creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

**저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.**

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

스포츠매니지먼트 석사학위논문

# 비영리 무용단의 재정취약성과 운영효율성이 조직 성과에 미치는 영향

2021 년 2 월

서울대학교 대학원

체육교육과 글로벌스포츠매니지먼트

윤 서 영

# 비영리 무용단의 재정취약성과 운영효율성이 조직 성과에 미치는 영향

지도 교수 김 기 한

이 논문을 스포츠매니지먼트 석사학위논문으로 제출함
2021 년 2 월

서울대학교 대학원
체육교육과 글로벌스포츠매니지먼트
윤 서 영

윤서영의 스포츠매니지먼트 석사학위논문을 인준함
2020 년 12 월

위 원 장 _____ 임 충 훈 _____ (인)

부위원장 _____ 박 재 범 _____ (인)

위 원 _____ 김 기 한 _____ (인)

# 국 문 초 록

# 비영리 무용단의 재정취약성과 운영효율성이 조직 성과에 미치는 영향

윤 서 영

서울대학교대학원

체 육 교 육 과

본 연구의 목적은 비영리 무용단의 재정 취약성 요인과 운영 효율성 요인이 무용의 보존과 보급이라는 조직의 목적에 부합하는 성과를 달성하는 데에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하는 데에 있다. 이를 위해 본 연구에서는 국내 전문예술법인 · 단체 중 무용 장르로 등록되어 있는 경우를 연구 대상으로 선정하였으며, 재정 취약성 요인인 자원의존도, 행정비 지출 비율, 운영 수익 여부, 복식 부기 여부와 운영 효율성 요인인 공연사업비 지출 비율이 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 무용 비영리 조직의 성과는 관객수, 유료관객 비율, 공연횟수로 측정하였다. 이를 위해 2013 년부터 2019 년까지 수집된 전문예술법인 · 단체 백서의 원자료를 바탕으로 분석을 실시하였으며 시계열 자료와 횡단면 자료를 모두 포함하고 있기 때문에 패널분석 방법을 적용하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 첫째, 수입원이 다양화되어 있을 수록 무용 비영리 조직의 성과를 나타내는 지표들이 유의미하게 증가되었다. 수입원이 다양화된 조직일 수록 많은 관객들이 공연을 관람했으며, 돈을 지불하고 공연을 관람하는 관객이 많았으며, 보다 많은 공연을 무대에 올리는 것으로 나타났다. 둘째, 재정 취약성 요인 중 행정비 지출 비율, 운영수익은 부용 비영리 조직이 성과를 나타내는 데에 영향을 미치지 않았으며, 회계 처리 방식 중 행정투명도를 높일 수 있는 복식부기

의 경우 오히려 유료관객의 비율에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 무용 비영리 조직이 운영의 효율성을 높이기 위해 공연사업비에 재원을 투자할 수록 조직의 성과를 높일 수 있는 것으로 나타났다.

무용 비영리 조직이 무용의 가치를 보존하고 보급하는 동시에 사회 구성원들에게 무용을 통한 창의력 사고의 원천으로써 역할을 다하기 위해서는 재정 취약성 문제를 극복하기 위한 조직 차원의 노력이 필요한데, 본 연구의 결과를 바탕으로 다른 비영리 조직과는 다른 무용 조직만의 특성을 고려한 재정 운영의 방향성을 제시할 수 있다.

---

**주요어** : 비영리 무용단, 무용, 재정 취약성, 운영 효율성, 자원의존이론, 현대포트폴리오이론, 패널회귀분석

**학 번** : 2019-24528

# 목 차

Ⅰ. 서론 .....1
1. 연구의 배경 .....1
2. 연구의 필요성 .....4
3. 연구의 목적 .....8

Ⅱ. 이론적 배경 .....9
1. 비영리 조직 .....9
1) 비영리 조직의 개념.....9
2) 비영리 조직의 등장배경.....11
2. 무용 비영리 조직 .....12
1) 사회적 역할과 기능.....12
2) 법적 형태 .....14
3) 전문예술법인· 단체 제도.....15
4) 무용예술법인· 단체 현황.....15
3. 무용 비영리 조직의 재원 구조 .....16
1) 공공 지원금.....17
2) 기부금 .....19
3) 자체수입 .....21
4. 무용 비영리 조직의 성과 결정 요인.....22
1) 조직 재정 취약성 요인.....23

2) 운영 효율성 요인 ..... 29
3) 무용 비영리 조직의 재정 취약성 ..... 30

Ⅲ. 연구가설 ..... 33

Ⅳ. 연구방법 ..... 34
1. 분석자료 및 대상 ..... 34
2. 변수 구성 ..... 35
1) 독립변수 ..... 35
2) 종속변수 ..... 39
3) 통제변수 ..... 40
3. 분석 모형 및 방법 ..... 42
1) 패널회귀분석 방법 ..... 42
2) 패널회귀분석 모형 설정 ..... 45

Ⅴ. 연구결과 ..... 48
1. 기술통계분석 ..... 48
2. 패널회귀분석 ..... 48
1) 관객수 ..... 51
2) 유료관객 비율 ..... 52
3) 공연횟수 ..... 53

Ⅵ. 논의 ..... 55

1. 재정 취약성 요인과 무용 비영리 조직의 성과 ..... 56
1) 자원 의존도 ..... 56
2) 재정 취약성 ..... 57
2. 운영 효율성 요인과 무용 비영리 조직의 성과 ..... 59
3. 실무적 의의 ..... 59

**VII. 결론 및 제언 ..... 61**
1. 결론 ..... 61
2. 제언 ..... 62

# 표 목차

표 1. 비영리 조직의 법적 형태 분류 ..... 16
표 2. 중앙정부와 지방자치단체의 공연예술분야 예산 추이 ..... 18
표 3. 연구가설 ..... 33
표 4. 관측년 별 관측치 ..... 34
표 5. 변수 요약 ..... 41
표 6. 관객수에 대한 패널회귀모형 선정 가설 검정 ..... 45
표 7. 유료관객 비율에 대한 패널회귀모형 선정 가설 검정 ..... 46
표 8. 공연횟수에 대한 패널회귀무형 선정 가설 검정 ..... 47
표 9. 주요 변수 기술 통계량 ..... 49
표 10. 최종 모형 결과 분석 ..... 50

# 그림 목차

그림 1. 무용 법인·단체 설립년도 별 법적 형태 현황 ..... 11
그림 2. 2018년, 2019년 기업의 문화예술 분야별 지원 금액 ..... 20
그림 3. 조직의 환경과 자원 간의 관계 ..... 24
그림 4. 무용 비영리 조직의 성과 결정 요인과 변수 구성 ..... 35

# Ⅰ. 서 론

## 1. 연구의 배경

사회가 다원화 됨에 따라 정부의 제한된 인적, 물리적 자원으로는 모든 개개인의 요구를 충족하는 데에 실패하자, 이를 수용할 수 있는 사회적 조직의 필요성이 대두되었다(Hansmann, 1980; Weisbrod, 1988). 이와 같은 형태의 조직들은 비영리 조직으로서 환경, 인권, 보건, 문화예술 등 다양한 사회 영역에서 정부를 대신하여 역할을 수행해왔으며, 조직의 미션(mission)을 수행하기 위한 다양한 사업과 활동은 사회적 다양성의 원천으로서 중요한 역할을 했다(Douglas, 1987; Weisbrod, 1988; Matsunaga & Yamauchi, 2002).

하지만 사회적 다양성 유지라는 역할을 지속적으로 수행하기 위해서는 조직의 안정적인 재정 운영이 필수적이다(Peter & Elizabeth, 2011). 이윤추구가 조직 활동의 목적 자체인 영리조직(for-profit)과는 달리 비영리 조직은 사회적 책무를 다하는 동시에 조직 운영을 위한 재원을 마련해야 하기 때문에 영리조직보다 재정 자립도나 재정 안정성을 유지하는 데에 더 큰 어려움을 겪는다(Tuckman & Chang, 1991). 취약한 재정 상태가 지속되는 조직은 기존 조직 활동을 축소하거나 조정하게 되며, 조직 본래의 목적을 달성하는 데에 어려움을 겪는다. 결과적으로 조직이 재정적으로 취약해질수록 비영리 조직의 역할 수행은 위협받게 된다(Tuckman & Chang, 1996).

이에 따라 비영리 조직의 지속가능성을 강화하기 위한 다양한 경영 전략이 요구되기 시작했다(정익준, 1999). 전통적인 비영리 조직은 기부

금과 자원봉사자들의 봉사에 의해서 운영되는 순수한 성격이었다면, 1980 년대 이후 유럽에서는 점차 비영리 조직에도 영리 조직의 경영 방식을 도입하여 기업(business-like)의 형태를 갖추기 시작했다(Brooks, 2008; Maier, Meyer, & Stein-bereithner, 2016). 영리 조직에서 유용하다고 입증된 혁신적인 아이디어와 경영 전략을 비영리 조직에도 적용하였고, 기업가정신(Entrepreneurship)을 통해 기업가적 역량을 갖추어 조직의 재정적 취약성을 최소화하고자 하는 노력이 이루어졌다(Leroux, 2005). 기업가적 비영리 조직은 비영리 조직임에도 불구하고 수입을 발생시키는 사업을 수행하여 조직의 재정적 안정성을 확보하고, 조직의 목적 달성을 위해 필요한 자원을 넉넉히 확보하여, 조직의 사회적 역할 수행에 집중할 수 있는 구조를 형성하고자 하는 성격을 띤다(Morris, Webb, & Franklin, 2011).

문화예술 분야의 비영리 조직은 국민의 소득이 높아지고 국제 문화교류가 활발해짐에 따라 증가하는 문화예술에 대한 사회적 요구를 충족하기 위해 등장했다(김인춘, 2001). 이를 위해 문화예술을 보존하는 동시에 국민들에게 이를 향유할 수 있는 기회를 충분히 제공해야 하지만, 문화예술에 대한 전문성이 부족한 정부 혹은 경제적 이득을 취득해야만 하는 민간에 의해서는 이러한 역할이 이루어질 수 없기 때문에 비영리 조직이 문화예술분야 조직을 대부분 구성하게 되었다. 하지만 문화예술 분야의 비영리 조직 또한 문화예술을 통한 사회적 역할을 수행하기 위해서는 안정적인 재정 기반이 마련되어야 한다.

이를 위해서는 문화예술분야의 비영리 조직임에도 불구하고 조직 운영을 위한 수입을 발생시켜야 한다. 문화예술 분야 비영리 조직의 경우 입장권 혹은 관람권 판매를 통한 수입으로 자체 수입원을 확보하고 있는데, 국민문화예술활동조사 (2019)에 따르면 문화예술 행사 중 순수예술에 대한 관람률을 살펴보면 미술전시 13.5%, 전통예술 10.3%, 문학행

사 6.7%, 서양음악 6.1%, 무용 2.4%의 향유률을 보이고 있다. 특히, 본 연구에서 살펴본 무용 분야의 경우 순수예술 분야 중에서도 가장 낮은 향유률을 보이고 있다. 따라서 입장권 판매를 통해 발생되는 수입만으로 조직이 지속적인 문화예술활동을 이어가기에는 어려운 실정에 있음 알 수 있다(Feder & KatGerro, 2012; Preece, 2015).

이로 인해 문화예술 분야의 비영리 조직도 다른 분야와 같이 기업과 같은(business-like) 조직의 형태를 띠기 시작했다. 정부의 공모사업을 통해 정부보조금을 적극적으로 유치하거나, 개인과 기업에게 적극적인 마케팅을 통해 기부금을 모금하는 노력을 기울이고 있다. 하지만 자체 수입원을 확보하지 못한 채, 정부 보조금에 지나치게 의존적인 수익 구조의 효과적인 타개가 이루어지지 못해 여전히 재정 안정성이 확보되지 못하는 실정이다. 공연단체의 총 지출액 대비 자체수입액의 비율로 측정하는 재정자립도를 보면 조직의 재정적 자립도를 파악할 수 있다. 공연예술실태조사(2019)에 따르면 연극, 무용, 국악, 복합장르 등을 모두 포함한 국내 공연단체의 재정자립도는 34.5%로 나타났는데, 그 중 비영리 조직을 살펴본 전문예술법인단체백서(2019)에 따르면 공연예술 분야 단체의 재정 자립도는 27%에 불과한 것으로 나타났다.

이러한 예술 단체 및 조직을 위해 한국문화예술위원회 산하의 예술경영지원 센터에서는 예술경영컨설팅 사업을 통해 문화예술단체의 운영에 필요한 세무 회계 관리, 기부금 모집 절차, 기부금 회계 처리 및 관리 방법, 문화예술 분야 기금 사업 등과 관련된 다양한 문제를 해결하고 이들의 자문에 응하는 서비스를 제공하고 있다. 이를 통해 문화예술분야 비영리 조직이 재정 자립도를 확보하고 단순히 예술적 사명을 수행하는 것에서 나아가 이를 뒷받침 할 수 있는 재정 운영의 전문성을 갖추도록 하고 있다. 또한, 한국문화예술위원회는 ‘아르코 기부금’ 모금 사업을 통해 문화예술 분야의 주요 지원 자금인 문화예술진흥기금을 확충하고자

하는 노력을 기울이고 있다. 하지만 2012 년 이후 순수 기부 보다는 특정 예술인이나 단체를 직접 지정하여 지원하는 조건부 기부만 이루어지면서 다양한 문화예술 분야에 대한 지원이 이루어지고 있는지는 미지수이다. 또한, 예술 분야는 경제적 위기 상황에서 국가 예산 절감에 있어서 생존과 결부되지 않기 때문에 특히 더 불리한 위치에 있다(Kim, 2017). 조직이 재원의 대부분을 정부 보조금에 지속적으로 의존한다면 그 취약성은 더 높아질 수 있다(Kim, 2017). 따라서, 문화예술 분야 조직에서도 정부지원금에 대한 재정 의존도를 줄이고 재정자립도를 높일 수 있는 방안 마련이 필요하며 이와 관련된 노력이 기울여져야 한다.

문화예술 분야에서 이러한 노력은 우리 사회에서 문화예술의 지속 가능성까지 영향을 미칠 수 있다. 문화예술은 국민들로 하여금 예술에 참여할 수 있는 기회를 제공하고, 이를 통해 개개인이 예술적 감수성을 지닐 수 있도록 하며 창조적 사회를 육성하는 데에 중요한 역할을 한다(McCarthy & Kevin, 2002; Guetzkow, 2002). 따라서, 조직이 재정적 취약성을 극복하고 문화예술 보급과 발전에 힘쓸 수 있는 환경을 조성하는 것은 궁극적으로 우리 사회에서 문화예술을 통한 개개인의 예술성과 창의성을 육성하는 일이기도 하다.

## 2. 연구의 필요성

비영리 조직이 재정 취약성을 극복하기 위해서는 안정적인 재정 상태를 필요로 한다. 이를  위한 다양한 노력 중 하나는 수입원 다양화 전략(Revenue Diversification Strategy)으로, 이는 조직이 특정 자원에 대한 의존도를 낮추고 보다 다양한 재원을 통해 자원을 구성하여야 재정 안정성을 확보할 수 있다고 보았다. Tuckman 과 Chang(1991)은 상이한

수입원에서 동일한 비율로 재원을 구성하는 비영리 조직이 단일 수입원을 통해 재원을 구성하는 비영리 조직보다 재정적으로 덜 취약하다는 것을 밝혔다. 또한 Jegers(1997)과 Kigma(1993)의 연구에 따르면 수입원 다양화 전략은 조직 운영에 있어서 더 나은 재정 안정성 확보와 지속가능성에 있어서 주요한 역할을 한다는 것을 알 수 있다. 이후로도 수입원 다양화 전략이 비영리 조직의 재정적 취약성을 줄이는 데에 미치는 긍정적 영향에 대해 많은 연구가 이루어져 왔다(Carroll & Stater 2009; Greenlee & Trussel, 2000; Hager, 2001; Wicker, Longley & Breuer, 2015; Jegers, 1997).

반대로 몇몇 연구에서는 수입원 다양화 보다는 수입원 집중화 전략(Revenue Concentration Strategy)이 재정 안정성 확보에 긍정적인 결과를 나타내는 것으로 나타났다. Grönbjerg(1993)의 연구에 따르면, 정부와 같이 신뢰도가 높은 자원에 대한 의존도가 높은 비영리조직들의 경우 기금에 대한 예측 가능성이 높아 예산 구성 및 조직의 통제에 있어서 더 높은 성공률을 보였다. 또 Frumkin 과 Keating(2011)의 연구에서는 수입원 집중도가 높은 비영리 조직이 행정 비용과 기금 모금을 위한 지출이 더 적다는 연구 결과를 밝혔으며, 수입원 다양화를 위한 불필요한 노력을 줄이고 조직의 목적을 달성하기 위한 목적사업비에 더 많은 지출을 할 수 있는 것으로 나타났다.

조직의 안정적 재정상태에 영향을 미치는 또 다른 요인은 얼마나 많은 자체 수입을 발생시키는 지와 관련 있다. 비영리 박물관의 경우 주요한 수입원 중 하나가 아트숍을 통한 판매 수익으로 구성되는데 Dobrzynski(1997)와 Mullen(1997)의 연구에 따르면 아트숍 수입이 지자체 보조금이나 기부금보다 더 주요한 재원으로 자리매김했으며, 이 경우 수익 추구를 활동의 목적 자체로 하진 않지만 수익을 박물관의 질을

향상시키는 데에 재투자 할 수 있으며, 외부 환경에 의해 좌우되지 않는 안정적 수입원을 지속적으로 유지할 수 있다고 보았다.

비영리 조직의 재정적 취약성은 비효율적인 재원의 사용에서도 발생할 수 있다. 아무리 다양한 자원으로부터 재원을 마련하고 많은 예산을 확보하더라도 조직의 목적을 수행하는 데에 효율적이지 못한 방향으로 예산을 사용한다면 앞선 노력은 불필요하다. 특히 예술 분야의 비영리 조직은 예술가들이 모인 집단이기 때문에 경영 전문가가 없고 조직 본원 활동인 예술활동에 전념하는 동시에 체계적이고 전략적인 재정 상태를 유지하고자 하는 노력을 기울이기는 어렵다(Hager, 2001).

하지만 궁극적으로 비영리 조직의 재정 취약성의 극복이 사회적 역할 수행에 더 나은 성과를 불러일으키는 지에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았다. Berrett 와 Holliday (2018)이 주거(housing)관련 비영리조직을 대상으로 수입원의 집중도와 재정 안정성이 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴본 연구가 있지만 문화예술 분야에서 이를 실증적으로 살펴본 연구로는 Kim(2017)이 공연예술 분야를 대상으로 수입원 다양화 전략과 조직의 재정 안정성 및 효율성이 관객 확보에 미치는 영향을 살펴본 연구가 유일하다. 특히 국내 문화예술 분야에서 이 관계를 살펴본 연구는 거의 없는 실정이다.

특히 공연예술 분야에서 자체수입원은 관람권 판매 수익이 높을수록, 보다 많은 관객들이 공연을 관람할 수록 높아지는데, 앞서 살펴보았던 국민문화예술활동조사(2019)에서 가장 낮은 향유률을 나타낸 무용 분야의 경우 자체수입원 확보에 있어 다른 예술분야에 비해 보다 큰 어려움을 겪고 있음을 알 수 있다. 공연예술 분야가 보다 낮은 재정 자립도를 나타내고 있음을 감안했을 때, 무용 분야의 재정 자립도는 보다 더 낮을 수 있으며 재정적으로 보다 취약한 무용 분야 조직이 사회적인 역할을

다하기 위해서는 취약성을 굴레를 탈피할 수 있는 조직적 차원의 전략이 필요하다.

따라서 본 연구를 통해 국내 문화예술 분야 중 무용 비영리 조직의 재정적 취약성과 운영효율성이 조직의 성과에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다. 재정적 안정성을 높이기 위해 수입원 다양화 전략과 수입원 집중화 전략 중 보다 무용 분야에 적합한 전략을 검증하고 재원을 조직의 목적 달성에 보다 효율적으로 사용하는 것이 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴보고 비영리 조직이 조직 운영에 있어 나아가야 하는 방향을 제시할 수 있을 것이라고 기대한다.

이를 위해서는 국내의 특성을 반영한 연구가 이루어져야 하며, 다른 비영리 조직과는 다른 문화예술 및 무용만의 특징을 고려한 연구가 필요하다. 우리나라는 미국과 같이 활발한 기부문화가 형성되어 있지 않고 문화 예술에 대한 관심이 높지 않기 때문에, 다양한 수입원을 확보하고자 노력을 기울이는 것이 오히려 조직의 운영 효율성을 낮추는 결과로 이어질 수도 있다(김은종, 2014). 또한 공연예술의 경우 작품 제작을 위해 소요되는 고정 비용(fixed cost)이 높아 시장의 수입으로 충당하기 어려운 경우가 많아(Hansmann, 1981), 다른 비영리 조직과는 다른 접근이 필요할 것이다.

본 연구를 통해 국내 무용 분야의 비영리조직이 재정적 취약성(vulnerability)을 줄이기 위한 다양한 노력이 조직의 사회적 역할을 수행하는 데에 유의미한 영향을 미치는지 검증한다는 점에서 학문적으로 의미가 있다고 할 수 있다. 또한 현장에 있는 무용 분야의 비영리 조직에게 재정 취약성을 극복하기 위한 재정 운영과 관련된 실증적 정보를 제공하고 조직 운영을 위한 전략적 방향성을 제시한다는 점에서 실무적 의의 또한 지닐 수 있을 것으로 사료된다.

## 3. 연구의 목적

본 연구는 국내 무용 비영리 조직이 사회 구성원에게 공연관람 기회를 제공하고 향유할 수 있도록 하는 조직의 목적을 달성하는 데에 있어서 조직의 재정적 요인들이 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 데에 목적이 있다. 궁극적으로 수입원 다양화 전략의 효과를 검증하고 고질적 문제로 꼽혀왔던 재정취약성(Vulnerability)을 최소화 할 수 있는 방안들을 제시하는 것을 목적으로 한다. 이를 달성하기 위한 본 연구의 구체적인 세부 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 무용 비영리 조직의 수입원 다양화 전략이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다. 수입원 다양화 전략은 비영리조직의 재정 안정성을 높여 더 나은 성과를 위한 주요 전략으로 꼽히는데, 국내 무용 분야의 특성을 반영하여 보았을 때 어떠한 결과를 보이는지 확인하고자 한다.

둘째, 본 연구에서는 무용 비영리 조직의 재정안정성을 나타내는 요인이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다. 수입원 다양화 지표만으로는 설명되지 않는 조직의 안정성 지표를 고려하여 종합적으로 분석하고자 한다.

셋째, 본 연구는 무용 비영리 조직의 운영 효율성이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 알아보고자 한다. 조직이 보유한 자원을 조직 본원 활동에 사용하는 비율이 높을수록 사회 구성원의 무용 관람 기회 확대될 수 있는지 살펴보고자 한다.

# Ⅱ. 이론적 배경

## 1. 비영리조직

### 1) 비영리조직의 개념

비영리 조직(NPO: Non-Profit Organizaition)은 비정부 기구(NPO: Non-Governmental Organization)와 혼합하여 사용되기도 하는데, 비정부기구는 국제적인 담론에서 주로 정부기구가 아닌 비정부기구라는 특성 초점을 맞출 때 사용된다. 일반적으로 비영리 조직은 공공에게 사회적 서비스나 재화를 이윤의 추구 없이 제공하는 조직을 일컫는다. 비영리 조직은 그들의 수익을 조직의 목표 달성이나 사회적 미션(mission)의 확장, 조직의 생존을 위해 사용한다.

비영리조직의 특징은 6 가지로 구분할 수 있다(Salamon, 1999). 첫째, 공익성(Public Benefit)을 가져야 한다. 조직은 공공의 이익을 위해 존재해야 하며 특정 집단이나 개인의 이익을 위해 존재해선 안 된다. 둘째, 제도화된 조직체(organization)의 형태여야 한다. 개인이나 모임의 비공식적이고 임시적인 모임까지 비영리 조직의 형태로 볼 수 없다. 공식적인 단체의 성격을 가지고 법적 절차에 있어 공적 단체의 자격을 가져야 한다. 셋째, 민간(private)의 영역으로부터 발생해야 한다. 정부조직은 민간 영역이 아니며 정부기관에서 운영하는 비영리 조직과 같은 사회적 목적을 수행하는 성격의 공공기관은 비영리 조직에 포함되지 않는다. 넷째, 이익무분배(Non-Profit-Distributing)의 원칙을 가지고 있다. 조직의 사업을 통해서 수익이 발생할 수는 있지만 그것이 조직의 구성원들에게 재분배되지 않는 것을 원칙으로 한다. 조직의 원활한 운영을 위해 수익

이 재투자되어야 한다. 다섯째, 자치성(Self-Governing)을 가져야 한다. 자치성은 외부의 정치적 영향력에 의해 조직의 목적이나 행위가 변화하지 않는다는 것을 의미한다. 비영리 조직은 공공의 이익과 사회적 다양성을 위해 존재하기 때문에 특정 집단의 이익을 위해 운영되지 않아야 한다. 따라서 자체적인 의사결정 과정을 통한 조직의 자치적 운영을 강조한다. 마지막으로, 구성원의 자발적 참여(voluntary)에 의해 운영되어야 한다. 역사적으로 비영리 조직의 구성원은 자원봉사자들로 구성되었으며, 순수한(pure) 목적을 가지고 참여하기 때문에 모두 자발적이며, 이를 통한 개인의 이익은 추구할 수 없다.

Salamon(1999)가 정의한 비영리 조직의 특징은 전통적인 성격의 비영리 조직에서 찾아볼 수 있는데, 전통적인 비영리 조직이라 함은 민주주의 사회에 들어서던 시기에 개개인의 요구 사항을 표출하기 위해 발생한 조직들을 일컫는다(Salamon, 1999). 주로 소외계층의 권익 보호, 사회적 문제의 해결, 정치 개혁을 위한 조직이 이에 해당된다. 하지만 현대적 성격의 비영리 조직은 교육, 연구, 문화예술 등의 영역까지 확장되었다는 특징을 가진다. 따라서 영리 조직과 같이 이윤추구를 조직의 목적 자체로 하진 않지만, 본질에 반하지 않는 선에서 사업 수행을 위해 필요한 부수적 영리 행위까지는 허용되고 있다.

국내 비영리 조직의 법적 형태는 법인과 비법인으로 나누어 볼 수 있는데 법인의 경우 사단법인과 재단법인으로, 비법인의 경우 비영리민간단체, 임의단체로 나눌 수 있다. 즉, <그림 1>과 같이 사단법인, 재단법인, 비영리 민간단체, 임의단체의 형태로 존재한다.

법인 설립은 개인이 아닌 단체가 법적인 인격을 지니게 되는 것을 의미 한다. 사단법인은 사람들의 모임을 중심으로, 재단법인은 출연된 자산을 중심으로 법인이 설립된다(장윤주, 이영주 & 전현경, 2018). 사단법인은 영리법인과 비영리법인이 모두 가능하지만, 재단법인은 비영리법인만 가능하다. 비법인 중 비영리 민간단체는 영리가 아닌 공익활동

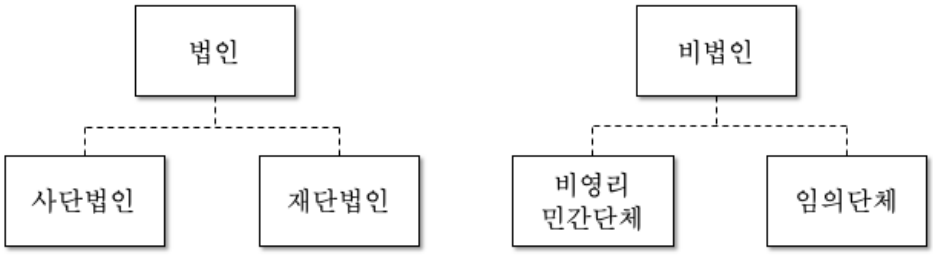



그림 1. 비영리조직의 법적 형태 분류

수행을 주된 목적으로 하며 이들을 국가적 차원에서 지원하기 위해 제정되었다. 비영리 민간단체의 경우 단순히 등록을 통해 중앙행정기관이나 지자체의 지원을 받을 수 있고 세제혜택도 받을 수 있다. 민간단체가 정부의 세금으로 정부가 해야하는 일을 민간에서 대신 수행한다고 보기 때문에 조직의 목적과 활동에는 반드시 공익성이 있어야 한다(장윤주, 이영주 & 전현경, 2018). 임의단체의 경우 복잡한 절차 없이 세무서에 서류 등록을 통해서 비교적 간단하게 설립할 수 있지만 법적으로 사단법인, 재단법인, 비영리 민간단체와 동등한 보호를 받을 수 없다(장윤주, 이영주 & 전현경, 2018).

### 2) 비영리 조직의 등장배경

비영리 분야의 등장은 시장실패이론(market-failure theory)과 정부실패이론(government-failure theory)에서 비롯되었다(Weisbrod 1991, 1997). 공공재(Public Goods)는 생산이 되면 이용자가 대가를 지불했든 하지 않았든 누구나 즐길 수 있는 성격의 재화를 말한다. 공공재는 이렇게 대가를 지불하지 않고도 이용할 수 있기 때문에 자발적으로 대가를 지불하고 서비스를 이용하는 소비자는 거의 존재하지 않는다. 하지만 공공재를 생산하기 위한 비용이 얼마든지 상관 없이 소비자는 그 편익을

무료로 이용할 수 있다면, 이를 생산하고자 하는 공급자 역시 존재하기 어렵다. 이와 같이 시장에서 자율적으로 생산되지 못하는 경우를 시장의 실패라고 본다.

따라서 공공재의 생산과 공급을 대신할 수 있는 정부가 이를 도맡아 하게 되었다. 정부는 공공재 생산 비용을 세금으로 충당할 수 있기 때문에 시장의 실패를 어느 정도 극복할 수 있게 된다. 하지만 정부 역시 내재적 한계를 가지고 있는데, 정부의 정책 집행 과정은 일괄적인 성격이기 때문에 정부가 사회에 제공할 수 있는 서비스가 모든 지역의 특성과 구성원의 요구를 수용할 수는 없다는 한계를 가진다. 따라서 이러한 정부의 역할을 비영리 조직이 제공하는 다양한 서비스를 통해 극복해야 한다. 이에 따라 비영리 조직은 동질적인 정부의 서비스와 다양하고 이질적인 구성원의 요구 사이에서 가장 큰 공급과 수요의 격차가 발생하는 분야나 지역에서 활발하게 활동하게 된다.

이러한 배경에서 비영리 조직이 등장하게 되었으며, 비영리 조직이 제공하는 서비스는 효율성보다는 사회적 가치 측면에서 의의를 갖는다. 민주주의는 사회구성원의 다양한 의사를 표출할 수 있는 장의 역할을 하는데, 사회적 다양성을 유지하는 주요한 축으로 비영리 조직의 역할과 분야는 더욱 세분화되었다(Salamon, 1999).

## 2. 무용 비영리 조직

### 1) 사회적 역할과 기능

김인춘(2001)에 따르면 국내 공연예술의 팽창은 1988 년 서울올림픽을 전후로 한 시점부터라고 볼 수 있다. 1988 년 서울올림픽 확정 이후 정부는 개폐막식에서 전세계에 우리나라의 예술적 정체성과 문화를 선보

여야 했다. 이를 위해 국내 무용단, 무용학과, 예술 고등학교의 무용 전공생들이 대거 투입되어야 했고 이를 계기로 국내 무용단체의 규모도 팽창하게 된다. 2019 년 공연예술실태조사에 따르면, 454 개의 무용 단체 중 19.4%는 1990 년대에, 20.9%는 2000 년대에 창립되었으며 해당 시기에 무용단 창단의 증가는 1998 년 서울올림픽 이후로 증가한 무용수들을 수용하기 위함이라고 볼 수 있다.

이후 무용 단체는 무용에 대한 사회적 요구를 충족하는 역할을 해왔다. 무용 분야의 비영리 조직이 조직의 사회적 책무를 수행한다는 것은 무용을 통해 사회 구성원의 무용 관람과 참여의 기회를 제공하고, 무용과 연관된 예술적 감수성을 함양할 수 있도록 도모하며 창조적 사고를 할 수 있는 원동력을 제공하는 것이다(McCarthy & Kevin, 2002; Guetzkow, 2002).

대표적인 국내 무용단인 국립무용단, 서울시무용단, 경기도립무용단의 정기공연 작품 주제 경향을 분석한 심다솜, 김선정(2010)의 연구에 따르면 1990 년대까지는 무용 공연의 주제가 문학적인 것을 주로 다루다가 2000 년대에 들어서 점차 현실적, 사회적 주제를 공연의 주제로 다루는 비율이 늘어나기 시작했음을 알 수 있다. 문학적 주제란 일정한 시대나 지역에서 내려온 전설, 민담 등의 내용을 표현하는 주제이며 현실적, 사회적 주제란 사회적 변동을 작품에 반영시켜 우리 주변의 위기나 이야기에서부터 경제, 종교, 환경적 주제까지 총체적인 것을 아우른다. 따라서 심다솜과 김선정(2001)의 연구에 따르면, 이러한 작품 주제경향성의 변화는 무용 단체들이 단순히 주인공과 극적인 연출과 줄거리, 극적인 구성을 공연의 주제로 삼는 것에서 나아가 창의성의 원천인 예술적 표현 그 자체와 사회적 고민과 문제를 표현하고 관객들로 하여금 공감을 이끌어 내고 생각할 거리를 던지는 것으로 그들의 사회적 역할을 확장시키고 있다는 것을 의미하기도 한다.

### 2) 법적 형태

문화예술과 관련된 활동을 하기 위해 모인 사람들이 개인의 형태가 아니라 조직의 형태를 갖추게 되면 '문화예술 단체'라고 할 수 있다. 공연예술실태조사(2019)의 구분에 따르면 문화예술 단체는 설립의 주체에 따라서는 공공과 민간으로 나눌 수 있고 단체 특성에 따라서는 국립, 공립, 민간으로 크게 나뉜다. 이러한 문화예술단체들이 단체 운영에 있어서 법적인 문제를 해결하기 위해 갖춘 법적형태로는 임의단체, 개인사업자, 영리법인, 비영리 사단법인, 비영리 재단법인, 협동조합 등이 있다(예술경영지원센터).

임의단체는 재산이나 구성원의 모임이 임의로 구성되어 있다는 것을 의미하며 단체의 설립, 구성, 해체 등이 자유롭고 변형이 쉽다. 임의단체는 법인격을 갖추지 않았으며 활동 성격에 따라 다시 영리 임의단체와 비영리 임의단체로 나눌 수 있다. 개인사업자는 개인이 직원을 고용하거나 단독으로 사업을 하는 것으로 영리 단체에 속하지만 문화예술의 경우 상거래를 이유로 단체의 대표자를 개인 사업자로 등록한 경우가 많아 법적인 형태는 영리 단체이지만 실질적으로는 비영리 단체의 성격을 지닌 경우가 대부분이다. 모두 일정한 등록 절차를 거치면 설립할 수 있기 때문에 영세한 조직이 대부분이다. 사단법인은 영리 법인과 비영리 법인의 형태를 가지는데, 영리 법인은 목적 자체가 이윤의 추구이며 사업을 통한 이익을 개개인에게 배분한다. 협동조합은 동일한 이해관계를 가진 이들이 일정금액을 출자하여 기업을 소유하는 형태이다. 이는 영리법인과 비영리법인의 형태를 모두 가질 수 있는데, 그 목적이 조합원의 실익 제고만을 추구하는 경우에는 영리법인으로, 실익 제고 및 취약계층과 지역주민의 복리증진을 위하는 경우에는 비영리 법인으로 지정된다. 또한 공익사업이 전체 사업의 40% 이상을 차지해야 한다.

### 3) 전문예술 법인·단체 제도

문화예술 분야의 대표적인 간접지원 제도로서 해당 제도에 지정된 법인·단체에게 기부금 모집 및 세제혜택 등의 지원을 통해 경쟁력 있는 문화예술 기관·단체로 육성하고자 하는 목적을 가지고 시행되었다(전문예술 법인·단체백서, 2019). 전문예술 법인·단체로 지정을 받기 위해서 미술, 음악, 무용, 연극, 국악, 사진, 공연, 기획 및 작품 제작을 주된 목적으로 하는 비영리 법인 또는 단체이거나 문화예술 분야의 진흥을 위한 사업과 활동을 지원하기 위해 국가 또는 지방자치 단체가 설립한 비영리 법인이어야 한다.

앞서 살펴본 다양한 형태의 문화예술 비영리 조직 중에서도 전문예술 법인·단체 제도를 통해 지정된 법인·단체는 문화예술 진흥법 제 7조에 따라 혜택을 가지게 된다. 2000년 본 제도가 시행되면서 기획재정부와 법인세 감면 및 기부금 손금산입에 대한 협의를 진행하였는데,「소득세법」, 「법인세 법」에 의거 '지정기부금 단체'가 된다. 이에 따라 비영리 전문예술 법인·단체에게 기부한 개인이나 법인이 일정 한도 안에서 세액공제 등 혜택을 받을 수 있다. 또한 지정 이후 법인·단체는 「기부금품의 모집 및 사용 에 관한 법률」에도 불구하고 기부금품을 공개적으로 모집할 수 있다.

### 4) 무용 법인·단체 현황

2019 년을 기준으로 전문예술법인단체에 등록되어있는 단체는 총 1291개이다. 이는 무용, 연극, 음악, 전통예술, 미술 및 시각예술, 기타 장르

표 1. 무용 법인·단체 설립년도 별 법적 형태 현황

| | 사단법인 | 재단법인 | 임의단체 | 계 |
|---|---|---|---|---|
| 1980 년대 | 7 | 1 | 4 | 12 |
| 1990 년대 | 3 | 0 | 19 | 22 |
| 2000 년대 | 3 | 2 | 24 | 29 |
| 2010 년대 | 5 | 1 | 26 | 32 |
| 2020 년대 | 3 | 0 | 1 | 4 |
| 계 | 21 | 4 | 74 | 99 |

의 총 합이며 이 중 무용 법인·단체는 대표적인 무용단인 국립발레단, 국립현대무용단, 서울발레시어터 등을 비롯하여 총 99 개의 무용단이 등록되어 있다.

<표 1>은 무용 법인·단체의 설립년도 별 법적 형태를 나타낸다. 이에 따르면 전문예술법인에 등록된 99 개의 무용 단체는 대부분 임의단체 형이며, 사단법인을 중심으로 단체가 형성되던 1980 년대와는 달리 2000 년대와 2010 년대에 들어서면서 임의단체 형태의 무용단체들이 양적인 성장을 이루었음을 알 수 있다. 하지만 임의단체는 사단법인, 재단법인과는 법적으로 동등한 보호를 받지 못하기 때문에 불완전하고 영세한 조직의 비율이 높다고 예측할 수 있다.

## 3. 무용 비영리 조직의 재원구조

Boumol 과 Bowen(1996)은 예술 상품의 경우 노동집약적인 특성을 지녀 인건비가 차지하는 비율이 매우 높으며 자본으로 공연활동을 위한 노동을 대체할 수 없다는 경제학적 관점을 공연예술에 적용시켰다. 예술

가의 노동은 그 자체로 소비자 혹은 관객들이 구매하는 최종 생산물이라는 특징을 가진다(이채현, 2014). 따라서 자본으로 이들의 노동을 대체하거나 효율성을 향상시키기 어렵고 시간이 지남에 따라 공연을 생산하기 위한 생산비는 증가하는 구조를 가지고 있다(Bounol & Bowen, 1996). 이는 '예술 상품의 생산성 지체' 로 불리며 물가 상승률에 따라 인건비가 함께 상승하는데 자동화나 기술의 개발로 생산비를 낮출 수 없으므로 생산성의 향상은 지체된다.

예를 들어, 50 년 전이나 오늘날이나 무용 작품을 무대에서 관객들에게 선보이기 위해 100 명의 무용수가 동일하게 필요하며, 무용수의 노동을 어떠한 기술로도 대체할 수 없다. 또한, 무용수들의 임금, 무대 세트 제작 비용 등은 50 년 전에 비해 상당부분 상승해오고 있다. 소요되는 비용의 증가를 티켓가격 상승을 통해 상쇄시킬 수 있지만, Boumol 과 Bowen(1996) 에 따르면 예술은 필수재가 아니기 때문에 오히려 수요자의 감소를 더욱 가중시킬 우려를 안고 있어 재정에 있어 이러한 비용질병(Cost Disease)을 가지고 있다고 분석하였다.

이와 같은 특성으로 인해 공연예술 분야 조직은 공연의 생산에 필요한 재원을 단순히 티켓판매를 통해 충당할 수 없다. 일반적인 경제 원리가 적용되지 않기 때문에 다양한 자원으로부터 재원을 마련해야 하며, 주로 정부지원금, 기부금, 자체 수입금으로 재원을 구성한다.

### 1) 공공 지원금

우리나라의 공연예술에 대한 공공 지원은 중앙정부와 지방자치단체의 문화 관련 예산을 통해 추진되거나 기금관리 및 집행기관인 한국문화예술위원회 등으로부터 지원되는 문화예술진흥기금으로 이루어진다. 공연예술에 대한 공공 지원의 법적 근거는 「공연법」 제 3 조이다. 「공연법」 제 3 조에 따르면, 국가 및 지방자치단체는 공연예술 진흥을 위한

표 2. 중앙정부와 지방자치단체의 공연예술분야 예산 추이

| | 2014년 | 2015년 | 2016년 | 2017년 | 2018년 |
|---|---|---|---|---|---|
| 중앙정부 (억원) | 2,405 | 2,551 | 3,235 | 3,271 | 3,114 |
| 지방자치단체 (억원) | 7,526 | 11,466 | 12,470 | 13,946 | 15,728 |
| **소계** | **9,931** | **14,017** | **15,705** | **17,217** | **18,842** |

지원 계획수립을 시행하도록 되어 있으며 문화체육관광부는 매년 공연예술진흥 기본계획을 수립하고 있다.

2019 공연예술 실태조사에 따르면 공연예술에 대한 2018 년도 국가 총 예산은 569 조 9 천억원이며, 중앙정부가 61.1%, 지방자치단체가 38.9%를 차지한다. <표 2>에서도 볼 수 있듯, 이 중 공연예술 분야 예산은 중앙정부가 3,114 억원, 지방자치단체가 15 조 728 억원으로 총 18 조 842 억원의 규모를 가진다. 2014 년 총 9,931 억원인 것에 비교하면 국고 지원 예산이 꾸준히 증가했다는 것을 알 수 있다. 하지만 중앙정부와 지방자치단체 예산은 국공립 공연시설 건립 및 운영 예산, 국립 공연단체 운영예산 등을 포함하고 있어 비영리 예술단체 및 무용 단체 지원에 대한 직접적인 규모를 파악하는 데에는 한계가 있다.

공공 지원금 중 문화예술진흥기금은 1972 년 8 월에 제정된 문화예술진흥법에 의거하여 1973 년부터 조성되었다. 문화예술진흥기금은 경륜경정 수익금, 복권기금 전입금, 체육기금 전입금, 관광기금 전입금 등을 통해 마련된다. 한국문화예술위원회(ARKO)가 조성하고 관리하고 있는 공공 기금으로 문화예술 재정에 중요한 역할을 하고 있다.

2019 한국문화예술위원회 연차보고서에 따르면. 2019 년 문화예술진흥기금 총 예산은 457 억원이며 이중 공연예술분야에 지원된 금액은 63 억원이다. 이 중 무용분야에 지원된 금액은 7 억으로 공연예술 분야 중에서 무용 분야에 대한 지원은 약 11%를 차지한다는 것을 알 수 있다.

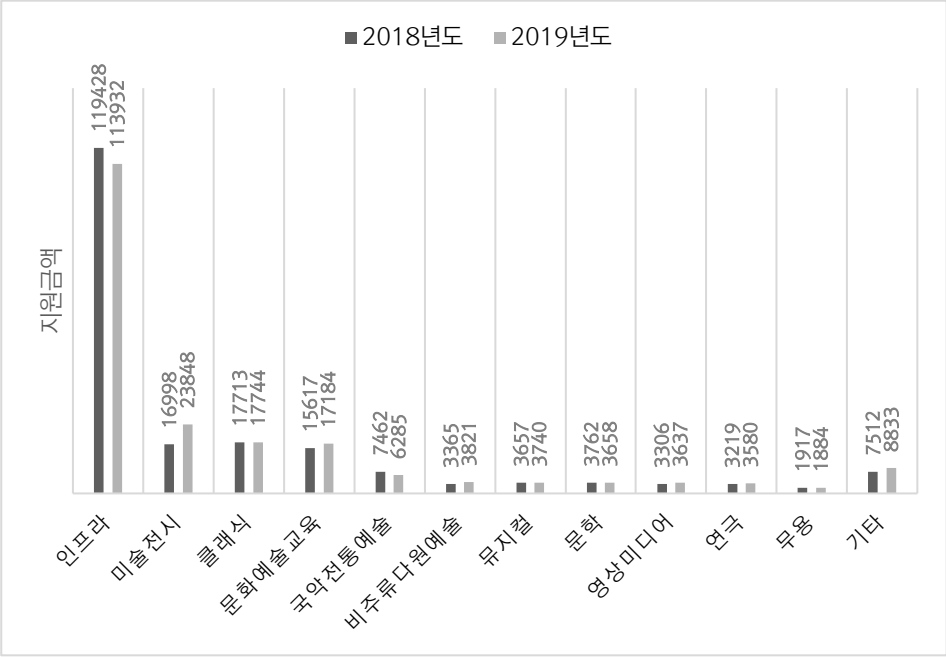
문화예술진흥기금은 한국문화예술위원회의 공모사업을 통해 지급된다. 한국문화예술위원회 공모사업 신청 자격은 국가 문화예술 지원시스템에 가입한 문화예술 단체 및 예술인과 문화예술진흥법에 의한 전문예술 법인·단체가 해당된다. 무용 분야 단체는 창작실험활동지원, 공연장대관료 지원, 창작산실 올해의 신작, 창작산실 올해의 레퍼토리, 한국예술국제교류지원 등의 공모사업을 통해 공연활동을 위한 자금을 마련할 수 있다.

### 2) 기부금

우리나라는 예술 단체에 대한 기부가 활발하게 이루어지지 않는다. 미국의 경우 예술 단체에 대한 기부금이 단체 재원의 평균적으로 약 31%를 차지하지만, 우리나라의 경우 전문예술 법인·단체에 국한되지만 기부금은 평균적으로 전체 재원의 2.9%에 그치는 것으로 나타났다. 기부문화 재정 패널을 활용한 송헌재, 고선, 김지영(2019)의 연구에 의하면 전문예술 법인·단체를 포함한 전체 문화예술 분야 단체 및 조직에 대한 기부는 최고 0.6% 수준에 머물러 있는 것을 알 수 있다. 이는 문화예술에 대한 낮은 사회적 관심과 저조한 관람률에서 비롯되며 기부문화가 자리잡지 않은 우리나라의 상황을 나타내고 있다(송헌재, 고선 & 김지영, 2019).

기부금은 크게 개인기부와 기업기부로 나눌 수 있는데, 먼저 2019 년 무용 분야의 전문예술 법인·단체에서 개인 기부는 평균적으로 재원의 9%를 차지하는 것으로 나타났다. 특정 무용단체에서 수입구조가 개인 기부금에 의존하는 경우가 있었는데, 극단적으로 0%를 차지하는 무용 단체도 다수를 차지하고 있다. 평균적인 기부 규모는 작지 않지만 무용 단체에 따라 양극화 되어있는 특징을 보이고 있다.

개인이 아닌 기업의 문화예술에 대한 기부는 예술분야 기부 기업들이 회원사로 참여하는 한국메세나협회의 연차보고서를 통해 파악할 수 있다. 우리나라 기업의 문화예술 지원 규모는 연간 약 2,081 억원의 규모를 가진다. 그림은 문화예술 분야별 기업의 지원금액을 나타내는데, 무용 분야의 경우 약 18 억원의 기부가 이루어졌으며 2018 년도에 비해 약 1.7% 감소한 기부금 규모를 나타낸다.




(단위: 백만원)

그림 2. 2018 년, 2019 년도 기업의 문화예술 분야별 지원금액

기업의 문화예술 지원은 정책적으로도 장려되고 있다. 2000 년대에 들어서면서 기업과 예술단체를 연결하는 '기업과 예술의 만남(Arts & Business) 지원 사업'이 추진되었다. 이는 한국메세나협회와 한국문화예술위원회가 중소·중견 기업의 예술분야 기부를 장려하기 위해 공동으로 추진하고 있는 사업으로, 예술 단체에 지원하는 금액에 비례하여 문예진흥기금을 추가로 지원하는 1:1 매칭그랜트(Matching Grnat)방식이다. 이

후 「문화예술후원활성화에 관한 법률」이 2014 년부터 시행되면서 문화예술후원자 및 문화예술후원매개단체에 대하여 조세 관계 법률에서 정하는 바에 따라 국세 및 지방세를 감면하고 있다. 또한 서울문화재단은 '아트서울 기부 투게더 프로젝트'를 통해 서울지역 문화예술단체에 대한 기업의 기부를 도모하기도 했다.

2019 년 무용 분야의 전문예술 법인·단체에서 기업 기부는 평균적으로 재원의 4%를 차지하는 것으로 나타났다. 개인 기부에 비해 활성화되어 있지 않은 것으로 보인다. 전문예술 법인·단체 중 무용 분야를 포함하여 전체 장르 및 분야를 살펴보면 기부 후원금 중 기업 기부금이 80.5%, 개인 기부금이 19.5%로, 기업 기부금 비율이 높게 나타났는데 이와는 반대의 양상을 보이는 것이 특징적이다.

### 3) 자체수입

무용 분야 비영리 조직의 경우 자체 수입원의 마련은 공연 입장권의 판매를 통해서 이루어질 수 있다. 자체 수입은 유료 관객의 비율과도 연관되어있다. 2019 년도 무용법인단체의 경우 전체 관객 중 유료 관객의 비율이 27%를 차지했다. 아직 공연 관람객 중 무료 관객의 비율이 압도적으로 높다는 것을 의미하는데, 공연의 성격에 따라 무료 관객을 유료 관객으로 전환해야 조직이 자체적 생존을 위한 재원을 마련하는 데에 유리하다.

저조한 관람률을 극복하기 위해 객석의 빈자리를 채우기 위해 초대권 형식으로 무료 관람권이 제공되는 경우도 많다. 2019 국민문화예술보고서에 따르면 전체 예술 관련 행사 관람 및 참석률은 81.8%를 육박했지만 이 중 무용 관람률은 2.4% 수준에 머물러 있으며 이는 전체 인구 중 97.6%는 무용 공연을 향유하지 않는다는 것을 의미한다. 평균적인 관람 횟수는 0.06 회 이며 관람자 기준으로는 1 년에 2.67 회 관람하는 것으로

나타났다. 하지만 다른 순수예술분야와 비교했을 때에도, 가장 낮은 향유률을 보이고 있다.

이런 상황에서 기존의 방식대로 조직을 운영한다면 자체수입을 통한 자원을 확장시키기에는 어려움이 있다고 볼 수 있다.

## 4. 무용 비영리 조직의 성과 결정 요인

비영리 조직의 경우 조직의 성과가 수치로 나타나는 것이 아니라 조직의 사회적 책무와 미션(mission)의 수행이 얼마나 잘 이루어졌는지, 사회 구성원이 필요로 하는 조직의 역할을 잘 했는지를 파악해야 하기 때문에 성과 측정이 어렵다(Kim, 2017). 무용 분야의 비영리 조직의 경우 조직의 책무는 사회구성원에게 무용에 대한 관람과 경험의 기회를 제공하는 것이며 이는 무용 공연을 제작함으로써 가능하다. 따라서 무용비영리조직이 사회적 책무를 얼마나 잘 수행했는지는 얼마나 많은 관객이 공연에 참석했는지를 통해 간접적으로 측정할 수 있다.

조직의 성과 측정을 위해 관객 수를 종속변수로 한 다른 연구들이 있다. Kim(2017)의 연구는 문화예술분야의 비영리조직을 대상으로 재정적인 건강이 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았는데, 성과를 관객수로 설정했다. 또한 White 와 Simas(2008)의 연구도 교회의 성과를 측정하기 위해 교회에 참석한 신도의 수를 종속변수로 삼았다. 교회가 목표로 하는 바를 얼마나 잘 성취했는지 신도의 수로 이를 대표할 수 있다면, 비슷한 맥락에서 본 연구도 관객 수를 무용 비영리 조직에서 성과 측정의 지표로 사용할 수 있다는 시사점을 얻을 수 있다.

2019 전문예술 법인·단체 백서에 따르면, 국내 무용분야 비영리 조직의 경우, 전체 관객 중 유료 관객이 차지하는 비율은 26%에 지나지 않는다. 무용에 대한 낮은 향유률에 더불어, 실제로 공연 관람을 위해 관

람권을 비용을 들여 구매하고 이를 관람하는 경우가 극히 적다는 것을 알 수 있다. 이에 무용 비영리 조직의 성과 중 유료관객을 유치한 비율이 높을 수록 보다 지불할만한 가치가 있는 공연을 제공했다고 볼 수 있으며, 유료관객을 유치하는 것 역시 조직의 성과 측면에서 고려해볼 수 있다.

또한, 무용 단체의 활동 실적은 얼마나 많은 무용 작품을 제작했는지, 공연 횟수가 얼마나 많은지를 고려하여 측정할 수 있다. 제주도립무용단 공연 실적 보고에 따르면, 정기·자체 공연 횟수, 도외공연 횟수, 초청 공연 횟수로 무용단의 한 해 실적을 측정한다. 부산시립무용단과 인천시립무용단의 경우에도 각 공연 별 관람 인원과 더불어 공연 횟수를 실적 측정 시 고려하였다.

이를 바탕으로 무용분야 비영리 조직의 성과에 영향을 미치는 요인을 이론적으로 살펴보면 다음과 같다.

### 1) 재정 취약성 요인

#### ① 자원의존도

##### (1) 자원의존이론(Resource Dependence Theory)

자원 의존 이론과 관련된 담론은 Pfeffer 와 Salancik(1978)로부터 시작되었다. 이전까지는 조직의 재원 마련 및 자원 구성에 있어서 조직의 내부적 역량의 중요성을 강조했지만, 자원 의존 이론은 환경적 요인 역시 상당한 영향을 미친다는 점을 강조했다. 조직의 생존을 위해서는 자원 획득과 자원 유지 능력이 필요하지만 자원은 한정되어 있고 외부 상황에는 불확실성(uncertainty)이 존재하기 때문에 이에 어려움을 겪게 된다고 보았다. 이러한 불확실성을 극복하기 위해 조직은 외부 환경과 끊

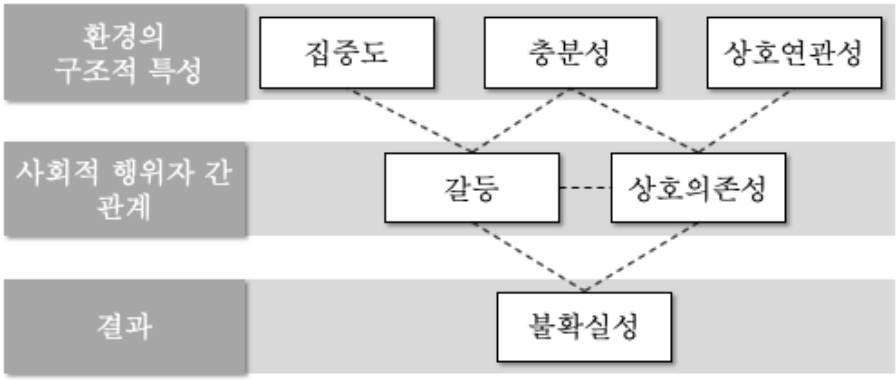



그림 3. 조직의 환경과 자원 간의 관계

(출처: Pfeffer&Salancik(1978); 김시정(2016) 재인용)

임없이 상호작용 해야 한다는 관점을 가진다.

Pfeffer 와 Salancik(1978)은 외부 환경과 관련된 요인을 집중도(concentration), 충분성(munificence), 상호연관성 (interconnectedness)로 나누어 보았다. 이러한 환경을 바탕으로 이해당사자들은 갈등 또는 상호의존관계를 형성하면서 불확실성이 발생한다. 이 불확실성은 자원 의존 이론의 오픈시스템(open-systems)을 통해 설 명할 수 있다(Katz & Kahn, 1978; Yuchtman & Seashore, 1967). 조직의 운영을 위한 자원 확보에 이어서 중요한 점은 자원을 보유하고 있는 개개인 혹은 단체와의 상호작용이다. 조직 내부의 의사결정 과정 만으로 자원을 확보할 수 없기 때문에 외부에서 자원을 보유한 당사 자들과 지속적으로 상호작용을 해 나간다는 것을 오픈시스템을 통해 설명 한다. 이러한 상호작용 과정에서 갈등과 상호의존이 발생하며 이는 외부에 존재하는 자원의 집중도, 충분성, 상호연관성 등에 의해서 결정 될 수 있다. 즉, 결과적으로 조직이 원하는 방향대로 자원을 획득할 수 있 을 지에는 불확실성이 따른다.

자원 의존 이론의 3 가지 핵심은 다음과 같다. 먼저, 사회적 맥락의 중요성이다. 조직을 오픈시스템에 있다고 보고, 조직의 선택과 행동은 조

직 내부 구성원의 의견 및 조직의 사명이나 믿음에 의해서 이루어 지기 보다 외부의 압력과 제약에 의해 이루어진다고 본다. 조직 구성원은 물론 조직을 이끌어가는 지도자가 누구인지에 따라 외부 환경에 중요성을 부여하는 정도가 달라지게 된다(Lieberson & O'Conner, 1972; Pfeffer, 1977). 다음으로 조직은 외부환경에 의해 제약을 겪게 되지만 조직 내부의 이익을 위해 몇 가지 전략을 취하여 이를 극복할 수 있다고 보았다. 조직은 환경적 제약에 의해 일방적으로 통제 되는 것이 아니라 조직의 자율성을 확보하여 조직의 방향성에 대해 협상안을 제시할 수 있게 된다. 외부의 환경 제약에 대응하기 위해 조직은 합병이나 협력적 벤처(joint venture)를 형성하기도 한다(Pfeffer & Salancik, 1978). 마지막으로 조직과 조직의 행동 이해에 있어서 권력(power)을 중요시한다. 권력은 의존과 제약에 의해 필연적으로 발생한다고 보았다(Blau, 1964; Emerson, 1962). 조직들 가운데에서 상대적으로 더 강한 권력과 힘을 가진 조직이 존재한다. 예를 들어, 정부는 다양한 산업에 자금을 제공하는 공급자의 역할을 하는데 해당 산업이 다양한 공급자로부터 재원을 마련할 경우 정부라는 공급자에 대한 의존도는 낮아진다. 하지만 이에 전적으로 의존하는 경우도 발생하는데, 이런 경우에는 정부가 권력을 행사할 수 있는 위치에 있게 된다. 자원을 제공하는 만큼, 그리고 정부 자원에 의존하는 만큼 정부는 특정 정책을 실시하도록 강제하거나 조건을 제시할 수 있다. 즉, 조직이 필요로 하는 자원을 하나의 주체에게 의존할수록 그 힘이 약해진다. 자원에 대한 의존도는 조직의 규모, 이사진과 같은 내부 요인에 의해서도 결정된다(Hodge & Piccolo, 2005). 그렇기 때문에 외부환경과 상호작용을 위해 조직내부의 인사 조정을 통해 성공적으로 자원을 끌어올 수 있는 전략을 세우기도 한다.

따라서 조직은 그 자원을 소유하고 있는 개인 혹인 단체로부터 필요로 하는 자원을 얻기 위해 그들만의 권력을 축적한다(Casciaro & Piskorski, 2005; Pfeffer & Salancik, 1978; Ulrich & Barney, 1984). 만

약, 어떠한 자원이 사라지거나 공급자가 자원을 주지 않기로 결정했을 때에 조직은 불확실성을 겪게 된다. 결과적으로 조직은 그들이 자생적으로 자원을 마련하기 위해 노력하며 불확실성을 줄이기 위해 특정 외부 자원에 대한 의존도를 줄이고자 노력한다. 만약 조직이 아주 안정적이고 고정적인 자원을 확보할 수 있다면 이러한 불확실성은 감소될 수 있다 (Shea & Hamiltion, 2015).

### (2) 현대 포트폴리오 이론(Modern Portfolio Theory)

자원 의존 이론과 더불어 수입원 다양화 전략의 배경에는 현대 포트폴리오 이론이 있다. 투자는 위험(Risk)이 클 수록 수익률이 높고, 적을수록 수익률은 낮아지는데 이때 위험은 최소화하고 기대 수익률은 극대화하기 위한 방안으로 Markowitz(1952)에 의해 고안 되었다. 포트폴리오란 여러 주식들이 모인 구성을 의미하는데 평균-분산(mean-variance) 최적화 측면에서 최적의 포트폴리오를 구성할 수 있다고 보았다. 최적의 포트폴리오의 구성을 통해 자산을 분산 투자 할 경우 가장 적은 위험을 감수하면서 최대의 수익률을 달성할 수 있다. 이를 투자자의 위험 회피 성향이라고 본다.

만약 보유하고 있는 자원을 모두 하나의 주식에 투자 할 경우 주식의 변동에 의한 자산 변동의 위험성이 매우 높아진다. 이때 분산 투자를 통해 자산 변동에 의한 위험성을 줄일 수 있다. 여기에서 포트폴리오 효과가 발생하는데 자산 간의 상관계수가 낮으면 낮을수록 자산들 간의 변동을 서로 상쇄시키는 작용을 하여 개별 자산에 변동이 일어나더라도 이로 인한 위험이 치명적이지 않은 수준으로 발생하게 된다. 즉, 수입원 다양화전략은 조직에게 자원과 관련된 위험이 발생했을 때 그 위험을 흡수 할 수 있도록 해준다. 따라서 재정적 불확실성과 위험성은 줄이고 변동을 최소화하여 안정적인 재원을 구성할 수 있도록 해준다.

Qu(2019)는 현대 포트폴리오 이론(MPT)을 이용하여 비영리 조직의 포트폴리오의 위험을 추정하고, Herfindahl-Hirschman Index(HHI)에 기초한 수입원 집중화 정도가 포트포리오 위험과 어느 정도 관련이 있는지 살펴보았다. 이를 위해 NCSS 자료 중 1998년부터 2003년간 6개년의 81,968 개의 관측치를 활용하여 30,328 개의 조직의 페널 데이터를 사용하여 살펴보았다. 수입원 집중도가 높은 비영리 조직의 경우 포트폴리오 위험이 가장 낮았지만 이는 자체 수입에 대한 의존도가 높은 경우에만 해당되었다. 세부 수입원을 중심으로 살펴보았을 때 기부금 수입에 대한 집중도가 높을 수록 포트폴리오의 위험이 높게 나타났다.

본 연구에서 이용 가능한 자료의 한계로 인해 수입원 집중도와 개별 자원에 대한 위험과 기대수익률을 모두 고려하여 재정적 취약성을 극복할 수 있는 최적의 포트폴리오를 제시할 수는 없지만, 현대 포트폴리오 이론에서 비영리 조직에 시사하는 이론적 틀을 적용할 수 있다.

**② 재정 취약성**

비영리 조직에서 재정 안정성에 대한 연구는 Tuckman과 Chang(1991)에서 비롯되었다. 재정적으로 취약한 비영리 조직을 자원의존도가 높으며, 행정비용 지출 비율이 낮고, 운영수익율이 낮으며, 자본 균형이 불충분한 조직으로 정의했다.

조직이 다양한 자원으로부터 재원을 구성할 경우 특정 자원에서 재원을 획득하는 데에 실패하더라도 남아있는 여러 자원들이 손실을 흡수하는 역할을 하기 때문에(Carroll & Stater 2009), 자원 의존도가 재정 취약성을 드러낸다고 보았다. 자원의존도가 높은 조직은 주요 자원이 더 이상 재정 지원을 제공하지 않기로 했을 때 타격이 크게 발생한다. 적은 행정비용의 지출은, 조직의 사업을 집행하기 위한 다양한 활동에 지출하는 비용이 적다는 것을 의미한다. 이 경우 조직의 사업의 질이나 공급을

증가시킬 수 있는 예산이 부족하다는 것을 의미한다 (Greenlee & Trussel, 2000; Trussel, 2002). 특히 예술분야의 경우 무조건적으로 낮은 행정비용을 유지하는 것은 직원, 단원의 고용 형태나 공연의 질을 향상시키기 위한 환경 조성을 위협할 수 있다. 또 다른 특징인 낮은 운영수익률은 조직의 활동을 통해 발생한 수익이 재투자되어 조직의 발전과 운영사업의 개발에 사용될 수 있는 예산이 줄어드는 것을 의미한다. 운영수익률이 높은 조직일 수록 조직의 사업을 유지하거나 확장시킬 수 있다(Greenlee & Trussel, 2000; Hager, 2001; Trussel, 2002). 운영수익과 마찬가지로 자본비율 역시 전체 자본 중 부채가 적을 수록 유동자산이 많아 재정적으로 덜 취약한 조직이라고 할 수 있다(Grrenlee & Trussel, 2000; Trussel, 2002).

Tuckman 과 Chang(1991)의 지표를 활용하여 비영리조직의 재정 취약성을 살펴본 선행연구를 살펴보면 Greenlee 와 Trussel(2000)는 1982 년부터 1983 년, 1985 년부터 1995 년도 National Center for Charitable Statistics(NCCS)를 활용하여 회귀분석 모형을 활용하여 분석했다. 비영리 조직의 유형을 통제했을 때 각 지표들이 어떠한 영향을 미치는지 9 만 4 천여개의 조직을 분석하여 살펴보았다. 각각의 지표들은 조직의 재정적 취약성을 예측하는 지표로 나타났다.

Carroll 과 Stater(2008)는 1991 년부터 2003 년까지 13 개년 기간 동안 National Center for Charitable Statistics (NCCS)의 패널 데이터를 활용하여 고정 효과 회귀 모델을 사용해 수입원 다양화 전략이 변동성의 감소로 이어지는지를 실증적으로 조사했다. 결과는 비영리 단체가 적극적으로 수익 구조를 다양화한다면, 조직은 시간이 지남에 따라 평균적인 수익 변동성 감소를 기대할 수 있음을 시사한다.

하지만 무용 및 예술분야 비영리 조직의 재정취약성과 조직의 역할수행 정도의 관계를 살펴본 연구는 많지 않다. Kim(2017)는 5,000 여개의 비영리 문화예술조직의 9 개년 Cultural Data Project(CDP) 자료를 활용

하여 조직의 재정 취약성과 성과의 관계를 살펴보았다. 공연예술 조직의 경우 순자본의 비율을 제외한 지표들이 조직의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만 Hager(2001)는 1990 년부터 1997 년 까지 8 개년의 NCCS 중 예술분야 비영리조직을 대상으로 살펴보았는데 비록 Tuckman 과 Chang (1991)의 지표가 모든 유형의 예술 비영리조직에서 유의하지는 않지만, 일부 비영리 단체의 폐업을 예측할 수 있는 변인 임을 밝혔다. 공연예술 중 음악 단체의 경우에는 운영수익률을 제외한 3 가지 변인이 음악 단체의 폐업에 영향을 미쳤지만, 무용 단체의 경우 Tuckman 과 Chang(1991)의 지표가 유의미하지 않게 나타나기도 했다.

이를 바탕으로, 본 연구를 통해서 자원의존도가 낮을수록, 행정비용의 비율이 높을수록, 운영수익이 높을 수록 취약성이 낮아 무용 단체가 사회적 역할을 수행하는 데에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 예상된다. 자본균형의 경우 전문예술법인단체 자료의 한계로 인해 기입한 조직의 경우에만 살펴볼 수 있다. 따라서 복식부기여부를 통해 조직이 재정의 책임성을 높였다는 것을 대신할 수 있는 지표로 사용할 수 있다(이효, 2013). 복식부기란, 회계 기입 시 단식부기 및 현금주의가 아니라 복식부기 및 발생주의 인식기준으로 회계를 작성한다는 것을 의미한다. 이는 보다 객관적인 조직의 재정상태를 파악할 수 있도록 하며 이삼주(2004)의 연구에 따르면 복식부기 상태에 있는 조직일 수록 행정업무의 투명성이 더 높다는 것을 알 수 있다.

### 2) 조직의 운영 효율성 요인

운영 효율성은 조직이 미션(mission) 기반 사업에 예산을 지출하는 정도에 따라 결정된다. 비영리 조직의 경우 간접비 지출이 적을 경우 효율적이라고 간주된다. 아래의 선행 연구에서 운영 효율성이 비영리 조직의

기부금 모금에 어떠한 영향을 미치는지에 주목하고 있지만 (Frumkin & Kim, 2001; Jacobs & Marudas, 2009; Khumawala & Gordon, 1997; Marudas, 2004; Parsons, 2003; Tinkelman & Mankaney, 2007; Trussel & Parsons, 2008; Weisbrod & Dominguez, 1986), 운영 효율성과 조직의 성과에 대한 실증연구는 활발하게 이루어지지 않았다.
기부를 중심으로 살펴본 선행연구에 따르면, 기부자들은 더 적은 간접비 지출이 효율적인 비영리 단체를 나타내는 지표로 여긴다는 것을 알 수 있다 (Greenlee & Brown, 1999; Jacobs & Marudas, 2009; Marudas, 2004; Tinkelman, 1998; Tinkelman & Mankaney, 2007; Trussel & Parsons, 2008). 즉, 간접비 지출이 낮을 수록 기부를 더 많이 하는 것으로 나타났다. 하지만 낮은 간접비의 지출이 비영리 조직의 성과를 향상시키는 데에 긍정적 영향을 미친다는 경험적 증거는 아직 없다.
간접비가 지나치게 최소화 되면, 조직들은 프로그램 운영에 필수적인 행정적 지원을 위협할 수 있기 때문에 기부의 맥락이 아닌 조직의 성과 측면에서 살펴보아야 한다.

### 3) 무용 비영리 조직의 재정취약성

문화예술은 일반적인 경제 원리가 적용되지 않는다. Bowen 과 Baumol (1966)은 '예술 기관의 적자 상황은 경영의 실패에 의한 것이 아니라 현대 산업의 생산력 향상에 대해 노동집약적인 예술의 본질적 성격이 갖는 필수적인 제약'이라 하여 공연예술의 비용 질환을 표현한 바 있다. 특히 공연예술인 무용의 경우, 무용수를 비롯하여 무대 운영 인력, 무대 세트 제작 인력, 진행 인력 등 인건비가 차지하는 비율이 높아 외부 자원을 통한 재원 구성이 필수적이다. 또한 문화예술은 물가에 따른 인건비 상승을 상쇄할 수 있는 생산성 향상을 기대할 수 없다(김태근, 2017).

무용 단체의 재정 취약성은 독일의 사례를 통해 볼 수 있다. 정달영(2011)에 따르면, 1994 년까지 독일의 공연 단체에 대한 지원에 있어서 지방자치단체 보조금이 80%이상을 육박했다. 하지만 1990 년 이래 지속적인 경기 침체와 통일 이후 사회적 비용의 증가로 문화 예산을 상당 부분 삭감했다. 이로 인해 독일의 공연 단체들은 주요 재원이었던 지자체 보조금의 급격한 감소로 조직 운영에 있어서 큰 어려움을 겪어야 했다. 이와 같이 공공 자원에 대한 의존도가 높은 국내 비영리조직의 경우에도 독일과 같이 정부의 정책 변화로 인한 지원 축소 시 단체 존립의 위기에 빠질 수 있으며 문화예술이 위협받을 수 있다.

미국은 상대적으로 정부 보조금의 비율이 낮은데 이는 정부가 예술을 지원하지만, 자유시장경제 체제에서 최소한의 정부의 개입으로 공연 단체의 운영을 시장에 맡기고 있다. Smith(2001)에 따르면, 1988 년에서 2001 년까지 국가 기관인 National Endowment for the Arts(NEA)의 미국 무용 비영리 단체에 대한  지원금은 560 만 달러에서 20 만 달러로, 조직 당 평균 보조금은 53,000 달러에서 16,500 달러로 감소했다. 이러한 감소는 정부 보조금에 지나치게 의존하던 기존의 무용 비영리 조직에 큰 변화를 가져왔다. 조직 운영자는 기부 소득을 구성하기 위한 노력을 기울이기 시작한 것이다(Smith, 2003). 이와 같이 문화예술단체는 안정적 운영 재원 확보를 위해 더 이상 정부의 지원금만 바라볼 것이 아니라 적극적이고 다양한 재원조성 방안 모색과 대책 마련이 필요하다.

2019 전문예술법인단체 중 공연예술 단체의 수입 총액은 평균 353,470 천원이었으며, 세부항목별 비율은 자체 수입 27.8%, 공공 지원금 61.0%, 기부금 11.2%로 나타났다. 공연예술 단체 중 무용 법인·단체의 경우 수입 총액은 평균 499,164 천원이었으며 이었다. 99 개의 기관의 평균적으로 자체 수입이 총 수입의 30%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 평균적으로는 전체 전문예술 법인·단체와 비교했을 때 자체 수입의 비율이 높다고 판단할 수 있지만 자체 수입이 아예 없는 단체도 다

수 존재하고 있어 자체 수입원의 확보가 다소 양극화 되어있다는 것을 알 수 있다. 또한 평균적으로 재원의 72%를 공공 지원금에서 마련하고 있는 것으로 나타났다. 즉 전체 수입원 중에서 정부 보조금이 차지하는 비율이 매우 높고 이에 대한 의존도도 높다는 것을 알 수 있다. 기부금의 경우 평균적으로 재원의 14%를 차지하는데, 이 중, 개인 기부금의 경우 9%를, 기업 기부금의 경우 5%를 차지했다. 기업 기부보다는 개인 기부가 더 활발하게 이루어진다는 것을 알 수 있다.

문화예술이 지닌 경제적 특성과 정부 보조금에 의존하는 국내 무용 단체들의 재정 구조를 보았을 때, 공연 생산을 위해 필요한 비용과 낮은 수요 및 관심으로 인한 적은 수입 사이에서 재정 취약성을 벗어나지 못했다는 것을 알 수 있다. 조직의 본원적 활동에 집중할 수 있는 재정 상태의 마련은 장기적으로 무용 공연의 질을 향상시키고 보다 많은 관객을 모을 수 있는 시작점이 될 수 있다.

# Ⅲ. 연구 가설

본 연구의 목적은 무용 분야 비영리 조직의 재정 취약성과 운영 효율성을 나타내는 지표들이 조직의 성과에 미치는 영향에 대해 알아보는 데에 있다. 이를 통해 무용 분야 비영리 조직이 취약한 재정 상태를 벗어나서 보다 나은 성과를 낼 수 있도록 하기 위한 효과적인 전략을 제시할 수 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 <표 3>과 같이 연구 가설을 설정하였다.

표 3. 연구 가설

| | |
|---|---|
| H1. | 무용 비영리 조직의 **수입원 다양화 정도**가 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다. |
| H2. | 무용 비영리 조직의 **재정안정성**이 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.<br>a. 무용 비영리 조직의 총 지출 중 **행정비용 비율**이 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.<br>b. 무용 비영리 조직의 **운영 수익**이 흑자인 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다.<br>c. 무용 비영리 조직이 **복식부기**를 사용하는 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다. |
| H3. | 무용 비영리 조직의 **목적사업비**에 대한 지출이 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다. |

# IV. 연구 방법

## 1. 분석자료 및 대상

본 연구에서는 문화체육관광부 산하 예술경영지원센터에서 매년 실시하는 <전문예술 법인·단체 백서>의 원자료를 사용했다. 자료는 2013 년부터 2019 년까 지 총 7 개년의 동안 전문예술 법인·단체를 대상으로 설문조사를 통해 수집된 자료 중 무용 분야를 선별하였다. 표 <4>는 관측년별로 구분한 무용조직의 수와 관측 값을 나타내는데, 관측치가 일정하지 않은 불균형패널로 구성되어 있다는 것을 알 수 있다. 응답에 대한 의무나 강제성이 부과되지 않아 설문에 답하는 것은 단체의 자유이고, 매년 신규로 선정되는 단체가 발생하기 때문에 모든 조직의 관측치가 일정하지 않다. 또한, 연구에 사용하기 위해 응답에 오류가 있다고 판단되는 경우 제거하였다(Kim, 2017). 관측 년 별로 수집된 조직의 개수는 62 개이며, 패널 분석에 활용할 수 있는 자료의 개수는 총 269 개 이다.

표 4. 관측년 별 관측치

| 관측년(년) | 무용 조직의 수 | 관측 값(수) |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 2 |
| 2 | 10 | 20 |
| 3 | 12 | 36 |
| 4 | 9 | 36 |
| 5 | 9 | 45 |
| 6 | 10 | 60 |
| 7 | 10 | 70 |
| 계 | 62 | 269 |

## 2. 변수 구성

다음 <그림 4>은 본 연구에서 무용 비영리 조직의 성과를 결정 짓는 자원의존도, 재정취약성, 운영효율성과 이에 대한 변수의 구성을 도식화하여 나타낸 그림이다.

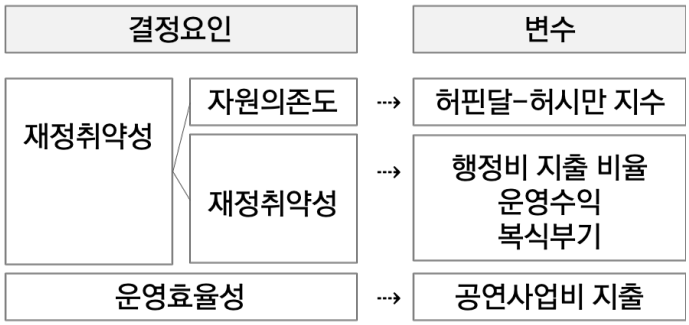



그림 4. 무용 비영리 조직의 성과 결정 요인과 변수 구성

### 1) 독립변수

#### ① 자원 의존도

자원의존도 혹은 자원다양화정도를 측정하기 위해 주로 허핀달-허시만 지수(Herfindahl-Hirschman Inex, HHI)를 활용한 연구가 많다(Carroll, 2005; Frumkin & Keating, 2002; Hendrick, 2002; Keating, 2005; Suyderhoud, 1994; Tuckman & Chang, 1991). 그 값은 아래의 식을 통해 산출 할 수 있다.

$$HHI = \sum_{i=1}^{n} S_i^{\,2} \qquad 1)$$

허핀달-허시만 지수(HHI)는 수입원의 갯수를 중심으로 의존도나 다양화정도를 파악하는데, 수입원 다양화전략을 통한 이점은 단순히 수입원의 개수가 증가함으로써 발생하는 것은 아니다. 현대 포트폴리오 이론에서도 언급되었듯이 포트폴리오 효과가 발생하기 위해서는 어떤 특성의 수입원인지도 중요하다. 예를 들어, 기부로 마련된 자원이 조직 전체 재원의 대부분인 경우에는 변동에 의한 불확실성이 높다. 또한 거액 기부자의 경우 조직의 활동에 개인의 이익을 추구하기를 요구하는 상황이 발생할 수 있어 조직의 사업 수행에 있어서 자율성(autonomy)이 낮아질 수 있다(정광호, 2004; Froelich, 1999). 이때 조직이 자체수입원을 마련해 두었다면, 조직 운영 시 자원 의존도를 줄이는 동시에 조직의 자율성까지 높일 수 있어 조직 활동이 순수한 조직의 목적 달성으로 나아갈 수 있다. 하지만 자체 수입원이 자원의 상당부분을 차지하는 경우, 기부라는 새로운 자원을 마련하고자 하는 것이 항상 더 나은 성과로 이어지는 것은 아닐 것이다.

따라서 조직의 재원을 구성하고 있는 각 자원의 성격과 비율을 고려하여 재정상태를 종합적으로 고려하는 것이 이상적이다. 허핀달-허시만 지수(HHI)는 수입원의 의존 정도를 단순히 수입원 개수를 통해서 나타내는 지표임으로 개별 포트폴리오 구성을 살펴볼 수 없다는 한계점을 가지고 있다(Kim, 2017). 이러한 한계점에도 불구하고 HHI 를 통해 기초적인 자원 의존 정도를 파악할 수 있기 때문에 본 연구에서 활용할 수 있다.

허핀달-허시만 지수(HHI)를 본 연구에 활용하기 위해 자원의존이론 맥락에서 허핀달-허시만 지수(HHI)를 적용한 연구를 바탕으로 하였다. Suyderhoud(1994)는 수입원의 의존 정도를 측정할 때 조직의 최대 다양화 시나리오에 대비한 상대적 의존 정도로 고려해본다는 접근을 시도하였다. 이는 비영리조직의 자원 의존도를 측정하기 위해 HHI 와 함께 널리 쓰이고 있다(Hendrick, 2004; Carroll, 2009; Hendrick, Jimenez, &

Lal, 2011). 본 연구에서 살펴볼 총 4 가지 수입원에 대한 조직의 자원 의존도는 아래의 식을 통해 산출할 수 있다(Yan, Dension, & Butler, 2009).

$$RD = \frac{1 - \sum_{i=1}^{4} {R_i}^2}{0.75} \qquad 2)$$

$R_i$는 네 가지 수입원 각각에 의해 창출되는 수익의 비율을 뜻하며 RD 값은 0 에서 1 사이의 값을 가지며 1 에 가까울수록 수입원 다양화 정도가 크다는 것을 의미한다(Kim, 2017).

**② 행정비 지출 비율**

총 지출 중 행정비 지출 비율이 높을 수록 재정 취약성은 높아진다(Tuckman & Chang, 1991). 행정비용은 지출 중 행정비 명목으로 지출된 항목을 합하여 측정할 수 있다(Trussel & Parsons, 2008). 전문예술 법인·단체 자료 구성에 따르면 전체 지출은 공연사업비, 공연외사업비, 인건비, 경상운영비로 나뉘어져 있다. 행정비는 사업비를 제외한 행정기관의 관리 운영에 필요한 직접적인 인건비와 사무비를 뜻한다(표준국어대사전). 따라서 전문예술 법인·단체 자료에서 행정비용은 총 지출액 중 인건비와 경상운영비의 합으로 측정할 수 있다.

$$\text{행정비 지출 비율} = \frac{\text{인건비} + \text{경상운영비}}{\text{총 지출}} \times 100 \qquad 3)$$

③ 운영수익

운영수익은 총 수입과 총 지출의 차를 통해서 나타낼 수 있다(Kim, 2017). 음수의 경우 수입보다 지출이 더 많다는 것을 의미하며 값이 클수록 운영수익이 많다는 것을 의미한다. 전문예술 법인·단체에 등록된 무용 분야 조직의 경우 각 연도별로 조직의 관측 값을 개별적으로 보았을 때 총 269 개의 경우 중 88%에 해당하는 경우가 적자 상태 였다. 본 연구에서는 조직의 운영 수익이 흑자인 경우와 적자인 경우로 크게 구분하여 살펴보았다.

④ 복식부기

전문예술 법인·단체 자료에 따르면 단식부기 대신 복식부기를 사용하는 조직인 경우에만 자본 규모가 나타나기 때문에, 복식부기 여부와 행정 투명성 사이의 관계를 규명한 이삼주(2004)의 연구에 따라, 조직이 복식부기를 사용하는 경우 보다 재정적 안정성이 높다고 보았으며 이진 변수의 형태로 기입하였다.

⑤ 공연사업비 지출 비율

공연사업비 지출은 조직의 목적사업비로, 운영의 효율성을 나타내는 지표이다. 전문예술 법인·단체 자료에 의하면 총 지출 중 공연사업비 항목에 지출한 비율을 통해 이를 측정할 수 있다.

$$\text{공연사업비 지출 비율} = \frac{\text{공연사업비}}{\text{총 지출}} \times 100 \qquad 4)$$

2) 종속변수

① 관객수

전문예술 법인·단체의 자료에서는 공연의 성격을 자체기획공연과 행사초청공연으로 나누었으며, 각각의 경우에서 무료 관객수와 유료 관객수를 구분하여 설명하고 있다. 따라서 무용분야 전문예술 법인·단체의 관객수를 측정하기 위해서는 자체기획공연의 무료 관객수, 유료 관객수와 행사초청공연의 무료 관객수, 유료 관객수를 모두 합하여 측정할 수 있다.

$$\text{관객수} = \text{자체기획공연 무료 관객수} + \text{자체기획공연 유료 관객수} + \text{행사초청공연 무료 관객수} + \text{행사초청공연 유료 관객수} \quad 5)$$

② 유료관객비율

유료관객비율은 전체 관객 중 자체기획공연의 유료관객과 행사초청공연의 유료관객이 차지하는 비율로 측정할 수 있다. 이를 통해 실질적으로 조직 활동의 질적인 부분을 간접적으로 측정할 수 있다.

$$\text{유료관객비율} = \frac{\text{자체기획공연 유료 관객수} + \text{행사초청공연 유료관객수}}{\text{자체기획공연 총 관객수} + \text{행사초청공연 총 관객수}} \times 100 \quad 6)$$

③ 공연 횟수

전문예술 법인·단체의 자료에서, 자체기획 공연 횟수, 행사초청 공연 횟수를 무용 단체의 활동 실적을 나타내는 변수로 측정하였다.

$$\text{공연 횟수} = \text{자체기획 공연횟수} + \text{행사초청공연 횟수} \quad 7)$$

### 3) 통제변수

비영리조직의 재정과 기부의 관계를 살펴본 Trussel 과 Parsons(2008)의 연구에 따르면 기부자의 기부행위에 영향을 미치는 조직의 특정은 재정 안정성, 운영효율성 그리고 조직의 명성(reputation)과 조직에 대한 정보(information)로 나타났다. 물론 기부자와 공연관람자가 반드시 일치할 수는 없지만 공연을 관람하는 사람이 관람하지 않는 사람보다 기부를 할 확률이 높기 때문에 이를 공연 관람의 경우에도 적용할 수 있다. Kim(2017)의 연구에서 이를 활용하여 조직의 명성과 가용할 수 있는 정보를 통제변수로 활용하여 재정취약성과 성과의 관계를 살펴보았다.

조직의 명성으로는 조직의 설립년도, 조직의 규모, 정부보조금 규모, 운영수익 등이 포함되며, 조직에 대한 정보로는 전체 지출 중 기부금 모금을 위한 지출과, 홍보비 지출을 이에 포함된다(Trussel & Parsons, 2008). 조직의 명성 중 설립년도는 전문예술법인·단체 자료에 의하면 조직의 비 식별화를 위해 설립년도를 10 년 단위로 제공하고 있어 연대별로 범주화된 변수로 대체하였다. 총 수입이 많다는 것은 조직의 재정 규모에 더불어 물리적 규모를 대변한다고 보았으며, 정부보조금의 규모는 조직의 권위를 대표하는 지표로 보았다(Kim, 2017). 하지만 본 연구에서는 조직에 대한 정보와 관련된 값을 구할 수 없어 변수에서 제외시켰다.

전문예술법인·단체 자료에 포함되어있는 변수를 추가적으로 통제변수에 활용하였다. 분석자료를 구성하는 예술단체는 법인(재단법인, 사단법인)과 단체로 구분되는데, 법인과 단체는 운영방식이나 이해관계자의 속성이 다를 수 있기 때문에 법인 조직의 특성 중 하나로 고려할 수 있다고 판단하여 변수에 포함하였다. 이외에도 수도권과 비수도권 단위로 구분되어 있는 소재지, 조직의 회원수, 직원수를 포함하였으며, <표 5>는 각 변수에 대한 측정방법을 나타낸다.

표 5. 변수 요약

| | 변수 명 | 측정 | 관계 |
|---|---|---|---|
| **자원의존도** | 수입원집중화정도 (RD) | $RD = \frac{1 - \sum_{i=1}^{4} R_i^2}{0.75}$ | + |
| **재정안정도** | 행정비 지출 비율 | $\text{In}(\frac{\text{인건비} + \text{경상운영비}}{\text{총 지출액}} \times 100)$ | + |
| | 운영수익 | 1 = 흑자<br>0 = 적자 | + |
| | 복식부기 | 1 = 복식부기<br>0 = 비 복식부기 | + |
| **운영효율성** | 공연사업비 | $\text{In}(\frac{\text{공연사업비}}{\text{총 지출액}} \times 100)$ | + |
| **조직의 명성** | 설립년도 | 4 = ~ 1989<br>3 = 1990 ~ 1999<br>2 = 2000 ~ 2009<br>1 = 2010 ~ 2019 | |
| | 조직의 규모 | In(총 수입) | |
| | 공공 보조금 규모 | In(정부보조금) | |
| | 후원 회원수 | 개인 및 법인 후원회원 수 | |
| | 직원수 | 기획행정인력 + 기술기타인력 + 단원 수 | |
| **조직의 특성** | 조직 설립 형태 | 1 = 법인<br>0 = 임의단체 | |
| | 소재지 | 1 = 수도권<br>0 = 비수도권 | |
| **성과** | 관객수 | In(자체기획공연 관객수 + 행사초청공연 관객수) | |
| | 유료관객비율 | $\text{In}((\frac{\text{자체기획공연 유료 관객 수}}{\text{자체기획공연 관객 수}} + \frac{\text{행사초청공연 유료 관객 수}}{\text{행사초청공연 관객 수}}) \times 100)$ | |
| | 공연 횟수 | In (자체기획공연 횟수+ 행사초청공연 횟수) | |

## 3. 분석 방법 및 모형

### 1) 패널회귀분석 방법

패널분석은 변수들 간 많은 양의 정보와 변동성을 고려하여 효율적인 추정량을 얻을 수 있다는 장점이 있기 때문에, 다년도 데이터를 활용하는 본 연구에 적합하다(민인식, 최필선, 2013). 페널데이터는 횡단면적인 정보뿐만 아니라 시계열 정보를 보유하고 있어, 시계열 분석이나 횡단면 분석만으로 파악할 수 없는 추가적 정보를 얻을 수 있다(조일형, 2011). 특히, 여러 년도를 살펴봄으로써 중장기적 관점에서 조직의 재정 상태가 조직의 성과에 미치는 영향을 살펴볼 수 있다.

이에 따라 본 연구에서 설정한 분석 모형은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} Attendance_{i,t} = {} & a_i + \beta_1 HHI_{i,t} + \beta_2 Administrative_{i,t} + \beta_3 Profit_{i,t} \\ & + \beta_4 Double_{i,t} + \beta_5 Mission_{i,t} + \beta_6 Year_{i,t} + \beta_7 Size_{i,t} \\ & + \beta_8 Gov_{i,t} + \beta_9 Membership_{i,t} + \beta_{10} Emplo_{i,t} + \beta_{11} Type_{i,t} \\ & + \beta_{12} Region_{i,t} + \epsilon_{i,t} \end{aligned} \quad 8)$$

$$\begin{aligned} PaidAttendance_{i,t} & \\ = {} & a_i + \beta_1 HHI_{i,t} + \beta_2 Administrative_{i,t} + \beta_3 Profit_{i,t} \\ & + \beta_4 Double_{i,t} + \beta_5 Mission_{i,t} + \beta_6 Year_{i,t} + \beta_7 Size_{i,t} \\ & + \beta_8 Gov_{i,t} + \beta_9 Membership_{i,t} + \beta_{10} Emplo_{i,t} + \beta_{11} Type_{i,t} \\ & + \beta_{12} Region_{i,t} + \epsilon_{i,t} \end{aligned} \quad 9)$$

$$\begin{aligned} Number_{i,t} = {} & a_i + \beta_1 HHI_{i,t} + \beta_2 Administrative_{i,t} + \beta_3 Profit_{i,t} \\ & + \beta_4 Double_{i,t} + \beta_5 Mission_{i,t} + \beta_6 Year_{i,t} + \beta_7 Size_{i,t} \\ & + \beta_8 Gov_{i,t} + \beta_9 Membership_{i,t} + \beta_{10} Emplo_{i,t} + \beta_{11} Type_{i,t} \\ & + \beta_{12} Region_{i,t} + \epsilon_{i,t} \end{aligned} \quad 10)$$

각 변수에 대한 설명은 다음과 같다. Attendance 는 조직의 성과 중 관객수를, PaidAttendance 는 유료관객비율을, Number 는 공연 횟수를 의미한다. HHI는 수입원 다양화 정도, Administrative는 행정비지출비율, Profit은 운영수익, Double은 복식부기여부, Mission은 공연사업비, Year는 설립년도, Size는 조직 규모, Gov는 정부 보조금 규모, Membership은 후원 회원 수, Emplo는 직원 수, Type는 설립 형태, Region는 소재지를 나타낸다. 또한, $a_i$는 단체의 효과를 나타내며 $\epsilon_{i,t}$는 오차항이다.

이렇게 수집된 데이터셋에 가장 적합한 분석모형을 도출하기 위해 F 검정(F-test), 하우스만 검정(Hausman test)을 실시해야 한다. 하지만 패널데이터가 횡단면데이터와 시계열데이터의 특성을 동시에 가지고 있기 때문에 오차항에 이분산성이나 자기상관이 존재할 가능성이 있다. 이분산성과 자기상관은 OLS(Ordinary Least Squares) 추정의 기본 가정을 위반하는 것으로, 모든 패널 개체에 대한 모든 시점에서 오차항의 평균이 0 이고, 오차항의 분산이 동일하며, 오차항 간 상관관계 없이 독립적이어야 한다는 기본 가정을 갖는다(민인식, 최필선, 2009).

이 경우 위와 같은 검정을 통해 데이터의 특성에 맞는 분석 모형을 적용해야 한다. 가장 먼저, F 검정은 고정효과모형과 Pooled OLS 중 어떤 것이 연구자의 데이터에 더 적합한지 확인할 수 있는 분석 방법이다. F 검정의 귀무가설은 개체별 오차항이 0 이라는 것이며, 귀무가설이 채택될 경우 패널개체의 이질성을 고려할 필요가 없으므로 Pooled OLS 가 더 정확한 일치추정량을 얻을 수 있는 모형이며, 기각될 경우에는 고정효과모형이 더욱 적합한 모형이 된다(양오석, 2013; 조민수, 2018).

이후 하우스만 검정(Hausman test)을 실시한다. 하우스만 검정은 패널회귀분석의 대표적인 모형인 고정효과모형(fixed effects model)과 확률효과모형 (random effects model) 중 어떤 모형이 연구자의 데이터에 더 적합한지 확인할 수 있는 검정이다. 여기서 고정효과모형과 확률효과

모형은 관찰되지 않은 이질적인 오차항에 대해 어떻게 가정하는가에 따라 구분된다. 전자의 경우, 이 오차항이 개체별로 다르면서 고정되어 있는 것으로 가정하는 반면, 후자는 오차항을 확률분포를 따르는 확률변수로 가정한다(민인식, 최필선, 2009). 두 모형의 가정이 다른 만큼 데이터의 특성에 따라서 적용해야 하는 모형도 달라진다. 따라서 본 연구에서는 하우스만 검정을 통해 두 모형 중 어떤 것이 더욱 적합한지 파악하고자 한다.

하우스만 검정을 통해 적합한 모형을 찾아낸 후 오차항에 이분산성이 존재하는지 가설을 검정하기 위해 우도비(Liklihood Ratio) 검정을 실시한다. 오차항의 분산이 패널 개체별로 다르다고 가정하는 비제약 모형과 오차항의 분산이 모두 같다고 가정하는 제약모형을 추정한 후 로그도우 함수 값을 구하여 검정통계량을 계산할 수 있으며 p 값이 유의수준보다 작은 경우 오차항의 동분산성이 기각되며 이분산하다는 것을 파악할 수 있다(민인식, 최필선, 2019).

우드리지 검정은 패널 개체들의 오차항에 자기상관이 존재하는지 확인할 수 있는 검정 방법이다(Wooldridge, 2002). 우드리지 검정의 귀무가설은 패널개체 오차항에 1 계 자기상관이 존재하지 않는다로, 이를 일정 유의수준에서 기각하면 데이터에 1 계 자기상관이 존재함을 알 수 있다.

우도비 검정과 우드리지 검정을 실시한 결과 등분산성 및 자기무상관의 OLS 추정 기본가정을 위반할 경우, 하우스만 검정을 통해 도출한 고정효과모형 혹은 확률효과모형의 추정계수는 신뢰할 수 없으며(김태희, 이용모, 2012), 결과적으로 OLS 이외의 추정방식을 사용해야 한다. 따라서, 본 연구에서는 이러한 결과들이 나타날 경우에는 오차항의 이분산성과 자기상관을 가정하고도 효율적으로 추정량을 구할 수 있는 FGLS (Feasible Generalized Least Squares) 모형을 사용하고자 한다(우철민 외, 2011). 분석을 위한 통계 프로그램은 ‘STATA 16 IC’를 사용하였다.

### 2) 패널회귀분석 모형 설정

#### ① 관객수

관객수 변수에 대한 패널회귀분석을 위해 본 연구의 데이터셋에 가장 적합한 분석 모형을 적용하고자 F test, Hausman test, Likelihood ratio test, Wooldridge test를 차례대로 실시하였다. 이에 대한 검정 결과는 <표 6>과 같다. 유의수준 0.05 를 기준으로, F 검정 및 하우스만 검정 결과 관객수를 종속변수로 하는 경우 확률효과모형(Random Effect Model)으로 분석하는 것이 적합했다.

하지만 우도비 검정 결과 오차항의 동분산성 가정이 성립하지 않은 것으로 나타나 OLS 추정으로는 편향된 추정계수를 산출할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 또한, 우드리지 검정 결과 오차항에 1 계 자기상관은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 FGLS 모형을 적용하여 패널회귀분석을 실시했으며 오차항에 이분산성이 존재함에 따라, STATA 통계 프로그램 내에서 분석 시 옵션 명령어를 사용하여 추정량을 보정하였다.

표 6. 관객수에 대한 패널회귀모형 선정 가설 검정

| 검정 방법 | 통계량 | 유의 확률 | 검정 결과 |
|---|---|---|---|
| F test | F(61, 196) = 4.45 | Prob > F = 0.000 | FE > Pooled OLS |
| Hausman test | (10) = 17.05 | Prob > $\chi^2$ = 0.592 | FE < RE |
| Likelihood ratio test | (61) = 365.78 | Prob > $\chi^2$ = 0.000 | 이분산성 존재 |
| Wooldridge test | F(1, 42) = 1.478 | Prob > F = 0.230 | 1계 자기상관 존재하지 않음 |

② 유료관객비율

유료관객비율 변수에 대한 패널회귀분석을 위해 본 연구의 데이터셋에 가장 적합한 분석 모형을 적용하고자 F test, Hausman test, Likelihood ratio test, Wooldridge test를 차례대로 실시하였다. 이에 대한 검정 결과는 <표 7>과 같다. 유의수준 0.05 를 기준으로, F 검정 및 하우스만 검정 결과 본 유료관객비율을 종속변수로 하는 경우 확률효과모형(Random Effect Model)으로 분석하는 것이 적합했다.

하지만 우도비 검정 결과 오차항의 동분산성 가정이 성립하지 않은 것으로 나타나 OLS 추정으로는 편향된 추정계수를 산출할 가능성이 있는 것으로 나타났다. 또한 우드리지 검정 결과 1 계 자기상관은 존재하지 않는 것으로 나타났다. 이에따라 FGLS 모형을 적용하여 패널회귀분석을 실시했으며 오차항에 이분산성이 존재함에 따라, STATA 통계 프로그램 내에서 분석 시 옵션 명령어를 사용하여 추정량을 보정하였다.

표 7. 유료관객 비율에 대한 패널회귀모형 선정 가설 검정

| 검정 방법 | 통계량 | 유의 확률 | 검정 결과 |
|---|---|---|---|
| F test | F(61, 196) = 4.49 | Prob > F = 0.000 | FE > Pooled OLS |
| Hausman test | (10) = 9.53 | Prob > $\chi^2$ = 0.482 | FE < RE |
| Likelihood ratio test | (61) = 204.72 | Prob > $\chi^2$ = 0.000 | 이분산성 존재 |
| Wooldridge test | F(1, 42) = 2.439 | Prob > F = 0.125 | 1계 자기상관 존재하지 않음 |

③ 공연횟수

공연횟수 변수에 대한 패널회귀분석을 위해 본 연구의 데이터셋에 가장 적합한 분석 모형을 적용하기 위해 F test, Hausman test, Likelihood ratio test, Wooldridge test 를 차례대로 실시하였다. 이에 대한 검정 결과는 <표 8>과 같다. 유의수준 0.05 를 기준으로, F 검정 및 하우스만 검정 결과 본 연구의 데이터셋은 확률효과모형 (Random Effect Model)으로 분석하는 것이 적합했다.

하지만 우도비 검정 결과 오차항에 동분산성 가정이 성립하지 않은 것으로 나타나 OLS 추정으로는 편향된 추정계수를 산출할 수 있는 것으로 나타났다. 또한, 우드리지 검정 결과 오차항에 1 계 자기상관이 존재하는 것으로 나타났다. 앞서 언급한 바와 같이 FGLS 분석모형을 연구모형으로 선정하여 이분산문제를 해결하고 효율적인 추정량을 얻고자 하였다. 따라서 FGLS 모형을 적용하여 패널회귀분석을 실시했으며 오차항에 이분산성과 1 계 자기상관이 존재함에 따라, STATA 통계 프로그램 내에서 분석 시 옵션 명령어를 사용하여 추정량을 보정하였다.

표 8. 공연횟수에 대한 패널회귀모형 선정 가설 검정

| 검정 방법 | 통계량 | 유의 확률 | 검정 결과 |
|---|---|---|---|
| F test | F(61, 196) = 3.93 | Prob > F = 0.000 | FE > Pooled OLS |
| Hausman test | (10) = 13.81 | Prob > $\chi^2$ = 0.182 | FE < RE |
| Likelihood ratio test | (61) = 2081418.02 | Prob > $\chi^2$ = 0.000 | 이분산성 존재 |
| Wooldridge test | F(1, 42) = 5.155 | Prob > F = 0.028 | 1계 자기상관 존재 |

# V. 연구결과

## 1. 기술통계분석

본 연구에 사용된 자료는 전문예술법인·단체백서의 원자료이며 2013 년부터 2019 년까지 총 7 개년의 기간 동안 수집된 설문을 바탕으로 하였다. 이 중 무용 장르의 전문예술법인·단체를 선별하여 연구에 활용하였다. 실증분석을 위해 활용한 변수의 기초통계량은 <표 9>과 같다.

관객수, 유료관객 비율, 공연횟수, 행정비 지출 비율 공연사업비, 총수입액, 공공지원금은 평균에 비해 편차가 커, 이를 분석에 활용하기 위해 자연로그로 변환하였다. 또한 '0' 값을 가진 경우, 로그로 처리할 수 없기 때문에 모든 변수에 동일하게 '1' 을 더한 후 자연로그로 변환하여 계산 오류로 인해 누락되는 값을 최소화 했다. 조직의 설립 형태를 보면 법인의 형태보다 임의단체로 등록한 경우가 더 많으며 소재지를 보면 수도권과 비수도권에 고루 분포되어있는 것을 알 수 있다.

## 2. 패널회귀분석 결과

<표 10>은 최종 모형을 바탕으로 각 변수 별로 도출 된 결과이다. 종속 변수 별 모형 적합도를 보면 관객수의 경우 카이검정 결과 유의수준 0.001 에서 통계적으로 유의하게 나타났으며(Wald chi2(14)=601.26), 유료관객비율의 경우 카이검정 결과 유의 수준 0.001 에서 통계적으로 유의미했다(Wald chi2(14)=246.78). 공연횟수의 경우에도 카이검정 결과

표 9. 주요 변수 기술 통계량

| 변수 | 구분 | 관측치 | 평균 | 표준편차 | 최솟값 | 최댓값 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 종속 변수 | 관객수 | 272 | 7.865 | 2.691 | 0 | 15.213 |
| | 유료관객 비율 | 272 | 2.383 | 1.810 | 0 | 4.615 |
| | 공연횟수 | 272 | 2.548 | 1.277 | 0 | 6.255 |
| 독립 변수 | 수입원집중화 정도 | 272 | .435 | .272 | 0 | .946 |
| | 행정비 지출 비율 | 272 | .222 | .149 | 0 | 0.693 |
| | 운영수익 | 272 | .113 | .318 | 0 | 1 |
| | 복식부기 | 272 | .273 | .446 | 0 | 1 |
| | 공연사업비 | 272 | .390 | .204 | 0 | .693 |
| 통제 변수 | 설립년도 | 272 | 2.264 | .898 | 1 | 4 |
| | 조직의 규모 (총 수입액) | 272 | 10.953 | 2.975 | 0 | 16.391 |
| | 공공 지원금 규모 (공공지원금) | 272 | 9.056 | 4.418 | 0 | 15.975 |
| | 후원 회원수 | 272 | 857.683 | 4396.052 | 0 | 64002 |
| | 직원수 | 272 | 15.977 | 21.707 | 0 | 139 |
| | 조직 설립 형태 | 272 | .225 | .418 | 0 | 1 |
| | 소재지 | 272 | .5 | .500 | 0 | 1 |

표 10. 최종모형 결과 분석

| | | 관객수<br>FGLS | 유료관객비율<br>FGLS | 공연횟수<br>FGLS |
|---|---|---|---|---|
| | | Coefficient<br>(Std.Err.) | Coefficient<br>(Std.Err.) | Coefficient<br>(Std.Err.) |
| HHI | | 1.573***<br>(.243) | .694*<br>(.306) | .552***<br>(.163) |
| 행정비지출비율 | | -.752<br>(.500) | .275<br>(.754) | -.614<br>(.337) |
| 운영수익 | | -.185<br>(.196) | .014<br>(.187) | .106<br>(.126) |
| 복식부기여부 | | .078<br>(.162) | -.412*<br>(.185) | .102<br>(.099) |
| 공연사업비 | | .728<br>(.410) | 2.562***<br>(.592) | -.430<br>(.262) |
| 설립년도<br>(기준:<br>2010년~<br>2019년) | 2000년~2009년 | -.314*<br>(.154) | -.331<br>(.230) | .017<br>(.142) |
| | 1990년~1999년 | -.941***<br>(.176) | -.235<br>(.254) | -.205<br>(.144) |
| | 1980년~1989년 | -.047<br>(.347) | -.053<br>(.292) | .352<br>(.272) |
| 조직의 규모<br>(총 수입액) | | .451***<br>(.047) | .103**<br>(.038) | .178***<br>(.022) |
| 공공 지원금 규모 | | -.007<br>(.029) | .061**<br>(.023) | .035*<br>(.016) |
| 회원수 | | 6.442<br>(.000) | -.000*<br>(.000) | 2.748<br>(6.68e) |
| 직원수 | | .009***<br>(.002) | .004<br>(.002) | .006***<br>(.001) |
| 조직설립형태 | | .143<br>(.159) | -.167<br>(.205) | .367*<br>(.157) |
| 소재지 | | -.588***<br>(.145) | 1.626***<br>(.186) | -.123<br>(.130) |
| cons | | 2.784***<br>(.490) | -1.626<br>(.540) | .163<br>(.261) |
| | | Wald chi2(14)<br>(601.26)*** | Wald chi2(14)<br>(246.78)*** | Wald chi2(14)<br>(665.70)*** |

*p<.05; ** p<.01; *** p<.001

유의수준 0.001 에서 통계적으로 유의하게 나타났다(Wald chi2(14) =665.70).

종속 변수 별 모형 적합도를 보면 관객수의 경우 카이검정 결과 유의수준 0.001 에서 통계적으로 유의하게 나타났으며(Wald chi2(14)=601.26), 유료관객비율의 경우 카이검정 결과 유의 수준 0.001 에서 통계적으로 유의미했다(Wald chi2(14)=246.78). 공연횟수의 경우에도 카이검정 결과 유의수준 0.001 에서 통계적으로 유의하게 나타났다(Wald chi2(14)=665.70).

### 1) 관객수

수입원 다양화 정도를 나타내는 'HHI' 는 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 유의 수준 0.001 에서 통계적으로 유의했다. 이는 수입원이 다양화되어 있고 특정 자원에 의존하지 않는 비영리 조직일 수록 더 안정적인 재정상태를 확충할 수 있으며 공연에 보다 많은 관객을 유치할 수 있다는 것을 뜻한다. 따라서 본 연구의 연구 가설 중 '무용 비영리 조직의 수입원 다양화 정도가 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 을 지지한다.

전체 지출 중 인건비와 경상운영비에 대한 지출을 의미하는 '행정비 지출비율' 은 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 관객을 달성하는 것에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, '무용 비영리 조직의 총 지출 중 행정비용 비율이 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 라는 가설을 지지하지 않는다.

'운영수익' 이 흑자인 경우, 그렇지 않은 경우보다 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 관객을 달성하는 것에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, '무용 비영리

조직의 총 지출 중 운영 수익이 흑자인 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다.' 라는 가설을 지지하지 않는다.

'복식부기' 를 사용하는 경우, 그렇지 않은 경우보다 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, '무용 비영리 조직이 복식부기를 사용하는 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다' 라는 가설을 지지하지 않는다.

마지막으로 전체 지출 중 목적사업비에 대한 지출을 뜻하는 '공연사업비 지출 비율' 은 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, '무용 비영리 조직의 목적사업비에 대한 지출이 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 라는 가설을 지지하지 않는다.

### 2) 유료관객비율

'HHI' 는 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 유료 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 유의 수준 0.05 에서 통계적으로 유의했다. 이는 수입원이 다양화되어 있고 특정 자원에 의존하지 않는 비영리 조직일 수록 더 안정적인 재정상태를 확충할 수 있으며 단순히 많은 관객이 아니라 돈을 지불하고 공연을 관람하는 유료관객의 비율을 높일 수 있는 질 높은 공연을 선보일 수 있음을 뜻한다. 따라서 본 연구의 연구 가설 중 '무용 비영리 조직의 수입원 다양화 정도가 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 을 지지한다.

'행정비지출비율' 은 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 유료 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이

는 통계적으로 유의하지 않았으며, ‘무용 비영리 조직의 총 지출 중 행정비용 비율이 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.’ 라는 가설을 지지하지 않는다.

‘운영수익’ 이 흑자인 경우, 그렇지 않은 경우보다 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 유료 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, ‘무용 비영리 조직의 총 지출 중 운영 수익이 흑자인 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다.’ 라는 가설을 지지하지 않는다.

‘복식부기’ 를 사용하는 경우, 그렇지 않은 경우보다 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 유료 관객을 달성하는 것에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 유의수준 0.05 수준에서 통계적으로 유의했지만, ‘무용 비영리 조직이 복식부기를 사용하는 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다’ 라는 가설과 반대되는 결과가 도출되었다.

마지막으로 ‘공연사업비 지출 비율’ 은 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 보다 많은 유료 관객을 달성하는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 유의 수준 0.05 에서 통계적으로 유의했다. ‘무용 비영리 조직의 목적사업비에 대한 지출이 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.’ 라는 가설을 지지한다.

### 3) 공연횟수

‘HHI’ 는 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 공연 횟수를 늘리는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 유의 수준 0.05 에서 통계적으로 유의했다. 이는 수입원이 다양화되어 있고 특정 자원에 의존하지 않는 비영리 조직일 수록 보다 많은 공연을 무대에서 선보일 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 본 연구의 연구 가설 중 ‘무용 비영리 조직의 수

입원 다양화 정도가 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 을 지지한다.

'행정비지출비율' 은 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 공연 횟수를 늘리는 것에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, '무용 비영리 조직의 총 지출 중 행정비용 비율이 높을수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 라는 가설을 지지하지 않는다.

'운영수익' 이 흑자인 경우, 그렇지 않은 경우보다 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 공연 횟수를 늘리는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며, '무용 비영리 조직의 총 지출 중 운영 수익이 흑자인 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다.' 라는 가설을 지지하지 않는다.

'복식부기' 를 사용하는 경우, 그렇지 않은 경우보다 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 공연 횟수를 늘리는 것에 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않으며, '무용 비영리 조직이 복식부기를 사용하는 경우, 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높을 것이다' 라는 가설을 지지하지 않는다.

마지막으로 '공연사업비 지출 비율' 은 무용 비영리 조직의 성과 중에서도 공연 횟수를 늘리는 것에 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이는 통계적으로 유의하지 않았으며. '무용 비영리 조직의 목적사업비에 대한 지출이 높을 수록 조직의 성과가 높을 것이다.' 라는 가설을 지지하지 않는다.

# VI. 논의

본 연구는 국내 예술분야 비영리 조직에서 그동안 시도되지 않았던 재정적 요인들이 조직의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석해본 연구이며, 특히 이를 무용 분야를 중심으로 살펴보았다. 자원 의존 이론과 현대 포트폴리오 이론을 바탕으로 하는 비영리 조직 분야의 자원의존성과 Tuckman 과 Chang (1999)의 재정취약성요인, 재정운영의 효율성을 조직의 재정적 요인들로 보고 이것이 무용 비영리 조직의 성과에 미치는 영향을 전문예술법인 · 단체를 중심으로 살펴보았다.

비영리 조직은 조직 활동을 통해 이익을 추구하지 않기 때문에 조직의 생존과 조직의 사회적 사명을 다하기 위해서는 이를 위한 재정 운영의 전문성까지 동시에 갖추어야 하는 특징을 가진다. 따라서 재정적 취약성을 극복하기 위한 전략으로 수입원 다양화 전략이 널리 활용되어 왔다(Greenlee & Trussel, 2000; Trussel, 2000; Hager, 2001; Carroll & Stater, 2009; Kim, 2017; Berrett &Holliday, 2018). 이는 자원 의존 이론과 현대 포트폴리오 이론에서 비롯되었는데, 보다 다양한 자원으로부터 조직의 재원을 구성할 수록 외부 환경에 의한 변동성이 줄어 안정적인 재정 상태를 유지할 수 있다고 보았다.

Tuckman 과 Chang (1999)는 자원의존도에 더불어 재정운영에 있어 행정비용에 대한 지출이 적거나, 운영수익이 적을 수록 조직의 재정 취약성은 강화된다고 보았다. 이에 더불어 조직의 행정적 투명도를 대변하는 복식부기는 조직의 회계를 기입 하는 방식이 단순히 현금 중심일 때보다 자산을 중심으로 할 때 조직의 취약성을 극복할 수 있다고 보았다.

또한, 단순히 다양한 자원에서 재원을 마련한다고 하더라도 조직의 본연 목적 활동에 이를 투자하지 않으면, 비영리 조직이라는 조직의 특성

을 고려했을 때 재정 운영의 효율성을 갖추지 못했다고 볼 수 있다(Kim, 2017).

하지만, 이를 특히 무용 분야에서 살펴보아야 하는 필요성은 예술에 대한 공공 지원금은 국가 재난 상황에서 예술이 필수재가 아니기 때문에 우선 순위에서 제외될 수 있으며, 그 중에서도 공연예술은 생산성 부재에 의한 고질적인 비용질병이라는 문제를 안고있다(Boumol & Bowen, 1996). 또한 국내에서 다른 예술 분야에 비해서도 무용 분야가 가장 낮은 향유률을 보이고 있는데, 이러한 상황에서 무용 비영리 조직들이 무용 예술의 보존과 보급이라는 역할을 다하는 동시에 이러한 재정적 문제를 탈피하기 위해서는 본 연구를 통해 살펴본 재정적 요인들과 성과 사이의 관계들이  선행되어야 한다.

본 장에서는 선행연구를 바탕으로 한 연구 가설들과 이를 검증한 결과를 종합하여 재정적 요인과 성과 사이의 관계에 대해 논의하고자 한다.

## 1. 재정 취약성 요인과 무용 비영리 조직의 성과

### 1) 자원 의존도

본 연구에서는 무용 비영리 조직의 다양한 재정 취약성 요인들이 조직이 보다 나은 성과를 내는 데에 영향을 미칠 것이라고 보았다. 먼저 그 중에서도 자원의존도가 이에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 즉, 조직이 특정 자원에 대한 의존도를 줄이고 다양한 자원으로부터 재원을 마련하는 경우, 안정적 재정상태를 기반으로 조직의 본원 활동을 더욱 활발히 할 수 있을 것이라고 여겼다.

분석 결과에 따르면, 수입원이 다양화되어 있을 수록 무용 비영리 조직의 성과를 나타내는 지표들이 유의미하게 증가되었다. 수입원이 다양화된 조직일 수록 보다 많은 관객들이 공연을 관람했으며, 돈을 지불하고 공연을 관람하는 관객이 많았으며, 보다 많은 공연을 무대에 올리는 것으로 나타났다. 이는 공연예술 중에서도 오케스트라 비영리 조직을 중심으로 수입원 다양화 전략과 성과의 관계를 검증한 Kim(2017)의 연구 결과와도 일치한다.

2) **재정 취약성**

재정 취약성 요인 중에서도 Tuckman과 Chang(1996)이 재정 취약성이 높은 비영리 조직으로 정의한 요인들이 무용 비영리 조직의 성과에도 영향을 미치는지 검증하였다. 해당 요인으로는 높은 자원 의존도를 포함하여 낮은 행정비 지출 비율, 적은 운영 수익, 낮은 자본 균형이 있다. 하지만, 본 연구에서는 자본 균형 대신 행정 투명도를 나타내는 복식부기 사용 여부를 적용하였다(이삼주, 2004).

총 지출 중 행정비는 인건비와 경상운영비를 포함하는데, 이에 대한 지출이 많다는 것이 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 인건비에는 무용수들의 임금, 무대 설치 및 공연 진행 인력, 무용단 운영을 위한 행정 직원의 인건비가 포함되어 있는데, 이에 대한 지출이 많을수록 재정적으로 안정적인 상태를 유지할 수 있다고 보았던 다른 비영리 분야 연구와는 반대되는 결과가 도출되었다. 이는 공연예술 중에서 무용 분야의 비용 질병을 나타내고 있기도 하다(Boumol & Bowen, 1996). 무용수들의 노동 그 자체를 대체할 수 없기 때문에 비용을 절감할 수 없으며, 생산성을 높일 수 없는 고질적인 비용 질병을 대변한다. 즉, 이러한 조직 차원의 노력이 조직 본연의 목적을 사회적인 영향력으로 행사하는 데까지는 이어지지 않는 것으로 나타났다.

또한, 운영 수익은 적자인 경우와 흑자인 경우로 나누어 살펴보았는데, 적자일 때보다 흑자일 때 조직의 성과가 더 잘 발현될 수 있을 것이라고 보았지만, 본 연구에 따르면 이는 성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 흑자인 상태를 유지하는 것이 재정 안정성을 보다 높일 수는 있지만 조직이 본연의 목적활동을 지속하는 데에 의미 있게 재투자 되지 않는다는 것을 의미하기도 한다. 이는 역시나 공연예술이 안고 있는 비용 질병 차원에서 안정적으로 수익을 창출한다고 해도 공연 제작에 투입되는 비용을 충당하는 데에 이를 사용할 뿐, 조직의 성과 차원에서 보다 많은 관객을 유입할 수 있는 질 높은 공연, 보다 활발한 마케팅 활동 등에 이를 재투자 하지 못하는 상황이라고 볼 수 있다.

행정 투명성을 높이는 회계 처리 방식인 복식부기를 사용하는 무용 비영리 조직의 경우, 단순 현금 기입 방식인 단식부기를 사용하는 조직보다 재정 안정성을 높이고 이를 바탕으로 성과를 높일 수 있다고 보았다. 하지만, 본 연구에 따르면 복식부기를 사용하는 것이 조직의 성과에 일부분 영향을 미쳤으며 오히려 전체 관객 중 유료관객을 유치하는 데에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 동시에 단식부기로 회계를 기입하는 조직일 수록 행정투명도가 낮다는 것을 의미하는데 이에 비추어 보았을 때 행정투명도가 낮기 때문에 조직의 성과를 부풀려 작성하거나 사실에 기반하여 작성하지 안을 수 있다는 가능성도 포함하고 있다고 사료되었다. 또한, 조직이 행정 처리에 있어서 투명성을 갖추는 것이 오히려 그 반대의 경우보다 재정적으로 취약한 무용 비영리 조직의 특성을 보다 잘 나타내고 있을 수 있다는 가능성도 포함하고 있다.

## 2. 운영 효율성 요인과 무용 비영리 조직의 성과

운영의 효율성은 조직의 목적사업비에 대한 지출을 통해 가늠할 수 있는데, 무용 분야 비영리 조직의 경우 이는 공연사업비를 통해 살펴볼 수 있다(Kim, 2017). 이를 바탕으로 공연사업비에 대한 지출이 많을 수록 성과가 높을 것이라고 보았다. 본 연구 결과에 따르면 공연사업비에 대한 더 많은 지출이 조직의 성과 중에서도 유료관객의 비율을 높이는 데에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공연사업비에 투자를 많이 할 수록 공연횟수가 증가하기 보다는 유료관객을 많이 모을 수 있다는 것은 공연의 양보다는 질을 높이는 데에 재원을 투자했음을 알 수 있다. 공연의 질을 높이기 위해서는 작품 기획 단계에서부터 새로운 시도를 꽤 하고 이를 위한 시나리오 작업, 무대 세트 제작, 의상 디지인 및 제작, 안무 창작 등 공연을 위한 전반적인 과정에 보다 많은 재원이 투자되어야 한다.

또한, 전체적인 관객수에는 유의미한 영향을 미치진 않았지만 유료관객의 비율을 증가시킬 수 있는 것은 초청이나 초대권을 받아 무료로 공연을 관람하는 것이 아니라 실제로 공연에 대한 돈을 지불하고 공연을 보고자 하는 관객을 증가시킬 수 있음을 알 수 있다. 이는 공연에 대한 홍보 및 마케팅 활동을 활발히 하고 이에 대한 재원을 투자하여 단순히 객석을 채우기 위한 무료 관객이 아닌 직접 공연을 관람하고자 하는 유료관객들을 유입시킬 수 있다고 사료된다.

## 3. 실무적 의의

본 연구를 통해 도출된 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 의의와 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 고질적인 문제로 꼽혀왔던 무용 비영리 조직의 재정취약성(Vulnerability)과 관련된 연구가 부족한 현재 상황에서, 이를 최소화 할 수 있는 조직 차원의 전략을 제시하여 이를 통해 무용 비영리 조직에서 조직 본연의 목적을 다하기 위해 안정적인 재정상태를 유지하기 위한 전략을 적용할 수 있으리라 기대한다.

둘째, 수입원 다양화 전략을 바탕으로 공공 지원금에 의존하고 있는 현재의 재원구조를 탈피하여 특히 필수재가 아닌 예술 분야 중 하나인 무용 조직들이 국가 재난 상황에 급격한 예산 삭감에 대비하기 위한 안정적인 자원을 마련하고, 특정 외부의 압력이 개입되지 않을 수 있는 다양화된 재원을 기반으로 지속적인 무용의 보존 및 보급에 힘쓸 수 있으리라 기대한다.

셋째, 조직의 자생력을 높이기 위해서는 자체 수입원을 마련해야 하는데 이를 위해서는 조직이 재원을 효율적으로 사용하여 공연의 질을 향상시키거나, 공연 홍보 및 마케팅 활동에 집중함으로써 현재 무료 관객이 다수를 차지하고 있는 객석을 유료관객으로 점차 전환하여 재정 취약성의 고리를 끊을 수 있으리라 기대한다.

# VII. 결론 및 제언

## 1. 결론

무용 비영리 조직이 안고 있는 재정 취약성의 굴레를 탈피하기 위한 노력 중 하나로, 조직이 재원의 마련과 운영에 있어 이를 최소화하는 것은 그 시작이 될 수 있다. 본 연구에서는 이러한 조직적 노력이 조직 본연 목적 활동에 있어 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 하였다. 이를 바탕으로 재정 취약성 요인 중 하나인 자원 의존도를 낮추고, 운영의 효율성을 높이기 위해 목적사업비에 대한 투자를 늘리는 것이 조직의 성과 발현에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 무용 비영리 조직이 재정 취약성 요인 중 하나인 특정 자원에 대한 의존도를 낮추고 다양한 수입원으로부터 재원을 마련할 수록 조직의 성과를 높일 수 있는 것으로 나타났다. 보다 많은 공연을 할 수 있을 뿐만 아니라, 공연 관람객을 유의미하게 증가 시키며 그 중에서도 유료 관객의 비율도 높이는 것으로 나타났다.

둘째, 무용 비영리 조직이 운영의 효율성을 높이기 위해 공연사업비에 재원을 투자할 수록 조직의 성과를 높일 수 있는 것으로 나타났다. 하지만 성과를 나타내는 지표 중에서도 유료관객의 비율을 높일 수 있었는데, 공연사업비에 대한 지출이 높을 수록 조직의 목적인 무용 향유 기회

를 제공하고 무용을 통한 창의적 사고를 도모할 수 있는 공연들을 제작하는 데에 재원을 투자하고 이를 바탕으로 질 높은 공연을 제작할 수 있음을 뜻한다. 따라서 이러한 공연일 수록 보다 많은 관객들이 이에 대한 관람 비용을 지불하는 것으로 나타났다.

## 2. 제언

본 연구는 무용 분야의 비영리 조직이 재정 취약성을 극복하기 위해서는 수입원 다양화 전략과 총 지출 중 조직의 본연 목적을 달성하기위한 사업에 재원을 효율적으로 지출하여 성과를 재고할 수 있는지 살펴본 연구이다. 그럼에도 불구하고 몇 가지 제한점을 가진다.

첫째, 본 연구는 전문예술 법인·단체에 등록되어있는 무용 비영리 조직을 대상으로 했으며. 전문예술 법인·단체에 등록된 무용 비영리 조직 중에서도 본 설문에 응답하지 않은 단체의 경우도 있기 때문에 그 특성을 충분히 반영하지 못했다는 한계점을 갖는다.

둘째, 수입원 다양화 전략의 효과를 단순히 수입원의 갯수를 늘리는 것으로는 충분히 측정할 수 없었지만, 이를 위해서는 개별 자산에 대한 변동성에 대한 고려가 이루어져야 하며 어떠한 포트폴리오의 조합이 가장 변동성을 줄이고 조직의 성과에 가장 큰 영향을 미치는지에 대한 연구가 이루어져야 한다.

셋째, 본 연구에서는 총 수입액이 성과에 미치는 영향을 통제하고 단순히 수입원 다양화 전략이 가지는 영향력을 살펴보았는데, 궁극적으로 수입원 다양화 전략과 총 수입액을 늘리는 것 중 조직이 보다 재정적 안정성을 확보하고 성과를 극대화 할 수 있는 전략은 무엇인지 비교하여 살펴볼 필요가 있다.

# 참고 문헌


김시정(2016). **대학 산학협력과 재정지원 매개효과에 관한 연구: 기술이전 성과를 중심으로**. 고려대학교 대학원 박사학위논문.

김인춘. (2001). 한국의 비영리영역. **동서연구, 13,** 191-214.

김재중, 허식. (2019). 예술단체에 대한 공공지원이 민간기부에 미치는 효과: 전문예술법인·단체를 중심으로

문화체육관광부·한국문화관광연구원(2017),「2016 년 문화향수실태조사」, 서울: 문화체육관광부.

문화체육관광부·한국문화관광연구원(2018),「2017 문화예술정책백서」, 서울: 문화체육관광부.

문화체육관광부·한국문화관광연구원(2019),「2018 년 문화향수실태조사」, 서울: 문화체육관광부.

민인식, 최필선(2009), **STATA 패널데이터 분석**, 한국 STATA 학회.

민인식, 최필선(2013), **STATA 패널데이터 분석 2nd Edition**, 한국 STATA 학회.

예술경영지원센터(2019),「2019 전문예술법인·단체 백서」, 서울: 예술경영지원센터.

예술경영지원센터(2019),「국민문화예술 활동조사 (2019)」, 서울: 예술경영지원센터.

우철민, 안지상, 심교언(2011), 패널데이터를 이용한 대형할인점의 매출액 영향요인에 관한 연구, **부동산학연구, 17**(3), pp.75-88

이삼주. (2004). 복식부기제도의 도입을 통한 재정운영 투명성 확보 방안. **한국자치행정연구, 4**(0), 81-95.

장윤주, 이영주, 전현경(2018). **한국 비영리조직의 개괄적 현황 분석**. 아름다운 재단.

정광호. (2004). 외부의 재정지원이 조직운영에 미치는 영향 - 문화예술단체에 대한 정부보조금 민간기부금을 중심으로, **한국행정학보, 38**(4), 85-105.

정익준. (1999). **비영리조직 마케팅, Strategic Marketing for Nonprofit.** 21-22.

Berrett, J.L., Holliday, B.S. (2018). The Effect of Revenue Diversification on Output Creation in Nonprofit Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Voluntas 29*, 1190–1201.

Brooks, A. C. 2008. *Social Entrepreneurship*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Carroll, D. A. (2009). Diversifying municipal government revenue structures: Fiscal illusion or instability?. *Public Budgeting & Finance, 29*(1), 27-48.

Carroll, D., & Stater, K. (2009). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory, 19*, 947-966.

Chang, C., & Tuckman, H. (1996). Revenue diversification among nonprofits. *Voluntas, 5*, 273-290.

Feder, T., &Katz-Gerro, T. (2012). Who benefits from public funding of the performing arts? Comparing the art provision and the hegemony–distinction approaches. *Poetics, 40*(4), 359–381.

Froelich, K. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28*, 246-268.

Theuvsen, L. (2004). Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit

Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15*(2), 117-136.

Thomas, M., Smith. (2003). The Effect of NEA Grants on the Contributions to Nonprofit Dance Companies, *The Journal of Arts Management, Law, and Society, 33*(2), 98-113.

Thomas, M., Smith. (2001). Economic conditions of the nonprofit dance field 1989-1999: Evidence from the unified database of arts organizations. *National Endowment for the Arts Research Report*.

Gr ø nbjerg, K. (1993). *Understanding nonprofit funding: Managing revenues in social service and community development organizations.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hager, M. (2001). Financial vulnerability among arts organizations: A test of the TuckmanChang measures. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30*, 376-392.

Hansmann, H. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal, 89*, 835-901.

Hansmann, H. (1981). The rationale for exempting nonprofit organizations from corporate income taxation. *Yale Law Journal, 91*, 54-100.

Hendrick, R. (2004). Assessing and Measuring the Fiscal Heath of Local Governments: Focus on Chicago Suburban Municipalities. *Urban Affairs Review*, *40*(1), 78-114.

Hendrick, R. M., Jimenez, B. S., & Lal, K. (2011). Does Local Government Fragmentation Reduce Local Spending? *Urban Affairs Review, 47*(4), 467-510.

Heng, Qu. (2019). Risk and diversification of nonprofit revenue portfolios: Applying modern portfolio theory to nonprofit revenue management. *Nonprofit Management and Leadership, 30*(2), 193-212.

Jacobs, F., & Marudas, N. (2009). The combined effect of donation price and administrative inefficiency on donations to us nonprofit organizations. *Financial Accountability & Management, 25*, 33-53.

Kim, M. (2017). The Relationship of Nonprofits' Financial Health to Program Outcomes: Empirical Evidence From Nonprofit Arts Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 46*(3), 525–548.

Leroux, K. M. (2005). What Drives Nonprofit Entrepreneurship?: A Look at Budget Trends of Metro Detroit Social Service Agencies. *The American Review of Public Administration, 35*(4), 350-362.

Maguire, K. A. (2016). Nonprofit financial assessment and research service learning: Evaluating the performance of an animal welfare nonprofit organization. *Cogent Business & Management, 3*(1), 1-32.

Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45*(1), 64–86.

Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *Journal of Finance, 7*(1), 77-91.

Matsunaga, Y., & Yamauchi, N. (2002). Is the government failure theory still relevant?: A panel analysis using the U.S. state level data. *Annals of Public and Cooperative Economics, 75*(2), 227-263.

Morris, M. H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(5), 947–971.

Peter Frumkin & Elizabeth K. Keating (2011) Diversification Reconsidered: The Risks and Rewards of Revenue Concentration, *Journal of Social Entrepreneurship, 2*(2), 151-164.

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York, NY: Harper & Row.

Preece, S.B. (2015), Acquiring Start-Up Funding for New Arts Organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 25*, 463-474.

Salamon, Lester M. (1999). *America's nonprofit sector*. New York: The Foundation Center.

Salamon, Lester M. (1999). *America's Nonprofit Sector: A Premier, 2nd ed*. New York: The Foundation Center.

Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2006). Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships with Organizational Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35*(3), 453–476.

Suyderhoud, J. P. (1994). State-Local Revenue Diversification, Balance, and Fiscal Performance. *Public Finance Quarterly, 22*(2), 168-194.

Trussel, J., & Greenlee, J. (2004). A financial rating system for nonprofit organizations. *Research in Government and Nonprofit Accounting, 11*, 105-128.

Trussel, J., & Parsons, L. (2008). Financial reporting factors affecting donations to charitable organizations. *Advances in Accounting, 23,* 263-285.

Weisbrod, B. A. (1991). *The nonprofit economy*. Cambridge, MA: Lexington Books.

Weisbrod, B., & Dominguez, N. (1986). Demand for collective goods in private nonprofit markets: Can fundraising expenditures help overcome free-rider behavior? *Journal of Public Economics, 30*, 83-96.

Weisbrod, B.A. (1988). *The nonprofit economy*. Boston, MA: Harvard University Press.

White, D., & Simas, C. (2008). An empirical investigation of the link between market orientation and church performance. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 13*, 153-165.

Wooldridge, Jeffrey M. (2002), *Econometric Analysis of Cross section and Panel Data*, Boston, MA: MIT Press

Yan, W., Denison, D. V., & Butler, J. S. (2009). Revenue Structure and Nonprofit Borrowing. *Public Finance Review, 37*(1), 47-67. https://doi.org/10.1177/1091142108321239

# Abstract

# The Effect of Financial Vulnerability and Operational Efficiency on Performance of Nonprofit Dance Organization

Yoon Seo Young
Department of Physical Education
The Graduate School
Seoul National University

The purpose of this study is to find out whether the financial vulnerabilities and operational efficiency factors of nonprofit dance organizations affect the performance, in which is consistent with the organization's purpose of preserving and disseminating dance. This study selected cases that are registered as dance genres among domestic art corporations and organizations, and looked at their dependence of resources, administrative expenditure ratio, operating profitability, double bookkeeping, and the impact on the performance of the organization. The performance of nonprofit dance organizations was measured by the number of audiences, the percentage of paid audiences, and the number of performances. To this end, analysis was conducted based on raw data from white papers of professional arts corporations and organizations collected from 2013 to 2019, and the

panel analysis method was applied because both time series data and cross-section data were included.

The results of this study are as follows: First, the more diverse the sources of income, the more the indicators of performance of non-profit organizations for dance have been. The more diverse the sources of income, the more audiences watched the performance, the more paid for the performance, and the more performances were staged. Second, the ratio of administrative expenditure and operating income among the financial vulnerabilities did not affect the performance, and the ratio of paid audiences was rather negative for double bookkeeping, which could increase administrative transparency during accounting. Third, it has been shown that the more a nonprofit dance organization invests in performance project costs to increase the efficiency of its operation, the more it can improve the organization's performance.

To preserve and disseminate the value of dance and to serve as a source of creativity through dance to society, organizational efforts should be required to overcome financial vulnerabilities, this study can provide direction for financial operations for nonprofit dance organizations that take into account the characteristics of other nonprofit organizations alone.

---

Keywords : Nonprofit Dance Organization, Dance, Financial Vulnerability, Operational Efficiency, Resource Dependence Theory, Modern Portfolio Theory, Panel Data Analysis

Student Number: 2019-24528