



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](#)

석사학위논문

지역 문화예술공간 활성화에
관한 연구

-제주도 내 문예회관을 중심으로-

제주대학교 경영대학원

문화예술경영학과

김 다 은

2022년 8월

지역 문화예술공간 활성화에 관한 연구

-제주도 내 문예회관을 중심으로-

지도교수 박 설 우

김 다 은

이 논문을 경영학(문화예술경영) 석사학위 논문으로 제출함

2022년 6월

김다은의 경영학(문화예술경영) 석사학위 논문을
인준함

심사위원장

김 정 훈



위 원

박 해 련



위 원

박 설 우



제주대학교 경영대학원

2022년 6월



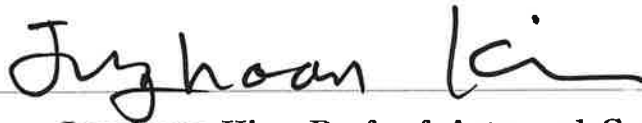
**A Study on Revitalization
of Local Culture and Arts Spaces**
-Focusing on Culture and Arts Centers in Jeju-

Daeun Kim
(Supervised by professor Seolwoo Park)

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirement for the Master's degree of Arts and Cultural
Management in Business Administration

June. 2022

This thesis has been examined and approved.



Thesis director, Junghoon Kim, Prof. of Arts and Cultural
Management

Hye Ryeon Park



Seolwoo Park



June. 2022

Department of Arts and Cultural Management
GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
JEJU NATIONAL UNIVERSITY

국문초록

지역 문화예술공간 활성화에 관한 연구

-제주도 내 문예회관을 중심으로-

제주대학교 경영대학원

문화예술경영학과 석사과정

김 다 은

오늘날 우리 사회는 경제성장과 함께 문화예술에 대한 관심이 증대하고 있으며 더이상 문화예술이 순수예술과 대척적인 관계가 아니라 인간의 삶을 대상으로 하는 통합적인 개념으로 확장됨에 따라 지방정부에서도 문화정책이 중요한 분야로 지속해서 대두되어왔다. ‘1지자체 1문예회관’ 정책으로 문예회관의 양적 성장을 이루었고 제주 지역에도 1988년 제주문화진흥원 개관을 시작으로 2014년 서귀포예술의전당, 2010년 아트센터가 개관하여 총 3개의 문예회관이 운영되고 있다. 문예회관은 문화 향유 기회 제공, 주민들의 문화예술 창조 활동과 그 발표의 장을 제공하는 문화예술공간이기에 각 지역을 대표하는 문화시설로써 중요한 역할이 되며 양적성장을 이룬 시점에서 질적성장이 제시되고 있다. 따라서 문예회관의 활성화 요인을 구성하고 요인별 중요도와 우선순위 도출이 필요한 실정이다.

먼저 본 연구는 선행연구의 이론적 고찰을 통해 제주 지역의 문화를 살펴보고 문예회관 활성화 요인을 4개의 상위요인과 13개의 하위요인으로 도출하였으며 이를 바탕으로 30명의 문예회관 종사자, 전문 예술가, 기획자를 대상으로 AHP 설문조사를 진행하였다.

AHP기법을 이용한 분석결과는 다음과 같다,

첫째, 상위요인의 중요도 및 우선순위 분석결과는 운영조직(35.6%)이 가장 중요한 요소로 나타났고, 재원조성(27.5%), 프로그램(22.0%), 마케팅(14.9%) 순으로 나타났다.

둘째, 상위요인을 반영한 하위요인에 대한 종합 중요도 및 우선순위 분석결과는 공공재원, 운영주체, 전문인력, 기획프로그램, 운영시설, 민간재원, 홍보전략, 사업수익, 문화예술교육, 대관프로그램, 제품관리, 고객관리, 가격전략 순으로 나타났다.

셋째, 각 요인별 중요도 평가결과는 모든 하위요인의 중요도가 종합 평가결과 중요 0.792보다 높은 수치를 나타냈다. 이는 본 연구에서 제시된 지역 문예회관 활성화 요인은 모두 중요도가 높으며 상대적 중요도로만 판단해 다른 요인을 간과해선 안된다고 볼 수 있다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 제주도 내 문예회관의 운영 활성화를 위해 문헌연구와 사례연구를 기반으로 활성화 요인을 정리한 데에 의의가 있다. 둘째, 지역 문예회관 활성화 요인 우선순위를 의견에서 멈추는 게 아니라, 통계된 제주 지역의 우선순위를 파악하였다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같이 정리된다. 첫째, 제주도 내 문예회관을 분석함으로써 현재 제주 지역의 문예회관 운영 상태를 파악할 수 있고, 개선되어야 할 요인을 파악할 수 있다. 둘째, AHP를 통한 활성화 요인 우선순위 결과를 바탕으로 단기, 중장기적인 전략을 수립할 수 있을 것이다.

하지만, 활성화 요인에 있어서 지역 문예회관의 모든 특징을 나타내지 못하며 설문 응답자가 대부분 제주 지역 거주자임을 고려해 결과에 주관적인 평가가 반영될 수 있다는 점, 민간 문화예술공간 활성화를 위한 표본으로서는 적절하지 않다는 점과 문예회관을 방문하는 소비자의 입장에서는 활성화 요인으로 작용되지 않을 수 있다는 점이 본 연구의 한계점으로 나타나며, 향후 연구에서는 다양한 관점에서의 연구가 이루어져야 할 것이다.

Keyword: 문화예술공간, 문화시설, 지역문예회관, 공공 공연장, 복합문화공간, 활성화요인, AHP

목 차

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 목적	1
2. 연구 범위 및 방법	3
II. 이론적 배경	4
1. 문화예술공간의 정의 및 특성	4
1) 문화예술공간의 개념 및 기능	4
2) 문화예술공간의 분류	6
3) 문예회관 개념 및 구조	10
2. 지역 문예회관 현황 분석	17
1) 제주 현황	17
(1) 제주 지역 현황	17
가) 지리적환경	17
나) 문화자원 현황	18
다) 문화정책	25
라) 문화수요 분석	27
(2) 제주도 내 문예회관 현황	31
가) 제주도문예회관	31
나) 제주아트센터	38
다) 서귀포예술의전당	43

2) 도외 지역 운영 사례분석	47
(1) 함안문예회관	47
(2) 세종문화회관	48
(3) 경남문예회관	49
3) 시사점	51
3. 지역 문예회관 활성화 요인	53
1) 운영조직	55
2) 자원 조성	60
3) 프로그램	62
4) 마케팅	65
III. 연구조사방법	70
1. AHP 분석의 개요	70
2. 평가 대안	72
3. AHP 구조 및 평가항목	73
4. AHP 분석 결과	76
VI. 결 론	82
참 고 문 헌	85
Abstract	91
부록 <설 문 지>	94

<표 목 차>

<표 II-1> 문화예술공간의 개념	5
<표 II-2> 문화예술 공간의 기능	6
<표 II-3> 문화예술활동 공간	7
<표 II-4> 문화시설의 상세 분류	8
<표 II-5> 문예회관 보유자원, 운영 현황(개, 명, 일)	16
<표 II-6> 제주도 문화기반시설	18
<표 II-7> 행정 시별 문화기반시설	19
<표 II-8> 인구 백만 명 당 문화시설 수(명, 개)	20
<표 II-9> 제주특별자치도 내 문화예술단체 현황	23
<표 II-10> 2020년 월별 공연예술분야 활동 현황	23
<표 II-11> 제주 도내 문화예술 학과 현황	24
<표 II-12> 민선 7기 전략과제 및 실행계획	25
<표 II-13> 제주특별자치도 문화예술 분야 예산 확보 추이	26
<표 II-14> 문화활동(관람 횟수)	28
<표 II-15> 제주도문예회관 주요 추진 과제	31
<표 II-16> 제주도문예회관 정·현원	33
<표 II-17> 제주도문예회관 세출예산 및 수입 내역	34
<표 II-18> 2018-2020 제주도문예회관 기획 공연 운영 현황	35
<표 II-19> 2018-2020 제주도문예회관 문화예술 교육프로그램 운영 현황	36
<표 II-20> 제주아트센터 세출예산 및 수입 내역	40
<표 II-21> 2018-2020 제주아트센터 기획 공연 운영 현황	41
<표 II-22> 2018-2020 제주아트센터 문화예술 교육프로그램 운영 현황	41
<표 II-23> 서귀포예술의전당 세출예산 및 수입 내역	44

<표 II-24> 2018-2020 서귀포예술의전당 기획 공연 운영 현황	45
<표 II-25> 2018-2020 서귀포예술의전당 문화예술 교육프로그램 운영 현황	46
<표 II-26> 지역문예회관 활성화 요인 참고문헌	53
<표 II-27> 운영조직 요인 참고문헌	55
<표 II-28> 채용조성 요인 참고문헌	60
<표 II-29> 프로그램 요인 참고문헌	63
<표 II-30> 마케팅 요인 참고문헌	65
<표 III-1> AHP 평가 내용	74
<표 III-2> AHP 결과 - 지표별 가중치 도출 결과	76
<표 III-3> B/C 비율 분석결과의 AHP 활용을 위한 표준스케일	78
<표 III-4> Saaty 9 점 척도 적용 항목 구조	79
<표 III-5> AHP 응답 결과 분석 기준	79
<표 III-6> 중요도 AHP 평가결과	80

<그림 목 차>

<그림 II-1> 문예회관의 성격	13
<그림 II-2> 지역별 문예회관 시설 수	15
<그림 II-3> 인구 백만 명 당 문화시설 수(명, 개)	19
<그림 II-4> 여가시간 활용	27
<그림 II-5> 문화활동(관람 횟수)	28
<그림 II-6> 지역축제 참여 여부 및 선호도	29
<그림 II-7> 문화환경 개선사항	29
<그림 III-1> AHP 진행 절차	72
<그림 III-2> 지역 문예회관 활성화 영향 요인의 우선 순의 AHP 계층구조	73

I. 서론

1. 연구 배경 및 목적

21세기는 경제성장이 빠르게 발달함으로써 인간이 인간으로서 누릴 수 있는 문화에 대한 관심이 집중되고 있는 시대이다. 우리나라도 주5일제 근무 도입과 국민소득이 증대됨에 따라 여가시간을 통한 삶의 질 향상에 관심이 높아지고 있는 가운데 문화예술의 역할이 더욱더 중요시되고 있다. 이렇듯 오늘날 문화예술이 순수예술과 대척적인 관계가 아니라, 인간의 삶 그 자체를 대상으로 하는 통합적인 개념으로 확장됨에 따라 지역발전 및 지역주민의 문화적 욕구를 충족시켜야 하는 지방정부에서 문화정책도 중요한 정책분야로 부각되고 있다.

1972년 문화예술진흥법의 제정과 더불어 1974년 1차 <문화중흥 5개년 계획>이 수립되면서 문화공간에 대한 관심이 확대되었고 특히 문화 환경 평준화 사업이 본격화되기 시작했으며 각 지방자치단체에서 문화시설의 확충이 이루어졌다. 그 후 1983년 문화공보부의 지역문화활성화 정책의 한 목적인 문화의 수요충족을 위한 정부의 ‘하나의 지자체당, 하나의 문예회관’ 정책으로 2004년에 122개, 2011년에는 192개, 2021년 기준으로 262개까지의 문예회관이 생겨나는 양적 성장을 이루었다(문화관광부, 2004; 문화체육관광부, 2011, 2021). 문화의 공공성, 민족 정체성 확립, 국가 위신 제고, 사회통합, 삶의 질 향상 등 다양한 공공편익을 창출한다는 믿음이 있기 때문에 정부는 문화영역에 개입하고 있으며 (Heilbrun&Gray, 2001), 지속적으로 문화예술의 공급과 수요의 측면에서 지원하고 있다.

제주 지역에서도 정부의 문화정책 추진 방향에 따라 제주도민의 문화 복지와 지역의 문화가 강조되면서 지역민에게 문화 서비스를 제공하기 위해 지역 문예회관이 설립되기 시작했으며, 1988년 제주문화진흥원이 설치되면서 개관을 필두로 2010년에 제주아트센터가 개관하였고, 2014년에 서귀포예술의전당이 개관하였

다.

문예회관은 국민의 문화예술 활동 기회를 확대시키고 문화 향수 기회를 제공하기 위하여 광역과 지방자치단체에서 직접 운영하거나 위탁 관리하는 복합문화 시설이다. 건립 주체가 광역과 지방자치단체인 만큼 각 지역을 대표하는 문화시설이라 할 수 있으며 그 목적에 맞게 운영되어야 한다.

하지만 제주특별자치도가 발간한 「2021 제주의 사회지표」를 살펴보면 제주도민의 여가시간 활용 분석에서 문화예술관람이나 문화예술참여는 매우 낮은 비율을 보이고 있으며, 문화환경 개선사항에선 문화시설 및 공간 확충이 가장 높은 비율을 차지했다. 이는 지역민의 문화향수 기회 제공과 지역의 문화예술 발전을 이끄는 문예회관이 그 역할을 다하지 못하고 있으며 질적 성장을 위한 연구가 필요하다고 의미한다. 또한 제주도는 섬이라는 지리적 환경으로 인해 문예회관이 도민의 문화 향유를 위한 문화예술공간으로써 중요한 역할이 된다. 이에 따라 제주도 내 문예회관의 활성화를 위한 연구들이 진행되었지만 활성화 운영 방안을 제시하는 것에 그쳤고 제시된 활성화 운영 방안도 아직 적용되지 못한 부분이 많다. 효과적으로 개선하기 위해선 체계적인 순서가 필요하지만 활성화 요인들의 우선순위에 대한 제시와 분석이 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 제주 지역의 문화적 환경을 살펴보고 문화예술 공간의 선행연구와 지역 문예회관의 분석을 통해 활성화 요인을 운영조직, 자원조성, 프로그램, 마케팅으로 설정하였으며 AHP기법을 통해 도출된 우선순위를 제주도 내 문예회관 운영 개선 모색함에 있어 기초 자료로 활용됨과 지역 문예회관의 질적인 수준을 높이는데 목적이 있다.

2. 연구 범위 및 방법

본 연구는 지역 문화예술 공간의 활성화 방안에 대해 연구하고자 문화예술 공간 및 분류, 문예회관 개념 및 기능에 관한 선행연구와 문헌을 바탕으로 전국의 문예회관 분포와 제주지역 문화 환경 분석 및 문화정책, 수요를 분석한다.

또한 제주도내 문예회관 분석을 통하여 활성화 요인을 구성하고 요인들 간의 우선순위를 도출해 지역 문화예술 공간 활성화로 이루어지는 방안을 제시하는 방향으로 진행하였다.

문화예술진흥법 제28조에 의해 법정법인으로 전환된 문화체육관광부 유관기관인 한국문화예술회관연합회에 회원기관으로 등록되어 있는 제주도내 문예회관은 제주도문예회관, 제주아트센터, 서귀포예술의전당 총 3개의 문예회관이다.

따라서 본 연구에서는 제주도문예회관, 제주아트센터, 서귀포예술의전당을 연구 대상으로 선정하였고, 각 문화예술 기관의 운영 분석과, 지역 문예회관 활성화에 관한 문헌과 선행연구를 바탕으로 운영조직, 재원조성, 프로그램, 마케팅으로 활성화 요소를 도출하였다.

도출된 지역 문예회관 활성화 요소들은 선행연구를 통한 개념정리와 그 아래 하위요소를 구성해 설문지를 설계하였고 AHP 방법을 활용해 우선순위를 파악하였다. 계층분석과정(AHP)은 의사결정 시 고려되는 평가요소들을 동질적인 집합으로 군집화한 후, 다수의 수준(level)으로 계층화하고 전문가를 대상으로 설문조사하는 방법으로 여러 대안을 정확하게 비교할 수 있는 장점이 있다.

지표별 가중치 분석을 통해 나온 우선순위와 중요도를 토대로 제주도 내 문예회관 운영 개선에 사용되는 요인을 효과적이고 효율적으로 사용할 수 있는 방향을 제시한다.

II. 이론적 배경

1. 문화예술공간의 정의 및 특성

1) 문화예술공간의 개념 및 기능

과거 18세기 이후 예술은 시공을 초월한 미적가치를 추구하는 순수예술 분야와 특정시점과 공간, 즉 특정 사회의 실용적 가치를 추구하는 문화예술로 구분할 수 있었지만 현대에 들어와서는 문화예술이 순수예술과 대척적인 관계가 아니라, 인간의 삶 그 자체를 대상으로 하는 통합적인 개념으로 확장되었다(김경찬, 2001). 문화예술이 시대가 변함에 따라 점차 포괄적인 의미를 지니게 되면서 문화예술공간의 정의에 있어서도 다양한 개념이 제시되고 있으며 예술을 문화와 통합적인 개념으로 두고 문화공간, 문화시설이라는 용어를 사용한다.

우선 법률적 의미의 문화공간을 살펴보면 「도시의 계획 및 이용에 관한 법률」 및 「건축법」상 도시기반시설로서 공공문화시설로 정의하며, 학교, 운동장, 공공청사, 도서관, 연구시설, 사회복지시설 등으로 규정만 되어 있다(전광배, 2009). 또한 사전적 의미를 살펴보면 「문화예술진흥법」 제2조 정의에서는 “문화예술”을 문학, 미술(응용미술 포함), 음악, 무용, 연극, 영화, 연예(演藝), 국악, 사진, 건축, 어문(語文), 출판 및 만화를 뜻한다. 표준국어대사전에서의 공간(空間)은 ‘물리적으로나 심리적으로 널리 퍼져 있는 범위로, 어떤 물질이나 물체가 존재할 수 있거나 어떤 일이 일어날 수 있는 자리가 된다. 따라서 두 개의 개념을 종합해보면 문화예술 공간을 앞서 말한 문화예술 활동이 일어나거나, 문화예술이 존재하는 장소로 규정할 수 있다.

구순주(2009)는 문화와 예술을 구분하지 않고 인간의 삶 자체인 문화로 개념을 통일하면서 문화공간을 “문화가 행위로 표현되는 시각적 장소”를 가리키는 것으로 집합적 문화행위가 일어나는 영역으로 정의했으며, 휴식과 볼거리 및 각종공

연을 감상할 수 있는 공간으로서 활성화하고 공간 안에 사람들의 흐름을 자연스럽게 유도해야 한다고 하였다.

윤세정·이정교(2016)는 문화예술 공간이 “문화와 예술이 융합된 예술 활동이 있는 문화를 담는 장소의 공간”을 의미하며 문화예술 및 문화생산자와 일반대중을 연결시켜 소통이 가능한 공간의 기능을 말했다. 따라서 현대의 일반대중들에게 문화예술 콘텐츠를 통해 감성적인 즐거움을 제공해주는 공간으로 정의하였다.

<표 II-1> 문화예술공간의 개념

구 분	개념 및 내용
문화공간 (구순주, 2009)	문화가 행위로 표현되는 시각적 장소를 가리키는 것으로 휴식과 볼거리 및 각종 공연등 집합적 문화행위가 일어나는 영역
문화시설 (전광배, 2009)	도시기반시설로서의 공공문화시설로 정의하며, 학교, 운동장, 공공청사, 도서관, 연구시설, 사회복지시설 등 법률적 규정
문화예술 공간 (윤세정·이정교, 2016)	문화와 예술이 융합된 예술 활동이 있는 문화를 담는 장소의 공간으로 현대의 일반대중들에게 문화예술 콘텐츠를 통해 감성적인 즐거움을 제공해주는 공간

이렇듯 정의가 조금씩 다르지만 <표 II-1>에서 여러 연구자의 개념을 전체적으로 보면 인간의 상호작용에 의해 만들어지며 문화예술을 포함해 교육, 체험 등 다양한 문화 활동을 할 수 있는 시설, 장소로서의 의미를 지닌다.

<표 II-2>를 살펴보면 문화예술 공간은 문화적, 교육적, 경제적, 사회적 기능을 갖고 있는 공공재로서의 역할과 동시에, 문화예술기관으로서의 기능도 하고 있다 (문용, 2006).

<표 II-2> 문화예술 공간의 기능

구분	문화예술 공간의 기능
문화적 기능	<ul style="list-style-type: none"> · 예술가에게 창작활동을 지원하고, 발표기회를 제공 · 예술을 많은 대중에게 제공시킴으로써 작품을 인식하고 감상할 수 있는 환경을 제공 · 문화의 계승·보존기관이 되며, 동시대 문화예술에 대한 평가기관의 역할 · 문화행사를 통하여 각 지역의 교류를 촉진시키며 대중의 문화수용 확대
교육적 기능	<ul style="list-style-type: none"> · 시민들에게 문화예술교육 및 사회적 교육의 환경을 제공 · 교육기관의 연계프로그램을 통하여 그 지역의 문화예술교육을 강화
경제적 기능	<ul style="list-style-type: none"> · 고용 창출의 효과 · 문화관광객의 유입을 통한 직·간접적인 경제적 효과
사회적 기능	<ul style="list-style-type: none"> · 시민들에게 휴식공간 제공과 문화예술 활동에 주체적 참여 기회 제공 · 창조적 여가활동을 함으로써 본인의 욕구 충족에 필요한 활동을 가능하게 함 · 지역주민 간의 상호 이해를 강화시키고 지역의 정보와 교류 의장을 제공

출처: 문웅(2006)

2) 문화예술공간의 분류

문화예술공간에 대한 개념이 연구자 별로 다양하게 정의 내려진 것과 같이 유형 분류에 있어서도 명확하게 규정된 것은 없으나, 보편적으로 ‘문화예술 장르’에 따라 구분하며 규모 및 활동 영역의 성격인 ‘시설분류’에 의해 세부 유형을 나누

고 있다. 우선 「문화예술진흥법」 제5조(문화예술 공간의 설치 권장)에서 나와있듯이 “문화예술 공간”과 “문화시설”을 혼용하여 사용하고 있다.

<표 II-3> 「2021 국민문화예술활동조사」에서는 “문화예술활동 공간”으로 용어를 정리하였는데 시·군·구민회관, 문화예술회관, 복지회관, 청소년회관, 문화원, 학교도서관 제외 도서관과 미술관 포함 박물관, 문화의 집, 대학교 부설 사회문화교실, 사설문화센터, 주민자치센터, 공공에 포함되지 않은 민간공연장으로 분류하였고, 문화체육관광부가 발행하는 「2021 전국 문화기반시설 총람」에서는 “문화기반시설”을 국립도서관, 공공도서관, 박물관, 미술관, 생활문화센터, 문예회관, 지방문화원, 문화의 집으로 구분하였다.

<표 II-3> 문화예술활동 공간

분류	내용
시·군·구민회관	지방 자치단체에서 회의, 공연, 집회의 목적으로 지은 시설
문화예술회관	예술 작품의 전시·공연을 목적으로 지은 시설
복지회관	지역 사회 주민의 복지향상을 위해 설치된 시설
청소년회관	청소년 대상의 다양한 문화 활동을 위해 설치된 시설
문화원	일정한 시설을 갖추고 향토 문화 또는 특정 국가의 문화를 전달하기 위해 문화 및 사회교육사업을 실시하는 비영리 시설
도서관(학교도서관 제외)	온갖 종류의 도서, 문서, 기록, 출판물 따위의 자료를 모아 두고 볼 수 있도록 한 시설
박물관(미술관 포함)	고고학 자료, 미술품, 인문·자연, 과학 등에 관한 학술적 자료를 수집, 보존, 진열하여 일반에 전시하는 시설
문화의 집	지역 청소년들의 자유로운 문화예술 체험의 공간을 마련해 주기 위해 문화관광부의 예산 지원으로 설치된 시설
대학교 부설 사회문화교실	대학교에서 일반인을 대상으로 강좌 등을 개설하는 시설
사설문화센터 (백화점, 신문사,	개인 또는 기업체에서 일반인을 대상으로 강좌 등을 개설한 시설

방송사 등)	
주민자치센터	지역 주민을 위해 읍·면·동 단위로 운영하는 자치센터로 행정업무, 문화, 복지, 편의 시설을 제공함
민간공연장 (공공에 포함되지 않은 공연장)	민간에서 설치한 예술 작품의 전시·공연을 목적으로 지은 시설

출처: 국민문화예술활동조사(2021)

<표 II-4>를 살펴보면 「문화예술진흥법 시행령」 제2조 제2항에서는 시설분류에 따라 세부유형으로 나누었는데 “문화시설”은 지역문화활동, 문화보급, 문화전수 등 문화예술활동에 지속적으로 이용되는 시설로서 공연시설, 전시시설, 도서관시설, 지역문화활동시설, 문화 보급·전수시설, 종합시설로 상세분류 하였다.

<표 II-4> 문화시설의 상세 분류

분류		내용
공연 시설	공연장	「공연법」 제2조제4호에 따른 공연장 (영화상영관은 제외한다) (1) 종합공연장: 시·도 종합문화예술회관 등 1천 석 이상의 대규모 공연장 (2) 일반공연장: 시·군·구 문화예술회관 등 1천 석 미만 300석 이상의 중규모 공연장 (3) 소공연장: 300석 미만의 소규모 공연장
	영화상영관	「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」에 따른 영화를 상영하는 공연장 (1) 「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」 제36조 제1항에 따른 영화상영관 (2) 「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」 제2조제 10호 단서에 따른 비상설상영장

	야외음악당 등	연주·연극·무용 등을 할 수 있는 야외시설로서 「공연법」에 따른 공연장 외의 시설
전시 시설	박물관	「박물관 및 미술관 진흥법」 제2조제1호에 따른 박물관
	미술관	「박물관 및 미술관 진흥법」 제2조제2호에 따른 미술관
	화랑	회화·서예·사진·공예 등의 작품을 전시·매매하는 시설
	조각공원	조각작품을 전시하는 공원
도서 시설	도서관	「도서관법」 제2조제1호에 따른 도서관
	작은도서관	「도서관법」 제2호제4호가목에 따른 작은도서관
지역 문화 활동 시설	문화의 집	지역주민이 생활권역에서 문화예술을 이해하고 체험하며 직접 참여할 수 있도록 하기 위한 것으로서 관련 프로그램과 지식 및 정보를 제공하는 복합문화공간
	문화체육센터	지역주민의 문화·체육활동을 향상하기 위하여 건립된 시설
	청소년활동시설	「청소년기본법」 제17조에 따른 청소년활동시설
문화 보급·전수 시설	지방문화원	「지방문화원진흥법」 제2조에 따른 지방문화원
	국악원	전통 국악의 발전을 위하여 설치된 교육시설 및 전수시설
	전수회관	지방 고유의 무형문화재를 지속적으로 교육·전수하고 보존할 수 있는 시설
	종합시설	제1호가목, 나목 또는 다목의 시설과 제2호부터 제5호까지의 시설이 복합되어 다양한 문화예술활동에 이용될 수 있는 시설

출처: 문화예술진흥법 시행령

3) 문예회관 개념 및 구조

“문예회관”은 문화예술회관의 약칭으로 무용·연극, 연주회 등의 공연과 전시 또는 학술행사 진행 등의 용도로 건립된 건축물로서 공연장을 중심으로 한 복합 문화공간이라고 할 수 있으며 지역주민에게 문화향수 기회 제공을 통해 궁극적으로 지역문화를 창조하는 거점 공간으로서의 기능을 제공하고(송필석, 2010), 중앙과 지방 사이의 문화 격차를 해소하는 중요한 목적을 가지며, 공공 문화예술 서비스가 제공되는 핵심 공간의 역할을 하고 있다(이철순, 2010).

「문화예술진흥법」 제2조 3항 마목에서는 문화시설에 대하여 ‘문화예술회관 등 공연시설과 다른 문화시설이 복합된 종합시설’로 언급하였으며, 동법 제5조에서는 국민의 문화 활동 기회를 확대하기 위해 문화예술 공간의 설치를 권장하고 있다. 또한 한국문화예술회관연합회의 정관 제4조에서는 ‘공연을 주목적으로 하고 전시 및 문화예술행사 등의 용도로 건립된 문화시설’로 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 문예회관에 대하여 ‘공연을 주목적으로 하면서 전시 및 예술 활동을 진흥시키고 국민의 문화 향수 기회 확대를 위해 광역과 지방자치단체에서 직접 운영하거나 위탁 관리하는 복합문화시설’로 정의한다.

우리나라 문예회관 건립 과정을 살펴보면 1970년대부터 시작했다고 볼 수 있다. 1974년 1차 <문예중흥 5개년 계획>이 수립되면서 문화공간에 관한 관심이 확대되었고 문화환경 평준화 사업이 본격화되며 각 지방자치단체에서는 시민회관, 문예회관의 이름으로 공공극장이 설립되는 등 문화시설의 확충이 이루어졌다. 하지만 본격적으로 국가정책에서 ‘문화’의 중요성이 대두되기 시작한 것은 1980년대 이후부터였으며 1984년 ‘지방문화중흥 5개년 계획’을 기초로 각 지역에서 문예회관이 건립되며 확대되었다. 그러나 인식의 전환은 1990년대 후반에야 가능했으며 1995년에 실시된 지방자치제로 인해 영향이 더 증가하였다. 1990년대 후반 이후에는 지방자치단체의 역할이 증대되면서 각 지역에서 박물관, 도서관, 문예회관, 문화의 집 등 문화기반시설이 건립되었다.

정부는 개별 지자체당 1관씩 250관의 문예회관을 확충한다는 목표아래 1997년부터 1관당 20억원 한도 내에서 건립비 일부를 지원하고 있으며 지원을 위해 1984년부터 1996년까지 문예진흥기금을 활용하였고, 1997년부터 국고, 2005년부

터는 국가균형발전특별회계에서 지원하고 있다. 더불어 2005년부터는 법 개정으로 인하여 문화분야에도 민간투자가 가능해졌고 민간이 건설하지만 소유권은 정부나 지자체로 양도해 일정한 기간동안 민간이 직접 운영하여 사용자 이용료로 수익을 창출하는 민간투자사업 방식인 BTO(한남동 뮤지컬 전용극장)와 민간이 공공시설을 건설하고 정부가 임대해서 운영하는 민간투자사업 방식인 BTL(경주 문화예술회관)로 건립하는 경우도 생기고 있다(백선희·김소은, 2011).

문예회관의 공식명칭을 살펴보면 문화예술회관, 문예회관, 시민회관, 문화회관, 예술회관, 문화체육회관, 예술의 전당, 문화센터, 아트센터 등 다양하게 사용되고 있다. 1970~1980년대에는 ‘시민회관’, ‘문화회관’이 많이 사용되었고, 1990년대 이후엔 ‘예술의 전당’, ‘아트센터’가 많이 쓰였으며, 최근에는 체육활동이 가능한 시설도 함께 건립하는 문화체육센터도 사용된다.

한국문화예술회관연합회에서는 2015년 문예회관 운영 매뉴얼을 발간하였는데, 공연장을 가장 기본적인 시설로 두고 다양한 시설을 결합하여 운영되며 다음과 같이 구성하였다.

- ① 공연장(대 또는 중)+공연장(소)
- ② 공연장(대 또는 중)+공연장(소)+전시장
- ③ 공연장(대 또는 중)+공연장(소)+전시장+강의실
- ④ 공연장(대)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장
- ⑤ 공연장(대)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장+야외공연장
- ⑥ 공연장(대)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장+야외공연장+소공원
- ⑦ 공연장(대)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장+야외공연장+소공원+체육공원

이렇듯 지역 문예회관은 문화예술 공연의 관람 기능과 더불어 그 외의 다양한 복지시설들을 함께 복합함으로써 지역민들은 더욱더 폭넓은 문화 혜택을 누릴 수 있게 되었다. 이것은 문화시설의 정체성을 모호하게 할 수 있으나, 지역주민이 문예회관을 일상적으로 찾게 만드는 유인력으로 작용되기도 한다.

2001년 문화관광부는 당시 문예회관이 없는 60여개 지역에 문예회관이 새로

이 설립될 것에 대비하고, 운영 효율화와 리모델링에도 기여하기 위한 목적으로 아래와 같은 표준모델을 제시하였다(문웅, 2006).

① 종합문예회관

- A. 문예회관의 6가지 기능(공연, 전시, 교육, 회의, 정보, 단체)을 고루 갖추고 있다.
- B. 전문 문화예술 향수 및 창조기관이다.
- C. 주변 지역문화권의 거점이 되는 공간이다.
- D. 광역시·도, 인구 50만 이상의 도시에서 운영하는 문예회관이다.
- E. 공연장의 규모는 대극장, 소극장, 야외극장을 갖추었다.
- F. 현재까지 평균건립비는 938억 4900만원 수준이었다.

② 일반문예회관

- A. 공연장과 전시실을 기본 기능으로 하고, 그 외 기능을 선택적으로 활용한다.
- B. 전문 문화예술 향수 및 창조기관이다.
- C. 주변 지역문화권의 거점이 되는 공간이다.
- D. 광역시·도, 인구 20만에서 50만까지 도시에서 운영하는 문예회관이다.
- E. 공연장의 규모는 대극장과 소극장, 또는 중극장과 소극장을 갖추었다.
- F. 현재까지 평균건립비는 487억 1300만원 수준이었다.

③ 생활문화회관

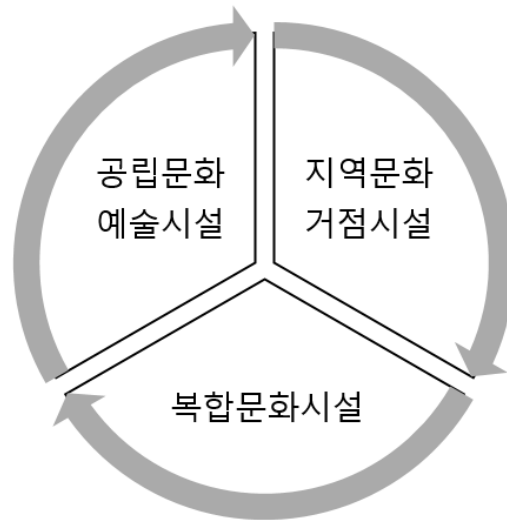
- A. 지역의 내적 소통에 중점을 둔다.
- B. 예술보다는 생활문화에서 중점을 둔다.
- C. 인구 20만 미만의 시·군·구 지역의 문예회관이다.
- D. 공연장의 규모는 중극장과 소극장을 갖추었다.
- E. 현재까지 평균건립비는 151억 2400만원 수준이었다.

④ 지역문화권 네트워크형 문예회관

- A. 이것은 권장하고 싶은 미래형 운영모델이다.
- B. 지역문화권별로 3-6개의 문예회관이 네트워크를 구축한다.
- C. 네트워크 내에서 문예회관은 역할 분담체계를 도입한다.
- D. 중복시설을 피하고, 다양한 문화욕구를 충족시킬 수 있다.
- E. 전국을 문화권역으로 나누면, 서울지역 11권역, 수도권지역 9권역, 영동지역 5권역, 중부지역 8권역, 호남지역 9권역, 제주지역 1권역, 영남지역 12권역으로 분류할 수 있다.

「문예회관 표준모델 개발연구」(문화관광부, 2001)에 의하면 문예회관의 기본적인 성격은 공립문화예술시설, 복합문화시설, 지역문화거점시설로 설명할 수 있다.

<그림 II-1> 문예회관의 성격



첫째, 지방자치단체에서 건립한 문예회관은 ‘공연법’ 제8조 공공 공연장의 대표적인 형태라고 할 수 있으며, 공립문화시설이기에 민간에서 건립한 극장들과 구분되고 크게 보면 과거 ‘시민회관’의 계통을 이어받은 것이라 할 수 있다. 다중집회시설의 성격이 강한 시민회관(또는 군민회관이나 구민회관), 문화예술교육활동을 주로 하는 문화의 집, 지역문화를 중심으로 보존과 보급의 기능을 하는 지방문화원, 생활체육시설인 국민체육센터 등을 문예회관과 동일 시설로 혼돈하는 경우도 있다.

이 시설들은 모두 지방자치단체가 건립한 공공문화시설이라는 공통성이 있지만, 성격과 구체적인 기능을 살펴보면 문예회관과 구분할 수 있다. 문예회관은 전문적인 예술창작품을 제작 또는 보급하는 예술시설(arts center)의 성격을 핵심 기능으로 가지고 있기 때문이다.

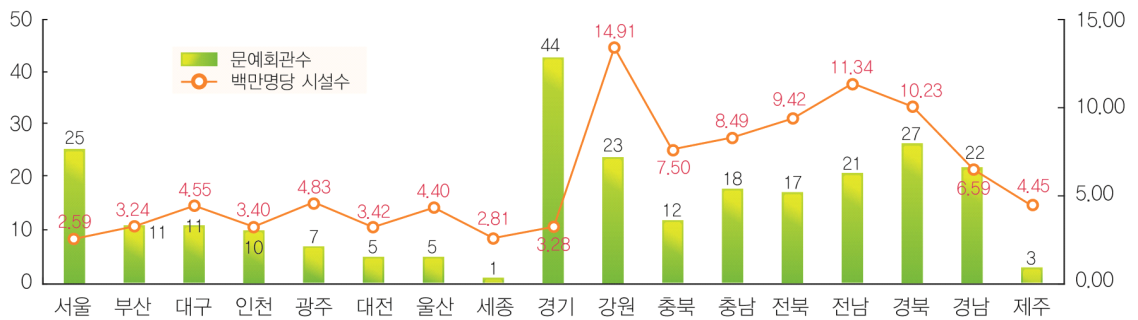
둘째, 공연장을 중심으로 하는 문예회관은 전문적 예술시설이다. 따라서 문예회관을 공연장과 동일한 시각으로 보기도 하며, 이 점에서 지역의 공연예술발전에 문예회관이 맡아야 하는 부분이 크다고 할 수 있다. 물론 기본적으로 문예회관의 용도가 연주회·무용 등을 위한 공연장으로서의 성격만이 아니라 전시장으로서의 기능도 갖췄진 복합 문화예술시설이라 할 수 있다.

셋째, 지역문화시설인 문예회관은 지역문화를 창조하는 거점 공간이 된다. 각 지방자치단체에서 건립한 만큼 문예회관은 지역을 대표하는 문화시설이라 할 수 있으며, 지역주민에게 문화향수 기회 제공과 주민들의 문화예술 창조활동 및 발표의 장을 제공해주는 시설이라 할 수 있다. 궁극적으로 문예회관이 지역문화를 창조하는 거점공간으로서의 기능을 해야 한다고 할 수 있다.

우리나라 문예회관은 1983년 문화공보부의 지역문화활성화 정책의 한 목적으로 문화의 수요충족을 위한 정부의 ‘하나의 지자체당, 하나의 문예회관’ 정책으로 2004년에 122개, 2011년에는 192개, 2021년 기준으로 262개까지의 문예회관이 생겨나는 양적 성장을 이루었다(문화관광부, 2004; 문화체육관광부, 2011, 2021).

2021년 기준으로 총 262개의 문예회관이 운영되고 있으며 지역별로는 경기도가 44개(16.8%)로 가장 많았고, 그 다음 경북 27개(10.3%), 서울 25개(9.5%) 순으로 나타났다. 지역별 인구 백만 명당 시설 수는 강원이 14.91개로 가장 높게 나타났다..

<그림 II-2> 지역별 문예회관 시설 수



출처: 문화체육관광부 「2021 전국문화기반시설총람」

<표 II-5> 문예회관 보유자원, 운영 현황(개, 명, 일)

구 분	지 역	문예회관 수	직원 수	전문직원 수	공연일수	전시일수	
지역 1	서울	25	1,188	252	1,929	1,030	
	부산	11	426	84	691	882	
	대구	11	351	106	952	1,285	
	인천	10	499	70	358	401	
	광주	7	120	22	508	246	
	대전	5	181	52	512	173	
	울산	5	118	26	287	607	
	세종	1	7	3	33	-	
	경기	44	2,117	428	2,617	1,628	
	강원	23	233	75	572	955	
	충북	12	65	19	693	52	
	충남	18	162	66	583	624	
	전북	17	277	86	1,028	885	
	전남	21	230	52	651	1,213	
	경북	27	321	71	556	1,124	
	경남	22	515	146	1,160	2,468	
	제주	3	74	16	263	472	
	총 계		262	6,884	1,574	13,393	14,045
	지역 2	수도권	79	3,804	750	4,904	3,059
지방		183	3,080	824	8,489	10,986	
총 계		262	6,884	1,574	13,393	14,045	

출처: 문화체육관광부 「2021 전국문화기반시설총람」

전국 문예회관 보유자원 및 운영 현황은 직원 수가 총 6,884명으로 집계되었으며 이 중 전문직원은 22.9%인 1,574명이고, 공연일수는 경기가 2,617일, 전시일수는 경남이 2,468일로 가장 많은 것으로 나타난다.

2. 지역 문예회관 현황 분석

1) 제주 현황

(1) 제주 지역 현황

제주의 지리적 환경, 문화자원 현황, 문화정책, 문화수요를 살펴봄으로써 지역 문화특성을 이해하고 제주 지역 문화 예술 공간 운영에 있어 영향을 미치는 요인을 도출하고자 한다.

가) 지리적환경

한반도의 최남단에 위치한 제주도는 섬 한가운데 솟아있는 한라산을 중심으로 다양한 동,식물을 거느린 산림과 계곡, 기암과 소연, 기생화산과 분화구, 동굴과 초원 등 오밀조밀한 자연경관이 천혜의 아름다움을 빛어낸다. 또한 섬의 4면이 바다로 둘러 싸여 있어서 바닷가의 기암과 폭포, 백사장과 도서등 해안 일대가 천연미의 절경을 이룬다. 2006년 7월 1일부터 ‘제주특별자치도 특별법’이 시행되어 정부직할령인 특별자치도가 되었으며 제주도를 비롯하여 비양도, 우도, 상추자도, 하추자도, 횡간도, 가파도, 마라도 등 8개의 유인도와 54개의 무인도로 이루어져 있다.

제주도는 제주도를 중심으로 비행거리 2시간 이내에 인구 1,000만 명 이상의 5대 도시와 500만 명 이상의 13개 도시의 배후 시장을 갖고 있어 동북아 관광, 휴양 중심의 시장으로서 잠재력을 갖고 있다(제주발전연구원, 2004). 또한 2007년 ‘제주화산섬과 용암동굴’이라는 명칭으로 유네스코 세계 유산으로 등재되었고 제주도내에 등록된 문화재는 총 340여건이다. 이렇듯 섬이라는 지리적 환경 때문에 제주도만의 독자적인 문화가 발달되어 왔는데 독특한 생활양식과 제주방언, 감귤과 관광산업이 발전되어 왔다. 이러한 제주의 자연환경과 관광 인프라 개발로 관광객의 수가 늘어나고 있다.

나) 문화자원 현황

제주 지역 문화시설은 도서관, 박물관 및 미술관, 생활문화센터, 문예회관, 지방문화원, 문화의 집 등을 일컫는 것으로 문화체육관광부에서 발간한 「2021 전국 문화기반 시설총람」 자료를 바탕으로 분석하였다.

총괄적으로 현재까지의 제주도 문화기반시설 <표 II-6>를 살펴보면 지방자치단체 직영 도서관 16개, 제주특별자치도교육청 도서관 6개로 공공도서관은 총 22개 있으며 사립도서관이나 국립도서관은 없다. 박물관은 국공립박물관 17개, 사립박물관 44개, 대학교 박물관 1개로 총 62개가 있으며 미술관은 국공립미술관 7개, 사립미술관 14개로 총 21개가 있다. 더불어 생활문화센터 6개, 문예회관 3개, 지방문화원 2개, 문화의 집 19개로 2021년 총 135개의 문화기반시설이 있다.

<표 II-6> 제주도 문화기반시설

(2021.1.1. 기준)

구분	내역	시설 수
공공도서관	지자체	16
	교육청	6
	계	22
박물관	국공립	17
	사립	44
	대학	1
	계	62
미술관	국공립	7
	사립	14
	계	21
기타문화시설	생활문화센터	6
	문예회관	3
	지방문화원	2
	문화의 집	19
총계		135

행정 시별 문화기반시설 <표 II-7>을 살펴보면 제주시의 공공도서관은 11개, 박물관 32개, 미술관 11개, 생활문화센터 5개, 문예회관 2개, 지방문화원 1개, 문화의 집 11개이다. 서귀포시의 공공도서관은 11개, 박물관 33개, 미술관 11개, 문

예회관 1개, 지방문화원 1개, 문화의 집 8개가 있다. 공공도서관과 박물관, 미술관은 제주시와 서귀포시 지역이 비슷하지만 기타문화시설의 수는 제주시의 비중이 크다는 것을 볼 수 있다.

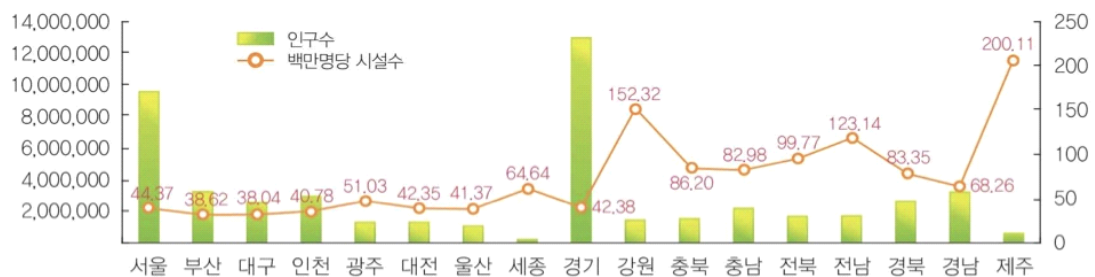
<표 II-7> 행정 시별 문화기반시설

(2021.1.1. 기준)

	공공도서관			박물관			미술관			생활 문화 센터	문예 회관	지방 문화 원	문화 의 집	
	계	지 자 체	교 육 청	계	국 공 립	사 립	대 학	계	국 공 립					사 립
제주	22	16	6	65	17	47	1	22	7	15	5	3	2	19
제주시	11	8	3	32	15	16	1	11	3	8	5	2	1	11
서귀포시	11	8	3	33	2	31	0	11	4	7	0	1	1	8

지역별 인구 백만 명당 시설 수 <그림 II-3>을 살펴보면 제주는 200.11개로 인구대비 문화기반시설이 가장 많이 분포되어있다.

<그림 II-3> 인구 백만 명 당 문화시설 수(명, 개)



출처: 문화체육관광부 「2021 전국문화기반시설총람」

<표 II-8> 인구 백만 명 당 문화시설 수(명, 개)

구분	지역	인구 수	문화 시설 계	공공 도서관	박물관	미술관	생활 문화 센터	문예 회관	지방 문화 원	문화 의 집
지역 1	서울	9,668,465	44.37	19.44	13.55	4.86	0.52	2.59	2.59	0.52
	부산	3,391,946	38.62	13.86	9.43	2.36	5.31	3.24	4.42	0.00
	대구	2,418,346	38.04	18.19	7.03	1.65	3.31	4.55	3.31	0.00
	인천	2,942,828	40.78	18.69	9.85	1.70	3.40	3.40	3.40	0.34
	광주	1,450,062	51.03	16.55	8.28	9.65	5.52	4.83	3.45	2.76
	대전	1,463,882	42.35	17.08	10.25	3.42	2.73	3.42	3.42	2.05
	울산	1,136,017	41.37	16.73	9.68	0.00	5.62	2.81	2.81	0.00
	세종	355,831	64.64	33.72	19.67	0.00	5.62	2.81	2.81	0.00
	경기	13,427,014	42.38	21.30	9.53	4.02	1.12	3.28	2.31	0.74
	강원	1,542,840	152.32	38.24	62.22	12.96	8.43	14.91	11.67	3.89
	충북	1,600,837	86.20	31.23	27.49	6.87	1.87	7.50	6.87	4.37
	충남	2,121,029	82.98	29.70	27.35	3.77	3.77	8.49	7.07	2.83
	전북	1,804,104	99.77	34.92	23.28	9.98	7.76	9.42	7.76	6.65
	전남	1,851,549	123.14	38.35	34.57	18.90	5.94	11.34	11.88	2.16
	경북	2,639,422	83.35	26.14	28.79	4.17	3.03	10.23	8.71	2.27
	경남	3,340,216	68.26	22.45	22.75	2.99	3.29	6.59	5.99	4.19
	제주	674,635	200.11	32.61	91.90	31.13	8.89	4.45	2.96	28.16
총계	51,829,023	59.56	22.61	17.36	5.23	2.84	5.06	4.44	1.95	
지역 2	수도권	26,038,307	42.94	20.32	11.06	4.07	1.15	3.03	2.53	0.61
	지방	25,790,716	76.35	24.93	23.73	6.40	4.54	7.10	6.36	3.30
	총계	51,829,023	59.56	22.61	17.36	5.23	2.84	5.06	4.44	1.95

출처: 문화체육관광부 「2021 전국문화기반시설총람」

제주의 문화예술을 이끄는 단체 중 전국조직단체에는 한국예총제주특별자치도연합회와 제주민예총이 있다. 한국예총제주특별자치도연합회는 1962년 4월 29일 문인협회, 음악협회, 미술협회, 연극협회 4개의 단체로 결성되었으며, 2022년 현재 서귀포지부를 비롯해 문인협회, 연극협회, 미술협회, 음악협회, 사진작가협회의회, 건축가협회, 국악협회, 연예예술인협회, 무용협회, 영화인협회 등 10개 회원단체로 성장하였다. 주요 활동으로는 탐라문화제, 제주예술문화축전, 거리예술제, 『제주문화예술백서』, 예총기관지 『제주예총(전. 제주예술)』 발간하였으며 전국광역시 및 국제문화행사교류사업 등을 전개하고 있다.

제주민예총은 1994년 2월 결성되어 지역문화정책 제안 및 발전적 대안 마련을 위한 사업과 제주 4·3의 역사정신을 계승하고 민족통일과 민주화를 위한 예술 활

등을 지원하며 전통문화를 발굴하고 계승하기 위한 다양한 사업을 펼쳐오고 있다.

도립 예술단체 현황은 제주도립 서귀포예술단, 제주도립 제주예술단, 제주도립 제주무용단이 있다. 제주특별자치도립 서귀포예술단은 서귀포합창단과 서귀포관악단 두 개의 단체로 구성되어 있다. 서귀포합창단은 지역 문화예술의 발전과 도민의 정서함양을 위하여 1987년 서귀포시립합창단으로 창단되었고 2008년 제주특별자치도립 서귀포합창단으로 승계되었다. 2016년에 한국합창심포지엄&국제합창축제 개막공연과 제주평화포럼 특별출연, 이중섭 탄생 100주년을 기념하여 창작 오페레타 “이중섭”제작 및 공연을 올렸고 2019년에 서울오페라페스티벌에서 공연과 2019카르타 국제합창제 해외초청 연주회 등 도민들에게 수준 높은 합창음악과 다양한 연주회를 통해 더욱 친근하게 다가가고, 대.내외적으로는 제주합창의 위상을 높이려 준비하며 활동하고 있다. 서귀포관악단은 1998년 창단을 시작으로 연간 60여회의 다채로운 공연활동을 통하여 자치단체가 운영하는 공립관악연주단체로서 한국 관악사의 한 획을 긋는 중요한 역할을 하고 있다. 지속적으로 제주 소재의 창작곡 발표와 세계적인 유명 지휘자, 음악가를 초청하였으며, 제주국제관악제 개막공연 및 경축음악회와 서귀포시 창작 오페레타 “이중섭”을 공연하였고, 일본 오키나와 구지카와시 시민예술극장 초청공연 및 아시아.태평양관악제, 대구 문화예술회관 초청연주, 중국 진황도시 교류 음악회 등에 참가하며 국내외적인 활동을 활발하게 하고 있다. 또한 제주도내 문화소외지역을 찾아가는 공연을 선보임으로써 주민들의 문화예술 향유권을 신장시키고, 한국 간악 100여년 역사의 맥을 잇는 모범적인 모델을 제시하여 연주단체 최초로 대한민국관악상(2010)을 수상하였다.

제주특별자치도립 제주예술단은 제주합창단과 제주교향악단 두 개의 단체로 구성되어 있다. 제주합창단은 1985년 창단되었으며 지역문화예술의 발전과 시민의 정서함양을 위한 다채로운 레퍼토리와 프로그램 개발을 통해 시민에게 다가가는 제주 대표 합창단이다. 1999년 전국에서 최초로 제주도 신화에 등장하는 ‘자청비’를 주제로한 창작뮤지컬 “자청비”를 기획하고 공연했으며 제주시향과 공동제작한 오페라 “카발레리아 루스티카나”를 공연하였고 2002, 2004년 서울교향악축제에 도립제주교향악단과의 협연, 2002년, 2003년 12월 우리나라 최초로 지

방자치단체와 예술단이 공동제작한 창작오페라 “백록담”을 공연하였다. 또한 2003년 한인 이민 100주년을 기념한 LA교민 축제에 초청되어 고향의 소리를 들려주었고 2014년 한국합창 대제전에 초청되었다. 이렇듯 매년 정기연주회와 특별 기획 및 순회연주를 개최하여 지역문화예술창달에 선도적 역할을 하고 있다. 제주교향악단은 1985년 초대 지휘자 故이선문과 50명의 단원으로 창단하였고 1986년에 교향악단으로 승격하였으며 정기연주회와 기획연주, 찾아가는 음악회, 국외 연주 등의 다양한 기획공연과 전문성을 갖춘 연주로 지속 가능한 문화융성을 실현하기 위해 최선을 다하고 있다. 또한 전국 교향악단 최초로 제주도 내 학교 교가 음반 제작과 제공을 통해 다음 세대의 음악적 향상과 발전을 기여하였고 제주의 민요를 채보하여 녹음함으로써 전통문화를 계승하고 발전시킨 공로는 높이 평가받고 있다. 이렇듯 제주교향악단은 음악예술을 통해 제주도민들의 문화 향유와 삶의 가치 향상에 중심역할을 감당하였으며 제주의 공연문화는 물론 음악예술단으로 그 역할을 다하고 있다.

제주특별자치도립 무용단은 1990년 3월에 제주도립민속예술단으로 창단되어 1997년에 제주도립예술단으로 변경되었다. 이후 2004년 제주도립무용단이 되었다가 2008년 현재의 제주특별자치도립무용단의 명칭을 갖게 되었다. 독립무용단은 제주 춤의 기본틀과 정형화를 통한 한국춤으로의 자리매김, 그리고 제주를 대표하는 문화관광자원을 위하여 2000년부터 ‘한국전통춤=제주춤’이라는 명제 아래 ‘세계로 향한 제주춤 시리즈’를 통해 제주춤 문화자원화 사업을 진행하고 있다. ‘해녀춤, 허벅놀이, 참꽃의 속삭임, 오색조, 오돌또기, 장고춤’등 6개 제주춤의 창작과 재창작으로 개발하고 꾸준한 정기 공연을 통해 시민들에게 문화향유의 기회를 높일 뿐만 아니라 제주의 문화예술을 세계에 알리기 위해 활동하고 있다.

<표 II-9> 장르별 단체를 살펴보면 2020년 기준으로 음악 분야 단체가 323개(39.6%)로 가장 많은 비율을 차지하고 미술 분야 단체가 104개(12.7%), 다원 분야 단체가 86개(10.5%), 무용과 연극, 전통예술 분야 단체가 48개(5.8%) 순으로 나타났다. 2016년부터 2020년까지 살펴봤을 때 건축과 영화, 도립, 종합단체는 거의 변동이 없었고 다원, 무용, 미술, 음악은 활발하게 성장세를 보였다.

<표 II-9> 제주특별자치도 내 문화예술단체 현황

구분	건축	다원	무용	문학	미술	사진	서예	연극	영화	음악	전통	도립	종합	합계
2016	3	23	18	40	52	38	34	18	5	117	46	5	3	402
2017	3	23	22	45	80	43	34	23	5	156	52	5	3	494
2018	3	23	27	47	58	40	37	19	4	130	44	5	3	440
2019	3	84	47	67	102	28	40	48	6	322	47	5	3	802
2020	3	86	48	67	104	28	46	48	6	323	48	5	3	815

출처: 제주문화예술재단 「2016-2020 제주문예연감」 재구성

또한 <표 II-10> 공연예술분야 활동 현황을 살펴보면 음악 분야가 202개(68.7%)로 월등히 높은 비율을 차지하고 있고 연극 분야가 51개(17.3%), 전통예술 24개(8.1%), 무용 17개(5.7%) 순으로 나타났다.

<표 II-10> 2020년 월별 공연예술분야 활동 현황

구분	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	계
음악	9	3	1	3	5	8	21	20	12	31	53	37	202
연극	4	4	0	1	4	3	6	4	4	4	8	9	51
무용	0	0	0	0	1	0	2	5	3	2	3	1	17
전통 예술	0	1	0	0	0	2	4	1	1	4	8	3	24
계	13	8	1	4	10	13	33	30	20	40	72	50	294

출처: 제주문화예술재단 「2020 제주문예연감」

이처럼 몇몇 분야에 치중된 것은 제주 도내 문화예술 교육환경과도 연관이 되어 있다. 제주지역 소재대학은 일반대학교 1개, 전문대학 3개, 기타대학 1개중 문화·예술 관련 학과가 개설되어 있는 대학은 3곳이며, 대부분 음악, 미술 등으로 구성되어 있다. 최근 함덕고등학교에 음악과, 애월고등학교에 미술과가 신설되었

지만 제주 지역 예술고 부재, 한정적인 대학 전공은 섬이라는 지리적 특성을 가지고있는 제주의 문화예술 발전에 여전히 한계를 가져다준다. 제주 지역 문화예술 인프라를 구축하기 위해서는 도내 예술관련 학과를 확대시키고 지역 전문 인력을 양성해야 한다.

<표 II-11> 제주 도내 문화예술 학과 현황

구분	학교명	관련학과 개수	학과명
대학(교)	제주대학교	9	○ 예술디자인대학 - 음악학부: 성악전공, 피아노전공, 관현악전공, 작곡전공 - 미술학과 - 멀티미디어디자인전공(산업디자인학부) - 문화조형디자인전공(산업디자인학부)
			○ 교육대학 - 초등음악교육 - 초등미술교육
전문대학	제주한라대학교	3	○ 예술학부 - 산업디자인학과 - 음악과: 클래식음악전공, 실용음악전공 - 뷰티아트과
	제주국제대학교	3	- 대중음악학과, 시각디자인학과, 영화연극학과

다) 문화정책

현재 제주는 민선 7기(2018~2022)로 “누구나 일상에서 누리는 문화행복 시대”라는 문화정책 목표에 따른 전략과제는 ‘문화가 숨 쉬는 제주’로 정해졌다. 전략과제에 따른 실행계획은 지역발전에 기여하는 영상·문화산업 육성, 제주의 전통과 미래를 연결하는 문화부흥, 도민의 삶이 풍요로워지는 문화예술 활성화 추진, 지역과 상생하는 김창열미술관 운영, 종교 문화예술 활성화 및 문화유산 보존 전승, 등 5개가 있다.<표 II-12>

<표 II-12> 민선 7기 전략과제 및 실행계획

전략과제	실행계획
문화가 숨 쉬는 제주	1. 제주의 전통과 미래를 연결하는 문화 부흥 2. 지역발전에 기여하는 영상문화산업 육성 3. 도민의 삶이 풍요로워지는 문화예술 활성화 추진 4. 종교 문화예술 활성화 및 문화유산 보존 전승 5. 지역과 상생하는 김창열 미술관 운영

출처: 문순덕·김석운·조현성(2019)

2019년 문화정책 실행계획 추진 결과를 살펴보면 ‘제주의 전통과 미래를 연결하는 문화 부흥’을 실행하기 위해서 제주 문화의 정체성 연구와 전승을 추진하고 도민 모두에게 향유 기회 확대를 위한 문화예술의 섬 제주 활성화 방안 마련, 유희공간 활용과 전문인력 양성을 통한 문화예술 활동 기반 구축 강화, 제주 문화의 글로벌화를 추진하였다.

‘지역발전에 기여하는 영상·문화산업 육성’을 위해선 제주 특화 문화콘텐츠 산업 육성 및 인재 양성 사업을 추진하고 중앙 공무원 유치로 통한 新사업 인프라 확충 및 산업 기반 구축, ACA센터(Asia CGI Animation 센터; 아시아 CGI애니메이션센터)와 지역민 간에 네트워크 강화 및 공간 활성화, 지역 경제에 기여하는 영상산업 육성 및 생활 영상문화 향유 기회를 확대하였다.

‘도민의 삶이 풍요로워지는 문화예술 활성화 추진’을 실행하기 위해서 지역 전

문예술인 맞춤형 지원 방법 개선 및 다양한 지원체계를 구축하였으며 창작활동에 전념할 수 있는 예술인 복지환경을 조성하고 생애주기·계층별 특성에 맞는 문화예술 교육과정 운영, 생활문화예술 향유 및 참여활동 지원, 제주대표 문화예술 축제 특성화 지원 강화를 실시하였다.

‘종교 문화예술 활성화 및 문화유산 보존 전승’계획은 종교 문화예술 활동 지원 사업을 확대하였으며 전통사찰의 체계적 보존정비 및 인프라를 확충하였다. 또한 전통문화 체험프로그램의 관광자원화를 실행하였다.

마지막으로 ‘지역과 상생하는 제주도립김창열미술관 운영 내실화’를 위해서 김창열 화백의 예술세계 조명과 내실 있는 기획전을 개최하였으며 김창열미술관 주관으로 다양한 체험프로그램 및 문화행사를 추진하였다.

문화예술 분야의 예산은 2018년까지 제주특별자치도 총예산 대비 3% 확보를 목표로하여 도민들의 다양한 문화 수요 욕구를 충족할 수 있도록 노력하였다. 그 결과 2014년 2.19%(785억원), 2015년 2.50%(957억원), 2018년 3.22%(1620억원)로 증가하였고 2019년에는 1.639억원(3.1%)로 0.1% 감소하였다. 이렇듯 문화예술 분야 예산이 지속적으로 상승하는 것은 문화예술의 중요성이 확대된다는 것을 의미한다.

<표 II-13> 제주특별자치도 문화예술 분야 예산 확보 추이

(단위 : 억원)

구분	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018
전체예산	27,498	30,763	35,824	38,194	40,128	44,493	50,297
문화예술 예산	476	696	785	957	1,065	1,273	1,613
전체예산대비 구성비(%)	1.73%	2.26%	2.19%	2.50%	2.60%	2.86%	3.22%

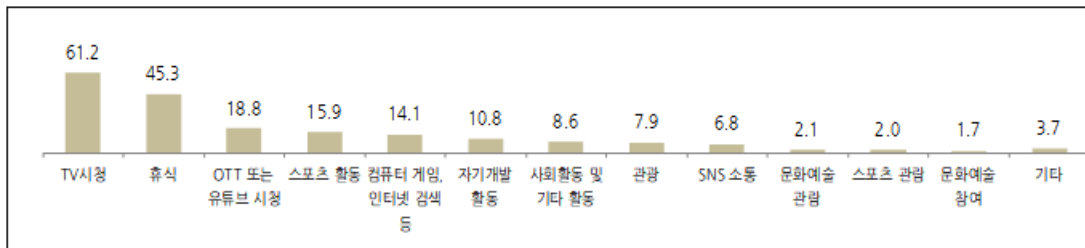
출처: 문순덕 외2(2019)

라) 문화수요 분석

제주도 내 문화수요는 제주특별자치도가 발간한 「2021 제주의 사회지표」 분석 보고서를 참고했으며 제주도민은 여가 시간에 ‘TV 시청’을 하는 비율이 61.2%로 가장 높고 휴식(45.3%), OTT 또는 유튜브 시청(18.8%) 순으로 나타났다. 문화예술관람(2.1%)이나 문화예술참여(1.7%)는 매우 낮은 비율을 차지했다.
<그림 II-4>

<그림 II-4> 여가시간 활용

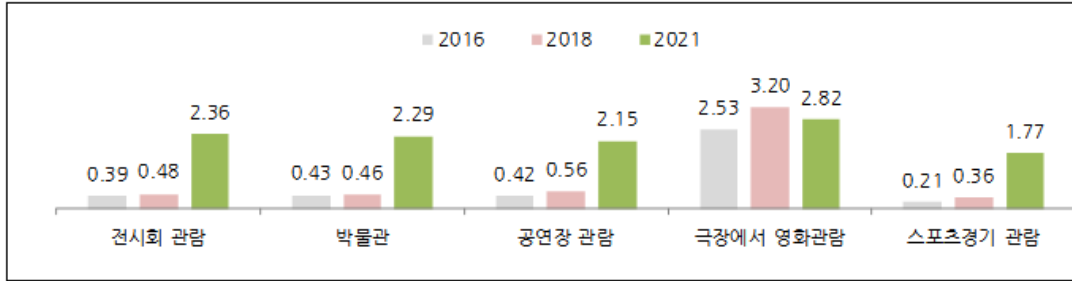
(단위: %)



문화활동(관람 횟수)을 살펴보면 스포츠 경기를 제외하고 평균 2회 이상으로 나타났다. 코로나 19의 영향으로 극장에서 영화관람만 다소 감소하였으나, 그 외 전시회 관람이나 박물관, 공연장 관람, 스포츠 경기 관람은 소폭 증가하였다. 또한 서귀포시 응답자의 평균 관람 횟수가 제주시보다 적은걸 확인 할 수 있었다.
<그림 II-5>, <표 II-14>

<그림 II-5> 문화활동(관람 횟수)

(단위: 회)



<표 II-14> 문화활동(관람 횟수)

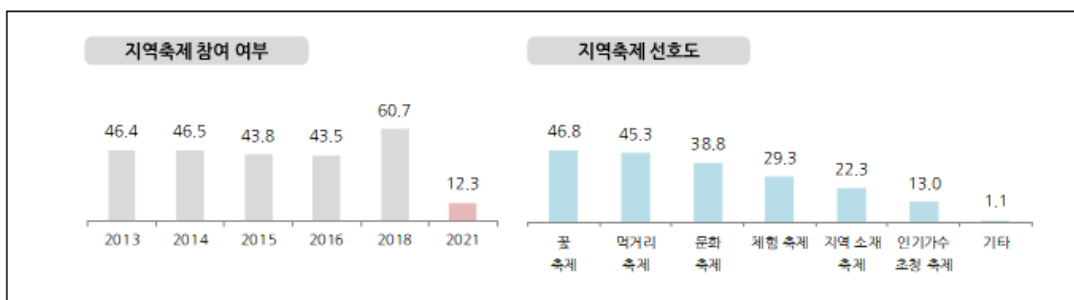
(단위: 회)

		전시회	박물관	공연장	극장	스포츠 경기
제주도		2.36	2.29	2.15	2.82	1.77
권역	제주시	2.47	2.33	2.23	2.82	1.55
	- 읍면지역	2.16	2.38	2.60	3.13	2.21
	- 동(洞)지역	2.56	2.32	2.14	2.75	1.41
	서귀포시	2.06	2.19	1.96	2.80	2.10
	- 읍면지역	1.94	2.35	2.17	2.79	1.76
	- 동(洞)지역	2.13	2.12	1.85	2.80	2.16
성별	남성	2.16	2.24	2.27	2.80	1.57
	여성	2.52	2.35	2.04	2.83	2.24
연령	15~19세	2.06	3.99	1.58	3.20	1.48
	20~29세	2.09	2.11	1.78	2.95	1.72
	30~39세	2.62	2.54	1.89	2.97	1.97
	40~49세	2.48	2.08	2.31	2.72	1.93
	50~59세	2.11	1.67	2.22	2.25	1.32
	60세 이상	2.58	2.57	3.09	2.64	1.83

지역축제 참여 여부 및 선호도를 살펴보면 2021년도 지역축제에 참여한 도민의 비율은 12.3%로, 도민의 87.7%는 지역축제 비참여자로 분석되었다. 이는 코로나 19로 인해 축제가 감소해서 영향을 끼쳤을 거라 예상된다. 각 지역 축제에 대해 ‘꽃 축제(46.8%)’, ‘먹거리 축제(45.3%)’, ‘문화축제(38.8%)’의 순으로 높은 선호도를 보였다.<그림 II-6>

<그림 II-6> 지역축제 참여 여부 및 선호도

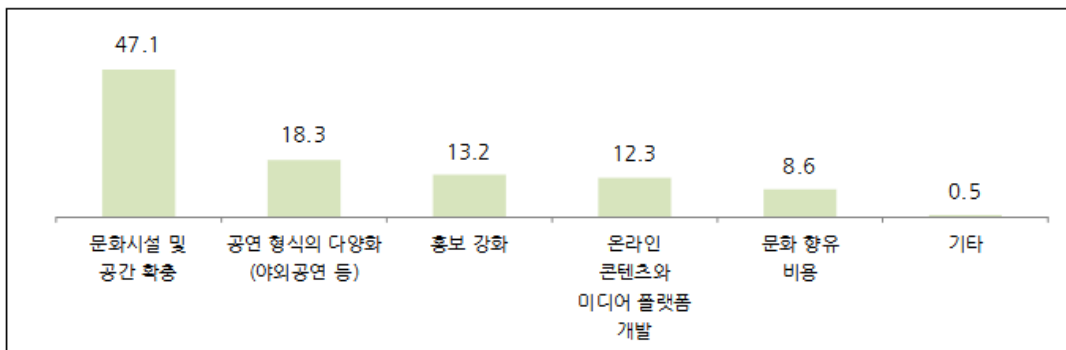
(단위: %)



문화환경 개선사항을 살펴보면 ‘문화시설 및 공간 확충’이 47.1%로 가장 높은 비율을 보이고 ‘공연 형식의 다양화’가 18.3%로 뒤를 이으며 제주도보다 서귀포 시에서 ‘문화시설 및 공간 확충’의 비율이 높게 분석되었다.<그림 II-7>

<그림 II-7> 문화환경 개선사항

(단위: %)



제주의 사회지표 분석 보고서를 통해 제주도민의 문화수요를 분석해본 결과 제주시와 서귀포시, 동지역과 읍면지역의 문화환경 만족도 격차를 줄일 수 있는 시설 및 콘텐츠 인프라의 구축 및 강화를 위한 대책 마련에 집중해야 한다. 또한 문화환경 개선사항 조사에서도 알 수 있듯 문화시설 및 공간 확충(47.1%)에 이어 공연 형식의 다양화(야외공연 등), 홍보 강화, 온라인 콘텐츠와 미디어 플랫폼 개발이 필요하다.

(2) 제주도 내 문예회관 현황

제주 지역은 정부의 ‘하나의 지자체당, 하나의 문예회관’ 문화정책 추진 방향에 따라 제주도민의 문화 복지와 지역의 문화가 강조되면서 지역민에게 문화 서비스를 제공하기 위해 문예회관이 건립되기 시작하였다.

1988년 제주문화진흥원이 설치되면서 개관을 필두로 2010년에 제주시 문화관 광체육국 제주아트센터과로 제주아트센터가 개관하였고, 2014년에 서귀포시 문화관광체육국 서귀포예술의전당과로 서귀포예술의 전당이 개관하였다. 현재 제주도에 총 3개의 문예회관이 운영하고 있다.

가) 제주도문예회관

제주도문예회관은 제주특별자치도 문예회관 설치 및 운영에 관한 조례 제1조에서 「문화예술진흥법」 제5조 제1항 및 「지방자치법」 제144조에 따라 제주특별자치도 문화예술을 활성화하기 위하여 설치되었으며, 제주특별자치도의 사업소로 1988년 8월에 개관하여 2008년 문화진흥 본부로 통합되었고 2011년에 제주특별자치도 문화예술진흥원으로 직제 개편되었다.

현재 ‘도민과 함께하는 제주 문화예술의 중심’의 목표로 <표 II-15> 4가지의 주요 추진 과제를 가지고 운영되고 있다.

<표 II-15> 제주도문예회관 주요 추진 과제

전략과제	실행계획
지역미술진흥을 위한 기획 전시 추진 및 청년작가 육성	<ul style="list-style-type: none"> ·도내 예술인 창작 지원 강화 - 우수작품 교류 및 기획 전시 추진 - 지역신진작가 육성 청년작가전 지속 추진 - 전시질 대관 효율화로 전시공간 운영 활성화
도민의 삶의 질 향상을 위한 다양한 기획 공연 추진	<ul style="list-style-type: none"> ·지역문화예술 진흥을 위한 우수작품 공연 - 한국문화예술회관연합회 추천 우수작품 공연 - 다양하고 대중성 있는 우수작품 기획 공연 - 지역예술인 참여 공연 프로그램 운영 확대

<p>도립무용단 운영 활성화</p>	<p>·도민과 함께 하는 도립무용단 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> - 도립무용단 제55회 정기공연 및 기획공연 추진 - 제주문화 홍보 해외 공연 및 타 시·도 교류 공연 - 교육사업 연계 「찾아가는 무용단」 활동 강화
<p>안전하고 쾌적한 문화예술 공간 조성을 위한 시설환경 개선</p>	<p>·문예회관 안전관리 및 시설환경 개선</p> <ul style="list-style-type: none"> - 건축물 정기 안전점검·보수 - 문예회관 건축물 석면조사 - 전시설 냉·난방기, 노후 소방시설 교체 등 <p>·공연장 무대시설 기능 개선 및 안전관리</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대극장 LED 무빙라이트 무대조명기 설치 - 소극장 무대기계 제어시스템 개선 공사 - 무대시설물 전문기관 위탁 수시 안전검사 등

출처: 제주도문예회관 홈페이지

제주도문예회관의 조직은 제주지역에서 유일하게 전문 예술인 출신의 문예진흥원장을 중심으로 운영되고 있는 책임운영기관으로 진흥원 행정 기획 및 회계 업무, 시설유지 및 안전관리, 홈페이지, 옥외 광고물 관리, 전시·공연 대관 업무 등을 담당하는 운영과와 공연기획업무, 도립무용단 운영 및 복무관리, 기획초청 공연 및 홍보마케팅 업무, 한국문화예술회관 연합회 관련 업무, 무대시설 유지 및 안전관리를 담당하는 공연기획과로 이루어져 있다. 대부분 행정 공무원으로 이루어져 있으며 전문 인력이 부족한 것을 볼 수 있다.

<표 II-16> 제주도문예회관 정·현원

(1.5월)

구분	합계	일반직						연구. 지도직 학예연구사	비 고
		4급	5급	6급	7급	8급	9급		
정원	19	1	2	4	6	4	1	1	
현원	18	1	2	3	10	1	0	1	
과부족	▲1			▲1	증4	▲3	▲1		

* 정원 외 현황 (59명): 청원경찰 4명, 공무원 9명, 기간제 1명, 독립무용단 45명
출처: 제주도문예회관 홈페이지

시설을 살펴보면 총 부지면적 23,055m²에 공연장, 전시장, 야외시설, 기타시설로 구성되어 있다. 공연장은 대극장과 소극장으로 나눌 수 있는데 대극장은 4,898m²면적에 1층 607석, 2층 221석 총 892석의 객석과 조명, 음향, 이동무대, 회전무대, 오케스트라 피트 등을 갖추고 있어 음악 또는 연극, 무용 등 여러장르의 공연을 올릴 수 있고 빔을 활용한 영화 상영도 가능하다. 소극장은 전체 544m²면적에 32.4m²무대와 170석(가변석)객석으로 형성된 216m²의 아담한 공간으로 창작 활성화 프로그램, 청소년들의 정서함양을 위한 프로그램과 발표무대, 세미나 등으로 활용된다. 공연 준비 공간은 남자 여자 분장실 및 2개의 개인 분장실이 있으며 공연지원 공간으로는 조정 통제실 등이 있다.

전시장은 제 1,2,3전시실로 나뉘어 있고 야외시설인 놀이마당은 야외공간 가운데 위치해 있으며 마당극, 전통 문화예술 행사 등에 활용되며 기본 조명시설을 갖추고 있다. 로비에는 공연 안내 및 입장권 배부처와, 물품 보관 공간, 어린이 놀이방, 모유 수유실, 대기 시 휴게 공간이 마련되어 있으나 관람객들을 위한 카페, 레스토랑 등 식음료 편의시설이나 공연 관련 상품을 구매할 수 있는 기프트숍 등은 갖추어져 있지 않다.

2020년에는 시설환경 개선 사업을 진행해 소극장 객석 전등회로 정비, 대극장

장애인용 승강기 설치, 대극장 노후 보일러 교체, 고압가스 냉동기 세관 및 공조기 정비, 건축물 정밀안전점검 결과에 따른 보수를 실시하였다.

제주도문예회관의 재원은 제주특별자치도의 지원금과 대관 및 공연입장료, 지원사업 등의 수입금으로 이루어져 있다. 지원금 예산과목은 도민 문화예술 향유 증진을 위한 문화예술 활성화 지원비, 공연문화 활성화 및 운영비와 행정운영경비인 인력운영비와 기본경비로 이루어져 있으며 그 외 수입은 문예회관 전시실 및 대·소극장 대관사용료, 한국문화예술회관연합회 우수공연 지원금, 공연입장료로 구분된다. 2018년부터 2021년까지의 재원 내역은 <표 II-17>과 같다.

<표 II-17> 제주도문예회관 세출예산 및 수입 내역

(단위: 천원)

구분		2018년	2019년	2020년	2021년
세출 예산 (지원금)	문화예술 활성화 지원	1,004,939	694,869	905,140	674,372
	공연문화 활성화 및 운영	3,707,422	3,708,538	3,885,099	3,367,756
	문화예술진흥원 행정 운영 경비	280,985	217,810	233,008	208,978
	계	4,993,346	4,621,217	5,023,247	4,251,106
수입	자체 기획 공연 및 한문연 우수작품 공연 입장료	39,096	25,148	-	27,200
	공연장(대극장·소극장), 전시실 대관료	176,824	203,394	45,484	133,000
	한국문화예술회관연합회 우수공연 지원사업	32,515	57,476	47,480	66,400
	도립무용단 초청 공연료	5,000	2,000	3,000	-
	계	206,772	231,187	95,964	226,600

출처: 제주특별자치도 「2018-2021 예산서」 재구성

문예회관의 수입은 제주특별자치도의 세외수입으로 편성되어 자체 재원 조성 활동은 특별히 없다. 지원금 의존도가 문예회관은 공공성을 빼놓을 수 없지만 재정 자립도가 너무 낮아지지 않게 기업이나 민간에게 지원받을 수 있는 프로그램

을 만들어야 한다. 하지만 ‘기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률’ 제5조에 의하면 지자체에서 운영하는 문화시설은 민간재원을 받을 수 없게 되어있기에 다방면으로 방법을 모색해야 할 것이다.

제주도문예회관은 상주 예술단체인 제주도립무용단이 있어 대부분의 정기 공연은 도립무용단의 정기 기획공연으로 이루어져 있고 지역 예술단체 공연과 대관으로 운영되고 있다. 2018년부터 임기제 공연기획자가 채용되어 연간 기획공연을 운영하기 시작하였고 한국문화예술회관연합회의 지원사업 공무를 통하여 선정된 작품의 공연으로 다양한 공연을 올리고 있다. 2018년도부터 2020년도까지의 기획공연 운영현황은 <표 II-18>과 같다.

<표 II-18> 2018-2020 제주도문예회관 기획 공연 운영 현황

연도	구분	횟수	합계(총 관람객)
2018년	도립무용단 공연	4회	9건 13회(11,744명)
	초청 및 자체 기획	9회	
	한문연 지원사업	2회	
2019년	도립무용단 공연	2회	11건(7,237명)
	초청 및 자체 기획	7회	
	한문연 지원사업	2회	
2020년	도립무용단 공연	2회	6건 8회 (278명/온라인10,432)
	초청 및 자체 기획	4회	
	한문연 지원사업	2회	

출처: 김미란(2021) 재구성

2018년은 도립무용단의 공연이 정기 공연 2회, 교류 공연 2회로 이루어졌으며 한국문화예술회관연합회 지원 사업으로 2회, 자체 기획 공연 9건으로 총 13회 운영되었다. 2019년은 도립무용단 정기 공연 2회, 한문연 지원 사업으로 인한 공연 2회, 자체 기획 공연 7회로 총 11건의 공연 프로그램이 운영되었다. 2020년은 코로나19의 확산으로 인해 많은 제약이 생겼으며 공연장의 운영에도 많은 영향을 끼쳤다. 대부분의 공연이 비대면으로 이루어졌으며 도립무용단의 정기 공연 중 1

회는 영상으로 제작되었다. 많은 제한이 있었음에도 불구하고 도립무용단 정기 공연 2회, 한문연 지원 사업 공연 2회, 자체 기획 공연 4회로 진행되었다. 또한 2017년부터는 ‘문화가 있는 날’인 매월 마지막 주 수요일마다 영화 무료 상영 프로그램도 운영하고 있다.

제주도문예회관은 문화예술 교육 프로그램을 운영하여 지역 주민들에게 문화예술 향유의 기회를 제공하고 있다. 상주단체인 도립무용단이 함께하는 무용 프로그램과 미술 교육 프로그램이 운영된다. 2018년부터 2020년까지의 문화예술 교육프로그램 운영 현황은 다음과 같다.

<표 II-19> 2018-2020 제주도문예회관 문화예술 교육프로그램 운영 현황

연도	운영 건수	참여 인원(수)
2018	2건	30
2019	2건	30
2020	2건	60

출처: 김미란(2021) 재구성

도립무용단과 함께하는 교육프로그램은 2018년부터 지속해서 진행되고 있으며 2019년부터 미술 교육프로그램이 추가되었다. 문예회관은 2020 제주지역의 문화예술 단체 출신의 원장이 문예회관의 원장으로 부임하면서 제주지역 예술단체들에 더 많은 기회를 제공하여 지역의 특색을 나타낼 수 있는 기획 공연과 상설 공연을 함께 모아 페스티벌 형식의 공연이 운영되었다(김미란, 2021). 제주도문예회관은 제주 지역에서 처음 생긴 문예회관인 만큼 지역적 특색을 잘 보존시키며 도내 예술단체들의 활동을 활성화 시킬 수 있도록 프로그램을 운영해야 할 것이다. 마케팅 부분에 있어서는 전문 인력이 있는게 아니라 공연기획자가 마케팅의 업무도 맡아서 하고 있어 전문적이고 체계적인 마케팅 전략이 이루어지지 않고 있다. 마케팅의 기본 요소 중 하나인 홍보 부분을 살펴보면 기획공연의 포스터나 현수막 제작에 그치고 있다. 정보습득을 할 수 있는 기본적 요소인 홈페이지도 활성화가 많이 되어 있지 않아 공연 정보를 파악하는데 어려움이 있으며, 다른 소셜미디어도 운영되고 있지 않다. 실질적으로 인력이 부족해 다른 홍보 방법을 추가하는 것에는 어려움이 있어 보이지만 시대가 빠르게 변화함에 따라 지역 문

화예술기관에서도 새로운 방식을 도입하면 효과적인 성과를 기대할 수 있을 것이다.

또한 제주도문예회관은 「제주특별자치도 문예회관 운영 조례」 제14조에 의하여 ‘문화사랑회원제’를 운영하고 있다. 문화사랑회원제는 2000년 12월부터 시행되었으며 회원수는 2020년 12월 기준 60,803명이다. 회원가입을 하면 문화예술진흥원 주관 기획·초청 공연 시 공연관람료 30% 할인, 문화예술진흥원 공연·전시 행사 관련 문화소식지 발송, 기획사 주관 우수공연 시 기획사 협의 할인 혜택을 부여해준다. 이는 고객관리와 가격전략을 동시에 보여줄 수 있으며 도민들의 문화예술 향유 기회 확대 마련뿐만 아니라 문화예술행사에 참여를 유도한다.

나) 제주아트센터

제주아트센터는 제주시 문화관광체육국 제주아트센터과로 제주아트센터 설치 및 운영에 관한 조례 제1조에 관하여 「문화예술진흥법」 제5조 및 「지방자치법」 제144조에 따라 문화예술 진흥에 기여하고 공연 예술을 육성하기 위해 설립되었고 제주도 최대 규모의 객석을 보유하고 있다. 2010년 5월에 개관하여 매해 30여회의 기획초청공연 및 200여회의 대관공연과 문화예술교육 프로그램을 운영하고 있다.

조직도를 살펴보면 제주아트센터의 운영과 관리를 총괄하는 제주아트센터소장을 중심으로 공연과 행정지원 전반 사항, 기획공연 및 공모사업 기획, 문화예술 프로그램 업무, 홍보·마케팅 등을 담당하는 공연운영과 무대시설 관리 및 편의시설 관리를 담당하는 시설관리로 이루어져 있다.

제주아트센터의 시설은 주요시설과 부대시설로 나누어진다. 주요시설에는 공연을 하는 공간인 대극장과 무대(기계)시설, 조명 및 음향시설, 객석으로 이루어져 있다. 대극장은 1층 801석, 2층 383석으로 총 1,184석으로 제주도 최대 규모의 객석을 보유하고 있는 공연장이다. 또한 총 면적 1,158,45m²으로 300명의 출연자가 동시에 출연이 가능하며 승강무대, 회전무대, 이동무대, 오케스트라 피트(66석) 등으로 무대가 이루어져 있어 기악, 합창, 연극, 오페라, 무용, 뮤지컬 등 다양한 장르의 공연을 할 수 있는 구조이다.

무대시설의 상부기계는 본 무대 세트 배튼, 후 무대 라이트 배튼이 있고, 하부기계는 스테이지 리프트, 스테이지 웨곤이 있다. 이러한 무대기계장비는 제어실과 무대 후미에 설치된 부스에서 조정이 가능하다. 조명기기의 총 등수는 500여등으로 객석 위 천정 조명실에는 핀스포트 조명기, 배경막의 상/하부에는 배경막 조명기기, 주무대공간에는 부분 조명기, 좌/우측면에는 타워라이트가 설치되어 있다.

부대시설은 지원시설과 편의시설로 나누어 있다. 지원시설에는 분장실, 무대 조정 부스, 냉난방시설, 장비 반입구, 리허설룸, 스태프 회의실로 구분될 수 있다. 분장실은 무대와 가까운 곳에 위치하여 동선을 최소화 했으며 2개의 단체 분장실과 3개의 개인 분장실을 갖추고 있고 개인용 분장대, 세면대와 샤워실, 화장실

등의 시설과 실시간 무대진행 상황을 모니터 할 수 있는 시설로 이루어져 있다. 무대 조정 부스는 객석 끝에 위치한 조정석으로써 양질의 모니터링 환경이 확보되고 개별 스피커로부터 송출되는 직접음의 청취와 각종 장비들간 연동을 쉽게 할 수 있도록 시스템 구성을 지원해 공연물의 완성도를 높이는데 기여한다. 객석 좌석 밑에 설치된 상향식 냉난방 시스템은 가동 시 소음을 줄여 공연 감상에 방해가 되지 않도록 하였고 관람 내내 적정 온도가 유지되며 무대에는 이동식 냉난방 시스템을 갖추고 있어 출연자들의 공연에 지장이 없도록 갖추고 있다. 장비 반입구는 무대 뒤편에 마련되어 있는데 공연 제작에 쓰일 세트, 소품들은 차량으로 무대 앞까지 진입이 가능하고, 최대 3톤까지 이동이 가능한 호이스트는 무거운 장비도 손쉽게 이동시킬 수 있게 이루어져 있다. 리허설룸은 지하 2층에 위치하였고 총 105m² 면적으로 최종 공연에 앞서 리허설을 할 수 있게 조성되어 있다. 스태프 회의실은 대관(사용)기간 동안 무대 요원, 진행요원 등이 수시로 회합할 수 있는 공간이다.

편의시설은 로비, 주차시설, 어린이 놀이방(유아방), 물품보관함, 전망대, 작은 올레길, 야외쉼터, 로비갤러리로 이루어져 있다. 유리벽으로 이루어진 로비는 바깥 전경을 한눈에 볼 수 있는 공간으로 공연 안내 및 입장권 배부처와 공연을 기다리는 동안 이용할 수 있는 벤치가 있다. 또한 독립적인 공간은 아니지만 로비 남쪽 측면을 활용하여 1층 쌈지 갤러리와 2층에 하늘 갤러리 공간이 있으며 식음료 편의시설을 위한 카페, 부모님과 아이들을 위한 어린이 놀이방(유아방), 모유 수유 시설, 간단한 소지품을 보관할 수 있는 물품보관함이 운영되고 있다. 주차시설은 1, 2, 3, 4 주차장에 440여대가 주차 가능하며 일부 주차장에는 태양 전지 캐노피를 설치하여 전력을 공급하는 역할도 하고 있다. 이외에도 한라산과 주변의 작은 오름들을 만끽할 수 있는 전망대, 건물 뒤편으로 산책할 수 있는 작은 올레길, 넓은 잔디와 벤치가 구비된 야외쉼터가 있다.

제주아트센터의 재원도 도내 문예회관과 마찬가지로 공공지원금과 수입으로 구분된다. 지원금은 제주특별자치도 제주시의 예산이나 한국문화예술회관연합회의 지원사업에 공모해 선정된 지원금으로 이루어져 있고 그 외 수입은 대관료, 공연 입장료로 구분된다.

아트센터 또한 <표2-20>을 살펴보면 행정시 직영의 공립시설로 별도의 외부

재원확보는 없다. 따라서 운영체제를 법인화나 위탁형식으로 바꾸어 재원 조성 프로그램을 개발하는 방법 등 다양하게 운영 방법을 발전시켜야 한다.

<표 II-20> 제주아트센터 세출예산 및 수입 내역

(단위: 천원)

구분		2018년	2019년	2020년	2021년
세출 예산 (지원금)	제주아트센터 운영	184,028	104,378	83,808	61,753
	기획공연 추진	726,000	758,100	1,022,100	710,000
	청사 관리 운영	980,140	575,615	542,204	442,710
	무대 관리 운영	228,900	166,275	320,690	290,990
	행정 운영경비	57,408	56,537	56,897	54,022
	문화시설 확충 및 운영	1,800,000	-	-	-
	계	3,976,476	1,660,905	2,025,699	1,559,475
수입	기획 공연 매표 입장료	159,153	167,605	15,000	18,000
	한국문화예술회관연합회 공모사업	97,222	147,499	160,000	120,000
	공연장 대관 사용료	95,895	99,720	84,000	20,000
	계	352,270	414,824	259,000	158,000

출처: 제주특별자치도 「2018-2021 예산서」 재구성

제주아트센터는 2017년 공연기획자를 채용해 다양한 공연을 기획하고 문화예술교육 프로그램을 운영함으로써 시민들의 문화예술 향유 기회를 확대시키고 있다. 제주 도내 최대 규모 객석을 보유하고 있어 도내에서 쉽게 접하지 못하는 대형 공연들과 다양한 장르의 공연들로 기획 공연을 하고 있다.

<표 II-21> 2018-2020 제주아트센터 기획 공연 운영 현황

연도	구분	횟수	합계(총 관람객)
2018년	기획초청	7회	18건(16,628명)
	문화가 있는날 기획프로그램	6회	
	한문연 지원사업	5회	
2019년	기획초청 제작	9회	22건(16,025명)
	문화가 있는날 기획프로그램	6회	
	한문연 지원사업	6회	
2020년	기획초청 · 기획제작	8회	12건
	한문연 지원사업	4회	(온라인 포함 18,703)

출처: 김미란(2021) 재구성

기획 공연 이외에도 서울 예술의전당에서 올렸던 공연과 전시 콘텐츠를 SAC ON SCREEN 프로젝트를 통해 도민들에게 제공하고 있다.

2018년부터 문화예술교육 프로그램을 운영하여 시민 문화인프라 확대에 기여하고 있으며 2019년 청소년 프로그램은 전국 문화예술교육축제에서 문화부장관 대상에 선정되었다.

<표 II-22> 2018-2020 제주아트센터 문화예술 교육프로그램 운영 현황

연도	운영 건수	참여 인원(수)
2018	2건	150
2019	1건	150
2020	4건	88

출처: 김미란(2021) 재구성

‘청소년뮤지컬 프로그램’은 공연 및 전시와 교육, 체험이 융합된 프로그램을 통해 시민들이 일상 생활속에서 예술 활동을 이어갈 수 있는 ‘생활예술’ 활성화 동기를 부여하며 ‘꿈다락 토요문화학교 청소년 오페라이야기’는 지역 청소년들에게 오페라에 대한 이해와 감상을 통해 지식과 창의력, 감수성을 확대해 주는 프로그램

램이다. 2020년부터는 이주민 합창단, 클래식 음악감상, 관악기야 고치글라가 추가되었는데 ‘이주민 합창단’은 제주이주민과 지역민의 갈등을 음악을 통해 소통으로 화합의 장을 마련하였고 ‘클래식 음악감상’은 클래식을 쉽게 접하고 악기의 이해를 도와 문화자본 형성, ‘관악기야 고치글라’는 연주능력 배양 및 앙상블을 통해 지역 시민의 문화향유 기회를 확대한다. 모집대상을 보면 초등학생부터 중장년층까지 다양한 계층을 위한 프로그램으로 구성되어 있다.

마케팅을 분석해보면 제주아트센터에서는 유명한 연주자 혹은 작품을 초청해 기획공연을 올려 공연에서의 핵심제품을 관리하는 제품관리 전략이 사용되고 있다. 또한 관람료를 좌석 별 위치에 따라 구분하여 차등 적용하는 등 가격전략도 사용하고 있으며 문화 소외계층을 위해 무료 공연도 확대하고 있다.

홍보에 있어서는 주로 홈페이지와 공공 기관을 통한 홍보, 배너를 활용한 거리홍보가 주로 이루어지고 있다. 소셜미디어를 활용해 SNS는 개설되어있지만 활성화는 안되고 있다.

또한 제주아트센터 설치 및 운영에 관한 조례 제17조에 의하여 유·무료 회원제를 운영할 수 있으나 아트센터 자체의 회원제는 따로 없으며 제17조 2항에 따라 제주도문예회관, 서귀포예술의전당과 함께 문화사랑 회원제를 운영하고 있다.

SNS는 큰 비용을 들이지 않고서 많은 사람들에게 정보전달을 할 수 있으며 쌍방향으로 소통이 가능하다는 장점이 있다. 이런 것을 활용해 보다 적극적인 홍보 전략을 수립해야 한다.

다) 서귀포예술의전당

서귀포예술의전당은 서귀포시 문화관광체육국 서귀포예술의전당과로 2014년에 개관하였으며 서귀포지역을 대표하는 시설로 서귀포 시민의 문화향유 기회를 확대시켰다.

조직도를 살펴보면 서귀포예술의전당 운영과 관리를 총괄하는 관장을 포함한 행정지원팀과 공연운영팀, 시설관리팀으로 나뉘어 있다. 행정지원팀은 기획전시 업무, 운영위원회 관리, 공연기획 및 지원사업, 문화예술교육 프로그램, 홍보 및 마케팅 업무, 대관업무, 재무관리, 배포업무를 하고 공연운영팀은 공연시설물 유지보수, 사고예방 업무를 하고 있다. 시설관리팀은 서귀포예술의전당 건축물 안전관리 및 유지보수와 주차장, 건축물 시설물 관리 업무등을 한다.

서귀포시 서흥동 삼매봉공원 일대부지에 위치한 서귀포예술의전당은 오름 분위기를 모티브로 하여 한라산 배경과 움푹 패인 디자인으로 ‘제주 바람 속에 피어난 문화와 예술의 오름’이란 테마를 가지고 디자인되었다. 서귀포시에서 최초로 국비와 지방비로 건축된 복합문화공간이자 서귀포 유일의 종합문화회관이며 면적 8530m²에 지하 4층, 지상 2층 구조로 이루어져 있고 802석의 대극장과 190석의 소극장, 전시실, 강의실, 세미나실, 연습실 등을 갖추고 있다.

대극장은 1층 612석, 2층 190석으로 총 802석의 객석을 보유하고 있으며, 각종 첨단 시설을 갖춘 대형 공연장이다. 클래식, 연극, 뮤지컬, 오페라, 무용 등 다양한 장르의 공연예술이 가능한 시설을 갖추고 있어 1, 2층 객석 전체에 고른 전기 음향 전달이 가능하고 15초의 잔향 시간을 구현하여 클래식 음악공연에 특히나 적합한 건축음향환경을 제공한다.

190석의 객석이 설치되어 있는 소극장은 무대와 객석의 거리가 짧아 독창 및 독주를 비롯한 소규모 앙상블이나 소규모 연극과 같은 관객과의 밀착성이 중요한 공연에 적합한 환경을 제공한다.

무대시설에는 여러 가지 지원시설을 갖추고 있는데 675.87m²의 무대에는 250명의 출연자가 동시에 출연이 가능하다. 상부기계에는 본 무대 세트 배튼, 스크린, 배경막, 반사판이 있으며 하부기계는 오케스트라 리프트, 싱킹리프트를 구비하고 있다. 이 무대기계장비는 PLC로 제어실에서 조정할 수 있으며 무대 후미에

설치된 부스에서도 조정이 가능하다. 오케스트라 피트 및 합창단 리프트는 라이브 공연을 위한 오케스트라 클래식 공연 외에도 필요시에는 리프트하여 무대를 넓게 사용할 수 있다. 또한 441m²의 전시실과 국제교류 및 관련 회의, 글로벌 워크숍이 가능한 세미나실, 문화예술교육이 가능한 강의실, 광장, 연습실 등 다양한 시설이 구비되어 있다. 편의시설로는 240대의 주차가 가능한 주차시설과 부모님과 아이들을 위한 어린이 놀이방, 모유 수유 시설이 있다.

서귀포예술의전당의 재원은 서귀포시 직접 지원금과 한국문화예술회관연합회 지원사업 보조금, 대관료, 기획공연 입장료 수입으로 이루어져 있다.<표 II-23>

서귀포예술의전당 공연과 프로그램에 관한 2021년 예산은 2018년에 비해 기획공연 추진비, 특별프로그램 운영비는 약 70%, 문화가 있는 날 프로그램 운영비는 약 33%로 줄어들었고 무대 관리 운영비도 2019년도보다 감소하였다. 제주음악 창작소는 서귀포예술의전당 운영과는 별개의 것이나 서귀포예술의전당 부지 내에 건축되었기 때문에 서귀포예술의전당 사업비로 편입된 예산이다(김미란, 2021).

<표 II-23> 서귀포예술의전당 세출예산 및 수입 내역

(단위: 천원)

구분		2018년	2019년	2020년	2021년
세출 예산 (지원금)	서귀포예술의전당 운영	2,373,262	1,746,855	2,935,865	1,088,032
	기획 공연 추진	222,208	219,358	226,357	226,220
	특별프로그램 운영	1,084,000	844,200	491,500	345,000
	문화가 있는 날 프로그램 운영	30,000	27,000	27,000	20,000
	시설물 유지관리	486,959	344,627	198,329	340,032
	무대 관리 운영	311,060	58,890	72,890	84,100
	지역기반형 음악창작소 조성지원	-	35,280	1,800,000	-
	음악창작소 시설물 유지관리	-	-	-	14,680

	행정운영경비			45,789	41,074
	계	2,373,262	1,746,855	2,935,865	2,159,138
수입	한국문화예술회관연합회 지원사업 보조금	387,511	244,910	184,385	-
	기획공연 입장료	112,968	120,197	60,000	30,000
	대관료	38,181	37,116	30,000	15,000
	계	538,660	402,223	274,385	45,000

출처: 제주특별자치도 「2018-2021 예산서」 재구성

기획 공연 추진비가 급격히 감소하지만 공연 입장료와 대관료는 세외 수입으로 편성되어 실질적인 운영과는 상관이 없어 다른 재원 조성이 필요하다.

서귀포예술의전당은 개관 당시부터 전문 공연기획자가 채용되어 공연을 기획 운영했기 때문에 기획 초청 및 지원 사업 공연, 문화예술교육 프로그램이 활발하게 운영되고 있다.

<표 II-24> 2018-2020 서귀포예술의전당 기획 공연 운영 현황

연도	구분	횟수	합계(총 관람객)
2018년	기획초청제작	19회	19건(7,084명)
2019년	한문연 지원사업 · 문화가 있는 날 기획 프로그램	21회	32건(20,618명)
	기획초청제작	11회	
2020년	기획초청제작	4회	13건 (360/온라인 18,650)
	한문연 지원사업 · 문화가 있는 날 기획 프로그램	9회	

출처: 김미란(2021) 재구성

2018년 기획공연은 19건, 2019년은 한문연 지원사업과 문화가 있는 날 기획프로그램, 기획초청공연으로 32건의 기획 공연이 운영되었으며 관람객도 2배 이상 증가하였다. 2020년은 코로나 19로 인해 많은 제약이 있었지만 지원사업을 통해

활발한 공연을 운영하였다.

문화예술교육프로그램은 한국문화예술회관연합회, 문화체육관광부에서 진행하는 공모사업인 문예회관 문화예술교육 프로그램과 꿈다락 토요문화학교 프로그램에 선정되어 다양한 장르의 프로그램이 운영되고 있다.

<표 II-25> 2018-2020 서귀포예술의전당 문화예술 교육프로그램 운영 현황

연도	운영 건수	참여 인원(수)
2018	5건	180
2019	4건	175
2020	3건	96

출처: 김미란(2021) 재구성

서귀포예술의전당도 제주도내 문예회관과 통합하여 문화사랑 회원을 운영하고 있으며 조례 제14조 3항에 따라 문화 소외 계층을 대상으로 무료 관람 기회를 제공한다. 또한 기획 공연이 끝난 후 설문조사를 통해 관객과 소통하며 SNS를 이용해 홍보를 다양하게 하고 있다.

2) 도외 지역 운영 사례분석

본 장에서는 도외 지역의 문예회관 운영사례를 조사한다. 함안문예회관과 세종문화회관, 경남문예회관을 분석하여 지역 문예회관 활성화 요인을 모색하고 시사점을 도출해 제주 지역에 적용시킬 수 있는지 살펴본다.

(1) 함안문예회관

함안문예회관은 군 단위 기초 지자체의 문예회관으로 2005년에 개관하였으며 지자체의 직접운영방식으로 운영되고 있다. 초기에는 직원이 모두 지자체 공무원으로 구성되었으나, 2006년부터 전문인력을 채용해 공연장의 정체성을 확립하기 시작했으며, 2016년부터는 공연사업부서가 신설되어 운영하고 있다. 함안문예회관은 지역 내 행사중심으로 운영되다가 2007년 조례를 개정하면서 전문예술단체만 공연이 가능한 전문공연장으로 전환했다. 이후 공연사업을 전면 유료화하였으며 공연장 홈페이지 개설과 예매시스템을 구축하였다. 그 결과 함안문예회관은 2018년 기준 평균 유료관객 점유율을 91%로 매우 높은 수준을 유지하고 있다(차민경, 2019). 이는 지역문예회관이 지역 민간예술단체가 전문 예술가로서 일할 수 있는 환경을 조성해 지역의 공연예술 생태계가 활성화되도록 기여한 사례이다.

경상남도 함안군 가야읍에 위치한 함안문예회관은 소장을 중심으로 군수지사 사항 및 조례개정, 지방공사 위·수탁 업무 및 시설물 유지 관리, 재정업무 및 인력 관리 업무를 하는 운영담당과 문화예술회관 연간계획 수립, 대외업무, 공연장 상주단체 관리, 공연시설 관리담당, 사업운영 및 홍보, 대관업무 등을 하는 공연기획 담당으로 나누어져 있다.

운영 시설에는 대공연장, 다목적홀, 연회장, 전시실, 야외 공연장, 프린지무대로 이루어져 있다. 대공연장은 기존 무대기계시스템에서 신설된 1톤 하중을 수용하며 위치, 속도 제어 및 전환이 가능한 장치봉과 음향반사판, 객석 건축음향, 전 객석 스마트시팅 객석(504석, 장애인 석 6석)의 시설이 구비되어 있어 다양한 장르의 공연연출이 가능하다. 다목적홀은 소극장의 역할을 하고 있으며 연회장은 결혼식, 각종 전시 및 행사가 가능한 공간으로 냉·난방시설, 빔프로젝트, 조명, 음

향 등의 시설이 구비되어 있다. 전시실은 주제별 전시에 맞게 자유로운 연출이 가능하며 야외공연장은 돛형태로 강한 해나 비를 막아줄 수 있게 천막이 설치되어 있으며 출연자 대기실이 있다. 프린지무대는 아마추어부터 전문 예술인까지 누구나 자유롭게 참여할 수 있는 공간이다.

기관 초반 기획 공연은 대부분 수도권 공연단체를 초청하는 방향으로 진행하였다. 하지만 지역 내에서 반발이 있었고 지역민의 공연예술 분야 수요를 충족하기에 한계가 있다고 보았다. 따라서 함안문예회관은 지역 내 민간예술단체와 협업하는 기획 프로그램을 발굴해 지역 공연예술계를 간접 지원하였다.

극단 아시랑의 <처녀뱃사공>은 함안문예회관과 공동으로 기획하고 초연한 작품이다. 함안문예회관에선 초청료, 공연장 대관, 기획 및 운영과 홍보 등을 진행하였으며, 극단 아시랑에선 극을 창작하고 제작을 담당했다. 공연제작에 필요한 비용은 공연 초청료에 포함되었다. 또 다른 기획공연은 함안군 여성 합창단 공연을 살펴볼 수 있는데, 이 공연은 한국문화예술회관연합회의 문화가 있는 날 지원사업의 일환으로 진행되었으며 기획 초기부터 섭외, 제작 등을 함께한 프로그램이다. 하지만 이런 지역예술단체만의 공연은 외부 게스트 공연에 비해 관심이 적어 수익에 어려움이 있기에 함안문예회관은 게스트와 지역예술단체의 협업을 유지하는 방식으로 운영하고 있다. 따라서 관람객의 만족도도 상승하고 공연의 수준도 높아지며 지역예술인들의 지속적인 활동기회를 확대해줌으로써 공연예술 생태계의 지속가능성도 보장해준다.

(2) 세종문화회관

2002년 세종문화회관에서 발간한 「세종문화회관 전사」를 살펴보면 현재 세종문화회관의 모태가 된 부민관은 일제 조선총독부가 경성전기 주식회사로부터 100만원을 기부받아 1935년 12월에 건립하였다. 부민관은 광복이후 미군이 사용하다가 1949년 서울시 소유로 인정되었고 1950년 국립극장에서 사용되다가 1953년부터 국회의사당 건물로 전용되고 1961년 세종문화회관의 전신인 시민회관으로 이용되었다(김지현, 2009). 이후 시민회관은 1972년 화재로 소실되었고 1978년 세종문화회관이라는 명칭으로 서울시 사업소 중 하나로 재건립 되었다. 하지만

90년대 후반 IMF를 계기로 기관 운영의 비효율성이 제기되어 1999년 재단법인 「세종문화회관설립·운영조례」 제3578호에 의해 재단법인으로 출범하였다.

세종문화회관의 기본재산은 서울시의 출연금과 기타 수입금으로 조성하였고 법인의 설립, 시설, 운영 및 사업 등에 필요한 경비들은 서울시 예산 안에서 출연하였다. 또한 세종문화회관 소속 9개의 산하 예술단체(서울시립 교향악단, 서울시 국악단, 서울시 무용단, 서울시 뮤지컬단, 서울시 합창단, 서울시 소년소녀합창단, 서울시 청소년교향악단, 서울시 극단, 서울시 오페라단)는 재단법인 이후 공연 예술단체들의 현황을 참고하여 재정자립도가 높은 순서에 따라 개별법인화 시킨다는 조건으로 위탁 경영되었다. 재단법인으로 전환된 이후 인력은 180명에서 84명으로 축소되었고 그 과정에서 42명의 공무원은 서울시로 편입되었으며 나머지 인력은 특별채용과 공개 채용으로 전문 인력이 충원되었다. 또한 1998년 16.2%에 불과한 재정자립도는 1999년도에 19.5%로 향상되었다. 그 후 2000년에는 26.3%로 향상되어 법인화 이전보다 10%가 상승하였으며 2001년에는 24.6%로 급증하였는데 이는 법인화 이전의 배에 가까운 수치이다(유민영, 2004). 공연수입은 1999년 1,680백만 원에서 재단법인화 이후인 2000년은 2,076백만 원으로 증가하였으며, 대관수입은 1,411백만 원에서 1,252백만 원으로 감소, 시설임대 수입은 442백만 원에서 2,177백만 원으로 증가되었다. 재단법인화 이후 세종대극장 리모델링에 이어 세종체임버홀, 세종M시어터, 예술동 증축, 세종미술관, 세종S시어터 등 하드웨어의 개편을 진행했고 예술로 동행등 각종 문화행사를 통하여 서울시 문화예술 허브의 역할을 다하고 있다. 세종문화회관은 운영주체 민영화의 대표적인 긍정적인 사례로 볼 수 있으며 현재 문화예술인과 시민들에게 문화향유 기회를 확대하는 복합공간으로 운영되고 있다.

(3) 경남문예회관

1988년 경상남도 사업소로 개관한 경남문예회관은 2000년부터 2002년까지 학교법인 일선학원에서 수탁관리, 2003년부터 2006년까지 재단법인 진주문화예술재단에서 수탁관리 형태로 운영되었지만 2007년 다시 경상남도 직영으로 체제 변환을 하였다.

2007년 경상남도가 직접 직영하고 전문직 관장을 영입하면서 문예회관 운영을 위한 비전을 “창의적 경남도민을 위한 열린 문화예술회관으로 제시하고 문화예술프로그램 공급을 통한 운영 활성화와 수준높은 문화예술 관람기회제공을 통한 문화 향수권을 신장시키고 지역민의 자발적 문화향유 능력을 개발하여 지역문화 예술발전의 토대를 마련하는 것을 비전으로 실현해 가고자 한다.”라고 경남문화 예술회관 홈페이지 내에서 공지했다. 반면 이전 민간 위탁을 했을 시 운영목표에 대해서는 확인할 수가 없었다(정우창, 2007). 조직 부분을 살펴보면 진주문화예술재단 위탁 운영형태일 때 진주문화예술재단 이사장으로 지역예총의 인사가 관장의 업무를 책임지었고 2003년 수탁기관의 교체의 따라 이전 기관으로부터 18명을 승계받아 23명이 근무하였다. 재정적인 부분은 민간위탁에 따른 위탁보조금과 자체수입, 법인부담금으로 재원이 구성되어있다. 위탁보조금의 경우 경상남도로부터 1기 민간위탁 기간동안에는 매년 6억이 지급되었으며, 2기 민간위탁 기간동안에는 매년 8억원이 지급되었다(정광렬, 2003). 총 10억 정도가 연간 운영비로 편성되었지만 기획공연 등 프로그램을 위한 사업비는 약 10%인 1억원 미만으로 편성되었다(정우창, 2007).

기획공연의 경우 2001년에는 5회, 2002년에는 6회, 2006회에는 2회의 공연을 실시하였고 대부분 대관 위주로 운영되었다. 민간위탁 이후 기획공연의 양이 줄었기에 관객 수도 줄어들었으며 대부분이 무료로 실시된 대관공연의 관객들로 구성되어있다(정광렬 외, 2003).

이렇듯 소극적인 관리 위주의 운영을 하였기에 프로그램에 대한 홍보에도 소극적인 모습을 보였다. 홈페이지도 활성화가 되지 않았고 예매서비스 경우 지출이 따르기 때문에 인터넷 예매 시스템을 갖추지 않았다.

경남문예회관의 사례를 보면 민간 위탁의 경우는 재단법인보다 더 민영화의 효과를 누릴 수 있지만 아직 문예회관을 운영할 만한 단체와 공연계의 시장성이 형성되지 않았던 경남에서는 비적합한 운영체제였다. 따라서 타 연구에서 선호하는 운영체제여도 지역이 가지고 있는 특성과 한계로 적합하지 않을 수도 있고 문제점이 생길 수 있다.

3) 시사점

제주 지역 문예회관의 활성화 요인을 도출하기 위해 제주의 지역 문화 특성을 우선적으로 파악하고 도내 문예회관인 제주도문예회관, 제주아트센터, 서귀포예술의전당을 분석하였다.

세 개의 문예회관 중 제주도문예회관만 책임운영기관이며 제주아트센터와 서귀포예술의전당은 지자체 직영 운영기관이다. 책임운영기관은 법적으로 지자체 직영 사업소로 하되, 관장을 외부에서 영입하는 형태이며 지자체 직영 운영체계는 지자체 산하 사업소 체계로 공무원들로 조직을 구성하여 운영되는 형태이다.

문예회관은 운영하는 주체에 따라 운영방식과 시스템, 목표가 달라지며(이은미·정영기, 2010), 한국문화관광정책연구원에서 실시하는 문예회관 평가 중에서 운영평가 상위기관은 대부분 민간위탁기관이 차지하고 있으나 도외 지역 운영 사례를 봤을 때 재단법인화가 되어 긍정적인 사례가 있는 반면 민간위탁 운영에서 문제점이 발생해 지자체 직영 운영으로 변경된 부정적인 사례도 나타난다. 이처럼 운영주체가 어떤 형태이든 장단점은 존재하며 지역의 상황에 따른 운영이 필요하다.

재원조성은 공공 지원금과 한국문화예술회관연합회 지원사업의 지원금, 대관료, 기획공연 입장료 등의 수입이라는 큰 틀로 이루어져 있다. 수입 중 지원사업 지원금 같은 경우는 운영에 사용되지만 그 외의 수입은 세외수입으로 편성되어 자체 재원 조성 활동은 크게 없다. 이는 공공지원금에 대한 의존도 상승과 동시에 재정자립도가 낮아질 수 있어 능동적인 재정운영을 위한 다양한 방법을 모색해야 할 것이다. 또한 문예회관의 운영 효율성 파악에 있어서 자체 수입 확보 노력 측면과 외부지원금 의존도를 살펴볼 필요가 있으며(서휘석·류지원, 2012), 운영 예산과 같은 공공지원금을 받으며 운영을 유지하기 때문에 주어진 한정된 자원(공공지원금)을 얼마나 효율적으로 사용하는지에 대한 지속적인 측정이 필요하다(Parsons, 2003).

프로그램은 기획프로그램, 대관프로그램, 문화예술 교육 프로그램으로 이루어져 있는걸 볼 수 있는데 지역의 문화 환경에 영향을 주고, 받는 역할인 문예회관으로서 다양한 장르의 공연과 계층별, 수준별에 따라 세분화된 프로그램을 제공

해야 한다. 또한 함안문예회관 사례처럼 지역 예술인, 단체와 함께하는 환경을 조성해 지역의 공연예술 생태계가 활성화되도록 이끌어야 하며 지역만의 특성이 담겨있는 프로그램 제작이 필요하다.

마지막으로 마케팅은 공연기획자가 기획과 함께 담당하고 있어 체계적인 전략이 없이 이루어지고 있다. 단순히 정보 전달을 하는 홍보전략 외에도 다양한 전략이 있기에 시대에 맞춰 새로운 방식도 수용해야 하며 전문 인력 확충이 필요하다.

제주 도내 문예회관 분석과 도외 지역 사례 분석을 통해 지역 문예회관 운영 요인에는 운영조직과 재원조성, 프로그램, 마케팅이 도출되었다. 제주 지역 문예회관의 운영 활성화를 위해서는 각 요인들을 분석하고 알맞게 적용시키는 과정이 필요하다.

3. 지역 문예회관 활성화 요인

본 장에서는 선행연구에 대한 고찰을 통해 지역문예회관 활성화에 영향을 미치는 요인을 구성하고자 한다. <표 II-26>

<표 II-26> 지역문예회관 활성화 요인 참고문헌

참고문헌	활성화 요인
김태관(2002)	프로그램 운영, 마케팅, 자원 조성, 운용 시설, 네트워크 구축
채원호·손호중· 김옥일(2004)	조직인력 관리, 재정, 프로그램
이시경·조광식 (2006)	조직관리, 재정관리, 프로그램 관리
이장원(2009)	공간의 규모, 공간구성, 관리 및 운영체제, 프로그램
한상우(2010)	운영 측면: 운영시설, 자원, 프로그램, 전문인력, 교류협력 재정 측면: 홍보·마케팅, 지자체 운영비
김미란(2021)	프로그램 운영, 마케팅, 자원조성, 운용 시설, 네트워크 구축
전국문화기반시설 관리운영평가(2003)	목표설정 및 비전, 재정, 조직 및 인력, 사업, 시설, 교류협력
문예회관 운영 매뉴얼(2015)	사업 운영계획, 마케팅 및 홍보, 재정 관리, 조직 운영, 예술단체 및 기타조직

김태관(2002)은 제주지역에 이상적인 문화공간 운영방식의 변화를 모색하였고 제주도문예회관 운영을 개요, 조직구조 및 업무, 프로그램 운영, 대관 방법 및 대관료로 구분하였다.

채원호·손호중·김옥일(2004)은 한국의 문화예술회관과 프랑스, 독일, 일본의 국립 문화시설의 현황에 관해 분석하고 AHP 기법을 통하여 운영합리화 방안을 모색하였는데 운영합리화라는 목표와 성취를 위하여 조직인력 관리, 재정, 프로그램 요인을 제시하였다.

이시경·조광식(2006)은 지역문화 활성화를 위해 기초자치단체 문예회관 운영사

례를 분석하였는데 문화예술회관의 운영체계를 조직관리, 재정관리, 프로그램 관리로 구분하였다..

이장원(2009)은 지방 중소도시의 문화예술공간의 문제점을 찾아내고 합리적인 개선방안을 제시하였는데 개선 방안 요인으로 공간의 규모, 공간구성, 관리 및 운영체제, 프로그램으로 구분하였다.

한상우(2010)는 경남지역 전체 문예회관의 운영현황과 문제점을 전국 문예회관의 운영현황과 비교하여 살펴보고, 향후 지역 문예회관의 운영 개선방안을 제시하였는데 운영 측면에서 운영시설, 재원, 프로그램, 전문인력, 교류협력을 다뤘고, 재정 측면에선 홍보·마케팅, 지자체 운영비를 다뤄 활성화 방안을 제시하였다.

김미란(2021)은 제주지역 공공 공연장 운영분석을 통하여 지역민의 참여 동기와 성과의 인식을 바탕으로 지역문화 활성화에 미치는 영향에 대해 분석하였는데 공공 공연장 운영을 프로그램 운영, 마케팅, 재원 조성, 운용 시설, 네트워크 구축으로 구분하였다.

문화관광부는 1998년부터 2003년도까지 전국문화기반시설 관리운영평가 사업을 시행하였는데 문예회관의 평가영역으로는 목표설정 및 비전, 재정, 조직 및 인력, 사업, 시설, 홍보 및 마케팅, 협력관계를 포함하는 교류협력 등 6개 영역으로 분류하였으며, 산하단체가 있을 경우에는 산하단체 운영을 평가 영역으로 추가하였다.

한국문화예술회관연합회에서 문화예술회관 종사자의 전문성 제고를 위해 문예회관 운영 매뉴얼(2015)을 발간하였는데 운영영역으로 사업 운영계획, 마케팅 및 홍보, 재정 관리, 조직 운영, 예술단체 및 기타조직으로 구성하였고 문예회관 공간 영역과 사업운영 영역으로 구분하였다.

위의 선행연구들의 요인들을 살펴보면 문화관광부에서 실시한 전국문화기반시설 관리운영평가에서 사용한 분석기준과 한국문화예술회관연합회에서 발간한 문예회관 운영 매뉴얼 운영역역에서의 요인들에 기초로 하고 있다. 따라서 본 연구에서도 그 요인에 기초하여 선행연구와 앞장의 사례분석을 바탕으로 지역 문예회관 활성화 요인을 운영조직, 재원조성, 프로그램, 마케팅으로 구분하여 적용하였다.

1) 운영조직

문예회관을 운용하고 경영하는 조직과 공간을 구성하고 있는 시설까지 포함시켜 운영 주체와 전문 인력, 운영 시설로 구분하였다. 활성화 요인을 구분하기 위해 참고한 문헌은 <표 II-27>와 같다.

<표 II-27> 운영조직 요인 참고문헌

활성화 요인	참고문헌
운영 주체	이상철(2002) “기초자치단체 문예회관의 효율적 관리방안 : - 바람직한 행정관리주체 탐색” 이철순(2010) “공공 문화예술서비스의 효율적 전달체계 연구 : 문화기반시설로서 문예회관(arts center)을 중심으로” 이창원·김현수(2016) “비영리조직의 효율성 분석과 개선 방안에 관한 연구”
전문 인력	용호성(2001) “공공문화공간 운영의 현황과 과제 -전문인력 활용방안을 중심으로 -” 황준욱·이승렬·은수미·안주엽·이승엽·이상민·이호영·용호성(2008) “공연예술 전문인력구조와 정책지원 -연극, 뮤지컬을 중심으로 -” 이은미·정영기(2012) “공연장 예술경영 전문인력의 역량체계에 관한 연구 : 공공 공연장 운영 전문화를 중심으로”
운영시설	이수용·오세규(2002) “지역문예회관의 공간구성에 관한 연구 -광주·전남지역 문예회관을 중심으로” 이병일(2011) “지방자치단체 공연문화시설 운영성과의 영향 요인에 관한 연구” 이수현(2016) “문예회관의 질적 성장 모색을 위한 기초연구 -문화예술회관 이용자 분석을 통하여”

운영주체는 법률적 제도와 그 제도를 실현하는 통괄 책임자(관장)와 그 역할에 해당한다. 운영주체는 불변이 아니라, 시대적 상황의 변화와 사업능률의 제고를 위하여 필요하다면 바뀌어야 한다. 동시에 훌륭한 제도라고 해도, 책임자의 비전 문성이나 능력이 문제라면 응당 바뀌어야 한다(문웅, 2006). 이렇듯 서비스 전달

책임을 정부, 공공기관과 전문가 집단, 민간기관 중 어느 조직이 맡을지에 대한 위탁문제는 지금까지 지속적으로 논의되었다(Gilbert, N.&Terrel, P., 2005).

국내에서도 문화예술공공기관의 운영주체에 대해 연구가 진행됐는데 이상철(2002)은 문예회관 운영주체를 직접운영, 직·간접운영, 간접운영으로 구분하였고, 최선미·성시경(2015)는 직영관리방식과 간접관리방식으로 구분하였으며, 이철순(2010), 이창원·김현수(2016)는 직접운영, 시설관리공단, 재단법인, 민간위탁으로 구분하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 직접관리방식, 간접관리방식, 혼합관리방식으로 구분하였다.

직접관리방식은 지방자치단체에 의해 직접 운영되는 방식으로 현재 대부분의 지역에서 운영하고 있는 형태이다. 문예회관 설치 운영 조례를 제정하여 설립근거를 마련하게 되며 초기 운영에 필요한 재원조달이 안정적으로 가능하고 공공성을 확보하기가 가장 용이하다. 또한 시민 수요에 대응하여 원활한 소통을 할 수 있으며, 지자체 운영의 문화예술단체들과 교류가 활발히 이루어질 수 있는 장점이 존재하나 문예회관의 효율적 운영을 위한 경영성과 전문성이 부족하다는 단점을 동시에 갖게 된다. 기본 운영비가 지자체 예산으로 편성되고 대부분 공무원들로 이루어져 있는 운영 형태로 인해 지정자립도가 낮아진다. 더불어 공무원들의 잦은 순환 보직으로 인하여 역량을 축적하기가 어려우며, 보수적 관료주의 경향으로 문화예술의 본질인 창의성이 훼손될 수 있다(이상철, 2002). 이러한 단점을 보완하기 위하여 대표와 기획 부분에 임기직 공무원으로 전문가를 채용하는 경우가 많아지고 있지만 이 대안도 기간이 정해져 있어 한계가 있다.

간접관리방식이란 국가나 지방자치단체가 시설을 소유하고 있지만, 운영은 특별법에 따른 특수 법인이나 사단법인 형태 즉 주식회사나 재단 법인 형태로 관리되는 방식을 의미한다. 정부가 혼자서 문화 서비스를 담당하는 직접관리방식보다 자금, 전문인력 등 여러 부분에 정부와 민간이 협력하기에 문화 서비스 공급에 더 큰 효율을 얻을 수 있다. 하지만 정부가 서비스를 위탁하면서도 효율성을 저해하는 관료제의 특징을 유지할 경우, 공무원과 계약자 간 관계 형성의 고착화와 같은 계약 레짐(regimes)현상이 발생할 수 있어 정부의 책임성과 공공성이 저

해될 것을 우려하는 견해도 있다(Smith, 1996; DeLeon&Denhardt, 2000). 문예회관 운영 매뉴얼(2015)에 따르면 이 방식은 민간 위탁, 공기업(시설관리공단) 위탁, 재단 법인 운영으로 구분지을 수 있다.

민간 위탁은 지방자치단체가 문예회관 행정 관리에 관한 지침을 정해 설립하고 소유하고 있지만 비영리 단체나 시민 사회 단체 등의 민간에게 운영 비용을 지불하여 관리, 운영을 위탁하는 형태이다. 위탁 경영 단체는 지자체와의 계약에 의하여 일정 계약 기간 동안 시설을 위탁 운영하며, 계약에 의해 정해진 민간위탁금을 총액으로 지자체 재정에서 지원받고 나머지는 자체 수입으로 충당한다. 지방정부로부터 보조금을 받아 이를 기본예산으로 운영하지만 다른 유형보다 인사권 및 운영권에 있어서 자율성이 상대적으로 높아 문예회관 관리에 있어 전문가 양성의 가능성이 높고, 민간의 전문 지식과 기술력, 정보력을 활용하여 문예회관 행정 관리의 합리화를 기할 수 있는 장점이 있다(정우창, 2007). 또한 위탁 단체의 경험 또는 다른 위탁기관과의 협력 또는 통합 운영을 통하여 전문성 및 효율성 증대가 가능하다. 하지만 공공의 목적을 위하여 조성된 문예회관에서 계약 불안정으로 지속적인 사업운영이 불투명해지거나 관리 감독이 미흡하여 운영 비효율이나 서비스 공급비용 비대 및 수익성 향상을 위한 서비스 질적 수준이 저하되는 등의 문제도 가지고 있다(DeHoog, 1984; Hirsch 1995)

공공 위탁 : 시설관리공단 위탁은 지방자치단체에서 수익성이 강한 사업은 민영화하고 공공성이 강한 사업은 경영 혁신을 추진해 효율성을 높이기 위해 시설관리공단을 설립하고 운영하는 형태이다. 시설관리공단은 운영비의 일정 비율을 지자체 재정에서 부담하고, 나머지는 자체 수입으로 충당하는 독립채산체로 운영되지만 적자가 발생할 경우 지자체 재정에서 부담해야 한다. 이 방식의 장점은 수익사업이 있는 시설관리공단에서 예산이 부족한 문예회관 운영비로 활용이 가능하여 재원조달이 용이하다. 또한 시설을 자체에서 관리하므로 관리에 필요한 일반 운영비 절감을 통한 효율성을 제고할 수 있다. 하지만 시설 관리 공단 직원들 또한 문화예술 전문성이 약하고 경영성에 치중할 수 있기에 공공성을 가지고 있는 문화예술의 프로그램을 구성하고 시설을 운영하는 데 어려움이 있을 수 있다.

재단법인 형태는 민법에 근거하여 지방자치단체가 재단법인을 설립하여 위탁

하는 방식으로 독립적인 운영 체계를 가지고 있다. 문화재단은 <민법> 제 32조에 의하여 설립된 비영리 법인이다. 문예회관 운영에 재단법인 방식이 도입된 것은 1987년에 예술의 전당이 한국문화예술진흥원 예술의 전당 건립본부 체제로 운영되다가 독립하면서 시작되었다. 이후 이러한 운영방식은 세종문화예술회관을 비롯하여 수도권을 중심으로 새롭게 건립되는 문예회관을 위주로 도입되기 시작하였다. 재단법인의 이사장은 자치단체장이 겸하는 경우가 많고 대표이사는 민간 전문가를 영입하여 운영하는 경우가 많다. 이 형태는 별도로 독립된 법인이므로 운영에 대한 책임을 이사회에서 지며 인사, 조직, 예산 관리와 사업추진을 독립적으로 진행시킬 수 있으나, 지방자치단체의 관리감독을 받고, 지방자치단체의 보조금이 주가 되는 예산이기에 자치단체 및 의회와의 관계가 중요하다. 재단법인은 적정한 규모의 예산 확보에 용이하고 전문 인력의 운영이 가능하며 적극적인 사업시행으로 수준 높은 문화예술 프로그램을 다양하게 제공할 수 있다(박범준·박형준, 2015). 하지만 운영 자금이 자체 수입으로 처리되어 운영비 일부로 쓰이기 때문에 수익 창출이 중요하게 되어 입장료, 대관료가 상승하고 대규모 기획 공연 유치에 집중하게 되어 지역주민들과 지역의 예술가들을 위한 공연장의 소임을 수행할 수 없는 때도 있다(백선희 외, 2011).

혼합관리방식은 행정부서에서 민영화되는 단계의 중간단계로 정부 조직이 운영을 민영화하기 전 시행하는 방식이며, 대표적인 제도가 책임운영기관 제도이다. 책임운영기관은 문예회관에 대한 일정한 권한과 책임을 민간인 기관장에게 부여하여 계약된 기간 동안 조직을 자율적으로 운영하는 제도로 운영의 효율성과 서비스의 질적 향상을 도모하기 위해 도입한 것이다(김성배, 2002). 기존의 정부조직은 경직성을 비롯해 정부조직 내 정책수립과 집행기능이 있으므로 관리의 통제기준이 획일적이고 탄력적으로 운영되지 못하였으며 이게 기관의 목표설정, 성과측정 및 서비스 수요자 중심 운영이 이루어지지 않아 이를 극복하기 위해 도입되었다(안혁근·윤두섭, 2004). 일반적으로 책임운영기관의 장은 공개경쟁채용 과정을 거쳐 계약제로 임명되며, 해당 부처 장관과 사업 목표 등에 관한 성과계약을 체결하고 그 사업의 실적에 따라 장관에 대해 책임을 진다(행정학사전, 2009). 이에 대한 대표적인 기관으로서 국립극장은 1999년부터 정부조직법에 의

한 일반행정기관에서 책임운영기관으로 전환하기로 하여 문화관광부 산하단체의 책임운영기관으로 운영되고 있다. 이 운영 형태는 안정성과 전문성을 동시에 충족할 수 있게되며 공공성을 확보하기도 상대적으로 유리하다. 하지만 지자체 산하기관이라는 특성상 독립적인 운영 및 결정이 현실적으로 어렵고, 이에 따른 책임소재 등에서 논란의 여지가 있으며 기존 공무원들과의 관계상 유능한 전문가를 부문별 책임자로 영입하는 것에 실제 어려움이 많은 한계가 있다.

문화예술 전문 인력은 크게 창작활동을 하는 예술가, 재현자인 예술가, 기획자, 기술 지원자, 경영·관리자, 교육자, 행정가, 단순 지원자로 구분하고 있다(황준욱 외7, 2005). 문예회관에서 이루어지는 공연은 인적·물적·예술적 자원이 요구되는 예술 경영이다. 이에 따라 공공 문예회관 관련 직무는 공연기획, 전시기획, 예술 감독, 공연·전시 기관 경영자, 공연 운영, 하우스 매니저, 홍보·마케팅, 홈페이지 관리, 고객지원, 무대 기술 등 다양하다(이승렬, 2005).

오늘날 문예회관은 문화예술진흥법상 공연시설로 분류되기 때문에 문예회관의 중심시설은 공연장이라 할 수 있다. 그러나 최근에는 공연장 외에 전시장, 강의실, 회의실, 야외공연장, 체육시설 등의 기타 문화시설이 결합하여 복합문화공간으로 발전하고 있다(문화체육관광부·전국문화회관연합회, 2008). 운영시설은 공연장의 주요 업무인 공연을 중심으로 관람하게 되는 관람자와 공연을 선보이기 위하여 공연 전 준비하는 인력, 공연에 직접적으로 활동하는 공연 관계자, 공연장의 시설에서 이용의 원활성을 도모하는 관리자와 공연기획이나 시설 운영을 담당하는 사무직원이 사용하게 되는 공간으로 구분된다(홍성호, 2008). 지역 문예회관은 더 이상 공연을 위한 장소만이 아니라 도시의 성장과 발달에 따라 지역민들이 활용할 수 있는 공간으로 변화되고 있다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 문예회관 운영시설에 대하여 지역의 문화예술 활성화와 연계될 수 있는 공간을 접목하기 위해 주요시설과 부대시설로 구분하였다.

주요시설에는 공연장의 중심이 되는 무대와 관객이 있게 되는 객석의 공연장과 공연에 대해 지원을 하는 공연지원 시설, 제작 시설로 구분하게 된다. 무대와 객석은 공연장의 가장 중심에 위치하여 있고 관객과 공연자와의 직접적인 상호

교류가 생성되는 공간이다. 객석 공간은 관람객이 공연을 잘 관람할 수 있도록 적당한 거리를 유지하며 쾌적하게 관리하며 공연 관람에 방해를 받지 않도록 운영되어야 한다. 또한 무대 공간 외에 출연진들의 공연을 위한 연습을 진행하게 되는 연습 공간, 출연진들이 공연에 오르기 전 분장이나 대기하는 출연 준비 공간, 공연 출연진들이 함께 사용할 수 있는 공용 공간이 있다. 공연을 지원하는 공간으로는 무대 감독실, 조정 통제실, 영상실 등이 있다. 공연장의 핵심이 되는 공연 공간은 공연자들과 공연 준비자들이 공연을 효율적으로 운영할 수 있도록 시대에 따라 변화되고 새로워지고 있다.

무대시설은 주로 관람객이 이용하게 되는 편의시설로 순수 공공 서비스 부분과 문화 서비스 부분으로 분화되고 있다. 순수 공공 서비스는 공연장에서 주로 전면부에 위치하여 로비나 객석 사이 관객들이 공연 전, 후 혹은 중간 쉬는 시간에 시간을 보낼 수 있는 로비 공간으로 이루어진다. 이 공간에는 다양한 서비스 시설이 배치되어 있으며 입장권 배부와 물품 보관, 리셉션, 카페테리아, 기프트숍, 어린이 놀이방 등이 포함된다.

2) 재원 조성

외부/내부로부터 문예회관 운영에 필요한 재원을 마련하는 모든 활동을 지칭한다. 아래 <표 II-28>을 바탕으로 재원 조성을 공공재원, 민간재원, 사업수익으로 분류하였다.

<표 II-28> 재원조성 요인 참고문헌

활성화 요인	참고문헌
공공재원	이시경·조광식(2006) “기초자치단체 문화예술회관 운영의 비교분석” 소병희(2012) “문화예술경제학” 김미란(2021) “제주 지역문화 활성화를 위한 공공 공연장 운영에 관한 연구 -참여 동기와 성과 인식의 매개효과를 중심으로-”

<p>민간재원</p>	<p>한상우(2010) “경남지역 문예회관 운영현황과 개선방안 -전국 문예회관과의 비교분석을 중심으로-”</p> <p>용호성(2010) “민간 공연예술단체의 경영환경 변화와 재원조성”</p> <p>최희령(2016) “개인 기부에 의한 공공 공연장의 재원 조성 활성화 방안 연구: 문화예술 스폰서십 이론을 적용하여”</p>
<p>사업수익</p>	<p>이시경·조광식(2008) “기초자치단체 문화예술회관 운영의 비교분석”</p> <p>송경진(2010) “공공 도서관의 재원 조달 개선 방안 연구”</p> <p>김영환(2013) “공공 공연장의 재원 조성 활성화 방안 연구”</p>

공공재원은 국가와 지방정부 혹은 정부 산하 공공기관으로부터 예술지원금을 받는 직접 지원금과 세제혜택을 통한 간접지원이 있다.

이러한 재원조성이 가능한 이유는 그 단체나 기관의 활동이 사회적으로 필요하고, 긍정적인 파급효과를 갖는다는 점을 인정하기 때문이다. 반드시 그 활동과 프로그램이 비영리성과 공익성을 지녀야 한다. 비영리성은 얻어지는 수익이 개인의 이익으로 돌아가지 않고, 다시 설립취지를 위해 사용되는 경우를 말한다. 공익성은 그 활동이 국가나 사회존속을 위해 기여하는 경우를 말한다(김주호 외, 2002). 문화예술은 예술의 본원적 가치 외에도 고용 창출, 소득증대, 성장 잠재력 제고 등의 경제적 가치와 문화 자본 형성, 공동체 의식 확산 등의 문화적 가치, 그리고 갈등 치유, 사회적 자본 형성을 가능케 하는 사회적 가치의 효과를 가지는 공공재, 가치재이므로 정부 지원은 정당한 것이며(소병희, 2012), 한국의 공공 지원은 크게 중앙 정부와 지방정부, 정부 산하 공공 기관으로 구분하고 있다.(김성규, 2015)

민간재원은 공공의 부족한 재원을 해소하기 위하여 기업이나 재단 그리고 개인으로부터 지원을 받는 것으로 기업의 지원은 주로 금전적 지원과 비금전적 지원으로 구분하고 직접적인 자금지원과 인력지원, 장소지원, 현물 지원, 기술 지원이 있다. 국내에서는 1990년대 중반 한국기업메세나협회의 창립으로 메세나라는 용어가 도입되는 계기가 되었다. 한국메세나협회는 기어협찬의 철학과 범위

를 크게 확대하는 역할을 하였다(용호성, 2010). 현대 사회는 문화예술이 이제는 일부 계층의 향유 전유물이 아닌 일반 실생활과 밀접한 관계를 맺고 있기에 기업과 예술이 협력관계로 인식되기 시작하고 있다. 한국은 개인 기부보다 기업의 기부가 큰 비중을 차지하고 있다. 공연장이 설립 당시 목적을 잘 실행하기 위해서는 공연장의 재원이 체계적으로 잘 갖추어져 있어 안정적인 네트워크를 형성하고 기부를 통한 다양한 혜택이 주어질 수 있는 프로그램을 개발하여 개인 기부자 확보에 노력을 해야할 것이다.

사업수익은 공연 및 전시 티켓 판매, 문화예술 교육 프로그램 참가비 등 예술조직의 설립 취지를 달성하기 위해 필요한 예술활동과 관련하여 얻는 수입을 말하며 안내 프로그램, 기념품 판매 등 사업운영으로 얻는 수입도 포함된다(김영환, 2013).

3) 프로그램

공연장의 프로그램은 공연장이 있는 지역의 문화예술 수준과 공연 시장 여건에 부합하게 프로그램을 운영하고 지역민들의 문화예술 향유를 위하여 다양한 문화예술 프로그램이 적절하게 구성하고 있다(이용관, 2013). 공연장의 정체성은 ‘어떤 장르, 어떤 작품이 공연되는가’를 선정하는 프로그램 기획을 통해 상징적으로 드러나며, 프로그램 기획은 문화시설 목적과 이념을 구체화하는 직접적인 행위로 볼 수 있다(송희영, 2006). 한국의 공공 공연장의 운영 중 프로그램 운영에 대하여 논할 때 공연 프로그램과 교육프로그램의 개발이 중요하며(백선희 외1, 2001), 공연장 운영 프로그램은 시즌 공연과 기획 페스티벌을 포함한 공연 프로그램과 다양한 문화예술 활동을 포괄한 문화예술 교육프로그램으로 구분하였다(김미란, 2021). 본 연구에서는 <표 II-29>에 나와있는 선행 연구를 바탕으로 기획 프로그램, 대관 프로그램, 문화예술 교육프로그램으로 분류하였다.

<표 II-29> 프로그램 요인 참고문헌

활성화 요인	참고문헌
<p style="text-align: center;">기획 프로그램</p>	<p>한상우(2010) “경남지역 문예회관 운영현황과 개선방안 -전국 문예회관과의 비교분석을 중심으로-”</p> <p>박진영(2012) “지역문예회관의 브랜드 프로그램 개발 연구”</p> <p>박진영(2016) “공연장의 프로그램 유형별 관객 참여경로 연구 -시즌 공연, 축제, 예술교육을 중심으로-”</p>
<p style="text-align: center;">대관 프로그램</p>	<p>이시경·조광식(2006) “기초자치단체 문화예술회관 운영의 비교분석”</p> <p>한상우(2010) “경남지역 문예회관 운영현황과 개선방안 -전국 문예회관과의 비교분석을 중심으로-”</p> <p>홍기원(2004) “자료포락분석을 이용한 문화예술서비스 공급의 효율성 측정”</p>
<p style="text-align: center;">문화예술 교육프로그램</p>	<p>백선혜·김소은(2011) “서울시 공공 공연장의 운영 실태와 개선방안”</p> <p>박민석·장혜원(2016) “공공 공연장 문화예술 교육프로그램의 효율적 운영을 위한 방향성 제언 -독일 뤼벡(Lübeck) 시립극장의 사례를 중심으로-”</p> <p>김화영(2021) “세종문화회관의 문화예술교육 프로그램 분석 연구: 담론 및 정책 연관성 속에서”</p>

공연장의 프로그램 운영은 설립 목적과 기본 운영 방침에 부합하고 공연장과 시장의 여건에 맞으며 공연장의 장기적인 브랜드 구축을 염두에 두는 프로그램을 개발하는 것은 공연장의 핵심 가치를 그대로 보여주는 것이 된다. 그러므로 공연장의 프로그램 운영은 공연장의 차별성, 이미지, 가치에 결정적인 영향을 줄 수 있어서 공연장 운영에 있어 가장 중요한 비중을 차지한다(용호성, 2010). 기획 프로그램은 문예회관에서 자체 기획하는 프로그램으로 시즌제 공연(레퍼토리 시스템), 축제, 전속 예술단체 혹은 지역 예술단체 협업 프로그램, 초청 프로그램 등이 있다. 또한 지역의 문예회관의 시설물을 시민이 편리하게 이용할 수 있게 관리하는 일반 공공건물이 아닌 이상은 ‘대관의 주체’가 아닌 ‘기획의 주체’가 되어야 한다(최준호, 2006).

공연장의 대관 프로그램은 전속하는 단체나 상주단체를 두지 않은 공연장에서 철저하게 외부 예술단체에 의한 기획을 위주로 하여 공연장을 빌려주는 형식으로 운영되는 방식으로 한국의 대부분 극장이 이러한 형태를 취하고 있다. 공연장은 전속단체를 유지하는데 드는 막대한 고정 비용에 대한 부담을 줄이고 이미 공연된 작품들을 선별하여 프로그램을 구성하고 운영하게 된다. 대관 프로그램으로 운영하게 되면 공연장 관리 이외에 고정 인원이 거의 요구되지 않음으로 예산 대부분이 인건비가 아닌 프로그램 구매에 사용되게 된다. 대관 프로그램은 적은 비용으로 관객들에게 다양한 프로그램을 제공할 수 있다는 장점이 있으며 일반적으로 호평 되는 작품이 선정되기 때문에 공연 작품에 대한 위험 부담을 줄이고 있다.

「문화예술교육진흥법」 제2조에 따르면 문화예술교육이란 문화예술, 문화산업, 문화재를 교육내용으로 하거나 교육과정에 활용되는 교육이라 정의하고 있으며 모든 국민의 문화예술 향유 및 창조력 함양을 위한 교육으로, 학교문화예술교육과 사회문화예술교육으로 세분화하여 체계적으로 지원하고자 하였다

2004년부터 복권사업이 소외계층을 위한 복지사업을 지원하기 시작하면서 문예회관에서의 문화예술교육도 적극적으로 성장하게 되었다. 문예회관에서 실시되는 문화예술교육 프로그램의 목적은 크게 네 가지로 요약할 수 있는데 첫째, 지역문예회관 운영 활성화. 둘째, 지역주민 및 문화 소외계층의 문화향수 확대 및 향유능력 개발, 셋째, 지역문예회관 잠재 수요자인 관객 개발. 마지막으로 프로그램 공급자 발굴 및 육성이다(윤석우, 2010).

문예회관 문화예술교육 프로그램은 전국 문예회관을 대상으로 시행하고 있으며 매년 70개 내외의 프로그램을 선정해 지원하고 있다. 한국문화예술회관연합회에서 주관하여 각 문예회관에서 실시하는 문화예술교육프로그램의 종류는 ‘꿈다락 토요문화학교 예술감상교육’과 ‘문예회관 문화예술교육프로그램’, ‘기술 입문 문화예술교육’등이 있으며 문화예술교육은 문화자본 형성에 영향을 미치고 다시 문화예술향유와 연결되는 중요한 분야이다(홍윤미·이명우·윤기웅, 2015).

4) 마케팅

Baumol and Bowen(1966)이 말한대로 예술단체는 과연 시장에서 살아남을 수 있을까, 자생할 수 없다는 것은 자명한 논리로 적용되고 있다. 그러므로 국가와 사회가 예술단체를 지원해야 한다는 것 또한 자명한 논리이다. 그렇다고 해도 비영리단체로서 지원을 받기 위한 예술단체의 노력은 필요한 조건이며 이러한 관계 속에서 마케팅의 필요도 제기된다(문웅, 2004).

Kotler(1997)는 마케팅에 대하여 기업 혹은 비영리단체, 정부조직 등이 고객의 욕구를 파악하고 그에 부합하는 상품 또는 서비스를 기획, 개발하여 최소한의 비용으로 최대한의 고객 만족을 이룸으로써, 최대의 가치를 창출할 수 있도록 상품 및 서비스를 제공하는 행위라고 연구했다.

본 연구에서는 <표 II-30>의 선행연구를 참고하여 지역 문예회관 활성화 요인의 마케팅 하부 요인을 홍보전략, 고객관리, 제품관리, 가격전략으로 구분하여 분석하였다.

<표 II-30> 마케팅 요인 참고문헌

활성화 요인	참고문헌
홍보전략	고상범(2005) “국내 문화예술 기관의 효율적 운영 방안에 관한 연구: 마케팅 전략 도입을 중심으로” 김미란(2021) “제주 지역문화 활성화를 위한 공공 공연장 운영에 관한 연구 -참여 동기와 성과 인식의 매개효과를 중심으로-”
고객관리	Reinartz, W., Kraf, M., and Hoyer, W, D.(2004) “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance,” 김충언(2012) “공연예술 활성화를 위한 CRM의 전략적 활용방안”
제품관리	이승엽(2001) “극장경영과 공연제작” 고상범(2005) “국내 문화예술 기관의 효율적 운영 방안에 관한 연구: 마케팅 전략 도입을 중심으로”
가격전략	한상우(2010) “경남지역 문예회관 운영현황과 개선방안 -전국 문예회관과의 비교분석을 중심으로-” 김미란(2021) “제주 지역문화 활성화를 위한 공공 공연장 운영에 관한 연구 -참여 동기와 성과 인식의 매개효과를 중심으로-”

홍보전략은 문예회관이 전달하고자 하는 정보를 관객이 인지해서 제품과 서비스를 구매하도록 설득하고 교육하는 것을 의미한다. 따라서 지역 문예회관에서의 홍보전략이란 문화예술 콘텐츠의 예술성·작품성에 대해서 실제관객이나 잠재관객을 대상으로 공연예술 콘텐츠를 관람하도록 효과적으로 정보를 제공하거나 설득하는 활동을 말한다. 이러한 촉진활동의 구체적인 내용에는 온·오프라인 홍보 및 광고 등을 통하여 관람을 촉진하는 것이다.

광고는 신문, 잡지, TV, 라디오, 옥외간판, 인터넷 등을 활용하여 관객들이 공연예술 콘텐츠에 대해 인식하도록 하는 것을 말한다. 관객들은 많은 광고에 노출되지만 대부분 관객들의 관심을 끌지 못하고 사장되어 버린다. 그렇기 때문에 조직은 관객들의 흥미를 유발할 수 있는 광고를 개발하기 위한 노력을 해야 한다. 가장 기본적인 활동으로는 공연장/문화공간이 자기 조직의 현황, 공연 내용, 공연과 관련된 행사 및 뉴스거리 등에 대한 보도 자료를 제작하여 대중매체에 배포하는 활동이다. 바람직한 촉진활동은 공연예술 콘텐츠의 예술성·작품성을 정확하게 전달하여 관객의 인식 속에 깊이 침투함으로써 공연예술 콘텐츠의 이미지를 제고하는데 있다.

Mokwa는 촉진의 주요 목적을 다음과 같이 설명하였다.

- A. 정보: 공연시간, 장소, 가격, 지불방법과 같은 필수적인 세부항목들에 관한 내용을 제공하고 제품의 존재를 소비자들에게 알린다.
- B. 설득: 공연의 우수성, 유명인의 출연, 독특한 프로그램, 사회적인 명성이나 인식과 같은 추가적인 동기를 유발하여 소비자들이 제품을 구매하도록 설득한다.
- C. 교육: 제품의 특징을 평가할 수 있는 수단과 체계를 소비자에게 제공한다. 이러한 활동을 통해 소비자들이 보다 많은 정보를 가질 수 있게 하고 제품을 소비할 수 있는 준비를 하도록 돕는다. 이러한 특별 교육활동을 통해 고객의 확대라는 혜택을 획득할 수 있다.

기업의 경영 프로세서는 고객 중심으로 바뀌어 가고 있으며, 고객의 성향을 분석하고 이를 활용해서 기업은 홍보, 마케팅 전략을 수립하고 있으며, 이러한 경영 활동인 고객관계관리(CRM)가 더욱 부각되고 있다(Reinartz, W., Kraf, M.,

& Hoyer, W. D., 2004). CRM(Customer Relationship Management)에 대한 정의는 이 개념이 시작된 미국 내에서도 일관된 정의가 없이 상황 혹은 관점에 따라 다양하게 사용되고 있으며 고객에 대한 정보를 수집 및 활용하여 고객과의 관계를 유지, 개선시키고 고객의 만족과 충성도를 구축함으로써 기업의 지속적인 운영과 발전을 추구하는 전략이라고 정의할 수 있다(김충언, 2012).

지역 문예회관 운영에 있어 제품이란 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 모든 것을 의미한다. 지리적 접근성, 장소(편의시설), 가격 등 여러 개념이 포함되겠지만, 서비스라는 차원에서 볼 때 고객의 욕구에 맞는 공연, 전시물, 제작물 등 문화예술제품을 넓은 의미의 제품으로 이해하면 된다. 문화예술 소비자는 시대가 바뀌에 따라 변화함으로 문화예술은 동시대인들의 필요와 욕구를 분석하고 이에 맞는 작품과 이미지를 창출하여 더 나아가서는 작품과 관객, 단체와 사회, 문화예술상품과 시민이 쌍방 소통할 수 있게 하는 기능을 수행해야 한다(Kotler, 1997; 이승엽, 2001). 문화예술제품은 크게 핵심제품, 기대제품, 확장제품으로 구분할 수 있다.

우선 핵심제품은 가장 기본적인 차원으로써, 소비자가 실제로 구입하는 근본적인 혜택의 형상화 된 모습이라고 할 수 있다. 공연장에서 궁극적으로 관객을 만족시키는 것은 좋은 공연을 유지하는 것으로 제품적 측면, 예술적 측면이 잘 갖춰진다는 것 포함 다른 요소들(캐스팅, 무대장치, 기획과정)까지도 효과적으로 잘 다루어진 작품을 유지해야 한다.

기대제품은 고객이 어떠한 제품을 구매할 때 정상적으로 기대하는 편익, 속성, 서비스로 입장권의 구매방식이나 문화예술제품을 제공해주는 공간의 편의성, 주차시설, 식음료 시설 등이 모두 들어간다.

마지막으로, 확장제품은 고객의 기대수준을 이상으로 하는 추가적인 서비스와 혜택을 뜻하며, 경쟁사와 차별성을 부각시켜 주는 제품의 차원이라 할 수 있다. 예를들어 ‘난타’ 공연을 관람할 시 서울 명동에 있는 태평양 고객서비스센터를 무료로 이용할 수 있게 해주거나 관람 티켓에 주변 음식점의 쿠폰을 포함시켜 제공하는 것, 공연 예매 시 해당 공연의 CD나 작품이 새겨진 기념품을 제공하는 것, 공연 후 출연자와 사진 촬영의 기회를 주는 것 등이 포함된다.

제품이 이런 세 가지 차원에서 동등하게 공급될 때 소비자의 만족도가 극대화될 수 있는 가능성이 더욱 높아진다. 따라서 문화예술기관이나 단체에서는 내부 인력의 서비스적인 마인드 향상에도 소홀히 해서는 안 된다.

또한 문화예술제품의 특성 중 하나는 유행이 있다는 것이다. 일반 제품이나 서비스처럼 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기 등 제품수명주기를 거치는데 때로는 기술의 반전으로 의외의 문화예술제품이 각광을 받기도 한다. 더불어 제품이 경쟁력을 갖추기 위해서는 차별화 전략이 필요하다. 차별화는 소비자의 입장에서 가치 있게 생각하는 것을 제공하기 위해 독특한 특성을 갖추는 것을 의미한다. 독특한 점을 강조하여 경쟁기관보다 더 높은 호응을 얻거나 새로운 잠재관객을 발굴할 수 있다면 차별화가 되는 것이다. 문화예술제품 차별화 방법을 살펴보면 다음과 같다(고상범, 2005).

- A. 기존 문화예술제품에 새로운 특성을 첨가한다.
- B. 문화예술소비자의 취향과 요구를 분석해 제품을 맞춤화한다.
- C. 문화예술제품에 대한 품질보증, 환불제도를 강화해 신뢰도를 높인다.
- D. 문화공간의 편의시설이나 건물 외관을 보수한다.
- E. 문화예술제품 및 구성원의 서비스를 강화한다.
- F. 기존 브랜드 입지를 강화한다.

이러한 제품차별화가 반드시 문화예술제품 자체를 변화한다는 것은 아니지만, 문화제품 고유의 가치를 살리면서 어떻게 포장하고, 어떠한 차별 요소와 연계하여 제공하느냐에 따라 같은 제품도 차별화할 수 있다.

가격은 기업의 수익을 직접적으로 규정하는 요소로, 일반적인 사업에서 가격은 대개 이익이 보장되는 수준에서 결정되지만 문화예술기관의 가격은 가격책정에 영향을 미치는 여러 다양한 요소 가운데 하나일 뿐이다. 수입을 확보하는 것은 예술단체의 설립취지를 실현하는 수단일 뿐, 목적 그 자체라고 할 수 없다. Simon(1989)은 가격탄력성은 광고탄력의 10-20배에 달한다는 연구결과를 도출하였다. 국내에서 시도된 가격전략 방법으로는 공연관람 외에 주차서비스, 고급 레

스토랑에서의 저녁식사, 커피, 프로그램 증정, 호텔 숙박권 등을 묶은 패키지 프로그램을 기획하여 한정 판매하는 VIP 마케팅과 몇개의 공연프로그램을 묶어 함께 구매하면 파격적인 할인율을 적용하는 패키지 티켓 판매도 이에 해당한다.

1996년, 영국 BBC의 Henry Wood Promenade Concerts는 콘서트에 참가한 청중을 대상으로 미리 정한 항목에 대한 선호도를 묻는 방식을 사용해 브랜드 이미지를 향상시키고 있다, 저렴한 입장료, 비공식적 특성, 공연의 품질 부문이 다른 항목보다 높다는 결론이 나왔고, 이러한 사항은 바로 모든 콘서트에 적용되었다(Kolb, 1997).

III. 연구조사방법

1. AHP 분석의 개요

AHP(Analytic Hierarchy Process)는 의사를 결정하는 것에 있어 목표나 평가 기준이 다수이며, 각각의 평가기준에 대해 서로가 다른 선호도를 가진 대안들을 체계적인 평가가 가능하게 지원하는 의사결정기법의 하나이다. 1970년대 초 펜실베이니아 대학의 Thomas Saaty 교수에 의해 개발되었으며 이후 정성적 혹은 다기준 의사결정에 널리 사용되어 왔다. AHP(Analytic Hierarchy Process) 기법은 의사결정에 고려되는 평가요소들을 동질적인 항목으로 군집화하고, 다수의 수준(level)으로 계층화시킨 후, 수준별로 분석함으로써 최종적인 의사결정에 이르는 과정을 지원한다. AHP의 첫 번째 특징은 사람의 주관이 반영될 수 있도록 모델이 만들어져 있다. 둘째, 여러 가지의 목적을 동시에 고려할 수 있다. 셋째, 불확실한 상황을 명확하게 설명할 수 있다. 넷째, 의사결정자가 간단한 사용이 가능하다. 이러한 4개의 특징을 지니고 있어 경제문제나 경영문제를 비롯해 다양한 분야에서 쓰이고 있다.(권재현, 2012)

AHP는 이와 같은 다기준 의사결정 문제를 해결하기 위한 분석의 틀을 제공해 준다. AHP에는 다음에 설명하는 4가지 공리(axioms)에 의하여 적용되는 이론적 배경을 가지고 있다.

첫째, 역수성(reciprocal): 의사결정자는 동일한 계층 내에 있는 2개의 요인을 짝지어 비교할 수 있어야만 하고, 그 선호의 강도를 표현할 수 있어야 한다. 이러한 선호의 강도는 역수조건을 만족시켜야만 한다. 예를 들어, A가 B보다 x 배 중요시된다고 하면 B는 A보다 $1/x$ 배 중요하다는 의미가 된다.

둘째, 동질성(homogeneity): 중요도는 제한된 범위 내에서 정해진 척도(boundedscale)에 의하여 표현된다.

셋째, 종속성(dependency): 한 계층의 요소들은 인접한 상위계층의 요소에 대하여 종속적이어야 한다. 그러나 상위계층의 모든 요소에 대하여 인접한 하위 계

층 내의 모든 요소들 간에 독립성이 확보되어야 하는 것은 아니다.

넷째, 기대성(expectations): 의사결정의 목적에 관한 사항을 계층이 완전하게 포함하고 있다고 가정한다. 위와 같은 이론적 배경을 바탕으로 정량적 또는 정성적인 기준들을 다루기 위한 측정이론으로서 의사결정자나 의사 결정분석자들이 사용하는 데이터만큼 사람들의 경험과 지식도 가치가 있다는 원리에 기초한다.

각 요인별 중요도에 대한 정성적 평가 내용의 보완 및 다양한 전문가들의 평가결과에 대한 객관적 견해를 취합하기 위하여 본 연구에서는 계층적 의사결정 분석을 추가적으로 실시하였다. AHP의 수행과정은 통상적으로 다음과 같다.

먼저 의사결정계층(decision hierarchy)을 설정하여 의사결정요소들의 쌍대비교로 판단자료를 수집하고, 고유치 방법(eigenvalue method)을 사용하여 의사결정 요소의 상대적 가중치를 추정한 후, 상대적인 가중치를 종합한다. 여기서 가중치(weight)는 우선순위벡터(priority vector)를 일컫는 말로서, 평가 요소들의 상대적 중요도 또는 선호도가 된다.

최상의 계층에 대하여 k번째 하위계층에 있는 대안들의 종합 중요도는 다음 식에 의해 산정된다.

$$C[1,k] = \prod_{i=2}^k B_i \quad \dots\text{식}(1)$$

$C[1,k]$: 첫 번째 계층에 대한 k번째 계층 요소의 종합 가중치,

B_i : 추정된 ω 벡터를 구성하는 행을 포함하는 $n_{i-1} \cdot n_i$, n_i : i번째

계층의 요소 수.

본 연구에서는 AHP분석의 일반적인 과정을 따라 설문응답을 위한 전문가 선정, 전문가 면담/인터뷰를 병행한 설문조사, 설문응답의 일관성 검증, 실증결과 분석의 4단계에 걸쳐 진행하였다. AHP 분석은 설문에 응한 전문가들의 일관성 있는 응답을 통해 결과의 신뢰성을 확보할 수 있으며, 개인별 판단 오차 측정은 일관성 비율 지표(C.I)를 이용하는데 보통 0.1 이하일 경우 응답에 있어 안정적인 일관성을 갖은 결과로 판단한다.

지역문예회관 활성화 영향요인의 대분류 단계에서는 운영조직, 자원조성, 프로그램, 마케팅 영역으로 구분되며 중분류 단위의 평가지표는 총 13개의 세부 내용으로 구성되어 평가를 진행하였다.

2. 평가 대안

활성화 요인 중요도 조사에 있어 AHP 분석의 주안점은 영향요인의 중요·비중요 여부의 판단에 있기에 우선적으로 여러 분석대안 가운데 두 대안을 선정한 후, 각각 분석대안을 기준으로 AHP 구조의 최하위 계층에 요인 중요도를 판단하는 접근방법을 취하게 된다.

AHP는 집단 의사결정 지원수단으로서 집단구성원들의 의견을 종합한 후 최종적인 의사결정에 도달할 수 있게 도와주기 때문에 최종결론은 의사결정집단을 어떻게 구성하느냐에 따라 영향 받을 수 있다.

AHP 분석을 위한 전문가 집단은 행정 공무원, 공연 기획자, 전문연주자로 설정하였으며, 총 30부의 설문지를 대상으로 AHP 분석을 진행하였다.

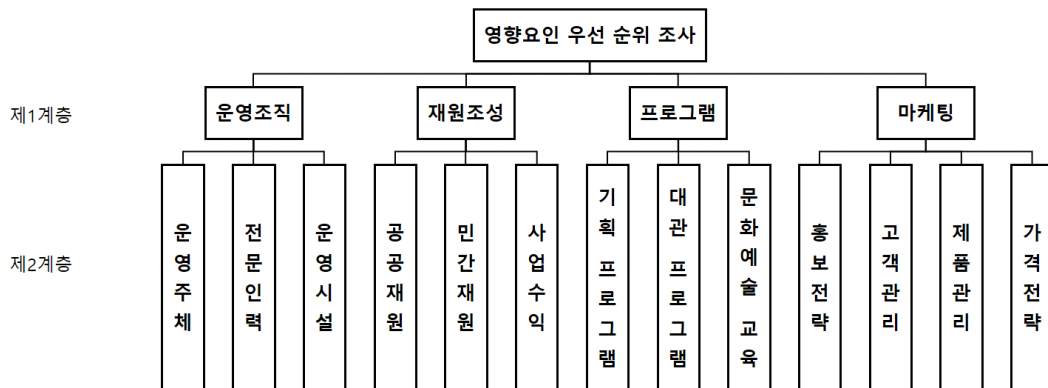
<그림 III-1> AHP 진행 절차



3. AHP 구조 및 평가항목

AHP를 진행하기 위한 평가요소(지표)는 상기 요인별 중요도 평가를 위하여 지역 문예회관 활성화 및 발전방향에 관련한 문헌, 선행연구와 앞선 사례연구 등을 통해 도출되었던 요소들을 분석하여 <표 III-2>과 같이 확정하였다.

<그림 III-2> 지역 문예회관 활성화 영향 요인의 우선 순위 AHP 계층구조



각 평가항목의 내용을 정리하면 다음 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> AHP 평가 내용

평가 항목	평가 내용
운영조직	문예회관을 운영하고 경영하는 조직과 공간을 구성하고 있는 시설까지 포함한다
운영주체	크게 직접관리방식(일반 행정기관에서 직접 관리), 간접관리방식(민간위탁, 시설(도시)관리공단 위탁, 재단법인 운영), 혼합관리방식(행정부서 민영화의 중간단계)으로 나누어 볼 수 있다
전문인력	각각의 업무를 담당하는 전담인력과 문화예술기관 산하 예술단체(전속단체, 상주단체 등)의 전문인력 확충을 의미한다
운영시설	문예회관을 구성하고 있는 시설로서 주요시설(대극장, 소극장, 무대시설, 조명 및 음향시설 등)과 부대시설(지원시설, 편의시설 등)이 있다
재원조성	외부/내부로부터 문예회관 운영에 필요한 재원을 마련하는 모든 활동을 지칭한다
공공재원	국가와 지방정부 혹은 정부 산하 공공기관으로부터 예술지원금을 받는 직접 지원금과 세제혜택을 통한 간접지원이 있다
민간재원	공공의 부족한 재원을 해소하기 위해 기업이나 재단, 개인으로부터 지원을 받는 것을 의미한다
사업수익	공연이나 전시 티켓 판매, 교육 프로그램 참가비 징수 등 문화예술기관의 설립 취지를 달성하기 위해 필요한 고유 예술 활동과 관련하여 얻는 수입, 부대시설을 통해 얻는 수입이다
프로그램	문예회관 설립 취지에 맞게 운영되는 프로그램이다
기획 프로그램	문예회관에서 자체 기획하는 프로그램으로 시즌제 공연(레퍼토리 시스템), 축제, 전속 예술단체 혹은 지역 예술단체 협업 프로그램, 초청 프로그램 등이 있다
대관 프로그램	극장을 빌려주는 형식으로 대관신청서를 기반하여 공연을 선별하고 프로그램을 구성한다
문화예술 교육	모든 국민의 문화적 삶의 질 향상과 국가의 문화 역량 강화에 이바지하는 교육으로 생애주기별 교육, 문화 소외계층을 위한 프로그램, 일반인과 애호가 등 다양한 계층을 위한 프로그램이 있다

마케팅	제품 또는 서비스를 고객에게 유통시키는 데 관련된 모든 활동이다
홍보전략	문화예술기관이 전달하고자 하는 정보를 고객이 인지해서 제품과 서비스를 구매하도록 설득하고 교육하는 것으로 광고(인쇄매체, 방송 매체, 소셜미디어), 판촉 활동(선물과 혜택, 끼워팔기), PR(보도자료, 협찬, 지역사회 관계), 대인판매(인센티브 프로그램, 이벤트)가 있다
고객관리	고객 정보를 데이터화하고 신규, 기존 고객을 평생 고객으로 유치하는 것으로 회원제도가 있다
제품관리	고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 모든 것을 의미하며, 핵심제품(캐스팅, 무대연출, 기획), 기대제품(편익, 서비스), 확장제품(추가적인 서비스와 혜택)으로 구성되어 있다
가격전략	소비자가 지급하는 실제 비용(티켓 가격), 체감비용(공연을 보기 위해 지불해야 하는 비용)을 파악해 전략을 개발하는 것, 탄력적인 가격책정(할인 프로그램, 쿠폰 지급)이 있다

4. AHP 분석 결과

분야별 전문가를 대상으로 인터뷰 및 현장 설문작성을 통해 진행한 AHP를 통한 지표별 가중치 도출결과는 다음 <표 III-2>와 같다.

지역 문예회관 활성화 방안을 위한 대분류 요인의 중요도 및 우선순위는 운영조직(35.6%), 자원조성(27.5%), 프로그램(22.0%), 마케팅(14.9%) 순으로 나타났다.

따라서 지역 문예회관에서는 조직적인 부문에 우선적인 관심을 가지고 전략을 모색할 필요가 있을 것이다.

<표 III-2> AHP 결과 - 지표별 가중치 도출 결과

대분류	세부평가지표	가중치	순위
운영조직 (35.6%)	운영주체	14.9%	2
	전문인력	14.0%	3
	운영시설	6.7%	5
자원조성 (27.5%)	공공재원	16.3%	1
	민간재원	6.0%	6
	사업수익	5.3%	8
프로그램 (22.0%)	기획프로그램	12.4%	4
	대관프로그램	4.5%	10
	문화예술교육	5.1%	9
마케팅 (14.9%)	홍보전략	5.8%	7
	고객관리	3.4%	12
	제품관리	4.0%	11
	가격전략	1.7%	13

상위요인에 대한 상대적 중요도 및 우선순위를 파악한 결과, ‘운영조직’이 가장 높은 순위로 나타났으며, 운영조직을 구성하고 있는 하위요인에 대한 상대적 중요도 및 우선순위는 ‘운영주체’, ‘전문인력’, ‘운영시설’ 순으로 중요도를 부여했다.

지역 문예회관에서는 운영주체 유형에 대한 경영에 대해 고민해 볼 필요가 있으며 전문가를 투입할 수 있는 시스템 마련을 구축해야 할 것이다.

상위요인 중 두 번째 순위는 ‘재원조성’으로 나타났으며, 재원조성을 구성하고 있는 하위요인에 대한 상대적 중요도 및 우선순위는 ‘공공재원’, ‘민간재원’, ‘사업수익’ 순으로 나타났다.

지역 문예회관 특성상 공공성을 빼고 말할 수 없어 국가 및 지방정부의 지원은 중요한 요소로 작용한다.

세 번째는 ‘프로그램’으로 프로그램을 구성하고 있는 하위요인에 대한 상대적 중요도 및 우선순위는 ‘기획 프로그램’, ‘문화예술 교육’, ‘대관 프로그램’으로 중요도가 부여됐다.

지역 문예회관이 작품을 창작하고 발표하는 공간으로도 작용되는 만큼 다양한 기획 프로그램을 구성해 지역민의 문화향유 기회를 높이고, 문화예술교육의 활성화를 위한 노력을 기울이고 지역사회 연계 프로그램을 개발하여 운영해야 할 것이다.

마지막으로 ‘마케팅’에서는 ‘홍보전략’, ‘제품관리’, ‘고객관리’, ‘가격전략’ 순으로 나타났다. 제주지역 문예회관은 공연에 대한 가장 기본적인 정보를 얻을 수 있는 홈페이지조차 활성도가 안 되어 있는 실성이다. 관객을 유입하기 위해선 소셜미디어를 활용한 홍보전략을 도입해야 하며 제품관리를 위해 예술성과 전문성을 갖춘 작품으로 기관을 운영해야 할 것이다.

상위요인을 반영한 하위요인에 대한 종합 중요도 및 우선순위를 살펴보면 ‘공공재원’(16.3%), ‘운영주체’(14.9%), ‘전문인력’(14.0%), ‘기획프로그램’(12.4%), ‘운영시설’(6.7%), ‘민간재원’(6.0%), ‘홍보전략’(5.8%), ‘사업수익’(5.3%), ‘문화예술교육’(5.1%), ‘대관프로그램’(4.5%), ‘제품관리’(4.0%), ‘고객관리’(3.4%), ‘가격전략’(1.7%)의 순으로 나타났다.

한국개발원에서 제시한 가이드에 따라서 해당 표준스케일의 기준을 활용하였으며, 30년을 기준으로 B/C 비율은 0.850의 값을 보였으므로 반올림을 적용하여 Saaty 9점 척도 1/2점을 기준으로 한다. <표 III-3>

<표 III-3> B/C 비율 분석결과의 AHP활용을 위한 표준스케일

B/C 비율	표준점수	Satty 9점척도	B/C 비율	표준점수	Satty 9점척도
0.39 이하	-8	1/9	1.5	3	4
0.4	-8	1/9	1.6	4	5
0.5	-6	1/7	1.7	5	6
0.6	-4	1/5	1.8	5	6
0.7	-3	1/4	1.9	5	6
0.8	-2	1/3	2	6	7
0.9	-1	1/2	2.1	6	7
1	0	1	2.2	7	8
1.1	1	2	2.3	7	8
1.2	2	3	2.4	7	8
1.3	2	3	2.5	8	9
1.4	3	4	2.55 이상	8	9

각 요인별 중요도를 평가하기 위한 총 13개의 세부 평가지표에 대한 가중치를 토대로, 각각의 요소를 기준으로 하여 지역문예회관 활성화 영향요인 중요도 여부를 평가하였다.

Saaty 9점 척도를 적용하여 1을 기준으로 다음과 같은 질문 항목들을 통하여 <중요(9) ↔ 비중요(9)>으로 평가를 진행하였다.

<표 III-4> Saaty 9점 척도 적용 항목 구조

▶ 평가 기준: 지역문예회관 활성화 영향요인 중요도

	← 평가 →									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
중요					1					비중요

<표 III-5> AHP 응답 결과 분석 기준

이후 응답결과의 비교 분석을 위하여 AHP 분석방법에 따라 실제 분석 과정에서 응답 결과를 다음과 같이 변화하여 분석을 실시하였다.

	← 평가 →									
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
중요	9	7	5	3	1	1/3	1/5	1/7	1/9	비중요

지역 문예회관 활성화 영향요인 중요도에 대한 AHP 평가결과는 <표 III-4>와 같다.

<표 III-6> 중요도 AHP 평가결과

대분류	세부평가지표	가중치	응답평균	AHP 평가결과	
운영조직	운영주체	14.9%	3.78	중요	0.791
				비중요	0.209
	전문인력	14.0%	4.1	중요	0.804
				비중요	0.196
	운영시설	6.7%	3.77	중요	0.790
				비중요	0.210
자원조성	공공재원	16.3%	4.3	중요	0.811
				비중요	0.189
	민간재원	6.0%	2.99	중요	0.750
				비중요	0.250
	사업수익	5.3%	2.92	중요	0.745
				비중요	0.255
프로그램	기획 프로그램	12.4%	4.3	중요	0.811
				비중요	0.189
	대관 프로그램	4.5%	2.99	중요	0.732
				비중요	0.268
	문화예술 교육	5.1%	2.92	중요	0.783
				비중요	0.217
마케팅	홍보전략	5.8%	4.3	중요	0.808
				비중요	0.192
	고객관리	3.4%	2.72	중요	0.790
				비중요	0.210
제품관리	4.0%	3.6	중요	0.811	
			비중요	0.189	
가격전략	1.7%	4.2	중요	0.750	
			비중요	0.250	
종합 평가결과 (응답평균 3.64)				중요	0.792
				비중요	0.209

중요도 평가결과를 살펴보면 운영조직 중 운영주체(14.9%)의 중요도는 0.791이고 비중요도는 0.209이다. 전문인력(14.0%)은 중요 0.804와 비중요 0.196이며 운영시설(6.7%)은 중요 0.790과 비중요 0.210으로 분석되었다. 자원조성은 공공재원(16.3%) 중요 0.811과 비중요 0.189이고 민간재원(6.0%)은 중요 0.750이며 비중요 0.250이다. 사업수익(5.3%)은 중요 0.745와 비중요 0.255로 나왔다. 프로그램은 기획 프로그램(12.4%)이 중요 0.811과 비중요 0.268로 나왔으며, 대관 프로그램(4.5%)은 중요 0.732와 비중요 0.268, 문화예술 교육(5.1%)은 중요 0.783이며 비중요 0.217로 분석되었다. 마지막으로 마케팅 중 홍보전략(5.8%)은 중요 0.808과 비중요 0.192며 고객관리(3.4%)가 중요 0.790에 비중요 0.210이다. 제품관리(4.0%)는 중요 0.811와 비중요 0.189이며 가격전략(1.7%)은 중요 0.750과 비중요 0.250으로 나타났다. 종합 평가결과는 중요 0.792와 비중요 0.209로 도출되었다.

이는 세부평가지표를 가중치를 토대로 순위를 매기면 하위권이 나오지만 각각의 중요도로 측정한다면 모두 중요의 비중이 높게 나온다. 대분류 요인에서 마지막인 마케팅 중 홍보전략은 중요가 0.808로 종합 평가결과 중요 0.792보다 높은 수치가 나타났다.

따라서 본 연구에 나온 지역 문예회관 활성화 요인은 모두 중요도가 높으며 세부평가지표 가중치로 판단해 중요도를 간과해선 안된다.

VI. 결 론

본 연구는 지역 문화예술공간 활성화를 위하여 제주 도내 문예회관 활성화 요인을 도출하고 우선순위를 분석하였다. 제주도내 문예회관의 사례연구를 위해 한국문화예술회관연합회에 회원기관으로 등록되어 있는 제주도문예회관, 제주아트센터, 서귀포예술의전당을 연구 범위로 설정하였고 도외 지역의 함안문예회관과 세종문화회관 경남문예회관의 사례연구를 통해 문예회관 활성화 요인을 도출하였다. 제주도 내 문예회관 활성화를 위한 요인으로는 운영조직, 재원조성, 프로그램, 마케팅으로 설정되었고 각 요인들의 선행연구를 통한 분석으로 운영조직에는 운영주체, 전문인력, 운영시설이 하위항목으로 구성됐으며, 재원조성에는 공공재원, 민간재원, 사업수익, 프로그램에는 기획 프로그램, 대관 프로그램, 문화예술교육으로 구성되었고 마케팅은 홍보전략, 고객관리, 제품관리, 가격전략이라는 하위항목을 도출해냈다.

요인들에 따른 우선순위를 분석하고자 AHP 기법을 이용하였으며, 지표별 가중치를 도출해 우선순위를 나타냈고 각 하위 항목마다 중요도도 평가했다.

분석 결과, 대분류 가중치는 운영조직(35.6%) 재원조성(27.5%), 프로그램(22.0%), 마케팅(14.9%) 순으로 우선순위가 나타났으며 하위항목 지표별 가중치는 공공재원(16.3%), 운영주체(14.9%), 전문인력(14.0%), 기획 프로그램(12.4%), 운영시설(6.7%), 민간재원(6.0%), 홍보전략(5.8%), 사업수익(5.3%), 문화예술교육(5.1%), 대관 프로그램(4.5%), 제품관리(4.0%), 고객관리(3.4%), 가격전략(1.7%) 순으로 나타났다.

AHP 분석결과를 살펴본다면 지역 문예회관에선 첫째, 운영조직에 관해 관심을 가지고 전략을 모색할 필요가 있을 것이며 그중에서도 가장 높은 비율을 차지한 운영주체 유형에 대해 고민해 볼 필요가 있다. 제주도 내 문예회관은 제주도문예회관만 책임운영기관이며 제주아트센터와 서귀포예술의전당은 지자체 직영 운영기관이다. 책임운영기관은 혼합관리방식으로 민간인 기관장으로 운영되지만 여전히 지자체 산하기관이라는 특성이 있어 독립적인 운영이 어려우며, 기존 공무원

의 비율이 현저히 많아 전문인력을 채용하는 것에 있어 어려움이 있다. 이에 따른 한계로 인해 운영주체의 가중치가 제주도 내 문예회관 활성화 요인으로 높게 나타났으며 또 다른 하위요인인 전문인력을 확충하는 시스템 마련도 구축해야 할 것이다.

둘째, 재원조성에 관해서는 공공재원이 다른 하위항목보다 높은 가중치를 보였으며 공립문화시설로서 국가 및 지방 정부의 지원이 중요한 요소로 작용한다는 것을 살펴볼 수 있다. 제주도 내 문예회관 세 곳은 모두 공공지원금과 한국문화예술회관연합회의 지원금, 대관료, 기획공연 입장료로 수입이 이루어지고 있는데 문예회관 자체에서 발생한 대관료와 입장료는 세외수입으로 편성되어 자체 재원 조성 활동이 크게 없다. 따라서 공공재원에 대한 의존도가 높아지게 되는 구조이며 활성화 요인으로도 크게 작용하였다.

셋째, 프로그램에 있어선 기획 프로그램의 가중치가 높게 나왔다. 공연장을 가장 기본 시설로 두는 문예회관은 다양한 초청기획과 지역 예술인들과의 협업을 통한 기획 프로그램을 구성해 도민들의 문화향유를 높이는 것뿐만 아니라 지역 공연예술 생태계의 지속성도 보장해줘야 한다. 또한 문화예술 교육을 통한 문화자본 형성과 지역사회 연계 프로그램을 개발해 활성화를 위한 노력을 기울여야 한다.

마지막으로 마케팅은 홍보 전략이 가장 높은 비율을 보였으며 제주도 내 문예회관에서는 홈페이지 활성화를 우선으로 하고 일상에서 쉽게 접할 수 있는 다양한 매체를 활용한 홍보 전략으로 범위를 넓혀 나가야 하며, 전문 인력을 확충해 전반적으로 체계적인 마케팅 전략을 수립해야 한다.

지표별 가중치 도출결과로만 보면 마케팅 분야의 중요도가 낮은 것처럼 보이지만 각 하위 항목별 중요도를 살펴보면 모든 세부평가지표의 중요 비율이 높게 나왔다. 이는 가중치가 높게 나온게 무조건 적인 정답이 아니며 지역의 특성과 한계에 따라 각 요인들을 분석하고 알맞게 적용시키는 과정이 중요하다는 걸 나타낸다.

본 연구를 통한 학문적 시사점은 첫째, 제주도 내 문예회관의 운영 활성화를 위해 문헌연구와 사례연구를 기반으로 활성화 요인을 정리한 데에 의의가 있다.

둘째, 지역 문예회관 활성화 요인 우선순위를 의견에서 멈추는 게 아니라, 통계

된 제주 지역의 우선순위를 파악하였다.

실무적 시사점은 첫째, 제주도 내 문예회관을 분석함으로써 실무자는 현재 제주 지역의 문예회관 운영 상태가 어떤지 파악할 수 있었고, 개선되어야 할 요인들을 파악할 수 있게 되었다.

둘째, AHP를 통한 활성화 요인 우선순위 결과를 바탕으로 실무자는 제주 지역 문예회관 운영 효율성을 위해 어떠한 요소부터 먼저 개선시키면 좋을지 단기, 중장기적인 전략을 수립할 수 있다.

본 연구 과정에서 나타난 한계점과 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, AHP 우선순위 해석에 한계가 존재한다. 본 연구에서는 지역 문예회관의 모든 특징을 나타내지 못하며, 설문에 응한 전문가가 대부분 제주 지역 거주자임을 고려해 분석결과에도 제주 지역의 주관적인 평가가 반영되었음을 인식하고 주의를 기울일 필요가 있다.

둘째, 제주지역 문화예술공간 중 문예회관에 한정하여 연구를 진행하였으나 제주지역 문화예술공간의 활성화에 관한 연구이기에 공공 문화예술공간과 성격이 다른 민간 문화예술공간에는 적용이 안될 수 있는 요인과 결과가 있다는 한계점을 가지고 있다. 향후 연구에서는 민간 문화예술공간까지 포함한다면 제주도내 문화예술 향유의 정도를 더욱더 폭넓게 파악할 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 활성화 요인이 문예회관 운영 입장에서 도출된 요인과 분석이므로 소비자의 입장에서는 활성화 요인으로 작용되지 않을 수도 있다는 한계가 있었다. 향후 연구는 이러한 부분을 보완하여 다양한 관점에서의 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

국내문헌

- 고상범(2005), “국내 문화예술 기관의 효율적 운영 방안에 관한 연구: 마케팅 전략 도입을 중심으로,” 한남대학교 사회문화대학원, 석사학위논문.
- 구순주(2009), “문화예술공간 활성화 방안에 관한 연구: 전주한옥마을을 중심으로,” 전주대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 권재현(2012), “전략적 의사결정기법 AHP” **도서출판청람**.
- 김경찬(2001), “지역문화예술시설의 기능과 규모설정에 관한 건축계획연구: 일산구 문화예술센터 계획,” 홍익대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김미란(2021), “제주 지역문화 활성화를 위한 공공 공연장 운영에 관한 연구 - 참여 동기와 성과 인식의 매개효과를 중심으로-,” 추계예술대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김성규(2015), “발제3:문화예술 조직의 경영층 구조 및 현황 분석,” **한국문화예술경영학회**, 15(12), 27-38.
- 김성배(2002), “지방 종합문화예술회관의 활성화 방안 연구: 인천광역시 종합문화예술회관을 중심으로,” 중앙대학교 예술대학원, 석사학위논문.
- 김영환(2013), “공공 공연장의 재원 조성 활성화 방안 연구,” 중앙대학교 예술대학원, 석사학위논문.
- 김주호·용호성(2002), “예술경영,” **김영사**.
- 김지현(2010), “국공립 문화예술기관의 법적 주체에 따른 운영형태 분석 연구,” 한세대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김충언(2012), “공연예술 활성화를 위한 CRM의 전략적 활용방안,” **한국콘텐츠학회논문지**, 12(4), 223-234.
- 김태관(2010), “지역 문화공간의 효율적 운영에 관한 연구 - 제주도 문화예술회관을 중심으로-,” 단국대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 김화영(2021), “세종문화회관의 문화예술교육 프로그램 분석 연구: 담론 및 정책 연관성 속에서,” **문화예술교육연구**, 16(3), 53-73.

문순덕·김석윤·조현성(2019), “제주 문화예술의 섬 활성화 전략,” 제주연구원.

문 옹(2006), “공공 공연장의 운영 개선 방안 연구,” 성균관대학교 대학원, 박사학위논문.

문화관광부(2006), “문예회관 표준모델 개발 연구”.

문화관광부(2004), “2004 전국 문화기반시설 총람”.

문화예술진흥법 제2조 3항

문화예술진흥법 제5조 1항

문화예술진흥법 시행령 제2조 제2항

문화체육관광부(2011), “2011 전국 문화기반시설 총람”.

문화체육관광부(2021), “2021 전국 문화기반시설 총람”.

문화체육관광부(2003), “전국문화기반시설 관리운영평가”.

문화체육관광부(2021), “국민문화예술활동조사”.

문화체육관광부(2021), “전국문화기반시설 총람.”

문화체육관광부·(사)전국문예회관연합회(2008), “문예회관 운영 가이드”

박민석·장혜원(2016) “공공 공연장 문화예술 교육프로그램의 효율적 운영을 위한
방향성 제언 - 독일 뤼벡(Lübeck) 시립극장의 사례를 중심으로-,” **한국지역문화학회**, 3(3), 25-44.

박범준·박형준(2015), “지방정부 문화예술서비스 전달방식 선택의 영향요인,” **한국행정논집**, 27(4).

박진영(2012), “지역문예회관의 브랜드 프로그램 개발 연구,” **한국산학기술학회
논문지**, 13(4), 1532-1540.

박진영(2016), “공연장의 프로그램 유형별 관객 참여경로 연구 - 시즌공연, 축제,
예술교육을 중심으로-,” **한국문화예술경영학회**, 2016(6), 73-88.

백선희·김소은(2011), “서울시 공공 공연장의 운영 실태와 개선방안,” **서울시정개발
연구원**.

서희석·류지원(2012), “문화예술회관 운영주체에 따른 성과 분석,” **한국자치행정
학보**, 26(3), 63-86.

송경진(2010), “공공 도서관의 자원 조달 개선 방안 연구,” 이화여자대학교 대학
원, 석사학위논문.

소병희(2012), “문화예술경제학,” **울곡출판사**.

- 송필석(2010), “공공 문예회관장의 역할에 대한 제언: 부산지역 기초 자치단체 문예회관을 중심으로,” **음악융용연구**, 3(1), 89-105.
- 송희영(2006), “공연예술경영 무엇을 어떻게 할까,” **민속원**.
- 안혁근·윤두섭(2004), “사회적 자본의 연구 동향,” **성남발전연구**, 5(1).
- 용호성(2001), “공공문화공간 운영의 현황과 과제 - 전문인력 활용방안을 중심으로 -,” **예술경영연구**, 128-143.
- 용호성(2010), “민간 공연예술단체의 경영환경 변화와 재원조성,” **한국경영학회**, 17.
- 유민영(2004), “문화공간 개혁과 예술발전,” **연극과인간**.
- 윤석우(2010), “문예회관 문화예술교육의 발전방안 연구: 경기지역 문예회관 중심으로,” 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 윤세정·이정교(2016), “서비스디자인을 적용한 문화예술공간에 관한 연구 - 금호아트홀 연세를 중심으로-,” **한국공간디자인학회논문집**, 11(5).
- 이병일, 한상연(2011), “지방자치단체 공연문화시설 운영성과의 영향 요인에 관한 연구,” **한국지방정부학회 학술대회자료집**, 2011(8), 183-205.
- 이상철(2002), “기초자치단체 문예회관의 효율적 관리방안 : - 바람직한 행정관리주체 탐색,” **한국정책학회보**, 11(3), 193-218.
- 이수용·오세규(2002), “지역문예회관의 공간구성에 관한 연구 - 광주·전남지역 문예회관을 중심으로,” **대전건축학회 학술발표대회 논문집**, 22(2), 323-326.
- 이수현(2016), “문화예술회관의 질적 성장 모색을 위한 기초연구 - 문화예술회관 이용자 분석을 통하여,” **문화정책논총**, 30(2), 144-168.
- 이승엽(2001), “극장경영과 공연제작,” **역사넷**.
- 이시경·조광식(2006), “기초자치단체 문화예술회관 운영의 비교분석: 대구시 북구, 창원시, 의성군의 사례,” **한국사회와 행정연구**, 17(1), 109-132.
- 이용관(2013), “관객을 만드는 예술경영,” **커뮤니케이션북스**.
- 이은미·정영기(2010), “지역 공연장 운영주체에 따른 문제점 및 개선방안,” **예술경영연구**, 17(1), 85-110.
- 이은미·정영기(2012), “공연장 예술경영 전문인력의 역량체계에 관한 연구 : 공공 공연장 운영 전문화를 중심으로,” **예술경영연구**, 0(21), 31-60.
- 이장원(2009), “충청도의 지자체 문화예술회관의 현황 개선방안,” **연극교육연구**, 47-80.

- 이창원, 김현수(2016), “비영리조직의 효율성 분석과 개선 방안에 관한 연구,” **로고스경영연구**, 14(2), 155-172.
- 이철순(2010), “공공 문화예술서비스의 효율적 전달체계 연구: 문화기반시설로서 문예회관(arts center)을 중심으로,” **정부학연구**, 16(2), 271-305.
- 정광렬(2003), “공립 문화시설의 민간위탁 평가 및 개선방안 연구,” **한국문화정책연구원**.
- 정우창(2007), “지역문예회관 운영활성화에 관한 연구: 경남 지역 사례를 중심으로,” 부산대학교 대학원, 석사학위논문.
- 제주문화예술재단(2016), “제주문예연감”.
- 제주문화예술재단(2017), “제주문예연감”.
- 제주문화예술재단(2018), “제주문예연감”.
- 제주문화예술재단(2019), “제주문예연감”.
- 제주문화예술재단(2020), “제주문예연감”.
- 제주특별자치도(2021), “2021 제주의 사회지표”.
- 제주특별자치도(2018), “2018 예산서”.
- 제주특별자치도(2019), “2019 예산서”.
- 제주특별자치도(2020), “2020 예산서”.
- 제주특별자치도(2021), “2021 예산서”.
- 제주특별자치도(2021), “제주의 사회지표”. 1
- 지방자치법 제144조
- 차민경(2019), “공연예술분야 공공-민간 상생방안 연구: 지역문화예술회관을 중심으로,” **한국문화관광연구원**.
- 채원호·손호중·김옥일(2004), “문화예술회관의 운영합리화 방안에 관한 연구 - 분석적 계층화과정 기법(AHP)의 적용-,” **한국행정논집**, 16(2), 287-311.
- 최선미·성시경(2015), “지역문화예술기관의 조직 특성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” **한국사회와 행정연구**, 25(4), 203-226.
- 최준호(2006), “문예회관 민영화의 원칙과 방향-국공립공연장의 공공적 기능과 역할을 중심으로” **서울: 민예총 문화정책 포럼**.
- 최회령(2016) “개인 기부에 의한 공공 공연장의 자원 조성 활성화 방안 연구: 문화예술 스폰서십 이론을 적용하여,” 성균관대학교 대학원, 석사학위논문,

- 한국문화예술회관연합회(2015), “문예회관 운영 매뉴얼”.
- 한국문화예술회관연합회(2021), “한국문화예술회관연합회(KoCACA) 정관”.
- 한상우(2010), “경남지역 문예회관 운영현황과 개선방안 - 전국 문예회관과의 비교분석을 중심으로- 정책포커스 이슈분석,” **경남발전연구원**, 1-47.
- 홍기원(2004), “자료포락 분석을 이용한 문화예술 서비스 공급의 효율성 측정,” **한국정책학회보**, 13(3), 197-233.
- 홍성호(2008), “국내 공연문화시설의 공간 구성 분석에 관한 연구: 시설의 용적 분석을 중심으로,” 홍익대학교 대학원, 석사학위논문.
- 홍윤미·이명우·윤기웅(2015), “문화예술향유에 영향을 미치는 결정요인에 관한 연구,” **GRI 연구논총**, 17(1), 185-211.
- 이종수(2009), “행정학 사전,” **대영문화사**.
- 황준욱·이승렬·은수미·안주엽·이승엽·이상민·이호영·용호성(2008) “공연예술 전문인력구조와 정책지원 - 연극, 뮤지컬을 중심으로 -,” **한국노동연구원**.

국외문헌

- Boumol, W. J. and Bowen, W. G.(1966), “Performing arts: The economic dilemma; a study of problems common to theater, opera, music, and dance, Twentieth Century Fun”.
- Dehoog, R. H.(1984), “Contracting out for human services: Economic,” *political and organizational perspectives*, **SUNY Press**.
- DeLeon, L. and Denhardt, R. B.(2000), “The political theory of reinvention,” *Public Administration Review*, 60(2), 89-97.
- Gilbert, N. and Terrel, P.(2005), “Dimensions of social welfare policy,” **Person Education, Inc**.
- Heilbrun, J. and Gray, C. M. (2001), “The economics of art and culture,” **Cambridge University Press**.
- Hirsch, W. Z.(1995), “Contracting Out by Urban Governments - a Review,” *Urban Affairs Review*, 30(3), 458-472.

- Kolb. B.(1997), “Redefining the Classical Music Concert: why American love the BBC Proms,” *Arts Reach. Volume V, Issue.*
- Kotler, P. and Scheff, J.(1997), “Standing Room Only Strategies for Marketing the Performing Arts” *Harvard Business School Press*, 245.
- Parsons, L. M.(2003), “Is accounting information from nonprofit organizations useful to donors? A review of charitable giving and value-relevance,” *Journal of Accounting Literature*, 22(1), 104-129.
- Reinartz, W., Kraf, M., and Hoyer, W, D.(2004), “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance,” *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-205.
- Simon, H.(1989), “Price Management,” *North-Holland.*
- Smith, S. R.(1996), “Transforming public services: Contracting for social and health services in the US,” *Public Administration*, 74(1), 113-127.

인터넷 사이트

- 서귀포예술의전당 <https://culture.seogwipo.go.kr/artcenter>(2022년 4월 23일 검색)
- 제주국제대학교 <https://www.jeju.ac.kr>(2022년 5월 1일 검색)
- 제주도립 서귀포예술단 <https://culture.seogwipo.go.kr/smusic>(2022년 5월 2일 검색)
- 제주도립 제주예술단 <https://www.jejudo.go.kr/artjeju>(2022년 5월 2일 검색)
- 제주도문화예회관 <http://www.jeju.go.kr/jejuculture>(2022년 4월 23일 검색)
- 제주대학교 <https://www.jeju.ac.kr>(2022년 5월 1일 검색)
- 제주민예총 <http://jepaf.kr>(2022년 5월 2일 검색)
- 제주아트센터 <http://www.jejuart.or.kr/center>(2022년 4월 23일 검색)
- 제주예총 <http://www.jejuart.or.kr>(2022년 5월 2일 검색)
- 제주특별자치도청 <http://www.jeju.go.kr>(2022년 5월 30일 검색)
- 제주한라대학교 <https://www.chu.ac.kr>(2022년 5월 1일 검색)

Abstract

A Study on Revitalization of Local Culture and Arts Spaces -Focusing on Culture and Arts Centers in Jeju-

Daeun Kim

Dept. of Arts and Cultural Management

The Graduate School of Business Administration Jeju National University

Today, our society becomes increasingly interested in culture and arts with economic growth, and cultural policy has continued to emerge as an important field in local governments as culture and arts no longer have an antipodal relationship with pure art but an integrated concept for human life. Along with the policy of "1 Local Government 1 Culture and Art Center", the quantitative growth of the culture and art center has been achieved, and a total of three culture and art centers have been operated in Jeju, starting with the opening of the Jeju Culture & Art Center followed by the Art Center in 2010 and the Seogwipo Arts Center in 2014. As the culture and art center is a cultural and artistic space that provides opportunities for cultural enjoyment and residents with cultural and artistic creation activities and presentations, it plays an important role as a cultural facility representing each region, and qualitative growth is presented at the time of quantitative growth. Accordingly, it is necessary to construct the activation factors of the culture and center and derive the importance and priority of each factor.

First of all, this study examined the culture of the Jeju region through a theoretical review of preceding studies, derived four top factors and 13 sub-factors, and based on this, an AHP questionnaire was conducted on 30 culture and art center workers, professional artists, and planners.

The analysis results using the AHP method are as follows;

First, the analysis result of the importance and priority of the top factors showed that the operating institution (35.6%) was the most important factor, followed by funding (27.5%), programs (22.0%), and marketing (14.9%).

Second, the results of comprehensive importance and priority analysis of sub-factors reflecting top factors were in the order of public resources, operating entities, professionals, planning programs, operating facilities, private resources, public relations strategies, business profits, culture and art education, rental programs, product management, customer management, and price strategies.

Third, the importance assessment result for each factor showed that the importance of all sub-factors was higher than the importance of 0.792 as a result of the comprehensive assessment. It is understood that all the factors for activating local culture and art centers presented in this study are of high importance, and other factors should not be overlooked by judging only the relative importance.

The academic implications of this study are as follows;

First, it is meaningful that this study organized the activation factors based on literature review and case studies to revitalize the operation of the culture and art centers in Jeju Island. Second, this study was not satisfied with the opinions for the priority of activating the local culture and art centers but figured out the priority of the Jeju area's statistics.

The practical implications of this study are as follows;

First, analyzing the culture and art center in Jeju Island allows understanding of the current operation status of the culture and art centers in

Jeju Island and identification of the factors to be improved.

Second, short-term and mid-term strategies can be established based on the results of the priority of activation factors through AHP.

However, as the limitations of this study are that it does not show all characteristics of the culture and art centers, and the results can be subjectively assessed considering that most of the survey respondents are the residents of Jeju, and it is not appropriate as a sample for revitalizing private culture and art space, and it may not act as an activation factor from the viewpoint of the consumers visiting the culture and art centers, research from various perspectives should be conducted in future studies.

Keyword: Culture and Art Space, Cultural Facility, Regional Culture and Art Center, Public Arts Center, Complex Cultural Space, Activation Factor, AHP

<설 문 지>

지역 문예회관 활성화 영향 요인의 우선 순위 분석을 위한 설문조사

<AHP 평가 설문>

안녕하십니까?

본 조사는 지역 문예회관 활성화 전략 수립 일환으로 영향요인 우선 순위에 대한 평가를 위해 작성되었습니다.

귀하의 응답은 본 연구의 우선 순위 분석을 위한 용도 이외에는 어떠한 용도에도 사용하지 않음을 약속드리며, 모든 설문은 익명으로 처리됩니다. 협조에 깊은 감사드리며, 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2022년 4월

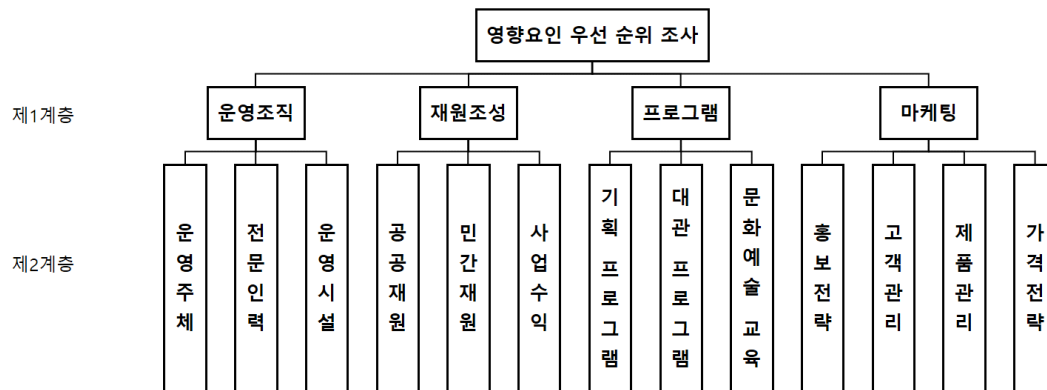
연구책임자 : 제주대학교 문화예술경영대학원 석사과정 김다은

지도교수: 제주대학교 경영학과 박설우

1. 평가요인 구조

☞ 본 사업의 평가요인과 세부지표는 다음과 같이 도출되었습니다.

[지역 문예회관 활성화 영향 요인의 우선 순위 평가 요인]



평가영역 대분류	평가영역 중분류	세부평가지표
지역 문예회관 활성화 영향요인	운영조직	운영주체
		전문인력
		운영시설
	재원조성	공공재원
		민간재원
		사업수익
	프로그램	기획 프로그램
		대관 프로그램
		문화예술 교육
	마케팅	홍보전략
		고객관리
		제품관리
		가격전략

※ “상대적 중요도” 평가 요령

- 설문표 좌·우측의 <기준항목>과 <비교대상항목>을 상호 비교하여 **상대적인 중요도**에 따라 적절하다고 생각하는 곳에 “√” 표시를 해 주시기 바랍니다.
- 본 설문에서 사용되는 상대적 중요도에 대한 평가척도는 다음과 같습니다.

척도	1	3	5	7	9
설명	동등	약간 중요	중요	매우 중요	극히 중요

- 좌측항목이 더 중요하다고 생각하시면 좌측에 표시를, 우측항목이 더 중요하다고 생각하시면 우측에 “√” 표시를 해 주시기 바랍니다.

(예) 예를 들어 “주택의 구입”이라는 의사결정을 할 경우 다음의 두 가지 평가요소 ‘직장과의 통근 거리’와 ‘주택의 쾌적함’을 비교할 때, ‘주택의 쾌적함’이 ‘직장과의 통근 거리’에 비해 “주택의 구입”이라는 목표에 상대적 중요도가 ‘매우 중요’라고 판단하시는 경우 아래 표에서 중요도 ‘7’란에 “√” 표시를 하시면 됩니다.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
직장과의 통근 거리								√		주택의 쾌적함

- 본 분석에서는 응답의 일관성이 매우 중요합니다. 다음의 예를 참조하시어 응답의 일관성을 유지해 주시면 감사하겠습니다.

(예) 1. A>B : A가 B보다 2배 중요하다고 응답
 2. A»C : A가 C보다 4배 중요하다고 응답 → 이 경우 B>C라고 응답해야 함

[1단계 평가지표 평가]

☞ 지역 문예회관 활성화 영향요인 평가를 위한 『1단계 대분류』 요인에서는 다음 4개의 결정요인을 활용할 예정입니다.

요인	설명
운영조직	문예회관을 운용하고 경영하는 조직과 공간을 구성하고 있는 시설까지 포함한다.
재원조성	외부/내부로부터 문예회관 운영에 필요한 재원을 마련하는 모든 활동을 지칭한다.
프로그램	문예회관 설립 취지에 맞게 운영되는 프로그램이다.
마케팅	제품 또는 서비스를 고객에게 유통시키는 데 관련된 모든 활동이다.

■ 『1단계 대분류』 요인들의 상대적 중요도를 비교·평가해 주세요.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
운영조직										재원조성
운영조직										프로그램
운영조직										마케팅
재원조성										프로그램
재원조성										마케팅
프로그램										마케팅

[2단계 평가지표 평가]

☞ 『운영조직』 하부 요인 작성에 다음 3개의 결정요인을 활용할 예정입니다.

요인	설명
운영주체	크게 직접관리방식(일반 행정기관에서 직접 관리), 간접관리방식(민간위탁, 시설(도시)관리공단 위탁, 재단법인 운영), 혼합관리방식(행정부서 민영화의 중간단계)으로 나누어 볼 수 있다.
전문인력	각각의 업무를 담당하는 전문인력과 문화예술기관 산하 예술단체(전속단체, 상주단체 등)의 전문인력 확충을 의미한다.
운영시설	문예회관을 구성하고 있는 시설로서 주요시설(대극장, 소극장, 무대시설, 조명 및 음향시설 등)과 부대시설(지원시설, 편의시설 등)이 있다.

■ 『운영조직』 하부의 다음 결정요인들에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해 주세요.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
운영주체										전문인력
운영주체										운영시설
전문인력										운영시설

☞ 『재원조성』 하부 요인 작성에 다음 3개의 결정요인을 활용할 예정입니다.

요인	설명
공공재원	국가와 지방정부 혹은 정부 산하 공공기관으로부터 예술지원금을 받는 직접 지원금과 세제혜택을 통한 간접지원이 있다.
민간재원	공공의 부족한 재원을 해소하기 위해 기업이나 재단, 개인으로부터 지원을 받는 것을 의미한다.
사업수익	공연이나 전시 티켓 판매, 교육 프로그램 참가비 징수 등 문화예술기관의 설립 취지를 달성하기 위해 필요한 고유 예술 활동과 관련하여 얻는 수입, 부대시설을 통해 얻는 수입이다.

■ 『재원조성』 하부의 다음 결정요인들에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해 주세요.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
공공재원										민간재원
공공재원										사업수익
민간재원										사업수익

☞ 『프로그램』 하부 요인 작성에 다음 3개의 결정요인을 활용할 예정입니다.

요인	설명
기획 프로그램	문예회관에서 자체 기획하는 프로그램으로 시즌제 공연(레퍼토리 시스템), 축제, 전속 예술단체 혹은 지역 예술단체 협업 프로그램, 초청 프로그램 등이 있다.
대관 프로그램	극장을 빌려주는 형식으로 대관신청서를 기반으로 공연을 선별하고 프로그램을 구성한다.
문화예술 교육	모든 국민의 문화적 삶의 질 향상과 국가의 문화역량 강화에 이바지하는 교육으로 생애주기별 교육, 문화 소외계층을 위한 프로그램, 일반인과 애호가 등 다양한 계층을 위한 프로그램이 있다.

■ 『프로그램』 하부의 다음 결정요인들에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해 주세요.

기준항목	← 중요도 →									비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9	
기획 프로그램										대관 프로그램
기획 프로그램										문화예술 교육
대관 프로그램										문화예술 교육

☞ 『마케팅』 하부 요인 작성에 다음 4개의 결정요인을 활용할 예정입니다.

요인	설명
홍보전략	문화예술기관이 전달하고자 하는 정보를 관객이 인지해서 제품과 서비스를 구매하도록 설득하고 교육하는 것으로 광고(인쇄 매체, 방송 매체, 소셜미디어), 판촉 활동(선물과 혜택, 끼워팔기), PR(보도자료, 협찬, 지역사회 관계), 대인판매(인센티브 프로그램, 이벤트)가 있다.
고객관리	고객 정보를 데이터화하고 신규, 기존 고객을 평생 고객으로 유지하는 것으로 회원 제도가 있다.
제품관리	고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 모든 것을 의미하며, 핵심제품(캐스팅, 무대연출, 기획), 기대제품(편익, 서비스), 확장제품(추가적인 서비스와 혜택)으로 구성되어 있다.
가격전략	소비자가 지급하는 실제 비용(티켓 가격), 체감비용(공연을 보기위해 지불해야하는 비용)을 파악해 전략을 개발하는 것, 탄력적인 가격책정(할인 프로그램, 쿠폰 지급)이 있다.

■ 『마케팅』 하부의 다음 결정요인들에 대한 상대적 중요도를 비교·평가해 주세요.

기준항목	← 중요도 →										비교대상항목
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
홍보전략											고객관리
홍보전략											제품관리
홍보전략											가격전략
고객관리											제품관리
고객관리											가격전략
제품관리											가격전략

중요도 평가

[운영조직]

☞ 「운영조직」 하부요인으로 다음 3개의 평가요소가 활용됩니다.

요인	설명
운영주체	크게 직접관리방식(일반 행정기관에서 직접 관리), 간접관리방식(민간위탁, 시설(도시)관리공단 위탁, 재단법인 운영), 혼합관리방식(행정부서 민영화의 중간단계)으로 나누어 볼 수 있다.
전문인력	각각의 업무를 담당하는 전담인력과 문화예술기관 산하 예술단체(전속단체, 상주단체 등)의 전문인력 확충을 의미한다.
운영시설	문예회관을 구성하고 있는 시설로서 주요시설(대극장, 소극장, 무대시설, 조명 및 음향시설 등)과 부대시설(지원시설, 편의시설 등)이 있다.

■ 다음에 제시되는 평가기준에 준거하여 지역문예회관 활성화를 위해 다음의 속성의 중요도에 대한 평가를 실시하여 주시기 바랍니다.

➤ 평가 기준 운영주체

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준 전문인력

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준 운영시설

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

☞ 『재원조성』 하부요인으로 다음 3개의 평가요소가 활용됩니다.

요인	설명
공공재원	국가와 지방정부 혹은 정부 산하 공공기관으로부터 예술지원금을 받는 직접 지원금과 세제혜택을 통한 간접지원이 있다.
민간재원	공공의 부족한 재원을 해소하기 위해 기업이나 재단, 개인으로부터 지원을 받는 것을 의미한다.
사업수익	공연이나 전시 티켓 판매, 교육 프로그램 참가비 징수 등 문화예술기관의 설립 취지를 달성하기 위해 필요한 고유 예술 활동과 관련하여 얻는 수입, 부대시설을 통해 얻는 수입이다.

■ 다음에 제시되는 평가기준에 준거하여 지역문예회관 활성화를 위해 다음의 속성의 중요도에 대한 평가를 실시하여 주시기 바랍니다.

➤ 평가 기준 공공재원

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준 민간재원

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준 사업수익

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

☞ 『프로그램』 하부요인으로 다음 3개의 평가요소가 활용됩니다.

요인	설명
기획 프로그램	문예회관에서 자체 기획하는 프로그램으로 시즌제 공연(레퍼토리 시스템), 축제, 전속 예술단체 혹은 지역 예술단체 협업 프로그램, 초청 프로그램 등이 있다.
대관 프로그램	극장을 빌려주는 형식으로 대관신청서를 기반으로 공연을 선별하고 프로그램을 구성한다.
문화예술 교육	모든 국민의 문화적 삶의 질 향상과 국가의 문화역량 강화에 이바지 하는 교육으로 생애주기별 교육, 문화 소외계층을 위한 프로그램, 일반인과 애호가 등 다양한 계층을 위한 프로그램이 있다.

■ 다음에 제시되는 평가기준에 준거하여 지역문예회관 활성화를 위해 다음의 속성의 중요도에 대한 평가를 실시하여 주시기 바랍니다.

➤ 평가 기준 기획 프로그램

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준 대관 프로그램

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준 문화예술 교육

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

☞ 「마케팅」 하부요인으로 다음 4개의 평가요소가 활용됩니다.

요인	설명
홍보전략	문화예술기관이 전달하고자 하는 정보를 고객이 인지해서 제품과 서비스를 구매하도록 설득하고 교육하는 것으로 광고(인쇄매체, 방송매체, 소셜미디어), 판촉활동(선물과 혜택, 끼워팔기), PR(보도자료, 협찬, 지역사회 관계), 대인판매(인센티브 프로그램, 이벤트)가 있다.
고객관리	고객정보를 데이터화하고, 신규, 기속고객을 평생고객으로 유치하는 것으로 회원제도가 있다.
제품관리	고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 모든 것을 의미하며, 핵심제품(캐스팅, 무대연출, 기획), 기대제품(편익, 서비스), 확장제품(추가적인 서비스와 혜택)으로 구성되어 있다.
가격전략	소비자가 지급하는 실제비용(티켓가격), 체감비용(공연을 보기위해 지불해야하는 비용을 파악해 전략을 개발하는 것, 탄력적인 가격책정(할인 프로그램, 쿠폰 지급)이 있다.

■ 다음에 제시되는 평가기준에 준거하여 지역문예회관 활성화를 위해 다음의 속성의 중요도에 대한 평가를 실시하여 주시기 바랍니다.

➤ 평가 기준: 홍보전략

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준: 고객관리

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준: 제품관리

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

➤ 평가 기준: 가격전략

	← 평가 →										
	9	7	5	3	1	3	5	7	9		
매우 중요함											전혀 중요하지 않음

끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. 소중한 자료로 활용하겠습니다.