

# 지방 문화예술회관 운영 활성화 방안

-김제문화예술회관을 중심으로-

34번 강 기 수

## 목 차

제 1장 서론 .....	1
제 1절 연구의 배경 및 목적 .....	1
제 2절 연구의 범위 및 방법 .....	2
제 3절 연구의 구성 .....	3
제 2장 지역문화예술회관의 이론적 고찰 .....	4
제 1절 지역 문화시설의 분류 .....	4
1. 문화시설의 개념과 분류 .....	4
2. 지역문화시설의 역할 .....	5
제 2절 문화예술회관의 이론적 고찰 .....	8
1. 문화예술회관의 개념 .....	8
2. 문화예술회관의 기능 .....	10
3. 문화예술회관의 유형 .....	14
4. 문화예술회관의 주요사업 .....	15
제 3장 김제문화예술회관 운영실태 분석 .....	18
제 1절 김제문화예술회관운영현황 .....	18
1. 김제문화예술회관 운영현황 .....	18
2. 김제문화예술회관 설립과정 .....	19
3. 김제문화예술회관 시설현황 .....	20
제 2절 김제문화예술회관 문제점 분석 .....	24
1. 기획공연과 프로그램 다양성 부족 .....	24
2. 조직 및 인력 확충 .....	24
3. 문화예술교육을 통한 관객 개발 부족 .....	25
4. 체계적인 홍보전략의 부재 .....	25

제 4장 국내 주요 문화예술회관 운영사례 .....	26
제 1절 대전예술의전당 .....	26
1. 시설현황 .....	26
2. 조직 및 인력 현황 .....	27
3. 전속단체현황 .....	27
제 2절 세종문화회관 .....	29
1. 시설현황 .....	29
2. 체계적인 공연기획 .....	30
3. 상주단체 .....	30
제 3절 예술의 전당 .....	31
1. 시설현황 .....	31
2. 독립기관으로 성장 .....	31
3. 체계적인 조직 인력 .....	32
제 4절 국립극장 .....	33
제 5절 정동극장 .....	35
제 5장 운영개선 및 발전방안 .....	38
제 1절 운영 개선방안 .....	38
제 2절 발전 방안 .....	39
1. 문예회관의 정체성 확립 및 차별화전략수립 : 브랜드구축 .....	39
2. 상주단체의 효율적 관리 .....	42
3. 문화예술교육강좌 : 관객개발 .....	46
4. 홍보 마케팅의 활성화방안 .....	47
제 6장 결론 .....	50
참고문헌 .....	51

## 표 목 차

<표 2 - 1 >문화시설의 분류 .....	5
<표 2 - 2 > 지역문화 시설의 기능별 필요시설 .....	7
<표 2 - 3 > 문예회관의 기능 .....	12
<표 2 - 4 > 문예회관 운영주체별 장.단점 비교 .....	14
<표 3 - 1 >2014년 김제문화예술회관 공연현황 .....	20
<표 3 - 2 >김제문화예술회관 공연투입예산과 지원받은 공연내역 .....	20
<표 3 - 3 >2014년 김제문화예술회관 대관현황 .....	24
<표 3 - 4 >2014년 김제문화예술회관 가동률 .....	24
<표 4 - 1 >대전예술의전당 시설현황 .....	26
<표 4 - 2 >대전시립예술단 세입.세출현황 .....	28
<표 4 - 3 >예술의전당 조직도 .....	33
<표 4 - 4 >책임운영기관 전 후의 국립극장 운영 실적 비교 .....	34
<표 5 - 1 >서울지역 상주단체 보유 기관 미 보유 기관 공연일수 .....	45

## 그 립 목 차

<그림 1> 연구의 구성 및 흐름 .....	3
<그림 2> 지자체 공연장의 성격 .....	13

# 제1장 서론

## 제1절 연구의 배경 및 목적

이 연구의 목적은 지방문화예술회관의 문제점을 분석하고, 개선방안을 도출함으로써 지역 문화예술의 플랫폼으로서 지방문화예술회관의 위상을 재정립하는 것이다.

21세기 현재의 대한민국의 국민은 소득이 높아지고 생활수준이 향상되면서 문화예술은 '삶의 질'을 높이는 가장 중요한 역할을 하며, 문화의 시대라고 해도 과언이 아닐 정도로 발전되었고, 주5일제 근무 확대와 여가시간 급증에 따라 문화에 대한 관심과 함께 참여도가 날로 발전함에 따라 국가 정책 역시 문화 복지의 실현을 주요 과제로 다루고 있고, 국가발전의 원동력 역시 문화에 비중을 많이 두고 있는 것이 현실이다. 이러한 문화발전에 힘입어 80년대 정부는 문화의 창조와 발달을 국정지표로 삼아 문화 인프라 확충에 집중시킨 이래 참여정부 시절까지 문화시설의 전국적 균형 배치 및 지역문화 역량 제고에 힘써왔다.(최유진,2010) 1991년에 지방자치제가 실시되면서 지방간의 문화격차를 해소하고 정체성을 확보하는 측면에서 정부가 하나의 지자체당 하나의 문화예술회관 건립을 목표로 하게 되었고, 『2011 전국 문화기반 시설 현황』에 의하면 현재 192개의 문화예술회관과 228개의 지방문화원이 건립되었다. 이로써 문화예술회관은 지역 문화시설로서 지역사회와의 연계를 통해 문화예술을 활용한 지역공동체 형성에 기여를 하기도 하였지만 한편으로는 무조건 적인 건립의 단일한 진행과정으로 인한 저조한 가동률, 전문 인력의 부재, 열악한 재정상황, 선별작업 없는 각종 대관행사, 저급한 공연의 유치로 지역주민들을 위한 경영이 제대로 이루어 지지 않은 것이 사실이다.

문화예술회관은 지속적으로 많이 만들어 지고 있으나, 내실 있는 소프트웨어 역할의 미약한 결과로 문화예술회관이 그 역할과 기능에 부응하지 못하고 있다. 소프트웨어라는 것은 문화예술회관이 공연장으로써 본분을

지키며 지역문화 예술 기관으로써 지역주민을 위한 문화향수 공간으로 자리 잡기 위해서 무엇보다 그 지역의 문화적 특색을 고려한 지역문화상품이 필요하다. 그러기 위해서 문화예술단체라는 소프트웨어와 공연장이라는 하드웨어가 유기적 관계를 맺어 콘텐츠를 계속해서 생산해 내어 문화예술 창출 및 보급을 해야 한다.(이유리,2012) 따라서 공연장과 문화예술단체의 협력은 지역의 정체성을 살리는 문화상품으로 거듭나게 되며 더 나아가 문예회관의 활성화에도 일조하게 될 것이다. 최근 질 높은 공연과 문화에 대한 욕구가 높아지면서 역할과 기능에 걸 맞는 문예회관 운영 활성화 방안에 관한 연구가 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 그간의 여러 선행 연구는 객석수가 많고 주로 큰 공연장에 대한 연구가 많아 현실적으로는 도농 복합형 도시 및 인구 10만 미만의 도시에 도움을 주기에 다소 부족한 점이 있어 이를 보완하고자 금번 연구는 김제문화예술회관의 운영 실태 분석과 개선 및 활성화를 위한 방안을 연구하였다.

## 제2절 연구범위 및 방법

본 연구의 범위는 김제문화예술회관을 중심으로 한국문화예술회관연합회에(이하 한문연) 등록되어 있는 문화예술회관과 공연시설로 한정하였다. 문화예술회관은 지방자치단체에서 건립한 공공문화시설로서 공연과 전시를 중심으로 운영되면서 문화예술교육, 회의, 정보 및 자료제공 등의 기능이 결합된 '복합문화 예술 공간'으로 정의 할 수 있는데 본 논문에서는 이러한 문화예술회관의 이론적 고찰로서 지역 문화시설을 분류해보고 그 중 공연을 주로 하는 문화예술회관의 개념, 기능, 유형, 주요사업을 먼저 탐구한 후 지방자치단체의 문화예술회관을 포함하는 공연시설 몇 곳을 선정하여 각각 정책적 관점과 경영적 관점, 그리고 시대에 따른 요구수준의 변화 관점에서 각각 운영 및 프로그램 등의 현황을 비교해보고 김제시라는 도농 복합형 도시의 실정에 맞는 활성화 방안에 대해 논의를 펼치고자 한다.

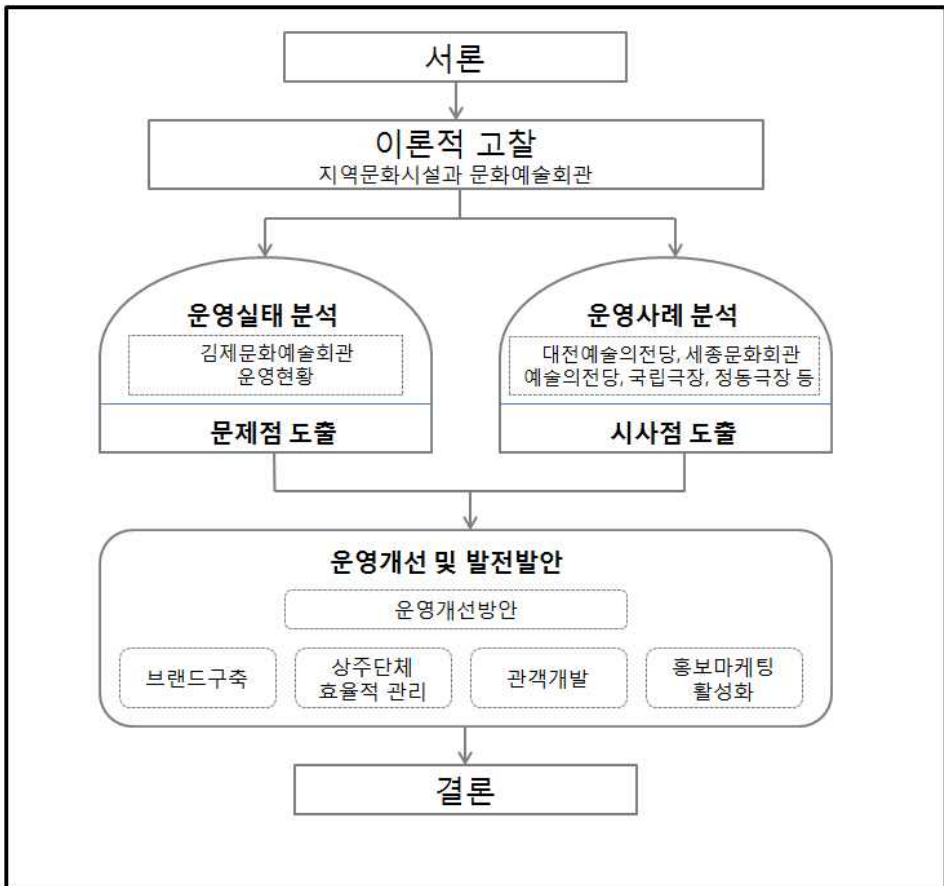
이 연구의 방법은 주로 문헌연구로 지역성과 관련된 문화예술회관 활성화 방안에 대한 논문과 한문연, 서울문화재단에서 발행한 연구자료, 단행본, 각종 보고서, 실적 보고서 등을 통해 연구하였고, 타 문예회관에 대한

정보는 해당 사이트를 통해 획득하였다.

### 제3절 연구의 구성

이 연구는 크게 지역문화시설과 문화예술회관에 관한 이론적 고찰(제 2 장)과 김제문화예술회관을 중심으로 한 운영실태 분석 및 문제점(제 3 장), 대전예술의전당, 국립극장, 정동극장, 예술의전당 과 세종문화회관을 대상으로 한 사례분석과 시사점(제4장), 운영개선 방안과 브랜드 구축, 상주단체 효율적 관리, 관객개발, 홍보 마케팅 활성화 등의 발전방안(제5장), 그리고 결론(제6장)으로 구성되었다(<그림1>참조)

<그림 1> 연구의 구성 및 흐름



## 제2장 지역문화회관의 이론적 고찰

### 제1절 지역 문화시설의 분류

#### 1. 문화시설의 개념과 분류

문화시설은 문화의 개념이 다양한 만큼이나 여러 측면에서 정의될 수 있다. 좁은 의미로 문화시설은 예술시설과 동일하게 다룰 수 있고 넓은 의미로는 인간의 사고 활동과 그와 관련되어 나타나는 사회적 행위, 관습, 규범 등을 포괄하는 것으로 규정한다면 문화시설은 복지시설에서부터, 교육시설, 사회문화시설, 종교시설 등 매우 광범위한 시설들을 포함하게 된다. [문화예술진흥법] 제2조 제1항 제3호에 의하면 문화시설이란, 공연, 전시 및 문화보급, 전수 등 문화예술 활동에 지속적으로 이용되는 시설로 정의하고 있으며 그 기능에 따라 공연시설, 전시시설, 문화보급 전수시설 지역문화 복지시설, 정보제공 시설로 구분하게 된다고 규정하고 있다(한국문화정책개발원,2001).

1) 공연시설은 음악, 무용, 연극, 영화, 연예 등을 공연할 수 있는 시설을 지칭하며, 공연법상의 공연장, 야외공연장, 기타 문화예술 공연이 가능한 시설 등이 여기에 포함 된다. 영화를 상영하는 영화관이나 극장도 공연 시설에 포함된다.

2) 전시시설은 [박물관 및 미술관 진흥법]의 박물관과 미술관, 전시실, 화랑, 조각공원, 과학관, 기념과 기타 문화소개에 적합한 시설과 공간을 의미한다.

3) 문화보급전수시설에는 [지방문화원진흥법]의 지방문화원, 국악원, 전수회관 등이 있다.

4) 지역 문화 복지시설은 지역문화를 활성화하고 지역의 복지수준을 향상시키기 위한 시설로서 각종 복지회관, 시.군.구민회관, 청소년시설, 문화



의 집 등이 포함된다.

5)정보시설로는 각 주체에 의해 설립, 운영되고 있는 도서관들이 포함된다.

이것을 종합하며 <표2-1>과 같이 문화시설을 분류한다.

<표 2-1> 문화시설의 분류

한국도시연감자료 (내무부)			문화예술회자료 (문예진흥원)		전국문화공간 현황집 (문화부)	
도서관	공공도서관		도서관 문화 회관 종합공연장 박물관 문화원 전시장 국제회의장 영화관		공연시설	종합공연장
	학교도서관					일반공연장
	특수도서관					소공연장
	마을금고					영화관
박물관					전시시설	전시장
문화원						화랑
문화시설	극장(영화관)				지역문화 복지시설	시·군(군)민회관
	예식장					복지회관
	종교시설				문화보급 전수시설	청소년회관
	시민회관					문화원
	정보매체보급	수신기			라디오	도서관
텔레비전					학교도서관	
신문		중앙지			전문·특수도서관	
		지방지			인문·자연·학술박물관	
박물관					박물관	교육박물관
						역사·전기·기념/박물관
						국립박물관
						사립박물관
						대학박물관

출처: 한국문화예술회관진흥원,2003

“지역문화시설”이란 ‘지역시설’과 “문화시설”의 두 가지 개념을 근거로 지역의 문화발전과 주민의 공동체적 지역 문화 행위를 수용할 수 있는 물리적 공간이 시설로 구현된 것을 의미한다. 지역 문화시설은 지역 주민들을 위한 문화예술, 정보교환의 장으로서 주민들이 먼 곳으로 이동하지 않고도 자신들이 활동하는 지역 내에서 자신들의 의사를 적극적으로 반영하며 문화 활동을 전개할 수 있다. 지역문화시설 대부분이 행정적 단위에 따라 ‘00회관’이라는 명칭 하에 설립되고 있다.

## 2. 지역문화시설의 역할

지역문화 시설의 역할은 첫째, 문화예술적인 측면이다. 가장 기본적인 기능으로 예술가들에게는 활동의 기회를, 지역주민에게는 문화예술체험의 기회를 제공하여 궁극적으로는 문화예술 발전을 위한 “문화 환경 자체”를 발전시키는 역할을 한다. 나아가 오늘날 국제 경쟁력의 핵심으로 일컫는 문화콘텐츠 산업을 육성시키는 중요한 밑바탕이 되기도 한다.

둘째, 사회적인 측면에서의 역할이다. “지역사회”란 어원적으로 ‘공동(Common)’ 혹은 ‘공동체(Community)’의 의미를 가지며 대표적인 정의를 기술하면 ‘일정한 지역 내에 살고 있는 주민들의 공동 생활체, 즉 비슷한 생활관을 가지고 비슷한 목적이나 요구를 갖는 주민의 지역적 사회집단’으로 설명할 수 있다.(조영수,2000)

지역주민들은 지역문화를 공유함으로써 지역에 대한 애착과 자부심을 갖게 된다. 가난과 범죄로 대변되던 할렘에 링컨센터가 들어서면서 세계 최고의 문화지역으로 변모되어 밝고 건전한 지역으로 탈바꿈한 것은 문화시설 조성의 결과라고 할 수 있다. 이처럼, 지역의 문화시설은 지역민들의 정서를 순화하고 정서적인 건강과 만족을 도모하는 공간으로서의 역할을 하게 된다.

마지막으로 경제적인 측면에서의 역할이다. 지역 내 투자유도, 고용창출, 관광객유치, 소득증가 등을 이야기 할 수 있다. 지역에 제대로 된 문화시설이 자리 잡게 되면 훌륭한 랜드마크가 되는 경우를 흔히 보는데, 지역문화를 위한 공간을 넘어 세계적인 문화공간으로 성장할 경우, 이곳을 찾는 관광객들이 많이 방문함으로써 도시의 활성화 할 수 있다.

예를 들면 70년대 공업도시 스페인 빌바오시는 제련소와 공장들이 문을 닫으면서 80년대 말에 이르러서는 주민 백 만명 중 4분의 1이 실직상태였으나 구겐하임 미술관을 스페인 빌바오에 유치하여 죽어가는 도시를 생명감 가득한 미래의 도시로 살려내 빌바도의 상징이 되었다.(중앙일보,2000)

위와 같이 지역문화시설은 문화예술발전의 촉매 역할을 하며 지역주민들의 정서적인 안정을 제공한다. 더불어 그 설립과 운영의 효과성에 따라서는 경제적인 가치도 기대하게 된다. 그러나 지역문화시설의 무엇보다 기본

적인 기능은 지역문화예술의 활성화와 주민들이 문화 향수기회 확대를 위한 매개체로서의 역할이다. 구체적인 프로그램과 활동의 실천 외에 공연과 전시의 관람, 교육, 참여, 프로그램의 과정을 통해 주민의 화합과 예술적 창의성을 부여하는 역할을 하기도 한다. 또한, 지역문화시설의 기능은 <표 2-2> 와 같이 문화적 기능, 교육적 기능, 사회적 기능으로 나눌 수 있다.

<표 2-2> 지역문화 시설의 기능별 필요시설

기능	활동내용	필요시설
문화적기능	각종 문화 행사의 추진	전시실, 강당, 사무실
	예술가 지원을 위한 기획전	전시실
	전통문화 계승을 위한 상설전	전시실
	음악공연	음악실
	음악 감상실 개설	음악실
	영화, 연극 공연	소극장
	시대적 문화 경향 측정	사무실, 실기실, 공연장
	일반인의 예술 창조 유도	실기실, 음악실, 소극장, 연습실
교육적기능	국민 계몽을 위한 사회 교육	강당
	공개교육, 공개 전시, 강좌 개설	시청각실, 실기실, 전시실, 사무실
	일반인의 예술 교육	도서실, 시청각실
	작품 연구 발표, 세미나	강당
	타 교육 기관과 연계 활동	시청각실, 실기실, 전시실, 사무실
	정보제공	도서실, 시청각실
	전통 문화 교육	강의실, 강당, 시청각실, 실기실
사회적기능	지역 정보 제공	사무실, 자료실
	휴식	로비, 휴게공간
	지역 모임 추진	강당

출처: 류혜지,1994

지역문화시설은 문화예술발전의 촉매역할을 하며 지역 주민들의 정서적인 안정을 제공하며 그 설립과 운영의 효과에 다른 경제적 가치도 기대할 수 있다. 그러나 지역문화시설의 기본적인 기능은 지역문화예술의 활성화와 주민들의 문화 향수기회 확대를 이한 매개체 역할이며, 구체적인 프로그램 활동의 실천을 통하여 수행된다.

공연과 전시의 관람 이외에도 교육 참여 프로그램의 과정을 통한 주민 화합과 예술적 창의성을 부여하는 역할을 하므로 지역 문화시설은 지역주

민들이 최대한 가까운 곳에서 쉽게 접근 할 수 있는 물리적 심리적 접근성이 높은 공간이어야 한다.

## 제2절 문화예술회관의 이론적 고찰

### 1. 문화예술회관의 개념

우리나라 문화예술회관(약칭 문예회관)은 1983년 문화공보부의 지역문화 활성화 정책의 일환으로 각 지역에 건립되기 시작하였으며, 문화관광부는 문화예술진흥법 제9조에 의거 지역주민의 문화 향유권 신장, 지역 문화예술인 창작활동 공간 확대, 지역 문화예술의 활성화를 도모하기 위한 목적으로 1997년부터 2011년까지 전국의 시·도 및 시·군·구 단위의 지방자치단체 당 1관 수준의 248개 지방 문예회관 건립사업을 추진하고 있다(황정현, 2003).

현재 문화예술회관에 관한 법적 근거는 ‘문화예술진흥법’과 ‘공연법’에 있다. 개정 이전의 ‘문화예술진흥법’<sup>1)</sup> 제2조 제3호 ‘문화예술회관’이란 ‘연주회, 무용, 연극 등의 공연과 전시 학술행사 개최 등의 용도로 건립된 건축물을 말한다.’라고 규정하고 있다. 이에 의하면 문화예술회관은 크게 공연장, 전시장, 학술행사장으로 사용되는 건축물을 의미하는 것으로 이해할 수 있다.

이상의 문화예술진흥법과 공연법 정의를 종합하면 문화예술회관은 ‘공공에서 건립한 공연장을 중심으로 전시장과 학술행사장의 기능이 추가된 지역문화 창조의 복합 문화시설’로 정의할 수 있다(서희석·류지원, 2001). 문화관광부의 문화시설 분류에서는 공연장의 한 종류로 분류하고 있으며, ‘문화예술진흥법시행령’(대통령령 제17115호)의 문화시설의 종류(2000.10.23 개정)에서는 문예회관을 ‘공연시설’항목의 하부항목인 ‘공연장’ 항목에서 둘로 나누어 제시하고 있는데, 이는 문예회관에 관한 규정이라기보다는 공연장에 대한 규정을 문예회관의 예를 들어 보여주는 것으로, 1,000석 이상의 대규모 공연장을 가진 광역시·도의 문예회관을 ‘종합문화예술회관’이라 하

1) 법률 제6132호, 2000.1.12 일부가 개정되었다.

고 1,000석 미만 300석 이상의 중규모 공연장을 가진 기초 자치단체 시·군·구의 문예회관을 ‘문화예술회관’(또는 ‘일반문화예술회관’)이라 지칭하고 있다.

공연법상 문화예술회관의 개념은 크게 세 가지로 정의하였다.

첫째, 관에서 건립한 공립문화시설이다. 이 점에서 문화예술회관은 민간에서 건립한 극장과는 구별되며, 과거 ‘시민회관’의 계통을 이어받은 것이다. 또한 같은 관이라 하더라도 국가가 직접 관장하는 예술의 전당이나 국립중앙극장 등과 같은 시설은 문화예술회관에 포함되지 않는다. 건립의 주체는 광역시·도 및 시·군·구에서 각기 하나의 문예회관을 짓는 것이 관례가 되어 있으며, 각 지방자치단체가 건축주가 되고, 거기에 소정의 국고지원이 이루어지면서 문화예술회관이 문화행정을 기반으로 존재하는 공공문화시설의 성격을 갖출 수 있는 근거가 되었다.

둘째, 문화예술회관에 관한 유일한 법적 규정인 ‘문화예술진흥법’(개정 이전의 구법) 제2조 제3에 명시되어 있는 문화예술회관은 공연장을 중심으로 하는 복합적 성격의 문화예술시설이며, 또한 교육과 전시를 겸한 복합적 성격을 띄고 있다. 또한, 문화예술회관은 공연예술이 중심이 되어 지역마다 예술창조 능력을 극대화 하는 공간으로 전문적인 예술창조시설로서의 성격을 갖는 ‘전문공연예술회관(PAC : Professional Arts Center)’이라 할 수 있다. 그러나 문화예술회관은 공연장이 중시되면서 전시·교육·정보·회의 등의 다양한 문화 기능을 포괄하는 공간으로 구성되었고 공연과 영화상영, 전시 및 강연, 강습, 집회행사 등의 다양한 문화 활동을 수용할 수 있는 다목적 공간의 성격을 띄는 문화공간이기도 하다. 문화예술회관의 설립취지와 공간구성에 따른 기능과 역할의 의미를 고려할 때 예술의 창조·발견 보급을 위한 공연예술단체의 주 활동 공간뿐만 아니라 시대적 변화에 따라 시민들의 다양한 문화요구를 수용하는 새로운 개념의 문화 공간 즉, 문화복지센터 및 지역주민의 평생 문화예술 학습공간으로서의 기능이 점차 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다.

셋째, 지역화 활성화를 위한 지역복지 차원에서 지역주민이 다양한 형태

로 참여할 수 있는 문화시설이다. 다시 말하면 문화예술회관은 지역 문화 창조의 거점 공간이 되는 지역문화시설이다. ‘1광역시·도 및 시·군·구 1 문예회관’의 건립 방향을 목표로 한 문화예술회관 건립은 각 지역을 대표하는 문화시설이라 할 수 있으며, 지역 주민에게 문화향수 기회를 제공하는 것은 물론, 문화예술 창조활동 발표의 장을 제공하는 시설이라 할 수 있다. 따라서 궁극적으로 지역문화를 창조하는 거점 공간으로서의 성격을 가지고 있다.

위 세 가지를 정리해보면, ‘문화예술회관’이란 ‘관에서 건립한 공립문화 시설로서 공연장을 중심으로 한 복합문화예술시설이며, 지역문화 창조의 거점이 되는 문화시설’을 의미한다.

## 2. 문화예술회관의 기능

오늘날 문예회관은 대관위주의 소극적 운영에서 벗어나 공연장의 대규모 화와 더불어 그 기능도 다양화하고 있다. 즉 기존의 대관위주의 운영, 지역 주민들에게 문화향유기회 제공, 문화예술 생산자와 소비자간 매개체 역할에서 벗어나 기획공연이나 전시 증대, 지역주민들에게 문화관련 교육기회 제공, 지역문화단체들의 적극적 참여 등과 같이 공연장은 지역주민들과 가까워지기 위한 다양한 노력을 증가하고 있으며 (서희석·류지원,2011), 이를 크게 시설측면의 기능과 내용 측면의 기능으로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 시설측면의 기능에서는 공연공간의 기능과 전시공간의 기능으로 나누어 볼 수 있다. 지역민들에게 공연예술의 창작과 유통을 위한 공연장을 운영하는 기능 그리고 시각예술의 창작과 유통을 위한 전시장을 운영하는 기능으로 지역문화예술의 활성화와 주민들의 문화예술 향수 기회 확대를 통한 공간 시설의 기능이라고 할 수 있다. 따라서 지자체 공연장은 지역 주민들이 가자 가까운 곳에서 쉽게 다가설 수 있는 심리적, 물질적 접근성이 높은 공간이 되어야 하기에 이러한 기능은 매우 중요한 요소이다.

다음으로 내용 측면의 기능에서는 교육공간의 기능, 정보공간의 기능, 회

의공간의 기능, 예술단체의 활동공간의 기능이다. 지역민들에게 문화적 콘텐츠생성의 기회를 부여하고 문화적 교육 및 참여 프로그램을 제공함으로써 주민화합 및 예술적 창의성을 부여하는 기능을 가지고 있다. 이는 지역민들의 창의성을 높여 주며 예술인으로 육성하는데 의의가 있다. 더 나아가 지역마다 고르게 보급하는 문화 확산의 중요한 기능이라 볼 수 있다.

문화예술회관의 기능을 정리하면 기능의 따른 성격을 파악할 수 있다. 지자체공연장은 건립주체가 지자체이므로 각 지역을 대표하는 문화시설이라고 할 수 있다. 그러므로 지자체 공연장은 공공문화시설로서 공연장을 중심으로 복합문화예술시설이며 지역문화 창조의 거점공간으로 기능하게 되는 지역문화시설과 더불어 장르의 창작과 유통센터로서의 기능도 겸하고 있다(최유진,2010). 이러한 기능을 바탕으로 지자체 공연장의 성격을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지자체 공연장은 지방자치단체가 설립한 공립문화시설이다. [공연법] 제8조에 명시된 ‘공공 공연장’의 대표적 형태가 지자체 공연장이라 할 수 있다. 지방자치단체가 설립한 만큼 문화예술 향유 기회를 지역주민들에게 제공하는 것은 당연한 기능일 것이다. 문화예술의 가장 기본적인 문화향유 기회 제공은 문화예술서비스가 잘 제공되지 않은 농촌지역일수록 더욱 요구된다. 즉, 지역공연장은 주민들에게 문화예술상품을 공급하는 주요한 유통기관의 역할을 수행한다는 것이다. 특히 중요한 점은 지역 예술가들의 활동 거점을 제공해주고, 지역관객들과 의사소통할 수 있는 계기를 마련해준다는 것이다(이인권2006). 비슷한 관점에서 한국문화예술회관연합회<sup>2)</sup>는 지방 문예회관 지원 사업을 통하여 지역의 특성과 여건을 파악하여

지역에서 요구하는 문화예술가와 작품을 선정하고 주민들이 비용부담을 느끼지 않고 편하게 문화예술을 감상할 수 있는 기회를 제공하고 있다.<sup>3)</sup>

둘째, 예술창조 기능으로 문화예술을 통한 지역공동체 형성에 기여한다. 지방의 문화 예술은 문예회관을 중심으로 문화 시설 간, 문화 단체 간, 문

---

2) 한국문화예술회관연합회는 문화예술회관의 균형발전 및 상호간의 협력 증진과 문화예술 진흥을 도모하기 위하여 국가발전에 이바지할 수 있는 문화예술회관 육성을 위하여 1995년 설립되었다.

3) 이외에도 복권기금 문화 나눔 사업, 방방곡곡 문화 공감 사업 등을 통하여 문화소외지역에 대한 공연사업을 다각적으로 지원하고 있다.

화예술인간 네트워크를 통해 지역문화공동체 형성에 기여하고 있다. 지역 공연장은 지역 주민들에게 공동체의식을 심어주어 사회적 통합을 유지하여야 한다는 것이다(이은미·정영기,2010). 또한 중앙과 지방의 문화적 격차를 해소하기 위한 지방 문예회관 중심의 프로그램 기획력 및 무대기술 수준 향상을 통한 문예회관 활성화를 도모하고 새로운 문화 창조 거점으로서의 기능을 가진다. 문화향수와 창조 기능을 통해 지역과 지역, 지역과 서울의 문화를 교류하고, 나아가 세계문화와의 교류 공간으로서의 기능을 가진다(이문화·오독묵,2007). 더 나아가 전문적 예술시설이며 전시장 기능도 구비하고 있다는 점에서 복합문화예술시설이라고 할 수 있다. 지자체 공연장은 연주회, 무용, 연극 발표를 위한 공연장의 용도를 갖고 있으면서도 전시장으로 활용되는 복합적인 문화예술시설이다.

셋째, 지역문화예술의 중심기관 역할을 수행한다. 지역의 중추적인 문화 시설로 지역문화발전의 중장기 계획을 실행하여야 하며, 지역 이미지를 고양하고 지역문화의 정체성을 발산하는 역할을 수행하여야 한다. 문예회관은 지역의 예술적 상징으로서 지역 이미지를 고양하고 지역문화의 정체성을 발산하는 역할을 수행해야 한다는 것이다. 그렇게 하기 위해 문화예술회관은 사회, 문화적 기능은 물론 교육적 기능과 경제적 기능을 담당해야 하고(양재천,2009), 특히 지역 내의 다른 어느 시설보다 비교적 예술분야 전문가들이 운영하고 있는 문예회관의 전문성을 지역문화예술 진흥을 위한 정책기능자로서의 역할로 활용할 수 있다.4)

#### <표 2-3 > 문예회관의 기능

---

4) 경기도 경우 기존에 경기문화재단에서 수행하던 지역문화예술 활성화 지원사업의 일부를 공공극장으로 이양을 시도하고 있으며, 이러한 문예회관으로는 의정부예술의 전당, 하남문화예술회관, 부천문화재단, 안산문화예술의 전당을 들 수 있다.

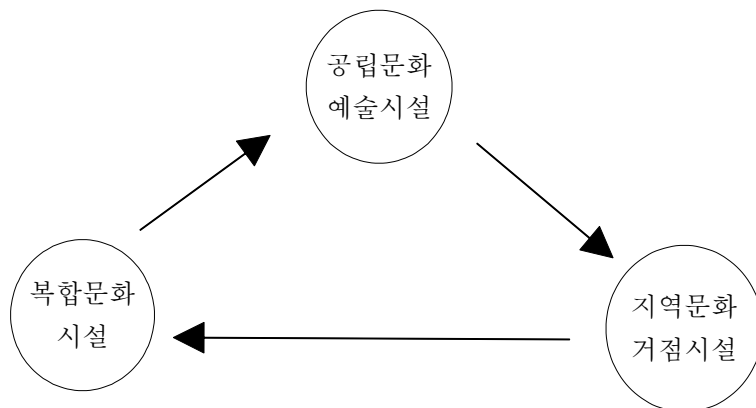


구 분	기 능
사회적 기능	-시민들에게 휴식장소를 제공하며, 문화 활동에 능동적 참여 기회제공 -창조적 여가활동에 참여하여 자신들의 욕구와 필요에 적합한 활동을 가능하게 함 -지역주민의 상호 이해를 강화하고 지역의 정보제공과 교류의 장을 제공
문화적 기능	-예술가의 발표할 기회 제공, 예술가의 창작활동을 지원 -예술을 가능한 많은 대중에게 제공하여 작품을 인식하고 감상하는 수준을 제공 - 문화의 보존, 계승기관이 되며, 동시대 문화예술에 대한 평가 기관 역할을 수행 -문화행사를 통하여 지역교류를 촉진시키고 대중이 문화 수용 확대
교육적 기능	-시민들에게 예술교육 및 사회교육의 장을 제공 -교육기관의 연계활동을 통하여 그 지역의 교육을 강화
경제적 기능	-고용창출 -문화관광객의 유입으로 지역경제에 직· 간접적인 파급효과

\*자료출처 : 한국문화정책개발원,1999

21세기, 문화의 세기에 문화예술회관은 문화 인프라의 핵심기반시설로서의 기능을 담당하고, 지역주민 참여와 협력증진을 통하여 문화민주주의를 확산시키는 거점이 되어야 하며, 지식 정보사회에서 문화네트워크의 지역 거점으로서의 역할을 수행하는 등 지역사회의 경제, 사회 문화발전에 기여하는 적극적인 기능으로 변화되어야 한다는 것이다(이시경·조광식,2006). 문예회관은 최근 지역주민에게 문화향수 기회를 제공하고, 예술교육을 담당하면서 미래의 예술 수요를 창출하는 기능까지 추가하면서 커뮤니티 아트 센터 역할을 수행하고 있다. 즉, 문예회관은 지역주민의 문화적 자긍심을 표출하는 지역문화의 핵심 공간 역할로 변화하고 있다.

<그림 2> 지자체 공연장의 성격



### 3. 문화예술회관의 유형

문예회관은 설립주체인 국가나 광역, 기초 지자체가 직접 운영하는 형태(직영)와 위탁을 받아 운영하는 형태로 나누어 볼 수 있는데 위탁 운영이 증가하는 추세이다.

위탁운영은 다시 시설관리공단 등 공기업이 운영하거나 문화재단과 같은 독립법인이 위탁하는 형태, 학교법인 등 민간이 운영하는 방식으로 세분화할 수 있다. 이와는 별도로 국립극장이 새로운 모델로 제시하고 있는 책임 운영 기관이 있다.

민간공연장과 공공공연장으로 가장 큰 차이점은 공공지원을 받는가? 그렇지 않은가의 재정적인 측면을 비롯하여 운영방식, 사업 내용에서도 많은 차이가 있다.

다음 < 표 2 - 4 >는 운영 주체별로 각기 다른 특징과 장, 단점을 나타낸다.

< 표 2 - 4 > 문예회관 운영주체별 장, 단점 비교

구분	장점	단점
국가/지자체 직접운영	-안정적 재원확보 -수익성의 부담이 적은 편(예술성에 집중할 수 있음) -운영목표 설정 수월	-운영에 정치적 영향이 끼치게 될 가능성 -운영의 전문성 약화와 경직성
사업소	-안정적인 재원 확보 -전문인력 배치로 운영의 효율성 기대	-국가직접운영보다는 자율성이 보장되지만 여전히 운영의 자율성 부족하여 예술성에 집중하기 어려움
책임운영 기관	-국가가 직접 운영하는 방식에 비해 운영의 독립성 확보 -인력수용의 자율성 확보로 전문 인력 수급에 용이	-조직의 경직성 여전 -대부분의 인력이 공무원으로 고정되어 있고 전문 인력은 신분이 불안정한 별정직이나 계약직이 될 수밖에 없음 -책임운영기관 평가를 수익성에 치중하게 되는 역효과
법인화	-민간재원 확보용이 -독립적인 활동이 가능하면서도 정부의 보조금 혜택을 받을 수 있는 요건 갖추 -정부직영, 책임운영기관보다 운영의 자율성과 유연성, 전문성 확보가 쉽고 비교적 자유로운 예술 활동 가능	-수익에 대한 부담감 -단체의 수익성에 집중하다 보면 예술성이 떨어짐 -정부직영 기관이나 책임운영 기관에 비해 재정의 안정성 낮음
위탁운영	-운영의 자율성과 효율성, 유연성 확보	-수익성에 치중하여 공공성 약화될 가능

출처 : 한국문화정책연구소, 2008

#### 1) 민간공연장

민간이 운영하는 공연장의 목적은 문화예술을 통한 설립 단체의 목적 달성과 이윤 추구이다. 민간공연장의 주된 수입 구조는 관람객이 지불한 관람료와 대관을 통한 수입이 대부분을 차지하는 것이다. 민간극장의 모든 경영과 운영은 이 목적에 집중되며, 프로그램의 선정은 물론 홍보, 마케팅과 극장의 운영 방식에서 관객의 기호가 최우선의 고려사항이다. 이렇게 됨에 따라 공연장의 제작기능은 기대하기 어렵다.<sup>5)</sup>

#### 2) 공공공연장

공공공연장이 지향하는 목표는 민간극장에 비해 복잡적이다. 공공공연장 설립의 재원이 바로 국가나 지방자치단체의 예산에서 비롯되기 때문이다.

공공성, 즉 지역주민의 문화향수나 문화 복지를 최우선의 가치로 삼고 있기 때문에 가장 중요한 운영원칙이 되고 있다. 공공공연장이라고 관객수입을 통한 재정자립도를 높이기 위한 노력을 게을리 해서는 안 되며 공공성과 수익성 두 마리 토끼를 잡는 것이 가장 이상적인 것이 도리 것이다. 문화예술회관이 궁극적으로 지향하는 것이 바로 이것이기 때문이다. 공공공연장 종사자들은 바로 이러한 공공성과 대중성(수익성)을 어떻게 조화롭게 운영할 수 있는가에 대한 고민을 항상 하게 된다. 2000년대 초반 공공공연장의 수익창출을 위한 방안으로 공연장 대표에 기업 CEO 출신들을 영입하여 기업경영의 노하우를 공연장 운영에 접목하고자 하는 시도들이 계속되고 있으나 눈에 띄는 성과를 꾸준히 이어나가는 공연장은 많지 않다. 그것이 정해진 임기의 한계인지, 아니면 예술경영에 대한 이해의 부족인가에 대한 연구는 계속되어야 할 것 이다.

### 4. 문화예술회관의 주요사업

전국의 문예회관은 다양한 문화예술 프로그램을 운영한다. 일반적으로 크게 분류하면 공연, 전시, 예술교육 등으로 나눌 수 있다. 공연은 자체적으로 사업비를 투입하여 진행하는 기획공연 및 제작 공연과 공연장을 대관

---

5) 공공극장도 일부 제작기능을 가진 극장을 제외하고 대부분 대관과 기획공연으로 운영되고 있다.

하는 대관공연으로 크게 나눌 수 있다. 안정적인 기획공연의 추진은 사업 예산 및 기획력과 관계가 있다. 일정 규모의 예산과 기획력을 확보한 문예회관과 상대적으로 그렇지 못한 문예회관의 대관 비율은 많은 차이를 나타낸다. 특히 중앙 보다는 지방문예회관의 기획공연 비율이 더 낮은 편이다. 기획 공연 프로그램이 상대적으로 취약한 지방 문예회관 운영을 활성화 하고 지역민에게 다양한 문화예술 관람 기회를 제공하여 문화 향유권을 신장하기 위한 한국문화예술회관연합회의 지방 문예회관 특별프로그램 개발지원 사업, 국립예술단체의 방방곡곡 문화 공감 등의 지원 사업은 예산을 절약하는 동시에 기획공연 비율을 높이는 계기를 마련하였다. 하지만 이 사업만으로는 자체 기획력을 높이는 데는 여전히 한계를 보인다. 안정적인 기획 공연의 운영은 지역민의 문화예술에 대한 관심을 유도할 뿐만 아니라 관람을 통한 관극회원, 문화 동아리, 문화예술 자원봉사활동 등의 2차 활동으로 파생될 수 있기 때문에 그 중요성은 더욱 부각된다. 또 각 문예회관이 추구하고자 하는 비전과 미션 달성을 위한 전략으로 제시되기도 한다.

기존의 기획공연이 이미 완성된 공연 작품을 선택하고 유통하는 방식이라고 한다면 제작공연은 콘텐츠의 발굴과 자체 제작 시스템을 활용하여 직접 공연 작품을 제작하는 방식의 공연을 말한다. 제작공연은 기획공연보다 많은 예산과 인력이 투입되며 장기적으로는 유통시스템까지 필요로 한다. 지역이 보유하고 있는 문화예술 인프라, 즉 콘텐츠, 예술가, 제작인력을 활용 한다는 장점이 있는 반면 일회성에 그칠 우려가 있다.

대관공연은 기획공연 이외의 다양한 장르의 예술인 및 예술단체에게 공연장을 제공함으로써 문화예술 활동의 장을 마련한다. 예술 동아리, 지역 예술인 단체, 외부 전문 공연이나 및 단체, 기획사 등에 의한 대관 공연은 기획공연으로 확보할 수 없는 다양한 성격의 공연을 제공할 수 있다는 측면에서 긍정적으로 평가되지만 자칫 공연의 지나친 상업성으로 인해 공공 문화예술 공간으로서 공공성을 훼손하는 단점도 있다. 그럼에도 불구하고 공연장의 대관은 문화예술의 다양성과 활성화를 위한 전략으로 가능하다. 기획공연과 대관공연의 적절한 균형은 문화예술의 공공성과 다양성 및 공연 예술 활성화와 지역 문화예술 환경을 변화시킬 수 있는 문예회관의 중요한

요소이다.

이밖에 주요 사업으로는 예술교육을 들 수 있다. 시민문화 예술교육 및 사회 문화예술교육으로서 문화예술 교육은 공연과 전시와는 달리 문예회관이 속한 지역과 보다 밀접하게 관계를 맺는다. 공연과 전시가 예술가 및 예술작품과의 추상적, 감성적, 교감이라면 예술교육은 그것을 직접 체험하고 인식하는 실질적 과정일 것이다. 문화예술교육은 현재의 관객에게 제대로 예술을 감상하고 이해할 수 있는 기회를 제공해주고, 다음 세대의 관객에게 예술을 친숙하게 사랑할 수 있도록 도와주며 미래의 예술가 양성의 바람직한 장이 되어주는 그야말로 교육적, 사회적, 경영적 가치를 지니고 있는 중요한 수단이다. 또한 공공 공연장에서 교육의 기능은 국민의 문화향수 능력을 신장하는 의미를 가진다. 지역주민에게 교육프로그램을 제공하여 예술에 대한 호기심과 관심을 불러넣고 예술에 대한 이해와 접근을 용이하게 하며, 관람행위와 창조행위가 일상의 습관으로 이어지도록 함으로써 예술이 일상생활의 중요한 부분이 될 수 있기 때문이다(백선휘, 2011).

거점문화기관으로서 문예회관은 정책적 문화예술교육으로 문화학교, 꿈의 오케스트라 사업 등을 진행하고 있다. 자체적인 교육 사업으로는 시민문화 활동가 양성, 각종 예술 교양강좌, 청소년 문화예술교육 등 단기 및 중기 계호기 교육 프로그램을 수행하고 있다. 시민문화 활동이 활성화될수록 문화기반시설인 문예회관의 활용도가 높아지고 문화예술 교육을 통한 시민의 참여 확대는 운영의 전략적 차원을 넘어 커뮤니티센터로서 기능을 강화할 수 있는 방안으로 제시되고 있다.

공연, 전시, 예술교육의 사업이외에도 간접사업으로 문예회관은 예술단체의 입주를 통해 활동을 지원하기도 한다. 형태로는 전속단체, 상주단체, 입주단체<sup>6)</sup>가 있다. 이들 입주단체는 단순한 공간의 이용뿐만 아니라 기획 공연 등과 사업을 연계해서 진행할 수 있으며 이를 통해 예술단체와 긴밀한 관계로 지역의 문화예술을 활성화 할 수 있는 역할이 가능하다.

---

6) 전속단체는 문예회관에 예술단체가 사무실과 연습실을 가지고 하나의 조직으로 편제된 형태이며 상주단체는 사무실과 연습실을 가지고 있으나 계약에 의해 활동하며, 입주단체는 문예회관에 임대료 등을 지급하고 활동하는 단체이다.

## 제3장 김제문화예술회관 운영실태 분석

### 제1절 김제문화예술회관 운영현황

김제문화예술회관은 김제시 교동 성산공원 옆에 위치해있으며 2009년 4월 첫 문을 열고 아름다운 자연과 시민이 어우러져 휴식하며 문화예술을 즐길 수 있는 “생활 속 문화공간”으로 자리매김 하고 있다. 또한 고품격 문화예술 도시로의 주역으로서 위상을 드높이고 그간 예술기반이 부족하여 문화향유에 목말라있던 시민들에게 다양한 장르의 명품공연, 명품 기획전시 등을 유치하여 시민들의 발길이 끊이지 않는, 문화예술이 살아서 숨쉬는, 아름답고 풍부한 상상력을 만들어 낼 수 있는 무한한 가치를 담은 아트센터로 거듭나기 위해 열과 성을 다하고 있는 공연장이다(김제문화예술회관 홈페이지).

#### 1. 김제문화예술회관 설립과정

김제문화예술회관 사업 착공식은 2004년이였다. 그때는 문화예술에 대한 공감대가 형성되지 않았던 시기였고, 예산 과다 비판까지 일었다. 장기간에 걸쳐 공사 지연 등의 어려움을 겪다가 2009년에 개관했다. 개관 이후에도 공연장, 공연문화에 대해 인식이 부족한 상황에서 외면을 받으며 어려움을 겪었고, 무대·음향·객석 등의 시설이 제대로 구비되지 않아 개관 이후에도 무관심과 재정 문제로 시설투자를 기피하였지만 김제문화예술회관의 직원 모두가 힘을 모아 공연장 관력 서적을 읽고 전문가에게 자문을 구함은 물론 선진 우수 공연장에 견학을 다녀와 양질의 프로그램을 공급하고자 각고의 노력을 하여 직원들이 전문지식을 어느 정도 갖추면서 부족한 시설 및 설비등에 대한 시민들의 호응이 함께 이루어져 공연을 관람하는 시민들이 시설등의 보완을 요구하는 목소리가 점점 커지는 가운데 가운데 시와 의회에서라도 관심을 가졌으며 그때부터 시설이 많이 보완됐다.

## 2.김제문화예술회관 시설현황

총 대지면적 15,820㎡에 규모는 연면적 4,867.52㎡, 지하1층 지상2층의 건물로 주요시설물인 대 공연장, 소 공연장, 전시관, 관리사무실을 운영하고 있다.

우선 대 공연장을 먼저 살펴보면 면적 2,891㎡, 무대면적 343㎡규모의 공연장이며 무대기계는 구동식 20개, 2층으로 이루어져있으며 1층 객석 수 488석, 2층 객석수 200석, 총 688석이며, 객석이 되는 바닥면적 451㎡의 공간이다. 야마하 그랜드피아노 풀사이즈가 1대 비치되어 있으며 무대 오른쪽에 가로 2.4m, 세로 3.6m의 무대 반입구가 있다. 무대 반입구가 무대보다 낮기 때문에 유의해야 하며 추후 보안이 필요한 부분이기도 하다. 이 같은 무대 반입구의 불편한 사항을 돕기 위해 무대 바로 옆으로 통하는 문을 사용해도 무방하며 손수레가 항상 비치되어있어 수고를 덜어준다. 분장실은 무대 왼편에 있으며 분장 대, 샤워 실 옷걸이가 있고, 남녀 각각 5인용이다. 의상실은 별도 없으며 무대 좌, 우편에 있는 무대대기실을 이용할 수 있다. 연습실은 공연장 2층 좌, 우에 있어 사용이 용이하며 프로니시엄 형태의 무대로 너비 13.90m, 높이 7.0m이고 주 무대는 좌, 우측 무대를 포함하여 너비 24m, 높이(그리드) 16.5m(천정까지 19.5m) 깊이 11.70m 오케스트라 피트 3.4m로 이루어져 있으며 사각 덧 마루 90\*80 20개, 90\*270 30개, 180\*180 5개, 60\*90 10개, 30\*90 10개, 받침 통 45\*30\*15을 사용할 수 있다. 모양막 업 리미트는 6.59m, 스크린 업 리미트는 7.37m, 드로우 커튼 3개, 음향반사판 업 리미트 9.50m, 배경막 업 리미트 6.79m, 에이프론 라이트 13.40m, 세트바텐 상승한계 13.95m, 플래카드 바텐 13.4m\*120의 무대장치를 사용할 수 있으며 전력은 암페어로 무대 좌, 우측과 바닥에 플러그가 있고 5\*4/5kw 사용가능하고 바텐조명 3kw 사용가능하다. 조명콘솔의 모델은 ETC이며 퍼넬 62개, 엘림 34개, 서스포 36개, 서스포 줌 12개, 대파 50개 팔로우 1개 2.5kw를 사용할 수 있다. 음향콘솔의 모델은 YAMAHA M7CL이며 프로젝트 15,000안시, MEYER 스피커 L,R 우퍼스피커 L,R, 무선마이크 16개 유선마이크 31개 핀마이크 8대를 사용 가능하다.

작은 규모의 실내악이나 행사를 진행할 수 있는 소 공연장은 면적 782

m<sup>2</sup>, 무대면적 164m<sup>2</sup>, 무대기계 구동식 10개, 객석 수 230석, 객석이 되는 바닥면적 216m<sup>2</sup>의 공연장이다. 총 1층으로 이루어져있으며 삼익 그랜드피아노1대가 비치되어있고 관리 동 옆 계단을 통해 무대물품 반입이 가능하다. 또한 분장실을 보유하고 있어 남녀구분 없이 10여명이 이용할 수 있도록 분장 대, 옷걸이가 비치되어있다. 별도의 의상실은 없으며 무대 좌, 우편에 있는 무대 대기실을 이용할 수 있다. 연습실은 대 공연장 2층으로 이용이 가능하며 무대는 프로니시엄 형태이며 너비12.55m,높이 5m 이고, 주 무대의 너비는 23m, 높이(그리드)는 6.90m 천정까지는 8.76m이고 깊이는 5.6m이다. 14m의 세트 바튼을 2개 보유하고 있으며 이 세트바튼의 상승한계는 5.6m이다. 객석에서 부대 끝은 19.50cm이며 플래카드 길이는 12m로 보통 8.2m의 길이가 적당하다.

개인전 및 사진/기획전시가 가능한 전시장에서는 공연 못지 않은 멋진 전시를 유치하여 좋은 작품을 감상할 수 있도록 최선을 다하고 있다.

### 3.부족한 운영비 확보를 위한 노력

김제문화예술회관은 특히 시 재정이 열악해 운영비 확보가 가장 큰 문제였다. 이 문제를 해결하기 위해서는 공연 지원 기관을 파악해 지원 및 협조를 요청하였다. 국립단체 뿐 아니라 일반 기업, 단체 등의 지원 공연을 적극적으로 유치하고자 했다. ‘김제만 어려운 것이 아니다’라는 냉담한 반응이 많았지만 전국 방방곡곡을 다니며 노력하였고 한국 마사회와 현대자동차그룹 등의 후원도 받게 되는 성과를 거두었다. 시 재정이 열악했기 때문에 직접 소규모 기획공연과 더불어 많은 공연지원기관에 사업을 신청하여 선정됨 물론 각종 문화예술교육 공모사업등에 적극적으로 참여하여 선정되어 우수한 공연들을 많이 유치하였다.

다음 <표3-1>는 2012 ~ 2014년도 김제문화예술회관의 공연현황과 공연비에 대한 내용이다.

<표 3-1> 김제문화예술회관 공연현황



구분	2012			2013			2014		
	건수	횟수	총관람객	건수	횟수	총관람객	건수	횟수	총관람객
총계	47	56	27,941	50	61	24,130	39	43	18,389
순수기획공연	35	44	20,449	42	53	19,903	31	35	14,609
김제시립합창단 정기연주회	1	1	780	1	1	684	1	1	420
예술회관으로 소풍가요	6	6	3,042	6	6	2,919	6	6	2,726
아하! 오페라 체험	1	1	945	1	1	624	1	1	634
영화	4	4	2,725	-	-	-	-	-	-

출처: 김제시 문화예술회관 내부자료, 2015

<표 3-2> 김제문화예술회관 공연투입예산과 지원받은 공연내역

단위 : 천원

구분	공연내역 (건수/횟수)	투입예산현황			지원받은 공연내역		
		소계	시비	지원금	소계	일부지원	전액지원
2012	47/56	729,426	321,726 (44%)	407,700 (56%)	32건 407,700	14건 143,600	18건 264,100
2013	56/61	727,900	382,900 (52.6%)	345,000 (47.4%)	22건 345,000	10건 64,000	12건 281,000
2014	39/43	288,318	150,000	138,318	6건 138,318	2건 38,318	4건 100,000

출처: 김제시 문화예술회관 내부자료, 2015

주: 2014년도는 세월호 참사로 인해 공연등을 예년과같이 실시하지 않음

위 표에서도 보았듯 적은 공연비를 가지고 효율적으로 문예회관을 운영하느냐는 어려운 일이었지만 한국문화예술회관연합회와 다른 문예회관들을 벤치마킹하여 김제의 것으로 소화시켰고 각종 민간기업 및 단체들을 방문해 공연이 이뤄지게 한 공연도 많다. 그 중 눈여겨 볼 공연들이 몇 개 있다면 2012년 국립민속국악원의 지원으로 이루어진 깨비 깨비 도깨비, 국립극장 지원 시집가는 날, BOM기획사 지원의 BOM청소년 콘서트, 한문연 지원의 오은영의 매직 판타지, 코리안 심포니 시네마 콘서트, 연극 호랑이 이야기, 한국 소리문화의 전당 지원의 그림자극 비발디 사계, 해군군악대 지원의 호국 해군군악대 연주회 등이 있고, 2013년에는 좀 더 많은 공연을

지원받았다. 한문연 에서는 그림자 예술 바디 웨도우 아트, 하트비트, 누가 내 머리에 똥 썼어, 만화방미숙이 등을 일부 지원받았고 뮤직 씨어터 슈바빙의 오페라공연, NH농협의 사운드 오브 뮤직, 국립창극단의 배비장전, 한국영상자료원의 청춘의 십자로, 한국 소리문화의 전당의 찾아가는 예술무대 - 애기똥풀, 아시테지의 새 이야기-봉장취 등의 다수 공연을 전액 지원받았다. 가장 주목해야할 공연은 2014년 국립극장과 협력하여 직접 기획한 WITH US 이다.

이처럼 농업이 차지하는 비중이 큰 지역에서 순수장르의 공연을 기획하여 김제 지역의 클래식 마니아층이 형성되는 계기가 마련되기도 하였으며 매주 공연이 있는 사람들의 발길이 끊이지 않는 공연장을 유지시켜왔다.

김제문화예술회관이 일정한 성공을 거둘 수 있었던 요인 중의 하나는 공연문화가 생소한 지역민들에게 마음으로 다가간 프로그램을 시행했기 때문이다.

제일 먼저 한 것은 직원들 간 공감대 형성이었다. 문화예술회관을 만드는 것은 '나의 일도, 남의 일도 아닌 우리 모두의 일'이라며 단합을 우선시했다. 그 다음은 김제문화예술회관을 어떻게 활성화시킬 것인가에 대해 논의했다. 각 지역 문화예술회관은 공연만 보여주는 곳이 아니라 복합 문화센터로서 기능해야 한다. 이러한 관점에서 정한 첫 번째 지향점이 '시민들의 발걸음이 머무는 곳', 두 번째가 '행복을 드리는 곳'이었다. 시민들이 일단 찾아온 후에 감동을 받는 장소가 되었으면 했다. 복합 문화센터로 거듭나기 위한 고민 끝이 추진한 첫 프로젝트가 바로 '우리는 예술회관으로 소풍가요'였다. 이 프로젝트는 청소는 타깃으로 한 문화예술교육 프로그램이다. 주변 학교들이 현장학습을 주로 시내 체육공원이나 산으로 가는 것을 보고 착안했다. 우리 청소년들이 공연장을 가까이 접하며 문화를 누렸으면 했다. 프로그램은 시설 투어, 공연 관람 에티켓교육, 공연, 전시 관람, 문화예술 명사 특강, 재능 발표회 등으로 구성했다.

이 프로젝트에 대한 반응은 학교마다 달랐다. 일부에서는 교실 수업에 지장을 초래한다며 부정적인 반응을 보였다. 현재 입시 위주로 학사를 운영할 수밖에 없는 한계점 때문이다. 한편으로는 문화 소외의 아쉬움을 해

결할 수 있는 좋은 프로그램이라는 평을 들었다. 긍정적인 반응을 보인 학교들과 연계해 2010년 처음 시작했다. 당시 24개교에서 3,200명이 참여했다. 성원 속에 매년 지속적인 프로그램으로 정착하여 현재는 매년 6~7번의 문화탐방 시리즈가 진행되고 있다. ‘우리는 예술회관으로 소풍가요’를 이은 청소년 문화예술교육 프로그램이 ‘아! 뮤지컬 오페라 체험’이다. 이 프로그램은 5월부터 11월까지 시작해 거의 6개월간 진행됐다. 뮤지컬, 오페라 전문 강사들이 중·고등학생들을 가르쳐 배운 것을 무대에서 직접 발표하는 프로그램이다. 학생 모집은 학교별로 이뤄졌고, 재능보다는 하고자 하는 의지를 가진 학생을 우선적으로 선발했다. ‘아! 뮤지컬 오페라 체험’의 교육은 주로 김제문화예술회관 공연장에서 진행했다. 형식적인 교육이 아니라 즐길 수 있는 교육을 하는 것이 이 프로그램의 주된 목적이었다. 학생들이 직접 뮤지컬 ‘맘마미아!’, ‘오페라 라 트라비아타’, ‘피가로의 결혼’ 등 유명 작품의 넘버와 아리아를 공연했다. 분장과 소품, 의상도 맞추고 무대도 설치했다. 총 5개의 학교에서 참가한 학생들이 무대에 섰고 같은 학교 학우들, 선생님들, 학부모 등이 공연을 보러 왔다. 특히 특수반 지적 장애인 아이들이 멋지게 노래를 불렀을 때 객석에서 감동의 눈물이 터져 나왔다.

청소년 외에 다른 연령·계층을 아우르는 프로그램으로는 김제에 급격히 증가하고 있어 ‘다름’을 포용하기 위해 ‘다문화가정과 함께 하는 문화 나눔 협약’을 체결하여 한국 사회 적응에 어려움을 겪는 이주 여성들의 안정적인 정착을 돕고 다문화 가정에게 공연 관람 편의를 제공하고 있다. 두 번째로 ‘장애인 가족과 함께 하는 문화 나눔 협약’을 통해 장애인이 공연을 편히 볼 수 있도록 노력하고 있다. 또 시민이 직접 참여하는 문화예술회관을 운영하고자 자원봉사 단체의 참여를 유도했다. 현재는 ‘해병전우회’가 문화예술회관 주변 교통정리 임무를 맡고 있으며 ‘새마을 부녀회’에서는 ‘우리는 예술회관으로 소풍가요’ 프로그램을 진행할 때 간식 제공과 청소 등의 여러 봉사를 해주신다. 대관을 통해 지역민들이 수준 높은 공연장 무대에 설 수 있는 기회를 가질 수 있게 해줘 더욱 시민들에게 가까이 친근하게 느껴지는 공연장이 되고 있다. 다음 <표3-2>와 <표 3-3> 는 2012 ~ 2014 김제문화예술회관의 대관현황과 공연장 가동률을 나타내었다.

<표 3-3> 김제문화예술회관 대관현황

구분	건수			횟수			총 이용객 수		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
총계	75	82	75	136	137	149	26,085	28,850	33,175
대공연장	33	41	35	34	42	36	14,345	18,623	16,473
소공연장	32	33	33	33	35	35	6,853	6,753	7,048
전시실	10	8	7	69	60	78	4,887	3,474	9,654

출처: 김제시 문화예술회관 내부자료, 2015

<표3-4> 2014 김제문화예술회관 가동률

년도	가동일수	정기휴관일	시설점검일	비가동일	가동률(%)
2012	261	58	36	10	97.3
2013	261	58	36	10	97.3
2014	231	66	36	32	91.2

출처: 김제시 문화예술회관 내부자료, 2015

## 제2절 김제문화예술회관 문제점 분석

### 1. 기획공연과 프로그램 다양성이 부족하다

공공 공연장은 순수예술을 보호해주는 기능을 꼭 갖춰야 한다. 그게 바로 설립 목적이다. 동시에 대중성과 흥행성을 갖춰야 하는 것이 숙제다. 김제시에는 9만 조금 넘는 인구가 거주한다. 농촌지역이다 보니 장르 선택에 있어 연령 층을 필수적으로 고려한다. 어린이, 청소년, 어르신 등 연령대 별로 어떤 공연을 기획해야 할지 고민하고 전 가족이 공감대 형성할 수 있는 공연장이 되어야 한다.

### 2. 조직 및 인력을 대대적으로 확충하여야 함

김제문화예술회관의 총 10의 직원으로 구성되어 있으며 기획공연, 대관

공연 및 일반 행사에 대관을 해주는 문화예술회관으로서 전체 운영을 하는데 턱없이 모자란 인원이며 공연관련 업무가 순환보직에 의한 일반 행정직 중심으로 운영되고 있어 질 높은 공연을 제공하지 못하고 제자리걸음을 하고 있는 실정이다. 또한 무대음향, 무대조명, 무대장치 기술직을 포함 전문 인력이 없기 때문에 공연비와 기획공연 시 전문 기술인과 계약 하여 진행하기 때문에 예산도 많이 들어가고 있는 실정이다.

특히 공연을 준비하고 진행하는 하우스매니저가 없어 이에 따라 관객들은 다른 공연장에 비해 질이 낮은 서비스를 제공받고 있어 가장 큰 문제점으로 인식된다.

### **3. 문화예술교육을 통한 관객개발 부족**

김제문화예술회관의 대표적인 예술교육 프로그램은 현재 꿈다락 토요문화학교와 아하!오페라 등 다양한 사업이 있지만 이 프로그램들은 아이들과 청소년에 초점이 맞춰있어 예술회관에서 이뤄지는 다양한 공연을 자발적으로 관람하는 것은 쉽지 않다. 실제로 공연 표를 구매하고 정보를 알아가는 것은 어른들의 몫이기 때문이다. 김제문화예술회관의 공연점유율을 보면 가수의 공연과 아이들의 뮤지컬 공연이 가장 좋은데 반면 클래식공연은 점유율이 높지 않다. 어른과 아이가 함께 들을 수 있는 교육프로그램을 개발하여 클래식과 연극 등 다양한 공연들을 김제시민이 가족과 함께 즐길 수 있는 고품격 문화 도시가 되었으면 한다.

### **4. 체계적인 홍보 전략의 부재**

8만이 조금 넘는 김제시 인구의 대부분은 농사를 짓고 있는 노인층이다. 하지만 분명히 젊은 층이 있고 아이들이 있다. 이러한 현실에서 각 층의 공연 선호도, 공연 장르의 선호도, 공연하기 적합한 시간대 등 다양한 각도와 체계적인 전략을 만들어 데이터베이스를 만들고 실천해나가야 할 것이며 이 자료를 통해 관객개발에도 사용할 수 있도록 해야 할 것이다.

## 제4장 국내주요문화예술회관 운영사례

국내주요 문예회관 현황을 시설현황, 조직 및 인력 및 운영현황으로 분류해 보았다.

### 제1절 대전예술의전당

#### 1. 시설현황

대전예술의전당은 무대시설로 아트홀(대극장), 앙상블 홀(소극장), 부속시설로 양원형 극장, 컨벤션홀, 그 외 편의시설을 갖추고 있다. 대극장 좌석수 1,552석에 120여명의 오케스트라 단원을 수용할 수 있는 피트가 있으며, 최대 5.7도까지 기울어지는 경사무대시스템이 특징이다. 655석 규모의 소극장은 원형무대의 장점과 프로씨니엄 아치의 장점을 조합한 오픈형식 무대가 특징이다.

<표 4 - 1 >대전예술의전당 시설현황

구분	명 칭	내 용
무 대 시 설	아트홀	수용인원 1,552석의 객석과 300여명이 동시출연 가능한 무대, 120여명의 오케스트라 단원을 수용할 수 있는 피트를 가진 대규모 공연장, 최대 5.7도까지 기울어지는 경사무대시스템이 특징으로 주 무대와 같은 크기의 좌, 우, 후(회전무대기능 보유)의 십자형 무대구조이다. 주 무대 리프트 81평, 총 428평
	앙상블 홀	665석의 객석을 보유하고 있으며 150여명 동시출연 가능, 반경 10m 의 회전이동무대와 60여 평 규모의 오케스트라 피트, 112석 규모의 가변 객석무대와 후 무대 좌측무대로 구성되었다. 원형무대의 장점과 프로씨니엄 아치의 장점을 조합한 오픈 형 식 무대가 특징, 주 무대 리프트 136평, 총142평

부 속 시 설	원형극장	야외공연을 열 수 있는 원형극장은 놀이마당 형식 등 색다를 공연을 선보일 수 있고 아마추어단체도 이용할 수 있도록 개방하고 있다. 면적 134평 1000명 수용
	컨벤션홀	관리동 내에 위치한 컨벤션홀은 4개 국어 동시통역 및 녹음이 가능하며, 매립 형 스크린과 빔 프로젝터를 설치해 국제적 세미나, 회의 등을 개최할 수 있고, 연회장으로도 활용 가능하다. 면적 133평, 수용인원 100여명
	연습 공간	아트홀과 앙상블 홀의 주무대 크기와 똑같은 각각의 리허설 룸과 연습공간이 있다. 대 연습실 9개, 임대연습실 12개, 기타연습실 8개
	분장실	무재진행상황을 볼 수 있는 모니터와 편의시설을 갖춘 개인분장 10실, 단체분장실 18실이 있다. (250여명 동시 수용가능)
	극장로비	로비공간은 일반인에게 항상 개방되어 있으며, 공연예술에 관한 정보제공과 예매 및 관련단체의 모임 등이 이루어질 수 있다. 매표소, 물품보관소, 스넥 코너, 음반사가 있다.
	어린이놀이방	40여 평 규모의 어린이 놀이방은 유아 및 어린이를 동반한 관객들을 위해 무료로 운영되며, 전문연력이 배치되어 어린이를 동반한 보호자들의 관람편의를 돕는다. 최대 40여명 수용
	주차장 및 관리 동	주차장은 지상, 지하 2층으로 나누어 총 632대를 주차할 수 있고, 관리 동은 공연장 전체를 경영 관리하는 사무실이 위치하며, 교향악단, 무용단, 성인합창단, 청소년합창단 등 4개의 시립예술단 사무국과 전용 연습실 및 기타 연습실로 활용되고 있다.
	화장실, 샤워실	화장실 28개소(장애인 전용 5개소 포함), 샤워실 3개소

## 2.조직 및 인력현황

대전예술의전당의 경우 관장 아래 공연기획 과와 무대예술과 2개의 과가 있고, 공연기획과내에 공연지원팀, 시설 팀, 공연사업팀, 고객서비스팀이 있고, 무대예술과는 무대기계 팀, 무대조명 팀, 무대음향 팀, 무대장치 팀으로 구성되어있다.

대전예술의전당의 조직인원은 공연기획과 28명, 무대예술과 19명으로 공연사업팀과 고객서비스팀의 강화로 극장운영의 전문성을 높인 구조로 평가받고 있으며, 극장운영의 책임자로 전문 극장 경영인을 영입, 비교적 행정으로부터 독립된 극장운영을 모색하고 있다. 특히 30명의 상시인력이 하우스매니저 역할을 수행하고 있어 양질의 문예회관을 찾는 관객에게 양질의 서비스를 제공하고 있다.

## 3.전속단체현황

대전은 타 지방과는 달리 전속단체가 아니기 때문에 대전예술의 전당이 관여하지 않고 대전광역시 문화예술 과에서 운영 및 관리를 하고 있다. 전속단체로 극장을 운영하는 것은 방대한 조직을 상설로 운영하는데 재정적

부담이 크고 정부예산의존도를 높이게 된다. 하지만 상주단체는 극장과 독립적인 예산권과 인사권을 가지기 때문에 극장의 입장에서는 재정적 부담과 단체운영이라는 부담으로부터 자유로이 운영할 수 있기 때문이다. 대전 예술의전당에는 상주단체인 시립예술단이 있는데, 시립합창단과 시립무용단, 시립청소년합창단과, 시립교향악단 4개단의 단체이며 각 단체별로 예술감독이 내정되어 있다. 대전 시립 합창단은 1981년 창단돼서 다양한 활동을 통해 현재까지 약 90회에 이르는 정기공연을 통해 한국 합창음악의 새로운 활로를 개척했다. 시립무용단은 대전의 대표적인 무용단으로 전통과 현대를 이어가며 우리 무용의 우수함과 새로움을 찾아내며 중국, 일본, 호주, 세르비아, 이탈리아 등 많은 국.내외 공연을 해왔다. 현재 약40여명이 활동하고 있다. 대전 시립 청소년 합창단은 청소년에게 음악활동 기회를 부여하고 인성교육을 통해 청소년들의 음악문화를 조성할 목적으로 1982년 초.중.고등학생 단원을 중심으로 '대전 시립 소년 소녀 합창단'으로 창단되어, 30여년 간 51회의 정기연주회 및 200여 회의 특별. 순회연주회를 했으며, 대전지역 청소년의 음악 활동 기회 부여에 많은 노력을 하고 있다. 대전시립 교향악단은 선진적 매니지먼트 시스템을 지속적으로 도입하여 한국 오케스트라의 취약점이었던 고정 청중확보를 1,000명 이상의 회원확보로 해결해가며 대전예술의전당과 함께 수준 높은 오케스트라로 발전해가고 있다. 다음 표< 4 - 2 >는 대전 시립 예술단의 세입, 세출예산을 나타냈다. 대전 시립 예술단은 2003년 개관부터 1억 2천만 원의 수익을 올리면서 2011년 2억 4천의 세입현황을 보이고 있고, 4개 단체가 연평균 200회가 넘는 다양한 공연 활동을 통해 타 지역 예술단체보다 높은 수준과 실적을 쌓고 있다.

< 표 4 - 2 > 대전 시립예술단 세입. 세출현황

구분	세입(백만원)	세출(백만원)
2010년	220	9,049
2011년	240	9,968

출처 : 황인근, 2013



## 제2절 세종문화회관

### 1. 시설 현황

우리나라 대표적인 문화회관인 세종문화회관은 1978년 서울시 사업소 중 하나로 설립되었다. 세종문화회관의 연혁은 1961년 10월 우남회관(이승만 전 대통령의 호)으로 개관하고 1960년 11년 시민회관로 개칭되었으며 1972년 12월 화재로 소실되어 1975년 10월에 당시 국회의사당(현시의회)을 인수하여 운영하다가 1978년 4월 현세종문화회관은 종로구 세종로 81-3번지에 준공하였다

세종문화회관은 서울 도심에서 문화확산, 재생의 디딤돌로 건립된 관계로 문화적 향유를 기대하는 많은 시민들이 쉽게 접근 할 수 있는 공공문화 공간으로서 예술을 발전시키고 시민생활을 풍요롭게 하는데 그 목적과 기능을 갖추고 있다.

세종문화회관이 달라지기를 시도한 것은 1999년부터 서울시 산하기관으로서 안고 있는 비효율적인 예술기관을 문화예술전문기관으로 개혁한다는 조치로 재단법인 세종문화회관으로 독립을 시킨 것이다. 서울시는 그해 7월에 서울시 산하기관에서 민간 운영기관으로 독립을 시켰으며, 민간경영의 법칙을 적용 임직원들을 선임, 신체제를 출범시켰다.

따라서 세종문화회관이 서울시 산하기관에서 독립법인으로 분리, 자립생존을 목표로 하는 예술단체가 되었다는 것이 변화의 시점이었다. 할 수 있다. 현재 세종문화회관은 매일 달라지고 있다 할 만큼 외형적으로 많은 부분들이 변모를 했다. 관공서 건물의 의미로 부각되던 많은 부분들이 공연장이나 휴식공간으로 바뀌는 면모도 있었다. 따라서 사무실의 의미로 보여주었던 부분들을 공원이나 시장의 의미로 바뀌었다는 효과가 있다. 새로운 경영자들의 변화에 대한 의욕이 대단하며, 또 변화의 방향이 시민에게 예술을 향수 할 수 있는 공간을 제공하려는데 맞춰져있다.

2차적인 변화란 세종문화회관이 만들어 내야 할 예술의 질에 관한 것들이다. 세종문화회관에 수준 높은 예술이 담겨지지 않는다면 그것은 단순히 포장작업만을 한 것에 그치지 않는다. 세종문화회관이 1999년 7월에 새롭

게 출범하면서 제일 먼저 손을 댄 부분이 예술에 관한 것이었다. 신체제가 출범하면서 시도한 것이 예술단 정비라는 것이다.

그 첫 번째 극장의 개수를 통한 시설 구조조정일 것이다. 현재 세종문화회관은 일련의 시설 개조를 통해 그간에 청중들이 가져왔던 세종문화회관의 이미지를 확 바꾸는데 성공하고 있다. 청중들의 환심을 살 수밖에 없는 청중들의 눈높이로 시설들이 개방되고 시민들에게 서비스하겠다는 시민을 배려한 흔적들이 극장개혁의 진행 속에서 드러나기 때문이다. 현재 청중들이 피부로 가장 강하게 느끼는 변화는 극장 로비의 개방으로 대표되는 사례는 시민에게 극장을 휴식공간으로 제공한 일이다. 세종문화회관이 그간에 일정한 높이의 문턱을 가진 예술 공간이었다. 이 때문에 서민, 대중은 특별한 지대였다. 새 체제의 세종문화회관은 만남과 휴식의 공간으로 개방을 했다. 이 광화문거리에 새로운 휴식공간으로서의 극장로비 개방은 우선 시민들을 극장으로 불러들일 수 있는 하나의 통로를 여는 역할을 하고, 두 번째는 사무공간이나 회의 공간 등을 전시실이나 공연장으로 개조하는 개혁을 하고 있는 모습이 주목을 받고 있다. 세종문화회관은 극장의 뜯어고침과 재배치를 통해 극장의 중앙에 있던 사무공간을 건물 뒤편으로 옮기고 그 자리를 특별 전시장으로 꾸몄다. 그리고 이 전시실에서는 이미 폴리처 상 사진대전, 몽골 공룡골격대전, 헤르만 허세전, 가우디 건축전 등을 개최하며 예술 활동의 장으로 성공시켰다. 그리고 세상이 자신들의 변화를 빠르게 볼 수 있도록 하기위해 전시성이 두드러진 변화에 역점을 두었다.

## 2. 체계적인 공연의 기획

산하예술단체들의 정기공연은 그렇지만 새 체제에 의해 기획되어진 지하철 문화여행 프로그램이나, 분수대 뜨락 축제 등은 문화상품으로써 주목을 받았다. 또 신체제의 임원들이 예술의 전당 시절의 프로그램이었다는 냄새가 짙기는 하지만 유망 신예 초청 음악회, 젊은 음악가 시리즈 등의 이벤트성 공연도 음악인들의 관심을 자신들의 행사에 끌어들였다는 점에서 인정을 받고 있는 프로그램이다. 특히 신체제의 세종문화회관 팀들은 시류를 잘 읽어내 그것을 프로그램화하는 안목을 가진 것으로 평가를 얻었다. 지

난해 10월에 아셈 서울회의가 열릴 때는 그것을 활용해 다국적 오케스트라의 연주회를 만들어 내는 발 빠른 기획력을 보여 좋은 평가를 받기도 했다.

### 3. 상주단체

세종문화회관에는 산하9개의 예술단이 존속하고 있다. 서울시 산하단체 시절부터 이들의 공연은 청중이 듣지 않는 관례적인 행사라는 평가를 들어왔다. 신체제가 등장하면서 경쟁력 있는 공연을 천명하고, 구조조정을 시작했으나 결과는 전혀 그렇지 않다. 아는 것처럼 신체제의 등장과 함께 시작했던 산하공연단체의 오디션과 이에 따른 구조조정 계획은 공연단체들과 신체제와의 갈등의 깊을 골을 만들어 놓은 채 현재에 이르고 있다.

## 제3절 예술의전당

### 1. 시설현황

예술의 전당은 국립극장 그리고 세종문화회관과 같이 우리나라를 대표하는 문화공간이며 7만여 평의 부지에 각 예술 장르의 전용극장으로 구성되어 있는 복합 예술 공간이다. 우리나라의 대부분의 문화공간들은 모든 예술장르 공연을 할 수 있는 다목적 공연장으로 건설되었다. 하지만 예술의 전당은 콘서트홀의 음향설계, 공간구조 등은 음악만을 위한 음악당이며 연극만을 위한 전용공간인 토월극장, 전위적이고 실험적인 자유소극장, 오페라하우스는 지하1층에서 지상 6층으로 지어진 오페라 전용극장이다. 그 밖의 문화예술 공간으로는 미술관, 서예관, 예술자료관, 5개의 야외공간의 시민의 휴식공간이자 상설 전시장으로 제공되고 있다. 오페라 하우스 내의 문화예술용품 등 부대시설을 포함한 예술의 전당은 대규모의 복합공간이다.

### 2. 독립기관으로 성장

우리나라 각 지방에 산재해 있는 많은 문화예술회관들 중 가장 모범적인

운영사례를 제시하고 있다. 예술의 전당의 건립 취지는 ‘민족예술의 정수를 집대성하여 이 시대 우리민족의 뛰어난 예술성을 국내외 선양하고 민족예술의 빛나는 전통을 유지 발전시키며, 문화민족의 자존과 긍지를 상징하는 종합예술의 전당을 건립한다.’고 되어 있다. 예술의 전당 연혁을 보면 1982년 1월 건립발의, 1984년 11월 토목공사의 운영과정을 다음과 같이 분석할 수 있다. 첫째, 아트센터로서의 특성화로 구성요소 하나하나가 독립성을 가지고 있으며 특정분야를 전문적으로 수용하는 방식을 가지고 있다. 둘째, 운영의 과학화, 전문성 위주의 책임경영, 업무의 전산화와 최초의 티켓 예약시스템을 개발하였다. 셋째, 적극적인 관객개발로 잠재적인 고정관객 끌어들이기 위해 회원제 실시와 교육프로그램을 운영하고 있다. 넷째, 부족한 재원을 마련하기 위해 기업인 중심의 이사회와 후원회를 구상하였다.

예술의 전당의 법적 성격은 간접경영방식이며, 조직은 법적 성격에 따라 국가의 관여정도와 소속직원의 법적신분의 차이를 갖는다. 간접관리 방식은 특별법에 의해 특수적인 형태나 민과 공동출자에 의한 사법인 형태로 운영되는 관리방식으로 예술의 전당이 택하고 있는 방법은 후자의 형태이다. 간접관리방식은 전문기술과 인력을 확보하고 경영의 자율성을 보장할 수 있다는 장점으로 최근 각국에서 크게 활용하고 있고 우리나라의 경우 다양한 분야에서 운영되고 있다.

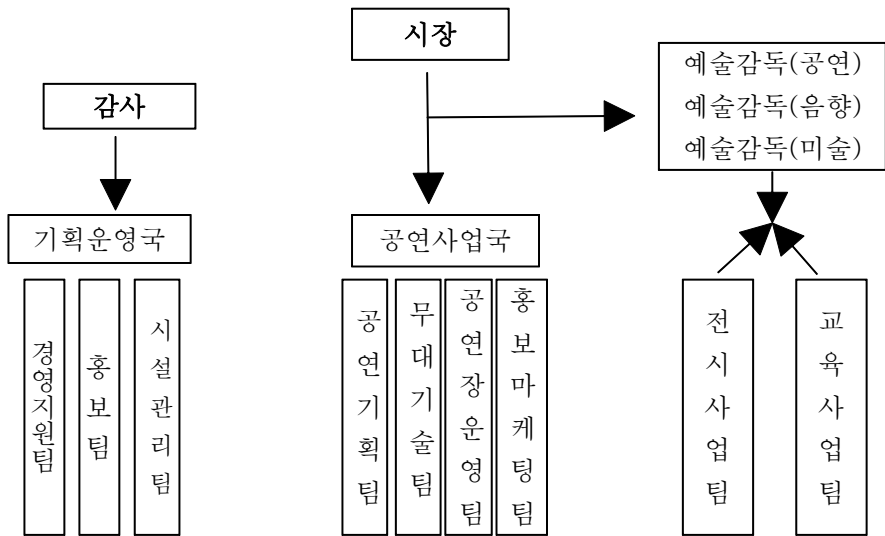
예술의 전당은 민간이 공공서비스를 공급하는 대표적인 경우로써, 기업의 이윤동기에 따른 서비스의 전문성과 신속적인 대응성을 활용하되, 민간기업이 소홀히 하기 쉬운 공공성을 유지할 수 있는 장점이 있다. 그러나 재단법인 형태는 재원 그리고 재정 확보가 쉽지 않다. 현재 재단법인 형태로는 운영비의 국고지원이 가능한 근거가 미약하며, 재정자립을 위한 기반 조성에도 많은 제약이 따르기 때문이다.

### 3. 체계적인 조직인력

예술의 전당의 인력 구성은 2국 2개 사업팀으로 소속예술단체가 없으며 < 표 4 - 3 > 와 같이 전문화되고 세분화가 되어 있음을 알 수 있다. 예술의 전당이 조직에서 고용직의 스태프는 118명이며 나머지 직원은 모두 아

아웃소싱이거나 작품에 따라 보충되는 스태프들이다. 무대 기술스태프와 진행요원들은 극장의 최소 인원을 제외한 전원은 공연에 따라 프리랜서로 일한다. 청소, 시설관리, 경비 등은 아웃소싱이거나 계약직이고 안내원, 전화안내원, 업무보조원들은 아르바이트생이거나 비정규직이다.

< 표 4 - 3 > 예술의 전당의 조직표



출처 : 예술의전당 홈페이지 [www.sac.or.kr](http://www.sac.or.kr)

예술의 전당의 조직도는 2001년 6월에 개정된 것으로 과거 홍보 섭외 팀을 홍보마케팅 팀으로 확대하고 공연, 음악, 미술 부문으로 예술 감독의 수를 늘리는 대신 비상임으로 하며, 공연사업국장을 신설하여 집행력을 강화하였다. 또한 독립채산과 책임경영이 가능한 민간주도형의 재단법인으로 되어있어 관계기관보다 효율성이 높은 운영이 가능하다.

## 제4절 국립극장

국립극장은 국가에서 설립한 공립 공연장으로 2000년 1월 책임 운영기관으로 운영제도를 전환하였다. 즉, 재정지원방식이나 운영 책임 권한은 기존

대로 유지하면서, 민간 전문인을 관장으로 채용하여 민간 기업의 경영방식을 기관 운영에 도입한 것이다. 계약기간 3년 동안 매년 목표 설정용으로 작성된 사업 계획서를 기준으로 실행성과를 평가하며, 평가 결과에 따라 계약이 유지되는 방식인 것이다. 국립극장은 책임운영기관으로 전환 뒤 경영 효율성의 증가가 대폭 향상되어, 제도 개선효과 검증을 위한 대표석인 성공사례이다.

국립극장은 1,522석의 해오름 극장, 454석의 달 오름 극장, 100석의 별오름 극장, 600석 규모의 원형 야외무대가 있다. 국립극장의 공연장 가동률은 자체 예술단체 공연으로 인해 비교적 높은 편인데, 여기에 무대 연습에 필요한 일수까지 포함하면 가동률은 거의 95%에 달한다. 표에서 볼 수 있듯이 국립극장은 자체 기획공연이 대관공연을 훨씬 앞서고 있다.

국립극장의 운영성과는 공연장 가동률의 성과만은 아니며, 국립극장은 2000년 책임운영기관이 되기 전까지는 다른 공립 공연장과 마찬가지로 수동적이고 안이한 행정 기관에 불과하였으나 책임 운영기관이 된 이후 공연장 가동률을 포함하여 공연 횟수, 관객 수의 증가와 재정자립도의 제고 등 종합적인 발전을 거듭하고 있음.

< 표4 - 4 > 책임운영기관 전 후의 국립극장 운영 실적 비교<sup>7)</sup>

구분		1999년	2003년
극장 가동률		79.5%	91.7%
공연실적(대관포함시)		5회(598회)	638회(1,164회)
관객수(대관포함시)		347,123명(445,221명)	494,393명(697,701명)
재정자립도	전체	7.34%	17.89%
	순수	8.6%	19.73%
자체공연 제작비 회수율		19%	47%

국립극장을 변화시킨 요인은 제도 개선과 새 제도에 적합한 민간 전문극장장의 영입으로 볼 수 있다. 책임운영기관운영제도의 목적이 계약직 민간 전문가의 선임으로 행정기관이 일반 기업의 경쟁원리와 경영원리를

7) 공연실적은 국립극장의 정기, 특별기획, 공동주최, 지방, 해외, 초청공연의 합계를 말하는 것이며, 전체 재정자립도는 연간 수입액/지출액 \* 100으로 순수 재정자립도 영업수입(입장료, 대관료 등)/지출액\*100으로 산출한 것임

도입하여 기관의 위상이나 체제는 그대로 유지하면서 서비스의 질적 향상과 성과 증진을 도모하는 것이라 보았을 때, 국립극장은 성공적인 사례이다. 특히, 계약기간 동안의 성과 평가를 통해 지속적인 발전을 꾀하고, 계약 연장을 위해서라도 협의된 계약에 따라 사업을 내실 있게 추진하기 때문에 운영의 효율성을 기대할 수 있었다. 운영계획의 사전 작성과 성과 평가라는 측면에서도 국립극장은 성공적인 평가를 받고 있다. 매년 초 공연장 운영을 위한 사업계획서를 미리 작성하고 그 계획을 기준으로 공연장을 운영하고, 다음 계획서를 작성하기 위해 그간의 운영 성과를 조사, 분석, 평가를 해왔다. 이는 일반경영의 메카니즘이며, 성공을 기획하고 성공하기 위해 노력하는 이런 운영방식은 관객을 위한 각종 노력을 자연스럽게 이끌어 내었다. 따라서 홍보활동과 관객 증대를 위한 서비스 개선 노력을 기대하기 어려운 일반 문예회관에서의 운영방식과는 다르다.

## 제5절 정동극장

우리나라 최초의 근대식 극장인 원각사의 복원이라는 명분을 내걸고 1995년 6월 문을 연 정동극장은 지난 시간동안 의미 있는 성과들을 이뤄내었다. 개관 후 1년 6개월 만에 국립극장으로부터 독립, 재단법인으로 출범하면서 ‘공연장의 성공적인 혁신사례’로 주목받았고 전통예술의 발전과 보급, 생활 속의 문화 운동 전개, 청소년 문화의 육성이라는 설립 목적에 맞게 다양한 프로그램 개발과 적극적인 홍보 활동의 전개로 타 공연장과는 차별화된 운영 사례를 보여주고 있다.

97년 1월 취임한 홍사중 초대 극장장의 지휘아래 공연장 운영에 참신하고 과감한 경영마인드를 접목, 틈새를 노린 공연상품 개발과 적극적인 마케팅으로 99년 공연장수입이 개관 당시에 비해 19배 늘어나는 성과를 거두었고 이 같은 성공사례는 문화예술 공연장으로서 처음으로 대통령 주재 국무회의에까지 보고됐고, 일반기업들까지도 정동극장의 경영기법을 벤치마킹 하였다.

소규모 공연장이긴 하지만 정동극장은 우리나라에서 공연을 가장 많이

하는 극장이기도 하며, 자체공연과 외부 대관공연을 모두 합치면 연간 900여 회에 달할 정도의 공연회수를 가진다. 1년 365일 열리는 국악 상설공연을 비롯해 직장인을 위한 정오의 예술무대, 밤 10시 30분에 시작하는 심야콘서트 등 오전, 점심, 오후, 밤 등 시간대 별로 각종 공연이 쉬지 않고 이어지고 있다. 이 가운데 97년부터 매일 상설로 열리고 있는 ‘전통예술무대’는 부채춤, 화관무, 판소리, 가야금 병창, 사물놀이 등 국악 하이라이트를 모은 옴니버스 무대로, 관객의 80%가 외국인 관광객일 만큼 서울의 대표적인 관광코스로 자리 잡았다.

정동극장의 운영 성과는 수익적인 부분보다 생각의 변혁만으로 관객에게 전혀 다른 이미지를 심어준 문화예술 마케팅의 성과라고 평가된다. 홍보에 있어서 특정 다수를 상대로 집중 공략하는 타겟 마케팅 방법을 사용하여 많은 잠재관객들을 공연장으로 이끌어 내었으며 이용자를 먼저 생각하는 프로그램의 기획과 홍보 및 판매 전략은 점차적인 관객 개발의 성공으로 나타났다. 정동극장을 활성화시킨 대표적인 프로그램으로는 ‘문화특활’과 ‘정오의 예술무대’, ‘전통예술 상설무대’, ‘돌담길 추억이 있는 음악회’등이다.



## 제5장 김제문화예술회관 운영개선 및 발전 방향

### 제1절 운영개선 방향

우리 사회가 지식기반사회로 진입하면서 지식문화에 대한 생산방식 또한 변화하고 있다. 이러한 변화의 주된 특징은 개인 주체가 향유와 생산이 동시에 가능한 ‘생비자’로서의 역량을 갖춰나가고 있다는 것이다. 문화의 영역에 있어서도 마찬가지다. 문화의 ‘생비자’로서의 개인들의 다양한 문화적 욕구와 흐름들을 어떤 방식으로 조직화하고 자원화 하여 생산력 화 할 것인가에 대한 정책적 고민들이 필요할 때이다. 그리고 무엇보다 문화의 생산과 소비 공간으로서 지역의 중요성 역시 늘어나고 있다. 그것은 우리에게 지역 문화자원의 실태를 정확히 파악, 조사해 지역사회와 지역문화에 대한 새로운 인식이 선행되어야 함을 요구한다. 글로벌시대에 시대적 난제를 해결하는 출발점으로 지역을 사유하고자 하는 이유는 무엇인가. 그것은 지역이 주민들의 일상적 삶이 이루어지는 현실적인 장소이기 때문이다. 즉 지역은 생산과 소비, 구상과 실천이 이루어지는 현장이며 지역민들이 일상 생활을 통해 지역민의 감정, 정서, 경험을 축적하는 곳이다.

이에 따라 지역의 문예회관의 역할에 대해 많은 요구가 뒤따르고 있다.

첫째, 지역문화예술 역량강화와 지역문화 활성화를 위한 중간지원자로서의 역할이다. 이를 위해 직접사업보다는 지역 내 다양한 문화 활동과 문화 주체들을 지원, 촉진하고 지역의 인적, 물적 문화자원들을 연결하는 촉매자, 네트워크, 코디네이터로서의 역할을 해야 한다. 지방자치체 실시 이후 민간의 창의성과 역량을 활용하는 민간주도 사업방식으로 변화해가면서 민간과 행정 간의 소통 문제가 새롭게 부각되고 있는데 이러한 문제들을 해결하기 위한 현실적 방안으로 지역문예회관의 역할이 강조되고 있다.

둘째로 지역문화정책을 위한 싱크탱크로서의 역할이다. 지역문화정책의 흐름이 문화시설 하드웨어 운영 중심에서 지역의 문화자원을 활용한 소프트웨어 중심으로 이동하면서 지역의 문화정책을 제언·개발하고 지역자원을 연구·조사하는 지역문화 싱크탱크로서 문예회관의 역할이 새롭게 부각되고 있다.

셋째로, 지역공동체·지역문화경제의 인큐베이터로서의 역할이다. 지역공동체 해체, 지역 경제 붕괴, 실업문제, 노인문제, 사회안전망 해체 등의 지역 난제들을 해결하기 위한 해법으로 최근 커뮤니티비즈니스, 마을 만들기 사업들이 여러 정책단위에서 추진되고 있다. 이와 같은 문제를 해결하기 위해 무엇보다 사업의 주체인 주민들이 가지고 있는 문화적 역량을 이끌어내고 복돋는 조건과 환경 마련이 중요하다. 이를 위한 인큐베이터의 역할이 요구되고 있다.

그러나 현실 여건은 밝지만은 않다.

중앙과 지역 간에 갖는 문화생산 환경 격차 중 기획 인력의 부족은 지역 문화생태계의 큰 난제 가운데 하나이다. 더불어 시간이 갈수록 젊은 예술인들이 지역을 떠나고 있다. 이런 토대에서 문화 융성의 거창한 목표는 연목구어에 지나지 않을 수 있다.

지역의 문예회관들이 공연장 시설 운영이라는 기존의 역할과 기능을 넘어 지역주민들의 삶의 문제 및 지역공동체의 발전에 개입한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 하지만 우리 스스로 지역 문화 발전의 중추 기관으로서 어떤 방향으로 변화 발전시켜 갈 것인가 하는 절체절명의 소명의식과 각성이 없이는 문화 창달에 한 걸음도 나아가지 못한다. 그것은 지역 문예회관 간의 의사소통과 공유, 그리고 협력 체제의 구축에서부터 시작될지도 모를 일이다.

이를 통틀어 앞으로 김제문화예술회관은 시민들과 지역의 문화를 책임지는 그리고 다 같이 향유할 수 있는 공간으로 만들기 위한 복합아트센터가 되어야 한다.

## 제2절 발전방향

### 1. 문예회관의 정체성 확립 및 차별화 전략 수립 : 브랜드구축

지역에 따라 차이는 있지만, 뉴 미디어 환경으로 인한 삶의 양식의 변화, 대중예술의 부상으로 인한 문화 개념간의 위계질서 붕괴, 장르 간 융합에 따른 새로운 예술장르의 출현, 다문화사회 진입에 따른 문화 다양성 논의의 확산, 세계화 시대의 문화예술 국제교류 수요 확대와 문화예술의 사회통합적 기능 확대에 따른 예술의 사회적 가치 환산은 오늘날 문화예술 콘텐츠 개발에 있어 고려해야 할 매우 중요한 사회적 요소들이다.

그렇다면 환경변화에 따른 가치들을 반영하면서 각각 차별화되는 ‘브랜드’있는 문화예술 콘텐츠는 어떠한 형태이어야 하는가.

마케팅의 관점에서 정의하는 브랜드는 구별되는 이미지와 경험의 집합을 의미하는 것으로, 협의로는 어떤 상품이나 회사를 나타내는 상표, 표지일 수 있으며, 숫자, 글자, 글자체, 로고, 색상, 구호 등을 포함한다. 브랜드는 무형자산이며, 소비자 시장에서 가치를 나타낸다. 브랜드는 문화나 경제에 있어 현대의 산업소비 사회를 대표하는 중요한 요소인데, 특히 오래된 브랜드가 고객의 관심과 신뢰를 받는다는 사실이 중요하다. 오래된 브랜드는 상대적으로 마케팅 비용을 적게 들여도, 가격이 높게 책정된다.

마케팅에서의 브랜드 개념은 문화예술 콘텐츠에서도 그대로 적용된다. 실제로 공연이라는 것은 경험재적 특성으로 인해 브랜드 의존도가 일반제품보다 크다. 소비자들이 브랜드 있는 제품을 신뢰하듯 관객들은 브랜드 있는 공연장과 브랜드 있는 공연을 신뢰한다. 그러다 보니 과거에는 자체 공연장에서 기획한 공연을 브랜드 문화상품으로 상표 등록 출원하여 문화이기주의로 비난을 받은 사례도 있었으나, 최근에는 대부분의 공연장이 공연 프로그램을 브랜드화 하기 위한 노력이 경쟁적으로 펼쳐지고 있다. 실제로는 브랜드화 되지 못한 일회성 콘텐츠에도 브랜드 공연이라는 이름을 사용해 브랜드 이미지를 갖고자 하기도 한다. 지역 문예회관도 꾸준히 브랜드 개발을 위해 노력해왔다.

지역 문예회관의 브랜드 개발은 자체 기획, 제작 프로그램으로, 또는 뮤

지컬 전용극장처럼 한 가지 장르로 문예회관의 기능을 전문화 시킨 프로그램으로, 지역의 대표적인 문화 콘텐츠를 상품화한 프로그램, 상주 예술단체의 공연을 상설 공연으로 브랜드화한 프로그램 등으로 나타났다.

브랜드 프로그램은 공연에만 국한되지 않는다. 문화예술 교육 프로그램과 전시, 이벤트 등을 포함한다. 브랜드 프로그램의 개발에 있어서, 문화 콘텐츠의 특성을 감안한 전문적 연구가 선행되어야 하는 것은 물론이다. 예산도 필요하다. 하나의 브랜드 프로그램이 자리 잡기 위해서는 적지 않은 시간 동안 프로그램이 운영되면서 청중과 관객, 소비자를 만나 수정, 보완 되는 숙성기간이 필요하다. 그러나 실제로 경쟁력 있는 문화 콘텐츠를 위한 장기적 계획과 연구보다는, 지자체의 전시 행정으로 만들어진 일회성 프로그램들에 예산과 노력이 소모되는 경우가 적지 않다. 때문에 지역 문예회관의 브랜드 개발에 역행하는 검증되지 않은 내용과 예술성과 완성도 낮은 프로그램들이 무대에 오르는 경우도 많다. 문예회관 가동률이 문예회관의 활용도를 판가름하는 주요 요소 중 하나이다보니 이러한 현실은 쉽게 바꾸기 어렵다.

성공적인 브랜드 프로그램을 갖추기 위해 정책적인 환경과 더불어 기업의 후원 등 사회적 환경이 조성된다면 브랜드 개발을 가속화될 것이다. 문예회관은 브랜드 개발을 위한 재원을 확보해야 할 것이고, 장기적인 계획을 수립해야 할 것이다. 이러한 외부적인 요건들과 별개로, 브랜드 프로그램 개발에 있어서 필요한 내적인 요소로는 인터랙티브 프로그램을 활용해야 한다. 인터랙티브 프로그램이란 관객 참여 형, 또는 예술교육과 공연이 접목된 지역 친화적 프로그램, 오픈 공연 등 여러 가지를 포함한다. 단순한 예술 교육 프로그램이나 전문 예술단체가 만들어낸 공연이 아닌 에듀테인먼트 개념에서 보면 이 두 가지를 결합하여 예술성을 담보하지 않고서도 예술교육의 효과도 거둘 수 있는 형태, 즉 인터랙티브 프로그램은 미래의 지역 문예회관의 브랜드 프로그램의 성공 조건 중 하나라고 할 수 있다.

성공적인 지역 문예회관의 프로그램들의 공통점은 관객참여가 두드러졌다는 점이다. 음악을 감상하거나 연극을 감상할 때, 또는 문화를 경험할 때 경험재로서 특별한 경험을 제공하는 것 중 하나는 관련발생적인 문화적 경

힘이라고 할 수 있다. 다시 말해 어떤 형태로든 그것이 자신과 관련이 있을 때, 사람들은 훨씬 큰 반응을 나타내기 마련이라는 것이다. 따라서 인터랙티브 프로그램은 관객 개발과 관객의 충성도를 제고하며, 브랜드 프로그램의 지속을 위해 매우 필요한 공연과 프로그램의 틀이라고 할 수 있다. 특히 관객으로 하여금 관련발생적인 예술 경험을 하게 하는 것이 중요하다. 관객이 직접 참여하거나 관객의 지인이나 가족 또는 지역의 예술 단체가 참여하게 한다. 자신들이 공연이 되는 것이다. 그러나 동시에 예술성 있는 프로페셔널한 구성과 내용의 완성도가 확보되어야만 지속 가능한 콘텐츠가 될 수 있다는 것도 간과해서는 안 될 것이다. 그렇다면 이러한 인터랙티브 프로그램을 성공시킬 수 있는 조건은 어떤 것이 있을까? 인터랙티브 프로그램의 성공조건은 프로그램의 시스템화, 매뉴얼화 구축이다. 브랜드 프로그램은 공연을 제공하는 문예회관이 만드는 것이 아니라 지속적으로 운영되어가며 인정받음으로써 수요자에 의해 브랜드화 되어가는 것이다. 따라서 수요자를 지속적으로 만족시키기 위해서 또 여러 예술단체와 타 지역 문예 회관과의 원활한 교류를 해야하며 혁신적이고 인터랙티브한 공연의 질을 지속적으로 유지하기 위함이다. 이를 위해서는 전문적인 인력이 필요한데, 공신력 있는 전문 예술단체, 또는 예술가가 지역의 문예회관과 함께, 개별 프로젝트에 따라 유연성 있게 조합을 이루어 프로그램을 제작하는 시스템을 만들어 활용할 수 있다. 특히 주의해야 할 점은 지자체장이 바뀌면 문예회관의 정책과 예산과 프로그램이 바뀌는 현실에서는 시스템과 매뉴얼이 지속되어 성공적인 브랜드 프로그램이 만들어지기 어렵다. 어떤 프로그램이 브랜드 프로그램이 되기 위해서는 시간과 지속성을 가질 만큼의 가치가 있는 매뉴얼을 갖춘 프로그램이 되어야 하며, 그러한 시스템과 매뉴얼을 연구 개발하여 문예회관에 제공하는 전문 인력의 전문적 콘텐츠 연구가 있어야 할 것이다. 전문 인력과 예산을 충분히 가지고 있지 못한 지역 문예회관의 경우 타 지역 문예회관과 협력하거나 지역 예술단체, 예술가와의 협력으로 이를 보완할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이며, 이미 검증된 프로그램들을 지역의 특성에 맞게 수정 보완하여 재창작 하는 방법도 완성도를 제고할 수 있는 방법이다. 브랜드 프로그램을 만

들기 위한 가장 좋은 방법은 독창적이며 개별적인 동시에 보편적 소재를 찾는 것이다. 보통 지역의 특산물과 유적지가 지역을 특성화 할 수 있는 가장 쉬운 콘텐츠 이다 보니 이를 사용하는 경우가 대부분인데 너무 지역적 특성화만 강조하다 보면 그 내용에 있어서 보편적 공감대를 형성하기 어려워 지속적인 공연이 만들어지기 어렵고, 그만큼 경쟁력이 떨어져 완성도도 떨어지며, 일회성 공연으로 끝나기 쉽다. 다시 말해 지자체의 특성화, 차별화 캐릭터만을 중시하다 보면 그 지역에서만 통용되거나, 아니면 재공연되는 일 없이 지역에서 마저 외면 받는 내용의 콘텐츠가 만들어지는 것이다.

오스트리아의 인구 3만의 소도시 브레겐츠의 브랜드 프로그램은 특별한 관광자원도 없는 작은 도시이지만 세계 3대 음악축제로 인정받는 뛰어난 예술성과 영향력을 가진 오페라 공연으로 브랜드 프로그램을 구축하였다. 1946년부터 시작된 이 브랜드 공연을 보기 위해 전 세계인이 모여며 이들은 오스트리아 시골마을의 소박한 문화 콘텐츠가 아니라 전 세계인이 공감할 세계적 고전, 베르디와 푸치니, 모차르트의 오페라를 독특하고 초현실적인 무대와 파격적인 연출의 수준 높은 공연으로 보여주기 때문이다. 따라서 지역 문예회관의 열악한 환경과 인력, 예산의 어려움에 대해 브레겐츠시와 같은 시각으로 접근한다면 지자체 마케팅과 발전, 지역문화향수의 함양, 문예회관 활성화의 목적을 모두 달성할 수 있는 브랜드 프로그램이 만들어질 것이다.

## 2. 상주단체의 효율적 관리

지역 문예회관은 공연예술단체 상주 화를 통한 지방문예회관과 공연예술단체의 상생관계를 유지해 야 한다(강기수, 2015). 문화예술이란 무형의 재화로서 비배재적이고 비경합적인 공공재화로서의 성격을 가지고 있다. 예술재화는 함께 소비하여도 그 가치가 줄지 않으며, 반복적으로 소비하여도 가치가 늘어날 뿐 감소되지 않는다. 오히려 문화예술의 가치는 늘어나는

소비자만큼 증가하고, 반복적으로 사용하는 만큼 늘어난다. 또한 공연을 행하는 공연장과 공연단체에만 한정되지 않고 그 지역의 경제, 문화, 교육 등에도 막대한 파급효과가 있다(양종남,2011). 하나의 예로 뉴욕의 브로드웨이에서는 뮤지컬 공연이 10년 이상 통런되는 작품이 많고, 그 결과 그 지역의 경제적, 문화적으로 지대한 영향을 주고 있다. 이처럼 예술은 다양한 외부편익을 통해 사회적 가치를 반영하며, 삶의 질을 규정한다. 또한 도시 경제를 활성화시키며, 새로운 경제의 원천이자 도시 마케팅의 요소로서 각광받고 있다(현승혜,2012). 이것은 공연예술의 질과 양을 높여 지역주민들에게 신뢰를 주어 극장을 활성화한 성공적인 경우이다. 그러므로 공연장과 문화예술단체의 협력이 무엇보다 중요한 것이다. 서양의 대형극장이나 콘서트홀은 예술단체가 극장에 상주하면서 주요 레퍼토리를 담당하는 형태로 운영한다. 연간 계획이나 공연장 사용은 이 예술단체 위주로 이루어진다. 뉴욕의 링컨센터, 런던의 바비칸 센터 등이 예술단체 계약 상 약간의 차이는 있지만 상주단체 운영의 좋은 예를 보여주는 극장이다. 하지만 문화체육관광부가 발표한 상주단체는 이와 조금 다르다. 예술단체가 지자체 공연장 조직이나 직제에 소속되는 ‘전속단체’가 아니라 양자가 계약을 통해 지자체 공연장은 연습장소, 공연장등 물적 기반을 제공하고, 예술 단체는 공연물이나 교육프로그램 등을 제공하는 형태이다. 상주제도의 장점은 단체가 스스로 운영권을 가지고 운영한다는 점이다. 이 때문에 예술단체가 공연의 관객 동원 실적에 따라 수익이 변동되므로 재정자립도를 높여 나가기 위해 창조력을 고양시켜 창작물의 질적인 향상을 꾀할 수 있다. 한편 극장의 입장에서는 전속단체를 운영하는 것 보다 재정적인 부담이 줄어들어 안정적인 경영을 통한 공연사업 확대가 가능하다는 장점이 있다. 장점을 토대로 지자체 공연장에서 예술단체가 상주하게 되면서 얻는 효과는 3가지로 나누어 설명할 수 있다.

첫째, 열악한 조건에 있는 예술단체를 지원하는 목적에서 오는 효과들을 수 있다. 현재 우리나라 공연예술 환경은 공연이 창작되고 공급되며 소비되는 체계가 취약하며, 각기 상호 유기적인 관계가 형성되어 있지 못한

실정이다. 따라서 공연예술의 생산은 개인 예술가들에게 전적으로 의존되면서, 예술정책, 지원의 방향, 소비자들의 요구가 제대로 반영되지 못한 채 대개 예술단체나 예술가에 의해 독자적으로 이루어지고 있다. 따라서 예술단체는 정부지원금 여부에 의존하게 되거나 또는 시장성·대중성이라는 목표가 공연 창작의 커다란 중심이 되는 것은 당연한 결과로 보여 진다. 예술가들은 모든 어려움을 떠맡아야 하며, 경제적으로, 예술적으로 나아지게 하는 시스템이 결여되어 있어서 언제든지 공급이 중단될 수 있는 가능성이 존재한다. 이렇게 열악한 상태에 놓여있는 예술가와 단체는 극장에 상주하게 되면 예술적으로 전문적 기량이 향상되며 안정적, 지속적으로 공연을 제공하게 되며, 자체적인 기획을 통해 공연 기회를 자주 갖게 됨으로써 장기적인 발전의 기회가 마련될 수 있다. 또한 예술단체의 공연장에 대한 기여도 제고 또한 기대할 수 있다. 하지만 협약사항 이행과 매칭의 조화, 그리고 지원비 집행의 방법에서 오는 공연장과 상주단체간의 문제점도 있다.

둘째, 공연장 활성화에 대한 효과이다. 공연장은 작품과 관객이 만나는 곳으로 예술작품이 만들어지는데 중요한 역할을 담당하는 곳이다. 그러나 지금까지 대부분의 극장은 대체로 대관에만 의존하여 소비자를 단순히 주먹구구식의 공연만을 제공하는 장소로 여겨지는 경우가 많았다. 공연예술 유통의 과정에 소극적으로 참할 뿐 생산자와 소비자를 매개하여 생산을 원하는 방향으로 촉진하고, 소비를 늘이는 역할을 제대로 수행하지 못하고 있는 실정이다. 따라서 상주단체제도를 통해 극장은 레퍼토리공연과 예술 교육 사업을 통한 공연장 가동률 제고와 관객개발을 기대할 수 있다. 다양한 경영, 기획 관련 서비스를 제공하며, 지자체 공연장은 그 안에 담겨질 예술작품의 안정된 생산과 함께 극장 운영에 활기를 가져올 수 있다. 또한 지자체 공연장이 상주단체와 협력해서 공연의 활성화와 교육프로그램의 다양화를 가져올 때 그 지역 주민의 예술인 양성, 새로운 관객 개발, 그 단체를 통한 교육이 그 지역 주민의 미래의 문화예술이 이루어지는 효과를 들 수 있다. 아래 표를 보면 서울 지자체 공연장의 상주단체 유무에 따른 공연장 가동의 차이를 한 눈에 알아 볼 수 있다. 또한 앞에서 지자체 공연장



문화예술프로그램 현황을 보면 상주단체가 있는 지자체 공연장의 프로그램은 다양하게 운영하는 것을 알 수 있다. 이로써 지자체 공연장은 상주단체와 협력해 청소년 어린이들을 대상으로 한 교육을 통하여 주민의 문화향수능력을 높인다는 문화행정의 중요한 핵심을 이루는 것이다. 동시에 예술경영적 측면에서는 관객개발의 필수적인 전제가 되기도 하다. 또한 지자체 공연장은 극장인 동시에 전시관, 문화예술의 교육이 이루어지는 기관으로써 극장의 사회적 역할이 확대될 수 있는 기회이기도 하다. 이러한 노력은 후에 지자체 공연장이 지역주민의 정서적, 예술적 욕구를 충족시키는 공공적 역할을 담당하게 되는 방향을 제시하는 것이다.

<표 5 - 1> 서울지역 상주단체 보유 기관 미 보유 기관 공연일수

구 분	상주단체 보유										상주단체 미보유				
	강 남 구	강 동 구	광 진 구	구 로 구	노 원 구	성 동 구	은 평 구	중 구	마 포 구	서 대 문 구	도 봉 구	중 랑 구	서 초 구	강 북 구	금 천 구
공 연 일 수	114	-	194	-	261	233	43	685	380	98	-	37	50	13	-

셋째, 지역사회 발전의 효과다. 이제 극장은 단순히 문화예술이 이루어지는 장소에만 머무르지 않고 개개인의 시민에게 예술을 향수할 수 있는 기회를 제공하며 시민들은 극장을 통해 지역 만족도가 높아진다. 이러한 이념을 가지고 극장은 지역 주민의 정서적, 예술적 욕구를 충족시키기 위해 나름대로의 뚜렷한 목적을 가지고 분명한 방향을 설정해야 한다, 이러한 경영 이념에 맞는 예술단체와의 협력은 공연장의 사회적 역할을 증대하는 효과를 가져온다.

극장이 지역사회에 미치는 경제적 효과는 멀카히의 논문에 따르면 첫째, 예술 활동에 의해 발생하는 일차적인 소비에 따른 직접적인 효과이다. 둘

째, 이것이 지역경제에 투입되면서 파급시키는 간접적인 이익이다. 셋째, 그 밖에 예술 활동에 부가되는 예술외적인 활동에 의해 발생하는 파생적인 이익이다. 넷째, 예술이 존재함으로써 만들어 내는 문화적 발전이라는 질적인 이익이다(서울문화재단.2010). 이는 공연수입에 관람료와 기타 공연장 관련 수입 등 아트상품 판매와 같은 부가가치 발생, 공연관람으로 인한 정서함양과 교육 효과 및 고용창출로 인한 지역 경제 활성화와 지역 이미지의 제고에서 오는 지역주민의 만족감이라고 볼 수 있다. 이것은 바로 공연장이 지역사회에서 미치는 경제적 근거이며 직접적, 간접적으로 파생된 문화예술의 효과는 그 지역 주민이나 방문자, 비즈니스 등에 대한 유인효과를 증대시킴으로서 지역 경제성을 높이는 것이다.

### 3.문화예술교육강화 : 관객개발

“많은 한국 사람들은 클래식음악은 고상하고, 지루하고, 상류층들만의 음악이라고 말한다. 그건 어렸을 때부터 학교에서 클래식 음악이 얼마나 재미있고, 유익한지에 대해 배우지 않았기 때문이다.”라고 어느 유명한 클래식 평론가가 말을 했다. 이 말에 전적으로 동의 한다. 최근 ‘금난새의 해설이 있는 클래식 콘서트’, ‘조윤범의 파워클래식’ 등과 같이 곡에 대한 배경, 역사적 설명이 곁들인 클래식 콘서트에 관객들이 몰리고, 열광하는 것을 보면 평론가의 말이 틀린 이야기는 아님을 알 수 있다.

한 번 공연장을 찾은 관객들의 재방문 유도과 잠재관객을 확보하기 위해서는 음악공연에 대한 다양한 교육프로그램이 필요하다. 유명한 미국의 링컨센터, 호주의 퀸즈랜드 예술센터, 영국의 바비칸 센터에는 일찍부터 10대들을 잠재관객으로 인식하고, 10대들이 참여할 수 있는 어린이날 축제, 가족들과 함께 할 수 있는 공연, 청소년 프로그램 등 다양한 공연과 교육프로그램들을 기획하고 있다. 이러한 공연들을 보고, 프로그램에 참여한 10대들이 어린이 되어 다시 공연장을 찾는 선순환 구조를 이루고 있는 사왕이다. 또한, 사회적 약자들을 위한 프로그램이 신설되어야 할 것이다. 세계

주요공연장의 사회공헌 프로그램을 살펴보면, 특히 링컨센터같은 경우는 장애인 부를 따로 두고 운영하여 그들을 위한 공연관람 지원프로그램 및 찾아가는 공연 프로그램 등을 운영하고 있다(류혜인.2011).

한편 김제문화예술회관은 지역 특성상 노인 인구가 많아 이들을 위한 교육프로그램을 진행해야 할 것이다. 이를 위해 음악치료프로그램과 같은 심리치유공연을 가미해 직접 참여할 수 있고 참여 속에서 음악을 느끼고 익숙해져 스스로 즐길 수 있는 여유를 느낄 수 있게 했을 때 클래식 공연의 공연장 점유율은 증가할 것이라고 생각한다. 이와 같이 잠재고객 확보와 시민들과 사회적 약자들의 다양한 문화 향유 증진을 위해서 다양한 음악 교육 및 사회공헌 프로그램을 개설해야 할 것이다. 좀 더 구체적으로 프로그램을 나눠보자면 교육을 위한 프로그램, 참여를 위한 프로그램, 일상을 위한 프로그램, 으로 나뉘볼 수 있다.

#### 4.홍보 마케팅의 활성화방안

현재 김제문화예술회관의 홍보는 개침대 를 이용한 현수막 홍보, 전단지 배부, 회원들에게 보내는 연간 공연 북, SMS서비스, 홈페이지 운영을 이용하고 있는데 이는 오랜 시간동안 획일화, 정형화 되어 관객들의 마음을 확 끌어당길 수 없다. 우선 가장 시급한 문제는 홍보 마케팅 전문 인력의 배치이다. 많은 기업들은 문화를 이용한 문화마케팅을 통해 기업의 매출과 상품 판매 중대 효과를 보고 있다. 일례로, 현대카드는 매년 슈퍼콘서트를 열어 유명 아티스트들의 내한공연을 통해 현대카드의 고급스런 이미지를 구축하고 있다. 마이크로소프트사는 월트디즈니와 연계한 문화‘Co-Brand’ 전략으로 문화 마케팅을 실시하고 있다. 하지만 정작문화를 기반으로 하는 예술, 공연 업계에서는 아직도 현수막, 전단지, 포스터를 통한 공연마케팅이 여전히 주류를 이루고 있는 현실이 안타까울 따름이다. 지역의 문화를 이끌어 가는 공연장에 관객이 항상 모여들게 하는 것, 관객이 있을 때 공연과 문화는 비로소 빛을 바라기 때문에 공연의 체계적인 마케팅 홍보를

위한 전문 인력의 채용은 꼭 이루어져야 한다. 또 한 가지 가장 효과적인 홍보마케팅은 관객 한명 한명이 홍보수단이 되는 일종의 바이럴 마케팅이 중요하다. 바이럴 마케팅이란 누리꾼이 이메일이나 다른 전자 가능한 매체를 통해 자발적으로 어떤 기업이나 기업의 제품을 홍보하기 위해 널리 퍼뜨리는 마케팅 기법으로, 컴퓨터 바이러스처럼 확산된다고 해서 이러한 이름이 붙었다. 바이럴 마케팅은 2000년 말부터 확산되면서 새로운 인터넷 광고 기법으로 주목받기 시작하였다. 기업이 직접 홍보를 하지 않고 소비자의 이메일을 통해 입에서 입으로 전해지는 광고라는 점에서 기존 광고와 다르다. 일명 입소문 마케팅이라 하여 그 내용은 다르지만 우린 이 기법을 홍보에 도입해보면 좋을 것 같다. 우선 이 마케팅을 활용하기 위해 회원 제도를 정비해야 할 필요가 있다. 현재 김제문화예술회관에 가입된 회원은 2000여명, 하지만 등급제 없이 가입비 1만원이면 평생 20%의 할인율을 적용받기 때문에 공연에 비한 너무 저렴한 입장료가 평균 입장료가 되어버려 이미 구매한 관객들에게 확실한 인식이 되지 않고 중요한 일이 있다면 예매한 공연은 뒷전이 되기 마련이다. 그렇기 때문에 회원 등급제를 도입해 회원들에게 문화예술회관의 회원이라는 자부심을 키워주는 것이 가장 중요한 부분이고 그렇게 하기 위해 확연히 다른 서비스를 제공해야 할 것이다. 먼저 가입비 1만원이면 평생의 서비스를 받기보다는 연간 1만원을 내는 회원과 그렇지 않은 회원을 구분해 서비스를 다르게 제공하는 것이다. 예를 들면 한단계위의 회원들에게는 하루 전에 티켓오픈을 하는 방법과 CRM(Customer Relationship Management)을 활용한 방법이 있다. CRM이란 고객관계 관리를 말하는 것으로 선별된 고객으로부터 수익을 창출하고 장기적인 고객관계를 가능케 하는 시스템을 말한다. CRM은 고객과 공연장 내부 및 외부 자료를 분석, 통합하여 고객 특성에 기초한 마케팅 활용을 계획, 지원하며 평가하는 과정이며, 공연장이 보유하고 있는 고객 데이터를 수집, 통합, 가공, 분석하여 고객 개개인의 특성에 맞게 마케팅 활동을 계획, 수행, 평가하는 일련의 과정이라고 말 할 수 있다(유지태외.2001). 다시 말해 CRM의 궁극적 목적은 단순히 신규 관객의 획득과 개발, 유지에만 있는 것이 아니라 신규관객을 통한 보다 충성도 높은 고객으로의 단

계적 성장과 질적, 양적 수준의 높은 공연작품 생산에 따른 수익까지를 포함한다. CRM의 특징으로는 시장 점유율보다는 고객 점유율에 비중을 두고, 고객 획득보다는 고객 유지에 중점을 두며, 제품 판매 보다는 고객 관계의 중점을 두고 기존 고객의 유지를 통해 고객의 우량화로 지속적인 매출 향상을 가져올 수 있는 특징을 나타내고 있다(부산문화회관.2010) 공연 마케팅에 있어 CRM의 도입의 필요성은 관객유지 및 확대에 있다. 기존 관객을 유지하고, 잠재고객을 개발하여, 전반적인 시장 확대를 도모하기 위한 목적으로 개별 고객의 요구에 맞는 서비스를 제공하기 위해서 비용의 부담이 추가되기 때문이다. 공연장의 입장에서는 당연히 우수 고객이 중요할 수 밖에 없다. 수익성이 높은 우수고객을 발굴해 정확한 고객의 이해와 차별화 한 상품, 서비스를 제공하기 위한 기반을 마련해 주는 CRM도입이 필요하다.

## 제6장 결론

본 연구는 문화 욕구가 증가하면서 지역문화의 거점시설인 문예회관에 대한 역할 기대는 점점 확대되고 있으나, 많은 문예회관이 활성화되지 못하고 있는 현실에 문제를 제기하여 시작하였으며 특히 김제문화예술회관의 지역거점 문화기반 확충과 활성화 방안에 대해 연구하였다. 문화예술회관은 지역에 우수한 문화콘텐츠를 공급하는 공간이며, 지역민을 위한 요구를 반영한 다양한 기능들과 예술 창작을 위한 공간 또는 다양한 기타의 지원을 해야 하는 등 매우 여러 가지의 요구를 받고 있다. 김제문화예술회관은 문화를 매개로 한 문화 교류의 장소가 되어야 하고, 문화예술 프로그램의 생산과 감상을 통해 지역 문화 발전의 교두보가 되어야 한다. 지역 공연예술시장의 활성화를 여러 가지 측면에서 종합적으로 볼 때 그 한계가 있는 것은 확실하며, 관련 예산의 확충에 어려움, 단체의 역량 미달, 지역 사회의 관심 부족, 전문 인력 부족과 양성제도의 문제 등 매우 복잡하게 얽혀 있다. 그러나 이러한 문제점들은 공급자와 수요자 모두 관심을 갖고 접근한다면 사항에 따라 해결까지의 시간적 차이는 있을 수 있으나 결코 해결하지 못하는 문제는 아니라 생각되어진다. 행정적 제도 총제의 수단 보다는 최대한 지원을 해줄 수 있도록 제도적 변화가 필요하고 충분한 경쟁력을 갖출 수 있도록 부단한 노력과 장기적인 안목을 가지고 운영에 관한 철저한 계획을 수립하여야 한다. 본 연구에서는 김제문화예술회관은 어떠한 공간이 되어야 하며 이러한 김제문화예술회관 운영의 활성화 방안으로 문예회관의 정체성 확립 및 차별화 전략 수립을 위한 브랜드 구축과 상주단체의 효율적 관리, 문화예술교육강화를 통한 관객개발, 홍보마케팅의 활성화 방안에 대해 연구하였다.

김제문화예술회관에서는 상기에 제시한 방안들보다 더 중요한 것은 조직 개편이나 제도 개선이 아닌 생각의 전환으로 문화예술회관 활성화에 성공할 수 있을 것이라고 생각하고 김제문화예술회관이 예산 지원의 방법이나 법령의 문제, 인력난 등으로 선부른 개혁을 생각할 수 없다면 작은 아이디

어와 발상의 전환만으로도 운영을 활성화 할 수 있을 것이라 생각된다. 주민 관객이 무엇을 원하고 어떻게 하면 참여를 유도할 수 있을 것인지 이용자 측면에서 주민 관객을 만나는 방법만 심오하게 생각한다면 가장 빠르고 쉬운 개선책이 될 것이라고 판단하고 주민의 욕구를 파악하여 적절한 프로그램을 공급하는 기획의 주체가 되어야 할 것이다. 지역민의 문화 욕구를 수용하고 특색 있는 지역문화 활동의 거점이 되는 문화 공간이 되기 위해서 양질의 프로그램 소개와 함께 단순 대관보다는 관객 개발과 학습에 기초를 둔 자체 기획 프로그램을 지속적으로 만들어 운영해야하며 이를 위해 지역의 문화예술 기반을 고려하고 지역민들의 경제적인 수준, 문화예술에 대한 인지도, 지역 주민들의 요구와 문화 예술 발전 가능성, 타 지역 문화예술 공간과의 연계성, 다양한 지역 사회와의 공조 체계 모색 등을 고려한 김제 문화예술회관의 목적을 새로이 정비하고, 중·장기적인 발전 단계화 실천 방안 등을 수립해야 할 것이다. 나아가 급변하는 문화예술 시장의 환경에 걸맞게 지역민과 함께하는 복합 문화센터로 자리 잡기 위해 전문성과 공익성, 효율성을 갖출 수 있도록 해야 하고, 문화예술회관 환경, 전문공연기획, 운영마인드 등을 개선하고 정립하는 데 좀 더 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

## 參 考 文 獻

- 강기수, [기다림의 바보], 2015
- 김창수, [공공 문예회관의 문화예술 커뮤니티 센터로서 기능에 대한 연구], 성공회대학교 문화대학원 석사학위 논문, 2013
- 남국진, [구미시 문화예술회관 운영개선방안 연구],한남대학교 사회문화.행정복지대학원학위논문, 2014
- 류혜인 [세종문화예술회관 활성화 방안을 위한 연구],2011
- 류혜지, [지역문화 정보센터 실내 디자인에 관한 연구], 홍익대 석사학위 논문
- 문화의 랜드마크를 찾아서,[퇴락하던 도시 살린 기적의 미술관], 중앙일보, 2000.10.28
- 박진영, [지역 문예회관의 브랜드 프로그램 개발 연구],김포대학교 학술연구 논문, 2012
- 백선희, 2011
- 부산문화회관, [부산시립예술단체 회원제도, 조례, 마케팅 전략, 선호도 조사 보고서], 2010
- 서울문화재단, [공연장 상주예술단체 육성 지원 사업 평가지표 개발 연구], 2010
- 서희석,류지원, [문화예술회관 운영주체에 따른 성과 분석], 원광대학교 교비지원논문
- 양재천, 2004, ; 한국문화정책개발원, 2009
- 양종남, [공연장 상주단체 지원제도], 성공회대학, 석사과정, 2011
- 유지태 외,[CRM 구축에 대한 중점구축방안에 관한 연구], 2002
- 윤인주, 김한나, [문화예술회관의 운영주체별 성과분석], 한국정책학회 춘계학술대회, 2015
- 이유리, [지자체 문화예술회관 활성화에 대한 주민인식 비교연구], 숙명여자대학교 정책.산업대학원 석사학위논문
- 이명갑,[충남지역 문화예술회관 설립목적 및 발전전략 연구],경희대 아트.퓨전디자인대학원 아트 기획학과 석사학위논문,2014
- 이문희, 오독욱, [대구 구. 군 문화예술회관 운영 활성화 방안], 대구경북연구원 , 2007
- 이시경, 조광식, [기초자치단체 문화예술회관 운영의 비교분석 : 대구시 북구. 장원시. 의성군의 사례.], 한국사회와 행정연구, 2006
- 이은미, 정영기, [지역 공연장 운영주체에 따른 문제점 및 개선방안], 예술경영연구, 2010
- 이인권, [21세기 아트센터의 예술경영리더십], 서울 : 어드북스, 2006
- 이차균, [창원성산아트홀의 운영 활성화 방안], 영남대학교 조형대학원 예술행정학과 석사학위논문, 2007
- 장준규,[공적구조의 국공립문화회관에 대한 예술경영 기반의 조직개혁방안연구], 한국문화예술경영학회2014
- 조민수,[지역문화시설 이용실태와 운영활성화 방안 연구-여수 진남문예회관을 중심으로-],전남대 경영학석사(문화산업학)학위논문, 2007
- 조영수,[지역문화시설로서의 구민회관의 활용가능성에 관한 연구], 연세대 산업대학원 석사학위 논문
- 최유진, [서울시 자치구 문화예술회관 운영 실태와 방안], 동국대학교 문화예술 대학원 석사학위 논문, 2010
- 최기상, [문화회관 마케팅 활성화 방안-부산영도문화예술회관을 중심으로], 경희대학교 경영학 석사학위논문, 2015.
- 한국문화정책개발원, [문화기반시설 중장기 확충 및 발전방안 연구]
- 한국문화정책개발원, [창원문화예술회관 장기발전운영계획서], 1999
- 한국문화정책연구소, [국립극장 전속단체 발전방안 연구],2008
- 한국문화예술진흥원, [지방 문화시설 실태조사 및 균등배치 연구]
- 현승혜, [상주단체를 활용한 서울 지역 문화예술회관 운영활성화 연구], 2012
- 황정현,[한국문화정책개발원, 문예회관 표준모델 개발연구], 추계예술대학교 대학원
- 황인근, [광주문화예술회관의 공연예술 활성화를 위한 운영방안 연구], 중앙대학교 예술대학원 석사학위논문, 2013