

최종보고서

---

# 문화 · 관광 · 체육 분야 사회적 가치 발굴 · 조사

---

2018. 12.



문화체육관광부

---

연구책임 김 명 환 (한국행정학회, 강남대학교 공공인재학과 교수)

연구보조 유 한 정 (한국행정학회)

권 현 주 (한국행정학회)

이 윤 정 (한국행정학회)

---

문화체육관광부 장관 귀하

이 보고서를 “문화·관광·체육 분야 사회적 가치  
발굴·조사”의 최종보고서로 제출합니다.

2018년 12월

연구책임  
김 명 환

## 1. 서론

### □ 사회적 가치에 대한 관심과 중요성의 증대

- 국내·외적으로 사회적 가치와 사회적 책임에 대한 관심, 중요성, 필요성에 대한 논의가 증가하고 있음
- 4차 산업혁명과 같은 국내외 패러다임의 변화와 더불어 새 정부는 ‘사회적 가치’를 중요한 화두로 제시하고 있음

### □ 사회적 가치의 의미 모호

- 사회적 가치는 사적 이익을 넘어서 타인과 공동체가 중요하게 생각하는 것에 관심을 가지거나 지향하는 것을 의미
- 사회적 가치의 정의에 포함된 공공, 공동체, 공익, 가치 등은 추상성이 높고 다의성을 지닌 개념으로 구체적으로 무엇을 의미하는지 알 수 없음
- 따라서 사회적 가치 개념이 등장하기 이전에 이미 학계에서 논의되어 온 공익, 공공성, 공공가치 등과 함께 사회적 가치의 의미, 차원, 유형 등을 논의하는 것이 필요

### □ 사회적 가치의 구체적·실천적 지침 제공의 필요성

- 사회적 가치와 공공가치 또한 공공부문이 사회적 가치나 공공가치의 창출과 증대를 위해 어떠한 활동을 해야 하는지에 대한 구체적인 지침을 제공하지 못하고 있는 실정임
- 사회적 가치 또는 공공가치가 무엇이고, 그 구성요소는 무엇이며, 어떻게 공공부문 활동의 지침으로 작용할 수 있는 가치로 구체화 할 수 있는지에 대한 이해가 부족하기 때문인 것으로 생각됨

## □ 문화·체육·관광분야 정책의 사회적 가치 초점

- 해당 분야별 정책의 사회적 가치에 대한 명확한 개념정립이 이루어지고 있지 않아 1) 사회적 가치 개념 정의, 2) 사회적 가치의 차원과 유형 분석 3) 전문가 대상 의견조사를 실시하여 문화·체육·관광 정책의 가치 제안

## 2. 주요 기반이론 검토

### 가. Mark Moore의 공공가치관리

#### □ ‘공공가치관리’의 기반

- 민간 관리자가 민간자산을 사용하면서 주주를 위한 민간 가치를 만들어내기 위해 상상력과 기술을 활용하는 것과 마찬가지로 공공 관리자도 민주적 정부의 공공 자산(예: 공적 자금과 국가 권위)을 사용하면서 시민들을 위한 공공 가치를 만들어내기 위해 상상력과 기술을 활용하여야 한다는 생각에 기반

#### □ 전략적 삼각형

- 관리적 권위의 사용을 통해 공공영역에 가치를 추가하는 과정으로서의 공공가치창출을 위해 ① 정당성과 지원의 동원과 구축, ② 운영역량, ③ 공공가치의 정의로 구성된 전략적 삼각형 모델을 제시
- Moore는 공공 관리자가 아래로는 관리와 운영 계통을 통해, 위로는 권한 부여 환경인 제도적·정치적 구조를 통해, 밖으로는 국민에게 책임을 지는 일종의 교차점에 위치하고 있다고 설명
- 효과적인 공공가치창출을 위해서는 전략이 공공가치의 달성을 목표로 삼아야 하고, 정당성이 있고 정치적으로 지속 가능하여야 하며, 운영상 및 행정상

실현 가능하여야 하며, 전략적 관리는 궁극적 목적(공공가치)을 달성하기 위해 장기적 관점에서 영향이 큰 이슈들에 초점을 맞추어야 한다고 주장

## 나. Barry Bozeman: 공공가치실패

### □ 공공가치실패론

- Bozeman은 공공가치실패를 시장 또는 공공 부분이 공공가치를 달성하기 위해 요구된 재화와 서비스를 제공하지 못하였을 경우 발생한 것으로 정의하면서, 다음과 같은 공공가치실패의 7개 기준을 제시

〈표 1〉 공공(가치)실패 기준

공공실패기준	개념 정의
가치의 표출과 집계 메커니즘의 왜곡	정치적 과정과 사회적 응집력이 효과적 의사소통과 공공가치처리를 담보하는데 충분하지 않음
불완전 독점	설사 정부의 독점이 공익에 부합될지라도, 재화와 서비스의 민간공급 허용
(특정집단에의) 혜택의 축적	공공 재화와 서비스의 제공이 국민 전체에 대한 배분을 제한하면서 (특정)개인과 집단에 포획되어왔음
제공자의 부족	공공가치에 대한 인식과 재화와 서비스의 공공제공에의 합의에도 불구하고, 제공자를 활용할 수 없기 때문에(제공자가 없기 때문에) 그러한 재화와 서비스가 제공되지 않음
단기적 시계	장기적 견해가 행위들의 집합이 공공가치를 거스르는 것을 보여줄 때 단기적 시계가 채택됨(장기적 고려의 실패)
자원의 대체가능성 대 보존	만족할만한 대체재가 없는 경우에조차도 정책이 대체가능성에 초점을 맞춤
최저생활과 인간 존엄에 대한 위협	최저생활과 인간존엄과 같은 핵심가치가 위반됨

자료: Bozeman(2002: 151).

## 다. 통합적 공공성

### □ 공공성의 통합모형 구축

- Bozeman과 Sarewitz에 의하면, 실증적 공공성에서는 공공성 개념을 제도에 영향을 미치는 시장 권위에 의한 제약 정도인 민간성(privateness)과 대비하여 제도에 영향을 미치는 정치 권위에 의한 제약 정도로 정의
- Bozeman과 Sarewitz는 조직과 관리를 설명하고자 하는 실증적 공공성과 가치를 주입하거나 또는 처방하고자 하는 규범적 공공성으로 구분
- 실증적 공공성 관점에서는 공공성 개념을 시장기반 대 정부기반 자원의 혼합에 의해 조작화하는 반면에, 규범적 공공성<sup>1)</sup> 관점에서는 공공가치에 의해 조작화(2011, 366-367).

## 3. 문체부 공공가치 인식 조사

### □ 조사설계

- 개방형 인식조사는 문체부의 과거와 미래를 대표하는 사건, 이슈, 정책, 제도 등 다양한 영역에서 문체부와 연관된 인식을 분석하고, 그러한 인식 속에서 미래를 위해 필요한 핵심 가치가 무엇인지를 분석하고자 함
- 개방형 인식조사의 주요 내용은 다음과 같음
  - 문체부의 과거 10년을 대표하는 핵심 키워드
  - 문체부의 미래 10년을 대표할 것으로 예상되는 핵심 키워드
  - 문체부의 미래 10년을 위한 핵심 가치

1) Bozeman(2007: 18)은 규범적 공공성을 “제도와 정책의 정치적 및 경제적 권위에 관한 지식이 공공가치를 달성하고 공익을 지향하기 위한 제도와 정책의 잠재성을 이해하는데 필수 요소라는 것을 가정하는 가치분석 접근법”이라고 정의한다.

- 문화체육관광부의 사회적 가치에 대한 인식을 조사하기 위하여 공무원과 주요 이해관계자를 대상으로 개방형 인식조사를 실시함
- 문체부 공무원의 경우 부처 구성원의 과거와 미래를 조망하는 인식과 이에 기반한 핵심 가치의 설정이 가지는 의미가 중요하므로 대상으로 설정

#### 가. 공무원 대상 분석 결과

##### □ 문체부 과거 10년 상징 핵심 키워드 3가지

- 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 78회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘한류’ 32회, ‘향유’ 28회, ‘콘텐츠’가 23회 등의 순서로 언급되었음.

〈표 2〉 공무원 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	78	국민	26.3395
2	한류	32	콘텐츠	25.2680
3	향유	28	관광	24.1694
4	콘텐츠	23	지역	24.1415
5	관광	22	확대	23.2928
6	국민	19	한류	22.1807
7	지역	15	개발	19.4591
8	확대	13	향유	19.4081
9	개발	10	체육	16.7852
10	체육	7	생활	15.3896

##### □ 문체부 미래 10년 예상 핵심 키워드 3가지

- 문화체육관광부의 향후 10년간 예상되는 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 72회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘콘텐츠’ 23회, ‘향유’ 22회, ‘지역’ 22회, ‘융합’이 13회 등의 순서로 언급

〈표 3〉 공무원 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	72	콘텐츠	25.2680
2	콘텐츠	23	향유	24.1694
3	향유	22	지역	24.1694
4	지역	22	융합	23.2928
5	융합	13	활성화	20.7944
6	확대	11	확대	19.7750
7	관광	10	관광	19.4591
8	활성화	10	산업	16.7852
9	산업	7	체육	16.7852
10	체육	7	국내	16.2904

#### □ 문체부 미래 10년 핵심 가치 3가지

- 공무원이 생각하는 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 34회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘국민’ 29회, ‘정책’ 15회, ‘행정’ 13회, ‘지지’가 10회 등의 순서로 언급되었음.

〈표 4〉 공무원 대상 문체부 미래 10년 핵심 가치 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	34	문화	36.2542
2	국민	29	국민	31.8597
3	정책	15	정책	24.1415
4	행정	13	행정	23.2928
5	지지	10	지지	20.7944
6	향유	9	향유	18.4206
7	관광	9	관광	18.4206
8	체계	8	체계	18.420
9	정당성	7	정당성	16.7852
10	참여기반	6	참여기반	15.3896

## 나. 이해관계자 대상 분석 결과

### □ 문체부 과거 10년 상징 핵심 키워드 3가지

- 이해관계자들이 생각하는 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 24회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘지역’ 8회, ‘향유’, ‘국민’ 6회, ‘블랙리스트’, ‘확대’ 5회 등의 순서로 언급되었음.

〈표 5〉 이해관계자 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	24	문화	16.6355
2	지역	8	지역	12.8755
3	향유	6	향유	11.675
4	국민	6	국민	11.6754
5	블랙리스트	5	블랙리스트	10.9861
6	확대	5	확대	10.9861
7	복지	4	복지	10.8322
8	융성	4	융성	9.5915
9	관광	3	관광	9.4064
10	활성화	3	활성화	8.1241

### □ 미래 10년 핵심 키워드 3가지

- 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 20회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘지역’ 10회, ‘관광’ 6회, ‘다양성’, ‘개선’, ‘확대’ 등이 4회의 순서로 언급되었음.

〈표 6〉 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	20	지역	16.0943
2	지역	10	관광	14.3873
3	관광	6	문화	13.8629
4	다양성	4	개선	10.8322
5	개선	4	다양성	9.5915
6	확대	4	확대	9.5915
7	확보	4	확보	9.5915
8	예술	3	예술	8.1241
9	향유	3	발전	8.1241
10	콘텐츠	3	향유	8.1241

## □ 10년간 핵심 가치

- 이해관계자들이 생각하는 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 10회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘국민’ 6회, ‘다양성’, ‘정책’, ‘확대’, ‘문화정책’이 5회 등의 순서로 언급되었음.

〈표 7〉 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 핵심가치 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	10	문화	16.0943
2	국민	6	확대	11.9894
3	다양성	5	문화정책	11.9894
4	정책	5	국민	11.6754
5	확대	5	다양성	10.9861
6	문화정책	5	정책	10.9861
7	행정	4	행정	9.5915
8	사회적	4	사회적	9.5915
9	예술사회적	3	예술사회적	9.2731
10	창의성	3	창의성	8.1241

## □ 문화체육관광부 정책영역에 중요한 공공가치

- Bozeman이 제시한 65개의 공공가치를 제시하여 문화체육관광부에 적합한 공공가치를 복수응답 선택한 결과 다음과 같이 시민참여, 공유가치, 지속가능성 등이 선정됨

〈표 3-8〉 문화체육관광부 공공가치 적합성 분석

순위	공공가치	빈도	비율	순위	공공가치	빈도	비율
1	Citizen involvement(시민 참여)	13	5.6%	7	Democracy(민주주의)	10	4.3%
2	Common good(공유 가치)	12	5.2%	7	Fairness(공정성)	10	4.3%
2	Local governance(지역 거버넌스)	12	5.2%	7	Reliability(신뢰성)	10	4.3%
2	Substantiality(지속가능성)	12	5.2%	10	Openness(개방성)	8	3.4%
5	Accountability(책무성)	11	4.7%	10	Dialogue(대화)	8	3.4%
5	Innovation(혁신성)	11	4.7%	10	Protection of minority(소수자 보호)	8	3.4%

- 분석결과에 따라 가치체계를 본원적, 수단적, 혼합의 형태로 구성하여 살펴보면 다음과 같음
  - 본원적 가치: 공유가치(또는 공익), 지속가능성, 소수자보호
  - 수단적 가치: 시민참여, 지역거버넌스, 책무성, 공정성, 개방성, 대화
  - 본원적 & 수단적 가치: 민주주의, 신뢰성, 혁신성

## 다. 소결

- 결과적으로 외부(이해관계자)에서 바라보는 문체부의 핵심 공공가치는 최근 국정농단 등 일련의 사태를 해결하기 위한 수단적 가치의 중요성이 두드러지게 드러남
  - 예를 들어 이해관계자가 인식하는 문체부의 과거 10년은 문화향유를 위해 노력했음에도 불구하고 블랙리스트 등의 문제가 발생한 것을 과오로 지적

하고 있으며, 미래 10년은 여전히 문화향유가 중요하지만, 정당성과 참여기반, 지지를 받기 위한 노력이 필요함을 지적하고 있음

- 분석결과를 토대로 문체부의 핵심 공공가치로 제언할 수 있는 것은
  - (목표)본원적 가치: 공유가치(또는 공익), 지속가능성, 소수자보호, 문화다양성, 표현의 자유 등
  - 수단적 가치: 시민참여, 지역거버넌스, 책무성, 공정성, 개방성, 대화, 참여·소통 등
  - 본원적 & 수단적 가치: 민주주의, 신뢰성, 혁신성

## 4. 문체부 사회적 가치 전문가 의견 조사

### □ 조사 설계

- 시민단체와 학회 등 정책관계자와 전문가 집단의 의견 수렴,
- 문체부 공공가치 창출에 관한 공론화,
- 문체부 조직의 중장기 발전 실효성 제고 지지방안 도출 등

### □ 조사 개요

- 문체부 공공가치에 관한 전문가 의견조사 및 공론화를 위하여 각계 전문가를 대상으로 공개토론회를 개최
  - (일시) 2018. 11. 27. 오후 14:00~17:00
  - (장소) 국립중앙도서관 국제회의장
  - (참석) 문화, 체육, 관광, 콘텐츠 분야별 협·단체, 산업계, 학계, 공무원 등
- (구성) 기초발제 및 패널토론, 청중토론

- (기조발제) 주제(안) “문화·체육·관광 행정의 공공가치 창출과 실현”
- (패널토론) 주제(안) 1) 문화·체육·관광 행정의 공공가치와 중장기 비전,  
2) 공공가치 실현을 위한 외부지지 확보,  
3) 내부 개선 방안 등
- (청중토론) 주제별 또는 자유토론

#### 가. 토론주제별 요약: 공공가치

##### □ 토론주제 1) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치

- 공공기관의 지속가능한 존립을 위해서는 시대가 요구하는 공공가치 또는 사회적 가치에 대한 정확한 분석과 실천이 요구되며 기본적으로 ① 국민(지역)의 행복을 위해서 정부가 어떠한 역할을 할 것인가와 ② 정부가 문화·체육·관광 산업계의 발전에 어떠한 역할을 할 것인가에 항상 관심을 지녀야 할 것임
- 관광행정의 경우 ① 관광을 통한 국민행복 ② 관광을 통한 지역균형발전 ③ 관광산업 육성 ④ 외래관광객 유치와 외화획득이라는 공공가치가 전통적으로 유지되어 왔으며, 보수정권에서는 ③과 ④에 상대적으로 더 비중을 두었으며, 진보정권에서는 ①과 ②에 더 비중을 두어 접근되어 왔음
- 경제적 격차에서 비롯되는 문화적 격차를 해소하기 위한 문화적 격차 해소 정책 등 문화민주화, 고급예술과 대중예술의 구획짓기가 점점 더 무의미해지는 문화적 융합 시대에 맞는 정책, 그리고 역사적으로 검증된 매우 중요한 가치인데 정부는 이 가치를 단순히 선언적 차원에서만 언급할 뿐 구체적인 정책으로 실천하지 않고 있는데 문화적 다양성 가치 검토 필요

#### 나. 토론주제별 요약: 외부지지 회복

## □ 토론주제 2) 문화·체육·관광 행정조직의 외부지지 회복 방안

- 관광의 관점에서 문화체육관광부가 외부의 지지를 얻기 위해서는 소통과 협력에 더 큰 방점을 두어야 할 것임. 현 정부의 국가관광전략회의 구성 시 민간부분의 의견을 수렴하거나 산업계의 요구를 반영할 수 있는 조직의 미비로 정부와 민간이 서로 따로따로 각자의 영역만 유지하고 협치하지 못하는 결과를 초래하고 있음. 이는 현 ‘정부가 국민과 직접 대화(상대)한다’는 취지하에서 관광분야(업계, 학계 등) 전문가를 활용하려는 노력을 게을리하고 있는 것과도 동떨어지지 않음
- 문화부의 외부지지는 소수의 기업이나 전문가가 아니라 국민들로부터 확보되어야 함. 오늘날 국민들은 다양한 미디어를 통해 정부의 역할을 모니터링하기 때문에 더 이상 공허한 선언으로는 지지를 얻을 수 없음. 따라서 국민들이 피부로 직접 문화부의 정책의 실효성과 성과를 느낄 수 있어야 지지를 보낼 것임
- 체육조직의 외부지지는 스포츠가 국민 가까이에서 국민 개개인에게 혜택을 줄 수 있을 때 가능. 따라서 일련의 과업들이 항상 공정한 정신으로 서비스를 제공하고 운영할 때 신뢰도가 높아질 것이며 국민들이 사향하는 단체가 되어 외부지지를 획득

## 다. 토론주제별 요약: 내부 개선과 역량 제고

## □ 토론주제 3) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치 실현을 위한 내부 개선방안

- 조직내부의 문제원인과 해결방안에 대한 이해관계자와 공무원의 견해차도 적지 않게 나타나고 있으며, 이에 따라 해결방안중 이해관계자와 공무원의 입장중 어떤 것을 더 중시할 것인가의 선택 문제가 발생할 수 있음. 만일 이해관계자의 견해가 더 타당하다고 할 경우 문체부 공무원의 토론 문화, 연찬회 등을 통하여 내부 공감대를 이를 필요가 있음. 나아가 문체

부 공무원, 문화관광연구원 연구원, 민간 전문가로 구성된 각종 정책포럼과 사안별 TF 구성을 통해 적극 활용하여 민간부문의 의견 수렴을 활성화할 필요가 있음

- 문화부 공무원이 문화에 대한 올바른 인식을 갖기 위해 직접 다양한 문화 콘텐츠를 접하고 직접 창작도 해보는 노력을 기울여야 함. 그래야만 문화 콘텐츠를 이용하는 국민의 심정과 창작자의 입장을 보다 잘 이해하고 보다 실효성 있는 정책을 기획할 수 있을 것임

## 5. 결론

### □ 문화체육관광부의 핵심 공공가치 설정

- 문화체육관광부의 과거는 “문화권리를 제고하기 위한 노력을 계속되어 왔으나, 블랙리스트 등으로 부정적 영향이 발생하였으며”,
- 문화체육관광부의 미래는 “문화정책의 활성화를 통해 문화향유를 확대하여 보편화하고, 융복합을 통한 문화산업을 활성화해야 하므로”,
- 문화체육관광부가 추구해야 하는 공공가치는 책무성, 공정성, 참여, 대화 등에 기반하여 신뢰를 제고하여 문화다양성과 표현의 자유를 보호함으로써 지속가능한 문화향유를 모색하는 것

### □ 문화체육관광부의 과거를 극복하고, 미래로 나아가기 위한 핵심 가치는

- 문화의 실천적 가치인 다양성과 창의성을 제고하고,
- 문화예술, 체육, 관광, 콘텐츠의 향유권을 보다 확대하는 방향으로 나아가기 위해
- 정책의 공정성 확보와 정책참여를 높이는데 주력해야 함

# 내 용 목 차

제1장 서론 .....	3
제2장 주요 기반이론 검토 .....	7
제1절 Mark Moore의 공공가치관리 .....	7
제2절 Barry Bozeman: 공공가치실패 .....	10
제3절 통합적 공공성 .....	13
제3장 문체부 공공가치 인식 조사 .....	17
제1절 조사설계 .....	17
제2절 조사 결과 .....	19
1. 공무원 대상 분석결과 .....	19
2. 이해관계자 대상 분석 결과 .....	26
제3절 소결 .....	38
제4장 문체부 공공가치 전문가 의견 조사 .....	41
제1절 조사설계 .....	41
제2절 토론회 결과 .....	42
1. 관광분야 주요 토론 결과 .....	42
2. 콘텐츠분야 주요 토론 결과 .....	46
3. 체육분야 주요 토론 결과 .....	49
4. 일반행정분야 주요 토론 결과 .....	52
제5장 결론 .....	59
부록 1. 토론회 발제문 .....	61

## 표 목 차

〈표 2-1〉 공공(가치)실패 기준 .....	11
〈표 3-1〉 공무원 인식조사 응답자 인구통계학적 현황 .....	18
〈표 3-2〉 공무원 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 인식 결과 분석 .....	19
〈표 3-3〉 공무원 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 인식 결과 분석 .....	21
〈표 3-4〉 공무원 대상 문체부 미래 10년 핵심 가치 인식 결과 분석 .....	24
〈표 3-5〉 이해관계자 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 인식 결과 분석 ....	27
〈표 3-6〉 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 인식 결과 분석 ....	29
〈표 3-7〉 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 핵심가치 인식 결과 분석 .....	31
〈표 3-8〉 문화체육관광부 공공가치 적합성 분석 .....	33
〈표 3-9〉 문화체육관광부 공공가치 기타 의견 .....	34
〈표 3-10〉 문화체육관광부 공공가치 제언 키워드 인식 결과 분석 .....	34
〈표 3-11〉 문화체육관광부 공공가치 제언 키워드 이유 인식 결과 분석 .....	36

## 그림 목 차

〈그림 2-1〉 공공가치 지도 모형 .....	12
〈그림 3-1〉 공무원 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 네트워크 분석 결과	20
〈그림 3-2〉 공무원 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 네트워크 분석 결과	23
〈그림 3-3〉 공무원 대상 문체부 미래 10년 핵심 가치 네트워크 분석 결과 ....	25
〈그림 3-4〉 이해관계자 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 네트워크 분석 결과 .....	28
〈그림 3-5〉 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 네트워크 분석 결과 .....	30
〈그림 3-6〉 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 핵심가치 네트워크 분석 결과	32
〈그림 3-7〉 문화체육관광부 공공가치 제언 네트워크 분석 결과 .....	35
〈그림 3-8〉 문화체육관광부 공공가치 제언 이유 네트워크 분석 결과 .....	37

## 제1장

## 서론

제1절 연구의 배경과 목적

제2절 연구의 내용과 방법



## 제1장 서론

### □ 사회적 가치에 대한 관심과 중요성의 증대

- 국내·외적으로 사회적 가치와 사회적 책임에 대한 관심, 중요성, 필요성에 대한 논의가 증가하고 있음
  - 사회적 가치는 사적 이익을 넘어서 타인과 공동체가 중요하게 생각하는 것에 관심을 가지거나 지향하는 것을 의미
  - 성장과 경쟁 등 성장담론 핵심가치의 지나친 강조로 인해 사회적으로 발생하는 문제에 대한 본질적 해결은 미진한 상황에서 ‘사회적 가치’는 새로운 담론의 필요성이라는 점에서 사회의 역동성을 유지하기 위한 새로운 방향설정의 의미를 가짐
- 4차 산업혁명과 같은 국내외 패러다임의 변화와 더불어 새 정부는 ‘사회적 가치’를 중요한 화두로 제시하고 있음
  - 문재인 정부는 “사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관”을 100대 과제 중 하나로 제시하여 사회적 가치를 국정운영의 중요한 기준으로 제시하고 있음

### □ 사회적 가치의 의미 모호

- 문재인 정부 100대 과제의 “사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관”에서 사회적 가치가 무엇인지 구체적이고 명확하게 제시하지 않고 있음
- 사회적 가치에 대한 관심, 중요성, 필요성의 증대 속에서 발의된 ‘공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법’은 사회적 가치를 “공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치”로 정의하고 있으나, 공공, 공동체, 공익, 가치 등의 개념이 혼재·함축되어 있는 것으로 판단됨

- 사회적 가치의 정의에 포함된 공공, 공동체, 공익, 가치 등은 추상성이 높고 다의성을 지닌 개념으로 구체적으로 무엇을 의미하는지 알 수 없음
- 따라서 사회적 가치 개념이 등장하기 이전에 이미 학계에서 논의되어 온 공익, 공공성, 공공가치 등과 함께 사회적 가치의 의미, 차원, 유형 등을 논의하는 것이 필요

#### □ 사회적 가치의 구체적·실천적 지침 제공의 필요성

- 공익과 공공성은 공공부문 활동의 목적이자 정당성의 근거이지만 개념의 추상성, 모호성, 복잡성, 다의성으로 공공부문 활동의 구체적이고 실천적인 기준을 제공하지 못함
- 공익 이론과 공공성 이론의 한계를 극복하고 정부활동의 실천적이고 구체적인 지침의 역할을 할 수 있는 대안적 개념으로서 사회적 가치 또는 공공가치가 대두됨
- 그러나 사회적 가치와 공공가치 또한 공공부문이 사회적 가치나 공공가치의 창출과 증대를 위해 어떠한 활동을 해야 하는지에 대한 구체적인 지침을 제공하지 못하고 있는 실정임
- 그 이유는 사회적 가치 또는 공공가치가 무엇이고, 그 구성요소는 무엇이며, 어떻게 공공부문 활동의 지침으로 작용할 수 있는 가치로 구체화 할 수 있는지에 대한 이해가 부족하기 때문인 것으로 생각됨
- 문화·체육·관광분야 정책은 사회정책으로써 사회적 가치를 달성하는데 초점을 맞추어야 하지만, 해당 분야별 정책의 사회적 가치에 대한 명확한 개념정립이 이루어지고 있지 않아 사회적 가치의 개념을 정의하고, 사회적 가치의 차원과 유형을 분석하며, 전문가를 대상으로 의견조사를 실시하여 문화·체육·관광 정책의 가치 제안

## 제2장

## 이론적 검토

제1절 사회적 가치와 공공가치의 개념

제2절 사회적 가치와 공공가치의 유형화

제3절 사회적 가치와 공공가치의 관계



## 제2장 주요 기반이론 검토

### 제1절 Mark Moore의 공공가치관리

- 공공가치에 대한 연구는 신공공관리론의 대안으로서 가치창출에서의 공공 관리자의 총체적, 체계적 및 전략적 사고를 강조하면서 공공가치관리(public value management)(Moore, 1995)와 정책분석에서의 지배적인 경제적 접근의 대안으로서 지나치게 단순화된 국가 대 시장 이념의 극복을 모색하면서 시장실패와는 다른 차원에서의 정부행위의 정당성 근거를 제시하는 공공가치실패(public value failure)(Bozeman, 2002)로 대별
- Moore(1995; 2013; 2014)의 공공가치론은 민간 관리자가 민간자산을 사용하면서 주주를 위한 민간 가치를 만들어내기 위해 상상력과 기술을 활용하는 것과 마찬가지로 공공 관리자도 민주적 정부의 공공 자산(예: 공적 자금과 국가 권위)을 사용하면서 시민들을 위한 공공 가치를 만들어내기 위해 상상력과 기술을 활용하여야 한다는 생각에 기반
- 그러나 공공영역이 민간영역과 다른 것과 마찬가지로 공공영역에서 공공가치를 창출하는 것이 민간부문에서 하는 것과 달라야 한다는 생각에 입각하여, 그는 공공가치창출론을 제안

#### □ 전략적 삼각형

- 관리적 권위의 사용을 통해 공공영역에 가치를 추가하는 과정으로서의 공공가치창출을 위해 Moore(1995; 2013)는 다음과 세 가지 요소들로 구성된 전략적 삼각형을 제안
- ① 정당성과 지원의 동원과 구축
- Moore(1995; 2013)에 의하면, 이것은 ‘외부로부터의 정당성과 지원을 획득

하기 위해 어떤 자원에 의존할 것인가?’와 ‘향후 그러한 정당성과 지원을 어떻게 증대할 것인가?’와 관련

- 조직이 외부로부터의 정당성과 지원을 획득하기 위해서는 외부환경과의 적합성을 찾는데 보다 주력하여야 하며, 따라서 외부환경에 대한 진단과 조직의 위치선정이 전략적 관리의 핵심적 부분이 되어야 한다고 주장
- 특히, 이와 관련하여, 그는 공무원은 의사결정을 할 때 정치인, 이익집단 및 시민등과 같은 다양한 이해관계자들의 목소리를 경청하고 대응하여야 한다고 주장

- ② 운영역량은 ‘정책, 프로그램 및 절차가 가치를 창출하기 위해 얼마나 잘 그리고 확실하게 작동하고 있는가?’와 관련

- 이러한 운영역량과 관련하여, Moore는 공공 성과관리의 정치적·철학적 측면이 적어도 기술적 측면만큼 중요하다고 주장

- ③ 공공가치의 정의에 관하여 ‘기관 자체, 기관의 정책과 프로그램에 무엇이 공공가치를 구성하고 있는가?’와 ‘공공가치의 어떤 차원들을 만들어 내려고 하는가?’와 관련되어 있으며, 정당성과 지원의 동원과 구축과 운영역량에 의해 영향

- 즉, 전략 삼각형은 전략 또는 행위가 민주적 정당성을 획득하고 권위부여 환경의 지지를 받으며 정부가 그 전략과 행위를 효과적으로 시행할 수 있는 운영 역량을 지니고 있을 때 공공가치가 만들어질 수 있다고 제안

- Moore(1995; 2013)는 공공 관리자가 아래로는 관리와 운영 계통을 통해, 위로는 권한부여 환경(authorizing environment)인 제도적·정치적 구조를 통해, 밖으로는 국민에게 책임을 지는 일종의 교차점에 위치하고 있다고 설명

- 이러한 관점에서, 그는 공공가치창출에서의 공공 관리자의 전략적 역할에

### 초점

- 즉, 그는 효과적 공공가치창출을 위해서는 전략이 공공가치의 달성을 목표로 삼아야 하고, 정당성이 있고 정치적으로 지속 가능하여야 하며, 운영상 및 행정상 실현 가능하여야 하며, 전략적 관리는 궁극적 목적(공공가치)을 달성하기 위해 장기적 관점에서 영향이 큰 이슈들에 초점을 맞추어야 한다고 주장

## 제2절 Barry Bozeman: 공공가치실패

- Bozeman(2002; 2007)은 정책 또는 사회적 수준에서 초점을 맞추면서 공공 가치 형성에 있어서 개인적 선호들의 합에 기반을 둔 접근법 보다 제도적이고, 절차적이며, 역동적인 접근을 제안
- Bozeman(2002; 2011)과 Bozeman과 Sarewitz(2011)가 제시한 경제적 개별주의(economic individualism)에 기초한 정부행위의 정당성 근거로서 시장실패론에의 대안으로서의 공공가치실패론(public valuer failure), 정책평가 도구로서의 공공가치 지도 그리기(public value mapping) 및 공공관리 전략과 성과의 (평가) 틀로서의 통합적 공공성(integrative publicness) 등 검토

### □ 공공가치실패론

- Bozeman(2002)은 ‘시장이 효율적으로 작동하고 있는데도 불구하고 본질적 가치를 제공하는데 있어서 실패가 발생할 수 있는가?’ 라는 질문에 대한 답으로서 공공가치실패라는 개념을 제시
- 공공가치실패를 시장 또는 공공 부문이 공공가치를 달성하기 위해 요구된 재화와 서비스를 제공하지 못하였을 경우 발생한 것으로 정의하면서, 다음과 같은 공공가치실패의 7개 기준을 제시
  - 시장실패가 정부의 개입여부에 대해 실제로 얘기해주는 것이 거의 없기 때문에, 공공가치실패가 정부(공공)개입의 근거가 되어야 한다고 주장

〈표 2-1〉 공공(가치)실패 기준

공공실패기준	개념 정의
가치의 표출과 집계 메커니즘의 왜곡	정치적 과정과 사회적 응집력이 효과적 의사소통과 공공가치처리를 담보하는데 충분하지 않음
불완전 독점	설사 정부의 독점이 공익에 부합될지라도, 재화와 서비스의 민간공급 허용
(특정집단에의) 혜택의 축적	공공 재화와 서비스의 제공이 국민 전체에 대한 배분을 제한하면서 (특정)개인과 집단에 포획되어왔음
제공자의 부족	공공가치에 대한 인식과 재화와 서비스의 공공제공에의 합의에도 불구하고, 제공자를 할용할 수 없기 때문에(제공자가 없기 때문에) 그러한 재화와 서비스가 제공되지 않음
단기적 시계	장기적 견해가 행위들의 집합이 공공가치를 거스르는 것을 보여줄 때 단기적 시계가 채택됨(장기적 고려의 실패)
자원의 대체가능성 대 보존	만족할만한 대체재가 없는 경우에조차도 정책이 대체가능성에 초점을 맞춤
최저생활과 인간 존엄에 대한 위협	최저생활과 인간존엄과 같은 핵심가치가 위반됨

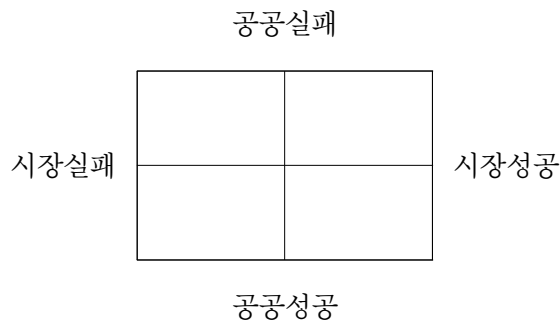
자료: Bozeman(2002: 151).

## □ 공공가치 지도 그리기

- Bozeman과 Sarewitz(2011)는 정책과 프로그램에 대한 주로 효율성에 초점을 맞춘 협소한 경제적 평가의 적절성에 의문을 제기하면서 정책의 공공가치 전제들을 식별하고 그러한 전제들의 진화와 정책에 대한 영향(궁극적으로 사회적 결과들) 추적하기 위한 접근법으로 공공가치 지도 작성 모형을 제시
- Bozeman과 Moulton(2011: 368)에 의하면, 공공가치 지도 그리기는 시장실패와 관계없이, 본질적 공공가치를 제공하기 위해 실패를 식별하기 위한 것

- 해당 접근은 공공가치를 식별하고, 공공가치의 실패 발생여부를 평가하며, 가치들 간 관계에 대한 지도를 작성하고, 공공가치실패와 시장실패 간의 관계를 도표로 보여줌으로써 정책결정과정에서 광범위한 범위의 가치들을 고려할 수 있도록 함
- Bozeman과 Moulton(2011: 368-369)은 공공 대 시장과 성공과 실패의 두 차원들의 결합을 통해 네 가지 형태의 공공가치격자(public value grid)를 제공
- Bozeman과 Sarewitz(2011)는 공공가치 지도 작성을 통해 개선된 사회적 결과들로 이어질 수 있는 변화들을 발견해낼 수 있을 것으로 보고 있음

〈그림 2-1〉 공공가치 지도 모형



자료: Bozeman & Moulton(2011: 369)

### 제3절 통합적 공공성

- Bozeman과 Sarewitz(2011)는 공공성에 대한 규범적 및 실증적 이론들과 실현된 공공가치들과의 연계를 보여주기 위해 통합적 공공성을 제시
- 이들은 통합적 공공성이 전략적 관리 도구와 공공조직 성과에 대한 관리 수단으로 유용할 것으로 보고 있음

#### □ 통합적 공공성의 세 가지 가정

- Bozeman과 Sarewitz(2011: 374-375)이 제시한 통합적 공공성의 다음과 같은 세 가지 가정에 기반
  - 제도의 영향력: 공공기관의 성과가 제도 설계와 제도환경의 설정형태에 따라 다를 수 있음
  - 환경에의 대응에 있어서의 인간의 적극적 역할: 통합적 공공성은 인간이 욕구를 충족시키기 위해 조직과 제도를 설계하고 초점조직 외부에 있는 사람도 욕구에 대한 인식의 틀을 짜고 새로운 요구를 설정하는데 강력한 영향력을 가질 수 있다고 가정
  - 공공성의 역동성: 경제적 및 정치적 권의에 기초한 제약의 혼합형태가 지속적으로 변할 수 있음

#### □ 공공성의 통합모형 구축

- 공공성의 개념정의
  - Bozeman과 Sarewitz(2011: 365-368)에 의하면, 실증적 공공성에서는 공공성 개념을 제도에 영향을 미치는 시장 권위에 의한 제약 정도인 민간성(privateness)과 대비하여 제도에 영향을 미치는 정치 권위에 의한 제약 정도로 정의
  - 이러한 개념화는 공공성과 민간성이 대립적으로 분리되어 있기 보다는 상

호작용적이고 상호지원적인 형태로 역동적 연속체(dynamic continuum)을 구성하고 있다는 것을 의미

- 실증적 공공성(empirical publicness)과 규범적 공공성(normative publicness)의 결합
  - Bozeman과 Sarewitz(2011: 363)는 조직과 관리를 설명하고자 하는 실증적 공공성과 가치를 주입하거나 또는 처방하고자 하는 규범적 공공성으로 구분
  - 실증적 공공성 관점에서는 공공성 개념을 시장기반 대 정부기반 자원의 혼합에 의해 조작화하는 반면에, 규범적 공공성<sup>2)</sup> 관점에서는 공공가치에 의해 조작화(2011, 366-367).
  - 이들은 정책과 프로그램에 대한 보다 적절한 평가를 위해 주로 공공가치에 초점을 맞춘 규범적 공공성이 정치적 및 경제적 권위를 통해 실증적 공공성과 결합되어야 한다고 주장
- 영국의 2012년에 제정된 공공 서비스법(사회적 가치법)은 서비스 제공자에 관계없이 파생된 부가적인 사회적 가치 결과들의 파악을 요구
  - 즉, 이 법은 공공 기관들이 공공 서비스를 의뢰하고 조달할 때 해당 분야의 사회적 가치(경제적, 사회적 및 환경적 안녕)를 어떻게 향상시킬 것인가에 대한 고려를 요구

2) Bozeman(2007: 18)은 규범적 공공성을 “제도와 정책의 정치적 및 경제적 권위에 관한 지식이 공공가치를 달성하고 공익을 지향하기 위한 제도와 정책의 잠재성을 이해하는데 필수 요소라는 것을 가정하는 가치분석 접근법”이라고 정의한다.

## 제3장

# 문체부 사회적 가치 인식 조사

제1절 조사설계

제2절 조사결과

제3절 소결



## 제3장 문체부 공공가치 인식 조사

### 제1절 조사설계

#### □ 조사목적

- 개방형 인식조사는 문체부의 과거와 미래를 대표하는 사건, 이슈, 정책, 제도 등 다양한 영역에서 문체부와 연관된 인식을 분석하고, 그러한 인식 속에서 미래를 위해 필요한 핵심 가치가 무엇인지를 분석하고자 함
- 개방형 인식조사의 주요 내용은 다음과 같음
  - 문체부의 과거 10년을 대표하는 핵심 키워드
  - 문체부의 미래 10년을 대표할 것으로 예상되는 핵심 키워드
  - 문체부의 미래 10년을 위한 핵심 가치

#### □ 조사대상

- 문화체육관광부의 사회적 가치에 대한 인식을 조사하기 위하여 공무원과 주요 이해관계자를 대상으로 개방형 인식조사를 실시함
- 문체부 공무원의 경우 부처 구성원의 과거와 미래를 조망하는 인식과 이에 기반한 핵심 가치의 설정이 가지는 의미가 중요하므로 대상으로 설정
  - 응답자 현황은 다음과 같음

〈표 3-1〉 공무원 인식조사 응답자 인구통계학적 현황

구분	항목	응답자(명)	비율	구분	항목	응답자(명)	비율
연령대	20대	0	0.00%	성별	여성	38	40.00%
	30대	29	30.53%		남성	57	60.00%
	40대	37	38.95%	부서	소계	95	100.00%
	50대 이상	29	30.53%		일반행정	25	26.32%
	소계	95	100.00%		문화	33	34.74%
계급	1~3급	2	2.11%		예술	15	15.79%
	4~5급	37	38.95%		관광	6	6.32%
	6~7급	47	49.47%		체육	2	2.11%
	8~9급	9	9.47%		콘텐츠	4	4.21%
	소계	95	100.00%		국민소통	10	10.53%
소속	본부	32	33.68%	근무기간	소계	95	100.00%
	소속기관	56	58.95%		5년 미만	10	10.53%
	파견	7	7.37%		5~10년 미만	23	24.21%
	소계	95	100.00%		10~20년 미만	28	29.47%
					20년 이상	34	35.79%
					소계	95	100.00%

- 주요 이해관계자 집단의 경우 문화, 체육, 관광, 콘텐츠 분야 협·단체, 산업계, 학계, 연구계 등에 종사자를 대상으로 설정
- 분야별 종사자의 응답 현황은 예술 6명, 문화 10명, 관광 9명, 콘텐츠 3명, 체육 4명 등으로 총 응답자수는 32명

## □ 조사개요

- 조사기간: 2018.10.31. ~ 2018.11.31.
- 조사방법: 개방형 질문으로 구성된 Web-Survey

## 제2절 조사 결과

### 1. 공무원 대상 분석결과

#### □ 문체부 과거 10년 상징 핵심 키워드 3가지

- 공무원 대상 설문지의 질문 1-1의 응답에 대한 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위 분석결과는 <표 3-2>와 같음

<표 3-2> 공무원 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 인식 결과 분석

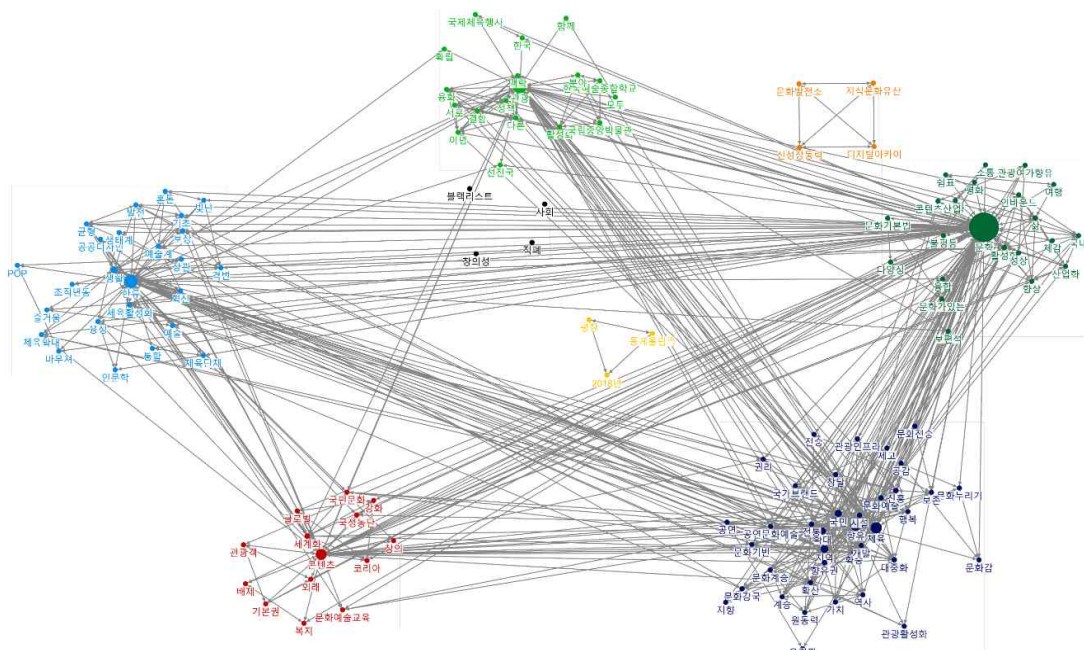
순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	78	국민	26.3395
2	한류	32	콘텐츠	25.2680
3	향유	28	관광	24.1694
4	콘텐츠	23	지역	24.1415
5	관광	22	확대	23.2928
6	국민	19	한류	22.1807
7	지역	15	개발	19.4591
8	확대	13	향유	19.4081
9	개발	10	체육	16.7852
10	체육	7	생활	15.3896

- 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 78회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘한류’ 32회, ‘향유’ 28회, ‘콘텐츠’가 23회 등의 순서로 언급되었음.
- 문화체육관광부 업무의 중요한 부분인 ‘문화’가 78회로 가장 많이 나타났으나, ‘관광’은 22회, ‘체육’은 7회로 상대적으로 낮게 나타남. 이는 문화에 관한 관심이 상대적으로 높은 것을 간접적으로 나타냄.
- 한류 열풍을 대변하는 단어 ‘한류’도 높게 나타났으며, 최근 문화의 다양성과 민주적 가치를 통해 성장한 문화를 즐길 수 있는 문화향유권의 영향

으로 ‘향유’가 높게 나타남

- 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드의 TF-IDF의 분석결과 ‘국민’, ‘콘텐츠’, ‘관광’의 순으로 나타남.
- 단어 출현빈도의 분석결과와 차이가 나타나는데, 출현빈도의 분석결과 6위였던 ‘국민’이 TF-IDF에서 가장 높은 것으로 나타남. 단순 빈도를 나타낸 출현빈도와 달리 단어가 나타난 문서수를 가중치로 부여하여 나타난 문서수를 역으로 한 값을 문서빈도에 곱한 TF-IDF(Term Frequency - Inversed Document Frequency) 지표는 중요 핵심단어를 파악할 수 있음. 따라서 ‘국민’이 출현빈도는 낮으나 실제로는 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드로 파악할 수 있음
- 공무원 대상 설문지의 질문 1-1의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프 분석결과는 <그림 3-1>과 같음

<그림 3-1> 공무원 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 네트워크 분석 결과



- 공무원 대상 설문지의 질문 1-1의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 7개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 첫 번째 그룹은 체육과 관련된 내용으로 핵심단어인 ‘체육’, ‘국민’, ‘확대’, ‘시설’ 등 총 128개의 단어 중에서 38개의 단어로 구성
- 두 번째 그룹은 한류와 관련된 내용으로 핵심단어인 ‘한류’ 등을 중심으로 ‘K-POP’, ‘음성’, ‘확대’ 등 전세계적으로 열풍인 한류와 관련된 총 25개의 단어로 이루어져 있음.
- 세 번째 그룹은 문화와 관련된 내용을 핵심단어인 ‘문화’, ‘활성화’, ‘다양성’, ‘성장’, ‘콘텐츠’ 등을 중심으로 ‘보편적’ ‘산업’, ‘삶’, ‘여가향유’ 등 문화 다양성, 향유권과 같이 문화의 다양성에 따른 문화를 즐길 권리에 관한 내용, 문화 콘텐츠 산업과 관련된 총 22개의 단어로 이루어져 있음.

#### □ 문체부 미래 10년 예상 핵심 키워드 3가지

- 공무원 대상 설문지의 질문 1-2의 응답에 대한 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위 분석결과는 <표 3-3>과 같음

<표 3-3> 공무원 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	72	콘텐츠	25.2680
2	콘텐츠	23	향유	24.1694
3	향유	22	지역	24.1694
4	지역	22	융합	23.2928
5	융합	13	활성화	20.7944
6	확대	11	확대	19.7750
7	관광	10	관광	19.4591
8	활성화	10	산업	16.7852
9	산업	7	체육	16.7852
10	체육	7	국내	16.2904

- 문화체육관광부의 향후 10년간 예상되는 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 72회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘콘텐츠’ 23회, ‘향유’ 22회, ‘지역’ 22회, ‘융합’이 13회 등의 순서로 언급
- 문화체육관광부의 지난 10년을 상징하는 핵심 키워드의 결과와 비교하면, ‘문화’가 여전히 가장 높은 순위로 나타났음. 또한 ‘콘텐츠’와 ‘향유’ 역시 여전히 높은 순위로 나타났음.
- 문화체육관광부의 향후 10년간 예상되는 핵심 키워드의 TF-IDF의 분석결과 ‘콘텐츠’, ‘향유’, ‘지역’, ‘융합’의 순으로 나타남.
- 단어 출현빈도 및 TF-IDF의 분석결과에서 가장 눈에 띄는 부분은 지난 10년을 상징하는 핵심 키워드인 ‘한류’가 나타나지 않음. 이러한 내용은 지난 10년을 상징하는 한류의 열풍보다 향후 10년간은 문화 콘텐츠, 문화 향유권의 중요성이 더욱 증가할 것을 간접적으로 나타내며, 한류의 관심이 상대적으로 줄어든 것을 나타냄.
- 또한 ‘융합’이라는 단어가 새롭게 등장하였는데, 문화 접변의 결과 중 하나인 문화 융합은 새로운 문화와 기존의 문화의 요소가 합쳐진 것을 의미함. 이러한 문화 융합은 문화의 다양성에 기여하게 됨으로써 관심이 증가한 것으로 파악됨.
- 공무원 대상 설문지의 질문 1-2의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프 분석결과는 <그림 3-2>와 같음



171개의 단어 중 17개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

#### □ 문체부 미래 10년 핵심 가치 3가지

- 공무원 대상 설문지의 질문 1-3의 응답에 대한 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위 분석결과는 <표 3-4>와 같음

<표 3-4> 공무원 대상 문체부 미래 10년 핵심 가치 인식 결과 분석

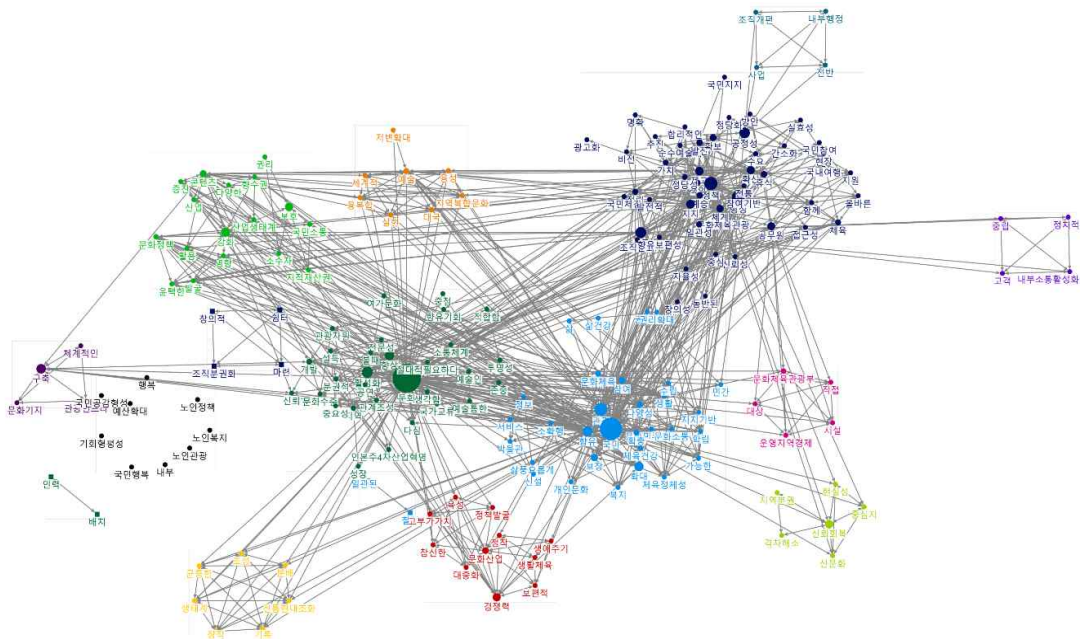
순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	34	문화	36.2542
2	국민	29	국민	31.8597
3	정책	15	정책	24.1415
4	행정	13	행정	23.2928
5	지지	10	지지	20.7944
6	향유	9	향유	18.4206
7	관광	9	관광	18.4206
8	체계	8	체계	18.420
9	정당성	7	정당성	16.7852
10	참여기반	6	참여기반	15.3896

- 공무원이 생각하는 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 34회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘국민’ 29회, ‘정책’ 15회, ‘행정’ 13회, ‘지지’가 10회 등의 순서로 언급되었음.
- 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지의 핵심 키워드의 TF-IDF의 분석결과 단어 출현빈도의 분석결과와 순서가 같은 것으로 나타남.
- 눈에 띄는 점은 문화, 체육, 관광 분야의 가치가 아닌 ‘정책’, ‘행정’과 같은 단어가 높은 순위에 나타남. 이와 함께 ‘국민’, ‘지지’ 역시

높게 나타났는데, 이러한 결과는 문화체육관광부의 정책, 행정과 관련된 부분의 국민적 지지의 실현이 핵심적인 가치임을 간접적으로 나타냄.

- 또한 ‘정당성’, ‘참여기반’ 단어 역시 눈에 띄는데, 정당성은 정책, 행정 집행에서의 정당성과, 참여기반은 국민의 지지 및 참여와 연관됨을 나타냄.
- 전체적으로 공무원이 생각하는 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치가 문화, 체육, 관광의 확대 및 활성화가 아닌 정책적 정당성 실현과 관련된 것으로 파악됨
- 공무원 대상 설문지의 질문 1-3의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프 분석결과는 <그림 3-3>과 같음

<그림 3-3> 공무원 대상 문체부 미래 10년 핵심 가치 네트워크 분석 결과



- 공무원 대상 설문지의 질문 1-3의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 12개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 문화체육관광부가 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지의 의미

클러스터를 파악하면, 첫 번째 그룹은 핵심단어인 ‘정책’, ‘공정성’, ‘향유’ 등을 중심으로 ‘확산’, ‘행정’, ‘체계’, ‘정당성’, ‘소통’과 같은 정책의 가치와 관련된 단어로 구성되어 있으며, 총 194개의 단어 중 50개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

- 두 번째 그룹은 핵심단어인 ‘국민’, ‘관광’, ‘향유’, ‘확대’를 중심으로 ‘참여’, ‘보장’, ‘다양성’, ‘삶’, ‘권리확대’와 같은 국민들의 문화 향유권과 같은 내용으로 구성되어 있음. 총 194개의 단어 중 31개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.
- 세 번째 그룹은 핵심단어인 ‘문화’, ‘활성화’, ‘향상’을 중심으로, ‘지역’, ‘신뢰’, ‘성장’, ‘공연’, ‘예술인’, ‘전문성’과 같은 문화의 발전, 성장과 관련된 내용으로 구성되어 있음. 총 194개의 단어 중 30개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

## 2. 이해관계자 대상 분석 결과

### □ 질문 1-1 문화체육관광부가 걸어온 10년을 상징하는 핵심 키워드 3가지는?

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-1의 응답에 대한 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위 분석결과는 <표 3-5>와 같음

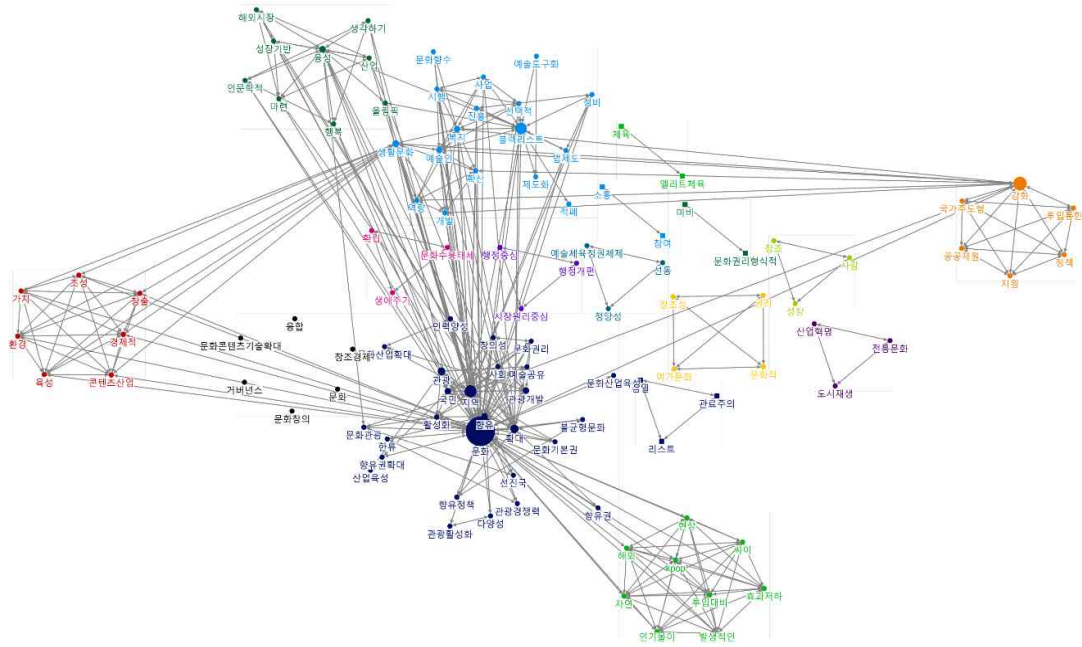
〈표 3-5〉 이해관계자 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	24	문화	16.6355
2	지역	8	지역	12.8755
3	향유	6	향유	11.675
4	국민	6	국민	11.6754
5	블랙리스트	5	블랙리스트	10.9861
6	확대	5	확대	10.9861
7	복지	4	복지	10.8322
8	융성	4	융성	9.5915
9	관광	3	관광	9.4064
10	활성화	3	활성화	8.1241

- 이해관계자들이 생각하는 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 24회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘지역’ 8회, ‘향유’, ‘국민’ 6회, ‘블랙리스트’, ‘확대’ 5회 등의 순서로 언급되었음.
- 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드의 TF-IDF의 분석결과는 출현빈도 분석결과와 동일하게 나타남.
- 단어 출현빈도 및 TF-IDF 분석결과 문화체육관광부 업무의 중요 부분인 ‘문화’를 가장 핵심적인 키워드로 파악하였으나, 상대적으로 ‘관광’은 적게 언급되었으며, ‘체육’은 10위 순위안에 나타나지 않음. 이러한 점은 이해관계자들은 문화를 가장 핵심적인 업무로 파악하고 있으며, 다음으로 관광, 체육 순으로 이해하는 것을 암시함.
- 공무원이 응답한 결과와 비교하면 많은 차이를 나타내는데, 공무원이 응답한 ‘한류’, ‘콘텐츠’는 나타나지 않은 반면, ‘복지’, ‘융성’, ‘활성화’와 같은 단어들이 나타남.
- 단어 ‘블랙리스트’가 눈에 띄는데, 문화체육관광부의 10년을 상징하는 핵심 키워드 중 하나로 응답함. 이해관계자들에게 ‘블랙리스트’가 가진 의미가 크다는 것을 암시함.

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-1의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프 분석결과는 <그림 3-4>와 같음

〈그림 3-4〉 이해관계자 대상 문체부 과거 10년 상징 키워드 네트워크 분석 결과



- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-1의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 12개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 문화체육관광부가 지난 10년을 상징하는 핵심 키워드의 의미 클러스터를 파악하면, 첫 번째 그룹은 핵심단어인 ‘문화’, ‘지역’, ‘관광’, ‘확대’를 중심으로, ‘활성화’, ‘한류’, ‘향유권’, ‘개발’, ‘산업’, ‘육성’ 등과 같은 문화 활성화와 관련된 키워드를 중심으로 구성되어 있음. 총 109개의 단어 중 27개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.
- 두 번째 그룹은 핵심단어인 ‘블랙리스트’를 중심으로, ‘법제도’, ‘정비’, ‘적폐’ 등 블랙리스트 사태와 관련된 내용을 중심으로 구성되어 있음. 총 109개의 단어 중 17개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

## □ 미래 10년 핵심 키워드 3가지

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-2의 응답에 대한 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위 분석결과는 <표 3-6>과 같음

<표 3-6> 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 인식 결과 분석

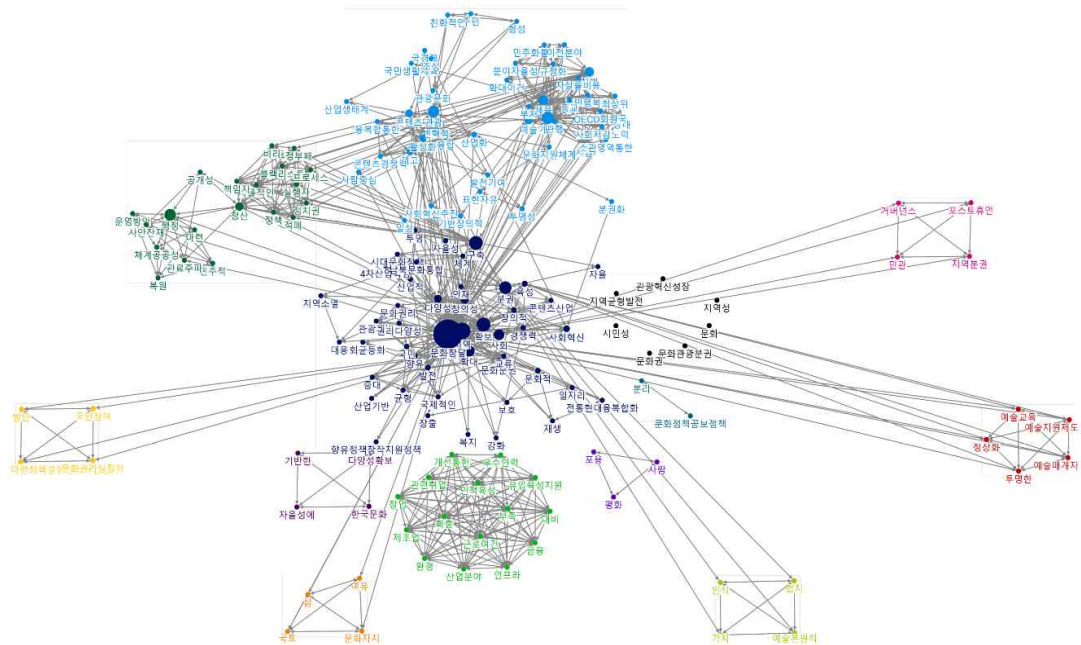
순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	20	지역	16.0943
2	지역	10	관광	14.3873
3	관광	6	문화	13.8629
4	다양성	4	개선	10.8322
5	개선	4	다양성	9.5915
6	확대	4	확대	9.5915
7	확보	4	확보	9.5915
8	예술	3	예술	8.1241
9	향유	3	발전	8.1241
10	콘텐츠	3	향유	8.1241

- 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심 키워드의 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 20회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘지역’ 10회, ‘관광’ 6회, ‘다양성’, ‘개선’, ‘확대’ 등이 4회의 순서로 언급되었음.
- 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심 키워드의 단어 TF-IDF 분석결과 ‘지역’, ‘관광’, ‘문화’, ‘개선’ 등의 순서로 언급되었음.
- 단어 출현빈도와 TF-IDF 분석결과 눈에 띄는 부분은 ‘지역’, ‘관광’이 TF-IDF에서 더 높은 순위로 나타났는데, 이는 지역 관광의 개발에 관한 논의가 중요하다는 경향을 보여주고 있음.

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-2의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프

분석결과는 <그림 3-5>와 같음

<그림 3-5> 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 예상 키워드 네트워크 분석 결과



- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-2의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 12개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 문화체육관광부가 향후 10년간 실현해야 할 핵심 키워드의 의미 클러스터를 파악하면, 첫 번째 그룹은 핵심단어인 ‘문화’, ‘확보’, ‘사회’, ‘분권’, ‘구축’을 중심으로 ‘권리’, ‘교류’, ‘경쟁력’, ‘콘텐츠’, ‘창의성’, ‘향유’ 등 문화 활성화, 발전, 교류와 관련된 내용을 중심으로 구성되어 있음. 총 166개의 단어 중 48개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.
- 두 번째 그룹은 핵심단어인 ‘관광’, ‘체육’, ‘예술’을 중심으로, ‘비용’, ‘투명성’, ‘산업화’, ‘융복합’, ‘자율성’, ‘노력’, ‘확대’, ‘표현자유’와 같은 문화 향유권과 관련된 내용 및 확대를 위한 내

용으로 구성되어 있음. 총 166개의 단어 중 46개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

## □ 10년간 핵심 가치

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-3의 응답에 대한 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위 분석결과는 <표 3-7>과 같음

<표 3-7> 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 핵심가치 인식 결과 분석

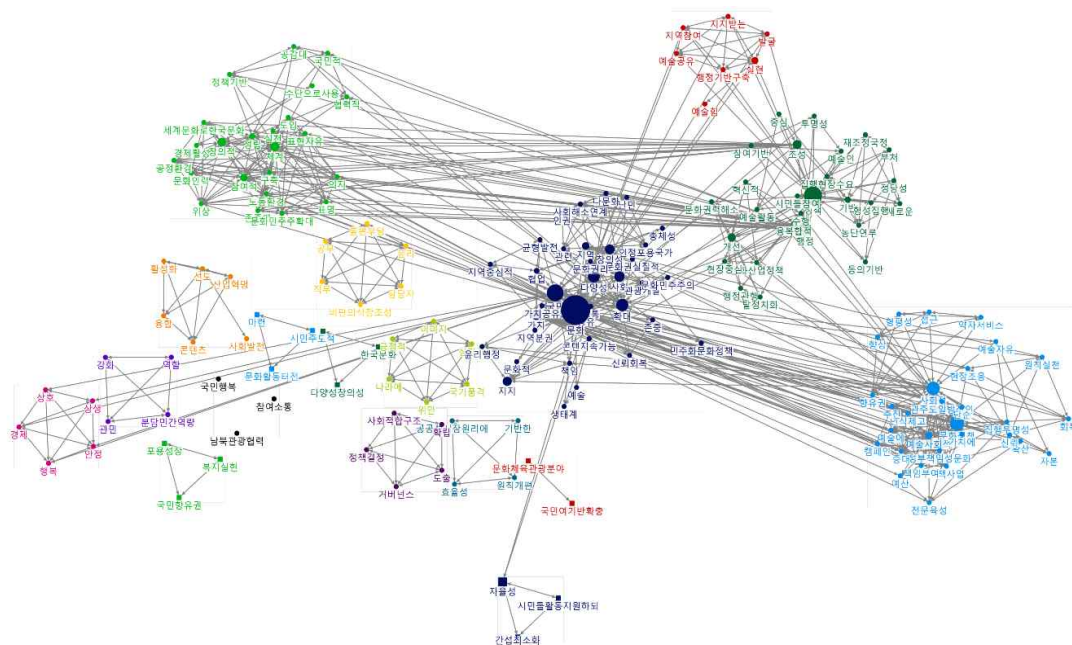
순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	10	문화	16.0943
2	국민	6	확대	11.9894
3	다양성	5	문화정책	11.9894
4	정책	5	국민	11.6754
5	확대	5	다양성	10.9861
6	문화정책	5	정책	10.9861
7	행정	4	행정	9.5915
8	사회적	4	사회적	9.5915
9	예술사회적	3	예술사회적	9.2731
10	창의성	3	창의성	8.1241

- 이해관계자들이 생각하는 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’가 10회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘국민’ 6회, ‘다양성’, ‘정책’, ‘확대’, ‘문화정책’이 5회 등의 순서로 언급되었음.
- 문화체육관광부의 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치 3가지의 단어 TF-IDF의 분석결과 ‘문화’, ‘확대’, ‘문화정책’, ‘국민’의 순으로 나타남.
- 공무원이 응답한 결과와 비교하면, 이해관계자들은 ‘다양성’, ‘사회적’, ‘창의성’ 등 문화와 관련된 내용을 실현해야 할 핵심적인 가치로 판단한 반면, 공무원들은 ‘정책’, ‘행정’, ‘체계’, ‘정당성’과 같은 정책

적, 행정적 가치를 핵심적인 가치로 판단하는 등 공무원과 이해관계자들간 실현해야 할 핵심적인 가치가 차이남을 알 수 있음.

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-3의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프 분석결과는 <그림 3-6>과 같음

<그림 3-6> 이해관계자 대상 문체부 미래 10년 핵심가치 네트워크 분석 결과



- 이해관계자 대상 설문지의 질문 1-3의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 12개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 문화체육관광부가 향후 10년간 실현해야 할 핵심적인 가치에 관한 의미 클러스터를 파악하면, 첫 번째 그룹은 핵심단어인 ‘문화’, ‘확대’, ‘국민’, ‘다양성’을 중심으로 ‘예술’, ‘지지’, ‘가치’, ‘창의성’, ‘지역’, ‘다문화’, ‘충체성’ 등 문화의 실천적 가치와 관련된 내용을 중심으로 구성되어 있음. 총 175개의 단어 중 36개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

- 두 번째 그룹은 핵심단어인 ‘사회’, ‘정책’을 중심으로 ‘형평성’, ‘투명성’, ‘집행’, ‘향유권’, ‘약자서비스’, ‘예술자유’ 등 예술의 향유권, 사회적 가치와 관련된 내용을 중심으로 구성되어 있음. 총 175개의 단어 중 29개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.
- 세 번째 그룹은 핵심단어인 ‘정책’, ‘행정’을 중심으로 ‘개선’, ‘정당성’, ‘농단연루’, ‘혁신’, ‘시민참여’와 같은 문화체육관광부의 지난 문제점과 관련된 개선방안에 관한 내용을 중심으로 구성되어 있음. 총 175개의 단어 중 27개의 단어로 클러스터를 이루고 있음.

#### □ 문화체육관광부 정책영역에 중요한 공공가치

- Bozeman이 제시한 65개의 공공가치를 제시하여 문화체육관광부에 적합한 공공가치를 복수응답 선택한 결과 다음과 같이 시민참여, 공유가치, 지속가능성 등이 선정됨

〈표 3-8〉 문화체육관광부 공공가치 적합성 분석

순위	공공가치	빈도	비율	순위	공공가치	빈도	비율
1	Citizen involvement(시민 참여)	13	5.6%	7	Democracy(민주주의)	10	4.3%
2	Common good(공유 가치)	12	5.2%	7	Fairness(공정성)	10	4.3%
2	Local governance(지역 거버넌스)	12	5.2%	7	Reliability(신뢰성)	10	4.3%
2	Substantiality(지속가능성)	12	5.2%	10	Openness(개방성)	8	3.4%
5	Accountability(책무성)	11	4.7%	10	Dialogue(대화)	8	3.4%
5	Innovation(혁신성)	11	4.7%	10	Protection of minority(소수자 보호)	8	3.4%

- 분석결과에 따라 가치체계를 본원적, 수단적, 혼합의 형태로 구성하여 살펴보면 다음과 같음
  - 본원적 가치: 공유가치(또는 공익), 지속가능성, 소수자보호
  - 수단적 가치: 시민참여, 지역거버넌스, 책무성, 공정성, 개방성, 대화
  - 본원적 & 수단적 가치: 민주주의, 신뢰성, 혁신성

- 추구해야 하는 공공가치에 대한 기타의견 조사 결과는 다음과 같음

〈표 3-9〉 문화체육관광부 공공가치 기타 의견

빈도	공공가치	사유
5	문화다양성 (다양성)	소수의 다양한 문화 존중 및 발전, 사회적 창의성 환경 조성, 문화권 확립 등 다원화 된 사회에서 서로의 차이를 이해하고 공존, 공생하기 위한 기본 가치 차별없는 사회 구현 문화체육관광 존재의 근원 문화 예술의 핵심 가치이므로
2	표현의 자유	헌법 원리, 문화적 자아에 대한 완성 과정 표현의 자유는 창의성의 발현의 핵심
2	창의성	문화예술 영역에서 창조적 가치 중요 변화하는 환경에 적응하기 위한 변화를 일으키는 힘
2	소통 (참여)	결국 모든 문제는 대화로 풀어 나가야 함 국민이익 대변

- 문체부 공공가치에 대한 추가적인 제언을 위하여 네트워크 분석을 실시한  
결과는 〈표 3-10〉과 같음

〈표 3-10〉 문화체육관광부 공공가치 제언 키워드 인식 결과 분석

순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	다양성	5	다양성	8.0471
2	문화	4	문화	7.7836
3	창의성	2	가치	5.2781
4	소통	2	창의성	5.2781
5	가치	2	소통	5.2781
6	배려	2	배려	5.2781
7	보장	2	보장	5.2781
8	표현자유	2	표현자유	5.2781
9	문화권리	1	문화권리	3.3322
10	자립성	1	자립성	3.3322

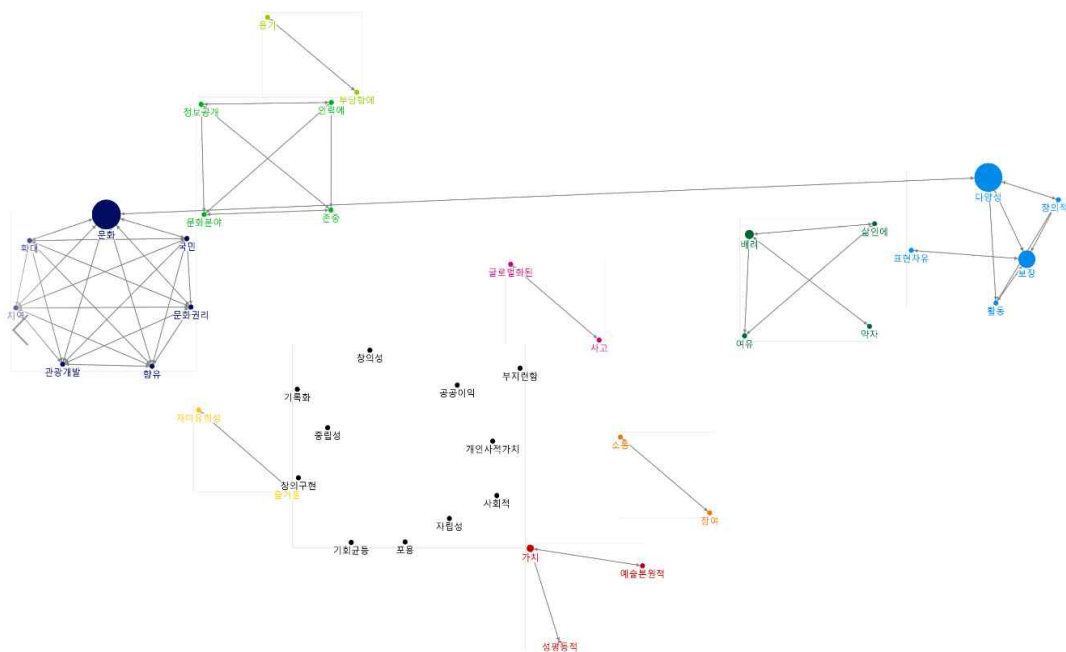
- 문화체육관광부의 정책영역에 중요하다고 생각하는 가치에 관한 단어 출현

빈도 분석결과 ‘다양성’이 5회로 가장 많이 언급되었으며, 다음으로 ‘문화’ 4회, ‘창의성’, ‘소통’, ‘가치’ 등이 2회의 순으로 나타남.

- 문화체육관광부의 정책영역에 중요하다고 생각하는 가치에 관한 단어 TF-IDF 분석결과 ‘다양성’, ‘문화’, ‘가치’, ‘창의성’ 등의 순서
- 이해관계자들은 문화체육관광부의 정책영역에서 중요하다고 생각되는 가치로 다양성을 가장 중요하게 생각하여, 문화 다양성 추구가 문화체육관광부가 추구해야 할 중요한 가치로 나타남. 또한 창의성과 소통 역시 중요하다고 판단하고 있음.
- 눈에 띄는 점은 앞선 응답에서 나타나지 않은 ‘표현자유’와 ‘문화권리’, ‘자립성’에 관한 단어로써, 앞으로 문화, 예술, 콘텐츠에서 표현의 자유가 중요한 가치로 작용할 것을 암시함.

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 6-2의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프 분석결과는 <그림 3-7>과 같음

<그림 3-7> 문화체육관광부 공공가치 제언 네트워크 분석 결과



- 이해관계자 대상 설문지의 질문 6-2의 응답에 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 4개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 문화체육관광부의 정책영역에 중요하다고 생각하는 가치에 관한 의미 클러스터를 파악하면, 핵심단어인 ‘문화’를 중심으로 ‘확대’, ‘향유’, ‘권리’, ‘지역’과 같은 문화 권리, 향유권 확대 가치에 관한 내용을 다루고 있음.
- 공공가치 제언에 대한 이유를 단어 출현빈도 및 TF-IDF 순위로 분석한 결과는 <표 3-11>과 같음

〈표 3-11〉 문화체육관광부 공공가치 제언 키워드 이유 인식 결과 분석

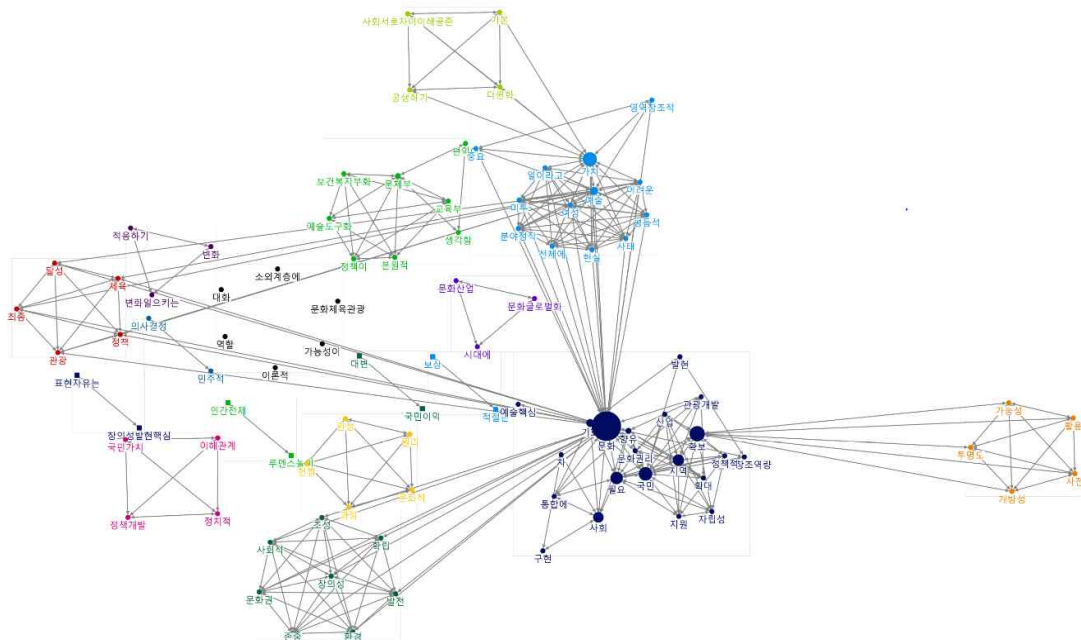
순위	출현빈도		TF-IDF	
	단어	빈도	단어	수치
1	문화	7	여성	9.9966
2	예술	4	문화	9.7040
3	여성	3	예술	8.7888
4	가치	3	가치	6.5916
5	국민	3	국민	6.5916
6	향유	2	향유	5.2781
7	문화체육관광부	2	문화체육관광부	5.2781
8	사회	2	사회	5.2781
9	확보	2	확보	5.2781
10	필요	2	필요	5.2781

- 먼저 문화체육관광부의 정책영역에 중요하다고 생각하는 가치로 ‘다양성’, ‘창의성’, ‘소통’ 등이 언급되었는데, 이러한 가치의 선정이유에 관한 단어 출현빈도 분석결과 ‘문화’ 7회, ‘예술’ 4회, ‘여성’ 3회 순으로 나타남.
- 다음으로 문화체육관광부의 정책영역에 중요하다고 생각하는 가치의 선정이유에 관한 단어 TF-IDF 분석결과 ‘여성’, ‘문화’, ‘예술’ 순
- 문화체육관광부의 정책영역에서 ‘다양성’의 가치가 중요하게 언급되고

있는데, 이는 여성의 문화, 예술적 활동 필요성과 관련되어 있음. 최근 여성의 사회적 활동이 증가하고 있으며, 이와 관련된 문화의 다양성, 문화 향유권에 관한 중요성이 증가한 것을 나타내고 있음.

- 이해관계자 대상 설문지의 질문 6-2의 응답의 선정이유 대한 단어 네트워크 크 그래프 분석결과는 <그림 3-8>와 같음

<그림 3-8> 문화체육관광부 공공가치 제언 이유 네트워크 분석 결과



- 이해관계자 대상 설문지의 질문 6-2의 응답 근거 대한 단어 네트워크 그래프를 살펴보면 12개의 그룹으로 구분할 수 있음.
- 문화체육관광부의 정책영역에 중요하다고 생각하는 가치 선정의 근거에 관한 의미 클러스터를 파악하면, 핵심단어인 ‘문화’를 중심으로 ‘확보’, ‘지역’, ‘국민’, ‘필요’, ‘사회’ 등 지방지역의 국민들의 문화 확대를 통한 문화 산업, 지원에 관한 내용을 다루고 있음.

### 제3절 소결

- 결과적으로 외부(이해관계자)에서 바라보는 문체부의 핵심 공공가치는 최근 국정농단 등 일련의 사태를 해결하기 위한 수단적 가치의 중요성이 두드러지게 드러남
  - 예를 들어 이해관계자가 인식하는 문체부의 과거 10년은 문화향유를 위해 노력했음에도 불구하고 블랙리스트 등의 문제가 발생한 것을 과오로 지적하고 있으며, 미래 10년은 여전히 문화향유가 중요하지만, 정당성과 참여기반, 지지를 받기 위한 노력이 필요함을 지적하고 있음
- 분석결과를 토대로 문체부의 핵심 공공가치로 제언할 수 있는 것은
  - (목표)본원적 가치: 공유가치(또는 공익), 지속가능성, 소수자보호, 문화다양성, 표현의 자유 등
  - 수단적 가치: 시민참여, 지역거버넌스, 책무성, 공정성, 개방성, 대화, 참여·소통 등
  - 본원적 & 수단적 가치: 민주주의, 신뢰성, 혁신성

## 제4장

# 문체부 사회적 가치 전문가 의견 조사

제1절 조사설계

제2절 조사결과

제3절 소결



## 제4장 문체부 공공가치 전문가 의견 조사

### 제1절 조사설계

#### □ 조사 목적

- 시민단체와 학회 등 정책관계자와 전문가 집단의 의견 수렴,
- 문체부 공공가치 창출에 관한 공론화,
- 문체부 조직의 중장기 발전 실효성 제고 지지방안 도출 등

#### □ 조사 개요

- 문체부 공공가치에 관한 전문가 의견조사 및 공론화를 위하여 각계 전문가를 대상으로 공개토론회를 개최
  - (일시) 2018. 11. 27. 오후 14:00~17:00
  - (장소) 국립중앙도서관 국제회의장
  - (참석) 문화, 체육, 관광, 콘텐츠 분야별 협·단체, 산업계, 학계, 공무원 등
- (구성) 기조발제 및 패널토론, 청중토론
  - (기조발제) 주제(안) “문화·체육·관광 행정의 공공가치 창출과 실현”
  - (패널토론) 주제(안) 1) 문화·체육·관광 행정의 공공가치와 중장기 비전,  
2) 공공가치 실현을 위한 외부지지 확보,  
3) 내부 개선 방안 등
  - (청중토론) 주제별 또는 자유토론

## 제2절 토론회 결과

### 1. 관광분야 주요 토론 결과

#### □ 토론주제 1) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치

- 박근혜 정부의 문화계 블랙리스트 사건과 체육계 고질적인 병폐로 인해 발생된 문화체육관광부에 대한 불신 형성은 급기야 조직의 존립에 커다란 영향을 주고 있으며, 아직도 정부기관으로서 충분한 신뢰를 확보하지 못하고 있음
- 다만 일반국민이 생각하는 문체부, 지자체(지역주민)가 바라보는 문체부, 문화계 인사들이 생각하는 문체부에 대한 인식은 시각차가 있을 것이므로 모든 이해관계자들이 동일한 인식을 하고 있을 것이라는 일반화는 금물임
- 문화체육관광부가 국민적 지지확보에 곤란한 이유는 다른 정부기관들과 달리 이해관계자의 다양한 이데올로기를 들 수 있으며, 양 집단간의 상충적 이데올로기로 인하여 정권의 성격별로 문화계가 양분되는 현상으로 인해 심각성을 더하고 있음. 체육계도 일부 파벌주의가 상존함에 따라 이해당사자가 갈등하고 있으며, 이로 인해 문체부 내부에서도 갑론을박의 정책갈등으로 나타나고 있음
- 관광부문의 경우 관련 이해관계자간 갈등이 상대적으로 적다는 점에서 문화계, 체육계와는 차이점이 있음
- 공공기관의 지속가능한 존립을 위해서는 시대가 요구하는 공공가치 또는 사회적 가치에 대한 정확한 분석과 실천이 요구되며 기본적으로 ① 국민(지역)의 행복을 위해서 정부가 어떠한 역할을 할 것인가와 ② 정부가 문화·체육·관광 산업계의 발전에 어떠한 역할을 할 것인가에 항상 관심을 지녀야 할 것임

- 대통령이 적시했던 코레일의 사례와 같이 기본적인 역할인 공공가치를 기반으로 하되 여기에 공공서비스의 개념을 가미할 경우 국민적 지지를 받을 수 있을 것임
- 발표자료에서는 문화체육관광부의 공공가치를 ‘문화행정’의 관점에서 접근하고 있다는 인상을 받고 있으며, 약간 이질성을 갖고 있는 체육행정과 관광행정의 독특성 및 특유의 공공가치에 대해서는 크게 관심을 두지 못하였다는 평가를 내릴 수 있음
  - 문화체육관광부의 공공가치를 전체 조직의 통합된 공공가치외에 문화(예술), 콘텐츠, 체육, 관광별 하위 공공가치도 같이 모색하는 것이 이질성을 존중하면서 통합적 노력을 경주할 수 있음
- 관광행정의 경우 ① 관광을 통한 국민행복 ② 관광을 통한 지역균형발전 ③ 관광산업 육성 ④ 외래관광객 유치와 외화획득이라는 공공가치가 전통적으로 유지되어 왔으며, 보수정권에서는 ③과 ④에 상대적으로 더 비중을 두었으며, 진보정권에서는 ①과 ②에 더 비중을 두어 접근되어 왔음

#### □ 토론주제 2) 문화·체육·관광 행정조직의 외부지지 회복 방안

- 관광의 관점에서 문화체육관광부가 외부의 지지를 얻기 위해서는 소통과 협력에 더 큰 방점을 두어야 할 것임. 현 정부의 국가관광전략회의 구성 시 민간부분의 의견을 수렴하거나 산업계의 요구를 반영할 수 있는 조직의 미비로 정부와 민간이 서로 따로따로 각자의 영역만 유지하고 협치하지 못하는 결과를 초래하고 있음. 이는 현 ‘정부가 국민과 직접 대화(상대)한다’는 취지하에서 관광분야(업계, 학계 등) 전문가를 활용하려는 노

력을 게을리하고 있는 것과는 동떨어지지 않음

- 발표자료에서 제안되고 있지만, 문화(관광)행정이 국민적 지지를 얻기 위해서는 공무원들에게 ‘시민으로서의 공무원’의 자세도 겸비토록 하며, 반대로 민간부문 주요 인사들에게는 ‘공무원으로서의 시민’ 역할을 수행할 수 있도록 민관부문간의 소통과 협업 기회를 확대하는 것이 필요함
- 발표자료에서 제시하는 문체부의 핵심공공가치 설정과 관련하여 공공가치의 설정 배경과 미래비전, 공공가치, 핵심가치간 비전 하우스를 체계화할 필요가 있음. 단 핵심가치를 3가지로 제시하고 있는데 키워드를 다양성, 창의성, 공정성, 참여 확대로 제시하고 있는데 이는 앞서 제시한 공공가치와 중복 제시되는 문제점을 보이고 있으며, 핵심가치의 ‘2) 문화예술, 체육, 관광, 콘텐츠의 향유권을 보다 확대하는 방향으로 나아가기 위해’는 핵심가치가 될 수 없으며 상위의 공공가치로 파악되어야 함
- 문화체육관광부가 외부의 지지를 얻기 위해서 정보공개범위 확대를 통한 국민의 알권리 제고를 제시하고 있는데, 대국민 접근전략을 알(know) 권리에만 초점을 두기보다는 국민이 이해할(understand) 수 있는 권리를 보장하기 위한 세심한 정보제공 서비스가 필요한 상황임. 투명성 차원에서 정보의 공개는 당연하며 국민의 알권리에 초점을 두지만 국민이 쉽게 이해할 수 있도록 서비스를 할 경우 정부정책에 대한 이해와 지지로 나타날 수 있을 것임
- 발표자료에서 문체부 발전을 위한 필요역량(융합적 사고능력, 유연성, 소통과 협업능력 등)의 도출 근거가 일반적이며, 다른 부처와 달리 문화체육관광행정의 특성상 문체부에서 요구되는 독특한 업무역량을 차별적으로 제시할 필요가 있음

### □ 토론주제 3) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치 실현을 위한 내부 개선방안

- 발표자료에서 분석결과와 그에 근거한 대안제시의 신뢰도를 확보하기 위해서는 조사방법 및 분석기법에 대한 정확한 근거를 제시하는 것이 매우 중요한 과제가 될 수 있음
- 조사결과에 대한 전적인 신뢰를 전제로 할 경우 외부 이해관계자의 인식과 공무원의 인식간에 커다란 차이(괴리)가 발견되고 있다는 점에서 공무원 사회의 인식전환을 위한 조직화된 노력이 필요할 것으로 파악되고 있음(과거 10년과 향후 10년간 핵심키워드에 있어서 양자간의 견해차가 심각하게 나타나고 있으며, 미래 10년의 핵심가치 발굴 역시 설득력을 확보할 필요가 있음)
- 조직내부의 문제원인과 해결방안에 대한 이해관계자와 공무원의 견해차도 적지 않게 나타나고 있으며, 이에 따라 해결방안중 이해관계자와 공무원의 입장중 어떤 것을 더 중시할 것인가의 선택 문제가 발생할 수 있음. 만일 이해관계자의 견해가 더 타당하다고 할 경우 문체부 공무원의 토론 문화, 연찬회 등을 통하여 내부 공감대를 이룰 필요가 있음. 나아가 문체부 공무원, 문화관광연구원 연구원, 민간 전문가로 구성된 각종 정책포럼과 사안별 TF 구성을 통해 적극 활용하여 민간부문의 의견 수렴을 활성화할 필요가 있음
- 공무원 대상 의견조사 결과 내부적인 인사시스템의 불공정성 쟁점을 해소하지 않으면 조직의 공공가치를 실현하기 곤란하다는 점에서 공정하고 투명한 인사시스템을 구축하는데 초점을 둘 필요가 있음.

## 2. 콘텐츠분야 주요 토론 결과

### □ 토론주제 1) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치

- 문화부의 역할 및 대전제
  - <사피엔스>의 저자 유발 하라리는 후속작 <호모 데우스>에서 앞으로 인류는 불멸, 신성, 행복을 추구할 것이라고 주장함
  - 그 중 행복은 앞으로 사람들이 찾는 가장 중요한 가치이자 목표가 될 것으로 보임
  - 문화부는 근본적으로 국민의 행복에 직접적으로 관여하는 부처이므로 앞으로 그 역할은 더욱 중요해질 것임
- 문화체육관광부(이하 문화부)의 공적 가치: 과거
  - 문화 민주화: 경제적 격차에서 비롯되는 문화적 격차를 해소하기 위한 문화적 격차 해소 정책이 필요함
  - 문화 발전
  - 문화 민주주의: 고급예술과 대중예술의 구획짓기가 점점 더 무의미해지는 문화적 융합 시대에 맞는 정책을 찾아야 함
  - 문화 다양성: 문화적 다양성은 역사적으로 검증된 매우 중요한 가치인데 정부는 이 가치를 단순히 선언적 차원에서만 언급할 뿐 구체적인 정책으로 실천하지 않음
- 문화부의 공적 가치: 미래사회의 전제 기반
  - 디지털 네트워크를 통한 문화의 소통과 융합 가속화
  - 4차 산업혁명과 인공지능의 발전
  - 개인의 창작활동과 문화활동의 증가
  - 경제적, 문화적 갈등과 격차의 심화
  - 한류의 확산과 미래

- 미래가치

- 융합: 기술적 융합과 문화적 융합의 조화
- 휴먼: 인공지능시대 인간활동의 가치 발굴
- 창조: 1인 창작 활성화
- 통합: 문화적 격차 해소 및 사회 통합
- 다양성: 문화적 교류와 다양성 확대

#### □ 토론주제 2) 문화·체육·관광 행정조직의 외부지지 회복 방안

- 문화부의 외부지지는 소수의 기업이나 전문가가 아니라 국민들로부터 확보되어야 함
- 오늘날 국민들은 다양한 미디어를 통해 정부의 역할을 모니터링하기 때문에 더 이상 공허한 선언으로는 지지를 얻을 수 없음
- 국민들이 피부로 직접 문화부의 정책의 실효성과 성과를 느낄 수 있어야 지지를 보낼 것임

#### □ 토론주제 3) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치 실현을 위한 내부 개선방안

- 문화부의 정책은 종종 문화콘텐츠산업 종사자 그리고 국민의 기대와 괴리를 가짐
- 그 괴리가 항상 나쁜 것은 아니지만 적어도 지나치면 문제가 있음
- 문화부 공무원이 문화에 대한 올바른 인식을 갖기 위해 직접 다양한 문화 콘텐츠를 접하고 직접 창작도 해보는 노력을 기울여야 함
- 그래야만 문화콘텐츠를 이용하는 국민의 심정과 창작자의 입장을 보다 잘 이해하고 보다 실효성 있는 정책을 기획할 수 있을 것임

## □ 사례: 프랑스 문화부의 정책과 가치

### ● 문화의 민주화

- 1959년 최초로 정부부처로서 문화부가 창설되고 앙드레 말로가 문화부 장관으로 취임하면서 본격적인 프랑스 문화정책이 시작
- 앙드레 말로 장관은 모든 국민에게 문화적인 차원에서 현실적인 평가를 보장하여 누구나 동등하게 문화자산을 접할 수 있도록 한다는 ‘문화의 민주화’를 주창하면서 국민의 문화적 작품에 대한 접근을 높이고 예술가에 대한 사회적 보호를 강화함

### ● ■ 문화의 발전과 지역분산

- 1971년 취임한 자크 뒤아멜 장관은 변화하는 사회 환경 속에서 문화의 민주화 정책의 한계를 지적하고 문화 발전이라는 개념을 제안함. 기존의 엘리트주의적 문화정책에서 탈피해 대중적 문화정책을 지향하면서 예술작품의 감상에 한정하지 않고 대중의 일상생활에 문화를 삽입하고 문화유산의 보존 차원을 넘어서 창작을 고무하는 정책을 주창함
- 뒤아멜의 정책은 현실적으로 문화적 불평등이 고착화되고 있다고 보고 생활조건, 노동조건, 교통수단, 여가생활을 개선하고 대중으로부터 동떨어진 예술보다는 대중적 창작을 강조하였으며 국민에게 최소한의 문화를 제공하는 것을 문화의 발전으로 봄

### ● ■ 문화의 대중화와 산업적 발전

- 1981~1986년과 1988~1993년에 문화부 장관을 역임한 자크 랑은 문화를 생활 그 자체로 간주하여 문화의 절대적 필요성을 역설하였고 창작과 지방 분산화를 핵심 정책과제로 제시
- 창작을 통한 개인의 자유로운 발달을 중요시하였으며 문화를 어느 한 분야의 소유물로 보지 않고 모든 분야의 지원을 보장하는 문화 민주주

의를 주창함. 기존에 예술로 간주되지 않았던 재즈, 샹송, 거리예술, 의상, 디자인, 사진, 광고, 만화 등의 분야에 이르기까지 문화부의 활동 및 지원영역을 확장시킴

- 문화적 다양성

- 자크 랑의 뒤를 이은 자크 투봉은 자크 랑의 정책을 계승하면서 1993년 문화적 재화와 서비스의 자유 무역에 대한 내용을 담은 《서비스 교역에 관한 일반 협정(General Agreement on Trade in Services)》(이하 GATS)에 반대하며 ‘문화적 예외’를 주창하였으며 프랑스뿐만 아니라 국제적으로 문화정책에 대한 새로운 방향을 제시
- 프랑스는 세계적으로 자유무역이 확산되는 상황에서 문화적 다양성 원칙을 통해 미국을 상대로 자국의 문화산업에 대한 보호주의정책과 지원정책을 정당화하는 데 성공하게 되었으며, 유럽시장 내에서도 자유경쟁의 원칙을 도입하여 유럽 단일시장을 추구하는 유럽연합 조약(Traité CE)의 87조 3항을 통해 정부의 지원이 문화를 진흥하고 문화유산을 보전할 취지로 실시될 때 유럽의 공정경쟁 규제에서 예외가 될 수 있도록 함

### 3. 체육분야 주요 토론 결과

#### □ 토론주제 1) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치

- 스포츠가 공공재인가 사적재인가 하는 논의는 오래 지속됨
- 공공재라면 정부가 깊이 관여하여 공공재원의 투입을 통해 활성화시켜 나가야 할 것이고 사적재라면 시장경쟁의 원리하에 운영되도록 해야 할 것
- 그러나 스포츠 소비를 시장경쟁의 원칙하에만 두게 되면 과소소비가 발생될 수 있으며, 취약계층의 스포츠 참가 기회가 제한될 수도 있기 때문에

정부가 기회균등 제공을 위해 스포츠에 관여

- 따라서 스포츠는 사적재이며 공공재

- 체육이 가지는 공공가치

- 전문체육에서의 공공 가치는 국제대회에서 메달획득을 통한 국위선양
- 생활체육에서의 공공가치는 국민의 삶의 질적 향상을 도모함은 물론 건강 증진 및 여가선용에 기여하는 것
- 학교체육에서의 공공가치는 체육교육을 통해 전인을 육성하는데 기여하는 것이며 체육활동을 통해 민주시민의 자질을 양성
- 신체적, 정신적, 정서적으로 건강한 시민을 육성
- 프로스포츠에서의 공공가치는 스포츠 산업 발전에 기여하고 경제 활성화에 스포츠 분야가 큰 가치를 창출

## □ 토론주제 2) 문화·체육·관광 행정조직의 외부지지 회복 방안

- 그 동안 체육은 여러 가지 사건들로 인해 외부지지를 크게 얻지 못하고 있는 상황이 지속
  - 특히 체육조직의 비공정성과 스포츠 장면에서의 폭력 등은 국민적 지탄
  - 이제는 체육에 공정성을 확립하고 국민적 신뢰를 회복하여 국민적 지지를 받는 분야가 될 수 있도록 개선해 나가야할 시점
- 체육조직의 외부지지는 스포츠가 국민 가까이에서 국민 개개인에게 혜택을 줄 수 있을 때 가능
  - 전문체육은 국민들로부터 너무 멀리 떨어져 있고 스포츠의 혜택은 일부 재능 있는 선수들에게 편중되어 있을 때 외부지지는 회복되지 않음
  - 따라서 체육조직은 스포츠의 혜택이 국민들이 생활하는 가까운 생활권 내

에서 그 혜택을 제공 받을 수 있도록 서비스

- 따라서 지역내 스포츠클럽 운영은 물론 지역내 종목별 리그 등을 통해 스포츠 조직이 대 국민 서비스를 가까이서 실천해 나갈 때 국민들의 신뢰를 회복
  - 스포츠클럽은 지역사회 공공체육시설을 활용하여 스포츠의 혜택을 국민들이 생활하는 가까운 곳에서 누릴 수 있도록 환경을 조성
  - 또한 스포츠 종목별 리그는 스포츠동호인들이 지역 가까운 곳에서 같은 수준의 다른 동호인들과 함께 연중 시합을 즐길 수 있도록 환경을 조성
- 이러한 일련의 과업들이 항상 공정한 정신으로 서비스를 제공하고 운영할 때 신뢰도가 높아질 것이며 국민들이 사향하는 단체가 되어 외부지지를 획득

#### □ 토론주제 3) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치 실현을 위한 내부 개선방안

- 당연히 문화체육관광부에서의 체육은 체육의 공공가치 실현을 위해 존재하나 그 기능에 있어 효율성을 발휘하지 못한 내부 운영 시스템은 개선이 필요
- 내부 개선 방안은 내부 시스템 개선
  - 대내외적인 협력 체계 개선: 체육내에서도 전문체육과 생활체육이 통합 되었으나 아직 통합의 효과가 나타나고 있지 않는 것은 통합의 시너지를 생산할 수 있는 협력 시스템 부재
  - 통합 과정에서도 양 분야의 통합에 대한 미래 비전이 명확히 제시되지 못한 점은 반성되어야 할 것이며, 통합 후에라도 이에 대한 조치는 빨리 이루어지는 것이 필요

- 또한 부처내에도 문화와 관광, 관광과 체육, 문화와 체육이 서로 협력하고 융합하면 보다 큰 시너지를 낼 수 있는 과제들이 많이 있는데도 서로간의 협력체계가 원활하지 못해 이를 달성하지 못함
- 부처간에도 체육은 교육, 건강, 복지 분야 등을 담당하고 있는 부처와의 협력으로 이루어야 하는 질 높은 과제들이 많이 있지만 이를 달성하기 위한 협력체계가 제대로 작동되지 않고 있음
- 따라서 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치 실현을 위한 내부 개선방안으로 융복합적 사고와 협력체계 구축을 통해 효율적 시스템 작동 필요

#### 4. 일반행정분야 주요 토론 결과

##### □ 토론주제 1) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치

- ‘공공가치의 실현’은 정부부처와 공공기관의 정책활동을 통해서 당연히 나타나야 하는 것인데도 불구하고, 정권이 바뀔 때마다 공공가치, 공공성, 공익,, 사회적 가치가 회자되고 있음
- 따라서 공공가치를 논의하면서 이제까지 제기되어 온 공공가치, 공공성, 공익, 사회적 가치, 사회공헌활동, 사회적 책임, 공유가치 등에 대한 명확한 개념정의와 실행방안 그리고 이를 통한 산출물 및 파급효과에 대한 정확한 분석 작업이 있었는지에 대한 반성부터 필요함
- 또한 이러한 명확한 인식을 바탕으로 공공가치의 중요성과 필요성 그리고 기대효과에 대한 인식의 전환이 반드시 필요하며, 이러한 인식전환의 기반 위에서 우선적으로, 문재인 정부의 중요한 국정과제를 넘어 철학이라고 할 수 있으면서, “공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법”(이하 ‘사회적가치법’)으로 제정하면서 주장되고 있는 “사회적 가치”에 대한 의미

를 정확하게 인지하는 것이 우선적으로 필요

- 사회적 가치는 사회적·경제적·환경적·문화적 영역에서 공공의 이익과 공동체 발전에 기여하는 가치로 정의하고 있으면서, 사회적 가치법은 우리 사회에 필요한 사회적 가치를 13개 항목(인권보호, 사회적 약자 배려, 일자리 창출, 공공성 강화 등)으로 정의하고 공공의 이익과 공동체 발전을 위한 공공기관의 역할을 함께 제시
  - 코레일의 사례가 공공기관의 사례라고 제시하고 있지만 또 한편으로는 교통약자들이 있는 지역에 철도운송서비스를 제공하면서 나타나는 재정적 적자를 정부가 철도공익서비스(PSO) 보상을 해 주고 있고, 지난 5년간 보상률이 30% 감소된 것으로 나타나고 있음.
  - 즉 코레일이라는 공기업이 공공성과 수익성(경제성)의 딜레마를 가지고 교통서비스를 제공하고 있지만 실제적으로 보상을 근거로 보면 공공성의 중요성이 감소되고 있다고 할 수 있음.
  - 따라서 공공성 또는 공공가치의 사례를 분석할 때 좀 더 엄격하게 분석을 수행하는 것이 필요
- 이러한 공공가치 또는 사회적 가치 측면에서 최근 민간영역에서 가장 이슈가 되고 있는 CJENM의 신인 드라마 및 영화 작가 지원사업인 ‘오픈(O’ PEN) ‘을 보면 2017년부터 4년간 200억원을 투자해 1년 동안 개인집무실 제공부터 기획 멘토링과 취재지원, 단막극 제작 및 편성에 이르기까지 콘텐츠산업을 이끌어갈 재능 있는 신인작가들의 육성 및 데뷔지원사업을 진행
  - 또한 올해 단막극 및 시나리오 공모전을 통해 140:1의 경쟁률을 기록할 만큼 신인작가들의 관심이 대단하며, 최종적으로 완성된 작품의 모든 권리가 주최측이 아닌 작가에게 귀속된다는 점을 볼 때 실질적으로 기업이 창작생태계 발전에 기여하는 사회적 가치를 실현하는 데 앞장서고 있다고 할

수 있음

- 이러한 사례를 통해서 볼 때 문체부, 한국문화예술위원회, 한국콘텐츠진흥원, 30여개의 기타 공공기관 등이 협업하여 공공기관과 민간기업을 대상으로 '1사 1장르' 사업을 하는 것도 방안이 될 수 있을 것
- 즉 기존의 기업들이 '1사 1촌' 사업을 벌인 것처럼, 코레일의 경우에는 현재 심포니오케스트라를 운영하고 있으므로 코레일과는 클래식장르를 연계하여 '1사 1장르' 사업을 운영하는 것이 가능할 것

#### □ 토론주제 2) 문화·체육·관광 행정조직의 외부지지 회복 방안

- 문화체육관광부가 외부지지를 회복하기 위해서는 먼저 내부조직과 내부직원들 간의 소통체계를 명확하게 정립하는 것이 필요
  - 이러한 소통의 경우 문체부는 노무현정부 시절에도 '과제탑승제'라는 제도를 통해 내부소통을 활성화시킴과 동시에 외부 이해관계집단들과의 소통체계 역시도 투명성 있게 진행하려는 노력
  - 그리고 당시 문체부장관으로 임명된 이창동장관의 경우 영화예술인이 드디어 관료사회에 '점령군'으로 왔다는 얘기가 돌았지만 결국에는 이창동장관이 퇴임할 당시 그 어느 장관들보다도 문체부 직원들에게 환대를 받으면서 청사를 벗어났고 이창동장관 역시 "대한민국에는 열심히 일하는 유능한 공무원들이 있다는 걸 실감했다"고 얘기를 했다는 일화
  - 즉 점령군으로 오해받은 장관이 실제로는 내부직원들과 소통을 원활하게 함으로써 가장 먼저 내부직원들의 지지를 받았고 문화정책 역시 많은 부분에서 뛰어난 성과
- 따라서 소통의 흐름이 원활하게 진행되도록 하는 것이 내부와 외부의 지지를 확보하는 가장 간단한 방법이라는 것과 예전부터 외부지지의 확보를 받는데 많은 장애물과 비판들이 존재해 왔고, 어떤 경우에도 완전한 지지

를 지속적으로 받는 것은 어렵다는 것을 인식할 필요

- ‘블랙리스트’로 지칭되는 사건들을 보면서 무엇보다도 문체부와 한국문화예술위원회, 한국콘텐츠진흥원, 30여개의 기타 공공기관 등의 정부부처와 공공기관들과의 관계를 재정립하는 것이 필요하다고 생각함
- 즉 단순한 형태의 협업이나 거버넌스가 아니라 실질성과 실효성을 담보할 수 있는 소통구조와 시스템의 마련 및 운영이 이루어지는 것이 필요함
- 또한 매년마다 이루어지는 업계나 협회 등과의 이해관계자들과의 간담회나 세미나를 가면 항상 지원분야와 지원방법 등의 비합리성이 단골메뉴로 논의된다는 것을 볼 때 진짜 실효성과 실용성을 담보한 소통시스템과 협업시스템의 구성 및 운용이 필요
- 이러한 측면에서 한 가지의 예를 들면, 최근 대한민국의 브랜드효과를 가장 많이 높여주는 대표적인 사례가 ‘BTS효과 “인데, 이러한 BTS(방탄소년단)의 성공이 과연 대한민국의 문화를 책임지는 정부부처나 공공기관의 노력에 의한 성과물이라고 할 수 있는가? 또는 문화기업의 성공적 정착과 활동에 문체부 정부부처와 문화관련 공공기관들의 지원이 있기 때문에 가능하다고 자신 있게 주장할 수 있을까? 즉 이제는 정부부처와 공공기관 스스로가 아주 냉철하게 이제까지의 정책 및 사업활동에 대해서 비판하고 문제점을 파악하면서 실질적 대안들을 찾는 것과 동시에 실행에 옮겨야 한다는 것을 의미
- 이러한 자기반성과 대안을 제시하고 실행하는 과정 속에서 많은 이해관계자들뿐만 아니라 국민들의 지지를 회복하면서 지속적인 관심과 지지를 받을 수 있을 것임

#### □ 토론주제 3) 문화·체육·관광 행정조직의 공공가치 실현을 위한 내부 개선방안

- 국민이나 전문가가 정부부처가 없어지면 더욱 정책이 성공적으로 될 것이라고 논의되는 부처의 순위에서 항상 가장 앞선 순위를 차지하는 정부부처로 교육부와 문화체육관광부가 대표적으로 거명되는 것이 현실
  - 즉 이러한 단순한 사실 하나만으로도 부처의 존재이유가 국민들에게 체감적으로 인지되지 않는다는 것을 증명한다고 볼 수 있음
  - 이러한 존재이유를 이유로 정부가 바뀔 때마다 중앙부처를 중심으로 한 조직개편을 단행했으며, 김대중 정부부터 박근혜 정부까지 정부조직의 비효율성을 제거하고 정책추진의 시너지 효과를 창출하는 것을 공식 선언하면서 정부조직개편을 단행해 왔고, 문재인 정부에서도 여러 형태의 조직개편에 대한 논의들이 되어옴
  - 하지만 우선적으로 정부조직개편의 경우 어떠한 이유에서든지 아주 신중할 필요성이 있으며, 특히 융합이 중요한 키워드로 논의되고 있는 현재시점에서 문화예술의 콘텐츠를 기반으로 하는 성과가 나타날 수 있도록 시간을 가지고 지켜보는 인내심이 필요하다고 생각
- 즉 정부부처나 공공기관의 경우 문화예술, 콘텐츠, 관광, 체육 등 콘텐츠로 지칭되는 기능별로 분리하고, 이를 담당하는 조직을 신설하고 조직개편을 하는 것이 합리적일까? 융합과 통섭이 중요한 트렌드가 된 현재시점에서 조직과 기능의 분리가 왜 합리적인지 자신 있게 담보할 수 있을까? 진짜 문화예술의 수용자인 국민과 공급자인 업계를 대표해서 기능과 조직의 분리와 통합을 주장하는 것인지, 아니면 개인, 부서별, 기능단체별 그리고 부처별 이기주의 또는 할거주의에 의해서 문화예술을 기반으로 하는 콘텐츠와 조직의 분리 또는 통합을 주장한 것은 아닌가? 조직개편을 주장하는 사람들이 이러한 반문에 명확한 해답을 줄 수 있어야 한다고 생각
  - 또한 문화예술체육관광 등 다양한 콘텐츠의 융합을 통해 시너지 효과를 극대화하기 위해서는 콘텐츠의 원천(source)을 관리하면서 OSMU를 활성화 시

킬 수 있는 부처나 조직에서 통합관리하는 것이 더욱 효율적이라는 관점에서 현재의 ‘문화체육관광부’라는 부처형태로 유지하는 것이 아직까지는 합리적이라고 생각

- 또한 이러한 관점에서 문체부에서는 오랜 시간동안 존재해 온 문화, 체육, 관광 등의 다양한 기능별 콘텐츠를 기반으로 해서 진정한 통합과 융합 그리고 거버넌스라는 협업이 이루어지도록 노력해 왔고, 이러한 노력을 통해 많은 성과와 효과들이 있어왔다는 것을 정확하게 알리고 국민들이 체감할 수 있도록 하는 것이 필요
- 국민들이 체감할 수 있도록 하기 위해서 문체부 내부의 다양한 부서에서 다양한 업무를 담당하고 있는 공무원들의 융합, 협업에 대한 필요성과 중요성뿐만 아니라 당위성에 대해서 명확하게 인식하는 것이 필요
- 또한 이러한 공무원들의 명확한 인식들을 바탕으로 문체부의 다양한 정책 활동들을 통해서 공공가치가 실현되고 있다는 것을 국민들이 인식할 수 있도록 해야 함
- 문재인 정부에서는 과거 어느 정부보다 더더욱 문체부의 정확한 위상과 역할을 명확히 설정하고 정책활동을 통해 국민들에게 명확하게 전달될 수 있도록 노력과 많은 활동
- 하지만 무엇보다도 문화예술, 체육, 관광 등 다양한 분야에서 공공가치의 실현이 국민의 문화적 권리 그리고 국민의 문화향유권을 위해서 이루어지는 것이라는 것을 국민들이 체감할 수 있도록 정책활동의 실효성을 높여주는 것이 필요하다고 생각

제5장

결론

## 제5장 결론

### □ 문화체육관광부의 핵심 공공가치 설정

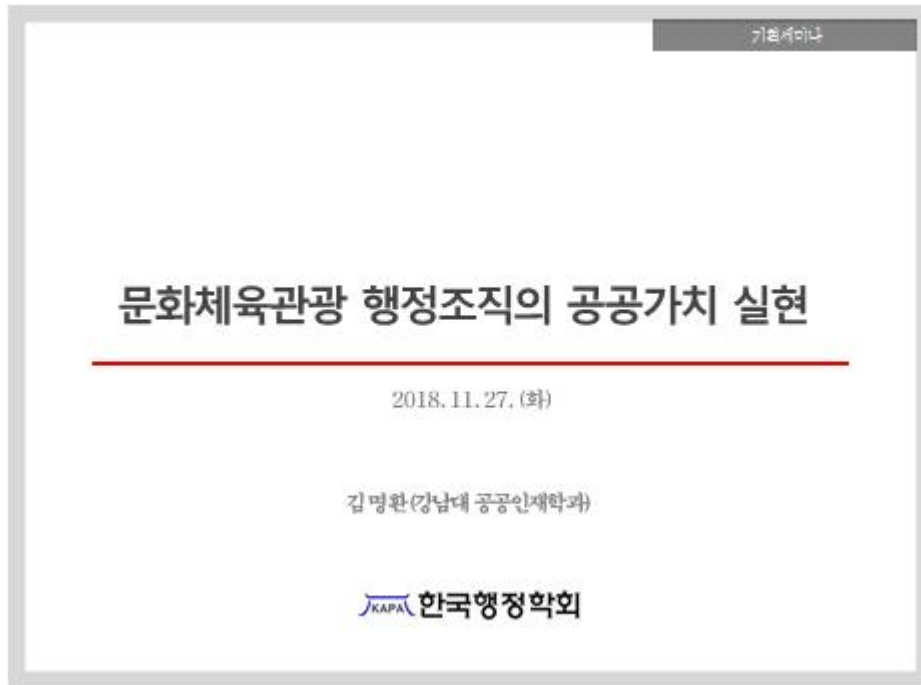
- 문화체육관광부의 과거는 “문화권리를 제고하기 위한 노력을 계속되어 왔으나, 블랙리스트 등으로 부정적 영향이 발생하였으며”,
- 문화체육관광부의 미래는 “문화정책의 활성화를 통해 문화향유를 확대하여 보편화하고, 융복합을 통한 문화산업을 활성화해야 하므로”,
- 문화체육관광부가 추구해야 하는 공공가치는 책무성, 공정성, 참여, 대화 등에 기반하여 신뢰를 제고하여 문화다양성과 표현의 자유를 보호함으로써 지속가능한 문화향유를 모색하는 것

### □ 문화체육관광부의 과거를 극복하고, 미래로 나아가기 위한 핵심 가치는

- 문화의 실천적 가치인 다양성과 창의성을 제고하고,
- 문화예술, 체육, 관광, 콘텐츠의 향유권을 보다 확대하는 방향으로 나아가기 위해
- 정책의 공정성 확보와 정책참여를 높이는데 주력해야 함



## 부록 1. 토론회 발제문



### 1 문제제기

#### “왜 공공가치인가?”

문화체육관광부는 정부조직인가? 민간회사인가?

문재인 대통령 ‘2018 공공기관장 워크숍 기조연설’ 中

- 공공기관이 공공성을 회복하는 것이 우리 경제의 지속 가능한 성장의 기반
- 채용과 임용과정에서의 비리, 어렵고 위험한 일은 위탁업체나 비정규직에 맡기고 민간 부문에 갑질을 하는 등 몇몇 공공기관은 국민의 편이 아니었음
- 공공기관의 평가에서 효율과 수익 극대화를 우선에 두었던 정부와 사회의 책임을 부인할 수 없으며, 무리하고 부당한 지시로 공공기관을 몰아매지는 않았는지도 살펴보아야 함
- 코레일이 지자체와 협력해 산간벽지 주민들도 쉽게 철도를 이용할 수 있도록 철도역까지 공공택시 서비스를 제공하고 있는 것을 국민의 필요를 세심히 살핀 좋은 예로 들면서, 기관 본연의 업무를 중심으로 공공성을 강화하는 것이 혁신의 첫걸음이라고 강조하였음

## 1 문제제기

### “왜 공공가치인가?”

“과거부터 현재까지 내재화된 각 이해관계 집단의 정부조직 개편 요구와 “정치권력에 의한 ‘문화의 정치화’에도 불구하고 문화가 지닌 본질적 가치는 사회 안정 도모, 공동체 치유, 국민의 삶과 미래를 위한 성장적 가치 회복 등으로 사회적으로 중요한 정부의 기능과 역할을 고려하고 정부조직의 내용과 성과를 진한·평가하여 기능을 재조정하거나 조직을 재설계할 필요가 있음” [한국조직학회, 2017.03.31]

문화가 가지는 본질적 가치와 현법상 국민의 사회적 기본권으로서 문화적 권리의 내포, 인간다운 생활을 할 권리의 보장 등을 고려하여 내부 시스템 개편 등을 통한 내부 조직 개선에 초점을 둔 개혁이 필요 [한국조직학회, 2017.03.31]



3

## 2 '공공가치' 이해

### 1) 공공가치의 개념



Value to society as a whole – to people as citizens – by contributing to the wider well-being of society

## 2 '공공가치' 이해

### 1) 공공가치의 개념



## 2 '공공가치' 이해

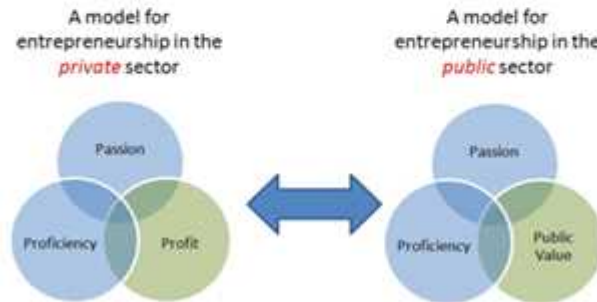
### 2) 공공가치의 특성

	전통적 공공 행정	신공공관리	공공가치
주요 목표	정치적으로 제공된 투입: 전로적 감축을 통해 모니터링되는 서비스	소비자에 대한 경제성과 대응성을 담보할 수 있는 방법으로 투입과 산출의 관리	공공이 가장 관심을 두는 것은 다름에 있어서의 효과성을 포함하여 공공가치의 달성
관리자의 역할	규칙과 절차가 준수하도록 하는 것	설정된 성과목표를 규정하고 충족시키도록 도와주는 것	숙의와 관료의 네트워크를 조정하는데 있어서 적극적인 역할을 하는 시스템의 관리적 역할 유지
공익의 정의	정치인 또는 전문가에 의한 정의: 공공 투입의 양면에서는 거의 없음	개인적 선호의 합: 실제에서는 소비자의 선호에 관한 증거에 의해 뒷받침 받는 관리 관리자에게 의해 이루어짐	가치이용의 무알에 대한 숙의적 반응을 포함하는 복잡한 상호작용의 장을 통해 형성된 개인적·집단적 선호
공공서비스 정신에의 접근	공공영역이 서비스 정신에 대한 특권권을 지님: 모든 공공부문이 서비스 정신을 지님	공공영역 정신에 대해 회의적: 소비자 서비스 선호	아닌 한 영역이 공공영역 정신에 대한 특권권을 소유하기 있음: 민간적 가치의 공유를 통한 관계유지
선호된 서비스 전달체계	제공적 부서 또는 자기규제적 전문적 출자자	민간영역 또는 공공기관	실효적으로 산출된 대안으로 구상된 여러 가지의 형태도 달성하기 위한 개별적 노력에 대한 정당적 접근
민주적 과정의 기여	책임성의 전달: 선출직 리더를 진의 장성이 전제를 이루르는 책임성을 제공	목표의 전달: 관리자에게 수단을 결정하게 하면서, 목표설정과 성과 점수에 연결	대회의 전달: 민주적 과정의 지속이 필수적

## 2 '공공가치' 이해

### 3) 공공가치의 주요 이론: (1) Moore의 전략적 삼각축

- 민간영역에서 생산되는 민간가치(private value)와 대비되는 개념으로 공공영역에서 만들어지는 가치로서 공공가치(public value)
- 능률성, 효과성, 사회적·정치적으로 바람직한 결과, 절차적 및 본질적 정의 등과 같은 특정 공공 가치를 강조하지만, 공공 가치를 특정 가치(또는 체계)로 보기 보다는 정부 선택에 의해 만들어지고 그 선택에 반영되는 가치의 차원들(dimensions)로 정의



## 2 '공공가치' 이해

### 3) 공공가치의 주요 이론: (1) Moore의 전략적 삼각축

- 기본 아이디어
  - 민간 관리자가 민간자산을 사용하면서 주주를 위한 민간 가치를 만들어내기 위해 상상력과 기술을 활용하는 것과 마찬가지로 공공 관리자도 민주적 정부의 공공 자산(예: 공적 자금과 국가 권위)을 사용하면서 시민들을 위한 공공 가치를 만들어내기 위해 상상력과 기술을 활용하여야 한다는 생각에 기반
- 구성요소

정당성과 지원의 동원과 구축	· 외부로부터의 정당성과 지원을 획득하기 위해 어떤 자원에 의존할 것인가와 향후 그러한 정당성과 지원을 어떻게 증대할 것인가?
운영역량	· 정책, 프로그램 및 절차가 가치를 창출하기 위해 얼마나 잘 그리고 확실하게 작동하고 있는가?
공공가치	· 기관 자체, 기관의 정책과 프로그램에 무엇이 공공가치들 구성하고 있는가와 공공가치 의 어떤 차원들을 만들어내려고 하는가?

## 2 '공공가치' 이해

### 3) 공공가치의 주요 이론: (I) Moore의 전략적 삼각축

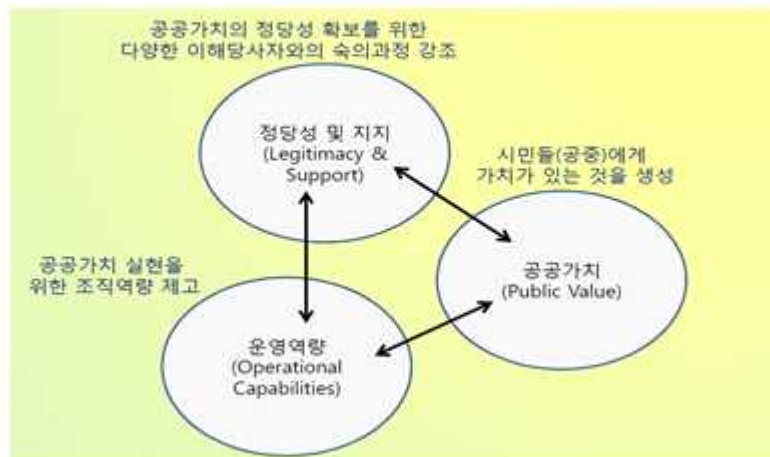


- 공공 관리자의 위치
  - (아래) 관리와 운영 계통을 통해
  - (위) 권한부여 환경(authorizing environment)인 제도적·정치적 구조를 통해,
  - (밖) 국민에게 책임을 지는 일종의 고 차원에 위치

- 효과적인 공공가치 창출을 위한 전략
  - 공공 가치의 달성은 목표로 삼아야 하고,
  - 정당성이 있고 정치적으로 지속가능하여야 하며,
  - 운영상 및 행정상 실현 가능하여야 하며,
  - 전략적 관리는 궁극적 목적(공공가치)을 달성하기 위해 장기적 관점에서 영향이 큰 이슈들에 초점을 맞추어야 함

## 2 '공공가치' 이해

### 3) 공공가치의 주요 이론: (I) Moore의 전략적 삼각축



## 2 '공공가치' 이해

### 3) 공공가치의 주요 이론: (2) Bozeman의 공공가치실패론

- Bozeman(2002)은 '시장이 효율적으로 작동하고 있는데도 불구하고 본질적 가치를 제공하는데 있어서 실패가 발생할 수 있는가?'라는 질문에 대한 답으로서 공공가치실패라는 개념을 제시
- 정부(공공)개입의 근거로서 7가지의 공공(가치) 실패 기준 제시

공공실패기준	개념 정의
가치의 포출과 강제 여치니즘의 왜곡	정치적 과정과 사회적 동질력이 효과적 의사소통과 공공가치치리문 담보하는데 충분하지 않음
불완전 목표	선사 정부의 목표가 공익에 부합될지라도, 제화와 서비스의 민간공급 허용
(독점집단에의) 혜택의 축적	공공 제화와 서비스의 제공이 국민 전체에 대한 배분을 제한하면서 (독점) 개인과 집단에 포획되어 왔음
제공사자의 부족	공공가치에 대한 인식과 제화와 서비스의 공공제공에의 합의에도 불구하고, 제공사자를 활용할 수 없기 때문에 (제공사자가 없기 때문에) 그러한 제화와 서비스가 제공되지 않음
단기적 시계	장기적 권력이 행위자의 집합이 공공가치들 거스르는 것을 보여줄 때 단기적 시계가 채택됨 (장기적 고려의 실패)
자원의 대체가능성 대 보존	만족할만한 대체재가 없는 경우에조차도 정책이 대체가능성에 초점을 맞춤
외거생활과 인간 존엄에 대한 위협	외거생활과 인간존엄과 같은 핵심가치가 위반됨

## 2 '공공가치' 이해

### 4) 가치의 계층적 체계



Bozeman의 공공가치	헌법적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>추구되고 보장되어야 할 사회적으로 합의된 최소한 가치</li> <li>인간의 기본권과 같은 본원적 가치와 민주주의 절차적 가치</li> <li>인간다운 삶을 향유할 수 있는 기본권의 전체 범위를 포괄하는 하나의 체계를 구성</li> </ul>
	조직(기관) 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직의 존재 이유</li> <li>조직의 비전과 미션</li> </ul>
Moore의 공공가치	정책(프로그램) 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>정책 또는 프로그램을 통해 창출(실행)하고자 한 가치</li> </ul>

## 2 '공공가치' 이해

### 5) 공공가치 주요 사례: (1) 영국BBC

Democratic value	The BBC supports civic life and national debate by providing trusted and impartial news and information that helps citizens make sense of the world and encourages them to engage with it.
Cultural and creative value	The BBC enriches the UK's cultural life by bringing talent and audiences together to break new ground, to celebrate our cultural heritage, to broaden the national conversation.
Educational value	By offering audiences of every age a world of formal and informal educational opportunity in every medium, the BBC helps build a society strong in knowledge and skills.
Social and community value	By enabling the UK's many communities to see what they hold in common and how they differ, the BBC seeks to build social cohesion and tolerance through greater understanding.
Global value	The BBC supports the UK's global role by being the world's most trusted provider of international news and information, and by showcasing the best of British culture to a global audience.

## 2 '공공가치' 이해

### 5) 공공가치 주요 사례: (1) 영국BBC

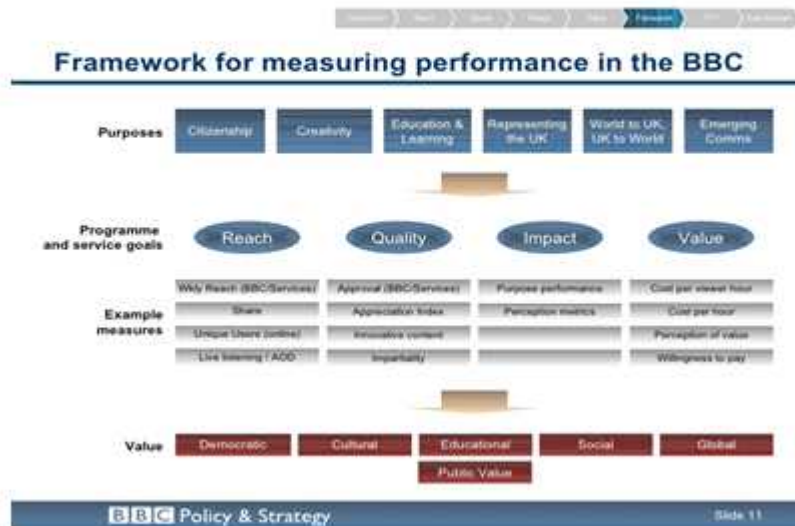
#### Measuring Public Value

- The performance measurement framework is designed to reflect the purposes and characteristics of the BBC's public service remit.
- Consists of four headline measures - the main drivers of public value:

<b>Reach</b>	A measure of the BBC's role of universal availability and equity – delivering something for everyone
<b>Quality</b>	A measure of the characteristics of public service broadcasting – excellence, distinctiveness, originality and innovation
<b>Impact</b>	A measure of the characteristics of public service broadcasting for individuals and for citizens – the need to be memorable, challenging and engaging, and supportive of the BBC's purposes
<b>Value for Money</b>	A measure of our efficiency and effectiveness in delivering public value. Also measures audience value.

## 2 '공공가치' 이해

5) 공공가치 주요사례: (1) 영국BBC



## 3 문화체육관광부 공공가치 창출을 위한 제언의 기본 가정과 주제

### • 기본전제

'나(우리)의 문제와 해결책은 내(우리)가 제일 잘 안다'  
행정 = 관리가 아니라 통치의 예술(public administration as an art of governing)

### • 제언의 주제

문화체육관광부는 무엇인가?  
왜(무엇을 위해) 존재하는가?  
어떤 가치를 실현 또는 창출하여야 하는가?

외부환경으로부터의 지지와 정당성을 어떻게 획득할 것인가? 이해관계자와 시민의 목소리를 어떻게 청취하여 정책에 반영할 것인가?

- 문제와 답은 현장에 있다.
- 역지사지: 시민으로서의 공무원(citizen administrator)
- "Public administrator is a citizen, prior to being a public administrator."
- 이웃 정부(neighborhood government)
- 시민 vs. 공무원

### 3 문화체육관광부 공공가치 창출을 위한 제언의 기본 가정과 주제

#### • 제언의 주제

나는 누구인가?(직업인 vs. 직장인) 문화체육관광부는 무엇인가?

문화체육관광부는 공공가치를 실현 또는 창출하기 위해 나와 문화체육관광부는 무엇을 어떻게 변화시켜야 하는가?

- 일하는 방식
- 조직구조
- 조직문화
- 역량

### 4 분석결과

#### 1) 조사설계

##### • (1차) 문제부 공무원 대상 워크숍

- 행사명: 문제부 중장기 비전설계 및 내재화을 위한 워크숍
- 일자: 2018. 9. 4.
- 참석: 문제부 본부 및 소속기관 공무원 50여명
- 워크숍 주요 내용:
  - 1) 문제부의 사회적 가치 대응방안 및 미래 공공가치의 실행방안 도출
  - 2) 조직 구성원의 자발적 문제 탐색 및 인식공유를 통한 해결전략 도출 및 내재화
  - 3) 자발적 혁신 방안 도출을 통한 중장기 발전관점 의지 내재화

##### • (2차) 정책이해관계자 및 내부 공무원 대상 인식조사

- 조사명: 문제부 중장기 비전설계 설문조사
- 대상: 문화체육관광부 분야 행정 이해관계자(협단체, 산업계, 학계 등) 및 문제부 공무원
- 인식조사 주요 문항:
  - 1) (공통) 문제부의 과거 10년과 미래 10년의 핵심 키워드
  - 2) (공통) 문제부 향후 10년을 위한 핵심 가치
  - 3) (공통) 조직발전을 위한 해결 문제
  - 4) (공통) 문제의 원인과 해결방안
  - 5) (이해관계자) 국민신뢰와 지지 하락 여부와 지지회복방안
  - 6) (이해관계자) 문제부에 해당하는 공공가치
  - 7) (공무원) 조직의 내부역할제고 방안

## 4 분석결과

### 2) 미래비전 분석

#### (1) 과거 10년 핵심키워드 인식 비교 분석

이해관계자 인식분석			공무원 인식분석		
TF-IDF			TF-IDF		
순위	단어	수치	순위	단어	수치
1	문화	16.6355	1	국민	26.3395
2	지역	12.8755	2	문화초	25.2680
3	함유	11.675	3	관광	24.1694
4	국민	11.6754	4	지역	24.1415
5	분류리스	10.9861	5	확대	23.2928
6	확대	10.9861	6	한류	22.1807
7	복지	10.8322	7	개발	19.4591
8	문화	9.5915	8	함유	19.4081
9	관광	9.4064	9	체육	16.7852
10	확성화	8.1241	10	생활	15.3896

## 4 분석결과

### 2) 미래비전 분석

#### (2) 미래 10년 핵심키워드 인식 비교 분석

이해관계자 인식분석			공무원 인식분석		
TF-IDF			TF-IDF		
순위	단어	수치	순위	단어	수치
1	지역	16.0943	1	문화초	25.2680
2	관광	14.3873	2	함유	24.1694
3	문화	13.8629	3	지역	24.1694
4	개선	10.8322	4	문화	23.2928
5	다양성	9.5915	5	확성화	20.7944
6	확대	9.5915	6	확대	19.7750
7	확보	9.5915	7	관광	19.4591
8	예술	8.1241	8	산업	16.7852
9	발전	8.1241	9	체육	16.7852
10	함유	8.1241	10	국내	16.2904

## 4 분석결과

### 3) 공공가치분석

#### (1) 미래 10년 실현해야 할 핵심가치 인식 비교분석

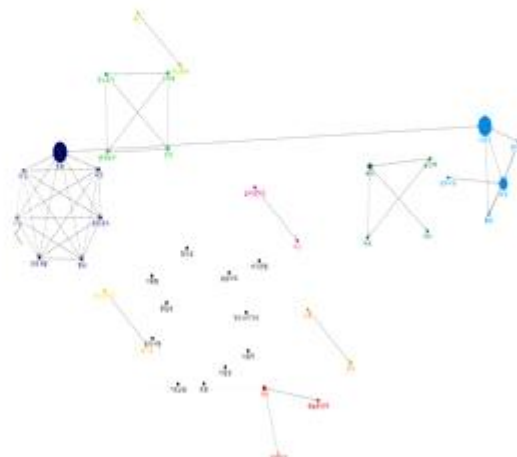
이해관계자 인식분석			공무원 인식분석		
순위	TF-IDF		순위	TF-IDF	
	단어	수치		단어	수치
1	문화	16.0943	1	문화	36.2542
2	확대	11.9894	2	국민	31.8597
3	문화정책	11.9894	3	정책	24.1415
4	국민	11.6754	4	협정	23.2928
5	다양성	10.9861	5	지지	20.7944
6	정책	10.9861	6	양육	18.4206
7	협정	9.5915	7	관광	18.4206
8	사회적	9.5915	8	체계	18.420
9	예술·사회적	9.2731	9	정당성	16.7852
10	창의성	8.1241	10	참여기반	15.3896

## 4 분석결과

### 3) 공공가치분석

#### (3) 문제부에 중요한 공공가치

이해관계자 인식분석		
순위	TF-IDF	
	단어	수치
1	다양성	8.0471
2	문화	7.7836
3	가치	5.2781
4	창의성	5.2781
5	스톱	5.2781
6	배려	5.2781
7	노장	5.2781
8	표현자유	5.2781
9	문화권리	3.3322
10	자립성	3.3322

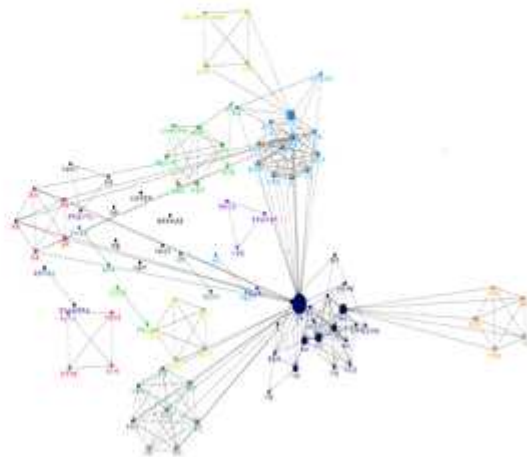


## 4 분석결과

### 3) 공공가치분석

#### (3) 문제부에 중요한 공공가치

공무원 인식분석		
TF-IDF		
순위	단어	수치
1	여성	9.9966
2	문화	9.7040
3	예술	8.7888
4	가치	6.5916
5	국민	6.5916
6	합류	5.2781
7	문화체육관광부	5.2781
8	사회	5.2781
9	확보	5.2781
10	필요	5.2781

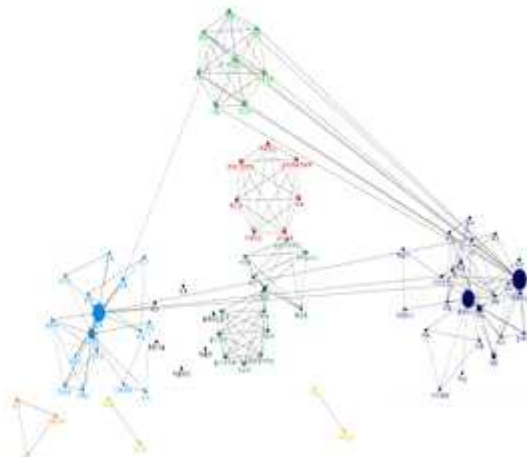


## 4 분석결과

### 4) 외부지지분석

#### (1) 문제부 국민신탁과 지지 저하 원인 인식분석

이해관계자 인식분석		
TF-IDF		
순위	단어	수치
1	분할리소프	11.0903
2	사태	9.2103
3	정책	8.9587
4	대응	6.9077
5	부족	6.9077
6	국민	6.9077
7	해결	5.5451
8	실패	5.5451
9	문화	5.5451
10	국정농단	5.5451

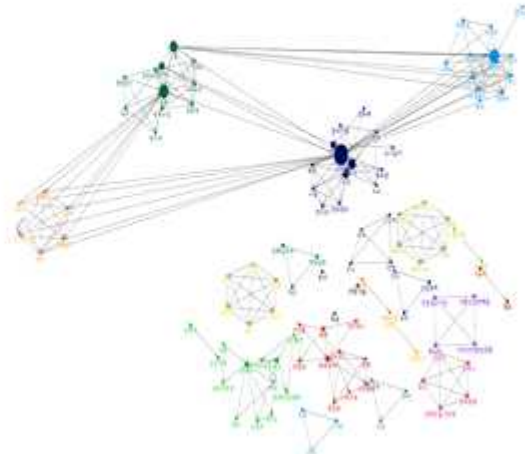


## 4 분석결과

### 4) 외부지지 분석

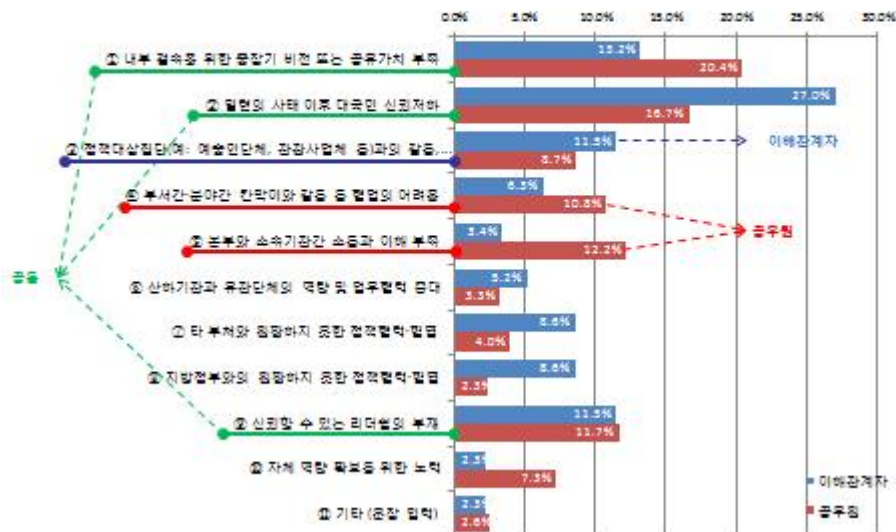
#### (2) 문제부 국민신뢰와 지지 회복 방안 인식 분석

이해관계자 인식분석		
TF-IDF		
순위	단어	수치
1	투명성	11.9829
2	분화	9.2103
3	확대	9.2103
4	행정	7.6948
5	문양제출권공부	7.6948
6	실행	7.6948
7	명확	7.6948
8	국민	7.6948
9	필요	7.6948
10	분화정책	7.6948



## 4 분석결과

### 5) 조직내부 분석: '조직발전을 위해 시급히 해결해야 하는 문제' 인식 비교



## 4 분석결과

### 5) 조직내부분석: '문제 원인' 과 '해결방안' 인식 비교

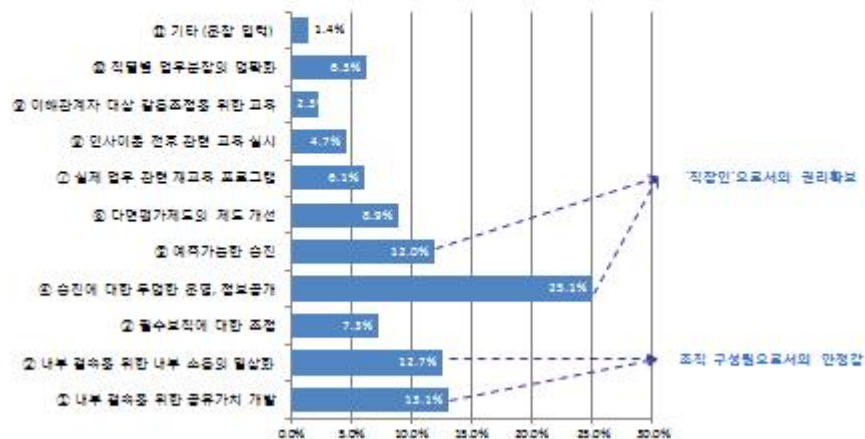
#### (5) 소결

	문제원인	해결방안
이해관계자	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랫폼리스트 문제, 이해관계자의 의견수렴 부족</li> <li>융합의 성과, 성과의 분배와 활용 부재</li> <li>두사안일주의, 집단주의, 관료의 사명감 부족</li> <li>부처간, 내부 부서간, 중앙과 지방의 협업 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>협업을 위한 인센티브, 읍저버 역할</li> <li>국립성 제고, 민주성 확보, 대화 제고</li> <li>내부 역량 제고</li> </ul>
공무원	<ul style="list-style-type: none"> <li>부처의 권위주의, 칸막이, 관료주의 등</li> <li>리더십과 자율성의 부재,</li> <li>상명하복, 수직적 체계 등</li> <li>이해관계, 개인주의 등 조직문화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공과관 신뢰의 회복, 칸막이구조의 개선</li> <li>대국민 공감, 정보공개, 국민공감 노력</li> <li>관료주의 혁파, 자율적 해결 리더십의 확보</li> </ul>

## 4 분석결과

### 5) 조직내부분석: 역량제고

#### (1) 인식조사결과



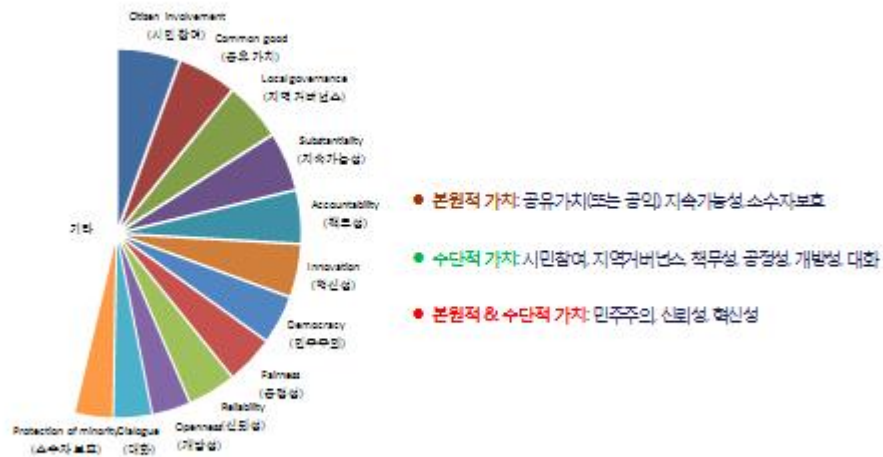
## 5 제언

### 1) 문제부의 비전(미래 가치)



## 5 제언

### 2) '핵심 공공가치' 설정



## 5 제언

### 2) '핵심공공가치' 설정

공공가치	사유
문화다양성 (다양성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>소수의 다양한 문화 존중 및 발전, 사회적 창의성 환경 조성, 문화권 확립 등</li> <li>다원화 된 사회에서 서로의 차이를 이해하고 공존, 공생하기 위한 기본 가치</li> <li>차별 없는 사회 구현</li> <li>문화체육관광 존재의 근원</li> <li>문화 예술의 핵심 가치이므로</li> </ul>
표현의 자유	<ul style="list-style-type: none"> <li>헌법 원리, 문화적 자아에 대한 완성 과정</li> <li>표현의 자유는 창의성의 발현의 핵심</li> </ul>
창의성	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화예술 영역에서 창조적 가치 중요</li> <li>변화하는 환경에 적응하기 위한 변화를 일으키는 힘</li> </ul>
참여(소통)	<ul style="list-style-type: none"> <li>결국 모든 문제는 대화로 풀어 나가야 함</li> <li>국민이익 대변</li> </ul>

## 5 제언

### 2) '핵심공공가치' 설정

- 문화체육관광부의 과거는 “문화권리를 제고하기 위한 노력을 계속되어 왔으나, 블랙리스트 등으로 부정적 영향이 발생하였으며”
- 문화체육관광부의 미래는 “문화정책의 활성화를 통해 문화향유를 확대보편화하고, 융복합을 통한 문화산업을 활성화해야 하므로.”
- 문화체육관광부가 추구해야 하는 공공가치는 “책부성, 공정성, 참여, 대화 등에 기반하여 신뢰를 제고하고 문화다양성과 표현의 자유를 보호함으로써 지속가능한 문화향유를 모색하는 것”
- 문화체육관광부의 과거를 극복하고, 미래로 나아가기 위한 핵심 가치는
  - 1) 문화의 실천적 가치인 다양성과 창의성을 제고하고,
  - 2) 문화예술, 체육, 관광, 콘텐츠의 향유권을 보다 확대하는 방향으로 나아가기 위해
  - 3) 정책의 공정성 확보와 정책참여를 높이는 데 주력해야 함

## 5 제언

### 2) 외부지지 회복 제언

- 투명성 향상을 통한 국민의 알 권리 제고
  - 정보공개법위 확대를 통한 활성화
- 정책결정과정의 실질적인 시민참여 보장
  - 형식적인 공청회와 공공협회가 아니라 다양한 시민참여방법을 통한 실질적인 시민참여 보장
  - 이해관계자의 범위와 넓고 사회적으로 중요한 사안에 대해서는 '정책숙려제'를 활용한 상시 국민의견수렴 제도화
- 현장 방문제 실시
  - 정책입안 시 이해당사자를 '찾아가서' 문제와 해결책을 논의하고 모색하는 현장 방문제 실시
- 스크리닝(screening)을 통한 국민과 이해관계자의 요구 파악
  - 전자민원을 통해 투입된 요구들의 파악
  - 이해관계자와의 주지적 간담회 실시
- 정보의 생성과 공유
  - 빅 데이터 분석 등을 통해 생성된 정보의 광범위한 공유

## 5 제언

### 3) 역량제고를 위한 제언

#### (1) 문제부 발전을 위한 필요 역량



#### (2) 문제부 발전을 위한 역량제고 방안

- 직업인의 정체성과 직장인으로서의 정체성 간의 균형
  - 문화체육관광부 공무원에게 직업인으로서의 윤리와 책임의식 제고를 위한 사명요구와 동시에 직장인으로서의 동기부여 향상을 위한 권리 확립
    - ✓ 공무원의 윤리의식과 공공성 교육 강화
    - ✓ 정책실명제 도입
    - ✓ 공정하고 투명한 인사시스템의 구축

## 5 제언

### 3) 역량제고를 위한 제언

#### (2) 문제부발전을 위한 역량제고 방안

- 인식과 일하는 방식의 개선을 통한 조직문화의 변화
- 현대 우리사회의 복잡하고 해결하기 어려운 ‘사악한 문제들’ (wicked problems)을 효과적으로 풀기 위한 협력과 소통
  - 부서 내 소통에서 부처간 소통까지 이어지는 소통의 장 마련
  - 부서간 칸막이 해소를 위한 공유지표 개발
- 정책 아이디어(policy ideas)와 실험(experiment)의 장려
- 수평적 조직구조로의 전환
- 역량제고
  - 관련 분야의 학습공동체의 구축을 통한 전문성 강화: ‘연구’ 하는 공무원
  - 문제해결, 소통, 창의성 등의 강화를 위한 맞춤형 교육 프로그램 제공
  - 평가지표의 개선