

## 論文

## 공항운영당국과 협력업체와의 상호관계에 있어 공항서비스평가(ASQ) 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구

김경숙\*, 김기웅\*\*, 최건희\*\*\*, 방장규\*\*\*\*

### A Research on the Factors affecting the Score of Airport Service Quality(ASQ) Considering the Interaction Between Airport Authority and Subcontractor

Kyung Sook Kim\*, Kee Woong Kim \*\*, Kun Hee Choi\*\*\*, Jang Kyu Bang\*\*\*\*

#### ABSTRACT

Incheon international airport has been successful, that is, the winner of Airport Service Quality (ASQ) evaluation performed by ACI(Airport Council International) for nine consecutive years. It goes without saying that such an outstanding performance was made not only by airport authority itself but by the collaboration among subcontractors at Incheon international airport. Since Incheon airport is showing more than 80% of outsourcing rate, it is important to mention and study the roles and functions of subcontractors who has made a major contribution to ASQ performance. According to empirical research in this paper, it was found out service attitude, communication skill and interdependence between airport authority and subcontractors were important factors affecting the ASQ score. It is also analyzed that those independent factors have an impact on ASQ performance through the intermediate factor of trust. As a result, service attitude and interdependence between airport authority and subcontractors have statistically a significant effect to the relational satisfaction and ASQ performance. It could be concluded that trust is significant factor determining the causal relationship among service attitude, communication skill, relational satisfaction and ASQ score.

**Key Words** : Airport Authority(공항운영당국), Subcontractor(협력업체), Interaction(상호관계), Interdependence (상호의존성), Trust(신뢰성), Outsourcing(아웃소싱)

#### I. 서 론

##### 1.1 연구의 배경

2014년 01월 24일 접수 ~ 2014년 03월 19일 심사완료  
논문심사일 (2014.01.24, 1차), (2014.03.12, 2차)

\* 한국항공대학교 항공경영학과 박사과정 수료

\*\* 한국항공대학교 경영학과 교수

\*\*\* 인천국제공항공사 마케팅본부 컨세션사업처

\*\*\*\* 한국교통대학교 항공운항학과 교수

연락처, E-mail : [alice200@naver.com](mailto:alice200@naver.com)

충청북도 충주시 대학로길 50

2014년 2월 인천국제공항은 세계공항협의회 (ACI, Airport Council International)가 주관하는 세계 공항서비스평가(ASQ, Airport Service Quality) 9년 연속 1위의 성과를 달성하였다. ASQ 평가는 전 세계의 공항이용객 약 35만 명을 대상으로 실시되며 직원의 친절도와 청결도, 용이성, 시설·운영 분야 등 총 34개 평가 항목을 설문조사해 이용객의 만족도를 공항별 비교 평가하는 것으로 ASQ평가의 최종결과 인천공항은 종합평가 결과 5점 만점에 4.97점을 획득, 유력한 경쟁 상대인 싱가포르 창이 공항과 중국 베이징 공항을 제치고 1위에 올랐다. 인천공항은 또한

‘아시아-태평양 최고 공항’과 ‘중대형공항(여객 2천500~4천만 명) 최고 공항’ 등 평가대상으로 선정된 2개 부문에서도 지난 2005년부터 9년 연속으로 세계 최고의 자리를 지켰다.

ASQ는 여객서비스 만족도 개선을 중요한 가치로 둔다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 전 세계적으로 많은 공항상주기관들은 유기적인 협업과 소통체계를 갖추어 가고 있으며 인천공항의 경우도 900여 개 기관·업체 소속 4만여 종사자가 협력을 기원한다고 볼 수 있다. 또한 상주기관 대표들이 서비스개선위원회를 정기적으로 회의를 개최함으로써 조직 및 운영하여 발빠르게 이용자의 불편사항에 대응해가고, 서비스 혁신을 이루는데 노력하고 있다.

## 1.2 연구의 목적

인천공항의 약 4만여 명의 전체 근무자들 중 협력업체를 통한 아웃소싱비율은 약 86%로 매우 높은 수준이다 (인천국제공항공사의 1차 아웃소싱 직원수는 6,100명). 특히 운항안전, 항행시설 및 상업·운영·마케팅 분야는 주로 인소싱(In-sourcing) 형태이지만 서비스 분야는 주로 아웃소싱(Out-sourcing) 형태로 운영하는 것으로 국토교통위원회<sup>1)</sup> 제출 자료에 나타나있다.

ASQ평가 성과 달성에 있어서 실제 현장에서 근무하는 협력업체 직원들의 역할은 절대적이라고 할 수 있으나 학계 및 항공업계는 출·도착 여객 및 환승객의 만족도 제고에 영향을 미친 서비스 품질이 무엇인가에 대한 연구에 주로 치중되는 경향을 보여주었다. 반면 실질적으로 ASQ평가 9연패 달성에 가장 큰 역할을 하였다고 말할 수 있는 협력업체 현장직원들의 역할이 ASQ평가 성과에 미친 영향에 대한 연구는 상대적으로 미미하였다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 인천공항의 ASQ 성과를 종속변수로 하여 ASQ평가 성과에 영향을 미친 요인이 무엇인지를 협력업체의 관점에서 파악하고자 하였다. 인천공항의 ASQ평가 성과를 논함에 있어 공항의 협력업체는 사용자인 공항운영당국과 완전히 별도의 개념으로 보기 어려울 수 있으므로, 협력업체와 공항운영당국과의 관계를 중심으로 어떠한 요인들이 ASQ평가 성과 달성에 영향을 미치는가를 실증하고자 하였다. 본 연구의 목적을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 인천공항의 ASQ평가 성과를 종

속변수로 하고 공항운영당국과 협력업체와의 관계를 서비스, 의사소통 및 상호의존 세 가지 독립변수로 구분하여 이러한 독립변수들이 어떻게 종속변수에 영향을 미치는가에 대한 인과관계를 분석한다. 둘째, 사용자와 협력업체 간의 관계에 있어 가장 중요하다고 판단되는 신뢰성을 매개변수로 설정하여 상기 독립변수들이 신뢰성을 거쳐 종속변수에 어떠한 영향력을 미치는지에 대한 경로를 분석한다. 마지막으로 AMOS 통계프로그램을 활용하여 잠재변수들 간 경로의 유의성을 검증하고 인천공항의 지속가능한 서비스 경쟁력 유지 및 강화를 위한 협력업체 운영전략 및 관련 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 아웃소싱의 개념

21세기 들어와 인터넷을 통한 다양한 정보 활용 능력, 유·무선 통신기술의 발전 및 물류체계의 발달로 인해 기업들은 점차 운영인력의 수를 줄여나가고 있다. 이러한 현상은 곧 기업경영의 프로세스 합리화, 조직구성의 단순화 그리고 제품의 표준화로 이어지면서 기업은 많은 비용을 절감할 수 있게 되었다. 결론적으로 기업들은 다양한 비즈니스 체계를 아웃소싱 하여 자신의 조직을 단순화시킴으로써 상당한 비용절감효과를 얻고 있는 것이다 (Jiang et al., 2006)

기업들은 상기 비용절감효과 뿐만 아니라 운영 효율성 개선을 위해서 아웃소싱을 선호하기도 한다. Hatonen and Eriksson(2009)은 아웃소싱을 통한 기업의 운영효율성의 개선은 아웃소싱 혁명이라고 정의하기도 하였다. 자신보다 더욱 전문성과 관련 분야의 풍부한 경력을 갖춘 경쟁력 있는 규모의 경제를 달성할 수 있는 외부 기업에 비중심 사업권(Non-core Process)를 아웃소싱을 의뢰함으로써 사용자는 운영 효율성 및 생산성을 동시에 높일 수 있다 (Kotabe and Murray, 2004).

또한 기업은 경쟁력 강화를 위해서 아웃소싱 전략을 채택하기도 한다. 기업들의 비즈니스는 국경 없는 글로벌 경쟁시대에 진입하여 치열한 생존경쟁을 벌이고 있다. 특히 공항산업은 내부의 경쟁이 아닌 국가 간 혹은 지역 간 허브화(Hub) 주도권을 빼앗기 위한 글로벌 경쟁이 가장 치열한 산업 중 하나이다. 치열한 경쟁에서

1) 국토교통위 김태원 의원 보도자료 인용 (2013.10.17.)

생존하기 위하여 기업은 이제 중심 사업권(Core Business) 이라고 지칭되는 R&D 및 마케팅 등의 분야까지도 과감히 전문성을 갖춘 기업에게 아웃소싱을 의뢰한다. 본 논문의 사례로 들고 있는 인천공항 역시 이러한 아웃소싱 트렌드에 동참하고 있다. Kang, M., et al.(2012)은 아웃소싱 전략 추구 기업을 아래의 <Table 1>과 같이 크게 두 가지로 구분하고 있다. 아웃소싱 전략을 채택한 기업의 추구형태는 크게 효율성 중심과 혁신 중심으로 구분이 가능한데 효율성을 중시하는 아웃소싱 기업은 기업의 일상적이고 정형화된 업무 분야를 외부의 전문 기업에게 아웃소싱 함으로써 생산성 향상과 비용절감 효과를 기대한다. 반면에 혁신을 추구하는 기업의 아웃소싱 전략은 비일상적인 특화된 업무 분야를 아웃소싱 하여 자신의 혁신적인 기술·능력 향상을 추구한다.

Table 1. 아웃소싱 전략의 특징

구분	효율성(Efficiency) 중심 아웃소싱	혁신(Innovation) 중심 아웃소싱
수요예측	예측가능	예측 어려움
업무성격	일상적, 정형화	비정형화, 특화
불확실성	낮음	높음
성과물 측정	측정가능	측정 어려움
지식 집약도	낮음	높음
전략 포지션	저비용/고효율 중심	다양한 포지셔닝

\* Kang, M., et al.(2012) 아웃소싱 전략의 특징을 본 논문에 맞게 연구자가 재정리

<Table 1>의 구분형태를 토대로 인천공항의 아웃소싱 형태를 정의하면 효율성 중심의 아웃소싱이라고 결론지을 수 있다. 왜냐하면 앞선 서론에서 언급하였듯이 인천공항은 운항안전, 항행, 마케팅 등의 공항의 특화된 업무분야는 직접 관리하는 반면 여객서비스, 교통, 환경미화, 공항시설의 유지보수 및 수하물(BHS, Baggage Handling System) 운영 등 일상적이지만 필수적으로 24시간 운영되어야 하는 사업권은 아웃소싱 형태로 관리하고 있기 때문이다.

## 2.2 아웃소싱 협력업체와 관계

사용자 기업과 아웃소싱을 담당하는 협력업체와의 관계에는 다양한 불확실성이 내재되어 있기 때문에 사용자 기업은 항상 불확실성 혹은 관리리스크를 최소화하고자 노력하였다 (Han et al., 2008).

과거에는 협력업체를 관리하기 위해서 사용자 기업이 아웃소싱의 결과물을 평가하거나 아웃소싱 업무의 프로세스 및 보고체계 관리에 주안점을 두었다. 하지만 Han et al.(2008) 및 Rooney and Cuganesan(2009) 등은 자신의 전략경영 분야 연구 결과를 토대로 사용자 기업은 협력업체와 전략적 유대를 형성함으로써 아웃소싱의 불확실성을 줄이고 공동의 목표달성을 위한 성공적인 협력체계를 구축할 수 있다고 언급하였다. 이러한 성공적인 협력 관계는 사용자 기업과 협력업체 사이의 기업 간 혹은 직원들 간 교류 및 커뮤니케이션을 모두 포함한다. 따라서 공동의 목표달성을 위한 성공적인 아웃소싱을 위해서는 사용자 기업과 협력업체 간 상호관계가 잘 유지되어야 한다.

아웃소싱에 성공적인 기업들은 대체로 협력업체와 잘 조직된 공식적이고 비공식적인 관계를 모두 유지하는 데 힘쓰고 있다 (Chen et al., 2009). 비공식적인 관계는 사회적 관계(Social Relationship)이라고 바꾸어 표현할 수 있는 데 이러한 관계정립은 주로 사용자 기업과 협력업체가 목표 달성을 위한 비전을 공유하고 친목도모의 교류모임을 하며 정기적으로 커뮤니케이션 하는 만남의 장(場)을 만드는 등의 활동을 모두 포함한다. 인천공항의 경우 ASQ평가 1위 달성이라는 공동 목표를 달성하기 위해 이에 필요한 서비스 비전(Vision)과 가치(Value)를 협력업체들과 공유를 하고 있다. 아울러 친목도모를 위해 공사는 협력업체와의 공동 산악회 활동 등 동호회 활동을 지원하고 있으며 서비스개선위원회 및 고객위원회 등을 매월 정기적으로 개최하여 사용자(Outsourcer)와 협력업체(Outsourcee)가 함께 모여 서비스 개선을 위한 의견을 논의하고 고객의 소리를 청취하는 회의를 진행하고 있다.

R. Mirani(2007)는 자신의 Case Study 연구를 통해 아웃소싱 협력업체와의 관계 정립에 있어 단순히 사회적인 관계뿐만 아니라 기업 간 지식과 기술이 이전될 수 있는 수준의 관계정립이 필요하다고 주장하였다. 여기서 말하는 지식과 기술 수준은 문서화 된 내용이라기 보단 실제 업무 현장에서 체험하고 습득한 지식과 기술이 서로

간에 공유되고 활용되어질 때 성공적인 아웃소싱 관계정립이 가능하다는 것을 의미한다. 그는 아웃소싱 관계정립에 있어서 필요한 요소를 상호의존(Inter-dependence), 절차상 협력(Procedural Coordination), 커뮤니케이션 능력(Bridge Communication Gap) 및 지식습득(Knowledge Codifiability) 등을 언급하였다.

Rustagi et al.(2008)은 아웃소싱 협력업체와의 파트너십에 대한 연구에 있어서 신뢰의 중요성을 강조하였다. Rustagi et al.(2008)은 총 138개 기업의 아웃소싱 사례들을 연구하였다. 그 결과 성공적인 아웃소싱 관계 구축을 위해서는 협력업체와 사용자 기업 간 신뢰가 가장 중요하며 이러한 신뢰구축을 위해서는 사용자 기업의 공식적인 통제를 자제하고 사회적인 교류(Social Tier)를 늘려야 한다고 역설하였다.

**2.2.1 서비스개선위원회**

2001년 개항 이후 인천국제공항은 뛰어난 시설과 장비에 대한 높은 평가에도 불구하고 국제항공운송협회(IATA) 주관으로 매년 시행되던 'Global Airport Monitoring' 에서 시설을 제외한 대부분의 서비스관련 평가항목에서는 낙제점에 가까운 점수를 받았다. 왜냐하면 정부기관, 항공사, 협력업체 등 공항 내 4만여 명의 다양한 이해관계자들은 단순히 공항이라는 물리적인 장소만을 공유하고 있을 뿐 이해관계도 다르고 입장이나 시각이 상이하며 서로 배타적인 조직문화로 인해 의견을 조율하거나 협력할만한 계기를 마련하기가 결코 쉽지 않았기 때문이다. 서비스 관련 평가항목에서 점수가 낮았던 이유는 아래의 세 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 공항 상주기관 및 업체 모두 각각의 지향목표와 조직문화를 가지고 있어 큰 그림에서의 공항이라는 개념을 볼 수가 없었고, 서로 간의 의견을 교류하고 대화를 나눌 기회조차 존재하지 않았다. 둘째, 대규모 공항의 운영 노하우 부족 및 개항 이후 공동의 목표가 상실되었다는 점이다. 개항 준비시기에는 성공적인 개항이라는 모두의 공동된 목표가 존재하여 하나 된 모습을 보여 주었지만, 개항이후 사라진 공동의 목표 때문에 구체적인 공동의 서비스 비전을 제시하지 못하였다. 마지막으로, 공항 직원들의 서비스마인드 부족이다. 24시간 운영되는 공항을 위해 직원들 역시 24시간 체제로 근무하고 있었지만, 공항의 모든 시설이 여객위주로 구성되고 배치되어 있어 기본적으로 근무환경에 만족하지 못한 직원들에게서 세계최고의 공항서비스를 기대하기에는

무리수가 있었던 것이다.

하지만 인천공항은 이 한계를 성공비결로 승화시킬 수 있는 방안을 찾고자 노력하였고, 그 문제 해결의 첫 걸음이 공항을 구성하고 있는 모든 기관 및 협력업체에게 공동의 목표를 제시하고 적극적인 협력을 이끌어 낼 수 있는 협의체를 구성하는 것이었다. 이에 따라 2003년 12월 상주기관 및 항공사들 간의 최종 조율을 거쳐 인천국제공항공사 사장을 위원장을 하고, 10개 정부관련 기관과 협력업체 대표자들이 참가하는 인천국제공항 서비스개선위원회가 발족되었다.

그 동안 IATA에서 시행하던 'Global Airport Monitoring'이 세계공항협회(ACI)에서 주관하는 'Airport Service Quality'로 바뀌면서 상에 대한 권위가 강화되고 단순히 서비스 수준이 아닌 공항운영 자체를 비교하고 평가하는 공신력 있는 척도로 발전하였다. 따라서 서비스개선위원회에서 이 ASQ 평가결과를 발표하고 기관별로 해당결과와 문제점 등을 통보하자 ASQ 평가의 중요성은 모든 상주기관이 공유하는 척도가 되었다. 즉 공항 내 상주기관 및 협력업체별로 서비스 강화를 위한 내부경쟁이 가속화 된 것이다. 내부적으로는 타 기관에 뒤질 수 없다는 긍정적 경쟁의식이 실질적 서비스 개선으로 이어지게 되었다.

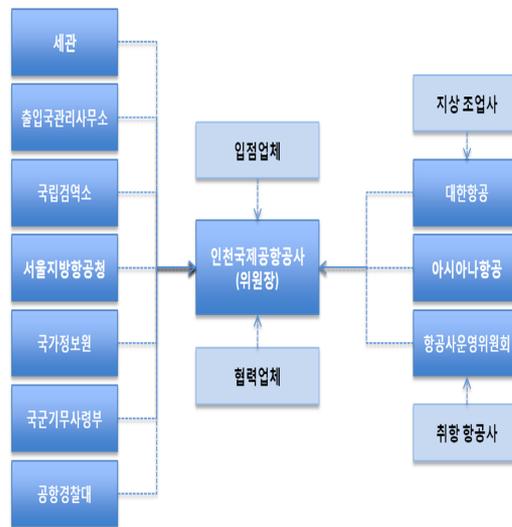


Fig 1. 서비스개선위원회의 구성 (박성식 외, 2011)

서비스개선위원회를 통하여 ASQ평가 9년 연속 세계 1위를 달성토록 이끈 승객예고시스템, u-Airport구현 및 법무부(출입국관리소) KISS (Korea Immigration Smart Service) 같은 서비스 개선 시스템들이 도출되었다. 이러한 유·무형의

서비스 개선 결과 이외에도 ‘인천국제공항 협력업체 한마음 워크숍’ 등 과 같이 보이지 않는 커뮤니케이션의 장(場)도 이루어지게 되었다. 이러한 활동은 서로간의 이해와 협력의 폭을 넓힘으로써 단순히 Outsourcer와 Outsourcee 관계가 아니라 공항이용객을 위해 함께 일하는 서비스 제공자(Service Provider)라는 파트너십 고취의 주요 요소로 작용할 수 있다.

### 2.3 국제기구 공항서비스의 기준

국제민간항공기구(ICAO, International Civil Aviation Organization)는 부속서 9 (Annex 9)에서 항공기, 승객 및 수하물, 화물에 대한 공항 내 서비스 시간 단축을 목표로 하는 출입국절차 간소화(FAL, Facilitation)에 대한 국제 표준 및 권고사항을 제시하고 있다. 실제 운영 단계에서 공항 출입국절차 간소화 프로그램은 공항 출입국절차 간소화 위원회가 수행토록 권고되며 공항운영당국이 위원회를 책임지며 FAL 프로그램 성공을 위해 항공사, 세관, 출입국, 검역 및 협력업체 책임자들이 모두 참가하는 위원회의 구성 및 참여가 필수적이라고 언급하고 있다. ACI는 아울러 서비스 품질 개선에 경험이 없는 ACI에 속한 회원사(공항)들에게 도움 및 정보를 주고, 세계 여러 공항들이 개발하고 습득한 서비스 품질관리 방법을 설명하고자 공항서비스 품질 기준을 제시 및 발간하였다. 여객흐름과 여객에게 주된 영향을 미치는 공항 운영에 초점을 두고, 서비스 품질을 관찰하는 표준을 제시하며 측정을 위해 일부 방법론을 제공한다. ACI는 공항의 서비스 질을 측정하는 객관적인 지표를 상기 Table 2와 같이 제공하고 있다.

Table 2. ACI 공항서비스 객관적 측정지표

고객	서비스	객관적 측정 지표
여객	일반	- 고객불만/평가들에 대한 반응/분석 - 전화에 대한 응답 - 운항정보안내시스템 - 여객에 대한 정보 모니터링 - 자동서비스의 가용성 - 발권 대기 시간 - 엘리베이터/에스컬레이터 등 승객 자동 이동장치의 가용성 - 유지/보수 모니터링 - 카드 가용성 - 청결도 - 교통약자를 위한 지원 가용성
	상점/식음료	- 상점/식음료 대기시간 - 상점/식음료 가격 - 상점/식음료 영업시간

체크인 카운터	- 체크인 대기시간/대기열 - 체크인 처리 시간
보안검색	- 보안검색 대기시간/대기열
출입국 심사	- 출입국심사 대기시간/대기열
탑승 수속	- 탑승게이트에서 램프 버스 이용 - 여객 탑승교 이용 - 탑승교 사용률 - 운항 정시성
수하물	- 수하물 운반 시간 - 수하물 대기 시간 - 수하물 벨트 가용성 - 오취급 수하물 모니터링
세관	- 세관 대기시간/대기열
전체절차	- 전체 소요시간 모니터링
환승절차	- 환승 연결 시간
지상 접근성	- 주차장 혼잡 - 주차장 출구 대기시간 - 주차장시스템(자동지불시스템/차단장치 등) - 장거리 버스 정시성/대기시간/가용성 - 택시 대기시간/가용성
항공사 및 조업체	- 통제시스템(체크인, 보안검색, 출입국심사, 세관) 관리 - 항공기 선회 시간 - 계류장 조업장비 정비 - 탑승교/탑승동 연결 주기장 가용성

## III. 본 론

### 3.1 연구 모형

본 연구는 인천공항의 협력업체와 사용자인 인천국제공항공사와의 관계에 있어 ASQ평가 성과에 미치는 영향요인을 발굴하고자 하였다. 이에 따라 종속변수는 ASQ평가 결과로 하고 서비스 태도, 의사소통 및 상호의존을 독립변수로 하고 신뢰도를 매개변수로 하여 ASQ평가 성과에 미치는 영향력에 대한 경로를 설정하여 Fig 2와 같이 이론적 연구모형을 가정하였다.

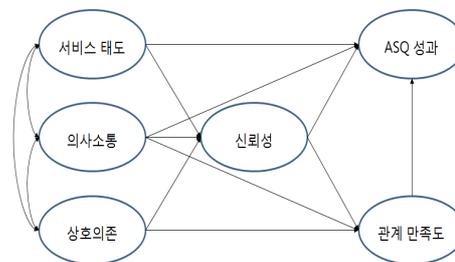


Fig 2. 이론적 연구모형

### 3.2 연구 가설

공항운영당국과 협력업체의 관계에서 서비스태도, 의사소통, 상호의존 등 3개의 잠재변수를 도출하였으며, 이 변수들은 신뢰성을 매개로하여 관계만족도 및 ASQ성가에 영향을 미칠 것이라고 보았고 이를 기반으로 실증연구의 가설들을 아래와 같이 설정하였다.

- 가설 1. 협력업체의 서비스태도는 공항운영당국과의 관계에 있어 신뢰성에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 2. 협력업체의 의사소통은 공항운영당국과의 관계에 있어 신뢰성에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 3. 협력업체의 상호의존은 공항운영당국과의 관계에 있어 신뢰성에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 4. 협력업체의 신뢰성은 공항운영당국과의 관계에 있어 관계만족도에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 5. 협력업체의 상호의존은 공항운영당국과의 관계에 있어 관계만족도에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 6. 협력업체의 의사소통은 공항운영당국과의 관계에 있어 관계만족도에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 7. 협력업체의 신뢰성은 ASQ평가 성과에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 8. 협력업체와의 관계만족도는 ASQ평가 성과에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 9. 협력업체의 서비스태도는 ASQ평가 성과에 정(+)의 영향을 미친다.
- 가설 10. 협력업체의 의사소통은 ASQ평가 성과에 정(+)의 영향을 미친다.

### 3.3 조사 대상 및 방법

본 연구의 실증분석을 위하여 인천국제공항의

BHS, 환경미화, 시설유지보수 및 보안검색 협력업체 종사자들을 대상으로 설문을 수행하였다. 조사기간은 2014년 2월 3일부터 2월 26일까지 약 24일에 걸쳐, 공항 현장에서 근무하는 주간 근무자 직원들을 대상으로 실시되었다. 총 400부를 배포하여 유효 설문지 348부를 회수하여 약 87%의 회수율을 기록하였다.

### 3.4 자료 분석 방법

본 연구조사의 결과를 분석하는데 있어서 SPSS 21.0을 사용하였으며, 통계분석 방법은 인구 통계학적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(Frequency)을 하였고, 신뢰성 분석을 위해서 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하였다. 구조방정식의 확인적 요인분석의 방법으로는 AMOS 20.0을 사용하여 집중타당성(Convergent Validity)와 분별타당성(Discriminant Validity) 검증을 이용하였다. 가설검증은 각 요인들 간의 경로를 설정하고 각각의 경로마다의 표준화 계수 및 요인부하량이 유의한가에 대한 경로 분석을 실시하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 표본의 인구통계적 특성

#### 4.1.1 응답자 특성

Table 3과 같이, 설문응답자는 남성이 300명, 여성이 48명인 것으로 나타났으며, 연령은 30대 미만이 44명, 31세~40세가 158명, 41세~50세가 86명, 51세 이상이 104명으로 30대의 비율이 가장 높은 것으로 나타났다.

Table 3. 인구통계학적 특성

구분	항목	응답수	비율
성 별	남성	300	86.2
	여성	48	13.8
연 령	30대 미만	44	12.6
	31세~40세	158	45.4
	41세~50세	86	24.7
	51세 이상	60	17.2
분 야	환경미화	78	22.4
	유지보수	48	13.8
	시설관리	118	33.9
	보안검색	104	29.9

경 력	1~5년	131	37.6
	5~10년	147	42.2
	10~15년	55	15.8
	15년 이상	15	4.3
직 급	사원(주임급)	223	64.1
	대리급	51	14.7
	과장~차장급	56	16.1
	부장급 이상	18	5.2
인 원	100명 미만	51	14.7
	100~200명 미만	110	31.6
	200~300명 미만	34	9.8
	300~400명 미만	153	44.0

종사분야의 경우 시설관리가 118명, 보안검색이 104명 순으로 조사되었다. 응답자의 협력업체에서 근무한 경력에 대한 설문은 5년 미만이 131명, 10년 미만이 147명으로 10년 미만의 근무자가 79.8%를 기록한 것으로 나타났고 10년 이상된 근무자도 약 70명 정도인 것으로 나타났다. 직급의 경우 사원(주임)급이 223명으로 가장 많이 응답한 것으로 나타났다. 하지만 대리급에서도 51명, 과장~차장급 56명, 그리고 부장급 이상 관리자들도 18명이나 응답한 것으로 나타났다.

#### 4.1.2 신뢰성 검증

정화절차 및 단일 차원성 확보 등에 의해 제거되지 않은 항목들을 기반으로 신뢰성을 검증할 수 있다. 변수들에 대한 신뢰성 검증은 크론바하알파값을 활용하게 되는데 일반적으로 수용하는 수준인 0.7보다 높은 값들을 보이고 있는 것으로 분석되었다. 따라서 본 설문에서 사용된 측정도구의 신뢰도가 높음을 알 수 있었다. 신뢰도 측정 결과는 Table 4와 같다.

Table 4. 신뢰도 측정결과

항 목	크론바하알파값	항목수
서비스태도	.823	4
의사소통	.908	3
상호의존	.929	4
신뢰성	.940	8
ASQ성과	.951	6
관계만족도	.937	4

#### 4.1.3 상관관계분석

가설검증에 앞서 실증분석에 투입된 항목들 간의 상관관계를 살펴본 결과 Table 5와 같이 연구가설로 설정된 변수 간에는 유의적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

Table 5. 상관관계 분석

			상관계수
서비스 태도	<->	의사소통	<b>0.429</b>
의사소통	<->	상호의존	<b>0.893</b>
서비스 태도	<->	상호의존	<b>0.467</b>

#### 4.1.4 모형적합도 분석

본 연구목적과 관련하여 잠재변수들에 대한 관측변수들과의 관계를 판단하기 위해 구조방정식을 통한 확인적 요인분석을 수행하였다. 확인적 요인분석 결과(CFA)는 다음과 같다.

Table 6. 연구모형추정(1)(절대적합지수)

척도	절대적합지수			
	카이스퀘어	CMIN/df	GFI	RMSEA
계수	305.970 (.000)	2.550	.915	.067

Table 6. 연구모형추정(2)(증분적합지수)

척도	증분적합지수				
	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
계수	.956	.943	.972	.965	.972

본 연구에서 제시된 구조방정식 실증모형은 아래의 fig.3에서와 같이 총 4개의 잠재변수(외생변수 3개 및 내생변수 1개)로 구성되어 있다. 외생 잠재변수는 서비스태도, 의사소통, 상호의존이라고 할 수 있고 내생변수는 신뢰성이라고 할 수

있으며 이에 따른 결과변인으로 ASQ성과와 관계만족도를 들 수 있다. Fig 3에서 제시한 연구모형을 기반으로 가설검증에 선행하여 모형의 적합도 검증을 수행하였다.

모델적합도 결과 CMIN/DF값은 3이하이고 NFI, RFI, IFI, TLI, CFI 등에서 0.9 이상인 것으로 나타나서 모형의 적합성이 높음을 알 수 있다. 특히 최대우도법 기반 확인적 요인분석 결과에 있어 절대적합지수(CMIN/df, RMSEA) 및 증분적합지수(IFI, TLI, CFI 등)의 활용가능성을 토대로 볼 때 본 논문의 연구모형이 실증연구에 매우 적합함을 알 수 있다.

본 실증모형은 협력업체와 공항운영당국의 관계에 있어 서비스태도, 의사소통, 상호의존이 신뢰성에 미치는 영향과 신뢰성이 궁극적으로 ASQ평가 성과에 미치는 영향을 살펴본 것으로 써 구조방정식을 활용하여 가설을 검증하였다.

연구모형 추정치와 관련하여 Table 7에서 나타난 바와 같이 서비스태도가 신뢰성에 미치는 영향은 표준화회귀계수가 0.326이며, CR이 5.711로 99%신뢰수준에서 가설1은 지지되었다.

의사소통이 신뢰성에 미치는 영향의 경우 표준화회귀계수가 0.184이고 CR이 1.911이므로 95% 신뢰수준에서 유의하지 않은 것으로 나타나 가설 2는 지지되지 않은 것으로 나타났고 상호의존이 신뢰성에 미치는 영향의 경우 표준화 회귀계수가

0.553이고 CR이 5.2로 99%신뢰수준에서 유의하여 가설3은 지지된 것으로 나타났다.

신뢰성이 관계만족도에 미치는 영향의 경우 표준화회귀계수가 0.576이고 CR이 7.465로 나타났고 상호의존이 관계만족도에 미치는 영향과 관련해서는 표준화회귀계수가 0.507이고 CR이 3.902로 나타나서 가설 4 및 5는 지지된 것으로 나타났다.

의사소통이 관계만족도에 미치는 영향과 관련해서는 0.242로 CR이 2.265로 나타났으며, 가설과는 반대의 영향을 주는 것으로 나타나 가설 6은 지지되지 않은 것으로 나타났다.

신뢰성이 ASQ평가에 미치는 영향과 관련해서는 표준화회귀계수가 0.238이고 CR이 3.768인 것으로 나타났고 관계만족도가 ASQ평가에 미치는 영향과 관련해서는 표준화회귀계수 0.373, CR 7.758, 서비스태도가 ASQ평가에 미치는 영향과 관련해서는 표준화회귀계수 0.359, CR 7.428으로 나타나 가설 7,8,9는 모두 유의한 것으로 나타났다.

의사소통이 ASQ평가에 미치는 영향과 관련해서는 표준화회귀계수 -0.155, CR -3.478로 나타나 가설과 반대의 영향을 주는 것으로 나타나 가설 10은 지지되지 않은 것으로 나타났다.

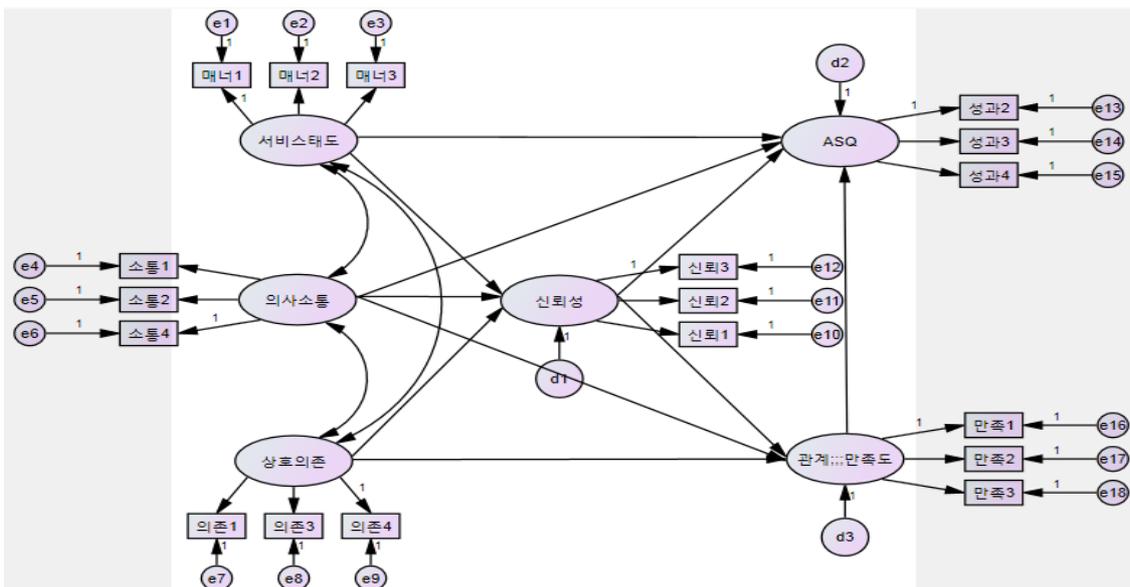


Fig 3. 실증연구모형

Table 7. 경로분석 결과

To	From	계수	C.R.	P	채택 여부
신뢰성	서비스 태도	0.326	5.711	***	채택
<b>신뢰성</b>	<b>의사소통</b>	<b>0.184</b>	<b>1.911</b>	<b>0.056</b>	<b>기각</b>
신뢰성	상호의존	0.553	5.2	***	채택
관계 만족도	신뢰성	0.576	7.465	***	채택
관계 만족도	상호의존	0.507	3.902	***	채택
<b>관계 만족도</b>	<b>의사소통</b>	<b>-0.242</b>	<b>-2.265</b>	<b>0.024</b>	<b>기각</b>
ASQ평가	신뢰성	0.238	3.768	***	채택
ASQ평가	관계 만족도	0.373	7.758	***	채택
ASQ평가	서비스 태도	0.359	7.428	***	채택
<b>ASQ평가</b>	<b>의사소통</b>	<b>-0.155</b>	<b>-3.478</b>	<b>***</b>	<b>기각</b>

### III. 결 론

#### 5.1 연구의 요약

##### 1) 가설1,2,3의 논의

서비스 태도, 의사소통, 상호의존이 증가하면 신뢰성이 높아진다는 각각의 가설과 관련하여 서비스태도와 상호의존은 신뢰성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 의사소통은 그렇지 못한 것으로 나타났다. 이와 관련하여 서비스 태도와 상호의존이 신뢰성에 유의한 영향을 미쳤다는 기존 연구들을 본 연구의 상황으로 확장하여 검증하였는데 의의를 들 수 있으며 의사소통이 그렇지 못한 이유는 순기능적 또는 역기능적으로 다양하게 재해석될 수 있기 때문인 것으로 보인다.

##### 2) 가설 4,5,6의 논의

의사소통, 상호의존, 신뢰성이 관계만족에 미치

는 영향에 있어서도 상호의존과 신뢰성은 유의한 영향을 미치는 것으로 나왔으나 의사소통이 관계만족도에 있어서는 반대의 영향을 미치는 것으로 나타났는데 이 또한 의사소통이 신뢰성에 상호관계에 따라 역기능적인 영향을 미치는 결과를 나타낼 수 있기 때문으로 보인다. 또한 신뢰성과 상호의존성이 관계만족도에 있어서 다른 변수들 대비 상대적으로 높은 표준화회귀계수 값을 보임으로써 보다 강한 영향을 보이고 있음을 밝혀냈는데 있어서 의미가 있다고 할 수 있다.

##### 3) 가설 7,8,9,10의 논의

신뢰성, 관계만족도, 서비스태도, 의사소통이 ASQ평가에 미치는 영향 관련 의사소통이 ASQ평가에 미치는 영향을 제외한 나머지는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데 의사소통의 경우는 가설6처럼 여러 다양한 상황 속에서 역기능적 의사소통이 이루어질 때는 음의 결과를 가져다 준 것으로 보인다. 그러나 가설 7,8,9,10을 통해 신뢰성, 관계만족도, 서비스태도, 의사소통과 ASQ평가 간 관계를 분석하고 특히 신뢰성, 관계만족도, 서비스태도의 경우 ASQ평가에 긍정적인 영향을 미칠 수 있었다는 것을 밝혔다는 점에서 실무적 의의를 지닌다고 할 수 있을 것이다.

#### 5.2 연구의 시사점

의사소통이라는 잠재변수로부터 신뢰성, 관계만족도 및 ASQ평가 성과에 이르는 경로는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 이는 아직까지도 공항의 협력업체들과 공항운영당국과의 커뮤니케이션이 지극히 일방적이거나 상/하 수직적인 흐름을 보이고 있기 때문인 것으로 판단된다. 다시 말해서 공항운영당국은 지속가능한 ASQ평가 성과 및 공항서비스 품질을 담보하기 위해서는 협력업체와의 의사소통을 개선하기 위한 조치가 필요할 것이다. 이를 위해서 정부 및 준정부기관의 대표자 중심으로 운영되는 서비스개선위원회 및 공항공사가 주관하는 고객위원회 등에 협력업체 책임자들의 참여를 독려할 필요가 있을 것이다. 아울러 단순히 발주처-계약 당사자의 관계라는 인식 개선을 위한 공항운영당국과 해당 감독기관(국토교통부 및 서울지방항공청 등)의 관심이 필요할 것으로 사료된다.

협력업체와 공항운영당국과의 사례는 단순히 인천공항에만 독특하게 적용되는 아웃소싱 업체와의 관계를 보여주는 사례로 국한되지 않을 것이다. 세계 어디에서도 공항의 서비스를 제공하

는 협력업체의 구성은 매우 유사하며 공항서비스를 이용하는 이용자 또한 유사한 서비스 경험을 하게 된다. 본 연구의 사례는 단순히 사례연구에서 그치지 않고 세계 공항서비스를 선도하고 있는 선도 기업으로서 공항서비스 표준화를 위해 공항운영당국이 협력업체와 어떠한 관계를 유지하고 개선해야 할지 시사점을 제시하는데 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

- [1] 박나리, 박재욱 (2012), “국내 패션 기업과 협력업체와의 관계에서 신뢰와 몰입의 선행변인과 결과변인”, 한국의류학회지 제36권 제1호 통권 219호, 56-67
- [2] 박성식, 최홍열, 김종화, 장지승 (2011), “서비스개선위원회를 활용한 인천국제공항서비스 전략에 관한 연구”, 항공진흥협회 제2호 통권57호, 69-85
- [3] 오선아 (2011) “협력업체의 참여가 신제품 개발과 성과에 미치는 효과에 대한 실증 연구 : 한국의 제조기업을 중심으로”, 경영학 석사학위논문, 서울과학종합대학원
- [4] Chen, D., Park, S., Newbury, W., (2009) “Parent Contribution and Organizational Control in International Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, 30, 1133 - 1156.
- [5] Hatonen, J., Eriksson, T. (2009), “30+ years of Research and Practice of Outsourcing – Exploring the Past and Anticipating the Future”. *Journal of International Management*, 15, 142 - 155.
- [6] Han, H. Lee, J., Seo, Y. (2008), “Analyzing the Impact of a Firm’s Capability on Outsourcing Success: A Process Perspective”, *Information Management*, 45, 31-42
- [7] Jiang, B., Frazier, G. V., Prater, E.L. (2006), “Outsourcing Effects on Firms? Operational Performance”, *International Journal of Operation, Production and Management*, 26 1280 - 1300.
- [8] Kang, M., Wu, X., Hong, P., Park, Y. (2012)a. “Aligning Organizational Control Practices with Competitive Outsourcing Performance”, *Journal of Business Research*, 65, 1195 - 1201
- [9] Kotabe, M., Murray, J.Y. (2004), “Global Sourcing Strategy and Sustainable Competitive Advantage, *Ind, Marketing Management* 33, 7 - 14
- [10] Rooney, J., Cuganesan, S., (2009) “Contractual and Accounting Controls in Outsourcing Agreements : Evidence from The Australian Home Loan Industry”, *Australian Accounting Review*, 19, 80-92
- [11] R. Mirani, (2007), “Procedural Coordination and Offshored Software Tasks: Lessons From Two Case Studies, *Information and Management* 44 (2), 216-230
- [12] S. Rustagi, W.R. King, L.J. Kirsch, (2008) “Predictors of Formal Control Usage in IT Outsourcing Partnerships”, *Information Systems Research* 19 (2), 126.143.