

PDI 정책연구 26 2001-1

부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 연구

A Study on Management Strategies of Cultural
Organizations in Pusan

강 성 권

2001. 6

부산발전연구원

요약 및 정책제언

■ 요약

본 연구는 부산의 중요 문화기관들인 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 등을 대상으로 하여, 이들 기관의 기능과 운영의 문제점을 파악하여 이들 기관에 대한 운영상의 적실성을 검토한 후 수요자 중심의 참여형 문화행정체제의 구축 및 운영의 활성화 방향을 모색하는데 목적이 있다.

문화예술기관이 지역주민들의 문화적 삶을 위한 생활문화복지공간으로 그 기능을 효과적으로 수행하기 위해서는 기관 스스로의 경쟁력을 갖추어야 한다. 그리고 지방의 문화예술기관은 지역주민들의 문화복지 뿐만 아니라 지역의 정체성을 정립하고, 지역공동체를 형성함으로써, 지역사회를 활성화하는 데 중요한 역할 수행해야 한다. 그러기 위해서는 무엇보다도 지역특성에 적합한 문화예술기관의 역할 정립노력이 지속적으로 이루어져야 한다.

또한 ‘누가 고객인가’, ‘고객이 바라는 것이 무엇인가’, ‘고객을 위해 더 큰 가치를 창출하기 위해 무엇을 할 것인가?’ ‘지역주민들의 수요를 어떻게 반영할 것인가?’에 대한 답을 찾아가는 고객지향적·지역주민지향적 경영체계를 갖추어야 한다. 지역주민의 참여와 합의를 바탕으로 한 민주적이고 열린 운영이 필요하다.

앞으로 지역주민의 문화수요는 점차 다양화, 개성화, 고도화될 것이며, 단순한 향유형에서 학습형, 나아가서는 스스로 표현하는 창작형으로 변화하고 있다. 그리고 멀티미디어와 사이버 공간을 활용한 문화활동도 활성화되고 있다. 부산의 문화예술기관은 이러한 지역주민들의 수요변화에 적극적으로 적응하고, 개성있는 다양한 문화수요를 창출해야 할 것이다.

그러기 위해서는 지역주민의 문화수요를 파악하고 프로그램 개발에 반영

위한 우수 프로그램 기획, 적극적인 마케팅과 홍보, 주민편의증진사업 등 다양한 노력이 이루어져야 한다. 또한 부산의 문화예술기관을 지역주민들에게 열린 공간으로 운영함으로써 지역주민들이 수시로 찾아와 각종 동호인 및 토론모임, 생활정보수집, 문화예술활동 및 상담 등을 할 수 있도록 해야 한다. 그리고 문화예술기관의 주이용자층을 주부와 청소년에서 장애인, 아동, 직장인 등으로 보다 다양화 할 필요가 있다. 현재 각 기관에서 운영되고 있는 문화학교 및 문화생활 강좌프로그램을 보다 활성화하여 지역주민들의 주체적으로 예술창작 체험을 통해 자신을 표현할 수 있는 공간으로써의 역할도 수행해야 할 것이다.

기존의 '시설설치형' 정책보다는 '예술경영' 중심의 문화예술 정책이 추구되어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 지역특성에 적합한 경영목표를 설정하고, 기존의 공급자 중심적, 관료주의적, 획일적 경영체계를 탈피하여 고객지향적, 시민지향적, 전문화된 경영체계를 구축해야 한다. 또한 '책임경영체계 확립', '적극적인 관객개발 및 문화예술마케팅', '프로그램 기획력 제고', '효과적인 조직내부관리 및 환경관리를 위한 관장의 리더십', '전문인력 확보', '비영리법인화 혹은 민간전문기관에 대한 위탁운영 여건 조성', '개방형 인사관리체계로의 전환' 등 경영혁신을 위한 제도를 갖출 필요가 있다.

또한 시민들의 자발적인 참여를 바탕으로 한 시민중심의 문화경영체계를 구축하기 위해서는 시민들의 문화예술공간 경영과정에 참여할 수 있는 기회 확대 및 주민자치 여건 조성, 문화자원봉사 활성화, 시민들의 문화 동아리 활성화, 시민들의 문화수요조사 및 이를 활용한 프로그램 개발, 시민들이 스스로 만드는 문화프로그램 개발, 평생문화학습사회에 부응하는 교육 프로그램 개발, 지역의 문화예술 및 사회단체들과의 연계강화 등 다각적인 노력이 이루어져야 한다.

■ 정책제언

이상과 같은 부산시 문화예술기관의 운영실태 및 전문가들의 의견조사 등에서 나타난 분석 결과를 토대로 운영활성화방향 모색에 관한 다음과 같은 정책제언을 하고자 한다. 과연 바람직한 조직형태가 어떤 것인지는

충분한 논의과정을 거쳐야 하겠지만, 일반적인 조직은 목적적 실체로 그 조직의 건립이념이나 설립목적은 그 조직의 존재이유와 지향하는 목적을 가장 선명하게 나타낸다. 이와 같은 설립목적은 고려해 볼 때 문화예술기관도 건립이념과 그 목적을 수립할 때에는 다음 세 가지 범주를 고려하여 설계되어야 한다.

첫째, 수요자는 누구인가. 둘째, 수요자의 욕구는 무엇인가. 셋째, 욕구를 만족시키기 위하여 무엇을 어떻게 할 것인가. 즉 대상 수요층과 욕구를 파악하고 이에 합당한 경영을 하기 위해서는 우선 위의 세 가지 범주에 대한 충분한 의사교환이 이루어져야 하며, 이 과정에서 아래의 세 가지에 대한 논의가 병행되어 모든 조직원이 공유할 수 있어야 한다.

첫째, 실현가능성(Feasibility)이다. 현재의 재정, 인적자원의 규모와 능력으로 수용할 수 있는가.

둘째, 동기부여(Motivating)이다. 가치 있는 일에 참여한다는 동기부여를 할 수 있는가.

셋째, 차별성(Distinctive)이다. 다른 문화예술기관과 차별화될 수 있는 특성이 있는가.

위와 같은 과정을 거쳐 명료하게 기술된 조직의 목표는 조직의 존립 정당성을 제공하는 근거가 되며, 조직은 목표를 충실히 이행함으로써 존립의 의의를 증명한다. 따라서 각 기관의 설립목적에 충실하면서도 독자성을 도모할 수 있는 운영방안이 모색되어야 한다.

흔히 공공부문을 민영화할 때 그 전제되는 것은 관료체제의 역작용이라고 할 수 있다. 공공단체가 갖는 관료주의적 경영형태로 비롯되는 비효율성이 가장 문제시되는데, 공공단체의 경우 관료주의적 경영형태가 낳는 예산의 극대화를 추구하는 결과, 시장경제의 이윤동기원칙을 따르지 못하여 과투자, 과고용으로 대표되는 방만한 경영을 초래하게 된다. 이밖에도 정부의 과잉규제 및 통제로 인해 일어나는 비효율성 역시 부인할 수 없다. 또한

관료제의 서면주의(red tape)·형식주의가 기획을 방해하며, 직원들의 문제 해결 방식에서도 선례를 중시하고 상사의 지시에 그대로 영합하는 등 소극적 태도가 만연하여 예술의 신축성을 따라가지 못한다. 이러한 관료제의 병폐로 인해 심지어 프리드만(Friedman)과 같은 사람은 ‘작은 정부’를 주장하면서, 국방이나 사법을 제외하고는 정부개입을 최소화해야 하며, 소유권의 이전이 일어나지 않는 범위내에서 정부규제가 완화되어야 한다 주장한 바 있다. 이오 같은 논리는 관료중심적인 관리를 지양하여 폭넓게 정부의 영역을 개방시키거나 민영화의 가능성을 모색해 볼 수 있는 관점으로 이해된다. 현실적으로 공무원의 조직구조나 행정구조는 예술적 순발력을 전혀 따라오지 못하기 때문에 회관 운영에 적합하지 않고 문화예술발전에 장애가 된다는 의견이 지배적이다. 관리인력만 하더라도 공무원의 순환보직 등으로 많은 문제점을 안고 있고, 예산의 경우 공연예술의 기획은 최소 1, 2년전부터 기획·제작이 이루어져야 하는데 기존의 예산편성체제로는 불가능하다.

따라서 이러한 기본적인 문제점과 더불어 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 사업, 재정, 구조에 관한 현황과악에서 드러난 문제를 극복하기 위해서는 향후 민영화 방안을 검토해볼 필요가 있다.

일반적으로 민영화는 두가지 방식이 있는데 소유권이 민간으로 이전되는 방식과 공공기관이 가지고 있던 법적인 독점권과 법적 관행적 제약 즉, 정부규제를 완화 또는 폐지하여 민간부분의 경쟁이나 참여를 활발하게 하는 등 민간에게 좀더 활동범위를 부여하여 해당단체의 능률성을 제고시키는 방식이 그것이다. 여기서의 민영화 방안이란 소유권의 측면이 아니라 주체 이전이라는 측면에서 이해해야 한다.

결국 부산의 문화예술기관의 민영화 방안은 소유권은 정부가 갖되, 민간 위탁의 형태가 바람직하다. 공연시설은 결국 공공시설이며, 빈약한 부산의 예술상황을 고려하고, 오히려 지원하고 활성화시켜야 하는 공공의무를 중시한다면 국내 유사기관과 비교하여 발생하는 차액부분은 부산시 또는

별도의 기금 즉 후원이나 협찬에 의존할 수밖에 없다. 즉 공간의 유지 및 활동에 필요한 막대한 자금의 확보방안으로, 연간 예산의 대부분을 차지하는 시설유지비와 경상비는 부산시에서 우선적으로 지원해야 하며, 예술활동비는 예술단이 직접 해결하는 방법이 바람직하다. 이와 같은 민영화 방향의 모색은 전문가 대상의 설문조사 결과에서도 잘 뒷받침되고 있다. 아울러 전문경영인의 영입에 대한 논의도 충분한 검토사항이 된다. 일반적 논의에 의하면 전문경영인과 관료간에는 몇 가지 차이점을 존재한다. 우선 첫째로 관료는 조직이익을 우선시하는 데 비해 전문가는 조직보다는 고객의 복지와 이익을 중시한다는 점을 지적할 수 있다.

둘째, 전문가는 의사결정에 있어서 관료보다는 보편적인 기준을 활용하고, 정중립적(affective neutrality)인 입장을 취한다.

셋째, 전문가는 관료보다는 장기간의 전문훈련을 통해 활동하고 동료직업인들의 명예와 옹고 그룹을 중시한다.

이러한 점에서 볼 때, 문화예술공간 운영이라는 전문성을 요하는 자리에는 관료적 속성의 경영방식보다는 전문경영인의 속성이 더욱 절실하게 요청된다.

따라서 민영화의 방향을 전제로 하더라도, 공공경영의 장점과 민간전문성의 조화로운 활용을 통해 전체적인 효율화를 기하는 방안이 필요하다. 이를 위해서 우선 문화예술기관장은 예술에 애정을 가지고 있는 행정이나 경영의 유경험 인사를 공개로 채용하여 시설관리와 예술에 대한 전반적인 의사결정이 이루어지도록 하여야 한다. 전문경영인이 갖추어야 할 구비요건은 예술에 대한 지식, 공연예술 경력, 행정능력과 스텝에 대한 활용능력 등이다. 그래야 각 부문별 전문인을 스텝으로 적극 활용할 수 있을 것이다.

전문경영인 체제하에서는 예술감독제, 예술전문경영인제, 이를 지원할 실질적 기획팀의 운영은 매우 중요하다. 예술감독에게는 작품의 선택과 규모에 관해 자율권이 보장되어야 하며, 이를 실질적으로 운영하고 경제적으로 보완하고 기획할 수 있는 전문예술경영인과 기획팀을 병행시켜야 실질적인

효과를 거둘 수 있다.

문화예술공간은 창조의 공간인 동시에 흥행의 공간이라는 이면성을 가지면서, 양자가 일심일체의 관계에 있다. 그러나 마케팅은 이익을 추구하고자 하는 인간끼리의 교환 활동에서 발전된 것이기 때문에 지금까지 비영리로 운영되어 온 시립예술기관에는 낯설은 개념이다. 특히 예술계에서는 예술이 대중의 기호에 영합하게 되는 마케팅 개념도입을 우려하는 목소리가 적지 않다. 이상의 논의를 종합해 볼 때, 부산의 문화예술기관은 재원 및 문화행정력이 부족하고 비효율적이다. 이러한 여러 문제점을 개선하고 부산을 문화도시로 만들기 위해서는 여러 노력들이 시도되어야 한다.

21세기 문화의 세기를 맞이하여 그 동안의 관위주, 공급자 위주의 행정이 아니라, 수요자중심의 참여형 문화 행정 시스템을 구축하기 위해서, 이제 부산에서도 부산 특유의 문화부흥을 일으키고, 문화계에 자발적이고 능동적 자극을 주며 주민·시민중심의 문화 시스템을 만들기 위해 문화예술 분야에 대한 종합적 접근이 시도되어야 한다. 따라서 개별기관들이 전략적 접근을 이루어내지 못하고 있기 때문에 종합적 관리가 가능한 기관의 설치를 고려해 볼 필요가 있다. 가칭 부산문예진흥공사와 같은 통합적 기구를 통하여 앞서 지적되었던 제반 문제점들을 극복 할 수 있는 기관으로서 특히 연구기능 및 정책기능에 비중을 두어 운영하면 좋을 것이다.

이러한 문화예술기관의 종합적 관리기구의 형태와 운영방식은 주로 경영마인드의 도입으로 이루어지는데 현행체제를 그대로 유지하면서 내용을 혁신하는 방법, 민간위탁시키는 방법, 민영화시키는 방법 등이 있다. 경영마인드 도입은 민영화가 가장 확실하지만, 문화예술은 공공성을 지니는 중요한 분야로 민영화가 자칫 문화예술의 공공성을 약화시킬 수도 있어 그 전 단계인 공기업의 형태를 지니는 방안을 강구해 볼 필요가 있다.

통합관리기구를 둔다면 그 형태는 민간위탁이나 민간공동출자 방식이 바람직하다. 민간공동 출자방식은 지방자치단체가 경영권을 장악하지 못 할

수도 있는데 문화예술행정의 공공성이 떨어질 우려도 있지만 지방자치단체가 관여 할 수 있는 장점이 있고, 위탁경영의 경우 경영권을 민간에 맡기더라도 효율적 경영을 위해서 위탁자인 지방자치단체가 수탁자의 경영에 일정한 지휘·감독권을 행사할 수 있기 때문이다. 이와 같은 경영방식은 문화 예술행정의 공공성과 최근의 재정상황 등 제반 여건을 고려하여 결정하면 좋을 것이다.

결국 부산 문화예술이 새로운 진흥을 도모하기 위해서는 이상의 논의에서 지적한 문제점들을 개선시킬 수 있도록 재설계하여야 한다. 앞으로 문화예술분야의 연구기능의 강화를 통해 큰 틀에서 부산의 문화예술발전의 방향이 설정되도록 그 대안을 모색해 보아야 할 것이다.

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 배경과 목적	1
2. 연구범위 및 방법	3
II. 부산광역시 문화예술기관의 운영현황 및 실태분석	5
1. 설립목적과 조직	5
1) 설립목적	5
2) 조직	7
2. 재정과 인력구조	9
1) 재정	9
2) 인력구조	14
3. 관객과 프로그램	18
1) 관객현황	18
2) 회원제	21
3) 예술프로그램	23
4) 교육프로그램	27
5) 기금의 사용 및 연구기관	30
III. 문화예술 전문가 설문조사 분석	31
1. 전문가 설문조사의 개요	31
1) 조사의 목적	31
2) 조사의 방법과 대상	31
2. 설립목적과 운영주체	33
1) 문화회관	33

2) 시민회관	34
3) 시립박물관	35
4) 시립미술관	36
3. 재정과 인력구조	37
1) 문화회관	37
2) 시민회관	38
3) 시립박물관	38
4) 시립미술관	39
4. 관객과 프로그램	45
1) 문화회관	45
2) 시민회관	45
3) 시립박물관	46
4) 시립미술관	46
5. 수요자에 대한 반응	50
 IV. 부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 방향	57
1. 운영체제의 변화모색	57
2. 재정 및 인력구조의 개선	59
3. 관람객 확보 및 프로그램의 개선	60
4. 수요자 중심의 만족도 제공	62
 V. 요약 및 정책제언	63
1. 요약	63
2. 정책제언	64
 ◆ 참고문헌	69
 ◆ 부 록	72

표목차

〈표 II-1〉 부산시 문화예술기관의 설립목적과 기능분석	5
〈표 II-2〉 부산·서울 대표적 공연기관의 관리방식 비교	8
〈표 II-3〉 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 재정현황	10
〈표 II-4〉 서울 문화공간의 재정현황	11
〈표 II-5〉 세계적인 주요 문화공연 공간에 대한 정부지원을	12
〈표 II-6〉 문화회관·시민회관·시립미술관·시립박물관 예산구조현황	13
〈표 II-7〉 문화회관 직렬별 인력현황	15
〈표 II-8〉 시립박물관 직렬별 인력현황	15
〈표 II-9〉 시립미술관 직급 인력현황	15
〈표 II-10〉 시민회관 직렬별 인력현황	16
〈표 II-11〉 문화회관장의 임기	17
〈표 II-16〉 문화회관 연도별 관객현황	19
〈표 II-17〉 시민회관 연도별 관객현황	19
〈표 II-18〉 시립박물관 연도별 입장객 현황	20
〈표 II-19〉 시립미술관 연도별 관람객 현황	20
〈표 II-20〉 문화회관의 회원제 현황	22
〈표 II-21〉 회원의 혜택	23
〈표 II-22〉 문화회관 연도별 대관실적	24
〈표 II-23〉 시립예술단 기획공연현황	25
〈표 II-24〉 연도별 시립예술단 청소년 음악회 공연현황	28
〈표 III-1〉 문화예술 관련 분야별 응답자 현황	32

〈표 III-2〉 부산시가 운영주체에 대한 판단-문화회관	33
〈표 III-3〉 문화회관의 설립목적 부응도	34
〈표 III-4〉 부산시가 시민회관의 운영주체가 되는 것에 대한 판단	35
〈표 III-5〉 부산시가 시립박물관의 운영의 주체가 되는 것에 대한 판단	36
〈표 III-6〉 부산시가 시립미술관의 운영의 주체가 되는 것에 대한 판단	36
〈표 III-7〉 문화회관의 전문인력 확보 수준	37
〈표 III-8〉 시민회관의 전문인력의 확보 수준	38
〈표 III-9〉 시립박물관의 전문인력의 확보 수준	39
〈표 III-10〉 시립 미술관의 전문인력의 확보 수준	40
〈표 III-11〉 기존의 인력구조에 대한 판단	41
〈표 III-12〉 문화예술기관의 재정자립도에 대한 인식정도	42
〈표 III-13〉 문화예술기관의 재정자립도	42
〈표 III-14〉 적자의 가장 주된 원인	43
〈표 III-15〉 문화예술 공연기획과 관련된 사업비 비율	44
〈표 III-17〉 프로그램의 수요자 지향성	45
〈표 III-18〉 프로그램의 수요자 지향성	46
〈표 III-20〉 시민회관의 시설의 편리성과 쾌적성 정도	47
〈표 III-21〉 문화회관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도	48
〈표 III-22〉 시립박물관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도	49
〈표 III-23〉 시립미술관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도	49
〈표 III-24〉 시민 혹은 수요자 중심적 운영에 대한 기본적 마인드	50
〈표 III-25〉 현재 수요자 중심의 운영취지의 효과성	51
〈표 III-26〉 시민 수요자 중심으로 운영되지 못하는 가장 주된 이유	51
〈표 III-27〉 시민회관의 서비스 만족도	52
〈표 III-28〉 문화회관의 서비스 만족	52
〈표 III-29〉 시립박물관의 서비스 만족도	52

〈표 III-30〉	시립미술관의 서비스 만족도	53
〈표 III-31〉	프로그램의 질과 비교한 관람료의 수준	53
〈표 III-32〉	서울과 비교한 부산의 기획공연 작품 수준	54
〈표 III-33〉	문화회관의 바람직한 운영형태	54
〈표 III-34〉	시민회관의 바람직한 운영형태	55
〈표 III-35〉	시립박물관의 바람직한 운영형태	55
〈표 III-36〉	시립미술관의 바람직한 운영형태	56
〈표 III-36〉	경영활성화를 위한 개선 방안	56

I. 서론

1. 연구의 배경과 목적

21세기를 문화의 세기라고 하지만 중앙정부와 지방자치단체의 문화 마인드는 아직 크게 변화하지 않고 있어 지역 문화의 싹을 키우는데는 요원한 실정이다. 문화예술은 특성상 자율성 보장이 중요하지 않을 수 없다. 자율성을 보장받으려면 문화예술행정이 문화예술육성, 문화예술진흥이라는 개념속에서 국가나 지방정부의 적극적인 배려라는 차원의 급부행정이 이루어져야 한다. 따라서 국가나 지방정부는 향후 문화행정 전문가를 양성하고, 문화예술관련기관에 이들 전문가를 영입하여 선진 문화예술행정을 열어가야 할 것이다.

최근 우리나라에서도 중앙정부나 지방자치정부가 직접 운영하는 공연장이나 공연예술단체들이 속속 경영합리화의 길로 들어서고 있다. 한 예로 세종문화회관은 자체운영 개선안을 마련하여 독립 재단법인으로 그 성격을 전환하였다. 이에 따라 경영전반을 재단이사회가 책임지는 방식으로 운영되고 있다. 뿐만 아니라 세종문화회관 산하 9개 예술단들도 3년간의 유예기간을 거쳐 의무적으로 독립법인화 하도록 조례를 개정하였다. 이에 따라 세종문화회관은 대관수입, 임대수입, 입장수입 등 각종 수입을 자체적으로 활용할 수 있을 뿐만 아니라, 인력 조정이나 시설 변경 등도 자율적으로 결정할 수 있게 되어 한층 개선된 경영 기반을 갖게 되었다.¹⁾

부산의 경우 대표적인 문화예술공간으로 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 등이 있고 이들 기관들은 마땅히 문화 공급자들에게는 수준 높은 작품 발표의 기회를 제공하고, 문화 향수자에게는 양질의 문화서비스를 제공하며, 지방정부에는 국내외 예술 교류의 무대를 제공하는 공간으로서 지역문화예술

1) 인력 조정의 구체적 실례는 세종문화회관이 4~7급에 해당되는 14명의 직원을 선발하기 위해 실시한 공채에는 지원자가 1,600여 명이 응시하여 116대 1의 경쟁률을 나타낸 것에서도 찾을 수 있다.

발전의 선도적인 역할을 담당해야 할 책임이 있다.

그럼에도 불구하고 그 동안 부산의 문화시설 및 기관들이 이러한 목적을 성취시키지 못하고 있다는 지적들이 제기되어 왔다. 첫째, 공공기관이 갖는 조직의 경직성과 재원 운용방법의 한계 등으로 탄력적이지 못하다. 둘째, 예술성에 있어 만족할 만한 창의성이나 실험성을 보이지 못하고 있다. 셋째, 운영의 경영마인드가 부족하다는 점 등이다. 그리고 공연 기획의 독창성이 결여되어 있고, 공연 프로그램의 중복 등 시설별로 특성화되지 못한다에 따른 운영의 비효율적인 측면이 심각하다는 지적이다.²⁾

물론 대중성을 확보하기 어려운 고급 공연예술을 보존하기 위해서는 외부로부터의 상당한 재정 지원이 있어야 한다. 선진외국의 일류 공연단체들도 30% 이상의 재정 자립도를 가지기는 힘든 것으로 나타나고 있다. 예술행위가 다른 경제행위에 비해 비효율적이지만 무형의 효용이 있기 때문에 선진국 정부들은 여러 가지 방법으로 예술활동을 적극 지원하고 있고, 최근 등장한 예술경제학의 분야는 더욱 정교한 이론으로 예술 지원의 근거를 제공해 주고 있다. 그러나 이미 한국사회의 모든 분야가 무한경쟁 상태로 돌입한 상황에서 예술 분야라고 해서 의존적 관행에 젖어 있어서는 곤란하다. 이제 문화예술분야도 자본주의 논리 속에서 스스로 살아남을 수 있는 독자적인 생존방법을 터득해 나가야 한다. 예술도 일종의 고부가가치 상품임을 인식하고 좋은 상품, 팔릴 수 있는 상품을 만드는 데 최선의 노력을 기울여야 하며 수요를 창출하는 공급을 해야 한다.

이런 시대의 변화 속에서 부산의 대표적인 문화예술기관들도 조직변신을 모색해야할 시기를 맞이하고 있다. 그 기본적인 틀은 문화행정의 기능과 역할이 지역문화 창달의 자율성 확보, 지역문화의 특성화, 지역문화의 다양화를 지향해 나가야 할 것으로 보인다. 그리고 이러한 지향목표를 달성하기 위해서는 “지원은 하되 간섭하지는 않는다”는 원칙이 존중되면서 문화활동의 주민참여를 활성화시키고 자치단체 문예진흥지원행정체제를 새롭게 구축할 필요가 제기된다.

2) 김창욱, 문화예술 정책 개선점과 대안, 부산일보 2001. 1월 22일 21면.

이에 따라 본 연구는 부산광역시 소재의 문화예술기관의 운영현황 및 실태를 고찰해 보고 향후 운영의 활성화의 방향을 모색해 보고자 하였다. 그러나 본 주제와 관련된 그 동안의 국내에서 이루어진 연구는 중앙정부 차원의 연구에 한정되거나, 문화행정전반에 걸친 포괄적 관점에서 다루고 있는 것이 대부분으로³⁾ 지방자치단체의 문화관련시설에 관련된 선행 연구가 거의 없는 실정으로 파악되었다. 따라서 본 연구에서는 지방자치단체 단위의 문화예술기관을 대상으로 한 연구의 필요성이 제기되었다.

2. 연구범위 및 방법

먼저 본 연구는 부산의 중요 문화기관들인 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 등을 대상으로 하여, 이들 기관의 기능과 운영의 문제점을 파악하여 이들 기관에 대한 운영상의 적실성을 검토한 후 수요자 중심의 참여형 문화행정체제의 구축 및 운영의 활성화 방향을 모색해 보고자 한다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 전개방식에 초점을 맞추었다. 첫째, 각 기관에 관한 운영 현황과 문제점 도출, 둘째, 각 기관이 자체적으로 수립하거나 구상중인 장기발전계획의 적실성 검토, 셋째, 관련 전문가들을 대상으로 한 설문조사를 통해 전문가 의견 파악, 넷째, 그리고 국내외의 대표적인 문화공간의 운영사례의 고찰, 끝으로 구체적인 운영방향의 모색이다.

이를 위해 1차적으로 문헌조사를 행하고 실증적 연구를 위해 전문가를 대상으로 한 설문조사 방법을 채택하였다. 설문조사의 설문지는 〈부록-1〉에 제시된 바와 같이 현안으로 제기되고 있는 문제를 중심으로 의견을 물었다. 설문조사 대상자들로는 공연기획, 연극, 음악, 미술, 건축, 무용, 문학, 고유물 등에 중

3) 관련되는 연구로는 지방자치제 실시에 따른 지방문화행정모델에 관한 김동현(1990)의 연구, 지방문화 활성화를 포괄적인 방향을 제시하는 임학순(1994)의 연구, 문화행정의 분권화에 따른 지역문화 고취방안을 제시하는 이범송(1994)의 연구, 문화행정체제 전반에 관한 중앙정부 차원에서 구조와 기능의 변천과정을 살펴본 오양열(1995)의 연구, 문화의 집 조성 및 운영활성화 방안들을 제시한 정갑영(1997)의 연구들이 있다.

4 부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 연구

사하는 전문가들을 대상으로 하였다. 그리고 전문가 집단의 객관성을 확인하기 위해 관련협회와 시립예술단으로부터 운영위원 명부를 받아 100명을 무작위적으로 선정하여 직접 면접에 의한 표본조사와 Fax와 E-mail을 통한 조사를 병행하였으며, 조사기간은 2000년 10월1일부터 10월 29일까지로 하였다.

Ⅱ. 부산광역시 문화예술기관의 운영현황 및 실태분석

1. 설립목적과 조직

1) 설립목적

부산시의 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관은 기관설립의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 고유의 목적을 가지고 있다. <표 Ⅱ-1참조>

〈표 Ⅱ-1〉 부산시 문화예술기관의 설립목적과 기능분석

구분	문화회관	시민회관	시립박물관	시립미술관
설립 목적	지방문화예술 진흥에 기여하 고 공공집회의 편의를 도모하 기 위한 공간 조성	지방문화예술 진흥에 기여하 고 공공집회의 편의를 도모하 기 위한 공간 조성	고고·미술·민속·역사· 인류학 영역에 속하는 자 료수집·보관·진열·연구 하여 일반관람인에게 공개, 지역문화 창달에 기여, 전 통문화 전승 보존, 시민문 화 공간제공,	시민의 미술문화 의식 향상 및 건 전한 미술활동공 간 제공과 문화예 술의 진흥발전을 위하여 조성
기능	세계문화 교류 의 장 제공 문화예술보급 을 위한 교양 강좌 실시	시민문화교류 의 장제공 전시·문화교 육강조 개최	민족문화의 세계적 교류, 우리문화에 대한 시민들의 이해증진과 전문연구자들 에게 자료제공, 시민들의 우리문화에 대한 인식을 높이고 사회 교육 등 도모	국제·국내 전시 교육공간 확보 및 사회교육 실시

자료 : 부산광역시 직제규칙 및 사무분장표에서 발췌정리

각 기관의 설립목적과 기능분석에 의하면 각 기관의 목적은 몇 가지 공통적
인 요소가 발견된다. 첫째, 각 기관 모두 설립목적을 달성하기 위하여 독자적
인 공간을 조성·확보하도록 하고 있다. 둘째, 문화예술의 창조발전을 추구해야

하며, 셋째, 부산의 문화예술을 전승·계발하여 이를 시민들에게 널리 알리는 역할을 담당하고 있다. 넷째, 부산시민의 문화적 향수를 충족시키기 위한 각종 문화교육프로그램을 개발기능과 예술교육·연구기능을 수행하도록 하고 있다..

그러나 이와 같은 기관의 설립목적은 차별성이 뚜렷하게 부각되지 않는 것으로 설립에 대한 추상적 이념만을 명시해 놓은 것이다. 즉 각 기관의 기능적 영역도 방만할 뿐만 아니라, 기관설립의 특성에 따른 설립의 목표가 구체적으로 드러나지 않고 있다. 지나치게 규범적인 설립 목적의 설정은 문화예술의 독자성과 창조성을 추구하는데 있어 구체적 실천성을 결여할 가능성이 높다.

구체적으로 각 기관별로 설립목적과 기능분석을 통해 가지는 한계점들을 살펴보면 다음과 같다.

시립박물관의 경우, 민족문화 유산의 보존을 목적으로 하고, 시민에게 이를 널리 공개하여 민족문화의 우수성을 전파하고 계승한다는 독자적인 역할을 어느 정도 제시하고 있지만, 지역문화의 내실화, 지역문화의 세계적 교류 부문은 취약하다. 예를 들어 박물관 소장 유물에 대한 전문적인 전시 프로그램 기획이 예산의 뒷받침과 전문기획가의 부재로 인하여 참신성과 창의성이 떨어지고 있다.⁴⁾

문화회관의 경우에도, 음악, 무용, 연극, 오페라 등의 공연은 물론 전시실, 다목적 국제회의장, 야외공연장, 음악자료실까지 갖춘 부산 최고의 종합문화예술 공간임에도 불구하고, 뚜렷하게 다른 기관들과 차별화 시키지 못하고 있다. 문화회관의 고유한 기능은 음악, 연극, 무용, 영화 등 공연예술은 물론 건축, 사진, 디자인 등 조형예술과 예술문화 자료의 수집·제공, 교육과 국제회의, 강연, 연수, 휴식과 편의 제공 등으로 이루어져야 하기 때문에 현재의 문화회관은 이와 같은 예술공간의 본래의 목적에 기능적으로 부합될 수 있도록 한 차원 높은 시민문화공간의 장으로 만들어 나가야 한다.

시민회관의 경우, 문화회관과의 설립목적이 중복되는 점을 감안하여 시설의

4) 1999년도 문화관광부 도서관박물관과에서 위촉한 위원들로 구성된 평가단이 평가한 결과에 따르면, 1억미만의 연구, 전시, 교육 등 제반사업비 규모의 박물관이 전체 박물관의 59.5%에 달하고 있으며, 전문인력의 대명사라고 할 수 있는 학예연구원의 경우 1명인 박물관이 30.9%, 2~5명이 41.5%로 나타나 전문인력이 부족한 것으로 나타났다.

활용도를 높이하고자 노력은 하고 있지만 주로 주1회 영화감상회, 난 전시회 등과 같은 시민근접근성 행사에 치중하여 부분적으로 이러한 기능을 제외하고는 시설관리 차원에 그치고 있다.

시립미술관의 경우에도 새로운 예술의 해 행사의 일환으로 설립이후 각종 행사의 유치와 국제아트페스티벌 개최로 운영의 활성화를 도모하고 있지만 부산 시민의 문화향수를 충족시키기에는 다소 미흡하다고 볼 수 있다.⁵⁾

이상과 같이 부산시의 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관은 나름대로의 목적을 달성하기 위해 설립된 기관으로서 고유의 목적을 갖고 있음에도 불구하고 기능 수행의 한계를 노정시키고 있다고 하겠다.

2) 조직

어떠한 조직도 법적 성격에 따라서 관여의 정도와 소속직원의 법적 신분의 차이를 나타낸다. 따라서 조직의 법적 성격을 파악해 볼 필요가 있는데 문화예술기능의 경우는 지방자치단체가 관여하는 직접경영과 민간이 경영하는 간접경영으로 구분해 볼 수 있다. 부산의 대표적인 공연 공간의 법적 성격을 서울과 비교하여 보면 <표 II-2> 과 같다.

5) 국립현대미술관의 2001년 행사계획을 살펴보면 다음과 같다. 신소장품 2000, 한국미술 2001, 한국현대미술의 전개, 올해의 작가전, 수묵의 향기, 수묵의 조형, 프랑스 미술관 디스플레이전, 플럭서스 1962~1994, 중국미술대전 수상작품전, 미니멀·맥시멀전, 한국 미술해외전, 근대의 명품전, 원로작가 드로잉전, 채용신 탄생 150주년기념전, 배운성전, 도시의 추억전 등이 있으며, 교육행사로는 미술관이랑 나랑, 엄마랑 나랑, 미술관학 강좌, 초등교사미술연수, 토요일미술강좌, 미술이랑 나랑, 토요일영화감상회, 특별영화감상회, 야외영화감상회, 야외음악회, 청소년 음악회, 그림 속에 보물찾기, 무용공연, 야외예술 무대 행사, 여름음악축제 등 다양하고 풍성한 프로그램으로 시민들의 문화향수를 충족시키고 있다.

〈표 II-2〉 부산·서울 대표적 공연기관의 관리방식 비교

구분	시설명	조직의 법적 성격	직원의 신분
부산	문화회관	부산시	공무원
	시민회관	부산시	공무원
	시립박물관	부산시	공무원
	시립미술관	부산시	공무원
서울	국립극장	국가기관	공무원
	예술의 전당	재단법인	민간인
	국립국악원	국가기관	공무원
	세종문화회관	재단법인	민간인
	정동극장	사단법인(위탁)	민간인
	서울예술단	재단법인	민간인

그리고 관리의 방식도 직접관리방식과 간접관리방식이 있는데, 서울시의 경우 시설관리 및 서비스 공급방식 주체로서의 국립극장, 예술의 전당, 국립국악원, 세종문화회관, 정동극장, 서울예술단 등의 기관은 다양한 관리방식을 보이고 있으며, 직원의 신분도 대부분 민간인으로 되어 있다.

그러나 부산시의 경우, 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 등 4개 기관은 직접관리방식으로 운영되고 있음을 알 수 있다. 이 방식은 문화서비스를 시장기구에 맡기지 않고 행정이 직접 관여하여 생산·공급하게 되는 방식이다. 따라서 문화서비스 공급에 필요한 재원은 당연히 지방자치단체의 일반재원에 의한 일반회계방식에 의해 조성되고 집행되는 것이 원칙이다. 이러한 직접관리방식의 장점은 시민의 수요에 대응하여 공공성을 구현할 수 있으며 필요에 따라서는 부족재원에 대한 일반재원의 지원이 용이하다는 점이다.

그러나 직접경영 방식의 경우 재정의 안정성은 보장되나 보수적이고 비창의적이므로 예술의 창의성을 충족시키기에는 단점으로 작용하게 된다. 따라서 문화환경변화의 요구에 대한 대응력은 그만큼 뒤진다고 할 수 있다.

간접관리방식은 특별법에 의한 특수법인 형태(공사·공단)나 민관공동출자에 의한 사법인 형태(주식회사, 재단법인)로 운영하는 방식이다. 일반적으로 간접관리방식은 전문기술과 인력을 확보하고 경영의 자율성을 보장할 수 있다는 장점으로 인해 최근 각국에서 크게 활용되고 있고, 우리나라의 경우에도 IMF

이후 다양한 분야에서 도입되고 있다. 이 방법은 자금, 인력, 기술 등 여러 부분에 걸쳐 정부와 민간부문이 협력함으로써 공공서비스의 확충을 도모하며 주로 경제분야의 활성화를 위해 정부의 적극적인 역할이 필요한 경우 또는 민간부문의 영역이지만 현실적으로 서비스의 공급이 미흡한 경우에 시행하게 되는 형태이다. 그러나 민간에 의한 운영방식은 운영상에 있어서 상대적 자율성을 가지나 재정수지를 맞추기 어려운 대형 공공기관에 적용시키는 데는 어려움이 따르게 된다.⁶⁾

2. 재정과 인력구조

1) 재정

(1) 재정자립도

문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 등 4개 기관의 재정운영상의 현황을 살펴보면, 2002년 아시안게임준비로 자치단체내에서 팽배되어 있는 개발 부문에 대한 투자 지향성으로 인해 예술부문에 대한 우선 순위가 낮아 예산 규모면에서 지원이 빈약한 편이다. 뿐만 아니라 부산시의 예산편성 관행상 점증주의적 편성 방식이 적용되고 있어 문화예술분야의 예산을 증대시키기 어렵고 창발적인 추가 사업을 시행하는 것도 예산편성단계에서 많은 제약을 받고 있다.

분석대상 주요 기관의 재정상황을 구체적으로 살펴보면 <표 II-3>에서 보듯이 4개 기관 모두 재정자립도가 매우 낮다. 이러한 재정자립도는 문화예술분

6) 이러한 예는 서울의 예술의 전당에서 발견할 수 있다. 예술의 전당은 재단법인의 형태로 민간이 공공서비스를 공급하는 대표적인 기관으로서 기업의 이윤동기에 따라 서비스의 전문성과 신축적인 대응성을 활용하고 있다. 이를 통해 민간기업이 소홀하기 쉬운 공공성을 유지할 수 있는 장점이 있는 반면, 설립형태가 재단법인이기 때문에 재원 및 재정확보가 어렵다는 단점을 지닌다. 예를 들면 예술의 전당 재산의 법률상 소유자(문예진흥원), 실지소유자(예술의 전당), 명의대여자(문화관광부장관)가 각각 다른데서 법률상, 조세절차상 많은 문제점을 내포하고 있고, 민법에 의해 설립된 재단법인 으로서는 조세감면규제법 제8조에서 지정하는 공공법인이 아니므로 세제혜택을 받을 수도 없는 단점을 지니게 된다.

야에 대한 재정지원기관의 인식의 변화 없이는 단기간 내에 획기적으로 높아지기는 어려울 것으로 예상된다.

〈표 II-3〉 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 재정현황(1999)

(단위 : 천원, %)

구분	예산총액(A)	지출총액(B)	영업수익(C)	C/A	B/C
문화회관	9,006,624	8,812,185	842,371	9.35	9.60
시민회관	1,918,783	1,833,645	386,008	20.12	21.05
시립박물관	2,416,777	2,222,856	346,676	14.34	15.60
시립미술관	2,675,092	2,497,986	104,558	3.91	4.19

* 재정자립도 = 영업수익/지출총액

자료 : 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 내부결산자료

재정분야와 관련해서 문화회관의 사례를 통해 보다 구체적으로 언급해 보면 다음과 같다.

1999년 결산자료를 살펴보면 공연과 대관료 수입은 8억 4천여 만원인데 비해 회관 및 시립예술단 운영관리에 지출된 재정이 88억원에 이른다. 결국 문화회관에 소요된 예산의 대부분이 건물유지 및 운영과 인건비로 충당될 뿐 작품활동이나 기획공연을 위해 활용할 수 있는 예산은 거의 없는 실정이다. 그리고 시립예술단원은 보상금차원의 급여를 지급하고 있기 때문에, 예술인이 공무원화 되는 경향이 있어 문화예술활동에서 창의성이 부족해지고 있다는 지적이 있다.

문화회관은 10년이 넘도록 재정자립도가 10%를 못 넘기고 있다. 또한 문화부문예산이 확충되는 추세라 하더라도 80~90%이상이 시설운영과 확충, 일회성 축제에 쓰이다 보니 운영인력이나 프로그램, 문예창작 지원을 위한 예산은 언제나 부족한 실정에 놓여 있다. 2000년 예산을 살펴보면 운영체제의 개편, 전문인력의 확보, 기획마케팅기능의 부분이 예산에 반영되어 있지 않아 효율적 운영의 한계를 노정시키고 있다.

이러한 제약을 극복하기 위해서는 각 기관 스스로의 자구적인 노력도 필요하다. 따라서 과도한 인건비 지출을 줄이고 예산의 효율성을 높일 방안을 강구해야 하며 부산의 시립예술단들도 참신한 아이디어와 마케팅으로 공연예술운영

의 새로운 활로를 모색하지 않으면 안된다. 그 하나의 대안으로 기획마케팅 기능의 강화가 좋은 예가 될 것이다.⁷⁾ 최근 문화예술분야의 경영방식이 출자는 공공기관이 하더라도 운영을 민간전문가가 하는 방식으로 점점 변모되고 있다.

(2) 국내외 사례

문화예술기관에 대한 재정상의 현황을 비교하기 위해 서울의 문화공간의 재정현황과 세계적인 주요 문화공연 공간에 대한 정부지원율을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 서울의 주요 문화공간의 재정현황을 살펴보면 <표 II-4> 와 같다. 국립극장의 재정자립은 5%에 불과한데 이는 국내 타 극장인 예술의 전당 63%, 정동극장 27%에 비해 엄청난 차이를 보이고 있다. 또한 예술의 전당도 입장판매수입보다는 공간 임대 및 주차장 수입 등이 차지하는 비중이 상대적으로 큰 점이 한계로 지적되어 왔다. 서울의 경우에도 예술의 전당을 제외하고는 재정자립도가 매우 낮은 편이다. 결국 우리나라의 경우는 문화예술기관에 대한 재정의 열악성이 매우 높게 나타나고 있다고 하겠다.

<표 II-4> 서울 문화공간의 재정현황(1999)

(단위 : 백만원, %)

구분	예산총액(A)	국고지원금(B)	영업수익(C)	C/A
국립극장	12,626	12,626	646	5.1
예술의 전당	20,235	3,135	9,843	63.0
정동극장	914	659	255	27.9
서울예술단	5,100	612	700	13.7
세종문화회관	5,100	612	700	13.7

* 재정자립도 = 영업수익/지출총액

자료 : 각 기관 업무결산자료

7) 예술의 전당과 정동극장이 별도의 부서를 두고 기획공연 등으로 관객발굴과 수익창출에 나서고 있는 것은 참고할만하다. 1997년 사단법인에 위탁관리한 정동극장의 경우 ‘극장에 오면 날마다 축제’라는 특유의 브랜드 이미지를 정착시키고 ‘친절, 편의, 기쁨2배’라는 슬로건의 서비스 마케팅을 시도해 편익에 최선을 다해 경이적인 관객동원을 기록했다. 1999년 7월1일 재단법인으로 민영화한 세종문화회관의 경우, 경영전반을 재단이사회가 책임지는 방식으로 하고 있다. 산하예술단체도 독립 법인화할 계획이며, 각종 수입을 자체 사용할 수 있고 인원조정이나 시설 변경 등도 자율적으로 결성할 수 있게 되어 한층 개선된 경영기반을 가지게 되었고 직원도 민간분야에서 각 경력을 쌓은 문화계 전문가를 영입하였다.

다음으로 해외 주요 문화공간의 정부지원율을 살펴보면 <표 II-5>에서와 같이 퐁피두센터 85%에서부터 시드니 오페라의 경우 49%까지 높은 지원을 보이고 있다.⁸⁾ 자체수입의 비율도 퐁피두센터를 제외하고는 높은 편이다. 한국의 경우 예술의 전당의 경우도 선진국의 문화공간과 비교해 볼 때 정부지원이 매우 열악함을 알 수 있다.

<표 II-5> 세계적인 주요 문화공연 공간에 대한 정부지원율

(단위 : 백만원, %)

구분	정부지원	자체수입	민간후원	계	기준연도
퐁피두센터	495(85.0)	81(14.0)	6(1.0)	582(100.0)	1989년
바비칸 센터	66(30.0)	127(58.0)	27(12.0)	220(100.0)	1989년
시드니오페라	149(49.0)	153(50.0)	5(1.0)	307(100.0)	1993년
링컨센터	418(19.0)	1,474(67.0)	308(14.0)	2,200(100.0)	1989년
예술의 전당	17(13.0)	80(63.0)	29(23.0)	126(100.0)	1994년

자료 : 한국문화정책개발원 자료 재인용.

(3) 각 기관별 지출현황 분석

부산시 문화회관의 1999년도 예산을 보면, 인건비가 총 82.5%에 해당되며, 공연지원비는 0.6%에 지나지 않고 있다⁹⁾<표 II-6참조>. 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 경우도 마찬가지로 실질적인 예술사업비의 비중은 전무한 실정이며, 사업비 명목의 예산일지라도 사실상은 대부분이 시설 개보수비로 시설 관리유지를 위한 인원과 필수경비적 성격의 설비비로 예산이 편성되어 있음을 확인할 수 있다.

8) 우리나라 예술의 전당에 대한 정부의 지원은 예산의 19%에 불과하지만 프랑스 국립극장은 전적으로 국가가 재정을 책임지는 상·공업적의 공공기관이다. 즉 이 기관들은 비록 재원의 2/3가 공자금으로 충당되지만 모두 주식회사 또는 유한회사 같은 상업조직으로 되어 있다. 초창기에는 정부의 지원이 절대적이었으나, 점차적으로 지역단체의 참여가 늘어났다. 이중 지역 연극센터의 재정지원과 수입비율은 정부지원이 평균 38~40%, 지역단체지원이 20~25%, 자체수입이 35~38% 정도로 자체수입은 절반에도 못 미치고 있다.

9) 문화회관 인건비 중 60% 정도가 시립예술단원 인건비이므로 전속단체운영 예산에 포함된 금액이라고 보는 이도 있다.

〈표 II-6〉 문화회관·시민회관·시립미술관·시립박물관 예산구조현황

시설명	예산과목	금액	총예산 대비	사업내용
문화회관	인건비	7,272,605	82.5%	직원, 예술단원 인건비
	경상경비	899,993	10.2%	장비교체, 공공요금
	시설비	589,725	6.7%	대강당 등 보수공사
	공연지원비	49,862	0.6%	공연유인물, 출연금 등의 공연경비
시민회관	인건비	1,032,919	56.3%	직원, 청원경찰, 일용인부 인건비
	경상경비	575,945	31.4%	장비교체, 공공요금
	시설비	224,790	12.3%	회관 개보수비
시립미술관	인건비	856,219	34.3%	
	경상경비	955,329	38.2%	
	사업비	686,438	27.5%	시설개보수비
시립박물관	인건비	1,193,756	53.7%	
	경상경비	764,118	34.4%	
	사업비	264,973	11.9%	시설개보수비

자료 : 문화예술기관 운영 활성화를 위한 설문조사자료에서 발췌

예산항목으로 책정되어 있지 않은 또 하나의 사례로는 시립미술관의 경우를 들 수 있다. 시립미술관은 제1회 국제아트페스티벌을 개최하였지만, 행사의 운영주체를 별도의 사업추진기구를 구성하여 추진하다보니, 결국 시립미술관의 예산항목으로 기획전시 작품예산이 반영되기보다는 부산광역시 자체의 예산으로 편성되어 집행되었다. 이와 같이 매년 개최되는 정기적 행사임에도 시립미술관 자체의 인력과 집행예산으로 사업을 추진하여 기획성 이벤트 행사의 노하우를 키워 나가도록 하기에는 많은 문제점들을 내포되어 있는 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 문화회관을 비롯한 부산의 대표적인 문화예술기관의 재정상황을 보면 예술공간 운영에 있어서 재정지출구조에 문제가 있음을 알 수 있다. 즉 공간유지운영비의 점유율이 높은 반면에 예술사업자체의 예산 점유율이 상대적으로 낮으며, 경상운영비와 인건비 비율이 비교적 높게 나타나고 있어 지출구조의 개선은 시급한 과제라고 할 수 있다.

2) 인력구조

(1) 인력의 현황

흔히 조직진단을 행할 경우 문화예술기관의 인력진단에 있어서는 관장의 전공, 전문가 의견수렴을 위한 별도기구 운영여부, 총직원수, 전문직원 종류, 전문직원수, 학예연구원 수, 전문직원 수의 증가여부, 직원자체 훈련이 외부교육참여여부, 자원봉사자 채용여부 등을 지표로 삼는 경우가 많다.¹⁰⁾ 이와 같은 지표의 구성은 일반행정직원의 숫자와 수준에 관한 것보다는 전문공연기관으로서의 전문인력의 문제가 중요하다는 인식 때문이다.

공공기관에 의한 예술전문인력의 채용은 공신력을 가지고 있다는 장점은 있으나, 채용후의 예술활동에 대한 동기유발에는 기존의 조직체계가 적합치 못한 점이 있고, 활동실적에 따른 수익이 개인차원이 아닌 지방세입으로 처리되기 때문에 인센티브의 장치가 없는 한 각 개인의 기량연마를 위한 재충전이나 재교육에 스스로 노력하지 않는 한계를 나타내게 된다.¹¹⁾

이러한 한계점들은 문화회관을 통해서 확인 할 수 있다. 문화회관에 소속된 직원수는 <표 II-7>과 같이 70명이다. 관리과는 인사, 서무, 회계, 시설관리를, 공연과는 공연 및 대관, 입장권 발급·검인·검표, 무대장치, 음향기기, 예술단은 공연기획, 홍보, 제작 등을 책임진다. 풍피두센터의 경우, 상임직원이 약 800명 정도이고 임시직원은 약 600명 이상을 유지하며 한달에 약 200명씩 교체된다. 상임직원의 98%가 계약직이고 정부파견 공무원은 2%에 불과하다. 그리고 바티칸 센터는 경비업무, 무역전시장 장치업무, 보수관리업무, 식음료업무, 청소업무, 주차장관리업무는 전문업체에 용역을 주고 있다는 점을 참고할 필요가 있다.

10) 한국문화정책개발원, 문화의 집 조성 및 운영활성화 방안, 1997. pp. 58~70.

11) 독일의 국립극장의 경우 대개 극장장만 계약직의 공무원 신분을 갖고 있으며, 정부의 대행기관으로서의 성격을 지닌다는 것을 참고할 만하다. 국립극장이 없는 국립과 유사한 국립교향악단, 케네디센터와 같은 공공조직을 특수법인체로 운영하고 있다.

〈표 II-7〉 문화회관 직렬별 인력현황

계	행 정 직	기 술 직	별 정 직	기 능	청 경
70	12	8	3	34	13

자료 : 문화회관

문화회관의 관장은 4급 서기관인 공무원으로 보하도록 되어 있으며, 수행 기능은 부산광역시장의 명을 받아 소관 사무를 통괄하고 소속공무원을 지휘·감독하도록 되어 있다. 이처럼 임명기준이나 업무영역이 매우 포괄적이고, 전문분야의 행정책임자라기보다는 일반 행정책임자의 요건을 제시되어 있다.¹²⁾

부산시립박물관의 인력현황은 <표 II-8>과 같다. 부산시립박물관은 본관과 복천분관, 임시수도전시관으로 나누어져 있다. 부산시립 박물관 본관의 경우는 총정원이 43명으로 관리과는 서무, 회계 등을, 학예연구실은 소장유물의 관리 및 보존, 매장문화재 발굴조사 등 소관업무를 수행하고 있다.

〈표 II-8〉 시립박물관 직렬별 인력현황

구분	계	별정, 연구직	행정·기술직	기능	전문	청경
정원	43	14	7	12	-	10

시립미술관과 시민회관의 직급별 인력현황은 <표 II-9>, <표 II-10>과 같다.

〈표 II-9〉 시립미술관 직급 인력현황

구분	계	4급 (계약)	5급	6급	7급	8급	연구	계약	별정	기능
정원	43	1	1	4	4	7	6	2	2	16
현원	40	1	1	6	3	4	5	2	2	16
비고	-3			+2	-1	-3	-1			

12) 광주종합문예회관 예는 시사하는 바가 크다. 광주종합문예회관의 관장은 35년 경력의 공무원으로 광주종합문예회관장 임명전 광주광역시 공보관, 국제통상협력관, 광주비엔날레 홍보관 등의 직책을 거친 후 관장으로 취임하였다. 김관장은 '예향'으로 불리는 광주의 예술적 특성을 문예회관 프로그램으로 개발하여 대단히 수준높은 자체 기획, 전시 프로그램을 운영하여 큰 성과가 거둔 사례로 꼽히고 있다.

〈표 II-10〉 시민회관 직렬별 인력현황

구분	계	일반직			기능직
		소계	행정	기술	
정원	39	13	6	7	26
현원	41	11	4	7	30
증감	+2	-2	-2		+4

이상에서 살펴본 부산의 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 인력구조를 통해 볼 때 무엇보다도 우선적으로 이루어져야 할 것은 문화예술기관의 전문성을 살릴 수 있는 전문경영인의 도입이 시급하다는 점이다. 왜냐하면 문화예술기관의 인력구조는 관리직이 중심이 되어서는 안되고 문화예술분야의 전문적 기능을 효율적으로 수행할 수 있는 인적자원이 뒷받침되지 않으면 안되기 때문이다.

(2) 전문인력 운영

인력충원에 있어 부산시가 계속적으로 직영체제를 유지해 나갈 경우, 기관의 장이 공무원신분을 유지하고 있으므로 별도의 명문화된 업무분장 권한사항이 명시되어 있지 않는 한, 관리직과 전문직의 문제에서 예술공연을 주관하고 있는 본부장들이 갖는 업무영역의 권한은 미미할 수밖에 없다.

이러한 한계는 문화회관의 경우를 통해 확인할 있는 바, 무대예술 및 각종 공연기기를 전문적으로 공부한 정예인력이 담당하는 것이 아니라 기능직 공무원이 대신해서 동작하고 있는 실정이며, 시민회관, 시립미술관도 마찬가지이다. 시립박물관의 학예연구사인 별정·연구직 14명을 제외하고는 전문분야의 연구인력이 극히 부족하며, 문화회관, 시민회관, 시립미술관은 아예 연구기능이 존재하지 않으며, 예술분야의 연구기능이 뒷받침되지 않은 문화예술의 발전은 기대하기 어려울 것이다. 그리고 기존의 시직영체제로서는 장기적인 비전과 그 비전을 실현할 수 있는 전략수립과 이행, 평가활동을 수행하는데 있어 자율성의 한계를 갖게 되므로 관주도적인 조직체제의 유지형식을 지양하여 문화예술의 전문성이 강화되는 쪽으로 그 발전의 방향을 모색하지 않으면 안된다.

(3) 기관의 장

어떤 조직이든 그 기관의 장이 갖는 역할은 매우 중요하지만 특히 문화예술기관의 장은 더욱 그러하다. 문화예술기관의 최고책임자로서 관장은 상연작품을 최종 결정하고 경영과 예술간의 균형을 고려하면서 운영할 수 있는 자질을 갖추어야 한다. 게다가 관장은 모든 요소를 조화시키면서 부가가치가 높은 예술적인 상품을 만들 수 있도록 조직을 이끌어야 한다. 이상적인 엔터테인먼트의 장소로서의 회관은 관객에게 항상 일정 수준 이상의 질을 갖춘 상품과 서비스를 제공하는 것이 필요하고, 다양한 문화적 욕구를 만족시키고자 하는 자세가 요구되기 때문이다. 이것은 자체 기획공연 뿐 아니라 대관공연도 마찬가지이다. 수준 높은 공연프로그램이 축적되면서 회관의 명성을 높고 나아가서는 회관수익에도 기여하는 결과가 된다. 이와 같이 공연에 대한 평가 뿐 아니라 모든 회관운영의 결과에 대해서 관장이 책임을 질 수 있도록 책임과 권한이 보장되어야 한다.

부산의 문화예술기관 모두가 유럽의 경우처럼 대부분 실무운영을 예술감독과 기관장을 겸직하는 형태로 하여 예술경영에 관한 전문인을 관장으로 임명하고, 그에게 운영과 프로그램 기획에 관한 권한과 책임을 준다면 예술과 경영이 조화되고 전문화된 기관이 될 수 있을 것이다. 그리고 관장에 관한 임기의 분분도 부산의 경우 평균 1년도 되지 못하는 임기로 부산시민의 문화향수를 충족시키기 위한 예술전문적 프로그래밍까지 관장이 수행하는 것은 무리가 따를 수밖에 없다. 문화회관의 경우 최근까지 관장 10명중 5년이상 근무한 사람은 한 명도 없으며, 1-5년 근무자가 5명, 1년 미만 근무자가 5명이었다. 문화회관장 두명중 한명은 1년도 채 근무하지 못한다는 것이다. 이러한 상황에서 관장의 소임을 다할 수 없다는 것은 의심의 여지가 없다.

〈표 II-11〉 문화회관장의 임기

구분	1년 미만	1-5년	5년이상
인원수	5	5	

(4) 전속단체 운영

부산의 문화예술은 전속단체인 시립예술단의 예술적 역량과 운영 결과에 있다고 할 수 있다. 여기서 전속 단체와 관련하여 고려해 볼 점은 반드시 산하에 전속단체를 두어야 하는 문제와 전속 단체의 수 및 민간위탁 문제 등이다.

현재 문화회관은 시립교향악단(98명), 시립국악관현악단(68명), 시립무용단(47명), 시립합창단(53명), 시립극단(13명), 시립소년소녀합창단(80명), 시립청소년교향악단(76명) 등 7개의 전속단체를 두고 있다. 한편 시민회관은 전속단체를 두고 있지 않고 있으나, 사단법인 한국예술문화단체총연합회 부산광역시지회의 각 산하단체들이 입주하고 있다.

문화회관의 경우 전속단체를 운영하면서 1998년도 7개의 전속단체 소속 단원 435명에게 지급된 인건비는 5,193,317천원으로 문화회관 전체 지출액의 58.9%에 해당한다. 이와 같이 전체 예산총액의 60%를 차지하는 비중임에도 불구하고 전속단체의 예술성 향상과는 비례하지 않는다는 문제점을 안고 있다.

단체마다 그 장르의 특징에 따라 단원제도를 구분하여 탄력성 있게 운영할 수 있지만 적지 않은 예산이 소요된다는 점은 공통된 큰 부담이다. 문화회관의 2000년도 예산을 보면 세출 합계액 10,017,209천원에서 시립예술단운영비가 6,584,043천원으로 65.7%를 차지하며, 그 중에서 급여적 성격의 비중이 5,430,645천원으로 82.3%에 해당하고 있다. 나머지 11억 정도의 예산이 각 전속단체의 공연유인물제작, 움직이는 시립예술단, 토요일상설무대, 기획공연비 등으로 예산이 배정되어 있다. 이처럼 문화회관의 총사업비 예산 중 전속단체에 지출되는 인건비 성격의 예산비중이 60%를 상회하고 있기 때문에 추가 예산확보의 어려움과 운영상의 제반문제점 등이 야기될 것으로 예상된다.

3. 관객과 프로그램

1) 관객현황

문화회관의 연도별 관객수를 살펴보면 <표 II-16> 와 같다. 시설경영의 가

장 기초적인 자료가 되는 관객수는 귀중한 문화예술발전에 관건이 된다. 1998년 대관현황을 총좌석수와 공연회수를 비교하여 살펴보면 대강당의 경우 총좌석수가 1,608석으로 공연회수 225회로 1회당 854명 정도가 관객으로 자리하여 총좌석수의 53%에 불과하며, 중강당은 886석의 좌석에 1회당 402석으로 45%를 상회하고 있다. 소강당의 경우도 총좌석수 249석에 59%에 해당하는 148명으로 전체 강당이 1년 동안 절반 정도가 빈좌석으로 남아 있었던 것으로 나타나 있다.

〈표 II-16〉 문화회관 연도별 관객현황

연 별	대 강 당			중 강 당			소 강 당		
	건수	공연회수	관 객	건수	공연회수	관 객	건수	공연회수	관 객
1995	155	175	153,976	161	180	70,147	45	46	7,392
1996	172	205	206,102	187	208	80,251	61	69	9,050
1997	147	210	185,546	204	263	107,194	110	123	16,791
1998	167	225	192,149	194	230	92,478	86	88	12,995
1999	175	237	209,451	208	269	108,868	108	165	22,592
시립예술단	52	64	70,004	18	35	17,911	41	91	11,601
민간대관	123	173	139,447	190	234	90,957	67	74	10,991
※1회 평균 관람인원 : 대강당 854명, 중강당 402명, 소강당 148명									

시민회관의 경우 1996-1998년도 관람객 현황은 〈표 II-17〉에 나타난 바와 같이 3년간 1,587,000명으로 년평균 50만명 수준이며, 대관율에서는 1997년도 비해 1998년에는 10% 정도 떨어진 것으로 나타났다.

〈표 II-17〉 시민회관 연도별 관객현황

구분	건수	회수	관람수	대관율
1996	554	2,880	591,000명	79.8%
1997	635	3,332	482,000명	83.3%
1998	539	3,115	514,000명	72.5%

시립박물관 연도별 입장객 현황은 〈표 II-18〉과 같다. 시립박물관은 기관 특성상 민족문화유산에 대한 교육적 차원의 프로그램 때문에 어른들의 관람수보다 어린이들의 관람이 훨씬 많은 것으로 나타났다.

〈표 II-18〉 시립박물관 연도별 입장객 현황

연 별	입장객수	어린이	어른	1일 최대 입장객수
1995	362,706	266,241	96,465	8,426
1996	309,306	254,440	54,866	7,088
1997	368,539	318,061	50,478	9,262
1998	138,675	112,150	26,525	3,459
1999	275,732	239,955	35,777	3,896

시립미술관 연도별 입장객 현황은 〈표 II-19〉와 같다. 시립미술관은 시립박물관과는 달리 어린이 관람객보다 어른들의 관람객 수가 훨씬 많은 것으로 나타나 대조적이었다.

〈표 II-19〉 시립미술관 연도별 관람객 현황

연별	관람객수	어린이	어른	무료입장	1일 최대 입장객수	1일 평균 입장객수
1998	153,353	32,692	109,992	10,669	2438	515
1999	154,219	30,773	112,687	10,759	2633	518

그래서 시립박물관은 입장객수의 변화가 매년 나타나고 있으며, 1일 최대 입장객수가 1997년에는 9,262명이었다가, 1999년에는 3,896명으로 현저한 차이를 나타나고 있는 것을 볼 때, 시설의 개보수 등의 사유가 있다고 하지만 매년 증가하는 관람객 수는 아닌 것으로 나타났다. 전시내용물과 시설의 접근성에는 다소 차이가 있지만 시립미술관은 1998년 개관 후 관람객 수가 점차 늘어나고 있음을 볼 때, 각 기관마다 관람객 확보를 위한 프로그램 개발에 노력해야 할 것으로 보인다.

2) 회원제

(1) 회원제와 관객개발

미국의 공영예술 관객개발 전략에는 회원확보를 위한 DSP(Dynamic Subscription Promotion)전략이 있다. 이는 1950-60년대에 뉴먼에 의해 주창된 것으로 극장의 보다 안정된 수입과 관객 확보를 위해 시즌 전에 티켓의 90%이상을 팔기 위해 총력을 기울여야 한다는 전략이다. 극장으로 새로운 참여자를 유인하여, 이들을 예약자의 단계로 높이고, 마지막으로 예약자들이 그들의 회원권을 갱신하도록 하는 것이다. 즉 관객확보의 가장 확실한 방법은 회원을 확보하는 일이다.

뉴먼에 의하면 참여자들, 곧 일회성 관객을 정기권 예약자가 되도록 만드는 작업은 공연예술단체가 직면한 가장 중요한 도전이라 보았다. 예약 관객의 확보는 예술기관의 경제적 안정을 보장하고, 매 공연마다 일정 수준이상의 관객수를 확보함으로써 예술단체나 예술가들이 예술성과 창작성을 발휘할 수 있는 전제가 되는 것이다.

이후 DSP전략을 보완하기 위해 보울린(Ron Bowlin)은 ‘pick your own’을 시도하였는데, 이는 스스로 보고 싶은 공연을 고르게 하는 프로그램 패키지이다. 이 방법은 DSP전략이 극장과 예술가에게는 유리하지만 관객에게는 경제적, 심리적 부담을 주는 점을 인식하고, 단순히 관객수만 늘리는 것이 아니라 극장과 관객간의 긴밀한 관계를 형성할 수 있는 대안을 모색해 보고자 한 것이다.

이와 같은 ‘회원제 관객’(Subscription audience)확보를 위해서는 시즌 프로덕션제 시스템이 전제되어야 한다. 한해의 공연활동계획을 전년도에 치밀하게 수립해서 계획대로 실행하는 것이 시즌 프로덕션의 방식이다. 이 방식은 다음 해에 공연할 작품은 물론 연출자, 주요 스태프·캐스트, 연습 및 공연일정, 제작예산 등이 미리(최소한 1년전) 결정되는 것을 전제로 한다.

이하에서는 이와 같은 논의를 토대로 관객현황을 살펴보면 다음과 같다.

(2) 문화회관

문화회관은 부산광역시립예술단설치조례에 의거 문화예술인구의 저변확대를 위하여 각 예술단체별로 회원제를 실시하고 있다. 1985년 시립교향악단 회원제를 시작으로 2000년 9월 30일 기준으로 시립교향악단의 일반회원은 3,622명, 국악단은 616명, 합창단은 235명, 무용단은 779명, 극단은 870명 등이다. 각 전속단체의 특별회원 회비는 10~15만원으로 회원기간은 1~2년이다. 일반회원의 회비는 1만5천원에서 5만원으로 회원기간은 1~2년이다. 문화회관의 정기회원이 되면 해당단체의 정기공연 입장권을 받을 수 있으며 추가구입시에는 25~50%할인혜택과 문화회관에서 발행하는 부산의 대표적인 문화예술정보지인 '예술에의 초대'를 매월 우송받을 수 있으며, 정기회원으로 가입할 경우 부산시립예술단의 공연 선곡집 음반 CD세트를 회원에게 나누어 주고 있다.

〈표 II-20〉 문화회관의 회원제 현황(1985년-1999년)

년 도	합 계	VIP	일 반 회 원						회비 수입
			계	교 향	국 악	합 창	무 용	극 단	
1985	675	-	675	675	-	-	-	-	10,695
1986	90	16	74	74	-	-	-	-	830
1987	972	32	940	116	-	824	-	-	4,180
1988	470	-	470	146	130	194	-	-	2,228
1989	239	5	234	163	56	15	-	-	2,376
1990	508	9	499	362	73	64	-	-	5,348
1991	592	32	560	423	98	39	-	-	7,146
1992	535	-	535	200	254	81	-	-	8,744
1993	724	-	724	618	40	66	-	-	17,424
1994	423	-	423	345	55	23	-	-	9,926
1995	364	-	364	342	16	6	-	-	9,449
1996	1,150	-	1,150	489	445	216	-	-	25,949
1997	518	12	518	235	228	26	9	-	15,185
1998	2,240	42	2,198	888	209	309	487	305	58,260
1999	3,692	70	3,622	1,122	616	235	779	870	96,905

문화회관의 1985년부터 1999년까지의 회원제 현황을 보면 전체적으로 꾸준히 증가하는 추세를 보이고 있다. 2000년의 경우 부산문화회관 기획공연 및 외부단체 공연 입장료를 10~50%까지 할인혜택을 주고 있으며, 올림픽공원내 시네파크 영화관람료를 25%할인혜택, 문화회관 문화소리골의 음반구입비 20%이내 할인, 여행상품 2~7%할인 등 각종 인센티브제를 시행하여 부산문화의 중심역할을 담당하고자 하는 시립예술단체의 노력이 돋보이고 있다. 현재 시민회관, 시립미술관, 시립박물관은 회원제를 운영하지 않고 있다.

〈표 II-21〉 회원의 혜택

회 원 종 류		회원기간	공 연 관 랑	가입회비	관람석	비 고
특별회원(VIP)		1년제	10회	100,000원	VIP(R)석	할인없음
		2년제	20회	150,000원		25%할인
일반 회원	교향악단 국악관현악단 합창단	1년제	10회	30,000원	A~B석	40%할인
		2년제	20회	50,000원		50%할인
	무용단 극 단	1년제	5회	15,000원		40%할인
		2년제	10회	25,000원		50%할인

3) 예술프로그램

문화예술기관은 관객(회원)과 공간, 그리고 무엇보다 동 기관에서 기획하는 예술프로그램의 3박자에 의하여 그 성과가 평가된다. 그러한 의미에서 볼 때 하나의 문화예술기관이 원활하게 운영되기 위해서는 다양한 박자가 맞아야 하겠지만 고객의 정서와 부합하는 다양한 양질의 프로그램을 얼마나 기획·공연(전시)할 수 있는가 하는 것은 핵심적인 문제이다. 따라서 문화예술프로그램은 문화적 환경체험→문화욕구 발생→문화 창조적 삶의 순으로 점진적으로 수행할 수 있도록 고안되어야 한다. 다양한 문화적 환경 체험을 통해 이용자는 세련된 문화적 욕구를 고취시킬 수 있고, 나아가 자신의 문화적 욕구를 문화 창조적 인 삶을 통해 실현하려는 단계로 나아갈 수 있기 때문이다. 이하에서는 부산시 각 문화예술기관들의 예술프로그램의 현황을 살펴보도록 한다.

(1) 문화회관

문화회관의 경우 특히 1996-1998년 사이 시립예술단이 자체적으로 기획공연 활동을 보면 13건 20회 19,884명이 관람하였다.¹³⁾ 문화회관은 1996-1998년 3년간의 대강당 대관 평균일수가 146일로 나타났다.

〈표 II-22〉 문화회관 연도별 대관실적

	계		대강당		중강당		소강당		회의장		전시실	
	일수	관람 객수	일수	관람 객수	일수	관람 객수	일수	관람 객수	일수	관람 객수	일수	관람 객수
1996	865	342,509	152	146,012	184	72,607	69	10,612	44	4,310	416	108,968
1997	1,055	520,168	146	146,484	214	94,388	93	17,054	73	6,780	529	255,422
1998	809	267,648	141	135,315	180	69,224	45	6,089	49	4,454	394	52,566

13) 프랑스의 5개 국립극장(코메디 프랑세즈, 유럽극장, 샤이오 국립극장, 폴린느 국립극장, 스타라스부르 국립극장)은 94/95시즌(한해)에 70개의 작품을 올렸고, 1,615회 공연에 650,624명의 관객을 맞이했다. 순회공연까지 합하면 86작품, 1,995회 공연, 842,738명의 관객수용이라는 통계가 나온다.

〈표 II-23〉 시립예술단 기획공연현황

연번	공 연 명	일시/장소	관객수	출 연 단 체
총계	13건 20회		19,884	
소계	4건 6회		5,887	
1996	부산실내악 페스티벌	'96. 4. 22 중 강 당	312	부산시내 실내악 단체
		'96. 4. 23 중 강 당	233	
		'96. 4. 24 중 강 당	342	
	썸머페스티벌	'96. 7. 26 야외광장	2,500	교향,국악,합창외 성악가 및 대중가수
	가을 맞이 가곡과 민요의 향연	'96. 10. 10 대 강 당	1,200	교향, 합창, 성악가
	가을 맞이 가곡과 민요의 향연	'96. 10. 25 대 강 당	1,300	교향, 합창, 성악가
소계	4 건 8 회		5,639	
1997	스위스카르미나 현악4중주단 초청공연	'97. 8. 25 중 강 당	1,267	스위스카르미나 현악4중주단
	국제영화제 성공기원 축하공연 "추억의 영화음악과 오페라 합창"	'97. 9. 26 대 강 당	1,168	교향, 합창, 성악가
		'97. 9. 27 대 강 당	1,391	
	부산실내악페스티벌	'97. 10. 27 중 강 당	255	부산시내 실내악 단체
		'97. 10. 28 중 강 당	187	
		'97. 10. 29 중 강 당	219	
	중국흑룡강성 예술단 초청공연	'97. 11. 28 대 강 당	547	중국흑룡강성 예술단체(경극)
		'97. 11. 29 대 강 당	605	
소계	5 건 6 회		8,358	
1998	봄맞이 가곡의 밤	'98. 4. 12 대 강 당	210	성악가 신영조, 엄정행등
	문화회관 개관10주년 기념공연 "까르미나 브라나"	'98. 9. 11 대 강 당	789	교향악단, 합창단, 무용단, 객 원(울산시립합창단, 성악가)
		'98. 9. 12 대 강 당	903	
	시민을 위한 열린 음악회	'98. 10. 16 야외무대	5,000	교향악단, 합창단, 극단, 대중가수 등
	김준호 · 손심심의 춤	'98. 12. 13 대 강 당	1,408	김준호, 손심심
	영호남교류 부산공연	'98. 12. 16 소 강 당	228	광주시립국극단

자료 : 문화회관 내부자료

(2) 시민회관

시민회관은 문화회관과 유사기능의 중복으로 규모면에서 다소 미흡한 부분이 많지만, 문화회관의 공연 일변도의 행사에 비해 테마별 월별 전시기획프로그램을 실시하고 있다. 또한 수요명화감상회 개최, 관광객과 외국인 거주자를 위한 특별공연실시, 상설전시실 작품전시, 언제나 문화가 있는 만남과 휴식 공간의 제공, 시민을 위한 문화공간 조성 등 저소득층 및 어려운 이웃을 위한 공연프로그램을 추진하고 있다

(3) 시립박물관

1998년의 경우 발굴조사 2건에 275점의 유물을 출토하였고, 지표 및 시굴조사를 실시하여 유적지 2곳 확인하였다. 기획전시전을 개최하여 '유물속에 나타난 우리얼굴', '인물토우' 등을 실시하였으며, 유물수집에 있어서는 수주머니 등 33점, 석조여래좌상 등 42점, 반달이 등 341점을 확보하였다.

1999년도의 박물관 사업을 정리한 「연보 제21집」과 「박물관연구논집7집」을 간행하였고, 부산 강서구에 소재하는 금단곶보성지 제2차 발굴의 추가 발굴을 1999. 10. 11 ~ 11. 24까지 완료하여 조선시대의 성곽연구에 중요한 자료를 확보하였다. 박물관 개관 21주년을 기념하고, 부산시민들에게 상설전시로 부족한 부분을 채우기 위하여 1999. 7. 10 ~ 8. 29까지 특별전인 『어구전(漁具展)』과 1999. 12. 4 ~ 2000. 1. 9까지 『부산시민소장유물전』을 개최하였다. 전시시설면으로 1996년부터 계속사업인 제2전시관 건립사업이 1999년도에 전시실꾸미기 실시 설계용역을 실시하여 거의 마무리 단계에 있으며 또한, 본관 대수선 공사를 실시하여 더욱 완벽한 유물보존환경과 쾌적한 관람여건을 조성했다.

(4) 시립미술관

부산지역 미술의 조명과 세계화를 목표로 소장품전 3회, 해외교류전 3회를 포함한 기획전 14회를 개최하여 총154,219명(1일 평균 518명)의 관람객이 다녀갔고 40,149천원의 관람수입을 올렸으며 카페테리아, 아트샵 등의 시설을 임대

하여 54,075천원의 세입을 확보하였다. 또한 프랑스 캉미술관과 공동주최로 인상파 회화작품이 전시되었고 미술대전이 우리 미술관에서 열리기도 하였다.

시민들에게 종합문화 향유의 기회를 제공하고 학생들에게 다양한 볼거리 제공을 위해 겨울방학과 여름방학기간에 문화영화를 상영하였고 21세기 지역 미술계의 중심 역할을 수행할 학생을 대상으로 미술적 재능을 발휘할 기회를 마련코자 미술관 야외전시장에서 학생미술실기대회를 개최하기도 하였다.

시민과 함께 하는 문화의 산실, 공공미술관으로서의 시립미술관은 2000년 새천년 기념사업으로 차별화된 전시사업 추진을 목표로 해외 작품전 3회를 포함한 기획전 10회, 상설전 2회의 전시회를 개최하였다. 이런 행사를 통하여 한국 현대사의 큰 맥락에서의 부산미술 조명, 한국미술의 흐름과악·조음·비판을 통한 세계적 조류 이해, 부산미술의 미래를 짚어질 청년작가 발굴·창작활동 지원, 국제적인 미술교류를 통한 전시기획의 내실과 실리를 추구한다는 것이 시립미술관의 운영방향으로 표방하고 있다.

따라서 이들 기관의 예술프로그램을 정리한다면, 공연프로그램이 대작위주로 편성되어 있음을 알 수 있어 하룻밤에 여러 편의 다수 작품을 공연하는 형식으로 전환할 필요가 있으며, 시민들이 문화예술에 대한 이해와 관심을 제고한다는 취지를 살려 많은 시민들의 참여폭을 넓혀 나가야 할 것이다.

4) 교육프로그램

문화예술기관은 크게 3가지 범주를 담당해야 한다.¹⁴⁾ 즉 창조에 대한 지원과 그를 향유할 수 있는 조건의 형성, 문화예술 교육이 그것이다. 여기서 문화예술 기관이 교육적이며, 문화적인 프로그램을 후원해서 지역사회에 일정 정도 역할을 하여야 하는 중요한 까닭은 첫째로는 예술인을 양성한다는 것과 다음으로는 새로운 관객들, 특히 젊은 세대의 관객을 개발하려는 것으로 그들에 의해 미래의 문화예술이 이루어지기 때문이다. 이는 청소년, 어린이들을 대상으로 한 교육을 통해 시민의 문화 향수 능력을 높인다는 공공적 성격과 함께, 예술 경영측

14) 이흥재, 국립극장, 예술의 전당, 국립국악원 조직 및 기능의 특성화방안, 한국문화정책개발원, 1997, p. 31.

면에서 관객개발을 위한 필수적인 전제가 되기도 한다. 다시 말해 문화예술기관은 공연 예술 창조자가 공연 예술 향수자와 만나는 장소임과 동시에, 공연 예술의 교육과 훈련이 이루어지는 교육기관이 되기도 한다.

이하에서는 부산시 각 문화예술기관의 교육프로그램의 현황에 대해 살펴보기로 한다.

(1) 문화회관

문화회관의 경우 1996년부터 고3 수험생을 위한 공연을 시작으로 현재까지 이어져 오고 있으며, 1998년부터는 청소년 문화예술 현장학습 프로그램을 기획하여 문화예술교육을 담당하고 있어 비교적 교육적 프로그램은 정기적으로 시행하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 II-24〉 연도별 시립예술단 청소년 음악회 공연현황

단체별 공연명	년 도	계		교향악단		국악단		무용단		합창단		극단	
		회수	관객수	회수	관객수	회수	관객수	회수	관객수	회수	관객수	회수	관객수
고3수험생을 위한 공연	'96	5	4,505			5	4,505						
	'97	4	5,468			3	4,083	1	1,385				
	'98	13	13,628	1	1,236	4	5,477	1	1,319	4	2,985	3	2,611
청소년문화 예술현장학습	'98	4	3,389	2	1,725			1	765	1	899		

자료 : 문화회관 내부자료

(2) 시민회관

시민회관은 입지적으로 문화회관보다는 접근성이 용이하다고 할 수 있으나, 1999년 1년 동안의 자체 기획 공연한 사업실적과 자체 기획한 전시사업은 전무하였으며, 시민회관에서 기획·운영하고 있는 교육프로그램도 전무한 것으로 조사되었다.¹⁵⁾

15) 시민회관이 제출한 1999년 1년 동안의 『시민회관 운영활성화를 위한 설문조사서』를 토대로 분석하였음.

(3) 시립박물관

박물관이 사회교육기능을 담당하여 성인강좌, 토요문화학교, 어린이강좌, 청소년강좌, 관광안내원강좌, 특별초청강연회 등을 개최하여 1999년의 경우 3,743명이 교육에 참석하였고, 만덕사지 등 발굴 연구 총서를 간행하여 사회교육자료 및 도록으로 보존 활용하고 있다. 부산 문화에 대한 시민들의 이해 증진과 역사의식의 고취를 위해 성인·어린이박물관 강좌, 석학초청강연회, 토요문화학교 등을 실시한 바 있다. 그리고 관광업 종사자 및 대학의 관광관련 학과의 학생들을 대상으로 관광종사자교육을 실시하였으며, 개관 22주년을 맞아 특별기획전으로 교육전(教育展)을 개최한 바 있다. 따라서 비교적 교육적 프로그램은 잘 활용되고 있는 편이다.

(4) 시립미술관

시립미술관은 일반인들을 위한 미술교양강좌를 1999년도 상·하반기에 실시하여 570여명의 시민들이 참여하였으며 미술이론과 비평, 미술사, 박물관학 등 전문교육이 부재한 부산지역의 현실을 감안하여 수준높고 전문적인 『전문인강좌』를 마련하여 미술전문인 양성에 노력하였고 작가와의 대화 4회, 학술세미나 2회를 개최하고 있다. 이외에도 해외전 참여작가인 막스 샤호블렌, 수잔나 타르와 프레데릭 브랑디가 작품 설명회를 갖는 등 다양한 교육 및 문화사업을 전개하였다.

일반인을 위한 교양강좌는 8회에 걸친 『정보사회에서의 사진미술』이라는 주제의 이론강좌와 상, 하반기에 걸친 20회의 소묘를 중심으로 한 실기강좌를 실시하여 미술에 대한 이해의 폭을 넓혀 주고 있으며, 초·중·고등학생을 대상으로 학생미술실기대회를 개최하여 예비미술가 발굴에 기여하고, 전문강좌로는 미술전공자 및 관련자를 대상으로 『미술학 연구를 위한 인문학적 기초』라는 주제로 개최하여 미술전문의 기초소양을 함양시키고 있다.

또한 학술세미나의 개최와 작가와의 대화시간인 「형상미술과 그 이후」展, 「한국화」展 「상상력과 기초」展, 「젊은작가와의 만남」展 등의 기획전시회 출품작가들을 초청하여 시민과 자유로운 의견들이 개진될 수 있는 시간을 갖고

있다. 시립미술관은 시민의 현대미술의 이해를 돕기 위하여 매주 토요일마다 강좌를 개설하여 운영하고 있으며, 청소년들에게는 미술 감상교실을 개최하여 한·일간의 청소년 미술작품을 비교 감상하고, 미술을 통한 창의력 개발에 기여하고 있다. 금요일은 한국 근대, 현대미술의 전개와 오늘의 부산미술에 대한 강좌를 개설하여 사회교육을 시행하고 있다.

5) 기금의 사용 및 연구기관

지역에서 모금되는 문예진흥기금이 실질적으로 그 지역을 위해서 사용되어야 지역문화의 활성화를 기대할 수 있다. 따라서 민선자치시대에 가장 시급한 과제 중의 하나가 그 지역에서 모금된 문예진흥기금은 그 지역의 문화발전을 위해서 사용될 수 있게 제도화하는 일이다.

부산시의 경우 지역에서 문예진흥기금이 1998년도 20억 2천 6백만원, 1999년도에 23억 3천 8백만원, 2000년도에 28억 7천 1백만원이 모금되어 중앙으로 보내졌으나, 지역으로 환원된 기금액은 1999년도에 4억 4천 5백만원, 2000년에 7억 6백만원으로 1999년은 전체 모금액의 22%, 2000년은 25%정도이다.¹⁶⁾

지역에서 모금된 진흥기금을 전액 지역으로 환원할 수 없다면, 지금보다는 현실화된 수치로 조정되어야 한다. 그리고 궁극적으로는 각 지역이 독자적으로 진흥기금을 모금하여 자율적으로 사용할 수 있도록 해야한다. 이렇게 되면 지역특성과 이용자 특성을 충분히 반영한 기획프로그램들이 다양하게 추진될 수 있을 것이다. 지역주민들의 작품전시 및 공연사업건수도 증가할 수 있으며 전문예술가·단체의 공연과 전시사업수도 늘어나면서 전반적으로 문화예술의 활성화를 도모할 수 있다.

부산문화회관을 비롯하여 부산의 문화예술 전체가 공고한 기반 위에서 발전하기 위해서는 문화예술계의 동향을 정기적으로 파악하고 이러한 통계자료에 따라 적절한 정책을 입안 할 수 있는 책임있는 연구기관이 있어야 한다. 최근 개관한 시립미술관이 학예연구관 제도를 갖춘 것은 그나마 다행이라 하겠다.

16) 부산광역시 문화예술과 내부자료

Ⅲ. 문화예술 전문가 설문조사 분석

문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관 등은 부산의 문화예술정책의 시행기관으로서 문화생활수준의 전반적인 향상과 삶을 질적으로 향유하고자 하는 시민들의 욕구를 충족시키고자 하는 정책적 지향에서 설립된 곳이다. 그 동안 시민들은 전시나 공연과 같은 고급예술들을 단지 관람하는 수준에 치우쳐 있었고 생활 속의 문화, 문화 속의 생활을 향유시켜 오지는 못했다는 점을 감안하면, 문화복지정책은 문화와 예술을 통하여 개개인의 삶이 보다 풍요로워지고, 지역주민들의 능동적인 지역활동을 촉진시켜 지역사회의 활성화를 가져오는 방향으로 설정되어야 할 것으로 본다. 이러한 점을 염두에 두어 다음에서는 부산의 문화예술기관 설립 및 운영과 관련한 문제점들을 관련 전문가들의 설문조사를 통해 확인해 보고자 한다.

본 장에서는 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관에 대한 관련 전문가들을 설문을 토대로 각 기관의 문제점을 분석하고자 하였다. 또한 향후 문화예술기관의 민간위탁을 고려하여 각 기관의 입장과 운영상의 문제점들도 살펴 보았다.

1. 전문가 설문조사의 개요

1) 조사의 목적

본 조사는 문화의 수용자인 시민들이 보다 질 높은 문화를 향수하는 데 있어서 부산 지역의 문화예술 기관이 어떻게 운영되는 것이 바람직한 지를 관련 전문가들의 의견을 듣고자 실시하였다.

2) 조사의 방법과 대상

(1) 조사의 방법

조사는 조사목적에 따라 설문문항의 구성을 단순명목척도와 서열척도로 구성하였으며, 표본추출은 관련 전문가를 대상으로 하였다. 표본추출은 작위추출 방법을 사용하였으며 조사기간은 2000년10월 1일부터 10월 29일까지 이루어졌다. 총 100명의 전문가를 대상으로 하였으며 회수된 설문지는 96매였다.

- 조사대상자 : 부산시민회관, 부산문화회관, 부산시립박물관, 부산시립미술관 등의 문화예술기관의 전문가
- 조사내용 : 문화예술기관의 기여도, 조직의 운영구조, 시설의 재정자립도, 수요자중심의 운영정도, 서비스만족 및 시설의 쾌적성 등
- 조사시기 : 2000. 10 . 1 - 2000. 10. 29
- 조사방법 : 직접면접에 의한 표본조사와 Fax와 E-Mail을 통한 조사를 병행
- 조사기관 : 부산발전연구원 사회조사센터

(2) 자료분석방법

수집된 자료는 코딩과 검색과정을 거쳐 SPSS PC+ 소프트웨어를 이용하였고 분석방법은 빈도분석을 위주로 하였다.

응답자의 문화예술 관련 종사 분야는 공연기획/연극 7명, 음악 15명, 미술 26명, 건축 9명, 무용 12명, 문학 14명, 고유물 10명, 기타 3명 등이다(표 III-1 참조).

〈표 III-1〉 문화예술 관련 분야별 응답자 현황

구분	빈도수	%
공연기획/연극	7	7.3
음악	15	15.6
미술	26	27.1
건축	9	9.4
무용	12	12.5
문학	14	14.6
고유물	10	10.4
기타	3	3.1
합계	96	100.0

2. 설립목적과 운영주체

1) 문화회관

전문가설문조사에서 문화회관의 운영주체에 대한 의견에서는 부산시가 운영주체가 되는 것이 ‘좋지 않다(좋지 않다 + 매우 좋지 않다)’는 의견이 41.5%로 나타났으며, ‘좋다(좋다 + 매우 좋다)’는 의견은 21.3%에 불과하였다. 나머지는 34.0%는 ‘보통’이라고 답변하였다. 문화예술전문가들은 부산시가 문화회관의 운영주체라는 사실에 대해 부정적인 시각이 많은 것으로 나타났다.

〈표 III-2〉 부산시가 운영주체에 대한 판단-문화회관

구분	빈도수	%
매우 좋다	8	8.5
좋다	12	12.8
보통	32	34.0
좋지 않다	33	35.1
매우 좋지 않다	6	6.4
모르겠다	3	3.2
합계	94	100.0

무응답: 2

이러한 설문 결과는 문화회관은 부산광역시 직영체제이기 때문에 부산시 조례와 회계법을 적용함에 따라 비효율적으로 운영되고 있다는 시각이 반영된 것으로 볼 수 있다. 운영의 비효율적인 구체적 사례로는 조직의 경직성, 비경쟁적인 전속단체 운영, 회관 운영의 비능률성, 공연서비스의 질 저하, 재정운영의 탄력성 부족, 정부예산 의존 심화, 공연기획의 자주성과 차이성 부족, 공연사업의 특성화 결여 등이 해당될 수 있다. 또한 시직영체제로 운영되고 있어 공연예술 환경의 변화에 능동적으로 대처하지 못한다는 지적은 오랫동안 제기되고 있던 문제이다.¹⁷⁾

17) 부산일보 2001년 1월 3일자 12면

문화회관은 부산광역시 직영체제이기 때문에 문화회관 자체에서 조직 및 인력운영에 대한 계획을 세울 수가 없다는 점은 문화회관의 운영을 보다 전문적으로 하는데 있어서 걸림돌이 되고 있다. 그동안 정부의 제 1, 2차 구조조정의 일환으로 인원감축이 있었다. 현재의 구조조정은 운영시스템이 그대로 시직영체제이기 때문에 인력구조상 관리직의 많고 적음이 문제가 아니고 전문적 업무를 효율적으로 수행할 수 있는 인력구조 중심으로 전환되어야 한다는 점에서 진정한 의미에서의 구조조정이라고 보기 어렵다. 이에 따라 자체적인 인력수급 계획이 없이 부산시의 구조조정계획에 의거하여 할당된 인원만큼 감축하고 있는 것이 문화예술기관의 현실이다.

다음으로 문화회관이 시민예술의 향상발전과 공공집회의 편의를 도모하기 위하여 설립된 기관의 존재 목적에 부응하고 있는지에 대한 전문가들의 의견은 ‘좋다(매우 좋다 + 좋다)’ 15.4%, ‘보통’ 45.3%, ‘좋지 않다’ 35.2%로 설립목적에 대해 그리 만족하거나 제대로 부응하지 못하고 있다는 의견이 지배적이었다.

〈표 III-3〉 문화회관의 설립목적 부응도

구분	빈도수	%
매우 좋다	7	7.7
좋다	7	7.7
보통	43	47.3
좋지 않다	32	35.2
매우 좋지 않다	1	1.1
모르겠다	1	1.1
합계	91	100.0

무응답: 5

2) 시민회관

시민회관의 운영주체에 대한 전문예술인들의 의견조사에서는 부산시가 운영주체가 되는 것에 대해 ‘좋지 않다’ 35.1%, ‘매우 좋지 않다’ 6.4%로 등으로 부정적인 시각을 보이고 있는 것으로 나타났다.

〈표 III-4〉 부산시가 시민회관의 운영주체가 되는 것에 대한 판단

구분	빈도수	%
매우 좋다	8	8.5
좋다	12	12.8
보통	32	34.0
좋지 않다	4	35.1
매우 좋지 않다	5	6.4
모르겠다	3	3.2
합계	94	100.0

무응답: 2

지금껏 시민회관의 운영에 대해서는 지역사회에서 많은 문제들을 제기해 왔다. 지금까지의 제기된 문제는 주로 자체운영·중장기발전계획의 미수립, 기획 및 홍보담당의 부재 등으로 조직과 인력관리상의 전문성과 자율성 부분이며 사업수행에 있어서도 생산성, 민주성, 투명성의 문제와 운영 및 목표설정에서 공공성, 계획성, 개방성이 부족하다는 점이다. 특히 관장의 전문성은 많은 비판을 받아 왔다. 시민회관의 경우 관장은 문화예술인 출신도 아니며, 문화예술분야에 종사한 경험이 없어도 그 임용이 순환 보직에 얽매어 있어 시설관리 정도 수준의 기능만을 수행하고 있다고 할 수 있다.

그외 직원들의 전문성을 향상시키기 위한 연수프로그램의 미참여, 인턴직원 미활용, 회원제 미도입, 시민공개자료실 미설치, 자체 기획공연 미실시 등 시민회관이 시직영체제하에서 효율적으로 운영되고 있지 못한 것으로 나타났다.¹⁸⁾

3) 시립박물관

관련 전문가들의 조사에서 시립박물관은 타 기관에 비해 부산시의 직영체제에 대한 의견이 긍정적인 것으로 나타났다. 부산시가 시립박물관의 운영주체에 대한 의견에서는 ‘좋다(매우 좋다 + 좋다)’가 27.5%, ‘보통’ 40.7%, ‘좋지 않다(좋지 않다 + 매우 좋지 않다)’ 24.2%로 나타났다. 이는 지역문화유물의 관리 보

18) 부산일보 2000. 11. 20. 14면, 2000. 11. 13. 16면, 2000. 9. 18. 24면, 1999. 5. 6, 19면. 시민회관이 제시한 자료에 의하면 1999년 1년 동안 시민회관에 근무하는 직원이 참여한 연수교육프로그램은 없었던 것으로 조사되었다.

존, 전시와 소장품에 대한 보호관리측면에서 적절한 조명 및 자외선 차단, 온도와 습도의 조절, 공기오염 방지, 자연재해 등에 대한 국고지원금이나 지방자치단체의 예산지원 등이 큰 요인으로 작용한 것으로 보인다.

〈표 III-5〉 부산시가 시립박물관의 운영의 주체가 되는 것에 대한 판단

구분	빈도수	%
매우 좋다	6	6.6
좋다	19	20.9
보통	37	40.7
좋지 않다	15	16.5
매우 좋지 않다	7	7.7
모르겠다	7	7.7
합계	91	100.0

무응답: 5

4) 시립미술관

시립미술관도 문화회관, 시민회관과 마찬가지로 부산시의 직영체제에 대한 부정적인 의견이 지배적이다. 관련 전문가들은 부산시가 시립미술관의 운영의 주체에 대해 ‘좋지 않다(좋지 않다 + 매우 좋지 않다)’ 67.1%, ‘보통’ 37.4%, ‘좋다(매우 좋다 + 좋다)’ 10.5%로 응답했다. 미술관운영이 전문성을 확보해야 하기 때문에 부산시가 운영주체가 되는 것에는 문제가 있다는 지적이 압도적이다.

〈표 III-6〉 부산시가 시립미술관의 운영의 주체가 되는 것에 대한 판단

구분	빈도수	%
매우 좋다	6	6.6
좋다	9	9.9
보통	34	37.4
좋지 않다	27	29.7
매우 좋지 않다	8	8.8
모르겠다	7	7.7
합계	91	100.0

무응답: 5

시립미술관이 잘 운영되려고 한다면 다양한 공연 프로그램 개발 및 자유로운 창작활동이 선행되어야 하며, 예술과 경영이 조화를 이루어야 한다. 이를 위해서는 운영주체에 대한 대안적 접근이 요구되고 있음을 확인할 수 있다.

3. 재정과 인력구조

1) 문화회관

현재 문화회관은 중장기자체 발전계획을 수립하여 운영하지 않고 있으며, 전문성 부문에서 문제점을 노출하고 있다. 특히 기획 및 홍보 분야에서 전문인력을 보강하여 개선하려는 의지는 여전히 부족하다고 할 수 있다. 관장의 임용방식도 부산광역시장이 임명하기 때문에 대개 관료출신의 순환보직에 따른 것이어서 전문성 측면에서 문제가 심각하다. 그리고 경영혁신을 위한 전문인력의 부재로 시설의 대관수준에 그치고 있다.

이런 취지에서 문화회관의 전문인력 확보수준을 묻는 질문에 대해 전문가들은 ‘불충분(매우 불충분 + 불충분)’ 57.5%, ‘보통’ 36.2%, ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 3.2%로 대답함으로써 전문인력의 확보는 시급한 과제라고 할 수 있다.

〈표 Ⅲ-7〉 문화회관의 전문인력 확보 수준

구분	빈도수	%
매우 충분	1	1.1
충분	2	2.1
보통	34	36.2
불충분	34	36.2
매우 불충분	20	21.3
모르겠다	3	3.2
합계	94	100.0

무응답: 2

2) 시민회관

시민회관의 경우 타 기관에 비해 전문인력의 확보도가 매우 심각한 것으로 나타났다. 시민회관의 전문인력 확보에 대한 관련 전문가들의 생각은 ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 67.0%, 보통 22.3%, ‘충분(충분하다 + 매우 충분하다)’ 7.5%로 나타났다. 이는 단지 시설관리에만 국한하여 운영하고 있는 현재의 시민회관 운영에 대한 전문예술인들의 지적이 반영된 것으로 보인다.

〈표 III-8〉 시민회관의 전문인력의 확보 수준

구분	빈도수	%
매우 충분	4	4.3
충분	3	3.2
보통	21	22.3
불충분	39	41.5
매우 불충분	24	25.5
모르겠다	3	3.2
합계	94	100.0

무응답: 2

3) 시립박물관

시립박물관의 경우 운영상의 애로점에 관한 사항을 재정, 조직인력, 시설기자재, 소장품 관리, 전시, 교육부문으로 구분하여 제시토록 하였다. 조직인력부문의 애로사항은 담당학예사의 부족으로 발굴 및 일반 행정업무가 가중으로 박물관 개관이후 상당한 자료를 축적하였으나, 전문사서가 없어 체계적인 문헌관리에 의한 일반인 공개에 애로가 많다는 지적이 있었다.

특히 앞으로 더욱 증가할 국제적 수요에 대응하기 위하여 역사와 영어를 섭렵한 정규 전문 영어 통·번역 요원이 절실하다고 지적하였으며, 기존의 인력 72명중 연구직은 15명으로 전체인원의 21%이며 나머지는 일반직 12명, 별정직 3명, 기능직 24명, 청원경찰 18명 등이다.

현재 시립박물관의 전문인력 확보 수준을 묻는 질문에 대해 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 4.3%, 보통 37.0%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 47.8%로 응답함으로써 시립박물관의 전문인력 확보도 시급한 과제로 인식하고 있다.

〈표 III-9〉 시립박물관의 전문인력의 확보 수준

구분	빈도수	%
매우 충분	0	0.0
충분	4	4.3
보통	34	37.0
불충분	30	32.6
매우 불충분	14	15.2
모르겠다	10	10.9
합계	92	100.0

무응답: 4

특히, 재정의 부족은 박물관의 운영에 많은 지장을 초래하고 있는 것으로 나타났다. 시립박물관이 자체 작성 제출한 자료에 의하면, 재정부족으로 각종 홍보 및 사회교육 프로그램을 최소한의 수준에서 운영하고 있는 실정이며, 전시구성 및 전시효과 등의 선진화에 애로가 있다고 지적하였다.

또한 매년 예산의 부족으로 인하여 노후된 시설 및 기지자재는 유지보수만을 하고 있을 뿐 첨단 선진기자재의 도입은 재정상 엄두도 못내고 있는 실정이다. 소장품 관리에서도 유물소장의 경우 발굴유물 중 대부분 상태가 양호한 것은 중앙으로 올려지기 때문에 그 유물이 발굴된 유적지의 역사를 안고 있는 지역 사회에서는 지역의 특수성 또는 역사를 보여 줄 자료가 거의 없어 대부분 복제품 등을 전시하고 있는 실정 등도 문제점으로 나타나고 있다.

4) 시립미술관

현재의 시립미술관이 이러한 방향으로 운영하려고 할 때 전문인력의 확보 수준은 어느 정도라고 생각하느냐에 대한 전문예술인들의 의견조사에서는 부정적인 시각을 더 많이 가지고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 시립 미술관의 전문인력 확보 수준에 대해 관련 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 7.6%, 보통 30.4%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 41.1%로 응답했다. 즉, 시립미술관의 경우에도 전문인력의 충원이 시급한 과제로 나타나고 있다.

〈표 III-10〉 시립 미술관의 전문인력의 확보 수준

구분	빈도수	%
매우 충분	0	0.0
충분	7	7.6
보통	28	30.4
불충분	31	33.7
매우 불충분	16	17.4
모르겠다	10	10.9
합계	92	100.0

무응답: 4

미술관을 운영에 있어 가장 큰 애로사항은 전시에 있어서 첨단 장비를 기획 수용하는 데 필요한 영상장비 및 각종 비디오 설치작업 등에 소요되는 예산의 부족이 가장 큰 문제점으로 지적되고 있다.¹⁹⁾ 그리고 전시 예산의 충분한 확보와 전시연구를 위한 연구비에 대한 재정적 지원을 들 수 있다.

소장품 관리를 위한 소장품 전담 기록자와 보존 수복전문인력이 필요하며, 전시 부문에 있어서도 연구형 전시로 타 미술관과 변별성을 확보하려 하는 전략을 가지고 있지만, 연구형 전시에 전념할 수 있는 인력 자원이 부족하고 학예사 개인당 전시 담당전수가 3회 이상이라 전시 진행만으로도 힘든 상태였다.

그리고 전시에 전념할 수 있는 설치, 운송, 포장, 목수 등 인력 조직의 지원이며, 시설 기자재는 작품설치 전동차 보완, 소장품 관리는 소장품 전담 기록, 보수 담당자 보완, 전시 부문은 연구형 전시를 위한 전시 횟수 조절 및 전시 대형화 운영이 필요하다. 미술관 활성화와 대시민 서비스 차원에서 시급히 보완하여야 할 교육 부문은 사회교육을 전담할 인원과 조직이 필요하다는 점이다.

이상의 사례에서 보듯이 문화행정의 전문성 부재는 예산의 비효율적 사용에도 직결되며 문화예술 기획 및 홍보 등의 전문요원 부족현상도 초래하여 문화예술 교육도 어렵게 한다. 그러므로 문화예술인의 문화행정 참여를 확대시키고 문화예술인으로 구성되는 별정직 공무원의 비율을 늘리도록 해야하며 문화행

19) 부산국제아트페스티벌의 경우와 비교하여 볼 때 시립미술관 자체의 전시관련 예산은 매우 적었다.

정책임자로 전문인을 기용하고 전문요원을 양성시켜야 한다. 이와 함께 각종 위원회를 활성화시킬 수 있는 방안도 강구할 필요가 있다.²⁰⁾

문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 경우 관장은 부산광역시장의 명을 받아 소관사무를 통괄하고 소속 공무원을 지휘·감독하고 있는 실정이다. 예술공간경영의 특성상 이러한 기존의 인력구조는 한계점으로 작용할 수도 있다. 이러한 관점에서 전문가들에게 기존의 인력구조에 대한 의견을 물어보았다.

부산시의 전반적인 문화예술기관의 인력구조에 대해 관련 전문가들은 ‘좋지 않음(좋지 않다 + 매우 좋지 않다)’ 65.2%, 보통 21.7%, 좋음(좋다 + 매우 좋다)’ 8.7%로 응답했다. 기존의 인력구조에 부정적인 시각이 압도적으로 많이 나타남을 알 수 있다.

〈표 III-11〉 기존의 인력구조에 대한 판단

구분	빈도수	%
매우 좋다	0	0
좋다	8	8.7
보통	20	21.7
좋지 않다	37	40.2
매우 좋지 않다	23	25.0
모르겠다	4	4.3
합계	92	100.0

무응답: 4

그리고 문화예술기관의 재정자립도의 정도에 대한 인식이 어떠한지를 확인하기 위해 재정자립도가 어느 정도 된다고 생각하느냐에 대한 응답은 다음과 같이 나타났다. ‘흑자(매우 흑자 + 약간 흑자)’ 6.4%, ‘수지균형’ 7.4%, ‘적자(약간 적자 + 매우 적자)’ 60.6%로 응답했다.

20) 문화기관의 관장 한 사람의 리더십이나 전문성이 회관 운영에 얼마나 많은 영향력을 미치는지를 실증하는 국내사례는 광주종합문화회관, 대구종합문화회관, 대구남구 대덕문화전당 등이 있다.

〈표 III-12〉 문화예술기관의 재정자립도에 대한 인식정도

구분	빈도수	%
매우 흑자	3	3.2
약간 흑자	3	3.2
수지균형	7	7.4
약간 적자	38	40.4
매우 적자	19	20.2
모르겠다	24	25.5
합계	94	100.0

무응답: 2

부산의 문화예술기관의 재정자립도를 살펴보면 다음과 같다. 문화회관의 경우 1999년도 총예산 9,021,624천원에 수입 842,371천원, 2000년도 총예산에 10,099,097천원, 수입 599,211천원으로 1999년도는 예산대비 수입이 9.3%, 2000년에는 5.9%에 불과하였다. 시립박물관은 1999년 1.3%, 2000년에는 0.4%이나 2000년의 경우 시설 개보수비 예산이 책정되어 1999년도에 비하여 많은 예산이 배정되었던 점을 감안하면 평균 2%이내의 재정자립도를 나타내고 있다. 시립박물관의 기념품 판매수입은 수입에 계상하지 않았으나, 기념품 판매수입은 기념품 개발을 위한 자체 수입으로 관리하고 있다. 시민회관은 타 문화예술기관에 비해 다소 재정자립도가 높은 편으로 1999년도는 19.7%, 2000년도는 9.4%이나 2000년의 경우 시설개보수비가 반영되어 재정자립도가 낮게 나타났다. 시립박물관의 경우 1999년도는 예산대 수입이 3.7%, 2000년도는 2.9%로서 전체의 재정자립도가 5% 이내로 매우 낮게 나타났다.

〈표 III-13〉 문화예술기관의 재정자립도

(단위 : 천원)

기관명	1999년			2000년		
	예산(A)	수입(B)	A/B(%)	예산(A)	수입(B)	A/B(%)
계	16,167,345	1,358,190	8.4	23,532,699	1,031,289	4.4
문화회관	9,021,624	842,371	9.3	10,099,097	599,211	5.9
시민회관	1,931,235	379,867	19.7%	3,428,335	322,669	9.4
시립박물관	2,416,777	31,393	1.3	7,138,346	25,555	0.4
시립미술관	2,797,709	104,559	3.7	2,866,921	83,854	2.9

자료 : 부산광역시 예결산서 1999, 2000년도

또한 무엇이 적자에 대한 요인이라고 생각하느냐에 대해 전문가들은 ‘수요자중심의 문화생산이 취약하기 때문에’와 ‘관리자가 공무원이기 때문에’ 22.9%, ‘문화예술기획프로그램의 부실’ 19.8%, ‘시직영체제이기 때문에’ 16.7%, ‘비효율적인 시설관리’ 12.5%, ‘홍보마케팅 부족’ 4.2% 순으로 의견을 제시하였다.

〈표 III-14〉 적자의 가장 주된 원인(복수 응답)

구분	빈도수	%
비효율적인 시설관리	12	12.5
관리자가 공무원이기 때문	22	22.9
시 직영체제이기 때문	16	16.7
수요자중심의 문화생산이 취약	22	22.9
문화예술기획프로그램의 부실	19	19.8
홍보마케팅 부족	4	4.2
기타	1	1.0
합계	96	100.0

무응답: 96

다음으로 문화예술분야의 예산편성은 공연기획에 따른 예산책정이 아니라 정해진 예산에 공연을 끼워 맞추는 식으로 이루어진다. 이는 재정상의 문제를 야기시키고 재정수익을 증대시키고자 하는 유인을 없앤다. 수익이 생겨도 재투자나 예술관계자들의 소득을 올려주는 연동시스템이 없기 때문에 공연의 질을 높이려고 하거나 마케팅의 활성화를 통한 수입을 올리고자 하는 노력을 기할 요인이 없어지는 것이어서 장기적으로는 발전의 장애요소가 되는 것이다.

그리고 문화예술기관의 전체 예산중 순수한 문화예술 공연기획과 관련된 사업비가 차지하는 비율은 어느 정도 되는 것이 좋겠다고 생각하느냐에 대해 관련 전문가들은 ‘50%이상’ 34.8%, ‘30~50%미만’ 50.0% 등에 높은 반응을 보였다. 이는 문화예술 공연기획과 관련되어 30~50%내에서 사업비가 책정되기를 희망하고 있는 것을 알 수 있다.

〈표 III-15〉 문화예술 공연기획과 관련된 사업비 비율

구분	빈도수	%
10%미만	1	1.5
30%미만	13	19.7
50%미만	10	15.2
50%이상	23	34.8
70%이상	2	3.0
모르겠다	17	25.8
합계	95	100.0

무응답: 1

아무리 좋은 문화정책의 수립도 궁극적으로 재원이 뒷받침되어야 그 실효성이 보장된다 할 수 있다. 우리의 경우 문화예술 예산은 지극히 낮은 수준으로 그 증액이 요구된다고 하겠다. 그리고 문예진흥기금의 경우 조성목표액 달성을 위해서는 일반회계에서 부담하는 것이 유리하고 지역 유수의 기업체들로부터 지역문화예술을 위한 비영리법인인 문화재단 설립을 적극 권장해야 할 것이다. 또한 지방에서 모금된 문예진흥기금은 지방으로 환원되어야 한다.²¹⁾

문화예술을 일종의 문화사치로 보고 투자순위의 말단에 놓는 시각은 지극히 후진적 발상이다. 향후 문화 예술분야의 재정자립과 재정의 안정성에 대한 검토가 이루어져야 할 것이다. 문화예술 분야의 경우 무형의 효용성이 존재하기 때문에 선진국의 경우 여러 방법으로 예술활동을 적극 지원하고 있으며 예술경제학 또한 개진되고 있다. 즉 문화예술이 결여된 선진 자치단체가 있을 수 없으며 문화시민이 될 수도 없는 것이다.

따라서 부산시가 문화도시가 되려면 문화부문에 과감한 확충을 통하여 문화행정의 전문가를 양성하고 선진문화행정을 열어가야 하며 예술분야에서도 자본주의 논리 속에서 좋은 작품을 만들 수 있도록 경영을 합리화하고 적극적 마케팅을 해야 할 당위성은 충분히 존재하는 것이다.

21) 부산광역시 문예진흥기금의 조성액은 시출연금, 국고보조금, 기금의 이자수입, 기타 잡수입으로 구성되어 있다.

4. 관객과 프로그램

1) 문화회관

문화회관의 프로그램이 수요자 지향성 정도에 대하여 전문예술인에게 조사한 결과 ‘보통’ 52.7%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 34.4%, ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 9.7% 순으로 나타났다.

〈표 Ⅲ-16〉 프로그램의 수요자 지향성

구분	빈도수	%
매우 충분	0	0.0
충분	9	9.7
보통	49	52.7
불충분	28	30.1
매우 불충분	4	4.3
모르겠다	3	3.2
합계	93	100.0

무응답: 3

2) 시민회관

수요자인 시민의 입장을 고려한 프로그램이 기획 공연되고 있는가에 대해 시민회관에 대한 전문예술인의 평가는 ‘보통’ 41.9%, ‘불충분(불충분하다 + 매우 불충분하다)’ 49.5%, ‘충분(매우 충분하다 + 충분하다)’ 7.5%로 나타나고 있어 시민회관의 경우에도 수요자 중심의 프로그램 기획은 불충분한 것으로 응답하였다.

〈표 Ⅲ-17〉 프로그램의 수요자 지향성

구분	빈도수	%
매우 충분	4	4.3
충분	3	3.2
보통	39	41.9
불충분	40	43.0
매우 불충분	6	6.5
모르겠다	1	1.1
합계	93	100.0

무응답: 3

3) 시립박물관

시립박물관의 각종 프로그램이 수요자 지향성을 고려하는 정도에 대한 관련 전문가들의 평가는 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 10.8%, ‘보통’ 51.6%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 20.4%로 나타났다. 시립박물관의 경우에도 보통이라는 응답이 지배적으로 많이 나타나고 있다.

〈표 III-18〉 프로그램의 수요자 지향성

구분	빈도수	%
매우 충분	1	1.1
충분	9	9.7
보통	48	51.6
불충분	15	16.1
매우 불충분	4	4.3
모르겠다	16	17.2
합계	93	100.0

무응답: 3

4) 시립미술관

시립미술관의 각종 프로그램이 수요자 지향성을 얼마만큼 고려하는가에 대한 전문가들의 대답은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 8.6%, ‘보통’ 48.4%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 23.7%로 나타났다.

〈표 III-19〉 프로그램의 수요자 지향성

구분	빈도수	%
매우 충분	0	0.0
충분	8	8.6
보통	45	48.4
불충분	17	18.3
매우 불충분	5	5.4
모르겠다	18	19.4
합계	93	100.0

무응답: 3

일반적으로 문화시설은 접근성이 좋아야 한다. 그러나 부산은 문화시설이나 공간이 교통이 편리한 장소에 위치해 있지 못하다. 외국의 경우 주요문화시설은 교통의 중심지에 건립되는 것이 보통인데 반해 부산은 외곽지대에 문화공간을 배치하여 주민의 문화시설에 대한 접근을 어렵게 하고 있다. 또한 문화공간이 동구, 남구에 집중되어 있어 다른 권역의 주민의 경우 불편과 시간낭비를 감내해야 하는 현실이다. 이처럼 문화시설의 접근 곤란성은 문화예술에의 접근의 어려움으로 나타나게 되는 것이다. 이러한 의미에서 부산의 각 문화예술기관의 접근 편리성과 쾌적성 정도를 전문가들에게 물어 보았다.

시민회관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도에 대해 관련 전문가들은 '충분(매우 충분 + 충분) 12.6%, 보통 40.0%, '불충분(불충분 + 매우 불충분) 47.3%로 응답했다. 시민회관의 경우 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도는 불충분하다는 응답이 많이 나왔다.

〈표 III-20〉 시민회관의 시설의 편리성과 쾌적성 정도

구분	빈도수	%
매우 충분	2	2.1
충분	10	10.5
보통	38	40.0
불충분	27	28.4
매우 불충분	18	18.9
모르겠다	0	0.0
합계	95	100.0

무응답: 1

시민회관의 편리성의 정도는 휴식시간에 커피자판기를 찾아 두리번거리다 바깥에 있는 노점상에서 커피를 사들고 돌아오는 관객들의 경우에서 찾을 수 있다. 이러한 이유는 시민회관 대강당의 매점과 자판기는 로비가 아닌, 관객의 출입이 뜸한 2층 외진 곳에 설치되어 있기 때문이다. 대부분의 1층에서 관람하는 관객들이 안내판 하나 없는 2층의 매점과 자판기를 찾기란 쉬운 일이 아니다.

또한 부족한 주차시설로 인해 시민공연장을 찾는 시민들이 주차시설을 갖추

고 있는 인근 호텔 등에서 주차해 두고 공연장을 찾는 경우도 허다하다. 현재 시민회관은 지하 30대, 지상 13대의 차량을 수용할 수 있는 시설 밖에 없는 데다 그나마 최근 공사로 지상주차시설을 이용하기가 쉽지 않다.

다음으로 문화회관의 경우 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도에 대해 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 23.7%, 보통 50.5%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 25.8%로 응답하였다.

〈표 III-21〉 문화회관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도

구분	빈도수	%
매우 충분	1	1.1
충분	21	22.6
보통	47	50.5
불충분	21	22.6
매우 불충분	3	3.2
모르겠다	0	0.0
합계	93	100.0

무응답: 3

문화회관의 편의 문제는 공연장을 찾은 시민들이 겪게 되는 문화회관에서 간단한 식사를 해결해야 할 때와 휴식공간을 찾을 때 나타날 수 있다. 대강당에 매점이 있으나 공연이 있을 경우 많은 인원을 한꺼번에 수용하는 회관의 편의 시설로는 충분치 못하다. 현재 직원들을 위한 식당을 운영하고 있을 뿐 일반시민들을 위한 서비스 차원의 식당이나 휴식공간이 없어 직원들조차 편의시설 확충의 필요성을 인정하고 있는 실정이다.²²⁾

시립박물관의 경우 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도에 대해 관련 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 23.1%, 보통 51.6%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 13.2%로 응답하였다.

22) 최근 민영화된 서울의 세종문화회관이 대변신을 시도하여 칙칙한 인테리어를 걷어내고 근사한 카페테리아와 인터넷 카페도 문을 열었다. 세종문화회관의 2000년, 2001년 예산중 화장실 개보수 예산만 22억원 책정하여 수요자인 관객을 향한 서비스 향상을 도모하고 있는 것과 비교하면 부산문화회관은 대조적이다.

〈표 III-22〉 시립박물관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도

구분	빈도수	%
매우 충분	2	2.2
충분	19	20.9
보통	47	51.6
불충분	10	11.0
매우 불충분	2	2.2
모르겠다	11	12.1
합계	91	100.0

무응답: 5

시립미술관은 시설 접근의 편리성과 시설의 쾌적성 정도에 대해 관련 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 14.4%, ‘보통’ 54.9%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 14.3%로 응답했다. 이러한 응답은 시립미술관이 문화예술기관 중 가장 최근에 설립된 기관으로 입지상 올림픽공원과 해운대 요트경기장, 부산 전시 컨벤션 센터 등이 주변에 자리하여 경관도 양호하며 가족이 함께 레저와 휴식을 보낼 수 있는 위치에 자리하고 있다는 점이 타 문화예술기관과는 차이가 있다고 할 수 있다.

〈표 III-23〉 시립미술관의 시설접근의 편리성과 쾌적성 정도

구분	빈도수	%
매우 충분	2	2.2
충분	12	13.2
보통	50	54.9
불충분	8	8.8
매우 불충분	5	5.5
모르겠다	14	15.4
합계	91	100.0

무응답: 5

5. 수요자에 대한 반응

부산문화예술기관들이란 시민 혹은 수요자 중심의 운영에 대한 기본적 마인드는 중요한 의미를 지니게 된다. 수요자 중심적 운영에 대한 기본적 마인드를 묻를 가질 필요가 있다. 이와 관련하여 전문가들은 ‘필요성을 못 느끼는 정도’ 17.9%, ‘필요성을 느껴 부응하려고 하나 조직체계 등 문제점에 있어 난관봉착’ 65.3%, ‘필요성을 느껴 부응하려고 적극 노력하여 약간의 성과 있음’ 13.7%, ‘매우 잘 부응하고 있음’ 1.1% 등으로 응답하고 있다. 수요자 중심적 운영에 가장 큰 걸림돌은 조직체계 상의 등의 문제를 지적하고 있다.

〈표 III-24〉 시민 혹은 수요자 중심적 운영에 대한 기본적 마인드

구분	빈도수	%
필요성 못 느낌	17	17.9
조직체계 등 문제점이 있어 난관봉착	62	65.3
약간의 성과	13	13.7
매우 잘 부응	1	1.1
모르겠다	2	2.1
합계	95	100.0

무응답: 1

현재 부산시의 각 문화예술기관들은 회원제, 문화강좌 등을 통하여 시민과 보다 가까이 하기 위한 최소한의 노력들은 하고 있다.

이러한 현재의 노력들이 수요자 중심의 운영취지에 얼마나 효과적인가에 대한 관련 전문가들의 응답을 살펴보면, ‘효과적(매우 효과적 + 효과적)’ 27.3%, 보통 47.4%, ‘비효과적(비효과적 + 매우 비효과적)’ 23.2%이다. 보통이라는 비율이 다소 높게 나타나고 있으며, 효과적이라는 대답과 비효과적이라는 대답의 비율은 비슷하게 나타나고 있다.

〈표 III-25〉 현재 수요자 중심의 운영취지의 효과성

구분	빈도수	%
매우 효과적	8	8.4
효과적	18	18.9
보통	45	47.4
비효과적	17	17.9
매우 비효과적	5	5.3
모르겠다	2	2.1
합계	95	100.0

무응답: 1

그러나 향후 수요자 중심의 프로그램 개발은 지속적으로 강화되어야 하는데, 전문가들은 부산시 문화예술기관들이 시민 수요자 중심으로 잘 운영되지 못하는 가장 주된 이유에 대해 관련 전문가들은 ‘수요자중심의 운영 마인드 부족’ 34.8%, ‘시민들의 문화의식부족’ 20.3%, ‘조직 체계상의 문제’ 19.6%, ‘예산부족’ 13.3%, ‘아이디어 부족’ 12.0% 순으로 응답했다.

〈표 III-26〉 시민 수요자 중심으로 운영되지 못하는 가장 주된 이유(복수 응답)

구분	빈도수	%
조직 체계상의 문제	31	19.6
수요자 중심 운영 마인드 부족	55	34.8
아이디어 부족	19	12.0
시민들의 문화의식 부족	32	20.3
예산 부족	21	13.3
기타	0	0.0
합계	95	100.0

무응답: 34

관련 전문가들이 생각하는 부산시 문화예술기관이 제공하는 서비스에 대한 만족도를 각 문화예술기관별로 보면 다음과 같다.

시민회관은 서비스 만족도에 대한 응답에서 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 5.3%, ‘보통 49.5%’, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 44.2%로 응답했다.

〈표 III-27〉 시민회관의 서비스 만족도

구분	빈도수	%
매우 충분	1	1.1
충분	4	4.2
보통	47	49.5
불충분	31	32.6
매우 불충분	11	11.6
모르겠다	1	1.1
합계	95	100.0

무응답: 1

문화회관의 서비스 만족도에 대한 응답에서 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 6.4%, ‘보통’ 58.5%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 35.1%로 응답했다.

〈표 III-28〉 문화회관의 서비스 만족

구분	빈도수	%
매우 충분	1	1.1
충분	5	5.3
보통	55	58.5
불충분	27	28.7
매우 불충분	6	6.4
모르겠다	2	0.0
합계	94	100.0

무응답: 2

관련 전문가들이 생각하는 시립박물관의 서비스 만족도는 ‘보통’ 58.2%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 24.2%, ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 11.0%로 나타났다.

〈표 III-29〉 시립박물관의 서비스 만족도

구분	빈도수	%
매우 충분	3	3.3
충분	7	7.7
보통	53	58.2
불충분	16	17.6
매우 불충분	6	6.6
모르겠다	6	6.6
합계	91	100.0

무응답: 5

시립미술관의 서비스 만족도에 대해 관련 전문가들은 ‘충분(매우 충분 + 충분)’ 5.5%, 보통 49.5%, ‘불충분(불충분 + 매우 불충분)’ 35.2%로 응답했다.

〈표 III-30〉 시립미술관의 서비스 만족도

구분	빈도수	%
매우 충분	1	1.1
충분	4	4.4
보통	45	49.5
불충분	25	27.5
매우 불충분	7	7.7
모르겠다	9	9.9
합계	91	100.0

무응답: 5

다음으로 부산 문화예술 프로그램의 질과 비교한 관람료의 수준에 대한 전문가들의 의견을 살펴보면, ‘보통이다’ 74.7%, ‘비싸다(매우 비싸다 + 비싸다)’ 23.2%, ‘싸다(싸다 + 매우 싸다)’ 1.1%로 나타나고 있다.

〈표 III-31〉 프로그램의 질과 비교한 관람료의 수준

구분	빈도수	%
매우 비싸다	1	1.1
비싸다	21	22.1
보통이다	71	74.7
싸다	0	0.0
매우 싸다	1	1.1
모르겠다	1	1.1
합계	95	100.0

무응답: 1

서울에 비교한 부산의 기획공연 작품 수준을 묻는 질문에 대해 전문가들은 ‘낮다(낮다 + 매우 낮다)’ 61.1%, ‘비슷하다’ 30.5%, ‘높다(매우 높다 + 높다)’ 5.3%의 순으로 응답했다. 서울과 비교한 부산의 기획공연 작품 수준은 낮다는 인식이 높은 비율을 차지하고 있다.

〈표 III-32〉 서울과 비교한 부산의 기획공연 작품 수준

구분	빈도수	%
매우 높다	1	1.1
높다	4	4.2
비슷하다	29	30.5
낮다	49	51.6
매우 낮다	9	9.5
모르겠다	3	3.2
합계	95	100.0

무응답: 1

문화회관의 바람직한 운영형태를 묻는 질문에 관련 전문가들은 ‘재·사단법인’ 37.0%, ‘민간위탁경영’ 35.2%, ‘공기업’ 14.8%, ‘민간에 매각’ 9.3% 등의 순으로 응답했다.

〈표 III-33〉 문화회관의 바람직한 운영형태

구분	빈도수	%
공기업	8	14.8
재·사단법인	20	37.0
민간위탁경영	19	35.2
민간에 매각	5	9.3
모르겠다	2	3.8
합계	54	100.0

무응답: 42

관련 전문가 설문조사에서 시민회관의 경우도 마찬가지로 민간에 위탁경영해야 한다는 의견이 37.5%로 가장 많았고, 한국예총 부산시지회나 문화예술법인체인 재·사단법인에서 운영하는 것이 바람직하다는 의견이 35.7%를 그 다음을 차지하였다. 이는 시민회관에서 작성 제출한 조직진단표와 자체설문조사에서 나타난 것처럼 위탁경영에 대한 조례개정 시점과 타 사업소, 사업소내 부서간 연계성이 많은 업무중 각종 공연 및 행사에 따른 시설사용측면에서 문화회관과 중복되는 기능을 갖고 있다는 점을 인정함으로써 기관의 성격을 특화시킬 필요가 있다고 지적한 부분과 상통한다고 볼 수 있다.

〈표 III-34〉 시민회관의 바람직한 운영형태

구분	빈도수	%
공기업	12	21.4
재·사단법인	20	35.7
민간위탁경영	21	37.5
민간에 매각	1	1.8
모르겠다	2	3.6
합계	56	100.0

무응답: 40

그러나 시립박물관에 대한 전문가들의 의견은 시설의 특성상 민족문화유산의 전승과 보존, 발굴 매장문화재의 중요성을 감안할 때, 귀중한 소장유물의 보관관리 차원에서 공공적 성격을 견지해야 할 부분이 많다고 판단하여 민간위탁(26.1%)보다는 재·사단법인(37.0%), 공기업(28.3%) 성격을 더 선호하는 것으로 나타났다. 이는 정부나 부산시의 지원을 계속적으로 받아 새로운 민족문화유적의 발굴과 기존의 학예연구 분야를 지속적으로 추진해 나가야 하는 것 때문에 타 문화예술기관과는 다른 반응을 보였다고 판단된다.

〈표 III-35〉 시립박물관의 바람직한 운영형태

구분	빈도수	%
공기업	13	28.3
재·사단법인	17	37.0
민간위탁경영	12	26.1
민간에 매각	0	0.0
모르겠다	4	8.7
합계	46	100.0

무응답: 50

이러한 반응은 민간위탁 또는 민영화 등을 통한 독립 재산성과 같은 이윤의 논리를 박물관운영에 적용하기는 곤란하다는 점을 잘 뒷받침 하고 있다고 하겠다. 소장품 관리에 있어서도 민간위탁은 바람직하지 못한 점이 많다. 박물관 소장품의 가치는 상업성만으로 그 가치를 따질 수 없는 것이다. 역사적 가치가 있다고 여겨지는 것을 상업성 등을 배제한 관점에서 보존하여 후손에게 문화유산을 물려주어야만 하는 것이다.

전시유물에 있어서도 많은 유물들이 타 기관으로부터 대여 받은 것이 많으며

로 박물관이 민간위탁화 시킬 경우 전시유물확보에 많은 애로가 따를 것으로 판단하고 있다. 그래서 박물관은 민간운영의 관점에서가 아니라 공익적 관점에서 운영의 방안이 모색되어야 하며 지방자치단체가 운영하더라도 국가 사무적 성격이 강하기 때문에 충분한 중앙정부의 예산지원이 뒤따라야 할 것으로 지적되고 있다.

〈표 III-36〉 시립미술관의 바람직한 운영형태

구분	빈도수	%
공기업	6	11.3
재·사단법인	24	45.3
민간위탁경영	13	24.5
민간에 매각	4	7.5
모르겠다	6	11.3
합계	53	100.0

무응답: 43

시립미술관의 경우를 살펴보면 관련 전문가들도 시립미술관은 타 문화예술기관에 비해 재·사단법인을 더 선호하는 것으로 나타났다. 재·사단법인으로 운영하자는 의견이 45.3%이며, 민간위탁경영은 24.5%에 불과하였다. 이는 민간위탁이 시기상조임을 나타내고 있으며, 그 이유는 미술분야 자체가 대중적일 수 없는 한계가 존재하기 때문이다.

끝으로 전문예술인들이 제시하는 부산의 문화예술기관에 대한 경영활성화를 위한 방안에서는 관련 전문가들은 ‘전문경영인의 도입’ 39.9%, ‘문화예술예산의 확충’이 22.8%, ‘관리형태(민간위탁, 민영화)의 변화’ 18.4%, ‘공연프로그램의 개발’이 13.3% 순으로 지적한 것은 참고할 만하다.

〈표 III-36〉 경영활성화를 위한 개선 방안(복수 응답)

구분	빈도수	%
관리형태 변화(민간위탁, 민영화)	29	18.4
전문경영인 도입	63	39.9
공연프로그램 개발	21	13.3
독립채산제 실시	9	5.7
문화예술예산 확충	36	22.8
기타	0	0.0
합계	158	100.0

무응답: 34

IV. 부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 방향

1. 운영체제의 변화모색

현재 우리나라의 문화예술기관은 대부분 지방자치단체가 직접 운영하는 방식을 취하고 있으며 이로 인하여 전문성의 결여, 경직적 운영, 비효율적 공간활용 등의 문제를 야기하고 있는 실정이다. 최근에는 ‘작고 효율적인 정부’ ‘더 나은 정부’라는 개념 확산으로 경을 합리화하고 전문화하기 위한 방안의 하나로 제3부문의 조직(Third Sector Organization)인 특수법인화 방안이 제시되었다.²³⁾

문화예술기관을 특수법인으로 운영한다는 것은 곧 지방자치단체의 소속기관으로 되어 있는 현재의 운영방식을 지방자치단체로부터 독립된 비영리법인으로 그 법적 자위를 전환하는 것을 의미한다. 따라서 특수법인 조직으로서 문화예술기관의 직원은 공무원이 아니며 예산도 지방자치단체와는 별도로 편성된다. 이 경우 문화예술기관은 관련 법과 정관의 규정에 근거하여 운영된다. 그리고 특수법인은 일반적으로 관장, 사무국장, 이사회 등의 조직형태를 갖추게 된다. 관장은 임기제로 임면되는 것이 일반적이며 공무원이 아니다.

관장은 특수법인 형태의 문화예술기관을 책임지고 경영을 해야 한다. 관장은 문화예술에 대한 감각과 애착을 지닌 인사중 경영능력이 뛰어난 인사로 임용되어야 한다. 관장의 리더쉽과 운영 행태에 따라 기관의 생산성과 재원 확보수준 등이 다르게 나타나기 때문이다. 또한 혁신적인 경영기법과 기업가적 정신을 통하여 양질의 문화상품을 보다 저렴한 비용으로 지역주민들에게 제공함으로써 문화고객들을 지속적으로 확보하고, 재정자립도를 높이기 위한 노력도 적극적으로 추진할 수 있는 장점을 가지고 있다.

그러나 부산의 경우 운영주체가 지방자치단체이기 때문에 이에 대한 다양한

23) 임학순, 지방문화행정의 생산성 향상방안, 문화정책논총 제6집, 1995, pp. 216~218.

가능성이 모색되어야 한다.²⁴⁾ 물론 현재도 위탁운영의 가능성은 열려 있으나 실제로 위탁운영이 활성화되어 있지 못하다. 최근 서울시와 국가가 직접 운영해 오던 문화예술기관들이 위탁운영을 한다는 것은 서울시나 중앙정부가 인력이나 기획의 측면에서 여력이 모자란다는 것을 반증하는 것이기도 하다. 따라서 부산의 문화예술기관은 기관의 특성에 문화예술단체, 대학, 시민단체를 포함한 사회단체 등이 운영에 참여할 수 있도록 관련 법적 근거를 마련할 필요가 있다.

부산의 문화예술기관에서 시행하는 사업 및 프로그램의 기획과 운영에 재능 있고 다양한 단체와 개인들이 참여하는 것은 부산시민의 문화향수 욕구를 충족시켜줄 수 있으며 삶의 질을 드높이는 데에 필수적이다. 기관 운영전체를 위탁하는 방법이 어려울 경우 사업 및 프로그램에 따라서 주관하는 단체가 다를 수 있도록 운영해 보는 것도 좋은 운영방안이 된다.²⁵⁾ 따라서 부산의 경우도 사업과 프로그램을 다양화하는 원칙을 마련하고 이를 위해 그 주체를 다양화할 필요가 있다. 혹은 요일에 따라 그 시설물에 따라 그 주관하는 주체를 선정하여 자율적으로 운영되도록 하는 방안도 강구해 볼 수 있다.

또한 프로그램의 다양화는 지역주민들의 계층·성·연령에 따라 다양한 문화 욕구를 수용하고, 또 이들이 적극적으로 문화활동에 참여하도록 하는데 결

24) 실제로 중앙정부가 운영하는 국립극장이나 자치단체인 서울특별시가 운영하였던 세종문화회관의 경우 국가기관인 관계로 조직의 성격상 탄력성있게 운영되기 어려웠다. 이러한 국립극장과 세종문화회관에서 공통적으로 발견되었던 문제점을 정리하면 크게 세가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째, 고압적인 관료주의적 성향이 나타난다. 관료주의적 병리현상을 해소하기 위해서는 창의성이 요구되는 업무분야는 전문인력을 투입되어야 한다는 사계의 건의는 여기에서 발단된다. 그 결과 예술행정가와 예술인 사이의 이해폭을 넓히고 전문경영을 확립하기 위해 전문인을 채용하거나 전문인을 양성해야 한다는 견해가 대두되고 있다. 둘째, 정부소속으로 운영되어 예산배분상의 우선순위에서 밀리고, 적극적인 지원이 결여된다. 셋째, 빈번한 인사이동으로 인해 사업의 계속성 보장이 어렵고, 안정성이 유지되지 않는다는 지적이다. 국립극장의 경우 극장 26명중 5년이상 근무한 사람은 3명에 불과하고, 1~5년 근무자가 11명, 1년 미만 근무자가 12명으로서 전체의 46.2%에 달한다. 이홍재, 국립극장, 예술의 전당, 국립국악원 조직 및 기능의 특성화 방안, 한국문화정책개발원, 1997, p.10.

25) 독일의 사회문화센터는 각 프로그램마다 운영위원회가 있어서 그 운영위원회 주관으로 기획·운영되고 있다. 물론 여기서도 예산의 승인과 집행 등 전체 운영에 관한 것은 전체 운영위원회나 총회에서 결정된다.

정적인 역할을 한다. 예를 들어 문화회관의 경우 입시수험생을 위한 기획공연 프로그램을 통해서 지역사회의 문제를 해결하는 데도 큰 역할을 할 수 있었다. 그리고 가정문화의 확산을 의도한다면 주부와 청소년 또는 어린이들이 함께 또는 같은 시간대에 별도로 참여할 수 있는 프로그램을 제공하면 매우 효과적일 것이다. 이러한 프로그램들을 통하여 문화복지의 이념인 예방적 복지에 한걸음 더 다가갈 수 있을 것이다.

2. 재정 및 인력구조의 개선

문화예술기관이 당면하고 있는 가장 큰 문제는 지속적인 운영예산의 확보라고 할 수 있다. 당장은 지방자치단체가 운영주체이기 때문에 예산을 확보하여 운영될 수 있다. 또는 문예진흥기금이나 국고가 지속적으로 보조된다면 그에 해당하는 지방비가 확보되기 때문에 당장은 운영에 어려움이 없을 수도 있다. 그러나 이와 같은 여건이 지속될 것이라는 예측이 불투명하고, 뿐만 아니라 이러한 방식으로 지속된다 하더라도 현재의 추세가 공공부문의 민영화가 계속되고 있는 시점에서 운영주체의 변화를 가져올 수 있을 것이다.

따라서 부산시에서 직영하는 입장에서는 문화예술진흥을 위한 지방자치단체 예산비중을 점차적으로 증액하여야 한다는 부담을 안고 있으며, 문화예술계의 입장에서는 지원된 예산만큼의 지역에 독특한 공연기획 프로그램을 제작하여 시민의 문화향수를 충족시켜야 할 의무를 지게 되는 것이다. 그러나 특수법인으로 운영될 때에는 지방자치단체의 예산과는 달리 지방재정법의 적용을 받지 않는다. 따라서 법인은 전적으로 조세수입에 의존하지 않으면서 민간부문의 기부금, 사용자부담금, 기타 자체수입 등 다양한 방법으로 재원을 마련할 수 있는 장점이 있다.

인력의 경우도 특수법인에 종사하는 직원들은 당해 기관의 장에 의해 독립적으로 채용되며 지방공무원법의 적용을 받지 않는다. 이에 따라 문화예술기관은 정부조직에 비하여 인력관리를 신축적으로 운영할 수 있으며 문화행정 전문인

력을 더 쉽게 충원할 수 있다.

지방자치단체가 운영주체로 되어 있는 부산의 문화예술기관은 운영인력의 전문화는 차지하고라도 현재의 운영인력은 문화예술과 직접적인 관련이 없는 공무원들이 배치되어 있다. 기관에 따라 다르지만 시행하는 사업이나 프로그램이 많지 않은 기관의 경우 시설관리수준의 인력만 존재하고 있는 실정이다. 따라서 운영인력의 전문화와 체계적인 교육이 필요하다. 외국의 경우 문화예술관련 전문인력이 확보되어 있으며 전문인력의 훈련 프로그램이 마련된 경우가 많다. 전문인력의 채용범위에 관한 기준들이 제시되어 있다.

그리고 문화예술기관에 근무하는 공무원들은 문화예술분야가 요구하는 소양을 갖추어야 한다. 따라서 이들을 적극적으로 참여시키는 방안을 모색할 필요가 있으며 중장기적으로는 문화예술분야의 운영에 관하여 체계적인 훈련을 받은 전문요원을 배출하는 것이 필요하다.²⁶⁾

3. 관람객 확보 및 프로그램의 개선

문화예술기관 운영의 활성화를 도모하기 위해서는 운영현황 및 시민들의 문화욕구 의식을 정기적으로 파악할 필요가 있다. 이를 통해서 운영되는 각 프로그램, 시설, 그리고 인력 등에 대한 만족도 및 요구사항을 파악할 있기 때문이다.²⁷⁾

관람객을 확보하는 하나의 방법으로서 지역의 문화적 구심점인 문화예술기관이 지역의 자원봉사자들을 확보하여 적극 참여토록하면 된다. 이들 자원봉사자로 하여금 기관운영 뿐만 아니라 자원봉사문화까지 형성하게 하여 문화정책이 표방하는 최고의 목표를 달성하도록 유도하는 것이다. 그러나 현실적으로는

26) 독일이나 일본과 같은 나라에서는 넓은 의미의 사회교육 훈련을 받은 인력이 전문요원으로서 인정받고 있으며 프랑스는 문화축매요원 과정이 있다.

27) 주기적인 실태조사항목은 다양한 계층의 참여정도파악을 위한 시민의 이용도조사, 기관의 운영 및 각 프로그램에 대한 시민만족도, 시설의 활용도와 운영요원의 효율적 업무수행과 시민봉사 및 이에 대한 시민평가 등이 포함되어야 할 것이다.

부산시의 문화예술기관에 참여하는 자원봉사자를 모집하고 교육하며 지속적인 참여를 가능하게 하는 프로그램이 제대로 준비되어 있지 않은 상황이다. 이러한 이유는 자원봉사자를 관리하는 단체가 문화예술기관에서 자원봉사자를 어떻게 활용하는가에 대한 경험이 없기 때문이다. 따라서 문화예술기관 운영을 담당하는 인력에 대한 자원봉사 코디네이터 교육이 먼저 실시되어야 하며 자원봉사자 관리에 대한 프로그램이 제시되어야 한다.

부산시 문화예술기관에서는 자원봉사자를 어느 정도 활용하고 있으나 대부분이 미흡한 실정이다. 자원봉사문화가 활성화된다면 지역의 문화와 여가생활의 구심점인 문화예술기관의 운영 활성화는 지방화시대 지역사회의 새로운 문화창출이 가능하리라 본다.

또 하나의 방안으로서 고정회원제를 운영하는 것이다. 지방자치단체가 직접 운영을 하는 경우에 자치단체 내의 각종 문화시설과 문화행사에 우선적으로 초대한다는 원칙하에 고정회원제를 도입하게 되면 운영이 활성화 될 수 있다. 자치단체에서의 문화사업이 어차피 영리사업이 아니기 때문에 많은 경우에 회원제운영이 커다란 인센티브로 작용하지는 않을 것이다. 그럼에도 불구하고 지방자치단체가 최근에 각종 문화행사를 개최하고 있음을 감안할 때, 이러한 회원제 도입은 재정의 확보라는 측면보다는 참여를 북돋우고 일정한 인력을 확보할 수 있다는 점에서 장점을 가지고 있다. 문화회관 뿐만 아니라 타 기관들도 회원제의 도입을 통해 프로그램에 따라 고정회원들을 확보함으로써 이들이 운영에 적극 참여하는 방안을 강구할 수 있으며, 부수적으로는 프로그램별로 고정적인 수입을 확보하여 예산의 안정적 확보에 도움이 될 수도 있다.

또 하나의 방안으로는 후원회를 결성하는 것이다. 재정확보 및 지역주민의 참여유도라는 측면에서 지역의 유지나 단체들로 구성된 후원회를 조직할 수 있다. 후원회의 구성은 전적으로 각 기관의 운영주체의 능력과 관심에 달려 있는 문제이기는 하지만 공통으로 고려해 볼 수 있는 사안이기도 하다. 그러나 이 경우에도 중요한 것은 반드시 자율적인 참여가 전제된다는 것이다. 또 다른 폐쇄적인 방법에 의해 후원회가 구성된다면 이것은 지역의 또 다른 개인이나 집단의 참여를 막는 장애물이 될 수 있기 때문이다. 또한 이러한 후원회 개념은 반

드시 재정적인 것만을 의미하는 것은 아니며 지식이 있으면 지식으로 또 노동력이 있으면 단순히 노동력으로 후원할 있는 것이다.

부산의 문화예술기관들이 많은 관람객을 확보하기 위해서는 새로운 프로그램 개발에 많은 시간과 예산을 투입해야 할 것이다. 문화기획프로그램이 지역 문화예술의 발전과 연계되고, 국제문화예술의 큰 틀 아래서 짜여지고 추진될 때 지역의 문화예술발전은 물론 경쟁력을 높이고 효과를 극대화시킬 수 있을 것이다. 관심도 비전도 높은 관객마케팅과 예술경영으로 부산의 문화예술을 한층 더 승화시켜 나가야 할 것이다.

4. 수요자 중심의 만족도 제공

부산문화예술이 수요자 중심의 만족도를 제공하려면 부산만이 가지고 있는 문화예술정신의 독특한 맛을 만들어 나가야 한다. 그러기 위해서는 ‘부산문화예술의 대중화’가 이루어져야 한다. 그 실현을 위해서는 다음의 서가지 전제가 있어야 한다. 첫째, ‘인식의 변화’, 둘째, ‘저변의 확대’, 셋째, ‘조화롭고 활발한 문화예술공연’이다. 부산문화예술이 일반시민에게 다가가기 위해서는 남녀노소가 공유할 수 있는 생활 속의 문화예술을 계발하여 지속적인 홍보와 전파가 최대의 관건이라고 할 수 있다.

V. 요약 및 정책제언

1. 요약

문화예술기관이 지역주민들의 문화적 삶을 위한 생활문화복지공간으로 그 기능을 효과적으로 수행하기 위해서는 기관 스스로의 경쟁력을 갖추어야 한다. 그리고 지방의 문화예술기관은 지역주민들의 문화복지 뿐만 아니라 지역의 정체성을 정립하고, 지역공동체를 형성함으로써, 지역사회를 활성화하는 데 중요한 역할 수행해야 한다. 그러기 위해서는 무엇보다도 지역특성에 적합한 문화예술기관의 역할 정립노력이 지속적으로 이루어져야 한다.

또한 ‘누가 고객인가’, ‘고객이 바라는 것이 무엇인가’, ‘고객을 위해 더 큰 가치를 창출하기 위해 무엇을 할 것인가?’ ‘지역주민들의 수요를 어떻게 반영할 것인가?’ 에 대한 답을 찾아가는 고객지향적·지역주민지향적 경영체계를 갖추어야 한다. 지역주민의 참여와 합의를 바탕으로 한 민주적이고 열린 운영이 필요하다.

앞으로 지역주민의 문화수요는 점차 다양화, 개성화, 고도화될 것이며, 단순한 향유형에서 학습형, 나아가서는 스스로 표현하는 창작형으로 변화하고 있다. 그리고 멀티미디어와 사이버 공간을 활용한 문화활동도 활성화되고 있다. 부산의 문화예술기관은 이러한 지역주민들의 수요변화에 적극적으로 적응하고, 개성있는 다양한 문화수요를 창출해야 할 것이다.

그러기 위해서는 지역주민의 문화수요를 파악하고 프로그램 개발에 반영할 수 있는 체계를 갖출 필요가 있으며, 지역주민들의 참여를 증진하기 위한 우수 프로그램 기획, 적극적인 마케팅과 홍보, 주민편의증진사업 등 다양한 노력이 이루어져야 한다. 또한 부산의 문화예술기관을 지역주민들에게 열린 공간으로 운영함으로써 지역주민들이 수시로 찾아와 각종 동호인 및 토론모임, 생활정보수집, 문화예술활동 및 상담 등을 할 수 있도록 해야 한다. 그리고 문화예술기관의 주이용자층을 주부와 청소년에서 장애인, 아동, 직장인 등으로 보다 다양

화 할 필요가 있다. 현재 각 기관에서 운영되고 있는 문화학교 및 문화생활 강좌프로그램을 보다 활성화하여 지역주민들의 주체적으로 예술창작 체험을 통해 자신을 표현할 수 있는 공간으로써의 역할도 수행해야 할 것이다.

기존의 '시설설치형' 정책보다는 '예술경영' 중심의 문화예술 정책이 추구되어야 한다. 이를 위해서는 무엇보다도 지역특성에 적합한 경영목표를 설정하고, 기존의 공급자 중심적, 관료주의적, 획일적 경영체계를 탈피하여 고객지향적, 시민지향적, 전문화된 경영체계를 구축해야 한다. 또한 '책임경영체계 확립', '적극적인 관객개발 및 문화예술마케팅', '프로그램 기획력 제고', '효과적인 조직내 부관리 및 환경관리를 위한 관장의 리더십', '전문인력 확보', '비영리법인화 혹은 민간전문기관에 대한 위탁운영 여건 조성', '개방형 인사관리체계로의 전환' 등 경영혁신을 위한 제도를 갖출 필요가 있다.

또한 시민들의 자발적인 참여를 바탕으로 한 시민중심의 문화경영체계를 구축하기 위해서는 시민들의 문화예술공간 경영과정에 참여할 수 있는 기회 확대 및 주민자치 여건 조성, 문화자원봉사 활성화, 시민들의 문화 동아리 활성화, 시민들의 문화수요조사 및 이를 활용한 프로그램 개발, 시민들이 스스로 만드는 문화프로그램 개발, 평생문화학습사회에 부응하는 교육프로그램 개발, 지역의 문화예술 및 사회단체들과의 연계강화 등 다각적인 노력이 이루어져야 한다.

2. 정책제언

지금까지 부산광역시 문화예술기관의 운영실태와 운영활성화방향을 모색해 보았다. 과연 바람직한 조직형태가 어떤 것인지는 충분한 논의과정을 거쳐야 하겠지만, 일반적인 조직은 목적적 실체로 그 조직의 건립이념이나 설립목적은 그 조직의 존재이유와 지향하는 목적을 가장 선명하게 나타낸다. 이와 같은 설립목적은 고려해 볼 때 문화예술기관도 건립이념과 그 목적을 수립할 때에는 다음 세 가지 범주를 고려하여 설계되어야 한다.²⁸⁾

28) 이흥재, 국립극장, 예술의 전당, 국립국악원 조직 및 기능의 특성화 방안, 한국문화정책개발원, 1997. pp. 5~6.

첫째, 수요자는 누구인가. 둘째, 수요자의 욕구는 무엇인가. 셋째, 욕구를 만족시키기 위하여 무엇을 어떻게 할 것인가. 즉 대상 수요층과 욕구를 파악하고 이에 합당한 경영을 하기 위해서는 우선 위의 세 가지 범주에 대한 충분한 의사교환이 이루어져야 하며, 이 과정에서 아래의 세 가지에 대한 논의가 병행되어 모든 조직원이 공유할 수 있어야 한다.

첫째, 실현가능성(Feasibility)이다. 현재의 재정, 인적자원의 규모와 능력으로 수용할 수 있는가.

둘째, 동기부여(Motivating)이다. 가치 있는 일에 참여한다는 동기부여를 할 수 있는가.

셋째, 차별성(Distinctive)이다. 다른 문화예술기관과 차별화될 수 있는 특성이 있는가.

위와 같은 과정을 거쳐 명료하게 기술된 조직의 목표는 조직의 존립 정당성을 제공하는 근거가 되며, 조직은 목표를 충실히 이행함으로 존립의 의의를 증명한다. 따라서 각 기관의 설립목적에 충실하면서도 독자성을 도모할 수 있는 운영방안이 모색되어야 한다.²⁹⁾

흔히 공공부문을 민영화할 때 그 전제되는 것은 관료체제의 역작용이라고 할 수 있다. 공공단체가 갖는 관료주의적 경영형태로 비롯되는 비효율성이 가장 문제시되는데, 공공단체의 경우 관료주의적 경영형태가 낳는 예산의 극대화를 추구하는 결과, 시장경제의 이윤동기원칙을 따르지 못하여 과투자, 과고용으로 대표되는 방만한 경영을 초래하게 된다. 이밖에도 정부의 과잉규제 및 통제로 인해 일어나는 비효율성 역시 부인할 수 없다. 또한 관료제의 서면주의(red tape)·형식주의가 기획을 방해하며, 직원들의 문제해결 방식에서도 선례를 중시하고 상사의 지시에 그대로 영합하는 등 소극적 태도가 만연하여 예술의

29) 독일 바이에른 국립극장(Bayersches Staats Schauspiel)은 훌륭한 수준의 극예술을 통해서 바이에른 시민들의 문화생활에 기여하는 것을 목적으로 한다. 여기서 표적으로 삼고 있는 것은 '바이에른 시민들'이다. 북부지역과 문화적 차이를 보이고 있는 남부 지역인들에게 자부심을 갖도록 하는 것이 바이에른 국립극장의 가장 중요한 기능 중 하나이다. 따라서 작품선정에 있어서는 남부 독일 출신의 극작가를 배려하여, 연극 속에서 자기 지역의 문화적 정체성을 강조하고 있는 점이 주목할 만하다. 자기 지역의 문화적 특성, 타지역과의 차별성을 강조하는 것은, 결국 자부심의 표현이고 자기 정체성의 부각이란 점에서 긍정적인 효과가 크다.

신축성을 따라가지 못한다.

이러한 관료제의 병폐로 인해 심지어 프리드만(Friedman)과 같은 사람은 ‘작은 정부’를 주장하면서, 국방이나 사법을 제외하고는 정부개입을 최소화해야 하며, 소유권의 이전이 일어나지 않는 범위내에서 정부규제가 완화되어야 한다 주장한 바 있다. 이와 같은 논리는 관료중심적인 관리를 지양하여 폭넓게 정부의 영역을 개방시키거나 민영화의 가능성을 모색해 볼 수 있는 관점으로 이해된다. 현실적으로 공무원의 조직구조나 행정구조는 예술적 순발력을 전혀 따라오지 못하기 때문에 회관 운영에 적합하지 않고 문화예술발전에 장애가 된다는 의견이 지배적이다. 관리인력만 하더라도 공무원의 순환보직 등으로 많은 문제점을 안고 있고, 예산의 경우 공연예술의 기획은 최소 1, 2년전부터 기획·제작이 이루어져야 하는데 기존의 예산편성체제로는 불가능하다.

따라서 이러한 기본적인 문제점과 더불어 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 사업, 재정, 구조에 관한 현황파악에서 드러난 문제를 극복하기 위해서는 향후 민영화 방안을 검토해볼 필요가 있다.

일반적으로 민영화는 두가지 방식이 있는데 소유권이 민간으로 이전되는 방식과 공공기관이 가지고 있던 법적인 독점권과 법적 관행적 제약 즉, 정부규제를 완화 또는 폐지하여 민간부분의 경쟁이나 참여를 활발하게 하는 등 민간에게 좀더 활동범위를 부여하여 해당단체의 능률성을 제고시키는 방식이 그것이다. 여기서의 민영화 방안이란 소유권의 측면이 아니라 주체이전이라는 측면에서 이해해야 한다.

결국 부산의 문화예술기관의 민영화 방안은 소유권은 정부가 갖되, 민간위탁의 형태가 바람직하다. 공연시설은 결국 공공시설이며, 빈약한 부산의 예술상황을 고려하고, 오히려 지원하고 활성화시켜야 하는 공공의무를 중시한다면 국내 유사기관과 비교하여 발생하는 차액부분은 부산시 또는 별도의 기금 즉 후원이나 협찬에 의존할 수밖에 없다. 즉 공간의 유지 및 활동에 필요한 막대한 자금의 확보방안으로, 연간 예산의 대부분을 차지하는 시설유지비와 경상비는 부산시에서 우선적으로 지원해야 하며, 예술활동비는 예술단이 직접 해결하는 방법이 바람직하다. 이와 같은 민영화 방향의 모색은 전문가 대상의 설문조사 결과에서도 잘 뒷받침되고 있다.

아울러 전문경영인의 영입에 대한 논의도 충분한 검토사항이 된다. 일반적인 논의에 의하면 전문경영인과 관료간에는 몇 가지 차이점을 존재한다. 우선 첫째로 관료는 조직이익을 우선시하는 데 비해 전문가는 조직보다는 고객의 복지와 이익을 중시한다는 점을 지적할 수 있다.

둘째, 전문가는 의사결정에 있어서 관료보다는 보편적인 기준을 활용하고, 정중립적(affective neutrality)인 입장을 취한다.

셋째, 전문가는 관료보다는 장기간의 전문훈련을 통해 활동하고 동료직업인들의 명예와 옳고 그름을 중시한다.

이러한 점에서 볼 때, 문화예술공간 운영이라는 전문성을 요하는 자리에는 관료적 속성의 경영방식보다는 전문경영인의 속성이 더욱 절실하게 요청된다.

따라서 민영화의 방향을 전제로 하더라도, 공공경영의 장점과 민간전문성의 조화로운 활용을 통해 전체적인 효율화를 기하는 방안이 필요하다. 이를 위해서 우선 문화예술기관장은 예술에 애정을 가지고 있는 행정이나 경영의 유경험 인사를 공개로 채용하여 시설관리와 예술에 대한 전반적인 의사결정이 이루어지도록 하여야 한다. 전문경영인이 갖추어야 할 구비요건은 예술에 대한 지식, 공연예술 경력, 행정능력과 스텝에 대한 활용능력 등이다. 그래야 각 부문별 전문인을 스텝으로 적극 활용할 수 있을 것이다.

전문경영인 체제하에서는 예술감독제, 예술전문경영인제, 이를 지원할 실질적 기획팀의 운영은 매우 중요하다. 예술감독에게는 작품의 선택과 규모에 관해 자율권이 보장되어야 하며, 이를 실질적으로 운영하고 경제적으로 보완하고 기획할 수 있는 전문예술경영인과 기획팀을 병행시켜야 실질적인 효과를 거둘 수 있다.

문화예술공간은 창조의 공간인 동시에 흥행의 공간이라는 이면성을 가지면서, 양자가 일심일체의 관계에 있다. 그러나 마케팅은 이익을 추구하고자 하는 인간끼리의 교환 활동에서 발전된 것이기 때문에 지금까지 비영리로 운영되어 온 시립예술기관에는 낯설은 개념이다. 특히 예술계에서는 예술이 대중의 기호에 영합하게 되는 마케팅 개념도입을 우려하는 목소리가 적지 않다.

이상의 논의를 종합해 볼 때, 부산의 문화예술기관은 재원 및 문화행정력이

부족하고 비효율적이다. 이러한 여러 문제점을 개선하고 부산을 문화도시로 만들기 위해서는 여러 노력들이 시도되어야 한다.

21세기 문화의 세기를 맞이하여 그 동안의 관위주, 공급자 위주의 행정이라, 수요자중심의 참여형 문화 행정 시스템을 구축하기 위해서, 이제 부산에서도 부산 특유의 문화부흥을 일으키고, 문화계에 자발적이고 능동적 자극을 주며 주민·시민중심의 문화 시스템을 만들기 위해 문화예술분야에 대한 종합적 접근이 시도되어야 한다. 따라서 개별기관들이 전략적 접근을 이루어내지 못하고 있기 때문에 종합적 관리가 가능한 기관의 설치를 고려해 볼 필요가 있다. 가칭 부산문예진흥공사와 같은 통합적 기구를 통하여 앞서 지적되었던 제반 문제점들을 극복 할 수 있는 기관으로서 특히 연구기능 및 정책기능에 비중을 두어 운영하면 좋을 것이다.

이러한 문화예술기관의 종합적 관리기구의 형태와 운영방식은 주로 경영마인드의 도입으로 이루어지는데 현행체제를 그대로 유지하면서 내용을 혁신하는 방법, 민간위탁시키는 방법, 민영화시키는 방법 등이 있다. 경영마인드 도입은 민영화가 가장 확실하지만, 문화예술은 공공성을 지니는 중요한 분야로 민영화가 자칫 문화예술의 공공성을 약화시킬 수도 있어 그 전 단계인 공기업의 형태를 지니는 방안을 강구해 볼 필요가 있다.

통합관리기구를 둔다면 그 형태는 민간위탁이나 민간공동출자 방식이 바람직하다. 민간공동 출자방식은 지방자치단체가 경영권을 장악하지 못 할 수도 있는데 문화예술행정의 공공성이 떨어질 우려도 있지만 지방자치단체가 관여할 수 있는 장점이 있고, 위탁경영의 경우 경영권을 민간에 맡기더라도 효율적 경영을 위해서 위탁자인 지방자치단체가 수탁자의 경영에 일정한 지휘·감독권을 행사할 수 있기 때문이다. 이와 같은 경영방식은 문화예술행정의 공공성과 최근의 재정상황 등 제반 여건을 고려하여 결정하면 좋을 것이다.

결국 부산 문화예술이 새로운 진흥을 도모하기 위해서는 이상의 논의에서 지적한 문제점들을 개선시킬 수 있도록 재설계하여야 한다. 앞으로 문화예술분야의 연구기능의 강화를 통해 큰 틀에서 부산의 문화예술발전의 방향이 설정되도록 그 대안을 모색해 보아야 할 것이다.

참고문헌

【국내자료】

- 1) 권영섭, 지역의 혁신성 결정요인에 관한 연구, 서울시립대학교 박사학위논문, 1998
- 2) 김동현, 지방자치제 실시에 따른 지방문화행정 방향에 관한 연구, 한국문화예술진흥원, 1990.
- 3) 내무부, 지방재정연감, 서울 : 내무부, 1986-1996.
- 4) 내무부, 한국도시연감, 서울 : 내무부, 1997.
- 5) 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관, 조직진단표, 1999.
- 6) 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관, 업무보고, 1996-2000.
- 7) 문화관광부, 문화기반시설 관리운영평가보고서, 1998.
- 8) 문화관광부·한국문화정책개발원, 제2회 전국문화기반시설 관리책임자대회 자료집, 1999.
- 9) 문화체육부·한국문화정책개발원, 문화향수실태조사, 1997.
- 10) 박혜자, 지역문화정책에 있어 중앙정부와 지방정부간의 관계모형연구, 한국도시행정학회, 한국도시행정학보 제11집, 1998.
- 11) 부산광역시, 부산광역시 시정경영진단, 부산광역시, 1996
- 12) 삼성경제연구소, 세계 도시 경쟁력 비교, 1996.
- 13) 서울시정개발연구원, 잠재적 지역문화시설 활성화 방안연구, 1997.
- 14) 오양열, 한국의 문화행정체계-구조 및 기능의 변천과정과 미래, 문화정책논총, 한국문화정책개발원, 1995.
- 15) 유진룡 외, 예술경제란 무엇인가, 신구미디어, 1993.
- 16) 임학순, 지방문화행정의 생산성 향상방안, 문화정책논총, 한국문화정책개발원, 1994.
- 17) 이케가미 준 외 역음, 황현탁 역, 문화경제학, 나남출판, 1999.
- 18) 이번송, 서울시 문화행정의 방향과 전망, 서울시정연포럼, 서울시정개발연구원, 1994.

- 19) 이용관, 미국 극장중심의 관객개발 시스템 및 이의 국내 적용에 관한 연구, 단국대학교 경영대학원 예술경영학과 석사학위논문, 1998.
- 20) 정홍익, 지방문화정책의 변화와 진로 : 지방자치와 문화정책, 서울대학교 행정대학원 국가정책과정 제50회 국가정책세미나, 1996.
- 21) 한승희, IMF체제에서의 문화교육의 과제와 방향, 문화정책논총 제9집, 한국문화정책개발원, 1998.
- 22) 한국문화예술진흥원 문화발전연구소, 문화공간의 효율적 활용 및 이용 극대화 방안에 관한 연구, 1992.
- 23) 한국문화예술진흥원 문화발전연구소, 국내 대형 복합예술공간의 효율적 운영방안 연구, 1993.
- 24) _____, 문화예술전문인력 연수프로그램, 문화예술자료 21, 1990.
- 25) _____, 문화예술 행정요원의 양성 및 확보방안, 1989.
- 26) _____, 문화예술인 실태조사, 1994.
- 27) _____, 문화예술단체 실태조사, 1994.
- 28) 한국문화정책개발원, 새로운 예술의 해 추진방안 연구, 1999.
- 29) _____, 일선행정기관의 문화복지센터화 방안 연구 : 읍·면·동사무소를 중심으로, 1998.
- 30) _____, 문화의 집 조성 및 운영활성화 방안, 1997.
- 31) _____, 문화수요예측조사, 1995.
- 32) _____, 지역문화복지 지수체계개발 및 조사연구, 1996.
- 33) _____, 서울시 문화지표설정 및 측정연구, 1996.
- 34) 한국지방행정연구원, 주민자치센터와 연계한 문화의 집 설치 운영방안, 1998.

【국외자료】

- 1) 高島 博, 地域づくりの文化経済學研究, 日本文化經濟學會年次大會報告集, 1999.
- 2) 後藤和子, 地域公共政策としての地域文化振興の課題, 日本文化經濟學會年次大會豫告集, 1999.
- 3) Alan Andresenm Marketing or Sellinf the Arts : An Orientational Dilemma, The Journal of the Arts Management and Law, Vol.15, 1985.

- 4) Bradley g. Morison and Julie Gordon Dalglish, Wating in the Wings, A Larger Auidience for the Arts and How to Develop It, New York : American Council for the Arts, 1987, 1993.
- 5) Bill Ivey, Remarks at the Association of Performing Arts Presenter's 42nd Annual Members Conference, New York, <http://www.art.endow.org>, 1999.
- 6) brun and Gray, The Economics of Art and Culture, Cambridge U. Press, 1993.
- 7) John Myerscough, The Econornic Importance of the Art in Britain, London:Policy Studies Institute, 1998.
- 8) Jonanne Scheff & Philip Kotler, Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts, Boston : Harvard Business School Press, 1997.i
- 9) Kevin V. & Richard Swaim C. (ed), Public Policy and the Arts, Westview Press, Boulder, 1982.
- 10) Louis Bergonzi and Julia Smith, Effects of Arts Education on Participation in the Arts, Research Division Report of National Endowment for the Arts, California : Seven Locks Press, 1996.
- 11) Michihiro Watanabe, Arts Management and Dilemmas in Cultural Policy, An International Symposium on Cultural in Tokyo, Association for Cultural Economics International, 1999.
- 12) Michael M. Kaiser/Paul S. Engler, Strategic Planning in the Arts : A Practical Guide, A Kaiser/Engler Group Publication, 1995.
- 13) Roger A. Strang, Jonathan Gutman, Promotion Policy Making in the Arts, Marketing the Arts, Praeger Series, in Public and Non-Profit Sector Marketing, 1995

부 록

관계자/전문가용

부산광역시 문화예술기관의 수요자 중심 경영을 위한 설문조사서

안녕하십니까?

본 설문은 문화의 수용자인 시민들이 보다 질 높은 문화를 향수하는데 있어서 우리 지역의 문화예술 기관이 어떻게 운영되는 것이 가장 바람직한지 알고자 마련한 것입니다.

바쁘시더라도 부산의 문화 인프라를 발전시킨다는 차원에서 다음에 제시된 질문에 답하여 주시면 고맙겠습니다. 또한 이외에도 평소에 느끼시거나 경험하신 불편사항, 개선이 요구되는 사항 및 기타 기관에 바라시는 사항을 자세하게 제시하여 주시면 좋은 자료로 활용하겠습니다.

감사합니다.

2000년 10월

부산발전연구원

연구1부 강성권(행정학 박사) ☎051-637-6282-85

Fax : 051-637-6295

본 설문지는 우리 지역에서 문화예술 분야에 종사하거나 전문가를 대상으로 작성된 것입니다. 설문 중에 잘 모르겠거나 귀하와 관련이 없는 분야의 문항은 '기타', '모르겠다'에 대하여 주십시오.

1. 귀하는 문화예술 관련(전문) 분야 중 어떤 부문에서 활동하고 계십니까?

- ① 공연기획/연극 ② 음악 ③ 미술 ④ 건축
⑤ 무용 ⑥ 문학 ⑦ 고유물 ⑧ 기타()

문화예술기관의 기여도

2. 부산광역시 문화예술기관은 지방문화예술진흥에 기여하고 다음과 같은 구체적인 목적을 위하여 설립되었습니다. 귀하가 생각하실 때 각 기관들의 이 같은 목적의 부응도에 체크해주시요.

구분	① 매우 좋다	② 좋다	③ 보통	④ 좋지않다	⑤매우 좋지않다	⑥ 모르겠다
2-1) 부산시민회관 목적: 시민의 정서함양과 공연집회의 편의를 도모						
2-2) 부산문화회관 목적: 시민예술의 향상발전 및 공공집회의 편의를 도모						
2-3) 부산시립박물관 목적: 고고, 미술, 역사, 민속, 인류학 영역에 속하는 자료를 수집, 보관, 전시, 연구하여 일반인들에게 공개하며, 아울러 이에 관한 연구, 연구, 홍보						
2-4) 부산시립미술관 목적: 시민의 미술문화의식의 향상과 건전한 미술활동 공간 제공 및 문화예술발전에 기여						

3. 부산은 이제까지 문화의 불모지라는 오명을 받아왔습니다. 귀하는 이 같은 평가를 어떻게 생각하고 계십니까?

- ① 매우 긍정 ② 긍정 ③ 보통 ④ 부정 ⑤ 매우 부정 ⑥ 기타

4. (위 2번 질문에서 ④, ⑤에 답한 분만 답하세요) 그러면 그 주요원인은?

- ① 지역에서 활동하는 뛰어난 문화예술인이 부족해서
- ② 문화진흥에 대한 획기적인 아이디어가 부족하거나 잘 추진되지 않아서
- ③ 시민들의 문화수준, 의식이 약해서
- ④ 공무원들이 문화진흥의 주체가 되어 왔기 때문에
- ⑤ 문화발전을 위한 예산이 부족해서
- ⑥ 기타()

조직의 운영구조

5. 다음의 문화예술기관은 현재 부산광역시가 직접 관리하고 있습니다. 그런데 시민 수요에 대응하여 공공성을 구현한다는 취지에서 볼 때 각 기관의 운영에 부산시가 주체가 되는 것에 대하여 귀하는 어떻게 생각하십니까?

구분	① 매우 좋다	② 좋다	③ 보통	④ 좋지않다	⑤ 매우 좋지않다	⑥ 모르겠다
5-1) 부산시민회관						
5-2) 부산문화회관						
5-3) 부산시립박물관						
5-4) 부산시립미술관						

6. (위 5번의 질문에서 ④, ⑤번을 답한 분만 답하세요) 그러면 어떤 운영형태가 바람직하다고 생각하십니까?

구분	① 공기업 (공사·공단)	② 재·사단법인	③ 민간위탁경영	④ 민간에 매각	⑤ 모르겠다
6-1) 부산시민회관					
6-2) 부산문화회관					
6-3) 부산시립박물관					
6-4) 부산시립미술관					

7. 문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관의 경우 관장은 부산광역시장의 명을 받아 소관사무를 통괄하고 소속 공무원을 지휘·감독하고 있습니다. 귀하는 예술 공간경영의 특성상 이러한 기존의 인력구조에 대하여 어떻게 생각하십니까?

① 매우 좋다 ② 좋다 ③ 보통 ④ 좋지 않다 ⑤ 매우 좋지 않다 ⑥ 모르겠다

8. 문화예술 전문기관이 잘 운영되려고 한다면 다양한 공연 프로그램 개발 및 자유로운 창작활동이 선행되어야 하며, 예술과 경영이 조화를 이루어야 합니다. 현재의 각 기관들이 이러한 방향으로 운영하려고 할 때 전문인력의 확보도는 어느 정도라고 생각하십니까?

구분	① 매우 좋다	② 좋다	③ 보통	④ 좋지않다	⑤ 매우 좋지않다	⑥ 모르겠다
8-1) 부산시민회관						
8-2) 부산문화회관						
8-3) 부산시립박물관						
8-4) 부산시립미술관						

시설의 재정자립도

9. 부산시 문화예술기관(문화회관, 시민회관, 시립박물관, 시립미술관)의 재정자립도는 어느 정도라고 알고 계십니까?

- ① 매우 흑자 ② 약간 흑자 ③ 수지균형
④ 약간 적자 ⑤ 매우 적자 ⑥ 모르겠다.

10. (위 6번 질문에 ④, ⑤번을 답한 분만 답하세요) 그 가장 주된 원인이 어디에 있다고 생각하십니까?(2개 선택)

- ① 비효율적인 시설관리 ② 관리자가 공무원이기 때문
- ③ 시 직영체제이기 때문 ④ 수요자중심의 문화생산이 취약
- ⑤ 문화예술기획프로그램의 부실 ⑥ 홍보마케팅 부족
- ⑦ 기타()

11. 이 같은 문화예술 기관의 경영활성화를 위하여 어떤 면에 초점을 두고 개선하는 것이 가장 바람직하다고 생각하십니까?(2개 선택)

- ① 관리형태 변화(민간위탁, 민영화) ② 전문경영인 도입
 ③ 공연프로그램 개발 ④ 독립채산제 실시
 ⑤ 문화예술예산 확충 ⑥ 기타()

12. 문화예술기관의 전체예산중 순수한 문화예술 공연기획과 관련된 사업비가 차지하는 비율은 어느 정도 되는 것이 좋겠다고 생각하십니까.?

- ① 10%미만 ② 30%미만
 ③ 50%미만 ④ 50%이상
 ⑤ 70%이상 ⑥ 모르겠다.

수요자 중심의 운영

13. 귀하가 평가하실 때, 현재 부산시 각 문화예술기관들의 시민 혹은 수요자 중심적 운영에 대한 기본적 마인드는 어느 정도라고 보십니까?

- ① 필요성을 못 느끼는 정도
 ② 필요성을 느껴 부응하려고 하나 조직체계 등 문제점이 있어 난관봉착
 ③ 필요성을 느껴 부응하려고 적극 노력하여 약간의 성과있다.
 ④ 매우 잘 부응하고 있다.
 ⑤ 모르겠다.

14. 현재 부산시의 각 문화예술기관들은 회원제, 문화강좌 등을 통하여 시민과 보다 가까이 하기 위한 노력을 하고는 있습니다. 귀하는 그 같은 현재의 노력이 수요자 중심의 운영취지에 얼마나 효과적이고 생각하십니까?

- | | | | | | |
|--------|-----|----|------|--------|------|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ |
| 매우 효과적 | 효과적 | 보통 | 비효과적 | 매우 효과적 | 모르겠다 |

15. 다음 문화예술기관의 기획 프로그램의 수요자 지향성 고려 정도는 어느 정도라고 느끼십니까?

구분	① 매우 충분	② 충분	③ 보통	④ 불충분	⑤ 매우 불충분	⑥ 모르겠다
14-1) 부산시민회관						
14-2) 부산문화회관						
14-3) 부산시립박물관						
14-4) 부산시립미술관						

16. 부산시 문화예술기관들이 시민 수요자 중심으로 잘 운영되지 못하는 가장 주된 이유가 어디에 있다고 생각하십니까?(2개 선택)

- ① 조직 체계상의 문제
- ② 수요자 중심 운영 마인드 부족
- ③ 아이디어 부족
- ④ 시민들의 문화의식 부족
- ⑤ 예산 부족
- ⑥ 기타()

17. 귀하는 부산시 문화예술기관들이 시민과 보다 가까이 하기 위해서는 어떤 기획 프로그램이 있으면 좋겠습니까?

구분	프로그램
16-1) 부산시민회관	① ②
16-2) 부산문화회관	① ②
16-3) 부산시립박물관	① ②
16-4) 부산시립미술관	① ②

기타사항

18. 다음 문화예술기관의 시설 접근의 편리성과 시설의 쾌적성 정도는 어떠하다고 생각하십니까.?

구분	① 매우 충분	② 충분	③ 보통	④ 불충분	⑤ 매우 불충분	⑥ 모르겠다
17-1) 부산시민회관						
17-2) 부산문화회관						
17-3) 부산시립박물관						
17-4) 부산시립미술관						

19. 다음 문화예술기관의 이용시 서비스 만족도 정도는 어떠합니까?

구분	① 매우 충분	② 충분	③ 보통	④ 불충분	⑤ 매우 불충분	⑥ 모르겠다
18-1) 부산시민회관						
18-2) 부산문화회관						
18-3) 부산시립박물관						
18-4) 부산시립미술관						

20. 부산의 문화예술기관의 관람료는 프로그램의 질과 비교해서 어떻다고 생각하십니까?

- | | |
|----------|--------|
| ① 매우 비싸다 | ② 비싸다 |
| ③ 보통이다 | ④ 싸다 |
| ⑤ 매우 싸다 | ⑥ 모르겠다 |

21. 부산에서 기획공연된 작품은 서울에서 만든 작품과 비교할 때 그 수준이 어느 정도라고 생각하십니까?

- | | | | | | |
|------------|---------|---------|---------|------------|-----------|
| ①
매우 높다 | ②
높다 | ③
비슷 | ④
낮다 | ⑤
매우 낮다 | ⑥
모르겠다 |
|------------|---------|---------|---------|------------|-----------|

22. 마지막으로 이른바 “문화도시 부산”을 가꾸는데 있어서 가장 핵심적으로 필요한 것을 지적해 주시거나 대안을 제시해 주시면 고맙겠습니다.

⊙ 통계 처리를 위한 문항이니 답하여 주십시오.

23. 성별 : ① 남자 ② 여자

24. 연령 : 만 세

25. 귀하의 문화예술관련 분야 종사 년 수

① 3년 이하 ② 4 - 6년 ③ 7 - 9년 ④ 10 - 12년 ⑤ 13년 이상

♣ 설문을 작성해 주셔서 대단히 감사합니다. 귀하의 의견은 부산의 문화인프라를 강화하는데 매우 유익한 자료로 사용될 것입니다. 감사합니다.

● 부산발전연구원 연구간행물 안내 ●

【연구보고서】

1. 낙동강하구권 정비특별법(안)	1993. 2
2. 부산시 교통문제에 관한 시민의식조사	1993. 4
3. 부산시 교통소통 위한 이면도로 활용방안	1993. 5
4. 2002년 아시아 경기대회 부산유치 타당성 분석	1993. 9
5. 부산지역 자동차산업 유치가능성과 지역경제 파급효과	1993. 10
6. 경부고속철도 신부산역사 선정과 부산의 미래	1993. 10
7. 부산시의 대규모시설 이전적지에 대한 진단 및 활용방안	1994. 2
8. 낙동강 상수원수 수질 개선방안	1994. 2
9. 부산시 교통체증지역 교통소통 완화방안	1994. 3
10. 우리 부산, 어떻게 생각하십니까?	1994. 4
11. 부산시 행정조직에 대한 공무원 설문조사	1994. 4
12. 부산시 노인들의 생활실태 및 복지욕구에 관한 조사연구	1994. 6
13. 부산권 기술실태 및 수요조사 연구	1994. 7
14. 지방자치발전을 위한 시민의식 조사	1994. 8
15. 부산지역 경기동향지수(DI) 개발 및 분석	1994. 8
16. 대도시 지방자치정부 구조의 적정모델에 관한 연구 -부산직할시를 중심으로-	1994. 8
17. 부산시 기업체 교통수요관리 실태조사 연구	1994. 9
18. 부산시 자치구별 경제사회 통계지표의 비교	1994. 9
19. 부산시 이전적지의 활용과 재원조달 방안	1994. 10
20. 신항만건설을 통한 부산항 개발전략	1994. 10
21. 서부산권개발특별법(안) 제안	1994. 10
22. 수자원부족과 대응방안	1994. 10
23. 부산시의 폐기물처리 대책과 NIMBY 극복방안	1994. 11
24. 부산지역 경기종합지수(CI) 개발 및 경기분석	1995. 1
25. 노인부양의식에 관한 조사연구	1995. 2
26. 부산지역 제조업체의 업종별 현장애로요인과 개선방안	1995. 3

27. 부산의 세계화·세계도시-가능성과 전략사업-	1995. 5
28. 부산의 개발제한구역과 자연녹지지역의 현황 및 운용전략	1996. 1
29. 부산권 주거수준에 관한 조사연구	1996. 2
30. 지방시대 신 신용보증 시스템 구축방향	1996. 6
31. 2002 아시안게임·월드컵 동시개최와 부산경제 발전방향	1996. 7
32. 실버서비스 산업의 진전과 진흥방안	1996. 8
33. 부산발전 그랜드디자인	1996. 8
34. 부산지역 중소기업 금융애로 개선방안	1996. 10
35. 한국·일본의 지방재정 비교연구	1996. 10
-부산과 오사카의 도시재정을 중심으로-	
36. 부산시 교통문제 해결을 위한 GIS-T 도입방안	1996. 12
37. 부산시 경영수익사업 발굴과 효율적 추진방안	1997. 1
38. 환동해권의 역동성과 지역간 교류협력의 새로운 전개	1997. 2
39. 부산권 택지분포특성과 개발방향에 관한 연구	1997. 4
40. 개발계획과정상의 주민참여 확대방안	1997. 6
41. 한중일 문화적 특성과 가치관 비교	1997. 8
42. 21세기를 여는 부산의 미래산업	1997. 12
43. 멀티미디어시대의 부산 영상산업 육성방안	1998. 2
44. 생활쓰레기의 효율적인 관리방안	1998. 3
45. 부산광역시 해양 워터프론트의 개발 및 보전	1998. 3
46. 부산·경남권 공동경마장 입지타당성 평가	1998. 10
47. 부산시 생활환경의 쾌적성 평가에 관한 연구	1998. 12
48. 부산 도시하천 경관관리방안	1999. 4
49. 부산시 이면도로 실태조사 연구	1999. 5
50. 부산시 임대주택 공급 확대 방안	1999. 11
51. 환경소음 개선효과의 평가에 관한 연구	1999. 12
52. 이용특성에 따른 지구도로 분류와 주민평가에 관한 연구	1999. 12
53. 부산지역 경기변동 특징과 요인에 관한 연구	1999. 12
54. 도시기본계획 인구추계에 관한 연구	1999. 12
- 부산·경남권을 중심으로 -	

55. 해운대 신시가지의 효율적 관리를 위한 기초연구 (1)	1999. 12
56. 부산시 상업기능의 공간적 분포와 변화특성에 관한 연구	1999. 12
57. 부산시 항만·연안 크루즈 항로의 평가	2000. 3
58. 부산인접도시 택지개발지 가구이동에 관한 연구	2000. 12
59. 인공위성 영상을 통한 부산지역 토지피복과 녹지의 경년변화에 관한 연구	2000. 12
60. 낙동강수계 총량규제 적용을 위한 기초연구(1) -영양염류의 영향이 고려된 삭감목표량 산정을 중심으로-	2000. 12
61. 해운대 신시가지의 효율적 관리를 위한 기초연구(2)	2001. 4

【정책연구】

1. 부산 외국인 직접투자유치 정책의 실천 프로그램	1998. 4
2. 부산시 미분양 시유지 매각 및 활용방안	1998. 4
3. 음식물 쓰레기를 줄이기 위한 실천방안	1998. 5
4. 부산관광 활성화를 위한 실행프로그램	1998. 5
5. IMF시대 부산시 중소기업지원자금 운용의 개선방안	1998. 6
6. 부산지역 소프트웨어벤처기업의 창업활성화 방안	1998. 6
7. 부산시 국제관계의 정책방향과 실천프로그램	1998. 7
8. 부산지역 중소기업의 수출촉진방안	1998. 10
9. 부산시 시내버스 공동배차제 정책방향과 실천프로그램	1998. 10
10. 부산항의 항만관리권 조정에 관한 정책방안	1998. 10
11. 부산시 주거지전용주차제 활성화방안 연구	1999. 12
12. 부산시 부채의 적정성 분석과 효율적 관리방안	1999. 12
13. 지역 폐기물 통계 자료의 정비 방안	1999. 12
14. 부산시 주거환경개선사업 효율적 추진 방안	1999. 12
15. 부산지역 미활용에너지의 부존량 평가 및 이용방안	1999. 12
16. 부산권 생태관광산업 육성방안에 관한 연구	1999. 12
17. 부산지역 경제통계의 실태와 개선방안	1999. 12
18. 부산지역의 시민정보문화 확산방안	1999. 12
19. 부산시 보행환경 개선방안	1999. 12

20. 부산 경정장 예정지의 입지 비교와 사업추진 방안	1999. 12
21. 부산시 지하철 역세권 상세계획구역 설정방법	1999. 12
22. 낙동강유역 수환경관리의 선진화방안 - 환경기준을 중심으로 -	2000. 12
23. 부산시 내부 인구이동 특성과 정책적 대응방안	2000. 12
24. 부산시 자전거이용 활성화 방안 연구	2000. 12
25. 부산시 자치구교통 개선사업 활성화 방안	2000. 12
26. 부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 연구	2001. 6

【단행본】

1. 부산발전론(부산학시리즈Ⅰ)	1993. 10
2. 부산권 통계백서	1994. 1
3. 부산경제론(부산학시리즈Ⅱ)	1994. 8
4. 부산발전 그랜드디자인Ⅰ - 21세기 미래에 대한 비전(2020) -	1996. 8
5. 1992년 부산지역 산업연관표	1996. 11
6. 움직이는 동아시아 경제 들여다보기(경제백서)	1997. 5
7. 부산사회문화의 이해(부산학시리즈Ⅲ)	1997. 8
8. 21세기를 여는 부산의 미래산업(부산발전그랜드디자인Ⅱ)	1997. 12
9. 21세기 부산, 사회의 활력과 문화의 번영 (부산발전그랜드디자인Ⅲ)	1998. 8
10. 부산도시론(부산학시리즈Ⅳ)	2000. 8

【번역시리즈】

1. 인큐베이터	1994. 2
2. 지역산업정책	1994. 9
3. 소프트 인프라스트럭처	1997. 11
4. 용도지역관계 지정메뉴얼	1998. 1
5. 지역주권론	1998. 1

• 연구원 회원가입 및 자료구입 문의 : 부산발전연구원 회원담당 T.(051)637-6277~8

《담당 연구진》

연구책임 : 부연구위원 강성권(skkgang@pdi.re.kr)

PDI 정책연구 26 2001-1

부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 연구
A Study on Management Strategies of Cultural
Organizations in Pusan

발행인 임 정 덕

발 행 2001년 6월

발행처 재단법인 부산발전연구원

(우)601-720 부산광역시 동구 범일2동 825-3 놀원B/D 14, 15F

전화 (051)637-6280~94, FAX (051)637-6295, 743-0223

E-mail : pdi@pdi.re.kr

Homepage : <http://www.pdi.re.kr>

인쇄처 세종문화사

전화 (051)463-5898, FAX (051)248-4880

Homepage : <http://sjpress.co.kr>

ISBN 89-88200-21-7 93330

※ 이 보고서는 부산발전연구원의 자체 연구물로서 부산시의 정책적 입장과는

별개의 것임을 밝혀둡니다.