국립세계문자박물관 조직구성 · 운영방안 기본연구

2017. 12.

문화체육관광부

제 출 문

문화체육관광부장관귀하

『국립세계문자박물관 조직구성 · 운영방안 기본연구』의 결과보고서를 제출합니다.

2017. 12.

연 구 진

연구책임 **정영수**

연구원 **곽용신**

전동진

김정은

윤종현

㈜프라임전략연구원

- 목 차 -

연구요약 ····· 3

제1장 연구개요 ····· 11

제1절 연구에 대한 시각 ····· 11

제2절 연구 범위 ····· 12

제3절 연구 목표 및 주요 내용 ····· 13

제4절 연구 방향 및 전제 조건 ····· 14

제5절 연구 기대효과 및 활용방안 ····· 15

제2장 환경분석 ····· 19

제1절 환경분석 Framework ····· 19

제2절 외부환경분석 ····· 20

1. 외부환경분석 Framework ····· 20
2. 정책환경 분석 ····· 21
3. 경제환경 분석 ····· 27
4. 사회문화환경 분석 ····· 31
5. 기술환경 분석 ····· 40
6. 법・제도환경 분석 ····· 45

제3절 내부환경분석 ····· 49

1. 내부환경분석 Framework ····· 49
2. 추진 개요 ····· 50
3. 전시콘텐츠 계획 ····· 52
4. 건축 계획 ····· 60
5. 재정 계획 ····· 62

제4절 벤치마킹분석 ····· 65

1. 벤치마킹분석 Framework ····· 65
2. 국내 박물관 ····· 66
3. 해외 문자박물관 ····· 74
4. 환경분석 시사점 ····· 78

제3장 운영체계 유형분석 ····· 87

제1절 운영체계 유형분석 개요 ····· 87

1. 운영체계 유형분석 필요성 ····· 87
2. 운영체계 유형분석 ····· 87
3. 운영체계 유형분석 틀 ····· 88
4. 운영체계 유형분석 Framework ····· 89

제2절 운영체계 유형분석 내용 ····· 90

1. 소속기관 유형 ····· 90
2. 책임운영기관 유형 ····· 93
3. 특수법인 유형 ····· 100
4. 운영체계 검토 종합 ····· 106

제3절 운영체계 유형방향 분석 ····· 108

1. 운영체계 유형방향 분석 개요 ····· 108
2. 국립세계문자박물관 특수성 관점 ····· 108
3. 국립세계문자박물관 역할 관점 ····· 110
4. 국립세계문자박물관 운영 관점 ····· 113
5. 운영체계 유형방향 분석 종합 ····· 121

제4장 조직 및 인력설계 구상 ····· 125

제1절 문자박물관 역할 구상 ····· 125

1. 박물관 법규 관점 ····· 125
2. 박물관 R&R(Role & Responsibility : 역할과 책임) 관점 ····· 126
3. 박물관 패러다임 관점 ····· 128
4. 박물관 운영 관점 ····· 129
5. 박물관 기능 관점 ····· 129

제2절 조직 및 인력설계 구상 개요 ····· 131

1. 정부조직관리지침(2017년) ····· 131
2. 환경분석 주요 이슈 ····· 132
3. 한글박물관 직무분석 ····· 134
4. 문자박물관 역할 주요 이슈 ····· 138
5. 조직설계 방향 ····· 140
6. 인력설계 방향 ····· 141

제3절 조직 및 인력설계 구상 ····· 146
1. 조직 및 인력설계 1단계 ····· 146
2. 조직 및 인력설계 2단계 ····· 149
3. 조직 및 인력설계 3단계 ····· 153
제4절 국립한글박물관 연계방안 구상 ····· 157
1. 국립한글박물관 연계방안 구상 개요 ····· 157
2. 국립한글박물관 현황분석 ····· 158
3. 설문조사 분석 ····· 163
4. 국립한글박물관 연계방안 ····· 164

제5장 시설 및 재정운영 방안 구상 ····· 175
제1절 시설운영 방안 구상 ····· 175
1. 시설운영 방안 구상 개요 ····· 175
2. 시설운영 방안 구상 내용 ····· 176
제2절 재정운영 방안 구상 ····· 182
1. 재정운영 방안 구상 개요 ····· 182
2. 재정운영 방안 구상 전제 및 가정 ····· 183
3. 재정운영 방안 구상 결과 ····· 184

제6장 정책적 검토사항 ····· 187
제1절 국립세계문자박물관 특수법인 검토 ····· 187
1. 법인 분류 및 종류 ····· 187
2. 특수법인 개념 및 필요성 ····· 188
3. 특수법인 주요 특징 ····· 189
4. 특수법인(법인 전환) 프로세스 ····· 191
5. 특수법인(법인 신설) 프로세스 ····· 192
6. 특수법인 전략적 추진 방안 ····· 192
7. 특수법인 관련 검토사항 ····· 195
제2절 인천시 인력 파견 검토 ····· 197
제3절 세계문자박물관 소속기관 유형방안 검토 ····· 198
1. 문화체육관광부 소속기관 현황 ····· 198
2. 세계문자박물관 소속기관 유형방안 ····· 199

- 그 림 목 차 -

<그림 요약-1> 운영체계 유형방향 분석 종합 ····· 4
<그림 요약-2> 문자박물관 조직설계 방향 ····· 4
<그림 요약-3> 1단계 조직구조 및 주요기능 ····· 5
<그림 요약-4> 1단계 인력설계 내용 ····· 5
<그림 요약-5> 2단계 조직구조 및 주요기능 ····· 6
<그림 요약-6> 2단계 인력설계 내용 ····· 6
<그림 요약-7> 3단계 조직구조 및 주요기능 ····· 6
<그림 요약-8> 3단계 인력설계 내용 ····· 7
<그림 1-1> 연구에 대한 시각 ····· 11
<그림 1-2> 연구 범위 ····· 13
<그림 1-3> 연구 목표 및 주요 내용 ····· 14
<그림 1-4> 연구 방향 및 전제 조건 ····· 15
<그림 1-5> 연구 기대효과 ····· 16
<그림 1-6> 연구 활용방안 ····· 16
<그림 2-1> 환경분석 Framework ····· 19
<그림 2-2> 외부환경분석 Framework ····· 20
<그림 2-3> 국정비전 및 국정과제 1 ····· 21
<그림 2-4> 국정비전 및 국정과제 2 ····· 22
<그림 2-5> 문화체육관광부 정책 : 2017년 정책추진 방향 1 ····· 23
<그림 2-6> 문화체육관광부 정책 : 2017년 정책추진 방향 2 ····· 24
<그림 2-7> 문화체육관광부 박물관 발전 기본구상(2012) ····· 25
<그림 2-8> 문자 관련 주요 정책 : 국내 ····· 26
<그림 2-9> 문자 관련 주요 정책 : 해외 ····· 27
<그림 2-10> 세계경제 전망 ····· 28
<그림 2-11> 국내 경기 전망 ····· 29
<그림 2-12> 뉴노멀(New Normal) 경제 시대 ····· 30
<그림 2-13> 문자 관련 산업 융복합 현황 ····· 31
<그림 2-14> 세계 주요 문자 사용 분포 ····· 32
<그림 2-15> 문화예술 10대 트렌드 ····· 33
<그림 2-16> 국내 인구 구조 변화 ····· 34
<그림 2-17> 박물관 현황 : 박물관 흐름 변화 ····· 35
<그림 2-18> 박물관 현황 : 운영주체별 ····· 35
<그림 2-19> 박물관 현황 : 지역별 ····· 36

<그림 2-20> 박물관 현황 : 보유자원 ····· 37
<그림 2-21> 문화예술관람률 ····· 38
<그림 2-22> 주5일 수업 및 자유학기제 시행 ····· 38
<그림 2-23> 한류 확산 ····· 39
<그림 2-24> 10대 미래유망 기술 ····· 40
<그림 2-25> 4차 산업혁명 : 개념 ····· 41
<그림 2-26> 4차 산업혁명 : 주요기술 ····· 41
<그림 2-27> 4차 산업혁명 : 주요국의 전략 ····· 42
<그림 2-28> Web 3.0 ····· 43
<그림 2-29> AR(증강현실)과 VR(가상현실) ····· 44
<그림 2-30> 뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화 ····· 44
<그림 2-31> 국립세계문자박물관 건립위원회 규정 ····· 45
<그림 2-32> 박물관 및 미술관 진흥법 ····· 46
<그림 2-33> 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙 ····· 47
<그림 2-34> 학예사 제도 ····· 48
<그림 2-35> 내부환경분석 Framework ····· 49
<그림 2-36> 국립세계문자박물관 건립 목적 ····· 50
<그림 2-37> 국립세계문자박물관 건립 방향 ····· 51
<그림 2-38> 국립세계문자박물관 주요 기능 ····· 52
<그림 2-39> 전시콘텐츠 계획 : 기본 방향 및 구성 ····· 53
<그림 2-40> 전시콘텐츠 계획 : 전시 목표 및 전략 ····· 53
<그림 2-41> 전시콘텐츠 계획 : 전시콘텐츠 구성 계획 1 ····· 54
<그림 2-42> 전시콘텐츠 계획 : 전시콘텐츠 구성 계획 2 ····· 55
<그림 2-43> 전시콘텐츠 계획 : 자료수집·수장 계획 ····· 56
<그림 2-44> 전시콘텐츠 계획 : 교육 프로그램 개발 계획 ····· 56
<그림 2-45> 전시콘텐츠 계획 : 조사연구 계획 ····· 57
<그림 2-46> 전시콘텐츠 계획 : 국내외 교류 계획 ····· 58
<그림 2-47> 전시콘텐츠 계획 : 정보화 계획 ····· 59
<그림 2-48> 전시콘텐츠 계획 : 관광활성화 계획 ····· 60
<그림 2-49> 건축 계획 : 건립부지 현황 ····· 61
<그림 2-50> 건축 계획 : 기본 방향 ····· 61
<그림 2-51> 재정 계획 : 건립사업비 내역 ····· 62
<그림 2-52> 재정 계획 : 연차별 투자계획 ····· 63
<그림 2-53> 재정 계획 : 운영비 내역 ····· 64
<그림 2-54> 벤치마킹분석 Framework ····· 65
<그림 2-55> 국립한글박물관 1 ····· 66

<그림 2-56> 국립한글박물관 2 ····· 67
<그림 2-57> 국립중앙박물관 ····· 68
<그림 2-58> 대한민국역사박물관 ····· 69
<그림 2-59> 국립민속박물관 ····· 69
<그림 2-60> 국립항공박물관 ····· 73
<그림 2-61> 중국 문자박물관 ····· 74
<그림 2-62> 포르투갈어 박물관 ····· 75
<그림 2-63> 프랑스 샹폴리옹 세계문자 박물관 ····· 76
<그림 2-64> 독일 언어박물관 ····· 77
<그림 2-65> 외부환경분석 시사점 1 ····· 78
<그림 2-66> 외부환경분석 시사점 2 ····· 79
<그림 2-67> 외부환경분석 시사점 3 ····· 80
<그림 2-68> 내부환경분석 시사점 1 ····· 80
<그림 2-69> 내부환경분석 시사점 2 ····· 81
<그림 2-70> 내부환경분석 시사점 3 ····· 82
<그림 2-71> 벤치마킹분석 시사점 1 ····· 82
<그림 2-72> 벤치마킹분석 시사점 2 ····· 83
<그림 3-1> 운영체계 유형분석 ····· 88
<그림 3-2> 운영체계 유형분석 틀 ····· 88
<그림 3-3> 운영체계 유형분석 Framework ····· 89
<그림 3-4> 부속기관 유형 및 현황 ····· 91
<그림 3-5> 문화체육관광부 소속기관 ····· 92
<그림 3-6> 소속기관 장·단점 ····· 93
<그림 3-7> 책임운영기관 설치 기준 ····· 95
<그림 3-8> 책임운영기관 장·단점 ····· 99
<그림 3-9> 법인화 논거 ····· 101
<그림 3-10> 특수법인화 전·후 예술의 전당 조직비교 ····· 104
<그림 3-11> 특수법인 장점 ····· 104
<그림 3-12> 특수법인 단점 ····· 105
<그림 3-13> 운영체계 검토 종합 1 ····· 106
<그림 3-14> 운영체계 검토 종합 2 ····· 107
<그림 3-15> 운영체계 유형방향 분석 개요 ····· 108
<그림 3-16> 국립세계문자박물관 특수성 관점 운영체계 유형 분석 ····· 109
<그림 3-17> 국립세계문자박물관 역할 관점 운영체계 유형 분석 : 박물관 법규 ····· 110
<그림 3-18> 국립세계문자박물관 역할 관점 운영체계 유형 분석 : 박물관 R&R ····· 111
<그림 3-19> 국립세계문자박물관 역할 관점 운영체계 유형 분석 : 박물관 패러다임 ····· 112

<그림 3-20> 국립세계문자박물관 역할 관점 분석 종합 ····· 113
<그림 3-21> 국립세계문자박물관 운영 관점 분석 틀 ····· 114
<그림 3-22> 국립세계문자박물관 운영 효율성 관점 ····· 115
<그림 3-23> 국립세계문자박물관 대 국민 서비스 관점 ····· 116
<그림 3-24> 국립세계문자박물관 운영 공공성 관점 ····· 118
<그림 3-25> 국립세계문자박물관 운영 전문성 관점 ····· 119
<그림 3-26> 국립세계문자박물관 운영 관점 분석 종합 ····· 120
<그림 3-27> 운영체계 유형방향 분석 종합 ····· 121
<그림 4-1> 박물관 및 미술관 진흥법 제2조에 따른 문자박물관 역할 ····· 125
<그림 4-2> 박물관 및 미술관 진흥법 제4조에 따른 문자박물관 역할 ····· 126
<그림 4-3> 문자박물관 건립위원회 규정 제1조에 따른 문자박물관 역할 ····· 126
<그림 4-4> ICOM의 박물관 윤리강령에 따른 문자박물관 역할 ····· 127
<그림 4-5> 박물관 패러다임 관점 문자박물관 역할 ····· 128
<그림 4-6> 박물관 운영 관점 문자박물관 역할 ····· 129
<그림 4-7> 문자박물관 가치사슬(Value-Chain) 분석 ····· 130
<그림 4-8> 정부조직관리지침(2017년) ····· 131
<그림 4-9> 외부환경분석 주요 이슈 ····· 132
<그림 4-10> 내부환경분석 주요 이슈 ····· 133
<그림 4-11> 벤치마킹분석 주요 이슈 ····· 134
<그림 4-12> 직무분석 결과 : 한글박물관 전체 ····· 135
<그림 4-13> 직무분석 결과 : 기획운영과 ····· 136
<그림 4-14> 직무분석 결과 : 연구교육과 ····· 137
<그림 4-15> 직무분석 결과 : 전시운영과 ····· 138
<그림 4-16> 문자박물관 역할에 따른 조직 및 인력설계 반영내용 ····· 139
<그림 4-17> 문자박물관 조직설계 방향 ····· 140
<그림 4-18> 문자박물관 조직설계 방향 : 단계별 조직설계 ····· 141
<그림 4-19> 문자박물관 인력설계 방법 검토 ····· 142
<그림 4-20> 국립세계문자박물관 거시적 인력설계 개요 ····· 143
<그림 4-21> 국립세계문자박물관 거시인력 설계 ····· 144
<그림 4-22> 국립세계문자박물관 미시적 인력설계 구조 ····· 145
<그림 4-23> 1단계 조직설계 논거 ····· 146
<그림 4-24> 1단계 조직구조 및 주요기능 ····· 147
<그림 4-25> 1단계 인력설계 내용 ····· 147
<그림 4-26> 1단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) ····· 148
<그림 4-27> 2단계 조직설계 논거 ····· 149
<그림 4-28> 2단계 조직구조 및 주요기능 ····· 150

<그림 4-29> 2단계 인력설계 내용 ····· 150
<그림 4-30> 2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 1 ····· 151
<그림 4-31> 2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 2 ····· 152
<그림 4-32> 3단계 조직설계 논거 ····· 153
<그림 4-33> 3단계 조직구조 및 주요기능 ····· 154
<그림 4-34> 3단계 인력설계 내용 ····· 154
<그림 4-35> 3단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 1 ····· 155
<그림 4-36> 3단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 2 ····· 156
<그림 4-37> 국립한글박물관 연계방안 구상 개요 ····· 157
<그림 4-38> 국립한글박물관 조직 및 인력현황 ····· 158
<그림 4-39> 국립한글박물관 시설현황 ····· 158
<그림 4-40> 국립한글박물관 기능현황 ····· 159
<그림 4-41> 국립한글박물관 사업현황 : 상설전시 ····· 160
<그림 4-42> 국립한글박물관 사업현황 : 기획전시 ····· 160
<그림 4-43> 국립한글박물관 사업현황 : 교육프로그램 ····· 162
<그림 4-44> 설문조사 분석결과 ····· 163
<그림 4-45> 개관 전 국립한글박물관과의 연계방안 : 조직 및 인력 관점 ····· 164
<그림 4-46> 개관 전 국립한글박물관과의 연계방안 : 사업 관점 ····· 165
<그림 4-47> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 조직 및 인력 관점 ····· 166
<그림 4-48> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 시설 관점 ····· 167
<그림 4-49> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 기능 관점 ····· 167
<그림 4-50> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 전시 1 ····· 168
<그림 4-51> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 전시 2 ····· 169
<그림 4-52> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 교육 1 ····· 170
<그림 4-53> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 교육 2 ····· 170
<그림 4-54> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 교육 3 ····· 171
<그림 5-1> 시설운영 방안 구상 개요 ····· 175
<그림 5-2> 시설운영 방법 검토 ····· 176
<그림 5-3> 시설운영 분야 검토 ····· 177
<그림 5-4> 박물관 시설관리계획 수립 및 감독 ····· 177
<그림 5-5> 박물관 시설 유지보수 ····· 178
<그림 5-6> 박물관 전산시스템 유지관리 ····· 178
<그림 5-7> 박물관 기계, 통신, 전기 유지관리 ····· 179
<그림 5-8> 박물관 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템)·방재업무 ····· 179
<그림 5-9> 박물관 경비 및 주차관리(차량 출입관리) ····· 179
<그림 5-10> 박물관 내·외부 청소 ····· 180

<그림 5-11> 카페테리아, 뮤지엄 샵 관리 ····· 180
<그림 5-12> 시설운영 방안 구상 종합 ····· 181
<그림 5-13> 재정운영 방안 구상 개요 ····· 182
<그림 5-14> 재정운영 방안 구상 개요 ····· 183
<그림 6-1> 법인 분류 ····· 187
<그림 6-2> 법인 종류 ····· 188
<그림 6-3> 특수법인 개념 및 필요성 ····· 189
<그림 6-4> 특수법인(법인 전환) 프로세스 ····· 191
<그림 6-5> 특수법인(법인 신설) 프로세스 ····· 192
<그림 6-6> 국립세계문자박물관 특수법인 전략적 추진 방안 ····· 193
<그림 6-7> 국립해양박물관 법인화 사례 ····· 193
<그림 6-8> 인천시 인력 파견 검토 ····· 197
<그림 6-9> 세계문자박물관 소속기관 유형방안 ····· 199

- 표 목 차 -

<표 2-1> 국립박물관 운영현황 ····· 70
<표 3-1> 책임운영기관과 일반행정기관 비교 ····· 95
<표 3-2> 책임운영기관 현황(2017년 2월 기준) ····· 96
<표 3-3> 문화체육관광부 특수법인 현황(2015년 12월 기준) ····· 102
<표 5-1> 재정운영 방안 구상 내용(천원) ····· 184
<표 6-1> 문화체육관광부 소속기관 현황 ····· 198

연구요약

연구요약

○ 본 연구에서는 문화의 시대 도래와 국립세계문자박물관 개관(2021년)에 선제적 대응을 위한 국립세계문자박물관 조직 구성 및 운영방안 모델 구축, 개관 이후 국립세계문자박물관의 효율적 운영을 위해 국립세계문자박물관 내·외부 환경 특성을 반영하는 조직 구성 및 운영방안 검토하였음

○ 환경분석 단계에서는 외부 및 내부 환경분석, 벤치마킹분석을 통한 주요이슈를 도출하고, 국립세계문자박물관의 조직구성 및 운영방안 시사점으로 연계함

- 외부환경 분석은 국립세계문자박물관 관련 정책환경, 경제환경, 사회문화환경, 기술환경, 법・제도환경을 분석하였음
- 내부환경 분석은 국립세계문자박물관 추진 개요, 전시콘텐츠 계획, 건축 계획, 재정 계획 등을 분석함
- 벤치마킹분석은 문화체육관광부 소속 박물관, 건립 추진(예정) 국립박물관, 국립박물관 현황(전체), 해외 주요 문자박물관 등을 분석함

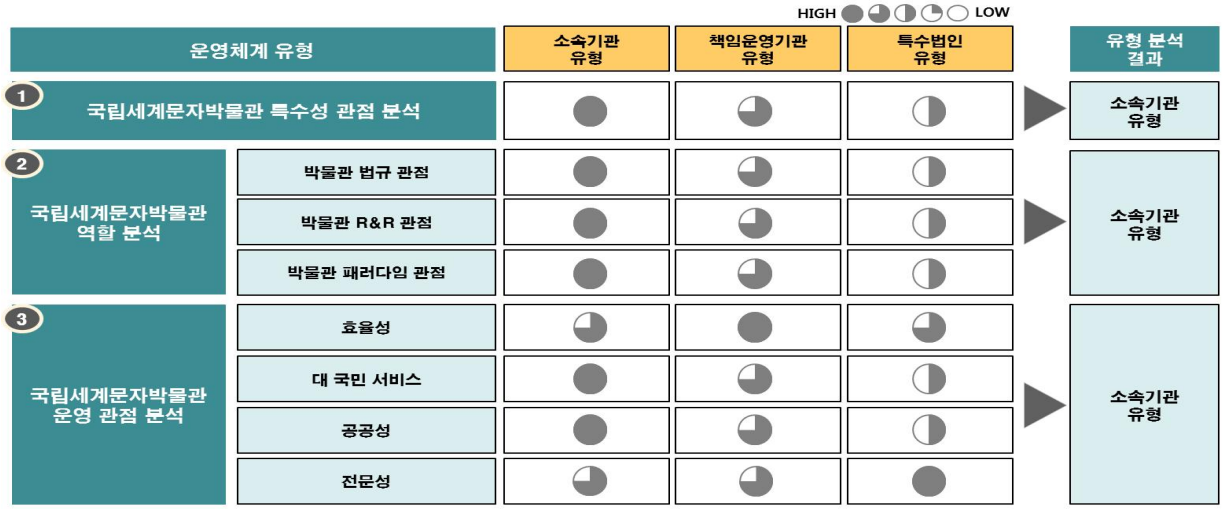
○ 운영체계 분석 단계에서는 국립세계문자박물관의 효율적 운영을 위하여 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형 중 적합한 운영 체계를 검토하였음

- 2017년 9월 「2017년도 정부조직관리지침(수정)」에는 “각 부처는 문화・전시・연구형 기관을 신설하는 경우 법인형태로 설립함을 원칙으로 추진한다”라고 명시되어 있음. 그러나 국립세계문자박물관 운영체계의 법인화 추진은 신중하게 접근할 필요가 있음. 국립세계문자박물관 건립 직후 수익성과 단기효과에만 집중하게 될 경우, 공익성과 장기효과를 갖는 기능이 위축되어 외부 이해관계자들의 다양한 요구에 대응하지 못함으로써 신생 박물관으로써 정책적, 행정적, 문화적 책임성이 약화될 수 있음

○ 국립세계문자박물관에 적합한 운영체계를 검토하기 위하여 총 4단계로 분석을 실시하였음. 첫 단계는 운영체계 유형인 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형 각각에 대한 주요 개념, 현황 분석, 장·단점을 분석함. 두 번째 단계는 국립세계문자박물관 기능 및 역할과 역할 분석을 통해 문자박물관 유형방향을 분석함. 세 번째 단계는 운영체계 유형방향 분석 틀 분석을 통해 문자박물관 운영방향을 분석함. 네 번째 단계는 세 번째 단계까지의 분석 내용을 기반으로 국립세계문자박물관 운영체계 방향을 도출함

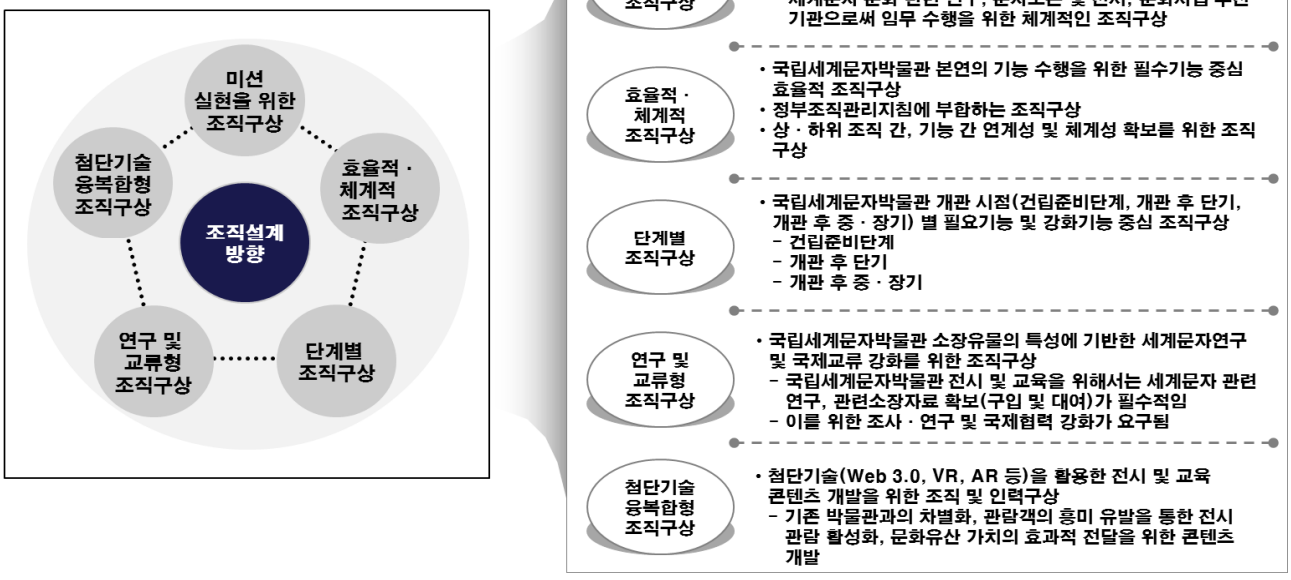
○ 운영 체계 유형(소속기관, 책임운영기관, 특수법인)별 국립세계문자박물관의 특수성, 역할(법규, R&R, 패러다임), 운영 관점(효율성, 대국민서비스, 공공성, 전문성)에서 종합적으로 분석할 결과 국립세계문자박물관은 문화체육관광부 소속기관으로서 운영체계가 가장 적합한 것으로 판단됨

<그림 요약-1> 운영체계 유형방향 분석 종합



○ 국립세계문자박물관 조직설계 방향은 미션 실현을 위한 조직구상, 효율적·체계적 조직구상, 단계별 조직구상, 연구 및 교류형 조직구상, 첨단기술 융복합형 조직구상으로 설정함

<그림 요약-2> 문자박물관 조직설계 방향

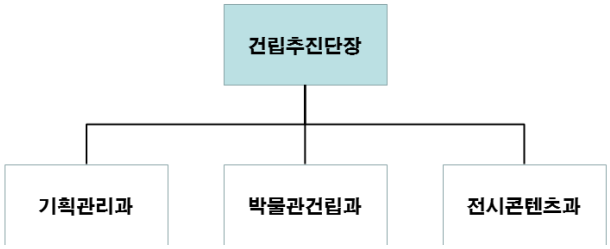


○ 국립세계문자박물관 인력설계는 정량적, 정성적 자료를 활용하여 거시 인력은 회귀모델에 의한 인력설계 방법, 미시인력은 기능 기반 정성적 인력설계 방법을 이용하였음

○ 조직설계 1단계는 국립세계문자박물관 건립 및 개관의 효율적 업무추진을 위해 필수적인 기능을 담당하는 건립추진단 설치하는 안으로 전립추진단장하에 기획관리과, 박물관건립과, 전시콘텐츠과 등 3과를 설치하며, 조직구조 및 주요기능은 다음과 같음

<그림 요약-3> 1단계 조직구조 및 주요기능

조직구조



주요기능

구분	주요기능
기획관리과	• 기획, 예산, 홍보 • 조직, 인사, 총무, 대외협력 • 국회, 건립위원회 구성 및 운영
박물관건립과	• 건설 기획 · 설계 · 시공 · 감리 관련업무 • ICT 정보화 기반 구축 • 건설관련 인허가 업무
전시콘텐츠과	• 전시 및 교육프로그램 개발 • 자료수집 및 등록

○ 조직설계 1단계에 따른 인력은 총 33명으로 나타났음. 부서별로는 단장 1명, 기획관리과 10명, 박물관건립과 10명, 전시콘텐츠과 12명이 적정인력으로 판단됨

<그림 요약-4> 1단계 인력설계 내용

정량(회귀모델) : 미반영

✚

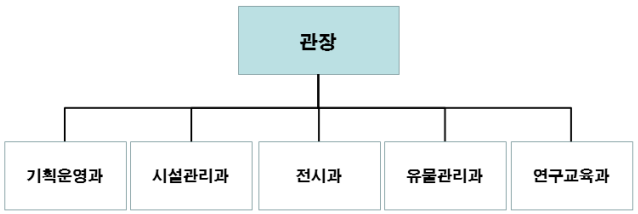
정성 : 33명

구분	계	고공단	일반직(행정, 기술, 방호, 사서)							학예직		
			소계	일반 4급	일반 5급	일반 6급	일반 7급	일반 8급	일반 9급	소계	학예 연구관	학예 연구사
계	33(지원 2)	1	22	2	6	8	6			10(지원 2)	5(지원 1)	5(지원 1)
단장	1	1										
기획관리과	10		10	1	3	3	3					
박물관건립과	10		10	1	3	4	2					
전시콘텐츠과	12(지원 2)		2			1	1			10(지원 2)	5(지원 1)	5(지원 1)

○ 조직설계 2단계는 국립세계문자박물관 설립 후 단기 시점으로 박물관 본연의 기능을 효율적으로 추진하기 위한 조직설계안으로 관장하에 기획운영과, 시설관리과, 전시과, 유물관리과, 연구교육과 등 5과를 설치하는 안으로 조직구조 및 주요기능은 다음과 같음

<그림 요약-5> 2단계 조직구조 및 주요기능

조직구조



주요기능

구분	주요기능
기획운영과	기획 · 예산, 홍보 · 대외협력, 조직 · 인사, 경리, 총무 관련업무
시설관리과	시설관리, 전산 · 정보, 방호 관련업무
전시과	전시 기획, 전시 콘텐츠 개발, 전시 운영, 고객 지원 관련업무
유물관리과	유물 수집 · 등록, 소장품 관리, 소장품 보존, 아카이브 관련업무
연구교육과	연구기획, 조사 · 연구, 교육기획, 교육콘텐츠 개발, 교육운영 관련업무

○ 조직설계 2단계에 따른 인력은 총 54명으로 나타났음. 부서별로는 관장 1명, 기획운영과 9명, 시설관리과 11명, 전시과 12명, 유물관리과 11명, 연구교육과 10명이 적정인력으로 판단됨

<그림 요약-6> 2단계 인력설계 내용

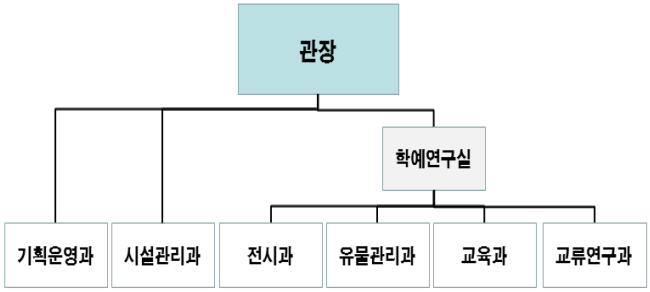
인력설계 2단계

정량(회귀모델) : 42명 + 정성 : 12명

구분	계	고공단	일반직(행정, 기술, 방호)							학예직		
			소계	일반 4급	일반 5급	일반 6급	일반 7급	일반 8급	일반 9급	소계	학예 연구관	학예 연구사
계	54	1	24	2	4	7	11			29	13	16
관장	1	1										
기획운영과	9		9	1	2	3	3					
시설관리과	11		11	1	2	4	4					
전시과	12		1				1			11	5	6
유물관리과	11		2				2			9	4	5
연구교육과	10		1				1			9	4	5

○ 조직설계 3단계는 국립세계문자박물관 설립 후 중·장기 시점으로 박물관 기능효율성 및 체계성을 감안한 조직설계안으로 관장하에 학예연구실, 기획운영과, 시설관리과, 전시과, 유물관리과, 교육과, 교류연구과 등 1실 6과를 설치하는 안으로 조직구조 및 주요기능은 다음과 같음

<그림 요약-7> 3단계 조직구조 및 주요기능



구분	주요기능
기획운영과	기획 · 예산, 홍보, 조직 · 인사, 경리, 총무 관련업무
시설관리과	시설관리, 전산 · 정보, 방호 관련업무
전시과	전시 기획, 전시 콘텐츠 개발, 전시 운영, 고객 지원 관련업무
유물관리과	유물 수집 · 등록, 소장품 관리, 보존, 아카이브 관련업무
교육과	교육기획, 교육콘텐츠 개발, 교육운영 관련업무
교류연구과	연구기획, 연구, 국제교류, 대외협력

○ 조직설계 3단계에 따른 인력은 총 64명으로 나타났음. 부서별로는 관장 1명, 학예연구실장 1명, 기획운영과 9명, 시설관리과 13명, 전시과 14명, 유물관리과 11명, 교육과 7명, 교류연구과 8명이 적정인력으로 판단됨

<그림 요약-8> 3단계 인력설계 내용

인력설계 3단계

정량(회귀모델) : 42명

정성 : 22명

구분	계	고공단	일반직(행정, 기술, 방호)							학예직		
			소계	일반 4급	일반 5급	일반 6급	일반 7급	일반 8급	일반 9급	소계	학예연구관	학예연구사
계	64	1	28	2	4	8	14			35	16	19
관장	1	1										
학예연구실장	1									1	1	
기획운영과	9		9	1	2	3	3					
시설관리과	13		13	1	2	4	6					
전시과	14		2			1	1			12	5	7
유물관리과	11		2				2			9	4	5
교육과	7		1				1			6	3	3
교류연구과	8		1				1			7	3	4

제1장 연구개요

제1절 연구에 대한 시각
제2절 연구 범위
제3절 연구 목표 및 주요 내용
제4절 연구 방향 및 전제 조건
제5절 연구 기대효과 및 활용방안

제1장 연구개요

제1절 연구에 대한 시각

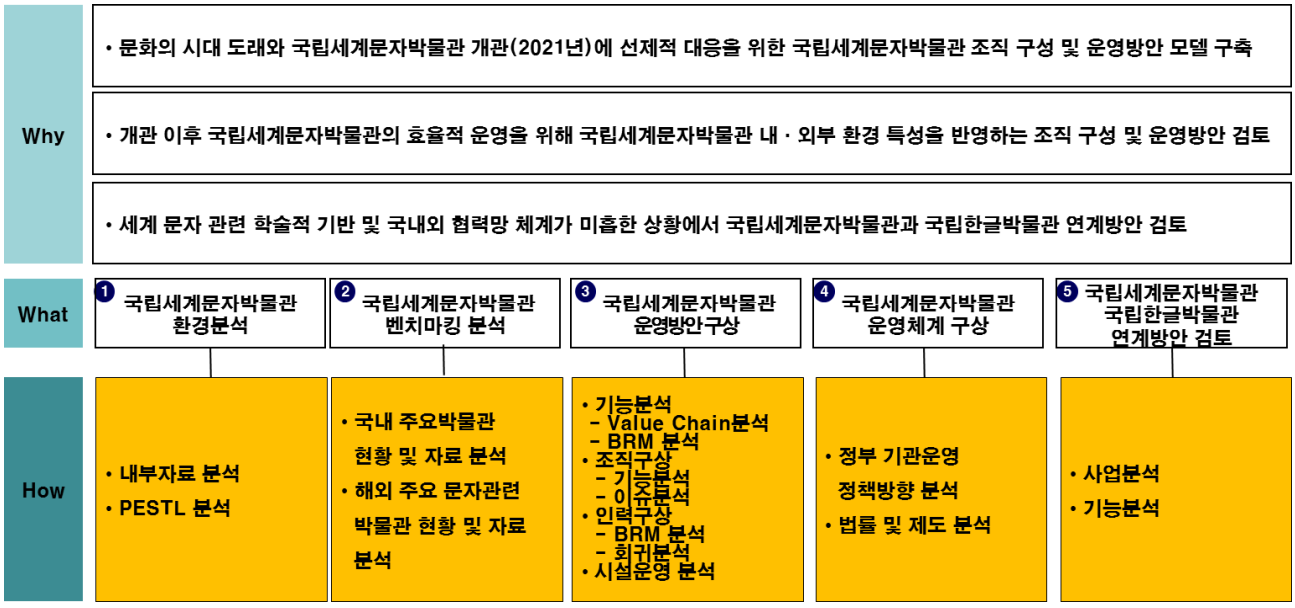
○ 본 연구에 대한 시각은 다음과 같이 2W1H로 정리할 수 있음

- Why : 국립세계문자박물관 조직 구성 및 운영방안 연구는 왜 필요한가?
- What : 국립세계문자박물관 조직 구성 및 운영방안 연구를 위해서 무엇을 해야 하는가?
- How : 국립세계문자박물관 조직 구성 및 운영방안 연구를 위해서 어떻게 해야 하는가?

○ Why는 문화의 시대 도래와 국립세계문자박물관 개관(2021년)에 선제적 대응을 위한 국립세계문자박물관 조직 구성 및 운영방안 모델 구축, 개관 이후 국립세계문자박물관의 효율적 운영을 위해 국립세계문자박물관 내·외부 환경 특성을 반영하는 조직 구성 및 운영방안 검토, 세계 문자 관련 학술적 기반 및 국내외 협력망 체계가 미흡한 상황에서 국립세계문자박물관과 국립한글박물관 연계방안 검토 등으로 설정함

○ What은 국립세계문자박물관 환경분석, 국립세계문자박물관 벤치마킹 분석, 국립세계문자박물관 운영방안 구상, 국립세계문자박물관 운영체계 구상, 국립세계문자박물관 국립한글박물관연계방안 검토 등으로 정리할 수 있음

<그림 1-1> 연구에 대한 시각



○ How는 국립세계문자박물관 환경분석, 국립세계문자박물관 벤치마킹 분석, 국립세계문자박물관 운영방안 구상, 국립세계문자박물관 운영체계 구상, 국립세계문자박물관 국립한글박물관연계방안 별로 각각 다음의 연구방법으로 접근함

- 국립세계문자박물관 환경분석 : 내부자료 분석, PESTL 분석
- 국립세계문자박물관 벤치마킹 분석 : 국내 주요박물관 현황 및 자료 분석, 해외 주요 문자관련 박물관 현황 및 자료 분석
- 국립세계문자박물관 운영방안 구상 : 기능분석(Value Chain분석, BRM 분석), 조직구상(기능분석, 이슈분석), 인력구상(BRM 분석, 회귀분석), 시설운영 분석
- 국립세계문자박물관 운영체계 구상 : 정부 기관운영 정책방향 분석, 법률 및 제도 분석
- 국립세계문자박물관 국립한글박물관연계방안 : 사업분석, 기능분석

제2절 연구 범위

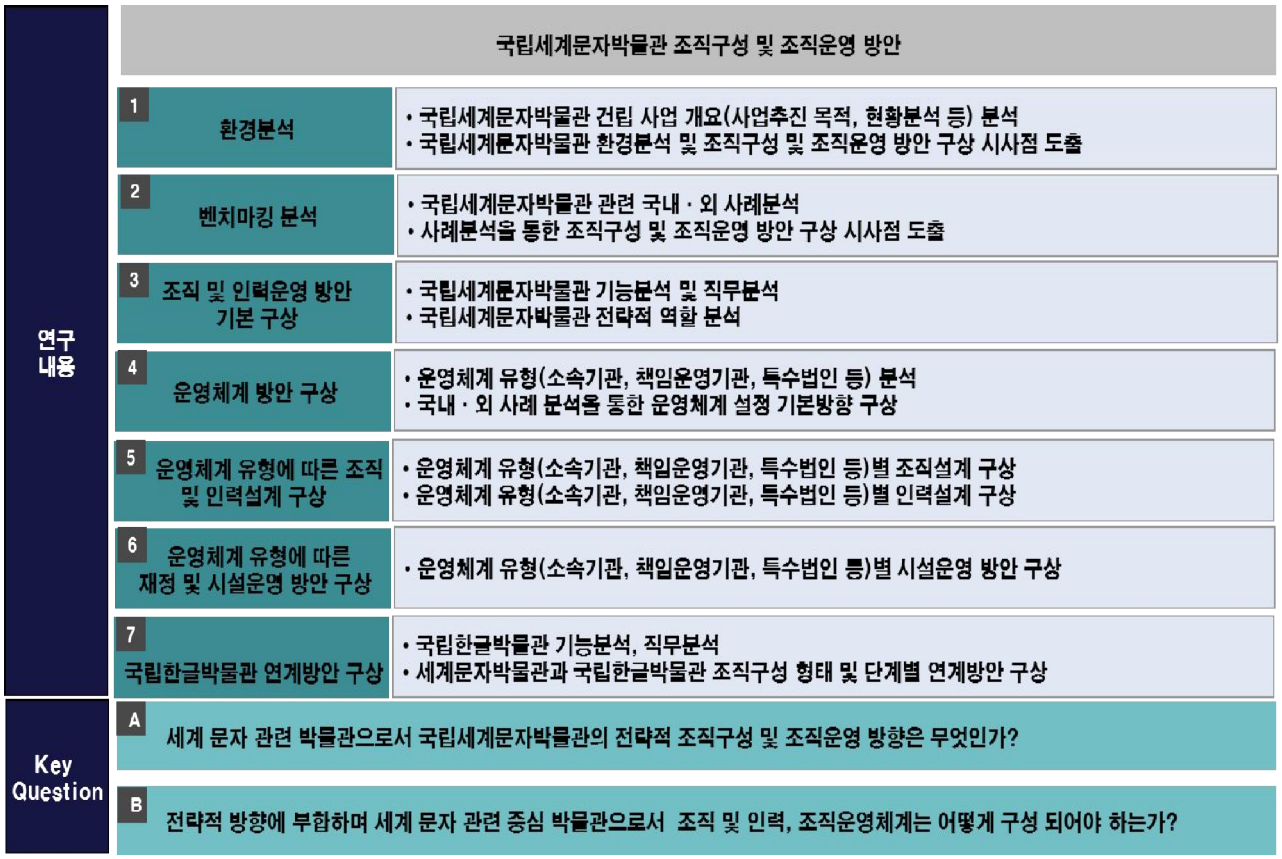
○ 제안요청서를 중심으로 정리한 본 과업의 연구범위 및 Key Question은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 환경분석 : 국립세계문자박물관 건립 사업 개요(사업추진 목적, 현황분석 등) 분석, 국립세계문자박물관 환경분석 및 조직구성 및 조직운영 방안 구상 시사점 도출
- 벤치마킹 분석 : 국립세계문자박물관 관련 국내·외 사례분석, 사례분석을 통한 조직구성 및 조직운영 방안 구상 시사점 도출
- 조직 및 인력운영 방안 기본 구상 : 국립세계문자박물관 기능분석 및 직무분석, 국립세계문자박물관 전략적 역할 분석
- 운영체계 방안 구상 : 운영체계 유형(소속기관, 책임운영기관, 특수법인 등) 분석, 국내·외 사례 분석을 통한 운영체계 설정 기본방향 구상
- 운영체계 유형에 따른 조직 및 인력설계 구상 : 운영체계 유형(소속기관, 책임운영기관, 특수법인 등)별 조직설계 구상, 운영체계 유형(소속기관, 책임운영기관, 특수법인 등)별 인력설계 구상
- 운영체계 유형에 따른 시설운영 방안 구상 : 운영체계 유형(소속기관, 책임운영기관,

특수법인 등)별 시설운영 방안 구상

- 국립한글박물관 연계방안 구상 : 국립한글박물관 기능분석, 직무분석, 세계문자박물관과 국립한글박물관 조직구성 형태 및 단계별 연계방안 구상

<그림 1-2> 연구 범위



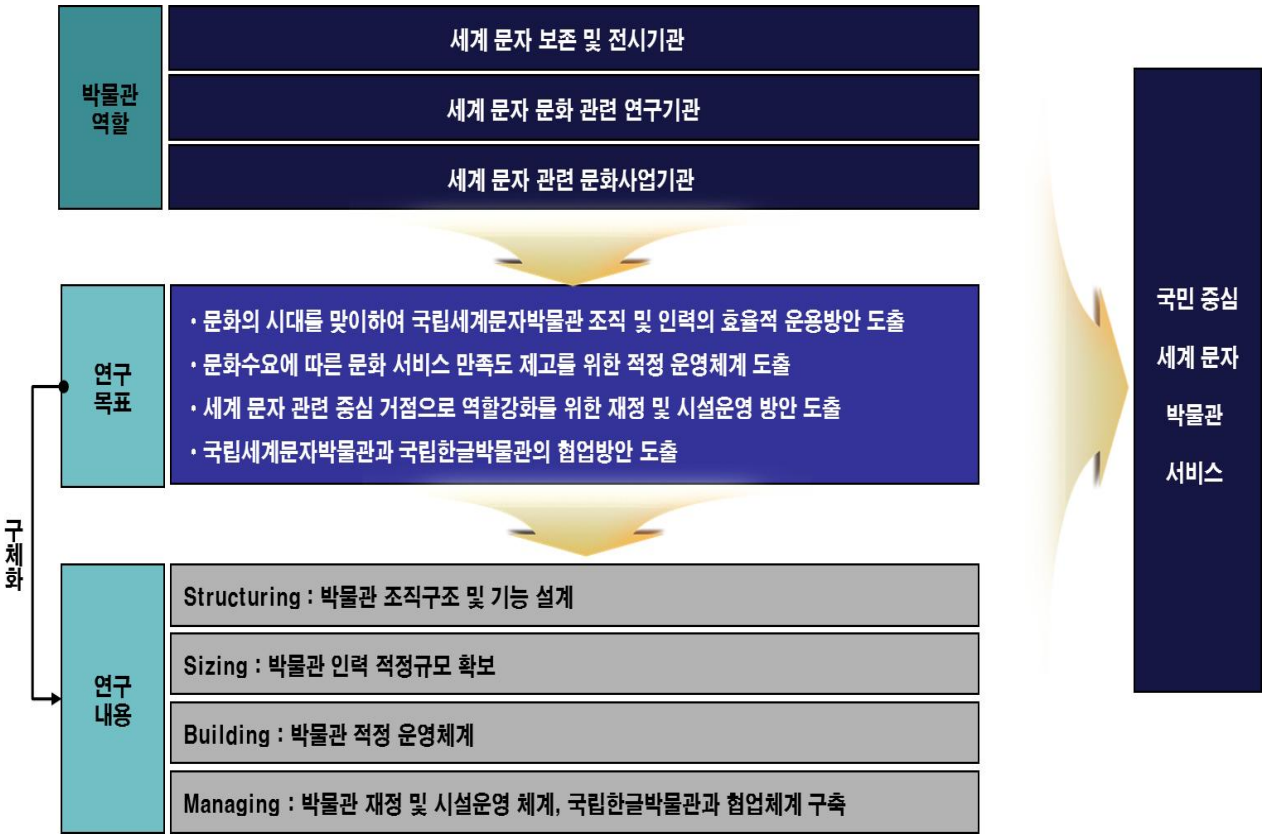
제3절 연구 목표 및 주요 내용

○ 국립세계문자박물관 과업의 주요 목표는 첫째, 문화의 시대를 맞이하여 국립세계문자박물관 조직 및 인력의 효율적 운용방안 도출, 둘째, 문화수요에 따른 문화 서비스 만족도 제고를 위한 적정 운영체계 도출, 셋째, 세계 문자 관련 중심 거점으로 역할강화를 위한 재정 및 시설운영 방안 도출, 넷째, 국립세계문자박물관과 국립한글박물관의 협업방안 도출 등으로 정리할 수 있음

○ 연구목표를 달성하기 위한 연구내용은 다음과 같이 정리할 수 있음

- Structuring : 박물관 조직구조 및 기능 설계
- Sizing : 박물관 인력 적정규모 확보
- Building : 박물관 적정 운영체계
- Managing : 박물관 재정 및 시설운영 체계, 국립한글박물관과 협업체계 구축

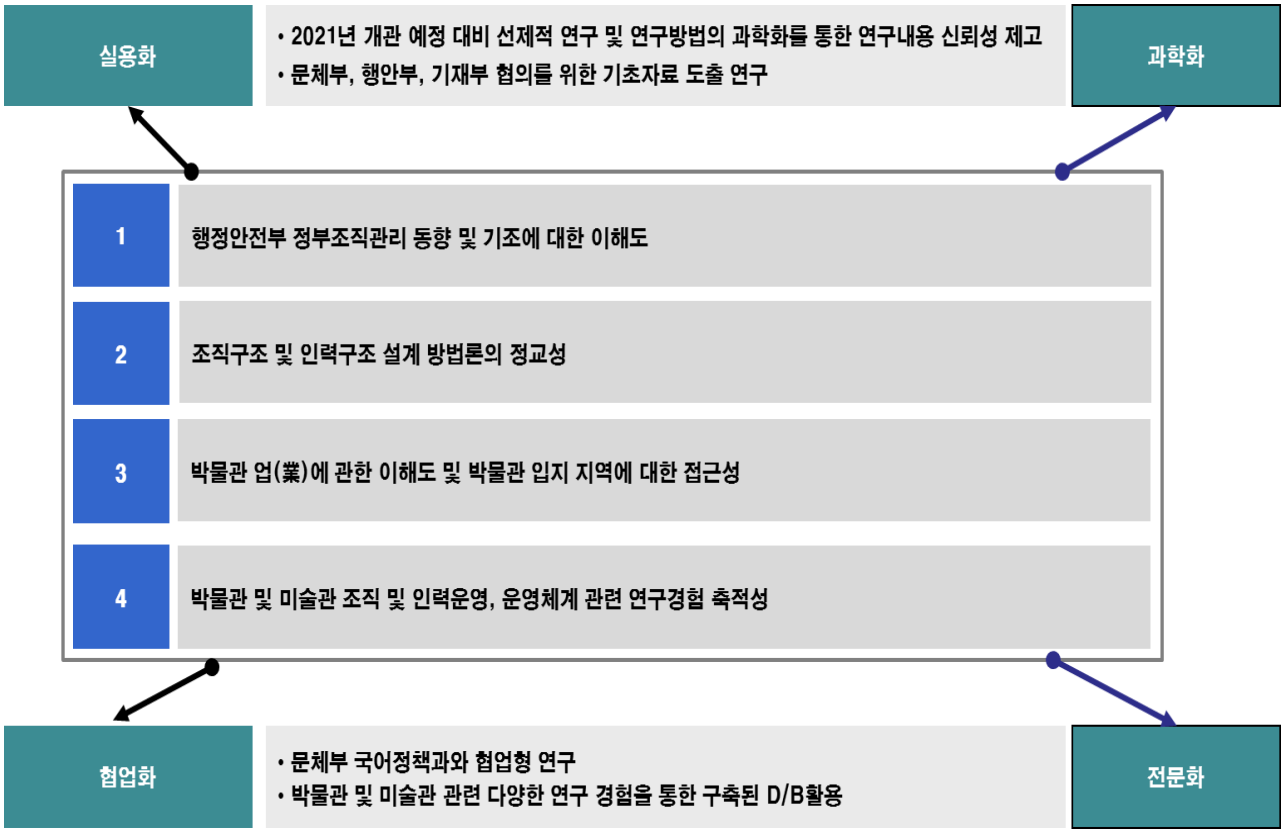
<그림 1-3> 연구 목표 및 주요 내용



제4절 연구 방향 및 전제 조건

○ 국립세계문자박물관 연구추진 방향은 실용화, 과학화, 협업화, 전문화로 설정할 수 있음. 연구추진 방향 세부적 내용은 2021년 개관 예정 대비 선제적 연구 및 연구방법의 과학화를 통한 연구내용 신뢰성 제고, 문체부, 행안부, 기재부 협의를 위한 기초자료 도출 연구, 문체부 국어정책과와 협업형 연구, 박물관 및 미술관 관련 다양한 연구 경험을 통한 구축된 D/B활용으로 정리할 수 있음

<그림 1-4> 연구 방향 및 전제 조건



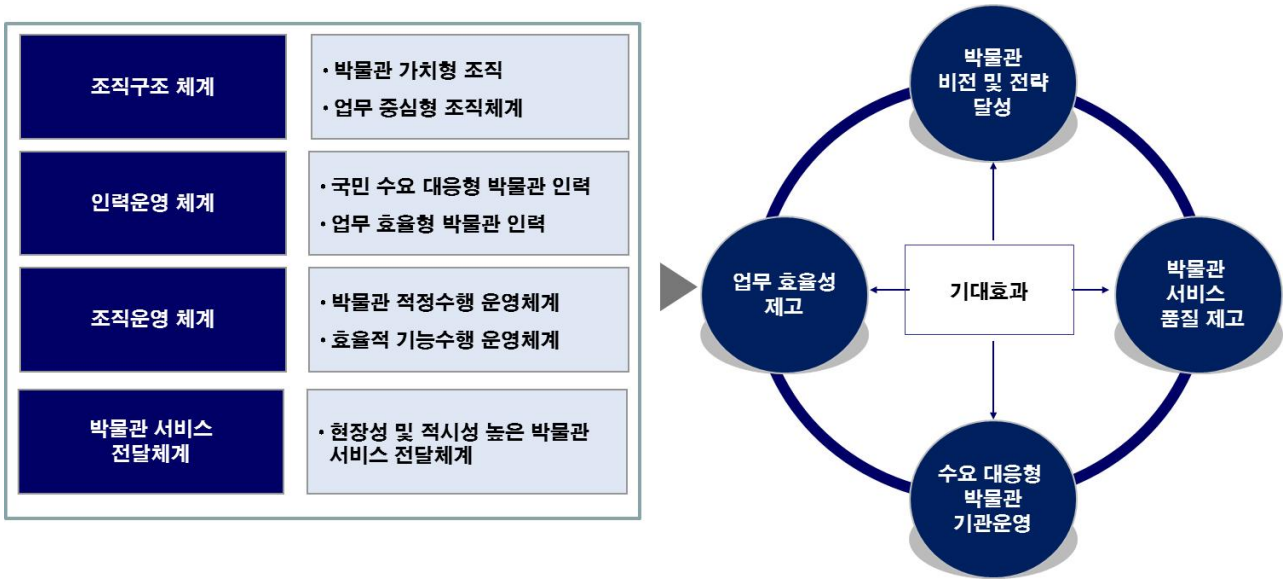
제5절 연구 기대효과 및 활용방안

○ 본 과업을 통해 달성 하고자 하는 기대효과는 조직구조 체계, 인력운영 체계, 조직운영 체계, 문자 박물관 서비스 전달체계 등으로 구분할 수 있음

- 조직구조 체계 : 박물관 가치형 조직, 업무 중심형 조직체계
- 인력운영 체계 : 국민 수요 대응형 박물관 인력, 업무 효율형 박물관 인력
- 조직운영 체계 : 박물관 적정수행 운영체계, 효율적 기능수행 운영체계
- 문자 박물관 서비스 전달체계 : 현장성 및 적시성 높은 박물관 서비스 전달체계

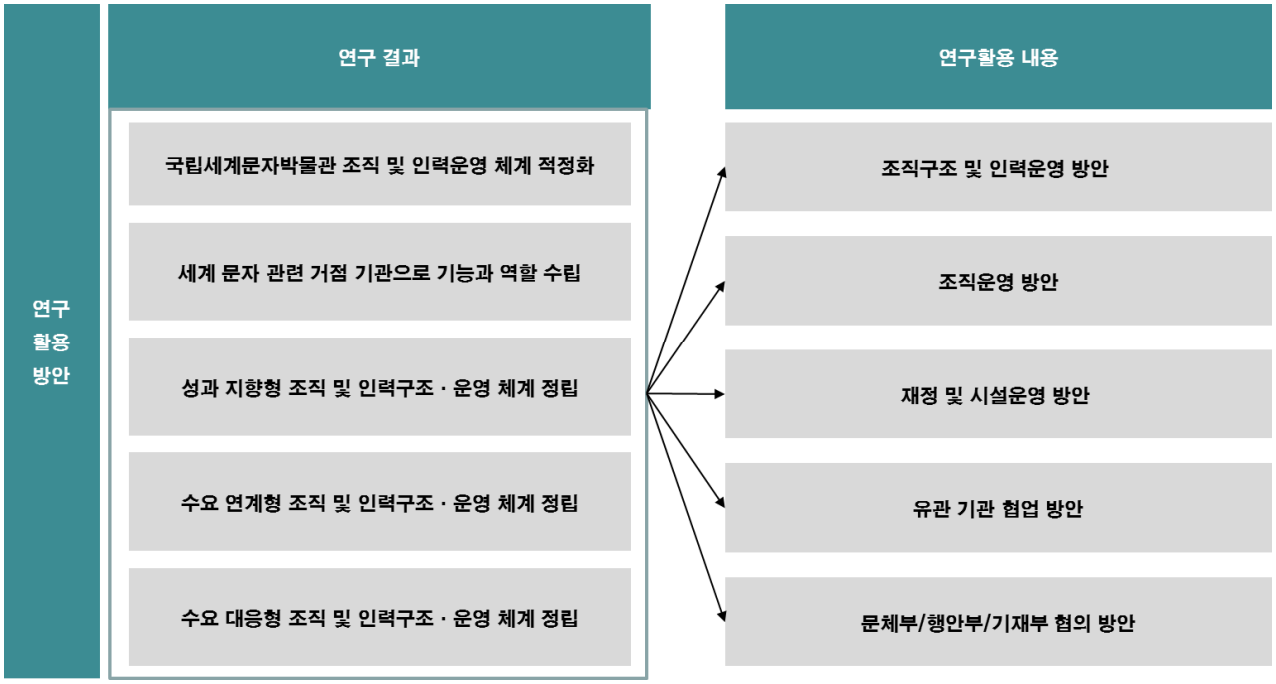
○ 각 분야별 기대효과를 통해 종국적으로 달성할 수 있는 기대효과는 국립세계문자박물관 비전 및 전략달성, 문자박물관 서비스 품질 제고, 업무효율성 제고, 수요 대응형 국립세계문자박물관 기관운영 등으로 정리할 수 있음

<그림 1-5> 연구 기대효과



○ 본 연구는 조직구조 및 인력운영 방안, 조직운영 방안, 재정 및 시설운영 방안, 유관 기관 협업 방안, 문체부/행안부/기재부 협의 방안으로 활용할 수 있음

<그림 1-6> 연구 활용방안



제2장 환경분석

제1절 환경분석 Framework
제2절 외부환경분석
제3절 내부환경분석
제4절 벤치마킹분석

제2장 환경분석

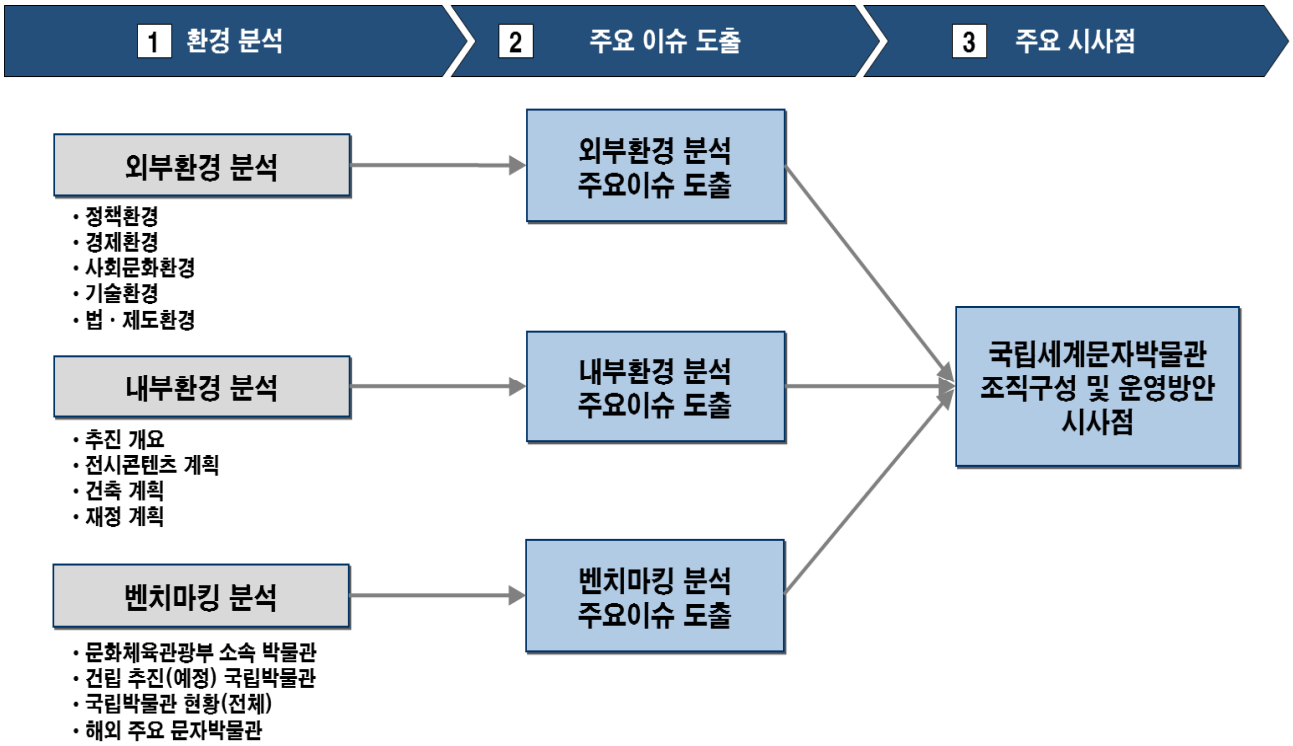
제1절 환경분석 Framework

○ 국립세계문자박물관 조직구성 및 운영방안 전략 수립을 위한 환경분석 프레임워크는 다음과 같음

○ 외부 및 내부 환경분석, 벤치마킹분석을 통한 주요이슈를 도출하고, 국립세계문자박물관의 조직구성 및 운영방안 시사점으로 연계함

- 외부환경 분석은 국립세계문자박물관 관련 정책환경, 경제환경, 사회문화환경, 기술환경, 법·제도환경을 분석함. 내부환경 분석은 국립세계문자박물관 추진 개요, 전시콘텐츠 계획, 건축 계획, 재정 계획 등을 분석함. 벤치마킹분석은 문화체육관광부 소속 박물관, 건립 추진(예정) 국립박물관, 국립박물관 현황(전체), 해외 주요 문자박물관 등을 분석함

<그림 2-1> 환경분석 Framework



제2절 외부환경분석

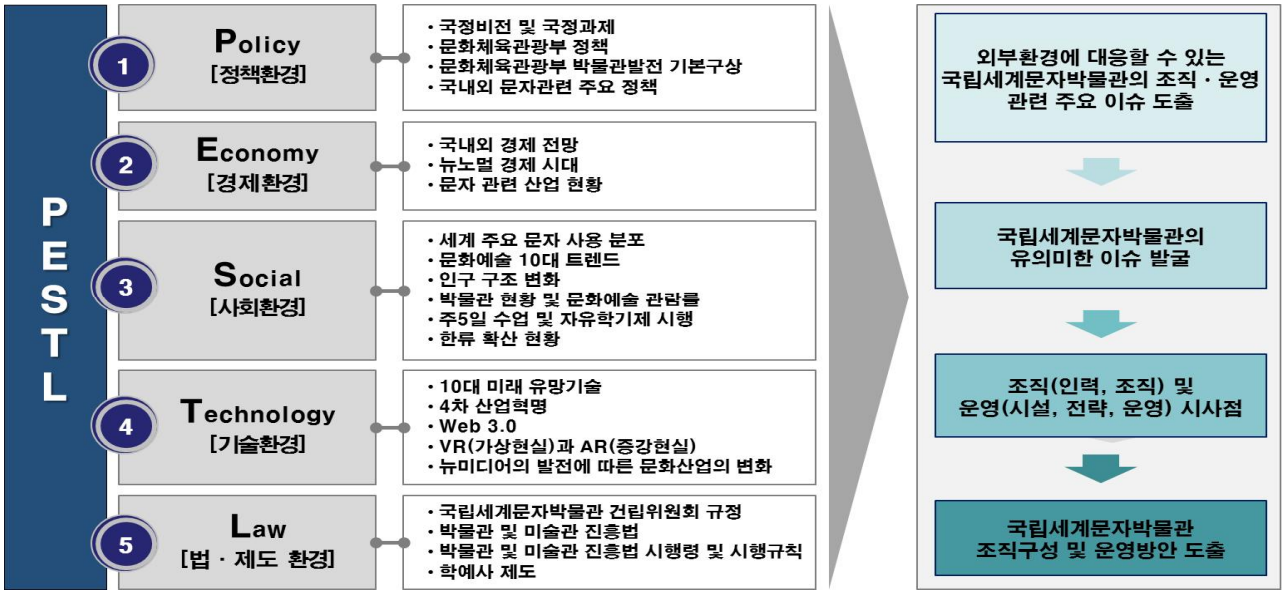
1. 외부환경분석 Framework

○ 외부환경분석은 정책환경, 경제환경, 사회환경, 기술환경, 법·제도 환경 관점으로 분석함

- 정책환경 관점에서는 국정비전 및 국정과제, 문화체육관광부 정책, 문화체육관광부 박물관발전 기본구상, 국내외 문자관련 주요 정책 등을 분석함
- 경제환경 관점에서는 국내외 경제 전망, 뉴노멀 경제 시대, 문자 관련 산업 현황 등을 분석함
- 사회환경 관점에서는 세계 주요 문자 사용 분포, 문화예술 10대 트렌드, 인구 구조 변화, 박물관 현황 및 문화예술 관람률, 주5일 수업 및 자유학기제 시행, 한류 확산 현황 등을 분석함
- 기술환경 관점에서는 10대 미래 유망기술, 4차 산업혁명, Web 3.0, VR(가상현실)과 AR(증강현실), 뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화 등을 분석함
- 법·제도 환경 관점에서는 국립세계문자박물관 건립위원회 규정, 박물관 및 미술관 진흥법, 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙, 학예사 제도 등을 분석함

○ 외부환경 분석 시사점을 바탕으로 국립세계문자박물관 조직구성 및 운영방안을 도출함

<그림 2-2> 외부환경분석 Framework



2. 정책환경 분석

1) 국정비전 및 국정과제

○ 문재인정부는 2017년 7월 「국민의 나라 정의로운 대한민국」을 비전으로 5대 국정목표, 20대 국정전략, 100대 국정과제(487개 실천과제)를 기반으로 한 「국정운영 5개년 계획」을 제시하였음

○ 국정비전 및 국정과제에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 「자유와 창의가 넘치는 문화국가」 관련 "박물관을 통한 국민의 휴식과 여가가 있는 삶 보장 및 문화·예술 향유"를 위한 고객지원서비스 조직 및 인력 강화, 관광복지 여건 조성 및 문화 프로그램 다양화를 통한 국립세계문자박물관 활성화 전략 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-3> 국정비전 및 국정과제 1

국가 비전	국민의 나라 정의로운 대한민국				
5대 국정목표	국민이 주인인 정부	더불어 잘사는 경제	내 삶을 책임지는 국가	고르게 발전하는 지역	평화와 번영의 한반도
20대 국정전략	1. 국민주권의 촛불 민주주의 실현 2. 소통으로 통합하는 광화문 대통령 3. 투명하고 유능한 정부 4. 권력기관의 민주적 개혁	1. 소득 주도 성장을 위한 일자리경제 2. 활력이 넘치는 공정경제 3. 서민과 중산층을 위한 민생경제 4. 과학기술 발전이 선도하는 4차 산업혁명 5. 중소벤처가 주도하는 창업과 혁신성장	1. 모두가 누리는 포용적 복지국가 2. 국가가 책임지는 보육과 교육 3. 국민 안전과 생명을 지키는 안심사회 4. 노동존중·성평등을 포함한 차별 없는 공정사회 5. 자유와 창의가 넘치는 문화국가	1. 풀뿌리 민주주의를 실현하는 자치분권 2. 골고루 잘사는 균형발전 3. 사람이 돌아오는 농산어촌	1. 강한 안보와 책임국방 2. 남북 간 화해협력과 한반도 비핵화 3. 국제협력을 주도하는 당당한 외교
100대 국정과제 (487개 실천과제)	15개 과제 (71개 실천과제)	26개 과제 (129개 실천과제)	32개 과제 (163개 실천과제)	11개 과제 (53개 실천과제)	16개 과제 (71개 실천과제)

자료 : 문재인정부 국정운영 5개년 계획, 국정기획자문위원회, 2017.07.

조직 및 운영 시사점

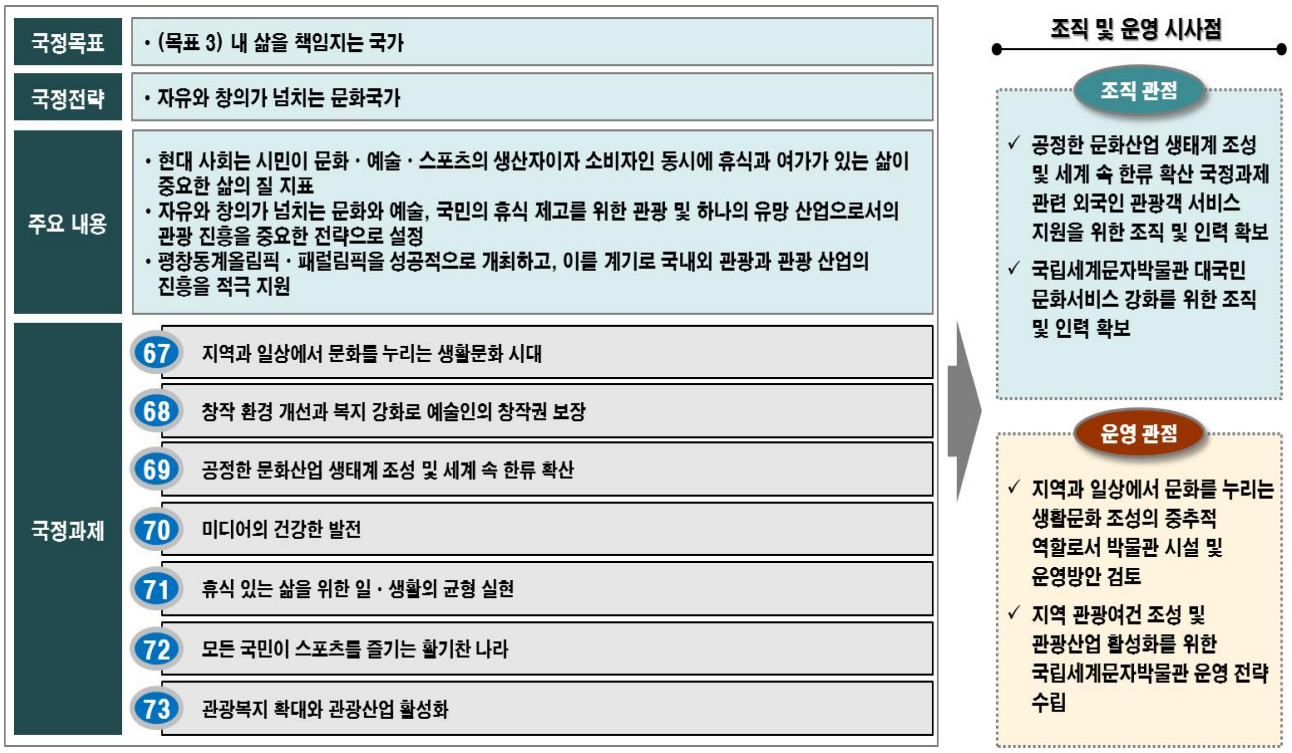
- **조직 관점** ✓ 「자유와 창의가 넘치는 문화국가」 관련 "박물관을 통한 국민의 휴식과 여가가 있는 삶 보장 및 문화·예술 향유"를 위한 고객지원서비스 조직 및 인력 강화
- **운영 관점** ✓ 관광복지 여건 조성 및 문화 프로그램 다양화를 통한 국립세계문자박물관 활성화 전략 수립

○ 국정전략 「자유와 창의가 넘치는 문화국가」는 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대, 창작 환경 개선과 복지 강화로 예술인의 창작권 보장, 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산 등 7가지 국정과제가 포함됨

○ 이에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 공정한 문화산업 생태계 조성 및 세계 속 한류 확산 국정과제 관련 외국인 관광객 서비스 지원을 위한 조직 및 인력 확보
- 국립세계문자박물관 대국민 문화서비스 강화를 위한 조직 및 인력 확보
- 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 조성의 중추적 역할로서 박물관 시설 및 운영방안 검토
- 지역 관광여건 조성 및 관광산업 활성화를 위한 국립세계문자박물관 운영 전략 수립

<그림 2-4> 국정비전 및 국정과제 2



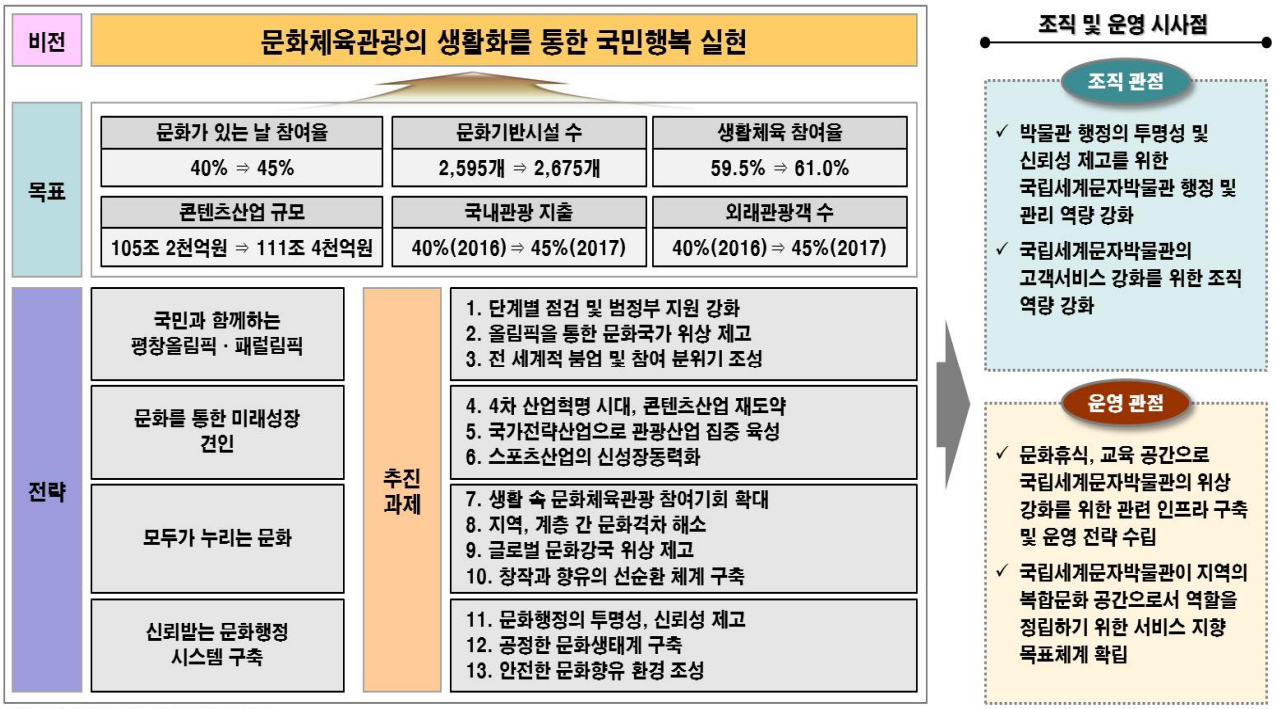
2) 문화체육관광부 정책 : 2017년 정책추진 방향

○ 문화체육관광부 2017년 정책추진 방향은「문화체육관광의 생활화를 통한 국민행복 실현」의 비전하에 4대 전략 13개 추진과제로 나타남

○ 문화체육관광부 정책에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 박물관 행정의 투명성 및 신뢰성 제고를 위한 국립세계문자박물관 행정 및 관리 역량 강화, 국립세계문자박물관의 고객서비스 강화를 위한 조직 역량 강화, 문화휴식, 교육 공간으로 국립세계문자

박물관의 위상 강화를 위한 관련 인프라 구축 및 운영 전략 수립, 국립세계문자박물관이 지역의 복합문화 공간으로서 역할을 정립하기 위한 서비스 지향 목표체계 확립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-5> 문화체육관광부 정책 : 2017년 정책추진 방향 1



자료 : 2017년도 문화체육관광부 업무계획

○ 문화체육관광부 2017년 추진 4대 전략은 첫째 국민과 함께하는 평창올림픽·패럴림픽, 둘째 문화를 통한 미래성장 견인, 셋째 신뢰받는 문화행정 시스템 구축, 넷째 언제 어디서나 모두가 누리는 문화임

○ 이에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 박물관 행정의 투명성 및 신뢰성 제고를 위한 국립세계문자박물관 행정 및 관리 역량 강화, 국립세계문자박물관 고객서비스 지원을 위한 조직 역량 강화, 문화휴식, 교육 공간으로 국립세계문자박물관의 위상 확보를 위한 관련 인프라 구축 및 운영 전략 수립, 복합문화 공간으로서의 지향을 위한 박물관 운영 및 목표체계 확립 등으로 정리 할 수 있음

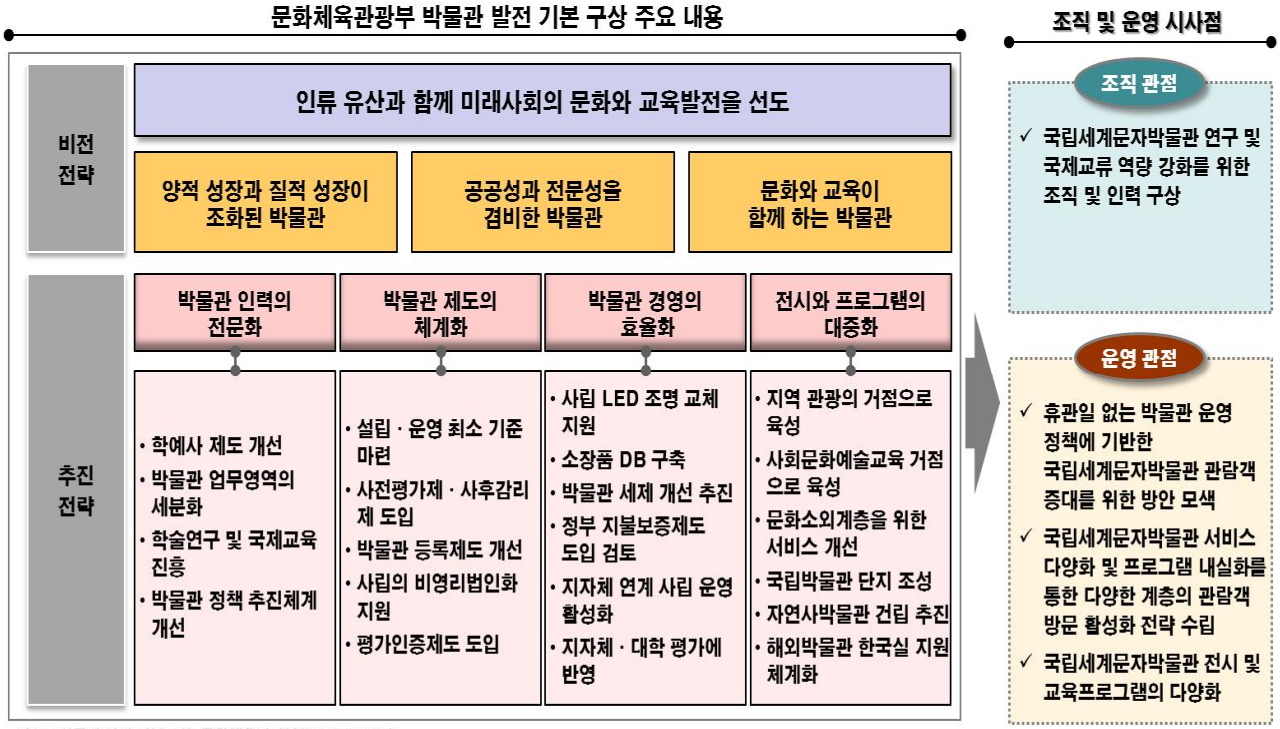
<그림 2-6> 문화체육관광부 정책 : 2017년 정책추진 방향 2

3) 문화체육관광부 박물관 발전 기본구상(2012)

○ 문화체육관광부의 2012년 박물관 발전 기본구상에서는「인류 유산과 함께 미래사회의 문화와 교육발전을 선도」의 비전 하에 ① 박물관 인력의 전문화, ② 박물관 제도의 체계화, ③ 박물관 경영의 효율화, ④ 전시와 프로그램의 대중화 4대 추진전략을 제시함

○ 박물관 발전 기본구상(2012)에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관 연구 및 국제교류 역량 강화를 위한 조직 및 인력 구상, 휴관일 없는 박물관 운영 정책에 기반한 국립세계문자박물관 관람객 증대를 위한 방안 모색, 국립세계문자박물관 서비스 다양화 및 프로그램 내실화를 통한 다양한 계층의 관람객 방문 활성화 전략 수립, 국립세계문자박물관 전시 및 교육프로그램의 다양화 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-7> 문화체육관광부 박물관 발전 기본구상(2012)



자료 : 박물관 발전 기본구상, 문화체육관광부(2012.05.23.)

4) 문자 관련 주요 정책

(1) 국내

○ 문화체육관광부는 우리나라 국어정책의 주무부처로서 한글의 보존 및 확대 보급, 산업화 등 다양한 사업을 수행하고 있음

○ 이를 위해, 문화체육관광부 국어정책과를 중심으로 국립국어원, 국립한글박물관, 세종학당재단(재) 등의 기관이 상호 연계·협력하여 정책을수립·시행하고 있음. 또한, 외교부가 제안하여 유네스코에서 매년 세종대왕 문해상을 시상하고 있음

○ 국내 문자 관련 주요 정책에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 세계문자 및 한글과 관련한 연구 및 조사 체계 강화(인력 및 조직 기능), 박물관 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 기반 구축, 국내외 문자관련 정책 기관과의 교류 및 협력 방안 수립, 문자 관련 국내 중추적인 기관으로서의 역할 정립, 국립한글박물관과의 기능 및 역할 정립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-8> 문자 관련 주요 정책 : 국내

문화체육관광부 국어정책과	• 국어정책과는 국어사용 환경 개선, 국어의 보존 및 발전을 위해, 문화정책이라는 큰 틀에서 국어 발전을 위한 기본계획 수립, 국어의 보존 · 발전에 관한 법령 · 제도정비 등 제도적 기반 구축 등을 수행하고 있음 • 언어와 문자, 전문용어 등의 표준화 정책, 국민의 국어 능력 향상, 지역어 발굴 및 보전 정책에 관한 사항, 한글날 행사, 한글 산업화, 한글가치 확산 및 진흥 · 홍보, 외국인 · 다문화가정 등에 대한 한국어 교육 정책 등을 담당하고 있음
국립국어원	• 국립국어원은 우리말을 과학적, 체계적으로 조사, 정비하여 언어정책의 기반을 조성하고 국어 생활에 필요한 어문 규정을 정비하며 국어사전을 편찬하는 등 국민 언어생활의 편익을 증진하고 국어와 관련된 유산을 보존, 연구함으로써 국어 생활의 향상을 이룩하기 위하여 설립됨 • 국립국어원은 우리말 환경 개선과 국민의 소통 능력 강화, 언어정보 관리 및 사전편찬, 국어문화학교의 운영, 한국어 교육 수준의 제고와 다문화 시대의 언어 소통 증진을 위한 다양한 사업을 추진하고 있음
국립한글박물관	• 국립한글박물관은 한글의 사회적, 문화적, 교육적, 경제적 효과를 통한 한글의 문화가치 재발견 및 확산과 한국의 문화상징을 강화하며, 창조적 국가브랜드 창출, 한글기반 문화산업 및 관광자원으로서의 한글의 미래지향적 가치 발굴을 목표로 2014년 10월에 개관함 • 상설전시실, 기획전시실, 체험전시실, 수장고, 보존 처리실 등의 시설을 갖추고 연면적 11,370㎡(지하1층, 지상 3층) 규모로 건립됨
세종학당재단	• 세종학당재단은 해외 현지민을 대상으로 한국어를 효과적으로 교육 및 보급하기위해 현재 57개국 143개소에 설립·운영하고 있음(2016. 6월 기준)
외교부	• 외교부는 한글 창제를 통해 문해 비율을 향상하고, 지식의 공유와 전승에 기여한 세종대왕의 업적을 기리고 개발도상국의 모국어의 발전 및 보급을 도모하기 위해 1989년 유네스코에 세종대왕 문해상을 제안하고 유네스코가 1990년부터 시상함

자료 : 국립세계문자박물관 건립 기본계획 수립 및 타당성 조사 연구 보고서, 문화체육관광부, 2016.12.

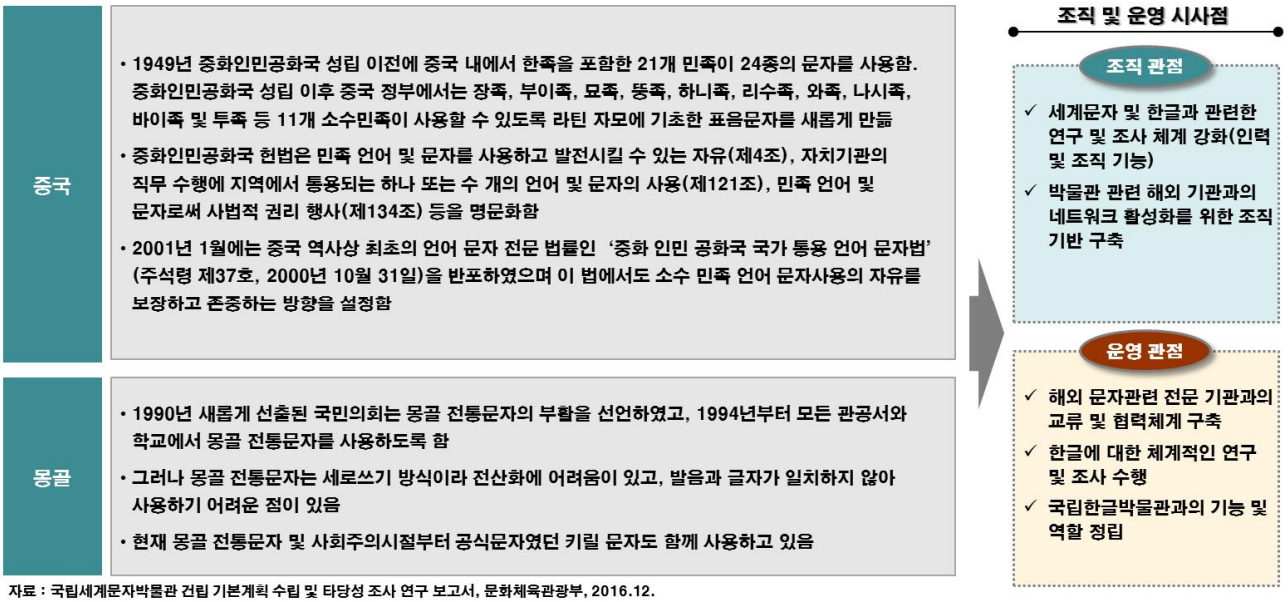
조직 및 운영 시사점	조직 관점	✓ 세계문자 및 한글과 관련한 연구 및 조사 체계 강화(인력 및 조직 기능) ✓ 박물관 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 기반 구축
	운영 관점	✓ 국내외 문자관련 정책 기관과의 교류 및 협력 방안 수립 ✓ 문자 관련 국내 중추적인 기관으로서의 역할 정립 ✓ 국립한글박물관과의 기능 및 역할 정립

(2) 해외

○ 최근 민족 고유의 문자를 복원하거나(몽골 등), 라틴이나 키릴 문자 등을 바탕으로 문자 체계를 보완(중국 등)하는 정책을 추진하는 추세임

○ 해외 문자 관련 주요 정책에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 세계문자 및 한글과 관련한 연구 및 조사 체계 강화(인력 및 조직 기능), 박물관 관련 해외 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 기반 구축, 해외 문자관련 전문 기관과의 교류 및 협력체계 구축, 한글에 대한 체계적인 연구 및 조사 수행, 국립한글박물관과의 기능 및 역할 정립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-9> 문자 관련 주요 정책 : 해외



자료 : 국립세계문자박물관 건립 기본계획 수립 및 타당성 조사 연구 보고서, 문화체육관광부, 2016.12.

3. 경제환경 분석

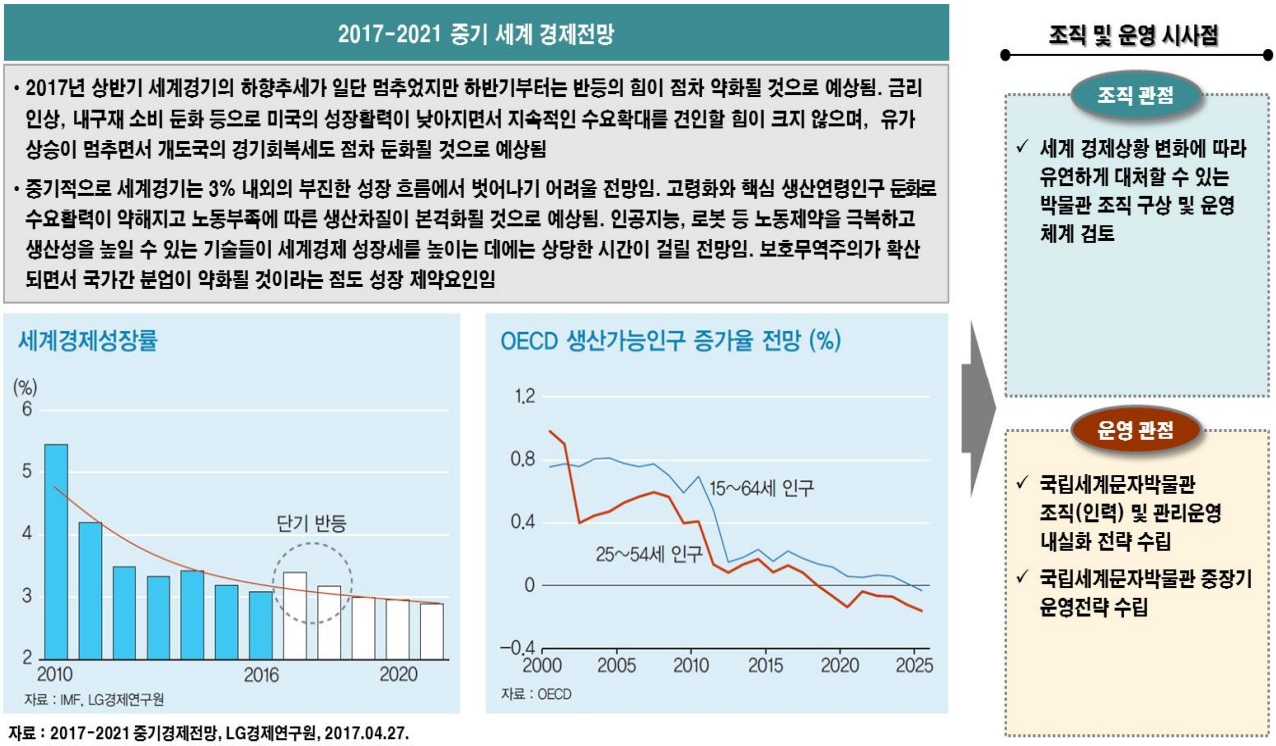
1) 세계경제 전망

○ 2017년 상반기 세계경기의 하향추세가 일단 멈추었지만 하반기부터는 반등의 힘이 점차 약화될 것으로 예상됨. 금리인상, 내구재 소비 둔화 등으로 미국의 성장활력이 낮아지면서 지속적인 수요확대를 견인할 힘이 크지 않으며, 유가상승이 멈추면서 개도국의 경기 회복세도 점차 둔화될 것으로 예상됨

○ 중기적으로 세계경기는 3% 내외의 부진한 성장 흐름에서 벗어나기 어려울 전망임. 고령화와 핵심 생산연령인구 둔화로 수요활력이 약해지고 노동부족에 따른 생산차질이 본격화될 것으로 예상됨. 인공지능, 로봇 등 노동제약을 극복하고 생산성을 높일 수 있는 기술들이 세계경제 성장세를 높이는 데에는 상당한 시간이 걸릴 전망임. 보호무역주의가 확산되면서 국가 간 분업이 약화될 것이라는 점도 성장 제약요인임

○ 세계경제 전망에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 세계 경제상황 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 박물관 조직 구상 및 운영 체계 검토, 국립세계문자박물관 조직(인력) 및 관리운영 내실화 전략 수립, 국립세계문자박물관 중장기 운영전략 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-10> 세계경제 전망



자료 : 2017-2021 중기경제전망, LG경제연구원, 2017.04.27.

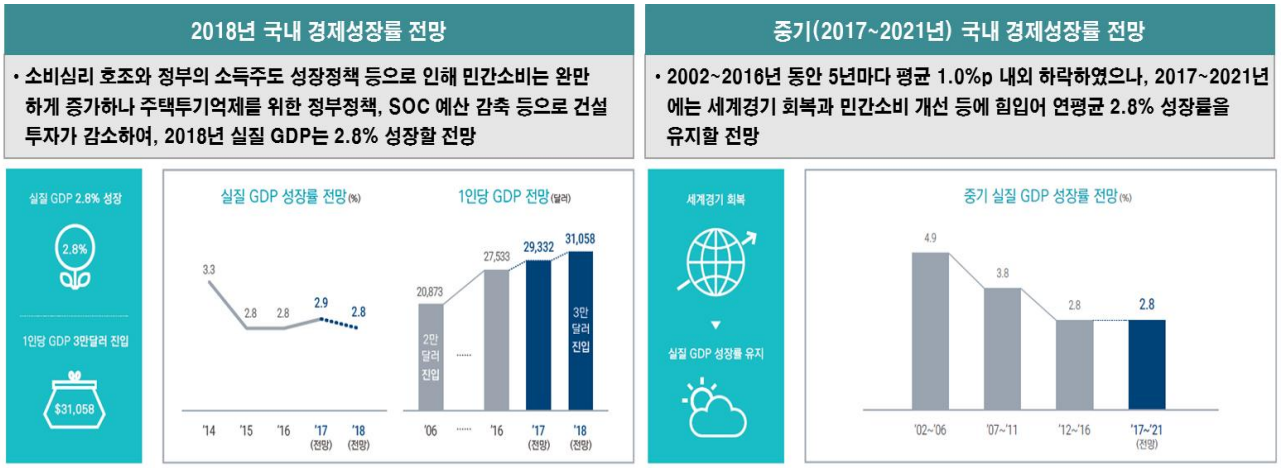
2) 국내 경기 전망

○ 2018년 실질 국내총생산(GDP)은 민간소비가 완만한 회복세를 이어가겠으나 건설투자 부진과 설비투자 둔화로 2.8% 성장할 전망이며, 중기(2017~2021년) 실질 GDP는 민간소비가 완만히 개선되고 수출이 증가하여 연평균 2.8% 성장할 전망임

○ 향후 우리 경제 상황은 주요국 통화정책 기조 변화 및 글로벌 보호무역주의 강화 등 대외적 위험요인이 상존하는 가운데, 인구구조 변화에 의해 잠재성장률이 지속적으로 하락하는 상황을 극복해야 하는 과제를 안고 있음

○ 국내 정기 전망에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국내 경기 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 박물관 조직 구상 및 운영 체계 검토, 국립세계문자박물관 조직(인력) 및 관리운영 내실화 전략 수립 등으로 정리 할 수 있음

<그림 2-11> 국내 경기 전망



자료 : 2018년 및 중기 경제전망, NABO Briefing 제13호, 국회예산정책처, 2017.09.28.

조직 및 운영 시사점

조직 관점 ✓ 국내 경기 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 박물관 조직 구상 및 운영 체계 검토

운영 관점 ✓ 국립세계문자박물관 조직(인력) 및 관리운영 내실화 전략 수립

3) 뉴노멀(New Normal) 경제 시대

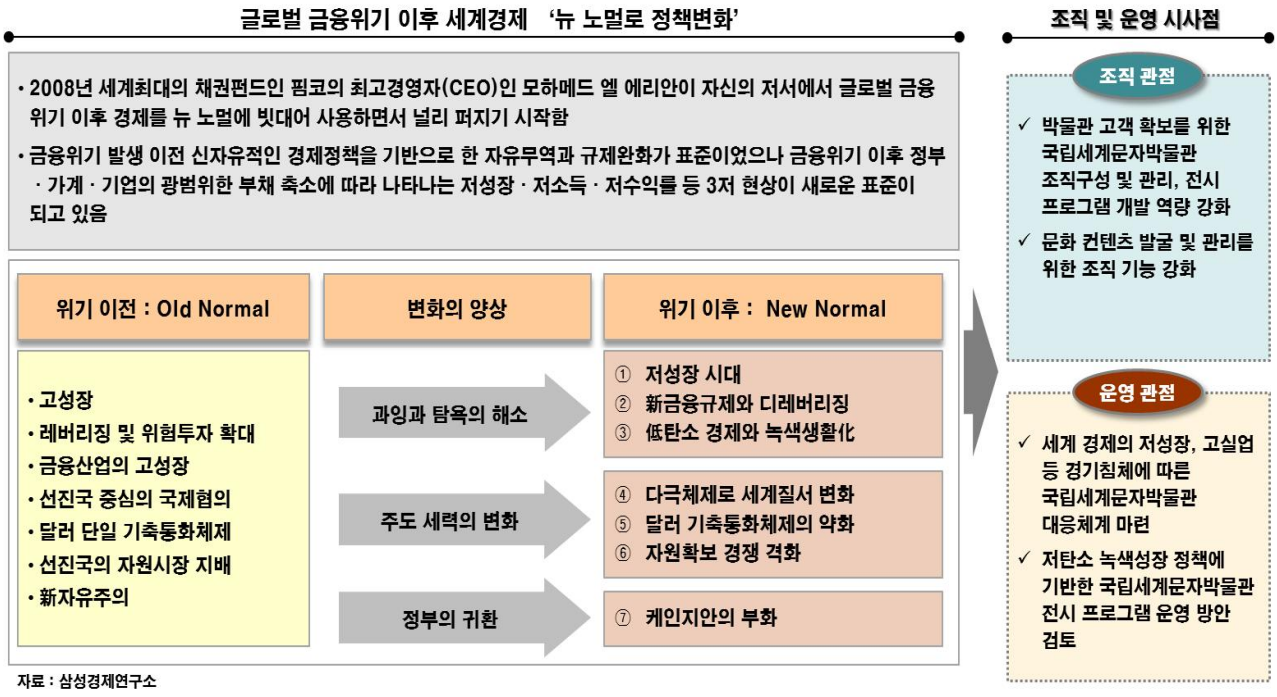
○ 2008년 미국발 글로벌 금융위기 이후 세계경제는'뉴 노멀(New Normal)로 정책변화'기조를 보이고 있음

○ 2008년 세계최대의 채권펀드인 핌코의 최고경영자(CEO)인 모하메드 엘 에리안이 자신의 저서에서 글로벌 금융위기 이후 경제를 뉴 노멀에 빗대어 사용하면서 널리 퍼지기 시작함

○ 금융위기 발생 이전 신자유적인 경제정책을 기반으로 한 자유무역과 규제완화가 표준이었으나 금융위기 이후 정부·가계·기업의 광범위한 부채 축소에 따라 나타나는 저성장·저소득·저수익률 등 3저 현상이 새로운 표준이되고 있음

○ 뉴노멀(New Normal) 경제 시대에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 박물관 고객 확보를 위한 국립세계문자박물관 조직구성 및 관리, 전시 프로그램 개발 역량 강화, 문화 컨텐츠 발굴 및 관리를 위한 조직 기능 강화, 세계 경제의 저성장, 고실업 등 경기 침체에 따른 국립세계문자박물관 대응체계 마련, 저탄소 녹색성장 정책에 기반한 국립세계문자박물관 전시 프로그램 운영 방안 검토 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-12> 뉴노멀(New Normal) 경제 시대



자료 : 삼성경제연구소

4) 문자 관련 산업 융복합 현황

○ 다양한 산업 분야에서 문자와 연계 및 융합하는 현상이 나타나고 있으며 점차 그 수와 종류의 다양성이 증가하는 추세가 나타나고 있음

○ 예술이나 디자인 등에서는 문자를 소재로 한 타이포그래피나 캘리그래피, 그래픽 디자인이 독립적으로 활용됨에 따라 다양한 매체의 발달과 함께 수요가 급증하고 있음

- 캘리그래피 디자인 상품이 확대되고 있으며, 각종 생산품이나 간판, 의류 등에 사용되고 있음
- 타이포그래피는 폰트산업과 많은 연관성을 가지고 있는 디자인으로 웹상에서 볼 수 있는 다양한 글자체 디자인으로 제작되고 있음
- 예술/디자인 분야에서는 문자를 소재로 하는 타이포그래피 작가나 캘리그래피 작가는 예술 분야에서 엄연한 독립적인 장르로 인정받는 추세임

○ 문자 관련 산업 융복합 현황에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 문자 관련 연구 체계 기반 조성의 중추적 역할로서 확립을 위한 조직 및 인력 강화, 세계의 다양한 문자를 활용한 전시 프로그램의 내실화 검토, 시민참여형 전시 및 교육프로그램 개발 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-13> 문자 관련 산업 융복합 현황

자료 : 국립세계문자박물관 건립 기본계획 수립 및 타당성 조사 연구 보고서, 문화체육관광부, 2016.12.

4. 사회문화환경 분석

1) 세계 주요 문자 사용 분포

○ 현재 지구상에는 약 71억의 인구가 대략 3,000~6,000천 개의 언어를 사용하고 있는 것으로 보고되고 있고, 문자 역시 다양하게 사용되고 있음

○ 현재 가장 넓은 지역에서 많은 인구가 사용하고 있는 문자는 로마 문자임, 이 문자는 서부와 북부 유럽 지역, 남북 아메리카 지역 그리고 서구 유럽의 식민지였던 아프리카 지역 그리고 호주 지역에서 사용되고 있고, 근래에는 베트남과 인도네시아 말레이시아 터어키 등지에서도 옛 문자를 버리고 이 문자를 사용하고 있음

○ 러시아에서 사용하고 있는 문자를 키릴 문자라고 하는데 이 문자는 러시아를 비롯한 옛 소련지역에서 사용하고 있음, 로마 문자와 끼릴 문자의 기원이되는 문자가 그리스 문자인데 이 문자는 현재 그리스에서 사용되고 있음

○ 인도와 동남아시아의 대부분의 지역에서는 인도 문자 내지는 이 문자와 유사한 문자를 사용하고 있음. 종족에 따라 다양한 문자가 사용되고 있지만 이 문자의 기원은 인도의 브라프미 문자에 기원함

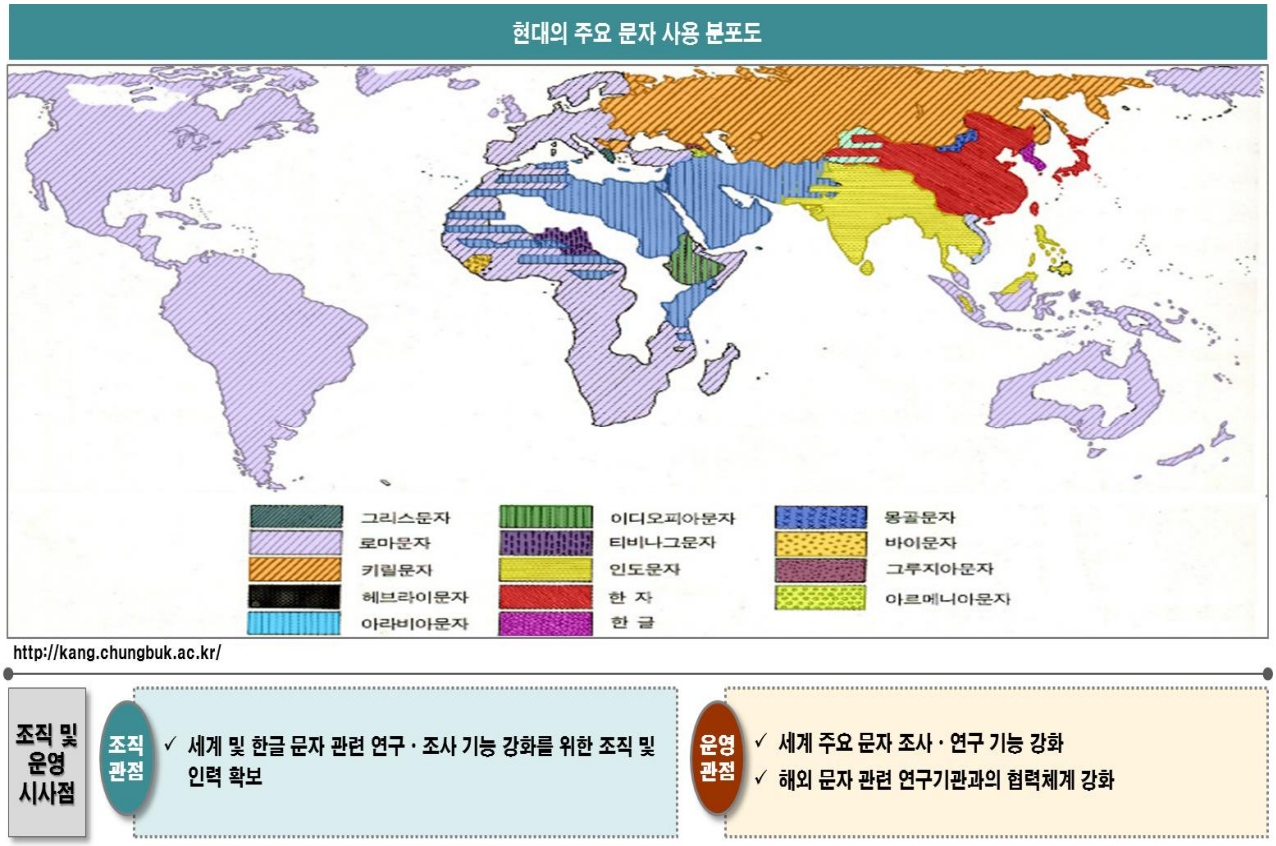
○ 사우디 아라비아를 비롯한 중동 지역에서도 국가와 민족에 따라 다양한 서체를 사용하고, 또 부분적으로 모양이 다르기는 하지만 동일한 문자인 아라비아 문자를 사용하고 있음

○ 중국에서는 고대 문명 발생 당시에 사용했던 문자를 수정, 보완, 확장하여 지금까지 사용하고 있으며, 일본에서는 한자와 한자에서 변개한 문자를 혼용하여 사용하고 있음

○ 한국에서는 중국의 한자와 스스로 창제한 한글을 같이 사용하고 있으며, 한자가 그 세력을 쇠퇴해 가고 스스로 만든 한글의 사용이 확대되고 있음

○ 세계 주요 문자 사용 분포에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 세계 및 한글 문자 관련 연구·조사 기능 강화를 위한 조직 및 인력 확보, 세계 주요 문자 조사·연구 기능 강화, 해외 문자 관련 연구기관과의 협력체계 강화 등이 있음

<그림 2-14> 세계 주요 문자 사용 분포

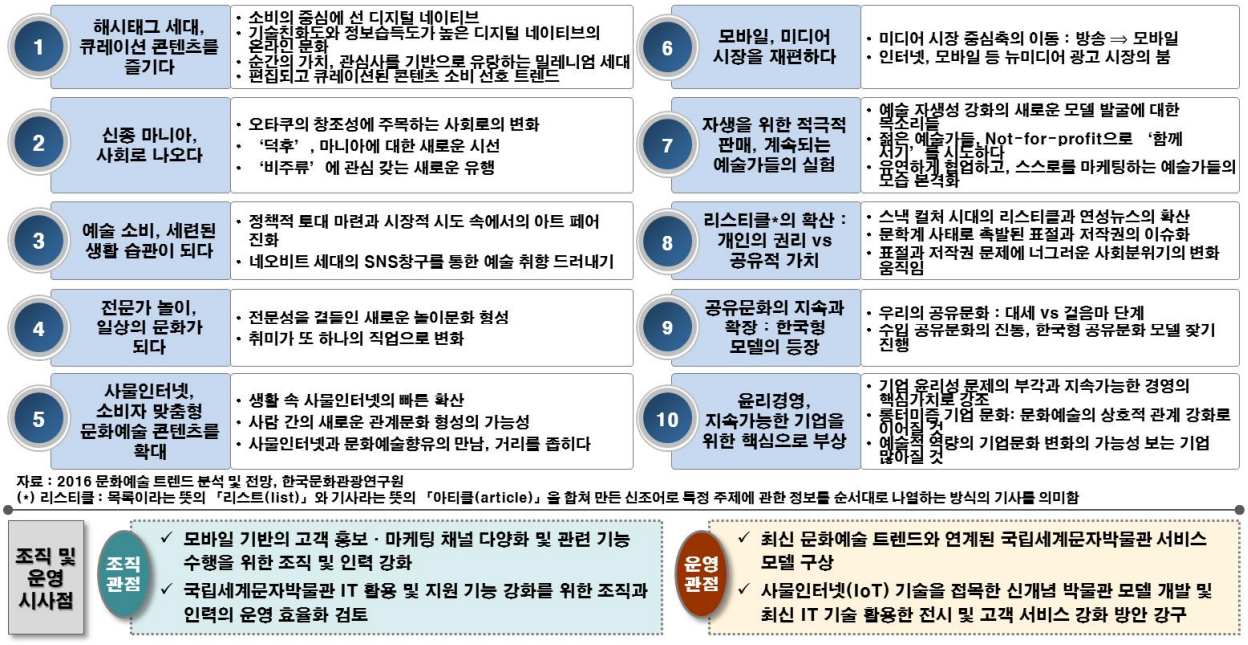


2) 문화예술 10대 트렌드

○ 한국문화관광연구원에서는 2016년 문화예술 트렌드로 해시태그, 신종마니아, 사물인터넷, 모바일서비스 확대 등의 10가지 제시함

○ 문화예술 10대 트렌드에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 모바일 기반의 고객 홍보·마케팅 채널 다양화 및 관련 기능 수행을 위한 조직 및 인력 강화, 국립세계문자박물관 IT 활용 및 지원 기능 강화를 위한 조직과 인력의 운영 효율화 검토, 최신 문화예술 트렌드와 연계된 국립세계문자박물관 서비스 모델 구상, 사물인터넷(IoT) 기술을 접목한 신개념 박물관 모델 개발 및 최신 IT 기술 활용한 전시 및 고객 서비스 강화 방안 강구 등이 있음

<그림 2-15> 문화예술 10대 트렌드



3) 국내 인구 구조 변화

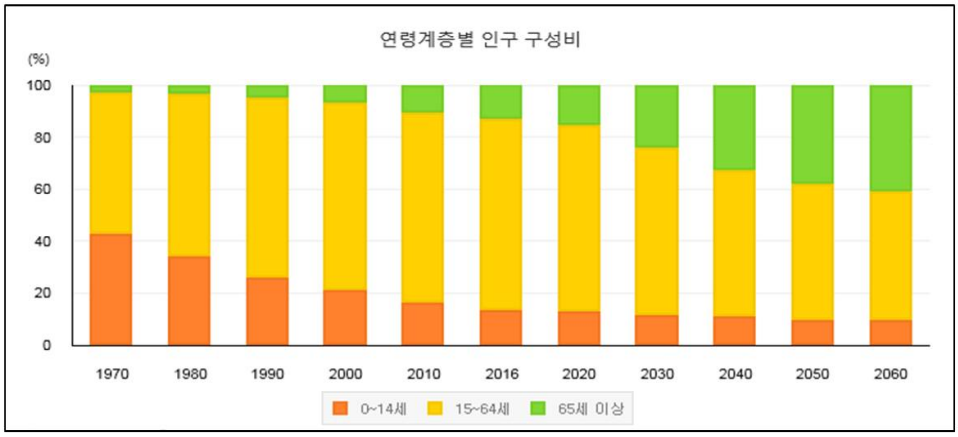
○ 통계청(2016) 장래인구추계에 의하면, 국내 노인인구 비중은 2016년 13.2%에서 2030년 24.5%, 2050년 38.1%로 급증될 것으로 예상되며, 이와는 반대로 14세 이하 인구 비중은 2016년 16.1%에서 2030년 11.5%로 감소할 것으로 전망하고 있음

○ 국내 인구 구조 변화에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 다양한 고객의 요구에 유연하게 대응할 수 있는 조직 기능 확보, 인구구조 변화에 대응한 박물관 조직구조

구상, 박물관의 주 고객층인 어린이, 청소년 인구의 감소에 따른 국립세계문자박물관 고객 확보 전략 수립, 인구구조 변화에 대응한 고객맞춤형 프로그램 개발(어린이, 청소년 위주의 교육·체험 프로그램 재검토, 노년층 관람객을 위한 프로그램 등 강화) 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-16> 국내 인구 구조 변화

구분		1970	1980	1990	2000	2010	2016	2020	2030	2040	2050	2060
인구수(천명)	0~14세	13,709	12,951	10,974	9,911	7,979	6,856	6,574	6,109	5,647	4,716	4,265
	15~64세	17,540	23,717	29,701	33,702	36,209	37,627	37,266	33,878	29,431	25,905	22,444
	65세 이상	991	1,456	2,195	3,395	5,366	6,763	8,134	12,955	17,120	18,813	18,536
구성비(%)	0~14세	42.5	34.0	25.6	21.1	16.1	13.4	12.6	11.5	10.8	9.5	9.4
	15~64세	54.4	62.2	69.3	71.7	73.1	73.4	71.7	64.0	56.4	52.4	49.6
	65세 이상	3.1	3.8	5.1	7.2	10.8	13.2	15.6	24.5	32.8	38.1	41.0
	계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0



자료 : 통계청(2016), 「장래인구추계: 2015~2065년」 中 중위추계 결과

조직 및 운영 시사점

조직 관점

- ✓ 다양한 고객의 요구에 유연하게 대응할 수 있는 조직 기능 확보
- ✓ 인구구조 변화에 대응한 박물관 조직구조 구상

운영 관점

- ✓ 박물관의 주 고객층인 어린이, 청소년 인구의 감소에 따른 국립세계문자박물관 고객 확보 전략 수립
- ✓ 인구구조 변화에 대응한 고객맞춤형 프로그램 개발(어린이, 청소년 위주의 교육·체험 프로그램 재검토, 노년층 관람객을 위한 프로그램 등 강화)

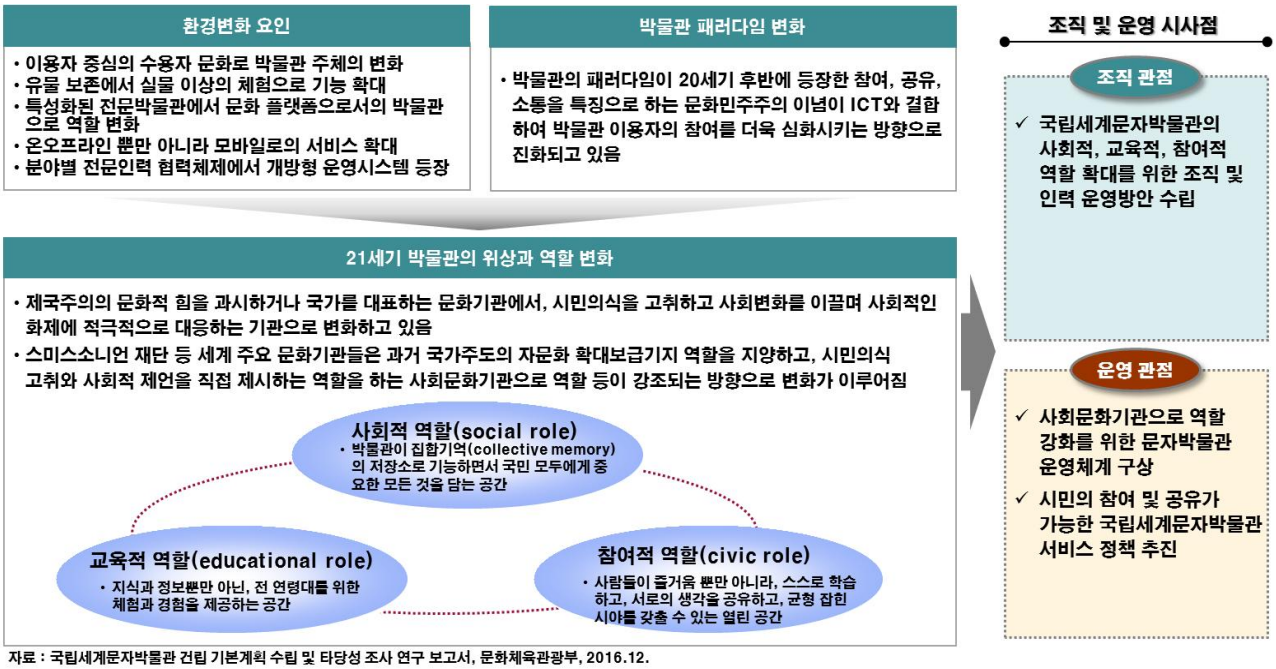
4) 박물관 현황

(1) 박물관 흐름 변화

○ 박물관의 패러다임이 20세기 후반에 등장한 참여, 공유, 소통을 특징으로 하는 문화민주주의 이념과 ICT가 결합하여 박물관 이용자의 참여를 더욱 심화시키는 방향으로 진화되고 있음

○ 박물관 흐름 변화에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관의 사회적, 교육적, 참여적 역할 확대를 위한 조직 및 인력 운영방안 수립, 사회문화기관으로 역할 강화를 위한 문자박물관 운영체계 구상, 시민의 참여 및 공유가 가능한 국립세계문자박물관 서비스 정책 추진 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-17> 박물관 현황 : 박물관 흐름 변화



자료 : 국립세계문자박물관 건립 기본계획 수립 및 타당성 조사 연구 보고서, 문화체육관광부, 2016.12.

(2) 운영주체별 박물관 현황

○ 2017년(1월 1일 기준) 국내 박물관은 853개 관으로 국립박물관 47개관, 공립박물관 341개관, 사립박물관 361개관, 대학박물관 104개관이며, 전체 박물관 수는 매년 증가하고 있음

<그림 2-18> 박물관 현황 : 운영주체별

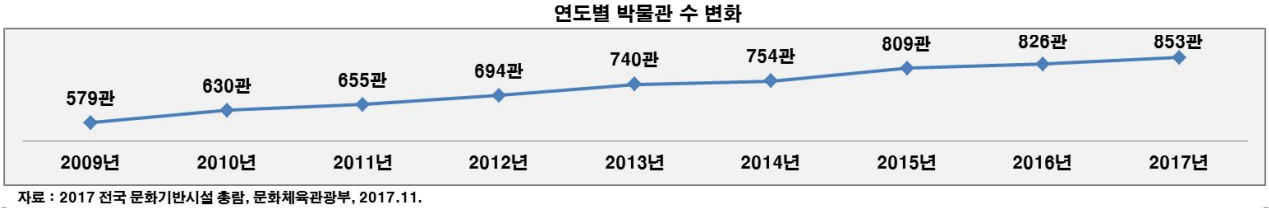
박물관 운영주체별 전체 현황

운영주체	박물관수(관)	전 체(2017년 기준)			
		직원 수(명)	학예인력 수(명)	소장자료 수(점)	연관람 인원(명)
국립박물관	47	2,404	353	1,972,859	22,841,926
공립박물관	341	3,075	407	1,722,988	42,936,158
사립박물관	361	3,131	641	3,310,589	41,522,414
대학박물관	104	624	212	1,947,210	1,217,886
총 계	853	9,234	1,613	8,953,646	108,518,384

박물관 운영주체별 평균지표 현황

운영주체	박물관수(관)	1관당 평균(2017년 기준)			
		직원 수(명)	학예인력 수(명)	소장자료 수(점)	연관람 인원(명)
국립박물관	47	51.1	7.5	41,976	485,998
공립박물관	341	9.0	1.2	5,053	125,912
사립박물관	361	8.7	1.8	9,171	115,021
대학박물관	104	6.0	2.0	18,723	11,710
총 계	853	10.8	1.9	10,497	127,220

연도별 박물관 수 변화



자료 : 2017 전국 문화기반시설 총람, 문화체육관광부, 2017.11.

조직 및 운영 시사점

조직 관점
✓ 국내 대표 문자박물관으로서 국립세계문자박물관의 위상 강화를 위한 조직 및 운영 체계 구상

운영 관점
✓ 국내 박물관 수의 지속적인 증가에 따른 국내 및 해외 관련 기관과의 네트워크 체계 구축 강화
✓ 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화 전략 수립

○ 운영주체별 박물관 현황에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국내 대표 문자박물관으로서 국립세계문자박물관의 위상 강화를 위한 조직 및 운영 체계 구상, 국내 박물관 수의 지속적인 증가에 따른 국내 및 해외 관련 기관과의 네트워크 체계 구축 강화, 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화 전략 수립 등으로 정리할 수 있음

(3) 지역별 박물관 현황

○ 2017년 기준 전국 박물관은 총 853개로 이 중 경기도가 133개로 가장 많고, 서울(128개), 강원(102개) 등의 순임

○ 국립박물관 수는 총 47개소이며 광역지자체 당 평균 2.8개소 정도 분포되어 있음. 국립박물관이 없는 지역은 대전, 인천, 울산 지역임

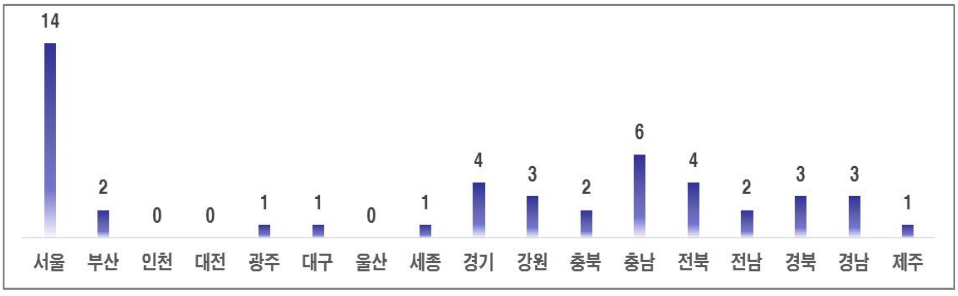
○ 지역별 박물관 현황에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국내외 박물관 및 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 역량 강화, 인천의 유일한 국립박물관으로서 기능 및 역할 강화, 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화를 위한 종합적인 전략 체계 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-19> 박물관 현황 : 지역별

지역별 박물관 분포 현황

지역	박물관	국립	공립	사립	대학	지역	박물관	국립	공립	사립	대학
서울	128	14	14	73	27	강원	102	3	47	47	5
부산	26	2	7	6	11	충북	44	2	25	11	6
인천	27	0	13	13	1	충남	50	6	24	17	3
대전	16	0	4	5	7	전북	42	4	23	10	5
광주	10	1	3	2	4	전남	55	2	33	17	3
대구	15	1	6	5	3	경북	66	3	36	16	11
울산	9	0	7	1	1	경남	63	3	36	19	5
세종	6	1	2	3	0	제주	61	1	14	45	1
경기	133	4	47	71	11	계	853	47	341	361	104

지역별 국립박물관 비교



자료 : 2017 전국 문화기반시설 총람, 문화체육관광부, 2017.11

조직 및 운영 시사점

조직 관점

✓ 국내외 박물관 및 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 역량 강화

운영 관점

✓ 인천의 유일한 국립박물관으로서 기능 및 역할 강화

✓ 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화를 위한 종합적인 전략 체계 수립

(4) 보유자원 현황

○ 2017년 기준 전국 박물관의 총 직원 수는 9,234명이며, 이 중 학예직원은 1,613명, 소장자료는 8,953,646점, 연 관람인원은 108,504,171명 이며, 1관당 평균 직원 수는 10.83명, 학예직원 수는 1.89명, 소장자료는 10,497점, 연 관람인원은 127,220명으로 나타남

○ 보유자원 현황에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국내외 박물관 및 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 역량 강화, 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화를 위한 종합적인 전략 체계 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-20> 박물관 현황 : 보유자원

지역	박물관 수	지역별 현황				1관당 평균 현황			
		직원수	학예직원수	소장자료	연 관람인원	직원수	학예직원수	소장자료	연 관람인원
서울	128	2,481	548	2,435,975	28,134,320	19.38	4.28	19,031	219,799
부산	26	303	82	224,758	2,532,856	11.65	3.15	8,645	97,418
대구	15	147	25	172,837	1,146,282	9.80	1.67	11,522	76,419
인천	27	162	51	172,590	2,110,260	6.00	1.89	6,392	78,158
광주	10	120	24	154,620	1,101,646	12.00	2.40	15,462	110,165
대전	16	118	22	636,887	1,153,096	7.38	1.38	39,805	72,069
울산	9	86	18	30,206	1,081,996	9.56	2.00	3,356	120,222
세종	6	19	4	234,332	302,028	3.17	0.67	39,055	50,338
경기	133	1,109	250	852,348	12,161,951	8.34	1.88	6,409	91,443
강원	102	631	93	393,606	6,852,572	6.19	0.91	3,859	67,182
충북	44	240	45	221,585	1,896,495	5.45	1.02	5,036	43,102
충남	50	628	96	474,959	7,068,659	12.56	1.92	9,499	141,373
전북	42	350	50	509,222	4,912,143	8.33	1.19	12,124	116,956
전남	55	519	66	339,897	7,086,218	9.44	1.20	6,180	128,840
경북	66	711	90	765,653	5,304,296	10.77	1.36	11,601	80,368
경남	63	500	83	414,626	9,312,520	7.94	1.32	6,581	147,818
제주	61	1,110	66	919,545	16,361,046	18.20	1.08	15,075	268,214
총계	853	9,234	1,613	8,953,646	108,518,384	10.83	1.89	10,497	127,220

자료 : 2017 전국 문화기반시설 총람, 문화체육관광부, 2017.11

조직 및 운영 시사점

- **조직 관점** ✓ 국내외 박물관 및 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 역량 강화
- **운영 관점** ✓ 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화를 위한 종합적인 전략 체계 수립

5) 문화예술관람률

○ 2017년 전체 문화예술 관람률은 66.5%이며 평균적으로 9.0회를 관람한 것으로 나타남. 박물관의 경우는 관람률 25.1%, 평균 관람횟수 2.6회 로 나타나고 있으며, 성별로는 여자, 연령대별로는 40대, 직업별로는 전문관리직의 박물관 관람률 비율이 높게 나타남

○ 문화예술관람률에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 고객 확보를 위한 박물관 홍보·마케팅 부문 인력 및 조직 역량 강화, 박물관 수요 확대를 위한 및 조직 기능 강화, 문화시설간 경쟁에 따라 맞춤형 서비스, 교육·문화프로그램 제공 등 복합문화공간으로서 기능 강화 필요, 국립세계문자박물관을 대표할 수 있는 특화서비스 개발 등으로 정리할 수 있음

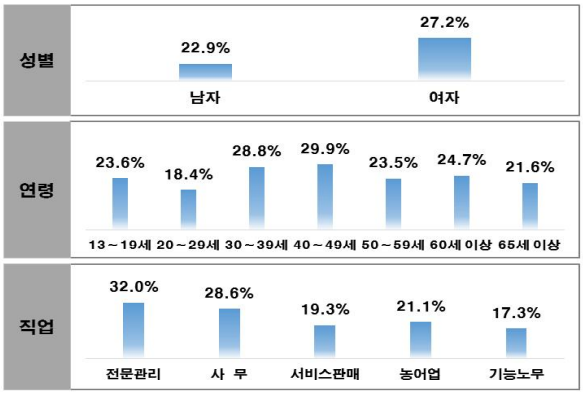
<그림 2-21> 문화예술관람률

문화예술 종류별 관람률(%)

구분	2011	2013	2015	2017	횟수
전체	58.6	63.4	66.38	66.5	9.0
음악 · 연주회	25.2	21.7	20.6	20.8	2.5
연극 · 뮤지컬	25.0	24.2	22.4	22.6	2.4
무용	2.6	2.4	1.7	1.9	2.7
영화	81.8	85.9	86.0	86.4	6.6
박물관	26.4	25.8	26.6	25.1	2.6
미술관	20.7	19.4	19.1	20.3	2.5
스포츠	24.3	22.0	21.1	25.2	3.5

자료 : 통계청, 「사회조사」 각년도

집단별 박물관 관람률(2017년)



조직 및 운영 시사점

조직 관점
- ✓ 고객 확보를 위한 박물관 홍보 · 마케팅 부문 인력 및 조직 역량 강화
- ✓ 박물관 수요 확대를 위한 및 조직 기능 강화

운영 관점
- ✓ 문화시설간 경쟁에 따라 맞춤형 서비스, 교육·문화프로그램 제공 등 복합문화공간으로서 기능 강화 필요
- ✓ 국립세계문자박물관을 대표할 수 있는 특화서비스 개발

6) 주5일 수업 및 자유학기제 시행

○ 2012년 주5일제 수업이 전면적으로 실시되면서 주말 여가 수요가 증가될 것으로 예상됨

○ 자유학기제는 '중학교 교육과정 한 학기 동안 학생들이 중간·기말고사 등 시험 부담에서 벗어나 꿈과 끼를 찾는 다양한 체험활동을 하도록 교육과정을 유연하게 운영하는 제도'로 2016년 모든 중학교에서 전면적으로 실시되고 있음

<그림 2-22> 주5일 수업 및 자유학기제 시행

주5일 수업 시행

- 2011년 6월 14일 교육과학기술부, 문화체육관광부, 보건복지부, 여성가족부 등 유관부처와 함께 2012학년도부터 전국의 초·중·고교를 대상으로 주5일수업제를 전면 자율 도입한다고 발표
- 지역별·학교별로 시행 여건이 상이한 점을 감안하여 학교운영위원회의 심의를 거쳐 시·도교육감의 승인 하에 자율 실시하도록 함
- 학습의 장이 학교에서 가정과 지역사회로 확대되고 창의적 체험활동 등 현장 체험학습이 활성화됨으로써 학생 개개인의 소질과 적성을 개발할 수 있는 자기주도적 학습능력이 신장될 것으로 전망됨
- 주5일제 수업이 전면적으로 실시되면서 주말 여가수요 증가에 대응하기 위한 교육문화 인프라 구축의 요구가 증가될 것으로 예상됨

자유학기제 시행

- 자유학기제는 중학교 과정 중 한 학기 동안 학생들이 시험 부담에서 벗어나 꿈과 끼를 찾을 수 있도록 토론·실습 등 학생 참여형으로 수업을 개선하고, 진로탐색 활동 등 다양한 체험 활동이 가능하도록 교육과정을 유연하게 운영하는 제도임
- 수업은 토론, 실험 · 실습, 프로젝트 학습 등 전 과정에 학생이 주도적으로 참여하는 방식으로 진행
- 평가는 지속적인 관찰평가, 형성평가, 자기성찰평가, 포트폴리오 평가, 수행평가 등을 통해 내용을 반드시 학습하는데 도움
- 오전에는 주로 국어, 영어, 수학, 사회, 과학, 기술 · 가정, 체육, 도덕 등 교과수업이 이루어지며, 오후에는 주로 진로탐색 활동, 주제선택 활동, 예술 · 체육활동, 동아리 활동 등 자유학기 활동이 이루어짐

조직 및 운영 시사점

조직 관점
- ✓ 유소년 대상 교육프로그램 개발 및 홍보기능 강화를 위한 조직 기능 확보

운영 관점
- ✓ 주5일 수업제의 전면 시행에 따른 어린이를 동반한 가족이나 청소년의 여가 수요에 대응 체계 구축
- ✓ 초중고 자유학기제 시행에 따른 박물관의 다양한 교육프로그램 개발

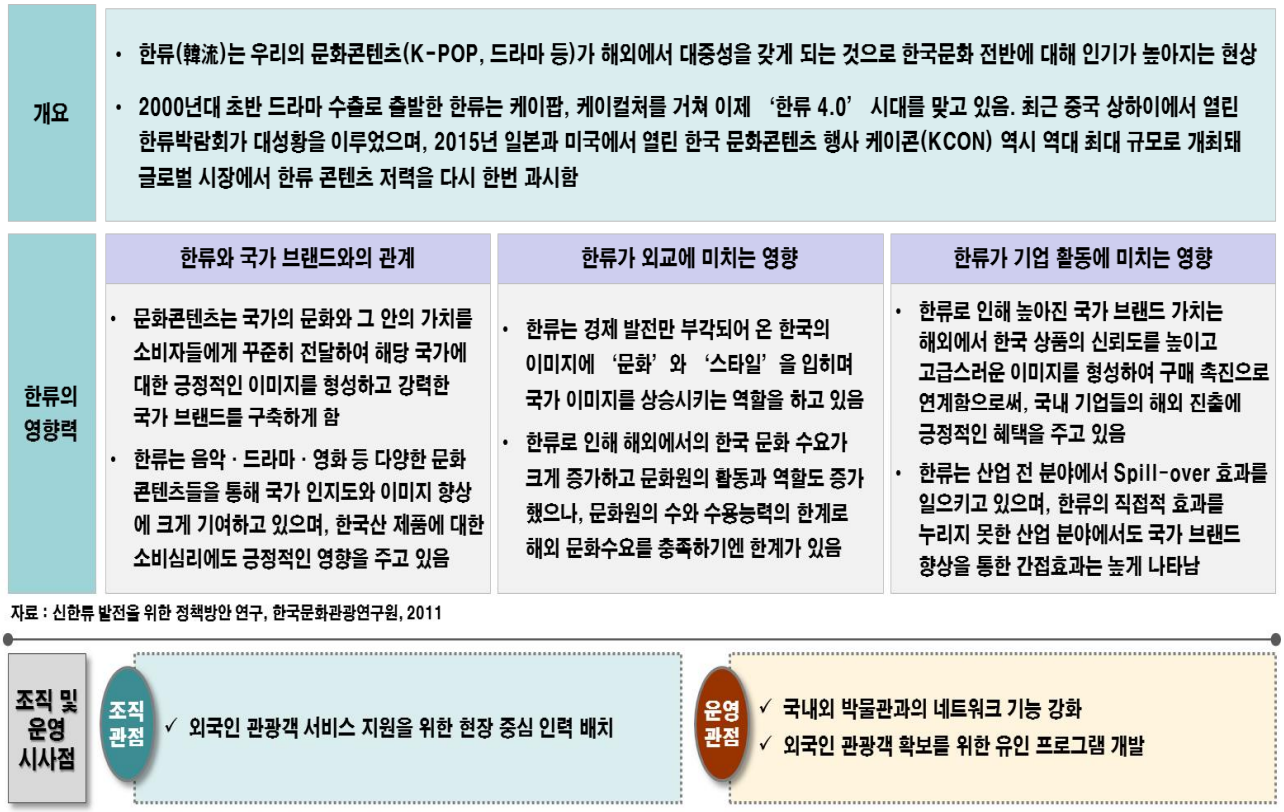
○ 주5일 수업 및 자유학기제 시행에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 유소년 대상 교육프로그램 개발 및 홍보기능 강화를 위한 조직 기능 확보, 주5일 수업제의 전면 시행에 따른 어린이를 동반한 가족이나 청소년의 여가 수요에 대응 체계 구축, 초중고 자유학기제 시행에 따른 박물관의 다양한 교육프로그램 개발 등으로 정리할 수 있음

7) 한류 확산

○ 2000년대 초반 드라마 수출로 출발한 한류는 우리의 문화콘텐츠가 해외에서 대중성을 갖게 되는 것으로 한국문화 전반에 대해 인기가 높아지는 현상을 말함

○ 한류 확산에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 외국인 관광객 서비스 지원을 위한 현장 중심 인력 배치, 국내외 박물관과의 네트워크 기능 강화, 외국인 관광객 확보를 위한 유인 프로그램 개발 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-23> 한류 확산



자료 : 신한류 발전을 위한 정책방안 연구, 한국문화관광연구원, 2011

5. 기술환경 분석

1) 10대 미래유망 기술

○ 한국과학기술기획평가원(2015)에서는 10대 미래유망 기술로 스마트폰, 의료 빅데이터 기술, 바이오스템프, Li-Fi 기술, 가상촉감 기술, 비콘기술, 진공단열물질 기술, 에너지 하베스팅 나노소재, 개인맞춤형 스마트러닝, 실감공간 구현 기술을 제시하고 있음

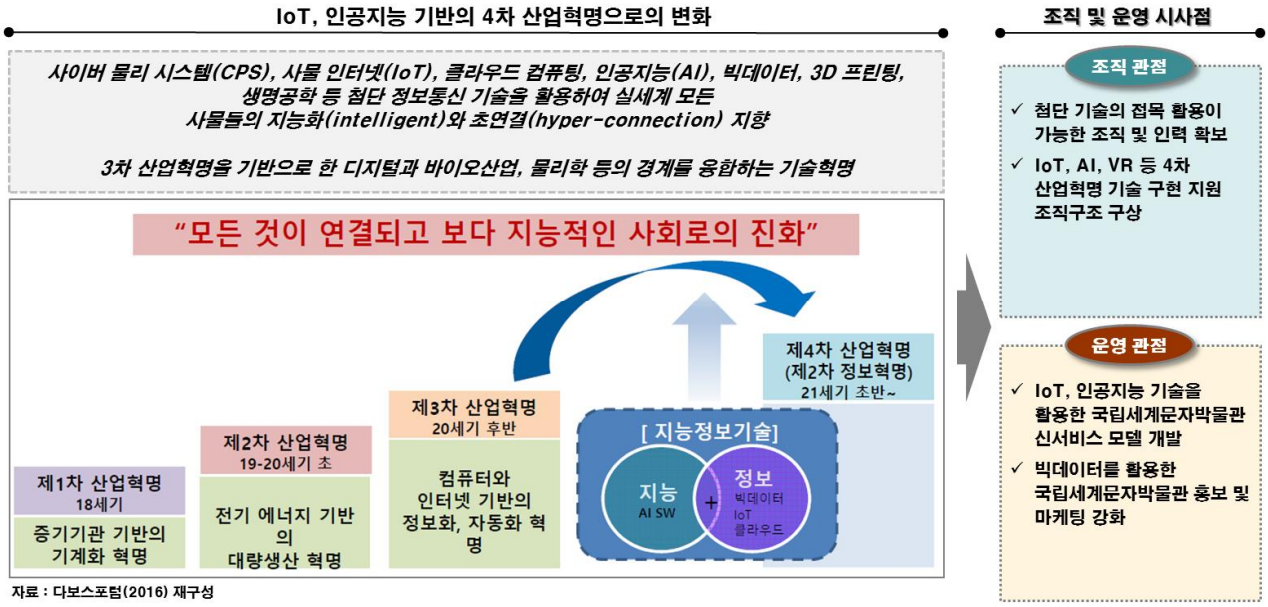
○ 10대 미래유망 기술에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 비콘, VR, AR 등 첨단 IT기술 활용 서비스 제공을 위한 직원 서비스마인드 확립 및 역량 강화, 특정 지역 내에서 필요한 정보를 자동으로 제공해 가능 비콘 기술 활용 서비스 개발, 가상의 모습을 특정 현실공간에 보여줄 수 있는 VR, AR 기술 활용 서비스 개발 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-24> 10대 미래유망 기술

2) 4차 산업혁명

○ 4차 산업혁명은 2016년 1월 20일 스위스 다보스에서 열린'세계경제포럼'에서 처음 언급된 개념으로,"3차 산업혁명을 기반으로 한 디지털과 바이오산업, 물리학 등의 경계를 융합하는 기술혁명"이라고 설명하고 있음

<그림 2-25> 4차 산업혁명 : 개념



자료 : 다보스포럼(2016) 재구성

○ 세계경제포럼의 회장이자 「제 4차혁명」의 저자 클라우스 슈밥(Klaus Martin Schwab)은 4차 산업혁명을 이끄는 주요 기술혁신은 ICT기술을 광범위하게 활용하며 전개되고 있으며, 주요 혁신기술들을 물리학기술, 디지털기술, 생물학기술이라는 메가트랜드 관점에서 분류하였음

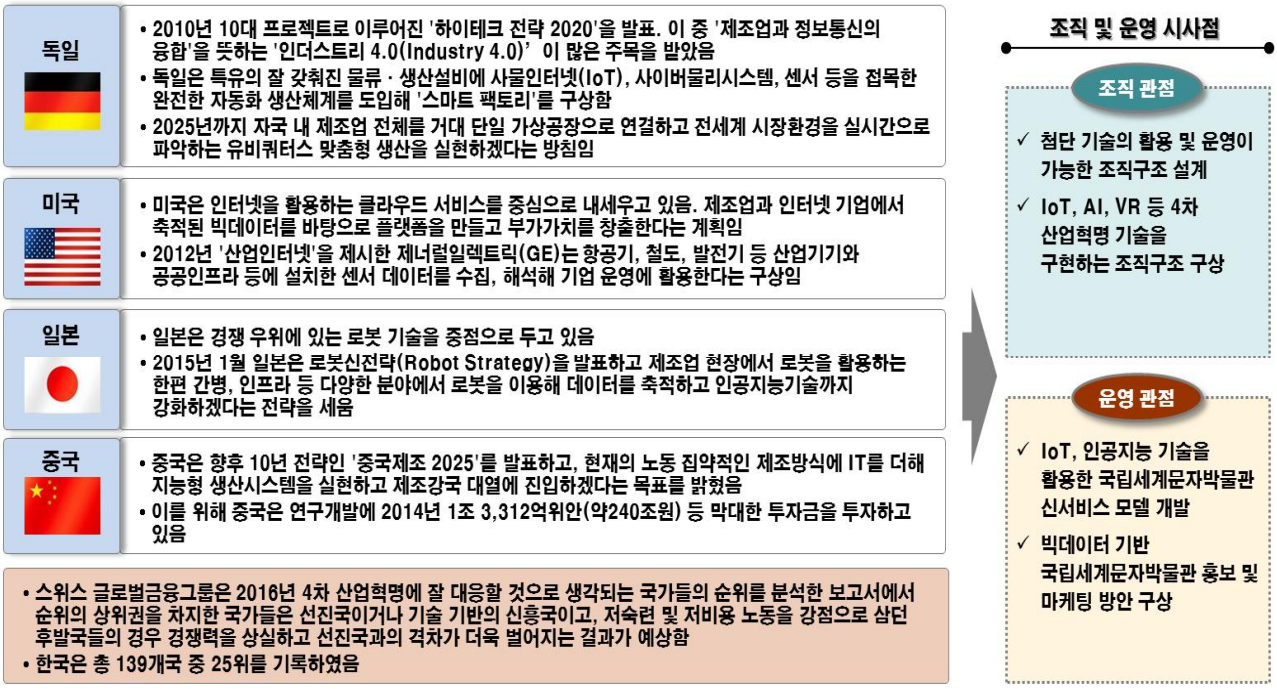
<그림 2-26> 4차 산업혁명 : 주요기술

자료 : 클라우스 슈밥의 제4차혁명, 송경진 옮김, 2016

○ 독일, 미국, 일본 등의 주요 국가들은 4차 산업혁명에 선제적으로 대응하기 위한 전략을 수립해 추진 하고 있음

○ 독일의 인더스트리 4.0, 미국의 산업 인터넷, 일본의 로봇 신전략, 중국의 제조 2025 등 자국의 산업 강점에 4차 산업혁명의 선두기술을 접목해 산업의 혁신을 도모하는 정책을 발표하고 있음

<그림 2-27> 4차 산업혁명 : 주요국의 전략



자료 : 한국형 4차 산업혁명 대응전략, 산은조사월보 제736호, 2017.3

○ 4차 산업혁명에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 첨단 기술의 접목 활용이 가능한 조직 및 인력 확보, IoT, AI, VR 등 4차 산업혁명 기술 구현 지원 조직구조 구상, IoT, 인공지능 기술을 활용한 국립세계문자박물관 신서비스 모델 개발, 빅데이터를 활용한 국립세계문자박물관 홍보 및 마케팅 강화 등으로 정리할 수 있음

3) Web 3.0

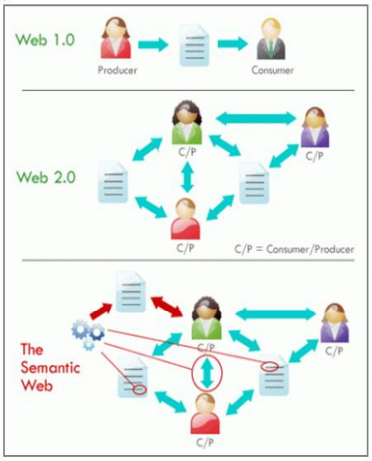
○ 웹 3.0이란 지능화된 웹이 시맨틱(semantic) 기술을 이용해서 상황인식을 통해 이용자에게 맞춤형 콘텐츠 및 서비스를 제공하는 것을 의미함

○ 웹 3.0을 선도하는 기술들의 특징은‘개인화’와‘지능화’,‘ 상황인식’이며, 이들은 웹의 진화 방향을 예측한 수 있다는 점에서 의미가 있음

○ Web 3.0에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 Web 3.0 기반의 고객서비스 지원 및 운영 인력 및 조직 확보, 고객접점서비스 강화를 위한 인력 구상, 국립세계문자박물관 개별 사용자 맞춤형 서비스 제공을 위한 기반 구축, 다양한 IT기기를 활용한 서비스 제공, SNS 기반의 양방향 고객 서비스 제공 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-28> Web 3.0

웹 1.0과 웹 2.0, 웹3.0의 비교



구분	Web 1.0	Web 2.0	Web 3.0
시기	• 1990 ~ 2000	• 2000 ~ 2010	• 2010 ~ 2020
키워드	• 접속(Access)	• 참여와 공유	• 상황인식(Context)
콘텐츠 이용형태	• 생산자가 이용자에게 일방적으로 콘텐츠 제공 : 이용자는 콘텐츠 소비자	• 이용자는 콘텐츠 생산자이며 소비자이며 유통자	• 지능화된 웹이 이용자가 원하는 콘텐츠를 제공 : 개인별 맞춤 서비스 제공
검색	• 검색엔진 내부에서만 가능	• 여러 사이트에 있는 자료의 개방(Open API)	• 사용자 맞춤형 검색
정보 이용자	• 인간	• 인간	• 인간, 컴퓨터(기계)
기반기술	• 브라우저, 웹 저장	• 브로드밴드 • 서버 관리	• 시맨틱 기술, 클라우드 컴퓨팅, 상황인식
대응 단말	• PC	• 주로 PC(모바일 단말 일부 포함)	• PC, 모바일 단말, 시계와 같은 액세서리 등 다양

Web 3.0 사례

- “길거리를 걷다가 배가 고파 휴대폰의 검색버튼을 누르니 내가 평소때 즐겨먹는 음식을 판매하는 반경 1km 내 음식점이 나열된다. 다른 사람들의 평가 및 추천메뉴와 가격을 볼 수 있으며, 음식점 선택시 네비게이션 서비스로 음식점까지 인도해준다. 음식을 먹은 후 계산을 하면, 음식점 및 지출비용등이 개인 인터넷 데이터베이스에 저장된다.”
- “온라인으로 헌책을 직거래하는 쇼핑몰을 만들어보고 싶다. 구글어스의 지도서비스와 세컨라이프의 3D 건물 만들기 툴을 이용해 내 동네에 해당하는 가상공간에 3D 쇼핑몰을 세우고 옥션에서 제공하는 가격흥정 애플리케이션과 결제시스템을 가져와 상점을 완성한다. 모바일 광고서비스를 이용해 현재 우리동네에 거주하고 책에 관심있는 20~30대의 휴대폰의 광고란에 내 쇼핑몰 소개를 올린다.”

조직 및 운영 시사점

조직 관점

- ✓ Web 3.0 기반의 고객서비스 지원 및 운영 인력 및 조직 확보
- ✓ 고객접점서비스 강화를 위한 인력 구상

운영 관점

- ✓ 국립세계문자박물관 개별 사용자 맞춤형 서비스 제공을 위한 기반 구축
- ✓ 다양한 IT기기를 활용한 서비스 제공
- ✓ SNS 기반의 양방향 고객 서비스 제공

4) AR(증강현실)과 VR(가상현실)

○ AR(Augmented Reality : 증강현실)은 ‘현실 세계 위에 가상 정보를 입혀 보여주는 기술’을 의미하며, VR(Virtual Reality : 가상현실)은 ‘현실이 아닌 100% 가상의 이미지를 사용하는 기술’을 의미함

○ AR(증강현실)과 VR(가상현실)에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 VR, AR 등 기술 활용 서비스 제공·운영을 위한 조직 및 인력 강화, 신기술 구현 서비스 제공이 가능한 조직구조 구상, 가상현실, 증강현실 기술 활용 전시프로그램 시각화 활용 및 서비스 제공, 국내외 유사기능의 벤치마킹 사례 검토 및 적용 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-29> AR(증강현실)과 VR(가상현실)

AR(Augmented Reality : 증강현실)

- 필요한 정보를 디스플레이 기술 등을 통해 즉각적으로 보여주는 형태
- 현실의 이미지나 배경에 3차원 가상 이미지를 겹쳐서 하나의 영상으로 보여주는 기술
- 최근 이슈가 되고 있는 '포켓몬GO'가 증강현실의 예임

VR(Virtual Reality : 가상현실)

- 현실 세계를 차단한 완벽한 디지털 환경을 구축한다는 점에서 AR과 차이가 있으며, 현실이 아닌 사이버공간 속의 허상만을 보여줌
- 특수 제작된 스키 고글 모양의 헤드셋을 머리에 쓰는 순간 현실 세계와 완벽히 차단되며 VR 세상이 펼쳐짐
- AR보다 현실감은 떨어지지만 컴퓨터 그래픽을 활용해 다양한 입체감 있는 영상을 만들 수 있는 것이 장점임

조직 및 운영 시사점

조직 관점

- ✓ VR, AR 등 기술 활용 서비스 제공 · 운영을 위한 조직 및 인력 강화
- ✓ 신기술 구현 서비스 제공이 가능한 조직구조 구상

운영 관점

- ✓ 가상현실, 증강현실 기술 활용 전시프로그램 시각화 활용 및 서비스 제공
- ✓ 국내외 유사기능의 벤치마킹 사례 검토 및 적용

5) 뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화

○ 미디어 매체를 중심으로 발전한 스마트융합 기술은 예술을 담는 그릇으로서 새로운 미디어들을 적극적으로 활용하는 예술계에 큰 영향을 미치고 있음

<그림 2-30> 뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화

[뉴미디어 발전에 따른 예술의 형식 및 표현방법의 다각화]

구분	전통예술	뉴 미디어 아트
장르	• 회화, 판화, 조소, 공예, 디자인	• 비디오아트, 컴퓨터 아트, 레이저아트, 홀로그래픽아트, 뉴미디어아트, 웹아트, 인터렉티브 아트
전시영역	• 미술관이나 갤러리 등의 한정된 시간과 공간	• 웹상, 디지털 세계, 가상현실, 하이퍼텍스트 무한공간 등 실제/가상 공간 공존
작업성격	• 개인적	• 공동, 개인
예술을 바라보는 시각	• 고급문화와 대중문화, 장르간 질서	• 각 문화 간의 위계질서 붕괴
체형형식	• 단일 체험	• 다감각적 체험(공감각)
소통방식	• 정적이고 수동적	• 적극적 상호작용 유도
	• 생산자의 일방적 전달	• 양방향성, 생산자-소비자의 소통
생산자	• 예술가, 미학가, 비평가, 미술가	• 연구자, 발명가, 문화생산자, 디자이너, 기획자, 기술자
재료	• 캔버스, 조소재료 등 물질성	• 소리, 이미지, 텍스트 혼합형 디지털 미디어, 물질성 초월
제작	• 개인 창작물로서 표현 중심 전통적 창작 기술과 독점화	• 상상력과 창의력, 과학적 분석력 중심 아이디어나 정보, 리소스와 같은 기획 중심
소비	• 미술관이라는 한정된 공간에서 감상, 물건의 측면에서 소비됨	• 사이버 스페이스에서 공공성과 펀드레이징 등 루트 확대
유통	• 미술품 판매상, 큐레이터, 미술관등의 기관 중심의 체계, 미술시장 유통	• 가상공간, 가상현실의 무한공간, 온라인 공간에서의 다각화된 유통
분야	• 예술: 예술가의 고유영역	• 예술+과학+산업, 모든 분야와의 융합

자료 : 류정아 · 김현경(2016), 스마트융합 환경에서의 박물관 · 미술관 기능개선 방향 연구, 한국문화관광연구원

조직 및 운영 시사점

조직 관점

- ✓ 최신 정보기술을 활용한 전시, 디자인 등 역량 강화
- ✓ 과학, 산업, 문화 등의 분야와 융합을 통한 다양한 서비스 제공 기능 강화

운영 관점

- ✓ 복합문화공간으로서의 기능 및 역할 정립
- ✓ 고객과의 상호작용 및 소통 채널 다양화

○ 뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 최신 정보기술을 활용한 전시, 디자인 등 역량 강화, 과학, 산업, 문화 등의 분야와 융합을 통한 다양한 서비스 제공 기능 강화, 복합문화공간으로서의 기능 및 역할 정립, 고객과의 상호작용 및 소통 채널 다양화 등으로 정리할 수 있음

6. 법·제도환경 분석

1) 국립세계문자박물관 건립위원회 규정

○ 국립세계문자박물관 건립위원회 규정은 국립세계문자박물관의 건립에 관한 중요사항을 심의·조정하기 위하여 국립세계문자박물관건립위원회를 설치하고, 그 구성·운영 등에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 하고 있음

○ 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 근거한 효율적인 조직 및 인력 운영 방안 수립, 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-31> 국립세계문자박물관 건립위원회 규정

제1조(목적)	이 영은 세계 각국의 문자를 종합적으로 전시 · 연구하고 체험할 수 있는 국립세계문자박물관의 건립에 관한 중요사항을 심의 · 조정하기 위하여 국립세계문자박물관 건립위원회를 설치하고, 그 구성 · 운영 등에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 한다.
제2조(설치)	국립세계문자박물관의 건립에 관한 중요사항을 심의 · 조정하기 위하여 문화체육관광부에 국립세계문자박물관 건립위원회를 둔다.
제3조(기능)	국립세계문자박물관 건립위원회(이하 "위원회"라 한다)는 국립세계문자박물관의 건립과 관련된 다음 각 호의 사항을 심의 · 조정한다. 1. 국립세계문자박물관의 건립 기본계획에 관한 사항 2. 국립세계문자박물관의 기본 및 실시 설계에 관한 사항 3. 국립세계문자박물관의 건설 및 전시 공사 등에 관한 사항 4. 소요재원의 조달방안에 관한 사항 5. 추진상황의 점검 · 평가에 관한 사항 6. 소장품의 수집 · 전시 등에 관한 사항 7. 세계문자의 교육 · 연구 등에 관한 사항 8. 홍보에 관한 사항 9. 관계 기관 간의 협조에 관한 사항 10. 그 밖에 위원회의 위원장(이하 "위원장"이라 한다)이 필요하다고 인정하여 위원회의 회의에 부치는 사항
제4조 ~ 제16조	제4조(위원회의 구성), 제5조(위원의 임기), 제6조(위원의 해임 등), 제7조(위원의 제척 · 기피 · 회피), 제8조(위원장의 직무), 제9조(위원회의 회의), 제10조(소위원회), 제11조(전문위원), 제12조(간사), 제13조(수당), 제14조(조사 · 연구의 의뢰 등), 제15조(관계 기관 등에 대한 협조 요청), 제16조(운영 세칙)
부칙	제1조(시행일) 이 영은 공포한 날부터 시행한다. 제2조(유효기간) 이 영은 국립세계문자박물관 개관일 전날까지 효력을 가진다.

조직 및 운영 시사점

조직 관점
✓ 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 근거한 효율적인 조직 및 인력 운영 방안 수립

운영 관점
✓ 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리

2) 박물관 및 미술관 진흥법

○ 박물관 및 미술관 진흥법은 박물관과 미술관의 설립과 운영에 필요한 사항을 규정하여 박물관과 미술관을 건전하게 육성함으로써 문화·예술·학문의 발전과 일반 공중의 문화향유(文化享有) 및 평생교육 증진에 이바지함을 목적으로 함

○ 박물관 및 미술관 진흥법은 총칙, 국립·공립·사립·대학 박물관, 등록, 관리·운영, 지도·감독, 자문·협력으로 구성되어 있음

○ 박물관 및 미술관 진흥법에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 박물관 및 미술관 진흥법에 근거한 국립세계문자박물관 조직 및 인력 관리 운영, 박물관 및 미술관 진흥법에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리, 국립세계문자박물관 설립과 운영 관련 법률 체계 정비 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-32> 박물관 및 미술관 진흥법

구분	박물관 및 미술관 진흥법
제 1장 총칙	제 1조(목적)
	제 2조(정의)
	제 3조(박물관·미술관의 구분)
	제 4조(사업)
	제 5조(적용 범위)
	제 6조(박물관·미술관학예사)
	제 7조(운영 위원회)
	제 8조(재산의 기부)
	제 9조(박물관 및 미술 관 진흥 시책 수립)
제 2장 국립박물관과 국립미술관	제 10조(설립과 운영)
	제 11조(설립 협의)
제 3장 공립 박물관과 공립미술관	제 12조(설립과 운영)
제 4장 사립 박물관과 사립미술관	제 13조(설립과 육성)
제 5장 대학박물관과 대학미술관	제 14조(설립과 운영)
	제 15조(업무)

구분	박물관 및 미술관 진흥법
제 6장 등록	제 16조(등록)
	제 17조(등록증과 등록표시)
	제 18조(사립박물관 · 사립 미술관의 설립 계획 승인 등)
	제 19조(유휴 공간 활용)
	제 20조(다른 법률과의 관계)
제 7장 관리 운영	제 21조(개관)
	제 22조(폐관신고)
	제 13조(자료의 잉여 등) 제 14조(경비 보조 등)
	제 25조(관람료와 이용료)
제 8장 지도 · 감독	제 26조(시정 요구와 정관)
	제 27조(등록취소)
	제 28조(보고)
	제 29조(청문)
제 9장 자문 · 협력 등	제 30조(중요사항의 자문)
	제 31조(박물관·미술관 협력망)
	제 32조(협회)
	제 33조(박물관 문화재단의 설립)

조직 및 운영 시사점

조직 관점
- ✓ 박물관 및 미술관 진흥법에 근거한 국립세계문자박물관 조직 및 인력 관리 운영

운영 관점
- ✓ 박물관 및 미술관 진흥법에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리
- ✓ 국립세계문자박물관 설립과 운영 관련 법률 체계 정비

3) 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙

○ 박물관 관련 법률은 박물관 진흥법 및 동법 시행령, 시행규칙으로 구성되어 있으며, 시행령 및 시행규칙은 「박물관 및 미술관 진흥법」에서 위임된 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적으로 함

○ 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 근거한 국립세계문자박물관 조직 및 인력 관리, 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리, 국립세계문자박물관 설립과 운영 관련 법률 체계 정비 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-33> 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙

구분(박물관 및 미술관 진흥법)	박물관 및 미술관 진흥법 시행령	박물관 및 미술관 진흥법 시행규칙
제 1장 총칙	제 1조(목적)	제 1조(목적)
	제 1조의 2(박물관 자료의 기준)	제 2조(정의)
	제 2조(문화시설의 인정)	
	제 3조(학예사 자격요건 등)	제 2조(학예사 자격요건 심사 및 자격증 발급 신청서 등)
	제 2조(박물관·미술관 운영 위원회)	
제 2장 국립박물관과 국립미술관	제 7조(협의)	
제 3장 공립박물관과 공립미술관	제 7조(협의)	
제 4장 사립박물관과 사립미술관		
제 5장 대학박물관과 대학미술관		
제 6장 등록	제 8조(등록신청 등) 제 9조(변경 등록) 제 10조(등록 요건) 제 19조(공고)	제 5조(등록신청서 등) 제 6조(변경등록 신청 등) 제 8조(개방일수)
	제 8조(등록신청) 제 11조(등록표시)	제 5조(등록신청서 등)
	제 12조(사립 박물관 또는 사립 미술관의 설립계획 승인신청) 제 13조(중요 사항의 변경) 제 14조(설립계획 승인 등의 협의) 제 15조(설립계획 승인의 취소)	제 7조(사립박물관 또는 사립 미술관 설립계획 승인 신청서)
제 7장 관리 운영	제 16조(대관 및 편의 시설	제 8조(개방일수)
	제 17조(폐관신고)	제 9조(폐관신고)
제 8장 지도·감독	제 18조(시정요구와 정관)	제 10조(등록박물관 및 등록 미술관의 운영현황 보고)
제 9장 자문·협력 등	제 20조(협력의 구성)	

조직 및 운영 시사점

조직 관점
- ✓ 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 근거한 국립세계문자박물관 조직 및 인력 관리

운영 관점
- ✓ 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리
- ✓ 국립세계문자박물관 설립과 운영 관련 법률 체계 정비

4) 학예사 제도

○ 학예사 제도는 박물관 및 미술관 진흥법 제6조 등에 의거하여 박물관·미술관 학예사 운영위원회의 심의를 거쳐 자격증 부여함

○ 학예사 제도에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관 학예사 역량강화를 위한 인력의 효율적 운영방안 검토, 국립세계문자박물관 학예사 역량강화를 위한 전문 교육프로그램 운영 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-34> 학예사 제도

개요	자격명칭	· 박물관 · 미술관 학예사
	자격종류	· 1급 정학예사, 2급 정학예사, 3급 정학예사, 준학예사
	자격부여	· 박물관 · 미술관 학예사운영위원회의 심의를 거쳐 자격증 부여
	시행근거	· 박물관 및 미술관 진흥법 제6조
		· 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 제3~5조
		· 박물관 및 미술관 진흥법 시행규칙 제2~4조
등급별 자격 요건	1급 정학예사	· 2급 정학예사 자격을 취득한 후 국 · 공립박물관 및 미술관, 박물관 · 미술관 학예사 운영위원회가 등록된 사립 박물관 · 미술관, 등록된 대학 박물관 · 미술관 및 외국 박물관 등의 기관 중에서 인력 · 시설 · 자료의 관리실태 및 업무 실적에 대한 전문가의 실사를 거쳐 인정한 기관(이하 "경력인정대상기관" 이라 한다)에서의 재직경력이 7년 이상인 자
	2급 정학예사	· 3급 정학예사 자격을 취득한 후 경력인정대상기관에서의 재직경력이 5년 이상인 자
	3급 정학예사	· 박사학위 취득자로서 경력인정대상기관에서의 실무경력이 1년 이상인 자 · 석사학위 취득자로서 경력인정대상기관에서의 실무경력이 2년 이상인 자 · 준학예사 자격을 취득한 후 경력인정대상기관에서의 재직경력이 4년 이상인 자
	준학예사	· 고등교육법의 규정에 의하여 학사학위 이상을 취득하고 준학예사 시험에 합격한 자로서 경력인정대상기관에서의 실무경력이 1년 이상인 자 · 고등교육법의 규정에 의하여 전문학사학위 이상을 취득하고 준학예사 시험에 합격한 자로서 경력인정대상기관에서의 실무경력이 3년 이상인 자 · 학사학위 또는 전문학사학위를 취득하지 아니 하고 준학예사 시험에 합격한 자로서 경력인정대상기관에서의 실무경력이 5년 이상인 자

조직 및 운영 시사점

조직 관점

✓ 국립세계문자박물관 학예사 역량강화를 위한 인력의 효율적 운영방안 검토

운영 관점

✓ 국립세계문자박물관 학예사 역량 강화를 위한 전문 교육프로그램 운영

제3절 내부환경분석

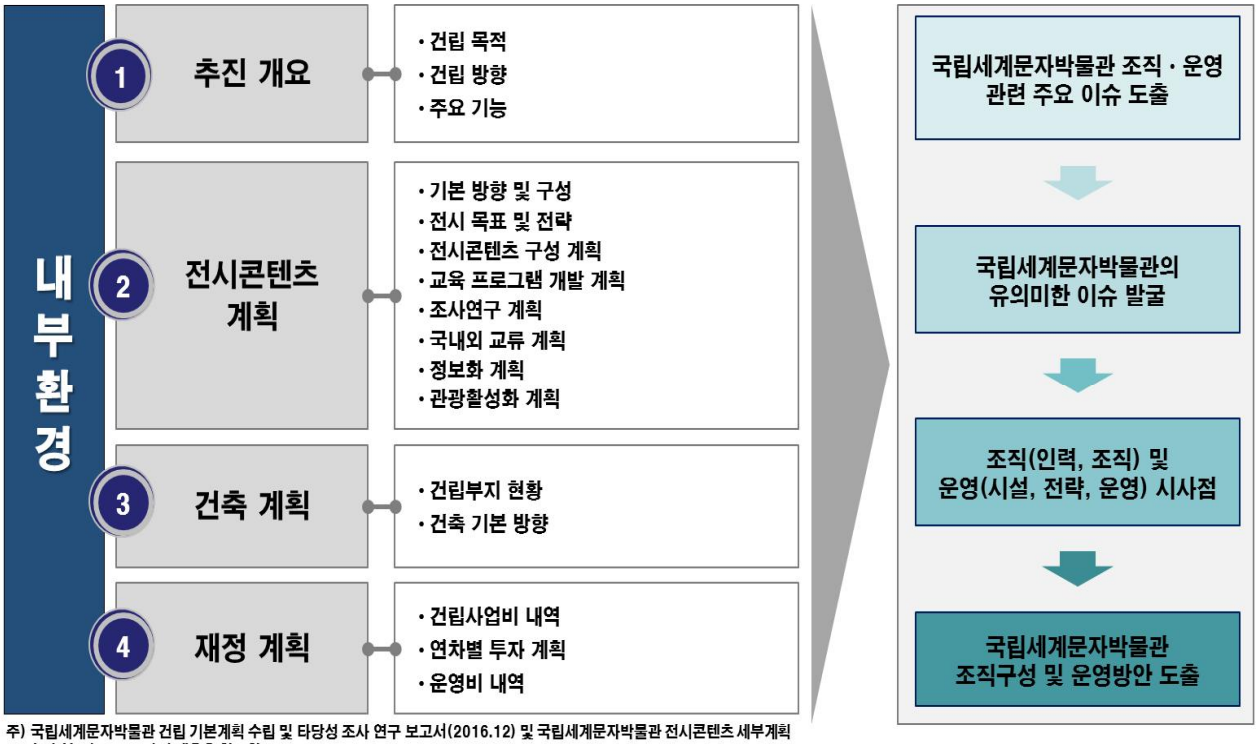
1. 내부환경분석 Framework

○ 국립세계문자박물관 내부환경 분석은 추진개요, 전시계획, 건축계획, 운영계획, 재정계획을 중심으로 분석함

- 추진개요에서는 건립 목적, 건립 방향, 주요 기능 등을 분석함
- 전시콘텐츠 계획에서는 기본 방향 및 구성, 전시 목표 및 전략, 전시콘텐츠 구성 계획, 교육 프로그램 개발 계획, 조사연구 계획, 국내외 교류 계획, 정보화 계획, 관광활성화 계획 등을 분석함
- 건축 계획에서는 건립부지 현황, 건축 기본 방향 등을 분석함
- 재정 계획에서는 건립사업비 내역, 연차별 투자 계획, 운영비 내역 등을 분석함

○ 국립세계문자박물관 내부환경 분석 시사점을 바탕으로 국립세계문자박물관 조직구성 및 운영방안을 도출함

<그림 2-35> 내부환경분석 Framework



주) 국립세계문자박물관 건립 기본계획 수립 및 타당성 조사 연구 보고서(2016.12) 및 국립세계문자박물관 전시콘텐츠 세부계획 수립 연구(2016.10)의 내용을 참조함

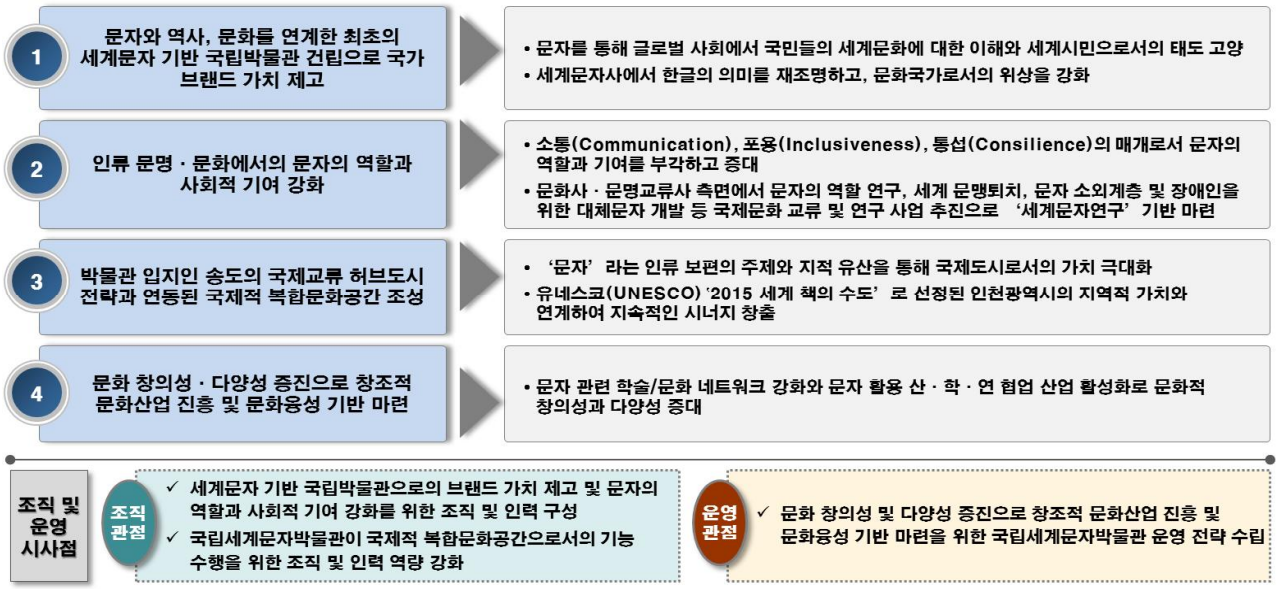
2. 추진 개요

1) 건립 목적

○ 국립세계문자박물관 건립 목적은 첫째 문자와 역사, 문화를 연계한 최초의 세계문자 기반 국립박물관 건립으로 국가 브랜드 가치 제고, 둘째 인류 문명·문화에서의 문자의 역할과 사회적 기여 강화, 셋째 박물관 입지인 송도의 국제교류 허브도시 전략과 연동된 국제적 복합문화공간 조성, 넷째 문화 창의성·다양성 증진으로 창조적 문화산업 진흥 및 문화융성 기반 마련으로 요약됨

○ 국립세계문자박물관 건립 목적에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 세계문자 기반 국립박물관으로의 브랜드 가치 제고 및 문자의 역할과 사회적 기여 강화를 위한 조직 및 인력 구성, 국립세계문자박물관이 국제적 복합문화공간으로서의 기능 수행을 위한 조직 및 인력 역량 강화, 문화 창의성 및 다양성 증진으로 창조적 문화산업 진흥 및 문화융성 기반 마련을 위한 국립세계문자박물관 운영 전략 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-36> 국립세계문자박물관 건립 목적



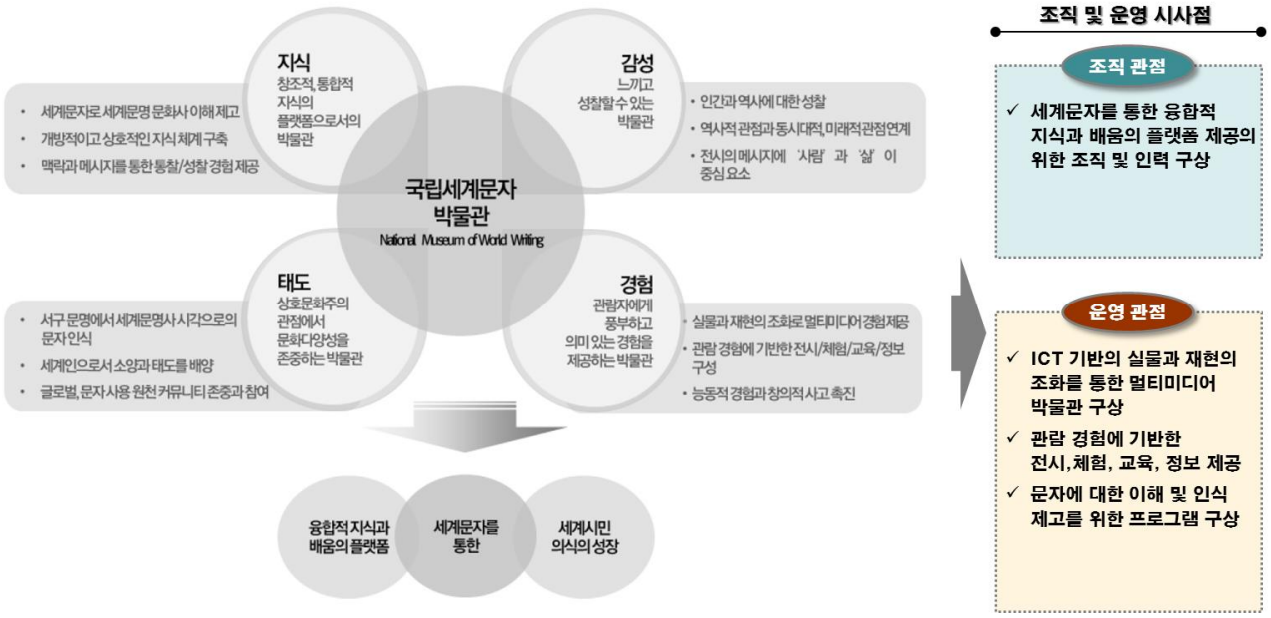
2) 건립 방향

○ 국립세계문자박물관은 창조적, 통합적 지식의 플랫폼으로서의 박물관(지식), 느끼고 성찰할 수 있는 박물관(감성), 상호문화주의의 관점에서 문화 다양성을 존중하는 박물관

(태도), 관람자에게 풍부하고 의미있는 경험을 제공하는 박물관(경험)을 건립 방향으로 하고 있음

○ 국립세계문자박물관 건립 방향에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 세계문자를 통한 융합적 지식과 배움의 플랫폼 제공의 위한 조직 및 인력 구상, ICT 기반의 실물과 재현의 조화를 통한 멀티미디어 박물관 구상, 관람 경험에 기반한 전시, 체험, 교육, 정보 제공, 문자에 대한 이해 및 인식 제고를 위한 프로그램 구상 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-37> 국립세계문자박물관 건립 방향



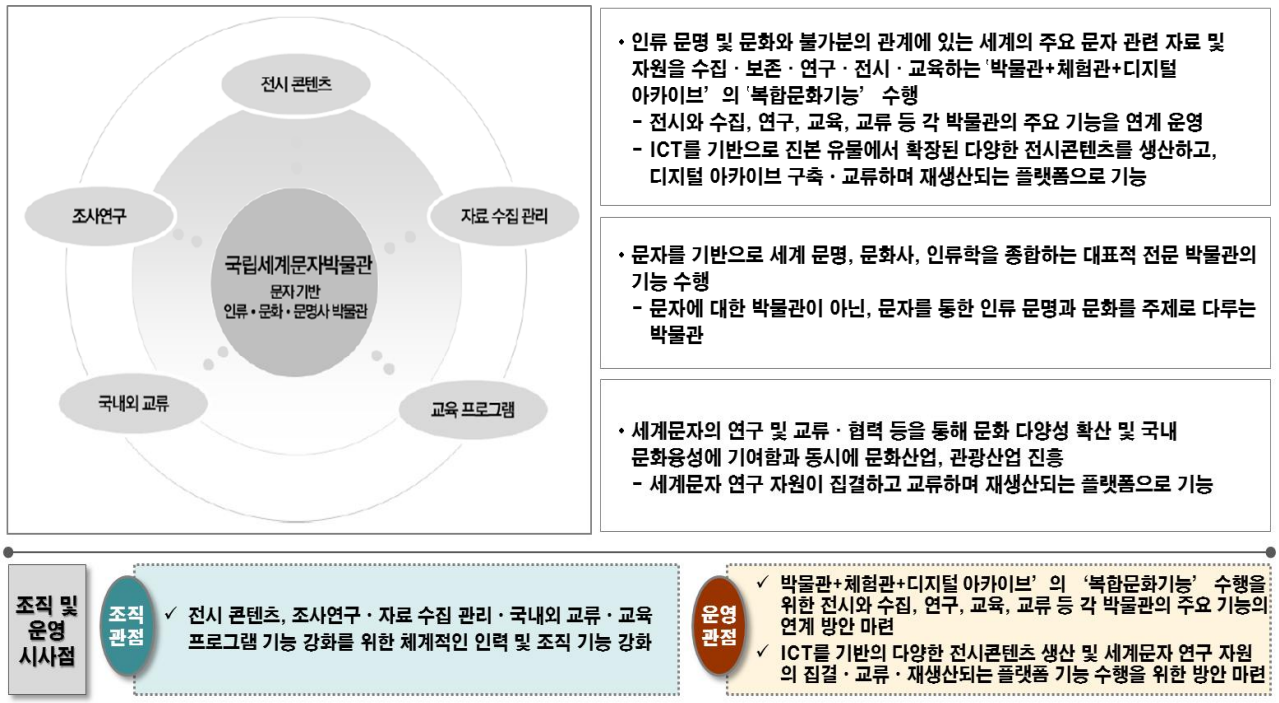
3) 주요 기능

○ 국립세계문자박물관은 첫째, 세계의 주요 문자 관련 자료 및 자원을 수집·보존·연구·전시·교육하는 '박물관+체험관+디지털 아카이브'의 '복합문화기능'수행, 둘째, 문자를 기반으로 세계 문명, 문화사, 인류학을 종합하는 대표적 전문 박물관, 셋째, 세계문자 연구 자원이 집결하고 교류하며 재생산되는 플랫폼으로 기능 수행을 목표로 함

○ 국립세계문자박물관 주요 기능에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 전시 콘텐츠, 조사연구・자료 수집 관리・국내외 교류・교육 프로그램 기능 강화를 위한 체계적인 인력 및 조직 기능 강화, 박물관+체험관+디지털 아카이브'의 '복합문화기능' 수행을 위한 전시와 수집, 연구, 교육, 교류 등 각 박물관의 주요 기능의 연계 방안 마련,

ICT를 기반의 다양한 전시콘텐츠 생산 및 세계문자 연구 자원 의 집결・교류・재생산되는 플랫폼 기능 수행을 위한 방안 마련 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-38> 국립세계문자박물관 주요 기능



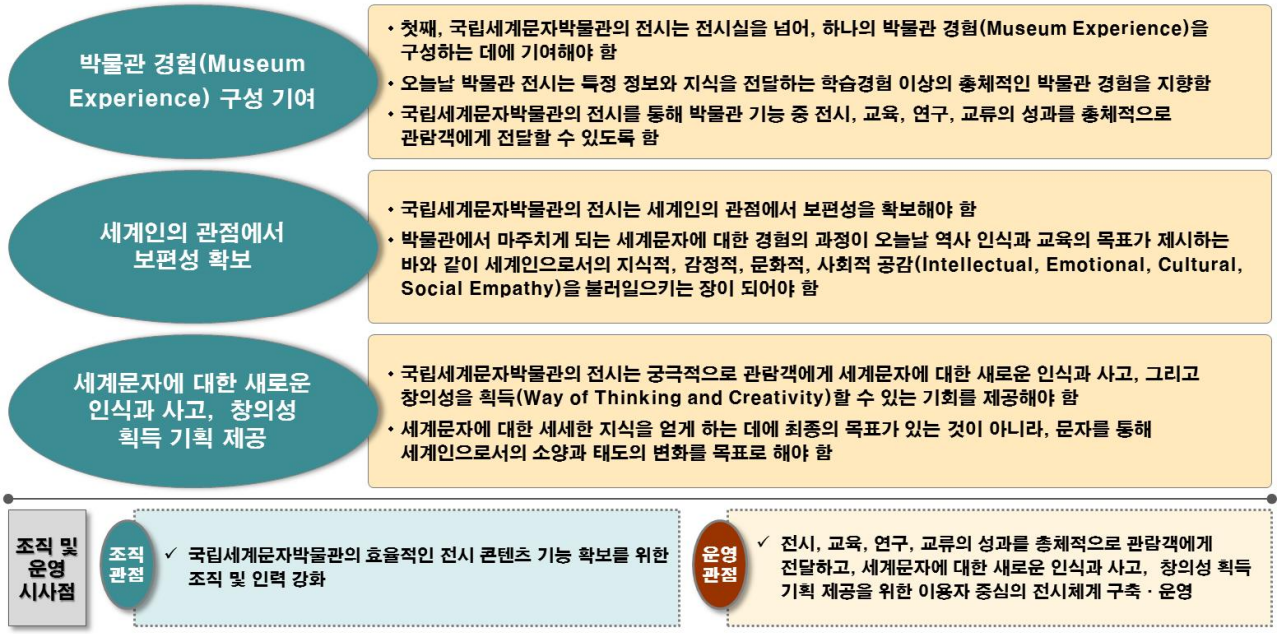
3. 전시콘텐츠 계획

1) 기본 방향 및 구성

○ 국립세계문자박물관 전시 구상의 기본 방향은 첫째, 박물관 경험(Museum Experience)을 구성하는데 기여, 둘째, 세계인의 관점에서 보평성 확보, 셋째 관람객에게 세계문자에 대한 새로운 인식과 사고, 창의성 획득 기회 제공으로 구분됨

○ 국립세계문자박물관 기본 방향 및 구성에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관의 효율적인 전시 콘텐츠 기능 확보를 위한 조직 및 인력 강화, 전시, 교육, 연구, 교류의 성과를 총체적으로 관람객에게 전달하고, 세계문자에 대한 새로운 인식과 사고, 창의성 획득 기획 제공을 위한 이용자 중심의 전시체계 구축·운영 등으로 정리할 수 있음

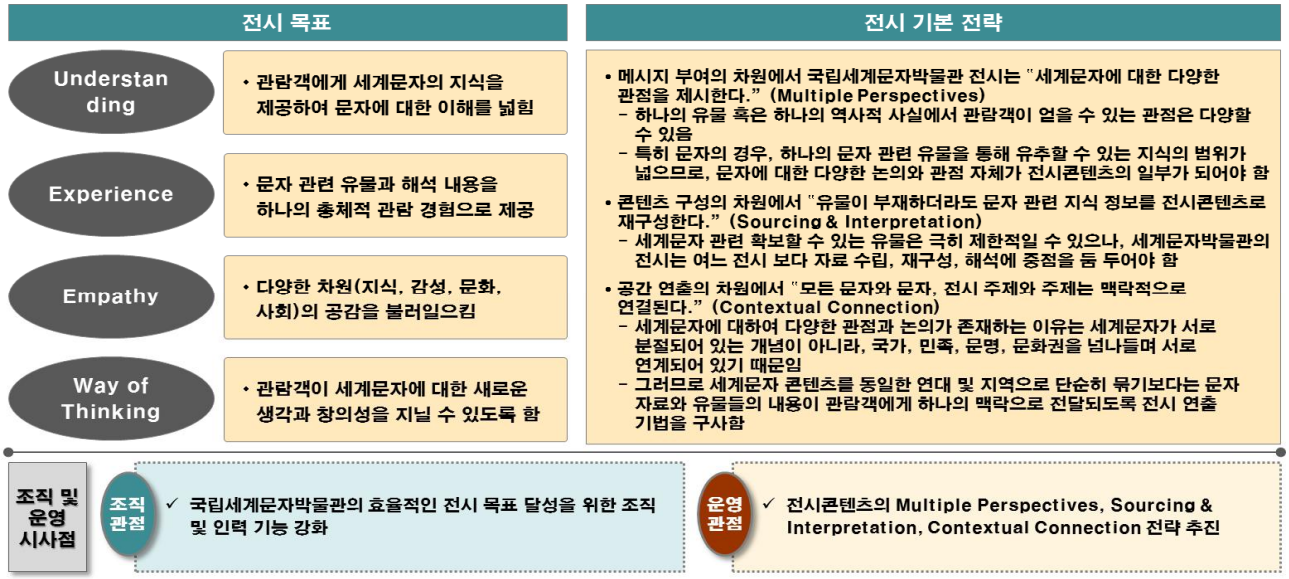
<그림 2-39> 전시콘텐츠 계획 : 기본 방향 및 구성



2) 전시 목표 및 전략

○ 국립세계문자박물관 전시 구상의 기본 방향은 첫째, 박물관 경험(Museum Experience)을 구성하는데 기여, 둘째, 세계인의 관점에서 보평성 확보, 셋째 관람객에게 세계문자에 대한 새로운 인식과 사고, 창의성 획득 기회 제공으로 구분됨

<그림 2-40> 전시콘텐츠 계획 : 전시 목표 및 전략



○ 국립세계문자박물관 전시 목표 및 전략에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관의 효율적인 전시 목표 달성을 위한 조직 및 인력 기능 강화, 전시콘텐츠의 Multiple Perspectives, Sourcing & Interpretation, Contextual Connection 전략 추진 등으로 정리할 수 있음

3) 전시콘텐츠 구성 계획

○ 국립세계문자박물관은 시간적·지역적 맥락 속에서의 세계문자, 문자의 체계 및 해독, 문자와 정치·사회, 종교, 예술 등과의 관계 관련 내용을 기반으로 전시콘텐츠 구성 및 연출을 구상함

○ 국립세계문자박물관 전시콘텐츠 구성 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 시간적·지역적 맥락 속에서의 세계문자, 문자의 체계 및 해독, 문자와 정치·사회, 종교, 예술 기반 전시콘텐츠 구성 및 연출을 위한 조직 및 인력 기능 강화, ICT와 박물관 콘텐츠의 융복합으로 창의적인 문화콘텐츠 제공 및 이용자 중심의 전시체계 구축·운영 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-41> 전시콘텐츠 계획 : 전시콘텐츠 구성 계획 1

전시콘텐츠 구성 및 연출

• 시간적 · 지역적 맥락 속에서의 세계문자, 문자의 체계 및 해독, 문자와 정치 · 사회, 종교, 예술 등과의 관계 관련 내용을 기반으로 전시콘텐츠 구성 및 연출

구분	전시 주제	핵심 메시지	주요 콘텐츠	전시 및 공간 연출
도입부	세계문자 속의 나 I Write, Therefore I am	세계인이 공유하는 문자의 세계, 오늘도 문자를 쓰는 나를 만난다	• 문자 분포 현황 • 문자의 종류, 개념	• 세계문자의 다양성을 담은 주제영상 연출 • 360도 몰입 환경을 제공하는 공간 조성
1부	세계의 문자 : 기원에서 현재까지 World of Writing	세계문자의 어제와 오늘. 문자 속에 담긴 문명교류의 흔적을 만난다	• 세계문자 계통도 • 주요 문명과 문자 • 동아시아문자와 한글	• 대표 소장 유물 중심의 개방 형 전시 연출 • 유물과 유물을 연결하는 맥락 기반의 전시 연출 • 열린 공간 형태의 전시 공간 조성
2부	문자의 역할, 문화와 사회 Story from Writing	문자는 인류 역사의 기록자, 문자가 기억하는 다양한 이야기를 접한다.	• 문자와 권력 • 문자와 신성성 등	• 각 주제별 차별화된 콘셉트 의 전시 연출 • 문자와 다양한 주제의 이야기를 몰입감을 느끼며 감상할 수 있도록 연출
3부	쓰기와 기록, 기억 Knowing the Writing	문자 쓰기와 공유의 역사를 체험한다	• 쓰기 도구 • 인쇄술과 프린팅 • 라키비움	• 유물의 다양성과 규모를 느낄 수 있는 대규모 유물 전시 • VR 등 인터랙션이 가능한 다양한 미디어를 통해 흥미를 느낄 수 있도록 체험형 전시 구성
4부	예술로 승화된 문자 Writing, Passion & Expression	문자가 펼치는 또 다른 아름다움의 세계, 예술을 입어본다	• 문자 활용 예술 작품	• 문자를 활용한 예술 작품을 갤러리처럼 전시하여 문자의 아름다움을 느낄 수 있도록 구성
종결부	문자로 창조하는 세상 Inspiration & Creativity	문자가 우리 삶에 미치는 영향, 문자의 의의, 가치, 미래 등에 대해 성찰한다	• 소멸 위기 문자와 문화 다양성 • 문자의 의미와 미래	• 문자의 의미, 미래에 대한 성찰적 질문과 참여가 가능한 공간으로 연출

조직 및 운영 시사점

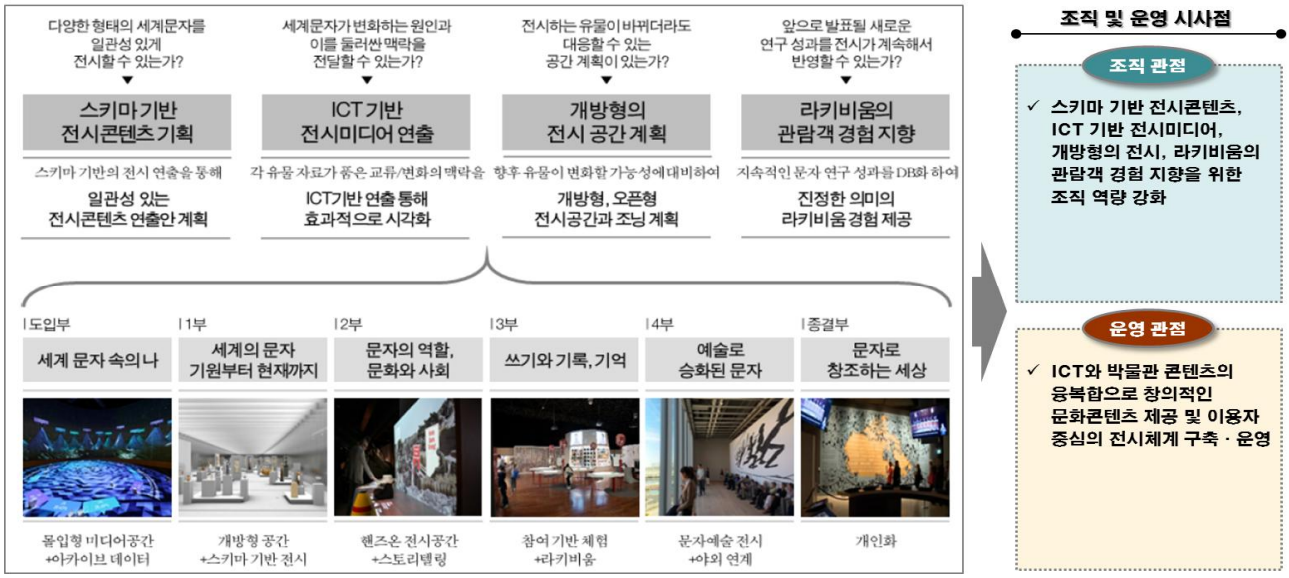
조직 관점
✓ 시간적 · 지역적 맥락 속에서의 세계문자, 문자의 체계 및 해독, 문자와 정치 · 사회, 종교, 예술 기반 전시콘텐츠 구성 및 연출을 위한 조직 및 인력 기능 강화

운영 관점
✓ ICT와 박물관 콘텐츠의 융복합으로 창의적인 문화콘텐츠 제공 및 이용자 중심의 전시체계 구축 · 운영

○ 국립세계문자박물관은 스키마 기반 전시콘텐츠 기획, ICT 기반 전시미디어 연출, 개방형의 전시 공간 계획, 라키비움의 관람객 경험 지향을 통한 전시콘텐츠 계획을 구상하고 있음

○ 이에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 스키마 기반 전시콘텐츠, ICT 기반 전시미디어, 개방형의 전시, 라키비움의 관람객 경험 지향을 위한 조직 역량 강화, ICT와 박물관 콘텐츠의 융복합으로 창의적인 문화콘텐츠 제공 및 이용자 중심의 전시체계 구축·운영 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-42> 전시콘텐츠 계획 : 전시콘텐츠 구성 계획 2

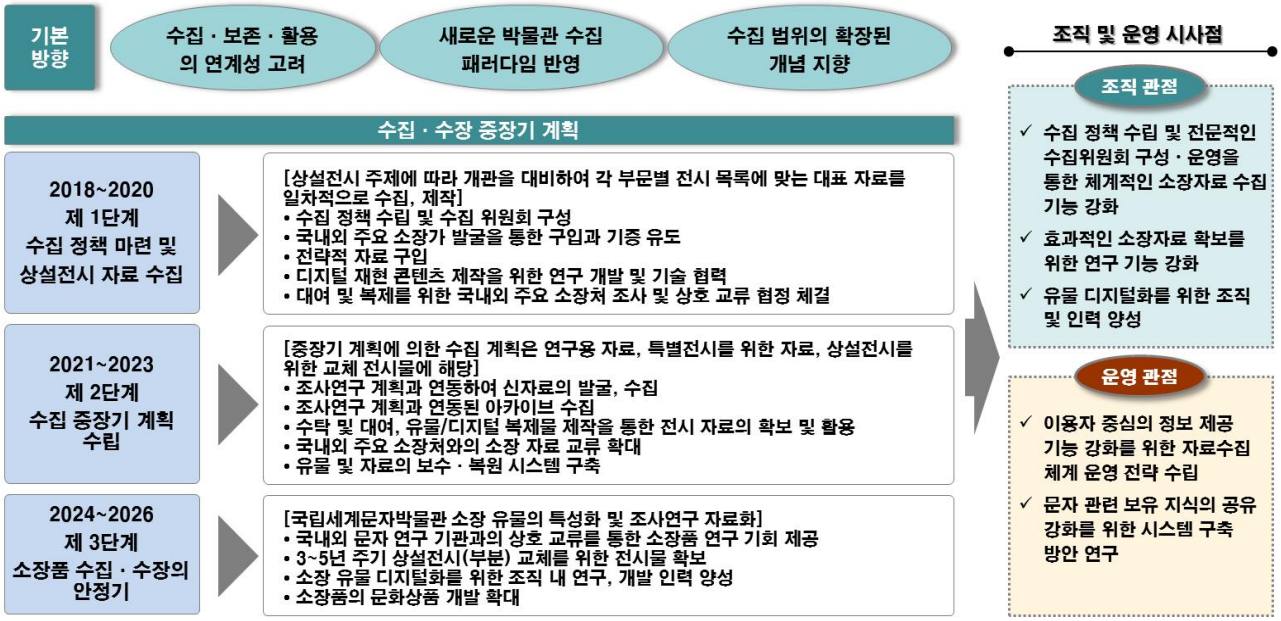


4) 자료수집·수장 계획

○ 국립세계문자박물관의 자료수집 및 수장 계획의 기본 방향을 첫째, 수집·보존·활용의 연계성 고려, 둘째, 새로운 박물관 수집 패러다임 반영, 셋째, 수집 범위의 확장된 개념을 지향하고 있음

○ 국립세계문자박물관 자료수집·수장 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 수집 정책 수립 및 전문적인 수집위원회 구성·운영을 통한 체계적인 소장자료 수집 기능 강화, 효과적인 소장자료 확보를 위한 연구 기능 강화, 유물 디지털화를 위한 조직 및 인력 양성, 이용자 중심의 정보 제공 기능 강화를 위한 자료수집 체계 운영 전략 수립, 문자 관련 보유 지식의 공유 강화를 위한 시스템 구축 방안 연구 등으로 정리할 수 있음

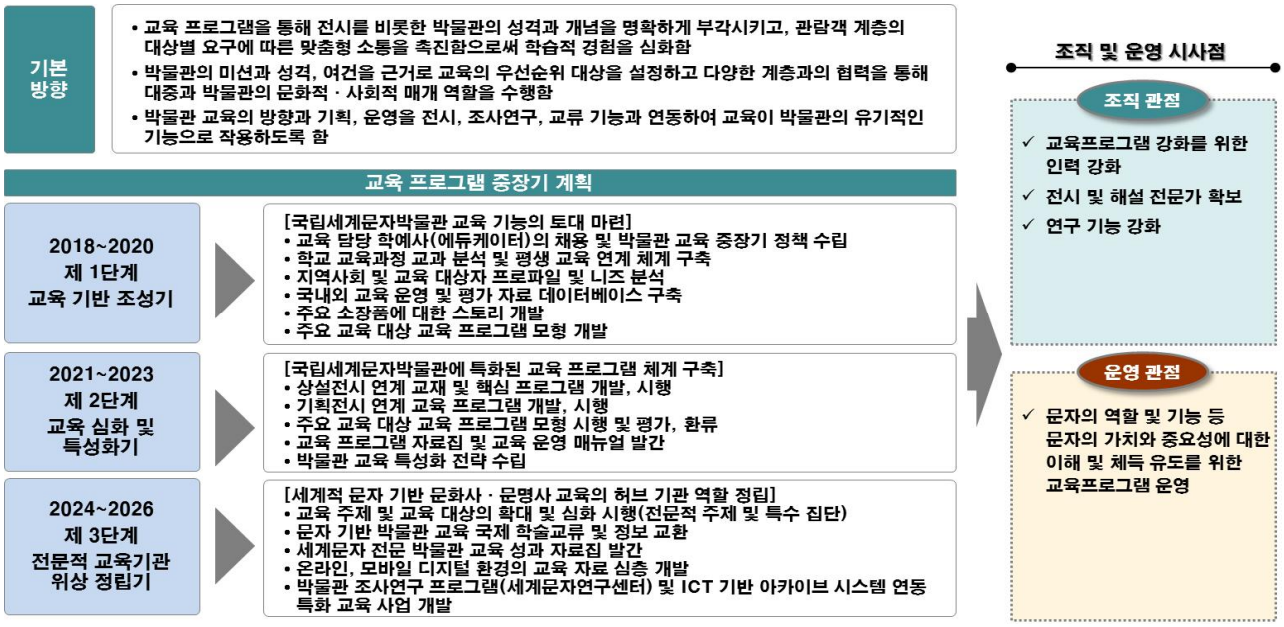
<그림 2-43> 전시콘텐츠 계획 : 자료수집·수장 계획



5) 교육 프로그램 개발 계획

○ 국립세계문자박물관 교육 프로그램의 중장계계획은 1단계(2018~2020) 교육 기반 조성기, 2단계(2021~2023) 교육 심화 및 특성화기, 3단계(2024~2026) 전문적 교육기관 위상 정립기로 구분됨

<그림 2-44> 전시콘텐츠 계획 : 교육 프로그램 개발 계획



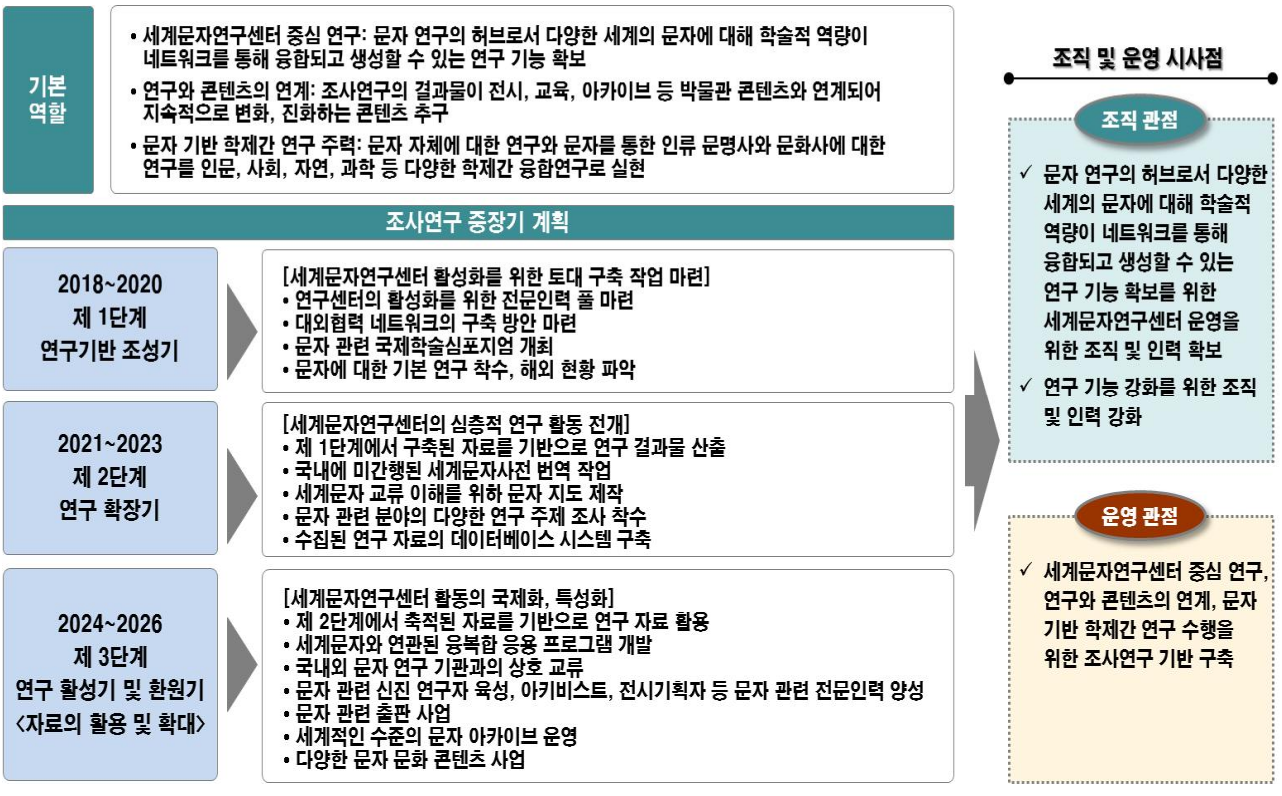
○ 국립세계문자박물관 교육 프로그램 개발 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 교육프로그램 강화를 위한 인력 강화, 전시 및 해설 전문가 확보, 연구 기능 강화, 문자의 역할 및 기능 등 문자의 가치와 중요성에 대한 이해 및 체득 유도를 위한 교육프로그램 운영 등으로 정리할 수 있음

6) 조사연구 계획

○ 국립세계문자박물관 조사연구 계획은 첫째, 세계문자연구센터 중심 연구, 둘째, 연구와 콘텐츠의 연계, 셋째, 문자 기반 학제간 연구 주력을 기본 역할로 설정하고 있음

○ 국립세계문자박물관 조사연구 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 문자 연구의 허브로서 다양한 세계의 문자에 대해 학술적 역량이 네트워크를 통해 융합되고 생성할 수 있는 연구 기능 확보를 위한 세계문자연구센터 운영을 위한 조직 및 인력 확보, 연구 기능 강화를 위한 조직 및 인력 강화, 세계문자연구센터 중심 연구, 연구와 콘텐츠의 연계, 문자 기반 학제간 연구 수행을 위한 조사연구 기반 구축 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-45> 전시콘텐츠 계획 : 조사연구 계획

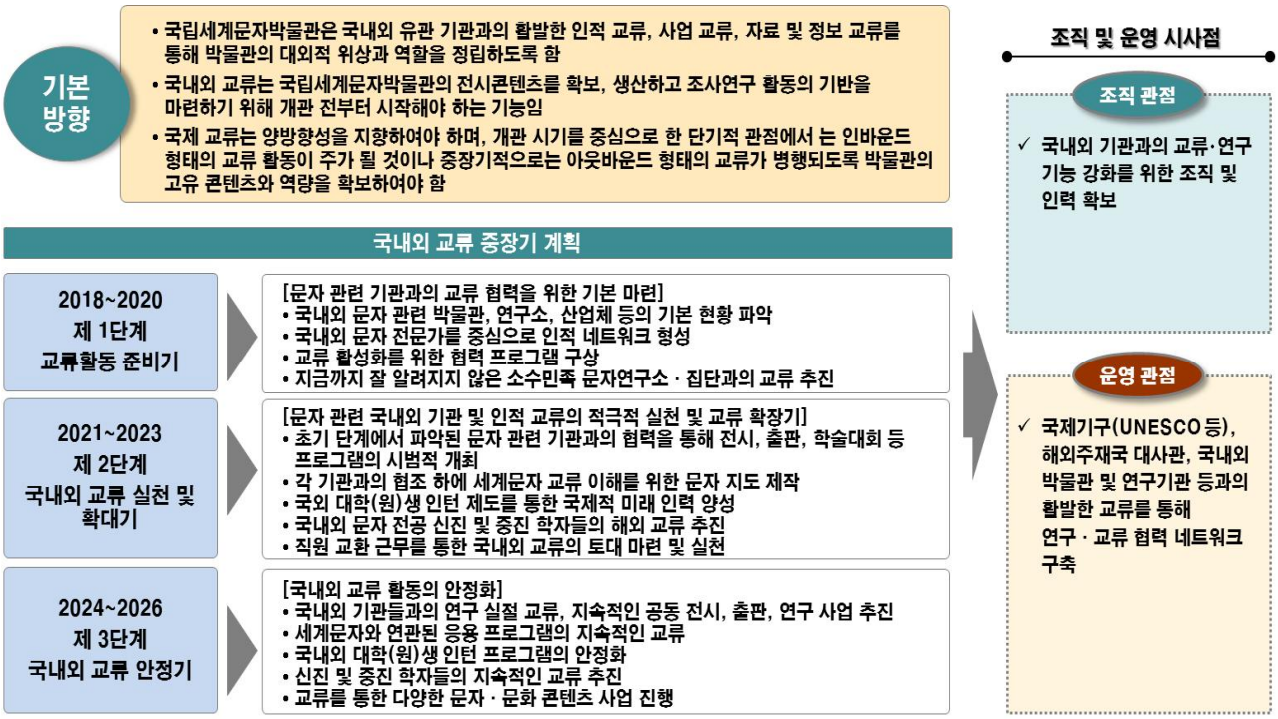


7) 국내외 교류 계획

○ 국립세계문자박물관 국내외 교류 중장기계획은 1단계(2018~2020) 교류 활동 준비기, 2단계(2021~2023) 국내외 교류 실천 및 확대기, 3단계(2024~2026) 국내외 교류 안정기로 구분됨

○ 국립세계문자박물관 국내외 교류 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국내외 기관과의 교류·연구 기능 강화를 위한 조직 및 인력 확보, 국제기구(UNESCO 등), 해외주재국 대사관, 국내외 박물관 및 연구기관 등과의 활발한 교류를 통해 연구·교류 협력 네트워크 구축 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-46> 전시콘텐츠 계획 : 국내외 교류 계획



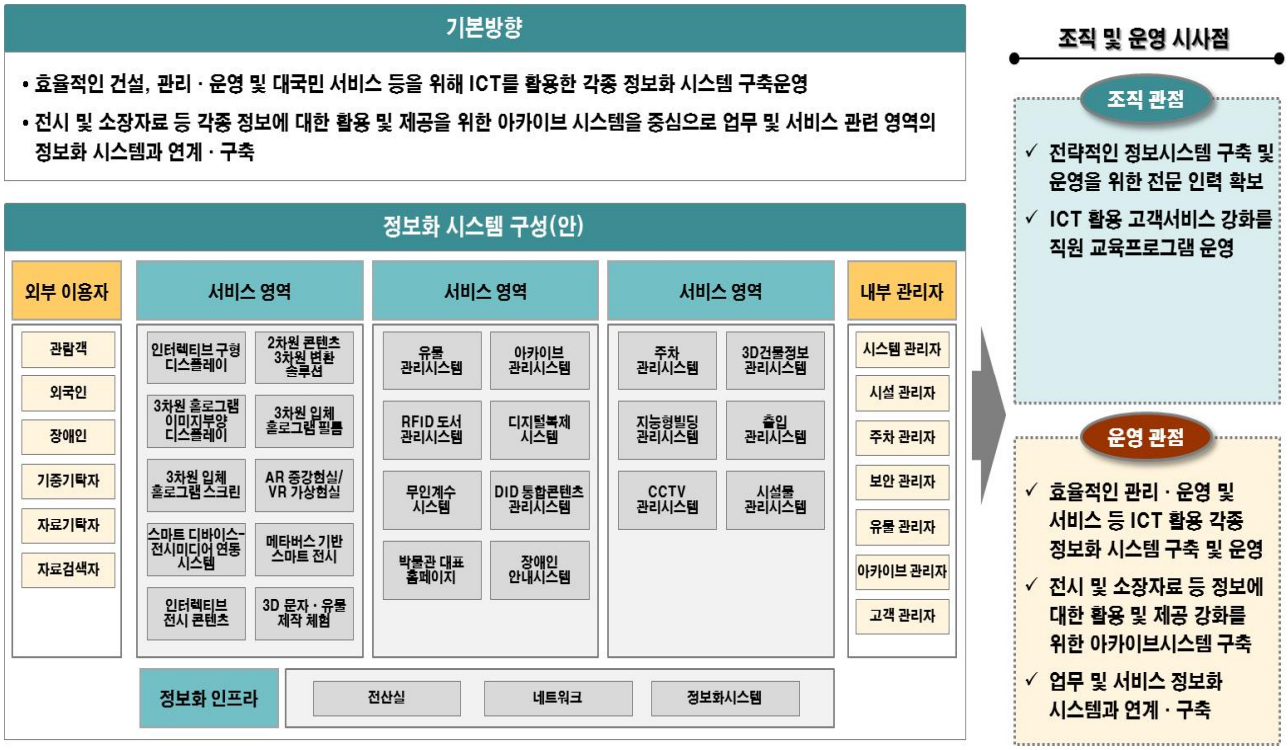
8) 정보화 계획

○ 국립세계문자박물관의 정보화 계획은 효율적인 건설, 관리·운영 및 대국민 서비스 등을 위해 ICT를 활용한 각종 정보화 시스템 구축운영, 아카이브 시스템을 중심으로 업무 및 서비스 관련 영역의 정보화 시스템과 연계·구축임

○ 국립세계문자박물관 정보화 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 전략적인 정보시스템 구축 및 운영을 위한 전문 인력 확보, ICT 활용 고객서비스 강화를

직원 교육프로그램 운영, 효율적인 관리·운영 및 서비스 등 ICT 활용 각종 정보화 시스템 구축 및 운영, 전시 및 소장자료 등 정보에 대한 활용 및 제공 강화를 위한 아카이브시스템 구축, 업무 및 서비스 정보화 시스템과 연계·구축 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-47> 전시콘텐츠 계획 : 정보화 계획



9) 관광활성화 계획

○ 국립세계문자박물관 관광활성화를 위한 기본 방향은 첫째 국립세계문자박물관에 특화된 테마 관광상품 개발, 둘째 인천광역시 대표관광지로의 편리한 이동 수단 확보, 셋째 자연과 문화예술이 공존하는 테마관광코스 조성으로 구분됨

○ 국립세계문자박물관 관광활성화 계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 지역주민, 문화·관광 관련 단체 및 공동체 등이 상호 협력하는 주민주도형 관광사업 활성화를 위한 추진체계 구축, 주변 환경과 조화된 국립세계문자박물관의 특화 테마 관광상품 개발 및 운영, 인천시 대표관광지로의 편리한 이동 수단 확보 및 자연과 문화예술이 공존하는 테마관광코스 조성 추진 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-48> 전시콘텐츠 계획 : 관광활성화 계획

기본방향
- 국립세계문자박물관에 특화된 테마 관광상품 개발
- 인천광역시 대표관광지로의 편리한 이동 수단 확보
- 자연과 문화예술이 공존하는 테마관광코스 조성

목표
- 문자 기반 역사문화관광을 통한 관광 경쟁력 확보 및 지역경제 활성화

과제
- 세계문자 관련 특화된 테마상품 개발
- 지역의 대표관광지로의 편리한 이동 수단 제공
- 자연과 문화예술이 공존하는 테마 관광코스로 조성

추진 방안
- 지역 연계형 협력관광 모델 개발
  - 지역 문화예술 및 관광자원 등이 연계한 관광 프로그램 발굴 · 육성
  - 지역주민, 문화 · 관광 관련 단체 및 공동체 등이 상호 협력하는 주민주도형 관광사업 추진체계 구축

관광 활성화 계획(안)

방향	내용	이미지
관광상품 개발	• 인천공항/인천항~박물관 구간 문자테마 이색버스 정기 운영 • 자연 힐링, 역사문화탐방, 미래 체험 등의 테마별 관광상품 개발 · 운영 • 송도지역 자전거 투어 코스 개발의미와 가치를 탐구하고 이해함	
관광코스 개발	• 세계문자박물관과 연계한 스탬프투어 코스 개발 • 센트럴 파크 주변, 친환경 예술코스 조성 및 세계문자아트공모전 개최 • 친화경 소재 조형물과 LED 조명을 활용한 달빛코스 조성 등	
축제 및 이벤트 등 각종 행사 개최	• 정기적으로 학술행사 및 문자 페스티벌 등 개최 • 문자 디자인을 활용, 독특한 야경 조성을 통한 세계문자 빛초롱 축제 개최 • 동서양 문화 융합을 위한 전통 등(燈)과 라이트아트작품 전시 개발	

조직 및 운영 시사점

조직 관점
- ✓ 지역주민, 문화 · 관광 관련 단체 및 공동체 등이 상호 협력하는 주민주도형 관광사업 활성화를 위한 추진체계 구축

운영 관점
- ✓ 주변 환경과 조화된 국립세계문자박물관의 특화 테마 관광상품 개발 및 운영
- ✓ 인천시 대표관광지로의 편리한 이동 수단 확보 및 자연과 문화예술이 공존하는 테마관광코스 조성 추진

4. 건축 계획

1) 건립부지 현황

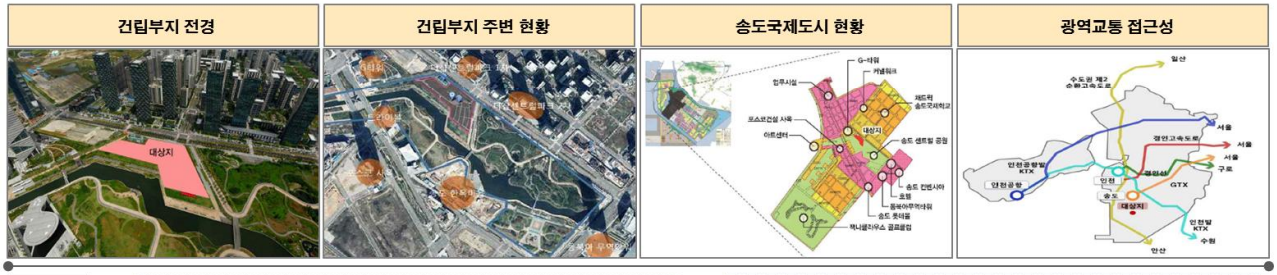
○ 국립세계문자박물관 건립부지는 송도국제도시 국제업무단지 센트럴파크 내로, 센트럴파크는 국내 최초의 해수공원으로 산책공원, 테라스정원, 초지원 등 5가지 테마로 조성하였으며, 내부에는 수상레저시설, 한옥마을 등 다양한 문화 시설이 존재함

○ 국립세계문자박물관 건립부지 현황에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 송도국제도시의 외국인 고객 대상 서비스 지원을 위한 인력 기능 강화, 주민연계 프로그램 조성을 위한 인력 기능 강화, 국립세계문자박물관이 주변(센트럴파크 등) 시설과 연계한 다양한 집객유도 프로그램 개발, 주변 문화 시설 등과의 연계성 강화를 위한 최소한의 이동거리 확보 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-49> 건축 계획 : 건립부지 현황

구분	주요 내용
부지 위치	• 인천시 연수구 송도동 24-8(송도국제도시 국제업무단지 센트럴파크 내)
부지 면적	• 19,418㎡(건폐율 30%, 용적율 130%)
용도지역·지구	• 자연녹지지역, 제1종 지구단위계획, 도시계획시설(근린공원), 경제자유구역, 성장관리권역(수도권정비계획), 상대정화구역(학교보건법)
높이 제한(층고)	• 4층 이하

• 송도국제도시는 동북아시아 국제비즈니스 허브도시 개발을 위해 외국인 친화적인 경영환경과 정주여건을 갖춘 국제도시로 규모는 약 55㎢(여의도의 12배), ’ 20년까지 인구 약 25만명 예상
• 센트럴파크는 국내 최초의 해수공원으로 산책공원, 테라스정원, 초지원 등 5가지 테마로 조성하였으며, 내부에는 수상레저시설, 한옥마을 등 다양한 문화 시설이 존재
• 인천공항과 고속도로, 항구를 통한 접근이 용이한 지역으로, 현재 계획이 확정된 GTX(청량리~송도) 및 KTX 연장(검암역~송도) 개통 시 접근성이 크게 향상될 전망



조직 및 운영 시사점

조직 관점
✓ 송도국제도시의 외국인 고객 대상 서비스 지원을 위한 인력 기능 강화
✓ 주민연계 프로그램 조성을 위한 인력 기능 강화

운영 관점
✓ 국립세계문자박물관이 주변(센트럴파크 등) 시설과 연계한 다양한 집객유도 프로그램 개발
✓ 주변 문화 시설 등과의 연계성 강화를 위한 최소한의 이동거리 확보

2) 기본 방향

○ 국립세계문자박물관 건축계획 기본방향은 첫째, 특색 있는 박물관 구현을 위한 건축계획 수립, 둘째 외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립, 셋째 세계문자박물관이라는 특수한 주제의 박물관으로서의 정체성 확보임

<그림 2-50> 건축 계획 : 기본 방향

기본 방향
• 박물관 본연의 기능을 충실히 수행하되, ICT 접목 등 새로운 주제·형식을 실험적으로 시도하는 특색 있는 박물관 구현을 위한 건축계획 수립
• 부지의 장소적 특성과 야외공간적 성격 등을 고려하여 센트럴파크 등 외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립
• 기호, 문자, 상징, 기록·전승 등 문자의 속성 및 체계 등을 모티브로 한 디자인을 구현, 세계문자박물관이라는 특수한 주제의 박물관으로서의 정체성 확보

건축계획 면적
• 예비타당성조사 결과, 국립박물관 등 국내 유사시설 사례 분석 등을 통해 시설의 연면적 규모를 15,650㎡로 산정

전시·수장 영역
• 최신 전시 흐름의 반영 및 활용 등을 위해 전시실 비중을 높이고, 유물 현황 및 특성 등을 고려하여 수장 영역의 비율을 낮게 조정

교육·사무·연구 영역
• 컨벤션센터, G타워(경제자유구역청) 등의 주변 시설을 활용 가능한 점을 고려하여 교육영역의 비중을 낮게 조정하고, 문자 연구 및 교류를 위한 세계문자연구센터를 별도의 조직으로 설립·운영하기 위하여 사무연구영역의 비중을 다소 높게 책정

공용 영역
• 로비, 홀 등 공용 공간에서의 전시 활용 가능성을 고려, 공용 공간의 비율은 상향 조정

영역	전시	수장	교육	사무/연구	공용	합계
공간 구분	상설전시실 기획전시실 전시준비실	수장고 보존처리실 훈증실 하역장	다목적강당 세미나실 강의실 도서실 등	사무실 회의실 학예실 등	로비및홀 기계실, 방재실 카페테리아 주차장 등	
면적	3,700㎡	1,350㎡	1,130㎡	1,170㎡	8,300㎡	15,650㎡
비율	23.6%	8.6%	7.2%	7.5%	53.1%	100%
산정 기준	사례비교 (평균22.5%) 및 1일 이용자 수용고려	사례비교 (평균17.6%) 및 수집 특성 고려	사례비교 (평균10.5%)	사례비교 (평균7.2%)	사례비교 (평균42.2%)	사례비교 (평균 15,527㎡)

조직 및 운영 시사점

조직 관점
✓ 문자 연구 및 교류를 위한 세계문자연구센터의 효율적인 운영을 위한 조직 및 인력 확보

운영 관점
✓ 외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립
✓ 세계문자박물관이라는 특수한 주제의 박물관으로서 정체성 확보를 위한 시설 구축 및 프로그램 운영

○ 국립세계문자박물관 기본 방향에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 문자 연구 및 교류를 위한 세계문자연구센터의 효율적인 운영을 위한 조직 및 인력 확보, 외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립, 세계문자박물관이라는 특수한 주제의 박물관으로서 정체성 확보를 위한 시설 구축 및 프로그램 운영 등으로 정리할 수 있음

5. 재정 계획

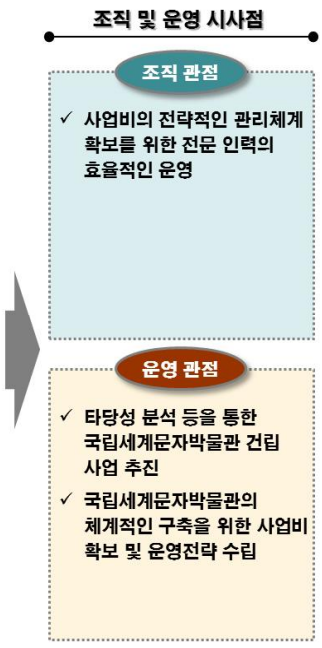
1) 건립사업비 내역

○ 국립세계문자박물관 기본계획에는 국립세계문자박물관의 총사업비(부가세 포함)는 70,469백만원(부가세 포함)으로 계획되며, 이 중 공사비 55,052백만원, 부대비 5,878백만원, 용지보상비 9,539백만원으로 구성됨

○ 국립세계문자박물관 건립사업비 내역에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 사업비의 전략적인 관리체계 확보를 위한 전문 인력의 효율적인 운영, 타당성 분석 등을 통한 국립세계문자박물관 건립 사업 추진, 국립세계문자박물관의 체계적인 구축을 위한 사업비 확보 및 운영전략 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-51> 재정 계획 : 건립사업비 내역

	예비타당성조사		기본계획(기재부 총사업비 조정)		주요 변경요인
	구분	금액(백만원)	구분	금액(백만원)	
공사비	건축공사비	38,012	건축공사비	38,012	
	전시공사비	14,145	전시공사비(아카이브 구축 비 포함)	10,635	유사사업 수준으로 조정
	신재생 에너지 설비 설치 공사비	1,400	신재생 에너지 설 비 설치 공사비	1,400	
	부가가치세	5,356	부가가치세	5,005	
	소계	58,913	소계	55,052	
부대비	설계비	1,859	설계비	2,547	문화시설에 대한 3종 복잡 상급 적용
	감리비	2,830	감리비	2,684	공사비 하향에 따른 감소
	측량비 및 조사비	536	시설부대비	113	시설부대비 요율 적용
	부가가치세	522	부가가치세	534	
	소계	5,746	소계	5,878	
건립사업비		64,659	건립사업비	60,930	
용지보상비		9,539	용지보상비	9,539	
예비비		7,420	예비비	-	기본계획 수립에 따라 예비비 제외
총사업비		81,618	총사업비	70,469	



2) 연차별 투자계획

○ 국립세계문자박물관 연차별 투자계획은 2018년 2,806백만원, 2019년 18,829백만원, 2020년 33,646백만원, 2021년 5,649백만원으로 총 60,930백만원(용지보상비(기부채납) 제외) 임

○ 국립세계문자박물관 연차별 투자계획에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 연차별 투자계획의 검증 등 체계적인 국립세계문자박물관 건립을 위한 관련 전문 인력의 효율적인 운영, 국립세계문자박물관 체계적인 구축을 위한 연차별 투자비의 효율적인 운영전략 수립 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-52> 재정 계획 : 연차별 투자계획

구분	공사비			부대비			계(백만원)
	건축 공사비	전시 공사비	신재생 에너지 설치공 사비	설계비	감리비	시설 부대비	
2018년	-		-	2,802	4	-	2,806
2019년	16,725	1,170	-	-	896	38	18,829
2020년	20,907	9,359	1,540	-	1,766	74	33,646
2021년	4,181	1,170	-	-	286	12	5,649
계	41,813	11,699	1,540	2,802	2,952	124	60,930

조직 및 운영 시사점

조직 관점 ✓ 연차별 투자계획의 검증 등 체계적인 국립세계문자박물관 건립을 위한 관련 전문 인력의 효율적인 운영

운영 관점 ✓ 국립세계문자박물관 체계적인 구축을 위한 연차별 투자비의 효율적인 운영전략 수립

3) 운영비 내역

○ 국립세계문자박물관 개관 첫해(2022년) 운영비는 12,226백만원으로 추정되며, 연도별 평균 운영비는 4,854백만원으로 추정됨

○ 국립세계문자박물관 운영비 내역에 따른 국립문자박물관 조직 및 운영 시사점은 국립세계문자박물관 운영비의 전략적인 관리를 위한 전문 인력과의 컨설팅 등 수행, 국립세계문자박물관 운영비 관리의 전략적인 운영체계 구축, 국립세계문자박물관의 체계적인 구축 및 운영을 위한 관련 운영비의 확보 등으로 정리할 수 있음

<그림 2-53> 재정 계획 : 운영비 내역

계정		금액(천원)	비고
인건비		2,672,347	
전시운영비		1,396,752	
기본경비		284,766	
유물구입비		500,000	
초기부대비	2018년	2,000,000	초기유물구입비 (자산취득)
	2019년	3,000,000	
	2020년	5,000,000	
	2021년	6,992,904	정보화사업비
	소계	16,992,904	
집기비품비(5년주기)		378,869	
대체투자비	5년주기	2,404,740	
	10년주기	1,800,000	

- 개관 첫해(2022년) 운영비 : 12,226백만원(인건비+전시운영비+기본경비+유물구입비+집기비품비+정보화사업비)
- 연도별 평균 운영비 : 4,854백만원(인건비+전시운영비+기본경비+유물구입비)
- 재투자비 : 2,784백만원(5년 주기), 4,205백만원(10년 주기)
  - 5년 주기 교체 대상: 전시용 영상제작 + 전시용 정보영상(SW) + 집기비품비
  - 10년 주기 교체 대상: 아카이브 시스템

조직 및 운영 시사점

조직 관점

- ✓ 국립세계문자박물관 운영비의 전략적인 관리를 위한 전문 인력과의 컨설팅 등 수행

운영 관점

- ✓ 국립세계문자박물관 운영비 관리의 전략적인 운영체계 구축
- ✓ 국립세계문자박물관의 체계적인 구축 및 운영을 위한 관련 운영비의 확보

제4절 벤치마킹분석

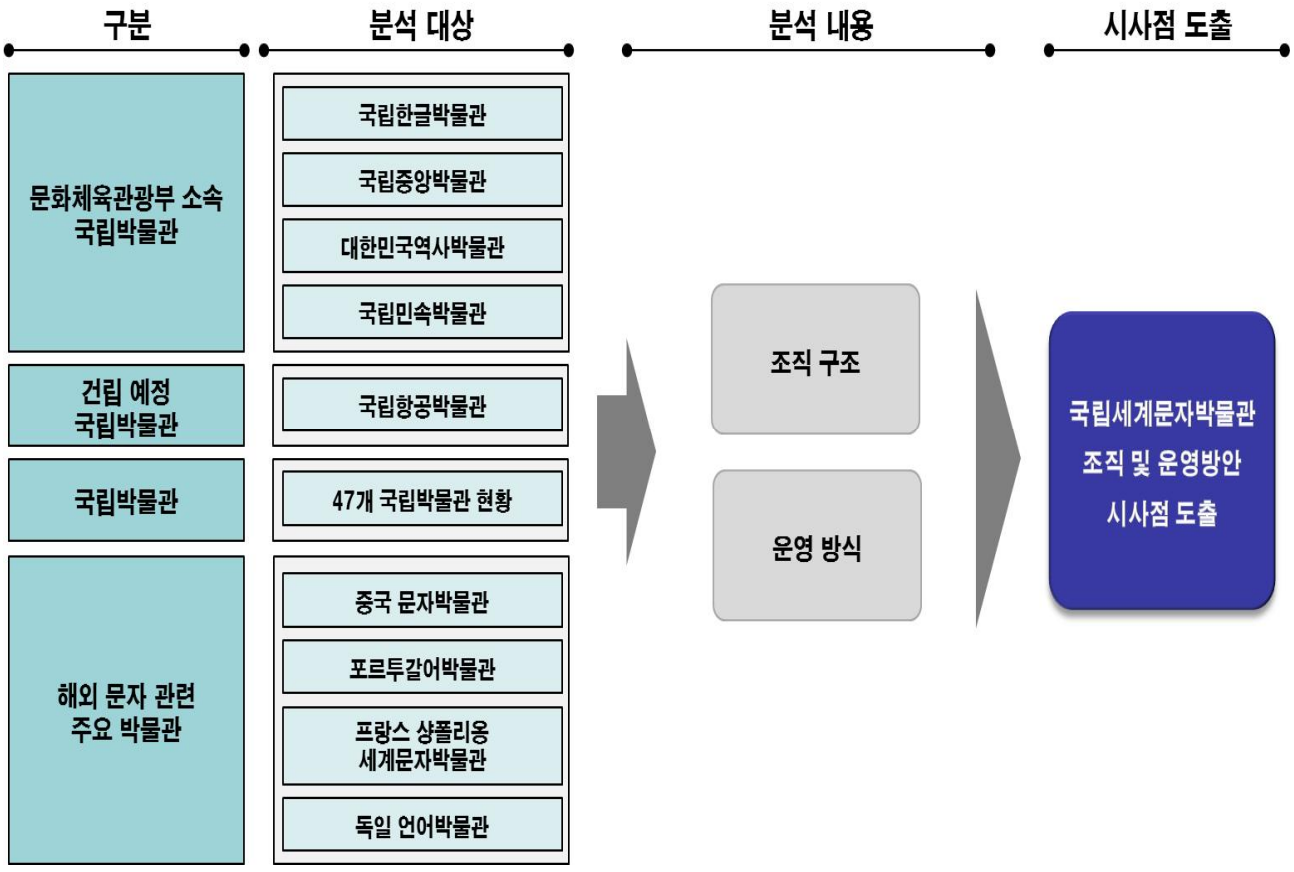
1. 벤치마킹분석 Framework

○ 벤치마킹 분석에서는 문화체육관광부 소속 국립박물관, 건립 예정 박물관, 해외 문자 관련 주요 박물관의 조직 및 운영현황을 분석하여 국립세계문자박물관 조직 및 운영 방안 시사점을 도출하고자 함

- 문화체육관광부 소속 국립박물관으로는 국립한글박물관, 국립중앙박물관, 대한민국역사박물관, 국립민속박물관 등을 분석하며, 건립 예정 국립박물관으로는 국립항공박물관을 분석함. 또한 47개 국립박물관 현황을 분석함

- 해외 문자 관련 주요 박물관으로는 중국 문자박물관, 포르투칼어박물관, 프랑스 샹폴리옹 세계문자박물관, 독일 언어박물관 등을 분석함

<그림 2-54> 벤치마킹분석 Framework



2. 국내 박물관

1) 국립한글박물관

○ 국립한글박물관은 「한글과 한글문화 가치의 보존·확산·재창조」를 목적으로 2014년에 개관하였음(문화체육관광부 소속 기관)

<그림 2-55> 국립한글박물관 1

개요

- 설립목적 : 한글과 한글문화 가치의 보존·확산·재창조
- 위　　치 : 서울특별시 용산구 국립세계문자박물관 부지 내
- 사업기간 : 2009년 ~ 2014년 (건립기간 : 2011년 5월 ~ 2013년 8월)
- 건립규모 : 대지면적 295,550㎡
- 국립한글박물관 총면적: 11,370㎡, 전시면적 : 4,200㎡
- 사업주체 : 문화체육관광부
- 사업추진 경과
  - 국립한글박물관 건립 기본 계획 수립(2010.03.)
  - 건축 설계 공모 및 당선작 선정(2010.06.)
  - 박물관 건립 공사 착공(2011.05.)
  - 전시 콘텐츠 수집·관리에 관한 종합 계획 수립(2012.02.)
  - 박물관 개관위원회 발족(2013.05.)
  - 박물관 건립 공사 준공(2013.08.)
  - 국립한글박물관 개관(2014.10.09.)

시설 및 공간

소장자료

- 총 3만여 점(한글고문서, 고서, 숭기준 네벌식 타자기 등)

공간구성

- 주요시설 : 전시·수장·교육·연구·사무·편의시설 등

구 분	면 적	주요 시설
4층	297㎡	• 사무실
3층	2,609㎡	• 기획전시실, 한글놀이터, 한글배움터, 수유실
2층	2,239㎡	• 상설전시실, ☕카페 & 문화상품점
1층	2,838㎡	• 한글도서관, 사무실, 수장고, 방재실
지하 1층	3,684㎡	• 주차장, 강당, 용역사무실, 창고, 기계실, 전기실, PIT

전시 내용

대주제	중주제	내 용
한글이 걸어온 길 (상설전시실)	영상실	- 계해년 겨울, 정음을 창제하시니
	도입부	- 세종실록의 한글 관련 기사 / 한글의 과학성, 간결성, 독창성에 관한 '훈민정음' 내용 / 한글이 없던 시대의 문자
	제1부 새로 스물여덟 자를 만드니	- 한글의창제와 '훈민정음' 반포/한글의창제원리와특징
	제2부 쉽게 익혀서 편히 쓰니	- 언해와 한글의 보급 / 일상생활 속의 한글 / 한글 문학과 공연 예술 / 한글과 근대 출판 / 한글 기계화
	제3부 세상에 널리 퍼져 나아가니	- 국문이 된 한글/ 근대 한글 연구와 한글 교육/ 한글 글꼴(폰트) 및 한글 디자인: 한글과 예술 / 디지털 시대의 한글: 한글과 정보화/ 한글의 자화상과 과제(한글과 세계화)/ 세상의 소리를 담은 한글
한글놀이터 (체험전시실)	제1부 쉬운 한글	- 소리를 닮은 자음, 우주를 닮은 모음, 우리는 짝꿍(합자)
	제2부 예쁜 한글	- 마음 표현, 소리 표현, 그림 표현
	제3부 한글문예 동산	- 자유로운 세상을 꿈꾼 영웅, 홍길동
한글배움터 (체험전시실)	한글, 세계와 만나다	- 국가명, 한글 상호 변환
	한글을 만나다	- 자음과 모음의 구성 및 발음
	한글을 몸으로 즐기다	- 자음과 모음의 조합
	한글과 여행을 떠나다	- 한국문화 관련 단어
	한글에 추억을 담다	- 한글로 이름 쓰기

특징

- 한글 창제 시기부터 현재에 이르기까지 다양한 한글 관련 자료, 한글 글꼴, 한글 관련 컴퓨터 프로그램 및 소프트웨어, 한글 소재 예술 작품 등을 조사 및 수집하여 영구적으로 보존함
- 어린이들의 오감을 통해 한글의 구성 원리를 익히고 한글로 다양한 생각을 표현할 수 있도록 돕는 체험 공간 및 한글 배움터를 통해 외국인과 다문화 주민들이 쉽게 한글을 익힐 수 있는 체험학습을 마련함
- 한글과 문자 관련 자료를 전문적으로 수집하는 한글누리(도서관)와 야외 잔디마당과 쉼터 공간은 네이버, 어린이 및 외국인을 위한 한글 배움과 체험 공간인 한글놀이터·배움터는 구글의 기업 후원으로 조성됨

<그림 2-56> 국립한글박물관 2

가치체계

임무	• 한글과 한글 문화 가치의 보존, 확산, 재창조
목표	• 한글자료가 축적되고 전승되는 장 • 한글에 대한 체험적 이해와 교육이 이루어지는 장 • 한글문화가 재창조되고 확산되는 장
가치	• 소통 : 한글에 대한 지식과 생각을 나누고 공감 • 창조 : 한글의 창조적 가치 개발 • 연계와 확산 : 한글문화의 확산을 위한 연계와 촉진

조직 및 인력

조직 (3과 3팀)

인력 (공무원 정원 39명)

계	기획운영과		전시운영과		연구교육과	
		고객지원팀		자료관리팀		글꼴교류협력팀
106	44	15	43	29	19	7

부서별 주요 업무 체계

기획운영과	• 기획 · 홍보 • 계약 · 수입 · 지출 • 인사 · 교육 · 감사 • 보안 · 민방위 · 물품 • 기계 · 안전 · 방호 • 관서 · 급여 · 집행	• 박물관 정보화 • 운전 · 차량관리 • 전기 · 통신 · 방재 • 건축 · 토목 • 유물보호, 관람질서 유지 • 청사경비 관련 경찰관 직무
고객지원팀	• 문화행사 • 관람객 안내 · 민원 · 전시해설	• 고객유치 · 자원봉사
전시운영과	• 상설, 특별 전시 총괄 • 상설 · 기획 전시 지원	• 전시 디자인 및 전시 연출 지원
자료관리팀	• 유물 기증 · 기탁 · 등록 • 아카이브 · 한글도서관 운영	• 유물 구입 · 등록 · 조사 • 국내외 자료조사
연구교육과	• 조사 · 연구 지원 • 교육 · 체험 전시실 운영	• 교육 지원
글꼴교류협력팀	• 글꼴 · 조사 · 연구 • 서체 연구 · 특별전	• 국외교류협력 • 글꼴 행사 · 연구

자료 : 국립한글박물관 홈페이지

2) 국립중앙박물관

○ 국립중앙박물관은 「박물관 및 미술관 진흥법」 제10조제1항에 따라 1972년 7월 19일 개관하였음(문화체육관광부 소속 기관)

<그림 2-57> 국립중앙박물관

개요

- 설치근거 : 「박물관 및 미술관 진흥법」 제10조제1항
- 위　　치 : 서울특별시 용산구 서빙고로 137
- 개 관 일 : 1972년 7월 19일
- 주요 연혁

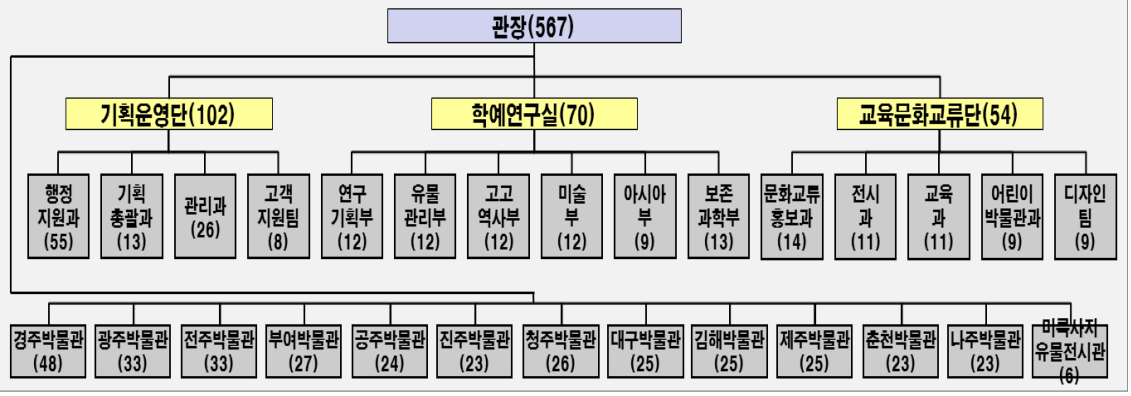
1945.12.03. 조선총독부 박물관을 인수하여 국립박물관으로 개관	2001.04.30. 용산 새 박물관 건립업무 국립중앙박물관으로 일원화
1972.07.19. 국립중앙박물관으로 직제 개편	2005.10.28. 국립중앙박물관 용산 이전 신축 개관
1997.10.31. 용산국립중앙박물관 건립기공식	2013.11.22. 나주박물관 개관

소관 업무

- 고고학 · 미술사학 · 역사학 및 인류학 분야에 속하는 문화재와 자료를 수집 · 보존 및 전시하여 일반 공중의 관람에 제공하며, 이에 관한 연구 · 조사와 전통문화의 계몽 · 홍보 · 보급 및 교류에 관한 사무 관장

조직 구성

- 조직은 크게 기획운영단, 학예연구실, 교육문화교류단으로 구분되며, 기획운영단은 행정, 관리, 기획, 고객지원, 학예연구실은 분야별 학예연구 및 전시실 관리운영 등, 교육문화교류단은 홍보, 전시, 교육, 디자인 업무를 주로 수행하고 있음
- 중앙 : 3단(실), 15과(부 · 팀), 정원 226명, 소속박물관(전시실) : 13개, 정원 341명



3) 대한민국역사박물관

○ 대한민국역사박물관은 「박물관 및 미술관 진흥법」 제10조제1항에 따라 2012년 12월 26일 개관하였음(문화체육관광부 소속 기관)

<그림 2-58> 대한민국역사박물관

개요	• 설치근거 : 「박물관 및 미술관 진흥법」 제10조제1항 • 위 치 : 서울특별시 세종대로 198 • 개 관 일 : 2012년 12월 26일 • 주요 연혁 - 2008년 08월 15일: 현대사박물관 건립 공포 - 2009년 05월 04일: 국립대한민국관건립추진단 발족 - 2009년 10월 19일: 대한민국역사박물관으로 명칭 변경 - 2012년 03월 30일: 대한민국역사박물관 설치 - 2012년 12월 17일: 초대 관장 김왕식 취임 - 2012년 12월 26일: 대한민국역사박물관 개관 - 2016년 01월 25일: 2대 관장 김용직 취임
주요 업무	• 대한민국 근현대 역사자료의 수집 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시 · 교육 및 교류에 관한 사무 관장
전시 (운영)	• 제1전시실에서는 '대한민국의 태동', 제2전시실에서는 '대한민국의 기초 확립', 제3전시실에서는 '대한민국의 성장과 발전', 제4전시실에서는 '대한민국의 선진화, 세계로의 도약'을 주제로 전시 구성 • '우리역사보물창고'에서는 어린이가 직접 체험하면서 근현대사를 배울 수 있음. 또한 근현대사 전반에 걸친 다양한 주제의 특별전시를 통해 대한민국 근현대사에 대한 심층적인 내용을 살펴볼 수 있으며, 다양한 교육프로그램과 문화행사 운영
조직 구성	• 조직 : 1실 6과 • 정원 : 54명 관장 학예연구실 운영지원과 / 연구기획과 / 자료관리과 / 전시운영과 / 교육과 / 교류홍보과

4) 국립민속박물관

○ 국립민속박물관은 1946년 4월 25일 개관하였음(문화체육관광부 소속 기관)

<그림 2-59> 국립민속박물관

개요	• 설치근거 : 「박물관 및 미술관 진흥법」 제10조제1항 • 위 치 : 서울시 종로구 삼청로 37 • 개 관 일 : 1946년 4월 28일 • 주요 연혁 - 1946.04.25. 국립민족박물관 개관 - 1950.12. 국립박물관에 흡수 통합 - 1979.04.13. 문화재관리국 소속에서 국립중앙박물관 소속 국립민속박물관으로 직제 개편 - 1998.02.28. 문화관광부로 소속 변경(대통령령 제15722호) - 2008.02.29. 정부조직 개편에 따라 문화체육관광부로 소속 변경 - 2010.02.08. 국립어린이박물관 폐지 및 어린이박물관과 신설
주요 업무	• 한민족과 세계 각국의 생활양식 · 풍속 및 관습과 이에 사용된 도구 및 자료의 수집 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시 · 교육 및 교류에 관한 사무 관장
전시(운영)	• 상설전시 : 제1전시관(한민족생활사), 제2전시관(생업 · 공예 · 의식주), 제3전시관(한국인의 일생), 야외전시 • 기획전시 : 연도별 테마를 선정, 연 3~4회 개최 • 기증전시 : 민속박물관 제3전시실에 기증유물을 위한 상설전시공간 마련, 특별전시회 활용 • 국제교류전시
조직 구성	• 조직 : 1관장 6과 • 정원 : 93명 관장 민속기획과 / 섭외교육과 / 전시운영과 / 민속연구과 / 유물관리과 / 어린이박물관과

5) 국립박물관 운영현황

○ 47개 국립박물관 운영현황을 정리하면 다음과 같음

<표 2-1> 국립박물관 운영현황

연번	시도	박물관 명칭	개관 연월일	시설현황					소장자료 현황		연관람인원		인력현황				
				총 부지 면적 (㎡)	건물 연면적 (㎡)	전시실		수장고 면적 (㎡)	소장유물		연관람 인원 (명)	일평균 관람인원(명)	학예인력			일반인력	
						상설 전시실 면적 (㎡)	기획/특별전 시실 면적 (㎡)		건	점			학예 직공무원	공무원	계약직	공무원	계약직
1	서울	국립중앙 박물관	1945.12. 03.	295,551	138,156	18,450	2,626	17,134	204,789	410,926	3,396,259	9,989	95	3	90	150	81
2	서울	국립민속 박물관	1946.04. 25.	39,626	19,944	4,430	1,081	4,044	73,874	128,105	2,714,271	8,350	48	1	86	37	72
3	서울	대한민국 역사박물관	2012.12. 26.	6,445	11,117	2,964	575	312	38,793	108,467	814,968	2,587	28	-	56	24	30
4	서울	국립한글 박물관	2014.10. 09.	295,551	11,370	1,240	950	696	14,123	35,522	564,393	1,797	15	-	37	22	26
5	서울	국악박물관	1995.02. 00.	41,798	3,899	511	37	150	626	629	86,309	236	2	-	2	-	1
6	서울	국립고궁 박물관	2006.08. 15.	32,159	18,346	10,437	898	6,946	-	44,834	1,513,308	4,744	5	-	20	35	46
7	서울	국립경찰 박물관	2005.10. 14.	416	1,582	836	-	116	8,944	8,944	287,083	938	2	1	-	7	-
8	서울	육군박물관	1985.05. 01.	16,269	6,000	3,410	-	528	12,840	13,321	67,800	225	0	7	-	-	-
9	서울	우정총국	2012.08. 28.	634	114	101	-	-	32	210	14,000	70	0	-	-	1	1
10	서울	외교사 전시실	2006.04. 27.	39,956	6,086	496	-	243	953	-	18,060	60	0	-	-	2	1
11	서울	국립극장 공연예술 박물관	2009.12. 23.	13,490	2,851	655	230	213	42,460	192,890	37,757	122	4	-	7	2	1
12	서울	관세박물관	2000.08. 30.	16,544	12,883	612	-	72	-	4,109	2,629	10	0	-	-	1	-
13	서울	한국영화 박물관	2008.05. 09.	962	962	534	139	94	102	167	130,350	425	2	-	1	-	2
14	서울	국회 헌정 기념관	1998.05. 29.	2,550	8,175	2,741	327	458	16,450	18,401	340,000	1,100	0	1	-	16	22

연번	시도	박물관 명칭	개관 연월일	시설현황					소장자료 현황		연관람인원		인력현황				
						전시실		수장고	소장유물				학예인력			일반인력	
				총 부지 면적 (㎡)	건물 연면적 (㎡)	상설 전시실 면적 (㎡)	기획/ 특별전 시실 면적 (㎡)	면적 (㎡)	건	점	연관람 인원 (명)	일평균 관람인 원(명)	학예 직공 무원	공무 원	계약 직	공무 원	계약 직
15	부산	국립해양 박물관	2012.07. 09.	45,386	25,870	3,550	661	3,661	5,818	19,318	1,111,247	3,539	23	-	9	19	5
16	부산	국립일제 강제동원 역사관	2015.12. 11.	75,465	12,063	3,670	-	153	1,724	2,334	71,301	232	2	-	-	6	6
17	광주	국립광주 박물관	1978.12. 06.	83,381	14,293	2,843	627	1,890	40,359	90,835	537,387	1,716	6	4	19	19	6
18	대구	국립대구 박물관	1994.12. 07.	101,064	15,184	1,607	1,037	2,590	97,750	133,860	301,649	964	7	-	2	17	29
19	세종	조세박물관	2002.01. 00.	23,526		540	83	205	2,929	10,500	30,137	115	0	1	-	-	2
20	경기	국립수목원 산림박물관	1987.04. 05.	11,407	4,761	1,922	208	310	820	4,793	3,123,388	10,011	0	3	3	1	5
21	경기	국립여성사 전시관	2002.12. 09.	3,271	763	341	163	93	2,599	5,419	51,277	171	0	-	2	-	3
22	경기	세종대왕 유적 관리소	1977.01. 01.	28,435	467	460	-	-	85	85	425,824	1,343	1	-	-	21	21
23	경기	지도박물관	2004.11. 01	44,602	3,685	938	-	47	231	698	36,737	101	1	-	-	2	-
24	강원	국립춘천 박물관	2002.10. 30.	51,029	10,502	1,429	755	1,263	41,771	45,572	240,000	767	6	3	22	14	6
25	강원	강원경찰 박물관	2002.07. 11.	5,298	1,417	263	-	-	50	8,817	9,400	32	0	-	-	1	-
26	강원	국립산악 박물관	2014.11. 08.	36,333	1,866	539	481	122	2,034	6,065	100,384	325	4	-	-	12	-
27	충북	국립청주 박물관	1987.08. 17.	67,302	10,705	2,030	522	1,299	31,025	49,426	465,696	1,488	6	4	10	17	9
28	충북	공군박물관	1979.03. 22.	20,517	3,988	2,237	98	532	8,400	14,014	27,687	92	0	3	-	2	-
29	충남	국립부여 박물관	1993.08. 06.	61,429	14,483	1,929	404	1,125	35,000	65,521	673,213	2,144	9	1	17	15	5
30	충남	국립공주 박물관	1940.10. 01.	70,119	12,103	1,650	560	1,257	36,356	62,185	630,246	2,020	7	1	19	17	8

연번	시도	박물관 명칭	개관 연월일	시설현황					소장자료 현황		연관람인원		인력현황				
				총 부지 면적 (㎡)	건물 연면적 (㎡)	전시실		수장고 면적 (㎡)	소장유물		연관람 인원 (명)	일평균 관람인원(명)	학예인력			일반인력	
						상설 전시실 면적 (㎡)	기획/특별전시실 면적 (㎡)		건	점			학예직공무원	공무원	계약직	공무원	계약직
31	충남	칠백의총 관리소 (기념관)	1976.09.20.	184	184	145	-	31	54	175	60,793	190	0	-	-	12	12
32	충남	우정박물관	1938.00.00.	98,248	17,193	759	-	381	26,992	26,992	30,437	101	0	-	-	3	1
33	충남	충무공 이순신 기념관	2011.04.28.	570,090	3,104	900	85	170	605	971	609,682	1,954	2	-	1	26	22
34	충남	국립해양생물자원관 씨큐리움	2015.05.01.	117,066	11,449	2,183	561	256	132	153	234,157	751	4	-	-	9	26
35	전북	국립전주박물관	1990.10.26.	64,808	13,270	2,854	849	1,290	37,623	46,274	343,021	1,096	8	3	17	18	7
36	전북	국립미륵사지유물전시관	2015.12.30.	39,695	2,584	931	-	331	97	1,452	156,976	502	2	4	2	2	-
37	전북	전사박물관	2015.09.21.	1,678	1,158	763	-	71	505	996	18,060	49	0	1	-	2	-
38	전북	국립태권도박물관	2014.09.04.	77,351	7,314	1,939	443	225	2,575	6,161	-	-	2	-	-	2	2
39	전남	국립나주박물관	2013.11.22.	74,272	11,326	1,917	360	1,918	10,147	12,126	191,209	613	5	-	-	1	15
40	전남	국립해양문화재연구소 해양유물전시관	1994.12.14.	18,204	8,307	2,962	238	542	47,191	47,301	207,076	659	24	5	8	39	30
41	경북	국립경주박물관	1945.09.23.	135,547	18,940	5,445	802	2,797	83,604	134,354	858,632	2,743	13	2	31	31	30
42	경북	국립등대박물관	1985.02.07.	23,975	5,027	2,481	148	507	3,913	3,913	977,038	3,203	2	-	-	6	5
43	경북	국립낙동강생물자원관	2015.07.28.	123,592	23,458	7,695	350	533	5,231	16,470	219,364	712	0	12	3	71	37
44	경남	국립진주박물관	1984.11.02.	17,773	7,588	1,496	787	1,197	45,382	56,417	378,214	1,204	7	1	13	15	7
45	경남	국립김해박물관	1998.07.29.	53,266	16,608	2,398	825	2,980	68,756	104,071	352,802	1,127	6	1	21	17	10
46	경남	해군사관학교 박물관	1976.01.17.	5,376	2,865	1,693	-	168	5,740	-	77,806	249	0	-	-	6	-
47	제주	국립제주박물관	2001.06.15.	55,579	9,489	1,976	327	1,273	19,199	29,066	303,899	974	5	2	7	16	9

자료 : 2017 전국 문화기반시설 총람, 문화체육관광부, 2017.11

6) 건립 예정 국립박물관 : 국립항공박물관

○ 국립항공박물관 국토교통부가 사업주체가 되어, 대한민국 항공의 역사와 위상을 홍보하고 다양한 항공정보의 이해를 도울 목적으로 2019년 김포공항내 개관 예정임

<그림 2-60> 국립항공박물관

추진 개요

- 사업주체 : 국토교통부
- 위　　치 : 서울특별시 강서구 하늘길 177(공항동 1373 외 3필지), 김포국제공항 국내선 청사 맞은편
- 규　　모 : 지상 4층, 지하 1층 (부지면적 15,000㎡/건축연면적 18,593㎡)
  * 옥외전시장(6,000㎡) 별도 조성
- 사 업 비 : 913억원(건축 702억, 전시 142억, 유물구입 46억, 기타 23억)
- 사업기간 : 2015~2019년(총 5개년)
- 목　　적 : 대한민국 항공의 역사와 위상을 홍보하고 다양한 항공정보의 이해를 도울 목적으로 건립
- 입지적 특성
  - 김포국제공항 내에서 대한민국 대표 항공 기관들과 연계
  - 박물관 주변으로 복합문화시설 단지 개발

주요 연혁

- 2013.06~12 기획 연구용역(교통연구원) 시행
- 2014.12 제2차 항공정책기본계획에 박물관 건립 반영 · 고시
- 2015.08 타당성 조사('14.4~'15.8) 결과 도출
- 2015.10 김포공항개발 기본계획에 박물관 건립계획 반영 · 고시
- 2015.12 건축설계 용역 착수(해안건축)
- 2016.06 유물조사 용역(~ '16.12)
- 2016.10 전시물 설계 및 제작, 설치 용역 착수(시공테크)
- 2016.12 건설사업관리 용역 착수(무영씨엠)
- 2017.03 국립항공박물관 전시기본계획 확정, 실시계획수립 고시
- 2017.04 건축허가
- 2017.05 국립항공박물관 유물의 수집 및 관리규정
  국립항공박물관 유물 보존관리 규정 국토교통부 훈령 발표
  운영방안 연구용역 착수
- 2017.06 건축설계 완료
- 2017.07 전시 기본설계 완료
- 2017.08 시공사 선정
- 2017.09 제4차 건립자문위원회 개최
- 2017.11 착공식 개최(11.10)

수행 조직

- 국토교통부 항공정책과 국립항공박물관 추진팀
- 한국항공공사 국립항공박물관 건립지원TF팀

건축

- 설계 방향
  - 대한민국 항공산업을 대표하는 품격 있는 국립항공박물관 구현
  - 대형 항공기 전시 가능한 맞춤형 전시공간 구현
  - 항공 미래 꿈나무를 키우는 열린 교육 및 체험시설 계획
- 디자인 개념 : 비행기 터빈 엔진의 역동성을 담은 디자인
- 주요 시설
  - 4층 카페, 전망대
  - 3층 상설전시실(항공과 생활문화관), 기획전시실, 어린이창의체험관, 항공체험교실, 항공도서관, 옥상정원
  - 2층 상설전시실(항공산업관), 특수영상관, 항공안전체험관, 업무시설, 강의실, 다목적실, 회의실
  - 1층 상설전시실(항공역사관), 로비, 항공안전체험관, 강당, 레스토랑, 카페, 기념품점, 수장고, 스튜디오, 훈증실
  - 지하1층 주차장, 설비지원실

전시

- 전시 목표 : 항공산업의 역사와 발전상을 체계적으로 정립하여 제시하고, 실생활에 가까운 항공 지식과 체험을 제공
- 전시 컨셉 : "오늘날 항공강국 대한민국을 만든 것은 그 꿈을 품고 실현해 나간 사람들의 노력입니다. 이들이 고난 속에서 개척해 온 우리 항공산업의 위상을 알리고, 그로 인해 일어나는 생활문화의 변화를 살핌으로써 항공의 미래를 모색하고자 합니다"

<1F 항공역사>

<2F 항공산업>

<1F 항공과 생활문화>

3. 해외 문자박물관

1) 중국 문자박물관

○ 중국 문자박물관은 「중국 문자 문명사에서 차지하는 역할과 중요성을 부각하고 문물보호, 전시, 과학연구를 통해 중국 문화 전파 및 중국인의 자존감 확산」을 목적으로 2009년 개관하였음

<그림 2-61> 중국 문자박물관

프로그램

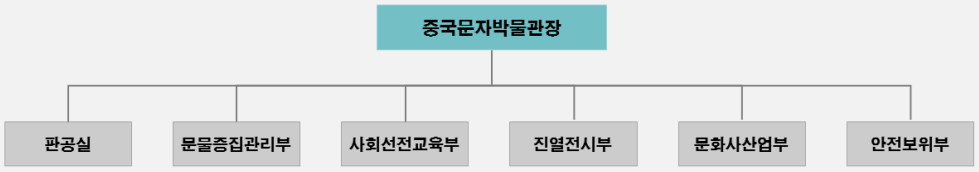
전시	• 박물관 홀 : 전통문화 천원지방의 이념 내포. 중국문자매체발전사, 중국서법발전사, 갑골, 소수민족문자대집성 등으로 구분 • 전문전시장 : 갑골헌세, 과학발굴, 복이문의, 문자해독으로 구분되어 있음 • 교류와 영상 전시장 : 문자미궁, 성씨기원, 실험지 등 실천할 수 있는 전시장 • 중국문자발전사 제1전시장 : 자법자연(字法自然)과 갑골기사(甲骨紀事)로 구분되어 있음 • 중국문자발전사 제2전시장 : 종정천추(鍾鼎千秋)와 물이재문(物以載文)으로 구분되어 있음중국문자발전사 제3전시장 : 문자통일(文字統一), 종예도해(從隸到楷), 설자전의(說字傳義) 등으로 구분 • 중국문자발전사 제4전시장(민족문자대가족전시장) : 십문유채(拾文遺彩), 승고전금(承古傳今), 창신발전(創新發展) 등으로 구분 • 중국문자발전사 제5전시장(인쇄술과 정보화 전시장) : 인쇄술 기원, 조판인쇄(雕版印刷), 활자연변(活字演變), 새로운 도약, 정보화시대 등으로 구분
교육	• 전문가 강연 : 국내외 학계의 저명한 서예가, 금문학자, 고문학자, 박물관장, 교수 등 초청하여 대중강연 진행함 • 전시 해설 : 내·외국인 관람자들에게 상설전시 해설을 제공, 방학기간 중 대학생 및 어린이 대상 전시해설자로 활동하게 함
문화상품 및 문화관광사업	• 중국 문자 관련 도서, 문구, 의류, 장식품, 장신구, 기념품, 서적, 박물관 소개 CD 등의 상품을 판매함. • 일반인 및 초등학생 대상으로 박물관을 중심으로 안양지역 문화명소를 체험해보는 관광프로그램 개설 및 운영

특징

• 중국의 역사와 문화공정의 일환으로 갑골문자 출토지역인 하남성에 건립한 국립박물관임
• 중국 고대의 발굴 유물(갑골문)의 핵심으로 중국 문자의 발전사를 연대기적 기법으로 연출하고 있으며, 한자 관련 예술 등 현대적 활용에 대한 부분이 누락된 전형적인 고고 · 역사박물관 성격을 가짐

운영체계

설립운영 주체	• 국가, 하남성, 안양시가 공동으로 예산을 출자하여 설립한 국가 박물관(national level museum)으로, 국유공익성문화사업단위 '국립비영리문화기관' 의 형태 • 박물관 운영은 하남성에서 관리하고 있음 • 일부 박물관 문화산업(도서판매, 여행사 운영 등)으로 발생한 박물관의 수입은 전액 지방수입으로 귀속됨
조직 및 인력	• 박물관 내부 직원 총 200여 명 • 보안, 청소, 매표 업무는 각각 외주하였으며, 내부 조직에 포함되지 않음



➢ 판공실 : 외부 박물관과 연계 및 박물관 운영에 관한 일반적인 사무 담당
➢ 문물증집관리부 : 유물 수집 연구 및 상설전시 담당부서로 소장유물의 안전 및 관련 계약 담당
➢ 사회선전교육부 : 홍보 및 전시해설 업무 담당
➢ 진열전시부 : 기획전시실 전시 교체 담당
➢ 문화산업부 : 4D 영화관, 뮤지엄샵에서의 판매업무, 여행사 업무를 담당
➢ 안전보위부 : 시설, 안전 및 보안 담당부서로, 외부 용역회사에 외주를 주고 있으나 총괄 책임 담당

2) 포르투갈어 박물관

○ 포르투갈어 박물관은 「포르투갈어와 그 구성 요소, 포르투갈어의 어원, 역사, 영향력 등을 전시 및 교육」을 목적으로 2006년에 개관하였음

<그림 2-62> 포르투갈어 박물관

박물관 개요

- 설립목적 : 포르투갈어와 그 구성 요소, 포르투갈어의 어원, 역사, 영향력 등을 전시 및 교육
- 위　　치 : 브라질 상파울로 루즈 광장 내
- 설립연도 : 2006년 3월 21일 개관
- 건립규모 : 총면적: 4,333.6㎡ (지상 3층)
- 사업주체 : 브라질 상파울루 주 문화부와 로베르토 마리노 재단
- 운영주체 : 민간위탁(3년 단위 계약)
- 사 업 비 : 3천 7백만 헤알
- 운 영 비 : 상파울로 주 예산 + 티켓수입 + 민간기업 후원 및 기부금
- 유　　물 : 포르투갈어가 사용된 흔적을 볼 수 있는 민속 · 생활용품

시설 및 공간

구분	주요 시설 및 내용	
강당/영상관람관 3층	Auditorio / Praca Da Lingua	• 포르투갈어의 근원 및 브라질에서 발전된 포르투갈어 영상 상영
주 전시관 2층	Grand Galeria/ Word alley/ Map of the speakers/ Timeline/ Cross swords/ Palavras cruzadas/ His roria Da Lingua Portuguesa	• 포르투갈어의 과거·현재·미래의 지역 사투리와 문화적 표현을 주제로 소개
기획전시관 1층	Temporary exhibitions, 디지털영상실 2개실, 관람객 휴게실	• 브라질 대표 문학작가 · 작품을 주제로 전시

세부 전시내용

- Auditorium : 포르투갈어의 기원과 배경, 다른 언어의 유입 과정, 브라질의 포르투갈어 전시
- Grand gallery : 포르투갈어의 역사와 그 언어를 사용해 온 사람들의 일상(댄스, 파티, 카니발, 축구, 음악 , 음식, 지식과 포르투갈 문화 등)을 106m 긴 프로젝션 스크린으로 포르투갈어 영상자료 상영
- Word alley : 여러 접두사, 접미사들로 단어를 만드는 게임을 통한 학습 제공
- Map of the speakers : 브라질 각 지역의 방언을 들을 수 있는 지도 전시
- Crosswords : 포르투갈어 형성에 영향을 끼친 여러 부족 및 기타 민족어 전시
- Plaza of the language : 브라질 포르투갈어에 영향을 준 다른 언어에 대한 동영상 및 유물 전시
- Timeline : 포르투갈어 발생 배경 및 연대기를 전시
- Temporary exhibitions : 기획전시
- History of the Estacao da luz : 루즈역의 포르투갈어 박물관 조성과정 전시

조직 및 인력

- 상파울루 주 예산으로 3년 단위로 민간기업과 운영 계약, 매년 관람객수 및 운영성과 감사 진행함
- 문화부에서 관장 임명(외부인사 선임. 임기 없음)
- 조직 : 전체 60명 (교육 21명/ 오리엔테이션 9명)
- 사업초기부터 박물관 전문가, 사회학자, 언어학자, 예술가 등 30명이 넘는 각 분야의 전문가들이 팀을 구성하여 기획 및 프로그램 개발함

특징

- 브라질어화 된 포르투갈어를 다루며, 이를 통해 브라질의 문화, 예술, 문학 등을 소개하고 있어 언어가 생활문화와 문화예술 전반에 미치는 영향을 조망하는 접근방식임
- 유물 위주의 전시보다 인터랙티브 테크놀로지를 이용한 체험교육 중심의 전시를 제시하며, 세계에서 가장 긴 106m 길이의 멀티프로젝터와 오디오 비주얼 시스템 등으로 관람자가 포르투갈어를 흥미롭게 접근하게 하는 전시 요소를 갖추고 있음
- 2015년 12월 21일 화재로 건물 일부 손상

3) 프랑스 샹폴리옹 세계문자 박물관

○ 프랑스 샹폴리옹 세계문자 박물관은 「이집트 상형문자를 해독한 샹폴리옹의 업적 및 이집트 문자를 비롯한 세계 문자와 기록물 등을 전시」를 목적으로 1986년 개관(2007년 재개관) 하였음

<그림 2-63> 프랑스 샹폴리옹 세계문자 박물관

박물관 개요

- 설립목적 : 이집트 상형문자를 해독한 샹폴리옹의 업적 및 이집트 문자를 비롯한 세계 문자와 기록물 등을 전시
- 정책방향 : 문자발명의 담론을 보여주고, 문자의 발명과 사용을 통해 인류 간 소통발전의 가능성 제시
- 위　치 : 프랑스 피작(Figeac)시
- 설립연도 : 1986년 샹폴리옹 박물관 개관 / 2007년 7월 재개관
  - 유럽연합, 프랑스 정부, 도청, 피작시 등이 예산을 공동 투자하여 2005년~2007년 동안 확장하여 재건축함
- 건립규모 : 총면적 1,041㎡(4층)
- 소장품 : 이집트 상형문자자료 등 약 1,000점 소장(150점 복제, 200~300점은 대여 유물), 루브르박물관과의 협조로 지속적으로 자료 확보 중

시설 및 공간

구분		전시 주제	
샹폴리옹 전시관	제0관	샹폴리옹과 이집트, 샹폴리옹 연구업적	
주제별 상설관	제1관	고대문자부터 알파벳까지 문자의 역사와 기록	• 인류, 세계 그리고 문자
	제2관		• 문자의 탄생, 설형 · 이집트 · 중국 · 마야문자
	제3관		• 알파벳의 발명
	제4관		• 인류의 책과 기록
	제5관		
	제6관	역사적 사건 등 문자가 가진 힘	• 문자, 권력 그리고 시민
시청각실	제7관	문자와 관련된 다큐멘터리 영화 상영 / 박물관 직접 제작한 영화 상영 / 어린이들을 위한 단편 애니메이션 상영	
기획전시 및 행사		고유문자를 사용하고 있는 특정 국가를 초청하여 해당 국가의 문자와 문화 관련 유물 전시, 영화제 운영, 어린이들을 위한 아틀리에 운영	

프로그램

- 상설전시 : 이집트 문자를 비롯한 세계 문자와 기록물을 전시하는 8개 전시장으로 구성하여 운영하고 있음
- 기획전시 및 행사 : 고유문자를 사용하고 있는 특정 국가를 초청하여 그 국가의 문자와 문화를 보여줄 수 있는 유물을 전시하고 있으며, 영화제를 운영하거나 어린이들을 위한 아틀리에 운영하고 있음
- 전통적인 방법의 문자를 탁본 및 디지털 장비를 활용하여 문자 교육 등으로 다채로운 매체의 체험프로그램을 운영 중임
- 어린이 프로그램 : 어린이들이 흥미를 갖도록 놀이형 관람 프로그램인 탐정놀이를 개발하여, 박물관에서 미션을 수행하면서 전시장 내의 유물들을 2시간 동안 견학하며 문자를 학습할 수 있도록 유도하는 프로그램임. 테마별로는 5~7세 유아를 위한 '어린이 탐정' 프로그램과 7~12세 어린이들을 위한 '샹폴리옹 박물관 여행수첩' 프로그램이 운영되고 있음
- 여름 휴가철 프로그램 : 여름 휴가지인 피작시의 관광지 특성을 활용하여 '문자와 문화의 만남'을 테마로 고유 문자와 음악, 음식 등의 체험을 통해서 새로운 문화를 발견하는 "박물관의 저녁" 이라는 프로그램을 기획하였고, 컨퍼런스, 영화제, 콘서트, 전통음식 맛보기 행사 등을 개최하여 지역주민들과 관광객들을 위한 다양한 서비스를 제공하고 있음
- 학술대회 : 세계의 다양한 문자들을 주제로 2년 주기로 학술대회가 개최되고 있음

특징

- 문자 자체, 도구, 인쇄물 등 콘텐츠에 있어 차별성을 두고 있으며, 문명과 관련한 인류학적 주제도 함께 다루고 있음
- 샹폴리옹 세계문자 박물관은 고대문자부터 현대 문자까지 다양한 문자들을 주제로 박물관의 명확한 정체성을 가지고 다양한 전시 기획, 교육프로그램 운영, 학술대회 개최 등이 다양하게 이뤄지고 있음
- 이를 통해 문자 전문가 및 관광객을 피작시(샹폴리옹 세계문자박물관)로 초청하여 박물관을 통한 피작시의 '문자의 도시' 이미지를 구축함

4) 독일 언어박물관

○ 독일 언어박물관은 「일상생활에 사용하는 단어, 언어, 표현에 대한 지식의 전달」을 목적으로 2011년에 개관하였음

<그림 2-64> 독일 언어박물관

박물관 개요	• 설립목적 : 일상생활에 사용하는 단어, 언어, 표현에 대한 지식의 전달 • 위 치 : 독일 에센주 베드에레스펠트시 • 설립연도 : 2011년 10월 전시관 개관 • 건립규모 : 총면적 약 1,200㎡	
시설 및 공간	• 독일 언어학자 콘라드 두덴(Konrad Duden)의 일화를 소개하는 11부로 된 책의 구성과 내용을 바탕으로 박물관 공간 및 전시 연출 • 11개 스토리 영역, 80여 개의 인터랙티브 공간 구성 • 유물 : 콘라드 주쎄의 Z22컴퓨터(1955년 개발), 통신장비 등	
프로그램	전시 : • 80여 개의 언어통계, 책, 영상, 세계적인 문학가의 문장이나 퀴즈, 퍼즐과 게임 등과 관련된 인터랙티브 공간을 이용한 대화형 전시프로그램으로 기획됨 • 스토리 세부 내용(11개) : We explore the German language / We understand (not) / We make theater / We speak different languages / We play and love with words / We are experimenting with the voice / We love stories / We talk with the body / We network / We get words to live / We explore the animal world 교육프로그램 : • 언어와 의사소통을 교육테마로 정하고 토론을 활성화하여 언어적 및 비언어적 의사소통을 교육목표로 하며, 미디어 활용 능력, 창의력, 협동 능력을 강화할 수 있도록 에듀테인먼트의 기법을 적극 활용함. 교육프로그램 활동지는 유치원부터 중학교 과정까지 단계별로 제작되어 있으며, 박물관 및 학교에서도 사용될 수 있도록 제작되었음	
특징	• 독일 철자법의 기반을 닦은 언어학자 콘라드 두덴(Konrad Duden)과 세계최초의 컴퓨터인 Z3를 만든 콘라드 주쎄(Konrad Zuse)는 현대적인 컴퓨터로서 지녀야 할 기능을 갖춘 최초의 컴퓨터인 Z3를 만든 발명가일 뿐만 아니라 기계어의 어려움을 개선하기 위해 세계최초의 고급프로그래밍 언어인 프란칼퀼을 개발함. 주쎄는 컴퓨터 회사인 KG를 베드에레스펠트시에서 설립함 • 일상생활에서 사용하는 언어 및 커뮤니케이션과 관련된 다양한 주제를 창의적인 방법으로 소개하고 적절한 공간디자인이 조합된 사례임 • 언어 등 커뮤니케이션 관련 콘텐츠를 바탕으로 지역주민들이 적극적으로 박물관 운영에 참여하는 등 지역사회와 밀접한 관계를 가지고 운영중임	

4. 환경분석 시사점

1) 외부환경분석 시사점

○ 외부환경분석 주요 이슈 및 국립세계문자박물관 건립에 따른 조직 및 운영 관점 시사점을 정리하면 다음과 같음

<그림 2-65> 외부환경분석 시사점 1

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
Policy [정책환경]	국정비전 및 국정과제	✓ 문재인정부 5대 국정목표 중「내 삶을 책임지는 국가」, 20대 국정전략 중「자유와 창의가 넘치는 문화국가」와 연관됨 - 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 시대 - 휴식 있는 삶을 위한 일 · 생활의 균형 실현 - 관광복지 확대와 관광산업 활성화	▪ [조직] 국민의 휴식과 여가가 있는 삶 보장 및 문화 · 예술 향유를 위한 고객지원서비스 조직 및 인력 강화 ▪ [운영] 관광복지 여건 조성 및 문화 프로그램 다양화를 통한 국립세계문자박물관 활성화 전략 수립
	문화체육관광부 정책	✓ 문화 행정의 투명성 및 신뢰성 제고 ✓ 문화소외 계층에 대한 홍보 마케팅 및 서비스 강화 ✓ 휴관일 없는 박물관 운영에 따른 고객 서비스 강화	▪ [조직] 박물관 행정의 투명성 및 신뢰성 제고를 위한 국립세계문자박물관 행정 및 관리 역량 강화 ▪ [운영] 지역과 일상에서 문화를 누리는 생활문화 조성의 중추적 역할로서 박물관 시설 및 운영방안 검토 ▪ [운영] 관광복지 확대 및 관광산업 활성화 국정과제 관련 국립세계문자박물관 조성 및 운영 전략 수립
	문화체육관광부 박물관 발전 기본 구상	✓ 양적 성장과 질적 성장이 조화된 박물관, 공공성과 전문성을 겸비한 박물관, 문화와 교육이 함께 하는 박물관 ✓ 박물과 인력의 전문화, 제도의 체계화, 경영의 효율화, 전시(프로그램)의 대중화	▪ [조직] 연구 및 국제교류 역량 강화를 위한 조직 및 인력 구상 ▪ [운영] 휴관일 없는 박물관 운영 정책에 기반한 관람객 증대 방안 모색 및 서비스 다양화, 프로그램 내실화를 통한 다양한 계층의 관람객 방문 활성화 전략 수립
	문화체육관광부 박물관 발전 기본 구상	✓ 문화체육관광부 : 국어정책의 주무부처로서 한글의 보존 및 확대 보급, 산업화 등 다양한 사업 추진 ✓ 민족 고유의 문자를 복원하거나(몽골 등), 라틴이나 키릴 문자 등을 바탕으로 문자 체계를 보완(중국 등)하는 정책 추진	▪ [조직] 세계문자 및 한글과 관련한 연구 및 조사 체계 강화(인력 및 조직 기능) ▪ [운영] 국내외 문자관련 정책 추진 기관과의 교류 및 협력 활성화 방안 수립 및 문자 관련 국내 중추적인 기관으로서의 역할 정립, 국립한글박물관과의 기능 및 역할 확보
Economy [경제환경]	세계 및 국내 경제성장률	✓ 2018년 및 중기(2017-2021) 세계 및 국내 경제 성장률 저조 예상 ✓ 국내외 경제상황 변화에 따른 박물관 조직 조정 및 프로그램의 변화 필요	▪ [조직] 세계 경제상황 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 박물관 조직 구상 및 운영 체계 검토 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 조직(인력) 및 관리운영 내실화 전략 수립
	뉴노멀 경제 시대	✓ 세계 경제의 저성장 · 고소득, 고실업 등 경기침체에 따른 국립세계문자박물관 대응 방안 마련 ✓ 저탄소 녹색성장에 기반한 박물관 전시 프로그램의 개선	▪ [조직] 박물관 조직구성 및 관리운영, 전시 프로그램 개발 역량 강화 ▪ [운영] 세계 경제의 저성장, 고실업 등 경기침체에 따른 국립세계문자박물관 대응체계 마련
	문자 관련 산업 융복합	✓ 다양한 산업 분야에서 문자와 연계 및 융합하는 현상이 나타나고 있으며 점차 그 수와 종류의 다양성이 증가하는 추세	▪ [조직] 문자 산업 관련 연구 체계 기반 조성을 위한 조직 및 인력 강화 ▪ [운영] 세계의 다양한 문자를 활용한 전시 프로그램의 내실화 검토 및 시민참여형 전시 및 교육프로그램 개발

<그림 2-66> 외부환경분석 시사점 2

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
Social [사회환경]	세계 주요 문자 사용 분포	✓ 현재 지구상에는 약 71억의 인구가 대략 3,000~6,000천 개의 언어를 사용하고 있는 것으로 보고되고 있고, 문자 역시 다양하게 사용되고 있음	▪ [조직] 세계 및 한글 문자 연구 및 조사 기능 강화를 위한 조직 및 인력 확보 ▪ [운영] 세계 주요 문자 조사 연구 기능 강화 및 해외 문자 관련 연구기관과의 협력체계 강화
	2016 문화예술 10대 트렌드	✓ 최신 문화예술 트렌드와 연계된 국립세계문자박물관 서비스 모델 구상 필요 ✓ 최신 기술을 활용한 다양한 홍보 채널의 개발	▪ [조직] 모바일 기반의 고객 홍보 · 마케팅 채널 다양화 및 관련 기능 수행을 위한 조직 및 인력 강화 ▪ [조직] 박물관 IT 활용 및 지원 강화를 위한 조직 및 인력 운영 효율화 검토 ▪ [운영] 최신 문화예술 트렌드와 연계된 국립세계문자박물관 서비스 모델 구상
	인구 구조 변화	✓ 노인인구가 증가하는 반면, 박물관의 주 고객층인 어린이, 청소년 인구 감소	▪ [조직] 다양한 고객의 요구에 유연하게 대응할 수 있는 조직 기능 확보 및 인구구조 변화에 대응한 박물관 조직 구상 ▪ [운영] 박물관의 주 고객층인 어린이, 청소년 인구의 감소에 따른 국립세계문자박물관 고객 확보 전략 수립, 인구구조 변화 대응 고객맞춤형 프로그램 개발
	국내 박물관 현황	✓ 2016년 국내 박물관은 826관으로 국립박물관 40개관, 공립박물관 339개관, 사립박물관 351개관, 대학박물관 96개관이며, 전체 박물관 수는 매년 증가하고 있음	▪ [조직] 국내외 박물관 및 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 역량 강화 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 대내외적 위상 강화를 위한 종합적인 전략 체계 수립
	문화예술 관람률	✓ 국내 박물관 관람률 증가에 따른 박물관 활성화 방안 수립 ✓ 박물관 수요 증가에 따른 고객 서비스 및 프로그램 내실화	▪ [조직] 고객 확보를 위한 박물관 홍보 · 마케팅 부문 인력 및 조직 강화, 박물관 수요 확대기반 조직강화 ▪ [운영] 문화시설간 경쟁에 따라 맞춤형 서비스, 교육·문화프로그램 제공 등 복합문화공간으로 기능 강화 ▪ [운영] 세계문자박물관 대표 특화서비스 개발
	주5일 수업 및 자유학기제 시행	✓ 주5일 수업제의 전면 시행에 따른 어린이를 동반한 가족이나 청소년의 여가수요에 대응 필요 ✓ 자유학기제 시행에 따른 박물관의 다양한 교육프로그램 개발	▪ [조직] 유소년 대상 교육프로그램 강화, 홍보기능 강화 ▪ [운영] 초중고 자유학기제 시행에 따른 박물관의 다양한 교육프로그램 개발
	한류 확산	✓ 외국인 관광객 확보를 위한 유인 프로그램 개발 ✓ 외국 박물관과의 네트워크 강화	▪ [조직] 외국인 관광객 서비스 지원 현장인력 배치 ▪ [운영] 외국인 관광객 확보를 위한 유인 프로그램 개발, 외국 박물관과의 네트워크 강화
Technology [기술환경]	10대 미래유망 기술	✓ 특정 지역 내에서 필요한 정보를 자동으로 제공해 주는 비콘 기술 활용 ✓ 가상의 모습을 특정 현실공간에 보여줄 수 있는 VR, AR 기술 활용	▪ [조직] 서비스 운영 전문인력 강화 ▪ [운영] 최신 IT기술 활용 박물관 서비스 강화
	4차 산업혁명	✓ IoT, 인공지능 기반의 4차 산업혁명으로의 변화	▪ [조직] 첨단기기 운용 조직(인력) 기능 강화 ▪ [운영] IoT, 인공지능 기술을 활용한 국립세계문자박물관 신서비스 모델 개발
	Web 3.0	✓ 웹 3.0 기술의 상황인식을 통해 이용자에게 맞춤형 콘텐츠 및 서비스를 제공 ✓ 웹 3.0을 선도하는 기술들의 특징은 '개인화', '지능화',' 상황인식 임	▪ [조직] Web 3.0 기반의 고객서비스 지원 조직 강화 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 개별 사용자 맞춤형 서비스 제공을 위한 기반 구축, SNS 기반의 양방향 고객 서비스 제공
	VR 과 AR	✓ AR(Augmented Reality: 증강현실)은 '현실세계 위에 가상 정보를 입혀 보여주는 기술'을 의미하며, VR(Virtual Reality: 가상현실)은 "현실이 아닌 100% 가상의 이미지를 사용하는 기술"을 의미함	▪ [조직] VR, AR 등 기술 활용 서비스 제공 · 운영을 위한 조직 및 인력 강화 및 신기술 구현 서비스 제공이 가능한 조직구조 구상 ▪ [운영] 가상현실, 증강현실 기술 활용 전시프로그램 시각화 활용 및 서비스 제공 및 국내외 유사기능의 벤치마킹 사례 검토 및 적용
	뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화	✓ 고객과의 상호작용 및 소통 채널 다양화 ✓ 최신 정보기술을 활용한 전시, 디자인 기능 강화 ✓ 과학, 산업, 문화 등의 분야와 융합을 통한 다양한 서비스 제공	▪ [조직] 최신 정보기술을 활용한 전시, 디자인 등 역량 강화 및 과학, 산업, 문화 등의 분야와 융합을 통한 다양한 서비스 제공 기능 강화 ▪ [운영] 복합문화공간으로서 국립세계문자박물관 기능 및 역할 정립

<그림 2-67> 외부환경분석 시사점 3

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
Law [법·제도 환경]	국립세계문자박물관 건립위원회 규정	✓ 국립세계문자박물관의 건립에 관한 중요사항 심의·조정하기 위하여 건립위원회를 설치하고, 구성·운영 등에 필요한 사항 등을 규정	▪ [조직] 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 근거한 효율적인 조직 및 인력 운영 방안 수립 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리
	박물관 및 미술관 진흥법	✓ 박물관과 미술관의 설립과 운영에 필요한 사항을 규정하여 박물관과 미술관을 건전하게 육성함으로써 문화·예술·학문의 발전과 일반 공중의 문화향유 및 평생교육 증진에 이바지함 목적	▪ [조직] 박물관 및 미술관 진흥법에 근거한 효율적인 조직 및 인력 운영 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 기반한 국립세계문자박물관 운영 및 관리
	박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙	✓ 「박물관 및 미술관 진흥법」에서 위임된 사항과 그 시행에 필요한 사항을 규정함을 목적	▪ [조직] 박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 근거한 국립세계문자박물관 조직 및 인력 관리 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 설립과 운영 관련 법률 체계 정비
	학예사 제도	✓ 박물관 및 미술관 진흥법 제6조 등에 의거하여 박물관·미술관 학예사운영위원회의 심의를 거쳐 자격증 부여함	▪ [조직] 국립세계문자박물관 학예사 역량강화를 위한 인력의 효율적 운영방안 검토 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 학예사 역량 강화를 위한 전문 교육프로그램 운영

2) 내부환경분석 시사점

○ 내부환경분석 주요 이슈 및 국립세계문자박물관 건립에 따른 조직 및 운영 관점 시사점을 정리하면 다음과 같음

<그림 2-68> 내부환경분석 시사점 1

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
추진 개요	건립 목적	✓ 문자와 역사, 문화를 연계한 최초의 세계문자 기반 국립박물관 건립으로 국가 브랜드 가치 제고 ✓ 둘째 인류 문명·문화에서의 문자의 역할과 사회적 기여 강화 ✓ 박물관 입지인 송도의 국제교류 허브도시 전략과 연동된 국제적 복합문화공간 조성 ✓ 문화 창의성·다양성 증진으로 창조적 문화산업 진흥 및 문화융성 기반 마련으로	▪ [조직] 세계문자 기반 국립박물관으로의 브랜드 가치 제고 및 문자의 역할과 사회적 기여 강화를 위한 조직 및 인력 구성 및 국제적 복합문화공간으로서의 기능 수행을 위한 조직 역량 강화 ▪ [운영] 문화 창의성 및 다양성 증진으로 창조적 문화산업 진흥 및 문화융성 기반 마련을 위한 국립세계문자박물관 운영 전략 수립
	건립 방향	✓ [지식]창조적, 통합적 지식의 플랫폼으로서의 박물관, [감성]느끼고 성찰할 수 있는 박물관, [태도] 상호문화주의의 관점에서 문화 다양성을 존중하는 박물관, [경험]관람자에게 풍부하고 의미 있는 경험을 제공하는 박물관	▪ [조직] 세계문자를 통한 융합적 지식과 배움의 플랫폼 제공의 위한 조직 및 인력 구상 ▪ [운영] 관람 경험에 기반한 전시,체험, 교육, 정보 제공 및 문자에 대한 이해 및 인식 제고를 위한 다양한 프로그램 구상
	주요 기능	✓ 문자기반 인류·문화·문명사 박물관 : 전시콘텐츠, 조사연구, 자료 수집 관리, 국내외 교류, 교육프로그램	▪ [조직] 전시, 수집·보존·아카이브, 교육, 연구·교류 기능 강화를 위한 체계적인 인력 및 조직 기능 강화 ▪ [운영] 박물관+체험관+디지털 아카이브’ 의 ‘복합문화기능’ 수행을 위한 전시와 수집, 연구, 교육, 교류 등 각 박물관의 주요 기능의 연계 방안 마련
전시 콘텐츠 계획	기본 방향	✓ ① 박물관 경험(Museum Experience)을 구성하는데 기여 ✓ ② 세계인의 관점에서 보편성 확보 ✓ ③ 관람객에게 세계문자에 대한 새로운 인식과 사고, 창의성 획득 기회 제공	▪ [조직] 국립세계문자박물관의 효율적인 전시 콘텐츠 기능 확보를 위한 조직 및 인력 강화 ▪ [운영] 전시, 교육, 연구, 교류의 성과를 총체적으로 관람객에게 전달하고, 세계문자에 대한 새로운 인식과 사고, 창의성 획득 기획 제공을 위한 이용자 중심의 전시체계 구축·운영

<그림 2-69> 내부환경분석 시사점 2

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
전시 콘텐츠 계획	전시 목표	✓ Understanding : 관람객에게 세계문자의 지식을 제공하여 문자에 대한 이해를 넓힘 ✓ Experience : 문자 관련 유물과 해석 내용을 하나의 총체적 관람 경험으로 제공 ✓ Empathy : 다양한 차원(지식, 감성, 문화, 사회) 공감을 불러일으킴 ✓ Way of Thinking : 관람객이 세계문자에 대한 새로운 생각과 창의성을 지닐 수 있도록 함	▪ [조직] 국립세계문자박물관의 효율적인 전시 목표 달성을 위한 조직 및 인력 기능 강화 ▪ [운영] 전시콘텐츠의 Multiple Perspectives, Sourcing & Interpretation, Contextual Connection 전략 추진
	전시콘텐츠 구성 계획	✓ 시간적 · 지역적 맥락 속에서의 세계문자, 문자의 체계 및 해독, 문자와 정치 · 사회, 종교, 예술과의 관계 관련 내용을 기반으로 전시콘텐츠 구성 및 연출 구상	▪ [조직] 스키마 기반 전시콘텐츠, ICT 기반 전시미디어, 개방형의 전시, 라키비움의 관람객 경험 지향을 위한 조직 역량 강화 ▪ [운영] ICT와 박물관 콘텐츠의 융복합으로 창의적인 문화콘텐츠 제공 및 이용자 중심의 전시체계구축 · 운영
	자료수집 · 수장 계획	✓ 기본 방향 : ① 수집 · 보존 · 활용의 연계성 고려, ② 새로운 박물관 수집 패러다임 반영, ③ 수집 범위의 확장된 개념 지향 ✓ 중장기 계획 : 1단계(2018~2020) 수집 정책 마련 및 상설전시 자료 수집, 2단계(2021~2023) 수집 중장기 계획 수립, 3단계(2024~2026) 소장품 수집 · 수장의 안정기	▪ [조직] 수집 정책 수립 및 전문적인 수집위원회 구성 · 운영을 통한 체계적인 소장자료 수집 기능 강화 ▪ [조직] 유물 디지털화를 위한 조직 및 인력 양성 ▪ [운영] 이용자 중심의 정보 제공 기능 강화를 위한 자료 수집 체계 운영 전략 수립 및 문자 관련 보유 지식의 공유 강화를 위한 시스템 구축 방안 연구
	교육 프로그램 개발 계획	✓ 기본 방향 : 학습적 경험 심화, 문화적 · 사회적 매개 역할, 박물관 기능과 교육과의 유기적인 연계 ✓ 중장기 계획 : 1단계(2018~2020) 교육 기반 조성, 2단계(2021~2023) 교육 심화 및 특성화, 3단계(2024~2026) 전문적 교육기관 위상 정립	▪ [조직] 교육프로그램 개발 및 구상 인력 강화, 전시 및 해설 전문가 확보, 연구 기능 강화 ▪ [운영] 문자의 역할 및 기능 등 문자의 가치와 중요성에 대한 이해 및 체득 유도를 위한 교육프로그램 운영
전시콘텐츠 계획	조사연구 계획	✓ 기본 역할 : ① 세계문자연구센터 중심 연구, ② 연구와 콘텐츠의 연계, ③ 문자 기반 학제간 연구 주력 ✓ 중장기 계획 : 1단계(2018~2020) 연구기반 조성기, 2단계(2021~2023) 연구 확장기, 3단계(2024~2026) 연구 활성기 및 환원기	▪ [조직] 문자 연구의 허브로서 다양한 세계의 문자에 대해 학술적 역량이 네트워크를 통해 융합되고 생성할 수 있는 연구 기능 확보를 위한 세계문자연구 운영 조직 및 연구 인력 확보 ▪ [운영] 세계문자 중심 연구, 연구와 콘텐츠의 연계, 문자 기반 학제간 연구 수행을 위한 조사연구 기반 구축
	국내외 교류 계획	✓ 기본 방향 : 대외적 역할과 위상 정립, 양방향성 지향 교류 ✓ 중장기 계획 : 1단계(2018~2020) 교류 활동 준비기, 2단계(2021~2023) 국내외 교류 실천 및 확대기, 3단계(2024~2026) 국내외 교류 안정기	▪ [조직] 국내외 기관과의 교류·연구 기능 강화를 위한 조직 및 인력 확보 ▪ [운영] 국제기구(UNESCO 등), 해외주재국 대사관, 국내외 박물관 및 연구기관 등과의 활발한 교류를 통해 연구 · 교류 협력 네트워크 구축
	정보화 계획	✓ 효율적인 건설, 관리 · 운영 및 대국민 서비스 등 위한 ICT를 활용한 각종 정보화 시스템 구축운영 ✓ 전시 및 소장자료 등 각종 정보에 대한 활용 및 제공을 위한 아카이브 시스템을 중심으로 업무 및 서비스 관련 영역의 정보화 시스템과 연계 · 구축	▪ [조직] 전략적인 정보시스템 구축 및 운영을 위한 전문 인력 확보 및 ICT 활용 직원 교육프로그램 운영 ▪ [운영] 효율적인 관리 · 운영 및 서비스 등 ICT 활용 각종 정보화 시스템 구축 및 운영
	관광활성화 계획	✓ 국립세계문자박물관에 특화된 테마 관광상품 개발 ✓ 인천시 대표관광지로의 편리한 이동 수단 확보 ✓ 자연과 문화예술이 공존하는 테마관광코스 조성	▪ [조직] 지역주민, 문화 · 관광 관련 단체 및 공동체 등이 상호 협력하는 주민주도형 관광사업 활성화를 위한 추진체계 구축 ▪ [운영] 주변 환경과 조화된 국립세계문자박물관의 특화 테마 관광상품 개발 및 운영

<그림 2-70> 내부환경분석 시사점 3

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
건축 계획	건립부지 현황	✓ 국립세계문자박물관이 위치하기 될 센트럴파크는 국내 최초의 해수공원으로 산책공원, 테라스정원, 초지원 등 5가지 테마로 조성하였으며, 내부에는 수상레저시설, 한옥마을 등 다양한 문화 시설 존재	▪ [조직] 송도국제도시의 외국인 고객 대상 서비스 지원을 위한 인력 기능 강화 ▪ [운영] 국립세계문자박물관이 주변(센트럴파크 등) 시설과 연계한 다양한 집객유도 프로그램 개발 ▪ [운영] 주변 문화 시설 등과의 연계성 강화를 위한 최소의 이동거리 확보
	건축 기본 방향	✓ 특색 있는 박물관 구현을 위한 건축계획 수립 ✓ 외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립 ✓ 세계문자박물관이라는 특수한 주제의 박물관으로서의 정체성 확보	▪ [조직] 문자 연구 및 교류를 위한 세계문자연구의 효율적인 운영을 위한 조직 및 인력 확보 ▪ [운영] 외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립 ▪ [운영] 세계문자박물관이라는 특수한 주제의 박물관으로서 정체성 확보를 위한 시설 구축 및 프로그램 운영
재정 계획	건립사업비 내역	✓ 총사업비(부가세 포함) : 70,469백만원 ✓ 공사비 55,052백만원, 부대비 5,878백만원, 용지보상비 9,539백만원	▪ [조직] 사업비의 전략적인 관리체계 확보를 위한 전문 인력의 효율적인 운영 ▪ [운영] 타당성 분석 등을 통한 국립세계문자박물관 건립 사업 추진 및 체계적인 구축을 위한 사업비 확보 및 운영전략 수립
	연차별 투자 계획	✓ 총 60,930백만원 : 2018년 2,806백만원, 2019년 18,829백만원, 2020년 33,646백만원, 2021년 5,649백만원으로	▪ [조직] 연차별 투자계획의 검증 등 체계적인 국립세계문자박물관 건립을 위한 전문 인력의 효율적인 운영 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 체계적인 구축을 위한 연차별 투자비의 효율적인 운영전략 수립
	운영비 내역	✓ 국립세계문자박물관 개관 첫해 운영비 - 12,226백만원 ✓ 연도별 평균운영비 - 4,854백만원	▪ [조직] 국립세계문자박물관 운영비의 전략적인 관리를 위한 전문 인력과의 컨설팅 등 수행 ▪ [운영] 국립세계문자박물관 운영비 관리의 전략적인 운영체계 구축 및 운영비의 확보 방안 수립

3) 벤치마킹분석 시사점

○ 벤치마킹분석 주요 이슈 및 국립세계문자박물관 건립에 따른 조직 및 운영 관점 시사점을 정리하면 다음과 같음

<그림 2-71> 벤치마킹분석 시사점 1

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
문화체육관광부 소속 국립박물관	목표 (설립목적)	✓ 국립한글박물관 : 한글 및 한글문화 관련 유물과 자료의 수집 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시 · 교육 및 교류 등 한글문화의 보존, 확산 및 진흥 ✓ 국립중앙박물관 : 고고학 · 미술사학 · 역사학 및 인류학 분야에 속하는 문화재와 자료를 수집 · 보존 및 전시하여 일반 공중의 관람에 제공하며, 이에 관한 연구 · 조사와 전통문화의 계몽 · 홍보 · 보급 및 교류 ✓ 대한민국역사박물관 : 대한민국 근현대 역사자료의 수집 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시 · 교육 및 교류 ✓ 국립민속박물관 : 한민족과 세계 각국의 생활양식 · 풍속 및 관습과 이에 사용된 도구 및 자료의 수집 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시 · 교육 및 교류	▪ 문화체육관광부 소속기관으로 운영됨으로써 박물관 운영의 효과성 및 전문성 강화 ▪ 주제별 다양한 전시실 운영 ▪ 조직 및 인력의 효율적인 구축 방안 강구 ▪ 국제교류전시 활성화 ▪ 주제별 문화의 보존 측면에서 박물관 운영 ▪ 도서관 및 놀이터 (한글도서관, 한글놀이터 등) 등 운영
	조직 및 인력	✓ 국립한글박물관 : 3과 3팀, 39명 - 기획운영과(고객지원팀), 전시운영과(자료관리팀), 연구교육과(글꼴교류협력팀) ✓ 국립중앙박물관 : 3단(실), 15과(부 · 팀), 226명 - 기획운영단(4과), 학예연구실(6과), 교육문화교류단(5과) ✓ 대한민국역사박물관 : 1과 6실, 54명 - 운영지원과, 학예연구실(연구기획과, 자료관리과, 전시운영과, 교육과, 교류홍보과) ✓ 국립민속박물관 : 6과, 93명 - 민속기획과, 섭외교육과, 전시운영과, 민속연구과, 유물관리과, 어린이박물관과	
	주요 전시 (운영)	✓ 국립한글박물관 : 상설전시, 기획전시, 한글도서관, 한글놀이터 등 ✓ 국립중앙박물관 : 총6개 관과 50개 실로 구성, 12,044점 유물 전시 ✓ 대한민국역사박물관 : 제1전시실, 제2전시실, 제3전시실, 제4전시실 등 ✓ 국립민속박물관 : 상설전시, 기획전시, 기증전시, 국제교류전시	

<그림 2-72> 벤치마킹분석 시사점 2

구분		주요 이슈	조직 및 운영 관점 시사점
해외 문자 관련 주요 박물관	설립 목적	✓ 중국 문자박물관 : 중국 문자 문명사에서 차지하는 역할과 중요성을 부각하고 문물보호, 전시, 과학연구를 통해 중국 문화 전파 및 중국인의 자존감 확산 ✓ 포르투칼어박물관 : 포르투갈어와 그 구성 요소, 포르투갈어의 어원, 역사, 영향력 등을 전시 및 교육 ✓ 프랑스 샹폴리옹박물관 : 이집트 상형문자를 해독한 샹폴리옹의 업적 및 이집트 문자를 비롯한 세계 문자와 기록물 등 전시 ✓ 독일 언어박물관 : 일상생활에 사용하는 단어, 언어, 표현에 대한 지식의 전달	▪ 국가 및 시 등 공공 주도로 박물관 운영 ▪ 외국인 관광객을 위한 해설 등 서비스 제공 ▪ 정부부처(포루투칼 문화부)에서 관장 임명 ▪ 전문가들이 프로그램 개발 ▪ 첨단시설 구축 박물관 운영 : 멀티 프로젝터와 오디오 비주얼 시스템 구축 등 ▪ 다양한 프로그램 운영(휴가철 프로그램, 어린이 프로그램 등) ▪ 학술대회 개최 ▪ 관광객에게 '문자의 도시' 이미지 구축을 위한 노력 ▪ 지역주민들이 박물관 운영에 적극적으로 참여
	조직 및 인력	✓ 중국 문자박물관 : 1실 5부, 200여명 ✓ 포르투칼어박물관 : 60명	
	기관 설립 및 운영형태	✓ 중국 문자박물관 : 국영비영리문화기관(운영주체 하남성) ✓ 포르투칼어박물관 : 민간위탁(3년 단위) ✓ 프랑스 샹폴리옹박물관 : 유럽연합, 정부 및 지자체 공동 투자 설립	
	주요 특징	✓ 중국 문자박물관 : 공공 주도로 운영, 외국인 관광객 상설전시 해설 제공, 중국 고대의 발굴 유물(갑골문)의 핵심으로 중국 문자의 발전사를 연대기적 기법으로 연출, 한자 관련 예술 등 전형적인 고고 · 역사박물관 성격 ✓ 포르투칼어박물관 : 상파울로 주 예산 · 티켓수입 · 민간기업 후원 및 기부금으로 운영, 민간위탁 운영, 문화부에서 관장 임명, 전문가들이 프로그램 개발, 세계에서 가장 긴 106m 길이의 멀티프로젝터와 오디오 비주얼 시스템 등 ✓ 프랑스 샹폴리옹박물관 : 휴가철 프로그램, 어린이 프로그램, 2년 주기 학술대회 개최, 관광객에게 피작시의 '문자의 도시' 이미지 강조 등 ✓ 독일 언어박물관 : 11개 스토리 영역 및 80여 개의 인터랙티브 공간 구성, 다양한 교육프로그램 운영(언어와 의사소통 교육테마), 지역주민들이 박물관 운영에 적극적으로 참여 등	

제3장 운영체계 유형분석

제1절 운영체계 유형분석 개요
제2절 운영체계 유형분석 내용
제3절 운영체계 유형방향 분석

제3장 운영체계 유형분석

제1절 운영체계 유형분석 개요

1. 운영체계 유형분석 필요성

○ 국립세계문자박물관의 개관(2021년)에 대비하여 체계적인 개관준비와 개관 이후 효율적인 운영을 위하여 국립세계문자박물관 운영체계 유형분석에 대한 검토가 필요함

○ 2017년 9월 「2017년도 정부조직관리지침(수정)」의 내용 중 정부기관의 법인화에서 “각 부처는 문화・전시・연구형 기관을 신설하는 경우 법인형태로 설립함을 원칙으로 추진한다”라고 명시되어 있음. 이는 민간의 전문역량을 통해 대국민 서비스 품질을 제고할 수 있는 분야에 대해 법인화를 추진하고자 하는 방향성에 기초함

○ 그러나 정부조직관리지침에 따른 국립세계문자박물관 운영체계의 법인화 추진은 신중하게 접근할 필요가 있음. 국립세계문자박물관 건립 직후 수익성과 단기효과에만 집중하게 될 경우, 공익성과 장기효과를 갖는 기능이 위축되어 외부 이해관계자들의 다양한 요구에 대응하지 못함으로써 신생 박물관으로써 정책적, 행정적, 문화적 책임성이 약화될 수 있음

2. 운영체계 유형분석

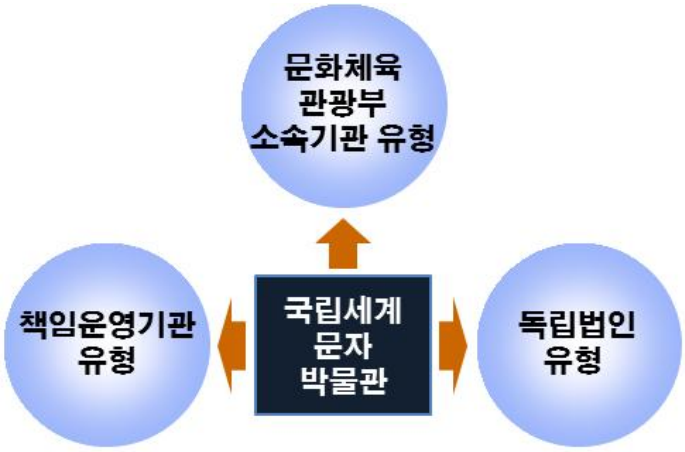
○ 국립세계문자박물관의 운영체계는 ① 문화체육관광부 소속기관 유형, ② 책임운영기관 유형, ③ 독립법인(특수법인) 유형으로 구분 될 수 있음

○ 문화체육관광부 소속기관 유형은 문화체육관광부 소속 기관으로 운영되는 형태로 현재, 「문화체육관광부와 그 소속기관 직제」 제2조 1항에 따라 운영되고 있음

○ 책임운영기관 유형은 책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률에 근거하여 설치하는 것으로 ① 기관의 주된 사무가 사업적·집행적 성질의 행정서비스를 제공하고 성과측정기준의 개발과 성과의 측정이 가능한 사무이거나, ② 기관운영에 필요한 재정수입의 전부 또는 일부를 자체 확보할 수 있는 사무를 수행하는 기관으로 설치 기준을 명시하고 있음

○ 독립법인(특수법인) 유형은 정부기능 중 자율성·전문성·독립성이 필요한 문화·전시연구기관 기관 경쟁력 제고와 대국민 서비스 향상 기반에서 검토됨. 특히, 문화예술분야에서 2008년 일부 국·공립박물관들의 법인화 정책 시행을 계기로 박물관 및 미술관의 법인화에 관한 논의가 시작되었으며, 환경 변화와 정부 정책 기조에 따라 문화예술 기관의 조직 변화가 요구에 따른 환경 적응을 위해 본격적으로 논의하게 되었음

<그림 3-1> 운영체계 유형분석



3. 운영체계 유형분석 틀

○ 국립세계문자박물관 운영체계 검토를 위하여 ① 운영효율성 관점, ② 대국민서비스 관점, ③ 공공성(공익성) 관점, ④ 전문성 관점에서 분석함

○ 운영효율성 관점은 박물관(기관) 운영·관리의 효율적 추진, 대국민서비스 관점은 복합문화공간으로서의 역할과 기능 수행, 공공성 관점은 공익성 측면 개념으로 공공성 기반의 서비스 제공, 전문성 관점은 전시·교육·연구 등 박물관 고유 영역의 전문적 수행과 관련이 있음

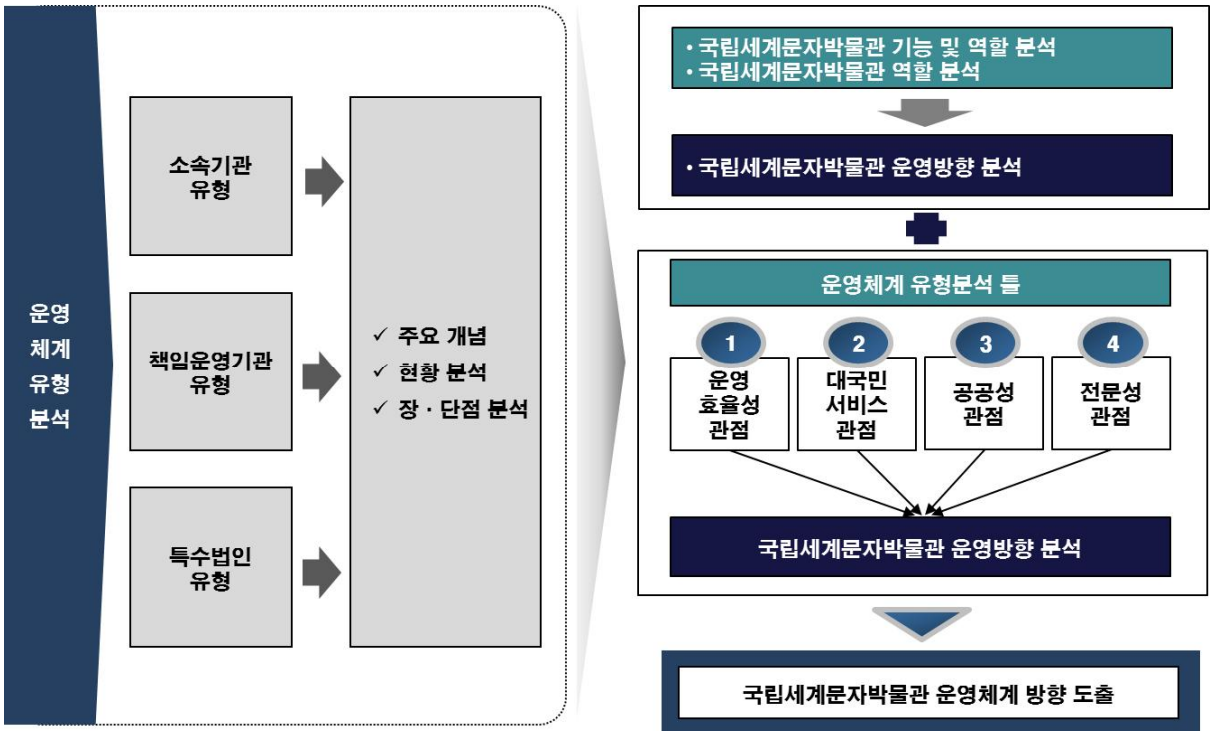
<그림 3-2> 운영체계 유형분석 틀

4. 운영체계 유형분석 Framework

○ 국립세계문자박물관 운영체계 유형분석 Framework 첫 단계는 운영체계 유형인 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형 각각에 대한 주요 개념, 현황 분석, 장·단점을 분석함. 두 번째 단계는 국립세계문자박물관 기능 및 역할과 역할 분석을 통해 문자박물관 유형방향을 분석함. 세 번째 단계는 운영체계 유형방향 분석 틀 분석을 통해 문자박물관 운영방향을 분석함

○ 네 번째 단계는 세 번째 단계까지의 분석 내용을 기반으로 국립세계문자박물관 운영체계 방향을 도출함

<그림 3-3> 운영체계 유형분석 Framework



제2절 운영체계 유형분석 내용

1. 소속기관 유형

1) 주요내용

■ **관련법률**

○ 우리나라 정부조직 관리의 기본법인 「정부조직법」 제4조(부속기관의 설치)에 의하면, “행정기관에는 그 소관사무의 범위에서 필요한 때에는 대통령령으로 정하는 바에 따라 시험연구기관·교육훈련기관·문화기관·의료기관·제조기관 및 자문기관 등을 둘 수 있다”고 규정되어 있음

○ 이러한 부속기관의 범위는 「정부조직법」의 시행령인 「행정기관의 조직과 정원에 관한 통칙」 제2조에서 “부속기관이라 함은 행정권의 직접적인 행사를 임무로 하는 기관에 부속하여 그 기관을 지원하는 행정기관을 말한다”라고 되어 있으며,“소속기관이라 함은 중앙행정기관에 소속된 기관으로서, 특별지방행정기관과 부속기관을 말한다”라고 규정하고 있음

■ **주요 특징**

○ 기관의 업무가 정책연계성이 높아 중앙부처의 일상적인 지도·감독 필요하며, 보안·공안·위기관리 등 높은 수준의 공권력적 업무가 요구될 때 부속기관으로써 운영되기 적합함

○ 중앙부처 부속기관 조직유형은 관료제 특성을 가지며, 계층적 통제, 분업·전문화, 공식화 등 전통적인 조직이론에 근거한 전형적 정부조직이라 할 수 있음

○ 정부조직법과 공무원법의 적용을 받고, 공공적 성격이 강한 업무에 적합하며, 조직구성원은 원칙적으로 공무원으로 구성되고, 기관장은 대통령이 임명하며, 직원 인사권은 소관 부처장이 보유함. 정원관리나 하부조직 설치는 대통령령으로 규정됨

○ 중앙부처 부속기관 유형은 정책결정과 집행기능이 혼재하거나, 성과의 가시적인 측정이 불가능한 경우 또는 공공성 추구가 중요한 경우 운영체제로서 적합함

<그림 3-4> 부속기관 유형 및 현황

부속기관의 유형

- 시험연구기관 : 국립보건원, 국립과학수사연구원, 국립재난안전연구원 등
- 교육훈련기관 : 교육원, 연수원, 한국예술종합학교 등
- 문화기관 : 국립중앙박물관, 국립현대미술관, 대한민국역사박물관 등
- 의료기관 : 경찰병원, 9개 국립병원 등
- 제조기관 : 현재 해당기관 없음(종전 철도청 산하 공장 등)
- 기타행정기관 : (자문 · 심의)위원회, 심의회 등

중앙행정기관 부속기관 현황(2017.9.30. 기준)

유형별	기관수			
	계	1차	2차	3차
계	500	182	172	146
시험연구기관	82	24	53	5
교육훈련기관	43	40	3	-
문화기관	52	27	25	-
의료기관	13	10	3	-
기타행정기관	310	81	88	141

■ 시사점

○ 기관의 업무가 정책연계성이 높아 중앙부처의 일상적인 지도·감독 필요, 관료제 특성 기반 조직유형, 정부조직법 및 공무원법 적용 대상임

○ 정책결정과 집행기능이 혼재하거나, 성과의 가시적인 측정이 불가능한 경우 또는 공공성 추구가 중요한 경우 운영체제로 적합함

2) 문화체육관광부 소속기관

■ 소속기관 현황

○ 문화체육관광부 소속기관으로는「문화체육관광부와 그 소속기관 직제」제2조 1항에 따라 문화체육관광부장관의 관장사무를 지원하기 위하여 문화체육관광부장관 소속하에 한국예술종합학교, 국립국악고등학교, 국립국악중학교, 국립전통예술고등학교, 국립전통예술중학교, 국립중앙박물관, 국립국어원, 국립중앙도서관, 해외문화홍보원, 국립국악원, 국립민속박물관, 대한민국역사박물관, 국립한글박물관을 두고 있음

■ 시사점

○ 문화체육관광부 소속기관으로는 대국민 문화서비스 향유의 전문 기관으로서 중요 역할 수행

○ 공적영역의 문화 중추기관으로 공공성과 신뢰성 등 확보

<그림 3-5> 문화체육관광부 소속기관

한국예술종합학교	• 음악, 연극, 영상, 무용, 미술, 전통예술 분야 전문예술인 양성을 위해 설립된 종합예술대학교 • 정원 : 260명		국립중앙도서관	• 국내에서 발행된 출판물과 지식정보를 수집하고 체계적으로 정리하여 국민들에게 제공 • 정원 : 326명	
국립국악고등학교	• 우리 민족의 전통예술을 계승 · 발전시키며, 우리 문화 창달의 주역이 될 전통예술 인재 육성 • 정원 : 84명(국립국악중학교 포함)		해외문화홍보원	• 한국을 해외에 알리고 해외의 문화와 교류를 한국에 알리며 이를 위해 한국 정부의 정책 등을 홍보 및 지원 • 정원 : 52명	
국립국악중학교	• 한국의 전통음악과 무용을 조기에 체계적으로 교육하여, 창의성과 지혜를 갖춘 예술 인재 육성 • 정원 : 84명(국립국악고등학교 포함)		국립국악원	• 우리 소리를 온몸으로 느끼고 체험할 수 있는 국악 공연과 행사를 통해 국악의 대중화 선도 • 정원 : 160명	
국립전통예술고등학교	• 민족예술 창달과 세계화에 이바지할 수 있는 민족예술전문인 육성 • 정원 : 60명(국립전통예술중학교 포함)		국립민속박물관	• 한국의 생활민속문화를 보여주는 생활사 박물관으로, 국민과 세계로 다가가는 열린박물관 지향 • 정원 : 93명	
국립전통예술중학교	• 민족예술 창달과 세계화에 이바지할 수 있는 민족예술전문인 육성 • 정원 : 60명(국립전통예술고등학교 포함)		대한민국역사박물관	• 근현대사 관련 전시, 자료 수집 · 조사 · 연구 · 아카이브, 교육프로그램이 결합된 역사문화공간 • 정원 : 54명	
국립중앙박물관	• 우리 문화유산의 보존 · 전시 · 교육과 국제적인 문화교류를 통해 문화시대를 이끌어가는 복합문화공간 • 정원 : 567명		국립한글박물관	• 한글문화유산의 보존 · 전시 · 교육 · 교류를 통해 한글문화 가치의 보존, 확산 및 재창조를 주도하는 문화공간 • 정원 : 39명	
국립국어원	• 우리나라의 올바른 어문 정책을 연구 · 수행하고 한국어의 세계화를 주도하기 위해 설립된 기관 • 정원 : 48명		➢ 문화체육관광부 소속기관으로는 대국민 문화서비스 향유의 전문 기관으로서 중요 역할 수행 ➢ 공적영역의 문화 증추기관으로 공공성과 신뢰성 등 확보		

3) 장점 및 단점

■ 소속기관 장점

○ 공공성과 책임성, 전문성 확보 용이 및 안정적인 기관 운영 가능

○ 집행 및 대국민 서비스 기능을 담당하는 국가일선기관으로서의 공익성과 문화예술기관으로서의 예술적 가치재로서의 관리 가능

○ 국가자산인 소장품의 수집과 보존, 조사연구 등 본연의 업무를 정부가 일임함으로써 지속적인 문화정책 유지 가능

○ 문화사업이라는 특성상 발생할 수 있는 저조한 수익구조에 구애받지 않고 다양한 문화정책에 대한 정부의 재정적 지지를 기반으로 하기 때문에 국민의 문화참여에 대한 비용부담이 적어짐

○ 기관에 대해 여론의 높은 관심과 정책적 민감성이 존재할 때 정부의 적절한 대응 가능

○ 오늘날 박물관이 단순히 연구·전시 기능뿐만 아니라 국가의 상징성을 띈 수단들을 통해 국가 이미지를 제고시키는 역할 또한 주요시 되고 있으므로 정부의 소속기관으로서 공익적 기능이 가능해짐

○ 국내외 박물관 및 문화기관과의 네트워크 구축을 위한 기관 신뢰도 상승

○ 조직목표가 명확하고, 자율성 부여할 때 운영의 효율성 및 행정서비스 향상을 기대할 수 있음

○ 공식적인 법적 근거에 따른 계층제적인 통제가 가능하므로 시장 등에서 이루어질 수 없는 공공성이 강한 업무 처리가 가능하며, 성과의 가시적인 측정이 불가능한 업무의 처리에 적합함

○ 법률과 규정에 따라 업무가 처리되므로 객관성과 책임성, 전문성의 확보가 가능함

■ 소속기관 단점

○ 현재 경제성장의 단계와 국내외적 환경의 변화로 일부 문화유형 기관의 경우 경제적 비효율성과 경영상 구조적인 문제점이 나타나 운영체계 개편 필요에 대한 논의가 있음

○ 민간의 역량이 증대되었고, 문화 영역에 관한 정부의 역할을 재조정 할 필요성이 제시되고 있음. 시장경제 활동이 생산이나 투자 등에 있어서 정부보다는 민간의 이윤동기 활용이 효율적인 단계에 진입하였으며, 정부의 역할도 기본적으로 경쟁환경 조성으로 변함에 따라 생산성이 낮고 조직 인원 수급에 탄력성(융통성) 미흡한 점은 점차 민간위탁을 고려하는 상황임

○ 문화기관 특성상 공익성과 장기효과를 갖는 기능을 도외시 할 수 없으나 경제적 측면에 비효율성, 낮은 생산성, 환경적응성 문제 등의 한계를 가짐. 이러한 비효율성, 낮은 생산성, 환경적응성 문제로 조직선진화 구축이 필요하게 됨

<그림 3-6> 소속기관 장·단점

2. 책임운영기관 유형

1) 주요내용

■ 책임운영기관 개요

○ 「책임운영기관의설치·운영에관한법률」 제2조에 따르면 “책임운영기관이란 정부가 수행하는 사무 중 공공성(公共性)을 유지하면서도 경쟁 원리에 따라 운영하는 것이 바람

직한 사무에 대하여 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관을 말한다."로 책임운영기권을 정의하고 있음

○ 책임운영기관은 1980년대 영국 대처정부의 정부혁신인 Next Steps 사업의 일환으로 도입되어 캐나다, 뉴질랜드, 일본 등 전세계적으로 확산되었음

- 영국은 1988년 정부출판소, 여권사무소 등 12개 기관을 책임운영기관(executive agency)으로 최초로 지정하여 현재 42개 기관이 책임운영기관으로 지정되어 있음
- 캐나다는 1993년 보수당에서 자유당으로 정권이 교체되면서 책임운영기관(special operating agency)이 도입되어 현재 특허청, 경마국, 해안경비대 등 13개 기관이 책임운영기관으로 지정되어 있음
- 일본은 1997년 자민당의 집권으로 책임운영기관(獨立行政法人)이 도입되어 통계센터, 국립미술관, 종묘관리센터 등 98개 기관이 책임운영기관으로 지정되어 있음

○ 국내에서는 1998년 외환위기 당시 경직적이고 비효율적인 관료제 조직에서 벗어나 정부조직에 자율과 책임에 기반한 성과주의 관리방식을 도입하여 생산성을 향상시키기 위해 2000년에 국립의료원, 한국정책방송원, 국립중앙과학관 등 10개 기관을 책임운영기관으로 처음 지정

○ 2017년 2월 기준 182개 1차 소속기관 중 49개 기관(26.9%)이 책임운영기관으로 지정되어 있으나, 공무원 규모로 보면 행정부(중앙행정기관) 공무원(2017년 3월 기준) 630,986명 중 9,858명(1.6%)을 차지하고 있음

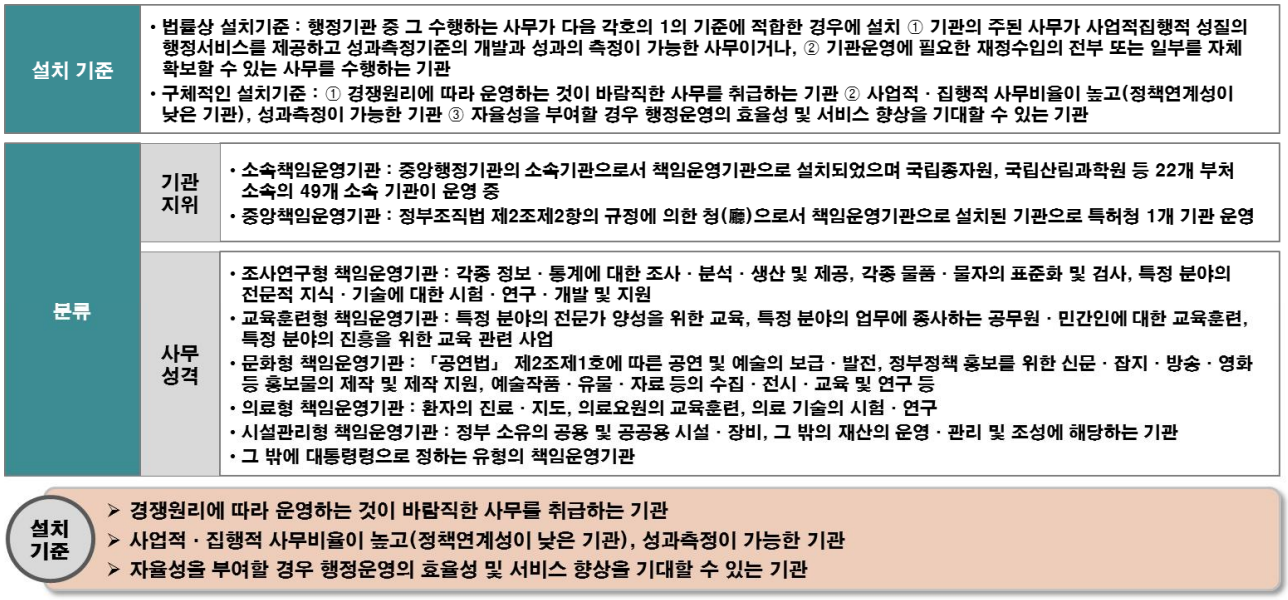
○ 책임운영기관의 운영원리는 ① 기관장을 대내외 공모를 통해 계약직으로 채용, ② 장관과 기관장간 사업 및 성과목표 계약 체결, ③ 기관장에게 조직·인사·예산 등 운영상 자율권 부여, ④ 기관운영 성과에 대하여 소속장관에 책임을 짐 등으로 정리할 수 있음

○ 책임운영기관은 공공서비스 생산과정 및 산출물에 대한 계량적 측정이 비교적 용이하고 성과평가가 가능한 분야, 서비스 이용자 부담원칙으로 상당한 정도의 안정적인 자체 재정 수입원이 있는 분야, 업무 성격상 영리성 또는 시장성이 거의 없어 민간업체를 유치하기 어려워 정부가 직접 제공하거나 지원하여야 할 사업 분야에 적용됨

■ 선정 기준

○ 책임운영기관의 선정 기준 내지 책임운영기관화의 적격성 여부와 관련해, 집행기능의 과제성격, 시장성의 조건, 정책연계성의 조건, 그리고 규모의 조건 등이 언급됨

<그림 3-7> 책임운영기관 설치 기준



■ 책임운영기관과 일반행정기관 비교

○ 책임운영기관과 일반행정기관은 조직·정원, 인사, 예산 관점에서 다음과 같은 특징이 있음

<표 3-1> 책임운영기관과 일반행정기관 비교

구분		일반행정기관	책임운영기관
조직 정원	하부조직	• 국 단위 : 직제(대통령령) • 과 단위 : 직제시행규칙(부령)	• 국 단위 : 기본운영규정(자체훈령) • 과 단위 : 기본운영규정(자체훈령)
	정원관리	• 계급별 : 직제(대통령령) • 직급별 : 직제시행규칙(부령) • 총액인건비 내 인력증원 : 3%	• 계급별 : 직제시행규칙(부령) • 직급별 : 기본운영규정(자체훈령) • 총액인건비 내 인력증원 : 5%
	임기제 활용	• 계급별 정원의 20% 이내	• 계급별 정원의 50% 이내
인사	기관장	• 경력직 공무원 중에서 대통령 또는 장관이 임명	• 공무원 및 민간인 대상 공개경쟁 채용과정을 거쳐 임기제 공무원으로 임용(최대 8년)
	인사권	• 장관	• 기관장에게 인사권 위임
예산	회계방식	• 일반회계 적용(일부만 특별회계)	• 일반회계 및 특별회계 선별적으로 적용
	예산안 편성지침	• 기획재정부의 동일기준 적용	• 책임운영기관 특수성을 반영하여 별도 작성 가능
	초과 수입금	• 재사용 금지(예외적 인정)	• 직접·간접비용에 사용가능
	전용	• 원칙적으로 전용 금지(기재부 승인 후 가능)	• 세출예산 총액한도 내에서 과목간 자체 전용 가능
	이월	• 경상적 경비의 15% 이하	• 경상적 경비의 20% 이하
	기탁물품	• 원칙적으로 접수 불가(기부심사위 사전 심사)	• 연구·문화·의료·시설형 기관 중 위원회 심의를 거친 기관에 한해 기탁물품 접수 가능

자료 : 2015년도 책임운영기관 연차보고서, 행정자치부

2) 책임운영기관 현황(2017년 2월 기준)

○ 2017년 2월 기준 책임운영기관은 총 50개 기관(22개 부처), 9,858명(소속책임운영기관 : 49개 기관, 8,433명 / 중앙책임운영기관 : 1개 기관, 1,425명)으로 나타남

○ 세부 책임운영기관 현황은 다음과 같음

<표 3-2> 책임운영기관 현황(2017년 2월 기준)

유형		기관명	소속중앙부처	정원(명)	지정시기
조사 연구형 (22개)	조사 및 품질 관리형 (10개)	국립종자원	농림축산식품부	201	2006년
		국토지리정보원	국토교통부	113	2001년
		항공교통센터		259	2016년
		국립해양측위정보원	해양수산부	54	2016년
		경인지방통계청	통계청	337	2009년
		동북지방통계청		294	2009년
		호남지방통계청		338	2009년
		동남지방통계청		224	2009년
		충청지방통계청		237	2009년
		항공기상청	기상청	113	2001년
	연구형 (12개)	국립재난안전연구원	행정안전부	78	2013년
		국립과학수사연구원	행정안전부	393	2006년
		국립생물자원관	환경부	109	2011년
		국립수산과학원	해양수산부	551	2006년
		통계개발원	통계청	48	2007년
		국립문화재연구소	문화재청	190	2007년
		국립해양문화재연구소		63	2016년
		국립원예특작과학원	농촌진흥청	326	2006년
		국립축산과학원		319	2001년
		국립산림과학원	산림청	246	2001년
		국립수목원	산림청	63	2017년
		국립기상과학원	기상청	109	2017년
교육훈련형 (5개)		국립국제교육원	교육부	72	2001년
		통일교육원	통일부	66	2016년
		한국농수산대학	농림축산식품부	101	2008년
		해양수산인재개발원	해양수산부	24	2016년
		관세국경관리연수원	관세청	51	2016년
문화형 (7개)		국립중앙과학관	과학기술정보통신부	78	2000년
		국립과천과학관		77	2009년
		국방홍보원	국방부	158	2000년
		국립중앙극장	문화체육관광부	94	2000년
		국립현대미술관		98	2006년
		한국정책방송원		113	2000년
		국립아시아문화전당		32	2015년

유형	기관명	소속중앙부처	정원(명)	지정시기
의료형 (9개)	국립정신건강센터	보건복지부	300	2006년
	국립나주병원		179	2006년
	국립부곡병원		176	2006년
	국립춘천병원		115	2006년
	국립공주병원		125	2006년
	국립마산병원		99	2006년
	국립목포병원		73	2001년
	국립재활원		318	2001년
	경찰병원	경찰청	587	2006년
시설관리형 (4개)	해양경비안전정비창	해양경찰청	215	2000년
	국방전산정보원	국방부	41	2016년
	정부통합전산센터	행정안전부	290	2016년
	국립자연휴양림관리소	산림청	94	2006년
기타형 (2개)	고용노동부고객상담센터	고용노동부	52	2016년
	국세상담센터	국세청	140	2016년

자료 : 책임운영기관 현황(2017.02.28. 기준), 행정안전부, 내용 일부(부처명칭) 수정

3) 장점 및 단점

■ 책임운영기관 장점

○ 책임운영기관은 조직을 가장 잘 알고 있는 조직의 리더 및 조직원에게 성과향상을 위한 권한과 책임을 포괄적으로 부여함으로서, 그 조직에 대한 발전전략을 자체적으로 수립하고 운영하는 제도적 장치를 마련하는 것이 가능함

○ 관리의 자율성을 확보하고 자발적인 사업경영에 따른 효율성 제고가 가능함

○ 조직의 업무수행상 세부과정에 대한 상위기관의 통제를 최소화하여 정부기관의 조정역할을 맡고 있는 기관을 감축할 수 있고, 정부사업부서에서는 업무에 대한 대응성 및 탄력성을 제고하게 되어, 궁극적으로는 대국민 서비스 질을 향상할 수 있음

○ 조직 운영에 대한 각종 규제를 축소하는 대신 정부기관의 통제체제를 결과에 따라 책임을 묻고, 권한을 부여하며, 인센티브를 제공하는 방식으로 대체하기 때문에 오히려 통제가 간단하고 명확함

○ 민간기업과 달리 정부기관의 성과측정이 되지 않는 이유는 정부기관의 목표가 명확하지 않기 때문이므로, 책임운영조직체제로 정부기관을 사업목표에 따라 독립체제로 운영하게 되면 목표가 명확해짐으로 인해 공공기관의 효율성과 연결되는 성과측정이 보다 수월함

○ 책임운영기관의 개별적인 운영권으로 정부조직의 규모와 인원을 탄력적으로 운영이 가능함. 또한 책임운영조직체제 하에서는 모든 정부조직이 전략기획을 합리적이고 타당성 있게 작성해야 권한을 부여받게 되므로 임무 설정과 추진에 있어서 정부조직간 상호경쟁을 유발시킴

○ 정부조직은 임무 및 기능을 확장하여 권한을 얻기 위해 경쟁적으로 최소의 인원과 자원으로 성과를 증진할 수 있는 방법을 연구하게 되며 각 정부조직은 자체적으로 여분의 인원과 자원을 감축하게 되고, 자체적 역량을 발휘할 수 있는 방안을 마련하게 됨

○ 책임운영조직체제는 법규에 의한 조직 통제를 최소화하고 결과에 대한 책임을 물어 정부조직 구성원 개개의 창의성을 개발하는 체제이므로 책임운영기관의 장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 운영성과에 대하여 책임을 지도록 하는 성과중심체제로 전환이 가능함

■ 책임운영기관 단점

○ 목표 및 성과지표 설정이 미흡하고 구체적이지 못하면 책임 소재를 밝히기 어렵고, 책임을 분명히 할 수 없게 되면 자율권을 제공하기도 어려움

○ 중앙행정기관의 하부기관으로서의 각종 통제를 면하기 어렵고, 책임운영기관 지정에 따른 평가를 받아야 하므로 자율적으로 기관을 운영하기 어려운 구조

○ 업무의 독자성이 완전히 확보되지 않고 수시로 소관부처의 간섭을 받고 있으며, 책임운영기관장은 장관과 체결한 계약의 실현에 보다 중점을 두고 있기 때문에 장기적인 정책비전보다는 단기적이고 가시적인 성과에 치중할 수 있음

○ 운영심의회와 자체평가단의 부실한 운영이 발생할 경우 고유사업에 대한 평가의 경우 관대화 경향이 심화되어 기관의 지속 필요성에 의문이 제기될 수 있음

○ 정책결정자와 집행자간에 필수적인 환류장치가 부족함에 따라, 평가결과의 내부관리 및 제도개선에의 활용에 대한 미비점이 개선되지 않을 경우, 책임운영기관의 도입목적인 자율성과 책임의 조화를 통해 행정운영의 효율성과 행정 서비스의 질적 향상을 도모하는 것임에도 불구하고 성과에 따른 상벌의 차이가 분명하지 않을 경우 제도도입의 취지가 훼손되는 경향이 나타나게 됨

○ 기관 운영의 중심이 되어야 할 전문가의 영입이나 보충이 활발하게 이루어지지 않고, 마케팅, 경영 등 업무전반을 공무원이 전반적으로 관리할 경우 그 효율성과 전문성이 현저히 낮아지게 됨

○ 정책 집행기능을 분리한 부처와 그렇지 않은 부처의 존재로 정부조직의 전반적인 구조를 약화시키고,나아가 부처간의 수평적인 상호작용을 더욱 어렵게 함

○ 기관장의 임용과 재계약 문제 : 현재 기관장 임용과 관련된 규정들은 현실에서 우수한 인재를 기관장으로 선출하는 데에 제약이 될 수 있음. 책임운영기관의 기관장을 공개모집에 의한 계약직 공무원으로 선출하기 때문에 능력있는 일반 공무원의 경우, 기관장의 위치를 위해서 공무원의 지위를 버리고 계약직 공무원으로 올 유인이 크지 않음. 또 법에서 채용기간을 2~5년으로 제시하고 있지만 현실적으로 대부분의 기관장은 최소기간인 2년으로 계약을 하게 되므로 재계약을 위해서는 통상 1년간의 성과를 바탕으로 재계약 여부를 평가받아야하는 어려움이 있으며 2년이라는 통상적인 재임기간은 전략적인 성과목표를 제시하고 소신을 가지고 이를 추진한 후 평가를 받기에는 매우 짧은 기간이라고 할 수 있음

○ 책임운영기관의 지정과 조직 및 정원 관리 문제 : 책임운영기관의 총 정원은 대통령령, 직급별 정원은 기본운영규정, 계급별 정원은 부령에 의해 규정되어 있고 총액 인건비제 운영으로 총 정원의 5% 이내의 범위에서 증원이 가능하지만 실제로 총액인건비제에서 정원 증원은 인건비 보전에 어려움이 있으므로 유명무실한 자율성이라는 비판이 제기되고 있음

○ 기관장과 조직운영에 대한 견제 장치로서의 역할에 대한 문제 : 현행 책임운영기관은 책임운영기관-주무부처-행정안전부의 3단계 계층제적 구조를 띄고 있으며 책임운영기관에 대하여 주무부처의 1차 평가결과를 취합하여 행정안전부가 2차 종합평가를 수행하는데,1차 평가가 지나치게 관대화되는 경향을 보이면서 실질적으로는 책임운영기관의 평가 등급 및 기관장의 성과급이 행정안전부의 2차 평가에 의해 결정되고 있음. 이러한 현실은 주무부처에 의해 관리되는 일반행정기관보다 책임운영기관이 더 일괄적으로 관리되는 부작용을 일으킬 수도 있음

<그림 3-8> 책임운영기관 장·단점

3. 특수법인 유형

1) 주요내용

■ 정부 소속기관 법인화 논의

○ 정부기능 중 자율성·전문성·독립성이 필요한 문화·전시연구기관 법인화를 통해 기관 경쟁력 제고와 대국민 서비스 향상 필요

○ 국가의 재정지원은 유지하되, 민간이 서비스를 제공함으로써 서비스의 공공성과 효율성을 동시에 제고하는 법인화를 추진

○ 2008년 이후 지속적인 법인화 추진. 법인화는 조직운영의 자율성·독립성 및 공익성과 정부의 재정지원(출연금, 보조금)은 유지하되, 정부기관이 아닌 공법인(특별법 설치근거) 형태로 공공서비스를 제공하는 제도(사례 : 농업기술실용화재단, 운전면허시험관리공단, 국립의료원, 수산자원관리공단, 서울대학교, 임업진흥원 등)

○ 1997년 말, IMF 관리체제 진입 이후 공공기관 선진화 방안의 일환으로 공공기관의 법인화 추진에 대한 논의가 있었음. 이에 따라 국립중앙과학관, 국립중앙극장, 국립의료원, 국립정신병원, 국립결핵병원, 경찰병원, 운전면허시험관리단 등에 대해 법인화 내지 민영화가 논의되었음

○ 국립수산과학원, 국립축산과학원, 국립원예특작과학원, 국립산림과학원 등의 책임운영기관에 대해서도 민간부문의 창의와 전문성을 활용할 수 있는 영역에 대한 법인화 논의가 제기되었음

○ 문화예술 분야는 법인화의 영역에서'사각지대'인 것처럼 보였으나 관료적인 운영 경직성 탈피 및 예산확보 문제 등을 해결하기 위해 문화예술기관 역시 법인화 논의가 있었고 국립현대미술관, 국립중앙박물관 등 책임운영기관 및 부속기관도 법인화가 논의되고 있음

■ 2017년도 정부조직관리지침(수정) : 정부기관의 법인화

○ 각 부처는 문화·전시·연구형 기관을 신설하는 경우 법인형태로 설립함을 원칙으로 추진

- 법인화는 정부 재정지원은 유지하되 공법인 형태로 민간이 공공서비스를 제공하는 것으로, 소유권을 민간에 매각하는 민영화와는 구별

○ 각 부처는 민간의 전문역량을 통해 대국민 서비스 품질을 제고할 수 있는 분야의 경우

법인화를 추진

○ 각 부처는 해당기관의 당해 연도 법인설립 추진계획을 수립하여 행정안전부와 협의하고, 행정안전부는 해당법인이 원활히 설립될 수 있도록 지원

- 신설법인기관 주관부처는 준공 2년 전 행정안전부에 법인설립 추진계획 제출

■ 법인화 대상 기관

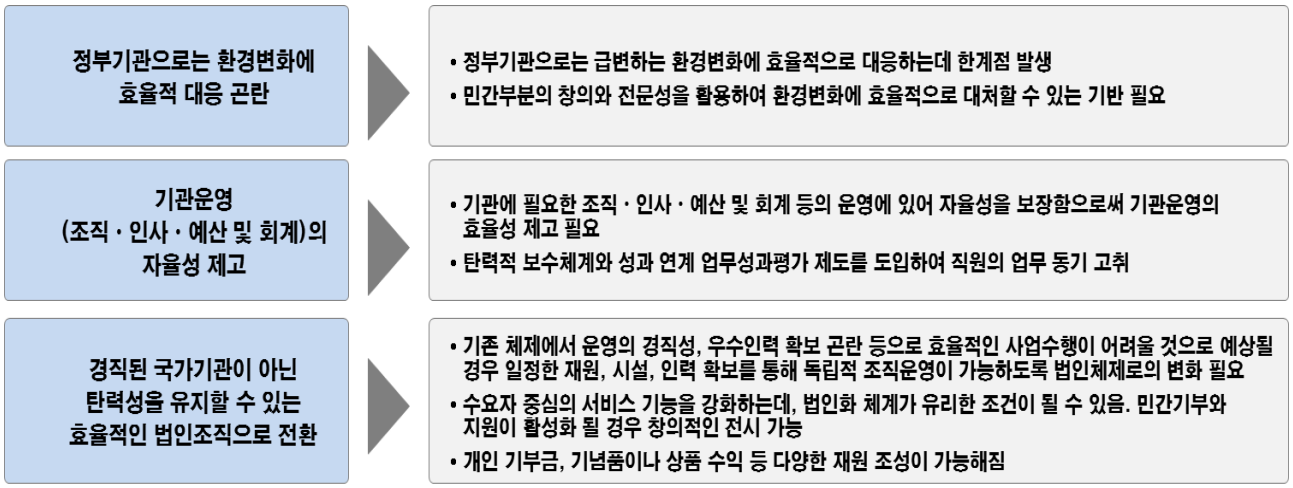
○ 법인화 대상 분야는 다음과 같음

- 일정한 재원, 시설, 인력 확보로 독립적 조직운영이 가능한 분야
- 공공성 차원에서 정부가 서비스 공급에 일정한 책임을 져야 하는 분야
- 민간 전문성, 기업 경영방식 도입이 가능한 분야
- 대국민 집행기관 중 비공권력적 서비스 제공기관
- 법인화 이후 지속적, 효과적 성과관리(Monitoring)가 가능한 분야

■ 법인화 논거

○ 법인화 논거는 정부기관으로는 환경변화에 효율적 대응 곤란, 기관운영(조직・인사・예산 및 회계)의 자율성 제고, 경직된 국가기관이 아닌 탄력성을 유지할 수 있는 효율적인 법인조직으로 전환 등으로 정리 할 수 있음

<그림 3-9> 법인화 논거



2) 특수법인 현황

○ 2015년 12월 기준 문화체육관광부 특수법인은 38개로 세부현황은 다음과 같음

<표 3-3> 문화체육관광부 특수법인 현황(2015년 12월 기준)

연번	특수법인명	설립일	소재지	설립목적
1	세종학당재단	2012.10.24.	서울 서초	• 외국어 또는 제2언어로서의 국어 보급을 효율적으로 수행하기 위하여 한국어 교육을 총괄·지원하는 중추기관
2	한국문화원연합회	1962.08.08.	서울 마포	• 지방문화원의 균형발전과 상호 협조 및 공동이익 증진
3	한국문화예술위원회	1973.03.30.	전남 나주	• 훌륭한 예술이 우리 모두의 삶을 변화시키는 힘을 가지고 있다는 믿음으로 문화예술진흥을 위한 사업과 활동을 지원함으로써 모든 이가 창조의 기쁨을 공유하고 가치 있는 삶을 누리게 함
4	예술의전당	1987.01.07.	서울 서초	• 문화예술의 창달과 국민의 문화향수기회 확대를 위한 문화예술 공간의 운영과 문화예술 진흥에 기여
5	한국문화예술회관연합회	2012.09.18.	서울 서초	• 문화예술회관 상호간의 협력 증진과 문화예술 진흥 도모,국가발전에 이바지할 수 있는 바람직한 문화예술회관 육성
6	한국문화예술교육진흥원	2005.02.03.	서울 마포	• 개개인의 문화예술 향유 능력 및 창의력 함양을 함양시킬 수 있는 문화예술교육에 대한 종합적이고 체계적인 지원을 함으로써 국민의 문화적 삶의 질 향상 및 국가의 문화역량 강화에 기여
7	동학농민혁명기념재단	2010.02.24.	전북 정읍	• 동학농민혁명을 기념하고 그 정신을 계승하기 위한 사업을 수행함으로써 민족의 대화합과 통일, 민주주의의 발전에 기여함
8	한국콘텐츠진흥원	2009.05.07.	전남 나주	• 콘텐츠산업의 육성을 통하여 국가경쟁력을 도모하고, 콘텐츠산업의 발전에 필요한 지원체계를 마련함으로써 국가 경제에 기여함
9	한국콘텐츠공제조합	2013.11.25.	서울 마포	• 콘텐츠산업의 진흥을 위하여 조합원의 상호협동과 자율적인 경제활동을 도모하고 조합원에게 필요한 각종 자금의 대여와 채무보증, 이행보증 등을 행함으로써 조합원의 콘텐츠산업 활동의 원활한 수행에 기여함
10	영상물등급위원회	1990.06.07.	부산 해운대	• 영화, 비디오물, 게임물, 음반 및 공연물과 그 광고·선전물의 윤리성 및 공공성을 확보하고 아울러 청소년을 보호
11	영화진흥위원회	1973.06.07.	부산 해운대	• 한국영화의 진흥과 영화산업의 육성지원
12	한국영상자료원	2002.06.10.	서울 마포구	• 영화필름 및 관련문헌의 수집·보관
13	한국영상제작협동조합	1998.10.09.	서울 강남구	• 한국비디오산업의 건전한 발전과 영상문화진흥 및 조합원의 경제적 지위향상
14	작은영화관사회적협동조합	2014.12.31.	서울 금천구	• 작은영화관 위탁 운영을 통한 지역 주민의 문화 복지 향상에 기여
15	게임물등급위원회	2006.10.30.	부산 해운대구	• 게임물의 윤리성 및 공공성을 확보하고 사행심 유발 또는 조장을 방지하며 청소년을 보호하고 불법 게임물의 유통을 방지하기 위함
16	한국음반제작업협동조합	1998.09.15.	경기 광명	• 오디오 기록매체 복제업의 건전한 발전과 조합원의 경제적 지위향상과 국민경제의 균형있는 발전 도모
17	한국저작권위원회	2009.07.23.	경남 진주	• 저작물 등의 건전한 이용질서를 확립하고 저작권법에 따라 보호되는 권리에 관한 사항을 심의하며 저작권에 관한 분쟁을 조정하기 위함
18	뉴스통신진흥회	2005.11.04.	서울 마포	• 뉴스통신의 진흥과 공적책임을 실현하고 뉴스통신법 제3장의 규정에 의한 연합뉴스사의 독립성 및 공정성 보장
19	한국언론진흥재단	2009.02.11.		• 신문 및 인터넷신문등의 발전을 도모하고 읽기문화 확산과 언론산업의 진흥에 기여
20	한국정기간행물협동조합	1999.02.01.	영등포구	• 정기간행물 발행업 협동사업을 수행함으로써 조합원의 경제적 지위향상과 정기간행물 발행업 및 국민경제의균형 있는 발전 도모
21	한국출판문화산업진흥원	2012.07.27.	전북 전주	• 출판문화산업의 진흥·발전을 효율적으로 지원
22	한국문학번역원	2005.07.28.	서울 강남	• 한국문학 번역출판지원, 전문번역가 양성, 한국문학 해외교류 사업 등을 통하여 한국문학 해외 선양에 기여하고, 문학창작 활성화를 도모 함
23	한국사진앨범인쇄협동조합연합회	1987.11.10.	서울 영등포	• 사진앨범인쇄업계의 발전 도모
24	한국제책공업협동조합	1973.07.28.	경기 고양	• 제본업의 건전한 발전과 조합원 상호간의 복리증진

연번	특수법인명	설립일	소재지	설립목적
25	한국출판 협동조합	1962.05.29.	서울 마포	• 출판사업의 건전한 발전과 조합원 상호간의 복리증진 도모
26	대한체육회	1947.06.20.	서울 송파	• 체육운동의 범국민화 및 우수선수 양성으로 국위선양과 민족문화 발전에 기여
27	서울올림픽기념 국민체육진흥 공단	1989.04.20.	서울 송파	• 국민체육의 진흥, 스포츠경기 수준향상 및 청소년육성과 관련한 사업을 지원하고 서울올림픽 대회를 기념하는 사업과 체육과학연구에 관한 사업을 수행하기 위하여 기금을 조성운용 관리
28	한국도핑방지 위원회	2006.11.13.	서울 강동	• 약물로부터 선수를 보호하고, 공정한 스포츠환경을 조성하며, 국내 스포츠 단체는 물론 세계반도핑기구 및 국제스포츠 단체와의 도핑방지를 위한 협력 등 스포츠 발전에 기여
29	태권도 진흥 재단	2008.06.30.	전북 무주	• 태권도공원 조성 및 효율적 관리·운영, 태권도 진흥사업 수행을 통한 태권도 발전 및 국제적 위상 제고
30	포뮬러원국제 자동차경주대회 조직위원회	2009.12.15.	전남 무안	• 2010년부터 전라남도에서 개최되는 F1대회의 성공적 개최를 지원함으로써 국민체육을 진흥하고 관광산업 및 자동차 관련산업의 육성 등을 통한 국가발전에 기여
31	2015광주하 계유니버시아드 대회 조직 위원회	2010.02.02.	광주 동구	• 대회준비 및 운영을 효율적으로 수행함으로써 참가국간 우정과 이해를 깊게 하고, 세계 스포츠의 발전과 더불어 전 세계가 화합하는 공동의장 마련
32	국기원	2010.05.26.	서울 강남	• 한국 고유문화 소산인 태권도 정신과 기술을 계승·발전시켜 태권도 문화 창달 및 태권도의 국제적 위상 강화
33	2018창원세계 사격선수권대회 조직위원회	2015.10.23.	경남 창원	• 2018창원세계사격선수권 대회의 준비 및 운영을 효율적으로 수행하여 우리나라의 사격발전과 국가간의 우의를 증진하고, 세계사격 발전과 인류평화에 기여
34	대한장애인 체육회	2005.11.24.	서울 송파	• 장애인 생활체육 활성화, 전문체육 육성 및 국제스포츠 교류 증진
35	2015서울세계 시각장애인 경기대회조직 위원회	2013.07.09.	서울 동대문	• 2015년 서울에서 개최되는 2015서울세계 시각장애인 경기대회의 효율적 준비 및 운영을 통하여 참가국간 우정과 이해를 깊게 하며, 나아가 시각장애인스포츠 발전과 세계평화에 기여
36	2018평창동계 올림픽대회 및 장애인동계 올림픽대회 조직위원회	2011.10.19.	강원 평창	• 2018평창동계올림픽 준비·운영의 효율적 수행, 국민화합과 지속적인 국가발전 도모 및 올림픽운동 확산 기여
37	한국관광협회 중앙회	1963.03.11.	서울 종로	• 우리나라 관광업계를 대표하여 업계전반 의견조정, 국내외 관련기관과 상호협조로 관광 발전도모, 관광산업 진흥 기여 및 국민경제 균형발전과 복리증진에 이바지
38	아시아문화원	2015.10.01.	광주 동구	• 아시아문화의 창의성과 다양성 개발을 통한 문화 관련 홍보·교육·연구 및 아시아 문화 관련 콘텐츠 제작·유통 활성화

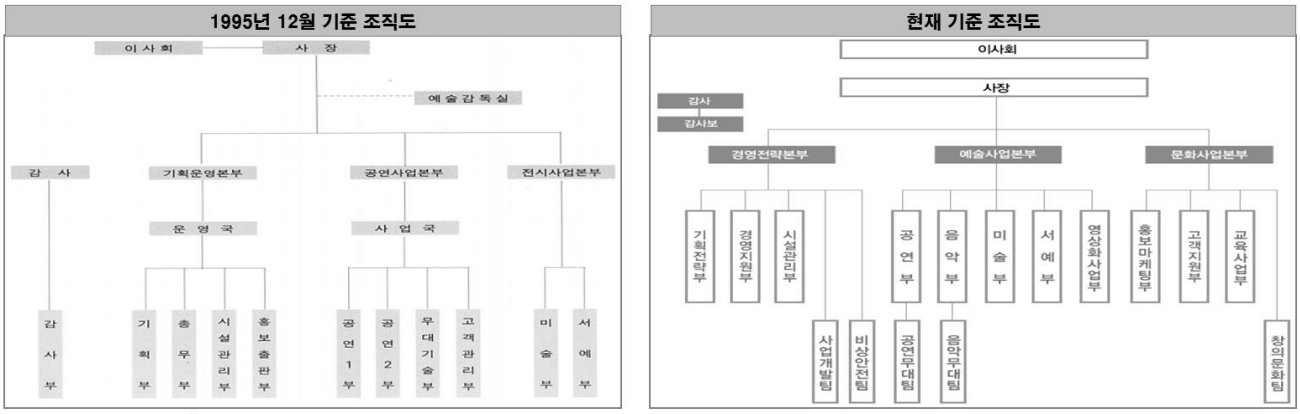
자료 : 2015 문화체육관광부 비영리법인 현황(2015.12.31. 기준), 문화체육관광부

3) 특수법인 사례 : 예술의 전당

○ 1992년 이후 예술의 전당은 특수법인을 추진하였고, 1988년 1차 개관(음악당, 서예관)과 1990년 2차 개관(미술관, 자료관)에 이어 1993년 오페라하우스의 개관으로 전관개관을 목전에 두고 있었음

○ 1999년, 예술의전당 설립에 관한 근거를 문예진흥법에 삽입하는 개정안이 국회에서 통과, 2000년 새 법안의 정관을 의결, 문화체육관광부 장관의 승인으로 9월 9일 특수법인으로 설립 등기되었음법인화 후 경영효율성을 높이기 위해 본부장제를 폐지하고 2예술감독, 1국, 9개팀으로 전환하였고, 다시 2009년 2본부 11부서제를 거쳐 2014년 3본부 체제로 현재까지 운영되고 있음

<그림 3-10> 특수법인화 전·후 예술의 전당 조직비교



자료 : 국립현대미술관 공공법인 운영 방안 연구, 문화체육관광부, 2016.12.

4) 장점 및 단점

■ 특수법인 장점

○ 특수법인 장점은 책임경영체제 확립 및 변화대응력 제고, 조직·인력 및 인사 운영의 효율성 제고, 예산·회계운영에 있어 선택과 집중 가능, 경영합리화 등을 통한 운영수익구조 개선 가능, 경영능력을 갖춘 최고관리자 도입, 기관 운영의 전문성 향상 등으로 정리할 수 있음

<그림 3-11> 특수법인 장점

특수법인 장점	
책임경영체제 확립 및 변화대응력 제고	• 국가기관이 아닌 독립된 법인체로서 자율적인 책임경영체제가 확립되고, 기관의 발전을 위한 중장기 계획기능과 변화대처능력 제고 • 경영효율화를 통해 신축적 운영이 가능하기 때문에 인사운영, 예산·회계 및 조직운영의 효율화가 가능함
조직·인력 및 인사 운영의 효율성 제고	• 조직 및 인력 운영에 있어서 기구 신설·폐지 및 인력 증원·감축 등이 정부기관보다 자유로워 환경변화 유연하게 대처 가능 • 인사운영의 자율성을 바탕으로 보수 현실화 및 인센티브를 강화하여 우수 전문인력 유치 • 연구력 제고를 위한 인사운영의 측면에서 정부기관의 경우 각종 제도적 제약으로 다양한 분야의 우수인력 확보에 어려움이 있으나 법인화할 경우 해당 기관이 자율적으로 보수를 현실화하거나 인센티브를 강화할 수 있어 우수인력의 채용이 가능하고, 특정 분야의 전문성을 지속적으로 제고할 수 있음 • 법인화 전환을 통해 인력 처우개선 및 연구결과에 따른 인센티브와 특허권 보장과 신축적인 연구개발 허용 및 자유롭고 창의적인 연구여건 조성이 가능하다는 것임. 또한 탄력적 조직운영으로 연구진척 상황에 신속·유연하게 대응하고, 자율적 판단에 따라 적절한 인재를 확보할 수 있음
예산·회계운영에 있어 선택과 집중 가능	• 예산 및 회계운영의 자율성 확보로 시설.장비의 보강,우수인재의 확보 등 선택과 집중이 가능함 • 업무프로세스 개선, 직원의 서비스 마인드 향상 등 노력을 병행하여 서비스 수준과 고객만족도가 제고될 수 있을 것으로 기대됨 • 외부 위탁연구과제 수행 등을 통해 정부 재정부담을 완화시켜 국민적 부담을 감소시킴으로써 대국민책임성을 보다 제고할 수 있음
경영합리화 등을 통한 운영수익구조 개선 가능	• 특수법인으로 기관운영의 자율성이 확보되고, 이를 통한 경영합리화 및 시설·장비에 대한 투자 확대 등 다양한 노력을 통하여 기관운영에 따른 수익구조가 개선될 것으로 전망
경영능력을 갖춘 최고관리자 도입	• 운영 노력에 의한 입장료, 부대매장 수입을 자유재량으로 두고, 전문인력 확충 권한을 부여하여 수준 높은 예술경영 가능함
기관 운영의 전문성 향상	• 운영자율화를 통해 전문적 역량을 제고가 가능함. 즉, 정부기관의 경우 조직·인력운영에 있어 각종 제도적 제약을 받지만 법인화할 경우 자율성을 바탕으로 조직을 신축적으로 운영할 수 있고, 우수인력을 적극 채용할 수 있으며, 또한 예산자율성을 통해 필요한 시설·장비 등을 적극 보강할 수 있어 전문성 제고에 유리함 • 민간역량을 활용한 창의적이고 유연한 기관 운영을 통해 고객이나 이해관계자 요구에 부합하는 서비스 제공이 가능함

■ 특수법인 단점

○ 특수법인 단점은 문화기관 본질적 업무 약화, 경제성 기반 운영 가능성, 공익성 및 공공성 위축, 기관 책임성 약화, 직원 사기 저하 등으로 정리 할 수 있음

<그림 3-12> 특수법인 단점

특수법인 단점	
문화기관 본질적 업무 약화	• 국가자산인 소장품의 수집과 보존, 조사연구 등 박물관 본질적 업무 약화
경제성 기반 운영 가능성	• 인력 · 재정 면에서 한계를 보이고 있는 박물관이 수익성을 높이기 위한 인기 위주의 전시기획 및 프로그램 운영 가능성 상존 • 관람료의 증가로 인해 국민의 비용부담 증가 및 서민들의 관람기회 축소로 문화복지 감소 • 전시장 대관료 및 부가장비 사용료 인상 : 관련 단체나 개인 소장작품 전시기회 약화 • 수익창출 위주의 운영에 의한 해당 박물관 본래의 목적과 기능 취약 • 수익에 치중한 블록버스터 및 흥미위주의 전시 및 입장료 인상
공익성 및 공공성 위축	• 법인화 되면 수익성과 단기효과에 집중할 수 있기 때문에 공익성과 장기효과를 갖는 기능이 위축되어 외부 이해관계자들의 다양한 요구에 대응하지 못함으로써 정책적 책임성이 약화될 수 있음 • 질적 개선을 위한 노력보다 수익성 지표인 재정자립도의 강조로 공공성 약화 가능성 • 문화재를 다루는 전문기관으로서 국제교류 사업 추진 시 기관 신뢰도 미흡
기관 책임성 약화	• 자율성에 기반을 둔 효율성을 확보할 수 있지만, 법인화 될 경우 오히려 자율성의 함정에 빠져 계층적 책임성이 약화될 수 있음 • 법인화가 우수인력의 유입을 촉진하는 것이 아니라 반대로 유출을 촉진하며, 단기적 수익성 연구에만 집중하게 됨으로써 전문역량 축적을 저해하여 전문적 책임성을 저해할 수 있음
직원 사기 저하	• 법인화에 따른 직원 신분 불안정, 인력 및 예산의 확보 불안정성 등으로 직원들의 사기 및 조직문화 저하

4. 운영체계 검토 종합

○ 운영체계 유형별(소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형) 설치근거, 조직관리, 인사관리, 예산·회계, 성과관리·평가 등의 주요 특징을 정리하면 다음과 같음

<그림 3-13> 운영체계 검토 종합 1

구분		소속기관 유형	책임운영기관 유형	특수법인 유형
설치근거		· 정부조직법	· 책임운영기관의 설치 및 운영에 관한 법률	· 문화예술진흥법 등 특별법
조직관리	정원관리	· 총정원 및 계급별 정원은 대통령령, 직급별 정원은 부령에 규정	· 총정원만 대통령령에 규정, 계급별 정원은 부령	· 기관 내부 규정
	하부조직	· 고위공무원단 직위는 대통령령, 과단위 기구는 부령에 규정	· 모든 하부조직과 직급은기본운영규정에 규정	· 기관 내부 규정
인사관리	기관장 채용	· 장관이 인사권 행사	· 규정공개 모집(5년 이하의 계약직)	· 공개모집 · 추천위 선임(장관 임명)
	직원인사	· 장관	· 기관장 : 계약직 계급별 정원의 30%이내 (기능직 50%이내)	· 기관장
	성과상여금	· 공무원보수규정 적용	· 소속장관이 별도 책정가능	· 기관자율
	직원신분	· 공무원	· 공무원(일부 계약직)	· 비공무원
예산회계	회계방식	· 일반회계	· 행정형기관 : 일반회계 기업형기관 : 특별회계	· 일반회계 및 특별회계(혼합)
	예산집행지침	· 기획재정부에서 동일기준 적용	· 관계기관의 의견을 들어 별도 작성 가능	· 정부지침(예산편성지침, 공공기관지침 등) 준수
	초과 수입금	· 초과수입금 사용불가(예외적으로 인정)	· 직접 · 간접비용에 사용가능(사후통보) 기획재정 부 사전협의 한도	· 기관자율
	예산 이/전용	· 기획재정부장관 승인 하에 제한적으로 이/전용 허용	· 기획재정부 협의(단, 인건비와 일부물건비는 자체전용 가능)	· 기관자율
	예산이월	· 경상적 경비의 5%이하	· 경상적 경비의 20%이하	· 기관자율
성과관리/평가		· 국무총리실, 기획재정부 등	· 주무부처, 행정안전부	· 주무부처, 기획재정부 등
기타 해당사례		· 국립중앙(민속)박물관, 국립국악원	· 국립극장, 국립현대미술관 등	· 예술의전당 등

자료 : 국립현대미술관 공공법인 운영 방안 연구, 문화체육관광부, 2016.12.

○ 운영체계 유형별(소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형) 적용 기준, 장·단점을 종합적으로 정리하면 다음과 같음

<그림 3-14> 운영체계 검토 종합 2

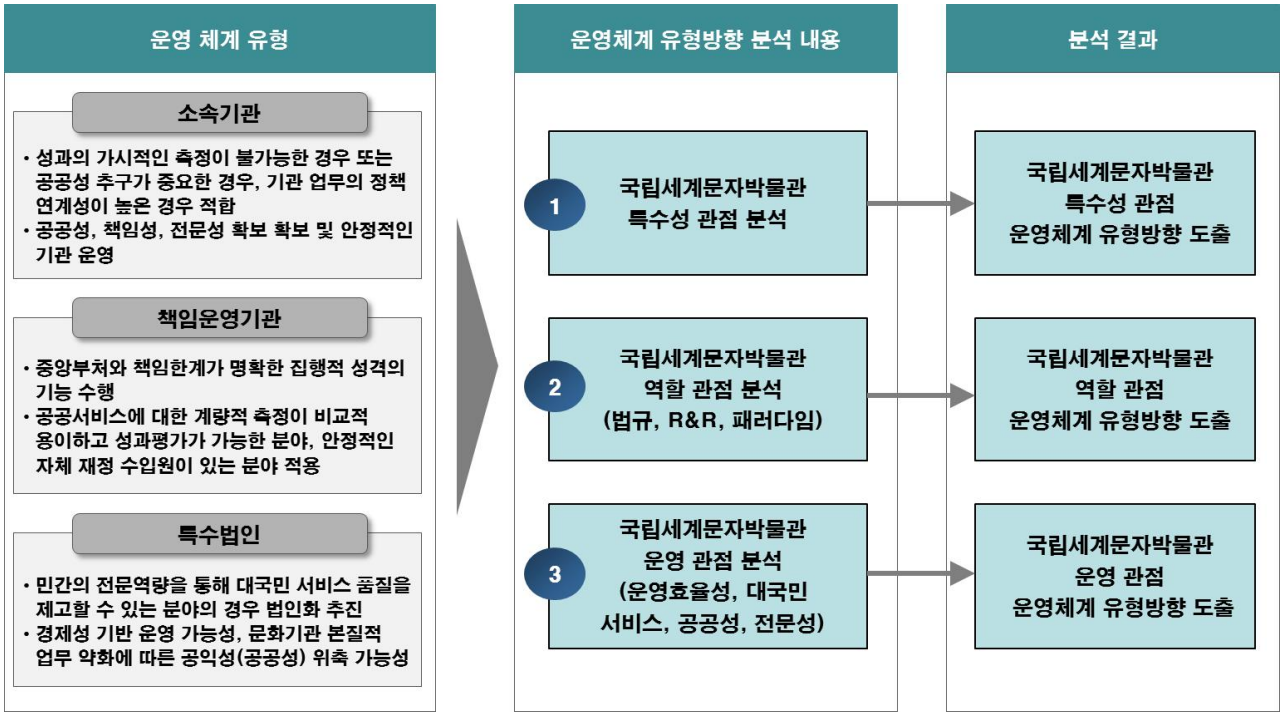
구 분	소속기관 유형	책임운영기관 유형	특수법인 유형
적용 기준	• 기관의 업무가 정책연계성이 높아 중앙부처의 일상적인 지도 · 감독 필요하며, 높은 수준의 공권력적 업무가 요구될 때 운영되기 적합 • 정책결정과 집행기능이 혼재하거나, 성과의 가시적인 측정이 불가능한 경우 또는 공공성 추구가 중요한 경우 운영체제로 적합	• 중앙부처와 책임한계가 명확한 집행적 성격의 기능 수행 • 공공서비스에 대한 계량적 측정이 비교적 용이하고 성과평가가 가능한 분야, 안정적인 자체 재정 수입원이 있는 분야, 업무 성격상 영리성 또는 시장성이 거의 없어 정부가 직접 제공하거나 지원하여야 할 사업 분야 등 적용	• 문화 전시 연구형 기관을 신설하는 경우 법인형태로 설립함을 원칙으로 추진 • 민간의 전문역량을 통해 대국민 서비스 품질을 제고할 수 있는 분야의 경우 법인화 추진
장점	• 공공성, 책임성, 전문성 확보 용이 • 안정적인 기관 운영 • 법률과 규정에 따른 업무 처리	• 관리 자율성 확보, 자발적 사업경영에 따른 효율성 제고 • 업무수행상 세부과정에 대한 상위기관의 통제 최소화 및 업무 대응성 및 탄력성 제고에 따른 대국민 서비스 질 향상 • 결과에 따른 책임 및 권한 부여를 통한 통제 가능 • 공공기관 효율성 기반의 성과측정 수월 • 정부조직 규모 및 인원 탄력적 운영 가능 • 경쟁적으로 최소의 인원 · 자원으로 성과 증진 가능 • 책임운영기관의 성과중심체제로 전환 가능	• 책임경영체제 확립 및 변화대응력 제고 • 조직 · 인력 및 인사 운영의 효율성 제고 • 예산 · 회계운영에 있어 선택과 집중 가능 • 경영합리화 등을 통한 운영수익구조 개선 가능 • 경영능력을 갖춘 최고관리자 도입 • 기관 운영의 전문성 향상
단점	• 경제적 비효율성 및 경영상 구조적 문제 • 문화영역에 관한 정부의 역할 재조정 필요성 제기 • 경제적 측면의 비효율성, 낮은 생산성, 낮은 환경적응성	• 목표 및 성과지표 설정에 따른 책임소재 불분명 가능성 • 평가에 따른 자율적 기관 운영 어려움 • 단기적이고 가시적인 성과 치중 가능성 • 자율성과 책임의 조화 불분명시 제도도입 취지 훼손 • 평가의 관대화 경향 가능성 증가 • 기관장의 임용과 재계약 문제 • 책임운영기관 지정과 조직 및 정원 관리 문제 • 기관장과 조직운영에 대한 견제 장치로서 역할 문제	• 문화기관 본질적 업무 약화 • 경제성 기반 운영 가능성 • 공익성 및 공공성 위축 • 기관의 책임성 약화 • 직원 사기 및 조직문화 저하

제3절 운영체계 유형방향 분석

1. 운영체계 유형방향 분석 개요

○ 국립세계문자박물관에 적정한 운영체계 유형을 설정하기 위하여 국립세계문자박물관 특수성, 국립세계문자박물관 역할, 국립세계문자박물관 운영 관점으로 분석 함

<그림 3-15> 운영체계 유형방향 분석 개요



2. 국립세계문자박물관 특수성 관점

○ 국립세계문자박물관의 특수성은 국제교류 중심의 특성화 박물관, 전문화된 조직 운영, 세계 최초의 문자문화 박물관 등으로 정리 할 수 있음

○ 첫째, 국립세계문자박물관은 세계문자에 대한 연구・전시・교류를 표방하는 박물관으로 해외 주요 박물관 및 관련 기관 등과의 다양한 교류 기능 수행, 세종학당 등과 연계하여 한글 세계화의 핵심 콘텐츠 제공 기관으로의 역할 수행, 세계문자 보존을 위해 국

제기구와의 협업으로 문화를 통한 공적 개발 원조 확대 및 국제사회 기여 추진(유네스코 기록유산보존 사업, 무형유산보존 사업 등) 등에서 국제교류 중심의 특성화 박물관 성격을 지님

○ 둘째, 국립세계문자박물관은 문자학 외에도 인류학·고고학·민속학·역사학·미술사학·인공지능 등 다양한 전문분야의 융합적 성격이 강하며, 기존 국립박물관의 축적된 연구·전시·유물보존 등 관련 전문성과의 연계 강화를 수행할 수 있는 조직 운영 필요 하다는 점에서 전문화된 조직 성격을 지님

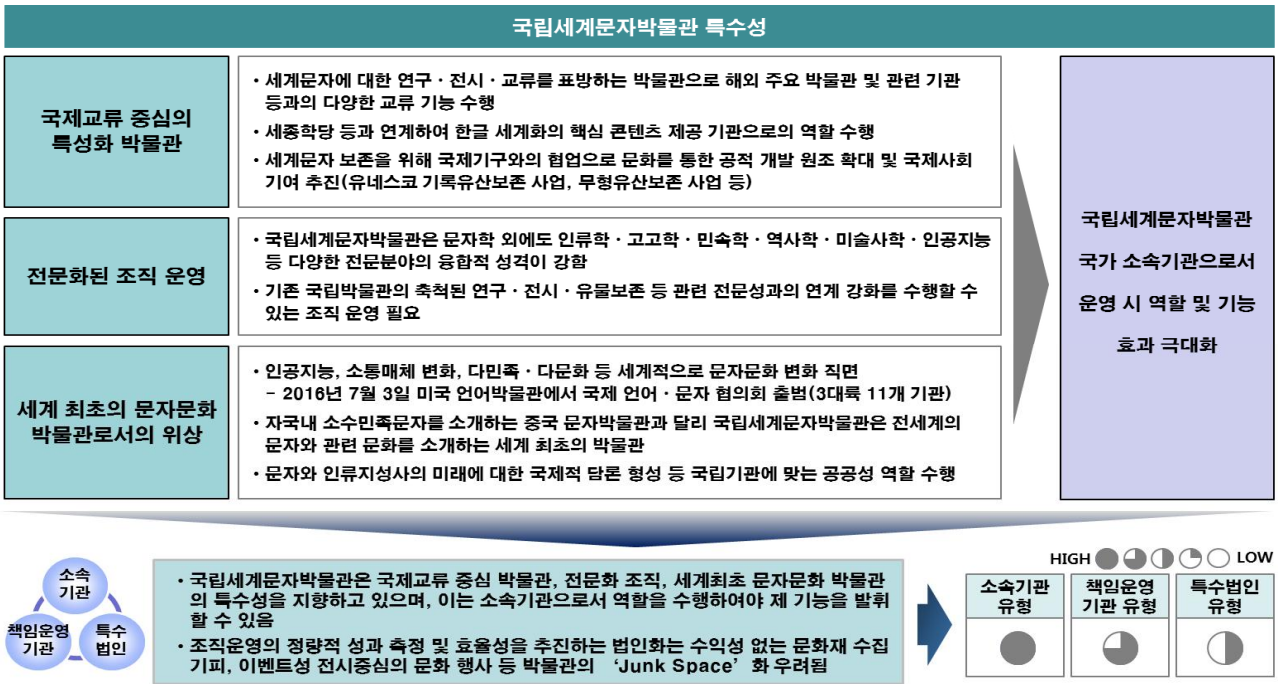
○ 셋째, 국립세계문자박물관은 세계적으로 문자문화 변화(인공지능, 소통매체 변화, 다민족·다문화 등)에 직면해 있는 현 상황에서 전세계의 문자와 관련 문화를 소개하는 세계 최초의 박물관이라는 점에서 세계 최초의 문자문화 박물관로서의 위상을 지님

○ 이러한 국립세계문자박물관의 특수성을 감안하였을 경우 국가 소속기관으로 운영하는 것이 적정한 것으로 판단됨

- 국립세계문자박물관은 국제교류 중심 박물관, 전문화 조직, 세계최초 문자문화 박물관의 특수성을 지향하고 있으며, 이는 소속기관으로서 역할을 수행하여야 제 기능을 발휘 할 수 있음

- 조직운영의 정량적 성과 측정 및 효율성을 추진하는 법인화는 수익성 없는 문화재 수집기피, 이벤트성 전시중심의 문화 행사 등 박물관의 'Junk Space'화 우려됨

<그림 3-16> 국립세계문자박물관 특수성 관점 운영체계 유형 분석



3. 국립세계문자박물관 역할 관점

1) 박물관 법규

○ 박물관 법규 관점박물관 및 미술관 진흥법(제 2조)에서는 박물관의 핵심 기능으로 수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시, 교육 등으로 정의하고 있음

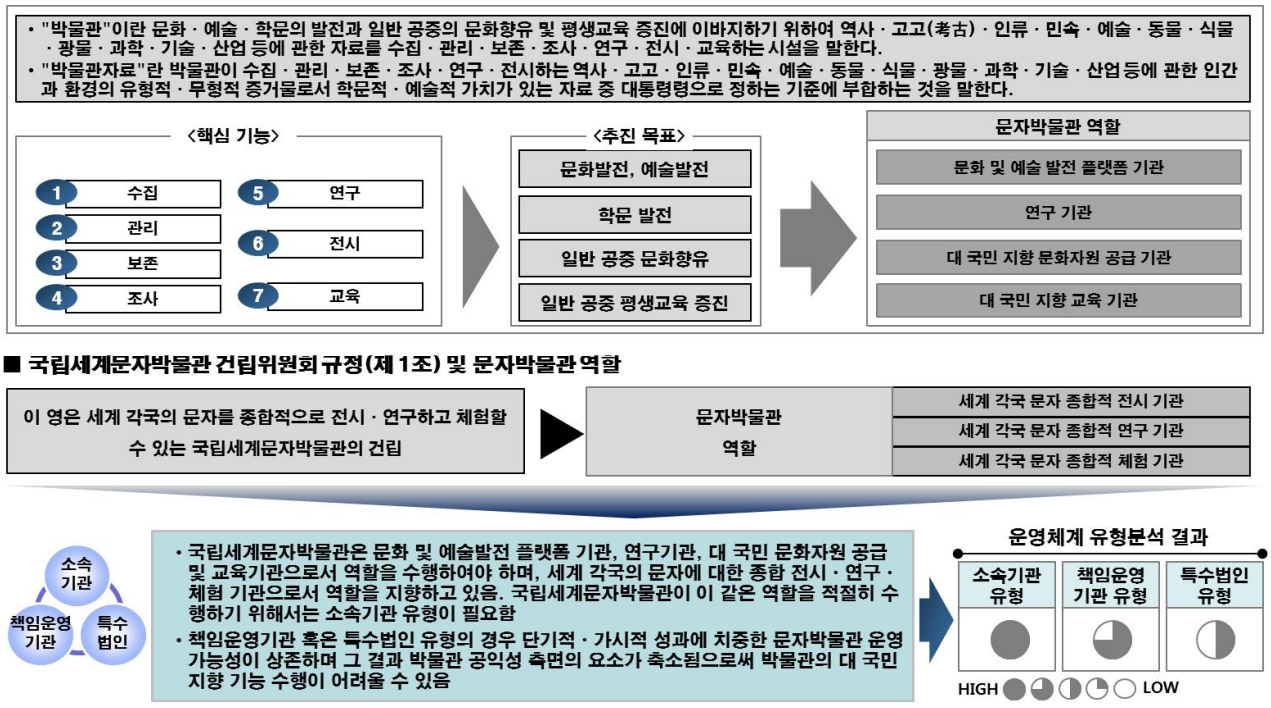
○ 이에 따른 국립세계문자박물관 역할은 문화 및 예술 발전 플랫폼 기관, 연구 기관, 대 국민 지향 문화자원 공급 기관, 대 국민 지향 교육 기관으로 정리할 수 있음

○ 국립세계문자박물관 건립위원회 규정(제 1조)에 따른 국립세계문자박물관 역할은 세계 각국 문자 종합적 전시 기관, 세계 각국 문자 종합적 연구 기관, 세계 각국 문자 종합적 체험 기관 등으로 정리할 수 있음

○ 책임운영기관 혹은 특수법인 유형의 경우 단기적·가시적 성과에 치중한 문자박물관 운영 가능성이 상존하며 그 결과 박물관 공익성 측면의 요소가 축소됨으로써 박물관의 대 국민지향 기능 수행이 어려울 수 있을 것으로 판단됨

○ 국립세계문자박물관이 지향하고 있는 문화 및 예술발전 플랫폼 기관, 연구기관, 대 국민 문화자원 공급 및 교육기관, 세계 각국의 문자에 대한 종합 전시·연구·체험 기관으로서 역할을 적절히 수행하기 위해서는 소속기관 유형 적정한 것으로 판단됨

<그림 3-17> 국립세계문자박물관 역할 관점 운영체계 유형 분석 : 박물관 법규



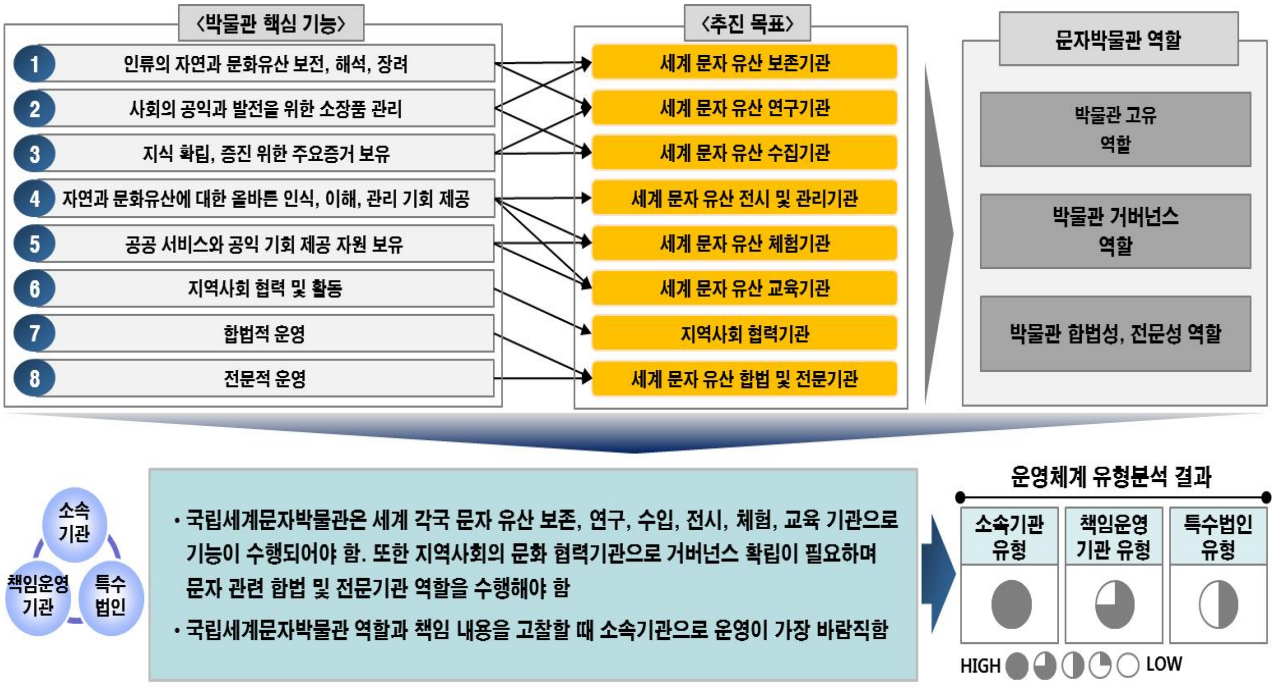
2) 박물관 R&R

○ 국제박물관협의회(ICOM: International Council of Museums)에서는 박물관 윤리강령을 통해서 박물관 역할과 책임을 규정하고 있음

○ ICOM의 박물관 윤리강령은 크게 8개 부분으로 구성되고 각 부분별 세부사항을 규정하고 있음

1. 박물관은 인류의 자연과 문화 유산을 보전, 해석하고 장려한다
2. 소장품을 관리하는 박물관은 사회의 공익과 발전을 위해 이를 보관한다
3. 박물관은 지식을 확립하고 증진시키기 위한 주요한 증거들을 보유한다
4. 박물관은 자연과 문화 유산에 대한 올바른 인식, 이해, 관리를 위한 기회를 제공한다
5. 박물관은 공공 서비스와 공익을 위한 기회를 제공하는 자원을 보유한다
6. 박물관은 그들이 봉사하는 지역사회뿐만 아니라, 박물관의 소장품이 유래한 지역사회와도 긴밀히 협력하여 활동한다
7. 박물관은 합법적으로 운영되어야 한다
8. 박물관은 전문적으로 운영되어야 한다

<그림 3-18> 국립세계문자박물관 역할 관점 운영체계 유형 분석 : 박물관 R&R



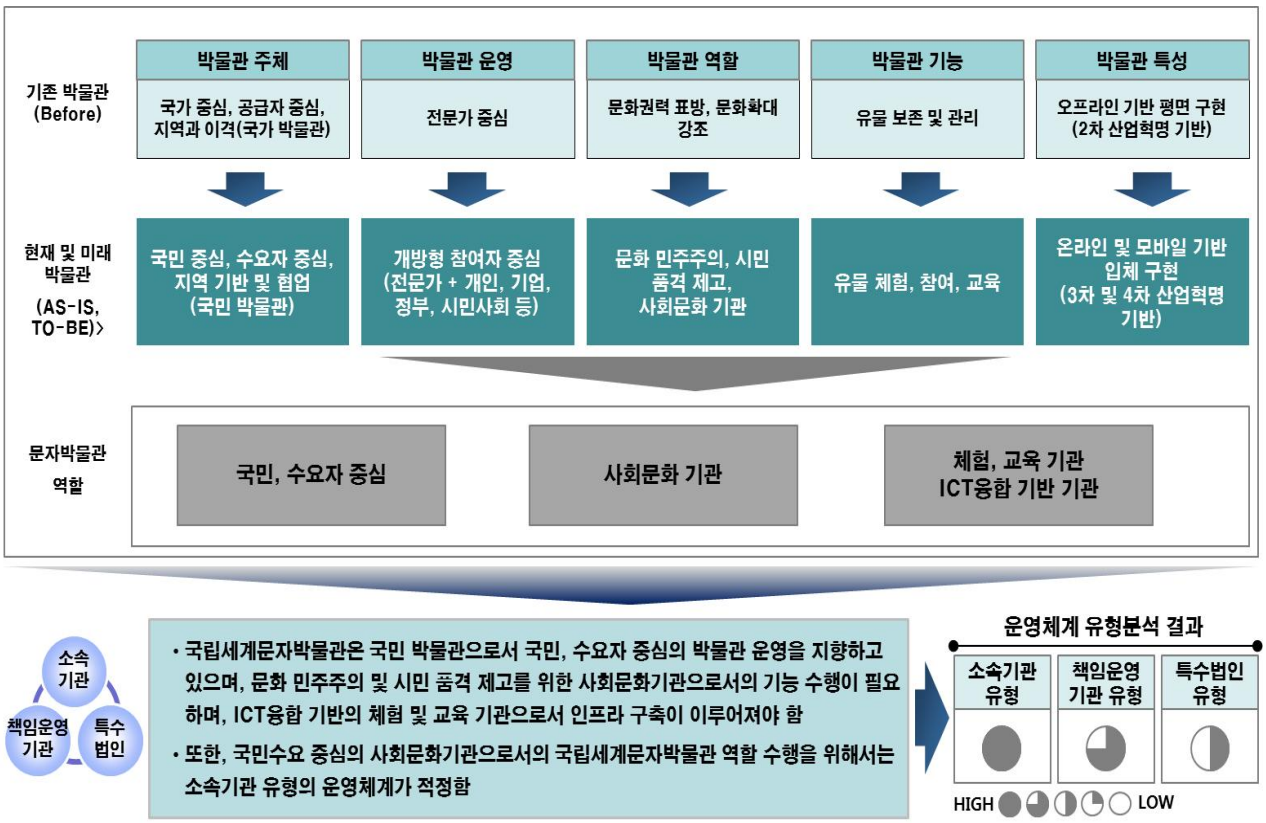
○ ICOM의 박물관 윤리강령 관점에서 국립세계문자박물관은 세계 각국 문자 유산 보존, 연구, 수입, 전시, 체험, 교육 기관으로 기능이 수행되어야 함. 또한 지역사회의 문화 협력기관으로 거버넌스 확립이 필요하며 문자 관련 합법 및 전문기관 역할을 수행해야 하며, 이러한 국립세계문자박물관 역할과 책임 내용을 고찰할 때 소속기관으로 운영이 가장 바람직함

3) 박물관 패러다임

○ 박물관 패러다임의 변화에 따라 국립세계문자박물관은 국민 박물관으로서 국민, 수요자 중심의 박물관 운영을 지향하며, 문화 민주주의 및 시민 품격 제고를 위한 사회문화기관으로서의 기능 수행이 필요하며, ICT융합 기반의 체험 및 교육 기관으로서 인프라 구축이 이루어져야 함

○ 이러한, 국민수요 중심의 사회문화기관으로서의 국립세계문자박물관 역할 수행을 위해서는 소속기관 유형의 운영체계가 적정한 것으로 판단됨

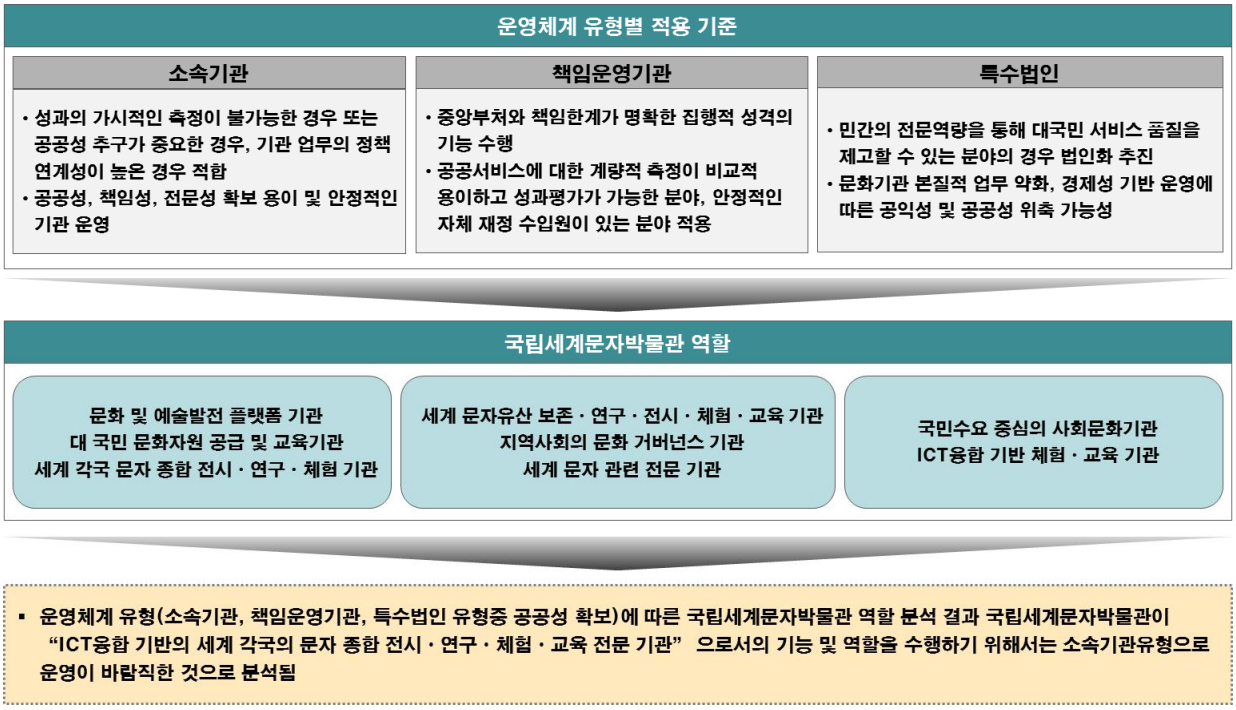
<그림 3-19> 국립세계문자박물관 역할 관점 운영체계 유형 분석 : 박물관 패러다임



4) 국립세계문자박물관 역할 관점 분석 종합

○ 운영체계 유형(소속기관, 책임운영기관, 특수법인 유형중 공공성 확보)에 따른 국립세계문자박물관 역할 분석 결과 국립세계문자박물관이 “ICT융합 기반의 세계 각국의 문자 종합 전시·연구·체험·교육 전문 기관” 으로서의 기능 및 역할을 수행하기 위해서는 소속기관유형으로 운영이 바람직한 것으로 분석됨

<그림 3-20> 국립세계문자박물관 역할 관점 분석 종합



4. 국립세계문자박물관 운영 관점

1) 분석 틀

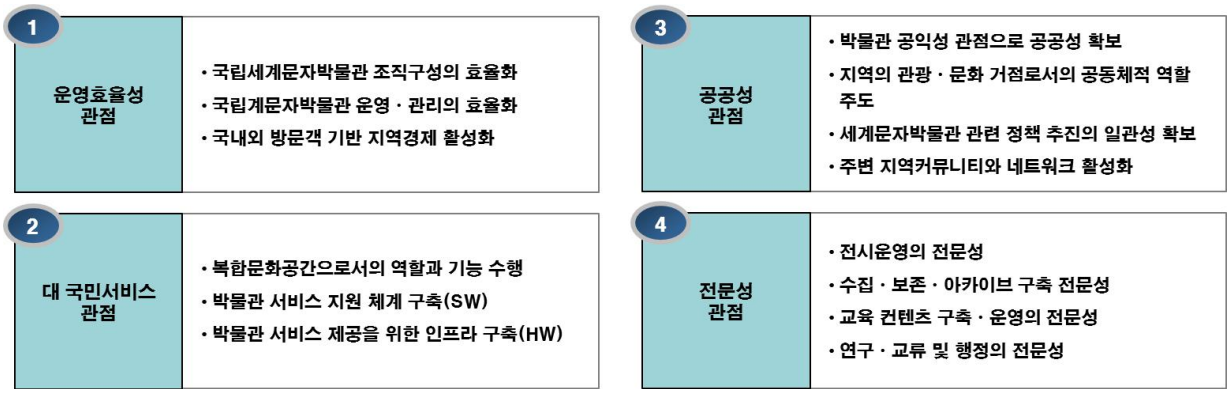
○ 박물관은 대표적인 가치재(merit goods)이며, 외부편익 제공 기능을 담당함. 가치재란 민간부문에서 생산·공급되고 있으나 이윤극대화 논리에 따른 생산량이 최적수준에 미치지 못하여 정부가 직접 공급에 개입하는 재화를 의미하며, 주요 예로는 교육, 의료, 주택공급 등을 들 수 있음

○ 이에 따라 운영체계 검토는 국립세계문자박물관이 가치재로서 외부편익 제공의 기능 수행 배경하에서 ① 운영효율성 관점, ② 대국민서비스 관점, ③ 공공성(공익성) 관점,

④ 전문성 관점에서 분석함

○ 운영효율성 관점은 박물관(기관) 운영·관리의 효율적 추진, 대국민서비스 관점은 복합문화공간으로서의 역할과 기능 수행, 공공성 관점은 박물관 공익성 관점으로 공공성 기반의 서비스 제공, 전문성 관점은 전시·교육·연구 등 박물관 고유 영역의 전문적 수행과 관련이 있음

<그림 3-21> 국립세계문자박물관 운영 관점 분석 틀



2) 효율성 관점

○ 국립세계문자박물관 운영 효율성 관점에서 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형별 분석내용은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 소속기관 유형

· 정부조직법에 따른 기관 운영 및 관리로 기관운영의 안정성은 있으나 기관운영 효율성은 다소 미흡
· 기관 운영성과에 대한 책임성이 책임운영기관이나 특수법인과 비교하여 낮음
· 문화영역 특성상 발생할 수 있는 미흡한 수익구조에 대한 책임성 적음
· 효율성, 생산성, 환경적응성 관점에서 다소 미흡한 한계가 있음

- 책임운영기관 유형

· 기관 관리의 자율성 확보 및 사업경영 자율성을 통한 기관 운용 효율성 제고 가능
· 결과에 따른 책임과 권한 부여, 인센티브 제공으로 기관운영 및 관리 효율성 추구 필요성 명확
· 기관운영 성과평가 결과가 소속기관 유형보다 중요하여 기관 효율성 및 생산성 제고

노력 강화

· 적정 인원 및 자원 확보를 통한 기관운영 성과제고 가능

- 특수법인 유형

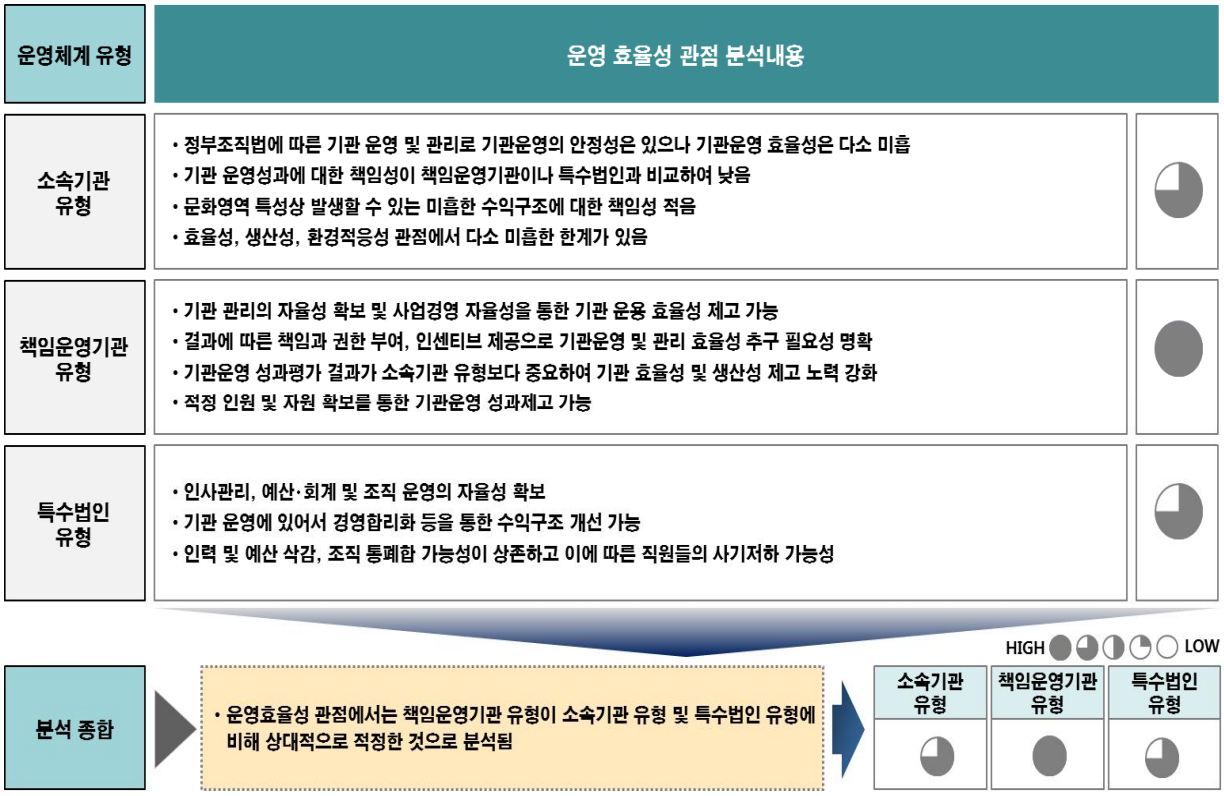
· 인사관리, 예산· 회계 및 조직 운영의 자율성 확보

· 기관 운영에 있어서 경영합리화 등을 통한 수익구조 개선 가능

· 인력 및 예산 삭감, 조직 통폐합 가능성이 상존하고 이에 따른 직원들의 사기저하 가능성

○ 운영효율성 관점에서는 책임운영기관 유형이 소속기관 유형 및 특수법인 유형에 비해 상대적으로 적정한 것으로 분석됨

<그림 3-22> 국립세계문자박물관 운영 효율성 관점



3) 대 국민 서비스 관점

○ 국립세계문자박물관 대 국민 서비스 관점에서 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형별 분석내용은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 소속기관 유형

  · 대 국민 문화 서비스 공급기능을 담당하는 국가기관 및 문화예술 전문기관으로서 가치재 공급 주체로 역할 수행

  · 국가의 재정적 기반을 통한 문화서비스 공급으로 문화 수요자인 국민들의 문화 참여에 대한 비용부담 경감 가능성 및 문화복지 제고

  · 국가 문화정책과 연계한 유기적인 정책추진으로 종합적인 대 국민서비스 제공

- 책임운영기관 유형

  · 업무수행 자율성 확보에 따른 업무에 대한 대응성 및 탄력성 제고로 대 국민 문화 서비스 공급 수준 향상

  · 단기적이고 가시적인 성과에 치중할 가능성이 존재하며, 이에 따른 대 국민 문화 서비스 공급 수준 저하 가능성 존재

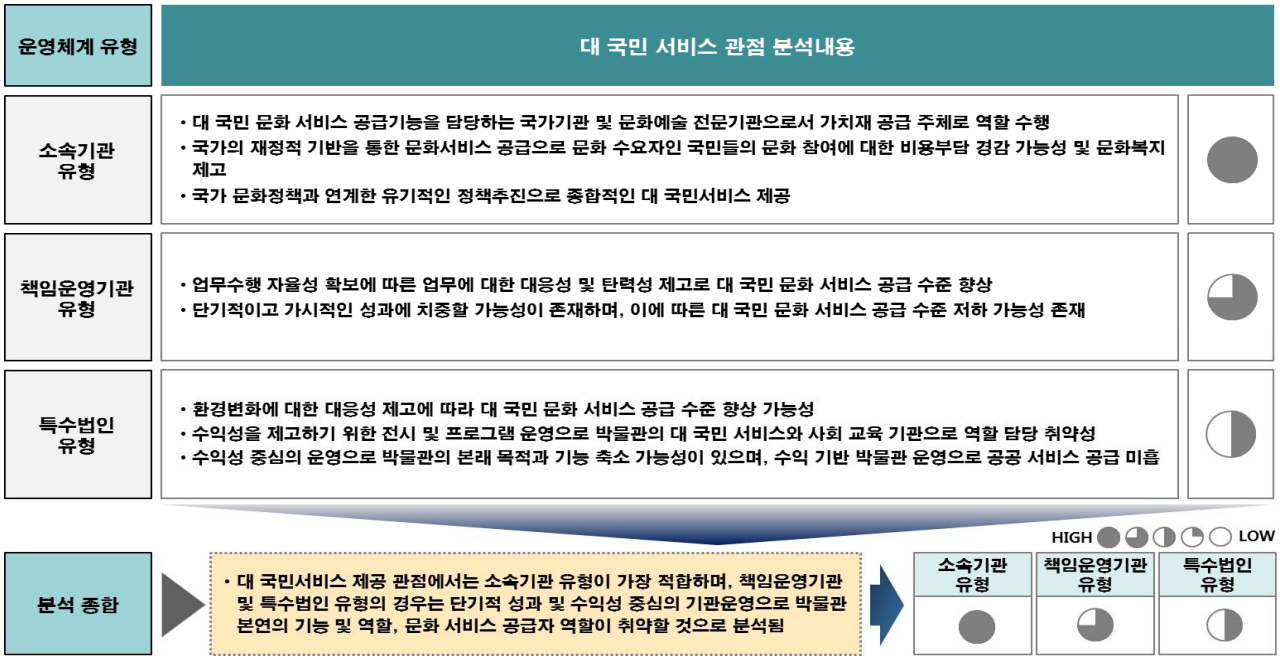
- 특수법인 유형

  · 환경변화에 대한 대응성 제고에 따라 대 국민 문화 서비스 공급 수준 향상 가능성

  · 수익성을 제고하기 위한 전시 및 프로그램 운영으로 박물관의 대 국민 서비스와 사회 교육 기관으로 역할 담당 취약성

  · 수익성 중심의 운영으로 박물관의 본래 목적과 기능 축소 가능성이 있으며, 수익 기반 박물관 운영으로 공공 서비스 공급 미흡

<그림 3-23> 국립세계문자박물관 대 국민 서비스 관점



○ 대 국민서비스 제공 관점에서는 소속기관 유형이 가장 적합하며, 책임운영기관 및 특수법인 유형의 경우는 단기적 성과 및 수익성 중심의 기관운영으로 박물관 본연의 기능 및 역할, 문화 서비스 공급자 역할이 취약할 것으로 분석됨

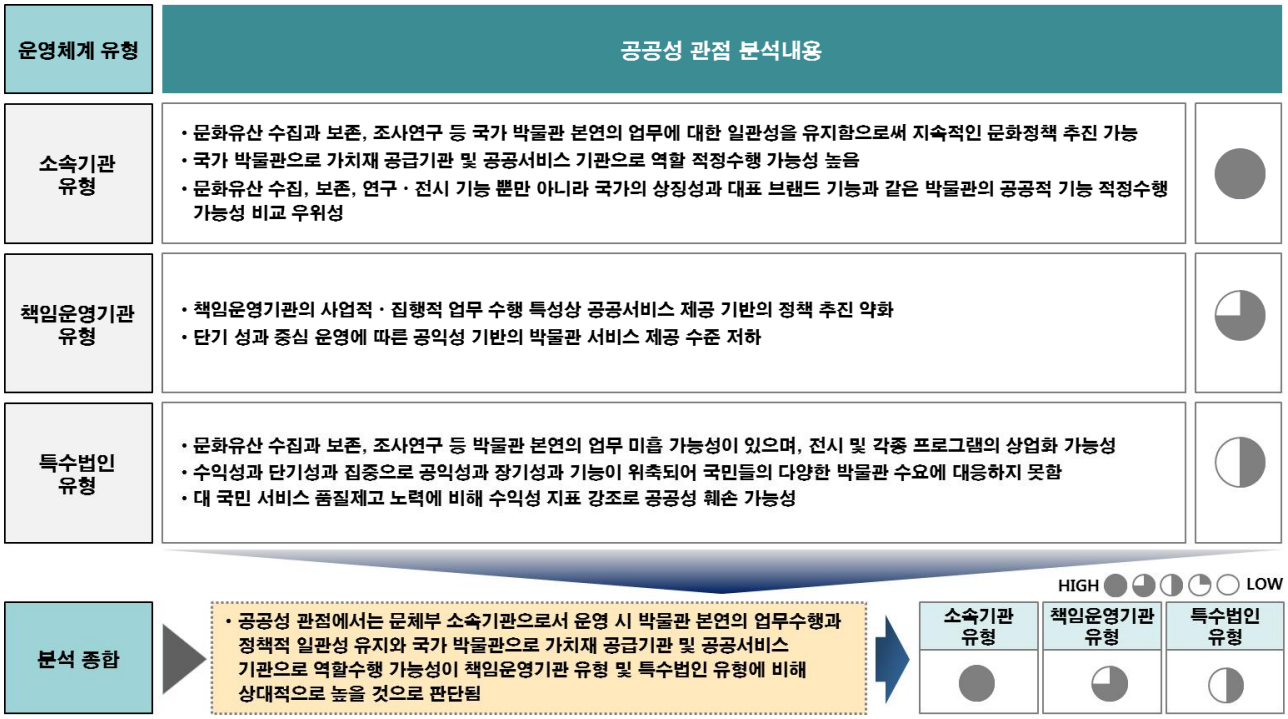
4) 공공성 관점

○ 국립세계문자박물관 운영의 공공성 관점에서 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형별 분석내용은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 소속기관 유형
  · 문화유산 수집과 보존, 조사연구 등 국가 박물관 본연의 업무에 대한 일관성을 유지함으로써 지속적인 문화정책 추진 가능
  · 국가 박물관으로 가치재 공급기관 및 공공서비스 기관으로 역할 적정수행 가능성 높음
  · 문화유산 수집, 보존, 연구·전시 기능 뿐만 아니라 국가의 상징성과 대표 브랜드 기능과 같은 박물관의 공공적 기능 적정수행 가능성 비교 우위성
- 책임운영기관 유형
  · 책임운영기관의 사업적·집행적 업무 수행 특성상 공공서비스 제공 기반의 정책 추진 약화
  · 단기성과 중심 운영에 따른 공익성 기반의 박물관 서비스 제공 수준 저하
- 특수법인 유형
  · 문화유산 수집과 보존, 조사연구 등 박물관 본연의 업무 미흡 가능성이 있으며, 전시 및 각종 프로그램의 상업화 가능성
  · 수익성과 단기성과 집중으로 공익성과 장기성과 기능이 위축되어 국민들의 다양한 박물관 수요에 대응하지 못함
  · 대 국민 서비스 품질제고 노력에 비해 수익성 지표 강조로 공공성 훼손 가능성

○ 공공성 관점에서는 문체부 소속기관으로서 운영 시 박물관 본연의 업무수행과 정책적 일관성 유지와 국가 박물관으로 가치재 공급기관 및 공공서비스 기관으로 역할수행 가능성이 책임운영기관 유형 및 특수법인 유형에 비해 상대적으로 높을 것으로 판단됨

<그림 3-24> 국립세계문자박물관 운영 공공성 관점



5) 전문성 관점

○ 국립세계문자박물관 운영의 전문성 관점에서 소속기관 유형, 책임운영기관 유형, 특수법인 유형별 분석내용은 다음과 같이 정리할 수 있음

- 소속기관 유형

· 국내외 박물관 및 주요 기관과 협력체계 및 네트워크 구축용이

· 기존 박물관 기능의 전문성 확보 기관(국립 박물관 등)과의 연계성 강화를 통한 전문성 확보

· 정부조직법에 따른 조직 및 인력운영 및 예산 확보·활용 제약으로 인한 물적·인적 기반 미흡 가능성

- 책임운영기관 유형

· 문체부 소속 책임운영기관으로서 대 국민 박물관 행정서비스 지원 고도화

· 거버넌스 기반 박물관 운영으로 문화유산 수집, 보존, 연구 및 전시 관련 외부 전문가 그룹 활용 가능성

· 성과 중심 운영에 따른 박물관 수집, 보존, 연구 및 전시 등 박물관 전문 기능 수행 관점에서 전문성 축적 저해

· 책임운영기관 조직 및 인력 관리 체계에 따른 외부 전문가 영입을 통한 전문성 확보 가능성 저하

- 특수법인 유형

· 운영 자율성을 바탕으로 조직 신축적 운영 및 예산의 탄력적 운영으로 시설·장비 등의 구축이 가능하여 박물관 관리 운영의 전문성을 제고시킬 수 있음

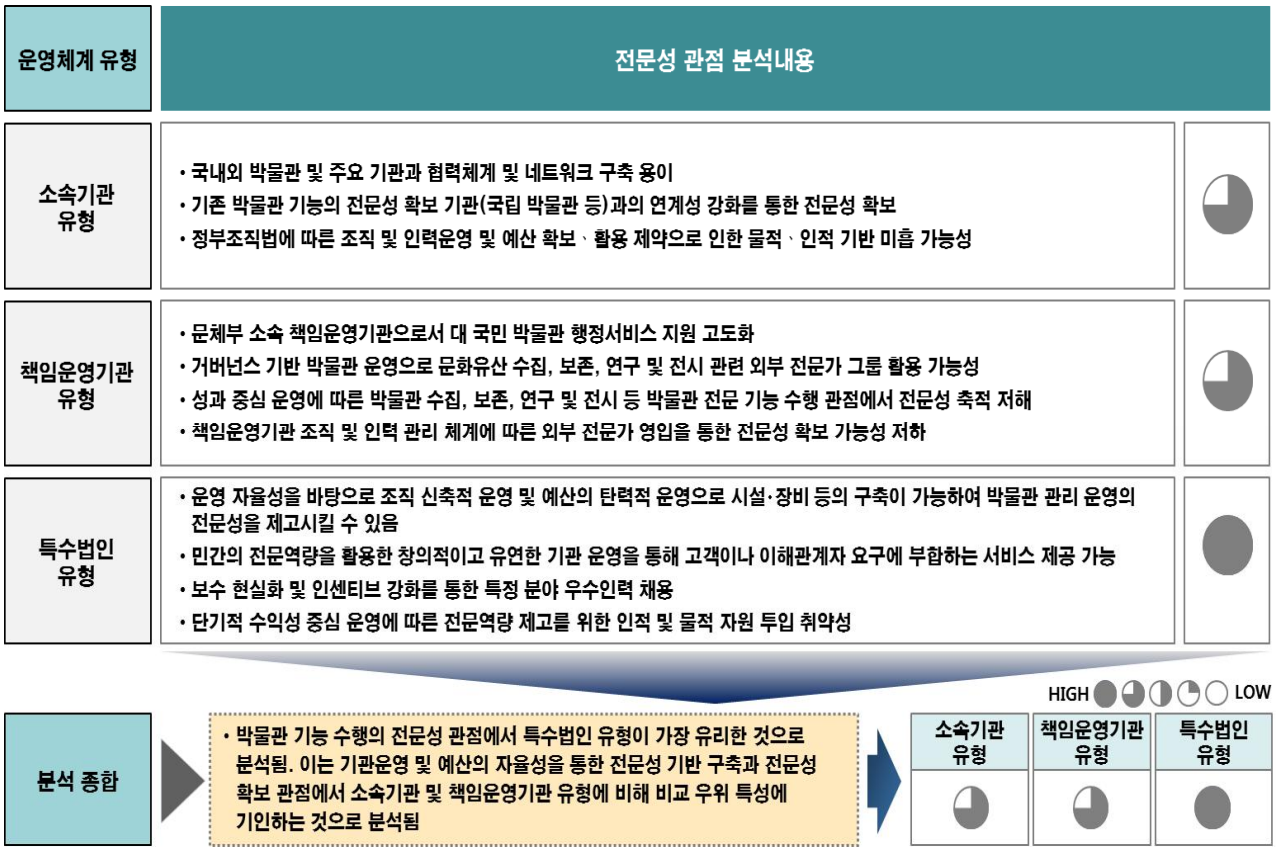
· 민간의 전문역량을 활용한 창의적이고 유연한 기관 운영을 통해 고객이나 이해관계자 요구에 부합하는 서비스 제공 가능

· 보수 현실화 및 인센티브 강화를 통한 특정 분야 우수인력 채용

· 단기적 수익성 중심 운영에 따른 전문역량 제고를 위한 인적 및 물적 자원 투입 취약성

○ 전문성 관점에서는 문체부 소속기관으로서 운영 시 박물관 본연의 업무수행과 정책적 일관성 유지와 국가 박물관으로 가치재 공급기관 및 공공서비스 기관으로 역할수행 가능성이 책임운영기관 유형 및 특수법인 유형에 비해 상대적으로 높을 것으로 판단됨

<그림 3-25> 국립세계문자박물관 운영 전문성 관점

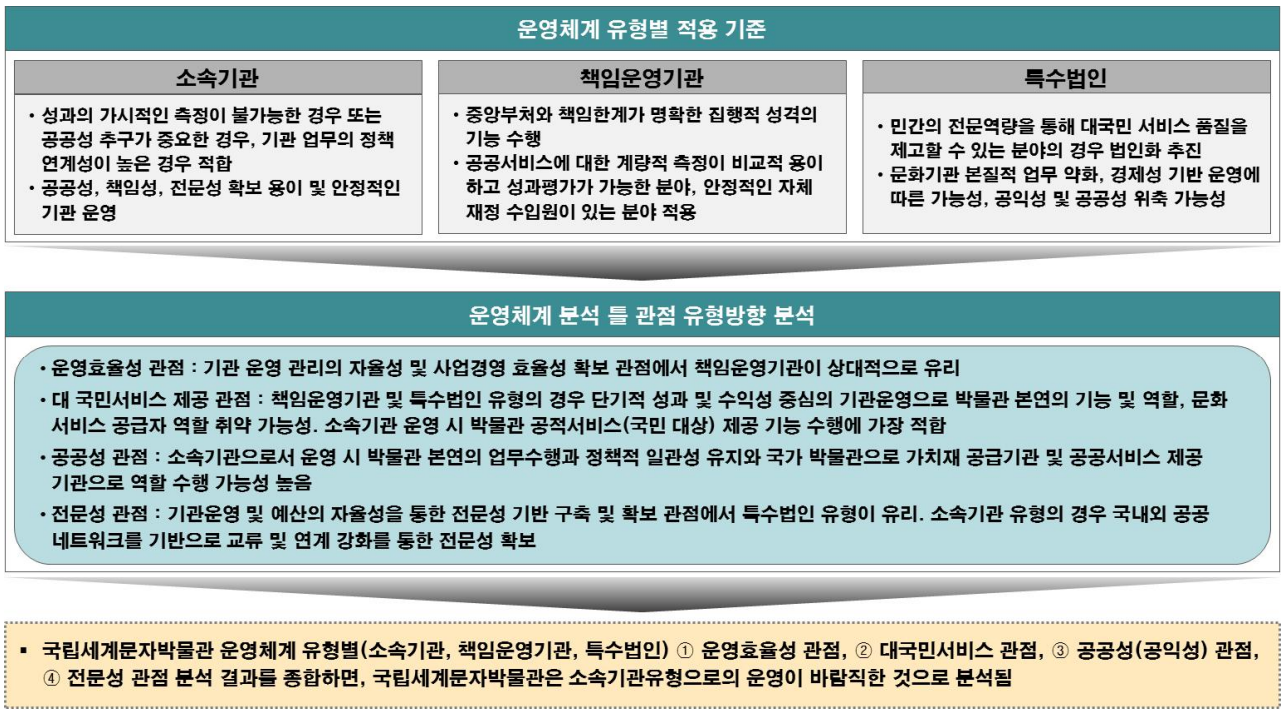


6) 국립세계문자박물관 운영 관점 분석 종합

○ 국립세계문자박물관 운영체계 유형별(소속기관, 책임운영기관, 특수법인) ① 운영효율성 관점, ② 대국민서비스 관점, ③ 공공성(공익성) 관점, ④ 전문성 관점 분석 결과를 종합하면, 국립세계문자박물관은 소속기관유형으로의 운영이 바람직한 것으로 분석됨

- 운영효율성 관점 : 기관 운영 관리의 자율성 및 사업경영 효율성 확보 관점에서 책임운영기관이 상대적으로 유리
- 대 국민서비스 제공 관점 : 책임운영기관 및 특수법인 유형의 경우 단기적 성과 및 수익성 중심의 기관운영으로 박물관 본연의 기능 및 역할, 문화 서비스 공급자 역할 취약 가능성. 소속기관 운영 시 박물관 공적서비스(국민 대상) 제공 기능 수행에 가장 적합
- 공공성 관점 : 소속기관으로서 운영 시 박물관 본연의 업무수행과 정책적 일관성 유지와 국가 박물관으로 가치재 공급기관 및 공공서비스 제공 기관으로 역할 수행 가능성 높음
- 전문성 관점 : 기관운영 및 예산의 자율성을 통한 전문성 기반 구축 및 확보 관점에서 특수법인 유형이 유리. 소속기관 유형의 경우 국내외 공공 네트워크를 기반으로 교류 및 연계 강화를 통한 전문성 확보

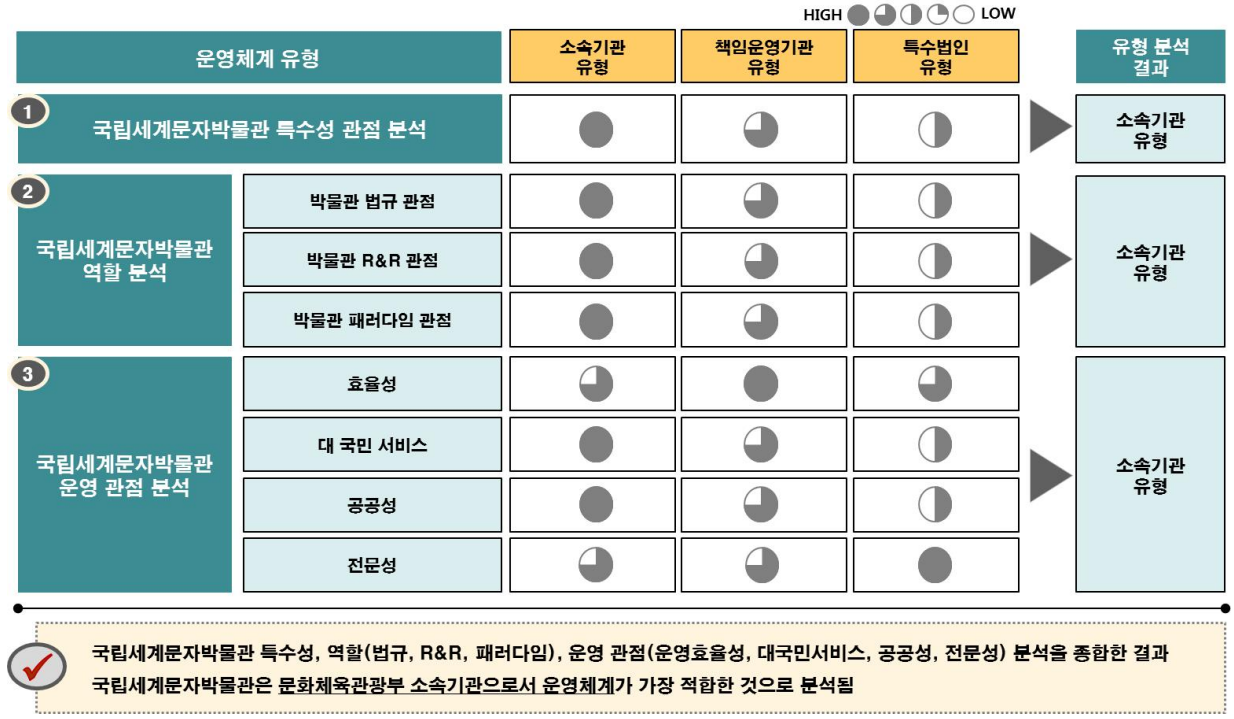
<그림 3-26> 국립세계문자박물관 운영 관점 분석 종합



5. 운영체계 유형방향 분석 종합

○ 국립세계문자박물관 특수성, 역할(법규, R&R, 패러다임), 운영 관점(효율성, 대국민서비스, 공공성, 전문성) 분석을 종합한 결과 국립세계문자박물관은 문화체육관광부 소속기관으로서 운영체계가 가장 적합한 것으로 분석됨

<그림 3-27> 운영체계 유형방향 분석 종합



제4장 조직 및 인력설계 구상

제1절 문자박물관 역할 구상
제2절 조직 및 인력설계 구상 개요
제3절 조직 및 인력설계 구상
제4절 국립한글박물관 연계방안 구상

제4장 조직 및 인력설계 구상

제1절 문자박물관 역할 구상

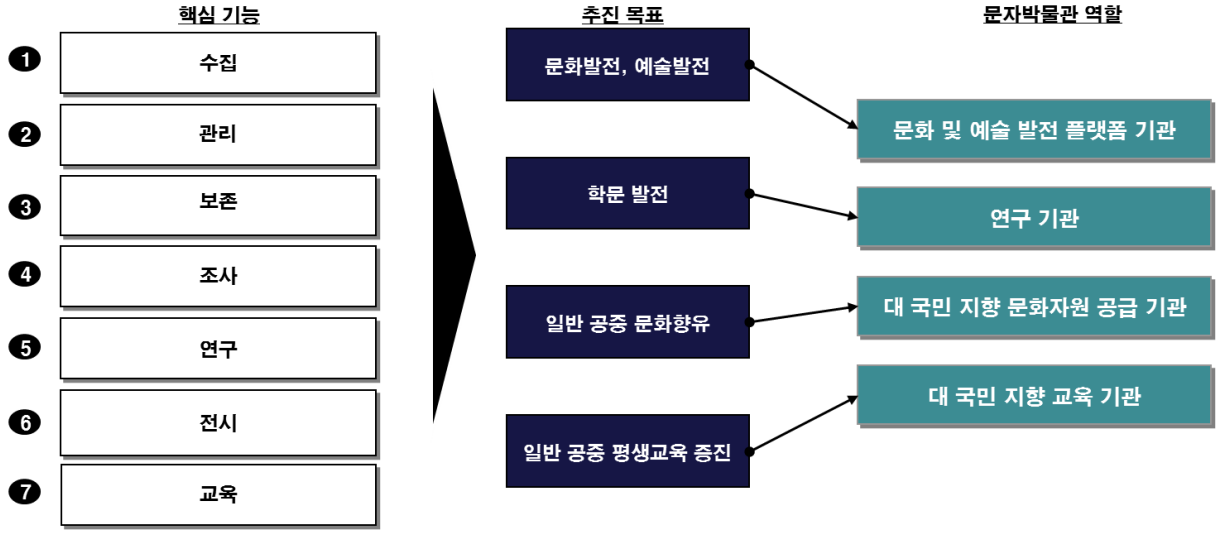
1. 박물관 법규 관점

○ 박물관 및 미술관 진흥법 제2조에 따른 문자박물관 역할은 문화 및 예술 발전 플랫폼 기관, 연구 기관, 대 국민 지향 문화자원 공급 기관, 대 국민 지향 교육 기관 등으로 정의할 수 있음

<그림 4-1> 박물관 및 미술관 진흥법 제2조에 따른 문자박물관 역할

"박물관"이란 문화 · 예술 · 학문의 발전과 일반 공중의 문화향유 및 평생교육 증진에 이바지하기 위하여 역사 · 고고(考古) · 인류 · 민속 · 예술 · 동물 · 식물 · 광물 · 과학 · 기술 · 산업 등에 관한 자료를 수집 · 관리 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시 · 교육하는 시설을 말한다.

"박물관자료"란 박물관이 수집 · 관리 · 보존 · 조사 · 연구 · 전시하는 역사 · 고고 · 인류 · 민속 · 예술 · 동물 · 식물 · 광물 · 과학 · 기술 · 산업 등에 관한 인간과 환경의 유형적 · 무형적 증거물로서 학문적 · 예술적 가치가 있는 자료 중 대통령령으로 정하는 기준에 부합하는 것을 말한다.



○ 박물관 및 미술관 진흥법 제4조에 따른 문자박물관 역할은 자료 수집・관리・보존・전시 기관, 교육 및 조사·연구 기관, 보존과 전시 조사·연구 기관, 각종 행사 개최 기관, 자료 복제 및 간행물 제작과 배포 기관, 정보 교환 및 교류 기관, 평생교육 관련 행사 기관, 기타 설립 목적 필요 사업 기관 등으로 정의할 수 있음

<그림 4-2> 박물관 및 미술관 진흥법 제4조에 따른 문자박물관 역할

① 박물관은 다음 각 호의 사업을 수행한다 1. 박물관자료의 수집 · 관리 · 보존 · 전시 2. 박물관자료에 관한 교육 및 전문적 · 학술적인 조사 · 연구 3. 박물관자료의 보존과 전시 등에 관한 기술적인 조사 · 연구 4. 박물관자료에 관한 강연회 · 강습회 · 영사회(映寫會) · 연구회 · 전람회 · 전시회 · 발표회 · 감상회 · 탐사회 · 답사 등 각종 행사의 개최 5. 박물관자료에 관한 복제와 각종 간행물의 제작과 배포 6. 국내외 다른 박물관과의 박물관자료 · 간행물 · 프로그램과 정보의 교환, 박물관 학예사 교류 등의 유기적인 협력 6의2. 평생교육 관련 행사의 주최 또는 장려 7. 그 밖에 박물관의 설립 목적을 달성하기 위하여 필요한 사업 등	문자박물관 역할 · 자료 수집 · 관리 · 보존 · 전시 기관 · 교육 및 조사 · 연구 기관 · 보존과 전시 조사 · 연구 기관 · 각종 행사 개최 기관 · 자료 복제 및 간행물 제작과 배포 기관 · 정보 교환 및 교류 기관 · 평생교육 관련 행사 기관 · 기타 설립 목적 필요 사업 기관

○ 문자박물관 건립위원회 규정 제1조에 따른 문자박물관 역할은 세계 각국 문자 종합적 전시 기관, 세계 각국 문자 종합적 연구 기관, 세계 각국 문자 종합적 체험 기관 등으로 정의할 수 있음

<그림 4-3> 문자박물관 건립위원회 규정 제1조에 따른 문자박물관 역할

이 영은 세계 각국의 문자를 종합적으로 전시 · 연구하고 체험할 수 있는 국립세계문자박물관의 건립	문자박물관 역할 · 세계 각국 문자 종합적 전시 기관 · 세계 각국 문자 종합적 연구 기관 · 세계 각국 문자 종합적 체험 기관

2. 박물관 R&R(Role & Responsibility : 역할과 책임) 관점

○ 국제박물관협의회(ICOM: International Council of Museums)에서는 박물관 윤리강령을 통해서 박물관 역할과 책임을 규정하고 있음

○ ICOM의 박물관 윤리강령은 크게 8개 부분으로 구성되고 각 부분별 세부사항을 규정하고 있음

1. 박물관은 인류의 자연과 문화 유산을 보전, 해석하고 장려한다
2. 소장품을 관리하는 박물관은 사회의 공익과 발전을 위해 이를 보관한다
3. 박물관은 지식을 확립하고 증진시키기 위한 주요한 증거들을 보유한다

4. 박물관은 자연과 문화 유산에 대한 올바른 인식, 이해, 관리를 위한 기회를 제공한다

5. 박물관은 공공 서비스와 공익을 위한 기회를 제공하는 자원을 보유한다

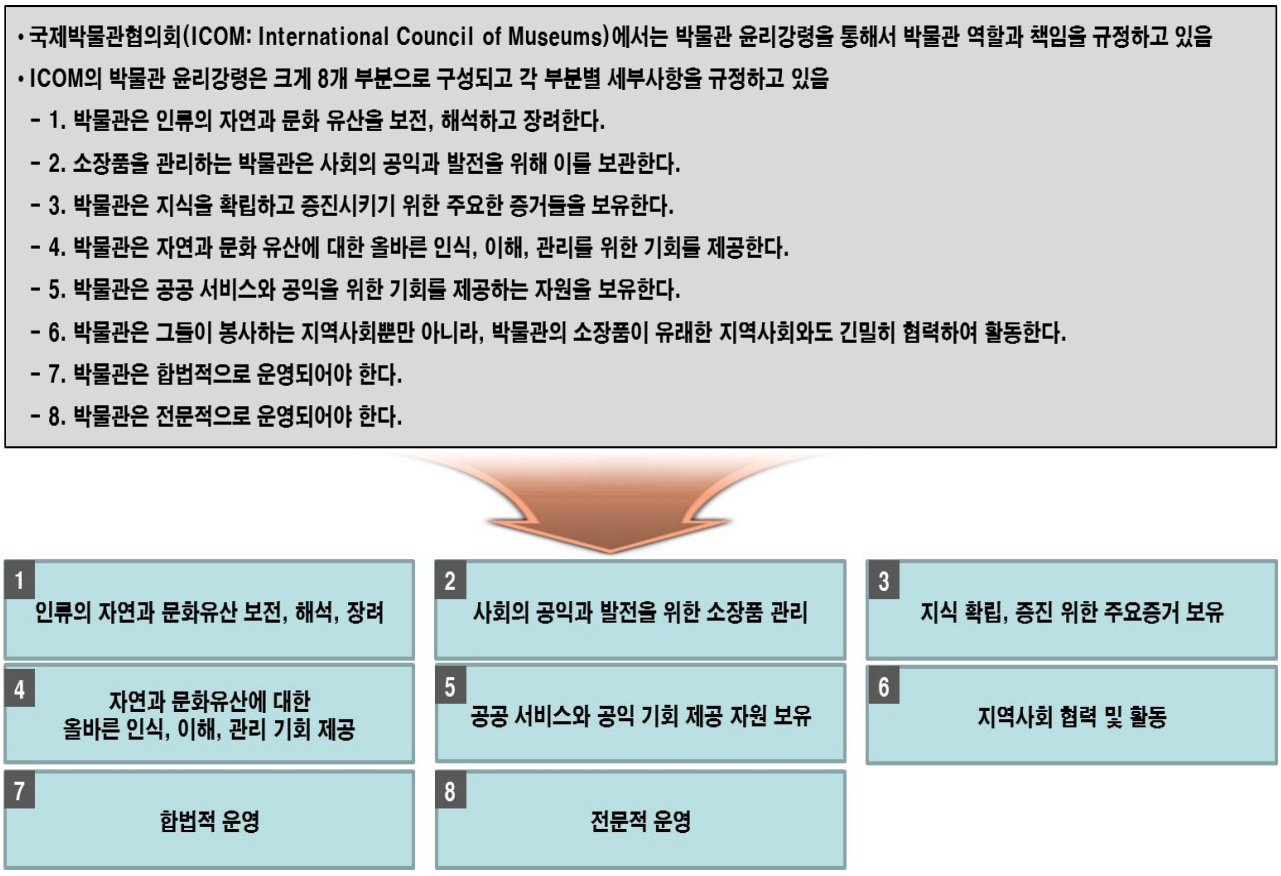
6. 박물관은 그들이 봉사하는 지역사회뿐만 아니라, 박물관의 소장품이 유래한 지역사회와도 긴밀히 협력하여 활동한다

7. 박물관은 합법적으로 운영되어야 한다

8. 박물관은 전문적으로 운영되어야 한다

○ ICOM의 박물관 윤리강령에 따른 문자박물관 역할은 ① 인류의 자연과 문화유산 보전, 해석, 장려, ② 사회의 공익과 발전을 위한 소장품 관리, ③ 지식 확립, 증진 위한 주요 증거 보유, ④ 자연과 문화유산에 대한 올바른 인식, 이해, 관리 기회 제공, ⑤ 공공 서비스와 공익 기회 제공 자원 보유, ⑥ 지역사회 협력 및 활동, ⑦ 합법적 운영, ⑧ 전문적 운영 등으로 정리할 수 있음

<그림 4-4> ICOM의 박물관 윤리강령에 따른 문자박물관 역할



3. 박물관 패러다임 관점

○ 박물관 패러다임 변화를 주체, 운영, 역할, 기능, 특성 관점에서 다음과 같이 정리할 수 있음

- 박물관 주체 : 국민 중심, 수요자 중심, 지역 기반 및 협업
- 박물관 운영 : 개방형 참여자 중심
- 박물관 역할 : 문화 민주주의, 시민 품격 제고, 사회문화 기관
- 박물관 기능 : 유물 체험, 참여, 교육
- 콘텐츠 특성 : 온라인 및 모바일 기반 입체 구현

○ 박물관 패러다임 변화에 따른 국립세계문자박물관 역할은 ① 국민, 수요자 중심 기관, ② 사회문화 기관, ③ 체험, 교육 기관, ④ ICT융합 기반 기관으로 정리할 수 있음

<그림 4-5> 박물관 패러다임 관점 문자박물관 역할

4. 박물관 운영 관점

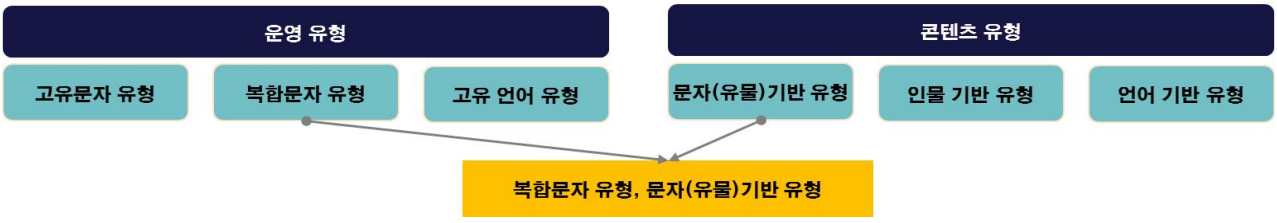
○ 운영 관점 문자박물관 역할 구상은 현재 건립·운영 중인 문자 및 언어 박물관 운영사례 분석을 통하여 국립세계문자박물관 운영방향을 설정함

- 국립한글박물관, 중국문자박물관, 샹폴리옹 세계문자박물관, 포르투갈어 박물관, 언어박물관 사례를 바탕으로 박문관 운영 유형, 콘텐츠 유형 관점에서 운영방향을 설정함
- 운영 유형은 고유문자 유형, 복합문자 유형, 고유 언어 유형 등으로 구분할 수 있으며, 콘텐츠 유형은 문자(유물)기반 유형, 인물 기반 유형, 언어 기반 유형으로 구분할 수 있음

○ 운영 관점 국립세계문자박물관의 역할은 복합문자 유형, 문자(유물) 기반 유형으로 설정할 수 있음

<그림 4-6> 박물관 운영 관점 문자박물관 역할

기관 명칭	국가	운영 유형	콘텐츠 유형
국립한글박물관	대한민국	고유문자 유형(한글)	• 문자(한글 어원 및 활용 등) 기반 유형 • 민족 고유문자 보존 및 활용
중국문자박물관	중국	고유문자 유형(한자)	• 유물(중국 商 대 은하 발굴 유적지, 갑골문자) 기반 유형 • 문화강국 발현 정책 기반
샹폴리옹 세계문자박물관	프랑스	복합문자 유형(이집트 문자+세계문자)	• 인물(이집트 상형문자 해독한 샹폴리옹)기반 유형 • 박물관 운영 프로그램을 도시관광 및 도시브랜드와 연계
포르투갈어 박물관	브라질	고유 언어 유형(포르투갈어)	• 언어(포르투갈어 어원 및 활용 등) 기반 유형 • 일상적 활용 언어와 문화 및 예술 연계성
언어박물관	독일	고유 언어 유형(독일어)	• 인물(독일 언어학자 콘라드 두덴, 콘라드 주쎄) 기반 유형 • 언어와 커뮤니케이션 연계



5. 박물관 기능 관점

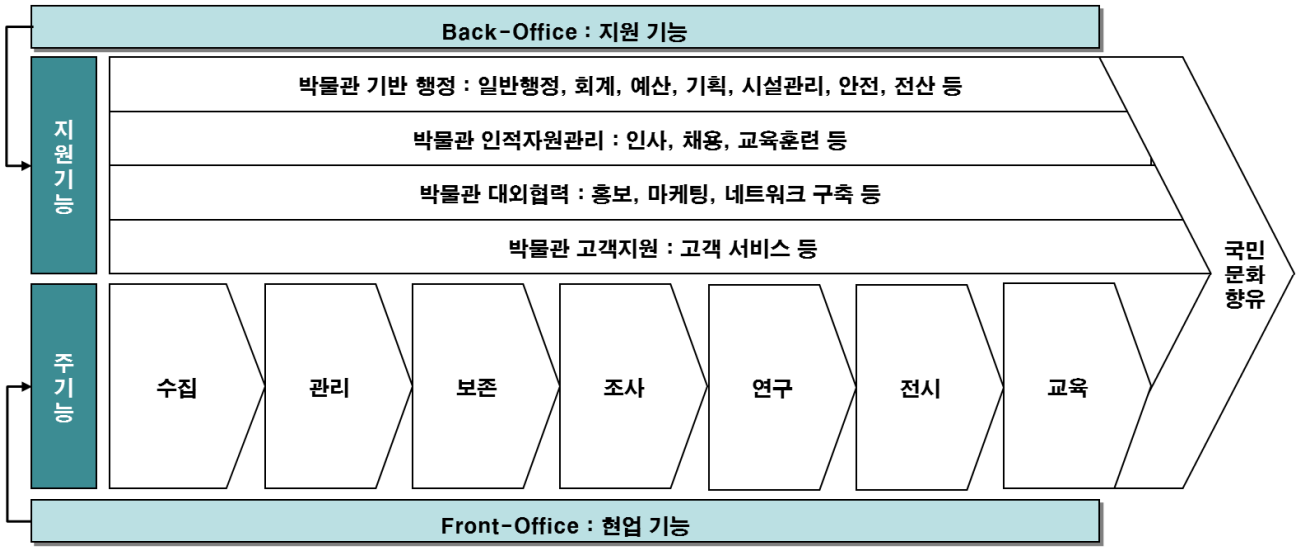
○ 가치사슬분석 결과 문자박물관 활동은 지원 기능과 주 기능으로 구분할 수 있음

○ 문자박물관 지원기능은 박물관 기반 행정, 인적자원 관리, 대외협력, 고객지원 등으로 구분할 수 있음

- 박물관 기반 행정 : 일반행정, 회계, 예산, 기획, 시설관리, 안전, 전산 등
- 박물관 인적 자원관리 : 인사, 채용, 교육훈련 등
- 박물관 대외협력 : 홍보, 마케팅, 네트워크 구축 등
- 박물관 고객지원 : 고객 서비스 등

○ 문자박물관 주 기능은 수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시, 교육 등으로 구분됨

<그림 4-7> 문자박물관 가치사슬(Value-Chain) 분석



제2절 조직 및 인력설계 구상 개요

1. 정부조직관리지침(2017년)

○ 행정안전부 정부조직관리지침(2017년) 하부조직 설계기준에서는 과 최소인력은 7명 이상, 국 설치 기준은 4개과 이상, 결재단계는 4단계 이하로 제시하고 있음

○ 정부조직관리지침(2017년)에 부합하도록 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계를 구상함

<그림 4-8> 정부조직관리지침(2017년)

정부조직관리지침(2017년) : 하부조직 설계기준

(1) 각 부처는 행정자치부장관이 정한 최소한의 기준을 준수하는 범위 내에서 자율적으로 하부조직을 설계 · 운영한다.

- 각 부처는 직제시행규칙 개정 시 하부조직 설계기준에 부합하는지 여부를 행정자치부와 사전에 협의해야 한다.

* 책임운영기관 하부조직 설계기준은 별도 수립 · 적용한다.

(2) 본부의 정책 · 사업부서 설치 기준은 다음과 같다.(소속기관의 하부조직도 가급적 동 기준에 따라 설치한다.)

- '과'의 정원은 10명 이상을 원칙으로 하며, 업무 성격에 따라 일부 조정은 가능하나 최소 7명 이상이어야 한다.
- '국'은 4개 과 이상일 경우 설치 가능하며, '국' 밑에는 원칙적으로 '심의관'을 두지 않는다.
- '실' 밑에는 업무 특성에 따라 '정책관'을 두되, 소관하는 과의 수가 3개 이상일 때 설치 가능하다.
- '실'은 정책관의 수가 2개 이상일 때 설치 가능하며, 그 규모는 특별한 사정이 없는 한 3개 '관' 또는 12개 '과'가 넘지 않음을 원칙으로 한다.

(3) 의사결정의 신속성과 효율성을 확보하기 위하여 차관까지의 결재단계는 최대 4단계 이하로 한다.

- 3 · 4급으로 '국' 단위 기구를 설치할 수 없으며, '국' 밑에 3 · 4급 '관(단)'도 설치할 수 없다.

(4) 직제시행규칙(총리령 · 부령)을 두지 못하는 기관의 경우,

- 직제에는 공무원의 종류별 · 계급별 정원만 규정하고, 종류별 · 직급별 정원은 훈령 · 예규 등으로 정할 수 있다.

(5) 각 부처는 1개 직위에 복수의 직렬을 부여할 경우, 해당 직위의 전문성이 최대한 확보되도록 유사 직렬 중심으로 운영해야 한다.

- 다만, 특수한 소수직렬*은 인력 운영의 유연성을 확보하기 위하여 보다 폭넓게 복수직렬을 운영할 수 있다.

* 직업상담직, 기록연구직 등

과 최소인력 : 7명 이상

국 설치 기준 : 4개과 이상

결재단계 : 4단계 이하

2. 환경분석 주요 이슈

1) 외부환경분석 주요 이슈

○ 외부환경분석에 따른 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계 구상 주요 이슈를 정리하면 다음과 같음

<그림 4-9> 외부환경분석 주요 이슈

구분		주요내용	반영내용
정책환경 Policy	국정비전 및 국정과제	국민의 휴식과 여가가 있는 삶 보장 및 문화 · 예술 향유를 위한 고객지원서비스 조직 및 인력 강화	전시 관련부서에서 고객 관련 기능 수행
	문화체육관광부 정책	박물관 행정의 투명성 및 신뢰성 제고를 위한 국립세계문자박물관 행정 및 관리 역량 강화	기획운영 관련부서 설치 및 인력설계
	문화체육관광부 박물관 발전 기본 구상	연구 및 국제교류 역량 강화를 위한 조직 및 인력 구상 세계문자 및 한글과 관련한 연구 및 조사 체계 강화 (인력 및 조직 기능)	연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력설계 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
경제환경 Economy	세계 및 국내 경제 성장률	세계 경제상황 변화에 따라 유연하게 대처할 수 있는 박물관 조직 구상 및 운영 체계 검토	전시 관련부서 설치 및 인력설계
	뉴노멀 경제시대	박물관 조직구성 및 관리운영, 전시 프로그램 개발 역량 강화	전시 관련부서 설치 및 인력설계
	문자 관련 산업 융복합	문자 산업 관련 연구 체계 기반 조성을 위한 조직 및 인력 강화	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력 기능 수행
사회환경 Social	세계 주요 문자 사용 분포	세계 및 한글 문자 연구 및 조사 기능 강화를 위한 조직 및 인력 확보	연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력설계 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	2016 문화예술 10대 트렌드	모바일 기반의 고객 홍보 · 마케팅 채널 다양화 및 관련 기능 수행을 위한 조직 및 인력 강화 박물관 IT 활용 및 지원 강화를 위한 조직 및 인력 운영 효율화 검토	기획운영 관련부서에서 홍보기능 수행 전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	인구 구조 변화	다양한 고객의 요구에 유연하게 대응할 수 있는 조직 기능 확보 및 인구구조 변화에 대응한 박물관 조직 구상	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력, 국제교류기능 수행 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	국내 박물관 현황	국내외 박물관 및 관련 기관과의 네트워크 활성화를 위한 조직 역량 강화	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력, 국제교류기능 수행 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	문화예술 관람률	고객 확보를 위한 박물관 홍보 · 마케팅 부문 인력 및 조직 강화, 박물관 수요 확대 기반 조직 기능 강화	기획운영 관련부서에서 홍보기능 수행
	주5일 수업 및 자유학기제 시행	유소년 대상 교육프로그램 강화, 홍보기능 강화	맞춤형 교육프로그램 개발운영
	한류 확산	외국인 관광객 서비스 지원 현장인력 배치	전시 관련부서에서 고객 관련 기능 수행
기술환경 Technology	10대 미래유망 기술	서비스 운영 전문인력 강화	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	4차 산업혁명	첨단기기 운용 조직(인력) 기능 강화	전시관련 부서에 첨단기기 운영 기능강화
	Web 3.0	Web 3.0 기반의 고객서비스 지원 조직 강화	시설관리 관련부서에 Web 3.0 기반 홈페이지 관리기능 수행
	VR 과 AR	VR, AR 등 기술 활용 서비스 제공 · 운영을 위한 조직 및 인력 강화 및 신기술 구현 서비스 제공이 가능한 조직구조 구상	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	뉴미디어의 발전에 따른 문화산업의 변화	최신 정보기술을 활용한 전시, 디자인 등 역량 강화 및 과학, 산업, 문화 등의 분야와 융합을 통한 다양한 서비스 제공 기능 강화	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
법 · 제도환경 Law	국립세계문자박물관 건립위원회 규정	국립세계문자박물관 건립위원회 규정에 근거한 효율적인 조직 및 인력 운영 방안 수립	효율적 박물관 건립, 소장품 수집, 전시 및 교육, 홍보관련 업무 수행을 위한 조직 및 인력설계
	박물관 및 미술관 진흥법	박물관 및 미술관 진흥법에 근거한 효율적인 조직 및 인력 운영	박물관 및 미술관 진흥법에 제시된 박물관 사업의 효율적 수행을 위한 조직 및 인력설계
	박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙	박물관 및 미술관 진흥법 시행령 및 시행규칙에 근거한 국립세계문자박물관 조직 및 인력 관리	시행령 및 시행규칙에 부합하는 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계
	학예사 제도	국립세계문자박물관 학예사 역량강화를 위한 인력의 효율적 운영방안 검토	기획운영 관련부서에서 직원교육 기능 수행

2) 내부환경분석 주요 이슈

○ 내부환경분석에 따른 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계 구상 주요 이슈를 정리하면 다음과 같음

<그림 4-10> 내부환경분석 주요 이슈

구분		주요내용	반영내용
추진개요	건립목적	세계문자 기반 브랜드 가치 제고 및 문자의 역할과 사회적 기여 강화 및 국제적 복합문화공간으로서의 기능 수행을 위한 조직 및 인력 구성	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력, 국제교류기능 수행 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	건립 방향	세계문자를 통한 융합적 지식과 배움의 플랫폼 제공의 위한 조직 및 인력 구상	연구교육 관련부서 설치 및 인력설계 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	주요 기능	전시, 수집 · 보존 · 아카이브, 교육, 연구 · 교류 기능 강화를 위한 체계적인 인력 및 조직 기능 강화	전시, 유물관리, 연구교육 관련 부서에서 해당기능 수행
전시콘텐츠 계획	기본 방향	국립세계문자박물관의 효율적인 전시 체계 확보를 위한 조직 및 인력 기능 강화	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	전시 목표	국립세계문자박물관의 효율적인 전시 목표 달성을 위한 조직 및 인력 기능 강화	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	전시콘텐츠 구성 계획	ICT와 박물관 콘텐츠의 융복합으로 창의적인 문화콘텐츠 제공 및 이용자 중심의 전시체계 구축 · 운영을 위한 조직 및 인력 강화	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	자료수집 · 수장 계획	효과적인 소장자료 확보를 위한 연구 기능 강화	유물관리 관련부서 설치 및 인력설계
	교육 프로그램 개발 계획	교육프로그램 강화를 위한 인력 강화, 전시 및 해설 전문가 확보, 연구 기능 강화	연구교육 관련부서 설치 및 인력설계 전시관련 부서 설치 및 인력설계
전시콘텐츠 계획	조사연구 계획	세계문자연구를 위한 조직 및 인력 확보	조사 · 연구 기능 수행 부서 설치 및 인력 설계
	국내외 교류 계획	국내외 기관과의 교류·연구 기능 강화를 위한 조직 및 인력	국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	정보화 계획	전략적인 정보시스템 구축 및 운영을 위한 전문 인력 확보 및 ICT 활용 직원 교육프로그램 운영	기획운영 관련부서에서 직원교육 기능 수행
	관광활성화 계획	지역주민, 문화 · 관광 관련 단체 및 공동체 등이 상호 협력하는 주민주도형 관광사업 활성화를 위한 추진체계 구축	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력 기능 수행
건축계획	건립부지 현황	송도국제도시의 외국인 고객 대상 서비스 지원을 위한 인력 기능 강화	전시 관련부서에서 고객관련기능 수행
	건축 기본 방향	외부공간 및 주변의 건물들과 연계될 수 있도록 조화로운 공간계획 수립 문자 연구 및 교류를 위한 효율적인 조직 및 인력 확보	단계별 조직 및 인력설계
재정계획	건립사업비 내역	사업비의 전략적인 관리체계 확보를 위한 전문 인력의 효율적인 운영	기획운영 관련부서에서 예산편성 및 관리기능 수행
	연차별 투자 계획	연차별 투자계획의 검증 등 체계적인 국립세계문자박물관 건립을 위한 전문 인력의 효율적인 운영	세계문자박물관 건립 효율성 및 전문성 강화를 위한 조직설계
	운영비 내역	국립세계문자박물관 운영비의 전략적인 관리를 위한 전문 인력과의 컨설팅 등 수행	기획운영 관련부서에서 예산 및 경리관련 기능 수행

3) 벤치마킹분석 주요 이슈

○ 벤치마킹분석에 따른 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계 구상 주요 이슈를 정리하면 다음과 같음

<그림 4-11> 벤치마킹분석 주요 이슈

구분	주요내용	반영내용
해외 문자 관련 주요 박물관	국가 및 시 등 공공 주도로 박물관 운영	문화가치 창출 및 공유를 위한 조직 및 인력설계
	외국인 관광객을 위한 해설 등 서비스 제공	전시 관련부서에서 고객관련기능 수행
	전문가들이 프로그램 개발	전시 관련부서에서 전시기획 기능 수행
	첨단시설 구축 박물관 운영 : 멀티프로젝터와 오디오 비주얼 시스템 구축 등	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행
	다양한 프로그램 운영(휴가철 프로그램, 어린이 프로그램 등)	전시 관련부서에서 전시기획 기능 수행
	관광객에게 '문자의 도시' 이미지 구축을 위한 노력	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력 기능 수행
	지역주민들이 박물관 운영에 적극적으로 참여	기획운영 관련부서 및 연구센터에서 대외협력 기능 수행
문화체육관광부 소속 국립박물관	문화체육관광부 소속기관으로 운영됨으로써 박물관 운영의 효과성 및 전문성 강화	국립세계문자박물관 운영 효율성 및 전문성 제고를 위한 조직 및 인력설계
	주제별 다양한 전시실 운영	전시 관련부서에서 전시기획 기능 수행 전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발 기능 수행수행
	조직 및 인력의 효율적인 구축 방안 강구	연구교육 관련부서 설치 및 인력설계 전시 관련 부서에서 전시해설 기능 수행
	국제교류전시 활성화	전시 관련부서에서 전시기획 기능 수행
	주제별 문화의 보존 측면에서 박물관 운영	유물관리부서 설치 및 인력설계

3. 한글박물관 직무분석

1) 한글박물관 전체

○ 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계 구상을 위하여 유사 기관인 한글박물관 직무분석을 실시함

○ 직무분석은 업무특성, 업무유형, 업무개선, 업무전문성, 필요역량, 업무관련 조직 관점으로 분석함

○ 한글박물관 전체의 직무분석 결과가 다음과 같음

- 업무특성 : 부서핵심업무(22%)와 기관핵심업무(76%) 비중이 높음
- 업무유형 : 집행업무(76%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(94%)가 높게 나타나며, 아웃소싱 필요업무(5%)가 다소 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 86%(높음 59%+매우 높음 27%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 85%(높음 55%+매우 높음 30%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(23%), 기관내 처리(67%) 비중이 높음

<그림 4-12> 직무분석 결과 : 한글박물관 전체

직무 Spectrum 분석

업무특성	일상업무	부서핵심업무	기관핵심업무	국정핵심업무
업무유형	일회성업무	기능적업무	집행업무	기획업무
업무개선	폐지·아웃소싱	통폐합·전산화	상태유지	강화
업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부

- 업무특성 : 부서핵심업무(22%)와 기관핵심업무(76%) 비중이 높음
- 업무유형 : 집행업무(76%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(94%)가 높게 나타나며, 아웃소싱 필요업무(5%)가 다소 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 86%(높음 59%+매우 높음 27%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 85%(높음 55%+매우 높음 30%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(23%), 기관내 처리(67%) 비중이 높음

직무 세부분석

업무특성	일상	부서핵심	기관핵심	국정핵심
	0%	22%	76%	2%

업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	0%	14%	59%	27%

업무유형	일회성	기능	집행	기획
	0%	13%	76%	11%

필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	1%	14%	55%	30%

업무개선	폐지	아웃소싱	통폐합	전산화	상태유지	강화
	0%	5%	0%	0%	94%	1%

업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부	기타
	3%	23%	67%	7%	0%

2) 기획운영과

○ 한글박물관 기획운영과의 직무분석 결과가 다음과 같음

- 업무특성 : 기관핵심업무(96%) 비중이 높음
- 업무유형 : 집행업무(84%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(98%)가 높게 나타나고 있음

- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 86%(높음 74%+매우 높음 12%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 84%(높음 72%+매우 높음 12%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(18%), 기관내 처리(80%) 비중이 높음

<그림 4-13> 직무분석 결과 : 기획운영과

직무 Spectrum 분석

업무특성	일상업무	부서핵심업무	기관핵심업무	국정핵심업무
업무유형	일회성업무	기능적업무	집행업무	기획업무
업무개선	폐지·아웃소싱	통폐합·전산화	상태유지	강화
업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부

- 업무특성 : 기관핵심업무(96%) 비중이 높음
- 업무유형 : 집행업무(84%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(98%)가 높게 나타나고 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 86%(높음 74%+매우 높음 12%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 84%(높음 72%+매우 높음 12%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(18%), 기관내 처리(80%) 비중이 높음

직무 세부분석

업무특성	일상	부서핵심	기관핵심	국정핵심
	0%	4%	96%	0%

업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	0%	14%	74%	12%

업무유형	일회성	기능	집행	기획
	0%	13%	84%	3%

필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	1%	15%	72%	12%

업무개선	폐지	아웃소싱	통폐합	전산화	상태유지	강화
	0%	2%	0%	0%	98%	0%

업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부	기타
	2%	18%	80%	0%	0%

3) 연구교육과

○ 한글박물관 연구교육과의 직무분석 결과가 다음과 같음

- 업무특성 : 부서핵심업무(58%)와 기관핵심업무(42%) 비중이 높음
- 업무유형 : 집행업무(58%), 기획업무(30%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(97%)가 높게 나타나고 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 88%(높음 35%+매우 높음 53%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 89%(높음 27%+매우 높음 62%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(33%), 기관내 처리(50%) 비중이 높음

<그림 4-14> 직무분석 결과 : 연구교육과

직무 Spectrum 분석

업무특성	일상업무	부서핵심업무	기관핵심업무	국정핵심업무
업무유형	일회성업무	기능적업무	집행업무	기획업무
업무개선	폐지·아웃소싱	통폐합·전산화	상태유지	강화
업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부

- 업무특성 : 부서핵심업무(58%)와 기관핵심업무(42%) 비중이 높음
- 업무유형 : 집행업무(58%), 기획업무(30%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(97%)가 높게 나타나고 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 88%(높음 35%+매우 높음 53%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 89%(높음 27%+매우 높음 62%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(33%), 기관내 처리(50%) 비중이 높음

직무 세부분석

업무특성	일상	부서핵심	기관핵심	국정핵심
	0%	58%	42%	0%

업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	0%	12%	35%	53%

업무유형	일회성	기능	집행	기획
	0%	12%	58%	30%

필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	0%	12%	27%	62%

업무개선	폐지	아웃소싱	통폐합	전산화	상태유지	강화
	0%	0%	0%	0%	97%	3%

업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부	기타
	7%	33%	50%	10%	0%

4) 전시운영과

○ 한글박물관 전시운영과의 직무분석 결과가 다음과 같음

- 업무특성 : 부서핵심업무(20%), 기관핵심업무(60%), 국정핵심업무(20%)로 나타남
- 업무유형 : 집행업무(80%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(60%)가 높게 나타나며, 아웃소싱 필요업무(40%)가 다소 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 80%(높음 40%+매우 높음 40%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 80%(높음 40%+매우 높음 40%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(20%), 기관내 처리(40%), 외부 처리(40%)로 각각 나타남

<그림 4-15> 직무분석 결과 : 전시운영과

직무 Spectrum 분석

업무특성	일상업무	부서핵심업무	기관핵심업무	국정핵심업무
업무유형	일회성업무	기능적업무	집행업무	기획업무
업무개선	폐지·아웃소싱	통폐합·전산화	상태유지	강화
업무전문성	매우낮음	낮음	높음	매우높음
필요역량	매우낮음	낮음	높음	매우높음
업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부

- 업무특성 : 부서핵심업무(20%), 기관핵심업무(60%), 국정핵심업무(20%)로 나타남
- 업무유형 : 집행업무(80%) 비중이 높음
- 업무개선 : 상태유지업무(60%)가 높게 나타나며, 아웃소싱 필요업무(40%)가 다소 있음
- 업무전문성 : 업무전문성이 높은 업무는 80%(높음 40%+매우 높음 40%)로 나타남
- 필요역량 : 필요역량이 높은 업무는 80%(높음 40%+매우 높음 40%)로 나타남
- 업무관련 조직 : 부서내 처리(20%), 기관내 처리(40%), 외부 처리(40%)로 각각 나타남

직무 세부분석

업무특성	일상	부서핵심	기관핵심	국정핵심
	0%	20%	60%	20%

업무전문성	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	0%	20%	40%	40%

업무유형	일회성	기능	집행	기획
	0%	20%	80%	0%

필요역량	매우 낮음	낮음	높음	매우 높음
	0%	20%	40%	40%

업무개선	폐지	아웃소싱	통폐합	전산화	상태유지	강화
	0%	40%	0%	0%	60%	0%

업무관련 조직	개인	부서내	기관내	외부	기타
	0%	20%	40%	40%	0%

주) 전시운영과의 경우 직무분석조사서 응답자가 1명으로 해석의 주의가 필요함

4. 문자박물관 역할 주요 이슈

○ 앞서 분석한 관점별(박물관 법규 관점, 박물관 R&R 관점, 박물관 패러다임 관점, 박물관 운영 관점, 박물관 가치사슬 관점) 문자박물관 역할에 따른 국립세계문자박물관 조직 및 인력설계 구상 반영내용은 다음과 같이 정리 할 수 있음

- 유물관리 관련부서 설치 및 인력설계
- 연구 관련부서 설치 및 인력설계
- 전시 관련부서 설치 및 인력설계
- 교육 관련부서 설치 및 인력설계
- 대외협력 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
- 전시 관련부서에서 고객관련기능, 첨단기술 기반 콘텐츠 개발기능 수행
- 시설관리 관련부서 설치 및 인력설계

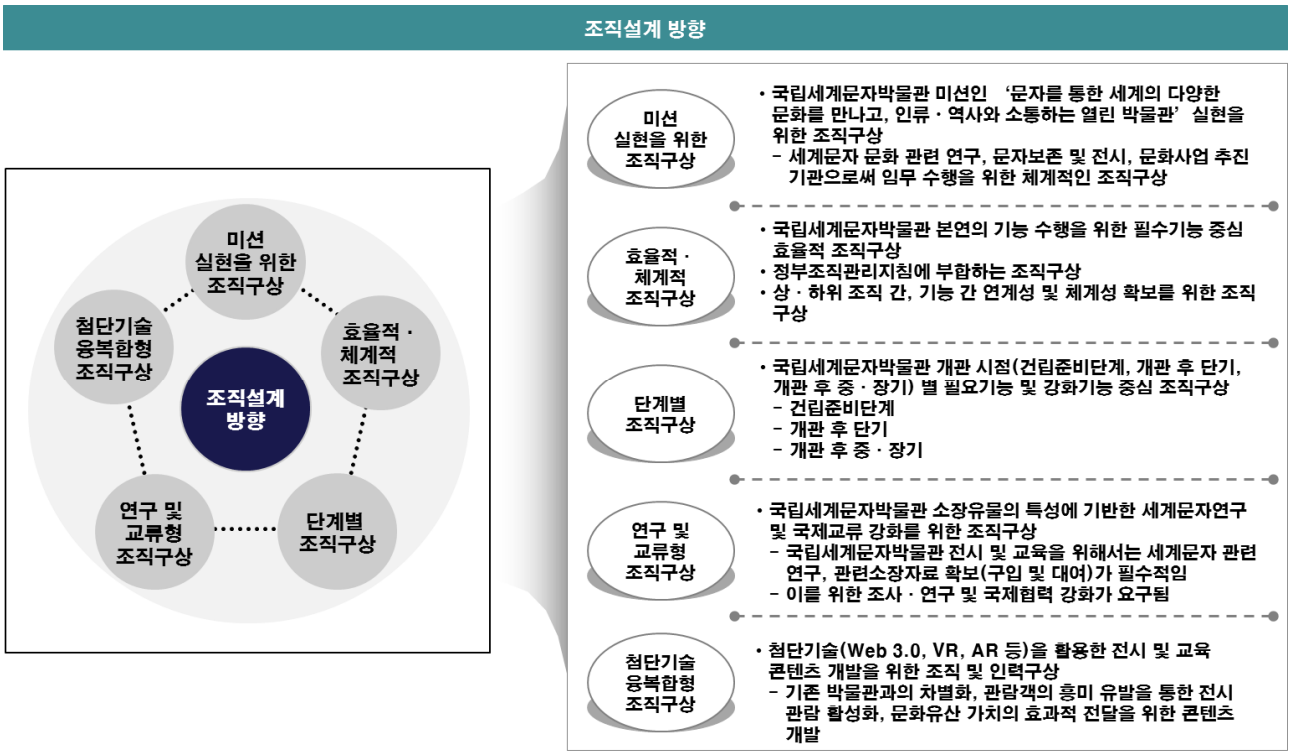
<그림 4-16> 문자박물관 역할에 따른 조직 및 인력설계 반영내용

구분	문자박물관 역할			주요내용	반영내용
박물관 법규 관점	문화 및 예술 발전 플랫폼 기관	자료 수집 · 관리 · 보존 · 전시 기관	세계 각국 문자 종합적 전시 기관	자료 수집 · 관리 · 보존	유물관리 관련부서 설치 및 인력설계
		교육 및 조사 · 연구 기관			
	연구 기관	보존과 전시 조사 · 연구 기관		조사 · 연구 · 자료제작	연구 관련부서 설치 및 인력설계
		각종 행사 개최 기관	세계 각국 문자 종합적 연구 기관	전시	전시 관련부서 설치 및 인력설계
	대 국민 지향 문화자원 공급 기관	자료 복제 및 간행물 제작과 배포 기관		교육 · 체험행사	교육 관련부서 설치 및 인력설계
		정보 교환 및 교류 기관	세계 각국 문자 종합적 체험 기관	정보 교환 및 교류	대외협력 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
	대 국민 지향 교육 기관	평생교육 관련 행사 기관			
		기타 설립 목적 필요 사업 기관			
박물관 R&R 관점	세계 문자 유산 보존기관			자료 수집 · 관리 · 보존	유물관리 관련부서 설치 및 인력설계
	세계 문자 유산 연구기관			조사 · 연구 · 자료제작	연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력설계
	세계 문자 유산 수집기관			전시	전시 관련부서 설치 및 인력설계
	세계 문자 유산 전시 및 관리기관			교육 · 체험행사	연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력설계
	세계 문자 유산 체험기관			대외협력	대외협력 기능 수행
	세계 문자 유산 교육기관				
	지역사회 협력기관				
	세계 문자 유산 합법 및 전문기관				
박물관 패러다임 관점	국민 중심, 수요자 중심, 지역 기반 및 협업			고객 중심, 참여자 중심	• 전시 관련부서에서 고객관련 기능 수행 • 대외협력 기능 수행
	개방형 참여자 중심			교육 · 체험행사	연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력설계
	문화 민주주의, 시민 품격 제고. 사회문화 기관			첨단기술 기반 콘텐츠 개발	전시 관련부서에서 첨단기술 기반 콘텐츠 개발기능 수행
	유물 체험, 참여, 교육				
	온라인 및 모바일 기반 입체 구현 (3차 및 4차 산업혁명 기반)				
박물관 운영 관점	복합문자			조사 · 연구	연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력설계
	문자(유물)기반			자료 수집 · 관리 · 보존	유물관리 관련부서 설치 및 인력설계
박물관 가치사슬 관점	지원기능	박물관 기반행정		일반행정, 기획, 예산, 회계, 인적자원관리, 대외협력	대외협력 관련기능 수행
		박물관 인적자원관리			
		박물관 대외협력			
		박물관 고객지원		시설관리, 안전, 전산	시설관리 관련부서 설치 및 인력설계
	주기능	수집		전시 · 고객지원	전시 관련부서 설치 및 인력설계
		관리			
		보존		수집 · 관리 · 보존	유물관리 관련부서 설치 및 인력설계
		조사			
		연구		조사 · 연구 · 교육	• 연구 · 교육 관련부서 설치 및 인력 설계 • 연구 및 국제교류 관련부서 설치 및 인력설계
		전시			
		교육			

5. 조직설계 방향

○ 국립세계문자박물관 조직설계 방향은 미션 실현을 위한 조직구상, 효율적·체계적 조직구상, 단계별 조직구상, 연구 및 교류형 조직구상, 첨단기술 융복합형 조직구상 등으로 설정함

<그림 4-17> 문자박물관 조직설계 방향

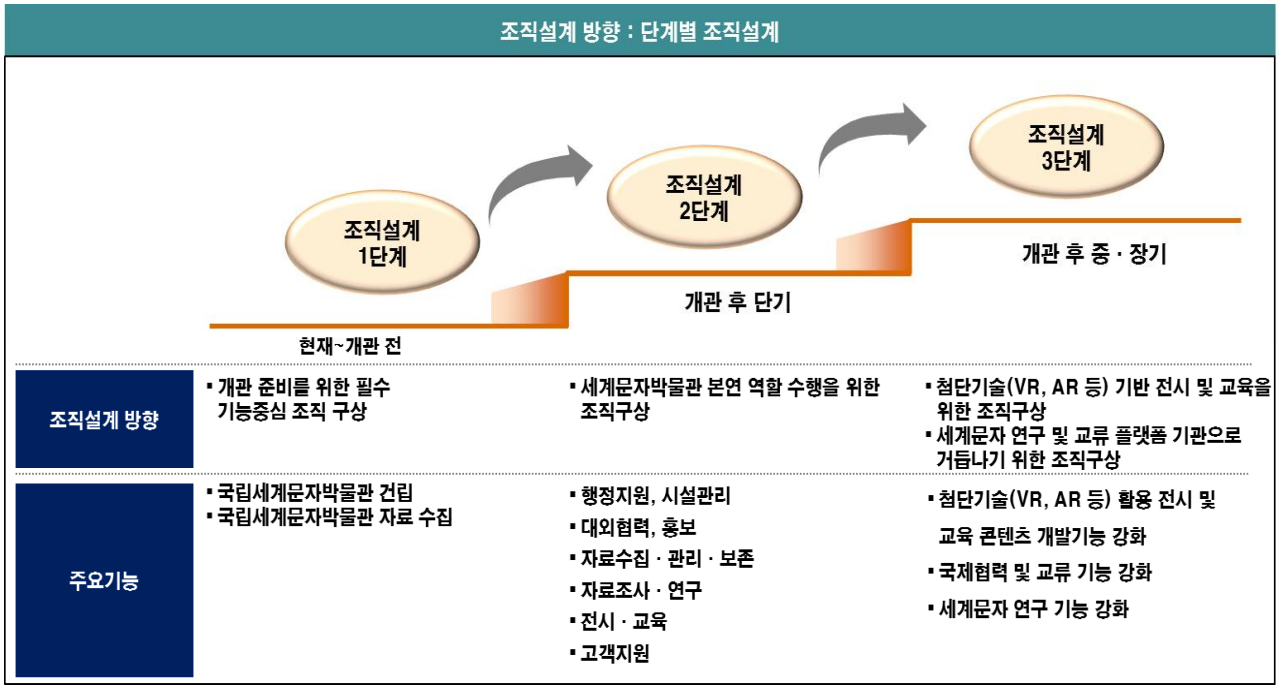


○ 국립세계문자박물관 조직설계는 개관 전, 개관 후 단기, 개관 후 중·장기로 구분하여 단계적으로 접근함

○ 조직설계안별 방향은 다음과 같이 설정함

- 조직설계 1단계(개관 전) : 개관 준비 필수 기능중심 조직 구상
- 조직설계 2단계(개관 후 단기) : 세계문자박물관 본연 역할 수행을 위한 조직구상
- 조직설계 3단계(개관 후 중·장기) : 첨단기술(VR, AR 등) 기반 전시 및 교육을 위한 조직구상, 세계문자 연구 및 교류 플랫폼 기관으로 거듭나기 위한 조직구상

<그림 4-18> 문자박물관 조직설계 방향 : 단계별 조직설계



6. 인력설계 방향

1) 인력설계 방법 검토

○ 인력설계 방법은 근거자료 측면에서 정량적 인력설계와 정성적 인력설계로 구분할 수 있으며, 접근방법 측면에서 거시적 접근방법과 미시적 접근방법으로 구분할 수 있음

○ 거시적 접근방법은 다시 벤치마킹에 의한 단순 인력설계와 회귀모델에 의한 인력설계로 구분할 수 있음

- 벤치마킹에 의한 단순 인력설계는 유사관련기관의 인력관련 요소(시설규모, 예산규모, 고객규모 등) 대비 인력으로 산출하는 방법으로 인력산정이 용이하다는 장점이 있으나 인력산정 결과의 신뢰성이 상대적으로 낮고 문자박물관의 특수성이 반영되지 못하는 단점이 있음

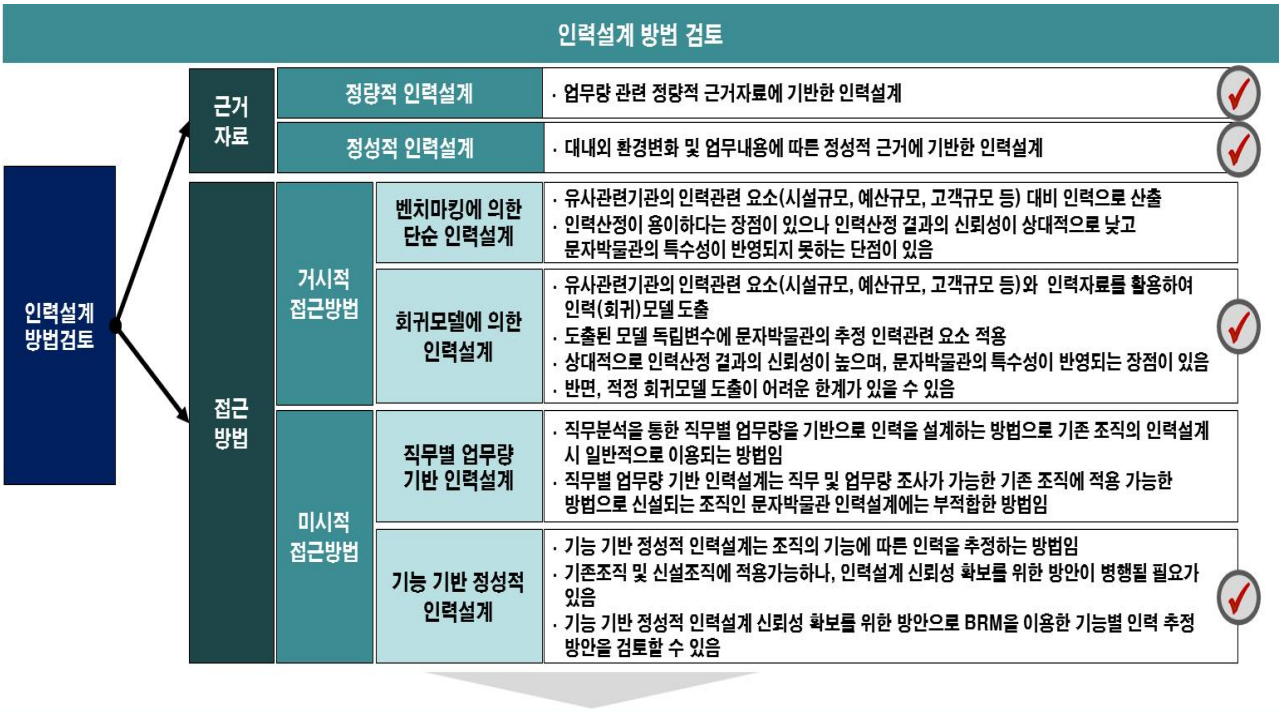
- 회귀모델에 의한 인력설계는 유사관련기관의 인력관련 요소(시설규모, 예산규모, 고객규모 등)와 인력자료를 활용하여 인력(회귀)모델 도출, 도출된 모델 독립변수에 문자박물관의 추정 인력관련 요소 적용하는 방법으로 상대적으로 인력산정 결과의 신뢰성이 높으며, 문자박물관의 특수성이 반영되는 장점이 있는 반면, 적정 회귀모델 도출이 어려운 한계가 있을 수 있음

○ 미시적 접근방법은 직무별 업무량 기반 인력설계와 기능 기반 정성적 인력설계로 구분할 수 있음

- 직무별 업무량 기반 인력설계는 직무분석을 통한 직무별 업무량을 기반으로 인력을 설계하는 방법으로 기존 조직의 인력설계 시 일반적으로 이용되는 방법임 따라서 신설되는 조직인 문자박물관 인력설계에는 부적합한 방법임
- 기능 기반 정성적 인력설계는 조직의 기능에 따른 인력을 추정하는 방법으로 기존조직 및 신설조직에 적용가능하나, 인력설계 신뢰성 확보를 위한 방안이 병행될 필요가 있음

○ 인력설계 방법검토 결과 문자박물관 인력설계는 정량적, 정성적 자료를 활용하여 거시인력은 회귀모델에 의한 인력설계 방법, 미시인력은 기능 기반 정성적 인력설계 방법을 이용함

<그림 4-19> 문자박물관 인력설계 방법 검토



구분	근거자료		접근방법	
	정량적 인력설계	정성적 인력설계	거시적 인력설계 (회귀모델)	미시적 인력설계 (BRM기반 기능별 인력추정)
조직설계 1단계 인력설계	×	○	×	○
조직설계 2단계 인력설계	○	○	○	○
조직설계 3단계 인력설계	○	○	○	○

2) 거시적 인력설계

○ 국립세계문자박물관 거시적 인력설계를 위하여 다음과 같이 거시인력 모델(회귀모델)을 도출하였음

○ 거시인력 모델(회귀모델)은 벤치마킹 기관 선전, 인력관련 요소도출, 인력모델 도출 단계로 진행하였음

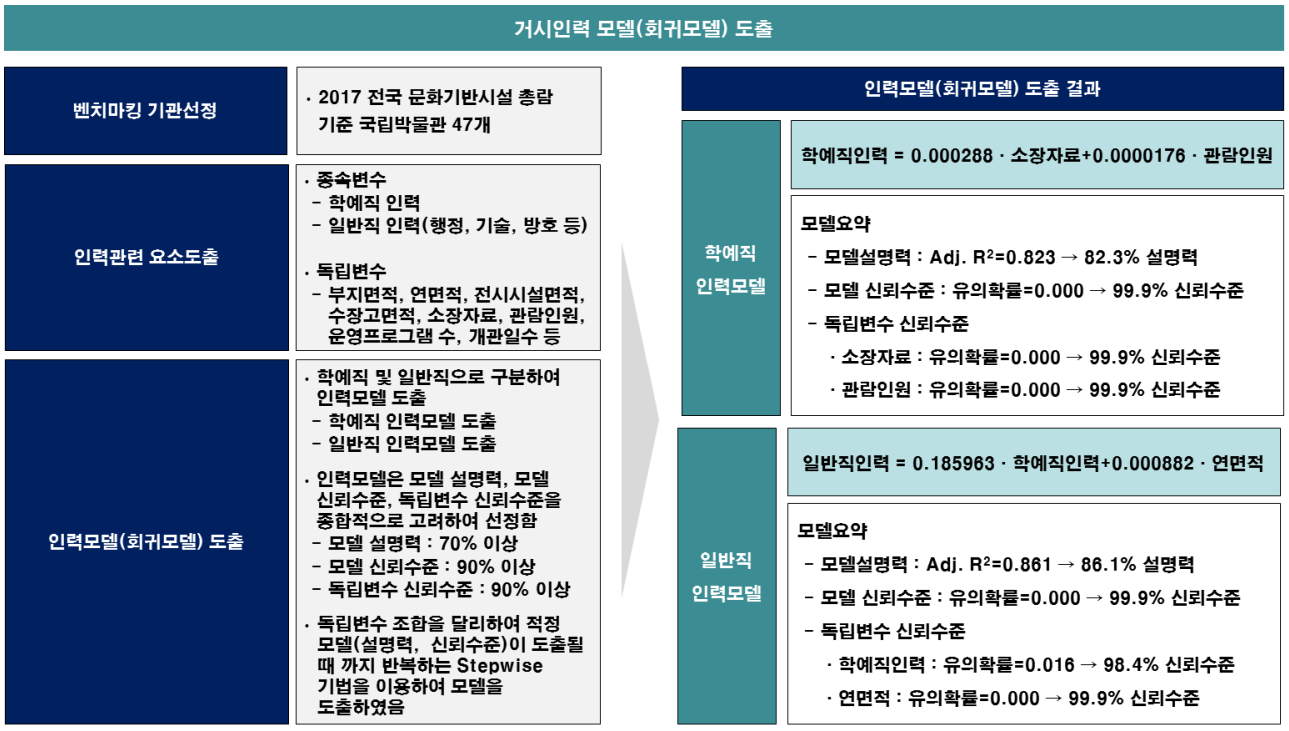
○ 거시인력 모델(회귀모델) 도출을 위한 벤치마킹 기관으로는 2017 전국 문화기반시설 총람 기준 국립박물관 47개 기관을 선정하였음

○ 벤치마킹 기관의 학예직 인력, 일반직 인력(행정, 기술, 방호 등), 부지면적, 연면적, 전시시설면적, 수장고면적, 소장자료, 관람인원, 운영프로그램 수, 개관일수 등을 활용하여 모델을 도출함

○ 인력모델은 학예직 및 일반직으로 구분하여 도출 하였으며, 인력모델 선정은 모델 설명력, 모델 신뢰수준, 독립변수 신뢰수준을 종합적으로 고려하여 선정함

○ 인력모델 도출 방법은 독립변수 조합을 달리하여 적정 모델(설명력, 신뢰수준)이 도출될 때 까지 반복하는 Stepwise 기법을 이용하여 모델을 도출하였음

<그림 4-20> 국립세계문자박물관 거시적 인력설계 개요



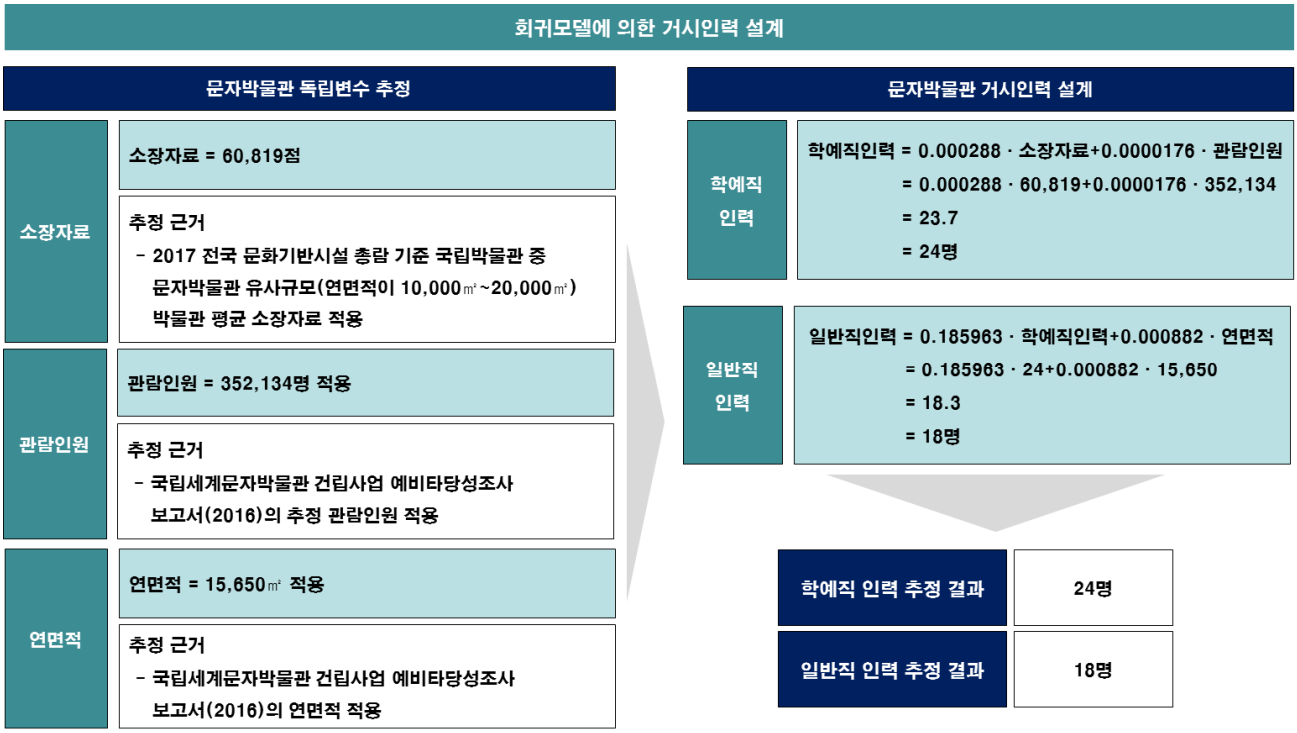
○ 인력모델 도출 결과 학예직인력과 일반직 인력 모델은 다음과 같음

- 학예직인력 = 0.000288·소장자료+0.0000176·관람인원

- 일반직인력 = 0.185963·학예직인력+0.000882·연면적

○ 도출된 인력모델을 활용하여 국립세계문자박물관 학예직 및 일반직 인력을 추정한 결과 학예직은 24명, 일반직은 18명이 적정인력으로 나타남

<그림 4-21> 국립세계문자박물관 거시인력 설계



3) 미시적 인력설계

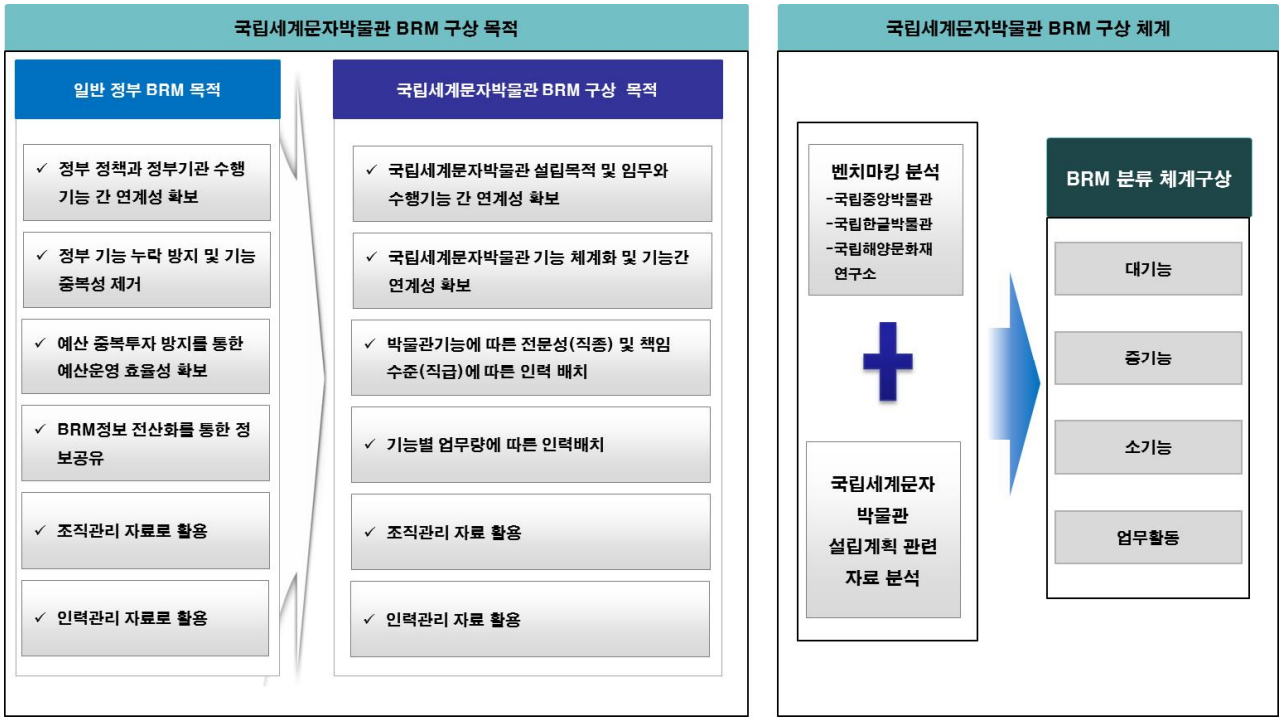
○ 행안부 정부기능분류시스템(BRM) 운영지침에 따르면 행정업무의 기능분류는 행정기관의 업무를 고유한 기능을 중심으로 분류하고, 분류된 업무와 관련된 정보를 정의하는 것으로 되어 있음

○ 정부기능분류체계(BRM : Business Reference Model)는 정부가 수행하는 모든 업무를 기능별·목적별로 분류하고, 분류된 기능과 관련된 법령, 예산 등 다양한 정보를 공유할 수 있도록 설계한 분류체계

- 조직, 예산, 기록관리 등 분야별, 기관별로 운영되던 기존의 분류체계 통합

- 정부 기능과 서비스 중심 분류한 행정업무의 분류체계
- 일하는 방식의 혁신과 행정 정보화의 핵심
- 정부가 수행하는 기능(업무, 서비스)을 체계적으로 표현한 '기능도'

<그림 4-22> 국립세계문자박물관 미시적 인력설계 구조



제3절 조직 및 인력설계 구상

1. 조직 및 인력설계 1단계

1) 조직설계

(1) 조직설계 논거

○ 조직설계 1단계는 국립세계문자박물관 건립 및 개관의 효율적 업무추진을 위해 필수적인 기능을 담당하는 건립추진단 설치하는 안으로 세부 조직설계 논거는 다음과 같음

<그림 4-23> 1단계 조직설계 논거

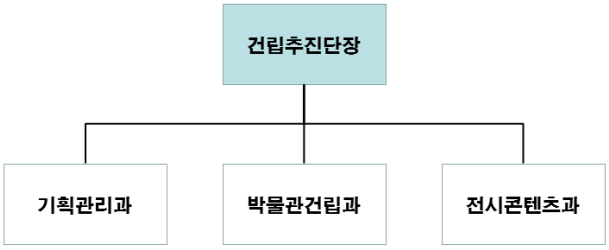
조직설계 논거	
건립추진단	• 국립세계문자박물관의 효율적 건립 및 개관준비를 위한 조직설치 검토 • 국립세계문자박물관 건립 및 개관의 효율적 업무추진을 위해 필수적인 기능을 담당하는 건립추진단 설치 • 국립세계문자박물관 건립추진단은 박물관 건립 업무와 개관과 동시에 박물관 운영을 위한 전시 콘텐츠(자료수집, 관리, 전시콘텐츠 개발) 관련 업무를 수행함 • 건립추진단은 기획관리과, 박물관건립과, 전시콘텐츠과로 구성함 • 건립추진단은 문화체육관광부, 국립한글박물관(학예직 2명 지원)이 참여하여 구성함
기획관리과	• 박물관 건립추진단 효율적 업무추진 지원을 위하여 행정지원기능 수행조직 설치 검토 • 박물관 건립관련 기획, 예산, 홍보의 중요성을 감안하여 기획운영과 설치
박물관건립과	• 박물관 건립과 관련 된 건설기획, 인허가, 시공, 감리 업무의 효율적 수행을 위한 조직 설치 검토 • 체계적 공정관리를 통한 박물관 건설품질 제고 및 개관일자 준수 • 건설관리, ICT 정보화 기반 구축, 인허가 관련업무 수행
전시콘텐츠과	• 개관 시 정상적인 박물관 운영을 위해서는 전시 및 교육을 위한 자료확보, 전시 및 교육 콘텐츠 개발이 필수적임 • 국립세계문자박물관의 자료수집 · 자료관리, 전시 및 교육 콘텐츠 개발을 전담할 수 있는 부서신설을 검토함 • 전시콘텐츠과는 자료수집, 자료관리, 전시 및 교육 기획, 전시 및 교육 콘텐츠 개발업무를 수행함

(2) 조직설계 내용

○ 조직설계 1단계는 전립추진단장 하에 기획관리과, 박물관건립과, 전시콘텐츠과 등 3과를 설치하는 안으로 조직구조 및 주요기능은 다음과 같음

<그림 4-24> 1단계 조직구조 및 주요기능

조직구조



주요기능

구분	주요기능
기획관리과	• 기획, 예산, 홍보 • 조직, 인사, 총무, 대외협력 • 국회, 건립위원회 구성 및 운영
박물관건립과	• 건설 기획 · 설계 · 시공 · 감리 관련업무 • ICT 정보화 기반 구축 • 건설관련 인허가 업무
전시콘텐츠과	• 전시 및 교육프로그램 개발 • 자료수집 및 등록

2) 인력설계

○ 조직설계 1단계에 따른 인력은 총 33명으로 나타났음. 부서별로는 단장 1명, 기획관리과 10명, 박물관건립과 10명, 전시콘텐츠과 12명이 적정인력으로 판단됨

○ 직군별로는 고공단 1명, 일반직 22명, 학예직 10명으로 나타났으며, 세부 내용은 다음과 같음

<그림 4-25> 1단계 인력설계 내용

정량(회귀모델) : 미반영

✚

정성 : 33명

구분	계	고공단	일반직(행정, 기술, 방호, 사서)							학예직		
			소계	일반 4급	일반 5급	일반 6급	일반 7급	일반 8급	일반 9급	소계	학예 연구관	학예 연구사
계	33(지원 2)	1	22	2	6	8	6			10(지원 2)	5(지원 1)	5(지원 1)
단장	1	1										
기획관리과	10		10	1	3	3	3					
박물관건립과	10		10	1	3	4	2					
전시콘텐츠과	12(지원 2)		2			1	1			10(지원 2)	5(지원 1)	5(지원 1)

3) 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

○ 1단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)은 다음과 같음

<그림 4-26> 1단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

1단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)						
대기능	중기능	소기능	업무활동	담당인력		비고
				직종 및 직급	인력	
기획관리	부서 총괄	기획운영 총괄	• 기획운영 부서 총괄 업무	• 행정 : 4급	• 1명	
	기획 · 예산	기획	• 국립세계문자박물관 건립 및 개관 기획 업무, 주요업무계획 수립업무 • 국립세계문자박물관 건립위원회 구성 및 운영 • 국회 대응업무	• 행정 : 5급	• 1명	
		예산	• 국립세계문자박물관 건립 추진단 예산편성 업무 • 국립세계문자박물관 건립 추진단 예산집행 관련 업무 • 국립세계문자박물관 건립 추진단 결산 관련 업무	• 행정 : 5급 • 행정 : 6급	• 1명 • 1명	
	조직 · 인사 · 총무	조직	• 국립세계문자박물관 건립 추진단 조직관리 업무 • 국립세계문자박물관 개관 시 조직구성 관련 업무 • 국립세계문자박물관 건립 추진단 인력관리 업무 • 국립세계문자박물관 개관 시 인력구성 관련 업무	• 행정 : 5급 • 행정 : 7급	• 1명 • 1명	
		인사	• 국립세계문자박물관 건립 추진단 직원 평정 및 성과관리 관련 업무 • 국립세계문자박물관 건립 추진단 직원 발령 및 보직 관련 업무 • 국립세계문자박물관 건립 추진단 직원 교육 및 복지 관련 업무	• 행정 : 6급	• 1명	
		총무	• 일반 서무 및 행정업무 • 착공식 준비업무	• 행정 : 7급	• 1명	
	홍보 · 대외협력	홍보	• 국립세계문자박물관 홍보계획 수립 업무 • 국립세계문자박물관 홍보관련 업무 • 매체별 홍보계획 수립 및 홍보 업무 • 대국민 소통 관련 업무	• 행정 : 7급	• 1명	
		대외협력	• 국립세계문자박물관 관련 국제교류 • 국내 유관기관 대외 협력 • 문자 관련 산 · 학 · 연 · 관 네트워크 구축 및 운영	• 행정 : 6급	• 1명	
박물관 건립	부서 총괄	박물관건립 총괄	• 박물관건립 부서 총괄 업무	• 기술 : 4급	• 1명	
	건립사업 관리	건립사업 관리	• 국립세계문자박물관 건립 계획 관리업무 • 국립세계문자박물관 건립 사업비 관리업무 • 부서행정지원 업무	• 기술(시설) : 5급 • 행정 : 6급	• 1명 • 1명	
		인허가 및 건립	• 국립세계문자박물관 건립관련 인허가 관련업무 • 건립공사 설계 · 시공 · 감리 관련업무 • 분야별(토목, 건축, 기계, 소방, 전기, 통신, 조경) 용역 발주 및 관리 • 건립부지 확보 및 건립부지 조성관련 업무 • 건축관련 자료조사 · 연구 및 기술검토, 전기·기계 관련 업무	• 기술(공업) : 5급 • 기술(시설) : 5급 • 기술(시설) : 6급 • 기술(공업) : 6급 • 기술(시설) : 7급 • 기술(공업) : 7급	• 1명 • 1명 • 1명 • 1명 • 1명 • 1명	
		정보화	• ICT 정보화 기반 구축 사업 관련업무	• 기술(전산) : 6급	• 1명	
전시콘텐츠	부서 총괄	전시콘텐츠 총괄	• 전시콘텐츠 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명	
	전시	전시기획	• 국립세계문자박물관 전시기획 관련 업무 • 국내외 전시자료 자료수집 및 조사연구	• 학예 : 학예연구관	• 1명	국립한글박물관 지원
		전시콘텐츠 개발	• 전시콘텐츠 개발 • 전시콘텐츠 구성 세부계획 수립 및 전시설계	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명	
	교육	교육기획	• 국립세계문자박물관 교육 및 체험프로그램 기획	• 학예 : 학예연구사	• 1명	국립한글박물관 지원
		교육콘텐츠 개발	• 국립세계문자박물관 교육 및 체험프로그램 개발			
	자료수집 및 관리	자료수집	• 자료조사 및 연구 • 주요 자료 수집 계획 수립 • 자료수집(기획구입, 공개구입) 관련 업무 • 자료구입 관련 평가 및 심의위원회 구성 · 운영 • 기증독려 및 기증자 관리 업무	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명	
		자료관리	• 자료 수집 및 관리 업무 • 자료 등록 및 관리 관련 업무 • 아카이브 관련 업무	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사 • 사서 : 6급	• 1명 • 1명 • 1명	
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명	

2. 조직 및 인력설계 2단계

1) 조직설계

(1) 조직설계 논거

○ 조직설계 2단계는 국립세계문자박물관 설립 후 단기 시점으로 박물관 본연의 기능을 효율적으로 추진하기 위한 조직설계임. 2단계의 세부 조직설계 논거는 다음과 같음

<그림 4-27> 2단계 조직설계 논거

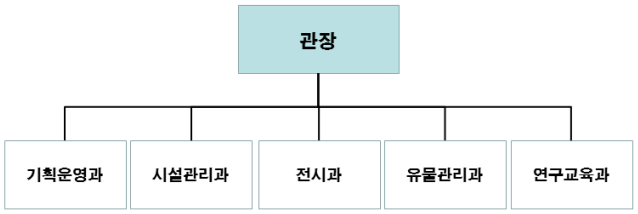
조직설계 논거	
기획운영과	• 국립세계문자박물관 행정지원을 위한 부서 설치검토 • 지원부서 명칭으로는 총무과(서울역사박물관), 운영지원과(대한민국역사박물관), 기획운영과(국립한글박물관) 등이 사용되고 있음 • 국립세계문자박물관은 기획기능 강화 관점에서 기획운영과를 설치함 • 기획운영과는 기획 · 예산, 홍보 · 대외협력, 조직 · 인사, 경리, 총무 등의 업무를 수행함
시설관리과	• 박물관의 경우 필수적으로 시설관리 및 방호 관련 기능이 요구됨 • 해당기능을 행정지원 기능과 통합하여 1개 부서에서 수행할 경우 부서 기능간 연계성, 업무통솔 범위 관점에서 문제가 발생할 수 있음 • 행정지원기능과 다소 이질적인 시설관리 및 기술지원 관련 기능을 담당하기 위하여 시설관리과 설치 • 시설관리과는 시설관리, 안전관리, 전산 · 정보, 청사방호 업무 수행
전시과	• 박물관 주기능인 전시관련 업무를 수행하기 위하여 전시관련 부서 설치를 검토함 • 국립민속박물관, 대한민국역사박물관, 국립한글박물관의 경우 부서명칭을 전시운영과로 사용하고 있는 것으로 나타남 • 국립세계문자박물관의 경우 전시 기획 및 전시 콘텐츠 개발을 강화하는 관점에서 부서명칭을 전시과로 구상함 • 전시과는 첨단기술(AR, VR 등)을 반영한 전시 콘텐츠 기획 · 개발, 전시운영, 고객지원 업무를 수행함
유물관리과	• 유물의 수집, 관리, 보존 업무는 박물관의 주기능으로 이를 효율적으로 담당할 부서 설치 필요 • 박물관 규모 및 기능 연계성을 고려하여 유물관리 프로세스인 수집→등록→관리→보존을 통합하여 1개 부서에서 담당하는 방안을 검토함 • 유물의 수집, 관리, 보존 업무를 수행하기 위하여 유물관리과 신설을 검토함 • 유물관리과는 유물수집, 등록, 관리, 보존, 아카이브 업무를 담당함
연구교육과	• 국립민속박물관, 대한민국역사박물관, 서울역사박물관의 경우 조사연구를 위한 독립된 부서를 운영하고 있음. 그러나 문자박물관의 경우 규모를 고려하였을 경우 연구관련 부서를 별도로 설치 하는 것은 한계가 있을 것으로 판단됨 - 국립한글박물관의 경우 연구와 교육을 1개 부서에서 수행하고 있음 • 따라서, 연구와 교육관련 업무를 수행할 연구교육과 설치를 검토함 - 연구교육과 설치를 통하여 연구와 교육 연계를 통한 교육콘텐츠 개발 시너지 창출을 기대할 수 있을 것으로 판단됨

(2) 조직설계 내용

○ 조직설계 2단계는 관장하에 기획운영과, 시설관리과, 전시과, 유물관리과, 연구교육과 등 5과를 설치하는 안으로 조직구조 및 주요기능은 다음과 같음

<그림 4-28> 2단계 조직구조 및 주요기능

조직구조



주요기능

구분	주요기능
기획운영과	기획 · 예산, 홍보 · 대외협력, 조직 · 인사, 경리, 총무 관련업무
시설관리과	시설관리, 전산 · 정보, 방호 관련업무
전시과	전시 기획, 전시 콘텐츠 개발, 전시 운영, 고객 지원 관련업무
유물관리과	유물 수집 · 등록, 소장품 관리, 소장품 보존, 아카이브 관련업무
연구교육과	연구기획, 조사 · 연구, 교육기획, 교육콘텐츠 개발, 교육운영 관련업무

2) 인력설계

○ 조직설계 2단계에 따른 인력은 총 54명으로 나타났음. 부서별로는 관장 1명, 기획운영과 9명, 시설관리과 11명, 전시과 12명, 유물관리과 11명, 연구교육과 10명이 적정인력으로 판단됨

○ 직군별로는 고공단 1명, 일반직 24명, 학예직 29명으로 나타났으며, 세부 내용은 다음과 같음

<그림 4-29> 2단계 인력설계 내용

인력설계 2단계

정량(회귀모델) : 42명

정성 : 12명

구분	계	고공단	일반직(행정, 기술, 방호)							학예직		
			소계	일반 4급	일반 5급	일반 6급	일반 7급	일반 8급	일반 9급	소계	학예 연구관	학예 연구사
계	54	1	24	2	4	7	11			29	13	16
관장	1	1										
기획운영과	9		9	1	2	3	3					
시설관리과	11		11	1	2	4	4					
전시과	12		1				1			11	5	6
유물관리과	11		2				2			9	4	5
연구교육과	10		1				1			9	4	5

3) 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

○ 2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)은 다음과 같음

<그림 4-30> 2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 1

2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

대기능	중기능	소기능	업무활동	담당인력	
				직종 및 직급	인력
기획운영	부서 총괄	기획운영 총괄	• 기획운영 부서 총괄 업무	• 행정 : 4급	• 1명
	기획 · 예산	기획	• 주요업무계획 수립 • 세계문자박물관 성과관리 관련 업무 • 감사 및 반부패 관련 업무 • 국립세계박물관 중장기 발전방안 수립 업무 • 국회대응 업무	• 행정 : 5급	• 1명
		예산	• 예산 편성에 관한 업무 • 예산 배정 계획 수립 및 조정 • 예산 집행점검 업무 • 세부사업별 자금관리에 관한 업무	• 행정 : 6급	• 1명
	홍보 · 대외협력	홍보	• 국립세계문자박물관 홍보관련 업무	• 행정 : 6급	• 1명
		대외협력	• 국립세계문자박물관 대외협력 업무		
		국제협력	• 국제 문자관련 박물관 및 연구기관 협력업무		
	조직 · 인사	조직 및 인력	• 국립세계문자박물관 조직관리 업무 • 국립세계문자박물관 인력관리 업무	• 행정 : 5급	• 1명
		인사	• 직원평가 및 성과관리 • 직원배치 및 보직 • 교육훈련(기획교육, 직장교육 등 포함) 업무 • ICT기반 직원교육프로그램 개발운영 • 비정규직 관리 업무 • 직원복지		
	경리	계약	• 계약관련 업무	• 행정 : 6급 • 행정 : 7급	• 1명 • 1명
		급여	• 직원급여 관련 업무 • 비정규직 급여 및 과제자료 작성 • 원천징수 이행신고, 연말정산 관련 업무 • 4대보험 관련 업무		
		자산관리	• 물품 관리 · 운용 • 품 수급관리계획 수립 및 재물조사 • 물품 출납, 관리 · 사용 전환, 처분 • 국유재산관리		
		지출관리	• 지출결의서 작성 • 지출계산서 작성 • 지출증빙서류 정리	• 행정 : 7급	• 1명
		수입관리	• 수입 징수결의 업무 • 수입관련 결산자료 작성		
	총무	총무	• 서무(국회, 감사, 예산, 각종회의자료 취합 등) • 민원(국민신문고, 정보공개) 업무 • 문서수발(우편물관리) 및 기록물관리, 관인관리 • 을지훈련 및 총무계획 수립 • 사회복무요원 관리 • 직장예비군 · 민방위대 편성 운영 • 차량관리 업무	• 행정 : 7급	• 1명
시설관리	부서 총괄	시설관리 총괄	• 시설관리 부서 총괄 업무	• 기술 : 4급	• 1명
	시설관리	시설 및 안전 관리계획	• 세계문자박물관 시설관리종합계획 수립 및 산업안전보건업무 • 시설 안전관리계획 수립 및 운영 • 시설물 안전점검 및 관리 • 시설관리용역 업무	• 기술(시설) : 5급 • 기술(공업) : 5급	• 1명 • 1명
		시설물 관리	• 기계시설 유지관리 및 보강 • 전기 · 소방 · 승강기 관리 • 국립세계문자박물관 에너지 관리 • 조경관리 및 토목설비 유지관리	• 기술(시설) : 6급 • 기술(공업) : 6급 • 기술(임업) : 7급	• 1명 • 1명 • 1명
	전산 · 정보	정보보호	• 세계문자박물관 정보화 기획 및 예산편성 • 공공데이터 제공 및 관리 업무 • 정보보안 관련 업무 • 내부 네트워크 방화벽 운영 등	• 기술(전산) : 6급	• 1명
		홈페이지 구축운영	• Web 3.0 기반 홈페이지, 모바일 시스템 운영 관리 • 홈페이지 콘텐츠 관리 및 유지보수 • 웹접근성, 웹호환성 점검, 조치 등		
		전산지원	• PC, 프린터, LAN, 업무용 SW 등 유지보수 관리 • 전시안내시스템 운영 및 모니터링 • 전시안내시스템 관리 • 소장자료 DB 및 사업관리 시스템	• 기술(전산) : 7급	• 1명
	방호	방호총괄	• 방호 총괄업무 • 방호인력 근무상황 관리	• 방호 : 6급	• 1명
		박물관 방호	• 박물관 청사 및 시설물 방호 • 박물관 출입자 관리 • 박물관 경비 및 근무초소 운영	• 방호 : 7급	• 1명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명

<그림 4-31> 2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 2

2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

대기능	중기능	소기능	업무활동	담당인력	
				직종 및 직급	인력
전시	부서 총괄	전시 총괄	• 전시 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	전시 기획 · 운영	전시기획	• 국립세계문자박물관 상설전시 기획 • 국립세계문자박물관 기획전시 기획 • 전시 관련 조사 및 기법·체계 연구 • 상설 및 기획전시 디자인	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명
		전시콘텐츠 개발	• 상설 및 기획전시 콘텐츠 개발 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 전시콘텐츠 개발 기획 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 전시콘텐츠 개발 용역관리	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명
		전시운영	• 전시운영 총괄 • 국립세계문자박물관 상설전시 운영 • 국립세계문자박물관 기획전시 운영	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
	고객지원	고객관리	• 고객 관리 업무 총괄 • 고객 통계현황 작성 · 관리 • 고객만족도 조사 • 초 · 중 · 고 학생단체 예약관리 및 관람안내, 전시해설 예약(전화) 접수 • 관람객 안내사항 처리 및 전시안내 리플렛 관리 등 • 실종아동 관리 등 고객관리, 안내데스크 운영관리	• 학예 : 학예연구사	• 1명
		전시해설	• 한국어 전시해설 총괄 • 전시해설 자원봉사자 운영 및 관리 • 영어 전시해설 총괄 및 영어 전시해설 자원봉사자 관리 • 중국어 전시해설 총괄 및 중국어 전시해설 자원봉사자 관리 • 일어 전시해설 총괄 및 일어 전시해설 자원봉사자 관리	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명
유물관리	부서 총괄	유물관리 총괄	• 유물관리 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	유물 수집 · 등록	유물 수집	• 유물 수집계획 수립 • 유물 수집관련 조사 연구 • 유물구입 및 감정 • 유물 기증 · 기탁 관련 업무 • 유물 기증자 및 기탁자 관리 업무	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 2명 • 4명
		유물 등록	• 수집 유물 등록		
	소장품 관리	소장품 보존관리	• 소장품 보존처리 계획수립 • 소장품 보존과학 연구 • 소장품 보존처리 및 분석 • 전시품 및 소장품 상태 점검	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
		소장품 출납관리	• 소장품 대여 및 출납관련 업무		
		수장고 관리	• 수장고 관리(공개, 점검 등)		
	아카이브	아카이브 구축	• 아카이브 구축계획 수립 • 고화질 아카이브 구축(촬영 및 스캔작업) • 소장품 촬영 및 사진자료 DB구축 • 사진자료 관리 및 사진자료실 운영	• 사서 : 7급	• 1명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명
연구교육	부서 총괄	연구교육 총괄	• 연구교육 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	연구	연구기획	• 연구 종합계획 수립	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
		조사연구	• 세계문자관련 유물 조사 · 연구(아시아, 아메리카, 유럽, 아프리카 대륙) • 소장품 연구 및 관련자료 발간·보급		
		연구지원	• 전시 및 교육콘텐츠 개발 지원		
	교육	교육프로그램 개발	• 교육프로그램 개발 및 운영 총괄 • 전시 연계 교육프로그램 기획 및 개발 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 교육프로그램 개발 • 교사 교수 · 학습자료 기획 및 개발 • 자유학기제 프로그램 기획 및 개발 • 대상별(청소년, 성인, 외국인) 맞춤형 교육 및 체험프로그램 개발	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명
		교육프로그램 운영	• 청소년 교육 및 체험프로그램 운영 • 성인체험프로그램 운영 • 외국인 체험프로그램 운영 • 교육프로그램 운영 강사 관리 • 교육프로그램 운영 자원봉사자 관리 • 문화의날 행사 운영	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명

3. 조직 및 인력설계 3단계

1) 조직설계

(1) 조직설계 논거

○ 조직설계 3단계는 국립세계문자박물관 설립 후 중·장기 시점으로 박물관 기능효율성 및 체계성을 감안한 조직설계임. 3단계의 세부 조직설계 논거는 다음과 같음

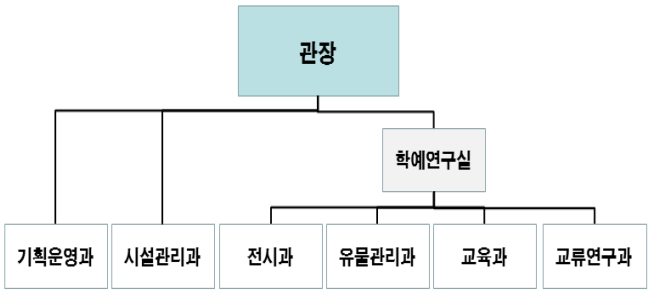
<그림 4-32> 3단계 조직설계 논거

조직설계 논거	
학예연구실 신설	• 국립세계문자박물관 학예관련 업무의 전문성 확보 및 관장의 통솔범위를 고려하여 학예연구실을 신설하는 방안 검토 • 서울역사박물관의 경우 학예연구부를 설치하고 있으며, 대한민국역사박물관의 경우 학예연구실을 설치하고 있는 것으로 나타남 • 학예연구실장은 전시과, 유물관리과, 교육과, 교류연구과를 관장함
교류연구과	• 국립세계문자박물관이 세계문자 관련 전문화 · 특화 된 박물관으로 자리매김 하기 위해서는 관련 연구강화 필요 • 세계문자 관련 유물 특성상 연구를 수행하기 위해서는 국제협력 기능이 필수적임 • 또한, 국립세계문자박물관의 전시자료 확보를 위해서는 해외 문자관련 박물관 및 기관과 네트워크 강화 필요 - 유물의 특성상 구입을 통한 전시자료 확보에는 한계가 있을 것으로 판단됨 • 따라서 국제 협력 및 연구관련 기능을 통합하여 교류연구과를 신설하는 방안을 검토함
부서명칭 변경	• 교류연구과 신설에 따른 연구관련 업무 이관됨에 따라 조직설계 2단계의 연구교육과 부서명칭 변경 • 부서명칭 변경을 통한 부서기능과 부서명의 연계 강화 - 부서명칭 : 연구교육과→교육과
기능조정	• 교류연구과 신설에 따른 대외협력 업무, 연구관련 업무 이관 - 대외협력, 국제교류 : 기획운영과→교류연구과 - 연구기획, 조사연구, 연구지원 : 연구교육과→교류연구과
기능강화	• 홍보 및 마케팅 기능 강화(기획운영과) : Web 3.0, 모바일, SNS 등 홍보 · 마케팅 강화 • 고객지원 기능 강화(전시과) : 국민중심 박물관 구현을 위한 고객지원 및 고객만족 관련 기능 강화 • 첨단기술 활용 전시콘텐츠 개발 및 운영(전시과) : 첨단기술(AR, VR, ICT 등)을 활용한 전시 콘텐츠 개발역량 강화 • 교육기획 및 콘텐츠 개발 기능 강화(교육과) : 대상별 고객 맞춤형 교육프로그램 제공 및 교육 만족도 제고를 위한 교육기획 및 콘텐츠 개발 기능 강화

(2) 조직설계 내용

○ 조직설계 3단계는 관장하에 학예연구실, 기획운영과, 시설관리과, 전시과, 유물관리과, 교육과, 교류연구과 등 1실 6과를 설치하는 안으로 조직구조 및 주요기능은 다음과 같음

<그림 4-33> 3단계 조직구조 및 주요기능



구분	주요기능
기획운영과	기획 · 예산, 홍보, 조직 · 인사, 경리, 총무 관련업무
시설관리과	시설관리, 전산 · 정보, 방호 관련업무
전시과	전시 기획, 전시 콘텐츠 개발, 전시 운영, 고객 지원 관련업무
유물관리과	유물 수집 · 등록, 소장품 관리, 보존, 아카이브 관련업무
교육과	교육기획, 교육콘텐츠 개발, 교육운영 관련업무
교류연구과	연구기획, 연구, 국제교류, 대외협력

2) 인력설계

○ 조직설계 3단계에 따른 인력은 총 64명으로 나타났음. 부서별로는 관장 1명, 학예연구실장 1명, 기획운영과 9명, 시설관리과 13명, 전시과 14명, 유물관리과 11명, 교육과 7명, 교류연구과 8명이 적정인력으로 판단됨

○ 직군별로는 고공단 1명, 일반직 28명, 학예직 35명으로 나타났으며, 세부 내용은 다음과 같음

<그림 4-34> 3단계 인력설계 내용

인력설계 3단계

정량(회귀모델) : 42명

정성 : 22명

구분	계	고공단	일반직(행정, 기술, 방호)							학예직		
			소계	일반 4급	일반 5급	일반 6급	일반 7급	일반 8급	일반 9급	소계	학예연구관	학예연구사
계	64	1	28	2	4	8	14			35	16	19
관장	1	1										
학예연구실장	1									1	1	
기획운영과	9		9	1	2	3	3					
시설관리과	13		13	1	2	4	6					
전시과	14		2			1	1			12	5	7
유물관리과	11		2				2			9	4	5
교육과	7		1				1			6	3	3
교류연구과	8		1				1			7	3	4

3) 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

○ 2단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)은 다음과 같음

<그림 4-35> 3단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 1

3단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

대기능	중기능	소기능	업무활동	담당인력	
				직종 및 직급	인력
기획운영	부서 총괄	기획운영 총괄	• 기획운영 부서 총괄 업무	• 행정 : 4급	• 1명
	기획 · 예산	기획	• 주요업무계획 수립 • 세계문자박물관 성과관리 관련 업무 • 감사 및 반부패 관련 업무 • 국립세계박물관 중장기 발전방안 수립 업무 • 국회대응 업무	• 행정 : 5급	• 1명
		예산	• 예산편성에 관한 업무 • 예산 배정 계획 수립 및 조정 • 예산 집행점검 업무 • 세부사업별 자금관리에 관한 업무	• 행정 : 6급	• 1명
	홍보	홍보기획	• 국립세계문자박물관 홍보계획 수립	• 행정 : 6급	• 1명
		매체별 홍보	• 모바일, SNS, Web 3.0등을 활용한 홍보		
	조직 · 인사	조직 및 인력	• 국립세계문자박물관 조직관리 업무 • 국립세계문자박물관 인력관리 업무	• 행정 : 5급	• 1명
		인사	• 직원평가 및 성과관리 • 직원배치 및 보직 • 교육훈련(기획교육, 직장교육 등 포함) 업무 • ICT기반 직원교육프로그램 개발운영 • 비정규직 관리 업무 • 직원복지		
	경리	계약	• 계약관련 업무	• 행정 : 6급 • 행정 : 7급	• 1명 • 1명
		급여	• 직원급여 관련 업무 • 비정규직 급여 및 과제자료 작성 • 원천징수 이행신고, 연말정산 관련 업무 • 4대보험 관련 업무		
		자산관리	• 물품 관리 · 운용 • 품 수급관리계획 수립 및 재물조사 • 물품 출납, 관리 · 사용 전환, 처분 • 국유재산관리		
		지출관리	• 지출결의서 작성 • 지출계산서 작성 • 지출증빙서류 정리	• 행정 : 7급	• 1명
		수입관리	• 수입 징수결의 업무 • 수입관련 결산자료 작성		
	총무	총무	• 서무(국회, 감사, 예산, 각종회의자료 취합 등) • 민원(국민신문고, 정보공개) 업무 • 문서수발(우편물관리) 및 기록물관리, 관인관리 • 을지훈련 및 총무계획 수립 • 사회복무요원 관리 • 직장예비군 · 민방위대 편성 운영 • 차량관리 업무	• 행정 : 7급	• 1명
시설관리	부서 총괄	시설관리 총괄	• 시설관리 부서 총괄 업무	• 기술 : 4급	• 1명
	시설관리	시설 및 안전 관리계획	• 세계문자박물관 시설관리종합계획 수립 및 산업안전보건업무 • 시설 안전관리계획 수립 및 운영 • 시설물 안전점검 및 관리 • 시설관리용역 업무	• 기술(시설) : 5급 • 기술(공업) : 5급	• 1명 • 1명
		시설물 관리	• 기계시설 유지관리 및 보강 • 전기 · 소방 · 승강기 관리 • 국립세계문자박물관 에너지 관리 • 조경관리 및 토목설비 유지관리	• 기술(시설) : 6급 • 기술(공업) : 7급 • 기술(공업) : 6급 • 기술(임업) : 7급	• 1명 • 1명 • 1명 • 1명
	전산 · 정보	정보보호	• 세계문자박물관 정보화 기획 및 예산편성 • 공공데이터 제공 및 관리 업무 • 정보보안 관련 업무 • 내부 네트워크 방화벽 운영 등	• 기술(전산) : 6급	• 1명
		홈페이지 구축운영	• Web 3.0 기반 홈페이지, 모바일 시스템 운영 관리 • 홈페이지 콘텐츠 관리 및 유지보수 • 웹접근성, 웹호환성 점검, 조치 등		
		전산지원	• PC, 프린터, LAN, 업무용 SW 등 유지보수 관리 • 전시안내시스템 운영 및 모니터링 • 전시안내시스템 관리 • 소장자료 DB 및 사업관리 시스템	• 기술(전산) : 7급	• 1명
	방호	방호총괄	• 방호 총괄업무 • 방호인력 근무상황 관리	• 방호 : 6급	• 1명
		박물관 방호	• 박물관 청사 및 시설물 방호 • 박물관 출입자 관리 • 박물관 경비 및 근무초소 운영	• 방호 : 7급	• 2명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명

<그림 4-36> 3단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM) 2

3단계 기능 및 인력설계 세부내용(BRM)

대기능	중기능	소기능	업무활동	담당인력	
				직종 및 직급	인력
전시	부서 총괄	전시 총괄	• 전시 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	전시 기획 · 운영	전시기획	• 국립세계문자박물관 상설전시 기획 • 국립세계문자박물관 기획전시 기획 • 전시 관련 조사 및 기법·체계 연구 • 상설 및 기획전시 디자인	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명
		전시콘텐츠 개발	• 상설 및 기획전시 콘텐츠 개발 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 전시콘텐츠 개발 기획 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 전시콘텐츠 개발 및 용역관리	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사 • 기술(전산) : 6급	• 1명 • 1명 • 1명
		전시운영	• 전시운영 총괄 • 국립세계문자박물관 상설전시 운영 • 국립세계문자박물관 기획전시 운영 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 전시콘텐츠 운영	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
	고객지원	고객관리	• 고객 관리 업무 총괄 • 고객 통계현황 작성 · 관리 • 고객만족 계획수립 • 고객만족도 조사 • 고객만족도 모니터링 • 고객만족 사업 운영	• 학예 : 학예연구사	• 1명
		관람객안내	• 초 · 중 · 고 학생단체 예약관리 및 관람안내, 전시해설 예약(전화) 접수 • 관람객 안내사항 처리 및 전시안내 리플렛 관리 등 • 안내데스크 운영관리, 실종아동 관리 등 고객 관리	• 학예 : 학예연구사	• 1명
		전시해설	• 한국어 전시해설 총괄 • 전시해설 자원봉사자 운영 및 관리 • 영어 전시해설 총괄 및 영어 전시해설 자원봉사자 관리 • 중국어 전시해설 총괄 및 중국어 전시해설 자원봉사자 관리 • 일어 전시해설 총괄 및 일어 전시해설 자원봉사자 관리	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 1명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명
유물관리	부서 총괄	유물관리 총괄	• 유물관리 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	유물 수집 · 등록	유물 수집	• 유물 수집계획 수립 • 유물 수집관련 조사 연구 • 유물구입 및 감정 • 유물 기증 · 기탁 관련 업무 • 유물 기증자 및 기탁자 관리 업무	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 2명 • 3명
		유물 등록	• 수집 유물 등록		
	소장품 관리	소장품 보존관리	• 소장품 보존처리 계획수립 • 소장품 보존과학 연구 • 소장품 보존처리 및 분석 • 전시품 및 소장품 상태 점검	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
		소장품 출납관리	• 소장품 대여 및 출납관련 업무		
		수장고 관리	• 수장고 관리(공개, 점검 등)		
	아카이브	아카이브 구축	• 아카이브 구축계획 수립 • 고화질 아카이브 구축(촬영 및 스캔작업) • 소장품 촬영 및 사진자료 DB구축 • 사진자료 관리 및 사진자료실 운영	• 사서 : 7급	• 1명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명
교육	부서 총괄	교육 총괄	• 교육 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	교육프로그램 기획 · 개발 · 운영	교육프로그램 기획	• 교육프로그램 개발 및 운영계획 수립	• 학예 : 학예연구관	• 1명
		교육프로그램 개발	• 전시 연계 교육프로그램 기획 및 개발 • 첨단기술(VR, AR 등) 활용 교육프로그램 개발 • 교사 교수 · 학습자료 기획 및 개발 • 자유학기제 프로그램 기획 및 개발 • 대상별(청소년, 성인, 외국인) 맞춤형 교육 및 체험프로그램 개발	• 학예 : 학예연구사	• 1명
		교육프로그램 운영	• 청소년 교육 및 체험프로그램 운영 • 성인체험프로그램 운영 • 외국인 체험프로그램 운영 • 교육프로그램 운영 강사 관리 • 교육프로그램 운영 자원봉사자 관리 • 문화의날 행사 운영	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 1명 • 2명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명
교류연구과	부서 총괄	교류연구 총괄	• 교류연구 부서 총괄 업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	연구	연구기획	• 연구 종합계획 수립	• 학예 : 학예연구관 • 학예 : 학예연구사	• 2명 • 2명
		조사연구	• 세계문자관련 유물 조사 · 연구 • 세계문자관련 연구 및 관련자료 발간·보급 • 세계문자연구관련 학술대회 개최		
		연구지원	• 전시 및 교육콘텐츠 개발 지원		
	대외협력	국내 유관기관 협력	• 국내 박물관 협력 네트워크 구축 • 산학연 협력 네트워크 구축 • 국내 유관기관 협력업무	• 학예 : 학예연구사	• 1명
		국제협력	• 박물관 관련 국제기구 관련 업무 • 해외 문자관련 박물관 및 기구 네트워크 구축 • 국제연구 협력업무	• 학예 : 학예연구관	• 1명
	행정지원	행정지원	• 부서 예산 및 결산업무 • 부서 서무업무	• 행정 : 7급	• 1명

제4절 국립한글박물관 연계방안 구상

1. 국립한글박물관 연계방안 구상 개요

○ 국립세계문자박물관 건립에 따라 국립한글박물과 연계방안 구상은 현황분석, 연계방안 구상 단계로 구분할 수 있음

○ 현황분석 단계는 연계방안 구상 시사점을 도출하기 위한 국립한글박물관 현황분석과 국립세계문자박물관 건립 관련 설문조사 내용을 검토함

○ 연계방안 구상은 시점별로는 국립세계문자박물관 개관 전·후, 관점별로는 조직 및 인력, 시설, 기능, 사업 등으로 구분할 수 있음

<그림 4-37> 국립한글박물관 연계방안 구상 개요

2. 국립한글박물관 현황분석

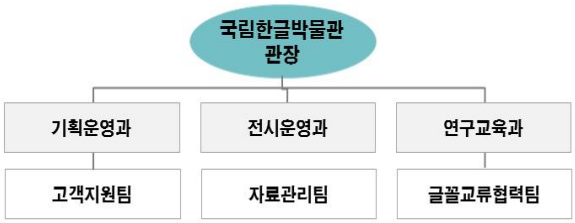
1) 조직 및 인력현황

○ 국립한글박물관 조직은 3과 3팀, 정원 39명으로 나타났으며, 국립세계문자박물관과는 인력운영, 교육 관점 연계방안 검토가 필요한 것으로 판단됨

<그림 4-38> 국립한글박물관 조직 및 인력현황

국립한글박물관 조직 및 인력현황

조직 및 인력 (3과 3팀, 공무원 정원 39명)



계	기획운영과	고객지원팀	전시운영과	자료관리팀	연구교육과	글꼴교류협력팀
106	44	15	43	29	19	7

주 : 비정규직 포함 인력

2) 시설현황

○ 국립한글박물관은 지하1층~4층으로 주요시설은 전시공간, 수장고, 사무공간, 한글놀이터 등이 있음. 국립세계문자박물관과는 시설활용 연계방안 검토가 필요한 것으로 판단됨

<그림 4-39> 국립한글박물관 시설현황

국립한글박물관 시설현황

공간구성

구분	면적	주요시설
4층	297㎡	• 사무실
3층	2,609㎡	• 기획전시실, 한글놀이터, 한글배움터, 수유실
2층	2,239㎡	• 상설전시실, ㅎ카페 & 문화상품점
1층	2,838㎡	• 한글도서관, 사무실, 수장고, 방재실
지하 1층	3,684㎡	• 주차장, 강당, 용역사무실, 창고, 기계실, 전기실, PIT

3) 기능현황

○ 가치사슬관점에서 박물관 기능은 지원기능(기반행정, 인적자원관리, 대외협력, 고객지원), 주기능(수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시, 교육)으로 구분할 수 있음

○ 국립한글박물관은 기획운영과에서 기반행정 기능, 인적자원관리 기능, 고객지원팀에서 고객지원 기능, 전시운영과에서 전시 기능, 자료관리팀에서 수집, 관리, 보존 기능, 연구교육과에서 조사, 연구, 교육 기능, 글꼴교류협력팀에서 대외협력 기능을 수행하고 있는 것으로 나타남

○ 국립세계문자박물관과는 각 기능의 전문성 강화 관점, 기능의 공동 수행 관점에서 연계방안 검토가 필요한 것으로 판단됨

<그림 4-40> 국립한글박물관 기능현황

4) 사업현황

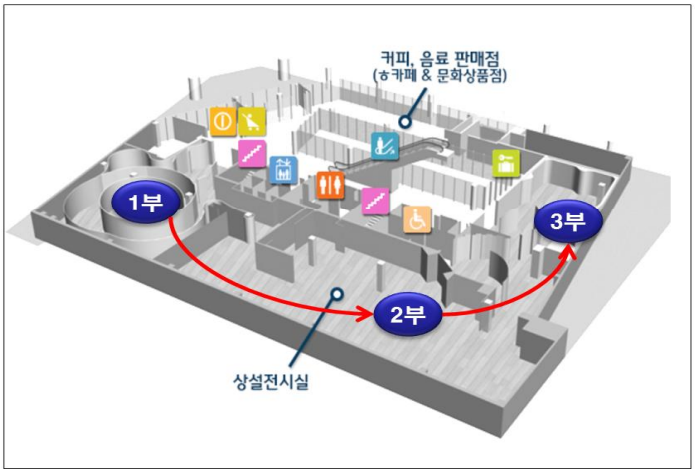
(1) 상설전시

○ 국립한글박물관 상설전시는 제1부 '새로 스물여덟 자를 만드니', 제2부 '쉽게 익혀서 편히 쓰니', 제3부 '세상에 널리 퍼져 나아가니'등으로 이뤄져 있음

○ 국립세계문자박물관과는 상설전시 내용, 전시디자인, 공간배치, 수요자 동선관점 연계방안 검토가 필요한 것으로 판단됨

<그림 4-41> 국립한글박물관 사업현황 : 상설전시

국립한글박물관 상설전시 현황



제1부 새로 스물여덟 자를 만드니

제2부 쉽게 익혀서 편히 쓰니

제3부 세상에 널리 퍼져 나아가니

(2) 기획전시

○ 국립한글박물관은 개관 후 현재(2017년)까지 총 15회의 기획전시를 진행하였음

○ 국립한글박물관 기획전시는 유물이 아닌 한글관련 글꼴 및 디자인을 중심으로 운영되었음

○ 국립세계문자박물관과는 기획전시 내용, 기획전시 디자인, 기획전시 주요 수요자 대상 관점에서 연계방안 검토가 필요한 것으로 판단됨

<그림 4-42> 국립한글박물관 사업현황 : 기획전시

국립한글박물관 기획전시 현황

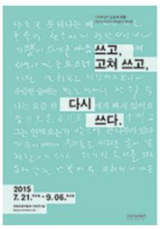
전시명	· 개관 기념 특별전, '세종대왕, 한글문화 시대를 열다'
년도	· 2014
전시 내용	· 전통적인 유물과 현대 작가의 작품을 함께 전시 · 전시 유물 : 세종대왕 어보, 용비어천가 등 50여 점 · 참여 작가 : 김기철, 김승영, 김창겸, 노주환, 박기진, 이지원, 정연두, 조소희, 함경아, 홍순명

전시명	· 디지털 세상의 새 이름_코드명 D55C AE00'
년도	· 2015
전시 내용	· 한글 '워드프로서서' 와 '자판', 컴퓨터 속 '한글 코드' 와 '폰트', 한국어 조사 · 수집 · 분류 · 분석을 가능하게 한 한국어 빅데이터 '말뭉치', '음석인식, 자동 통 · 번역'

전시명	· 한글 편지, 시대를 읽다
년도	· 2015
전시 내용	· 시작하며: 전달되지 않는 글 · 제1부: 디지털 세상의 누리소통망(SNS), 편지글의 어제와 오늘 · 제2부: 편지가 비추는 세상, 편지의 시대 · 제3부: 편지의 멋

전시명	· 꼴 꼴 꼴 한글 디자인
년도	· 2015
전시 내용	· 활자의 전환 · 한글 글꼴의 발전 · 문화 산업 속 한글 글꼴

전시명	· 쓰고, 고쳐 쓰고, 다시 쓰다. - 소설 속 한글
년도	· 2015
전시 내용	· 몽당연필에서 핸드폰까지 창작의 순간을 함께 한 국내 소설가들의 집필 도구 · 옛날부터 지금까지 사랑 받는 소설과 이를 바탕으로 한 각종 자료 · 우리말과 글의 변화를 찾아 볼 수 있는 시대별 소설책 등



전시명	· 슬기롭게 사이좋게-초등 교과서 속 한글 이야기
년도	· 2016
전시 내용	· 광복 이후부터 현재까지의 다양한 초등 교과서를 통해 '우리' 를 주제로 전시

국립한글박물관 기획전시 현황

전시명	· 광고 언어의 힘
년도	· 2016
전시 내용	· 광고를 읽는 새로운 시각, 광고 언어 · 광고 언어의 말맛 · 광고 언어의 글멋 · 광고 언어, 우리들의 자화상

전시명	· 원도, 두 글씨장이 이야기
년도	· 2016-10-05~2016-11-17
전시 내용	· 인쇄 산업의 근간이 되었던 활자 제작 기술과 한글 활자의 변화상을 살펴보는 한편, 원도 설계자 최정호, 최정순이 활약하신 1950~1990년대를 중심으로 두 분의 치열한 원도 설계 작업과 삶

전시명	· 1837년 가을 어느 혼례날 – 덕온공주 한글 자료
년도	· 2015
전시 내용	· 조선 23대 왕 순조(純祖, 재위 1800~1834)와 왕비 순원왕후(純元王后, 1789~1857)의 막내딸이자 조선 마지막 공주인 덕온공주(德溫公主, 1822~1844)의 미공개 한글 혼례 자료 29건 41점

전시명	· 세종탄신 620주년 기념특별전 '훈민정음과 한글디자인'
년도	· 2017
전시 내용	· 한글의 원형성과 확장성을 보여 주는 『훈민정음』을 응용한 영상 · 그래픽 · 입체 디자인 작가 작품 30여 점

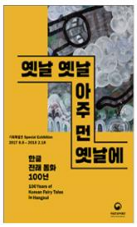
전시명	· 훈민정음과 한글디자인
년도	· 2016
전시 내용	· 점 · 선 · 원의 기초 형태에 기반한 쉬운 모양과 기본 글자 8개로 28개의 문자를 만드는 원리, 『훈민정음』에 담긴 15세기의 한글 원형을 디자인으로 풀어낸 영상 · 입체 · 그래픽 작품 30여 점을 함께 전시

전시명	· 소리×글자: 한글 디자인
년도	· 2016
전시 내용	· 작품 30여 점 소개

전시명	· 순간의 풍경들, 『청구영언』 한글 노랫말 이야기
년도	· 2017
전시 내용	· 삶의 순간을 노래하다 · 세상 노래를 모으고 전하니

전시명	· 한중일 서체 특별전
년도	· 2017
전시 내용	· 유구한 역사 한자서체 · 실용적인 문자 가나서체 · 과학적인 문자 한글서체

전시명	· 옛날 옛날 아주 먼 옛날에
년도	· 2017
전시 내용	· 한글 전래 동화의 발자취 · 한글 전래 동화의 글쓰기 · 한글 전래 동화, 더불어 사는 삶 이야기



(3) 교육프로그램

○ 국립한글박물관은 2017년에 총 14개의 교육프로그램을 운영하였음. 14개 사업 중 11개 사업이 중학생 이하를 대상으로 하는 사업이며, 2개 사업은 전공자(성인), 1개 사업은 외국인을 대상으로 하는 사업인 것으로 나타남

○ 국립세계문자박물관과는 교육프로그램의 상호연계, 교육프로그램 주 대상, 교육프로그램 내용 관점에서 연계방안 검토가 필요한 것으로 판단됨

<그림 4-43> 국립한글박물관 사업현황 : 교육프로그램

국립한글박물관 교육프로그램 현황

사업명	· 자연 속 한글 탐험		사업명	· 우리 한글 멋지음	
대 상	· 유아(6~7세) 동반 가족		대 상	· 초등학생 4~6학년 동반 가족	
내 용	· 용산가족공원과 연계한 자연 속 놀이학습 자연 속에 숨어있는 한글의 이해		내 용	· 구성원 각자의 손글씨를 통해 우리 가족글꼴을 만드는 체험교육	
사업명	· 도란도란 고전 즐기기 “홍길동전”		사업명	· 한글아, 안녕	
대 상	· 초등 1, 2학년 학생 동반 가족		대 상	· 유아(6~7세) 동반 가족	
내 용	· “홍길동전” 의 재해석을 통한 가족 간 소통의 시간 마련		내 용	· 한글 놀이터 체험물을 활용한 다양한 신체활동을 통해 부모와 아동의 유대감 형성	
사업명	· 세종탄신일 특별 교육		사업명	· 뿌리 깊은 나무	
대 상	· 유아 및 초등학생 동반 가족		대 상	· 초등학교 1~6학년 학급 단체	
내 용	· 세종탄신일 기념 어린이 동반 가족 체험 프로그램 운영		내 용	· 한글 창제 배경과 창제 전후의 삶의 변화 이해	
사업명	· 한글날 특별 교육		사업명	· 한글보따리 1	
대 상	· 유아 및 초등학생 동반 가족		대 상	· 초등학교 4학년~중학교 3학년	
내 용	· 한글날 기념 어린이 동반 가족 체험 프로그램 운영		내 용	· ‘심청전’ 을 중심으로 한글의 확산과 보급 및 고전의 재해석에 대한 이해	
사업명	· 한글보따리 2		사업명	· 한글 글꼴 디자인	
대 상	· 초등학교 4학년~중학교 3학년		대 상	· 관련전공 대학(원)생 및 유관업계 종사자	
내 용	· 근대 대중적 출판물인 ‘딱지본’ 을 기반으로 인쇄술과 한글 대중소설 발달 과정 이해		내 용	· 12주 연속 실습 교육을 통해 소장유물을 주제로 한 디지털 한글 글꼴 제작	
사업명	· 손글씨가 디지털이 되기까지		사업명	· 세계 문자 속의 한글	
대 상	· 중학교 학급 단체		대 상	· 관련전공 대학(원)생 및 유관업계 종사자	
내 용	· 한글의 원리와 조형적 특징을 이해하고, 다양한 글꼴의 모습과 한글 관련 직업군 탐색		내 용	· 국내 유일의 문자 박물관으로서 세계 문자 속의 한글을 조명	
사업명	· 놀이터 속 한글 탐험		사업명	· 한글문화와 우리 말 글	
대 상	· 유아 단체		대 상	· 한국어를 학습하고 있는 주한 외국인 (2016년: 용산 이태원 글로벌 빌리지센터 연계)	
내 용	· 어린이 체험 전시실 ‘한글놀이터’ 와 연계한 한글의 원리 이해		내 용	· 외국인이 체험을 통해 한글 책으로 전해진 음식, 글꼴, 문학, 음악과 춤 등의 한글문화를 이해	

3. 설문조사 분석

○ 문체부 직원이 생각하는 분야별 국립한글박물과의 연계방향 및 국립세계문자박물관 운영 예상 문제를 정리하면 다음과 같음

<그림 4-44> 설문조사 분석결과

설문조사 내용 : 분야별 국립한글박물관과의 연계방향	
문자박물관 비전 및 발전방향	• 공원 내 위치한 박물관으로 전시 관람객뿐만 아니라, 동네 주민, 인천을 방문한 외국인, 아이 동반 가족, 연인 등 모든 방문객들을 수용할 수 있도록 복합문화공간으로 조성 • 현대 다문화 사회에서 전 세계 고금의 문자와 문화사를 통해 문화다양성을 체험하고, 타민족과 타인에 대한 배려와 존중 등을 실현할 수 있는 문화적 소양을 제공하는 박물관
직원역량 강화 분야 연계방안	• 국립한글박물관의 문자, 국어학 전공자들과 문자박물관의 인류학, 종교학, 박물관학, 민속학, 고고학 전공자들과의 교류를 통해 양 박물관의 연구, 전시 등의 지평 확대 • 두 기관 간 인사교류 및 지원 • 공동 연구 진행
시설활용 분야 연계방안	• 문자박물관 개관 전(유물 구입, 심의 시) 국립한글박물관 수장고 임시 활용 • 문자박물관 건립추진단 등 사무실 제공 • 개관 전 문자박물관 수집 소장 자료 보존처리(훈증 등) 협조
전시 분야 연계방안	• 문자 관련 멀티미디어 자료, 미디어 아트 공동 제작 및 활용 • 문자박물관의 기획 전시, 국립한글박물관 순회 • 전시 주제 및 일정 공유, 공동 전시 진행
교육 분야 연계방안	• 교육프로그램 공유, 공동 프로그램 마련, 교육체험 프로그램 교류
소장자료 분야 연계방안	• 양 기관 기획특별 전시 시 원활한 소장자료 대여 체계 구축
설문조사 내용 : 문자박물관 운영 예상 문제	
문자박물관 인력구성 및 운영 분야 예상 문제	• 분야별(시설, 전시, 운영부분) 전문 인력 미확보 • 세계 각 문화권 문자전문가 부재, 또는 전문가들의 고령화로 문자 콘텐츠의 질적 향상을 위한 학예인력 수급의 어려움
문자박물관 전시분야 예상 문제	• 해외 박물관 소장 자료 대여 및 복제 등을 위해 전시준비기간이 타 박물관에 비해 길어질 것으로 예상 • 전시 예산도 해외 소장품 출품에 따라 타 박물관 기획전시에 비해 높을 것으로 예상
문자박물관 교육분야 예상 문제	• 신도시 지역으로 교육 대상자 모집의 어려움
문자박물관 소장 자료 확보 및 관리 분야 예상 문제	• 해외 자료에 대한 신빙성 확보, 유물평가액 선정을 위한 전문가 집단 부재
문자박물관 시설관리 및 운영 분야 예상 문제	• 지하시설에 따른 하자보수 어려움 및 운영·관리비 증가 • 비좁은 수장고로 개관 후 10년 이내 수장고 포화상태 예상

4. 국립한글박물관 연계방안

1) 개관 전

(1) 조직 및 인력 관점

○ 개관 전 조직 및 인력 관점 국립한글박물과 연계방안은 국립한글박물관 인력이 참여하여 국립세계문자박물관 건립추진단을 구성하는 방안 검토

○ 국립세계문자박물관 건립추진단에 국립한글박물관 인력이 참여하여 국립세계문자박물관 건립 과정에 발생 가능한 문제를 점검·해결함으로써 국립세계문자박물관의 차질 없는 개관을 기대할 수 있음

<그림 4-45> 개관 전 국립한글박물관과의 연계방안 : 조직 및 인력 관점

(2) 시설 관점

○ 개관 전 시설 관점 국립한글박물과 연계방안은 국립세계문자박물관 공간배치, 개관 전 국립한글박물관 시설활용 분야에서 검토할 수 있음

- 국립세계문자박물관 공간배치 : 국립한글박물관 운영 노하우를 바탕으로 국립세계문자박물관의 공간배치, 수요자 동선 상에 발생 가능한 문제를 건립단계에서 검토함으로써 국립세계문자박물관 시설 운용효율성 제고

- 국립한글박물관 시설활용 : 국립세계문자박물관 건립추진단 사무공간과 국립세계문자박물관 관련 수립자료 보관을 국립한글박물관 시설을 활용하는 방안을 검토할 수 있음

(3) 기능 관점

○ 개관 전 기능 관점 국립한글박물관과의 연계방안은 자료 수집과 관리, 보존처리 분야에서 검토할 수 있음

○ 국립세계문자박물관 개관을 준비를 위한 자료수집 단계에서 자료수집 방향 설정 및 자료수집을 국립한글박물관에서 지원해 주는 방안 검토

- 자료수집 방향설정 : 국립세계문자박물관 개관을 위한 자료수집 시 방향설정 단계에서 국립한글박물관의 지원

- 자료수집 지원 : 국립세계문자박물관 개관을 위한 자료수집을 국립한글박물관에서 지원

○ 수립된 자료 등록, 자료관리, 보존, 아카이브 구축 등 수립된 자료를 관리하기 위해서는 높은 전문성이 요구됨. 국립한글박물관에서 해당 기능을 지원함으로써 수집자료 관리 효율성 및 전문성을 높이는 방안을 검토

(4) 사업 관점

○ 개관 전 사업 관점 국립한글박물관과의 연계방안은 국립세계문자박물관 전시 및 교육 방향 설정 및 프로그램 개발지원에서 검토할 수 있음

○ 국립한글박물관 운영 경험을 바탕으로 국립세계문자박물관 전시 및 교육이 특화 및 전문화될 수 있도록 명확한 방향설정 지원

○ 국립세계문자박물관 사업(전시 및 교육) 방향에 따라 개관 시 운영할 전시프로그램 개발 지원

<그림 4-46> 개관 전 국립한글박물관과의 연계방안 : 사업 관점

2) 개관 후

(1) 조직 및 인력 관점

○ 개관 후 조직 및 인력 관점에서 국립한글박물관과 연계방안은 직원 역량강화를 위한 교육으로 접근할 수 있음

○ 박물관은 업무 특성 상 다양한 분야에 대한 고도의 전문성이 요구됨. 그러나 국립한글박물관과 국립세계문자박물관 규모를 고려했을 때 직원 역량강화를 위한 분야별 전문 교육프로그램을 개발 운영하는 한계가 있을 것으로 판단됨

○ 이에 두 기관이 공동으로 전문분야 직원교육프로그램을 운영하는 방안을 검토할 수 있음

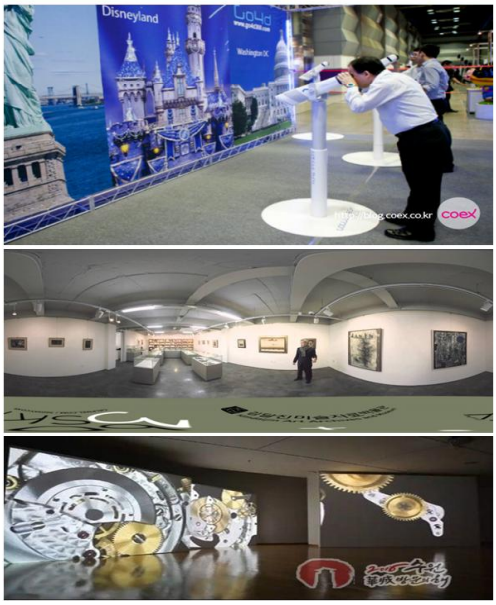
- 예 : 두 기관의 전시기획 담당자를 대상으로 전시기획 교육프로그램을 운영

<그림 4-47> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 조직 및 인력 관점

공동 직원교육프로그램 개발운영 절차	분야별 교육 수요 조사	• 국립세계문자박물관과 국립한글박물관의 전문 분야별(전시, 교육, 보존, 연구 등)교육 수요 조사
	공동 전문분야 직원교육 계획수립	• 국립세계문자박물관과 국립한글박물관의 전문 분야별 교육수요 조사 결과를 바탕으로 공동 직원교육 계획을 수립함
	전문 분야별 공동 교육프로그램 개발	• 수립된 공동 직원교육 계획에 따라 필요한 교육프로그램을 개발 • 두 박물관에서 분담하여 교육프로그램을 개발함
	전문분야별 공동 교육프로그램 운영	• 국립세계문자박물관과 국립한글박물관 직원을 대상으로 전문 분야별 공동 교육시행

공동 교육프로그램 사례

교육명	최신기술을 활용한 전시기획
교육 대상	국립한글박물관, 국립세계문자박물관의 전시기획 · 전시디자인 담당자
교육 목적	최신기술(AR, VR 등)을 활용한 전시를 통한 박물관 전시품질 향상 및 수요자 만족도 제고
교육내용	• 전시관련 최신기술 동향 - AR 기술 내용 및 동향 - VR 기술 내용 및 동향 • 최신기술의 전시 적용 사례연구 - AR 적용사례 - VR 적용사례 • 최신기술을 활용한 전시 - 최신기술의 박물관 전시 활용방안



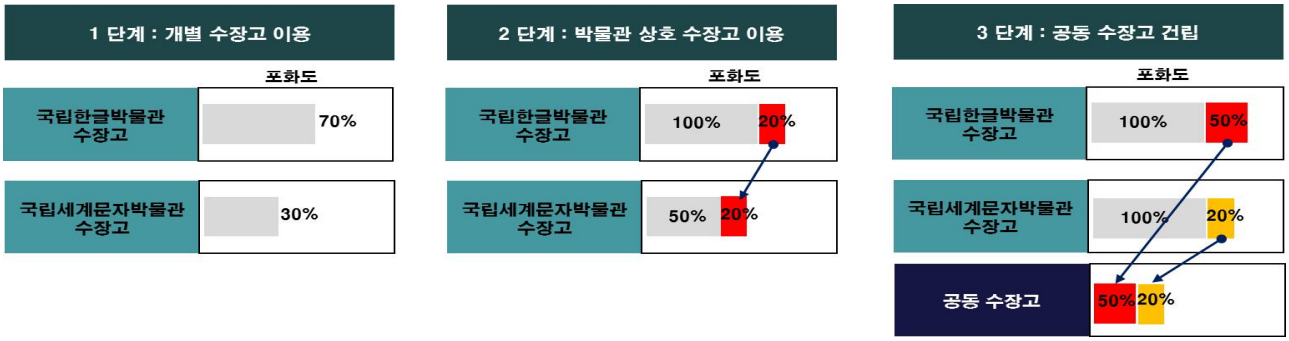
(2) 시설 관점

○ 개관 후 시설 관점 국립한글박물관과 연계방안을 수장고 시설 공동 사용을 검토할 수 있음

○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 지속적인 자료 수립에 따른 장기적 관점에서 수장공간이 부족할 개연성이 있음. 따라서 어느 한 박물관의 수장고가 포화상태가 이르면 타 박물관 수장고를 이용

○ 두 박물관의 수장고가 모두 포화상태에 이르면 두 박물관이 공통으로 사용할 수장고를 건립하는 방안 검토

<그림 4-48> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 시설 관점



(3) 기능 관점

○ 개관 후 기능관점에서 국립한글박물관과 연계방안은 유물 수집, 관리, 보존, 조사·연구, 전시, 교육분야로 접근할 수 있음

○ 국립세계문자박물관과 국립한글박물관 간 기능연계를 통하여 두 박물관의 전문성 향상, 유물관리 품질재고, 수요자 만족도 향상, 박물관 간 차별성 확보에 기여할 것으로 판단됨

<그림 4-49> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 기능 관점

박물관 기능		
수집	• 수집 대상 자료의 진위감정을 위해서는 관련 분야 전문인력이 필요함 • 그러나 다종다양한 유물에 따른 분야별 전문가를 모두 보유하기에는 두 박물관 규모를 고려하였을 때 한계가 있음	• 수집유물 진위감정 • 수집대상 유물에 대한 정보공유
관리	• 국립세계문자박물관과 국립한글박물관의 소장자료를 효율적인 관리를 위하여 두 박물관이 유물관리 기법에 대한 공동연구 진행 • 소장자료 공유를 위한 소장자료 데이터의 표준화 필요	• 소장유물 데이터 공유 • 유물관리 기법 공동연구
보존	• 국립세계문자박물관과 국립한글박물관의 다양한 유형의 소장자료 보존처리 및 복원 전문성 향상을 위하여 상호 전문인력 지원	• 유물 보존처리 및 복원 상호지원
조사 · 연구	• 문자관련 박물관이라는 두 박물관의 특성 조사, 연구, 네트워크 관점에서 연계를 통한 시너지 창출 기대	• 공동 조사 · 연구 • 공동 학술대회 개최 • 문자 관련 네트워크 공동 구축
전시	• 전시기획, 전시디자인에 대한 두 박물관 간 공유를 통한 전시품질 재고 • 사전에 방향을 조율함으로써 박물관 간 전시 차별성 확보	• 전시기획 • 전시디자인
교육	• 교육기획, 교육프로그램 개발에 대한 두 박물관 간 공유를 통한 교육프로그램 품질 및 수요자 만족도 재고 • 교육프로그램에 대한 사전 조율을 통하여 박물관 간 교육프로그램의 차별성 확보	• 교육기획 • 교육프로그램 개발

(4) 사업 관점

■ 전시

○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 전시 연계방안은 첫 번째로 공동기획 전시를 검토 할 수 있음

○ 두 박물관이 연계하여 공동 기획전시 방향을 설정한 이후 국립한글박물관과 국립세계문자박물관이 소장하고 있는 유물 중 기획전시 방향에 부합하는 우수한 유물을 바탕으로 공동 기획전시 개최

○ 공동 기획전시 개최를 통하여 우수한 품질의 문자관련 전시 관람기회를 국민에게 제공 및 박물관 이용 활성화에 기여

<그림 4-50> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 전시 1

○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 전시 연계방안 두 번째는 두 박물관의 간 원활한 소장자료 대여 체계구축을 통하여 필요 시 타 박물관의 자료를 활용한 전시가 원활히 이뤄질 수 있도록 하는 방안을 검토할 수 있음

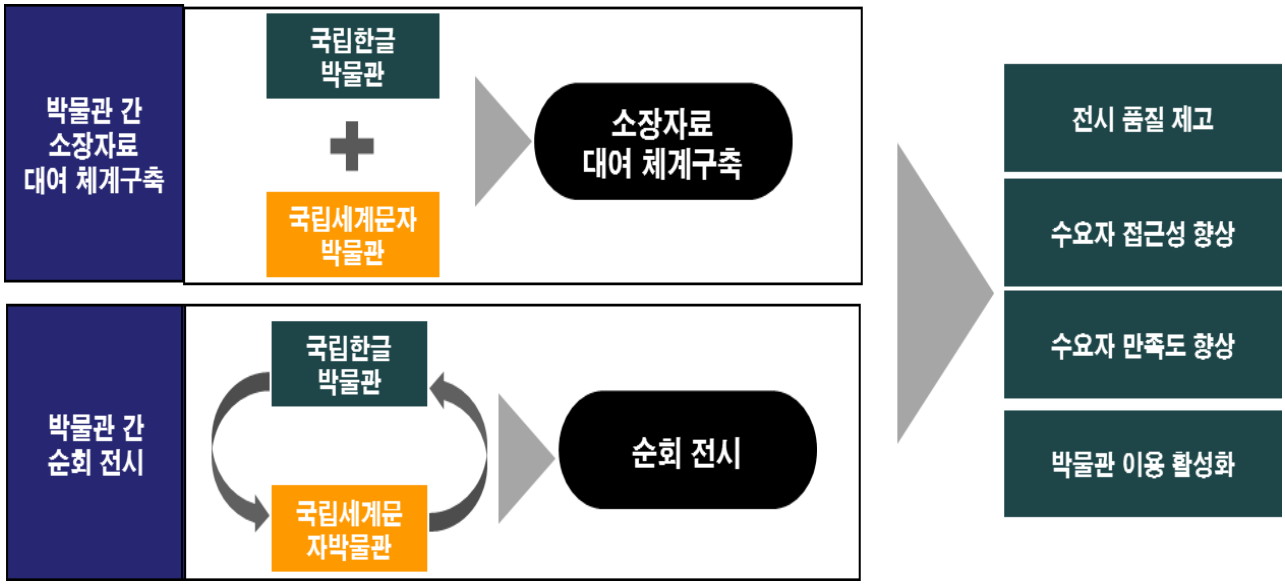
- 예시 : 국립세계문자박물관이 서예관련 전시를 기획하고 있는 경우 국립한글박물관에서 전시 내용과 맞는 소장자료를 대여해 주는 방법

○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 전시 연계방안 세 번째는 각 박물관에서 기획한 전시 중 우수한 전시의 경우 타 박물관에서도 순회 전시를 하는 방안을 검토할 수 있음

- 예시 : 국립세계문자박물관에서 기획한 전시를 국립한글박물관에서 순회 전시하는 방안

○ 박물관 간 소장자료 대여 체계구축, 박물관 간 순회 전시를 통하여 전시 품질 제고, 수요자 접근성 향상, 수요자 만족도 향상, 박물관 이용 활성화 등을 기대할 수 있을 것으로 판단됨

<그림 4-51> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 전시 2



■ 교육

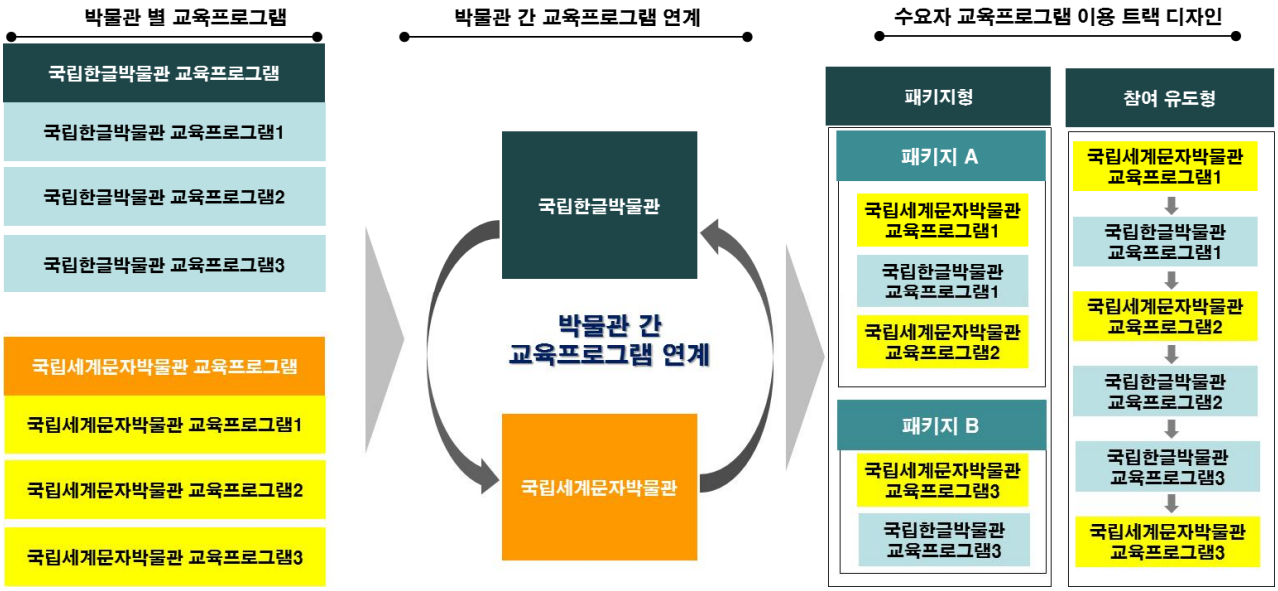
○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 교육프로그램 연계방안은 첫 번째로 수요자 중심 교육프로그램 트랙 디자인 관점에서 접근할 수 있음

○ 이는 국립한글박물관과 국립세계문자박물관이 연계하여 각 박물관에서 개발·운영하는 교육프로그램을 수요자 관점에서 트랙별로 디자인 하는 방법

○ 수요자 중심 교육프로그램 트랙 디자인 방법은 패키지형과 참여 유도형으로 접근할 수 있음. 패키지형은 두 박물관이 개발·운영하는 교육프로그램으로 패키지를 구성하여 이용 신청을 받는 방법이며, 참여 유도형은 특정 교육프로그램을 수요자로 하여금 이후 이용할 교육프로그램을 유도하는 방법임

- 예 : 국립세계문자박물관 교육프로그램 1 수요자에게 국립한글박물관 교육프로그램 1을 이용하도록 유도

<그림 4-52> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 교육 1



○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 교육프로그램 연계방안 두 번째는 각 박물관에서 개발·운영하는 교육프로그램 중 일부를 타 박물관에서 진행하는 방법을 검토할 수 있음

- 예 : 국립세계문자박물관에서 개발·운영 중인 교육프로그램 중 일부를 국립한글박물관에서 진행, 국립한글박물관은 해당 교육프로그램 진행 공간지원

○ 이는 수요자 관점에서 문자 관련 교육프로그램을 인접한 박물관에서 이용할 수 있어 국민의 교육프로그램 참여 및 박물관 이용 활성화를 높일 수 있을 것으로 기대됨

<그림 4-53> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 교육 2

○ 국립한글박물관과 국립세계문자박물관의 교육프로그램 연계방안 세 번째는 두 박물관에서 공동 교육프로그램을 개발·운영하는 방법을 검토할 수 있음

- 예 : 국립세계문자박물관과 국립한글박물관에서 교육프로그램을 공동으로 개발하여 각 박물관에서 운영

○ 이는 두 박물관이 공동으로 개발한 우수한 교육프로그램을 인접한 박물관에서 이용할 수 있어 국민의 교육프로그램 참여 및 박물관 이용 활성화를 높일 수 있을 것으로 기대됨

<그림 4-54> 개관 후 국립한글박물관과의 연계방안 : 교육 3

제5장 시설 및 재정운영 방안 구상

제1절 시설운영 방안 구상

제2절 재정운영 방안 구상

제5장 시설 및 재정운영 방안 구상

제1절 시설운영 방안 구상

1. 시설운영 방안 구상 개요

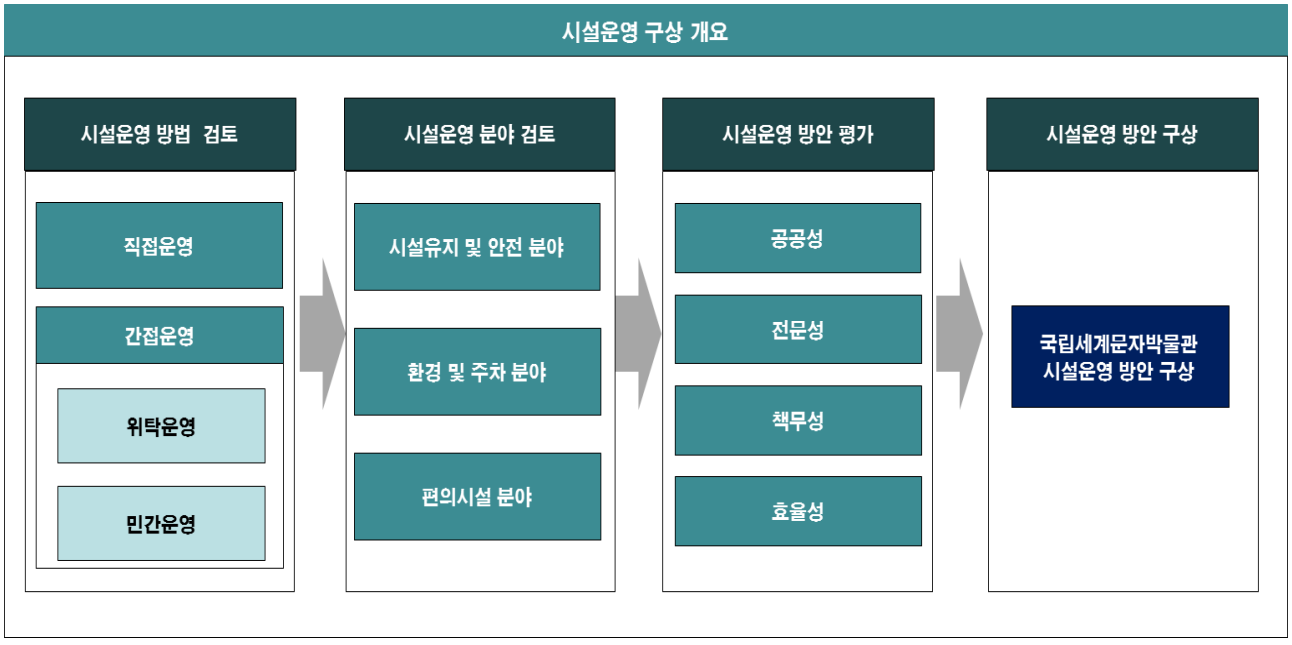
○ 국립세계문자박물관 시설운영 구상은 시설운영 방법 검토, 시설운영 분야 검토, 시설운영 방안 평가, 시설운영 방안 구상 단계로 구분할 수 있음

○ 시설운영 방법 검토 단계는 시설운영 방법에 따라 직접운영과 간접운영(위탁운영, 민간운영) 방법을 비교검토 하는 단계임

○ 시설운영 분야 검토는 국립세계문자박물관 시설운영을 시설유지 및 안전 분야, 환경 및 주차 분야, 편의시설 분야로 구분하여 각 분야별 시설운영과 관련된 내용을 세부적으로 도출하는 단계이며, 시설운영 방안 평가 단계는 시설운영 각 분야별로 직접운영과 간접운영(위탁운영, 민간운영) 방안을 공공성, 전문성, 책무성, 효율성 관점으로 평가함

○ 시설운영 방안 평가를 통하여 국립세계문자박물관 시설운영 방안을 구상함

<그림 5-1> 시설운영 방안 구상 개요



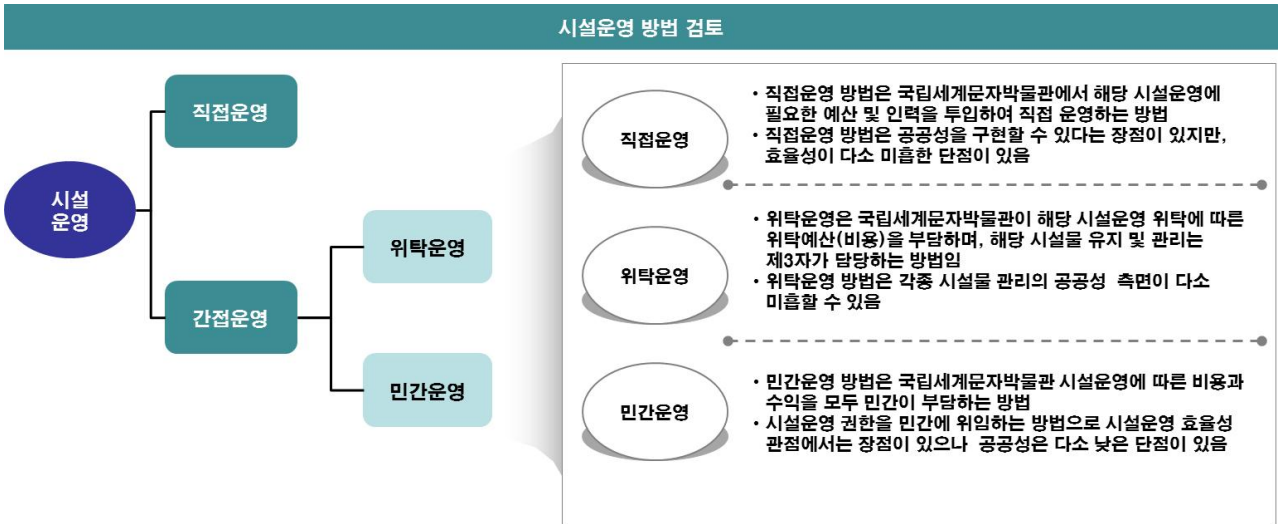
2. 시설운영 방안 구상 내용

1) 시설운영 방법 검토

○ 시설운영은 크게 직접운영과 간접운영으로 분류할 수 있음. 직접운영은 국립세계문자박물관이 직접 예산과 인력을 투입하여 시설물을 운영하는 방법이며, 간접운영은 제3자(재단, 협회, 민간 등)에 의하여 시설물을 운영하는 방법임

- 간접운영은 국립세계문자박물관이 운영 예산을 부담하고 시설 운영 및 관리는 제 3자가 담당하는 위탁운영 방법과, 제3자에게 해당 시설물을 임대해주는 민간운영 방법이 있음

<그림 5-2> 시설운영 방법 검토



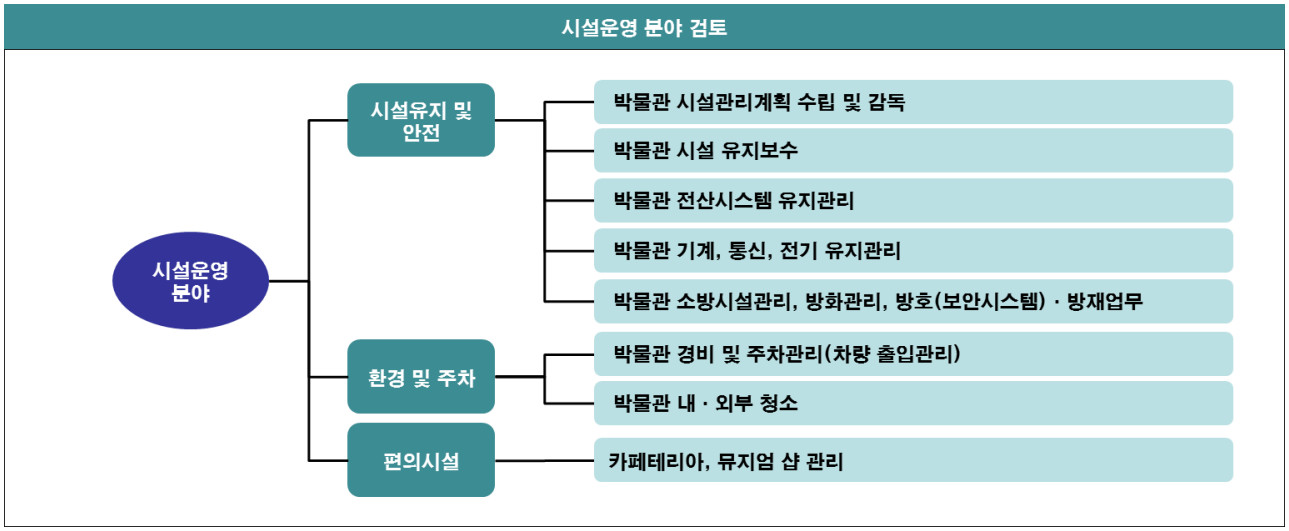
2) 시설운영 분야 검토

○ 시설운영 분야는 시설유지 및 안전 분야, 환경 및 주차 분야, 편의시설 분야로 구분할 수 있음

○ 시설유지 및 안전 분야는 박물관 시설관리계획 수립 및 감독, 박물관 시설 유지보수, 박물관 전산시스템 유지관리, 기계, 통신, 전기 유지관리, 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템)·방재업무 등으로 세분할 수 있음

○ 환경 및 주차 분야는 경비 및 주차관리(차량 출입관리), 박물관 내·외부 청소 등이 있으며, 편의시설 분야는 카페테리아, 뮤지엄 샵 관리가 있음

<그림 5-3> 시설운영 분야 검토



3) 시설운영 방안 평가

(1) 박물관 시설관리계획 수립 및 감독

○ 박물관 시설관리계획 수립 및 감독은 직접운영 하는 것이 공공성, 전문성, 책무성, 효율성 관점에서 적정한 것으로 판단됨

○ 위탁운영은 공공성, 전문성, 효율성 관점에서는 보통, 책무성 관점에서는 낮은 것으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성 관점에서는 보통, 공공성, 책무성, 효율성 관점에서 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-4> 박물관 시설관리계획 수립 및 감독

■ 박물관 시설관리계획 수립 및 감독

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	○	○	○	○
위탁운영	△	△	×	△	×
민간운영	×	△	×	×	×

(2) 박물관 시설 유지보수

○ 박물관 시설 유지보수의 경우 직접운영은 공공성, 책무성 관점에서 높음, 전문성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 위탁운영은 전문성, 책무성, 효율성 관점에서는 높음, 공공성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성 관점에서는 높음, 책무성 관점에서는 보통, 공공성, 효율성 관점에서 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-5> 박물관 시설 유지보수

■ 박물관 시설 유지보수

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	△	○	△	△
위탁운영	△	○	○	○	○
민간운영	×	○	△	×	×

(3) 박물관 전산시스템 유지관리

○ 박물관 전산시스템 유지관리는 직접운영 하는 것이 공공성, 전문성, 책무성, 효율성 관점에서 적정한 것으로 판단됨

○ 위탁운영은 전문성 관점에서는 높음, 공공성, 책무성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성 관점에서는 높음, 책무성 관점에서는 보통, 공공성, 효율성 관점에서 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-6> 박물관 전산시스템 유지관리

■ 박물관 전산시스템 유지관리

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	○	○	○	○
위탁운영	△	○	△	△	△
민간운영	×	○	△	×	×

(4) 박물관 기계, 통신, 전기 유지관리

○ 박물관 기계, 통신, 전기 유지관리의 경우 직접운영은 공공성, 책무성 관점에서 높음, 전문성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 위탁운영은 전문성, 책무성, 효율성 관점에서는 높음, 공공성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성 관점에서는 높음, 책무성 관점에서는 보통, 공공성, 효율성 관점에서 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-7> 박물관 기계, 통신, 전기 유지관리

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	△	○	△	△
위탁운영	△	○	○	○	○
민간운영	×	○	△	×	×

(5) 박물관 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템)·방재업무

○ 박물관 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템)·방재업무의 경우 직접운영은 공공성, 책무성 관점에서 높음, 전문성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 위탁운영은 전문성, 책무성, 효율성 관점에서는 높음, 공공성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성 관점에서는 높음, 책무성 관점에서는 보통, 공공성, 효율성 관점에서 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-8> 박물관 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템)·방재업무

■ 박물관 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템) · 방재업무

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	△	○	△	△
위탁운영	△	○	○	○	○
민간운영	×	○	△	×	×

(6) 박물관 경비 및 주차관리(차량 출입관리)

○ 박물관 경비 및 주차관리(차량 출입관리)는 위탁운영 하는 것이 공공성, 전문성, 책무성, 효율성 관점에서 적정한 것으로 판단됨

○ 직접운영은 공공성, 책무성 관점에서는 높음, 전문성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성, 효율성 관점에서는 높음, 책무성 관점에서는 보통, 공공성 관점에서는 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-9> 박물관 경비 및 주차관리(차량 출입관리)

■ 박물관 경비 및 주차관리(차량 출입관리)

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	△	○	△	△
위탁운영	○	○	○	○	○
민간운영	×	○	△	○	△

(7) 박물관 내·외부 청소

○ 박물관 내·외부 청소는 위탁운영 하는 것이 공공성, 전문성, 책무성, 효율성 관점에서 적정한 것으로 판단됨

○ 직접운영은 공공성, 책무성 관점에서는 높음, 전문성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

○ 민간운영은 전문성, 효율성 관점에서는 높음, 책무성 관점에서는 보통, 공공성 관점에서는 낮은 것으로 판단됨

<그림 5-10> 박물관 내·외부 청소

■ 박물관 내 · 외부 청소

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	△	○	△	△
위탁운영	○	○	○	○	○
민간운영	×	○	△	△	△

(8) 카페테리아, 뮤지엄 샵 관리

○ 카페테리아, 뮤지엄 샵 관리는 민간운영 하는 것이 공공성은 보통 수준이지만 전문성, 책무성, 효율성 관점에서 적정한 것으로 판단됨

○ 직접운영은 공공성, 책무성 관점에서는 높음, 전문성, 효율성 관점에서는 낮은 것으로 판단됨

○ 위탁운영은 전문성 관점에서는 높음, 공공성, 책무성, 효율성 관점에서는 보통으로 판단됨

<그림 5-11> 카페테리아, 뮤지엄 샵 관리

■ 카페테리아, 뮤지엄 샵 관리

적정성 : ○ 높음 △ 보통 ×: 낮음

시설운영 방법	시설운영 방안 평가 기준				
	공공성	전문성	책무성	효율성	종합
직접운영	○	×	○	×	×
위탁운영	△	○	△	△	△
민간운영	△	○	○	○	○

4) 시설운영 방안 구상 종합

○ 국립세계문자박물관 시설관리계획 수립 및 감독, 박물관 전산시스템 유지관리 등의 업무는 공공성 및 책무성 관점에서 직접 관리하는 방안 검토

○ 인력규모를 감안하여 박물관 시설 유지보수, 박물관 기계, 통신, 전시 유지관리, 소방시설관리, 방화관리, 방호·방재업무, 박물관 내·외부 청소, 경비 및 주차관리(차량 출입관리 등) 등의 경우 낮은 업무는 위탁운영하는 방안 검토

○ 박물관 이용고객의 편의시설인 카페테리아 및 뮤지엄 샵은 민간운영(임대) 방안 검토

<그림 5-12> 시설운영 방안 구상 종합

시설운영 방안 구상 종합

구분		직접운영	위탁운영	민간운영
시설유지 및 안전	박물관 시설관리계획 수립 및 감독	○	△	×
	박물관 시설 유지보수	△	○	×
	박물관 전산시스템 유지관리	○	△	×
	박물관 기계, 통신, 전기 유지관리	△	○	×
	박물관 소방시설관리, 방화관리, 방호(보안시스템) · 방재업무	△	○	×
환경 및 주차	박물관 경비 및 주차관리(차량 출입관리)	△	○	△
	박물관 내 · 외부 청소	△	○	△
편의시설	카페테리아, 뮤지엄 샵 관리	×	△	○

주) ○ : 높음 △ : 보통 × : 낮음

제2절 재정운영 방안 구상

1. 재정운영 방안 구상 개요

○ 국립세계문자박물관 재정운영 방안 구상은 재정운영 방안 구상 전제, 수입과 비용추정 가정, 수입과 비용추정, 재정운영 방안 구상 단계로 구분할 수 있음

○ 재정운영 방안 구상 전제에서는 벤치마킹 대상기관, 추정기간, 물가 및 임금 상승률에 대한 기본전제를 설정함

○ 수입과 비용추정 가정 단계에서는 수입과 비용 추정을 위한 관람료, 대관료, 임대료, 인건비, 경상경비, 사업비 등의 세부 가정을 설정함

○ 수입과 비용추정 단계에서는 가정에 따른 국립세계문자박물관의 수입과 비용을 추정하며, 최종적으로 국립세계문자박물관 재정운영 방안을 구상함

<그림 5-13> 재정운영 방안 구상 개요

2. 재정운영 방안 구상 전제 및 가정

○ 국립세계문자박물관 재정운영 방안 구상을 위하여 벤치마킹 대상 기관, 재정운영 방안 대상기간, 물가상승률, 임금상승률, 관람료, 대관료, 임대료, 비용추정 항목, 인당기준 인건비, 인력, 경상경비, 사업비 등을 다음과 같이 가정함

<그림 5-14> 재정운영 방안 구상 개요

벤치마킹 대상 기관

- 유사규모 박물관 중 시설 및 박물관 현황자료, 예산자료가 확보 가능한 기관선정
  - 국립한글박물관, 국립민속박물관, 대한민국역사 박물관
  - 현황자료 : 전국 문화시설 총람 2017, 문화체육관광부
  - 예산자료 : 2017년 예산 각목명세서, 문화체육관광부

재정운영 방안 대상기간

- 국립세계문자 박물관이 정상 운영되는 2021년 부터 5년 추정
  - 2021년~2025년

물가상승률

- 5년(2012~2016) 평균 물가상승률 1.3% 적용

2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	평균
2.2%	1.3%	1.3%	0.7%	1.0%	1.3%

자료 : 통계청

임금상승률

- 공무원 임금 상승률 3.1% 적용. 2012년~2017년 평균 공무원 임금상승률은 3.1%로 나타남

2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	평균
3.5%	2.8%	1.7%	3.8%	3.0%	3.5%	3.1%

자료 : 행정안전부

수입추정

관람료

- 벤치마킹 대상기관은 국립한글박물관, 대한민국역사박물관, 국립민속박물관의 경우 무료로 운영되고 있음
  - 관람료 무료 가정

대관료

- 벤치마킹 대상기관은 국립한글박물관, 대한민국역사박물관의 평균 대관료 적용. 국립민속박물관의 경우 대관료 자료 없음
  - 대관료 평균 : 6,100천원(대한민국역사박물관 : 4,800천원, 국립한글박물관 : 7,400천원)

임대료

- 국립세계문자박물관 건립지역인 인천광역시 송도의 상가 평균 월 임대료 적용(2017년 12월 17일 기준) 하였으며, 임대면적은 국립세계문자박물관 건립사업 예비타당성조사의 편의시설면적을 적용함
  - 단위면적 당 임대료(천원/㎡) : 40.6천원
  - 임대시설 면적 : 350㎡(카페테리아 : 250㎡, 뮤지엄샵 : 100㎡)

구분	평균	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
면적(㎡)	103	62	144	113	112	43	59	31	73	90	56	54	330	91	49	125	264	105	59
임대료(천원)	3,544	5,100	10,600	2,800	2,800	1,800	2,500	600	3,000	2,300	3,300	4,000	6,000	2,200	3,200	4,700	4,600	1,800	2,500
단위면적 당 임대료(천원/㎡)	40.6	82.3	73.6	24.8	25.0	41.9	42.4	19.4	41.1	25.6	58.9	74.1	18.2	24.2	65.3	37.6	17.4	17.1	42.4

비용추정

비용추정 항목

- 비용추정은 인건비, 경상경비, 사업운영비로 추정하며 불확실성이 높은 소장자료 구입비는 추정항목에서 제외함

인당기준 인건비

- 인당기준 인건비는 벤치마킹 대상기관인 국립한글박물관, 대한민국역사박물관, 국립민속박물관의 평균 인당 인건비 적용
  - 인당기준 인건비 : 34,010천원

구분	인력(명)	인건비(천원)	1인당 인건비(천원)
평균	58	1,931,075	34,010
대한민국역사박물관	52	1,864,000	35,846
국립한글박물관	37	1,331,000	35,973
국립민속박물관	86	2,598,224	30,212

인력

- 인력설계 내용 반영
  - 2021년~2023(인력설계 2단계) : 54명
  - 2024년~2025년(인력설계 3단계) : 64명

경상경비

- 경상경비는 인력과 연관있는 것으로 가정
- 1인당 경상경비는 국립한글박물관, 대한민국역사박물관, 국립민속박물관의 평균 값 적용
  - 1인당 경상경비 : 131,293.7천원
- 인력은 인력설계 내용 반영

구분	인력(명)	경상경비(천원)	1인당 경상경비(천원)
평균	58	7,658,802	131,293.7
대한민국역사박물관	52	7,748,220	149,004.2
국립한글박물관	37	6,170,110	166,759.7
국립민속박물관	86	9,058,076	105,326.5

사업비

- 사업비는 연면적과 연관있는 것으로 가정
- 단위 연면적 당 사업비는 국립한글박물관, 대한민국역사박물관, 국립민속박물관의 평균 값 적용
  - 단위 면적당(㎡) 사업비 : 6.3천원
- 연면적은 국립세계문자박물관 건립사업 예비타당성조사 자료 이용
  - 연면적 : 15,650㎡

구분	연면적(㎡)	사업비(천원)	단위 면적당 사업비(천원/㎡)
평균	14,144	93,230	6.3
대한민국역사박물관	11,117	86,620	7.8
국립한글박물관	11,370	35,890	3.2
국립민속박물관	19,944	157,180	7.9

3. 재정운영 방안 구상 결과

○ 2021년~2025년 국립세계문자박물관 재정운영 방안 구상 시설운영 구상 결과 5년간 수입은 총 954,418.8천원, 비용은 총 53,632,244.9천원으로 이때 운영수지는 -52,677,826.1천원으로 나타남

○ 2021년 기준 수입은 185,984.9천원, 비용은 9,644,687.9천원으로 이때 운영수지는 -9,458,703.0천원으로 나타남

<표 5-1> 재정운영 방안 구상 내용(천원)

구분	수입			비용				운영수지
	수입 계	대관료	임대료	비용 계	인건비	경상경비	사업비	
합계	954,418.8	32,963.0	921,455.7	53,632,244.9	11,894,249.9	41,205,207.5	532,787.5	-52,677,826.1
2021년	185,984.9	6,423.4	179,561.5	9,644,687.9	2,075,081.0	7,465,784.1	103,822.8	-9,458,703.0
2022년	188,402.7	6,506.9	181,895.7	9,807,420.3	2,139,408.5	7,562,839.3	105,172.5	-9,619,017.6
2023년	190,851.9	6,591.5	184,260.4	9,973,426.1	2,205,730.2	7,661,156.2	106,539.7	-9,782,574.2
2024년	193,333.0	6,677.2	186,655.8	12,001,091.1	2,695,238.9	9,197,927.4	107,924.7	-11,807,758.1
2025년	195,846.3	6,764.0	189,082.3	12,205,619.5	2,778,791.3	9,317,500.5	109,327.8	-12,009,773.2

제6장 정책적 검토사항

제1절 국립세계문자박물관 특수법인 검토

제2절 인천시 인력 파견 검토

제3절 세계문자박물관 소속기관 유형방안 검토

제6장 정책적 검토사항

제1절 국립세계문자박물관 특수법인 검토

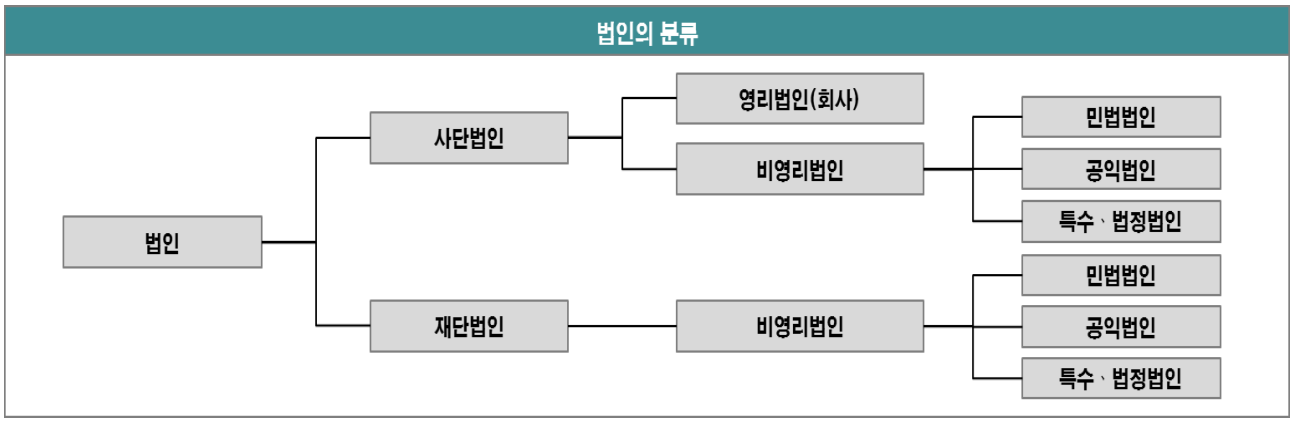
1. 법인 분류 및 종류

1) 법인 분류

○ 법인 분류는 크게 사단법인과 재단법인으로 구분 할 수 있음. 사단법인은 다시 영리법인(회사)와 비영리법인으로 구분할 수 있음. 비영리법인은 민법법인, 공익법인, 특수·법정법인으로 세분화 됨

○ 재단법인은 비영리법인으로 민법법인, 공익법인, 특수·법정법인으로 구분할 수 잇음

<그림 6-1> 법인 분류



2) 법인 종류

○ 법인은 상법, 민법, 민법 및 공익법인법, 특별법에 근거를 두고 있음. 일반적으로 발하는 특수법인의 경우 특별법에 의하여 설립된 비영리법인을 의미함

○ 법인 근거법률 및 성격 등 세부 내용은 다음과 같음

<그림 6-2> 법인 종류

법인의 종류				
분류 기준			비고	
영리성 여부	근거법률	성격		
영리법인	상법	영리를 목적으로 하는 법인 (회사)	• 모두 사단법인으로, 합명회사, 합자회사, 유한책임회사, 주식회사, 유한회사 등 5가지 회사 중 하나로 설립됨 • 재단법인은 법인활동으로 창출된 이윤이 귀속될 구성원이 없기 때문에 성질상 영리법인이 될 수 없음	
비영리법인	민법	공익목적 아닌 비영리 추구 (실무상「비영리법인」)	• 공익을 목적으로 하지 않고 비영리의 사업 목적을 추구	
		공익목적이나 공익법인법 미적용 법인 (실무상「비영리법인」)	• 공익을 목적으로 하지만, 공익법인법에서 열거한 '공익'의 범위에 적용되지 않는 법인	• 대부분 상증법상「공익법인」으로 인정됨
	민법 및 공익법인법	공익법인법 적용법인 (법률상, 실무상「공익법인」)	• 학자금·장학금 또는 연구비의 보조나 지급, 학술, 자선에 관한 사업을 목적으로 하는 법인 • 공익법인법이 우선 적용되고 보충적으로 민법이 적용됨 • 공익법인도 광의로는「민법법인」에 속함	
	특수법인 (특별법)	특별법에 근거하여 설립되는 법인	• 사회복지법인(사회복지사업법), 학교법인(사립학교법), 의료법인(의료법), 법무법인(변호사법), 기타(각 근거법률)	
		특별법으로 국가 등이 직접 설립하는 법인 (좁은 의미의「특수법인」)	• 한국은행(한국은행법) • 한국연구재단(한국연구재단법) 등 국가의 특별행정목적 수행을 위해 법률로 설립됨 • 일명「법정법인」이라고도 함	

2. 특수법인 개념 및 필요성

○ 정부조직의 법인화는 소유권은 정부에 두되, 서비스 생산은 공무원이 아닌 민간인이 수행하는 것으로, 소유권 자체를 민간으로 넘겨 정부의 관여 여지가 거의 없어지게 되는 민영화와는 차이가 있음

○ 일반적인 법인화 필요성은 다음과 같이 정리 할 수 있음

- 법인화는 공익성과 효율성을 달성할 수 있는 하나의 정책수단으로써 비교적 공공성이 큰 공공서비스를 공급하는데 소유권을 정부가 가지고 서비스는 민간이 전달함

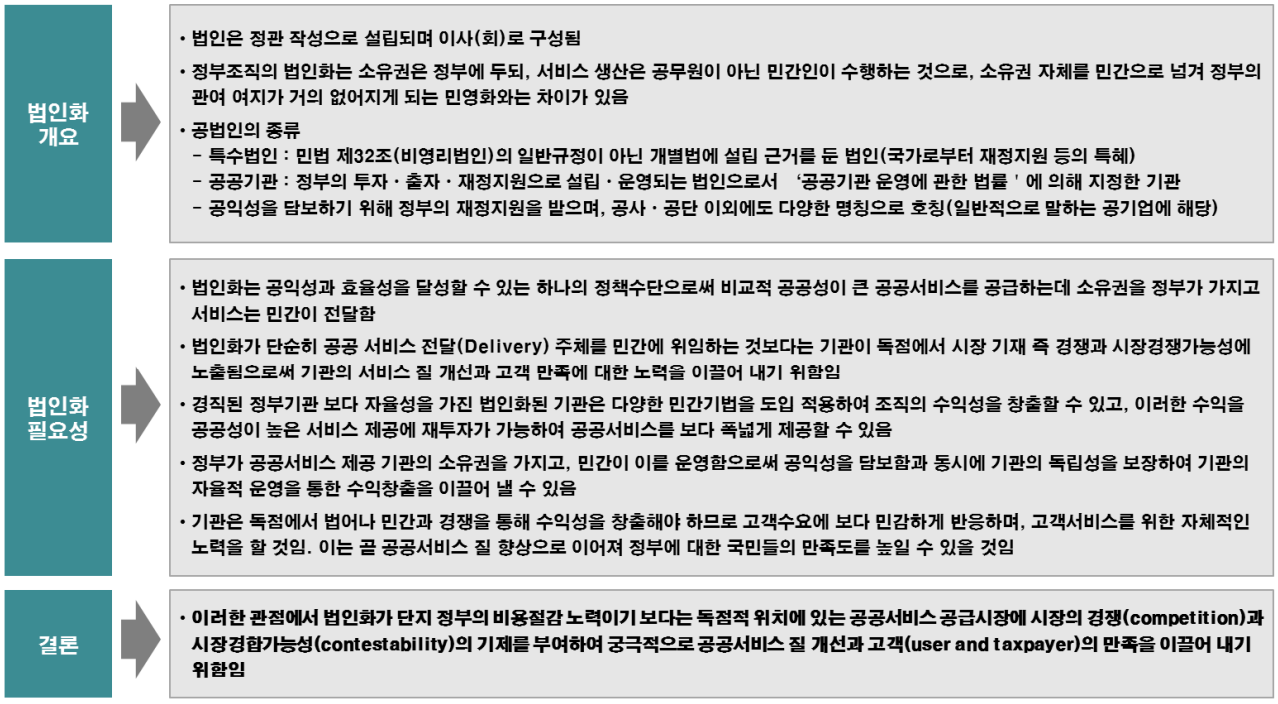
- 법인화가 단순히 공공 서비스 전달(Delivery) 주체를 민간에 위임하는 것보다는 기관이 독점에서 시장 기재 즉 경쟁과 시장경쟁가능성에 노출됨으로써 기관의 서비스 질 개선과 고객 만족에 대한 노력을 이끌어 내기 위함임

- 경직된 정부기관 보다 자율성을 가진 법인화된 기관은 다양한 민간기법을 도입 적용하여 조직의 수익성을 창출할 수 있고, 이러한 수익을 공공성이 높은 서비스 제공에 재투자가 가능하여 공공서비스를 보다 폭넓게 제공할 수 있음

- 정부가 공공서비스 제공 기관의 소유권을 가지고, 민간이 이를 운영함으로써 공익성을 담보함과 동시에 기관의 독립성을 보장하여 기관의 자율적 운영을 통한 수익창출을 이끌어 낼 수 있음

- 기관은 독점에서 법어나 민간과 경쟁을 통해 수익성을 창출해야 하므로 고객수요에 보다 민감하게 반응하며, 고객서비스를 위한 자체적인 노력을 할 것임. 이는 곧 공공서비스 질 향상으로 이어져 정부에 대한 국민들의 만족도를 높일 수 있을 것임

<그림 6-3> 특수법인 개념 및 필요성



자료 : 박물관 법인화 이론적 검토 주요 내용은 한국조직학회(2010.09) "법인화 추진 성과평가 및 법인화 표준모델 개발 " 을 참조함

3. 특수법인 주요 특징

1) 조직 및 인력 측면

○ 법인화된 기관은 조직과 인력이 정부조직법과 국가공무원법에 따라 운영되는 정부기관과는 달리 기관이 자율적으로 인사와 조직운영이 가능하게 되어 급변하는 환경과 고객수요에 민감하게 대처 가능할 것임

○ 재단법인과 같은 특수법인은 특별법이나 정과에 의해 조직과 인사가 이루어지므로 안정적이고 자율적인 조직 및 인사관리가 이루어지며, 정부소유로 정부가 사업계획, 예산, 결산, 임원에 대한 통제가 이루어질 수 있어 공공성 추구 가능

○ 특정 영역의 공공서비스를 제공함에 있어서 자율적인 독립적인 인사를 통해 정부기관이 가지는 전문성 부재라는 한계에서 벗어나 전문성을 가진 우수인재를 적극 채용하여 공공서비스 전문성을 갖추게 되어 양질의 공공서비스 제공이 가능하게 됨

○ 국가공무원법에 따른 보수체계가 아닌 탄력적인 보수체계 및 인센티브 등을 활용하여 기관은 조직구성원들을 적극적으로 동기부여 하여 조직의 성과를 제고할 수 있을 것임

2) 예산 측면

○ 법인화 기관이 예산상의 자율성을 가지게 됨에 따라 정부기관이 가지는 국가재정법에 따른 엄격한 예산제약에서 법어나 특정 공공서비스를 제공하기 위한 사업 수행 예산을 효과적으로 집행 할 수 있음

○ 정부기관과 달리 법인화 기관은 수익사업이 가능해지고, 수익사업을 통한 수익금 지출에 대한 자율성이 보장되므로 수익금을 공공 서비스에 재분배·재투자 할 수 있어 공공 서비스 질 향상과 더불어 다양한 계층에 서비스를 제공할 수 있음

○ 예산의 자율적 집행을 통하여 장비 및 기반 시설들에 대한 투자가 가능해 조직 구성원 및 고객들의 불편사항을 비교적 단기간에 효과적으로 해결

○ 예산의 독립적 운영은 인건비, 성과상여금 등의 일률적인 지급에서 벗어나 조직이 자율적으로 조직구성원들의 인건비, 성과상여금 등으로 적절하게 배분함으로써 인건비의 효과적인 집행을 가능하게 함

○ 기관의 자율적 판단에 따라 적절한 예산 운영이 가능하게 되므로, 일률적인 예산의 편성과 집행에서 벗어나 기관의 특성에 맞는 예산의 운영으로 예산을 보다 효율적이고 효과적으로 운영할 수 있게 됨

3) 기관 효율성 측면

○ 고객의 편익을 최대화하기 위해 경쟁가능한 시장에서 다른 공급자들과의 경쟁을 통해 조직을 혁신하고 고객의 니즈에 반응하여, 더 큰 효율성을 증가시킬 수 있음. 즉, 효율적인 인력관리 및 탄력적인 조직관리를 통해 기관의 수지를 개선시키고 고객서비스 향상을 위한 노력이 강화하게 됨

○ 기관 자율적인 인사, 조직, 예산, 권한으로 효율적인 운영과 더불어 유연한 기관운영으로 고객의 다양한 수요에 반응할 수 있음. 수익사업을 통한 수지개선 및 공익사업에도 재투자하여 공공서비스 질 개선 및 기관의 효율적 운영을 통해 법인화 기관이 제공하는 공공재의 효과적인 생산 및 배분이 가능해짐

○ 다양한 채널을 활용한 홍보 마케팅을 통해 기관 이미지를 높이고, 제공하는 공공서비스를 광고·홍보하여 수요를 증대하여야 수익을 창출할 수 있음. 고객의 소리에 민감하게 반응하고 고객과 소통할 수 있는 채널을 다양하화하는 등 대국민 서비스 향상을 위한 노력이 가능함

○ 서비스 운영주체인 기관의 제공된 이미지는 수혜자인 고객의 공공서비스에 대한 인식 및 만족도를 높일 수 있고, 이는 결국 정부에 대한 이미지제고에도 긍정적인 영향을 줄 것임

4. 특수법인(법인 전환) 프로세스

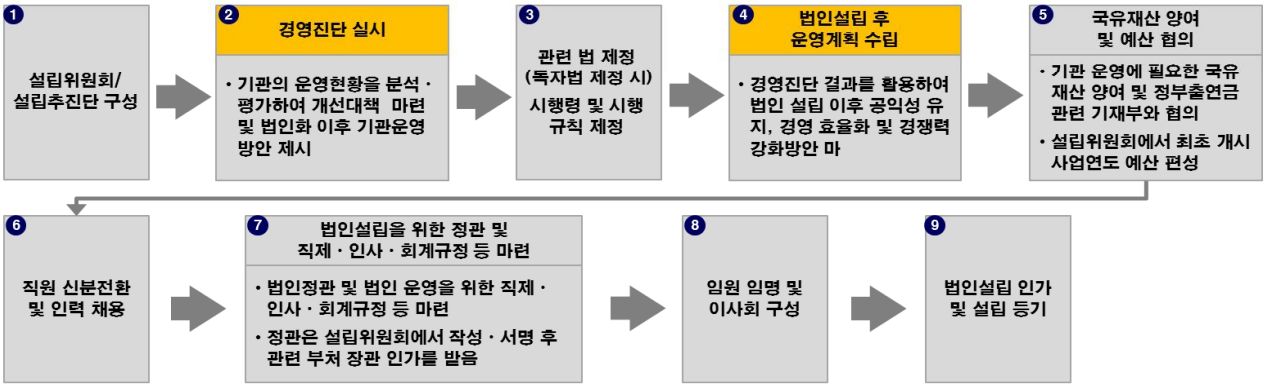
○ 특수법인(법인 전환) 프로세스 주요 내용 및 업무, 추진 일정을 정리하면 다음과 같음

<그림 6-4> 특수법인(법인 전환) 프로세스

■ 특수법인(법인 전환) 프로세스 주요 내용

구분	주요 내용
기능	• 법인화 후 사업영역 : 공공기능 명시를 통해 공익성 유시
설립준비	• 설립위원회 구성, 설립비용 등 • (법인전환) 법인전환을 위한 경과기간 지정(통상 1년)
물적기반	• 운영재원(출연금 등), 국유재산 무상사용 · 양여 등 • 공공단체는 국유재산 무상사용 가능하나, 무상양여는 개별법에 근거 필요
임용	• 법인직원으로 채용 • (법인전환)공무원 잔류자와 법인직원으로 신분전환자 확정
공무원 파견	• 법인 후 정상화시까지 파견근거 마련(1년 미만)
예산	• 최초 개시 사업연도 예산은 설립위원회가 편성

■ 특수법인(법인 전환) 주요업무



주) 한국조직학회(2010.09) "법인화 추진 성과평가 및 법인화 표준모델 개발" 참조

■ 특수법인(법인 전환) 추진 일정표

구분	D-12	D-11	D-10	D-9	D-8	D-7	D-6	D-5	D-4	D-3	D-2	D-1
설립위원회 및 추진단 구성	■	■	■									
경영 진단	■	■	■									
시행령 및 시행규칙 제정				■	■	■						
법인운영계획 수립				■	■	■						
국유재산이관 협의							■	■	■			
출연금 협의 및 예산 편성							■	■	■			
신분전환 협의							■	■	■			
직제 개정										■		
정관 및 내부규정 마련							■	■	■			
신규직원 채용										■	■	
임원 임명 및 이사회 구성										■	■	
법인설립 인가 및 설립등기												■

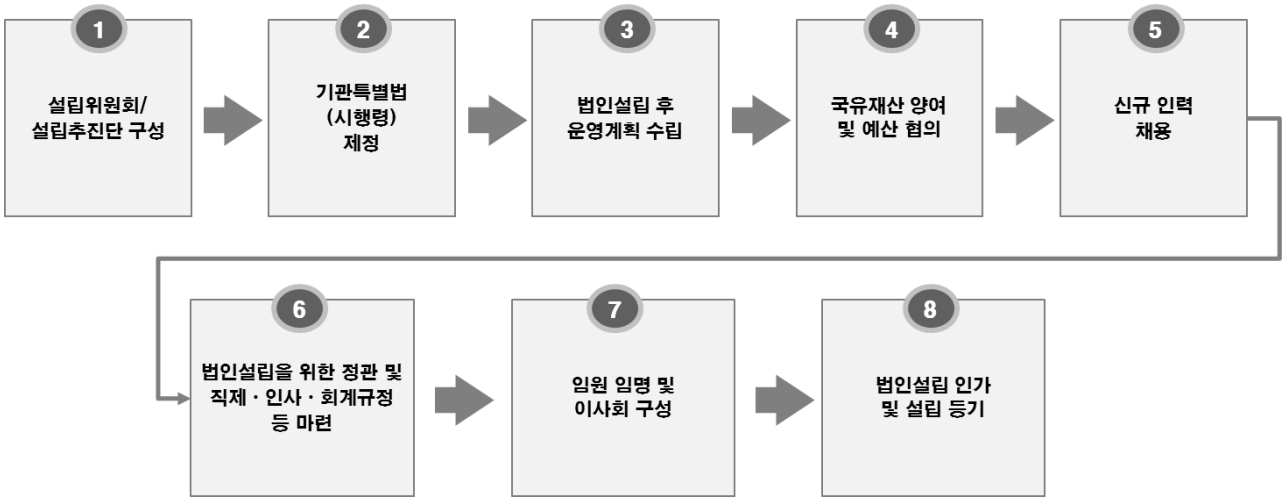
주) 기준 : D-개월

5. 특수법인(법인 신설) 프로세스

○ 특수법인은 광의의 의미로 특별법에 의하여 설립되는 법인을 총칭하며, 협의의 의미로는 경영기술상 또는 재정경제상 이유에 의하여 특정한 행정기능의 대행기관으로 법률에 기초하여 설립한 법인을 말함

○ 신규 신설되는 기관을 특수법인화 하는 프로세스는 기존 기관(조직)의 특수법인 전환 프로세스와 비교하여 경영진단 수행이 불가능하므로 경영진단 과정을 제외하면 유사한 프로세스로 구조를 가짐. 또한, 기존 공무원 인력을 특수법인 인력으로 전환하는 절차가 생략됨

<그림 6-5> 특수법인(법인 신설) 프로세스



6. 특수법인 전략적 추진 방안

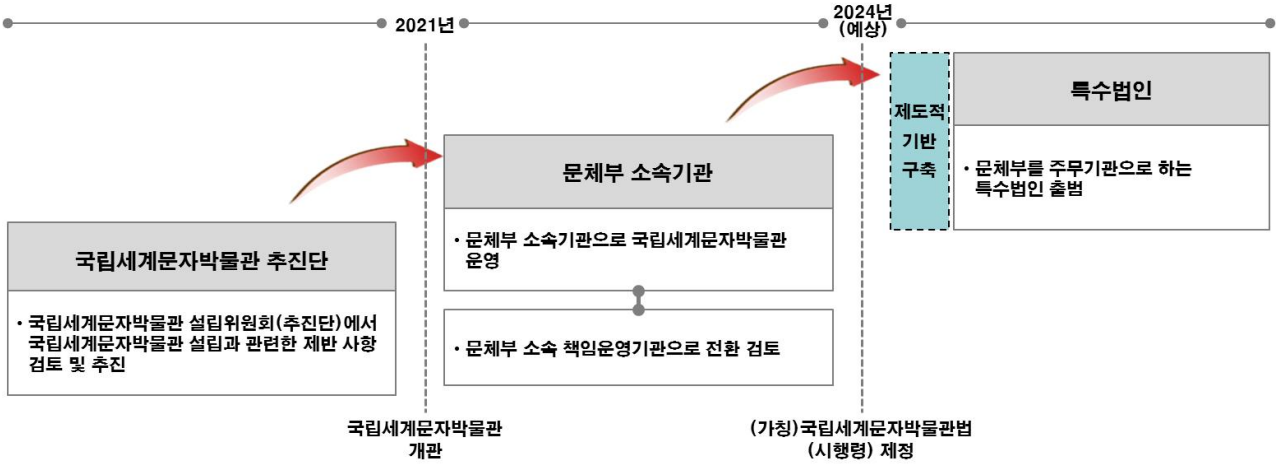
○ 국립세계문자박물관 특수법인 전략적 추진은 단계적 접근이 필요함

- 박물관(기관) 설립 후 소속기관(책임운영기관) 형태의 운영 없이 바로 특수법인의 형태로 출범한 사례는 찾아보기 어려움
- 국립해양박물관의 경우 2012년 박물관 개관 이후(해수부 소속기관으로 운영), 입법의 과정과 공론화를 거쳐 2014년 4월 국립해양박물관법이 제정된 후 2015년 4월 해수부를 주무기관으로 하는 특수법인 형태로 출범함

○ 국립세계문자박물관은 2021년 개관 후 초기 문체부 소속기관(책임운영기관) 형태로 박

물관 운영 후, 입법 및 공론화를 통한 제도적 기반 구축 후 특수법인으로 전환하는 방안을 검토해야 함

<그림 6-6> 국립세계문자박물관 특수법인 전략적 추진 방안



■ 국립해양박물관 법인화 사례

○ 국립해양박물관 법인화 사례를 정리하면 다음과 같음

<그림 6-7> 국립해양박물관 법인화 사례

개요	• 국립해양박물관은 해양 유물을 발굴하고 보존하며 그 가치를 연구하고 해양 문화와 해양 개발에 대한 관심을 고취하기 위해 2012년 7월 9일에 개관한 해양에 관한 종합 박물관임 • 국립해양박물관은 규모 면에서 국내 세 번째로 크며, 부산항과 오륙도가 눈앞에 보이는 부산시 영도구 동삼동에 위치하고 있음 - 부지 면적은 45,444㎡, 건축 연면적은 25,870㎡이며, 지하 1층에서 지상4층으로 이루어짐 • 국립해양박물관은 해양수산부 소속기관이었으나, 2015년 4월 19일 특수법인으로 출범하게 됨 • 주요 연혁 - 2015.04 국립해양박물관 특수법인 출범 - 2014.04 국립해양박물관법 제정 - 2012.07 국립해양박물관 개관 - 2012.04 국립해양박물관 공사준공 - 2009.07 국립해양박물관 임대형민자사업 실시협약 체결 - 2007.05 국립해양박물관 건립 자문위원회 구성 - 2006.12 국립해양박물관 예비타당성 조사 - 2006.12 국회 예산안 의결시 2007년도 BTL 사업으로 선정
설립 근거	• 국립해양박물관 설치 및 운영에 관한 규정
주요 시설	• 상설 전시관 8곳, 기획전시관, 해양도서 5만여권과 멀티미디어실이 있는 해양도서관, 7살 이하 어린이들을 위한 어린이 박물관, 야외의 원형 광장, 지름 11m, 깊이 4.8m의 수족관, 입체 영상을 즐길 수 있는 4D 영상관, 박물관 주위의 아름다운 바다를 감상할 수 있는 전망대 등
전시물	• 해양문화, 해양역사 · 인물, 항해선박, 해양산업, 해양과학, 해양영토 등 해양 관련 장비 · 용품 · 물품 · 도서 · 사진 · 예술품 1만 2천여점 전시 • 주요 전시물로는 실제 선박의 절반 크기로 복원한 조선통신사선, 해도첩, 측도제찰, 항해용 지구의와 천구의 세트 등임

■ 법인화 추진 과정

구분	주요 내용
국립해양박물관 공사준공(2012.04)	• 국립해양박물관 공사 준공
국립해양박물관 개관 (2012.07)(해수부 소속 운영지원단 형태로 임시 운영)	• 사업기간 : 2009.12 ~ 2012.07 • 건립위치 : 부산광역시 영도구 해양로 301번길 45 • 건립규모 : 부지 45,444㎡, 건축연면적 25,870㎡ • 건립방식 : 임대형 민간투자사업(BTL)
국립해양박물관법안 발의 (이재균의원 대표 발의) (2012.09)	• 국립해양박물관이 국토해양부 소속의 공무원 조직으로 운영되어 민간의 창의성 발현 및 독자적인 사업추진에 한계가 있어 21세기를 선도하는 해양 비전을 제시하는 데 어려움이 있음 • 이에 국립해양박물관을 특수법인으로 설립·운영하여 기관운영의효율성과 책임성을 제고하고, 해양문화와 해양산업을 체계적으로 발굴·보존·연구함과 아울러 해양에 대한 비전을 종합적으로 제시하도록 함으로써 해양박물관의 국제적 위상을 제고하고 해양문화를 선도하려는 것임
국립해양박물관법 (시행령) 제정 (2014.04)	• 제1조(목적) 이 법은 국립해양박물관을 설립하여 해양문화와 해양수산업의 유산을 발굴·보존·연구 및 전시함으로써 해양문화의 진흥과 해양수산업의 발전에 이바지함을 목적으로 한다. • 제2조(법인격) 국립해양박물관(이하 "박물관"이라 한다)은 법인으로 한다. • 제3조(설립) ① 박물관은 주된 사무소의 소재지에서 설립등기를 함으로써 설립된다. ② 제1항에 따른 설립등기사항은 다음 각 호와 같다.(1. 목적, 2. 명칭, 3. 주된 사무소 및 부설기관, 4. 임원의 성명과 주소, 5. 공고의 방법), ③ 박물관의 등기에 관하여 이 법에서 규정한 것 외에는 「민법」 중 재단법인에 관한 규정을 준용한다.
법인화 찬반 논란	• 2014년 법인화 법안이 해양안전 관련 법안에 끼워넣기식으로 처리돼 관람료 상승, 상업화, 부실 운영 등의 우려가 제기. 법안 수정 과정에서 정부 출연금 의무 교부 조항 삭제와 기부금 모집을 통한 운영 계획 등이 알려져 논란 야기 • [찬성] 공무원 대신 전문성 인재 채용, 기부금품 모집 가능, 수익사업 추진, 편의시설 확충 등 • [반대] 공공성이 약화, 관람료 상승, 박물관 고유 업무 소홀 등
국립해양박물관 특수법인 출범(2015.04)	• 국립해양박물관 특수법인 출범(해양수산부 주무기관) • 기존 국가기관 예산 형태로 운영·사업 자금 지급 -> 정부 출연금 형태 지원

■ 국립해양박물관 법인화 장·단점 분석

장점	단점
• 국립해양박물관 인사 및 조직 운영 자율성 강화 • 시설 및 장비 구입 등 박물관 관리·운영 자율성 확보 • 해양박물관 관련 분야 전문가 채용 및 활용 확대 • 기부금품 모집 및 수익사업 추진 가능 • 편의시설 확충 및 고객 서비스 다양성 확보를 위한 개선 노력 • 고객 서비스 개선을 위한 지속적인 노력	• 재정 및 조직 축소 가능성에 대한 구성원 우려 • 구성원의 신분 전환(법인 전환 유형) 불안감 • 박물관 고유 기능(연구, 조사, 교육 등) 저하 가능성 상존 • 박물관 운영 및 인사 개입 등 독립성 저해 요소 내재

※ 국립해양박물관 담당자와 전화인터뷰 결과 국립해양박물관은 전액 정부 출연금으로 운영되기 때문에 수익성 강조에 따른 공공성 저하의 우려는 없는 것으로 파악됨

■ 공공 문화기관 법인화 장·단점

• 세종문화회관 : 법인화 이후 입장료 증가(특석 기준 약 15,000원 → 50,000원)와 대관료 상승(대극장은 252%, 소극장은 276%), 예술 노조와의 갈등 심화, 서울시의 조직·인사 상 간섭 관행 등이 문제점

• 예술의전당 : 해외의 대형 전시 사업 등으로 높은 재정자립도(78.6%)를 달성하지만 이는 지나친 수익성 위주의 운영 결과라는 국정 감사 지적

장점		단점	
• 인사(전문 인력 강화) 운영의 자율성 • 조직(조직 자율 설계) 운영의 자율성 • 예산(회계상 제약 감소 등) 운영의 자율성	자율성 확대	• 상업적 프로그램에 치중할 우려 • 티켓 및 대관료 인상 • 정부의 재정 지원 축소 우려	공공성 훼손 우려
• 안이한 운영 탈피, 책임 운영 강화 • 고객 지향적 서비스 증가 • 미션 재정립과 프로그램 차별화	재정 자립도 증가	• 조직 구성원의 신분 전환 문제 발생 • 예술 단체 노조와의 갈등 • 독립성의 담보 여부(인사 간섭 갈등)	이해 당사자 갈등

자료 : 서민수(2011), 문화예술 조직 비교 연구 : 음성서(音聲署)부터 특수법인, 사회적 기업까지, The Journal of Cultural Policy, pp. 121-147

7. 특수법인 관련 검토사항

○ 특수법인 관련 검토사항으로는 기관 운영의 문제, 법인화 성공을 위한 과제, 법인화 단계적 추진 검토 등이 있음

■ 기관 운영의 문제

○ 기관장 선임

- 국립세계문자박물관 기관장 임명 시 관련 분야 전문성 강조 필요
- 국내 유일의 문자 관련 전문 박물관으로 관련 분야 전문성을 발전시킬 수 있는 전문가 임용 필요

○ 성과관리

- 효율성을 기반의 경영관리 정착을 위한 내부 구성원 교육 및 학습 기간 필요
- 성과지향적인 조직문화 장착을 위한 지속적 개선 노력 필요

○ 공공성과 효율성의 조화 문제

- 효율성과 수익창출 중심의 박물관 운영으로 고객 서비스 품질 저하 및 박물관으로 공공성 미흡 문제가 발생할 수 있음
- 효율성 추구라는 특수법인 유형체제 박물관 운영목적과 고객 서비스 수준 유지 및 박물관 공공 목적 달성의 적정한 조화 필요

■ 법인화 성공을 위한 과제

○ 법인화 정착 기간 설정 및 지원 제도화

- 법인화 정착 기간에 대한 제도적 고려 필요- 법인화 이후 3년간 안정화 기간을 설정하고 해당 기간 동안 정부지원의 제도화 필요

○ 백서 발간 의무화

- 법인화 성과에 대한 객관적이고 지속적인 평가가 가능하도록 백서 발간 의무화
- 백서 발간은 향후 법인화를 추진하는 기관들이 법인화 과정에서 겪을 수 있는 시행착오 최소화에 도움이 될 수 있음

■ **법인화 단계적 추진 검토**

○ 국립세계문자박물관의 운영체계의 전략적 추진에 있어 단계적 접근 필요

- 국립해양박물관의 경우 박물관 개관 이후 3년의 기간 동안 입법과 공론화의 과정을 거쳐 해수부를 주무기관으로 하는 특수법인 형태로 출범하게 됨

○ 국립세계문자박물관은 2021년 개관 이후 문체부 소속기관 형태로 박물관 운영 후, 책임운영기관으로의 검토 또는 제도적 기반 구축 후 특수법인으로 출범 필요

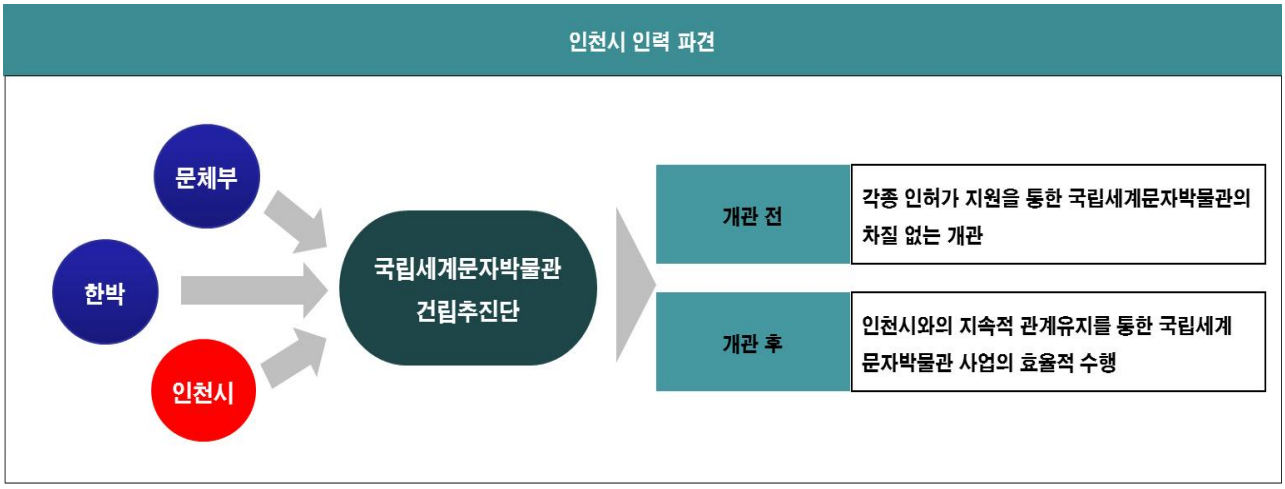
제2절 인천시 인력 파견 검토

○ 국립세계문자박물관의 효율적 개관준비를 위하여 건립추진단 구성 시 인천시로부터 인력을 파견 받는 방안을 검토 할 수 있음

○ 건립추진단 구성 시 인천시 공무원을 파견에 따라 국세계문자박물관 건립과 관련된 각종 인허가 업무를 해당 지역인 인천시 파견 공무원이 지원함으로써 업무 효율성 및 차질 없는 개관을 기대 할 수 있으며, 또한 개관 이후에도 인천시와 지속적인 관계유지를 통하여 인천시와 연계된 전시와 교육 등 박물관 사업의 효율적 수행이 가능할 것으로 판단됨

○ 인천시 파견인력은 2명(5급 1명, 6급1명) 정도로, 건립추진단의 기획운영과와 박물관건립과에 배치하는 방안을 검토함

<그림 6-8> 인천시 인력 파견 검토



인천시 파견 인력의 수행업무

대기능	중기능	소기능	업무활동	담당인력	
				직종 및 직급	파견 인력
기획운영과	조직 · 인사 · 예산 · 대외협력	대외협력	• 인천시 지역 유관기관 등 대외협력 • 문자 관련 산학연 협력 R&D 기금 조성	• 행정 : 5급	1명
박물관건립과	건립사업 관리	인허가	• 국립세계문자박물관 건립관련 인허가 관련업무	• 시설 : 6급	1명

제3절 세계문자박물관 소속기관 유형방안 검토

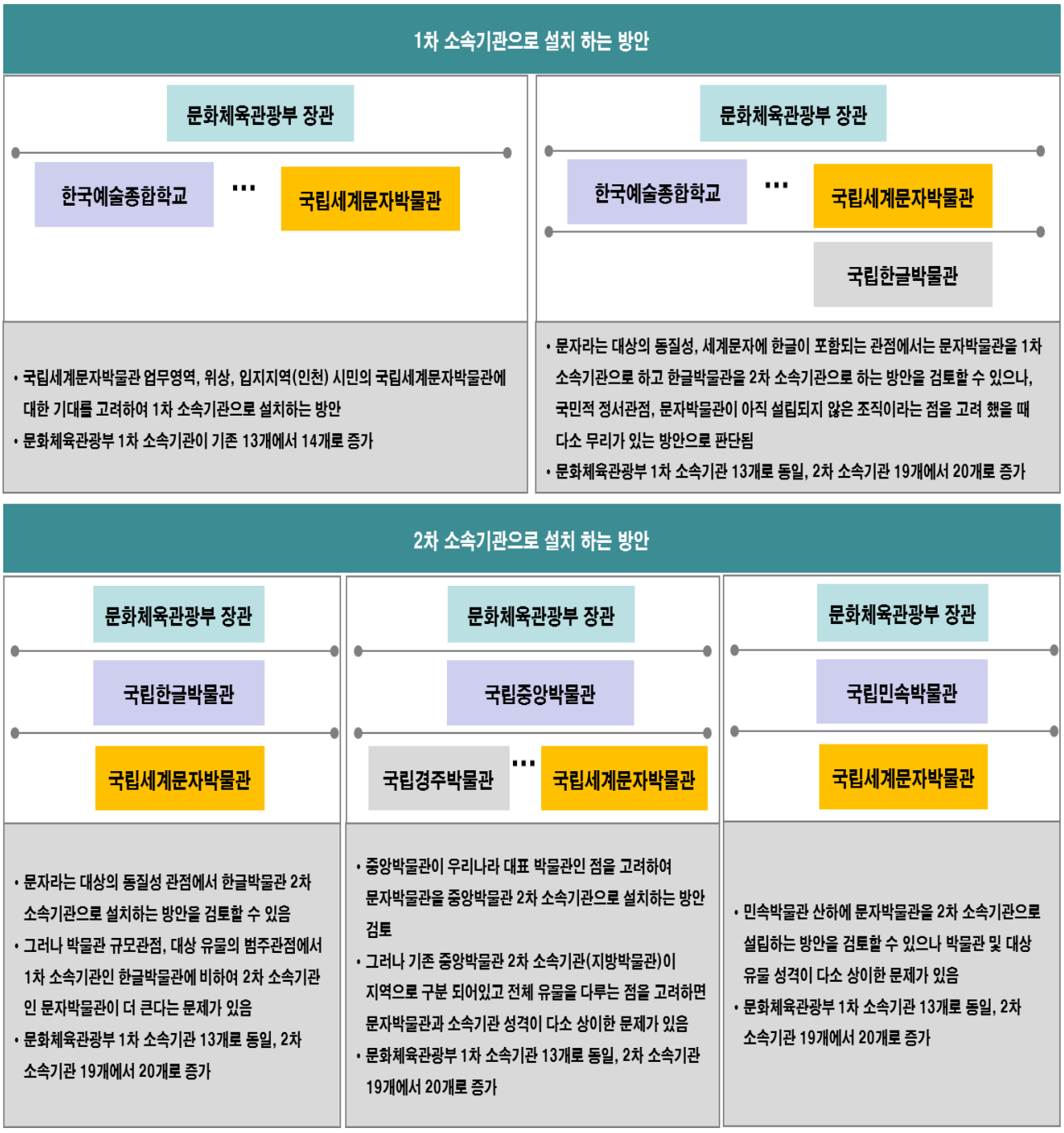
1. 문화체육관광부 소속기관 현황

○ 문화체육관광부 소속기관 현황은 1차 소속기관(책임운영기관 제외) 13개, 2차 소속기관 19개로 나타나고 있음

<표 6-1> 문화체육관광부 소속기관 현황

1차 소속기관(13개)	2차 소속기관(19개)
한국예술종합학교	
국립국악고등학교	
국립국악중학교	
국립전통예술고등학교	
국립전통예술중학교	
국립중앙박물관	경주박물관, 광주박물관, 전주박물관, 부여박물관, 공주박물관, 진주박물관, 청주박물관, 대구박물관, 김해박물관, 제주박물관, 춘천박물관, 나주박물관, 미륵사지유물전시관
국립국어원	
국립중앙도서관	국립어린이청소년도서관, 국립장애인도서관, 국립세종도서관
해외문화홍보원	
국립국악원	민속국악원, 남도국악원, 부산국악원
국립민속박물관	
대한민국역사박물관	
국립한글박물관	

2. 세계문자박물관 소속기관 유형방안

○ 국립세계문자박물관 소속기관 유형방안 검토는 1차 소속기관으로 설치하는 방안과 2차 소속기관으로 설치하는 방안을 검토할 수 있음

<그림 6-9> 세계문자박물관 소속기관 유형방안