

지역문화재단의 경영관리영역 요인이 경영성과에 미치는 영향  
: 조직 자율성 수준의 조절효과를 중심으로

박 세 진(제1저자)  
경북대학교 경영학부 (박사과정)

김 채 복(교신저자)  
경북대학교 경영학부 (교수)

The effect of business management factors on management performance of regional culture foundations: focusing on the moderating effect of organizational autonomy level

Park, Se Jin(First Author)  
School of Business Administration, Kyungpook National University (Doctoral Student)

Kim, Chae Bogk(Co Author)  
School of Business Administration & RIEEE, Kyungpook National University (Professor)

## [Abstract]

This study examines the effects of managerial factors on the performance of regional culture foundations and investigates the moderating role of organizational autonomy. Using performance data of public foundations evaluated in 2024, the regression analysis was conducted on 96 regional culture foundations. The analysis results show that managerial factors of leadership, safety management, and community collaboration positively influence the appropriateness of business performance. Leadership also enhances customer satisfaction, but strategic and ethical management demonstrate negative associations. These imply that rigid systems may hinder customer-oriented service delivery. While the direct effect of organizational autonomy was limited, significant moderating effects were observed. Autonomy combined with human resource management improved customer satisfaction, however, its interaction with financial management had a negative impact. These findings highlight the importance of aligning autonomy with appropriate managerial systems. This study suggests practical implications for balancing foundation's autonomy and governance in enhancing service quality and performance of foundations.

*Keywords* : Regional Culture Foundations, Performance, Managerial Factors, Organizational Autonomy, Moderating Effect

접수일(2025년 07월 22일), 수정일(2025년 09월 08일), 게재확정일(2025년 09월 30일)

## I. 서론

지방출자·출연기관은 광역 또는 기초지방자치단체가 출자·출연하여 설립·운영하는 일종의 지방공공기관이다. 지방공공기관에는 지방공기업법의 적용을 받는 지방공기업과 지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률(지방출자출연법)의 적용을 받는 지방출자·출연기관이 포함된다.

지방출자출연법에 의해 설립된 문화재단은 자율적 운영, 공정하고 자유로운 경제질서를 해치지 아니하도록 노력하여야 한다는 출자출연법 상 경영의 기본원칙에도 불구하고 시설관리, 위탁사업관리, 문화행사추진 등 지방자치단체에서 위탁하는 수동적인

사업들에 집중되는 등 역량 강화의 한계에 직면하고 있다. 이러한 한계로 인하여 자율성과 능동성을 점차 잃어가고 있는 실정이다.

공공정책에서 종종 언급되는 ‘팔길이 원칙(arm’s length principle)’은 ‘지원은 하되, 간섭하지 않는다.’라는 의미이자, 특히 문화예술정책에서 많이 언급되는 용어로서, 지방출자출연법 제3조(경영의 기본원칙) 제2항에 의하면 ‘지방자치단체는 출자·출연기관의 자율적인 운영을 보장하며, 공정하고 자유로운 경제질서를 해치지 아니하도록 노력하여야 한다.’라고 규정되어 있는 바, 지역문화재단의 자율성은 고유의 사업을 발굴하고 기관의 본질을 형성하는 데에 매우 중요하다고 할 수 있다.

지역문화재단의 자율성 저해의 요인이 무엇인지에 대해 보다 상세하게 확인하기 위하여 관련 연구를 살펴보자면, 김형진, 한인섭(2015)은 출자·출연기관의 문제점을 재정지원에 의한 정부의 민간 통제력 증대를 들고 있는데, ‘민간의 경영기법을 활용하기 위하여 별도의 조직으로 설립한 출자·출연기관이 자치단체로부터 지속적으로 재원을 지원받는 것은 당초 목적과 달리 관료조직의 하부조직으로 전락하는 결과를 가져온다. 출자·출연기관은 독립적으로 신속하고 전문적인 의사결정이 가능함에도 불구하고 지속적인 재정지원으로 인하여 자치단체의 의사결정이 출자·출연기관의 업무수행과 정책방향 등에 영향을 미치기 때문이다.’라고 하였다.

지금까지 여러 연구자들에 의하여 공공기관의 지배구조에 관한 연구나 기관의 특성이 경영평가 결과에 대해 미치는 영향에 관한 연구, 출자·출연기관의 재무구조 및 경영평가에 관한 연구, 문화예술기관단체의 자율성에 관한 연구 등은 이루어졌으나, 기존 연구들은 문화재단의 성과를 특정 단일 요인에 국한해 설명하거나, 조직의 내·외부 역량 간 상호작용을 충분히 반영하지 못하는 한계를 보여왔다. 다시 말해서, 지역문화재단에 대한 경영평가와 자율성에 대한 연구는 아직 부족한 상태로 자율성과 경영관리 영역의 활동 간 상호작용을 충분히 반영하지 못하는 한계를 나타내고 있다.

따라서 본 연구는 경영관리 영역의 리더십, 경영시스템, 사회적 책임 등의 실적이 경영성과에 영향을 미치는 가운데 기관의 자율성이 어떠한 조절효과를 미치는지에 대해서 연구하고자 한다. 보다 구체적으로 기술하자면, 경영성과를 높이기 위해서는 단순히 예산 집행이나 프로그램 운영에 국한된 접근을 넘어서, 조직 내부의 리더십 및 경영시스템과 사회적 책임을 분석하는 것이 중요하다. 경영관리 영역의 리더십 부문과 경영시스템 부문은 재단의 운영체계 전반에 영향을 미치는 요인이다. 한편, 문화재단의 공공적 성격을 고려할 때, 사회적 책임 부문의 소통 및 참여, 윤리·인권 경영, 재난안전관리 등은 조직의 공공성과 신뢰성을 높임으로써 고객만족도 향상 등 경영성과의 또 다른 측면에 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 또한, 조직의 자율적 의사결정 구조는 이러한 영향관계를 조절하는 기능을 가질 수 있다.

이러한 내용을 바탕으로 경영평가지표 간의 관계와 자율성에 대해서 살펴보려고 한다.

다. 경영지표 간의 관계와 자율성이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여 문화재단의 경영평가결과와 재정독립성 등을 바탕으로 경영관리 영역의 어떠한 지표가 경영성과 영역의 어떠한 지표에 영향을 미치는지에 대해서 살펴보면, 자율성은 지표 간 어떠한 영향 관계에 더 많은 영향을 미치는지에 대해 연구함으로써 경영관리와 자율성의 상호작용, 경영성과에 관한 종합적인 분석모형을 제시하고자 한다. 이에 따라 본 연구는 경영관리요인과 경영성과 간 관계를 실증적으로 분석하고, 자율성이 어떠한 조절효과를 갖는지 검증하고자 한다. 이는 향후 지역문화재단의 전략적 운영 및 평가제도 개선에 실질적 시사점을 제공할 것이다.

## II. 이론적 배경

지역문화재단의 경영평가 결과와 재정독립성을 바탕으로 경영관리와 자율성의 상호작용, 경영성과에 관한 종합적 분석을 위하여 지역문화재단의 설립과 운영에 대한 전반적 흐름, 지역문화재단의 경영통제수단으로서의 경영실적평가, 본 연구의 변수로 작용하는 자율성과 경영관리요인, 경영성과에 대한 이론적 배경을 살펴보고자 한다.

### 2.1 지방공공기관의 운영근거와 성과평가

지방공공기관이란 지방자치단체의 출자·출연이나 재정지원을 받아 설립·운영되는 기관으로서, 지역주민들이 필요로 하는 공공서비스를 생산·공급하는 역할을 수행하는 실체라고 하였다(한인섭, 2017). 법령에 따라 지방공공기관은 「지방자치단체 출자·출연기관의 운영에 관한 법률」에 따른 지방출자출연기관, 「지방공기업법」에 따른 지방공기업, 「지방의료원의 설립 및 운영에 관한 법률」에 따른 지방의료원, 그리고 「지방자치단체출연 연구원의 설립 및 운영에 관한 법률」에 따른 지방연구원으로 구분할 수 있다.

지방출자출연기관은 문화·복지·교육 등 공익적 영역에서 설립되어 사업 성과, 조직 운영 및 재무관리시스템, 고객만족 등을 중심으로 성과가 평가된다. 지방공기업은 도시개발·주택건설, 상하수도·교통·환경관리 등 주민 생활과 직결된 서비스를 제공하며, 기업의 경제성과 공공성의 균형 달성이 중요한 평가 기준이 된다. 지방연구원은 지역 정책 연구와 발전 전략 수립을 수행하며, 연구 성과의 질과 활용도, 정책 연계성 등이 성과평가에 반영된다. 지방의료원은 지역 공공의료 제공을 목적으로 하며, 공공보건의료사업, 주민 건강증진, 응급의료 제공 등을 수행하고, 의료서비스의 질과 접근성, 재정 건전성 등이 주요한 평가 요소이다.

결국 지방공공기관은 <표 1>과 같이 법적 근거와 기능에 따라 상이한 특성을 지니지만, 모두 지역사회의 공익 증진을 공통된 목적으로 한다. 이에 따라 성과평가 또한, 단순한 효율성 차원을 넘어 주민만족과 사회적 가치, 지역사회 기여도를 포괄적으로 반영하는 특징을 가진다.

<표 1> 지방공공기관의 특성 및 평가

구 분	지방출자출연기관	지방공기업	지방출연연구원	지방의료원
근거법령	지방출자출연법	지방공기업법	지방연구원법	지방의료원법
경영방향	경영 효율성, 공공복리 증진	기업의 경제성, 공공복리 증대	경영 효율성, 공공복리 증진	경영 효율성, 공공복리 증진
기관종류	지역문화재단, 출자 주식회사	도시개발공사, 시설관리공단	지방연구원	지방의료원
경영평가	주요사업의 추진 현황 및 실적, 조직인사 및 재무관리 현황, 고객서비스 등	경영목표 달성도, 업무 능률성, 공익성, 고객서비스 등	경영목표의 달성도, 연구결과의 활용성, 업무의 능률성, 예산관리적정성 등	공공보건의료사업 비중, 지역주민 건강증진 기여도, 업무 능률성, 고객서비스 등

주) 지방출연연구원과 지방의료원은 넓은 범위에서 지방출자출연기관에 포함할 수 있음

## 2.2 지역문화재단의 개관

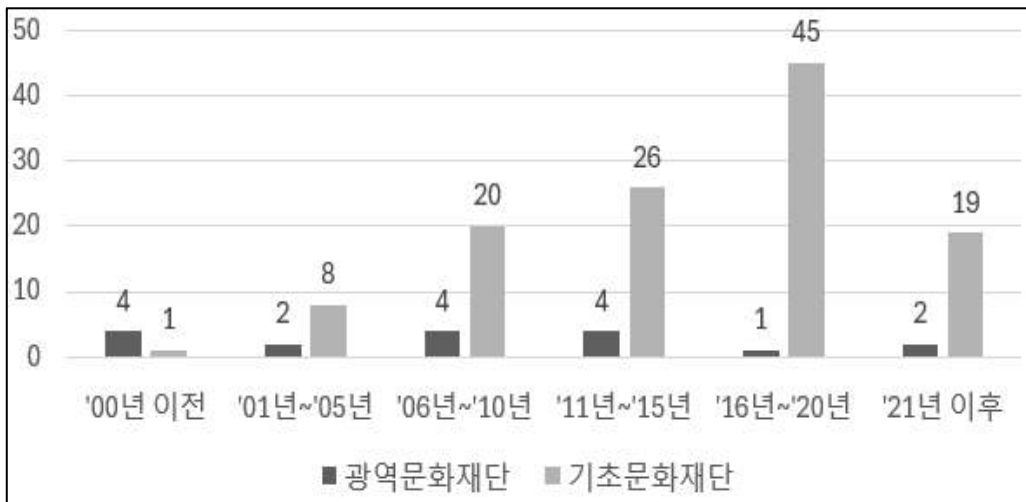
지역문화재단은 지방출자출연기관의 여러 유형 중 하나로서, 1995년 지방자치제도가 본격적으로 실시되면서 분권과 분산에 대한 논의 확산과 함께 대두되었으며, 1997년 경기도가 경기문화재단을 설립한 이래에 각 지방자치단체에서 지역문화 육성 차원에서 지속적으로 문화재단을 설립하고 있다.

지역문화재단 설립 시, 재원을 출연한 지방자치단체의 성격에 따라 광역문화재단과 기초문화재단으로 구분하기도 한다. 과거 문화예술진흥법 제4조 제2항 ‘특별시·광역시·도 또는 특별자치도는 지방문화예술의 진흥을 위한 사업과 활동을 지원하게 하기 위하여 재단법인을 설립할 수 있다.’라는 조항에 따라 광역문화재단의 설립 근거만 존재

하였으나, 지역문화진흥법(2014.1.28. 제정, 2014.7.29. 시행) 제19조 제1항 ‘지방자치단체의 장은 지역문화진흥에 관한 중요 시책을 심의·지원하고 지역문화진흥 사업을 수행하기 위하여 지역문화재단 및 지역문화예술위원회를 설립·운영할 수 있다.’라는 조항이 명시됨에 따라 광역지방자치단체의 문화재단 설립 근거로 존재하던 문화예술진흥법 제4조가 삭제되고 문화재단의 설립에 관한 근거가 광역과 기초의 구분 없이 통합되었다.

지역문화재단은 지역문화진흥법이 제정되면서 급격히 설립되어, 2024년 1월 1일 기준으로 광역문화재단 17개, 기초문화재단 119개가 운영되고 있으며, 지역문화재단의 기간별 설립 현황은 <그림 1>과 같다. 지방출자·출연기관의 설립 절차 상 설립방침 결정 단계부터 설립 단계까지 약 1년 정도<sup>1)</sup> 소요됨을 감안하면 2014년 지역문화진흥법 시행 이후 설립을 추진한 지자체가 67개로 약 49%를 차지한다.

<그림 1> 지역문화재단 기간별 설립 현황



주) 2024 전국 문화기반시설 총람(문화체육관광부, 2024.12.19.) 재구성

문화재단 설립의 본래의 취지를 지역문화진흥법 시행령 제21조를 통해 이해할 수 있는데, 해당 조항에서 명시하는 지역문화재단 및 지역문화예술위원회의 사업범위에 포함되어야 할 사업은 ① 지역문화진흥을 위한 사업의 개발, 추진 및 지원, ② 지역문화 관련 정책개발 지원과 자문, ③ 지역문화전문인력의 양성 및 지원, ④ 지역문화에

1) 지방 출자·출연기관 설립 기준(행정안전부, 2024.03.27.)에 의하면 설립에 약 17개월 정도 소요되나, 2014년 지역문화진흥법 이후 설립 기준의 개정으로, 사전협의 및 설립협의, 전문기관 타당성검토 등의 절차 추가, 2014년 법 개정 당시 대비 약 6~8개월 추가 소요

술단체 지원 및 활성화 사업 추진, ⑤ 지역문화 협력 및 연계·교류에 관한 업무, ⑥ 지역 내 공정한 문화환경의 조성, ⑦ 그 밖에 지역문화진흥을 위하여 필요하다고 인정하는 사업 등이 있다.

## 2.3 지역문화재단의 경영실적평가

지역문화재단을 포함하는 지방출자·출연기관의 통제 수단으로써 지방출자출연법 제 28조를 근거로 하는 경영실적 평가를 실시하고 있다. 경영실적평가를 위해서 행정안전부에서는 경영실적 평가의 원활한 운영을 위한 정보제공의 목적으로 제안모델<sup>2)</sup>을 제공하고 있다. 제안모델은 매년 공표되며, 강제로 이행되어야 하는 의무사항은 아니나, 대부분 지방자치단체는 경영평가의 객관성 확보와 타 출자출연기관과의 비교 등을 위하여 제안모델을 활용하여 경영평가를 실시하고 있다. 2023년도 제안모델에 의하면, 경영평가의 기본방향은 ‘공공성과 효율성의 균형적 평가기반 마련’, ‘재무 건전성 및 경영 효율성 강화’, ‘수요자 중심의 평가 강화와 평가의 공정성 제고’, ‘평가결과 환류를 통한 지방출자·출연기관 발전 유도’ 등 공정하고 객관적인 평가가 이루어지는 것을 목표로 하고 있다.

행정안전부 제안모델의 평가영역의 구분에 대해서 <표 2>와 같이 2022년 이전의 평가영역과 2023년 이후의 평가영역을 살펴보면 살펴보면 2022년 이전까지는 평가영역이 지속가능경영, 경영성과, 사회적 가치 등 3개 영역으로 구분되어 왔으나, 2023년도 이후 종합적으로 평가할 수 있도록 기존의 지속가능경영과 사회적 가치를 경영관리로 통합하여, 경영관리와 경영성과로 구성하여 평가에 활용하도록 하고 있다. 실제로 지역문화재단의 2023년도 경영평가 결과를 살펴보면 경영관리와 경영성과의 2가지 영역으로 구분하여 경영평가가 이루어졌다.

따라서, 지역문화재단의 경영성과는 단순한 재무성과뿐 아니라, 리더십, 경영시스템, 사회적 책임 등 경영관리의 내적 요인들과의 상호작용 속에서 종합적으로 평가된다. 이러한 경영실적평가 제도의 구조적 특성은 본 연구의 변수 설정 및 실증분석의 기초가 된다.

2) 2023년 지방출자·출연기관 경영평가 제안모델(행정안전부, 2023.02.)을 참조하였으며, 매년 경영평가 제안모델이 공표되나, 본 연구에서 사용한 경영평가 결과가 2023년 실적에 대한 경영평가로, 대부분 기관의 평가가 해당연도 제안모델에 따라 이루어짐

< 표 2 > 지방출연기관 평가영역-평가지표 구분

평가영역		평가지표(세부지표)
기준	변경	
지속가능 경영	경영관리	경영층의 리더십, 전략경영, 조직·인사관리시스템, 재무관리시스템
사회적 가치		일자리창출 및 일가정 양립, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난·안전관리, 지역상생발전
경영성과		주요사업(사업성과의 적절성)
		경영효율성과(유형별 경영성과지표)
		고객만족성과(고객만족도)

## 2.4 지역문화재단의 경영관리요인

앞서 살펴본 바와 같이, 지방출자·출연기관의 경영평가는 경영관리영역과 경영성과 영역으로 구성되며, 경영관리영역은 리더십, 경영시스템, 사회적 책임 등을 포함한다. 본 절에서는 지역문화재단 경영성과에 영향을 미칠 것으로 판단되는 요인을 선행연구를 바탕으로 고찰하며, 경영관리요인은 리더십, 경영시스템, 일자리 확대, 사회적 책임 등의 중분류로 구분되고 중분류는 평가지표로 세분화된다.

### 2.4.1 리더십과 경영시스템

지역문화재단은 지역문화진흥을 위해 설립된 지방출자·출연기관으로, 성과는 조직 내부의 리더십과 경영시스템에 영향을 받게 된다. 리더십은 조직의 방향과 전략을 설정하고, 경영시스템은 이를 실행하는 구조와 절차를 제공함으로써 조직의 목표 달성을 지원한다.

조정윤과 배관표(2025)는 윤리경영이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 공공기관의 성과로 사업성과, 청렴도, 고객만족도의 변수를 사용하였으며, 윤리경영 환경으로 리더십, 전담조직, 규정제정, 대내외소통 등의 변수를 사용하였다. 결과적으로 경영진 리더십이 사업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대내외 소통은 청렴도와 고객만족도에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

황은진 등(2022)은 공공기관 경영실적평가 결과를 토대로 안전 및 환경, 사회적 가치, 감사직무실적평가 등을 활용하여 ESG 활동을 측정하였으며, 조직성과의 종속변수로는 매출액, 고유목적사업 성과, 혁신적 평가점수로 하였고, 조절변수는 리더십과 인적자원관리시스템을 활용하였다. 그 결과 ESG 활동은 조직성과에 영향을 미치며, ESG 활동과 고유목적사업 성과에 리더십과 인적자원관리시스템의 조절효과가 확인되었다.

박민정(2022)은 재무구조와 경영성과의 문제점과 개선방안에 대해 살펴보았으며, 부채비율과 당기순이익 등 재무구조 측면에서 위험한 상황임에도 불구하고 경영평가에는 재정 상태에 대한 평가 비중이 너무 낮음을 지적하고 재정운영 관련 평가요소들의 비중을 높일 필요가 있음을 시사하고 있다.

따라서 지역문화재단 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 리더십, 전략, 인사시스템, 재무관리시스템 등으로 확인하였으며, 이 요인은 경영성과영역에 서로 다른 영향을 미칠 수 있다. 이에 따라 경영관리요인을 독립변수로, 재정적 자율성을 조절변수로 설정하며, 경영성과와의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

#### 2.4.2 사회적 책임

지역문화재단은 공공기관으로서 단순한 문화예술 프로그램을 넘어 지역사회와 상생을 도모하는 사회적 책임을 수행해야 한다. 사회적 책임은 단순한 윤리적 의무를 넘어, 조직의 장기적 지속가능성과 지역사회와의 상생을 도모하는 전략적 기능을 수행한다. 특히 문화재단은 공공문화서비스를 담당하는 기관으로서, 사회적 가치 창출이 조직성과의 척도로 간주된다. 이는 지역주민과의 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전 등 다양한 영역에서 나타날 수 있으며, 또한 사회적 책임활동은 공유가치 창출의 관점에서 지역사회의 지속가능한 발전을 위한 전략적 접근으로 설명할 수 있다.

손지은과 김은지(2023)는 지방공기업의 ESG 경영 성과요인에 대해 연구하면서 경영평가지표 상 전략경영과 온실가스감축을 환경분야(E) 변수로, 조직인사관리와 재난안전관리, 지역사회공헌, 일자리창출, 윤리경영을 사회분야(S) 변수로, 소통 및 참여를 거버넌스(G) 변수로 적용하여 분석하였다. 연구결과 중 사회적 책임에 해당하는 지표와 경영성과 간의 관계에 대해서 살펴보면 재난안전관리와 윤리경영은 고객만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 재무성과에 대하여 윤리경영은 정(+)의 영향을 미치나, 지역사회공헌은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경영효율성효과에는 지역사회공헌이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 2.5 경영성과의 개념과 측정

공공기관의 성과는 단일한 지표로 포착되기 어려우며, 정책적·행정적·재정적·서비스적 측면을 복합적으로 반영하는 다차원적 개념으로 이해된다(Koppell, 2005). 특히 지방공공기관의 성과는 정책의 적절성과 실행 가능성, 주민 만족도, 효율적 자원 활용 여부 등을 통합적으로 평가할 필요가 있다. 본 연구에서 변수의 틀로 활용한 출연기관 경영평가 영역 중 경영성과 영역은 ‘주요사업(사업성과의 적절성)’, ‘경영효율성과(유형별 성과지표)’, ‘고객만족성과(고객만족도)’의 지표로 구성되며(행정안전부, 2023), 다른 측면에서 공공기관의 성과는 BSC(Balanced Score Card)관점에서 재무적 성과, 고객관점, 내부프로세스, 학습 및 성장 등 다양한 차원에서 설명될 수 있다(Kaplan and Norton, 1996), 경영성과 영역의 지표와 BSC 관점은 서로 접목하여 해석할 수 있는데, 먼저 재무적 성과는 민간기업과 달리 공공기관의 근본적 성과목표라기 보다는 관리역량의 일부로 간주되므로 경영관리영역(재무관리시스템)에 포함하였다. 고객 관점은 주민과 이용자의 만족도를 반영하는 고객만족성과와 연결된다. 내부 프로세스는 기관이 보유한 자원을 활용하여 얼마나 효율적으로 성과를 창출하는지를 중시한다는 점에서 경영효율성과와 대응되고, 학습 및 성장 관점은 장기적으로 정책 목표 달성에 기여하는 바를 강조한다는 점에서 사업성과의 적절성에 대응된다.

사업성과의 적절성(performance relevance)은 기관이 수행하는 사업이나 활동이 정책목표와 얼마나 부합하는지를 측정하는 개념으로, 공공기관의 성과관리에서 성과지표의 타당성과 부합성은 성과적절성의 핵심으로 제시된다. 이는 단순한 산출(output)이 아닌 목적의 일치성(effectiveness)을 강조한다는 점에서 평가의 질적 측면을 보완하는 개념으로 간주된다.

경영효율성과(managerial efficiency performance)는 기관이 수행하는 사업이나 활동이 얼마나 효율적인 성과를 창출하였는지에 대한 지표이다. 문화재단의 경영평가에서는 공연전시공간 중심의 기관은 공연전시공간의 가동실적, 프로그램 중심의 기관은 문화예술 향유 확대, 관광사업 중심의 기관은 관광산업 활성화 실적 등 기관별 특수성에 따라 다양한 지표가 활용된다.

고객만족도(customer satisfaction)는 공공서비스 수혜자의 평가를 기반으로 한 성과지표로서, Morgeson and Petrescu(2011)는 미국 연방기관을 대상으로 한 연구에서 고객만족도가 조직신뢰 및 정책지지에 유의미한 영향을 미친다고 보고하였다.

경영효율성과는 기관이 자원을 활용하여 성과를 창출한 정도를 보여주는 중요한 결과지표이지만, 지방출연기관의 성격과 사업영역에 따라 적용되는 세부 지표가 상이하다는 한계가 있다. 실제 경영평가에서는 공연·전시 공간 가동실적, 문화예술 향유 확대, 문화예술 지원 및 교육, 문화교류 및 관광산업 활성화 실적 등 기관별 여건과 특

수성을 반영한 다양한 지표가 사용되므로, 이를 동일한 기준에서 비교·분석하기 어렵다. 동일한 지표를 사용하는 기관들만을 묶어 분석하는 방식이 가능하나, 이 경우 표본 수가 크게 제한되어 본 연구의 분석틀에는 적합하지 않다. 따라서 본 연구는 공통 성과 대표성을 갖춘 ‘사업성과의 적절성’과 ‘고객만족성과’를 경영성과의 대표 변수로 설정하였다. 향후 연구에서는 동일 지표를 활용하는 기관 군을 대상으로 한 심층 분석이나, 표본 수의 제약을 보완할 수 있는 대체적 연구모형을 적용하여 경영효율성을 포함한 다차원적 성과 분석을 시도할 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 성과적절성, 고객만족도를 지역문화재단의 경영성과를 대표하는 종속변수로 설정하고, 이와 경영관리영역의 요인과의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다.

**가설 1. 경영관리영역의 요인(경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전)은 경영성과에 정(+의 영향을 미칠 것이다.**

가설 1-1. 경영관리영역의 요인(경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전)은 사업성과의 적절성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 경영관리영역의 요인(경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전)은 고객만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2.6 지역문화재단의 자율성

문화재단과 같은 조직의 자율성은 구성원들이 외부의 통제나 지시, 간섭 없이 자율적으로 목표를 설정하고, 목표 달성을 위해서 사업을 추진할 수 있는 권한 및 책임을 갖는 것을 의미하며, 이는 운영의 유연성과 효율성을 높일 수 있는 요소라 할 수 있다. Deci and Ryan(1985)의 자기결정이론(Self-determination theory)은 인간의 자율적 동기가 조직 내에서 내재적 동기를 유발하고, 이는 높은 수준의 성과로 이어진다고 설명한다. 특히 지역문화재단과 같은 조직은 문화적 창의성과 지역 특성을 반영한 맞춤형 기획이 중요하므로 제도적 자율성(재정독립성, 인사독립성 등)의 확보가 조직의 전략적 운영 및 성과에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다.

이장범과 양은진(2023)은 대리인이론(agency theory)과 청지기이론(stewardship theory)을 바탕으로 자율성과 조직성과의 관계에 대해 연구를 하였다. 이 연구의 자율성에 관한 변수로 Hackman and Oldham(1976)이 제시한 직무자율성과 관련된 문

향을 활용하였으며, 자율성과 조직성과의 관계를 조절하는 변수로서 공공봉사동기의 영향력과 조직몰입의 매개효과를 추정(공공봉사동기에 대한 조절된 매개효과를 분석)하고, 봉사동기가 가지는 자율성이 조직몰입을 매개하여 조직성과에 미치는 영향에 대한 조절효과를 밝히고자 하였다. 이장범과 양은진(2023)은 자율성이 조직성과에 영향을 미치며, 자율성과 조직성과의 관계에서 공공봉사동기가 조절효과가 있다고 하였다.

고영준(2023)은 공공기관 조직자율성의 선행요인에 대한 실증연구를 진행하였는데, 공공기관의 자율성 측정을 공식적 조직자율성과 실질적 조직자율성으로 구분하여 측정하였으며, 공식적 조직자율성은 소유지배구조, 재정지원, 관리규제, 사업규제 등 4개 영역으로 구분하였고, 실질적 조직자율성은 기관의 의사결정에 대한 관련 정부기관의 의견 반영정도를 응답하는 7개 문항의 요인값을 이용하여 측정하였다. 특히 공식적 조직자율성의 재정지원은 전체 수입액 중 정부 순지원수입액을 제외한 다른 항목의 수입액의 비율로 측정하였는데, 재정적 자율성은 정부로부터의 재정지원에 의존하는 정도와 자체적으로 재정을 조달하는 정도의 상대적 수준으로 정의하고 있다.

정광호와 권기현(2003)은 정부의 규제나 자원의존성이 비영리조직의 자율성에 미치는 영향을 연구한 결과, 정부의 재정지원을 통하여 비영리조직의 자율성에 영향을 미치고 있음을 입증하였으며, 정부의 지원이 비영리조직의 자율성을 심각하게 훼손할 수 있다고 하였다.

고준환과 조강주(2021)는 M.Porter의 다이아몬드모델에 따라 문화재단 경쟁력 강화요인의 상대적 중요도를 분석한 결과 조직 자율성과 거버넌스가 가장 중요하며, 중장기 전략과 경영시스템, 조직문화와 변화대응 능력이 중요한 요인이라고 설명하고 있다.

종합하면, 자율성은 지역문화재단의 창의적 운영과 전략적 목표 달성을 가능하게 하는 핵심 요인이며, 이는 공식적 제도(예산·인사 독립성)와 실질적 운영 권한(의사결정 참여 등) 모두를 포함한다. 이러한 자율성은 경영성과에 직간접적으로 영향을 미치며, 공공봉사동기나 조직문화와 같은 내부 요인에 의해 조절될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 자율성을 조절변수로 설정하여, 경영관리요인과 경영성과 간 관계에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

**가설 2. 경영관리영역의 요인(경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전)은 조직 자율성 수준이 높을수록 경영성과에 대한 정(+)<sup>1</sup>의 영향이 더 클 것이다.**

가설 2-1. 경영관리영역의 요인(경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템,

재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전)은 조직 자율성 수준이 높을수록 사업성과의 적절성에 대한 정(+)의 영향이 더 커질 것이다.

가설 2-2. 경영관리영역의 요인(경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전)은 조직 자율성 수준이 높을수록 고객만족에 대한 정(+)의 영향이 더 커질 것이다.

### Ⅲ. 실증분석

본 장에서는 앞서 이론적 배경을 통해 설정한 경영관리요인, 자율성, 경영성과 간의 관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 먼저 이론적 배경을 통하여 <표 3>과 같이 변수를 도출하였으며, 도출된 변수들 간의 관계를 반영한 연구모형을 제시하고, 이를 기반으로 구체적인 연구가설을 설정한다. 데이터 수집 및 분석방법과 관련하여 사용된 자료의 수집 방법과 변수 측정 방식을 설명하고, 적절한 통계기법을 활용한 분석 방법을 제시함으로써 연구모형의 타당성을 검증하고자 한다.

<표 3> 지방출연기관 평가지표 중 변수 도출

평가영역 (대분류)	평가부문 (중분류)	평가지표(세부지표)	적용 여부	비 고
경영관리	리더십	경영층의 리더십	○	
		전략경영	○	
	경영시스템	조직인사관리시스템	○	
		재무관리시스템	○	
	일자리 확대	일자리창출 및 일가정양립	×	이론적 근거 부족, 기관 간의 일관성 부족
	사회적 책임	소통 및 참여	○	
		윤리인권경영	○	
		재난·안전관리	○	
지역상생발전		○		
경영성과	주요사업	사업성과의 적절성	○	
	경영효율성과	사업유형별 상이	×	기관별 상이한 지표 사용
	고객만족성과	고객만족도	○	

### 3.1 연구모형

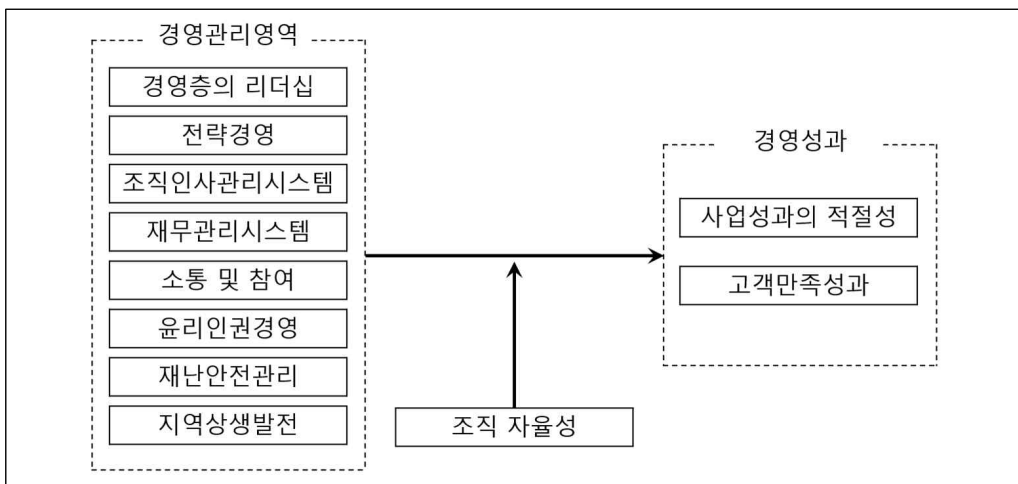
본 연구는 지역문화재단의 경영관리요인이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 이 과정에서 조직 자율성의 수준이 해당 영향관계에 미치는 조절효과를 검증하고자 한다. 이를 위해 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 독립변수, 종속변수, 조절변수를 설정하고, 이들 간의 관계를 모형화하였다.

독립변수로는 지역문화재단의 경영관리요인을 구성하는 리더십, 경영전략, 인사관리 시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전 등 총 8개 변수로 설정하였다. 이 변수들은 지역문화재단 경영평가의 경영관리영역의 구성요소이자, 선행연구에서 조직성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 입증된 바 있다. 종속변수는 재단의 경영성과를 구성하는 두 가지 차원, 즉 사업성과의 적절성과 고객만족성으로 구분하였다. 이는 지역문화재단의 임무 수행에 대한 성과지표로 기능하고 있으며, 이해관계자 관점에서 조직의 실질적 효과성을 판단하는 데 활용이 가능하다.

한편, 조직 자율성은 문화재단의 운영 효율성과 직결되는 요인으로, 본 연구에서는 조절변수로 설정하였다. 자율성, 특히 본 연구에서 분석하는 재정 독립성은 기관의 경영목표 설정과 목표 달성을 위해 사업을 추진할 수 있는 재량권과 관련한 것으로, 경영관리활동이 성과로 이어지는 과정에서 그 효과의 크기를 증폭, 또는 약화시킬 수 있다.

이러한 변수 구성에 따라, 본 연구는 <그림 2>와 같은 연구모형을 설정하였다. 이 연구모형을 통해 경영관리요인이 경영성과에 미치는 직접적 영향을 검증함과 동시에, 조직 자율성이 경영관리요인과 경영성과의 관계에 미치는 조절효과도 함께 분석하고자 한다.

<그림 2> 연구모형



### 3.2 연구대상 및 자료수집

본 연구는 지역문화재단의 경영관리영역의 요인과 경영성과 간의 관계를 실증적으로 분석하기 위해, 2023년도 실적에 대해 2024년도 실시한 경영평가 결과를 분석자료로 활용하였다. 연구대상은 광역 및 기초지방자치단체가 설립한 지방출자출연기관 가운데 문화예술진흥 및 지역문화 활성화를 주된 목적사업으로 하는 지역문화재단으로 한정하였다.

자료는 지방공공기관 통합공시시스템(클린아이)에서 각 기관이 직접 공시한 2024년도 경영평가 결과보고서를 통해 독립변수인 경영관리영역의 요인과 종속변수인 경영성과를 추출하였고, 기관별 결산서를 바탕으로 조절변수인 자율성 측정을 위해 손익계산서 상 사업수익 내역을 수집하였다. 보고서에 명시된 평가지표별 세부 점수와 등급 정보를 항목별로 정리하여 변수화하였으며, 동일한 평가지표 체계를 적용받는 기관들만을 분석에 포함시켰다. 이 과정에서 경영평가 보고서를 시스템에 공시하지 않았거나, 등급만 공시하고 세부 점수를 공개하지 않은 기관은 분석대상에서 제외하였다.

최종 분석에 포함된 표본은 총 96개 지역문화재단이며, 각 재단에 대해 경영관리영역의 요인(리더십, 전략, 인사관리, 재무관리, 소통 및 참여, 윤리경영, 인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전 등)과 경영성과(사업성과 적절성, 고객만족성과)에 대한 평가 점수를 변수화하여 회귀분석에 활용하였다. 모든 변수는 분석의 일관성을 확보하기 위해 정규화 및 단위 조정 과정을 거쳐 처리되었다.

### 3.3 변수의 구성

본 연구에서 사용한 주요 변수는 모두 지역문화재단의 2023년도 실적을 바탕으로 2024년에 실시된 경영평가 결과에서 도출하였다. <표 4>와 같이 독립변수로는 경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전 등을 포함하며, 각 항목은 경영평가 결과보고서 내의 평가지표별 획득 점수를 기준으로 배점 대비 득점을 백분율로 환산하여 측정하였다.

종속변수는 사업성과의 적절성과 고객만족성과로 구분되며, 각각 사업추진의 기획 및 실행 적절성, 그리고 고객만족도 평가 항목의 점수를 독립변수와 동일한 방법으로 환산하여 활용하였다. 조절변수인 조직 자율성은 기관의 재정 등의 자율성 수준에 대한 항목으로 구성되며, 각 기관의 결산서 상 자체수입 비율을 범주화하여 분석에 포함하였다.

<표 4> 변수의 정의 및 내용

구분	변수명	정의 및 내용
종속 변수	사업성과 적절성	고유사업 목표 설정 및 실행의 타당성, 신규사업 발굴노력 등 성과관리 적절성
	고객만족성과	고객만족도조사 결과와 전년도 대비 개선도 반영
독립 변수	경영층의 리더십	리더십 발휘, 구성원 동기부여, 소통노력, 핵심가치 공유 등
	전략경영	중장기 전략, 외부 지적사항 개선을 위한 노력 등
	조직인사관리시스템	조직구성 적절성, 인사운영 합리성 등
	재무관리시스템	재정건전성, 예산 집행 효율성 등
	소통 및 참여	이해관계자와의 소통체계, 의견수렴 구조 등
	윤리인권경영	기관 차원의 윤리경영 및 인권경영 구현 노력
	재난안전관리	안전관리체계 운영 적절성, 안전사고 발생 건수 등
지역상생발전	지역 내 다양한 공익적 활동과 기여도	
조절 변수	조직 자율성	기관의 재정 독립성 수준

### 3.3.1 종속변수 - 경영성과

본 연구에서 종속변수는 지역문화재단의 경영성과를 구성하는 핵심 성과지표인 ‘사업성과의 적절성’과 ‘고객만족성과’로 설정하였다. 이는 지방출자출연기관 경영평가의 성과영역 중 정성평가 항목에 해당하며, 재단의 사업 수행 결과와 이용자 반응을 정량적으로 반영할 수 있는 지표들이다(<표 4> 참조).

사업성과 적절성 변수는 해당 문화재단의 고유사업에 대한 목표를 부여하고 관리 및 환류하는 체계가 적절한지에 대한 평가와 더불어 목표를 달성하기 위해 추진하는 제도가 적절한지에 대해 평가하는 것으로, 목표 설정 및 관리 타당성과 신규사업 발굴노력 등이 평가내용에 포함된다. 본 연구에서는 평가결과보고서에 명시된 항목별 획득 점수를 가중치 기준으로 환산한 백분율 점수를 활용하였다.

고객만족성과는 평가기관, 혹은 문화재단이 실시한 고객만족도 평가점수와 전년 대비 개선 수준에 대해 평가하는 것으로, 고객의 서비스 체감 만족 수준과 전년 대비 개선 정도를 함께 반영한다. 구체적으로는 ① 당해년도 고객만족도 평가(60점 만점)와 ② 전년 대비 개선도 평가(40점 만점)로 구성되며, 총점 100점을 기준으로 산정된다. 평가지표에 따르면, 전년 대비 개선도는 전년도 실적과 당해 실적 간의 격차를 비율로 환산한다.

이와 같이 두 종속변수는 재단의 사업 추진 성과 및 서비스 수혜자의 만족도를 반영하는 지표로서, 지역문화재단의 실질적 경영성과를 다면적으로 설명할 수 있는 평가 항목이라 할 수 있다.

### 3.3.2 독립변수 - 경영관리영역 요인

본 연구의 독립변수는 지역문화재단의 경영관리 역량을 구성하는 요소로서, 지방공공기관 경영평가 항목 중 리더십, 경영시스템, 사회적 책임 부문에 해당하는 평가지표를 기반으로 구성하였다. 구체적으로는 경영층의 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전 등 총 8개 항목으로 정의하였으며, 각 항목은 해당 평가항목의 세부 평가내용과 문항구조를 반영하여 측정되었다 (<표 4> 참조).

‘경영층의 리더십’은 기관의 미션과 비전, 경영목표 달성 노력과 조직구성원에 대한 동기부여 노력과 성과, 그리고 대내외 이해관계자와의 협력증진을 위한 노력과 성과 등을 종합적으로 평가하는 항목이다. ‘전략경영’은 중장기 경영계획 수립 및 실행체계 적정성, 전기평가 및 외부감사 등 외부 지적사항 이행실적 등의 요소를 포함한 경영계획의 구체성 등을 평가한다. ‘조직인사관리시스템’은 조직인사관리의 적정성, 조직구성원의 적절성, 외부전문가 참여 및 임직원 교육실적 등을 평가하며, 조직운영의 공정성과 유연성 수준을 반영한다.

‘재무관리시스템’은 재무구조의 건전성, 예산편성 및 집행의 합리성, 재무적 운영 노력 등과 관련된 평가항목으로 구성되며, ‘소통 및 참여’는 조직 내부 및 외부 이해관계자와의 소통 구조, 참여 기반의 의사결정 체계, 고객·주민 의견 수렴체계 등을 평가한다. ‘윤리인권경영’은 각종 불공정 행위나 부정, 부패행위 근절 등 공정사회를 구현하기 위한 윤리경영노력과 기관 내외부에서 인간의 존엄과 가치향상 등 인권경영 구현 노력과 성과 등의 운영 수준을 통합적으로 평가한다.

‘재난안전관리’는 조직 차원의 재난안전관리 체계 구축 여부, 재난·안전 관리역량 강화 노력, 재난안전 관리체계 운영의 적절성 등의 정성평가 항목과 실제 발생한 안전사고 건수에 대한 항목으로 구성된다. ‘지역상생발전’은 공공기관으로서 사회적 역할을 충실히 수행하기 위하여 추진한 지역 내 다양한 공익적 활동과 기여도, 구매실적 등을 중심으로 평가된다.

이들 항목은 모두 2024년도 지방공공기관 경영평가 결과보고서 내의 세부 점수 항목에서 추출하였으며, 각 항목별 가중치가 반영된 획득 점수를 백분율(%)로 환산하여 계량화하였다. 평가 항목 간 점수 분포 및 가중치 차이를 고려하여 각 독립변수는 개별 항목 단위로 변수화하였으며, 실증분석 과정에서는 모든 독립변수를 평균 중심화(mean-centering) 처리하여 다중공선성을 완화하였다.(Aiken and West, 1991)

### 3.3.3 조절변수 - 조직 자율성

본 연구에서는 조직 자율성을 조절변수로 설정하여, 경영관리요인이 경영성과에 미치는 영향이 자율성 수준에 따라 어떻게 달라지는지를 분석하였다. 조직 자율성은 공

공기관의 운영 독립성과 책임성을 결정짓는 중요한 구조적 요인이며, 특히 예산편성 및 운용에서의 자율성은 기관의 전략적 유연성과 효율성 확보에 결정적인 역할을 한다고 볼 수 있다.

본 연구에서 측정한 조직 자율성은 보다 구체적으로 재정자율성(financial autonomy) 개념에 기반하였다. 이는 기관이 정부 재원에 얼마나 의존하고 있는지, 자체 수입을 얼마나 확보하고 있는지, 그리고 재정 손실에 대한 책임성을 어느 정도 부담하고 있는지를 나타내는 개념이다. 이에 따라 각 지역문화재단의 결산서 상 수입금 내역을 분석하여, 전체 수입 대비 자체수입(영업수입 및 보조사업수입)의 비율을 계산하였다.

이 수치를 기준으로 전체 표본의 중앙값(median)을 산출한 후, 해당 기관의 자체수입 비율이 중앙값 이상인 경우에는 1(높은 자율성), 미만인 경우에는 0(낮은 자율성)을 부여하여 더미변수(binary variable)로 변수화하였다. 이와 같은 방식은 공공기관의 자율성을 직접적으로 측정하기 어려운 현실적 한계를 고려하여, 실질적인 재정 독립성 수준을 반영할 수 있는 정량적 접근으로 활용하였다.

## IV. 분석결과

본 장에서는 제3장에서 설정한 연구모형과 가설에 따라 수행한 실증분석 결과를 제시한다. 실증분석은 지역문화재단의 경영관리요인이 경영성과에 미치는 영향을 검증하고, 조직 자율성의 조절효과를 확인하는 것을 목적으로 한다. 경영관리요인이 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 조직 자율성의 조절효과는 상호작용항을 포함한 조절회귀모형을 통해 분석하였다. 이러한 절차를 통해 본 연구에서 설정한 가설들의 통계적 유의성과 설명력을 검토하였다.

### 4.1 상관관계 분석

회귀분석에 앞서 주요 변수 간의 상관관계를 확인하기 위해 <표 5>와 같이 Pearson 상관분석을 실시하였다. 상관분석에 포함된 변수는 경영관리요인(독립변수) 8개와 경영성과(종속변수) 2개로 구성되며, 조절변수인 자율성은 이진변수의 특성상 상관분석에서 제외하였다.

&lt;표 5&gt; 변수 간 상관관계 분석

구분	리더십	전략경영	조직인사 관리	재무관리	소통 및 참여	윤리인권 경영	재난안전 관리	지역상생 발전	성과 적절성	고객만족
리더십	1									
전략경영	0.586**	1								
조직인사 관리	0.395**	0.482**	1							
재무관리	0.140	0.305**	0.460**	1						
소통 및 참여	0.322**	0.394**	0.429**	0.164	1					
윤리인권 경영	0.409**	0.465**	0.404**	0.149	0.528**	1				
재난안전 관리	0.146	0.166	0.049	0.064	0.161	0.238*	1			
지역상생 발전	0.311**	0.191	0.242*	0.353**	0.401**	0.294**	0.225*	1		
성과 적절성	0.439**	0.325**	0.166	0.226*	0.341**	0.272**	0.410**	0.440**	1	
고객만족	0.061	-0.225*	-0.087	-0.110	-0.018	-0.210*	0.047	0.006	0.045	1

주) \*:p<0.05, \*\*:p<0.01

상관분석 결과, 대부분의 독립변수들은 종속변수인 성과 적절성과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 특히 리더십은 성과 적절성과  $r=0.439$ ,  $p<0.01$ 로 비교적 강한 정(+)의 상관관계가 나타났다. 이와 유사하게, 전략경영도 성과 적절성과 유의한 양의 상관관계를 보였으며( $r=0.325$ ,  $p<0.01$ ), 재난안전관리와 지역상생발전 또한 유의한 상관관계가 나타났다.

고객만족성과는 전략경영과 윤리인권경영에 부(-)의 상관관계가 유의한 것으로 나타났다으며, 나머지 독립변수와는 유의미한 관계가 나타나지 않았다.

독립변수들 간의 상관계수도 대부분 0.5 이하로 나타나 다중공선성의 가능성은 낮은 수준으로 판단된다. 가장 높은 상관계수는 리더십과 전략경영 간의 관계로  $r=0.586$ 이며, 이는 허용 가능한 수준 내의 상관으로 해석된다. 또한 각 변수는 개념적으로도 구분된다. 리더십은 조직 구성원에게 비전을 제시하고 동기를 부여하는 행위적 측면에 초점을 두는 반면, 전략경영은 중장기 전략 수립과 목표 설정·자원배분과 같은 관리 시스템적 측면에 해당한다. 조직인사관리시스템은 인사운영의 합리성과 적정성을 의미하며, 재무관리시스템은 예산 편성과 집행 효율성 등 자원 활용의 관리능력을 강조한다. 소통 및 참여는 이해관계자와의 의견 교환과 참여 구조를, 윤리·인권

경영은 제도적 윤리 준수와 인권 보장을 중심으로 한다. 재난안전관리는 안전계획과 사고 예방 체계라는 리스크 관리 기능을, 지역상생발전은 지역 내 공익적 활동과 기여를 반영한다. 따라서 일부 변수 간에 상관성이 존재하더라도, 각 변수는 성격과 기능에서 차별적 의미를 가지므로 독립적 요인으로 해석할 수 있다.

상관분석 결과를 종합하면 본 연구에서 설정한 경영관리요인들이 일부 경영성과와 일정 수준의 관련성을 갖는다는 점을 시사하며, 향후 회귀분석을 통해 이러한 관계의 방향성과 영향력을 보다 정밀하게 검증하고자 한다.

## 4.2 경영관리요인과 경영성과에 대한 회귀분석

경영성과에 대한 경영관리요인의 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 경영성과는 사업성과의 적절성, 고객만족성으로 구분되므로, 각각에 대한 가설을 설정하였고, 이에 대한 분석결과는 다음과 같이 <표 6>에 나타나 있다.

<표 6> 경영관리요인과 경영성과의 다중회귀분석 결과

구분		사업성과 적절성(모형1)		고객만족성과(모형2)	
		$\beta$	VIF	$\beta$	VIF
독립 변수	경영층의 리더십	0.316***	1.735	0.323**	1.735
	전략경영	0.046	1.949	-0.358**	1.949
	조직인사관리시스템	-0.153	1.770	0.023	1.770
	재무관리시스템	0.127	1.498	-0.040	1.498
	소통 및 참여	0.162	1.683	0.155	1.683
	윤리인권경영	-0.053	1.665	-0.280**	1.665
	재난안전관리	0.295***	1.106	0.107	1.106
	지역상생발전	0.209**	1.480	-0.022	1.480
모형 적합	F-value(p-value)	7.591***		2.126**	
	$R^2$	0.411		0.164	
	adj $R^2$	0.357		0.087	

주) \*:p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01

### 4.2.1 경영관리요인이 사업성과 적절성에 미치는 영향 분석

경영관리요인이 지역문화재단의 사업성과의 적절성에 미치는 영향을 확인하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 종속변수는 2024년도 경영평가 결과에서 사업성과 항목에 해당하는 백분율 점수를 활용하였다.

분석 결과, 전체 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $F=7.591$ ,  $p<0.001$ ). 모형의 결정계수( $R^2$ )는 0.411이며, 수정된 결정계수는 0.357로, 본 회귀모형이 종속변수의 약 35.7%를 설명하고 있음을 의미한다. 이는 경영관리요인과 자율성 변수가 사업성과의 적절성에 대한 유의미한 설명력을 가짐을 나타낸다.

개별 변수의 영향을 살펴보면, 경영층의 리더십( $\beta=0.316$ ,  $p<0.01$ ), 재난안전관리( $\beta=0.295$ ,  $p<0.01$ ), 지역상생발전( $\beta=0.209$ ,  $p<0.05$ ) 요인이 통계적으로 유의한 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 리더십, 재난 대응체계 구축, 지역과의 협력 강화 노력이 사업성과의 타당성 및 목표 달성 정도에 긍정적으로 기여하고 있음을 시사한다. 반면, 조직인사관리시스템과 윤리인권경영은 부(-)의 계수를 보였으나 통계적으로 유의하지 않았다.

공선성 진단 결과, 모든 독립변수의 VIF 값은 5 미만으로 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단된다. 이상의 결과는 경영관리요인 중 일부 요인이 사업성과에 실질적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다.

#### 4.2.2 경영관리요인이 고객만족성과에 미치는 영향 분석

이번 절에서는 지역문화재단의 고객만족성과에 영향을 미치는 경영관리요인을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 고객만족성과는 경영성과 중 고객만족도 항목에 대한 백분율 점수를 종속변수로 설정하였다.

고객만족성과를 종속변수로 한 모형의 회귀분석 결과는  $F$ 값 2.126( $p<0.05$ )로 유의하며, 결정계수는 0.164, 수정된 결정계수는 0.087로 다소 낮은 설명력을 보였다. 이는 경영관리요인들이 고객만족성과를 일부 설명하나 그 외의 다른 변수들도 영향을 미칠 수 있음을 나타낸다.

종속변수에 유의한 영향을 미친 요인은 경영층의 리더십( $\beta=0.323$ ,  $p<0.01$ ), 반면 전략경영( $\beta=-0.358$ ,  $p<0.01$ )과 윤리인권경영( $\beta=-0.280$ ,  $p<0.05$ )은 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 전략경영의 경우 고객지향성과의 괴리를 보여주며, 실행단계에서 고객 만족과 전략목표 간 조정 필요성을 시사한다. 기타 변수들은 통계적으로 유의한 영향을 보이지 않았다.

### 4.3 조직 자율성의 조절효과 분석

본 절에서는 조직 자율성이 경영관리요인과 경영성과 간 관계에 어떠한 조절효과를 미치는지를 검토하였다. 조절효과 분석을 위해 경영관리요인의 중심화된 변수와 조직 자율성(0, 1)의 상호작용항을 회귀모형에 포함시켰으며, 종속변수는 앞선 분석과 동일하게 사업성과의 적절성과 고객만족성으로 나누어 분석하였다. <표 7>은 조직 자

울성이 경영관리요인과 경영성과 간의 관계에서 조절효과를 가지는지를 검증한 다중 회귀분석 결과를 제시한 것이다.

<표 7> 조직 자율성의 조절효과

구분		사업성과 적절성(모형1)		고객만족성과(모형2)	
		$\beta$	VIF	$\beta$	VIF
독립 변수	경영층의 리더십(A)	0.262*	3.353	0.386**	3.353
	전략경영(B)	0.110	4.348	-0.452**	4.348
	조직인사관리시스템(C)	-0.334**	3.24	-0.195	3.24
	재무관리시스템(D)	0.227*	2.380	0.152	2.380
	소통 및 참여(E)	0.132	3.307	0.157	3.307
	윤리인권경영(F)	-0.207	4.502	-0.123	4.502
	재난안전관리(G)	0.244*	2.740	0.124	2.740
	지역상생발전(H)	0.239*	2.467	-0.075	2.467
조절 변수	조직 자율성(I)	0.170	1.062	-0.199**	1.062
상호 작용 효과	A×I	0.118	2.724	0.037	2.724
	B×I	-0.055	4.553	0.123	4.553
	C×I	0.193	4.605	0.456**	4.605
	D×I	-0.196	3.067	-0.394**	3.067
	E×I	0.100	3.588	-0.107	3.588
	F×I	0.170	4.291	-0.289	4.291
	G×I	0.040	2.624	-0.004	2.624
	H×I	0.019	2.646	0.087	2.646
모형 적합	F-value(p-value)	4.894***		1.847**	
	$R^2$	0.516		0.287	
	adj $R^2$	0.411		0.132	

주) \*:p<0.1, \*\*:p<0.05, \*\*\*:p<0.01

#### 4.3.1 사업성과 적절성에 대한 조절효과

모형의 F값은 4.894(p<0.01)로 통계적으로 유의하며, 결정계수는 0.516, 수정된 결정계수는 0.411로 나타나 조절항을 포함한 모형이 전체적으로 유의한 설명력을 가지는 것으로 분석되었다. 개별 변수 중에서는 경영층의 리더십( $\beta=0.262$ , p<0.1), 조직인사관리시스템( $\beta=-0.334$ , p<0.05), 재무관리시스템( $\beta=0.227$ , p<0.1), 재난안전관리( $\beta=0.244$ , p<0.1), 지역상생발전( $\beta=0.239$ , p<0.1)이 통계적으로 유의한 직접

효과를 보였다.

한편, 조직 자율성과의 교호작용항(Interaction term)은 통계적으로 유의하지 않아 각 경영관리요인의 효과가 조직 자율성의 수준에 따라 달라진다고 보기는 어려웠다. 이는 조직 자율성이 존재하더라도 사업성과 적절성과의 관계에 있어 조절효과는 뚜렷하지 않음을 시사한다.

#### 4.3.2 고객만족성과에 대한 조절효과

고객만족성과를 종속변수로 한 회귀모형 또한 유의한 결과를 보였으며( $F=1.847$ ,  $p<0.05$ ), 결정계수는 0.287, 수정된 결정계수는 0.132로 나타났다. 독립변수 중에서는 경영층의 리더십( $\beta=0.386$ ,  $p<0.05$ ), 전략경영( $\beta=-0.452$ ,  $p<0.05$ )에서 유의한 직접효과가 나타났다. 특히 전략경영은 고객만족성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 해석되며, 이는 실행과정에서의 미흡함이나 고객접점 전략 부족과 관련될 수 있다.

조절변수인 조직 자율성은 단독으로 고객만족성과에 유의미한 부(-)의 영향을 미쳤다( $\beta=-0.199$ ,  $p<0.05$ ). 나아가 상호작용항 가운데 조직인사관리시스템 교호작용효과( $\beta=0.456$ ,  $p<0.05$ )와 재무관리시스템 교호작용효과( $\beta=-0.394$ ,  $p<0.05$ )는 각각 정(+)과 부(-)의 방향에서 유의한 조절효과를 나타냈다. 이는 자율성이 높을수록 인사관리 시스템이 고객만족성과에 긍정적 영향을 미치나, 재무관리시스템의 경우 오히려 부정적 효과로 전환될 수 있음을 보여준다. 즉, 자율성의 정도에 따라 각 관리요인의 영향력이 달라진다는 것을 시사한다.

## V. 결론 및 논의

본 연구는 지역문화재단을 대상으로 경영관리요인이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 조직 자율성이 이 관계를 조절하는지를 검증하였다. 이를 위해 경영관리요인을 리더십, 전략경영, 조직인사관리시스템, 재무관리시스템, 소통 및 참여, 윤리인권경영, 재난안전관리, 지역상생발전 등 8개 구성요인으로 구분하고, 경영성과는 사업성과의 적절성과 고객만족성으로 이원화하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석 결과, 첫째로 ‘가설 1-1’(경영관리요인이 사업성과의 적절성에 긍정적 영향을 미침)은 부분적으로 채택되었다. 구체적으로 경영층의 리더십, 재난안전관리, 지역상생발전은 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, ‘가설 1-2’(경영관리요인이 고객만족성에 긍정적 영향을 미침)은 제한적으로 채택되었다. 경영층의 리더십은 고객만족에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나, 전략경영, 윤리인권경영은 오히려 부(-)의 영향이 나타났다.

셋째, ‘가설 2’(조직 자율성이 경영관리요인과 성과 간 관계를 조절함)의 경우, 일

부 상호작용항에서 유의한 조절효과가 나타났다. 특히 '가설 2-2'(고객만족성과에 대한 조절효과)에서는 조직인사관리시스템과 조직 자율성의 상호작용항이 정(+)으로, 재무관리시스템과 자율성의 상호작용항은 부(-)로 유의미하게 나타나, 조직 자율성의 수준에 따라 성과 영향력이 달라질 수 있음을 확인하였다. 그러나 '가설 2-1'(사업성과 적절성에 대한 조절효과)에서는 통계적으로 유의한 상호작용 효과가 나타나지 않았다.

본 연구의 가장 주목할 만한 경영관리적 의미는 일부 경영관리 요인이 고객만족성과에 부(-)의 영향을 미치거나, 조직 자율성과의 상호작용에 따라 효과가 반전된다는 점이다. 이는 지방출자출연기관의 경영성과 향상을 위한 정책설계에서 획일적 자율성 강화보다 관리요인의 특성과 조화된 자율성 설계가 필요함을 보여준다.

첫째, 전략경영과 윤리인권경영은 고객만족성과에 유의한 부정적 영향을 미친 것으로 나타났다. 이는 해당 항목이 내포하는 외부지적사항의 이행, 내부통제 시스템, 인권경영체계의 강화가 실제 현장에서는 일선 직원들의 유연한 대응을 제한하고, 오히려 '위험 회피' 또는 '형식적 준수'로 경직된 행태를 유도했을 가능성을 시사한다. 즉, 고객과의 직접 접점에서는 절차적 엄격함보다 공감과 융통성 있는 서비스가 더 중요하게 작용할 수 있으며, 이러한 제도적 강제력이 고객경험을 저해하는 결과로 연결될 수 있다. 구체적으로는 전략목표를 단순한 내부 성과관리 차원에 머물지 않고 고객서비스 개선과 직접적으로 연계하며, 윤리인권경영 제도 또한 일선 직원에게 규제적 부담이 아닌 고객 권익 보호와 서비스 질 제고를 위한 도구로 인식되도록 교육과 지원을 강화해야 한다. 또한 제도적 절차의 경직성이 현장에서 유연한 대응을 저해하지 않도록 일정 수준의 재량권을 부여하고, 내부통제와 평가를 적발 중심이 아닌 개선 사례 공유와 학습 중심으로 운영함으로써 고객 경험을 향상 시킬 수 있는 제도운영체계를 마련해야 할 것이다.

둘째, 조직 자율성은 고객만족성과에 오히려 부(-)의 영향을 미친 반면, 조직인사관리시스템과의 상호작용에서는 정(+)의 효과, 재무관리시스템과의 상호작용에서는 부(-)의 효과가 확인되었다. 이는 지방출자출연기관이 자율성을 갖는 상황에서 조직운영과 인사의 공정성과 일관성이 뒷받침될 경우, 오히려 고객만족도를 향상 시킬 수 있음을 의미한다. 또한 문화재단은 조직특성과 근무여건에 맞는 맞춤형 인사관리시스템을 구축함으로써 직원들에게 고객서비스 향상의 동기를 부여할 수 있다. 반대로, 자율적인 환경에서 재무관리 중심의 통제 시스템이 강화될 경우, 고객 응대에서의 융통성 저해와 서비스의 관료화로 인해 고객만족도가 낮아질 수 있다. 따라서 문화재단은 자율적 환경 속에서 인사관리시스템의 공정성과 일관성, 유연성을 확보하여 직원들의 신뢰와 동기를 강화하고, 고객 접점에서의 적극적이고 공감적인 서비스를 유도해야 한다. 반면 재무관리 영역에서는 절차적 통제보다는 성과와 책임 중심의 관리로 전환

하여 현장 대응의 융통성을 보장하는 것이 필요하다. 즉, 자율성과 관리제도의 균형적 결합을 통해 조직 특성에 맞는 제도를 설계·운영하는 것이 고객만족 향상의 핵심 전략이라 할 수 있다.

이러한 결과는 경영관리제도가 조직 구성원에게 미치는 영향을 단순한 제도적 ‘존재 유무’가 아니라, 자율성과의 맥락적 결합 속에서 해석해야 함을 강조한다. 특히 공공기관의 자율성 확대 정책이 무조건적인 성과 제고로 이어지지 않을 수 있으며, 경영관리 시스템 간 기능적 정합성과 자율성의 ‘균형 설계’가 핵심 조건임을 시사한다. 나아가 이러한 결과는 지방공공기관 유형별 성과평가 체계와도 맞닿아 있다. 일반 공공기관이나 지방공기업은 기업의 경제성과 같은 재무성과와 효율성 중심의 지표가 강조되지만, 본 연구의 분석대상인 문화재단과 같은 출연기관은 고객만족, 사업성과의 적절성, 지역사회 기여도 등 질적 지표가 핵심적이다. 따라서 본 연구에서 나타난 전략경영 요인의 부(-)의 효과나, 인사관리·윤리경영이 자율성과 상호작용할 때 긍정적으로 작용한 결과는 재단의 평가 특성과 부합한다. 이는 곧 기관 유형별 성과평가의 차이가 연구결과에도 반영되어 있음을 보여주며, 문화재단의 성과 관리에서는 단순 효율성 논리가 아니라 기관의 성격과 자율성을 고려한 맞춤형 관리전략이 필요함을 다시 확인시켜준다.

본 연구는 경영평가에 공개된 지표 점수만을 활용하였기 때문에, 정성적 측면의 리더십 특성, 조직문화, 민관 거버넌스 특성 등은 반영되지 못했다는 한계가 있다. 또한 자율성을 재정 독립성(자체수입 비율)으로만 측정하고 이를 단순히 더미변수로 구분하여 분석함으로써, 조직 내부의 의사결정 권한이나 운영상의 독립성 등 다차원적 자율성을 충분히 포착하지 못하였으며, 자율성의 연속적 특성 또한 과도하게 단순화되었다. 따라서 향후 연구에서는 재정적 자율성뿐 아니라 인사·운영·사업 기획 권한 등을 포함하는 다차원적 지표를 활용하고, 단순 구간화 대신 연속형 지표나 지수화를 적용하여 자율성의 정도를 보다 정밀하게 반영할 필요가 있다. 이와 더불어 독립변수 간 일부 연관성 가능성에 대하여 상관계수와 VIF 진단 결과 허용 가능한 수준임을 확인하였음에도 불구하고, 향후 연구에서는 독립변수의 추가 반영(세분화)으로 변수의 수를 충분히 확보한 후 요인분석 및 구조방정식 모형을 통해 상위 요인을 설정하거나, 개념적으로 유사한 요인을 통합하여 2차 요인으로 재구성함으로써 변수 간 중복 가능성을 체계적으로 해소할 필요가 있다. 또한, 질적 자료를 활용한 다층적 분석, 조직유형 또는 설립배경에 따른 그룹별 비교, 성과지표의 다변화 등을 통해 보다 심층적이고 일반화 가능한 분석이 수행될 필요가 있다고 사료된다.

## 참고문헌

- 고영준 (2023), 공공기관 조직자율성의 선행 요인에 대한 실증연구. *한국행정학회 동계학술발표논문집*, 2023, 697-742.
- 고준환, 조강주 (2021), 지역문화재단의 경쟁력 강화요인 분석: M. Porter 의 다이아몬드 모델을 적용한 대구지역 사례 중심으로. *The Journal of Cultural Policy*, 35(1), 133-162.
- 김형진, 한인섭 (2015), 지방자치단체 출자·출연기관의 성장실태와 관리개선 방안 연구. *한국행정연구*, 24(4), 67-98.
- 박민정 (2022), 지방자치단체 출자출연기관의 재무구조 및 경영성과에 대한 평가: 경상북도 출자출연기관을 중심으로. *한국자치행정학보*, 36(4), 123-148.
- 손지은, 김은지 (2023), 공공부문 ESG 경영 성과요인에 관한 연구: 지방공기업을 중심으로. *한국자치행정학보*, 37(4), 1-20
- 이장범, 양은진 (2023), 자율성과 조직성과의 관계: 조직몰입의 매개효과와 공공봉사동기의 조절된 매개효과 검증. *한국조직학회보*, 19(4), 73-102.
- 정광호, 권기현 (2003), 비영리조직의 자율성과 자원의존성에 관한 실증연구: 문화예술단체를 중심으로. *한국정책학회보*, 12(1), 127-150.
- 조정윤, 배관표 (2025), 공공기관 윤리경영이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국행정학보*, 59(1), 375-402.
- 한인섭. (2017). 문재인 정부의 지방공공기관 개혁과제. *한국지방공기업학회보*, 13(2), 63-87.
- 황은진, 조상미, 안지영 (2022), 공공기관의 ESG 와 조직성과: 기관장의 리더십과 현신형 인적자원관리 시스템의 조절 효과. *사회적가치와 기업연구*, 15(1), 133-163.
- 행정안전부 (2023), 2023년 지방출자출연기관 경영평가 제안모델
- Aiken, L. S., West, S. G. and Reno, R. R. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L. and Ryan, R. M. (1985), Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, 11-40.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), Motivation through the design of

- work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Koppell, J. G. (2005), Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. *Public administration review*, 65(1), 94–108.
- Morgeson, F. V. and Petrescu, C. (2011), Do they all perform alike? An examination of perceived performance, citizen satisfaction and trust with US federal agencies. *International Review of Administrative Sciences*, 77(3), 451–479.

### \* 저자소개 \*

#### · 박 세 진(jin0697@knu.ac.kr)

대구대학교 전산통계학과에서 이학사, 경북대학교에서 경영학석사를 취득하였으며, 현재 경북대학교 경영학부 박사과정에 재학 중이다. 현재 (재)한국산업관계연구원에 재직 중이며, 공공서비스경영, 운영관리 등이 주요 연구 관심분야이다.

#### · 김 채 복(kimcb@knu.ac.kr)

고려대학교 산업공학과에서 공학사, 공학석사를 취득하였으며, University of Oklahoma에서 공학박사와 부산대학교에서 경영학박사를 취득하였다. 현재 경북대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심분야는 운영관리, 물류, 마케팅 등이다.