

제주특별자치도립예술단  
활성화 및 중장기 발전방안 연구



## 속표지(앞)

속표지(뒤)

---

## 제 출 문

본 보고서를  
『제주특별자치도립예술단 활성화 및 중장기 발전방안』 연구용역의  
최종보고서로 제출합니다.

2019년 2월

---

### 연구기관 : (사)문화다움

책임연구원 : 추미경 문화다움 대표/성공회대 문화대학원 겸임교수

선임연구원 : 이상민 한양대학교 경영학부 교수

조아영 문화다움 기획연구실장

연구원 : 양채운 문화다움 기획연구팀장

이경애 문화다움 연구원

손나영 문화다움 연구원



# 목 차

## 제1장 서장

제1절 연구 배경 및 목적 .....	3
1. 연구 배경 .....	3
2. 연구 목적 .....	4
제2절 연구 범위 및 내용 .....	5
1. 연구 범위 .....	5
2. 연구 주요내용 .....	5
제3절 연구 방법 및 추진 프로세스 .....	7
1. 연구 방법 .....	7
2. 연구추진 프로세스 .....	10
제4절 연구추진 관점 .....	11
1. 제주특별자치도립예술단 특성 반영 .....	11
2. 공공부문 조직융합관리(Post Merger Integration, PMI) 관점 적용 .....	12

## 제2장 제주특별자치도립예술단 관련 정책환경 및 기본현황

제1절 제주특별자치도립예술단을 둘러싼 지역문화정책 검토 .....	17
1. 지역문화 정책환경 검토 .....	17
2. 제주특별자치도 문화예술정책 검토 .....	19
3. 시사점 .....	21
제2절 제주특별자치도 문화환경 검토 .....	23
1. 제주특별자치도 기본현황 검토 .....	23
2. 제주특별자치도 문화환경 검토 .....	25

3. 시사점 .....	30
<b>제3절 제주특별자치도립예술단 기본현황 검토 .....</b>	<b>32</b>
1. 제주특별자치도립예술단 기본현황 .....	32
2. PMI 측면에서의 제주특별자치도립예술단 기본현황 검토 .....	35
3. 현황 검토 시사점 .....	45
<b>제4절 종합 시사점 .....</b>	<b>48</b>

## 제3장

# 제주특별자치도립예술단 의견수렴 및 타 공립예술단 사례분석

<b>제1절 의견수렴: 수요조사+FGI/심층인터뷰 .....</b>	<b>53</b>
1. 의견수렴 추진 개요 .....	53
2. 제주특별자치도립예술단 대상 수요조사 .....	54
3. 제주특별자치도립예술단 대상 FGI/심층인터뷰 .....	73
4. 의견수렴 종합 시사점 .....	79
<b>제2절 타 공립예술단 비교 검토 .....</b>	<b>81</b>
1. 국내 공립예술단 현황 검토 .....	81
2. 제주특별자치도립예술단과 타 공립예술단 비교 검토 .....	119
3. 시사점 종합 .....	125

## 제4장

# 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 및 발전과제

<b>제1절 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 .....</b>	<b>131</b>
1. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 설정 .....	131
2. 제주특별자치도립예술단 발전방향 설정을 위한 추진력·억제력 도출 .....	132
3. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방안 .....	139
<b>제2절 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 .....</b>	<b>143</b>



1. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 도출 .....	143
2. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 세부내용 .....	144

## 제5장

# 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵 및 정책제언

제1절 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵 .....	173
1. 제주특별자치도립예술단의 실질적 변화·발전을 위한 전제조건 .....	173
2. 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵 .....	173
제2절 제주특별자치도립예술단 지속발전을 위한 정책제언 .....	178
1. 본 연구수행의 의미와 성과 .....	178
2. 제주특별자치도 차원의 운영 관리 및 지원 강화 .....	179
3. 지속적 소통 과정을 통한 제주특별자치도립예술단의 실질적인 변화 도모 .....	180

## 참고문헌

.....	183
-------	-----

## 부 록

.....	189
-------	-----

1. 의견수렴조사 설문지 .....	191
2. 제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례 .....	198

# 표목차

〈표 1〉 예술단 대상 수요조사 추진개요	7
〈표 2〉 예술단 FGI/심층인터뷰 추진개요	8
〈표 3〉 전문가 자문회의 추진개요	9
〈표 4〉 조직융합관리 추진원칙	12
〈표 5〉 제주특별자치도 문화예술 분야 예산 확보 추이	20
〈표 6〉 제주도 연도별 인구 및 인구성장률	23
〈표 7〉 제주도 인구 현황(내국인/외국인)	23
〈표 8〉 자치시별 인구 및 세대 현황	24
〈표 9〉 제주 문화 자원	25
〈표 10〉 공연장 기획공연 실적(응답 공연장 기준)	28
〈표 11〉 공연장 대관공연 실적(응답 공연장 기준)	28
〈표 12〉 문화예술행사 직접관람 경험	36
〈표 13〉 제주특별자치도립예술단 소속단체 및 관리 기관 현황	39
〈표 14〉 제주특별자치도립예술단 인원 현황(예술단원)	40
〈표 15〉 제주특별자치도립예술단 예산 현황	40
〈표 16〉 제주특별자치도립예술단 평정제도	41
〈표 17〉 제주특별자치도립예술단 보수체계	42
〈표 18〉 제주특별자치도립예술단 주요 프로그램 내용	42
〈표 19〉 제주특별자치도립예술단 공연 실적	44
〈표 20〉 제주특별자치도립예술단 연습장소 현황	44
〈표 21〉 수요조사 결과 개요	54
〈표 22〉 소속단체 별 응답자 수	54
〈표 23〉 소속단체별 응답자 특성	55
〈표 24〉 제주특별자치도립예술단 수요조사 설문조사 지표	57
〈표 25〉 개별 예술단에 대한 소속단체별 인식 결과	59
〈표 26〉 제주특별자치도립예술단에 대한 소속단체별 인식 결과	61
〈표 27〉 소속단체별 도립화 이후 변화에 대한 체감도	63
〈표 28〉 도립화 이후 변화에 대한 소속단체별 체감도 인식 결과	64
〈표 29〉 소속단체별 운영체계에 대한 인식	65
〈표 30〉 소속단체별 효과적 운영체계에 대한 인식	65
〈표 31〉 제주특별자치도립예술단이 지향해야 할 핵심가치(전체)	66
〈표 32〉 제주특별자치도립예술단별 지향해야할 핵심가치	66
〈표 33〉 제주특별자치도립예술단이 발전하기 위한 조건	68
〈표 34〉 제주특별자치도립예술단이 발전을 위한 기타 의견	69
〈표 35〉 심층인터뷰 개요	73

〈표 36〉 FGI/심층인터뷰 항목 구성 .....	74
〈표 37〉 강원도립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황 .....	82
〈표 38〉 강원도립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황 .....	83
〈표 39〉 강원도립예술단 급여체계 .....	83
〈표 40〉 강원도립예술단 예산 현황 .....	83
〈표 41〉 강원도립예술단의 평정제도 .....	84
〈표 42〉 강원도립예술단 주요 활동 .....	84
〈표 43〉 경상북도 도립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황 .....	85
〈표 44〉 경상북도 도립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황 .....	86
〈표 45〉 경상북도 도립예술단 보수체계 .....	86
〈표 46〉 경상북도 도립예술단 예산 현황 .....	87
〈표 47〉 경상북도 도립예술단의 평정제도 .....	87
〈표 48〉 경상북도 도립예술단의 공간 여건 .....	87
〈표 49〉 경상북도 도립예술단 주요 활동 .....	88
〈표 50〉 천안시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황 .....	89
〈표 51〉 천안시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황 .....	89
〈표 52〉 천안시립예술단 급여체계 .....	90
〈표 53〉 천안시립예술단 예산 현황 .....	90
〈표 54〉 천안시립예술단의 평정제도 .....	91
〈표 55〉 천안시립예술단의 공간 여건 .....	91
〈표 56〉 천안시립예술단 주요 활동 .....	92
〈표 57〉 청주시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황 .....	93
〈표 58〉 청주시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황 .....	93
〈표 59〉 청주시립예술단 급여체계 .....	94
〈표 60〉 청주시립예술단 예산 현황 .....	95
〈표 61〉 청주시립예술단의 평정제도 .....	95
〈표 62〉 청주시립예술단의 공간 여건 .....	96
〈표 63〉 청주시립예술단 주요 활동 .....	96
〈표 64〉 부산광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황 .....	97
〈표 65〉 부산광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계(초임 기준) 및 인원 현황 .....	98
〈표 66〉 부산광역시립예술단 급여체계 .....	98
〈표 67〉 부산광역시립예술단 예산 현황 .....	99
〈표 68〉 부산광역시립예술단의 평정제도 .....	100
〈표 69〉 부산광역시립예술단의 명예퇴직제도 .....	100
〈표 70〉 부산광역시립예술단의 공간 여건 .....	101
〈표 71〉 부산광역시립예술단 주요 활동 .....	101
〈표 72〉 대전광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황 .....	103
〈표 73〉 대전광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황 .....	103

〈표 74〉 대전광역시립예술단 급여체계	104
〈표 75〉 대전광역시립예술단 예산 현황	104
〈표 76〉 대전광역시립예술단의 평정제도	105
〈표 77〉 대전광역시립예술단의 명예퇴직제도	105
〈표 78〉 대전광역시립예술단의 공간 여건	106
〈표 79〉 대전광역시립예술단 주요 활동	106
〈표 80〉 대구광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황	108
〈표 81〉 대구광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황	108
〈표 82〉 대구광역시립예술단 급여체계	109
〈표 83〉 대구광역시립예술단 예산 현황	110
〈표 84〉 대구광역시립예술단의 평정제도	110
〈표 85〉 대구광역시립예술단의 공간 여건	111
〈표 86〉 대구광역시립예술단 주요 활동	111
〈표 87〉 광주광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황	113
〈표 88〉 광주광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황	113
〈표 89〉 광주광역시립예술단 급여체계	114
〈표 90〉 광주광역시립예술단 예산 현황	115
〈표 91〉 광주광역시립예술단의 평정제도	115
〈표 92〉 광주광역시립예술단의 명예퇴직제도	116
〈표 93〉 광주광역시립예술단의 공간 여건	117
〈표 94〉 광주광역시립예술단 주요 활동	117
〈표 95〉 비전 및 운영방향 비교 검토	119
〈표 96〉 행정운영체계 비교 검토	120
〈표 97〉 예술단 사무국 현황 비교 검토	120
〈표 98〉 보수 및 수당체계 비교 검토	121
〈표 99〉 예술단 공연 예산 비교 검토	122
〈표 100〉 평정제도 및 명예퇴직제도 비교 검토	122
〈표 101〉 공연 프로그램 현황 비교 검토	123
〈표 102〉 공연 및 연습 공간 현황 비교 검토	124
〈표 103〉 제주특별자치도립예술단 협치위원회 운영(안)	148
〈표 104〉 제주특별자치도립예술단 공식 명칭 변경(안) 예시	149
〈표 105〉 타 예술단 CI 개발 사례(참조)	150
〈표 106〉 시민 참여 사례(참조)	152
〈표 107〉 제주특별자치도립예술단 사무국 구성(안)	155
〈표 108〉 참조 사례 - 부산광역시립예술단 등급별 직위	158
〈표 109〉 공연수당 지급 관련 타 공립예술단 사례	159
〈표 110〉 지휘자·안무자 임기제한 도입(안)	161
〈표 111〉 지휘자·안무자 임기 관련 타 공립예술단 사례	161

〈표 112〉 평정제도 개선 주요내용(평정제도의 순기능 강화) .....	162
〈표 113〉 평정제도 개선 주요내용(평정 시기 조정) .....	163
〈표 114〉 명예퇴직제도 관련 타 공립예술단 사례 .....	165
〈표 115〉 타 공립예술단 예산 구성 비율 .....	180

# 그림목차

[그림 1] 연구 내용	6
[그림 2] 연구추진체계	9
[그림 3] 연구추진 프로세스	10
[그림 4] 조직융합관리(PMI)를 적용한 연구추진 관점	14
[그림 5] 문화비전 2030 비전체계도	17
[그림 6] 새예술정책(2018~2022) 비전체계도	18
[그림 7] 제주특별자치도 문화예술 분야 예산 확보 추이	20
[그림 8] 총예산/문화예산/문화예술예산/공연예술예산 지역별 평균 현황	26
[그림 9] 공연장 수 및 가동률 현황	27
[그림 10] 제주특별자치도민의 문화예술 관심도(%)	29
[그림 11] 제주특별자치도민의 문화환경에 대한 만족도	29
[그림 12] 제주특별자치도 문화환경 개선 필요 부분	30
[그림 13] 제주특별자치도립예술단 연혁	33
[그림 14] 제주특별자치도립예술단 비전체계 및 운영방향	35
[그림 15] 제주특별자치도민의 문화예술행사 선택 기준	37
[그림 16] 제주특별자치도립예술단 조직구조	39
[그림 17] PMI 관점에서 본 제주특별자치도립예술단 현황 검토 시사점	47
[그림 18] 제주특별자치도립예술단 의견수렴 추진 개요	53
[그림 19] 개별 예술단에 대한 소속단체별 인식 결과	60
[그림 20] 제주특별자치도립예술단에 대한 소속단체별 인식 결과	62
[그림 21] 제주특별자치도립예술단별 지향해야할 핵심가치	67
[그림 22] 제주특별자치도립예술단이 발전하기 위한 조건	69
[그림 23] 수요조사 시사점 종합	72
[그림 24] 제주특별자치도립예술단 심층인터뷰(FGI) 및 현장모니터링	73
[그림 25] 타 공립예술단 사례 검토 대상	81
[그림 26] 제주특별자치도립예술단 관련 타 공립예술단 비교 검토 시사점	127
[그림 27] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 설정 원리	132
[그림 28] 문화적 측면의 추진력 및 억제력	134
[그림 29] 구조적 측면의 추진력 및 억제력	136
[그림 30] 기능적 측면의 추진력 및 억제력	138
[그림 31] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방안-억제력 약화 방안	140
[그림 32] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방안-추진력 강화 방안	142
[그림 33] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 개요	143
[그림 34] 공유 비전체계 구축 프로세스	144
[그림 35] 공유 비전 핵심가치 키워드 예시	145
[그림 36] 운영위원회 구성안 - 다양한 영역의 전문가들의 결합	146

[그림 37] 제주특별자치도립예술단 협치위원회 구성 및 운영(안)	147
[그림 38] 제주특별자치도립예술단 행정운영체계 개념도	153
[그림 39] 제주특별자치도립예술단 행정전담팀 역할의 단계적 확장 흐름	154
[그림 40] 제주특별자치도립예술단 사무국 구성(1안)	155
[그림 41] 제주특별자치도립예술단 사무국 구성(2안)	157
[그림 42] 제주특별자치도립예술단 단원의 연령대별 인원 현황	164
[그림 43] 도민 수요를 반영한 문화예술프로그램 운영 프로세스	168
[그림 44] 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 전략적 조직변화 3단계	174
[그림 45] 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵 제안	177
[그림 46] 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 조직변화 프로세스	177





# 1 서 장

제1절 연구 배경 및 목적

제2절 연구 범위 및 내용

제3절 연구 방법 및 추진 프로세스

제4절 연구추진 관점



## 제1절 연구 배경 및 목적

### 1. 연구 배경

- <지역문화진흥법>(2014) 시행과 더불어 현 정부가 추진하는 지역분권과 자치의 흐름 속에서 지역의 주체적 문화역량의 중요성은 갈수록 높아지고 있음. 최근 제시된 <문화비전 2030>, <새예술정책> 비전에서는 개인의 자율성, 공동체의 다양성, 사회의 창의성을 높일 수 있는 예술과 문화의 가치와 관련 활동을 제고하는 비전과 전략이 다양하게 제안되고 있는 바, 제주도 지역예술 역량을 대표하는 공립예술단의 위상과 역할 제고를 위한 노력이 매우 필요한 상황임.
- 제주도의 공립예술단은 국내 주요 도시들과 유사한 시점인 1980년대 중반부터 설립되기 시작했음. 시민의 정서 함양과 지방문화예술의 진흥을 위해 1985년 제주시립협주단, 제주시립합창단 설립을 시작으로 1987년 서귀포시립합창단, 1990년 제주도립민속예술단, 1998년 서귀포시립관현악단이 설립되면서 5개의 공립예술단이 제주와 서귀포시를 대표하는 예술 활동을 펼쳐왔음.
- 제주특별자치도 출범과 더불어 2007년 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례> 제정을 근거로 2008년 제주도립무용단, 제주시립교향악단, 제주시립합창단, 서귀포관악단, 서귀포합창단 등 5개의 예술단을 제주특별자치도립예술단으로 통합됨. 그러나 형식적으로는 통합되었지만, 실질적으로는 도립무용단, 도립제주예술단, 도립서귀포예술단이 기존의 운영체계를 유지해오면서 도 차원에서 예술단의 위상과 역할을 체계적으로 구축하고 있지는 않은 단계임.
- 제주와 서귀포시의 공립예술단은 2008년 제주특별자치도립예술단으로 형식적 도립화 과정을 거쳤으나, 지역 예술인과 시민의 요청, 효율적 운영 관리를 위함이라는 명목 하에 10년 동안 기존 운영기관(문화예술진흥원, 제주시, 서귀포시)에서 관리·운영 중에 있었음. 그로 인해 제주도립예술단 운영기관별 개별 운영에 따른 대표성 및 운영 효율성이 저하되고, 동일 규정의 운영기관별 상이한 적용에 따른 단위 운영 형평성 문제 등이 대두되면서 도립예술단 운영 효율화와 활성화 필요성이 시급하다는 인식과 여론이 증대되고 있는 실정임.

- 이상의 문제 인식에 따라 제주의립예술단 관련 운영체계, 단원 처우개선 및 인력수급, 차별화된 공연 프로그램 기획 등 운영 활성화 및 중장기 발전방안에 관한 종합적 검토가 요구됨. 또한, 제주의립예술단의 위상과 역할 강화와 더불어 공립예술단으로서의 예술성 제고를 뒷받침 해줄 조직운영체계가 합리적으로 개선되어 장기적 관점에서 제주의 지역예술을 대표하고 견인하는 것이 당면 과제로 부각됨. 특히, 제주도민의 문화수요를 적극적으로 수용하고 도민들의 문화향유 기반을 양적, 질적 차원에서 다각화 하는 전략 도출이 필요함.

## 2. 연구 목적

- 본 연구의 목적은 제주특별자치도립예술단 출범 이후 10년이 지난 시점에 ‘실질적 도립화’ 실현을 위한 기반 구축으로서 공유 비전체계를 수립하고, 공립예술단으로서의 위상과 역할 강화, 그리고 예술성 고양을 위한 추진 방향과 전략을 도출하는 것임. 나아가 중장기 발전방향 수립에 따른 발전과제를 제안하는 것을 목적으로 함.
- 이를 위해서 제주의립예술단 관련 지역문화 정책환경 및 예술단 운영 현황, 제주의립예술단의 현 단계에 대한 객관적 진단을 실시하고, 예술단을 둘러싼 주요한 이슈 분석과 관계자들의 의견수렴 과정을 토대로 제주의립예술단의 위상과 전문성 강화를 위한 실천적 방안을 모색함.
- 특히, 제주도를 대표하는 공립예술단으로서 지역의 문화예술을 견인하고 예술성 및 전문성 강화를 뒷받침 해줄 운영체계의 합리적 개선 방안, 단원 처우개선 및 인력수급, 차별화된 공연 프로그램 기획 등, 운영 활성화 및 발전방안에 대한 장기적 관점의 연구를 수행함. 무엇보다 제주도민의 문화수요를 적극적으로 수용하고 도민 문화향유 기반의 양적, 질적 차원의 다각화라는 거시적 목적에 입각한 발전 방안 도출에 주력함.

## 제2절 연구 범위 및 내용

---

### 1. 연구 범위

#### ■ 공간적 범위

- 제주특별자치도

#### ■ 시간적 범위

- 2006년 제주특별자치도 출범 이후부터 2019년 현재

#### ■ 내용적 범위

- 제주특별자치도립예술단 활성화 및 중장기 발전방안 수립

### 2. 연구 주요내용

#### ■ 제주특별자치도립예술단 관련 정책환경 분석

- 지역문화 정책환경 변화
- 제주도 문화정책 및 문화환경 검토
- 제주특별자치도립예술단 외부 환경분석 시사점 도출

#### ■ 제주특별자치도립예술단 내부 환경분석

- 제주특별자치도립예술단 현황 조사·분석
- 운영기관별 운영형태 현황 조사·분석
  - 단원 급여 및 수당 지급기준, 근무시간 등
- 예술단 조직(사무국), 예산 등 운영체계 조사·분석
- 관계자 및 전문가 자문을 통한 시사점 도출

#### ■ 공립예술단 운영 관련 국내 사례조사

- 공립예술단 운영 관련 타 시·도 우수사례 조사·분석
- 사례분석 및 비교분석을 통한 시사점 도출

## ■ 제주특별자치도립예술단 운영 효율화 및 발전방안 제시

- 예술단 운영 효율화 방안 제언
  - 예술단 조직, 운영, 예산 등 운영체계 개선방안
  - 단원 정체화(연령) 해결방안 및 효율화 방안
- 예술단 중장기 발전방안 제시
  - 예술단 운영체계 개선방향 및 개선방안 수립
  - 예술단 역량 강화 및 경쟁력 제고 전략 수립

[그림 1] 연구 내용

### 제주특별자치도립예술단을 둘러싼 외부 환경분석

- 지역문화정책의 변화, 제주도 문화지형도 변화 등에 대한 검토
  - 제주특별자치도립예술단의 외부환경 분석

### 제주특별자치도립예술단 운영 현황조사 및 국내 공립예술단 사례조사

- 제주특별자치도립예술단 내부 환경분석(운영 현황조사)
  - 제주특별자치도립예술단 운영기관별 운영 현황조사·분석
  - 예술단 조직(사무국), 예산 등 운영체계 조사·분석
  - 관계자 및 전문가 자문을 통한 시사점 도출
- 공립예술단 운영 관련 국내 사례조사
  - 공립예술단 운영 관련 타 시·도 사례 조사·분석
  - 사례분석 및 비교분석을 통한 시사점 도출

### 제주특별자치도립예술단 운영 효율화 및 발전방안 제시

- 예술단 운영 효율화 방안 제언
  - 예술단 조직, 운영, 예산 등 운영체계 개선방안, 운영 효율화 방안
- 예술단 중장기 발전방안 제시

## 제3절 연구 방법 및 추진 프로세스

### 1. 연구 방법

#### ■ 제주특별자치도립예술단 관련 환경분석 및 운영 실태조사

- 제주도립예술단 운영기관별, 예술단별 기초자료 및 예술단 운영실태 관련 문헌자료 분석
  - － 제주도립예술단 운영현황 자료 분석(운영체계 등)
  - － 운영기관별 운영현황 자료 분석(처우 및 복무체계 등)
  - － 예술단별 운영현황 자료 분석(조직, 운영, 예산 등)

#### ■ 타 시·도 공립예술단 사례 분석

- 제주특별자치도와 유사한 지역적 여건과 규모를 가진 타 시·도 공립예술단을 선정, 운영과 관련한 참조사례를 조사·분석 한 뒤 비교분석을 통해 제주도립예술단의 발전방안 제시를 위한 보편적·객관적 근거를 확보함.
  - － 도 단위: 강원도립예술단, 경북제주특별자치도립예술단
  - － 시 단위: 천안시립예술단, 청주시립예술단
  - － 광역 단위: 부산광역시립예술단, 대전광역시립예술단, 대구광역시립예술단, 광주광역시립예술단

#### ■ 제주특별자치도립예술단 전수 수요조사

- 제주도립예술단원 및 사무국 직원 전원을 대상으로 구조화된 설문지를 활용하여 온·오프라인을 병행한 수요조사를 진행함.
  - － 수요조사는 제주도립예술단에 대한 예술단원의 인식 및 수요, 현 단계 이슈 및 문제점 파악, 향후 제주도립예술단의 활성화 및 발전을 위한 과제 등을 파악하기 위한 목적으로 추진하며, 수요조사 결과를 토대로 FGI 및 심층인터뷰를 추진하여 의견수렴 종합시사점을 도출하고자 함.

〈표 1〉 예술단 대상 수요조사 추진개요

구 분	세부내용
목 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>－ 제주특별자치도립예술단 활성화 및 발전방안에 대한 예술단 의견 수렴</li> <li>－ 예술단 조직원 전수 수요조사 결과를 반영한 활성화 및 발전방안 수립</li> </ul>
대 상	<ul style="list-style-type: none"> <li>－ 제주특별자치도립예술단 조직원 전체 269명 전원 (도립무용단, 제주교향악단, 제주합창단, 서귀포관악단, 서귀포합창단)</li> </ul>
방 법	구조화된 질문지(Structured Questionnaire)를 사용한 온·오프라인 조사

구 분	세부내용	
조사항목	제주특별자치도립예술단에 대한 인식	예술단 별 운영현황 및 이슈 문화적/구조적/기능적 측면
	도립화 이후 변화에 대한 인식	변화에 대한 체감도 / 변화를 체감하는 부분
	운영체계	합리적인 예술단 운영체계
	지향 가치 및 발전조건	제주특별자치도립예술단 지향 가치 및 발전조건

## ■ 예술단별 FGI(Focus Group Interview)/심층인터뷰

- 제주도립예술단 소속 5개 예술단별 FGI/심층인터뷰를 통해 설문조사에서 파악할 수 없는 예술단 현황 및 이슈를 파악하고, 다양한 층위의 관계자 대상 심도 깊은 의견수렴을 통해 제주도립예술단 발전방향 수립하고자 함.
- 5개 예술단(도립무용단, 제주교향악단/합창단, 서귀포관악단/합창단) 예술단원 및 사무국 주요 관계자를 대상으로 FGI를 진행하며, 지휘자·안무자 및 노조위원장 등 주요인물 심층인터뷰 및 행정기관 담당자 인터뷰를 진행함.
- 이와 더불어 5개 예술단 상주 공간 및 연습 공간 현황 파악을 위한 현장조사를 병행 추진함.

〈표 2〉 예술단 FGI/심층인터뷰 추진개요

구 분	세부내용	
목 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 수요조사 결과 공유</li> <li>- 예술단 주요 관계자 의견 수렴 및 이슈 파악</li> </ul>	
대 상	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5개 예술단 주요 관계자 총 50~60명 내외 (지휘자, 사무장, 노조위원, 행정담당자 등)</li> </ul>	
방 법	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술단 FGI/심층인터뷰, 현장 모니터링(예술단 상주 공간, 연습 공간 등)</li> </ul>	
인터뷰 항목	문화적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주도립예술단으로서의 공유 비전 구축 필요성</li> <li>- 공립예술단으로서의 예술성 고양 및 역량 강화 방안</li> </ul>
	구조적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 예술단 운영체계의 문제점 및 개선사항</li> <li>- 향후 예술단에 적합한 운영체계에 대한 인식</li> <li>- 예술단 통합 운영체계에 대한 인식</li> </ul>
	기능적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연습 및 공연 공간, 상주 공간 현황 및 활용도</li> <li>- 제주특별자치도립예술단 위상에 걸맞은 공연프로그램 개발</li> </ul>
	기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주특별자치도립예술단 조례 개정 및 신설</li> <li>- 예술단 대외활동 및 외부공연에 대한 인식 및 처우</li> <li>- 단원 개별 의견수렴을 위한 소통체계 마련</li> </ul>

## ■ 전문가 자문의견 수렴

- 본 연구 결과의 객관성과 전문성을 담보하고 보다 실제적인 발전방안 도출을 위해 공립예술단 운영 관련 높은 이해도와 전문성을 보유한 전문가를 자문위원으로 구성하여 연구진행 단계별로 연속적 자문회의를 운영함.



- 전문가 자문위원은 제주지역 전문가와 더불어 보다 객관적 시각을 가진 외부 전문가로 구성하며, 제주의립예술단의 현 단계 이슈와 운영 전반의 개선과 전문화를 위한 다양한 의견을 수렴함.

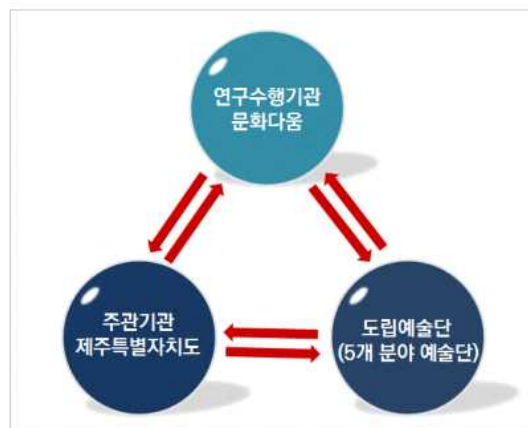
〈표 3〉 전문가 자문회의 추진개요

구분	세부내용	
목적	공연예술 분야의 전문성과 풍부한 경험을 보유한 지역 내·외부 전문가를 자문위원으로 구성하여 연구 전반에 걸친 자문을 진행	
주요내용	제주의립예술단 운영 활성화와 발전방안 관련 자문의견 수렴 - 예술단 조직, 운영, 예산 등 운영체계 개선방안 - 단원 처우 및 복무체계 개선 검토 - 예술단 역량 강화 및 예술적 경쟁력 제고 전략 수립 - 차별화된 공연프로그램 기획 및 운영 등	
자문위원	제주지역 전문가	이상철(제주국제관악제조직위 집행위원장) 허대식(한국음악협회제주도지회 지회장)
	외부 전문가	이영근(대전광역시 4차산업혁명운영과 문화산업담당) 최준호(한국예술종합학교 연극원 교수)

## ■ 유기적 연구추진체계 구축

- 연구 결과물의 질적 수준을 담보하고 원활한 과업수행을 위해 제주특별자치도 관계자 및 제주의립예술단 관계자와의 유기적인 협력체계를 구축하여 본 과업을 수행함.
- 연구 단계별 연구추진내용을 상시 공유하고 연구 세부내용에 대한 상시적인 논의와 소통구조 구축
- 정례적인 연구진회의를 통해 연구내용 및 산출물에 대한 철저한 점검·관리

[그림 2] 연구추진체계



## 2. 연구추진 프로세스

### ■ 의견수렴 과정 운영을 통한 중장기 발전방안 도출

- 본 연구는 제주시립예술단 관련 문헌자료 및 기초자료 분석, 서면조사를 통한 정책환경 및 기본여건 분석, 제주시립예술단 운영현황 분석을 토대로 예술단 대상 수요조사 및 주요 관계자 FGI/심층인터뷰, 현장답사를 수행함. 또한 연구의 주요한 단계에 2회에 걸쳐 제주도 내·외부 전문가 대상 자문회의를 운영함.
- 이와 같은 추진 프로세스에 따라 단계별 연구결과를 종합 분석하여 제주시립예술단 활성화 및 중장기 발전방안을 수립함.

[그림 3] 연구추진 프로세스



## 제4절 연구추진 관점

### 1. 제주특별자치도립예술단 특성 반영

#### ■ 제주특별자치도립예술단 통합에 따른 실질적 변화 요소 도출

- 2006년까지 각각의 행정기관에서 운영(문화예술진흥원, 제주시, 서귀포시)해 오던 제주도립예술단은 제주특별자치도 출범과 함께 2008년 도립화 과정을 거쳤으나, 지역예술인과 시민의 요청 및 효율적인 운영 관리를 꾀한다는 명목 하에 기존 운영기관에서 예술단을 관리·운영 중에 있음.
- 각기 다른 운영기관에 따른 제주도립예술단의 대표성 및 효율성 저하, 동일 규정의 운영기관별 상이한 적용에 따른 형평성 문제 등이 지속적으로 지적되어 오고 있어(연합뉴스, 2013; 제주신보, 2018), 제주도립예술단의 실질적 도립화에 대한 고려가 필요한 상황임.

제주도립 5개 예술단의 보수체계가 예술단별로 제각각이어서 형평성 문제가 제기되고 있다. 6일 제주도에 따르면 현재 제주특별자치도립예술단별 수석단원의 보수 대우 기준은 무용단 기능6급, 제주교향악단 기능8급, 제주합창단·서귀포관악단·서귀포합창단 기능9급 상당으로 제각각이다. (중략) 이는 기초지방자치단체였던 제주시와 서귀포시가 운영하던 제주교향악단, 제주합창단, 서귀포관악단이 2006년 광역 단일 행정체제인 제주특별자치도가 출범한 이후 제주특별자치도립예술단으로 통합됐으나 보수체계는 종전 그대로이기 때문이다. (후략)

(연합뉴스 홍정표 기자. 2013.11.06.)

- 이와 같이 2008년 형식적 도립화 이후 10년 동안 운영의 효율성을 위해 개별 운영체계를 유지해 왔지만, 그로 인한 문제제기와 더불어 개선에 대한 요구가 지속되어 왔고, 이에 대한 도의 변화 의지는 본 연구 제주도립예술단 활성화 및 중장기 발전방안 수립 추진으로 발현됨.
- 본 연구에서는 그 동안 형식적 도립화에 그쳤던 5개 예술단의 실질적 도립화를 위한 연구추진 관점으로 제주특별자치도라는 행정적, 문화적 여건을 고려하고 제주도립예술단의 특성을 반영한 실질적 변화 요소 도출을 위해 ‘공공부문 조직융합관리’(PMI) 관점을 적용하고자 함. 이는 제주도를 대표하는 공립예술단으로서의 위상 확보를 위한 문화적 융합의 중요성에 입각한 것임.

## 2. 공공부문 조직융합관리(Post Merger Integration, PMI) 관점 적용

### ■ 조직융합관리의 정의

- 민간부문의 조직합병에서 유래한 PMI는 공공부문과 연관하여 ‘조직융합’이라는 용어로서 사용되고 있는데, ‘조직융합관리’란 조직 내 문화와 업무방식 등이 상이한 조직을 진정한 의미의 단일조직으로 변모시켜, 조직목표의 효과적 달성으로 시너지효과를 발휘할 수 있도록 지원하는 각종 활동을 의미함(행정안전부, 2008). 민간부문의 기업합병이 수익률 극대화, 사업지배력 강화 등과 같은 목적달성을 위한 물리적 통합임에 반해, 공공부문에서 사용되고 있는 조직융합의 개념은 조직성과를 좌우하는 심리적·문화적 융합을 중시하는 개념임(임영제·이창원, 2008).

〈표 4〉 조직융합관리 추진원칙

구분	내용
추진원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>-양 조직간 차이가 충돌로 현실화되기 전에 신속히 추진함</li> <li>-기관장의 일관된 “융합” 메시지를 통해 조직원의 심리적 안정을 유지함</li> <li>-문화·인사·기능의 영역별 통합 이슈의 심각성, 신속처리 필요성을 평가하여 우선순위를 두고 진행함</li> <li>-새롭게 수립된 융합의 가치와 운영제도에 대해서 조직원들의 동의를 반드시 확보하여야 함</li> <li>-장기간의 변화관리가 필요하므로 융합관리체계를 구축하여 진척도 관리 및 정례화된 평가 모니터링을 수행함</li> </ul>

출처: 행정안전부(2008).

### ■ 조직융합관리 관점 적용 필요성

- 행정안전부(2008)는 공공부문의 조직융합을 관리하기 위해 매뉴얼을 제작 배포하면서 조직융합관리의 추진원칙과 관리 대상 및 문화융합관리, 인사융합관리, 기능융합관리를 위한 실행전략을 제시한 바 있음. 공공부문의 경우 민간조직에 비해 공공성, 성과 측정의 난이성, 고용과 조직구조의 경직성 등에 차이가 있으며, 이러한 특성 때문에 민간의 융합관리기법을 적합하게 적용할 필요성이 제기됨.(행정안전부, 2008).
- 조직융합관리 매뉴얼에 따르면 조직 통합 이후 양 조직간 차이가 충돌로 현실화되기 전에 신속히 조직융합관리가 추진되어야 하며, 단순한 물리적 통합만이 아니라, 조직 내에 공통의 목표 및 가치가 공유되어 실질적인 하나의 조직으로 재편되었을 때 성공적인 PMI가 이루어졌다고 할 수 있음(정준모·이윤철, 2014). 그렇다면 제주도립예술단의 경우는 도립화 이후, 이미 10년이라

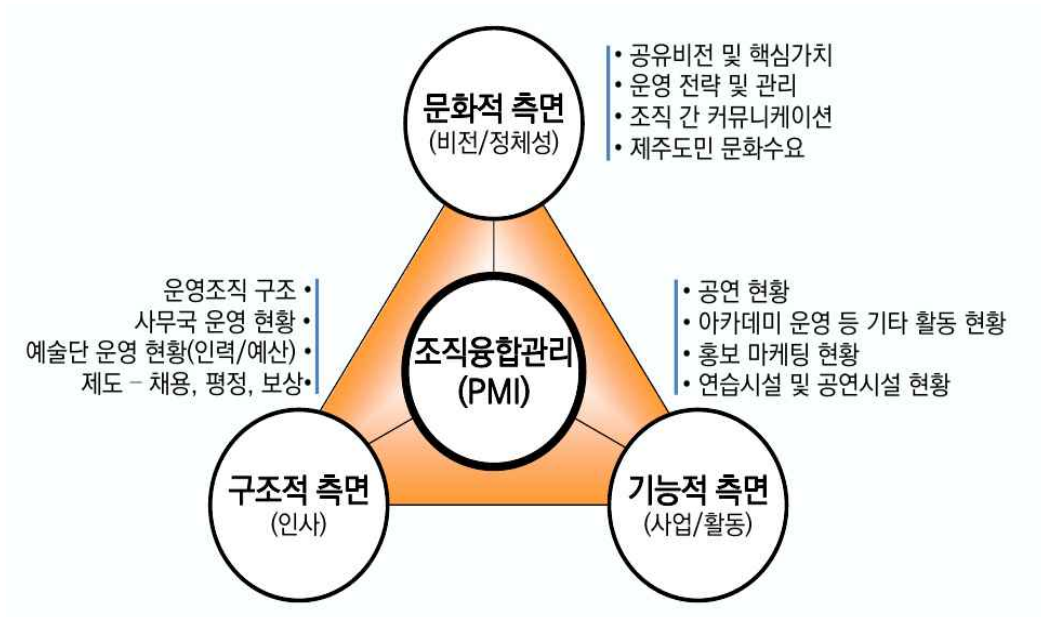
는 긴 시간이 지난 상황으로 조직융합 과정이 조속히 추진되어야 할 것임.

- 제주도립예술단의 경우 자치정부의 예산으로 운영되는 공공기관의 성격이 강하므로, 정부에서 제시한 매뉴얼의 내용을 기반으로 제주도립예술단의 특성을 반영하여 성공적 조직융합관리 방안을 마련할 필요가 있음.

## ■ 조직융합관리(PMI)를 적용한 연구추진 관점 및 분석의 틀

- 따라서, 본 연구는 이상의 조직융합관리 매뉴얼의 추진원칙과 실행전략에 입각해 제주도립예술단의 형식적 통합 이후 문화적/구조적/기능적 측면의 이슈를 검토하고 활성화 방안을 구축하고자 함. 한편, 제주도립예술단의 실질적 도립화를 위한 과정은 장기적 관점에 따라 조직융합관리를 체계적으로 관리할 수 있는 방안을 도출할 수 있도록 정례화된 관리 구조 구축을 지향해야 할 것임.
- 문화적 측면의 경우, 제주도립예술단으로서의 공유비전과 정체성 확립을 위한 핵심가치에 중점을 두고 도립화 이후 조직간 커뮤니케이션의 문제, 운영 전략 및 합리적 조직 관리 방안을 제시함으로써 제주도민의 문화수요에 부합하는 예술단의 위상과 역할 제고를 도모하도록 해야 함.
- 구조적 측면의 경우, 인력 및 예산을 포함한 예술단 운영의 전반적인 현황으로서 조직 구조, 사무국 운영 현황과 더불어 채용, 평정, 보상 등을 규정하고 있는 제도적 측면을 포괄하는 것으로 제주도립예술단의 현재 운영 상황 파악과 더불어 합리적인 운영 및 조직체계 개선을 위한 단계적 방안을 제시토록 함.
- 기능적 측면의 경우, 조직의 사업과 활동에 해당되는 영역으로서 제주도립예술단의 공연 현황, 아카데미 운영 등 기타 활동 현황, 홍보 및 마케팅 현황, 연습시설 및 공연시설 현황 등에 대한 객관적 진단을 통해 단원들의 예술적 활동에 대한 열망을 발현할 수 있는 토대를 구축할 수 있어야 함.

[그림 4] 조직융합관리(PMI)를 적용한 연구추진 관점



## 2 제주특별자치도립예술단 관련 정책환경 및 기본현황

제1절 제주특별자치도립예술단을 둘러싼 지역문화정책 검토

제2절 제주특별자치도 문화환경 검토

제3절 제주특별자치도립예술단 기본현황 검토

제4절 종합 시사점





## 제1절 제주특별자치도립예술단을 둘러싼 지역문화정책 검토

### 1. 지역문화 정책환경 검토

#### 1.1. 지역분권과 문화자치로의 정책환경 변화

##### ■ 지역문화 분권 및 자치 실현, 지역예술역량 제고 필요성

- 2014년 <지역문화진흥법> 제정 및 시행은 지역의 문화분권, 문화자치의 법적 기반 구축으로서 수도권 중심의 문화지형이 지역으로 분산되는 정책적 분기점을 형성하게 됨. 그에 따라 문화자치를 위한 지역의 역할이 중요한 과제로 부상되었고, 새 정부 출범 이후 문화민주주의 실현을 위한 문화의 지역 분권화 중요성이 더욱 강조되고 있음(도종환, 2017).
- 문재인 정부의 문화국가 지향을 위한 ‘문화비전 2030 사람이 있는 문화’는 문화권 보장을 기본으로 문화다양성 가치 존중, 문화자치 추진, 지속가능한 문화생태계 조성을 핵심 과제로 선정함. 특히 지역분권과 자치로의 문화정책 변화 속에서 ‘문화비전 2030’은 지역문화예술의 중요성 강조라는 맥락에서 그 가치와 방향성이 재조명되고 있음.
- ‘문화비전 2030’은 문화가 사회 의제 해결에 적극 대응할 수 있도록 문화의 개념을 확장하였으며, 한국사회의 내적 성장과 문화 복지 국가로 도약할 수 있는 가치체계를 제시하고, 개인의 자율성 보장, 공동체의 다양성 실현, 사회의 창의성 확산이라는 세 가지 방향에 따른 9대 정책의제를 설정함.

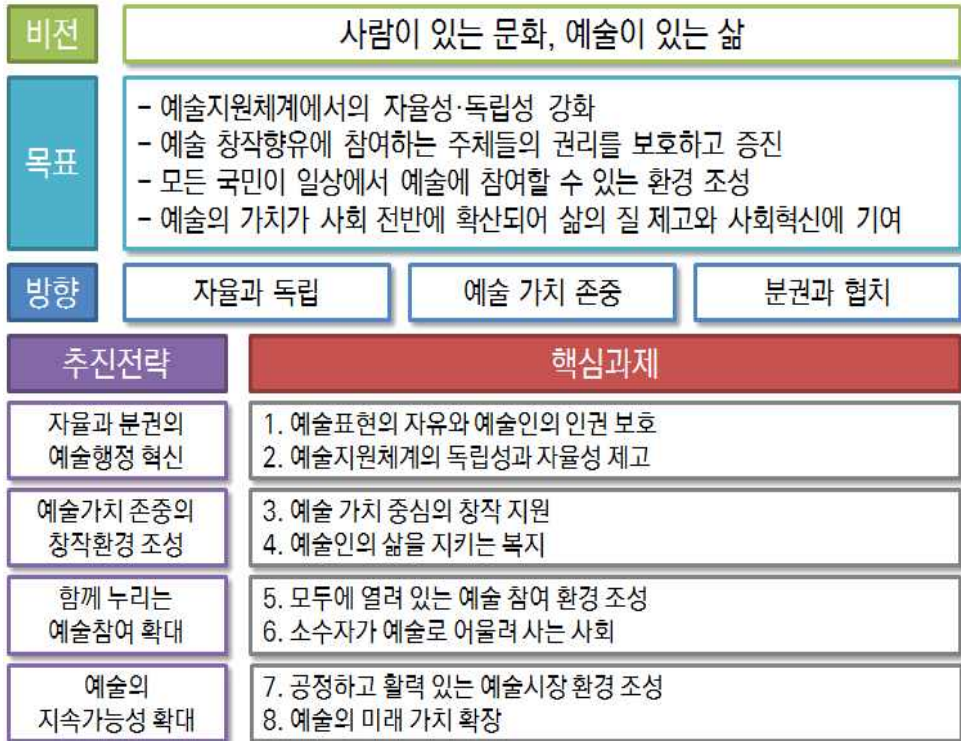
[그림 5] 문화비전 2030 비전체계도



출처: 문화체육관광부(2018a), ‘문화비전 2030’

- 정부는 문화예술을 둘러싼 사회적 변화와 창작환경 등의 현황 진단을 바탕으로 ‘문화비전 2030’의 자율성, 다양성, 창의성을 실현하기 위한 ‘새예술정책’을 수립함. ‘사람이 있는 문화, 예술이 있는 삶’을 비전으로 하여 자율과 분권의 예술행정, 예술가치 존중의 창작환경 조성, 함께 누리는 예술 참여 확대, 예술의 지속 가능성 확대를 제시함.

[그림 6] 새예술정책(2018~2022) 비전체계도



출처: 문화체육관광부(2018a), ‘새예술정책’

- 이와 같은 중앙정부의 문화정책은 본 연구 ‘제주특별자치도립예술단 활성화 및 중장기 발전방안 수립’을 위한 거시적 관점을 제공함. 이를테면, 문화비전 2030의 9대 정책 의제 중 ‘지역문화 분권 실현’에 입각한 지역문화의 위상과 역할 재정립의 중요성과 더불어 ‘새예술정책(2018~2022)’의 3대 방향 중 ‘분권과 협치’, 4대 추진전략 중 ‘자율과 분권의 예술행정 혁신’은 제주의 문화예술정책과 연계 검토를 통해 정책적 시사점을 도출할 수 있음.

## 2. 제주특별자치도 문화예술정책 검토

### ■ 문화예술 향유기회 확대와 지역 간 문화 격차 해소

- 민선 6기(2014~2018) 제주의 문화예술 정책은 도민의 문화예술 향유기회와 인프라 확대, 제주문화브랜드의 세계화 및 전통문화유산의 가치보전 강화에 중점을 두고 추진됨. 추진현황을 살펴보면, ‘문화예술의 섬’ 조성을 위한 창작기반 조성, 예술인 복지 지원, 맞춤형 문화복지 사업을 추진함<sup>1)</sup>으로써 문화예술 향유기회 확대 등을 추진해 왔으며, 창작자와 향유자의 문화 격차 해소에 주력해 왔음.

### ■ ‘문화예술의 섬’ 에서 ‘동아시아 문화도시’ 로

- 제주특별자치도는 ‘문화예술의 섬’ 가시화를 위해 제주를 ‘동아시아중해 문화예술의 섬’으로 브랜드화 하고, 이를 위해 세계 섬문화 축제 개최, 문화예술 전문인력 양성, 제주문화원형 콘텐츠 산업 육성 등에 중점을 두고 추진해왔음. 주요성과로는 제주시, 서귀포시 문화특화지역(문화도시형) 선정에 따른 5년간 국비 72억 확보, 문화예술보조금 지원체계 개선 및 문화생태계 구축 실태조사 실시, 전국 최초 광역 문화재 행정조직(세계유산본부) 출범 등이 있음, 또한 아시아 최초로 UCLG(United Cities and Local Governments, 세계지방정부연합) 문화선도도시에 지정되어 2017년 UCLG 세계문화정상회의 개최와 더불어 중국 닝보시, 일본 나라시와 함께 동아시아 문화도시로 지정됨.

### ■ 예술인 지원 정책 확대

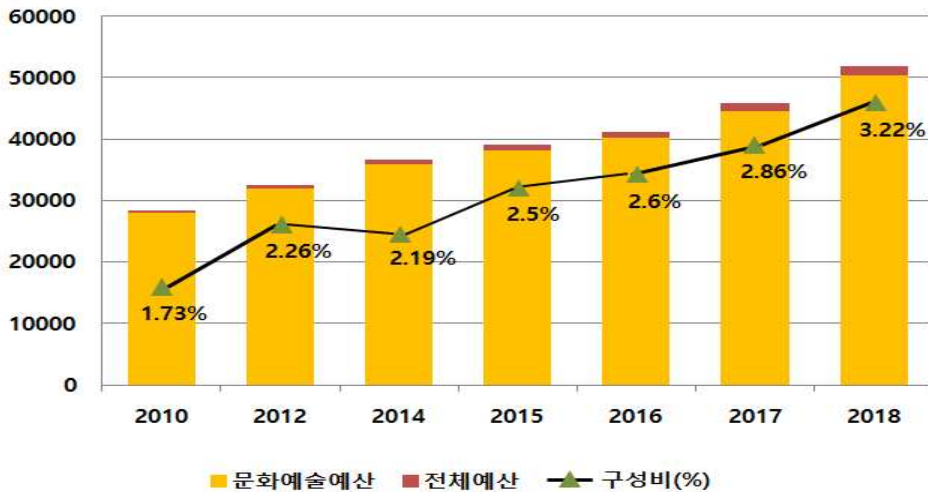
- 특히, 2017년부터 예술가 단체와 개인의 창작 지원 확대를 위해 보조율을 폐지하고 100% 보조금 지원으로 전환했음. 또한 제주지역 예술인들의 창작활동 여건을 개선하고 예술 활성화 기반 마련을 위해 전국 최초로 문화예술시설 용자 확대 및 창작활동 용자제도를 시행함.

### ■ 문화자치 기반 확보를 위한 문화예술 재정 목표 3%대 달성

- 제주도는 문화자치 기반 확보를 목표로 전체예산 대비 문화예술 예산 확보를 위한 지속적인 노력을 경주해왔으며, 이러한 노력의 결실로 문화예술 분야 예산은 2014년 이후 점진적인 증액 추세를 보여 2018년에는 제주도 문화예술 분야 재정 목표 3%대를 달성했음.

1) 제주연구원, ‘지속가능한 문화 · 관광 육성을 위한 정책 방향’, <연속기획 정책토론회10>, 2018.11.12, p.82.

[그림 7] 제주특별자치도 문화예술 분야 예산 확보 추이



<표 5> 제주특별자치도 문화예술 분야 예산 확보 추이

단위(억원)					
구분	2014	2015	2016	2017	2018
전체예산	35,824	38,194	40,128	44,493	50,297
문화예술 예산	785	957	1,065	1,273	1,613
전체예산대비 구성비(%)	2.19%	2,50%	2,60%	2,86%	3,22%

출처: 제주특별자치도(2018), 「문화체육대외협력국 문화정책과 내부자료」

## ■ 문화다양성 실현 및 문화정체성 공유 기회 제공

- 제주도 민선 7기(2018~2022) 문화예술정책 추진현황을 살펴보면, 문화다양성 실현에 역점을 두고 제주 문화의 정체성 유지를 기본으로 함과 동시에 국내외 이주민들의 문화정체성을 유지할 수 있는 정체성 공유의 기회를 제공해야 한다고 표방하고 있음.<sup>2)</sup>

## ■ 도민을 위한 제주형 문화예술 인프라 구축

- ‘도민이 체감하는 제주형 문화예술 인프라 구축’을 목표로 제주 역사문화 정체성 창달 사업, 제주 역사문화 연구 편찬 사업, 거점형 콘텐츠 기업과 창작

2) 제주연구원, ‘지속가능한 문화 · 관광 육성을 위한 정책 방향’, <연속기획 정책토론회10>, 2018.11.12, p.83.

지원센터 지원, 문화예술 인프라 확충, 문화예술 창작과 향유기회 확대 등 5개 이행 과제를 제시하였는데, 소요예산은 2018년부터 2022년까지 4년간 1642억 1900만원에 달함.

#### ■ 제주국제음악콩쿠르 개최 예정

- 문화예술 창작 및 향유 기회 확대 과제에 제1회 제주국제음악콩쿠르 개최가 주요사업으로 포함되었는데, 제주국제음악콩쿠르는 피아노, 바이올린, 지휘 부문으로 2020년 첫 개최 이후 매년 열리게 될 예정임. 이는 제주의 문화예술의 활성화와 관련한 제주도 문화정책으로서 시사하는 바가 큼.

#### ■ 문화를 통한 창의적 도정 운영

- 또한, 제주는 향후 문화자원 보존과 활용을 위해 문화영향평가제도를 도입하여 제주의 각종 계획이나 정책에 문화적인 요소가 반영될 수 있도록 할 것을 표방하고 있으며, 문화분권시대 문화정책의 자치 실현을 위해서 제도 정비, 안정적인 재정 확보, 문화자치를 추진할 수 있는 조직 구성 등을 체계적으로 추진하고자 함.

### 3. 시사점

#### ■ 지역의 문화적 역량 강화 필요

- 이상의 지역문화정책 분석 결과, 정부주도의 문화정책이 점차 지역으로 이관됨에 따라 지역문화의 중요성이 더욱 강조되는 현재 시점에 제주는 문화분권과 문화자치 실현을 위해 지역문화 활성화에 역점을 두고 정책을 추진하고 있음. 특히 문화예술 예산 증액을 위한 지속적인 노력의 결실과 더불어 제주의 지역적 특수성에 기반을 둔 지역의 문화적 역량 강화를 위한 역점사업 추진을 가속화 할 필요가 있음.

#### ■ 시민 문화향유 기회 확대

- 또한, ‘문화예술의 섬’ 조성을 위한 창작기반 조성, 예술인 복지 및 지원정책 확대, 맞춤형 문화복지 사업과 더불어 ‘도민이 체감하는 제주형 문화예술 인프라 구축’을 목표로 시민의 문화향유 기회 확대를 위한 문화정책을 추진하고 있으며, 이는 지역·세대·계층 간 문화 격차를 해소할 수 있는 보편적 문화복지의 관점으로 활성화 될 수 있어야 할 것임.

## ■ 문화다양성 실현을 위한 지속가능한 문화생태계 조성

- 정부의 문화국가 지향을 위한 ‘문화비전 2030 사람이 있는 문화’를 지향하고 있는 가운데 ‘공동체의 다양성 실현’ 맥락에 상응하는 민선 7기 제주의 문화예술 정책은 ‘문화다양성 실현’에 역점을 두고 제주 고유의 문화정체성에 기반한 국내·외 이주민들과의 정체성 공유 기회 제공을 표방하고 있음. 이는 제주 ‘문화의 섬’ 조성에 이어 지속가능한 문화생태계 구축을 위한 추진전략 수립으로 나아가야 할 것임.

## ■ 문화자원의 융합 역량 강화

- 지역분권과 자치로의 문화정책 변화 속에서 지역의 문화예술의 중요성은 더욱 강조되고 있는데, 특히 ‘문화를 통한 창의적 사회혁신’과 ‘문화자원 융합의 역량 강화’라는 정책적 의제에 입각, 제주도는 고유한 문화자원을 발굴하고 보존, 확산하기 위해 제주 역사문화 관련 연구 및 사업을 활발히 수행하고 있음. 이는 제주 고유의 문화콘텐츠 개발을 통한 창의성 확산이라는 맥락에서 시사하는 바가 큼.

## 제2절 제주특별자치도 문화환경 검토

### 1. 제주특별자치도 기본현황 검토

#### 1.1. 인구 현황

##### ■ 지속적 인구성장이 예측되는 도시

- 2018년 12월 기준 제주도의 주민등록인구는 692,032명(남성 349,626명, 여성 342,406명)으로 꾸준히 증가 추세에 있음. 제주도 인구성장률은 2.3%로 전국 인구성장률 0.37%를 크게 상회하며, 지속적인 인구성장이 예측되고 있음.
- 주민등록인구 현황을 살펴봤을 때, 전년 대비 주민등록 인구 증가가 전국 17개 시·도 중 두 번째로 높음.

〈표 6〉 제주도 연도별 인구 및 인구성장률

단위(명, %)					
구분	2014	2015	2016	2017	2018
주민등록인구	621,550	641,355	661,190	678,772	692,032
제주도 인구성장률	2.31	2.69	3.17	2.49	2.3
전국 인구성장률	0.63	0.53	0.45	0.39	0.37

출처: 2018년 12월-인구통계, 제주특별자치도 홈페이지.

제주도/전국 인구성장률, 국가통계포털.

인구성장률은 주민등록인구가 아닌 총인구 기준임.

##### ■ 이주민 증가에 따른 다양한 문화 공존

- 주민등록 인구변동 현황을 살펴봤을 때, 자연적 인구증가와 더불어 타 시도에서 순유입이 많은 것으로 파악되었고, 특히 외국인은 무사증 입국 혜택과 생활여건상 살기 좋은 곳으로 인식되어 지속적으로 증가 추세에 있음.

〈표 7〉 제주도 인구 현황(내국인/외국인)

단위(명, %)						
연도	주민등록인구		내국인		외국인	
2014	621,550	100	607,346	97.71	14,204	2.29
2015	641,355	100	624,395	97.36	16,960	2.64
2016	661,190	100	641,597	97.04	19,593	2.96
2017	678,772	100	657,083	96.80	21,689	3.20
2018	692,032	100	667,191	96.41	24,841	3.59

출처: 2018년 12월-인구통계, 제주도 홈페이지.

## ■ 제주시에 집중된 인구·세대

- 자치시별 인구 및 세대 현황을 살펴보면, 외국인을 제외한 제주시의 인구수는 전체(주민등록인구 기준)의 약 72.83%이며, 서귀포는 27.17%임. 많은 비율의 인구와 세대가 제주시에 집중되어 있음.

〈표 8〉 자치시별 인구 및 세대 현황

행정기관	총 인구		주민등록인구		외국인		세대수	
	단위(명, %)							
전체	692,032	100.00	661,190	95.54	24,841	3.59	287,104	100.00
제주시	501,791	72.51	483,325	69.84	15,845	2.29	204,621	71.27
서귀포시	190,241	27.49	177,865	25.70	8,996	1.30	82,483	28.73

출처: 2018년 12월-인구통계, 제주특별자치도 홈페이지.

인구 비율은 제주도 총인구 대비 비율임.

## 1.2. 지리·역사·경제적 여건

### ■ 자연·생태적 가치가 뛰어난 도시

- 제주도는 한반도의 최남단에 위치한 한국 최대의 섬으로 대륙(러시아, 중국)과 해양(일본, 동남아)을 연결하는 요충지이며 천혜의 자연경관이 수려한 세계적인 휴양 관광지임.
- 2007년 한국 최초로 세계자연유산으로 등재된 제주도는 섬 한가운데 한라산을 중심으로 산림, 계곡, 기생화산, 분화구, 동굴, 초원 등 자연경관들이 아름다움을 빚어낼 뿐 아니라, 바닷가의 기암, 폭포, 백사장, 도서 등 해안 일대가 절경을 이루며, 산과 바다는 종합적인 관광기능을 하고 있음.

### ■ 제주특별자치도 변화에 따른 도민들의 자치 역량 강화 필요성 증가<sup>3)</sup>

- 제주도는 뛰어난 자연환경과 동북아를 연결하는 탁월한 지정학적인 여건에도 불구하고 각종 인프라의 부족, 여타 자치단체와 동일하게 적용되는 자치권, 중앙정부 차원의 지원 부족 등으로 제주도만이 가진 탁월한 장점을 살려내지 못하는 어려움이 있었음.

3) 제주발전연구원(2004). 「제주특별자치도 기본방향 및 실천전략」  
제주특별자치도(2007). 「특별자치도 출범, 그 간의 성과와 과제」  
한국향토문화전자대전 - 제주특별자치도와 국제자유도시



- 2006년 2월 9일 국회 본회의에서 <제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한 특별법>이 통과됨으로써 2006년 7월 1일부터 ‘제주도’는 ‘제주특별자치도’로서의 새로운 법적 지위와 명칭을 가진 지방자치단체로 출범함. 세부적으로는 기존 4개시/군(제주시, 서귀포시, 북제주군, 남제주군)을 폐지하고 단일 광역자치단체인 제주특별자치도와 제주시, 서귀포시 2개의 행정시로 개편하였음.
- 다시 말해, 제주특별자치도는 지방자치법 상의 일반도와 달리 고도의 자치권이 부여된 특별자치 구역으로 지역의 자생적 발전을 위하여 새로운 자치 모델을 정립하고 규제자유지역화를 통해 국제자유도시의 성공적 추진을 그 목적으로 하고 있음.
- 때문에 중앙정부로부터 이전 재원에 대한 지원 없이도 제도적인 개선과 규제만 완화된다면, 제주도민 스스로가 제주 지역이 가지고 있는 유형·무형의 자원을 극대화하여 자립적인 제주 발전을 도모할 수 있도록 자치 역량 강화 노력이 필요함.

## 2. 제주특별자치도 문화환경 검토

### ■ 제주도만의 고유 문화자원 보유

- 제주도는 육지부와 다른 독특한 제주민속권을 이루고 있는데, 지리적 환경의 특수성으로 의식주, 신앙, 세시풍습 등이 독특하고 개성적이기 때문임. 특히 고어, 신화, 전설, 민요 등 구비전승(口碑承)이 풍부함.
- 도에서는 전통, 민속예술의 발굴·전승·보존을 위하여 많은 노력을 기울이고 있고, 그 결과 제주만의 고유한 세시풍속, 마을마다 전해지는 민속신앙, 신화, 전설 등은 제주만의 독특함으로 자리 잡아 풍부한 문화관광자원의 밑거름이 되고 있음. 지속적으로 제주만의 고유한 특성, 가치 발견에 주목할 필요가 있음.

〈표 9〉 제주 문화 자원

구분	세부내용
제주설화	신화(개벽신화, 자청비 등 182건) 전설(괴팍한 본향당 할망과 성질 좋은 영감당 하르방 등 925건) 민담(난파선과 도깨비불 등 239건) 등
문화재	무형문화재(제주농요, 제주큰굿 등 21건) 유형문화재(영조사 목조아미타여래삼존불감 등 38건) 등 435건

구분	세부내용
제주역사	시대별 제주 역사(선사시대, 탐라시대 등) 역사인물(항일운동, 여성인물 등) 항몽(삼별초의 항쟁, 용장산성, 왕온묘 등) 항일(해녀항일운동, 3·1운동 등)
민속/문화	삼다문화(돌, 바람, 여성) 의식주 문화(의복, 음식, 주거) 신앙문화(포제단, 당, 탑, 굿, 석상 등) 제주민요, 민속/풍물 등
제주방언	생활방언, 제주속담 등

출처: 제주특별자치도 홈페이지.

## ■ 제주도 문화·공연예술 분야 예산규모 양호

- ‘2018 공연예술실태조사’에서 정리한 2017년의 각 지역별 예산 및 문화·공연 예술 관련 예산 현황을 살펴보면, 제주도의 평균 문화예산은 64,001백만원으로 타 지역 대비 가장 많았음. 문화예술예산과 공연예술예산 또한 가장 많은 것으로 조사되어 문화·공연예술 분야의 예산규모는 타 시도 대비 양호한 것으로 파악됨.
- 앞서 살펴본 것처럼 제주도는 문화자치 기반 확보를 목표로 전체예산 대비 문화예술 예산 확보를 위한 노력을 지속, 2018년에는 제주도 문화예술 분야 재정 목표 3%대를 달성함.

[그림 8] 총예산/문화예산/문화예술예산/공연예술예산 지역별 평균 현황

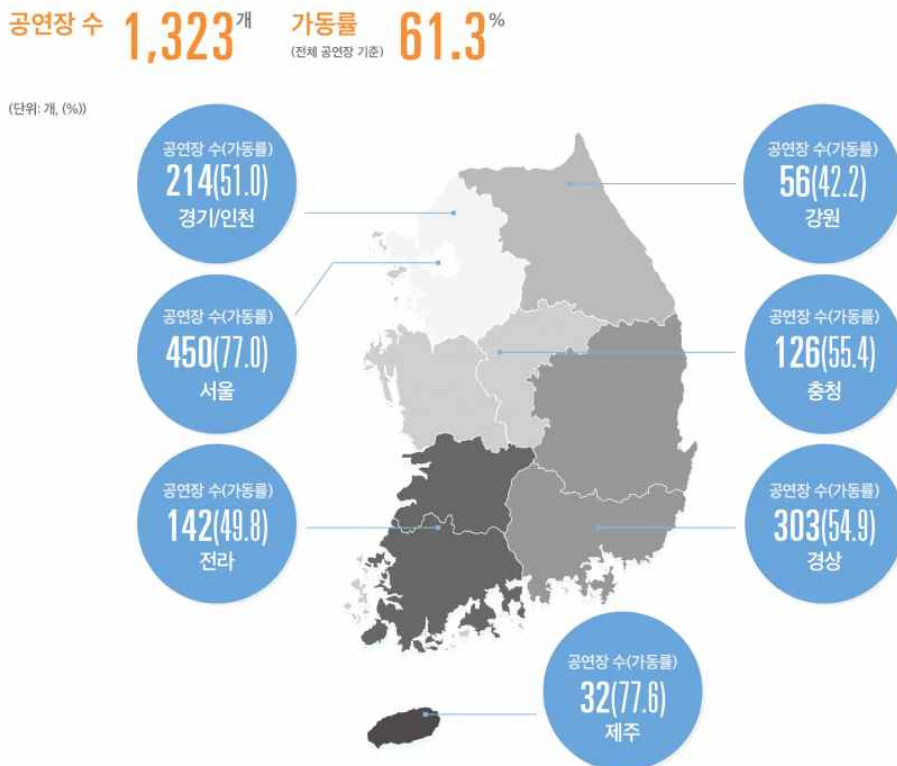


출처: 문화체육관광부(2018). 2018 공연예술실태조사 보고서.

## ■ 공연장의 높은 가동률 대비 자체 기획공연 부족

- ‘2018 공연예술실태조사’에 따르면 제주의 공연장 수는 총 32개로, 객석규모 별 공연장의 비율은 아래와 같이 나타남.
  - 1000석 이상 대공연장 9개(28.1%), 500~1000석 미만 중공연장 7개(21.9%), 300~500석 미만 중공연장 6개(18.8%), 100~300석 미만 소공연장 8개(25.0%), 100석 미만 소공연장 2개(6.3%)
- 제주의 공연장 가동률을 살펴보면 77.6%로 전국에서 가장 높게 나타났고, 공연 프로그램 가동률 또한 66.7%로 전국에서 두 번째로 높게 나타남에 따라 공연활동이 활발하게 이루어지고 있음을 알 수 있음. 그러나 기획공연이 평균 5.8건(전국평균 12.7건)으로 전국에서 가장 낮고, 대관공연건수가 평균 28.0건(전국평균 23.3건)으로 전국에서 가장 높음에 따라 제주 지역의 레퍼토리 프로그램 등 자체 기획 비율을 높이려는 노력이 필요할 것으로 파악됨.

[그림 9] 공연장 수 및 가동률 현황



출처: 문화체육관광부(2018). 2018 공연예술실태조사 보고서.

〈표 10〉 공연장 기획공연 실적(응답 공연장 기준)

구분	공연장 수 (개)	공연건수(건)		공연일수(일)		공연횟수(회)		관객수(명)		유료관객 비중(%)	평균티켓 가격(원)	
		합계	평균	합계	평균	합계	평균	합계	평균			
전체	861	10,942	12.7	58,717	68.2	89,324	103.8	12,855,945	14,935.6	54.4	12,492	
지역2	서울	272	3,508	12.9	30,052	110.4	45,992	169.0	6,236,099	22,908.3	57.2	17,276
	경기/인천	143	1,957	13.7	8,230	57.6	15,486	108.4	2,184,271	15,284.3	42.6	12,761
	강원	35	206	5.9	1,027	29.4	1,630	46.6	255,671	7,315.6	45.1	6,527
	충청	80	999	12.5	4,211	52.7	5,964	74.7	912,113	11,419.4	61.0	8,348
	전라	92	1,035	11.2	4,150	45.1	4,616	50.1	473,201	5,140.0	51.3	9,598
	경상	214	3,094	14.5	8,781	41.0	11,078	51.8	1,759,393	8,220.3	46.8	10,263
	제주	25	142	5.8	2,267	91.7	4,558	184.5	1,035,197	41,892.8	73.7	8,603

출처: 문화체육관광부(2018). 2018 공연예술실태조사 보고서.

〈표 11〉 공연장 대관공연 실적(응답 공연장 기준)

구분	공연장 수 (개)	공연건수(건)		공연일수(일)		공연횟수(회)		관객수(명)		유료관객 비중(%)	평균티켓 가격(원)	
		합계	평균	합계	평균	합계	평균	합계	평균			
전체	1,036	24,176	23.3	55,467	53.5	70,077	67.6	16,168,340	15,603.1	31.2	16,636	
지역2	서울	339	8,173	24.1	32,552	96.1	41,082	121.3	8,818,303	26,032.5	41.4	22,632
	경기/인천	167	3,776	22.6	4,993	29.9	6,544	39.2	2,087,037	12,504.2	27.7	14,037
	강원	46	969	21.1	1,202	26.2	1,639	35.7	366,731	7,994.5	19.4	8,083
	충청	105	2,669	25.4	3,627	34.6	4,925	47.0	1,169,296	11,148.8	12.9	14,495
	전라	114	2,642	23.2	3,417	30.0	4,103	36.1	1,086,369	9,547.9	6.5	9,682
	경상	248	5,450	21.9	8,467	34.1	10,490	42.2	2,435,061	9,806.6	18.0	13,340
	제주	18	496	28.0	1,210	68.2	1,293	72.9	205,543	11,592.3	42.3	11,318

출처: 문화체육관광부(2018). 2018 공연예술실태조사 보고서.

## ■ 문화예술 활동에 대한 높은 수요와 만족도

- ‘2017 문예연감(한국문화예술위원회)’에 따르면 2016년 기준 전국 17개 시도 별 시각예술·공연예술 활동을 비교한 결과, 인구 10만 명당 문화예술 활동 건수가 가장 많은 곳은 제주(133.3건)로 나타남. 이는 서울의 124.4건을 웃도는 것으로 전국 평균인 66.4건의 2배에 달하며 제주는 국악, 양악, 연극, 무용, 혼합 등 모든 장르의 공연예술 활동 건수에서 서울보다 앞섬.
- 또한, 문화예술 전체 활동 건수를 살펴보면, 제주는 2016년 855건으로 2015년 688건보다 24.3% 늘어나는 등 꾸준히 증가하고 있음.
- ‘2018 제주사회조사 및 사회지표 보고서(제주연구원)’에서도 2016년 대비 전반적으로 문화활동 관람 횟수가 증가 추세에 있는 것으로 나타났고, 도민의 37.8%가 문화예술에 관심이 있는 것으로 조사되었음.

[그림 10] 제주특별자치도민의 문화예술 관심도(%)



출처: 제주연구원(2017). 제주문화지표조사.

- 제주도민의 문화환경에 대한 만족도를 살펴보면, 전반적인 문화환경에 대해 ‘만족’하는 도민은 22.6%로, 2013년 이후 ‘만족’ 응답 비율이 점진적으로 상승세인 것으로 나타남.

[그림 11] 제주특별자치도민의 문화환경에 대한 만족도



출처: 제주특별자치도(2018). 2018 제주사회조사 및 사회지표 보고서.

## ■ 문화환경 개선이 필요한 부분은 콘텐츠와 공간

- 제주도 문화환경 개선에 대한 수요는 ‘전시, 공연, 상영, 행사 등 문화콘텐츠’ 개선이 38.2%로 가장 높았고, 다음으로 ‘문화시설 및 공간 확충’ 21.1%, ‘접근성 개선’ 15.4% 순으로 나타남.
- 제주도민의 문화예술향유에 대한 관심과 접근성 향상을 위해 이에 대한 논의 및 개선이 필요할 것으로 보임.

[그림 12] 제주특별자치도 문화환경 개선 필요 부분



출처: 제주특별자치도(2018). 2018 제주사회조사 및 사회지표 보고서.

### 3. 시사점

#### ■ 문화예술에 대한 도민 수요 확대 및 지역문화예술 발전 가능성 기대

- 제주특별자치도로의 출범과 더불어 제주 지역은 사회, 경제, 문화 등 다양한 영역에서 활발한 움직임을 보이고 있고, 그에 따른 내·외국인 인구 유입이 크게 증가하고 있음. 이에 따라 유입 인구증가에 비례하는 문화예술에 대한 수요와 문화 인프라, 문화인력 등에 대한 수요도 증가할 것으로 예상됨.
- 도에서도 문화자치 기반 확보를 목표로 전체예산 대비 문화예술 예산 확보를 위한 노력을 지속, 2018년에는 제주도 문화예술 분야 재정 목표 3%대를 달성함에 따라 지역문화예술 발전 가능성을 기대할 수 있음.

#### ■ 다양한 문화콘텐츠 및 기획 프로그램 발굴 필요

- 앞서 제주 지역의 문화환경 검토 과정에서 도민들은 ‘전시, 공연, 상영, 행사 등 문화 콘텐츠’의 개선에 대한 수요가 높았고, 특히 공연예술의 경우 활발한 활동 대비 자체 기획공연 실적이 낮음에 따라 이에 대한 개선이 필요한 것으로 검토됨.
  - 기획공연건수가 평균 5.8건(전국평균 12.7건)으로 전국에서 가장 낮고, 대관 공연건수가 평균 28.0건(전국평균 23.3건)으로 전국에서 가장 높음.
- 제주도는 자연·생태적 가치가 뛰어나고, 지리적 환경의 특수성으로 지역만의 고유한 문화자원이 풍부하기 때문에 지속적으로 제주만의 고유한 특성, 가치 발견에 주목하여 다양한 문화콘텐츠 및 기획 프로그램을 발굴할 필요가 있

음. 이는 향후 도민들의 문화예술향유에 대한 관심과 접근성을 향상시키는데 긍정적 영향을 기대할 수 있음.

## ■ 도내 문화시설 및 공간 확충 필요

- 문화시설 및 공간은 지역 문화예술 활동의 주요 거점이자 문화주체와 문화 활동이 만나서 창작, 소통, 유통, 연결 등이 이루어지는 활동공간으로 그 중요성이 큼. 앞서 제주 지역의 문화환경 검토 과정에서 도민들은 ‘문화시설 및 공간 확충’의 개선에 대한 수요가 높았고, 타 시도 대비 문화시설 및 공간이 충분치 않음에 따라 이에 대한 개선이 필요한 것으로 검토됨.
- 제주시, 서귀포시 지역 간 문화향유 격차를 해소하고 지역 예술인, 도민들과의 접점을 만들어 낼 수 있는 도내 문화시설 및 공간 확충은 향후 제주 지역의 문화예술 발전을 견인하는데 긍정적 영향을 기대할 수 있음.

### 제3절 제주특별자치도립예술단 기본현황 검토

#### 1. 제주특별자치도립예술단 기본현황

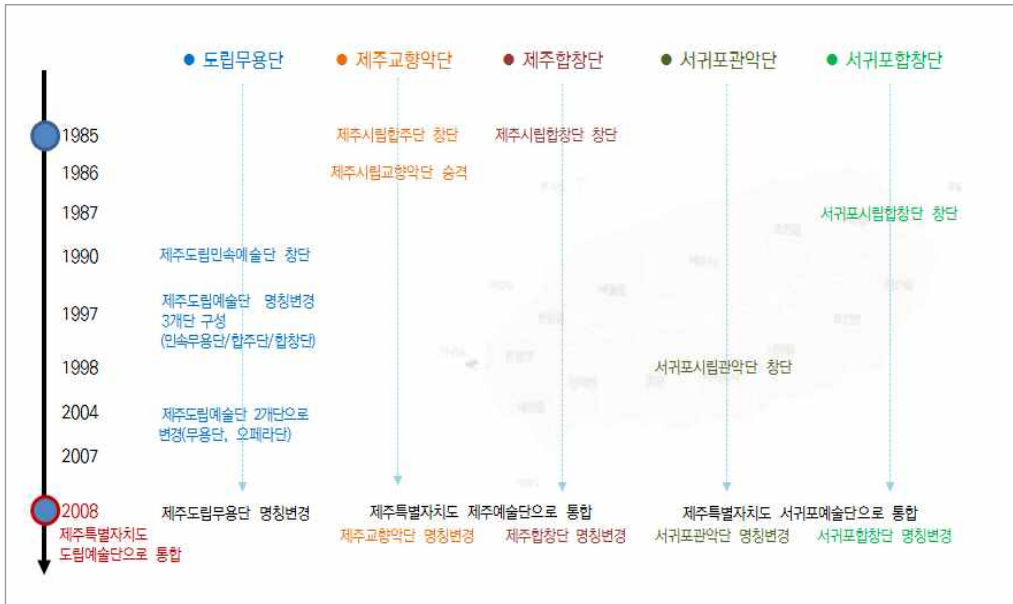
##### ■ 제주특별자치도립예술단의 연혁 및 통합 배경

- 제주특별자치도립예술단의 발자취를 살펴보면 국내 주요 도시들의 공립예술단 설립시기와 유사한 시점인 1980년대 중반 이후 설립되기 시작함. ‘시민의 정서 함양과 지방문화예술의 진흥’을 비전으로 1985년 제주시립합주단과 제주시립합창단이 설립되었고, 뒤를 이어 1987년 서귀포시립합창단, 1990년 제주도립민속예술단, 1998년 서귀포시립관악단이 설립되면서 5개 예술단이 제주를 대표하는 공립예술단으로서 예술활동을 펼쳐왔음.
- 1997년 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>가 제정·시행됨에 따라 현 도립무용단의 전신인 제주도립민속예술단은 제주도립예술단으로 명칭이 변경되었고, 민속무용단, 민속협주단, 민속합창단으로 구성되어 운영되기 시작함. 같은 해 12월, <서귀포시립예술단체 설치 조례>가 시행되면서 1998년 서귀포시립관악단이 창단되었음. 2004년 제주특별자치도립예술단 운영조례가 개정되면서 제주특별자치도립예술단은 민속무용단과 오페라단 2개 예술단으로 분리되는 시기를 거침.
- 2006년 7월 1일 제주특별자치도 출범과 더불어 2007년 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>가 제정되었고, 2008년 제도적으로 통합된 제주특별자치도립예술단이 출범함. 더불어 제주특별자치도립예술단에 맞게 명칭이 정비되었는데, 도립예술단은 ‘제주특별자치도립무용단’, 제주시립예술단은 ‘제주특별자치도립제주예술단’(제주교향악단, 제주합창단), 서귀포시립예술단은 ‘제주특별자치도립서귀포예술단’(서귀포관악단, 서귀포합창단)으로 변경되었음<sup>4)</sup>.
- 그러나, 제주특별자치도립예술단으로의 도립화는 예술단 운영체계에 있어 실질적인 변화 없이 기존 행정운영체계를 그대로 유지하는 상태에서 진행되어 형식적인 도립화에 그친 것을 알 수 있음.

4) 본 보고서에서는 제주특별자치도립예술단 (이하 제주도립예술단), 제주특별자치도립무용단(이하 도립무용단), 제주특별자치도립제주예술단(이하 도립제주예술단), 제주특별자치도립서귀포예술단(도립서귀포예술단)으로, 개별 예술단의 경우, 도립무용단, 제주교향악단, 제주합창단, 서귀포관악단, 서귀포합창단으로 표기하기로 함.



[그림 13] 제주특별자치도립예술단 연혁



## ■ 제주특별자치도립예술단 통합 이후 주요 이슈

- 제주특별자치도 출범과 함께 제주특별자치도립예술단으로 통합 이후, 3개 기관의 개별 운영에 따라 제주특별자치도립예술단으로서 별다른 시너지 효과를 창출하지 못한 상황임. 오히려 예술단 간 차이(공간 여건, 급여체계 등)로 인해 상대적 박탈감을 경험하는 사례가 발생할 수 있으며, 합동공연 등의 사례도 찾아보기 어려워, 제주특별자치도 문화예술의 브랜드화 등 통합으로 인한 효과가 약함. 이에 대한 원인으로 언론 보도 등을 통해 확인한 세부적인 주요 이슈를 살펴보면 다음과 같음.
- 행정 중심의 예술단 운영
  - <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>에 따르면 제주특별자치도립예술단은 행정 공무원의 관리 하에 운영되고 있음. 3개 예술단(도립무용단, 도립제주예술단, 도립서귀포예술단)의 단장 및 총단장이 고위직 공무원으로 구성되어 있으며, 예술단 운영위원회 역시 도지사 소속으로 행정부지사가 위원장직을 수행함. 행정 중심의 예술단 운영은 공공예산의 효율적 집행이라는 장점이 있으나, 예술성의 발현이라는 측면에서 보완이 필요함.
- 제주특별자치도립예술단의 활동 역량 제고를 위한 전문성 강화 필요
  - 제주특별자치도립예술단의 인력 구성에 따르면 전문적으로 문화예술 프로그램을 기획하는 기획자를 확인하기 어려움. 음악장르를 공연하는 예술단들은 지휘자가

- 기획자의 역할을 수행하고 있는 것으로 판단되며, 독립무용단의 경우에도 예술감독 없이 안무자의 역량을 통해 공연이 기획되고 있는 상황으로 이해됨.
- 공연기획부터 운영 전반에 걸친 프로세스를 체계적으로 이끌어야 할 사무국 조직이 탄탄하지 못한 상태로 세부적으로는 운영 효율성을 담보할 수 없는 단순 행정 사무 지원에 머무르고 있음. 제주도민의 문화수요를 적극적으로 수용하고 도민들의 문화향유 기반을 양적, 질적 차원에서 다각화 하는 전략이 필요한 현 상황에서 예술단별 사무국 역할은 매우 중요하기 때문에 사무국 본연의 역할과 전문성을 강화시킬 수 있도록 조직 운영체계가 합리적으로 개선될 필요가 있음.

- 공간 여건의 열악함

- 제주도립예술단은 제주아트센터, 서귀포예술의전당, 제주문예회관, 서귀포 올림픽기념 국민생활관 등 운영 주체에 따라 다양한 시설에 흩어져 있는 상황임. 모든 예술단이 동일한 여건의 공간을 사용하지 않고 있어 단원들이 격차를 경험할 수 있는 상황이며, 대체로 공간 여건이 열악하여 연습 공간이 부족함을 호소하고 있어 개선이 필요한 상황임.

## 2. PMI 측면에서의 제주특별자치도립예술단 기본현황 검토

### 2.1. 문화적 측면

#### ■ 제주특별자치도립예술단 비전체계

- 2008년 제주도립예술단 통합 이후 10년이 지난 현 시점까지 공유 비전이 설정되지 않은 채, 도립무용단(문화예술진흥원), 도립제주예술단(제주시), 도립서귀포예술단(서귀포시)이 각각 개별적인 비전과 목표, 운영방향을 설정·운영하고 있음.

[그림 14] 제주특별자치도립예술단 비전체계 및 운영방향

도립제주예술단		도립무용단	
비전	시민 정서 함양, 지역 문화예술 창달	비전	자연·문화·사람의 가치를 키우는 제주
목표	연주회의 질적 성장	목표	도민에게 감동을 주는 도립무용단 운영
	시민생활 속 연주회 운영	전략 과제	독특한 춤 개발공연 및 무용단 역량강화
	시민에게 사랑받는 예술단 운영		도민 및 관광객과 함께하는 도립무용단 운영
전략 과제	연주력 배양		'제주 춤'을 통한 제주의 독특한 문화와 전통 홍보
	시민과 함께하는 연주회 운영	도립서귀포예술단	
	정기·기획연주회의 시민 참여 확대 운영		
	예술단 관련 규정 정비		
		운영 방향	시민과 함께 만들어가는 도립 서귀포예술단 운영
			예술단원 복무관리 강화
			예술단 교육훈련 및 교류 연주를 통한 질적 성장

출처: 제주특별자치도립무용단 2018년 주요업무 추진계획, 문화예술진흥원 공연기획과.

제주특별자치도립 도립제주예술단 2018 운영계획, 제주시 문화예술과.

2018년 도립서귀포예술단 운영계획, 서귀포시 문화예술과.

- 도립무용단의 경우, 제주특성을 살린 창작 작품 개발과 이를 상품화한 상설 공연 등의 기획이 필요하다는 인식과 함께, 제주문화 사절단으로서의 도립무용단의 인지도와 위상을 강화할 필요성 속에서 자연·문화·사람의 가치를 키우는 제주를 비전으로 도민에게 감동을 주는 도립무용단을 운영하기 위한 비전체계를 구상하였음.
- 도립제주예술단의 경우, 2017년 연주회 관람객 저조에 따라 시민과 밀접한 프로그램 개발의 필요성과 찾아가는 음악회 확대의 필요성을 인식하고 2018년 비전을 시민 정서 함양과 지역 문화예술 창달로 설정하였음. 이를 위해 연주회의 질적 성장과 함께 시민에게 사랑받는, 시민생활 속 연주회의 운영을 목표로 조직을 운영함.

- 도립서귀포예술단의 경우, 별도의 비전체계를 구성하지는 않은 상황임. 다만 찾아가는 공연 확대에 따른 사전 준비 부족과 일부 공연의 관람객 저조 현상을 반성하고, 사무국 운영에 따른 과도기를 극복하고자 2018년 운영방향을 예술단의 성장 및 시민과 함께하는 운영에 두고 발전방향을 모색하고 있는 상황임.

- 이와 같이 도립무용단, 도립제주예술단, 도립서귀포예술단의 비전체계 또는 운영방향을 확인하였을 때, 모두 시민과 함께하는 시민 중심의 예술단으로 진행하고자 하는 것을 확인할 수 있음. 또한 제주의 문화예술 가치를 발현할 수 있는 방향으로 예술단을 운영하여 지역문화예술 진흥에 기여하려는 요구를 발견할 수 있음.

## ■ 제주특별자치도립예술단을 둘러싼 문화예술 수요

- 2016 문화예술향수실태조사에 따르면 제주지역의 문화예술행사(문학행사, 서양음악, 미술전시회, 무용, 영화 등 모든 분야 포함) 직접 관람률은 79.4%로 전체 지역 평균과 비슷한 수준임.
- 제주도립예술단의 장르가 ‘서양음악’과 ‘무용’임을 고려하여, 문화예술행사의 모든 분야 중 해당 항목의 응답결과를 살펴본 결과 행사를 직접 관람할 의향이 있다는 응답은 서양음악공연이 22.0%, 무용공연이 16.6%로 평균 대비 10%p 이상의 수치를 나타냄.
- 서양음악공연과 무용공연을 직접 관람한 경험이 있는 응답자도 각각 9.5%, 2.5%로 전체 평균 대비 높은 수준임.
- 만족도의 경우에는 서양음악은 평균 대비 0.33점 높은 것으로 조사되어 도민들이 서양음악 공연에 대한 만족도가 높은 수준임을 알 수 있음. 반면, 무용은 전체 지역 대비 0.19점 낮은 수준의 만족도를 나타냄.

〈표 12〉 문화예술행사 직접관람 경험

지역	표본수	직접 관람률	직접관람 의향		직접관람 경험		만족도(7점 척도)	
			서양음악	무용	서양음악	무용	서양음악	무용
전체	10,716	79.3%	6.7%	3.2%	4.5%	1.3%	5.57점	5.55점
제주	296	79.4%	22.0%	16.6%	9.5%	2.5%	5.90점	5.36점

출처: 문화체육관광부(2016). 2016 문화향수실태조사.

- 문화예술행사 선택 기준에 대한 조사 결과, 도민들이 문화예술행사를 선택할 때, 행사내용과 행사의 수준을 가장 많이 고려하여 선택하는 것으로 나타남. 해당 항목의 응답자가 42.5%로 가장 많았으며, 비용 적절성, 접근성, 교통 편의성 등의 순서로 많았음.
- 조사 결과, 도민들은 도민의 문화예술 향유 수준에 적합한 내용으로 구성된 공연 관람을 희망하는 것을 알 수 있음.

[그림 15] 제주특별자치도민의 문화예술행사 선택 기준



출처: 문화체육관광부(2016). 2016 문화향수실태조사.

## ■ 예술단 공연기획에 대한 활발한 움직임

- 제주도립예술단에 소속된 5개 예술단 간 합동공연을 기획·운영 중임. 8월에는 도립무용단과 도립제주예술단이 협업한 한국오페라 ‘춘향전’과 연말 ‘제야 음악회’ 등 통합된 예술단으로서의 공연을 도민들에게 제공하기 위해 노력하고 있음. 또한, 각 예술단별로 제주의 문화예술 역량 및 도민의 문화예술 향유 수준 향상을 위한 다양한 움직임을 보이고 있음.
- 도립무용단은 다채로운 공연을 통해 제주의 문화예술을 무용으로 풀어내려 노력하고 있음. 도립무용단은 정기공연은 물론 기획공연 및 특별공연을 마련해 도 내·외에서 활발히 활동할 계획을 세우고 있으며, 대표작인 ‘자청비’가 한국문화예술회관연합회의 2019년 국공립예술단체 우수공연 프로그램에 선정됨에 따라 서울을 비롯한 타 지자체에서 공연이 이뤄질 계획이 있어 이를 통해 제주문화를 확산시킬 수 있을 것으로 보임.
- 도립서귀포예술단은 결원인원 충원, 국내외 교류공연, 시민예술아카데미 등

다양한 운영방안 등을 통해 지방문화예술 확산과 도민들의 문화향유권 신장을 위해 노력하고 있음. 또한, 창단 이후 정기연주회, 찾아가는 음악회, 기획 공연 등 매년 40여 차례의 음악회를 개최하고 있는 서귀포합창단은, 최근 상임지휘자를 신규 위촉하여 예술단 활동에 새로운 활력을 불어 넣을 수 있을 것으로 기대됨.

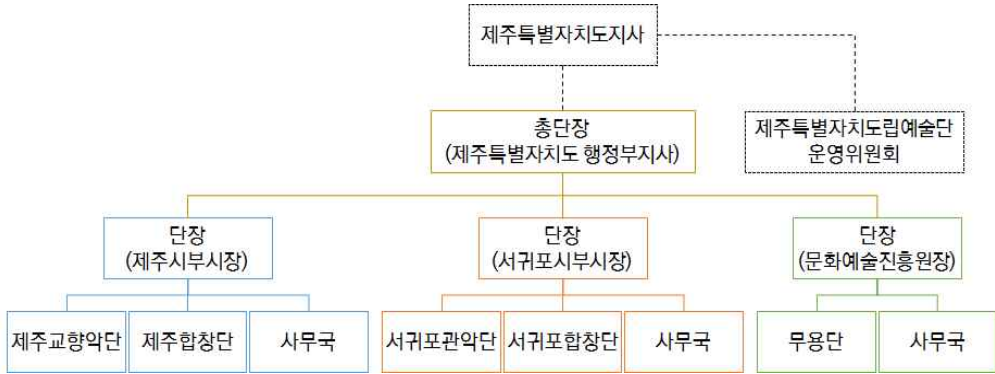
- 도립제주예술단의 제주교향악단은 제주아트센터에 입주하고 있는 만큼 대극장을 주요 공연장으로 사계절의 변화를 따라 오케스트라 활동을 기획 중임. 제주합창단과 3·1절 100주년 기념 합동연주회를 계획하고 있으며, 음악계 유망주 발굴을 위한 신인음악회를 개최할 계획임. 신인음악회는 매년 협연 음모자가 늘어나고 있어 교향악단의 수준이 성장하고 있는 것으로 볼 수 있는데, 이에 따라 편성이 제대로 잘 갖춰진 교향악단으로 성장할 수 있도록 단원의 정원을 확대하는 것을 고민 중임.

## 2.2. 구조적 측면

### ■ 제주도립예술단 조직 구조

- <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>에 따르면 제주특별자치도 행정부지사를 총 단장으로 하되 도립제주예술단은 제주시 부시장, 도립서귀포예술단은 서귀포시 부시장, 도립무용단은 문화예술진흥원장이 단장을 맡고 있으며, 3개의 기관 별 사무국을 각각 구성하여 운영하는 형태로 각 예술단이 독립적으로 운영되고 있음.
- 제주도립예술단의 총단장은 도지사의 명에 따라 예술단 운영 등 전반적인 사항을 총괄 지휘·감독하는 역할을 수행하며, 각 예술단의 단장은 총단장의 지시를 받아 소관 예술단을 지휘·감독하고 있음. 또한 제주특별자치도지사 소속으로 제주특별자치도립예술단 운영위원회(위원장: 행정부지사)를 설치하여 예술단의 운영기본계획 수립, 중장기 발전계획 심의, 예술감독·안무자·지휘자의 특별전형 등에 관한 사항을 관리함.
- 현재 제주도립예술단 조직 구조는 행정적 관리 하에 운영됨에 따라 공익달성을 위한 공공예산의 투여 측면에서는 행정관리의 타당성이 존재하는 반면, 예술성에 기초한 공익성 발현 측면에서는 제주 문화예술현장의 반영과 변화를 향한 모색이 필요함.

[그림 16] 제주특별자치도립예술단 조직구조



## ■ 예술단 운영체계 및 단원 현황

- 현재 제주도립예술단은 아래 표와 같이 도립무용단, 도립제주예술단(교향악단, 합창단), 도립서귀포예술단(관악단, 합창단)으로 구성되며 3개 관리기관이 운영하고 있음.
- 제주도립예술단으로 도립화 이후에도 각 소속 단체를 관리·운영하는 기관이 다름. 도립무용단은 문화예술진흥원에서, 도립제주예술단은 제주시 문화예술과에서, 도립서귀포예술단은 서귀포시 문화예술과에서 운영해오고 있음.

〈표 13〉 제주특별자치도립예술단 소속단체 및 관리 기관 현황

예술단	소속단체	관리기관	인력 구성	현원/정원(명)
도립무용단	도립무용단	문화예술진흥원	-사무장(공석), 운영관리담당, 오페라 기획담당(공석), 기획담당(공석)	1 / 5
도립제주예술단	제주교향악단 제주합창단	제주시 문화예술과	-사무장, 운영관리담당, 행정 및 기획, 홍보	4 / 4
도립서귀포예술단	서귀포관악단 서귀포합창단	서귀포시 문화예술과	-사무장, 기획담당(공석), 홍보담당(공석)	1 / 3

- 단장을 제외한 예술단의 단원 수는 현원 263명(정원 305명)으로 구성됨. 도립제주예술단의 정원 대비 현원 비율은 96.7%, 도립서귀포예술단의 정원 대비 현원 비율은 96.3% 수준이나, 도립무용단의 정원 대비 현원 비율은 55.8%에 불과하여 인원의 확충 또는 비상임 단원의 상임단원화가 필요한 상황임.
- 도립서귀포예술단과 도립무용단의 사무국 현원이 각기 1명으로 사무국을 통

한 효과적인 공연기획이 불가능하며 행정·사무 지원에만 머무르고 있을 것으로 예상할 수 있음. 사무·행정 역량 강화를 위해 인원 확충이 필요할 것으로 보임.

〈표 14〉 제주특별자치도립예술단 인원 현황(예술단원)

예술단명		단원 수		정원 대비 현원 비율
		정원	현원	
도립무용단	무용단	77	43	55.8
도립제주예술단	교향악단	70	68	97.1
	합창단	51	49	96.1
도립서귀포예술단	관악단	54	53	98.1
	합창단	53	50	94.3
전체		305	263	86.2

## ■ 인건비에 집중된 예술단 예산

- 제주도립예술단은 제주특별자치도에서 문화예술진흥원, 제주시 문화예술과, 서귀포시 문화예술과에 예산을 배정하며, 배정된 예산으로 각 예술단의 관리 기관이 운영하고 있음.
- 각 예술단의 예산 중 인건비의 비중이 가장 높음. 특히, 도립제주예술단과 도립서귀포예술단은 90.0% 이상이 인건비로 책정되어 있음. 도립무용단의 경우 인건비가 상대적으로 낮은 비중을 차지하고 있지만 이는 현원이 부족하기 때문에 발생한 현상인 것으로 판단됨.
- 예산 대비 운영비의 비율이 가장 높은 예술단은 도립무용단이며, 도립제주예술단은 2.2%, 도립서귀포예술단은 2.6%로 운영비가 예산에서 매우 낮은 비중을 차지함.

〈표 15〉 제주특별자치도립예술단 예산 현황

구분	도립무용단		도립제주예술단		도립서귀포예술단	
	금액	비율	금액	비율	금액	비율
전체	2,620	100.0	6,495	100.0	4,402	100.0
예술단 인건비	2,021	77.1	6,068	93.4	4,122	93.6
예술단 운영비	158	6.0	140	2.2	114	2.6
예술단원 공연예산	441	16.8	187	2.9	115	2.6
자산취득비	—	—	100	1.5	51	1.2



## ■ 예술단의 복무규정

- <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>에 따른 운영 규정에서 상임단원의 소정근로시간을 주 40시간으로 명시하고 있음. 1일 근무시간은 오전 10시부터 오후 5시까지로 하고, 중식시간은 오후 12시부터 1시까지로 함.
- 예술단원의 평정제도를 살펴보면 매년 12월 중에 각 단별로 단원 평정을 실시하며, 실기평정 70%와 근무평정 30%를 합산하여 반영함. 평정 후 재평정을 실시할 수 있으며 재평정 결과에 따라 징계 혹은 해촉이 가능함.
  - 전형위원 구성의 경우, 이전에 지휘자가 실기평정 위원으로 참여하였으나 지휘자와 예술단원과의 갈등 등으로 배제된 상태임.
  - 참고: (조례 8조) ③지휘자는 각 소속 예술단별 당연직 전형위원이 된다. 다만, 기존 각 예술단원의 실기평정인 경우에는 그러하지 아니할 수 있다.<개정 2016.11.23.>

〈표 16〉 제주특별자치도립예술단 평정제도

구분	내용
평정시기	-매년 12월 중(예술단장의 승인으로 시기 조정 가능)
평정방법	-예술단별로 실시 -실기평정 결과를 70%, 근무평정 결과를 30% 반영하여 평가 -도립제주예술단과 도립서귀포예술단은 자유곡, 지정곡, 초견곡 평가
평정결과 반영방법	-실기평정 결과 70점 이하인 경우 출연정지, 감봉, 견책 등의 징계 -6개월 이내 재평정 실시하여 기량향상 없는 경우 해촉 가능

출처: <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>

- 제주도립예술단에는 현재 명예퇴직제도가 없으나, 단원들의 요구에 따라 필요성이 언급되고 있음. 특히, 지난 5월에 진행된 도립제주예술단 TF팀 회의 자료에 의하면 제주합창단에서 제도 신설을 요청하였으며, 각 시에서 명예퇴직제도를 신설할 필요가 있다는 의견을 보였음.
- 제주도립예술단의 보수체계는 도립무용단과 그 외 4개의 예술단으로 구분되어 운영됨. 4개의 예술단은 보수체계와 예능수당 및 직책수당 등 수당체계가 통일되어 있음. 그러나 직책별 보수체계가 무용단과 4개 예술단이 상이하여 예술단 간 일관되지 않게 나타남.
  - 제주도립예술단에 적용되고 있는 수당은 직책수당, 예능수당 등 최소의 수당이 지급되고 있음. 명절휴가비의 경우, 2018년에는 급여의 60% 수준이었으나 2019년에 70% 수준으로 증가됨.

〈표 17〉 제주특별자치도립예술단 보수체계

구 분	도립무용단		도립무용단 외 4개 예술단	
	보수	수당	보수	수당
예술감독	일반3급상당	880천원	-	-
지휘자	-	-	일반4급상당	800천원
총 무	일반7급상당	400천원	일반8급상당	360천원
수석단원	일반6급상당	450천원	일반8급상당	360천원
차석단원	일반7급상당	400천원	일반8급상당	300천원
상임단원	일반8급상당	360천원	일반8급상당	250천원
본봉(초임)	159만원 수준			
수당 종류				
직책수당	직무의 책임성과 특수성을 고려하여 지급(8만~38만)			
예능수당	예술적 기량 또는 자질 향상을 도모하기 위하여 지급(17만~50만)			
정액급식비	단원들의 복리후생을 위하여 월 13만원 지급			
정근수당	예산의 범위에서 1월과 7월에 지급, 근무연수에 따라 비율이 달라짐(0~50%)			
명절휴가비	설날 및 추석에 지급(30만~80만, 약70%)			
보육수당	자녀의 보육을 지원하기 위하여 지급			

## 2.3. 기능적 측면

### ■ 공연 및 프로그램 운영

- 제주도립예술단의 주요 활동은 모든 예술단이 공통적으로 진행하는 정기공연, 찾아가는 공연과 예술단별 특징적인 프로그램, 초청·교류 프로그램 등으로 나눌 수 있음.
- 도립무용단의 ‘자청비’와 ‘4.3 70주년 공연’ 등 제주의 문화자원을 활용하여 제주의 특색을 드러낼 수 있는 프로그램을 운영 중임.
- 도립무용단의 ‘춤캠프’, 도립제주예술단의 ‘리허설 개방’, ‘도민이 사랑하는 클래식 top5’, 도립서귀포예술단의 ‘백 스테이지 투어’, ‘시민 참여 기획 연주’ 등 도민들에게 문화예술을 접할 기회를 제공하기 위한 프로그램들을 다수 기획하여 운영 중임.

〈표 18〉 제주특별자치도립예술단 주요 프로그램 내용

구분	프로그램 명		내용
공통	정기 공연	[무용단] ‘자청비’ 정기공연	-제주의 독특한 신화를 소재로 춤을 개발
		[제주] 정기연주회	-송년음악회 합동공연(교향악단, 합창단)

구분	프로그램 명		내용
		[서귀포] 정기연주회	-정기연주회 개최
	찾아가는 공연	[무용단] 찾아가는 도립무용단	-장소(사회복지시설) 및 대상에 맞는 맞춤 공연, 제주국제공항에서 ‘문화가 있는 날’ 공연
		[제주] 이동연주회	-수요조사(2월) → 연주회 확정(3월) → 연주회 운영(4월~), 학교, 요양원, 교도소, 성당 등 방문
		[서귀포] ‘찾아가는 공연’ 콘텐츠	- ‘섬 속의 섬 찾아가는 관악콘서트’, ‘돌담마당 작은 음악회’, 지역특성별 콘텐츠화 및 문화예술 사각지대 해소
단별 특성화 프로그램		[무용단] 춤 캠프	-무용기본, 도립무용단 보유작 중 기본동작 교육을 통한 문화인프라 구축과 욕구 충족
		[무용단] 4.3 70주년 특별공연	-4.3 70주년을 맞아 제주인의 애환을 작품으로 승화, 관람객들에게 제주 역사 소개 기회
		[제주] 연습실 및 연주 리허설 개방	-연주회 준비 현장 견학 기회 제공 및 지휘자·단원과의 ‘하우스 토크’ 운영
		[제주] 기획연주회 “도민이 사랑하는 클래식 top5”	-설문을 통해 도민이 좋아하는 클래식 선정 및 연주회 운영
		[서귀포] 백 스테이지 투어	-예술단 연습실, 리허설, 연주 관람 및 강의
		[서귀포] 시민 참여 기획 연주	-시민 또는 아마추어 음악인과 예술단의 합동공연기획 및 운영
		[서귀포] 11시 금요음악산책	-금요일 오전 11시에 60분 정도의 독주, 앙상블 등 소규모의 관악단 공연을 무료로 제공
초청 · 교류 프로그램		[무용단] 초청 교류 프로그램	-제주 및 도외·해외에서 제주의 우수한 문화자원을 무용으로 공연 -도외(전북국악원 제주공연, 한국무용제전 초청, 강원도립무용단), 해외(외교부 문화파견단 미얀마 3개 도시)
		[서귀포] 교류 연주	-관악단: 2018 대만국제관악제 초청 연주 -합창단: 국내 합창단과의 교류 연주

## ■ 공연 실적 현황

- 제주도립예술단의 2018년 공연 실적을 살펴보면, 도립서귀포예술단이 71회로 가장 많았고, 도립제주예술단은 60회, 도립무용단은 39회 공연을 개최함.
  - 정기공연은 모두 5회로 동일하였으며, 기획공연은 도립서귀포예술단이 가장 많이 개최하였음. 찾아가는 공연의 경우, 도립제주예술단이 32회로 가장 많음.
  - 도립서귀포예술단 대비 도립제주예술단의 공연 횟수가 적은 것은 제주합창단의 지휘자 부재에서 기인한 것으로 파악할 수 있음.
- 정기공연을 기준으로 평균 관람객 수를 살펴보면, 도립무용단이 448명으로 가장 많았고, 도립제주예술단(제주교향악단 387명, 제주합창단 335명), 도립서귀포예술단(서귀포합창단 227명, 서귀포관악단 257명) 순으로 나타났다

며, 서귀포합창단의 평균 관람객 수가 가장 적은 것으로 파악됨. 이는 예술단이 지리적으로 위치하고 있는 시의 인구 규모와 비례한 현상임.

〈표 19〉 제주특별자치도립예술단 공연 실적

구 분	계	정기공연	기획· 특별공연	초청공연 (행사포함)	찾아가는 공연	평균 관람객 수 (정기공연 기준)	
도립무용단 (9월 기준)	39회	5회	10회	18회	6회	무용단	448명
도립 제주예술단	60회	5회	12회	11회	32회	교향악단	387명
						합창단	335명
도립 서귀포예술단 (10월 기준)	71회	5회	22회	27회	17회	합창단	227명
						관악단	257명

## ■ 공연 및 연습 공간 현황

- 제주의립예술단이 정기공연, 기획공연, 상설공연 등 공연을 개최하는 전용 공연시설은 다음과 같음.
  - － 도립무용단: 제주특별자치도 문예회관
  - － 도립제주예술단 : 제주아트센터
  - － 도립서귀포예술단: 서귀포예술의전당
- 각 예술단의 전용 연습실이 있으나 제주합창단과 서귀포관악단의 경우에 연습장소가 주 공연장과 떨어져 있으며, 시설이 대부분 노후화 되어 있고 공간이 협소하여 연습하기에 열악한 상황임. 또한, 파트별 연습실이 없어 개별 연습 공간이 부족함.

〈표 20〉 제주특별자치도립예술단 연습장소 현황

구분	도립무용단	도립제주예술단		도립서귀포예술단	
		제주교향악단	제주합창단	서귀포관악단	서귀포합창단
주요 공연 장소	제주도문예회관	제주아트센터		서귀포예술의전당	
	1,184석	대극장: 675석 소극장: 123석		대극장: 828석 소극장: 200석	
연습 장소	문화예술진흥원 내 무용단 전용 건물 (공연장 인근에 연습실 조성)	제주아트센터 본관 지하 2층	구 농업기술센터 내 연습실	서귀포 올림픽기념 국민생활관	서귀포 예술의전당 지하 1층
		* 각 5개조 중 1개조는 예술단 내 연습실 활용, 나머지는 개인 신고 연습실 내에서 연습			

### 3. 현황 검토 시사점

#### ■ 문화적 측면

- 제주도립예술단 공유 비전체계 부재
  - 3개 예술단으로 개별 운영되는 제주도립예술단은 현재 공유 비전이 수립되지 않은 채 예술단별 비전과 운영방향을 설정하고 있음. 3개 예술단은 모두 시민 중심의 예술단을 지향하며 제주 문화예술 진흥을 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있음.
  - 3개 예술단의 활동 방향이 유사한 상황이므로 각 예술단이 직면한 환경을 고려하여 제주도립예술단 의 공유 비전 설정 및 공통된 조직문화를 만들어 가는 실질적 도립화 과정이 필요함.
- 도민의 문화수요 반영 및 환경 개선 필요
  - 제주도 내 연구기관 및 문화체육관광부에서 실시한 도민의 문화수요에 대한 조사 결과, 도민의 문화예술행사에 대한 직접 관람 의향 및 만족도(서양음악 분야)가 전체 지역 대비 높은 수준으로 나타났으며, 많은 비율의 도민들이 문화예술행사에 참여 시 행사내용·수준을 기준으로 선택하는 것으로 조사됨.
  - 따라서 도민들의 문화예술 향유 수준에 적합한 내용으로 공연기획 및 제공을 위해 참여율, 만족도 등 향유 수준을 파악하는 것이 필요함.

#### ■ 구조적 측면

- 통합되지 않은 행정운영체계 및 상이한 제도 적용
  - 현재 제주도립예술단은 3개의 운영기관이 별도로 운영하는 행정운영체제로 진행되어 개별적으로 사업을 추진하고 있음. 각 예술단의 독자성 및 개별적 특성을 반영하기에는 수월할 수 있으나 예술단 간 시너지 창출이 어려운 여건이므로 이를 개선할 수 있는 방안 마련이 필요함.
  - 또한 행정운영기관의 상이함과 더불어 보수체계 및 인사규정 등의 제도가 상이하게 적용되고 있음. 예컨대 도립무용단과 그 외 4개 예술단 간의 상이한 보수체계 및 예술단별 인사규정의 차이 등 일관된 운영체계가 구축되어 있지 않아 도립예술단으로서의 연대감을 형성하기 어려운 환경임. 따라서 도립예술단으로서의 일관된 운영체계 모색 등 실질적인 도립화 방안을 마련할 필요가 있음.
- 예술단 사무국의 전문성·효율성 저하
  - 제주도립예술단 각 사무국은 정원은 최소 인원만으로 구성되어 있고, 도립무용

단과 도립서귀포예술단 사무국의 경우 공석이 있는 실정임. 특히, 도립무용단과 도립서귀포예술단은 기획 담당인력이 부재하여 양질의 공연을 기획하기 어려운 상황이며 악보·악기·의상 등을 담당하는 사무단원 부재로 인해 예술단원이 예술활동과 더불어 직접 부수적인 업무를 겸하여 효율성이 떨어짐.

- 제주도민들에게 다양한 문화예술 콘텐츠를 제공할 수 있도록 공연기획력 강화, 예술단원이 양질의 공연 활성화에 매진할 수 있는 환경이 마련될 필요가 있음.

- 예술단원들의 선순환과 조직 활성화 필요

- 예술단원들의 세대교체를 통한 선순환과 도의 공연 예술 관련 졸업생들에게 일자리 제공이라는 취지로 명예퇴직제도 도입이 필요함.
- 각 예술단이 예술활동을 활발히 펼칠 수 있도록 제도 개선 및 조례 개정 등을 위한 논의의 장을 마련할 필요가 있음.

## ■ 기능적 측면

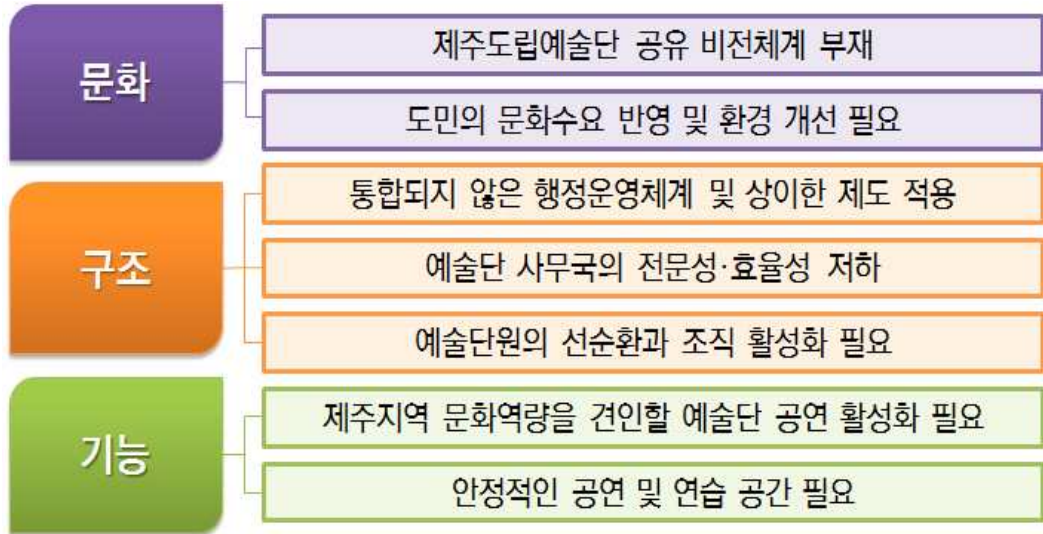
- 제주 지역문화역량을 견인할 예술단 공연 활성화 필요

- 각 예술단은 정기공연, 기획공연, 상설공연과 함께 시민을 대상으로 한 시민참여형 공연을 기획·운영하고 있음. 현재 운영하고 있는 프로그램들과 더불어 제주도 고유의 문화자원 활용 및 문화예술에 대한 도민의 수요 파악·반영을 통해 지역문화 역량을 향상시켜야 함.
- 제주도립예술단은 도립무용단 제외한 예술단의 장르가 ‘서양음악’ 부문으로 편중되어 있는 상황임. 도민들이 다양한 장르의 문화예술 향유를 위해 공연 활성화 및 공연 콘텐츠의 다각화를 모색할 필요가 있음.

- 안정적인 공연 및 연습 공간 필요

- 5개 예술단 중에서 제주교향악단, 서귀포합창단, 도립무용단만 공연시설에 상주하고 있으며, 연습 공간의 부족 및 상주 환경이 열악한 상황임.
- 또한 다목적홀에서 주로 공연이 진행되는 등 공연의 성격과 부합하는 공연장소가 확보되지 않아 단원들의 기량만큼 성과를 내기 어려운 상황임으로 예술단 공연 및 다양한 활동에 알맞은 전용 공연시설 마련이 필요함.

[그림 17] PMI 관점에서 본 제주특별자치도립예술단 현황 검토 시사점



## 제4절 종합 시사점

### ■ 제주지역 주체적 문화역량 강화를 위한 지속적 노력 필요

- 앞서 살펴본 바와 같이, 지역문화 정책환경 및 제주특별자치도 문화예술정책 검토를 통해 지역의 주체적 문화역량이 갈수록 중요해지고 있음을 확인하였음. 특히 제주는 지역분권과 자치의 흐름 속에서 지역문화 활성화에 역점을 두고 지역적 특수성에 기반한 다양한 정책들을 펼치는 가운데, 문화예술 예산 확대를 위한 노력도 가시화되고 있는 실정임. 이에 따라 문화자치 기반 확보 및 강화를 위한 지역의 주체적 문화역량 강화 노력을 지속할 필요가 있음.

### ■ 도민 수요를 반영한 문화예술 환경 구축 필요

- 제주특별자치도 문화환경 검토를 통해 제주 지역은 제주특별자치도로의 출범과 더불어 사회, 경제, 문화 등 다양한 영역에서 활발한 움직임을 보이고 있고, 그에 따른 내·외국인 인구 유입이 크게 증가하고 있음을 알 수 있었음. 유입 인구증가에 비례하는 문화예술에 대한 수요와 문화 인프라, 문화인력 등에 대한 수요도 증가할 것으로 예상됨에 따라 이에 대한 문화예술 환경 구축이 적극적으로 검토되어야 할 필요가 있음.
- 특히, 제주만의 고유한 특성, 가치 발견에 주목하고 문화활동의 주체인 도민들의 수요가 반영된 콘텐츠, 공간 등을 구축하여 문화예술향유에 대한 관심과 접근성을 향상시킬 필요가 있음.

### ■ 제주를 대표하는 공립예술단으로서의 위상과 역할 제고 필요

- 1980년 중반 이후 설립되어 꾸준히 성장해온 제주, 서귀포 공립예술단은 제주특별자치도 출범과 더불어 2008년 제주특별자치도립예술단으로 출범되었으나 형식적인 도립화만 추진되었을 뿐 지난 10년간 변화 없이 기존의 운영체계를 그대로 유지해왔고 제주도립예술단으로서의 공유비전의 부재와 더불어 예술단 간 소통과 교류 없이 운영되어왔음.
- 특히, 제주도립예술단 개별운영에 따른 대표성 및 운영 효율성이 저하되고, 운영기관별 동일 규정의 상이한 적용에 따른 단원 운영 형평성 문제 등이 대두되면서 제주도립예술단 운영 효율화와 활성화 필요성이 시급하다는 인식과 여론이 증대되고 있는 실정임.



- 이상의 문제 인식에 따라 제주도립예술단 관련 운영체계, 단원 처우 개선 및 인력수급, 차별화된 공연프로그램 기획 등 운영 활성화 및 중장기 발전방안 종합 검토가 요구됨.
- 또한, 제주도립예술단의 위상과 역할 강화와 더불어 공립예술단으로서의 예술성 제고를 뒷받침 해 줄 조직운영체계가 합리적으로 개선되어 장기적 관점에서 제주의 지역예술을 대표하고 견인하는 것이 당면 과제로 부각됨. 특히, 제주도민의 문화수요를 적극적으로 수용하고 도민들의 문화향유 기반을 양적·질적 차원에서 다각화하는 전략 도출이 시급한 것으로 파악됨.



# 3 장

## 제주특별자치도립예술단 의견수렴 및 타 공립예술단 사례분석

제1절 의견수렴: 수요조사+FGI/심층인터뷰

제2절 타 공립예술단 비교 검토

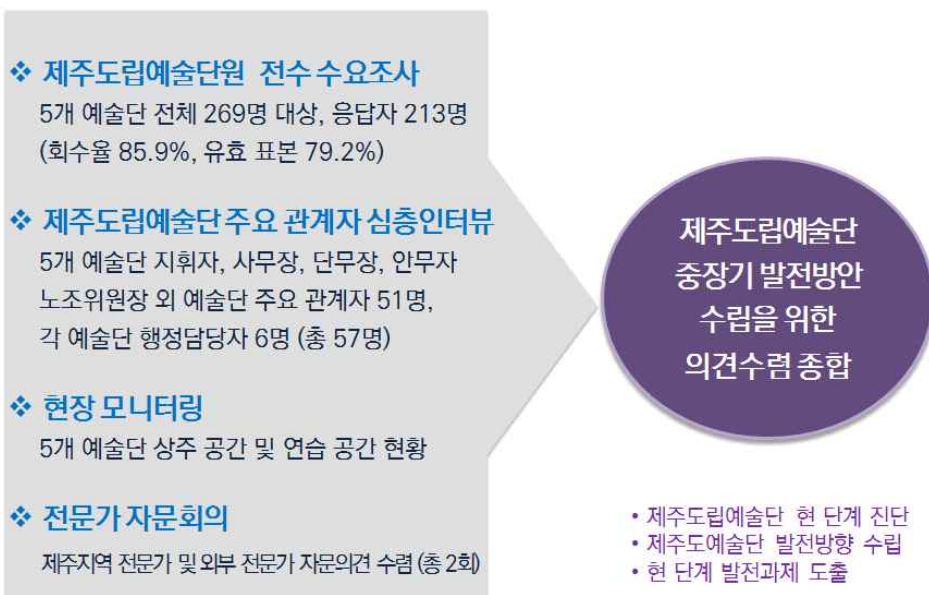


## 제1절 의견수렴: 수요조사+FGI/심층인터뷰

### 1. 의견수렴 추진 개요

- ‘제주특별자치도립예술단 활성화 및 발전방안 수립’을 위한 의견수렴 과정은 전체 예술단원 전수 수요조사를 시작으로 각 예술단 별로 주요 관계자 FGI/심층인터뷰 및 현장모니터링이 추진되었으며, 제주지역 전문가 및 외부 전문가 자문의견을 수렴하는 과정을 거쳤음.
- 제주의립예술단원 전수 수요조사는 5개 예술단의 단원 전체 269명을 대상으로 실시했으며, 회수율은 85.9%, 유효 표본은 79.2%를 기록함. 제주의립예술단 주요 관계자 FGI/심층인터뷰는 5개 예술단 지휘자, 사무장, 단무장, 안무자, 노조위원장 외 예술단 주요 관계자 51명과 예술단 행정담당자 6명을 포함해 총 57명을 대상으로 실시했음. 그와 동시에 5개 예술단 상주 공간 및 연습 공간에 대한 현장모니터링을 진행하였음.
- 마지막으로 제주지역 공연예술분야 전문가 및 외부 문화예술 및 공연예술 전문가 자문위원 대상 자문회의를 통해 의견수렴 과정을 거쳐 제주의립예술단 중장기 발전방안 수립을 위한 종합 시사점을 도출하였음.

[그림 18] 제주특별자치도립예술단 의견수렴 추진 개요



## 2. 제주특별자치도립예술단 대상 수요조사

### 2.1. 수요조사 결과 개요

- 제주도립예술단 대상 수요조사는 예술단의 활성화 및 발전을 위한 예술단원의 수요와 인식을 파악하고자 5개 예술단 단원, 사무국 직원 전체 269명을 대상으로 진행되었음.
- 수요조사는 2018년 11월 28일부터 12월 5일까지 5일간 진행했으며, 구조화된 설문지를 활용한 온·오프라인 설문조사로 진행되었음.

〈표 21〉 수요조사 결과 개요

구분	세부내용
목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주도립예술단 활성화 및 발전방안에 대한 예술단 의견 수렴</li> <li>- 예술단 조직원 전수 수요조사 결과를 반영한 활성화 및 발전방안 수립</li> </ul>
대상	제주도립예술단 단원 및 사무국 직원 총 269명 가운데 응답자 213명 (도립무용단, 제주교향악단, 제주합창단, 서귀포관악단, 서귀포합창단)
일정	2018년 11월 28일 ~ 12월 2일(5일)
방법	구조화된 질문지(Structured Questionnaire)를 사용한 온·오프라인 조사

### ■ 응답자 일반적 특성

- 제주도립예술단 대상 수요조사 결과로 회수된 231개(회수율 85.9%) 가운데 유효 표본에 해당되는 213개(응답률 79.2%) 응답에 대한 결과를 분석함.
- 전체 응답자 213명 중, 제주교향악단이 68명 전원 응답해 100% 응답률을 보였으며, 그 뒤로 서귀포관악단(41명), 제주합창단(40명), 도립무용단(32명), 서귀포합창단(32명) 순으로 파악됨.

〈표 22〉 소속단체 별 응답자 수

구분	빈도	백분율	단위(%)
			응답률
도립무용단	32명	15.0	74.4%
제주교향악단	68명	31.9	100.0%
제주합창단	40명	18.8	81.6%
서귀포관악단	41명	19.2	77.4%
서귀포합창단	32명	15.0	64.0%
합계	213명	100.0	79.2%

- 응답자의 성별은 남성이 93명, 여성이 120명으로 여성의 비율이 높음. 응답자 연령은 30대가 88명으로 가장 많고, 40대(84명), 50대(26명), 20대(12명) 순으로 나타났음.
- 응답자의 직책은 단원의 비율이 206명으로 가장 높았으며, 사무국(4명), 기타(2명), 지휘자/안무자(1명)의 순으로 나타남. 서귀포관악단과 서귀포합창단에서는 단원만 설문조사에 응답한 것으로 나타남.
- 예술단원의 거주 형태는 원래 제주도에 거주하고 있던 응답자가 59.2%, 예술단 활동을 위해 제주도에 정착한 응답자는 39.4%로 조사됨. 독립무용단의 경우, 예술단 활동을 위해 제주에 정착했다는 응답자 비율이 68.8%로 원래 제주에 거주했었다는 응답자 비율보다 높은 것으로 조사됨. 독립무용단을 제외한 모든 예술단에서는 원래 제주에 거주했었다는 응답자의 비율이 높았음.
- 예술단원 근무기간은 5년 이상~10년 미만 근무한 응답자가 49명(23.1%)으로 가장 많았으며, 20년 이상 근무자(44명, 20.8%), 10년 이상~15년 미만과 15년 이상~20년 미만 근무자(35명, 16.5%), 2년 이상~5년 미만 근무자(26명, 12.3%), 2년 미만 근무자(20명, 9.4%) 순으로 나타남.
  - 독립무용단은 2년 이상~5년 미만 근무자(7명, 22.6%)와 5년 이상~10년 미만 근무자(7명, 22.6%)가 가장 높은 비율을 차지함.
  - 제주교향악단과 제주합창단의 경우, 20년 이상 근무한 응답자가 각 35.3%, 32.5%로 가장 높은 비율을 차지함.
  - 서귀포관악단과 서귀포합창단은 5년 이상~10년 미만 근무자가 각 29.3%, 28.1%로 가장 높은 비율을 차지함.
  - 응답자 중 근무기간이 10년 이상 된 단원이 117명(55.2%)으로 절반 이상의 비율을 차지함. 특히 독립제주예술단의 경우, 20년 이상 근무한 단원들이 30%이상의 비율을 차지하고 있는 것으로 파악됨.

〈표 23〉 소속단체별 응답자 특성

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
성별	남성	11명 (34.4%)	29명 (42.6%)	18명 (45.0%)	19명 (46.3%)	16명 (50.0%)	93명 (43.7%)
	여성	21명 (65.6%)	39명 (57.4%)	22명 (55.0%)	22명 (53.7%)	16명 (50.0%)	120명 (56.3%)

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
연령	20대	5명 (17.2%)	—	2명 (5.0%)	3명 (7.3%)	2명 (6.3%)	12명 (5.7%)
	30대	10명 (34.5%)	19명 (27.9%)	15명 (37.5%)	23명 (56.1%)	21명 (65.6%)	88명 (41.9%)
	40대	14명 (48.3%)	35명 (51.5%)	14명 (35.0%)	15명 (36.6%)	6명 (18.8%)	84명 (40.0%)
	50대	—	14명 (20.6%)	9명 (22.5%)	—	3명 (9.4%)	26명 (12.4%)
직책	지휘자/안무 자	—	1명 (1.5%)	—	—	—	1명 (0.5%)
	단원	31명 (96.9%)	63명 (92.6%)	39명 (97.5%)	41명 (100.0%)	32명 (100.0%)	206명 (96.7%)
	사무국	1명 (3.1%)	3명 (4.4%)	—	—	—	4명 (1.9%)
	기타	—	1명 (1.5%)	1명 (2.5%)	—	—	2명 (0.9%)
제주 형태	원래 제주에 거주	10명 (31.3%)	45명 (66.2%)	26명 (65.0%)	28명 (68.3%)	17명 (53.1%)	126명 (59.2%)
	예술단 활동 으로 정착	22명 (68.8%)	23명 (33.8%)	13명 (32.5%)	12명 (29.3%)	14명 (43.8%)	84명 (39.4%)
	기타	—	—	1명 (2.5%)	1명 (2.4%)	1명 (3.1%)	3명 (1.4%)
근무 기간	~2년 미만	2명 (6.5%)	6명 (8.8%)	3명 (7.5%)	5명 (12.2%)	4명 (12.5%)	20명 (9.4%)
	2년 이상 ~5년 미만	7명 (22.6%)	4명 (5.9%)	3명 (7.5%)	7명 (17.1%)	5명 (15.6%)	26명 (12.3%)
	5년 이상 ~10년 미만	7명 (22.6%)	10명 (14.7%)	11명 (27.5%)	12명 (29.3%)	9명 (28.1%)	49명 (23.1%)
	10년 이상 ~15년 미만	5명 (16.1%)	11명 (16.2%)	3명 (7.5%)	9명 (22.0%)	7명 (21.9%)	35명 (16.5%)
	15년 이상 ~20년 미만	5명 (16.1%)	13명 (19.1%)	7명 (17.5%)	7명 (17.1%)	6명 (18.8%)	38명 (17.9%)
	20년 이상~	5명 (16.1%)	24명 (35.3%)	13명 (32.5%)	1명 (2.4%)	1명 (3.1%)	44명 (20.8%)

## 2.2 수요조사 문항 설계

- 예술단원 수요조사 문항 설계는 문헌자료 및 기초자료, 언론보도 등을 종합적으로 분석하여 아래와 같이 소속 예술단 현황에 대한 인식, 2008년 통합된 제주특별자치도립예술단에 대한 인식, 지향가치, 통합 후 변화에 대한 인식, 운영체계, 예술단 활성화를 위한 발전 조건 등으로 구성함.
- 특히, 소속 예술단에 대한 인식 및 제주의립예술단에 대한 인식 조사항목은 공공부문 조직융합관리(PMI) 관점을 적용하여 문화적 측면(비전, 정체성, 교



류, 연대 등), 구조적 측면(성과, 평가, 보상, 교육 등) 기능적 측면(공간, 사업, 활동영역) 등으로 구조화하여 설계함.

〈표 24〉 제주특별자치도립예술단 수요조사 설문조사 지표

구분	변인명		문항수
예술단에 대한 인식	문화적 측면	제주특별자치도립예술단으로서의 위상과 대표성	4문항
		제주특별자치도립예술단으로서의 공유 비전	
		예술단 내부의 원활한 의사소통체계	
		5개 예술단 간 협력체계 구축	
	구조적 측면	전문적인 문화예술기획 역량	4문항
		공정한 단원평정 제도	
		제주도와의 원활한 협력 관계	
		예술단에 적합한 전문적인 운영체계	
	기능적 측면	제주 고유콘텐츠를 활용한 공연기획	5문항
		제주도민의 문화수요에 부합하는 프로그램	
		다양한 장르의 문화예술 공연	
지역적 편차 없는 활동			
예술단 연습실 및 상주 공간 확보			
제주특별자치도립예술단의 만족도		5문항	
통합 후 변화에 대한 인식	통합된 제주특별자치도립예술단에 대한 변화체감도		1문항
	변화를 체감하는 부분		7문항
운영체계	예술단의 운영체계		2문항
지향 가치	제주특별자치도립예술단이 지향해야 할 핵심가치		1문항
발전 조건	제주특별자치도립예술단의 발전을 위한 조건		2문항
총 문항 수			49문항

## 2.3. 수요조사 결과 분석

### 1) 각 예술단 별 현황 및 인식도 결과 분석

- 문화적 측면(정체성, 운영방향 등), 구조적 측면(조직체계, 소통체계 등) 기능적 측면(공간, 활동영역), 만족도 영역으로 나누어서 파악한 결과, 문화적 측면이 3.43점으로 가장 높은 평균을 차지했고, 만족도는 3.00점으로 가장 낮은 평균을 보였음.

#### ■ 문화적 측면

- 예술단의 정체성 및 운영방안과 관련된 문화적 측면에서는 제주합창단이 3.16점으로 가장 낮은 인식도를 보였고, 서귀포합창단에서 3.85의 가장 높은

인식도를 보였음.

- 문화적 측면에서 특히 높은 점수(4.13)를 차지한 항목은 ‘제주특별자치도립예술단으로서의 위상과 대표성’에 관한 인식에 관한 것으로 도립무용단이 가장 높은 점수로 조사되었으며, 가장 낮은 점수는 도립제주예술단이었음.
- 문화적 측면에서 낮은 인식도를 보인 항목은 ‘원활한 의사소통’(2.89)과 ‘타 예술단과의 통합공연’(2.86)이었는데, 원활한 의사소통에 관한 인식은 제주합창단이 가장 낮았고, 타 예술단과의 통합공연에 대한 인식은 도립무용단이 가장 낮았음.
- 특히, 도립제주예술단의 경우 문화적 측면에서 ‘위상과 대표성’, ‘공유비전’, ‘원활한 의사소통’ 세 항목 모두 타 예술단 대비 가장 저조한 인식도를 보이고 있는 것으로 조사되었음.

## ■ 구조적 측면

- 조직체계 및 소통체계에 관한 구조적 측면의 경우, 평균 점수는 3.24점으로 도립무용단이 2.81점으로 가장 낮은 인식도를 보인 반면, 서귀포합창단은 3.70점으로 높은 인식도를 보였음.
- 구조적 측면에서 가장 높은 점수(3.54)의 항목은 ‘전문적 문화예술 기획 역량’이었는데, 도립서귀포예술단이 평균 이상의 점수로 측정되었고, 특히 서귀포합창단이 4.06으로 가장 높은 점수를 보여주었음. 구조적 측면의 가장 낮은 점수의 항목은 ‘제주도와 원활한 협력관계’에 관한 인식을 묻는 항목이었고, 제주교향악단이 2.78점으로 가장 저조한 것으로 나타났음.
- 특히, 도립무용단의 경우 구조적 측면에서 ‘제주도와의 원활한 협력관계’ 항목을 제외한 나머지 항목들에서 타 예술단과 비교했을 때, 가장 낮은 점수를 보였음.

## ■ 기능적 측면

- 공간 및 활동에 해당되는 기능적 측면은 전체 평균이 3.15점이고, 제주교향악단의 인식이 2.87점으로 가장 낮았으며, 서귀포관악단이 3.53점으로 높은 인식도를 보였음.

- 기능적 측면에서 높은 점수를 보인 항목은 ‘다양한 장르의 공연’(3.38), ‘제주도민 문화수요 부합(3.35)’으로 이에 대한 인식도는 도립서귀포예술단의 점수가 평균을 상회하고 있음. 기능적 측면에서 특히 낮은 점수(2.63)를 보인 항목은 ‘연습실, 상주 공간 확보’로 확인되었으며, 특히 제주교향악단의 경우, 1.96점이라는 저조한 점수를 부여한 것으로 드러남.
- 도립무용단의 경우, 제주도립예술단으로서의 위상과 역할과 관련한 인식을 묻는 항목으로 ‘제주 고유콘텐츠 활용’에 가장 높은 인식도를 보여주었는데, 그에 반해서 ‘제주도민의 문화수요에 부합’하는지를 묻는 항목에서는 저조한 점수를 부여했음. 이는 제주도립예술단으로서의 위상과 역할에 부합하고자 하는 높은 의지의 반영으로 분석할 수 있음.
- 반면에, 20년 이상 근무한 단원의 비율이 가장 높았던 도립제주예술단의 경우, ‘제주 고유 콘텐츠 활용’과 ‘제주도민의 문화수요 부합’에 관한 항목에서 가장 낮은 점수를 부여하고 있는 것으로 확인됨.
- 그밖에 눈에 띄는 결과로는 ‘지역적 편차 없이 활동하고 있는지’에 관한 인식을 묻는 항목에서 서귀포관악단이 가장 저조한 점수를 보였음. 이는 제주도의 지역적 특수성으로 산남산북 간의 문화격차와 관련해서 시사하는 바가 있다고 할 수 있음.

〈표 25〉 개별 예술단에 대한 소속단체별 인식 결과

		단위(점)					
구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
문화	평균	3.21	3.39	3.16	3.61	3.85	3.43
	위상과 대표성	4.41	4.09	3.80	4.24	4.22	4.13
	공유 비전	4.03	3.72	3.55	3.93	4.19	3.85
	원활한 의사소통	2.53	2.90	2.38	3.32	3.34	2.89
	타 예술단과의 통합 공연	1.88	2.87	2.90	2.95	3.66	2.86

단위(점)

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
구조	평균	2.81	3.15	3.11	3.49	3.70	3.24
	전문적 문화 예술기획 역량	3.22	3.46	3.33	3.73	4.06	3.54
	공정한 단원평정제도	2.31	3.41	2.95	3.17	3.56	3.14
	제주도와 원활한 협력 관계	2.91	2.78	3.13	3.63	3.47	3.13
	장르에 적합한 전문 운영 체계	2.81	2.97	3.03	3.41	3.72	3.15
기능	평균	3.24	2.87	2.92	3.53	3.48	3.15
	제주 고유 콘텐츠 활용	3.41	2.76	2.73	3.76	3.69	3.18
	제주도민 문화수요 부합	3.13	3.21	3.10	3.73	3.72	3.35
	다양한 장르	3.06	3.22	3.15	3.78	3.84	3.38
	지역적 편차 없이 활동	3.31	3.19	3.23	2.98	3.41	3.21
	연습실, 상주 공간 확보	3.31	1.96	2.38	3.39	2.75	2.63
만족 도	평균	2.67	2.77	2.98	3.43	3.32	3.00
	처우 및 보수체계	2.00	1.99	2.75	3.02	2.88	2.46
	운영체계	2.09	2.32	2.63	3.07	3.03	2.60
	근무형태	2.53	2.15	2.83	3.20	3.13	2.68
	공연 및 활동	3.00	3.46	3.13	3.76	3.53	3.39
	소속감	3.72	3.94	3.55	4.10	4.03	3.88

※ 음영처리는 항목별 낮은 점수를 표기한 것임

[그림 19] 개별 예술단에 대한 소속단체별 인식 결과



## 2) 2008년 제주특별자치도립예술단 출범 이후 도립예술단에 대한 인식도

- 제주도립예술단 수요조사를 위한 지표 및 문항 설계과정에서 현재 소속된 개별 예술단 현황에 대한 인식과 2008년 도립화 이후 10년이 지난 현재 제주도립예술단에 대한 단원들의 인식 변화를 비교 분석하고자 함.
- 도립화 이전과 이후의 현황 및 인식 변화를 비교 분석하기 위해 유사한 항목으로 질문한 결과, 도립화 이후의 점수는 전반적으로 낮은 점수를 보였으며, 예술단별, 항목별 세부적 결과는 이전과 이후의 변화가 크게 없었음.
  - 문화적 측면의 전체 평균은 3.25점이며, 서귀포관악단이 3.55점, 서귀포합창단이 3.76점으로 도립서귀포예술단이 전체 평균점수를 상회하고 있음.
  - 구조적 측면의 전체 평균은 3.11점 도립무용단과 제주교향악단이 3.00점 미만인 반면에 서귀포관악단은 3.48점, 서귀포합창단은 3.52점으로 높은 인식을 보였음.
  - 기능적 측면의 평균 점수를 소속단체별로 살펴보면, 서귀포관악단이 3.47점으로 가장 높은 인식도를 보였으며, 가장 낮은 인식도는 제주교향악단이 2.83점으로 조사됨.
- 다만, 각 예술단 항목별로 몇 가지 변화가 보였는데 제주교향악단의 경우, 기능적 측면에서 이전과 비교해서 눈에 띄게 저조한 점수를 부여했음을 확인할 수 있었음. 반면에 서귀포관악단의 경우, ‘지역적 편차 없이 활동’과 관련한 항목에서 도립화 이후 높은 점수를 부여했다는 것은 제주도립예술단 출범에 대한 긍정적인 인식 변화로 해석할 수 있음.

〈표 26〉 제주특별자치도립예술단에 대한 소속단체별 인식 결과

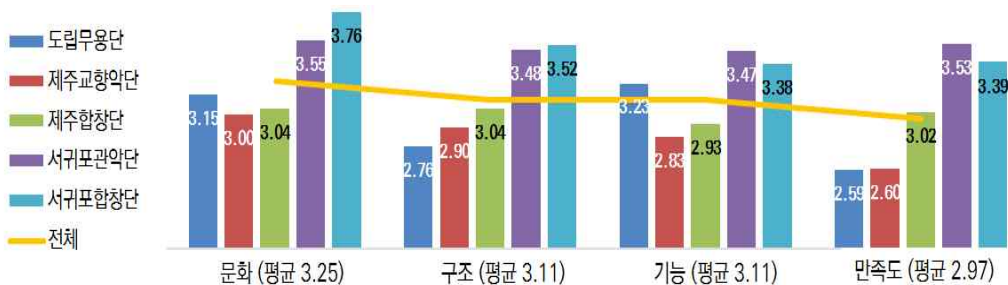
		단위(점)					
구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
문화	평균	3.15	3.00	3.04	3.55	3.76	3.25
	위상과 대표성	3.97	3.49	3.63	4.12	4.22	3.82
	공유비전	3.66	3.15	3.28	3.78	3.97	3.49
	원활한 의사소통	2.53	2.57	2.48	3.07	3.31	2.76
	타 예술단과의 통합 공연	2.44	2.79	2.80	3.22	3.53	2.93

단위(점)

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
구조	평균	2.76	2.90	3.04	3.48	3.52	3.11
	전문적 문화 예술기획 역량	3.00	3.04	3.25	3.66	3.69	3.29
	공정한 단위평정제도	2.38	3.10	2.93	3.20	3.44	3.03
	제주도와 원활한 협력 관계	2.91	2.62	3.10	3.49	3.38	3.03
	장르에 적합한 전문 운영 체계	2.75	2.84	2.90	3.56	3.59	3.09
기능	평균	3.23	2.83	2.93	3.47	3.38	3.11
	제주 고유콘텐츠 활용	3.31	2.94	2.80	3.66	3.50	3.19
	제주도민 문화수요 부합	3.16	3.10	3.05	3.63	3.59	3.28
	다양한 장르	3.16	3.10	3.23	3.66	3.69	3.33
	지역적 편차 없이 활동	3.34	3.06	3.15	3.15	3.34	3.18
	연습실, 상주 공간 확보	3.16	1.96	2.43	3.24	2.78	2.60
만족 도	평균	2.59	2.60	3.02	3.53	3.39	2.97
	처우 및 보수체계	1.97	1.94	2.80	3.22	2.97	2.51
	운영체계	2.06	2.22	2.78	3.34	3.22	2.67
	근무형태	2.44	1.90	2.83	3.22	3.25	2.61
	공연 및 활동	2.88	3.31	3.18	3.83	3.59	3.36
	소속감	3.63	3.63	3.50	4.02	3.94	3.73

※ 음영처리는 항목별 낮은 점수를 표기한 것임

[그림 20] 제주특별자치도립예술단에 대한 소속단체별 인식 결과



### 3) 도립화 이후 변화에 대한 체감도

#### ■ 소속단체별 변화에 대한 체감도

- 제주도립예술단으로 도립화 이후 변화에 대한 체감도를 각 소속 예술단 별로 파악한 결과, 전체 예술단의 36.6%가 거의 변화가 없었다고 응답했으며, 다음으로 ‘대체로 변화가 있었다’(31.0%)고 응답했음.

- 독립무용단의 경우, ‘대체로 변화가 있었다’가 28.1%로 가장 높았고, 다음으로 ‘생각해 본적이 없다’가 25.0%, ‘많은 변화가 있었다’고 답한 비율이 9.4%로 가장 낮았음.
- 독립제주예술단은 제주교향악단의 경우, 절반 이상인 51.5%가 ‘거의 변화가 없었다’고 답했으며, ‘많은 변화가 있었다’고 답한 비율이 2.9%에 불과했음. 제주합창단 또한 ‘거의 변화가 없었다’가 57.5%로 가장 높은 비율을 차지했고, ‘많은 변화가 있었다’가 5.0%로 가장 낮았음.
- 독립서귀포예술단은 서귀포관악단의 경우, 70.7%가 ‘대체로 변화가 있었다’고 응답했으며, ‘전혀 변화가 없었다’가 0.0%로 조사됨. 서귀포합창단 또한, ‘대체로 변화가 있었다’가 37.5%로 가장 높은 비율을 보였으며, ‘전혀 변화가 없었다’가 6.3%로 가장 낮았음.

〈표 27〉 소속단체별 독립화 이후 변화에 대한 체감도

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
도립화 이후 예술단 체감도	많은 변화가 있었다	3명 (9.4%)	2명 (2.9%)	2명 (5.0%)	6명 (14.6%)	4명 (12.5%)	17명 (8.0%)
	대체로 변화가 있었다	9명 (28.1%)	8명 (11.8%)	8명 (20.0%)	29명 (70.7%)	12명 (37.5%)	66명 (31.0%)
	거의 변화가 없었다	6명 (18.8%)	35명 (51.5%)	23명 (57.5%)	4명 (9.8%)	10명 (31.3%)	78명 (36.6%)
	전혀 변화가 없었다	6명 (18.8%)	16명 (23.5%)	3명 (7.5%)	—	2명 (6.3%)	27명 (12.7%)
	생각해 본 적 없다	8명 (25.0%)	7명 (10.3%)	4명 (10.0%)	2명 (4.9%)	4명 (12.5%)	25명 (11.7%)

## ■ 독립화 이후 변화를 체감하는 부분

- 독립화 이후 변화를 체감한 부분에 대한 전체 예술단원들의 응답결과를 항목별로 살펴보면, 가장 높은 점수는 ‘제주도민 호응 및 참여’가 3.15점, 다음으로 ‘보수체계’와 ‘공연내용의 전문성’이 3.14점이었고, 가장 낮은 항목은 ‘조직 운영체계’로 2.76점에 그쳤음.
- 독립무용단과 제주교향악단은 모든 항목에서 전체 평균 미만의 점수를 보여 비교적 변화를 체감하지 못한 것으로 나타남. 반면에 독립서귀포예술단은 모든 항목에서 가장 높은 체감도를 보여 대부분의 단원들이 변화를 체감하고

있는 것으로 파악됨.

- 이는 도립무용단의 경우, 운영기관이 도 직속의 제주문화예술진흥원에 위탁 운영되고 있음에 따라 타 예술단과는 운영체계가 상이하며, 보수체계의 경우 직급별 호봉과 급수가 타 예술단 대비 높게 책정되어 있다는 점에 기인하는 것으로 분석됨.
- 도립화 이후 변화에 대한 체감도 가운데 가장 긍정적으로 평가될 수 있는 부분은 무엇보다 ‘제주도민 호응 및 참여’에 대한 점수가 가장 높았다는 것이고, 다음으로 ‘공연내용의 전문성’과 ‘보수체계’에 대한 평가가 높았다는 점이라고 할 수 있음. 반면, 부정적 측면으로는 제주도립예술단으로서의 ‘비전 및 추진체계’, ‘조직 운영체계’ 항목의 점수가 낮게 측정되었다는 것을 들 수 있음.

〈표 28〉 도립화 이후 변화에 대한 소속단체별 체감도 인식 결과

		단위(점)					
구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
변화 체감 부분	비전 및 추진목표	2.50	2.25	2.55	3.44	3.41	2.75
	조직 운영체계	1.94	2.50	2.82	3.37	3.28	2.76
	보수체계	2.84	2.46	3.40	3.68	3.84	3.14
	공연내용 전문성	2.75	2.84	2.90	3.68	3.75	3.14
	제주도민 호응 및 참여	2.81	2.91	3.02	3.59	3.63	3.15
	제주특별자치도립 예술단 위상	2.75	2.62	2.93	3.63	3.75	3.06

※ 항목별 가장 낮은 점수와 가장 높은 점수에 음영처리함.

#### 4) 예술단 운영체계에 대한 인식

##### ■ 현재 예술단의 운영체계에 대한 인식

- 현재의 운영체계에 대한 인식을 묻는 문항에서 전체 단원의 응답 결과를 살펴보면, ‘문제가 있는 편이다’라고 응답한 단원이 91명(42.7%)으로 가장 높은 비율을 차지했음. 특히 제주교향악단의 경우, 과반수가 넘는 63.2%가 ‘문제가 있다’라고 응답했으며, 다음으로 제주 합창단 또한 47.5%가 ‘문제가 있다’고 응답했음.



- 이상의 분석 결과, 도립서귀포예술단을 제외한 모든 예술단에서 ‘문제가 있는 편이다’라고 인식하고 있는 것으로 파악되는데, 이는 도립화 이후 도립서귀포 예술단 단원들의 처우 및 활동 여건이 다소 개선되었음을 보여주는 결과로 판단할 수 있음.

〈표 29〉 소속단체별 운영체계에 대한 인식

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		32명	68명	40명	41명	32명	213명
운영 체계 인식	전혀 문제가 없다	—	—	3명 (7.5%)	11명 (26.8%)	7명 (21.9%)	21명 (9.9%)
	문제가 없는 편이다	8명 (25.0%)	6명 (8.8%)	10명 (25.0%)	17명 (41.5%)	10명 (31.3%)	51명 (23.9%)
	생각해 본 적 없다	3명 (9.4%)	3명 (4.4%)	5명 (12.5%)	3명 (7.3%)	5명 (15.6%)	19명 (8.9%)
	문제가 있는 편이다	11명 (34.4%)	43명 (63.2%)	19명 (47.5%)	9명 (22.0%)	9명 (28.1%)	91명 (42.7%)
	매우 문제가 많다	10명 (31.3%)	16명 (23.5%)	3명 (7.5%)	1명 (2.4%)	1명 (3.1%)	31명 (14.6%)

## ■ 소속단체별 효과적 운영체계에 대한 인식

- 각 예술단에서 운영체계에 문제가 있다고 인식한 단원들을 대상으로 예술단의 효과적 운영체계에 대한 입장을 묻는 문항에서 가장 높은 비율을 차지한 응답은 ‘개별운영체계’로서 전체 비율의 62.8%를 차지했음.
- 반면, 제주합창단의 경우 통합 운영체계가 개별 운영체계보다 효과적인 운영체계라고 인식한 것으로 조사되었지만, 그 차이는 8.1%(3명)로 근소한 편임. 그 외 대부분의 예술단이 개별 운영체계가 제주도립예술단을 위한 효과적인 운영체계라고 응답함.

〈표 30〉 소속단체별 효과적 운영체계에 대한 인식

구분		도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
		29명	66명	37명	30명	25명	187명
효과적 운영 체계	개별 운영체계	11명 (37.9%)	56명 (84.8%)	14명 (37.8%)	17명 (56.7%)	17명 (68.0%)	123명 (62.8%)
	통합 운영체계	7명 (24.1%)	4명 (6.1%)	17명 (45.9%)	12명 (40.0%)	7명 (28.0%)	48명 (24.5%)
	위탁 운영체계	1명 (3.4%)	—	—	—	—	1명 (0.5%)

구분	도립 무용단	제주 교향악단	제주 합창단	서귀포 관악단	서귀포 합창단	전체
	29명	66명	37명	30명	25명	187명
재단법인	1명 (3.4%)	-	-	-	-	1명 (0.5%)
기타	9명 (31.0%)	6명 (9.1%)	6명 (16.2%)	1명 (3.3%)	1명 (4.0%)	23명 (11.7%)

##### 5) 제주특별자치도립예술단이 지향해야 할 핵심가치

- 제주도립예술단이 지향해야 할 핵심가치를 묻는 항목에서 전체 예술단이 ‘제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보’를 1순위로 선택했으며, 2순위는 ‘제주 문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립’으로 선택했음.

〈표 31〉 제주특별자치도립예술단이 지향해야 할 핵심가치(전체)

구분	단위(명, %)			
	1순위		2순위	
	빈도	퍼센트	빈도	퍼센트
제주도민 문화예술 향유기회 확대 및 향유활동 활성화	52	24.4	25	11.8
제주 고유 문화예술에 대한 지역민의 자긍심 도취	2	0.9	5	2.4
제주 고유 문화예술의 계승과 지속적인 발전에 기여	9	4.2	10	4.7
제주 고유의 문화예술콘텐츠를 활용한 공연 다각화	13	6.1	30	14.2
제주특별자치도립예술단의 전문성·지속성을 위한 공연예술 인재 양성	23	10.8	25	11.8
제주 문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립	21	9.9	59	27.8
제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보	89	41.8	55	25.9
기타	4	1.9	3	1.4

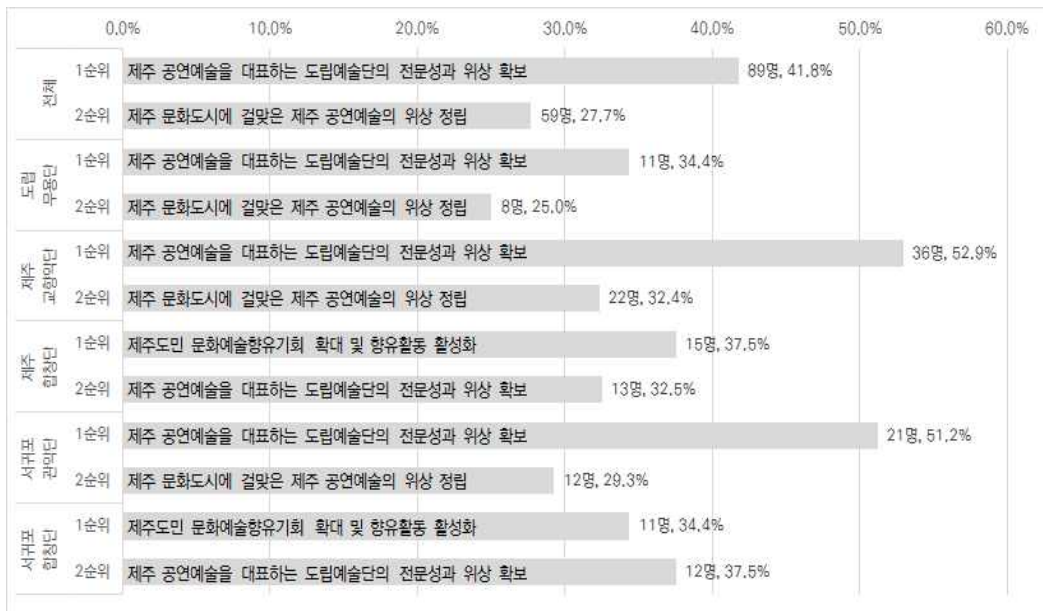
- 그밖에 우선순위로 등극한 항목은 ‘제주도민 문화예술 향유기회 확대 및 향유활동 활성화’가 있었으며, 이를 각 예술단별로 정리하면 다음 표와 같음.

〈표 32〉 제주특별자치도립예술단별 지향해야 할 핵심가치

구분	세부내용	
전체	1순위	제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보 (89명, 41.8%)
	2순위	제주 문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립 (59명, 27.8%)
도립 무용단	1순위	제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보 (11명, 34.4%)

구 분	세부내용	
제주 교향악단	2순위	제주 문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립 (8명, 25.0%)
	1순위	제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보 (36명, 52.9%)
	2순위	제주 문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립 (22명, 32.4%)
제주 합창단	1순위	제주도민 문화예술 향유기회 확대 및 향유활동 활성화 (15명, 37.5%)
	2순위	제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보 (13명, 32.5%)
서귀포 관악단	1순위	제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보 (21명, 51.2%)
	2순위	제주 문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립 (12명 29.3%)
서귀포 합창단	1순위	제주도민 문화예술 향유기회 확대 및 향유활동 활성화 (11명, 34.4%)
	2순위	제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보 (12명, 37.5%)

[그림 21] 제주특별자치도립예술단별 지향해야할 핵심가치



## 6) 제주특별자치도립예술단의 발전 조건

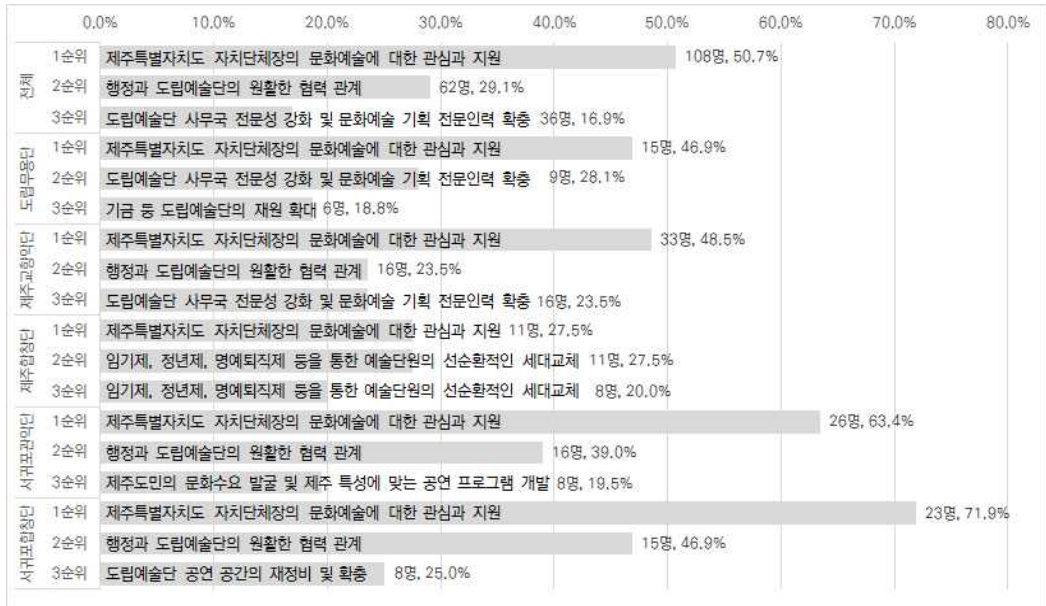
- 제주도립예술단이 발전하기 위한 선결조건에 관한 문항에서 모든 예술단이 ‘제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원’을 1순위로 선택함.
- 발전을 위한 조건으로 ‘제주특별자치도립예술단 사무국 전문성 강화 및 문화 예술 기획 전문인력 확충’과 ‘행정과 제주특별자치도립예술단의 원활한 협력 관계’를 선택한 단위들도 다수 있었음.

- 제주합창단의 경우, ‘임기제, 정년제, 명예퇴직제 등을 통한 예술단원의 선순환적인 세대교체’가 2, 3순위로 선택됨에 따라 예술단 내에 관련 요구가 있었을 것으로 보임.

〈표 33〉 제주특별자치도립예술단이 발전하기 위한 조건

구 분	세부내용
전체	1순위 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원 (108명, 50.7%)
	2순위 행정과 제주특별자치도립예술단의 원활한 협력 관계 (62명, 29.1%)
	3순위 제주특별자치도립예술단 사무국 전문성 강화 및 문화예술 기획 전문인력 확충 (36명, 17.0%)
도립 무용단	1순위 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원 (15명, 46.9%)
	2순위 제주특별자치도립예술단 사무국 전문성 강화 및 문화예술 기획 전문인력 확충 (9명, 28.1%)
	3순위 기금 등 제주특별자치도립예술단의 재원 확대 (6명, 18.8%)
제주 교향악단	1순위 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원 (33명, 48.5%)
	2순위 행정과 제주특별자치도립예술단의 원활한 협력 관계 (16명, 23.5%)
	3순위 제주특별자치도립예술단 사무국 전문성 강화 및 문화예술 기획 전문인력 확충 (16명, 23.5%)
제주 합창단	1순위 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원 (11명, 27.5%)
	2순위 임기제, 정년제, 명예퇴직제 등을 통한 예술단원의 선순환적인 세대교체(11명, 27.5%)
	3순위 임기제, 정년제, 명예퇴직제 등을 통한 예술단원의 선순환적인 세대교체(8명, 20.0%)
서귀포 관악단	1순위 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원 (26명, 63.4%)
	2순위 행정과 제주특별자치도립예술단의 원활한 협력 관계 (16명, 39.0%)
	3순위 제주의 문화수요 발굴 및 제주 특성에 맞는 공연 프로그램 개발 (8명, 19.5%)
서귀포 합창단	1순위 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원 (23명, 71.9%)
	2순위 행정과 제주특별자치도립예술단의 원활한 협력 관계 (15명, 46.9%)
	3순위 제주특별자치도립예술단 공연 공간의 재정비 및 확충 (8명, 25.0%)

[그림 22] 제주특별자치도립예술단이 발전하기 위한 조건



## 7) 기타 의견

- 수요조사 설문지에서 ‘제주특별자치도립예술단 활성화 및 발전을 위한 기타 의견’에서 자유 형식으로 개진된 예술단 단원들 의견을 문화적, 구조적, 기능적 측면으로 정리하면 아래 표와 같음.

〈표 34〉 제주특별자치도립예술단이 발전을 위한 기타 의견

구 분	세부내용
문화적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제주특별자치도립예술단으로서의 위상 및 역할 강화</li> <li>• 제주특별자치도립예술단으로서의 공유 비전 제시</li> <li>• 공립예술단으로서의 예술성 고양 및 역량 강화를 위한 방안 마련</li> <li>- 근무 환경 개선, 근무시간의 효율적 운영방안 마련</li> </ul>
구조적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사무국 체계 강화</li> <li>• 행정분야와 예술분야의 원활한 소통, 긴밀한 협조체계 마련</li> <li>• 단원들의 의견을 직접 소통 할 수 있는 소통체계 마련</li> <li>• 보수체계와 수당체계의 질적 향상과 형평성 제고</li> <li>• 향후 예술단에 적합한 운영체계 검토</li> <li>- 각 예술단의 특수성에 기반한 특성이 모두 다르기에 강제 통합은 무리수</li> <li>- [제주교향악단] 도 직속 예술단으로 통합, 운영체계는 각 예술단 개별 운영</li> <li>- 제주특별자치도립예술단 활성화 및 발전을 위해 민영화, 재단법인에 반대한다는 의견</li> <li>• 공무원으로서 확실한 신분보장 검토 요청</li> <li>- 정규직 전환을 통한 보다 안정적인 예술활동 보장 검토 요청</li> </ul>

구 분	세부내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단원평정제도 개선 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단원평정은 해촉을 위한 평정이 아닌 수·차석 보직변동이나 인센티브를 주는 제도로 개선 필요</li> </ul> </li> <li>• 명예퇴직제 도입 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단원들의 정제화와 예술단원들이 선순환적 세대교체를 위해 희망 명예퇴직제도를 조례 및 시행규칙에 신설</li> </ul> </li> <li>• 지휘자 임기제 검토, 객원 지휘자 영입 검토 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술단의 예술성 제고를 위해 지휘자 임기제와 영입에 대한 다양한 가능성을 열어두고 검토</li> </ul> </li> </ul>
기능적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 제주특별자치도립예술단 위상에 걸맞은 공연프로그램 개발 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제주합창단] ‘레퍼토리 연구 위원회’의 발족 필요</li> <li>- 전문성, 대중성, 제주 고유의 레퍼토리 공존</li> <li>- 공연의 다양성 확보</li> <li>- 국내 최고의 관광도시 제주도에 걸맞은 공연으로 제주특별자치도립예술단 위상 강화</li> </ul> </li> <li>• 다양하고 활동적인 대외활동 장려 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 단원들의 실력 향상을 위해 외부출연에 대한 부분에 좀 더 유연해지고 장려했으면 좋겠고, 예술단 내부 프로그램뿐만 아니라 외부 연주가 활발해져야 예술단 전체에도 좋은 영향을 줄 것임</li> </ul> </li> <li>• 충분한 연습 공간과 휴식 공간 마련 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주특별자치도립예술단에 맞는 개별 및 합주 연습 공간의 확보</li> </ul> </li> <li>• 공연 프로그램을 관광 상품으로 만들 수 있는 다양한 접근 시도, 홍보 강화</li> </ul>
만족도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 처우 및 보수체계, 운영체계, 근무형태, 공연 및 활동, 소속감 등의 항목을 조사한 결과, 이에 대한 각 예술단의 현재 만족도는 그다지 높지 않음</li> <li>- 대부분의 단원들이 보수체계와 처우 개선에 대한 요구가 높았으며, 각 예술단에 적합한 조례 개정이 이루어져야 한다는 요구가 높음</li> </ul>

## 2.4. 수요조사 종합 시사점

- 이상의 예술단 전체 수요조사를 통해, 제주특별자치도립예술단의 구조적 측면(조직체계, 운영체계, 소통체계), 문화적 측면(예술단의 정체성에 대한 인식, 운영방향 등), 기능적 측면(공간, 공연 및 활동영역), 그리고 단원들의 전반적인 만족도를 파악할 수 있었으며, 종합한 결과 시사점은 다음과 같음.

### ■ 문화적 측면

- 문화적 측면의 전체 평균이 높게 측정되었다는 것은 각각의 개별 예술단이 제주도를 대표하는 예술단으로서의 위상과 대표성을 가지고 있으며, 이를 위한 공유 비전을 가지고 있다는 인식은 매우 고무적임.

- 제주도립예술단의 핵심가치로 대부분의 예술단이 ‘제주문화도시에 걸맞은 제주 공연예술의 위상 정립’과 ‘제주 공연예술을 대표하는 제주특별자치도립예술단의 전문성과 위상 확보’라고 인식하고 있다는 점은 매우 긍정적임. 따라서 제주도립예술단의 위상과 역할을 강화함으로써 제주도립예술단으로서의 예술성 제고에 대한 필요성이 가중됨.

## ■ 구조적 측면

- 제주도립예술단 5개 예술단별로 현황 및 인식도 분석 결과 5개 예술단 모두 전문적 문화예술기획 역량을 가지고 있다고 자부하고 있었음. 그럼에도 불구하고, 행정, 즉 제주도와와의 원활한 소통과 협력 관계에 대한 요구가 높았음.
- 2008년 제도적 통합에 대한 소속단체별 변화의 체감도는 높지 않았지만, 조직 및 운영체계의 개선에 대한 요구가 5개 예술단 모두 동일하게 개선되어야 할 부분으로 드러났음. 통합운영 체계에 대한 인식 또한 5개 예술단 모두 ‘문제가 있다’고 인식하고 있었음.
- 운영체계와 관련해서 수요조사를 통해 예술단의 인식을 종합한 결과, 대부분의 단원들이 개별운영체계를 선호하고 있었지만, 통합운영체계에 대한 의견도 일부 있었음. 다수의 단원들이 민영화에 반대하는 의견을 보였고, 한편으로는 도 직속 기관으로 운영되어야 한다는 의견도 있었음을 보았을 때, 예술단 운영체계와 관련한 논의는 신중을 기해야 할 것으로 판단됨.
- 그밖에 명예로운 퇴직을 위한 희망명예퇴직제 도입여부와 공정하고 형평성에 입각한 단원 평정제도 개선, 지휘자 임기제, 객원 지휘자 영입 등 조례 개정 에 대한 요구사항을 고려할 필요가 있음.

## ■ 기능적 측면

- 예술단의 공간문제와 활동 영역을 묻는 기능적 측면에서 다수의 예술단이 연습 공간과 공연 여건의 열악함을 호소하고 있었는데, 연습실 재정비와 공연 공간 확충에 대한 개선이 시급한 것으로 보임.
- 제주 고유의 문화자원을 활용한 공연프로그램 기획과 다양한 장르를 통해 지역적 편차 없이 활동하기 위한 여건이 마련됨에 따라 제주도립예술단으로서 제주도민의 문화수요에 부합할 수 있을 것임.

[그림 23] 수요조사 시사점 종합

**문화적 측면**

- 문화적 측면의 전체 평균이 높게 측정
- 제주도립예술단으로서의 위상 인식
- 도립예술단으로서의 예술성 제고

**구조적 측면**

- 행정과 예술단의 원활한 소통과 협력
- 통합운영체계에 대한 부정적 인식
- 대부분의 단원들이 도 직속 기관으로서의 위상 정립 필요성 인식

**기능적 측면**

- 연습 공간 및 상주 공간의 열악함
- 제주 고유 문화자원 활용한 공연기획
- 지역적 편차 없는 활동 여건 마련
- 다양한 장르와 레퍼토리 개발



### 3. 제주특별자치도립예술단 대상 FGI/심층인터뷰

#### 3.1. FGI/심층인터뷰 결과 개요

##### ■ FGI/심층인터뷰 개요

- 5개 제주의립예술단 주요 관계자를 대상으로 제주의립예술단 현안 파악 및 발전 방안 전략 수립을 위한 현장조사를 실시했음. 현장조사는 예술단 관계자 FGI/심층인터뷰, 행정 관계자 심층인터뷰, 예술단 사무국, 연습 및 상주 공간, 공연 공간에 대한 현장 모니터링으로 진행되었음.

〈표 35〉 심층인터뷰 개요

구 분	세부내용
목 적	<ul style="list-style-type: none"> <li>수요조사 결과 공유</li> <li>수요조사에서 파악되지 않은 의견 수렴 및 이슈 파악</li> </ul>
대 상	<ul style="list-style-type: none"> <li>제주특별자치도립예술단 주요 관계자 총 57명 (지휘자, 예술단원, 사무장, 노조위원장, 행정담당자 등)</li> <li>도립무용단 8명/ 제주교향악단 13명/ 제주합창단 11명/ 서귀포관악단 11명/ 서귀포합창단 8명</li> <li>도립무용단 행정담당 2명/ 제주특별자치도립예술단 행정담당 2명/ 도립서귀포예술단 행정담당 2명</li> </ul>
일 정	2018년 12월 11일 ~ 12일
방 법	예술단 FGI/심층인터뷰, 현장 모니터링(예술단 상주 공간, 연습 공간 등)

[그림 24] 제주특별자치도립예술단 심층인터뷰(FGI) 및 현장모니터링



## ■ FGI/심층인터뷰 문항

- 심층인터뷰 문항은 공공부문 조직관리(PMI) 관점을 적용하여 문화적, 구조적, 기능적, 기타 측면으로 구분해서 항목을 구성하였음.

〈표 36〉 FGI/심층인터뷰 항목 구성

구 분	세부내용
문화적 측면 (정체성, 운영방향 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주특별자치도립예술단으로서의 공유 비전 구축의 필요성</li> <li>- 공립예술단으로서의 예술성 고양 및 역량 강화를 위한 방안</li> </ul>
구조적 측면 (조직체계, 소통체계 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 예술단 운영체계의 문제점 및 개선사항</li> <li>- 향후 예술단에 적합한 운영체계에 대한 인식</li> <li>- 예술단 통합 운영체계에 대한 인식</li> </ul>
기능적 측면 (공간 및 활동 영역 등)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 연습 및 공연 공간, 상주 공간 현황 및 활용도</li> <li>- 제주특별자치도립예술단 위상에 걸맞은 공연프로그램 개발</li> </ul>
기타	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주특별자치도립예술단 조례 개정 및 신설</li> <li>- 예술단 대외활동 및 외부공연에 대한 인식 및 처우</li> <li>- 단원 개별 의견수렴을 위한 소통체계 마련</li> </ul>

## 3.2 현장조사 결과

- 5개 제주의립예술단의 주요 관계자를 대상으로 실시한 FGI 및 심층인터뷰, 행정 담당자 심층인터뷰, 현장 모니터링 결과를 각 예술단과 행정으로 구분해서 문화적, 구조적, 기능적 측면에 따라 분석한 뒤 각 예술단의 현재적 이슈 및 개선 방향을 아래와 같이 수렴함.

### 1) 예술단 FGI/심층인터뷰 결과

구분	내용
문화적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2008년 통합 이후 변화에 대한 체감도 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개선된 지점: 통합 후 도립무용단 제외, 4개 예술단 보수체계가 동일해짐</li> <li>- 개선되어야 할 지점: 공무원 호봉제 및 수당체계, 평정제도 등의 보완 필요</li> <li>- [서귀포합창단] 공립예술단으로서의 역할 체감(공연 및 활동영역 확장)</li> <li>- 그 외 4개 예술단은 통합 이후 변화에 대한 체감도는 저조</li> </ul> </li> </ul>
구조적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 운영체계에 대한 예술단 입장 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 제주특별자치도립예술단으로 무늬만 통합, 10년 동안 각 시(제주시/서귀포시)가 운영</li> <li>- [도립무용단] 장르 특성에 맞는 독립된 개별 운영체계</li> <li>- [서귀포합창단] 현재 운영체계에 대한 높은 만족도</li> <li>- [제주교향악단] 도 직속 운영체제로 통합되어야 한다는 일부 의견</li> </ul> </li> </ul>

구분	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [제주합창단] 현재와 동일한 운영체계 유지</li> <li>○ 행정 중심 운영체계의 개선 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정은 지원에 중점을 두고 간섭을 최소화 하는 것이 이상적</li> <li>- 행정(시/도)과의 소통체계 필요</li> <li>- 예술단 담당 공무원 순환보직제도에 따라 최대 2년 마다 바뀌는 상황</li> <li>- 예술단의 특수성을 이해할 수 있는 전문 운영체계 필요</li> <li>- [서귀포관악단] 행정에 예술단 운영 전담조직으로서 ‘전문 운영팀’ 구축 방안 제안, 행정과 사무국 분리를 통한 사무국 전문화 검토</li> <li>- [제주교향악단] 행정의 예술에 대한 이해가 전무한 상태로 소통이 불가 행정 담당공무원의 잦은 교체로 매년 사람한테 시달려야 하는 상황</li> </ul> </li> <li>○ 보수체계 및 수당체계 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공무원 호봉책정에 따른 승급방식, 연주활동 등 수당체계 보완이 필요</li> <li>- [제주합창단] 도립무용단 기준으로 보수 및 수당체계 동등 적용</li> <li>- [도립무용단 ] 호봉제에 따른 학력 및 경력 불인정 이슈(특히 신입단원)</li> <li>- [제주교향악단] 호봉이 3개월마다 승급됨에 따라 최대 2달은 손해, 교향악단의 특성상 악기유지관리 수당 책정 필요, 학력호봉과 경력 불인정 항목 조례에서 삭제 요청</li> </ul> </li> <li>○ 사무국의 역할 및 권한 강화 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무국 전문인력 확충 필요(기획, 행정, 홍보, 공연 지원) [도립무용단 ] 사무장 부재 [도립서귀포예술단] 사무국 정원 3명에 현원 1인 [제주특별자치도립예술단] 사무국 정원 5명에 현원 3명, 통합사무국 운영체계, 개별예술단의 전문성이 발현/강화될 수 있도록 구조변화 필요→5개 예술단 개별 사무국 운영</li> <li>- 프로그램 지원과 예산 편성 및 집행할 수 있는 책임과 권한 부여 필요</li> </ul> </li> <li>○ 예술단 단원 신분 보장 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술단 단원은 2년 위촉직이라는 특수 고용형태</li> <li>- 준공무원 신분으로 근로기준법 적용은 되지 않지만 공무원연금지원 대상</li> <li>- [제주특별자치도립예술단] 사무국만 공무원연금지원대상자 아님 사무국 신분보장</li> <li>- [제주교향악단] 단원들의 가장 민감한 사안은 현재의 준공무원 신분 보장과 공무원연금지원 유지</li> </ul> </li> <li>○ 기획 및 홍보 전문인력 충원 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무국 전문인력 부재로 예술단에 적합한 전문적 운영 불가</li> </ul> </li> </ul>

구분	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술단 사무국 자율권 일정정도 보장</li> <li>○ <b>단원 평정제도 개선</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술단의 역량 강화라는 측면에서 평정의 순기능 회복</li> <li>- [제주교향악단] 신입단원 오디션 강도의 평정시험은 무리</li> <li>- [서귀포합창단] 오래된 고령 단원들과 동일한 기준은 형평성에 어긋남</li> <li>- [제주합창단] 실기 평정 외에 근무평정제도와의 연계 방안 마련, 평정 결과 기량이 저하된 단원들을 위해 단원음악회 등의 프로그램을 통해 지속적 연습 기회 제공</li> </ul> </li> <li>○ <b>예술단 정년제 및 명예퇴직제 활용방안</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- [서귀포합창단] 정년제 도입에 따른 명예퇴직 단원들의 보직전환을 통해 사무국 인력 충원</li> <li>- [서귀포합창단] 명예퇴직제 대안으로 유스합창단, 시민예술단 등 아무추어 예술단과 연계해서 명예로운 퇴직이 될 수 있는 방안 마련</li> </ul> </li> <li>○ <b>지휘자 임기제 및 위촉 방식</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제주합창단] 2년 임기: 최대 2회 연임, 3년 임기: 1회 연임이 적절</li> <li>- [서귀포관악단] 지휘자 계약제를 통해 지휘자의 위상과 권한 강화</li> <li>- [제주교향악단] 지휘자 임기 제한, 겸직 및 외부활동 자율성 인정</li> </ul> </li> <li>○ <b>근무시간 운영의 자율성 보장</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 근로기준법에 따른 조례상 근무규정: 09:30~16:00</li> <li>- 예술단이라는 특성에 따라서 탄력적 근무환경 희망</li> <li>- [도립무용단 ] 단체협약과 조례상의 근무시간 차이(단체협약 09:30~16:00, 조례 10:00~17:00), 향후 근무시간 조례 개정은 단체협약에 준거해 검토</li> <li>- [제주합창단] 근무시간 자율성 인정 요망(타 시/도 예술단 중 부산 대구의 경우 조례상 근무시간은 15시까지이지만 13시에 퇴근)</li> <li>- [제주교향악단] 공무원연금대상자라는 근거로 8시간에 준하는 근무시간 강제는 예술성 저해 요인, 근무시간 준수가 불가능한 환경(상주 공간 부재)</li> </ul> </li> </ul>
기능적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>연습실 및 상주 공간 확보</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5개 예술단 모두 상주 공간 및 개인연습실 확보가 시급한 상황</li> <li>- 5개 예술단 모두 상주 공간을 빌려서 사용하고 있는 실정</li> <li>- [서귀포합창단] 서귀포예술의전당 합창연습실 단 1개 공간에 상주</li> <li>- [서귀포관악단] 낡고 오래된 제주올림픽기념국민생활관 건물에 상주</li> <li>- [제주교향악단] 제주아트센터 지하 공간에 상주</li> <li>- [제주합창단] 애월읍 하귀리 농업기술센터</li> </ul> </li> </ul>

구분	내용
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무시간 동안 상주할 공간 및 휴식 공간, 특히 개인 연습 공간 부족</li> <li>- 결국 공간 확보 문제는 예산문제와 결부되는 사안</li> </ul> <p>○ 공연 및 활동 관련 상황</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- [도립무용단 ] 지속적으로 해녀 콘텐츠를 활용한 전통공연 운영, 예술단의 공연프로그램 운영 결정권 부재, ‘자청비’ 공연의 경우에도 안무자가 아닌 행정의 결정</li> <li>- [서귀포합창단] 제주고유콘텐츠(제주민요, 4.3항쟁, 이중섭)활용 기획공연</li> </ul> <p>○ [제주합창단] ‘레퍼토리 연구위원회’ 발족 필요</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문성, 대중성, 제주 고유의 레퍼토리 공존 필요</li> <li>- 제주 지역 고유의 콘텐츠와 다양한 레퍼토리 개발 필요</li> <li>- 협업을 통한 통합공연프로그램 기획의 실질적(기획, 행정, 예산)어려움</li> <li>- 기획 가능한 시스템이 확보되어야 가능</li> </ul> <p>○ 예술단 전체 공연 예산 책정 및 지원체계의 형평성 제고</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 예산에 포함된 인건비를 제외하면 공연 및 활동을 위한 운영예산 부족</li> <li>- [서귀포합창단] 예산 책정 시 제주특별자치도립예술단과 도립서귀포예술단의 형평성에 입각한 기준안 마련</li> </ul>
기타	<p>○ 조례 개정안</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5개 예술단 조례 개정의 시급함 언급, 각 예술단에 적합한 조례 개정 요구</li> <li>- 보수체계, 수당체계, 복무체계(근무 환경) 면밀히 검토 후 개정안 제시</li> <li>- 실기평정제도 및 근무평정제도 조례 개정안 검토</li> <li>- 지휘자 위촉방식, 명예퇴직제 관련 조례 개정안 검토</li> </ul> <p>○ 예술단 및 지휘자 외부 공연 및 대외 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술단의 예술성 고양을 위해서 외부 공연 및 활동을 장려해야함에도 불구하고 허가 승인 과정(20일전 허가)의 절차상 부담</li> <li>- [제주합창단] 공익적 목적의 대외 활동에 신고제 시스템으로 전환 필요</li> </ul> <p>○ [제주교향악단] 공연 다음날 휴가 제도화</p>

## ■ 예술단 행정 담당자 인터뷰 결과

구분	내용
문화적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 운영체계에 대한 행정의 입장 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제 주 시] 무리한 통합은 지양, 예술성을 풍부하게 발현시키기에 공무원 시각은 한계가 있기에 재단위탁 운영도 고려해볼 수 있음(장단점 검토)</li> <li>- [서귀포시] 도 직속 예술단으로서 통합 및 운영체계 가능성 행정입장에서는 재단 위탁운영에 관한 의견도 있음</li> </ul> </li> </ul>
구조적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 사무국 역할 및 권한 강화 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [진 흥 원] 사무국 책임 및 권한 강화 필요(예산 집행 권한 부여) 사무장 부재에 따른 총원 필요</li> <li>- [제 주 시] 예술단은 사무국의 권한과 자치권 확보를 요구하지만, 현재 운영체계로는 불가능 그럼에도 사무국 신분 보장(공무원연금지원), 역할 및 권한 강화는 필요</li> <li>- [서귀포시] 예술단 사무국의 권한 강화 필요(예산 집행, 운영 권한 등 독립성 · 자율성 인정)</li> </ul> </li> <li>○ 예술단 전문운영체계 확보를 위한 행정의 입장 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제 주 시] 전문인력 채용을 통해 예술단 전문운영체계 확보 가능</li> <li>- [서귀포시] 행정 내부에 예술단 사무국 전담 부서로 예술단 전문 운영팀 신설 가능, 행정과 사무국 소통체계 개선을 통한 합리적 운영 기대 효과</li> </ul> </li> <li>○ 보수체계 및 수당체계 개선 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제 주 시] 수석과 차석 단원의 직책수당 차별화 인정해야 함 학력호봉제는 부정적 입장, 비상임 경력 인정 기준 마련 고려 필요</li> </ul> </li> <li>○ 단원 신분 보장 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [서귀포시] 예술단 신분 규정의 모호함 존재 공무원 신분 보장 및 권한 이임을 통해서 자율성 보장 필요</li> <li>- 공무원도 아닌 준공무원에 해당하는 신분으로 근로기준법 미적용</li> </ul> </li> <li>○ 예술단 정년제와 명예퇴직제 도입 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제 주 시] 예술단 고령화 해소를 위해 적극 찬성</li> </ul> </li> <li>○ 단원평정제도 관련 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제 주 시] 연 1회 실시 적합, 단원평정제도 강화 필요 (평정에 임하는 단원들의 불성실함 지적, 역량 미달 사례도 존재)</li> </ul> </li> <li>○ 근무시간 관련 <ul style="list-style-type: none"> <li>- [제 주 시] 근무시간은 필히 준수해야함 (근무시간 준수하지 않는다면 공무원에 준하는 보수체계가 의미 없음)</li> <li>- [서귀포시] 주 40시간 근무시간 준수에 대한 예술단과 행정의 입장 차이</li> </ul> </li> </ul>

구분	내용
	<p>(이와 관련, 상주 공간 확보와 더불어 다른 대안 마련 필요) 근무시간 활용 방안 제안 → 서귀포시에서 운영하는 청소년오케스트라 운영을 도립서귀포예술단에 역할 이임</p> <p>○ 안무자, 지휘자 등 채용 관련</p> <p>- [진 흥 원] 안무자 기량의 최대한 발휘를 위해 임기 조정 조례 개정 검토 (4~5년 임기+재임/연임 불가, 그러나 신규 채용 응시에 배제하지 말 것)</p>
기능적 측면	<p>○ 공립예술단으로서 연주 실적의 적절성 검토</p> <p>- [제 주 시] 연주실적, 공연 횟수 등 타 시/도 예술단과 비교해서 실적의 적절성 평가</p> <p>○ 상주 및 연습 공간</p> <p>- [제 주 시] 공간은 부족하지 않고, 전국과 비교해서도 뒤떨어지지 않음</p>
기타	<p>○ 조례 개정 검토 필요</p> <p>- 보수 및 수당체계, 복무체계, 정년제 및 명예퇴직제, 단원평정제도, 지휘자 및 안무자 임기제 등</p>

## 4. 의견수렴 종합 시사점

### ■ 문화적 측면

- 제주도립예술단 대상 수요조사 결과에서는 제주도를 대표하는 예술단으로서의 위상과 공유 비전, 제주도립예술단의 역할 강화를 위한 예술성 제고의 필요성에 대한 높은 인식도가 조사된 반면에, FGI/심층인터뷰 결과에서는 문화적 측면의 인식도는 저조했음. 이는 곧 제주도립예술단으로서의 공유 비전이 부재한 상황에서 실질적 도립화를 위한 예술단 정체성 확립에 공유 비전체계가 필요함을 시사함.

### ■ 구조적 측면

- 구조적 측면은 제주도립예술단이 당면한 현안들 중 특히 민감하고 시급한 사안들로서 수요조사와 FGI/심층인터뷰 결과 도출된 시사점을 종합하면, ‘행정 중심의 운영체계 개선’, ‘보수체계 및 수당체계 개선’, ‘근무시간 운영의 자율성 보장’, ‘예술단 단원 신분 보장’, ‘사무국의 역할 및 권한 강화’, ‘희망명예퇴직제 도입 여부’, ‘단원평정제도의 순기능 회복’, ‘지휘자 임기제 개선 방안 검토’ 등으로 요약됨.

## ■ 기능적 측면

- 기능적 측면은 예술단의 공연, 및 활동 여건으로서 문화적/구조적 측면과 더불어 단원들의 예술성 고양을 위한 기본적 환경 조성이라는 맥락에서 중요한 영역임. 수요조사와 FGI/심층인터뷰 결과 5개 제주도립예술단 모두 ‘연습실 및 상주 공간 확보’와 ‘공연장 여건의 열악함’에 대한 개선의 필요성과 특히, 공간 확보 방안 검토를 요구했으며, 제주 고유의 문화자원을 활용한 공연프로그램 기획과 다양한 장르 개발 및 공연의 다양성 확보를 통해 제주도민의 문화수요에 부합하고자 하는 열망이 높았음.



## 제2절 타 공립예술단 비교 검토

### 1. 국내 공립예술단 현황 검토

#### ■ 사례 검토 대상 선정

- 국내 타 공립예술단의 운영현황에 대한 일차 검토 및 세부운영 전반에 대한 비교 검토 결과를 토대로 제주도립예술단 활성화 및 발전을 위한 개선사항 도출의 객관적이고 타당한 근거를 마련하고자 함.
- 제주특별자치도의 인구규모 및 지리적 여건, 도립예술단이면서 시 단위 및 진흥원의 행정운영체계 등 제주도립예술단이 가진 차별화된 특성으로 인해 국내 공립예술단 중에서는 동일한 조건에서 비교 가능한 사례를 찾기는 어려움. 따라서 다양한 기준으로 비교 검토 사례를 선정하여, 각각의 예술단 운영에서 참고할 만한 내용들을 다각적으로 비교 검토하도록 함.
- 사례 검토 대상은 ①제주도립예술단과 같은 도 단위 예술단, ②제주특별자치도와 인구규모와 환경이 비슷한 도시의 예술단, ③광역시 단위 예술단 중에서 소속단체가 5개 이상인 예술단으로 비교적 운영체계가 잘 갖추어진 예술단, 크게 세 가지 측면에서 검토 대상을 선정함.
- 도 단위 예술단은 강원도립예술단, 경상북도 도립예술단, 인구규모와 환경이 유사한 지역 예술단으로 천안시립예술단, 청주시립예술단, 마지막으로 광역시 단위의 예술단으로 부산광역시립예술단, 대전광역시립예술단, 대구광역시립예술단, 광주광역시립예술단을 선정하여 검토하였음.

[그림 25] 타 공립예술단 사례 검토 대상

선정 기준	도립예술단	유사한 인구 규모	광역 단위 예술단
타 공립 예술단	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 강원도립예술단</li> <li>■ 경상북도 도립예술단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 천안시립예술단</li> <li>■ 청주시립예술단</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 부산광역시립예술단</li> <li>■ 대전광역시립예술단</li> <li>■ 대구광역시립예술단</li> <li>■ 광주광역시립예술단</li> </ul>

## 1.1. 강원도립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 창단 배경 및 구성

- 21c 문화의 세기를 맞아 강원문화의 정체성 확립과 계승 발전을 통한 「강원 문화르네상스」 시대를 여는 기틀을 마련하고, 도민들에게 문화향수 기회를 확대하여 도민 정서함양과 문화의식을 제고시키기 위하여 "강원도립예술단"을 창단함.
- 1999년 7월, 국악부문과 전통무용부문의 응시자들을 대상으로 전문가로 구성된 전형위원회에서 공개 전형으로 단원 19명(국악 9, 무용 10)을 1차 선발하여 같은 해 8월 출범하였으며, 국악관현악단과 도립무용단으로 구성됨.
- 국악관현악단과 도립무용단이 속해 있으며, 강원도립극단은 재단법인으로, 별도의 재단에서 운영하고 있음.

### 2) 구조적 측면

#### ■ 예술단 운영체계

- 통합 사무국은 없으며, 강원도청 문화관광체육국 문화예술과에서 주무관 2명이 급여와 운영 및 인사, 복무관리를 담당하고 있음.

〈표 37〉 강원도립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관
강원도립 예술단	국악관현악단	〈도청 문화관광체육국 문화예술과〉
	도립무용단	도립예술단 급여 관리 주무관 1명 도립예술단 운영 등 담당 주무관 1명

#### ■ 단원 현황 및 보수체계

- 강원도립예술단은 단별로 사무단원을 1명씩 두어 운영 중임. 사무단원은 각 단의 소품, 의상, 악기, 악보, 시설, 장비 등의 운용 및 행정관리업무와 공연 활동의 지원업무 담당.

〈표 38〉 강원도립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	국악관현악단	도립무용단
지휘자·안무자	기능직공무원 3등급, 1명	기능직공무원 3등급, 1명
악장·단무장	기능직공무원 5등급, 1명	기능직공무원 5등급, 1명
단원	기능직공무원 8등급, 33명	기능직공무원 8등급, 23명
사무단원	1명	1명

※단원에 총무단원, 수·차석단원, 일반단원 모두 포함.

- 강원도립예술단의 급여체계는 호봉제로 운영하고 있음. 단원 신규위촉 시 경력환산 기준 및 초임호봉 기준에 따라 급여를 지급하며, 호봉의 확정, 승급 등에 관하여는 ‘지방공무원 보수규정’을 준용함.

〈표 39〉 강원도립예술단 급여체계

구 분	내 용
급여체계	- 호봉제 운영 - 초임호봉은 각 등급의 12호봉(8급 12호봉 208만원 수준, 1호봉 131만원 수준) - 등급별 봉급 기준이 다름(지휘자·안무자: 기능직공무원 3등급 기준 등) - 신규 위촉시 경력환산 기준 및 초임호봉 기준에 따라 급여 지급
기타	- 실비보상금 지급(연출료, 작품료, 공연보조 등의 명목)
수당 종류	
공연수당	공연수당 별도 지급 없음

## ■ 예산 현황

- 강원도립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면 인건비 78.35%, 공연비를 포함한 운영비 20.22%의 비율로 구성됨.

〈표 40〉 강원도립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	3,499,800	100.00
예술단 인건비	2,742,000	78.35
예술단 운영비(공연 포함)	707,800	20.22
자산취득비	50,000	1.43

## ■ 평정제도

- 강원도립예술단의 정기평정은 매년 상반기에 실시하며, 악장·단무장·총무·사

무단원의 경우 실기평정 없이 근무평정만 실시함. 실기는 70% 반영됨.

〈표 41〉 강원도립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
강원	<ul style="list-style-type: none"> <li>-정기평정은 매년 1회, 상반기 중에 실시</li> <li>-악장·단무장, 총무·사무단원 실기평정 생략</li> <li>-실기평정 70점, 근무평정 30점 반영</li> <li>-평정결과로 지휘자·안무자의 추천에 따라 단장이 상위직책으로 조정 가능, 총점 70점 미만은 경고 조치, 2회 연속 70점 미만은 위촉 해제</li> </ul>

## ■ 근무시간

- 단원의 일상근무시간은 오전 10시부터 오후 3시까지임. 필요한 경우 단장이 근무시간 조정 및 변경할 수 있음.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 강원국악예술관 내에 국악관현악단과 도립무용단이 함께 상주함.
- 하나의 정해진 공연장이 없음. 춘천문화예술회관, 강릉아트센터, 강원대학교 백령아트센터 등 다양한 장소에서 정기공연을 개최함.

### ■ 주요 활동

- 국악관현악단과 도립무용단 모두 1년에 1회의 정기공연을 개최함. 2017년에 소속 예술단 합동으로 순회공연을 개최하였으며, ‘강원별곡’ 등 지역 특색에 맞춘 공연을 기획하여 진행 중에 있음.

〈표 42〉 강원도립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	-1년 1회 정기공연 개최
	기획공연	- 무용: ‘옛 그림 속에 담긴 우리춤 찾기’ , ‘잔치’ , ‘창작공감’ 등의 주제로 기획 - 국악: ‘강원별곡’
특별	올림픽 특별 공연	- 평창올림픽 및 평창패럴림픽 특별 공연
초청·교류 프로그램	강원도립예술단 순회공연	- 2017년 서울, 광주, 대전에서 개최 - 1부는 무용, 2부는 국악관현악, 3부는 합동공연으로 구성

	전국도립국악관현악 축제 ‘봄의 관현악’	- 2017년, 경기, 경북, 전남 등의 지역에서 국악 관현악단, 국악단 참여
	제주도립무용단 교류 공연	- ‘초록동색’이라는 주제로 강원도립무용단 의 대표 춤과, 제주만의 특색 있는 지역 춤

## 1.2. 경상북도 도립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 설립 배경 및 구성

- 경상북도민의 정서함양과 지방문화예술 창달을 위해 설립되었으며, 수준 높은 공연으로 최고의 감동과 모두가 향유할 수 있는 특색 있는 음악을 추구하는 예술단을 목표로 활동하고 있음.
- 경상북도 도립예술단은 국악단(1992년 창단), 교향악단(1997년 창단)과 국악단 내 무용팀으로 활동해오다 2017년 정식 창단된 도립무용단까지 세 개의 단체로 구성됨.

### 2) 구조적 측면

#### ■ 예술단 운영체계

- 경상북도청 문화관광체육국 내 문화예술과에 경상북도 도립예술단 운영 담당자 3명이 배치되어, 인사, 복무, 공연 전반과 보수, 지출 등을 관리함. 또한, 예술단 사무국을 설치하고, 예술단의 일반행정 및 홍보 등 제반업무를 지원하며, 사무국 내 인력 10명을 소속 예술단별로 나누어 운영 중임.
- 예술 전공자, 예술단 활동 경험 등 분야 전문가로 사무국 인력 구성함. 사무국장은 음악대학을 졸업하고 대구시립교향악단원 출신임.

〈표 43〉 경상북도 도립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관	
경상북도 도립 예술단	국악단	경북도청 문화관광체육국 문화예술과	도립예술단운영팀 팀장1명 직원2명
	교향악단		
	도립무용단	예술단 사무국	사무국장 1명 사무장 1명 사무단원 8명

## ■ 단원 현황 및 보수체계

- 각 예술단의 사무단원은 홍보, 행정, 악기, 악보 등을 담당함.
- 국악단과 교향악단의 지휘자와 도립무용단 안무자의 직급에 차이가 있음.

〈표 44〉 경상북도 도립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	국악단	교향악단	도립무용단
지휘자·안무자	일반4급 1명	일반4급 1명	일반5급 1명
악장·훈련장	일반5급 1명	일반5급 1명	일반6급 1명
수석	일반7급 7명	일반7급 13명	일반7급 1명
차석	일반8급 7명	일반8급 15명	일반8급 1명
상임	일반8급 44명	일반8급 55명	일반8급 19명
행정	1명	사무국장 1명	1명
기획/홍보	1명	팀장 1명	1명
악기/악보	2명	1명	-

※비상임단원 제외

- 경상북도 도립예술단의 급여체계는 호봉제로 운영하고 있음. 단원 신규위촉 시 경력환산 기준 및 초임호봉 기준에 따라 급여를 지급하며, 단원의 등급별 호봉 기준에 따라 지급함.

〈표 45〉 경상북도 도립예술단 보수체계

구 분	내용
급여체계	- 호봉제 운영 - 초임호봉: 1호봉(159만원 수준) - 신규 위촉 시 경력환산 기준 및 초임호봉, 등급 기준에 따라 급여 지급 - 매년 매월 1일자로 승급
수당 종류	
공연수당	공연수당 별도 지급 없음

## ■ 예산 현황

- 경상북도 도립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면 전체 9,775,978천원 중에서 인건비는 81.26%, 공연비를 포함한 운영비는 17.71%로 구성됨.

〈표 46〉 경상북도 도립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	9,775,978	100.00
예술단 인건비	7,943,840	81.26
예술단 운영비(공연 포함)	1,731,188	17.71
자산취득비	100,950	1.03

## ■ 평정제도

- 경상북도 도립예술단의 평정은 2년의 단원 위촉 기간이 지난 후 재위촉 시에 실시하며, 실기평정이 80% 반영됨.

〈표 47〉 경상북도 도립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
경북	-재위촉 시 실시(단원 위촉기간: 2년) -실기평정 80점, 근무평정 20점 반영 -평정결과로 총점에 따라 훈련장, 수·차석 단원 등 직책 부여 가능 -총점 75점 미만은 경고 조치, 3개월 후 재평가하여 75점 미만 해촉

## ■ 근무시간

- 단원의 근무시간은 오전 10시부터 오후 4시까지로 함. 출연, 교육, 전체연습 또는 개인연습을 위해 필요한 경우 근무시간 조정 및 변경 가능.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 각 단체의 상주 공간이 따로 떨어져 있음.
- 정규로 사용하는 공연장이 정해져 있지 않으며, 경북에 위치한 종합문화예술회관, 시·군민회관, 지역예술의전당 등을 사용함.

〈표 48〉 경상북도 도립예술단의 공간 여건

구분	국악단	교향악단	도립무용단
상주 공간	경북 고령 위치 대가야국악당	대구 위치 교향악단 건물	대구 위치 도립무용단 건물
공연 공간	-지역별 종합문화예술회관 -시·군민문화회관 -기타 복지회관, 안동문화예술의전당, 경주예술의전당 등		

## ■ 주요 활동

- 찾아가는 연주회, 청소년 어울음악회, 청소년협주곡의 밤, 문화나눔 공연과 휴양림 음악회, 독도음악회 등 야외 공연을 통해 지역주민들의 문화예술 향유권을 높이는데 기여하고 있으며, 미래 예술인 양성을 위한 교육 기부프로그램 운영과 해외 단체와의 교류공연을 진행하였음.

〈표 49〉 경상북도 도립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	- [국악단] 2018년 4회 개최 - [교향악단] 매년 10여회 정기공연 개최 - [도립무용단] 정기순회공연 개최(2018년 1회 구미)
	기획공연	- [도립무용단] ‘춤, 소리, 그리고 놀자’, ‘춤, 놀다’의 주제로 기획 및 공연
	찾아가는 공연	- [국악단] 2018년에 울릉경비대, 해군 등 찾아가는 음악회 개최
특별	[국악단] 청소년 국악교실	- 한 지역에서 정기연주회, 찾아가는 음악회와 함께 운영 - 2018년 5월 15일-정기, 16일-청소년국악교실, 17일-찾아가는 음악회
	[교향악단] 교육기부 프로그램	- 초·중·고생을 위한 프로그램으로 미래 예술자원 양성 위함
초청·교류 프로그램	[교향악단] 상생음악회	- 대구경북 상생을 위한 특별연주회 개최(2017년)
	[교향악단] 교류공연	- 세계문화 EXPO에서 이스탄불 CRR오케스트라와 합동공연(2013년) - 러시아 순회공연(2016년) - 한·베트남 음악의 밤에서 공연(2017년)

### 1.3. 천안시립예술단

#### 1) 문화적 측면

##### ■ 예술단 창단 배경 및 구성

- 천안시립예술단은 예술 인적 자원으로 매력적인 도시를 만들기 위해 창단되었으며, 시간과 공간, 계층을 초월한 다양한 예술 문화 상품과 교육을 통해 도시 발전에 창조성을 불어넣고 있음.
- 1987년에 창단된 천안시립농악단이 2005년 천안시립흥타령풍물단으로 명칭을 변경했으며, 천안시는 예술을 통한 사회 변화와 시민들에게 풍요로운 문화환경 제공을 위해 국악관현악단(1990년), 합창단(1991년), 교향악단(2007년), 도립무용단(2007년)을 창단하여 총 5개의 단체로 예술단이 구성됨.



## 2) 구조적 측면

### ■ 예술단 운영체계 및 단원 현황

- 천안시립예술단은 천안시청 복지문화국 내 문화관광과에 팀장 포함 4명으로 구성된 예술진흥팀을 두어 시립예술단의 인사, 운영, 공연 등을 관리함. 또한 예술단 사무국을 설치하여, 예술단의 운영 및 홍보 등 제반업무를 지원함. 예술단 사무국은 사무국장 1명, 각 예술단 단무장 1명씩을 포함하여 10명으로 구성됨.

〈표 50〉 천안시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관	
천안시립 예술단	충남국악관현악단	천안시청 복지문화국 문화관광과 예술진흥팀	팀장 1명 주무관 3명
	합창단		
	교향악단	예술단 사무국	사무국장 1명 각 예술단 단무장 총 5명 운영, 홍보, 기획 담당 총 4명
	도립무용단		
	흥타령풍물단		

### ■ 단원 현황 및 보수체계

- 국악단과 다른 4개 소속단체의 직책별 직급에 차이가 있음. 예를 들어 국악단의 지휘자는 4급인 반면, 합창단, 교향악단의 지휘자와 도립무용단의 안무자는 3급에 해당함.
- 각 예술단 별로 총무 혹은 단무장이 사무단원으로 배치되어 있으며, 악보담당을 두어 운용중임.

〈표 51〉 천안시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	국악단	합창단	교향악단	도립무용단	풍물단
예술감독	일반3급 1명	—	—	—	—
지휘자·안무자 ·꼭두쇠	일반4급 1명	일반3급 1명	일반3급 1명	일반3급 1명	일반5급 1명
부지휘자	—	일반4급 1명	—	—	—
악장·지도위원	일반5급 1명	—	일반5급 1명	일반5급 1명	—
수석	일반6급 7명	일반6급 1명	일반6급 7명	일반6급 5명	일반6급 3명
차석	일반7급 7명	일반7급 4명	일반7급 13명	일반7급 4명	일반7급 5명
정반주자	—	일반6급 1명	—	—	—
부반주자	—	일반7급 1명	—	—	—
일반	일반8~9급 41명	일반8~9급 45명	일반8~9급 36명	일반8~9급 28명	일반8~9급 30명

구분	국악단	합창단	교향악단	도립무용단	풍물단
단무장·사무국장	—	일반5급 1명	일반5급 1명	—	—
총무/기획/홍보 등	일반6급 2명	일반6급 1명	일반6급 1명	일반6급 1명	일반6급 1명

※연주·사무단원 중 신규단원이 9급에 해당.

- 천안시립예술단의 급여체계는 호봉제로 운영하고 있음. 단원 신규위촉 시 경력환산 기준 및 학력별 기준에 따라 확정하여 지급.
- 예술감독, 지휘자, 안무자 등 직책 단원에게 연봉제 적용.
- 예술단 외 수입이 발생한 공연에 출연한 단원에게는 보상 차원에서 수입금의 70% 범위에서 보상금 지급함.

〈표 52〉 천안시립예술단 급여체계

구분	내용
급여체계	- 호봉제 운영 - 초임호봉: 1호봉(144만원 수준, 학력에 따라 달라질 수 있음) - 신규 위촉시 경력환산 기준 및 초임 호봉, 등급 기준에 따라 급여 지급 - 매년 매월 1일자로 승급
기타	- 예술감독, 지휘자, 안무자, 부지휘자, 꼭두쇠, 단무장, 악장, 지도위원에 연봉제 적용하여 보수 지급(연봉에 본봉, 정근수당, 명절휴가비 포함)
수당 종류	
공연수당	- 정기·수시·특별공연에 출연하는 연주단원 및 사무단원에 공연 시마다 공연수당 지급 - 외부출연으로 발생하는 수입금은 천안시에 세입조치 되며, 공연에 참가한 단원에게는 수입금의 70% 범위에서 보상금 형식으로 수당 지급

## ■ 예산 현황

- 천안시립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면, 전체 10,725,769천원 중에서 인건비는 75.45%, 공연을 포함한 운영비는 24.23%의 비율로 구성됨.

〈표 53〉 천안시립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	10,725,769	100.00
예술단 인건비	8,092,213	75.45
예술단 운영비(공연 포함)	2,599,246	24.23
자산취득비	34,310	0.32

## ■ 평정제도

- 연 2회 실시하는 수시평정과 재위촉시 실시하는 정기평정이 70:30의 비율로 반영됨. 정기평정의 실기평정은 70점 반영함.

〈표 54〉 천안시립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
천안	<ul style="list-style-type: none"> <li>-수시평정은 연 2회 이상 실시, 정기평정은 재위촉 시 실시(단원 위촉기간 2년)</li> <li>-수시평정 70%와 정기평정 30% 비율로 반영</li> <li>-실기평정 70점, 근무평정 및 근무상황 등 30점 반영</li> <li>-평정결과로 지휘자·안무자의 추천에 따라 수·차석 위촉 및 상임 등급 지정</li> <li>-총점 70점 미만은 재위촉 안함</li> </ul>

## ■ 근무시간

- 상임단원의 1일 근무시간은 10시부터 17시까지임. 토·일요일은 휴무가 원칙이나 필요한 경우 조정 및 변경 가능함.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 각 단체의 상주 공간이 따로 떨어져 있음. 국악단, 도립무용단, 풍물단은 천안예술의전당 문화센터에 상주하며, 합창단은 서북구청, 교향악단은 종합운동장에 상주하고 있음.
- 천안시청의 봉서홀 및 예술의전당을 주요 공연장으로 사용하고 있으며, 상설 공연장으로 천안박물관 공연장 등이 있음.

〈표 55〉 천안시립예술단의 공간 여건

구분	국악단	합창단	교향악단	도립무용단	풍물단
상주 공간	천안예술의전당 문화센터	서북구청 내	천안시 종합운동장 내	천안예술의전당 문화센터	천안예술의전당 문화센터
공연 공간	<ul style="list-style-type: none"> <li>-천안시청 봉서홀</li> <li>-천안예술의전당 대공연장</li> <li>-천안박물관 공연장(상설공연)</li> </ul>				

## ■ 주요 활동

- 교향악단은 클래식음악의 대중화를 위해 지역주민 음악회, 천안시 내 음악적

소외지역을 찾아가는 순회연주 등을 개최하고 있음.

- 도립무용단은 관객 개발을 위한 친밀한 예술 언어를 시민 생활 속에 자리매김하기 위해 일반인들 눈높이를 고려한 체험과 춤 창작을 중요시 함. 지역의 역사적 문화적 인물 및 이야기를 소재로 한 무용작품을 기획하고 있음.
- 풍물단은 천안 웃다리 풍물이 지역을 대표하는 풍물굿으로서의 전통성을 인정받으며, 다양한 무대작품과 타악연주곡의 창작, 지역민들과 함께하는 연희 프로그램 개발로 지역을 대표하는 풍물단으로 발돋움 함.

〈표 56〉 천안시립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공동	정기공연	- [교향악단], [국악단] 3회 개최 - [국악단] 77회 청년국악시대-청년연주가 위주 - [도립무용단], [풍물단], [합창단] 1회 개최
	기획공연	- 2018삼거리 토요일상설무대 - 4월7일부터 10월 27일까지 토요일마다 천안박물관 상설무대에서 진행 - 예술단이 번갈아 공연(합동으로 하기도 함)
	찾아가는 공연	- 문화적으로 소외된 시민들을 위한 공연
특별	[교향악단]음악교육 프로그램	- 청소년을 위한 교육 프로그램
	[교향악단]흥타령축제, 반딧불가족 음악회	- 대중이 클래식 음악을 쉽게 접할 수 있도록 클래식의 다변화를 위해 노력
	[합창단]치유콘서트	- 사회복지시설, 장애시설, 요양시설, 의료시설 이용 시민 위한 콘서트
	[합창단]학교에서 만나는 예술가	- 지역 청소년 대상
초청·교류 프로그램	[국악단]초청공연	- 1990년 창단 이래 세계 25개국에서 초청공연 개최

## 1.4. 청주시립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 설립 배경 및 구성

- 청주시립예술단은 다양한 공연을 통해 청주 시민에게 수준 높은 문화예술을 제공하고, 청주시의 문화적 특수성과 우수성을 창조적으로 계승·발전시켜 대중문화를 건강하고 생산적인 삶의 문화로 발전시키기 위한 목적으로 설립됨.
- 1973년에 청주관현악단으로 출발하여 1995년에 상임체제로 재 창단된 교향

악단. 1995년에 청주 예술의 전당 개관과 함께 상임체제로 정비된 합창단과 국악단, 1995년에 창단된 도립무용단까지 총 4개의 단체로 구성됨.

## 2) 구조적 측면

### ■ 예술단 운영체계

- 청주시청 문화체육관광국 내 문예운영과 문예운영팀의 주무관 3인이 시립예술단의 복무, 공연, 지출 등을 관리함. 또한 각 예술단별 사무단원을 3명씩 배치하였으며 모두 문예운영팀 소속으로 되어 있어 예술단 간 소통이 비교적 원활할 것으로 보임.

〈표 57〉 청주시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관	
청주시립 예술단	교향악단	청주예술의전당 문예운영과 내에서 관리 (청주시청 문화체육관광국 문예운영과 문예운영팀 소속)	주무관 3명: 시립예술단 복무, 지출 기획공연, 급여, 복지 등
	합창단		
	국악단		
	도립무용단		

### ■ 단원 현황 및 보수체계

- 모든 예술단의 직책별 보수체계가 통일되어 있음.
- 악기를 담당하여 관리하는 사무단원은 국악단에만 배치되어 있음. 악보, 의상, 소품 등을 담당하는 사무단원은 별도로 두고 있지 않으며, 모든 예술단에서 차석급의 예술단원들이 관리하고 있음.

〈표 58〉 청주시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	교향악단	합창단	국악단	도립무용단
예술감독(지휘자 · 안무자 겸임) (계약으로 지급)	1명	1명	1명	1명
부지휘자· 트레이너	일반 6급 1명	일반 6급 1명	—	—
악장·지도위원	일반 6급 2명	—	일반 6급 1명	일반 6급 1명
수석(반주자)	일반 7급 14명	일반 7급 9명	일반 7급 8명	일반 7급 5명
차석(부반주자, 편곡/악보, 의상/소품 포함)	일반 8급 14명	일반 8급 9명	일반 8급 9명	일반 8급 6명
일반	일반 9급 48명	일반 9급 31명	일반 9급 27명	일반 9급 24명

구분	교향악단	합창단	국악단	도립무용단
운영실장	일반 6급 1명	일반 6급 1명	일반 6급 1명	일반 6급 1명
수석사무	일반 7급 1명	일반 7급 1명	일반 7급 1명	일반 7급 1명
차석사무 (악기 포함)	일반 8급 1명	일반 8급 1명	일반 8급 2명	일반 8급 1명
일반사무	일반 9급 1명	일반 9급 1명	일반 9급 1명	일반 9급 1명

※정원 기준이며, 비상임단원 제외.

- 청주시립예술단의 급여체계는 호봉제로 운영하고 있음. 단원 신규위촉 시 경력환산 기준에 따라 확정하여 지급.
- 예술감독 겸 상임지휘자와 상임안무자에게는 별도 합의된 계약조건에 따라 지급함.
- 예술단 활동 외 수입이 발생한 공연에 출연한 단원에게는 보상 차원에서 수입금의 80% 범위에서 보상금 지급함.

〈표 59〉 청주시립예술단 급여체계

구 분	내 용
급여체계	- 호봉제 운영 - 초임호봉: 1호봉(159만원 수준) - 신규 위촉 시 경력환산 기준에 따라 급여 지급 - 매년 매월 1일자로 승급
기타	예술감독, 지휘자·안무자는 별도 계약에 의하여 위촉되어 합의된 계약 조건에 따라 급여 지급
수당 종류	
공연수당	- 정기·수시·특별공연 및 근무시간 외에 시작하는 찾아가는 공연에 출연하거나 지원한 연주단원 및 사무단원에 공연 시마다 공연수당 지급 - 외부출연으로 발생하는 수입금은 청주시에 세입조치 되며, 공연에 참가한 단원에게는 수입금의 80% 범위에서 보상금 형식으로 수당 지급

## ■ 예산 현황

- 청주시립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면, 전체 10,948,024천원 중에서 인건비가 9,388,121천원으로 85.75%이며 공연비를 포함한 운영비가 1,515,353천원으로 13.84%임.

〈표 60〉 청주시립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	10,948,024	100.00
예술단 인건비	9,388,121	85.75
예술단 운영비(공연 포함)	1,515,353	13.84
자산취득비	44,550	0.41

## ■ 평정제도

- 예술단원의 평정은 매년 11월말에 각 예술단별로 예술감독을 제외한 전 단원을 대상으로 실시함.
- 실기평정의 반영비율은 70%이며 평정결과에 따라 기준 이상의 경우 수·차석으로 위촉하거나 기준 미만의 점수를 받은 경우 경고 처분 후 재평정 실시함.

〈표 61〉 청주시립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
청주	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매년 11월말에 각 예술단별로 예술감독 제외 전 단원을 대상으로 실시</li> <li>-실기평정 70점, 근무평정 및 근무상황 등 30점 반영</li> <li>-평정결과에 따라 기준 이상의 점수를 받은 단원은 성적순으로 수·차석으로 위촉</li> <li>-총점 70점 미만의 점수를 받은 단원은 경고 처분 후 6개월 이내 재평정 실시, 다음 정기평정까지 3회 연속 70점 미만일 경우 위촉 해제 대상</li> <li>-부지휘자, 지도위원, 악장, 트레이너는 2년 연속 90점 미만일 경우 위촉 해제 대상</li> </ul>

## ■ 근무시간

- 예술단원의 일상 근무시간은 10시부터 15시까지이며, 예술감독 등 별도계약에 의한 경우에는 계약서의 근로조건에 따름.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 4개의 모든 예술단이 예술의전당 내 연습실을 활용하고 있으며, 예술의전당 내 대공연장과 소공연장, 청주아트홀 공연장 등에서 공연을 개최함.
- 연습 공간 및 공연 공간이 안정적으로 확보되어 있음.

〈표 62〉 청주시립예술단의 공간 여건

구분	교향악단	합창단	국악단	도립무용단
연습 공간	-청주예술의전당 내 각 예술단별 연습실 활용			
공연 공간	-청주예술의전당 대 · 소공연장 -청주아트홀			

## ■ 주요 활동

- 청주시립예술단은 ‘목요 공연’이라는 이름의 프로그램을 운영하고 있으며, 소속된 모든 예술단이 목요 공연에서 정기공연 및 기획공연을 개최하고 있음.
- ‘브런치 콘서트’를 운영 중임. 수요일 오전 11시에 예술의전당 소공연장에서 개최되며 예술단이 돌아가며 공연을 개최함.
- 뮤지컬 음악, 장르 결합 공연 등 대중에게 다가가기 쉽도록 프로그램을 기획함.

〈표 63〉 청주시립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	- ‘목요공연’ 프로그램 안에서 각 예술단이 정기연주회 개최 - [교향악단] ‘뮤지컬 갈라 콘서트’ - [도립무용단] ‘춤의 교향곡’
	기획공연	- [교향악단]영 비루투오소 콘서트: 젊은 음악가들 위주의 공연 - [합창단]뮤지컬배우, 마술사 초청하여 가족음악회 개최 - [도립무용단]테마기획공연: ‘줄리엣, 그 이름 사랑’, ‘메리와 크리스’ 등
	테마공연	- 브런치콘서트: 수요일 오전에 예술의전당 소공연장에서 개최되며, 각 예술단이 번갈아 진행
특별	[합창단]합창 그리고 새로움	- 지역 내 합창단체와 함께 공연
	[국악단]교실 밖 힐링콘서트	- 청소년을 위한 토요문화공연으로 국악단의 테마공연
	[국악단]토크가 있는 신바람스와레	- 국악단의 시즌레퍼토리로 국악과 다른 장르를 결합하여 공연(성악, 춤 등)
	[도립무용단]아름다운 춤의 교향곡	- 추석 특별 공연
초청 · 교류 프로그램	[교향악단]청소년오케스트라 클래식	- 청주시 청소년 오케스트라 및 충북청소년교향악단과의 교류공연



## 1.5. 부산광역시립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 설립 배경 및 구성

- 부산광역시립예술단은 공연기획의 질적 향상을 기하고, 관리의 효율성을 높이기 위해 여러 개의 단체를 통합적으로 운영할 목적으로 창단되었으며 ‘문화가 있는 아름다운 해양도시 부산을 알리는 순수 문화 예술단체’라는 슬로건 아래 활동 중임.
- 1991년에 예술단체들과 행정 조직으로 구성되어 현재 (재)부산문화회관에 소속되어 있으며 교향악단, 국악관현악단, 도립무용단, 합창단, 극단, 청소년교향악단, 소년소녀합창단 등 총 7개의 단체로 구성됨.

### 2) 구조적 측면

#### ■ 예술단 운영체계

- (재)부산문화회관내 시립예술단 사무국에서 행정, 공연 운영, 복무관리, 마케팅 등을 담당하고 있음. 사무국은 행정팀과 예술단의 성격에 따라 서양음악팀, 전통예술·극단팀을 나누어 담당하여 총 3개의 팀으로 구성되어 있음. 사무국장 1명을 포함한 총 19명의 인력이 예술단을 운영 중임.

〈표 64〉 부산광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관
부산광역시립예술단	교향악단	〈예술단 사무국〉 사무국장 1명 행정팀 5명 서양음악팀 7명 전통예술·극단팀 6명
	국악관현악단	
	도립무용단	
	합창단	
	청소년교향악단	
	소년소녀합창단	
	극단	

#### ■ 단원 현황 및 보수체계

- 부산광역시립예술단은 청소년교향악단과 소년소녀합창단을 제외하고 각 단별로 악보, 악기, 소품 등을 담당하는 사무단원을 활용하고 있음.
- 청소년교향악단과 소년소녀합창단을 제외한 모든 단체에 예술감독을 두어 운영 중이며, 소속 예술단에 관계없이 직책에 따라 초임호봉이 확정됨.

〈표 65〉 부산광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계(초임 기준) 및 인원 현황

구분	교향악단	국악 관현악단	도립무용단	합창단	청소년 교향악단	소년소녀 합창단	극단
예술감독·수석 지휘(안무)자 (33호봉)	2명	2명	2명	2명	1명	1명	1명
부지휘(안무)자 (32호봉)	1명	1명	1명	1명	—	—	—
악장·트레이너 · 훈련지도자 (31호봉)	1명	2명	1명	1명	1명	3명	—
부악장(30호봉)	1명	—	—	—	—	—	—
단원(1호봉)	87명	60명	41명	47명	—	—	9명
사무단원	4명	2명	1명	1명	—	—	1명

※비상임단원 제외

- 부산광역시립예술단의 급여체계는 호봉제로 운영하고 있음. 단원 신규위촉시 경력환산 기준 및 초임호봉 기준에 따라 급여를 지급하며, 호봉간의 승급에 필요한 기간은 1년으로 매년 1월, 4월, 7월, 10월 1일자로 승급함.

〈표 66〉 부산광역시립예술단 급여체계

구 분	내 용
급여체계	- 호봉제 운영 - 초임 112만원 수준 - 신규 위촉 시 경력환산 기준 및 초임호봉 기준에 따라 급여 지급 - 상임단원 중 간부단원, 외국인, 사무국장, 팀장 등은 합의된 계약조건에 따라 급여 지급 가능 - 호봉간 승급 기간 1년, 매년 1,4,7, 10월 1일자로 승급
기타	-비상임 예능단원의 경우 급여 없이 예능연구보조비 100만원 지급(청소년교향악단, 소년소녀합창단 제외)
수당 종류	
직책수당	직무의 책임성과 곤란성, 그 밖의 특수성을 고려하여 지급
예능연구보조비	단원과 직원의 자질향상을 도모하기 위하여 예능단원(상임)에게 지급
장려수당	단원과 직원에게 예산의 범위에서 1월과 7월에 월급여액의 50%에 해당하는 장려수당 지급
정액급식비	정액급식비 월 13만, 교통보조비 월 12만 지급
명절휴가비	지방공무원수당 등에 관한 규정에 준용하여 지급
자녀학비보조수당	중학교 또는 고등학교에 취학 중 자녀가 있는 단원과 직원에게 지급
후생복지비	단원과 직원에게 예산의 범위에서 지급
공연수당	공연에 출연하거나 공연을 지원하는 경우 지급

가족수당	부양가족이 있는 단원과 직원에게 지방공무원 수당 등에 관한 규정을 준용하여 지급
명예퇴직수당	퇴직을 희망하는 단원과 직원에게 지급

## ■ 예산 현황

- 부산광역시립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면, (재)부산문화회관 전체 2019년 예산인 29,927,000천원 중에 시립예술단에 56.34%에 해당하는 16,860,000천원이 책정되어 있음. 총액을 자본적 지출과 사업적 지출로 나누어 구분하였으나, 각 항목별 세부 구성을 알 수 없어 타 예술단과의 직접적 비교는 어려울 것으로 보임.

〈표 67〉 부산광역시립예술단 예산 현황

단위(천원, %)			
구분		금액	비율
총 액		29,927,000	100.00
재단		13,067,000	43.66
시립예술단		16,860,000	56.34
자본적 지출	자산취득비	30,000	0.10
사업적 지출	인건비	4,989,700	16.67
	경비	5,367,300	17.93
	자체사업비	2,650,000	8.85
	대행사업비	16,860,000	56.34
예비비		30,000	0.10

※각 항목별 세부 구성을 알 수 없어, 타 예술단과 비교 어려움.

## ■ 평정제도

- 부산광역시립예술단은 3년의 단원 위촉기간 중에 실시하며, 50% 반영되는 정기평가의 경우 지정과목, 제시과목, 자유 과목 중 두 과목 이상에 대하여 실시하고, 전형위원의 최고 및 최하 점수를 제외한 나머지의 평균점수로 계산함.

〈표 68〉 부산광역시립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
부산	<ul style="list-style-type: none"> <li>-각 예술단 사무국 별로 종합평정 실시</li> <li>-연봉제 적용대상 단원에 대해서는 다른 방법으로 평정 실시할 수 있음</li> <li>-상시평가 30점, 정기평가 50점 등으로 이루어지며, 정기평가는 지정과목, 제시과목, 자유 과목 중 두 과목 이상에 대하여 실시</li> <li>-3년의 위촉기간 중 실시</li> <li>-평정결과 총점 75점미만: 1년 재위촉하여 기간 종료 1개월 전 재평가 실시하고, 총점 75점 미만이면 해촉</li> </ul>

## ■ 명예퇴직제도

- 부산광역시립예술단은 명예퇴직을 희망하는 단원과 직원에게 수당을 지급하며 이 수당은 지방공무원 지급규정에 준용함.

〈표 69〉 부산광역시립예술단의 명예퇴직제도

구분	내용
지급대상	-퇴직을 희망하는 단원과 직원에게 심사 후 예산의 범위에서 명예퇴직수당 지급
지급절차	-명예퇴직 희망자가 신청 후, 심사를 거쳐 선발하여 지급
수당지급 심사기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>-부산광역시 지방공무원 명예퇴직수당지급에 관한 조례에 따라 지급</li> <li>-해당직급 장기근속자, 공무원 연금법 상 장기근속자의 순서로 우선적 고려</li> </ul>

## ■ 근무시간

- 예능단원의 일상 근무시간은 오전 10시부터 오후 5시까지이며, 토요일은 휴무함을 원칙으로 함. 단, 출연, 교육, 전체연습, 또는 개인연습 등을 위해 필요한 경우 근무시간 조정 및 변경 가능.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 소속된 모든 단체가 부산문화회관 내에 위치하고 있음.
- 부산문화회관의 대극장, 중극장, 소극장, 챔버홀과 부산시민회관의 대극장, 소극장을 주로 활용하여 공연을 운영하고 있으며, 기타 전시장과 문화회관의 야외무대, 융·복합극장을 활용하여 시민들에게 다양한 형태의 공연을 선보이고 있음.

〈표 70〉 부산광역시립예술단의 공간 여건

구분	교향악단	국악 관현악단	도립무용단	합창단	청소년 교향악단	소년소녀 합창단	극단
상주 공간	부산문화회관 내 위치						
공연 공간	- 문화회관: [대극장] 다양한 장르의 대형공연, [중극장] 연극, 무용 등, [소극장] 가족&어린이 공연, [챔버홀] 실내악 등 전용홀 - 시민회관: [대극장] 뮤지컬, 대중음악 등, [소극장] 대중 연극 등 - 기타공간: [전시장] 교육&전시 등 시민문화예술 향유, [야외무대], [융복합극장] 등						

## ■ 주요 활동

- 예술단별로 주제를 정하여 정기공연을 활발하게 운영 중임. 각 예술단은 기획공연에서 ‘청소년 협주곡의 밤’, ‘청소년합창제’, ‘청소년 협연의 밤’ 등을 통해 청소년 예술가들에게 공연 기회를 제공하고 있으며, ‘가족음악극’, ‘지역민을 위한 특별공연’, ‘어린이연극체험페스티벌’ 등 다양한 프로그램으로 청소년과 어린이를 포함한 시민들의 문화예술향유에 기여하고 있음.
- 또한, 다양한 해외 교류·초청 프로그램을 운영하고 있으며, 지역 문화예술 활성화를 위한 ‘부산예술인 초청시리즈’를 진행하고 있음.

〈표 71〉 부산광역시립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	- [교향악단] 신년음악회, 클래식한 봄맞이, 부산 신사 등 총 11회 개최 예정 - [합창단] 슈만 사랑과 여인, 미사탱고 등 4회 개최 - [청소년교향악단] Symphony No.5 등 3회 개최 - [소년소녀합창단] 과천·성남과 함께하는 대관식 미사 등 3회 개최 - [극단] 객원연출, 협연 및 객원출연자 등 지역예술인 적극 참여 - [국악관현악단] 공연별 테마 음악회 추진 - [도립무용단] 전통과 현대를 아우르는 공연
	기획공연	- [교향악단] 청소년 음악회, 청소년 협주곡의 밤 - [합창단] 가족음악극, 부산합창제 등 - [청소년교향악단] 솔로리스트들의 축제, 유망주 음악회 등 - [소년소녀합창단] 오즈의 마법사, 청소년합창제 - [국악관현악단] 전통음악의 밤, 청소년 협연의 밤 등 - [도립무용단] 춤추는 동화, 지역민을 위한 특별공연 - [극단] 어린이연극체험페스티벌, 가족인형극

구분	프로그램 명	내용
	시리즈 공연	- 마티네콘서트, 부산예술인 초청 시리즈
특별	[도립무용단] 문화예술향유	- 우리춤 산책, 안무가 양성프로젝트, 드라마음악과 함께하는 춤여행 등
	[국악관현악단]세계민속음악의 밤	- 다채로운 테마가 존재하는 공연
초청·교류 프로그램	[교향악단] 교류 공연	- 교향악축제, 통영국제음악당 등
	[도립무용단] 교류전 및 워크숍	- 싱가포르, 중국 등 아시아무용가 교류
	[국악관현악단] 국제행사참여	- 카자흐스탄 민족음악 페스티벌, 독일 함부르크 한인의 날 행사 참여
	[극단] 일본 객원연출가 초청	- 정기공연 일본 연출가 초청 공연

## 1.6. 대전광역시립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 설립 배경 및 구성

- 대전광역시립예술단은 수준 높은 문화의 보급과 지방문화예술의 창달을 위해 설립되었으며, ‘시민이 행복한 문화예술도시 대전, 시민과 함께하는 대전광역시립예술단’이라는 슬로건 아래 활동하고 있음.
- 시립합창단 창단(1981년)을 시작으로, 시립연정국악원(1981년), 시립청소년합창단(1982년), 시립교향악단(1984년), 시립도립무용단(1985년)으로 발전하여 연정국악원 내 국악연주단을 포함한 총 5개의 단체로 구성됨.

### 2) 구조적 측면

#### ■ 예술단 운영체계

- 대전광역시립예술단은 통합 관리 기관인 공연사업지원국을 두어 전체 예술단의 공연, 교육, 홍보 등을 관리하고 있음. 사무국은 공연지원팀과 사업지원팀으로 구성되어 있으며, 사무국장 1명 포함 총 9명의 인력이 있음. 또한, 각 단체별로 4~10명의 인력으로 구성된 사무국이 있어 사무국장이 소속 단체의 공연기획, 진행 등 제반 업무를 총괄관리하고, 사무단원을 활용하고 있음.

〈표 72〉 대전광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관
대전광역시립예술단	교향악단	〈공연사업지원국〉 사무국장 1명 - 공연지원팀: 공연지원팀장 1명, 지원1담당 1명, 지원2담당 1명 - 사업지원팀: 사업지원팀장 1명, 교육담당 1명, 국제교류담당 1명, 편집·디자인담당 1명, 홈페이지관리담당 1명
	도립무용단	
	합창단	
	청소년합창단	
	연정국악원	

## ■ 단원 현황 및 보수체계

- 각 예술단 별로 사무국이 존재하며, 사무단원은 기획, 마케팅, 홍보, 악보, 소품 등을 담당함.
- 소속 예술단에 관계없이 직책에 따라 초임호봉이 확정되며, 일반 단원의 경우 고졸·기타의 경우 1호봉이며 학력, 직위별 호봉 확정 기준이 다름.

〈표 73〉 대전광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	교향악단	도립무용단	합창단	청소년합창단	국악연주단
예술감독·상임지휘(안무)자 (24호봉)	1명	1명	1명	1명	1명
전임지휘(부안무)자 (22호봉)	1명	1명	1명	1명	1명
악장 (18호봉)	2명	—	—	—	1명
연습지휘자(지도자)·트레이너 (16호봉)	1명	2명	1명	2명	3명
총무	—	—	—	—	1명
수석	15명	6명	9명	1명	9명
부수석	17명	6명	9명	1명	9명
일반 (1호봉에서 시작)	60명	27명	37명	—	52명
사무국장(18호봉)	1명	1명	1명	1명	—
총무/기획/홍보 등	9명	5명	5명	3명	5명

※비상임단원 제외

- 대전광역시립예술단은 호봉제도를 운영하고 있으며, 상임단원의 학력별, 직위별 초임호봉확정기준과 경력환산기준에 따라 호봉을 확정하여 지급함. 호봉간 승급은 1년마다 이루어짐.

〈표 74〉 대전광역시립예술단 급여체계

구 분	내 용
급여체계	- 호봉제 운영 - 초임 144만원 수준 - 단원의 학력별, 직위별 초임호봉획정기준과 경력환산기준에 따라 호봉 획정하여 지급 - 호봉 간 승급 기간 1년
수당 종류	
정액급식비	상임단원에게 지방공무원 수당 등에 관한 규정에 준하여 지급
공연수당	공연 개최 시 기준에 따라 예능단원 및 사무단원에게 지급하며 1회당 4~6만원 지급
연가보상비	상임단원이 연가를 활용하지 아니한 경우 연가에 갈음하여 지급
성과금	상임단원에게 수당규정에 준하여 지급
청소년합창단	중학생 - 분기별 20만원, 고등학생 - 수당규정의 자녀학비보조수당에 해당하는 연습비 분기별 지급, 대학생이상 - 월 40만원
자녀학비보조수당 등	상임단원에게 수당규정에 준하여 지급

## ■ 예산 현황

- 대전광역시립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면 교향악단, 도립무용단, 합창단, 청소년합창단의 전체 예산 15,518,319천원 중에서 인건비는 87.71%, 공연비를 포함한 운영비는 11.95%로 구성됨.

〈표 75〉 대전광역시립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	15,518,319	100.00
예술단 인건비	13,610,377	87.71
예술단 운영비(공연 포함)	1,854,292	11.95
자산취득비	53,650	0.35

## ■ 평정제도

- 대전광역시립예술단의 예술단원 평정은 매년 12월 31일에 실시함. 실기평정은 80%의 비율로 반영되며, 예술감독 겸 상임지휘자 및 예술감독 겸 상임안무자는 평정에서 제외됨.



〈표 76〉 대전광역시립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
대전	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 정기평정의 경우 매년 12월 31일 기준으로 1년마다 실시</li> <li>- 교향악단, 합창단, 청소년합창단의 예술감독 겸 상임지휘자와 도립무용단의 예술감독 겸 상임안무자는 평정에서 제외</li> <li>- 실기평정, 근무평정, 가감평정을 합산하여 반영</li> <li>- 수석연주자(무용자)이하의 경우 실기 80점, 근무 10점, 가감 10점으로 평정</li> <li>- 평정결과 실기평가 60점 미만: 2회 실기평가 기회 제공하여 2회 연속 60점 미만이면 근무평가 없이 해촉 가능</li> </ul>

## ■ 명예퇴직제도

- 대전광역시립예술단의 경우, 퇴직 희망자가 지급신청서를 제출하면 심사 후 수당을 지급함. 지급액은 정년 잔여기간별 산정 기준에 따름.

〈표 77〉 대전광역시립예술단의 명예퇴직제도

구분	명예퇴직제도
내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2018년부터 정년연장에 따라 2017년 12월에 명예퇴직제도를 신설하여 퇴직 희망 단원들에게 별도의 퇴직수당 지급</li> <li>- 퇴직 희망자가 지급신청서를 제출하면 해당 운영위원회에서 심사 후 수당 지급</li> <li>- 지방공무원 명예퇴직수당 등 지급규정 준용</li> <li>- 정년잔여기간별 산정 기준에 따라 해당액 지급</li> </ul>
지급액 산정 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1년 이상 5년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × 정년 잔여 월수</li> <li>- 5년 초과 10년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × <math>\left[ 60 + \frac{\text{정년잔여월수} - 60}{2} \right]</math></li> <li>- 10년 초과: 정년잔여기간이 10년인 사람에 대한 산정금액과 동일한 금액</li> <li>- 정년 잔여기간이 10년 초과인 경우에는 수당 지급하지 않음</li> <li>- 잔여월수 계산에 있어 15일 이상은 1개월, 15일 미만은 계산하지 않음</li> <li>- 정년 잔여기간은 명예퇴직일 현재 '대전광역시립예술단 조례' 상의 정년을 기준으로 함</li> <li>- 월봉급액은 경력급 월액의 68% 적용</li> </ul>

## ■ 근무시간

- 상임단원의 일상 근무시간은 10시부터 15시까지로 하며, 토요일은 휴무함을 원칙으로 함. 비상임단원은 1일 2시간, 주 2일 이상 연습에 참여해야 하며, 단원의 공연, 교육, 연습을 위해 필요한 경우에는 조정될 수 있음.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 교향악단, 도립무용단, 합창단, 청소년합창단은 대전 예술의전당 내에 위치

하고 있으며, 국악연주단은 연정국악원에 상주하고 있음.

- 대전예술의전당, 연정국악원을 주요 공연장으로 사용하고 있으며, 충남대학교 내 문화회관, 지역 예술회관 등을 활용하여 공연을 운영하고 있음.

〈표 78〉 대전광역시립예술단의 공간 여건

구분	교향악단	도립무용단	합창단	청소년합창단	국악연주단
상주 공간	대전 예술의전당 내 위치				대전시립 연정국악원 내 위치
공연 공간	-대전예술의전당(컨벤션홀, 앙상블홀, 아트홀 등) -충남대학교 정심화 국제문화회관 -대전시립 연정국악원 -우송예술회관 -평송청소년문화센터				

## ■ 주요 활동

- 모든 단체들이 정기공연 및 기획공연을 활발히 운영 중에 있음. 교향악단은 정기공연으로 마스터즈 시리즈(교향악), 챔버 시리즈(앙상블)을 운영 중이며, 기획공연으로 디스커버리 시리즈를 운영하고 있음.
- 화요일과 목요일에 대전시 곳곳에서 무료 공연을 제공하는 ‘화목한 문화산책’과 수요일 오전 시청에서 개최하는 ‘수요 브런치’를 통해 시민들에게 문화예술 향유 기회 제공하고 있음.
- 교향악단의 ‘스쿨클래식’, ‘우리동네해피클래식’, 국악연주단의 ‘토요상설 국악공연’ 등의 프로그램을 운영하여 클래식 및 국악에 대한 시민들의 접근성을 높이기 위해 노력함.

〈표 79〉 대전광역시립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	- [교향악단] 마스터즈 시리즈, 챔버시리즈(앙상블 정기공연) - [도립무용단] 논개, 덕혜 - [합창단] 18년 5회 개최(8월 교향악단과 합동) - [국악연주단] 18년 6회 공연
	기획공연	- [교향악단] 디스커버리 시리즈 - [도립무용단] 춤으로 그리는 동화, 한여름 밤

구분	프로그램 명	내용
		댄스 페스티벌 - [합창단] 어린이음악회, 노래하는 인문학, 창작음악 합창제 - [국악연주단], 국악뮤지컬, 국악톡톡시리즈 등
	찾아가는 공연	- 기업, 학교, 병원 등 기관에 방문하여 공연
	화목한 문화산책	- 대전시 곳곳으로 찾아가 개최하는 무료공연 - 화, 목요일에 2주에 걸쳐 공연
	수요 브런치	- 시청 20층에서 수요일 11시부터 진행 - 교향악단, 도립무용단, 합창단, 청소년합창단이 돌아가며 공연 개최
특별	[교향악단]스쿨클래식	- 청소년 및 대학생 대상, 지휘자의 해설과 함께 듣기 편안하고 친숙한 음악으로 구성
	[교향악단]우리동네해피클래식	- 클래식 초보자와 시민을 위한 공연
	[합창단]전쟁 레퀴엠	- 교향악단과 공동으로 주관
	[국악연주단]토요상설국악공연	- 전석 무료이며 토요일에 상설로 국악 공연
초청·교류 프로그램	[교향악단]교향악축제	- 서울 예술의전당 공연

## 1.7. 대구광역시립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 설립 배경 및 구성

- 대구광역시립예술단은 광역시 내에 있는 시립예술단체를 통틀어 지칭함. 대구문화예술회관장과 대구콘서트하우스관장이 부단장으로 있으며, 예술단체가 두 기관에 나누어 소속되어 있음.
- 대구광역시립예술단은 교향악단(1964년), 합창단(1981년), 소년소녀합창단(1981년), 국악단(1984년), 극단(1998년), 청소년교향악단 등 총 7개의 단체로 구성됨.

### 2) 구조적 측면

#### ■ 예술단 운영체계

- 대구광역시립예술단은 대구문화예술회관 및 대구콘서트하우스 내 행정인력을 두어 예술단을 운영하고 있음. 국악단, 도립무용단, 소년소녀합창단, 극단이 문화예술회관 소속이고 교향악단과 합창단, 청소년교향악단이 콘서트 하우스 소속으로 나뉘어 문화예술회관장이 앞의 4개의 단체를 관할하고, 콘서트하우스관장이 교향악단, 합창단 및 청소년교향악단을 관할함.

- 또한, 단체운영팀과 교육운영팀을 두어 예술단 공연활동의 홍보 및 홍보물 제작, 단원 교육, 단원의 복지 등을 담당하고 있으며, 청소년교향악단을 제외한 각 단별로 악기, 공연 등 각각의 영역을 담당하는 사무단원을 활용하고 있음.

〈표 80〉 대구광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관	
대구시립 예술단	국악단	〈대구문화예술회관〉 및 〈대구콘서트하우스〉 행정직원	
	도립무용단		
	소년소녀합창단		
	극단	〈단체운영팀〉 팀장 1명 사무장 4명 홍보마케팅 3명	〈교육운영팀〉 팀장 1명 교육담당 2명 사무원 1명
	교향악단		
	합창단		
	청소년교향악단		

## ■ 단원 현황 및 보수체계

- 대구광역시립예술단은 소속 예술단에 관계없이 직책에 따라 초임호봉이 확정됨.
- 교향악단과 합창단에 사무장이 배치되어 있으며 악기, 악보 등 담당을 두어 운용중임.

〈표 81〉 대구광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	국악단	도립무용단	소년소녀 합창단	극단	교향악단	합창단	청소년 교향악단
예술감독 겸 상임지휘(안무)자 (별도계약)	1명	1명	1명	1명	1명	1명	(교향악단 부지휘자)
부지휘자 (별도계약)	—	—	—	—	1명	1명	—
트레이너 (33호)	—	1명	1명	1명	—	1명	1명
악장·안무자 (33호)	2명	—	—	—	1명	—	—
부악장 (33호)	—	—	—	—	1명	—	—
수석	9명	5명	2명	2명	15명	6명	—
차석	10명	5명	1명	2명	15명	8명	—
상임 등(1호이상)	59명	29명	—	11명	72명	49명	—
제작기획(33호)	—	1명	—	1명	—	—	—
사무장 (9호)	—	—	—	—	2명	1명	—

구분	국악단	도립무용단	소년소녀 합창단	극단	교향악단	합창단	청소년 교향악단
총무/기획/홍보 등	2명	1명	1명	1명	6명	3명	-

※비상임단원 제외

- 대구광역시립예술단은 호봉제도를 운영하고 있으며, 상임단원의 학력별, 직위별, 초임호봉획정기준과 경력환산기준에 따라 호봉을 획정하여 봉급(기본급여)을 지급함.
- 지휘자 및 예술감독 등 간부단원은 계약에 의해 책정하여 보수를 지급함.
- 호봉별 승급 소요연한은 1년이며, 1월, 4월, 7월, 10월 1일자로 승급함.

〈표 82〉 대구광역시립예술단 급여체계

구 분	내 용
급여체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 호봉제 운영</li> <li>- 초임 107만원 수준</li> <li>- 단원의 학력별, 직위별 초임호봉획정기준과 경력환산기준에 따라 호봉 획정하여 지급</li> <li>- 지휘자 및 예술감독 등 간부단원의 경우, 계약에 의하여 책정하여 보수 지급</li> <li>- 호봉간 승급 기간 1년이며, 1, 4, 7, 10월 1일자로 승급</li> </ul>
수당 종류	
예능수당	예능단원에게 등급 및 직책에 따라 매월 예능수당 지급
공연수당	공연시 직급에 따라 4~7만원의 공연수당 지급(극단은 맡은 역할에 따라 별도 수당 지급)
직무수당	사무단원에게 직책에 따라 직무수당 지급
육아휴직수당	지방공무원 수당 등에 관한 규정에 준하여 지급
가족수당	
배우자수당	
자녀학비보조수당	
정액급식비	상임단원에게 월 10만원 지급
교통보조비	
명절휴가비	상임단원에게 설날 및 추석날 전후에 본봉의 60% 지급
가계지원비	상임단원에게 월 10만원 지급

## ■ 예산 현황

- 대구광역시립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면, 전체 17,578,935천원 중에서 인건비는 85.12%, 공연을 포함한 운영비는 14.75%의 비율로 구성됨.

〈표 83〉 대구광역시립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	17,578,935	100.00
예술단 인건비	14,963,270	85.12
예술단 운영비(공연 포함)	2,592,165	14.75
자산취득비	23,500	0.13

## ■ 평정제도

- 각 예술단체별로 평정을 실시하며 실기평정은 2년마다 실시함. 실기평정은 70%의 비율로 반영되며, 평정결과에 따라 재평정 실시할 수 있음.

〈표 84〉 대구광역시립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
대구	<ul style="list-style-type: none"> <li>-각 예술 단체별로 실시</li> <li>-근무평정은 1년마다, 실기평정은 <b>2년마다</b> 실시</li> <li>-실기평정 70%, 근무평정 30% 반영</li> <li>-평정성적을 고려하여 감독의 추천에 의해 수석 및 차석단원을 부단장이 결정</li> <li>-평정결과 총점 70점 미만: 1차 경고조치 후 3개월 이내 재평정 실시하여 70점 미만일 경우 해촉</li> </ul>

## ■ 근무시간

- 상임단원의 1주간 근무일수는 월요일부터 금요일까지 5일간이고, 예능단원의 1일 근무시간은 9시 30분부터 15시까지임. 계약에 의해 위촉된 단원에 대하여는 근무조건을 따로 정할 수 있음.
- 공연, 교육, 연습을 위해 필요한 경우, 각 예술단체의 감독이 근무시간 조정할 수 있음.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 대구광역시립예술단은 소속 기관에 따라 상주공간이 다름. 국악단, 도립무용단, 소년소녀합창단, 극단은 대구문화예술회관에, 교향악단, 합창단, 청소년 교향악단은 대구콘서트하우스에 상주하고 있음.
- 대구문화예술회관과 대구콘서트하우스 등을 주요 공연장으로 활용하고 있음.

대구오페라하우스 등의 지역 내 공연시설에서도 공연을 진행함.

〈표 85〉 대구광역시립예술단의 공간 여건

구분	국악단	도립무용단	소년소녀 합창단	극단	교향악단	합창단	청소년 교향악단
상주 공간	대구문화예술회관 내 위치				대구콘서트하우스 내 위치		-
공연 공간	-대구문화예술회관 내 비슬홀, 팔공홀 등 공연장 -대구문화예술회관의 코오롱 야외음악당, 수요상설무대 -대구콘서트하우스 내 그랜드홀, 챔버홀 등 -대구오페라하우스 등						

## ■ 주요 활동

- 대구광역시립예술단은 시민들의 문화예술향유를 위한 활동을 열심히 펼치고 있음. 찾아가는 공연과 찾아오는 공연, 수요상설공연을 비롯하여, 극단의 ‘연극학교’, 국악단의 ‘국악강습회’ 등을 통해 시민들에게 문화활동 기회를 제공하고 있음.
- 또한, 교향악단의 ‘청소년 협주곡의 밤’, ‘대학생 협주곡의 밤’ 등 지역의 예술 유망주들을 발굴하고 육성하기 위한 공연도 운영 중임.

〈표 86〉 대구광역시립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	-단체별 정기공연 진행
	기획공연	-[도립무용단] 대구예술발전소 기획공연 -[소년소녀합창단] 청소년을 위한 뮤지컬 등 -[교향악단] 특별기획 연주회 -[합창단] 다양한 주제의 특별기획 연주회
	찾아가는 공연	-문화소외계층 위주로 방문 -금관5중주, 성악중창, 판소리 등 다양한 장르 -꿈꾸는 학생 드림콘서트, 우리동네 어르신 덩실 덩실 무대, 경찰과 군인을 위한 사기진작 행복 콘서트 등
	찾아오는 공연	-신청 단체의 공연 장소가 여의치 않을 경우, 단체 관람객이 대구문화예술회관으로 방문 -금관 5중주, 성악, 국악, 무용 외 다양한 장르로 구성
	수요상설공연	-수요일 오후 7시에 야외무대에서 진행되는 무료 공연 -시립예술단 소속단체와 지역민간예술단체가 한 주에 한 팀씩 돌아가며 공연

구분	프로그램 명	내용
특별	[국악단]국악강습회	-일반 시민 대상 국악 실기 및 이론 교육
	[극단]연극학교	-시민 대상, 무대예술에 대한 이해를 돕고 연극에 대한 호기심과 끼를 발산할 수 있는 기회 제공
	[교향악단]청소년 · 대학생 협주곡의 밤	-지역 클래식 음악계 유망주 발굴과 육성 목적
	[합창단]한국적 합창곡 개발	-한국 현대 창작음악, 무반주 합창음악 등 실험적이면서도 한국적 정서 승화된 곡 소개
초청 · 교류 프로그램	[국악단]해외 및 지방순회공연	-색깔 있는 우리문화를 만들어 공연하며 지역문화 발전 도모
	[도립무용단]대전 한여름밤의 댄스페스티벌	-대전시립미술관 야외무대에서 초청공연

## 1.8. 광주광역시립예술단

### 1) 문화적 측면

#### ■ 예술단 설립 배경 및 구성

- 광주광역시립예술단은 1974년 2월 1일 <광주시립국악원>이 설립됨으로써 시립예술단의 발판을 마련하였음. 1976년에 교향악단·도립무용단·성인합창단·소년소녀합창단 등 4개 예술단이 설립되면서 시립예술단으로 자리를 잡게 됨. 1982년 광주시립극단을 설립하였으나 1987년 광주시립국악원과 함께 해체되었음. 1989년 광주시립국극단, 1994년 광주시립국악관현악단이 설립되어 6개의 단체로 운영되었음.
- 2012년 광주시립극단이 재창단 되고, 2017년 광주시립국극단이 시립창극단으로 개명하였음. 2017년 아시아 문화중심도시로서 위상을 정립하고 시민들의 문화예술 향유에 대한 욕구를 충족시키기 위해 시립오페라단이 설립되었음. 2019년 현재 광주시립예술단은 시립교향악단, 시립창극단, 시립합창단, 시립소년소녀합창단, 시립극단, 시립국악관현악단, 시립발레단, 시립오페라단 등 총 8개의 단체로 구성되어 있음.

### 2) 구조적 측면

#### ■ 예술단 운영체계

- 광주문화예술회관 내 공연지원과를 통합사무국으로 하여 예술단을 관리 및 운영하고 있음. 공연지원과 내에 공연기획팀과 홍보마케팅팀이 있으며, 단원



들의 복무 및 공연기획, 홍보 등을 담당하고 있음. 또한, 각 단체별 사무국을 두고 있으며 운영실장 포함 3명에서 7명으로 구성되어 있음.

〈표 87〉 광주광역시립예술단의 소속 단체 및 관리 기관 현황

예술단	단체	관리 기관
광주광역시립예술단	교향악단	〈광주문화예술회관〉 내 공연지원과(통합사무국) - 공연기획팀 - 홍보마케팅팀
	창극단	
	발레단	
	국악관현악단	
	합창단	
	소년소녀합창단	
	극단	
	오페라단	

## ■ 단원 현황 및 보수체계

- 광주광역시립예술단의 예능단원은 소속 예술단에 관계없이 직책에 따라 초임 호봉이 확정되나, 사무단원 중 무대감독의 경우에는 발레단과 극단·오페라단이 차이를 보임.
- 각 단체마다 단무장 역할의 운영실장이 있어 예술단의 공연 및 운영을 총괄하는 역할을 수행함. 악기, 악보, 기획, 의상 등을 담당하는 사무단원을 활용하고 있음. 운영실장 및 사무단원은 대부분 예술 전공자, 예술단 활동 경험이 있는 자로 구성되어 있음.

〈표 88〉 광주광역시립예술단 단원의 직책별 보수체계 및 인원 현황

구분	교향악단	창극단	발레단	국악관현악단	합창단	소년소녀합창단	극단	오페라단
예술감독	-	1명 별도계약	1명 별도계약	-	-	-	1명 별도계약	1명 별도계약
예술부감독	-	1명 33호봉	-	-	-	-	-	-
지휘자	1명 별도계약	-	-	1명 별도계약	1명 별도계약	1명 별도계약	-	-
부지휘자· 훈련지도자	1명 33호봉	-	1명 33호봉	1명 33호봉	1명 33호봉	-	-	-
지도위원· 트레이너	-	1명 30호봉	2명 30호봉	-	1명 30호봉	1명	-	-

구분	교향악단	창극단	발레단	국악 관현악단	합창단	소년소녀 합창단	극단	오페라단
악장	2명 33호봉	-	-	1명 33호봉	-	-	-	-
부악장	1명 30호봉	-	-	1명 30호봉	-	-	-	-
반주자·안무자	-	-	1명	-	2명	3명	-	-
수석단원	16명	8명	10명	10명	10명	-	-	-
차석단원	20명	10명	10명	10명	10명	-	-	-
일반단원	65명	45명	41명	52명	52명	-	-	-
운영실장(33호봉)	1명	1명	1명	1명	1명	1명	1명	1명
기획담당	3명	2명	1명	2명	2명	1명	2명	1명
연출, 무대감독	-	1명	1명 30호봉	-	-	-	2명 33호봉	2명 33호봉
악보, 악기 등	3명	1명	1명	2명	1명	1명	-	-

※비상임단원 제외

※수석 이하 단원은 예술단 초임호봉 확정 및 승급 기준에 따라 다름

- 광주광역시립예술단은 상임단원에게 호봉제를 적용하며 초임호봉확정기준과 경력환산기준에 따라 초임호봉을 확정하여 급여를 지급함.
- 예술감독, 지휘자 등 별도 계약에 따라 위촉한 단원들의 경우 계약 내용에 따라 지급함.
- 호봉 승급에 필요한 기간은 1년이며 매달 1일자로 승급함.

〈표 89〉 광주광역시립예술단 급여체계

구분	내용
급여체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 호봉제 운영</li> <li>- 초임 126만원 수준</li> <li>- 단원의 학력별, 초임호봉확정기준과 경력환산기준에 따라 확정하여 지급</li> <li>- 부지휘자, 악장, 부감독 등의 간부단원은 별도의 호봉확정 기준에 따라 확정하여 지급</li> <li>- 호봉간 승급 기간 1년이며, 매월 1일자로 승급</li> </ul>
수당 종류	
직책수당	상임단원에게 직무의 책임성과 곤란성, 그 밖의 특수성을 고려하여 지급
예능수당	상임예능단원에게 정기평정 결과에 따라 결정된 예능등급에 따라 지급
정근수당	상임단원에게 1월과 7월에 예산 범위에서 본봉액의 50% 지급
성과상여금	우수상임단원에게 지급
공연수당/지원수당	단원이 공연에 출연하거나 공연을 지원하는 경우 회당 각 6만원 지급

구분	내용
가족수당	부양가족이 있는 상임단원에게 규정에 준용하여 지급
정액급식비	상임단원에게 월 13만원 지급
가계보조비	상임단원에게 월 10만원 지급
교통보조비	상임단원에게 월 13만원 지급
명절휴가비	상임단원에게 본봉액의 60%를 설날과 추석에 지급
자녀학비보조수당	상임단원에게 지급
명예퇴직수당	광주광역시 지방공무원 명예퇴직 수당 등 지급에 관한 규칙을 준용하여 지급

## ■ 예산 현황

- 광주광역시립예술단의 2019년 예산 현황을 살펴보면, 전체 20,992,285천원 중에서 인건비는 72.97%, 공연을 포함한 운영비는 26.15%의 비율로 구성됨.

〈표 90〉 광주광역시립예술단 예산 현황

단위(천원, %)		
구분	금액	비율
전체	20,992,285	100.00
예술단 인건비	15,317,717	72.97
예술단 운영비(공연 포함)	5,488,701	26.15
자산취득비	185,867	0.89

## ■ 평정제도

- 광주광역시립예술단은 2년마다 11~12월 중에 실시하며, 예능평가가 70%의 비율로 반영됨. 교향악단과 국악관현악단은 악기군 별로 실시하며 창극단은 전공별로 실시함.
- 예능평가는 모든 단원 앞에서 공개적으로 실시하는 것을 원칙으로 함.

〈표 91〉 광주광역시립예술단의 평정제도

지역	평정제도(예술단원 중심)
광주	<ul style="list-style-type: none"> <li>-예능평가는 2년마다 11~12월 중 실시</li> <li>-예능평가 70점과 근무실적평가 30점으로 총점 100점</li> <li>-각 예술단체별로 실시(교향악단과 국악관현악단: 악기군별 실시, 창극단: 전공별 실시)</li> <li>-모든 단원 앞에서 공개적으로 평가 실시함을 원칙으로 함</li> <li>-예술감독은 평정에서 제외</li> <li>-평정결과 총점 70점 미만인 경우 1년 내 재평정 실시하여 70점 미만이면 출연 정지, 출연정지 종료된 시점에서 1년 내 재평가하여 70점 미만일 경우 해촉</li> </ul>

## ■ 명예퇴직제도

- 광주광역시립예술단은 명예퇴직제도에 대한 필요성이 높아짐에 따라 2017년 조례개정을 통해 제도를 도입하였음.

〈표 92〉 광주광역시립예술단의 명예퇴직제도

구분	내용
지급대상	-상임단원으로 20년 이상 근속하고, 위촉상한연령(60세) 전 1년 이상의 기간 중 자진하여 퇴직하는 사람
지급인원	-예산이 83,000천원이며 예산의 범위 내에서 지급
지급절차	-명예퇴직 희망자가 신청 후, 심사를 거쳐 선발하여 지급
지급액 산정 기준	-1년 이상 5년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × 정년 잔여 월수 -5년 초과 10년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × $\left[ 60 + \frac{\text{정년잔여월수} - 60}{2} \right]$ -10년 초과: 정년잔여기간이 10년인 사람에 대한 산정금액과 동일한 금액 -정년 잔여기간이 10년 초과인 경우에는 수당 지급하지 않음 -단원의 월봉급액은 상임단원 본봉액의 68% 적용

## ■ 근무시간

- 예능단원의 근무일 및 근무시간은 월요일부터 금요일까지 오전 10시부터 오후 4시까지임. 예술감독 등 계약직은 별도 계약서의 근로조건에 따르되 근무시간이 명시되지 않았을 때는 예능상임단원과 같음. 또한, 단원의 교육, 연습, 공연 등을 위해 필요한 경우 예술감독 또는 사무국장이 조정 또는 변경 가능함.

## 3) 기능적 측면

### ■ 공간 여건

- 시립예술단 내 모든 단체가 광주문화예술회관 내에 위치한 시립예술단체동, 국악당, 별관동에 나누어 상주하고 있음.
- 광주문화예술회관 내 대극장과 소극장을 적극 활용하여 공연을 진행함. 안정적인 공연장을 확보하여 모든 단체가 정기공연 및 기획공연 운영 중임.

〈표 93〉 광주광역시립예술단의 공간 여건

구분	교향악단	창극단	발레단	국악 관현악단	합창단	소년소녀 합창단	극단	오페라단
상주 공간	광주문화예술회관 내 시립예술단체동, 국악당, 별관동							
공연 공간	-광주문화예술회관 대극장, 소극장							

## ■ 주요 활동

- 각 예술단은 회마다 테마·주제를 선정하여 정기공연 진행함.
- 교향악단에서 살롱음악회, 가족음악회 등 대중들에게 잘 알려진 곡들 위주로 시민들에게 쉽게 다가가기 위한 기획연주회를 개최하고 있으며, 합창단 외 다른 예술단에서도 다양한 주제의 기획 공연을 진행함.
- 교향악단과 발레단에서 곡 해설 및 공연해설 등을 곁들인 토크콘서트 형식의 공연을 개최하고 있으며, 합창단은 정기연주회의 일환으로 영·호남지역 교류 음악회를 진행하고 있음.
- 극단은 ‘어울림’의 이름으로 공연의 성격마다 시리즈의 명칭을 부여하여 활동 중임. 예를 들어, 찾아가는 공연은 ‘빛고을 어울림’, 해외 교류 공연은 ‘글로벌 어울림’임.

〈표 94〉 광주광역시립예술단 주요 활동

구분	프로그램 명	내용
공통	정기공연	- [교향악단] 슈만의 봄, The ROSE 등 주제를 정하여 공연 진행 - [발레단] 클래식 발레 명작을 전막으로 전함 - [합창단] 레미제라블, 미국 합창음악의 밤 등의 주제로 공연 - [극단] 대극장 연 2회, 소극장 연 2회 공연
	기획공연	- [교향악단] GSO PROMS - [교향악단] 살롱음악회 ‘썬시봉’ : 7080가요들을 오케스트라 버전으로 연주 - [교향악단] 가족음악회 로맨티시즘 등 공연 - [합창단] 다양한 주제의 기획 연주회
	찾아가는 공연	- 공연장을 찾기 어려운 환우, 군인, 어린이 등 문화소외계층 위주로 방문

구분	프로그램 명	내용
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- [교향악단] 공연장 에티켓과 악기 소개 등 교육을 함께 진행하기도 함</li> <li>- [극단] 찾아가는 공연 ‘빛고을 어울림’</li> </ul>
특별	[교향악단] 클래식 토크	- 공연과 연계한 강좌로 공연 전 클래식 전문 해설가가 진행하는 연주회 해설
	[발레단] 클래식 명작 발레 - 갈라 콘서트	- 예술감독 및 공연 해설자가 함께 진행하는 토크 콘서트 형식으로 작품에 대한 쉬운 접근과 관전 포인트 안내
	[극단] 어울림	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다문화 어울림: 다문화가정 청소년을 위한 무지개 연극교실</li> <li>- 푸른꿈 어울림: 청소년 · 교사 연극 아카데미</li> </ul>
초청 · 교류 프로그램	[교향악단] 교향악축제	- 서울예술의전당에서 4월 개최
	[발레단] 국립현대무용단 초청	- 서울, 울산 등에서 ‘쓰리 볼레로’ 공연
	[합창단] 영 · 호남 교류음악회	- 정기연주회와 연계하여 교류음악회 진행
	[극단] 글로벌 어울림	- 해외 교류 공연

## 2. 제주특별자치도립예술단과 타 공립예술단 비교 검토

### 2.1 문화적 측면

- 예술단 공유 비전
  - [제주)는 예술단 공유 목표 및 비전체계가 부재함.
  - [경북], [부산], [대전]에서는 공통의 목표를 세워 활동하고 있음.
- 지역민 수요 고려한 예술단 운영방향
  - [제주)는 도민의 수요를 고려한 도민 중심의 운영과 지역의 문화예술 진흥에 기여하기 위한 운영방향을 설정하여 활동을 추진함.
  - [천안], [청주] 등의 예술단에서 시민들에게 수준 높은 공연, 교육 프로그램 등의 상품을 통해 시민들의 문화예술 향유 및 참여기회를 제공함.

〈표 95〉 비전 및 운영방향 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
예술단 공유 비전	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 공유 비전체계 부재</li> <li>- 각 예술단 운영기관 별로 비전 및 운영방향 수립</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [경북]예술단목표: 수준 높은 공연으로 최고의 감동과 모두가 향유할 수 있는 특색 있는 음악 추구</li> <li>- [부산]예술단목표: 문화가 있는 아름다운 해양도시 부산을 알리는 순수 문화 예술단체</li> <li>- [대전]예술단목표: 시민이 행복한 문화예술도시 대전, 시민과 함께하는 대전광역시립예술단</li> <li>- [대구]각 예술단이 문화예술회관과 콘서트하우스에 나누어 소속되어 있으며, 공유 비전체계 없음</li> </ul>
예술단 운영방향	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 도민 중심 운영 및 지역문화예술 진흥에 기여 위한 운영방향 설정</li> <li>- 도민의 문화향유 지수 증가 추세, 문화예술행사 경험에 대한 조사에서 전체 평균 대비 높은 수치를 보임</li> <li>- 내용 및 수준을 기준으로 문화예술행사 선택 관람</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- [천안]시·공간, 계층 초월한 다양한 예술 문화 상품 및 교육으로 창조적 도시 발전에 기여</li> <li>- [청주]시민에게 수준 높은 예술 문화 제공으로 대중문화의 건강하고 생산적인 삶 문화로의 발전에 목적을 둠</li> <li>- [대전]시민과 함께하는 예술단을 목표로 하고 있어 시민들에게 참여 및 향유 기회 제공하려는 노력을 보임</li> <li>- [광주]시민의 문화예술향유에 대한 수요 충족 위해 오페라단 창단</li> </ul>

### 2.2 구조적 측면

- 행정운영체계
  - [제주)는 각 예술단의 운영기관 별로 행정운영체계가 나뉘어 있음.
  - 도·시청 내에 전체 소속 예술단 행정을 총괄 운영하는 담당직원이 있으며, [천안], [청주], [부산] 등에서는 행정을 위한 전담팀이 구성됨.

〈표 96〉 행정운영체계 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
행정운영 체계	- 문화예술진흥원, 제주시, 서귀포시에서 각각 운영	- [강원]도청 문화예술과(2명) - [경북]도청 문화예술과(3명) - [천안]시청 문화관광과 예술진흥팀(4명) - [청주]시청 문예운영과 문예운영팀(3명) - [부산]재단 예술단 사무국 내 행정팀(5명) - [대전]시청 문화예술정책과(5명) - [대구]문화예술회관 · 콘서트하우스 행정직원 - [광주]문화예술회관 공연지원과 공연기획팀 내 담당자

● 사무국 현황

- [제주]는 총 12명의 사무국 정원 중 6명 공석으로 전문성 기반이 약하고 악기 등을 담당하는 사무단원 부재로 운영 효율성이 떨어지는 상황임.
- 사례에서 살펴 본 대부분의 타 공립예술단에서 소품·악기 담당 사무단원을 활용하고 있으며, [경북], [광주] 등의 사무국 인력은 예술 전공, 예술단원 출신 등 분야 전문가로 구성됨.

〈표 97〉 예술단 사무국 현황 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
사무국 현황	- 12명 중 6명 결원 및 악보 · 악기 등 담당 사무단원 부재로 전문성 약화	- [강원]예술단 별 사무단원(소품 · 악기 등 담당) 활용 - [경북]예술전공자 등 분야 전문가로 사무국 인력 구성 - [천안]각 단체에 단무장, 악보 등 담당 사무단원 배치 - [청주]국악단에만 악기 담당 사무단원 배치, 각 예술단에 운영실장 1명 포함 사무단원 3명 이상 - [부산]사무국 내 서양음악팀과 전통예술 · 극단팀 구분, 각 예술단 별 사무단원(소품 · 악기 등 담당) 활용 - [대전]공연사업지원국에서 총괄 지원, 각 예술단 별 기획, 홍보, 악보 등 담당 인력으로 구성된 사무국 존재 - [대구]단체운영팀에 사무장 및 홍보마케팅 담당 직원 소속, 각 예술단 별 사무단원(소품 · 악기 등 담당) 활용 - [광주]문화예술회관 공연지원과 홍보마케팅팀이 통합 사무국 역할 수행, 각 단체별 분야 전문가들로 구성된 운영실장 및 사무단원 운용

● 보수 및 수당체계

- [제주]는 초임 호봉이 159만원 수준임. 도립무용단 및 그 외 4개 단체 간 보수체계에 차이가 있으며, 최소한의 수당만 지급하고 있음.
- 이는 타 공립예술단의 평균 급여액(약 135만)보다 높은 수준임.
- [강원], [청주], [부산] 등의 예술단에서 소속 단체에 관계없이 직책에 따라



호봉체계가 통일되어 있으며, [천안], [청주], [부산] 등에서 공연수당을 1회당 4~7만원 수준으로 지급함.

〈표 98〉 보수 및 수당체계 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
보수 및 수당체계	- 초임 호봉 159만원 수준	- [강원] 131만원 수준 - [경북] 159만원 수준 - [천안] 144만원 수준 - [청주] 159만원 수준 - [부산] 112만원 수준 - [대전] 144만원 수준 - [대구] 107만원 수준 - [광주] 126만원 수준
	- 도립무용단 및 그 외 4개 예술단 간 상이한 보수체계	- [강원] 직책에 따라 보수체계 통일 - [경북] 국악단 · 교향악단과 도립무용단의 지휘자 · 안무자와 악장 · 훈련장의 직급 상이함 - [천안] 국악단과 그 외 4개 예술단 간 직급 차이, 간부단원 연봉제 적용 - [청주] 직책에 따라 보수체계 통일, 간부단원은 계약조건에 따라 지급 - [부산] 직책에 따라 보수체계 통일, 간부단원 등 계약조건에 따라 지급 - [대전] 직책에 따라 보수체계 통일 - [대구] 직책에 따라 보수체계 통일, 간부단원 등 계약조건에 따라 지급 - [광주] 직책에 따라 보수체계 통일, 간부단원 등 계약조건에 따라 지급
	- 최소한의 수당만 지급하며, 공연수당 미지급	- [강원/경북] 공연수당 미지급 - [천안/청주/부산] 공연수당 지급 - [대전] 1회당 4~6만원 지급 - [대구] 1회당 4~7만원 지급 - [광주] 1회당 6만원 지급

● 공연 예산

- [제주]는 도립제주예술단, 도립서귀포예술단의 경우, 인건비가 전체 예산 대비 93%이상인 반면 공연예산 비율이 3% 미만으로 인해 양질의 공연기획이 어려운 환경임.
- 대부분의 예술단 운영비(공연예산 포함)는 전체 예산 대비 10% 이상이며 [천안], [광주]의 경우, 운영비가 25% 수준의 높은 비율을 차지함.

〈표 99〉 예술단 공연 예산 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
예산*	-제주·서귀포의 인건비 비율 93% 이상 및 공연예산 비율 3% 미만	-[강원]인건비/운영(공연포함)비: 78.35%/20.22% -[경북]인건비/운영(공연포함)비: 81.26%/17.71% -[천안]인건비/운영(공연포함)비: 75.45%/24.23% -[청주]인건비/운영(공연포함)비: 85.75%/13.84% -[부산]재단 전체 예산 중 시립예술단 예산 56.34% -[대전]인건비/운영(공연포함)비: 87.71%/11.95% -[대구]인건비/운영(공연포함)비: 85.12%/14.75% -[광주]인건비/운영(공연포함)비: 72.97%/26.15%

※예산 비율은 각 시도 세출예산 사업명세서를 참고하여 연구자가 계산한 값으로 실제와 오차가 있을 수 있음

● 평정제도

- [제주]는 평정 전형위원에서 지휘자·안무자를 배제하였으며, 매년 12월 실기 평정을 실시하고 있음.
- [부산]은 예술감독 및 수석지휘자가 전형위원에 배석되어 있으며, [천안], [대전] 등은 예술단체 소속 일부를 전형위원에 포함할 것을 조례에서 명시하고 있음.
- [강원], [청주], [대전]에서 매년 정기평정을 실시함.
- [경북], [천안], [부산], [광주]에서는 단원 재위촉 시 또는 2년마다 실시함.

● 명예퇴직제도

- [제주]는 명예퇴직제도를 운영하지 않지만 필요성이 언급되고 있음.
- [부산], [대전], [광주]에서 명예퇴직제도 운영 중임.

〈표 100〉 평정제도 및 명예퇴직제도 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
평정제도	-전형위원에서 지휘자·예술감독 배제	-[천안]전형위원에 해당예술단체 소속 일부 포함 -[부산]전형위원에 예술감독·수석지휘자 배석 -[대전]전형위원에 해당예술단체 소속 일부 포함 -[대구]전형위원에 해당예술단체 소속 일부 포함 -[광주]전형위원에 해당예술단체 소속 일부 포함
	-매년 12월 실기평정 실시	-[강원]매년 상반기 실시 -[경북]재위촉 시(2년 주기) 실시 -[천안]연 2회 수시평정(평상시의 활동 평가)+재위촉 시(2년 주기) 정기평정 -[청주]매년 11월 실시 -[부산]단원 위촉기간(3년) 내 실시 -[대전]매년 12월 31일 기준 실시

		-[대구]실기평정 2년마다 실시 -[광주]2년마다 11~12월 중 실시
명예퇴직 제도	-명예퇴직제도 없음, 필요성 언급됨	-[강원/경북/천안/청주/대구]명예퇴직제도 없음 -[부산/대전/광주]명예퇴직제도 운영 중임

## 2.3 기능적 측면

- 공연 프로그램 현황
  - [제주]는 ‘자청비’ 등 문화자원 활용한 공연을 운영하고 있으며, 도민들의 문화예술 향유 기회 제공을 위한 다수의 프로그램을 기획하여 운영하고 있음.
  - [강원], [천안], [광주] 등에서 문화·역사적 소재를 활용하여 지역의 특색에 맞춘 공연을 개최함.
  - [경북], [부산], [대구] 등에서는 지역 내 미래 예술인들을 위한 교육·공연 프로그램을 운영하고 있음.
  - 대부분의 예술단에서 시민들에게 문화예술 향유 기회를 제공하고 시민들의 예술에 대한 쉬운 접근을 위해 활동을 펼치고 있음.

〈표 101〉 공연 프로그램 현황 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
공연 프로그램	-제주 문화자원 활용 공연 -도민들에게 문화예술 향유 기회 제공을 위한 다수의 프로그램 기획 운영	-[강원] ‘강원별곡’ 등 지역 특색에 맞춘 공연기획 -[경북]휴양림음악회, 독도음악회 등 야외 공연을 통해 지역주민들의 문화예술 향유권 증대에 기여, 미래 예술인 양성 위한 교육 기부 프로그램 운영 -[천안]지역의 역사·문화적 소재로 작품 기획, 시민참여형 프로그램 운영 -[청주]뮤지컬 음악, 장르 결합 공연 등 대중에게 다가가기 쉽도록 프로그램 기획 -[부산]청소년합창제, 청소년 협연의 밤 등 청소년 예술가들에게 공연 기회 제공, 가족음악극·특별공연 등 시민 문화예술향유에 기여 -[대전]화목한 문화산책, 수요 브런치, 우리동네해피클래식 등 시민들에게 문화예술 향유 기회 제공 -[대구]수요상설공연, 연극학교, 국악강습회 등 시민에게 문화예술활동 기회 제공, 청소년 협주곡의 밤 등 지역의 예술 유망주 발굴·육성 위한 공연 운영 -[광주]대중에게 잘 알려진 곡 위주의 기획 및 지역 문화자원 활용(5.18기념 등) 공연기획, 토크콘서트 형식 공연 통해 곡·공연 해설 제공

● 공연 및 연습 공간 현황

- [제주]는 연습실과 주요 공연장이 분리되어 있고, 각 단체별 상주공간이 떨어져 있음. 또한, 연습 공간의 노후화 및 전문 공연 시설 부족 등 활동 공간 여건이 열악한 상황임.
- [강원], [청주], [부산], [광주]는 하나의 공연장에 모든 단체가 함께 상주하고 있음.
- 대부분의 예술단이 상주하고 있는 공연장을 주요 공연장으로 활용하고 있으며, 지역 내 공연시설을 적극 활용하여 공연을 개최하고 있음.

〈표 102〉 공연 및 연습 공간 현황 비교 검토

구분	제주특별자치도립예술단	타 공립예술단
공간 현황	-연습 장소와 주 공연장 분리되어 있으며, 단체별 상주공간이 떨어져 있음	<ul style="list-style-type: none"> <li>-[강원]국악예술관에 모든 단체 함께 상주</li> <li>-[경북]각 단체별 다른 공간에 상주(고령, 대구)</li> <li>-[천안]각 단체별 다른 공간에 상주(예술의전당, 구청, 종합운동장)</li> <li>-[청주]모든 예술단이 예술의전당 내 연습실 사용</li> <li>-[부산]부산문화회관 내 공간에 함께 상주</li> <li>-[대전]국악연주단은 국악원, 그 외 모든 단체 예술의전당 내 상주</li> <li>-[대구]각 단체별 다른 공간에 상주(문화예술회관, 콘서트하우스)</li> <li>-[광주]문화예술회관 내 모든 단체 함께 상주</li> </ul>
	-연습 공간의 노후화 및 전문 공연 시설 부족 등 열악한 상황	<ul style="list-style-type: none"> <li>-[강원]지역 내 아트센터, 문예회관 등 다양한 장소에서 정기공연 개최</li> <li>-[경북]지역 내 문예회관, 예술의전당 등 활용</li> <li>-[천안]주요 공연장으로 시청 봉서홀, 예술의전당 활용</li> <li>-[청주]예술의전당 대·소공연장, 청주아트홀 등 활용</li> <li>-[부산]문화회관, 시민회관, 야외무대 등 활용</li> <li>-[대전]예술의전당, 국악원에서 주요 공연 개최, 대학 내 문화시설, 지역 예술회관 활용</li> <li>-[대구]문화예술회관, 콘서트하우스를 주요 공연장으로 활용 및 오페라하우스 등 지역 내 공연시설에서 개최</li> <li>-[광주]문화예술회관 대·소극장 적극 활용</li> </ul>

### 3. 시사점 종합

- 제주특별자치도 및 제주의립예술단이 가진 독특한 환경과 여건으로 인해 정확한 비교 검토 기준을 적용할 타 예술단 사례가 없다는 점은 달리 말해 제주의립예술단만의 고유한 특성과 명확히 차별화되는 정체성을 지녔다는 것으로 해석할 수 있음. 따라서 다음과 같이 정리되는 타 예술단 비교 검토 시사점을 바탕으로, 제주의립예술단이 가진 고유한 특성이 발전의 동력과 장점으로 활용될 수 있는 구체적인 발전방안을 모색하도록 함.

#### ■ 문화적 측면

- 제주의립예술단으로서의 공유 비전체계 구축
  - 제주의립예술단 활동의 통일성 및 단원들의 연대감 향상을 위해 공통된 목표를 설정하고 각 예술단에 공유하는 것이 필요함. 제주의립예술단으로서의 공유 비전 및 지향가치에 따른 예술단 활동의 방향성 및 목표 설정은 예술단원들의 연대감과 자긍심을 고취시킬 뿐만 아니라 제주의민의 예술단에 대한 인식 제고에 기여할 것임.
  - 각 예술단의 명칭(한글, 영문)을 명확히 하고, 제주의립예술단을 대표하는 슬로건이나 로고를 활용함으로써 단원들에게 제주의립예술단으로서의 인식 및 정체성을 높일 수 있음.
- 도민의 문화수요 및 현황 반영한 정체성 확립
  - 도민들의 의견을 수렴할 수 있는 제도적 장치를 수립하고, 수요를 반영한 예술단 활동을 통해 도립예술단으로서의 정체성 확립을 위한 기획 및 공연 활동이 필요함. 이를 통해 도민들에게 수준 높은 공연과 문화예술 교육 프로그램 제공과 함께, 도의 문화역량 향상의 효과도 기대해 볼 수 있음.
  - 또한, 행정과 예술단간의 소통체계 확보 및 예술단의 목적에 부합한 활동을 위한 측면에서 의사결정자에 예술단원 포함 등 예술단 정체성을 확립하기 위한 방안들이 필요함.

#### ■ 구조적 측면

- 문화예술 기획 및 지원인력의 전문성 강화
  - 각 행정시와 문화예술진흥원에서 행정운영을 담당하고 있고, 전체 예술단을 총괄 운영하는 운영체계가 부재한 상황임. 도청 내 예술단의 행정운영을 전담하는 인력 배치 혹은 전담팀을 구성하여 운영의 효율성을 높일 필요가 있음.
  - 예술단 활동 경험 보유자 혹은 문화예술기획 또는 예술경영 전공 등 예술단의

활동과 성격을 잘 파악하고 있는 기획경영 전문인력으로 사무국을 구성해야 함. 또한, 예술단원들은 예술활동에만 집중할 수 있도록 악보·악기 관리 등 사무를 담당하는 직원을 별도로 배치할 필요가 있음.

- 적절하고 일관된 제도 적용으로 예술단원의 소속감 제고
  - 현재 도립무용단과 그 외 4개 예술단 간 상이한 보수체계를 직책에 따른 구분으로 통일하여 일관되게 적용하는 방법을 고려할 수 있음. 또한, 기본급여의 수준은 타 공립예술단과 비교했을 때 다소 높은 수준이지만 현재 최소한의 수당만을 지급하고 있으므로 보수체계 정비와 더불어 수당제도 개선에 대한 방안을 마련해 볼 필요가 있음. 우선적으로 필요한 수당 중 대부분의 예술단에서 지급하고 있는 공연수당에 대해서 관련 내용을 참조하여 신설을 고려할 수 있음. 이를 통해 도립예술단원으로서의 소속감 및 연대감과 더불어 실질적인 도립화에 대한 체감도를 높일 수 있을 것임.
- 예술단의 선순환과 조직 활성화
  - 예술단원의 요구에 따라 명예퇴직제도에 대한 필요성이 언급되고 있으므로 현재 명예퇴직제도를 운영하고 있는 국내 공립 예술단의 사례를 참조하여 제주도 현황에 맞춘 제도 도입 및 신설이 필요함. 예술단의 고령화와 젊은 단원들과의 불균형 등의 문제가 발생하지 않도록 세대교체를 위한 방법으로 활용될 수 있음.
  - 도립제주예술단과 도립서귀포예술단의 전체 예산대비 인건비 비율이 93% 이상, 공연비 비율이 3% 미만으로 이에 대한 대책 마련이 필요함. 양질의 공연 기획 및 제공을 통해 도민의 만족도를 높이고 예술단 활동 내용이 안정화될 수 있도록 프로그램 운영예산 확보 및 운용에 대한 고민이 필요함.
  - 전체적 평정제도 개선을 통해 평정의 순기능을 강화해야 함. 단원의 위촉기간은 2년으로 되어있으나, 평정 주기는 1년으로 합리성의 측면에서 맞지 않음. 단원의 부담을 경감시키고 역량 강화라는 평정의 기능을 살릴 수 있는 방향으로 제도 개선이 필요하며, 단체에 소속되어 있으면서 단원의 특성을 가장 잘 파악하고 있는 지휘자·안무자를 전형위원에 포함하는 것이 합리적일 것으로 판단됨.

## ■ 기능적 측면

- 지역 맞춤형 문화예술 공연기획 및 공연 콘텐츠 다각화
  - 도내 활용할 수 있는 문화적·역사적 자원 및 소재를 활용한 공연기획과 함께 시민들이 직접 참여하여 예술단 활동에 대해 제안하는 등의 의견을 내고, 그

의견을 반영하여 도민과 예술단 모두 만족할 수 있는 방안을 모색해 볼 필요 있음.

- 도민들에게 참여형 기획공연 프로그램, 교육 프로그램 등 다양한 장르의 문화예술을 향유하고 직접 참여해 볼 수 있는 기회를 제공함으로써 도민·예술단·지역의 문화예술역량을 함께 발전시킬 수 있을 것으로 기대됨.

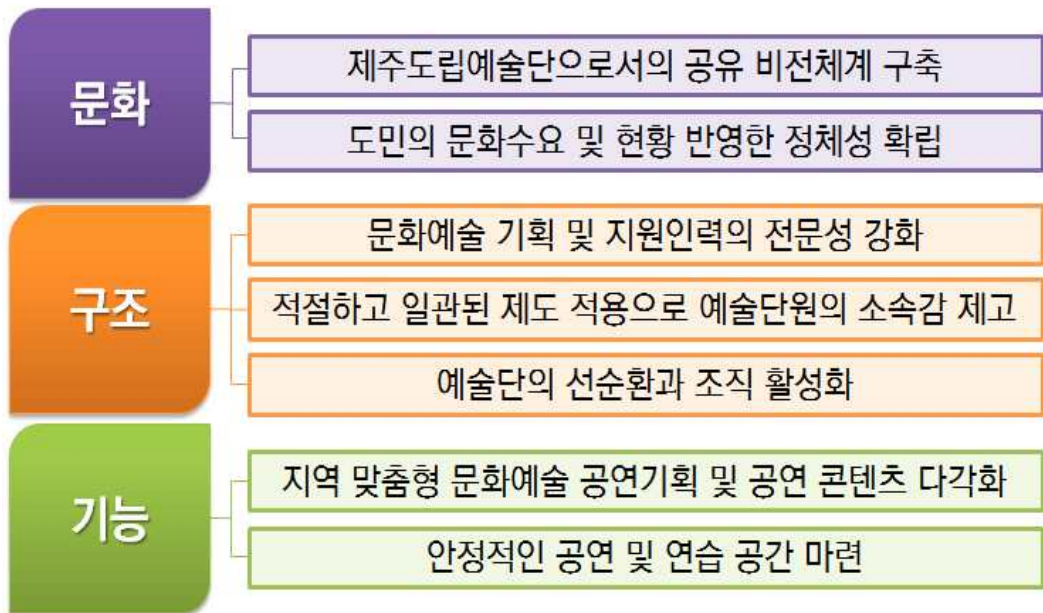
- 안정적인 공연 및 연습 공간 마련

- 일부 예술단의 경우 노후화 되고 열악한 연습 공간을 사용하여 상대적 박탈감을 느낄 수 있으므로, 단원들의 기량 향상 및 예술단의 예술성 제고를 위해 예술단별 연습실 여건 개선 및 각 예술단의 특성에 맞는 환경의 연습 장소를 확보하는 것이 필요함.

- 각 예술단이 상주하고 있는 공간과 함께 도 내에 위치한 공연장들을 충분히 활용함으로써 도민들의 접근성을 높이는 효과를 기대할 수 있음.

- 장기적으로는 전문 공연시설을 마련하여 각 예술단 장르의 특성이 잘 나타날 수 있는 공연 개최를 통해 도민과 예술단이 더욱 긴밀하게 소통·교류할 수 있는 환경이 마련될 필요가 있음.

[그림 26] 제주특별자치도립예술단 관련 타 공립예술단 비교 검토 시사점







# 4

## 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 및 발전과제

제1절 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향

제2절 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제



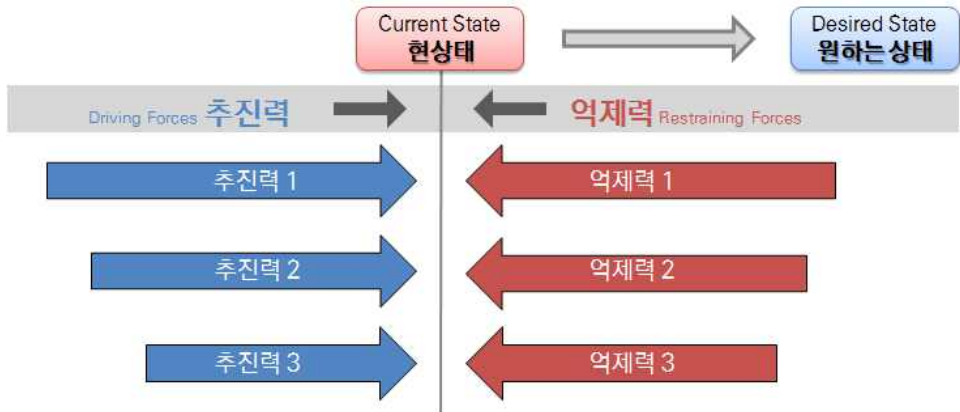
## 1. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 설정

### ■ 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 역장분석(Force Field Analysis) 이론 적용

- 역장분석(Force Field Analysis)은 “물체의 위치와 방향은 물체에 작용하는 힘에 의해 결정된다.”는 물리학의 법칙으로부터 개발된 이론으로<sup>5)</sup>, 현재 조직의 상황과 향후 달성하고자 하는 목표를 반영하여 목표 달성에 도움이 되는 요인과 방해가 되는 요인을 파악함으로써 긍정적인 힘과 부정적인 힘이 서로 밀고 당기면서 조직이 변화해가는 과정을 관찰하는 분석기법임. 역장분석을 통해 현 단계 문제의 파악, 개선을 위한 우선순위 과제의 선정, 바람직한 목표에 도달하기 위한 힘의 작동 방법을 도출할 수 있음.
- 역장분석 이론을 적용하기 위해서는 조직의 현 단계(Current state)에 대한 정확한 진단이 선행되어야 하며, 이를 바탕으로 조직을 강화시키는 요인인 추진력(Driving Forces)과 조직을 약화시키는 요인인 억제력(Restraining Forces)을 파악하는 것이 중요함. 이를 바탕으로 도출된 추진력 강화 방안과 억제력 약화 방안의 상호작용으로 목표에 도달하게 됨. 이때 가장 주목해야 할 점은 억제력을 약화시킴으로써 추진력을 강화시켜 목표 도달이 용이한 환경을 구축하는 것임.
- 본 연구에서는 제주도립예술단의 활성화 및 중장기 발전방안을 도출하기 위해 역장분석 이론을 적용함. 우선적으로 앞서 수행한 내·외부 환경분석 및 예술단 수요조사, 관계자 FGI/심층인터뷰를 통해 도출된 시사점을 기반으로 제주도립예술단의 발전에 작용하는 추진력과 발전을 방해하는 억제력을 분석하여 힘이 작용되고 있는 형세를 파악하고자 함.
- 위의 과정을 거쳐 일차 파악된 힘의 작용원리를 바탕으로 추진력 강화 방안 및 억제력 강화 방안을 도출하고자 하며, 무엇보다 제주도립예술단의 전문화와 활성화를 저해하고 있는 억제력에 대한 명확한 진단과 이를 약화시키는 방안에 중점을 두어 추진력에 힘이 실리는 제주도립예술단의 중장기 발전방안을 수립하도록 함.

5) 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)은 폴란드 출신의 독일계 사회심리학자로 MIT대학교에서 집단역학연구소(Research Center of Group Dynamics)를 설립, 다양한 연구를 발표하였음.

[그림 27] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방향 설정 원리



## 2. 제주특별자치도립예술단 발전방향 설정을 위한 추진력 · 억제력 도출

- 제주도립예술단 발전방향 설정을 위한 추진력과 억제력은 기 수행했던, 예술단을 둘러싼 환경분석과 예술단 수요조사, 예술단 주요 관계자를 대상으로 수행한 FGI/심층인터뷰 결과 분석 시사점을 토대로 도출함. 예술단 발전 방안을 위한 실질적 방안 도출을 위해서는 억제력의 약화가 무엇보다 중요하기에 억제력을 우선적으로 도출하고 다음으로 추진력을 도출함.

### 2.1. 문화적 측면의 추진력 · 억제력 도출

#### 1) 억제력

##### ■ 제주특별자치도립예술단 공유 비전의 부재

- 제주도립예술단은 2008년 형식적 도립화 이후 현재까지 5개 예술단의 공유된 비전체계와 체계적인 운영방향 없이 도립무용단, 도립제주예술단, 도립서귀포예술단이 각각 개별 운영체제로 운영되고 있음. 이와 같이 제주도립예술단으로서의 공유 비전의 부재는 본 연구 수행과정을 통해 조사 분석된 결과 제주도립예술단의 발전을 저해하는 문화적 측면의 주요한 억제력으로 도출되었음.
- 한편, 본 연구 수행의 의견수렴 과정으로서 5개 예술단 전체를 대상으로 하는 전수 수요조사 결과, 단원들은 ‘제주도를 대표하는 예술단으로서의 위상과 대표성’을 인식하고 있었고, ‘제주도립예술단으로서의 공유비전이 필요’하다는 인식이 확고했음. 따라서 제주도립예술단의 실질적 활성화를 위해 장기

적 관점에서 기본 토대가 되는 제주특별자치도의 문화예술 정책 비전과 연계된 제주의립예술단의 공유 비전체계 수립이 시급함.

## ■ 예술단 간 교류/예술단과 행정조직 간의 신뢰와 소통 부재

- 본 연구 결과 도출된 문화적 측면의 또 다른 억제력으로 ‘예술단 간 교류 및 연대감 부족’, ‘예술단과 행정조직간의 신뢰와 소통 부재’ 등이 확인됨. 이는 제주의립예술단 현황분석에서도 드러난바, 5개 예술단은 합동공연 실적도 저조했으며, FGI/심층인터뷰 결과에서도 행정 중심의 운영체계의 문제점으로 예술에 대한 행정의 낮은 이해도가 시사점으로 분석됨. 결국 형식적 통합 이후 문화적 측면의 효과를 사실상 찾기 어려운 실정임.
- 이상으로 도출된 억제력을 약화시키는 방안을 모색함으로써 문화적 측면의 추진력이 강화되는 방향을 설정할 수 있을 것임. 특히 예술단 간의 교류 및 연대 강화는 제주의립예술단으로서의 공공성과 역할에 대한 분명한 인식을 전제로 실천적 맥락에서 소통체계를 구축할 수 있는 구체적 방안을 마련해야 할 것임. 더불어 예술단과 행정조직 간의 신뢰와 소통 부재라는 억제력을 약화시키기 위한 방안으로는 행정과의 긴밀한 협조체계를 섬세하게 구축할 필요가 있음.

## 2) 추진력

### ■ 도민의 문화예술 기회 확대 지향

- 제주의립예술단을 둘러싼 내/외부 문화환경 검토 결과, 제주도민의 문화수요 및 공연예술에 대한 관심은 점차 증가하고 있음. 그에 따라, 제주도를 대표하는 도립예술단으로서 ‘도민을 위한 비전 설정’ 필요성에 입각, ‘도민 문화예술 향유기회 확대 지향’이라는 추진력이 도출되었고, 이를 강화하는 방안을 모색해야 할 것임.
- 이상의 추진력 강화를 위해서 ‘제주도민의 문화수요에 부합하는 프로그램’ 운영과, 도민을 위한 ‘다양한 장르의 공연기획’, 그리고 도 전체 지역적 편차 없는 문화예술 향유기회 제공이라는 거시적 관점에 입각한 목표 설정과 그에 따른 구체적 실천방안 마련이 요구됨.

### ■ 예술단의 전통, 예술단원의 높은 자부심

- 환경분석을 통해 국내 공립예술단 발전의 거대 서사 속에서 제주의립예술단

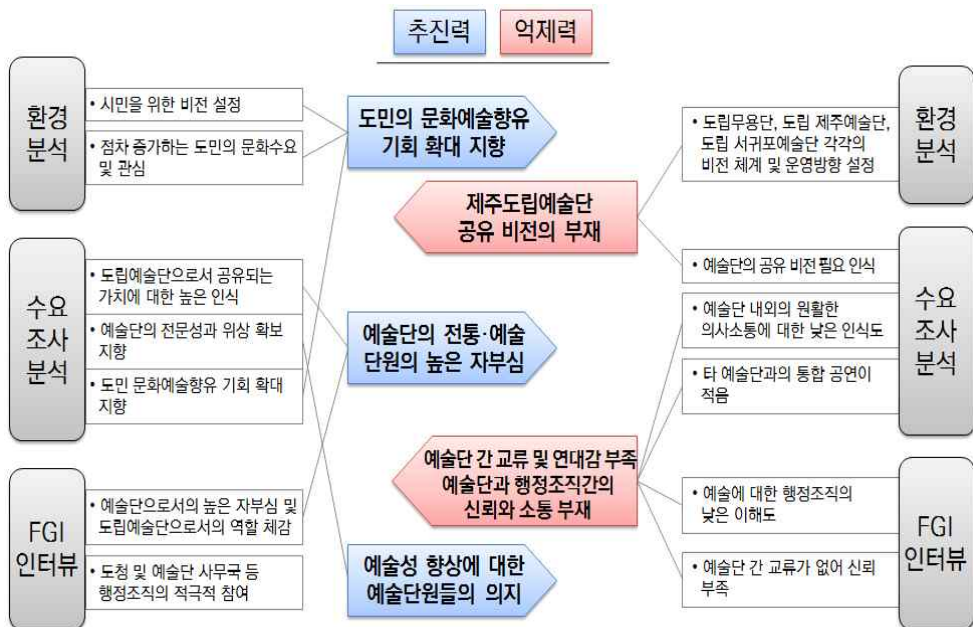
의 발자취와 역사를 다시 한 번 확인할 수 있었으며, 수요조사에서도 예술단원들은 ‘제주도립예술단으로서 공유되는 가치에 대한 높은 인식’을 가지고 있음이 파악됨. FGI/심층인터뷰 결과에서도 제주도를 대표하는 예술단으로서 전통과 제주도립예술단으로서 제주도민의 문화수요에 부합하기 위한 활동들에 높은 자부심을 가지고 있었음.

- 이러한 자부심은 끊임없는 대화를 통해 현재와 미래를 이어갈 수 있다는 역사학적 관점에 비추어 보았을 때도, 예술단의 미래상을 위해 매우 긍정적인 문화적 측면의 강한 추진력으로서 실질적 도립화를 위해 더욱 강화해야 할 요소임. 다만, 과거에만 얽매이는 자부심이 아니라 전통을 바탕으로 미래적으로 열린 혁신적인 관점으로 재구성될 필요가 있음.

## ■ 예술성 향상에 대한 단위들의 의지

- 본 연구를 수행하면서 제주도립예술단 단위들이 제주도를 대표하는 공립예술단으로서의 공유 가치와 더불어 높은 자부심과 역할을 인식하고 있음을 확인할 수 있었음. 이는 도민의 문화예술 향유기회 확대를 지향하고자하는 단위들의 의지로 표출되었음. 따라서 예술단으로서 전문성과 위상 확보를 위한 단위들의 의지는 문화적 측면의 실질적 추진력으로 강화되어야 할 것으로 판단됨.

[그림 28] 문화적 측면의 추진력 및 억제력



## 2.2 구조적 측면의 추진력 · 억제력 도출

### 1) 억제력

#### ■ 사무국의 전문성 부족 및 독립적 권한 · 자율성 부재

- 현재 제주도립예술단 사무국 현황을 보면, 도립무용단은 사무장 공석, 도립서귀포예술단은 사무국 현원 1명으로 사무국 정원 대비 인력이 매우 부족한 상황임. 특히, 공연기획부터 운영 전반에 걸친 프로세스를 체계적으로 이끌어야 할 사무국 조직이 운영의 전문성을 담보할 수 없는 단순 행정 사무 지원에 머무르고 있음. 또한 각 예술단의 특성에 따라 의상, 악보, 악기 등을 전담한 사무국 인력이 부재함. 종합하면, 사무국 운영의 비체계성과 전문성 부족, 프로그램 및 예산 운영 등의 결정권 부재가 구조적 측면의 억제력으로 도출되었음.
- 구조적 측면에서 예술단 발전을 저해하는 가장 심각한 억제력으로 도출된 사무국 조직체계와 운영체계 상의 문제는 예술단 현황 분석부터 수요조사, 특히 FGI/심층인터뷰 결과에서도 가장 시급한 사안으로 파악되었음. 이와 관련해서 사무국 조직의 역할과 전문성을 강화시킬 수 있는 조직 및 운영체계에 대한 명확한 상을 제시하는 것이 예술단 발전을 위한 중요한 과제라고 할 수 있음.

#### ■ 예술단과 행정조직 간의 신뢰와 소통의 허약함

- 현재 제주도립예술단은 각각 다른 기관에서 행정 중심 운영체제로 운영됨에 따라 예술단과 행정의 상호이해 부족과 소통의 허약함으로 인한 원활한 협조관계 형성에 어려움을 겪고 있는 것으로 조사되었음. 이 또한 예술단 발전을 저해하는 구조적 측면의 억제력으로 파악됨.

#### ■ 각 예술단의 특성을 고려하지 않은 제도 및 규정

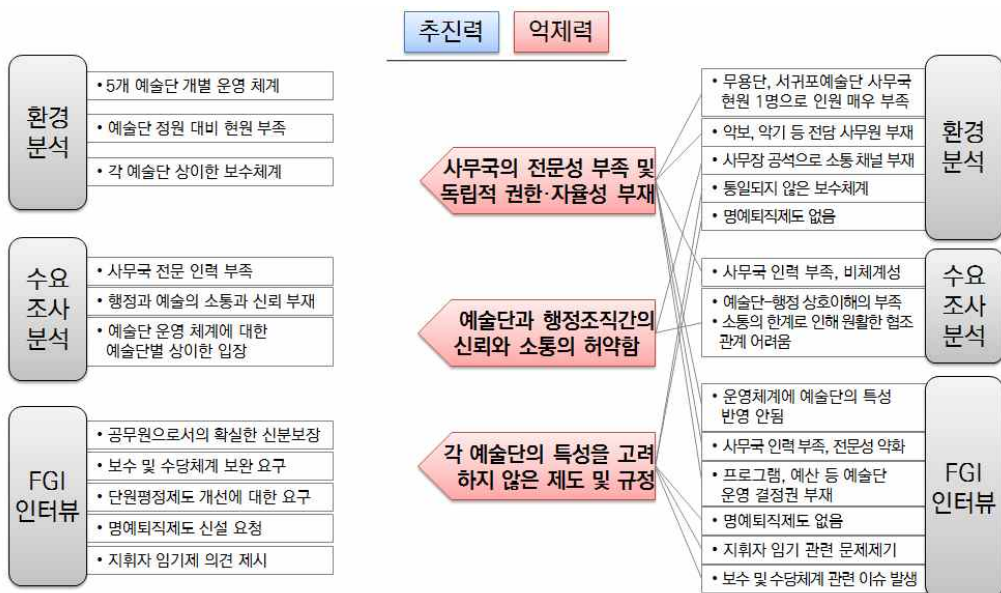
- 구조적 측면에서 도출된 억제력 중에서 ‘각 예술단의 특성을 고려하지 않는 제도 및 규정’의 문제는 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>와 관련해서 수요조사와 FGI/심층인터뷰를 통한 예술단 의견 수렴 과정에서도 예술단 전체가 하나된 목소리로 개정을 원하고 있음이 확인되었음. 한편, 조례상의 명확하지 않는 문구와 규정 또한 문제로 지적되기도 했으며, 그로 인한 행정과 예술단의 갈등 및 마찰이 불가피한 상황임.

- <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>는 도립예술단으로 출범되던 해인 2008년에 제정되어 그동안 5번의 개정을 거쳤음. 하지만, 예술단 및 예술단 담당 행정 측의 의견수렴 과정에서 드러난 바, 그간의 5차례의 개정을 거쳤음에도 불구하고, 그 속에서 노정되었던 과정 및 절차상의 문제는 여전히 해결되지 않고 있는 것으로 확인됨.
- 본 연구를 통해 예술단 조례를 면밀히 검토한 결과, 각 예술단의 특성이 전혀 고려되지 않은 조항들과 실효성이 떨어지는 항목들이 다수 발견되었음. 이와 같이 조직과 운영체계, 제도 등을 규정하고 있는 조례가 예술단 발전을 저해하는 억제력으로 도출되었다는 것은 반대급부로서 예술단 활성화와 중장기 발전을 위해 시급히 해결되어야 한다는 것을 의미하여, 따라서 개정을 위한 단계별 실천 방안을 마련하는 것이 시급한 사안이라고 판단됨.

## 2) 추진력

- 구조적 측면의 추진력 도출을 위해 수행된 조사·분석의 시사점 분석 결과, 제주도립예술단 발전의 추진력으로 작용할 수 있는 요소를 찾을 수 없었음. 그 이유는 구조적 측면에서 분석된 시사점을 종합한 결과, 현재 예술단의 개선 사항만 도출되었을 뿐, 이는 조직을 강화하는 힘으로 보기에 어렵기 때문임.

[그림 29] 구조적 측면의 추진력 및 억제력





## 2.3. 기능적 측면의 추진력 · 억제력 도출

### 1) 억제력

#### ■ 열악한 연습 공간 및 공연 공간

- 기능적 측면에서 수행된 조사·분석 결과 시사점을 토대로 도출된 제주도립예술단 발전을 저해하는 억제력은 ‘열악한 공연활동 여건’으로서 예술단원들의 연습 및 공연 공간의 부족과 상주 공간의 열악함을 포괄하는 것임. 환경분석을 통해 파악한 바에 따르면, 제주도립예술단은 제주아트센터, 서귀포예술의전당, 제주문예회관, 서귀포올림픽기념국민생활관 등 운영 주체에 따라 다양한 시설에 흩어져 있는 상황임. 특히 제주도립예술단을 둘러싼 문화환경 분석을 통해 공연 전용극장 필요에 대한 이슈, 수요자와의 접근성이 떨어지는 공연장 여건을 파악할 수 있었음.
- 수요조사, FGI/심층인터뷰 결과, 각 예술단 단원들은 환경적 격차 속에서, 공간 여건의 열악함과 연습 공간의 부족함을 호소하고 있었는데, 이는 현장 방문을 통한 연습 공간과 상주 공간 모니터링 과정에서도 명확히 확인할 수 있었음. 특히, 연구의 일환으로 수행된 예술단 공연 관람은 클래식 공연예술 전용 공연장의 필요성에 대한 예술단원들의 열망을 이해할 수 있는 계기가 되었음.
- 이상의 분석으로 도출된 결과는 예술단의 공연 및 활동에 해당하는 기능적 측면의 유일한 억제력으로서, 예술단 발전을 저해하는 요소들 중 특히 중요한 영역이라고 할 수 있는 공연의 예술성 및 질적 저하를 초래하는 것으로서 예술성 향상을 위한 단원들 의지의 반영과 더불어 개선이 필요한 상황임. 각 예술단의 연습실의 시스템을 갖추는 것을 시작으로 전용 공연장을 갖추기 위한 계획 수립 등 중장기적인 방안 마련이 필요함.

### 2) 추진력

#### ■ 제주 고유 문화자원을 활용한 공연 콘텐츠

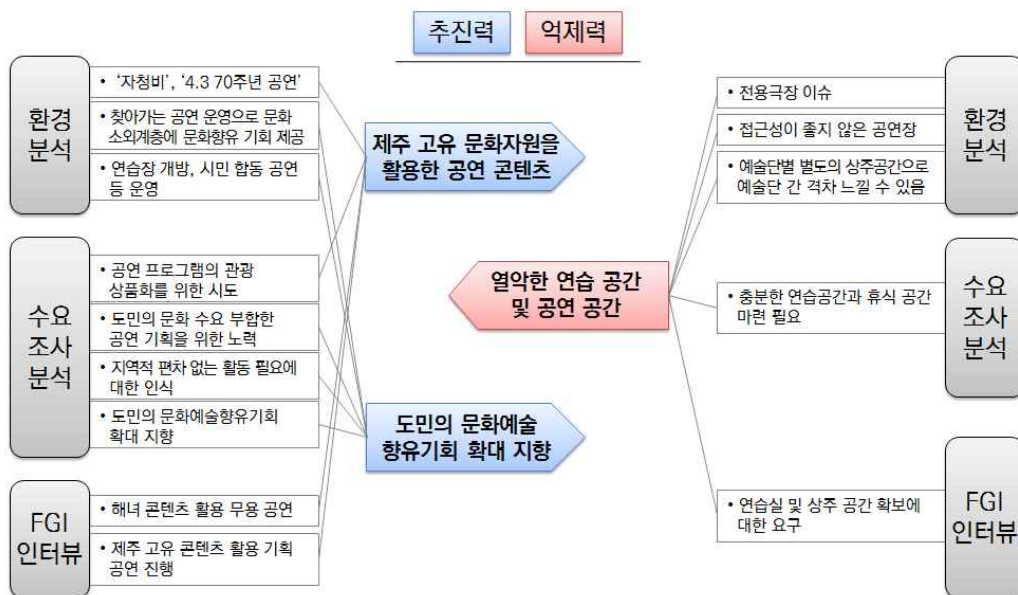
- 기능적 측면의 추진력 도출을 위한 조사·분석 과정에서 환경분석을 통해 이미 제주도립예술단은 ‘자청비’, ‘4.3 70주년 공연’, ‘이중섭 오페레타’ 등 제주 고유 콘텐츠를 활용한 다수의 기획공연을 진행해 왔음. 특히 ‘자청비’의 경우, 2018년 한국문화예술연합회의 우수작품으로 선정되어 활발한 도외 공연 활동을 펼치고 있으며, 창작오페레타 ‘이중섭’도 국공립예술단체 우수공연 프로그램에 포함된 바 있음.

- 다음으로 수요조사와 FGI/심층인터뷰를 통해 ‘공연프로그램 관광상품화’, ‘도민 문화수요에 부합하는 공연기획’, ‘지역 간 편차 없는 활동’, ‘도민의 문화예술 향유기회 확대 등에 대한 높은 인식을 확인할 수 있었음. 하지만, 현재 각 예술단별 기획 전문인력이 부재한 상황임. 그리고 무엇보다 제주 고유 콘텐츠를 활용한 공연기획을 위해 ‘레퍼토리 개발위원회’와 같은 조직구성 방안을 마련해야 할 것임.

## ■ 도민의 문화예술 향유기회 확대 지향

- 현재 제주도립예술단의 각 예술단은 찾아가는 공연으로 문화소외계층 문화향유기회 제공, 연습실 개방, 시민 합동 공연 등 도민의 문화예술향유 기회 확대를 지향하는 프로그램을 기획하여 운영하고 있음. 다만, 현재 도민의 프로그램 참여율이 높지 않은 상황으로 분석됨.
- 본 연구 수행 과정을 통해 예술단 발전을 위한 추진력으로 도출된 도민의 문화예술향유 기회 확대 지향을 위해서는 예술단과 지역사회와의 연대를 강화하고 도민의 문화적 요구에 대응하는 맞춤형 프로그램 기획방안을 제시, 시민 중심의 프로그램을 확대할 수 있도록 해야 함. 이를 통해 제주도립예술단원들이 지역 공연에 참여할 수 있는 기회를 확대시킬 수 있을 것이며, 단원들의 자체 역량도 향상시킬 수 있을 것임.

[그림 30] 기능적 측면의 추진력 및 억제력



### 3. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방안

#### 3.1. 억제력 약화 방안

- 제주도립예술단 발전방안 제시를 위한 억제력 분석 결과, 억제력 약화 방안에는 제주도립예술단의 공유 비전체계 수립, 예술단 간 예술단-행정 간의 소통체계 구축, 사무국 전문인력 확충 및 운영 전문성 강화, 예술단 장르 특성을 반영한 연습 및 공연 공간 마련, 제주도립예술단 위상에 부합하는 제도 재정비(조례 개정 등) 등이 도출되었음.

##### ■ 제주특별자치도립예술단의 공유 비전체계 수립

- 제주도립예술단 중장기 발전방안 수립을 위한 억제력 약화 방안으로 문화적 측면의 ‘제주도립예술단 공유 비전체계 수립’이 도출됨. 이는 예술단 전수 수요조사 결과에서도 ‘제주도를 대표하는 예술단으로서의 위상과 대표성’ 및 ‘제주도립예술단으로서의 공유비전이 필요’하다는 높은 인식이 확인됨. 따라서 제주도립예술단의 실질적 도립화와 활성화를 위해 제주도의 문화예술정책 비전과 연계된 제주도립예술단의 공유 비전체계 수립이 시급함.

##### ■ 예술단 간, 예술단-행정 간의 소통체계 구축

- 현재 제주도립예술단은 5개 예술단이 3개 기관에서 행정 중심으로 운영됨에 따라 예술단과 행정의 상호이해 부족과 소통의 한계로 인한 원활한 협조관계 형성의 어려움을 겪고 있는 것으로 조사되었음. 이는 예술단 발전을 저해하는 구조적 측면의 억제력으로서 이를 위한 약화 방안으로 예술단 간, 예술단-행정 간의 소통체계를 구축해야 함.

##### ■ 사무국 전문인력 확충 및 운영 전문성 강화

- 구조적 측면에서 예술단 발전을 저해하는 가장 심각한 억제력으로 도출된 사무국 조직체계와 운영체계 상의 문제는 예술단 현황 분석부터 수요조사, 특히 FGI/심층인터뷰 결과에서도 가장 시급한 사안으로 파악됨. 이와 관련해서 사무국 전문인력 확충 및 운영 전문성을 강화시킬 수 있는 조직 및 운영체계에 대한 명확한 상을 제시하는 것이 예술단 발전방안의 중요한 과제라고 할 수 있음.

## ■ 예술단 장르 특성을 반영한 연습 및 공연 공간 마련

- 예술단의 공연 및 활동에 해당하는 기능적 측면의 유일한 억제력으로 도출된 열악한 연습 공간 및 공연 공간의 문제는, 예술단 발전을 저해하는 요소들 중 특히 중요한 영역이라고 할 수 있으며, 공연의 예술성 및 질적 저하를 초래하는 것으로서 예술성 향상을 위한 단원들의 의지의 반영과 더불어 개선이 필요한 상황임. 따라서 각 예술단 연습실 환경을 개선하는 것을 시작으로 향후 전용 공연장을 갖추기 위한 계획 수립 등 장기적인 방안 마련이 필요함.

## ■ 제주특별자치도립예술단 위상에 부합하는 제도 재정비

- 구조적 측면에서 도출된 억제력으로 ‘각 예술단의 특성을 고려하지 않는 제도 및 규정’의 문제는 예술단 의견수렴 과정에서도 가장 시급한 요구사항으로 파악되었으며, 이는 행정과 예술단의 갈등과 마찰이라는 불가피한 상황을 초래하고 있음. 이를 위해 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>에 대한 면밀한 검토와 분석을 통해 개정을 위한 단계적 발전방안을 마련해야 할 것임.

[그림 31] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방안-억제력 약화 방안



### 3.2. 추진력 강화 방안

- 제주도립예술단 발전방안 제시를 위한 추진력 분석 결과, 추진력 강화 방안에는 ‘제주 고유 공연 콘텐츠 발굴’, ‘도민 수요를 반영한 특화프로그램 기획 및 발굴’, ‘도민의 문화예술 향유기회 확대 지향’ 등이 도출되었음.

#### ■ 공연의 질적 제고를 위한 제주 고유 공연 콘텐츠 발굴

- 제주도립예술단의 활성화 및 발전의 추진력 도출은 주로 예술단의 기능적 측면에 해당되는 요소들로서 이미 제주도립예술단은 ‘자청비’, ‘4,3 70주년 공연’, ‘이중섭 오페레타’ 등 제주 고유 문화자원을 활용한 다수의 기획 공연을 진행해왔음. 또한 제주도립예술단 의견수렴 과정에서도 이에 대한 수요를 확인했음. 하지만, 현재 각 예술단 별 기획 전문인력이 부재한 상황이고, 무엇보다 제주 고유 문화콘텐츠를 활용한 공연기획을 위한 ‘레퍼토리 개발위원회’ 같은 조직 구성 방안을 마련해야 할 것임.

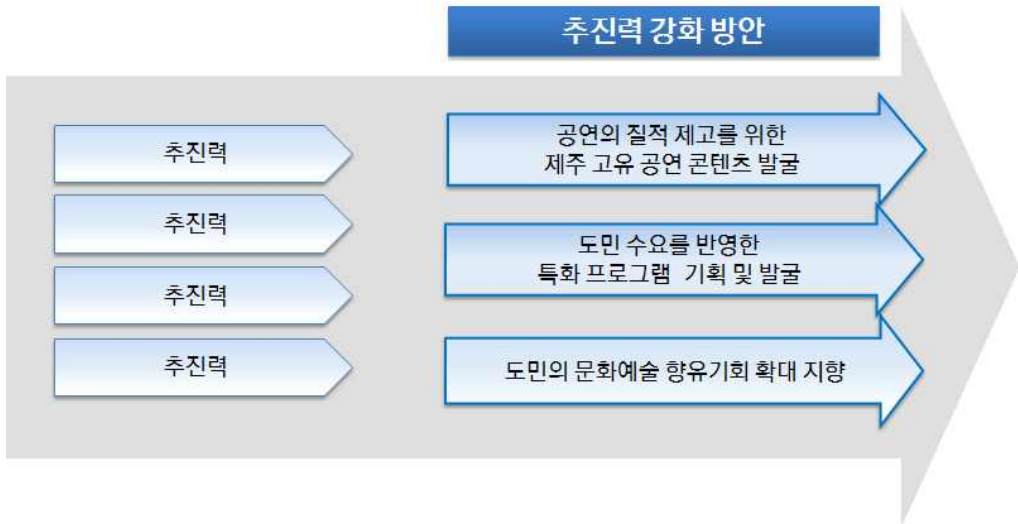
#### ■ 도민 수요를 반영한 특화프로그램 기획 및 발굴

- 제주도립예술단을 둘러싼 내/외부 문화환경 검토 및 분석 결과, 제주도민의 문화수요 및 공연예술에 대한 관심은 점진적으로 증가하고 있으며, 그에 따라 제주도의 공연장 가동률도 매우 높은 수치를 기록하고 있음이 확인됨. 이는 예술단 발전을 위한 주요한 추진력으로서 이를 강화하기 위한 방안으로 제주도민의 문화수요에 부합하는 특화프로그램을 기획·발굴하고, 다양한 장르의 공연기획과 더불어 제주도 산남산북 지역 간 격차 없는 문화예술 향유기회 제공이라는 거시적 관점에 입각한 목표를 설정하고, 그에 따른 구체적 실천방안을 강구해야 할 것임.

#### ■ 도민의 문화예술 향유기회 확대 지향

- 현재 제주도립예술단 각 예술단은 찾아가는 공연, 시민합동공연 등을 통해 문화소외계층을 포괄하는 도민의 문화예술 향유기회 확대를 위한 프로그램을 기획·운영하고 있음. 제주도립예술단의 위상과 역할 강화를 위한 주요한 추진력 강화 방안으로 예술단과 지역사회와의 연대를 강화하고, 도민의 문화적 수요에 부합하고, 시민 중심의 프로그램 기획을 확대해야 함. 이를 통해 제주도립예술단원들의 제주도 지역문화에 대한 인식 제고를 위한 내적 역량 강화로 확장 될 수 있을 것으로 기대됨.

[그림 32] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전방안-추진력 강화 방안



## 1. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 도출

- 제주도립예술단 중장기 발전과제는 현재 제주도립예술단의 활성화와 발전에 영향을 미치고 있는 억제력과 추진력을 바탕으로 도출된 중장기 발전방안을 토대로 도립예술단에 걸맞은 위상과 전문성 제고 및 실질적인 도립화를 실현하기 위해 우선적으로 필요한 발전과제를 중심으로 구성함.
- 제주도립예술단 중장기 발전과제는 문화적 측면, 구조적 측면, 기능적 측면 세 가지 측면의 균형적 발전을 고려하여 총 15개의 과제를 도출함.
  - 문화적 측면에서는 제주도립예술단의 공유 비전체계 구축을 시작으로 도립예술단으로서의 위상 확보를 위한 총 5개의 우선과제를 제시함.
  - 구조적 측면에서는 실질적인 도립화를 위한 행정운영체계 개선 및 예술단 사무국 강화를 중심으로 예술단 운영의 전문성과 효율성을 제고하기 위한 총 6개 우선과제를 제시함.
  - 기능적 측면에서는 제주도립예술단의 공연 전문성 제고와 도민 참여 기반 확보, 양질의 공연활동을 위한 환경기반 마련을 위한 총 4개의 우선과제를 제시함.
- 제주도립예술단 활성화 및 지속가능한 발전 기반 구축을 위한 중장기 발전과제는 다음과 같음.

[그림 33] 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 개요

제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 (15개)	문화적 측면 (5개)	1. 제주특별자치도립예술단의 공유 비전체계 구축
		2. 제주특별자치도립예술단 운영위원회 재구성·운영 활성화
		3. 제주특별자치도립예술단 협치위원회 구성·운영
		4. 제주특별자치도립예술단 CI 및 명칭 표준화
		5. 제주특별자치도립예술단 도민참여단 운영
	구조적 측면 (6개)	1. 행정운영체계 개선
		2. 사무국 전문성 강화
		3. 보수 및 수당체계 개선
		4. 지휘자·안무자 임용제도 구축
		5. 평정제도의 순기능 강화 운영
		6. 명예퇴직제 도입
	기능적 측면 (4개)	1. 제주특별자치도립예술단 공연 활성화
		2. 도민 참여 프로그램 기획·운영
		3. 홍보·마케팅 강화
		4. 상주 공간 확보, 공연 공간 확충

## 2. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전과제 세부내용

### 2.1. 문화적 측면

#### 발전과제 1. 제주특별자치도립예술단의 공유 비전체계 구축

##### ■ 필요 및 목적

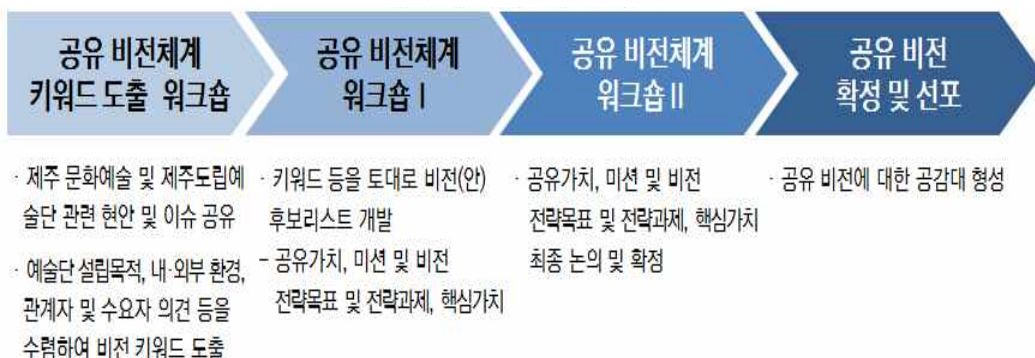
- 제주도립예술단 위상에 걸맞은 공유 비전 설정 필요
- 공유 비전체계 아래 각 예술단이 직면한 환경을 고려한 목표 및 전략과제 수립 필요

##### ■ 주요내용

#### 1. 공유 비전체계 구축 프로세스 마련

- 제주 문화예술 및 제주도립예술단에 대한 이슈를 공유하고, 담론들을 공론화하여 공유 비전체계를 도출할 수 있는 프로세스 마련
- 제주도립예술단 관계자, 정책 관계자, 제주도민 등이 주체가 되어 실천적인 공유비전 마련을 위한 워크숍 기획·운영

[그림 34] 공유 비전체계 구축 프로세스

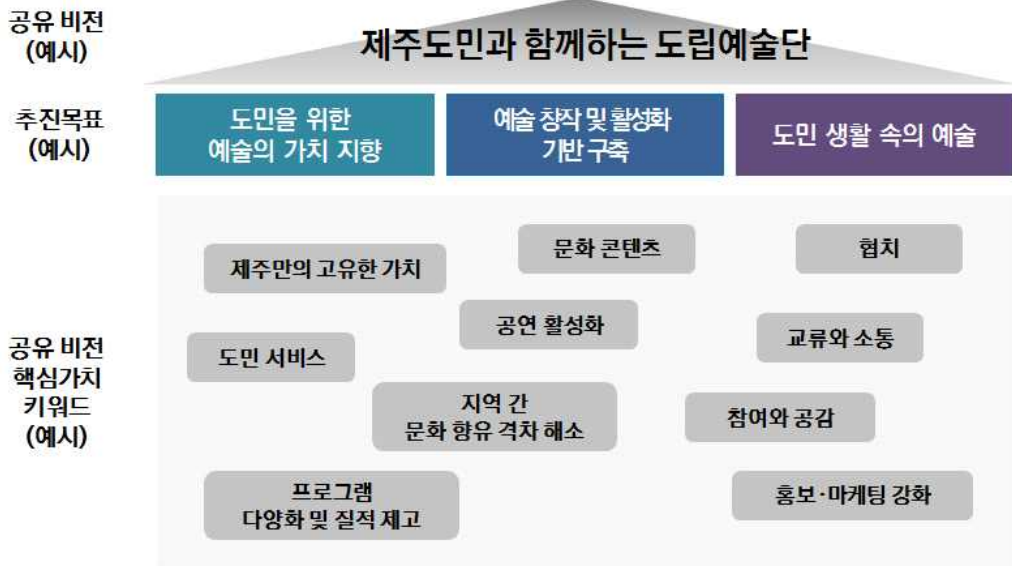


#### 2. 제주특별자치도립예술단 공유 비전체계 수립 및 공유

- 제주도립예술단의 위상(Position) 및 지향가치 도출
- 제주도립예술단이 궁극적으로 달성하고자 하는 미래상(비전)과 이를 실현하기 위해 추진해야 할 전략과제(핵심과제) 도출



[그림 35] 공유 비전 핵심가치 키워드 예시



## ■ 필요 및 목적

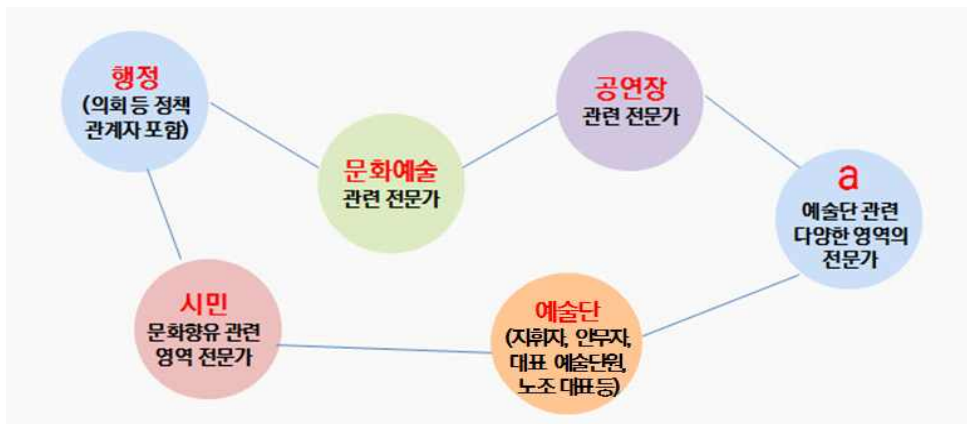
- 제주도립예술단의 운영기본계획 수립 및 중장기 발전계획에 관한 사항 등을 심의하기 위해 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례> 제21~23조에 근거하여 도지사 소속의 운영위원회가 설치되어 있으나 형식적으로 운영되는 실정
- 운영위원회가 실질적으로 작동될 수 있는 구조 마련 필요

## ■ 주요내용

### 1. 제주특별자치도립예술단 운영위원회 재구성

- 제주도립예술단 활성화를 위한 실질적 운영위원회 구성
- 기존 행정, 정책관계자 중심의 운영위원회에서 나아가 제주도립예술단의 직접적인 이해당사자(지휘자, 안무자, 대표 예술단원, 노조 대표 등), 문화예술 관련 전문가, 공연장 관계자, 도민 문화향유 관련 영역에서의 전문가 등이 함께 하는 운영위원회 구성

[그림 36] 운영위원회 구성안 - 다양한 영역의 전문가들의 결합



### 2. 제주특별자치도립예술단 운영위원회 운영 활성화

- 예술단이 직면한 이슈들을 면밀하게 살펴보고 구체적, 실천적 대안을 마련하도록 정기적 논의 구조 마련
- 특히 각 예술단의 지휘자, 안무자, 대표단원, 노조 대표 등은 필요시 의견 피력이 가능하도록 하여 예술단의 현안 문제에 대한 구체적인 대안을 마련하는데 실질적 역할을 할 수 있도록 구조 마련

### 발전과제 3. 제주특별자치도립예술단 협치위원회 구성·운영

#### ■ 필요 및 목적

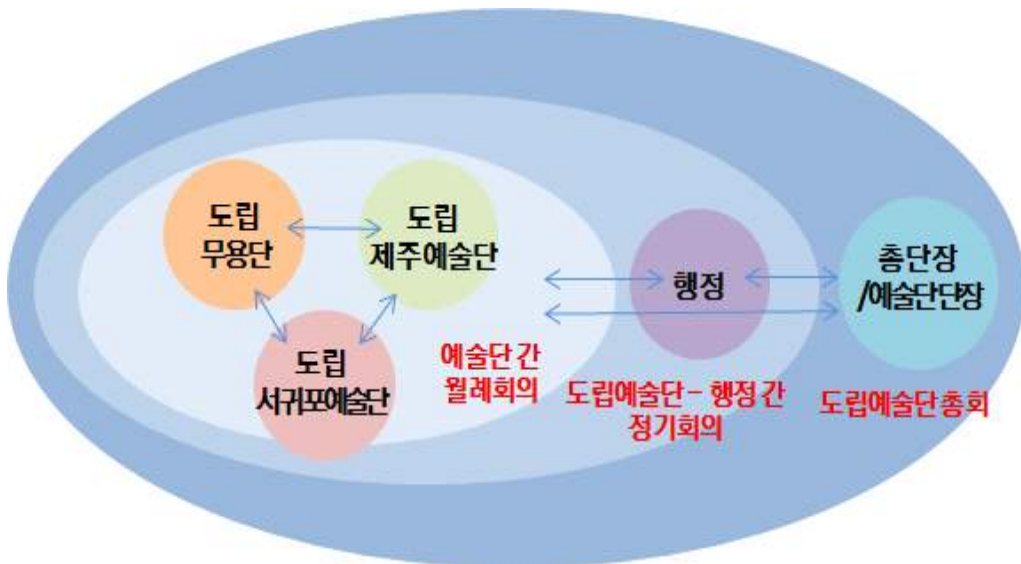
- 예술단 간 교류 및 연대감 강화 필요
- 예술단과 행정조직 간 원활한 소통과 긴밀한 협조체계 구축 필요
- 예술단 간, 예술단과 행정조직 간 정기적 논의·협의 구조 구축(제도화)을 통해 제주의립예술단 운영 활성화 도모

#### ■ 주요내용

##### 1. 제주특별자치도립예술단 협치위원회(가칭) 구성

- 기본적으로 제주의립예술단 관계자(사무장, 지휘자/안무자, 대표 예술단원, 노조대표 등) 및 행정 관계자(담당 과장, 담당자, 정책 관계자)로 구성
- 각 예술단의 대표단원은 예술단원 전체의 합리적 절차에 의해 선출
- 사안에 따라 기본 협치위원단을 비롯하여 총단장 및 각 예술단장, 예술단원 전원 참석 구조 마련

[그림 37] 제주특별자치도립예술단 협치위원회 구성 및 운영(안)



## 2. 제주특별자치도립예술단 협치위원회(가칭) 운영

- 예술단 간 월례회의, 예술단-행정 간 정기회의, 예술단 총회 운영으로 쌍방 소통 구조 마련
- 예술단 간, 예술단과 행정조직 간 수평적 협력 조직 구조 마련

〈표 103〉 제주특별자치도립예술단 협치위원회 운영(안)

구 분	세부내용
제주특별자치도립예술단 월례회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>-매월 또는 격월 운영</li> <li>-예술단별 사무장, 지휘자/단무장, 대표 예술단원으로 구성된 단원 대표자 협의체 구성</li> <li>-제주특별자치도립예술단 관련 이슈를 공유하고 개선방안 논의</li> <li>-5개 예술단 네트워크 프로그램 기획 및 운영</li> </ul>
제주특별자치도립예술단 -행정 간 정기회의	<ul style="list-style-type: none"> <li>-격월 또는 분기별 운영</li> <li>-예술단이 수준 높고 다양한 공연(및 프로그램)을 준비·시연할 수 있도록 행정과의 정기적 소통채널 운영</li> <li>-제주도립예술단 관련 이슈를 공유하고 개선방안 논의 및 협의</li> <li>-행정의 경우, 운영위원회 내용을 협치위원회에 공유함과 동시에 협치위원회에서 수렴한 의견들이 운영위원회에서 논의될 수 있도록 역할 부여 (운영위원회 논의 과정에서 현실적 이슈가 반영되지 않고 의사결정 되는 결과 방지)</li> </ul>
제주특별자치도립예술단 총회	<ul style="list-style-type: none"> <li>-연 1회 이상 운영</li> <li>-기본 협치위원단을 비롯하여 총단장 및 각 예술단장, 예술단원 전원 참석</li> <li>-예술단별 연간 활동 공유 및 네트워크</li> <li>-예술단 전원의 의견 수렴이 필요할 시 투표로 의사결정 진행</li> </ul>

## 발전과제 4. 제주특별자치도립예술단 CI 및 명칭 표준화

### ■ 필요 및 목적

- 제주도립예술단으로서의 대표성과 대내외 위상 강화 필요
- 형식적 도립화에서 실질적 도립화를 위한 기반 구축 필요

### ■ 주요내용

#### 1. 국내외적 소통체계를 고려하여 각 예술단 명칭의 표준화

- 각 예술단마다 간결하고 한계가 명확한 명칭의 표준화 필요
- 현재 예술단별 한글/영문 명칭의 불명확함, 공식 명칭 확정에 대한 의견수렴 또한, 포털 검색 및 예술단 홈페이지에 명시된 명칭의 문제점 인지
- 예술단, 행정, 전문가 공조 하에 공식 명칭 변경 검토 필요
- 영문 명칭도 일관성 있게 표준화 필요



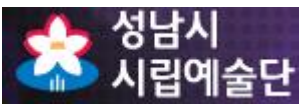

〈표 104〉 제주특별자치도립예술단 공식 명칭 변경(안) 예시

변경 전(현재)	변경 후(검토안)
도명과 지역명이 나열된 명칭	간결하고 명확한 명칭의 표준화
제주특별자치도립무용단	→ 도립무용단
제주특별자치도립제주교향악단	→ 도립교향악단
제주특별자치도립제주합창단	→ 도립합창단제주
제주특별자치도립서귀포관악단	→ 도립관악단
제주특별자치도립서귀포합창단	→ 도립합창단서귀포

#### 2. 도민 공모 방식의 제주특별자치도립예술단 CI(Corporate Identity) 개발

- 현재 제주도립예술단을 대표하는 CI 부재, 제주도립예술단의 대표성, 전문성, 가치 등을 담은 일관된 CI 개발로 제주도립예술단의 정체성 인식 도모
- CI 개발 과정 전반에 지역(도민), 예술단, 전문가 등 다양한 이해관계자 의견수렴 구조 마련
- 제주도립예술단만의 정체성을 담은 심볼 마크, 시그니처 개발
- 제주도립예술단의 역할, 비전 등을 명확히 하여 시각화
- 대내·외적으로 제주도립예술단 홍보 및 마케팅 효과 기대 가능

〈표 105〉 타 예술단 CI 개발 사례(참조)

구 분	예술단 로고(CI)	세 부내용
부천시립예술단		<ul style="list-style-type: none"> <li>-부천(Bucheon) 영문명 이니셜 B와 음악 기호를 결합한 형태로 곡선을 활용하여 아름답고 부드러운 음색을 들려주는 이미지 부각</li> <li>-서체는 부천시 대표서체인 크레고딕체를 기본으로 하여 부천시와의 연관성 부각</li> </ul>
포천시립예술단		<ul style="list-style-type: none"> <li>-포천의 지명에서 ‘포’ 자음을 활용</li> <li>-주요 공연이 민속예술(한국무용)임을 반영, 한국적인 화려함을 색감으로 표현</li> </ul>
성남시시립예술단		<ul style="list-style-type: none"> <li>-지자체(성남시)와 일관된 로고 활용</li> </ul>
수원시립예술단		<ul style="list-style-type: none"> <li>-지자체(수원시)와 일관된 로고 활용</li> </ul>

■ 필요 및 목적

- 제주도민과 문화예술분야의 소통 증진
- 제주도민이 주체적으로 예술단 활동에 참여하면서 거버넌스 체계 기반 마련
- 제주 지역문화예술 다양성 및 자생력 확보 필요

■ 주요내용

1. 제주특별자치도립예술단 도민참여단 구성

- 지역문화예술(공연예술) 및 제주도립예술단에 대한 관심이 높은 도민 대상
- 연령, 지역 등을 고려한 다양한 층위의 도민참여단 구성(30여명)
- 다양한 층위의 도민으로부터 다양한 의견 수렴, 지역문화예술에 대한 관심 촉구
- 매년 지속 운영을 통한 시민참여단 간 자발적 네트워크 형성  
: 기수마다 30여명 양성, 도민참여단이라는 긍지와 자부심 형성 가능
- 현재 운영 중인 후원회의 참여 및 연계 구조 마련 검토 가능

2. 제주특별자치도립예술단 도민참여단 운영

- 제주도립예술단 공연 및 프로그램 참여(정기, 기획, 찾아가는 공연 등)  
: 장르별, 예술단별 도민참여단 운영 검토 가능
- 공연 및 프로그램 모니터링 보고서 작성
- 모니터링 결과 공유회 참석  
: 의견 수렴한 내용을 토대로 발전 및 개선방안 마련  
: 도민참여단을 통해 수렴된 의견을 예술단 협치위원회 소단위로 전달
- 제주도립예술단, 더 나아가 제주 지역의 문화예술인과 도민 간 소통과 화합의 문화적 가교 역할 수행
- 문화예술 참여 관련 다양한 동기 부여, 대내외적 확산  
: 특히 도민참여자 활동을 통해 제주특별자치도립예술단에 대한 관심 제고, 제주도립예술단 운영 및 홍보/마케팅에 대한 적극적 의견 수렴 가능
- 도민참여단 운영을 통해 향후 도민위원으로 발전 모색 가능

〈표 106〉 시민 참여 사례(참조)

구 분	세부내용
청주시립예술단	<ul style="list-style-type: none"> <li>-청주시립예술단(교향악단, 합창단, 국악단, 도립무용단) 소셜 네트워크 서비스(SNS) 서포터즈 운영</li> <li>-청주시립예술단의 소식을 페이스북, 유튜브 등을 통해 포스팅·전파하고, 각종 공연과 무대 리허설 등을 관람 후 참여한 현장 스토리의 생생한 전달과 함께 관객의 다양한 의견도 수렴하는 역할 부여</li> </ul>
정동극장	<ul style="list-style-type: none"> <li>-정동극장과 문화예술 소식을 취재로 알리는 시민기자단 “정동기별(奇別)단” 운영</li> <li>-정동극장 공식 블로그에 기재될 기사 취재</li> <li>-상설공연, 공익사업, 운영 방향 홍보 콘텐츠 아이디어 및 제작</li> <li>-월 1회 기획회의 참여</li> </ul>
서울문화재단	<ul style="list-style-type: none"> <li>-서울문화재단 소식을 취재로 알리는 시민기자단 운영</li> <li>-서울문화재단 주최 문화행사 취재 후 공식 블로그에 기재</li> <li>-서울문화재단 SNS채널 실시간 모니터링</li> <li>-월1회 시민기자단 오프라인 기획회의를 통한 콘텐츠 아이디어 발굴</li> </ul>



## 2.2. 구조적 측면

### 발전과제 1. 행정운영체계 개선

#### ■ 필요 및 목적

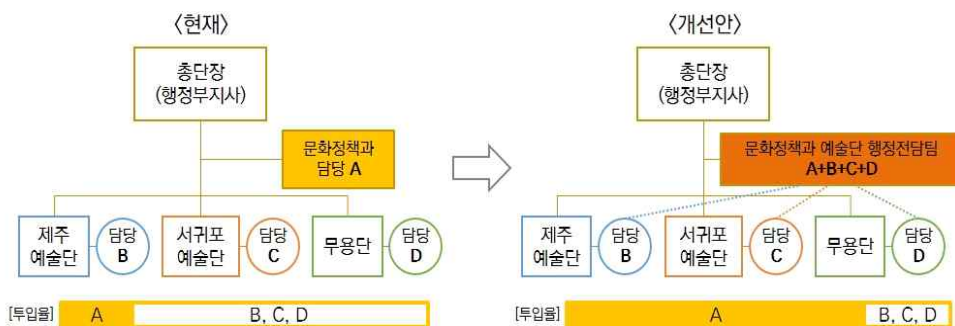
- 각 예술단별 다른 행정운영체제로 예술단 총괄 관리 체계 부재
- 행정의 순환보직제도로 인한 지속적 사업 추진의 어려움
- 도 문화정책과에 예산 운용 권한 부재
- 도립예술단 위상과 역할을 행정적으로 뒷받침하는 실질적 운영체계 구축

#### ■ 주요내용

##### 1. 도청 문화정책과 내 예술단 행정전담팀 구성

- 제주시립예술단의 행정운영을 체계적이고 일관되게 하기 위해 도청 문화정책과 내 예술단 행정전담팀 구성 필요
  - 도청 문화정책과 내에 예술단 행정운영을 전담으로 하는 행정전담팀 구성
  - 제주시립예술단의 발전을 위해 필요한 행정업무부터 순차적으로 실행하며, 장기적으로는 전체 예술단을 총괄 관리할 수 있는 행정전담팀 운영 필요

[그림 38] 제주특별자치도립예술단 행정운영체계 개념도



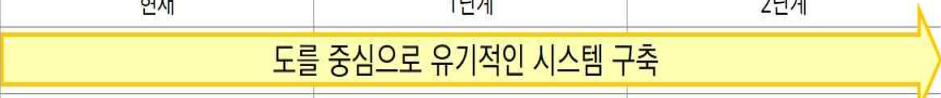
##### 2. 도청 문화정책과 내 예술단 행정전담팀 역할의 단계적 확장 추진

- 1단계: 각 예술단별 행정운영의 일관적 체계 구축 및 도청 내 행정전담팀 신설
  - 개별 행정운영체계를 유지하면서 통일된 기준을 적용하여 각 운영의 일관적 체계 구축
  - 도청 내에 예술단 행정전담팀을 신설하여 제시한 발전방안 중 즉각 추진 가능

한 안 중심으로 실행하는 것을 시작으로 예술단의 통합적 관리·운영 체계화  
: 운영위원회 재구성, 협치위원회 운영, 도민참여단 관리 등

- 2단계: 통합 행정운영체제로 유기적 행정 시스템 구축
  - 각 예술단별 운영기관이 행정운영의 자율성을 가지면서 도와 연계된 시스템
  - 지속적으로 일관된 사업 추진 및 예술단 간 적절한 협력관계 구축 가능
  - 예산 운용, 사업 기획과 같이 도청 행정전담팀의 역할을 강화하는 동시에 집행, 관리 등 각 운영기관에 자율성을 부여하여 도와 행정시·진흥원의 선순환적인 유기적 행정 시스템 구축

[그림 39] 제주특별자치도립예술단 행정전담팀 역할의 단계적 확장 흐름

구분	현재	1단계	2단계
	도를 중심으로 유기적인 시스템 구축 		
내용	〈각 예술단 행정의 다원화〉 도의 역할 최소화 행정시 및 진흥원 개별 행정 운영	〈각 예술단 행정의 일원화〉 도청 내 행정전담팀 신설 및 역할 부여 각 예술단별 일원화된 행정 기준 적용	〈통합 행정운영체계〉 도를 중심으로 효과적 행정 플랫폼 구축 도와 시 행정간의 연계된 시스템 구축
장점	- 각 예술단의 자율적 운영	- 통일된 행정 기준으로 안정적 운영	- 지속적으로 일관된 사업 추진 가능 - 예술단 간 적절한 협력관계 구축 가능
단점	- 예술단 간 소통 어려움 - 일관된 사업 추진 어려움 - 각 예술단 별 행정의 통일성 부재	- 각 예술단의 자율성 감소 - 예술단 간 소통 어려움	- 기존 운영 기관의 역할 최소화로 각 예술단의 자율성 부재 우려

## 발전과제 2. 사무국 전문성 강화

### ■ 필요 및 목적

- 사무국 인원 결원으로 담당 인원 현저히 부족
- 제주시립예술단의 프로그램의 원활한 기획·홍보 및 양질의 공연 제공 어려움
- 악기, 악보, 의상 등을 전담하는 사무단원 부재로 운영 효율성 저하
- 제주시립예술단 사무국 전문성 강화를 통한 공연기획 및 홍보마케팅 활성화

### ■ 주요내용

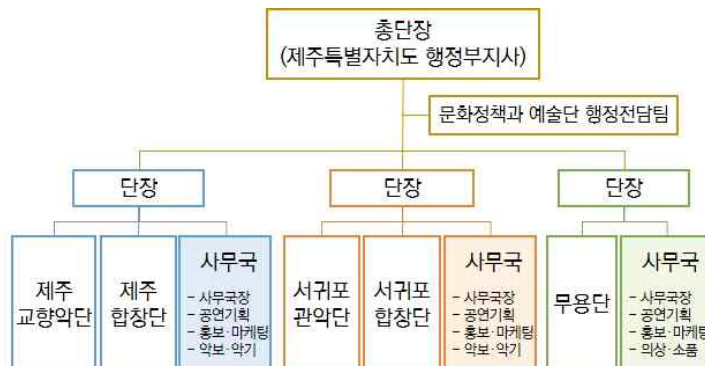
- 1안: 예술단별 사무국의 전문성 강화
- 2안: 통합사무국 설치를 통한 총괄 운영·지원

〈표 107〉 제주특별자치도립예술단 사무국 구성(안)

구분	1안	2안
내용	- 사무국 인력 보강 · 기존 인력의 역량 강화 - 전문인력 영입 및 배치를 통해 사무국 운영 전문성과 효율성 제고	- 도 산하에 통합 사무국을 설치, 각 예술단별 담당 인력이 한 공간에 상주 - 총괄로 전체 예술단 운영 · 지원
조직도		

### 1. 1안: 예술단별 사무국의 전문성 강화

[그림 40] 제주특별자치도립예술단 사무국 구성(1안)



- 예술단별 사무국 내 필요한 인력 보강

: 도립무용단과 도립서귀포예술단의 사무국 내에 현재 공석 중에서 기획, 홍보 인력 중심으로 우선 충원, 기획·홍보 담당 인력 보강으로 창의적인 기획 및 다양한 채널을 활용한 체계적 홍보마케팅 효과 기대

- 기존 사무국 인력의 역량 강화

: 현재 예술단 사무국 인력에게 공연기획, 홍보·마케팅 등 담당 분야에 대한 교육과 더불어 예술경영 전반에 대한 교육을 제공하여 사무국 운영 시스템에 대한 이해와 역량 향상 기대

- 공연기획·예술경영 전문인력 영입 및 배치

: 예술단의 효율적인 운영을 위해서는 예술단의 활동과 특성을 정확히 이해하고 있는 인력이 필요하므로 예술행정 및 예술경영 등 관련 분야 전공자 혹은 예술단 활동 경력자들로 인력 구성하고 예술단 운영의 효율성 향상을 위해 악보·악기, 의상·소품 등을 전담하는 사무단원 배치

● 장점

- 예술단별 사무국 내 인력 보강으로 홍보마케팅 효과 기대

- 기존 사무국 인력의 교육을 통한 전문성 강화로 신규 채용으로 인한 인건비 부담 줄일 수 있음

- 공연기획·예술경영 전문인력으로 사무국 운영 효율성 증대

● 단점

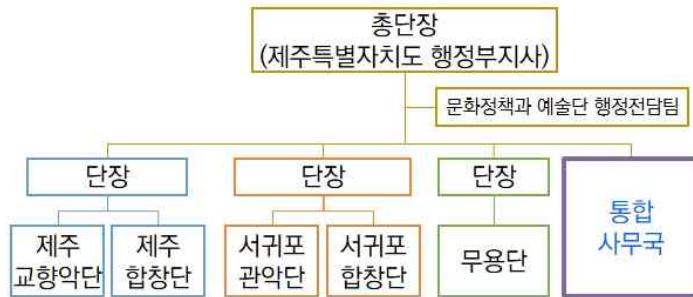
- 각 예술단의 개별 사무국 운영으로 인해 예술단 간 소통 약화

- 기존에 배치되지 않은 신규 인원 채용 필요

- 사무국 규모 확대에 의한 인원 증가로 인건비 증가 예상

## 2. 2안: 통합사무국 설치를 통한 총괄 운영·지원

[그림 41] 제주특별자치도립예술단 사무국 구성(2안)



### － 도 산하에 통합사무국 설치

- ： 제주특별자치도 산하에 통합 사무국을 설치하여 5개 전체 예술단 총괄 운영
- ： 통합사무국 내에서 각 예술단 별 담당 인력 배치

### ● 장점

- － 전체 예술단 총괄 운영으로 통일된 전략수립 및 기획 가능
- － 각 예술단 간 합동 공연기획 활성화 및 협력체계 강화

### ● 단점

- － 각 예술단의 현황 및 특성 고려하지 않은 운영 방식의 일반화 및 단일화 우려
- － 도의 의견 및 행정사항을 일방적으로 예술단에 전달, 지시하는 기능으로 갈 수 있으며, ‘통합’에 의한 구성원들의 불안감 조성 가능
- － 지역별 특성을 고려하지 않은 운영으로 각 지역의 역사적 독자성이 흐려질 수 있음
- － 통합사무국을 위한 별도 공간 마련 필요
  - ： 현재 행정시 간 거리에 따른 심리적 거리감이 높아 최적의 장소를 선정하는 것에 어려움이 있을 것으로 예상됨
- － 통합사무국 설치를 위해 필요한 전제 조건들이 갖춰져 있지 않아 시스템 구축에 많은 시간과 비용이 소요될 것으로 보이며 효율적 운영에 한계가 있음
  - ： 일원화된 행정운영체계 및 모든 예술단의 동일한 상주 공간 등의 전제 필요

### 발전과제 3. 보수 및 수당체계 개선

#### ■ 필요 및 목적

- 도립무용단 및 나머지 4개 예술단 간 호봉체계 상이, 제수도립예술단으로서의 인식 부족 및 연대감 저하 등의 문제 발생
- 학력 인정 없이 경력 환산 기준만 반영, 공무원 보수표에 따라 일괄 적용
- 직책수당, 예능수당 등 최소의 수당만을 지급
- 도립예술단 보수 및 수당체계 개선을 통해 도립예술단 정체성과 연대감 강화

#### ■ 주요내용

##### 1. 도립무용단 및 그 외 4개 예술단의 보수규정 단일화

- 예술단 간 보수규정 단일화로 단원들의 제수도립예술단으로서의 인식 도모
- 도립무용단의 총무단원과 나머지 4개 예술단의 총무단원의 보수등급이 상이, 각 단체에서 총무의 위치나 차이로 인함일 수 있어 보수체계 개선 시 고려 필요
- 부산광역시립예술단의 경우 예술단의 등급체계 정립 및 각 단체의 개별 직위마다 등급 부여, 등급에 따라 수당지급액 등의 기준 적용

〈표 108〉 참조 사례 - 부산광역시립예술단 등급별 직위

등급	직위
1	예술감독, 수석지휘자(소년소녀합창단, 청소년교향악단 제외), 수석안무자
2	부지휘자, 부안무자, 소년소녀합창단 및 청소년교향악단 수석지휘자, 교향악단 악장
3	국악관현악단 악장, 도립무용단 훈련지도자, 교향악단 부악장, 트레이너
4	교향악단, 국악관현악단, 도립무용단, 합창단, 극단의 수석단원
5	교향악단, 국악관현악단, 도립무용단, 합창단, 극단의 부수석단원, 합창단 반주자, 소년소녀합창단의 합창지도자, 안무지도자, 반주자
6	그 밖의 각 예술단체 예능단원(상임)

##### 2. 예술단 수당체계 개선

- 타 공립예술단과 비교했을 때 초임 호봉은 다소 높은 수준이었으나 지급되는 수당의 종류는 상대적으로 매우 적은 편. 우선적으로 필요한 수당부터 다양한 수당 신설로 단원들의 소속감 및 직무만족 고취 필요
- 현재 지급되는 수당에 추가적으로 필요한 수당 중에서 우선적으로 필요한 공연수당 도입

- 공연 시, 회당 정해진 금액을 지급하는 방식으로 제도 운영
- 국내 다수의 도·시립예술단에서 단원들에게 공연수당 지급, 타 예술단의 제도 참조 및 제주도립예술단 현황 고려하여 신설 필요
- 향후 예술단에 추가적으로 필요한 수당의 경우, 운영위원회를 통해 단계적으로 검토하여 도입

〈표 109〉 공연수당 지급 관련 타 공립예술단 사례

구 분	내용
천안시립예술단	- 정기·수시·특별공연에 출연하는 연주단원 및 사무단원에 공연 시마다 공연수당 지급
청주시립예술단	- 정기·수시·특별공연 및 근무시간 외에 시작하는 찾아가는 공연에 출연하거나 지원한 연주단원 및 사무단원에 공연 시마다 공연수당 지급
부산광역시립예술단	- 공연에 출연하거나 공연을 지원하는 경우 지급
대전광역시립예술단	- 공연 개최 시 기준에 따라 예능단원 및 사무단원에게 지급하며 1회당 4~6만원 지급
대구시립예술단	- 공연 시 직급에 따라 4~7만원의 공연수당 지급(극단은 맡은 역할에 따라 별도 수당 지급)
광주시립예술단	- 단원이 공연에 출연하거나 공연을 지원하는 경우 회당 각 6만원 지급

## 발전과제 4. 지휘자·안무자 임용제도 구축

### ■ 필요 및 목적

- 지휘자·안무자의 채용 방식의 변경에 대한 필요성 제기
- 지휘자·안무자의 장기 연임으로 예술단 프로그램의 정체화 유발 가능
- 지휘자 및 안무자에 대한 합리적이고 체계적인 임용제도 구축을 통해 예술단 프로그램 및 운영의 질적 강화

### ■ 주요내용

#### 1. 지휘자·안무자의 계약직 임용제 도입

- 지휘자·안무자의 위촉직이 아닌 계약직 임용을 통해 활동에 자율성 부여 및 자기계발 등 역량 발전 기회 제공
- 각 예술단 단원 및 지휘자·안무자의 의견을 수렴 및 반영할 수 있는 공식적 절차 마련, 충분한 논의를 통한 임기제 도입
- 계약직 제도 도입으로 단체와 개인(지휘자·안무자)이 활동범위, 근무시간 등에 대한 의견 조율·반영
- 지휘자·안무자의 공연·강의 등 외부 일정 참여 및 교류 기회 제공

#### 2. 지휘자·안무자의 임기제한 도입

- 임기제한 도입으로 지휘자·안무자의 최대 역량 발휘를 도모하고 예술단 프로그램의 완성도 및 예술성의 제고로 예술단이 발전할 수 있도록 효율적 임기제도의 검토를 통해 도입
- 지휘자의 예술성과 기량을 펼칠 수 있는 기간을 고려하여 1인 최장 6년으로 설정
- 1안: 1회 위촉 시 2년 단위 계약으로 최대 3회 계약 가능
- 2안: 1회 위촉 시 3년 단위 계약으로 최대 2회 계약 가능



〈표 110〉 지휘자·안무자 임기제한 도입(안)

구분	1안) 2년 단위	2안) 3년 단위
장점	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지휘자·안무자가 정제되지 않고 최대의 역량을 발휘 하여 활발한 활동을 할 수 있도록 독려할 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지휘자·안무자의 연속성 있는 활동 기획 가능</li> <li>-지휘자·안무자가 예술단에 적응할 충분한 시간 제공</li> </ul>
단점	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지휘자·안무자의 예술단에 적응 시간 부족</li> <li>-2년의 짧은 주기로 지휘자·안무자가 교체 될 수 있어 예술단 활동의 방향성이 안정되기 어렵고, 단원들에게 혼란을 줄 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지휘자·안무자의 예술성이 예술단과 맞지 않을 경우,</li> <li>-3년은 긴 시간이 될 수 있어 이에 대한 방안 함께 고려</li> </ul>

〈표 111〉 지휘자·안무자 임기 관련 타 공립예술단 사례

구 분	내용
경북도립예술단	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지휘자, 악장, 안무자 위촉기간: 2년</li> <li>-1회에 한하여 연임 가능</li> </ul>
부산광역시립예술단	<ul style="list-style-type: none"> <li>-예술감독, 지휘자 위촉기간: 3년 이내</li> <li>-재위촉 2회에 한정</li> </ul>
대전광역시립예술단	<ul style="list-style-type: none"> <li>-지휘자 및 안무자는 3년 이내의 범위에서 위촉</li> <li>-지휘자 및 안무자의 재위촉 여부는 계약만료 6개월 전까지 결정</li> </ul>
광주시립예술단	<ul style="list-style-type: none"> <li>-예술감독 위촉 기간: 2년 이내</li> <li>-재위촉 2회에 한정(계약기간 만료나 해촉 후 3년간 위촉할 수 없음)</li> </ul>

## 발전과제 5. 평정제도의 순기능 강화 운영

### ■ 필요 및 목적

- 현행 평정제도에 대한 문제점 지적과 의견이 많아 평정제도 개선 필요
- 단원 위촉기간(2년)과 맞지 않는 평정 주기(1년)
- 일회성 평정으로 인한 결과 반영으로 불이익 발생 가능
- 평정의 시기와 연말공연 시기가 겹침으로 인한 어려움 발생
- 제주도립예술단 위상과 역할을 행정적으로 뒷받침하는 실질적 운영체계 구축

### ■ 주요내용

#### 1. 평정제도의 순기능 강화로 평정에 대한 예술단원들의 인식 전환

- 징계·해촉의 수단이 아니라 예술단원들의 기량과 전문성 향상 목적이라는 평정의 본 취지 강조
- 평정결과 우수 단원 대상 등급 승급 등 인센티브 제공 및 등급별 수당 지급
- 기량이 저하된 단원들을 위한 교육 프로그램을 통해 지속적 연습 기회 제공

〈표 112〉 평정제도 개선 주요내용(평정제도의 순기능 강화)

구분	현행	개선안
평정결과	직책 상향 조정 및 강등·보직변경	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 결과가 높은 경우, 인센티브 부여</li> <li>- 결과가 낮은 경우, 기량 향상을 위한 교육훈련 기회 제공</li> <li>- 직책 및 보직 변동은 객관적이고 명확한 근거에 따라 적용</li> </ul>

#### 2. 평정 전형위원회에 지휘자·안무자 배석

- 실기전형위원회에 지휘자·안무자 추가를 통한 합리적 평정 시행 가능
- 단원의 기량을 가장 잘 파악하고 있는 각 단체의 예술감독과 지휘자를 실기평정 전형위원회에 포함
- 효과적 평정 운영을 위해서는 지휘자·안무자와의 개인적 친분도를 반영하기 어려운 평정기준 및 운영방안 마련을 통해 평정의 객관성 확보 필요

#### 3. 평정 시기 조정

- 위촉기간을 고려한 평정 주기 및 시기 조정으로 단원의 평정에 대한 부담 절감

- 단원들의 평정에 대한 부담 절감을 위해 위촉기간이 2년임을 고려하여 평정  
실행 주기를 2년으로 조정
- 단 한 번의 평정으로 실력을 평가함에서 오는 문제 및 비합리성을 줄이기 위  
한 방법으로, 정기평정의 결과와 매년 1회의 평상시 활동 중심 평가(실기, 근  
무 등) 결과를 합산하여 반영
- 연말공연 준비와 평정 준비가 겹치지 않도록 시기 조정 필요

〈표 113〉 평정제도 개선 주요내용(평정 시기 조정)

구분	현행	개선안
평정 주기	1년마다	-2년 주기로 시행 -정기평가 및 수시평가 합산 반영
평정 시기	12월	11월

## 발전과제 6. 명예퇴직제 도입

### ■ 필요 및 목적

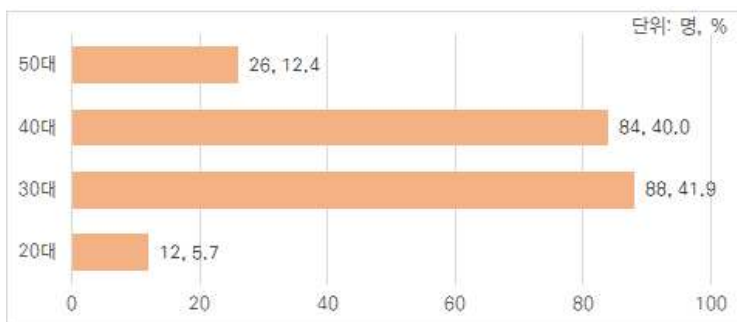
- 연령과 예술적 기량이 상관관계를 보이는 일부 예술 장르의 특성상, 단원의 고령화와 젊은 단원의 수급 불균형 문제 발생 가능
- 기량 약화로 활동이 어려우나 경제적인 이유로 퇴직하지 못하는 단원들이 발생하면서 명예퇴직제도에 대한 필요성 언급됨
- 명예퇴직제 도입을 통해 예술단 조직 내 세대교체와 예술역량 제고의 선순환 기반 구축 및 오랜 기간 기여한 예술단원에 대한 명예로운 퇴직 여건 조성

### ■ 주요내용

#### 1. 명예퇴직제 단계별 도입

－ 수요조사 결과, 예술단 내 4~50대의 단원 비율이 50% 이상 차지

[그림 42] 제주특별자치도립예술단 단원의 연령대별 인원 현황



- － 명예퇴직제 도입을 통해 조직 활성화 뿐 아니라 도 내 예술 전공 졸업생들에게 취업 기회 제공하는 등의 효과 기대
- － 예술단 고령화에 대한 대응 및 예술단원의 선순환적인 세대교체를 통한 조직의 활성화

- 1단계: 명예퇴직제의 필요성 공유 및 공감대 형성
  - － 예술단 내에서 명예퇴직제 도입에 대한 필요성 공유
  - － 원활한 제도 도입 및 퇴직관련 시스템 구축을 위해 초기 단계부터 단원들의 공감대 형성 필요

- 2단계: 제도 도입을 위한 사전 준비 작업 진행
  - 예술단 및 행정 측면에서 모두 만족할 수 있는 명예퇴직제 도입을 위해 고려해야할 점들을 운영위원회 등을 통해 충분한 논의 진행
  - 명예퇴직제 도입으로 발생할 수 있는 문제들을 철저히 조사하여 대응 방안 모색. 퇴직자 발생으로 인한 단원 채용이 이루어질 것을 고려하여 신입 단원 채용에 대한 기획 및 체계 마련
- 3단계: 명예퇴직제 도입 및 정착
  - 제도 도입의 한 부분으로, 명예퇴직 수당을 신설하여 퇴직을 희망하는 예술단원 및 행정단원에게 예산 범위 내에서 별도 퇴직 수당 지급
  - 고령화 단원들의 활동 보장 시스템 점진적 마련  
:제주도립예술단 직속 문화예술아카데미 설립 및 운영  
지역내·외 예술단원 파견제 도입(찾아가는 문화예술교육 파견 등)  
예술단원의 사무국 행정단원 전환 등

〈표 114〉 명예퇴직제도 관련 타 공립예술단 사례

구 분	내용	
부산시립 예술단	지급대상	-퇴직을 희망하는 단원과 직원에게 심사 후 예산의 범위에서 명예퇴직수당 지급
	지급절차	-명예퇴직 희망자가 신청 후, 심사를 거쳐 선발하여 지급
	수당지급 심사기준	-부산광역시 지방공무원 명예퇴직수당지급에 관한 조례에 따라 지급 -해당직급 장기근속자, 공무원 연금법 상 장기근속자의 순서로 우선적 고려
대전시립 예술단	내용	-2018년부터 정년연장에 따라 2017년 12월에 명예퇴직제도를 신설하여 퇴직 희망 단원들에게 별도의 퇴직수당 지급 -퇴직 희망자가 지급신청서를 제출하면 해당 운영위원회에서 심사 후 수당 지급 -지방공무원 명예퇴직수당 등 지급규정 준용 -정년 잔여기간별 산정 기준에 따라 해당액 지급
	지급액 산정 기준	-1년 이상 5년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × 정년 잔여 월수 -5년 초과 10년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × $\left[ 60 + \frac{\text{정년잔여월수} - 60}{2} \right]$ -10년 초과: 정년 잔여기간이 10년인 사람에 대한 산정금액과 동일한 금액 -정년 잔여기간이 10년 초과인 경우에는 수당 지급하지 않음 -잔여월수 계산에 있어 15일 이상은 1개월, 15일 미만은 계산하지 않음 -정년 잔여기간은 명예퇴직일 현재 '대전광역시립예술단 조례' 상의 정년을 기준으로 함 -월봉급액은 경력급 월액의 68% 적용

구 분	내용	
광주시립 예술단	지급대상	-상임단원으로 20년 이상 근속하고, 위촉상한연령(60세) 전 1년 이상의 기간 중 자진하여 퇴직하는 사람
	지급인원	-예산이 83,000천원이며 예산의 범위 내에서 지급
	지급절차	-명예퇴직 희망자가 신청 후, 심사를 거쳐 선발하여 지급
	지급액 산정 기준	-1년 이상 5년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × 정년 잔여 월수 -5년 초과 10년 이내: 퇴직 당시 월봉급액의 반액 × $\left[ 60 + \frac{\text{정년잔여월수} - 60}{2} \right]$ -10년 초과: 정년 잔여기간이 10년인 사람에 대한 산정금액과 동일한 금액 -정년 잔여기간이 10년 초과인 경우에는 수당 지급하지 않음 -단원의 월봉급액은 상임단원 본봉액의 68% 적용

## 2.3. 기능적 측면

### 발전과제 1. 제주특별자치도립예술단 공연 활성화

#### ■ 필요 및 목적

- 프로그램 다양화와 질적 제고를 통한 관람객 확대
- 제주의 지역적 특색을 반영하고 고유 자원을 활용한 콘텐츠 개발
- 예술단 스스로의 책임 있는 공연 준비 및 활성화 노력 필요

#### ■ 주요내용

##### 1. 제주특별자치도립예술단 ‘레퍼토리 개발위원회’ 구성 및 운영

- 레퍼토리 개발위원회 구성
  - 지역문화자원, 지역문화예술, 예술단에 이해도가 높은 외부 전문가를 비롯하여 지휘자, 안무자, 예술단원 등 예술단 내부 주체의 참여 구조 마련
- 레퍼토리 개발위원회 운영
  - 전문성과 대중성이 공존하는 제주 고유의 레퍼토리 개발을 위한 실행주체들의 정기적 연구모임 구성 및 운영
  - 제주 고유의 문화자원 발굴을 위한 지역의 학제 간, 영역 간 협력체계 구축
  - 제주 고유콘텐츠를 활용한 공연 레퍼토리의 세계적 브랜드화

##### 2. 공연 연간계획 수립 등 예술단의 체계적인 공연 활성화 계획 및 전략 수립

- 공연활동의 다각화
  - 객원 협연자, 무용가 등과의 협업을 통한 특별공연 실행
  - 제주도립예술단 간 협동 공연 실행
  - 타 공립예술단과의 교류, 협연
  - 국제교류활동 등

## 발전과제 2. 도민 참여 프로그램 기획·운영

### ■ 필요 및 목적

- 공립예술단으로서 공적 책임과 사회적 역할 자임
- 도민 문화 향유 및 지역문화예술 진흥에 기여
- 문화복지 실효성 제고, 사회적 가치 실현

### ■ 주요내용

#### 1. 도민문화예술아카데미 기획 및 운영

- 제주 도민의 문화 수요를 반영한 정기 문화예술 프로그램 운영
- 연령, 지역 등을 고려한 다양한 층위 대상 프로그램 운영
- 실행주체: 제주의립예술단 단원, 지역의 문화예술 교육 주체 참여 구조 마련.  
주요하게는 예술단 명예퇴직 인력을 투입하여 예술단 인력의 선순환체계 구축

[그림 43] 도민 수요를 반영한 문화예술프로그램 운영 프로세스

STEP 1. 사전 수요조사를 통한 도민 수요 파악

STEP 2. 수요조사 결과, 관계자 의견 등을 종합하여 프로그램 기획·운영

STEP 3. 참여자 대상 만족도 조사 실행 및 결과 반영

- [참고] 제주의립예술단 명예퇴직 인력 투입의 장단점

구 분	세부내용
기대효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 고령화 단원들의 활동 보장 시스템 마련으로 단원들의 심리적 안정</li> <li>- 아카데미 강좌 확대로 도민의 문화예술 체험과 실력 향상 기대</li> <li>- 신규 단원 채용으로 선순환적인 세대교체를 통한 조직의 활성화</li> </ul>
예상되는 문제점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화예술아카데미 운영을 위한 전용 강의실 필요</li> <li>- 고령화 강사에 대한 수강생들의 기대 저하로 모집 어려움 예상</li> <li>- 지속적으로 다양한 강좌 발굴 및 운영 필요</li> <li>- 예술강사로 활동하고 있는 지역예술인의 반발이 없도록 조력 필요</li> </ul>

#### 2. 도민과 소통하는 문화예술프로그램 기획 및 운영

- 찾아가는 음악회, 해설이 있는 공연 등의 프로그램 운영
- 도민들에게 양질의 문화 공연 접근성 제고
- 제주시, 서귀포시 지역 간 문화향유 격차 해소



### 발전과제 3. 홍보·마케팅 강화

#### ■ 필요 및 목적

- 제주도립예술단 주요 장애요소인 정보 및 홍보 부족 해소 필요
- 홍보·마케팅 강화를 통한 제주도립예술단 활성화 필요

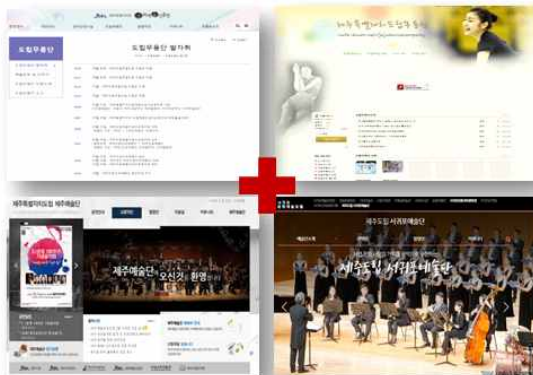
#### ■ 주요내용

##### 1. 제주특별자치도립예술단 홍보·마케팅 시스템 구축 및 운영

- 적극적인 온·오프라인 홍보·마케팅 전략 구축
  - 현재 제주도립예술단만의 마케팅 전략은 부재한 상황, 연령별 특성을 감안한 마케팅 전략 등 마련
  - 온·오프라인으로 다양한 채널을 활용, 다양한 층위의 문화 수요 충족
  - 제주도립예술단 통합리플렛 제작
- 도민 SNS 서포터즈 운영
  - 접근성이 높은 SNS를 활용, 도민들의 생생한 의견을 제주도립예술단 운영에 적극 반영하고 도민들과의 소통을 강화해 활성화 유도

##### 2. 제주특별자치도립예술단 통합 홈페이지 구축

- 분산되어 있는 개별 예술단 홈페이지 및 카페 정보 취합
- 제주도립예술단 간 홈페이지 접근 가능한 연계기관 링크시스템 구축
- 사용자 입장을 고려한 페이지 구성
  - : 공연 및 프로그램 일정 체크가 용이하도록 페이지 구성
  - : 정기, 기획 공연 등 예매 기능 도입
- 최근 활동 내역이 공유되도록 상시 업데이트 구조 마련
- 정보 습득과 더불어 도민과 소통 가능한 페이지 구성



제주도립예술단  
통합 홈페이지  
구축 필요

현재 구축되어 있는 도립예술단별 홈페이지  
– 도립무용단(진흥원 홈페이지 내/ 다음카페)  
– 도립서귀포예술단(서귀포문화예술포털 내)  
– 도립제주예술단

## 발전과제 4. 상주 공간 확보, 공연 공간 확충

### ■ 필요 및 목적

- 제주의립예술단 단원들의 소속감 고취 및 위상에 걸맞은 전문성 제고를 위한 기반 구축 필요
- 단원들의 기량 강화를 통한 제주특별자치도립예술단의 예술성 고양
- 제주도민의 일상적 문화향유, 문화활동을 활성화하기 위한 공간적 기반 마련

### ■ 주요내용

#### 1. 제주의립예술단 위상 및 전문성 제고를 위한 공간 확충

- 각 예술단 장르 및 특성을 고려한 연습, 공연 공간 지원
- 예술단원들의 기량 강화를 위한 여건이 형성된 곳으로 선정  
(예: 악기를 다루는 예술단의 경우, 바닷가 근처 지양)

#### 2. 공연 및 도민을 위한 예술단 활동 공간 확충

- 제주도민의 일상 문화활동을 고려한 공간 지원(공연 관람, 문화예술교육 등)
- 도민과의 접점이 많은 위치와 장소인지 고려하여 선정 및 활용
- 공연의 질적 향상과 도민 문화 수요에 부합하기 위한 공연 공간 지원  
→ 위의 요소를 고려한 공간 확보가 전제되면 예술단원들의 근무시간, 향유자의 거리적 접근성 등에서 긍정적 효과 기대 가능

#### ※ 전제 조건

- 상주 공간 및 공연 공간 확충 관련, 별도 진행이 어려우므로 제주 문화도시계획, 지역문화진흥계획 등과 연계하여 정책적으로 추진 필요
- 지역 내 유휴 공간 등 연계 방안 검토 필요

# 5 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵 및 정책제언

제1절 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵

제2절 제주특별자치도립예술단 지속발전을 위한 정책제언



## 1. 제주특별자치도립예술단의 실질적 변화·발전을 위한 전제조건

- 제주도립예술단 중장기 추진로드맵 구축에 앞서 실제적인 제주도립예술단의 활성화와 장기적 발전을 실현하기 위해서는 제주도립예술단이 지나온 지난 10년의 발자취에 대한 객관적인 진단과 분석을 통한 현 단계에 대한 이해, 이를 기반으로 제주도립예술단의 다음 10년을 내다보는 장기적 시각이 매우 중요함.
- 2008년 출범한 제주도립예술단은 형식적인 도립화만 추진되었을 뿐 지난 10년간 변화 없이 기존의 운영체계를 그대로 유지해왔음. 또한 제주도립예술단으로서의 공유 비전이 구축되지 않고 예술단 간 소통과 교류가 원활하지 않은 가운데 운영되어왔음. 때문에 그동안 누적된 이슈들을 공유하고 함께 풀어가고자 하는 공감대가 만들어지지 않은 채 제주도립예술단 발전을 위한 실행 방안을 수립·시행할 경우, 제주도립예술단의 운영 현장에서 실질적으로 작동되기에는 분명한 한계가 있음.
- 제주도립예술단 활성화 및 장기적 발전의 핵심은 본 연구를 시작으로 제주도립예술단의 관련 주체들이 스스로 변화의 필요성을 공감하고 구체적인 변화 과정을 함께 만들어냄으로써 진정한 변화의 기반을 구축하는 것임. 따라서 제주도립예술단 2030을 바라보는 중장기적 발전 관점과 성숙된 “변화과정의 시간”들을 체계적으로 운영해가는 것이 우선 전제되어야 할 것임.

## 2. 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵

### 2.1. 추진로드맵 설정 원리

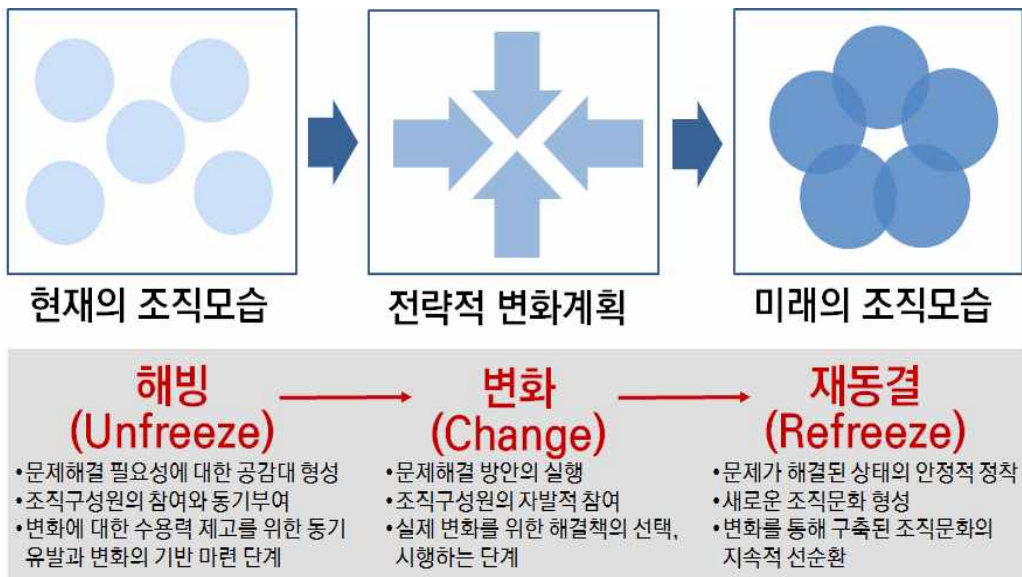
#### ■ 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 전략적 조직변화 3단계 모형 적용

- 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)은 새로운 시스템과 조직구조를 도입한다는 것이 조직의 변화를 의미하지 않는다는 점을 강조하면서, 성공적인 조직변화가 실현되기 위해서는 조직변화 필요성에 대한 조직구성원들의 이해와 공감대 형성을 기반으로, 변화에 대한 충분한 동기부여가 전제되어야한다고 주장함. 전략적 조직변화란 현재 조직에 대한 분석을 통한 전략적 변화계획의 실행으로 새로운 조직문화를 형성하고 정착시킨다는 조직변화 이론으로 다음의 3단

계 과정을 통해 조직의 실질적인 변화가 창출된다고 제시함<sup>6)</sup>.

- 현재의 조직모습을 나타내는 <해빙(Unfreeze) 단계>는 조직변화의 필요성을 수용하는 단계로, 조직의 현 단계에 대한 진단을 통해 조직구성원들의 이해와 공감대를 형성하고, 변화 추구를 위한 동기부여와 변화의 기반을 마련하는 첫 번째 단계임.
- 전략적 변화계획을 나타내는 <변화<Change) 단계>는 조직변화를 위한 문제 해결방안을 실행하는 단계로, 조직구성원들의 자발적인 참여로 실제 변화를 위한 더욱 효과적인 해결책을 모색, 선택하여 시행하는 실질적인 변화단계임. 변화단계에서는 조직구성원과의 논의와 합의과정을 운영하는 것이 중요하며 이러한 과정운명을 통해 조직구성원은 조직의 새로운 변화를 믿고 지지·지원하는 실행력을 발휘하게 됨.
- 미래의 조직모습을 나타내는 <재동결(Refreeze) 단계>는 문제가 해결된 상태를 안정적으로 정착시키는 단계로, 조직의 발전적 변화를 유지하여 새로운 조직문화를 형성하며, 새롭게 구축된 조직문화의 지속적인 선순환 시스템을 체계화하는 단계임.

[그림 44] 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 전략적 조직변화 3단계



6) Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1, 5-41.

## ■ 실질적 조직변화 창출을 위한 <해빙(Unfreeze) 단계>의 중요성

- 위와 같은 전략적 조직변화 과정이 구체화되고 실현되기 위해서는 조직변화의 첫 번째 단계인 해빙(Unfreeze) 단계가 매우 중요함. 해빙단계는 환경변화에 맞춰 조직의 변화를 인지하고 변화에 대한 변화 자극과 변화 기대효과를 고려하여 변화 가능성을 살펴보는 준비과정임.
- 이 시기에는 앞서 살펴본 바와 같이 변화를 저항하는 억제력(Restraining Forces)과 변화를 추진하는 추진력(Driving Forces)이 맞물려있는 상태로 두 힘 간의 균형을 깨트리 변화가 창출될 수 있는 환경과 기반을 마련할 수 있음. 따라서 다음과 같이 해빙(Unfreeze)단계의 충분한 의미부여와 공유, 체계적인 운영은 조직이 지향하는 변화지점에 도달하는 성공적인 조직변화의 밑거름으로 작용됨을 주지할 필요가 있음.
- 첫째, 현재 상태를 진단하고 조직의 현재 수준을 구성원들과 공유함으로써, 조직변화의 필요성과 정당성을 부여하고 이를 바탕으로 조직구성원들에게 변화에 대한 동기부여를 촉진하고 자발적인 참여를 도모하는 중요한 역할을 수행함.
- 둘째, 조직의 장기적인 발전을 위한 추진방향과 발전과제를 정확히 파악할 수 있음. 현재 상태와 바람직한 상태의 차이를 명확하게 판단하는 과정을 통해 정확하게 문제를 파악하고 변화를 위한 효율적인 계획 수립으로 시간과 비용을 절약함.
- 마지막으로, 해빙단계는 조직변화의 구체적인 목적 설정뿐만 아니라 조직운영의 성과 창출을 위한 명확한 방향성을 수립하는데 기여함. 현재 상태에 대한 정확한 진단에서 출발하는 조직변화의 달성은 조직의 성과와도 유기적으로 연계 작용됨.
- 따라서, 본 연구에서는 제주도립예술단의 실질적인 변화와 발전을 견인하기 위한 근본적인 변화 창출의 기반을 형성하는 해빙 단계에 중점을 두어 단계별 중장기 추진로드맵을 제안함.

## 2.2. 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵(안)

- 제주도립예술단의 중장기 추진로드맵을 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 전략적

조직변화 3단계에 따라 다음과 같이 제시함.

■ 1단계: 현 단계 진단 및 변화 기반 마련(2018년 10월~2019년 2월)

- 제주도립예술단의 실질적인 도립화와 발전적 변화를 도모하는 조직변화의 첫 단계인 해빙단계가 시작되는 시점으로 본 연구의 수행기간이 이에 해당됨.
- 본 연구는 제주도립예술단의 환경분석, 예술단원 대상의 수요조사 및 심층인터뷰, 타 예술단 사례분석을 통해 현 단계를 진단, 제주도립예술단 중장기 발전을 위한 전략과 과제를 도출하기 위한 목적으로 추진됨.
- 1단계의 핵심은 무엇보다 변화의 대상이자 주체인 제주도립예술단 관계자들의 변화에 대한 인식과 의지, 의견수렴 과정 운영을 통해 변화의 주체로 참여의지와 예술단 간 연대감을 형성하여 변화 도모의 튼튼한 기반을 마련하는 것임.

■ 2단계: 실질적 변화를 위한 소통과 계획의 적용(2019년 3월~2020년 2월)

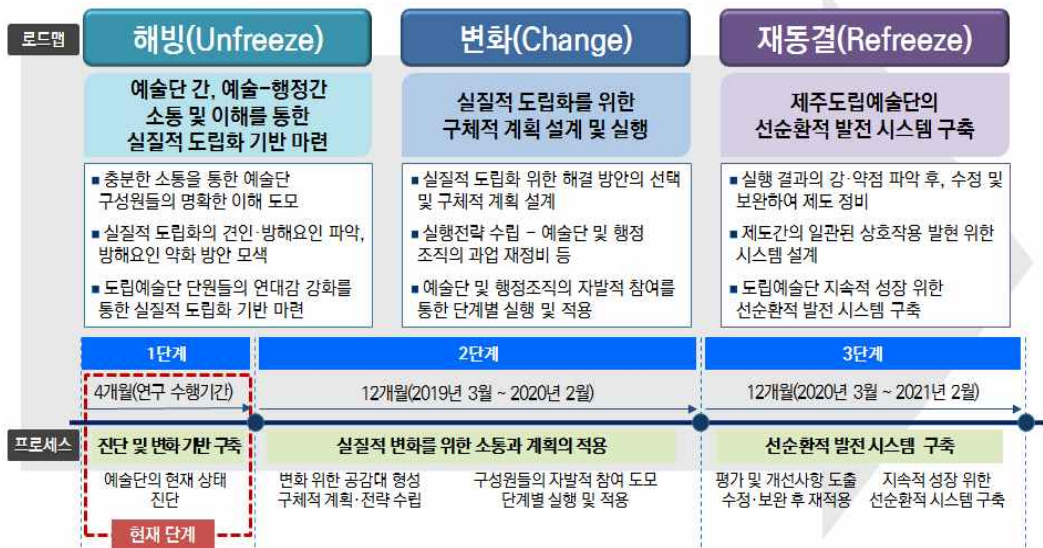
- 제주도립예술단의 본격적인 변화가 추진되는 단계로 조직변화가 가시화되는 완전한 해빙이 일어나면서 구체적인 계획의 실행과 제 주체 간 활발한 소통과 논의가 펼쳐지는 기간임.
- 본 연구 종료 이후 시점부터 12개월간의 기간으로 본 연구에서 제시한 중장기 발전과제들의 실제 적용을 위한 구체적인 실행계획의 수립과 단계별 적용 단계임.
- 2단계의 핵심은 제주도립예술단 운영위, 협력위, 소위들의 활발한 논의와 합의를 바탕으로 한 우선과제의 선별과 체계적 적용임.

■ 3단계: 선순환적 발전 시스템 구축(2020년 3월~2021년 2월)

- 제주도립예술단의 발전과제 실행 결과에 대한 평가와 분석을 통해 성과와 한계를 도출하고, 이를 바탕으로 개선방안과 새로운 과제를 수립하는 선순환적인 발전시스템을 구축하는 단계임.
- 2단계 이후 시점부터 12개월간의 기간으로 전 단계에서 선별, 적용한 실행계획의 체계적인 평가·환류를 통해 선순환적인 발전 시스템을 구축하는 단계임.
- 3단계의 핵심은 제주도립예술단의 긍정적인 조직변화 결과가 단기간의 성과로 그치지 않고 다음단계의 변화로 이어지도록 지속적인 개선을 추구하는데 있으며, 지속가능한 발전을 담보하는 시스템적 기반을 공고히 하는데 있음.



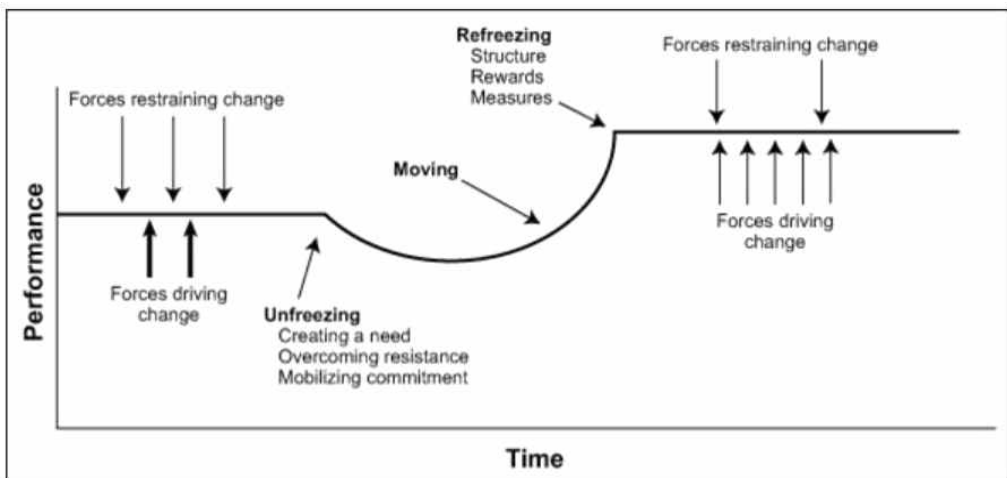
[그림 45] 제주특별자치도립예술단 중장기 추진로드맵 제안



#### ■ 4단계: 발전 시스템의 안정적 정착 및 지속 작동(2021년 3월~ 2024년 2월)

- 해빙-변화-재동결의 조직변화 3단계 과정이 완료된 다음 단계는 제주도립예술단 발전 시스템의 안정적인 정착과 더불어 건강한 조직상태가 견고하게 유지되도록 조직변화의 억제력과 추진력이 새롭게 정비되는 단계임.
- 4단계는 3단계까지의 조직변화 이후부터 최소 3년간의 기간으로 조직변화 단계를 거쳐 이룩된 변화와 발전 양상이 보다 숙성되면서 새로운 조직문화가 정착되고, 공유비전과 지향가치 실현을 위한 구체적 성숙단계로 돌입하게 됨.

[그림 46] 쿠르트 레빈(Kurt Lewin)의 조직변화 프로세스



## 1. 본 연구수행의 의미와 성과

- 본 과업은 1980년대 후반 제주도 공립예술단이 설립된 이래 30년 만에 처음으로 추진된 중장기 발전에 관한 연구사업이자 제주도립예술단 출범 10년이 지난 현 시점에서 지나온 발자취에 대한 점검을 토대로 실제적인 변화와 발전을 모색하기 위한 도 차원의 문제의식이 발현되기 시작했다는 점에서 매우 중요한 의미를 가짐.
- 본 연구결과로 도출된 제주도립예술단 중장기 발전과제의 실효성과 적절성을 가늠하고 실행하기에 앞서 무엇보다 주목해야할 점은 본 연구수행 과정을 통해 그간 교류가 사실상 전무했던 예술단과 예술단 간, 예술단과 행정 간 대화와 논의의 장을 열기 시작했다는 점임. 예술단의 진정한 변화와 발전은 제주인들의 관심과 적극적인 개입과 참여를 기반으로 했을 때 가능하다는 인식과 공감대 형성의 단초를 마련했다는 점에서 본 연구의 추진성과를 정리할 수 있음.
- 본 연구가 제시한 제주도립예술단 중장기 발전과제는 실질적인 도립화를 목표로 문화적 측면, 구조적 측면, 기능적 측면을 고루 고려한 균형적인 조직의 변화와 지속가능한 발전 기반을 구축하기 위한 현 단계 우선과제들로 구성하였음. 또한 이러한 발전과제 실행에 있어 전제가 되는 조건과 절차로 제주도립예술단 관계자들의 참여와 의견개진 과정 운영을 통해 실행할 것을 제안하였음.
- 본 연구수행을 통해 단기간에 가시화된 성과와 기대효과를 구체화하기에는 분명히 한계가 존재함. 4개월간 추진된 연구과정에서 발현된 제주도립예술단의 소통과 교류의 움직임이 일회성으로 그치지 않고 중장기 발전과제의 실행 단계로 이어지면서 예술단으로부터 출발하는 지속적인 발의와 논의가 펼쳐질 수 있도록 교류의 장을 마련하는 것이 중요할 것임.

## 2. 제주특별자치도 차원의 운영 관리 및 지원 강화

### ■ 실질적 도립화의 기반이 되는 도 차원의 운영전략 및 지원 시급

- 제주도립예술단의 실질적인 도립화가 실현되기 위해서는 도 차원의 운영전략 수립 및 지원이 보다 강화될 필요가 있음. 제주도립예술단의 공유 비전과 추진목표의 수립과 광범위한 공감대 형성, 그리고 본 연구를 통해 제시된 발전 과제들의 실제 적용을 위해서는 도의 확고한 변화의지와 지지가 전제되어야함.
- 특히 제주도립예술단의 위상에 걸맞은 도 차원의 행정운영체계, 즉 도청 문화정책과 내에 제주도립예술단 행정전담팀 신설은 실질적인 도립화의 구조를 구축하는 것으로 도 차원의 실행력이 동반되지 않으면 실현이 불가능한 부분임. 아울러, 도 내 행정전담팀을 만들어감과 동시에 제주도립예술단 운영예산을 관리·감독할 수 있는 권한이 함께 확보될 수 있도록 체계적인 절차와 단계를 밟아나갈 필요가 있음.
- 이러한 실질적 도립화를 위한 제도적 기반 구축과 더불어 지역분권과 자치, 지역의 주체적 문화역량에 중점을 두는 정책변화의 흐름에 대응하는 거시적 관점의 제주도립예술단 운영전략 수립이 중요함. 도 차원의 정책적 관점, 특히 지역문화진흥 계획 및 문화도시 추진방향과의 연계지점에서 제주도민의 문화향유와 지역문화발전에 기여하는 도립예술단으로서의 역할과 기능, 개선안들이 제주도립예술단 운영위원회의 안건으로 상정·논의되고 운영위와 분과위를 통해 지속적으로 확산될 수 있는 운영기반을 확보하는 것이 바람직함.

### ■ 제주특별자치도립예술단 전문성 및 위상 강화를 위한 공연 예산 확보 필요

- 제주도립예술단 예산 현황분석을 통해 확인한 바와 같이, 현재 제주도립예술단 운영예산은 대부분이 인건비로 구성되어(도립제주예술단 93.4%, 도립서귀포예술단 93.6%, 도립무용단 77.1%) 운영비와 공연 예산은 매우 부족한 실정임. 특히 공연비의 경우 3% 미만 대(도립무용단 제외)에 머무르고 있어 타 예술단 대비 현저히 낮은 수준으로 매우 열악한 예산 구조를 보이고 있음.
- 제주도립예술단의 위상과 전문성에 부합하는 예술단 공연 활성화 및 전문화를 위해서는 공연비 비율이 최소 15%~20% 정도를 차지할 수 있도록 단계적으로 공연 예산을 확보할 필요가 있음. 운영 예산은 예술단 활동 수준과 직결되는 기본적인 여건으로 실제적인 예산 증가와 확보 외에 대체할 수 있는 방법이 없는 필수사항임을 감안하여 도 차원의 결단이 필요한 사안임.

〈표 115〉 타 공립예술단 예산 구성 비율

예술단	인건비	운영비(공연비 포함)
강원	78.35%	20.22%
경북	81.26%	17.71%
천안	75.45%	24.23%
청주	85.75%	13.84%
부산	재단 전체 예산 중 시립예술단 예산 56.34%	
대전	87.71%	11.95%
대구	85.12%	14.75%
광주	72.97%	26.15%

※예산 비율은 각 시도 세출예산 사업명세서를 참고하여 연구자가 계산한 값으로 실제와 오차가 있을 수 있음

### 3. 지속적 소통 과정을 통한 제주특별자치도립예술단의 실질적인 변화 도모

#### ■ 소통과정 운영을 통한 체계적인 제주특별자치도립예술단 조례 개정 추진

- 2007년 7월 <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>가 제정, 시행된 이래 여러 차례에 거쳐 조례의 전문 또는 일부가 상황과 필요에 따라 개정되어 왔음. 제주도립예술단 출범 10년이 지난 현 시점에서도 제주도립예술단 위상과 현 상황에 걸맞은 조례 개정의 필요성은 예술단의 공통적인 이슈로 여전히 부각되고 있는 실정임. 이는 조례의 적용이 제주도립예술단 차원에서 일관되게 적용되지 못하고 각각의 예술단이 처한 환경과 여건에 맞게 재해석하여 상이하게 적용해온 것에서 기인함.
- 본 연구에서 제안하는 구조적 측면의 발전과제들은 제주도립예술단원 의견수렴 조사에서 공통적으로 언급된 예술단의 운영 전문화를 위한 제도적 재정비와 관련된 부분으로 조례 개정을 통해 개선안이 반영될 수 있는 사안임. 현재 제주도립예술단 각각의 예술단별 처한 상이한 여건과 지속적으로 발의되는 다양한 개선·요청사항들을 발전적인 방향으로 해결하기 위해서는 관계자들의 의견을 수렴하고 소통하는 과정과 절차를 운영하는 것이 중요함.
- 따라서, 제주도립예술단 운영위원회 및 협치위원회를 중심으로 조례 개정을 위한 위원회를 소집, 예술단 관계자들과의 논의와 의견수렴 과정 운영을 통해 충분한 이해와 공감의 전제된 개정안이 수립·실행될 수 있는 체계적인 조례 개정 절차를 구축하는 것이 필요함. 따라서 조례 개정을 위한 의견수렴 기

간, 개정의 주기 및 시기 등 예술단 여건에 부합하는 절차를 현실화하는 것이 바람직함.

#### ■ 제주특별자치도립예술단 장기적 발전을 위한 종합발전계획 수립

- 본 연구는 제주도립예술단의 활성화 및 중장기 발전방안을 모색하는 첫 번째 시도로 앞서 제시한 바와 같이 본 연구결과로 제시된 15개 발전과제는 현 단계 진단을 기반으로 한 우선과제임. 제주도립예술단의 실질적인 활성화 방안과 중장기적 관점의 발전방안을 구체화하기 위해서는 보다 충분한 시간과 예산을 투자하여 체계적으로 실행계획을 수립하는 것이 필요함.
- 따라서 제주도립예술단이 장기적으로 공유하고 지향할 공유 비전체계의 수립 및 제주도립예술단 2030, 2040을 바라보는 10년 단위 종합발전계획 수립을 구체화하는 것이 바람직할 것이며, 본 연구수행 결과가 종합발전계획을 수립을 위한 기반과 참고자료로 활용될 수 있음.



## 참고문헌





## 국내문헌

- 곽성희·박통희(2016). 서울시립교향악단의 재단법인화와 예술성. <한국행정학보>, 50(2), 97-130.
- 광주광역시의회(2011). 광주시립예술단 발전 방안 마련. 제17차 정책토론회.
- 김수진(2018). <시·도립 예술단의 평정제도에 관한 연구 -부산시립예술단을 중심으로- >. 경성대학교 대학원 음악학석사 학위논문.
- 도종환(2017). 새 정부 지역문화 정책 방향과 과제. 연방제에 버금가는 지방분권시대 지역문화가 열쇠다!, <전국자치분권민주지도자회의 토론회 자료집>.
- 문화체육관광부(2016). 2016 문화향수실태조사.
- 문화체육관광부(2018a). 문화비전 2030.
- 문화체육관광부(2018b). 2018 공연예술실태조사 보고서.
- 서귀포시(2018). 2018년 도립서귀포예술단 운영계획.
- 임영제·이창원(2008). 정부조직의 '조직융합관리'에 관한 시론적 연구. <한국정책과학회 회보>, 12(4), 133-154.
- 정준모·이윤철(2014). 문헌 연구를 통한 PMI 유형 및 성공 요인에 관한 연구. <창조와 혁신>, 7(3), 111-146.
- 정진우(2008). PMI 국내외 사례 분석: 최근 동향과 함의. <한국행정학회 학술발표논문집>.
- 제주문화예술재단(2016). 2016 제주문예연감.
- 제주문화예술재단(2017). 2017 제주문예연감.
- 제주문화예술재단(2018). 2018 제주문예연감.
- 제주문화예술진흥원(2018). 제주특별자치도립무용단 2018년 주요업무 추진계획.
- 제주발전연구원(2004). 제주특별자치도 기본방향 및 실천전략.
- 제주시(2018). 제주특별자치도립 도립제주예술단 2018 운영계획.
- 제주연구원(2017a). 제주문화지표조사.
- 제주연구원(2017b). 정부의 지역문화실태조사와 제주의 대응과제.
- 제주연구원(2018). 지속가능한 문화·관광 육성을 위한 정책 방향. 연속기획 정책토론회.
- 제주특별자치도(2007). 특별자치도 출범, 그 간의 성과와 과제.
- 제주특별자치도(2018a). 2018 제주사회조사 및 사회지표 보고서.
- 제주특별자치도(2018b). 제주특별자치도청 문화체육대외협력국 문화정책과 내부자료.
- 컨설팅앤컨설턴트(2017). 예술단 조직진단 및 중장기 발전방안 수립 : 최종 보고서 / 청주시.

한국향토문화전자대전 - 제주특별자치도와 국제자유도시.

행정안전부(2008). <조직융합관리 매뉴얼>.

- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1, 5-41.
- Stahl, G. K. & Sitkin, S. B. (2005). Trust in Mergers and Acquisitions. in Stahl, G. K. & Mendenhall, M. E. (ed.). *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. CA: Stanford Business Book.

## 법령

- <강원도립예술단 운영 조례>(2017.12.29. 시행/2006.09.29. 일부개정)
- <경상북도 도립예술단 설치 및 운영 조례>(2016.12.29. 시행/2004.01.05. 일부개정)
- <광주광역시립예술단 설치 조례>(2018.07.24. 시행/2010.05.03. 전부개정)
- <대구광역시 시립예술단 설치 조례>(2018.02.28. 시행/1996.04.06. 일부개정)
- <대전광역시립예술단 조례>(2017.10.18. 시행/1981.12.31. 제정)
- <문화기본법>(2013.3.31 시행/2013.12.30 제정)
- <부산광역시립예술단 설치 및 운영 조례>(2017.3.22. 시행/1979.1.30. 제정)
- <제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례>(2016.11.23. 시행/2011.08.17. 전부개정)
- <지역문화진흥법>(2014.7.29 시행/2014.1.28. 제정)
- <천안시립예술단 설치 조례>(2007.07.23.전부개정/1995.05.10. 제정)
- <청주시립예술단 설치·운영 조례>(2018.03.30. 시행/2014.07.01. 제정)

## 보도자료 및 브리핑자료

- 경기일보(2018.08.13.). <도, 경기제주특별자치도립예술단 독립법인화 본격 가시화...제주 특별자치도립예술단 “개별 독립 아니면 의미 없어”>. 허정민 기자.
- 국제신문(2016.1.26.). <부산문화회관 법인 8월 출범, 시립예술단 경쟁체제 도입>. 김민정·박지현 기자.
- 뉴스제주(2019.02.12.). <서귀포시 제주특별자치도립예술단 제3분과 위원 위촉 및 회의 개최> 이선희 기자.
- 연합뉴스(2013.11.06.). <제주특별자치도립예술단 보수체계 제각각...차별 조장>. 홍정표 기자.
- 제민일보(2018.05.01.). <제주 공립예술단체·문화공간 조직체계 재구성해야>. 이소진 기자.
- 제주신보(2018.08.12.). <제주특별자치도립예술단 발전계획 이달 말 착수...공론화 등 관

건>. 김정은 기자.

제주신보(2018.09.03.). <남 좋은 일 시키는 뮤지컬 ‘만덕’>. 김정은 기자.

제주신보(2018.09.04.). <제주특별자치도립예술단 활성화 위한 연구용역 추진>. 진주리 기자.

제주신보(2019.01.28.). <도립무용단 다채로운 공연으로 도내·외서 활동>. 김정은 기자.

제주의소리(2019.02.10.).

충청뉴스(2007.4.27.) <대전시립예술단 시민품속으로 가까이>. 한선화 기자.

한라일보(2019.01.22.). <[새해 제주문화계가 뚝다] (6)제주도립제주교향악단>. 진선희 기자.

한라일보(2019.02.13.). <제주특별자치도립예술단운영위 서귀포시 위원 위촉>. 조흥준 기자.

웹진 문화사회(2016.11.09.) <지역 공립예술단, 전체적인 조망이 필요하다>. 안태호.

## 웹사이트

강원도	<a href="http://www.provin.gangwon.kr/gw/portal">http://www.provin.gangwon.kr/gw/portal</a>
강원도립예술단	<a href="http://art.gwd.go.kr/gw/art#">http://art.gwd.go.kr/gw/art#</a>
경상북도	<a href="http://www.gb.go.kr/Main/index.html">http://www.gb.go.kr/Main/index.html</a>
경상북도 도립예술단	<a href="http://www.gb.go.kr/Main/open_contents/section/art/index.do">http://www.gb.go.kr/Main/open_contents/section/art/index.do</a>
광주광역시	<a href="https://www.gwangju.go.kr/">https://www.gwangju.go.kr/</a>
광주문화예술회관	<a href="https://gjart.gwangju.go.kr/cmd">https://gjart.gwangju.go.kr/cmd</a>
국가통계포털	<a href="http://kosis.kr/index/index.do">http://kosis.kr/index/index.do</a>
대구광역시	<a href="http://www.daegu.go.kr/">http://www.daegu.go.kr/</a>
대주문화예술회관	<a href="http://artcenter.daegu.go.kr/index.html">http://artcenter.daegu.go.kr/index.html</a>
대구콘서트하우스	<a href="https://concerthouse.daegu.go.kr/">https://concerthouse.daegu.go.kr/</a>
대전광역시	<a href="https://www.daejeon.go.kr/">https://www.daejeon.go.kr/</a>
대전시립예술단	<a href="http://www.artdj.kr/html/artdj/artdj/sub01.html">http://www.artdj.kr/html/artdj/artdj/sub01.html</a>
부산광역시	<a href="http://www.busan.go.kr/index">http://www.busan.go.kr/index</a>
부산문화회관	<a href="http://www.bscc.or.kr">http://www.bscc.or.kr</a>
제주특별자치도	<a href="http://www.jeu.go.kr/index.htm">http://www.jeu.go.kr/index.htm</a>
천안시	<a href="https://www.cheonan.go.kr/kor.do">https://www.cheonan.go.kr/kor.do</a>
천안시립예술단	<a href="https://www.cheonan.go.kr/tour/sub06_04_01_01.do">https://www.cheonan.go.kr/tour/sub06_04_01_01.do</a>
청주시	<a href="https://www.cheongju.go.kr/www/index.do">https://www.cheongju.go.kr/www/index.do</a>
청주예술의전당	<a href="https://www.cheongju.go.kr/ac/index.do">https://www.cheongju.go.kr/ac/index.do</a>



## 부 록

1. 수요조사 설문지
2. 제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례



## 1. 수요조사 설문지



ID				
----	--	--	--	--

### 제주특별자치도립예술단 활성화 및 발전방안 수립을 위한 예술단원 수요조사

안녕하세요. 사단법인 문화다움입니다.

현재 문화다움은 제주특별자치도에서 발주한 『제주특별자치도립예술단 활성화 및 중장기 발전방안 연구』를 수행하고 있습니다. 본 연구의 일환으로 제주특별자치도립예술단의 발전방안 수립을 위해 예술단원분들의 생각과 의견을 수렴하고자 하오니 한분 한분 귀중한 의견을 전해주시길 바랍니다.

본 설문에 응답해주시는 정보는 법률 제11690호 개인정보보호법 제15조(개인 정보 수집/이용)에 의거하여 보호받으며, 동법 제21조(개인정보의파기)에 의거하여 조사 종료 후 파기되오니 안심하시고 보다 충실한 연구가 진행될 수 있도록 모든 문항에 대해 빠짐없이 응답해 주시기 바랍니다.  
진심으로 감사합니다.

2018년 11월

관련문의 : ☎ (사)문화다움 02-364-2992

주관기관:



수행기관:



# PART I .

1~18. 다음 설문 문항들을 읽고 ‘귀하가 속해있는 예술단(도립무용단 , 도립제주교향악단, 도립제주합창단, 도립서귀포관악단, 도립서귀포합창단)’의 현재 상태를 가장 잘 설명하는 항목에 표시해 주시기 바랍니다.

문항		전혀 그렇지 않다 <----->				
		매우 그렇다				
		1	2	3	4	5
1	내가 속한 예술단은 제주특별자치도립예술단으로서의 ‘위상과 대표성’을 가진다.					
2	내가 속한 예술단은 제주특별자치도립예술단으로서 ‘공유 비전’을 가진다.					
3	내가 속한 예술단 내부에는 원활한 의사소통 체계가 구축되어 있다.					
4	내가 속한 예술단에서는 ‘타 예술단과의 협력으로 통합 공연’을 운영하고 있다.					
5	내가 속한 예술단은 ‘전문적인 문화예술기획 역량’을 가지고 있다.					
6	내가 속한 예술단은 ‘공정한 단원평정제도’를 가지고 있다.					
7	내가 속한 예술단은 ‘제주도와 원활한 협력 관계’를 유지하고 있다.					
8	내가 속한 예술단은 ‘장르에 적합한 전문적인 운영 체계’를 가지고 있다.					
9	내가 속한 예술단에서는 ‘제주 고유의 콘텐츠를 활용한 공연기획’이 잘 이루어지고 있다.					
10	내가 속한 예술단에서는 ‘제주도민의 문화수요에 부합하는 프로그램’이 잘 운영되고 있다.					
11	내가 속한 예술단에서는 도민들을 위한 ‘다양한 장르의 문화예술 공연’을 운영하고 있다.					
12	내가 속한 예술단 활동은 제주의 ‘지역적 편차 없이’ 잘 이루어지고 있다.					
13	내가 속한 예술단은 활동에 필요한 ‘연습실 및 상주 공간’을 가지고 있다.					
14	내가 속한 예술단의 ‘처우 및 보수체계’에					



	만족한다.					
15	내가 속한 예술단의 ‘운영체계’에 만족한다.					
16	내가 속한 예술단의 ‘근무형태’에 만족한다.					
17	내가 속한 예술단의 ‘공연 및 활동’에 만족한다.					
18	내가 속한 예술단에 대한 ‘소속감’에 만족한다.					

19~36. 다음 설문 문항들을 읽고 ‘2008년 통합된 제주특별자치도립예술단’의 현재 상태를 가장 잘 설명하는 항목에 표시해 주시기 바랍니다.

문항		전혀 그렇지 않다 <-----> 매우 그렇다				
		1	2	3	4	5
19	제주특별자치도립예술단으로서의 ‘위상과 대표성’을 가진다.					
20	제주특별자치도립예술단으로서 ‘공유 비전’을 가진다.					
21	제주특별자치도립예술단 내부에는 원활한 의사소통 체계가 구축되어 있다.					
22	제주특별자치도립예술단 위상에 맞는 ‘통합 공연프로그램’이 잘 운영되고 있다.					
23	제주특별자치도립예술단은 ‘전문적인 문화예술기획 역량’을 가지고 있다.					
24	제주특별자치도립예술단은 ‘공정한 단원평정제도’를 가지고 있다.					
25	제주특별자치도립예술단은 ‘제주도와 원활한 협력 관계’를 유지하고 있다.					
26	제주특별자치도립예술단은 ‘장르별 전문적인 운영 체계’를 가지고 있다.					
27	제주특별자치도립예술단에서는 ‘제주 고유의 콘텐츠를 활용한 공연기획’이 잘 이루어지고 있다.					
28	제주특별자치도립예술단에서는 ‘제주도민의 문화수요에 부합하는 프로그램’이 잘 운영되고 있다.					
29	제주특별자치도립예술단에서는 도민들을 위한 ‘다양한 장르의 문화예술 공연’을 운영하고 있다.					



39~44. 다음 설문 문항들을 읽고 2008년 제주특별자치도립예술단 출범 이후 귀하가 ‘제주특별자치도립예술단’ 구성원으로서 변화를 체감하는 부분을 가장 잘 설명하는 항목에 표시해 주시기 바랍니다.

문항		전혀 그렇지 않다 <----->				
		매우 그렇다				
		1	2	3	4	5
39	제주특별자치도립예술단의 비전 및 추진목표에 변화가 있었다.					
40	제주특별자치도립예술단의 조직 운영(사무국) 체계에 변화가 있었다.					
41	제주특별자치도립예술단의 보수체계에 변화가 있었다.					
42	제주특별자치도립예술단의 공연활동 내용과 전문성에 변화가 있었다.					
43	제주특별자치도립예술단에 대한 제주도민의 호응과 참여에 변화가 있었다.					
44	제주특별자치도립예술단의 위상에 변화가 있었다.					

45. 2008년 제주특별자치도립예술단 출범 이후 귀하가 ‘제주특별자치도립예술단’ 구성원으로서 변화를 체감하는 부분에 대해 위의 항목 외에 귀하가 생각하는 다른 내용이 있다면 적어주시기 바랍니다.

46. 현재 제주특별자치도립예술단의 운영체계에 대한 귀하의 생각은 다음 중 어디에 해당합니까?

- \_\_\_① 전혀 문제가 없다. (→48번 이동)
- \_\_\_② 문제가 없는 편이다.
- \_\_\_③ 생각해 본 적 없다.
- \_\_\_④ 문제가 있는 편이다.
- \_\_\_⑤ 매우 문제가 많다.

47. 귀하가 생각하는 제주특별자치도립예술단을 위한 효과적인 운영체제는 다음 중 어디에 해당합니까?

\_\_\_① 개별운영체계

\_\_\_② 통합운영체계

\_\_\_③ 위탁운영체계

\_\_\_④ 재단법인

\_\_\_⑤ 기타 ( )

48. 귀하는 제주특별자치도립예술단이 **발전하기 위한 선결조건**이 무엇이라고  
생각하십니까? 중요도에 따라 순서대로 3순위까지 선택해 주십시오.

1순위 ( ) 2순위 ( ) 3순위 ( )

\_\_\_① 제주특별자치도 자치단체장의 문화예술에 대한 관심과 지원

\_\_\_② 행정과 제주특별자치도립예술단의 원활한 협력 관계

\_\_\_③ 제주특별자치도립예술단 공연 프로그램의 질적 제고

\_\_\_④ 제주특별자치도립예술단 사무국 전문성 강화 및 문화예술 기획 전문인력 확충

\_\_\_⑤ 기금 등 제주특별자치도립예술단의 재원 확대

\_\_\_⑥ 제주도민의 문화수요 발굴 및 제주 특성에 맞는 공연 프로그램 개발

\_\_\_⑦ 예술단 장르별 운영 전문화

\_\_\_⑧ 제주특별자치도립예술단 내부의 원활한 의사소통체계 구축

\_\_\_⑨ 임기제, 정년제, 명예퇴직제 등을 통한 예술단원의 선순환적인 세대교체

\_\_\_⑩ 예술단 간 합동공연을 위한 원활한 협력 관계

\_\_\_⑪ 공정하고 투명한 단위평정제도 개선

\_\_\_⑫ 제주특별자치도립예술단 공연 공간의 재정비 및 확충

\_\_\_⑬ 기타 ( )

49. 제주특별자치도립예술단 활성화 및 발전을 위해 하고 싶은 이야기가 있다면 자유롭게 기술해 주시길 부탁드립니다.

PART II.

\_\_\_① 남성      \_\_\_② 여성

\_\_\_① 20대    \_\_\_② 30대    \_\_\_③ 40대    \_\_\_④ 50대

\_\_\_ ① 원래 제주에 살고 있었음  
 \_\_\_ ② 예술단 활동을 위해 제주에 정착함  
 \_\_\_ ③ 기타 ( )

\_\_\_ ① 도립무용단  
 \_\_\_ ② 도립제주교향악단  
 \_\_\_ ③ 도립제주합창단  
 \_\_\_ ④ 도립서귀포관악단  
 \_\_\_ ⑤ 도립서귀포합창단

\_\_\_ ① 지휘자/안무자  
\_\_\_ ② 단원  
\_\_\_ ③ 사무국  
\_\_\_ ④ 기타 ( )

☐ ① ~2년 미만  
☐ ② 2년 이상~5년 미만  
☐ ③ 5년 이상~10년 미만  
☐ ④ 10년 이상~15년 미만  
☐ ⑤ 15년 이상~20년 미만  
☐ ⑥ 20년 이상~

- 바쁘신 와중에도 설문에 응해 주셔서 감사드립니다. -

## 2. 제주특별자치도립예술단 설치 및 운영 조례

(제정) 2007-07-25 조례 제 261호

(전부개정) 2011-08-17 조례 제 778호

(일부개정) 2012-05-16 조례 제 907호

(일부개정) 2016-11-23 조례 제 1739호 (불합리한 자치법규정비 및 도민불편 해소를 위한 자치법규정비에 따른 서귀포 예술의 전당 설치·운영 조례 등의 일부개정조례)

**제1조(목적)** 이 조례는 지방문화예술의 진흥과 도민들의 문화 향유권 신장을 위하여 제주특별자치도립예술단의 설치 및 운영에 관한 사항을 규정함을 목적으로 한다.

**제2조(용어의 정의)** 이 조례에서 사용하는 용어의 뜻은 다음 각 호와 같다. <개정 2016.11.23.>

1. “상임단원”이란 제주특별자치도립예술단(이하 “제주특별자치도립예술단”이라 한다)의 일원으로서 상시공연을 연구·지도·출연하는 사람을 말한다.
2. “비상임단원”이란 제주특별자치도립예술단의 공연활동 시 필요에 따라 일시적으로 연습에 참가하거나 공연에 출연하는 사람을 말한다.
3. “정기공연”이란 제3조제2항 각 호에 따른 각 예술단의 연간 계획에 따라 정기적으로 실시하는 공연을 말한다.
4. “기획·특별공연”이란 각 예술단 자체 프로그램 계획에 따라 실시하는 공연을 말한다.
5. “초청공연”이란 제주특별자치도 단위 행사나 다른 기관·단체에서 공연요청에 따라 각 예술단장이 승인하여 시행하는 공연을 말한다.
6. “찾아가는 공연”이란 제주특별자치 내의 문화예술향유의 기회가 적은 곳을 찾아 공연함으로써 보다 많은 제주특별자치도민들에게 공연을 접할 수 있는 계기를 마련하는 순회방문 공연을 말한다.

**제3조(구성)** ① 예술단의 총단장은 제주특별자치도 행정부지사가 된다.

② 제주특별자치도에 두는 예술단은 다음 각 호와 같다.

1. 제주특별자치도 문화예술진흥원장을 단장으로 하는 제주특별자치도립무용단 (이하 “도립무용단”이라 한다)
2. 제주특별자치도 제주시 부시장을 단장으로 하는 제주특별자치도립예술단(이하 “제주특별자치도립예술단”이라 한다)에 두는 도립제주교향악단 및 도립제주합창단
3. 제주특별자치도 서귀포시 부시장을 단장으로 하는 제주특별자치도립서귀포예술단(이하 “도립서귀포예술단”이라 한다)에 두는 도립서귀포관악단 및 도립서귀포합창단

③ 제2항 각 호의 예술단 구성 및 정원은 별표 1과 같다.

④ 제2항 각 호의 예술단의 사무를 지원하기 위하여 사무국을 각각 두며, 각 사무국 구성 및 정원은 별표 2와 같다.

**제4조(업무)** 예술단의 업무는 다음 각 호와 같다.

1. 지역문화예술의 육성을 위한 작품개발
2. 지역문화예술의 세계화를 위한 공연

3. 각 예술단 문화예술의 진흥사업

4. 그 밖에 제주특별자치도지사(이하 “도지사”라 한다) 또는 운영기관의 장이 필요하다고 인정하는 각종 공연

**제5조(총단장 등의 직무)** 총단장 등의 직무는 다음 각 호와 같다. <개정 2016.11.23.>

1. 총단장은 도지사의 명을 받아 제주특별자치도립예술단 운영 등 전반적인 사항을 총괄 지휘·감독한다.
2. 제3조제2항 각 호에 따른 각 예술단의 단장은 총단장의 지시를 받아 소관 예술단을 지휘·감독한다.
3. 예술감독과 안무자, 각 예술단의 지휘자는 단장을 보좌하며, 소속 단원의 예술 활동을 지휘·감독한다.
4. 각 예술단에 두는 사무국은 공연기획, 마케팅, 단원관리, 홍보, 서무 등 예술단 행정지원 및 각 운영기관과의 협조체계 유지업무를 수행한다.

**제6조(자격과 위촉)** ① 예술단원은 상임단원으로 위촉함을 원칙으로 한다. 다만, 상임단원으로 위촉이 곤란한 경우 비상임단원으로 위촉할 수 있다.

② 예술감독·안무자 및 지휘자는 공개전형으로 도지사가 위촉하되, 다음 각 호의 어느 하나에 해당할 때에는 제21조에 따른 제주특별자치도립예술단 운영위원회의 심의를 거쳐 각 운영기관의 장의 추천에 의하여 특별전형으로 위촉할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

1. 해당 분야에 전문지식과 경험이 풍부하고 국·내외에서 그 실력이 우수하다고 인정되는 사람을 위촉할 필요가 있을 때
  2. 공개전형 시 지원하는 사람이 없을 때
  3. 해당 분야에 대한 국·내외 유명 예술경연대회에서 입상한 경력이 있는 사람 중에서 도지사가 필요하다고 인정할 때
- ③ 예술감독·안무자 및 지휘자를 제외한 그 밖의 상임단원은 해당 분야의 전문지식과 경험이 풍부한 사람 중에서 공개전형을 거쳐 각 예술단 운영기관의 장이 위촉한다. 다만, 인건문화재 등 기능이 우수한 사람은 공개전형을 거치지 않고 위촉할 수 있다.
- ④ 비상임단원은 예술감독·안무자 및 지휘자와 협의하여 각 예술단 운영기관의 장이 위촉한다.
- ⑤ 각 예술단의 사무국 단원은 소관 예술단 업무에 식견이 풍부하고 행정 능력이 뛰어난 사람으로 각 예술단 운영기관의 장이 위촉한다. 다만, 필요하다고 인정될 때에는 예술단원 중에서 사무국 단원으로 위촉할 수 있다.

**제7조(결격사유)** 「지방공무원법」 제31조에 해당하는 경우에는 예술단원으로 위촉될 수 없다.

**제8조(전형위원)** ① 예술단원 및 사무국 단원의 위촉 및 재위촉을 위한 전형과 정기평정 심사 등에 공정성과 객관성을 기하기 위하여 각 예술단별로 전형위원을 둔다.

- ② 전형위원은 각 예술단별로 3명 이상 5명 이하로 하고 해당 분야에 대한 전문지식과 덕망이 있는 사람 중에서 각 예술단장이 위촉한다.
- ③ 예술감독·안무자 및 지휘자는 각 소속 예술단별 당연직 전형위원이 된다. 다만, 기존 각 예술단원의 실기 평정인 경우에는 그러하지 아니할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

**제9조(전형방법)** ① 예술단원 및 사무국 단원의 모집은 공개전형을 원칙으로 하여야 한다. 다만, 각 운영기관의 장이 인정하는 특별한 경우에는 특별전형을 실시할 수 있다.

- ② 공개전형은 예술단원인 경우 실기와 면접으로 실시하고 사무국 단원인 경우에는 서류심사

와 면접으로 실시한다.

③ 제6조제2항의 특별전형은 서류심사와 면접으로 실시할 수 있다.

④ 공개전형과 채점기준 등에 관한 사항은 규칙으로 정한다.

**제10조(위촉연령)** 예술단원 및 사무국 단원의 위촉연령은 18세 이상 55세 이하로 한다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 그러하지 아니하다.

1. 개인의 기량이 우수하고 건강상 직무수행에 지장이 없어 단장이 특별히 필요하다고 인정할 경우
2. 예술감독·안무자 및 지휘자인 경우

**제11조(위촉기간)** ① 예술단원 및 사무국 단원의 위촉기간은 2년으로 한다.

② 도지사는 예술감독·안무자 및 지휘자에 대하여 위촉기간 만료 3개월 전 위촉기간 동안 실적 평가를 실시하고, 제23조제7항에 따른 분과위원회 심의를 거쳐 재위촉할 수 있다.

③ 각 운영기관의 장은 예술단원에 대하여 위촉기간 동안 실기 평정을 실시하고 예술감독·안무자 및 지휘자와 협의하여 재위촉할 수 있다.

**제12조(휴직)** ① 단장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 단원에게는 휴직을 명할 수 있다.

1. 연습과 공연에 지장이 있다고 판단될 때
2. 신체·정신상의 장애로 장기간 요양이 필요할 때
3. 예술단 운영에 지장이 없는 범위에서 해외연수가 필요할 때

② 휴직기간은 1년 이내로 하고, 이 기간 중에는 보수를 지급하지 아니한다.

**제13조(해촉)** ① 예술단원 및 사무국 단원의 해촉은 당연해촉과 징계해촉으로 구분한다.

② 당연해촉이란 예술단원 및 사무국 단원이 다음 각 호의 어느 하나에 해당될 때에는 각 운영기관의 장이 해당 예술단원 또는 사무국 단원의 의사에 불구하고 해촉함을 말한다. <개정 2016.11.23.>

1. 「지방공무원법」 제31조에 해당하는 사람
2. 「병역법」에 따른 의무를 필하기 위하여 징집이나 소집되는 사람

③ 징계해촉이란 다음 각 호의 어느 하나에 해당되어 징계위원회의 의결에 따른 징계처분에 의한 해촉을 말한다. <개정 2016.11.23.>

1. 정당한 사유없이 법령이나 업무상의 지시를 위반한 단원
2. 상임단원으로서 단장의 승인 없이 자체공연 외의 다른 공연에 출연하거나 관여한 단원
3. 예술단원 및 사무국 단원으로서 품위를 손상시킨 단원
4. 예술단의 활동을 방해하거나 해를 끼친 단원
5. 출연이나 주어진 역할을 거부하거나 고의로 회피한 단원
6. 실기평정결과 기량이 현저히 저하되거나 근무성적이 불량한 단원
7. 그 밖에 제주특별자치도립예술단 발전에 해가 된다고 인정되는 단원

④ 징계위원회 구성 등에 관한 사항은 도지사가 따로 정한다.

**제14조(겸직금지 및 복무)** ① 예술단원은 단장의 사전승인 없이 업무와 관련된 다른 직무를 겸할 수 없다. 다만, 비상임단원의 경우에는 그러하지 아니하다. <개정 2016.11.23.>

② 예술단원 및 사무국 단원의 복무에 관한 사항은 도지사가 따로 정한다.

**제15조(보수 등)** 예술단원 및 사무국 단원에게는 규칙에서 정하는 바에 따라 예산의 범위에서 보수 및 여비를 지급할 수 있다.



**제16조(보상금)** ① 각 운영기관의 장은 전형에 참여한 전형위원에게 예산의 범위에서 수당 및 여비를 지급할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

② 예술단의 정기공연이나 초청공연 시 객원지휘자·객원안무자·객원단원·협연자에게 예산의 범위에서 출연보상금을 지급할 수 있다.

**제17조(공연료 등)** ① 제2조제5호에 따라 제주특별자치도 외의 기관·단체에서 제주특별자치도립예술단을 초청하여 공연하고자 할 경우에는 규칙으로 정하는 기준에 따라 공연료를 부담하여야 한다. <개정 2016.11.23.>

② 초청공연에 따른 예술단원 숙식 등이 필요한 경우 그 비용은 초청단체에서 부담하는 것을 원칙으로 한다.

③ 제1항의 규정에도 불구하고 범국가적인 행사 등 공공의 목적이 뚜렷하다고 각 운영기관의 장이 인정하는 공연일 경우에는 그러하지 아니하다.

④ 공연료는 제주특별자치도의 수입으로 한다.

**제18조(공연관람료)** ① 각 예술단의 공연 시 공연관람료를 징수할 수 있다. 다만, 각 운영기관의 장이 예술단 운영과 공익상 필요하다고 인정할 경우에는 무료 또는 감면 할 수 있다.

② 제1항에 따른 공연관람료는 별표 3과 같다.

③ 유료 관람권은 위탁 판매할 수 있으며 이 경우 관람권 판매총액의 10퍼센트 범위에서 각 운영기관의 장이 정하는 바에 따라 수수료를 판매자에게 지급할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

**제19조(관람료의 면제)** 각 운영기관의 장은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람에게는 관람료를 면제할 수 있다.

1. 6세 이하의 사람과 65세 이상인 사람
2. 「장애인복지법」 제2조에 따른 장애인 및 장애등급 1급부터 3급까지의 장애인과 동행하는 보호자 1명
3. 「국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률」 제67조에 따른 국가유공자
4. 「독립유공자예우에 관한 법률」 제23조에 따른 독립유공자
5. 「참전유공자예우 및 단체에 관한 법률 시행령」 제12조에 해당하는 사람
6. 「5·18민주유공자예우에 관한 법률 시행령」 제52조에 해당하는 사람
7. 그 밖에 도지사가 필요하다고 인정하는 자

**제20조(위탁관리)** ① 도지사가 필요하다고 인정할 경우에는 비영리법인 또는 문화예술단체에 제주특별자치도립예술단 운영을 위탁관리하게 할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

② 제1항에 따라 도지사가 제주특별자치도립예술단 운영을 위탁하였을 경우에는 예산의 범위에서 필요한 경비를 보조할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

**제21조(운영위원회의 설치)** 제주특별자치도립예술단의 운영기본계획 수립 및 중장기 발전계획에 관한 사항 등을 심의하기 위하여 도지사 소속으로 제주특별자치도립예술단 운영위원회(이하 “운영위원회”라 한다)를 둔다. <개정 2016.11.23.>

**제22조(기능)** 운영위원회는 다음 각 호의 사항을 심의·의결한다. <개정 2016.11.23.>

1. 제주특별자치도립예술단의 운영기본계획 수립에 관한 사항
2. 제주특별자치도립예술단 중장기 발전계획 심의에 관한 사항
3. 제6조제2항에 따른 예술감독·안무자·지휘자의 특별전형에 관한 사항

4. 그 밖에 도지사가 필요하다고 인정하는 사항 등

**제23조(구성 등)** ① 운영위원회는 위원장 1명과 부위원장 1명을 포함한 20명 이내의 위원으로 구성한다.

② 위원회의 위원장은 행정부지사가 되고, 부위원장은 운영위원회에서 호선한다. 당연직 위원은 제주특별자치도 문화예술담당과장과 각 예술단장이 되며, 위촉직 위원은 제주특별자치도의회 문화관광위원회 소속 의원 1명을 포함하여 문화예술관련 전문가 중에서 도지사가 위촉한다.

③ 위원장은 운영위원회를 대표하고 운영위원회의 사무를 총괄하며, 운영위원회의 회의를 소집하고 그 의장이 된다. <개정 2016.11.23.>

④ 위원장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때에는 부위원장이 그 직무를 대행한다.

⑤ 위촉직 위원의 임기는 2년으로 한다. 다만, 위원의 사임등으로 새로 위촉된 위원의 임기는 전임위원 임기의 남은 기간으로 한다. <개정 2016.11.23.>

⑥ 운영위원회의 회의는 재적위원 과반수 출석으로 개의하고 출석위원 과반수의 찬성으로 의결한다. <개정 2016.11.23.>

⑦ 운영위원회에서 필요하다고 인정할 경우에는 3개 이내의 분과위원회를 둘 수 있다. 이 경우 분과위원회 위원장은 각 예술단의 단장이 된다.

⑧ 운영위원회 사무를 처리하기 위하여 간사를 두되 간사는 제주특별자치도문화예술진흥원 공연기획과장이 되고, 각 분과위원회 간사는 각 예술단 운영기관의 예술단업무 담당과장이 된다.

⑨ 운영위원회 및 분과위원회 운영에 관하여 필요한 사항은 운영위원회의 의결을 거쳐 위원장이 정한다.

⑩ 분과위원회에서 의결된 사항은 운영위원회에서 의결된 것으로 본다.

**제24조(수당)** 운영위원회 및 분과위원회에 참석하는 위원에게 예산의 범위에서 수당 등을 지급할 수 있다. <개정 2016.11.23.>

**제25조(시행규칙)** 이 조례 시행에 필요한 사항은 규칙으로 정한다.

## 부칙

**제1조(시행일)**이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

**제2조(경과조치)**이 조례 시행 당시 종전의 규정에 따라 행한 행위 등은 이 조례에 따른 행위등으로 본다.

## 부칙 <제907호, 2012.5.16>

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.

**부칙 <제1739호, 2016.11.23.>(불합리한 자치법규정비 및 도민불편 해소를 위한 자치법규정비에 따른 서귀포 예술의 전당 설치·운영 조례 등의 일부개정조례)**

이 조례는 공포한 날부터 시행한다.



---

제주특별자치도립예술단 활성화 및 중장기 발전방안 연구

발 간 일 : 2019년 2월

발 행 처 : 제주특별자치도

(63122) 제주특별자치도 제주시 문연로 6(연동)

전화번호 064)120

연구기관 : 문화다움

© 2019 제주특별자치도

---