분장을 제시하고 있다(한국문화관광연구원, 2008: 97). 이것은 어떤 조직이든 그 구성원의 능력을 최대한으로 발휘하게 하기 위해서는 그 구성원이 당연히 자신이 잘 알고 있고, 잘 아는 업무를 맡도록 해야 한다는 것이다. 이 같은 논의를 바탕으로 **“업무분장이 명확한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설Ⅱ-5를 세울 수 있다.

#### ② 공연예술단체 보유 여부

많은 자치단체는 그 지역사회의 문화예술의 발전을 위해서 공연예술단체를 보유하고 있는 경우가 많다.<sup>8)</sup> 이러한 공연단체의 보유는 그 지역사회에서 문화예술 활동에 종사하는 사람들에게 좋은 일자리를 제공해주고 동시에 지역사회에 좋은 공연을 보다 자주 보여줄 수 있는 장점이 있을 것이다. 그러나 이런 공연단체의 보유는 많은 경비를 소요로 하며, 이에 따라 문화예술회관의 관점에서 보면 운영상의 효율성에 커다란 짐을 지우게 될 수 있다(이병일, 2011: 134-142). 그러나 또 다른 연구에서는 문화예술회관의 공연단체 유무가 가동률과 수익률에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(이창민, 2015: 817-850). 어쨌든, 문화예술회관이 자체 공연단체를 보유하면 운영비용이 많이 늘어나겠으나 그 지역사회에 보다 좋은 공연을 보여줄 수 있을 것이고, 그래서 고객들이 평가하는 문화예술회관의 서비스 질이 더욱 높을 것이다. 이런 관점에서 **“공연예술단체를 보유한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설Ⅱ-6을 세울 수 있다.

### 3) 통제변수: 문화예술기관의 규모와 소재지 유형, 그리고 관객의 특성

본 연구에서 통제변수로 문화예술기관의 규모인 시설 수, 객석 수, 직원 수, 문화예술기관의 소재지 유형, 그리고 관객의 사회경제적 배경과 정치적 태도 등을 통제변수로 설정하였다. 첫째, 본 연구에서 시설 수는 기관 내의 시설 수의 합을 의미한다. 기관 내에 대공연장, 소공연장, 회의실,

8) 2009년 문화예술기관 총 178개 중 공연예술단체가 입주해 있는 문화예술기관은 59개로 33.1%를 차지했다(문화체육관광부·한국문화관광연구원, 2010: 47).

야외 공연장 등과 같이 시설이 많을수록 시설을 이용하는 시민은 자연스럽게 증가할 것이고, 이것은 서비스 질의 평가를 높일 것이다. 시설 수의 측정은 시설 수의 결합을 통해 측정하였다(허은영, 2010).

둘째, 객석 수를 선정한 이유는 객석 수가 많고, 직원 수가 많은 기관은 오페라와 같은 대형 무대를 유치할 수 있다. 즉 관객들이 선호하는 공연이라 할 때 객석수가 많으면 관객들이 많이 올 것이고, 이에 대한 적절한 서비스를 제공하기 위해서는 직원 수가 많아야 한다. 부산의 문화예술기관 공연담당자는 인터뷰에서 “문화예술기관의 객석 수는 기관을 평가하는데 있어서 가장 중요한 잣대”라고 말하고 있다. 이에 따라 객석 수는 서비스 질의 평가에 상당한 영향을 끼칠 것으로 예상할 수 있다.

셋째, 직원 수를 선정한 이유는 문화예술기관을 운영하고 관리하는 것은 직원들이고, 이들이 관객들의 서비스 질 평가에 직접적으로 관련되기 때문이다. 시설이라는 문화공간도 중요하나 더 좋은 서비스를 제공하기 위한 직원들의 활동도 아주 중요하다. 그리고 시설 수가 많은 문화예술기관의 경우 직원 수는 아주 중요한 영향을 끼치게 된다.

넷째, 본 연구의 통제변수인 문화예술기관의 소재지 유형을 선정한 이유는 문화예술기관이 위치하고 있는 지역이 대도시나 중소도시냐에 따라 해당 지역 주민들의 문화서비스 수요도 달라질 것이며, 따라서 공급되는 문화서비스에 대한 평가도 달라질 것이다.

다섯째, 본 연구는 관객의 특성으로 성별, 연령, 소득, 정치적 태도를 들 수 있다. 황아란(2003: 42)은 동일한 행정서비스라 하더라도 연령, 소득, 교육수준 등 인구경제학적 특성에 따라 주민의 기대 수준이 달라질 수 있다고 했듯이 관객의 특성이 서비스 질 평가에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 서비스 질의 평가에 대한 연구에서 정치적 태도가 주요 변수로 고려된다. Brown & Coulter(1883: 50-57)는 도시 공공서비스의 주관적 평가를 설명하기 위해 도시정부의 전반적인 평가와 정치적 효능감(efficacy)을 정치적 태도 변수로 설정하고 있다. 그리고 김인(2009)은 정부에 대한 태도가 우호적이면 우호적일수록 서비스의 효과성을 높게 평가하고 서비스에 대한 만족도를 높게 평가할 가능성이 높다고 하였다.

### Ⅲ. 분석모형의 설정과 조사설계

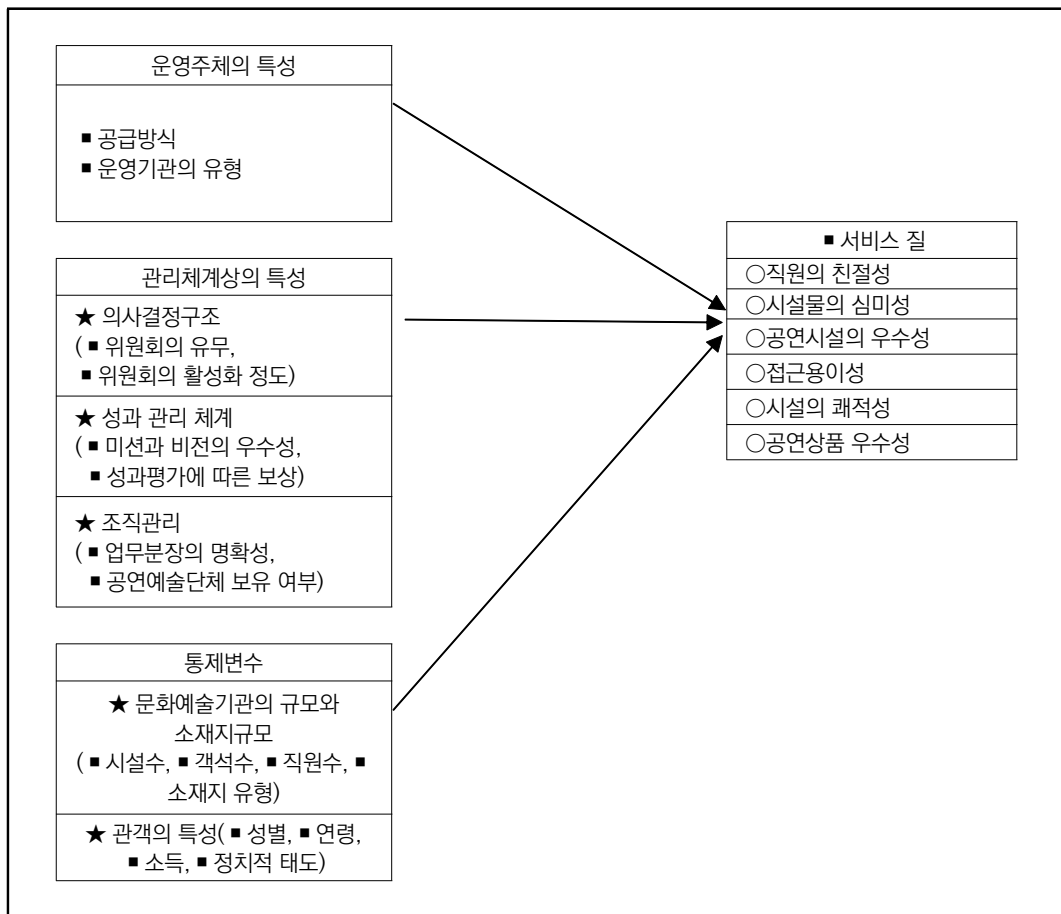
#### 1. 분석모형의 설정

본 연구의 분석모형을 살펴보면 운영주체를 정부직영/민간위탁과 광역자치단체/기초자치단체/공기업/법인으로 구분을 하였다. 종속변수인 서비스 질은 총 6개의 차원으로 구성하였으며,<sup>9)</sup> 구체적으로 직원의 친절성, 시설물의 심미성, 공연시설의 우수성, 접근용이성, 시설의 쾌적성, 공연상품

9) 시설의 편의성은 Cronbach's- $\alpha$  값이 .448이어서 하위변수에서 제외하였다.

우수성이다. 관리체계상의 특성 중 의사결정구조의 특성으로는 위원회의 유무, 위원회의 활성화 정도를 변수로 설정하였으며, 성과관리 체계의 특성으로는 미션과 비전의 우수성, 성과평가에 따른 보상을 변수로 설정하였다. 또한 조직관리의 특성으로서 업무분장의 명확성, 공연예술단체 보유 여부를 변수로 설정하였다. 마지막으로 문화예술기관의 규모와 소재지, 그리고 관객의 특성들을 통제변수로 설정하였다. 이러한 변수들을 포함한 분석모형을 제시하면 아래 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 문화예술회관 서비스 질 영향요인 분석모형



★: 요인, ■: 변수, ○하위변수

## 2. 변수 목록 및 측정도구의 신뢰도 분석

위의 모형에 나타난 변수들의 목록과 이들의 측정치를 제시하면 아래<표3-2>과 같다.

〈표 1〉 변수 목록

	요인	변수	측정치	신뢰도 계수	
독립변수	공급방식과 기관 유형	공급방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 정부직영 ■ 민간위탁</li> </ul>	N.S	
		운영기관의 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 광역자치단체 ■ 기초자치단체</li> <li>■ 공기업 ■ 법인</li> </ul>	N.S	
	관리체계상의 특성 I (의사결정 구조)	위원회의 유무 (위원회의 보유 여부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 운영위원회 ■ 자문위원회</li> <li>■ 대관심의위원회</li> </ul>	N.S	
		위원회의 활성화 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 운영위원회 구성의 다양성 정도</li> <li>■ 기관의 기본적인 운영의 계획이나 변경에 대한 자문·심의 정도</li> <li>■ 기관의 운영개선 및 발전방안에 대한 심의·의결 정도</li> </ul>	.930	
	관리체계상의 특성 II (성과관리체계)	미션과 비전의 우수성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 미션기술서의 성과목표, 관리과제, 수치화된 성과 지표의 명확성 정도</li> <li>■ 직원들은 기관의 미션, 비전, 예술적 방향에 대해 숙지하고 있는 정도</li> <li>■ 미션, 비전, 예술적 방향은 기관 사업 운영에 충분히 반영하고 있는 정도</li> </ul>	.654	
		성과평가에 따른 보상	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 성과 달성시 승진의 영향 정도</li> <li>■ 성과 달성시 성과급의 영향 정도</li> <li>■ 성과 달성 시 포상 및 근무평정의 영향 정도</li> </ul>	.895	
	관리체계상의 특성 III (조직관리)	업무분장의 명확성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직원들은 업무분장을 잘 알고 있는 정도</li> <li>■ 부서 간 명확한 업무분장이 이루어지고 있는 정도</li> </ul>	.809	
		공연예술단체 보유여부	전속단체, 상주단체, 입주단체	N.S	
	통제 변수 (문화예술기관의 규모와 소재지)	시설 수	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 대공연장, 중공연장, 소공연장, 전시장, 교육장, 회의시설, 야외공연장을 운영하는 개수</li> </ul>	N.S	
		객석 수	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 500석 미만, ■ 500~1000석 미만</li> <li>■ 1000~1500석 미만, ■ 1500석 이상</li> </ul>	N.S	
		직원 수	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ (행정지원인력+공연사업인력+공연장운영인력+무대기술인력)수</li> </ul>	N.S	
		소재지 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 대도시, ■ 중소도시</li> </ul>	N.S	
	통제 변수 (관객의 특성)	성별	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 남, ■ 여</li> </ul>	N.S	
		연령	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 20세 이하, ■ 30세 이하, ■ 40세 이하, ■ 50세 이하, ■ 60세 이하, ■ 70세 이하, ■ 80세 이하</li> </ul>	N.S	
		소득	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 100만원 미만, ■ 100만원~200만원, ■ 200만원~300만원, ■ 300만원~400만원, ■ 400만원~500만원, ■ 500만원~600만원, ■ 600만원~700만원, ■ 700만원~800만원, ■ 800만 원 이상</li> </ul>	N.S	
		정치적 태도	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 기초자치단체가 귀하의 의견 반영정도</li> <li>■ 광역자치단체가 귀하의 의견 반영 정도</li> <li>■ 지방정부가 귀하의 의견 반영정도</li> </ul>	.794	
종속변수	서비스 질	직원의 친절성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 직원이 고객을 정중히 맞이하는 정도</li> <li>■ 직원이 안내를 친절하게 하는 정도</li> <li>■ 직원이 관객에게 필요한 서비스 제공 정도</li> </ul>	.901	.937
		시설물의 심미성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공연장의 내부인테리어 세련 정도</li> <li>■ 건물의 외관 및 조형물 적합 정도</li> <li>■ 공연장 전체의 분위기와 디자인의 조</li> </ul>	.883	

		화 정도	
	공연시설의 우수성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 관람 시 시야 확보 정도</li> <li>■ 음향시설의 우수성 정도</li> <li>■ 조명시설의 우수성 정도</li> </ul>	.875
	접근 용이성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 지리적 접근의 뛰어나는 정도</li> <li>■ 대중교통의 편리함 정도</li> <li>■ 티켓 예매의 편리함 정도</li> <li>■ 홈페이지 공연관련 정보를 얻기 쉬운 정도</li> </ul>	.795
	시설의 쾌적성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 관람석의 편안함 정도</li> <li>■ 공연장 내의 시설의 깨끗함 정도</li> <li>■ 공연장 내의 냉난방이 잘됨 정도</li> </ul>	.849
	공연상품 우수성	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공연의 완성도 정도,</li> <li>■ 공연상품의 차별성 정도</li> </ul>	.808

위의 표에서 보면 각 관리체계상의 특성, 정치적 태도, 종속변수인 서비스 질 측정을 위한 신뢰도 분석에서 모두 Cronbach's  $\alpha$  값이 .600을 넘어 측정도구의 신뢰도 문제는 없는 것으로 볼 수 있다. 또한 서비스 질은 직원의 친절성, 시설물의 심미성, 공연시설의 우수성, 접근용이성, 시설의 쾌적성, 공연상품 우수성의 상대적 중요도를 고려하여 구한 가중평균값이다. 서비스 전달상의 질의 각 하위 차원의 상대적 중요도는 서비스 질의 요인분석을 통해 얻어진 요인 적재량(factor loading)이다.<sup>10)</sup>

### 3. 조사설계

#### 1) 분석대상과 분석단위의 설정

본 연구에서의 대상단위(object unit), 즉 설명하고자 하는 단위는 집단인 기관이나, 실제 분석에서 설명단위는 개인이다. 그래서 가설은 집단수준의 언명이나, 가설의 검정은 개인수준에서 이루어진다는 것이다. 이것은 개체 수준에서의 이론을 통해 집단수준의 이론을 구성한다는 것을 의미한다.<sup>11)</sup> 개인이 어떤 경우 서비스의 질을 높게 혹은 낮게 평가하는가를 규명하여 집단수준인 기관의 특성과 서비스 질의 관계를 설명하고자 하는 것이다. 다만 이를 위해 관찰하고 자료를 수집하는 주제단위(subject unit)는 집단과 개인이다(강신택, 1995: 146-148; 김인, 2011: 16). 즉 성별, 연령, 소득 등과 같은 자료는 개인수준에서 수집하지만, 서비스를 이용하는 기관의 민간위탁 여부, 공급기관의 유형, 기관의 관리체계 상의 특성 등에 관한 자료는 집단수준인 기관에 관한 자료를

10) 가중치는 요인분석을 통해 각 요인의 적재량(factor loading)을 사용하였으며, 요인추출방법은 주성분분석, Kaser정규화가 있는 베리맥스 방법을 사용하였다(정충영·최이규, 1998: 170-196, 김인, 2010: 12). 서비스 질은 각 하위변수와 가중치를 고려하여 가중평균값을 구한 것이다. 여기서 하위변수와 그 가중치는 직원의 친절성(0.725411), 시설물 심미성(0.830088), 공연시설 우수성(0.859765), 접근용이성(0.728007), 시설의 쾌적성(0.866652), 공연상품우수성(0.801842)이다.

11) 이것은 이론과 설명에 있어서 방법론적 개체주의 제 2 유형과 관련된 것이다(강신택, 1995: 130-132).

수집한다는 것이다. 그래서 같은 문화예술회관에서 공연을 관람한 고객은 개인수준에서 서비스 질을 평가하고, 동시에 같은 문화예술회관을 이용한 고객들은 그 기관의 운영주체 및 관리상의 특성 값은 모두 같은 값을 가지게 된다.<sup>12)</sup>

## 2) 자료수집 방법

본 연구에서 필요한 자료는 운영주체, 통제변수(문화예술기관의 규모와 소재지), 통제변수(관객의 특성), 관리체계상의 특성, 서비스 질 등에 관한 것이다. 이를 구체적으로 보면, 먼저 운영주체, 문화예술회관의 규모(시설 수)는 「2014 전국 문화기반시설 총람」<sup>13)</sup>을 통해 자료를 수집하였다. 그리고 통제변수 중에 직원 수는 기관에 종사하는 직원 중 공연 담당자를 대상으로 설문조사를 통해서 수집하였다. 또한 관리체계상의 특성에 관한 자료는 각 기관의 공연 담당자를 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다. 본 연구를 수행하기 위해 전국의 16개 광역시·도에 있는 한국문화예술연합회 소속의 문화예술기관을 대상으로 전국에 분포한 총 122개 문화예술기관을 표출하였다. 이들 기관을 대상으로 설문조사는 2015년 6월 초순에 실시하여 7월 중순에 마쳤다. 설문조사를 실시한 결과 서울 2개, 부산 8개, 대구 4개, 인천 3개, 광주 3개, 대전 1개, 울산 2개, 제주 1개, 경기도 14개, 강원도 5개, 충북 2개, 충남 7개, 전북 6개, 전남 6개, 경북 10개, 경남 8개의 총 82개 기관으로부터 설문지가 회수되어 회수율이 67.21%였다. 그리고 공급방식별로 보면 정부직영 49개, 민간위탁 33개였고, 기관유형별로 광역자치단체 6개, 기초자치단체 13개, 공기업 43개, 법인 20개였다. 또한 기관의 규모별(객석수)로 보면 500석 미만 9개, 500~1000석 미만 39개, 1000~1500석 미만 18개, 1500석 이상 16개 였다. 그리고 대도시에 소재한 회관은 24개, 중소도시에 소재한 회관은 58개였다.

그리고 통제변수(관객의 특성)와 서비스 질은 공연을 관람한 관객들을 대상으로 수집하였고, 각 기관마다 25명씩 설문조사를 하였다. 설문 조사 기간은 2015년 9월 한 달 동안이었다. 대상 기관은 37곳으로 총 925부를 배포하여 800부를 회수하였으며, 86.49%의 회수율을 보였다. 본 연구는 문화예술기관 서비스 질의 영향요인에 대한 분석을 위한 통계처리를 위해 SPSS WIN21을 사용하여 다중회귀분석을 실시하였다. 그리고 질적연구 방법으로 관련 전문가 인터뷰 등을 실시하였으며, 문화예술기관과 관련한 연구보고서, 단행본 국내외 논문, 관령법령 등을 참고하였다.

12) Coleman(1966)의 교육기회의 균등(Equal Opportunity of Education)에 관한 연구는 600,000명, 60,000명의 교사, 4,000개의 학교를 대상으로 이루어졌다(Dye, 1984: 8-13). 여기서 종속변수인 학생들의 성적(achievement level)과 열정적인 태도(aspiration)는 학생 개인 값으로 처리되고 독립변수인 학교의 특성의 경우 같은 학교 학생들은 모두 같은 값을 가지며, 학급규모 및 교사와 관련된 변수의 경우 같은 반의 학생들은 모두 같은 값을 가지는 것으로 통계 처리되었다.

13) 여기에 수록된 통계의 기준시점은 2013년 12월 31일임(문화체육관광부, 2015).

## IV. 문화예술기관의 서비스 질 영향요인 분석

### 1. 운영주체 및 기관유형별 관리체계상의 특성

아래 <표 2>는 공급방식에 따라 관리체계상의 특성 차이를 검증하기 위해 차이분석을 한 것이다.

<표 2> 운영주체별 관리체계상의 특성 차이분석

내용	운영주체	N	평균	표준편차	t값	유의확률
위원회 수	정부직영	49	.6735	.74688	-4.775	.261
	민간위탁	33	1.5152	.83371		
	합계	82	1.0122	.88183		
위원회의 활성화 정도#	정부직영	49	2.5238	1.57086	-2.054	.011*
	민간위탁	33	3.2020	1.29352		
	합계	82	2.7967	1.49508		
미션과 비전 설정의 우수성	정부직영	49	3.3754	.90032	-2.007	.331
	민간위탁	33	3.7576	.75587		
	합계	82	3.5292	.86117		
성과평가에 따른 보상	정부직영	49	2.4694	.98817	-3.626	.048*
	민간위탁	33	3.2020	.74040		
	합계	82	2.7683	.96820		
업무분장의 명확성	정부직영	49	4.3469	.70122	.281	.537
	민간위탁	33	4.3030	.68396		
	합계	82	4.3293	.69041		

· $p \leq .05$ , # 위원회가 없는 경우 위원회 활동이 전혀 활성화 되지 않았음으로 처리.

<표 2>에서 보면 먼저 문화예술기관의 경우 위원회는 평균적으로 1개(1.0122) 정도 있으며, 정부 직영보다는 민간위탁된 경우 위원회의 수가 보다 많은 것을 나타냈으나 통계적 유의수준이 낮다. 위원회의 활성화 정도는 평균 2.7967로서 약간 낮은 편이며, 정부직영은 2.5238으로서 약간 낮은 편인데 비해 민간위탁은 3.2020으로 상대적으로 약간 높은 편이다. 위원회의 활성화 정도는 정부 직영과 민간위탁 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 나고 있다( $p \leq .05$ ). 미션과 비전 설정의 우수성은 3.5292로서 보통 보다는 약간 높은 편이며, 두 기관 유형 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 나지는 않는다. 그러나 성과평가에 따른 보상은 2.7683으로서 약간 낮은 편이다. 정부 직영은 2.4694인데 비해 민간위탁의 경우 3.2020이어서 민간위탁의 경우 성과에 따른 보상이 보다 잘 이루어지고 있어 두 집단 사이에 통계적으로 유의미한 차이가 난다고 할 수 있다. 즉 민간위탁된 경우 정부직영보다 성과평가에 따른 보상을 보다 잘 한다고 볼 수 있다는 것이다. 업무분장의 수준은 정부직영의 경우 4.3469, 민간위탁의 경우 4.3030이며, 전체 평균 4.3293으로 나타나서 비교적 잘 이루어지고 있으나 두 집단 사이에 통계적으로 유의미한 차이는 나지 않는다.

아래 <표 3>은 기관유형에 따라 관리체계상의 특성 변수 간의 차이를 검증하기 위해 차이분석



을 한 것이다.

〈표 3〉 기관 유형별 관리체계상의 특성 변수 차이 분석(ANOVA분석)

내용	운영주체	N	평균	표준편차	F	유의수준
위원회수	광역자치단체	6	1.6667	.81650	13.914	.000***
	기초자치단체	43	.5349	.63053		
	공공기관	13	1.3846	1.12090		
	법인	20	1.6500	.58714		
	합계	82	1.0244	.88855		
위원회의 활성화 정도	광역자치단체	6	4.2222	.86066	5.478	.002**
	기초자치단체	43	2.2868	1.50411		
	공공기관	13	2.8462	1.41824		
	법인	20	3.4333	1.18519		
	합계	82	2.7967	1.49508		
미션과 비전 설정의 우수성	광역자치단체	6	3.6272	.99644	1.534	.212
	기초자치단체	43	3.3403	.89323		
	공공기관	13	3.7179	1.00780		
	법인	20	3.7833	.56481		
	합계	82	3.5292	.86117		
성과평가에 따른 보상	광역자치단체	6	2.5000	1.29529	4.749	.004**
	기초자치단체	43	2.4651	.95712		
	공공기관	13	3.4103	.77165		
	법인	20	3.0833	.73250		
	합계	82	2.7683	.96820		
업무분장의 명확성	광역자치단체	6	4.5000	.63246	.151	.929
	기초자치단체	43	4.3256	.71451		
	공공기관	13	4.2692	.83205		
	법인	20	4.3250	.59105		
	합계	82	4.3293	.69041		

.p≤.05, .p≤.01, ...p≤.001

〈표 3〉과 같이 기관유형에 따라 관리체계상의 특성 변수 간의 차이를 검증한 결과 위원회수가 유의한 차이를 보였고( $p \leq .001$ ), 성과평가에 따른 보상이 통계적으로 유의한 차이( $p \leq .01$ )가 보였다. 구체적으로 위원회 수에서 광역자치단체 평균은 1.6667, 기초자치단체 평균은 .5349이었다. 그리고 공기업 평균은 1.3571이었고, 법인 평균은 1.6316이었다. 위원회 수에서는 광역자치단체와 법인의 위원회수가 비슷했으나 광역자치단체가 약간 많은 것으로 나타났다.

두 번째로 위원회의 활성화 정도를 보면 광역자치단체가 운영하는 기관은 4.2222로서 약간 상당히 활성화 되어 있는데 비해 기초자치단체가 운영하는 기관의 경우 위원회 활성화정도가 2.2868로서 위원회가 없거나 아주 미약한 것으로 나타났다. 또한 공공기관이 운영하는 기관의 경우 위원회 활성화정도는 2.8462으로서 활성화의 정도가 보통 수준에 미달되는데 비해, 법인

3.4333으로서 약간 활성화되어 있다( $p \leq .01$ ).

세 번째로 성과평가에 따른 보상에서 광역자치단체 평균은 2.5000, 기초자치단체 평균은 2.4651, 공기업 평균은 3.4524, 그리고 법인 평균은 3.0175이었다. 성과평가에 따른 보상에서는 공기업의 평균이 가장 높게 나왔다. 이것을 보면 문화예술회관의 운영과 관련하여 공기업이 성과평가에 따른 보상을 가장 잘 하고 있음을 알 수 있다( $p \leq .01$ ).

끝으로 미션과 비전 설정의 우수성은 기관에 따라 약간의 차이가 나지만 법인, 공공기관, 광역자치단체, 그리고 기초자치단체의 순으로 우수한 것으로 나타났으나, 통계적으로 차이가 난다고 언명할 수는 없다. 업무분장의 명확성은 모든 유형의 기관에서 상당히 잘 이루어지고 있으며, 그 중에서도 광역자치단체가 가장 잘 운영하는 것으로 나타났으나 서비스 공급기관의 유형에 따라 유의미한 차이가 난다고 할 수는 없다.

## 2. 운영주체별 서비스 질의 차이 분석

본 연구에서 서비스질의 차원은 직원의 친절성, 시설물의 심미성, 공연시설의 우수성, 시설의 접근 용이성, 시설의 쾌적성, 공연상품의 우수성을 하위 차원으로 설정하였다. 이들 각 하위 차원의 서비스 질을 측정하기 위한 지표는 변수목록에 제시되어 있다. 이와 같은 서비스 질의 각 차원별 서비스 수준을 정부 직영과 민간위탁으로 구분하여 제시해 보면 다음 <표 4>와 같다.<sup>14)</sup>

<표 4> 운영주체별 서비스 질의 차이 검정

항목	운영주체	N	평균	표준편차	t값	유의확률
직원의 친절성	정부직영	379	4.2331	.82966	.023	.341
	민간위탁	420	4.2317	.79494		
시설물의 심미성	정부직영	379	3.7933	.89306	-.638	.874
	민간위탁	420	3.8341	.91149		
공연시설의 우수성	정부직영	379	3.8927	.82201	-.994	.060
	민간위탁	420	3.9484	.76188		
접근 용이성	정부직영	379	3.6372	.87683	-1.503	.339
	민간위탁	420	3.7280	.82940		
시설의 쾌적성	정부직영	379	3.9868	.83543	-.051	.109
	민간위탁	420	3.9897	.76564		
공연상품 우수성	정부직영	379	3.7863	.84857	-1.337	.379
	민간위탁	420	3.8643	.80016		

N(총합계)=799 \* $p \leq .05$ , \*\* $p \leq .01$ , \*\*\* $p \leq .001$

위의 <표 4>에서 보면 서비스 질의 각 차원이 정부직영과 민간위탁 사이에 통계적으로 유의미

14) 각 차원별 서비스 수준은 운영주체별 서비스 수준에서 제시하였으며, 기관 유형별 서비스 질 수준에는 통계적으로 유의한 차이가 없어 분석은 생략하였음.

한 차이를 보이는 경우는 없다. 그러나 이런 통계 자료는 다른 특성이 통제되지 않았기 때문에 보다 엄밀한 분석을 해 보아야 할 것이다. 먼저 직원의 친절성이 다른 서비스질의 차원보다 점수가 약간 높게 나타났다. 정부 직영의 경우 4.2331이며, 민간위탁의 경우 4.2317로서 두 집단 간에 유의미한 차이가 나지 않는다. 그 외의 서비스 질은 3.5에서 4.0 사이로 약간 높은 것으로 평가해 볼 수 있을 것이다.

### 3. 문화예술기관의 서비스 질 영향요인 분석

〈표 5〉 문화예술기관의 서비스 질 영향요인 분석(직영/위탁)

변수	내용	Model 1(운영주체)			Model 2(기관유형)		
		b	$\beta$	P. value	b	$\beta$	P. value
	(상수)	20.519		.000	22.689		.000
정책변수	민간위탁 <sup>1</sup>	.130	.016	.692			
	기초단체 <sup>2</sup>				-1.511	-.181	.035
	공기업 <sup>2</sup>				-.943	-.113	.099
	법인 <sup>2</sup>				-1.089	-.131	.091
	미션과 비전의 우수성	.607	.100	.036	.633	.104	.039
	성과평가에 따른 보상	-.598	-.137	.006	-.528	-.121	.027
	업무분장의 명확성	-.233	-.040	.264	-.368	-.063	.092
	공연예술단체보유 <sup>3</sup>	-1.315	-.160	.000	-1.492	-.181	.000
	위원회 활성화 정도	.149	.050	.318	.226	.077	.144
통제변수	직원 수	.049	.246	.000	.041	.206	.000
	객석 수	-.001	-.130	.006	-.001	-.160	.002
	대도시 <sup>4</sup>	-.700	-.086	.077	-1.147	-.141	.012
	연령	-.162	-.052	.149	-.150	-.048	.183
	소득	.097	.051	.162	.077	.040	.271
	여성 <sup>5</sup>	.090	.011	.754	.084	.010	.770
	정치적 태도	1.379	.294	.000	1.347	.287	.000
		R <sup>2</sup> = .129, Adjusted R <sup>2</sup> = .115, F=8.975, 유의확률=.000 N=798			R <sup>2</sup> = .134, Adjusted R <sup>2</sup> = .118, F=8.091, 유의확률=.000 N=798,		

<sup>o</sup>표시변수는 더미변수임.

<sup>1</sup>, <sup>2</sup>, <sup>3</sup>, <sup>4</sup>, <sup>5</sup> 각각의 기준변수들은 정부직영, 광역자치단체, 없음, 중소도시, 남자임.

위의 〈표 5〉에서 보면 운영주체를 중심으로 민간위탁 여부와 그리고 관리체계 상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향을 분석한 모형(모형1)의 경우 설명력이 .115로서 약간 낮으나 모형의 신뢰도는 F값이 8.975로 유의수준 .001 이하에서 통계적으로 유의미하다. 또한 서비스 공급기관의 유형을 중심으로 기관의 유형과 관리체계 상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향을 분석한 모형(모형 2)의 경우 설명력이 .118로서 거의 비슷하며, F값은 8.091로 유의수준 .001 이하에서 통계적으로 유의미하다. 또한 독립변수들 간의 다공선성 분석에서 두 개의 모형에서 허용한도(tolerance)가 .1

이하의 값이 나온 것이 없으며, 분산팽창요인(VIF) 값도 10이하이어서 다공선성의 문제는 없다.<sup>15)</sup>

먼저 서비스 공급 주체와 관련한 정부 직영 및 민간위탁 여부가 서비스 질에 미치는 영향을 분석한 모형1의 분석결과를 보면, 민간위탁된 문화예술회관에서 공연을 관람한 사람들이 정부가 직영하는 회관에서 관람한 사람들보다 서비스 질을 높게 평가했다고 볼 수 없다는 점이다. 다시 말해 민간위탁 여부는 서비스 질에 유의미한 영향을 미치지 않았다( $\beta=.016, p\leq .692$ ). 따라서 **“정부 직영보다 민간위탁의 경우 서비스 질이 높을 것이다”**라는 가설 I-1은 기각된다.

둘째, 서비스 공급기관의 유형이 서비스 질에 미치는 영향을 분석한 모형 2에서 보면, 기초자치단체가 운영하는 기관에서 관람한 고객들이 광역자치단체가 운영하는 기관에서 관람한 고객들보다 서비스 질을 5점 척도에서 1.511점( $b=-1.511$ )정도 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다( $\beta =-.181, p\leq .05$ ). 즉 기초자치단체가 운영하는 기관보다 광역자치단체가 운영하는 기관의 서비스 질이 더 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 **“기초자치단체보다 광역자치단체가 운영하는 기관의 경우 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설 I-2는 채택되었다. 그러나 공기업이나 법인이 문화예술회관을 운영하는 경우에는 광역자치단체가 운영하는 회관보다 서비스의 질이 높다고 볼 수 없으므로 **가설 I-3, 가설 I-4은 모두 기각되었다.**

셋째, 모형 1과 모형 2의 분석결과를 보면 모두 미션과 비전의 설정이 우수한 기관에서 공연을 관람한 고객일수록 공연장 서비스 질을 높게 평가하고 있다(모형 1:  $\beta=.100, p\leq .036$ , 모형 2:  $\beta =.104, p\leq .039$ ). 이것은 미션과 비전이 우수한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높다는 것이다. 따라서 **“미션과 비전이 우수한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설 II-3은 채택되었다.

넷째, 정책 변수 중 성과평가에 따른 보상이 서비스 질에 미치는 영향 분석에서는 모형1과 모형 2에서 각각 부정적(-) 영향을 미쳤다(모형 1:  $\beta=-.137, p\leq .006$ , 모형 2:  $\beta=-.121, p\leq .027$ ). 즉 성과평가에 따른 보상이 잘 이루어지는 문화예술회관의 관람자들일수록 서비스 질을 낮게 평가하고 있다는 것이다. 이것은 얼핏 보면 우리의 상식과는 반대의 결과이다. 성과에 따른 보상이 잘 이루어지면 기관의 성과는 더욱 높을 것이라고 예측해 볼 수 있을 것이다. 그러나 이와 같이 그 결과가 역으로 나온 것은 서비스 질이 낮은 기관일수록 서비스 질을 향상시키기 위해서 성과 평가와 보상에 깊은 관심을 기울이고 노력을 기울이고 있다는 것이다. 마치 순찰활동이 범죄발생에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된 횡단적 연구에서 실제 의미하는 것은 범죄발생이 많이 이루어지고 있는 지역에 경찰관의 순찰활동이 많이 이루어진다는 것과 같은 논리이다. 어쨌든 **“성과평가에 따른 보상이 잘 되는 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”**라는 가설 II-4는 기각되었다.

다섯째, 업무분장의 명확성이 서비스 질에 미치는 영향을 분석한 결과를 보면, 모형1과 모형2에서 다 같이 이 변수는 서비스 질에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 앞에서 각 기관의 관리체계 상의 특성에 관한 분석에서 보니 모든 기관들이 상당히 업무 분작이 잘 되어 있으며,

15) 독립변수들 간의 상관분석에서도 모두 .60 이하로 나타났다. 미션과 비전의 우수성과 성과평가에 따른 보상(.594), 미션과 비전의 우수성과 업무분장의 명확성(.136), 미션과 비전의 우수성과 위원회 활성화 정도(.284), 성과평가에 따른 보상과 업무분장의 명확성(.240), 성과평가에 따른 보상과 위원회 활성화 정도(.115), 업무분장의 명확성과 원회 활성화 정도(-.124).

운영주체나 기관유형에 따라 차이가 나지도 않고 있다. 따라서 “**업무분장이 명확한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.**”라는 가설Ⅱ-5는 기각되었다.

여섯째, 공연예술단체 존재는 서비스 질에 부(-)의 영향을 미쳤다(모형 1:  $\beta=-.160$ ,  $p\leq.000$ , 모형 2:  $\beta=-.181$ ,  $p\leq.001$ ). 즉 공연예술단체를 보유한 기관에서 관람한 고객들은 그렇지 않은 기관에서 관람한 고객들보다 공급주체가 같으면 서비스 질을 1.315점, 공급기관의유형이 같으면 1.492점만큼 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 이것은 공연단체의 존재가 그 지역의 문화예술 활동의 활성화를 위해서 혹은 지역 예술인들의 활동을 지원하는 것이지만 다양한 공연이나 우수한 공연을 유지하는 데 장애 요인으로 작용할 수 있어 문화예술기관의 서비스 질에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 따라서 “**공연예술단체의 보유한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.**”라는 가설Ⅱ-6은 기각되었다.

일곱째, 위원회의 활성화정도가 서비스 질에 미치는 영향을 보면 모형1과 모형 2에서 모두 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않고 있다(모형 1:  $\beta=.050$ ,  $p\leq.318$ , 모형 2:  $\beta=.077$ ,  $p\leq.144$ ). 따라서 “**기관의 위원회가 활성화될수록 그 기관의 서비스 질이 더욱 높을 것이다.**”라는 가설Ⅱ는 기각되었다.

이상과 같은 가설과 그 검증 결과를 정리하면 아래 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 가설검정의 결과

독립변수		종속변수	서비스 질	
			가설적 관계	검증된 관계
공급방식과 운영기관의 유형	민간위탁 여부		+	×
	광역		+	+
	공기업		+	×
	법인		+	×
독립변수 (정책변수)	위원회의 활성화 정도		+	×
	미션과 비전		+	+
	성과평가에 따른 보상		+	-
	업무 분장		+	×
	공연예술단체유무		+	-

(+: 정의 영향, -: 부의 영향, ×: 영향 없음)

끝으로, 통제변수 중 직원 수가 서비스 질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(모형 1:  $\beta=.246$ ,  $p=.000$ , 모형 2:  $\beta=.206$ ,  $p=.000$ ). 즉, 직원이 늘어날수록 서비스 질이 향상되는 것으로 나타났다. 또한 객석 수가 증가할수록 서비스 질은 오히려 낮아지는 것으로 나타났다(모형 1:  $\beta=-.130$ ,  $p=.006$ , 모형 2:  $\beta=-.160$ ,  $p=.002$ ). 즉 공연장의 규모가 클수록 서비스 질이 낮다는 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라 정치적 태도가 서비스 질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(모형 1:  $\beta=.294$ ,  $p=.000$ , 모형 2:  $\beta=.287$ ,  $p=.000$ ). 또한 도시 규모의 경우 대도시가 중소도시에 비해 서비스 질이 낮은 것으로 나타났으나, 운영주체가 통제되는 모형 1에서는 통계적으로 유의성이 약간 낮

으나 모형 2에서는 유의미하다(모형 1:  $\beta=.086$ ,  $p=.077$ , 모형 2:  $\beta=-.141$ ,  $p=.012$ ). 기타 통제변수들인 연령, 소득수준, 성별 등은 서비스 질 평가에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

### 3. 분석결과의 종합적 논의

문화예술기관의 운영주체, 관리체계상의 특성과 성과를 파악하고 이러한 운영주체 및 관리체계상의 특성이 성과에 미치는 영향을 인과적으로 규명하는 것이 본 연구의 목적이다. 왜냐하면 성과의 영향 요인을 규명하여 이를 통해 성과 향상 방안을 모색할 수 있기 때문이다. 본 연구를 통해 나타난 주요 발견 내용과 관련하여 다음과 같이 논의해 볼 수 있다.

첫째, 문화예술회관의 관리체계와 관련하여 보면, 민간위탁되어 운영되는 문화예술회관이 정부가 직접 운영하는 회관보다 위원회가 보다 활성화되어 있으며, 성과평가에 따른 보상도 잘 이루어지고 있다. 이것은 민간위탁되어 운영되는 기관이 민간부문의 활력을 많이 불어 넣고 있음을 시사해주고 있다. 그러나 미션과 비전을 설정은 민간부문이 약간 우수하지만 통계적 유의성이 낮은 것이며, 업무 분장은 거의 모든 기관들이 상당히 잘 이루어지고 있는 실정이다. 다만 위원회의 수, 미션과 비전 설정의 우수성, 업무분장의 명확성 등에서는 통계적으로 유의미한 차이가 나지 않는다. 위원회 수는 기초자치단체에 비해 광역자치단체, 공공기관, 법인이 모두 그 수가 많으며, 위원회의 활성화 정도에 있어서는 광역자치단체가 가장 활발하게 운영되고 있으며, 그 다음으로 법인, 공공기관, 그리고 기초자치단체가 가장 활성화 되어 있지 않다. 또한 성과평가에 대한 보상에 있어서는 공공기관이 가장 잘 이루어지고 있으며, 그 다음으로 법인이나 광역자치단체와 기초자치단체는 비슷하게 약간 잘 이루어지지 않고 있는 실정이다. 이것은 공무원들에 대한 성과평가가 아직 상당히 경직되어 있음을 말해 주고 있다. 그 외에 미션과 비전 설정의 우수성, 업무분장의 명확성 등에 있어서는 유의미한 차이가 나지 않는다.

둘째, 정부직영 기관과 민간위탁 기관 사이의 서비스 질의 차이를 분석한 결과 친절성, 시설물의 심미성, 공연시설의 우수성, 접근 용이성, 시설의 쾌적성, 공연상품의 우수성 등 서비스 질의 각 차원별로 민간위탁 기관과 정부직영 기관 사이에 차이가 나지 않는다. 이러한 분석결과를 보다 정확하게 파악하기 위해 관련 다른 변수들을 모두 통제한 후 정부 직영과 민간위탁 사이의 차이를 분석한 결과에서도 민간위탁 여부는 서비스 질에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이것은 민간위탁한 기관에서 관람한 사람들이 정부가 직접 운영하는 기관에서 관람한 사람보다 서비스 질을 높게 평가하지 않는다는 것을 의미한다. 이러한 점을 고려하면 민간위탁이 효율성을 증진시키는 데는 타당한 전략일 수 있으나, 서비스 질의 개선을 위해서는 바람직한 전략이라고 볼 수는 없다.

셋째, 서비스 공급의 기관 유형에서 광역자치단체보다 기초자치단체가 운영하는 기관의 경우 서비스 질이 낮게 나타났다. 이것은 우리나라에서 기초자치단체가 운영하는 기관의 현 실정을 보여주는 것이다. 어떤 문화예술기관 공연담당자와의 인터뷰에서 “기초자치단체가 운영하는 문화예술기관의 서비스 질이 낮은 이유는 명성있는 공연을 유치하고, 유명 가수나 배우를 섭외하는 것은

매우 어렵기 때문”이라고 했다. 이러한 이유 외에도 광역자치단체가 운영하는 문화예술회관은 기초자치단체가 운영하는 문화예술회관보다 시설물의 편의성 측면에서 서비스 질이 낮다고 한다(이창민, 2016: 121). 이것은 규모의 경제나 혹은 다른 요인들이 작용하기 때문에 모두 똑같이 명성있는 공연을 유치해야 한다고 주장할 수는 없다.

넷째, 미션과 비전이 우수한 기관일수록 서비스 질이 더욱 높을 것이다.”라는 <가설Ⅱ-3>은 채택되었다. 이러한 분석 결과는 김인(2008a: 885)에 비전과 전략 설정이 잘 이루어지는 기관일수록 수익률과 노동생산성, 그리고 고객만족도가 높다는 연구결과와 유사하다. 또한 김미리(2014: 93)의 연구에서 조직의 비전 체계성이 비재무적 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다는 결과와도 비슷하다. 본 연구에서 나타났듯이 문화예술기관도 미션과 비전이 우수한 기관일수록 서비스의 질이 높다. 따라서 문화예술기관은 기관의 미션과 비전을 보다 명확하게 기술해야 할 것이다. 문화예술기관은 시민의 문화향상과 예술진흥, 수준 높은 공연기획과 운영체계의 구축, 시민의 문화적 삶의 질 향상 등을 미션으로 두고 있다. 또한 비전은 미션에 대한 구체적인 표현으로 다양한 수준 높은 볼거리 제공, 사용자 위주의 대관 서비스 제공, 쾌적하고 안전한 문화공간 제공 등이 있다. 이러한 것들이 보다 구체화되고 명료화 될 때 조직의 성과는 크게 향상 될 수 있을 것이다.

다섯째, 성과평가에 따른 보상이 잘 되는 기관일수록 서비스 질이 낮게 나타나 <가설Ⅱ-4>는 기각되었다. 이것은 성과관리예산의 충분한 확보, 성과평가 결과의 승진 및 보수에의 반영정도 등의 성과관리체계의 우수성은 고객만족도에 정(+)의 영향을 미친다고 한 김인(2008a)의 연구 결과와 상반된다. 그러나 우리나라 지방정부를 대상으로 한 실증적 연구에서 성과관리체계가 성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 연구도 있고(김인, 2006), 보상과 인센티브가 조직성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 연구도 있다(조주연, 2010). 이처럼 성과관리체계와 조직성과 또는 서비스 질과의 관계는 일관성 있게 나타나지 않고 있다. 그런데, 본 연구를 진행하는 과정에서 면담을 해보니 문화예술기관의 서비스 질이 좋다고 해서 성과평가의 보상이 잘 된다고는 볼 수 없다는 것이다. 오히려 서비스 질이 낮은 기관일수록 서비스 질의 개선에 관심을 기울이게 되고, 그 일환으로 서비스 질이 상대적으로 높은 다른 기관들과 맞추기 위해서 성과평가에 따른 보상을 보다 철저히 잘하고 있다는 것이다. 또한 서비스 질이 높은 기관의 경우 서비스 질의 향상을 위한 유인이나 보상을 직원들에게 제공하려는 특별한 노력을 기울이지 않는다는 것이다.

여섯째, 공연예술단체를 보유한 기관일수록 서비스 질이 낮게 나타나 <가설Ⅱ-6>은 기각되었다. 이것에 대한 해석으로 부산의 문화예술기관 공연예술담당자와의 인터뷰에서 “기관에 상주단체, 입주단체, 전속단체가 존재할 경우, 공간의 유지비와 운영비가 많이 들어간다.”고 했다 그리고 이러한 부분을 해소하기 위해서는 기관 내에서 이들 단체들의 왕성한 활동과 공연 관람자 수의 증가가 필요한데 그렇지 못한 실정이다. 따라서 기관에서는 공연예술단체를 두는 것을 상당히 꺼리는 실정이다. 즉 서비스 질을 높이기 위해서 사용되어야 할 비용을 공연예술단체의 보유 및 유지에 사용하기 때문에 공연 관람자가 느끼는 서비스 질에 부정적인 영향을 미친 것으로 판단된다. 또한 문화예술기관이 공연예술단체를 보유한다는 것은 지역에 있는 예술가들을 육성하는 데 뒷받침을 하는 역할을 하지만, 공연예술단체가 공연을 할 수 있는 프로그램 내용이 한정적이고, 고

객의 요구에 맞는 프로그램의 질이나 다양성을 확보하지 못하기 때문에 서비스 질에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 외부의 전문공연단체를 초청하여 공연을 하는 것이 오히려 기관의 서비스 질을 높이는 방안이라는 것을 시사해 주고 있다.

일곱째, 정치적 태도가 우호적일수록 서비스 질이 높았다. 이것은 정부활동 전반에 대해 우호적으로 평가하는 사람일수록 구체적인 서비스 활동인 문화예술서비스에도 긍정적으로 평가한다는 것이다. 이러한 분석 결과는 Brown & Coulter(1983: 50-57)의 연구와도 일치하고 있다. 이것은 서비스 질의 평가 결과를 해석할 때 개인적 특성을 통제해야 한다는 것을 시사해 주고 있다.

## V. 결론

본 연구는 문화예술기관의 운영주체와 관리체계상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향을 분석하였다. 본 연구결과에서 시사해주는 가장 중요한 것은 서비스 질의 향상을 위해서는 민간위탁이 바람직한 전략은 아니라는 점이다. 비록 다른 연구에서 민간위탁이 서비스 공급의 효율성을 증진시켜준다고 하더라도 문화예술기관의 서비스 질을 향상시켜주는 것은 아니다. 다시 말해 문화예술기관의 서비스 공급에 있어서 성과를 향상시키더라도 서비스 질의 개선, 즉 효과성을 증진시키려고 하느냐 아니면 서비스 비용의 감축이나 가동률을 증진시켜 서비스 공급의 효율성을 증진시키려고 하느냐에 따라 서비스 공급 주체의 선정을 달리해야 할 것이다. 또한 정부 중에서도 기초자치단체가 직접 운영하는 문화예술회관은 광역자치단체가 운영하는 회관보다 서비스 질이 떨어지는 것으로 나타났다. 이것은 좋은 공연을 기획하여 유치하는 데에도 한계가 있겠지만 살펴보니 부대시설과 주차시설의 열악한 사정에 주로 기인하는 것으로 나타났다.

또한 본 연구는 관리체계상의 특성과 관련해서 보면 성과관리나 혹은 의사결정 구조의 개선보다는 문화예술기관의 미션과 비전을 명확하게 기술해야 하는 점이 중요하다는 것을 시사해 주고 있다. 따라서 문화예술기관의 서비스 질을 향상시키기 위해서 구체적이고 명확한 미션과 비전을 제시하고, 그러한 미션과 비전에 따라 체계적으로 업무를 수행해야 할 것이다.

뿐만 아니라 문화예술회관이 공연단체를 보유하는 것이 바람직하지 않다는 것이다. 문화예술회관이 그 지역사회의 예술의 발전이나 예술인들의 활동 공간을 마련해준다는 측면에서는 공연예술단체를 보유하는 것이 바람직할 수도 있으나 서비스 질의 향상이라는 측면에서는 바람직하지 않다는 것을 시사해주고 있다. 이것은 공연단체의 보유에 따른 막대한 예산의 소요 때문에 우수하고 다양한 공연 프로그램을 유치하지 못하기 때문이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구과제와 관련해서 몇 가지 논의해볼 필요가 있다. 먼저, 본 연구는 문화예술기관의 운영 주체와 관리체계상의 특성이 서비스 질에 미치는 영향을 분석하고 있어 분석단위가 문화예술기관이다. 그럼에도 불구하고 서비스 질을 고객인 관람자가 평가하고 있기 때문에 개인수준에서 분석하였다. 이런 경우 같은 공연장을 이용하는 모든 고객은 공연장의 운영주체 및 관리체계의 값과 관련하여 모두 같은 값을 가지게 된다. 따라서 고객이 어떤 경우에 서비스



질을 높게 평가하는가를 통해서 공급기관의 운영주체와 관리체계의 특성이 서비스 질에 영향을 미치는지 여부를 분석하고 있다. 이와 같이 분석한 가장 큰 이유는 서비스 이용자들을 통해서 서비스 질을 평가하는 경우 기관의 수를 늘리면 조사대상자의 수가 급격히 늘어나서 조사비용이 급증하고 동시에 이용자들을 대상으로 설문조사를 실시할 수 있도록 협조를 받아야 하는데, 이런 점이 어렵기 때문이다. 본 연구에서도 조사대상 문화예술기관은 82개이나 이용자들을 대상으로 설문조사를 실시한 대상 기관은 37개에 지나지 않는다. 이런 이유 때문에 기관 수준에서 변수 간의 관계를 보다 정확하게 분석하는 데 한계가 있었다.

둘째, 문화예술회관의 경우 음악, 국악, 발레, 오페라 등 다양한 장르가 포함되나, 조사에서 이를 구분하지 않고 조사를 실시하였다. 이러한 장르에 따라 서비스 질에 대한 평가가 달라질 수 있을 것이다. 따라서 향후에는 장르의 선택과 공연상품에 대한 보다 체계적이고 세분화된 연구가 필요하다고 판단된다. 셋째, 관리체계상의 특성 중 위원회의 활성화를 주요 변수로 설정하였으나 연구결과에 따르면 이것이 서비스 질에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 하지만 이런 분석결과를 통해 관리체계상의 특성이 서비스 질에 영향을 미치지 못한다고 결론을 내릴 수는 없다. 왜냐하면 관리체계상의 특성으로서 리더십이나 조직문화, 조직 편제 등 다양한 다른 측면이 있기 때문이다. 본 연구에서 다루지 않았으나 향후 관장의 출신배경, 리더십 등의 변수들을 포함시켜 연구할 필요가 있을 것이다. 넷째, 본 연구는 광주와 대전을 제외하고 전국 14개 특별시·광역시·도에서 설문조사를 실시하였다. 그리고 연구자의 지리적 접근성 때문에 표본 추출이 다소 치우쳐져 있다는 점이다. 또한 서울의 대표 기관인 세종문화예술회관의 경우 설문조사에 응해 주지 않아 조사 대상에 포함시키지 못했다. 따라서 향후 좀 더 다양한 지역에 있는 문화예술기관을 연구 대상으로 설정하여 연구할 필요가 있고, 다양한 경영 전략을 연구의 범위에 포함시켜 연구할 필요가 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강미선. (2002). 무용 공연 환경이 공연 관람 만족에 미치는 영향. 『한국체육학회지』. 41(5): 49-57.
- 강신택. (1995). 『사회과학연구의 논리: 정치학·행정학을 중심으로』, 서울: 박영사.
- 곽영진. (2009). 『문화서비스의 성과관리에 관한 연구』, 경기도 파주시: 한국학술정보(주).
- 김미리. (2014). 공공문화예술기관의 경영성과요인에 관한 실증 연구. 한남대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김소영·이윤조. (2006). 공연장의 서비스 품질 척도 개발. 『경영연구』. 21(4): 305-327.
- 김 인. (1986). 공공서비스 배분의 결정요인과 형평성에 관한 연구. 서울대학교 대학원. 박사학위논문.
- \_\_\_\_\_. (2006). 지방정부의 공공서비스 전달에 있어서 거버넌스 구조가 성과에 미치는 영향: 서비스 유형별 비교분석. 『한국행정학보』. 40(4): 51-75.
- \_\_\_\_\_. (2008a). 공공부문 BSC도입 및 운영구조상의 특성이 성과에 미치는 영향-공공기관을 중

- 심으로-. 「한국행정논집」. 20(3): 865-891.
- \_\_\_\_\_. (2008b). 공공기관 BSC 도입의 효과에 관한 연구. 「지방정부연구」. 12(3): 7-32.
- \_\_\_\_\_. (2009). 사회서비스 바우처프로그램의 효과성 및 고객만족도 영향요인-산모신생아 도우미 서비스를 중심으로-. 「지방정부연구」. 13(4): 127-151.
- \_\_\_\_\_. (2010). 지방정부 노인복지관 서비스 공급방식에 따른 서비스 수준 비교 분석. 「지방정부연구」. 14(4): 5-39.
- \_\_\_\_\_. (2011). 지방정부 공공서비스 민간위탁의 경쟁, 유인, 성과평가가 서비스 질에 미치는 영향: 사회복지서비스를 중심으로. 「한국행정논집」. 23(2): 605-633.
- 김 인·허용훈·이희태. (1999). 지방의료원의 운영형태별 성과분석. 「한국행정학보」. 33(3): 383-402.
- 김은정·정소연. (2009). SERVQUAL 모형에 근거한 사회서비스 품질의 구성차원과 서비스 만족도: 노인돌봄바우처서비스를 중심으로. 「사회복지정책」. 36(2): 191-217.
- 문화체육관광부. (2015). 「2014 전국 문화기반시설 총람」. 연구보고서. 세종: 문화체육관광부.
- 문화체육관광부·전국문예회관연합회. (2008). 문예회관 운영 가이드-제1권 문예회관 운영의 기초 -. 서울: 문화체육관광부·전국문예회관연합회.
- 문화체육관광부·한국문화관광연구원. (2010). 「2009문화정책백서」. 연구보고서. 서울: 문화체육관광부·한국문화관광연구원.
- 박상욱·이흥우. (2005). 고객특성에 따른 멀티플렉스 서비스 품질의 측정. 「의사결정연구」. 13: 99~128.
- 박순애·박재현. (2010). 공공서비스에 대한 주민만족도와 투표형태: 관악구 보육시설, 주민자치센터를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」. 20(4): 321-344.
- 배용수. (2000). 지방공기업 설립여건의 적정화 방안. 「한국지방재정논집」. 5(1).
- 법제처. <http://www.moleg.go.kr/main.html>.
- 송건섭·이근수. (2012). 지방준정부기관의 유형별 Service Quality 평가: 내·외부고객의 비교. 「한국지방자치연구」. 14(3): 269-286.
- 오창택. (1998). 서비스 질 구성차원의 관리 우선순위: 민원 행정 서비스를 중심으로. 「한국행정학보」. 32(2): 77-95.
- 이병일. (2011). 「지방자치단체 공연문예회관 운영성과의 영향 요인에 관한 연구」. 경희대학교 대학원. 박사학위논문.
- 이시경·조광식. (2006). 기초자치단체 문화예술회관 운영의 비교분석. 「한국사회와 행정연구」. 17(1): 109-132.
- 이윤식. (2007). 우리나라에 있어서 성과관리를 위한 평가의 개선방안에 관한 연구. 「정책분석평가학회보」. 17(3): 1-30.
- 이종수. (2009) 「행정학 사전」. 서울: 대영출판사.
- 이창민. (2015). 문화예술기관 운영주체, 지배구조, 관리체계상의 특성이 효율성에 미치는 영향. 「한국행정논집」. 27(3): 817-851.
- \_\_\_\_\_. (2016). 문화예술기관의 서비스 성과 영향요인에 관한 연구. 부산대학교 대학원. 박사학위논문

- 장미진. (2001). 바람직한 문화회관 민영화 방안. 「민족예술」, 8월호.
- 정종원·김정호. (2014). AHP(계층분석)법을 활용한 국공립 보육시설 민간위탁의 성과에 미치는 영향요인 분석. 「사회과학연구」, 21(3): 167-195.
- 정충영·최이규.(1998). SPSSWIN을 이용한 통계분석. 서울: 무역경영사.
- 조주연. (2010). 성과관리체계의 수용성이 조직성과에 미치는 영향 분석. 국민대학교 대학 원. 박사학위논문.
- 지경민. (2002). 공연소비자의 공연 관람 행동 유형과 라이프스타일의 관계에 관한 연구. 중부대학교 인문산업대학원. 석사학위논문.
- 최선미·성시경. (2015). 지역문화예술기관의 조직 특성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 25(4): 203~226.
- 한국공연예술경영인연합회. (2012). 「공연기획과 예술경영 어제 오늘 내일」. 서울: 한국공연예술경영인협회. p102-108.
- 한국문화관광연구원. (2008). 「세계 주요 아트센터 평가 사례 비교 분석 연구」. 서울: 한국문화관광연구원.
- \_\_\_\_\_. (2013). 「세종학당 운영 평가 체계 연구」. 서울: 한국문화관광연구원.
- 한국문화예술회관연합회. (2015). 「문예회관 운영 매뉴얼」. 서울: 한국문화예술회관연합회.
- 한인섭. (1999). 지방공공병원의 조직형태별 성과분석에 관한 연구. 서울대학교 대학원. 박사학위논문.
- 한승준. (2011). 예술 공공기관 법인화의 성과에 관한 시론적 연구: 세종문화회관 법인화 사례를 중심으로. 「행정논총」, 49(4): 305-330.
- 허은영.(2010). 문화시설 운영 효율성 지표개발 연구. 한국관광연구원.
- 황아란. (2003). 행정서비스 조사방법론의 비판적 검토: 종합만족도 측정의 개선방안을 중심으로. 「정부학 연구」, 9(2): 32-56.
- 황혜신. (2006). 「공공서비스 민간위탁의 이론과 실제」. 경기도 파주시: 한국학술정보(주).
- 황혜신·차성중. (2011). 공공도서관의 운영방식 및 위탁방식에 따른 이용자 만족도 비교. 「한국정책학회보」, 20(2): 203-232.
- Brown, Karin and Philip B. Coulter. (1983). Subjective and Objective Measures of Police Service Delivery. *Public Administration Review*, 43(Jan./Feb.), 50-58.
- Bushouse, Brenda K. (1999). The Missing Link: Collective-Choice Policy Making in Nonprofit, For-Profit, and Public Child Care Centers, Presented at the Workshop on the Workshop, June 10-12, Indiana University, Bloomington, Indiana.
- Byrnes, William J. (2003). *Management and the Arts*. Elsevier: Focal Press.
- DeHoog, Ruth Hoogland, and Lester M. Salamon (2002). Purchase-of-Service Contracting, in Lester M. Salamon (ed.). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, New York: Oxford University Press.
- Dye, Thomas R. (1984). *Understanding Public Policy*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

- Osborne, David and Ted Gaebler.(1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.
- Hill E, O'Sullivan C. & O'Sullivan T. (2003). *Creative Arts Marketing*. 3rd ed. London: Butterworth-Heinemann.
- Kelman, Steven J. (2002). Contracting, in Lester M. Salamon (ed.). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, New York: Oxford University Press.
- Lewis, R. C. and B. H. Booms(1983). The Marketing Aspects of Service Quality in L. L. Berry, G. S. Shostack and G. Upah, (eds.) *Emerging Perspectives on Services on Service Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 99-107.
- Lucy, W. H., Gilbert, D., & Birkhead, G. S. (1977). Equity in Local Service Distribution. *Public Administration Review*, 37(6), 687-697.
- Marvel, Mary K. & Howard P. Marvel (2007). Outsourcing Oversight: A Comparison of Monitoring for In-House and Contracted Services. *Public Administration Review*. May/june: 521-529.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry. L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.
- Salamon, Lester M. (ed.). *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*, New York: Oxford University Press.
- Savas, E. S. (1987). *Privatization: The Key to Better Government*, Chatham, New Jersey: Chat House Pub.
- Wakefield, K. L. & Blodgett, J. G (1996). The Effects of the Servicescape on Customers' Behavioral Intentions in Leisure Service Setting. *Journal of Services Marketing*. 10(6): 45-61.

김 인(金 仁): 서울대학교 대학원에서 행정학박사학위(공공서비스 배분의 결정요인과 형평성에 관한 연구, 1986.8)를 취득하였으며, 현재 부산대학교 경제통상대학 공공정책학부 교수이다. 1992년부터 1년 간 미국 인디애나대학교 「정치이론 및 정책분석연구소」에서 풀브라이트 객원교수를 역임한 바 있다. 주요 관심분야는 도시공공서비스론, 정책분석론, 정책평가론 등이며, 저서로는 『신행정학원론』(공저, 2000), 『새행정학』(공저, 1997), 『행정과 가치』(공저, 1987) 등이다. 주요 논문으로서는 공동체의 제도, 리더십, 신뢰 및 사회생태체계가 집합적 활동의 성과에 미치는 영향: 연안어업을 중심으로(2014), 사회복지 서비스 전달에 있어서 바우처제도의 시장경쟁성과 공급자 선택권이 서비스 질에 미치는 영향(2010), 지방정부 공공서비스 민간위탁의 경쟁, 유인, 성과평가가 서비스 질에 미치는 영향(2011) 등이다. 부산경남울산제주행정학회 회장, 한국 지방정부학회 회장, 서울행정학회장을 역임하였고, 부산광역시 인사위원, 중앙인사위원회, 행정안전부 등의 자문교수 등을 역임했다(inkim@pusan.ac.kr).

이창민(李昌玟): 부산대학교에서 행정학박사학위(문화예술기관의 서비스 성과 영향요인에 관한 연구)를 취득하고, 현재 부산과학기술기획평가원(BISTEP)에 위촉연구원으로 근무 중이다. 주요 관심분야는 도시공공서비스론, 정책평가, 과학기술정책, 예술경영, 방법론 등이다. 최근 논문으로는 문화예술기관 운영주체, 지배구조, 관리체계상의 특성이 효율성에 미치는 영향(2015) 등이 있다(cmcm24@hanmail.net).

## Abstract

### The Influence of Service Contracting-out and Managerial Characteristics of Culture & Arts Center on Service Quality

Lee, Changmin

Kim, In

This study tried to find the influence of service contracting-out and managerial characteristics of culture & arts center on service quality. For this study 37 culture & arts centers and 800 spectators at the centers were surveyed. The important findings are as followings. i) Culture & arts centers operated under service contracting-out do not provide better service quality than those operated under directing government. ii) Culture & arts centers which basic autonomous unit of local government operate directly provide lower service quality than culture & arts centers of any other type. iii) The mission and vision is made better, and then the service quality is higher. iv) Culture & arts center of which make the reward for good performance better, and which have their performance bands provide lower service quality than others. v) Staff number and seat number of the centers, and political attitude of their spectators influence significantly the service quality. The service qualities of centers in large city are lower than ones in small city. vi) Finally, culture & arts centers which are operated by service contracting-out performs committee activity more actively, and make rewards for good performance than those which government operate directly. But there are no significant differences in terms of committee number, excellence of setting mission and vision, and clarity of division of labor between the centers operated under service contracting-out and those by operated under direct government.

Key Words: service quality, contracting out, culture & arts center, performance based management, mission and vision