

문예회관 운영 매뉴얼

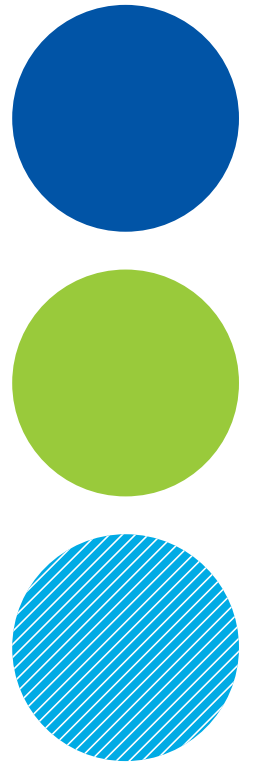
Cultural & Arts Centers
Management Manuals

문예회관 운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals

문예회관 운영 매뉴얼

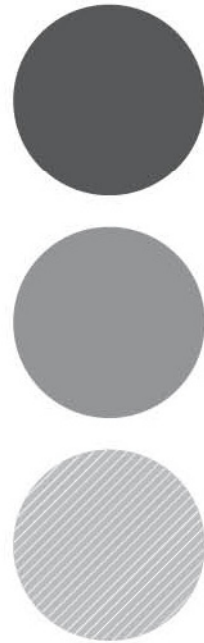
Cultural & Arts Centers
Management Manuals



한국문화예술회관연합회

문예회관 운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals



발간사

한국문화예술회관연합회에서는 문화예술회관 종사자의 전문성 제고를 위한 기초 교재로 문화예술회관에서 바로 활용이 가능할 수 있도록 문예회관 운영 매뉴얼을 발간하였습니다.

본 교재는 2008년 3월에 발간했던 제1권 문예회관 운영의 기초와 제2권 문예회관 운영의 실재를 참고하여 현재 기준으로 작성 발간하였습니다.

본 교재가 문예회관에서 업무하시는데 도움이 되기를 바랍니다.

본 교재가 발간되기까지 도와주신 문화체육관광부와 한국문화예술위원회에 감사드리며, 바쁘신 가운데에도 불구하고 집필과 감수에 수고해 주신 최혜자, 김정원, 김현주, 김영신님께도 감사를 드립니다.

2014년 12월
한국문화예술회관연합회

목 차

제1장 문예회관 운영의 기초지식

1. 정책결정 및 기초조사	3
가. 정책 환경 변화	3
나. 법제도적 변화	9
다. 지역 문화예술 정책 환경	11
2. 문예회관의 환경조건	14
가. 지역문화정책의 문화기반시설	14
나. 문예회관의 환경 조건	16
다. 문예회관의 개념	19
라. 문예회관의 성격	23
마. 문예회관 네트워크	25
3. 문예회관의 운영 체제	28
가. 문예회관의 건립	28
나. 문예회관 건립 자원	30
다. 문예회관 운영체제의 구분	32
라. 문예회관의 운영 체계 결정의 고려사항	36
4. 운영 기본구상 및 미션의 설정	37
가. 미션의 개념과 미션 스테이트먼트	37
나. 미션 설정을 위한 고려사항	37
다. 중장기 운영계획 수립의 필요성	38
라. 중장기 운영 계획 수립을 위한 정보 수집	39
마. 중장기 운영 계획의 수립	41

제2장 문예회관 운영의 실제

1. 사업 운영계획의 수립	45
가. 사업 운영 계획의 고려 사항	45
나. 사업 운영 계획의 과정	46
다. 사업 평가 및 환류	53
2. 마케팅 및 홍보	55
가. 문예회관의 마케팅	55
나. 현황 분석	56

다. 마케팅 전략 수립	57
라. 관객 조사와 유지 관리	61
마. 홍보 전략 수립	66
바. 자료 관리	74
3. 재정 관리	76
가. 문예회관 재정 운영의 특성	76
나. 문예회관 재정 운영의 문제점	78
다. 공공 재원의 확보	79
라. 민간 재원의 개발	81
4. 문예회관의 조직 운영	84
가. 문예회관 조직의 특징	84
나. 조직 구성	85
다. 문예회관 조직 운영의 특징	87
라. 조직 및 인사관리의 원칙	88
마. 인사관리 전략	90
바. 직원 교육	91
사. 부문별 업무	93
아. 직무 구분에 따른 역할	94
5. 예술단체 및 기타조직	100
가. 공연장과 예술단체	100
나. 상주예술단체	101
다. 예술인 상주화	107
라. 프로그램 공동개발	108
마. 후원회	110
바. 자원봉사자	111

제3장 문예회관의 공간

1. 문예회관의 공간	115
가. 문예회관 공간 특성과 관리 방향	115
나. 무대 공간(Stage·Backstage)	116
다. 객석 공간	127
라. 기타 공간	131

목 차

2. 하우스매니지먼트	133
가. 하우스매니지먼트의 개념과 필요성	133
나. 공연진행 및 객석관리	136
다. 서비스 관리	140
라. 공간 및 시설 관리	143
마. 위기관리	143
3. 문예회관 안전 관리	147
가. 공연장 안전 관리	147
나. 무대시설의 안전관리	151
다. 안전훈련	154
라. 공연 및 행사장 재해 예방 및 대처	155
마. 화재	161
4. 시설물 운영 관리	163
가. 시설물 운영 관리 범위	163
나. 시설물 운영 기본 방향	164
다. 시설물 세부 관리 방침	165
라. 시설 설비 현황과 점검 시 고려사항	166
마. 기타 시설과 운영	168

제4장 문예회관 사업운영

1. 공연 사업	171
가. 공연 사업의 특징 및 기획	171
나. 기획 입안	172
다. 저작권 교섭 및 취득	178
라. 섭외/계약/보험	186
마. 공연 제작	188
2. 티켓 판매	192
가. 티켓 가격 정책	192
나. 등급 구분	194
다. 계약	196
라. 티켓 판매 등록	198
마. 공연 당일 현장매표소 운영	199
바. 환불	199

사. 변경	200
아. 정산	201
자. 공연 결과 보고	203
3. 교육 사업 운영	204
가. 문화예술교육 정책	204
나. 교육 사업 방향 설정	207
다. 문화예술교육 기획	209
4. 전시 사업	216
가. 전시 사업의 방향 설정	216
나. 전시 기획	217
다. 전시 마케팅	218
라. 전시 홍보	219
마. 작품 운송/반입/반출	220
바. 전시실 조성	221
사. 전시개막 및 부대행사	223
아. 작품 관리	224
자. 전시 평가	225
5. 기타 사업 운영	227
가. 대관 사업의 운영	227
나. 부대 사업	237

제5장 부 록

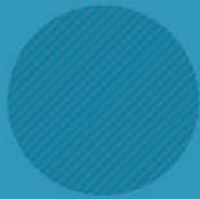
한국문화예술회관연합회 7개 지회 현황	245
----------------------------	-----

목차 <표>

<표 1> 정부별 문화정책 내용	5
<표 2> 문화시설의 종류	14
<표 3> 문예회관 연도별 건립 개관 수	19
<표 4> 문예회관의 법적 근거 I [문화예술진흥법]	21
<표 5> 문예회관의 법적 근거 I [공연법, 문화예술교육지원법]	21
<표 6> 문예회관의 법적 근거 [개정 이전]	21
<표 7> 농어촌관련 부처별 지원사업 현황	24
<표 8> 문예회관 설립주체별 구분	28
<표 9> 문예회관 건립지원	30
<표 10> BTO사업과 BTL사업 비교	31
<표 11> 운영주체별 구분	33
<표 12> 전국 문예회관 운영 체제 현황	33
<표 13> 운영주체별 비교	34
<표 14> 대상 고객	49
<표 15> ○○ 문예회관 사업 운영 계획 사례	51
<표 16> 상주화의 유형	102
<표 17> 사업의 기대효과	104
<표 18> 예술인 상주화 모형	107
<표 19> 무대 상부·하부 기계장치	119
<표 20> 위험지수 계산식에 의한 값 및 평가	149
<표 21> 위험정도의 분류	149
<표 22> 공연장 무대시설 안전진단제도의 구분 및 주요사항	152
<표 23> 안전진단 실시 관련 법규	153
<표 24> 안전진단의 주요내용	153
<표 25> 안전진단 결과제출 관련 법규	154
<표 26> 공연 및 행사장 재해 예방 및 대처	155
<표 27> 공연장 안전관련 책임주체	156
<표 28> 저작권법 손해배상의 청구 및 권리의 침해	184
<표 29> 작품 리스트와 주의사항 양식	220
<표 30> 작품 운송 일정계획서 양식	220
<표 31> 부대사업의 종류	237

목차 <그림>

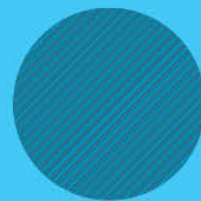
<그림 1> 지역문예회관 기대역할	13
<그림 2> 사업 운영 계획의 과정	46
<그림 3> 고객의 결정 과정	49
<그림 4> 전체 사업 가운데 주요 사업의 비중 결정의 예	50
<그림 5> 마케팅 전략수립 과정	55
<그림 6> 예술의 전당 외벽 활용 홍보	71
<그림 7> 문예회관 운영 중심 재단 조직도	85
<그림 8> 지역문화진흥형 재단의 예(춘천문화재단)	86
<그림 9> 직영으로 운영되는 문예회관 조직도	86
<그림 10> 공연장과 상주단체 상관계	101
<그림 11> 무대시스템의 기능과 활용	120
<그림 12> 공연 사업의 흐름	172
<그림 13> 교육사업의 흐름	209
<그림 14> 전시 사업의 흐름	217
<그림 15> 대관공연 진행 흐름도	233
<그림 16> 서비스 사업의 역할과 위치	238
<그림 17> 예술의전당 식음료 사업(카페 모차르트)	239
<그림 18> 놀이방	239
<그림 19> 문예회관과 축제 조직위원회와의 협력 과정	242



제1장 문예회관 운영의 기초지식

문예회관
운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals



1. 정책결정 및 기초조사

가. 정책 환경 변화

■ 문화정책의 새로운 환경

- 우리사회는 이미 국내적 변화를 넘어서 국제적 환경변화에 영향을 주고받는 위치에 서게 되었으며, 국가위상의 강화와 국가경제의 성장, 한류의 확산은 우리문화의 대외적 팽창 뿐 아니라 전 세계의 문화가 국경을 넘어 바로 소통되고 향유되는 사회로의 변화를 가져 오게 되었음.
- 또한 가치 체계와 소비문화의 변화로 인해 문화와 여가를 중시하는 새로운 라이프스타일이 영유되는 환경임.
- 사회 구조적으로는 역동적인 인구통계학적 변화를 경험하고 있는데, 2012년 인구수가 5,000만 명을 돌파했으나 출산률이 2000년대 이후 지속적으로 감소하고 있어 2045년 다시 4,000만 명대로 낮아질 것으로 전망됨.
- 100세 시대의 도래와 건강과 행복추구에 대한 관심이 증가하면서 웰빙 문화가 확대되고, ICT기술 발전 등 기술 환경의 급속한 변화도 정책 환경의 변화를 가져오고 있음.
- 고령화 사회의 급속한 도래와 더불어 전후 베이비붐 세대의 은퇴로 인한 새로운 고령자 문화의 형성으로, 실버세대만의 문화향유가 이루어지는 공간의 형성과 확산이 긍정적으로 평가되고 있으며 새로운 문화예술 향유세대를 위한 정책 마련이 시급해짐.
- 스마트 및 뉴미디어 시대가 도래하면서 스마트 미디어를 통해 새로운 콘텐츠 및 매개 기능을 개발하고 뉴미디어를 통한 새로운 문화시설의 모델 설정을 통한 효율성 고려 필요함.
- 스마트 문화의 확산에 따른 문화예술 커뮤니케이션 및 네트워크의 확산이 급속도로 이루어지면서, 국내 문화예술 또는 예술경영에서 스마트폰 관련 정보망이 구축되고 있음.
- 또한 다양한 어플리케이션 등장, 영상 및 미디어 콘텐츠의 대대적인 확장, 정보 생산방법의 변화로 인해 문화예술 생산 및 소비 환경이 과거와는 완전히 다른 양상으로 변화하고 있음.
- 이러한 환경 변화에 발맞추어 문화예술의 아날로그적 가치는 유지와 활용에 대한 필요성을 유지하되 효율성을 높여야 하는 환경에 직면하고 있음.
- 국제적 환경 변화와 더불어 사회구조적 변화의 중요한 부분을 차지하는 것이 다문화사회로의 전환인데, 다문화사회에 절실히 필요한 소통과 개발의 전략으로서 포용성과 다양성에 기초한 개방된 사회를 지향하기 위해 문화예술을 통한 쌍방향적 문화교류를 적극적으로 추진해야 하는 상황임.
- 지역 간 불균형 현상은 경제적 차원뿐만 아니라 문화적 차원에서도 존재하고 있는데, 지속적인 정책적 노력에도 불구하고 대도시와 비교하여 중소도시, 농어촌 등 지역의 문화향

유 환경은 여전히 적지 않는 격차를 드러냄.

- 지방자치의 심화와 더불어 지역 간 문화자원 경쟁이 이루어지게 되고 지역기반 문화예술 수요 및 활동지원의 증가로 인해 과거 중앙집중적 정책 경향에서 지역문화의 부흥과 지속적인 지원 및 개발을 위한 지역문화재단의 건립과 같은 지역의 독자적 문화정책이 증가하고 지역주민들의 문화예술 수요가 날로 증가하고 있는 추세임.
- 지역의 문화자원 확보를 위한 경쟁이 심화됨에 따라서 과거 단순히 양적인 문화시설의 증가 정책 보다 지역의 수요와 요구에 맞춘 ‘지역 맞춤형 문화정책’이 요구되고 있음.
- 이러한 사회 구조적 변화는 융합적 문화정책모델 개발을 필요로 하고 있는데, 정부, 기업, 시민의 3자 협력을 통한 문화예술영역의 탈경계적 확장과 융합적 협력적 정책대응을 필요로 하고 있음.
- 문화시설의 건립에 있어서도 문화, 복지, 육아, 다문화 등 다양한 변화를 수용할 것이 요구되고 있음.
- 이러한 요구에 부응한 문화정책 수립과 집행을 위해서는 거버넌스의 구축이 중요한 요소로 그 필요성이 대두되고 있음.
- 특히 문화예술 분야의 사업들은 대부분 다양한 사업주체와 관계자들을 통해 집행 되지만 아직 이들 간의 조정 및 네트워킹 체계는 체계적으로 구축되어 있지 않으며 분절적으로 존재 함.
- 문화예술 사업의 질적 수준 제고를 위해 필수적인 전문 인력 역시 매우 부족한 형편임.
- 때문에 문화 거버넌스가 원활하게 작동되기 위해 필요한 매개인력이 양성과 공공기관, 기업, 비영리 민간 기관 간의 협력과 함께 지역 내 문화자원 간의 네트워킹을 통한 협력 체계의 구축이 시급한 상황임.

■ 시기별 문화정책의 변화 개관

- 우리나라 문화정책의 변천과정은 크게 세 단계로 구분할 수 있는데, 첫 시기는 광복 이후 정부 출범부터 1970년대 유신정권시기이며, 두 번째 시기는 제5, 제6 공화국 기간인 1980년대 초에서 1992년까지이고, 세 번째는 1993년 문민정부 출범 이후부터 박근혜 정부에 이르는 시기임.
- 첫 번째 시기에는 문화정책에 대한 사회 전반의 관심과 지원이 미약하였으며 규제 중심의 정책에 머물러 있었고, ‘공연법’, ‘문화재보호법’ 등의 제정과 문화공보부 발족 등 법제와 행정체제 정비를 이룬 시기임.
- 제4공화국에 이르러 문화예술진흥법이 제정되면서 한국문화예술진흥원이 설치되었고 최초의 중장기 종합계획인 ‘문화진흥 5개년 계획’이 수립되었음.
- 두 번째 시기인 5공화국 출범 이후 6공화국 시기에는 규제 중심의 정책기조를 유지하면서도 문화에 대한 투자 확대를 통한 문화 진흥 정책을 강화하였음.
- 1985년 문화발전 장기 정책구상(1986~2000)을 발표하였는데 이 계획은 체계적으로 추진되지 못하다가 1986년 제6차 경제사회 발전 5개년 계획(1987~1991)에 수용되었음.

〈표 1〉 정부별 문화정책 내용

시 기	특 징	주요정책
제1·2 공화국 (1948~1961)	· 반공주의 · 문화 정책적 관심과 지원 미약	· 국산영화 입장세 면세(1954) · 외화수입귀터제 실시(1959) · 저작권법 제정(1957)
제3공화국 (1961~1972)	· 민족문화 창달 · 규제와 통제 중심 문화행정	· 공연법(1961), 문화재보호법(1962), 문화예술진흥법(1972) 등 제정 · 문화공보부 발족(1968) · 중앙국립극장(1973) 건립
제4공화국 (1972~1981)	· 자주적 민족문화 · 전통문화, 문화유산 보전 강조 · 문화 통제 정책 · 국민홍보용 문화사업	· 문예진흥기금모금시작(1973) · 한국문화예술진흥원 설립(1954) · 문예중흥 5개년 계획 발표(1973) · 대중문화 통제강조
제5공화국 (1981~1988)	· 문화민주주의 · 문화적 주체성 강조 · 지방문화의 육성	· 지방문화 중흥 5개년 계획(1984) · 문화발전 장기 정책구상(1985) · 건축물미술장식제도 도입(1981) · 전통건조물보존법(1984) 박물관법(1985) · 예술의전당, 독립기념관, 국립국악당 건립
제6공화국 (1988~1993)	· 문화주의 · 문화복지 지향 · 문화격차 해소 및 문화향수권 강조	· 문화발전 10개년 계획발표(1990) · 찾아가는 문화사업, 문화달력, 문화사랑방운동, 사랑티켓 사업 등 · 음반및미디오물에관한법률(1991), 박물관및미술관진흥법(1991)제정
문민정부 (1993~1998)	· 우리 문화의 세계화 강조 · 문화산업 육성 시작	· 문화 창달 5개년 계획(1993) · 삶의 질 세계화를 위한 문화 복지 기본구상 발표(1994) · 문화산업육성법(1994) · 문화의 집 조성(1996) · 문화비전 2007 발표(1997)
국민의 정부 (1998~2003)	· 진흥위주 문화정책 전환: 팔길 이 원칙 · 국가발전의 성장동력으로 문화 산업 육성	· 새문화관광정책 발표(1998) · 일본대중문화 단계적 개방(1998) · 문화산업발전 5개년계획 수립(1991) · 공연예술규제 전면폐지완화(19991) · 국립극장책임운영기관전환(20002) · 한국문화관광정책연구원 발족(2002)
참여 정부 (2003~2008)	· 민간자율성 강화 · 수요자 중심의 문화정책 · 문화의 중앙 집중 해소	· 창의 한국 발표(2003) · 새 예술정책 발표(2004) · 문화예술교육 활성화 종합계획 수립(2004), 문화예술교육지원법 제정(2005), 한국문화예술교육진흥원 설립(2005) · 저작권보호센터 설립(2005) · 아시아문화중심도시조성에관한특별법제정(2006)
이명박 정부 (2008~2012)	· 선진화, 창조적 실용주의 표방 · 문화의 공공성 확보 · 문화정책 운영의 효율성 제고	· 국립미술관 확충계획(2009) · 콘텐츠산업 진흥 기본계획(2011) · 문화비전 2012 발표(2012) · 국어발전기본계획 발표(2012) · 지원 체계 개편, 선택과 집중, 사후지원, 간접지원 · 생활 속 문화활동 강화 · 중앙정부, 지자체, 민간영역 재구조화 · 대한민국의역사박물관건립(2012)

- 특히 5공화국 시기 문화예산을 대폭 확대하여 국립현대미술관, 예술의 전당, 국립국악당 등 대규모 문화시설을 건립하였으며, 문화공보부에서 분리된 문화부(1990년)가 신설되었으며, 칼라TV 보급, 프로스포츠 활성화 등으로 대중문화산업 영역에 대한 정책 지원 강화됨.
- 이후의 시기는 문화 정책이 본격적인 정부 정책의 주요 분야로 등장하며, 사회적 관심도 높아진 시기로 정부별로 특화된 정책 방향이나 목적을 설정하였음.
- 우선 문민정부는 정책의 영역을 확대하여 종전의 규제중심에서 자율성을 강조하는 방향으로 전환하게 되었는데, 정책지향으로 삶의 질과 세계화라는 화두를 던졌으며 이것이 전 정책 영역에 반영되어 나타남.
- 문화정책 분야에서도 삶의 질, 세계화와 관련된 정책방향이 구상되었고 그 가운데 나타난 것이 ‘문화복지’ 개념이 도입 되었음.
- 삶의 질은 단순히 경제적 풍요로 충족되는 것이 아니라 정신적·문화적으로도 욕구가 충족되는 가운데 높아 질 수 있다는 인식 전환을 바탕으로 최소한의 경제적 요건 충족을 ‘사회복지’로, 문화적 수요 충족을 ‘문화복지’로 개념화하고 이를 기반으로 국민 복지를 구상하는 정책방향을 제시함.
- 일반국민의 문화향유 확대와 관련된 부분에 문화정책의 초점이 맞춰지게 되었으며 문화복지 정책의 구체적 사업으로 ‘문화의집’ 건립이 추진되게 됨.
- 1993년 문화부와 체육청소년부를 통합하여 문화체육부를 발족하였고, 1994년 교통부에 속했던 관광업무를 이관하고 문화산업국을 신설함으로써 문화예술, 체육, 관광, 문화 산업의 영역으로 문화정책의 범위를 확대하였음.
- 당시 문화체육부는 ‘삶의 질 세계화를 위한 문화복지 기본구상’을 통해 엘리트 문화예술정책에서 시민들의 문화 복지를 강조하는 정책을 제시함.
- 국민의 정부가 출범한 시기는 IMF로부터 구제금융을 받던 시기로 어려운 경제적 상황을 극복해 나가는 데 정책의 초점이 맞추어짐.
- 문화 분야에 경제적 관점이 도입되기 시작한 것도 이 시기부터인데, 문화가 향유 및 소비의 측면뿐 만 아니라 경제적으로도 수익을 창출할 수 있는 영역이라는 인식이 확대되기 시작하였으며 이에 따라 ‘문화산업’이 강조됨.
- ‘영화진흥위원회’ 출범과 ‘문화콘텐츠진흥원’ 설립을 등을 통해 국가적 차원에서 문화산업 육성을 강화하였음.
- 부처 명도 문화관광부로 개칭하면서 문화와 관광, 문화와 산업의 영역을 연계하려는 시도를 분명히 함.
- 문화예산이 정부재정대비 1%를 넘게 된 것도 문화산업 분야의 규모가 커지면서 가능했던 것으로 ‘지원은 하되 간섭은 하지 않는다.’는 팔길이 원칙 또한 이때부터 부각되기 시작하면서 진흥 위주의 문화정책으로 전환되었음.
- 참여정부는 문화정부의 문화적 ‘자율성’과 국민의 정부의 ‘창조성’의 두 이념을 함께 강조하여 통합적인 문화정책을 추진하고자 하였음.
- ‘창의한국’, ‘새예술정책’, ‘C-KOREA’ 등 중장기 정책 비전을 통해 국민문화 향유권 확보와 문화의 지역 분권화를 실현하고자 노력했음.
- ‘참여’, ‘자율’, ‘분권’이라는 정책방향 아래 문화정책에 있어서 많은 부분을 민간 및 지역에

이관하였는데, 가장 대표적인 것이 ‘한국문화예술진흥원’을 예술인들이 중심이 되는 ‘한국문화예술위원회’ 체제로 전환한 것임.

- 또한 양극화가 가속되고 있음을 지적하면서 사회적 취약계층을 위한 문화정책에 보다 큰 관심을 기울이게 되면서 이 시기 문화정책은 문화예술의 영역을 넘어 교육, 복지 등 타 영역으로의 확장이 적극적으로 실현된 시기임.
- 그동안 부처소관주의에 따라 직접적으로 관여하지 못했던 위 영역들에 대해 본격적인 문화적 접근을 시도하였으며 이에 따라 문화예술교육, 취약계층 문화복지, 공공미술 등과 같은 영역들이 문화정책에서 중요한 부분을 차지하게 됨.
- 이명박 정부 대한민국의 선진화를 국가목표로 설정하여 새로운 정책 기조와 목표하에 문화비전을 추진하였는데, 선진화된 국가는 국민 모두가 경제·문화·복지의 혜택을 누리는 국가를 의미함. 문화예술정책은 ‘공공성의 원칙’과 ‘효율적인 운영’ 두 가지를 강조하였음.
- ‘문화비전 2012’를 통해 ‘품격 있는 문화국가, 대한민국’을 중장기 문화정책 비전으로 제시하고 문화정책의 중장기 목표와 체계적인 추진전략을 제시하였음.
- 여기서 제시된 정책의 4대 목표는 ‘창조적 문화예술의 나라’, ‘콘텐츠 산업으로 부유한 나라’, ‘세계인이 다시 찾는 관광의 나라’, ‘어디서나 스포츠를 즐기는 나라’임.
- 추진 전략으로는 ①수요자 중심의 정책 추진, ②선택과 집중의 지원 체계, ③실용과 효율의 문화행정, ④상생하는 문화와 산업, ⑤소통과 개방의 전략, ⑥문화를 통한 녹색성장을 채택하였음.
- 이와 같은 이명박 정부의 문화정책 기조는 ‘선택과 집중’ ‘사후지원’ ‘간접지원’이라는 방식으로 구체화되었고 이러한 방향 아래 구체적인 정책 및 사업들이 수립됨.
- 박근혜 정부의 4대 국정기조는 경제부흥, 국민행복, 문화융성, 평화통일 기반구축임. 문화융성은 문화가 있는 삶을 기조로 하여 행복을 만드는 문화, 경제를 살리는 문화, 마음을 여는 문화, 국격을 높이는 문화를 지향하여 문화 참여 확대, 문화예술진흥, 문화와 산업의 융합을 정책목표로 삼음.
- ‘자율’, ‘상생’, ‘융합’을 모토로 하여 국민과 지역이 주도하는 상향식, 생활밀착형 정책을 추구하며, 국민의 문화향유 기회의 확대, 지역 간 문화격차 해소, 온 국민이 문화로 행복해지는 나라를 정책목표로 하고 있음.
- 세부 전략으로 ①문화융성을 이끄는 인문가치 정립, ②전통문화의 생활화, ③생활 속 문화 확산, ④지역문화 자생력 강화, ⑤ 예술계 자율적 창작 생태계 조성, ⑥문화융합모델 발굴 및 육성지원, ⑦문화가치의 국내외 확산, ⑧아리랑의 재해석과 국민축제화의 8가지 문화융성 정책을 제안하고 있음.

■ 향후 문화예술 정책 전망

- 문화는 우리 사회 전반의 변화를 반영하는 거울이라고 불리며 사회, 경제, 정치, 행정환경의 변화는 국민의 생활양식인 문화를 변화시키고 이는 결국 문화정책의 변화로 이어짐.
- 우리나라는 급속한 시대적 변화와 더불어 문화정책의 환경이 하루가 다르게 변화하고 있음.
- 사회구조적으로 다문화, 고령화, 세계화 등이 이루어짐에 따라 문화예술의 환경변화가 급속히 이루어지고 있음.

- 경제적 성장과 문화적 성숙으로 문화에 대한 관심과 수요가 증가하고 있고 중앙정부의 문화관련 예산은 지속적인 증가추세를 보이고 있으며 지방정부의 문화관련 정책들이 확충되고 있는 시기임.
- 지속적인 문화 육성 정책으로 인해 문화인프라가 전국적으로 확충되고 국민의 문화향유 기회가 증진되고 있음.
- 그러나 인프라의 절대적 수는 늘어나고 있으나 괄목할만한 성과를 보이는 곳은 많지 않으며 운영 및 관리소홀, 노후화로 인해 국민의 문화향수에 대한 실질적인 기여는 여전히 미흡하다는 평가를 받고 있음.
- 문화향수 실태의 경우 향유자의 양적인 성장은 있었으나 여전히 지역별, 소득별 격차는 해소되지 않고 있음.
- 지속적인 취약계층 및 국민 문화향유 기획확대의 노력을 통해 문화복지의 확대 및 삶의 질 향상을 여전히 추구해야 함.

나. 법·제도적 변화

- 최근 문화예술 정책의 환경 가운데 가장 주목할 만한 변화는 문화기본법과 지역문화진흥법의 제정임.
- 문화예술 정책의 근간이 되는 법체계가 성립되어 제도적으로 문화예술정책과 지역문화 진흥을 위한 근거를 확립함.

■ 문화기본법(2013.12.30 제정, 공포 / 2014.3.31 시행)

- 국민의 문화적 권리를 법적으로 보장하고 문화의 가치를 사회영역전반에 확산시키기 위한 국가의 책무를 명시
- 문화기본법의 내용에
 - 문화가 개인의 삶의 질 향상과 집단의 상생, 공존을 위하여 중요한 요소임
 - 문화의 다양성, 자율성과 창조성의 원리를 강조
 - 차별 없는 문화를 창조, 참여, 향유할 국민의 문화권을 분명히 함
 - 문화영향평가제도의 도입
 - 범정부 차원에서 문화진흥 기본계획 및 시행계획을 수립
 - 문화진흥을 위한 분야별 문화정책의 추진 시 포함시켜야 할 내용
 - 문화예술 및 전통문화 등 기존의 문화정책의 영역
 - 문화자원의 개발과 활용, 문화복지, 여가문화의 활성화, 문화경관의 관리와 조성
 - 국제문화교류, 협력의 활성화, 지역문화와 남북 문화교류의 활성화 등
 - 국민의 문화활동 참여를 유도하기 위하여 매년 10월을 문화의 달로 10월 셋째주 토요일을 문화의 날로 지정을 법제화함

■ 지역문화진흥법(2014.1.28 제정 / 2014.7.29 시행)

- 문화소외지역 없이 모든 국민이 골고루 문화를 누릴 수 있는 환경을 조성하여 지역간 문화격차 해소함.
- 지역의 특화된 문화자원을 창조적으로 발굴 육성하여 지역의 대표브랜드로 육성하고자 함. 지역주민의 삶의 질을 향상시켜 문화국가를 실현
- 지역문화진흥법의 내용
 - 지역의 생활문화진흥
 - 국가 또는 지방자치단체 운영 문화시설을 주민 문화예술단체 또는 동호회 활동을 위한 공간으로 제공
 - 문화진흥기반 구축
 - 지역문화 전문인력의 양성과 해당 기관 또는 단체를 지정하고 예산을 지원
 - 문화도시, 문화지구의 지정 및 지원
 - 지자체장은 문체부 장관에게 문화도시 조성계획을 작성하여 지정 신청할 수 있음
 - 지역문화재단의 설립 등

- 지역문화진흥에 관한 중요시책을 심의, 지원하고 지역문화진흥 사업을 수행하기 위하여 지역문화재단 및 지역문화예술위원회를 설립, 운영할 수 있음
- 지역문화진흥을 위한 사업이나 활동을 지원하기 위한 ‘지역문화진흥기금’도 구성할 수 있음
- 지역문화진흥 기본계획의 8가지 사항
 - 지역문화진흥정책의 기본방향에 관한 사항
 - 지역문화의 균형발전 및 특성화에 관한 사항
 - 생활문화의 활성화에 관한 사항
 - 지역문화 전문 인력의 양성에 관한 사항
 - 문화도시 육성에 관한 사항
 - 생활문화시설의 설치 및 운영 활성화에 관한 사항
 - 기본계획 시행에 필요한 예산 및 재원에 관한 사항
 - 그 밖에 지역문화의 진흥을 위하여 필요한 사항

다. 지역 문화예술 정책 환경

■ 지역문화의 자생력 강화

- 전반적인 국가 문화정책의 목표의 변화와 함께 지역문화정책이 함께 변화해야 함. 국가 미래비전 및 중장기 비전과 연계하여 지역문화의 역량을 강화하도록 정책이 변화해야 함.
- 문화적 측면을 고려하지 않은 지역의 난개발은 중소도시와 대도시, 농어촌을 구분하지 않고 삶의 문화적 환경을 더욱 열악하게 만들으로써 삶의 질에 대한 만족도를 감소시키는 중요한 원인으로 작용하고 있음.
- 지역문화의 독자적인 전략이 추진될 필요가 있음. 지방자치제도 중요한 부분은 지역의 특화를 완성하는 부분임. 지역별 브랜드 및 특화 전략은 이해 집중하는 전략과 문화예술이 갖는 새로운 창조적 복지기능이 반영되어 전국 방방곡곡에서 창의적 역량이 확대될 수 있는 기능으로 계획이 이루어져야 함.
- 물론 우선적으로는 중앙정부차원에서 정책의 비전과 목표를 명확히 할 필요가 있음.
- 문화정책에 대한 국가의 철학 및 가치관이 제시되고 이에 따라 지방과 중앙이 정책비전을 공유하고 연계되는 국가문화정책에 대한 공유를 통해 정책목표가 지역의 문화정책과 네트워크 할 수 있는 방향으로 설정될 필요가 있음.

■ 지역 문화예술의 수요¹⁾

- 문화예술의 고유가치를 높이는 측면에 대한 수요
 - 문화예술이 갖는 고유가치를 더욱 높임
 - 발굴, 계승, 축적 : 문화예술창조 역량을 쌓고, 문화예술이 계승되어 지속적으로 축적되며, 변화와 발전을 가능하게 하는 교두보 역할
 - 인간화 : 문화예술이 갖는 사람중시의 인본적 가치는 지역발전 철학기반으로 작용하면서 문화예술을 통해 인간화를 꾀하고 인성계발을 통해 인간화를 실현, 인권, 소비자 문화권, 생산자 문화권을 유지하며 사람의 참값이 제대로 대접받을 수 있는 문화예술 활동 기반을 쌓음.
 - 이미지 창출 : 문화가 갖는 이미지 가치를 소중히 하는 분위기를 만들고, 문화이미지의 혁신과 경제적 가치를 지역에 부여
 - 거리감과 벽 해소: 문화의 소통가치를 소중히 하여 사람들의 거리감을 좁혀주고, 동태적 교류를 통해 인간, 시간, 공간의 벽을 허물어 ‘모두를 위한 문화’를 실현
- 소속 지역 사회적 측면에 대한 수요
 - 지역이 지속적으로 발전되면서 문화가 축적되면 지역사회에 내재해 있는 문화적 가치와 상호작용하여 사회적으로 가치를 공유
 - 맑고 밝은 사회: 문화를 통해 사회갈등을 해소하여 ‘맑고 밝은 사회’를 만들고, 사회내 집단적 시너지 창출에 기여, 눈에 보이지 않는 무형적 문화자산의 일부는 규범화되어

1) 2011문예회관아카데미 CEO과정, 이흥재, 환경주도적 생태계활성지역할, 2011.

지역의 고유한 정신문화로 유지됨.

- 수려한 자연자원이나 역사적 건물도 문화적 가치로 덧칠하여 지역사회에 세계문화유산으로 남음.
- 지역의 사회적 생산성 제고 : 문화예술이 창의적 속성이 자연스럽게 퍼지게 되어 지역의 사회적 생산성을 높여주고 생산커뮤니티에 대해서도 생산력을 제고시키도록 기여.
- 활력: 소비사회의 문화소비가 활성화되면서 경제사회에 활력을 주고 이끌어 감.
- 사회정책의 하나인 사회속의 격차를 문화적으로 해결함으로서 통해 개개인의 삶의 질을 높이는데 기여함으로서 거리감과 소외감을 줄임
- 정체성 뿌리내리기 : 지역사회에 사람들이 모이고 소비 잠재력을 개발하는 정책을 펼침 이 따라 생활문화가 보편화되고 문화소비 시장이 활성화됨.
- 국제화에 따라 문화콘텐츠의 가치와 정체성이 높아지며 국제사회 속에서 문화나누기를 자연스럽게 실현
- 국제적으로 문화교류를 활성화함으로서 지역은 ‘기회와 위기’를 동시에 맞게 되는데 안으로는 지역의 정체성 뿌리내리기, 지역의 활성화 요소 찾기에 새로운 눈높이를 갖게 되고, 밖으로는 세계적인 문화 네트워크를 형성하게 됨.

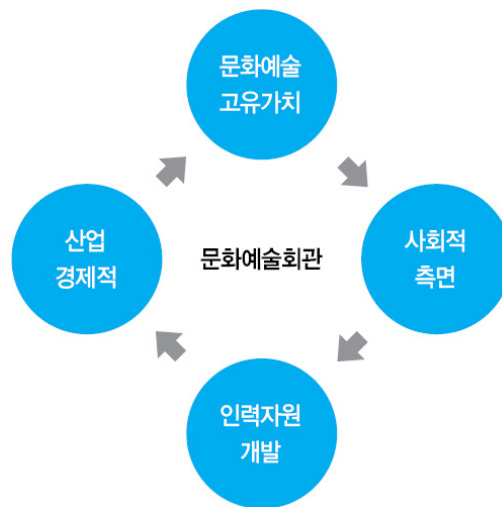
• 지역 인력자원 개발 측면에 대한 수요

- 감수성 : 소통과 감수성이라고 하는 ‘문화의 힘’을 발휘하여 교육적 효과를 높임.
- 표현, 커뮤니케이션, 체험기회를 만들어 줌으로서 창의적 인력자원을 개발하는 성과를 거둘 수 있음
- 문화콘텐츠의 교육콘텐츠화 : 문화활동량이 많아지고, 문화시설이 고도화되어 운영되며, 문화행사를 체계적으로 추진함으로서 다양한 계층에게 교육효과를 부여하여 지역인력자원을 개발함.
- 문화콘텐츠를 교육콘텐츠로 활용함으로서 정규, 비정규 교육에서 실질적 효과를 거둘 수 있음.
- 성인 사회학습: 지역주민이나 문화단체들에게 ‘성숙 사회화에 필요한 문화소비 교육과 지식’을 제공.
- 또한 정보사회에 필요한 감수성 교육기회를 공급하여 한 차원 높은 지식정보사회에 필요한 인력을 개발.
- 이로서 지식정보화 사회의 핵심지식이 될 암묵적 지식을 쌓고, 성인학습을 통해 스스로 학습사회에 대비할 여건을 만들어 줌

• 지역 산업경제적 측면에 대한 수요

- 문화집적으로 지역은 물론 국가차원에서 산업경제적으로 크게 기여하고 그 영향력을 다른 부문과 지역에 파급시킴.
- 경제의 환경재인 문화를 산업화에 활용하여 문화산업 발전으로 이끌어 가고, 이러한 바탕에서 지속발전 가능한 여건을 쌓아감.
- 경제의 질을 한 단계 높이는데 영향을 미치는 문화를 바탕으로 예술감각을 살린 문화상품

- 으로 국가경쟁력을 키움.
- 문화소비자의 행태 변화에 맞춰 감성산업을 발전시켜 새로운 경제성장 돌파구를 만들.
 - 문화 활동을 활성화함으로써 자원배분, 소득분배, 경제안정화와 같은 재정적 역할에도 기여함.
 - 또한 경제적인 파급효과에 직간접적으로 영향을 미치는 개인 문화비나 문화기관 지출의 증대에 따른 편익증대와 고용창출을 일으킴.
 - 경제주체의 하나인 기업이 참여하여 문화예술분야에 대한 지원으로 사회적 기여를 하고, 문화예술의 산업화, 고부가가치 문화지원을 통해 산업과 문화가 지속적으로 발전할 수 있도록 함.



〈그림 1〉 지역문화예회관 기대역할

2. 문예회관의 환경조건

가. 지역문화정책의 문화기반시설

■ 문화기반시설

- 문화기반시설은 매년 꾸준히 증가하고 있음. 문화시설의 소재지에 따라 수도권(서울, 인천, 경기)과 지방으로 구분하여 보면 수도권 3개 시, 도에 문화시설의 35.7%가 분포함.
- 지역적으로 살펴보면 경기도 전체 문화시설의 18.6%로 가장 많고 그다음 서울이 13.6%, 경북이 7.7%의 분포를 보임.
- 지역별 인구 백만명당 문화시설수를 살펴보면 2013년 기준 제주 209개소, 강원 118개소, 전남 91개소 순으로 나타남. 수도권(서울, 경기, 인천)과 지방으로 구분하여 살펴보면 수도권 34개소, 지방 59개소 등으로 지역별 인구대비 문화시설은 지방에 더 많이 분포

〈표 2〉 문화시설의 종류

(문화예술진흥법 시행령 별표1 [전부개정 2007.9.10 대통령령 제20252호] 제2조 관련)

공연시설	공연장	☐ 종합공연장: 시·도 종합문화예술회관 등 1천 석 이상의 대규모 공연장
		☐ 일반공연장: 시·군·구 문화예술회관 등 1천 석 미만 300석 이상의 중규모 공연장
		☐ 소공연장: 300석 미만의 소규모 공연장
	영화상영관	☐ 「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」에 따른 영화를 상영하는 공연장
		☐ 「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」 제36조제1항에 따른 영화상영관
전시시설	야외음악당	☐ 「영화 및 비디오물의 진흥에 관한 법률」 제2조제10호 단서에 따른 비상설상영장
		☐ 연주·연극·무용 등을 할 수 있는 야외시설로서 「공연법」에 따른 공연장 외의 시설
		☐ 박물관 및 미술관 진흥법」 제2조제1호에 따른 박물관
		☐ 박물관 및 미술관 진흥법」 제2조제2호에 따른 미술관
	조각공원	☐ 회화·서예·사진·공예 등의 작품을 전시·매매하는 시설
도서시설	도서관	☐ 조각공원: 조각작품을 전시하는 공원
	문고	☐ 「도서관법」 제2조제1호에 따른 도서관
지역문화 복지시설	문화의집	☐ 「도서관법」 제2조제4호 가목에 따른 문고
	복지회관	☐ 지역주민이 생활권역에서 문화예술을 이해하고 체험하며 직접 참여할 수 있도록 하기 위한 것으로서 관련 프로그램과 지식 및 정보를 제공하는 복합문화공간
	문화체육센터	☐ 지역주민의 사회참여 기회를 확대하고 복지를 향상하기 위한 것으로서 지역사회의 발전을 위한 집회 및 강연, 그 밖에 각종 관련 행사 등이 이루어지는 시설
	청소년 활동시설	☐ 지역주민의 문화·체육활동을 향상하기 위하여 건립된 시설
	지방문화원	☐ 「청소년기본법」 제17조에 따른 청소년활동시설
문화보급 전수시설	국악원	☐ 「지방문화원진흥법」 제2조에 따른 지방문화원
	전수회관	☐ 전통 국악의 발전을 위하여 설치된 교육시설 및 전수시설
		☐ 지방 고유의 무형문화재를 지속적으로 교육·전수하고 보존할 수 있는 시설

※ 그 밖의 문화시설

제1호부터 제5호까지에 규정된 문화시설 외의 시설로서 문화예술활동에 지속적으로 이용되는 시설 중 문화관광부장관이 정하여 관보에 고시하는 시설

■ 지역문화시설의 개념과 역할

- 지역문화란 지역 및 지역사회와 결합된 문화이며 지역의식을 통합시키는 지역 정신의 표출이며 지역적인 삶의 방식이라고 정의할 수 있음.
- 지역문화시설이란 지역시설과 문화시설의 두 가지 개념을 근거로 지역의 문화발전과 주민의 공동체적 지역문화행위를 수용할 수 있는 물리적 공간이 시설로 구현된 것을 말함.
- 지역문화시설의 역할
 - 첫째 지역문화시설은 지역의 문화예술발전으로서의 문화적 요소 중 가장 강력한 요소인 문화 환경 자체를 발전시키는 역할을 함.
 - 둘째 실재하는 지역문화를 발전시키는 역할을 함.
- 이러한 개념은 지역문화시설이 지역에 기반을 두고 있다는 물리적 요인에 그 바탕을 두고 있다고 볼 수 있음. 국민 개개인의 문화수준을 향상시킴.
- 이러한 문화수준의 향상이란 인식의 측면에서 볼 때 단순한 지식이 아니라 아는 것 모두를 자기 철학 속으로 종합시켜 생활화하게 하는 것을 의미하며 결국 지역문화시설의 가장 중요한 역할이라고 볼 수 있음.

■ 지역문화정책의 거점으로서 문화기반시설

- 지방자치제도의 성숙으로 인해 지역을 중심으로 한 심도 깊은 정책연구의 필요성이 높아지고 있음.
- 지역의 문화정책의 확대와 변화의 거점과 정책집행, 실행의 구심점이 될 지역문화시설이 지역주민의 삶의 질을 향상시키는 전문화된 문화시설로서의 역할이 요구되고 있음.
- 지방자치시대에서는 지역 주민들이 지역 행정에 직접 참여할 수 있으므로 주민들의 문화 활동 참여 기회가 크게 신장됨.
- 주민들의 문화 활동 참여비율 역시 높아짐에 따라서 기존의 문화 시설만으로는 수용의 한계가 발생하게 되므로 문화공간의 소규모화와 사회 시설의 문화공간화, 나아가 통합화 등이 요구됨.
- 지역문화시설은 과거 절대적 부족의 시대가 해소되어 가고 있지만 새로운 정책 환경 변화에 따른 정책변화를 고려한 문화기반시설의 필요성이 증대되고 있음.
- 지역문화정책의 방향은 공공정책 환경의 변화와 더불어 보다 빨라진 주민의 요구, 지역과 지역 간의 경쟁이 심화되면서 발생하는 지역자원의 확보 및 홍보, 다문화 및 고령화 구조의 지역적 차이, 새로운 기술의 발전으로 인한 지역적 격차의 해소, 지역도심 및 유희공간의 활용 필요성 증가 등과 같은 새로운 변수를 반영할 필요가 있음.
- 지역문화시설은 창조적인 지역을 구축하는 거점으로서의 역할이 강조됨.
- 건립과 운영에 중장기적으로 성공적인 모델 제시를 통해 효율적으로 문화시설을 건립하고 운영할 수 있도록 유도할 필요 있음.

나. 문예회관의 환경 조건

■ 지역거점 문화시설로서의 문예회관

- 과거 1지자체 1문예회관을 지방문화정책의 모토로 삼은 것은 지방문화예술정책의 구현을 위한 최소한의 인프라를 마련하고자 한 것임.
- 즉 지역문화정책의 가장 기본이 되는 것이 문예회관이라고 할 수 있음.
- 문예회관을 기초자치단체를 기준으로 한 지역 문화거점시설로 볼 때, 각 지역마다 처한 환경은 매우 상이하나, 일반적으로 지방자치단체가 문화예술정책을 수립하고 집행하는 기반으로서의 문화기반시설 중 가장 대표성을 떨 수 있는 시설로 문예회관이 가장 적절함.
- 단순히 공연이나 전시를 위한 시설로서가 아니라 지역 문화 정책 실현의 핵심 거점으로서 문화회관에 대한 역할이나 지역사회의 기대는 점점 커지고 있음.

■ 문예회관과 타문화시설과의 역할 구분

- 지역단위에서도 많은 문화시설이 있는데, 일부 시설의 경우 역할이 혼재되기도 함.
- 각 시설이 역할과 설립취지를 고려하지 않고, 주민참여가 손쉬운 프로그램을 위주로 운영 되기 때문임.
- 앞서 언급하였지만 문예회관은 보다 큰 틀에서 지역문화거점시설로서의 역할을 수행할 필요가 있음.
- 따라서 지역 내 타 시설이나 문화자원, 예술가 및 단체의 활동을 고려하여 단순히 수요가 많은 활동을 하는데서 나아가 미래지향적인 선도적 역할을 함으로써 타 시설과 차별화 하는 노력이 필요함.

■ 지역문화예술 정책의 중심기관으로서 문예회관

- 문예회관은 공공문화시설의 하나로 우리사회에서 공연문화 및 사회적 변화에 대한 대응에 적지 않은 영향을 미쳐옴.
- 그러나 문예회관 운영과 관련한 사회변화는 매우 빠르게 전개되고 있으며 이에 따른 정책 적 대응이 빠르게 이루어져야 할 시점임.
- 문예회관이 단순히 공연을 제공하는 공연장으로서의 역할에 그친다고 하면, 이러한 사회적, 정책적 수요에 적절하게 대응하지 못함으로써 다양한 위기에 직면할 수 있음.
- 이와 관련하여 문예회관은 문화시설 자체를 어떻게 효율적으로, 효과적으로 운영할 것인지의 문제와 더불어 변화하는 사회적, 정책적 현실에 어떻게 대응하여야 할 것인지에 대한 방안을 모색하는 것도 매우 중요한 일이라고 할 수 있음.
- 물론 이러한 역할을 감당하기에는 현재 문예회관의 조직이나, 인력, 예산구조가 열악한 것이 사실임.
- 그럼에도 불구하고 이러한 수요에 능동적, 적극적으로 대응하는 것은 문예회관이 공공기관으로써 그리고 지역거점기관으로써 그 역할을 충실히 수행하는데 필수적인 역할이라고 할 수 있음.

- 민간영역의 경우, 생산자보다 유통자의 영향력의 더욱 커지는 경향이 크게 증가하고 있음. 마찬가지로 문예회관 또한 공연에서 어떠한 역할을 수행하는가에 따라 공연예술의 활성화, 지역문화예술역량 강화, 관객개발 및 문화예술교육 내실화 등 다양한 측면에서 영향을 미칠 수 있음.
- 이런 측면에서 문예회관은 현재 부과되는 공공정책의 요청에 대응하는 것과 동시에 향후 제기될 사회변화의 양상과 이에 대한 문화적 대응의 측면에서 적극적으로 그 역할을 모색하고 발전방안을 마련할 필요가 있음.

■ 문화예술 향수 기회 제공의 역할

- 문예회관의 가장 기본적인 역할인 순수문화예술 장르에 관한 향수 기회 제공은 지역으로 갈수록 더욱 중요함.
- 실제 경험을 통해서 이해가 높아질 수 있는 문화예술의 특성상 문화예술 향수자를 키우는 교육의 역할과 지역문화예술 정책의 구심점이 될 수 있는 문예회관이 되어야 함.
- 우리사회는 앞서본 바와 같이 양극화, 고령화, 다문화사회화, 전통적 공동체 관계의 해체, 실업 등 다양한 사회문제에 직면해 있음.
- 지역간 격차문제, 전통적 공동체 관계의 붕괴문제, 고용과 실업의 문제 등도 중요한 해결 과제로 제기되고 있음.
- 문화정책은 이러한 사회현상과 독립적으로 진행되는 것이 아니라 밀접히 연관되어 수립, 시행된다는 점에서 공연장 경영을 모색하는데 있어서 이러한 사회변화에 대한 검토는 매우 중요하다고 할 수 있음.
- 향후 공연장 경영은 사회환경 및 문화정책 변화를 살펴보면서 정책적 수요를 충족시킴과 동시에 공연장에 부여되는 공공적 역할을 충실히 수행해 내는 데서 그 해답을 찾을 수 있다고 할 수 있음.

■ 지역 거버넌스 형성에 기여

- 특히 문예회관이 단순히 예술의 유통 보급 기능을 넘어서 문화예술을 통한 지역 공동체 형성과 지역 문화예술의 상징성까지도 갖게 됨으로써 지역 사회와의 연계는 중요해짐.
- 지역문화예술 정책 거버넌스 형성에 있어 문예회관을 구심점으로 하여 문화시설, 문화단체, 문화예술인의 네트워크 형성이 용이함.
- 문화예술활동과 문화시설은 지역의 이미지변화에 직접적인 역할을 하며 문화예술 활동에 참여하는 주민들은 지역사회에 매력을 갖게 되고 문화예술 공동체 활동 환경 조성을 통한 문화예술 커뮤니티를 형성하게 됨.

■ 지역문화시설 운영의 한계

- 전문 컨설팅 지원의 한계
 - 문화시설은 기획과 연출, 창조와 상상력이 필요한 전문시설임
 - 시설의 건립과 운영을 위해 최소한의 자문이 필요함
 - 상시적인 운영에 대한 평가가 필요한 것이 사실임

- 콘텐츠 및 프로그램 인력의 미비
 - 시설의 건립에 걸맞지 않는 시설 인력의 양과 질이 가장 시급한 문제임.
 - 시설의 유지 및 관리에 전문가의 활용이 매우 미흡함
 - 정부차원에서 제어가 어려운 형편임
- 전문직 기획 및 지역특화의 부재
 - 광역지역에서부터 지역별 지역문화계획 수립하여 지역별 브랜드와 자원활용에 대한 세부계획이 다양하게 추진되고 있음
 - 전문가의 활용이 원활히 이루어지지 않고 있어 지역문화시설이 종합계획과 괴리되는 경우가 있음

다. 문예회관의 개념

■ 우리나라 문예회관의 시초

- 1960년대 ‘공공집회장소’로서 시민회관이 건립되기 시작하였는데, 이는 일제시대 ‘부민관’ 또는 ‘공회당’의 계통을 이어, 60~70년대 공중집회나 행사를 주목적으로 건립된 시설로서 공연장 기능도 겸하였으나 문화시설보다는 집회시설이었음.
- 문화예술활동 중심시설인 문예회관의 효시는 1978년 화재로 불탄 옛 서울시민회관 자리에 재건축 된 세종문화회관이라 할 수 있음.
- 국가가 설립한 공립시설인 국립극장이나 예술의전당은 설립목적과 기능이 별도의 법으로 명시된 경우로서 일반적인 문예회관과는 그 기능이나 역할에 차이가 있음.

■ 문예회관의 건립 본격화

- 1980년대 중반 제5공화국 국정지표에 ‘문화 인프라 확충’이 포함되면서 문예회관 건립 본격화됨.
- 당시 정부는 지방의 열악한 문화 인프라 사정을 감안하여 먼저 ‘단기간 내 10개 종합문예회관 건립 계획’을 세워 1988년 제주·부산·김제 등에 문예회관 건립. 그리고 ‘1지자체당 1문예회관’을 목표로 전국에 문예회관 추진해 매년 7~8곳씩 개관하고 있음.

〈표 3〉 문예회관 연도별 건립 개관 수

연도별	’79~’97	’98	’99	’00	’02	’04	’06	’08	’10	’12	’14
건립관수	83	89	95	104	122	142	155	167	192	209	220

자료 : 공연예술실태조사

- 2004년 ‘창의한국-21세기 새로운 문화비전’은 자치단체 당 1곳 건립기준을 폐지하고, 인구 대비 공연장 객석 기준으로 부족한 비율을 산정하는 방식을 제시함으로써 문화부의 원래 목표인 250개 건설보다 늘릴 것을 제안.
- 2014.12월까지 220개의 문예회관이 건립 운영되고 있음.

■ 정책변화에 따른 문예회관의 위상변화

- 문예회관은 1984년 “지방문화중흥 5개년 계획”을 기초로 건립되기 시작하여, 꾸준히 증가하고 있음.
- 건립 초기 광역권에 건립된 문화회관은 예술 창작 기능을 중시하여, 시설 내에 여러 개의 공연장과 연습실 등을 갖추고 전속 예술단체를 함께 보유하는 등 작품 제작 극장을 지향하는 경우가 많았음.
- 그러나 실제 운영 실태에서는 전속단체를 보유한 경우에도 자체 제작 한 공연으로 단기간의 일정만을 커버하게 되면서 대관 위주의 운영을 하게 되었음.

- 1990년대 후반부터 문화정책에서 문화복지 개념과 함께, 문예회관도 창작의 공간으로서 보다는 지역의 문화향수를 위한 “예술 감상 공간”의 역할이 강조되었음.
- 이와 함께 전속단체 설립도 점차 줄어들고 기존의 전속단체도 문예회관 운영과 별도로 독립시킨 후 상주단체화 하거나 독자적으로 운영하게 하는 경우도 생겨남
- 이에 따라 다양한 공연을 초청하여 보여 주는 것이 문예회관 운영의 방향이 되었으며, 전문성 보다는 초청 경비를 감당 할 예산 능력에 따라 운영의 성과가 갈리게 되었음.
- 일부 재정여력이 열악한 지자체의 문예회관은 자체 기획사업을 추진하지 않고 대관만으로 운영하는 사례도 나타나게 됨.
- 대관위주로 운영되더라도 문예회관의 입지 상 대관 수요가 높은 곳은 주민의 입장에서 다양한 공연을 접할 기회가 있으나 그렇지 못한 곳은 공연을 거의 볼 수 없는 등 심한 격차가 발생하게 됨.
- 2000년대 문화민주주의적 가치의 확대로 지역주민을 관람자에서 참여자로 인식하는 관점으로 변화하면서 문예회관도 일방적인 예술 관람의 기회를 제공한다기보다 보다 적극적으로 지역주민의 수요를 반영해 나가야 할 “지역복합문화시설로”의 기능 확대가 요구됨.
- 이에 따라 문예회관의 입지 특성에 따라 공연보다는 문화예술교육 등의 위주로 자체사업을 실행하는 문예회관도 나타나게 되었음.

■ 문예회관의 명칭

- ‘문예회관’은 ‘문화예술회관’의 약칭
- 실제 공식명칭 사용 예는 문화예술회관, 문예회관, 시민회관, 문화회관, 예술회관, 문화체육회관, (문화)예술의전당, 문화센터, 아트센터 등 다양하게 나타남.
- 1970~80년대에는 세종문화회관의 영향으로 ○○회관이 주로 쓰였고, 1990년대 이후엔 예술 활동이 중심이 되면서 ○○예술의전당, ○○아트센터란 이름이 많음.
- 최근 체육시설도 함께 건립하는 사례가 증가하면서 문화체육센터도 늘어나고 있음.
- 지역과 시설의 특성에 따라 문예회관이라는 명칭을 아예 빼버리고 명칭을 정하는 경우도 등장함.

■ 문예회관의 법적 근거

- 문예회관의 개념과 기능을 별도로 규정하는 법적 근거는 없음.
- 다만, 문화예술진흥법(법률 제12354호) 제5조에서 국가와 자치단체의 문화 공간 설치를 권장하고 있으며, 문화예술진흥법 시행령(대통령령 제25509호) 2조의 별표1<문화시설의 종류> ‘공연시설-공연장’ 구분에서 문예회관을 두 종류로 나누어 제시하고 있음.

〈표 4〉 문예회관의 법적 근거 I [문화예술진흥법]

문화예술진흥법 [시행 2014.7.29.] [법률 제12354호, 2014.1.28., 타법개정, 제2장 제5조 제1항]	제5조 (문화예술 공간의 설치 권장) ①국가와 지방자치단체는 문화예술 활동을 진흥시키고 국민의 문화 향수 기회를 확대하기 위하여 문화시설을 설치하고 그 문화시설이 이용되도록 시책을 강구하여야 한다.
문화예술진흥법 시행령 별표1 문화시설의 종류 [시행 2014.7.29.] [대통령령 제25509호, 2014.7.28., 타법개정, 제2조 2항 관련]	1. 공연시설 가. 공연장 : 「공연법」 제2조제4호에 따른 공연장(영화상영관은 제외한다) 1) 종합공연장 : 시·도 종합문화예술회관 등 1천 석 이상의 대규모 공연장 2) 일반공연장 : 시·군·구 문화예술회관 등 1천 석 미만 300석 이상의 중규모 공연장 3) 소공연장 : 300석 미만의 소규모 공연장

- 또한 공연법(법률 제12133호) 제3장 공연장의 설치·운영 등의 제8조 ‘공공공연장 및 공연 연습장’ 조항의 적용을 받으며, 문화예술교육지원법(법률 제12329호) 제1장 제2조 제3항에 의해 문화예술교육시설에 포함되기도 함.

〈표 5〉 문예회관의 법적 근거 I [공연법, 문화예술교육지원법]

공연법 [시행 2014.3.31.] [법률 제12133호, 2013.12.30., 일부개정] 제3장 제8조 제1항	제8조 (공공공연장 및 공연연습장) ①국가와 지방자치단체는 공연예술의 육성을 위하여 공연장 및 공연연습장을 설치하여 운영할 수 있다.
문화예술교육 지원법 [시행 2014.7.22.] [법률 제12329호, 2014.1.21., 타법개정] 제1장 제2조 제3항	제2조 (정의) 이 법에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다. 3. "문화예술교육시설"(이하 "교육시설"이라 한다)이라 함은 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 시설을 말한다. 가. 문화예술진흥법 제2조 제1항 제3호의 규정에 따른 문화시설

- 개정 이전의 문화예술진흥법(법률 제5454호) 제2조 3항에 다음과 같은 정의가 있어 참조가 됨.

〈표 6〉 문예회관의 법적 근거 [개정 이전]

문화예술진흥법 [1997.12.13 일부개정, 법률 제5454호] 제2조 ③항(2000. 12 삭제)	제2조 (정의) 이 법에서 사용하는 용어의 정의는 다음과 같다. 3. "문화예술회관"이라 함은 연주회, 무용, 연극 등의 공연과 전시 학술행사 개최 등의 용도로 건립된 건축물을 말한다.
---	--

- 그러나 문화부에서 발간하는 문화기반시설 총람의 문예회관에 포함 된 개별 시설을 살펴 보면 공연장을 공통적으로 갖추었으나 더욱 다양한 역할과 목적의 시설로 확대되고 있는 추세임.

■ 문예회관 시설의 복합화

- 문예회관의 가장 기본적인 구성은 공연장
- 문예회관은 점차 다양한 시설을 결합하여 구성되고 있는데, 대개 다음의 같이 구성될 수 있음.
 - 공연장(대 또는 중)+공연장(소)
 - 공연장(대 또는 중)+공연장(소)+전시장
 - 공연장(대 또는 중)+공연장(소)+전시장+강의실
 - 공연장(대)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장
 - 공연장(대)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장+야외공연장
 - 공연장(대)+공연장(중)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장+야외공연장+소공원
 - 공연장(대)+공연장(중)+공연장(소)+전시장+강의실+국제회의장+야외공연장+소공원+체육시설
- 공연장 시설뿐만 아니라 문화의집, 도서관, 청소년, 여성, 체육 등 지역민을 위한 복지시설이 복합되어 구성되기도 함
- 이러한 시설의 기능은 지역민이 문예회관을 일상적으로 찾게 되는 강한 유인 요소가 되기도 함.
- 그러나 시설의 정체성을 모호하게 할 수도 있음.
- 정체성을 뚜렷하게 하고 차별화 된 시설을 건립해야 한다는 전문가들의 의견이 많이 있으나 실제 지자체에서는 문화시설 건립이 쉽지 않은 만큼 건립 시 최대한 다양한 기능과 용도를 담고자 하는 경향은 여전히 대부분의 지역에서 나타남.

라. 문예회관의 성격

■ 공연장으로서의 문예회관

- 지역문화기반시설로서 문예회관이 갖는 첫째 성격은 지역 사회 내에서 주된 공연장의 역할을 담당하면서 대부분 지방자치단체에 의해 설립, 운영되고 있음.
- 과거에는 ‘장소’로서의 공연장의 의미가 주를 이루었지만 근래 들어 문화예술발전과 관련하여 다양한 요구에 직면하고 있음.
- 이러한 요구는 문예회관이 단순히 공연물을 올려 관객에게 제공하는 역할 뿐만 아니라 관객을 개발하고, 수요를 창출하며, 복지의 구심점으로서의 역할 또한 수행하기를 바라는 사회적, 정책적 수요와 관련되어 있음.
- 다른 역할과 성격이 요구되고 있기는 하지만 순수예술의 특성상 공연장으로서의 문예회관이 지역문화예술정책에서 차지하는 의미는 축소되기 보다는 새로운 형태로 발전되어 가도록 요구되어짐.
- 박물관이나 미술관 같은 문화시설도 작품의 보존, 제공에 주로 초점을 두었던 과거의 경험에서 벗어나 체험을 통해 수요를 창출하고자 노력하고 있으며, 에듀케이터 등을 고용하여 교육공간으로서 시설이 운영될 수 있게 하는 다양한 모색들을 하고 있음.
- 뿐만 아니라 학교교육 등과의 연계를 통하여 중요한 교육공간이 될 수 있도록 다양한 프로그램들을 도입하고 있음.
- 따라서 사회 속에서 공연장이라는 시설이 향후 어떠한 역할을 하도록 기대되는지의 문제를 보다 심도 깊게 고민할 필요가 있음.

■ 지역거점 문화기반시설로서의 문예회관

- 둘째 기능은 지역거점시설로서의 문예회관의 역할로 문예회관은 단순히 공연작품을 제공하는 시설을 넘어서 지역의 문화거점으로서의 역할을 수행하는 것이 기대됨.
- 지역의 문화격차 및 이를 해소하기 위한 지역문화역량강화는 역대정부에서 모두 중요하게 다루어 온 문화정책 영역임에도 불구하고 아직까지 효과적인 방안을 마련하지 못하고 있는 것도 사실임.
- 문예회관에 지역문화단체를 상주 단체화하는 것도 지역의 문화예술역량을 강화하려는 측면을 가진 정책임.
- 대도시에 비해 문화수요가 취약한 지역의 경우 지역의 문화적 거점으로서 수요를 창출하고 지역의 문화역량을 강화하기 위해 어떠한 역할을 수행할 수 있는가 하는 문제도 향후 지역에 기반 한 공연시설로서의 문예회관이 가져가야 할 중요한 고려사항임.
- 이러한 역할수행과 관련하여 향후에는 재원을 다변화할 수 있는데, 지역거점시설로서의 역할을 수행할 경우, 문화부나 지자체로부터의 지원뿐만 아니라 다른 부처를 통한 지원도 가능할 수 있기 때문임.
- 놓여준 사업과 관련하여 지원되고 있는 각 부처의 사업내용들을 보면 지역거점시설로서의 문예회관 역할을 어떻게 설정하고 어떠한 사업을 추진하느냐에 따라 재원다변화 및 지역친화적 위상확보도 가능할 수 있는 여지가 큼

〈표 7〉 농어촌관련 부처별 지원사업 현황

구분	농식품부	행안부	국토해양부	문화부	산림청	농업진흥청
읍/면	-농어촌생활환경정비 -거점면마을종합개발	-소도읍육성				
권역	-농어촌마을종합개발 -어촌종합개발					
마을	-전원마을 -녹색농촌체험마을 -어촌체험마을	-정보화마을 -살기좋은 지역		-문화역사마을	-산촌생태마을	-전통테마마을
특정지역/ 낙후지역	-신활력사업	-오지종합 개발 -도서종합 개발 -접경지역 개발	-개발촉진지구			

자료 : 송미령 외, 살기좋은 농촌만들기를 위한 정책재편 방안(2008.11)

- 문화예술이 일상 속에서 향유될 수 있게 하기 위한 노력과 관련된 문예회관의 성격 중 새로이 부각되고 있음.
- 문화시설에 대한 사회적 요구는 점점 더 생활 친화적이기를 요구하고 있음.
- 이에 따라 이러한 수요를 충족시키기 위한 정책적 노력이 강화되고 있어 예를 들어, 공공도서관의 경우 일상생활 가까이에서 도서관을 이용할 수 있어야 한다는 사회적 요구에 따라 기존의 공공도서관이 아닌 새로운 형태의 ‘작은도서관’ 설립이 정책적으로 강하게 추진되고 있음.
- 작은도서관은 공공도서관 범주에 들어가기는 하지만, 전체적으로 볼 때 공공도서관 건립 및 운영예산이 작은도서관으로 투입된다는 측면에서 공공도서관 예산의 실질적 축소와 관련된다고 할 수 있음.
- 마찬가지로 대규모 전문문화시설인 문예회관은 대규모 공연물을 올리기에는 적합하지만 지역의 공연관련 다양한 활동들과 관련하여 발생하는 수요들, 예를 들어 발표장소 제공이라든지 연습공간과 같은 측면에는 적극적으로 대응하기 어려운 구조를 가지고 있음.
- 이 경우 생활권 문화시설로서의 중소규모 공연장 또는 복합문화공간 건립이 나타날 수 있는데 이 때 문예회관은 어떠한 역할을 감당해야 할지와 같은 부분도 향후 문예회관이 부딪힐 수 있는 환경변화 시나리오 중 하나라고 할 수 있음.
- 향후 문화시설 건립지원은 지자체당 1개와 같은 방식으로 이루어지지 않게 되어 생활권을 중심으로 두 지자체가 공동으로 운영을 지원하는 경우가 등장하게 됨.
- 행정권역은 서로 다르지만 생활권역이 동일한 지역에 대해서는 두 지자체가 공동으로 공연장을 운영하는 방안을 검토할 수 있으며 이 경우 다른 차원에서 생활권에 기초한 문예회관 설립, 운영이 가능해질 수 있음.
- 다양한 정책 환경의 변화는 문예회관의 성격을 단순히 규정할 수 없게 할 것이며 각 지역, 문화권, 지방자치단체의 역량과 여건에 따라 다양한 형태의 성격을 드러내게 될 것임.
- 따라서 획일적이거나 단순한 형태의 문예회관 운영형태로는 지역문화정책의 기반시설로서 문예회관이 자리매김하기 어렵게 만들 것임.

- 이렇게 변화하는 상황에 유연하게 대처할 수 있도록 문예회관의 역량을 강화하는 것이 시급함.

마. 문예회관 네트워크

■ 국내외 기관 간 연계 협력

- 1차적으로 연계협력의 목적은 공공기관으로서 단순 정보 교류의 차원이 많음.
- 그러나 점차 정보 교류에서 사업의 연계로 이어지며 사업 운영에 실질적인 상호 이익과 시너지를 모색하는 추세

■ 지역별·규모별 문예회관 간 연계의 강화

- 전속단체를 보유한 문예회관 간에 상호 공연 초청을 통한 예술 사업 교류를 추진함.
- 지역별·규모별로 공동으로 사업을 실행하는 사례가 많아지고 있으며 시설 규모 및 사업비 부담능력 등이 비슷해야 활성화되는 경향이 있음. (예) ‘경기지역문예회관협의회’의 공동제작사업)
- 해외작품유치를 공동사업으로 추진하기도 하며, 이럴 경우 비용과 역할 분담을 사전에 충분히 협의하고, 상호 이익이 되도록 해야 함.

TIP

해비치 아트페스티벌

- 해비치 아트페스티벌은 문예회관 관련 정보 공유와 문예회관 운영 전문성을 강화, 공연 유통 활성화를 목적으로 (사)한국문화예술회관연합회가 매년 6월 제주 전역에서 개최하고 있음.
- 공연단체의 부스전시와 쇼케이스 뿐 아니라 무대 장비 시연회, 심포지엄, 비즈니스 미팅 등의 메인 행사와 함께 제주 전역에서 다양한 장르의 공연이 펼쳐짐
- 전국의 문예회관 종사자, 문화예술단체 및 기획사, 문화예술 관련 기관, 문화산업 관련 단체 등이 참여하는 국내 대표적 네트워킹 행사로 성장하고 있음
- 주요 행사 : 아트마켓, 심포지엄, 제주도내에서 펼쳐지는 공연페스티벌 등

■ 국제 교류 활성화

- 국내 기관과의 교류를 넘어서 국제적 협력관계를 모색하고 있음. 문예회관이 속한 자치단체와 연관된 지역의 공공공연장과 결연을 맺기도 하고, 장르에 맞는 공연장과 결연하여 공연 초청 등 사업을 전개하기도 함.

- 서울아트마켓(PAMS, Performing Arts Market in Seoul) 다양하고 활발한 창작과 제작을 바탕으로 한 한국공연예술 작품들의 합리적인 유통과 해외진출 활성화를 위해 (재)예술경영지원센터가 문화체육관광부의 후원을 받아 매년 10월에 개최
- 우수공연예술작품의 쇼케이스, 단체와 작품을 홍보할 수 있는 부스전시, 학술 및 네트워킹 프로그램 등을 통해 국내외 공연예술전문가들은 세계 공연예술 흐름과 정보를 공유하고, 소통하며, 공연예술의 창작과 유통 도모
- 서울아트마켓은 완성된 작품의 유통창구로서의 역할에 머물기보다, 소통과 공유를 통한 협업의 기회를 제공하여 창작과 유통의 접점을 넓히고자 함.
- 실제 공연예술전문가들이 전문 지식과 경험을 공유하고, 새로운 아이디어의 교류를 통해 예술가들에게 영감을 주며, 더 넓은 시장 개척과 관객 개발을 위한 풍성한 담론을 형성할 수 있는 네트워킹의 장으로서의 기능이 큼.
- 2014 서울아트마켓은 '아시아 공연예술의 창 - A Window to Contemporary Performing Arts in Asia'라는 주제를 중심으로 아시아의 대표적 마켓으로서 확고한 비전 제시 표방

■ 문예회관 관련 네트워크 조직 형성

- 문예회관의 연계가 활발해 지고, 공동 사업 추진이 증가하면서, 정책적 목적과 실제적 필요에 의한 네트워크 조직이 형성되고 있음
- 전국단위의 문예회관 연계조직으로 1995년 발족 된 '(사)한국문예회관연합회'를 들 수 있음.
- 문예회관 지역단위 네트워크 조직 현황
 - 서울인천지회(26)
 - 경기지회(24)
 - 강원지회(12)
 - 대전충청세종지회(25)
 - 대구경북지회(30)
 - 부산 울산 경남지회(33)
 - 호남 제주지회(33)
- 해외에도 공연장 네트워크 조직이 있으며, 우리와 가장 유사한 형태로 일본의 '전국공립문화시설협회'를 예로 들 수 있음

- 1995. 11. 8. 결성, 2012. 8. 18. 법정법인으로 출범
- 한국문화예술회관연합회(이하 한문연)는 지역 문예회관의 전국 네트워킹
- 문예회관 운영의 전문화, 효율화를 기하고 문화예술시장을 전국적인 규모로 확대시키기 위하여 출범
- 공립문예회관 및 일부대형아트센터(시설)등 183개 기관이 회원으로 가입되어 있음.
- 한국문화예술회관연합회 지원 사업(2015년)
 1. 방방곡곡 문화공감 지원 사업
 2. 문예회관 레퍼토리 제작 개발지원 사업
 3. 국립예술단체 너나들이 문화여행
 4. 2015 문화가 있는 날 「달콤한 문화마을」
 5. 제주 해비치 아트 페스티벌
 6. 현대자동차 그룹과 함께하는 해피존 티켓나눔 사업
 7. 문화예술회관 종사자 해외연수
 8. 문예회관 종합 컨설팅 지원
 9. 문예회관 아카데미 운영
 10. 문화예술기관 연수단원 지원
 11. 문예회관 운영 현황조사
 12. 꿈다락 토요문화학교 예술감상교육 운영사업 [부제 : 청소년 문화예술 감상학교]
 13. 문예회관 문화예술교육 프로그램 지원 사업

3. 문예회관의 운영 체제

가. 문예회관의 건립

■ 문예회관 설립 주체

- 2013 공연예술실태조사에 의하면 문예회관의 설립주체는 광역자치단체인 문예회관은 19개소, 기초자치단체인 문예회관은 187개, 교육기관 2개임.

〈표 8〉 문예회관 설립주체별 구분

구분	광역 자치단체	기초 자치단체	공기업	재단법인	사단법인	상법인	교육기관	계
개(%)	19(9.1)	187(89.9)	-	-	-	-	2(1.0)	208

■ 문예회관 건립의 기본계획

- 문예회관 건립은 건축의 꽃이라 불릴 만큼 특수하고 복잡한 건축물의 건립 작업임. 건축적 기술 외에도 공연, 무대, 무대음향, 조명, 무대기계 등과 가운 특수시설에 대한 깊은 이해와 설계, 설치, 그리고 운영에 대한 풍부한 경험을 함께 필요로 함.
- 지역의 문화기반시설 가운데 가장 대규모 시설로 건립되기 때문에 계획당시와 건립 이후, 운영하는 과정에서의 지역 환경, 사용자 변화, 운영체계의 변화가 빈번히 일어나고 이러한 환경변화에 유연하게 대처할 수 있도록 건립될 필요가 있음.
- 문예회관 조성계획 : 건축주(중앙정부, 지방자치단체, 민간 등)가 문예회관에 대한 기대수준과 운영전략을 명확히 하는 것이 가장 중요함. 조성계획 수립에 있어 문예회관 건립 목표를 명확히 하고 이에 따른 타당성을 조사하고 객석 수, 시설 구분 등을 결정해야 함. 목표에 따라 예산 수립 설계를 통해 자금 조달 계획을 수립함.
- 문예회관의 설계 : 현상공모방식, 대안입찰방식, 일괄입찰방식, 수의계약방식 등의 방식을 통해 설계안을 선정함. 개념설계, 기본설계, 실시설계를 진행하여 건축, 전기, 기계설비, 통신, 소방, 무대조명, 무대기계, 음향 등의 세부설계를 함.
- 문예회관의 건립 : 시공사 선정, 공사, 감리와 같은 건립과정
- 개관/ 운영 : 100석 이상의 공연장은 공연 전 소재지 지자체(관할 시, 군, 구)에 신고로써 공연장 등록을 함. 공연시설 및 부속시설에 대한 자산관리는 단순한 시설관리가 아닌 경영계획에 의해 수익과 문예회관의 가치를 극대화 시키는 방안을 마련해야 함.

- 유지 : 문예회관을 최상의 상태로 유지하기 위한 계획, 방법과 보수, 리모델링, 리노베이션 공사를 통한 시설유지에 대한 지속적인 관심을 통해 시설노후화로 인한 공공성, 효율성 후퇴가 이루어지지 않도록 해야 함.

TIP

자산관리(Property Management)

- 임대관리 : 임대가 책정 및 임대유지, 입주자 관리, 임대시장 동향 조사, 미수채권 관리
- 건물경영 : 경영계획수립(예산), 세무회계관리, 수입지출관리, 비품, 소모품관리
- 시설유지관리 : 시설관리, 미화관리, 보안, 통제 안내, 주차

TIP

시설유지(Facility Management)

- 시설관리 : 각종 설비기기의 운전 및 감시, 건축, 기계, 전기, 소방 설비관리, 사고방지의 예방점검
- 미화 : 로비, 객석관리, 외관, 조경관리, 정체성(Identity) 관리
- 보안 : 통제지역, 중요지역 감시, 보안유지, 방문VIP 등 의전, 화재, 도난, 테러 등의 긴급사태 발생대비
- 안내 및 주차 : 관객 등 이용자에 대한 건물이용안내, 차량유도 및 주차안내, 주차장 운영 및 관리

나. 문예회관 건립 재원

■ 국고 지원

- 문예회관 건립은 1984년부터 1996년까지는 문예진흥기금으로 지원됨.
- 1997년부터 국고로 전환되었으며, 2005년부터 국가균형발전특별회계로 편성 운영.
- 1개관 당 20억원 이내 정액 지원이며, 문예회관 건립비 및 개보수비도 포함되며, 광역 및 기초자치단체당 1개관 기준으로 지원함.
- 생활체육시설의 경우 전체 건설비의 50%를 국고로 보조하기 때문에 2000년 이후 완공된 문예회관은 공연장과 체육시설을 동시에 갖춘 복합시설로 건립되는 경우가 나타남.(예, 해남문예회관, 충무아트홀, 금산다락원 등)

〈표 9〉 문예회관 건립지원

구 분	총규모	총사업비(백만원)	신규건립	신규보수
2011	17개관	10,761	2	5
2012	16개관	12,491	4	4
2013	22개관	17,436	8	7

■ 민간자본 유치

- 2005년 사회기반시설에 대한 민간투자법 개정으로 기존의 항만·철도·도로 등 교통시설 위주의 민자사업에서 문화·교육·복지시설 등 생활기반시설로 그 범위가 확대되고 BTO 방식 위주에서 BTL 방식으로 본격 추진되면서 문화부도 문화기반시설 확충을 위해 BTL 사업을 도입함
- 이 방식은 본래 금융기법의 하나로서 민간자본을 유치하여 시설물 사용권을 장기임대하거나 시설물이 준공되면 시설물 소유권이 원소유자에게 귀속되고 일정기간 관리운영권을 주는 방법임.
- 이러한 방법은 시설물 건립을 위한 자체예산 없이 공연장을 마련할 수 있다는 장점이 있으나 수익성이 예상과 달리 저조할 경우 자본공급자에게 수익을 보전해 주어야 한다는 문제가 있음.
- 따라서 사업계획 시 그 성패에 대한 결과를 잘 분석할 수 있어야 하므로 민자 유치에 의한 사업추진 시에는 수지타산에 대한 금융 분석의 전문적 검증이 필요함.

■ BTL(Build-Transfer-Lease, 건설-양도-임대)

- 민간이 사회기반시설을 건설하면 정부가 운영기간(10~30년)동안 이를 임차하여 사용하고 그 대가로 임대료를 지급하는 방식임.
- BTL 사업을 하는 민간사업자는 시설임대료와 운영비를 받아 투자비를 회수함.

■ BTO(Build-Transfer-Operate, 건설-양도-운영)

- 사회기반시설의 준공과 동시에 시설의 소유권이 국가 또는 지방자치단체에 이전되면 사업 시행자에게 일정기간의 관리운영권을 인정하고, 사업시행자는 시설을 운영함으로써 투자비를 회수하는 방식임.
- 도로 등 BTO시설의 경우 주무관청으로부터 부여받은 관리운영권을 근거로 하여 인천공항고속도로와 같이 민간사업자가 시설 이용자로부터 사용료를 받게 됨.

■ BTO 사업과 BTL 사업의 비교

〈표 10〉 BTO사업과 BTL사업 비교

추진방식	BTO	BTL
대상시설 및 성격	이용자에게 사용료를 부과하여 투자비 회수 (고속도로, 항만, 경전철, 지하철 환경시설 등)	원 소유자에게 임대료를 부과하여 투자비 회수 (문화시설, 복지, 학교)
투자비 회수	최종이용자 사용료(수익자부담 원칙)	원 소유자의 시설임대료(원소유자 재정부담)
사업 리스크	사업위험이 높음 높은 위험, 높은 목표수익률 운영수입의 변동 위험	사업위험이 낮음 낮은 위험, 낮은 수익률 운영수입확정
사용료 산정	총사업비 기준 기준사용료 산정 후 물가변동분 별도 반영	총 투자비 기준 임대료 산정 후 균등 분할하여 지급

자료 : 김규원, 2011문예회관아카데미 CEO과정

- BLT 문예회관 운영현황
 - 부평아트센터 : 사업비 393억원, 부평문화재단 위탁 운영
 - 안동 문화예술의 전당 : 사업비 476억원, 공연장 안동시 직영, 볼링장 시설관리공단 위탁
 - 완도 문화예술의 전당 : 사업비 168억원, 완도군청 직영

■ 문화시설 투자 건립의 문제점

- 문화시설 건립 운영의 전문성에 대한 인식이 부족한데, 문화시설은 운영과 건립에 높은 전문성이 요구됨. 콘텐츠의 생성, 운영 뿐 아니라 건축에 있어서도 높은 전문성이 요구됨.
- 지자체 전문성의 한계 : 문화시설의 건립과 운영에 대해 지자체가 전문성을 갖추는 데는 한계가 있음.
- 행정조직의 의사 경직성 : 행정조직은 수직하향식의 의사전달구조로 실무진이 상부의 결정에 대해 사실상 거부하기가 어려움. 국가균형발전특별법 예산의 선택과 집중이 가능하지만 전문성의 한계, 선출직 지자체장의 독선이라는 한계가 있음.
- 제도적 문제(필터링 체계의 문제) : 문화시설의 건립에 건설기술 관리법 적용의 한계. 기본구상에는 준공 후 시설의 운영의 방향, 운영방법 등에 관한 내용이 구체적으로 들어있지 않음. 타당성 조사 시에 시설의 운영방향, 운영방법에 관하여 제도적으로 보완할 방법이 없게 됨. 기본 구상단계에서 오류는 운영단계에서 검증이 이루어지게 됨으로 이때는

불필요한 비용이 발생하게 됨.

- 해당 정부기관의 검토 및 제어기능 부재 : 광특회계 계정으로 변경 이 후 문화체육관광부가 지방의 문화기반시설 건립에 대한 검토 및 관리수단을 상실함.
- 전국문화기반시설 관리운영평가 사업시작, 평가와 관리가 제도적으로 이루어질 수 없는 환경임.

다. 문예회관 운영체제의 구분

■ 문예회관 운영체제 구분 시 유의내용

- 문예회관 운영방식이 주로 직영방식으로 채택되어 왔으며, 최근에는 운영의 전문성 및 활발한 사업추진을 위해 재단법인 혹은 공단으로 전환하여 운영되기도 함.
- 각 운영방식을 채택할 때에 운영방식의 장단점과 지역의 인구, 재정, 문예회관의 여건 등을 고려하여 자기 지역의 문예회관에 적합한 운영방식을 채택하는 것이 바람직함.
- 지방자치단체의 재정 및 인력, 시설 현황 등을 충분히 고려하여 채택해야 함.
- 특히 문예회관은 보다 활발한 사업을 추진하고자 운영방식을 전환하거나 운영방식을 채택할 때 문화예술 정책 수요를 충분히 고려해야 함.
- 시설자체의 운영체제 선정 시 우선 고려해야 할 사항 중 하나는 가동률을 어떻게 제고시킬 것인가의 문제임.
- 문예회관 등 공공문화시설 운영을 활성화하기 위해 민간의 경영기법들을 도입하여 공공문화시설을 책임운영기관화 하거나 국공립문화예술단체를 독립법인화 하여 가동률을 높이고자 함.
- 2012년 기준 문예회관의 공연일수+공연준비일수를 기준으로 하는 공연 프로그램 가동률은 34.8%이고 공연일수+공연준비일수+기타행사일수를 기준으로 하는 공연장 가동률은 52.9%임. 문예회관이 공연장으로서만 존재해서는 가동률에 있어서 많은 차이를 보인다는 것을 알 수 있음.
- 이러한 이유들로 인해 ‘전국문화기반시설 관리 운영평가 제도’가 도입됨. 정책목표에 따라 평가지표를 설정하여 문화기반시설의 질적인 차원에서의 운영의 전문성을 강화하고 관리자 중심에서 이용자 중심으로 관점을 전환하며 민간전문가 및 지역사회의 참여를 활성화하고 하드웨어적인 시설 중심이 아닌 소프트웨어적인 프로그램 중심으로 방향을 전환함.

■ 문예회관 운영체제의 구분

- 2013공연예술실태조사 자료에 근거하여 문예회관의 운영주체에 따라 분류하면 공공시설은 196개(94.2%), 민간시설은 12개(5.8%)임.

〈표 11〉 운영주체별 구분

구분	광역 자치단체	기초 자치단체	공기업	재단법인	사단법인	상법인	교육기관	계
개(%)	10(4.8)	129(62.0)	24(11.5)	33(15.9)	7(3.4)	1(0.5)	4(1.9)	208

자료 : 2013 공연예술실태조사

〈표 12〉 전국 문예회관 운영 체제 현황

구 분	세부운영형태	시설(개)	비율(%)	비 고
직접 운영방식	자치단체 직영사업소 체제	139	66.8	전국적으로 가장 많은 운영형태 일부업무에 전문인력 채용
간접 운영방식	공기업에 위탁	24	11.5	포항문예회관, 양주시시설관리공단, 김포도시공사, 과천시시설관리공단, 광주지방공사 등
	재단법인에 위탁	33	15.9	문예회관운영형 재단 : 세종문화회관, 경기도전당 지역문화진흥형 재단 : 고양문화재단, 부천문화재단, 춘천문화재단 등
	기타 민간에 위탁	12	5.8	사단법인, 상법인, 교육기관 등
합 계		208	100	-

■ 자치단체 직영방식

- 자치단체 직영 : 지방자치단체의 조직 내 부서에서 문예회관 운영을 담당하거나 또는 별도의 사업소 형태로 운영되는 방식.
- 공직법률과 조례에 의해 운영되며 임명권자는 자치단체장이고 운영 인력은 공무원 신분임.
- 광역자치단체 직영 문예회관으로는 부산문화회관, 대구문화예술회관, 대구시민회관, 인천 종합문화예술회관, 5.18기념문화센터(문화관), 광주시문화예술회관, 대전문화예술의전당, 울산문화예술회관, 제주특별자치도문예회관, 경상남도문화예술회관, 세종(자치)시문화예술회관 등이 있음.

■ 직영 문예회관 특징과 장단점

- 장점으로는 채용의 안정성과 행정효율성, 공공성을 들 수 있음.
- 단점으로는 문화시설운영의 전문성 결여, 사업추진 의욕 결여, 경직된 예산 회계제도, 고객서비스 미흡 등 사업 운영에는 많은 한계를 지님.
- 최근 직영사업소로 문예회관을 운영 하더라도 지자체의 정책에 따라 일부 분야에 전문 인력을 채용하거나, 관장을 전문인으로 채용하여 최소한의 운영 전문성을 담보하고자 하는 방식이 나타나고 있음.

■ 위탁 운영

- 기본적으로 재산권은 지자체 소유이며, 운영만을 위탁하는 방식임.
- 2006년과 비교했을 때 운영주체가 공기업인 문예회관의 수가 16개에서 24개로 증가하였고

재단법인의 수는 9개에서 33개로 증가하였으나, 전체 숫자 대비 비율을 보자면 공기업 위탁형태가 전체의 41%를 차지하던 것에서 11.5%로 줄어든 점과 재단법인 위탁의 비율이 31%에서 15.9%로 줄어든 점을 주목해야 함.

〈표 13〉 운영주체별 비교

단위 : 개(%)

구분	공기업	재단법인	사단법인	상법인	교육기관
2006	16(41)	9(31)	6(3.9)	1(0.6)	4(2.6)
2012	24(11.5)	33(15.9)	7(3.4)	1(0.5)	4(1.9)

자료 : 2007문화기반시설 총람, 2013문화기반시설총람

■ 공기업(시설관리공단) 위탁운영

- 공기업(시설관리공단) : 지방자치단체 공기업(시설관리공단) 내 전담 부서 형태로 운영됨. 임명권자는 시설관리공단 이사장이며 운영주체는 공단직원과 일부 민간전문가가 됨.
- 주로 문화시설, 복지시설, 체육시설 등을 종합관리 함.
- 공기업(지방공단) 위탁한 경우로는 울주문화예술회관, 나루아트센터, 성수문화복지회관, 강북문화예술회관, 노원문화예술회관, 은평문화예술회관, 서대문문화체육회관, 인천계양문화회관, 인천서구문화회관, 강화군문화예회관, 고양시문화예회관, 광주시문화스포츠센터, 양주시문화예술회관, 안성시문화예회관, 포천반월아트홀, 통진두레문화센터, 가평문화예술회관, 연천수레울아트홀, 영월문화예술회관, 포항시문화예술회관, 포항중앙아트홀, 양산문화예술회관, 파주운정행복센터, 종로문화체육센터, 금나래아트홀, 과천시민회관 등이 있음.
- 시설관리에 효율성이 있으며, 직영사업소체제보다는 다소 유연한 운영이 가능하나 기본적으로 시설 관리적 관점으로 성과를 측정하게 됨.
- 따라서 예산을 절감하거나 투입 비용에 대하여 일정한 목표의 수익을 거둬야 하는 등 문화사업의 성격에 다소 어긋나는 기준을 적용받고 있어 적극적 사업 추진에 많은 제약이 있음.
- 특히 공익목적의 문화복지 사업 추진에 많은 제약이 발생함.

■ 문예회관만을 운영하는 재단을 설립하여 위탁 운영

- 지자체 출연으로 재단법인을 설립, 문예회관을 위탁 운영하는 방식.
- 자치단체 문화전반을 지원할 문화재단에 시설운영도 함께 위탁할 수 있으나, 그보다는 시설운영을 위한 독립된 별도의 재단이 보다 효율적임.
- 예술기관으로서 사업 및 운영의 전문성을 발휘하는데 유리.
- 지자체 입장에서 재정 부담이 높고, 조직 이기주의 우려도 있음.
- (재)세종문화회관이나 (재)경기도전당처럼 문예회관만을 위탁 운영하는 경우 재산권은 지자체에서 소유하고 운영만을 위탁함으로써 소유와 경영을 분리함.
- 재단법인의 경우에는 민간업체 위탁에 준하여 지자체에서 일정액의 위탁보조비를 지급하

고 나머지는 자체수입으로 충당하도록 하는 것이 일반적임

- 공단보다 독립성이 강한 조직으로 예술시설로서의 전문성을 충분히 발휘할 수 있는 장점이 있음.
- 반면 순수한 민간위탁이 아니므로 지자체 입장에서는 재정부담률이 감소되지 않고 조직, 재정에 대한 지자체의 통제로 인해 민간위탁에 비해 자율성이 낮다는 단점이 있음.
- 또는 전문성이 높은 인력으로 구성되었다고는 하나 시간이 지나면서 오히려 관행적 운영이나 도덕적 해이가 나타나는 경우도 있음.

■ 지역 문화재단을 설립하여 위탁 운영

- 지자체 출연으로 지자체 문화정책 전반을 실행 할 재단법인을 설립하여 문예회관도 여기에 위탁 운영하는 방식.
- 이러한 지역문화진흥형 재단은 주로 기초지방자치단체에서 문화예술진흥기금을 적립하여 기초지방자치단체의 예산으로부터 재정적 독립성을 강화하고 지역의 전반적인 문화예술 진흥을 위한 정책 실현을 추구함.
- 다양한 시설과 사업을 통합 운영하는 체제이므로 문예회관의 특성에 비춰보면 상대적으로 운영 전문성이 낮고 하나의 운영 시설로서 문예회관의 기능을 제한하게 되는 한계가 발생함.
- 그러나 통합적 지역문화 정책 수행함으로써 통합적 지역문화진흥이 이루어질 수 있고 개별 시설보다 지역의 전체를 아우르는 프로그램과 공공성을 추구에 유리할 수 있음.

■ 예술단체나 사회단체 등 민간에 위탁 운영

- 문화원, 사단법인, 상법인, 교육기관 등 민간에 위탁 운영하는 형태임.
- 위탁운영계약에 의해 지자체 재정에서 민간위탁금 총액을 부담하되, 부족한 부분은 자체 수입으로 충당.
- 위탁금에 대해 사후 감독 및 평가를 통해 효율성을 제고할 수 있으나 상대적으로 공공성이 약화될 개연성이 높아짐.
- 직원 신분 불안정으로 전문성 약화될 단점도 있음.
- 부산예술회관, 부산민주공원 공연장, 인천문화회관, 관악문화관도서관, 옥천관성회관, 진안 문화의집, 영암문화회관, 영주시민회관 등이 있음.

라. 문예회관의 운영 체계 결정의 고려사항

■ 문예회관 운영의 전문성 확보

- 문예회관 종사자 중 전문 인력의 범위는 기본적으로 기획인력, 무대스텝, 홍보마케팅 인력으로 산정하고 있지만 이 외 어디까지 그 범주를 확대할 것인가에 대한 고민과 논의가 지속적으로 있었음.
- 근래 재단법인뿐만 아니라 직영사업소 중에도 관장을 개방형 직위로 하여 외부전문가를 채용하는 사례가 늘고 있으나 관장의 업무범위는 포괄적이기 때문에 전문인력으로서의 요건은 명확하게 규정하기 힘든 부분이 있음.
- 프로그래밍 전문성이 경영의 전문성을 담보하지 못하여 프로그래밍과 운영에 전반적인 불균형과 비효율성이 제기되기도 하여 프로그램 전문성 향상을 위하여 운영의 전문성 기반 확보와 지역적 특징에 따른 균형이 필요함

■ 공공성과 수익성의 조화

- 문예회관은 공공기관으로서 불특정 정책 고객인 지역주민을 기반으로 하고 있으면서 공연시설로서 구체적 고객인 관객을 대상으로 운영을 함.
- 다수 지역민을 위한 공공성 사업이 기반이긴 하지만, 구체적 고객인 관객을 대상으로 하여 보나 나온 수익성이 강한 프로그램의 필요성도 대두되고 있음.
- 이는 공공성과 수익성 한쪽을 강조한다기보다는 고객에 대한 책임을 더욱 강화하는 결과를 요청받고 있음.

■ 다목적 공연장과 전용공연장

- 전용공연장은 특정 장르의 공연을 수용하는 공연장으로 콘서트홀, 음악전용공연장, 오페라, 무용, 연극 등 극예술 계열의 작품을 수용할 수 있는 공연장으로 구분됨.
- 다목적 공연장은 다양한 장르의 공연을 수용하는 공연장으로 다양한 장르의 공연을 수용할 수 있는 공연장임.
- 문예회관의 대부분이 다목적 공연장인 경우가 많음. 최근에는 전용공연장으로 오페라 전용, 뮤지컬 전용극장의 건립 및 전용공연장으로서의 역할을 강화하고 있는 추세임. (예, 대구오페라하우스, 충무아트홀 등)

4. 운영 기본구상 및 미션의 설정

가. 미션의 개념과 미션 스테이트먼트²⁾

■ 미션의 개념

- 최근 대부분의 예술기관이나 단체에서는 미션(mission, 사회적 사명)을 설정하여 운영의 기초로 삼고 있음.
- 미션이란 기관이나 단체의 설립 및 운영의 기본방향을 제시하는 것으로서, 주로 정부실패나 시장실패가 일어나는 영역을 중심으로 사회적 공헌을 위하여 그 목표 및 방향을 담고 있음.
- 국가의 헌법과 같이 예술기관이나 단체 운영상의 좌표 역할을 함.
- 최근에는 민간에서도 미션을 경영에 활용하는 사례가 늘어나고 있음.

■ 문예회관의 미션

- “문화예술 활동을 진흥시키고 국민의 문화 향수 기회를 확대”하는 것이 일차적. 그러나 이는 다양한 파급효과를 가져오는데 지역 문화의 발전과 지역 이미지 개선 및 경제 활성화 등 다양한 효과를 낳으며 그런 의미에서 문예회관은 1차적으로 공공적 성격을 띠고 있음.
- 이를 보다 구체화하여 각각의 문예회관에 적합한 미션을 수립해야 함.

나. 미션 설정을 위한 고려사항

■ 미션을 공개적으로 제시

- 비영리조직, 특히 공공성이 강한 기관이나 단체일수록 반드시 미션 스테이트먼트를 공표하여 운영의 기본방향을 공개적으로 제시하고 그를 구현해 나가기 위해 노력함
- 기관이나 단체 운영의 모든 것은 미션에서 시작된다고 해도 지나치지 않음
- 미션 스테이트먼트를 공개했을 때 제 기능을 수행할 수 있음
- 미션 스테이트먼트는 밖으로 관객이나 후원자, 안으로 내부의 조직 구성원에게, 해당 기관이나 단체의 목적하는 방향이나 이념, 사업, 가치 등을 제시함.

■ 현실을 반영한 구체적인 내용

- 미션 스테이트먼트는 짧고 단순하면서도 명료하게 서술되는 것이 바람직함
- 미션 스테이트먼트는 문예회관의 실체를 가장 잘 반영하는 솔직하고 정직한 내용이 중요함
- 지나치게 커다란 목표를 설정하거나 이상적인 가치를 서술하면 다른 기관이나 단체와 차별성을 획득하지 못하고 고객이나 조직원에게 진실성을 획득하기 어려움.

2) 박영정 외, 『안산문화예술의전당 장단기 발전방안 연구』, 안산시, 2005, p.118

○ 현실적인 경영목표와 미션 재설정

- 개관 20주년을 맞아 당초의 건립목적에 조망해 보고 현재의 시간적 공간적 조건에 맞게 미션과 비전을 재정립하고 조직과 경영을 혁신하여 향후 20년을 위한 좌표로 설정함.
- 건립초기부터 현재까지 예술의전당 기본 임무는 '문화예술의 국내보급이 목표였으나 시대적, 환경적인 변화에 따라 중요임무는 창조-육성-국내보급-세계화로 임무와 기능이 확장되어야 함.
- 건립당시 규정된 임무와 기능은 건축과 테크놀로지를 한정하고 있으며 하드웨어적 한계성은 오늘날 다양해진 예술 프로그램과 기관의 운영, 조직 전반에 영향을 미치고 있음.
- 건립초기 예술의전당의 서비스 대상은 문화예술을 접하기 어려운 일반 국민을 대상으로 하고 있으나 시대적 변화, 예술향유층의 세분화, 서비스 대상의 개념 확대(예술가, 기업, 입주단체, 직원, 매개자 등)가 필요함.

○ 예술의 전당 경영의 기본 Concept 안

현 재	미 래
· 문화예술의 창달 · 국민의 문화향수 기회 확대를 위한 문화예술 공간의 운영 · 문화예술진흥을 위한 사업추진	· 문화예술의 창작, 육성 및 세계화 · 국민의 문화향유권 질적 증진을 위한 문화예술기관의 차별적 경영 · 순수예술진흥사업 및 세계화 거점을 위한 사업추진

다. 중장기 운영계획 수립의 필요성

■ 사업 운영의 연속성 확보

- 대부분의 문예회관은 처해진 환경에 따른 차별화 된 운영계획이 부재한 가운데, 단발성 공연·전시 사업이나 대관사업 위주로 운영되고 있음
- 그러나 이러한 개별 사업운영만으로는 문예회관 활성화에 한계를 보일 수밖에 없으며, 미션을 달성 할 수 없음

■ 정책 및 환경 변화에 따른 문예회관 운영

- 차별화 된 프로그램 운영이 개별 공연장을 차별화 하는 중요한 요소가 되지만 문예회관은 문화시설임과 동시에 지역의 공공시설로서 국가나 자치단체의 정책, 지역의 특성과 수요, 재정 및 인력 등을 고려한 종합적 운영 계획을 세워야 함

3) 예술의전당, 『예술의전당 2007년~2011년 중기발전전략』, 예술의전당, p. 29

라. 중장기 운영 계획 수립을 위한 정보 수집

■ 정보 수집 요소

- 문예회관에 점점 더 다양한 역할이 요구되므로 이에 맞는 적절한 운영 계획 수립을 위해서는 다양한 정보 수집 활동이 필요하다.
- 기초적인 조사로 지역 자원조사, 문화지표 조사와 분석이 있으며, 또한 문예회관의 자기진단과 공연이나 정책에 관한 현황 정보도 필수적으로 파악해야 할 요소임.

■ 지역 자원 조사

- 자연 및 생태 자원 : 지역의 자연환경과 생태환경은 지역 문화예술의 기본 환경이며, 현재 지역의 삶을 규정하는 요소이므로 이에 대한 분석이 필요
- 인문 및 전통 자원 : 지역문예회관 프로그램 기획에 있어 지역의 전통, 역사, 생활사 등은 중요한 콘텐츠. 콘텐츠에 대한 끊임없는 해석과 현재화는 지역정체성의 요체임.
- 재정 자원 : 현대 공공 문화 공간 운영은 경영적 접근을 강화. 지방자치단체의 지원금 외 기금조성(fund-raising)을 위한 다양한 정보와 네트워크로 재정자원의 관리가 필요함.
- 인적자원 : 지역사회 문화예술단체, 예술가, 문화예술동아리 등은 지역문화회관의 중요 자원. 문예회관은 이들에 대한 파악을 통해 새로운 기획의 가능성을 제고해야 함.

■ 문화지표 조사

- 문화지표는 지역의 문화 환경과 주민의 문화적 경향 및 문화활동에 대한 수요를 조사함으로써 지역에 맞는 문화사업의 방향을 설정하고, 문화현상에 대한 해석을 함으로써 기획의 타당성을 높일 수 있음.
- 특히 문예회관에게 있어 문화지표는 공연이나 기타사업을 기획을 위한 기초적이며 객관적인 근거로 활용할 수 있는 매우 유용한 자료가 됨.
- 외부기관에 의뢰하여 조사하기도 하지만, 자치단체에서 직접 실시하는 경우도 있음.
- 문화지표를 조사하기에 앞서 어떤 내용을 조사하여, 지표화 할 것인지를 정하는 것이 중요하며, 주기적 조사를 시행하는 것이 좋음.
- 문화지표조사의 예로는 지역주민 문화향수실태, 문화기반시설 운영실태, 지역문화예술단체 및 예술인 현황 등이 있음.

■ 내부 진단

- 계획의 수립에 있어, 문예회관 자체의 정확한 현황 파악은 무엇보다 중요한 요건임.
- 그럼에도 불구하고 문예회관의 사업이 연속적으로 진행되면서 내부진단을 할 수 있는 계기를 갖기는 쉽지 않음.
- 시설 점검을 위한 휴관시기, 또는 리노베이션 시기, 운영 체제 전환기 등을 내부 진단의 계기로 활용 할 수 있음.
- 일부 전문연구기관에 용역을 의뢰하여 문예회관에 대한 컨설팅과 진단을 받기도 하지만,

문예회관 직원을 중심으로 팀을 구성하여 자체적으로 내부 진단을 시행하는 것도 큰 위기가 있음.

- 이 후 이러한 결과에 더해 전문가의 자문이나 외부로부터 진단을 받는 방식이 추가된다면 더욱 효과적 일 것임.
- 보통 문예회관의 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회(Opportunity), 위협(Threat), 요인을 분석하고 각각 이를 결합하여 4가지 전략을 도출(SWOT 분석).

TIP SWOT 분석		
SWOT 매트릭스	내적 강점(Strength)	내적 약점(Weakness)
외부적 기회(Opportunity)	강점을 극대화하여 시너지를 활용하는 전략	약점을 극복하고 외부기회를 활용하는 전략
외부적 위협(Threat)	강점을 활용하는 특화전략	위협을 회피하고 반전을 꾀하는 전략

■ 기타 정보 수집

- 이밖에도 공연정보, 정책 동향 파악 등은 일상적으로 이뤄져야 함.
- 유명인의 공연이 지역에서 흥행했다고 몇 년 후 같은 기대치를 가지고 기획하는 경우가 있는데, 공연이나 문화예술에 대한 수요는 시의성이 강하므로 변화에 대처하는 정보수집이 매우 중요함.
- 특히, 문예회관 관련 법제도는 문예회관의 등록에서부터, 문예회관 시설 공간 운영, 사업 운영에 저촉되는 법 등 매우 광범위하며, 시의성 있는 개정이 이루어지므로 수시로 체크하고 파악할 필요 있음.
- 일예로 저작권 관련 사항과 안전문제 등은 최근 점차 강화되는 부분으로 법·제도 또한 규제가 강화되고 있음. 법과 관련한 정보는 법제처(<http://www.moleg.go.kr>)를 통해서 자세히 알 수 있음.

TIP 정보수집에 유용한 사이트

- 문화체육관광부 <http://www.mct.go.kr/>
- 무대시설 안전진단지원센터 <http://www.stagesafety.or.kr/>
- 무대예술전문인자격을검정위원회 <http://www.staff.or.kr/>
- 예술경영지원센터 <http://www.gokams.or.kr/>
- 한국문화예술위원회 <http://www.arko.or.kr/>
- 한국문화예술교육진흥원 <http://arte.or.kr>
- 한국문화관광정책연구원 <http://www.kcti.re.kr/>
- 한국문화예술회관연합회 <http://www.kocaca.or.kr/>
- 한국저작권위원회 <http://www.copyright.or.kr/>

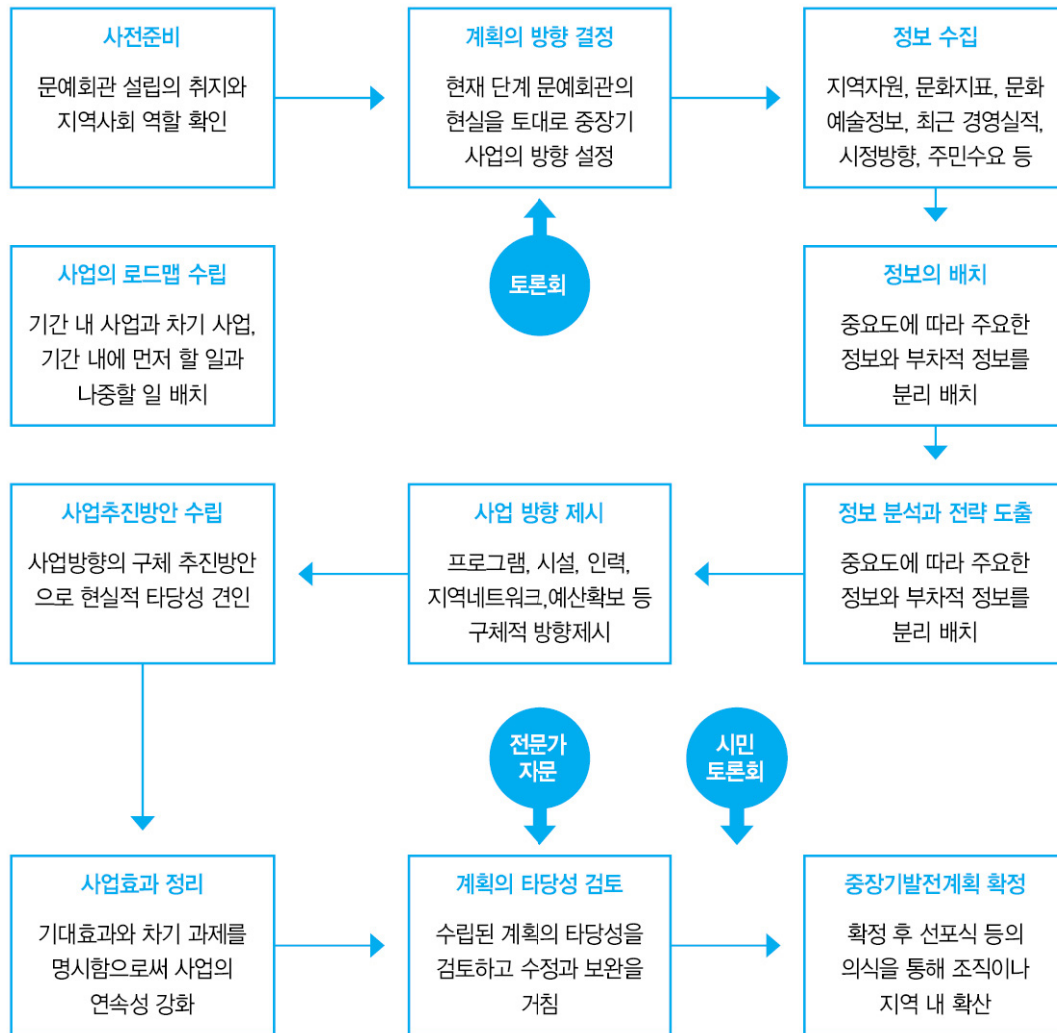
마. 중장기 운영 계획의 수립

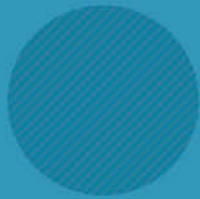
■ 문예회관 운영 계획의 분류

- 문예회관에 따라 다양한 계획이 가능하나, 기본적으로 기관의 미션에 근거하여 계획을 수립해야 함.
- 중장기 계획 : 문예회관이 지역사회에서 수행해야 할 목표를 3-5년 단위로 설정하는 것으로 연차별 계획은 중장기 계획 달성의 단계별 추진 전략의 일환이 될 수 있음.
- 세부 프로그램보다는 사업 추진의 방향 설정과 사업의 우선 순위, 비중, 프로그램 선택의 기준 등을 제시.
- 연간 운영계획 : 1년 단위 계획으로 구체적인 예산과 인력을 가지고 실제 1년 동안의 운영 및 사업계획을 수립. 주로 타임스케줄에 맞춘 세부 실행 계획.
- 시즌 운영계획 : 1년 기간 내에서 제반 조건(인력, 예산, 홍보, 프로그램) 등을 효율적으로 집중하고 문예회관의 특성을 살리기 위한 계획을 의미. 하지만 문예회관 가운데 시즌제를 채택한 곳은 거의 없음.

■ 문예회관 중장기 계획의 수립

- 문예회관의 가진 존재 의미를 기초로 지역사회에서 사업을 펼치는데 필수적. 지속가능한 발전을 전제로 지역의 다양한 현실과 환경 변화를 반영해야 함.
- 지자체로부터 지원받는 예산이 매우 가변적인 문예회관은 중장기 발전계획을 불필요하게 인식하는 경향이 있음.
- 자치단체장에 의해 바뀌는 시정 계획과는 다른 차원으로 문예회관에 중장기 계획이 수립되어 있다면 새로운 시정계획과의 조율이 가능하나 이러한 계획이 없다면 자치단체장의 교체와 함께 매우 큰 폭의 운영 방향 변화를 겪을 수밖에 없음
- 모든 문예회관은 강점과 약점이 있기 마련이며, 외부적으로도 기회요인과 위협요인이 있기 마련. 이를 잘 결합하여 장점을 최대화하고 약점을 최소화하며, 기회는 활용하고 위협적 환경은 피해가는 운영의 기초 틀을 만드는 것.
- 여기서 도출된 전략은 사업, 조직, 관리, 서비스, 대외관계 등에 적용하여 각 분야가 일사분란하게 대응해야 함.
- 중장기 운영 계획의 내용은 크게 경영부분(행정부분)과 사업부분으로 나뉨. 그리고 이를 다시 총무, 업무(경영기획), 홍보·마케팅, 회원관리, 시설관리 부분과 공연기획, 무대·기계, 전시기획, 관객서비스, 문화예술교육 등으로 나눌 수 있음.
- 하지만 각 문예회관의 현실에 맞게 다양한 스스로 규정한 정체성에 의해 다양한 형태로 나올 수 있음.



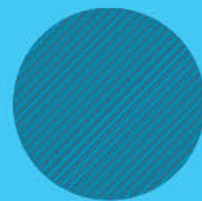


제2장

문예회관 운영의 실제

문예회관
운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals



1. 사업 운영계획의 수립

가. 사업 운영 계획의 고려 사항

■ 미션(mission) 및 중장기 계획의 확인

- 사업 운영 계획을 세우기 위해서 먼저 문예회관의 미션(사명, mission)을 확인함.
- 문예회관의 사명은 문예회관이 사업을 하는 이유이며 사회에 기여하는 가치, 궁극적으로 지향해야 하는 방향을 의미함.
- 따라서 미션을 공유하고 사업계획을 세우는 것은 사업을 성공적으로 이끌고 문예회관이 나아가는 방향에 필수적 요건임.

■ 관객 수요에 대한 고려

- 문예회관 사업에서 잠재 관객인 주민의 문화예술적 관심이 무엇이며 어떤 것을 제공해야 할 것인지 수요를 파악하고 새로운 관심을 이끌어내고 소통해 나가는 과정은 매우 중요함.
- 문예회관은 관객을 위한 프로그램 정책 즉 방향과 계획이 있어야 하며 이를 통해 관객의 수요에 부응하게 되면 이것이 관객 개발로 이어 질 수 있음.
- 사업 운영의 방향과 계획을 가지고 관객을 만남으로써 관객과의 소통을 보다 안정적으로 이끌어 갈 수가 있으며, 충성도 높은 관객층을 개발 할 수 있음.

■ 특성에 맞는 계획 수립

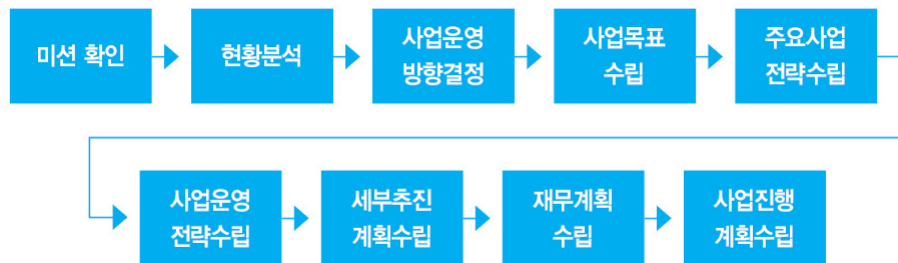
- 문예회관에서는 지역의 특성 및 여건에 맞는 재정 상황과 환경을 고려한 사업 운영 계획을 수립해야 함.
- 이를 위해 기본적으로 문예회관의 객석수, 예술가, 운영인력, 지역의 인구, 관객 인프라, 관객의 요구, 예산 등을 통해 어떤 사업을 어떻게 할 것인지 결정하는 것이 가장 적합한지 계획 수립 절차를 통해 판단해야 함.

■ 사업 운영의 장기적 안정성 확보

- 보통 문예회관에서는 인력, 예산, 문예회관의 구조적 문제 등을 이유로 장기적인 계획 수립이나 사업 운영 방향 자체가 없이, 당해년도에 운영책임자나 담당자의 결정으로 프로그램이 이뤄지는 경우가 많음.
- 그러나 전문가의 선택이라 하더라도 중장기적 방향 제시 안에서 사업이 이뤄지지 않을 경우 장기적으로 관객을 확보하기 어려우며 사업 운영의 노하우가 축적되지 않아 장기적으로 효율이 떨어지게 되므로, 사업 안정성과 지속성 확보면에서 사업 운영 계획은 매우 중요함.
- 또한 문예회관 사업은 단발 사업으로 운영의 획기적인 전환을 가져 온다기보다는 장기적인 사업을 통해서 관객이 형성되기 때문에 장기 계획 하에 세부 계획을 세워 사업의 안정성을 도모하는 것이 필요함.

나. 사업 운영 계획의 과정

- 문예회관은 미션을 염두에 두고, 현재의 상황을 종합적으로 분석하여 어떤 방향으로 사업을 운영할 지 세부적인 계획을 수립하게 됨.



〈그림 2〉 사업 운영 계획의 과정

■ 현황 분석

- 문예회관의 사업 운영 계획은 우리 문예회관에서 무엇을 할 것인지를 결정하는 것.
- 전국의 문예회관은 제각각 극장의 크기와 규모 극장별 특성이 모두 다르며 문예회관에 담을 수 있는 사업도 다양함. 자신의 극장의 특성과 장단점, 현황을 잘 파악하고 문예회관은 장기적인 사업 운영 계획을 세워야 함.
- 문예회관 사업 운영 계획을 세울 때에는 다음과 같은 기초적인 사업 역량을 파악해 보아야 함.

TIP

문예회관 기초 사업 역량 진단

- ☐ 현재까지 우리 문예회관의 주 프로그램은 어떠한가?
- ☐ 우리 문예회관의 위치, 규모와 각 시설은 어떠한가?
- ☐ 우리 문예회관이 보유한 예술단 및 상주 예술단체는 어떠한가?
- ☐ 지역의 예술가는 어떠한가?
- ☐ 우리 지역의 지역민은 무엇을 원하고 있는가?
- ☐ 지역에 있는 문화시설과 주요 프로그램은 어떠한가?
- ☐ 문예회관의 예산은 어떠한가?
- ☐ 사업 운영의 조직은 어떠한가?
- ☐ 지역의 문화적 정서는 어떠한가?
- ☐ 국내외 문화예술의 동향은 어떠한가?

- 우리나라의 문예회관은 주로 공공이 운영하고 있으므로 문예회관 운영의 가장 중요한 환경은 지자체의 정치·경제적 환경 임.

TIP**STEP 분석 요소**

- 사회 문화적 환경(Social - Cultural) : 공연에 대한 사회 문화적 정서
- 기술적인 환경(Technological) : 장소, 시설의 적합성, 공연에 필요한 장비, 기기 현황 점검
- 경제적 환경(Economic) : 문예회관의 수입은 공적 예산확보에 있으며 사업추진하는데 핵심 요소
- 정치 법률적 환경(Political-Legal) : 정치적 사건, 관계규명의 변동 점검

- 따라서 공연이나 문화예술에 대한 지역민의 사회 문화적 수요, 문예회관에 대한 주민의 물리적 심리적 접근성, 등 공공성이 사업의 방향을 결정짓는 중요한 요소가 될 수 있음.
- 또한 직제 기구를 분석하여 운영의 효율성, 책임성, 운영의 독립성을 담보할 수 있는지 검토함.
- 기획과 대관의 비율 분석(예술성과 공익성 등의 판단), 객석 점유율, 사업 목표 향상을 위한 제도 및 기준 등을 검토하여 사업 및 공간 운영 등에 대해 분석함.
- 수입 구조(공공지원과 자체 수입의 비중), 수입 내용(운영의 내실화와 공익성의 비중), 지출구조와 예술 사업비의 비중 등을 검토하여 사업 구조 등을 분석함.

TIP**한문연을 통해 지원되는 문예회관 종합컨설팅 지원사업**

- 전국 220개 문예회관이 운영 중이나 2014년 전국 문화기반시설총람(문화체육관광부)에 의하면 문예회관 건립이 10년 이상 노후화 된 문예회관이 전체 71%(157개)를 차지하고 있음
- 문예회관의 노후 시설 리모델링과 낙후 기자재 교체 등에 따른 개선 및 문예회관 활성화에 전문가의 컨설팅이 필요함에도 자원이 제한적이므로 전국 문예회관 공연장을 대상으로 체계적인 공연장 기술 정보 구축 및 정보 제공하고,
- 노후 문예회관 활용률 제고 및 문예회관 개보수 관련 예산 소요를 파악하기 위한 일환으로 시설 개보수 등이 필요한 문예회관을 대상으로 종합컨설팅을 실시
- 전문가의 컨설팅을 통하여 문예회관 운영 활성화를 도모하고 문예회관의 개보수를 통한 리모델링 및 낙후 기자재 교체 등으로 예산절감과 공연장 활용도 극대화
- 공연장 기술정보에 따른 국제 표준 제도 마련 및 표준 용어 양식 구축을 통한 문화정보 인프라 구축
- 전문가로 이루어진 컨설팅단이 문예회관의 하드웨어와 소프트웨어에 대해 현황을 진단 및 컨설팅을 진행하고 문예회관의 기술 정보를 DB화하여 공유
- 사업 세부 내용
 - 건축적 측면 : 극장 기본시설, 극장구조(무대, 객석) 및 주변시설 현황 조사
 - 무대시설적 측면 : 무대기계, 무대조명, 무대음향, 기타 시설 및 보유 장비 현황 조사
 - 운영적 측면 : 공연공간의 운영환경, 운영실태, 극장안내
 - 기술정보DB 홈페이지 : <http://www.kocacadb.or.kr>

■ 사업 운영 방향 결정

- 현재 문예회관의 현실과 장단점을 파악하고 나면 문예회관의 사업 운영의 방향을 설정하게 됨. 즉 우리 문예회관은 어떤 방향으로 어떤 목표와 목적으로 어떤 사업을 주 사업으로 할 것인지 결정함.
- 문예회관을 이끌어나가는 가장 핵심적인 사업의 내용에 대한 방향을 설정하는데 방향을 설정하기 위해 문예회관 핵심 역량과 환경을 살펴보고 해결해야 할 과제를 인식하고 목표와 목적을 이끌어내게 됨.
- 방향을 결정할 때에는 우리 문예회관에서 해야 하는 사업의 배경과 의도 및 조건을 파악하고, 사업의 목적과 대상, 장소, 성격과 방향성에 대해 명확히 하는 것이 바람직함.
- 또한 계획의 제약 요소 정리, 기획 순서 작성하여 문예회관이 처한 상황과 해결 과제를 파악함으로써 대응할 수 있도록 함.

■ 사업 목표 수립

- 목적은 과제를 달성하고 실현하는 것이며 목표는 도달의 정도를 금액이나 수치로 나타내며 기획의 도달점을 보다 구체화 하는 것임.
- 목적과 목표를 확실히 세워야 계획이 명확하게 나올 수 있으며 목적과 목표는 의욕을 일으키는 도구가 되므로 사업 운영의 목적과 목표를 현실성 있게 구체적으로 설정하는 것이 바람직함.
- 목표에 따라 컨셉을 결정하게 되는데 이는 기획의 방향에 해당하며 기획의 새로운 가치와 방침을 일정하게 하는 것임.
- 컨셉은 문예회관에서 실시될 사업의 요소를 종합한 개념이며 나침반임. 올해 사업은 누구에게 무엇을 목적으로 하겠다는 식의 하나의 문구로 표현.

■ 사업 운영 전략 수립

- 문예회관에서 사업의 목표를 달성하기 위해 그에 적합한 조직 운영 전략과 마케팅 홍보 전략이 필요하며 사업 추진을 위한 재무계획과 사업이 어떤 흐름과 사업 진행 계획이 필요함.

TIP

사업 전략 수립을 위한 체크리스트

- ☐ 누구를 대상으로 하는 사업인가?
- ☐ 어떤 사업을 중점적으로 할 것인가?
- ☐ 그 사업을 하기 위해서는 어떤 조직으로 운영하는 것이 좋은가?
- ☐ 사업을 통해 티켓이 많이 팔리고 사람들이 많이 오려면 어떻게 해야 하는가?
- ☐ 사업을 추진하기 위해서 어떤 과정을 거쳐야 하는가.
- ☐ 사업을 추진하기 위한 수입과 지출 계획은 어떻게 세워야 하는가?

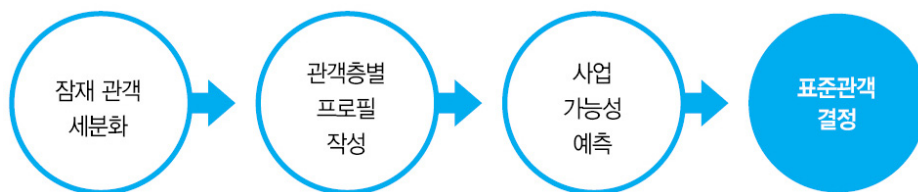
■ 주요 고객의 결정

- 문예회관의 고객은 대상에 따라 다양함. 대상을 어떻게 결정하냐에 따라 사업의 방향과 사업의 내용이 달라질 수 있음.
- 문예회관을 이용하는 모든 이들이 고객이지만 특히 사업 운영 계획을 세움에 있어 어떤 대상을 중점적으로 혹은 어떤 대상들에게 어떤 경험을 줄 것인지를 염두에 두는 것은 사업 운영에 매우 중요한 역할을 함.
- 넓은 의미에서는 문예회관 운영을 담당하는 내부고객인 운영위원회, 직원, 자원봉사자, 후원회원 등도 고객이며 예술가, 예술단체, 지역 문화기반시설 관계자, 지방자치단체, 지역 언론사, 시민단체, 학교 등의 관계자들도 고객임.
- 이 세 집단의 고객이 문예회관과 관계하는 모든 고객임. 문예회관의 고객이라고 했을 때 보통 지역주민이라고 생각하기 쉽지만 문예회관과 관계하는 모든 대상이 문예회관의 고객이라고 할 수 있음.

〈표 14〉 대상 고객

구분	대 상
내부고객	운영위원회, 운영책임자, 직원, 자원봉사자, 자문위원, 후원회원 등
외부고객 (직접)	주부, 대학생, 청소년, 어린이, 가족, 지역별, 연령별, 수입별, 직업별 등
외부고객 (간접)	예술가, 예술단체, 지역문화기반시설 관계자, 지방자치단체, 지역언론사, 학교 등

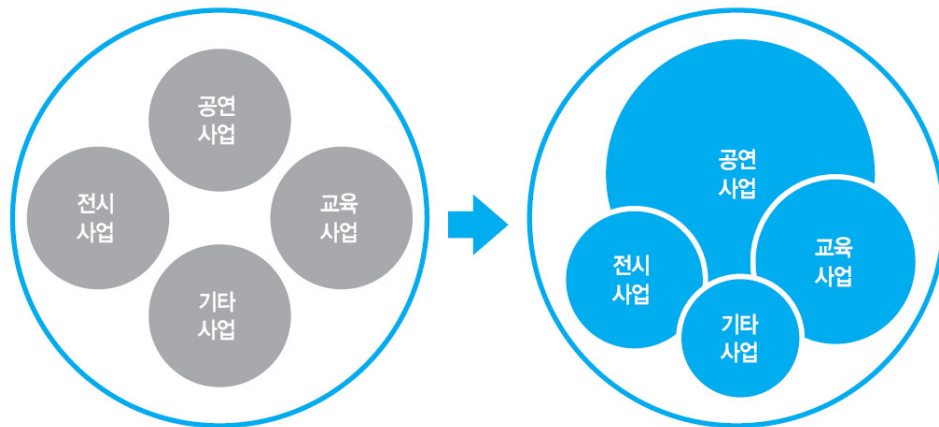
- 주요 고객층을 결정함에 있어 우선 잠재 관객 세분화함. 예를 들어 주부, 대학생, 청소년, 어린이, 가족, 연령별, 지역별, 수입별, 직업별 세분화할 수 있음.
- 그리고 각 관객층별 프로필을 작성함. 특히 소비 패턴, 라이프스타일, 문화성향, 공연 선호도, 주요관심사 등이 있을 수 있음.
- 각 관객층별 사업 가능성 예측하여 문예회관만의 주요 고객층을 표준 관객으로 결정함. 즉 문화향유 욕구가 큰 관객층을 표준관객으로 설정할 수 있음.



〈그림 3〉 고객의 결정 과정

■ 사업 내용 결정

- 사업 운영의 방향이 결정되면 어떤 사업을 주 내용으로 하게 될 것인지를 결정하게 됨.
- 공연사업, 전시사업, 교육사업, 기타사업(서비스 사업, 지자체 협력사업, 아웃리치 프로그램 등) 등 문예회관에서 할 수 있는 사업을 가능성을 열어두고 그 가운데 어떤 사업에 비중을 많이 둘 것인지를 결정함.
- 공연 사업 가운데에서도 어떤 장르의 공연을 어떤 성격으로 할 것인지, 전시, 교육, 축제, 기타 사업에 대한 방향을 결정함.
- 이러한 방향의 결정은 사업 운영의 커다란 방향(컨셉트)에서 한 흐름을 유지하면서 각 사업이 상호작용 할 수 있어야 함.
- 이러한 결정에는 문예회관의 역량에 대한 충분한 검토와 분석이 필요하며 이것을 반영하여 현실성 있는 결정을 하는 것이 바람직함.



〈그림 4〉 전체 사업 가운데 주요 사업의 비중 결정의 예

- 관객은 한 번의 공연으로도 인생의 큰 전환점을 경험할 수 있음. 문예회관 운영자나 기획자의 입장에서는 공연 하나에 대해서도 공을 들이고 공연 관람에 대한 즐거움을 지속시킬 수 있도록 하는 것도 큰 몫임.
- 따라서 어떤 장르의 공연을 주 사업으로 할 것인지를 정하고 거기에 문예회관의 역할을 좀 더 집중시켜 관객이 혼란스럽지 않도록 할 필요가 있음.
- 공연사업의 경우에도 어떠한 공연을 주(Main) 공연으로 하고 어떠한 공연은 부(Sub) 공연으로 할 것인지를 결정함.
- 전시사업, 교육사업, 축제사업, 기타 사업의 경우에도 이러한 주 사업의 방향을 정하여 주요 사업의 성격을 정하고 주력할 수 있도록 함.

■ 사업 방식과 비율 결정

- 우리 문예회관에서는 사업운영(기획, 대관, 제작, 직영, 위탁 등)의 비중을 어떻게 조정할 것인지 결정함. 문예회관의 역량과 현실적 조건에 따라 어떠한 방식으로 사업을 이끌어 나가는 것이 적합할 것인지를 검토하고 배분하게 됨.
- 문예회관이 처한 현실에 따라 모든 사업을 활발히 수행 할 수 있는 것은 아니므로 사업을 이끌어 나가는데 어떻게 협력하고 협업 할 것인지를 결정하는 것임.
- 특히 주요사업의 경우 자체기획제작, 기획구매, 기획대관, 일반대관 등의 등으로 적절히 배분하여 진행하고, 기타 서비스 사업의 경우는 아웃소싱을 하여 주력 사업에 조직 역량을 집중하는 경우도 많음.
- 따라서 우리 문예회관은 대관을 주로 할지, 기획 초청을 할지, 기획초청을 하되 제작을 시도할지 등의 방향을 결정하여 조직의 역량과 사업 방식을 결정하여 주력 사업 운영의 방식을 계획함.
- 기획과 대관 및 제작에 있어서도 계약의 내용에 따라 문예회관과 협업하는 예술가 및 예술단체 간에 역할 분담이 다양하게 이루어질 수 있음.
- 문예회관의 역량에 맞는 사업 방식과 비율을 결정하되 장기적으로는 문예회관이 내적으로 역량을 발전시켜 나갈 수 있도록 다양한 역할을 시도해 보고 안착시키는 것이 바람직함.
- 따라서 사업 운영의 방식을 결정하는 것은 예술가 및 예술단체와 어떠한 역할을 통해 상호 파트너십을 구축하느냐의 문제이며 이러한 긍정적인 관계들은 문예회관에서 장기적으로 사업을 추진함에 있어 자체 역량이 될 수 있음.
- 예를 들어 충무아트홀의 경우 문예회관과 뮤지컬 기획사와의 기획 공연에 있어 사전검토에서부터 공연진행 마무리에 이르기까지 계약에 의해 서로 역할을 나누어 지속적인 파트너십을 형성하고 있음.

〈표 15〉 ○○ 문예회관 사업 운영 계획 사례

사업 \ 방식	기획		대관	제작		직영	위탁
	자체기획	공동기획		자체제작	공동제작		
공연	10%	40%	30%	—	20%	—	—
전시	20%	30%	50%	—	—	—	—
교육	50%	30%	20%	—	—	—	—
축제	—		—	—	—	100%	
기타	—		—	—	—		100%

■ 조직 운영 계획 수립

- 앞서 사업 운영의 방식을 결정하였다면, 각 문예회관에 상황에 적합하고 사업의 목적을 원활하게 달성할 수 있는 조직에 대해 고려해야 함.
- 현재의 조직의 특성과 강점 및 약점 등 분석 내용을 근거로 강점을 살리고 부족한 점을

보완하는 적절한 조직 활용 방안이 필요함. 정해진 예산 범위 내에서 업무를 효과적으로 수행하기 위한 중요한 임무 중의 하나임.

- 효율적 사업 운영을 위한 조직과 인원 업무 역할을 나누고 담당업무와 책임 계획을 수립하는 것임.
- 특히, 예산만큼이나 조직도 제한이 많으므로, 신중한 운영 계획이 필수적임

■ 사업 예산 계획 수립

- 각 사업별 수입과 지출 예산에 대한 계획을 세워서 장기적으로 어떤 방향을 가지고 재정을 확보하고 꾸려나갈 것인지를 계획하는 것임.
- 일반적으로 공연 제작 등 공연에 소요되는 수입과 지출, 예산 계획으로 사업의 구체성이 확보되며 사업 내용을 결정짓는데 결정적 요인이 됨.
- 총액 예산안에서 세부 사업별 예산계획 수입과 지출의 총액 대비 수익률 목표치를 세우는 것이 효과적 사업운영에 매우 중요함.
- 이 경우 수입을 극대화 하는 것만이 목표가 되는 것이 아님.
- 예를 들어 자체제작 및 기획이 활발한 문예회관의 경우 대관은 부사업 중 수익사업으로 산정하여 대관료를 높게 책정할 수 있음.
- 이에 비해 자체공연사업이 비중이 낮아 외부 대관을 활발히 유치하여 시민에게 볼거리를 제공할겠다는 사업 운영 방향을 정한 문예회관의 경우 ‘대관’도 주사업의 하나로 정해진 기준에 의해 대관료를 차등책정하고 대관료 수입보다는 좋은 작품 유치를 사업목적달성으로 봐야하므로 두 경우 수입목표치가 다를 수 있음.

■ 사업 진행

- 세부 추진 계획에 따라 개별 사업을 진행 함. 사전 조사와 수요 파악을 통한 계획 수립이 잘 이루어졌다면 사업 진행은 무리가 없으며 좋은 결과를 얻을 수 있음.
- 계획 수립에 앞서 지난 사업에 대한 평가가 도움이 될 수 있는데, 평가를 토대로 한 사업 계획은 보다 효과적이며 효율적 사업 운영의 가능성을 높여줄 수 있음.

다. 사업 평가 및 환류

■ 평가의 목적

- 행정의 효율성 효과성의 중요성 증대로 각종 정책 수행에 평가가 강화됨.
- 이러한 정책평가는 중앙정부차원에서 또는 자치단체 단위에서 다양하게 이루어짐.
- 평가의 단위는 여러 가지이나 평가결과는 예산지원의 근거로 활용되므로 매우 중요함.
- 문예회관의 사업은 단시간에 성과를 측정하기 어렵기 때문에, 사업성과를 적절히 보여 줄 수 있는 평가가 더욱 중요함.
- 때문에 내부에서 적극적으로 문예회관 사업에 관한 평가를 실시할 필요 있음.
- 공연 등 문화사업의 경우 다양한 요인에 의해 영향을 받으므로, 단순히 관객동원과 수익률 등 경영성과만으로 사업 결과를 판단할 수 없으므로 다양한 측면의 사업 평가가 중요함.

■ 평가의 활용

- 1차적으로 평가 결과는 외부 평가 대체 자료로 활용함.
- 또한 문제점 파악과 개선 방향 도출로 사업 운영 개선방향을 도출함.
- 주민에 요구에 대한 대처로 사업 효과성 높임.
- 공연이나 문화사업에 대한 만족도나 수요조사 등도 객관성 높은 자료로 외부에 공개하거나 향후 사업 방향 설정의 참고 자료로 활용할 수 있음.
- 전문가나 관계자 등을 포함시킨 자문회의를 여는 것도 좋은 방법임.
- 시민모니터링은 문예회관 사업 평가 뿐 아니라 문예회관의 사업에 대한 이해와 공감을 확산시킬 수 있는 효과도 얻을 수 있음.

■ 평가지표 설정 시 고려 사항

- 목표나 사명, 평가 지침에 기반하여 설정
- 계량적 성과에 치우친 평가를 지양하고 문화사업의 특성을 반영한 지표 개발
- 문예회관 활성화에 기여하는 방향 고려
- 지역 주민에 대한 폭넓은 효과를 시야에 넣은 평가
- 질적인 평가로 자기 점검을 할 수 있도록 구성

■ 평가 시 주의점

- 문예회관의 사업은 사업의 집행 못지않게 준비과정에서 평가 과정까지 포함.
- 평가를 통해 사업의 성과를 계승하고 문제점을 도출하여 시정함은 물론, 문제의 원인에 대한 정확한 진단을 통해 문예회관의 시스템을 점검해 나갈 수 있음.
- 연간사업 계획과 함께 평가가 잘 이루어져야 조직에 활력이 생기고 문예회관 자체의 문제 해결 능력 수준을 제고 할 수 있음.
- 평가는 단순히 사업 뿐 아니라 문예회관 운영 전반에 관해 수행하는 것이 필요함
- 평가활동 자체가 문책과 지적, 단죄의 분위기가 발생되지 않도록 관리하는 것이 중요함.

평가 영역	세부 지표	평가 고려 요소
정책적 요소	정책과의 부합정도	국가정책 및 지자체 시책과의 부합도
	미션의 달성	중장기 계획 실행 및 달성 정도
	지역사회 기여도	지역 예술인 참여 기회 등 연계 협력 수준
	공공성 확보	문화향수 기획 확대, 소외계층 관람 비율
기관 운영	계획 및 집행의 적절성	전년대비 사업비 증가율, 전체예산내 사업비비율 등
	예산 집행의 효과성	사업비 집행을 등
	조직 운영의 적정성	전문인력 채용 수준, 직원 교육 등
	관람 환경 적절성	장애인 및 편의 시설, 안전 관리 등
사업 운영	예술적 완성도	레파토리 운영, 자체 프로그램 비율 등
	사업의 안정성	중장기 및 연간 운영 계획 수립 및 실행 등
	각종 성과율	시설가동율, 관객 점유율, 유료 관객 수 등
	만족도	관람 만족도 등
평가 및 환류	평가 체계	내, 외부 평가 체계
	의견 수렴	모니터링 및 의견 수렴 절차 확보
	환류	개선 사항 조치 등

2. 마케팅 및 홍보

가. 문예회관의 마케팅

■ 문예회관과 마케팅

- 대부분의 문예회관에서 마케팅팀이 따로 있거나 “마케팅”이라는 개념을 도입하지 않아도 문예회관의 사업은 관객을 대상으로 벌이는 사업으로, 티켓을 팔고, 홍보하고, 소비하게 하는 전반적이고 적극적인 활동을 하고 있음.
- 그러나 근래 직원의 노하우로만 가지고 있는 마케팅 활동을 부각시키는 것을 넘어 마케팅 팀을 만들어나 마케팅 담당 업무를 하는 인력을 따로 두어 사업 마케팅에 주력하려 하는 추세이며 이러한 현상들은 공연과 관객에 대해 보다 적극적인 활동으로 볼 수 있음.
- 마케팅은 사업에 대해 사업이 본격적으로 프로그램화되기 시작하면서부터 관객이 프로그램(공연)을 경험할 때까지 사업에 대해 책임지는 활동일 뿐만 아니라 운영의 효율화를 꾀하기 위한 활동임.
- 마케팅 활동은 관객에게 적극적으로 다가가기 위한 활동으로 고정적인 것이 아니라 창조적이면서도 효율적 활동이라 할 수 있음. 마케팅 활동은 더욱 변화하고 있으며 마케팅 활동에 대해 문예회관 간 활동에 대한 교류와 벤치마킹도 찾아지고 있음.
- 마케팅 활동을 통해 사업의 목적과 부합될 수 있도록 하며 목표를 원활하게 달성할 수 있도록 함. 또한 사업의 과정을 효율화하여 성공적으로 달성할 수 있게 하는 도구가 됨.

■ 문예회관의 마케팅 업무

- 마케팅 활동은 상품(공연)에 따라 고객에 따라 다양한 방법이 존재하므로 고정적인 활동이 아닌 공연을 관객에게 제공하기까지의 다양하고 창조적 활동이라 할 수 있음.
- 따라서 각 문예회관에서는 마케팅 활동에 대해 보다 유연하고 자신감 있는 활동과 시도를 하는 것이 필요함.
- 공연(제품)에 대한 이해와 고객 및 고객에게 다가가기 위한 매체별 특성을 구체적으로 파악하고 있어야 하며 직·간접적인 다양한 관계 맺음이 중요함.
- 또한 체계적인 실행력이 뒷받침 되어야 하는데, 이러한 이해와 실행력을 바탕으로 공연실행의 실패를 최소화하고 목표한 성과를 달성할 수 있게 함.

■ 마케팅 전략 수립 과정



〈그림 5〉 마케팅 전략수립 과정

나. 현황 분석

■ 미션 및 사업운영 계획의 확인

- 문예회관에서의 마케팅 활동은 각 문예회관의 미션(사명, mission)을 달성하고자 수립한 사업계획에 부합해야 함.
- 세부사업단위의 마케팅 활동에 치중하다보면, 보다 상위 목표를 문예회관의 사명을 간과하는 경우가 있으므로, 계획 단계부터 이를 염두에 두어야 함.
- 사업 운영 계획에 따른 주력 사업과 부사업 분야, 분야별 운영 방식 결정을 확인하고 이에 맞춘 마케팅 계획 수립과 실행 계획 수립하도록 함.
- 사업 중요도에 따른 마케팅 역량과 자원의 배분도 마케팅 성패의 중요 요인임.

■ 환경 분석

- 문예회관의 내·외부 환경을 파악함.
- 외부환경은 문예회관에 영향을 미치는 거시적 요인으로 인구통계학적, 정치적, 경제적, 법적, 문화적, 국제적 환경요인을 분석하는 것임.
- 내부 환경은 문예회관이 추진하거나 준비 중인 사업들을 마케팅, 재무, 생산, 조직 네 가지 하위 요소별로 나누어 약점과 강점을 결합시켜 효과적인 전략을 수립하는 것임.
- 문예회관은 공공기관으로서 정책 방향등에도 영향을 크게 받으므로, 이러한 정보를 파악하고 분석하는 활동도 중요함.
- 앞서 문예회관의 미션이나 중장기 계획 수립과 비교하여 마케팅 계획 단계의 환경 분석은 상대적으로 보다 미시적 수준에서 또는 개별적 상품(공연이나 교육, 전시 등)과 연관하여 직접적으로 영향을 미칠 요소에 관한 분석임

■ 관객의 수요(Needs) 분석

- 관객이 무엇을 원하는지를 제대로 파악하여 그것을 채워주기 위해 문예회관은 관객에 요구에 대한 관심을 기울여야 함.
- 관객 수요 분석을 위한 관객조사로 설문조사를 실시하는 경우가 많은데, 활용도를 높이기 위해서는 연단위 또는 분기별 등 정기적으로 실시하는 것이 보다 도움이 됨.
- 또는 문예회관 회원을 대상으로 수요조사를 실시하여 보다 심도 있는 요구사항을 뽑아 낼 수 있음.
- 이와 반대로 문예회관을 잘 이용하지 않는 층을 대상으로 왜 이용하지 않는지 요인을 파악하여 어떻게 하면 문예회관을 이용할지 유인요소를 개발하는 등 직접적 조사 외에도 다양한 데이터 분석을 통해 관객 수요를 파악할 수 있음.

다. 마케팅 전략 수립

■ STP 전략 수립

- 문예회관 사업이 비영리이며 공공성을 추구한다고 하여 시장이 존재하지 않는 것이 아니라 공공서비스의 대상으로서의 시장을 세분화 할 수 있음.
- 세분화된 시장 규모와 구매력을 계량적으로 측정하여, 이에 따른 차별화 된 접근이 필요함
- 공연은 장르별로 관객 특성이 크게 달라지므로 시장을 세분화하고 표적시장을 선정해서 포지셔닝(positioning) 하는 전략 수립은 필수적이며 매우 효과적임.
- 포지셔닝은 제품에 대해 어떤 행동을 취하는 것이 아니라, 잠재고객의 마음속에 어떤 행동을 가하는 것. 즉 잠재고객의 마음속에 해당 상품의 위치를 잡아주는 것으로 자기 자신을 차별화 하는 방식.
- 포지셔닝은 소비자의 마음속에 브랜드를 심어주는 것으로, 관객의 마음속에 무엇을 어떻게 심어줄 것인가가 관건임.
- 관객을 비슷한 욕구를 가진 시장으로 세분화해서 그에 따라 차별화된 대처로 문예회관을 많이 찾을 수 있도록 하는 것이 중요함.

■ 마케팅 믹스

- 표적 시장 관객에게 4P 전략을 통해 접근함. 4P는 제품(Product), 가격(Price), 장소 및 유통(Place), 촉진(Promotion)의 네 부분으로 구성됨. 이러한 과정을 조합해 나가며 진행하는데 이러한 과정을 마케팅 믹스라고 함.
- 문예회관에서 마케팅은 결국 지역사회(Market)에 ‘무엇’을 파는 혹은 서비스 하는 행위임. 즉, ‘무엇’이 바로 선결요건. 그것이 문예회관에서는 제품(Product)임. 하나의 공연 제품이 라고 봄.
- 제품(Product)은 시장에 티켓 ‘가격’을 달고 나오게 됨. 이 ‘가격’은 물론 회사의 이윤에 직접적으로 연결된 요소이기도 하지만, 가격 그 자체가 독립적인 ‘마케팅 툴’이기도 함.
- 그것이 바로 가격(Price). 가격(Price)이 붙은 공연상품(Product)은 지역사회에 선보이게 됨. 문예회관 티켓박스, 학교, 회사, 인터넷(인터파크 등) 등 ‘어디서 팔 것인가?’에 대한 대답이 장소 그것이 바로 유통경로(Place)임. 경쟁력 있는 가격(Price)이 붙은 좋은 공연상품(Product)을 적절한 유통경로(Place)를 통해 판매하고 있음.
- 공연상품(Product)을 더욱 잘 팔려면 어떻게 해야 할까? 그 대답이 바로 판매촉진활동(Promotion)임.
- 기업들은 광고를 하고, 홍보를 하고, 판매촉진활동을 하는 등 엄청난 Promotion 비용을 사용함. 여기에서 오해가 발생함.
- 마케팅 = Promotion이라고 생각하지만 그렇지 않음. 마케팅은 4P 전체를 아울러야 함. 결국 마케팅에는 4P가 모두 녹아들어가므로 4P를 마케팅 믹스라고 부르며, 마케터들은 4P를 각각의 마케팅 상황에 어울리게 믹싱해서 원하는 아웃풋을 얻고자 함.

■ 4P 전략 : 제품 전략 (Product)

- 제품 전략은 관객의 요구에 맞는 공연을 개발하여 새로운 부가가치를 창출하도록 만드는 것임.
- 즉, 많은 공연 중에 선택되어지도록 부가가치를 부쳐 차별화를 도모하는 것임. 공연시장에 관련된 잠재 고객의 기본 욕구를 충족시켜줄 수 있는 모든 수단으로, 공연 자체, 배우, 극장, 이벤트 등이 될 수 있음.

■ 4P 전략 : 가격 전략 (Price)

- 가격전략은 공연의 품질과 함께 티켓 구매 여부를 결정하는 요소의 하나로, 문예회관의 미션과 마케팅의 전략에 따라 신중하게 결정해야 함.
- 좋은 가격 전략은 문예회관의 생존을 가능하게 하고 좋은 이미지를 쌓아나가게 함.

■ 4P 전략 : 장소 및 유통 전략 (Place)

- 편리한 시간에 공간적 제약 없이 입장권을 구매할 수 있는 유통시스템은 관객의 구매 결정에 결정적인 역할을 함.
- 인터넷을 통한 전자티켓시스템이 정착되면서 입장권 유통에 큰 변화가 생겼으나 문예회관에서는 티켓시스템을 사용하지 않는 곳도 있음.(2013년 공연예술실태조사에 의하면 문예회관의 51.2%는 발권시스템을 사용하지 않고 있음)
- 공연사업 운영이 적은 경우 자체 티켓 시스템이 사용 빈도가 낮고 비효율을 가져올 수도 있으며, 상대적으로 온라인 환경에 익숙하지 않은 농촌지역의 경우 시스템을 통한 발권만 실시할 경우 인기공연은 젊은 층이 예매해 버리는 경우도 있음
- 이러한 지역적 특성이나 예산 등 여러 사유로 방문 또는 전화를 통한 문예회관이 직접 판매하는 경우가 많음.
- 문예회관 자체 유통 문예회관 자체 내에서 전화 예약을 받아 표를 판매하거나 자체 전산 판매시스템을 운영하는 경우 현대도 포함 됨.
- 관객이 전화로 입장권을 예약하고 신용카드로 결제하거나 온라인으로 입금하여 입장권을 구매. 공연에 대한 다양한 정보를 얻을 수 있으며 수수료를 절약함.
- 문예회관 자체 전산판매방식은 고객관리가 용이하고 고객의 정보를 데이터베이스화 할 수 있는 장점이 있지만 시스템 개발에 비용이 많이 들며 유지하기 위해서는 어느 정도 규모의 공연을 계속 올려야 함. 근래에는 자체발권 시스템을 갖추더라도 외부 위탁도 함께 실시하는 경우가 있음.
- 중간 배급자에 의한 유통 : 과거에는 지정예매처(교보문고나 종로서적 또는 지역의 몇몇 은행, 서점 등)에서 중간배급역할을 하였음. 그러나 이런 경우 입장권을 주고 회수하며 잔여좌석 정보교류가 신속하지 않아 티켓관리가 불편하여 지역 일부에만 지정예매처 활용이 남아있으며 이 경우도 관광서의 민원실 등임.
- 이런 경우 유통경로는 여러 장소에서 입장권을 판매함으로써 관객들이 문예회관에 오지 않고도 편리하게 현매를 할 수 있으나 티켓 판매가 대행사에 의해 이루어짐으로써 문예회관의 통제력이 떨어진다는 어려움이 있음.

- 지역의 경우 문예회관과의 협력관계를 통해 지정된 예매처(또는 중개인)이 표를 판매하는 대행 역할만을 하며 수수료 마진은 남기지 않는 경우도 있음.
- 일반적으로 할인된 입장권을 특정 그룹이 구매할 때 관리 유통 경로를 거치게 되는데. 단체구매는 학교나 동호회 단체 등과 같이 동질적인 집단이 단체로 입장권을 구입하지도 하지만 기업에서 고객 접대용으로 구입하여 배포하기도 함.

■ 4P 전략 : 판매 촉진 전략(Promotion)

- 공연마케팅에서 제품전략, 가격전략, 유통전략은 실제로 관객이 표를 구입하도록 조건을 만드는 것이라면 판매촉진전략은 이런 세 가지 전략 아래 만들어진 공연의 정보를 관객에게 알리고 그들의 실제 구매력을 자극하는 역할을 함.
- 관객이 공연작품에 주의를 기울이고 흥미를 느껴 보고 싶은 욕구를 느끼고 기억하게 만들어서 구매하는 역할을 하게 하는 것이 프로모션 전략임.
- 판매 촉진 전략은 광고, 홍보, 판촉, 대인판매 등 4종류로 나뉨. 광고는 신문, 잡지, 텔레비전, 라디오 등의 유료 매체를 통해 제품의 이미지를 전달하는 방법으로 장기적인 효과를 가지며 교육적 효과가 있음.
- 홍보는 기사화되어 신문이나 방송을 통해 전달되는 메시지로 뉴스로 인식되어 신뢰감이 높음.
- 판촉은 관객들을 직접 만나 행하는 활동으로 활동성고가 곧바로 매출증가로 이어짐. 예를 들어 경품행사 할인권을 무료 배포 등이 있음.
- 매체전략 : 매체별 특징과 장단점 비용 등을 사전 파악하여 어떤 매체를 통해 어떤 성과를 거둘지 명확히 알고 추진함.
- 판촉전략 : 광고와 홍보가 공연을 널리 알려 관객의 흥미를 끌고 욕구를 일으키는데 효과적인 수단이라면 판촉은 관객이 결정적으로 구매하도록 유도하는 행위 대표적으로 사은품 증정과 가격 할인이 있음. 경품 제공, 현상 경품, 콘테스트, 쿠폰, 연합 프로모션 등이 있음.

■ 기업의 협찬에 대한 반대급부의 개발

- 수익구조가 취약한 공연일수록 기업 협찬의 필요성이 높음. 그러나 우리나라에서는 기업의 예술에 대한 이해도나 협찬에 대한 의지가 높지 않은 편임.
- 우리나라 기업지원의 대부분은 분명한 반대급부를 요구함. 따라서 공연에 대한 지원이 기업의 이익과 직결된다는 점을 부각시켜 적극적으로 기업을 설득할 필요가 있음.
- 협찬사를 또 하나의 고객으로 보고, 이들이 이익을 주는 만큼 문예회관은 기업에 이익을 주겠다는 자세를 견지할 필요가 있음.

TIP**판촉 전략의 예**

- **경품제공** : 공연을 보러온 이들에게 공연 포스터나 공연의 제목이 새겨진 볼펜, 책갈피, 라이터 등을 선사하는 것. 이는 공연 초기에 관객을 모아 매진 횟수를 늘리고 입소문을 내기 위해 많이 사용함.
- **현상경품** : 고가의 경품으로 관객의 주의를 끌고자 할 때 한정된 관객에게만 상품을 주는 방식이 필요함. 이 경우 유용하게 사용되는 판촉방식이 현상경품으로 공개 현상 경품과 소비자 현상경품 등 두 종류가 있음.
- **콘테스트** : 콘테스트는 이벤트 성격이 강한 행사로 가장 일반적인 형태는 그림그리기가 문예 백일장 등임. 이외에 공연 감상문 공모, 배우의 캐리커처 그리기 또는 어린이극의 경우 공연과 관련된 소재로 그림 그리기 등이 많이 열리는 행사임.
- **쿠폰** : 쿠폰을 사용하는 장소가 정해져 있으며 쿠폰의 회수가 용이하고 통제가 비교적 쉬워 공연의 경우 효율적으로 사용할 수 있으며 남발하면 이미지를 실추하는 역효과를 낼 수 있음. 쿠폰을 얻고자 하는 사람은 조금만 노력하면 쉽게 얻을 수 있도록 노출이 잘 되게끔 하되 무차별적으로 나누어주면 안됨.
- **연합 프로모션** : 문예회관과 기업(음료회사, 패밀리레스토랑, 주요소 등)이 연합하여 공동으로 판촉행위를 하는 것. 로고나 캐릭터를 쓰게 하는 대신 상대 기업의 광고물에 공연을 알리는 문구를 삽입하여 노출. 스폰서들이 일정 금액이나 물품을 지원하는 협찬에 비해 스폰서의 유통망이나 마케팅 활동을 이용해 공연을 알리는데 비중을 둬.

TIP**기업의 후원이나 협찬에 제공할 수 있는 반대급부의 예**

- **기업이나 브랜드의 노출 극대화** : 텔레비전 스팟(Spot) 광고에 기업명 노출, 모든 인쇄물에 기업명 노출.
- **초대권 제공** : 기업들이 자신들의 고객들에게 공연관람을 제공하는 마케팅 전략은 급속도로 퍼져나가고 있음. 기업의 주 고객층에 따라 공연을 선택하게 되는데 주로 대중적인 일류공연을 선호하는 경향이 있음.
- **회사 홍보이벤트** : 극장의 로비에 홍보 부스를 설치한다든지 신제품을 디스플레이, 신차를 내놓은 자동차 회사가 대형극장의 광장이나 로비에 자동차를 진열하여 직접적인 홍보효과와 간접적인 홍보효과를 동시에 노리는 경향이 강함.
- 그 외 특별한 요구사항이 있을 수 있음. 문예회관의 좌석에 기업의 이름이나 제품명을 표시한다든지 기업의 특별한 날을 기념하는 공연으로 타이틀을 사용할 수 있게 한다든지 하는 경우도 있음.

라. 관객 조사와 유지 관리

■ 관객 조사의 필요성

- 문예회관 관객 만족도 조사는 관객들이 문예회관에서 무엇을 원하는지 파악하여 관객층을 확보하고 확대해 나가기 위한 기본적인 조사임.
- 운영 책임자는 일상적으로 관객 지향적이며 마케팅 지향적 관점을 가지고 사업을 추진하기도 해야겠지만, 주기적으로 관객 만족도 조사를 실시하여 그 욕구의 흐름을 판단하고 향후 어떠한 방향으로 사업을 추진할 것인지 사업추진의 발판으로 삼을 수 있어야 함.
- 주기적인 관객 만족도 조사의 결과는 축적하여 데이터베이스(DB화)하고 중장기 계획이나 향후 프로그램 기획에 반영함.

■ 관객 조사 내용

- 인구통계조사(Demographics) : 관객의 나이, 성별, 교육수준, 직업, 재산, 월평균 소득, 가족구성, 거주 지역, 예술 활동 참여도 등을 조사
- 인지도 및 선호도 조사(Preferences) : 사업에 대해 인지하고 있는 정도, 정보 획득 경로, 선호도, 이유 등 조사
- 사업 만족도 및 수요 조사 : 참여 사업에 대한 만족도, 향후 참여 의향이 있는 문화활동 등 조사

■ 관객 조사 방법

- 설문조사(Survey) : 객관적 통계적 자료 필요시 공연시작 전 휴식시간을 이용하여 기념품 등을 제공하면 참여도를 높일 수 있음. 이메일 설문조사방법도 늘고 있음.
- 인터뷰(Interview) : 개인의 구체적인 생각을 이끌어 낼 때 사용하며, 인터뷰 대상자의 능력과 준비 정도를 감안하여 선정함.
- 대표집단(Focus Group Interview) : 인구통계, 소비성향별로 일정한 집단을 대표할 만한 관객을 선정하고 한자리에 모아 질문이나 토론 주제를 제시하여 여러 의견을 청취함.

■ 잠재 관객 분석

- 잠재 관객 세분화 : 주부, 대학생, 청소년, 어린이, 가족, 연령별, 지역별, 수입별, 직업별 세분화
- 각 관객층별 프로파일 작성 : 소비패턴, 라이프스타일, 문화성향, 공연 선호도, 주요관심사 등
- 각 관객층별 사업 가능성 예측 : 문화향유 욕구가 큰 관객층을 표준관객으로 설정

오늘 저희 ○○문예회관을 찾아주셔서 진심으로 감사드립니다. ○○문예회관에서는 여러분의 의견을 반영하여 보다 나은 프로그램을 제공하기 위해서 의견조사를 실시하고 있습니다. 바쁘시겠지만 협조해주시기를 부탁드립니다.

담당자 : 공연기획팀 ○○○

〈질문1.〉 오늘의 공연 정보는 어떻게 알게 되셨습니까?

- ① TV/라디오 ② 신문/잡지 ③ 인터넷 ④ 초청장/홍보책자
⑤ 현수막/홍보포스터 ⑥ 친구/친지 ⑦ 우연히 이곳을 방문하여 ⑧ 기타()

〈질문2.〉 이곳에 누구와 함께 오셨습니까?

- ① 가족/친척 ② 친구/연인/선후배 ③ 혼자 ④ 단체관람 ⑤ 기타()

〈질문3〉 함께 오신 분은 모두 몇 명입니까? 본인 포함 총 명

〈질문4〉 이 공연은 관람하시는 목적은 무엇입니까?(해당항목 모두 응답)

- ① 교육적 목적을 위하여 ② 건전한 여가선용 ③ 시간을 때우기 위해서
④ 관광거리로서 ⑤ 공연내용을 평가하기 위해 ⑥ 역사·의식 고양
⑦ 기타 ()

〈질문 5〉 오늘 공연에 대한 만족도하십니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다.

〈질문 6〉 오늘 공연과 같은 프로그램을 재 관람하시겠습니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다.

〈질문 7〉 오늘 공연과 같은 프로그램을 타인에게 추천하시겠습니까?

- ① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통이다 ④ 아니다 ⑤ 전혀 아니다.

〈질문8〉 앞으로 문예회관에서 관람하길 희망하시는 프로그램을 선택해주시시오.

- ① 클래식 : (1) 오케스트라 (2) 실내악 (3) 오페라 (4) 합창 (5) 리사이틀(악가성악) (6) 기타
② 대중음악 : (1) 록, 팝 (2) 가요·트로트 (3) 재즈 (4) 기타()
③ 국악 : (1) 판소리 (2) 정악 (3) 사물놀이 (4) 민요 (5) 기타()
④ 연극 : (1) 번안극 (2) 창작극 (3) 뮤지컬 (4) 기타()
⑤ 무용 : (1) 발레 (2) 한국무용 (3) 현대무용 (4) 마임 (5) 기타()
⑥ 기타 : (1) 영화 (2) 서커스 (3) 기타()

통계를 위한 질문입니다.

○ 성별 : 1. 남 2. 여

○ 나이 : 1. 20세 미만 2. 20대 3. 30대 4. 40대 5. 50대 6. 60대 7. 70대

○ 직업 : 1. 회사원 2. 공무원 3. 자영업 4. 학생(초, 중, 고, 대학생 이상) 5. 주부
6. 전문직 7. 기타()

★ 설문에 응해 주셔서 감사합니다. 기입하신 설문지는 로비의 안내데스크에 제출해주시시오.

- 타깃을 정해 개발한 관객을 유지시키는 일은 새로운 관객을 개발하는 것만큼, 혹은 그 보다 더 중요하기도 함. 관객개발에 드는 비용을 절감할 수 있으며 관객의 성향을 면밀히 분석하여 관객의 구미에 맞는 공연을 안정적으로 유지할 수 있기 때문임.
문예회관이 다수의 관객을 상대하는 것이 아니라 문예회관과 특정관객 1인이 서로 소통하는 방식으로 마케팅 마인드를 바꿀 필요가 있음. 관객과 쌍방향소통을 하는 마케팅 방식을 CRM(Customer Relationship Marketing)이라고 함.
- CRM을 위해서는 관객 정보를 보다 자세히 알아야 함. 기존에 일반회원·골드회원으로 관객을 뭉뚱그려 분류하였던 관객정보를 보다 세분화하여 이에 맞는 관객응대시스템과 방식을 개발하는 것임. 관객에게 응대하고 정보를 주고 할인을 해주는 등 관객과 문예회관 사이에 이루어지는 모든 관계에서 CRM을 적용하기도 함.
- CRM을 시스템으로 적용하기 위해서는 관객들의 의견에 항상 귀를 열어놓아야 할 필요가 있음. 문예회관이 공연을 베풀어주는 것이 아니라 각기 특성을 가진 고객들이 원하는 맞춤 상품을 서비스한다는 자세를 잊지 말아야 함.

■ 고정 고객 관리

- 뉴스레터 : 뉴스레터의 단순한 형태는 이메일을 통한 사업 정보 제공 형태로 큰 비용을 들이지 않고도 실행 가능함. 관객들에게 자세한 사업 정보를 제공할 수 있고 매표를 유도하는 사이트에 접속하도록 유도할 수 있음.
- 그러나 스팸메일이 넘쳐나는 요즘, 뉴스레터 또한 스팸메일로 분류되기 쉬우며, 수신자가 뉴스레터를 한 번 스팸메일로 인식하게 되면 이후에 받는 뉴스레터에 또한 반감을 가지게 되어 문예회관 자체에 비호감을 느낄 가능성이 큼.
- 정작 중요한 정보를 주어야 할 때 정보를 전달하지 못할 수 있으므로 이메일 주소가 입수된 고객에 대해 뉴스레터를 모두 보내는 방식에서 탈피할 필요 있음.
- 고객 성향을 세분화 하고, 고객들이 선호하는 공연 위주로 정보 전달하여야 함.
- 이메일을 수신하였는지 확인할 수 있는 시스템을 도입하여 메일을 열어보지 않는 관객에게는 뉴스레터 발송 대상에서 삭제할 필요도 있음.
- SMS : 휴대폰에 문자메시지를 보내어 공연정보를 알려주는 SMS 서비스 또한 그 유지비용이 저렴하며 공연이 있을 때마다 정보를 즉각적으로 알려줄 수 있다는 장점이 있음.
- 그러나 원하지 않는 때에 오는 문자메시지를 성가시게 여길 가능성은 거의 100퍼센트라고 해도 될 정도임.
- 따라서 SMS 서비스는 새로운 사업정보를 알려주는 것보다 고객이 예매한 사업에 대해 확인정보를 알려주는 등 관객에 대한 사전·사후 서비스 수단으로 이용하는 쪽이 나음.
- 할인 혜택 제공 : 한번 사업(프로그램)을 보는 것 보다 두 번 그리고 세 번 보는 것이 더 이득이라는 생각을 가지는 관객은 장기우수관객이 됨. 예를 들어 공연을 보는 횟수에 따라 할인율을 높여주는 것이 하나의 관객유인 방식임.
- 마일리지제를 실시해서 한 번 공연을 볼 때마다 일정 금액을 적립해주고 다음 공연예매시에 현금처럼 사용할 수 있도록 유도하는 방법도 있음.

■ 문예회관 회원제 운영

- 회원제는 문예회관에 충성도가 높은 고객층을 대상으로 운영하는 것으로 고정 관객층 확보 측면에서 중요함
- 강제나 사정에 의해서 회원가입을 늘리기보다 실질적 혜택과 관리에 만전을 기해 일종의 반대급부로 자발적 가입을 유도하는 것이 관건임.
- 일단 가입한 회원에 대해서는 점진적으로 핵심 고객층으로 이행할 수 있도록 하는 사후 관리가 중요함
- 문예회관 입장에서 재정적 기여보다는 안정적인 관객층의 확보가 일차적 목적이며, 유료 회원 가입과 매표 확대를 이차적 효과로 기대할 수 있음. 회원 가운데서 후원회원으로 옮겨 가는 경우도 나올 수 있을 것임.
- 그러나 문예회관의 관객층이 다르므로 각각의 관객층 분석에 따른 차별화된 회원제 운영 개발할 필요 있음

■ 회원제의 종류와 혜택

- 무료회원 : 관극회원, 인터넷 회원 등
 - 접근성을 높이기 위한 목적에서 무료회원제 운영 필요
 - 공연 관람 관객을 대상으로 한 ‘관극회원’ 가입이 가장 초보적 회원 형태
 - 홈페이지를 통해 가입하는 ‘인터넷 회원’도 무료 회원제로 유용함
 - 최소 수준이라도 할인 혜택 제공 필요
 - 우편물을 통해 프로그램 홍보물이나 책자 발송
 - 메일링이나 휴대폰 문자서비스를 통한 공연 정보 제공도 관람 유도에 효과적
 - 프로그램이 사전에 확정되면, 유료회원제 전환 유도 가능

TIP

관극회원

○ 관극회원 : 회원제의 가장 초보적인 형태

- 공연을 보러온 관객들을 관극회원에 가입하게 하여 그 이후 공연이 있을 때마다 또는 홍보용 자료가 만들어질 때마다 안내 자료를 우편으로 발송함.
- 대부분 회비는 없으며 관객회원들에게는 입장권 할인혜택을 부여하기도 하고 관극감상문을 공모하는 등의 이벤트를 펼치기도 함.

- 유료회원 : 연간회원, 평생회원 등
 - 시리즈 회비, 연회비, 평생회비 등의 형태로 일정액의 회비를 납부한 회원에게 무료회원보다 훨씬 높은 수준의 혜택을 제공하도록 함.
 - 문예회관의 브랜드 형성 시기에 맞추어 도입하는 것이 바람직함.
 - 회비를 다소 높게 책정하더라도 확실한 혜택을 줄 수 있는 방식으로 운영하는 것이 효율적임.

- 공연 정보와 홍보물 책자 발송, 메일링 등 기본적 정보 제공 외의 혜택도 개발해야 함.
(예. 공연관람 시 프로그램 제공, 주차권 제공 등)
- 실효있는 혜택을 받을 수 있음을 명확히 하고, 회원제를 제대로 인식하고 가입하도록 하는 것이 중요함.
- 충성도가 높은 고객이므로 이들을 대상으로 관람후기 공모 이벤트 등을 실시하여 의견을 청취 하는 것도 좋음.
- 유료회원제를 정상적으로 운영하기 위해서는 일정한 수의 회원이 가입되어야 함. 회원제를 유지하는 쪽이나 회원에 가입한 쪽이 실질적으로 혜택을 받기 위해서는 꾸준한 혜택 제공을 요하기 때문임.

TIP

회원제 운영 사례

○ 예술의전당

- 유료회원제가 가장 활성화된 곳. 예술의전당 유료회원은 골드회원과 블루회원, 우리V플래티늄회원으로 구분됨. 회비는 각 골드10만원과 블루4만원, 우리V플래티늄은 카드연회비2만5천원으로 1년간 유효
- 회원은 입장권할인, 강좌수강료 5%할인, 앞선 예매기간제공, 예매 수수료 면제, SMS문자 및 이메일 뉴스레터 발송 등의 서비스 제공, 무료주차권, 프로그램 책자 쿠폰 제공, 월간 정보지 발송 등의 서비스와 회원을 위한 음악회 초청서비스 등을 등급에 따라 차등 제공함.
- 무료회원은 25세 이상의 일반회원, 만7-24세 싹틔움이 청소년회원, 70세이상 노블회원 세 등급으로 운영하며, 대상회원 특성에 따른 할인 및 큰할자프로그램 가이드 발송 등의 혜택 제공

○ 세종문화회관

- 가족회원과 일반회원, 학생회원 등 회원가입형식에 따라 구분. 각 5만원부터 1만원까지 연회비 부담, 입장권할인혜택과 무료주차, 전화로 예매할 수 있는 혜택 부여
- 이-메일링 회원제도 운영

○ 국립극장

- 무료회원제만을 운영하지만 입장권 할인, 마일리지 서비스 등 다른 극장의 유료회원에 해당하는 혜택까지 제공.

■ 문예회관 교육프로그램 수강자(회원)에 대한 혜택

- 별도의 체계로 관리하는 것이 바람직하나 본인의 희망에 따라 무료회원에 준하는 서비스를 제공하는 것이 좋음.
- 교육 프로그램은 일정 기간 지속적(주기적)으로 문예회관을 이용하는 고객이므로 일반 관극회원보다는 적극적 태도를 가진 고객층으로 볼 수 있으며, 그에 맞는 서비스의 제공과 관람 유도 할 필요 있음.

■ 다양한 회원제 개발 : 연령대별 회원제 등

- 미래 관객 개발을 위해서는 어린이관극회원제나 청소년회원제도 운영 가능
- 가족회원제 등의 회원 상품도 개발할 필요가 있음.

■ 문예회관 회원 카드 발급

- 카드를 도입하면 무료 주차나 마일리지제도 운영 등이 용이해짐.
- 전산시스템에 의한 고객 관리의 수단으로 활용하는 것도 고려해야 함.
- 전산화되지 않은 회원증이라도 회원에게는 차별성을 갖게 함.

마. 홍보 전략 수립

■ 홍보의 역할

- 홍보는 적은 비용으로 공연이나 문예회관을 알리는 마케팅 활동임. 방송이나 신문 등 미디어에 등장하는 홍보 메시지는 객관적 뉴스로 인식되어 일방적인 광고보다 신뢰도 면에서 높은 효과를 나타냄.
- 홍보란 관객과 긍정적인 관계를 맺는 것으로 넓은 의미에서 광고를 포함함. 일반적으로 홍보는 언론 홍보를 가리키는 말로 쓰임. 광고가 매체에 광고비를 지불하고 제품을 알리는 공식 거래 행위라면 홍보는 비용을 훨씬 줄이면서 언론 매체 스스로 기사화 되도록 유도하는 작업임.
- 소정의 금전적 대가를 지불하는 광고를 동원하면 거의 소재의 제약을 받지 않고 문예회관의 다양한 소재를 알릴 수 있음.
- 하지만 홍보는 언론 매체가 자발적으로 관심을 갖는 영역이 보도된다는 점에서 문예회관을 알리는 것은 쉽지가 않음.
- 기자들이 객관적이고 창의적인 시각이 발휘될 경우 홍보는 일방적인 광고물보다 훨씬 뛰어난 효과를 가져 올 수 있음.
- 언론의 공익적 성격으로 인해 문예회관의 이념이나 사업 전개 현황, 사회적 역할 등을 자연스럽고 중립적인 형태로 알릴 수 있는 기회가 됨. 따라서 홍보는 판매 촉진이라기보다 공중관계(Public Relation : PR)와 밀접한 관계가 있음.

■ 홍보 전략 수립 시 고려사항

- 하나의 사업을 올리는 데에도 그 사업을 어떤 방법을 통해서 홍보를 할 것인지에 대한 홍보 전략을 수립해야 함.
- 홍보를 통해 새로운 브랜드로 키워나가는 일은 광고보다 훨씬 많은 시간과 창의성을 필요로 함.
- 홍보는 공연에 대해 관객들이 지속적인 관심을 갖게 하고 화젯거리를 만들어가는 여러 가지 수단으로 이루어지는데 이러한 전략과 계획들을 정리해 놓은 문서가 홍보 전략이라 할 수 있음.
- 홍보는 문예회관이 정보를 고객에게 보내는 일련의 과정을 일컫음. 하지만 고객의 니즈가 다양화될수록, 일방통행식의 정보전달에 고객은 자극을 받지 않음.

- 다양해진 니즈(Needs)만큼 다양한 홍보방법을 지속적으로 개발할 필요가 있음.

■ 신문

- 신문사나 방송국에 보도 자료를 배포해서 관련 기사를 싣거나 뉴스방송. 홍보 효과가 큼.
- 보도 자료를 얼마나 잘 작성하느냐가 기사화의 관건. 기자는 하루에도 수십 건 이상의 보도 자료를 받기 때문에 입수된 보도 자료를 길게 살펴 볼 시간이 없음.
- 첫 몇 줄을 읽은 후 기사 채택 여부 결정할 가능성이 크다는 점을 염두에 두고 보도자료 작성.
- 문예회관에서 보낸 보도 자료가 그대로 신문에 실릴 수 있을 정도로 작성해서 보내주는 것이 가장 좋음. 모호한 표현을 피하고 명확한 단어와 구문 선택하여 쉬운 문체로 작성. 공연 전체를 드러낼 수 있는 창조적인 제목을 정할 필요도 있음.
- 더불어 기사에 함께 넣을 사진도 엄선하여 보내야 함. 글을 읽기 전에 이미지에 먼저 끌리는 것이 사실이기 때문에 보도자료 사진은 공연 기사화에 중요한 역할을 함.
- 공연관련 동영상이나 CD·기념품 그리고 홍보 포스터와 전단지 등 기자들이 참고할 수 있는 부가 물품들을 챙겨 보내는 것도 중요.
- 특히 뉴스의 경우 동영상이 없으면 기사화될 수 없다는 점을 염두에 두어야 함.
- 작품 규모가 클 경우 신문에 광고를 냄. 그러나 대부분의 경우 높은 광고비에 비해 효과가 낮은 편임.
- 대중적인 인지도가 높은 스타급 출연진이 그 인물만으로 주목을 받는 경우가 아닐 때는 예산을 낭비하기 쉬움.

■ 잡지

- 주로 전문지 중심으로 게재. 장르별 공연 애호가들에게 직접 전달되는 만큼 좋은 지면에 적당한 예산으로 효과를 기대할 수 있기 때문임.
- 그러나 장르별 공연 애호가 층이 두텁지 않은 지역 문예회관에서 일반적인 전문 잡지광고의 효과는 기대하기 어려움.
- 지역 내에서 유통되는 잡지에 대해 검토한 후 단가와 효과를 면밀히 예상해보고 게재 여부를 결정해야 함.
- 지역에 맞는 잡지 선택 사례로 관광지와 연계된 지역 문예회관의 장기 자체기획 전시 안내 및 광고를 KTX 잡지에 게재한 사례 등이 있음.

■ 자막스크롤

- 주말 드라마에 악극이나 뮤지컬 공연을 소개하는 자막이 들어가면 효과가 매우 큼. 스크롤 방출 역시 공연이 충분히 대중들에게 홍보가 되어 공연에 대한 사전 정보가 전달된 후 구매를 결정할 시점에 하는 것이 좋음.
- 주요 공연 구매층을 잘 분석하여 이들이 즐겨보는 프로그램에 광고를 넣는 것이 효과적. 광고비 지불하지 않음. 방송사가 협찬사일 때 가능.

■ TV 스팟

- 30~40초 정도의 TV광고.
- 방송사에서 협찬의 하나로 무료 스팟 광고를 해주기도 하지만, 무료가 아닐 때는 방송회수 당 일정금액을 지불해야 함.
- 광고 제작은 전문 프로그램 제작사에 의뢰. 전문 광고대행사를 쓸 수 있는 여건이 아니라면 현실적으로 접근 가능한 방식을 찾아 해결.
- 제작비용은 일반 광고보다 비싸지 않지만 공연 제작 규모로 볼 때 가장 많이 드는 홍보예산이므로 제작이나 방송시간대 배정에 최대한 노력을 해야 함.
- 짧은 순간에 많은 이야기를 담을 수 없으므로 이미지가 강한 사진과 귀에 익은 사운드를 활용하여 제작. 스타급 예술가가 나올 경우 인물을 부각시키는 것도 좋은 방법.
- TV 스팟 광고를 송출하는 시점은 회원용 뉴스레터가 집으로 배달되어 관심 있는 사람들 사이에서 입소문이 나기 시작할 때가 좋음.
- 공연 전 10일 내지 일주일 전부터 방송되기 시작하여 장기공연일 경우에는 공연 중반까지 방송. 심야 시간에 10번 나가는 것보다 프라임타임에 한 번 나가는 것이 효과가 큼.
- 지방 방송국과 계약을 맺으면 비교적 적은 비용으로 스팟 광고를 내보낼 수 있음.

■ 라디오

- 클래식 전문 FM, 교육방송 등 전문분야가 확실한 라디오는 공동주최 형식으로 녹음권이나 실황방송권을 제공하면서 스팟 광고 할 수 있음.
- 순수하게 블록광고를 할 수도 있음. 텔레비전보다 저렴하면서도 목표 관객층에게 정확하게 다가갈 수 있음.
- 대중가수의 콘서트는 특히 라디오 광고가 효과 있음.

■ 옥외 전광판

- 옥외 전광판은 신문사 등이 운영하는 것이 대표적. 비교적 단가가 싸고 방영회수는 많지만 위치에 따라 효과가 큰 차이를 보임. 보조적인 광고수단으로 활용.

■ 전단

- 전단은 다량 제작하여 배포하는 대표적인 홍보물. 회원들에게는 우편발송을 하고 나머지는 극장 주변이나 예매처, 시내 주요 호텔, 학교 등 고객이 될 만한 사람들이 모일만한 장소에 배포
- 전단의 크기나 모양은 주요 배포처에 따라 조절되는 것이 보통임. 극장이나 공공장소에 비치된 전단꽂이대가 규격화되어 있으므로 이를 감안하여 제작. 전단도 과거에 비해 효용가치가 떨어지고 있음.

TIP

공연 장르별 홍보 포인트

□ 클래식	☐ 이번 공연은 한국 초연무대인가?(몇 번째 무대인가?)
	☐ 창작곡인가? 창작곡일 경우 작곡가는 누구인가?
	☐ 음악회의 해설이 들어가는가?
	☐ 지휘자, 협연자, 연주자의 지명도는?
	☐ 외국단체라면 한국인 출신은 있는가?
	☐ 음반이 많이 팔린 기록을 가지고 있는가?
	☐ 연주하는 악기에 사연이 있는가?
	☐ 교악기나 개량악기가 나오는가?
□ 오페라	☐ 주연 가수는 얼마나 유명한가?
	☐ 지휘, 연출, 해석상의 특징 등이 있는가?
	☐ 날짜별로 캐스팅의 특징이 있는가?
	☐ 유명 아리아는 몇 막에 나오는가?
	☐ 무대가 화려한가?
	☐ 신인 중에 추천 가수가 있는가?
□ 발레무용	☐ 배우 캐스팅의 특징이 있는가?
	☐ 누가 안무했는가?
	☐ 무대와 의상은 화려한가?
	☐ 안무의 특징은 무엇인가?
	☐ 고난위도의 동작은 어디서 나오는가?
□ 연극	☐ 연출은 누구인가?
	☐ 중견배우가 나오는가, 신인배우가 나오는가?
	☐ 유명 탤런트나 배우가 나오는가?
	☐ 무대, 음악, 분장, 의상, 소품의 특징은 무엇인가?
	☐ 어린이극이라면 어떤 교육적 특징이 있는가?
	☐ 유명한 대사가 나오는 부분은?
	☐ 번역극인가 창작극인가?
	☐ 연기력이 뛰어난 모노드라마인가?
□ 뮤지컬	☐ 유명한 뮤지컬 노래는 어떤 것이 있는가?
	☐ 제작비가 많이 들었는가, 적게 들었는가?
	☐ 오리지널(직수입)무대인가? 라이선스(License, 저작권을 주고 작품을 사와서 제작하는 시스템) 무대인가?
□ 국악전통예술	☐ 누구의 수제자인가?
	☐ 어떤 유파인가?
	☐ 전통 재현인가, 창작인가?
	☐ 전통악기인가, 개량악기인가?
	☐ 야외무대인가, 실내무대인가?
	☐ 인간문화재 등 국가지정 문화재인가?

■ 포스터

- 포스터에 어떤 정보를 담을 지는 홍보 계획에 따라 정함. 하지만 많은 정보가 남발되었다는 느낌을 주지 않도록 정보의 양이나 글자 크기 등을 조정.
- 포스터는 공연에 대한 생각 없이 길을 걷던 사람들의 시선을 집중시켜야 하므로 1~2초 안에 강한 인상을 남길 수 있도록 제작함.
- 하지만 강한 이미지를 만들다 보면, 이미지가 정보를 압도할 수도 있음.
- 즉, 이미지에는 끌리지만 보고 난 후 그 포스터가 어떤 공연을 광고하려고 했는지는 기억에 남지 않을 수 있음.
- 이것은 자칫 저지르기 쉬운 실수 중 하나인데, 포스터를 만들 때 이런 점을 감안해서 주의해야 함.
- 요즘은 포스터를 부착할 수 있는 공간이 많지 않으며, 특히 2절 이상 크기의 대형 포스터는 디자인이 훌륭하다 해도 붙일 공간이 없어 창고에 썩히기 쉬움.
- 가로로 만든 포스터 또한 부착할 공간이 매우 적음.
- 그러므로 홍보물을 배포할 곳과 배포 방식 등을 충분히 감안한 후 포스터를 디자인하는 것이 바람직함.
- 최근 포스터의 효용가치가 점차 떨어지는 추세임. 제한된 부착공간에 길지 않은 시간 동안 게시하는 포스터보다 단순한 디자인의 팝 사인이 더 효과적일 수 있음.

■ 프로그램 책자

- 작품의 제작 배경, 줄거리, 출연진의 프로필과 맡은 역할, 연출 노트 등을 담아 관객들이 작품을 즐기는 데에 도움을 주고 정보를 제공하는 기능도 겸함.
- 음악회의 경우는 레퍼토리 순서와 곡 해설을 담는데 공연에 대한 이해도를 높여 만족감도 상승시킬 수 있음.
- 프로그램이 기본적으로 담아야 할 내용은 표지(제목, 일정, 장소, 후원사), 시놉시스(오페라 대본), 주요 아리아나 뮤지컬 넘버, 캐스팅의 프로필, 배역설명, 예술 스태프 프로필, 제작 배경(연출 노트, 무대 및 의상 디자인 일러스트와 설명), 작가 소개, 역사적 배경(단체 역사, 작품 역사, 관련 비평, 관련 기사 클리핑), 극장 내 규칙, 제작사(경영진, 이사회, 스태프 명단), 후원자, 자원봉사자 명단, 광고 등임.
- 국내에서는 공연을 만든 쪽에서 자체적으로 제작해서 공연현장에서 유료로 판매하는 것이 보통인데 이 경우 당일 공연에 대한 기초정보가 빠지게 되므로 직접 제작하지 않더라도 공연단체와 협조하여 이러한 내용이 포함된 프로그램 북이 제작·배포 되도록 할 필요 있음.

■ 회원용 뉴스레터

- 극장이나 단체 소속 회원들을 대상으로 한 뉴스레터. 예술의전당에서는 ‘뷰티풀 라이프’, 세종문화회관에서 ‘문화공간’ 국립극장에서 ‘미르’라는 이름으로 매월 발행되고 있음.
- 월 단위로 주요 일정을 정리한 소책자를 발간하여 무료로 배포하거나 협력사 회원들에게 발송하기도 함.

- 문예회관에서 발행하는 잡지인 만큼 자체 홍보기사에 역점을 둬. 주로 자체 유료회원들에게 발송하며 잡지와 사보의 중간 형태를 유지.

■ 외벽, 시내 육교·광고탑 활용

- 문예회관 외벽과 시내 육교·광고탑 등에 배너 현수막 등 홍보물 게시.
- 문예회관 자체 기획일 경우 외벽 공간을 적극 활용. 대형 기획물을 제작할 경우 장기적으로 공연 이름이나 이미지를 알려져 이후에 언론이나 포스터, 전단 등을 통해 공연 소식을 접했을 때 친숙한 작품으로 인지될 수 있도록 함.



〈그림 6〉 예술의 전당 외벽 활용 홍보

■ 변화가 육교와 광고탑 활용 시 고려사항

- 시내 육교와 광고탑은 시군구청에서 관리하므로 일정을 미리 조정하여 자리를 확보하는 일이 중요함. 디자인은 제목 등 문구를 주로 담아 구성. 장소, 일정, 연락처를 명확히 명기함.
- 충분히 행사가 고지된 이후 집중적으로 시내 주요 장소에 동시에 광고해야 효과 높음. 노출되는 시간이 짧고 먼 곳에서 보기 때문에 전달되는 정보가 매우 제한되기 때문.

■ 온라인 홍보의 특징과 고려사항

- 온라인 홍보는 실시간으로 소통되기 때문에 정보의 속도가 지연되면 그 정보의 가치가 떨어져 홍보의 효과를 보기 어려우며 신뢰를 주기 힘들.
- 정확성 온라인 홍보는 오프라인 정보대로 정확하게 기재되어 정보를 빨리 획득하기 위한 관객들에게 정확한 정보를 제공해야 함.
- 관객들이 사용하게 쉽게 편리하게 운영되어야 함.

■ 인터넷 홈페이지 운영

- 인터넷은 현재 한국에서 가장 중요한 정보전달과 교환의 장으로 입지를 굳히고 있음. 따

라서 문예회관의 인터넷 사이트 운용은 필수적임.

- 잘 만들어진 홈페이지는 그저 그런 포스터나 방송광고보다 더 나은 효과를 거두고 있음. 더욱이 홈페이지는 직접 관객과 대화할 수 있는 쌍방향 매체이기 때문에 관객의 욕구(니즈 Needs)를 정확히 파악하여 충족시켜주는 데에 유용함.
- 관객의 의견을 즉시 모니터하고 빠르게 피드백 할 수 있음.
- 홈페이지는 항상 데이터를 갱신하여 자주 들어와 보는 관객에게 새롭고 신뢰감 있는 정보를 제공하여야 함.
- 새로운 정보가 업데이트 되지 않는 느낌으로 네티즌에게 인식되지 않도록 함.
- 홈페이지를 만들기 전에는 먼저 왜 그 홈페이지를 만들어야 하는지 어떤 내용이 들어갈 것인지 또 어떤 정보를 지속적으로 업데이트 할 것인지에 대해 먼저 충분한 고민을 거쳐야 함.
- 만든 후 이를 유지하기 위해서는 홈페이지를 전담하는 직원이 필요하다는 것도 인지하여야 함. 또한 지속적인 유지 보수 비용이 계속 들어간다는 점도 감안해야 함.
- 스마트폰 환경에서의 홈페이지 접속이 원활한지 점검 요함.
- 최근에는 생략하거나 규모 축소하는 경우가 많음. 도메인만 운영하고 바로 트위터나 블로그 등으로 연결하거나 메인페이지에 영상만 노출하고 트위터 예매처(공연정보) 등에 링크
- 커뮤니티 기능도 공지, 이벤트 등만 노출하고 직접적인 리뷰, 게시판 운영 등은 최근에는 트위터 쪽으로 돌리는 경우가 많음. (관리문제)

■ 블로그 운영

- 무료로 운영할 수 있는 각종 블로그에 문예회관 페이지 운영.
- 홈페이지에 비해 운영비용과 노력이 덜 들며 이미 사용자 수가 많은 블로그 등에 진입하면 관련 동호회와 관계를 맺을 수 있다는 장점도 있음.
- 홈페이지가 없을 경우에 대안으로서 사용 가능하지만, 홈페이지를 갖춘 경우에도 블로그 등을 연동 운영하는 것이 도움이 됨.
- 블로그 또한 성실한 운영과 지속적인 업데이트가 홍보 성공의 관건이라는 사실을 명심해야 함.
- 이전에는 많이 진행했었으나 근래에는 현저히 줄어들음. 포털 프로모션 제휴시 운영하는 경우도 있음

■ 공연 예술 관련 타 사이트와 포털 사이트 활용

- 또한 공연 예술 관련 사이트와 인터파크·티켓링크 등 대표 사이트 활용
- 기본적으로 배너노출은 예매처 담당자와 협의진행(티켓오픈, 개막, 폐막, 할인이벤트 등)
- 기대평 이벤트, 리뷰 이벤트(예매상세 페이지 내 노출), 의도적으로 호의적인 리뷰와 기대평을 늘리기 위한 목적으로 활용, 기대평 이벤트는 티켓오픈 후 리뷰 이벤트는 개막직후 진행
- 플레이디비 활용 : 리플(기대평, 스크랩 등), 배우와의 만남, 막장일기, 예매처 메인 배너 노출 가능

- 기타 Yes24, 옥션 등도 옥션 오늘날만 특가 등 타 예매처의 회원대상 세일즈 툴을 통한 홍보, Yes24 경우 도서구매자 대상의 홍보가능(기획 이벤트전 등에 노출) 비정기적인 이벤트 활용 가능
- 그리고 네이버, 야후, 다음 등 주요 포털 사이트에 보도자료와 사진을 보내어 정보를 소개.
- 포털 사이트 제휴, 온라인 프로모션 가능. 다음 문화이벤트, 배너 노출 및 브랜드 검색 지원(상위노출, 영상 및 이미지 노출 가능)
- 기타 온라인 사이트 프로모션 진행(메일링, 이벤트 등), 커뮤니티, 유명 블로그를 통한 이벤트 진행
- 네이버 다음 등이 선정함 파워블로거, 리뷰단, 서포터즈 등 활용하여 관람 후 리뷰 유도
- 공연분야 혹은 공연특성에 맞는 파워블로거 접촉(어린이 공연- 육아관련 파워블로거), 블로거 모집 이벤트로 공연별 리뷰단 모집 활용
- 서포터즈(우선 구매 가능한 매니아 그룹)모집, 활용 입소문 및 추가구매 유도
- 중요 포털에 뜬 인기 기사에 대해 네티즌들은 즉각적인 반응을 보임.
- 좋은 정보라고 판단될 경우 네티즌들의 댓글로 홍보가 배가 될 수 있는 반면 대중 정서와 맞지 않거나 제대로 정보를 전달하지 못하였을 경우 악플로 정보제공자 측을 공격할 수 있음.
- 따라서 정선된 사진과 글 등을 꼼꼼히 첨부하여 네티즌들에게 좋은 반응을 얻도록 노력해야 함.

■ 앱 활용 홍보 마케팅의 방향

- 영상과 모바일을 적극 활용하기
- 가능하면 사용자들이 이용하도록
- 온라인, 오프라인, 모바일의 경계 허물기
- 영상으로는 동기를 모바일로는 접근성을 높이기
- 문화예술에 머무르지 말고, 사회 이슈에 참여
- 혼자하지 말고 사회의 여러 이해관계자를 동참시키기
- 대안산업과 보완적 제품 및 서비스를 관찰
- 공간과 공연의 감각적 가치를 제고
- 사람들에게 인터랙티브한 경험을 제공

■ 트위터, Facebook

- 트위터의 경우 가장 일반적, 실시간 직접 소통, RT등을 활용한 전파
- 페이스북의 경우 트위터 보다는 좀 더 지속적이고 다양한 콘텐츠가 필요
- 좋아요를 이용한 공유, 전파, 페이스북 내 광고활용 가능, 쿠폰 다운로드 등

■ 유튜브

- 영상노출에 효과적인 매체임.
- 유튜브 단독 운영보다는 업로드 후 링크의 경우가 많음

■ 기타

- 빅데이터의 활용
- 매니아 대상의 이벤트 실시
- 쇼케이스, 관객과의 대화 등 실시
- 제작발표회, 프레스콜 초청

바. 자료 관리

■ 자료 관리의 필요성

- 우리나라 국립극장이나 국립국악원 등을 제외하고 일부 국립공연장이나 지역의 문화재단 및 공공 공연장은 대부분의 아카이브 관리 및 시스템 구축이 제대로 되어 있지 않음.
- 업무 수행과정에서 수집되는 다양한 자료들 중에서 관리되어야 할 자료를 식별하고 통제할 수 있어야 함에도 거의 모든 기관들이 자료를 보존해야 한다는 당위성에 의존하여 분명한 목적 없이 자료를 보존하고 있는 실정임.
- 지역의 문화재단 및 공공 공연장에는 별도의 자료실이 마련되어 있는 기관도 있으나 대부분 각 기관 내에 뚜렷하게 담당하는 부서가 없거나 인쇄물을 다수 생산하는 부서(예를 들어 홍보팀, 공연기획팀)에서 책임을 일정부분 떠맡는 경우가 대부분임.
- 아카이브 관리 대상 또한 다양한 공연 자료를 소장하고 있으나 관리대상으로 파악하지 못하고 있음.
- 평가 못지않은 과정이 자료의 축적이지만 현재 국내 문예회관에서는 사업 과정에 대한 정리와 평가를 소홀히 하며, 자료 축적 역시 제대로 이루어지지 않고 있음.
- 지역 문예회관은 연간 사업 보고서 작성이나 운영의 우수사례, 새로운 마케팅 기법의 기록에 노력할 필요가 있음. 더구나 순환근무제에 의해 업무 담당 기간이 짧은 지자체 직영 문예회관에서는 각종 자료 정리야말로 필수적.
- 오랜 경험의 축적과 인적 네트워크가 필요한 문예회관 업무의 특성상 기록과 자료의 정리는 필수

■ 자료 관리의 범위

- 예술 활동의 내용 자체를 수록하고 있는 자료 : 원고(육필), 도서, 대본, 악보, 그림, 녹음/녹화물, 사진
- 예술 활동의 소개 및 정보제공을 위한 자료 : 서평, 공연(전시)평, 신문기사, 팸플렛, 도록, 포스터, 보도자료, 사진
- 예술 현장에서 직접 활용되는 자료 : 악기, 의상, 소도구, 설계도면(건축, 무대), 문서, 연습 그림 등
- 예술 활동 종사자 또는 예술 활동의 현장에 관한 정보 : 인명정보, 단체정보, 공간 정보

- 예술 활동에 관한 통계 : 통계 데이터
- 각종 문서 및 업무 활동

TIP

국립극장 자료관리 사례

○ 국립극장 디지털 자료실

- 1950년 개관이후 공연이 되었던 국립극장 소속 전속단체의 공연 중심의 원본자료들을 디지털화 하여 극장을 방문하지 않고도 손쉽게 디지털자료 (동영상, 사운드, 악보, 대본, 앨범, 프로그램, 무대디자인, 공연용품)들을 접할 수 있는 온라인 자료실
- 국립극장 역사를 소장하고 있는 공연자료실은 1950년 개관이후 전속단체 공연 시 생산됐던 영상, 음향, 사진, 대본, 프로그램, 포스터, 무대디자인 등을 통하여 우리나라 기초 공연예술 역사 제공
- 해오름 극장 4층에 위치하고 있으며 81평 규모의 현대화된 시설과 각종 시청각 자료들을 열람할 수 있는 홈시어터 시스템을 구비하였으며 공연 자료의 데이터베이스화함.

○ 국립극장 공연예술박물관 개관 예정

- 국립극장은 2008년 11월에 국립극장 별관(현 영상물등급위원회 건물)에 공연예술박물관을 개관할 예정이다.
- 주요 시설은 상설 전시실, 특별관(각 분야 예술가들에 대한 전시실), 폐가 서가, 개가 서가, 열람실, AV실, 세미나실, 연구실(작업실), 수장고, 서점 등으로 구성됨.
- 본격적인 리모델링 후 건물 외관은 한국적인 분위기로 바뀌고, 1~2층은 전시실, 3층은 열람실로 꾸며지게 된다. 그동안 실험적인 공연을 주로 상연하던 건물 내 소극장은 박물관이 수장한 공연이나 관련 영상물을 상영하게 됨.
- 소장 자료는 모두 디지털화되며, 국립극장과 연계된 각 지역의 도서관과 세계 각지의 박물관에서도 자유롭게 열람할 수 있음. 또 박물관 내에는 공연예술연구소, 공연예술아카데미 등 부설기관이 설치돼 공연 예술에 대한 기초학문 활성화 및 교육 프로그램 개발도 하게 됨.
- 국립극장은 박물관 설립에 필요한 비용을 국고 지원금 20억원과 기업 후원 등 민간 예산으로 충당할 계획임.

■ 자료의 활용을 위한 전제조건

- 자료 관리부서 및 자료 관리 업무 배치
- 자료 관리 재원 확보
- 자료 관리 계획 수립
- 자료 활용 계획 수립 등

■ 자료의 활용과 기대효과

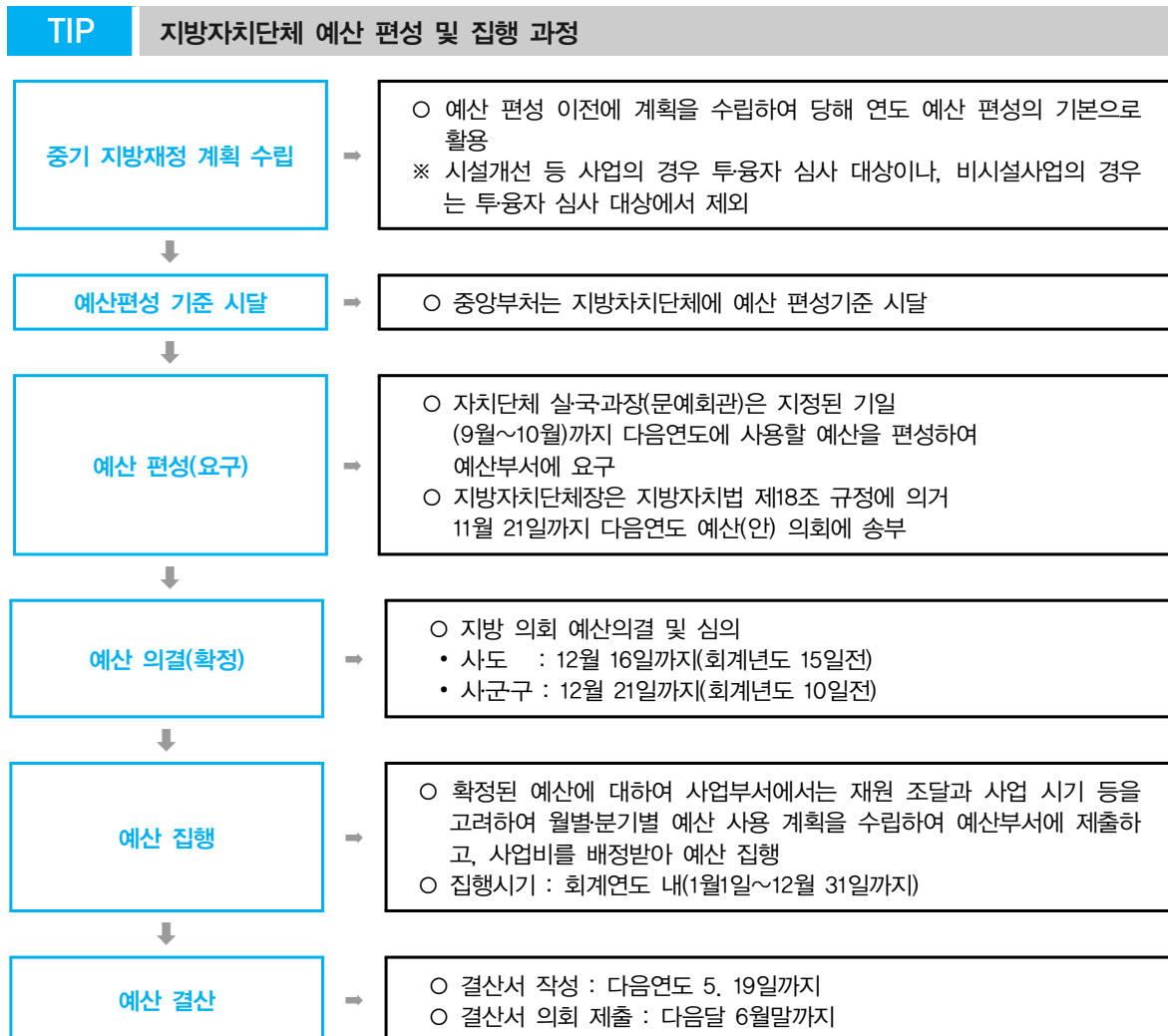
- 자료 관리는 사업의 직접적인 효과보다는 사업운영의 기반에 해당
- 자료의 관리 및 발굴을 통해 다양한 콘텐츠 개발 가능
- 조직 내부 운영 활성화 : 업무의 연속성을 유지하고 업무의 운영 노하우 공유
- 외부 사업 활동 활성화 : 예술자료의 관리 활용을 통한 교육사업 활용

3. 재정 관리

가. 문예회관 재정 운영의 특성

■ 문예회관 회계제도와 예산 수립

- 문예회관 대부분이 직영사업소 체제로 운영되며, 정부예산회계법의 적용을 받음. 기타위탁 기관도 공공지원을 받으므로 이를 준용함.
- 계획에 따라 먼저 지출과 수입의 규모와 내역을 정하고 그 범위 안에서 지출 수입을 집행함.
- 연간 예산은 회계연도를 1월1일부터 12월 31일까지 연단위로 계획함.
- 문화사업의 특성상 연간예산계획과 별도로 중장기사업은 미리 확정하고 나중에 예산에 반영하는 방식을 도입하는 것이 필요함.



■ 문예회관 주요 수입

- 정부나 지방자치단체 또는 공공재단에 의해 지원되는 공공지원금이 가장 큰 비중을 차지
- 문예회관에 따라서는 운영비를 지원받거나 사업비 등 직접 경비로 지원 받는 등 용처가 비교적 제한적임.
- 문예회관은 전액 국고나 지방비로 경비를 충당하고 사업수입금은 별도로 세입으로 잡는 방식을 취함.
- 큰 비중은 아니지만 기업이나 단체 또는 개인의 조건 없는 기부금에 의한 수입도 있음
- 공연, 전시, 교육 등 사업을 전개하고 거둬들인 사업수입도 발생함. 입장료 수입, 프로그램 책자, 보조상품 판매 수입 등이 있음.
- 문예회관 운영 형태에 따라서는 사업수입보다 공연장, 전시장 등의 시설을 대관하여 얻는 대관 수입이 더 큰 경우도 있음.
- 이외에도 협찬수입, 광고수입, 중계료 수입, 식음료 사업 수입, 주차수입 등도 발생됨.

■ 문예회관 주요 지출

- 직접경비(사업비)
 - 문예회관이 사업을 전개하는데 따라 소요되는 비용
 - 공연의 출연사례, 홍보비, 제작비, 직접인건비 등 단위사업비로 편성할 수 있는 경비
 - 직접경비는 직접수입과 바로 비교가 가능하므로 목표설정의 근거가 됨.
- 간접경비(운영비)
 - 문예회관 운영의 필요한 기본 경비
 - 문예회관 운영에 필요한 인건비·전기·수도·연료비·시설유지보수비·청소·경비 등 인건비, 문예회관 운영에 필요한 경상비·공과금과 공적비용 등
 - 문예회관이 문을 닫지 않는 한 꾸준히 지출할 밖에 없는 비용
 - 공연물의 원가를 이루기는 하지만 분할해서 원가를 반영하기는 쉽지 않음.
 - 대관료의 원가기준이 되기도 함.
- 기타
 - 감가상각비, 금융비용, 기회비용 등
 - 문예회관은 대부분 무차입 경영을 하기 때문에 금융비용이 발생하지 않음.

나. 문예회관 재정 운영의 문제점

■ 직영 체제의 재정 운영의 한계

- 운영체제에 따라 다소 다른 문제점은 안고 있는데 직영사업소 체제의 경우 예산회계법의 적용을 받으므로 재정운영상 보다 많은 문제를 갖고 있음.
- 기부금 모집 불가
 - 법·제도적으로 기부금을 모집할 수 없으므로 재원조성에 소극적일 수밖에 없음.
- 자체수입의 세입 조치
 - 적극적으로 사업 수입을 증대시켜도, 세입조치 되므로 최소한의 활용만하는 비효율 야기
- 경직된 예산 운영
 - 사업을 위한 유연하고 신속한 대처 불가
- 장기사업계획 불가
 - 1년 단위로 편성하기 때문에 장기간 계속되는 사업이나 몇 년 전에 미리 사업을 결정하고 추진하는 것이 어려움.

■ 위탁운영 체제의 재정 운영의 한계

- 위탁운영체제도 여러 가지 방식이 있으며 그에 따라 다른 양상을 보임.
- 일반적으로 경영효율성 달성과 재정자립도 상승 압박으로 수입증대를 위한 과도한 입장료 책정이나 시설유지보수비 미책정 등 필수적인 지출을 줄이는 등의 문제점을 노출시키기도 함.

TIP

재정자립도의 양면성

- 1990년대 사회전반의 경영혁신 기조로 공공문화시설의 경영혁신 척도로 재정자립도가 주목받게 됨
- 경영합리화와 효율성의 달성으로 재정자립도를 높이는 것도 문예회관의 미션달성(주민의 문화향수 실현)의 하나의 조건이지만, 자립율이 높다는 것이 모든 조건을 충족시키는 것은 아니므로 수치를 높이는데만 치중하는 것은 경계해야 함.
- 문예회관의 구체적 미션에 따라 중장기적으로 합리적인 목표치를 설정하는 것이 중요.

다. 공공 자원의 확보

■ 극장의 존재가치와 공공지원의 당위성

- 문화경제학자 제임스 헤이블런과 찰스M.그레이는 공공지원의 근거로 공연예술의 공공재로서의 특성과 가치재로의 특성을 들고 있음.
- 공공재적 특성은 문화예술은 예술 참여자에 대한 직접적 편익 이상으로 사회 전체적으로 외부 편익을 가져다주는데 문화예술시장은 불완전하기 때문에 시장 실패로 인한 비효율적인 자원배분을 공공지원을 통해 수정해야만 한다는 것임.
- 가치재란 시장에서 제공되는 가격과 양보다 더 제공되어야 한다고 사회적으로 결정한 재화로서, 이를 공급하기 위한 손실분을 공공지원으로 보존해야한다는 것임.
- 이런 공공지원에 대한 당위서는 문화예술분야에만 국한되는 것은 아니며, 문화예술은 가진 자가 향유한다는 점과 복지 분야 등에 비해 공공지원의 우선대상이 되느냐는 논란됨.
- 문화예술지원 또는 극장지원에 관한 이러한 논란에도 불구하고 문예회관의 기능과 역할은 지역의 공공문화시설로서 공공지원의 정당성을 가지고 있음.

■ 자치단체 보조금

- 문예회관의 운영재원은 지자체가 지원함. 전국문예회관의 운영예산은 경상비가 포함된 예산으로 시설운영비 지원에 그치는 곳이 많아, 사업비 확대를 위한 노력이 요구됨.

■ 지자체 보조금 확보를 위한 노력

- 지자체의 보조금은 보통 예년의 사업 기준과 타 사업과의 형평성 등을 고려하여 결정. 때문에 새로운 기획, 문화사업의 시대적 필요성 등 새로운 동기에 대해 보수적. 공공 보조금의 확보를 위해서는 지역사회의 공감과 정책적 결단, 시민 수용의 확대 등 제반 환경 조성이 선행되어야 함.
- 따라서 환경 조성과 함께 지자체 보조금의 합리적 확보를 위한 논리 개발과 타 지역과의 비교 등 정보 수집과 여론 확산 작업이 불가피함.

■ 기타 공공기금

- 문예회관 운영이 지자체 보조금만으로는 많은 한계가 있어, 향후 적극적인 재원개발 노력이 요구됨. 최근 각종 기금이나 목적성 사업에 대한 공공지원이 급격히 확대되면서, 자치단체 예산외에 기금 사업 유치를 통해 사업 규모를 확대하기도 함.
- 기금 사업은 사업의 목적이 뚜렷하므로 문예회관의 사업 방향과 부합하는지, 기금목적에 맞는 사업수행능력이 있는지 고려해서 지원하는 것이 바람직함.
- 기금 사업의 활용은 다양하고 구체적인 사업을 계획하고 실행한다는 장점이 있는 반면, 사업의 안정성이 떨어져 일회성 행사 사업에 그치기 쉽다는 한계도 있음.
- 따라서 문예회관에서는 한시적으로 기금사업을 활용하되, 장기 운영계획 안에서의 방향을 모색해야 함. 문화예술회관연합회를 통해 지원되는 기금 및 국고 사업 등도 더욱 다양해지고 있음.

○ 방방곡곡 문화공감 지원사업

- 지역문화의 활성화를 위하여 중추적 역할을 수행하고 있는 문예회관(지방자치단체)의 재정이 열악하다보니 지역민의 대부분이 순수 공연문화예술을 접할 기회가 제한적이며, 소외계층은 더욱 공연 관람의 기회가 축소됨.
- 이에, 국민의 문화예술 향수 신장을 위해 복권기금 재원으로 지역문예회관에서 수준 높은 프로그램을 시행토록 경비의 일부를 지원
- 사업내용
 - 민간우수공연 프로그램 지원 : 작품성 및 대중성 등에서 검증된 민간 예술단체의 우수 공연 프로그램을 선정하여 지방 문예회관에서 유치한 우수공연에 대해 초청경비 일부 지원
 - 문예회관 기획프로그램 지원 : 지역기반 전문 문화예술단체 또는 상주단체를 활용하여 문예회관이 자체적으로 제작·운영하는 기획 프로그램 운영경비 일부 지원
 - 문예회관 공연활성화 프로그램 지원 : 2014년도 전국문화기반시설 편람에 등록된 문예회관 중에서 예산부족 등으로 재정이 열악한 비활성화 지역문예회관을 대상으로 민간우수공연 프로그램에 선정된 우수공연 유치에 대해 초청경비 전액지원

○ 문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원 사업

- 문예회관 자체 제작 프로그램 개발을 통하여 문예회관의 다양하고 수준 높은 레퍼토리 개발을 통해 지역 문예회관의 역량을 강화하고 특성화, 전문화된 프로그램을 개발하도록 지원
- 공모를 통하여 지역문예회관의 자체 제작프로그램 선정 후 총 사업비에서 보조금 및 자부담 매칭 형식으로 제작비 지원(자부담 20%이상)
- 사업내용 : 문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원사업 ▶ 제작

○ 국립예술단체 너나들이 문화여행

- 국내 최고 수준의 문화예술 공연단체인 국립예술단체의 공연이 주로 서울중심, 고가로 이루어지고 있어 지방의 문화예술회관과 문화소외계층은 수준 높은 공연감상 기회 제한
- 소외지역 주민에게 국립예술단체의 수준 높은 공연관람 기회 제공으로 문화향수권 확대 및 잠재 관객 개발 지역문예회관 기획 역량 강화로 지역문화예술 수준 제고 및 운영 활성화에 기여하고, 국립예술단체에 다양한 공연 제공을 통한 활력 제고 및 사회적 역할 강화
- 사업내용
 - 우수공연지원 : 국립단체 우수공연초청 경비 일부 지원 :재정자립도에 따른 차등)
 - 공동제작지원 : 지방문예회관과 국립단체 협업 제작 작품료 일부 지원(심의를 통해 지원 비율 결정)
 - 홍보·마케팅 지원 : 초청한 공연의 언론 및 지역 매체 홍보 지원

○ 2015 문화가 있는 날 「달콤한 문화마을」

- '문화가 있는 날' 에 공연프로그램을 무료로 제공하는 등 문화 프로그램을 확대 운영하여 상시적으로 문화 융성 실현
- 전국 문예회관 대상으로 '문화가 있는 날' 등에 전국 방방곡곡 생활 속 문화 참여 확산을 위해 「작은 음악회」 추진
- 사업 내용
 - 작은 음악회 : '문화가 있는 날' 에 콘서트 형태의 소규모 클래식 공연프로그램을 구성하여 전국 문예회관을 대상으로 프로그램 운영
- 우수프로그램 및 지역맞춤형 프로그램 지원

라. 민간 자원의 개발

■ 자원조성의 필요성

- 문예회관 운영에 관한 공공지원은 그 당위성에도 불구하고 여러 가지 이유로 증가를 기대하기엔 많은 한계가 있으며, 문화시설은 다양한 자원을 개발해야할 필요성에 직면하고 있음.
- 직영사업소는 정부예산회계법의 적용을 받으며 많은 제약을 가지고 있어, 상대적으로 민간위탁운영의 문예회관에 자원개발의 요구가 높아지고 있음.

■ 자원조성을 위한 준비사항

- 첫째, 문예회관이 지역사회에서 필요한 일을 하며, 문예회관의 활동이 확산되어야 한다는 정당성 확보
- 둘째, 조성된 자원이 어떻게 쓰였는지 기부자, 후원자에게 결과가 제공되는 순환시스템 구축
- 셋째, 기부나 후원활동에 대한 사회적 격려나 존중받는 분위기 조성
- 넷째, 기부나 후원 제공자에게 주어지는 구체적인 혜택 마련
- 다섯째, 기부금 모집을 위한 제도 정비

■ 기부금품 모집 및 사용에 관한 법률 검토⁴⁾

- 직영사업소는 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률에 따라 기부금품의 모집·접수가 불가함.
- 또한 지자체가 출연한 재단의 경우도 마찬가지로, 이 법 제3조에서 「문화예술진흥법」에서 별도로 정한 경우에는 이 법을 적용하지 않도록 하고 있으므로 기부금품을 모집하거나 수령하기 위해서는 「문화예술진흥법」에서 별도로 정한 내용을 살펴 보아야 함.
- 현재 서울시와 경기도의 경우 지자체에서 출연한 공공문화재단을 지자체 조례에 의해 「문화예술진흥법」상의 전문예술법인으로 지정하고 있는데, 이 경우 기부금 모집이 가능함.
- 따라서 문예회관 운영을 위해 지자체가 출연·설립한 재단도 기부금을 모집에 제한을 받게 되므로, 적극적인 자원 조성 활동을 위해서는 전문예술법인 지정을 받을 필요가 있음.

■ 기업 협찬

- 지역사회에서 문화예술발전을 위해 후원하는 기업을 만난다는 것은 대단히 중요한 일. 그러나 우리나라 기업 대부분은 문화후원 활동 즉 메세나 활동에 대해 인식이 부족한 편. 공공문화공간을 활성화하고 운영의 합리화를 도모하고자 한다면 문화 후원 기업에 대한 발굴과 관리는 매우 필수적이고도 중요한 사업임.
- 이를 위해서는 기업에 대한 지속적인 소식지 활동, 다양한 기회를 활용한 설득활동, 기업인 초청 간담회(자치단체장의 적극적인 역할이 중요) 등을 활용함.

4) 김성규 외, 『지역 공공문화재단과 자원조성 토론회』, 서울문화재단, 2007

- 최근 일부 기업은 기업 내부에 사회공헌팀을 두고 체계적인 사회공헌을 하는 기업이 하나 둘씩 늘고 있음. 대부분 복지, 문화 사업에 집중되어 있는데, 기업도 "이왕 하는 기부를 제대로"하는데 관심을 기울이고 있음.
- 특히 기업의 사회공헌은 기업의 이미지 제고와 혹시 발생할 수 있는 기업의 과실에 대한 안전판을 마련한다는 차원에서 적극적으로 고려되고 있으며, 사회적 책임을 요구받는 대기업, 소비재를 생산하는 기업 중심으로 확산되는 추세
- 큰 기업이 존재하지 않는 지역사회에서는 아직 어려운 문제이지만, 지역의 현실과 기업의 상황에 맞게 적용하는 것이 중요함.

TIP

기업 메세나(Mecenat)와 문화접대비

○ 메세나

- 메세나란 고대 로마제국의 재상으로 시인이나 예술가를 후원했던 마에케나스(Caius Cilinius Maecenas)의 이름에서 유래된 프랑스어. 마이케나스는 베르길리우스·호라티우스 등의 문인들을 후원했던 돈 많은 후원자였는데, 지금은 예술 후원자를 가리키는 일반적인 용어로 쓰임.
- 메세나는 이타적인 목적에서 문화 및 사회 분야를 지원하는 것으로, 좋은 일을 하고 만족하는 것 외에 어떠한 반대급부를 바라지 않고 수행하는 활동으로 정의. 현재 기업이 문화예술 지원을 통해 사회에 공헌하기 위해 이바지하는 것을 의미하고 있음.
- 한국메세나협의회 홈페이지 <http://www.mecenat.or.kr/>

○ 문화접대비 제도

- 문화접대비 제도는 기업 접대비 지출의 사회적 효율성을 감안하여, 기업의 총 접대비 지출액 중 문화접대비 지출이 3%를 넘으면 접대비 한도액의 10%까지 추가로 손비 인정을 받을 수 있는 기업 세제 지원 제도(문화접대비 계정 신설)
- 기업의 총 접대비 지출액 중 문화접대비 지출이 3%를 초과할 경우 접대비 한도액의 10%까지 추가로 손비 인정을 받을 수 있음.
- 매출액 3,000억원인 기업이 지출한 총 접대비가 2억원이고 이 중 문화접대비가 3,000만원일 경우, 문화접대비 항목에서 총 접대비 지출액의 3%인 600만원을 초과하는 나머지 2,400만원 중 접대비 한도액(1억5천만원/※가상액)의 10%인 1,500만원을 추가로 손비 인정받아 총 1억6,500만원을 접대비로 손비 처리 할 수 있음.

TIP

현대자동차 그룹과 함께하는 해피존 티켓나눔 사업

- 현대자동차 그룹의 사회공헌 활동으로 한국문화예술회연합회를 통해 관람비용의 부담으로 인해 문화적 혜택을 누리지 못하는 문화소외계층의 공연·전시 관람료를 지원함.
- 공모를 통해 전국 문예회관에서 문화소외계층 등 초청 대상의 공연(전시)관람료 지원신청, 선정된 문예회관의 공연관람료를 한문연에서 직접 결제
- 사업대상으로 선정된 공연 및 전시는 개별 사업 성격에 맞는 문화소외계층을 초청하여 관람 혜택 제공
- 문화소외계층은 경제적 기준만으로 제한하지 않으며, 사회복지시설 및 단체 외에도 자동차 산업관련 중소기업체종사자 등에 혜택을 제공한 사례도 있음.

■ 개인 기부

- 국내의 기부문화가 활성화 되지 못한 가운데 특히 개인 기부는 대개 사회복지와 장학사업의 영역에 활발하며, 기부 동기가 기부자 개인의 선의에 의한 경우가 대다수이며 실제 반대급부로 제공 될 수 있는 혜택도 크지 않음.
- 문화예술에 대한 개인의 기부는 더욱 미미한 수준으로 예술 장르에 대한 개인적 취향이나 관심, 특정 예술가에 대한 후원과 자기만족적 동기에 의한 경우가 많음.
- 때문에 문예회관 뿐 아니라 문화예술계 전반에서 개인 기부는 개척하기 어려운 영역으로 인식하고 있음.
- 그러나 경기도전당에서 연간 공연관람혜택을 소회계층 청소년에 제공하도록 결연하는 개인 기부를 모집한 사례가 있었음.
- 이와 같이 문화예술활동을 복지, 교육기회 확대 등과 연계한 사업은 사회복지나 장학사업 분야 기부자를 유인할 요소가 충분하므로 적극적으로 개발할 여지가 많은 영역임.

4. 문예회관의 조직 운영

가. 문예회관 조직의 특징

■ 조직 구성에 영향을 미치는 요인

- 문예회관의 조직 구성은 운영 체제에 따라 달라짐
- 건립 초창기이거나 건립과 운영이 동시에 진행 중이라면 건설, 건축 분야의 비중이 적지 않을 것이나 점차 운영 부문이 확대됨.
- 전속단체를 운영하고 있는 공연장이라면 예술단 운영 비중이 큼.
- 공연의 제작 여부에도 큰 영향을 받게 됨.

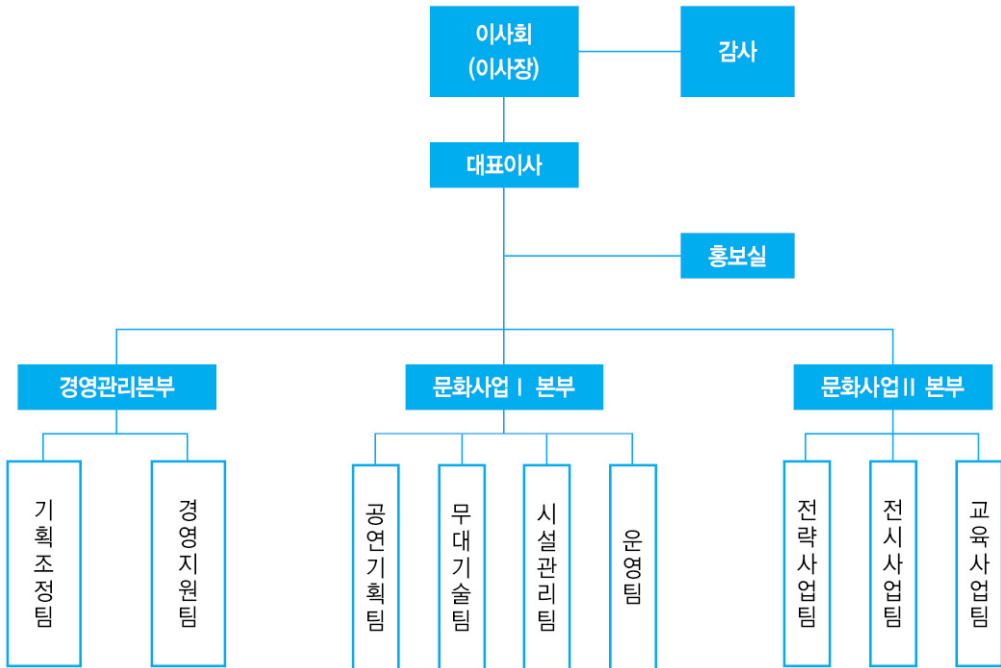
■ 일반적인 문예회관의 조직 구성

- 문예회관의 업무 부문은 크게 사업운영과 일반운영으로 나뉨.
- 사업운영의 가장 큰 비중을 차지하는 것은 공연사업임.
- 공연사업 내에서는 무대기술 부문과 공연기획 부문으로 나뉘어 짐.
- 그러나 전시·교육 등 기타사업에 관한 중요도가 높아져 전문 인력의 수요범위가 확장됨.
- 일반운영은 유지 관리적 마인드에서 벗어나 사업운영을 적극 지원 촉진하는 방향으로 추진되어야 함.

나. 조직 구성

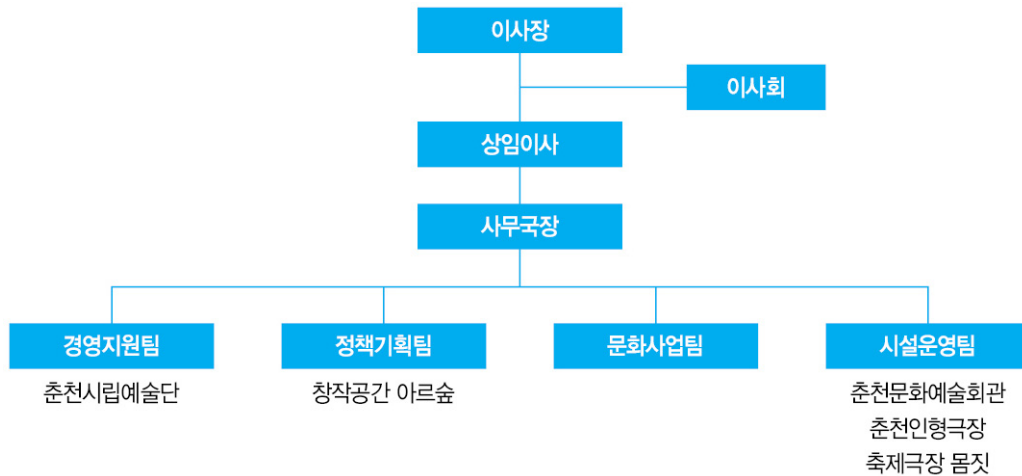
■ 재단법인

- 재단법인 조직은 직영조직에 비하여 문예회관 사업을 적극적으로 펼치기에 유리함
- 특히 재단법인 조직에서는 기획조정·경영관리 분야를 두어 재단법인의 사업을 원활하게 할 수 있도록 백업하고 조직의 효율성과 효과성을 평가하고 반영하는 환경으로 가는 추세임.
- 공연사업을 핵심 사업으로 두고 있지만, 전략사업, 교육사업, 전시사업 등 공연사업 외에도 장기적 사업 계획 하에 단위사업의 전략화를 꾀하고 있음.



〈그림 7〉 문예회관 운영 중심 재단 조직도

- 최근의 추세는 문예회관만을 위탁하는 재단보다 지역문화진흥형 문화재단을 설립하여 문예회관도 위탁운영하는 사례가 많아지고 있음.



〈그림 8〉 지역문화진흥형 재단의 예(춘천문화재단)

■ 직영조직

- 보통 문예회관 일반관리와 사업운영으로 크게 나뉘어 있으나, 업무가 긴밀하게 연계되어 운영되고 있음.
- 운영인력이 10명 내외로 구성된 경우가 많으며 문예회관의 직무는 따로 구분되어 있지 않고 한 사람이 여러 가지의 직무를 겸하는 경우가 많음.



〈그림 9〉 직영으로 운영되는 문예회관 조직도

다. 문예회관 조직 운영의 특징

■ 직영사업소 체제

- 일반행정조직과 동일하게 운영
- 계층적 조직으로 업무 효율성이 높음
- 기능에 따라 분화되어 있으며, 수직적 의사결정으로 상부에서 목표가 주어짐
- 관리자가 계획, 통제하고 엄격한 위계질서로 강하고 명백한 리더십이 발휘됨
 - ※ 실제 동일한 문예회관의 운영이 관장에 따라 크게 차이남
- 순환보직제에 따른 업무분절과 비전문성이 가장 큰 문제로 지적되고 있음

■ 시설관리공단 위탁 체제의 경우

- 관리적 조직 특성이 강하며, 효율적 운영 강조됨
- 직영사업소보다는 사업 인력의 전문성 확보되어 있음
- 타 시설과 복합운영됨으로 공단 내 순환근무가 이뤄지면서 불합리한 업무배치가 나타나기도 함

■ 법인 위탁 체제의 경우

- 수평적 조직구조가 많으며, 개인의 전문 역량 활용으로 전문성 높음
- 상황에 따라 유사업무를 조정하는 등 유연하고 성과지향적임
- 책임성과 안전성이 결여 될 수 있음

라. 조직 및 인사관리의 원칙

■ 전문성 확보

- 전문 분야의 경우 전담인력을 활용하는 것이 타당함
- 일반직과 전문직의 조화가 중요
- 최근 행정공무원 중 문예회관 업무에 대한 관심이 증대되면서, 장기근무를 통해 전문성을 확보해 가는 경우도 있음
- 외부전문가를 영입하기 어려운 조직구조하면 이러한 운영 방식도 최소한의 전문성 확보에 도움이 될 것임.

■ 유연한 운영

- 조직을 경량화 하여 운영하는 것이 좋음
- 공연사업의 특성상 인력수요 탄력성이 크기 때문에 상시고용인력을 적절한 규모로 조정하고, 일용직 및 파트타임의 효과적 활용이 중요
- 계약직이나 인턴 등의 활용도 중요한데, 작품제작에 따른 출연자, 스태프의 고용도 계약직 고용의 형태
- 단순업무의 아웃소싱 : 청소, 경비, 주차 업무 등에 외부 용역 적극 검토

TIP

문예회관 연수단원 제도

- 문화예술분야 전공 졸업자들의 인턴 연수를 통해 향후 진로에 필요한 실무능력 배양 및 사회진출 기회 제공하고 문화예술분야 청년실업난 해소 기여하고자 하는 목적의 사업으로 한문연을 통해 문예회관이 채용하는 연수단원의 인건비 지원.
- 채용 연령 및 자격요건
 - 연령 : 만 35세 이하를 원칙으로 함
 - * 고용노동부 「중소기업 청년취업인턴제」 연령 제한 : 만 35세 미만
 - 자격요건 : 학력 제한은 없으나 문화예술 관련 전공자 중심으로 채용
 - 전공·자격증 등 요건은 각 기관이 채용분야와의 관련성을 고려하여 자율적으로 설정
 - ※ 단, 대학 재학생·휴학생 등은 채용대상에서 원칙적으로 제외
 - 채용분야
 - 예술분야 : 무대기계·음향·조명
 - 기획·행정분야 : 공연기획·홍보마케팅
 - 사회형평적 채용 확대
 - 양성평등, 지방인재, 장애인, 국가유공자 등에 대한 사회형평적 인력활용 확대
 - * 특히 장기실업자, 저소득층, 장애인, 여성가장 등 취업취약계층에 대한 우선 채용 (참여목표 20%, 전년 동)
 - 채용자격 요건 등은 기관 자율적 계획수립 단, 과도한 행정분야 인력 채용은 지양하고 예술분야 인력의 적절한 채용
 - 단순 사무보조·잡무는 지양하고 전문분야의 실무경험 가능한 업무 배치
 - 연례적인 반복참여 제한, 특정인이 동일한 유형의 재정지원 일자리사업에 다년간 연속적으로 참여(반복 참여)하는 것을 일정기한 제한 (※동일 유형 사업 참여는 최대 2년까지 허용)

■ 책임성 강화

- 전문성과 맞물려 각각의 영역에 관한 책임이 중요
- 성과지향적 목표 관리로 목표치를 설정하고 달성에 대한 책임을 져야 함
- 책임성을 강화하기 위해서는 성과에 대한 보상도 제공될 필요 있음
 - ※ 성과급, 포상 등

TIP

문예회관 종사자 해외 연수

- 한국문화예술위원회에서는 문예회관 종사자를 대상으로 외국 공연장 및 해외 선진문화예술 관련 기관을 탐방하는 해외 연수를 진행함.
- 대상 지역 및 참여 인원 규모에 따라 전액 또는 일부 지원으로 진행되며 문예회관 종사자를 기관으로부터 추천 받아 선발하는데, 문예회관 종사자들은 해외 연수는 일종의 포상 성격을 가짐.

마. 인사관리 전략 5)

■ 직무분석

- 직무 내에 포함되는 일과 그 일을 담당하는 사람과의 관계를 밝히는 작업
- 미션의 궁극적인 달성을 위해서 우선 직무의 내용과 특질(어떤 일을 어떤 방법과 목적으로 어디서 하는가, 그것을 완수하기 위해서는 어느 정도의 지식, 경험, 기능, 책임 등이 필요한가를 명확히 하는 것임.

■ 인적자원의 확보

- 조직의 목표를 달성하는 데 필요한 적절한 인력의 내용과 수를 예측하고 확보하는 과정으로 조직계획에 의거하여 모집, 선발, 배치가 이루어지게 됨

■ 인적자원의 개발

- 확보된 인력이 능력을 최대한 발휘함으로써 조직의 유효성을 높이는 활동
- 확보된 인력들을 체계적으로 교육·훈련시켜 경력관리를 통해 최대의 성과를 이끌어내고자 하는 데 목표가 있음.
- 이는 전 인원을 경력직으로만 충당하기도 어려울뿐더러 새로운 환경에 기술적, 예술적, 기능적으로 적응할 수 있도록 지원하는 일련의 활동들을 말함.
- 내부의 직원교육은 물론 외부의 전문적 교육기회를 적극 수용할 수 있게 하는 것이 장기적으로 인적자원이 개발되는 효과를 가져오게 됨.

■ 인적자원의 활용

- 개발된 인적자원을 효율적으로 활용하여 조직의 유효성을 높이는 활동
- 이를 위해서는 조직의 유기체적 성장과 직무설계, 건전한 조직풍토와 고유한 조직문화를 정립해 나가는 것이 필요함.
- 외부고객인 관객뿐만 아니라 내부고객인 직원들의 사기와 문화가 높게 형성되어야 조직운영이 활성화될 수 있음.

■ 인적자원의 보상

- 인적자원을 각 공헌도에 따라 공정하게 보상하는 시스템이 확보되어야 하는데 임금관리와 복지후생관리가 성과에 의한 공정한 평가에 기초해야 함.
- 화폐적 보상 외에도 교육, 연수의 기회, 경력관리 등을 통한 보상과 위상강화나 유명도 등에 의한 심리적 보상이 있음.

■ 인적자원의 유지

- 조직의 충성도를 유도하는 활동으로 인간관계관리, 노사관계관리 등을 들 수 있는데 미션

5) 박영정 외, 『안산문화예술의전당 장단기 발전방안 연구』, 안산시, 2005

의 공감과 인적자원관리의 원칙을 준수하고 각자의 전문적 능력에 대한 독립성의 확보와 공정한 성과평가가 이루어지면 인적자원 유지에 어려움이 없게 됨.

■ 채용 및 충원

- 직원의 신규 채용은 공개경쟁방법에 의하여 채용함을 원칙으로 하며 특수한 분야의 전문성을 요구하는 경우에 한해 특별전형에 의한 직원채용도 가능하게 해야 함.
- 특별전형의 경우 법령에 의해 고용할 의무가 있는 자를 채용할 경우, 긴급충원이 불가피한 경우, 임용예정 직무에 관련한 자격증이나 면허증 소지자 및 기타 해당 직무와 관련된 전직 경력이 있는 자로서 기관 운영에 있어 특수직무에 종사할 자를 채용하는 경우가 그 예가 될 수 있음.

바. 직원 교육

■ 직원 교육의 필요성

- 내부고객인 직원들을 각 영역별로 지속적으로 교육하는 것은 조직 운영 필수 사항임.
- 사기업에서도 대기업일수록, 글로벌화된 기업일수록 직원교육을 위한 시간을 많이 배정하고 있으며 팀제를 활성화시키기 위한 요소로도 교육, 훈련이 가장 중요하다고 지적하고 있음

■ 직원 교육의 종류와 제도적 뒷받침 필요

- OJT(현장에서의 교육)은 기본이고, 다른 문예회관에의 파견, 연수나 강좌의 수강, 자체에서의 아트매니지먼트 강좌 프로그램 운영 등 다양한 방식으로 재교육이 가능하나, 이러한 교육이 가능하도록 제도적 뒷받침을 해 주는 것이 중요함.
- 팀에 제공되는 훈련의 공통 유형을 보면 팀 개념, 팀 설계 원칙에 대한 오리엔테이션과 훈련, 팀의 업무 프로세스와 질적 개선의 책임을 지속적으로 수행할 수 있도록 지원하는 문제해결 및 품질 개선의 훈련, 회의, 갈등 해소, 코칭/촉진 등 팀의 사회적 스킬 훈련, 전문 업무지식과 기본적인 재무개념 이해 훈련이 있음.
- 이러한 훈련 시간을 연차적으로 늘려나가는 조직이 성공적인 조직으로 발전함.
- 한국문화예술회관연합회의 일부 교육 사업을 활용하는 것도 유용할 수 있음.

■ 미션교육

- 문예회관이 갖는 미션을 체화하기 위한 전 직원의 미션교육이 선행되어야 함.
- 미션의 공유 과정이 없이 관리되는 인력은 활용이나 유지가 어렵다고 단언할 수 있음.
- 이러한 미션교육은 채용 당시 신입직원에게 대한 교육에서는 물론이고, 전 직원을 대상으로 지속적이고 반복적으로 이루어져야 함.
- 전문 인력으로 구성된 조직의 경우 기능에 주안을 둔 교육이 이루어지기 쉬우나 방향성을 일치시키기 위한 미션 교육이 가장 기본 교육이 되어야 함.

■ 전문 분야 보수교육

- 문화예술기관의 운영을 위해서는 각종의 전문 기자재의 운영, 시설관리를 위한 전문성 교육은 물론 공연, 전시, 교육파트의 경우도 전문성을 지속적으로 보수할 수 있는 교육기회가 제공되어야 하고 자체 교육은 물론 외부교육의 기회를 지속적으로 제공하여야 함.
- 한국문화예술회관연합회의 일부 교육 사업을 활용하는 것도 유용할 수 있음.

■ 자기계발 교육

- 업무를 위한 교육 외에도 자기계발 교육의 기회를 제공함으로써 인적자원의 질을 높이고 조직 내부의 충성도를 높이는 것이 필요함.

TIP

한국문화예술회관연합회에서 제공되는 문예회관 대상 교육프로그램

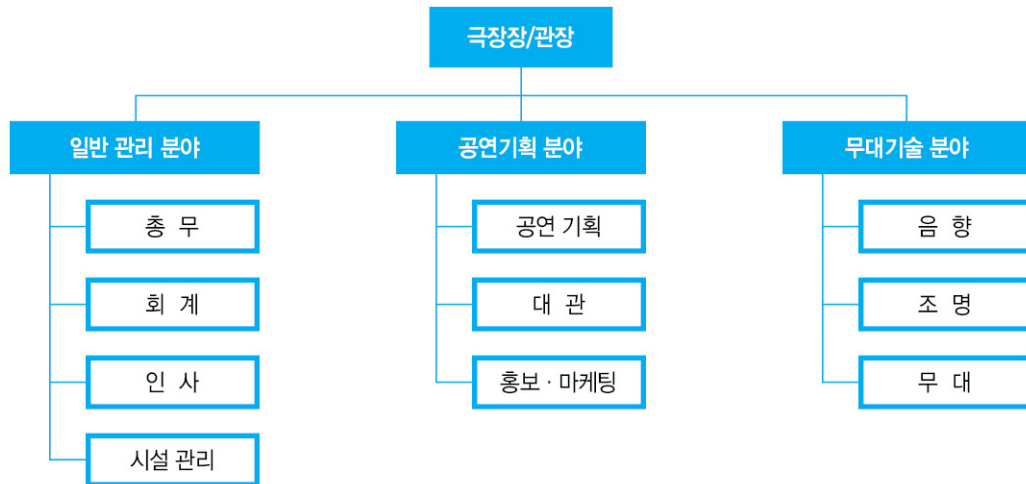
○ 문예회관 아카데미

- 문예회관의 활성화 방안 마련 및 유연한 대처능력과 전문성을 제고하는 교육지원 체계 구축
- 문예회관 종사자의 전문적인 직무수행능력과 역량 강화를 통해 국민 문화예술 향유에 기여
- 급변하는 사회와 문화 환경에 탄력적으로 대응하기 위한 인력양성
- 문예회관 종사자간의 인적 네트워킹을 통한 사업운영 등 사례 공유
- 한문연 사업 등과 연계하여 교육 참여유도를 통한 전문성 향상 및 활성화에 기여
- 교육과정 : 10개 과정
 - 기본과정 : 경영자과정 I, 실무자과정, 문화행정과정, 찾아가는 서비스 접점인력교육
 - 전문과정 : 경영자과정 II, 공연기획과정, 홍보·마케팅과정, 문화예술교육과정, 전시기획과정, 하우스 매니저과정

사. 부문별 업무

TIP

공연장의 기본 조직



■ 공연기획 부문

- 공연의 제작 및 실행
- 문예회관 및 공연의 홍보
- 관객개발·유치와 공연마케팅에 관한 사항
- 공연 기록물 및 자료의 제작·수집·배포 및 관리
- 문예회관 대관 및 매·수표 등 문예회관 운영 등의 업무 수행

■ 무대기술 부문

- 무대미술·장치·의상·소품·장신구 등의 제작·운용 및 관리
- 공연 및 행사 등의 무대 설치와 무대감독에 관한 사항
- 문예회관의 조명·음향 시설의 조작 및 유지관리
- 대관공연·행사에 대한 무대기술의 지원 및 지도·감독,
- 각종 무대시설 및 무대 관련 기자재·장비의 운영·관리,
- 공연의 녹화 및 녹음 등의 업무 수행

■ 일반관리 부문

- 보안 및 관인 관수
- 문서의 수발·통제·발간 및 보전
- 인사, 조직 및 운영에 관한 기본 운영규정 제정 및 개정에 관한 사항
- 감사 및 사정 업무
- 예산·회계 및 결산
- 물품 및 재산과 특별회계 운영·관리 등의 업무 수행

아. 직무 구분에 따른 역할

■ 관장

- 문예회관 운영의 최고 책임자로 모든 운영의 권한과 의무를 가짐. 문예회관에는 예술감독이 별도로 있는 경우가 드물기 때문에 그 역할도 겸함.
- 최근 재원확보가 중요한 역할로 대두되기도 함. “관장”이 가장 일반적이거나, 소장, 사장, 대표이사 등 운영형태에 따라 호칭도 다양하게 나타남.

■ 문예회관에서 공연기획의 일반 업무

- 정기공연 및 특별기획공연의 제작 및 실시
- 중장기 공연계열 진흥사업의 기획 및 실행
- 문화예술관련 사업의 기획 및 실행
- 기획공연관련 협찬유치 및 제휴사업
- 기획공연사업 실적분석
- 국내외 문화예술관련 단체 및 기구와의 교류협력 업무
- 업무용관람권의 배포계획 수립
- 기획공연의 입장권 가격 및 할인을 책정
- 공연에 대한 홍보 및 마케팅 업무 등

■ 제작자(Producer)

- 집단적 창작물인 공연예술작품의 제작을 총괄하는 주체로서 각 분야별 창작 구성원을 규합하고 재정적인 책임을 짐.

■ 예술감독(Artistic Director)

- 예술단체 또는 문예회관의 개별 공연제작 또는 전체 프로그램의 예술적 방향성을 지휘, 조정하는 역할을 수행.

■ 프로덕션 매니저(Production Manager)

- 공연제작의 모든 예산, 일정의 조정과 관리를 책임지는 역할을 수행.

■ 프로그램 매니저(Program Manager)

- 예술단체, 또는 문예회관의 연간 프로그램을 구성하고 공연물의 섭외부터 공연까지를 책임지는 역할을 수행.

■ 문예회관 일반 홍보 업무

- 문예회관종합홍보계획 수립 및 시행
- 각종 공연·전시 및 행사 등 사업홍보

- 언론 및 광고 매체 관련 업무
- 문예회관 간행물 제작 및 배포
- 문예회관 이미지통합(C.I.) 작업 및 적용물 제작관리
- 홈페이지 제작 및 운영
- 문화예술정보자료의 수집, 배포, 관리 및 자료실 운영
- 공연기록물 및 자료의 수집배포 및 관리
- 사진촬영 및 기록 업무
- 후원회 및 협찬 업무 등

■ 홍보 담당(Press Manager/PR Manager)

- 공연작품, 혹은 공연자의 대외적인 커뮤니케이션을 활성화해서 작품 및 공연자의 활동내용을 널리 홍보하는 역할을 수행하는 주체로서 다양한 대중매체를 통해 여론과 관심을 유발할 수 있는 모든 내용을 발굴·수집하고 개발하여 효과적으로 노출될 수 있도록 도모함.

■ 마케팅 담당(Marketing Manager)

- 공연예술작품이 수요자(관객)에게 가장 효과적으로 노출되어 구매로 연결되기 위해 가격 결정, 촉진, 유통을 계획하고 집행하는 역할을 수행.

■ 매표원(Box Officer)

- 매표소에서 입장권을 판매하거나 교환해주는 역할을 수행. 공연소비의 첫 단계에서 직접 대면을 하는 사람이기 때문에 공연과 극장에 대한 충분한 정보를 갖고 있어야 함.

■ 고객(회원)관리 담당(Customer Relations Manager)

- 문예회관의 관객을 관리하는 전반적인 업무를 수행하는 주체로서 회원가입유치부터 입회, 관리, 회원혜택, 각종 홍보물 발송 등 회원들에게 균등하면서도 차별적인 서비스를 제공하는 역할을 수행.

■ 문예회관 매니저(Theater Manager)

- 문예회관 운영·대관 등 문예회관의 일반관리업무를 수행하는 사람을 총괄적으로 지칭.

■ 객석 관리자(House Manager)

- 문예회관의 관객공간의 안전과 관람분위기를 최적으로 유지하고 감독하는 주체로서 예상되는 관객 수와 공연의 진행방식을 사전에 파악하여 관객을 효율적으로 안내할 수 있도록 대비하고 공연이 시작되면 무대감독과 호흡을 맞춰가며 공연이 순조롭게 진행 될 수 있도록 객석 전체를 통제하는 역할을 수행.

■ 객석 안내원(Usher/Auditorium Attendant)

- 관객공간에서 좌석을 안내하고 인쇄물 등을 팔거나 나누어주는 역할을 수행.

■ 물품보관원(Cloak room Attendant)

- 물품보관소에서 귀중품, 옷, 꽃다발, 짐 등을 공연시간 동안 보관해주는 역할을 수행.

■ 수표원(Ticket Taker)

- 객석 출입문에서 입장권을 확인하고 받는 사람.

■ 문예회관에서 일반 무대 업무

- 무대미술·음향·조명·의상·소품 등의 운영관리
- 공연 및 행사 등의 무대설치와 무대시설관리
- 무대 공연용품의 발주 및 납품관리
- 야외 공연 및 행사에 대한 무대기술 지원
- 공연 및 리허설 기술지원
- 피아노 등 악기관리
- 공연 녹음·녹화 업무

TIP

무대예술전문인 자격증 제도

○ 무대예술전문인 자격증 제도 개요

- 자격명칭 : 무대예술전문인
- 시행목적 : 문화관광부는 1999년 5월 무대예술전문인양성의 실효성을 확보하기 위해, 무대음향, 무대조명, 무대기계분야에 국가자격인증제 도입을 위한 시행절차(공연법시행령 전면개정)를 마련하고 한국예술종합학교를 거쳐 현재 국립극장이 자격검정기관으로 지정되어 운영되고 있음.
- 자격종류 : 무대기계, 무대조명, 무대음향
- 자격부여 : 문화관광부 장관이 지정한 검정기관(국립중앙극장)에서 실시한 검정시험에 합격한 자
- 의무배치 : 객석 500석 이상 문예회관 중 국가 및 지방자치단체, 특별법인이 설립, 운영하거나 그 경영을 위탁한 문예회관(2005. 1. 1부터)
- 지정검정기관 : 국립중앙극장 무대예술전문인자격검증위원회(www.staff.or.kr)
- 배치기준

배치대상 공연장	무대예술전문인	자격종류별배치기준		
		무대기계전문인	무대조명전문인	무대음향전문인
객석 1천석 이상	1급	1인 이상	1인 이상	1인 이상
객석 800석 이상 - 1천석 미만	2급 이상	1인 이상	1인 이상	1인 이상
객석 500석 이상 - 800석 미만	3급 이상	1인	1인	1인

※ 2개 이상의 공연장으로 구성된 복합 공연장의 경우에는 개별 공연장별로 동 기준을 적용함.

※ 상기 배치대상 공연장의 객석이 구분되지 아니하여 그 수를 셀 수 없는 경우에는 객석이 되는 바닥 연면적을 기준으로 1석을 1제곱미터로 보아 적용함.

■ 무대감독(Stage Manager)

- 최종연습 이후 연출에게 공연을 넘겨받아 전적으로 책임지는 주체로서 조명, 음향, 무대장치, 무대전환 및 공연 진행 팀에게 큐를 줌. 모든 연습과정과 제작회의에 참가하여 연기동선과 무대행동, 무대전환, 기술적인 부분 등 공연의 전체사항을 기록하고 관리·점검하는 역할을 수행

■ 기술감독(Technical Director)

- 공연제작에 필요한 모든 기술적 내용을 책임지는 역할을 수행

■ 무대전환 담당(Flyman)

- 극장의 매달기 시설을 관리하고 무대감독의 지시에 따라 장치를 조작하거나 전환하는 역할을 수행
- 무대 진행(Stage Hand)
- 공연의 준비 또는 진행 중 무대감독의 지시에 따라 무대장치의 전환, 무대기계의 작동 등을 수행하는 인력의 총칭

■ 음향 감독(Sound Director)

- 디자인된 음향계획을 실현하는 작업을 관리 감독하는 사람

■ 음향 기사(Sound Technician /Operator)

- 공연 중 음향콘솔을 조작하고 진행하는 사람

■ 녹음 기사(Recording Engineer)

- 공연용 음향을 스튜디오에서 녹음하는 사람

■ 조명 감독(Lighting Director)

- 디자인된 조명계획을 실현하는 작업을 관리 감독하는 사람

■ 조명 기사(Lighting Technician/Electrician)

- 전기적인 장비와 조명에 관해 일하는 사람으로서 공연 중 무대바닥(Floor Electrician)에서 조명기 위치를 바꾼다거나 장치 전환에 따라 전선을 관리하거나 프로그램의 조작을 담당하기도 함

■ 기획조정 업무

- 문예회관 업무의 종합기획·조사·연구 및 재단 경영에 관한 업무
- 예산 편성 및 관리·운영에 관한 업무

- 국제교류사업
- 이사회, 운영·자문위원회, 유관기관 및 단체에 관한 업무
- 재단의 조직·정원에 관한 업무
- 예산집행의 심사 및 사업실적 평가
- 대외협력에 관한 업무
- 제 규정의 제정 및 개정에 관한 업무
- 정보시스템의 개발 및 운용에 관한 업무
- 기간별 사업심사 및 경영분석
- 부서 간 업무의 분장 및 조정에 관한 업무
- 제안제도 운영업무
- 감사 및 평가업무

■ 문예회관에서 일반 관리 업무

- 문예회관의 일반관리에는 시설관리, 인사, 회계, 총무 등으로 나누어 질 수 있음.
- 문예회관 가운데 재단으로 위탁운영 하는 경우, 경영지원 업무를 통해 사업운영을 촉진시키는 업무를 두어 전략적으로 사업을 펼치고 있음.
- 재단의 경우가 아니라도, 사업을 지원하고 촉진시킬 수 있는 마인드가 필요하며 이를 통해 상호 협력해야 함.

■ 시설관리

- 영조물 관리 업무
- 시설점검 및 유지보수
- 기계·건축·전기통신·방재·위생설비 등의 관리 및 안전관리
- 제반 공사감독 및 시행
- 시설관리 용역업체 관리
- 기계, 전기, 방재, 통신, 위생설비 등의 관리
- 조경 관리
- 기타 시설 관련 지원업무

■ 운영팀

- 매·수표 관리
- 고객도움자리 운영관리
- 회원제 관리운영
- 콜센터 운영관리
- 문예회관 견학과정 운영
- 객석 등 관객편의시설 운영관리
- 문예회관 안내돌보미 관리감독
- 문예회관 내 관객 안전관리

- 문예회관 시설 운영관리 및 대관 업무

■ 경영지원 업무

- 직인관리 및 문서의 수발, 통제 발간 및 보존
- 인사, 직원평가, 복무관리에 관한 업무
- 회계 및 결산에 관한 업무
- 수입금의 관리 및 지출업무
- 자금운용에 관한 업무
- 노동조합 관련업무 및 상조회, 동호회 지원에 관한 업무
- 교육훈련, 복리후생에 관한 사항
- 소송관련 업무
- 자산의 운용 및 관리에 관한 사항
- 상별, 의전에 관한 업무
- 각종 입찰, 계약, 발주에 관한 사항
- 각종 기금의 관리에 관한 사항
- 업무공간의 배치 및 관리
- 각종 세금 및 원천징수의 신고 및 납부
- 민원의 접수 및 처리에 관한 사항
- 감사업무
- 기타 다른 부서의 주관에 속하지 아니하는 업무

5. 예술단체 및 기타조직

가. 공연장과 예술단체

■ 공연장과 예술단체의 관계

- 예술단체와 극장의 관계를 결정짓는 중요한 요인은 작품을 제작하는지 여부임.
- 제작을 하지 않는 경우는 작품의 유통 역할을 하므로, 단체와 극장의 관계와 역할이 뚜렷함.
- 그러나 자체제작을 하는 경우 예술단체와 관계 형성은 여러 가지 측면에서 중요함.
- 자체제작시스템으로 운영되는 서구의 대형극장이나 콘서트홀은 극장의 장르에 맞는 공연 단체와 특정 관계를 가지고 있음.
- 예술단체는 극장에 상주하며, 주요 레파토리를 담당하게 되는데, 연간 프로그래밍과 사용도 이 예술단체가 우선이며, 이외 시기에 대관 등을 하게 됨.
- 상주예술단체의 수준과 작품 경향 등이 극장의 정체성과 명성에 절대적 영향을 미치게 됨.
- 주요한 예로는 영국 로얄오페라하우스의 로얄오페라단과 로얄발레단, 런던국립극장의 국립극단, 뉴욕시티 극장의 뉴욕시티발레단과 뉴욕시티오페라단, 링컨센터 에버리피서홀과 뉴욕필하모닉오케스트라, 프랑스 바스티유오페라극장의 오페라단, 독일의 베를린필하모닉홀과 베를린필하모닉오케스트라 등이 있음.
- 일부사례는 예술단체와 극장의 관계에서 극장이 주도한다기보다는 오히려 극장이 예술단체의 전용극장으로 운영되는 경우는 국내와 가장 큰 차이점이라 할 수 있음.

■ 문예회관 내 예술단체

- 앞서 해외사례에서 극장의 운영방향에 따라 단체와의 관계를 설정하는데 비해 우리나라 문예회관의 대부분은 유통의 기능을 중심으로 운영되고 있어 특별히 예술단체를 활용하지 않고 있음.
- 과거 국립극장이 국립극단과 함께 개관한 뒤, 창극·오페라·발레 등의 공연단체를 설립한 것을 모델로 지역의 종합문예회관은 개관과 함께 전속단체도 장르별로 설립하였으나, 공연장 자체가 다목적이고 극장운영방향에 대한 고려와는 별도로 예술단체를 설립하였기 때문에 단체운영을 통한 극장 활성화 사례는 찾아보기 어려움.
- 특히 전속단체는 문예회관 운영예산과 조직 안에 편재되어 운영되므로, 근래에는 경영악화의 주요 요인으로 지적받아 오히려 사업비가 줄어들어 작품 창작 여건이 나빠지는 등 악순환의 고리에 있음.
- 일부 기관에서는 예술교육에 단원을 투입하기도 하고 여러 가지 개선책을 강구함.
- 상주단체는 문예회관과 계약에 의해 관계가 설정됨으로 수평적 관계 설정이 가능함. 단체에게서 프로그램 제공받는 것이 문예회관에 가장 큰 이점임.
- 따라서 임대료를 지불하게 하는 것보다는 이에 상응하는 프로그램 제공을 조건으로 하는 것이 바람직함.
- 입주단체는 단순한 임대관계이나, 공간의 활용률을 높여준다는 측면도 있으므로, 상황에

따라 수용할 필요 있음.

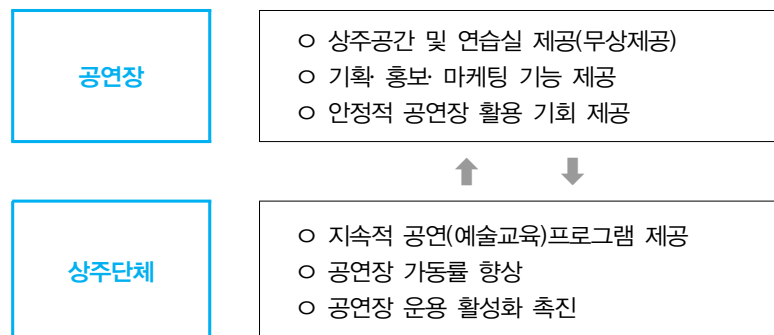
■ 문예회관의 예술단체 운영 필요성

- 국내 문예회관은 대부분 문화예술의 유통 역할에 그치고 있으며, 이렇다 할 차별성을 갖지 못하고 있음.
- 해외사례를 살펴보았듯이 문예회관이 공공문화시설로서 예술적 성취와 정체성을 확보하기 위해 예술단체 활용은 매우 중요한 부분임.
- 성공적인 예술단체 운영을 통해, 고유의 콘텐츠 확보, 레파토리 시스템 정착 등이 가능하며, 궁극적으로 문예회관이 차별화 된 정체성 갖게 됨.
- 현재 예술단체 운영이 성공적 사례를 보이지 못하는 것은 운영상의 문제로 각자 문예회관 상황에 맞는 예술단체 운영 방안을 강구해야 함.
- 문예회관의 예술단체 운영 방식의 결정은 사업운영계획의 차원에서 활용되어야 함.

나. 상주예술단체

■ 상주화의 개념

- 문예회관의 예술단체 활용 필요성과 맞물려 생각할 때 예술인과 단체와의 협력관계 형성이 가장 중요한 요소임.
- 유기적 협력을 위해 문예회관 시설 내에 단체의 전용공간을 갖고 활동하는 것이 “상주”의 기본 개념임.
- 그러나 문예회관의 현실은 예산 부족이나, 연습실·사무공간 부재 등의 제약으로 지속적인 “상주”가 어려움.
- 이에 예술단체가 외부에 근거지를 두지만 문예회관의 프로그램에 장기적 지속적으로 협력하는 관계를 “상주화”라는 보다 확장된 개념으로 제안함.



〈그림 10〉 공연장과 상주단체 상관계

■ 상주화 도입의 기대효과

- 예술단체는 작업 공간 및 작품 발표의 장이라는 하드웨어를 제공받고 문예회관은 예술프로그램(작품 및 교육프로그램 등)이라는 소프트웨어를 공급받아 양자의 경영 여건 개선이 이루어짐.
- 문예회관은 단순 대관 중심에서 벗어나 문화예술의 산실로서 브랜드 가치를 높일 수 있음.
- 민간단체의 경우 운영독립성을 유지하면서, 창작을 위한 안정적인 기반(연습실, 공연장)을 확보하고, 안정적 사업을 유지할 수 있음

■ 상주화의 유형

- 상주화의 유형은 예술단체상주화, 예술인 상주화, 예술단체와 문예회관 사이의 장기적인 프로그램 공동개발의 세 가지 형태를 상정해 볼 수 있음.

〈표 16〉 상주화의 유형

구 분	주 대상
예술단체 상주화	수도권 소재 및 신규 문예회관
예술인 상주화	공간이 부족한 중소도시, 시군소재 문예회관
프로그램 공동개발	상주단체 보유 문예회관에 우선권 부여

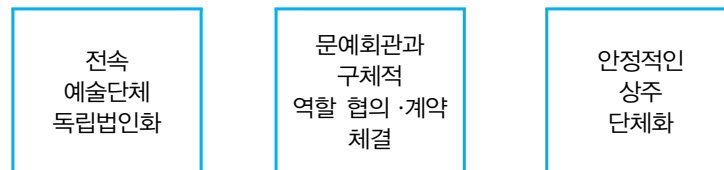
■ 예술단체 상주화의 개념

- 문예회관 내에 사무실, 연습실, 작업실 등이 마련되어 있는 경우를 말하며 가장 취지에 적합함.
- 하지만 대부분의 문예회관은 연습실 등 물리적 공간이 부족하기 때문에 민간 예술단체들은 꺼려하기도 함. 앞으로 문예회관 리모델링이나 신규 문예회관 등에서는 꼭 체크해야 할 사항
- 전속단체도 법인으로 전환하여 상주단체화 할 수 있음.
- 공립단체가 모두 전속단체인 것은 아니며 공립단체도 문예회관과 상주단체가 될 수 있음.

TIP**전속단체의 상주단체 전화**

○ 목적 및 필요성

- 문예회관이 복합시설인 상태에서 장르별로 만들어진 전속단체는 문예회관 입장에서는 경영의 부담으로 작용해왔으며, 단체입장에서는 사업비의 부족으로 이렇다할 예술적 성과를 낼 수도 없는 실정.
- 이에 효율성을 제고하기 위해, 예술단체 운영의 독립성과 재량을 확보하고, 문예회관의 부담을 줄이기 위한 예술단체 독립법인화 고려해 볼 수 있음
- 이후 문예회관과 프로그램제공 및 활동에 관한 구체적 협의를 통해 협력관계를 형성한다면, 고비용 저효율에서 탈피해 원래 취지에 맞고 예술 생산자로서의 기능 회복할 것임

**전속단체의 상주단체화 과정**

○ 전속단체의 상주단체 전환 시 유의 사항

- 전속단체 단원은 별정직 공무원이라는 비교적 안정적 신분으로 단체가 법인화되면서, 신분과 고용이 불안정해 지는 것을 가장 우려하며, 저항감을 가질 수 있음.
- 전속단체일 경우 설립주체인 자치단체에서 운영책임을 지고 경상비등을 안정적으로 지원하고 있지만, 법 인전환 후 재정자립도 제고를 요구하며 지원금 규모를 축소하는 것도 크게 우려하는 점
- 따라서 전속단체의 상주단체 전환 시 단원들이 느끼는 지위불안과 경제적 위기감을 덜 수 있는 제도적 장치를 마련해야 함.
- 그러나 장기적 관점에서 단체의 재정자립도를 공익성을 훼손하지 않을 정도의 적절한 수준으로 끌어올릴 필요가 있음. 이를 위해 단체의 경영 마인드를 높여가야 함

■ 예술단체 상주화의 성공요인

- 상주화 제도 관련 주체의 상호 이익(benefit)이 명확해야 함
- 명성있는 예술단체 및 프로덕션에 관한 비전과 재원 투입이 가능한 문예회관이 주도해 나가야 함
- 문예회관과 예술단체가 공동의 목표를 설정해야 함

TIP**예술단체 상주화 추진 시 문예회관이 고려할 사항**

- ☐ 예술적 명성(평판, 관객기반, 역사 등)은 어떠한가?
- ☐ 레퍼토리 보유실적은 어떠한가?
- ☐ 연간 공연활동 양은 무엇인가?
- ☐ 주 활동 장르는 무엇인가?
- ☐ 단체 구성원의 수준 및 규모는 무엇인가?
- ☐ 소요 공간 규모(사무실, 연습실 등)는 어떠한가?

- 입지 환경(접근성)은 어떠한가?
- 관객 기반 및 주변 시설과의 관계은 어떠한가?
- 역사 및 명성은 무엇인가?
- 공연장 및 전시장 등 시설의 수준은 무엇인가?
- 사무실, 연습실 등 공간 제공의 정도는 무엇인가?
- 작품 제작에 대한 재정적 지원 여부는 어떠한가?
- 프로그램 편성에 대한 권한 부여 정도

■ 공연장 상주단체 육성지원사업

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 문화시설에 예술단체에 상주화 할 수 있도록 지원함으로써 공연장과 예술단체의 파트너십 구축을 통해 우수한 콘텐츠를 확보
- 지역주민에게 양질의 예술프로그램을 안정적으로 공급하여 문화향수권을 신장시키고자 하는 것임.

〈표 17〉 사업의 기대효과

구분	사 업 효 과
상주단체	○ 안정적 단체운영 기반 확보 - 연습행정 공간 등 물적 기반(H/W) 확보 - 홍보마케팅 등 유통 기반(S/W) 활용 ○ 우수 작품 창작 매진 및 발표 기회 확대
공연장	○ 우수 레퍼토리 확보, 관객개발 증진, 공연장 가동률 제고 ○ 예술교육 등 Out-Reach 프로그램을 통한 커뮤니티 활성화 ○ 시즌제 정책(공연장 자기색깔 찾기) 기반 마련
지역주민	○ 우수 공연 및 교육프로그램 향유 및 참여 기회 증진

- 한국문화예술위원회가 지원해오던 ‘공연예술단체 집중육성사업’이 2009년부터 지역협력형 사업으로 각 지역의 지역문화재단에 이관됨에 따라 2009년부터 서울문화재단이 동 재원을 활용하여 ‘공연장 상주예술단체 육성지원’ 사업이 이루어지게 됨.
- 공연장 상주예술단체 육성지원사업은 공연장과 예술단체를 동시에 지원함으로써 공연장의 공간적 활용도를 높이하고자 함.
- 지역의 공연장을 기반으로 하여 예술단체가 우수레퍼토리를 개발하고 수준 높은 창작물을 개발하여 공연장을 전문예술공연장으로 전환시킴.
- 지역 수요에 기반한 공연제작과 지역주민의 관객개발을 통해 지역의 문화커뮤니티 활성화를 위해 운영되는 의 다목적 사업임

- 사업목적 : 공연예술단체와 문예회관 등 문화시설 간의 인적·물적 협력관계 조성 지원을 통해 공연장 가동률 제고 및 공연예술활성화 도모
- 지원부문 : “공연예술 창작활성화” / “지역문화커뮤니티 활성화” 중 선택 신청
 - 상주단체가 “창작활성화”, “커뮤니티활성화” 등 상이한 두 가지 활동을 모두 추구하려고 하면 한 가지 활동도 성과를 내기 어려운 문제가 있음
 - “새로운 작품 창작활동” 중심과 “지역관객수요를 반영한 공연 및 커뮤니티활동” 중심으로 지원신청
→ 심사 → 평가 및 환류 등 사업단계별 구분 운영하고자 함

〈표 가〉 지원부문 구분

관 점 \ 지원부문	공연예술창작활성화	지역문화커뮤니티활성화
시민의 수요	[문화향유]	[문화참여]
	우수한 품질의 공연관람	문화예술교육 시민의 직접 창작과 발표활동
예술단체의 수요	창작품 개발 우수레퍼토리 구축	지역수요에 기반한 공연 제작 지역주민 관객개발
공연장의 운영전략	전문예술공연장 지향	지역문화커뮤니티 중심공간 지향

〈표 나〉 지원부문별 필수사항과 최소이행기준

지원 부문	“공연예술창작 활성화” 부문	“지역문화커뮤니티 활성화” 부문
필수 사항	○ 기획공연 1건 이상 (초연 또는 신작건 이상) ○ 공공(공익)프로그램 (예술교육, 문화나눔, 찾아가는 공연 3가지 중 1건 이상)	○ 기획공연 2건 이상 ○ 공공(공익)프로그램 (예술교육, 문화나눔, 찾아가는 공연 3가지 중 1건 이상)
선택 사항	- 교류 프로그램 (사업평가 가점 부여)	- 역량강화 프로그램 * 지역관객 수요를 반영한 창작공연도 가능
	역량강화 프로그램	

- 공연장의 지원자격 : 서울에 소재하는 공공 공연장 지원을 원칙으로 함.
단, 민간공연장 중 공공성격의 공연장이나 지역주민커뮤니티활성화에 기여 또는 우수한프로그램 기획제작 능력으로 시민향유수준을 제고하는 등 지역에서의 파급효과가 큰 곳
- 상주단체 지원자격 : 연극, 무용, 음악, 전통예술분야의 창작 및 공연활동을 전문적으로 하는 공연예술단체로 단체 소재지의 제한은 없으며, 최소 3년 이상 해당분야에서 창작 및 공연활동경력을 보유한 단체, (전문예술법인(단체) 우대)
- 지원규모 : 매칭 건수당 연간 5천만원 ~1억,
단, 공연장 1개당 총매칭건수 2건 이내(2단체), 지원한도액 2억원으로 제한
- 지원항목 : 공연장 사용 : 총지원금의 20% 이내
협력프로그램 운영 : 총지원금의 50% 이상
예술단체 운영 : 총지원금의 30% 이내

구분	심 사 기 준		세부내용
협력 프로그램	계획 (60)	협력프로그램 운영계획(60)	○ 사업계획의 목표 부합성(30) - 사업목표에 적합한 사업계획 수립여부 (사업목표 : 공연예술창작활성화/커뮤니티활성화) - 성과 및 산출목표의 합리성 (필수이행사항 준수여부, 성과의 적정성 등) ○ 프로그램의 우수성(15) - 프로그램의 참신성, 독창성 ○ 프로그램 실현가능성(15) - 공연장 및 단체의 여건과 성격에 맞는 프로그램계획 수립여부 - 예산계획의 타당성충실성 - 기타 유사사업의 추진실적과 성과
공연장	역량 (50)	마케팅 및 기획 역량(25)	○ 인적역량 - 홍보·마케팅·기획인력 보유현황 ○ 신청주체의 활동실적 - 기획공연 및 관객개발프로그램 운영실적
		시설 및 운영역량(25)	○ 시설 및 운영 현황 - 객석규모, 부대시설 현황 등 - 가동률, 객석점유율 등 ○ 전문인력 보유현황 - 무대시설 및 전문기술인력 보유현황
단체	지원 계획 (20)	상주단체 지원계획(20)	○ 상주여건 마련 노력 정도 - 상주예술단체에게 제공가능한 공간 마련 ○ 상주단체와 적극적 협력정도 - 상주단체와 협력을 위한 예산투자계획 - 프로그램 기획 및 홍보마케팅 지원계획
		활동실적(30)	○ 최근 3년간 공연 및 수상 실적 - 창작활동실적 및 레퍼토리 구축 실적 - 각종 대회 및 예술제 참가 및 수상 실적 - 지원금 선정내역 - 관객개발 성과
	예술적 역량 (50)	조직역량(20)	○ 조직 운영 역량 - 전문예술법인(단체)지정여부 - 보유 인력 및 구성 인력 현황 - 단체의 조직 운영 및 경영 상태
		협력의지 및 지원계획 (20)	○ 물리적 상주 등을 통한 공연장과 협력의지 ○ 공연장활성화에 대한 협력정도 ○ 공연장 또는 지역여건에 맞는 프로그램 제공노력

다. 예술인 상주화

■ 예술인 상주화 채택시 고려사항

- 문예회관 내에 공간을 고집할 필요는 없으며(있다 하더라도 최소한의 사무공간에 불과) 인건비와 프로그램 기획에 관한 비용 지원을 통해 상주의 효과를 기대함.

■ 예술인 상주의 개념

- 예술인이란 예술계(Art World)의 의미를 확장하고 기여하는 사람으로서 예술관련 기획운영 전문가, 신진/실험 예술가 등을 아우르는 포괄적인 개념
- 예술인 상주(Artist in Residence)에서 정의하는 예술인은 작가로서 예술가뿐만 아니라 연출가, 기획자, 큐레이터 등을 모두 포함하는 의미임
- 문예회관의 관리 인력은 최소화하고 역량있는 예술인에게 문예회관의 운영, 프로그램 기획, 공간 활성화를 아웃소싱하는 의미임.

〈표 18〉 예술인 상주화 모형

상주모형	적용대상	운영활성화 요소
유능한 예술인 상주	광역시/도 문예회관 중심	능력있는 예술인 창작 워크숍
신진예술인 상주	중소도시 문예회관 중심	운영, 무대기술, 시각환경 개선, 향유자 개발, 관객분석
창작촌 예술인 상주	시군 문예회관 중심	다양한 프로그램 생활창작 활성화

■ 예술인 상주의 범위

- 예술인 상주는 예술단체 상주와는 달리 공간 제공이 필수적인 요소는 아니며, 1인 상주이므로 필요한 공간도 최소한에 불과함
- 내부 관리직과 외부 예술가의 적절한 결합을 통해 인력 자원을 개발함
- 미술기획순회전, 공공미술 프로젝트, 농촌형 문예회관 순회 공연 등
- 프로그램을 가지고 있는 지역 창작촌과 연계하여 인프라 결합을 통해 문예회관이 작품 창작과 개발의 윈도우가 됨

라. 프로그램 공동개발

■ 프로그램 공동개발 채택시 고려사항

- 예술단체의 사무실, 연습실 등은 문예회관 외부에 존재하지만 약정에 의해 프로그램을 제작 제공하는 상호협력시스템.
- 물리적 공간 부족으로 상주화가 가능하지 않은 문예회관을 대상으로 하며 일종의 보완책이라고 할 수 있음.

■ 프로그램 공동개발의 개념

- 프로그램 공동개발은 기본적으로 상주화를 전제하지 않는 점에서 상주화가 가능하지 않은 문예회관을 대상으로 지원되는 일종의 보완적 성격임
- 문예회관과 단체가 공연, 전시, 교육 등 다양한 프로그램을 공동 개발 제작하여 사업성과의 시너지 발휘
- 문예회관 공연기획은 대체로 이미 제작한 공연을 초청료를 지불하는 형식이기 때문에 자체 레퍼토리로 정착시킬 수 없음.
- 게다가 국내 문예회관은 평균 객석 629석의 중규모 이상이므로 소극장 공연이 대부분을 차지하는 국내 공연계의 속성상 시설 규모에 딱 맞는 작품을 찾기가 쉽지 않음.
- 또한 공연장 자체 제작 노하우가 없을 때 예술단체와 협력하면 시행착오를 줄이고 좀 더 높은 효율성을 가질 수 있음.

■ 프로그램 공동개발의 범위

- 문예회관과 시설 밖의 (상주하지 않는) 단체와의 연계·협력을 전제로 함
- 사업을 위해 일시적으로 필요한 공간 제공은 가능(비용분담은 양자의 약정으로 해결)
- 프로그램 공동개발의 추진 대상은 공연 작품의 신규제작을 중심으로 하되 전시나 교육 프로그램처럼 지역실정에 맞춰 재구성하는 프로그램 기획도 포함(기존 작품의 공연은 제외)
- 프로그램 공동개발의 주요 내용은 문예회관의 시설을 활용한 공연·전시·교육 등 문화예술프로그램 전반을 포함

■ 프로그램 공동개발 모형의 필요성

- 문예회관의 운영 활성화를 위해서는 문예회관 자체 제작을 통한 차별화, 특성화된 프로그램 기획이 중요함
- 문예회관이 자체 제작을 가장 수월하게 할 수 있는 전속단체 운영은 재정적·조직적 부담이 크므로 확대 곤란
- 문예회관이 단체와의 연계 없이 직접 제작하는 경우는 문예회관의 재정부담과 함께 높은 전문성을 요하므로 실행 가능한 문예회관이 극소수임
- 따라서 문예회관의 프로그램 기획 역량 강화를 위해 단체와 문예회관이 프로그램 제작과 기획에 공동 참여하는 모형 개발이 필요함.

■ 성공을 위한 전제조건

- 프로그램 공동개발모형은 문예회관이 자체 기획의지를 가져야 하고, 단체와의 보다 지속적인 연계가 필요함.
- 단체의 경우 공동사업을 추진하는 협력관계이므로 공동의 책임성과 윤리성이 높아야 함.
- 프로그램 기획의 사전 사업 기간을 충분히 확보하여야 하므로 차년도 사업을 위해 전년도에 사업계획 수립이 필수적임.

■ 기관단체 간 상호 고려요소

- 문예회관에서는 예술단체의 다음 요소를 주로 고려
 - 단체의 제작 인프라 구축 정도
 - 사업 수행 능력
 - 작품의 예술성, 완성도 등
- 예술단체에서는 문예회관의 다음 요소를 주로 고려
 - 문예회관 내 전문인력
 - 재정적 여력
 - 하드웨어 조건
 - 지역(관객) 특성 등

마. 후원회

■ 후원회 활용

- 문화시설의 후원회는 그 기관의 미션에 동의하며, 활동에 대해 지지하고 이를 재정적으로 지원하기 위해 결성됨.
- 따라서 후원을 유도할 만큼 문예회관 활동이 뚜렷한 방향을 갖는 것이 중요하며, 이를 프로그램으로 실현시켜 보여줘야 함.
- 재정적 기여는 후원회원의 회비 외에 별도 모금 행사의 수익금, 회원이 모금한 외부지원금 모두 해당함.
- 이외에도 문예회관의 든든한 조력자로서 문예회관 활동과 역할을 긍정적으로 알리고 이미지를 제고시켜 주는 역할
- 후원 활동에 대한 보람과 자부심 등 정서적 만족이 중요한 반대급부이므로 문예회관의 특별한 대우, 지속적인 정보 제공 등이 필요함.

TIP

예술의 전당 후원회

○ 후원회 창립 : 1996년 창립준비위원회를 거쳐 1997년 창립됨(임의단체)로, 매해 평균 약 3억5천여만원의 후원금을 예술의전당에 전달해 총 61억여원을 후원하였음.

○ 2014년 기준 후원회원수 350명 / 홈페이지 : <http://www.p-sac.or.kr>

〈후원금 등급 및 가입비〉

등 급	가 입 조 건	
	가입비	연회비
무궁화(백)	3억원	자율
무궁화(적)	2억원	
무궁화(자)	1억원	
국화	7천만원	
모란	5천만원	
매화	4천만원	100만원
동백	3천만원	
목련	2천만원	
석류	1천만원	

*누적되어 승급시 반영

*가입 당해년도 연회비 면제

*4회 이상 연회비 미납시 회원자격 소멸

〈기본 예우〉

무료주차	회원 정회원 등록	
할인혜택	기획공연·전시 티켓 구매 시 최대할인율	공동주최일 경우 예외일 수 있음
	기획공연 관람 시 프로그램 무료증정	
	기획전시 발행간행물, 기념품 구입시 10% 할	
	아카데미 수강 시 할인 (무료~10%)	등급별 할인율 상이
	전당 직영 식음료 시설 이용시 12% 할인	
멤버십	전당 내 제휴업체 10% 할인	일부 업체 제외
	후원회 멤버십 카드 발급	
	후원회 라운지 이용가능 (오페라하우스 2층)	저녁 마지막 공연 휴식시까지
명단게재	음악당 후원회원 전용룸 이용 (음악당 1층)	석류등급 이상 이용가능 (회원카드 필히 지참)
	예술의전당 월간정보지	매달 발송 및 명단 게재
	기획공연 프로그램	
	후원회 홈페이지	
	음악당 로비 중앙 벽면 명판 부착	연간 단위로 명단교체합니다.

바. 자원봉사자

■ 자원봉사자 제도의 의의

- 문예회관의 자원봉사자 제도는 지역민이 직접 참여할 수 있는 통로라는 점에서 중요한 의의를 가짐.
- 해당 분야에 전문성을 갖추고 있거나 문예회관에 대한 관심과 애정, 이해도가 높은 사람을 자원봉사자로 선발 할 필요 있음.
- 문예회관은 활동이 전문적이며, 일종의 서비스를 제공해야하므로 자원봉사 관리에 특별한 주의를 필요로 함.
- 많은 수의 자원봉사자가 필요한 것이 아니라 필요한 곳에 적정 수준의 능력을 갖춘 인력을 적절하게 배치하는 것이 매우 중요함.
- 문예회관을 이용하는 이용자에게는 정규 직원과 자원봉사자 구분이 되지 않기 때문임.
- 재정적 기여는 후원회원의 회비 외에 별도 모금 행사의 수익금, 회원이 모금한 외부지원금 모두 해당함.
- 이외에도 문예회관의 든든한 조력자로서 문예회관 활동과 역할을 긍정적으로 알리고 이미지를 제고시켜 줌.
- 후원 활동에 대한 보람과 자부심 등 정서적 만족이 중요한 반대급부이므로 문예회관의 특별한 대우, 지속적인 정보 제공 등이 필요함.

■ 자원봉사자 제도의 활용

- 자원봉사자가 담당할 수 있는 업무 영역을 구분하는 것이 중요. 일손이 부족한 곳에 업무 보조하는 역할로 활용하는 것은 바람직하지 않음.
- 연간 일정하게 담당할 업무도 있고, 축제와 같이 특정 행사나 프로그램 시 운영하는 자원봉사자가 있음.
- 문예회관에서 공연장 객석안내원이나 하우스매니저의 역할 등을 자원봉사자 인력을 활용하여 운영하는 경우도 있는데, 최소한의 교육 훈련 후 투입해야하며, 전체 관리는 직원이 맡도록 해야 함.
- 한문연의 ‘찾아가는 서비스 접점 인력 교육’ 등을 활용하거나 참조하여 자체적 교육 과정 운영 할 수 있음
- 공연장에 운영에 관한 기본 지식부터 객석 관리 및 안내, 관객 요구 응대, 공연장에서 발생 가능한 사고 등에 대한 대비를 실제 상황을 가정하여 실습 형태의 교육을 실시하는 것이 효과적임.

■ 자원봉사조직 운영

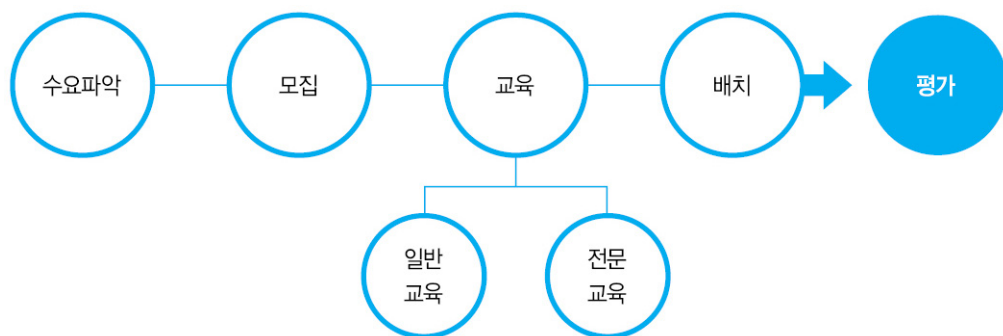
- 수요 : 사업부서(공연, 전시, 교육)로부터 필요한 인력에 대한 수요(담당 업무, 인원수, 연령대, 성별 등 필요조건 제시)를 파악하는 것임.
- 모집 : 공모를 통해 진행하되 회원이나 교육 프로그램 수강생을 우대하는 것이 좋음. 특수

분야의 전문성(예. 통역)을 요하는 자원봉사자는 문예회관에서 적극적 섭외에 의해 지역 내 전문가 또는 준전문가를 섭외하는 활동도 필요함.

- 교육 : 일반교육과 특수교육이 필요한데 일반교육은 총무팀에서 관리·운영하고, 특수교육은 해당 사업부서에서 담당하는 것이 바람직함.
- 공연, 전시, 교육업무에서 자원봉사자의 요구 사항을 수집한 후 적정 인력 모집 및 훈련, 배치로 연결되는 관리 체계를 구축하여야 함.
- 일정한 사업이 끝난 후에 평가 모임을 갖도록 하며, 그 과정에서 자원봉사자로서의 여러 가지 노하우를 축적하고, 문예회관의 지킴이로서의 자부심을 성취할 수 있는 동기부여를 해 줄 수 있도록 하는 것이 필요함.
- 간략한 평가보고서를 발간할 수 있도록 지원해 주는 것도 가능함.
- 자원봉사자는 무료로 봉사를 하는 것이 원칙이나 개인의 교통비나 식비, 마지막 평가모임의 회식비, 평가보고서 발간비 등을 지원하여 보다 책임성을 가지고 참여할 수 있도록 하는 것이 바람직함.
- 주말 시간에 가족 단위 자원봉사가 활동할 수 있는 참여 프로그램을 개발하는 것도 필요

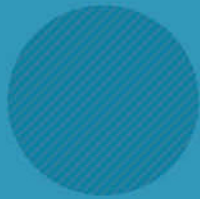
TIP

자원봉사자 관리 체계



■ 문예회관의 자원봉사자 활동 사례

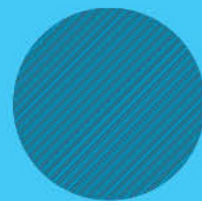
- 문예회관에서 가장 활발하게 자원봉사 인력을 활용하는 예로는 객석안내원과 전시도슨트가 있음.
- 객석안내원의 경우 문예회관 차원에서 연단위 또는 분기별로 모집하여 기본적 교육을 제공하고 공연에 투입함.
- 전시 도슨트의 경우 개별 전시마다 모집하고 교육하여 희망시간에 배치하는 경우가 많으나 전시마다 모집하더라도 지속적으로 활동하는 그룹이 형성되면 숙련된 전문성을 발휘하기도 함.
- 현재는 대개 부족한 인력을 대체하는 영역이 지속성을 가지고 운영되는 상황이나 시민과의 접점을 확대하고 지역문화거점시설로서의 역할을 강화하기 위한 방편으로도 자원봉사 활성화는 개발 될 필요 있음.



제3장 문예회관의 공간

문예회관
운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals



1. 문예회관의 공간

가. 문예회관 공간 특성과 관리 방향

■ 지역의 현실을 고려하여 건립

- 일반적으로 문예회관을 건립할 때 장기적인 운영계획이나 지역적 현실을 고려하지 않고, 정치적 이해관계나 다른 지역의 선례, 지역이기주의로 인하여 건립하는 경우가 있음.
- 때문에 실제 시설을 가동하게 되면 지역의 현실에 맞지 않거나 활용률이 낮은 경우가 많음.
- 향후 문예회관 건립이나 시설 보수를 할 경우 우선 내부적으로 용도를 정하여 가용 예산 범위 안에서 적절한 규모의 시설을 예정하고 전문가의 조언을 충분히 수렴할 필요가 있음.

■ 합리적 관리체계 수립 시행

- 각 문예회관은 자신의 문예회관의 공간적 특성과 기능을 파악하고 문예회관의 합리적 관리지원 체계를 수립하고 시행함.

■ 차별성 확보 다양하고 개방적 공간 활용

- 타 예술기관과의 차별성 확보하고 다양하고 개방적 공간 활용에 대해 평가하고 계획함.

■ 안전성 확보

- 다중이용시설 요구 기준 준수하고 안전성 확보하여야 함. 특히 최근 안전사고 빈발로 이와 관련한 기준도 강화되고 있으며, 실제 많은 사람들이 다양한 목적으로 시설을 이용하고 있으므로 사고의 위험도 높아지고 있음.
- 안전사고 예방을 위한 선제적인 대응과 대비책 마련이 더욱 중요해짐.(재해대책 의무 안전 훈련)
- 또한 공간특성상 무대는 다양한 기계와 장치가 사용되며 작품에 따라 변화도 많아 항상 관리 점검이 이뤄져야함. (무대시설 안전진단 의무)

■ 중장기 유지 보수 계획 및 예산 확보

- 공간 특성상 건립초기 잘 지어졌다 하더라도 일반적인 노후화나 새로운 기능과 요구 수준에 따라 리노베이션 요건이 발생할 수밖에 없으므로 이에 대비한 중장기적 계획 수립하여 예산을 확보하는 것도 중요함.

■ 공간 구분

- 문예회관의 공간은 크게 무대공간, 객석공간, 기타공간으로 구분할 수 있음.

나. 무대 공간(Stage · Backstage)

■ 무대 공간(Stage · Backstage)의 특징과 운영 시 고려사항

- 무대는 예술행위가 펼쳐지는 공연장의 가장 핵심적인 공간
- 관객의 입장에서는 시야에 들어오는 부분까지만 무대로 인식할 수 있으나, 실제로는 노출되지 않은 천장, 벽, 바닥, 무대막 등을 포함함.
- 각종 무대장비와 시설 구조물이 복잡하게 널려 있으며 공연시간 외에는 리허설, 무대세트 설치, 철수작업 등이 빈번하게 진행되는 공간
- 무대 뒤 백스테이지는 공연 준비 진행을 위해 출연자와 스태프가 주로 사용하는 공간
- 공연예술작품을 무대에 올리기까지의 생산, 제작, 준비 공간
- 출연자의 대기, 출입, 휴식, 연습 공간
- 스태프의 대기, 휴식, 사무, 설비 공간

TIP

무대 형태에 따른 구분

- 프로시니엄극장(Proscenium Theater) : 사진을 액자형 무대(Picture-frame Stage)가 있는 극장. 무대와 객석이 프로시니엄 아치(Proscenium Arch)를 경계로 한 면에서 만남.
- 오픈스테이지극장/개방무대 극장(Open Stage Theater) : 객석이 무대 삼면을 둘러싸고 있는 극장. 16세기 영국 엘리자베스 시대 무대 혹은 셰익스피어 무대라고도 함. 영국에서 많이 유행하던 무대 극장.
- 돌출무대극장/ 트러스트스테이지극장(Trust Stage Theater) : 무대 앞부분이 객석으로 돌출된 극장. 프로시니엄 무대와 개방무대의 장점을 취한 공간.
- 원형무대극장/아레나스테이지극장(Theater in the Round/ Arena Stage Theater) : 무대 전체가 객석으로 둘러싸인 극장. 최초의 원시적인 무대 형태임. 마당, 탈춤 판 등의 공연이 주로 이루어지며, 무대와 객석 구분이 없는 소극장, 확대 해석한 체육관, 대규모 운동장 등도 행사를 위한 큰 원형무대라 할 수 있음.
- 검은 상자형 극장/블랙박스 극장(Black Box Theater) : 직사각형의 상자형 공간에 이동식 객석을 두어 무대와 객석의 형태를 변형시킬 수 있는 극장. 상자형 극장은 프로시니엄 무대의 한계에서 벗어나고자 시도된 것으로 특수한 무대장비를 엄격히 요구하지 않음.
- 가변무대극장 : 극장의 외형은 변하지 않고 무대와 객석이 만나는 형태를 융통성 있게 변화시킬 수 있는 무대. 다변형 무대극장이라고도 함.
- 야외공연장(Open Air Theater / Amphi Theater) : 야외에 설치된 노천극장. 보통 간단한 프로시니엄 무대가 얹혀진 반원형의 무대공간에 오픈 스테이지 형태의 객석 배치를 이룸. 보통 조명 설치를 위한 반구형의 구조물이 무대 위에 놓여짐

□ 무대공간 (Stage · Backstage)	□ 무대와 무대뒤/백스테이지	□ 무대(Stage)
		□ 무대뒤/백스테이지(Backstage)
		□ 무대 안(On Stage)
		□ 무대 밖(Off Stage)
		□ 본무대(Main Stage)
		□ 옆무대(Side Stage)
		□ 날개무대(Wing Stage/Wings/Bay Area)
		□ 앞무대(Fore Stage/Apron)
		□ 뒷무대(Rear Stage)
		□ 무대상부(Over Stage/FlyLoft)
		□ 무대하부(Under Stage/Deck)
		□ 오케스트라 피트(Orchestra Pit)
		□ 프로시니엄 아치(Proscenium Arch)
		□ 막(Curtain)
	□ 조정실	□ 조정실(Control Room)
		□ 기계조정실
		□ 조명조정실(Lighting Control Room)
		□ 음향조정실(Sound Control Room)
	□ 부속공간	□ 장치반입구>Loading Door)
		□ 장치하역장>Loading Dock)
		□ 창고(Storage)
		□ 배경막 창고(Scene Dock)
		□ 소도구 창고(Properties Room)
		□ 장치 창고(Scenery Storage)
		□ 해조실(Dismantling/Assembling)
	□ 대기공간	□ 분장실(Dressing Room/Make-up Room)
		□ 무대감독실(Stage Manager Room)
		□ 간이탈의실(Quick Change Room)
	□ 휴식공간	□ 출연자휴식공간(Green Room)
		□ 구내식당(Canteen)
	□ 연습 및 출입공간	□ 연습실(Rehearsal Room)
		□ 공연자 출입구(Stage Door)
	□ 제작소	□ 장치제작소(Scene Shop)
		□ 소품제작실(Property Shop)
		□ 의상제작실(Costume Shop/Wardrobe)
		□ 세탁실(Laundry)
	□ 사무공간	□ 공연장 사무실(Theater Management Office)
		□ 회의실(Meeting Room)
	□ 설비공간	□ 시설 관리실/영선실
		□ 기계실/공조실
		□ 전기실/수전실(Electronic Room)

■ 무대와 무대 뒤/백 스테이지

- **무대(Stage)** : 공연 행위를 실행하기 위한 공간. 무대는 개념적으로 “무대 안(On Stage)”과 무대 밖 (Off Stage)으로 나눌 수 있으며, 공간적(프로시니엄 무대를 기준)으로 “본무대(Main Stage)”, “앞무대(Fore Stage)”, “뒷무대(Rear Stage)”, “옆무대(Side Stage)”, “무대상/하부(Over/Under Stage)”로 나눌 수 있음.
- **무대 뒤/백 스테이지(Backstage)** : 관객에게 보이지 않는 극장 안의 극 준비 공간. 객석과 본무대를 제외한 공연준비 및 대기 공간과 기술적인 작업공간을 모두 포함함. 공연자 출입구(Stage Door)를 통과하는 순간부터 무대 뒤/백스테이지임.
- **무대 안(On Stage)** : 관객의 눈에 보이는 무대 공간.
- **무대 밖(Off Stage)** : 관객의 눈에 보이지 않는 무대 공간. 장치에 포함되지 않는 무대의 모든 부분으로 주로 배우들의 등퇴장과 이동, 무대장치와 무대스태프가 전환을 위해 대기하는 공간.
- **본무대(Main Stage)** : 극장 본막과 하늘막 사이의 무대 공간. 일반적으로 프로시니엄 아치(Proscenium Arch) 혹은 면막(House Curtain)에서 하늘막(Cyc.)까지, 다리막(Wings)에서 다리막까지, 머리막 아래 주 무대에 접한 벽이 만드는 대략 직육면체의 공간을 말함
- **옆무대(Side Stage)** : 본무대 옆에 있는 큰 무대 공간. 수레무대(Stage Wagon)가 설치되어 있는 경우가 많다. 대극장의 경우 좌우측에 각각 본무대 크기의 공간을 두어 전환을 원활히 함.
- **날개무대(Wing Stage/Wings/Bay Area)** : 본무대와 옆무대 사이 다리막이 있는 부분의 무대 공간. 출연자나 무대장치가 대기하는 곳으로 주로 쓰이며 좌우로 각각 4-5m 정도가 필요함.

■ 앞무대(Fore Stage/Apron)

- 본무대 앞쪽의 무대공간/본막 앞으로 돌출된 무대공간.
- 오케스트라를 동원하는 오페라나 뮤지컬 등의 경우에는 전통적으로 프로시니엄 아치와 오케스트라 피트 사이의 좁은 무대공간을 말하며 공연 후 출연자가 관객에게 인사하는 공간으로 쓰임.
- 오케스트라를 사용하지 않는 공연의 경우 오케스트라 피트를 올리고 앞 무대를 넓혀 사용하기도 함.
- **뒷무대(Rear Stage)** : 본무대 뒤쪽의 무대구역으로 하늘막 뒤의 무대공간. 본무대 크기 이상이면 좋음. 뒷무대는 주로 배우의 이동이나 영상을 비추는 거리의 확보, 장치전환을 위한 공간으로 사용된다. 보통 장치반입구와 연결됨.
- **무대상부(Over Stage/FlyLoft)** : 본무대 위쪽의 무대구역. 배경막을 중심으로 한 장치전환과 조명을 위한 공간으로 장치봉(Flying Betten /Fly Bar)과 조명봉(Lighting Batten/Electric Bar) 등을 매다는 장치(Rigging System)가 설치되어 있음.
- **무대하부(Under Stage/Deck)** : 무대 밑의 공간. 주로 트랩(Trap: 제거가 가능한 무대바닥 부분)과 연결되며 배우의 등퇴장이나 무대장치 설치 및 승강 장치와 회전무대에 필요

한 기계장치들을 두는 무대 아래쪽의 공간.

- **오케스트라 피트(Orchestra Pit)** : 오케스트라가 들어가 연주할 수 있도록 만들어진 앞 무대와 객석사이의 무대공간. 오케스트라 승강기(Orchestra Lift)가 설치되어 무대로 쓰일 수도 있고 의자를 설치하여 객석으로 쓰일 수도 있음.
- **프로시니엄 아치(Proscenium Arch)** : 극장의 객석과 무대를 구분하는 액자형의 틀.
- **막(Curtain)** : 무대에서 쓰이는 막. 막은 크게 극장의 설비 막과 무대장치 막으로 나누어 짐. 극장의 설비 막은 면막(Main Curtain/House Curtain), 방화막(Fire Curtain /Safety Curtain), 머리막(Border), 다리막(Wings), 하늘막(Cyc./Cyclorama) 등으로 구성되고 무대 장치 막은 공연의 필요에 따라 만들어지는 작화막(Drop Curtain) 등을 말함.

〈표 19〉 무대 상부·하부 기계장치

□ 무대 상부	□ 달기 : 배튼, 포인트 호이스트 등
	□ 막 : 하우스 커튼, 머리막, 다리막 등
	□ 조명 : 조명봉, 조명 브리지 등
	□ 음향 : 음향반사판, 방음막 등
	□ 설비 : 프로시니엄(아치, 브리지, 타워), 방화막, 배연구, 그리드, 갤러리 등
□ 무대 하부	□ 승강무대 : 주무대 리프트, 보상무대, 트랩 등
	□ 수평이동무대 : 좌우 측면의 웨곤무대
	□ 회전무대 : 턴테이블, 링
	□ 연주무대 : 오케스트라 피트
	□ 경사무대 : 램프(ramp)

- 무대시스템 기능과 활용
 - 무대 시스템은 연출력, 기술지원을 최대한 극대화할 수 있어야 함.
 - 기계장비가 감당할 수 있는 무게가 무겁고, 속도 또한 빠르다면 더욱 극적이고 다양한 연출이 가능할 것임.
 - 예술가나 연출가에게는 예술성과 작품의 완성도를 더욱 높일 수 있게 해줄 것이고, 운영 관리자에게 이용 편의성을 더욱 증대시킬 수 있음.

무대기계의 기능

- 무대가 승강, 이동, 회전의 기능을 갖춘다면 관객에게 더욱 극적이고 다양한 무대연출 효과를 보여줄 수 있음.
- 또 막을 내리거나 세트를 신속하게 전환하는 등 기능적인 측면에서 무대기계의 지원은 필수적임. 무대기계는 무대 공간 바로 앞쪽에 객석공간이 위치하므로 무엇보다 소음을 적게 하는 것이 중요함.
- 하지만 무대기계 시스템은 기능적인 측면을 강조하다보면 공연장과 무대구조를 복잡하게 만드는 첫 번째 요구 되며, 설치, 유자관리비용 또한 커짐.
- 따라서 극장의 규모나 성격 등을 감안하고, 활용성과 실용성을 고려해야 하며, 비용과 효과를 고려한 효율성을 면밀히 검토해야 함.

그룹제어 기능

- 상부나 하부 무대기계 중 필요한 부분을 동시에 움직이거나 정지시키기 위해 하나의 그룹으로 묶는 것을 말함.

리미트(Limit) 기능

- 무대기계가 움직이는 범위에 절대 혹은 최종 한계치를 부여하여 작동하게 하는 것을 말한다. 리미트는 필요에 따라 설정할 수 있으며, 수시로 조정하여 사용할 수 있음.
- 정확하게 설정되고, 조작되어 운용되지 않으면 사람의 안전이나 장치, 건물, 기계의 모두 피해를 줄 수 있는 매우 핵심적인 기능.

동기운전 기능

- 각 기계들의 동력 전달과정이 같지 않으므로, 실제 움직이는 속도에 차이가 남.
- 이를 해결하기 위해 동력모터의 회전을 제어하여 함께 움직이는 기계끼리 동기운전을 유지하게 해야 함.
- 이 때 거리, 시간이라는 변수가 적용됨.

〈그림 11〉 무대시스템의 기능과 활용

TIP

무대상부 체크포인트

□ 장치봉 (Batten)	□ 배튼에 매달리는 장치는 적정 무게인가?
	□ 인접 배튼과 충돌하지 않는가?
□ 포인트 호이스트 (Point Hoist)	□ 무엇을 매달 것인가?
□ 하우스 커튼 (House Curtain)	□ 열리는 방향이 수직(Vertical)인가? 수평(Horizontal)인가?
	□ Preset 상태에서 오픈 되어있는 상태인가? 닫힌 상태인가?
	□ 기능과 성능, 제원(諸元)을 숙지하고 있는가?
□ 방화막 (Safety Curtain) 무대 발생 화재로부터 객석을 보호하기 위해 설치하는 막	□ 조작 책임자가 스위치 위치, 작동법을 숙지하고 있는가?

TIP

무대하부 체크포인트

□ 승강무대와 보상무대	□ 승강무대가 내려가 생긴 공간에 슬라이딩 무대가 들어가 무대에서 자리를 잡음 → 높이조절 기능을 하는 보상무대가 슬라이딩 무대가 비운 자리로 올라옴 → 슬라이딩 무대가 원래의 자리로 돌아가면 승강무대가 주무대로 올라옴
□ 트랩 도어 (Trap Door)	□ 트랩 도어를 담당하는 스태프와 커뮤니케이션 방법은 무엇인가?
□ 무대 리프트 (Stage Lift)	□ 단독으로 사용하는가? 그룹으로 사용하는가? □ 공연 중 리프트 작동 시 안전 확인 스태프를 배치하는가?
□ 회전무대 여러 장면을 한 무대에 담기 위해 원형을 분할한 후, 회전 시키면서 관객에게 각기 다른 장면을 보여줌. 회전무대의 지름이 클수록, 동시에 설치할 수 있는 장면 수가 많아짐.	□ 사용 장면별 회전각도, 속도 등을 기록한 리스트를 보유하고 있는가?
	□ 1바퀴 회전하는데 걸리는 시간은 얼마인가?
	□ 2중 회전(더블링 ; Doubling)을 하는가?
□ 오케스트라 피트 오케스트라가 사용하지 않는 경우, 오케스트라 피트를 앞 무대로 사용하거나, 보관된 객석의자를 꺼내어 객석으로 사용함.	□ 무대감독과 피트 내 지휘자간 커뮤니케이션 방법은 무엇인가? (예) 큐 박스, 인터컴
	□ 피트 내부에서 오케스트라 연주자들 간에 상호 연주음을 들을 수 있도록 하는 음향적인 배려가 마련되어 있는가?
	□ 피트가 내려가 있을 때 추락사고 방지 조치와 통제방법은 무엇인가?
□ 경사무대	□ 보통 평탄한 무대바닥을 사용하게 되지만 경우에 따라서 경사를 만들어 사용할 수 있다.

■ 조정실(Control Room)

- 조정실(Control Room) : 공연의 원활한 진행을 위해 각종 장치를 조종 및 조정하는 공간. 조종실은 보통 1층 객석의 뒤쪽에 위치하며 객석의 일반 관객들과는 분리되어야 함.
- 무대감독실(Stage Manager Room) : 공연 전후 무대감독이 공연을 준비하고 정리하는 작업 공간.
- 공연준비 및 진행을 위해서는 조명, 음향, 무대기계 등 무대기술 스태프들과 통신할 수 있어야 함.
- 또 각종 전력분배반 등 각종 컨트롤 패널, 콘센트, 스위치 위치에 대해서 숙지하고 있어야 함.

■ 조정실(Control Room)의 점검 사항

- 인터컴 : 무대감독은 무대감독 제어데스크(Stage Manager's Control Desk) 사용방법에 대해 숙지하고 있어야 함.
- 보통 전원 스위치, 인터컴, 분장실 페이징 설비, 디지털 시계, 큐 박스(Cue Box) 등으로 구성되어 있음.

- 기본적으로 제공(음향, 조명, 기계 등)되는 인터컴 이외에 추가로 제공해야 할 인터컴도 충분히 확보하고 있어야 함
- **페이징** : 대상공간을 목적에 맞게 구분할 수 있어야 함. 음량 조정도 가능해야 함.
- **TV 모니터** : 전체 공연을 지휘하고 통제하는 역할을 수행해야 하므로 설치 위치가 중요
- 보통 무대, 객석, 로비, 오케스트라 피트, 대기실, 복도 등의 장소를 모니터링 함.
- 냉·난방, 공조 (Heating, Air Conditioning, Ventilating)
- 계절별 적정 냉난방 온도·습도 유지 필요

TIP

무대를 지나는 인원의 통제

- 다음과 같이 공연 준비 중 또는 공연 진행 중의 상황에서 무대를 지나는 인원을 통제 할 필요 있음
 - 주무대 업 다운, 주무대에서 좌우측 무대로 이동
 - 후무대 전환 시 : 주무대로 이동, 후무대 원래 위치로 이동
 - 턴테이블 회전
 - 상부 배튼 전환 시

■ 기계조정실

- **공간조건** : 주무대, 후무대, 회전무대, 상부기계, 하부기계 등 무대에서 벌어지는 모든 기계작동이나 출연진, 기술 스태프진의 행동을 볼 수 있는 위치에 있어야 함. 주로 포털 타워나, 프로시니엄 갤러리에 위치함.
- 부분적으로 충분치 않다면 특히 상·하부 무대전환이나 세트 전환 시 이를 확인하고 통제할 수 있는 인력을 해당 장소에 배치하여 점검할 수 있게 함.
- **주요기능** : 무대기계 조정실은 비디오 모니터, 정보장치 시스템 등을 통해 무대이동이 시작되거나 정지되었을 때를 모니터링 할 수 있어야 함. 적외선 카메라를 이용하면, 어두운 장면에서 출연진이나 기술 스태프가 이동하는 것을 파악할 수 있음.
- 무대기계에는 충분한 전원이 공급되어야 함. 여러 대의 기계가 한꺼번에 작동하는 경우는 특히 주의해야 함.

TIP

기계조정실의 점검사항

- ☐ 고장이 났을 경우 신속하게 수선할 수 있는 파트인가?
- ☐ 요주의 관리 파트인지 사전에 파악하고 있는가?
- ☐ 휴관기간을 이용하여 정기적으로 점검되고 있는가?
- ☐ 수선내역을 기록하고 관리하고 있는가?
- ☐ 장기 유지보수 계획을 수립하고 실제로 실시하고 있는가?

■ 조명실(Lighting Control Room)

- 공연조명(Production Lighting)을 조종 및 조정하는 공간

■ 음향실(Sound Control Room)

- 공연음향을 조정하는 공간
- 출연진, 기술스태프들의 무대동선을 확인할 수 있어야 함.
- 보통 1층 객석 중앙부 후면에 배치함.
- 객석이나 무대에서 발생하는 소리(연주, 대사 등)를 시청을 통해서 확인할 수 있어야 함.
- 객석 내 콘솔 설치 시 연계가 가능해야 함.
- 조정실 내·외부 발생소음이 유출되거나 유입되지 않아야 함.
- 내부마감은 흡음재를 사용함.
- 조정실 내 액세스 플로어를 설치, 배선 등이 노출되지 않도록 함.
- 유리는 방음창으로 설비함.
- 공조설비를 단독으로 독립시켜 내부기기 운영에 지장이 발생하지 않아야 함.

TIP	조명음향 조정실의 점검사항
조명	☐ 조명기 창고 위치는 접근하기 좋은가?
	☐ 실링(Ceiling), 슬롯(Slot), 투광실 위치와 이동경로를 숙지하고 있는가?
	☐ 적정량의 전기를 사용하는지 확인하고 있는가?
	☐ 발전차, 방송국 녹화차량의 직원과 상호 확인하는 절차를 밟고 있는가?
	☐ 공연에 특수효과(스모그)를 사용하는가?
음향	☐ 스피커 위치를 알고 있는가?
	☐ 전원이나 콘센트 등 각종 스위치 위치를 알고 있는가?

■ 부속공간

- 장치반입구>Loading Door) : 극장 외부에서 무대로 무대장치들을 반입하는 입구.
- 트레일러가 도로에서 직접 장치반입구로 접근할 수 있어야 함.
- 장치 반입구의 크기가 장치를 반입하기에 충분히 넓어야 함.
- 적재차량 높이와 반입구 높이가 수평이어야 함.
- 장치반입구에서 극장 무대까지 이동경로를 숙지하고 있어야 함.
- 장치하역장>Loading Dock) : 공연에 사용되는 장치물들이 편리하게 반출입 될 수 있도록 만들어진 극장의 부속공간

■ 창고(Storage)

- 공연에 쓰인 대소도구 및 장치들을 재공연 및 대여에 대비하여 보관하는 공간

- 보관은 작품별, 종류별로 보관하며 보관 시설은 항온, 항습 설비를 갖추어야 함.
- 무대로 이동하기가 용이해야 함.
- 국내에서는 주로 덧마루를 보관.
- 공간조건 및 주요기능 : 세트 보관 장소 위치는 무대와 가까운 곳이 바람직하며, 출입문의 높이와 폭은 세트가 드나들기에 충분해야 하고, 화물 엘리베이터는 하역장 가까운 곳에 있는 것이 좋음.
- 악기창고 : 공간조건 및 주요기능 : 온습도를 조절할 수 있는 설비를 갖추어야 함.
- 소도구 창고(Properties Room) : 소도구를 보관하는 공간.
- 장치 창고(Scenery Storage) : 각종 장치를 보관하는 공간.

■ 해조실(Dismantling /Assembling)

- 반출입된 무대장치를 조립하거나 해체하는 공간. 설치를 위한 조립과 반출을 위한 부분 해체를 하는 공간으로 공연 때 장치의 부분적인 보수공간이 되기도 함.

■ 대기공간

- 분장실(Dressing Room/Make-up Room) : 공연출연자들이 옷을 갈아입고 무대분장을 하는 공간
- 분장실에는 사물함과 옷걸이, 대형거울과 밝은 조명시설, 그 밖에 화장실과 세면실, 샤워실이 필요하며, 무대와 가장 가까운 거리에 있도록 배려해야 함.
- 예술가 전용공간의 경우 주역분장실이 지휘자 분장실, 독주자 분장실, 악장 분장실 등으로 세분되어 있음.
- 주역분장실 : 주연배우 및 주요 출연자들의 분장실
- 단체분장실 : 조연, 단역 및 코러스들의 공동 분장실
- 공간조건 및 주요기능
 - 샤워시설, 화장실 설비를 갖추
 - 진행 중인 무대상황을 확인할 수 있는 모니터와 스피커가 설치
 - 분장대에는 각 개인이 사용할 수 있도록 콘센트를 설치
 - 전화기, 냉장고, 피아노 등을 배치
 - 공연을 전후하여 쉴 수 있는 긴 의자를 배치
 - 전신 거울이 필요
 - 개인 소지품 관리를 위한 보관함이 필요
 - 채광 및 자연환기에 대해 배려
 - 전체 배역진을 상대로 분장할 수 있는 대규모 분장실이 필요

TIP

분장실의 점검사항

- ☐ 분장실 사용자에게 준수사항을 안내하고 있는가?
- ☐ 냉난방은 제대로 되고 있는가?
- ☐ 청소 상태는 어떤가?
- ☐ 청소 종료 시각은 언제인가?
- ☐ 집기비품의 종류 및 수량은 체크 인, 체크아웃 때 확인하고 있는가?
- ☐ 스피커를 통해 들려오는 소리의 음량은 적절한가?
- ☐ 금지사항(냄새나는 음식물, 식사, 술, 담배, 도박, 전열기구 등)은 잘 지켜지고 있는가?

- **간이 탈의실(Quick Change Room)** : 공연 중 출연자가 빠른 시간 안에 의상이나 분장을 바꾸고 무대에 재등장할 때 사용하는 공간
- **휴식공간 : 출연자 휴식공간(Green Room)** : 공연 시작 전후에 공연출연자나 스태프들이 휴식을 취하거나 간단한 음료와 다과를 즐길 수 있는 공간
- **구내식당(Canteen)** : 공연출연자, 스태프 및 극장 직원들을 위한 전용 식당. 백스테이지와 연결되어있으며 관계자 외 출입을 통제함. 분장이나 의상을 차려입은 출연자들이 식사를 할 수 있는 공간

■ 연습 및 출입공간

- **연습실(Rehearsal Room)** : 공연을 위해 공연출연자들이 대사, 동작, 춤, 노래, 연주 등의 연습을 하는 공간. 각 장르에 따라 특별히 연습실을 구분하지는 않지만 일반적으로 대규모의 인원이 동시에 연습하는 오페라나 오케스트라 연습실의 경우는 충분한 공간을 확보해야 함.
- 오케스트라 연습실의 경우, 오케스트라 녹음을 할 수 있는 녹음실이 설치되어 있으며 연습실을 오케스트라 피트 바로 옆에 설치함.
- 이 밖에 무용 발레 연습의 경우 무용수가 균형을 잡거나 스트레칭을 돕기 위한 댄스바와 전신거울 등이 준비되어 있어야 하며, 남녀 탈의실과 샤워실이 필요함.
- 공간조건 및 주요기능
 - 충분한 냉난방과 환기가 되어야 한다. 가능한 한 자연환기가 되면 더욱 좋음
 - 실제 공연장 무대 넓이와 같은 면적의 공간이 필요
 - 충분한 천장고를 확보
 - 적절한 흡음 및 반사음 처리를 위해, 바닥재는 탄력성, 벽과 천장마감재는 잔향을 고려한 자재를 선정
 - 거울, 댄스 바(Dance Bar)가 필요
 - 다양한 음향 형식 지원 : CD, MP3, 컴퓨터

- 공간별 연습실 위치와 크기 : 배치 집기 종류 및 수량 충분 여부
- 소음이 새어 나가거나 새어 들어와 방해가 되는 지 여부
- 공조설비 시 조닝(Zoning) 구분

- **공연자 출입구(Stage Door)** : 공연 관계자만 출입할 수 있도록 통제되는 무대 뒤 (Backstage) 출입구

■ 제작소

- **장치제작소(Scene Shop)** : 공연에 쓰일 무대장치를 디자인하고 제작하는 공간
- 제작소를 만들 때에는 항상 만들어진 장치를 어떻게 옮길 것인가를 고려해서 제작소와 극장이 멀 경우는 큰 장치 반출입구가 필요하며 제작소가 극장과 같은 건물에 있을 경우에는 반드시 넓은 통로가 있어야 함.
- 또한, 방음에 대해 철저한 사전고려가 필요. 국내의 경우, 대부분의 장치는 외부의 상업적 장치제작소에서 제작을 하기 때문에 극장의 장치제작소는 생략되거나 장치를 분해하고 조립하는 해조실의 역할을 하는 경우가 보통임.
- 무대에 세워지는 세트를 세울 수 있도록 높이와 넓이를 충분하게 확보하고 있어야 함.
- 대소도구 제작, 목공, 작화, 용접 등의 기능을 수행하기 위해 각종 제작 기계 및 기구도 설치됨.
- 나무바닥이 설치되어야 하며 방화벽 설비를 갖추는 것이 좋다. 화재 위험성이 높으므로 채광과 통풍이 양호해야 하며, 세척과 배수 또한 쉬워야 함.
- 공연 도중 사용이 불가피한 경우가 있으므로 방음설비를 갖추어야 함.
- 무대와 동일한 조명조건에서 작업을 해야 하므로 무대 조명설비가 필요함.
- **소품제작실(Property Shop)** : 공연에 쓰일 소품(Properties)을 디자인하고 제작하는 공간. 소품은 무대장치의 일부로 무대에 설치된 도구가 아니라 배우들이 무대에서 들고 사용하는 작은 도구들임.
- 소품은 가구, 양탄자, 의자, 바위 등 무대에 전시되는 무대소품과 배우들이 들고 행동하는 행위소품으로 나뉨.
- **의상제작실(Costume Shop /Wardrobe)** : 공연에서 배우들이 입을 의상을 제작하거나 수선하는 공간. 국내에서는 의상들을 보관하는 장소이기도 함.
- **세탁실(Laundry)** : 공연 중에 사용되는 모든 소품과 의상 등의 세탁을 위한 공간

■ 사무공간

- **공연장 사무실(Theater Management Office)** : 공연장의 경영과 관리를 위한 사무 공간. 대관, 운영, 홍보, 기획, 매표 등 극장의 모든 분야의 사무 공간
- **회의실(Meeting Room)** : 제작 및 극장 스태프 제작회의(Production Meeting)를 하는 공간

■ 설비공간

- 시설 관리실/영선실 : 공연장 시설을 보수, 유지, 관리하는 곳.
- 기계실/공조실 : 공연장건물 전체의 공기조화설비가 설치되어 있고 이를 보수, 유지, 관리하는 공간
- 전기실/수전실(Electronic Room) : 공연장 전기설비를 보수, 유지, 관리하는 공간. 외부전압을 공연장용 전압으로 바꾸어주는 변전기와 비상발전기 등의 전기설비가 구비되어 있음.

다. 객석 공간

■ 객석 공간의 범위와 특징

- 관객공간은 주로 관객이 이용하는 공간으로, 공연예술상품을 관람하는 객석뿐만 아니라 로비, 매표소, 안내소, 물품보관소 등을 포함
- 일반 관객이 주로 사용하는 공간이므로 공간의 쾌적성과 서비스 수준은 공연장의 이미지와 문화수준을 가늠하는 척도로 쓰이기도 함.⁶⁾

■ 객석공간의 구성과 운영

- 객석(Auditorium/ House) : 극장 안에서 관객이 출입하는 통로와 좌석 공간
- 객석 의자 : 관객에게 편안하는 주는 기능적인 측면 뿐 아니라 음향적 측면에서도 매우 중요. 관객이 객석열과 좌석번호를 확인할 수 있도록 복도 등을 설치함.
- 가변식 좌석 : 공간 활용도가 높음. 비엔나 오페라(Vienna State Opera)에서 매년 열리는 오페라 볼(Opera Ball) 행사 때, 객석의 좌석을 제거하고 마루를 설치, 무대와 높이를 맞춤.
- 베를린 국제회의센터(International Congress Center, ICC)는 객석 일부를 천장으로 올려, 회의장 등 다목적 공간으로 사용함. 다만, 좌석은 접어서 별도의 공간에서 보관해야 하므로 기능을 제한할 수밖에 없기에 안락감을 높이는 데는 한계가 있음.

6) 김주호 외, 『공연산업 공연장 부문 표준화 연구[1]』, 산업자원부 기술표준원, 2004.

TIP

문예회관 객석 공간 체크리스트

□ 객석공간 (Front of House)	□ 객석공간	□ 객석(Auditorium/ House)
		□ 장애인석(Disabilities)
		□ 전실 (Ante-Room)
		□ 합창석(Choir Seat)
		□ 층/열/번(Level/Row/ Number)
	□ 로비공간	□ 로비(Lobby/Foyer)
		□ 좌석배치도(Seating Chart)
		□ 매표소(Box Office)
		□ 안내소(Information)
		□ 물품보관소(Cloak Room / Check Room)
		□ 프로그램 판매대
		□贵宾실(VIP Room)
	□ 서비스공간	□ 리셉션 공간
		□ 식음료 공간
		□ 공용 공간
		□ 탁아시설
		□ 대기 공간

- 장애인석(Disabilities) : 객석 중, 장애인을 위한 좌석.
- 지체 장애인을 위한 좌석은 휠체어 이용자를 위한 좌석시설과 함께 동반자석을 반드시 설치해야 함. 시각·청각 장애인을 위한 자막, 오디오 시설 등을 구비하는 경우도 있음.
- <장애인·노인·임산부등의 편의 증진 보장에 관한 법률>에 따라 편의시설과 접근권을 동등하게 이용할 수 있도록 배려해야 함.
- 특히 장애인이 주차장에서 객석까지 가는 동선을 확보하고 대피가 쉬운 자리로 배치함. 별도의 구획표시를 해주는 것이 좋음.

TIP

장애인·노인·임산부등의 편의증진보장에 관한 법률

장애인·노인·임산부등의 편의증진보장에관한법률 [일부개정 2005.3.31 법률 7476호]	제3조 (편의시설 설치의 기본원칙) 시설주는 장애인등이 공공건물 및 공중이용시설을 이용함에 있어 가능한 최단거리로 이동할 수 있도록 편의시설을 설치하여야 한다.
	제4조 (접근권) 장애인등은 인간으로서의 존엄과 가치 및 행복을 추구할 권리를 보장받기 위하여 장애인등이 아닌 사람들이 이용하는 시설과 설비를 동등하게 이용하고 정보에 자유롭게 접근할 수 있는 권리를 가진다. <개정 2003.12.31>
	제6조 (국가 및 지방자치단체의 의무) 국가 및 지방자치단체는 장애인등이 생활을 영위함에 있어 안전하고 편리하게 시설 및 설비를 이용하고 정보에 접근할 수 있도록 각종 시책을 마련하여야 한다.

TIP
장애인 시설- 대상시설별로 설치하여야 하는 편의시설의 종류

대상시설	편의시설	매개시설		내부시설			위생시설			안내시설		기타시설					비고			
		주출입구 접근로	장애인 전용 주차 구역	주출입구 높이 차이 제거	출입구 (문)	복도	계단 또는 승강기	화장실 대변기	소변기	세면대	욕실	샤워실 · 탈의실	점자블록	유도 및 안내설비	경보 및 피난설비	객실 · 침실		관람석 · 열람석	접수대 · 작업대	매표소 · 판매기 · 음료대
문화 및 집회시설		공연장 및 관람장	의무	의무	의무	의무	의무	의무	의무	의무			의무	의무	의무		의무		의무	권장

- **전실(Ante-Room)** : 로비와 객석을 잇는 두 겹의 문 사이 관객의 대기 공간. 공연 중에 출입할 때 로비로부터의 소음과 빛이 새어 들어오는 것을 차단
- **합창석(Choir Seat)** : 공연 중 합창단이 앉는 공간. 음악전용공간에 주로 있으며 합창단이 앉아 무대로 활용하기도 하고 합창단이 사용하지 않을 경우 객석으로 쓰이기도 하는 공간
- **층/열/번(Level/Row/ Number)** : 객석에서 좌석을 구분 짓는 개념으로 수열에 따른 좌석 번호 체계임. 좌석 및 좌석배치도, 입장권 등에 기재.
 - 층 : 객석 바닥의 높이를 기준으로 매겨지는 좌석위치 표시의 가장 큰 단위
 - 열 : 좌석들로 이루어진 한 구역 내에서 가로로 한 줄. 일반적으로 무대를 기준으로 무대에서 가장 가까운 쪽부터 종(縱)으로 일련의 번호 혹은 기호를 부여함.
 - 번 : 좌석 각각에 부여되는 번호로 일련의 숫자로 구분됨.

로비 공간의 구성과 운영

- **로비(Lobby/Foyer)** : 공연장 입구와 객석 사이의 공간으로 공연 시작 전후, 막간의 시간을 보내는 공간
- **공간조건** : 관객들이 서로 만나고 기다릴 수 있도록 이용객 편의·휴게공간을 구획하고 의자, 탁자 등을 배치. 충분한 천장고를 확보하여 개방감을 주도록 함.
- 지각한 관객을 위해 TV 모니터를 설치, 공연실황을 감상할 수 있도록 배려. 로비의 소음이 객석 쪽으로 들어가지 말아야 하는데 이를 위해 벽, 천장을 흡음률이 높은 재료로 마감.
- 바닥면을 카페트로 처리하기도 함. 전단 등 홍보물을 게시할 수 있는 공간을 마련함.
- **좌석배치도(Seating Chart)** : 객석 좌석을 층, 열, 번에 따라 표기하여 좌석의 배치 현황을 보여주는 도면. 주로 로비의 극장 입구 벽면에 위치하여 관객이 좌석을 쉽게 찾을 수

있도록 도와줌.

- **매표소(Box Office)** : 관객에게 입장권을 판매하거나 좌석권을 교환하는 공간. 주로 로비에 위치. 특히 관객도 잔여 좌석을 볼 수 있도록 듀얼 모니터를 설치하기도 함.
- 매표나 예매시스템이 갖추어져 있어야 함.
- 공지사항을 알릴 수 있는 음향시설, TV 모니터 등이 있어야 함.
- **안내소(Information)** : 공연장 공간, 좌석 위치, 공연 일정 등을 안내하는 곳. 주로 공연장 로비에 위치하며, 매표소를 겸하는 경우도 있음.
- **물품보관소(Cloak Room / Check Room)** : 공연 중 관객들의 옷이나 소지품을 맡아두는 곳. 관객들이 맡기는 소지품, 꽃다발, 외투 등을 보관할 수 있도록 보관시설을 갖추어야 함.
- **프로그램 판매대** : 당일 공연의 프로그램, 자료 등을 판매하는 공간. 주로 객석 입구에 위치.
- **귀빈실(VIP Room)** : 관객 중 귀빈이 공연 관람 전에 대기할 수 있는 전용 공간.

■ 서비스 공간

- **리셉션 공간** : 공연과 관련한 부가적인 이벤트를 위한 공간으로 참석자를 위한 식음료 제공, 안내 방송장치 등이 구비된 독립적인 공간이 좋음.
- 소규모 공연장에서는 로비의 일부를 활용하는 경우도 있음.
- **식음료 공간** : 관객의 편의를 위해 식음료를 판매하는 공간. 레스토랑, 커피숍, 패스트푸드점, 스낵바 등이 있음.
- 공연시작 전, 휴식시간(인터미션), 공연 종료 후 휴식을 취하거나 대기하면서 사람들과 만날 수 있는 시설을 갖추어야 함.
- **공용 공간** : 관객 및 관람 이외의 목적으로 공연장을 방문하는 사람을 위한 개방 공간. 기념품점, 아트숍(Artshop), 자료 판매점, 화장실 등이 포함.
- 화장실은 법적 비율(1.5:1)을 맞추는 게 중요한 게 아니라, 실제로 줄을 길게 서지 않을 정도로 충분한 개수 확보. 또는 화장실 내의 혼잡함을 방지하기 위해 일방통행형 화장실을 고려할 수도 있음.
- 행사에 대한 정보나 홍보물을 얻을 수 있도록 전단 등을 비치하고 있어야 함.
- 화장실을 일시에 많은 관객들이 이용하므로 충분한 시설을 갖추어야 함. 여성용 화장실이 남성용에 비해 많이 필요함.
- **놀이방** : 유아 및 어린이를 동반한 관객의 편의를 위해 공연 시간동안 탁아서비스를 제공하는 공간으로 어린이 놀이방 등이 있음.
- 부모와 동반 유아를 위한 공간으로 공연관람이 가능하도록 모니터 및 스피커를 배치함.
- **대기 공간** : 늦은 관객이 다음 입장을 위해 잠시 대기하는 공간. 모니터 등을 마련하여 공연 진행 상황을 볼 수 있게 함.

라. 기타 공간

■ 기타 공간의 특징과 운영

- 무대와 객석 이외에도 문예회관의 형태에 따라 다양한 공간 존재
- 체육, 교육, 여성, 청소년, 노인, 농민 등 공연 이외의 다양한 사업이 수익의 다수를 차지하는 경우도 있음
- 문예회관이 기타 공간의 특성을 활용하여 지역민과 소통하기도 함.

■ 전시장 운영의 고려사항

- 문예회관의 전시장은 전문적인 박물관과 전시장 설비를 갖추지 못한 곳이 대다수.
- 문예회관의 여유 공간(회의실, 로비 및 복도 등)을 활용하여 전시용으로 활용하는 경우가 있음.
- 이런 경우, 최소한 작품을 반입 반출할 경우, 보관할 수 있는 수장고나 임시저장고가 필요. 또한 전시

■ 교육 공간 운영의 고려사항

- 문예회관에서 교육공간이 별도로 지어진 경우도 있지만, 보통의 경우 강의실 교육장 정도로 되어 있으며 없는 경우는 공연장에서 함께 이루어지고 있음.
- 교육공간이 있는 곳은 연습실, 공방, 강의실, 교육에 필요한 장비들을 비치하여 적극적으로 활용하기도 함.
- 교육공간이 없는 경우에는 공연장을 교육장으로 활용할 수도 있으며 공간 활용에 있어서 탄력적으로 적용하여 고객을 위한 다양한 교육프로그램을 계획 할 수도 있음.

■ 야외 공간 운영의 고려 사항

- 야외 공간을 통해 지역민이 문예회관을 편하고 일상적으로 찾고 이용할 수 있도록 하며 이를 통해 공연과 문예회관에 대한 관심을 가질 수 있도록 활용할 필요가 있음.
- 광장, 계단, 공원, 야외공연장 등 공간의 특성을 파악하고 공간기능, 공간에 들어갈 프로그램 계획, 그 공간을 관리할 관리계획을 통해 추진함
- 문예회관은 광장을 가지고 있는 곳이 많음.
- 예술의전당이나 안산문화예술의회관 등은 넓은 광장을 가지고 있는 반면, 충무아트홀의 경우는 도심 속에 위치하면서 그렇게 넓지 않은 광장을 가지고 있음.
- 예술의전당의 경우 굳이 공연관람을 하지 않더라도 광장에서 쉬고 만남의 장소로 활용하기도 하며 각종 상업사진, 졸업사진촬영, 사생대회의 장소로 활용하고 있음.
- 안산예술의전당은 축제장소로 적극 활용하며 충무아트홀은 광장에 파라솔 등을 설치하여 휴식공간으로 활용하고 있음.
- 예술의전당 광장에는 음악분수, 카페, 휴식공간을 두어 지역민이 예술의전당을 한번 더 찾고 일상적으로도 이용할 수 있도록 활용하고 있음.

- 옥외공간은 옥내공간과 유기적인 연결로 공연과 관계없이 즐길 수 있는 시민문화공간으로, 건물과 건물 사이에 자연적인 공간형성을 통해 공간의 적극성을 부여하며, 하나의 무대공간으로 각각의 요소가 하나의 주제에 따라 어울림을 만드는 역할을 하고 있음.
- 지역의 문예회관은 지역의 특성에 따른 광장 활용법을 통하여 공연과 관계없이 공간을 활용하도록 하여 향후 공연과 문예회관에 대한 관심과 친근함을 둘 수 있는 광장 공간 계획 및 관리를 할 필요가 있음.

TIP

예술의 전당 광장 활용 예

○ 예술의전당 문화광장 Culture Plaza (음악광장+미술광장+계단광장)

- 음악광장(Music Plaza) : 음악당과 서예관 사이에 위치한 예술의전당의 중심광장으로, 행사, 이벤트, 야외 영화제 등과 같은 야외공연 및 다양한 기획 프로그램을 수용함. 음악광장에는(오페라하우스와 음악당 사이) 예술의전당 문화광장의 최고 명소인 '세계음악분수(World Music Fountain)'가 자리하고 있으며 그 옆에 분위기 있는 예술의전당 직영카페 '모차르트'가 위치하고 있음.
- 미술광장(Fine Arts Plaza) : 미술관과 자료관 사이에 있는 미술광장은 미술과 공연예술의 장으로 예술의전당 주출입구로 조각공원으로 활용함.
- 계단광장(Stairs Plaza) : 대중 프로그램 수용공간으로 팝콘서트, 해프닝 등 계단을 이용한 프로그램들을 개발, 아마추어들의 발표의 장으로 활용됨.

○ 예술의전당 세계음악분수(SAC World Music Fountain)

- 2002년 10월 개장 이래, 세계음악분수는 관람객들뿐만 아니라 도심 속 휴식공간을 찾는 사람들에게 많은 사랑을 받아온 예술의전당 문화광장의 최고 명소임.
- 월드뮤직 전문가의 자문을 받아 선곡된 세계 각국의 명곡들에 맞춰 다양하고 화려한 분수의 춤사위가 장관을 연출.
- 한편 세계음악분수는 이 명칭에 걸맞게 세계 각국의 음악을 음악분수, 영상 그리고 사운드가 함께 어우러져 표현하도록 설계되었음.
- 한국화에서 볼 수 있는 전통적인 요소를 모티브로 삼아 만들어진 세계음악분수는 웅장한 산택분수, 세련된 한국의 미를 느낄 수 있는 갯분수, 동양란의 모습을 형상화한 난초분수, 특수한 가동장치를 이용하여 음악에 맞춰 움직이는 학날개 분수와 대형학날개 분수, 수반전체에 잔잔히 퍼지는 안개분수, 세련되고 우아한 발레분수 등으로 구성되어 있음



2. 하우스매니지먼트

가. 하우스매니지먼트의 개념과 필요성

■ 하우스매니지먼트의 개념

- 관객이 주로 이용하는 공간인 객석과 로비, 매표소 등의 편의시설 및 부대시설 등을 포함한 개념인 ‘프론트 오브 하우스(FOH)’를 운영하고 관리하며 공연 전후의 현장을 책임지고 공연 때 무대공간의 무대감독과 협조하여 공연을 진행하는 것을 말함.
- 문예회관에서는 하우스매니지먼트의 필요성은 공감하고 있으나 인력의 부족, 하우스매니지먼트에 대한 필요성 부족, 공연의 미활성화 등으로 인하여 활성화되고 있지 않음.
- 이럴 경우 문예회관은 장·단기 아르바이트나 자원봉사자를 고용하여 교육하여 활용하기도 하면서 공연 진행과 공연 서비스를 보완하고 있음.
- 하지만 하우스매니저는 객석공간과 이를 이용하는 고객에 대한 책임을 질 수 있는 역할과 필요성과 역할을 알고 이에 대한 적절한 서비스를 제공함으로써 원활한 공연진행과 관객들의 서비스 만족을 이끌어 내기 때문에 문예회관 공간 운영의 필요사항이라 할 수 있음.

■ 하우스매니지먼트 필요성

- 문예회관은 공연 실연공간을 넘어 서비스 공간이라는 의미 커짐
- 관객이 사용하는 핵심 공간에 대한 매니지먼트가 문예회관 이미지 좌우
- 관객에 대한 기본적인 안전보호에 대한 필요성 증대
- 공연 실연물의 서비스 품질 보호
- 문예회관은 관객에게 최적의 환경에서 공연에 집중할 수 있도록 노력해야 하며 이러한 하나의 목표에 의해 공연진행에 대한 체계적이고 효율적인 계획과 서비스가 이루어짐.
- 공연은 많은 인력과 업무가 동일한 시공간 속에서 진행되므로 그 속에서 생길 수 있는 업무 충돌이나 혼선을 최대한 줄이기 위해 효과적인 업무/행정 처리를 위한 지침서가 필요함.
- 최근에는 공연 규모나 행사 규모가 커질 때에는 안전에 대한 일반 시민의 관심이 높아져 전문회사에게 위탁 운영을 맡기기도 함.(관객 100명당 최소 1명의 안전 요원 필요)

■ 하우스매니지먼트 범위

- 공연진행 및 객석관리
- 서비스 관리
- 공간 및 시설 관리
- 위기관리

□ 하우스 오픈 전	□ 안내원 출근 확인
	□ 청소 상태 점검
	□ 문제가 발생 시 신속한 보고체계
	□ 티켓 (예매, 현매, 프로모션) 매표상황 체크
	□ 머천다이징 준비 확인
	□ 이벤트 준비상황 체크
	□ 매표 상황에 따라 인원 분산 배치
	□ 문예회관의 특성 및 관객의 동선과 흐름에 따라 안내원 배치
	□ 각 시설물 작동 확인
□ 하우스 오픈	□ 공연준비(무대 정리 및 하우스 정리) 마무리
	□ 무대 오픈이 가능한지 무대감독과 조율(무전교신)
	□ 녹화 및 중계 관련 장비설치 확인
	□ 조명 포커싱 확인
	□ 사운드 체크 확인
	□ 리허설 종료 확인
	□ 무대 정리 및 청소 확인
□ 관객 입장	□ 안내방송 및 안내 종을 올려 입장시점 고지
	□ 시간의 흐름과 관객 입장추이를 살펴 입장안내 재방송
	□ 공연 5분전 공연시작이 임박했음을 알림
	□ 공연이 정시에 시작될 경우 일정시점까지 입장이 통제됨을 고지
	□ 정시 공연 시작 안내 방송과 시작종을 울리고 관객 입장 통제
□ 지연 관객 입장	□ 적절한 시점을 선택하여 신속정확하게 지연관객을 안내
□ 공연 진행 시	□ 공연 진행 상황 수시 파악
□ 인터미션 시	□ 공연진행상황을 수시로 파악
□ 휴식시간 시	□ 정확한 인터미션 시간을 확인 고지
	□ 관객 편의시설(화장실, 식음료 업장, 주차 정산 등) 체크
	□ 관객이 일시에 몰리지 않도록 분산 유도
	□ 안전사고 대비 안전요원 배치
	□ 5분 전 예비 종을 통해 공연이 시작됨을 알리고 관객 유도
□ 공연 종료 전	□ 커튼 콜 및 앵콜 관련 상황 파악
	□ 미리 나오는 관객을 위해 문 개방
□ 공연 종료 후	□ 객석 정리(유실물 여부, 시설물 상태를 점검, 소등)
	□ 유실물이 있을 경우 방송을 통해 고지
	□ 유실물 관리 대장이나 공연 결과 보고서에 기록 다음 근무자에게 전달(공연일자 및 습득 장소, 습득물명, 습득자 등)
	□ 잔여 관객 확인
	□ 화재 요인 용품 확인 소등
	□ 수표 현황, 공연 특이사항 기록

- 공연별, 장르별 특성에 따라 진행방법에 약간의 차이가 있지만 모든 공연의 진행 원칙은 아티스트에게는 최적의 공연환경을 관객에게는 최상의 관람분위기를 제공해 원활한 공연관람이 될 수 있도록 해야 함.
- **클래식 장르**
 - 교향곡이나 협주곡 악장사이 관객의 박수가 방해 되듯이 악장 사이나 연가 곡, 모음곡의 연주가 이어질 경우 입장이 허용되지 않음.
- **재즈, 월드음악**
 - 지연관객들의 입장도 타 공연에 비해서는 비교적 융통성 있으나 아티스트에 대한 절대 마니아가 많으므로 공연 중이나 공연 후 관객의 돌발행동에 대해 주의와 관찰이 필요함.
- **무용**
 - 솔리스트들의 고난도 기교 연기 시 입장을 하게 되면 무용가에게도 치명적인 영향을 줄 수 있음.
- **연극**
 - 지연관객 입장시 소란스러움은 관객에게 배우의 목소리가 전달되지 못하도록 막는 방해 행위가 됨.
- **뮤지컬, 오페라**
 - 막과 장 사이, 합창이나 군중씬에서 입장하도록 안내
- **실험극**
 - 장르적 특성과 극의 분위기, 무대구조의 특성에 따라 지연 관객의 입장이 철저하게 제한되기도 함.
- **대중음악, 팝콘서트**
 - 노래와 노래 사이, 멘트나 준비상황일 때 입장하도록 안내

나. 공연진행 및 객석관리

■ 공연진행 및 객석관리의 목표

- 공연물을 준비해 온 배우와 스태프의 역량 발휘 환경 제공
- 공연장을 찾은 고객에게 최상의 관람환경 제공

■ 공연진행 및 하우스 상황 체크포인트

- 예상관객 수(예매 및 현매 추이에 따른 전체 매표상황)
- 관객 특이사항 파악(VIP 인사, 단체 관람 및 장애인 관람객 유무 등)
- 티켓배부방식(유료티켓 외 초대권 및 교환권, 각종 이벤트 프로모션)
- 일정한 시점의 미 수령티켓 매수(예매 관객 수 대비)
- 특이한 주변 상황(교통상황, 일기, 집회 등)
- 공연관련 부대행사(리셉션, 팬 사인회, 간담회 등)
- 그 외 관련 정보(공연 러닝타임, 무대특성, 자연관객입장 시점, 음반, 또는 영상물 발매 현황, 캐스팅 정보, 투어일정, 머천다이즈, 녹화, 중계)

■ 공연 진행 계획

- 공연 진행 계획의 종류
 - 공연 운영에 대한 자금 및 총괄 운영계획
 - 관객, 예술가, 공연장에 대한 안전계획
 - 공연 진행 및 과정에 대한 역할 분담 및 실행계획
 - 인력 확보 및 수급계획
 - 확보된 인력에 대한 교육계획
 - 비상사태를 대비한 각종 비상계획
- 안전 계획 수립- 출연진 안전계획(대형 공연일 경우)
 - 행사 일정 파악
 - 출연진 및 VIP 리스트 작성
 - 주요 수행 대상자 목록 작성(포지션과 성별/얼굴 확인 가능한 사진 자료)
 - 연습 일정과 주요 이동 동선 확인(팬미팅/기자 간담회/관광/쇼핑/파티 등)
 - 숙소 정보(주요 편의 시설과 기타 공간 파악) 파악
- 비표 운영 계획
 - 비표(AD Card) 발급 기본 원칙과 계획
 - 구역 구분과 발급 양식
 - 분야별 발급 계획(출연진(Artist)/운영자(Organizer)/언론 관계자 및 기자(Press)/스태프(Staff)/귀빈(VIP)/안전요원(Security)
 - 보조 비표 계획(Visitor/Press)
 - 비표 샘플 마련

■ 공연진행

TIP 공연진행서 양식	
□ 공연명	
□ 공연기간	
□ 주최	
□ 공연시간	
□ 진행사항	□ 입장연령
	□ 티켓가격
	□ 사용언어
	□ 공연소요시간
	□ 낮은 관객입장
	□ 연출스태프
	□ 녹화일정
	□ 객석체크
	□ 로비행사
	□ 공연내용
	□ 주연배우
	□ 프로그램 및 기타 상품 판매

- 출입구 및 동선 계획 마련 및 진행
 - 출입구 계획(관객/스태프/출연진에 대한 세부 구분) 마련
 - 동선 계획(관객/출연진/스태프에 대한 세부 동선 계획 포함) 마련
 - 기본 외부 동선 계획 포함(출연진 중심)
 - 내·외부 관객 입장 동선(층별 세부 동선 계획 포함) 마련
 - 필요할 경우 VIP 입장 동선 계획 마련
- 좌석 계획 및 진행
 - 구역별 좌석 등급 계획 마련
 - 좌석 구분 다이어그램 작성
- Sign 계획
 - 사인 구분(Room/출연진/외부/관객/각 게이트별/출입통제)
 - 사인 계획(디자인 샘플과 함께) 마련
 - 사인 부착 위치(내·외부) 작성
- 주차계획
 - 주차 구분(Artist/Staff/VIP/Medical의 차량수)
 - 주차증 샘플
 - 주차장 위치 안내
 - 주차장 동선 계획

- Press 대응계획
 - Press 등급 규정
 - Press 출입 가능 구역과 구분, Press 위치
- 대기실 운영 계획
 - 대기실 구분(대기실 Room No/배정 아티스트/인원/필요물자/수량 등)
 - 대기실 운영 스태프 계획
- 물자 계획
 - 의료실 물자 계획(의료실 설치와 그에 따른 의료 기구 중심)
 - 행사 운영 물자 계획(안전 장비와 기타 운영 장비)
- 장애인 대응 계획
 - 장애인 좌석 구분
 - 장애인 좌석 위치 다이어그램
 - 장애인 동선(내·외부)

TIP

공연 진행 : 예술가와의 협의사항

- | |
|---|
| □ 문예회관 담당자, 예술가, 무대 스태프와 코디네이션(coordination) |
| □ 예술가의 무대입장 및 휴식시간(인터미션)과 커튼콜 무대지시(cue) 지침 조율 |
| □ 예술가의 기본적인 무대지원 부문의 충분한 협의
(분장실, 휴게실, 연습실, 조명음향, 냉난방, 악기 준비 및 조율) |
| □ 예술가에게 필요한 후생지원 부문(식사, 간식, 커피, 음료, 신변용품) 준비 |
| □ 매스미디어의 취재나 TV 녹화의 절차나 방법에 대해 사전 동의 |
| □ 예술가가 공연에 초청하는 인사들에 대한 입장관리 절차에 대한 의견 교환 |
| □ 예술가를 밀착 수행할 지원인력(샤프론 역)의 현황에 대해 의견 조율 |
| □ 예술가의 공연을 감상하는 관객 중 유의할 만한 사회인사 파악 |
| □ 이미 홍보된 내용과 공연이 달라 관객에게 고지해 양해를 구해야 할 사항 파악 |
| □ 공연 후 예술가가 관객을 위해 행사나 리셉션 참가, 또는 로비에서 의전계획 |

TIP

공연 진행 : 예술가 관련 확인 사항

무대	출연진 스태프 공연	국제항공편	비행기 편 확인(등급 계약서 명기대로) 입국을 위한 비자 취득 여부 확인	
		국내교통편	냉난방 구비, 등급, 좌석 수 확인(계약서 명기대로)	
		호텔숙박	통상 최고 등급 호텔(해외 아티스트) 호텔 공식 체크인아웃 시간 입출국 시간 체크	
		일당	식사(중식, 석식) 잡비 용도 지불화폐의 기준, 화폐단위, 지불시기와 방법 조율 호텔 배정 후 열쇠와 함께 봉투에 넣어 지급하는 것이 일반적	
		식음료	생수, 커피, 스낵, 다과가 일반적 사전에 조율 철저히 준비	
		안내 및 의전	통역 요원 확보(해외 출연진의 경우) － 외국어와 한국어 구사력이 뛰어난 사람 － 문화예술에 대한 지식과 소양을 겸비한 사람 － 지역에 대해 안내할 수 있는 문화관광해설사의 역할을 할 수 있는 사람 － 안전방호 교원의 역할까지 겸비한 사람	
		객석	앙코르 커튼콜	
사진촬영				
예상 관객 수				
관객 특이사항				
지연관객 입장 시점				
특이한 주변 상황	교통 상황, 일기, 집회 등			
로비	부대행사	팬 사인회, 리셉션, 간담회 등		
	티켓 배부 방식	예매 관객 수 대비		
	미 수령 티켓 매수			
	음반 및 영상물 발매 현황			

다. 서비스 관리

■ 서비스 관리의 필요성

- 문예회관에서의 서비스 관리는 문예회관을 찾은 고객들이 다시 문예회관을 찾는 계기가 될 뿐만 아니라 문예회관의 이미지를 긍정적으로 가지게 되는 중요한 역할을 함.

■ 서비스 관리의 범위

- 자기 문예회관의 이미지에 맞는 고객 서비스의 목표를 설정
- 기본적인 고객응대
- VIP 고객 안내
- 고객 불만 요소 해결

■ 관객 클레임 해결시 고려사항

기본적으로 고객의 클레임에는 다음과 같은 사항을 고려하는 것이 중요함.

- 미리 준비해라 : 관객이 불만을 말하기 전에 불만요소가 생길 수 있는 요소가 무엇인지를 파악하고 미리 준비하는 것이 최선임.
- 원칙을 고수하되 효율성을 고려하라 : 하우스매니지먼트에는 반드시 원칙이 필요함. 그러나 이 원칙은 대다수를 위해 효과적인 것이어야 하며 반드시 예외사항이 있을 수 있음을 고려해야 함. 그렇게 하기 위해서는 신속한 판단력이 중요함.
- 관객의 입장에서 생각하라 : 어떤 상황에서도 관객의 입장에서 생각해야만 배려라는 것이 가능해짐. 관객의 입장을 철저히 배제한다면 그것은 올바른 서비스가 아님.
- 설명하고 설득하라 : 관객은 무모할 수 있고 무지할 수 있음. 늘 처음처럼 상황을 설명하고 설득하는 과정이 중요함.
- 대안책을 제시하라 : 많은 말들을 늘어놓으면 자칫 변명으로만 들림. 따라서 대안을 빨리 강구하여 해결책을 드리는 것이 훨씬 효과적임.
- 자세와 태도에 최대한 신경을 써라 : 모든 고객의 클레임에 대한 응대는 자세와 태도가 가장 중요함. 친절하고 정성스런 태도를 보이는 것이 올바른 서비스인의 자세임을 잊어서는 안 됨.

■ 불만고객 응대법

- 공연장에서 고객이 갖는 불만요소는 시설이나, 공연작품, 인적인 서비스 등 아주 다양함. 불만고객은 단지 기관에 반감을 가지고 있는 귀찮은 존재가 아니라 서비스의 문제를 조기에 발견하여 그 문제가 확산되기 이전에 신속하게 해결하도록 도움을 주는 경우가 많음.
- 또한 고객의 불만을 제대로 해결하여 고객유지는 물론 새로운 고객을 유치하거나 기존고객의 공연장에 대한 신뢰도가 더 높아질 수 있다는 점에서도 중요함.
- 사람들은 흔히 좋은 경험보다는 나쁜 경험을 이야기하는 경우가 많음.
- ‘공연장 서비스’가 사람들의 입에서 입으로 전해지는 경우 공연장의 이미지를 형성시키는

데 중요한 역할을 함.

- 고객의 불만을 어떻게 받아들이느냐는 전체적인 이미지에도 큰 영향을 미치기 때문에 작은 불만이라도 귀 기울이는 습관을 들이도록 함.

■ 고객 불만의 바람직한 해결단계

- 주의 깊은 경청과 공감표현
 - 고객의 컴플레인에 당황하지 말고 침착하게 고객의 말을 주의 깊게 경청함.
 - 개인의 문제를 떠나 문제 자체에 초점을 맞추고 인내심을 가지고 경청함.
 - 고객의 감정을 이해하여야 하며 공감을 표현함.
 - 불만사항에 따라 고객이 시간을 내어 문제점을 이야기해준 부분에 대하여 감사를 표함.
- 불만의 내용을 정확하게 질문 및 기록
 - 고객의 컴플레인에 대하여 진정으로 도와주려는 느낌을 주도록 함.
 - 컴플레인의 구체적 내용파악을 위하여 조심스럽게 질문을 함.
 - 고객 불만이 길어질 경우 탐색질문과 답변을 세밀하게 기록함.
- 고객에게 불만을 이해하였음을 표현
 - 컴플레인의 내용을 정확히 이해하고 표현함.
 - 고객의 입장에서 고객에게 공감함을 표현할 수 있는 진심어린 응대어를 구사 함.
- 해결방안 모색 및 고객의 동의
 - 최선의 방법을 선택하기 위해서 고객을 만족시킬 방법을 탐색하며 어떻게 하면 만족 될 수 있는지 고객에게 직접 도움을 청하여 적절한 해결책을 모색함.
 - 가능하면 최종 해결방안을 제시하며 그에 대한 고객의 동의를 구함.
 - 해결 방안이 생겼다면 신속하게 해결하도록 노력함.
 - 컴플레인의 성격에 따라 해결방법은 복잡할 수 있음. 이러한 경우 회사규정 및 조직에 미치는 여러 가지 영향을 고려해야 하며 많은 절차와 시간이 필요로 하게 될 수 있음. 이럴 때에도 적절한 조치를 계획하여 고객의 동의를 구해야 함.
 - 불만사항을 처리하고 난 후에는 이를 고객에게 알리고 만족여부를 물어봄.
 - 다시 한 번 컴플레인에 대하여 솔직하고 구체적으로 진정한 감사를 표명하여 고객의 자존심을 충족시킴.
- 재발방지책을 수립한다.
 - 고객 불만 사례와 처리과정 및 결과를 전체 직원에게 알려 재발 방지책을 수립함.
 - 다시는 이런 일이 발생하지 않도록 고객 응대방안을 마련함.

■ 고객 불만 응대 태도

- 상대방의 입장에 동조하면서 긍정적으로 듣기
- 고객의 입장이 되어 성의 있는 태도로 대하기
- 솔직하게 사과하고 신속하게 처리하기
- 변명처럼 들리는 말은 하지 않음.
- 감정적 표현 및 노출을 피하고 일보 후퇴하여 냉정하게 검토함.

- 사실 중심으로 명확하게 설명함.
- 적극적인 자세로 임함.
- 상대방의 이야기는 가능한 모두 듣기.
- 고객의 잘못이 명백할 경우 간접적으로 지적함.
- 고객이 빠져나갈 길을 터주고 자존심이 상하지 않도록 배려함.
- 접수된 불만을 공정하게 처리함.
- 고객의 말을 막지 말고 격한 감정을 표출할 수 있도록 함.
- 고객의 컴플레인에 대하여 변명 하지 않고 공감함.
- 고객과 싸우는 일이 없도록 함.
- 부정적인 단어의 사용을 금하고 긍정적인 어휘를 구사함

■ 불만을 악화시키는 응대

- 불만고객의 유형은 아주 다양함.
- 모든 고객에게 최대한 정중하고 예의바르게 응대하되 의심이 많은 고객일수록 분명한 증거나 근거를 제시하는 것이 좋고 빨리 처리를 원하는 고객일수록 시원스럽고 신속하게 응대하도록 함.
- 이것저것 트집을 잡는 까다로운 고객일수록 고객의 의견을 경청하고 공손하게 응대함.

TIP	잘못된 고객 불만 응대 사례
□ 고객에게 모든 책임을 전가하는 경우	“손님이 늦게 오셨잖아요?”
□ 대책 없이 사과만 하는 경우	“죄송합니다. 죄송합니다. 죄송합니다. 규정입니다.”
□ 무례하게 응대한 경우	“다른 손님은 다 빈 좌석으로 입장하셨습니다!!! 왜 손님만…….”
□ 다짜고짜 고객에게 인터뷰를 하는 경우	“이름? 주소? 티켓 구입 시기는? 구입 장소?”
□ 고객을 의심하는 경우	“고객님이 미취학 입장은 안 된다는 것을 알고 오신 거 아닙니까?”
□ 아무런 반응도 보이지 않는 경우	“잠깐만 기다려주세요. (계속 잠깐만)”
□ 책임을 다른 사람에게 전가하는 경우	“그건 제 담당이 아니라서 매표소에서 확인하세요…….반복, 반복”
□ 귀찮은 듯 한 말투를 쓰는 경우	“계속 말씀하세요, 그래서 뭘 원하시나요?”

라. 공간 및 시설 관리

■ 고려사항

- 문예회관의 객석 공간(FOH)은 고객만족도를 높일 수 있는 핵심 공간
- 안전함은 물론 자기 문예회관만의 개성이 있어야 함.
- 객석공간(FOH)은 화장실, 로비, 물품보관소, 객석, 식음료 공간, 어린이 놀이방, 물품보관서, 서비스 프라자 등 부대시설과 장애인 시설 등의 편의시설을 점검 관리해야 함.

■ 시설유지 관리의 범위

- 공연장 내·외부 시설점검
- 공연장 시설물 유지·보수
- 공연장 홍보물 관리
- 공공 위생을 위한 공연장 시설 청결상태 점검
- 장애인 편의시설 관리
- 고객 편의시설 제안 및 보완

마. 위기관리

■ 위기관리 목적

- 위기에 대한 발상의 전환 최악의 상황 대비
- 모든 경우의 사고에 능동적 대처 능력 함양
- 위기관리의 업무의 연속성 확보
- 전 직원들의 관심과 참여를 통해 사고발생시 인적, 물적, 지적 피해 최소화

■ 위기관리의 필요성

- 악의를 가진 개인이나 집단이 저지르는 사고 매년 증가 추세
- 많은 관객이 일시에 몰리는 곳은 작은 사고도 대형 참사로 연결
- 폭우, 태풍, 지진 등의 자연재해 발생 빈도 증가
- 위기관리 능력이 고객의 신뢰도, 문예회관의 손실, 파산과도 직결
- 기술의존도가 높아짐에 따라 오작동하거나 고장을 일으킨 경우 폐해가 심각

■ 위기의 유형

- 자연재해
- 악의
- 기술적 문제 : 조직이 사용하거나 공급하는 시골들이 오작동하거나 고장
- 인적문제: 잘못된 공연관련 정보의 제공, 티켓 중복 발행 등

- 도전 : 불매운동, 파업, 소송, 정부에 의한 과징금, 항의 등
- 대규모 피해 : 기름 유출이나 방사능 유출 등
- 조직의 범죄(조직내부의 범죄)
- 작업장 폭력 : 직장 내 동료에 대한 살인 또는 상해 사건 등
- 루머 : 공연에 관련된 내용이나 공연장 경영진에 대한 악성 루머 등

■ 위기관리팀 업무사항

- 문예회관에서도 최소한의 역할과 임무를 알아 문예회관의 조직에 걸 맞는 위기관리 조직을 통해 위기에 효율적이고 효과적으로 대처할 수 있어야 함.
- 위기관리팀의 구성
- 위기관리 정보수집 및 유형별 위기관리 계획 수립
- 위기관리 대변인 선임
- 위기관리 계획(crisis management planning)의 수립
- 위기관리 계획의 지속적 관리(최소 년 2회 갱신 및 훈련 실시)
- 위기 발생 시 종합상황실 구축

■ 문예회관 재난 대처 방안

- 소화기 객석 내외 배치 및 작동 가능 유무 공연 전 확인
- 객석출입구 개방 여부 확인 및 동선에 방해되는 요소 유무 점검
- 객석안내원 근무 시 휴대용 손전등 반드시 지참
- 공연장 객석 내 비상손전등 및 방독면 설치
- 공연장내 비상구유도등 센서에 의한 자동점멸모드 확인
- 공연 전 안내멘트에 비상사태발생시 행동요령과 비상구 안내 반드시 포함
- 수상한 사람이 나타났을 때는 경찰에 신고 및 예의주시 만약의 사태에 대비
- 폭발물이나 위험한 것으로 의심되는 물체는 직접 만지지 말고 경찰에 신고

■ 응급 상황 대처요령

- 비상상황이 발생하면 신속하고 침착하게 조치하여야 함.
- 안내요원은 극장 안의 질서를 유지하여 혼란을 방지하고, 극장 밖의 수표요원은 랜턴 등의 비상 물품을 챙겨 와 매니저의 지시아래 비상상황에 대비함. 공연장의 응급 상황 발생 시 무엇보다도 관객의 안전을 가장 중요하게 생각해야 함.
- 갑작스런 정전 등의 사고가 발생하면 관객들이 암전 상태에서 혼란에 빠져 한꺼번에 출입구로 몰린다거나 하면 더 큰 안전사고의 우려가 있으니 안내원은 랜턴 등을 이용해 관객들이 동요하지 않도록 차분한 말투로 침착하게 진정시켜야 함.
- 안내요원과 수표요원이 역할을 분담해 신속하게 응급사태에 대처할 수 있는 방법을 찾아야 함.
- 공연장 내 화재 발생으로 관객들을 대피시켜야 할 경우 출입문의 안내원들은 매니저의 지시아래 객석의 경우 문을 열고 질서 있게 대피할 수 있도록 안내함.

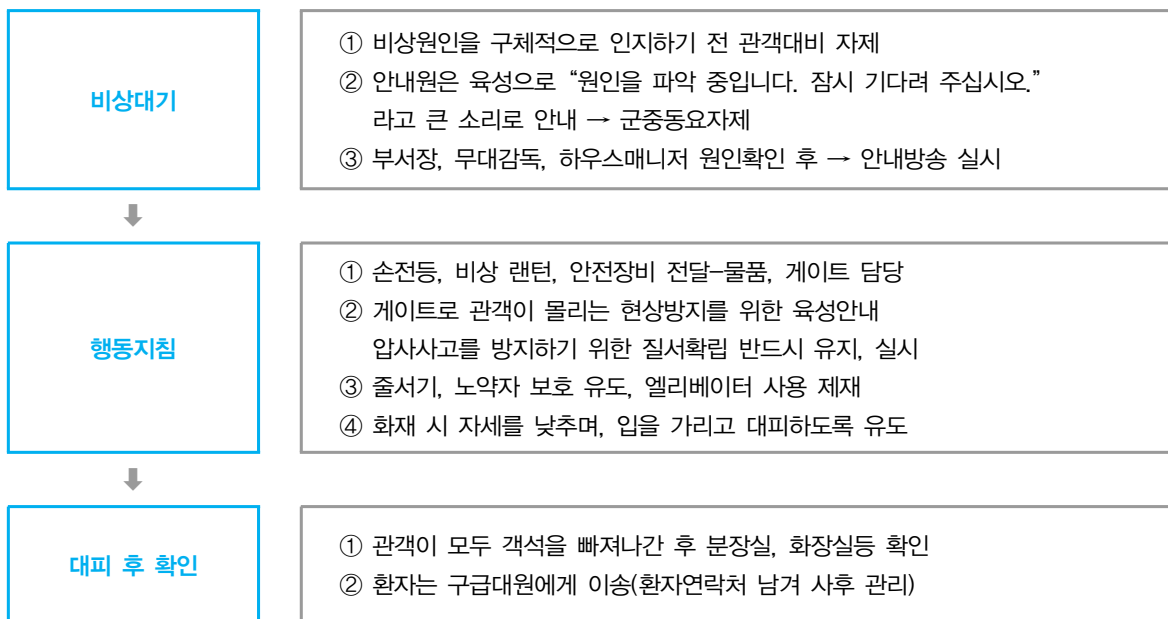
- 화재발생 시 에스컬레이터나 엘리베이터의 사용은 대단히 위험하며 관객들의 이용 시 제재해야 함.

■ 대처단계

- green : 사태파악 후 수습가능 시 객석 내 관객대기
- yellow : 사태 파악 후 공연중지 및 관객귀가조치
- red : 사태 파악 후 관객비상대피
- gray : 위기관리팀을 통한 공연장 입장과 향후 조치 발표

TIP

비상사태 시 안내원 행동순서



TIP

공연시작 시간 지연 시 홍보문안 및 유의사항

홍보문안	유의사항
◎ 관객 여러분께 알려드립니다. 예기치 못한 무대사정(출연자사정, 매표소 전산장애, 정전 등)으로 인해 공연시작이 지연되고 있습니다. 잠시 후에 공연이 시작될 예정이오니 객석 내에서 기다려 주시기 바라며, 여러분의 많은 양해 부탁드립니다. 감사합니다. ◎ Ladies and Gentlemen, your attention please! We're experiencing an unexpected technical problem. We'll try to continue the concert(or performance, opera, show) as soon as possible. We ask that you remain in your seats, we will advise you when we have more information. Thank you very much for your patience.	※ 정시보다 10분이 늦어질 경우 사용 ※ 시작시간이 정확하지 않을 경우 구체적인 시간(10~20분)을 안내하여 휴식할 수 있도록 유도 ※ 이후의 대기시간 추가편성은 신속한 결정으로 방송안내를 함으로써 관객들의 불만이 커지지 않도록 하는 것이 중요

TIP

공연중단 시 홍보문안 및 유의사항

홍보문안	유의사항
◎ 관객 여러분께 알려드립니다. 예기치 못한 무대사정(출연자사정, 매표소 전산장애, 정전 등)으로 인해 공연을 중단하게 되었음을 알려드립니다. 예술의전당과 공연주최측은 관객 여러분께 진심으로 사과의 말씀을 드리며, 구입하신 입장권은 규정에 의거(100~110%) 결제하신 수단으로 환불해 드리도록 하겠습니다. 자세한 내용은 예술의전당 홈페이지를 통해 확인하시기 바랍니다. 감사합니다. ◎ Ladies and Gentlemen, your attention please! We're sorry to inform that we have to stop performance due to the unexpected breakdown. We'll give you a refund by our regulation. You may contact the Box Office tomorrow for more information. We apologize for any inconvenience this may have caused. Thank you.	※ 안내방송 보다는 총책임자가 무대위에서 직접 설명하는 것이 효과적임 ※ 결제한 수단으로 환불할 경우 현장구매는 전체 관객의 보통 3%이므로 현금환불에 어려움이 없음 ※ 주차장을 나가는 관객은 주차비를 면제함으로써 제2의 민원을 사전에 예방

TIP

비상사태 발생으로 긴급대피 시 홍보문안 및 유의사항

홍보문안	유의사항
◎ 관객 여러분께 안내 말씀드립니다. 갑작스런 사고로 인해 공연진행이 불가능하게 되었음을 알려드립니다. 관객여러분은 안내원의 유도에 따라 침착하게 계단을 이용해 건물 밖으로 대피하여 주시기 바랍니다. 다시 한 번 말씀드립니다. 더 이상의 피해가 없도록 저희의 안내에 따라 질서 있게 대피해 주시기 바랍니다. 감사합니다. ◎ Ladies and Gentlemen, your attention please! An emergency exists in this arts center. We have to stop the performance and ask that you'll exit the auditorium(or building). Please follow our staff and exit in a quiet and orderly manner. Do not use elevators. Please leave the auditorium(or building) calmly and quietly. Thank you.	※ 관객들을 건물밖 지상층으로 신속하게 이동하도록 하는 것이 핵심 ※ 엘리베이터는 화재시 사용하면 위험하기 때문에 운행을 중단시키거나 관객들이 이용하지 못하도록 안내함

3. 문예회관 안전 관리

가. 공연장 안전 관리

■ 공연장 안전의 중요성

- 공연장은 불특정다수가 이용하는 공공시설물이며 특히 공연자의 무대시설은 대부분 중량물로 구성되어 있고 불의의 안전사고가 발생하는 경우에는 많은 인명피해를 동반할 수 있기 때문에 그 중요성이 더욱 심각하게 대두 되고 있음.
- 공연장 안전과 관련한 규제는 예술성을 추구하는 예술가들의 입장과 상치 될 수 있으므로 합리성과 안전성, 예술성의 접점을 찾는 것이 중요함.

■ 공연장 안전방침

- 안전 방침은 공연장 안전 프로그램에서 가장 중요한 요소
- 안전 방침은 효과적인 안전 프로그램에 필요한 모든 안전 조치들의 지침이 되는 원칙이며, 필요에 따른 안전 조치의 수정과 변경의 결정 기준이 되기 때문임.
- 안전 방침은 공연장 업무를 통제하는 다른 모든 원칙들과 동등한 중요성을 가짐.

■ 안전방침의 주지

- 안전교육을 통해 안전방침을 직원에게 알리고 목적을 충분히 이해할 수 있도록 함으로써 안전 프로그램이 실질적으로 운영될 수 있도록 함.
- 또한 무대작업실, 분장실, 장치반입구 등의 장소에 잘 볼 수 있도록 게시하여 덩으로써 공연장 시설을 이용하는 모든 사람들이 알 수 있도록 해야 함.

■ 안전 방침의 핵심 요소

- 공연장의 안전 철학
- 안전에 대한 경영진의 약속
- 안전 프로그램의 목표
- 안전에 대한 책임

■ 위험관리

- 위험관리란 어떤 실제적 또는 잠재적인 위험이 존재하는지 확인하기 위해 특정 업무(무대, 무대장치 제작소 등)에 대하여 철저히 조사하고 이를 바탕으로 위험을 제거 또는 감소시키는 일련의 체계적 과정을 말함.
- 공연장의 운영과 공연의 진행을 원활히 하기 위해서는 공연시설 관리나 공연 연출에서 발생할 수 있는 위험을 적절하고 합리적인 수준으로 관리하여야 함.
- 모든 위험을 100% 제거하는 경우 공연장이나 공연의 본래 목적을 달성하기 어려운 경우도 발생하기 때문임.

- 위험을 절하고 합리적인 수준으로 관리하기 위해서는 위험에 대한 체계적인 관리가 필요함.

■ 위험관리의 단계

- 일반적으로 위험관리는 위험확인 → 위험평가 → 위험통제의 3단계로 이루어짐.

■ 위험확인

- 작업장소의 실제적 또는 잠재적 위험을 확인
- 이러한 과정은 현장 조사 및 주어진 환경에서 작업을 해야 하는 사람과의 대화를 통해 이루어져야 함.
- 또한 아직 확인되지 않는 다른 위험을 확인할 수 있는 사고보고서 같은 참고 자료를 수집하는 것도 유용한 방법임.
- 위험을 확인한 후 위험에 처할 수 있는 사람을 확인(위험을 확인할 때에는 잠재적으로 위험에 노출될 수 있는 사람들의 수를 고려하는 것이 중요(연기자, 관객, 스태프 등) 그리고 작업자가 위험에 노출되는 시간 및 빈도를 고려)
- 사고가 발생할 가능성을 및 사고 발생 시 예상되는 상해 심각성 고려
- 공연장에서 발생할 수 있는 위험을 확인하기 위하여 위험확인 대상을 다음과 같이 분류하여 조사할 수 있음.
 - 사람(직원, 연기자, 관객, 스태프, 작업자, 방문자 등)
 - 업무 환경. 업무상 다루는 물질, 업무상 다루는 장비 및 공구

■ 위험평가

- 위험요소가 확인되면 각 위험요소의 위험정도를 평가해야 한다. 객관적인 위험평가를 위하여 위험지수를 도입하는 것이 편리
- 위험지수 계산 공식 : 위험지수=가능성×심각성×노출빈도
- 여기서 가능성은 사고가 발생할 가능성을 말하고 심각성은 사고가 발생한 경우 해당 사고가 사람이나 시설에 끼치는 위해 정도를 말하며, 노출빈도는 일상적인 작업환경에서 위험이 노출되는 회수를 말함.

〈표 20〉 위험지수 계산식에 의한 값 및 평가

가능성		심각성			노출빈도	
값	평가기준	값	평가기준		값	평가기준
0.2	발생가능성 없음	1	낮음	응급조치로 불편 해소	0.5	매우 희박 (1년 1회 미만)
0.5	발생가능성 거의 없음	3	중요	영구상해없음	1	거의 없음(1년 1회)
1.0	발생가능성 매우 적음	5	매우중요	영구상해 발생	2	가끔 발생(1달 1회)
3.0	발생가능성 적음	7	심각	회복불능의 장애	3	종종 발생(1주 1회)
6.0	발생가능성 있음	15	매우 심각	사망	6	자주 발생(1일 1회)
7.0	발생가능성 높음	40	재해	사망자 5명 이하	10	계속 발생
-	-	100	재난	사망자 5명 초과	-	-

- 안전지수 계산공식과 <표 20>에 의하여 위험요소의 위험지수를 계산한 후 이를 평가하여 필요한 조치를 취하여야 함.
- <표 21>은 위험지수 값을 기준으로 한 위험수위의 분류와 이에 필요한 조치를 나타냄.

〈표 21〉 위험정도의 분류

우선순위	위험지수	위험수위	필요조치
1	200이상	높음	즉각 시정
2	50 이상 200미만	보통	시정 필요
3	50 미만	낮음	개선 권고

- 예를 들어 계단을 통해 공연장에 물건을 실어 나르는 경우, 작업자가 부상할 가능성이 있다고 판단하면 평가값은 6.0 사고로 인한 부상의 심각성을 영구 상해가 없는 부상으로 판단하면 평가값은 3, 발생빈도를 1달에 1회 정도로 본다면 평가값은 2가 된다. 3가지 평가값을 곱하여 평가지수는 $6.0 \times 3 \times 2 = 36$ 점이 됨.
- 이 경우 위험평가에 따른 우선순위는 3으로 위험수위는 낮은 수준이며 개선이 권고됨.

■ 위험통제

- 위험관리의 3번째 단계는 평가된 위험요소를 우선순위를 기준으로 통제하는 것
- 위험을 통제하기 위한 조치들을 결정할 때에는 위험의 효율적인 관리를 위해 다음의 3가지 수준을 참고하는 것이 좋음.
- 수준1. 위험제거
 - 위험을 발생시키는 근본적인 원인을 제거하는 것으로 가장 확실하게 안전을 보장
 - 예를 들어 작업장 안에서 차량에 물건을 싣고 내리는 회사에서 작업자들이 차량에서 나오는 유독한 배기가스에 의하여 고통을 호소하는 경우 만약 회사가 물건 적재장소를 외부로 옮겼다면 이는 위험통제 방법 중 위험 제거에 해당

- 수준2. 위험축소
 - 대체 - 예를 들어 배기가스 배출이 적은 트럭을 이용 함.
 - 격리 - 물건을 싣고 내리는 장소를 작업장 내부에 두되, 작업장 나머지 영역과 격리 시 키고, 배기가스를 빼내기 위한 시설을 설치
 - 통제 - 물건을 싣고 내리는 작업자들의 작업시간을 30분으로 제한하여 노출시간을 줄이 거나 한 번에 하나의 트럭만 작업장 내 진입을 허용함.
- 수준3. 개인장비
 - 개인보호장비는 위험을 실제로 제거하거나 줄이지 않고 근로자들의 위험 노출만을 줄이 는 방법으로 위험에 대한 근원적인 해결 방법이 아님.
 - 작업장의 안전확보를 위해서는 가능한 한 위험제거나 위험축소의 조치가 바람직하며, 개 인보호장비는 위험의 제거나 축소가 어려울 때만 선택하는 것으로 이해하여야 함.

■ 위험관리에 있어 유념해야 할 사항

- 모든 위험은 정기적이고 체계적인 방법으로 확인해야 함.
- 모든 중요한 위험은 가능한 한 제거해야 함.
- 중요한 위험을 제거하는 것이 불가능할 경우에는 축소해야 함.
- 위험을 제거하거나 축소할 수 없는 경우에는 위험을 최소화하며 작업자들을 보호하고 관 찰해야 함.

나. 무대시설의 안전관리⁷⁾

■ 무대 시설의 특성

- 무대시설(무대기계, 기구)란 공연활동을 돕는 것을 목적으로 무대주변에서 독립적으로 사용되는 기구를 총칭
- 전기나 인간의 힘을 이용하여 승강, 이동, 회전 등을 가능하게 하는 구동식과 고정되어 사용하는 고정식으로 구분할 수 있음.
- 무대시설의 안전은 설치, 운용, 유지관리가 중요함.

■ 무대시설 안전 확보의 필수 사항

- 무대시설은 용도, 사양에 대하여 적합한 성능을 확보하여야 하며 사용하기 좋도록 안전을 배려하여 설계, 제작, 시공되어야 함.
- 충분한 자격을 갖춘 자가 연출계획에 따라 준비와 리허설을 실시하고, 주의 깊게 안전을 확인한 후에 조작하여야 함.
- 무대시설의 안전한 유지관리는 별도의 전문적인 안전관리교육을 이수한 시설 전문가에 의하여 관리되어야 함.
- 무대시설은 사용전후에 점검하는 한편 주기적인 점검계획에 따라 무대기계, 기구를 양호한 상태로 유지 관리하여야 함.

■ 공연장 무대시설 안전진단제도 개요

- 공연장 무대시설 안전진단은 공연장을 설치하여 운영하고자 하는 자 또는 공연장운영자가 공연법에 따라 무대시설에 대하여 실시해야 하는 검토 및 검사임.
- 공연법에서 공연장 무대시설 안전진단제도는 안전진단 실시, 안전진단기관 지정과 취소, 안전진단 결과 확인과 평가, 기타 안전진단 관련 행정사항으로 구성되어 있음.
- 주요 사항은 <표 22>와 같음.

7) 김동균, 2014, “공연장 안전관리,” 『문예회관 아카데미 전문과정 관리자과정』 발췌 정리

〈표 22〉 공연장 무대시설 안전진단제도의 구분 및 주요사항

구 분	주요사항	법령조항
안전진단 실시	안전진단 구분 설계검토와 등록 전 안전검사 정기 안전검사와 정밀안전진단 자체 안전검사	공연법 제12조제1항~3항 시행령 제10조제1항~4항
	결과 제출 및 조치 관할 지자체장에게 안전진단 결과 제출 지자체의 요구에 따른 보완 또는 개수나 보 수 실시	공연법 제12조제4항~5항
안전진단 기관지정	지정 요건 기술인력과 안전진단 장비	공연법 제12조의2제2항 시행령 제10조2, 별표1
	지정 방법과 절차 신청서와 첨부 서류 안전진단기관 지정과 공	시행규칙 제6조의2제1항 제3항
안전진단기관 취소	지정 취소와 업무 정지 해당 사항	공연법 제12조의3제1항
	지정 취소와 업무 정지 기준	시행규칙 제6조의3제1항, 별표1
	지정 취소 절차	공연법 제36조제1호 시행규칙 제6조의3제2항
안전진단 결과 확인 및 평가	확인 및 평가 사항	시행령 제10조의3제2항
	자료 제출 및 현장 확인	공연법 제12조의4제1항
	확인 및 평가 요청	시행령 제10조의3제1항
	결과 통보	시행령 제10조의3제3항
관련 행정사항	공연장 등록 및 변경 안전진단 기준 충족 안전진단 결과 제출	시행령 제8조제2항 시행규칙 제6조제1항
	공연장 운영정지 안전진단 실시 규정 위반	공연법 제33조제1항 시행규칙 제7제1항, 별표2
	과태료 안전진단 실시 규정 위반 안전진단 자료 제출이나 현장확인 거부	공연법 제43조제2항 시행령 제24조, 별표4

■ 안전진단실시 관련 법규

〈표 23〉 안전진단 실시 관련 법규

구분	조항	조 문
공연법	제12조제1항	대통령령으로 정하는 규모 이상의 공연장을 설치하여 운영하려는 자는 제12조의2 제1항에 따라 지정받은 무대시설 안전진단 전문기관(이하 “무대시설 안전진단 전문기관”이라 한다)으로부터 다음 각 호의 검토 및 검사를 받아야 한다. 1. 공연장 설치 공사 시작 전 무대시설에 대한 설계검토 2. 공연장 등록 전 무대시설에 대한 안전검사(이하 ‘등록 전 안전검사’라 한다)
	제12조제2항	대통령령으로 정하는 규모 이상의 공연장운영자는 무대시설 안전진단 전문기관으로부터 무대시설에 대한 정기 안전검사 또는 정밀안전진단을 받아야 한다.
	제12조제3항	매년 무대시설에 대한 검사계획을 수립하여 자체 안전검사를 실시하여야 한다. 이 경우 공연장운영자는 무대시설 안전진단 전문기관에 검사를 의뢰할 수 있다.
시행령	제10조제1항	법 제12조제1항에서 “대통령령으로 정하는 규모 이상의 공연장”이란 무대 상부, 하부시설에 설치되어 각각 독립적으로 구동되는 무대기계, 기구수의 합계(이하 “구동무대기계, 기구수”라 한다)가 40개 이상인 공연장을 말한다.
	제10조제2항	법 제12조제2항에서 “대통령령으로 정하는 규모 이상의 공연장”이란 구동무대기계, 기구수가 20개 이상인 공연장을 말한다.
시행령	제10조제3항	법 제12조제2항에 따라 구동무대기계, 기구수가 40개 이상인 공연장의 경우에는 등록 전 안전검사를 받은 때부터 3년마다, 구동무대기계, 기구수가 20개 이상 40개 미만인 공연장의 경우에는 등록한 날부터 5년마다 각각 법 제12조의2에 따른 무대시설 안전진단 전문기관(이하 “안전진단기관”이라 한다)으로부터 정기 안전검사를 받아야 한다.
	제10조제4항	제3항에 따른 정기 안전검사 결과 안전진단기관이 특별히 필요하다고 인정하는 경우에는 해당 공연장운영자는 정밀 안전진단을 받아야 한다.

■ 안전진단 구분 및 주요내용

〈표 24〉 안전진단의 주요내용

구분	대 상	시 기	내 용
설계검토	구동 무대기계, 기구수 40 이상	공연장 설치공사 시작 전	공연장을 설치, 운영하고자 하는 자가 공연장 설치 공사의 시작 전에 공연법 제12조의2제1항의 규정에 의한 안전진단기관에 의뢰하여 설계의 이론적 타당성을 검토하는 예방적 안전진단
등록 전 안전검사	구동 무대기계 기구수 40이상	공연장 등록 전	공연장을 설치, 운영하고자 하는 자가 공연장 등록 전에 공연법 제12조의2제1항의 규정에 의한 안전진단기관에 의뢰하여 무대기계, 기구의 안전을 확인하는 안전진단
정기 안전검사	구동 무대기계 기구수 40 이상	등록 전 안전검사로부터 3년 마다	공연장을 설치 운영하는 자가 안전진단기관에 의뢰하여 정기적으로 받는 안전진단
	구동 무대기계 기구수 20~39	공연장 등록일로부터 5년 마다	
정밀 안전진단	정기 안전검사 후 필요한 경우		정기 안전검사 결과 안전진단기관이 특별히 필요하다고 인정하는 경우에 받아야 하는 안전진단
자체 안전검사	모든 공연장	매년	공연장운영자가 자체 검사계획에 따라 매년 실시하는 안전진단

- 공연장 설치공사는 공연장의 구동무대기계, 기구를 새로 설치하는 공사를 말한다.

■ 안전진단 결과 제출 관련 법규

〈표 25〉 안전진단 결과제출 관련 법규

구분	조 항	조 문
공연법	제12조4항	공연장운영자가 제1항제2호 및 제2항에 따라 등록 전 안전검사 등을 받은 경우에는 그 결과를 특별자치도지사, 시장, 군수, 구청장에게 제출하여야 한다.
	제12조5항	제4항에 따라 등록 전 안전검사 등의 결과를 제출받은 특별자치도지사, 시장, 군수, 구청장은 공연장운영자에게 무대시설에 대한 보완이나 개수 또는 보수를 요구할 수 있다. 이 경우 공연장운영자는 정당한 사유가 없는 한 이에 따라야 한다.

- 운영자는 공연법 제12조4항을 따라 안전진단 보고서를 관할 지자체에 보고하고 해당 지자체는 필요시 공연법 제12조 5항을 따라 공연장운영자에게 보완조치를 요구할 수 있음.

다. 안전훈련

■ 안전훈련의 목적

- 재난발생시 신속하고 체계적인 대응을 평소에 훈련함으로써 관객과 종사원의 안전과 생명을 보호하며 피해를 최소화함

■ 안전훈련 시 문제점 극복 방안

- 정기적인 안전훈련
- 공연 전·중·후를 통해 관객대피와 안전에 지장을 주는 시설물과 행사를 사전에 차단함
- 미취학 아동의 입장을 제한
- 노약자 및 장애우의 경우 대피하기 좋은 좌석을 사용하도록 권장
- 많은 안내원들을 배치
- 공연 전 안내 멘트
- 공연 프로그램에 비상시 행동요령 및 비상시 대피통로 주시
- 초등학교 및 중·고등학교에서 비상시 행동 요령과 안전훈련을 주기적 실시
- 다양한 형태의 재난에 대한 연습
- 관계기관에서 안전훈련 실시체크
- 안내원의 배치 시 경험이 많은 안내원과 적은 안내원을 적정 비율 배치
- 규모가 큰 공연, 야외 행사의 경우 무대설치시간과 리허설시간을 충분히 설정
- 안전훈련은 체계적이며 과학적인 방법을 사용
- 비상사태 발생시 관객대피와 관련해 가장 핵심적인 사항을 반복 체득하게 함.

■ 안전훈련의 준비

- 재난의 종류 설정

- 훈련에 필요한 인원 확보
- 비상사태 발생 시 행동요령 교육

■ 안전훈련의 실시

- 안내원 및 일반관객 역할자 배치
- 비상사태 발생 및 하우스매니저가 무전으로 상황전파
- 상황종료시점까지의 유의사항
 - 전체적인 피해상황과 특히 부상자 및 사상자에 대한 정확한 보고와 후송조치
 - 제2의 피해가 없도록 건물 내 진입차단과 전문가들에 의한 안전조치 실시
 - 공연중단 관련 항의관객 발생에 대비한 사전 공지(환불과 피해보상) 조치
 - 공연시설물에 대한 철저한 점검 후 문제발생의 소지가 있으면 사후 조치 강구

라. 공연 및 행사장 재해 예방 및 대처

■ 관련법

〈표 26〉 공연 및 행사장 재해 예방 및 대처

공연법[일부개정 2007.4.11 법률 제8345호] 제11조 1항	제11조 (재해예방조치) ①공연장운영자는 화재 기타 재해예방을 위하여 당해 공연장 종업원의 임무·배치 등 재해대처계획을 정하여 관할 시장·군수 또는 구청장에게 신고하여야 한다. 이 경우 시장·군수 또는 구청장은 신고받은 재해대처계획을 관할소방서장에게 통보하여야 한다. 〈개정 2001.12.31, 2006.9.27〉
공연법 시행령 [일부개정 2006.12.29 대통령령 제19798호]	제9조 (재해대처계획의 신고 등). ③공연장 외의 시설이나 장소에서 3천인 이상의 관람이 예상되는 공연을 하고자 하는 자는 법 제11조제2항의 규정에 의하여 당해 시설이나 장소 운영자와 공동으로 공연개시 7일 전까지 제1항 각호의 사항과 안전관리인력의 확보·배치계획 및 공연계획서가 포함된 재해대처계획을 관할 시장·군수 또는 구청장에게 신고하여야 하며, 신고한 사항을 변경하고자 하는 경우에는 당해 공연 3일 전까지 변경신고를 하여야 한다. 〈개정 2006.12.29〉[전문개정 2002.7.30]
경비업법시행령 [일부개정 2007.10.23 대통령령 제20331호] 제30조	제30조 (경비가 필요한 시설 등에 대한 경비의 요청) 지방경찰청장은 행사장 그 밖에 많은 사람이 모이는 시설 또는 장소에서 혼잡 등으로 인한 위험의 발생을 방지하기 위하여 법 제2조제3호의 규정에 의한 경비원에 의한 경비가 필요하다고 인정되는 때에는 행사개최일 전에 당해 행사의 주최자에게 경비원에 의한 경비를 실시하거나 부득이한 사유로 그것을 실시할 수 없는 경우에는 행사개최 24시간 전까지 지방경찰청장에게 그 사실을 통지하여 줄 것을 요청할 수 있다.
체육시설의 설치·이용에 관한 법률 시행규칙 [전부개정 2007.11.26 문화관광부령 제174호] 제25조	제25조 (보험 가입) ① 법 제26조 본문에 따라 체육시설업자는 체육시설업을 등록하거나 신고한 날부터 10일 이내에 손해보험에 가입하여야 한다. 이 경우 보험가입은 단체로 할 수 있다. ② 제1항에 따라 손해보험에 가입한 체육시설업자는 그 사실을 증명하는 서류를 다음 각 호의 구분에 따라 지체 없이 제출하여야 한다. 1. 등록 체육시설업자 : 시·도지사 2. 신고 체육시설업자 : 시장·군수 또는 구청장

- 공연 및 행사장 재해 예방 및 대처를 위한 관련법으로는 공연법과 공연법 시행령, 경비업법 시행령, 체육시설의 설치, 이용에 관한 법률시행규칙 등이 있음.
- 안전과 관련하여 공연 및 행사장에서 일어날 수 있는 다양한 재해와 관련하여 공연법과 공연법 시행령에서 관할 시장, 군수 또는 구청장에게 신고하여야 하고 시장 군수 또는 구청장은 이를 소방기관과 경찰서에 알리도록 되어 있음. 특히 문예회관과 그 주변 시설에서 이루어지는 공연과 행사에 있어서는 이러한 관련 신고사항을 엄수해야 함.
- 2014년 판교 야외 공연장 추락사건과 같은 사건이 되풀이 되지 않기 위해 행사시 다수의 군중들의 안전을 위한 만반의 준비가 반드시 필요함. 사건당시 무대위치에 대한 변경 사항이 3일전에 신고 되었는지 여부와 3천명이상의 행사시 안전관리 신고사항이 준수되었는지에 대한 것들이 안전관리와 더불어 쟁점이 되었음.

■ 안전관리 책임

- 행사와 관련된 모든 주체는 물론 관할 시장, 군수, 구청장, 소방서, 경찰서 등이 모두 안전을 위한 주의를 기울여야 함을 당연하지만 각 안전관리의 단계별로 좀 더 안전관리의 책임을 져야 할 대상들에 대해 구분해 보면 다음과 같음.

〈표 27〉 공연장 안전관련 책임주체

구분		공연장 운영자	공연제작자	시설관리자
공연장안전운영	안전방침 및 책임분배	●	▲	▲
	위험관리	▲	●	●
	안전교육	●	▲	●
	기본안전수칙	▲	●	●
공연제작안전	안전계획		●	●
	설치작업		●	▲
	특수효과		●	▲
	반입 장비 및 장치		●	●
	무대세트 및 소품 방염		●	●
	매달기 작업 및 공중연기 연출		●	▲
공연진행안전	관객관리	●	●	
	비상시행동절차	●	●	●
	응급조치	●	●	▲
	대피	●	●	●
	기타	●	▲	●
공연장 시설 안전	건축시설	▲		●
	무대시설	▲	●	●
	소방시설	▲	▲	●

자료 : 소방방재청, 공연·행사장 안전매뉴얼, 2009.11.

- TIP의 점검표들은 공연 및 행사의 각 단계 즉 시작 전 계획부터 공연 중, 공연 후 사후 처리까지 각각의 공연과 관련된 관리운영 주체들이 점검해야 할 사항을 제시하고 있음.

TIP	공연행사장 단계별 점검사항 ⁸⁾ - 공연행사 계획 및 신고
공연 주최자	☐ 공연행사장 계획 수립은?
	☐ 위치가 적정한가?
	☐ 수용능력은 적정한가?
	☐ 관람객 입장시 대책은?
	☐ 사고발생시 사전 협의사항 수립?
	☐ 노점상 관리대책은?
	☐ 공연행사장 주변도로 및 주차장 교통대책은?
	☐ 관람객 잔출입 유도계획은?
	☐ 안전관리요원의 배치계획은?
	☐ 불꽃놀이 등 위험물 취급시 안전대책은?
	☐ 관중관리에 실패한 경우 대책은?
	☐ 오수 및 폐기물처리 대책은?
	☐ 안내판 설치 및 홍보계획은?
	☐ 사전합동회의개최는?
	☐ 지방자치단체, 경찰, 소방 등 유관기관 역할분담은?
	☐ 공연행사참여 예상관중 예측은?
	☐ 안전관리요원 적정규모 배치는?
	☐ 예상문제점 조치계획은?
	☐ 공공시설이용 시 안전관리계획 제출은?(시설물 사용승인 신청시)
	☐ 재해대처계획서 제출은?
	☐ 공연행사관련 홍보는?
	☐ 사전 예행연습 및 안전훈련은?
지방자치단체	☐ 유관기관 상황실 설치 상황 유지관리 및 보고
	☐ 공연행사장 안전은 공연행사주최자가 모든 책임을 지고 추진하는지
	☐ 재해대처계획서 검토하여 신고처리하는?
	☐ 재해대처계획서 유관기관 통보는?
	☐ 보험가입 확인은?
	☐ 공연행사장 사용승인은?(안전관리계획 검토)
경찰	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리하는?
	☐ 유관기관 대책회의 개최는?
	☐ 재해대처계획 검토협조는?
소방	☐ 공연행사장 주변 도로 및 주차장 등 혼잡경비 계획 수립은?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리하는?
	☐ 재해대처계획서 검토협조는?
	☐ 무대 및 공연행사장에 대한 소방시설 점검은?
기타	☐ 소방차, 구급차, 소방력 검토 및 인근소방서와 긴급지원체제 협조요청은?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리하는?
	☐ 지방자치단체외 시설물 소유자 공연 행사장은?

8) 유진홍, 『공연·행사장 안전매뉴얼』, 소방방재청, 2007, p137

TIP

공연행사장 단계별 점검사항 - 공연행사 시작전

공연 주최자	☐ 공연행사를 위한 현지 실지점검 및 미비사항 보완은?
	☐ 안전관리자 교육 및 배치관계는?(출입구, 매표소 등)
	☐ 공연행사장 가 시설물 설치 관계는?
	☐ 공연행사장 안내도 및 안내소 설치는?
	☐ 안내소에 안내요원 배치는?
	☐ 공연행사장 내 노점상 단속은?
	☐ 상황실 등을 설치하여 유관기관과 원활한 협조체제 구축은?
지방자치단체	☐ 재해대처계획에 따라 지방자치단체 시설물 운영?
	☐ 관련자 대기는?
	☐ 공연행사장책임자, 운영자, 안전관리요원에 대한 시설물 사용방법 교육은?
	☐ 공연행사장 시설물 안전점검은?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
경찰	☐ 재해대처계획에 따라 경찰력 배치 및 공연행사장 주변대기는?
	☐ 공연행사장 주변도로, 주차장 교통통제 및 안내는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
소방	☐ 소방차, 구급차, 소방력 배치 및 공연행사장 주변 대기는?
	☐ 소방차, 구급차 출동로 확보대책 검토는?
	☐ 사고발생시 현장지휘소 및 현장 응급의료소 설치장소 검토는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
기타	☐ 지방자치단체 외 시설물 소유자 시설물관련 운영자 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?

TIP

공연행사장 단계별 점검사항 - 공연행사 관람객 입장 시

공연 주최자	☐ 안전관리요원 배치 확인은?
	☐ 관람객 출입통제 및 이동 동선 관리는?
	☐ 출연자 안전대책 및 이동 동선 관리는?
	☐ 관람객에 대한 안전대책 홍보는?
	☐ 매표소 안전대책은?
	☐ 유관기관 상황실 설치 상황 유지관리 및 보고는?
지방자치단체	☐ 재해대처계획에 따라 지방자치단체 시설물관련 운영자 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
경찰	☐ 재해대처계획에 따라 경찰력 배치 및 공연행사장 주변 대기는?
	☐ 공연행사장 주변 교통정리, 범죄예방 활동은?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
소방	☐ 재해대처계획에 따라 소방차, 구급차, 소방력 공연행사장 주변 대기는??
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?

TIP
공연행사장 단계별 점검사항 - 공연행사 진행중

공연 주최자	☐ 공연행사장내 안전관리요원 변경 배치는?
	☐ 무대주위 통제선 설치는?
	☐ 출연자 대기실 및 이동 동선 관리는?
	☐ 공연행사장내 노점상 단속은?
	☐ 공연행사진행은 적정한가?
	☐ 상황실을 공연행사 완료시까지 상황 유지관리 및 보고는?
지방자치단체	☐ 재해대처계획에 따라 지방자치단체 시설물 관련 운영자 배치 및 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
경찰	☐ 재해대처계획에 따라 경찰력 배치 및 공연 행사장 주변 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는
소방	☐ 소방차, 구급차, 소방력 등 공연행사장 주변 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는
기타	☐ 지방자치단체외 시설물소유자 시설물 관련 운영자 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?

TIP
공연행사장 단계별 점검사항 - 공연행사 종료시

공연 주최자	☐ 압사 등 안전사고 예방을 위한 관람객 분산퇴장 유도는?
	☐ 관중 안전 퇴장을 위한 안전관리요원 출입구, 주차장 배치는?
	☐ 출연자 안전대책 및 이동통로 확보는?
	☐ 공연행사 중 발생한 폐기물 및 오수 처리는?
	☐ 공연행사로 설치한 가 시설물 철거는?
	☐ 가 시설물 철거 후 현장에 안전저해물질 제거는?(못, 쇠파이프 등)
	☐ 공연행사장 청소 및 인계는?
	☐ 유관기관 상황실 설치 상황 유지관리 및 보고는?
지방자치단체	☐ 관람객 완전퇴장완료 때까지 지방자치단체 시설물관련 운영자 대기는?
	☐ 지방자치단체 시설물 안전저해물질 제거 확인은?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
경찰	☐ 관람객 완전퇴장완료할 때까지 경찰력 배치 및 공연행사장 주변 대기는?
	☐ 공연행사장 주변 주요도로 교통정리는?
	☐ 지하철 입구 및 버스정류장 주변 관람객 및 교통정리?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?
소방	☐ 관람객 완전퇴장완료 때까지 소방차, 구급차, 소방력 등 주변 대기는?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는
기타	☐ 지방자치단체외 시설물 운영자가 안전퇴장완료 때까지 대기하고 있는지?
	☐ 지방자치단체외 시설물 소유자가 안전 저해시설 제거 확인은?
	☐ 유관기관 상황실 상황 유지관리는?

■ 공연, 행사 사건 발생 시 대응요령

- 만의 하나 공연, 행사 중 사고가 발생했을 공연주최자, 지방자치단체, 경찰, 소방, 관계기관가 대응해야 하는 상황에 대해 세부적으로 제시함.

TIP	공연행사장 단계별 점검사항 - 공연행사 사고 발생 시 대응
공연 주최자	☐ 안전관리요원 재배치 및 인명구조
	☐ 경찰, 소방 등에 협조요청
	☐ 소방구급차량 등 긴급차량 출입이 가능토록 통로확보 노력
	☐ 유관기관 간 상황실 상황 유지 및 보고 등
지방자치단체	☐ 사고발생시 관계기관 담당자가 현장 상황을 파악하여 향후조치
	☐ 응원요청, 응급부담 조치
	☐ 인명사고 발생 상황을 관계기관에 즉시 보고
	☐ 유관기관 간 상황실 상황유지 관리 등
경찰	☐ 2차 재난이 발생되지 않도록 경찰력 배치 현장접근 및 출입통제선 설치
	☐ 관람객에 대한 대피유도 및 교통정리
	☐ 극성팬 등에 의한 돌출행동이 발생되지 않도록 관객관리
	☐ 유관기관 간 상황실 상황유지 등
소방	☐ 대규모 인명사고 발생 시 긴급구조 통제단 설차운영
	☐ 구급차, 소방력 등을 배치 인명구조 및 사상자 이송
	☐ 유관기관 간 상황실 상황 유지 등
주최자	☐ 관계기관에서는 시설물 운영자가 현장에 나와 사고처리토록 협조요청 등

TIP	공연행사장 단계별 점검사항 - 공연행사 사고 발생 시 대응
공연 주최자	☐ 피해시설 및 사상자에 대한 보상 실시
	☐ 위험시설에 대한 안전 조치 등
지방자치단체	☐ 사고대책본부 설치 운영
	☐ 이재민 응급구호 및 방역실시
	☐ 피해조사 협조
	☐ 사망자에 대한 장례문제 협의
	☐ 대표단과 피해수습 협의
	☐ 언론 홍보 및 성금모금 운동 전개 등
경찰	☐ 사고발생원인 및 책임자 규명 등 수사
소방	☐ 소방시설물 안전점검 등

마. 화재

■ 공연장의 화재위험

- 화기, 불꽃 등의 연출로 인한 점화원 존재
- 다양한 가연성 무대용 소품 사용
- 전기장치, 조명장치 등 다양한 설비사용
- 건물구조에 익숙치 않은 다수의 불특정 이용객
- 무대부에 적합한 소방설비 미설치
- 어둠으로 인한 피난경로 확인의 어려움
- 공연운영자 및 시설관리자의 안전의식 미흡
- 공사업체 등 안전관리, 흡연관리 미흡
- 대기실, 무대 뒤, 공사현장 등에서의 난방기 사용

■ 연기위험과 화재 시 피난요령

- 화재 시 연기의 위험성
 - 공연장에 주로 사용하는 합성수지, 화학섬유 연소시 일반 목재류 보다 유독가스가 포함된 10~25배의 연기가 발생함.
 - 일산화탄소가 1% 포함된 공기를 1~3분 정도 호흡하면 질식사
 - 사람이 숨을 멈추고 견딜 수 있는 시간은 약 1분
- 화재시 일반적인 사람의 피난 속도보다 연기의 확산 속도가 빠르므로 연기에 대한 노출의 최소화가 필요함.
- 화재시 공연 등으로 소동 상태 또는 3선식 유도등으로 수동 상태인 경우 신속히 점등
- 엘리베이터 피난시 병목현상 발생 및 엘리베이터 전원 차단 정지 등으로 연기질식 등 사고 발생 위험에 노출
- 장애인을 위해 설계된 엘리베이터의 경우 이용 가능
- 화재초기에는 젖은 수건으로 입을 가리고 낮은 자세로 호흡을 짧게 하여 피난
- 화재 확대 - 연기 및 열에 의한 피해가 예상될 경우 물에 적신 담요를 뒤집어쓰고 피난
- 화재가 발생한 실의 문은 닫고 연기가 확산되는 경우 다른 문들도 차단
- 피난시 병목현상이 일어날 수 있으므로 일반출입문을 사용
- 원활한 피난을 위해 평소 비상통로에 물건 적치 금지

■ 공연장의 방재설비

- 소화설비 : 옥내소화전, 스프링클러, 소화기, 투척용 소화용구
- 경보설비 : 비상경보설비, 자동화재탐지설비
- 기타 : 방화셔터, 유도등 등 피난설비, 제연설비, 가스계소화설비, 무대방화막 등

■ 화재사고 사전대책

- 공연행사장의 실질적인 안전관리 기본 매뉴얼 수립
- 평시, 행사시 안전관리에 필요한 인력파악
- 소방활동 계획 및 피난계획 재해대처 계획 등 비상대응 계획 수립(소방계획서 등 타 계획서와 전반적인 통일 필요)
- 계획에 따른 훈련 및 교육 실시
- 유관기관 업무 협조 체제 강화
- 주기적인 안전점검 실시
- 방열복, 공기호흡기 등 법적인 인명구조장비 이상 비치
- 장애인 등 취약자에 대한 피난계획 및 지정관람 장소 선정 등 반영
- 비상대응 훈련 시나리오를 마련하여 훈련

■ 사고 대응

- 피해경감을 위한 비상대응
- 상황접수 및 현장 확인
- 방재센터 및 관계기관 통보
- 초기진화
- 화재 진압조, 거주자 대피조 등 사전 훈련된 임무수행
- 안내방송 및 대피구호

■ 사후 대책

- 복구지휘본부 설치
- 인적 물적 피해확인 및 구호조치
- 환경정비
- 경과실이라도 실화자는 타인에 대한 배상책임 부과
- 화재보험 가입시 타인에 대한 손해배상책임 담보추가
- 최고의 대응은 화재가 발생하지 않도록 예방하는 것.

4. 시설물 운영 관리

가. 시설물 운영 관리 범위

■ 문예회관의 자산

- 문예회관의 시설자산관리란 인력, 프로세스, 공간, 유형자산 등의 인프라 및 시설을 관리하는 것
- 문예회관 또는 공연장 시설의 경우 건립비도 많이 들지만 유지관리비도 학교나 병원 등과 달리 매우 높은 편임.
- 이용자(관객)들에게 노출되는 외부적인 공간이나 로비, 객석, 전시실 외에도 무대 부문에 생각보다 넓은 공간이나 복잡한 설비를 필요로 하기 때문에 초기 건립비가 많이 소요되는 것이며, 개관 이후에도 상당한 수준의 개선과정을 거쳐야 비로소 제 기능을 할 수 있는 ‘문예회관’으로서의 생명을 얻을 수 있기 때문임.
- 문예회관은 다중이용시설로 시설안전관리가 매우 중요한데 정기적인 안전진단과 그에 따른 개선조치는 물론이고 내진 설계 등 건축환경이 바뀐다거나 건축물의 노후화로 인한 구조개선이 요구될 때도 있음.
- 시설자산관리 시스템을 통해 불필요한 예산지출을 최소화하고 운영의 효율 및 시설자산을 효과적으로 추적관리하기도 함.
- 문예회관의 시설의 유지, 관리, 보수에 관한 안전지침을 숙지하여야 함. 건축시설, 무대시설, 소방시설 관리가 주된 분야임.

■ 시설 자산 관리

- 문예회관의 시설자산 관리의 특징 중 하나는 운영의 활성화를 위한 개관에서 폐관까지 쉬지 않고 개보수가 필요하다는 것임.
- 설계나 개관 당시 고려할 수 없던 많은 요소들이 발견되거나 요구되며 이에 대한 적절한 대응이 시설자산관리의 핵심요소라고 할 수 있음.
- 운영 방향에 따라 하드부분의 개선도 중요한 과제의 하나가 될 수 있으며, 공연, 전시, 교육 프로그램 기획의 방향에 따라 구조 리모델링을 비롯한 다양한 수준의 개보수가 요구됨.
- 건물 내부의 개보수 외에도 주변의 환경변화에 대응한 자산의 매입, 관리, 임대 등의 관리가 요구되어질 수 있음.
- 시설운영관리 : 기본정보관리(동, 층, 호실 등), PM 작업관리, 자재 및 공기구 관리, 일반 작업관리, 설비 관리, 공연장, 전시장 관리
- 공간관리 : 공간 현황관리, CAD도면, 데이터 연계, 도면 관리(인터넷 상에서 관리)
- 무대관리 : 무대감독, 장치, 기계, 음향 등 분야
- 장기 수선 계획 : 중장기 시설 유지보수 계획
- 도면관리 : CAD도면 및 이미지 관리
- 건축시설 : 구조물, 대피수단 등

- 무대시설 : 전기, 조명, 기계, 음향 등
- 소방시설 : 소화기, 소화전, 스프링클러 등

나. 시설물 운영 기본 방향

■ 공간구조 진단

- 시설물 운영을 위한 기본방향을 세우기 위해서는 문예회관 공간과 구조, 주변의 공간배치 현황에 대한 진단을 통해 명확한 운영관리를 위한 자료관리가 선행되어야 함.
- 문예회관의 미션, 프로그램의 기획방향, 향후 중장기 발전방안과의 연계 등을 고려하여 공간구조 배치를 운영해야 하며 이용자들의 편의를 항상 살피 동선이나 이용방법의 개선이 수시로 이루어 질 수 있어야 함.
- 주변 환경의 변화, 문화기반시설의 신설, 보수, 프로그램 변화 등도 문예회관 시설물 운영 관리에 지속적으로 영향을 끼치게 됨을 간과해서는 안 됨.

■ 시스템 안정성

- 기기나 장비 뿐 아니라 이들이 복합적으로 결합되어 운영되는 시스템은 무엇보다 안정성과 신뢰도가 가장 우선 되어야 함. 이는 관객의 안전을 확보하기 위한 전제조건이기도 함.

■ 비상사태 대비한 보호 시스템

- 이를 위해 안정적인 전원 공급 및 열원 공급시스템의 도입과 운영은 기본적이고 필수적인 요소임. 적절한 보호시스템(Back up)을 갖추는 것도 중요.

■ 운용요원의 정예화

- 시스템이 아무리 훌륭하여도 운영요원의 숙련도에 따라 큰 차이가 남.
- 효율적인 유지관리를 위해 운전보수지침서(Operational Manual)를 확보하고 담당직원에 대한 교육을 정기적으로 실시함.

■ 개보수 관리

- 문예회관의 개보수는 선택이 아니라 필수이며, 일회성이 아니라 지속성이며, 새로운 운영 계획으로서의 특징이 있음.
- 대규모의 리모델링이 이루어질 경우 이용실태에 기초한 제2의 계획으로서 하드웨어와 소프트웨어가 조화를 이루는 개선방향을 설정하여 시설개선을 수행함으로써 운영의 공간 및 설비 개선이 이용자에게 대한 서비스 개선과 중장기 발전방향, 지방문화예술정책의 방향성 까지 관계된다는 점을 숙지하여야 함.
- 새로운 기술, 새로운 장비, 새로운 기획방안 등을 장기적 관점에서 유연성 있게 받아들일 수 있는 개보수 관리가 요구됨.

○ 절차 및 기준

- 기관은 정관에서 정한 '결산보고' 조항, 내부감사 규정에서 정한 '결산감사보고서 제출조항'에 따라, 회계연도 마다 외부 감사인에게 감사를 실시하고, '결산보고서'를 작성하게 하여 이사회, 주무부처 등에 보고. 이 때 유형자산은 재무제표 작성기준 및 회계처리 방침에 따라 상각 및 감가상각을 실시

○ 평가방법

- 유형자산은 구입원가 또는 제작원가 이외에 해당 자산을 사용하기 위해 직접 관련 있는 지출을 합하여 취득원가로 평가하며, 현물출자, 증여, 기타 무상으로 취득한 자산은 공정가액을 취득원가로 정함.

○ 자산구분 및 내용연수

- 자산의 취득 또는 완성 후의 지출이 가장 최근에 평가된 성능수준을 초과하여 미래 경제적 효익을 증가시키는 지출은 자본적 지출로, 당해자산의 원상을 회복시키거나 능률유지를 위한 지출은 수익적 지출로 처리함.
- 또 유형자산의 감가상각을 정액법을 적용하여 계산함.
내용연수는 다음과 같음.

자산구분	내용연수(년)	자산구분	내용연수(년)
□ 건물	40	□ 무대장치	
□ 건물 부속설비	4~18	□ 의상	
□ 시설물	4~10	□ 소품	
□ 차량운반구	4	□ 조립식 회전무대	
□ 공구기구	4~8		
□ 비품	4		

다. 시설물 세부 관리 방침

■ 운영방침 수립

- 유지관리 기준 마련하고 해당 기준에 근거한 유지보수 시행
- 지속적인 점검과 사전정비
- 시설관리 대상 시설물 별 우선순위 설정
- 적정 규모, 적기 시행
- 철저한 작업계획에 근거한 예산낭비 요인 발생 억제
- 새로운 방법에 의한 개량, 기준변경 시, 현행 기준과 부합
- 시설물 계획, 설계, 시공 관련 기록 철저 관리

■ 유지관리 절차

- 변형이나 결함이 발생하지 않도록 예방하는 것이 최우선
- 초기 상태를 정확히 파악, 적절한 대책을 수립하는 것이 중요
- 경험적 판단에 근거하되 적절하고 객관적인 평가가 이루어지기 위함.
- 점검기준 및 판정기준을 마련, 각 기준에 따라 유지관리를 시행

라. 시설 설비 현황과 점검 시 고려사항

■ 점검 시 고려사항

- 안전관리 강화를 위한 자체점검과 외부점검을 일상적으로 실시하여 최상의 쾌적한 환경을 조성해야 함.
- 시설물 점검의 효율성을 높이기 위해 설비 전용 공간을 두는 것은 매우 의미가 큼. 비록 일반관객에게 보이지는 않지만 매우 중요한 역할을 수행하는 공간이기 때문임.
- 방재실의 위치는 전체 공간의 소방 설비에 대한 운영상황 전반을 효율적으로 확인하고 점검해야 하므로 특히 중요
- 따라서 공간규모의 적절성, 위치, 작업자 동선, 일반 공간과의 연결성 등도 종합적으로 검토해야 함.
- 향후 확장성에 대해서도 대비해야 함.
- 장비나 시스템의 용량, 규격 등이 지속적으로 변하므로 이에 대해 대비해야 함.
- 설비 갱신 공간도 확보해야 함.
- 건물 수명에 비해 배관, 기계기구, 장비류의 내구연한은 상대적으로 짧음.
- 따라서 설비를 신속하고 효율적으로 갱신, 보수, 수리하기 위한 공간을 확보하는 것도 매우 중요함.
- 문예회관 시설물은 건축물, 토목 기계설비, 전기설비, 통신설비, 방재설비, 조정시설로 구분됨.

■ 건축 현황

- 건물 주요부분의 구조 및 안전점검을 정기적으로 실시해야 한다. 특히 건물 내·외부 구조물, 마감재의 균열, 박리, 누수, 파손, 환기 등을 점검
- 안전진단은 구조 안전진단, 지반 안정성 검토, 옹벽 안정성 진단, 가 시설 안전진단 등으로 구분
- 완공 후 10년이 경과된 이후는 1년 이내에 정밀 안전진단을 실시하며, 그 이후는 5년마다 1회 이상 정기적으로 실시

■ 기계설비 현황

- 보일러, 냉동기, 공기조화기, 배관설비 등이 포함. 각종 시설을 운전 점검하여 필요한 기록을 유지하고 이상 유무를 확인. 이상이 예상되거나 발견 시 즉시 교체하거나 보수
- 특히 미술관 수장고, 악기창고 등은 항온항습 설비관리에 주의
 - 냉난방설비(열원설비)
 - 관계법에 규정된 자격요건을 갖춘 자를 배치하여야 함.
- 공조설비
 - 공연장은 크게 무대와 객석으로 구분되는데, 대공간이어서 발생하는 대류를 방지하기 위해 합리적인 공조설비 계획을 수립해야 함.
 - 무대와 객석 모두 공조기기를 미리 설정된 조건에만 맞추어 가동하지 말고, 공조 조닝에

따라 매일 변하는 외기의 온도변화, 입장관객 수, 공연의 종류 등에 따라 공기밸런스, 온도 등을 자유롭게 조절할 수 있어야 함.

- 공연장은 절대적으로 정숙을 요구하는 공간이므로 소음이 적은 장비를 선정하는 것이 좋음. 에너지 절감과 환경보존을 위한 시스템을 선정하는 것도 중요.
- 위생(급배수) 및 정화조(오수정화시설) 시설
 - 급수시설 : 수질검사 연 1회 실시
 - 오수정화조 : 오수분뇨 및 축산처리에 관한 법률시행규칙(제30조)에 의해 오수정화조 탱크 및 내부 슬러지를 수거함. 관할구청에서는 오수처리에 관해 관리실태와 수질검사를 실시.
- 특정가스 및 위험물 설비
 - 관계법에 규정된 자격요건을 갖춘 자를 배치하여야 함.
 - 가스설비정기안전검사를 연 1회 실시.

■ 전기설비 현황

- 수변전 설비
 - 우선적으로 신뢰도가 확보되어야 한다. 사고 발생 시 과급효과를 최대한 억제하고 정전 범위를 최소화하여 복구시간을 단축할 수 있어야 함.
 - 발전기, 변압기, 정류기, 배터리, UPS
- 승강기 설비
 - 한국승강기관리원 검사기준에 의한 정비점검을 준수해야함.
 - 엘리베이터(승객용, 화물용), 에스컬레이터, 장애인 리프트

■ 방재설비 현황

- 방재 및 안전설비는 지속적인 점검을 통해 재해, 안전사고 발생 시 점검 미비로 인한 사고가 발생하지 않도록 항상 대비할 필요가 있음.
- 경보설비 : 자동화재 탐지설비, 비상경보설비, 비상방송설비
- 점검사항
 - 자동화재 진압설비 작동상태
 - 방송장비 작동 점검
 - 전기기계설비 작동 점검
 - CC TV 작동 점검
- 소화설비 : 스프링클러, 하론, CO2, 동력소방펌프, 소화용수
- 상하반기 정밀 안전점검을 실시해야 함.
- 점검사항 : 소화전 소화설비 작동상태, 소화기 충약 및 배치상태
- 통신설비 및 인터넷 설비는 서비스와의 관련성이 커지고 있는 시설로 중요도가 점차 커지고 있음
- 통신설비 현황
- 전화 설비
- 인터넷 설비

마. 기타 시설과 운영

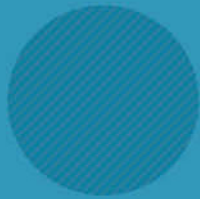
■ 조경설비

- 문예회관에서 조경은 특히 야외공간의 활용에 있어 중요하게 대두되고 있음.
- 야외공간인 광장, 소공원 등 지역주민들이 친근하면서도 이용에 불편함이 없이 휴식할 수 있는 배려 벤치, 나무, 꽃, 조명, 조각품 등을 통해 주민들이 보다 문예회관 이용의 접근성을 높여주는 역할을 함
- 따라서 이러한 조경설비는 주민의 입장에서 불편한 점과 필요한 요소들을 파악하고, 일상적으로 점검하고 파악해야 함.
- 주기적으로 교체해야 할 것을 점검하여 관리하는 것이 필요함.

■ 주차시설⁹⁾

- 차를 가지고 극장에 오는 사람이 가장 먼저 만나는 사람이 주차원임.
- 대부분의 주차장처럼 문예회관 주차장도 유료화하는 경향이 있어 주차장 입구에서 매표원을 만나고 주차장에 들어서면 주차 유도원을 만남
- 극장을 나설 때도 마지막으로 주차요금 수금원으로 부터 배웅을 받게 됨
- 유료 주차장은 주차장 시설은 물론 주차원의 서비스도 항상 점검하여야 함.
- 극장의 주차장은 다른 시설과 마찬가지로 한꺼번에 많은 차들이 들어오고 나가는 것을 최우선으로 고려해야 함
- 공연이 끝난 후 한꺼번에 나가는 차량을 효과적으로 유도하는 것이 관건. 이를 위해서는 많은 차량 출입구와 되도록 많은 주차원이 필요하지만 현실적으로 한계가 있을 수밖에 없음.
- 되도록 주차장 최대수용 차량이 모두 나가는데 30분 이상은 걸리지 않도록 함.
- 이를 위해서는 주차요금을 내는 시간을 줄이기 위해 미리 주차요금을 정산할 수 있도록 한다든지 출입구를 모두 출구로 전환한다든지 하는 방법을 강구해야 함.

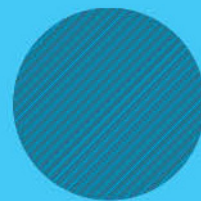
9) 이승엽, 『극장경영과 공연제작』, 역사넷, 2001, p.



제4장 문예회관 사업운영

문예회관
운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals



1. 공연 사업

가. 공연 사업의 특징 및 기획

■ 공공재

- 공연은 한사람이 즐기고 없어져버리는 일회용품이 아니라 지역사회의 여러 구성원들에게 유익함 아가는 공공재화로서의 성격을 띤.
- 공연의 공공재적 특성은 국가나 공공기관의 공적 지원이나 기업들의 메세나 지원을 요청하는 당위성을 마련해준다.

■ 가치재

- 공연은 생활필수품이 아닌 가치재를 제공하는 곳
- 가치재는 생활필수품처럼 완전한 상품이 아니라 불완전성의 상품
- 동일한 제목의 공연이 여러 차례 무대에 오르더라도 엄밀하게 말하면 프로그램은 매번 다름.
- 가격 탄력성이 높으며 필수재가 아니므로 불경기이거나 불가피하게 비용을 줄여야 하는 경우 항상 맨 먼저 삭제하거나 감축의 대상이 되기도 함.

■ 경험재

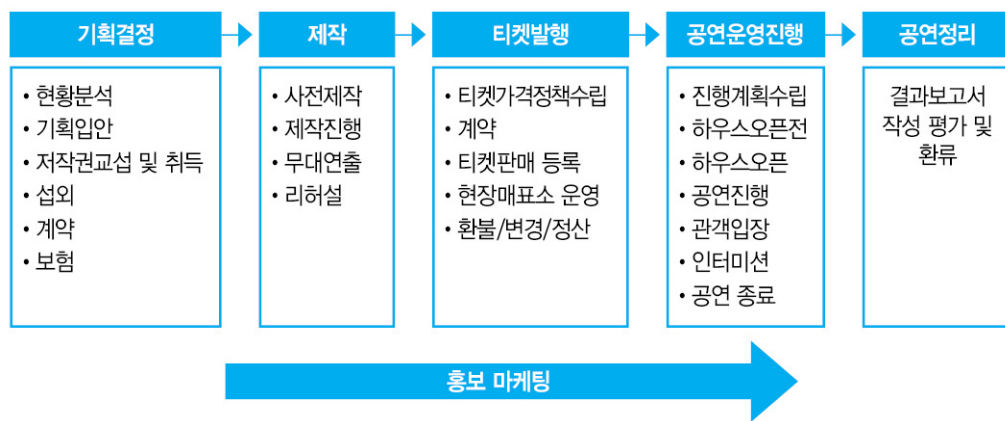
- 공연은 관객이 직접 체험하지 않으면 작품의 질을 알 수 없는 경험재임.
- 많은 인력이 모여 자신들의 분업을 하나의 목적, 공연을 위해 결집함.
- 가치를 만드는 것은 기계가 만들지는 못하고 사람이 만드는 것임.
- 어떤 문예회관도 자동화가 되지 않음. 매체가 도입되기도 하지만 극장에서 만들어지는 것은 결국 사람이 만드는 일
- 사람들의 감성적인 요구를 파악하는 것
- 직접 만들어서 물건을 팔아본 사람만이 갖게 되는 감각과 경험이 축적됨.

■ 현장성

- 문예회관이라는 장소에서 같은 시간대에서만 배우(연주자)와 관객이 만나는 현장성을 가짐.
- 문예회관이라는 특정 공간에서 출연진과 관객이 직접 얼굴을 마주 볼 때 비로소 완성됨.
- 관객이 공연에 참여함으로써 최종적으로 소비됨.
- 재생이 불가능하고 생산과 동시에 소멸성을 가지므로 관객을 예측하는 것이 중요함.
- 공연물은 영화처럼 여러 개의 스크린을 가진 대규모 극장에서 같은 시간대에 여러 곳의 극장에서 같은 장품을 동시에 보게 할 수 없음.

■ 공연 사업 과정

- 공연기획의 흐름은 크게 기획 결정, 창작 및 제작 관리, 실행체계돌입, 마케팅 홍보, 티켓 발행 및 판매, 공연당일 진행, 공연정리로 나누어볼 수 있음.
- 공연을 제작할 경우에는 이미 만들어진 공연을 구매하여 진행하는 공연 구매와는 달리 실제 제작과정이 들어가므로 적어도 1년 전부터 계획을 세워서 진행해야 함.
- 일반적으로 공연 기획 과정은 다음과 같은 과정을 거치며 예술단체와 공연제작 에이전시와 어떤 협력관계를 가지고 계약하느냐에 따라 단독, 공동, 구매와 제작의 형태를 띠면서 사업의 과정에서 상호협력과 역할분담을 통해 추진함.



〈그림 12〉 공연 사업의 흐름

나. 기획 입안

■ 연간 사업 운영 계획 고려

- 문예회관이 가지는 전체 운영 계획 방향에 부합되고 하나의 사업이 전체 사업에 미치는 영향과 성과 등을 고려하여 기획을 결정함.
- 문예회관의 사업은 하나의 큰 방향성을 가지고 장기적으로 추진해야 목표한 만큼의 기대 효과가 나올 수 있음.
- 전체 사업 방향에 부합하는지, 그렇지 않음에도 추진하고자 한다면 어떠한 의미와 성과를 가질 수 있는지 판단하고 선택하는 것이 필요함.

■ 문예회관의 현황 분석

- 매표 수익의 목표 및 내·외부 필요 인력 수급 가능성 및 일정 파악, 관객 확보 가능성, 공연 규모와 공연장의 수용 및 활용 가능성 등을 타진해보아야 함.
- 기획 결정 시에는 특히 구체적으로 문예회관의 현재 현황을 살펴볼 필요가 있음.
- 비어있는 객석과 변수, 향후 일정 변동 여지가 있는지는 가장 직접적으로 기획결정에 변

수로 작용할 수 있으므로 정확하게 확인하는 것이 필요함.

- 계획하고 있는 프로그램과 이미 추진하고 있는 프로그램 사이의 영향 관계, 지속성이나 중복성 등을 고려하는 것도 중요함.
- 예를 들어 기획물이 시리즈로 진행된다면 연속성을 가지는 것으로 비춰질 수 있으나 이러한 기획 없이 단지 비슷한 시기에 비슷한 공연이 반복된다면 관객에게는 유사·중복 프로그램으로 비칠 수 있음.
- 예산 확보 대상(중앙정부, 지자체, 기업, 단체 등)의 동향 및 지원 의향과 신규 개척 대상 등은 사업의 실행여부를 결정짓는 중요한 요인이 되므로 사전에 확보 계획이 명확해야 함.
- 특히 정부의 지원사업도 해마다 지원 요건이 목적에 따라 달라지므로 꼼꼼한 조사가 필요하며, 기업 등은 공공지원에 비해 보다 뚜렷한 목적(수혜대상이나 사업의 목적)을 요하는 경우가 많으므로 이에 맞게 접근하는 것이 사업비 확보에 유리함.

■ 공연 및 관객 정보 수집 및 분석

- 지역 관람객의 기호(예술 활동, 여행, 레저, 스포츠, 여가활동 등)는 지역 내의 상황에 따라 편차가 있으므로 지역마다 자체적으로 파악할 필요 있음.
- 국내의 작품 경향 분석(장르별, 작가, 배우, 관객층 등)은 예술작품의 수급이나 지역 관객의 수요에 앞서 문예회관이 예술적 수준을 이끌어 간다는 면에서 중요한 요소임.
- 국내외 정치·경제·사회·문화 정세 분석 또한 공연기획과 무관하지 않음.
- 세계적인 문화예술 추이 및 정보 수집

■ 연간 프로그램 일정 결정

- 각 사업별로 배분된 연간 예산 집행 계획과 부서별 업무 일정을 조정하여 연간 프로그램 일정을 결정하고 구체적인 사업 및 프로그램 선택

■ 기획의 형태 검토

- 단독 기획, 공동 기획으로 할 것인지를 검토함. 연간 수지 예산에 맞추어 계산하고 그에 맞게 좌석구분과 가격책정, 관객 동원 목표를 입안함.
- 기획의 형태는 문예회관의 역량에 적합하게 결정되 장기적으로 문예회관의 역량을 축적해 나갈 수 있는 방향으로 결정하는 것이 바람직함.
- 공연 제작을 위해서는 제작에 필요한 업무를 수행할 수 있는 조직체계 즉 예술단체를 확보하고 있거나, 예술단체를 섭외하고 제작하며 마케팅 할 수 있는 인적 역량과 축적된 노하우가 필요함. 흥행하고 있는 공연을 선택하는 것이 아니므로 재정적 부담을 안아야 하며 그만한 역량을 감안하여 결정함.
- 공연 제작을 위한 조직과 인력과 예산을 갖춘 문예회관이 많지 않으나 제작시스템을 갖추거나 자체 생산 체계를 갖추어 이를 축적시켜 나가는 문예회관이 프로그램 운영의 안정성을 가질 확률이 높음. 공연은 횟수를 거듭할수록 수준이 서서히 향상되며 이것은 문예회관의 노하우로 자리 잡을 수 있기 때문임.
- 문예회관이 단독으로 제작을 기능을 수행하는 경우는 많지 않으나, 적어도 공동으로 업무

를 협업하면서 제작의 기능을 수행할 수 있는 역량을 키워나가는 것이 문예회관의 사업으로 정착시키고 인력의 노하우를 축적하는데 바람직함.

TIP

공연 기획 방식의 구분

• 제작과 주최

- 작품을 직접 만든다는 개념으로 기획과 달리 무대제작의 개념이 포함됨. 오페라나 뮤지컬 등 무대제작이 필요한 공연 장르에 어울리는 개념이고 무대제작이 필요 없는 클래식 콘서트에는 쓰지 않음.
- 주최 : 행사에 예산·인력·조직을 투입하고 공연의 성공과 실패를 책임짐을 뜻함. 주최와 제작이 같은 경우가 많아서 때때로 혼용되기도 함.
- 문예회관의 공연 기획 및 제작은 단독기획·공동기획, 단독제작·공동제작, 단독주최·공동주최 등으로 분류될 수 있음.

• 단독 제작·주최

- 문예회관이 단독으로 공연을 기획하여 공연단체 섭외 그리고 제작·마케팅·홍보·매표까지 전반을 담당하는 방식으로 준비 과정이 길고 문예회관의 재정·인력 부담이 크며 문예회관이 모든 책임을 감수함.
- 국내 여건 상 모든 과정을 문예회관 단독으로 진행하는 예는 거의 없으며, 제작에 필요한 일부 기능에 대해 한시적 고용 또는 용역 및 협업의 방식을 취하기도 함

• 공동 제작·주최

① 문예회관+기획사

- 기획사가 아이디어를 제공하고 문예회관이 공연장과 무대기술스태프·진행스태프 등 자체 역량을 제공함. 전문공연대행사(주관사)에 전체 행사 진행을 맡기기도 함. 업무분장의 범위는 계약 내용에 따라 달라짐.
- 제작비용을 서로 나누어 부담하며 공연 성과에 따른 손실과 이익도 함께 나누는 방식.

② 문예회관+공연단체

- 공연단체는 공연제작에 필요한 인원을 제공하고 문예회관은 그 이외 기획·제작 역량을 제공함. 문예회관이 공연단체를 초청하는 경우에는 문예회관 측에서 제작부터 결과에 이르는 제반사항을 모두 책임짐.
- 그러나 공연단체가 제작비의 일부를 부담하고 공동주최로 나서는 경우도 있음. 발레 '호두까기인형'의 경우 공연장인 예술의전당과 공연단체인 국립발레단이 공동주최로 나선 경우임.
- 한편 문예회관 측이 공연단체에 출연자를 제공하기도 함. 예를 들어 외국 오케스트라를 초청하여 연주하면서 협연자나 합창단 또는 일부 오케스트라 파트를 국내 출연진으로 채움. 이렇듯 문예회관과 공연단체의 결합방식도 상황에 따라 다양할 수 있음.

③ 문예회관+투자회사

- 투자전문회사가 제작비를 대는 방식. 보통 대규모 예산이 투입되는 뮤지컬 공연에 투자.
- 이 때 투자회사는 공연을 제작에 전문성이 없는 편이어서 자금 투자 역할이 큼. 투자회사의 경비와 수입 배분은 계약에 따라 달라짐.
- 창투사 등 투자금이 공연계 유입 붐을 이루며 투자규모가 커지고 있으나 일부 수익성을 예상할 수 있는 공연에 한정되나 공연의 흥행 결과는 예측을 벗어나는 경우도 많아 공연 투자의 지속 여부는 미지수

④ 문예회관 +민간기업

- 민간 기업이 협찬사로서 후원금만 내는 경우와 단순한 협찬사를 넘어 공연제작에 참여하는 경우로 나뉨.
- 후원이나 협찬의 명목으로 여러 단체가 참여하기도 하는데, 자금이 아닌 현물 등을 협찬, 후원하는 등 다양한 유형으로 이루어짐.

⑤ 3개 이상의 주최사

- 극장과 공연단체, 기획사, 언론사, 투자회가 등 각기 위상이 다른 주최사가 공동으로 참여
- 뮤지컬 '렌트'에는 예술의전당, 극단 신시, 문화방송, 미래에셋 등 4개 단체가 공동으로 제작에 참가. 이 네 개의 공동제작자는 각각의 투자지분과 수입지분을 가짐.

■ 사업 주요 내용 작성

- **목적·취지**
 - 어떤 목적·취지를 가진 사업인지 되도록 구체적으로 기재함.
 - 어떻게 당해 사업이 지역의 예술 문화 활동의 활성화에 도움이 되는가 등 예상할 수 있는 효과를 병기함.
- **대상**
 - 관객층에 따라 홍보 선전의 방법이나 요금 설정, 개최 시간·요일·시간, 티켓 판매 장소 등이 변해감. 그래서 중심이 될 관객층에 대해 되도록 명확하게 함. 또 관객층을 너무 넓히면 기획 자체의 개성을 잃게 되고 사업의 영향력이 희박해질 수 있으니 관객층을 세분화하는 것도 방법임.
- **공연 일시 및 장소**
 - 개최의 장소, 계절, 요일, 시간을 집객에 크게 영향을 미침. 목적, 취지나 대상인 관객층에게 유의해서 설정해나감. 또 매년 정해진 시기에 개최하고 지속적인 사업으로 정착시키는 것도 하나의 방법임.
- 외부 장소가 아닌 문예회관 내부 홀이라도 관리부서가 다를 수 있으므로 반드시 확보 문건 확인(공문 혹은 협조)
- 외부 장소를 사용하는 경우는 그 기관의 의사결정 주기를 사전에 살펴야 함. (기관마다 다르나 때로는 1년 혹은 6개월 전)

TIP

시기 결정의 고려사항

- ☐ 잠재 방문자의 참가가 용이하도록 고려한다.
- ☐ 인원 동원의 가능성을 검토한다.
- ☐ 기억하기 쉬운 시기를 정한다.
- ☐ 특정 일자나 요일을 지정한다.

TIP

사업과 장소의 부합여부

- ☐ 접근성은 좋은가?
- ☐ 실내 또는 실외가 적합한가?
- ☐ 주차장 시설은 어떠한가?
- ☐ 안전 관리는 어떠한가?
- ☐ 수용 가능성은 어떠한가?
- ☐ 집중 가능성은 어떠한가?

- **주최·후원·협찬사**
 - 해당 사업에 있어서 상정될 주최자나 공동 주최자 및 후원·협찬을 명기 주최자에게는 문예회관과 문예회관 외 공동주최자가 된 경우나 지원금을 얻은 경우 실행위원회, 국가,

문화체육관광부, 지방자치단체 기타 등이 추가됨.

■ 수지 예산 타진 및 예산 확보

- 입장요금
 - 입장요금의 설정은 기획 내용의 다음에 집객률을 좌우하는 요인. 대도시 등의 상업 베이스로 행하고 있는 요금이나 가까운 문예회관에서의 동종 내용의 공연을 감안하여 하는 것과 더불어 문예회관에서 행하는 다른 사업요금과 균형을 잡는 요금으로 설정함.
 - 공연 내용에 따라 어린이권, 초·중·고등학생권, 가족권, 실버권(노인 할인권), 장애인 할인권이나 단체 할인 관람권 등을 마련하는 것도 고려함.
- 집객의 전망
 - 자기 문예회관 및 다른 문예회관의 같은 내용의 공연에 대한 과거 실적을 찾고 관객 동원목표를 미리 명확하게 해 놓는 것이 진행 관리상의 절대조건. 그 목표를 향해 집객과 홍보, 전략을 생각함.
- 수지예산
 - 문예회관에서 전개될 사업은 영리 목적이 아니기 때문에 채산성만으로 개개의 사업기획의 성공여부가 판단되지는 않음. 그렇다 하더라도 한계가 있는 예산 안에서 지속적인 사업을 실시해 나가기 위해서는 어느 정도의 채산성을 높이는 것이 중요함. 입장 요금 수입을 비롯하여 기업 협찬금 등의 예산확보 전망을 명확히 할 필요가 있음.

■ 협력 방법의 타진

- 제작 방법
 - 구매 공연에서는 상대방의 기획사나 공연단체의 실적, 평판, 조직 개요 등을 수집함.
 - 제작 공연에서는 단독공연인지 공동제작인지, 위탁 제작인지, 여러 형태를 검토한 뒤에 사업형태를 결정해나감.
- 제작체계
 - 사업 책임자나 홍보 담당, 마케팅 담당 등 인력계획을 확보함. 외부 스태프의 도입의 필요성 유무 등도 명확하게 해 놓음.

■ 업무 협력 및 진행 일정 작성

- 공연실시까지의 업무 협력 및 업무 진행 일정을 작성하여 계획에 차질이 없도록 하며 이러한 진행 일정은 공유하여 향후 조율하고 협조할 수 있도록 함.

■ 예산안 작성

- 예산 준용의 원칙
 - 정부지원이나 공공자금으로 운영되는 문예회관은 국가예산관리원칙에 따라 준용함.
 - 행정기관의 승인과 감사를 받아야 하므로 공개되어야 함을 전제로 편성함.
 - 수입과 지출이 명확하게 편성되어 투명성을 보장해야 함.
 - 동일한 항목들은 성격별로 단일화함.

- 수입과 지출은 총액을 명기하여 전체적으로 파악할 수 있도록 함.
- 예산 결산 사이에 수치적 차이가 나지 않도록 현실적으로 작성함.
- 경비
 - 경직성 경비(Fixed cost) : 공연료, 항공료, 대관료, 방송료, 수수료 등 반드시 지출되어야 하는 예산
 - 탄력성 경비(Variable cost) : 마케팅비, 홍보물제작비, 인건비, 진행비, 의례비, 예비비 등 금액 조정이 가능하고 추정 손익과 연계해 규모를 줄이거나 삭감할 수 있는 예산
 - 예산 작성은 공연일 최소 두 달 전에 끝내서 판매 목표 티켓 수량과 손익분기점을 결정함. 티켓 평균가를 계산해서 몇 장을 팔아야 손익 분기점인지 명시할 것.
- 예산안 항목
 - 예산안 항목에는 개런티, 인건비, 항공료, 숙박료, 진행비, TV Spot·잡지 등 광고비, 인쇄비, 조명장비, 음향장비, 악기렌트, 차량렌트, 등 제작비와 관련된 전반적인 항목들을 포함.
 - 예산 중 가장 많이 차지하는 부분은 전체 중 출연자의 출연료. 출연료는 국제시장 가격보다 높게 형성되어 있음. 전체 예산 속에서 출연료 비중이 과하지 않도록 조정할 필요가 있음. 예산이 많지 않은 문예회관일수록 과다한 출연료의 공연단체보다는 가격이 적정하고 내실 있는 단체를 찾을 필요가 있음.

TIP 예산서 양식의 예

구분	항목	세목	금액
지출	출연료	배우, 연주가, 성악가 등 예술가 출연료	
	대관료	(리허설 사용료, 공연 기간, 기자재 및 시설물 철수 모두 포함)	
	공연제작비	무대 설치비	
		무대 장치 대여 및 이동비	
		음향 기기 대여 및 이동비	
		조명기기 대여비	
		촬영 및 녹화비	
		스태프 진 인건비	
	홍보물 제작비	포스터, 전단, 입장권 디자인	
		포스터 및 전단 인쇄비	
		인터넷 배너 광고비	
	홍보 진행비	현판, 현수막 제작 및 설치비	
		홍보 진행비	
	행정비	문서 관리비	
		행정 스태프 인건비	
	기타 제작비	전체 행사 진행비	
		예비비	
	계		
수입	입장료 수입	좌석별 판매액 총액	
	협찬사 협찬금		
	기타 수입	프로그램 판매	
		음반 또는 기념품 판매 등	
	계		

다. 저작권 교섭 및 취득

■ 저작권법의 기본

- 저작권법의 목적
 - 저작권법은 저작물을 창작한 저작자의 권리(저작권)와 인접하는 권리(저작인접권)를 보호하고 저작물의 공정한 이용을 도모함으로써 문화의 향상 발전에 이바지 하는 것을 목적으로 함.
- 저작물의 정의 : 저작물이란 인간의 사상 또는 감정을 표현한 창작물을 말함.
- 저작물의 종류
 - 소설·시·논문·강연·연설·각본 그 밖의 어문 저작물
 - 음악저작물
 - 연극 및 무용·무언극 그 밖의 연극저작물
 - 회화·서예·조각·판화·공예·응용미술저작물 그 밖의 미술저작물
 - 건축물·건축을 위한 모형 및 설계도서 그 밖의 건축 저작물
 - 사진 및 이와 유사한 방법으로 제작된 것을 포함하는 사진 저작물
 - 영상저작물
 - 지도·도표·설계도·약도·모형 그 밖의 도형저작물
 - 컴퓨터프로그램저작물
 - 기타 저작물의 요건을 갖춘 모든 창작물
- 보호받지 못하는 저작물
 - 헌법·법률·조약·명령·조례 및 규칙
 - 국가 또는 지방자치단체의 고시·공고·훈령 그 밖에 이와 유사한 것
 - 법원의 판결·결정·명령 및 심판이나 행정심판절차 그 밖에 이와 유사한 절차에 의한 의결·결정 등
 - 위에서 열거된 3가지의 편집물 또는 번역물로서 국가 또는 지방자치단체가 작성한 것
 - 사실의 전달에 불과한 시사보도

■ 저작자와 권리

- 저작자의 개념
 - 저작자란 저작물을 창작한 자를 말하며, 우리 저작권법은 저작자를 자연인(개인)에 한정하고 있으나, 예외적으로 업무상 저작물에 한하여 법인·단체 및 사용자를 저작자로 인정하고 있음.
- 저작자의 권리
 - 저작자의 권리인 저작권은 저작인격권과 저작재산권으로 나뉨. 저작인격권을 저작물과 관련하여 저작자의 명예와 인격적 이익을 보호하기 위한 권리이고 저작재산권은 저작자의 경제적 이익을 보호하기 위한 권리임.

■ 저작인격권

- **공표권** : 저작물을 일반에게 공표하거나 공표하지 않을 권리
- **성명표시권** : 저작자 자신이 그의 저작물에 자신의 성명이나 이름을 표시하거나 표시하지 않을 권리
- **동일성유지권** : 저작물의 내용·형식 및 제호 등이 부당하게 변경되지 않도록 금지할 수 있는 권리

■ 저작 재산권

- **복제권** : 저작물을 인쇄·사진촬영·복사·녹음·녹화 그 밖의 방법으로 유형물에 고정하거나 유형물로 다시 제작할 권리, 건축저작물의 경우 건축 모형 또는 설계도서에 따라 시공할 권리가 포함됨.
- **공연권** : 저작물 또는 실연·음반·방송을 상연이나 상영, 연주, 가창, 구연, 낭독, 재생 등의 방법으로 일반 공중에게 공개할 수 있는 권리이며, 동일인의 점유에 속하는 연결된 장소 안에서 이루어지는 송신을 포함함.
- **공중송신권** : 저작물, 실연·음반·방송 또는 데이터베이스를 공중이 수신하거나 접근하게 할 목적으로 무선 또는 유선 통신의 방법에 의하여 송신하거나 이용에 제공할 권리
 - 방송권 : 공중송신 중 공중이 동시에 수신하게 할 목적으로 음·영상 또는 음과 영상 등을 송신할 권리
 - 전송권 : 공중송신 중 공중의 구성원이 개별적으로 선택한 시간과 장소에서 접근할 수 있도록 저작물 등을 이용에 제공할 권리이며, 그에 따라 이루어지는 송신을 포함함.
 - 디지털음성송신권 : 공중송신 중 공중으로 하여금 동시에 수신하게 할 목적으로 공중의 구성원의 요청에 의하여 개시되는 디지털 방식의 음을 송신할 권리이며, 전송을 제외함.
- **전시권** : 미술·사진 및 건축 저작물의 원본이나 그 복제물을 일반 공중이 관람할 수 있도록 전시할 권리
- **배포권** : 저작물의 원본 혹은 그 복제물을 대가를 받거나 받지 않고 일반 공중에게 양도 혹은 대여할 권리
- **2차적 저작물작성권** : 원저작물을 번역·편곡·변형·각색·영상제작 그 밖의 방법으로 독창적인 저작물로 제작하고 이를 이용할 권리

■ 저작권의 발생

- 저작권은 저작물을 창작한 때부터 발생하며, 어떠한 절차나 방식(예를 들어, 납품이나 등록 등)을 요구하지 아니함. 이를 ‘무방식주의’라고 함. 이런 점에서 특허청에 출원하여 등록이 되지 않으면 권리가 발생하지 않는 산업재산권(특허권, 실용신안권, 상표권, 디자인권)과 다름.

■ 저작권의 법적 성질

- 저작권은 배타적인 권리로서 준물권적 성질을 가진다. 따라서 저작물을 이용하고자 하는 사람은 저작권자의 이용 허락을 받아야 함. 다만, 지적 재산권의 면책 규정에 따라 이용할 경우에는 권리자의 허락 없이 이용할 수 있음.

■ 저작권의 양도성

- 저작재산권은 그 전부 또는 일부를 양도하거나 이전할 수 있음. 그러나 저작인격권은 저작자 일신(一身)에 전속(專屬)하는 권리로서 양도나 이전이 불가능하며 저작인격권 자체는 상속도 불가함. 다만, 저작자가 사망한 후에는 저작자가 생존하였더라면 인정되었을 저작인격권 침해에 대하여 손해배상의 청구 등 인격적 이익을 청구할 권리가 유족에게 인정됨.

■ 저작재산권의 제한

- 저작재산권은 저작물을 배타적이고 독점적으로 이용할 권리임. 그러나 저작재산권을 무제한 인정하면 오히려 학문 및 예술의 발전을 저해하는 역기능을 가져올 수 있으므로 특정 공공의 이익을 위하여 일정한 제한을 가하고 있음. 그것을 바로 저작재산권의 제한이라고 함. 저작재산권 제한의 내용은 다음과 같음.
 - 재판절차, 입법 및 행정 목적 등을 위한 저작물의 복제
 - 공개적으로 행한 정치적 연설, 법정·국회·지방의회에서의 진술 등의 이용
 - 학교 교육 목적 등을 위한 이용
 - 시사보도를 위한 저작물의 간접적 이용
 - 시사적인 기사 및 논설 등을 다른 언론 기관에 의한 복제
 - 공표된 저작물의 인용
 - 영리를 목적으로 하지 아니하는 저작물의 공연·방송
 - 사적 이용을 위한 복제
 - 도서관 등에 의한 소장 자료의 복제·전송
 - 저작물을 시험문제로의 복제
 - 시각장애인 등을 위한 저작물의 점자 등으로의 복제·녹화
 - 미술저작물 등의 일정한 장소에서의 전시 또는 복제
 - 위와 같은 이용을 위한 저작물의 번역·편곡·개작 이용

■ 저작물의 이용 기간

- 원칙 : 저작자의 생존 기간 및 사망 후 50년
- 무명 또는 이명 저작물 : 공표된 때로부터 50년
- 법인 등이 저작자인 업무상 저작물 : 공표된 때로부터 50년
- 영상 저작물 : 공표된 때로부터 50년
- 공동저작물 : 맨 마지막 사망한 저작자의 사망 후 50년

- 보호기간의 기산(起算) : 보호기간은 저작자가 사망하거나 저작물을 공표한 해의 다음 해 1월 1일부터 계산함.

■ 법정허락제도

- 법정허락제이란 상당한 노력을 기울였어도 저작재산권자를 알지 못하거나 저작재산권자를 알더라도 그의 거소를 찾을 수 없어 저작물의 이용을 허락받을 수 없는 경우 문화체육관광부장관에게 저작물의 이용 승인을 신청(법정허락신청)하는 제도를 말함.
- 법정 허락을 신청할 수 있는 대상은 내국인이 저작권자인 저작물 및 저작인접물에 한정되며, 외국인이 저작권자인 저작물 및 저작인접물을 법정허락 신청할 수 없음. 즉, 외국인의 저작물 등은 해당 저작권자를 알지 못하거나 안다고 하더라도 그의 거소를 알 수 없을 때에는 이용할 수 있는 방법이 전혀 없다고 할 수 있음.
- 현재 법정허락 관련 업무는 저작권위원회가 문화체육관광부장관으로부터 위탁 받아 수행하고 있음.

■ 저작권의 등록

- 저작권은 등록하지 않아도 법적 보호를 받을 수 있지만, 등록하는 경우에는 다음과 같은 법률적 이익이 발생함.
 - 등록에 따른 일정한 법적 추정력을 부여받음. 예컨대, 등록된 저작물의 저작자로서 추정을 받으며, 등록된 창작연월일 또는 공표연월일에 창작 또는 공표된 것으로 추정 받게 됨.
 - 등록된 저작물의 저작재산권 등의 침해로 인한 손해배상 청구에 있어서 그 침해 행위에 과실이 있는 것으로 추정함. 따라서 피해자는 침해받은 사실에 대한 입증 책임을 침해자에게 전가할 수 있음.
 - 저작재산권을 양도받거나 출판권의 설정 및 양도 등에 있어서는 등록된 자가 제3자에 대하여 대항력을 갖게 됨. 이는 부동산의 양도에 있어서 등기와 유사한 제도임.

■ 저작인접권

- 저작인접권은 저작물을 공중에 전달하는데 있어서 자본 투자 및 창의적인 기여를 한 자에 부여하는 권리임.

■ 저작인접권자

- 실연자 : 저작물을 연기·무용·연주·가창·구연·낭독 그 밖의 예능적 방법을 표현하거나 저작물이 아닌 것을 이와 유사한 방법으로 표현하는 실연을 하는 자(탤런트, 배우, 가수, 연주자, 곡예사 등)를 말하며 실연을 지휘, 연출 또는 감독하는 자를 포함함.
- 음반 제작자 : 음을 음반에 고정하는데 있어 전체적으로 기획하고 책임을 지는 자.
- 방송사업자 : 방송을 업으로 하는 자.
- 데이터베이스제작자(일명 ‘창작성 없는 데이터베이스제작자’를 말함) : 데이터베이스의 제작 또는 그 소재의 갱신·검증 또는 보충에 인적 또는 물적으로 상당한 투자를 한 자.

■ 저작권접권자의 권리

- 실연자
 - 인격권 : 성명표시권, 동일성유지권
 - 재산권 : 복제권, 배포권, 판매용 음반에 수록된 실연의 영리 목적을 위한 대여권, 생실연의 공연권, 방송권, 전송권, 실연이 수록된 판매용 음반의 방송에 대한 보상청구권, 실연이 수록된 음반의 디지털 음성 송신에 대한 보상청구권
 - 음반제작자 : 복제권, 배포권, 판매용 음반의 영리 목적을 위한 대여권, 전송권, 판매용 음반의 방송에 대한 보상청구권, 판매용 음반의 디지털 음성 송신에 대한 보상청구권
 - 방송사업자 : 복제권, 동시중계방송권
 - 데이터베이스 제작자 : 복제권, 배포권, 방송권, 전송권
- 이러한 저작권접권자의 권리도 저작재산권의 재산에 준하여 공공의 이익 또는 사회성을 위하여 그 권리가 제한되며, 법정 허락의 대상이 되기도 함.

■ 보호기간

- 실연 : 실연을 한 때로부터 50년
- 음반 : 음반을 발행한 때로부터 50년
- 방송 : 방송을 한 때로부터 50년
- 데이터베이스 : 데이터베이스의 제작을 완료한 때로부터 5년, 데이터베이스를 갱신한 때에는 갱신된 부분에 한하여 완료한 때로부터 5년

■ 침해구제

- 원칙 : 저작권 침해를 당한 사람은 민사 및 형사 구제가 가능함. 민사구제와 형사구제는 동시에 혹은 별도로 진행할 수 있음.
- 민사 구제
 - 민사구제는 피해자가 저작권 침해자를 상대로 법원에 소송을 제기하여 침해예방, 침해정지, 부당이득반환, 손해배상 등을 청구하는 조치임.
 - 이 중 부당이득반환 청구는 민법의 규정에 따라야 하며, 손해배상청구권도 민법에 의하여 불법행위가 있었던 날로부터 10년 내에 행사하지 않거나 손해 및 가해자를 안 날로부터 3년 내에 행사하지 않으면 청구권이 시효에 의해 소멸됨.
- 형사 구제
 - 형사 구제는 저작권자가 고의에 의해 저작권을 침해한 피의자를 수사 당국에 소추해 달라고 요구하는 것임.
 - 저작권 침해죄는 원칙적으로 피해자의 고소가 있어야 검사가 공소를 제기할 수 있는 친고죄임. 따라서 저작권 침해를 당하지 않은 제3자의 고발에 의해서는 수사당국이 피의자에 대하여 공소를 제기할 수 없음. 다만, 영리를 위하여 상습적으로 저작재산권 등을 침해하는 범죄는 비친고죄의 대상임.
 - 저작재산권을 침해하는 자는 5년 이하의 징역 또는 5천만 원 이하의 벌금, 저작인격권을 침해하는 자는 3년 이하의 징역 또는 3천만 원 이하의 벌금에 처하거나 이를 병과할 수 있음.

■ 음악저작물 사용허락 이행절차

- 공연(음악)을 주최, 주관 및 기획을 할 경우 저작권법 제2조, 제17조, 제46조에 의거 공연에 따른 음악저작물 사용신청과 사용허락을 받아야 함.
- 해당공연에 관한 음악저작물 무대공연 사용신청서 1부
- 주관사 사업자등록증 상기 자료를 (사)한국음악저작권협회로 신청하면 관리 가능한 저작물을 판별하여 저작물 사용료를 산출(협회 사용료 규정 제6조1항)하고 사용료 산출을 위하여 공연의 입장내역을 제출
- 산출된 사용료를 입금, 사용료 영수증 발행 - 종료

TIP

한국음악저작권협회 징수 규정

음악저작권료 징수규정 제2장 제6조 1항	제2장 공연 사용료 제6조(연주회 등) ① 연주회 등에서 입장료 등 매출이 있는 공연 1회 사용료는 다음과 같다. 다만 매출이 없는 무료공연의 사용료는 입장료를 2,000원으로 간주하고 좌석수를 곱하여 산출된 금액을 매출액으로 하여 아래 산식에 따라 계산한다. 1. 콘서트, 디너쇼, 연주회 등 음악의 제공을 주된 목적으로 하는 공연 : $\text{매출액} \times 3\% (\text{음악사용료율}) \times \text{음악저작물관리비율}$ 2. 악극, 뮤지컬, 오페라, 발레 등 연극적 요소와 결합한 공연 : $\text{매출액} \times 2\% (\text{음악사용료율}) \times \text{음악저작물관리비율}$ 3. 패션쇼, 서커스, 무용회, 아이스스케이팅쇼 등 음악을 부가적으로 사용하는 공연 : $\text{매출액} \times 1\% (\text{음악사용료율}) \times \text{음악저작물관리비율}$ 비고 1) 매출액이란 총입장료 수입에서 부가가치세 및 입장료 판매 대행수수료는 공제하고 협찬 및 기부금 등은 포함한 금액을 말한다. 비고 2) 입장료가 5,000원 미만이거나 초대권의 경우에는 5천원으로 간주하여 입장료수입을 산정하되, 초대권 수는 전체 좌석수의 20%이내만 인정한다. 단 입장료 금액이 표시되어 있는 초대권의 경우에는 입장료 액면가의 80%를 입장료 수입으로 산정하되 협찬금 등을 받은 기업 등에게 초대권을 배부한 경우의 초대권은 매출액 산정대상에서 제외한다. ② 공연장의 좌석이 기존좌석과 별도의 공간이 혼재되어 있거나 기존좌석이 없이 별도의 공간만이 존재하는 경우에 있어서 당해 공연장의 좌석수는 다음의 계산방식에 의거 산출한다. * 기존좌석과 별도의 공간이 혼재된 경우 공연장 좌석수 = $\text{기존좌석수} + ((\text{별도 공간의 총면적} - \text{무대설치 면적}) \div 1\text{m}^2)$ * 기존좌석이 없이 별도의 공간만 존재하는 경우 공연장 좌석수 = $(\text{공연장 총면적} - \text{무대설치 면적}) \div 1\text{m}^2$ ③ 공연종료 후 2주 이내에 사용자가 사용료 산출에 필요한 입장객수, 입장료 수입, 사용 음악저작물 목록(공연실황의 녹음, 녹화 내용 또는 사용 곡명이 표시된 팜플렛 등 자료 포함) 등 제반자료를 제출하지 않거나 허위로 제출하는 경우에는 공연장의 전체 좌석수를 적용하여 매출액을 산정한다. ④ 디너쇼에 있어서의 입장료는 당해 공연시 제공되는 음식료와 관련하여 60%로 한다. ⑤ 당해 공연장 또는 공연기획사에서 동 공연에 대한 연간사용계약을 원하는 경우에는 음악 사용량과 공연 횟수를 감안하여 연간 사용계약을 체결할 수 있다. 다만 이 경우 사용자는 전년도 공연사용료를 납부한 총액의 2분의 1에 해당하는 금액을 보증금으로 예치하거나 보증보험증권을 제출하여야 하고, 협회는 연간사용료를 20% 감액한다.
--------------------------------------	--

- 저작물 사용 승인 신청은 공연이 처음 실연되는 최초일까지이며 이 기간에 사용 승인 없이 공연이 진행될 경우 저작권법 제125조(손해배상의 청구) 및 동법 제136조(권리의 침해죄)에 의거 저작권 침해행위로 인정하여 민·형사상의 법적인 책임을 져야 함.

〈표 28〉 저작권법 손해배상의 청구 및 권리의 침해

저작권법 [일부개정 2011.12.2. 법률 제11110호] 제125조, 제136조	제125조(손해배상의 청구) ① 저작재산권 그 밖에 이 법에 따라 보호되는 권리(저작인격권 및 실연자의 인격권을 제외한다)를 가진 자(이하 "저작재산권자등"이라 한다)가 고의 또는 과실로 권리를 침해한 자에 대하여 그 침해행위에 의하여 자기가 받은 손해의 배상을 청구하는 경우에 그 권리를 침해한 자가 그 침해행위에 의하여 이익을 받은 때에는 그 이익의 액을 저작재산권자등이 받은 손해의 액으로 추정한다. ② 저작재산권자등이 고의 또는 과실로 그 권리를 침해한 자에 대하여 그 침해행위에 의하여 자기가 받은 손해의 배상을 청구하는 경우에 그 권리의 행사로 통상 받을 수 있는 금액에 상당하는 액을 저작재산권자등이 받은 손해의 액으로 하여 그 손해배상을 청구할 수 있다. ③ 제2항의 규정에 불구하고 저작재산권자등이 받은 손해의 액이 제2항의 규정에 따른 금액을 초과하는 경우에는 그 초과액에 대하여도 손해배상을 청구할 수 있다. ④ 등록되어 있는 저작권, 배타적발행권(제88조 및 제96조에 따라 준용되는 경우를 포함한다), 출판권, 저작인접권 또는 데이터베이스제작자의 권리를 침해한 자는 그 침해행위에 과실이 있는 것으로 추정한다. <개정 2009.4.22., 2011.12.2.> 제136조(벌칙) ① 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 5년 이하의 징역 또는 5천만원 이하의 벌금에 처하거나 이를 병과할 수 있다. <개정 2011.12.2.> 1. 저작재산권, 그 밖에 이 법에 따라 보호되는 재산적 권리(제93조에 따른 권리는 제외한다)를 복제, 공연, 공중송신, 전시, 배포, 대여, 2차적저작물 작성의 방법으로 침해한 자 2. 제129조의3제1항에 따른 법원의 명령을 정당한 이유 없이 위반한 자 ② 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 자는 3년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처하거나 이를 병과할 수 있다. <개정 2009.4.22., 2011.6.30., 2011.12.2.> 1. 저작인격권 또는 실연자의 인격권을 침해하여 저작자 또는 실연자의 명예를 훼손한 자 2. 제53조 및 제54조(제90조 및 제98조에 따라 준용되는 경우를 포함한다)에 따른 등록을 거짓으로 한 자 3. 제93조에 따라 보호되는 데이터베이스제작자의 권리를 복제·배포·방송 또는 전송의 방법으로 침해한 자 3의2. 제103조의3제4항을 위반한 자 3의3. 업으로 또는 영리를 목적으로 제104조의2제1항 또는 제2항을 위반한 자 3의4. 업으로 또는 영리를 목적으로 제104조의3제1항을 위반한 자. 다만, 과실로 저작권 또는 이 법에 따라 보호되는 권리 침해를 유발 또는 은닉한다는 사실을 알지 못한 자는 제외한다. 3의5. 제104조의4제1호 또는 제2호에 해당하는 행위를 한 자 3의6. 제104조의5를 위반한 자 3의7. 제104조의7을 위반한 자 4. 제124조제1항에 따른 침해행위로 보는 행위를 한 자 5. 삭제 <2011.6.30.> 6. 삭제 <2011.6.30.> [제목개정 2011.12.2.]
---	--

□ 국내 사이트

- 저작권심의조정위원회 : www.copyright.co.kr
- 한국문학예술저작권협회(어문·연극·영상·사진·미술 관련) www.copyrightkorea.co.kr
- 한국음악저작권협회(음악저작물 관리) www.komca.or.kr
- 한국문화콘텐츠진흥원 www.kocca.or.kr
- 한국음원제작자협회 www.kappa.or.kr
- 한국음악산업협회 www.riak.or.kr
- 한국음악산업진흥재단 www.kopmi.or.kr
- 한국연예제작자협회 www.kepa.net

□ 해외 사이트

- 세계음반산업연맹 www.ifpi.org
- 미국음반산업협회 www.riaa.com
- 일본레코드협회 www.riaj.or.jp
- 영국음반산업협회 www.bpi.co.uk

라. 섭외/계약/보험

■ 섭외

- 국내출연자 섭외는 직접 접촉하여 섭외하는 경우가 여전히 많음. 음악 이외의 공연 예술 분야는 해당 작품의 기획자를 통해 공연조건과 출연료를 협상
- 하지만 점차 국내출연자에 대한 매니지먼트회사가 늘어나는 추세이므로 이를 활용할 필요 있음.
- 해외출연자는 booking Agent를 통해 섭외하는 경우가 대부분임.

TIP

해외 출연자 초청 시 절차와 서류

√ 한국 비자 발급에 필요한 서류를 준비

- ☐ 공연허가 추천서(영상물등급위원회에서 발급)
- ☐ 출연계약서(한,영 사본)
- ☐ Invitation Letter
- ☐ 신원보증서(러시아, 중국일 경우)- 공증사무실에 연락해서 준비
- ☐ 사업자등록증
- ☐ 명단(프로필, 공연개요, 인적사항 등) 사본 4부
- ☐ 전단 및 홍보물



√ 준비된 서류를 아티스트나 매니지먼트사에 발송

- ☐ 공연허가 추천서(원본대조필)
- ☐ 출연계약서(한,영 사본)
- ☐ Invitation letter
- ☐ 사업자등록증



√ 출연자나 단원이 바뀔 경우 변경추천신청서를 작성하여 영상물등급위원회의 공연허가추천서를 재발급 받음.

※ 변경추천신청서 필요 서류

- ☐ 공연허가 추천서-사본
- ☐ 변경추천 신청서
- ☐ 사유서
- ☐ 여권 사본
- ☐ 명단

■ 계약

- 계약이란 쌍방의 합의를 문장화하여 그것을 쌍방이 다시 확인하는 것임.
- 어느 한쪽이 위반하였을 때, 즉 문제가 생겨서야 효력을 발휘함.
- 이해가 상반하는 사람들이 하나의 일을 같이 할 때는 반드시 체결해야 함.
- 제작과정에서 필요한 세세한 사항들을 최대한 구체적으로 합의함.
- 계약사항, 계약금 등이 공연의 전반적인 취지에 부합하도록 조정하여 합의함.
- 모든 계약은 다음 사항을 체크함.
 - 누가(who), 누구에게(whom), 무엇을(what), 언제(when), 어디서(when), 어떻게 한다(How)

■ 공연계약시 주의사항

- 먼저 공연의 안전한 담보를 위해 공연단체로부터 공연이행보증보험증권을 받는 것이 좋으며 증권금액을 공연단체의 성격 및 초청료에 따라 다름.
- 총체적 공연진행시의 책임범위 설정
- 금전적 부분(초청금액, 수입배분, 지급시기, 정산 및 정산의 주체 등)에 대한 명확한 정의
- 공연장과 공연단체간의 문제발생시 해결 통로 지정
- 쌍방 간의 계약 미 이행에 대한 조치
- 기타 무대시설 안전진단이나 무대예술전문인 배치 및 운영 등은 관련법(공연법 및 동법 시행령)을 참조

TIP

계약의 종류

- **공연단체와 계약** : 공연단체와 계약은 매니저와 하는 것이 최근 대세임. 분쟁을 대비해서 계약문구를 꼼꼼히 확인. 계약서에는 출연료 등 정확히 명기. 출연료 출연 단체의 명성에 따라 차이가 있음
- **출연계약** : 출연계약은 출연자 개인 및 단체의 대표와 구두 합의함. 최소 공연 1주일 전 출연계약서에 날인하고 공연 1주일 전에 지출 결의하여 공연당일 출연료가 지급될 수 있게 함. 출연계약서에 출연료, 숙박비, 항공료, 개런티, 세금, 공연 횟수 등 명시
- **호텔 및 차량 임차 계약** : 외국이나 지방에서 온 출연자가 숙박할 호텔과 이동시 사용할 차량이 필요할 경우 준비. 필요한 방 개수 · 단체명 · 묵을 날짜 등을 꼼꼼히 따짐. 출연자가 선호할 숙박 장소로 고려함.
- **협찬, 후원 계약** : 사전에 협의한 기관 또는 업체에 협조문을 발송. 계약관계를 확인한 후 이행

■ 보험

- 보통 예술가, 악기, 공연장 등은 각각 보험에 가입되어 있어 큰 문제는 없음.
- 공연이 이루어질 때 추가 발생하는 대인·대물 피해에 대한 책임에 대해 보험을 드는 것이 필요함.
- 계약서를 보면 대부분 그 책임을 초청자 측에 전가하는 경우가 많고 어떤 경우에는 공연 단체 측에서 원하는 보험 양식을 먼저 제안하는 경우도 있음.
- 예를 들어 오케스트라 초청 공연에서는 개별 보험에 가입되어 있어도 화물(악기)운송 시 무진동, 항온, 항습 차량을 원하는 경우가 많은데 국내에는 물리적으로 차량이 부족하고

예산 상 제약이 있기 때문에 간혹 주최 측에서 이를 수용하는 데 어려움을 겪기도 함.

- 보험에 대해 예민한 미국이나 유럽 예술가들을 초청할 때나 제작비 부담이 큰 공연일 경우 심리적으로 부담감을 느끼게 되나 보험 가입은 상대방뿐만 아니라 주최자 자신도 보호하는 안전장치를 마련하는 것이니 만큼 예방적인 차원에서 가입하는 것이 바람직함.

마. 공연 제작

■ 사전 제작 준비 과정

- 사전에 조율된 의견을 맞춰온 내용을 토대로 제작진을 구성함.
- 제작진은 크게 제작 방향을 설정하고, 제작 예산을 수립함. 제작회의를 통해 일정계획을 작성하고 작품에 맞는 배우를 뽑기 위해 필요하다면 오디션을 본 뒤, 제작 계획을 진행하게 됨.
- 이러한 제작 일정은 제작감독(Production Manager) 또는 제작 무대 감독(Production Stage manager)이 직접 작성하여 제작 스태프들과 함께 공유함.

■ 사전 제작 진행

- 각 계획에 따라 미술, 음악, 음향, 조명을 창작하며 안무 창작함. 오디션을 통해 뽑은 배우들은 연습일정에 따라서 리허설을 하고 각 파트별 디자인을 결정함.
- 무대, 조명, 음향, 의상, 소품, 분장을 디자인하고 반입 장비 리스트와 인풋(INPUT) 리스트를 작성함.
- 무대, 소품, 의상을 제작함.
- 반입 리스트를 작성하면 세부적인 반입 일정을 짜서 각 제작 영역별 작업 순서를 미리 이해하고 있도록 함.
- 또한 공연 형태(실내, 외/장르/예산)에 따라 유동적인 것이 제작 일정이므로 시뮬레이션을 통해 실제같이 일정을 짜두는 것이 중요함.

■ 반입

- 반입 일정과 반입 장비 리스트에 따라 장비를 반입함. 무대시설을 설치함.

TIP

무대 감독의 역할

- 무대감독(Stage manager)은 최종 연습 후에 공연을 넘겨받아 공연을 전적으로 책임을 짐.
 - 조명, 음향, 영상, 무대장치, 무대전환 및 공연 진행 팀에게 큐를 부르게 됨.
 - 공연 중 등/퇴장을 점검하고 공연의 질을 항상 동일하게 유지하게 함.
 - 모든 연습과정과 제작회의에 가하여 동선과 무대행동, 무대전환, 기술적인 부분 등 공연의 전체 사항을 기록하고 관리 점검에 대한 책임을 맡음.

■ 무대 상/하수 운영 지침서 제작

- 무대 진행팀의 무대 상/하수 운영에 대한 전반적 계획을 담은 실행문서이기도 한 운영 매뉴얼은 무대 감독이 무대 전환 및 진행팀들이 숙지해야 할 내용들을 가독성이 높게 크고 쉬운 글씨로 문서를 작성하여 공연하게 됨.
- 대부분의 문서는 엑셀(Excel) 문서의 형식을 취함.

■ 가사집 제작

- 가수의 공연에서 불릴 전체 곡의 가사를 악보 형식이 아닌 가사만 선별하여 작성한 문서를 가사집이라 부름.
- 단순히 가사 나열만이 아닌 공연 전체의 흐름(기술/연출/구성/음악)을 볼 수 있게 하는 매뉴얼임.
- 주로 조명디자인과 운영을 맡은 팀들이 많이 활용하며 무대 기술팀들의 세트 전환이나 무대 전환의 매뉴얼로 사용할 수 있음.
- 일종의 뮤지컬의 프롬프터 북이라 할 수 있음. 대부분 한글이나 MS 워드 형식을 가짐.

■ 프롬프트 북 제작

- 가수들이 소화해야 할 많은 곡과 공연진행(멘트/소개/이벤트 등)의 원활함을 위해 가수들이 공연시간에 불러야 할 모든 노래들의 가사와 멘트, 진행 흐름까지를 볼 수 있도록 만든 매뉴얼을 프롬프터라고 함.
- 프롬프터는 객석으로 송출되는 자막이나 노래 가사와는 다른 방식으로 운영이 되며 Downstage Center에 LCD Monitor를 설치하여 가수만이 볼 수 있도록 내용을 송출하게 됨.
- 조금 더 효과적인 공연이 될 수 있도록 무대 상/하수(Down stage left/right) 양쪽 모두에 모니터를 설치해서 운영하기도 함.
- 대부분의 문서작성은 파워포인트 형식을 취함.

■ 큐시트의 개념과 역할

- 음향, 무대변화, 출연진의 등, 퇴장, 조명의 변화, 영상 활용계획 등 무대 감독이 공연 중에 해야 하는 무대 전반적 운영에 대한 기록을 담은 도표
- 큐시트는 출연진과 스태프, 스태프와 스태프간의 약속이기도 함. 모든 스태프들이 큐시트(약속)에 의해 무대에서의 자기 역할을 맡아 일을 하듯이, 출연진들도 스태프들과의 약속에 의해 동선을 만들어 나가며 그 동선 범위 내에서 마음껏 표현하게 됨.
- 약속이 깨어진다면 위험과 사고가 이어질 수도 있으며 공연의 미숙을 드러낼 수도 있음.
- 큐시트는 가수들의 셋 리스트를 중심으로 동선, 무대 전환 계획, 음향/조명/영상/특수 효과와의 cue to cue에 대한 세부 계획 등을 요약된 전문 용어로 담아내어 관련 스태프들이 리허설과 공연 중 중요한 문서로 공유하게 됨.

■ 무대 연출의 역할과 업무 흐름

- 무대 연출은 작품 해석에서부터 연기와 기술적 사항까지 공연 제작의 예술 분야 전체를 통합하고 조정하는 책임을 지게 됨.
- 무대 연출 업무의 흐름은 연출을 결정하고 대본을 번역하고 작품 각색 방향이나 제작 콘셉트를 정리하는 1차 학습, 대본 1차 완료, 가사, 편곡, 연출 계획, 제작 방향 구성과 세부 계획을 짜는 2차 학습, 오디션 계획을 세우고, 예산을 수립하며, 제작 스태프들과 업무 협조 및 협력 작업을 하고, 오디션을 실행해서 캐스팅을 완료함.
- 제작 빌드업(Production Build up)을 통해 스튜디오 리허설(Rehearsal(Studio)) 후, 셋업, Dry Tech Rehearsal, Cast on Stage Rehearsal, 프리뷰(Preview), 오프닝(Opening), 클로징(Closing)의 순서로 진행하게 됨.

■ 연출 구성안(Scene Description)

- 공연 장면(Scene)에 대한 출연자들의 세부 동선과 무대기술적 운영(무대전환/소품/조명큐/마이크 운용 등)을 중심으로 구성된 장면 연출 구성안이라 할 수 있음.
- 이것을 통해 음향팀들의 Microphone technicians 들은 마이크 운용에 대한 정보들을 얻게 되고, 조명 디자이너와 오퍼레이터들은 기본 focusing과 memory 입력에도 중요한 기준점이 됨.
- 무대 상부 전환수에게는 Scene 내에서 출입 동선과 각종 소품 등에 대한 세부 계획을 세우고 이해하게 되는 자료가 됨.

TIP

연출 구성안 다이어그램(Scene Description diagram) 구성을 위한 필요 내용

- ☐ Stage Plot
- ☐ Band Riser의 정확한 포지션과 사이즈
- ☐ Cue Sheet(Set list)
- ☐ Blocking line(기본 동선)

TIP

연출 구성안 다이어그램(Scene Description diagram)을 구성 내용

- ☐ Scene별 기본 동선(아티스트, 게스트, 연주자 등)
- ☐ Scene별 연주 포지션(주요 연주 포지션 특별 메모)
- ☐ Scene별 무대 전환(상/하부)에 대한 계획
- ☐ Scene별 스크린, LED 등 영상 송출 계획
- ☐ Scene별 소품, 마이크 스탠드, 의자 등에 대한 사용 계획
- ☐ Scene별 마이크로폰/ 스테이지 모니터 사용 계획

■ 리허설 사전 점검 사항

- 공연 날짜가 조정될 수 있음을 염두에 두고 대응책도 마련해 놓는 것이 중요
- 1개월 전에 리허설 날짜를 정해야 함. 연습실 사용에 대한 부분도 함께 고려
- 출연자 등과 일정을 협의
- 리허설 룸이나 실내악연습실의 사용여부를 점검함.

TIP

리허설 사전 점검사항

- | |
|--|
| ☐ 공연장 규모 |
| ☐ 공연장 교통(오는 길) |
| ☐ 분장실 필요물품(의자, 탁자, 냉온수, 음료 등) |
| ☐ 공연장 로비와 입구 |
| ☐ 화장실 위치 |
| ☐ 휴게실 위치 |
| ☐ 무대 사용 시간 |
| ☐ 무대 규모와 재질 |
| ☐ 냉난방시설 사용여부 |
| ☐ 전화기 비치 |
| ☐ 전열기 사용 가능(다리미, 면도기 등) |
| ☐ 백 스테이지 규격, 무대 장치 |
| ☐ 녹음 시설 및 시청각 기자재 여부 |
| ☐ 악기 조율 상태 확인 |
| ☐ 취재 공개 여부 |

2. 티켓 판매

가. 티켓 가격 정책

■ 티켓 가격 정책 수립

- 티켓가격 정책이 공연의 성패를 좌우할 수도 있음.
- 적절한 티켓 가격의 결정에는 수많은 그리고 경우마다 다른 변수가 작용
- 오랜 공연 경험을 가진 사람들로서도 늘 가격 결정에 어려움을 겪음.

■ 티켓 가격 책정 시 고려 요소

- 공연제작비
- 티켓 수입 외 수입
- 판매 예상 좌석 수
- 관객의 지불 의사

■ 공연 제작비

- 공연 제작비는 공연 자체를 만들어내는데 드는 직접 비용에 공연을 홍보하고 매표하는데 드는 비용까지 포함함.
- 공연 제작비가 올라가면 티켓 가격도 올라가고 그에 따라 매표가 힘들어질 수밖에 없기 때문에 공연의 성공을 위해서는 공연 제작비를 가능한 낮추려는 노력 필요함.
- 반면, 제작비가 지나치게 낮아지면 공연이나 홍보의 질이 떨어져 역시 관객의 외면하게 됨. 따라서 작품과 홍보의 질을 낮추지 않는 범위 내에서 최대한 제작비를 줄이는 것이 관건임.
- 경우에 따라서는 대규모의 제작비를 홍보의 포인트로 삼는 경우도 있음. 하지만 문예회관이 거액의 제작비를 들여 작품을 만들고 이를 홍보의 포인트로 삼는 것은 현실적으로 쉽지 않음.

■ 티켓 수입 외 수입

- 티켓 수입 외 수입을 먼저 파악해야 하는 이유는 공연으로 적자를 면하기 위해서는 티켓 판매로 반드시 달성해야 하는 수입이 얼마인지 알기 위해서임.
- 티켓 수입 외 공연수입은 협찬수입, 프로그램 책자에서 광고 수입, 프로그램 책자 판매 수입, 기념품 판매수입, 방송권료 수입 등이 있음.
- 이 중 가장 중요한 것이 협찬수입이고 나머지는 금액의 규모가 떨어짐.
- 게다가 기념품과 프로그램 판매 수입은 관객 수에 영향을 받기 때문에 예측이 쉽지 않음.
- 또한 우리나라에서는 공연의 방송권이 돈을 주고 사는 것이라는 인식이 희박한 편이어서 방송권으로 큰 금액을 기대하기 어려움.

- 따라서 보통 제작비에서 협찬수입을 제하고 나면 티켓 판매 최소 목표액임.

$$\therefore \text{제작비} - \text{협찬수입} = \text{티켓판매 최소 목표액}$$

■ 판매 예상 좌석 수

- 극장의 좌석 수에 공연 횟수를 곱하면 좌석수가 나오지만 이것이 판매 가능 좌석 수는 아님.
- 극장이나 공연의 환경 등에 따라 좌석은 있으나 판매 불가능한 좌석이 있으며 초대권으로 나가야 하는 좌석이 있음. 이런 좌석들을 빼고 난 수가 판매 가능 좌석임. 이 중에서 몇 퍼센트 정도가 팔릴 것인지를 예측하여 그 비율만큼 곱한 것이 판매 예상
- 보통 라디오 중계기, TV 중계기, 조명자재, 콘솔박스 등에 기자재 설치를 위해 필수적으로 남겨놓는 좌석과 당일 발생할지도 모르는 좌석점유관련 사고를 예방하기 위해 남겨두는 10석 가량의 예비석은 팔지 않음.
- 어떤 좌석을 팔지 않고 남길 것인지는 공연장의 상황에 따라 다름. 각종 기자재를 어디에 설치할 것인지는 기자재를 담당하는 측(즉 방송사나 외부 음향업체 등)과 협의 후 정할 수 있음.

■ 관객의 지불 의사

- 지방 문예회관에서 티켓 가격을 결정할 때는 이윤을 남기는 것이 목적이 아닌 경우가 많으며 이윤을 남길 수 없는 상황일 때도 많음.
- 이러한 상황에서는 이윤이 아니라 관객 동원이 티켓가격 정책의 목적이 되어야 함.
- 따라서 공연을 보러올 관객의 지불 의사를 참고할 필요가 있음.
- 관객의 지불 의사를 한 번에 알기는 힘들.
- 서울에서 월수입 200만원을 버는 사람들이 티켓가격 10만 상당의 공연을 지불할 의사가 있다면 지방에서 동일 수입의 사람은 티켓가격이 5만원인 공연에도 지출하지 않으려고 하는 경향이 있을 수 있음.
- 지불 의사는 그 지역의 문화소비동향과 꽤를 함께 하는 것임.
- 따라서 문예회관 측에서 여러 번의 경험을 쌓고 이를 토대로 가격을 결정할 필요가 있음.

나. 등급 구분

■ 등급 구분

- 대개 좋은 자리부터 R, S, A, B 석으로 구분하여 좌석 등급별 가격을 책정. R석 위에 VIP석을 책정하기도 함. 좌석의 위치별로 등급을 나누고 티켓 평균 가격을 중심으로 등급별 가격을 정함.
- 대상으로 하는 관객층이 다양할수록 최고 가격과 최저 가격의 차이를 크게 둠. 반면 동일한 그룹을 대상으로 하는 공연은 그 차이를 적게 함. 예를 들어 학생에서부터 부유한 전문직 종사자나 기업 관리자층까지를 대상으로 하는 오페라 공연은 최고·최저 가격 차이가 크며, 청소년음악회는 가격차이가 적음.

■ 평균가격

- 유명도에 따라 평균가격 상승. 큰 규모 공연, 유명한 공연장, 해외 공연단체 공연, 해외 예술가, 정상급 출연진일수록 평균가격 높음.
- 자선공연이나 페스티벌, 크로스 오버 등은 기존공연과 다르게 가격을 정해야 함.

■ 할인제도의 운용

- 할인제도를 잘 운용하면 매표 촉진. 그러나 잘못 운용하면 상대적으로 손해 보는 느낌을 주어 오히려 매표를 저하시킴.
- 할인제도는 가능하면 일찍 확정된 후 널리 홍보하고 일관되게 운용하여야 함.

■ 그룹할인

- 일정 인원 이상의 기업이나 단체 학교 등에 할인. 특별판매 형식임.
- 특별한 이유가 있는 할인 혜택이므로 정상가격의 입장권을 구입한 관객이 상대적 박탈감을 느끼지 않음. 제작자 입장에서는 가장 안전하고 확실한 할인대상.
- 할인율을 정할 때 일관성을 유지하여야 함.

■ 자격할인

- 특정그룹, 회원 등 개인이 특별한 자격조건에 맞아 할인받는 경우. 가장 대표적인 것이 극장이나 예술단체의 회원에 대한 할인
- 유료회원의 경우 할인율이 가장 높고 무료 관극회원이나 이메일회원은 그 다음임.
- 이동통신이나 신용카드회사, 호텔, 백화점 등의 제휴 기업의 회원에게 적용하는 할인 역시 이에 속함.
- 장애인 할인은 법적 의무사항이기 때문에 반드시 지켜야 함. 청소년 할인은 방학기간이나 수능시험 종료 후와 연말연시에 실시할 수 있으며 학교와 연계하는 것도 타진

■ 공연 날짜·시간 할인

- 평일 낮 공연 등 예상 관객 수가 적은 때에 할인하여 관객동원.

■ 매표 시점 할인

- 일정한 기간을 정해 그 기간 동안 예매를 하면 할인. 미리 관객을 확보하여 붐을 일찍 조성할 수 있는 이점이 있음. 한편, 뉴욕이나 런던의 할인 입장권 전용매표소는 당일 입장권을 반값 이하에 파는 러시 티켓(Rush ticket) 제도가 있음. 예매문화가 정착되지 않은 우리나라에서는 시기상조라는 평가.

■ 할인우대권 할인

- 특정 상점에 배포한 할인우대권을 가져오는 관객에게 할인혜택을 줌. 최근에는 인터넷에서 할인쿠폰을 다운받을 수 있음. 그러나 할인우대권은 지양할 필요가 있음.
- 무차별적으로 배포된 할인우대권은 공연의 질을 의심하게 하는 단서가 되며 정상적인 가격체계를 무너뜨리는 결과를 초래함.

TIP

할인운용정책 실패의 예

- 촉박한 제도 수립으로 인한 홍보부족
- 제휴기업 고객들이 할인정보를 모른 채 표를 구매 하였다가 항의하며 환불요구.
- 매표 개시 후 할인제도 결정
- 매표 개시 후 판매가 부진해서 할인제도를 내놓으면, 사람들은 이후 더 좋은 조건의 할인제도가 나올 것이라 기대하여 매표를 더 늦춤.

■ 초대권

- 초대권은 없는 것이 더 낫지만 여러 가지 필요에 의해 좀처럼 없어지지 않고 있음. 가장 큰 이유는 지속적으로 낮은 객석 점유율. 객석을 비우고 가느니 초대권을 통해서라도 객석을 채우는 게 낫다는 생각.
- 또한 초대권으로 온 사람들이 입소문을 내어주기를 바라는 전략이기도 함.
- 하지만 공연 외적 필요에 의해 발행되는 반강제적 초대권은 객석을 채우는 데 도움이 되지 않은 경우가 많음.
- 또한 만성적인 초대권 남발은 제값내고 공연을 보러온 사람에게 허탈한 분위기를 조성하여 낮은 객석 점유율을 더욱 부채질하는 악순환 고리를 만들.

다. 계약

■ 매표 방식 - 직영

- 문예회관 홈페이지에서 바로 예매가 가능하게 내부 시스템을 갖추어 매표시스템을 직접 운영하는 방식임.
- 매표와 관련된 모든 절차를 문예회관에서 직접 책임질 수 있다는 장점이 있음. 또한 매표 시스템에 축적된 데이터를 즉각 활용하여 향후 매표 방법 개발에 이용할 수 있으며, 티켓 판매대행사측에 따로 매표 대행비용을 지불하지 않아도 됨.
- 지역 문예회관이 홈페이지 매표시스템을 갖추는 시도를 하는 것은 현실적으로 어려울 것임.
- 왜냐하면 매표시스템 개발의 운영이 예산과 전문 인력이 필요한데 대부분의 문예회관은 운영 프로그램에 비해 상대적으로 고비용이 들기 때문.

■ 매표 방식 - 대행

- 티켓판매대행사에 의뢰하여 티켓을 판매하는 방식.
- 온라인과 오프라인의 매표관리를 매표대행사에서 대신해주므로 문예회관에서 매표사이트를 따로 구축하고 운영할 필요가 없음. 매표 이익의 일부를 티켓판매대행사와 나눔.

■ 티켓판매대행 계약 종류

- 연간계약 : 티켓판매대행사와 연간계약을 맺는 경우. 공연별로 계약하는 것이 아니므로 특정 공연에 대해 티켓판매대행 계약을 맺을 때 별도로 계약서를 작성할 필요 없이 티켓판매대행사 사이트를 통해 공연등록절차를 거치면 됨.
- 단일계약 : 공연 별로 계약하는 것. 티켓판매대행을 원하는 공연에 한해, 공연등록절차를 거침과 동시에 계약서 및 기타 첨부서류를 송부

■ 계약내용

- 문예회관의 업무 범위
 - 입장권 판매 좌석 지정
 - 좌석에 대한 등급 및 판매가 지정
 - 입장권 판매와 중지에 대한 통제
 - 문예회관 내 매표소 관리, 감독
 - 티켓판매대행사의 전산보고서 감사
 - 기획공연, 전시 입장권 판매 및 홍보 관련 정보 제공
- 티켓판매대행사의 업무 범위
 - 입장권 예매를 위한 콜센터, 시내예매처, 인터넷예매, 현장매표소 운영
 - 공연, 전시 관객에게 주차권 판매
 - 전산 매표 시스템 기기 정비 및 유지 보수

- 공연, 전시의 정확한 정보 습득 및 안내
- 문예회관으로 파견되는 직원의 서비스 교육
- 입장권 판매금 정산
- 대행사 홈페이지에 문예회관의 기획공연, 전시 홍보 배너 광고 게재
- 대행사 홈페이지에 문예회관의 공연 홍보를 위한 별도 페이지 구성
- 매표대행 수수료
 - 문예회관은 티켓판매대행사에 입장권 1장당 수수료를 지급함. 수수료율은 공연의 성격·주최·계약자 간의 합의 등에 따라 달라짐.

■ 부가 계약 사항

- 공연 당일 현장매표소에서 사용하는 티켓용지에 대한 제작비용은 문예회관과 티켓판매대행사가 부담함.
- 공연 홍보물(TV, 라디오방송 포함)에 티켓판매대행사의 로고와 인터넷주소, 전화번호 및 회사이름을 명시함.
- 티켓판매대행사는 문예회관에게 마케팅 자료를 지원함. 즉 문예회관은 티켓판매대행사가 티켓판매를 통해 축적한 공연·전시에 관한 회원 분석, 매출 분석, 예매 분석 등에 관한 자료를 제공받음.

라. 티켓 판매 등록

■ 공연 등록 절차(연간 계약의 경우)

- 티켓판매대행 업체에 연락하여 계약담당자와 매표 상담.
- 티켓판매대행 홈페이지에서 공연등록의뢰서를 내려 받아 작성 후 이메일로 보냄.
- 보낸 후 전화 확인.
- 등록 담당자가 공식접수 후 2~3일 이후에 공연상품등록 완료됨.
※ 최소 공연개시일 7일까지 등록완료 하여야 함.

■ 공연등록 자료

- 공연등록의뢰서 : 티켓판매대행사의 홈페이지에서 공연등록의뢰서를 다운받아 작성. 반드시 모든 내용을 기입하여야 함. 기입하지 않을 경우 공연상품 등록이 늦어질 수 있음.
- 공연 보도자료 : 공연상품에 대한 보도 자료를 HTML, Word, PowerPoint 등으로 작성. 매표사이트에 올라가는 공연정보도 중요한 홍보자료임을 염두에 두고 작성하여야 함. 일시, 장소, 입장연령, 공연시간 및 공연에 대한 전반적인 소개를 필수적으로 포함함.
- 공연 사진 : 네티즌의 시선을 잡을 수 있는 사진으로 준비
 - 1장 이상, 메인 이미지 포함 5장까지 가능.
- 좌석배치도 : 전체 판매 등급과 티켓링크 판매 등급을 따로 구분하여 표시
- 사업자등록증 사본1부 (세금계산서 발행 시 필요) FAX로 송부
- 사업자명의 통장사본1부(정산완료 후입금 시 필요) FAX로 송부

■ 티켓판매대행사 시스템을 이용한 티켓판매

- 판매정보 확인 : 해당공연의 판매량은 각 티켓판매대행사가 제공하는 인터넷 페이지를 통해 확인.
- 판매시간 : 공연종료 하루 전 판매마감
 - 공연일이 평일인 경우는 공연전일 17시
 - 공연일이 일요일·공휴일인 경우는 공연전일 오전 11시에 마감.

TIP

티켓명시사항 예시

- 문예회관은 원활한 공연진행과 공연장 안전을 위해 공연을 지연, 중단시킬 수 있으며, 관객의 입장을 제한할 수 있습니다.
- 취학 전 어린이의 입장은 불가합니다.(단, 일부 어린이 공연은 제외)
- 공연시작 후에는 입장할 수 없으며, 안내원의 안내에 따라서만 입장할 수 있습니다.
- 극장 안에서는 촬영 및 녹음, 핸드폰 이용 등 공연에 지장을 초래하는 행위를 할 수 없습니다.
- 음식물, 카메라, 꽃다발, 애완동물은 객석에 갖고 들어갈 수 없습니다.
- 티켓환불은 공연일 하루 전 오후 5시까지 환불 수수료 공제 후 가능하며, 공연당일은 환불되지 않습니다.
- 입장권의 교환과 환불에 대한 책임은 공연 주최 측에 있습니다.

마. 공연 당일 현장매표소 운영

■ 주요 업무

- 티켓 발권
 - 현장매표소에서는 전화·인터넷 등을 통해 판매된 티켓을 대행사 판매시스템을 이용하여 통합발권 서비스 제공함.
 - 고객의 예약번호, 주민등록번호, 문예회관 회원번호, 결제한 신용카드 번호, 예매자 이름, 전화번호 등으로 예약사항 조회. 조회 후 공연명, 공연일, 공연시간(1회/2회), 티켓 매수 등을 확인한 후 티켓 발권
- 현장매표
 - 잔여좌석이 남아 있는 경우 현장 매표 가능
 - 다른 날짜 공연 티켓 예매공연 당일 현장 매표소에서는 원칙적으로 당일 티켓만 발권함.
 - 그러나 시리즈 공연·장기공연에 한해, 다른 날짜 공연 티켓 예매 가능. 시리즈공연이란 공연주최가 동일하고 같은 제목으로 여러 일자에 걸쳐 공연되는 공연
 - 공연관객 주차권 판매, 유료회원에게 무료주차권을 증정.
 - 초대권, 각종 이벤트, 기획사 판매권 티켓관련 문의는 기획사 창구로 안내

■ 운영 시간

- 발권을 위한 현장매표소 운영 시간은 공연 장르와 시간에 따라 다름.
- 인터미션이 있는 공연
 - 오페라나 뮤지컬 대형콘서트 등은 공연 중간에 쉬는 시간인 인터미션이 있음.
 - 대체로 공연시작 2시간 전부터 인터미션 시간까지 현장 매표소를 운영
- 인터미션이 없는 공연
 - 인터미션이 없는 소규모 공연의 경우 공연시작 1시간 30분 전부터 공연 시작 후 30~40분이 경과할 때까지 운영.

바. 환불

■ 환불 가능시간·수수료

- 환불 가능 시간 : 공연일 하루 전 오후 5시까지 환불
- 환불 수수료(※ 보통 티켓가의 10%)

■ 환불 절차

- 티켓 환불은 티켓 예매 시 이용한 예매처나 결제 방법으로만 환불처리가 가능함.
- 예매방법별 환불 절차
 - 전화로 예약하고 티켓을 발권 받기 전인 경우 ▶ 유선 상 환불 가능

- 인터넷으로 예약하고 티켓을 발권 받기 전인 경우 ➤ 유선 상 혹은 인터넷으로 환불 가능
- 티켓 예매 후 고객이 티켓을 소지하고 있는 경우 ➤ 환불 가능시간까지 현장매표소로 직접 방문하여 티켓 반납 처리 후 환불 가능

■ 결제수단별 환불 절차

- 입장권의 환불절차는 예매 시 고객이 사용한 결제 수단과 동일한 결제수단으로만 환불 처리 가능.
- 카드 결제 시 ➤ 카드와 연결된 통장으로 환불 또는 카드 청구서로 환불
- 현금 결제 시 ➤ 현금으로 환불
- 무통장 결제 시 ➤ 환불 후 예약자명의 개인 통장계좌로 7일~10일 이내에 입금 조치(무통장 송금수수료는 예매고객이 부담)

사. 변경

■ 변경내용

- 좌석 등급, 할인율, 결제방법, 공연일이 해당
- 동일한 공연에 한해서만 변경처리 가능

■ 변경 가능시간 · 수수료

- 입장권 변경가능 시간(※ 보통 공연일 하루 전 오후 5시까지)

■ 변경 수수료

- 동일공연에 한해 2회 차까지는 수수료 없이 변경가능 3회 차부터는 변경하고자 하는 티켓가의 10%의 수수료 부과
- 장기공연이라도 인터파크에서 예매한 티켓은 공연전일 오후5시부터 변경 불가(인터파크는 공연전일 오후 5시에 티켓판매를 마감하고 예매된 데이터를 문예회관 측으로 이관하기 때 문에 변경 불가)

■ 변경 절차

- 전화나 인터넷으로 예약하고 티켓을 발권 받기 전인 경우 : 유선상 변경 가능
- 티켓 예매 후 고객이 티켓을 소지하고 있는 경우 : 변경 가능시간까지 현장매표소에 방문하여 티켓 반납 후 변경

■ 환불 · 변경이 불가능한 경우

- 초대권, 초대교환권 : 절대 환불 변경불가(티켓에 금액이 적혀 있어도 환불, 변경 불가)
- 특판, 기획사 판매로 명시된 티켓 : 원칙적으로 일반가로 판매되지 않고 특별 할인하여 판

매된 티켓이므로 환불이나 변경이 불가능하다고 안내한 후 그래도 계속 환불을 요구할 경우 직접 티켓을 받은 측에 문의하도록 안내하여 줄 것.

- 주의해야 하는 환불·변경 건 : 선물 받은 티켓에 대해 환불, 변경을 요구할 경우. 선물 받은 티켓을 현금으로 환불받고자 하는 고객이 많으므로 주의해서 안내할 것.
- 현금으로 예매된 티켓일 경우 : 선물받은 분에게 환불, 변경 가능
- 카드로 예매된 티켓일 경우 : 결제된 카드로 취소하고 다시 결제해야 하므로 환불, 변경 불가(단, 선물 준 분과 직접 연락하여 카드번호를 알려줄 경우에는 환불, 변경 가능 : 결제된 카드로만 환불 변경이 가능하며 선물 받은 고객에게는 환불 절대 불가)

TIP

환불, 변경을 전화로 문의하는 고객에게 꼭 확인할 내용

- ☐ 실례하지만 티켓을 어디서 구매하셨습니다까?
- ☐ 티켓을 지금 가지고 계십니까?
- ☐ 혹시 티켓에 초대권이나 특판권, 기획사판매라고 쓰여 있나요?
- ☐ 티켓을 예매하고 아직 발권 받지 않으셨습니까?
- ☐ 티켓을 예매하실 때 본인카드를 이용하셨나요. 혹 선물 받은 티켓인가요?

아. 정산

■ 정산 방식

- 직영대표운영이 아닌 한, 티켓판매대행사의 정책과 계약서에 따름.

■ 수수료

- 기획공연 : 운영 약정에 따라 정산함.
 - 초대권, 유료권, 특판권 등 다양한 권종에 대한 수수료
 - 매표소 판매 및 발권 인력 수수료
 - 기타 부대물품에 대한 판매 수수료(주차권 등)
 - 경우에 따라 매표대행사의 홈페이지 광고 수수료를 포함하는 경우도 있음.
- 대관공연: 원칙적으로 대관사와 티켓판매대행사와의 약정에 따라 진행하며, 문예회관이 직접 개입하지는 않으나, 때에 따라 증빙을 요청하기도 함.

■ 정산 시기

- 공연 종료 후 : 약정에 따라 기한이 정해져 있음
공연 종료 후 10일 이내, 7일 이내 등

■ 기획공연의 정산 절차

- 판매 권종별 신청, 반납 수량, 금액 파악
 - 공연티켓 판매 중에도 공연일자별로 전체 검인수와 업체별 판매수와 잔여 좌석수를 수시로 확인하여 누락된 좌석 체크
 - 초대, 특판권의 기획팀 신청수량과 반납수량, 특판 금액 확인
 - 초대, 특판권 전산상 금액과 수작업 금액 확인
- 현장판매 금액 확인
 - 현장판매를 직영으로 하는 경우 : 현장 판매금을 문예회관 계좌로 입금하므로 기관의 자금관리팀에서 확인
 - 현장판매를 대행으로 하는 경우 : 현장 판매금을 대행사에서 관리하므로 총괄 정산 시 함께 정산
- 총괄 판매금 확인
 - 티켓판매 대행사의 전산 보고서를 요청 또는 전산 확인
 - 만약 대표대행사가 복수일 경우에는 대표대행사별로 정산 내역서를 입수해야함.
 - 검인절차가 있는 경우에는 검인된 수량과 정산 수량이 일치하는지 확인
 - 복수의 공연일이 존재할 경우 공연일자별로 정산보고서를 입수해야 함.

TIP

확인해야 하는 정산·내역서

- 총괄정산서 : 권종별(초대, 특판, 유료권), 등급별(VIP, R, S, A), 할인코드별(청소년, 회원등) 금액으로 정렬되어 있음
- 환불내역서 : 결제수단별(신용카드, 현금 등), 환불/변경수수료율(10~100%)로 정렬되어 있음
- 판매처별 판매 내역서 : 현장 매표소, 판매대행사 전산망(홈페이지 등), 시내 예매처 등

- 공연기획팀과 정산관리팀과의 확인절차 및 수입 보고
 - 정산관리팀은 공연기획팀에 정산 내역서를 송부한 뒤 최종 검수를 받음.
 - 이의가 있을 경우 판매대행사와 조정과정을 거침.
 - 이의조정이 끝나면, 정산관리팀 또는 공연기획팀 또는 수입보고를 하도록 되어 있는 팀에서 수입 사항을 보고.
 - 수입사항 보고 직후 자금관리팀에 의뢰하여 수입금 세금계산서를 발급, 판매대행사에게 발송, 때에 따라서는 전산으로 갈음하기도 함.
- 지출 보고
 - 판매대행사는 수수료를 제한 나머지 금액을 입금하고 수수료 세금계산서를 발송, 때에 따라서는 전산으로 갈음하기도 함
 - 이 수수료 세금계산서를 바탕으로 정산부분에 대한 지출을 보고함.

자. 공연 결과 보고

■ 결과보고서 작성

- 공연이 마무리 되면 결과로 남은 각종 데이터를 이용하여 반드시 보고서를 작성
- 이 기록을 활용하여 사업의 성과를 분석하면 차후 문예회관 운영에 필수적인 경영 자료가 됨.

■ 결과보고서 내용

- 공연 개요 : 일시, 출연자, 공연 내용, 협찬사나 후원사 등 공연과 관련된 개괄적인 사항 정리
- 관객점유율 분석
 - 매표율과 유료·무료관객점유율 등을 조사하여 당초의 예상과 실제 경과가 어느 정도 차이를 보이는지 살펴 봄.
 - 좌석 등급별로 세분화해서 판매추이 분석. 단, 단체권판매추이가 판매의 변수로 작용했다는 점을 감안해야 함. 관객점유율 분석은 향후 입장권 가격 책정에 유용한 마케팅 자료가 됨.
- 수지분석
 - 공연에 투입된 총비용과 총수입을 대비하여 사업의 목표 달성도를 분석. 공연으로 얻을 수 있는 수입은 입장수입, 상품판매수입, 협찬수입 등임.
 - 수입내역을 조사할 때 예매처별 판매결과, 지불수단, 예약률 등을 심도 깊게 접근
 - 어떤 예매처가 판매율이 높은지, 신용카드 이용자 비율은 얼마나 되는지 등을 알면 향후 마케팅 전략 수립에 귀중한 참고자료가 됨.
- 공연 품질 평가
 - 사업목표에 대한 달성도를 객관적으로 평가. 이 때 평가란 재정적인 성과를 의미하는 것이 아님. 공연은 원초적으로 수익구조가 취약하고 지역 문예회관의 공연은 더욱 그러한 성향을 띠기 때문에 애초에 높은 수익률을 목표로 하는 것은 금물
 - 대신, 공연을 계획할 때 세웠던 목표에 어느 정도 다가갔는지를 평가
 - 이를 위해서는 다양한 기준과 분석 기법이 이용될 수 있을 것임.
 - 언론매체에 기사화된 사례를 참고하여 공연에 대한 전문가들의 견해를 반추하거나 관객들에게 설문조사를 하거나 인터넷에 올라온 관객 후기 등을 참고하는 것도 한 방법
- 홍보·마케팅 평가
 - 당초 설정한 방향과 목표대로 홍보·마케팅이 이루어졌는지 평가
 - 언론이나 대중매체에 공연정보가 노출된 횟수나 방식 그에 따른 결과 평가
 - 마케팅의 실행과 홍보 결과는 다음 공연의 홍보·마케팅에 기준이 될 수 있으므로 최대한 자세히 분석

3. 교육 사업 운영

가. 문화예술교육 정책

■ 문화정책과 문화예술교육

- 인간이 문화적 존재라는 논의로부터 출발한다면 문화예술교육 자체가 매우 오래된 인간 행위일 수 있으나, 최근 각국의 문화정책에 있어 창의성과 소통이라는 화두를 중심으로 ‘문화예술교육’은 매우 핵심적인 과제로 부각되고 있음.
- 1980년대부터 교육 현장에서 문화예술교육을 실시했으며 2000년 문화예술교육강화를 선언했던 프랑스의 사례, 1998년 발표된 ‘창의적인 영국(Creative Britain)’, 2000년 ‘창의적인 미국(Creative America)’에서 모두 국가적 발전 전략 창의성을 위한 문화예술 교육을 강조하고 있음.
- 이처럼 21세기 탈산업사회에서 과학기술의 발달과 다양한 가치가 병립하는 사회로서 개개인이 자기 삶을 주도적으로 사는 문제가 대두되면서 자기 정체성의 확립과 창의성을 바탕으로 한자기 삶의 기획력은 매우 중요.
- 이러한 자기 정체성과 삶의 기획력은 문화예술교육과 같은 창의적 과정을 통해 체득될 수 있다고 봄.
- 그러나 창의성의 바탕이 되는 문화예술은 사회경제적 기반을 갖춘 계층에게는 일상일 수 있으나 경제적 취약계층에게는 문화예술을 접할 기회가 제한되며 문화적 소외가 사회적 경제적 소외를 고착 시킬 수 있음.
- 때문에 문화정책은 문화예술을 준공공재로서 보고 사회를 살아가는 데 기본적인 필수적인 요소로서 문화향수 기회를 제도적으로 제공해야할 필요성에 직면하고 있음.
- 아울러 현대와 같은 치열한 경쟁논리가 작동하는 지식기반 사회에서 다양한 지식과 정보를 융합하고 이를 사회의 성장 동력으로 활용하는데 있어 창의성 교육은 사회 공동체의 유지와 발전을 위해 매우 중요하며 이 역시 문화예술교육을 통해 가능하다는 견해가 힘을 얻고 있음.
- 2003년 이후 국내에서도 국민의 문화생산자로서의 역할을 강조한 현대 문화정책의 흐름에 부응하고자 문화예술교육과 관련한 정부정책에서 만들어진 이후 문화예술교육이라는 용어는 문화정책에서도 활발하게 사용되었음.
- 국내 문화예술교육정책의 배경은 다음과 같이 정리해 볼 수 있음.
 - 고도의 지식기반사회 국가 경쟁력의 원천인 창의력과 소통 능력을 증진하기 위한 국제적 흐름
 - 국민의 문화향수권을 증진하고 국민을 문화소비자에서 생산자로 인식하는 정책적 태도 변화
 - 공교육에 대한 지속적인 문제제기와 공교육 혁신 논의의 확산
 - IMF구제금융 이후 사회경제적 양극화와 실업 문제, 다문화 사회로의 진입 등 사회통합 정책 필요

■ 문화예술교육정책의 강화

- 2004년 문화관광부는 교육인적자원부와 공동으로 ‘문화예술교육 활성화 종합계획’을 수립하였고, 이를 토대로 문화예술교육 부문 정책 사업 영역을 구체화하였음.
- 2005년에는 문화부 내 문화예술교육과가 신설되었고, 2006년 한국문화예술교육진흥원이 설립됨.
- 문화예술교육정책은 공급자 즉 예술창작자 지원 중심에서 수요자 지원의 비중을 높인 대표적인 정책으로 2008년 이명박 정부는 문화예술교육정책을 주요 국정과제로 선정하였음.
- 문화예술교육 활성화 중장기 전략(2007~2011)’을 수립함.
- 문화체육관광부와 교육과학기술부는 2008년 10월 학교에서 문화예술·체육교육 활성화를 위한 업무 협약(MOU)를 체결
- 경제적 어려움으로 문화향수 기회가 적은 소외계층 아동·청소년 및 ‘방과 후 나홀로 아동’등이 체계적인 문화예술교육을 받을 수 있도록 보건복지가족부와 함께 관련 정책 사업 확대 추진
- 특히 이명박 정부 출범 이후 문화예술교육 사업이 유아·청소년·노인·장애인 등 특정 계층뿐 아니라 일부 서민층까지 그 대상이 확대되었음.
- 2007년에는 정책 사업 초기의 경험과 시행착오, 현장의 반응을 종합적으로 검토하였음.
- 학교·사회문화예술교육 지역화를 위한 인프라 구축의 일환으로 2007년 전국에 기초 단위 지역센터를 지정하고, 2008년 광역센터를 지정하고 2009년부터 사업을 추진하였음.
- 2012년 2월 ‘문화예술교육지원법’ 개정 공포에 따라 문화예술교육사 자격제도를 도입하여 전문인력의 체계적 관리와 문화예술교육의 질적 성장 및 사회적 확산 도모의 기반을 마련하였음.
- 향후의 문화예술교육 정책은 개개인의 차이와 다양성을 인정하고 세대·계층 간 이해와 소통 능력을 확대하여 공동체 지향성을 강화해 나가는 방향으로 나아갈 것임.

■ 문화예술교육정책 주요 내용

- 학교문화예술교육 중 주요사업인 예술강사 지원사업은 예술 분야별 전문 인력의 학교 방문 교육을 통해 학교문화예술교육의 질적 수준을 제고하고 예술 전공자 및 관련 전문가들에게 교육 현장 참여 기회를 제공하는데 목적이 있음.
- 2000년 국악 분야부터 시작되었으며 2012년 기준으로 전체 초·중등학교 11,552개교(2011년 교육통계서비스)의 56.5%에 달하는 6,531개 학교 9,357개 교육과정에 예술강사를 지원하였음.
- 이 외 ‘문화예술교육 선도학교 운영지원’과 ‘예술꽃 씨앗학교’지원, ‘유아문화예술교육’, ‘교원 및 학부모 대상 문화예술교육 연수’ 등이 학교문화예술교육 지원을 통해 이뤄짐.
- 사회문화예술교육 예술강사 지원사업은 예술 분야별 전문 예술강사들이 아동·청소년, 노인·장애인 등 교육대상자의 특성과 수요에 적합한 문화예술교육프로그램을 기획하고 실시하는 데 목적을 두고 있음.
- 2004년 아동복지시설을 중심으로 추진되어 이후 노인복지시설, 장애인복지시설 등으로 확

대 실시되고 있음.

- 이외 특수계층인 군·교정시설·소년원학교 등을 대상으로 한 문화예술교육도 지속적으로 지원되고 있는데, 일반적인 문화예술교육 프로그램 뿐 아니라 예술치유 프로그램도 지원하고 있음.
- 지역사회 연계 지원사업은 지역을 기반으로 지방비 매칭 및 지역의 민관 협력을 도모하는 사업임.
- 2010년 신규로 추진한 시민문화예술교육사업은 지역의 문화기반시설과 연계한 지원 사업과 시민문화예술교육 모델개발 사업으로 구성되어 있음.
- 먼저 지역문화시설연계사업은 지역문화예술명인을 활용한 지역명예교사 사업이 시범 운영되었으며 문화의 집을 통한 문화예술동아리 양성 및 활성화 사업으로 구성
- 시민문화예술교육 모델개발 사업은 정부의 친서민 문화정책방향이 따라 추진된 사업으로 공공임대주택단지과 국가산업단지에서 문화예술교육사업을 시행하였으며 문화예술교육 사회적 기업과 연계한 ‘별별솔루션’을 진행하였음.
- 소외 아동·청소년 문화예술교육 지원사업으로는 방과 후 문화예술교육 지원사업인 ‘상상학교’, 오케스트라 교육 지원 사업으로 ‘꿈의 오케스트라’, 일상에서 벗어나 예술가와 함께 하는 활동을 통해 새로운 활력과 삶의 의미를 발견하는 ‘창의캠프-우락부락’, 유명문화예술계 인사 등을 활용하여 문화예술교육에 대한 사회적 관심을 이끌어 내고 재능나눔 문화를 확산하기 위해 기획 된 ‘명예교사 운영사업’, 쉬는 토요일의 건강한 여가문화 조성을 위한 ‘토요문화학교 운영사업’ 등이 있음.
- 이 외에도 문화예술교육 전문인력 양성 및 연수 사업 문화예술교육 기반 조성 사업 등이 문화예술 교육 정책 사업으로 실시되고 있음.

TIP

주요 문화예술교육 지원 사업 구분

구 분	주요사업
학교문화예술교육지원	① 예술강사지원 ② 문화예술교육선도학교 운영지원 ③ 예술꽃씨앗학교지원 ④유아문화예술교육지원 ⑤교원 및 학부모 대상 문화예술교육 연수
사회문화예술교육 사업	① 예술강사 지원 ②특수계층 문화예술교육 지원 ③ 지역사회 연계 지원 ④시민문화예술교육지원 ⑤ 소외 아동 청소년 문화예술교육 지원 ⑥ 명예교사 운영 ⑦문화예술기관 토요문화학교운영
문화예술교육 전문인력 양성연수	① 문화예술교육 전문인력 양성(학교·사회 예술강사 및 유아예술강사 연수,) ② 문화예술교육아카데미 ③ 아르떼 아카데미
문화예술교육 기반조성	① 문화예술교육정책 공감대 확산(정책성과 공유 행사 개최 등) ② 문화예술교육 국제교류 협력사업

나. 교육 사업 방향 설정

■ 문예회관에서 교육사업의 역할

- 지역문예회관은 지역주민을 "스스로 창의적인 삶의 가치를 찾는 문화생산자"로 인식하고 문예회관의 현실에 맞게 문화예술교육을 적극적으로 수용하여 지역 사회의 문화예술교육을 주도해 나가야 할 필요성에 직면하고 있음
- 문예회관은 이제 정책적으로 공연예술을 중심으로 시각예술을 위한 전시공간을 운영과 함께 시민들을 위한 문화예술교육사업도 실행하게 됨.
- 문화예술교육은 공연장의 관객을 개발하는 마케팅 전략의 일환이기도 하지만, 공공 문화 공간은 시민의 문화향수를 위해 문화예술교육의 시행하는 것이 원칙
- 문예회관에서 관객 개발이라는 측면과 지역사회 문화역량 강화라는 측면은 서로 상통하는 면이 있음.
- 시민의 문화역량을 강화하고 문화저변을 확대하는 문화예술교육은 미래의 관객이자 문화 애호자이며 지역문화 활동의 주체의 형성에 기여하기 때문임.
- 따라서 공공문예회관이 문예회관의 발전 전망이나 지역문화생태계의 활성화에 대한 그림 없이 단기적인 수익성 제고를 위한 관객유인에만 치중한다면, 지역사회의 문화여건은 악화될 것임.
- 우리나라에서 공공 문예회관이 이러한 역할을 수행해야 한다는 인식이 확산된 것도 불과 10년 남짓 된 일임.
- 그러나 아직도 지역 문예회관은 교육시설 조차 확보하지 못한 곳이 많은 것이 현실. 공간 확보는 물론, 지역 문화발전과 공간 활성화를 위해 문화예술교육 예산을 확보할 시급한 상태임.

■ 해외예술교육 사례와 국내의 문화예술교육

- 해외의 경우 공공과 민간을 막론한 모든 문화공간에서 예술교육은 일반적인 활동
- 미국의 경우, 관객개발을 위한 교육활동은 이미 오래된 관행이자 현재에도 치열하게 새로운 방식을 고민하고 있음.
- 때문에 공연장의 관객 개발을 위한 다양한 교육 활동이 광범위하게 개발되고 있음. 이미 우리나라에서도 시행되는 해설이 있는 음악회, 발레, 오페라 등은 물론, 체험 프로그램 등도 1980년대부터 꾸준히 실시 됨.
- 이러한 현장의 노력은 미국 문화정책이 "창작자 중심의 예술의 질(質) 제고"에서 "관객 중심의 예술경험 기회 확대와 접근성 강화"로 전화되면서 더욱 활성화되고 있음.
- 프랑스의 경우는 더욱 적극적. 프랑스는 공연장이 시민의 문화적 질을 높이는 일을 담당하지 않으면 안된다는 의식 하에 파리시가 1871년 5월 연극극장을 교육기관으로 규정하는 법령을 제정하는 것을 필두로 공연장의 교육기능을 강조하고 있음.
- 특히, 프랑스는 학령기 아동을 위한 문화예술교육의 활성화 정책을 1980년대부터 실시하고 있음.
- 국내에서는 기존 예술교육이 개화기와 식민지 상황에서 "이식과 복제"의 방식에서 출발하

여 현재도 기능적 답습에 머무는 것과의 차별성을 나타내고자 문화예술교육이라는 용어를 사용함.

- 또한 기존의 예술교육이라는 용어로 정리되기 어려운 예술의 사회적 역할 특히, 문화 불평등과 이질 문화통합이라는 과제는 예술교육이라는 용어의 한계를 드러내는 것임.
- 따라서 문화예술교육은 새로운 창의성에 기초한 예술교육이자, 지역공동체의 아름다운 삶을 저해하는 반(反)공동체적 요소를 해소하는 사회화 과정이라고 설명할 수 있음.

TIP

문화예술교육을 통한 관객개발의 중요성

- 문화예술교육이 관객개발의 중요한 방법이라는 것은 이제 주지의 사실. 미국 예술위원회(NEA)가 의뢰하고 미국 인구 통계 조사국이 실시한 1992년 '대중의 예술 참여에 관한 조사(1992 Survey of Public Participation in the Arts)'에 의하면 교육, 인종, 성별, 사회경제적 위치 등 네 가지 요소 중 관객 참여에 미치는 영향은 교육의 차이가 다른 세 요소보다 네 배 정도 강하게 나타나는 것으로 분석. 이는 관객개발에 있어 문화예술교육의 효과가 높다는 의미.
- 그러나 역시 미국의 조사보고에 의하면, 공연장의 관객이 될 수 있는 사람은 인구의 3~5%정도이며, 개발 가능한 잠재관객은 12~15%로 공연장에서 개발 가능한 관객은 인구의 20% 내에 있다고 함.(Bradley Morison의 The Guthrie Theater 관객 분류) 따라서 공연문화가 발달되어 있지 않은 우리나라의 현실에서는 문예회관의 관객 개발 활동은 보다 적극적으로 수행되어야 하며, 이로부터 소외되어 있는 주민들을 위한 문화예술교육을 위한 다양한 프로그램이 개발되어야 함.

■ 문화예술교육의 다양한 구분

- 문화예술교육은 다양한 기준에 따라 구분할 수 있음. 문화예술교육의 대상을 기준으로 일반인, 여성, 노인, 학생·청소년, 유아, 소외계층(장애인, 저소득층, 결혼이민자, 새터민 등)으로 구분할 수 있음.
- 문화예술교육의 기간에 따라 일회성(1회 단발성), 집중형(1주일 내외), 단기성(3개월 이내), 중기성(3개월~6개월), 장기성(6개월 이상)으로 구분할 수 있음.
- 기간을 정하는 것은 대상에 따라 달라질 수 있으며 지역의 특성을 고려하는 것도 필요한데, 예를 들어 청소년 대상일 경우 학사일정을 농촌 지역의 성인 대상일 경우 농사일정을 고려하여 교육 기간을 정하는 것이 필요함.
- 문화예술교육의 성격별로 체험형, 놀이형, 감상형, 창작형, 혼합형 등으로 구분이 가능
- 실제 프로그램은 한가지 성격으로 대별된다기 보다는 여러성격을 혼합한 경우가 많으며, 이는 교육의 소재가 되는 예술 장르에 있어서도 그러함.
- 예를 들어 아이들이 음악회를 관람하고 이에 대한 감상을 그림으로 표현한다면 미술과 음악 장르를 활용한 체험 및 창작형 프로그램이 됨.
- 기획 주체별로 보면 내부 기획, 내·외부 공동기획, 외부기획 등으로 구분 가능한데, 교육프로그램은 공연이나 전시에 비해 지역 단위에도 외부 인력이나 프로그램 공급자가 많음.
- 때문에 내부에 교육전문 인력이 없을 경우에도 외부 강사나 예술가 기획사 단위와 협업이 가능함.
- 교육 단계별로 보면 입문형, 심화형, 워크숍형(동아리지원형, 전문가연수형) 등으로 구분

- 프로그램 장르별로 구분해 보면 공연예술, 시각예술, 영상예술, 전통예술, 생태환경, 지역아카이브, 인문학 등 무수히 많은 장르 융합 및 소재 발굴이 가능
- 실행 장소에 따라 문예회관 내 교육, 참여자 방문교육, 이동형 교육 등으로 구분

TIP 문화예술교육의 다양한 구분의 예

대상별	일반인/ 여성/ 노인/ 학생청소년/ 유아/ 소외계층 등
교육기간별	일회성/집중형/단기성/중기성/장기성 등
성격별	체험형/놀이형/감상형/창작형/융합형 등
기획주체별	내부기획/ 외부 공동기획/ 외부기획 등
단계별	입문형/심화형/워크숍형
장르별	공연예술/시각예술/영상예술/전통예술/생태환경/지역아카이브/인문학 등
장소별	문예회관 내/ 방문교육/ 이동교육 등

다. 문화예술교육 기획

■ 교육 사업의 흐름



〈그림 13〉 교육사업의 흐름

- 실태조사 : 일정한 대상의 실태조사
- 수요조사 : 일정한 대상의 문화예술교육 수요조사
- 분석 및 초안 : 실태와 수요 분석을 통한 방향 설정
- 기획 초안 : 프로그램 초안을 기획함.
- 검토 : 표본조사, 전문가 조언으로 프로그램 세밀화
- 강사섭외 : 프로그램 이해가 높고 구현 능력이 있는 강사를 섭외
- 최종 기획 : 기획 의도와 강사 상황에 맞게 프로그램을 확정함.
- 홍보 및 모집 : 프로그램 홍보 참여 촉진 및 상담 활동
- 프로그램 시행 : 프로그램의 진행 및 참여자 관리
- 평가 및 사후 활동 : 프로그램 평가 및 사후 모임 또는 확산활동

■ 대상 결정 및 프로그래밍

- 공연기획을 하는 모든 문예회관은 관객에 확보와 공연홍행이 가장 중요한 요소인데, 이는 적극적인 관객개발을 통해 만족스러운 결과를 얻을 수 있음.
- 문화예술에 대한 접근성과 이해도를 높이는 문화예술교육은 관객개발의 가장 유효한 방법
- 문예회관의 운영 방향이 정해지면, 이는 문화예술교육의 방향에도 적용 됨.
- 보다 큰 틀에서는 지역 내 문화예술 특성화 요소를 문화예술교육의 방향으로 설정하기도 함.
- 예를 들어, 전통예술 공연을 중심으로 운영하는 문예회관이라면(또는 지역이라면) 전통예술에 대한 문화예술교육 기회를 확대하고, 전통악기를 활용한 퍼포먼스, 지역축제 등의 공연 기획과 연계 된 교육 및 동아리 활동을 지원하고, 발표회 등의 활동을 연결할 수 있음.
- 문화예술교육은 교육으로만 끝나는 것이 아니라, 공연기획과 동아리(준전문가)활동, 문화 자원봉사 등 지역 콘텐츠의 결합을 끌어내어, 참여자와 관객을 끊임없이 재생산해 나가야 함.
- 예를 들어 문예회관 기획 전시와 관련하여 강좌 프로그램을 실시했다면 수강생 중 일부를 전시해설자(도슨트)로 교육 시키고 전시장에 배치하여 자원봉사 활동으로 연계 시킬 수 있음.
- 또한 문예회관의 아트페스티벌이나 기획 공연 관련한 하우스 안내 보조 인력도 일정한 교육이 필요한데, 직무와 관련한 교육 뿐 아니라 공연 전반에 관한 교육과 공연장 체험 등을 통해 이러한 활동에 관심을 유발하고 실제 자원봉사로 연결시킬 수 있음.

■ 교육 강사 섭외 및 관리

- 문화예술교육은 기존의 기능 전수교육과는 달리 "참여자의 자기표현과 참여자간의 소통"을 매우 중시하는 프로그램.
- 따라서 참여자가 자기 정체성을 깨닫고, 자기표현에 장애를 제거함은 물론, 자유로운 표현과 참여자 간의 소통을 통해 상호 이해와 공동체 의식의 체득을 꾀하는 과정이 그 어떤 결과보다 중요.

○ 추진 배경 및 목적

- 문예회관은 지역의 핵심 문화기반시설로 사회 문화적 기능은 물론, 교육적 기능을 수행하여야 하지만, 현재 문예회관 대상 교육프로그램 지원 부족
- 지역의 성인대상 아마추어 문화예술 클럽(동아리)과 문예회관의 연계 프로그램 필요
- 문예회관을 통한 시민자원봉사(안내인원, 보조스텝 등) 수요충족을 위한 교육 필요
- 문예회관 고유의 특성을 반영한 문화예술교육 프로그램을 통하여 지역민 문화예술 향유 기회 확대
- 지역주민의 문화예술 활동에 직접참여 유도로 삶의 질 향상과 문화예술 애호가 저변 확대
- 공연 및 전시와 교육, 체험이 융합된 프로그램을 통해 다양한 연령층의 지역주민들이 일상생활에서도 예술 활동을 이어갈 수 있는 계기 마련

○ 역점 추진 사항

- 지속 가능한 문화예술교육 프로그램 발굴
 - 지역의 문화예술 전문가를 활용하여 지역밀착 맞춤형 프로그램 기획 및 개발
 - 우수 프로그램 연속 지원(성과보고대회 선정 프로그램 등)
- 문예회관 특성을 반영한 차별화된 프로그램 개발 및 지원
 - 문예회관 공간을 적극 활용한 공연전사교육체험이 융합 된 프로그램 지원
- 문화예술교육을 통한 전 국민의 예술인화
 - 교육 프로그램을 통해 수동적 문화예술 향유자에서 문화예술 콘텐츠 창작자로 성장 지원
 - 자생적 생활 속 문화예술 모임 활동에 대한 지원 확대를 통해 문화예술의 저변 확대
- 문화예술교육의 선순환 구조 실현
 - 개인적 가치 차원을 넘어서 가족사회 문화적 가치 실현

○ 지원 조건

- 문예회관의 인프라를 적극 활용하여 지역주민이 문화체험 할 수 있는 융복합성 프로그램을 제공하여 문화예술에 대한 관심도 및 이해력 향상
- 단순 기능교육을 탈피한 체험 중심의 문화예술교육 프로그램 운영
- 개인을 넘어서 세대, 계층, 지역 간의 소통과 화합을 이끌어낼 수 있는 사회통합적 프로그램 운영
- 성인 및 청소년, 가족 대상의 문화예술 교육프로그램
 - 소외계층, 다문화가정, 3대(가족)가 함께 참여하는 등의 세대와 계층을 넘어서는 융화합 프로그램
- 문화예술교육이 취약하여 접근성이 떨어지는 지역을 우선 선정, 지원
- 본 사업의 목적에 부합할 경우 복수 지원 가능(※예시 : 1개 문예회관×다수 프로그램)
- 교육 종료 후 교육성과를 발표회를 통해 실현하되 가능한 '문화가 있는 날' (매월 마지막주 수요일)에 발표 권장
- 프로그램은 연간 30회 이상 교육과정으로 반드시 수립해야 하며 연간으로 이루어질 수 있도록 인원을 모집하고, 11월에 교육 종료(※예시 : 30회 교육×1기수 / 15회 교육×2기수 등)
- 교육 종료 후 지역 문화예술 활동가로 참여 기회 제공
- 축제 및 봉사활동 참여 등 지역 내 다양한 문화예술 활동 등을 별도 지원
- 문화예술교육프로그램 축제(11월) 확대 운영
- 지회별로 교육성과 등을 선보일 수 있는 축제 개최
- 선정기관은 문화예술교육프로그램 축제 참여 기회 제공
- 3년 연속 선정 된 프로그램은 심화 교육 과정 운영

■ 문화예술교육 주요 요소

- 첫째, 문화예술교육의 매개자(강사)
- 둘째, 문화예술교육의 프로그램
- 셋째, 문화예술교육의 여건과 환경,
- 넷째, 사회적 인식.
- 이러한 요소 중에서 문화예술교육의 질을 결정하는 가장 중요한 요소는 문화예술교육의 매개자인 강사.
- 이에 문화예술교육 강사는 강사라는 표현보다는 프로그램 매개자라는 개념으로 이해되고 있으며, ‘가르치고 배우는’ 행위를 다양하게 적용.
- 문예회관의 문화예술교육을 수행하는데 있어, 내부 강사를 활용하든 외부 강사 혹은 외부 문화예술교육 단체와 결합하든 강사의 역할은 언제나 중요.
- 내외부의 문화예술교육 강사나 단체를 활용할 시에는
 - 문화예술에 대한 이해
 - 참여자에 대한 이해,
 - 문화예술교육의 방법적 유연함을 가지고 있는가를 살펴볼 필요가 있음.
- 특히 정형화된 프로그램을 기능적으로 교습하는 행위가 문화예술을 더욱 멀리하는 원인이 되고 있음을 인식해야 함.

TIP

문화예술교육 매개자로서의 강사

- 문화예술교육이 활성화되면서 문화예술교육 강사를 지망자가 확대되고 있음. 문화예술교육 매개자는 예술가의 자질과는 다르며, 교사의 자질과도 다름. 좋은 매개자라 하더라도 환경이나 여건이 맞지 않으면 좋은 문화예술교육을 수행하기 어려움.
- 문화예술교육사업을 위해 자체 예술단을 보유하고 있거나 문화전문 인력을 보유한 경우, 문화예술교육 전문 인력으로 역할을 확대하는 것이 바람직함.
 - 이 경우 문화예술교육 프로그램 개발 워크숍 등을 통해 문예회관 문화예술교육 강사로서의 준비가 필요.
 - 외국의 우수한 오케스트라나 발레단 등도 대중적이고 공익적인 교육프로그램으로 다양한 사례를 창출하고 있음
 - 또한 내부 인력이 부족하거나 전문 인력이 없을 경우 좋은 매개자를 만나기 위해 다양한 정보를 취득해야 하며, 전국문예회관연합회나 문화예술교육단체협의회, 또는 한국문화예술교육진흥원, 각 지역의 문화재단이나 지역의 문화예술교육활동 기관 등에 의뢰하여 정보를 수집하는 것도 필요.



문화예술교육단체협의회 워크숍

■ 참여자 관리

- 문예회관의 문화예술교육 프로그램에 참여한 참여자는 기본적으로 문예회관의 프로그램 안내를 하는 메일링 서비스 대상이 되어야 함.
- 비록 많은 공연활동이 이루어지지 않는 문예회관일지라도 기본 관객리스트를 통해 홍보의 효과성을 높이는 것은 상식 수준의 관객관리임.
- 좀 더 적극적인 조직화 활동은 참여자들 간의 동아리 활동을 지원하는 방안이 있음. 재정적 지원 외에도 장소 제공하여 자체 활동을 독려하는 등의 조직화를 통해 문화예술동아리의 지역문화 활동에의 참여기회 확대를 가져올 수 있음.
- 다만, 자발성과 적극성이 부족할 때 문예회관에 의존되므로 동아리 조직은 자발성에 기초하여 조직하는 것이 필수적임.
- 가장 적극적으로 조직화 활동으로 문예회관 문화봉사자 조직을 구상할 수 있음.
- 문예회관은 일상적으로 많은 인력이 움직이기보다 특별한 행사와 공연이 있을 때 많은 인력이 필요함.
- 따라서 문화적인 소양과 공공문화공간의 자원 활동에 대한 의지를 가진 참여자 중심으로 문화 봉사자 조직을 구상하는 것도 필요함.
- 다만, 이 경우 일반 자원봉사와 다른 문화예술에 대한 이해와 공공문화공간의 역할 등에 대한 이해를 높이기 위한 교육 등은 필수적인 과정임.

■ 아동·청소년

- 아동과 청소년은 자아가 성장하는 과정에 있으므로 양질의 문화예술교육 기회가 확대되어야 하며, 이 시기의 좋은 문화예술교육은 일생의 문화적 감수성 획득할 수 있음.
- 아동·청소년기의 문화예술교육 역시 교사나 청소년지도사와 같은 전문가와의 협력은 매우 중요함.
- 이러한 협력 속에 아동·청소년기의 학습 활동이 문화예술교육과 상호 보완할 수 있으며, 예민한 자아 성장 과정의 긍정적으로 표현하는데 있어 문화예술교육은 훌륭한 매개 작용을 할 수 있기 때문임.
- 아동·청소년 문화예술교육은 크게 학교로 찾아가는 활동과 문예회관에 방문하는 활동으로 나눌 수 있음.
- 학교로 찾아가는 활동은 학교와의 협조 속에 일회성 감상 문화예술 감상프로그램, 재량학습 시간을 활용한 정규 프로그램, 학교 축제 기획 등으로 결합할 수 있음.
- 반면, 문예회관에 참여하는 프로그램은 문예회관의 시설과 장비 등을 활용한 프로그램 등으로 자유로운 기획으로 다양한 활동을 만들 수 있음.
- 아동·청소년 프로그램의 또 다른 형태로 교사를 위한 문화예술교육 연수 활동이 있음.
- 이는 교사가 문화적 감수성을 증진하고, 문화예술교육에 대한 이해를 높일 때 더 많은 아동·청소년이 좋은 문화예술교육의 혜택을 본다는 발상에서 제기된 활동임.
- 따라서 교사에 대한 문화예술교육은 문화예술교육매개자 교육으로 구분될 수 있음.
- 이러한 프로그램을 문예회관과 무관한 전문적 영역으로 취급할 수 있으나 기획전시나 공

연과 관련하여 지역 내 학교의 음악이나 미술 교사 등을 대상으로 워크숍을 개최하는 것도 하나의 프로그램 예가 됨.

TIP

꿈다락 토요문화학교 예술감상교육 운영사업 [부제 : 청소년 문화예술 감상학교]

○ 사업 목적

- 초·중고 학생 및 학부모의 문화향유 능력을 신장할 수 있도록 예술 기능교육 중심이 아닌 연극, 국악, 뮤지컬 등 공연 및 전시 작품과 연계한 감상교육 중심 프로그램 운영 필요
- 주5일 수업제 전면 실시에 따라 청소년들이 건전하게 토요 여가문화를 형성할 수 있도록 청소년 참여 예술향유 프로그램 활성화 여건 조성 필요
- 청소년들에게 학교 밖 문예회관을 기반으로 하는 감상교육 프로그램을 운영함으로써 예술 기능교육보다는 감상교육 확산을 통해 청소년의 자발적 문화예술 향유능력 제고
- 청소년들의 문화예술 소양 및 정서 함양, 감수성 및 소통능력 제고
- 또래 간, 가족 간 함께하는 프로그램 운영을 통해 건전 토요 여가문화 조성
- 지역 핵심 문화기반시설인 문예회관을 거점으로 청소년에게 문화예술 감상교육 프로그램 제공을 통하여 문화예술 감상기회 확대 및 문화예술 향유능력을 제고
- 휴무 토요일을 활용한 청소년 건전 여가문화 조성에 기여
- 가족과 함께 참여함으로써 친밀감 및 유대감 형성
- 문화기반시설의 감상교육 프로그램 운영을 활성화

○ 사업 방식

- 교육시간 : 매주 토요일 3시간 이상 운영 예정이나 참여자 여건을 고려하여 탄력적 운영
- 교육방식 : 교육목표에 따라 감상교육을 중심으로 하되 강의, 체험, 관람, 실연, 캠프 등 다양한 형태를 선택하여 복합적으로 연계 구성
- 교육강사 : 문화예술교육에 적합한 전문가(문화예술교육사 등)
 - 특강강사의 경우, 문화예술교육활동 경력으로 등급 확인
- 교육장소 : 지역 문예회관
 - 기반시설이 충분하지 않은 지역은 문화예술교육 활동이 가능한 공공의 안정적 시설 확보(학원, 가정집 등 민간보유시설 불가)

■ 소외계층

- 문화예술교육에서 프로그램이므로 참여자 즉, 교육대상이 누구인가에 따라 다양하게 교육 설계를 해야 함.
- 프로그램의 참여자의 연령, 지불능력, 소외나 장애 정도에 따라 프로그램의 내용과 상호 작용방식은 매우 다른 양상을 띠게 됨.
- 일반적으로 문화향수 기회의 확대를 위한 소외계층 문화예술교육은 소외계층이 처한 현실에 대한 이해에 기초하여 기획되어야 함.
- 일반적으로 소외계층은 저소득층이나 장애인, 노인 등 사회경제적 약자를 지칭하는데, 결혼이민자, 이주노동자, 새터민 등 소수자 역시 소외계층 문화예술교육의 중요한 대상
- 소외계층 대상 문화예술교육 시에는 몇 가지 주의를 기울일 필요가 있음.
- 참여 대상을 잘 이해하는 전문가를 활용하여 기획을 현실화. 즉, 장애인인 경우 복지사와의 협력을, 결혼이민자인 경우 이주민지원 단체와의 협력을 통해 대상의 요구와 현실에 부응해야 함.

- 소외계층만을 대상으로 한 프로그램을 지양. 소외계층 프로그램은 자칫 사회적 낙인을 강화하는 부작용을 초래할 수 있으며, 사회통합과 소통의 기본 취지를 살리기에 부적절
- 일시적 시혜적 프로그램을 지양하고 일상적이고 지속적인 프로그램 운영 필요. 소외계층 스스로가 프로그램을 통해 새로운 경험과 계기를 마련할 수 있도록 적절한 과정이 배치되어야 함.

■ 시민계층

- 이명박 정부 이전까지 문화예술사업 대상에 있어서도 소외계층은 일반적으로 경제적 소외계층을 산정하였으나 문화적 소외라는 측면에서 보면, 그 대상은 훨씬 넓은 실정
- 특히 문화향수 기회가 정책적으로 소외계층 중심으로 이루어지면서 상대적으로 일반 서민층이 상대적 소외가 발생하면서 정책적 배려 필요성 대두됨.
- 이에 문화예술교육 지원에서 2001년 신규 추진 사업으로서 ‘시민문화예술교육사업’ 실시
- 이들을 위한 교육을 문예회관에서 실시 할 경우 기존의 문화센터나 학원 등에서 실시하는 프로그램과의 차별화가 중요함.
- 다른 교육 대상보다 문예회관과 관련한 자원봉사활동 등으로 개발이 용이하며, 관객개발의 의미도 큰 대상층임.

4. 전시 사업

가. 전시 사업의 방향 설정

■ 전시 사업 운영의 목표

- 문예회관에서 전시사업은 공연 사업에 비해 큰 비중을 차지하지는 않으나 문예회관의 사업 가운데 보통 공연 사업 다음으로 큰 비중을 차지하고 있으며 문예회관이 복합문화공간으로서 하나의 역할을 담당하고 있음. 따라서 전시사업 역시 문예회관의 사업운영의 방향 안에서 운영 계획을 수립해야함.

■ 전시 사업 운영 비율 편성

- 일반적으로 문예회관의 기획 프로그램이, 나머지 기간을 대관으로 편성함.
- 지역문예회관의 경우 대관을 우선사업으로 먼저 편성해놓고 남은 기간에 자체사업을 하기도 하는데, 기획사업 계획을 먼저 수립한 후 대관운영 기간을 정하는 것이 바람직함.

■ 전시 장르와 성격 결정

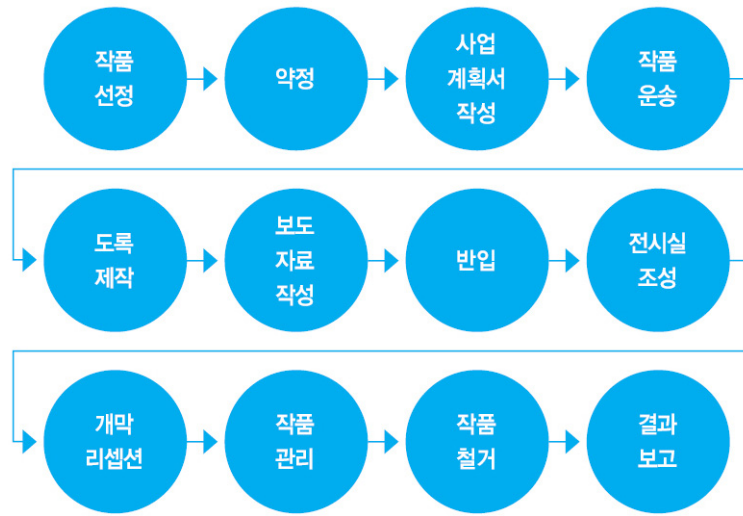
- 문예회관의 미션과 기본운영계획에 맞는 프로그램을 대관
- 창작에 대한 지원으로 젊은 예술가 및 예술작품을 안배 할 수도 있고, 오히려 기획사업과 다소 차별화하여 대관은 흥행성 공연을 주로 유치 할 수도 있음. 어느 쪽이든 개별 프로그램에 따라 결정하는 것이 아니라 전시 사업에 관한 문예회관의 입장이 필요함.
- 이는 특정 장르의 전시가 아니라 할지라도 문예회관의 이미지 구축에 유리

TIP

시즌제

- 시즌제란 일정 기간 동안 프로그램을 집중적으로 운영하는 제도로써 세계 유명 공연장에서 일반적으로 행하는 마케팅 기법.
- 시즌제는
 - 첫째, 사전에 충분한 프로그래밍을 할 수 있어 공연의 수준을 높일 수 있음
 - 둘째, 여러 프로그램을 함께 홍보하여 홍보 효과를 극대화 함
 - 셋째, 사전 정보 제공으로 회원 관리, 관객 개발 등에 유리함.
- 각 공연장의 사정과 현실에 맞게 운영하는데, 미국의 경우, 3-6월 시즌과 9-12월 시즌으로 나누어 운영하며, 비시즌에는 별도의 대중 공연이나 교육 프로그램, 예술가 워크숍 등을 기획함으로써 재정이나 관객 개발의 효과를 유도함.
- 우리나라는 2005년 예술의전당에서 처음 시즌제를 도입했는데, 예산과 전문인력이 지원되는 구조가 아니라면 효과를 보기 어려움.

■ 전시 업무의 흐름



〈그림 14〉 전시 사업의 흐름

나. 전시 기획

■ 작품 선정 방법

- 작품의 선정은 전시의 취지에 따라 전시 기획자(전시 담당자)가 직접 선정하거나 필요하다면 관련 분야의 전문가로 구성된 별도 위원회를 조직하여 선정하기도 함.
- 선정위원회를 구성하여 작품을 선정하는 경우는 작품의 공신력과 문예회관의 위상을 강화시키기 위해 진행하는 경우가 많음.
- 문예회관에서는 각 문예회관의 규칙·규정에서 선정기준을 정하여 문예회관에서 단순히 전시를 목적으로 하는 것이 아닌 작가를 발굴하거나, 전시의 공신력을 주기 위한 작품 혹은 상을 제정하기도 함.
- 선정기준 및 선정절차는 공정성과 객관성을 유지해야 함.

■ 출품 동의서 작성 및 작가와의 약정

- 전시에 관련된 전반적인 사항과 비용 분담 책임분담 등에 대해 전시약정을 체결함.

■ 계획서 작성

- 전시 사업 계획서 또한 사업 계획 수립 시 6W 3H 방식으로 구체화 할 수 있음. 구체화된 내용은 기획서의 항목으로 객관적이고 설득력 있게 표현함.
- 전시사업 계획서에 들어갈 항목으로는 전시 배경, 전시 목적, 기대효과, 전시 주제, 공식 명칭, 전시 성격, 전시 부문, 참여 작가, 개최 기간, 개최 장소, 전시 공간의 규모와 크기, 출품 작품 수, 전시 작품 수, 주최, 후원 및 협찬, 세부 일정, 예산안, 작가 프로필, 작품 자

료 등으로 구체화 함.

- 사업을 추진하기 위해서 전시사업기획(안), 전시사업 세부추진계획(안)을 작성하는 것은 사업을 시작할 때뿐만 아니라 사업을 추진하는 과정, 사업 후에도 사업에 대한 전반적인 사항을 손쉽게 파악할 수 있어 사업의 목표를 원활하게 달성할 수 있게 하며 전시를 성공적으로 이끌어 줌.
- 기획안과 세부추진계획서는 중복되거나 반복되지 않고 한눈에 전시 개요를 알기 쉽도록 작성함.
- 알기 쉽게 쓰여진 기획서는 사업을 진행함에 있어 업무 효율과 이해를 높이고 업무 실적을 쉽게 평가할 수 있음.

■ 예산 작성

- 전시 비용은 전시 성격에 따라서 변동이 가능하나 국내 전시 예산에서 가장 큰 비중을 차지하게 되는 것은 작품 관리 요원 인건비, 도록제작, 출판비, 그리고 작품 운송비와 보험료임.
- 예산 항목
 - 전시장 관리비
 - 보험 및 운송비
 - 전시장 조성비
 - 원고료 및 기타 출판 인쇄비
 - 개막식 및 간담회비 등 부대행사 경비
 - 운송 설치비

다. 전시 마케팅

■ 전시 마케팅의 목적

- 전시 마케팅은 전시의 목표를 보다 적극적으로 달성하기 위해 행하는 비즈니스 활동임. 전시마케팅의 주요 내용은 관객의 요구와 욕망을 자극하여 전시장으로 관람객을 모으는 일과 전시수입을 높이는 일임.

■ 전시 프로모션

- 전시 프로모션은 마케팅 활동 중 특히 판매촉진을 목적으로 행하는 활동임. 현지 에이전시에서 이용하는 프로모션의 활동은 주로 가격할인이나 경품제공이고, 그 구체적인 내용은 가족 할인권, 단체할인, 패키지 티켓, 퀴즈탐험, 할인 쿠폰 발행, 데생실기대회, 해외여행권 제공 등. 사업성을 강조하는 현재 상황으로 유추할 때 앞으로 프로모션 활동이 더욱 활성화 될 것임.

라. 전시 홍보

■ 원고 취합 제작

- 전시 도록 및 홍보를 위한 원고를 의뢰하고 취합함.
- 원고는 작품에 대해 잘 알고 있는 전문가에게 의뢰하여 전시의 감상에 도움이 될 수 있도록 함.

■ 도록 초청장 안내물 사인물 제작 배포

- 포스터, 브로셔, 육교 현판, 초대장에 대한 디자인과 문구를 제작하고 배포함.
- 육교 현판의 경우 관할 구나 군에 신청함.

TIP

전시 홍보

○ 전시홍보물의 종류

- 인쇄물
 - 전시정보의 제공과 전시기록 등을 위해 만들어지는데, 전시와 관련하여 만들어지는 인쇄물은 포스터, 도록, 전단, 초대장, 전시티켓 등.
- 포스터전단
 - 포스터와 전단은 관람객의 관람 욕구 자극과 전시 정보를 제공하기 위해 제작되는데, 특히 전단은 간단하지만 전시의 내용을 함축적으로 설명할 수 있어 홍보자료로서 유용하게 사용됨. 포스터와 전단에는 일시, 장소, 가격, 문의전화 등 전시와 관련된 다양한 정보를 삽입하는 것이 보통임.
- 도록
 - 전시의 구색을 갖추기 위해 대충 만들 수도 있지만 제대로 된 전시라면 연구의 성과물인 도록 제작에 각별한 주의를 기울여야 함. 전시를 하니까 무조건 만드는 것이 아니라 전시의 규모나 의의, 기간 등을 고려하여 가격, 제작부수, 두께 등을 결정하여야 함.
- 보도자료
 - 홍보는 보도자료의 제작으로부터 시작이 됨. 보도자료는 전시의 특징, 전시기간, 전시장소, 개관시간, 전시작품, 입장료, 부대행사 등 전시를 개괄적으로 파악할 수 있도록 만들. 보도자료의 배포 시 카탈로그나 전단이나 포스터를 동봉하면 더욱 효과적임. 가능하다면 보도자료 배포에 즈음하여 기자회견담회를 개최하면 더욱 효과적으로 전시를 홍보할 수 있음.
- 초대장 발송
 - DM 발송은 주로 전시의 주제와 관련된 단체나 학과 협회를 대상으로 함. 가장 일반적이고 손쉽게 접근하는 관람객 동원방법은 학생단체관람을 위한 DM발송임. DM 발송과 병행하여 전시 시작 또는 직후에 교장선생님이나 미술교사를 위한 설명회를 마련하면 더욱 효과적임.
- TV, 라디오 스팟(spot), 신문광고
 - 대규모 자금을 투자한 전시일 경우 광고를 하게 됨. 많은 관람객 동원을 위해서는 TV 광고가 필수적임. TV 광고는 방영시간이 중요함. TV 광고 시에는 주 관객층의 시청시간을 잘 고려하여 광고를 방영해야 함.
- 육교현판
 - TV 광고이외에 전시에서 주로 이용하는 광고는 육교현판광고임. 육교 현판은 TV 광고와 같이 많은 경기가 들어가지 않으면서도 매우 효과적임. 육교현판 설치 시 고려해야 할 사항은 설치기간과 설치위치임. 대부분의 육교 현판은 차량으로 빨리 이동하거나 바빠 움직이는 곳이 사람들이 접하기 쉽기 때문에 육교 현판은 디자인도 중요하지만 주목성과 가독성이 중요함.
- 인터넷 및 기타
 - 그 외에 여러 가지 홍보방법이 있는데, 요즘은 전자매체의 발달로 인터넷을 이용한 홍보방법이 많이 이용되고 있음.

마. 작품 운송/반입/반출

■ 작품 운송

- 홍보 및 도록 제작을 위한 슬라이드 촬영 및 작품 운송을 위해 작품 방문
- 작품 운송 계획 작성할 때에는 작품의 크기, 규모, 운반 시 주의사항을 파악함.
- 운송 중에는 작품이 서로 겹치게 적재해서는 안 됨.
- 운송 중 작품 훼손을 방지하기 위해 작품 포장에 많은 주의가 필요함.

〈표 29〉 작품 리스트와 주의사항 양식

작품명	작품 크기	작품 규모	운반 시 주의사항
-	-	-	-
-	-	-	-

〈표 30〉 작품 운송 일정계획서 양식

업무	일정	지역	차량	인원	예산
도록용 작품 슬라이드 현지 촬영	0000년 0월 0일	서울	0톤 탑차 0대	0명	0원
작품 반입					
작품 설치					
작품 반출					
총 운송비 및 작업원 인건비 예산					

■ 작품 반입 및 반출

- 작품 반입과 반출 시에는 전문가가 작품 상태를 자세히 검사하게 하고 기록하도록 하는 것이 좋음.
- 문제가 발견된 경우에는 사진 자료를 남겨서 오해가 없도록 해야 함.
- 작품 상태 기록 카드에는 전시한 미술관의 직원도 함께 조사하고 서명하도록 함.
- 작품 대여 시, 작품을 되돌려 줄 때에도 상태 카드에 서명을 했던 직원은 반드시 입회하여 전시 후의 작품 상태 검사에도 참여함.

■ 보험

- 보험 보장 액수는 출품된 전 작품에 대해서 작가가 작성하여 제시한 작품 가격리스트의 액수를 모두 더한 값이 됨.
- 보험 증서가 영어로 되어 있는 경우는 한글본을 제작하여 보험내용을 확실하고 명확하고 오해를 사전에 예방할 수 있도록 함.
- 보험증서는 예외인 특별한 경우를 제외하고는 보험대상 작품에 발생한 모든 직접적인 물리적 손상에 대한 보상을 보장하고 있음.

- 보험 회사 : 00화재 해상 보험
- 보험 종류 : 00문예회관 종합보험
- 보험 범위 : 전시, 보험, 포장, 운송에 대한 00개의 작품
- 보험 보장 액수 : 00,000,000원
- 보험 비율 : 0,000,000원(0.0000%)

바. 전시실 조성

■ 공간 구성

- 단순히 주어진 전시공간에다 작품을 배치하는 기술적인 문제가 아니라 작품 진열은 전시 작품의 특성과 전시 조직자의 철학에 따라 세심하게 처리해야 함.
- 관람객의 이해를 돕고 감동을 주기 위해서는 전시기획 못지않게 연출에도 많은 신경을 써야 함.
- 전시장의 조건은 전시될 작품의 수와 크기, 그리고 전시품의 종류에 영향을 미침.
- 전시장의 공간구성이란 정해진 공간조건 속에서 얼마나 작품을 효과적으로 그리고 감동적으로 보여주는가의 문제임.
- 공간구성은 전시가 펼쳐질 공간에 대한 철저한 사전조사가 선행되어야만 함.
- 소규모 전시의 경우에만 별 문제가 없지만 대규모로 벌어지는 행사시에는 관람객의 동선, 편의시설 등의 위치까지 고려한 치밀한 공간계획이 요구됨.

■ 관람 동선

- 관람동선에는 크게 강제동선과 자유 동선 그리고 양자를 혼합한 복합동선이 있음.
- 전시를 체계적으로 보여주기 위해서는 강제동선을 채택해야 하나 강제동선은 사람이 많이 입장할 경우 관람 흐름이 막혀 안전사고의 위험과 관객의 불만을 살 소지가 많음.
- 반면, 자유 동선은 관람 흐름에는 문제가 없으나 전시를 체계적으로 볼 수 없다는 단점이 있음.
- 어떤 동선을 채택할 것인가는 전시의 성격과 주최 측의 사정에 따라 전시조직측이 결정하여야 함.

■ 공간 구획

- 전시장이 개방되어 있으면 전시장의 독특한 분위기를 느끼기가 어렵고 너무 폐쇄되어 있으면 관리에 어려움이 생긴.
- 전시장 내의 공간 구획은 동원 가능한 관리자의 수와 작품관리의 위험도에 따라 결정함.
- 작품이 작고 귀중한 물건들이 많을 경우 공간을 너무 폐쇄하면 사고가 날 위험이 큼.

■ 전시 보조물

- 전시 보조물은 작품을 효과적으로 보여주기 위해 제작이 됨.
- 전시 보조물에는 명제표, 설명판, 전시안내도, 각종 유도 사인물, 현수막, 배너 등 다양한 종류가 있음.
- 전시 보조물은 말 그대로 전시물을 효과적으로 보여주기 위해 사용하는 것이므로 작품의 감상을 방해할 정도로 제작이 되어서는 곤란함.
- 그러므로 보조물의 제작 시에는 크기, 종류, 수량, 글자체, 색채 등에 유의하여야 함.

■ 전시장 정리

- 본격적인 전시진열은 전시장 정리로부터 시작됨.
- 우선 공간계획에 따라 전시장을 정리하고 각종 전시 보조물을 정해진 위치에 설치함.

■ 작품 이동 및 설치

- 전시장 정리와 설치가 끝났으면 전시장으로 작품을 안전하게 이동함.
- 작품 파손의 대부분은 작품 이동시에 발생하므로 작품의 안전에 특히 주의가 필요함.
- 깨지기 쉬운 도자기나 조그만 조각품은 손으로 감싸 안아 이동하여야 함.
- 그리고 무거운 조각품의 경우 운반용 밀차나 크레인 등을 이용하기도 하는데, 기계를 사용할 때에는 각별한 주의가 요망됨.

■ 전시조명

- 작품설치가 끝나면 조명작업에 들어감.
- 조명의 방법에는 직접조명, 간접조명, 부분조명, 전면조명 등 여러 가지가 있음.
- 어떤 조명을 선택할 것인가는 전시작품의 특성과 안전성 등을 종합적으로 고려하여 결정을 함.
- 조명작업이 끝나면 사실상 전시장 준비는 끝이 나게 됨.

사. 전시개막 및 부대행사

■ 초대장 발송

- 개막행사는 초대장으로 고지를 하는데 초대장에는 개막시간, 전시기간, 전시장소, 교통수단, 주차장 이용 등의 내용을 기입함.

■ 개막행사

- 개막행사는 시간계획서에 의해 진행이 되어야 하므로 중요한 전시의 경우 행사진행 시나리오를 작성하여 진행하는 것이 필요함.
- 대개 개막행사는 행사장 준비 ▶ 테이프 커팅 ▶ 전시관람 ▶ 리셉션 ▶ 폐회 순으로 진행이 됨.

■ 전시 작품 소개

- 테이프 커팅이 끝나면 주요 인사들을 모시고 전시장을 돌며 전시작품을 소개함.
- 설명은 주로 전시담당 큐레이터가 진행하며 세세한 설명보다는 전시의 큰 틀을 소개하며 지루해지지 않도록 함.

■ 리셉션

- 전시 관람이 끝나면 개막행사의 마지막 순서인 리셉션 행사를 진행함. 전시 주최자는 참석자들에게 전시개발을 알리는 인사를 하고 축하를 함.
- 전시입장권 판매

■ 전시기념품 제작 판매

- 전시기념품은 전시의 기념이나 수입 증대 등 다양한 목적을 위해 제작이 되며 아트포스터, 엽서, 티셔츠, 손수건, 컵, 넥타이, 스카프, 달력 등이 대부분임. 인쇄물과 같이 기념품도 전시 종료와 동시에 판매가 종결되는 것이 보통임. 그러므로 기념품 제작 시 예상 관람객이나 주변 여건을 분석하여 제작수량 및 종류, 가격 등을 결정하여야 함.

■ 관련 상품 판매, 식음료 판매, 기타

- 작품만 보여주는 과거의 전시와는 달리 요즘의 전시는 수입 확대와 전시장 분위기 고취, 관객 편의 등을 위해 종종 부대행사를 개최함. 연주회, 전시 관련 상품 판매, 식음료 판매 등 전시부대행사의 종류는 다양함. 그러나 부대행사는 자칫 전시의 의도를 변질시킬 우려가 있으므로 신중한 준비가 필요함.

아. 작품 관리

■ 작품 관리와 관리요원 관리

- 지정 위치에서 전시 중 작품관리, 관람객 안내 그리고 관람객들에 의한 작품 손상을 최소화 하는 임무를 수행함.
- 작품 관리 요원은 전시 기간 동안만 한시적으로 채용할 수 있으며 서류심사와 인터뷰를 통하여 선발함.
- 주로 미술관련 학과를 졸업한 미술에 대한 전문 지식을 갖춘 사람이면 더욱 좋음.
- 전시 중에는 실제 많은 관람객들이 작품 설명을 요청하기 때문에 전시되고 있는 작품과 작가에 대한 간단한 설명 및 자료를 제공함으로써 좀 더 개선된 관람객 서비스를 제공할 수 있음.
- 작품 관리 요원은 매일 전시 상태를 검사하고 전시과에 보관되고 있는 점검 일지를 작성할 의무가 있음.
- 점검 일지에는 작품 상태 및 훼손 여부는 물론 전시실의 습도 및 온도를 기록하여 작품 보존적 측면에서 최상의 환경을 유지하는 것이 바람직함.
- 그러나 문예회관의 전시실의 경우 복도 및 건물 내 유휴 공간을 개조하여 전시실로 사용되는 경우가 많아 이런 경우는 작품 관리가 소홀해질 질 수 있으므로 각별한 작품 관리가 필요함.
- 작품 훼손이 발견되면 전시과 담당직원에게 연락하고 담당직원의 판단에 따라 사후 처리를 하게 됨.

■ 도슨트(docent) 제도와 관람 프로그램 개발

- 사고 예방 측면에서 작품 관리 요원의 교육과 관람객의 관람 태도를 개선할 수 있는 교육 프로그램을 개발하는 방법을 모색해보는 것도 좋음.
- 작품 훼손을 방지하기 위해 초·중·고등학생의 단체관람을 제한할 수도 있음.
- 도슨트 제도뿐만 아니라 전문가의 지도와 통제 하에 관람할 수 있는 프로그램도 마련하여 즐거운 체험이 될 수 있도록 유도할 수도 있음.

TIP

도슨트 제도란?

- 도슨트(docent)라는 말은 '가르치다'라는 뜻의 라틴어 'docere'에서 파생된 말로서, 전문지식을 갖춘 안내인을 뜻함.
- 오늘날에는 '박물관이나 미술관 등에서 관람객들에게 전시를 설명을 해주는 안내자'를 일컫게 됨.
- 1845년 영국에서 도슨트 제도가 최초로 시행된 이후 1906년 주요 아시아 미술품들을 소장하고 있는 것으로 유명한 보스턴미술관(1870년 개관)에서 '관람객을 대상으로 전시내용을 설명하는 지식을 갖춘 안내인'이라는 현대적 의미의 도슨트에 대한 정의를 규정하였음.
- 그 이듬해부터 도슨트 제도는 미국을 비롯하여 전 세계로 파급되어 오고 있으며, 우리나라는 1995년에야 비로소 이 제도를 도입하였음.

자. 전시 평가

■ 전시 평가 항목 구성

- 전시평가는 관람객, 수입, 관객의 만족도, 관람료, 결과가 계획서와 근접도, 차이가 있었다면 무슨 이유나 원인 등 전시 전반에 관한 분석을 행함. 평가는 정량적인 평가와 정성적인 평가를 함께 할 수 있음.

■ 예산 분석

- 사업계획서 상의 수입과 지출이 실제 결과에 얼마나 차이가 있는지를 분석함. 수치 차이는 전시의 성패를 알려주는 확실한 지표임.
- 왜 계획과 차이가 발생했는지를 분석함. 더 나아가 수입과 지출의 구체적인 내용은 어떤지를 살펴봄.
- 계획보다 수입이 초과 달성하였다 해도 내용은 그렇지 않을 경우가 있으니 그 원인과 결과를 정확히 분석하여 다음 사업에 참고함.

■ 관람객 분석

- 전체 관객의 수와 일별 관객 수, 그리고 일반 관객과 학생관객의 비율, 단체 입장 현황 등 관객에 대한 전반적인 사항을 분석함.

TIP

전시 사업 평가 설문 항목의 예

관람객 일반 현황 분석	☐ 관람객 연령층은?
	☐ 관람객 거주지는?
	☐ 관람객 직업 층은?
	☐ 관람객 성별은?
관람객 선호도 조사	☐ 전시실 방문 횟수는?
	☐ 전시실 방문 동기는?
	☐ 전시실 정보 획득 경로는?
	☐ 전시 관람 시간은?
	☐ 선호하는 미술 분야는?
	☐ 가장 선호하는 전시실은?
전시 공간	☐ 전시실 환경은?
	☐ 작품 수와 전시실은?
전시 관리	☐ 작품 관리 요원에 대한 만족도는?
	☐ 설명 자료에 대한 만족도는?
전시 내용	☐ 전시에 대한 만족도는?
	☐ 전시 내용은?

■ 입장료 분석

- 전시 작품의 질과 비교하여 입장료의 책정은 적절한지 입장료와 관람인원과의 관계 등을 분석함.

■ 홍보 분석

- 전시 홍보는 제대로 되었는지 홍보가 전시 관람에 어떠한 영향을 끼쳤는지 홍보와 관객 입장의 관계에 종합적으로 분석 해봄.

■ 기타 분석

- 그 외 전시장 구성, 전시 제목, 입장객의 유형, 전시 만족도, 전시관람 동기, 전시 유인매체, 관객이용 교통수단 등을 종합적으로 분석함. 각 항목별 분석을 토대로 종합적인 측면에서 전시를 평가하고, 분석된 자료는 다음 전시의 개선을 위한 자료로 활용함.

■ 결과 보고서 작성 및 자료 정리 보관

- 전시가 끝나고 나면 평가보고서 혹은 결과보고서를 가능하면 작성함. 결과보고서와 평가보고서를 작성하는 이유는 이번 전시를 통해서 겪었던 시행착오를 다음 전시에는 줄이면서 되풀이 하지 않기 위한 것이며 개선하기 위한 목적임.
- 또한 전시의 목적과 적합하였는지를 재확인하기 위해서임.
- 보고서는 솔직하게 개선을 위한 목적으로 쓰는 것이 바람직하며, 이러한 결과보고서는 향후의 업무에도 도움이 될 것임.
- 이러한 결과 보고서는 서면 자료, 파일, 사진자료 등도 함께 보관하여 향후 전시에 도움이 될 수 있도록 고려함.

■ 인적 네트워크의 지속적 관리

- 전시를 통해 관계를 가졌던 작가, 업체, 자원봉사자 등은 문예회관의 주요한 고객이므로 문예회관과 향후에도 관계를 맺을 수 있도록 함.

5. 기타 사업 운영

가. 대관 사업의 운영

■ 대관 운영의 목표

- 대부분의 고객은 문예회관에서 진행되는 모든 공연과 전시를 문예회관이 주최한다고 인식하므로 대관프로그램에 대한 평판도 문예회관의 이미지로 바로 연결됨.
- 따라서 기획 사업이 없을 때 비어있는 공간을 채운다는 소극적인 자세가 아니라 대관 역시 문예회관의 사업운영의 방향 안에서 운영 계획을 수립해야함.
- 대관운영은 공간 활용을 극대화하기 위한 방안으로서 고려되어야 하는데 자체 기획 사이의 자투리 시간을 활용하기 위해서 대관을 하는 경우도 있고 모든 프로그램을 기획 프로그램으로 할 수 없기 때문임.
- 기획 사업이 거의 없이 대관위주로 운영되는 경우라도 임대수입을 위해서라기보다 좋은 프로그램이 진행되어 주민의 문화 향수권을 높여 줄 수 있도록 대관이 운영되어야 함.
- 따라서, 공간 활용도를 높이고 대관료 수입을 기대할 수 있더라도 문예회관의 브랜드 가치와 공공성을 고려한다면 비어있더라도 기준을 가지고 대관을 제한하는 것도 운영 정책이 될 수 있음.

■ 대관 운영 비율 편성

- 일반적으로 전속단체를 가진 문예회관의 경우 단체의 활동이 우선되고, 나머지 기간을 대관으로 편성함.
- 지역문예회관의 경우 대관을 우선사업으로 먼저 편성해놓고 남은 기간에 자체사업을 하기도 하는데, 기획사업 계획을 먼저 수립한 후 대관운영 기간을 정하는 것이 바람직함.

■ 대관 장르와 성격 결정

- 문예회관의 기본운영계획에 맞는 프로그램을 대관해야 함.
- 창작에 대한 지원으로 국내 창작극 위주의 공연물을 주로 대관을 안배 할 수도 있고, 오히려 기획사업과 다소 차별화하여 대관은 흥행성 공연을 주로 유치 할 수도 있음.
- 어느 쪽이든 개별 프로그램에 따라 결정하는 것이 아니라 대관에 관한 문예회관의 입장이 필요함.
- 이는 특정 장르의 전문극장이 아니라 할지라도 문예회관의 이미지 구축에 유리

■ 대관사업 진행 시 문예회관의 역할

- 대관 프로그램이라 하더라도 경우에 따라서 문예회관의 기본 스태프들이 모두 참여함.
- 공연장이라면 조명, 음향, 무대기계, 진행 등 무대기술 인력과 청소, 경비, 시설관리, 공연 안내원, 매표원 등 진행인력은 물론 홍보, 기획인력들도 직간접적으로 참여함.
- 관람객의 입장에서는 대관과 기획에 관한 구분이 모호하므로 대관이라고 해서 프로그램

운영을 관리하지 않는 것은 장기적으로 문예회관 이미지에 손상을 입힐 우려가 있음.

- 따라서 대관이라도 프로그램 운영에 관해 문예회관 입장에서 어느 정도 역할을 할 필요 있음.

■ 공연 장르별 셋업 일자 고려

- 장르별 특성·기술 요구사항·무대준비 작업시간 등을 종합적으로 판단, 공연별로 최소 셋업 시간을 설정한 후 대관일자 배정
- 사전에 공연제작 준비를 철저히 하고 차질 없이 무대에 올리기 위한 것임. 또한 준비대관 시 철야시간대 대관을 피하게 하기 위한 것임. 공연장 대관담당자는 대관자의 협조를 구하여 되도록 이러한 기준에 맞추도록 유도해야 함.
- 최소 셋업일자가 필요한 장르는 오페라, 발레, 뮤지컬, 무용, 연극, 콘서트 등임.

TIP 극장 규모에 따른 장르별 최소 셋업 일자(예시)

NO	극장구분	오페라			발레			뮤지컬			무 용			연 극		
		최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유
1	대극장	3	4~5	6	3	4~5	6	4	-	6	2	3	-	-	-	-

NO	극장구분	오페라			발레			뮤지컬			무 용			연 극		
		최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유
1	중극장	3	-	5	2	3	-	3	4	-	2	3	4~5	2	3	7

NO	극장구분	오페라			콘서트			뮤지컬			무 용			연 극		
		최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유	최소	보통	여유
1	소극장	2	3	-	1	2	-	3	4	-	1	2	3	1	2~3	4

TIP 셋업기간 추가 예상 요소

- 국내 초연(初演) 작품의 경우
- 초연 무대는 아니지만 이전 공연이 작은 극장 무대에 올렸던 공연이어서 큰 무대에서 셋업에 관한 노하우가 없는 경우
- 무대 디자인이 많이 바뀌어서 새 작품과 마찬가지로 경우
- 더블 캐스팅 이상이어서 무대 위 (드레스) 리허설이 많이 필요한 경우
- 외국인 연출가가 스태프로 참가하는 경우
- 무대 셋업기간을 (기존의) 일반적인 무대작업 시간보다 추가로 요청하여, 작품의 완성도를 더욱 높이려 하는 경우
- 각 문예회관의 무대를 처음으로 대관하여 사용하는 단체의 공연의 경우
- 무대세트, 소품, 의상 등의 제작 일정이 원만하게 진행되지 않아 전체 일정이 늦어지는 경우
- 무대리허설이 원활하게 진행되지 않아 일정이 늦어지는 경우
- 예상치 못한 사고가 발생하여 셋업기간이 추가로 필요한 경우
- 대관승인 시점부터 셋업일정을 충분히 확보하지 못한 경우
※ 보통 오페라와 같은 큰 공연에서 고려할 사항들임.

■ 공연기간 확정

- 대관단체의 신청일자 고려
 - 공연기간 배정 시 대관단체가 ‘대관신청서’에 기재한 요청일자를 전적으로 반영해야 하는 것은 아니지만, 대관신청 단체가 공연계획을 누구보다도 가장 종합적이고 정확하게 수립한다고 보았을 때 충분히 참고할 만한 기준임.
 - 그러나 문예회관 측에서 공연일자를 조정할 것을 예상하여 실제 필요 기간보다 부풀려 신청하는 경우가 있으니 감안할 것.
 - 대관단체끼리 합의하여 공연일자 조정과정을 거친 후 문예회관 측에 ‘대관내용변경’을 신청하는 경우 특별히 문제가 없다면 승인
 - 복수의 공연일자를 확보하고 있는 기획사가 자체적으로 일자를 조정하는 경우에도 마찬가지임.
 - 단, 불가피한 경우는 문예회관 측에서 직권으로 일정을 조정.(대관규약에 명시해야 함.)
- 문예회관의 판단 기준
 - 문예회관에서 대관단체의 제작역량을 사전에 점검하여 신청일자가 적절한 지 판단.
 - 일자를 배정하는 기준은 ‘출연진, 공연자체’의 완성도에 따라 심의하는 것을 가장 중요한 원칙으로 함.
 - 대관단체들 간의 형평성 문제 등을 고려.필요하며, 기획사(대행사)별로 일정숫자를 할당해야할 필요는 없음.

■ 철수기간 배정

- 공연종료일, 공연종료 시각, 철수 대상 세트의 양, 휴관일 등을 고려해 철수기간 배정
- 공연 장르별 철수시간 고려
 - 오페라, 연극, 무용, 뮤지컬, 콘서트 등 장르에 따라 무대세트, 조명기, 음향기 등의 수량에 차이가 많으므로 이에 따라 철수시간이 달라짐.
 - 무대장치나 부대기구가 많은 경우는 철수에 몇 시간 이상씩 소요되기도 하므로 미리 철수기간 배정하고 이 시간에 해당하는 대관료 책정함.
 - 음악회의 경우 악기를 반출하는데 소요되는 작업시간 이외에는 크게 철수기간(시간)이 필요하지 않고 대부분 1시간 이내에 철수하므로 별도의 철수시간을 배정하지 않음.
- 철야철수 자체 유도
 - 철야철수 시 문예회관의 무대 스태프 운영(근무교대 등)에 무리를 주기 때문에 되도록 철야철수는 피하도록 유도하는 것이 바람직하며, 철야철수를 하는 경우 이 시간에 대해 대관료 할증을 적용함.
 - 철야철수를 하지 않으면 인력을 다음날 하루 더 투입해야 하므로 대관단체 측의 인건비 부담을 줄이고자 대관 단체들은 보통 공연종류 직후 철수를 하고자 함.
 - 따라서 철야철수에 대해 문예회관과 대관단체 양자 간의 적절한 타협이 필요하고 안전 관리에 특별히 유념하여야 함.

■ 대관료 책정의 고려사항

- 공연장의 대관료는 원가와 대관단체의 부담능력 또는 지불의사 사이에서 결정
- 브랜드 가치가 높은 공연장은 원가보다 훨씬 높은 비용을 지불하더라도 대관하려 함.
- 반대로 여건이 나쁘고 지명도가 낮은 공연장은 공짜로 빌려준다고 해도 대관단체에게 매력적이지 않음. 대관료 책정 시 이를 고려해야 함.
- 우리나라 공연장들은 원가만큼 대관료를 다 받지 않는 것이 보통임.
- 원가대로 대관료를 매기면 대관자가 부담하기에 너무 비싸짐.
- 따라서 문예회관의 경우에는 이 원가와 대관료 차이를 공공 지원금으로 보조

TIP

대관료 원가 산출 근거

- 시설관리비 : 전기료, 수도료, 연료비 등과 시설관리유지와 청소, 경비 등을 위한 인건비.
- 공연진행인건비 : 무대기술스태프와 공연진행 스태프의 인건비
- 감가상각비 : 건물의 유지보수에 드는 비용, 또는 건물이나 설비의 가치하락에 따른 비용
- 기회비용 : 대관을 하지 않고 다른 용도로 사용했을 경우 생길 수 있는 수입에 대응하는 비용
- 기타 : 금융비용 등 특정 극장에 해당되는 비용

■ 대관료 책정 기준

- 공연장 대관료의 기준은 공연장마다 조금씩 다름. 소극장의 경우에는 전 기간을 합쳐서 일정액을 정해 계약을 맺을 수도 있고 시간별로 대관료를 계산하여 정산하기도 함.

■ 시간대별 대관료

- 대형공연장들은 대부분 오전, 오후, 야간 등 시간대별로 나누어 대관료 부과함.
- 각각 시간대별로 기본대관료를 책정
- 시간대별 대관료 증감률은 공연장 사정에 맞추어 정함.
보통, 오전·오후(리허설) < 야간(리허설) < 공연대관 < 철야(철수)의 순으로 대관료를 높이 책정함.

■ 공연 장르

- 공연장에 따라서는 공연 장르에 따라 대관료를 달리함.
- 뮤지컬이나 대중음악 등 흥행이 잘 될 것으로 예상되는 공연을 올릴 경우에는 오페라, 발레 등 수익이 취약한의 장르에 비해 최고 50% 비싼 대관료를 부담할 수도 있음.
- 그러나 공연 장르별 대관료는 문예회관과 지역 사정을 감안하여 결정하여야 함.

■ 기타 조건의 조정

- 뮤지컬, 연극, 오페라 등 셋업 기간이 긴 공연에서 공연자들은 야간작업을 하여서라도 짧은 기간에 무대 준비를 마치려고 하는 경우가 있는데, 이렇게 되면 공연의 완성도가 낮아

지고 극장 스태프의 작업 능률이 떨어질 우려가 있음.

- 따라서 적절한 대관료 책정에 의해 무대준비 시간을 적절히 하도록 유인함.
- 연습대관료를 낮게 하고 야간 대관료를 낮게 책정하면 대관자들은 야간작업을 피하고 연습시간을 넉넉하게 잡음.
- 연습기간이 너무 길어지면 공연 없는 기간이 너무 길어지므로 문예회관의 일정 관리에 부담이 되므로, 적절한 선 유지할 필요 있음.

■ 부대 사용비

- 부대설비사용료는 사용한 만큼 부과함.
- 공연준비기간이나 철수기간의 대관료가 공연 당시 대관료 보다는 싸지만, 철야 등 작업 시에는 할증
- 같은 공연장이라도 공연 준비기간의 길이나 사용하는 시설 및 용역의 범위가 달라지면 대관료도 달라짐.

■ 대관 규약 제정

- 대관 규약에는 각각의 문예회관이 정한 기준을 담아 가능한 자세하게 제정함.
- 이것은 대관진행 중 발생할 있는 모든 일들을 판단하는 데 기준이 됨.

TIP	대관 규약의 주요 항목
☐ 대관의 목적	☐ 입장권 발행
☐ 대관의 정의	☐ 사용료 특혜
☐ 대관의 종류	☐ 대관신청제한, 사용취소제한 및 신청자격 정지
☐ 대관의 범위	☐ 변경금지
☐ 대관심의위원회	☐ 사용자의 의무
☐ 대관 신청	☐ 사용자의 안전관리
☐ 대관 승인	☐ 입장 제한
☐ 사용 시간	☐ 배상 책임
☐ 사용료	☐ 적용 규정

■ 대관공연 선정

- 좋은 시설을 가진 유명한 문예회관은 수요가 많으므로 대관공고부터 대관심의에 이르기까지 객관적이고 합리적인 절차와 기준을 제시하고 이에 따라 대관공연을 선정해야 함.
- 작은 규모거나 시설이 좋지 않고 공연관람수요가 적은 지역에 위치한 문예회관에서는 적절한 마케팅을 통해 대관을 유도해야 함.

■ 정기 대관 공고

- 일년 중 일정 기간을 정하여 대관신청 접수를 받는 것. 문예회관의 사정에 따라 1년에 1번 혹은 2~3번까지 대관신청을 받을 수 있음.
- 1년에 1번만 정기대관 신청을 받을 때는 보통 해당 연도의 전 해 하반기가 접수 기간임.
- 이 경우, 다음 해 연초에 예정된 공연은 그 준비 기간이 매우 급박할 수 있고 연말 공연은 공연까지 시간이 너무 많이 남은 탓에 공연에 대한 세부사항이 결정되지 않은 상태에서 대관을 결정해야 한다는 부담이 있을 수 있음.
- 이런 문제를 해소하기 위해 1년에 2~3번 대관을 받기도 함.
- 일본 사례는 거의 대부분 3년 정도 앞서 기획 및 대관 일정을 확정하고 있음.

■ 수시대관 공고

- 정기대관에 의해 날짜 배정이 완료된 상태에서 대관승인을 받은 단체가 계약 포기나 공연 포기로 빈 날짜가 생길 때 이 날짜를 채우기 위해 대관을 접수하는 것.
- 대관계획이 수립되면 정기대관 신청기간 1~2개월 전에 일간지, 예술관련 잡지, 인터넷 등을 통해 공고함.
- 과거에 대관신청을 한 경력이 있는 단체나 기관, 대관 신청을 할 가능성이 있는 단체나 기관에 이메일·우편·팩스 등을 통해 대관 신청 안내문을 보냄.
- 대관신청기간은 보통 1개월

■ 대관신청 접수 방법

- 방문 접수가 대부분이지만, 편의를 생각하여 팩스와 인터넷 등으로도 받음.
- 접수가 누락되는 일이 없도록 접수 확인 필요

■ 대관신청 제출 서류

- 대관 신청서에는 신청인의 연락처, 공연 개요(공연명, 시간, 출연자, 프로그램 등), 공연자의 경력, 대관 희망 기간, 공연장 외에 제공되어야 하는 사항 (연습실, 악기, 덧마루) 포함. 사업계획서 첨부하도록 함.

■ 신청서류 검토 및 조정

- 접수된 서류를 다시 검토하여 내용이 미비하거나 허위 내용이 없는지 검토
- 같은 날짜에 많은 신청이 몰려 경합하게 되는 경우, 신청자들과 협의하여 분산 유도
- 날짜별, 공간별로 자료를 분류하여 심의위원들이 검토할 심의자료를 만듦.

■ 대관 심의 진행

- 문예회관 내부와 외부 전문가들로 구성된 대관심의위원회의 심의를 거쳐 공정성 및 전문성을 기함.

- 심의에서 다루는 공연 장르의 관계자들이 고루 참석하게 하여 특정분야의 신청 건이 불이익 당하지 않도록 배려
- 심의 회의 내용은 후에 분쟁이 발생할 때를 대비해서 가능한 자세한 기록을 남김.
- 수시대관의 경우에는 1달에 한 번 정도 심의를 하게 되므로 모든 심의위원들이 모이지 못하는 경우 발생. 불가피한 경우 우편 등을 통해 심의
- 심의기준을 일률적으로 정하는 것은 불가능하며 예술의 자생적 발전을 막는 원인이 됨. 문예회관 측에서 참고할만한 심의기준은 다음과 같음.

TIP

대관 심의 규정 예시

- | |
|----------------------------|
| □ 작품의 완성도 |
| □ 출연진 프로필(연주자, 독주자, 협연자 등) |
| □ 제작진 역량(연출가, 안무가, 기술 스태프) |
| □ 주최사 공신력(대행사, 제작사) |
| □ 투자사 제작비지원능력 |
| □ 공적자금 지원 여부 |

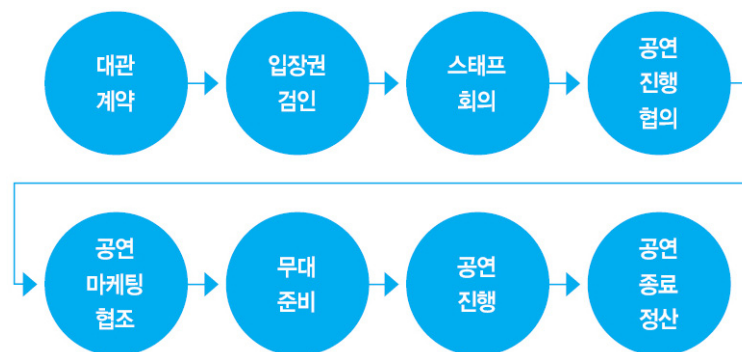
■ 대관 승인 통지

- 대관승인서와 대관료 산출명세서를 보내며 계약 시한 서면 통보하는 것이 좋음.
- 대관심의에서 탈락한 경우에도 이유를 밝혀 서면 통보하는 것이 필요함.

■ 대관 계약 체결

- 승인을 통보받은 대관신청자는 정해진 기간 내에 계약금을 내고 대관계약을 체결함.
- 대관자의 대관권한은 계약과 동시에 발생

■ 대관 공연 진행



〈그림 15〉 대관공연 진행 흐름도

■ 계약체결

- 대관자가 계약금을 지불하고 문서로 계약서를 작성함으로써 계약이 체결됨.
- 이와 함께 대관자는 대관자로서 권리를 가지게 되어 공연을 공식적으로 홍보할 수 있음.

■ 계약금

- 계약금은 예상되는 대관료의 20~50% 수준이 일반적.
- 계약금 비율이 높을 경우 대관자의 초기비용 부담이 높아지고 낮을 경우에는 공연 취소 등 계약 불이행 가능성이 높아진다는 점을 고려하여 사정에 맞게 적당한 선에서 결정
- 수시 대관의 경우 계약일이 공연 일자에 상대적으로 가깝기 때문에 정기대관에 비해 계약금의 비율이 높음.

■ 입장권 발매

- 대관자는 대관료의 잔금을 지불함으로써 입장권을 발매할 수 있는 권리를 가짐.

■ 입장권 검인

- 좌석의 중복, 입장권 과대 발행, 입장권 기재내용 부실 등을 방지하기 위해 입장권에 문예회관의 검인을 찍음.
- 초대권에는 초대인을 찍음.
- 검인을 위해, 대관자는 좌석구분표와 가격표·입장권 준비. 전산입장권을 사용하는 경우에는 검인 생략.
- 최근에는 입구에서 레이저로 검색하고 입장할 수 있도록 코드화하는 시스템을 개발 중. 이를 설치하고 운용할 문예회관이 아직 없음.

■ 입장권 뒷면

- 입장권의 뒷면에는 입장 연령 제한, 카메라, 화환의 휴대 입장 불가 등의 공지사항을 기재. 티켓은 2개 부분으로 나눌 수 있도록 만들어 공연장 입구에서 한 쪽을 회수할 수 있도록 하여야 함.
- 고객 보관용 면에는 좌석 번호가 눈에 잘 띄게 표시하는 것이 좋으며, 관객들이 영수증으로 사용하기를 원하는 경우가 있으므로 가격도 양쪽 모두에 표시

■ 초대권 발행

- 초대권 소지자의 관람률이 낮을 것으로 예상되는 경우 좌석 교환권을 발행하기도 하는데 원래 좌석 수보다 많은 수의 교환권을 발행하여 객석점유율을 높이려 함.
- 좌석교환권이 실제 좌석 수에 비해 너무 많거나 운영을 잘못했을 경우, 공연을 보러온 관객이 좌석 수보다 더 많은 경우가 발생 할 수 있으므로 신중해야 함.

■ 스태프 회의

- 스태프 회의는 공연 3주일 전 정도에 문예회관과 대관자 측 주요 스태프가 모여 공연에 대해 협의
- 이 자리에는 문예회관 측의 하우스 매니저를 비롯한 공연진행 스태프와 무대기술 스태프가 참가하고 대관자 측에서는 공연을 책임지고 있는 예술 스태프와 진행 스태프가 참가
- 스태프 회의에서는 공연준비 및 연습 일정, 무대 기술 요구사항, 공연장 및 부대시설 요구사항, 무대 인력 요구사항 등을 논의함.
- 대관자 쪽에서는 공연 대본, 무대 디자인, 조명 디자인, 의상 디자인 무대 활용도면 등을 미리 준비해오는 것이 좋음.

■ 공연진행 협의

- 공연 전에 문예회관 측은 대관자 측과 세부적인 공연준비와 진행에 대해 협의함.
- 문예회관측은 매표 상황과 공연준비 상황 등을 체크하고 특이사항이 없는지 확인함.
- 대관자가 낯선 공연장에서 불편없이 공연을 해낼 수 있도록 자세히 조언해주는 것이 좋음.
- 반복되는 질문은 문서로 정리해두었다가 안내문 배포함.

■ 공연마케팅 협조

- 홍보물의 제작은 대관자가 하지만 문예회관측이 관리해주어야 하는 부분 있음.
- 문예회관은 자체 홍보마케팅수단을 이용하여 대관공연의 마케팅에 협조함.
- 문예회관이 운영하는 홈페이지나 유·무료회원제도, 정기간행물 등을 적극 활용할 수 있도록 대관자 유도, 극장 내의 포스터 부착과 전단배포, 현수막 부착 장소를 안내함.

■ 무대 준비 기간

- 모든 공연은 공연에 들어가기 전에 짧게는 몇 시간, 길게는 1주일여의 무대준비기간이 필요함.
- 음악회처럼 무대 리허설과 사운드체크만 하는 경우도 있지만 뮤지컬이나 오페라처럼 무대 장치를 세우고 조명을 맞추는 데만 며칠이 걸리는 공연도 있음.

■ 무대 준비 시 확인 사항

- 연습과 무대 셋트 설치, 무대 리허설 등의 진행과정에서 대관 담당자는 대관자와 무대 스태프의 중간에서 소통이 원활하게 이루어지고 있는지 확인하고, 문제가 있으면 중재함.
- 분장실, 리허설 룸 등의 사용도 조정해 줌.
- 무대 준비 과정에서 당초 신청된 대관사용 내역 외에 유료 시설 사용이 늘어날 경우에는 추가 대관 신청을 하게 하여 대관료를 산정해 줌.
- 일반적으로 추가 대관료는 공연 종료 이전까지 납부함.

■ 사전 공연 내용 파악

- 대부분의 공연장 진행 스태프는 문예회관 측에서 투입.
- 즉 하우스 매니저와 무대기술 스태프를 비롯하여 시설관리원이나 청소, 경비, 주차관리원 등 문예회관 측 스태프를 운용함.
- 따라서 문예회관 측 스태프는 공연내용을 미리 파악하여 공연에 임해야 함.

■ 공연진행 협조

- 일반적으로 공연 진행은 프로그램의 판매, 티켓판매, 초대권 교환, 물품 보관, 공연관련 상품의 판매, 입장권의 수표, 객석 안내, 객석 반입 물품의 제한, 입장연령 제한, 공연 시작시간의 관리, 안내방송, 탁아소의 운영, 귀빈에 대한 의견, 위험요소의 제한, 위급상황의 발생 시 공연의 중단 등 공연 당일 공연장에서 일어나는 거의 모든 일을 포괄함.
- 이 중 프로그램의 판매, 관련 상품의 판매, 초대권 교환, 그리고 경우에 따라 매표 등의 업무를 제외하고는 대부분 문예회관 측에서 직접 운용하는 일
- 이런 업무들은 대관자 측과 사전 정보 교환과 밀접한 협조가 있어야만 원활하게 이루어질 수 있음.
- 문예회관 측은 사전에 공연 시간, 중간 휴식 여부, 휴식 시간, 공연 진행상 특기사항, 매표 상황, 주요 예상관객 연령·성별(어린이관객, 성인관객, 여성관객 등), 유료 관객과 초대관객의 비율, 중요 인사의 참석 여부 등을 대관자 측에 확인해 두어야 함.
- 매일 공연이 종료되면 수표된 티켓을 확인하고 관객 수를 집계하여 공연자가 원할 경우 알려줌.

■ 공연종료와 정산

- 공연이 끝나면 무대를 정리하고 추가대관료를 정산함으로써 공연이 종료됨.
- 이 때 문예회관 측은 대관자 측에 관객 수 등 자료를 별도로 제공할 수 있음.

나. 부대 사업

■ 부대 사업 운영의 범위

- 문예회관에서 이루어지는 사업에는 공연, 전시, 교육 사업 이외에도 다양한 사업들이 이루어지고 있음.
- 주 사업에 부수적으로 서비스 되는 식음료, 주차, 놀이방, 아트숍 운영과 자치단체에서 위탁된 사업이 그것임.
- 주 사업과는 크게 상관없는 사업이나 독립적으로 위탁되는 부수적 사업, 예술단이나 예술가를 활용하여 직접 찾아가서 아웃리치 프로그램 등이 있을 수 있음.

■ 부대 사업의 역할과 종류

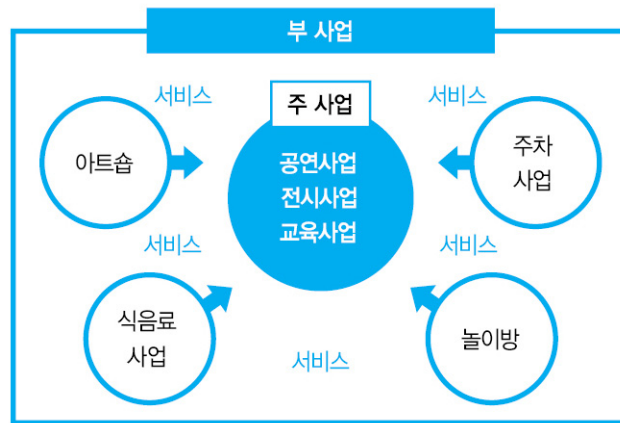
- 문예회관 사업을 운영할 때 주 사업인 공연사업, 전시사업, 교육사업 이외에 주 사업을 보조하여 서비스하거나, 협력하거나, 활용하는 역할을 하는 사업이 있음. 주 사업 이외의 문예회관에서 하는 기타 사업
- 보완 : 주 사업을 보조하여 서비스 하는 사업
- 활용 : 주 사업을 보완(예술단, 예술가, 작가)을 활용하여 지역민에게 찾아가는 사업
- 협력 : 주 사업 이외에 자치단체가 위탁하고 문예회관에 이를 받아서 독립적으로 추진하기도 함.

〈표 31〉 부대사업의 종류

역할	사 업
서비스	서비스 사업 (식음료 사업, 아트숍 운영, 놀이방 운영, 주차 관리)
활용	아웃리치 프로그램 (예술단체)
협력	자치단체 협력 사업 (축제, 생태 프로그램, 여성 프로그램, 체육 프로그램 등)

■ 서비스 사업의 필요성

- 서비스 사업은 문예회관의 주된 사업인 공연사업과 전시사업 및 교육사업 등에 비해 부수적인 사업이나 없어서는 안 될 사업으로 그 필요성이 더욱 증대되고 있음.
- 메인(Main) 사업 관람에 집중할 수 있도록 도와주면서 관객 및 참여자의 편의를 제공하는 사업임.
- 단순히 이용자 편의성을 높이는 것 뿐 아니라 문화시설에 대한 이미지를 제고에도 크게 영향을 미침.
- 문예회관의 기능이 지역에 따른 차별화 되면서 서비스 수준도 상당한 격차를 보이고 있으나 이를 단순히 문화시설이용 수요에 따른 차이로 보고 간과해선 안 됨.
- 문화시설의 복합적 체험이 필요하므로 부대 서비스 강화도 필요적 요건으로 인식해야 함.



〈그림 16〉 서비스 사업의 역할과 위치

■ 서비스 사업의 종

- 식음료 사업
 - 기초지자체 단위의 문예회관, 특히 직영사업소일 경우 식음료 사업은 문예회관의 사업 영역이 아니라는 인식이 아직도 지배적임.
 - 그러나 식음료 사업의 가장 중요한 역할은 공연이나 전시 교육 프로그램 관람하는 동안 관객이나 참여자에게 최소한의 편의를 제공하기 위한 기본적인 서비스임.
 - 문예회관 재정 확보의 역할뿐만 아니라 문예회관에서 제공하는 또 하나의 서비스라는 의미가 더욱 크게 작용함.
 - 공연 전후의 식음료 서비스, 상설 식음료 서비스, 리셉션 등의 식음료 서비스로 나뉨.
 - 그 중 가장 기본적인 것은 공연 전 중간 휴식 동안에 제공되는 식음료 서비스임.
 - 직영하여 운영을 직접 관여하면서 서비스에 대한 책임을 하는 경우도 있으며, 위탁 운영 하는 경우도 있음.
 - 상설 식음료 서비스는 공연이 없는 시간대에도 영업을 해야 하므로 민간사업자가 입주한 경우에도 수익성이 낮으면 제대로 운영이 안 되는 경우도 발생
 - 때문에 이용률이 낮은 문예회관의 경우 임대 사업 형태를 보다 임대료를 낮게 책정하는 등 유연하게 적용하여 사업자를 들이기도 함.
 - 또는 고객 서비스 및 수익 사업 개발의 목적으로 직접 운영하기도 하며, 최근에는 상당한 수익을 거두는 사례도 있음.
 - 근래의 문화시설 이용자들은 예술 작품 뿐 아니라 서비스에 대한 요구도 높아진 만큼 당장의 수익사업목적보다는 서비스 사업으로서 식음료 운영 필요성 커지고 있음.



〈그림 17〉 예술의전당 식음료 사업(카페 모차르트)

- 놀이방 운영
 - 또한 요구가 높아진 분야가 어린이 놀이방 시설
 - 이 시설도 건립 초기 고려되지 않는 경우가 많아 공간 여건이 여의치 않은 경우가 많으나 필요성이 높아지고 있음.
 - 특히 공연의 관람 연령을 잘못 파악하고 가족 전체가 관람을 온 경우 어린이 놀이방이 있다면 다른 가족은 관람이 가능하나 그렇지 않다면 상당한 트러블 소지가 발생
 - 별도의 공간이 여의치 않은 겨우 공연 시간동안 한시적으로 보육교사 등 자격있는 인력을 자원봉사나 시급제로 고용하여 돌봄 서비스를 제공하는 경우도 가능함.
 - 어린이 시설을 갖추는 데 있어 관련 장비나 놀이기구 업체 등의 협찬을 받아 조성하는 사례도 있음.



〈그림 18〉 놀이방

- 주차 관리 서비스
 - 주차 관리 서비스에 대한 인식은 서비스 사업의 중 가장 기초적이면서 간과되는 부분일 수 있음.
 - 문예회관의 사업 중 특히 공연사업은 일시적으로 다중이 모이는 특성이 크기 때문에 평상시 여유 있는 공간은 자칫 공간의 낭비라고 생각하고 수용인원을 작게 설계하는 경우가 많음
 - 그러나 여유있는 주차공간 확보 편리한 동선, 이용 시스템 등은 공간에 대한 인식을 결정지을 뿐 아니라 식음료 분야나 기타의 수익 사업 이용으로 연결 될 수 있는 가능성을

높여 줌.

- 한편 여유있는 공간을 조성해 놓고 무료로 운영하는 것을 주민 서비스로 여기는 경우도 있으나 이는 개선해야 함.
- 무료 주차시설로 일반 주민의 편의성을 제고 될 수 있으나 공연이나 전시를 위해 방문하는 관람객이 주차 시설 이용이 어려워 질 수 있으므로 오히려 문화사업과 관련없는 일반 이용자에게는 지역 특성을 감안한 수준의 이용요금을 부과하는 것이 필요
- 이에 비하여 공연, 전시, 교육 참여자에게 무료 또는 저가 요금은 부과하여 고유목적 사업 이용을 위한 부가서비스로서 정확히 포지셔닝 해야함.
- 작은 부분에서부터의 이러한 차별화가 오히려 문화시설 이용자를 늘릴 수 있는 마케팅 기법으로 작용되기도 함.
- 또한 주차 이용 유료화 정책은 당장은 아니지만 지속적인 문예회관 수익성 개선에도 중요하므로 초기 반발이 있을 수 있으나 공연 유료화와 함께 반드시 필요한 부분
- 이를 다시 주차 안내 등 주차 서비스 강화나 시설 개선에 투여할 수도 있음.
- 차량 파손에 따른 분쟁이나 보안 등을 위해 주차 시설에 CCTV 설치도 신경 쓸 부분

■ 아웃리치 프로그램의 개요

- 문예회관 이외의 일상적인 장소에서 지역민과 직접 대화하고 예술표현을 전달하고 지역민의 반응을 직접 접하면서 관객층을 확대해 나가는 사업
- 특히 문예회관이 보유하고 있는 예술단이나 지역의 예술가 작가를 활용하여 지역에 직접 찾아가는 프로그램으로 주 사업에는 해당되지 않아서 문예회관의 주된 사업의 역량이 충분할 경우에 시도하면 더욱 효과가 큼.
- 역으로 지역 주민들이 문예회관을 쉽게 찾기 힘든 여건인 지역에서 아웃리치 사업은 적극적인 관객개발의 방식이 될 수도 있음.
- 기초단위로 문화재단을 만들어 문예회관과 문화정책 수행을 함께 미션으로 설정하는 추세에 있는 근래 중요성이 확대되고 있는 분야임.
- 재단 위탁의 경우가 아니더라도 문예회관이 단순히 지역 내 대표 시설로서 뿐 아니라 문화예술의 구심점 역할을 하도록 내·외부적 기대를 받고 있으므로 이러한 사업을 고려해야 함.
- 문화시설의 아웃리치 프로그램이 활발한 미국에서는 이를 문화시설의 필수적 역할로 보고 별도의 프로그램으로 마련할 뿐 아니라 전시나 공연과 연계하여 부대행사의 일환으로 다양하게 개발하여 시행하고 있음.
- 일본의 경우도 점차 줄어드는 전통예술 공연(가부키, 노 등)을 지역에 보내는 사업의 경우 공연 며칠 전부터 공연할 지역의 관내 학교를 방문하여 장르에 대한 이해를 높일 수 있는 체험 교육프로그램을 시행하여 아이들과 함께 부모들에게 공연에 대한 정보를 노출하고 관심을 높여 관람으로 이어질 수 있도록 한 사례가 있음.

■ 아웃리치 프로그램의 역할

- 예술이나 예술가들을 지역과 시민에게 접목시켜 예술이 갖는 힘을 보급하고 지역민에서 활력을 넣어주는 가교와 같은 역할을 함.
- 문예회관은 지역민에게 다가가는 다양한 채널을 준비하고 보급함으로써 문예회관의 사업을 활성화 시킬 뿐만 아니라 지역민에게 다양한 서비스를 제공할 수 있는 계기가 됨.
- 문화사업에 국한하지 않고 교육이나 복지 등 다른 영역을 활용하여 문예회관의 활동에 대한 지지층이 넓어지고 관객층으로 연결됨.
- 아웃리치 프로그램의 대상을 살펴보는 것 자체가 지역과 파트너를 맺을 수 있거나 지역을 다시 생각하는 계기를 마련함.

■ 고려사항

- 지역예술가와의 관계가 돈독하게 구축되어 있으면 활동이 더욱 원활함.
- 문예회관 핵심 사업이 안정화 되어 외부에까지 인력 재정에 여력이 있어야 하므로 기본적으로 인력과 재정에 한계가 많을 수 있음.
- 때문에 아웃리치 프로그램의 수행을 위한 사전준비 단계로서 지역 내 문화자원의 조사나 수요의 파악, 그리고 문화관련 인력과 네트워크를 형성하는 것이 중요함.
- 예술단체나 예술인의 역량에 기대는 방식의 사업도 있을 수 있으며 반대로 이들의 역량을 키워주기 위한 사업도 시행할 필요 있음.

TIP

미국 예술기관의 아웃리치 프로그램

장르별 대상별	내용/분야	극장 연극 무용	콘서트홀 오케스트라	미술관
일반대상	저렴한 요금 또는 무료 프로그램	극장 투어 무료공연, Summer Program 할인요금(예약제도)	무료공연 Summer Festival 할인요금(Subscriber System)	Family Bus 학생 Bus
	안내자 있는 프로그램	Post Performance Artist Lecture	Lecture Concert Artist Lecture	Gallery Talk
	어린이용/어린이학부모 프로그램	Family Matinee	Family Concert Kids Concert	Family Workshop
참가대상	학교 또는 지역과 연계한 프로그램	연극무용 워크숍 연극 제작 프로그램 Residency Program	Young People's Concert 학교방문 Classroom Concert Residency Program Community Concert	미술관 방문 출장 전람회 Residency Program
	시민용 학습 코스	각종 학습 프로그램	각종 학습프로그램	미술 학습 코스
	전문가 육성, 콩쿠르 등	작가지원 프로그램 Reading 프로그램	Professional Training Master's Class 청소년 오케스트라	
특정참가자	장애자 프로그램	시각 장애자, 청각 장애자용	확대문자 프로그램	수화 Gallery Talk Touch Sculpture (만질 수 있는 조각품)

■ 자치단체 협력 사업 운영 시 고려사항

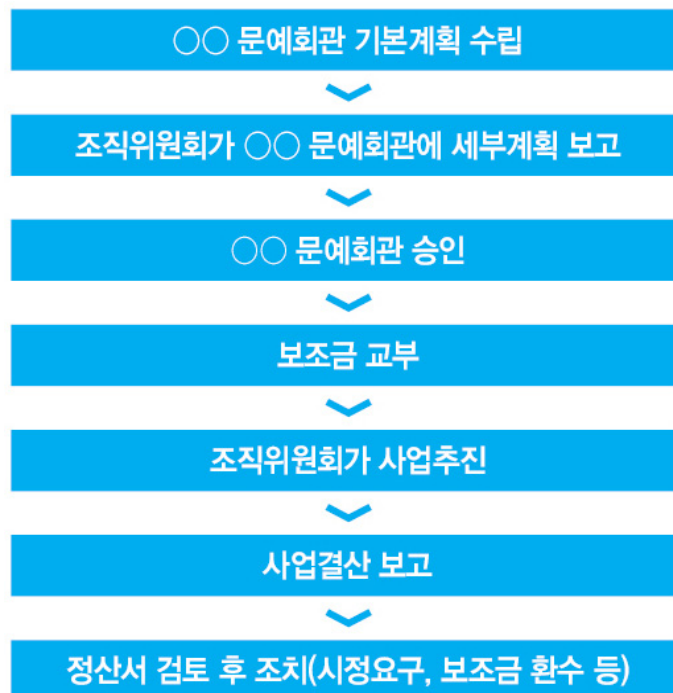
- 문예회관은 주 사업 이외의 자치단체 협력 사업을 운영하게 될 때에는 별도의 사업 조직을 구성(조직위원회, 사업팀)하여 사업을 운영하게 하기도 함.
- 문예회관은 자치단체로부터 다양한 사업을 위탁 운영 받는데, 이런 사업을 위탁 운영 받을 때에는 주로 조직을 구성하여 문예회관이 사업을 이끌어나가고 지자체는 주로 사업의 승인이나 검토를 담당하게 됨.
- 주요 사업은 아니지만 소홀히 할 수 없는 부문이며 근래에는 지역문화진흥형 문화재단이 문예회관 운영도 담당하게 되면서 이러한 역할이 더욱 확대되고 있음.

■ 자치단체 협력 사업의 종류

- 문예회관의 주 사업 이외에 스포츠 사업, 영상사업, 생태사업, 여성사업 등은 자치단체에 위탁받거나 또는 일상적 사업이 아닌 축제사업의 경우가 이에 해당함.
- 그 밖에 유희 공간을 활용한 창작 공간 운영 등 자치단체 문화 정책 관련 사업도 문예회관 사업으로

■ XX문예회관과 자치단체와의 협력 과정

- 0000년 상반기까지는 XX문예회관은 기획공연, 오페라축제 모두 민간행사보조로 예산을 민간단체인 축제조직위원회에 넘겨서 보조사업으로 진행해왔음. 그러던 것을 0000 하반기 부터는 축제는 보조금으로 집행하고 기획공연은 자체 사업으로 추진하고 있음.



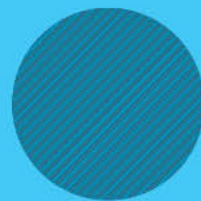
〈그림 19〉 문예회관과 축제 조직위원회와의 협력 과정



제5장 부 록

문화회관
운영 매뉴얼

Cultural & Arts Centers
Management Manuals



[부록] 한국문화예술회관연합회 7개 지회 현황

(2015년 1월 현재)

지 회	회 원	비 고
서울 인천지회 (26)	서울 (19)	(재)구로문화재단(구로아트밸리예술극장) (재)두산연강재단(두산아트센터) (재)마포문화재단(마포아트센터) (재)명동 정동극장 (재)서울문화재단(남산예술센터) (재)성북문화재단(성북구민회관) (재)세종문화회관 (재)연암문화재단(LG아트센터) (재)중구문화재단(충무아트홀) 강동아트센터 국립국악원 국립중앙극장 금나래아트홀 노원문화예술회관 예술의전당 (주)동송아트센터 한국문화예술위원회 한국공연예술센터 한국체육산업개발(주)우리금융아트홀 한전아트센터
	인천 (7)	(재)부평구문화재단(부평아트센터) 계양문화회관 남동소래아트홀 인천서구문화회관 인천종합문화예술회관 인천학생교육문화회관 중구문화회관
경기지회 (24)	경기도 (24)	(재)경기도문화의전당 (재)고양문화회관(고양어울림누리, 고양아람누리) (재)군포문화재단(군포시문화예술회관) (재)부천문화재단(부천시민회관) (재)성남문화재단(성남아트센터) (재)수원문화재단(수원SK아트리움) (재)안산문화재단(안산문화예술의전당) (재)안양문화예술재단(안양아트센터, 평촌아트홀) (재)오산문화재단(오산문화예술회관) (재)용인문화재단(포은아트홀) (재)의정부예술의전당 (재)하남문화재단(하남시문화예술회관) (재)화성시문화재단(화성아트홀, 반석아트홀) 가평군문화예술회관

지 회		회 원	비 고
		과천시민회관 광주시문화스포츠센터 구리아트홀 김포아트홀(김포도시공사) 양주시문화예술회관 여주세종국악당 연천수레울아트홀 이천아트홀 평택시 남부, 북부, 서부문화예술회관 포천반월아트홀	
강원지회 (12)	강원도 (12)	(재)인제군문화회관(하늘내린센터) (재)춘천시문화재단(춘천문화예술회관) 강릉단오문화관 강릉문화예술관 동해시문화예술센터 삼척문화예술회관 속초시문화회관 치악예술관 태백문화예술회관 평창문화예술회관 홍천문화예술회관 화천문화예술회관	
대전충청세종 지회 (25)	대전 (3)	CMB엑스포아트홀 대덕문예회관 대전예술의전당	
	충남 (15)	(재)당진문화재단(당진문예의전당) (재)천안문화재단(천안예술의전당) 계룡문화예술의전당 공주문예회관 금산다락원 논산문화예술회관 보령문화예술회관 서산시문화회관 서천군문예의전당 아산시 평생학습관 예산군문예회관 청양문화예술회관 충청남도학생교육문화원 태안군문화예술회관 홍주문화회관	
	충북 (6)	단양문화예술회관 옥천문화예술회관 음성문화예술회관 진천화랑관	

지 회		회 원	비 고
		청주시문화예술체육회관 충청북도학생교육문화원	
	세종 (1)	세종시문화예술회관	
대구·경북지회 (30)	대구 (11)	(재)달서문화재단(웃는얼굴아트센터) (재)달성문화재단(달성문화센터) (재)대구동구문화재단(아양아트센터) (재)대구오페라하우스 (재)수성문화재단(수성아트피아) 계명아트센터 대구문화예술회관 대구시민회관 대덕문화전당 봉산문화회관 북구문화예술회관	
	경북 (19)	(재)경주문화재단(경주예술의전당) 경산시민회관 구미시문화예술회관 김천시문화예술회관 문경문화예술회관 삼국유사교육문화회관 성주문화예술회관 안동문화예술의전당 영남대학교 천마아트센터 영주문화예술회관 영천시민회관 예주문화예술회관 예천군문화회관 울릉한마음회관 울진문화예술회관 의성문화체육회관 칠곡군교육문화회관 포스코 포항 효자아트홀 포항시문화예술회관	
부산·울산·경남 지회 (33)	부산 (11)	(재)영화의전당 금정문화회관 동래문화회관 부산광역시 학생예술문화회관 부산문화회관 부산민주공원 공연장 부산시민회관 북구문화빙상센터 영도문화예술회관 을숙도문화회관 해운대문화회관	

지 회		회 원	비 고
	울산 (5)	울산 중구문화의전당 울산문화예술회관 울산북구문화예술회관 울주문화예술회관 현대예술관	
	경남 (17)	(재)거제시문화예술재단(거제문화예술회관) (재)김해문화재단(김해문화의전당) (재)창원문화재단(3.15아트센터) (재)창원문화재단(성산아트홀) (재)창원문화재단(진해문화센터) (재)통영국제음악재단(통영시민문화회관) 거창군문화센터 경상남도문화예술회관 사천시문화예술회관 산청군문화예술회관 양산시문화예술회관 의령군민문화회관 창녕문화예술회관 하동문화예술회관 함안문화예술회관 함양문화예술회관 합천군문화예술회관	
광주·호남·제주 지회 (33)	광주 (3)	(재)광주문화재단(빛고을시민문화관) 광산문화예술회관 광주문화예술회관	
	전남 (18)	(재)GS칼텍스재단(GS칼텍스 예울마루) 강진군아트홀 고흥문화회관 곡성레저문화센터 광양시문화예술회관 나주문화예술회관 담양군문화회관 목포시문화예술회관 섬진아트홀 순천시문화예술회관 승달문화예술회관 여수시민회관 영광예술의전당 완도문화예술의전당 장성문화예술회관 장흥문화예술회관 포스코 광양 백운아트홀 해남문화예술회관	

지 회		회 원	비 고
	전북 (9)	고창문화의전당 군산예술의전당 김제문화예술회관 부안군예술회관 완주군향토예술문화회관 익산시소리문화예술회관 장수한누리전당 정읍사예술회관 한국소리문화의전당	
	제주 (3)	서귀포예술의전당 제주아트센터(제주시청) 제주특별자치도문화예술진흥원(제주문예회관)	

문예회관 운영 매뉴얼

발행일 2015년 1월 29일

발행처 한국문화예술회관연합회

주 소 137-718 서울특별시 서초구 남부순환로 2406 예술의전당 서예관 3층

전 화 02-586-5990

팩 스 02-586-5996

홈페이지 www.kocaca.or.kr

집 필 김현주, 김정원, 최혜자, 김영신

디자인 · 제작 디자인북

- 본 출판물을 비매품으로 영리의 목적으로 사용될 수 없습니다.
- 본 출판물의 저작권은 문화체육관광부와 한국문화예술위원회, 한국문화예술회관연합회에 있으며, 무단 전재와 복제를 금합니다.

