

공연예술분야 공공-민간 상생방안 연구 : 지역문화예술회관을 중심으로

차민경

Korea
Culture &
Tourism
Institute



한국문화관광연구원
Korea Culture & Tourism Institute

정책연구 2019-06

공연예술분야 공공-민간 상생방안 연구 : 지역문화예술회관을 중심으로

차민경



한국문화관광연구원
Korea Culture & Tourism Institute



연구책임


차민경 (한국문화관광연구원 부연구위원)

공동연구

김덕희 (서울예술단 기획팀장)

서지혜 (인컬처컨설팅 대표)

전주희 ((주)입소 본부장)



서 문

전문예술경영 도입 이후 우리 공연예술분야는 양적, 질적으로 꾸준히 성장하며 성숙 단계에 접어들고 있습니다. 그러나 아직 특정 지역으로의 쏠림, 소수 콘텐츠의 독점 등 심각한 시장 불균형, 다양성 부족 등 여러 가지 문제를 안고 있습니다. 특히 최근에는 우리 공연예술분야를 구성하는 큰 축인 공공과 민간 공연예술분야가 상호 시너지를 창출하지 못하고 과도한 경쟁관계를 형성하고 있다는 문제가 제기되는 상황입니다.

우리 공연예술분야의 지속가능성을 보장하기 위해서는 공공과 민간의 모든 구성원들의 건강한 생존과 상호 긴밀한 교류가 필요합니다. 본 연구는 성숙 단계에 접어든 우리 공연예술분야의 현재 상황과 역할을 진단하고, 지속가능한 환류 체계 구축을 위한 향후 공공과 민간의 역할을 재정립하고자 합니다. 또한 이를 위해 공공 공연예술분야의 공공성을 강화하고 민간의 자생력과 창작력을 강화할 수 있는 정책방향을 고찰해보고자 합니다.

이 연구가 공연예술분야 공공-민간의 상생과 선순환 구조 구축에 기여할 수 있는 유용한 단초가 되기를 소망하며, 이 연구를 위해 애써주신 공동연구원과 자문위원분들께 깊은 감사의 말씀을 전합니다.

2019년 11월
한국문화관광연구원
원 장 김 대 관

정책연구

공연예술분야 공공 - 민간 상생방안 연구

연구개요

Korea Culture & Tourism Institute

1. 서론

가. 연구 배경 및 목적

1) 연구 배경

- 우리 공연예술분야는 양적, 질적으로 성장하였으나, 공공과 민간 분야의 불균형과 구성원의 건강성에 많은 문제가 제기되는 상황
 - 우리 공연예술분야의 큰 비중을 차지하는 공공 분야는 주로 스스로의 운영활성화에 집중, 전체 생태계의 활성화를 위한 인프라, 또는 시장 발전의 촉매제, 매개제의 역할 등의 공공적 역할 미비

2) 연구 목적

- 공연예술분야를 구성하는 큰 축인 공공과 민간이 상호 긴밀히 교류하고 시너지를 창출하는 것이 중요
- 현재 우리 공연예술계의 공공과 민간의 역할이 무엇인지 진단하고, 어떠한 방식의 공공-민간이 상생해야만 우리 공연예술분야의 지속 가능하고 건강한 환류 체계 구축할 것인지를 고찰함

나. 연구 범위 및 방법

1) 연구 범위

- 대상적 범위 중 ‘공공 공연예술분야’는 지역문예회관으로 한정하며, ‘민간 공연예술분야’는 민간 공연예술단체 및 기획사로 한정함

2) 연구 방법

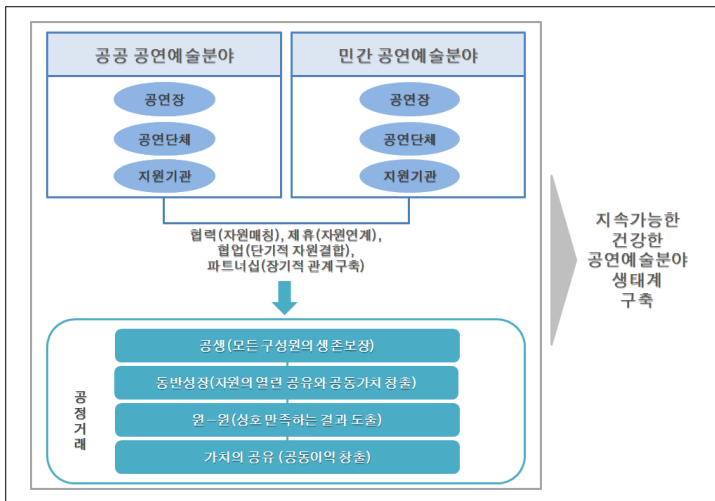
- 기존에 공공-민간 상생 관련 사업을 운영한 사례분석
- 공공과 민간 공연예술분야 관계자 심층 인터뷰를 통해 상생의 이슈와 한계 분석

- 전문가 자문을 통해 상생 측면의 공연예술정책 성과 및 문제점 분석, 사례연구 및 관계자 인터뷰 대상 선정 자문

2. 공연예술분야 공공-민간 상생의 필요성과 환경 분석

가. 상생의 개념과 공연예술분야 공공-민간 상생의 필요성

1) 상생의 개념 및 범위



[그림 1] 공연예술분야 공공-민간 상생의 개념도

- ‘상생(相生)’의 개념은 명확히 정립되지 않은 상황으로 매우 다양한 개념의 단어가 복잡하게 혼용되고 있음. 파트너십, 협력, 협업, 제휴, 연계 등 ‘방법’ 차원의 단어를 통해 상호목표 달성, 공정거래, 동반성장, 가치의 공유, 공생 등 ‘목표’ 차원의 단어를 달성하고자 하며, 궁극적으로 추구하는 방향은 전체 ‘생태계’의 지속가능성을 위한 것임
- 공연예술분야 공공-민간 간의 상생은 공연예술 생태계의 지속가능

한 발전과 이를 위한 전체 구성원의 공생의 차원에서 논의되어야 하며, 이 과정에서 필요한 각각의 역할 재정립과 상호결합 방식을 종합적으로 살펴보아야 함

2) 공연예술분야 공공-민간 상생의 필요성

- 본질적으로 협력적 성격을 가진 공연예술에게 다양한 전문가의 만남은 필수적이며 공공과 민간의 상생 또한 필수불가결한 것임
- 정부가 공공 공연예술분야를 공공 자금을 투입하여 지원하는 이유는 공공 분야 자신의 운영만을 위한 것이 아니며, 공공 분야의 운영을 통해 전체 공연예술 생태계의 기반을 닦고 환류구조를 구축하고자 함에 있음. 공공 공연예술분야는 이러한 관점에서 공연예술 생태계의 선순환 구조 구축에 주도적 역할을 해야 함

나. 공연예술분야 공공-민간 상생 환경 분석

1) 공공과 민간의 갈등과 상생 환경 비판

- 전문예술경영 개념이 국내 도입되면서 우리 공연예술시장은 꾸준히 성장하고 공공 공연예술분야의 체질개선에 성공하였지만, 자체 기획과 제작 강화는 지나친 사업 확장이라는 비판을 낳기도 함
- 재정자립도, 효율성 등을 강조하는 공공기관 경영성과 평가는 경쟁을 부추기고 공공 스스로 불공정을 초래하며 공공성과 멀어지는 결과 초래하는 사례 발생

2) 상생 관점에서 공연예술정책의 한계

- 민간 공연예술분야가 공공보다 종사자 수나 실적 면에서 더 큰 규모를 가지며 우리 공연예술분야에 매우 큰 영향력을 가지고 있음에도 불구하고 공공에 더 집중하는 경향. 상생 관련한 정책 사업의 부족

- 민간 공연예술분야 대상 공공지원은 일시적 재정 지원 차원의 지원이라는 비판 증대
- 향유 중심으로 정책 패러다임 이동하면서 의도치 않은 부작용으로 민간의 활동기반에 부정적으로 작용

3. 공연예술분야 공공-민간 상생 사례의 분석

〈표 1〉 사례분석의 대상 및 내용

유형	방법	기관 및 단체명	내용 및 특징
공공-민간 전략적 파트너십 구축	상주단체 프로그램	군포문화예술회관, 군포프라임필하모닉 오케스트라	쌍방의 필요와 요구가 일치하며 상호 자원 결합, 장기간 파트너십을 통해 지역 공연예술 생태계 개척
		안산문화예술의전당, 엠비규어스댄스컴퍼니	지역문화회관의 전략적 필요에 의해 상주단체 선정, 장기간 파트너십을 통해 지역 비인기 공연예술시장 활성화
		과천시민회관, 서울발레시어터 & 극단 모시는사람들	공연장 운영 전반에 걸친 공공-민간 자원의 결합, 지속적인 성과 도출을 통해 장기적 파트너십에 대한 공연자의 동기 향상과 내외부 설득 가능
프로그램 공동 개발	공동제작	〈7번 국도〉 남산예술센터, 극단 여기는 당연히, 극장	민간의 양질의 신작 제작을 꾸준히 지원함으로써 공연예술계의 의미있는 양질의 공연 콘텐츠 꾸준히 제공
	공동기획	〈예술극장 보물찾기〉 의정부예술의전당, 예술무대 산	상호 자원의 효율적 매칭을 통해, 지역 수요에 적절히 대응하고 공연예술시장을 활성화, 공동기획 주체로 참여시킴으로서 민간의 창작 활동에 자극제 역할
성과 확산과 가치의 공유	성과 확산 네트워크 구성	경기지역 문예회관협의회	문예회관 유동 네트워크 구축을 통해 민간 공연예술분야 활성화 기여
	공정한 가치 공유	남산예술센터	단회성 협업이 아닌, 공공-민간 협업이 민간 기반 강화와 활동지속성에 기여할 수 있도록 구조 구축

유형	방법	기관 및 단체명	내용 및 특징
지역 공연예술 기반 강화	관객개발	과천시민회관, 서울발레시어터 & 극단 모시는사람들	관객개발을 통한 지역 공연예술 생태계 기반 강화, 민간 예술단체의 인지도 및 충성도 상승을 통한 기반 강화
		안산문화예술의전당, 극단 결판	지역 기반 민간 예술단체를 활용해 지역 공연예술 생태계 강화, 민간 단체의 활동 기반 강화 및 지속성 보장
	민간 분야 역량 강화	안산문화예술의전당 〈8성년 페스티벌〉, 〈청년마중물페스티벌〉	청년 예술인의 네트워크 확대 유도를 통해 예술인 역량 확대, 새로운 아이디어 창출, 지역 내 예술인 정주시키고, 지역 공연예술 생태계의 기반을 강화함
		의정부예술의전당 〈넥스트웨이브〉	민간 공연예술단체의 지속적인 창작 활동 보장, 음악극 분야의 생태계 선순환 구조 구축에 기여
	창작 활성화	남산예술센터 〈초고를 부탁해〉	가능성있는 극본의 개발 과정을 지원함으로써 민간의 창작을 활성화하고 콘텐츠의 실질적 개발에 기여
		부산문화회관 〈창작극 대본 공모전〉	민간 공연예술분야의 지속적인 창작활동 자극, 실제 공연화를 통해 지역 콘텐츠 강화
	쇼케이스 지원	남산예술센터 〈서치라이트〉	공연제작 중간과정 지원을 통한 민간 예술인의 창작 동기 상승, 양질의 콘텐츠 개발 유도
민간 공연예술 분야 활동 기회 확대	지역 예술단체 공연기회 제공하는 기획 공연의 강화	한국소리문화의전당 〈아트쇼〉 캠페인	지역 예술인의 공연일수 할당을 통해 지역예술인의 지속적인 활동 보장, 지역 공연예술 생태계 기반 강화
		부산문화회관의 오페라 지원	민간 공연예술분야 창작활동 지속성 확보, 비인기장르 관객개발에 기여하여 해당 장르 시장 개척
		함안문화회관 지역예술단체 공연 기회 제공	지역 민간 공연단체의 공연기회 보장을 통해 공연예술 생태계의 지속성 확보
	민간 예술단체 대표 레퍼토리 개발 지원	안산문화예술의전당, 엠비규어스댄스컴퍼니 〈바디 콘서트〉	단체의 대표 레퍼토리 개발 과정을 지원함으로써 단체의 안정적 운영이 가능한 대표 작품 개발 지원

유형	방법	기관 및 단체명	내용 및 특징
자원의 공유와 참여	공공 자원의 개방 및 공유	과천시민회관, 극단 모시는사람들 〈행복한 왕자〉	공연장 유휴 공간 공유를 통해 민간 예술단체의 대표 레퍼토리 개발 지원, 단체의 운영 안정화에 기여
	공연장 운영 참여	삼일로창고극장 운영위원회	민간 운영위원회 조직을 통한 공공 공연장 운영의 책임과 권한 분담, 민간의 의견을 반영한 공연장 운영

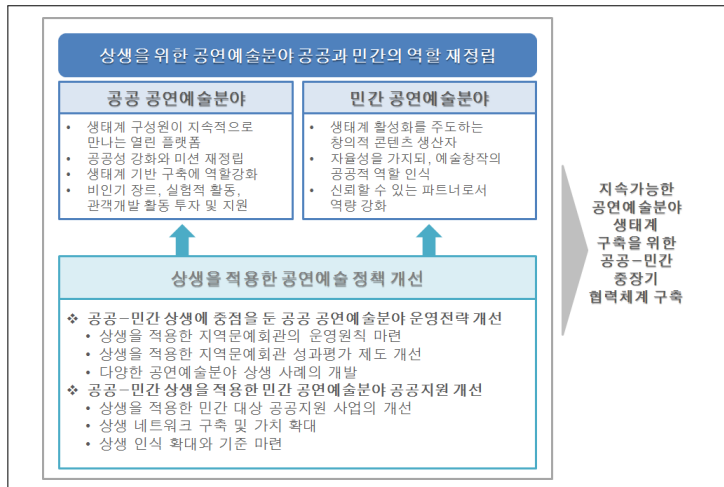
4. 공연예술분야 공공-민간 상생 사례의 한계 및 주요 이슈

- 상생 의식이 결여된 공연예술분야 환경적 문제
 - 공공 공연예술분야 운영방향의 상생 개념 결여 : 공공적 역할에 대한 주체적 성찰 부족, 그 자체의 경영에만 집중하는 구조의 문제
 - 공공 지원으로 상생을 바라보는 민간 공연예술분야 : 공공지원을 당연시하는 문화와 상생을 또 다른 지원 사업으로 바라보는 문제
 - 공정한 상생 추진을 저해하는 외부 환경 : 공공 공연예술분야의 운영 자율성 보장 필요, 일부 지역문예회관의 관료 조직화 문제
- 경쟁을 위한 수단으로서의 상호 인식
 - 성과주의의 폐해와 공정 경쟁에 대한 인식의 부족 : 공공 공연예술 분야의 재정자립도에 대한 지나친 강조와 재정적으로 유리한 조건을 바탕으로 한 불공정 활동 비판
 - 파트너가 아닌 수단으로서의 접근 문제 : 일부 상생 관련 사업의 경우 단기적 성과 제고를 위해 민간이 도구적으로 활용되어 상호 신뢰가 하락하는 문제 발생
 - 성과 분배의 공정성 결여 : 상생 관련 사업 성과분배 과정에서 공공에게 유리한 방향으로 해석, 이에 대한 비판 증가
 - 상호 신뢰 및 역량에 대한 의심 : 일부 지역문예회관의 전문성 문제 제기, 일부 민간 공연단체의 재정적 투명성에 대한 의심

- 상생에 대한 불명확한 기준과 한계
 - 상생에 대한 불명확한 기준 : 상생, 공동제작, 공동기획 등에 대한 용어의 정의와 범위가 서로 너무 달라 갈등 발생. 명확한 가이드라인의 필요성 대두
 - 좁은 의미의 협업에 한정된 상생에 대한 인식 : 단기적이고 수단적인 활용에만 한정해 인식하는 한계와 관련 논의 부족
- 공공 지원제도의 상생 적용의 한계
 - 상생의 개념 적용이 부족한 공공 지원제도 : 공연장 상주단체 육성 지원 제도 외에 공공-민간 상생을 유도하는 공공 지원 사업 부족. 지나친 탑-다운(Top-down) 방식의 제도 설계로 지역 상황과 안 맞는 문제 다수 발생
 - 공공-민간 상생의 다양한 사례 개발과 민간 의견 수렴 시스템 필요 : 민간 예술계의 의견을 청취하는 소통 창구의 부재와 민간 의견 반영 부족
- 공공-민간 상생을 위한 상호 역할 재정립
 - 지역 공연예술 생태계 플랫폼으로서의 공공 공연예술분야 : 지역 공연예술 생태계의 창작-제작-유통-소비로 이어지는 환류 체계의 ‘플랫폼’으로 역할 필요. 장기적 관점에서 공공의 사명 재인식
 - 생태계의 창의적 콘텐츠 공급자로서의 민간 공연예술분야 : 스스로 예술적 사명감을 가지고 지속적인 실험과 시도를 통해 예술 창작로서의 공공적 역할 재인식

5. 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책개선 방안

가. 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책 방향



[그림 2] 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책 개선방향

- 공연예술분야의 양대 축인 공공과 민간 공연예술분야가 불가분의 관계임을 재인식하고 생태계 환류구조 구축의 관점에서 공공-민간 상생의 방법 모색하고 상호 역할 재정립
 - 공공 공연예술분야의 공공적 기능을 강화하고 생태계의 기반을 받치는 열린 플랫폼으로서 기능 강화. 비인기 장르, 실험적 활동, 관객개발 등에 지원 확대
 - 공연예술 생태계의 창·제작 부분을 책임지는 생산자로서 예술적 자율성은 가지되, 공공적 영향력과 역할 인식. 상생을 또 다른 지원방식으로 이해하는 태도 지양
- 공공-민간 상생을 적용한 공연예술정책 방향 전환하여, 공공과 민간의 협력을 유도하는 다양한 지원 사업 모델 개발, 기존 사업의 개선 추진

나. 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 세부 개선방안

1) 공공-민간 상생에 중점을 둔 공공 공연예술분야 운영전략 개선

〈표 2〉 공공-민간 상생을 적용한 공공 공연예술분야 운영방안 개선 및 개발(안)

사업명	내용
상생을 적용한 공연장 운영원칙 마련	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙정부, 지자체의 공연장 운영내용 협의에 상생 적용 • 지역문화재단의 공연 프로그램 일수 할당 • 공공-민간 협력 프로그램 공연일수 할당
공공 공연예술분야 성과평가 제도 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 재정자립도 상한선 마련 및 제한 • 경영평가에 ‘상생’ 관련 항목 신설 • 예술계 대상 만족도 조사 실시
지역의 상황에 맞는 다양한 층위의 상생 프로그램 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 공공 공연예술분야의 프로그래밍에 공공-민간 상생 프로그램 개발 의무화 • 단기적 협업 중심의 공공-민간 협력 프로그램 개발을 통해 공공-민간 상생의 경험치 상승 • 지역 상황에 맞는 다양한 프로그램 사례 개발
기획대관을 통한 민간 공연예술분야 기회 확보	<ul style="list-style-type: none"> • 민간 공연예술단체 기획대관 일수 할당 • 지역 기반 공연예술단체 대관료 할인 적용 등
자체 기획공연에 민간 공연예술분야 참여 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 공연예술인을 위한 자체 기획공연 마련 • 민간 예술단체 대표 레퍼토리 재공연 시리즈 기획 등
공동제작 및 공동기획	<ul style="list-style-type: none"> • 공공-민간 공연예술분야의 신작 공동제작 • 민간의 기존 작품 업그레이드 과정 공동기획
지역 공연예술 생태계 기반 강화를 위한 사업 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 청년 예술인 지원을 통해 지역 공연예술계 기반 강화 • 민간 예술단체와 관객개발 프로그램 공동 기획·운영 • 민간의 창·제작 기능을 활성화할 수 있는 창작지원, 쇼케이스 지원 등을 활성화
공공 자원 개방 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 연습실, 공연장 및 그 외 공간 개방, 기자재 저가 지원 • 공연장 운영에 지역 예술계의 참여 확대 창구 개발

2) 공공-민간 상생에 중점을 둔 민간 공연예술분야 공공지원 개선

〈표 3〉 공공-민간 상생을 적용한 민간 공연예술분야 공연예술 정책사업의 개선 및 개발(안)

구분	사업명	내용
기존 지원 사업 상생 적용 개선	창작산실	<ul style="list-style-type: none"> 지역문예회관/민간 공연장-민간예술단체가 함께 창작지원 신청할 경우 가산점 부과 창작 결과물의 모든 권리는 민간에 귀속하도록 함 지역문예회관 경영평가 상생 지표에 상생 지원사업 참여가 적용 가능하도록 함
	올해의 레퍼토리	<ul style="list-style-type: none"> 지역 단체의 레퍼토리화에 지역문예회관이 함께 할 경우 가산점 부여
	공연예술 특성화 극장 운영	<ul style="list-style-type: none"> 창작산실에 민간 공연장 참여시 가산점 부과 공공이 진행하는 축제나 행사에 민간 공연장 및 단체를 참여할 수 있도록 하거나, 공연일수를 할당
	공연장 상주단체 육성지원	<ul style="list-style-type: none"> 일몰제 적용 폐지로 효과적인 파트너십 구축 의무사업의 수를 줄이고, 지역에서 구성된 협업 사업 수용
상생 적용 지원 사업 신설	문화가있는날	<ul style="list-style-type: none"> 무료 또는 저가 공연의 지나친 공급 지양 지역문예회관의 문화가있는날 기획을 민간 예술단체/기획사와 함께 기획 또는 지역 민간예술단체 공연일수의 할당
	비주류, 실험적 활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> 독립예술, 다원예술, 융합예술 등 실험적 프로젝트를 공공-민간이 함께 기획할 경우 지원하는 프로그램 공연장이 주도적으로 신청하고 지원하도록 유도
	지역 고유 상생 프로그램 지원	<ul style="list-style-type: none"> 지역이 스스로 아이디어를 낸 공공-민간 상생 프로그램의 지원 지역의 상황에 맞는 다양한 상생 사례 개발 공연장과 단체가 파트너십이 되어 신청
네트 워크 구축 및 가치 확대	공연장 연습실 리모델링 지원	<ul style="list-style-type: none"> 공공 자원을 민간이 자유롭게 활용할 수 있도록 지역문예회관 리모델링 사업 지원
	방방곡곡 문화공감	<ul style="list-style-type: none"> 지역문예회관에서 지역을 대표하는 예술단체 소개하는 트랙 추가, 제주해비치페스티벌에서 홍보 부스 운영 지원 문예회관 레퍼토리 제작개발 프로그램 지원 확대
	제주해비치아트 페스티벌	<ul style="list-style-type: none"> 실질적 거래와 네트워크 구축 중심의 프로그램 개선 지역문예회관이 소개하는 단체의 홍보 기회 제공
	지부 내 네트워크 지원	<ul style="list-style-type: none"> 각 지부 내에 유통 네트워크 구축할 수 있도록 지원 지부 간 네트워크 구축과 성과 확산 기회 제공
	지역 공연예술 네트워킹 지원	<ul style="list-style-type: none"> 지역 내 공공-민간 공연예술분야의 상시적 네트워킹을 지원할 수 있는 프로그램 신설

구분	사업명	내용
그 외	상생 인식 확대를 위한 정책홍보 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 공공-민간 상생에 대한 다양한 방법론 및 사례 개발 • 성과 확산 및 사례 확산 네트워크 구축
	문예회관 상생 교육 프로그램 강화	<ul style="list-style-type: none"> • 한문연의 지역문예회관 대상 교육 프로그램에 공공-민간 상생 프로그램을 강화
	상생 가이드라인 마련	<ul style="list-style-type: none"> • 상생에 대한 명확한 기준과 사례 개발, 업무 추진과 성과 분배의 공정성 확보를 위한 가이드라인 마련

제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적	3
1. 연구 배경	3
2. 연구 목적	6
제2절 연구 범위 및 방법	8
1. 연구 범위	8
2. 연구 방법	15

제2장 공연예술분야 공공 - 민간 상생의 필요성과 환경 분석

제1절 상생의 개념과 공연예술분야 공공 - 민간 상생의 필요성	21
1. 상생의 개념 및 범위	21
2. 공연예술분야 공공-민간 상생의 필요성	29
제2절 공연예술분야 공공 - 민간 상생 환경 분석	34
1. 우리 공연예술계의 공공-민간 운영 현황 비교	34
2. 공공과 민간의 갈등과 상생 환경 비판	43
3. 상생 관점에서 공연예술정책의 한계	49
제3절 소결	69

제3장 공연예술분야 공공 - 민간 상생 사례의 분석

제1절 조사 방법 및 범위	75
제2절 공연예술분야 공공 - 민간 상생 유형별 사례 분석	77
1. 공공-민간 전략적 파트너십 구축	77
2. 프로그램 공동 개발	87
3. 성과 확산과 가치의 공유	94
4. 지역 공연예술 기반 강화	99
5. 민간 공연예술분야 활동 기회 확대	113
6. 자원의 공유와 참여	122
제3절 소결	126

제4장 공연예술분야 공공 - 민간 상생의 한계 및 주요 이슈

제1절 조사 방법 및 내용	135
제2절 조사 결과 분석	138
1. 상생 의식이 결여된 공연예술분야 환경적 문제	138
2. 경쟁을 위한 수단으로서의 상호 인식	143
3. 상생에 대한 불명확한 기준과 한계	150
4. 공공 지원제도의 상생 적용의 한계	153
5. 공공-민간 상생을 위한 상호 역할 재정립	157
제3절 소결	161

제5장 공연예술분야 공공 - 민간 상생을 위한 정책개선 방안

제1절 공연예술분야 공공 - 민간 상생을 위한 정책방향	167
1. 공연예술분야 공공 - 민간 역할 재정립	167
2. 상생을 적용한 공연예술정책 방향 전환	172
제2절 공연예술분야 공공 - 민간 상생을 위한 세부 개선방안 ...	174
1. 공공 - 민간 상생에 중점을 둔 공공 공연예술분야 운영전략 개선	174
2. 공공 - 민간 상생을 적용한 민간 공연예술분야 공공지원 개선	186

참고문헌	200
------------	-----

ABSTRACT	206
----------------	-----

표 목차

〈표 1-1〉 공공과 민간의 공연예술분야 구분 기준	10
〈표 1-2〉 공공 공연예술분야 범위 및 조작적 정의	12
〈표 1-3〉 민간 공연예술분야 범위	13
〈표 1-4〉 자문회의 개요	16
〈표 2-1〉 상생의 다양한 개념과 관련 단어	21
〈표 2-2〉 지역문화회관의 설립취지의 예	31
〈표 2-3〉 국내 공연시장 규모 추이(2010-2017)	34
〈표 2-4〉 국내 공연시설 및 단체수 및 종사자수 추이(2010-2017)	35
〈표 2-5〉 문예회관 운영주체별 공연일수	37
〈표 2-6〉 문예회관 운영주체별 평균 공연 유료관객 비율	38
〈표 2-7〉 연도별 공연예술단체 현황	39
〈표 2-8〉 연도별 민간 공연예술단체 특성	39
〈표 2-9〉 공연시설의 시장규모 및 공연실적 비교	40
〈표 2-10〉 공연단체의 시장규모 및 공연실적 비교	41
〈표 2-11〉 민간 공연예술단체의 수입/지출과 재정자립도	42
〈표 2-12〉 민간 공연예술단체의 연도별 재정자립도	43
〈표 2-13〉 중앙정부 및 지방자치단체 문화예산/문화예술예산/공연예술예산 규모	50
〈표 2-14〉 중앙정부와 지방자치단체의 공연예술예산 사용처별 현황	51
〈표 2-15〉 문예진흥기금 순수 창작지원사업 예산 및 비중	53
〈표 2-16〉 2019 문화예술진흥기금 사업현황	54
〈표 2-17〉 문화예술진흥기금의 공연예술분야 지원금액 현황	56
〈표 2-18〉 문화예술진흥기금의 공연예술분야 지역별 지원 금액	57
〈표 2-19〉 공연장 상주단체 육성지원 사업의 공연장 - 예술단체 제공자원	64
〈표 2-20〉 한국문화예술회관연합회의 추진사업	68
〈표 3-1〉 사례분석 대상	75
〈표 3-2〉 사례분석 질문지 내용	76
〈표 3-3〉 경기지역문화회관협의회 공동제작	95
〈표 3-4〉 최근 3년간 B성년 페스티벌 프로그램	105

〈표 3-5〉 사례분석의 개요	129
〈표 4-1〉 심층인터뷰 대상	136
〈표 4-2〉 심층 면접 질문지 내용	137
〈표 5-1〉 공공 - 민간 상생을 적용한 공공 공연예술분야 운영방안 개선 및 개발(안)	185
〈표 5-2〉 2019 문예진흥기금 공연예술분야 사업구성	187
〈표 5-3〉 공공 - 민간 상생을 적용한 민간 공연예술분야 공연예술 정책사업의 개선 및 개발(안)	197
〈표 5-4〉 공공 - 민간 상생을 위한 대상별 운영방안(안)	198

그림 목차

[그림 1-1] 공연예술 제작 과정 내 공공-민간의 결합	14
[그림 1-2] 연구 추진방향	17
[그림 2-1] 공연예술분야 공공-민간 상생의 개념도	28
[그림 2-2] 공공부문 문화예술 지원 전달흐름	35
[그림 2-3] 지역문화회관 개관 추이	36
[그림 2-4] 공연단체 특성별 창립년도 비율	40
[그림 2-5] 공연단체 특성별 설립주체별 재정규모	42
[그림 2-6] 중앙정부 및 지방자치단체 공연예술예산 비중	50
[그림 2-7] 정부(중앙&지방) 공연예술예산 연도별 추이	56
[그림 2-8] 공연단체 특성별 설립주체별 연간 평균 수입	59
[그림 2-9] 공연단체 항목별 수입 비중	59
[그림 4-1] 지역문화회관과 민간예술단체의 협력 방식	163
[그림 5-1] 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책 개선방향	168

정책연구

공연예술분야 공공-민간 상생방안 연구

제1장

서론

Korea Culture & Tourism Institute

제1절

연구 배경 및 목적

1. 연구 배경

문재인 정부가 발표한 「문화비전2030 : 사람이 있는 문화」는 현재 우리의 문화 환경과 패러다임의 변화를 분석하고, 자율성, 다양성, 창의성이라는 3대 가치와 9가지 의제를 중심으로 새 정부의 문화정책이 나아가야 할 방향을 제시하고 있다. 이 중 예술 분야의 생태계와 관련하여 중요 의제로 제시된 것 중 하나가 ‘의제 5’로 제시된 “공정하고 다양한 문화생태계 조성”이다. 그 동안 성장에 주력했던 우리 예술시장은 단시간 내에 큰 성장을 이루었으나 부작용 또한 많았다. 특정 지역으로의 쏠림, 소수 콘텐츠의 독점 등 심각한 시장 불균형, 다양성 부족 등은 지속적으로 문제로 제시되어 왔다. 창작-제작-유통-소비로 이어지는 전체 시장 생태계가 균형 있는 순환 구조를 이루어야 하는 데, 전체 시장 규모는 성장했으나 시장 내 각 구성 요소들의 건강성 측면에서는 많은 문제가 제기되고 있다.

공연예술분야는 창작-제작-유통-소비의 순환 구조의 모든 단계에서 ‘공공 공연예술분야’가 큰 영향력을 미치고 있다. 「새 예술정책 : 사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶」에 따르면 우리 예술정책에서 공공 부문이 차지하는 비중은 매우 큰데, 예술분야에 투입되는 공적 재원의 57.4%가 공공 예술분야에 투입되고 있다. 주로 국공립 예술시설과 단체의 운영에 집중 투입되고 있는데, 공연 예술분야 또한 공공 분야의 운영방향과 결과가 전체 공연예술시장의 성패를 결정할 만큼 큰 비중을 차지하고 있다고 할 수 있다¹⁾.

1) 문화체육관광부(2018), 「새 예술정책 : 사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶」, 문화체육관광부.

그 동안 공공 공연예술분야는 공공 공연장 건립을 통한 인프라 제공과 지원 제도를 통한 창작 독려, 다양한 유통 및 향유 지원 사업을 통해 공연예술분야의 모든 단계에서 중요한 역할을 수행했다. 「문화비전2030」에서도 공공 공연예술분야 활성화에 주목하고 있는데, 자세히 살펴보면 공공 예술기관 자체의 활성화에만 초점이 맞춰진 것은 아니다. 공공 공연장, 공연단체, 지원기관 등이 공연예술분야 전체 생태계의 건강한 지속가능성을 위한 어떤 역할을 할 것인가를 고찰하고 있다. 또한 공공 공연예술분야와 함께 시장의 큰 축을 이루고 있는 민간 공연예술분야의 성장에 공공 공연예술분야가 ‘공공’으로서 어떠한 역할을 하였는가를 비판한다.

공공 공연장, 공연단체, 지원기관 등의 설립 취지를 보면 이들은 단지 해당 기관만의 운영 활성화를 위해 설립되지 않았다. 이들 기관의 역할은 우리 공연예술분야 전체 생태계의 활성화를 위한 인프라, 또는 시장 발전의 촉매제, 매개체의 역할을 하도록 규정되어 있다. 정부가 공연예술분야 활성화를 위해 오랫동안 주력했던 공공 공연장 건립은 단순히 문화 시설 보급 이상의 의미를 가진다. 지역문화회관의 경우 지역 공연예술의 거점으로서 지역 공연예술계 활성화를 위해 지역문화회관이 어떠한 역할을 할 것인가를 설립취지로 내세우고 있다.

그러나 지역문화회관이 이러한 설립취지를 실현시키고 공연예술의 거점으로서 그 역할을 제대로 수행하기 위해서는 홀로 그 역할을 수행하는 것은 거의 불가능하다. 본질적으로 협업적 특성을 가진 공연예술은 예술창작, 제작, 무대기술, 기획행정, 시설관리 등 다양한 분야의 전문가들의 역할이 모아져야만 그 기능을 정상적으로 수행할 수 있다. 그러나 공공 공연장 내에 이 모든 기능을 갖추고 있는 곳은 극히 드물며, 대부분의 경우 민간에서 기능의 일부를 가져오고 있다. 다시 말해 공공 공연예술분야가 그 기능을 정상적으로 수행하기 위해서는 공연예술분야의 또 다른 큰 축인 민간 공연예술분야의 창작자, 제작자, 기획자, 행정가, 그리고 관객이 함께할 때 가능하다. 이를 통해서만 공공 공연장이 설립취지에 밝히고 있는 창작자들을 위한 장, 국민들에게 양질의 예

술 제공을 통한 문화향유 거점으로서의 본연의 임무를 충실히 이행할 수 있는 것이다.

이와 관련하여 최근 공연예술 현장에서 심심치 않게 제기되고 있는 이슈가 ‘공공-민간의 상생’이다. 앞서 말한 바와 같이 공공 공연장이 제 기능을 수행하기 위해서는 공공과 민간의 자원이 결합해야만 최종소비자인 관객에게 정상적으로 공연콘텐츠 제공이 가능하다. 그러나 공공과 민간이 상호 자원을 결합하는 ‘과정’에서 ‘공공으로서의 공공 공연장’이 건강한 창작-제작-유통-소비의 환류체계를 구성하기 위해 어떤 역할을 하였느냐는 부분에서 많은 비판을 받고 있다. 다시 말해 전체 공연예술 생태계의 지속가능성을 위한 역할도 요구받는 공공 공연장이 생태계의 또 다른 주요 구성원인 민간 공연예술분야와의 지속가능한 결합을 위해 공공으로서 그 역할을 제대로 수행해왔느냐는 것이다.

전문예술경영 개념이 도입되면서 많은 공공 공연예술기관 및 단체가 경영선진화와 재정건전성 문제를 개선하였다. 그러나 그 과정에서 지나치게 사업성, 수익성 중심의 사업에 치중한 나머지, 생태계에서의 자신들의 역할에 대해서는 상대적으로 관심이 미비하다는 비판이 일고 있다. 때로는 공공이 종래 민간 영역에서 진행하던 분야까지 사업영역을 확장하면서, 재정적으로 더 유리한 상황에서 민간의 이익에 위협을 가하기도 한다.

「문화비전2030」과 「새 예술정책」에서도 이러한 시장의 문제점을 반영해 향후 공연예술분야의 중요한 과제로 ‘공공-민간 상생’을 제시하고 있다. 「문화비전2030」은 “공정하고 다양한 문화생태계 조성”의 관점에서 ‘국공립 문화기반 시설 운영혁신과 민간 예술단체 창작 다양성 실현’을 ‘대표과제 5’로 제시하고 있는데, 이는 공공 공연장을 매개로 지역 민간단체와의 공동기획, 공동제작, 공동배급 등을 통해 공공 공연장이 민간 공연예술분야 발전의 촉매제로서 지원하고, 이를 통해 전체 공연예술시장의 환류 체계 활성화를 목표로 하고 있다. 「새 예술정책」 또한 예술정책이 추구해야 할 5대 가치로 ‘공공성’을 제시하며 “공공부문과 민간부문의 협치”를 가장 중요한 가치로 명시하고 있다. 이를 위해 ‘공공 예술기관과 민간 예술계의 상생 협력 모델 개발’, ‘국공립 예술 기관/

단체 자율과 책임 경영체계 기반 구축' 등의 사업을 제시하고 있다.

이제 우리 공공 공연예술분야는 기관의 운영효율성의 측면뿐만 아니라 '생태계'로 관점을 확대할 필요가 있다. 자신들에게 주어진 미션이 단지 해당 기관의 훌륭한 운영에만 있는 것이 아닌 생태계의 활성화에도 역할이 있는 만큼, 파트너가 되는 민간 공연예술분야의 생존과 이들의 역할 활성화에도 관심을 기울여야 한다. 공공 공연예술분야의 민간과의 상생은 공공의 부족한 자원을 보충하기 위해서만 의미 있는 것은 아니다. 공연예술의 모든 구성원들이 건강하게 생존해야만 우리 공연예술분야 전체가 지속가능성을 보장받을 수 있고, 정부가 공공 공연예술분야에 지원하는 이유는 공공 공연예술분야가 공연예술 생태계 전체에 이러한 부분에서 견인차 역할을 하기를 기대하기 때문이다.

2. 연구 목적

우리 공연예술시장은 그 동안 꾸준히 성장을 거듭해 성숙 단계에 접어들고 있다. 그 동안의 우리 공연예술정책은 공공과 민간 공연예술분야의 성장에 큰 기여를 하였으나, 전체 공연예술분야의 선순환 구조 구축 측면에서 공공과 민간 공연예술분야가 각각 어떻게 기능해야 하는 지에 대해서는 많은 관심을 가지지는 못하였다. 우리 공연예술분야가 건강한 지속가능성을 보장받기 위해서는 그 구성원들의 지속적인 생존과 발전이 보장되어야 한다. 이를 위해 공연예술분야를 구성하는 큰 축인 공공과 민간이 상호 긴밀히 교류하고 시너지를 창출하는 것이 중요하다.

이러한 관점에서 현재 우리 공연예술계의 공공과 민간의 역할이 무엇인지 진단하고, 어떠한 방식의 공공-민간이 상생해야만 우리 공연예술분야의 지속가능하고 건강한 환류 체계 구축할 것인지를 고찰해볼 필요가 있다. 특히 최근 지역분권이 강조되면서 각 지역의 예술생태계가 지속가능성을 확보하는 것이 강조되고 있는데, 이러한 관점에서 지역의 공공-민간 공연예술분야의 각각의 역할과 상생 전략은 고민해봐야 할 이슈라고 할 수 있다.

이에 본 연구는 변화하는 예술 환경에서 현재의 우리 공연예술 시장의 현재를 진단하고 향후 공공과 민간 영역이 공생하기 위한 방향을 제시하고자 한다. 이를 통해 우리 공연예술 생태계가 선순환적인 가치체계를 어떻게 구축할 수 있을지 방향을 모색해보고자 한다.

제2절

연구 범위 및 방법

1. 연구 범위

가. 공간적 범위

본 연구의 공간적 범위는 대한민국 전체로 수도권 및 지방자치단체의 공공 및 민간 공연예술분야로 한다. 공공 공연예술분야는 지역문화회관으로 한정하며, 민간 공연예술분야는 지역문화회관의 파트너가 되는 개별 예술가, 예술단체와 기획사 등으로 한다.

나. 시간적 범위

본 연구의 기준년도는 2019년 현재로 하고, 기준년도의 공연예술분야 현황 및 쟁점을 조사하고 개선방향을 제시한다.

다. 대상적 범위

1) ‘공연예술분야’의 범위와 조작적 정의

「공연법(법률 제15055호)」 제2조에 따르면 ‘공연’이란 “음악·무용·연극·연예·국악·곡예 등 예술적 관람물을 실연(實演)에 의하여 공중(公衆)에게 관람하도록 하는 행위”이다. 본 연구에서는 「공연법」에서 규정하는 공연의 정의를 따르되 그 장르적 범위를 ‘순수 예술분야’에 해당하는 음악, 무용, 연극, 국악 분야로 한정하고, 연예 및 곡예, 뮤지컬 등의 분야는 제외하고자 한다. 해당

장르는 최근 공공-민간 상생 이슈가 가장 많이 제기되고 있는 분야로, 공공 공연장이 주로 제공하는 콘텐츠는 해당 장르의 것이 많다.

2) 공공과 민간 공연예술분야의 구분 기준

공연예술분야 공공-민간의 상생방안을 연구함에 있어서 먼저 공공 공연예술분야와 민간 공연예술분야를 어떻게 구분할 것인지를 밝힐 필요가 있다. 공공 공연예술분야는 공공 기금으로 설립되고, 공공의 재정적 지원을 받거나 공공 주체인 정부 또는 그 산하기관, 출연기관 등에 의해 운영되는 공연장, 공연단체, 그 외 관련 기관이다. 반면 민간 공연예술분야는 공공 기금이 투여되지 않은 민간의 자금에 의해서만 설립되고 운영되는 공연장, 공연단체, 기획사 등을 들 수 있다.

일반적으로 공공과 민간 공연예술분야에 대한 구분은 법적인 구분 또는 재정 주체의 구분으로 진행된다. 법적인 구분의 경우 각 기관 또는 단체의 법적인 지위에 대한 것이다. 이에 따르면 <표 1-1>과 같이 공공 공연예술분야는 중앙 정부에 소속된 일부 공연장 또는 공연단체가 이에 해당된다. 지역의 경우 지방자치단체 또는 공공기관에 소속된 공연장 또는 공연단체가 이것이다. 중앙정부나 지방자치단체의 출연금으로 세워진 재단, 특별법인 등의 경우에는 법적으로는 민간에 해당되므로 공공 공연예술분야라고 보기 어렵다.

그러나 재정주체에 따라 기관 및 단체를 구분할 때에는 달라진다. 중앙정부나 지방자치단체의 출연금으로 세워진 비영리법인, 특별법인 등도 설립 및 운영의 전부 또는 일부를 국고에서 지원받고 있다. 또한 상위기관인 중앙정부나 지방자치단체의 정책 방향에 영향을 받는다. 이들은 법적인 지위는 민간이나, 공적 자금에 의해 만들어지고 운영되며 사업의 성격상 공공으로 분류되는 경향이 있다. 따라서 재정주체에 따른 분류에서는 지역문화회관을 비롯한 공공의 출연금 형태로 만들어진 비영리법인의 경우 <표 1-1>과 같이 공공으로 분류된다.

〈표 1-1〉 공공과 민간의 공연예술분야 구분 기준

법적인 구분		재정주체에 따른 구분	
공공 공연예술분야	민간 공연예술분야	공공 공연예술분야	민간 공연예술분야
중앙정부 또는 지방자치단체 소속된 기관 (공연장, 공연단체, 지원기관 등)	영리법인, 비영리법인, 임의단체 등	중앙정부 또는 지방자치단체 소속된 기관, 공공의 자금에 의해 설립된 비영리법인, 특별법인 등	민간의 자금에 의해 설립된 영리법인, 비영리법인, 임의단체 등
본 연구의 구분 기준			

사실상 이들 기관은 그 설립취지나 사업 내용, 성과평가 등에서 공공 공연예술분야로서의 성격을 보이고 있다. 팔길이원칙을 따르지만 이들의 사업 계획과 성과평가에 상위 기관의 계획이 반영된다. 따라서 본 연구에서는 본 연구에서는 공공과 민간 공연예술분야의 구분을 ‘재정주체의 차이’로 두고자 한다. 이에 공공의 자금이 전부 또는 일부 투여된 공공 공연장, 공연단체 등은 공공 공연예술분야로 분류하고자 한다.

반면 민간 공연예술분야는 공공의 자금이 전부 또는 일부도 투여되지 않는 경우로 본다. 기업 또는 개인, 또는 민간이 세운 비영리 문화재단, 사업체에 의해 설립되고 소유하며 또한 운영되고 있는 곳 등은 이에 해당한다. 문예진흥기금 등 공공으로부터 일부 사업에 한정해 일시적으로 지원을 받는 경우는 공공의 자금 투여로 보지 않으며, 그 목표가 상업적이든 비상업적이든 관계없이 재정의 형태에 따라 분류하기로 한다.

3) ‘공공 공연예술분야’의 연구 범위와 조작적 정의

본 연구에서 공공과 민간 공연예술분야의 상생을 연구함에 있어 그 대상이 되는 공공 공연예술분야와 민간 공연예술분야를 한정하여 진행하고자 한다.

공공 공연예술분야의 경우 중앙정부 또는 지방자치단체의 출연 또는 지원으

로 설립·운영되는 공연장, 공연단체, 지원 기관 등이 있는데, 본 연구에서는 이 중 공연예술의 창작-제작-공연-유통-소비의 과정이 모두 일어나는 기반으로 다양한 차원의 공공과 민간의 협업을 선보이는 ‘공공 공연장’을 중심으로 논의를 전개하고자 한다. 공공 공연장은 중앙정부에서 출연한 또는 산하의 공연장과 광역 또는 기초 지방자치단체가 설립한 경우도 나뉠 수 있다. 이들은 운영 형태에 따라서 <표 1-2>와 같이 다양한 형태를 가진다. 이 중 중앙정부의 출연에 의한, 또는 산하 공연장의 경우 상당한 규모를 가지고 있으며, 공연의 창작, 제작, 기획, 유통 등을 위한 대부분의 자원을 자체 내에 보유하는 경우가 많다. 특히 국립중앙극장의 경우 전속 예술단체가 있어 최종적으로 관객에게 공연 콘텐츠를 제공하기 위한 창작, 제작, 기획, 유통부터 소비까지 모든 기능을 내부에 갖추고 있다. 전속 예술단체가 없는 중앙정부 출연 공연장의 경우도 막대한 공공 지원예산을 바탕으로 상당 부분의 기능을 자체적으로 수행하고 있다.

그러나 지역문화예술회관의 경우, 중앙정부 산하 공연장과는 달리 예산의 규모도 현저히 적으며 자체 조직 내에 많은 자원을 보유하고 있지 않아 민간 공연예술분야와의 결합이 필수적으로 필요하다. 이들은 민간과 상생하지 않으면 공연장으로서 원활한 기능이 어려운 상황인 것이다. 동시에 이들은 지역의 공연예술 거점으로서 단순히 해당 기관의 운영만이 아닌 지역 공연예술 생태계의 발전을 위한 역할도 요구받고 있어, 민간 공연예술분야와의 파트너십을 의식하지 않을 수 없다. 본 연구가 탐구하고자 하는 공연예술분야의 지속가능하고 건강한 환류 체계 구축을 위해 공공과 민간의 협력이 필요한 대상인 것이다. 이에 본 연구는 ‘지역문화예술회관’을 중심으로 연구를 전개, 공연예술 생태계 활성화를 위해 공공과 민간이 어떻게 상생할 수 있을지를 연구하고자 한다. 중앙정부 산하 또는 출연 공연장의 경우 상대적으로 내부에 많은 자원을 가져 상생이 공연장 기능 운영에 필수적이지는 않은 대상인 만큼, 본 연구에서는 제외하기로 한다.

〈표 1-2〉 공공 공연예술분야 범위 및 조작적 정의

설립주체	운영주체	내용	
중앙정부	책임운영기관	국립중앙극장, 국립아시아문화의전당	본 연구의 대상
	특별법인	예술의전당	
	재단법인	정동극장, 명동예술극장	
	소속기관	국립국악원	
광역 자치단체	지자체 직영	지자체 문화관련 부서 운영	
	공공기관 운영	시설관리공단 등 운영	
	민간위탁 운영	민간의 전문 법인/단체가 수탁받아 운영	
	독립법인 운영	지역문화예술회관 경영을 위해 설립한 독립법인이 운영	
	문화재단 운영	지역문화예술진흥을 위해 설립한 문화재단이 운영	
기초 자치단체	지자체 직영	지자체 문화관련 부서 운영	
	공공기관 운영	시설관리공단 등 운영	
	민간위탁 운영	민간의 전문 법인/단체가 수탁받아 운영	
	독립법인 운영	지역문화예술회관 경영을 위해 설립한 독립법인이 운영	
	문화재단 운영	지역문화예술진흥을 위해 설립한 문화재단이 운영	

4) ‘민간 공연예술분야’의 연구 범위와 조작적 정의

민간 공연예술분야의 경우 본 연구에서 공공 공연예술분야로 한정된 ‘지역문화예술회관’의 파트너가 되는 대상으로 범위를 한정하고자 한다. 지역문화예술회관의 주된 파트너는 공연예술 창·제작, 유통을 전문으로 하는 ‘민간 공연예술단체’와 ‘민간 기획사’가 된다. 민간 예술단체와 기획사는 민간의 자본으로 설립·운영되는 전문적인 공연예술의 창작과 실연을 목적으로 하는 전문 사업체이다. 이들은 재단법인, 사단법인, 법인사업자, 개인사업자, 임의단체의 다양한 형태로 존재하는데, 본 연구는 이를 모두 포괄하고자 한다. 설립주체의 경우 개인, 기업, 교육기관, 단체인 경우 모두를 포괄한다.

민간 공연예술단체는 극단, 발레단, 실내악단 등 공연을 전문으로 하는 예술단체이다. 오랫동안 동인제 형태의 단체가 다수를 이루었지만, 최근 상당수의

단체들이 전문예술경영을 도입해 기획사 형식의 단체로 거듭나는 경우를 볼 수 있다. 자체 제작 이외에도 콘텐츠의 기획과 유통에 관여하는 경우도 늘어나고 있다. 본 연구는 이러한 형태의 예술단체를 모두 포괄하여 살펴볼 예정이다.

민간 기획사의 경우 일반적으로 기획과 유통의 기능만을 가지고 있었다. 그러나 최근에는 많은 기획사들이 사업영역을 확대하면서 제작 기능까지 보유하는 경우도 늘어나는 등 다양한 형태가 등장하고 있다. 음악 분야의 경우 특히 민간 기획사의 활약이 두드러지고 있는데, 이들은 콘텐츠 제작에 있어 큰 역할을 하고 있다. 연극의 경우도 최근 전문기획사가 급격히 증가하는 추세이며 제작의 기능을 갖춘 기획사가 점차 증가하고 있다. 이들은 지역문화재단의 협업에 있어서도 그 관여도가 높아지고 있다. 본 연구는 이러한 공연예술분야의 추세를 반영하여 민간 예술단체와 함께 기획사를 함께 민간 공연예술분야로 포함해 연구하고자 한다.

〈표 1-3〉 민간 공연예술분야 범위

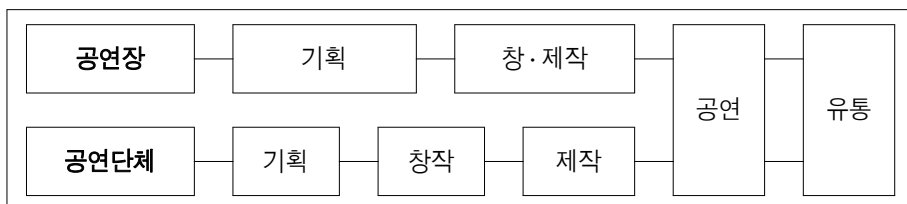
구분	성격
민간 공연예술단체	동인제형 단체
	기획사형 단체
민간 기획사	기획
	제작
	유통

이들 공공과 민간 공연예술분야의 연구대상들이 상호 결합하는 방식을 공연 예술 제작 구조의 흐름에 놓았을 때, 각각의 [그림 1-1]과 같이 각각의 역할을 수행한다. 공연장의 경우 자체 공연기획 기능이 있는 경우 어떤 공연을 초청 또는 대관할지를 결정하는 ‘기획’ 단계를 거치며, 일부의 경우 공연장 내에서 민간과 ‘창·제작’ 과정을 공동으로 수행한다. 이러한 과정을 통해 완성된 콘텐츠를 무대에 올리는 과정을 ‘공연’이라고 할 수 있다. 이렇게 생산된 공연은 다시 다른 공연장 또는 해외로 판매되어 재공연 되는 ‘유통’의 과정을 거치며

확산된다. ‘공연’을 ‘유통’의 한 영역으로 보는 경우도 있으나, 본 연구에서는 완성된 공연 콘텐츠가 다른 공연장 또는 해외로 판매되고 재공연 되는 확산만을 ‘유통’으로 보기로 한다.

공연단체의 경우 향후 창작할 공연의 형태를 결정하는 ‘기획’ 과정을 거쳐, 콘텐츠를 창작, 제작한다. 대본을 쓰거나 음악을 만들거나 안무를 짜는 등 콘텐츠의 내용을 구성하는 작업을 ‘창작’이라고 한다면, ‘제작’은 실제 무대화를 위한 연습, 무대디자인, 무대 기술, 운영 등의 작업이라고 할 수 있다. 이러한 과정을 거쳐 콘텐츠를 무대에 올리는 ‘공연’ 과정을 가진다.

공공과 민간은 이러한 공연 제작의 전 과정에서 다양한 형식으로 결합할 수 있다. 공동 기획의 경우 제작 과정의 초반부터 협업을 진행할 수 있으며, 무대화하는 공연 과정만 한정하여 결합하는 경우도 많다. 본 연구는 공연예술의 제작 과정에서 공공과 민간이 어떻게 결합하며 상생의 유형을 만들어내는지, 또한 이 과정에서 어떤 성과와 문제점이 도출되는지 살펴보고자 한다.



[그림 1-1] 공연예술 제작 과정 내 공공-민간의 결합

라. 내용적 범위

공연예술분야 공공-민간 상생방안 연구를 위해 먼저 상생에 대한 개념적 범위를 선행연구를 통해 검토하고, 본 연구에서 논의할 공공-민간 상생의 개념적 범위에 대해 고찰하였다. 또한 본 연구의 주요 대상이 되는 지역문화회관이 왜 공공-민간 상생이 필요한지 연구한다. 또한 통계자료 및 선행연구 조사를 통해 상생 이슈와 관련한 공공 공연예술과 민간 공연예술의 현황과 환경을 분석하고 시사점을 도출하였다.

이후 국내 공연예술분야의 공공-민간 간 상생의 다양한 사례를 선정하여 집중분석하고, 이들이 공공-민간 상생을 추구하는 과정에서 어떤 요인이 중요하게 작용했는지 어떠한 성과가 있었는지를 알아보았다. 또한 전문가 심층 인터뷰를 통해 공연예술분야 공공-민간 상생과 관련한 이슈를 도출하고, 각각의 이슈에 대해 공공과 민간이 어떻게 다른 상황과 생각을 가지는지 집중분석하고자 한다. 이를 통해 공공과 민간의 상생을 위해서는 어떠한 점에 대한 상호이해와 해결책이 필요한지 알아본다.

마지막으로 조사 내용을 토대로 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책 방향을 도출하고, 이를 위한 세부 정책사업 개선안을 제시하였다.

2. 연구 방법

가. 문헌연구

본 연구의 대상이 되는 지역문화회관과 민간 공연예술단체 및 기획사의 현황과 환경을 연구한 각종 통계자료 및 연구보고서, 학술논문 등을 중심으로 분석하였다.

나. 사례조사

공연예술분야 공공-민간 상생의 관점에서 관련 사업을 기존에 운영하였던 국내의 사례를 선정하고 방문, 상생과 관련한 그들의 운영철학, 사업 내용 및 특징과 운영 성과 및 장애요인을 총체적으로 분석하여 시사점을 도출하였다.

다. 관계자 심층 인터뷰

관계자 인터뷰는 공공과 민간 공연예술분야를 따로 나누어 진행하였다. 공공 공연예술분야 관계자 심층 인터뷰의 경우, 공공-민간 상생 관점에서 주목할 만한 사례를 진행한 지역문화회관의 담당자를 대상으로 공공 분야 관점에서

의 공공-민간 상생의 이유와 상생의 범위, 상생의 장애요인 등을 조사하고, 공공-민간 상생과 관련한 공공 공연예술분야의 주요 이슈를 도출하고 분석하였다.

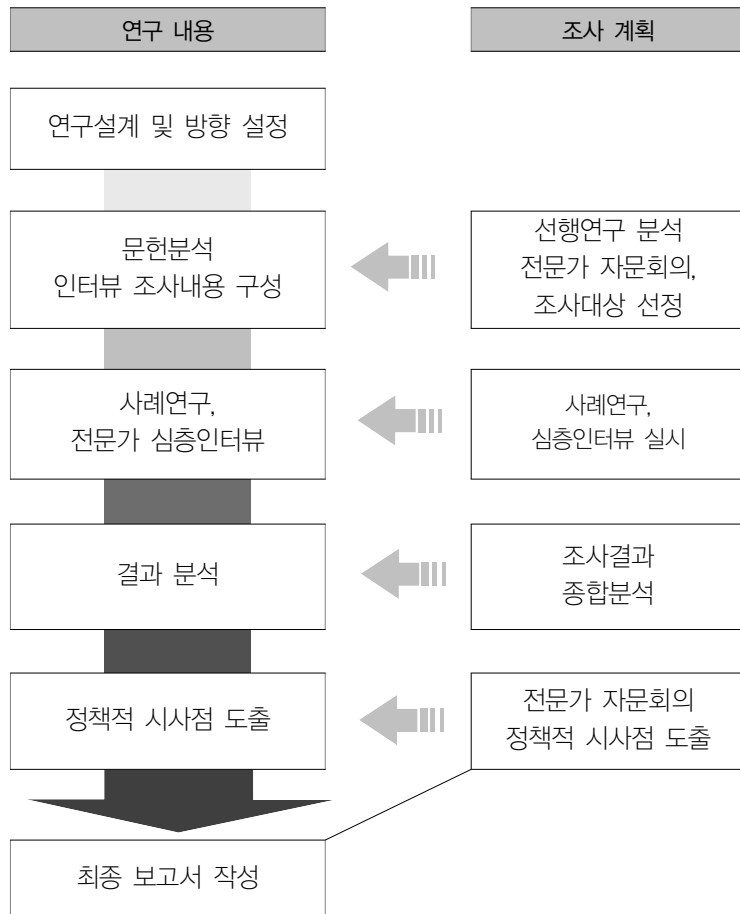
민간 공연예술분야 관계자 인터뷰의 경우, 다양한 구성의 민간 공연예술분야 종사자와 함께 진행하여 민간 분야의 공공-민간 상생에 대한 의견을 청취하였다. 민간 입장에서 왜 공공-민간 상생이 필요하며, 그 성과와 장애요인은 무엇인지, 상생과 관련한 민간 공연예술분야의 다양한 이슈를 도출하였다.

라. 전문가 자문

국내 공연예술분야 전문가와 함께 공공-민간 상생 관점에서 그 동안 우리 공연예술정책의 성과와 문제점, 쟁점을 분석하였고, 사례 연구와 관계자 인터뷰 대상 선정을 위한 자문을 실시하였다.

〈표 1-4〉 자문회의 개요

회차	일시/장소	자문위원	자문내용
1차	2019.04.18/ 한국예술종합학교	이동연 교수 (한국예술종합학교)	공공-민간 상생 관련 이슈, 문화비전2030 관련 논의
2차	2019.04.20/ 한국예술종합학교	최준호 교수 (한국예술종합학교)	공공-민간 상생 관련 이슈
3차	2019.05.14/ 광화문파이낸스센터	박지선 PD (프로듀서그룹 도트)	공공-민간 상생 관련 민간분야 논의
4차	2019.05.14/ 예술의전당	최대원 부장 (한국문예회관연합회)	공공-민간 상생 관련, 지역문예회관 사례 소개
5차	2019.07.08./ 한국문화관광연구원	손경년 대표 (전국지역문화재단연합회)	전국 지역문예회관 관련 이슈, 정책적 문제점 및 개선방향



[그림 1-2] 연구 추진방향

제2장

공연예술분야 공공-민간 상생의 필요성과 환경 분석

제1절

상생의 개념과 공연예술분야 공공 - 민간 상생의 필요성

1. 상생의 개념 및 범위

「국립국어원 표준국어대사전」에 따르면 ‘상생(相生)’이란 “둘 이상이 서로 복돋우며 다 같이 잘 살아감”이라는 뜻을 가진다. 그러나 학문적으로 또는 관용적으로 쓰이는 ‘상생’은 매우 다양한 개념이 혼재되어 사용된다. 분야마다 또는 같은 분야 내에서도 다양한 층위의 개념을 혼용하고 있으며, 이 다양한 개념들에 대해 구분한 국내외 이론적 연구도 거의 존재하지 않는다. 영어의 경우 국어에서 말하는 상생을 정확히 표현하는 단어가 애매하며, <표 2-1>과 같이 다양한 단어가 상생의 개념을 설명할 때 사용되고 있다.

〈표 2-1〉 상생의 다양한 개념과 관련 단어

구분	상생 관련 단어	내용
목표의 차원	win-win (상호목표 달성, 시너지 창출)	참여하는 구성원 모두의 목표 달성
	fair competition (공정거래)	공정하고 건강한 경쟁 추구
	mutual growth (동반성장, 공진화)	자원의 열린 공유를 통한 공동의 가치 창출
	shared value (가치의 공유, 균형)	공동의 이익창출로 생태계 환류체계 지속
	coexistence (공생)	모든 구성원의 생존 보장으로 생태계 지속
방법의 차원	partnership (파트너십)	공동의 목표 실현을 위한 장기적 관계
	cooperation (협력, 협조)	상호 부족한 자원의 매칭
	collaboration (협업)	특정 목표 달성을 위한 단기적 관계
	association (제휴, 연계)	상호 부족한 자원의 연계

국내외 상생에 대해 다루고 있는 연구들에서 언급하는 상생의 개념적 범위를 영어 단어를 중심으로 분류해보면, 상생의 개념은 크게 시장 생태계의 건전성 회복과 활성화를 위한 ‘목표’ 차원의 개념과 상생을 실현하는 ‘방법’ 차원의 개념으로 나누어 사용되고 있다.

‘목표’ 차원에서 상생을 표현하는 단어들은 주로 상생을 통해 이루고자 하는 지향점을 표현하고 있다. 상생에 대한 문헌 중 가장 많이 사용되는 영어 단어는 ‘윈-윈(win-win)’이다. ‘상호 모두가 이익을 본다(A win-win situation is one where you are certain to do well or be successful)’²⁾라는 뜻의 win-win은 구성원 모두가 이익을 얻는 ‘결과’에 초점이 맞춰져 있다. win-win의 개념은 구성원 중 어느 한 쪽만이 목적을 달성하는 것이 아닌 모두가 만족할 결과를 얻는 것이 중요하다. 최은희(2016)는 기부문화 활성화를 통한 공공과 민간의 공동 목표 달성에 주목했는데, 이를 통해 공공은 공공 복지체계의 제한점을 보완하고 민간의 다양한 복지 욕구의 상대적 신속한 대응을 달성할 수 있다고 주장했다³⁾. 문화예술 분야에서도 상생은 양 측 모두에 이익이 되는 방향을 지향한다. 서울의 문화 사업 추진에 있어서의 공공-민간의 협력을 연구한 라도삼 외(2012)도 문화 사업이 공공뿐만 아니라 시민과 기업의 이익에 동시에 기여하도록 해 선순환 구조를 형성하는 것이 중요함을 강조했다⁴⁾. 즉 공공-민간의 상생은 상호 만족하는 결과를 도출하여 전체 생태계 구성원 모두의 생존과 성공을 보장하고자 하는 것을 목적으로 한다.

상생을 논할 때 자주 등장하는 또 다른 단어로 ‘공정거래(fair competition)’를 들 수 있다. 가장 많은 상생에 대한 논의가 일어나는 경영학 분야의 경우, 대기업 중심의 수직계열화 된 산업구조 개혁과 매출액, 임금, 근로조건의 격차 줄이기 등 주로 공정거래 관점에서 상생 논의를 전개하고 있다. 문화 콘텐츠 분야에서도 최근 이러한 관점의 논의가 자주 진행되는데, 유통플랫폼-창작자·제작자 간 부당한 수익 배분, 각종 불공정 거래, 일부 대기업의 독과점 등의

2) Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary(2009), 6th Edition, HarpersCollins Publishers

3) 최은희 (2016). 공공과 민간의 상생을 위한 기부문화 활성화. 총북 Issue & Trend(25), 19-24

4) 라도삼·이정현(2012). 서울시의 공공문화사업에서 민간참여 실태와 새로운 모형 수립. 서울연구원.

문제점이 지적되고 있다⁵⁾. 공연예술분야의 경우도 불공정 거래에 대한 비판의 차원에서 상생을 주장하는데, 「문화비전2030」는 예술가의 공정한 창작활동 환경 구축을 위한 불공정 계약 근절 등을 제시하였다. 「새 예술정책」은 공연예술분야의 공공과 민간의 경쟁구조가 되는 상황을 비판, 공공이 유리한 자본력을 바탕으로 민간의 수익구조에 위협을 가하는 것은 우리 공연예술 생태계를 교란 시키고 있는 것임을 지적하고 있다. 지속가능성의 관점에서 보았을 때, 공정거래는 공연예술 생태계의 선순환 구조 구축에 필요한 요소임을 주장한다고 할 수 있다. 이러한 공정거래는 ‘생태계 구성원의 지속적인 생존’을 위한 것으로 생태계 환류체계가 지속화되기 위해서는 생태계 구성원 모두의 생존을 위한 질서 유지를 강조하고 있는 것이라 할 수 있다. 이는 특히 사업의 운영적 인 면에서의 ‘도덕적 태도’를 강조하는데, 공연예술분야의 경우 공공과 민간 분야의 사업운영에서 이러한 도덕적 거래가 적용될 수 있다.

이보다 호혜적 의미를 강조하는 개념으로 ‘동반성장(mutual growth)’과 ‘가치의 공유(shared value)’를 들 수 있다. 경영학에서는 공유자본주의(Shared Capitalism)에 기반을 둔 대기업과 중소기업의 상생 논의에 이러한 개념이 사용되는데, 이러한 공진화형 협력관계는 오히려 기업의 부가가치를 높이고 건강한 기업생태계 구축에 기여해 지속가능한 기업의 상호성장을 보장한다는 논의를 전개한다⁶⁾. 이러한 상생의 의미는 단지 윤리적 차원의 논의가 아니다. 일부 기업의 독과점보다는 상호의존 생태시스템이 기업의 안정성을 보장한다는 것을 전제로 하는 것으로, 상호 안전하고 지속가능한 생태계 구축을 위한 상호의 역할 재조정에 의미를 두고 있는 것이라고 할 수 있다. 예술분야의 공공-민간 상생 논의에서도 이러한 안정적인 생태계 구축을 위한 공유 개념이 논의되는데, 「새 예술정책」은 공공과 민간이 상호 부족한 자원을 공유할 수 있는 상호 의존적 관계임을 강조하고, 상호 자원 매칭은 물론 ‘열린 공유’도 강조하고 있다. 공공과 민간이 얻을 가치라는 결과물을 공유함은 물론 그 과정에서의

5) 한국콘텐츠진흥원(2019), 콘텐츠산업 공정상생 생태계 조성전략 연구, 한국콘텐츠진흥원.

6) 김기찬·김수욱·박건수·박성태·박지윤·송창석·이종욱·임일·강호영·한정화(2006), 대·중소기업 상생협력의 이론적 모형설계: 건강하고 지속가능한 기업생태계 구축, 「중소기업연구」, 28(3), 381-410.

자원의 공유도 함께 시도하는 것이다.

‘공생(coexistence)’ 또한 지속가능한 생태계 구축을 위한 밀접한 관계 맺음을 강조하는 개념이다. 특정 기업 또는 기관의 단기적 이윤 극대화는 결국 생태계 전체의 생존기반을 약화시키고 시장이 위기에 봉착할 수 있음을 지적한다. 중장기적으로 생태계를 보존하고 발전시키기 위해서는 모든 구성원이 생태계에서 살아남아 제 역할을 하는 필요하다⁷⁾. 행정학에서도 상생에 대한 논의를 할 때 공생의 의미로 많이 사용하는데, 다문화정책이나 수도권과 지역의 불균형 문제가 이러한 차원에서 다루어지고 있다. 「문화비전2030」 또한 공연예술시장의 기반 강화를 위해서는 국공립 문화기반시설과 민간 공연예술단체가 서로 분리되지 않고 공생하는 것이 시장의 건강성을 회복하는 데에 중요함을 강조한다. 즉 공연예술 분야의 모든 구성원들의 생존을 보장함으로써 공공과 민간이 상호의존적일 수밖에 없는 공연예술 생태계 전체의 지속가능성을 보장하려는 것이다.

‘방법’ 차원의 상생 관련 단어들은 주로 목표 차원의 단어들을 실현하기 위한 수단의 차원의 개념들이나, 많은 문헌에서 수단보다는 상생 그 자체의 의미로 사용되기도 한다. 방법 차원에서의 상생의 개념 중 많이 등장하는 단어 중 하나가 ‘파트너십(partnership)’이다. 파트너십은 특정한 목적을 가진 구성원이 공동의 목표를 위해 장기적인 관계를 구축하는 것을 의미한다. Alfen Consult GmbH(2011)에 따르면 공공-민간 상생 논의에서 파트너십이 다른 개념들과 다른 점은 그 관계가 ‘장기적’이라는 것이다. 파트너십은 모든 구성원이 기획, 예산편성, 관리, 운영 등 상생을 위한 모든 실무 과정을 함께 운영하는데, 이러한 모든 과정은 단기간이 아닌 지속적으로 이어진다. 이러한 파트너십은 공공과 민간이 상호 가진 전문성과 자원이 다름을 인정하면서 출발하는데 자원 매칭을 통한 시너지 창출을 추구한다⁸⁾. 파트너십은 하나의 영역이 아닌 ‘전반적인 영역에서의 결합’을 추구하는데, 공연예술의 경우 프로그래밍뿐만 아니라 사업운영,

7) 박찬권 (2017). 공급사슬 가치성, 상생협력 공급사슬, 공급사슬 성과 간의 관계에 대한 연구. 『한국 SCM 학회지』, 17(2), 75-87

8) Alfen Consult GmbH (2011). Public Private Partnership : Transnational Public-Private-Partnership Concept, Second Chance Project.

펀드레이징, 관객개발, 시설운영 등 다양한 영역에서 결합 가능하다.

비슷한 차원으로 사용되는 단어로 ‘협력(cooperation)’을 들 수 있는데, 경영학에서는 대기업과 중소기업의 자원 매칭하며 협력하는 것을 상생의 의미로 사용한다⁹⁾. 「새 예술정책」에서도 ‘공공 예술기관과 민간 예술계의 상생 협력 모델 개발’을 제시하며 지역문화회관과 지역 예술단체가 다양한 형태의 자원매칭이 양측의 발전에 효율적으로 기여할 수 있음을 강조한다.

문화예술분야에서 상생 관련한 논의 중 가장 많이 사용되는 단어는 ‘협업(collaboration)’이라고 할 수 있다. 박기수(2009)는 문화기술(cultural technology)과 문학의 상생방안을 연구하면서 문화기술 분야와 문학 분야의 스토리텔링의 전략적 협업의 중요성을 강조하며 방법론적 차원의 상생 개념을 사용했다¹⁰⁾. 최희수(2012) 또한 인문학과 문화기술의 상생 문제에서 인문학과 문화기술의 융복합을 위해 문화기술적 구현에 인문학적 가치를 적용하는 것을 중시하였는데, 이 때 언급한 상생도 결국에는 방법론적인 차원으로 협업을 의미한다¹¹⁾.

협업은 그 과정에서 상호간 피로나 분쟁이 발생하는 경우가 있으나, 일반적으로 협업이 달성되지 않았을 때보다 달성되었을 때 더 나은 결과 및 성과를 가져온다¹²⁾. 한편 Alfen Consult GmbH (2011)에 따르면 공공-민간 상생에서 협업은 파트너십과 다르게 ‘단기적’ 계약에 의한 것으로 특정 활동이나 프로젝트의 목표 달성을 위한 상호 결합을 의미한다¹³⁾. Kawashima(1999)는 공연장과 외부 예술가/단체의 협업은 공연기획을 위한 리서치 작업을 도와주며 불확실성에 대한 불안 감소로 업무가 수월해진다고 하였다. 또한 재정적인 비용과 리스크를 서로 나눔으로써 위기를 최소화 하여 공연장 운영에 필요함을 주장했

9) Gubik, A., New Opportunities for SME's Founded by Cooperation, European Integration Studies, 4(1), 2005, 25-36.

10) 박기수 (2008). Culture Technology와 문학의 상생 방안 연구. 「인문콘텐츠」, 12, 47-60

11) 최희수 (2012). 인문학과 문화기술의 상생을 위한 과제. 「인문콘텐츠」, 27, 233-244

12) Bardach, E.(1998). Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship, Washington, DC: Brookings Institution Press.

13) Alfen Consult GmbH (2011).Public Private Partnership : Transnational Public-Private-Partnership Concept, Second Chance Project.

다¹⁴⁾. 이러한 협업 차원의 상생은 장기적인 생태계의 발전을 위한 활동보다는 사업의 전략적 차원에서 많이 실행되고 있는 것으로, 문화예술계에서는 아직 단기적인 협업의 논의가 더 많은 것을 볼 수 있다. 특히 문화예술계에서는 프로그래밍 과정에서의 협업이 가장 많다. 공공 공연예술분야의 경우 시설과 운영 인력을 보유하고 있으나 민간이 가진 예술자원이 부족한 상황이다. 반면 민간은 예술자원 이외의 자원이 부족하다. 이들이 결합하여 예술 프로그래밍이 이루어질 수 있다. 그러나 단지 프로그래밍뿐만 아니라 공연예술 사업영역 전반에 다양한 상생이 진행될 수 있는데, 시설운영이나 유통 확대 등에도 공공과 민간의 상호 협업이 진행되는 사례가 있다.

이와 같이 ‘상생’의 개념은 아직 이론적으로 정립되어 있지 않은 상황이며, 매우 다차원적인 개념들이 복잡하게 혼용되고 있다. 위에 검토한 상생을 표현하는 다양한 단어들을 종합해보면, 세 가지 특징을 가진다.

첫 번째로 상생의 개념을 표현하는 단어들의 전후 관계를 따져보면, ‘방법’ 차원의 단어를 통해 ‘목표’ 차원의 단어를 달성하고자 한다. 문화예술분야에서 상생의 의미를 사용할 때 가장 많이 등장하는 단어 중 하나는 ‘협업’이나, 단기적 상호 결합으로서의 협업보다는 보다 포괄적인 범위의 공공과 민간 분야의 결합과 시너지 창출을 의식하고 있다. 특정 프로젝트를 위한 공동 제작이나 공동 기획뿐만 아니라 장기적인 차원에서 공공과 민간이 어떻게 가치를 공유하고 공생하고자 하는 것이다. 다시 말해 공연예술분야에서 상생을 논할 때에는 방법 차원뿐만 아니라, 전체 공연예술 생태계의 공정한 질서와 지속가능한 발전을 위한 목표 차원의 개념을 향하고 있다.

두 번째로 상생 관련 단어들이 궁극적으로 추구하는 방향은 결국엔 어떠한 분야든 전체 ‘생태계’를 향하고 있다. 목표 차원의 단어인 원-원, 공정거래, 동반성장, 공생 등을 언급할 때 어떤 산업이든 그 생태계의 지속가능성이 같이 언급되며, 그를 위한 모든 구성원의 건강한 생존을 추구한다. 이를 위해 방법론

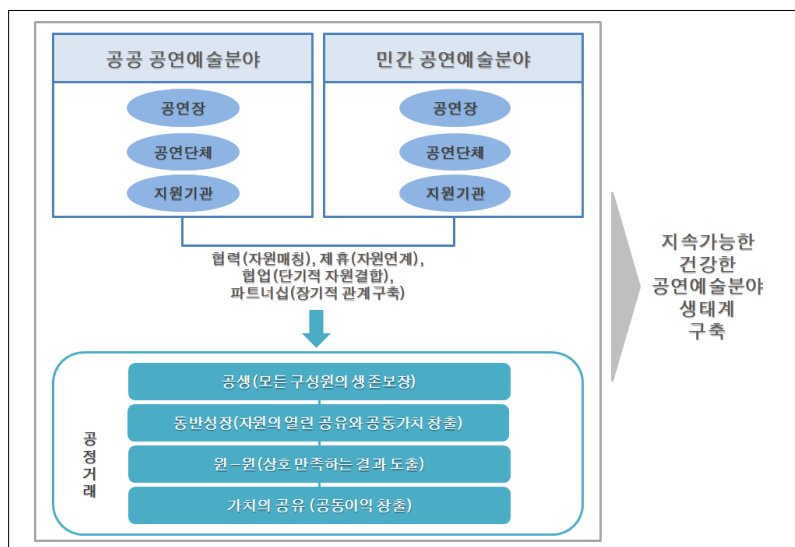
14) Kawashima, N.(1999). Distribution of the arts: British arts centres as ‘gatekeepers’ in intersecting cultural production systems, Poetics, 26, pp.263-283.

의 차원에서 상호 부족한 자원을 어떻게 보완하고 공동의 목표를 위해 긴밀한 관계를 구성하는지 등에 대해 방법 차원의 단어들이 하위에 논의된다고 할 수 있다. 상생이란 결국 특정 산업 생태계의 지속가능한 발전을 위한 것으로 위에 검토한 개념들이 모두 수단과 목적으로 기능할 때 궁극적 목표를 달성한다고 할 수 있다. 공연예술분야를 이루는 큰 축을 공공과 민간 분야로 나누어 볼 때, 양 축이 건강하게 생존해야만 전체 생태계의 지속가능한 발전이 가능하다. 공공 공연예술분야와 민간의 전문성, 자원은 일부 공통된 부분도 있으나 대부분 다르다. 각각이 전문성을 바탕으로 제 역할을 하며 파트너십, 협력, 협업 등의 방법으로 상호 결합하는 것이 필요하다. 이들의 상생은 예술 생태계에 활력을 불어넣기 위해 필요한 것으로, ‘공연예술 생태계의 선순환 구조 구축’이라는 궁극의 목표를 향한 것이다. 이러한 관점에서 공연예술분야 공공-민간 간의 상생은 이러한 궁극적 목표에 기여하는 관점에서 논의되어야 할 것이며, 이 과정에서 공공과 민간 공연예술분야가 각각 어떤 역할을 수행해야 하는지, 어떻게 상호 결합하는 것이 가장 적합한지 총체적으로 살펴볼 필요가 있다.

마지막으로 공연예술분야의 상생에 대한 논의는 ‘단기적’ 차원의 논의가 많다. 공연예술분야에서 상생을 논할 때, 보통 프로그래밍 구성을 위한 단기간의 협업 활동에 한정된 활동을 가리키는 경우가 많은 것이다. 공동제작을 통해 새로운 콘텐츠를 만들어낸다면, 특정 프로젝트를 위한 상호 부족한 자원 매칭을 진행하는 경우만 생상으로 보는 경향이 있다. 또는 상주단체 제도와 같은 장기간 파트너십도 상생으로 보지만, 우리 상주단체 제도가 1~2년에 끝나는 경우가 많아 이 또한 단기간의 협업으로 이해하는 경우가 많다. 그러나 앞서 살펴본 바와 같이 상생은 단기간의 협업만으로 한정되지 않는다. 상주단체와 같은 장기적 파트너십을 통해 프로그래밍 뿐만 아니라 다양한 운영에 있어 상호 자원 결합을 통한 시너지를 창출할 수 있다. 또한 상생은 윤리적 차원의 경쟁을 중시하는 공정상생, 모든 구성원의 공동가치 창출을 추구하는 동반성장 등 단순히 부족한 자원 결합 그 이상의 의미를 가진다. 상생은 공연예술 생태계의 지속가능성을 위해 전반적인 영역에서 폭넓게 고려될 필요가 있으며, 단순한 자원결합보다는 좀 더 넓은 차원으로 이해의 폭을 넓혀야 한다.

앞서 살펴본 상생의 개념을 공연예술분야에 적용하면 아래 [그림 2-1]과 같이 표현될 수 있다. 공공과 민간의 공연장, 공연단체 등의 구성원들은 상호 가진 자원을 매칭하고 연계하여, 단기적 협업 또는 장기적인 파트너십을 통해 다양한 양상으로 결합을 시도할 수 있다. 그러나 상생은 자원결합과 시너지 창출에 그치는 것이 아닌 구성원들의 공생, 동반성장, 윈-윈, 가치의 공유를 추구한다. 이는 앞서 살펴본 바와 같이 건강하게 지속가능한 공연예술분야의 생태계를 구축하고자 하는 큰 그림과 관계한다.

이에 따르면 공공 공연예술분야의 일원으로서 지역문화회관은 지역 공연예술 생태계의 지속가능성의 측면에서 공공-민간 상생을 추구해야 한다. 공공의 지원을 받는 공공 공연예술분야의 일원으로서 지역 공연예술계 구성원이 건강하게 공생하고 이를 통해 공연예술 생태계 질서를 회복시키는 데에 그 역할이 강조되는 것이다. 본 연구는 공연예술분야의 공공-민간 상생방안을 지역문화회관을 중심으로 연구함에 있어서, 지역문화회관이 지역 공연예술 생태계의 선순환적 환류체계 활성화에 어떠한 역할을 할 수 있으며 이를 위한 정책지원은 어떻게 이루어져야 하는지를 중심으로 연구하고자 한다.



[그림 2-1] 공연예술분야 공공-민간 상생의 개념도

2. 공연예술분야 공공-민간 상생의 필요성

미국의 사회학자 하워드 베커(Howard Becker)에 따르면 예술계를 규정짓는 예술작품은 협력적으로 활동하는 조직된 사람들의 네트워크에 의해 생산되며, 예술 활동은 개인의 산물이 아닌 집단적 행위로 보아야 한다고 주장했다¹⁵⁾. 특히 공연예술은 다양한 분야의 전문가들이 창조적 아이디어를 모아야만 성립가능한 ‘협력적 성격’을 가진 예술 장르이다. 하나의 연극이 무대 위에 올리기 위해서는 극작가, 연출가, 배우, 기획자 등 창작, 제작, 유통 등 모든 관련 인력들이 투입될 때 공연이 가능하다. 공연장 또한 예술창작, 실연, 기획, 홍보, 무대기술, 공간운영, 대관관리 등 각 분야의 전문가가 각자의 역할을 충실히 이행해야만 운영이 가능한 곳으로 단순한 시설관리 그 이상의 전문성을 요구한다.

따라서 공연장은 예술창작, 실연, 기획운영, 무대기술, 공간운영, 대관관리 등의 모든 전문가의 역량과 이를 위한 각종 자원을 요구한다. 해외의 공공 공연장 중에는 이러한 모든 기능을 공연장 내부에 보유하고 있는 경우가 많다. 영국의 로열 오페라 하우스(Royal Opera House), 국립극장(National Theatre), 미국의 링컨센터(Lincoln Center for the Performing arts) 등이 그 예이다. 우리나라에는 국립중앙극장과 국립국악원 등이 공연기획팀, 무대기술팀, 공간운영팀, 대관관리팀, 그리고 예술창작팀 등 내부에 공연장 운영에 필요한 전문 자원을 보유하고 있다.

그러나 이러한 기능을 모두 내부에 보유하고 있는 공연장은 일부 대규모 공공 공연장에 한정된다. 대부분의 공연장은 공연장 시설과 예산, 그리고 일부 영역에 한정된 인적 자원만을 보유하고 있는 경우가 대부분이다. 따라서 공연장이 운영되고, 공연을 무대에 올리기 위해서는 공연장 내부에 보유된 자원만으로는 공연 자체가 성립되기 어렵다. 우리의 대부분의 공공 공연장들은 이렇게 한정된 자원만을 보유하다보니, 민간 공연예술분야의 자원과의 결합이 공

15) 빅토리아 D. 알렉산더, (2012) 「예술사회학」, 최섯별·한준·김은하 역, 살림, p.149.

연장 운영을 위해, 공연을 올리기 위해서 반드시 필요하다. 특히 지역문화회관의 경우 영세한 운영환경의 문제로 내부에 보유한 자원이 매우 적어, 민간 공연 예술분야 자원과의 결합이 요구된다. 이들은 공연을 올리기 위해 민간 공연 예술분야와 파트너십, 협력, 협업을 하지 않으면 안 되는 조건에 있으며, 공공-민간의 상생은 본질적으로 필수불가결한 것이다.

공연예술 프로그래밍뿐만 아니라 공공-민간의 결합은 공연예술사업 운영 전반에 걸쳐 필요하다. 공연예술분야의 가장 핵심적인 자원은 인적 자원인데, 모든 공연장과 공연단체는 모든 인적 자원을 내부에 갖추고 있지 않다. 해외의 경우 프로그래밍뿐만 아니라 공연장 운영에 민간 전문가의 참여가 활발하다. 공연장이 가지고 있는 네트워킹의 한계를 민간 전문가와의 결합으로 극복하기도 하고 새로운 사업 기회를 창출하기도 하다. 펀드레이징의 경우 이러한 외부와의 결합이 활발한 분야 중 하나로, 공연단체가 가진 펀드레이징 네트워크를 유지하기 위해 공연장과 공연단체가 협업을 진행하기도 한다.

공연예술분야는 다양한 분야의 고도의 전문성을 요하는 장르이지만, 모든 것을 보유한 공연장과 단체는 극히 드물다. 그러나 자신이 보유하지 않은 자원이 결합되지 않으면 공연예술 자체가 성립되지 않기도 하고 매우 빈약한 구조로 운영되기도 한다. 예를 들어 공연장이 공간과 무대 기술인력, 기획행정 인력을 보유한다 하더라도 민간의 예술단체나 예술인이 없다면 공연예술의 성립은 불가능하다. 공연예술이라는 분야가 성립하고 생존하기 위해서는 모든 공연예술 생태계 구성원의 지속가능한 생존이 보장되어야 이어질 수 있다. 따라서 공연예술분야에서 ‘상생’은 공연예술, 그 자체의 생존을 위해 본질적으로 필요한 것이라고 할 수 있다.

그러나 공공-민간 공연예술분야가 상생을 해야 하는 이유는 단지 상호 부족한 자원을 보완하여 생존하기 위함만은 아니다. 공공 공연예술분야의 경우 공공 기금으로 건립하고 운영되는 만큼 ‘공공의 이익’을 위해 존재해야 하는 의무를 가진다. 전국의 많은 지역문화회관의 설립취지를 보면 <표 2-2>와 같이 지역문화회관은 지역사회의 공연예술 거점으로서 훌륭한 문화예술 콘텐츠를

공급하고, 지역의 문화예술을 활성화하며, 이를 통해 지역 주민들의 삶의 질을 향상 시키는 역할을 부여받고 있다. 공공 공연장을 운영하는 데에 있어 공연장 그 자체만을 고려하는 것이 아닌 지역공연예술분야의 중요한 한 일원으로서의 역할이 요구되고 있는 것이다. 이에 따르면 공공 공연예술분야는 단지 공연장의 운영만을 고려하는 것이 아니라, 공공의 이익, 특히 지역 공연예술계와 지역 사회, 지역주민의 이익에 기여하는 지를 기준으로 이들의 역할을 판단해야 한다. 그리고 지역 공연예술계 전체를 위한 민간 공연예술분야의 건강한 생존을 함께 고려해야 하면 상생에 대한 개념을 가지고, 지역 공연예술 생태계에 공공으로서 주도적 역할을 해야 함을 요구받고 있다.

〈표 2-2〉 지역문화회관의 설립취지의 예

지역문화회관명	설립취지
부산문화회관	부산 공연예술 생태계의 균형있는 진흥, 시민 문화향유와 문화복지 극대화, 창의력 증진을 위한 시민문화예술교육, (부산)레퍼토리의 발굴과 확산
대구 수성아트피아	창조적 문화예술활동을 위한 구심점, 지역문화예술진흥에 앞장서는 아트피아, 스마트 경영을 기반으로 한 지역문화 역량 구축
안산문화예술의전당	안산 문화예술 지원, 안산시민 문화예술 향유 제고, 안산 문화예술 미래기반 확충, 운영기반 탄실화
은평문화예술회관	생활문화 활성화를 통한 공동체문화 확산, 문화예술교육 특성화 및 생애주기별 확대, 문화예술 콘텐츠 개발을 통한 지역문화 활성화, 문화예술 향유 기회 확대를 통한 문화복지 실현, 지역문화발전을 위한 정책 생산, 지역문화협치 구조 구축을 통한 지역문화역량강화

정부가 공공 공연예술분야에 공공 자금을 투입해 지원하는 것은 이러한 이유에 있다. 공공 공연예술분야 자신의 운영뿐만 아니라 공공 공연예술분야의 운영이 지역 공연예술 생태계를 위한 기반을 제공하고 이를 통해 생태계 선순환 구조 구축하며, 생태계 지속가능한 발전에 기여하기 위함이다. 이를 위해 공공

공연예술분야는 스스로의 운영 활성화 이외에도 생태계의 지속가능성을 위한 자신의 의무를 깨닫고 모든 사업과 운영에 상생의 관점을 적용하는 것이 필요하다. 상생은 프로그래밍뿐만 아니라 사업 운영과 관련한 모든 분야에 적용할 수 있는 철학이다. 공공 공연예술분야는 공공으로서 자신의 설립취지와 존재 이유를 깨닫고 공공 공연장과 공연단체가 가진 자원이 공공의 이익을 위해 기여할 수 있도록 공유하려는 태도가 필요하다.

그러나 그 동안 우리 공공 공연예술분야는 이러한 공공으로서의 역할, 특히 민간 분야와의 상생의 역할에 충분한 역할을 해오지 못했다. 지역문화회관의 경우 낮은 가동률로 인해 공연예술 기반 시설로서의 제 기능을 제대로 수행하고 있지 못하고, 시설관리 차원에서 운영해왔다는 비판을 받았다. 공연 콘텐츠를 공급하는 데에도 지역 공연예술계 활성화를 위한 별도의 전략 없이 단순 공간 대관에만 초점을 맞추어 왔다는 비판을 받아왔다. 자체 공연기획에서도 공연예술 생태계의 지속가능한 발전의 관점에서 어떻게 민간 분야를 활성화할 것인가에 대한 고민과 고려가 그 동안 부족했다. 공연장 운영에 있어서도 민간의 참여를 독려할 제도적 장치가 부재한 상황이다. 공연예술분야의 중요한 한 축인 공공 기관으로서 전체 공연예술 생태계의 활성화라는 지역문화회관에게 부여한 공공적 임무에 상대적으로 소홀한 것이다.

공공의 비용을 투여하여 공공의 이익을 위해 설립된 공공 공연예술분야가 공공으로서 공공의 가치를 제대로 실현하고 있는지, 그리고 공연예술계의 중요한 일원으로서 그 역할을 제대로 수행하고 있는지 재검토해 볼 필요가 있다. 막대한 공공 비용을 투여해 공공 공연예술분야를 지원하는 이유는 단지 공공 공연예술기관과 단체의 원활한 운영만을 위한 것은 아니다. 이들을 매개로 하여 전체 공연예술 생태계를 활성화하고 지속가능하도록 만들기 위함이다.

이러한 공공 공연예술분야의 본래 지원 목적을 충실히 이행하기 위해서는 공연예술분야를 구성하는 또 다른 큰 축인 민간 공연예술의 생존과 이들의 지속가능한 성장에도 관심을 보여야 한다. 이들은 단지 공공 분야의 부족한 자원을 채워주는 대상으로서만 중요한 것은 아니다. 파트너로서 민간 공연예술분

야의 건강한 생존은 공공의 기능에도 영향을 미치는 요소이며, 이들의 공생은 전체 공연예술 생태계가 선순환적 구조 구축에 필수적 요소이기 때문이다. 또한 정부의 정책도 공공이 이러한 역할에 충실하고 공공과 민간이 공생할 수 있는 방향으로 전환해야 한다.

지역문예회관의 경우 시설 그 자체의 경영에서 나아가 지역 공연예술 생태계를 위해 어떻게 존재해야 하는지에 대한 자기 성찰이 필요하다. 지역문예회관마다 큰 차이는 있지만 이들은 민간 공연예술분야에 비해 상대적으로 안정된 운영 환경을 확보하고 있으며, 이러한 환경은 지역 공연예술 생태계 활성화를 위해 주어진 것이다. 이제 공연예술 생태계의 공공 구성원으로서 전체 생태계를 위한 본연의 의무와 역할은 무엇인지에 대한 고민이 필요하며, 또 다른 큰 축인 민간 공연예술분야를 어떻게 건강하게 생존시킬 것인가에 대한 전략이 필요하다.

제2절

공연예술분야 공공-민간 상생 환경 분석

1. 우리 공연예술계의 공공-민간 운영 현황 비교

가. 공공 공연예술분야의 성장과 운영 개선

우리 공연예술시장의 규모는 꾸준히 증가하여, 2017년 현재 기준으로 전국의 공연시설은 총 1,017개, 공연단체는 총 2,861개이며 이들의 1년 매출액은 연 8천1백3십2억이 넘는 규모이다. 국내 공연시설과 단체의 수와 종사자수도 완만한 증가와 감속을 반복하고 있는데, 대체적으로 증가 추세에 있다¹⁶⁾.

공공 공연예술분야는 예산을 기획·편성하는 주체에 따라 중앙정부, 광역자치단체, 기초자치단체로 나뉘 수 있고, 하위에 소관 또는 출연 지원기관이 존재한다. 공공 공연장과 공연단체는 그 하위의 실행영역에서 예술현장과 가장 가까이에서 접점을 이루며 공연예술 생태계에 큰 영향력을 미치는 대상이 된다.

〈표 2-3〉 국내 공연시장 규모 추이(2010-2017)

(단위: 백만원)

구분	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
공연시장	549,313	-	713,045	-	759,315	781,491	747,991	813,218
공연시설	327,441	316,711	377,169	414,204	368,890	387,433	343,458	350,004
공연단체	221,872	-	335,876	-	390,425	394,058	404,533	463,214

자료 : 예술경영지원센터, 「공연예술실태조사(2011~2018)」, 문화체육관광부.

16) 예술경영지원센터(2018), 「2018공연예술실태조사」, 문화체육관광부.

〈표 2-4〉 국내 공연시설 및 단체수 및 종사자수 추이(2010-2017)

(단위: 개, 명)

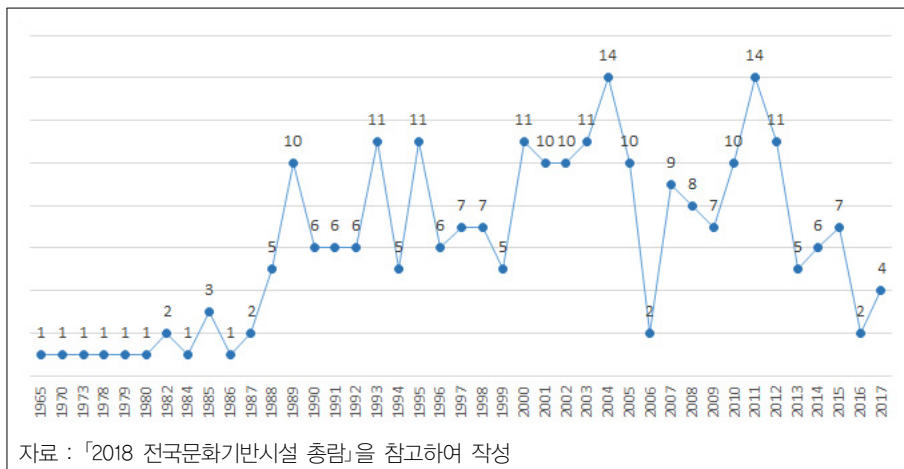
구분		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
공연 시설	시설수	820	868	944	984	1,034	1,026	992	1,019
	종사자수	9,623	10,039	11,224	11,738	12,669	12,513	11,394	12,377
공연 단체	단체수	2,214	-	2,108	-	2,284	2,293	2,364	2,861
	종사자수	47,175	-	50,847	-	55,858	49,663	51,195	50,325

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부.



[그림 2-2] 공공부문 문화예술 지원 전달흐름

특히 예술시설 및 단체가 다양하지 않은 지역의 경우, 공공 공연사업 실행기관인 지역문화예술회관이 지역 공연예술 생태계에 미치는 영향력은 매우 크다. 지역민의 문화향유권 제고와 특색 있는 지역문화예술진흥을 위해 건립된 지역 문화예술회관은 2017년 현재 전국에 총 251개가 건립되어 있다. 1997년 정부의 광역 및 기초 지자체당 1관씩 250관의 문예회관을 확충한다는 계획 이후 급격히 증가했는데, 1997년 88개였던 문예회관은 10년 만에 2배가 증가해 2007년 177개의 문예회관이 개관하여 운영되고 있다.



[그림 2-3] 지역문화회관 개관 추이

공연예술시장은 양적인 팽창과 함께 질적인 부분에서도 성장해왔다. 특히 1990년대 ‘전문예술경영’ 개념이 국내 도입되면서 우리 공연예술분야는 많은 발전을 이루었다. 전문예술경영은 예술적 통찰력과 함께 ‘경영 마인드’를 도입해 공연장, 공연예술단체 등의 운영을 전문화시키고자 하는 개념이다. 1996년 OECD 가입과 1997년 국민소득 1만 달러 달성 등으로 경제가 호황을 누리고 과소비 사회로 등장할 만큼 활발한 소비문화가 형성되며, 삶의 질과 문화예술에 대한 국민적 관심이 증가했다. 그러나 당시의 공연예술기관 및 단체의 운영은 국민의 문화적 욕구를 적절히 충족할 수 있는 수준이 아니라는 평가를 받았고, 관료제를 바탕으로 한 예술기관의 개혁의 필요성이 제시되었다. 특히 지역문화회관의 경우 취약한 프로그래밍과 낮은 가동률, 하드웨어의 낙후화 등의 문제가 지속적으로 지적되어 왔다¹⁷⁾. 이에 국공립 및 지방자치단체 소속 예술기관들은 재단화와 전문경영인 제도를 도입해 체질을 개선하고자 하였다. 국립중앙극장, 예술의전당, 세종문화회관 등의 책임운영기관화, 특수법인화, 재단법인화가 실현되었고, 각 광역시·도에서 재단화와 전문 인력 확충이 서서히 진행되었다.¹⁸⁾

17) 이흥재 외(2015). 공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구. 문화체육관광부.

18) 차민경(2015). 국내 언론에 나타난 ‘예술경영’ 관련 이슈의 의미연결망 분석 : 1990년부터 2014년까지 국내 일간지 기사 분석을 중심으로. 『문화정책논총』, 8, 168-200.

지역문예회관의 경우 시설의 고도화와 함께 전문 인력과 기획예산이 확보되면서 운영 환경이 상당 부분 개선되었다¹⁹⁾. 지역문예회관의 경우 운영주체별 성과에 큰 차이를 보이는데, 특히 재단법인이 문예회관을 운영하는 경우 평균 공연일수로 195일로 가장 활발하게 운영되며 유료관객수, 재정자립도 면에서도 높은 성과를 올리고 있다. 재단법인은 문예회관 운영만을 위한 ‘독립법인’ 형태와 지역문화정책 전반을 실행하는 ‘지역문화재단’에서 문예회관을 운영하는 형태로 구분할 수 있는데, 독립법인은 평균 공연일수 339일로 다른 형태에 비해 높은 성과를 올리고 있었다. 문예회관 연간 평균 운영비에서도 독립법인 형태의 문예회관은 연간 운영비 평균이 9,973백만 원으로 문예회관 전체 평균의 4배 이상이며 유료관객 비율에서도 높은 성과를 올리고 있다.

〈표 2-5〉 문예회관 운영주체별 공연일수

구분		응답 수	평균 공연일수(일)	
전체		249	144	
(광역)지자체	지자체 직영	12	221	123
(기초)지자체		132	114	
공기업		26	125	
독립법인	재단 법인	8	339	195
지역문화재단		57	179	
기타 재단법인		2	76	
사단법인		4	174	
상법인		2	33	
기타		6	189	

* 문예회관은 공연장, 전시실, 회의실, 연습실 등 다양한 공간이 복합된 시설로 여러 개의 공연장을 보유할 수 있음. 문예회관의 평균 공연일수는 공연장이 둘 이상일 경우 시설 기준으로 종합된 평균 공연일수임
자료 : 「2018 전국문화기반시설 총람」(2017년 기준)을 참고하여 구성

19) 이용관·김성규·김석홍·조정윤·함서정(2012), 2012 한국문화예술회관연합회와 지회, 「전국문화예술회관 발전 방안 연구」, 한국문화예술회관연합회.

〈표 2-6〉 문예회관 운영주체별 평균 공연 유료관객 비율

구분		응답 수	평균 공연 유료관객 비율(%)	
전체		214	26.6	
(광역)지자체	지자체 직영	11	37.2	24.6
(기초)지자체		109	23.4	
공기업		23	25.3	
독립법인	재단 법인	8	39.9	32.8
지역문화재단		52	30.9	
기타 재단법인		1	71.9	
사단법인		4	18.3	
상법인		2	20.0	
기타		4	11.6	

자료 : 「2018 전국문화기반시설 총람」(2017년 기준)을 참고하여 구성

나. 민간 공연예술계의 영향력과 심화되는 열악성

「2018 공연예술실태조사」에 의하면 국내 공연예술단체는 2017년 기준으로 2,861개가 있다. 그중 민간 공연예술단체는 국공립 공연예술단체 347개를 제외한 2,514개로 전체의 87.9%를 차지한다. 최근 5년의 추이를 살펴보면 공연 예술단체 수는 꾸준히 증가하였고 2012년 대비 2017년 공연예술단체 수는 753개(35.7%) 증가하였다. 민간 공연예술단체도 지속해서 증가하여 2012년 1,797개에서 2017년 2,514개로 39.9%(717개) 늘어났다. 공공 공연예술단체의 비율은 2012년 대비 2017년에 2.75%p 감소한 데 반해 민간은 그만큼 늘어난 것으로 나타난다. 전반적으로 공연예술단체, 특히 민간 공연예술단체의 양적 규모는 지속 확대되고 있다.

공연예술단체가 운영되는 법적 형태는 2017년 기준 지자체직영 279개(9.8%), 재단법인 77개(2.7%), 사단법인 283개(9.9%), 상법인 185개(6.5%) 등 법인격을 가진 단체는 545개로 20%에도 못 미친다. 지자체 직영을 제외하면 법인격을 가진 단체의 비율은 더 낮아진다. 아직 임의단체로 활동하는 단체가

많아(2017년 기준 71.2%) 민간 공연예술단체의 구체적인 현황 파악에는 한계가 있다. 그런데도 2012년 대비 2017년의 법인격을 가진 공연예술단체는 339개에서 545개로 60.8%(206개)가 늘어난 것을 확인할 수 있으며 그 중 상법인의 증가가 눈에 띈다.

〈표 2-7〉 연도별 공연예술단체 현황

구분		단체 수(개)					비율(%)				
		2012	2014	2015	2016	2017	2012	2014	2015	2016	2017
전체		2,108	2,284	2,293	2,364	2,861	100	100	100	100	100
설립 주체	공공	311	311	308	342	347	14.8	13.6	13.4	14.5	12.1
	민간	1,797	1,973	1,985	2,022	2,514	85.2	86.4	86.6	85.5	87.9
운영 주체	지자체 직영	265	266	254	278	279	12.6	11.6	11.1	11.8	9.8
	재단법인	48	48	58	69	77	2.3	2.1	2.5	2.9	2.7
	사단법인	186	217	222	258	283	8.8	9.5	9.7	10.9	9.9
	상법인	105	132	122	132	185	5.0	5.8	5.3	5.6	6.5
	임의단체 및 개인사업자	1,504	1,621	1,637	1,627	2,037	71.3	71.0	71.4	68.8	71.2

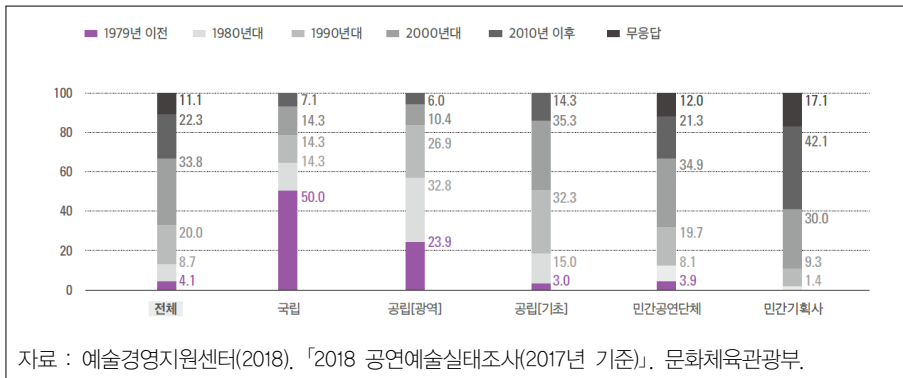
자료 : 예술경영지원센터, 「2013~2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부 참조하여 재구성

「공연예술실태조사」에서는 민간 공연예술단체는 성격에 따라 공연단체와 기획사로 구분하고 있으며 2017년 기준으로 공연단체는 2,234개, 기획사는 280개이다. 창립연대 비율로는 민간공연단체는 2000년대에 크게 증가했고, 민간기획사는 2010년 이후 크게 증가했다([그림 2-4]).

〈표 2-8〉 연도별 민간 공연예술단체 특성

구분		단체 수(개)					비율(%)				
		2012	2014	2015	2016	2017	2012	2014	2015	2016	2017
민간 전체		1,797	1,973	1,985	2,022	2,514	100	100	100	100	100
단체 특성	공연단체	1,651	1,813	1,808	1,838	2,234	91.9	91.9	91.1	88.9	88.9
	기획사	146	160	177	184	280	8.1	8.1	8.9	11.1	11.1

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2013~2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부 참조하여 재구성



[그림 2-4] 공연단체 특성별 창립년도 비율 (단위 : %, n=2,861)

공연시설의 종사자수는 공공 공연시설의 종사자수(70.1%)가 민간 공연시설의 종사자수(30.0%)에 비해 월등히 높다. 그러나 매출액에 있어서는 공공과 민간이 비슷한 수준을 보여 민간이 상대적으로 적은 수 종사자인데 비해 시장에 차지하는 비중은 크다는 것을 알 수 있다. 공연단체의 경우 민간 공연단체의 종사자수가(66.9%)가 공공(33.1%)보다 2배 정도 높은데, 매출액은 민간(94.0%)이 공공(6.1%)보다 압도적으로 높은 비율을 보인다. 공연실적 또한 공공보다 민간이 월등히 높은 실적을 보여, 민간 분야의 우리 공연예술시장에 미치는 영향이 매우 크고 중요함을 보여주고 있다.

〈표 2-9〉 공연시설의 시장규모 및 공연실적 비교

(단위 : %)

구분	공공				민간		
	중앙정부	문예회관	기타(공공)	소계	대학로	민간 (대학로 외)	소계
시설수	1.2	24.6	22.9	48.7	11.4	39.9	51.3
종사자수	7.4	41.5	21.2	70.1	3.6	26.4	30.0
매출액	11.3	33.2	10.5	55.0	8.8	36.2	45.0
공연건수	6.3	46.9	19.2	72.4	3.9	23.8	27.7
공연일수	4.0	18.3	11.1	33.4	25.3	41.4	66.7
공연횟수	3.5	16.5	10.9	30.9	25.0	44.1	69.1
관객수	7.2	32.8	10.4	50.4	11.3	38.2	49.5

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부 참조하여 재구성

〈표 2-10〉 공연단체의 시장규모 및 공연실적 비교

(단위 : %)

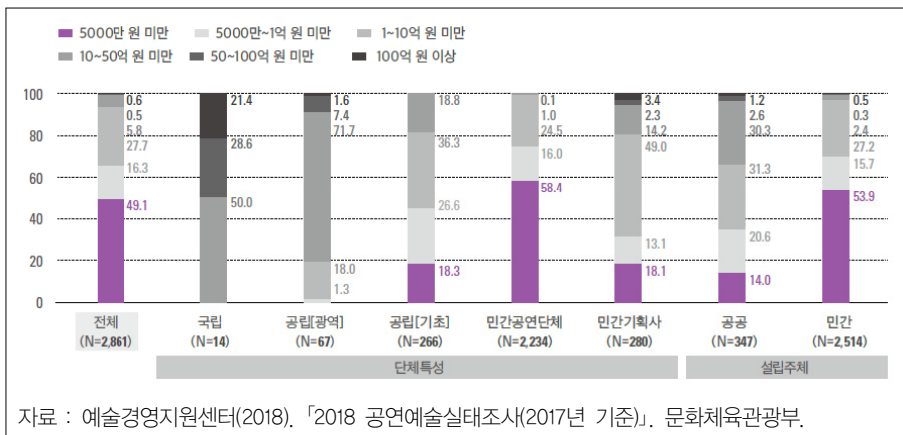
구분	공공				민간		
	국립	공립(광역)	공립(기초)	소계	공연단체	기획사	소계
단체수	0.5	2.3	9.3	12.1	78.1	9.8	87.9
종사자수	2.2	7.5	23.4	33.1	61.5	5.4	66.9
매출액	3.0	2.3	0.8	6.1	21.8	72.2	94.0
공연건수	2.2	7.7	14.9	24.8	64.2	11.0	75.2
공연일수	2.4	4.3	6.9	13.6	57.8	28.6	86.4
공연횟수	2.1	3.4	5.3	10.8	53.7	35.6	89.3
관객수	3.1	8.1	10.0	21.2	46.1	32.7	78.8

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부 참조하여 재구성

이러한 민간 공연예술분야의 성과는 공공 분야와 마찬가지로 전문예술경영이 본격화 된 2000년대부터이다. 공공 공연예술분야의 질적 성장에도 기여한 전문경영기법을 민간 분야에서도 적용하면서, 민간 공연장, 공연단체, 기획사의 운영이 전문화, 체계화되기 시작했다. 대학에 예술경영 전공이 다수 개설되면서 많은 전문 인력이 민간 분야에 유입되었고, 이들의 창의적인 기획과 도전적인 활동으로 다양한 공연콘텐츠가 시장에서 큰 반향을 얻고 관객 확대에 큰 기여를 하였다. 특히 뮤지컬 시장의 확대는 민간의 도전적인 활성에 의한 결과라고 할 수 있다. 「2018 공연예술실태조사」에 따르면, 전체 공연업계 종사자 중 66.9%가 민간 부문에 종사하고 있는데, 이들은 시장 매출액의 94.0%를 주도한다. 특히 전체 종사자 중 5.4%를 차지하는 ‘민간기획사’는 전체 시장 매출액의 72.2%를 차지하며 시장의 성장을 이끌고 있다.

이렇게 민간 공연예술분야는 높은 성과를 보이며 우리 공연예술시장의 성장에 큰 견인차 역할을 했음에도 불구하고, 극심한 영세성을 벗어나기 어려운 현실이다. 시장 경쟁력을 가지는 일부 뮤지컬 사업체를 제외하고 대부분의 민간 공연예술분야는 구조적으로 영세하다. 「2018 공연예술실태조사」에 따르면 2017년 민간 공연예술단체의 경우 재정규모가 5,000만 원 미만인 단체가 전체의 53.9%로 대부분 영세한 규모인 것으로 드러난다.

반면 민간의 연 평균 수입은 지출보다 낮아 적자구조를 유지하고 있다. <표 2-11>과 같이 민간 공연예술단체의 연 평균 수입은 233백만원이지만 연 평균 지출은 236백만원이다. 이러한 적자구조는 공연단체에서 더욱 심각하여, 공연 예술단체는 현재 예술 활동을 통한 자체·기타 수입만으로는 재정자립이 어렵다는 것을 알 수 있다. 자체수입 비중이 높은 기획사도 72.2%에 그친다. 또한 민간 공연예술단체 전체 재정자립도는 2014년 52.1%에서 2017년 34.3%로 지속하여 감소하고 있어 양적성장에 비해 민간 공연예술단체의 시장상황과 존립은 점점 치열하고 어려워지고 있다.



[그림 2-5] 공연단체 특성별 설립주체별 재정규모 (단위 : %)

<표 2-11> 민간 공연예술단체의 수입/지출과 재정자립도

구분		단체 수(개)	연 평균 수입 (백만원)	연 평균 지출 (백만원)	재정자립도 (%)
민간 공연예술단체 전체		2,514	233	236	38.6
단체특성	공연단체	2,234	105	112	34.3
	기획사	280	1,257	1,219	72.2

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부.

〈표 2-12〉 민간 공연예술단체의 연도별 재정자립도

구분	2014년	2015년	2016년	2017년
민간 공연예술단체	52.1%	48.7%	46.4%	34.3%

자료 : 예술경영지원센터(2015~2018), 「2015~2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부를 종합하여 작성.

2. 공공과 민간의 갈등과 상생 환경 비판

가. 공공 공연예술분야의 성장과 민간과의 갈등

전문예술경영의 도입 이후, 국민의 문화적 욕구를 적절히 충족할 수 있는 수준 있는 프로그램의 개발과 선진적 조직 운영에 대한 관심이 증가하면서, 국공립은 물론 민간 공연예술분야 또한 경영효율화와 성과 개선을 이루었다²⁰⁾. 특히 미국과 유럽의 공연장과 공연단체 모델을 참고하며 자체 제작과 기획이 강화되었다. 예술의전당, 국립중앙극장, 세종문화회관 등은 자체 기획과 제작 편수를 증가시켰고, 대관 공연 또한 단순 대관이 아닌 기획형 대관을 통해 공연장 브랜딩 강화에 노력을 기울였다. 기획력 부족과 극장가동률 미흡으로 비판을 받아오던 지역문화회관도 대관 중심의 운영에서 벗어나 자체 공연 기획팀 신설을 통한 직접 공연 기획과 제작의 사례가 늘어났다. 여기에 공공 공연장과 예술단체의 경영선진화와 재정건전성 개선에 대한 압박이 강화되면서 이러한 자체 제작과 기획의 경향은 점차 강화된다.

이러한 상황에서 일부 공공 공연장과 공연단체의 경우, 고유의 미션 및 특성에 어긋나는 사업영역까지 지나치게 사업을 확장하는 모습을 보인다. 이들은 종래에 민간 공연예술분야에서 진행하던 상업적 성격의 공연까지 사업을 확장하기도 하였는데, 한정된 공연예술시장에서 공공 공연예술사업의 사업 확장은 민간의 이익과 충돌하는 결과를 가지고 오게 된다. 재정적으로 민간보다 유리한 상황을 가진 공공 공연예술분야는 시장에서 민간과의 경쟁에서 더 유리한 상황을 가질 수밖에 없다. 이러한 공공의 사업 확장은 민간 분야의 자생력 약화

20) 송혁규·백보현(2017). 공공극장 법인화에 따른 운영성과 분석. 『예술경영연구』, 43, 185-209.

라는 결과를 초래하고 민간의 영세성을 더욱 악화시킨다는 비판을 듣게 된다²¹⁾. 전문예술경영과 자체 기획 및 제작 확대는 공공과 민간의 공연예술시장 모두의 질적 개선에 상당한 기여를 하였지만, 아이러니하게도 결과적으로 민간 공연예술분야의 열악한 환경을 악화하는 결과를 낳고 있는 것이다.

이규석(2017)에 따르면 초기 공공 예술기관들은 자본력을 바탕으로 민간에서 축적해온 전문성과 노하우를 흡수하며 발전하였다. 예를 들어 1990~2000년대 축제는 민간 주도로 성장해오다가 2000년대 중반을 지나면서 지자체나 재단에서 축제를 만들기 시작하였고 기존 민간의 축제와 같은 형식으로 만들어 낸다. 이처럼 공공에서 자본을 바탕으로 민간이 잘 해오던 영역으로 사업을 확장하면서 민간 영역은 점차 취약해졌다. 열악한 조건을 버틸 수 없는 민간의 전문 인력들은 점점 지역문화재단 등 공공으로 이동하게 되고 결과적으로 민간은 자본의 부족, 인력과 전문성의 이탈로 운영을 지속하기가 어려워진다. 또 공공은 안정된 기반을 바탕으로 민간의 전문성을 소모적으로 활용함으로써 민간은 점점 허약해지고 공공으로 흡수되거나 와해되기도 한 것이다²²⁾.

이렇게 공연예술분야를 구성하는 큰 두 축인 공공과 민간 공연예술분야가 상호 충돌되면서 민간 분야의 재정적 영세성은 더욱 심각한 환경에 놓이게 되었다. 이러한 상황이 지속되면서 최근 공연예술계에서는 공공 공연예술분야의 공공적 기능에 대한 회의적 시선과 함께, 자체 경영실적 개선에만 치중하는 공공 분야의 현재의 운영방식에 대한 비판이 증가하고 있다. 전문예술경영은 공공과 민간 모두의 질적 개선을 이루었고 전체 공연예술시장을 성장하였지만, 지나치게 자체 실적에만 집중하는 현재의 방식은 공공 자금을 투여하여 공공 공연예술분야를 설립하고 지원하는 본연의 목표에 어긋난다는 의견이다. 이에 따라 어느 정도 양적, 질적 성장을 이룬 현재의 우리 공연예술시장은 공공과 민간이 상호 충돌이 아닌 상호 보완을 통해 시장의 지속가능하고 다양한 발전

21) 윤보미(2018). 클래식 민간 기획사 상생과 연계를 위한 제언. 『예술경영396호』, 2018.2.14.

22) 이규석(2017). 예술지원 협치체계 재구성 방향. 새 정부 예술정책 수립을 위한 예술지원체계 혁신 방향 토론회 자료집. 새 예술정책TF·문화체육관광부. ; 최도인(2017). 예술지원체계 재구성 방향과 예술지원기관 혁신 의제. 새 정부 예술정책 수립을 위한 예술지원체계 혁신 방향 토론회 자료집. 새 예술정책TF·문화체육관광부.

을 위한 공공-민간의 상호 역할 재정립에 대한 심도 있는 논의가 필요하다는 의견이 제시되고 있다.

나. 경영성과 평가의 부작용과 공공성 비판

공공 공연예술분야가 자체 경영실적 개선에 집중하는 이유는 공공 공연예술 기관 및 단체의 경영성과 평가와 깊은 관계가 있다. 공공기관 운영에 기업가정신을 적용해 비효율성과 비능률성을 개선하고자 하는 신공공관리(new public management) 이론이 도입되면서 모든 공공기관 및 단체에 경쟁원리를 적용한 경영성과 지표가 도입된다. 문화예술분야 또한 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」이 제정되면서 공공기관으로서의 경쟁력 강화가 중시되기 시작했고, 운영효율화, 재정자립도 등이 강조된다.

이러한 신공공관리의 적용은 종래 방만한 경영이 문제시되던 공공 공연예술 분야의 질적 개선에 큰 긍정적 영향을 미쳤다. 공공 공연예술기관 및 단체의 경쟁력이 강화되었으며, 수요자의 만족도도 크게 상승하였다²³⁾. 중앙뿐만 아니라 지역문화회관의 성과도 크게 개선되어 매년 조사하는 실태조사의 문예회관 공연장 가동률, 유료관객 수, 재정자립도이 지속적으로 증가 추세를 보이고 있다.

이렇게 공공기관의 경영평가에 경쟁원리를 적용함에 따라 공공 예술기관들은 이에 맞춘 사업계획 수립과 실행에 노력을 기울이게 되었다. 특히 공공 예술기관의 평가에 강조되는 것은 ‘재정자립도’이다. 김미리·김영태(2016)에 따르면 우리 문화예술기관의 경영평가 세부 항목은 사업실적에 가장 높은 가중치를 두고 있는데, 특히 예술의전당의 경우 예술사업 시스템 및 성과에 40%의 가중치를 두고 있다. 그러나 공공 예술기관의 또 다른 주요 항목인 공공성의 경우 단지 9%에 그친다. 이러한 구조에서 공공 공연예술기관은 상업적인 공연이나 대관에 치중할 수밖에 없고, 실험적이거나 저변확대를 위한 장기 사업에 투자를 꺼리게 될 수밖에 없는 구조를 가지게 된다²⁴⁾. 공공 공연예술기관에 대한

23) 김미리·김영태 (2016). 공공문화예술기관의 경영성과 영향요인 분석. 회계와정책연구, 21(1), 195-219

평가관리 체계가 공공 공연예술기관이 비록 공공성의 역할을 충실히 이행하지 못한다 하더라도, 당장의 티켓 수익 극대화와 유료관객 증가를 시킬 시장성 있는 프로그램 개발하고 재정자립도를 높이는 것이 경영성과 평가에서 우수한 성적을 기록할 수 있도록 하는 경향을 부추기게 하는 것이다.

이러한 평가관리 체계의 결과, 공공 공연예술기관의 재정자립도는 크게 증가하였다. 예술의전당의 경우 무려 약 75%의 재정자립도를 기록, 국내외 유사 공연장 중 가장 높은 재정자립도를 보였다²⁵⁾. 이런 높은 재정자립도 상업적 기획 공연, 임대사업 강화, 티켓 가격 상승 등을 통해 이룬 결과여서²⁶⁾, 공공 예술기관으로서 예술성, 공공성보다는 수익성에 지나치게 치중했다는 비판을 받고 있다²⁷⁾. 지역문화회관 또한 지속적으로 재정자립도를 높이고 있는데, 특히 지역 문화재단 등 전문 인력을 갖춘 곳에서 이러한 경향이 더욱 높아지고 있다.

경영성과 평가에 대한 압박은 공공 공연예술기관의 경영 선진화, 운영의 전문성 확보, 재원의 다변화 등에 긍정적으로 기여하는 부분도 있으나, 시장에서의 자립에 편중된 평가지표는 민간과의 상생보다는 경쟁을 부추기고 애초에 재정적, 물적, 인적 자원을 더 많이 보유하고 있는 공공이 스스로 불공정 경쟁을 초래하여 공공성으로부터 멀어지는 결과를 가져온다. 또한 이러한 경향은 공공 공연예술분야에게 주어진 또 다른 사명인 공연예술 생태계의 기반 강화, 창·제작의 활성화, 선순환 환류 체계 구축 등 공공으로서의 역할을 소홀하게 했다. 공공 공연예술기관은 성과 평가를 위해서는 민간 영역에서 진행하던 분야까지 사업을 확장하며 재정적으로 더 유리한 상황에서 민간과 경쟁하고, 이에 따라 민간 부문의 자생력을 갈수록 약화되었다는 비판을 받게 된다²⁸⁾.

24) 김미리·김영태 (2016). 공공문화예술기관의 경영성과 영향요인 분석. 회계와정책연구, 21(1), 195-219

25) 유인택 예술의전당 신임사장 “국고보조율 50% 달성…유료회원 10만명 확보”. 이투데이. 2019.04.30.
<http://www.etoday.co.kr/news/section/newsview.php?idxn=1750841#csidx4dc74f28b972f21b9fbd85bb9f5279b>

26) “대기업 후원에만 의존 않고… 3만 벤처와 함께 공공성 키울 것”. 한국일보. 2019.07.17.
<http://ny.koreatimes.com/article/20190716/1258508>

27) “예술의전당 국고보조 두배로 늘릴 것”. 매일경제. 2019.04.30.
<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2019/04/278998/>

28) 윤보미(2018). 클래식 민간 기획사 상생과 연계를 위한 제언. 「예술경영396호」, 2018.2.14.

이러한 비판이 증가하면서 국공립 예술기관 및 단체의 평가체계를 재정비해야 한다는 요구가 지속적으로 제기되었다. 특히 예술의 심미성이나 예술성이라는 가치, 공공성이라는 책무를 중심이 된 성과 평가 체계를 도입해야 한다는 의견이 제시되었다²⁹⁾. 기존 공공기관의 평가는 돈을 벌어서 재정자립도를 높이는 것보다 공적 재원 투입의 목적을 분명하게 인식하고 그에 따른 미션과 운영계획 실현 여부가 중요한 평가 기준이 된 독자적인 평가기준 마련이 필요하다는 주장이다.

또한 국공립 공연예술기관의 성과항목이 자체 정량적 실적에 집중하다보니 ‘상생’에 대한 개념이 적용된 항목도 거의 부재하다. 공공성의 항목을 제외하고는 국공립 공연예술기관의 공공적 역할을 강조하는 항목이 거의 없는데다가, 이마저도 비중이 낮은 상황에서 상생의 개념을 적용하기에 어려운 상황인 것이다. 최근 일부 국공립 예술기관에서 사회적 역할에 대한 지표를 추가하는 경향을 보이고 있으나, 이는 기관의 사회복지 관련 활동이 있는지를 평가하는 경우가 많고, 공공과 민간 공연예술분야의 상생을 위한 노력을 강조하고 있지는 않다. 이러한 구조는 국공립 공연예술기관이 공공-민간 상생을 위한 노력을 활동기부여는 낮은 환경이 조성하고 있다. 공연예술분야의 공공-민간 상생을 독려하기 위해서는 국공립 공연예술기관의 성과평가로부터 이들이 공연예술 거점으로서 지역주민과 예술인들이 자유롭게 이용할 기회와 기획에 얼마나 노력하는지, 민간 공연예술인, 단체들과 협력하여 부족한 자원의 한계를 극복하고 지역 공연예술생태계 활성화에 기여하는지 등 상생의 개념이 적용되어야 한다.

다. 공공 예술자원의 폐쇄성과 민간 참여 부족

대부분의 국공립 공연장은 스스로 기획한 기획 공연을 일부 선보이고, 대부분의 공연일수를 외부 대관으로 채우고 있다. 외부 대관은 국공립 공연단체, 그리고 민간 공연기획사와 단체 등에 그 기회를 제공하고 있다. 이러한 대관은

29) 김세훈·정기은 (2017). 예술정책에서 공공성의 함의에 대한 연구. 공공사회연구, 7(1), 282-307; 이혜경 (2001). 공공 예술지원과 예술의 공공성. 『문화정책논총』, 13, 255-278.

상대적으로 저렴한 가격에 민간 공연예술분야에 공공 자원을 이용할 수 있게 한다는 차원에서 공공 자원의 공유 활동이 될 수 있으며, 소극적인 의미의 상생의 범위에 들어갈 수 있다.

그러나 우리 국공립 공연장의 공공 자원 공유는 매우 제한적인 영역에서 진행되고 있다. 대관 절차를 거쳐 한정된 영역에서 공연장 이용을 허락하는 구조인 것이다. 공연일을 제외하고는 공연장을 비롯한 공공 예술자원인 공공 공연장의 이용은 거의 허용되지 않는다. 그 외의 일정에 공연장과 연습실, 그 외 공연장의 다양한 공간이 비어있다 하더라도, 이것이 외부에 공유되지 않고 공간 외의 다른 예술자원도 공연일을 제외하고는 공유되지 않는다. 공공 공연장은 공공의 이익을 위해 만들어진 공공의 자원이지만 모두에게 공개되기 보다는 ‘공공 공연장의 소유’라는 개념이 적용되고 있다. 이는 우리 국공립 공연장의 운영이 매우 좁은 의미의 시설관리 측면에 머물기 때문으로, 지역문화예술회관의 경우 심지어는 ‘열쇠관리’만 한다는 비판을 얻기도 한다³⁰⁾. 공연장이 공연예술인과 관객을 위한 문화공간이기보다는 시설로서의 개념이 강하다보니, 대관일을 제외하고는 문을 닫고 있는 폐쇄적인 구조로 운영되고 있는 것이다.

그러나 이러한 폐쇄적인 구조는 공연장 운영의 인력과 예산 부족과 연결되어 있다. 지역문예회관의 경우 공연장 시설 자원을 민간에 공유하기 위해서는 시간 외 근무 등이 가능한 인력이 필요하며 또 이를 운영할 예산도 요구된다. 그러나 기초 지자체의 경우 대부분의 지역문예회관이 전문 인력을 보유하고 있지 않으며, 지역문예회관의 운영인력도 매우 소수의 인력이 진행하고 있어 물리적인 한계로 실질적으로 운영이 어렵다. 또한 많은 지역문예회관의 민간에 공유하기에 적합한 연습실이나 그 외 공간을 보유하고 있지 않아 공공 예술자원으로서의 역할을 하기에 한계가 있다. 많은 지역문예회관이 지역 공연예술의 거점으로서 지역 공연예술인의 창·제작과 유통이 활발히 일어나는 공간이라는 설립목표를 가졌지만, 지속적인 예술 활동을 독려하는 살아 숨 쉬는 문화공간의 역할을 하기에 우리 지역문예회관이 공연장을 바라보고 관리하는

30) 박영정(2005), 문예회관, 지역문화 창조하는 거점공간으로 기능해야, 『한국문화예술위원회 웹진』, 2005.11월호.

관점은 매우 제한적이다.

공간 자원의 공유뿐만 아니라, 공연장 운영에 있어서도 공공 공연장은 매우 폐쇄적인 구조를 가지고 있다. 지역문화회관의 경우 지역 주민의 문화욕구를 충족하는 거점이지만, 정작 지역주민, 그리고 지역예술인들이 이에 참여할 수 있는 장치는 거의 부재한 상황이다. 지역문화회관의 운영계획은 지방자치단체와 지역문화회관의 운영주체 간의 합의에 의해서 결정되는데, 이 과정에서 많은 지역문화회관의 운영주체는 최종 수혜자인 지역주민의 요구를 고려하고 사업계획을 수립한다. 그러나 이러한 사업계획 과정의 지역주민의 요구 반영의 운영주체의 담당자의 판단에 의해서만 결정되다보니 한계가 있을 수밖에 없으며, 전문 인력이 적은 지역문화회관의 경우 지역주민의 요구를 충분히 모니터링하기 물리적으로 어려움이 있다. 지역문화회관을 주로 이용하는 민간 예술인 및 예술단체의 의견 또한 반영될 수 있는 구조적 장치가 전무하여, 이들의 예술적 요구가 지역문화회관의 운영방향과 사업계획에 충분히 반영되지 못한다는 지적이 제기되고 있다. 일부 지역문화회관의 경우 지역예술가와 지역 주민의 의견 수렴을 위한 제도적 장치를 마련하고 있지만, 아직 소수에 그치고 있다. 공공 공연장으로서 지역문화회관이 지역 주민과 예술가의 문화적 욕구를 적절히 충족시킬 거점으로 기여하기 위해서는 이들이 공연장 운영에 참여할 수 있는 문화 거버넌스 환경의 구축이 필요하다³¹⁾.

3. 상생 관점에서 공연예술정책의 한계

가. 공연예술정책의 경향과 상생의 문제

「2018 공연예술실태조사」에 따르면 우리 중앙정부와 지방자치단체의 문화 예산은 총 12조 2,058억 원으로 이 중 공연예술분야에 지원하는 예산은 총 1조 7,217억 원이다. [그림 2-6]에서 보는 바와 같이 공연예술 지원 예산은 중앙정부의 경우 전체 문화예산의 11.8%를 차지하고 있으며, 지방자치단체는 14.8%

31) 백선희(2011), 「서울시 공공 공연장의 운영실태와 개선방안」, 서울시정개발연구원.

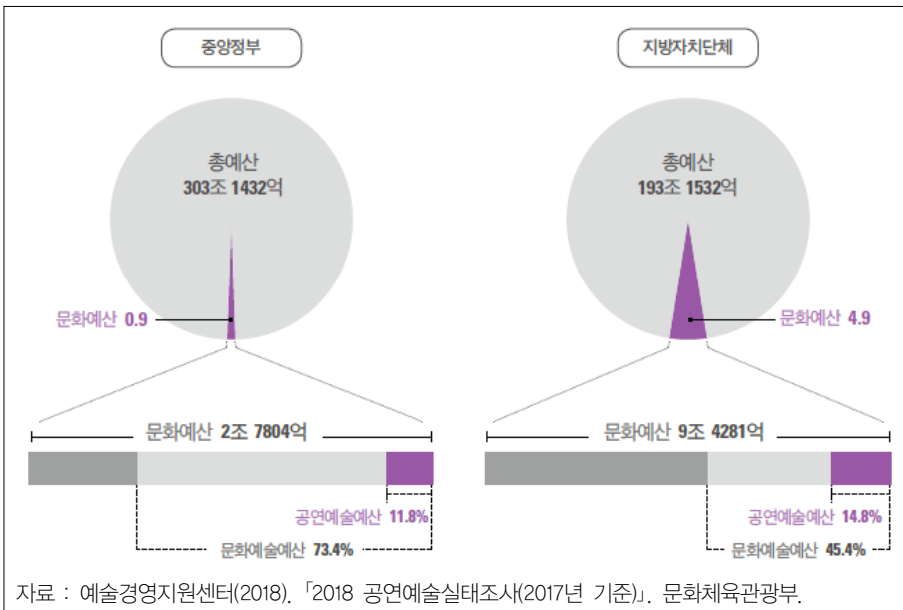
의 비중을 차지한다³²⁾.

〈표 2-13〉 중앙정부 및 지방자치단체 문화예산/문화예술예산/공연예술예산 규모

(단위 : 억원)

구분	문화예산	문화예술예산	공연예술예산
전체	122,085	63,236	17,217
중앙정부	27,804	20,395	3,271
지방자치단체	94,281	42,841	13,946

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부.



[그림 2-6] 중앙정부 및 지방자치단체 공연예술예산 비중(단위 : %)

32) 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사」, 문화체육관광부.

〈표 2-14〉 중앙정부와 지방자치단체의 공연예술예산 사용처별 현황

구분	금액(백만원)		비율(%)	
	중앙정부	지방자치단체	중앙정부	지방자치단체
전체	327,145	1,394,586	100.0	100.0
국공립/공공 공연시설 건립예산	30,987	111,309	9.5	8.0
국립/공공 공연시설 운영예산	106,735	465,529	32.6	33.4
국립/공공 공연단체 운영예산	82,213	332,961	25.1	23.9
공연예술활동 및 축제지원예산	23,441	286,914	7.2	20.6
기타예산*	83,769	197,872	25.6	14.2

* 기타예산(중앙정부) : 예술교육지원 및 예술도시 사업예산 등

* 기타예산(지방자치단체) : '통합문화이용권', '문화가 있는 날', '찾아가는 문화활동' 사업과 예술교육프로그램 등 포함

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사(2017년 기준)」, 문화체육관광부.

공연예술예산을 사용처별로 살펴보면 중앙 정부의 경우 ‘국립 공연시설 운영 예산’이 전체의 32.6%로 가장 많은 비중을 차지하고, ‘국립 공연단체 운영예산’이 25.1%, ‘국공립 공연시설 건립예산’이 9.5%를 차지하고 있다. 이를 합하면 공연예술예산의 67.2%가 국공립 공연시설 및 단체의 설립·운영 예산으로 사용되고 있는 것을 알 수 있다. 민간 분야의 경우 7.2%를 차지하는 ‘공연예술활동 및 축제 지원예산’과 ‘기타 예산(25.6%)’에만 지원이 가능한데, 이 또한 공공에 지원되는 예산도 포함된 것이라 모두 민간 분야에 지원되는 예산이라고 볼 수 없다. 지방자치단체의 경우 전체 공연예술예산의 65.3%가 공공 공연예술분야에 투입되고 있는데, ‘국립 공연시설 운영예산’이 전체의 33.4%로 가장 많은 비중을 차지하고 ‘국립 공연단체 운영예산’이 23.9%, ‘국립 공연시설 건립 예산’이 8.0%를 차지하고 있다. 민간 분야에 지원 가능한 예산은 전체의 34.8%의 일부로, 이 또한 공공에 지원되는 예산을 포함한 것이어서 실질적으로 민간 분야에 지원되는 예산은 더 적을 것으로 예상된다. 이와 같이 우리 공연예술분야에 지원되는 정책예산의 상당한 비율은 ‘공공 공연예술분야’에 투입되고 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 민간 공연예술분야는 공공 공연예술분야

보다 종사자수나 공연실적 면에서 더 큰 규모를 가지고 있으나, 민간 공연예술 분야에 대한 지원은 상대적으로 매우 적은 것을 알 수 있다.

민간 공연예술분야에 대한 지원이 공공 분야에 대한 지원보다 상대적으로 적은 규모이지만, 민간 분야에 대한 공공의 꾸준한 지원은 민간의 성장에 매우 큰 견인차 역할을 했다. 특히 예술가의 창작활동에 대한 지원은 공연예술가의 활동 지속성을 보장하고 양질의 콘텐츠 생산을 가능하게 하였으며, 공연시장의 성장과 사회 전반의 공연예술의 중요성 인식을 고취시키는 데에 기여하였다. 그러나 1990년대 이후 국민의 문화향유 활동에 대한 지원 강조와 문화민주주의로의 정책 패러다임 변화로 문화예술정책의 경향이 창작지원보다는 향유지원 중심으로 점차 방향이 전환되었다. 이에 따라 민간 공연예술분야에 대한 직접적인 지원이 점차 지양되었고, 향유 지원을 통한 간접지원을 강조하게 되었다.

민간 예술인과 단체에 대한 창작활동 지원 규모가 점차 축소되는 상황이다. 한국문화예술위원회의 창작지원 예산³³⁾은 2005년에는 500억 원에 달했으나 2013년까지 계속 감소하여 200억 원 규모로 줄었다. 이후 서서히 증가하여 2017년에는 450억 원에 이르고 있으나 여전히 과거에 비하면 전체 예산에서 차지하는 비율은 낮다. 문예진흥기금의 순수 창작지원사업 예산이 전체 총 문예진흥기금의 사업비의 비율을 보면 점차 줄어드는 모습을 보인다. 문예진흥기금 전체 사업비 대비 창작지원사업 예산의 비중은 2005년 43.7%에 달했으나 2017년에는 21.0%대로 축소된 상황이다³⁴⁾. 2019년 문화예술진흥기금 사업현황을 보면(<표 2-16>), 올해 ‘예술창작지원’은 45,033백만원으로 이 중 ‘공연예술창작육성’은 26,404백만원으로 가장 큰 규모이다. 이렇게 보면 공연예술 창작지원 규모가 늘어난 것처럼 보이지만, 사업별 비중을 보면 그렇지 않다. 전체 문화예술진흥기금 중 가장 큰 규모는 ‘예술향유기회확대’로 총 155,490백만원으로 전체의 33.2%를 차지하고 있다.

33) 단위사업 ‘예술창작역량강화’의 3개 세부사업 ‘예술창작지원’, ‘예술인력육성’, ‘국제예술교류지원’을 포함함

34) 문화체육관광부(2018), 「새 예술정책(2018~2022)」, 문화체육관광부.

〈표 2-15〉 문예진흥기금 순수 창작지원사업 예산 및 비중

(단위 : 억원)

구분	순수 창작지원(A)	총 사업비(B)	총 사업비 대비 비율(A/B)
2004	24,246	84,822	28.6
2005	52,259	119,552	43.7
2006	43,012	117,074	36.7
2007	31,164	108,005	28.9
2008	33,230	85,169	39.0
2009	25,592	73,806	34.7
2010	32,080	112,966	28.4
2011	23,135	108,959	21.2
2012	21,615	117,781	18.4
2013	19,723	120,008	16.4
2014	67,180	181,667	37.0
2015	42,841	192,877	22.2
2016	43,749	213,813	20.5
2017	45,383	215,996	21.0

* 2004~2016년도는 결산액, 2017년도는 예산액 기준

자료 : 한국문화예술위원회 내부 자료.

문화체육관광부·새예술정책수립TF(2018). 새 예술정책(2018~2022): 사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶, 문화체육관광부. 재인용

〈표 2-16〉 2019 문화예술진흥기금 사업현황

(단위 : 백만원)

구분	2018년도(A)	2019년도(B)	증감(B-A)	비율(%)
사업비 합계	348,067	468,533	120,466	100.0
1. 예술창작역량강화	47,832	67,615	△19,783	14.4
• 예술창작지원 (공연예술창작육성)	34,191 (22,355)	45,033 (26,404)	△10,842 (△4,049)	9.6 (5.6)
• 예술인력육성	13,641	14,082	△441	3.0
• 예술인생활안정자금(유자)	—	8,500	△8,500	1.8
2. 지역문화예술진흥	32,096	27,972	▼4,124	6.0
• 지역문화예술지원 (공연장상주단체육성지원)	7,389 (7,119)	6,739 (6,469)	▼650 (▼650)	1.4 (1.4)
• 예술의관광자원화	24,707	21,233	▼3,74	4.5
3. 예술향유기회확대	147,970	155,490	△7,520	33.2
• 예술정책 및 기부활성화	29,851	22,950	▼6,901	4.9
• 문화예술향유지원	118,199	132,540	△14,421	28.3
4. 기금간 거래	2,500	5,000	△2,500	1.1
• 복권기금 전출(반환금)	2,500	5,000	△2,500	1.1
5. 기금운영비	18,266	20,654	△2,388	4.4
• 인건비(문예)	10,344	11,498	△1,154	2.5
• 기관운영비(문예)	6,523	7,491	△968	1.6
• 지원심의평가제도운영	515	580	△65	0.1
• 예술위원회경영(정보화)	884	1,085	△201	0.2
6. 여유자금 운용	99,403	191,802	△92,399	40.9

자료 : 문화체육관광부(2019). 2019년도 예산기금운용계획 재구성.

이러한 민간 창작활동 지원의 축소는 민간 예술인과 예술단체의 창작기회를 축소시키고 이들의 활동 기반을 위축시킨다는 결과를 초래한다. 그리고 콘텐츠 창작의 양적, 질적 저하를 가져오게 할 수 있으며, 결과적으로 향유 기회 위축으로 이어진다. 창작지원과 향유지원이 균형 있게 구성되어야만 전체 공

연예술시장의 생태계 환류 구조가 원활히 돌아갈 수 있으나 이에 대한 고려가 미흡한 상황이다.

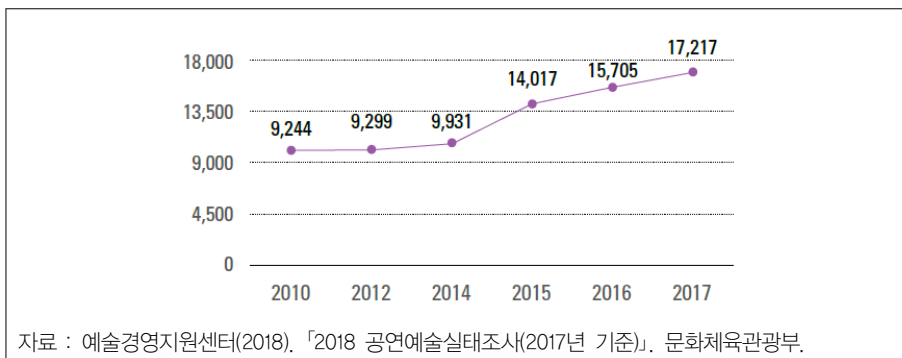
향유 중심으로 문화정책 패러다임이 이동하면서 다양한 정책 사업이 등장하였는데, 이러한 향유 중심의 정책이 의도치 않은 부작용을 발생시키며 민간의 기반을 약화시키는 데에 악영향을 미치는 사례도 발생하고 있다. 향유 중심의 정책사업 중 가장 대표적인 사업인 ‘문화가있는날’의 경우, 국민의 문화향유 기회 확대라는 점에서 기여하는 바가 큰 사업이다. 그러나 ‘문화가있는날’을 통해 무료 또는 저가 공연이 증가하면서, 다른 유료 공연에 부정적 영향을 미치고 있다. 티켓 판매 수익에 크게 의존하는 민간 사업자들의 경우 유료 공연을 진행하고 있는데, 1달에 한번 다수의 국공립 공연장과 단체가 무료 공연을 선보이면서 관객을 빼앗기거나 판매율 저조라는 결과를 얻게 되는 것이다. 무료 행사의 남발은 관객으로 하여금 예술 감상은 무료로 향유함을 당연시하는 인식을 조성하여 예술시장의 건전성 확보에도 장애가 된다는 비판이 이어지고 있다. 수요보다 공급이 많고 관객의 폭도 아직 좁은 우리 공연예술시장의 상황상 민간 공연예술분야는 시장 경쟁에서 중요한 가격 경쟁에서도 공공의 위협을 받고 있는 것이다.

여기에 2016년 ‘부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률(김영란법)’ 시행 이후, 예술계에 대한 기업의 후원·협찬이 급격히 감소하면서 민간 공연예술분야의 열악성을 심화시키고 있다. 우리 기업의 후원·협찬의 경우 후원·협찬의 대가로 공연 티켓을 제공받는 것이 일반적인데, 이 티켓이 김영란법에 따르면 부정 금품에 해당하게 되면서 기업의 후원·협찬 동기를 떨어뜨리게 된 것이다³⁵⁾. 2000년대 초반, 벤처 붐을 타고 뮤지컬을 중심으로 다른 공연 장르까지 투자 붐이 한 때 일어났으나, 영화에 비해 투자자들이 만족할만한 성과를 올릴 만큼 공연예술 시장의 성과가 높지 않아 공연예술시장에 대한 투자가 거의 존재하지 않은 상황이다. 이러한 상황에서 민간 공연예술분야의 기반은 더욱 약화되고 있으며 공공과의 경쟁에서 더욱 불리한 상황에 처해지고 있다.

35) 윤보미(2018), 클래식 민간 기획사 상생과 연계를 위한 제언, 「예술경영396호」, 2018.2.14.

나. 일시적 재정 지원 차원의 공공 지원의 한계

공연예술분야는 비경제적 특성을 가지고 있으나 우리 사회에 제공하는 외부 효과가 매우 큰 산업이므로 이들의 ‘비용질병(cost disease)’을 해결하고 생존하게 하기 위해 공공의 재정적 지원이 이루어져왔다. 우리 공연예술분야에 대한 공공 지원은 크게 국고와 문예진흥기금, 지자체의 문화예술 예산과 지역문예기금으로 이루어진다. 국고와 지자체의 공연예술예산은 최근 5년간 꾸준히 증가하여 2017년에는 1조 7천억 원에 달했다. 문화예술진흥기금은 2017년 기준 5,402억 원 중 33.1%인 1,788억 원이 공연예술분야에 지원되었다. 문예진흥기금은 중앙문예진흥기금과 지역문예진흥기금으로 나뉜다. 지역문예진흥사업에는 광역자치단체가 매칭한 지역자체기금이 더해져 2017년 지역의 공연예술기금은 1,485억여 원이 지원되었다.



[그림 2-7] 정부(중앙&지방) 공연예술예산 연도별 추이 (단위 : 억 원)

〈표 2-17〉 문화예술진흥기금의 공연예술분야 지원금액 현황

구분	금액(백만원)	비율(%)
총 예산*	540,207	100
공연예술분야 지원금액**	178,816	33.1

* 총 예산 : 문화체육관광부, 「2017년도 예산 및 기금운용계획 설명자료(개요)」 본예산 기준

** 공연예술분야 지원금액 : 한국문화예술위원회 2017년 문예진흥기금 결산자료

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사(2017년 기준)」, 문화체육관광부.

〈표 2-18〉 문화예술진흥기금의 공연예술분야 지역별 지원 금액

(단위 : 백만원)

구분	합계(백만원)	중앙문예진흥기금*	지역문예진흥기금**	지역자체기금***
전체	239,822	91,282	87,534	61,006
중앙	91,282	91,282	-	-
지역	148,540	-	87,534	61,006

* 중앙문예진흥기금 : 중앙문예진흥기금 사업비 총계 중 지역배분액을 제외한 금액

** 지역문예진흥기금 : 소외계층문화역량강화(통합문화체육관광이용권), 지역문화예술지원(지역문화예술 특성화지원, 공연장상주단체육성지원), 공연예술활용관광자원화(지역대표공연예술제지원, 전통예술지역브랜드상설공연, 전통공연예술활동지원)이 포함

*** 지역자체기금 : 광역자치단체가 지역문예진흥 사업에 매칭한 금액

자료 : 예술경영지원센터(2018), 「2018 공연예술실태조사(2017년 기준)」, 문화체육관광부.

우리 예술정책은 2005년 한국문화예술위원회가 출범하면서 본격적인 팽창 전환기를 맞이한다. 예술정책의 확장 추세는 예술지원체계의 구조적 변화를 이끌어내는 주요한 동인으로 작용하게 되었다. 한국문화예술진흥원을 중심으로 단선적이고 일원화된 지원체계에서 예술위원회 체제로 전환되면서 장르 및 분야별 예술지원기관이 증설되고 점차 다중적 예술지원체계의 형식을 갖추게 되었다³⁶⁾³⁷⁾. 지역 예술계도 지방자치제도와 맞물려 1997년 경기문화재단이 광역 문화재단으로, 2001년 부천문화재단이 기초 문화재단으로 출범한 이후 2000년대 중반 지역문화재단 설립이 본격화된다. 「2018 전국문화기반시설 총람」에 따르면 2018년 1월 기준으로 현재 87개(광역 16개, 기초 71개)의 지역문화재단이 지역 예술지원체계를 형성하고 있다³⁸⁾. 이러한 꾸준한 공공지원은 공연예술분야의 창작활동을 지속하게 하고 시장의 양적, 질적 성장에 큰 역할을 해왔다.

36) 2005년 한국문화예술진흥원이 한국문화예술위원회로 전환되면서 같은 해 한국문화예술교육진흥원이 설립되었고 2006년 예술경영지원센터, 2009년 전통공연진흥재단, 2012년 예술인복지재단이 설립되었고, 사단법인 한국문화예술회관연합회가 한국문화예술회관연합회로 법정법인화 되면서 산하기관으로 전환된다.

37) 이규석(2017), 예술지원 협치체계 재구성 방향 새 정부 예술정책 수립을 위한 예술지원체계 혁신 방향 토론회 자료집, 새 예술정책TF·문화체육관광부. ; 최도인(2017), 예술지원체계 재구성 방향과 예술지원기관 혁신 의제, 새 정부 예술정책 수립을 위한 예술지원체계 혁신 방향 토론회 자료집, 새 예술정책TF·문화체육관광부.

38) 문화체육관광부(2018), 「2018 전국문화기반시설 총람」, 문화체육관광부.

그러나 문예진흥기금을 통한 창작지원 등 직접지원 방식은 그 필요성과 긍정적인 측면에도 불구하고 민간 공연예술분야가 공공지원에 의존하여 자기성장, 자생성을 상실하는 결과를 가져왔다³⁹⁾. 김인설·신혜선·이흥재(2016)와 양현미·김세훈·최보연(2010)의 연구에서도 우리 예술생태계가 민간 기부나 후원 문화가 정착되지 않았고 예술애호가 층이 빈약하여 공공지원에 의존도가 높다고 하였다⁴⁰⁾⁴¹⁾.

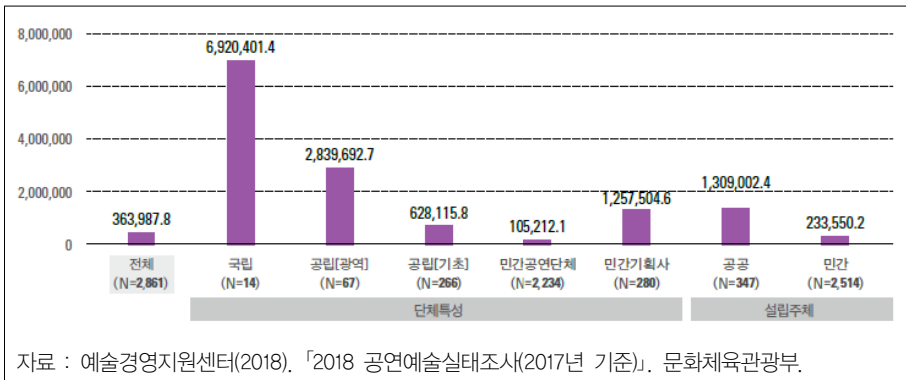
민간 공연예술단체의 수입구조를 살펴보면 총 평균 수입액 233백만 원 중 자체수입이 73.4%(평균 171백만 원), 공공지원금이 16.8%(평균 39백만 원), 기부/후원금이 8.2%(평균 19백만 원) 순으로 나타난다. 그중 공연단체와 기획사의 총 평균 수입액은 각각 105백만 원, 1,257백만 원으로 규모에서 10배 이상의 큰 차이를 보인다. 또한 민간 공연단체와 기획사의 자체수입 비중이 각각 41.9%(평균 44백만 원), 94.5%(평균 1,188백만 원)로 공연단체보다 기획사가 높은 자체수입 비중을 보인다.

공공지원금 비중은 민간 공연단체와 기획사가 각각 36.8%(평균 38백만 원), 3.5%(평균 44백만 원)로 평균 공공지원금은 기획사가 6백만 원 정도 높지만 평균 수입 중 공공지원금의 비중으로는 공연단체가 10배 이상 높다.

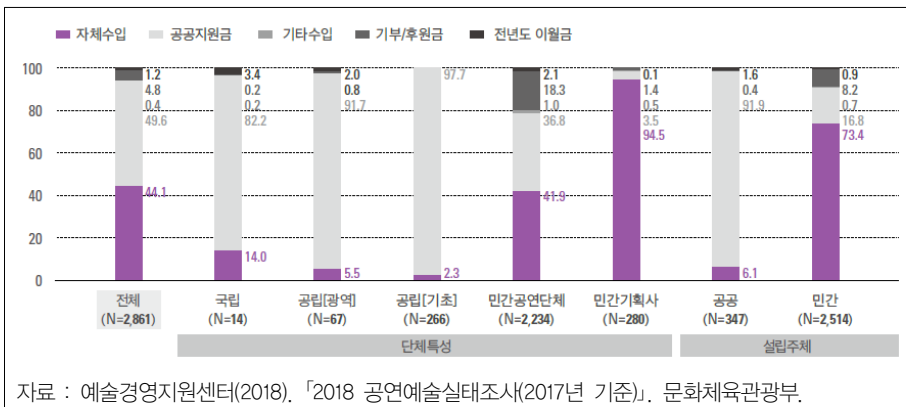
39) 박신익(2017), 새로운 문화정책의 패러다임, 문화예술생태계를 살린다. 새 정부, 새로운 문화정책, 새로운 구도 : 한국문화예술경영학회·한국문화관광연구원 공동심포지움, 한국문화예술경영학회.

40) 김인설·신혜선·이흥재(2016), 상향식접근(bottom-up approach)이론을 이용한 창작산실육성지원사업의 효과연구, 『문화경제연구』, 19(2), 97-120.

41) 양현미·김세훈·최보연(2010), 양현미, 김세훈, 최보연, (2010), 『문화예술지원의 공정성 제고를 위한 기초연구』, 한국문화관광연구원



[그림 2-8] 공연단체 특성별 설립주체별 연간 평균 수입 (단위 : 천원)



[그림 2-9] 공연단체 항목별 수입 비중 (단위 : %)

이와 같이 민간 공연예술분야의 공공 지원 사업에 대한 의존성이 심화되면서 민간 공연예술분야는 ‘지원이 없으면 예술 창작도 없다’는 인식이 퍼지고 있다. 금성희(2018)는 문화예술정책 제도변화 연구를 통해 민간 예술단체들이 지원에 있어 정부 의존적 경향이 정책 초기부터 지금까지 지속적으로 나타나고 있음을 밝힌다. 정책 초기에는 민간 공연예술에 대해 통제와 규제적 경향을 보이다가 대규모 국가적 예술제전 및 행사, 예술단체 설립 및 운영을 지원을 하였는데, 지원이라는 제도적 경로가 설정됨에 따라 현재까지 정부 의존적 경향이

강하게 남아있다고 주장한다⁴²⁾. 김정수(2008)는 예술의 공공재적 성격을 인정하여 어렵게 마련된 공공 재원이 “과연 문화예술단체의 자생성과 경쟁력 강화 측면에서 ‘독(毒)’인가 ‘약(藥)’인가라는 극단적 평가까지 나오고⁴³⁾”있음을 지적한다⁴⁴⁾. 민간 공연예술분야 일부의 ‘지원이 없으면 예술 창작도 없다’는 인식은 지나치게 공공지원에 의존하고 있음을 드러낸다. 따라서 창작 작품의 발표활동에 대한 비용 지원이 아니라 창작의 기반과 역량 강화에 기여할 수 있는 다양한 형태의 지원제도에 대한 고민이 필요하다.

민간 공연예술분야의 지나친 공공 지원 의존도 문제이지만, 공공 지원사업의 운영 방식도 민간 공연예술분야의 자생력을 강화하는 데에 문제가 있음이 지속적으로 제기되고 있다. 1970년대부터 우리 예술지원정책은 프로젝트(결과물) 중심의 보조금 지원이었다. 창작 활동에 소요되는 경비의 일부를 보조하는 프로젝트 지원으로 일회적이고 단기적인 지원이라는 비판이 지속적으로 제기되었다⁴⁵⁾. 또한 한정적인 예산으로 공공 지원의 형평성을 중시하다보니, 배분 위주의 소액다건 지원방식으로 민간 공연예술분야의 전략적인 성장에 기여하는 지원 사업으로의 역할이 미비하다는 비판이 제기되고 있다⁴⁶⁾. 이에 공공 지원은 민간 공연예술분야의 실질적 성장에 기여하기보다는 일시적 재정 지원의 한계를 벗어나기 어렵다는 지적이 지속적으로 이어져왔다⁴⁷⁾. 또한 지원이 끝나면 작품의 생명도 종료되는 경우가 많아, 공공 지원이 시장의 발전에 실질적인 기여하기 어려운 구조이다.

이러한 지원 정책 구조에서 민간 예술분야는 장기적인 안목에서 신작을 개발하거나 관객을 리서치를 하거나 레퍼토리를 만들기 위한 충분한 고민과 연구를

42) 김성희(2018). 문화예술정책 제도변화에 관한 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.

43) 경기문화재단(2006). 「2005 경기문화재단 연감」. 경기문화재단.

44) 김정수(2008). 문화예술 공적 지원에 대한 검토와 재성찰 : 경기문화재단의 문예진흥 지원사업을 중심으로. 「문화정책논총」, 20, 163-191.

45) 문화체육관광부·새예술정책수립TF(2018). 새 예술정책(2018~2022): 사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶. 문화체육관광부. 재인용

46) 한국문화관광연구원(2018). 「새로운 미래를 여는 문화정책 현장포럼 개최 결과보고서」. 한국문화관광연구원.

47) 옹호성(2010). 민간공연예술단체의 경영환경 변화와 자원 조성. 「예술경영연구」, 17, 2010. ; 이우천(2015). 문화예술 공공지원 정책에 대한 단상. 「공연과 이론」, 59, 120-125.

할 수 없다. 공공재원이 민간단체의 성장을 위한 시드머니(seed money)로서 역할을 하는 것을 목표로 하고 있지만, 현재의 공공재정을 통한 지원은 민간 공연예술단체가 자생적으로 성장하거나 건강한 공연예술생태계를 조성하는데 기여하고 있지 못한 것이 현실이다. 이러한 소액다건 지원방식의 문제점을 극복하기 위해 ‘창작산실 육성지원 사업’을 신설하였으나, 이 역시 단년도 지원과 한정적인 지원방식으로 민간 분야의 실질적 자생력 강화에 크게 기여하지 못한다는 비판을 받고 있다.

보조금 운영방식에 있어서의 문제점도 민간의 자생력 강화에 기여하지 못한다는 비판이 제기되고 있다. 문예진흥기금의 경우 중앙에서 광역으로, 광역에서 기초로 전달되는 지원예산체계를 가지고 있는데, 기초에 전달된 보조금은 민간에 재교부하는 것이 제한되어 있다. 모두 기초 문화재단이 모두 운영하도록 하고 있는데, 이 과정에서 기초문화재단의 업무가 지나치게 폭발하는 반면 민간 예술단체나 기획사의 역할은 매우 제한되고 있다. 이에 따라 민간 예술단체나 기획사의 역할과 활동의 기회 또한 제한되고 있으며, 이들이 지역을 기반으로 창·제작, 예술 콘텐츠 유통 과정에서 역할을 할 수 없게 하고 이들의 역량 강화에 실패하는 것이다. 여기에 기초 문화재단이 직접 사업 증가하면서 기초 문화재단의 세력 확대가 민간의 예술단체 및 기획사의 생존을 위협하는 것이 아니냐는 우려의 목소리도 제기되고 있다. 보조금 지원이 민간 공연예술분야의 창작활동 독려와 자생력 강화를 위해 만들어졌으나, 이에 대한 실패와 함께 지역의 공연예술생태계는 선순환에 기여하지 못한다는 비판이 제기되고 있다.

보조금의 관리에 중점을 둔 지원 운영방식도 문제로 지적된다. 특히 보조금 정산 시스템 ‘e-나라도움’이 도입되면서 보조금 관리에 대한 공적 통제를 강화하였는데, ‘e-나라도움’의 구조가 예술활동의 특성과 상충되는 부분이 많아지면서 현장에서 상당한 불만이 제기되고 있다. 보조금 감시 및 정산 과정이 지나치게 복잡해짐에 따라 예술가들의 활동에도 장애가 되고 있다. 예술매개자들이 이러한 행정업무를 대신해야 하지만, 공공지원 수혜에 유리하려면 수혜주체가 예술매개자가 아닌 예술가여야 하므로, 예술가가 행정업무에서 자유로울

수 없는 상황이다.

보조금 지원 이외에 민간 공연예술분야의 창작활동을 지원하는 정책지원 사업이 부족한 것도 문제점으로 지적되고 있다. 현재 창작활동에는 경비뿐만 아니라 다양한 인프라가 요구되고 있으나 일부 연습실 지원이 진행되는 것 외에는 민간 예술분야의 창작활동 기반에 대한 지원이 부족한 현실이다. 많은 예술가들이 창작을 위한 다양한 체험과 경험의 축적이 필요하고 이를 통해 양질의 콘텐츠 생산이 가능하지만, 이와 관련한 사업의 개발이 거의 없는 실정이다. 앞서 살펴본 <표 2-16>의 올해 문화예술기금 사업을 보면 창작활동지원은 ‘예술창작지원’이외에는 다른 관련 사업이 없는 실정이다.

공공 지원이 프로젝트 지원이나 간접지원을 원칙으로 하면서 역량 있고 경쟁력 있는 공연예술단체의 육성 지원도 부족하다. 경쟁력 있는 공연예술단체는 시장에 활기를 불어넣고, 관객들의 공연에 대한 관심을 환기시켜 시장의 성장으로 이어지게 하는 선도 역할을 할 수 있다. 이에 과거 ‘공연예술전문단체 집중육성지원 사업’이 진행되었으나, 특정 단체에 혜택을 준다는 비판으로 현재 폐지되었다⁴⁸⁾. 예술단체의 조직을 지속할 수 있는 단체 운영비 지원의 요구가 현장에서 수차례 제기되고 있으나, 공적지원의 정당성과 정산의 논리로 현실적으로는 지원이 어려운 상황이다. 영국의 경우 내셔널 포트폴리오(National portfolio) 프로그램을 통해 영국예술위원회가 가능성 있는 예술단체의 운영비를 지원한다. 프로젝트 중심 지원이 아니다보니 단체는 어떠한 성격의 사업이든지 어떠한 장르이든지 다양한 사업을 할 수 있다. 그러나 소수 예술단체에 지원이 집중되는 것에 대한 비판도 따른다. 예술의 세계에서 ‘장래성 있는 유망주’를 골라내기는 쉽지 않은 일이므로 소액다건 지원이 차라리 정책 실패를 최소화하는 지원 방식이라는 주장도 있다⁴⁹⁾.

48) 문화체육관광부·새예술정책수립TF(2018), 새 예술정책(2018~2022): 사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶, 문화체육관광부, 재인용

49) 김정수(2008), 문화예술 공적 지원에 대한 검토와 재정찰: 경기문화재단의 문예진흥 지원사업을 중심으로, 『문화정책논총』, 20, 163-191.

다. 공연예술정책 사업의 상생 적용 미흡

이렇게 공공과 민간 공연예술분야에 대한 공공 지원이 불균형과 지원방식의 한계가 비판받고 있는 상황이지만, 공연예술정책에서 공공과 민간의 자원을 매칭하거나 상생을 적용하는 사업은 거의 찾아보기 힘들다. 우리 공연예술정책은 공공과 민간 공연예술분야는 분리하고 별개로 지원하는 매우 비효율적인 구조를 가지고 있다. 우리 민간 공연예술분야가 역량을 갖춘 예술인력, 네트워크, 전문정보 등 수많은 자원을 보유하고 있음에도 불구하고 이에 대한 활용이 미비한 상황이다. 한정된 자원을 가진 공공 예술단체 및 공연장이 민간의 자원을 활용해 시너지를 창출하여 예술고객들에게 양질의 가치를 전달할 수 있도록 방안 모색 필요가 있다.

현재 진행되고 있는 공연예술 정책사업 중 유일하게 공공-민간 상생을 유도하는 정책 사업은 ‘공연장 상주단체⁵⁰⁾ 육성지원 사업’이 있다. 공연장 상주단체 육성지원 사업은 지역문화재단과 민간 공연예술단체의 운영환경 개선을 논의하던 과정에서 제시된 아이디어로, 국고 지원을 통해 지역문화재단과 예술단체의 협업을 독려하고 시너지를 창출하고자 하는 사업이다. 2004년 시범사업으로 시작한 본 사업은 2010년 지역협력형 사업으로 지역문화재단에 이관되어 전국적으로 확대 실시되었다⁵¹⁾. 2019년 기준 문화예술진흥기금 6,469백만원을 지방비와 매칭하여 지원하고 있으며, 2018년에는 112개 지역문화재단, 148개 민간 공연예술단체가 지원을 받아 본 사업을 운영했다.

지원금은 예술단체 측에는 프로그램 제작 경비, 단체 운영경비, 단체 역량강화 경비 등을 지원하며, 공연장은 상주단체 운영경비 등을 지원한다. 공연장

50) ‘상주단체(artist in residence, in-house unpaid ensemble)’란 예술가 또는 예술단체가 공연장, 학교, 예술창작촌 등과 계약관계를 맺고 상주하면서 창작활동을 하는 제도이다. 일반적으로 공연장과 계약을 맺은 상주단체는 공연장의 연간 프로그램 일부를 책임지고 제공하며, 공연장은 상주단체에게 사무실, 연습 공간, 그리고 기획인력을 지원하여 상호 보완을 시도하고 있다. 상주단체와 비교되는 ‘전속단체(in-house paid ensemble)’는 예술단체가 공연장의 조직에 소속된, 즉 예술단체가 공연장의 소속 부서로 존재하는 경우이다. 상주단체는 별도의 법인을 가지고 있어 상호 합의된 부분을 제외하고는 독립성이 보장되나, 전속단체의 경우 공연장의 경영 전략과 원칙에 따라 운영된다. 반면에 전속단체는 공연장이 경상비, 단원들의 보수, 공연제작 비용 등 모든 운영비용을 부담해야 하므로, 충분한 예산을 보유한 일부 기관만이 가능한 제도이다.

51) 이흥재 외(2015). 공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구. 문화체육관광부.

상주단체 육성지원 사업에 참여한 민간 공연예술단체는 <표 2-19>에서 보는 바와 같이 지역문예회관으로부터 상주공간인 무대, 연습실, 사무실 등을 무상으로 제공받으며, 지역문예회관의 우선 대관 혜택과 공연장으로부터 마케팅 및 기획 지원 등을 받을 수 있다. 지역문예회관은 민간 예술단체로부터 단체의 대표 레퍼토리와 새로운 창작 프로그램, 그리고 지역주민을 위한 관객개발 프로그램 등 공연장 프로그래밍의 일부를 제공받는다.

〈표 2-19〉 공연장 상주단체 육성지원 사업의 공연장-예술단체 제공자원

공연장 제공 자원	공연예술단체 제공 자원
<ul style="list-style-type: none"> - 상주공간(무대, 연습실, 사무실) 무상제공 - 공연장 우선 대관 혜택 - 작품 공동제작 참여(마케팅, 기획 지원) - 공동기획 매칭예산 - 상주단체 간 교류공연 시 타 공연단체에게도 동일한 혜택 부여 	<ul style="list-style-type: none"> - 우수 작품 창작 및 레퍼토리 공연 - 퍼블릭 프로그램(교육 및 관객개발 프로그램 운영 등) 실시 - 협약단체 간 상호교류 프로그램에 대해 협력

공연장 상주단체 육성지원 사업은 지역문예회관과 민간 공연예술단체가 서로 부족하지만 필요한 자원을 효율적으로 매칭시킴으로써, 상호 윈-윈 할 수 있는 모델을 만든다는 점에서 의미 있는 사업으로 평가된다. 지역문예회관 입장에서는 상호 협력할 수 있는 파트너를 찾게 됨으로써 안정적인 제작 기능을 확보하게 되고, 설립취지에 맞는 고유 콘텐츠의 지속적 생산이 가능하게 되어 차별적 색깔을 가진 공연장으로 포지셔닝하는 데에 기여한다⁵²⁾. 일부 지역문예회관의 경우 상주단체의 운영이 공연장 프로그램의 다양화, 프로그램의 질적 제고, 공연장의 예술 네트워크 확대 등에 크게 기여하였고, 일부 문예회관의 경우 공연장의 가동률 및 이용률 상승에도 긍정적 영향을 미친 것으로 나타났다. 경기도의 경우, 상주단체를 운영하는 문예회관이 운영하지 않은 문예회관보다 평균 유료관객, 총 이용자수, 유료관객 성장률, 객석 수 대비 수입 등이 약간 더 높은 것으로 나타났다⁵³⁾.

52) 서우석·차민경(2016). 경기도 공연장 상주단체 제도의 운영 현황과 영향. 2016 경기공연예술 창작쇼케이스 심포지엄.

공연장 상주단체 육성지원 제도는 일반적으로 민간 공연단체에게 더 혜택이 많은 제도로 평가되고 있다. 특히 안정적인 연습 및 사무 공간 확보는 예술단체로 하여금 지속적인 창작과 운영을 가능하게 하여, 계획성 있는 기획을 가능하게 한다. 이에 따라 연습기간도 늘어나 예술적 역량도 개발되며 양질의 신작 개발도 가능하게 되었다. 이러한 운영의 안정성 확보는 예술단체의 비전을 실현하게 하고 단체의 지속가능한 성장에 긍정적으로 기여하는 것으로 나타났다. 공연장 상주단체 육성지원 사업에 참가한 예술단체는 본 사업 참가 이후 언론 노출빈도도 증가했고 단원 수, 재정자립도, 자체 수익도 꾸준히 증가해 공연단체의 경영안정화에 크게 기여하고 있는 것으로 나타나, 다른 정책지원 사업에 비해 민간 공연예술단체의 실질적 성장과 자생력 강화에 크게 기여하고 있었다⁵⁴⁾. 그러나 공연장 상주단체 육성지원 제도를 제외하고는 현재 국고지원 사업 중 공공-민간 상생을 유도하는 관련 사업이 전무한 현실이다.

또 다른 공공 공연장과 민간예술단체를 연결하는 프로그램으로 한국문화예술회관연합회(이하 한문연)의 ‘방방곡곡 문화공감’ 사업을 들 수 있다. 방방곡곡 문화공감 사업은 전국 문예회관에 공연 프로그램을 제공하고 예술단체에 지방 순회공연 기회 제공을 통해 간접 지원을 하고자 하는 사업이다. 매년 한문연에서 방방곡곡 문화공감 사업에 참여할 우수 국공립 및 민간 예술단체를 선정하면, 지역문예회관은 이 중 각 문예회관에서 공연할 단체를 선정한다. 문예회관이 공연단체를 선정하면 한문연은 문예회관에 공연 지원비를 제공하고 공연단체를 초청한다. 한문연은 공연단체와 문예회관의 만남을 위해 매년 ‘제주 해비치아트페스티벌’라는 아트마켓을 개최하는데, 올해의 경우 약 4억1400만원 규모의 국고(문예진흥기금) 예산지원을 받아 개최됐다⁵⁵⁾.

방방곡곡 문화공감 사업은 기획력이 부족한 문예회관의 경우 쉽게 공연 프로

53) 서우석·차민경(2016). 경기도 공연장 상주단체 제도의 운영 현황과 영향. 2016 경기공연예술 창작쇼케이스 심포지엄.

54) 서우석·차민경(2016). 경기도 공연장 상주단체 제도의 운영 현황과 영향. 2016 경기공연예술 창작쇼케이스 심포지엄.

55) 예술-문예회관 소통 물고 vs. 팔리는 공연 빠곤 소외. 이데일리. 2019.06.14.
<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01207046622521392&mediaCodeNo=257>

그램을 공급받을 수 있고, 이를 통해 공연장과 공연 프로그램 가동률을 증가시켜 지역문예회관의 공공 공연장으로서의 기능을 회복하는 데에 기여했다는 평가를 받고 있다. 또한 제주해비치아트페스티벌을 통해 전국 문예회관과 예술단체의 만남과 거래의 장을 마련, 이들 간의 소통을 가능하게 했다는 점에서 의미가 있다.

그러나 방방곡곡 문화공감과 제주해비치아트페스티벌은 많은 비판을 받고 있는 것도 사실이다. 특히 한문연이 공연단체의 풀(pool)을 미리 선정하는 구조는 이 풀에 들어간 일부 예술단체에게만 수혜가 집중되는 구조라는 비판이 제기되고 있다. 또한 국공립 예술단체가 함께 풀에 들어감으로써 상대적으로 경쟁력이 떨어지는 민간 예술단체는 문예회관의 선택을 받기 힘들다. 실질적으로 국공립 예술단체와 일부 소위 ‘팔리는’ 민간 예술단체만 방방곡곡 문화공감 사업의 혜택을 받고 있는 현실이다. 이를 보완하기 위해 장르 안배라는 의무조항을 설치하였으나, 이는 문예회관의 각기 다른 요구에 맞지 않아 또 다른 비판을 받고 있다⁵⁶⁾. 제주해비치아트페스티벌이 시장경쟁을 원칙으로 하는 마켓의 성격을 가지고 있지만, ‘팔리지 않는’ 공연단체를 위한 지원이 없어 이에 대한 불만이 지속적으로 제기되었다.

또한 제주해비치아트페스티벌은 충실히 마켓 기능을 수행하고자 그 동안 많은 노력을 기울였으나 현장의 기대 수준과는 그 성과에 차이가 있는 것으로 보인다. 일부에게 계약이 몰리다보니 상당한 비용을 투자해 아트마켓에 참여한 다른 예술단체의 불만이 높아지고 있다. 이는 다음 해의 예산을 보장할 수 없는 문예회관의 예산책정 구조와 관계있는데, 한문연에서는 가계약을 권장하고 있지만 문예회관에서는 이 또한 부담을 느끼고 있는 상황이다⁵⁷⁾. 아트마켓의 참여 목적 중 하나가 참가자 간의 ‘네트워킹’에 있으며 한문연에서도 참가 문예회관 및 정보제공 등 적극적인 네트워킹을 독려하고 있으나 그 효과에 대해서는

56) 예술-문예회관 소통 물고 vs. 팔리는 공연 빼곤 소외. 이데일리. 2019.06.14.
<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01207046622521392&mediaCodeNo=257>

57) 예술-문예회관 소통 물고 vs. 팔리는 공연 빼곤 소외. 이데일리. 2019.06.14.
<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01207046622521392&mediaCodeNo=257>

현장의 기대에 못 미치고 있어 이에 대한 불만도 제기되고 있다.

한문연은 각 광역시·도에 지부를 구성하고 있지만, 지부의 활동은 지역마다 큰 차이가 있다. 경기도의 경우 한문연 출범 이전부터 자체적으로 연합회를 구성하여 운영해 오고 있어 매우 활발한 지부 활동을 이어오고 있다. 이들은 지부 구성원들 간의 네트워크 구축을 통해 지역문예회관의 콘텐츠를 사고파는 유통 역할도 진행하고 있다. 그러나 나머지 지부의 활동은 이에 비해 활발하지 못하는데, 이에 대한 지원 또한 부족하여 아쉬움을 자아내고 있다. 또한 각 지부 간의 네트워크 활동도 부족하여 문예회관 간의 네트워크와 유통 기능 활성화에 큰 역할을 기대하기 어려운 현실이다.

이외에도 한문연은 문예회관과 예술단체 간을 연결하는 사업이 있으나 상생의 개념을 적용한 사업은 부재하다는 평가이다. <표 2-20>와 같이 한문연은 공연·전시, 아카데미·교육·연수, 연구·조사·컨설팅, 페스티벌 등 다양한 영역에서 사업을 진행하고 있지만, 실질적으로 공공과 민간의 영역을 만나고 이들의 자원을 결합하는 사업은 거의 없다. 방방곡곡 문화공간 사업 중 ‘문예회관 레퍼토리 제작개발 프로그램’이라는 사업이 그 중 상생과 관련한 사업으로 볼 수 있는데, 문예회관이 지역문화의 특성을 반영한 자체 제작 프로그램을 만들 때 운영 경비 일부를 진행하는 사업이다. 대부분의 문예회관은 이 과정에서 민간 예술인 또는 민간예술단체와 함께 공연 제작을 진행하기 때문에, 간접적으로 공공-민간 상생을 지원하는 사업이 될 수 있다.

그러나 이 사업의 경우 1년에 1~2개 기관만 지원하고 있어 그 효과가 매우 작다는 아쉬움이 있다. 또한 공연제작에 꼭 민간예술단체와 함께 하지 않아도 되어 공공-민간 상생을 독려하는 사업목적을 가지고 있지는 않다. 또한 이 사업은 적극적인 상생 방법인 공동제작이라는 방법만을 지원하고 있어, 이러한 사업에 참여할 수 있는 지역문예회관이 매우 제한적이라고 할 수 있다. 공동제작의 경우 지역문예회관의 재정 규모가 상당 수준이 되어야 하고 분야별 공연 예술 전문인력을 갖춘 공연장만 추진 가능하기 때문이다. 보다 상생의 넓은 범위의 개념을 적용한 다양한 상생 관련 사업 개발이 요구된다.

〈표 2-20〉 한국문화예술회관연합회의 추진사업

공연·전시	아카데미·교육·연수	연구·조사·컨설팅	페스티벌
문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감	꿈다락 토요문화학교 예술감상교육 운영	문예회관 종합컨설팅지원	제주해비치아트 페스티벌
지역문화예술회관 문화가있는날 지원	문예회관 문화예술 교육프로그램지원	문예회관 운영현황조사	문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감
미술창작 전시공간 활성화 지원	문예회관 아카데미	문예회관 건립지원 사업 적정성 검토	
전시해설 인력 지원 사업	문화예술회관 종사자 해외연수		

자료 : 한국문화예술회관연합회 홈페이지

제3절

소결

‘상생(相生)’의 개념은 명확히 정립되지 않은 상황으로 매우 다양한 개념의 단어가 복잡하게 혼용되고 있다. 관련 영어 단어를 중심으로 살펴보았을 때 상생은 파트너십, 협력, 협업, 제휴, 연계 등 ‘방법’ 차원의 단어를 통해 상호목표 달성, 공정거래, 동반성장, 가치의 공유, 공생 등 ‘목표’ 차원의 단어를 달성하고자 하며, 궁극적으로 추구하는 방향은 어느 분야든 전체 ‘생태계’의 지속가능성을 위한 것이다. 따라서 공연예술분야 공공-민간 간의 상생은 공연예술 생태계의 지속가능한 발전과 이를 위한 전체 구성원의 공생의 차원에서 논의되어야 하며, 이 과정에서 필요한 각각의 역할 재정립과 상호결합 방식을 종합적으로 살펴보아야 한다. 공연예술분야의 상생에 대한 논의는 단기적 차원의 논의, 프로그래밍 차원의 논의에 한정되는 경향이 있는데, 생태계 지속가능성이라는 넓은 범위에서 전반적인 영역의 결합을 폭넓게 고려할 필요가 있다.

본질적으로 협력적 성격을 가진 공연예술에게 다양한 전문가의 만남은 필수적이며 공공과 민간의 상생 또한 필수불가결한 것이다. 이는 단지 상호 부족한 자원 보완을 위한 것이 아니다. 정부가 공공 공연예술분야를 공공 자금을 투입하여 지원하는 이유는 공공 분야 자신의 운영만을 위한 것이 아니며, 공공 분야의 운영을 통해 전체 공연예술 생태계의 기반을 닦고 환류구조를 구축하고자 함에 있다. 이들의 설립취지를 보면 이들에게는 공연예술 생태계의 선순환 구조 구축에 주도적 역할을 해야 함을 요구하고 있으며, 공공 공연예술분야는 이러한 관점에서 자신의 역할을 인지해야 한다.

그러나 그동안 우리 공공 공연예술분야는 이러한 공공으로서의 생태계에서

의 역할을 충분히 이행해오지 못했다. 전문예술경영 개념이 국내 도입되면서 우리 공연예술시장은 꾸준히 성장하고 공공 공연예술분야의 체질개선에 성공하였지만, 자체 기획과 제작 강화는 지나친 사업 확장이라는 부작용을 낳았다. 공공은 민간보다 재정적으로 더 유리한 상황에서 민간과 경쟁하며 민간의 영세성을 더욱 악화시켰고, 이에 따라 공공 공연예술분야의 역할에 대한 회의적 비판이 제기되었다. 이러한 공공 공연예술분야의 무리한 사업 확장은 공공 기관 경영성과 평가와 관계하는데, 재정자립도 등 정량적 평가가 강조되면서 경쟁을 부추기고 공공 스스로 불공정을 초래하며 공공성과 멀어지는 결과를 낳았다. 또한 공공의 폐쇄적인 운영은 살아 숨쉬는 공연예술 거점으로서 그 역할을 하기에 부족함이 남고 있다.

그 동안의 공연예술정책도 상생 측면에서 한계를 드러내고 있다. 우리 공연예술시장은 공공보다 민간이 종사자 수나 실적 면에서 더 큰 규모를 가지고 있지만 공연정책 예산은 공공에만 집중되는 경향을 보였다. 민간에 대한 창작 활동 지원은 지속적으로 축소되고 있어 민간의 기반이 점차 약화되고 있다. 공연예술정책에서 상생의 관점을 적용한 사업은 ‘공연장 상주단체 육성지원 제도’ 정도 밖에 없으며, 향유 중심으로 정책 패러다임이 이동하면서 의도치 않은 부작용은 민간의 활동기반에 부정적 영향을 미치고 있다.

그 동안 우리 공연예술분야는 전문예술경영 도입을 통한 경영 선진화 및 효율화, 콘텐츠의 개발에 초점을 맞추어 왔다면, 공연예술시장의 성숙과 지속가능성 차원에 관심을 가지고 공공과 민간의 상생을 추진할 필요가 있다. 이를 위해 공공 공연예술분야는 ‘효율성’과 함께 ‘공공성’이라는 공공에게 주어진 본래 목적의 의미를 재정립해야 한다. 좀 더 생태계의 지속가능성 관점에서 공공과 민간이 어떻게 공생하고 가치를 공유하며 동반성장할 것인지, 이를 위해 어떻게 공정거래 풍토를 구축할 것인지 생각해야 한다. 공연예술분야를 구성하는 또 다른 큰 축인 민간 공연예술의 생존은 단지 공공 분야의 부족한 자원을 채워주는 대상으로서 중요한 것이 아니라, 생태계를 지속시키는 또 다른 구성원으로서 상호 공생관계에 있는 파트너임을 인식해야 한다. 그리고 공공 자금

을 투여하여 생태계 구축에 책임이 있는 만큼 그 역할을 재인식할 필요가 있다.

공연예술정책 또한 상생의 관점에서 변화가 필요하다. 그 동안 우리 공연예술정책은 공공과 민간의 영역을 구분하여 별개로 다루어 왔다. 상주단체 제도를 제외하고는 상호 자원을 매칭한다거나 장기적 파트너십 구축을 통한 효율적 문제 해결의 방식을 고려하지 못했다. 향후 공공 공연예술분야를 대상으로 한 성과평가는 상생의 관점을 적용한 새로운 기준 마련이 필요하며, 민간을 위한 지원 제도도 공공과의 결합을 통해 이들의 기반조성과 자생력 강화에 좀 더 기여할 수 있는 방안을 찾아야 한다.

제3장

공연예술분야 공공-민간 상생 사례의 분석

제1절

조사 방법 및 범위

공연예술분야의 공공-민간 상생 방법을 살펴보기 위하여 그 동안 우리 공공 공연장과 민간 예술단체가 진행한 다양한 층위의 상생 사례를 조사하고 분석했다. 사례 조사의 선정은 자문회의와 연구진의 검토를 통해 다수의 추천을 받은 지역문화회관과 민간 예술단체를 선정하였고, 공연장 및 단체의 대표자 혹은 실무 책임자를 대상으로 심층인터뷰를 진행했다. 각 사례는 사업의 추진 배경과 사업의 주요 내용, 그리고 성과와 한계를 중심으로 조사하였다.

〈표 3-1〉 사례분석 대상

구분	조사대상	담당자	일시/장소
지역 문예 회관	남산예술센터	우연 극장장	2019.05.07/남산예술센터
	안산문화예술의전당	조형준 실장	2019.05.09./안산문화예술의전당
	의정부예술의전당	소홍삼 본부장	2019.07.30/의정부예술의전당
	부산문화회관	이용관 대표	2019.08.06/부산문화회관
	한국소리문화의전당	박홍재 부장	2019.08.19/한국소리문화의전당
	과천시민회관	손경도 대리	2019.08.05/과천시민회관
	함안문화예술회관	한상훈 계장	2019.08.07/함안문화예술회관
민간 예술 단체	여기는 당연히, 극장	구자혜 연출가	2019.08.01/대학로 가비아노
	엠비규어스댄스컴퍼니	김보람 연출	2019.08.01/한남동
	예술무대 산	오정석 실장	2019.06.25/의정부예술의전당
	서울발레시어터	권기원 前 팀장	2019.06.26/충무로 명보아트홀

〈표 3-2〉 사례분석 질문지 내용

질문내용	비고
1. 공공-민간 상생 사업의 추진 배경 <ul style="list-style-type: none"> - 기관/단체의 설립취지 및 목표 - 지역 예술계의 특징과 한계 - 기관/단체의 상생이 필요한 이유 	
2. 공공-민간 상생사업의 내용 <ul style="list-style-type: none"> - 기관/단체에서 운영한 상생의 사업의 주요 내용 - 공공과 민간의 자원의 매칭 - 사업 운영에 활용한 정책적 지원 	
3. 공공-민간 상생사업의 성과와 문제점 <ul style="list-style-type: none"> - 사업의 성과와 장애요인 - 사업 운영을 위한 참고사례(국내외) - 사업을 위한 개선방안 - 상생을 위해 필요한 정책적 지원 	

제2절

공연예술분야 공공 - 민간 상생 유형별 사례 분석

1. 공공 - 민간 전략적 파트너십 구축

가. 상주단체 프로그램

1) 군포문화예술회관-군포프라임필하모닉오케스트라

□ 사업배경

1998년 5월 개관한 군포문화예술회관은 뮤지컬, 연극, 클래식, 국악, 재즈 등 다양한 장르의 공연과 예술 강좌를 제공한다는 목적으로 운영하고 있다. 그러나 개관 당시 아직 국내 공연예술시장에는 양질의 콘텐츠가 충분하지 않은 상황이었고, 공연장 가동률과 공연 프로그램 가동률 모두 매우 떨어졌다. 공연장의 유희공간도 매우 많아 연습실의 경우 거의 비어 있는 날이 많았다. 또한 당시에는 아직 지자체 직영 사무소로 운영되는 탓에 전문 인력의 수도 부족했고, 자체 기획을 실행하기 위한 네트워크도 충분하지 않았다. 이에 군포문화예술회관은 유희 공간 활용과 공연장 가동률을 높일 방안을 찾게 되었고, 아울러 자체 기획을 도와줄 수 있는 역량 있는 파트너를 필요로 하게 된다.

마침 프라임필하모닉오케스트라가 교통이 편리한 연습실과 사무실을 찾았다. 프라임필은 유니버설 발레단의 연습실을 빌려 썼지만 교통이 매우 좋지 않아 운영에 여러 불편함이 있었다. 교통이 좋은 입지를 찾던 중 군포문화회관이 유희공간 임대사업을 시작하였고, 교통의 접근성, 연습실의 크기와 상태 등이 프라임필이 원하던 조건에 맞아 떨어짐을 발견한다. 군포문화회관은 오

랜 운영을 통해 많은 네트워크와 다양한 경험을 가진 프라임필하모닉이 향후 운영에 도움을 줄 수 있는 파트너로 판단했고, 2000년 양 측은 상주단체로 계약을 맺고 파트너십을 진행한다.

□ 주요 구성 및 내용

군포문예회관과 프라임필하모닉은 한국문화예술위원회의 ‘공연장 상주단체 육성 지원 사업’이 운영되지 훨씬 이전부터 상주단체 사업을 실시했고, 상주단체 지원 사업이 시작되면서 사업의 설계과정에 참여하기도 했다. 프라임필하모닉은 군포문예회관에 상주단체로 들어오면서 군포문예회관의 프로그램 일부를 공동 기획했고, 양측은 공연장의 설립목적에 부합하고 지역의 요구에 맞는 프로그램을 함께 제작하였다. 프라임필은 군포문예회관의 연습실과 공연장, 사무실을 저가로 임대받게 되었고, 안정적 기반을 구축함에 따라 단체 운영도 체계를 갖추고 운영하게 된다.

상주단체가 의무적으로 수행해야 하는 연주회 외에도 프라임필은 군포문예회관의 다양한 공공 프로그램의 기획과 운영에 참여한다. 관객개발이나 생활예술클럽을 위한 프로그램 기획에 함께 참여하였고, 찾아가는 공연도 함께 기획하며 군포문화예술회관의 공공적 기능을 제고하는 데에 기여한다.

오랜 기간 음악계에서 활동하면 폭넓은 경험과 네트워크를 쌓아온 프라임필은 군포문예회관의 공연기획 과정에도 지원하였다. 프로그램 기획 시에 예술적 조언을 해주거나 공연예술계의 정보를 알려주거나 네트워크를 연결하기도 한다. 프라임필은 오랜 기간 파트너십을 맺으며 얻은 군포문예회관의 요구나 성과평가 기준 등을 이해하고 있었고, 이에 맞춤형으로 된 조언을 제공함으로써 군포문예회관의 공연장 프로그래밍에 실질적이 도움을 제공하였다.

□ 성과 및 문제점

상주단체 제도를 통해 군포문예회관이 얻은 가장 중요한 성과는 가장 문제시되었던 유헴 공간의 문제와 프로그램 가동률 상승을 빠르게 해결할 수 있었다

는 것이다. 그러나 상주단체 제도는 이 문제 외에도 다양한 방법으로 기여했다. 무엇보다 지역문예회관에 부족한 예술적 자원, 정보, 그리고 네트워크를 프라임필하모닉이 제공함으로써, 상주단체의 공연과 그 외 공연까지 공연장 프로그램에 크게 기여했다는 것이다. 프라임필은 오랜 기간 함께 파트너십을 유지하면서 공연장의 설립목적이나 성과 평가의 요소를 이해하고 있었고, 이에 맞춘 조언을 해줌으로써 직접적인 도움을 주었다. 일반적으로 기초 지자체의 많은 문예회관들은 성과를 위해 상업적인 장르의 공연에 치중해 기획하게 되는데, 군포문예회관은 프라임필의 도움으로 대중적 장르뿐만 아니라 순수예술 공연도 시도할 수 있게 되어 공연장 프로그램의 다양화에 기여할 수 있게 된다.

군포문예회관 상주단체로 오랫동안 파트너십을 맺으면서 ‘프라임필하모닉’은 정식 명칭을 ‘군포프라임필하모닉’으로 바꾸어 활동하였는데, 외부 공연에서도 이 명칭을 사용함으로써 간접적으로 시 홍보에 도움을 주고 있다. 군포의 경우 도시 규모가 작아 시립교향악단이 따로 없는데, 프라임필이 시향의 역할을 해 주고 있으며 도시브랜딩 제고에 기여하고 있다는 평가를 받는다. 또한 상주단체 제도 운영이후 클래식 음악 공연의 일수가 많아지면서 지역 내에 점차 클래식 음악 관객이 형성되고, 나날이 관객의 공연 관람 태도도 좋아지며 지역의 문화수준 향상에 기여한다.

상주단체 제도 이후 연습실과 사무실을 가지게 된 프라임필은 안정적인 기반을 바탕으로 조직의 운영이 급격히 안정되었다. 군포문예회관과의 상주단체로서 의무 공연이 미리 정해짐으로써 공연일수가 일정 수준 확보되고, 이에 따라 안정적인 자금이 들어올 수 있게 되었다. 상주단체는 프라임필의 외부 활동에도 긍정적인 영향을 제공했는데, 프라임필이 군포문예회관의 상주단체임이 알려지면서 공신력과 신뢰성을 더 얻게 되었다. 이에 따라 공연 섭외가 증가했고, 단체의 재정적 안정에 크게 기여하였다. 재정적 안정은 예술가의 처우 개선으로 이어진다. 직원들의 급여를 종래 수당제로 지급하던 것을 안정적인 월급으로 제공 가능해졌고, 정단원의 수도 크게 늘어 안정적인 자원을 확보한다.

이러한 군포문예회관과 군포프라임필하모닉이 상호 윈-윈 하는 결과를 얻을 수 있었던 것은 쌍방이 비전과 의지가 일치하였기 때문에 가능했다. 쌍방이 부족한 자원을 상대가 채울 수가 있었고(matching), 이를 통해 시너지를 창출하고자 하는 열의와 의지가 양쪽에게 있었기 때문에 가능했다고 할 수 있다. 공공과 민간의 자원 공유는 양쪽의 요구와 필요가 맞아 떨어졌을 때 가능한 것이다. 양 측은 상호 문제해결 과정에 서로를 충분히 이해하는 모습을 보이고 있는데, 이는 장기간 파트너십(partnership)으로 호흡을 맞추며 상대의 상황과 요구를 충분히 이해했기 때문에 가능했던 것이다. 프라임필은 군포의 설립 취지와 성과평가 요소를 이해하고 있었고, 그에 맞춘 예술적 조언을 제공함으로써 실질적 도움이 될 수 있었다. 군포문예회관 또한 20여년 가까이 파트너십을 맺는 과정을 통해 프라임필의 요구를 이해하고 이에 대한 크고 작은 지원을 지속적으로 제공하여 상호 신뢰를 쌓는다. 이러한 과정을 통해 양 측은 동반성장(mutual growth)할 수 있었고, 이러한 상호신뢰를 바탕으로 한 장기간의 파트너십이 있었기에, 군포시 내에 클래식 음악 관객층이 점차적으로 형성되고 관객의 관람태도와 문화수준이 높아지는 효과를 볼 수 있었다. 또한 시립교향악단이 없는 군포시에 도시의 문화 콘텐츠를 꾸준히 제공할 수 있는 단체를 유치함으로써 군포시 공연예술 생태계를 활성화시키는 물론 도시 브랜딩에도 기여할 수 있게 되었다.

그러나 상주단체 사업은 문예위의 지원금 이외에도 상당한 지자체의 자체 예산을 투입하고 있어, 경영성과 평가에서 항상 문제시되는 어려움이 있다. 특히 클래식 음악이 비인기 장르이다 보니 정량적 평가에서 부정적으로 작용한다. 여기에 지역 예술단체의 장기 지원에 대한 비판과 졸업에 대한 요구를 항상 받는 문제가 있다.

2) 안산문화예술의전당-엠비규어스댄스컴퍼니

□ 사업배경

안산문화예술의전당은 2004년 10월 안산시 직영의 운영시설로 개관하여,

2007년 1월 재단법인 안산문화예술의전당으로 전환되었다. 2013년 1월 안산의 문화예술진흥사업을 강화하기 위해 안산문화재단을 설립하면서 재단의 운영시설로 편입되었다. 안산문화예술의전당은 대공연장(1,368석), 중공연장(682석), 소공연장(140석)과 야외공연장을 갖추고 있어 공연예술의 전 장르를 규모별로 소화할 수 있는 시설을 갖추고 있다.

개관 초기부터 제작극장을 표방했던 안산문화예술의전당은 안정적인 자체 기획 및 제작 기능 강화를 위해 상호 협력할 수 있는 파트너가 필요한 상황이었다. 상주단체 제도 이전에는 프로젝트마다 개별 예술가 또는 예술단체와 협력하는 일반적인 기획 공연 방식으로 운영되었는데, 이러한 방식은 공연장만의 특색있는 콘텐츠를 제작하는 데에 한계가 있었다.

이에 안산문화예술의전당은 상주단체 유치를 통해 고유 콘텐츠 개발을 시도하고자 하였다. 이를 위해 공연장의 프로그래밍 방향에 맞는 파트너를 구한다. 안산은 거리극으로 특화된 곳으로 매년 안산국제거리극축제를 개최하는데, 이를 함께 기획할 파트너가 필요했다. 이에 국제거리극축제에 함께한 극단 몸꼴을 상주단체로 유치, 거리극축제의 세부 프로그램을 함께 기획하기도 하였다. 안산문화예술의전당을 그 외에도 몸짓 페스티벌이라는 무용 축제를 기획하였는데, 대중적이면서 예술적인 무용 축제를 프로그래밍 하고자 하면서 기획에 난항을 겪고 있었다. 이에 안산문화예술의전당은 앰비규어스댄스컴퍼니라는 현대무용단을 파트너로 영입, 상주단체로 유치하면서 몸짓 페스티벌을 함께 기획하게 되었다.

□ 주요 구성 및 내용

몸짓 페스티벌은 4개 무용단을 초청하여 대표 레퍼토리의 핵심 부분을 갈라 형식으로 선보이는 축제이다. 신작을 선보이는 경우도 있으나 대부분 초청 무용단의 대표 공연을 선보이고 있다. 이 축제는 안산문화예술의전당 자체 기획 공연으로, 앰비규어스댄스컴퍼니의 김보람 예술감독이 프로그래머로서 무용단의 섭외와 공연의 구성 등 축제의 예술적 부분을 담당하고 있다. 전통적인

형식의 무용보다는 새로운 형식의 다채로운 무용을 지향, 축제의 예술성과 대중성을 동시에 고려하여 기획하고 있다. 안산문화예술의전당은 공공-민간 협업을 진행함에 있어, 공공의 자원으로 기획 및 행정 전문 인력, 연습실, 공연 제작비를 제공했다.

안산문화예술의전당에 근무하는 전문 인력을 활용해 체계적인 공연 기획과 행정 업무를 수행하였고, 민간 예술단체로부터 얻은 인적 네트워크를 지속적으로 관리함으로써 이후 지역문화회관의 주요한 외부 자원으로 활용 가능하게 하고 있다. 연습공간이 필요한 무용단의 경우 안산문화예술의전당 내에 있는 연습공간을 제공하였는데, 대부분의 무용단이 주로 서울에 상주하고 있어 요구 시에만 제공했다. 또한 무용단의 사례비, 무대 제작비, 홍보비, 운송비 등 모든 제작비를 지역문화예술회관에서 제공하고 있다.

민간 공연예술분야의 자원은 인적 네트워크, 축제 프로그래밍, 예술 콘텐츠를 제공받았다. 민간 예술가/단체를 프로그래머로 선임하여 이들이 보유하고 있는 네트워크를 활용해 지역문화회관이 의도한 공연을 기획했다. 특히 길거리 댄스에서 시작한 김보람 예술감독은 전통적 무용부터 스트리트 댄스까지 다양한 범위의 네트워크를 보유하고 있어 본 페스티벌의 프로그래밍에 적합한 인적 자원이라고 할 수 있었다.

이 축제는 민간 예술가를 프로그래머로 선임해 공공-민간 상생을 운영함에 있어, 갑을관계가 아닌 책임과 권한을 상호 나누는 대등한 관계를 유지하는 것을 중요시 한다. 민간 예술 네트워크를 지역문화회관 내부로 끌어옴에 따라, 지역문화회관이 부족한 네트워크를 충족하고 더 업그레이드 된 콘텐츠를 제공할 수 있었고 이에 따라 관객의 만족도도 증가했다. 그리고 이후 지역문화회관은 꾸준히 민간 예술가/단체와 인적 네트워크를 유지·관리함으로써 공연장의 사회자본을 증가시켰고, 향후 지역문화회관의 또 다른 사업을 가능하게 하는 주요한 예술적 자원으로 기여할 수 있게 했다. 공공-민간 상생을 운영함에 있어 상호 대등하게 책임과 권한을 나눔으로써 민간의 책임감과 참여도를 증진하고 이를 통해 더 양질의 작품 생산이 가능하도록 한 것이다.

엠비규어스댄스컴퍼니는 2015~2018년 안산문화예술의전당과 4년간 상주단체로 활동하였는데, 한국문화예술위원회의 공연장 상주단체 육성지원 제도의 지원을 받으며, 문예위에서 정한 상주단체 의무 사업 이외에도 다양한 안산의 사업에 참여하며 파트너십을 구축하였다. 안산국제거리극축제에 출연, 시민들과 함께하는 플래시몹을 선보이기도 하였으며, 안산문화재단이 기획한 융복합 공연 〈단원화무도〉의 공동제작 과정에 참여하였다. 그 외에도 〈안산선〉이라는 공연의 프로그래밍에 참여하기도 하였다.

□ 성과 및 문제점

안산문화예술의전당은 먼저 지역문예회관의 사업적 필요와 지역의 수요를 고려한 후, 이를 가장 잘 충족시킬 수 있는 파트너를 구하는 관점에서 상주단체를 전략적으로 선정하고 유지하였다. 상주단체의 선정은 지역문예회관이 지향하는 바가 드러나는 척도가 되며 서로 부족한 자원 보완을 통해 시너지를 창출할 수 있는 파트너이어야 한다는 기준을 세우고 진행하였다.

상주단체 사업을 통해 안산문화예술의전당은 몸짓 페스티벌의 기획에 큰 도움을 받게 되었고, 축제의 수준과 질을 높이는 데에 크게 기여할 수 있었다. 이를 통해 현대 무용에 대한 관객이 지역 내에 점차적으로 형성되었고, 축제도 함께 활성화 되는 결과를 도출했다. 상주단체 사업을 통해 무용이라는 비인기 장르 시장을 개척하고 관객을 개발하여, 지역의 공연예술 시장을 활성화 시킨 것이라고 할 수 있다.

그러나 상주단체 사업은 민간 공연단체에게 더 많은 이익을 제공하였다. 엠비규어스댄스컴퍼니는 상주단체 참여이후 가장 큰 변화로 단체 재정의 안정화를 들었다. 상주단체 이전에는 지속적으로 큰 단위의 예산 지원도 전무했고, 연속적으로 공연이 없어서 단체의 재정상황이 매우 불안했다. 단원들에게 적정한 출연료를 지급하기도 어려웠으며, 공연을 한다고 해도 적자가 되는 공연이 많았다. 그러나 상주단체 제도 이후 예산지원 및 공연기회 확대로 단체의 재정이 매우 안정적으로 변하게 되었다.

또한 상주단체로 선정되면서 연습실, 사무실이 생겨났고 운영의 지속성이 보장되었다는 것도 큰 변화이다. 특히 상주단체 지원제도가 연간 계획을 요구하다보니, 단체에 처음으로 연간 계획이 생겨났고 조직적인 운영도 가능해졌다. 기획 면에서도 다양한 아이디어가 생겨났고, 장기간 충분히 고민하면서 작품을 만들면서 작품의 질도 상승했다고 밝혔다. 문예위의 상주단체 육성지원 제도는 신작 개발을 위한 예산을 지원함으로써, 보다 안정적인 신작 개발이 가능하게 되었고, 문화재단과 함께 일하면서 기획, 홍보 면의 역량이 크게 향상되었다고 밝혔다. 또한 안산문화예술의전당 상주단체라는 타이틀을 얻은 후 지역의 공연장에서 앰비규어스댄스컴퍼니에 대한 인식이 높아졌으며, 상주단체가 단체의 공신력을 높이는 데에 크게 기여하고 외부 공연장의 초청도 증가하며 상주단체 제도가 또 다른 기회 창출로 이어지기도 하였다.

안산문화예술의전당은 공공과 민간의 장기간 파트너십 구축을 통해 지역문예회관의 주요 프로그래밍에 지속적인 도움을 받고자 시작하였지만, 결과적으로 지역 공연예술 생태계에 새로운 관객을 개발하고 시장을 개척하는 생태계의 환류구조에 긍정적 영향을 미쳤다. 이 과정에서 공공은 민간 공연예술분야에 안정적 기반을 제공함으로써 지속적인 창작을 가능하게 하고, 민간은 이러한 장기 지원을 통해 크게 성장할 수 있었다. 그러나 이러한 장기적 파트너십은 앞서 살펴본 군포의 사례와 마찬가지로 상호간의 필요와 요구가 맞았을 때 가능하다. 특히 공연장이 자신의 정체성에 대해 명확히 인식하고 분명한 전략을 가지고 파트너를 선정했을 때, 장기 파트너십의 효과는 더욱 배가될 수 있었다.

3) 과천시민회관-서울발레시어터 & 극단 모시는사람들

□ 사업배경

2000년 지자체 직영 사업소에서 시설관리공단으로 운영주체가 변경된 과천시민회관은 효율성을 중시하는 시설관리공단의 특성상 수익창출을 위한 대안이 필요했다. 초청 공연만으로는 프로그램 운영에 한계가 있었으며, 특히 발레 공연과 같이 대규모 예산이 필요한 경우 기획자체가 불가능한 상황이었다.

이에 발레단을 공연장에 상주시킨다면 적은 예산으로 많은 발레 공연을 유치할 수 있겠다는 판단이 들었고, 효율성의 관점에서 상주단체가 유용성이 있었다. 이에 서울발레시어터가 2002년부터 상주단체로 들어와 현재까지 함께하고 있다.

2005년에는 극단 모시는사람들을 상주단체로 유치했다. 이는 대중성 높은 프로그램을 통해 수익성을 증대시킬 필요가 있었고, 아동극과 성인극을 아우르는 극단 모시는사람들의 공연들을 통해 다양한 연극 작품을 선보이며 성과를 올릴 수 있었다.

□ 주요 구성 및 내용

현재 과천시민회관은 2개의 단체와 20년 가까이 상주단체 파트너십을 맺고 사업을 진행하고 있으며, 국내 ‘공연장 상주단체 육성지원 제도’가 생기기 훨씬 이전부터 상주단체 제도를 운영하고 있으며, 장기 파트너십을 통한 상주단체의 전략적 활용 사례로 평가받고 있다.

초기에 상주단체 제도를 처음 도입할 당시, 과천시민회관은 공연 프로그램 비율이 매우 적었다. 과천의 도시규모가 작아서 시민회관을 제외하고는 시민들의 문화 향유 공간이 부족한 상황이기 때문에 시민회관이 전문 공연장 외의 여러 기능을 수용할 수밖에 없는 상황이다. 때문에 전체 운영의 70%정도가 지역의 행사 혹은 회의로 활용되고 있고, 30% 정도가 전문예술가들의 공연 프로그램으로 운영되고 있다. 그중에서 50%정도가 기획공연 나머지가 대관공연으로 운영되고 있다. 그러나 상주단체를 유치하면서 상주단체 공연을 통해 공연 프로그램 가동률을 높일 수 있었다. 현재는 공연장 기능이 많이 활성화되면서 타 공연 프로그램의 수가 많이 증가하였지만, 초기에는 프로그래밍에 있어 상주단체 의존도가 상당히 높았다.

공연장은 상주단체에게 연습실과 사무실을 제공했는데, 다른 상주단체와 마찬가지로 서울발레시어터와 극단 모시는사람들도 안정적인 기반이 구축되면서 안정적이고 지속적인 창작활동이 가능했다. 꾸준히 신작을 개발함은 물론,

대표 레퍼토리의 업그레이드도 진행했다. 단체의 레퍼토리가 증가하면서 외부 공연기회도 증가하고 재정적 안정도 꾀할 수 있었다. 현재 서울발레시어터의 경우 문예위의 공연장 상주단체 육성지원 사업에 선정되어 사무공간 임대료를 받지 않고 있으며, 극단 모시는사람들의 경우 과천시민회관이 독자적으로 상주단체 운영을 하고 있어 저가의 사무공간 임대료를 받고 있다.

2006년 경 상주단체 사업이 정체기에 돌입하였는데, 소수 단체가 제공하는 반복적인 공연으로 티켓 수입이 하락하고 상주단체 교체의 의견이 제기되기도 하였다. 이때 한국문화예술위원회의 공연장 상주단체 육성지원 사업이 생기면서 국고보조금이 확보되었고, 이를 통해 상주예술단체가 신작 개발에 노력하면서 위기를 극복하게 되었다.

특정 단체와 20년 가까이 상주단체 제도를 운영하는 것에 대해 지역예술단체로부터 특혜에 대한 논란이 꾸준히 제기되고 있다. 하지만 규모가 작은 지역 예술단체가 시설관리공단이 요구하는 사무공간 임대료 지불 등을 감당하기 어려웠고, 오히려 지역의 문화예술단체가 열악하여 주로 무료 공연을 진행했기 때문에 수익성을 중시하는 시설관리공단의 상주단체로 편입되기는 어려웠다. 오히려 문화재단이 아닌 시설관리공단이 가지고 있는 제약으로 인해 서울발레시어터와 극단 모시는사람들의 상주예술단체 운영이 20년 가까이 장기적으로 지속될 수 있었다.

현재 서울발레시어터와 극단 모시는사람들은 상주단체의 의무 공연뿐만 아니라 과천시민회관의 공연장 운영과 관련한 다양한 프로그램에 참여하고 있다. 과천의 자체 기획 공연에 예술적 조언을 제공함은 물론, 공연장의 기술적인 부분에서의 조언도 제공하고 있어 공연장 운영의 전문성을 높이는 데에 큰 역할을 하고 있다.

□ 성과 및 문제점

과천시민회관에서 두 곳의 민간예술단체와 20년 가까이 상주예술단체 사업을 운영할 수 있었던 것은 상부로부터의 요구나 예산상의 필요에 의해 진행된

것이 아닌, 공연장의 목표 및 전략 달성을 위한 방법으로서 실무적으로 추진된 사업이었기 때문에 가능했다. 이는 시설관리공단 특성상 수익창출과 효율성에 대한 압박이 매우 심하기 때문에 체육시설들에 비해 수익성이 담보되지 않은 공연장 운영의 경우 어려울 수밖에 없으며 오히려 제작비 절감이라는 효율성의 측면에서 상주예술단체 제도를 장기적으로 운영하게 되었다.

또한 상주단체가 공연장 운영에 있어서 적극적으로 참여함으로써 두 단체와의 장기적인 파트너십이 유지될 수 있었다. 서울발레시어터와 극단 모시는사람들은 과천시민회관의 프로그래밍뿐만 아니라 공연장 운영 전반에 전문적 지식과 네트워킹을 제공함으로써 공연장의 원활한 운영을 돕고 있다. 공연장의 무대기술 분야의 조언을 제공하기도 하고, 관객개발과 같은 전략 프로그래밍 기획에 참여하기도 한다. 민간 분야의 자원을 단지 프로그래밍이 아닌 다양한 분야에 끌어와 결합하면서, 상주단체와의 장기적 파트너십에 대한 공연장의 동기부여가 높아질 수 있었다. 그리고 이러한 윈-윈 구조를 통해 지속적인 성과를 내면서 조직내부에 신뢰관계가 형성되고 장기적인 관계지속에 대한 내·외부 설득이 가능했다.

2. 프로그램 공동 개발

가. 공동제작

1) 남산예술센터-극단 여기는 당연히, 극장 <7번 국도>

□ 사업배경

남산예술센터는 서울특별시 서울문화재단이 운영하는 공공 공연장이다. 남산드라마센터라는 이름으로 처음 시작한 이 공연장은 1962년 국내 최초의 현대식 민간공연장으로 그 역사적 가치가 있는 공연장이다. 남산드라마센터는 극작가이자 연출가인 유치진의 연극전용공연장 건립계획에 미국 록펠러 재단의 지원을 받아 한국 정부가 제공한 남산 중턱의 옛 과학관 부지에 건립되었다.

이 후 2009년 9월, 서울시에서 임대하여 서울시 창작공간 ‘남산예술센터’로 재개관했다. 남산예술센터는 창작 초연 중심의 현대연극 제작공연장, 시대의 맥박을 느낄 수 있는 동시대 공연장, 다양한 실험이 가능한 공연장을 표방⁵⁸⁾하며 창작 연극을 중심으로 하는 프로그램을 통해 서울시의 대표적인 제작공연장의 역할을 해왔다. 남산예술센터는 356석의 공연장으로 반원형의 객석과 돌출 무대로 구성되어 있어 프로시니엄 공연뿐만 아니라 실험적인 공연도 가능한 구조로 설계되어 있다. 지난 10년 간 제작공연장으로서 〈푸르른 날에〉, 〈곰의 아내〉 등의 작품을 개발하고, 공모사업을 통해 신진 작가 및 연출가를 발굴하고, 공동기획을 통해 극단과의 협업을 통한 작품제작을 진행해왔다. 공연장이 가지고 있는 역사적인 의미와 더불어 제작공연장으로서 연극계에 있어서 신작을 제작·발표할 수 있는 대표적인 공연장으로 자리매김했다.

남산예술센터는 2009년도에 서울시에서 임대를 하면서 서울문화재단에 위탁용역을 맡겼고, 개관 초기(2009~2011)에는 자체 제작만으로 프로그래밍을 하는 공연장이었다. 여기에서 자체제작은 작품을 선정, 창작진 구성, 배우 오디션 등을 통해 모든 제작을 스스로 진행하는 것을 의미한다. 하지만 2012년부터 서울문화재단의 출연금이 동결되고 제작예산이 감소하면서 자체제작이 불가능한 상황에 놓이게 되었다. 제작공연장으로서의 미션을 수행하기 위해서 민간 극단과의 협업이 불가피해졌으며 이때부터 민간 극단과의 공동제작을 통한 협업으로 방향을 전환하게 되었다.

남산예술센터와 민간 극단과의 상생은 예산부족으로 인한 불가피한 선택이었으나, 오히려 이러한 공공-민간 협업을 통한 제작이 가지고 있는 가치를 확산하기 위해 노력했다. 이를 통해 ‘민간과의 협업을 통한 신작 제작’이 남산예술센터의 고유한 정체성으로 자리매김했다. 즉, 남산예술센터와 민간 예술단체의 상생의 필요성은 연극초연을 올리는 제작공연장으로서의 미션을 수행하기 위해 제작예산이 부족한 공공 공연장과 창작초연을 제작하려는 예술단체의 필요성이 결합했다고 볼 수 있다.

58) 서울문화재단 홈페이지

□ 주요 구성 및 내용

남산예술센터의 ‘시즌 프로그램’은 대표적인 공공-민간 협업 프로그램으로 공공 공연장과 민간 예술단체가 공연을 공동 제작하여 신작을 초연하는 프로그램이다.

시즌 프로그램은 단계적 개발을 통해 진행하는 ‘공모형’과 예술단체가 직접 사업제안을 하는 ‘기획형’의 두 가지 방식을 통해 구성한다. ‘공모형’은 남산예술센터의 희곡 투고 시스템인 ‘초고를 부탁해’를 통해 개별 예술가의 희곡을 공모한다. 이 중에서 공연의 가능성이 높은 희곡을 선정하여 멘토링 프로그램을 통해 완성도를 높여 쇼케이스에 해당하는 ‘서치라이트’ 프로그램을 통한 개발 과정을 거쳐 시즌 프로그램으로 공연한다. 시즌 프로그램에서는 개별 아티스트가 아닌 극단을 통해 협업할 수 있도록 유도하며, 공연장에서 초기의 극단 운영 및 기획업무에 대해 지원한다. ‘기획형’의 경우는 민간 극단이 남산예술센터에 공동제작을 제안하면 내부의 시스템을 통해 공연화에 대한 검토과정을 거쳐 최종적으로 공동제작을 결정한다.

남산예술센터는 민간예술단체에 공연장 및 연습실, 전문 인력, 제작비(일부)를 제공한다. 초기부터 공연장에 소속된 제작 프로듀서를 배정하여 원활한 공연제작을 지원한다. 또한 공연장 기술스태프가 참여하여 공연화의 기술적인 문제들을 협의하며, 티켓 및 하우스관리, 행정과 관련한 모든 인력을 제공한다. 공연이 무대에 올라가는 공연장 및 연습의 전 기간 동안의 연습실을 제공하며, 공연제작에 필요한 인건비 일부도 지원한다.

협업하는 예술단체는 예술창작의 모든 것을 책임지며, 공연장은 최대한의 자율성을 보장한다. 무대제작과 관련한 제작비는 공연장이 제작할 경우 자산으로 책정되어 향후 재공연 등에 문제가 발생하므로 민간단체가 부담한다.

극단 ‘여기는 당연히, 극장’은 총 3회의 시즌 프로그램을 남산예술센터와 공동제작을 했다. 첫 번째는 2016년 〈Commercial Definitely〉 공연으로 대학로의 ‘혜화동 1번지 페스티벌’에서 초연하고 이를 업그레이드하여 남산예술센터에서 재공연 했다. 대중성이 부족한 공연이었으나 남산예술센터가 이를 적극적으로

로 수용했고, 이 공연을 통해 동아연극상 새개념연극상, 두산연강예술상을 수상하여 공연의 성공과 더불어 극단의 인지도를 높일 수 있는 계기가 되었다.

2017년에는 〈가해자 탐구_부록 : 사과문 작성 가이드〉 공연을 남산예술센터와 공동제작 했다. 공연장의 기획 공모를 통해 공동제작 작품으로 선정되었고 연극계의 미투 운동이 확산되는 흐름에서 연극계의 성폭력에 대한 메시지를 담은 작품이었다. 작품에 대한 기획안을 남산예술센터에 제안했고 공연장이 이를 수용하면서 공동제작으로 공연을 올리게 되었다.

2019년에는 〈7번 국도〉 공연을 남산예술센터와 공동제작을 진행했다. 이 작품은 남산예술센터의 극본 상시 공모시스템인 ‘초고를 부탁해’를 통해 선정된 작품으로, 이후 쇼케이스 지원 프로그램인 ‘서치라이트’에 선정되어 낭독공연을 진행했다. 그리고 2019년에 시즌 프로그램으로 선정되어 본 공연을 진행했다.

□ 성과 및 문제점

남산예술센터는 예산상의 이유로 인해 자체제작에서 공동제작의 형태로 전환하게 되었지만, 오히려 민간예술단체와의 공동제작이 남산예술센터의 공공 공연장으로서의 정체성을 구체화시켰다. 또한 현장의 예술가 및 단체들이 제안하는 주제를 중심으로 프로그램을 구성하기 때문에 동시대 예술가들이 표출하고자 하는 트렌디한 내용과 형식을 공연장의 프로그램으로 구성할 수 있게 되었다.

남산예술센터는 민간 예술단체와 협업을 진행함에 있어 역할을 명확히 분담하여 자원을 효과적으로 매칭했다. 공연장이 보유한 무대와 연습실 제공은 물론 제작비의 일부도 지원했다. 무엇보다도 남산예술센터의 인적 자원 매칭은 민간예술단체의 역량을 최대한으로 끌어올리는 데에 큰 기여를 한 것으로 보인다. 공연장의 제작 프로듀서 및 기술 스태프가 제작 초반부터 참가하고, 전문가 및 비평가 섭외를 통해 민간 예술단체에게 실질적으로 도움을 주는 역할을 하는 것이다. 또한 이와 관련한 인건비를 제공함으로써 민간 예술단체가 홀로 제작하는 데에 불가능한 여러 장애요인을 제거하고 시너지를 창출하고 있다.

〈7번 국도〉의 경우 창작-제작-공연에 이르는 모든 과정을 극단과 공연장이 함께 진행했다. 남산예술센터는 공동제작자로서 전 과정에 있어 작업을 책임감 있게 수행했고 제작비뿐만 아니라 연습실, 기술인력, 제작인력 및 홍보 마케팅을 제공했다. 그러면서도 창작 과정에 있어서 일체의 예술적 간섭을 하지 않았고, 창작을 할 수 있는 환경을 최대한 조성하면서 동시에 예술가에게 최대한의 자유를 보장하고 의견을 존중해주었다.

공공 공연장에 공동제작 하는 예술가에게 최대한의 작업환경을 조성해 줌으로써 민간극단은 충분히 작품제작에 집중할 수 있게 되고, 이를 통해 양질의 공연이 제작될 수 있었다. 이를 통해 민간 예술단체는 지속적인 활동이 보장되고 양질의 신작을 개발할 수 있었다. 또한 공연예술 생태계에 양질의 신작을 제공함으로써 공공 공연장으로서 남산예술센터는 기여를 하게 된다.

나. 공동기획

1) 의정부예술의전당-예술무대 산 〈예술극장 보물찾기〉

□ 사업배경

2002년 4월에 설립된 의정부예술의전당은 지역마다 문예회관 건립이 한창이던 시절에 설립되면서, 다른 지역의 문예회관과는 차별화된 브랜딩 전략을 구축하게 되었다. 당시 춘천마임축제, 거창국제연극제 등 공연예술 축제에 대한 관심이 높아지고 있었으며, 이러한 흐름과 연결하여 ‘축제’를 중심으로 한 공연장 차별화 전략을 수립하게 되었다. 현재는 대표 브랜드인 ‘의정부음악극축제’와 ‘블랙뮤직페스티벌’, ‘가야금페스티벌’ 등의 축제가 매년 정기적으로 개최되고 있으며, 이를 통해 축제도시(Festival City)로서의 의정부 문화예술의 정체성을 구축하고 있다. 공연예술 창작 및 제작에 있어서도 ‘축제’의 프로그래밍과 연계되는 방식으로 추진하고 있으며, 재단에서 직접 축제 및 창·제작을 추진하는 점에 있어서 다른 지역문예회관들과의 차별점이 있다고 할 수 있다.

의정부예술의전당은 대표 축제뿐만 아니라 상시적으로 축제와 즐거움이 있

는 공간으로 문화공간을 꾸미고자 하였는데, 이를 위해 대표 축제가 개최되지 않는 기간에도 작은 축제를 꾸준히 기획했다. 특히 아동과 가족의 비율이 높은 의정부의 도시 특성을 고려하여, 이들의 요구를 반영할 수 있는 작은 축제를 기획하고자 하였다. 이에 의정부예술의전당은 상주단체인 ‘예술무대 산’을 비롯, 인형극 또는 아동극이 가능한 다양한 단체를 초청하여 <예술극장 보물찾기>라는 축제를 기획하게 된다.

□ 주요 구성 및 내용

<예술극장 보물찾기>의 경우는 공연장 무대를 놀이터로 바꾸어 즐기게 한다는 콘셉트의 공연으로 의정부예술의전당의 무대 뿐 아니라 공연장 전체의 공간을 활용하는 프로그램이다. 작은 축제의 형태로 진행되며 예술무대 산뿐만 아니라 30분 이내의 소규모 공연이 가능한 단체들이 함께 공연장이라는 공간을 자유롭게 활용하여 자유롭게 공연을 펼쳐내는 프로그램이다. 공연장 공간의 활용이라는 취지로 시도된 프로그램이었으며 새로운 포맷에 대한 성과가 매우 좋아서 의정부 예술의전당뿐만 아니라 다른 공연장에서도 진행을 하는 소규모 축제프로그램으로 발전하게 되었다.

<예술극장 보물찾기>는 지역의 수요에 맞춤형 된 축제로 큰 반응을 얻고, 매년 지속되고 있다. 그러나 아동극에 특화되지 않은 의정부예술의전당이 본 축제를 홀로 기획하고 단체를 섭외하기에는 한계가 있었다. 이에 의정부예술의전당은 본 축제를 상주단체인 ‘예술무대 산’과 공동으로 기획, 지역문화회관에 부족한 예술 자원을 보완했다.

인형극 전문극단인 예술무대 산은 <달래이야기> <우주비행사> 등 아이들과 가족이 함께 관람할 수 있는 인형극 작품을 꾸준히 선보이며, 이 분야에서 인정을 받고 있는 단체였다. 이들은 아동과 가족을 위한 공연에 매우 높은 전문성을 가지고 있었으며, 상주단체 활동을 통해 의정부 관객의 특징과 의정부예술의전당의 요구를 잘 이해하고 있었다. 이에 의정부예술의전당은 콘텐츠의 세분화·제작을 예술무대 산에서 책임지게 하고, 이들이 가진 예술계 네트워크를

통해 축제를 위한 다른 단체의 섭외를 진행했다. 공연장은 민간단체가 진행하기 어려운 기획, 운영, 마케팅 등의 업무를 분담하여 운영하였다. 또한 공연장은 축제 연습을 위한 공연장과 연습실 장소를 제공함은 물론, 제작비를 제공하였다. <예술극장 보물찾기>는 관객의 반응이 좋아 의정부예술의전당 이외의 다른 공연장에서도 공연하였는데, 공연장은 자체 네트워킹을 활용하여 공연 콘텐츠의 유통을 담당하기도 하였다.

□ 성과 및 문제점

<예술극장 보물찾기>는 가족 및 아동 공연 개발이라는 요구를 가진 지역문화회관이 이를 가장 잘 실현해 줄 수 있는 파트너 민간 예술단체와 공동으로 축제를 기획함으로써, 지역의 수요에 적절히 대응하고 관련 공연예술시장을 활성화시킨 사례이다. 공연장의 목적을 위해 민간 예술단체의 예술자원을 활용하고 상호 자원을 효율적으로 매칭한 사례이지만, 공공-민간의 상생 측면에서도 의미가 있다.

재정적인 기반이 미약한 민간예술단체는 스스로 공연을 기획하거나 창작하는 데에 매우 소극적이다. 공공 지원금이 있을 때 공연을 제작하는 우리 민간예술단체의 속성상, 공공 공연장이 자체 기획 공연에 민간 예술단체를 공동기획 주체로 참여시키는 것은 민간의 창작 활동에 자극제 역할을 한 것이라고 할 수 있다. 또한 공동기획의 과정에서 공공 공연장이 제작비를 제공, 민간에 안정적인 창작환경을 구축하게 하였다. 또한 민간예술단체에서 부족한 홍보, 마케팅, 운영 등의 역할을 분담하여 민간 예술단체는 콘텐츠의 창·제작에 집중할 수 있는 환경을 구축했다. 비록 제작비는 지역문화회관이 제공하였지만, 자원의 배분에 있어서는 공공과 민간이 상호 역할을 다하였다. 이 과정을 통해 공공은 공공 공연장의 프로그래밍을 민간과 함께함으로써 민간의 공연장 프로그래밍 참여를 높였다. 또한 <예술극장 보물찾기>는 자체 공연이후, 외부 공연장에 유통시켜 민간 예술단체에 추가 공연 및 재원 확보의 기회를 제공하기도 했다.

<예술극장 보물찾기>는 지역문화회관의 상주단체 프로그램에 대한 지역 예

술단체와의 갈등을 완화시키는 데에도 기여하였다. 상주예술단체의 경우 지역 연고의 단체가 아니거나 다년간 장기적으로 지원을 받을 경우 지역 내의 예술 단체로부터 형평성에 어긋나는 편파적인 지원이라는 위협에 놓이고는 한다. 이에 의정부예술의전당과 예술무대 산은 <예술극장 보물찾기>에 일부 지역 예술단을 포함시킴으로써 타 예술단체들과의 협업을 유도하고 있다.

3. 성과 확산과 가치의 공유

가. 성과 확산 네트워크 구성

1) 경기지역문예회관협의회

□ 주요 구성 및 내용

지역문예회관의 수가 지속적으로 증가하였으나 여전히 부족한 자원, 프로그램 부족, 전문 인력 부족 등의 여러 문제점을 가지고 있다. 이에 경기도의 지역 문예회관들은 상호간의 지속적인 커뮤니케이션을 통해 아이디어를 공유하고 공동의 힘으로 지역문예회관이 가진 문제를 해결하고자, 2004년 8월 자생적으로 경기지역문예회관협의회를 구성하였다.

경기지역 13개 문예회관이 가입되어 있는 경기지역문예회관협의회는 기관장이 중심이 된 타 협회나 모임들과는 달리, 각 공연장의 공연기획 담당 실무자들이 중심이 된 순수협의체 집단이다. 실무자들로 구성되어 있다보니, 보다 실질적이고 당장의 사업실행과 관련한 이슈들이 논의될 수 있어, 문예회관 운영 문제를 해결해 나가는 데에 실질적인 도움이 될 수 있다⁵⁹⁾.

협의회는 정기적인 간담회를 통해 상호 정보교류, 학술사업, 공동기획사업, 상호 협력 등의 사업을 추진하는데, 가장 핵심적인 활동 중 하나는 유통망 확보와 공동제작이다. 2005년 경기지역문예회관협의회의 6개 지역문예회관이 공

59) 소홍삼(2008). 문예회관의 제작 환경 및 공동제작 방향. 국내 유통 활성화 토론회: 공연예술 창작에 있어서 문예회관의 역할 확대 방안. 전국문예회관연합회.

동으로 출자하여 락 뮤지컬 〈로미오와 줄리엣〉을 처음으로 공동제작을 진행하였다. 공연제작비는 복권기금에서 50%인 1억 6천만원을 지원받고 6개 지역에서 각각 2천7백만원씩을 분담하여 총 3억 2천만원의 제작비를 투입, 경기 지역 6개 지역문예회관에서 총 15회의 공연을 무대에 올렸다.

〈표 3-3〉 경기지역문예회관협의회 공동제작

구분	락 뮤지컬 〈로미오와 줄리엣〉	오페라 〈나비부인〉	가족 뮤지컬 〈개구리 왕자〉
공연기간	2005.11.25. ~2005.12.29	2006.11.03. ~2006.12.17	2007.07.02. ~2007.11.03
공연장소	과천시민회관 등 6개 공연장	부천시민회관 등 4개 공연장	오사문예회관 등 7개 공연장
공연일수(횟수)	총12일, 16회	총8일, 8회	총16일, 30회
관람객수	10,0009명	9,360명	12,260명
객석점유율	63%	100%	43%
총제작비	3억2천만원	4억7천만원	3억2천만원
재원조성	복권기금: 1억6천만원 6개공연장: 1억6천만원	복권기금: 2억5천만원 4개공연장: 2억2천만원	복권기금: 1억2천만원 7개공연장: 2억원

자료 : 소홍삼(2008), 문예회관의 제작 환경 및 공동제작 방향, 국내 유통 활성화 토론회 : 공연예술 창작에 있어서 문예회관의 역할 확대 방안, 전국문예회관연합회.

이 뮤지컬은 양질의 공연 콘텐츠에 대한 요구가 있는 지역문예회관들이 자체 공연을 홀로 제작하기에는 부담스러운 상황에서, 공동으로 출자하고 제작하여 제작비 부담률을 낮추고 보다 완성도 높은 공연을 만들기 위해 시도되었다. 업무를 진행함에 있어서도 공동 출자한 지역문예회관들이 상호 업무 분담하여 진행하였다. 또한 공연 기획과정에서 1회성 공연이 아닌 경기지역 문예회관 간에 유통 네트워크를 구성, 안정된 배급망을 구축했다는 점에서 매우 의미가 깊다.

이후 경기지역문예회관협의회는 2006년 오페라 〈나비부인〉을 공동제작하였고, 2007년에는 〈가족뮤지컬 개구리왕자〉를 공동제작하였다. 최근에는 한

국예술종합학교 연극원과 ‘연극창작플랫폼사업’을 진행, 젊은 예술가들과 지역 문예회관 연합회 간의 공동 프로젝트를 추진 중이다. 모든 공연은 경기지역 문예회관의 유통 네트워크를 통해 다회 공연을 추진하고 있다.

공동제작 공연을 통해 유통 네트워크를 구축한 경기지역문예회관협의회는 유통망의 본격적인 확대를 위해 경기공연예술페스타(G-PAFe 2017)를 매년 개최하고 있다. 경기공연예술페스타는 경기도 지역의 문예회관과 문화재단의 상주단체와 창작지원사업에 선정되어 있는 민간 예술인 및 예술단체를 선보이는 아트마켓형 페스티벌이다. 이 아트마켓은 특히 실질적인 공연상품의 거래와 공공-민간, 공공-공공 간의 네트워크 구축에 중점을 두고 있다. 아트마켓에는 다양한 네트워킹과 쇼케이스 프로그램이 있어 참가한 민간 예술인 및 예술단체는 자신의 콘텐츠를 선보일 수도 있고, 경기지역 여러 문예회관에 상품을 판매할 수도 있어 공연 프로그램의 확산에 기여하고 있다.

□ 성과 및 문제점

경기지역문예회관협의회는 지역문예회관 간의 긴밀한 네트워크를 형성하여, 문예회관이 가진 여러 문제를 공동으로 해결함은 물론, 유통망 확보, 공동 제작 등을 통해 지역의 민간 예술인과 예술단체들과 함께 사업을 추진하였다. 네트워크 구축은 공동으로 문예회관들이 공통적으로 가진 문제 해결을 위한 것이었지만, 결과적으로 문예회관 간의 네트워크 구축은 민간 공연예술분야와 지역 공연예술 생태계 활성화에 기여하면서 공공-민간 상생에 기여하고 있다.

협의회가 추진한 공동 제작의 경우 막대한 자본이 들어가는 대형 공연을 공동으로 제작하였는데, 이 과정에서 다수의 민간 예술인들을 참여시켰고 이들의 공연기회를 확대하였다. 또한 기획 단계에서부터 다수의 문예회관에서 공연하는 유통망을 구축하고 공연 횟수가 증가하여 민간 분야가 재정적으로 안정적인 상황에서 공연할 수 있도록 하였다. 일반적으로 민간 예술인 및 예술단체의 공연이 1회성으로 끝나는 데에 비해, 문예회관 간의 구성된 유통 네트워크를 통해 다회성 공연을 담보하는 것은 수익 안정화뿐만 아니라 공연 생태계

전체에 활성화에도 기여한다고 볼 수 있다. 즉 문예회관 간의 연합과 네트워크 형성은 문예회관들만을 위한 것이 아니며, 그 혜택이 민간에게도 돌아가고, 지역 공연예술 생태계가 원활하게 환류구조를 가질 수 있도록 기여한다. 또한 이렇게 제작된 공연은 다수의 순회공연이 보장되면서 작품 가격을 낮출 수 있고, 이는 티켓 가격에 반영되어 낮은 가격에 좋은 작품을 관객에게 선보일 수 있다⁶⁰⁾. 특히 2007년 선보인 오페라 <나비부인>의 경우 대규모 재원이 필요한 오페라임에도 불구하고 상대적으로 저렴한 티켓 가격으로 선보였는데, 이는 유통 네트워크 구축을 통해 전체 가격이 낮아졌기 때문에 가능했다. 문예회관의 네트워크 구축은 공공과 민간 공연예술분야 뿐만 아니라 관객에게도 그 혜택이 돌아가는 것이다.

경기지역문예회관협의회는 이후 이러한 유통 채널을 본격적으로 확대하기 위해 경기공연예술페스타를 매년 개최하고 있는데, 이 아트마켓은 실질적인 아트마켓을 추구하면서 내실있는 접근을 시도하고 있다. 공연기획자 초청과 레퍼토리북 배포, 쇼케이스 등을 통해 공연 거래를 독려한다⁶¹⁾. 이러한 경기공연예술페스타의 유통 네트워크 구축과 네트워킹 기회 확대는 스스로 유통 채널을 개발하기 어려운 민간 예술인 및 예술단체에게 다수의 공연기회를 제공하여, 민간 예술단체의 재정적 안정화는 물론 지속가능한 활동에 기여하고 있다. 민간 분야의 활동 지속은 결국은 지역 공연예술 생태계의 지속가능성과 연결되는 것으로, 이들이 활동이 지속됨으로 인해 문예회관은 민간으로부터 좋은 콘텐츠를 제공받을 수 있고 지역의 공공과 민간 공연예술분야가 상부상조하는 관계를 형성하며 상생할 수 있게 한다.

60) 소홍삼(2008). 문예회관의 제작 환경 및 공동제작 방향. 국내 유통 활성화 토론회 : 공연예술 창작에 있어서 문예회관의 역할 확대 방안. 전국문예회관연합회.

61) 권신(2017). 공연예술마켓, 협력으로 상생하기: 국내 공연예술마켓 활성화를 위한 제언. 웹진 예술경영 391호. http://www.gokams.or.kr/webzine/mobile/plan/view.asp?idx=2021&page=1&c_idx=48&searchString=

나. 공정한 가치 공유

1) 남산예술센터

□ 주요 구성 및 내용

남산예술센터는 공공-민간 협업을 통해 신작을 공동제작하고 초연하는 공연장으로서 공연장의 정체성을 확립하고 꾸준히 이를 실현하는 공연장이다. 이들의 시즌 프로그램은 모두 공공 공연장과 민간 예술단체가 제작한 신작으로 구성되어 있고, 제작 과정에서 남산예술센터와 민간 예술단체는 그 역할을 상호 명확히 분담하고 자원을 효과적으로 매칭 했다.

이렇게 창작된 콘텐츠는 평단과 관객의 호평을 받았는데, 긍정적 반응과 함께 향후 재공연에 대한 이슈도 함께 발생한다. 이에 남산예술센터는 공동제작을 통해 제작된 공연에 대한 저작권을 모두 창작자에게 귀속시키고, 공연권 또한 원칙적으로는 모두 민간 예술단체에 귀속시켰다. 그러나 초연 후 3년 간은 재공연이 있을 시 남산예술센터와 협의를 하되, 공연의 수익금은 모두 민간 예술단체에게 귀속시켰다.

그러나 공연의 성과가 공연장과 개별예술가가 아닌 예술단체에게 귀속되게 하기 위해서는, 저작권리와 공연권리를 가지는 주체를 필요로 한다. 단체라는 주체가 구성되지 않으면 이 권리의 주체가 애매해져 결국에는 공연장 또는 개별 예술가에게 귀속될 위험이 있다. 이에 남산예술센터는 공동제작을 구성할 때부터 ‘공공 공연장과 극단의 만남’으로 형태를 정하고, 예술단체가 구성되지 않은 경우 구성하도록 하기도 했다.

□ 성과 및 문제점

남산예술센터는 공연장의 파트너를 개별예술가가 아닌 ‘극단’이라는 형태로 정함으로써, 공공-민간의 협업에 의한 결과물을 민간에 귀속될 수 있는 시스템을 갖추었다. 남산예술센터는 공동제작 과정에서 상당한 자원을 투입하지만 그 권리는 모두 민간에 귀속하도록 하여, 공공의 사업이 민간의 활동기반에

도움이 되고 이들의 지속적 활동에 기여할 수 있도록 하였다. 즉 공공-민간의 공동제작이 단지 단회성 행사로 멈추는 것이 아닌, 민간의 기반 강화에 기여할 수 있도록 하는 것이다. 이러한 민간의 기반 강화는 민간의 생존에 긍정적 영향을 미칠 수 있으면 공연예술 생태계의 지속가능성에도 기여한다.

제작의 결과물이 온전히 단체에 귀속되면서 민간 예술단체는 향후 지역문화회관이나 해외 진출에도 용이해지며, 개발된 공연은 레퍼토리 화되어 지속적으로 공연할 수 있다. 레퍼토리화 된 공연은 단체의 재정에도 크게 기여하며 안정적 기반을 구축할 수 있다.

민간 공연예술단체가 공공 공연장과 작업을 할 경우 공동제작의 결과물에 대해 공공이 모든 권리를 독식할 것이라는 생각을 가지는 경우가 많은데, 남산예술센터는 공동제작 과정에서 상당한 자원을 투여하지만 그 권리는 모두 민간에 귀속하도록 하여 시장의 신뢰를 얻고 있다.

반드시 민간 ‘단체’와 공동제작을 할 것을 원칙으로 하고 있는데, 이는 단체의 형태로 공동제작을 해야 해당 작품이 지속적으로 단체의 자산으로 남을 수 있기 때문이다. 이와 같이 공동제작의 결과물을 공공이 소유하는 것이 아니라 민간의 공로와 지분을 명확하게 인정해 주는 것이 상생을 위해 매우 중요하다고 할 수 있다.

4. 지역 공연예술 기반 강화

가. 관객개발

1) 과천시민회관-서울발레시어터 & 극단 모시는사람들

□ 사업배경

2003년까지는 과천시민회관은 과천 주변에 공연장이 없어서 주변 지역의 주민들이 과천까지 찾아와 공연을 관람하여, 굳이 관객개발을 하지 않더라도 객석이 매진되었다. 하지만 이후 주변 도시에 공연장이 설립되고 경쟁이 시작

되면서 관객확보에 어려움이 생기되 되었다. 이에 성과제고의 관점에서 관객 개발 프로그램을 적극적으로 도입하기 시작했다.

과천시민회관은 공연장 운영에 상당한 수준을 보여주고 있었지만, 지역 공연예술계 활성화를 위한 별도의 프로그램을 만들기에 제한된 인력과 예산으로 거의 불가능한 상황이었다. 관객개발은 장기적인 전략과 작업이 필요한 사업이지만, 단기간 성과를 요구하는 시설관리공단의 성격상 어려움도 있었다.

무엇보다 관객개발 프로그램을 함께 운영할 예술자원을 구하는 데에 어려움이 있었다. 과천시의 경우 도시의 규모가 매우 작고 서울과 지리적으로 매우 가깝기 때문에 과천을 중심으로 활동하는 지역 예술가나 단체가 거의 존재하지 않았다. 과천에 거주하면서 서울을 중심으로 활동하는 예술가들이 대부분이므로 지역 고유의 공연예술의 영역을 형성하기 어려운 상황이다. 과천시 시립예술단이나 예총 산하의 단체 혹은 어린이 공연이 있기는 하지만 이러한 경우에도 공공기금의 지원으로 진행되는 경우가 대부분이고, 함께 관객개발을 꾸준히 진행할 예술단체를 찾기 어려웠다.

이에 과천시민회관은 당시 2~3년 정도 손발을 맞추어 온 상주단체인 서울발레시어터와 극단 모시는사람들과 함께 자체 관객개발 프로그램을 개발하기 시작했다.

□ 주요 구성 및 내용

과천시민회관의 관객개발은 장기적으로 관계를 지속해온 상주예술단체와 장기적 협력에 의해 개발되었다. 1~2년 사이에 개발된 것이 아닌, 10여년이 넘게 상주단체와 함께 꾸준히 커뮤니케이션하며 함께 개발해 왔다. 과천시민회관의 관객개발 프로그램은 초기에는 단순한 강좌형 프로그램이 많았으나 점차 체험형 프로그램으로 발전하게 되었고 현재는 전문적인 성과를 이루는 사례도 늘어나고 있다.

서울발레시어터와 2002년부터 지속하고 있는 ‘발레 블레’는 과천시민회관의 대표적인 관객개발 프로그램이다. 이 프로그램은 초기에는 강의형으로 진행하

다가 차차 ‘찾아가는 발레 강습’으로 변화하고 점점 더 체험형 프로그램으로 발전되고 있다. 2012년부터는 ‘발레 블레’의 참여자들을 직접 무대에 세우는 ‘시민발레’ 프로그램도 운영하고 있다.

‘희곡 교실’은 극단 모시는사람들과 함께 개발한 프로그램으로 2007년부터 시작하여 현재까지 이어오고 있다. 초기에는 희곡교실 형태의 강의형 프로그램으로 진행했는데, 최근에는 ‘시민극장’이라는 생활예술 프로그램으로 발전하여 수강생들이 트레이닝을 거친 후 직접 공연을 올리는 프로그램으로 발전했다. 이 프로그램을 통해 연극에 대한 관심을 고취시키는 물론 이 과정을 통해 등단하는 사례도 생겨나게 되었다.

□ 성과 및 문제점

과천시민회관의 관객개발 프로그램은 상주예술단체와의 협력을 기반으로 시민들의 예술체험이 전문공연예술단체의 공연관람까지 이어질 수 있도록 점점 고도화 되었으며, 생활예술에서 공연관람에 이르는 시민과 예술단체 간의 공연예술 관계망을 형성해 주었다. 이를 통해 과천의 공연예술 생태계를 든든히 받쳐줄 관객층이 형성되었으며, 충성도 높은 관객의 개발로 향후 공연 활동에 대한 기반을 구축하고 생태계 환류구조를 활성화했다.

과천시민회관은 함께 관객개발 프로그램을 운영할 마땅한 예술단체를 구하지 못해 상주단체와 함께 하였지만, 관객개발 프로그램이 꼭 상주단체와 함께 할 필요는 없다. 공연장과 지역주민의 요구에 맞는 적합한 예술단체와 함께 개발하는 것이 중요하다. 실제로 과천시민회관에는 발레와 연극 외에 다양한 관객개발 프로그램이 없는 것이 한계로 지적되고 있다. 그러나 관객개발은 장기간의 투자가 필요한 작업이므로 상주단체의 형식은 아니더라도 파트너 민간 예술단체와의 장기간 파트너십이 요구된다.

공공 공연장과 민간 예술단체가 함께 관객개발 프로그램을 기획·운영하는 것은 민간 예술단체에게 또 다른 기회를 창출하게 한다. 신규 진입 단계에 있는 관객들에게 민간 예술단체의 인지도를 높이고, 이들과의 커뮤니케이션을 통해

충성도를 높일 수 있다. 충성도 높은 관객은 향후 민간 예술단체의 잠재 고객으로 확보할 가능성이 높이며, 이들이 지역 내에 자리 잡는 데에도 기여할 수 있게 한다.

2) 안산문화예술의전당-극단 결판

□ 사업배경

안산문화예술의전당은 공연장 운영이 활성화되고 지역주민이 문화예술 욕구가 상승하였지만, 아직 지역의 관객 개발은 미흡한 상황이었다. 특히 지역주민에게 맞춤형 된 지역 고유의 공공 프로그램 및 예술교육 프로그램을 개발할 필요가 제기되었다. 그러나 안산문화예술의전당 자체 조직 내에는 이러한 프로그램을 개발할 네트워크와 자원이 부족했고, 외부의 지역주민의 특징을 잘 이해하는 파트너를 필요로 하게 되었다.

이에 안산문화예술의전당은 안산 지역을 기반으로 활동하고 있는 ‘극단 결판’과 파트너십을 맺고, 지역민에게 맞춤형 된 공공 프로그램 및 예술교육 프로그램을 개발한다.

□ 주요 구성 및 내용

극단 결판은 안산 소재의 예술대학 출신의 배우들이 창립한 극단으로 안산을 비롯해 전국에서 마당극, 어린이극 등을 진행하고 있었다. 특히 안산의 지역에서 많은 공연을 하면서 안산 주민을 위한 레퍼토리 개발에 주력하였다. 이후 극단 결판은 안산문화예술의전당의 상주단체가 되었고, 지역주민을 위한 공공 프로그래밍과 예술교육 프로그램을 담당한다.

극단 결판은 다른 상주단체와 다르게 공연기획팀이 아닌 지역문화팀과 파트너가 되었다. 이는 극단 결판과 안산문화예술의전당이 상주단체를 맺은 목적과 관계한다. 안산문화예술의전당은 꾸준한 지역 관객 개발 프로그램 개발이 필요했고, 이를 위해 지역 주민을 위한 프로그램을 다수 공연하며 가장 잘 이해하고 있는 지역 극단을 섭외한 것이다.

□ 성과 및 문제점

극단 걸판은 안산에서 오래 활동하면서 지역 내 기반을 잘 구축하고 있는 단체로 지역 주민의 요구를 잘 이해하고 있으며 티켓 판매율도 좋아 지역 관객 개발에 적합한 파트너이다. 지역의 상황을 잘 아는 단체와 함께 사업을 운영함으로써 지역문화예회관은 지역의 요구를 적절히 대응할 수 있고 충성도 높은 관객 개발이 가능해진다.

이렇게 개발된 관객은 지역의 공연예술 생태계를 지속시킬 수 있는 기반으로 기능하며, 공공 공연장은 물론 지역의 다른 민간 예술단체의 든든한 활동기반이 된다. 또한 이 과정을 통해 극단 걸판과 같은 민간 예술단체의 활동을 지속화시킴으로써 이들의 지역 내 활동 기반을 강화할 수 있다.

나. 민간 분야 역량 강화

1) 안산문화예술의전당 <B성년페스티벌>과 <청년마중물페스티벌>

□ 사업배경

안산문화예술의전당은 설립 초기, 아동의 수가 매우 많아 이러한 지역 특성을 고려하여 아동극을 다수 제작하였다. 그러나 아동들이 자라나면서 청소년이 되었고, 중고등학교를 중심으로 청소년 연극반이 다수 증가하게 된다. 이에 지역 청소년들의 연극 활동을 위한 플랫폼의 필요성이 제기되었으며, 이들의 예술적 수요를 충족시키기 위한 프로그램 개발의 필요성도 느끼게 된다.

한편 안산 시내에는 서울예술대학, 한양대학교 안산캠퍼스, 신안산대학 등 다수의 대학이 자리하고 있고, 이를 통해 다수의 예술인이 양성되고 있다. 그러나 이들 예술인들은 졸업 후 안산에 정주하지 않고 서울로 진출하여, 안산은 중요한 지역 예술자원을 잃는 결과를 초래하고 있다. 장기적으로 안산의 지역 예술계가 성장하기 위해서는 이들 젊은 예술인들이 계속 안산에 정주하게 하거나 유입될 수 있도록 하는 프로그램에 대한 필요성이 대두되었다.

이에 지역 청소년들의 예술적 욕구를 충족하고 청년 예술인들이 지속적으로 안산에 정주 또는 유입될 수 있도록 청소년 연극 페스티벌인 〈B성년페스티벌〉을 기획한다. 〈B성년페스티벌〉은 원래 서울의 혜화동1번지에서 진행하던 프로그램이었지만 내부 사정으로 폐지될 위기에 처하자 이를 안산으로 옮겨와 지역 문예회관의 수요와 상황에 맞게 수정하여 운영했다.

한편 청년 예술인들은 아직 스스로 공연을 기획하고 운영할 충분한 자원을 가지지 못함에 따라 청년 예술인들의 역량을 강화하고, 이들에게 공연기회를 제공함으로써 안산에 정주할 수 있도록 하는 전략을 필요로 했다. 이에 안산문화예술의전당은 〈청년마중물페스티벌〉을 개최하여 청년 예술인에게 공연기회 제공은 물론, 이들의 역량강화를 위한 ‘기획단’을 조직, 운영하였다.

□ 주요 구성 및 내용

〈B성년 페스티벌〉은 청소년과 젊은 극단, 예술인들이 참여하는 축제이지만, 국내 청소년 연극의 개념이 아직 모호한 관계로, 성년이 아닌 이들을 모두 아우른다는 측면에서 ‘비성년’의 개념을 도입, 비성년을 다루거나 이들이 출연하는 등 다양한 형태로 아우르고 있다.

본 축제의 1차적인 목적은 안산 지역에 예술가들이 정주할 수 있도록 동기부여하기 위한 프로그램으로, 안산문화예술의전당과 극단, 대학이 공동주최하고 기존의 혜화동 1번지에서 프로그래머를 맡았던 이한무 작가와 박찬규 작가가 프로그래머로 활동하고 있다. 안산문화예술의전당은 이 축제를 위해 기획 및 행정 전문 인력의 제공, 축제의 전체 구성과 기획, 행정 업무를 담당함. 또한 지역 예술가 네트워크의 조직과 운영을 담당하며, 축제의 성과가 확산되며 네트워크가 안산의 예술자원으로 기여할 수 있도록 하고 있다. 또한 초연 제작비의 상당 부분을 부담하고 공연의 마케팅 및 운영을 지원하고 있다. 민간 예술인 및 예술단체는 예술 창작 및 콘텐츠 제공을 책임지고 있다. 제작비의 일부를 민간 예술단체에서 제공하는 경우도 있는데 특히 외부 재공연의 경우 민간 예술단체에서 모두 부담하도록 하였다.

〈B성년 페스티벌〉은 안산 지역에 예술가들이 정주할 수 있도록 동기부여하기 위한 프로그램으로 지역 대학 출신들이 대학로에 활동하는 창작자들과 공동으로 작성하는 형태로 구성된다. 이를 통해 지역을 중심으로 하는 ‘예술네트워크’를 자연스럽게 구축하여 창작자들이 아이디어를 공유하여 새로운 예술창작으로 이어지도록 유도하고 있다. 이러한 아이디어는 다시 안산에서 공연할 수 있는 기회를 제공하는 선순환적인 체계 구축을 가능하게 할 수 있다. 비성년페스티벌 및 그 외 예술가들의 협업 작업을 통해 탄생된 작품의 저작권과 공연권은 모두 민간 예술가/단체에 제공함으로써 민간 예술가/단체의 성장을 돕고, 이들이 지속적으로 지역에 정주할 수 있는 동기를 부여하고 있다

〈표 3-4〉 최근 3년간 B성년 페스티벌 프로그램

연도	제작편수	공연명	비고
2016	12편	B15 - 열다섯살 뇌 단막극 : 남자사람친구 / 먼지 회오리 / 후배 위하는 선배	
2017	7편	XXL 레오타드 안나수이 손거울 단막극 우리는 함부로 자란다	
2018	6편	황송원의 모든 영광은 너.임.마	

〈청년마중물페스티벌〉은 35세 미만의 젊은 예술가들을 대상으로 하여 안산 중앙역 광장 앞에서 공연할 기회를 제공하는 프로그램이다. 안산문화예술의전당은 재단이 주최하는 전문창작지원 사업을 통해 지역예술인을 지원하고 있었으나 청년 예술인들은 아직 자체적으로 단체를 운영하거나 콘텐츠를 기획할 역량이 되지 않아 이 사업에서 누락되는 경우가 발생하고 있었다. 지역문예회관은 청년 예술인들이 아직 스스로 공연을 기획하고 운영할 충분한 자원을 가지지 못함에 주목하였고, 젊은 청년 예술인들이 지속적으로 안산에 정주하고 지역 예술계의 새로운 자원으로서 역량을 발휘할 수 있도록 이들의 활동을 간접적으로 지원해 주는 제도가 필요함을 느끼게 되었다.

이에 〈청년마중물페스티벌〉에 참여하는 모든 청년 예술인들을 ‘기획단’으로

구성하여 네트워크를 통해 상호 협력에 의해 공연을 추진할 수 있도록 한다. 또한 이 과정에서 기존 안산을 중심으로 활동하는 예술단체를 연결시켜 이들의 단체 운영 노하우를 전수받고, 네트워크 구축을 통한 새로운 아이디어 창출과 단체의 성장을 동시에 도모하였다.

이 과정에서 지역문화재단은 행정 지원만을 하는 소극적인 자세가 아니라, 이들과의 지속적인 커뮤니케이션과 관계 관리를 통해 청년 예술인들의 안산 정주를 유도하고 이를 위한 지역문화재단의 역할과 사업을 함께 고민하고자 하였다. 또한 기획 및 행정 전문 인력 제공, 청년마중물 페스티벌 기획단의 업무를 지원하여 이들의 기획 역량을 강화하고, 참가 예술인들의 네트워크를 독려해 상호 시너지 구축을 유도하였다. 아울러 제작비 일부 지원하였는데 안산문화예술의전당 자체 예산(4천만원)과 경기문화재단의 지원금(2천만원)으로 청년 예술인의 공연 제작비 일부 지원하고 있다. 또한 아직 정산 등에 취약한 청년예술인의 상황을 고려하여 주로 별도의 정산이 필요 없는 출연료를 지원을 진행하고 있다.

□ 성과 및 문제점

지역의 경우 다양한 프로그램 실행을 하고 싶어도 지역 내 예술가 및 예술단체의 수가 절대적으로 부족한 문제가 있다. 안산문화예술의전당은 지역 공연 예술계가 지속가능하려면 지역에 많은 예술가가 정주하는 것이 중요하다고 보고 이를 위한 계획을 전략적으로 구성했다. <B성년페스티벌>과 <청년마중물 페스티벌>은 이러한 지역에 청년 예술가들을 정주시키고자 했던 노력이다. 이러한 노력으로 안산에 많은 청년 예술인들이 정주하게 되고 기성 예술인들과의 교류를 통해 안산 예술계의 활성화와 다양화를 가능하게 하였다. 이는 안산 공연예술계의 지속적 활동을 보장받을 수 있는 중요한 예술 자원으로 기능할 기반을 마련한 것이라고 할 수 있다.

또한 지역 청년 예술가 간의 네트워크를 조직, 이들이 서로 지속적으로 교류하고 협업할 수 있도록 유도함으로써 지역에 정주할 동기를 부여했다. 이 과정

에서 지역 대학 출신의 예술인과 대학로를 중심으로 활동하던 예술인들을 서로 만나게 함으로써, 이들 사이에 네트워크가 형성되고 새로운 아이디어가 창출되면서 지역에 양질의 예술적 자원이 형성되며 안산 예술계의 지속적 발전을 위한 기반이 되었다. 이들의 역량이 이 과정에서 개발되고, 이후 <단원하무도>와 같은 다른 공연의 기획으로 연결되기도 하였다.

안산문화예술의전당은 공공 공연장으로서 지역 예술계에 실질적으로 기여하고 효율적인 협업을 위해 지속적인 커뮤니케이션을 통해 지역 예술가의 수요를 청취한다. 이러한 과정을 통해 안산문화예술의전당은 B성년페스티벌, 청년마중물 페스티벌 등 다양한 상생 프로그램을 기획하는데, 이러한 기획은 지역 예술가의 캐리어 단계별로 어떤 지원이 필요한지 세심하게 살펴본 결과라고 할 수 있다.

2) 의정부예술의전당 <넥스트 웨이브>

□ 사업배경

개관 초기부터 ‘음악극의 중심도시’로 정체성을 구축하던 의정부예술의전당은 축제가 안정화되고 이를 통해 공연장 브랜딩이 강화되면서, 해당 장르의 발전에 책임감을 느끼게 되었다. 해당 장르에 선도적 역할을 하는 만큼 이 분야 예술가의 발굴과 육성이 필요하다고 판단하게 되었고 이를 지원할 사업을 기획한다.

그러나 최근 공연예술시장이 침체되면서 신진 예술가들의 창작활동이 어려워졌고, 이를 보완할 수 있는 프로그램을 필요로 하게 되었다. 때마침 의정부역 부근에 ‘의정부 아트캠프’라는 블랙박스 공연장이 지어지면서, 이 공연장을 중심으로 신진 예술가 및 단체들의 실험적 무대를 선보이는 ‘넥스트 웨이브(Next Wave)’ 프로그램을 진행하게 되었다.

□ 주요 구성 및 내용

‘넥스트 웨이브(Next wave)’는 새롭고 실험적인 음악극을 창작하는 2개의

단체를 선정하고, 이들의 창작 작업은 지원하고 발표기회를 제공하는 사업이다. 2019년 4월에 시작한 본 사업은 경기 북부뿐만 아니라 전국의 음악극을 창작하는 신진 예술가를 대상으로 공모를 진행, 선정된 단체는 창작 작품을 제작하여 아트캠프에서 공연을 선보이게 된다.

이 과정에서 의정부예술의전당은 공간을 대여해주고, 제작비 전체를 지원하며, 홍보마케팅을 지원한다. 일반적인 공연장은 완성된 작품을 올리지만, 넥스트 웨이브의 경우 약식 형태의 공연을 올리게 되는데, 완성형 공연보다는 생략된 형태지만 쇼케이스보다는 발달된 형태이다.

넥스트 웨이브는 음악극이라는 장르의 발전을 위한 인프라 개발에 중심을 두고 있다. 신진 예술가들이 지속적인 창작 활동을 가능하게 함으로써, 동 분야의 인재를 개발하고 이들의 활동을 지속가능하게 하고자 하는 것이 목적으로, 인프라~공연까지의 과정을 진행한 것이라고 할 수 있다.

최근의 민간예술단체가 처한 공연예술 환경은 매우 열악하고, 이러한 환경은 좋은 콘텐츠가 필요한 공연장에도 악영향을 미치는 요소이다. 민간 공연예술계가 건강한 생명력을 가지고 지속가능해야만 공연장에도 좋은 콘텐츠가 제공되며, 전체 공연예술계가 선순환 구조를 가질 수 있다. 이러한 관점에서 공연장은 민간 예술계의 활성화와 깊은 관계를 가지고 있으며, 이들이 지속가능하게 하는 것은 공연장의 중요한 역할 중 하나라고 할 수 있다. 이러한 관점에서 의정부예술의전당은 장르의 기반을 튼튼하게 할 필요를 느꼈고, 아트캠프를 통해 신진 작가를 발굴하는 작업이 필요해 본 사업을 운영하고 있다.

□ 성과 및 문제점

의정부예술의전당의 경우 설립초기에서부터 지금까지 음악극 축제를 중심으로 음악극 전문공연장 및 축제도시에 대한 정체성 구축이라는 뚜렷한 전략으로 공연장을 운영했다. 축제 프로그램의 구성 및 민간 예술단체와의 협력 사업에 있어서도 공연장 전략과의 연계성을 기반으로 사업을 추진했으며, 이를 통해 창작 음악극을 선도하는 지역문화회관이라는 정체성 제고에 성공할 수 있었다.

넥스트 웨이브는 음악극이라는 장르를 선도하는 공연장으로서 책임을 다하는 것은 물론 음악극 전문 공연장으로서의 지역문화회관의 브랜드 가치를 더 높일 수 있는 효과를 가져왔다. 지역문화회관이 보편적이고 추상적인 미션을 통해 다양하기는 하지만 변별력이 부족한 프로그램 구성을 통해 지역문화회관에서의 고유성과 만들어내지 못하는 대개의 경우와는 다르게 뚜렷한 전략을 통해 구체적인 목표를 도출하고 이를 실행에 옮긴다는 점에서 의정부예술의전당의 경우는 매우 의미 있는 사례이다.

또한 해당 분야의 창작-제작-공연-유통에 이르는 선순환구조 구축, 민간의 역량을 강화하고 공연예술 생태계 전체에도 긍정적 영향을 미치고 있다. 민간 영역에서 있어서의 열악한 창작 환경이 좋은 콘텐츠가 필요한 공공의 공연장에 있어서도 악영향을 미치는 요소임을 인식, 민간 공연단체들이 건강한 생명력을 가지고 지속가능한 환경에서 작업을 해야 좋은 작품들이 만들어지고 전체 공연예술계가 선순환의 구조를 구축할 수 있도록 환경을 조성하는 것이다.

다. 창작 활성화

1) 남산예술센터 〈초고를 부탁해〉

□ 주요 구성 및 내용

〈초고를 부탁해〉는 창작극 초연 중심의 제작 공연장인 남산예술센터가 새로운 창작극 작가의 발굴과 육성을 위해 운영하는 프로그램으로, 신진 및 기존 작가 모두를 대상으로 상시적으로 원고 투고를 받는 시스템이다. 이 프로그램은 남산예술센터의 여타 시즌 프로그램 발굴과 별개로 이루어지는 프로그램이라는 점에서 큰 차별점을 가진다. 〈초고를 부탁해〉에 투고되고 피드백을 받은 모든 작품은 반드시 남산예술센터에서 공연할 필요는 없으며, 다른 공연장에서 공연을 해도 된다. 이는 남산예술센터가 공공 공연장으로서 연극계의 양질의 콘텐츠와 인적 자원 개발에 기여하기 위한 것으로 공공 공연장의 공공성 차원에서 진행하고 있는 프로그램이라고 할 수 있다. 이를 통해 남산예술센터

는 가능성 있는 신작 극본이 연극계에 소개되고 다양한 공연에 여러 공연장에서 공연화 되는 것을 목표로 한다⁶²⁾.

〈초고를 부탁해〉는 상시 투고가 가능한 프로그램으로 신진 또는 기존의 극작가들이 미발표 창작희곡을 남산예술센터 홈페이지에 투고하면서 시작된다. 접수된 희곡은 남산예술센터의 드라마터그가 검토하고 1차 피드백을 전달한다. 이후 가능성 있는 일부 작품을 선별하여 남산예술센터의 ‘독회 위원회’가 검토하고 작품의 발전적 업그레이드를 위한 전문적 의견을 전달하게 된다. 또한 2차 독회를 통해 검토된 작품 중 공연화 가능성이 있는 우수 작품을 일부 선정, 낭독 공연 또는 쇼케이스를 진행하는데 이는 남산예술센터의 또 다른 지원 프로그램인 〈서치라이트〉를 통해 진행된다.

□ 성과 및 문제점

남산예술센터의 〈초고를 부탁해〉는 초고 단계의 작품 상시 공모를 통해 민간 예술인의 창작활동을 활성화하고 이들의 작품이 실제 공연화에 가까이 갈 수 있도록 단계적으로 총제적 지원을 제공한다는 측면에서 매우 의미가 깊다. 〈초고를 부탁해〉는 총 3단계에 거쳐 전문가들의 피드백을 제공하게 되는데, 이 과정을 통해 투고된 극본은 업그레이드 과정을 거칠 수 있다. 이러한 과정은 우리 연극계에 필요한 콘텐츠의 양질화에 기여한다. 또한 〈서치라이트〉를 통해서 실제 공연화에 가깝게 선보임으로써 연극계의 콘텐츠 개발에 실질적인 기여를 한다고 할 수 있다.

남산예술센터는 이 모든 콘텐츠 개발 과정을 무료로 제공하고 있다. 독회 위원회의 인건비와 낭독 공연에 필요한 비용도 모두 남산예술센터의 예산으로 지원된다. 또한 이렇게 개발된 공연은 남산예술센터에서 꼭 공연해야 하는 의무조항도 없으며, 오히려 낭독 공연에는 다른 공연장과 연극계 관계자를 초청하여 좋은 콘텐츠를 홍보하고 공유하고자 한다. 이는 남산예술센터가 창작극 초연 중심의 공공 공연장이라는 공공적 기능을 위한 것으로, 우리 연극 생태계

62) 서울문화재단 홈페이지 : https://www.sfac.or.kr/site/SFAC_KOR/03/10302110200002018102304.jsp

의 선순환 구조 구축에 크게 기여하고 있다.

2) 부산문화회관 〈창작극 대본 공모전〉

□ 주요 구성 및 내용

올해 처음 시작하는 부산문화회관의 창작극 대본 공모전은 음악극, 무용극, 연극의 대본을 공모하는 사업이다. 지역 예술인들뿐만 아니라 전국의 모든 창작자들을 대상으로 한 공모전으로, 수상작들에 대해서는 상금을 수여한다. 또한 이렇게 당선된 수상작들은 부산문화회관이 직접 공연을 제작, 무대화를 통해 공연 콘텐츠로 만든다. 또한 부산문화회관에서 진행하는 기획공연이나 시립예술단의 공연 등에 지역예술가를 섭외하여 공연의 기회를 제공하고 있다.

본 사업은 대상을 지역으로 한정하고 있지 않고 전국 단위로 신진 및 기성 예술가를 모두 포함하고 있지만, 지역 예술가의 높은 참여를 기대하고 있다. 이를 통해 부산문화회관은 공연장을 대표하는 창작극 레퍼토리를 개발하는 목표를 가지고 있다.

□ 성과 및 문제점

본 사업은 공연예술 제작 과정의 인프라-창작-제작-공연 과정을 전부 지원하는 사업이지만, 특히 공연의 초기 과정인 창작 과정에 집중하고 있다. 음악극, 무용극, 연극의 가장 기본이 되는 대본 창작을 독려함으로써 민간 창작공연 예술인의 활동을 활성화하고, 이를 통해 지속적으로 창작 콘텐츠가 지역에 보급될 수 있도록 한다.

이러한 창작 활동의 활성화는 민간 공연예술분야의 지속적인 창작활동을 자극한다. 특히 단지 창작물에 대해 상금을 수여하고 마는 많은 공모전과 달리, 본 사업은 부산문화회관이 직접 제작하여 무대화한다. 창작물의 실제 공연화를 통해 지역의 콘텐츠를 강화하고, 이 과정을 통해 지역 예술가의 활동을 지속화시키고자 하는 것이다.

라. 쇼케이스 지원

1) 남산예술센터 〈서치라이트〉

□ 주요 구성 및 내용

서치라이트는 남산예술센터가 공공 제작공연장으로서 양질의 연극 콘텐츠의 개발과 지원을 위해, 가능성 높은 작품을 선정하고 단계적으로 개발하기 위한 프로그램이다. 민간 예술가 및 단체의 경우 작품제작에 있어서의 단계적 과정을 수행하기 어려운 문제가 있다. 바로 제작에 들어갈 경우 작품의 완성도는 떨어지기 쉬우며, 공연예술시장에 기여할 수 있는 양질의 콘텐츠 생산도 어려워진다.

이에 남산예술센터는 낭독, 토론, 쇼케이스 등 작품의 발굴 및 초기단계를 지원, 각의 작품이 원하는 방식으로 완성도를 높일 수 있는 과정을 가지도록 한다. 각 작품이 어떤 과정을 가질지는 극단 스스로가 선택하는데, 대부분 낭독이나 중간과정의 무대화 정도의 쇼케이스 형태가 많다. 이러한 프리 프러덕션 과정을 통해 예술단체는 공연화에 있어서의 문제를 파악하고 해결할 수 있다. 또한 이 과정에서 공연 전문가 및 평론가를 초청하여 작품개발에 도움이 되는 멘토링과 비평을 제공, 작품개발에 실질적인 도움이 되도록 한다.

남산예술센터는 이 과정에서 민간예술단체에 공연장 및 연습실, 전문 인력, 제작비(일부)를 제공한다. 시즌 프로그램과 마찬가지로 제작 프로듀서와 기술 스태프 등의 전문 인력을 지원하며, 특히 전문가 및 비평가를 섭외하여 실질적인 도움이 될 수 있도록 조언한다. 협업하는 민간 예술가는 서치라이트에 참가할 희곡을 제공하고 창작의 전체 과정을 책임진다.

□ 성과 및 문제점

민간 예술단체와의 공동제작을 정체성으로 하는 남산예술센터는 공연장의 시즌 구성을 모두 공공-민간의 상생 프로그래밍으로 갖추고 있다. 특히 창·제작의 단계에 따른 단계별 지원시스템을 체계적으로 잘 구성하여, 민간과의

공동제작에 공공 공연장의 역할이 무엇인지 정확히 인지하고 있으며 전략으로 잘 실현하고 있는 모습을 보인다.

서치라이트는 작품의 특성에 따라 멘토링, 토론, 쇼케이스 등 다양한 형태로 작품을 공연화하기 전 단계까지 테스트하는 과정을 거치게 하여, 남산예술센터와 민간 예술가 및 예술단체가 공동 제작하는 공연이 좀 더 공연예술 생태계의 다양화에 기여할 수 있는 양질의 콘텐츠로 개발되도록 독려하는 역할을 한다. 이러한 과정을 통해 공연 콘텐츠는 실제 제작에 좀 더 가까운 갈 수 있으며, 민간 공연예술인들의 창작 동기 또한 상승한다. 이를 통해 공공-민간 모두의 운영활성화에 기여할 수 있으며, 공연예술 생태계의 활성화에 긍정적으로 기여하게 된다.

5. 민간 공연예술분야 활동 기회 확대

가. 지역 예술단체 공연기회 제공하는 기획 공연의 강화

1) 한국소리문화의전당 <아트쇼> 캠페인

□ 사업배경

2001년 9월에 개관한 한국소리문화의전당은 건립 초기부터 민간 위탁 운영기관으로 운영, 매년 전라북도의 운영비 지원을 받아 민간이 위탁 관리하고 있다. 민간 위탁은 설립주체는 행정기관이지만 운영은 민간의 논리를 따라, 민간의 효율적인 구조에 의해 운영하고 있다. 전라북도는 수탁단체와 협약을 체결할 때 이들이 지역문화예회관 운영주체로서 해야 할 책무를 지적하는데, 현재 수탁단체의 경우 지역예술인 및 지역예술단체에게 공연기회 확대라는 미션을 협약과정에 요구받았다. 전라북도와 수탁단체 간의 협약서에는 지역예술단체의 고려가 적혀있으며, 경영평가에서도 이 부분이 중요하게 다루어지고 있다.

이에 따라 수탁단체는 지역 예술인을 위한 기획 사업을 추진하는 의무를 가지게 되었다. 그러나 전주의 지역 예술계는 장르적으로 매우 치중된 경향을

보이며, 민간 예술단체의 상황 또한 매우 열악하다. 전주는 지역의 특성상 국악 장르의 활동이 활발하며, 클래식 예술가들의 저변이 확대되면서 클래식 음악 장르의 비중이 가장 높으며 뮤지컬 장르에 대해서도 어느 정도 관객층이 형성되어 있다고 할 수 있다. 반면에 연극, 무용, 오페라 장르에 대한 활동은 매우 저조하다고 할 수 있다. 클래식 음악 분야의 비중이 높은 편이며 지역에서 활동하는 민간 오케스트라도 많이 있다. 하지만 민간 예술단체들의 상황은 여전히 매우 열악하며 대부분의 경우 전문 인력도 없이 극소수의 인원으로 운영되고 있다.

□ 주요 구성 및 내용

한국소리문화의전당은 기획사업을 ‘아트쇼’이라는 이름으로 브랜딩을 하고 있다. 연간 60~70건의 기획사업을 운영하고 있는데 2017년에는 36건, 2018년에는 26건의 기획사업을 지역예술인과 진행했다. 특히 2019년의 경우 연간 기획에 대해 ‘예술, 대중, 지역’이라는 캐치프레이즈를 내걸고 지역 예술가 및 예술단체와의 협업을 확대·강화하고 있다.

한국소리문화의전당은 기획사업에 있어서 지역예술인들의 참여사업의 비중이 높은 편이며, 대관사업에 있어서도 지역예술단체에 우선권을 부여하고 있다. 그리고 클래식 음악인의 비중이 높은 만큼 지역의 클래식 음악인을 위한 기획 사업이 주로 진행되고 있다.

2005~2013년까지는 전라북도 거주 클래식 음악인을 초청하는 <독주회 시리즈>를 진행했다. 초청자 선정은 오디션을 통해 진행했으며, 제작전체를 공연장에서 책임지고 진행하는 방식으로 연간 8회씩 명인홀에서 공연했다. 또한 <VIP시리즈>를 통해 대관공연을 진행했던 지역예술단체 중 우수단체를 초청하여 공연하는 프로그램을 운영하였으며, 장르를 한정짓지 않고 연간 4개 지역단체에게 무대와 공연의 기회를 제공했다. 그 외에도 국악방송 공동기획 프로그램 <웅고를 상사디아>, 13개 전북 시군을 찾아가 공연하는 <찾아가는 예술극장>, 국고지원 사업으로 진행된 <정오해살> 등의 프로그램들을 지역예술단체

와 함께 진행하고 있다.

기획사업을 추진하는 방식에 있어서도 가급적 지역예술단체 및 지역기획사의 영역은 침해하지 않기 위해 노력하고 있다. 예를 들어 대중가요 공연의 경우는 수익률 측면에서 매우 효과적일 수 있지만, 지역기획사의 사업영역에 대한 침해 등을 고려하여 기획에서 배제하고 있다. 순수 예술공연의 경우는 지역예술가는 소규모 공연 중심, 공연장은 중대규모 공연 중심으로 기획하기 때문에 이에 대한 충돌이 일어나지는 않고 있다.

□ 성과 및 문제점

지역민간예술단체의 기획공연은 다른 기획공연에 비해서 흥행이 저조하고 수익이 낮은 편이지만 지역예술 활성화라는 지역문화회관의 역할에 충실하기 위해 사업을 추진하고 있다. 지역문화회관이 이렇게 지역 예술단체를 위한 공연일수를 할애하고 이들에게 기회를 확대하는 것은 수탁단체와 전라북도 간의 협약에서 요구된 부분이기 때문이다. 전라북도는 지역문화회관의 지역 공연예술 생태계에서의 공공적 역할을 인지했기 때문에, 지역문화회관은 비록 흥행에 어려움이 있다하더라도 지역예술인을 위한 기획 공연을 추진할 수 있었다.

이러한 지역예술인 및 예술단체에 기회를 일정 부분 할애하고 제공하는 것은 지역 공연예술 생태계의 기반을 강화하고자 하는 것과 깊은 관계가 있다. 지역에서 공연예술시장이 지속적으로 환류체계를 구축하고 운영되기 위해서는 무엇보다 공연예술인이 지속적으로 생존하고 활성화되어야 하기 때문이다. 비록 지역공연예술인의 공연이 공연장의 성과평가에 부정적 영향을 미치더라도, 공연장의 공공적 기능을 고려할 때 이러한 시도는 의미 있는 것이라 할 수 있다.

2) 부산문화회관의 오페라 지원

□ 사업배경

부산광역시는 도시 규모와 인구에 대비해 전문적으로 활동하는 예술가나 예술단체의 수가 적은 편이다. 때문에 전반적으로 예술계가 침체되어 있다고 할

수 있다. 그 중에서는 서양음악 분야가 창작자와 향유가가 어느 정도 형성되어 있다고 할 수 있으며, 연극 분야의 경우도 연극영화과를 통해 꾸준히 전문 인력이 배출되고 있고 10여 개의 민간 극단과 소공연장이 매우 열악한 상황에서 운영되고 있다. 다행히도 부산연극제 등의 축제가 자리 잡으면서 민간 예술 단체가 활동할 수 있는 장이 마련되어 있으며, 서울과의 지리적인 거리 때문에 다른 지역에 비해 전문 인력이 지역을 이탈하는 경향이 적은 편이다. 무용의 경우는 관련학과가 사라지면서 무용계 전반이 위축되고 있는 상황이다.

지역문화회관이 시민의 세금으로 운영되는 만큼 시민을 위한 공간이자 지역 공연예술의 기반시설로서 지역의 공연예술 생태계를 활성화 시키는 역할이 요구된다. 대한민국 제2의 도시로서 부산은 장르별 공연예술의 균형적인 발전이 중요하며, 음악 분야 이외에 장기적인 침체를 겪고 있는 오페라, 연극, 뮤지컬, 무용 등에 대한 장르적 배려가 필요하고, 기획공연을 통한 장르배분을 통해 지역 내의 전반적인 공연예술장르 발전을 도모하고 있다. 이에 부산문화회관은 지역의 비인기 공연 장르인 오페라의 기획 공연을 운영하며 해당 장르 생태계의 부활을 꾀하고 있다.

□ 주요 구성 및 내용

부산문화회관은 다양한 자체 기획 및 제작을 진행하고 있는데, 이 과정에서 다양한 방식으로 지역 예술가와의 협업을 진행하고 있으며 특히 비인기 장르 분야 공연을 적극적으로 공연하고 있다.

부산은 오페라가 서양음악에 비해 상대적으로 관심이 적은 상황이다. 향후 부산 내 대형 오페라 극장 건립이 예정되어 있지만, 오페라 관객이 매우 적어 이 분야 관객개발이 필요한 상황이다. 부산 지역에는 8개의 민간 오페라단이 활동하고 있지만 활발한 활동을 지속하기 어려운 상황이다. 이에 부산문화회관은 2019년 오페라 <리골레토>(10월)와 연극 <줄리어스 시저>(9월) 공연을 자체제작, 오페라 장르에 대한 지원을 진행하고 있다. 각 작품의 연출은 시립예술단 소속의 예술감독이 맡고 지역의 합창단 및 성악가들이 참여하며, 부산

지역의 디자인 및 기술 스태프들이 참여하는 방식으로 공연을 제작하고 있다. 또한 <부산 오페라 위크>를 통해서 지역에서 활동하는 8개의 민간 오페라단의 오페라 전막 작품제작을 지원하는 사업을 추진하고 있다.

부산문화회관의 경우 민간과의 파트너십을 통한 협업을 진행하기 보다는 공공이 주체가 되어 사업을 추진하며 제작비 전액을 지원하고 공연기획·홍보·마케팅도 책임을 지는 경우가 대부분이다. 자원배분이나 역할분담의 경우에도 민간예술단체가 어느 정도 수준 이상의 조직 구성을 갖추었을 경우에 가능하며, 지역의 예술단체들이 어느 정도 성장할 때까지는 공연장을 주도로 이루어 지는 사업추진이 불가피한 상황이다.

□ 성과 및 문제점

부산문화회관은 민간과 파트너십이나 협업을 진행하기보다는 대부분 공공이 민간을 지원해주는 형태로 진행하고 있다. 공공인 부산문화회관이 제작비의 전액을 부담하거나 공연기획, 운영, 마케팅 등을 진행하고 있다. 민간단체가 어느 정도 수준 이상의 조직 구성을 가졌다면 자원의 배분이 가능하지만, 아직 부산에서 활동하는 민간 예술단체들이 그러한 조직 구성과 규모를 갖추지 못한 것이 현실이다. 장기적으로는 이러한 자원 배분을 이상적으로 생각하고 있으나, 현재 상황에서는 불가능하며, 대부분의 지역은 사실상 이러한 역량을 갖춘 지역 예술단체가 거의 없는 상황이다. 또한 일부 민간예술단체의 경우 주역이나 조역 솔리스트들에게 제작비를 받는 경우도 관행으로 자리 잡았으며, 회계운영도 투명하지 않아 아직은 시기상조라는 평이 많은 상황이다. 지역 기획사의 경우, 기획사의 숫자도 많지 않으며 그 마저도 음악과 뮤지컬에 국한되어 존재한다.

따라서 부산문화회관은 비인기 장르인 오페라 지원에 있어 주도적 역할을 진행, 해당 장르가 최소한의 기반을 구축할 수 있도록 지원을 강화한다. 이를 통해 민간 공연예술분야는 활동 기회를 얻고, 창작활동의 지속성을 확보한다. 그리고 이렇게 생산된 콘텐츠는 향후 공연단체의 레퍼토리로 기여하게 함으로

써 민간의 활동 기반으로 기능하게 한다. 또한 지속적인 오페라 공연 제공은 지역 내 오페라 관객개발에 기여, 비인기 장르의 시장 개척에 기여할 수 있다.

3) 함안문예회관-지역예술단체 공연 기회 제공

□ 사업배경

2005년 개관한 함안문예회관은 군 단위 기초 지자체의 문예회관으로 지자체의 직영 사업소로 운영되고 있다. 초기에는 모든 인력이 지자체의 공무원으로 구성되었으나, 2006년 전문 인력 채용을 통해 공연장의 정체성을 확립하기 시작했다. 2016년부터 공연사업부서를 신설하여 운영하고 있다. 함안문예회관은 2007년 조례를 개정하면서 지역 내 행사중심의 운영에서 전문예술단체만 공연할 수 있는 전문공연장으로 전환했다. 이후 공연사업을 전면 유료화하였으며 이를 위해 공연장 홈페이지 개설 및 예매시스템 구축을 완료했다. 현재 함안문예회관은 평균 유료관객 점유율은 91%(2018년 기준)로 매우 높은 수준을 유지하고 있다.

함안군은 인구 7만 명의 작은 지자체이지만 예충을 비롯하여 꾸준히 활동하는 7~8개의 공연예술단체가 있다. 다른 군 단위의 기준으로 비교했을 경우 공연예술이 매우 활성화되어 있으며, 이는 함안문예회관과 함안군예술제 등의 운영에 영향을 받았다고 할 수 있다. 함안문예회관이 자체적인 운영 활성화를 통해 안정적인 관객을 확보함에 따라 지역의 전문예술인과 예술단체가 활동할 수 있는 기반이 마련된 것이다.

지역의 공연예술 생태계가 활성화되기 위해서는 지역문예회관이 지역의 민간예술단체가 전문 예술가로서 일할 수 있는 환경을 조성할 필요가 있다. 민간예술단체가 지속적으로 활동할 수 있는 기반은 공연장이 중심이 될 수밖에 없으며, 대부분의 군 단위 지역에서 유일한 공연장인 문예회관이 지역예술가들의 거점이 되지 못한다면 지역의 공연예술 생태계는 활성화되기 어렵다. 때문에 함안문예회관은 지역의 공연예술 생태계의 지속가능성을 위해 지역 예술단체와의 협업 프로그램의 개발과 지역 예술단체의 성장을 자극할 수 있는 양질

의 기획 초청 프로그램 진행이 요구되었다.

□ 주요 구성 및 내용

개관 초반, 함안문예회관은 대부분의 기획 공연을 서울과 수도권의 공연단체를 초청하는 방향으로 진행하였다. 그러나 이렇게 진행하는 것에 대한 지역의 반발이 컸고, 지역민의 공연예술에 대한 관심을 독려하는 데에도 한계가 있다고 보았다. 지역민의 공연예술 분야 수요를 충족하기 위해서는 외부 초청으로 만든 한계가 있으며, 지역 공연예술계가 활성화되고 이들이 꾸준히 양질의 콘텐츠를 생산해내는 것이 궁극적으로 지역문예회관에 안정적으로 양질의 콘텐츠 제공이 가능하다고 보았다. 이에 함안문예회관은 지역의 민간예술단체와의 다양한 기획공연을 통해 지역 공연예술계를 위한 간접적 지원을 진행한다.

극단 아시랑의 <치녀뱃사공>의 경우 지역 민간예술단체와 문예회관이 공동 기획하고, 함안문예회관에서 초연한 작품이다. 지역문예회관은 공연장 대관, 공연 초청료, 공연기획 및 운영, 홍보 등을 진행하였으며, 민간예술단체는 공연의 창작 및 제작을 진행했다. 공연제작에 필요한 모든 제작비는 공연 초청료에 포함되었다.

또 다른 지역 예술단체 기획공연으로 한국문화예술회관연합회의 문화가있는날 지원사업의 일환으로 진행된 함안군 여성 합창단 공연을 들 수 있다. 이 공연의 경우 지역문예회관과 민간예술단체가 기획 초기부터 프로그래밍, 섭외, 제작 등을 함께 진행한 협업 프로그램이다. 대부분의 공공-민간 협업 프로그램과 달리 지역예술단체가 초기 단계부터 지역문예회관과 협의에 의해 프로그램을 기획하여 운영하였으며, 민간예술단체의 자체 예산도 투입하였다. 또한 이 과정에서 지역문예회관은 공연장 대관, 공연기획 및 운영, 홍보, 무대 기술 등을 지원하였으며, 민간예술단체는 단원의 출연료를 진행했다. 외부 출연진(협연자)의 출연료는 한국문화예술회관연합회의 지원금으로 진행하였으며, 연습실은 지자체에서 별도로 장소 제공하였다.

그러나 이러한 지역예술단체만의 공연은 다른 공연에 비해 지역민의 관심이

적어 티켓 수익에 어려움이 있다. 따라서 함안문예회관은 외부에서 게스트(협연 등)를 초청하여 지역예술단체와의 협업을 유치하는 방식을 취하고 있다. 이 과정을 통해 티켓 수익은 올리고, 아울러 지역예술단체의 평판 및 명성도 높이는 효과를 가져오고자 한다.

□ 성과 및 문제점

수도권 및 광역자치단체보다 더욱 상황이 열악한 기초자치단체의 민간예술단체의 경우, 지역문예회관과 협업을 진행하면 예술단체의 자체 예산으로는 불가능한 형태의 공연이 가능하다. 특히 외부 예술인과의 협연은 공연의 수준이 업그레이드됨은 물론 관객의 만족도도 상승하고 공연단체의 명성도 상승될 수 있는 기회를 제공한다.

대부분의 열악한 기초 지자체의 공연예술 생태계를 고려할 때 지역문예회관이 지역 민간예술단체를 위한 기획공연 기회를 적극적으로 제공하는 것은 지역 공연예술 생태계의 지속가능성을 위한 중요한 공공-민간 상생방안이 될 수 있다. 기초 지자체에서 활동하는 지역 민간예술단체의 경우 수도권이나 광역 지자체의 민간예술단체보다 더 상황이 열악하다. 단원을 제대로 갖춘 곳이 없으며 대표 1인이 1인 사업체를 운영하는 형태가 많다. 활동 빈도 또한 현저히 낮고 자본력도 매우 취약하다. 이러한 상황에서 지역 민간예술단체는 수도권이나 광역자치단체보다 더 공연기회를 가지기 어렵다. 이들의 저조한 활동은 민간 예술단체의 활동이 미미한 기초지자체의 공연예술 생태계의 존립에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 군 단위 기초지자체의 경우 지역문예회관의 역할이 지역 공연예술계에 매우 크다고 할 수 있다. 공동제작이나 공동기획 같은 적극적인 개념의 상생은 불가능할지라도, 지역예술인들의 지속적인 활동을 보장할 수 있는 기회 확대와 관련 지원을 통해 공연예술 생태계의 지속가능성을 보장할 수 있어야 한다.

나. 민간 예술단체 대표 레퍼토리 개발 지원

1) 안산문화예술의전당-엠비규어스댄스컴퍼니 <바디 콘서트>

□ 주요 구성 및 내용

현대무용 단체인 엠비규어스댄스컴퍼니는 혁신적인 공연으로 평단의 호평을 얻으며 꾸준히 활동하는 단체이다. 이들은 꾸준히 창작작품을 선보이고 있지만, 대부분의 예술단체가 그렇듯이 어렵게 창작한 작품들은 대부분 일회성으로 끝나버리는 경우가 많았다.

그러던 와중 엠비규어스댄스컴퍼니는 안산문화예술의전당의 상주단체로 선정되었고, 함께 <몸짓 페스티벌> 등을 기획하며 작품을 개발했다. 문예위의 공연장 상주단체 육성지원 사업에는 상주단체가 상주 공연장에서 기획공연을 공연하는 것을 의무화하고 있다. 기획 공연은 상주단체의 기존 개발된 작품 중 레퍼토리화가 가능한 작품을 재공연하는 것이다. 엠비규어스댄스컴퍼니의 파트너인 안산문화예술의전당은 단체의 기존 공연 중 <바디 콘서트>를 재공연할 것을 제안하였고, 단체는 처음에는 15분 내외의 짧은 버전으로 재공연을 준비한다. 그런데 이 공연이 의외의 긍정적 반응을 얻게 되면서 안산문화예술의전당은 더 긴 버전의 공연 제작을 제안하고, 지역문화회관에서의 재공연 기회를 제공한다. 이 후 지속적인 업그레이드를 통해 온전한 길이의 공연으로 <바디 콘서트>가 재탄생된다.

이후 안산문화예술의전당은 자체 보유한 공연장 네트워크를 통해 <바디 콘서트>를 소개한다. <바디 콘서트> 경기 지역을 비롯해 다양한 공연장의 초청을 받게 되고, 현재 지역 및 해외에서 1년에 20회 이상 공연하는 엠비규어스댄스컴퍼니의 대표 작품이 되었다.

□ 성과 및 문제점

이러한 대표 레퍼토리의 구축은 재공연시 준비 기간이 적게 드는데 반해, 안정적으로 수익을 창출할 수 있음으로 단체의 운영에 큰 도움이 된다. 신작의

경우 2달 정도의 연습기간이 필요한데, 대부분의 공연예산이 공연 전에 이미 다 사용된 경우가 많다. 그러나 〈바디 콘서트〉는 소요 예산이 적어 단체의 운영에 큰 도움이 되며, 신작 개발에 투여할 여유를 제공할 수 있어 단체의 질적 향상에 도움이 된다.

〈바디 콘서트〉 이전에 앰비규어스댄스컴퍼니는 한번 작품을 창작하면 재공연할 수 없었다. 그러나 이후 기존 작품을 업그레이드해서 재공연할 수 있는 기회를 가지게 되었고, 이렇게 만든 작품은 점점 좋아져 극단의 대표 레퍼토리가 되었다. 또한 안산 외에도 다른 공연장에 초청을 받아서 다시 공연을 하게 되면서 단체의 인지도 향상에도 많이 기여하였고 새로운 기회 창출에도 많은 도움이 되었다.

6. 자원의 공유와 참여

가. 공공 자원의 개방 및 공유

1) 과천시민회관-극단 모시는사람들 〈행복한 왕자〉

□ 주요 구성 및 내용

수익과 효율성을 중시하는 시설관리공단의 특성상 사업성과가 담보되지 않는 공동제작은 진행하기에 어려움이 많다. 특히 2010년대에 오면서 공공기관의 효율성이 강조되면서 위험성이 높은 투자는 거의 불가능해졌다. 과거에는 수익배분을 조건으로 공동제작을 추진하는 경우들이 있었으며 서울발레시어터의 〈호두까기 인형〉, 극단 모시는사람들의 〈몽실 언니〉 등을 공동으로 제작했다. 대부분 수익성이 어느 정도 보장될 수 있는 대중성 있는 작품이었으며, 타 지역에서 유통을 할 경우에 일정기간동안 수익을 배분하는 형태로 진행했다.

이러한 상황에서 상주단체인 극단 모시는사람들에서 신작〈행복한 왕자〉의 공동제작을 제안하였지만, 지역문예회관의 상황상 이를 함께 할 수 없는 상황이었다. 공동제작을 함께 하지 않는 대신, 지역문예회관은 지역문예회관의 공

공 자원을 개방하고 공유하는 방식으로 민간 예술단체를 간접 지원하기로 결정한다. 과천시민회관 내의 전시장의 비어있는 날짜에 공간을 예술단체에게 무료로 제공하고, 시범적으로 쇼케이스를 개최할 수 있도록 한 것이다. 이 쇼케이스를 통해 공연을 수정 및 업그레이드 한 극단 모시는 사람들은 이후 대학로에서 초연을 올린다.

이후 과천시민회관은 공동기획 및 수익배분을 통해 과천시민회관에서 공연을 올린다. 이 방식은 기획공연을 위한 사업비가 충분하지 않을 경우 민간예술단체와 협의하여 초청료를 줄이는 대신 공동 기획을 통해 수익배분을 하는 방식으로, 상대적으로 적은 예산으로 좋은 공연을 유치할 수 있다는 장점이 있다. 과천시민회관은 적은 예산의 문제로 온전하게 공동제작을 추진할 수 없는 한계를 극복하면서도, 민간 예술단체의 레퍼토리 개발 과정을 돕기 위해 이러한 방식을 채택하였다.

과천시민회관에서 작은 공연을 가진 극단 모시는사람들은 이 공연을 통해 공연을 더 업그레이드 시킬 수 있었고, 이후 영국 에딘버러 페스티벌에 진출하는 쾌거를 이루었다.

□ 성과 및 문제점

지역문화회관은 한정된 예산과 인력으로 모든 민간 예술단체의 기획 공연을 유치하고 공동기획이나 공동제작을 진행하는 것은 불가능하다. 그러나 추가 예산이 들지 않더라도 공연장 운영에서 민간 예술단체를 지원할 수 있으며, 공공-민간 상생을 추진할 수 있다.

과천시민회관은 극단 모시는사람들의 신작 개발 과정에 공연장의 비어있는 시설을 내어줌으로써 민간 예술단체의 활동을 지원하는 방식을 취했다. 지역문화회관은 본래 지역 예술인을 위한 창·제작의 열린 공간으로 역할을 해야 하는데, 그 동안의 우리 지역문화회관의 운영은 열린 공간이 아닌 폐쇄적인 시설 관리의 개념이 적용되었다. 그러나 과천시민회관은 공연장의 시설 자원을 개방하고 공유함으로써, 공연장의 운영에 공공-민간 상생 개념을 적용했다. 그 결과

민간 공연예술단체는 극단을 대표할 또 다른 대표 레퍼토리 개발에 성공했고, 이렇게 개발된 레퍼토리는 공연예술단체의 운영 안정화에 기여할 수 있다.

나. 공연장 운영 참여

1) 삼일로창고극장 운영위원회

□ 주요 구성 및 내용

삼일로창고극장은 1975년 개관한 소극장으로 젊은 연극인들의 실험적인 작품을 중점적으로 선보이면서 우리 연극계의 역사에 의미있는 공간으로 자리매김하였다. 그러나 삼일로창고극장은 경영난으로 인해 6번의 개관과 폐관을 반복하였다. 2013년 서울미래유산으로 지정되며 그 역사적 의미를 인정받았지만 2015년 다시 폐관된다. 이후 2017년 서울시가 소유주와 10년 장기임대계약을 체결하면서 서울문화재단이 운영을 맡게 된다. 서울문화재단은 2020년까지 ‘예술현장과 함께하는 극장’, ‘동시대 창작 플랫폼’을 모토로 창고극장을 운영할 예정이다⁶³⁾.

서울문화재단은 삼일로창고극장을 재오픈하면서 극장장이 없는 공연장을 만들었다. 대신 연극계 젊은 전문가로 구성된 민간 ‘운영위원회’를 조직, 공연장의 운영에 참여하고 있다. 운영위원회는 사업의 기획과 운영, 예산, 프로그래밍 등 공공 공연장의 운영에 관련된 모든 것을 책임진다. 운영위원회의 임기는 2년으로 2019년 말 공모를 통해 운영위원회 2기를 결성할 예정이다⁶⁴⁾. 서울문화재단은 공공 지원을 통해 공연장 운영에 필요한 모든 비용을 지불하며, 운영 조직을 구성하여 운영위원회에서 결정된 사항을 실행하는 역할을 맡는다. 공연장 사업의 실질적 실행과 예산은 공공인 서울문화재단이 제공하지만, 공연장 운영과 관련한 중요한 결정은 모두 민간에서 결정하는 것이다.

민간 운영위원회는 모든 참여위원이 동등한 권한을 가지고 민주적 절차에 의해 결의하는 구조를 가지고 있다. 운영과 관련한 모든 것을 결정하면서 운영

63) 삼일로창고극장 홈페이지 : <http://m.nsac.or.kr/ArtsSamil/SamilRo.aspx>

64) 이민선(2018). 삼일로창고극장, 운영위원회 회의 현장을 가다 : 개방된 창고, 정을 나누는 공간이 되도록, 『문화+서울』, 2018.07호

위원회는 재단과 독립성을 유지하고 있다. 또한 정기적인 외부 자문회의를 거쳐 연극계의 의견을 최대한 반영하고자 시도하고 있다.

□ 성과 및 문제점

삼일로창고극장은 공공 공연장의 운영에 민간 예술계 전문가들을 공식적으로 참여시켜, 공공 공연장의 운영 책임과 권한을 공공과 민간이 나누어 가지는 구조를 만들었다. 이러한 구조는 민간 공연예술인의 의견을 최대한으로 반영하여 공공 공연장을 운영할 수 있도록 하였으며, 공공 공연장이 시설 관리 차원이 아닌 민간 공연예술분야, 나아가 전체 공연예술 생태계에 의미 있게 기여할 수 있도록 참여 활로를 만들었다는 점에서 의미가 깊다.

운영위원회 1기는 삼일로창고극장이 우리 연극계에 가지는 의미를 고찰하고, 정기적인 자문회의를 통해 연극계에서 요구하는 바를 청취하고 삼일로창고극장의 역할을 재정립하는 데에 많은 노력을 쏟았다. 이를 통해 삼일로창고극장이 연극계에 기여해야 하는 바를 포지셔닝하였고 프로그래밍을 진행했다. 뿐만 아니라 공연장 운영에 필요한 세부 운영내규와 대관 규약을 만들면서, 공연장 운영에 필요한 기본적인 틀을 만드는 데에 크게 기여했다. 또한 이러한 모든 과정을 민주적인 집단의사결정 시스템을 통해 진행하였는데, 일방적인 의사결정시스템이 아닌 다양한 의견을 수렴하고 충분한 논의를 거쳐 결정했다는 점에서 공공 공연장이 진정으로 민간과 함께 살아 숨쉬는 문화공간으로 자리매김할 수 있도록 했다⁶⁵⁾.

그러나 이러한 거버넌스형 시스템은 느린 의사결정 구조와 비효율적이라는 문제를 안고 있다. 현장에서 급박하게 돌아가는 공연예술의 성격상 모든 운영위원의 결의를 통해 업무를 진행하는 것은 공연예술의 속성상 어려움이 있다. 또한 이들 운영위원회가 정기적인 자문회의를 열어 폭넓게 연극계 현장의 의견을 수용하고자 한다 하더라도, 실제 다양한 의견을 수용하기에는 한계가 존재할 수밖에 없다는 비판도 있다.

65) 정진세(2018), 삼일로창고극장 운영위원회의 지난 1년을 돌아보다. 『연극평론』 90권, 34-39.

제3절

소결

사례를 통해 우리 공연예술분야는 크게 다섯 가지 차원으로 공공과 민간의 상생을 바라보고 있음을 알 수 있다. 먼저 공공과 민간이 상호 자원을 적극적으로 결합하여 ‘공동의 콘텐츠를 개발’하는 것이다. 공동제작이나 공동기획의 경우가 이러한 경우에 해당하는데, 공공과 민간은 서로 부족한 자원을 협업(collaboration)을 통해 효율적으로 결합함으로써 공공과 민간에게 필요한 공연 콘텐츠를 생산해낸다. 이러한 공동제작이나 공동기획은 공공-민간의 상생을 언급할 때 가장 우선적으로 고려되는 결합의 형태이다. 이러한 적극적 형태의 공공-민간의 결합은 한쪽만의 힘으로 생산하기 어려운 규모 있는 양질의 콘텐츠를 만들 수 있어 우리 공연예술 생태계의 발전에 긍정적으로 기여할 수 있다. 특히 이 과정에서 남산예술센터와 같이 공공은 민간에 권리를 귀속시켜 공동제작과 공동기획으로 인한 결과물이 민간 공연예술분야의 발전에 보탬이 되도록 하고 있다.

그러나 이러한 형태의 적극적인 결합은 상생의 좁은 해석에 한정한다. 단기적 차원의 상호 자원 매칭이나 협업에만 한정된 것으로 작품 생산이라는 결과에 집중되어 있다. 또한 이러한 적극적 결합은 모든 공연장과 예술단체에서 진행하기는 어렵다는 문제가 있다. 상호 대등하게 자원을 결합하기 위해서는 파트너가 되는 공공과 민간 모두가 일정 수준 이상의 전문성과 조직구성, 예산을 모두 확보해야만 가능하다고 할 수 있다. 즉 파트너로서 양 측 모두 일정 수준 이상의 조건을 갖추어야만 한다. 남산예술센터가 제작극장으로 자리매김할 수 있었던 것은 공연장 내에 제작PD나 드라마티그 등의 전문 집단이 있기

때문에 가능했다.

그러나 공공과 민간의 상생은 이러한 적극적인 차원의 결합만 가능한 것은 아니다. 보다 소극적인 차원이지만 ‘공연장 프로그래밍에 민간과의 상생 철학을 적용’할 수 있다. 공연장의 기획공연이나 대관공연에 상생을 적용하는 것이다. 앞서 살펴본 사례에서 보면 지역문화회관은 지역예술가나 예술단체의 기획공연을 의도적으로 기획하거나, 대관일자에 일정 수준 이상을 지역예술인들을 위해 할애하고자 한다. 일반적으로 지역 기반 예술가나 예술단체는 공연 흥행에 있어 어려움이 있는 편이다. 경영평가라는 정량적 성과를 중시하는 지역문화회관의 입장에서는 지역예술인과 단체를 위한 할애는 부담이 있을 수밖에 없다. 그러나 앞서 살펴본 사례의 지역문화회관들은 공공 공연장으로서, 지역의 대표적인 공연예술 거점으로서의 자신의 책무를 인식하고, 이를 공연장 운영 원칙에 적용했다. 지역공연예술계를 위한 공연일수를 보장하고 비인기장르에 지원을 하는 것이다. 대관도 단순 대관이 아닌, 기획대관을 통해 의도적으로 지역 공연예술계를 배려하는 원칙을 세우고 있다. 이와 같이 공공-민간 상생은 꼭 공동제작이나 공동기획과 같은 적극적 형태의 결합만 가능한 것은 아니다. 공공 공연예술분야가 스스로의 성과에만 집중하는 것이 아니라, 공공 분야로서 지역 공연예술 생태계의 지속가능성을 위해 민간 예술분야를 어떻게 활성화할 수 있을까에 대한 고민을 반영하고, 공연장 운영 철학에 이를 적용할 수 있다. 이러한 형태의 상생 운영방법은 인력이나 예산이 부족한 많은 문화회관의 경우도 충분히 진행할 수 있는 공공-민간 상생의 방법이 될 수 있을 것이다.

세 번째로 ‘공공 공연장의 운영과 자원을 민간에 개방하고 공유’하는 것도 상생의 또 다른 방법이 될 수 있다. 일반적으로 공공-민간 상생을 논할 때 프로그래밍에 한정되어 논의가 진행되는 경향이 있다. 그러나 공연장 운영 전반에 공공과 민간이 상생하여 진행하는 것도 가능하다. 앞서 살펴본 사례와 같이 공연장 운영을 민간에게 개방하고 참여시켜 공연장의 운영방향에 민간의 의견이 충분히 반영되도록 할 수 있고, 공공의 자원을 공유할 수도 있다. 공공 공연

장은 공공의 소유물이 아닌 지역주민 모두의 자산이다. 그 동안 우리 문예회관은 공연장을 시설 관리 관점에서 운영한 탓에 민간에게 매우 한정된 영역에서만 개방을 허용했다. 결과 많은 유휴공간이 있었고 자원은 효율적 활용이 되질 못했다. 앞서 살펴본 과천시민회관과 극단 모시는사람들의 〈행복한 왕자〉 사례처럼 공연장의 유휴 공간을 민간에게 공유함으로써 민간 공연예술단체의 대표 레퍼토리 개발을 지원하고 이를 통해 간접적으로 단체의 운영 안정화에 기여할 수 있다. 이 과정을 통해 공공과 민간 공연예술분야는 동반성장이 가능하다. 우리 공연장의 상생에 대한 넓은 범위의 해석이 요구되는 부분이다. 그러나 이러한 공공 자원 개방과 공유도 관리를 위한 인력과 예산의 문제가 발생한다는 한계가 있다.

앞서 언급한 세 가지 차원의 공공-민간 결합을 지속적으로 추진하기 위해 ‘장기적 파트너십’을 구축하기도 한다. 상주단체 제도는 이러한 장기적 파트너십의 대표적인 사업인데, 앞서 살펴본 사례들을 보면 지역문예회관은 상주단체를 활용하여 공동제작, 공동기획과 같은 적극적 형태의 콘텐츠 생산부터, 프로그래밍에서의 예술적 조언, 공연장 운영, 관객개발 등 다양한 차원에서 지속적으로 예술단체의 도움을 받고 있다. 예술단체 또한 지역문예회관과의 파트너십을 통해서 단체의 역량을 강화하고 대표 레퍼토리를 생산하는 등 단체 운영 전반에 있어서의 개선과 안정화를 꾀할 수 있었다. 또한 이러한 파트너십은 지역의 공연예술 생태계의 전략적 문제해결에도 다양하게 기여하며 공연예술 생태계 활성화에도 기여하고 있다. 그러나 이러한 파트너십이 효과적으로 진행되기 위해서는 공공과 민간, 특히 공공 영역의 전문적 역량이 요구되며, 그 파트너십이 장기적으로 이어져야만 효과를 볼 수가 있다. 또한 특정 예술단체에 혜택이 집중되면서 이에 따른 비판이 따르고 있다.

마지막으로 ‘민간 공연예술분야 기반 강화를 위한 지역문예회관의 지원’ 사업을 들 수 있다. 공공-민간 상생은 원칙적으로는 공공과 민간이 함께 파트너가 되어 추진해야 하는 것이지만, 열악한 우리 민간 공연예술분야의 상황을 고려할 때 공공 공연예술분야가 리더십을 가지고 진행할 수밖에 없다. 민간이

지속가능한 환경이 마련되어야만 이들이 공공의 파트너로서 제대로 기능할 수 있고 지역 공연예술 생태계의 지속가능성도 보장될 수 있기 때문이다. 따라서 많은 지역문화회관은 상생의 차원에서 민간 공연예술분야에 대한 지원 사업을 진행하고 있다. 안산문화예술의전당의 〈B성년 페스티벌〉과 〈청년마중물페스티벌〉의 경우, 지역 내 청년 예술인들의 역량을 강화하고 이들이 지역 내 정주할 수 있도록 하여 향후 지역 공연예술 생태계를 활성화 할 기반 구축을 위한 사업이라고 할 수 있다. 남산예술센터의 〈초고를 부탁해〉나 부산문화회관의 〈창작극 대본 공모전〉과 같은 창작 지원 프로그램은 민간 예술인의 창작활동 활성화가 민간 공연예술분야의 활성화뿐만 아니라 공연예술 전체 생태계의 지속성 보장을 위해 필요한 일이라고 할 수 있다. 공연예술 기반 구축에 가장 필수적인 관객개발을 위해 공공과 민간이 함께 노력한 사례도 있었다. 또한 경기지역문화회관협의회처럼 유통 네트워크 구축을 통해 민간 콘텐츠의 유통 활로를 개척하고 간접적으로 이들의 재정적 안정화에 기여하는 방법도 있다. 이러한 민간 공연예술분야에의 지원은 단지 민간 공연예술분야를 지원하는 차원이 아닌 지역 공연예술기반 강화를 위한 것이다. 또한 이러한 노력은 결국 지역문화회관을 위한 활동이 될 수 있다. 우리 공공 공연예술분야는 스스로의 운영에 있어 민간 공연예술분야와 불가분의 관계에 있음을 인식하고 공생과 동반성장을 위한 노력을 기울여야 한다.

이상의 사례분석 결과를 종합하면 위의 〈표 3-5〉와 같이 정리될 수 있다.

〈표 3-5〉 사례분석의 개요

유형	방법	기관 및 단체명	내용 및 특징
공공-민간 전략적 파트너십 구축	상주단체 프로그램	군포문화예술회관, 군포프라임필하모닉 오케스트라	쌍방의 필요와 요구가 일치하며 상호 자원 결합, 장기간 파트너십을 통해 지역 공연예술 생태계 개척
		안산문화예술의전당, 엠비규어스댄스컴퍼니	지역문화회관의 전략적 필요에 의해 상주단체 선정, 장기간 파트너십을 통해 지역 비인기 공연예술시장 활성화
		과천시민회관,	공연장 운영 전반에 걸친 공공-민간

유형	방법	기관 및 단체명	내용 및 특징
		서울발레시어터 & 극단 모시는사람들	자원의 결합, 지속적인 성과 도출을 통해 장기적 파트너십에 대한 공연자의 동기 향상과 내외부 설득 가능
프로그램 공동 개발	공동제작	〈7번 국도〉 남산예술센터, 극단 여기는 당연히, 극장	민간의 양질의 신작 제작을 꾸준히 지원함으로써 공연예술계의 의미있는 양질의 공연 콘텐츠 꾸준히 제공
	공동기획	〈예술극장 보물찾기〉 의정부예술의전당, 예술무대 산	상호 자원의 효율적 매칭을 통해, 지역 수요에 적절히 대응하고 공연예술시장을 활성화. 공동기획 주체로 참여시킴으로서 민간의 창작 활동에 자극제 역할
성과 확산과 가치의 공유	성과 확산 네트워크 구성	경기지역문예회관협의회	문예회관 유통 네트워크 구축을 통해 민간 공연예술분야 활성화 기여
	공정한 가치 공유	남산예술센터	단회성 협업이 아닌, 공공-민간 협업이 민간 기반 강화와 활동지속성에 기여할 수 있도록 구조 구축
지역 공연예술 기반 강화	관객개발	과천시민회관, 서울발레시어터 & 극단 모시는사람들	관객개발을 통한 지역 공연예술 생태계 기반 강화, 민간 예술단체의 인지도 및 충성도 상승을 통한 기반 강화
		안산문화예술의전당, 극단 결판	지역 기반 민간 예술단체를 활용해 지역 공연예술 생태계 강화, 민간 단체의 활동 기반 강화 및 지속성 보장
	민간 분야 역량 강화	안산문화예술의전당 〈B성년 페스티벌〉, 〈청년마중물페스티벌〉	청년 예술인의 네트워크 확대 유도를 통해 예술인 역량 확대, 새로운 아이디어 창출, 지역 내 예술인 정주시키고, 지역 공연예술 생태계의 기반을 강화함
		의정부예술의전당 〈넥스트웨이브〉	민간 공연예술단체의 지속적인 창작 활동 보장, 음악극 분야의 생태계 선순환 구조 구축에 기여
	창작 활성화	남산예술센터 〈초고를 부탁해〉	가능성있는 극본의 개발 과정을 지원함으로써 민간의 창작을 활성화하고 콘텐츠의 실질적 개발에 기여
		부산문화회관 〈창작극 대본 공모전〉	민간 공연예술분야의 지속적인 창작활동 자극, 실제 공연화를 통해 지역 콘텐츠 강화
	쇼케이스	남산예술센터	공연제작 중간과정 지원을 통한 민간

유형	방법	기관 및 단체명	내용 및 특징
	지원	〈서치라이트〉	예술인의 창작 동기 상승, 양질의 콘텐츠 개발 유도
민간 공연예술 분야 활동 기회 확대	지역 예술단체 공연기회 제공하는 기획 공연의 강화	한국소리문화의전당 〈아트쇼〉 캠페인	지역 예술인의 공연일수 할당을 통해 지역예술인의 지속적인 활동 보장, 지역 공연예술 생태계 기반 강화
		부산문화회관의 오페라 지원	민간 공연예술분야 창작활동 지속성 확보, 비인기장르 관객개발에 기여하여 해당 장르 시장 개척
		함안문화예회관 지역예술단체 공연 기회 제공	지역 민간 공연단체의 공연기회 보장을 통해 공연예술 생태계의 지속성 확보
	민간 예술단체 대표 레퍼토리 개발 지원	안산문화예술의전당, 앰비규어스댄스컴퍼니 〈바디 콘서트〉	단체의 대표 레퍼토리 개발 과정을 지원함으로써 단체의 안정적 운영이 가능한 대표 작품 개발 지원
자원의 공유와 참여	공공 자원의 개방 및 공유	과천시민회관, 극단 모시는사람들 〈행복한 왕자〉	공연장 유휴 공간 공유를 통해 민간 예술단체의 대표 레퍼토리 개발 지원, 단체의 운영 안정화에 기여
	공연장 운영 참여	삼일로창고극장 운영위원회	민간 운영위원회 조직을 통한 공공 공연장 운영의 책임과 권한 분담, 민간의 의견을 반영한 공연장 운영

제4장

공연예술분야 공공-민간 상생의 한계 및 주요 이슈

제1절

조사 방법 및 내용

공공-민간 상생과 관련한 공연예술분야의 다양한 관점과 현실을 이해하기 위해, 본 연구는 공공과 민간 공연예술분야의 주요 이해관계자들을 대상으로 질적 연구를 시행했다. 이를 통해 본 연구가 다루는 주제에 대한 현장에서의 이슈와 과제를 심층적으로 이해하기 위한 것으로, 사례조사에서 드러나지 않은 다양한 이슈를 파악하여 공공-민간 상생에 대해 다층적으로 파악하고자 하였다.

본 연구는 공공과 민간 분야 전문가들을 대상으로 ‘심층 면접(in-depth interview)’을 실시하였다. 면접 대상자의 선정은 유의적표집 방법을 선택, 지역문화재단과 민간 예술단체에서 협력 사업 경험이 있는 전문가들을 대상으로 하였다. 우선 1차적으로 지역문화재단 5인, 민간 예술단체 및 기획사 5인을 대상으로 심층면접을 면접을 실시한 후, 추천을 통해 추가 면접대상을 선정하는 스노우볼링 방식을 취했다. 추가 심층 면접은 지역문화재단 5인, 민간 예술단체 및 기획사 5인을 대상으로 진행했다.

질문지는 피면접자에게 전일 송부하여 검토하게 한 후, 항목별 주제를 중심으로 면접을 진행하였다. 면접에 참가한 각 분야의 전문가는 다음과 같다.

〈표 4-1〉 심층인터뷰 대상

구분	성명	소속	일시/장소
공공 공연 예술 분야	권신 부장	경기문화재단	2019.05.13/B-Time 강남역점
	우연 극장장	남산예술센터	2019.05.13/B-Time 강남역점
	조형준 실장	안산문화예술의전당	2019.05.13/B-Time 강남역점
	도지형	강동아트센터	2019.05.13/B-Time 강남역점
	손경년 대표	부천문화재단	2019.07.08./한국문화관광연구원
	소홍삼 본부장	의정부예술의전당	2019.07.30/의정부예술의전당
	손경도 대리	과천시민회관	2019.08.05/과천시민회관
	이용관 대표	부산문화회관	2019.08.06/부산문화회관
	한상훈 계장	함안문화예술회관	2019.08.07/함안문화예술회관
	박홍재 부장	한국소리문화의전당	2019.08.19/한국소리문화의전당
민간 공연 예술 분야	박지선 대표	프로듀서그룹 도트	2019.05.14./광화문 파이낸스센터
	오준석 대표	MJ플래닛	2019.05.16/예술가의집 세미나실1
	허지혜 대표	연극열전	2019.05.16/예술가의집 세미나실1
	김세환 대표	소극장 해화당	2019.05.16/예술가의집 세미나실1
	고강민 대표	극단 마방진	2019.05.16/예술가의집 세미나실1
	정영두 대표	두댄스컴퍼니	2019.05.16/예술가의집 세미나실1
	오정석 실장	예술무대 산	2019.06.25/의정부예술의전당
	권기원 팀장	前 서울발레시어터	2019.06.26/충무로 명보아트홀
	김보람 연출, 장경민 대표	엠비규어스댄스컴퍼니	2019.08.01/한남동 엠비규어스댄스컴퍼니
	구자혜 연출	여기는 당연히, 극장	2019.08.01/대학로 가비아노

심층 면접은 반구조화된 질문지로 진행되었으며, 공공-민간 상생의 필요성, 공공-민간의 역할, 상생의 성과와 장애요인, 상생을 위한 전제 조건에 대해 다음과 같이 질문했다.

〈표 4-2〉 심층 면접 질문지 내용

질문내용	비고
<p>공공과 민간의 상생에 대한 인식과 필요성</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공공 공연예술분야에서 생각하는 상생의 개념 - 민간 공연예술분야에서 생각하는 상생의 개념 - 공공 공연예술분야에서 느끼는 상생의 필요성과 이유 - 민간 공연예술분야에서 느끼는 상생의 필요성과 이유 	
<p>공공-민간 상생의 장애요인</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공공 공연예술분야 상생 관련 사업을 진행한 사례와 추진 과정에서의 문제점 - 민간 공연예술분야 상생 관련 사업을 진행한 사례와 추진 과정에서의 문제점 - 공공 공연예술분야의 상생 추진의 장애요인 - 민간 공연예술분야의 상생 추진의 장애요인 - 공공-민간 상생과 정부 공공 지원의 문제점 	

제2절

조사 결과 분석

1. 상생 의식이 결여된 공연예술분야 환경적 문제

가. 공공 공연예술분야 운영방향의 상생 개념 결여

인터뷰에 참가한 많은 공공과 민간 공연예술분야 관계자들은 우리 공공과 민간 분야 모두 운영방향과 전략에 있어 상생에 대한 인식이 많이 부족하다고 밝혔다. 특히 지역문화회관을 비롯한 공공 공연예술분야는 시장에서 공공적 역할을 수행해야 함에도 불구하고, 일부 공공 공연예술분야에서는 오히려 그 반대로 시장을 교란시키는 것이 아닌가 할 정도의 인상을 주는 상생 의식이 많이 결여된 곳도 있다고 밝혔다.

최근 일부 공공 공연장이 안정적인 공적 자금을 토대로 화려한 캐스팅에 높은 제작비를 들인 작품을 저가에 제공하는데, 안정적인 재원을 바탕으로 이러한 활동은 이렇게 공연을 진행할 수 없는, 재정적으로 취약한 민간 공연예술 분야의 생존을 위협하는 요인이 된다. 이러한 관행은 관객에게 공연 캐스팅과 가격에 대한 잘못된 인식을 심어주게 되고, 민간의 티켓 수익에 타격을 가하기 때문이다. 이는 티켓 수익으로 대부분의 재원을 구성하는 민간 공연예술분야의 생존에 매우 치명적인 것으로, 공정한 시장을 만들어야 할 공공 공연예술분야가 오히려 불공정 경쟁을 조장하는 것이 아닌지에 대한 의문을 제기하고 있다.

“○○단체가 ○○○극장에서 공연했을 때 너무나 화려한 캐스팅과 그에 비해 매우 낮은 티켓 가격을 제시해서 화제가 되었는데, 대학로 제작자들이 이것을 보고 모두 멘붕이 왔다. 누구나 그 조건이면 흥행에 성공을 시킬 수 있다. 그러나 이것은 안정적인 자본을 가진 공공만이 가능한 것이다. 이런 공연이 반복되면 관객은 자연스럽게 공공이 제공하는 이 저렴한 가격을 당연하게 여길 것이고, 민간의 공연은 외면받을 수밖에 없다. 시장이 교란되는 것이다. 과연 공공 공연장이 가야하는 방향성을 제대로 이해하고 있는지 의문이다. 이러한 환경에서 공공 공연예술분야가 상생에 대한 인식을 가지고 있다고 생각하지 않는다.”

“공공 공연장은 상대적으로 수익에 대한 부담이 적은 상황에서 지나친 저가 공연을 제공함으로써 공공 공연장이 민간과 경쟁을 하고 있다. 이것이야말로 불공정 경쟁이 아닌가 싶다. 민간 극단이 문 닫는데 공공 공연장이 매우 기여하고 있다는 생각을 지을 수가 없다. 임대료, 대관료, 모든 제작비 상승하는데, 일부 공공에서 관객의 인식을 잘못 조장하여 티켓 가격을 내릴 수밖에 없게 한다.”

“무료 공연이나 저가 공연의 난립은 전체 시장에서 관객을 개발하는 것이 아닌 오히려 관객을 줄이는 것이 아닌가하는 생각이 들 때도 많다. 관객들이 저가 공연에 익숙해지다 보니 이를 너무나 당연하게 생각한다. 최근의 공공 정책이 문화복지 차원에서 관객의 이득에만 초점이 맞추어지다 보니 시장이 교란된 측면이 있다. 관객에게 유리하게 만들더라도 그것이 민간의 희생 위에 이루어지는 것은 옳은 정책이 아니다. 결국에는 정책이 공연예술계의 활성화에 기여하는 것이 아닌, 오히려 공연예술계의 생태계를 무너뜨리는 결과를 가져오게 되는 것이다.”

관계자들은 공공 공연예술분야의 이런 방식의 운영은 지역문화회관을 비롯한 공공 공연장이 공공 분야로서 자신의 정체성과 역할에 대한 성찰이 부족하기 때문이 아닌가 지적한다. 지역문화회관들은 모두 설립취지나 운영 목표를 명시하고는 있으나, 지역의 상황과 기관 내부의 특성에 따라 이를 어떻게 구현하는 전략을 만들지 구체화되어 있지 않다. 또한 공공 예술분야에서 중요한 공공성을 어떻게 정의해야 할지에 대한 주체적인 성찰이 부족하다는 의견이다. 민간 공연예술분야가 느끼는 공공 공연예술분야가 이렇다보니 민간은 공공 공

연예술분야를 신뢰하기 쉽지 않은 상황이며 상생까지 연결되기도 쉽지 않은 상황이다.

“공공 공연장은 자신의 미션과 공공성에 대한 깊은 고민이 필요하다. 지역문예회관은 지역 상황에 맞는 다양한 색깔을 가져야 하고, 그래야만 파트너십을 할 단체의 범위가 결정될 수 있다. 공연예술시장을 어떻게 더 건강하게 성장시킬 것인가에 대한 고민이 공공 공연예술분야에 주어졌는데, 안타깝게도 그 부분에 대한 성찰이 부족해 보인다. 문예회관의 설립취지나 목표 등에서 밝히고는 있지만 제대로 실현되고 있는지는 의문이다.”

“현재의 공공 공연장이 공공성에 대해, 공공 공연장의 역할에 대해 진지한 고민을 하고 있는지 의문이다. 오히려 자본시장에서 1등을 하려고 하고, 공공끼리도 서로 경쟁을 하려고 한다. 공공 공연장은 오히려 민간 예술단체를 적으로 보는 듯 하고 파트너라는 생각이 들지 않는다.”

인터뷰에 참가한 관계자들은 지역문예회관의 역할을 공연예술 생태계라는 보다 넓은 범위에서 인식할 필요가 있음을 지적했다. 그들은 문예회관의 운영이 공연장 시설, 그 자체만을 위한 경영이 되어서는 안 된다고 강조했다. 공공의 일원으로서 지역 공연예술 생태계에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 조력자 역할이라는 의무가 지역문예회관에 있음을 인식하고 있었고, 공공-민간 상생은 이러한 관점에서 필요성을 느끼고 있었다.

“(일반적으로) 지역문예회관은 지역공연단체가 프로젝트가 있을 때, 공간을 빌려주고 (때에 따라) 기획에 일정 부분 참여하면 (공공)공연장이라고 생각했다. 그러나 지역 문화를 활성화시키는 것도 이들의 중요한 역할이다. 또한 지역의 훌륭한 공연예술단체를 찾아 협업하여 이들을 성장하게 하거나, 지역 기반 또는 예술적 기반이 약한 단체를 찾아 육성하는 것이 지역문예회관이 가진 진정한 공공성이다.”

나. 공공 지원으로 상생을 바라보는 민간 공연예술분야

인터뷰에 참가한 관계자들은 공공 공연예술분야뿐만 아니라 민간 공연예술분야 또한 상생에 대한 인식이 매우 낮다는 것을 동시에 지적했다. 우리 민간 공연예술분야가 공공으로부터 도움 받는 것을 너무 당연시하는 문화가 조성되었다보니, 공공-민간 간의 상생 또한 공공이 민간을 도와주는 또 다른 지원방법으로 생각한다는 것이다. 최근 민간 공연예술분야에서 공공 공연예술분야와의 상생의 필요성에 대해 자주 언급되지만, 결국 내용은 공공의 민간에 대한 지원으로 귀결된다고 지적했다. 상생은 공공-민간의 공생을 위한 상호간의 노력이 필요한데, 공공의 일방적인 지원 확대를 요구하는 것이다.

최근 우리 민간 공연예술분야는 “지원이 없으면 창작도 없다”는 말이 나돌 정도로 지나치게 공공 지원에 의존하고 이를 당연시하는 문화가 조성되어 있다. 점점 더 열악해지는 민간 공연예술분야의 상황이 이러한 경향을 가속화하고 있지만, 민간 공연예술분야 또한 공공 지원을 지나치게 의식하지 않고 지속적인 창작 활동을 하려는 의지가 필요하다.

“민간 예술단체도 공공 기금에 대한 의존도가 지나치다고 할 수 있다. 당연히 정부나 공공이 지원해줘야 한다고 생각하는 경향이 있다. 그러나 공공 기금은 보너스의 개념이어야 한다. 작품 활동, 창작 활동은 그대로 진행되고, 공공 기금은 완성도를 더욱 높일 수 있는 촉매제여야 한다. 또한 창작물이 어떻게 재생산될 수 있을지 촉매제로서 기능해야 한다.”

인터뷰에 참가한 민간 예술분야의 관계자들은 우리 공연예술계의 일원으로서 민간 예술단체, 예술가, 기획사도 사명 의식을 가질 필요가 있다고 입을 모았다. 우리 공연예술계를 이루고 있는 가장 큰 축은 공공 공연예술분야이지만, 또 다른 축인 민간 예술분야가 제 역할을 하지 못할 때 공공의 역할을 기대할 수 없기 때문이다. 공공-민간의 상생은 또 다른 공공의 지원이 아닌, 민간 공연예술분야가 생존해야 하는 생태계 환경의 조성과 활성화의 관점에서 이해해야 한다고 밝혔다.

다. 공정한 상생 추진을 저해하는 외부 환경

인터뷰에 참가한 관계자들은 공공-민간의 상생에 대한 어느 정도 인식을 가지고 관련 사업을 추진한 경험도 상당히 가지고 있었다. 그러나 상생 관련 사업을 추진하고자 하면서 주변 환경이 이러한 의지를 진행하기 어렵게 한다는 것을 발견했다고 한다. 특히 지역문예회관 관계자들은 공공의 또 다른 이해관계자가 지역문예회관의 이러한 노력을 가능하게 하는 환경을 조성되지 못함을 지적했다.

지역문예회관이 공공-민간 상생을 진행하는 데에 가장 어려운 환경적 요인은 ‘운영 자율성 보장’의 문제였다. 새로운 지자체장이나 수장의 부임이 문예회관의 정체성을 손쉽게 바꾸거나, 정치적 이유에 의해 운영방향을 바꾸게 되는 경우도 있고, 공공적, 예술적 논리와 별개의 논리에 의해 운영 방향이 영향을 받는다. 지역문예회관은 팔길이 원칙에 의한 운영 자율성을 보장받아야 하고, 장기적 관점에서 사업을 추진할 수 있도록 환경을 만들어주어야 하지만, 이런 환경 구성이 미흡하다.

“예를 들어 현재는 상생 차원의 사업을 진행하고 있지만, 만약 수장이 바뀐다면 다른 사업으로 전환하거나 그 동안 해 온 모든 것들을 부정당할 가능성은 언제나 존재한다. 경험과 과정이 없이 비전과 미션은 현실화되기 힘들다. 자율성을 가지고 책임감을 부여하지 않으면 지속가능하기 힘들고, 새로운 개혁도 어렵다.”

“지역문예회관의 담당자는 지자체의 요구에 따라 선거를 의식하지 않을 수 없으니 지역 예술가의 눈치를 보지 않을 수 없다. 지역문예회관이 지역 예술가만을 위한 것으로 한정되지 않고 다양한 콘텐츠와 기회를 같이 소화할 수 있는 기획이 필요하다고 생각한다. 지역문예회관의 담당자가 의지를 가지고 있어도 지역에서 도와주지 않으면 매우 어렵다. 각 부서의 담당자들에게 아쉬운 소리하면서 담당 인력이 매우 희생을 하며 진행한다.”

참가자들은 최근 많은 지역문예회관이 전문 공연예술 인력을 지역문예회관에 배치하고 전문성을 확보하고자 하지만, 공공이라는 조직적 특성이 이들을

관료 조직화하는 경우를 많이 보았다고 하였다. 이를 전문 인력 개인 몇몇의 열의만을 문제 삼기에는 공공의 시스템 자체가 이들이 전문적 역량을 발휘하기 힘든 구조를 가지고 있다. 경직된 시스템으로 인해 이들의 자율성을 제한하게 되고, 전문적 역량을 가지고 협력했던 전문 인력들도 점차 관료화되는 일을 다수 경험했다고 밝혔다. 점차 함께 프로듀싱하거나 조력자가 아닌 위험요소를 차단하는 방어적 입장에서 접근하게 되고, 공공 공연장을 상생 협력을 위한 파트너로 신뢰하기 점점 어려워진다.

“(상생의 협력모델은) 공공 공연장이 오픈한지 얼마 안 되어 의욕이 있을 때는 가능한 것 같다. 그러나 점차 관료화되거나 민원 대응 등 점점 관리 쪽으로 강화되는 듯하다.”

“시간이 갈수록 공공은 공무원화 되고 우리를 관리한다는 느낌이다. 지역으로 가면 공무원적인 마인드를 가진 담당자가 더 많다. 그러나 (상생을 지향한다면) 예술계의 일원이라는 생각이 있어야 한다. 예술을 위한 행위자와 서포터의 관계가 아니라, 공무원으로서 우리를 대하고 있다. 지역문화회관 운영의 유연성도 전혀 없다. 어느 정도 유연성을 가질 수 있는데 무조건 위에 내려온 규정에 의해 안 된다고 한다. 무엇을 위해 존재하는 공간인지를 이해하고 규정을 조절하려는 노력이 없다. 모든 것을 규정의 탓으로 돌리고, 그 모든 것을 단체가 감당해야 한다.”

“공공과 같이 일하면서 가장 의문인 점은 왜 점점 관료화되거나 공무원화 되는 지이다. 시스템의 한계가 있는 것 같다. 더불어 예술가와 함께 고민하고 만들어가려는 자세가 부족한 것도 사실이다. 예술에 대한 존중도 많이 부족한 느낌도 든다.”

2. 경쟁을 위한 수단으로서의 상호 인식

가. 성과주의의 폐해와 공정 경쟁에 대한 인식의 부족

인터뷰에 참가한 관계자들은 공공 공연예술분야의 이러한 공정 경쟁에 대한 인식 부족이 최근 공공 공연예술분야에게 강조되는 경쟁 개념과 성과주의의 폐해라고 입을 모았다. 공공 공연예술분야에서 공공-민간 상생에 대해 인식

수준이 높고 이를 추진하고자 하는 관계자도 상당하지만, 이를 추진하기 어려운 구조적 한계가 있다는 것이다. 공공 기관의 방만한 운영 개선을 위해 효율성과 수익성이 강조되면서 많이 개선된 부분도 있지만, 이것이 최근 지나치다는 것이다. 공공 분야가 공공으로서 존재 이유에 의문을 제기하게 될 정도로 지나치게 성과주의에 집중하다보니, 공정 경쟁에 대한 인식이 부족하고 불공정한 상황이 발생하고 있다. 이러한 환경에서 담당자에게만 공공-민간 상생을 추진하라고 요구하기에는 어렵다. 전반적인 공공의 평가 구조가 바뀌어야만 공공-민간 상생을 추진할 수 있는 최소한의 기반이 구성될 수 있는 것이다.

“처음 공연장에 근무를 시작했을 때, 공연 실적과 재정자립도에 대해 크게 비중을 두지 않으려 했다. 그랬더니 이후 지역 의회에서 엄청나게 꾸짖음을 당했다. 공연장의 공공성으로 설득하고자 했지만 한계는 있었다. 지금도 곳곳이 흥행과 관련 없는 사업을 진행하고는 있다. 공공 공연장은 민간 영역에서 구현할 수 없는 작업을 해야만 한다고 생각하지 때문이다. 그러나 압박이 있는 만큼 이는 언제든 변경될 가능성도 있다.”

참가자들은 현재 공공 공연장의 평가체계에 예술적 평가가 결여되었음도 지적했다. 정성적 평가가 정량적 평가와 함께 있지만, 복지적 차원, 사회적 차원의 정성적 평가가 주를 이루는 상황이고 예술적 평가는 매우 작은 비중이거나 없다. 예술적 평가가 그 기준을 만들기 매우 어려운 요소이지만 예술기관인만큼 이들의 예술계에의 예술적 기여도를 평가하는 것이 필요하다고 하였다. 또한 현재의 정량 평가에서 관객 만족도만을 중심하는 것도 바뀌어야 한다고 하였다. 공연장은 관객은 물론, 예술가들을 위한 공간인데 공연장을 사용하는 민간 예술인의 평가가 포함되지 않기 때문이다. 공공 공연장의 주된 사용자인 민간 예술가들의 평가가 고객만족도 조사에 추가될 필요가 있다.

나. 파트너가 아닌 수단으로서의 접근 문제

민간 공연예술분야는 공공 공연예술분야와 진정한 의미의 상생을 이루기 위해서는 공공의 상생에 대한 인식 변화, 민간을 대하는 태도의 전반적인 변화가

필요하다고 말했다. 특히 민간이 자신들의 성과를 위한 하나의 수단이 아닌 상호목표 달성을 위한 결합이어야 하고 공생하려는 태도가 있어야만 진정한 의미의 상생이 달성될 수 있다.

공공이 민간과 새로운 기획을 실행하려 할 때는 민간 예술단체나 개인의 전문성을 필요로 해서 협력을 시도한다. 그러나 첫 시도를 통해 일정 부분의 사업의 틀과 방법론이 확보되고 나면 초기에 협력한 민간 전문가들을 배제하고 공공기관의 성과나 사업으로 독점하여 실행하려는 경우가 많다. 민간의 전문성과 선한 의지에 의해 만들어진 ‘협력’의 구조를 공공은 유용하게 활용하지만, 이 협력이 상생으로 발전하기 위한 공공이 공공으로서 지켜야 할 도리는 이해가 부족하다고 이들은 주장했다.

“예술을 바라보는 시선이 너무 도구적으로 바라보는 경향이 있다. 프랑스의 경우 공공 공연장이 오히려 수익을 너무 많이 내면 공연장 담당자가 해고당한다. 반면 우리의 공공 공연장은 성과 위주, 수익 창출에 집중한다. 수익을 많이 내면 잘한 것이다. 진정한 의미에서 공공성을 지향하지 않고 있는 것 같다.”

“몇 년 전부터 공공기관 ○○○과 어떤 프로젝트를 같이 하는데, 민간의 프로듀서와 기획자 6명이 뭉쳐서 함께 기획한 것으로 지속적인 파트너십을 만들자고 제안하여 실행했고 ○○○도 긍정적이었으며 성과도 좋았다. 그래서 계속 진행하는 것으로 알고 있었는데, 차년도에 우리(민간협업자들)의 노하우만 빼간 후 다른 사람들과 같이 실행해왔다는 사실을 알게 되었다. 그 동안 일 해온 것에 대한 크레딧은 모두 잃은 것이다. 이런 일이 반복되다 보니, 민간에서는 공공과 함께 무엇을 한다고 하면 나의 노하우와 전문성, 네트워크를 뺏기지 않을까 걱정을 하게 된다.”

“공공 공연장과 협업을 진행했는데 불분명한 이유로 중간에 협력이 끊긴 경험이 있다. 주변에 우리 외에도 이런 단체가 꽤 있다. 초기에는 상호 합의에 의해 협력 방안을 계획하고 진행했지만, 명확한 이유 없이 사업이 사라진 것이다. 대본 공모 후 공동제작을 약속한 어느 공공 공연장의 경우 쇼케이스 이후 호지부지 계획이 사라지기도 하였고, 상호 합의에 의해 상주단체 사업을 시작했지만 명확한 이유 없이 1년 후 다른 단체로 상주단체를 교체하기도 했다.”

이러한 공공의 일방적인 결정은 이후 민간 예술단체의 계획에 상당한 차질을 준다. 또한 그 의사결정의 과정이 민간예술단체에 투명하게 전달되지 않아 민간예술단체 입장에서는 상당한 박탈감을 느낀다고 하였다. 결국에는 공공의 단기성과에 민간이 활용된 것이 아닌가 하는 불신도 쌓인 것으로 보인다. 상호 간의 공동 목표 설정과 협력 전략이 합의되고 신뢰를 바탕으로 한 사업 진행이 필요한데, 정기적인 커뮤니케이션도 부족한 상황이며 진행 방식도 일방적인 경우가 종종 있다고 하였다.

“실적으로 전략적인 협력에 어려움이 있다. 사실상 상주단체 육성지원 사업은 말이 상주지, 실질적으로 지역문화회관에서는 국고에서 지원받아 너희 공연 좀 하고 가라 식으로 운영하는 것이 아닌지 생각하게 된다. 지역마다 상황이 다르겠지만, 상주단체가 1년에 지역문화회관을 쓸 수 있는 시간이 사실 2주 정도 밖에 안 되는 경우나 연습실이 없는 공연장도 많다. 지역 사람들 대상 관객개발 프로그램 개발이 필요한데, 이런 부분에 대한 프로그래밍을 생각하지 못하는 것도 문제다.”

그러나 민간에서도 공공과의 협업을 단기적 성과를 위한 수단으로 접근하기도 한다. 당장의 재정적 해결이나 공연장 장기대관 확보를 위해 활용되기도 한다. 민간 예술단체에게 손익분기점을 맞출 수 있는 정도의 장기간 공연 대관을 확보하는 것은 사실 매우 어려운 일인데, 공공 공연장과 공동제작을 할 경우에는 장기대관 확보가 가능하기 때문이다.

“공동제작을 했던 이유는 진정한 의미의 공동제작을 위해서라기보다는 공연장의 ‘장기대관’ 때문이었다. 이 공연의 경우 (손익분기점을 고려하면) 대공연장이 필요했다. 연극의 경우 소공연장의 경우 3개월, 대공연장의 경우 6~7주 정도는 공연을 해야 어느 정도 수지를 맞출 수가 있다. 그런데 현실적으로 이렇게 장기 대관이 가능한 대공연장이 없었고, 장기 대관을 위해서 민간 예술단체는 공동제작의 형태를 취할 수밖에 없다. 마침 공연장도 기획공연이 필요했는데, 자체적으로도 콘텐츠를 찾고 개발하기는 어려운 상황이었다. 통상 대관은 2주가 최대인데, 공동제작을 하게 되면 4~5주를 장기 대관할 수 있어서 공동제작의 형태를 진행하였다”

다. 성과 분배의 공정성 결여

지역문화회관을 비롯한 공공 공연예술분야는 분명 민간 공연예술분야의 자원과 협력을 필수적으로 요구하고 있으며, 민간 관계자들 또한 원칙적으로 상생의 필요성은 동의하였다. 현실적으로 공공 공연예술분야가 상생 사업을 추진하려는 의지가 있어야 민간에서 상생 사업 참여가 가능한데, 이러다보니 상생 관련 사업에 있어 공공이 상대적으로 우위에 설 수밖에 없다. 갑을 관계가 자연스럽게 형성되는데, 성과 분배 면에서 공정성이 결여되면서 공공과의 협업이 과연 진정한 의미의 상생인지 의문을 품게 했다고 한다.

“공공-민간 협업은 결과물이 누구의 것인가의 문제에 도달하게 된다. 공공은 민간과 함께 일하는 것에 익숙하지 않고, 공공의 시스템 특성상 민간이 대부분의 일을 다 해도, 민간의 기여도를 인정하기 어려워한다. (민간전문가의) 노하우와 네트워크를 공공의 것으로 만든 순간 그는 필요 없는 존재가 된 것이고, 그 기여는 자문회의 사례비로 정리된다. 실질적으로 민간전문가가 모든 일을 했어도 결과물에 대한 권리를 주장할 수 없고, 민간의 크레딧을 주장해도 받아들여지지 않는 경우도 많다.”

지역문화회관이 진행한 가장 적극적인 형태의 상생 프로그램 중 하나가 ‘공동제작’을 들 수 있다. 그간 많은 지역문화회관이 민간 예술단체와 공동제작을 진행해왔는데, 공동제작의 내용을 자세히 살펴보면 실질적인 공동제작이라기 보다는 대관료 지원의 방식이 대부분이다. 일부 제작비에 공공의 예산을 투입하고 업무도 분담하는 경우도 있지만, 흔한 경우는 아니라고 한다. 업무는 대부분 민간에서 진행했지만, 성과는 공공이 분담하려는 경우도 많았다고 한다. 대관료 지원이라는 형태로 공연 제작비에 기여했기 때문이다. 그러나 성과 분배 면에서 공공이 민간보다 더 가져가는 경우도 있어서 공정한 분배가 이루어지지 않는다는 평이다.

라. 상호 신뢰 및 역량에 대한 의심

기존의 상생이라고 생각했던 사업을 운영하면서 공공에 실망한 많은 민간예술단체는 공공과 협업을 하면 민간은 이용만 당할 것이라는 의심이 큰 상태이다. 많은 민간 공연예술단체들은 공공과의 협업 과정에서 갑을관계에서 오는 어려움을 호소한다고 한다. 공공이라는 조직의 특성상 갑을관계가 형성될 수밖에 없기도 하면 행정적인 부분으로 들어가면 이러한 경향은 강화된다.

그러나 공공 또한 민간에 대해 신뢰성에 문제를 제기하고 있다. 최근 많이 개선되고 있지만 아직도 지역문예회관 담당자들이 민간 공연예술분야와 함께 협업을 진행할 때 민간의 투명성에 의문을 제기하기도 한다. 일부 민간 예술단체의 경우, 특히 회계 부분에 있어서 투명성이 의심스러운 상황이 발생하고 있다고 한다. 상생은 상호 신뢰를 바탕으로 한 것이어야 하나, 공공과 민간 양측 모두 이 부분이 매우 미흡한 상황에서 상생을 위한 기본적인 분위기 조성이 형성되기 어렵다.

상호 역량에 대한 의심도 상생을 진행하는 데에 걸림돌이 된다. 민간 공연예술분야 관계자들은 지역마다 상당한 차이는 있지만, 아직 많은 지역문예회관에 전문 인력이 부족한 것이 협업에 있어 가장 큰 장애요인 중 하나라고 밝혔다. 체계적인 업무체계와 전문적 역량을 갖춘 지역문예회관과의 작업은 상당한 성과를 얻지만, 그렇지 않은 경우 공연 자체를 올리기도 힘들다고 하였다. 공연장은 고도의 전문성이 요구되는 공간으로 전문적인 업무체계나, 인적 자원의 전문적 역량, 그리고 태도가 필요하다. 이러한 전문 역량과 운영 체계가 갖춰지지 않는 이상은 사업의 의도를 ‘상생’에 두고 있다하여도 추진과정에서 ‘상생’의 성과를 거두기 어렵다는 의견이다.

“방방곡곡 문화공감 사업으로 지역문예회관 순회공연을 했을 때, 문예회관의 스태프와 커뮤니케이션이 너무 어려웠다. 기획팀에 이야기 하면 당연히 무대기술팀에 전달이 될 줄 알았는데, 현장에 와보니 기술팀에서 갑자기 안 된다고 하는 것이 너무 많았다. 그래서 기획팀에 항의하니 기획팀은 기술팀과 직접 얘기하라고 하는데 기술팀은 안

된다고 하고, 일부는 시의 시설관리과와 얘기하라고 했다. 지역문예회관의 공연기획팀은 중간 역할을 전혀 안 해주고 있고 너무 열악한 상황에서 공연하게 되었다. 기본적인 것도 안 갖춘 지역문예회관이 너무 많다. 현실적으로 상생과 같은 거창한 문제 이전에, 이러한 기본적인 것에 대한 논의가 먼저 형성되는 것이 중요하다.”

“우리 단체의 경우 공동제작의 의뢰가 굉장히 많은데, 가끔 개념이 너무 없다 싶은 정도의 터무니없는 요구를 공공 공연장으로부터 받을 때가 있다. 공연이 똑딱해서 그냥 만들어진다고 생각하는 것이다. 지나치게 기간을 짧게 주거나 예산도 적는데 그냥 밀어붙이면 무조건 된다고 생각한다. 현실적인 제작 여건에 대한 이해가 없는 지역문예회관의 문제라고 생각한다.”

인터뷰에 참여한 지역문예회관 관계자들은 문예회관 직원들의 전문적 역량 개발도 공공-민간 상생에 필수적인 요소라고 강조한다. 민간과의 협력은 그 최전선에서 진행하는 실무 직원의 역할이 매우 중요하다. 민간 예술가·단체가 이들을 통해 공공에 대한 신뢰가 형성되어야 하고, 이들이 추구하고자 하는 예술 방향에 대한 이해가 없이는 상생을 달성하기 어렵다. 양 측이 입장이 서로 다를 때 이를 이해하고 소통하는 기술도 필요한데, 이는 직원들이 현장과 자주 만나고 예술적 이해도를 높여야만 가능한 것이다.

“직원들이 예술가를 많이 만나면 만날수록 인식이 바뀐다. 작업이 계속되면서 직원들과 예술가 간의 관계에 신뢰가 형성된다. 민간과의 협력은 내부 인력에게 수업이 되고, 학습이 되기도 한다.”

“우리는 상주단체들과 관계가 좋은 편이다. 그러나 상호 이해가 어려운 부분도 있다. 민간은 항상 공연장이 안된다고만 한다하고, 우리는 왜 맨날 무리한 것을 부탁하지... 하고 생각하곤 한다. 그래서 우리 공연장은 매달 단체와 향후 일정에 대해 공유하는 자리를 가진다. 공연의 홍보나 일정 운영 등에 대해 미리 계획하고 조정한다. 이런 과정이 있다 보니 커뮤니케이션 부분에 있어 다른 공연장보다 원활하다고 생각한다. 서로의 차이는 대화로 풀어나가는 게 중요하다고 생각한다.”

3. 상생에 대한 불명확한 기준과 한계

가. 상생에 대한 불명확한 기준

인터뷰에 참여한 민간 공연예술단체들은 대부분 공공 공연예술분야와의 공동 작업에서 손실을 입은 것으로 나타났다. 공동기획, 공동제작이라는 형식으로 공동 작업을 했지만, 공동기획이나 공동제작의 용어의 해석과 범위가 공공과 민간 간에 매우 큰 차이가 있었기 때문이다. 민간 공연단체는 제작비와 업무를 모두 공동으로 진행하는 것을 생각했지만, 사실상 대관료를 비롯해 모든 부대사용료로 다 민간에서 지불하기도 해서 무엇이 ‘공동’이었냐는 의문을 제기하기도 했다. 또한 부대사용료의 경우 공공 공연장이 오히려 민간 공연장보다 과도하게 책정하는 경우도 많아, 공공 공연장의 공공으로서의 역할에 의문을 제기하기도 하였다.

“지역문화회관에 가보면 모든 것에 다 별도 가격이 책정되어 다 추가로 지불해야 한다. 대학로의 공연장은 다 대관료에 포함되어 있는데, 공공 공연장은 대관료와 별도로 모든 것을 낱개 항목으로 구성한다. 사실상 대관료를 뺀튀기한 것이라고 할 수 있다. 공공 공연장 더 수익 모델을 찾으려는 경향을 보인다는 생각을 지울 수 없다. 엄청난 스타급 배우가 출연하거나 또는 지원금을 엄청 받지 않으면 사실상 거의 공연으로 수익을 내기는 불가능한 구조다.”

“진행하면서 공공 공연장이 지나치게 이해타산을 너무 따지고 수익성을 너무 많이 생각한다고 느낀다. 얼마 전에 공공 공연장에서 공연을 하며 느낀 공통점은 공연장 대관팀이 민간에게 바라는 것은 결국은 수익이 아닌가 싶을 정도로 모든 것에 대한 비용을 너무 별도로 지불하게 만든다. 기본 대관료 이외에도 아주 기본적인 조명, 스피커 등에 모두 별도의 비용을 지불하게 한다. 이 기자재가 없으면 공연이 아예 성립되지 않는데, 이런 기본적인 기자재가 기본 대관료에 포함되어 있지 않다는 것이 의문이다. 공연장에 없어서 외부에서 기자재를 들여오는 경우에도 따로 비용을 책정한다. 홈페이지에 적힌 기본 대관료도 저렴하지 않는데 사용하는 모든 것들에 세세하게 비용을 별도로 책정하고 있다. 또한 최근에는 주52시간 근무제 시행으로 비용이 더 드는

상황이 발생한다. 시간대에 따라, 인력 사용에 대한 추가 대관료도 지불해야 하는 경우도 생긴다. 공연장도 사정이 있는 것은 이해하지만, 정책으로 인한 부담을 결국은 민간 공연단체에게 전가하는 경향이 있는 것이 아닌가 하는 생각이 든다. 대학로에서 하면 안 드는 비용을 공공에서 하면 오히려 돈이 든다.”

대관료를 지원하는 방식으로 진행했던 공동제작에서 공공 공연장이 대관료를 투자금으로 환산하여 수익을 배분하기도 했다고 한다. 민간의 입장에서는 결국 대관료를 낮게 지불한 것 외에는 모든 대관료를 다 지불한 것이 되므로, 공동제작이 아니라는 주장이다. 공공 공연장과 공동제작 또는 공동기획에는 이렇게 불공정한 수익분배가 자주 발생하는데, 이는 공동제작, 공동기획을 비롯해서 상생과 관련한 사업에 대한 명확한 기준이나 가이드라인이 없기 때문에 발생하는 일이다.

“공공 공연장이 전체 제작비의 50%를 지원하고 공연 매출의 50%와 대관료를 가져가는 공동제작의 경험이 있다. 제작사 입장에서는 전체 제작비의 50%를 공공이 지불하지만, 대관료도 매출 수익 지분과 별도로 가져가고, 일은 제작사가 모두 하였다. 제작사의 기여도를 더 인정해줘야 하는데, 공공 공연장에서는 그게 참 따지기 어렵다. 말이 공동제작이지 사실 일은 우리(민간단체)가 다하면서 수익은 배분해야 하고, 예산 검사까지 받아야 한다. 결과적으로 공연은 손실을 입었다. 공동제작을 했다하지만 실질적인 공동제작이라는 생각이 들지 않고 상생이라는 생각도 들지도 않는다. 대관 투자를 중심으로 하는 이러한 공동제작 모델은 바람직하지 않다. 공공 공연장이 없는 제작능력을 적합한 민간 파트너를 찾아 보완한다는 측면에서 상생이라고 볼 수 있을지도 모르나, 민간 제작사의 입장에서 이것이 과연 상생인가 의문이다.”

참가자들은 향후 공연예술분야 공공-민간 상생을 위해서는 상생과 관련한 여러 사업에 대한 명확한 기준이 필요하다고 입을 모았다. 공동제작, 공동기획, 기획대관 등등의 범위에 대해 생각하는 기준이 모두 다르기 때문에 이에 대한 가이드라인이 필요하다는 것이다. 공동제작을 하는 경우 공공 공연장과 민간이 어떻게 역할을 분배할지, 수익 지분은 어떻게 나눌지에 대해 상호 인정

할 수 있는 기준이 있어야 한다.

나. 좁은 의미의 협업에 한정된 상생에 대한 인식

인터뷰에 참가한 관계자들을 비롯한 현재 우리 공연예술분야에서 생각하는 공공-민간 상생은 공동제작이나 공동기획 등 적극적인 형태의 결합에 한정되는 것을 알 수 있었다. 대부분 단기간의 협업, 부족한 자원의 상호 보완을 상생 방법으로 인식했다. 이는 그 동안 공공-민간 간의 상생을 인식하고 추진한 경험이 적기 때문이며 이에 대한 업계의 논의도 부족했다. 이렇다보니 상생은 당장의 문제해결 수단의 하나로 인식하는 경향이 강했다. 공공 공연장은 민간 예술단체가 가진 예술적 자원과 창작의 잠재성이 필요하고, 민간은 인력과 재원 등 여타 자원이 결핍되어 있고 이러한 자원을 당장 보충하고 해결하려고 하기 위해 상생을 추진하려는 것이다.

“왜 상생해야 하는지에 대해 공공도, 민간도 잘 이해하지 못하는 인상을 받는다. 상생의 이유도 굉장히 단기적이고, 당장의 문제를 해결하기 위해서만 협업하려고 한다. 해결의 ‘수단’으로서 서로가 필요할 뿐인 것이 아닐까한다.”

“우리 단체는 공연기획, 제작을 위한 스태프는 있지만 홍보 마케팅 조직이 없다. 우리의 공연이 흥행성과 매우 관련이 있는 콘텐츠는 아니다보니 홍보에 어려움이 있다. 공공에서 이를 도와줬으면 해서 ○○○공연장에 공동제작을 제안했고, 50% 지분을 나누어서 상호 투자하고 상호 수익을 배분하였다. 상생에서 공공 공연장의 주요 역할 중 하나가 홍보 마케팅이라고 생각한다. 홍보 마케팅을 구체적으로 주문하는 것은 아니고, 상호 신뢰를 바탕으로 업무 분장을 했다.”

그러나 공연예술분야의 공공-민간 상생은 공정경쟁을 통해 가치를 공유하고 동반성장하고자 하는 철학과 이에 대한 실행이다. 최근 공연예술분야 내부에서 관계자들 사이에 상생이라는 단어가 자주 거론되지만, 폭넓은 이해는 전반적으로 부족한 상황이다.

“우리 공연예술분야에서 상생을 본격적으로 논의해본적도 없고, 이에 대한 연구도 없다. 그러다보니 상생이 정확히 무엇인지에 대한 이해가 부족한 상황이다. 상생이 필요하다고 현장에서는 간간이 얘기하지만, 앞서서 이를 공적인 자리에서 주장하는 이도 못 봤다. 상생에 대한 심도 있는 논의가 더 필요하다고 생각한다.”

4. 공공 지원제도의 상생 적용의 한계

가. 상생 개념 적용이 부족한 공공 지원제도

관계자들은 공연예술분야의 공공-민간 상생을 추진하기 위해서는 정부의 공공 지원제도부터 변화가 필요하다고 주장했다. 우리 공연예술분야의 특성상 공공과 민간 모두 공공 지원에 의존도가 매우 높고, 정부 정책의 방향에 따라 큰 영향을 받기 때문이다. 공공 지원제도에 상생의 개념이 적극적으로 반영되고, 관련 정책 사업이 생긴다면 공연예술분야에 공공-민간의 상생에 대한 인식은 빠르게 퍼질 것이라고 했다. 그러나 아쉽게도 현재 중앙의 공공 지원제도 중 이러한 상생의 개념이 적용된 사업은 ‘공연장 상주단체 육성지원 제도’ 외에는 찾아보기 힘들다.

공연장 상주단체 육성지원 제도는 공공과 민간의 공연예술분야의 각각의 부족한 자원을 효율적으로 매칭하여, 자원의 부족함을 겪고 있는 지역문예회관과 민간 예술단체의 운영을 활성화하고 시너지를 창출했다는 점에서 지역 공연 예술 생태계의 선순환 구조 구축에 큰 기여를 한 사업으로 평가받는다. 그러나 본 사업은 수도권과 일부 광역자치단체에서는 비교적 성공적 운영되고 있으나, 지역의 경우 지역 내 환경에 따라 성과의 격차가 매우 크게 다른 모습을 보여주고 있다. 일부 기초자치단체의 경우 본 사업을 운영한 충분한 하드웨어를 갖추지 못하거나 전문 인력 부족으로 행정적 부담을 우려해 사업운영이 저조한 상황으로 나타났다. 또한 공연, 전시, 학술행사 등 다목적용 충족시키기 위해 건립된 대부분의 지역문예회관은 공연예술단체가 활동하기에 충분한 하드웨어를 갖추고 있지 못해, 상당수의 문예회관이 사업검토 단계에서 포기하기도 하

였다⁶⁶⁾.

또한 지역문화회관은 운영주체별로 사업의 목적, 추진방향, 필요한 지원내용, 도전 상황, 개선점 등이 매우 달라 그 성과의 격차도 크다. 문화재단이 운영하는 지역문화회관의 경우 상대적으로 양호한 성과를 만들어내고 있다. 민간 예술단체와의 효율적 파트너십 구축을 통해 지역 공연장 운영 활성화나 지역주민의 문화향유를 향상에 기여하고 있다. 그러나 충분한 예산과 인적자원이 확보되지 않은 경우도 많아, 소수의 전문직원이 지나치게 많은 사업을 동시에 운영하여 효율적인 사업운영이 되지 못하고 있다⁶⁷⁾.

또한 장기적 파트너십을 구축하는 상주단체 제도는 장기적으로 운영되어야 그 효과를 발휘할 수 있는데, 공공 공연장의 현실상 장기간 운영이 어려운 상황이다.

“상주단체 사업을 함께 진행하면서 지역과의 문제에서 상당한 어려움이 있었다. 선거가 끝나면 많은 것이 바뀌고, 시의 사업 또는 요구에 동원되기도 했다. 극단의 사업자 등록증도 지역으로 옮겨 지역 단체로서 활동기반을 닦기 시작했지만 지역 예술인들의 민원이 끊이지 않았다. 여기에 의욕 있던 담당자가 퇴직을 하면서 상황이 많이 달라졌다. 새로 온 담당자가 많이 도와주시긴 했지만, 지역 예술인(극단)의 민원이 점차 심화되고 시 의원들과의 친분으로 압력이 가해지면서 점차 버티기 힘들어지는 상황이 발생했다.”

일부 단체에게 장기간의 지원이 어려운 공공 공연장의 특성상, 상주단체와 같은 장기 파트너십은 효과적이지만 실행에 많은 어려움이 따른다. 따라서 꼭 상주단체 제도와 같은 제도가 아니라 하더라도 단기간에 추진할 수 있는, 좀 더 가벼운 형태의 상생 모델 개발이 요구되었다. 특히 지역마다 매우 다른 상황을 고려하여 지역에서 스스로 문제해결을 위한 사업을 제안하고 중앙은 이를 지원하는 방식의 지원방법도 생각해볼 수 있다. 상주단체 제도 또한 탐-다운

66) 이흥재 외(2015). 공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구. 문화체육관광부.

67) 서우석·차민경(2016). 경기도 공연장 상주단체 제도의 운영 현황과 영향. 2016 경기공연예술 창작쇼케이스 심포지엄.

(Top-down) 방식의 지원 전달체계로 지나치게 딱 짜인 정책 사업이 내려오고 정해진 규정을 따르고 정산하는 데에 급급하게 한다는 비판이 따르고 있다.

“지역마다 다양성을 인정해줬으면 좋겠다. 슬로건 같은 정책이 많이 내려오는데, 한쪽으로만 너무 강조하지 말고 아래에서 위로 추천하는 방식이었으면 한다.”

“현장의 소리를 듣는 정책이 마련되었으면 좋겠다. 단발성으로 일률적으로 내려오는 정책은 지역의 상황에도 안 맞고 효과를 발휘하기 어렵다.”

이러한 비판을 받아들여 최근 유연한 지원제도를 도입한 사례가 있다. 경기 문화재단의 경우 공모 형식을 통해 지역문예회관과 민간 예술단체가 필요한 지원을 제안하고 광역문화재단이 이를 지원하였다. 이러한 유연한 지원제도는 지역 상황에 맞는 제도의 적용을 가능하게 하고, 지역문예회관으로 하여금 보다 능동적으로 민간과의 협력에 대응하게 하는 성과를 보이기도 했다.

“우리가 추진하고 있는 G-아트프로젝트는 기초 지자체의 지역문예회관이 민간예술 단체와 협력할 때 필요한 사항을 광역문화재단에게 제안하고, 광역은 공모를 통해 제안을 받아 심사하고 지원한다. 이런 방식을 통해 기초 지자체 문예회관은 자신들의 역할을 자동적으로 고민하게 되고, 민간과의 지속적 협력을 위한 전략을 고민하게 된다. 정기적으로 광역문화재단과 지역문예회관 간의 실무간담회 테이블도 만든다. 분기별로 1회 정도 진행하는데, 광역문화재단이 지역문예회관과 민간 예술단체를 위해 과연 어떤 지원을 해야 하는가를 알 수 있다.”

나. 공공-민간 상생의 다양한 사례 개발과 민간 의견 수렴 시스템 필요

인터뷰에 참가한 민간 공연예술분야 관계자들은 공공-민간 상생의 다양한 사례 및 모델 개발이 필요하다고 지적했다. 우리 공연예술분야의 공공-민간 상생에 대한 논의와 경험이 부족한 만큼, 공공 지원 사업부터 공공-민간 상생을 적용한 다양한 사업을 개발해 현장의 경험치를 높이고, 이를 통해 자연스럽게 공공-민간 상생에 대한 논의를 높여가야 한다.

“수많은 지역문화재단의 우수 사례를 연구해 전략적인 협력 모델을 여러 개 개발하고 이를 지역으로 확산시키는 사업이 필요하지 않을까 싶다. 단체들이 지역에 들어서서 뿌리내리고 지역을 개발해내고, 공공도 제 역할을 충실히 이행할 수 있는 윈-윈 모델을 개발하는 것이다. 현재의 지역문화재단은 대부분이 이 기능을 기대하기 어려운 데, 몰라서 못하는 것도 있을 것이다. 모델이 많이 없다면, 가능성 있는 지역문화재단과 단체를 매칭 시켜 전략적으로 모델 개발을 위한 시범 사업을 운영해 보는 것도 좋을 듯하다.”

또한 지역문화재단이 공공 공연장으로서의 그 역할과 책임을 다하고 나아가 공연예술 생태계에 긍정적으로 기여하려면, 지역문화재단의 운영에 민간의 의견을 청취해 반영할 수 있는 제도적 장치가 있어야 한다고 관계자들은 주장했다. 지역 예술가나 활동가, 그 외 공연예술 전문가들이 공공 공연예술분야의 관계자들과 정기적으로 만날 수 있는 자리를 만들고, 이를 통해 지역 공연예술 생태계에 공공 공연장이 공공으로서 어떻게 기여할 것인가 방법을 모색하는 것이다. 이는 단지 지역문화재단만을 위한 자리는 아니며, 이 과정을 통해 지역예술가들도 스스로의 역량을 높일 수 있는 기회를 가질 수 있다고 관계자들은 말했다.

“성북문화재단이 ‘공유성북원탁회의’라는 것을 조직해 예술가와 기관이 같이 논의하고 같이 사업을 만드는 작업을 진행했었다. 공연장 운영을 위한 워킹그룹이 형성된 것으로 1~2개 단체가 점령하는 것이 아닌 공동 운영주체가 만들어졌다. 이 워킹그룹의 결과 끝에 미아리고개 예술극장이 탄생했고, 현재는 협동조합이 운영하고 있다. 민간은 공공 공연장에서 사업모델을 만들 수 있다는 희망으로 참여하는 것이다. 지역 예술가는 경험 이 (서울의 예술가들에 비해) 상대적으로 부족하다. 기회가 쌓이면 더 좋아질 것이므로 지역 공연장은 지역 예술가의 경험 확대에 좀 더 초점을 맞추어야한다.”

그러나 지역문화재단이 지역예술가의 이해에 의해 지나치게 좌지우지되는 것도 일부 경계해야 함을 지적하기도 했다. 지역문화재단은 지역예술가들이 주요한 이해관계자로 존재하는데, 지역예술가의 우선적 고려가 자칫 민원성 요구 해결로 이어질 가능성도 있기 때문이다.

이러한 이슈에 대해 공공 공연장의 역할의 가치를 지역 공연예술계와 지역 주민의 질적 문화향유 관점에서 통합적으로 바라볼 필요가 있다. 이러한 통합적 관점을 토대로 예술적 역량을 충분히 갖춘 예술단체와 지역의 성장 지원이 필요한 지역예술단체에 대한 상생 방안을 균형 있게 찾는 역할이 공공 공연장에 요구된다.

“저는 오히려 지역문화회관에서 너무 지역 예술가 위주로만 운영하는 것은 문제가 될 수 있다고 생각한다. 지역 예술가에게 기회를 많이 주어야 한다는 것은 원칙적으로 찬성이지만, 지역 예술가에게만 기회를 주는 것은 지역 공연예술계의 발전에 도움이 된다고 생각하지 않는다. 서로 자극을 주고받는 것이 중요하고 지역도 양질의 콘텐츠를 경험하게 하는 것이 중요하다. 이러한 예술적 자극이 있어야 지역 공연예술계도 더욱 발전을 할 것이다”

5. 공공-민간 상생을 위한 상호 역할 재정립

가. 지역 공연예술 생태계 플랫폼으로서의 지역문화회관

인터뷰 참가자들은 어느 정도 성숙한 우리 공연예술계에 이제 공공과 민간가의 역할을 재정립할 필요가 있다고 지적했다. 지역문화회관 담당자들은 지역문화회관이 지역 공연예술 생태계에서 향후 창작-제작-유통-소비로 이어지는 환류 체계의 ‘플랫폼’으로서 역할을 해야 할 것을 주장했다. 모든 환류 체계의 거점으로서 공연예술 제작과정의 다양한 이해관계자가 만나고 이들이 상호 창작력을 교환하면서 새로운 가능성을 창출해야 한다는 것이다. 지역문화회관은 이러한 플랫폼으로서 공연예술 환류구조의 각 단계에서 현재 지역 공연예술 생태계에 필요한 부분이 무엇인지 파악해야하고, 자신의 역할을 고민해야 한다.

“지역문화회관은 공간을 빌려준은 물론 단체가 부족한 기획 부분에 일부 참여하고, 특히 유통에 있어서 중추적 역할을 해야 한다. 우리 공연장은 초연을 한 공연을 계속

재공연함으로써 이러한 기능을 수행하려 하고 있다.”

“우리는 사업을 기획하는 데에 있어 지역문화회관과 예술단체가 어떻게 연계하고 상호 어떤 역할을 하게 할 것인가를 목표로 모든 것을 만든다. 거기에 공적 재원을 어떻게 투입하는 것이 활성화에 도움이 될 것인가를 생각하고 지원 프로그램을 만드는 것이다. 우리가 갖고 있는 지원프로그램은 1, 2, 3단계 모델을 갖고 있다. 첫째는 공연 창작을 하고 초연하는 단계, 다음은 우수공연으로서 재공연하는 단계, 마지막은 유통 단계로 다른 공연장으로 확산하는 것이다. 공공은 각 단계에 서로 어떻게 결합할지를 생각해야 한다.”

공연예술분야 공공-민간 상생을 위해 그 역할이 큰 지역문화회관은 지역 공연예술 생태계 차원에서 공연장의 역할과 정체성을 분명하게 세웠을 때, 공공이 비로소 민간과의 상생을 위한 준비가 되었다고 할 수 있다. 지역문화회관은 전문적 예술경영 조직이기도 하지만 정책 실행조직이기도 하다. 이들이 자신의 역할을 스스로의 운영에만 한정한다면, 민간과의 상생은 한계가 있을 수밖에 없다. 지역 공연예술 생태계의 중요한 일원으로서 지역문화회관의 역할이 무엇인지, 그 역할 수행을 위해 어떤 전략으로 접근해야 하는지에 대한 자기 고민이 필요하다.

“전체적인 생태계 차원에서 지역문화회관의 역할을 고민해야 제대로 된 상생이 진행될 수 있는데, 안타깝게도 전체를 보지 않고 민간 예술단체들에 대해 벽을 두는 경직된 사고가 있다. 본인이 지휘할 수 있는 범위 내에서 내부와 외부로 너무 명확하게 구분하려 한다.

“민간과 공공은 시스템적으로 긴장감을 유지할 수밖에 없는 관계라고 생각한다. 그럼에도 불구하고 공공과 민간은 상호 존중되어야 한다. 공공이 무조건 옳거나, 공공이 하는 일은 민간이 무조건 따라야 한다는 마음들이 아직 많다. 상호 존중이 없다면, 아무리 훌륭한 미션을 가진 공연장이라도 예술 활동을 제대로 지원한다고 할 수 없다.”

지역문화회관 담당자들은 이러한 공공-민간 간의 상생 노력을 지역문화회

관이 존재하는 동안 지속되어야 할 노력이라고 보았다. 지금까지 공연예술분야에서 진행되는 많은 공공-민간 간의 협업이 단기간이나 일회성에 끝나는 경우가 많은데, 이러한 협업은 생태계적 측면에서 큰 성과를 이루지 못한다. 공연예술 생태계의 지속가능성이라는 문예회관의 사명을 충실히 이행하기 위해서는 민간 예술단체가 지속적으로 창작하고 재생산하고, 이를 통해 부가가치를 창출할 수 있어야 한다. 이를 통해 단체의 생명을 지속함은 물론 성장시켜야만 생태계의 지속가능성을 담보할 수 있다고 하였다.

공연예술분야의 공공과 민간 상생은 지속성의 관점에서 진행될 필요가 있다. 공공 공연예술분야는 전체 지역 공연예술 생태계로 그 사과의 틀을 확장시켜야 하고, 생태계 지속의 관점에서 민간 예술단체의 지속가능성에 관심을 가져야 하는 것이다.

“창작과 공급, 향유의 단순한 개념을 벗어나 산업(시장)의 틀에서 이해할 필요가 있다. 예술단체가 지속적으로 운영될 수 있는 방안은 단순히 예술단체를 만들어서 공연하게 하는 수준에서 벗어나, 이들의 공연이 어떻게 지속적으로 유통되고 이를 통해 단체가 지속되고 성장할 수 있느냐를 고민해야 한다. 그런 측면에서 민간의 사업체 육성이라는 것은 예술계에서 아주 중요한 과제가 된다고 본다.”

나. 생태계의 창의적 콘텐츠 공급자로서의 민간 공연예술분야

공공 공연예술분야뿐만 아니라 민간 분야도 공연예술계의 일원으로서 상생을 위한 사명의를 가지고 역할을 해야 한다. 민간 예술분야의 가장 큰 역할은 창·제작 기능이라고 할 수 있다. 공연장에 제공하는 콘텐츠 제공자로서 책임감을 가져야 하는 것이다. 이를 위해 민간 예술단체는 자신의 역량을 높이기 위한 꾸준한 노력을 기울여야 하는데, 많은 민간 예술단체가 열악한 환경으로 인해 전체 공연예술계를 읽고 자신의 역할을 파악하는 비전과 전략을 개발하는 작업에 미흡한 것이 사실이다. 예술가로서의 예술적 사명감을 가지고 지속적인 실험과 시도를 진행하는 것이 민간 예술분야의 가장 큰 사명이라고 할 수 있다.

“무조건 공공에게만 역할을 요구해서는 안 된다. 민간 예술계도 예술계의 일원으로서 의무가 있다. 예술을 창작하고 제작하는 사람으로서의 사명과 책임감을 가져야 한다. 나의 예술이 공연예술계의 발전에 어떻게 기여할 수 있는지, 나의 전문성이 무엇인지 깨닫고 이를 개발하는 것이 필요하다. 프로 공연예술인으로 활동하는 이상, 취미로 하는 예술과는 차원이 다른 책임감이 요구된다.”

또한 공공과의 협업 과정에 문제로 제기되었던 투명성과 역량 부분에서 개선의 노력을 기울일 필요가 있다. 지역문화재단이 민간 공연예술분야와 지속적인 협력을 진행하기 위해서는 민간 예술단체가 어느 정도 수준 이상의 역량과 구조를 갖추어야 한다. 재정적으로 안정적 구조를 가지기는 어려운 현실이라 하더라도 꾸준한 창·제작 역량을 갖고 닦아야만 공공과 지속가능한 파트너십이 가능한 파트너로서의 역할을 수행할 수 있을 것이다.

제3절

소결

공공과 민간 공연예술분야의 관계자들을 대상으로 한 심층인터뷰에서 참가자들은 공통으로 지역문화재단과 민간 예술분야와의 상생은 필연적이라고 인식하고 있었다. 이들은 공연예술 생태계를 구성하는 중심축으로서 상보적 관계에 있고, 이들의 핵심자원과 역량이 서로 만날 때 공연예술의 생산, 유통, 소비로 이어지는 생태계 순환구조가 원활하게 돌아갈 수 있기 때문이다. 지역 공연예술 생태계의 거점으로서 지역문화재단은 콘텐츠를 제공하는 민간 공연예술분야의 기여를 통해서만 공연장으로서의 역할 수행이 가능하다. 민간 예술단체에게 공공-민간 간의 협력은 안정적인 창·제작 환경을 확보해주어 이들의 기능을 활성화하는 마중물 역할을 해주며, 공연예술 생태계의 일원으로서 민간 공연예술분야가 그 역할을 충실히 이행할 수 있게 한다.

그러나 인터뷰에 참가한 전문가들이 모두 우리 공연예술시장이 이제 어느 정도의 성숙을 이루었고 공공과 민간의 상생을 통한 지속가능성과 시너지 창출을 도모해야 한다고 주장했다. 이를 위해서는 공공 지원제도와 공공 공연예술분야의 운영방향부터 바뀔 필요가 있다.

□ 공연예술분야 공공-민간 상생에 대한 인식 확산과 상호 역할 재정립

인터뷰에 참가한 전문가들은 공공과 민간 분야 모두 상생을 위해 가장 선행되어야 할 것으로 양 측이 공연예술 생태계의 일원으로서 각자의 사명을 제대로 이해하고 상생에 대한 개념을 가져야 한다고 말했다. 지역 공연예술 생태계의 가장 영향력 있는 구성원으로서 지역문화재단은 지역 공연예술분야를 위해

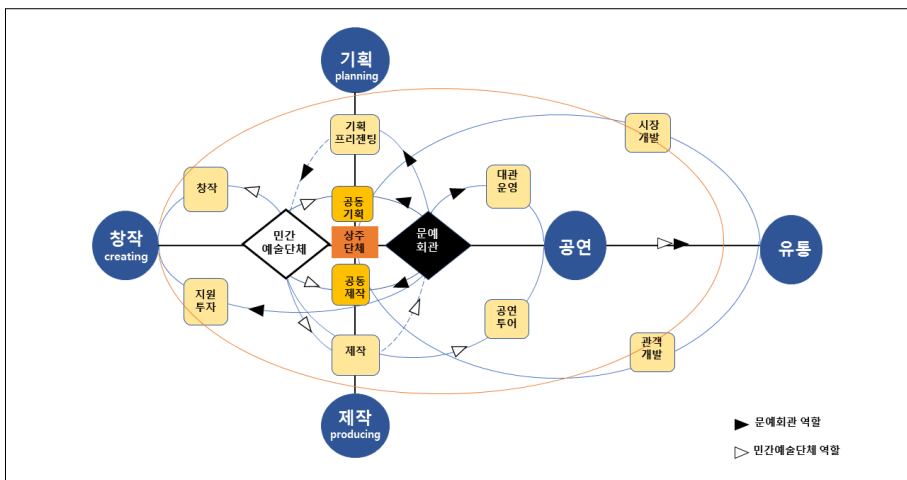
자신들이 어떠한 역할을 할지에 대한 명확한 철학과 목표가 필요하다. 지역 공연예술 생태계의 건강한 발전을 위해서, 현재 자신들이 속한 지역 예술계의 문제점이 무엇인지 파악할 수 있어야 하며 이를 위한 자신들의 역할에 대한 고민이 필요하다. 단순히 객석점유율과 수익률을 넘어 생태계의 지속가능성을 고려해 핵심 자원을 결합시켜야 한다. 민간 예술분야 또한 공연예술 생태계의 일원으로서 자신의 사명에 대한 인식이 필요하다. 특히 공연예술의 중요한 콘텐츠의 창·제작 기능을 책임지는 생산자로서 이들은 자신의 역량을 높이기 위한 꾸준한 노력을 기울여야 하고, 조직의 운영 또한 전문성을 기해야 한다.

앞서 밝힌 바와 같이 전문가들이 밝힌 공공-민간의 상생은 지역문화회관과 민간 예술분야를 둘러싼 다양한 외부 환경 문제가 복잡하게 연결되어 있었다. 예술적 가치보다는 지역사회와 정치적 의사결정자의 인식과 이해를 반영하는 경우도 많았고, 이러한 요인들은 공연장과 공연단체의 구체적인 활동에도 직접적인 영향을 준다. 지역문화회관 운영 전문가들의 운영 자율성을 보장할 수 있어야 하나, 이를 위한 제도적 장치가 마련되지 않아 지역문화회관의 정체성을 흔들리게 하기도 한다.

□ 동반성장을 위한 파트너라는 인식 확산과 상생의 기준 마련

공공-민간의 상생을 저해하는 요인은 각각의 내부 환경 구성에도 원인이 있었다. 민간 공연예술분야의 경우 무엇보다 열악한 재정 및 조직 구조가 가장 큰 원인이었다. 우리 민간 예술단체들은 상당히 높은 공적기금 의존도를 보이고 있는데, 저조한 티켓 수익과 다양한 재원의 부재는 이들의 기반을 더욱 악화시키고 있다. 이에 따라 지속적인 창·제작이 불가능한 상황으로 생태계의 생산자로서 그 역할을 제대로 수행하기 어렵다. 여기에 안정적 환경을 확보하고 있는 공공 공연예술분야가 민간과의 경쟁에서 경쟁우위를 점하며 민간의 생명력을 위협하는 상황까지 발생하고 있다. 이들의 이러한 지나친 세력 확장은 공공 공연예술분야의 본래 기능에 대한 반성과 역할 재조정에 대한 논란을 일으키고 있다.

공공과 민간 공연예술분야 간의 상생 노력은 그간 간간히 진행되어 왔지만, 상주단체 제도를 제외하고는 꾸준히 진행되지 못했던 것은 양 측이 서로 생각했던 기대와 결과에 차이가 있어서였다. 심층인터뷰에 따르면 특히 민간 공연 예술분야에서 공공과의 상생에 부정적인 입장을 보였다. 과거 많은 공공과의 협력 사업에서 이들이 파트너가 아닌 공공의 성과를 위한 수단으로서 활용되고 있음을 느끼게 한 사례가 많았기 때문이다. 상보적 관계라고는 하지만 공공의 단기성과에 공공 공연장이 제안한 협력 과정에서의 업무 방식, 결과물의 권리 분배 방식 등은 민간 예술단체들이 상생보다는 공공 공연장의 필요에 이들이 활용되었다고 느끼고 있었다. 그리고 이러한 문제는 단순히 일부 문예회관 관계자의 태도의 문제라기보다는 공공 공연장의 관료적 조직 문화, 불분명한 의사결정 과정, 그리고 공공 공연장을 둘러싼 외부적 환경 요인이 복합적으로 작용했다.



[그림 4-1] 지역문예회관과 민간예술단체의 협력 방식

지역문예회관과 민간 예술단체의 상생은 다양한 층위로 진행될 수 있지만, 우리 공연예술분야는 상생의 의미에 대한 논의도 부족하고 매우 좁게 해석한 탓에 공동제작이나 공동기획과 같은 적극적인 형식의 자원결합만을 상생으로

보는 측면이 있다. 문제는 이러한 공동제작, 공동기획 조차도 그 범위와 형태에 대한 인식이 상호 매우 달라 상생에 대한 공공-민간 간에 큰 간극이 있었다. 어떤 지역문화재단의 경우 제작비와 업무도 동등하게 분담하는 한편, 어떤 지역문화재단의 경우 대관료 면제만을 공동제작이라고 보았다. 이러한 협력방식과 상호 역할에 대한 인식의 차이는 공공-민간 간의 상생에 있어 상호간 기대를 충족시키지 못하게 하거나, 불만이 쌓이게 하는 원인이 되고 있다. 향후 공연예술분야의 공공-민간 상생을 활성화시키기 위해서는 다양한 협력방식에 대한 명확한 가이드라인이 필요하다.

□ 공공 지원제도에서 상생 개념 도입을 시작

인터뷰에 참가한 전문가들은 우리 공연예술분야에 공공-민간 상생이 필요하지만, 이것이 현장 주도로 진행되기는 어렵다고 주장했다. 현장에서 상생이 추진되기에는 공공-민간 상생은 다양한 내외부 환경의 변화를 요구하는 것이고, 무엇보다 인력과 재원이 바탕이 되어야 한다. 관계자들은 공공 지원의 의존도와 영향력이 매우 높은 우리 공연예술계의 특성상, 정부 정책의 방향부터 상생을 적용해야만 한다고 지적했다. 공공과 민간 모두, 특히 지역문화재단의 경우 정부의 정책 방향과 사업 내용에 따라 운영에 큰 영향을 받기 때문이다. 공공의 의존도가 높은 민간의 경우 더 많은 영향을 받을 것이라 생각된다.

이렇게도 아직 우리 공연예술분야 공공 지원 제도에서 상생의 개념을 적용한 사업은 공연장 상주단체 육성지원 제도를 제외하고는 찾아보기 어렵다. 향후 더 다양한 관련 사업 개발과 사례 개발의 노력이 진행될 필요가 있다. 이런 노력이 진행될 때 우리 공연예술분야의 공공-민간 상생에 대한 심도 깊은 논의가 진행될 수 있을 것이다.

제5장

공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책개선 방안

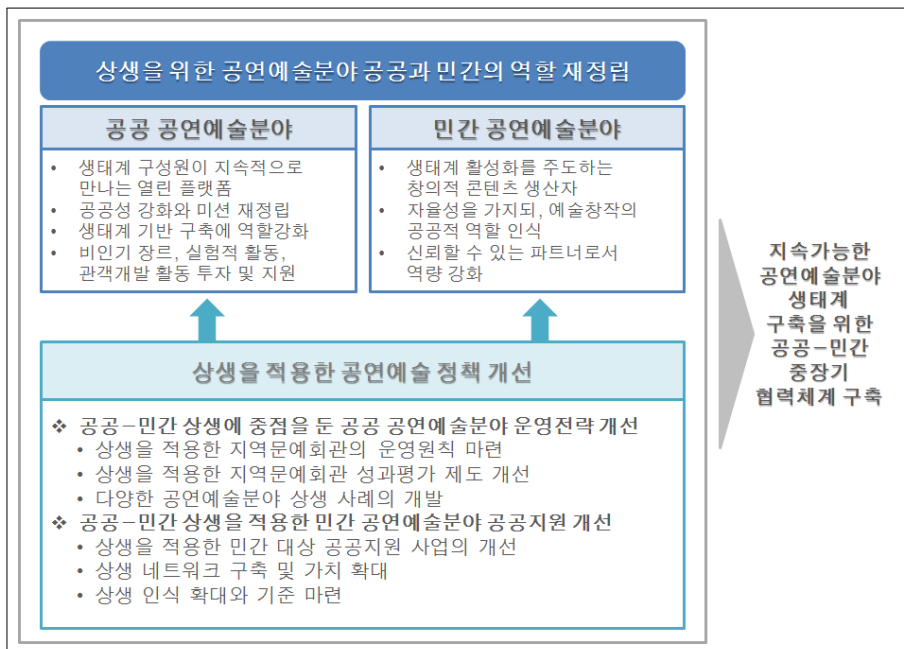
제1절

공연예술분야 공공 - 민간 상생을 위한 정책방향

1. 공연예술분야 공공 - 민간 역할 재정립

우리 공공 공연예술분야는 전문예술경영 개념 도입이후 체질개선에 성공하며 꾸준히 성장을 거듭해왔고, 자체 기획과 제작을 강화하면서 경쟁력 있는 콘텐츠 생산으로 관객개발과 시장 성장에 기여하였다. 그러나 공공 분야는 재정자립도나 경영성과 평가 등의 압박을 받으며, 때로는 지나치게 사업을 확장하고 재정적으로 더 유리한 상황에서 민간과 경쟁하며 민간의 영세성을 더욱 악화시킨다는 비판을 받기도 한다. 공공성을 가져야 할 공공 공연예술분야가 스스로 불공정을 초래하며 공공성과 멀어지는 결과를 가져온 것이다.

전문예술경영 도입 이후 30여년 가까이 되면서 우리 공연예술분야는 눈부시게 성장했다. 어느 정도 성숙 단계를 이룬 우리 공연예술계는 이제 보다 장기적 관점에서 공연예술계의 건강성에 대해 생각해볼 때가 되었다. 공연예술 생태계가 건강하게 지속가능하기 위해서는 공연예술계를 이루는 다양한 구성원들이 자율성을 가지고 지속적으로 생존할 수 있는 환경이 마련되어야 한다. 이를 위해서는 종래의 공공과 민간의 영역을 별 개로 보던 관점을 버리고, 상호 불가분의 관계임을 재인식하여 생태계 가치 환류 구조 구축의 관점에서 공공과 민간이 상생할 방법을 찾아야 한다. 그리고 이를 위해 공공과 민간 공연예술분야의 역할을 재정립하는 것이 필요하다.



[그림 5-1] 공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 정책 개선방향

가. 생태계 구성원들이 지속적으로 만나는 열린 플랫폼, 공공 공연예술 분야

그 동안 우리 공공 공연예술분야는 경영선진화 및 효율화, 자체 콘텐츠 개발 등에 주로 초점을 맞추어 왔다. 그러나 공공 공연예술분야의 질적 성장을 어느 정도 이룬 지금, 지속적으로 효율성 및 경쟁력 강화에 힘쓰는 한편 그 동안 소홀해왔던 ‘공공성’을 더욱 강조해야 한다. 정부가 공공 자금을 투여해 공공 공연예술을 지원하는 이유는 공공 공연예술분야의 효율적 운영만을 위한 것이 아니다. 공연예술 생태계의 거점으로서 공연예술 창작-제작-공연-유통-소비에 이르는 모든 환류 구조가 선순환 되도록 하는 역할을 부여받았다. 공공 공연예술분야는 스스로의 효율적 운영에 집중하는 것 이상의 사명을 부여받았음을 인식하고, 공연예술 생태계 거점으로서의 자신의 역할 수행에 더욱 충실해야 한다.

이를 위해서는 공공 공연예술분야 스스로의 ‘설립취지’에 있어 공공적 역할을 재인식하고 이를 중심으로 전략을 재정립할 필요가 있다. 많은 지역문화회관이 설립취지에 지역문화회관의 공공적 기능을 강조하고 있으나, 이들의 전략과 운영방향은 사실상 공공성보다는 효율성을 강조해왔다. 지역문화회관에 대한 경영성과 평가는 이들의 이러한 경향을 강화시켰다. 지역문화회관의 공공성을 강화시키기 위해서는 이들에 대한 성과평가 기준에 ‘상생’과 관련한 항목을 추가하고 이를 바탕으로 한 협력 사업을 기획하도록 유도해야 한다. 공공의 이익을 위해 과도한 경쟁은 지양하고 민간과의 협업 사업을 늘려 예술시장의 공생의 질서를 확보하는 전략이 요구된다.

또한 공공 공연예술분야는 지역 공연예술 생태계의 거점으로서 창작자와 관객이 서로 만나고 연결되며 유의미한 무언가를 계속 생산해낼 수 있는 매개 역할을 하는 ‘플랫폼’으로서의 기능을 강화해야 한다. 공연장은 예술가가 자유롭게 창작, 제작, 실연하고, 이를 통해 관객과 만나는 공간이다. 이러한 만남이 활성화 될 때 지역 공연예술 생태계가 활성화되고 지속가능성을 보장받는다. 지역문화회관은 문턱을 낮추고, 다양한 지역예술인들이 활발히 활동할 수 있는 열린 공간이 되어야만 플랫폼 기능이 활성화 될 수 있다. 이를 위해 지역문화회관은 공연예술분야의 다양한 구성원들이 참여와 교류를 할 수 있는 프로그래밍을 구성해야 한다. 공동제작과 공동기획과 같은 적극적인 형태의 협업뿐만 아니라 기획대관, 연습실 대관 등 운영 면에서도 참여와 교류를 유도하는 프로그램은 진행될 수 있다. 지역문화회관이 국민의 세금을 바탕으로 한 공적 자원인 만큼 호혜적 관점에서 자신들이 가진 자원을 나누고 공유하는 것도 필요하다.

아울러 공공 공연예술분야는 공연예술 생태계의 ‘기반’을 공고히 구축하는데 그 역할을 강화할 필요가 있다. 공공-민간의 상호협력은 양측 모두의 노력이 필요하며 상호 동등한 수준으로 자원을 나누고 협력하는 것이 이상적이다. 이러한 동등한 입장에서의 협업은 양측이 모두 일정 규모 이상의 조직 구성과 자원을 갖추었을 때 가능한데, 현실적으로 우리 민간 공연예술단체는 이러한 기능을 수행하는 것이 불가능할 정도로 열악하다. 따라서 현실상 민간보다

재정적, 조직적으로 안정적인 지역문화회관이 지역의 공연예술 공공-민간 상생에 ‘리더십 역할’을 할 수밖에 없다. 민간 영역의 열악한 창작 환경은 좋은 콘텐츠가 필요한 공공의 공연장에 있어서도 악영향을 미치는 요소이다. 민간 공연단체들이 건강한 생명력을 가지고 지속가능한 환경에서 작업을 해야 좋은 작품들이 만들어지고 전체 공연예술계가 선순환의 구조를 구축할 수 있다. 이러한 순환구조 구축에 있어서 공공의 역할이 매우 중요하다. 열악한 민간예술 단체의 환경에서 공공 공연예술분야가 마중물의 역할을 해주지 않는다면 창작을 지속하기가 매우 어려운 현실에 놓여있다. 공공 분야는 다양한 프로그램을 통해 자극을 주고 이를 통해 역량이 개발되고 결과물이 도출될 수 있는 상생을 적용한 사업개발이 필요하다. 그러나 지역마다 상황이 다르므로 그 리더십의 충위는 조절되어야 할 것이다.

마지막으로 공공 공연예술분야는 공공 분야로서 공연예술 생태계의 다양성과 지속성을 확보할 수 있는 혁신적 활동에 그 역할을 해야 한다. 공공 공연예술분야는 민간 분야보다 더 안정적인 자원과 조직구조를 가지고 있다. 이들이 경영평가 성과나 재정자립도를 위해 상업적 성공이 보장되는 공연에만 치중한다면 민간은 경쟁에서 불리할 수밖에 없다. 공공과 민간 간의 과도한 경쟁은 전체 공연예술시장에 부정적 영향을 미칠 수밖에 없다. 전문예술경영 도입 이후 우리 민간 공연예술분야도 상당히 성장했고 수준 높은 생산과 관리 능력을 갖추었다. 이제 공공과 민간 간의 과도한 경쟁을 지양하고, 상호 간의 역할을 재정립하는 것이 필요하다. 공공 공연예술분야는 민간이 할 수 없는 ‘비인기 장르’나 ‘실험적 활동’에 대한 투자에 힘을 기울일 필요가 있다. 이러한 실험적 기획들은 공연예술분야 전체의 발전을 위해 반드시 필요한 일이지만, 열악한 민간의 상황은 이러한 기획에 투자를 어렵게 한다. 공공은 상대적으로 안정적인 환경을 가지고 있으므로 이러한 분야에 투자 또는 지원이 가능하다. 특히 ‘관객개발’은 공연예술분야 기반 형성에 매우 중요한 일이지만, 장기간의 투자와 노력이 필요한 일이다. 재정적으로 불안정한 민간에서 꾸준히 진행하기에는 어려운 사업일 수밖에 없다. 이러한 장기적 투자가 필요한 활동은 공공 공연

예술분야에서 사명감을 가지고 진행해야 한다. 공공 공연예술분야는 공공성이라는 사명을 재인식하고 이러한 실험적인 활동에 힘을 기울여 전체 우리 공연 예술시장의 다양화에 기여할 수 있어야 한다.

나. 생태계 활성화를 주도하는 창의적 콘텐츠 생산자, 민간 공연예술분야

우리 민간 공연예술분야는 공연실적이나 매출액 부분에서 시장에서 차지하는 비중은 크다. 전문예술경영 도입이후 민간 공연예술분야도 상당한 질적 성장을 이루었고, 전문화, 체계화되기 시작했다. 그러나 아직도 극심한 영세성을 벗어나기는 어려운 환경이며, 지나치게 공공지원에 의존하며 “지원이 없으면 창작도 없다”는 말이 나올 만큼 자생력 확보에 어려움을 겪고 있다.

주로 공연예술 콘텐츠의 창·제작과 실연을 담당하고 있는 민간 공연예술분야는 무엇보다 ‘최대한의 예술적 자율성’을 가지는 것이 중요하다. 예술가가 자유롭게 상상하고 이를 표현할 기회가 최대한 제공될 때, 지역 공연예술 생태계는 활성화 될 수 있기 때문이다. 공공 공연예술분야의 민간 분야 활성화는 이러한 관점에서 진행되어야 한다.

그렇지만 민간 공연예술분야 또한 공연예술 ‘생태계의 일원’으로서 자신의 사명에 대한 인식이 필요하다. 공연예술분야에서 매우 중요한 콘텐츠의 ‘창·제작을 책임지는 생산자’로서, 자신의 예술적 활동이 가지는 공공적 기능을 인식하는 것이다. 지역 공연예술 생태계에서 민간 공연예술분야는 콘텐츠 및 사업 개발을 통해 공연예술 환류구조를 최초로 움직이게 한다. 이는 공공 공연장과 함께 유통의 과정을 거쳐 관객에게 전달된다. 공연예술분야의 최초 동력을 민간에서 거의 시작하고 있다고 해도 과언이 아니다. 이들이 지속적인 활동을 할 수 있도록 정책적인 지원이 제공되는 것은 필요하나, 지원과는 별개로 창작자로서 창작하고자 하는 노력은 지속되어야 하며, 그것이 지속될 때 우리 공연예술 생태계 또한 지속될 수 있다.

최근 일부 공공 공연장을 중심으로 공공-민간 협업 또는 파트너십의 기회가 늘어나고 있다. 그러나 공공과의 협업이나 파트너십을 또 다른 공공지원의 방

법으로 인식하거나 이를 당연히 여기는 태도는 전환되어야 한다. 공공-민간의 상생은 상호간의 노력이 바탕이 될 때 이루어질 수 있으며, 공공의 일방적인 역할만으로 가능한 것이 아니다. 민간 공연예술분야는 공공과 협업을 진행함에 있어 공공과의 협업이 가지는 공공성을 인식해야 하고, 이러한 활동을 통해 민간도 지역 공연예술 생태계 활성화를 위해 기여하고자 하는 태도가 필요하다. 예술적 자율성은 가지되, 지역 공연예술계의 창·제작을 책임지는 생산자로서의 자신의 역할에 대해 사명감을 가져야 하는 것이다.

이를 위해서는 민간 예술분야 스스로도 공공 공연예술분야에서 신뢰할 수 있는 파트너로서 자리매김하기 위한 노력이 필요하다. 일부의 경우이지만 민간 공연예술분야의 경우 투명성 부분에서 의심스러운 상황이 발생하는 경우도 있으며, 이러한 부분은 상생을 위한 가장 기본적인 바탕인 ‘상호신뢰’를 깨지게 한다. 공공-민간의 지속적인 상생 노력을 촉진하기 위해서는 민간 스스로도 신뢰성 회복을 할 수 있는 자성의 노력이 요구된다. 또한 열악한 상황일지라도 공공의 지원에만 의존하는 것이 아닌, 단체와 기획사의 경영 환경 개선을 통해 경쟁력과 자생력을 강화하려는 노력도 꾸준히 진행되어야 한다.

2. 상생을 적용한 공연예술정책 방향 전환

우리 공연예술분야는 공공과 민간 모두 공공지원에 대한 의존도가 매우 높고, 정부 정책의 방향에 따라 큰 영향을 받는다. 이러한 환경에서 공연예술분야의 공공-민간 상생을 추진하기 위해서는 정부의 공공지원 제도에서부터 ‘상생’을 적용한 패러다임 변화가 필요하다.

그 동안 우리 공연예술정책은 꾸준한 지원이 이어져오면서 공공과 민간 분야 모두의 성장에 큰 전인차 역할을 해왔다. 그러나 대부분의 정책지원 사업은 상생보다는 공공과 민간을 별도의 영역으로 보고 지원해왔으며, 의도치 않게 상호간의 경쟁을 부추기는 결과를 낳기도 했다. 이제 우리 공연예술정책도 ‘상생’의 개념을 적용한 방향 대전환이 요구된다. 공연예술계를 구성하는 가장 큰

즐거인 공공과 민간이 상호 불가분의 관계를 가지고 있음을 재인식하고, 양측 간의 상호 협력을 유도하여 공공과 민간이 스스로 공연예술분야의 기반을 강화할 수 있는 방향으로 추진되어야 한다.

이를 위해서는 현재 추진되고 있는 정책 사업에도 변화가 필요하다. 현재 추진되고 있는 공공 공연예술분야 지원사업에 있어서도, 상생의 개념이 적극적으로 반영한 사업을 진행하게 하고 성과평가에 이를 반영하게 해야 한다. 민간 공연예술분야에 가장 큰 영향력을 미치는 보조금 사업 또한 상생 개념이 적극적으로 반영된 사업 개발이 필요하다. 기존 사업을 공공-민간이 함께 추진할 수 있는 사업으로 개선함은 물론, 다양한 공공-민간 협력사업 모델이 개발될 필요가 있다. 특히 유통망 구축 등 정책적으로 해결 가능한 영역에 적극적으로 개입하여 공공-민간이 지속적으로 추진될 수 있는 기반을 구축해야 한다. 향유 중심의 정책의 의도치 않은 부작용이 발생하지 않도록, 관련 정책에 공공-민간이 협력할 수 있는 방안 마련도 필요하다.

이러한 공공지원 제도의 변화는 공공지원의 영향력이 매우 큰 우리 공연예술 분야에 공공-민간 상생에 대한 인식을 빠르게 퍼트리게 하는 데에 매우 유용할 것으로 생각된다. 또한 이러한 사업을 통해 우리 공연예술계의 상생에 대한 경험치가 올라갈 수 있게 된다. 또한 이렇게 형성된 상호 신뢰와 네트워킹은 또 다른 협력 기회 창출로 이어지고, 정부의 지원이 미처 미치지 못하는 곳에서도 스스로 상생의 노력이 일어날 수 있을 것으로 기대된다.

제2절

공연예술분야 공공-민간 상생을 위한 세부 개선방안

1. 공공-민간 상생에 중점을 둔 공공 공연예술분야 운영전략 개선

가. 상생을 적용한 지역문화회관의 운영원칙 마련

공연예술분야에 공공-민간 상생의 개념을 적용하기 위해서는 우리 공연예술분야의 매우 큰 영역을 차지하고 있는 공공 공연예술분야의 운영전략에 먼저 상생을 적용하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 이들을 관리·감독하는 중앙정부와 지방자치단체의 공공 공연예술분야에 대한 요구와 평가에서부터 변화가 필요하다.

지역문화회관을 비롯한 공공 공연예술분야에 공공-민간 상생을 적용하기 위해서는 무엇보다도 이들이 스스로의 운영에 있어 ‘상생에 대한 인식과 철학’을 갖추는 것이 필요하다. 앞서 언급한 바와 같이 스스로의 설립취지에 이미 밝히고 있는 공공성의 의미와 공공 분야로서의 생태계에의 역할을 이해해야 하고, 이를 바탕으로 자신의 역할과 정체성을 분명하게 세웠을 때 공공은 비로소 민간과 상생할 준비가 되었다고 할 수 있다.

또한 이러한 상생에 대한 인식과 철학은 ‘운영전략’에 구체적으로 적용하는 것이 필요하다. 공공 공연예술분야가 매년 수립하는 운영계획과 중장기 전략에 상생을 적용한 프로그래밍이나 운영원칙을 만드는 것이다. 또한 이들을 관리하는 중앙정부와 지방자치단체는 이를 기준으로 평가해야만 상생은 실현될 수 있다.

공공-민간 상생을 적용한 ‘공연장 운영 원칙’을 세우는 것은 공공 공연장의 세부 운영계획에 상당한 영향을 미친다. 앞서 살펴본 남산예술센터의 경우, 공공과 민간의 공동제작을 통해 만들어진 작품을 초연하는 극장이라는 정체성을 확립한 후, 모든 운영 원칙을 이를 기준으로 구성했다. 공동제작의 과정에 공공과 민간이 어떻게 업무를 분담하고 협업해야 하는 지에 대한 원칙을 만들었고, 원활한 공공-민간 협업을 위해 필요한 다양한 부가 프로그램을 만들기도 하였다. 그 결과 남산예술센터는 우리 연극계에 양질의 콘텐츠를 제공함은 물론 창작 활성화에도 기여하고 있다. 안산문화예술의전당의 경우, 공공-민간 협업을 위해서 필요한 지역의 이슈를 살펴본 결과, 지역에 민간 예술인이 많이 거주하는 것이 우선적으로 중요하다는 것을 발견했다. 이에 지역 청년 예술인들이 안산에서 지속적으로 예술 활동을 할 수 있도록 유도하는 〈청년 마중물 페스티벌〉, 〈B성년 페스티벌〉 등을 기획했다. 또한 이 과정에서 아직 경험이 적은 청년 예술인들의 역량을 강화할 수 있는 프로그램을 제공, 향후 공공-민간 협업을 위한 기반을 구축하기도 했다. 공공 공연장이 지역 공연예술 생태계에 자신이 가진 역할을 제대로 인식하고, 이를 바탕으로 민간 공연예술분야와 상생할 수 있는 세부 운영전략을 구축했기 때문에 가능했던 사례라고 할 수 있다.

지역문예회관이 공공-민간 상생을 원활히 운영하기 위해서는 이들을 관리·감독하는 중앙정부와 지방자치단체와의 운영내용 협의에도 이러한 부분이 강조되어야 한다. 한국소리문화의전당의 경우 전라북도와 수탁법인 간의 협약서에 지역예술단체에게 공연기획 확대라는 의무가 부과되고 있고 경영평가에서도 이 부분이 중요하게 다뤄지고 있다. 이는 지역문예회관이 지나치게 수익 중심의 논리로 운영되지 않도록 하기 위한 것으로 이를 통해 지역문예회관은 상생을 위한 사업에 동기를 부여받는다. 그 결과 한국소리문화의전당은 연간 60-70건의 기획 사업을 운영하는데, 2018년의 경우 26건을, 2017년의 경우 36건의 기획 사업을 지역예술인과 함께 진행했다. 대관사업에 있어서도 지역예술단체는 우선권을 부여하는 원칙을 세워 지역 예술인에게 충분한 활동의 장을 제공하고 있다. 이러한 수탁법인의 공공-민간 상생의 노력은 지자체와 수탁법인

간의 협약에서 강조되었기 때문에 가능한 것이라고 할 수 있다.

지역문예회관이 지역 공연예술 생태계의 공공-민간 상생을 실현하기 위해서는 지역의 ‘전문공연장’으로서의 정체성도 확보할 필요가 있다. 공연장 운영 원칙의 마련은 전문공연장으로서 지역문예회관이 기능하게 하는 데에도 큰 영향을 미친다. 지역문예회관이 지역의 유일한 문화시설인 경우, 전문 공연장으로만 기능하기 보다는 행사나 회의 등에도 활용되는 경우가 많다. 그러나 지역문예회관이 지역민의 문화향수를 책임지는 공공 공연장으로서의 기능을 소홀히 하지 않기 위해서는, 연간계획을 세울 때 일정 규모 이상을 ‘공연 프로그램 일자를 확보’하는 것도 필요하다. 과천시민회관도 현재 공연장의 70%가 행사 또는 회의로 활용되고 있는데, 그 외 30%는 공연 프로그램으로 확보하겠다는 원칙을 유지하고 있다. 지역 예술계의 공공-민간 상생을 위해서는 지역문예회관이 전문공연장으로서의 역할을 어느 정도 이상은 꾸준히 수행해야 한다. 이를 위해서는 지역문예회관이 행사를 위해서만 쓰이지 않도록, 공연 프로그램 일자를 확보 일정 수준 이상 확보하도록 원칙을 세우는 것이 상생을 위한 기본 전제가 될 것이다.

우리 공공 공연예술분야가 민간과 과도한 경쟁을 지양하고 민간과 상생하기 위해서는 공공 공연예술분야가 추진하는 프로그램에 일정 수준 이상의 상생 프로그램을 진행하도록 의무화 하는 것도 필요하다. 많은 공공 공연장들은 자체 공연기획팀이 있어 자체적으로 기획 또는 제작하여 공연을 올린다. 이러한 자체 프로그램은 공연장의 대표 프로그램으로 가장 많은 예산과 노력을 기울이는 공연이기도 하다. 공공 공연장의 공공-민간 상생 역할을 강화하기 위해, 이러한 자체 프로그램의 기획 및 제작의 일부에 ‘민간과의 협업을 의무화’ 해볼 수 있다. 1년에 2~3개의 기획공연은 반드시 민간 공연예술단체 또는 기획사와 함께 공연을 기획하거나 개발하는 것이다. 이는 우리 공공 공연장의 자체 제작 기능을 아예 없애는 것이 아니다. 공연장의 브랜드 확보를 위한 자체 제작 기능은 어느 정도 수준에서 진행하되, 공공-민간 협력 프로그램의 공연일수를 일정 수준 확보하여 공공 공연장의 상생을 위한 기능도 함께 지켜나가고자 하는

것이다. 이러한 과정을 통해 지역문화회관은 공공-민간 상생에 대한 인식과 경험을 높일 수 있으며 공연예술시장의 공생의 질서 확보에 그 역할을 다할 수 있다. 또한 다양한 층위의 지역 상황에 맞는 상생 프로그램 사례가 개발될 수 있을 것이다.

나. 상생을 적용한 지역문화회관 성과평가 제도 개선

지역문화회관을 비롯한 공공 공연장이 공공-민간 상생을 적용한 공연장 운영 원칙을 세우고 원활히 운영하기 위해서는 공연장 경영평가의 원칙을 바꾸는 것이 필요하다. 현재 대부분의 지역문화회관 경영평가는 유료관객율, 재정자립도, 수익률, 관객만족도 등 정량적 평가가 주를 이루고 있다. 일부 공공성의 역할에 대한 항목도 있으나 대부분의 경우 그 중요도가 낮은 편이다. 이러한 상황에서 지역문화회관은 민간과의 상생보다는 경영평가의 결과를 위해 경쟁을 선택하고 스스로 공공성과 멀어지는 결과를 초래할 수밖에 없다. 공공 공연 예술분야가 공공-민간 상생을 적용하기 위해서는 무엇보다도 이러한 성과평가의 기준이 재편될 필요가 있다.

공공 공연예술분야의 성과평가 중 가장 변화가 요구되는 부분은 ‘재정자립도’ 부분이다. 예술의전당의 경우 무려 약 75%의 재정자립도를 기록, 공공 예술기관이 공공성, 예술성보다는 수익성에 지나치게 치중한 게 아니냐는 비판을 받았다⁶⁸⁾. 높은 재정자립도는 임대사업, 티켓 가격 상승, 상업적 기획공연 추진 등의 결과이기 때문이다. 모든 공공 공연장이 예술의전당만큼의 재정자립도를 기록하고 있는 것은 아니지만, 재정자립도에 대한 지나친 강조는 공공 공연 예술분야가 민간 분야와의 지나친 경쟁을 하게하는 데에 결정적 역할을 했다. 재정자립도에 대한 강조는 우리 공연예술분야의 체질을 개선하고 효율성을 높이는 데에 큰 기여를 해왔다. 이는 국고의 효율적 운영 차원에서 여전히 중요한 이슈이지만, 일정 수준 이상이 진행되지 않도록 하는 것이 필요하다. 재정자립

68) “예술의전당 국고보조 두배로 늘릴 것”, 매일경제, 2019.04.30.
<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2019/04/278998/>

도의 상한선을 두어 일정 수준 이상 진행되지 않게 하여, 공공 공연장이 공공적 기능에도 충실하도록 해야 한다.

또한 공공 공연예술분야의 경영평가 항목에 공공-민간 '상생'을 적용한 평가 지표를 추가하는 것이 필요하다. 공공-민간 상생 사업의 경우, 대부분 수익을 위한 사업이기보다는 지역 공연예술 생태계를 위한 투자의 개념이 더 강하다. 이는 수치로 평가하기 어려운 성과이며, 장기적인 과정이어서 매년 그 성과를 가시적으로 보여주는 것도 매우 어렵다. 따라서 상생과 관련한 평가는 기존의 평가 지표와는 별개의 항목이 마련되어야 한다. 지역문예회관의 1년 프로그램에 공공-민간 상생을 위한 사업의 수나 내용을 평가하거나, 민간 공연예술단체의 기획대관 일수 할당 여부를 평가항목에 적용하는 것이다. 이러한 상생을 적용한 지표를 개발하여 성과평가에 적용한다면 지역문예회관은 공공-민간 상생 추진에 동기와 정당성을 부여받을 수 있다.

현재 경영평가 항목 중 중요한 요소가 '고객만족도' 조사이다. 고객만족도 조사는 지역문예회관을 이용하는 고객에게 얼마나 적합한 서비스를 제공하였는가 평가하는 것으로, 정량 평가의 매우 중요한 요소가 된다. 고객만족도 조사는 공연장의 고객서비스 기능 강화 측면에서 중요하지만, 공연장을 이용하는 또 다른 고객을 누락하고 있는 측면이 있다. 바로 공연장을 이용하는 '민간 공연예술분야 종사자'이다. 지역문예회관은 민간 공연예술분야의 사람들의 창·제작과 실연을 위한 공연으로 이들의 예술역량이 충분히 발휘될 수 있는 공간이어야 한다. 공공-민간 상생 측면에서도 예술계의 공연장에 대한 불만과 만족도, 바라는 점을 조사하여 반영하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다. 고객만족도와 함께 공연장을 이용하는 민간 공연예술분야의 만족도도 모니터링하여, 지역 공연예술 생태계를 위해 지역문예회관이 어떠한 역할을 할 수 있을지 지속적으로 조사해야 한다.

다. 다양한 공연예술분야 상생 사례의 개발

공연예술분야의 공공-민간 상생의 논의는 그 중요성에 비해 그 동안 우리 공연예술계 내 논의와 경험이 많이 부족한 이슈이다. 그러다보니 공공 공연예술분야에서는 상생에 대한 의지가 있다하더라도 그 방법에 대해 어려움을 겪는 경우가 많다. 따라서 중앙정부와 지방자치단체가 공공 공연예술분야의 운영방안을 정함에 있어 상생을 적용하도록 지시하고, 공공 공연장과 단체는 이를 적극 적용해 상생에 대한 경험치를 올려야 한다. 공공 공연예술분야의 프로그래밍에 공공-민간 상생 프로그램 개발을 의무화하는 것이다.

현재 지역에서 진행되고 있는 상생 프로그램은 ‘공연장 상주단체 제도’가 많다. 그러나 상주단체 제도는 장기간 파트너십이 이루어질 때 그 효과가 나타날 수 있다는 단점이 있다. 또한 선택받지 못한 다른 지역 예술단체의 반발이 심해, 지역문화회관 입장에서 상당한 부담을 안겨준다. 상주단체와 같은 장기적 결합이 아니더라도 단기적 단위의 상대적으로 가벼운 수준의 다양한 공공-민간 협력 프로그램이 개발될 수 있다. 이렇게 다양한 층위의 공공 협력 프로그램 개발은 상주단체에 비해 상대적으로 즉각적인 효과를 가져올 수 있어, 많은 지역문화회관에게 사업 추진의 동기를 부여할 수 있다.

단기적 단위의 프로그램은 지역의 다양한 상황을 반영할 수 있다는 측면에서도 유용하다. 상주단체의 경우 어느 정도 짜여진 구조를 가지고 있어 프로그램 개발에 한계를 가질 수 있다. 그러나 만약 지역의 민간 예술단체가 연습실 확보에 어려움이 있다면 공공 자원을 개방하여 이를 해결할 수도 있고, 민간의 창의적인 아이템을 현실화 시키는 데에 제작비가 부족하다면 공동기획을 통해 이를 해결하는 등 다양한 방법이 제시될 수 있을 것이다. 이렇게 다양한 층위의 프로그램을 개발할 수 있도록 하는 것은 지역의 현 이슈를 적절히 반영할 수 있으며 오히려 지역 공연예술 생태계 활성화에 더 유용할 수 있다. 그 외에도 아래와 같이 다양한 층위의 공공-민간 협력 프로그램 개발을 생각해 볼 수 있다.

□ 기획 대관을 통한 민간 공연예술분야 기회 확보

지역문화회관은 지역의 공연예술계의 자유로운 창작과 제작, 유통과 실연을 위한 플랫폼의 역할을 수행해야 한다. 지역 공연예술 생태계가 활성화되기 위해서는 지역의 민간 공연예술인을 위한 충분한 기회 확보되어야 한다. 그러나 많은 경우 지역 공연예술인들을 위한 무대는 수익 면에 있어서 큰 성과를 기대하기 어렵다. 공공-민간 상생을 위해 지역문화회관의 공공적 역할이 강조되고 상생이 경영성과 평가 항목으로 추가된다면, 수익 면에서 어려움이 있더라도 지역 공연예술인들을 위한 무대를 할당할 수 있다.

이를 위해 지역문화회관이 가장 쉽게 적용할 수 있는 공공-민간 상생 프로그램 중 하나는 민간 공연예술분야를 위한 무대를 일정 수준 이상 확보하는 것이다. 지역문화회관을 비롯한 대부분의 공공 공연장은 자체 기획 프로그램보다는 대관 프로그램의 수가 더 많다. 1년의 공연계획 중 상당 부분을 차지하는 대관공연에 공공-민간 상생의 원칙을 적용할 수 있다. 전주의 한국소리문화의 전당의 경우, 지역 예술단체에 의무적으로 공연일수를 어느 정도 할당한다는 원칙을 가지고 있으며 이에 따라 전주의 지역 예술단체들은 충분한 무대를 확보할 수 있었다. 그 결과 전주는 도시 규모에 비해 상대적으로 많은 민간 예술 단체들이 활발히 활동하고 있다. 함안문화회관 또한 지역예술단체의 공연기회를 보장하기 위해 일정 일수를 지역 공연예술단체를 위해 확보하고 있다. 이러한 과정을 통해 지역의 민간예술단체는 무대라는 공연을 위한 중요한 기반을 확보할 수 있으며 활동 기회도 확대될 수 있다. 이는 지역문화회관이 민간예술 단체를 위한 시간과 공간을 확보하겠다는 공연장 운영원칙을 확보했기 때문에 가능한 것이라고 할 수 있다.

기획 대관은 수동적으로 대관신청이 들어오는 단체를 심사해 시설을 제공하는 단순 대관과는 달리 전문 인력의 다소 적극적인 역할이 요구된다. 지역문화회관의 정체성과 성격에 맞는 지역예술단체의 공연을 적극 유치해야 하기 때문이다. 또한 대관의 경우 대관료라는 일정한 수익 확보가 가능한 부분이 있어 수익성에서도 신경을 써야 하는 지역문화회관에게 그 부담이 덜하다는 장점도

있다. 그러나 열악한 지역 공연예술단체들의 특성을 고려할 때, 지역 기반 단체의 경우 일부 공연 대관료를 할인해 주는 등의 방법을 적용해볼 수도 있다.

□ 자체 기획공연에 민간 공연예술분야 참여 확대

지역문예회관이 공공-민간 상생을 보다 적극적으로 반영하는 방법 중에 자체 기획공연에 민간 공연예술분야의 참여를 확대하는 방법이 있을 수 있다. 최근 많은 지역문예회관이 자체 공연기획팀을 보유하고 있고 자체 사업 예산을 확보하고 있다. 이 경우 자체 기획공연에 민간 공연예술인 또는 단체가 참여하는 사업을 일정 수준이상 할당하고 이를 통해 상생을 위한 지역문예회관의 역할을 강화할 수 있다. 한국소리문화의전당에서 진행한 <독주회 시리즈>는 클래식 음악인의 비중이 높은 전주의 특성을 고려해 기획되었다. 많은 지역 클래식 음악인들이 무대 기회를 가지지 못한 것을 고려, 이를 해결하기 위해 지역 맞춤형으로 자체 기획공연을 만들었다. 지역 인디 뮤지션을 초청하는 <프로젝트 슈퍼 히어로>도 자체 기획공연으로 가능성 있는 뮤지션을 소개함은 물론 모든 기획과정에서 지역 예술인들의 참여도를 높였다. 이 과정을 통해 지역문예회관은 지역 공연예술 생태계의 활성화에 기여하는 공공적 기능을 수행할 수 있었다.

또는 민간 예술단체의 대표 레퍼토리 개발을 위한 재공연 시리즈도 민간 예술단체의 기반을 강화하는 또 다른 방법으로 생각해 볼 수 있다. 앞서 살펴본 앰비규어스댄스컴퍼니의 <바디 콘서트> 사례처럼, 대표 레퍼토리의 개발은 민간 공연예술단체의 인지도 상승과 재정 안정성 도모에 크게 기여할 수 있다. 이런 대표 레퍼토리의 개발은 민간 예술단체의 지속성 보장에 큰 역할을 해 민간 공연예술분야가 계속 생존하며 공연예술 생태계를 활성화하는 데에 그 역할을 하게 한다. 그러나 많은 민간 예술단체들은 자체 신작을 개발했다하더라도 대부분의 공연이 단회성으로 끝나 레퍼토리화되지 못한다. 지역문예회관과 민간 예술단체가 함께 레퍼토리화를 진행한다면 민간의 안정적 운영은 물론 지역문예회관에도 양질의 콘텐츠가 제공될 수 있다.

□ 공동제작 및 공동기획

공연예술분야 공공-민간 상생을 위해 그 동안 가장 많이 고려되어 왔던 것이 공동제작 또는 공동기획이다. 공동제작과 공동기획은 가장 적극적인 형태의 공공-민간 간의 결합으로 양측의 적극적인 역할은 물론 상당 수준의 전문성도 상호 갖추어야 진행이 가능하다. 또한 재정 면에서도 적정 수준 이상의 사업비가 확보되지 않으면 진행이 어렵다. 따라서 모든 문예회관에서 이를 수행하기 보다는 가능한 조직과 예산을 갖춘 문예회관에서 추진해 볼 수 있다.

공동제작과 공동기획은 대부분 초연을 하는 신작 개발에서 많이 사용된다. 앞서 제3장에서 살펴본 사례의 경우에도 대부분 신작 개발과 관계되었다. 남산 예술센터와 극단 여기는 당연히, 극장의 〈7번 국도〉의 경우, 극본 상시 공모 시스템인 ‘초고를 부탁해’를 통해 선정된 후 쇼케이스 지원 프로그램인 ‘서치라이트’에서 실험을 거쳤으며, 이후 2019년 시즌 프로그램으로 선정되어 본 공연을 진행했다. 의정부예술의전당과 예술무대 산의 〈예술극장 보물찾기〉의 경우도 의정부의 지역 상황을 고려한 새로운 축제를 공동 개발한 사례이다.

그러나 공동제작이나 공동기획은 꼭 신작의 공동제작뿐만 아니라 민간 예술 단체에서 기존에 개발한 작품의 업그레이드 과정에서 진행될 수 있다. 극단 여기는 당연히, 극장의 〈Commercial Definitely〉 공연의 경우, 대학로의 ‘해화동 1번지 페스티벌’에서 초연한 공연이다. 그 후 재공연 없이 사장될 뻔하다 남산예술센터에서 공동제작으로 총 3회의 재공연을 진행하며 업그레이드 되었다. 이 공연은 이후 동아연극상 새개념연극상, 두산연강예술상을 수상하며, 극단의 인지도 상승에도 크게 기여한다.

기존 작품의 업그레이드를 공동으로 제작 또는 기획하는 경우, 신작 개발에 비해 더 효율적으로 양질의 콘텐츠를 제작할 수 있다는 장점이 있다. 또한 양질의 콘텐츠 개발은 공연예술 생태계의 다양화에도 기여할 수 있으며, 민간 예술 단체의 대표 레퍼토리 개발에도 기여해 이들의 지속적인 활동도에 도움이 될 수 있다. 그러나 공동제작 및 공동기획에 참여한 많은 전문가들이 지적하였듯이 공동 작업에서 민간 예술인의 예술적 자율성은 철저히 지켜져야 한다.

□ 지역 공연예술 생태계 기반 강화를 위한 사업 지원

우리 공연예술분야의 공공-민간 결합을 방해하는 가장 큰 요인 중 하나가 민간 공연예술분야의 인프라가 매우 취약하다는 점이다. 많은 지역문화재단들은 공공-민간 상생을 위한 가장 첫 단계로 지역 공연예술 생태계 기반 강화를 위한 사업을 추진하였다. 남산예술센터의 쇼케이스 지원 프로그램 〈서치라이트〉나 안산문화예술의전당의 〈B성년페스티벌〉 등은 이러한 관점에서 추진된 프로그램이다. 이 과정에서 공공 영역인 문예회관은 자체 보유한 인적 자원과, 시설, 때로는 제작비 일부를 지원했다. 민간 영역을 창·제작에만 집중하고 이 과정을 통해 양질의 콘텐츠가 다수 제작되어 지역문예회관의 프로그램을 풍부하게 했다.

지역문예회관 중 지역문화재단이 운영하는 경우, 지역문예회관 운영만이 아닌 지역 전체의 축제, 전시, 행사 등 다양한 문화예술 행사의 운영을 담당한다. 이 과정에서 지역문화재단은 다양한 민간 예술가 및 예술단체의 도움을 필요로 한다. (재)안산문화재단의 경우, 안산 중앙역 광장 앞 야외공연을 35세 미만 젊은 예술가들과 함께 하였다. 공연장뿐만 아니라 다양한 프로젝트에 민간 예술가들과 결합을 시도할 수 있는 것이다. 이 과정에서 민간 예술가들은 새로운 기회를 창출할 수 있었는데, 이를 통해 지역 공연예술 생태계는 기반을 강화하고 네트워크 확장, 역량 강화 등의 기회를 가졌다.

또한 지역 공연예술 생태계의 활성화를 위해 무엇보다 중요한 것은 지역의 관객을 개발하는 것이다. 그러나 관객개발은 상당히 장기적인 투자가 필요한 작업으로 민간에서 진행되기 보다는 공공이 리더십을 가지고 역할을 해야 한다. 그러나 관객개발은 상당한 예술적 역량이 요구되는 작업으로 민간의 예술 자원이 요구된다. 앞서 살펴본 과천시민회관의 경우 서울발레시어터와 극단 모시는사람들과 장기간에 걸쳐 관객개발 사업을 실시, 과천의 향유 기반을 넓히는 데에 큰 기여를 했다. 또한 민간과의 공동 관객개발 프로그램 개발은 그 과정에서 민간 공연예술단체의 인지도를 높이고 지역에 뿌리 내리게 하는 데에도 많은 기여를 할 수 있다.

민간 공연예술분야는 공연예술분야의 창·제작 기능을 주로 담당하고 있는데, 공연예술 생태계의 지속적인 발전을 위해서는 이들의 창·제작 기능이 꾸준히 지속되는 것이 중요하다. 이를 위해 지역문예회관은 민간의 창·제작 기능 활성화를 위한 ‘창작 지원’이나 공연제작의 ‘중간과정 지원’ 등을 제공할 수 있다. 남산예술센터의 경우 공공-민간 상생을 통한 공동제작을 진행하면서 공동 제작을 위한 전 단계, 즉 창작과 제작을 위한 실험 단계가 활성화 될 필요성을 느꼈다. 이에 〈초고를 부탁해〉와 같은 극본 공모 프로그램이나 〈서치라이트〉와 같은 쇼케이스 지원 프로그램을 기획하게 되었다. 부산문화회관의 〈창작극 대본 공모전〉도 지역의 창작 기능 활성화를 위한 사업이며, 의정부예술의전당의 〈넥스트 웨이브〉 또한 신진 예술인의 음악극 제작 활성화를 위한 지원이다. 이러한 지원은 민간 예술인들의 지속적인 창·제작 활동을 촉매하는 역할을 할 수 있으며, 지역문예회관에 양질의 콘텐츠를 지속적으로 제공할 수 있는 기반이 된다.

□ 공공 자원 개방 및 공유

지역문예회관은 지역 공연예술분야의 거점으로서 지역 공연예술인들의 자유로운 활동의 장으로서 개방된 공간으로 존재할 필요가 있다. 그러나 그 동안 우리 지역문예회관은 시설 관리 측면에 집중한 탓에 공공 자원이 지역 공연예술인을 위한 플랫폼으로서 효과적으로 기여하지 못했다. 공공 자원으로서 지역문예회관은 좀 더 개방된 자원으로서 민간에게 내어주어야 하면 자원 공유를 위한 호혜적 노력이 필요하다.

이를 위해 공공이 가진 자원의 일부를 사용하지 않을 때 공유하는 방법이 있다. 앞서 살펴본 과천시민회관의 극단 모시는사람들의 〈행복한 왕자〉 개발 지원의 경우, 지역문예회관의 전시장에 사용되지 않을 때 연습공간 혹은 쇼케이스 공간으로 이용하게 하여 자원을 공유하였다. 이와 같이 공공 자원을 개방한 것 뿐이지만, 그 결과 〈행복한 왕자〉는 극단의 또 다른 레퍼토리로 성장하며 단체 운영에 기여할 수 있었다. 이렇게 공공이 가진 자원의 개방은 민간 예술단체에게는 필수적인 자원이 제공되는 것으로 기여하는 바가 크다. 이러한 자원의 공

유는 별도의 사업비가 소요되지 않는다는 측면에서 사업비가 거의 없는 지자체 지역문화회관이 활용할 수 있는 방법이다. 그러나 공간의 운영과 관리와 관련된 별도의 인력 및 예산이 필요하다는 측면에서 이에 대한 지원이 필요하다.

그 외에도 공연장의 운영 측면에서 민간 예술분야의 참여를 확대할 수 있다. 앞서 살펴본 삼일로창고극장의 경우 민간 운영위원회 구성을 통해 민간을 공연장 운영에 적극 참여시키고 이들을 주요한 의사결정 과정에 모두 참여시켰다. 삼일로창고극장 운영위원회의 경우 매우 적극적인 형태의 민간 분야 참여이지만, 더 가벼운 형태로라도 민간 분야의 참여를 독려하는 것도 필요하다. 운영위원회가 모든 의사결정에 참여하지는 않더라도, 정기적인 모임을 통해 의견을 개진하게 할 수도 있다. 이러한 참여 확대를 통해 지역문화회관은 지역 예술가의 활동에 진정으로 기여할 수 있는 형태로 운영될 수 있으며, 공공-민간 공연 예술분야가 서로 상생하는 데에 더욱 가까이 갈 수 있을 것이다.

공공-민간 상생을 적용한 공공 공연예술분야의 운영방안 개선 또는 개발방안을 정리하면 아래 <표 5-1>과 같다.

<표 5-1> 공공-민간 상생을 적용한 공공 공연예술분야 운영방안 개선 및 개발(안)

사업명	내용
상생을 적용한 공연장 운영원칙 마련	<ul style="list-style-type: none"> 중앙정부, 지자체의 공연장 운영내용 협의에 상생 적용 지역문화회관의 공연 프로그램 일수 할당 공공-민간 협력 프로그램 공연일수 할당
공공 공연예술분야 성과평가 제도 개선	<ul style="list-style-type: none"> 재정자립도 상한선 마련 및 제한 경영평가에 '상생' 관련 항목 신설 예술계 대상 만족도 조사 실시
지역의 상황에 맞는 다양한 층위의 상생 프로그램 개발	<ul style="list-style-type: none"> 공공 공연예술분야의 프로그래밍에 공공-민간 상생 프로그램 개발 의무화 단기적 협업 중심의 공공-민간 협력 프로그램 개발을 통해 공공-민간 상생의 경험치 상승 지역 상황에 맞는 다양한 프로그램 사례 개발
기획대관을 통한 민간 공연예술분야 기회 확보	<ul style="list-style-type: none"> 민간 공연예술단체 기획대관 일수 할당 지역 기반 공연예술단체 대관료 할인 적용 등

사업명	내용
자체 기획공연에 민간 공연예술분야 참여 확대	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 공연예술인을 위한 자체 기획공연 마련 • 민간 예술단체 대표 레퍼토리 재공연 시리즈 기획 등
공동제작 및 공동기획	<ul style="list-style-type: none"> • 공공-민간 공연예술분야의 신작 공동제작 • 민간의 기존 작품 업그레이드 과정 공동기획
지역 공연예술 생태계 기반 강화를 위한 사업 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 청년 예술인 지원을 통해 지역 공연예술계 기반 강화 • 민간 예술단체와 관객개발 프로그램 공동 기획·운영 • 민간의 창·제작 기능을 활성화할 수 있는 창작지원, 쇼케이스 지원 등을 활성화
공공 자원 개방 및 공유	<ul style="list-style-type: none"> • 연습실, 공연장 및 그 외 공간 개방, 기자재 저가 지원 • 공연장 운영에 지역 예술계의 참여 확대 창구 개발

2. 공공-민간 상생을 적용한 민간 공연예술분야 공공지원 개선

가. 상생을 적용한 민간 대상 공공지원 사업의 개선

□ 민간 보조금 지원 사업의 상생을 적용한 개선

우리 공연예술정책에 가장 큰 영향력을 미치는 재원은 문화예술진흥기금이 라고 할 수 있다. 문예진흥기금은 주로 민간 공연예술분야에 지원하는데, 민간에서 진행되는 창작 및 실연 프로젝트에 제작비 일부를 지원하는 것으로 오랜 기간 민간 공연예술분야의 창작력을 유지하는 데에 크게 기여해 왔다. 그러나 소액다건 중심의 이러한 공공 지원은 민간 예술분야의 역량강화와 성장에 기여하기보다는 최소한의 활동만을 유지하게 한다는 비판이 오랫동안 제기되어 왔다. 행정 처리 과정에서도 매우 제한요소가 많아 보조금 사업이 지역의 민간 예술단체나 기획사의 역량 강화에 기여하지 못한다는 비판이 일고 있다. 또한 공공-민간 상생을 적용한 프로그램이 공연장 상주단체 육성지원 사업 이외에는 부족한 한계가 있다.

2019년 문예진흥기금 사업 구성을 보면 <표 5-2>와 같이 ‘창작산실’과 ‘축제 지원’, 그리고 ‘공연장 대관료 지원’과 ‘공연예술 특성화 극장 운영 지원’으로 나뉠 수 있다. 문예진흥기금 사업 중 가장 큰 부분을 차지하는 ‘창작산실’의

경우 민간 공연예술분야의 창작 기능을 유지하는 데에 중요한 역할을 하는 사업이다. 이 사업은 공연제작의 과정별 지원을 통해 작품이 예술현장에서 효과적으로 안착할 수 있도록 고안되었고, 프로젝트에 따라 연속 지원도 받을 수 있다는 점에서 효과적이라는 평가를 받고 있다.

〈표 5-2〉 2019 문예진흥기금 공연예술분야 사업구성

구분	사업명	내용	예산(백만원)
창작산실	창작실험활동지원	창작 준비와 창작활동 과정 지원	400
	올해의 신작	공연예술 제작단계별 제작지원	3,360
	올해의 레퍼토리	창작공연의 재공연 지원을 통해 레퍼토리화	1,680
	오작교 프로젝트	작곡가와 오케스트라 협업 기회 제공	600
	지속연주지원	작곡가의 창작곡 재연 지원	200
	창작 오페라 발굴 지원	창작 오페라의 제작 단계별 지원	100
	창작 뮤지컬 해외 유통 지원	창작 뮤지컬의 해외 진출 지원	300
	공연예술비평·연구활성화지원	전문지, 비평, 학술행사 지원	350
행사지원	대한민국 공연예술제 지원	전국 규모 공연예술 축제 지원	2,501
그 외	공연장 대관료 지원	민간 예술단체의 공연 대관료 지원	2,900
	공연예술 특성화 극장 운영	민간 공연장 전문공연장 운영 지원	900

자료 : 한국문화예술위원회(2018), 「2019 문예진흥기금 공모사업 지원신청 안내」 재구성.

그러나 현실적으로 창작산실의 지원금은 민간 공연예술분야에서 충분히 만족할만한 작품을 창작하기에 매우 역부족이라는 평가가 많다. 소액다건 방식으로 제공되는 한계로 실제 만족할만한 작품을 생산하는 데에 부족한 예산이라는 것이다. 또한 창작 과정을 모두 민간 예술분야가 오롯이 혼자 해내기에는 민간의 열악한 상황이 녹록치 않는 부분이 있다. 특히 창작실험활동 지원 등은 실험적, 비영리적 프로젝트를 지원하는데, 민간이 이를 모두 혼자 해내기에는 매우 힘들다.

이러한 한계는 공공이 가진 자원과 결합시켜 시너지를 창출할 수 있다. 민간의 창작 활동에 공공 공연예술분야를 결합시키는 것이다. 지역문화회관이 가지고 있는 시설 및 기자재 자원, 인적 자원, 재정 자원을 민간 예술단체가 가진 자원과 결합시키는 경우, 심사 과정에서 가산점을 부과하도록 할 수 있다. 꼭 공동제작이 아니더라도 지역문화회관이 공공자원 개방을 약정하여 기여할 경우도 인정할 수 있게 하는 것도 효율적인 자원 매칭 관점에서 유용할 수 있다.

이와 같은 지역문화회관과 민간 공연예술단체의 결합은 창작산실뿐만 아니라, ‘올해의 레퍼토리’나 ‘공연예술 특성화 극장 운영’에도 적용 가능하다. 지역단체의 레퍼토리화 지원에 지역문화회관이 함께 할 경우 가산점을 부과하는 것이다. 또한 ‘공연예술 특성화 극장 운영’의 지원을 받는 민간 공연장들도 ‘창작산실’ 과정에 민간 공연예술단체와 함께 참여할 때, 함께 가산점을 부과할 수 있다. 또는 공공에서 진행하는 축제나 행사에 민간 공연장 및 공연단체를 참여시키도록 해 간접적으로 민간 공연예술분야를 지원하는 방법을 생각해볼 수 있다. 그러나 이러한 사업은 민간의 입장에서는 참여동기를 유발하지만, 공공의 입장에서는 큰 참여동기를 이끌어내기 어려울 수도 있다. 따라서 공공의 입장에서도 참여동기를 유도할 수 있는 경영성과 평가 가산점 부여 등의 방법 등이 함께 고려되어 상호 만족을 이끌 수 있어야 한다.

민간 공연예술분야 지원에 공공 공연예술분야의 자원을 결합시키는 것은 부족한 자원을 보충시켜 시너지를 창출하고 더 양질의 콘텐츠를 개발할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 자칫하면 민간의 성과가 공공에 빼앗기는 결과를 초래할 우려가 있다. 따라서 관련 사업을 지원할 때 반드시 창작의 결과물에 대한 모든 권리를 민간 공연예술분야에 귀속시키도록 해, 지원 사업이 민간 공연예술분야의 활성화에 기여할 수 있도록 해야 한다. 또한 지역문화회관과 함께 신청하는 것은 민간 공연예술단체에게는 동기부여가 될 수 있지만, 지역문화회관에게는 동기부여가 안 될 수 있다. 이를 위해서는 경영성과 평가에 상생을 위한 지표가 추가되어야 하고, 이러한 상생 지원사업 참여가 상생 지표에 적용될 수 있도록 하여야 한다.

□ 공연장 상주단체 육성지원 사업의 개선

‘공연장 상주단체 육성지원 사업’은 지역문화회관과 민간예술단체의 상생을 유도하는 대표적인 지원사업이다. 본 사업을 통해 많은 지역문화회관의 공연 프로그램 가동률 및 공연장 이용률이 상승했고, 프로그램 질적 제고에도 기여했다. 민간예술단체 또한 예술 환경과 재정 안정화를 기할 수 있었다. 그러나 공연장 상주단체 육성지원 사업이 보다 공공-민간 상생에 효과적으로 기여할 수 있게 하기 위해서는 개선이 요구된다.

상주단체 사업은 공연장과 공연단체가 장기적 파트너십을 맺는 사업으로 그 파트너십이 장기간 지속될 때 효과를 볼 수 있다. 그러나 현재 상주단체 지원 사업은 대부분 3년 지원을 기점으로 일몰제를 적용하고 있다. 일부 예외를 두고 있긴 하지만, 공공지원의 형평성 문제로 3년 이상 진행되기 힘든 상황이다. 특히 특정 단체에 대한 독점적 지원에 대한 견제 문제로 장기 파트너십은 매년 위협을 받고 있다. 공연장 상주단체 육성지원 제도에 대해 연구한 기존의 연구에서 지적되었듯이, 상주단체는 일몰제 적용에서 제외되는 방법이 고려되어야 한다⁶⁹⁾. 많은 상주단체에 참가한 민간 예술단체는 지역문화회관의 설립취지와 전략방향을 이해하고 지역 상황을 이해하는 데에 상당한 시간이 소요됨을 밝혔다. 상주단체가 공고한 협력체계를 쌓고 이를 바탕으로 효과적인 파트너십을 구축하기 위해서는 일몰제의 적용은 효과를 발휘하기 어렵다.

또한 공연장 상주단체 육성지원 사업은 딱 짜여진 사업구성을 가지고 있어 지역의 다양한 상황 반응을 어렵게 한다는 점이 지적되고 있다. 현재 공연장 상주단체 육성지원 사업은 신작개발, 기획공연, 관객개발, 역량강화 등의 사업을 의무적으로 진행하게 하고 있다. 그러나 1억이라는 지원금으로 이 모든 사업을 진행하기에는 매우 빠듯할 뿐만 아니라, 지역의 상황에 따라 유용하지 않은 측면이 있다. 지원 사업에 좀 더 유동성을 발휘하고 지역의 선택권을 넓힌다면 지역 상황에 맞게 구성이 가능할 것이다. 위의 사업 중 2가지 정도만 선택

69) 이흥재 외(2015), 공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구. 문화체육관광부, 서우석·차민경(2016), 경기도 공연장 상주단체 제도의 운영 현황과 영향. 2016 경기공연예술 창작소케이스 심포지엄.

을 의무화하고, 그 외에는 지역이 지원서를 제출할 때 스스로 지역 상황에 맞는 사업을 기획하고 제안하도록 하는 방법이 있다. 이러한 유동성은 각 지역에 맞는 차별적 지원전략 구축을 가능하게 해, 지역에 실질적으로 도움이 될 수 있는 사업이 구성될 수 있다. 그러나 일부 지역문화재단의 경우 기획력을 발휘하기 어려운 상황에 처해 있는 경우도 있어, 이 경우 다양한 트랙을 중앙에서 기획하고 지역문화재단이 각자의 상황에 맞는 트랙을 선택해 지역 상황에 맞는 상주단체 제도 운영을 도울 수 있다.

□ 문화향유 지원 정책사업의 상생을 적용한 개선

최근의 정부 문화정책은 문화복지 차원에 초점이 맞추어져왔고, 관련 예산이 다른 분야에 비해 많이 편성되어 운영되어 있다. 문화향유 부분의 지원은 향유 기반이 약한 우리 공연예술계에 유용한 정책이 될 수 있지만, 정부의 정책 사업이 의도치 않게 부작용을 발생시키고 있다. 공공-민간 상생의 관점에서 문화향유 정책을 개선하고 문화향유 관련 정책 사업이 우리 공연예술분야의 기반 강화에 진정으로 기여할 수 있도록 할 필요가 있다.

이를 위해 무료 또는 저가 공연의 공급으로 민간 공연예술분야의 수익에 치명적 문제를 제공한다는 비판을 들어온 ‘문화가있는날’을 개선해야 한다. 문화가있는날은 국민의 문화향유 기회 확대를 위해 공공 공연장, 박물관, 미술관 등을 무료 또는 저가의 행사를 제공하여 참여율을 증대시키고자 한 프로그램이다. 이를 통해 많은 관객들이 문화예술 행사를 접할 수 있었지만, 지나친 무료 및 저가 공연의 공급은 민간 공연예술시장에 부정적 영향을 미쳤다. 티켓 수익에 대한 의존도가 큰 민간 공연예술시장의 티켓 수익에 영향을 미친 것이다. 관객의 입장에서는 고가의 가격이 소요되는 민간 공연예술분야의 공연보다는 저가 또는 무료 공연을 선호할 수밖에 없다. 또한 지나친 저가 또는 무료 공연의 공급은 관객들에게 이를 당연시하는 문화를 형성시켜, 결국에는 문화향유 기반 구축에도 부정적 영향을 미친다. 이에 문화가있는날에 무료 또는 저가 공연의 지나친 공급을 지양하고, 시장의 상황에 어느 정도 부합하는 가격을 적용할 필요가 있다.

또한 문화가있는날의 기획 또는 제작에 민간 공연예술단체 또는 기획사의 참여를 증대시키는 방법도 고려해 볼 수 있다. 지역문예회관의 경우 한국문화예술회관연합회의 지원으로 ‘문화가있는날 지원사업’을 실시하고 있다. 이 프로그램은 지역문예회관의 문화가있는날 사업비를 보조해주는 사업이다. 이 사업의 의무조항에 지역 민간 예술단체 혹은 기획사와의 협력을 의무적으로 적용시킨다면 문화가있는날에 민간의 참여를 증대시키고, 문화향유 사업에 공공-민간 상생을 적용시킬 수 있을 것이다.

□ 공공-민간 상생 사업 지원 정책사업의 신설

현재 민간 공연예술분야에 대한 공공지원 사업을 상생 개념을 적용해 개선하는 것 외에도, 공공-민간 상생을 적용한 새로운 사업 신설을 고려해 볼 수 있다.

공공 공연예술분야는 민간에 비해 상대적으로 안정적인 조직과 예산 환경을 보유하고 있다. 이러한 상황에서 공공이 민간과 동일한 영역에서 경쟁한다면 이는 그 첫 시작부터 공정할 수 없다. 어느 정도 성숙과 확장을 이룬 우리 공연예술분야는 이제 공공과 민간이 영역을 재정립하고 상호 보완할 수 있는 방향으로 진행되어야 한다. 이에 공공 공연예술분야는 민간에서 진행하기 어려운 ‘비주류 또는 실험적인 활동’에 공공이 함께 하도록 유도하는 지원 프로그램 개발을 생각해볼 수 있다.

독립예술, 다원예술, 융합예술 등으로 불리기도 하는 이러한 활동들은 공연예술분야 전체를 위해 반드시 필요한 일이다. 그러나 수익 면에서 매우 성과를 기대하기 어려운 성격의 공연으로 열악한 민간의 상황은 이러한 기획에의 투자를 어렵게 한다. 이에 공공 공연예술분야가 민간 분야와 함께 기획하게 유도하고, 이를 지원하는 프로그램을 개발하면 이러한 실험적 기획이 활성화 될 것으로 생각된다. 공공과 민간이 가진 자원을 결합하여 실험적 기획의 효과를 배가시키는 것이다. 또한 이러한 지원 사업 참여가 지역문예회관의 경영평가 중 상생 지표에 적용되게 한다면 공연장의 참여를 더욱 동기화 할 수 있다.

또한 지역에서 스스로 아이디어를 내고 기획한 ‘지역 고유의 상생 프로그램’ 지원사업도 신설할 수 있다. 지역은 지역마다 매우 다양한 이슈를 가지고 있으며 고유의 예술적 뿌리와 특성도 다르다. 이러한 지역의 상황들에 모두 들어맞는 정책 사업을 구성하기란 매우 어려운 일이다. 이러한 상황에서 지역이 스스로 지역의 상황을 고려해 필요한 공공-민간 상생 사업을 기획하고, 중앙 정부는 이를 지원하는 정책 사업을 기획한다면 매우 유용할 수 있다. 경기문화재단의 경우 <G-아트프로젝트>라고 하는 아래로부터 기획을 제안한(bottom-up) 프로그램을 운영한 바 있다. 이 프로그램은 기초 지자체에서 지역문예회관이 민간예술단체와 협력할 때 필요한 사항을 광역문화재단에게 제안하고, 광역은 공모를 통해 제안을 받아 심사하고 지원하는 프로그램이다. 이 사업을 통해 지역은 각각의 지역 상황에 필요한 지원을 받을 수 있으며, 지역 상황에 맞는 공공-민간 상생을 위한 사업을 추진할 수 있다. 이 과정에서 지역문예회관은 공공-민간 상생에 대해 고민하게 되고, 상생에 대한 자신의 역할에 대한 인식을 확대할 수 있다. 그러나 이러한 형태의 아래로부터의 기획은 지역문예회관이 어느 정도의 조직구성과 전문성을 갖추었을 때 가능할 수 있다. 따라서 지역문예회관이 스스로 지역의 상황을 파악하고 이를 해결할 기획 프로그램을 구성할 수 있도록 돕는 재교육 프로그램도 꾸준히 진행될 필요가 있다.

공공-민간 상생은 공연장 자원을 공유함으로써도 실천할 수 있는데, 아쉽게도 많은 지역문예회관이 공유할만한 자원을 구성하고 있지 못하다. 자원이 노후화 되어 있는 경우도 많고, 민간 공연예술단체에게 매우 필요한 연습실을 갖추고 있지 않은 경우도 많다. 이러한 상황에서 지역문예회관은 공공 자원을 지역의 예술인들과 공유하고 싶어도 할 수 없는 상황에 처하게 된다. 최근에 노후화 된 지역문예회관의 리모델링 사업을 지원하는 프로그램을 중앙정부 지원으로 운영되고 있다. 여기에 지역문예회관에 연습실 리모델링 지원을 추가하여 공공 자원이 효율적으로 민간에 활용되도록 유도하는 방법도 생각해 볼 수 있다.

나. 상생 네트워크 구축 지원 및 가치 확대

최근 많은 지역문예회관이 민간 예술단체와 협업을 통해 신작을 개발하지만, 대부분의 공연이 일회성 공연으로 그치고 마는 것이 현실이다. 양질의 콘텐츠가 생산되었다 하더라도 외부 공연장으로의 유통이 거의 되지 않다보니, 애써 만든 공연이 그대로 사장되고 만다. 재생산 구조가 부재하다보니 작품은 성장과 확산의 기회를 잃는다. 일부 지역문예회관이나 예술단체의 경우 개인의 인적 네트워크를 통해 재공연 되는 사례가 있는데, 이를 통해 예술단체는 추가 수익을 얻고 단체의 재정 구조 안정화에 기여한다. 그러나 이는 매우 한정적 영역에서 진행되고 있다.

이처럼 공연예술 콘텐츠의 유통망은 공공과 민간이 협업을 통해 만든 성과를 확산시킬 뿐만 아니라, 민간에 안정적 환경을 제공하는 데에도 기여해 공공-민간 상생을 구축하는 데에 필요한 기반이 될 수 있다. 그러나 그 동안의 우리 공연예술 정책은 콘텐츠 생산에 비해 유통 영역은 크게 관심을 기울이지 못했다. 한문연의 방방곡곡 문화공감이나 제주해비치아트페스티벌 등의 사업이 있지만, 연간 이벤트와 같은 차원에서 진행될 뿐 상시적 유통을 보장하지는 않는다. 공공 공연장 간의 네트워크가 부재하여 문예회관과 예술단체 스스로가 유통 채널을 개발해야 한다. 경기도의 경우 지역문예회관 간의 자발적 네트워크를 형성, 현재까지 꾸준히 이어져 오면서 경기도 내 콘텐츠 유통을 진행했다. 그러나 이러한 유통 네트워크가 자발적으로 진행되기에 대부분의 지역문예회관 상황은 열악하다. 기존의 이벤트성 유통 지원으로는 지역문예회관과 민간 예술단체가 원하는 광범위한 공급이 진행되기 어렵다. 중앙 차원에서 상시적으로 다양한 콘텐츠가 유통될 수 있는 유통 지원 구조 마련이 필요하다.

□ 방방곡곡 문화공감 사업의 상생을 적용한 개선

공연예술 콘텐츠의 유통망 확보를 위해 기존의 한국문화예술회관연합회(이하 한문연) 사업을 개선해 그 기능을 활성화 할 수 있다. 한문연은 지역문예회관 기능 활성화를 지원하는 기관으로 특히 지역문예회관을 위한 콘텐츠 공급에

주력하고 있다. 그 동안 한문연은 방방곡곡 문화공감이나 제주해비치아트페스티벌 등을 통해 열악한 지역문예회관이 제 기능을 하는 데에 상당 부분 기여해 왔다. 그러나 보다 효율적인 지역문예회관 활성화를 위해 한문연의 사업의 일부를 개선하고 공공-민간 상생의 개념을 적용할 필요가 있다.

지역문예회관의 운영을 지원하는 한문연은 지역문예회관이 공공-민간 상생에 인식을 가지고 보다 적극적으로 참여하도록 유도하여야 한다. 이를 위해 가장 큰 규모의 사업인 방방곡곡 문화공감 사업에 상생을 적용하는 것이 필요하다. 기존의 완성된 공연상품의 풀(pool)을 통해 프로그램을 일반적으로 공급하던 사업과 별개로, 지역문예회관이 직접 지역을 대표하는 예술단체를 소개하는 트랙을 추가하고 이를 지원하는 것이다. 이 과정을 통해 지역문예회관은 지역의 민간 예술단체의 활동에 많은 관심을 가지게 될 것이고, 이들에 대한 지원과 협업을 자연스럽게 고려하게 된다. 또한 이들이 제주해비치아트페스티벌에서 홍보 부스 또는 쇼케이스를 운영하게 하고 홍보 기회를 제공할 수 있다. 또한 상시적으로 지역 예술단체를 홍보할 수 있는 온라인 홍보 채널을 마련, 지역 예술단체 콘텐츠의 유통을 촉진할 수 있다. 이 과정을 통해 지역문예회관은 자연스럽게 공공-민간 상생의 선도역할을 하게 될 것이며, 지역 공연예술 단체와의 협업도 자연스럽게 유도할 수 있다. 또한 지역 공연예술단체의 콘텐츠의 상시적 홍보를 통해 전국적인 유통망을 확보할 수 있다.

또한 한문연에서 현재 추진하고 있는 ‘문예회관 레퍼토리 제작개발 프로그램’도 확대할 필요가 있다. 이 사업은 현재 한문연이 진행하고 있는 유일한 공공-민간 상생을 독려하는 프로그램으로, 문예회관과 예술단체의 공동제작 추진할 때 제작비의 일부를 지원해주는 사업이다. 그러나 아직은 전국에 1~2개 정도의 문예회관에만 지원하여 그 효과가 미미하다는 한계가 있다. 문예회관의 공공-민간 상생 참여를 높이기 위해서는 ‘문예회관 레퍼토리 제작개발 프로그램’과 같은 공공지원 프로그램이 확대되는 것이 중요할 것이다. 그러나 전문 인력이 매우 탄탄하게 갖추어진 지역문화재단이나 독립재단이 아니면, 이러한 전문적인 지식을 요하는 적극적인 협업은 진행하기 어렵다. 공동제작이 아니

더라도 가벼운 수준에서라도 공공-민간 협업을 할 수 있는 다양한 사업 개발을 지원할 수 있는 지원사업의 신설도 고려할 필요가 있다.

방방곡곡 문화공감의 공공-민간 상생 적용을 위해서는 제주해비치아트페스티벌도 개선이 필요하다. 제주해비치아트페스티벌은 공연예술 콘텐츠 유통망 확보를 위한 아트마켓 기능이 기대되었지만, 앞서 제2장에서 살펴본 바와 같이 일부 현장의 기대에 못 미친 것도 사실이다. 제주해비치아트페스티벌이 좀 더 공연예술 유통망 확보에 제 기능을 하기 위해서는 아트마켓 프로그램에 이러한 내용이 적용되어야 한다. 좀 더 폭넓은 거래나 공공-민간 간의 네트워킹 구축에 성과를 얻을 수 있는 다양한 프로그램 마련이 필요하다. 또한 지역문예회관이 스스로 소개하는 지역의 예술단체를 제주해비치아트페스티벌에서 소개될 수 있도록 활로를 마련하는 것도 필요하다.

공연예술 유통망 확보를 위해서는 방방곡곡 문화공감이나 제주해비치아트페스티벌 외에도 상시적으로 운영되는 네트워크 구축이 필요하다. 현재 한문연은 광역자치단체별로 지부를 운영, 지부 내 문예회관 간의 네트워크 구축을 유도하고자 하고 있다. 그러나 지부 내 네트워크의 활성화 정도는 지역마다 큰 차이가 있으며, 지부 내에서 자율적으로 운영되고 있는 상황이다. 경기지역 문예회관연합회의 사례에서 보듯이, 지부 내 네트워크 형성은 공연예술 콘텐츠의 유통에도 큰 영향을 미친다. 지역의 공연예술단체가 하나의 공연장에서만 공연하는 것이 아닌 다른 지부 내 공연장에서 공연할 수 있는 기회를 얻을 수 있는 것이다. 이를 통해 민간 공연예술단체는 다수의 공연 기회 확보로 재정적 안정성을 얻는 한편, 지역문예회관은 프로그램을 안정적으로 공급할 수 있다. 이러한 네트워크는 지역문예회관의 자율에 맡기기보다는 중앙에서 적극적으로 네트워크 활성화 프로그램을 구성하고 지원하는 것도 필요하다. 정기적인 모임을 의무화하거나 이런 모임에 소요되는 비용을 지원할 수 있다. 이를 통해 지부 내 상시적인 유통망을 구축, 성과 확산의 기회를 제공할 수 있다.

지역문예회관이 지역 내 공연예술분야의 다양한 구성원들과 지속적으로 커뮤니케이션하도록 하는 지원 프로그램도 필요하다. 지역문예회관은 지역 공연

예술의 거점으로서 지역 공연예술 구성원들이 자유롭게 모이고 활동하는 플랫폼의 역할을 해야 한다. 플랫폼이 되기 위해서는 지역 공연예술계와의 끊임없는 네트워킹을 필요로 한다. 지역 예술가 및 단체는 물론, 학교, 관련 기관, 타 지역 공연계와의 지속적이고 적극적인 커뮤니케이션을 통해 지역 공연분야의 성장을 위해 필요한 지점이 무엇인지를 발견하고 지역문예회관의 역할을 발견하는 노력이 필요한 것이다. 이를 위해 지역문예회관의 지역 공연예술 네트워크 구축을 위한 사업에 지원하는 프로그램을 생각해 볼 수 있다. 지역의 예술가와 단체와의 정기적인 모임이나 워크숍 등에 대해 지원하는 것이다. 이를 통해 공공과 민간은 지역 공연예술 생태계의 지속적 발전을 위한 심도 있는 논의를 지속할 수 있고, 지역 공공-민간 상생을 위한 기반을 닦을 수 있다.

다. 상생 인식 확대와 기준 마련

우리 공연예술분야에서 공공-민간 상생에 대한 논의는 그 동안 간간히 이루어져 왔으나 이에 대한 본격적인 문제제기나 심도 있는 논의는 많이 이루어지지 않았다. 이에 따라 공공과 민간 공연예술분야 모두 공공-민간 상생이란 무엇이고, 어떤 범위까지 진행해야 하며, 어떤 방식으로 운영할 수 있는 지에 대해 인식이 부족한 상황이다.

우리 공연예술분야에 공공-민간 상생이 적용되기 위해서는 상생에 대한 인식을 확대할 수 있는 정책 홍보 작업이 필요하다. 중앙정부의 정책사업에 공공-민간 상생을 적용해 운영하고, 공공 공연장이나 단체를 관리·감독함에 있어서도 상생을 강조해야 한다. 또한 공연예술분야의 다양한 공공-민간 상생 방법론을 개발하고, 이를 공유 및 확산할 네트워크 구축도 필요하다. 아울러 관련한 연구를 강화하여 공공-민간 상생에 대한 심도 있는 논의들이 지속되게 할 필요가 있다.

지역문예회관을 대상으로 한 상생 교육 프로그램 마련도 필요하다. 현재 한 문연은 정기적으로 지역문예회관을 대상으로 한 역량 강화 교육을 실시하고 있다. 주로 기획력이 약한 지역문예회관에 기획 역량을 개선하거나 시설 운영

의 방법론을 전달하고 있다. 이러한 교육 프로그램에 공공-민간 상생 인식을 확대하는 프로그램을 신설한다면, 우리 지역문화재단의 공공-민간 상생에 대한 철학을 구축하는 데에 많은 도움이 될 것으로 생각된다.

또한 공연예술분야의 공공-민간 상생이 공정하게 진행되게 하기 위한 ‘가이드라인’ 마련도 필요하다. 제4장의 심층인터뷰에서도 드러났듯이 공연예술 관계자들이 생각하는 공동제작이나 공동기획의 범위나 방법이 모두 달라, 성과 분배에 있어 불공정한 사례가 발생하기도 한다. 또는 상생을 적극적인 프로그램 결합으로만 좁게 해석하는 한계도 있다. 공연예술분야에 공공-민간 상생이 실현되기 위해서는 이러한 불공정 사례를 막을 방안이 필요하다. 이를 위해 상생에 대한 명확한 기준과 이에 대한 사례 개발, 그리고 업무 추진과 성과 분배에 있어서 공정성 확보를 위한 가이드라인 개발과 배포가 필요하다.

공공-민간 상생을 위한 민간 공연예술분야 대상의 공연예술 정책사업 개선 방안을 정리하면 다음 <표 5-3>과 같다.

<표 5-3> 공공-민간 상생을 적용한 민간 공연예술분야 공연예술 정책사업의 개선 및 개발(안)

구분	사업명	내용
기존 지원 사업 상생 적용 개선	창작산실	<ul style="list-style-type: none"> 지역문화재단/민간 공연장-민간예술단체가 함께 창작지원 신청할 경우 가산점 부과 창작 결과물의 모든 권리는 민간에 귀속하도록 함 지역문화재단 경영평가 상생 지표에 상생 지원사업 참여가 적용 가능하도록 함
	올해의 레퍼토리	<ul style="list-style-type: none"> 지역 단체의 레퍼토리화에 지역문화재단이 함께 할 경우 가산점 부여
	공연예술 특성화 극장 운영	<ul style="list-style-type: none"> 창작산실에 민간 공연장 참여시 가산점 부과 공공이 진행하는 축제나 행사에 민간 공연장 및 단체를 참여할 수 있도록 하거나, 공연일수를 할당
	공연장 상주단체 육성지원	<ul style="list-style-type: none"> 일몰제 적용 폐지로 효과적인 파트너십 구축 의무사업의 수를 줄이고, 지역에서 구성한 협업 사업 수용
	문화가있는날	<ul style="list-style-type: none"> 무료 또는 저가 공연의 지나친 공급 지양 지역문화재단의 문화가있는날 기획을 민간 예술단체/기획사와 함께 기획 또는 지역 민간예술단체 공연일수의 할당

구분	사업명	내용
상생 적용 지원 사업 신설	비주류, 실험적 활동 지원	<ul style="list-style-type: none"> 독립예술, 다원예술, 융합예술 등 실험적 프로젝트를 공공-민간이 함께 기획할 경우 지원하는 프로그램 공연장이 주도적으로 신청하고 지원하도록 유도
	지역 고유 상생 프로그램 지원	<ul style="list-style-type: none"> 지역이 스스로 아이디어를 낸 공공-민간 상생 프로그램의 지원, 지역의 상황에 맞는 다양한 상생 사례 개발 공연장과 단체가 파트너십이 되어 신청
	공연장 연습실 리모델링 지원	<ul style="list-style-type: none"> 공공 자원을 민간이 자유롭게 활용할 수 있도록 지역문화회관 리모델링 사업 지원
네트 워크 구축 및 가치 확대	방방곡곡 문화공감	<ul style="list-style-type: none"> 지역문화회관에서 지역을 대표하는 예술단체 소개하는 트랙 추가, 제주해비치페스티벌에서 홍보 부스 운영 지원 문화회관 레퍼토리 제작개발 프로그램 지원 확대
	제주해비치아트페스티벌	<ul style="list-style-type: none"> 실질적 거래와 네트워킹 구축 중심의 프로그램 개선 지역문화회관이 소개하는 단체의 홍보 기회 제공
	지부 내 네트워크 지원	<ul style="list-style-type: none"> 각 지부 내에 유통 네트워크 구축할 수 있도록 지원 지부 간 네트워크 구축과 성과 확산 기회 제공
	지역 공연예술 네트워킹 지원	<ul style="list-style-type: none"> 지역 내 공공-민간 공연예술분야의 상시적 네트워킹을 지원할 수 있는 프로그램 신설
그 외	상생 인식 확대를 위한 정책홍보 강화	<ul style="list-style-type: none"> 공공-민간 상생에 대한 다양한 방법론 및 사례 개발 성과 확산 및 사례 확산 네트워크 구축
	문화회관 상생 교육 프로그램 강화	<ul style="list-style-type: none"> 한문연의 지역문화회관 대상 교육 프로그램에 공공-민간 상생 프로그램을 강화
	상생 가이드라인 마련	<ul style="list-style-type: none"> 상생에 대한 명확한 기준과 사례 개발, 업무 추진과 성과 분배의 공정성 확보를 위한 가이드라인 마련

〈표 5-4〉 공공-민간 상생을 위한 대상별 운영방안(안)

사업명	내용
문화체육관광부	<ul style="list-style-type: none"> 공공 공연예술분야 지원 및 관리·감독에 공공-민간 상생 개념 적용 한국문화예술위원회, 한국문화예술회관연합회 관리·감독에 상생 개념 적용, 관련 사업 지원 강화 공연예술분야의 공공-민간 상생 인식 확산을 위한 정책홍보 강화 경영성과 평가에 상생 관련 항목 추가를 위한 관련 연구 다양한 공연예술분야 상생 사례 개발 및 홍보, 공공-민간 상생 가이드라인 마련

사업명	내용
기획재정부	<ul style="list-style-type: none"> • 공연예술분야 공공-민간 상생 관련 사업 지원액 증액 • 지역문예회관의 공공자원 개방 및 공유를 위한 리모델링 지원
지방자치단체	<ul style="list-style-type: none"> • 지역문예회관 지원 및 관리·감독에 상생 개념 적용 • 지역문예회관 경영성과 평가에 상생 관련 항목 추가 • 지역문예회관의 공공-민간 사업 의무화 및 관련 지원 강화
한국문화예술위원회	<ul style="list-style-type: none"> • 기존 사업의 공공-민간 협업을 유도, 상호 시너지 창출 • 공공-민간 상생을 적용한 신규 사업의 개발 • 장기 파트너십에 초점을 맞춘 공연장 상주단체 육성지원 사업의 개선, 사업운영의 유연성 확보
한국문화예술회관연합회	<ul style="list-style-type: none"> • 방방곡곡 문화공감, 제주해비치아트페스티벌의 지역민간단체 참여 기회 확대, 상호 네트워킹 기회 확대 • 각 지부 내 네트워크 활성화 사업 지원 확대 • 기존 문예회관 지원 사업에 민간과의 협력 사업 강화
지역문예회관	<ul style="list-style-type: none"> • 공공-민간 상생 개념을 적용한 공연장 운영 원칙 마련 • 자체기획공연, 기획대관, 공동제작 등을 활용한 공공-민간 상생 사업 기획 • 지속적인 지역 민간 공연예술계 모니터링 및 커뮤니케이션

참고문헌

- 경기문화재단(2006). 「2005 경기문화재단 연감」. 경기문화재단.
- 권신(2017). 공연예술마켓, 협력으로 상생하기: 국내 공연예술마켓 활성화를 위한 제언. 웹진 예술경영 391호.
- 금성희(2018). 문화예술정책 제도변화에 관한 연구. 단국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김기찬·김수옥·박진수·박성태·박지윤·송창석·이종욱·임일·강호영·한정화 (2006), 대·중소기업 상생협력의 이론적 모형설계: 건강하고 지속가능한 기업생태계 구축, 「중소기업연구」, 28(3), 381-410.
- 김미리·김영태 (2016). 공공문화예술기관의 경영성과 영향요인 분석. 회계와정책연구, 21(1), 195-219
- 김세훈·정기은 (2017). 예술정책에서 공공성의 함의에 대한 연구. 공공사회연구, 7(1), 282-307; 이해경 (2001). 공공 예술지원과 예술의 공공성. 「문화정책논총」, 13, 255-278.
- 김인설·신혜선·이흥재(2016). 상향식접근(bottom-up approach)이론을 이용한 창작산실육성지원사업의 효과연구. 「문화경제연구」, 19(2), 97-120.
- 김정수(2008). 문화예술 공적 지원에 대한 검토와 재성찰: 경기문화재단의 문예진흥 지원사업을 중심으로. 「문화정책논총」, 20, 163-191.
- 라도삼·이정현(2012). 「서울시의 공공문화사업에서 민간참여 실태와 새로운 모형 수립」. 서울연구원.
- 문화정책개발원(2001). 「문예회관 표준모델 개발 연구」. 문화정책개발원.
- 문화체육관광부(2018). 「새 예술정책(2018~2022): 사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶」. 문화체육관광부.
- 문화체육관광부(2018). 「2018 전국문화기반시설 총람」. 문화체육관광부.
- 박기수 (2008). Culture Technology와 문학의 상생 방안 연구. 「인문콘텐츠」,

- 12, 47-60.
- 박기원·고정민(2017). 공·사립 공연시설의 지역별 형평성 분석, 「예술경영연구」, 5, 5-33.
- 박신의(2017). 새로운 문화정책의 패러다임, 문화예술생태계를 살린다. 새 정부, 새로운 문화정책, 새로운 구도 : 한국문화예술경영학회·한국문화관광연구원 공동심포지움. 한국문화예술경영학회.
- 박영정(2005). 문예회관, 지역문화 창조하는 거점공간으로 기능해야. 「한국문화예술위원회 웹진」. 2005.11월호.
- 박찬권 (2017). 공급사슬 가시성, 상생협력 공급사슬, 공급사슬 성과 간의 관계에 대한 연구. 「한국 SCM 학회지」, 17(2), 75-87
- 백선헌(2011). 「서울시 공공 공연장의 운영실태와 개선방안」. 서울시정개발연구원.
- 송혁규·백보현(2017). 공공극장 법인화에 따른 운영성과 분석. 「예술경영연구」, 43, 185-209.
- 서우석·차민경(2016). 경기도 공연장 상주단체 제도의 운영 현황과 영향. 2016 경기공연예술 창작쇼케이스 심포지엄.
- 소홍삼(2008). 문예회관의 제작 환경 및 공동제작 방향. 국내 유통 활성화 토론회 : 공연예술 창작에 있어서 문예회관의 역할 확대 방안. 전국문예회관연합회
- 양현미·김세훈·최보연(2010). 「문화예술지원의 공정성 제고를 위한 기초 연구」. 한국문화관광연구원
- 양효석(2010). 민간공연예술단체 공공지원정책의 현황과 개선과제. 「예술경영연구」, 17, 31-58.
- 예술경영지원센터(2013). 「2013 공연예술실태조사(2012년 기준)」. 문화체육관광부.
- 예술경영지원센터(2015). 「2015 공연예술실태조사(2014년 기준)」. 문화체육관광부.
- 예술경영지원센터(2016). 「2016 공연예술실태조사(2015년 기준)」. 문화체육관광

광부.

예술경영지원센터(2017). 「2017 공연예술실태조사(2016년 기준)」. 문화체육관광부.

예술경영지원센터(2018). 「2018 공연예술실태조사(2017년 기준)」. 문화체육관광부.

용호성(2010). 민간공연예술단체의 경영환경 변화와 재원 조성. 「예술경영연구」, 17, 2010.

윤보미(2018). 클래식 민간 기획사 상생과 연계를 위한 제언. 「예술경영396호」, 2018.2.14.

이규석(2017). 예술지원 협치체계 재구성 방향. 새 정부 예술정책 수립을 위한 예술지원체계 혁신 방향 토론회 자료집. 새 예술정책TF·문화체육관광부.

이규석(2018). 문화예술지원체계의 문제점과 개선방안. 「블랙리스트 재발방지를 위한 제도개선 방안 컨퍼런스 자료집」, 문화예술계 블랙리스트 진상조사 및 제도개선위원회.

이민선(2018). 삼일로창고극장, 운영위원회 회의 현장을 가다 : 개방된 창고, 정을 나누는 공간이 되도록. 「문화+서울」. 2018.07호

이승엽(2004). 공연예술분야의 종다양성을 확보하고, 주체간 협업 촉진해야. 「ARKO 문화예술」, 2004.2. 21-25.

이용관·김성규·김석홍·조정운·함서정(2012). 2012 한국문화예술회관연합회와 지회, 「전국문화예술회관 발전 방안 연구」. 한국문화예술회관연합회.

이우천(2015). 문화예술 공공지원 정책에 대한 단상, 「공연과 이론」, 59, 120-125.

이은미(2009). 공연장 경영평가제도의 현황과 개선방안에 관한 연구. 「예술경영연구」, 15, 73-96.

이은미·정영기(2018). 공연예술단체 공공지원사업의 질적 평가에 관한 연구. 「예술경영연구」, 46, 97-134.

이주예·김종업·정철현(2014). 문화예술단체의 조직역량과 자원획득에 관한 연

- 구. 「문화정책논총」, 28(1), 9-32.
- 이흥재 외(2015). 공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구. 문화체육관광부.
- 장미진(2000). 공연예술단체의 상주단체화 방안을 위한 해외사례 연구. 한국문화정책개발원
- 정진세(2018). 삼일로창고극장 운영위원회의 지난 1년을 돌아보다. 「연극평론」 90권, 34-39.
- 정홍익(2001). 문화정책의 정치경제학과 자가성찰적 비판 : 정부와 문화예술의 관계. 「문화예술」, 8월호.
- 차민경(2015). 국내 언론에 나타난 ‘예술경영’ 관련 이슈의 의미연결망 분석 : 1990년부터 2014년까지 국내 일간지 기사 분석을 중심으로. 「문화정책논총」, 8, 168-200.
- 최도인(2017). 예술지원체계 재구성 방향과 예술지원기관 혁신 의제. 새 정부 예술정책 수립을 위한 예술지원체계 혁신 방향 토론회 자료집. 새 예술정책 TF·문화체육관광부.
- 최은희(2016). 공공과 민간의 상생을 위한 기부문화 활성화. 「충북 Issue & Trend」, 25, 19-24.
- 최희수(2012). 인문학과 문화기술의 상생을 위한 과제. 「인문콘텐츠」, 27, 233-244.
- 추미경 외(2018). 「생활문화시설 지원정책 효율화 방안」. 지역문화진흥원.
- 한승준 외(2017). 「문화예술정책 현황 진단 연구」. 한국문화예술위원회.
- 한국문화관광연구원(2018). 「새로운 미래를 여는 문화정책 현장포럼 개최 결과 보고서」. 한국문화관광연구원.
- 한국문화예술위원회(2017). 「문화예술진흥기금 지원 실태조사 연구」. 한국문화예술위원회.
- 한국문화예술회관연합회(2015). 「문예회관 운영 매뉴얼」. 한국문화예술회관연합회.

- 한국문화예술회관연합회(2017). 「2017 문예회관 운영현황 조사」. 한국문화예술회관연합회.
- 한국콘텐츠진흥원(2019). 「콘텐츠산업 공정상생 생태계 조성전략 연구」. 한국콘텐츠진흥원.
- Alexander, V.,(2012) 「예술사회학 : 순수예술에서 대중예술까지(Sociology of the Arts: Exploring Fine and Popular Forms)」. 최섫별·한준·김은하 역. 살림.
- Alfen Consult GmbH (2011). *Public Private Partnership : Transnational Public-Private-Partnership Concept*. Second Chance Project.
- Assassi, Isabelle (2007). The Programming strategies and relationships of theatres: An analysis based on the French experience, *International Journal of Arts Management*, Vol. 9, No. 3. pp. 50-94.
- Bardach, E.(1998), *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*, Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Collins Cobuild Advanced Learner's English Dictionary(2009). 6th Edition, HarpersCollins Publishers.
- Gubik, A., *New Opportunities for SME's Founded by Cooperation*, *European Integration Studies*, 4(1), 2005, 25-36.
- Kawashima, N.(1999). Distribution of the arts: British arts centres as 'gatekeepers' in intersecting cultural production systems, *Poetics*, 26. pp.263-283.
- Monica Stufft (2013). Putting Collaboration Front and Center: Assessment Strategies for Theatre Departments. *Theatre Topics*, Volume 23, Number 1, March 2013, pp. 53-67
- Daniel Urrutiaguer (2014). Programming Strategies and Demand in the

Performing Arts: The Case of the Forum in Le Blanc-Mesnil, France.
International Journal of Arts Management. Vol. 17, No. 1. pp. 31~42.

유인택 예술의전당 신임사장 “국고보조율 50% 달성…유료회원 10만명 확보”. 이
투데이. 2019.04.30.

“대기업 후원에만 의존 않고… 3만 벤처와 함께 공공성 키울 것”. 한국일보.
2019.07.17.

“예술의전당 국고보조 두배로 늘릴 것”. 매일경제. 2019.04.30.

예술-문예회관 소통 물꼬 vs. 팔리는 공연 빼곤 소외. 이데일리. 2019.06.14.

“예술의전당 국고보조 두배로 늘릴 것”. 매일경제. 2019.04.30.

ABSTRACT

Public-private win-win strategy in the performing arts

The study aims to explore how the public and private sectors of performing arts will interact effectively and create synergy to build a sustainable ecosystem. Korean performing arts have grown both quantitatively and qualitatively, but there is a problem of imbalances between the public and private sectors. The public sector is too focused on the performance of its own facilities and institutions and lacks a public role for the entire ecosystem. The private sector is criticized for being too dependent on public funds and losing its viability.

In order for the public and private sectors of the performing arts to continue to create mutual synergy, it is necessary to redefine the role of the public and private sectors in terms of ecosystems. The public performing arts sector should strengthen its public role and function as an “open platform for the ecosystem.” The private performing arts sector has artistic autonomy but must recognize its public role as a member of the ecosystem. In addition, the performing arts policy needs to be reorganized by applying the concept of public-private coexistence.

참여 연구진

연구책임자

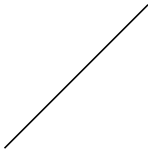
차민경 (한국문화관광연구원 부연구위원) : 연구총괄, 제1장, 제2장 제1절, 제5장,
제2장 제3절 일부, 제3장 일부, 제4장 일부

공동연구자

김덕희 (서울예술단 기획팀장) : 제3장

서지혜 (인컬처컨설팅 대표) : 제4장

전주희 ((주)입소 본부장) : 제2장 제2절, 제3절



공연예술분야 공공 – 민간 상생방안 연구

: 지역문화예술회관을 중심으로

발 행 인 김 대 관

발 행 처 한국문화관광연구원

서울시 강서구 금남화로 154

전화 02-2669-9800 팩스 02-2669-9880

<http://www.kcti.re.kr>

인 쇄 일 2019년 11월 12일

발 행 일 2019년 11월 12일

인 쇄 인 (주)디자인여백플러스

ISBN : 978-89-6035-783-9 93300



www.kcti.re.kr