

지역문화재단의 경쟁력 강화요인 분석: M. Porter의 다이아몬드 모델을 적용한 대구지역 사례 중심으로

고준환 · 조강주

[국문초록]

지방자치제와 지방분권의 가속화에 따라 지역 문화예술 정책 집행과 지역 문화예술 발전의 핵심주체로서 지역문화재단의 중요성이 증가하고 있다. 본 연구의 목적은 지역문화재단 종사자들의 인식조사를 바탕으로 문화재단의 경쟁력 강화 요인을 탐색하기 위함이다. 1997년 처음 설립된 지역문화재단은 2021년 1월 현재 전국적으로 117개가 운영 중으로 문화 제도와 정책 현상으로 굳게 자리잡은 반면, 기존 연구에서 경쟁력 관점에 의한 지역문화재단 연구가 매우 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 지역문화재단 경쟁력 연구의 시발점이 될 수 있다. 본 연구에서는 M. Porter의 다이아몬드 모델과 AHP를 적용하여 대구지역 문화재단 종사자들의 경쟁력 강화 요인의 중요도에 관한 인식을 조사·분석하였다.

분석 결과에 따르면 지역문화재단 경쟁력 강화요소 중 조직 자율성과 거버넌스, 중·장기 전략과 경영시스템, 조직문화와 변화대응 능력이 매우 중요한 요인이다. 반면, 시장요인과 경쟁자 요인은 매우 낮은 것으로 나타났다. 따라서 지자체의 영향력에 따른 책임성의 인식, 지자체와 재단 간의 불균형한 의사결정 권한구조 개선, 조직목표 달성을 위한 전략적 경영수준의 제고 등 지역문화재단 경쟁력 강화요인의 실천을 위한 다각적인 노력이 필요하다.

[주제어] 지역문화재단, 경쟁력(경쟁우위), 다이아몬드 모델, 전략적 의사결정(AHP)

투고일: 2021. 2. 18. 심사일: 2021. 3. 2. 게재 확정일: 2021. 3. 18.
<https://doi.org/10.16937/jcp.2021.35.1.133>

고준환_대구문화재단 예술진흥본부장/주저자(drbedo@naver.com)
조강주_한국문화예술위원회 책임연구원/교신저자(kjcho@arko.or.kr)

I. 서론

정부는 지난 2019년 3월 ‘지방이양관계부처 기능조정 TF’ 회의 결과를 발표하였다. 여기에는 문화체육관광부 사업 중 일부를 지방 이양하는 내용이 포함되었다. 이양되는 사업에는 문화시설 확충 및 운영, 문화특화지역 조성사업, 지역문화예술 특성화 지원, 복합문화시설 조성, 지역문화행사 지원, 지역대표공연예술제 등 문화예술 분야의 크고 굵직한 사업이 포함되었다. 중앙사무의 지방 이양은 역대 정부에서 꾸준히 진행되고 있는 흐름으로 근간(近間)의 일이 아니다. 이러한 지방분권의 본질적 목적 달성을 위해서는 지자체가 중앙으로부터 이양되는 사업들을 각기 지역의 여건에 맞춰 특성화시켜야 하는 과제가 남겨져 있다.

지자체는 한정된 자원과 예산, 환경변화 속에서 지역경쟁력을 제고하기 위한 수단으로 문화예술사업을 추진하고 있다. 많은 지자체장들은 경제적 측면에서는 지역경제 활성화를 위한 시책들을 내놓고 있으며, 사회적 측면에서는 복지사업과 더불어 문화예술사업을 중요한 아젠다로 설정하고 있다. 문화예술이 지역 주민의 삶의 질을 윤택하게 하고, 자아실현의 욕구를 충족시키는 데 중요한 역할을 한다는 믿음에 따라 지역별로 특화된 구체적인 정책 수립과 사업 실행의 주체로 문화재단을 설립·운영하고 있다. 광역단위에서는 1997년 경기문화재단이 처음 설립된 이후, 2020년 1월 경상북도문화재단이 발족하여 2021년 1월 현재 17개 광역문화재단이 운영 중이다. 또한, 기초단위에서는 1998년 강릉지역을 시작으로 2021년 1월 기준 전국 100개 기초지자체에서 지역문화재단이 설립되었다. 지역문화재단은 지자체가 문화예술사업을 효율적으로 수행하고, 전문성을 내재화하기 위해 보편적으로 활용되는 정책수단으로 인식되고 있다.

앞으로도 지속될 지방분권의 흐름 속에서 지역문화재단은 지역 내 문화예술사업의 선봉장 역할을 할 것으로 기대된다. 그러나 지역문화재단의 사업환경은 그다지 순탄치 않다. 지역문화재단의 고객인 예술인(단체), 주민, 기업 등은 니즈(needs)가 이질적인 경우가 많고, 예술계 내에서도 공연, 시각, 문학 등 장르별 이해관계가 복잡하다. 뿐만 아니라, 문체부, 문화예술지원기관(아르코 등), 지자체, 지방의회, 민간협·단체 등 사업을 둘러싼 다양한 이해관계자만큼 사업방식도 다양하다. 그 외에도 조직 자율성 확보, 전문인력 수급, 자체재원 확보, 거버넌스 구축 등 다양한 과제들에 당면해 있다.

문화재단을 보유한 지자체는 많은 문화예술사업을 문화재단에 위·수탁하고 있다.

따라서 향후 지역 간 문화예술 격차는 지역문화재단의 경쟁력 차이로 귀결될 가능성이 높다. 한정된 예산과 자원을 활용하여 보다 나은 서비스와 성과를 창출하는 문화재단과 조직·인력을 보유하는 것이 문화예술정책의 효과성을 담보할 것이기 때문이다. 이처럼 지역 문화예술 정책과정에 지역문화재단의 역할과 기능이 강화되고 있고, 당면한 과제들도 산재해 있으나, 관련 연구와 학계 관심은 그다지 높지 않은 편이다. 특히 지역문화재단의 경쟁력에 관한 연구는 전무하다.

이에 본 연구는 국가 경쟁우위의 구성요소를 도출한 M. Porter의 다이아몬드모델을 적용하여 대구지역 사례를 중심으로 지역문화재단의 경쟁력 강화요인을 실증적으로 탐색하고자 한다. M. Porter의 다이아몬드 모델은 조직 내·외부의 통합적 관점에서 경쟁우위를 좌우하는 요소들을 개념화하고 있어, 종합적인 시각에서 문화재단의 경쟁력 요인을 논의할 수 있다는 장점이 있다. 실증분석은 대구지역 광역, 기초문화재단 직원들을 대상으로 계층화분석기법(AHP: analytic hierarchy process)을 활용하여 경쟁력 강화 요인 간 우선순위를 도출한다. 이를 통해 앞다투어 생겨난 전국의 지역문화재단들이 향후 본연의 역할이나 목표를 보다 효과적·효율적으로 달성하는 데 기여할 수 있다는 점에서 본 연구의 의미를 찾을 수 있다.

II. 이론적 논의

1. 지역문화재단의 의의와 운영상 쟁점

1) 지역문화재단의 의의와 역할

지역문화재단 설립은 1990년대 정치, 사회, 문화적 환경변화에 기인한다. 먼저, 1961년 이후 중단되었던 지방자치제가 1995년 부활하면서 지자체의 공공서비스가 다양해진 데 이유가 있다. 지방자치와 지방분권 시대에 문화예술은 주민들이 지역에 뿌리를 둔 정체성을 강화하는 데 매우 큰 역할을 하고, 지자체들은 저마다 문화예술진흥이나 문화도시를 내세우기 시작하였다(정광렬, 2005). 1995년 지방선거에 따라 선출된 지방자치단체장들은 도정(시정) 운영계획을 수립하였는데, 경기도는 경제, 환경, 문화, 행정 부문의 기본계획인 15대 중점정책 50대 중점사업을 발표하였다. 문화부문 계획은 지역적 정체성의 강화, 경제적 관점에서 문화자원의 효과적 활용과 경기문화재단 설립 등이 포함된 적극적인 문화행정 체계 구축¹⁾을 핵심내용으로 하고 있다(1997 경기도정

백서). 지역에서 처음으로 설립된 경기문화재단의 존재의미나 목표를 지역의 고유한 문화자원 및 특성에 뿌리를 둔 정체성의 확립, 문화자원을 활용한 지역경제 활성화라는 정책목표 달성을 위한 행정조직을 갖춘다는 점에 의미를 부여하였다.

또한, 지역문화재단 설립에 따른 긍정적 효과로 기존 공무원 조직에 의한 문화예술 지원체계와 비교하여 신속하고 탄력적이며 유연한 정책집행, 문화예술 행정의 공공성 확보, 자유로운 시민 문화예술 활동 보장, 정책수립 및 집행의 전문성과 효율성 향상 등의 기대가 있다(박은희, 2009).

지역문화재단은 지역사회로부터 주민들의 삶을 문화적으로 풍요롭게 하고, 문화의 경제적 효과를 창출할 수 있는 문화도시 구성에 있어 중추적 역할을 요구받고 있다.²⁾ 지역예술인들은 지역문화재단이 수행해야 할 우선적 사업으로 문화예술 창작 및 시민동아리 활동 지원을 들고 있는데(송경희, 2011), 지역문화재단을 예술의 시장실패 보완 혹은 문화향유활동확대를 위한 지원조직으로 꼽고 있다. 지역문화 발전을 위한 지역의 주체적 노력과 역량이 필요한 문화자치 시대에 지역문화재단은 정책 흐름에 대처해야 하며, 지역의 문화예술 역량 수준을 판단하는 기준이다(변철희, 2020).

지역문화진흥법은 “지역문화진흥에 관한 중요 시책을 심의·지원하고, 지역문화진흥 사업을 수행하기 위하여 지역문화재단 및 지역문화예술위원회를 설립·운영할 수 있다.” 라고 규정하고 있다. 따라서 법률적으로 지역문화재단의 기능과 역할은 지역문화 전반의 핵심적 기관으로서의 의미를 부여받고 있다. 지역문화재단 설립의 근거·배경을 문화민주주의(백옥선, 2017; 이동형, 2018; 정경미 등, 2019)에 두고 있다는 점에서 지역문화재단은 주민이 지역문화의 능동적 주체라는 인식의 실천을 위한 조직·제도라는 데 의미가 있다.

다양한 정책목표와 기대 효과에 따라 2021년 1월 현재 117개의 지역문화재단이 운영 중이고, 현재도 계속 설립³⁾된다는 것은 지역문화재단이 지역문화예술 진흥을 위한 핵심 조직이면서 정책 수립과 실행을 위한 효율적 조직이라는 지역의 인식을 반영하고 있다.

1) 문화예산 1% 도입 시스템 운영, 경기문화재단 설립, 경기국악단 창단 등을 중점사업으로 채택하였다.
2) “광주문화재단이 지역 문화예술계의 컨트롤타워 역할을 담당해 '문화수도 광주'의 큰 틀을 그려낼 것이라는 기대와 함께...”(뉴시스, 2011.1.1).
3) 대전광역시 대덕구 의회는 2021년 3월에 대덕구문화관광재단 설립 및 운영 조례를 가결하였다.

2) 지역문화재단 운영상 쟁점

지역문화재단이 제 기능을 다하기 위해 논의되고 있는 주요 쟁점은 크게 4가지 관점에서 정리할 수 있다. 첫째, 특성화 관점이다. 지역문화재단의 설립 취지가 국가 주도의 획일적인 지역문화정책에서 탈피하여 지역의 특성과 수요를 감안한 정책수요 대응이 필요하다는 점에서 중요한 쟁점이다. 둘째, 지역재단 간의 협력강화 관점이다. 행정구역상 기준에 따라 문화재단이 설립되고 있지만, 생활권 측면에서는 광역, 기초재단 간의 중첩성이 생기기 때문에 이에 대한 역할 정의도 필요하다. 셋째, 자율성과 전문성이다. 특성화 전략을 제대로 추진하기 위해서는 지역재단이 자율적으로 정책을 설계할 수 있는 제도적 환경 조성이 필요하고, 그 실태를 바라보는 것이 중요하다. 마지막으로 인력 확보와 전문성이다. 지역의 문화정책을 수립하고 시행할 수 있는 동력으로서 재단별로 충분한 인력이 확보되어 있는가와 지속가능한 운영체제를 구축하기 위해 인력의 전문성 담보를 위한 제도적 장치가 마련되어 있는가의 문제이다.

〈표 1〉 경쟁력과 관련한 연구

연구자	경쟁력 강화 목표	진단(문제인식)	제안
이동형 (2018)	운영 효율화	· 지역문화 특성 미반영 · 재단간 차별화가 없음	· 특성화 / 참여 · 공유 · 네트워크 제안
정경미 · 이원곤 (2019)	운영 효율화	· 기능 활성화 미흡	· 광역 · 기초의 역할 재설정 · 재정 의존도 완화. 후원 활성화, 주민참여 제고, 전문인력 확보
백옥선 (2017)	전문성 · 효율성	· 정책 과정에서 정치 · 행정의 이해관계가 과도하게 반영	· 다양한 주체들과의 거버넌스 · 지자체로부터의 독립성과 자율성 강화
김해보 (2014)	전문성	· 조직 인력 구성 및 운용	· 학습동기 촉발, 지역 간 협력 등

첫째, 특성화 및 효율성 관점에서 살펴보면, 아직까지 지역문화재단들이 고유의 지역문화 특성을 충분히 반영하거나, 예산 · 사업 측면에서 재단 간의 차별이 이루어지지 못하고 있다(이동형, 2018). 이같은 상황을 개선하기 위한 재단의 특성화 전략 핵심요소는 모두에 의한 문화(culture by everybody) 즉, 문화민주주의 정책의제로 다양한 지역관계자의 참여, 교류, 네트워크가 보다 활성화될 필요가 있다. 정책과정의 이해관계자 참여와 네트워크를 강화하면 장기적으로 지역의 니즈에 부합하는 정책으로 수렴될 가능성이 높기 때문이다. 이런 측면에서 이동형(2018)은 기초재단의 설립 취지나

비전 체계에 문화민주주의 요소가 강한 재단에 주민참여프로그램이 많고, 프로그램 운영이 활성화되었음을 밝혔다.

둘째, 지역문화재단 간 협력확대는 문화민주주의 관점⁴⁾에서 지속적인 고민이 필요한 사항으로 재단 설립의 궁극적 목적을 달성하기 위해 재단 기능 활성화와 함께 광역·기초재단 간의 역할 분담이 필요하다는 입장이다(배관표, 2019; 정경미·이원곤, 2019). 지역문화진흥법에서는 지역문화재단 설립·운영의 근거 규정을 두었으나, 양자 관계에 대해서는 내용이 없기 때문에 이 부분에 대한 정리, 노력이 필요하다거나(송호영, 2020), 상호 역할분담을 전제로 재정 의존도를 낮추고 후원 활성화를 위한 법제 마련, 주민 참여도 제고, 나아가 지역의 문화 과제를 해결할 수 있는 전문인력 확보가 필요하다라는 견해가 있다(정경미·이원곤, 2019).

셋째, 지역문화재단이 본연의 제 역할을 다하기 위해서는 행정으로부터의 적절한 자율성이 보장되는 제도적 정비가 이루어져야 한다는 입장이다(백옥선, 2017; 배관표, 2019). 지역문화재단의 바람직한 정책 기능·역할을 지자체와 재단의 거버넌스 관점에서 분석한 백옥선(2017)은 재단 운영에 대한 지자체의 제도적 개입이 구체적으로 어떻게 나타나고 있는지를 살펴보고, 정책 결정 과정에서 정치·행정 영역의 이해관계가 다른 영역에 비해 과도하게 반영된다고 한다. 나아가 지역재단은 지자체를 포함한 주민 등 다양한 주체들과의 거버넌스 속에서 지자체로부터의 독립성과 자율성을 통하여 공무원 조직과 차별화된 전문성·효율성을 획득할 수 있다고 하였다.

넷째, 인력확보와 전문성이다. 김해보(2014)는 광역문화재단 구성원에 대한 조사를 통해 비정규직 확충에 의한 조직 확대와 무기계약직제 문제를 제기하였다. 전문성을 위한 방안으로는 재단에서 요구되는 역량을 분명히 하고, 인력들의 내적·자발적인 학습동기를 끌어내고, 단순한 행정을 넘어선 문화 전문가로 성장할 수 있는 교육 프로그램 제공, 인력양성을 위한 재단 간 교류방안을 제시하였다.

마지막으로 기타 지역문화재단 관련 연구를 통해 알 수 있는 주요 쟁점은 거버넌스와 네트워크(임학순, 2013; 장세길, 2020), 경영자의 리더십과 전문성(김혁수·김지원, 2016; 박상언, 2016), 운영실태 분석(전인석·채경진, 2019) 등이 있다.

4) 일상 속의 생활문화예술, 문화소의 계층, 참여와 소수문화를 강조하는 정책으로 이해할 수 있다.

2. 지역문화재단 경쟁력 요인 논의

1) 경쟁력의 개념과 측정지표

통상 경쟁력은 “주어진 시장에서 기업, 산업, 국가가 재화와 서비스를 판매하거나 공급하는 능력과 매출을 비교하는 개념”으로 경제학과 경영 이론에서 널리 사용되고 있으나, 이 개념의 유용성은 특히 국가의 경쟁력이라는 맥락에서 활발한 논쟁이 있다(위키백과, 2021)⁵⁾. 국가경쟁력에 대한 개념은 다양하게 정의되고 있는데, 주요 국제기구 중 국제경영개발대학원(IMD, International Institute For Management Development)은 “영토 내에서 활동 중인 기업들이 국내외 경쟁력을 유지할 수 있는 환경을 제공해주는 국가의 능력”(기획재정부, 2011)으로 보고, 세계경제포럼(WEF)은 “지속적인 경제 성장과 장기변영을 가능하게 하는 정책·제도 및 제반요소”(기획재정부, 2011)라고 하면서 경제적 측면 이외에 정책, 환경 등 제반 요소의 중요성을 강조하는 견해가 있다.

〈표2〉 국가경쟁력에 관한 개념 정의

구분	개념(정의)
국제경영개발대학원(IMD)	영토 내에서 활동 중인 기업들이 국내외 경쟁력을 유지할 수 있는 환경을 제공해주는 국가의 능력
세계경제포럼(WEF)	지속적인 경제성장과 장기변영을 가능하게 하는 정책제도 및 제반 요소
The National Competitiveness Council(아일랜드)	아일랜드에 기반을 둔 기업의 국제시장에서의 경쟁 능력(교육, 훈련, 기업가 정신, 혁신, 경제 및 기술 인프라, 세제, 규제 등)
European Commission (2001)	국가경쟁력은 지속적인 기반에서 국민들에게 높은 생활 수준과 취업률을 제공하는 경제 역량
M. Porter(1990)	국가 차원에서 경쟁력의 유일한 의미 있는 개념은 국가의 생산성으로 정의. 생활수준의 향상은 기업들이 높은 수준의 생산성을 달성하고, 생산성을 지속적으로 증가시키는 역량에 의존
Paul Krugman (1994)	일반적으로 경제학자들은 경쟁력이라는 단어를 사용하지 않으며, 한 국가의 경제적 부가 세계시장에서의 성공에 의해 주로 결정된다는 것은 가설이고, 반드시 진실이 아니라는 주장
한국기획재정부 (2011)	국민들의 생활 수준과 삶의 질을 지속적으로 향상시킬 수 있는 한 국가의 총체적 역량

학계에서는 “비즈니스 장소로서의 전체적인 국가 수준을 고려한 경제활동 인구의 개인별 생산량의 예상 수준”(Delgado et al, 2012),⁶⁾ “국가 차원의 경쟁력은 국가의 생

5) <https://ko.wikipedia.org/wiki/%EA%B2%BD%EC%9F%81%EB%A0%A5>

6) 경제적 번영(prosperity)과 직접적으로 관련된 새로운 개념으로서 기초경쟁력(foundational competitiveness).

산성으로, 생활수준의 향상은 기업들이 높은 수준의 생산성을 달성하고 생산성을 지속적으로 증가시키는 역량”(M. Porter, 1990)으로 경제적 측면의 역량을 강조하는 입장도 있다.

국가경쟁력을 주제로 IMD 등 많은 기관에서 매년 정기적으로 국가경쟁력 순위를 발표하고 있다. 국가경쟁력 평가의 목적은 국가와 기업이 부를 증진하고, 삶의 질을 향상하기 위하여 보유하고 있는 역량을 평가하는 것으로, 국가 역량은 기업하기 좋은 환경을 만들어 줄 수 있는 역량, 기업 역량은 효율적으로 운영하는 역량이라 할 수 있다(기획재정부, 2011).

국가경쟁력 혹은 평가 모델에 관하여 크게 두 가지 차원의 비판이 제기되었다. 첫째, 국가경쟁력 개념적 접근방식으로서 가설에 대한 의문을 제시하는 의견이 있다. Paul Krugman(1994)은 한 국가의 경제적 부가 세계시장에서의 성공에 의해 주로 결정된다는 것은 완전히 잘못된 가설이라고 하였다.

둘째, 국가경쟁력을 측정할 수 있는 지수 등에 대한 도구의 타당성과 신뢰성의 문제이다. 고길곤·박세나(2012)는 국제경영개발대학원(IMD)과 세계경제포럼(WEF) 국가경쟁력 지수에 있어 경쟁력의 개념, 지수의 신뢰성과 타당성을 분석하였는데, 개념의 모호성과 경쟁력 구성 하위요소의 이론적 근거의 부재를 지적하였다.

매년 발표되는 국가경쟁력 순위가 올라가면 정부의 성과 홍보, 순위가 하락하면 책임을 둘러싸고 언론과 정치권의 공방이 제기된다.⁷⁾ 이처럼 국가경쟁력에 대한 높은 관심과 평가지수의 활용도가 높은 이유에 대해 고길곤·박세나(2012)는 심화되는 국가 간 경쟁 속에서 다른 나라와의 우위 비교에 근거하여 국가발전 전략을 세우거나, 국가 운영의 성과를 가늠하는 자료로 이용하기 때문이라고 한다.

지역경쟁력의 경우, 국토개발연구원(1996)에서 도시경쟁력의 개념을 광의·협의 개념으로 정의⁸⁾하고, 사회문화기반 등 5개 분야로 경쟁력 지표를 구성하였다. 동 연구에서는 지역경쟁력을 도시구성의 주체인 개인·기업·지자체의 역량으로 파악하였다. Storper(1997)는 지역경쟁력은 지역주민의 생활 수준이 안정적이거나 혹은 향상되는

7) 국가경쟁력 깎아먹는 비효율 정부(동아일보, 2014. 8), 홍남기 “韓 국가경쟁력, 일본·프랑스·이탈리아 앞섰다”(조선비즈, 2020. 6).

8) 광의의 개념은 한 도시가 처한 자연적·인위적 환경 속에서, 도시가 축적한 사회 문화적, 경제적, 물리적 기반과 기반 위에서 도시활동의 주체인 시민, 기업, 도시 정부가 미래의 가치를 창조해낼 수 있는 역량의 총체. 협의의 개념은 특정 부문 혹은 도시간 경합 관계에서 우열을 결정짓는 도시적 요인에 대한 상대적 평가.

가운데 시장점유율이 안정·증가하는 기업을 유치하고 유지하는 지역의 역량이라고 정의하였다.⁹⁾ 타 지역과의 경쟁상황과 상대적 비교우위를 지역경쟁력의 중요 요소로 파악한 것이다.

〈표 3〉 기업경쟁력 개념

연구자	개념
Ajitabh & Momaya(2004)	경쟁시장에서의 점유율
Buckley et al.(1988)	기업이 국내외 경쟁자보다 우수한 질의 상품과 서비스를 낮은 가격에 생산·판매하는 능력
Chao-Hung & Li Chang(2010)	지리적 경계에도 불구하고, 상품, 서비스, 사람, 혁신이 자유롭게 이동하는 글로벌 시장에서 경쟁자를 능가하는 경제적 힘

자료: Tomasz Siudek & Aldona Zawajska, 2014.

국가, 지역 차원 이외에 기업경쟁력에 관한 다양한 개념 정의가 있는데, Ajitabh & Momaya(2004)는 글로벌화의 진전에 따라 심화되는 경쟁시장에서 기업이 차지하는 점유율이라고 하였다.

본 연구는 측정지표의 타당성을 논하기보다는 기존에 다루어진 경쟁력 지표의 의미들을 이해하고, 지역문화재단의 경쟁력 강화요인들의 중요도를 파악하는 데 목적이 있다. 아직까지 지역문화재단을 측정단위로 경쟁력 지수가 개발된 사례가 없기 때문에 지역문화예술 진흥의 일선기관으로서 문화재단의 경쟁력 강화를 위해 어떤 요소들이 논의되어야 하는지 단초를 제시할 수 있을 것이다. 이를 위해 기존 경쟁력 연구에서 활용된 방법을 바탕으로 지역문화재단에 적용가능한 모델을 모색하여 유추 적용하고자 한다.

2) 지역문화재단 경쟁력 강화 요인 분석: 다이아몬드 모델과 AHP 적용

1990년대 이전의 국가경쟁력은 자원과 노동력의 함수로 나타나는 생산성의 관점에서 다루어져 왔다. 이 관점에서 정부와 정책의 역할은 기업과 산업의 생산성에 영향을 주어 경쟁력을 강화시키는 요인으로 간주된다. 2000년대 들어서는 이러한 요소를 관리

9) Storper, M.(1997). The regional world: Territorial development in a global economy. New York, NY: The Guilford Press.-Huggins, R., & Izushi, H., & Thompson, P.(2013), Regional competitiveness: theories and methodologies for empirical analysis, *The Business and Economics Research Journal*, 6(2), 156 재인용.

하는 인적 요소와 외부환경과의 관계조절 등 동적인 개념으로 경쟁력이 확장된다(조동성·문화창, 2006). 즉, 한정된 자원으로 주어진 환경과 어떻게 상호작용하느냐에 따라 산출물 차이가 발생한다는 점에 주목한다. IMD, WEF 등 경쟁력 평가기관들이 국가의 경제성과 외에도 사회구조, 제도, 정책, 의식체계 등을 접목하고 있는 점은 이러한 맥락에 기인한다.

지역문화재단에 경쟁력 모델을 적용하기 위해서는 조직단위에 적용이 가능한 측정 지표들로 구성되어야 하고, 공공부문이라는 조직특성이 함께 고려되어야 한다. 민간기업과 공공부문은 경제적 성과에 대한 집착이 다르고, 환경(시장·정책·제도 등)과의 상호작용이 다소 이질적이기 때문이다.

국제적 성격을 가진 기관이 발표하는 경쟁력 측정모델은 IMD와 WEF가 대표적이다. 두 기관의 경쟁력 모델은 국가단위의 측정을 전제로 하기 때문에 거시적인 지표들이 다수 포함되어 있어, 조직단위에 적용하기에는 적합하지 않다. 또한 평가항목들이 시장, 금융, 노동, 가격 등 주로 기업에 편중되어 있는 한계가 있어(삼성경제연구소, 2008), 공공조직의 특성을 반영하지 못할 수 있다.

공공부문에 대한 국가 간 경쟁력 측정모형으로는 세계은행(WB)이 발표하는 WGI(World Governance Indicators)가 있다. 여기에는 공무원의 자질과 정부의 행정력을 평가하는 정부효과성 점수가 포함된다. 정부 효과성은 학계에서 공공 효율성, 정부 효율성 등 유사개념들이 많이 논의되고 있다. 연구목적에 따라 개념이 조금씩 차이가 있으나, 공공조직의 능률성을 정량적으로 파악하기 위한 시도라는 점에서 유사성을 띤다. WB의 정부 효과성 모델은 공공조직에 적용이 용이하다는 장점이 있으나, 공무원 자질 등 주로 내부 관점에 치중하고 있어 환경이나 이해관계자들과의 상호작용을 고려하기 어렵다는 한계가 있다.

국가, 산업 및 기업의 경쟁우위 결정요인에 관한 이론은 자원기반(resource-based) 관점¹⁰⁾과 산업기반(industry-based) 관점으로 분류되는데, M. Porter의 다이아몬드 모델은 산업기반 관점에서 국가의 경쟁우위 요소를 설명한다(Dögl & Holtbrügge, 2010). 다이아몬드 모델은 분석대상에 부합되도록 결정요소, 하위결정

10) 경영자원론에서 경쟁우위는 전략적 자산과 능력 축적을 통해 획득된다는 자원기반 관점(Hafeez et al., 2002), 집단적 학습을 강조하는 핵심역량 관점(Prahalad et al., 1990), 내·외부적 역량을 통합·개발·재구성하는 기업 능력을 의미하는 동태적 역량 관점(Teece et al., 1997)으로 구분된다.

요소의 구성이 적합하고, 모델의 의미나 취지를 충분히 반영하는 일정한 통제라는 조건이 충족되면 기업경쟁력 분석에 도움이 되는 도구이다(나준호 등, 2020).

〈표 4〉 다이아몬드 모델을 적용한 경쟁력 연구

구분	연구자	연구문제	비고
경쟁력 결정요인 연구	나준호 등(2020)	포워딩 기업의 경쟁력 결정요인 분석	AHP 적용
	정진섭(2010)	명품기업 경쟁우위의 원천	
경쟁력 측정 연구	Dögl & Holtbrügge(2010)	러시아 내 독일 에너지 재생기업의 경쟁우위에 관한 실증 연구	추가변수: 문화
	Márkus, G.(2008)	M. Porter의 다이아몬드 모델을 이용한 기업경쟁력 측정	
	Deniz, M et al.(2013)	미시 경쟁력-터키 TRB1 지역 내 제조기업 조사	4개 결정요소와 정부정책
경쟁력 모델 연구	Chikán, A(2008)	거시 및 미시 차원의 경쟁력 통합 연구를 위한 프레임 도출	

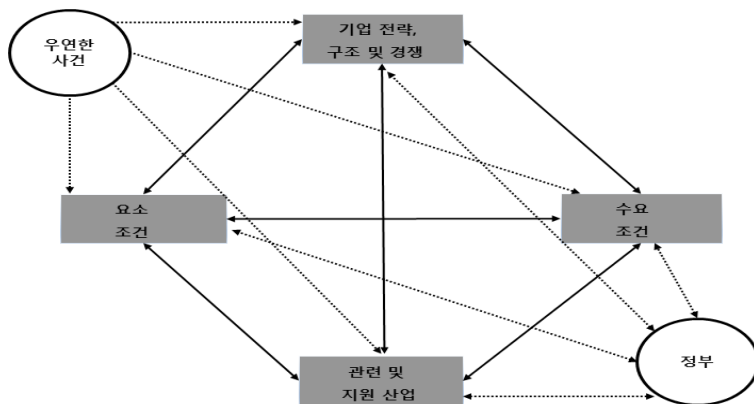
다이아몬드 모델을 적용한 조직(기업) 수준의 경쟁력(경쟁우위) 연구로 Dögl & Holtbrügge(2010)는 추가변수인 우연한 사건 대신에 문화로 모델을 구성하여 실증연구를 하였다. Márkus, G.(2008)는 헝가리 502개의 기업을 규모와 업종별로 구분하고, 다이아몬드 모델을 적용하여 기업경쟁력을 측정하였다. Deniz, M.(2013) 등은 터키 TRB1 지역에 소재하는 기업을 대상으로 다이아몬드 모델의 4개 결정요소와 정부 정책을 변수로 하여 경쟁력을 조사하였다. 국내 연구로 나준호 등(2020)은 물류 산업의 포워딩 기업¹¹⁾ 경쟁력을 결정하는 요인 연구에서 다이아몬드 모델의 4개 요소와 포워딩 기업에 적합한 하위 요소를 이용하여 AHP 구조를 만들어 중요도에 관한 설문조사를 실시하였다. 정진섭(2010)은 사례연구로 세계적 명품기업인 LVMH 경쟁우위의 원천을 다이아몬드 모델의 요소별로 분석하였다. M. Porter의 다이아몬드 모델의 실제 적용에 있어 다국적 기업의 경쟁력 향상 활동을 설명하기에 개념이 명확하지 않고 모호성이 있다(Moon & Lee, 2004)는 등의 문제가 제기되기도 한다. Chikán, A.(2008)는 다이아

11) 무역에서 운송료를 받고 상품을 운반해주는 회사.

몬드 모델을 적용하여 거시 차원(국가)과 미시 차원(기업)의 통합적 경쟁력 연구를 위한 프레임틀을 제안하기도 하였다.

다이아몬드 모델은 어느 나라의 기업들이 특정 산업 분야에서 다른 나라의 기업과 비교하여 경쟁우위를 갖출 수 있게 하는 국가 차원의 장점이나 특징을 설명한다. 모델은 국가 경쟁우위의 4개의 결정요소(속성)인 요소조건, 수요조건, 관련 및 지원사업, 기업 전략, 구조 및 경쟁으로 구성된다. 또한, 결정요소에 영향을 미칠 수 있는 2개의 추가변수로 정부와 우연한 사건이며, 요소들은 상호작용하고 의존적인 성격을 가진다고 하였다(M. Porter, 1990).

[그림 1] 전체 시스템으로서 다이아몬드 모델



자료: Michael E. Porter(1990), The Competitive Advantage of Nations, 문휘창 역(2009), 「마이클 포터의 국가 경쟁우위」.

다이아몬드 모델은 국가 경쟁우위 관점에서 요소들을 설명하고 있는데, 본 연구를 위해서는 6개의 요소(변수)의 하위 요소가 지역문화재단에 적용이 가능한 요소들로 구성되어야 한다. 요소조건은 조직단위에 적용이 가능한 인적 자원, 물적 자원 등으로 구성된다. 수요조건은 문화재단 입장에서 예술가(단체), 주민 등 고객들이 요구하는 문화 예술 분야 니즈로 볼 수 있다. 기업전략, 구조 및 경쟁은 문화재단의 경영전략체계와 조직문화, 조직구조 등을 들 수 있다. 관련 및 지원산업은 지역 내 문화예술 인프라와 예술 시장의 형성 등으로 설명된다. 추가변수로 제시되고 있는 정부는 지역문화재단 입장에서 문체부와 문화예술지원기관(아르코, 예술경영지원센터, 예술인복지재단 등)을 예로

들 수 있다. 우연한 사건은 전쟁 등 예측하지 못한 환경변화를 의미하는데, 이를 문화재단 상황에 적용하면 지자체와의 관계를 들 수 있다. 지자체장의 정치적 의지나 리더십, 지자체의 문화예술에 대한 정책방향 등의 변화는 문화재단의 의지와 관계없이 재단 기능상 또는 사업환경에 중대한 영향을 미치기 때문이다.¹²⁾

〈표 5〉 다이아몬드 모델의 구성 요소와 지역문화재단 적용

구분	개념	하위 구성 요소	지역문화재단의 적용
결정 요소	①요소조건	경쟁에 필수적인 생산요소에서의 국가 포지션	인적자원, 물적자원, 지식자원, 자본자원, 인프라
	②수요조건	해당 산업의 제품과 서비스에 대한 본국 수요의 특징	수요의 구성, 수요의 크기와 성장 패턴, 수요조건의 상호작용
	③기업전략, 구조 및 경쟁	기업들이 어떻게 생겨나고 조직되며 관리되는가를 지배하는 국가 여건과 국내 경쟁의 특성	지역 예술인력 규모와 수준, 주민 거버넌스, 고객 니즈(압력)
	④관련 및 지원산업	해당 국가에 국제적으로 경쟁하는 지원 및 관련 산업들의 존재 여부	경영전략체계, 조직문화, 경쟁조직
추가 변수	⑤정부	4개 결정요소에 영향을 주고 받음	공급자 산업, 관련 산업
	⑥우연한 사건	기업이나 국가가 통제할 수 없는 변수	문화예술 인프라, 예술시장, 지역교육기관

자료: Michael E. Porter(1990), The Competitive Advantage of Nations, 문휘창 역(2009), 「마이클 포터의 국가 경쟁우위」.

이처럼 다이아몬드 모델은 지역문화재단의 경쟁력 강화요인을 유추 적용하는데 용이한 측면이 있다. 전략적 의사결정기법(AHP)은 해결하고자 하는 문제를 계층화하여 요인들 간의 쌍대비교를 통해 중요도를 산출하는 다기준 의사결정 기법이다(박현 등, 2001). 경쟁력 구성 및 결정요인 연구에서 다이아몬드 모델과 AHP는 여러 연구에서 적용(고재환 · 하현구, 2015; 홍재표 등, 2017; 나준호 등, 2020; Fang et al, 2018) 되고 있으며, 이러한 방법론은 경쟁력 분석에서 빈번하게 활용되고 있다(나준호 등, 2020). 따라서 본 연구는 다이아몬드 모델을 지역문화재단의 조직 특성에 맞게 수정 · 적용하여, 제시된 경쟁력 강화요인을 AHP로 계층화하여 중요도를 파악하고자 한다.

12) 자치단체의 장은 「자치단체 출자 · 출연 기관의 운영에 관한 법률」에 의해 문화재단에 대한 지도 · 감독 권한을 갖고 있다. 또한 문화재단의 대표 · 이사 등의 임명권, 예산의 출연 · 사업이나 문화공간의 위탁 등 지자체는 문화재단에 대한 ‘규제와 지원’의 할을 동시에 수행하고 있다. M. Porter의 다이아몬드 모델에서 ‘우연한 사건’은 다른 요소에 일방향적 영향을 미치는데 반해, 본 연구모델에서 ‘지자체’ 요인은 다른 요인과 쌍방향의 관계라고 볼 수 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 조사설계

1. 연구모형: AHP분석틀

지역문화재단의 ‘경쟁력’ 개념은 M. Porter의 경쟁우위 개념에서 나타나듯이 비교(상대적) 개념과 기획재정부(2011)가 제시한 국가의 총체적 역량으로서 경쟁력이라는 조직의 본원적 역량 관점에서 정의할 수 있다. 따라서 본 연구에서 ‘지역문화재단의 경쟁력’은 조직에 부여된 역할과 기능¹³⁾을 효과적(효율적)으로 수행하는 능력과 타 지역 문화재단과 비교하여 경쟁우위(역량, 성과)를 갖게 하는 능력을 의미한다.

지역문화재단의 경쟁력 강화요인을 알아보기 위해 M. Porter의 다이아몬드 모델의 요소들을 문화재단 현실에 맞게 수정·적용하였다.¹⁴⁾ 분석방법은 계층화분석법(AHP: analytic hierarchy process)¹⁵⁾을 활용한다. AHP분석은 분석항목 간 상대적 우선순위와 중요도를 확인하여 비교하는데 용이한 장점이 있다. 이를 통해 지역문화재단의 경쟁력 강화요인을 탐색하는데 있어 다이아몬드 모델의 요소들 중 보다 중요한 항목이 어떤 것들인지 실증하고자 한다.

2. 조사설계

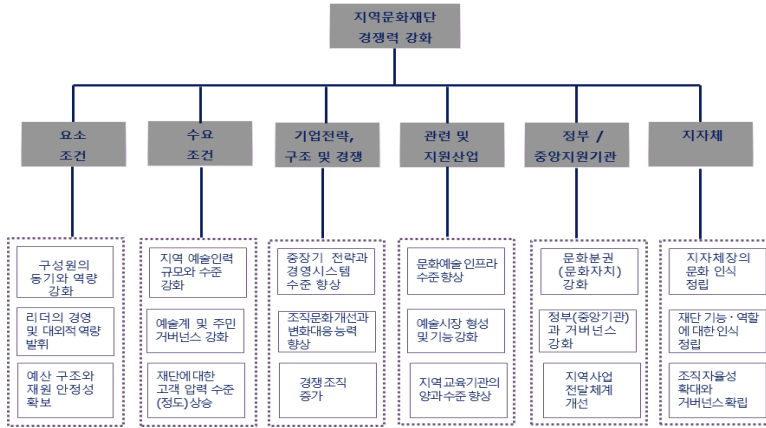
본 연구는 대구지역 광역문화재단, 기초문화재단 조직구성원을 대상으로 지역문화재단의 경쟁력 강화방안 간 우선순위를 AHP 설문을 통해 실증분석하였다. 설문조사는 서면 및 e-mail을 활용하여 2020년 11월 12일부터 11월 30일까지 18일간 실시하였다. 설문지는 총 60부를 배부하여 53부를 회수하였다. 회수한 개별 설문지의 일관성 지

13) 대구문화재단 설립 근거인 「대구광역시 문화재단 설립 및 운영 조례」에서는 문화재단의 역할(목표)을 “시민의 창조적 문화활동 지원과 문화향수기회 확대 및 지역문화예술인력 육성을 통해 고품격의 문화창조도시 구현”으로 규정하고 있다. 또한, 문화재단의 업무로 “문화예술의 창작 보급 활동의 지원, 시민의 문화향수 기회 확대 및 창의성 제고” 등으로 규정하고 있다.

14) 다이아몬드 모델 구성요소의 지역문화재단 적용을 위해 선행연구 검토와 관계자 심층 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰는 지역문화재단 경영관리 유경험자를 대상으로 두 차례의 개별 면접방식으로 하였다. 또한 대구문화재단 근무 경력 4년 이상의 재단 직원들을 대상으로 FGI(Focus Group Interview)를 통해 요소들을 재검증하였다. 적실성 있는 요인을 구성하기 위해 경영평가 지표 등 타 법정평가(경영평가) 지표들도 참조하였다.

15) AHP는 Saaty에 의해 개발되었으며, 문제 해결형 합의형성 모델로 불확실성이 높거나 여러 가지 평가 기준을 요구할 때 쓰는 의사결정 기법이다. AHP 분석절차는 브레인스토밍(brainstorming)을 통한 계층구조 설정(structuring), 가중치 산정 및 일관성 검증, 평점(measurement) 및 환류과정을 거친다. 계층구조는 최상위의 최종목표, 최종목표에 영향을 미치는 평가기준(제1수준), 평가기준에 영향을 미치는 세부평가기준(제2수준)으로 계층을 구성하게 된다.

[그림 2] 다이아몬드 모델 구성요소를 활용한 지역문화재단 경쟁력 강화 AHP 구조도



수를 분석하여 항목 간 중요도 비교의 일관성이 부족한 설문지 11부를 제외하였고, 총 42부를 분석에 활용하였다.

〈표 6〉 응답자의 인구통계학적 특성

구분	소속		성별		연령			
	광역시	기초	남성	여성	20대	30대	40대	50대
빈도	24	18	18	24	2	24	12	4
비율	57.1	42.9	42.9	57.1	4.8	57.1	28.6	9.5
구분	타 문화재단 근무경험		현 문화재단 근무기간					
	없음	있음	1년미만	1~3년	4~7년	8~10년	10년이상	
빈도	31	11	7	14	15	2	4	
비율	73.8	26.2	16.7	33.3	35.7	4.8	9.5	

42명의 설문응답자들의 인구·사회학적 특성을 살펴보면, 소속별로는 광역지역문화재단이 24명(57.1%), 기초지역문화재단이 18명(42.9%)이었다. 성별로는 남성이 18명(42.9%), 여성이 24명(57.1%)이었고, 연령별로는 20대가 2명(4.8%), 30대가 24명(57.1%), 40대가 12명(28.6%), 50대가 4명(9.5%)이었다. 타 문화재단 근무 경험이 있는 직원은 11명(26.2%)이었으며, 현 문화재단의 근무기간은 1년 미만이 7명(16.7%), 1~3년 14명(33.3%), 4~7년 15명(35.7%), 8~10년 2명(4.8%), 10년 이상이 4명(9.5%)으로 나타났다.

3. 사례개요

대구광역시의 행정구역은 7개 구, 1개 군으로 구분된다. 문화재단은 광역문화재단(대구문화재단) 1개와 서구와 달성군을 제외한 6개(북구행복문화재단, 수성문화재단, 동구문화재단, 달서문화재단, 중구도심문화재생재단, 달성문화재단) 기초문화재단이 설립·운영되고 있다. 문화재단별 기초 운영현황은 다음의 <표 7>과 같다.

6개 기초문화재단의 기관명에서도 사업내용이 다소 이질적인 것을 알 수 있다. 북구의 경우, 스포츠와 생활문화센터 기능을 수행하고 있으며, 중구의 경우에는 패션주얼리타운이라는 특성화 사업을 영위하고 있다. 조직 인원에서도 적은 곳은 10명(중구), 많은 곳은 104명(수성구)으로 10배 이상 차이가 나며, 예산규모도 지역 간 편차가 있다. 또한 북구, 수성구, 동구, 달성구는 도서관 운영 기능이 있으며, 그 외 지역은 도서관 사업이 없다.

<표 7> 대구지역 광역·기초문화재단 운영현황

구분	(광역)대구문화재단	북구행복문화재단	수성문화재단	동구문화재단
설립일	2009.4.16	2018.1.1	2010.7.1	2013.7
조직	3본부 1센터 9팀	3본부 2팀	1실 12팀 1센터	2본부 1센터 6팀
인원	64명	50명	104명	57명
예산(2020년)	25,846백만원	6,770백만원	17,060백만원	8,800백만원('21년)
보유시설 (문화예술공간)	·대구예술발전소 ·가창창작스튜디오 ·범어아트스트리트 ·대구공연예술연습공간	·도서관(4개) ·어울아트센터 ·갤러리금호 ·생활문화센터 ·스포츠센터	·도서관(3개) ·수성아트피아	·도서관(2개) ·아양아트센터
구분	달서문화재단	중구도심재생문화재단	달성문화재단	
설립일	2014.4.24	2008. 8	2011.5.17	
조직	1실 2센터 4팀	2팀	1실 1관 4팀	
인원	37명	10명	31명	
예산(2020년)	5,420백만원	5,000백만원	5,800백만원	
보유시설 (문화예술공간)	·웃는얼굴 아트센터 ·달서가족문화센터	·패션주얼리 전문타운 ·메이커 스페이스	·도서관 ·달천예술창작공간	

주: 인원은 임기제, 무기계약직, 기간제 계약직 인원을 모두 포함한 숫자.

IV. 분석 및 논의

1. 상위항목 AHP 분석결과

다이아몬드 모델 요소조건을 적용한 AHP 분석모형의 상위항목 분석결과, 지역문화재단 직원들은 <지자체>를 가장 중요한 요소로 평가하였다. <지자체>항목은 중요도 0.2476으로, 가장 낮게 평가된 <수요조건> 0.1102보다 224% 더 중요한 것으로 나타났다. 2순위로 중요도가 높게 나온 <전략, 구조 및 경쟁> 0.1848보다 133% 더 중요하게 나타났다. 3순위는 <요소조건>으로 중요도 0.1743, 4순위는 <정부 및 중앙지원기관>이 중요도 0.1652, 5순위로는 <관련 및 지원산업>이 중요도 0.1179로 나타났다.

행정계층별로 구분해서 살펴보면, 1순위는 광역문화재단 직원과 기초문화재단 직원 모두 <지자체>를 가장 중요한 경쟁력 요소로 보았다. 문화재단이 경쟁력을 갖추기 위해서는 지자체장의 문화예술진흥에 대한 의지와 인식이 중요하고, 문화재단에 많은 역할을 부여하는 것이 필요하다고 이해할 수 있다. 이와 관련하여, 지역문화재단이 예산과 조직 등에서 자율성을 확보하지 못하고, 관료적 책임성 경향이 뚜렷하다는 한계를 지적한 금성희(2018)의 연구와 맥락을 같이 한다.

〈표 8〉 상위항목 AHP 분석결과

구분		요소조건	수요조건	전략, 구조 및 경쟁	관련 및 지원산업	정부 및 중앙지원기관	지자체
전체	중요도	.1743	.1102	.1848	.1179	.1652	.2476
	순위	3	6	2	5	4	1
행정 계층 별	광역	중요도	.1768	.0928	.2261	.1091	.1589
		순위	3	6	2	5	4
	기초	중요도	.1686	.1349	.1361	.1275	.1701
		순위	3	5	4	6	2

주: 일관성 비율은 0.1 이내에서 수용범위 모두 충족

2순위는 광역문화재단은 <전략, 구조 및 경쟁>으로 나타난 반면, 기초문화재단은 <정부 및 중앙지원기관>이라고 평가하였다. 광역재단은 경쟁력 강화 요인으로 경영전략체계와 조직문화를 보다 중요하게 여기는 반면, 기초재단에서는 중앙정부 및 중앙지원기관과의 거버넌스를 보다 중시하는 경향이 나타났다. 3순위는 두 집단 모두 <요소조

건>을 중요하게 보았고, 4순위에서는 광역재단은 <정부 및 중앙지원 기관>, 기초재단은 <전략, 구조 및 경쟁>으로 나타났다. 5·6순위는 순위와 중요도 차이는 보이나, 두 집단 모두 <관련 및 지원산업>, <수요조건>을 낮게 평가하였다. <수요조건>과 <관련 및 지원산업>의 중요도가 낮게 나타난 것은 지역재단이 지역 내 문화예술 수요(니즈)와 산업·인프라·시장에 능동적으로 대응하지 않을 우려가 있다. 혹은 지역재단이 그러한 역할을 할 수 있는 여지가 적기 때문에 직원들의 인식이 낮게 나타난 것일 수 있다. 이는 지역재단의 역할과 기능의 범위가 협소하기 때문이거나, 다른 조직과 경쟁관계에 있지 않기 때문에 대응성이 낮아서일 수 있다.

2. 하위항목 AHP 분석결과

하위항목 분석결과, 첫째, <요소조건>에서는 <예산구조와 재원 안정성 확보>가 중요도 0.3453으로 가장 중요한 요소로 나타났다. 행정계층별로는 광역재단 직원들이 기초재단에 비해 예산에 대한 중요도를 높이 평가했으며, 기초재단 직원들은 예산보다는 <구성원의 동기와 역량 강화>가 경쟁력 강화에 더 중요한 요소라고 평가하였다.

둘째, <수요조건>에서는 <예술계 및 주민과의 거버넌스 강화>가 중요도 0.3922로 가장 높게 나타났다. 행정계층별로는 기초재단이 광역재단보다 거버넌스 강화를 보다 중요하게 인식하였으며, 광역재단은 거버넌스 강화보다는 <지역예술인력의 규모와 수준 강화>를 더 중요한 경쟁력 요소로 인식하였다.

셋째, <전략, 구조 및 경쟁> 요소에서는 <중장기 전략과 경영 시스템의 수준 향상>과 <조직문화 개선과 변화대응 능력 향상>의 중요도가 각각 0.4446, 0.4361로 유사하게 중요한 요인으로 나타났다. 행정계층별로는 광역재단과 기초재단의 순위 차이는 있었으나, 중요도가 거의 차이를 보이지 않았다. 문화재단 직원들은 경영전략체계와 조직문화가 재단 경쟁력 강화에 대등하게 중요하다고 인식하고 있었다. 반면, 경쟁조직의 증가는 중요도 0.1193으로 매우 낮게 평가되었다. 최근 민간기업이나 기업이 출자한 예술재단에서 메세나의 일환으로 문화예술지원·후원을 하는 경우가 많은데, 지역재단 직원들은 경쟁관계로 인식하지 않는 것으로 이해할 수 있다.

넷째, <관련 및 지원산업> 요소에서는 <예술시장 형성 및 기능 강화>가 중요도 0.4465로 가장 높게 나타났다. 하위항목 간 중요도가 행정계층별로 유의미한 차이를 보이지 않은 것으로 볼 때, <관련 및 지원산업> 요소에 대한 광역과 기초 간 인식 차이가

〈표 9〉 하위항목 AHP 분석결과

구분		전체		행정계층별			
				광역		기초	
		중요도	순위	중요도	순위	중요도	순위
요소조건	구성원의 동기와 역량 강화	.3403	2	.3137	3	.3768	1
	리더의 경영 및 대외적 역량 발휘	.3144	3	.3152	2	.3115	3
	예산구조와 재원 안정성 확보	.3453	1	.3711	1	.3117	2
수요조건	지역예술인력의 규모와 수준 강화	.3674	2	.3797	1	.3507	2
	예술계 및 주민과의 거버넌스 강화	.3922	1	.3719	2	.4200	1
	재단에 대한 고객 압력 수준(정도)의 상승	.2404	3	.2484	3	.2294	3
기업전략, 구조 및 경쟁	중장기 전략과 경영 시스템의 수준 향상	.4446	1	.4399	2	.4496	1
	조직문화 개선과 변화대응 능력 향상	.4361	2	.4517	1	.4149	2
	경쟁조직의 증가	.1193	3	.1083	3	.1354	3
관련 및 지원산업	문화예술 인프라 수준 향상	.3743	2	.3614	2	.3916	2
	예술시장 형성 및 기능 강화	.4465	1	.4626	1	.4252	1
	지역 교육기관의 양과 수준 향상	.1792	3	.1760	3	.1833	3
정부 및 중앙지원 기관	문화분권(문화자치) 강화	.4644	1	.4496	1	.4816	1
	중앙정부(중앙지원기관) 거버넌스 강화	.2119	3	.2402	3	.1782	3
	지역사업 전달체계 개선	.3237	2	.3101	2	.3402	2
지자체	지자체장의 문화 인식 정립	.2161	3	.1749	3	.2804	2
	재단의 기능·역할 인식 정립	.3107	2	.3513	2	.2576	3
	조직 자율성 확대와 거버넌스 확립	.4732	1	.4738	1	.4620	1

주: 일관성 비율은 0.1 이내에서 수용범위 모두 충족.

거의 없다고 볼 수 있다. 예술시장은 예술인(단체) 자생력의 기반이 되기 때문에 문화예술진흥에서 중요한 의미를 차지한다. 문화재단 직원들은 산업측면에서 인프라나 인력양성 측면보다는 시장 형성이 경쟁력에 중요한 역할을 한다고 인식하였다.

다섯째, 〈정부 및 중앙지원기관〉 요소에서는 〈문화분권(문화자치) 강화〉가 다른 하위항목에 비해 중요도 0.4644로 더 높게 나타났다. 중앙정부 거버넌스나 전달체계 개선보다는 문화분권이 재단 경쟁력을 강화하는데 의미가 더 크다는 것이다. 행정계층별로도 광역과 기초 모두 동일하게 1순위로 인식하였으며, 광역재단(0.4496)보다는 기초재단의 중요도(0.4816)가 조금 더 높게 나타났다. 문화분권을 통해 중앙으로부터의 간섭 없이 지역 여건에 맞게 정책을 결정할 수 있는 권한이 주어져야 재단의 경쟁력도 높아

질 수 있다는 것이다. 특히 사업설계 단계에서 지자체와 지역재단이 참여하지 못하고, 중앙에서 하향식 매칭형으로 추진되는 사업이 문화분권을 저해하는 대표적인 사례라 할 것이다.

여섯째, 〈지자체〉 요소에서는 〈조직 자율성 확대와 거버넌스 확립〉이 중요도 0.4732로 가장 중요한 항목으로 나타났다. 앞서 문화분권이 중앙-지자체(지역재단)의 관계라면, 조직 자율성은 감독기관인 지자체와 지역재단과의 관계로 볼 수 있다. 지역문화재단의 자율성 문제는 선행연구에서도 자주 언급되는 문제점이다. 사업과정에 지자체나 중앙행정기관의 과도한 개입이 이루어지고 있다는 비판(백옥선, 2017; 금성희, 2018; 이동형, 2018)과 조직·인사·인력 등 경영관리에서도 지역재단의 자율성이 부족하다는 지적이다. 지역재단 직원들은 지자체장의 리더십이나 재단에 대한 지자체의 인식보다 조직 자율성을 더 중요한 과제로 인식하였다.

3. 종합중요도 분석결과

상·하위항목의 중요도를 고려한 18개 전체 항목의 상대적 중요도 분석결과는 다음의 〈표 10〉과 같다. 먼저 전체 응답자의 경우, 〈조직 자율성 확대와 거버넌스 확립〉이 중요도 0.1172로 가장 높게 나타났다. 행정계층별로도 광역재단과 기초재단 모두 중요도가 1순위로 가장 높았다. 지역재단 직원들은 지자체와의 관계에서 조직 자율성 확보하는 것이 재단의 경쟁력을 강화할 수 있는 가장 중요한 수단이라고 인식하였다.

〈중장기 전략과 경영 시스템의 수준 향상〉은 중요도 0.821로 2순위로 높은 경쟁력 강화 요소로 나타났다. 지역재단은 비전, 목표, 전략, 리더십 등 조직을 이끄는 동인(動因)을 적절하게 설정·실행하여 사업추진 활동의 효율성 및 조직자원의 효율적 활용체계를 갖추어야 한다. 이를 통해 한정된 자원으로 보다 효과적인 사업성과가 창출되는 것이다. 문화재단 직원들은 경영전략체계 개선을 통해 재단의 경쟁력이 강화될 수 있으며, 중요한 요소로 인식하였다.

〈조직문화 개선과 변화대응 능력 향상〉은 중요도 0.0806으로 3순위로 나타나 문화재단 직원들은 조직문화 개선과 변화대응 능력을 조직경쟁력에 중요한 요소로 인식하였다. 수평적이고 개방적인 조직문화는 경영활동의 혁신을 추동하고, 내부구성원과 고객 등 이해관계자들의 지지를 획득하는 데 용이하다. 또한 갑질이나 청렴도 등 제반 문제도 조직문화 개선을 통해 해결할 수 있다. 조직문화는 공동의 규범·가치 등을 구성원

〈표 10〉 종합중요도 AHP 분석결과

구분		전체		행정계층별			
				광역		기초	
		중요도	순위	중요도	순위	중요도	순위
요소조건	구성원의 동기와 역량 강화	.0593	7	.0555	8	.0635	5
	리더의 경영 및 대외적 역량 발휘	.0548	8	.0557	7	.0525	12
	예산구조와 재원 안정성 확보	.0602	6	.0656	6	.0526	11
수요조건	지역예술인력의 규모와 수준 강화	.0405	14	.0352	14	.0473	14
	예술계 및 주민과의 거버넌스 강화	.0432	13	.0345	15	.0566	8
	재단에 대한 고객 압력 수준(정도)의 상승	.0265	16	.0231	17	.0309	15
기업전략, 구조 및 경쟁	중장기 전략과 경영 시스템의 수준 향상	.0821	2	.0995	3	.0612	6
	조직문화 개선과 변화 대응 능력 향상	.0806	3	.1022	2	.0565	9
	경쟁조직의 증가	.0220	17	.0245	16	.0184	18
관련 및 지원산업	문화예술 인프라 수준 향상	.0441	12	.0394	12	.0499	13
	예술시장 형성 및 기능 강화	.0526	11	.0505	9	.0542	10
	지역 교육기관의 양과 수준 향상	.0211	18	.0192	18	.0234	17
정부 및 중앙지원 기관	문화분권(문화자치) 강화	.0767	5	.0714	5	.0819	2
	중앙정부(중앙지원기관) 거버넌스 강화	.0350	15	.0382	13	.0303	16
	지역사업 전달체계 개선	.0535	10	.0493	10	.0579	7
지자체	지자체장의 문화 인식 정립	.0535	9	.0413	11	.0737	3
	재단의 기능·역할 인식 정립	.0769	4	.0830	4	.0677	4
	조직 자율성 확대와 거버넌스 확립	.1172	1	.1119	1	.1214	1

주1: 일관성 비율은 0.1 이내에서 수용범위 모두 충족.

주2: 상위 1~3순위, 하위 16~18순위 항목들을 음영처리함.

들이 공유·내재화함으로써 가능하므로, 관련된 교육·워크숍·컨설팅이 경쟁력 강화에 기여할 것이다.

하위항목 18개 가운데 종합중요도가 낮게 평가된 항목도 짚어볼 필요가 있다. 18순위로 평가된 항목은 〈지역 교육기관의 양과 수준 향상〉으로 중요도는 0.0211로 나타났다. 지역 교육기관을 통해 우수한 인력을 유입하는 것이 경쟁력 제고 측면에서 의미가 있다는 인식이다. 17순위는 〈경쟁조직의 증가〉로 중요도가 0.0220으로 나타났다. 지역재단이 경쟁이 없는 독점적 위치에 있기 때문으로 풀이된다. 16순위는 〈재단에 대한 고객 압력 수준(정도)의 상승〉으로 중요도가 0.0265로 나타났다. 고객 니즈에 대응해야

하는 압력이 경쟁력 강화에 중요한 요소로 작용하지 않는다는 인식이다. 이 역시 재단이 지역 내에서는 독점적 지위에 있기 때문에 낮은 중요도를 보인다고 할 수 있다.

광역재단과 기초재단의 인식 차이가 뚜렷하게 나타나는 항목도 살펴볼 필요가 있다. <문화분권(문화자치) 강화>는 광역재단은 5순위인 반면, 기초재단은 2순위로 높이 평가하였다. 광역자치단체보다 기초자치단체에서 문화분권을 통한 자율성 확보가 더 중요하게 인식되는 것을 알 수 있다. <지자체장의 문화 인식 정립>도 광역재단은 11순위로 낮게 평가한 반면, 기초재단은 3순위로 높게 평가하였다. 광역재단보다는 기초재단에서 지자체장에 의한 문화예술정책 변화가 더 뚜렷하게 나타난다고 이해할 수 있다. <예술계 및 주민과의 거버넌스 강화>도 광역재단은 15순위로 낮게 평가한 반면, 기초재단은 8순위로 중간 정도의 순위를 보였다. 광역재단보다는 기초재단이 예술계 및 주민과의 접점에서 일선기관 역할을 수행하고 있기 때문으로 풀이된다.

4. 정책적 시사점

지역문화재단의 경쟁력 강화 요인에 관한 인식조사 결과를 종합해 볼 때, 세 가지 측면에서 정책적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 문화분권 흐름에 따라 지역문화재단이 본연의 목적을 달성하는 데 지자체 역할이 어떤 요인보다 중요하게 평가되고 있다. 지자체는 지역문화재단의 경영활동·성과에 미치는 영향력의 크기와 책임성을 인식하여야 한다. 지역문화재단이 수준 높은 공공 서비스를 제공하는데 중요한 조력자이면서 감독관인 지자체는 지역문화재단에 책임성을 요구하는 동시에 자신들의 행정행위에 대한 책임성을 가져야 한다. 지자체는 이 같은 인식을 바탕으로 ‘팔길이 원칙’처럼 지역문화재단에 일정한 자율성을 확보해 주되, 경영평가 등으로 수준 높은 경영전략체계와 성과관리를 요구해야 한다. 또한 기초문화재단 직원들이 지자체장의 문화인식 정립이 중요한 요소라고 평가한 것은 지자체장이 교체되어 문화예술 지원에 대한 관심도가 낮아질 때, 지역재단의 기능과 역할에도 많은 변화가 있었음을 짐작할 수 있다. 문화재단이 지역 문화예술지원의 중추적 역할을 하기 위해서는 정책변동성에 의해 위상과 기능이 흔들리는 것을 어느 정도 방지할 필요가 있다.

둘째, 지역문화재단과 지자체 간의 과도한 권한 비대칭 구조의 개선과 공적 거버넌스(public governance)의 확립이 필요하다. 문화재단의 부실경영이나 도덕적 해이 등의 비효율성을 방지하기 위하여 지자체의 지휘·감독이나 승인 등의 권한은 강화되었

다. 또한, 법률이나 조례 등 제도적 근거에 의한 의사결정 이외에 절차적 기준이 없이 지자체 중심의 관행적·하향식 의사결정도 행해진다. 의사결정은 조직경영의 핵심 활동이다. 의사결정 권한의 문제인 문화재단의 자율성은 예산 의존성¹⁶⁾ 등을 고려하면 결국 자율적 의사결정의 범위와 수준으로 귀결된다. 지역문화재단이 지자체 문화예술 정책·사업의 단순한 대행 기관이 아닌 지자체와 신뢰 관계에 기반한 전문조직의 역할을 하기 위해서는 공적 거버넌스의 정립이 대안으로 제시될 수 있다. 즉, OECD가 정의하듯이 공적 조직인 문화재단 경영과 관련하여 어떻게 공적 의사결정을 하고, 어떻게 공적 행위를 수행할지를 결정하는 공식적·비공식적 방안에 관한 논의와 제도화가 요구된다.

셋째, 지역문화재단에 있어 조직목표와 경쟁우위를 성취하기 위한 전략적 경영(strategic management)의 강화가 요구된다. 지역문화재단은 공공기관으로서 지역 문화 분야에서 전략경영 방식을 통하여 조직목표를 달성하여야 한다. 그러나 지역문화재단의 경우, 전략경영에 대한 인식과 역량 부족으로 인하여 낮은 수준의 조직, 인적 자원 및 사업·예산 관리 활동에 머물고 있다. 이러한 문제는 경영자의 전략경영에 대한 인식과 역량, 부족한 경영자원 및 역량 미성숙 등의 여러 요인에 기인한다. 따라서 지역문화재단은 전략경영 단계로의 이행을 위한 노력 즉, 경영자의 역량, 목표 달성을 위한 전사적 접근과 내재화, 조직 특성에 최적화된 경영 시스템의 정비 등을 통하여 지역문화재단의 경쟁력을 강화하여야 한다.

V. 결론

무한경쟁으로 특징되는 글로벌화와 지역화에 따라 국내에서도 지역의 역할과 책임성이 점차 커지고 있다. 지역은 문화예술을 비롯한 다양한 영역에서 주민의 생활수준을 향상시키고, 경제적 부를 증진시켜야 한다. 문화자치와 분권의 흐름 속에서 지역문화재단이 지역사회 문화예술의 첨병(尖兵) 역할을 할 것임은 자명한 사실이다. 지역 문화예술에서는 정체성·다양성·주체성 등의 가치가 중시되고, 상호경쟁이 아닌 공존의 관계가 강조된다. 그러나 지역 문화예술의 가치 실현을 위한 조직으로서의 문화재단은 경쟁력이 요구되며, 이는 지역 간 문화예술의 발전 수준 차이에 상당한 영향을 미칠 가능

16) 2018년 기준 광역문화재단의 자체자금비율은 10.7%이다.

성이 높다

문화재단의 경쟁력 강화 요인은 조직 본연의 역할과 기능을 수행하는 데 필요한 조직 및 인적 역량, 경영시스템, 지역 내 활용자원(시장, 인프라), 정책과 제도, 거버넌스(주민, 상위기관) 등 다양한 요소들의 총체이다. 본 연구는 경쟁력 측정이나 구성요인 연구모델로서 유효성이 검증된 M. Porter의 다이아몬드 모델을 활용하여, 지역문화재단의 경쟁력 강화 요소들 간 상대적 중요도를 실증분석하였다. 분석결과, 선행연구들에서 반복 지적되었던 조직 자율성(지자체와의 관계), 경영관리(차별성과 특성화) 요소가 여전히 중요한 것으로 재확인되었다. 반면, 독점적 지위에 의한 경쟁조직의 부재, 고객 니즈에 대응성 인식 부족 등 논의가 많지 않았던 새로운 과제가 대두되기도 하였다.

문화예술분야는 낮은 시장성과 시장실패에 따른 과소공급 우려로 정부개입이 필요한 대표적인 분야이다. 그동안 한국 예술계는 자생력에 기반한 주도적인 성장보다는 정부지원금에 의존한 버티기 형국이 지배적이었다고 할 수 있다. 지역문화재단 직원들조차 문화예술 인프라 수준이나 예술시장 형성을 문화재단의 중요한 경쟁력 강화요인으로 인식하지 않는 것을 보면, 지역문화재단조차 예술계의 자생력을 방관하는 것은 아닌지 우려된다. 예술계의 공공의존성이 중앙정부(중앙지원기관)-광역지자체(광역재단)-기초지자체(기초재단)의 촘촘한 지원망으로 인해 더 심화되지 않도록 지속적인 관찰이 필요하다.

본 연구는 그동안 논의가 부족했던 지역문화재단 경쟁력 강화 연구에 단초가 될 수 있다는데 의의가 있다. 하지만 대구의 광역·기초문화재단 구성원을 연구대상으로 하였기 때문에 일반화에 한계가 있다. 추후 후속연구를 통해 지역 간 인식 차이를 비교하거나, 지역문화예술 또는 문화재단에 적합한 경쟁력 지수를 개발한다면, 풍부한 정책적 함의를 이끌어 낼 수 있을 것이라 생각한다. 또한, 문화재단 구성원 이외에 다양한 이해관계자들을 대상으로 연구범위를 확대한다면, 다양한 관점의 경쟁력 강화 방안들이 도출될 수 있을 것이다.○

[참고문헌]

- 강경석(2014. 8. 27), 국가경쟁력 깎아먹는 비효율 정부, 「동아일보」.
- 경기도(1997), 「1997 경기도정백서」, 경기: 경기도.
- 고길곤·박세나(2012), 국가경쟁력지수에 대한 비판적 검토 - IMD와 WEF의 국가경쟁력 지 수를 중심으로, 「행정논총」, 제50권 제3호, 60-61.
- 고재환·하헌구(2015), 자동차제조기업의 부품조달 경쟁력 결정요인에 관한 연구: AHP (analytic hierarchy process)의 적용, 「로지스틱스연구」, 제23권 제2호, 102-104.
- 국가법령정보센터(<https://www.law.go.kr>).
- 금성희(2018), 지역문화재단 책임성 분석, 「GRI 연구논총」, 20(2), 231-234.
- 기획재정부(2011), 「2011년 국가경쟁력보고서」, 경기: 기획재정부.
- 김해보(2014), 지역문화재단의 인력현황 개괄 및 전문성 제고 방안, 「한국문화예술경영학회 학술대회 자료집」, 62-67.
- 김혁수·김지원(2016), 지역문화재단 경영자의 전문성과 효율성 제고를 위한 요인별 특성에 관한 연구, 「문화경제연구」, 제19권 제2호, 1-26.
- 나준호·황용오·하헌구(2020), 포터의 다이아몬드 모델을 활용한 포워딩 기업의 경쟁력 결정 요인 분석: AHP(analytic hierarchy process)의 적용, 「로지스틱스연구」, 28권 3호, 20-45.
- 대구광역시 의회(www.councildaegu.or.kr).
- 박상언(2016), 「지역문화재단 리더십의 구성요인과 모형 연구」, 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 박은희(2009), 「경상북도 문화재단 설립 타당성 연구」, 대구: 대구경북연구원.
- 박현·고길곤·유석현(2001), 「예비타당성조사 수행을 위한 다기준분석 방안 연구(II)」, 서울: 한국개발연구원.
- 배관표(2019), 지역문화재단 운영의 쟁점 및 과제, 「이슈와 논점」 제1644호, 국회입법조사처.
- 백옥선(2017), 지방자치단체와 지역문화재단간 거버넌스 실태분석, 「문화정책논총」, 제31집 1호, 130-156.
- 변철희(2020), 문화자치를 위한 지역문화재단의 역할과 과제, 「경남발전」, 2020. 10, 45-46.
- 삼성경제연구소(2008), 국가경쟁력지수의 허와 실, 「CEO Information」, 제682호.

- 송경희(2011), 지역문화재단의 운영역할 인식차이에 대한 분석 연구. 「문화예술경영학연구」, 제4권 1호 통권 6호, 77.
- 송호영(2020), 문화재단의 법적 고찰-지역문화재단을 중심으로. 「법학논총」제47집, 208-209.
- [신년기획] 광주문화재단 출범 '기대 반, 우려 반(2011. 1. 1). 「뉴시스」.
- 유재운·조판기(1996), 「도시경쟁력 비교분석에 관한 연구」. 경기: 국토개발연구원.
- 이다비(2020. 6. 16), 홍남기 “韓 국가경쟁력, 일본·프랑스·이탈리아 앞섰다”. 「조선비즈」
- 이동형(2018), 「지역문화재단의 문화민주주의 정책과 특성화 전략 연구」. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.
- 임학순(2013), 지역문화재단의 네트워크체계 구축요인에 관한 연구, 「예술경영연구」, 제27집, 171-193.
- 장세길(2020), 지역문화재단 설립갈등과 해소방향에 관한 연구 - 문화재단 설립의 정치적 역동성과 설립방향의 다원성 -. 「예술경영연구」, 제54집, 5-31.
- 전인석·채경진(2019), 지역문화정책 주체의 운영실태 분석-전국 광역문화재단을 중심으로-. 「정책개발연구」, 제19권 제2호, 109-140.
- 정광렬(2005), 「분권시대 지역문화진흥체계 개선방안 연구」, 서울: 한국문화관광정책연구원.
- 정경미·이원곤(2019), 문화민주주의 관점에서 본 지역문화재단의 효율적 운영 방안: 서울 문화재단 운영사례를 중심으로. 「기초조형학연구」, 20권 3호(통권93호), 322-332.
- 정진섭(2010), 명품기업 경쟁우위의 원천: LVMH 그룹의 사례를 중심으로. 「전문경영인연구」, 제13권 제3호, 124-125.
- 조동성·문휘창(2006), 「국가경쟁력: 이론과 실제」, 서울: 한국경제신문사.
- 홍재표·김은정·박호영(2017), 인공지능 산업의 국가 경쟁력 결정요인 분석. 「한국정보통신학회 논문지」, Vol. 21, No. 4, 665-666.
- 木下榮藏(키토시나 에이조)·大屋隆生(오오야 타카오)(2007), 권재현 역(2017), 「전략적 의사 결정기법 AHP」, 서울: 도서출판 청람.
- Chikán, A.(2008), National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18

Iss 1/2, 26-28.

- Delgado, M., & Ketels, C., & Porter, M. E., & Stern, S.(2012), The determinants of national competitiveness (No. w18249). National Bureau of Economic Research.
- Deniz, M., & Seçkin, Ş. N., & Cüreoğlu, M.(2013), Micro-economic competitiveness: A research on manufacturing firms operating in TRB1 region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 468-469.
- Dögl, C., & Holtbrügge, D.(2010), Competitive advantage of German renewable energy firms in Russia-An empirical study based on Porter's diamond. *Journal for East European Management Studies*, 37.
- Fang, K., & Zhou, Y., & Wang, S., & Ye, R., & Guo, S.(2018), Assessing national renewable energy competitiveness of the G20: A revised Porter's Diamond Model. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 93, 726.
- Hafeez, K., Zhang, Y., & Malak, N.(2002), Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28-29.
- Huggins, R., & Izushi, H., & Thompson, P.(2013), Regional competitiveness: theories and methodologies for empirical analysis. *The Business and Economics Research Journal*, 6(2), 156.
- Krugman, P.(1994), Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 30-34.
- Márkus, G.(2008), Measuring company level competitiveness in Porter's Diamond model framework, In FIKUSZ 2008 Business Sciences-Symposium for Young Researchers: Proceedings (pp. 149-151).
- Michael E. Porter.(1990), The competitive advantage of nations, 문휘창 역(2009), 「마이클 포터의 국가 경쟁우위」, 서울, 21세기 북스.
- Moon, H. C., & Lee, D.(2004), The competitiveness of multinational firms: A case study of Samsung Electronics and Sony. *Journal of International and Area Studies*, 3.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G.(1997), The core competence of the corporation, In *Strategische Unternehmensplanung/Strategische Unternehmensführung*, 4, Physica, Heidelberg.
- Siudek, T., & Zawajska, A.(2014), Competitiveness in the economic concepts. *Theories and Empirical Research. Oeconomia*, 13(1), 93- 102.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 516.
- www.oecd.org

[Abstract]

A Study on the Competitiveness-Reinforcing Factors of Regional Culture Foundations: Using M. Porter's Diamond Model, Focusing on the Case of Daegu City

Ko, Junhwan · Cho, Kangjoo

Regional culture foundation as a core institution for cultural policy implementation and the development of regional culture are gaining importance, along with local self-government and decentralization. This study aims to seek the competitiveness-reinforcing factors of regional culture foundations based on a survey of the importance of various factors.

Regional culture foundations initially appeared in 1997, and 117 foundations are operating nationwide as of January 2021. These foundations are firmly established as cultural institutions and became a policy phenomenon. However, as previous studies on regional culture foundations focusing on competitiveness are extremely rare, this study could constitute a starting point of future research.

This study analyzed the perception of staff members of a Daegu regional culture foundations regarding the degree of importance of competitiveness-reinforcing factors using M. Porter's Diamond model and AHP (Analytic Hierarchy Process). The results showed that the foundation's autonomy, governance, middle to long-term strategy and management system, organizational culture and capability to respond to change are critical factors for reinforcing competitiveness. Conversely, the degree of importance of market and competitor factors is at the lowest level.

Finally, the following aspects are required for reinforcing the competitiveness of regional culture foundations. These aspects include local governments'

awareness of responsibility in proportion to the influence on culture foundation, the improvement of the decision-making authority imbalance between local governments and foundations, and the development of foundations' strategic management toward achieving goals.

[Keywords] regional culture foundation, competitiveness(competitive advantage), diamond model, AHP