

발간등록번호 : 11-1371000-000644-01

2014년 문예기금 지원사업 심층평가 및 개선방안 연구보고서

공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구

2015. 8

문화체육관광부

제 출 문

이 보고서를 문화체육관광부와 2015년 4월 계약 체결한
<2014년 문예기금 지원사업 심층평가 및 개선방안 연구
- 공연장 상주단체 육성지원사업 효과성 분석과 개선방안 연구>
용역의 최종 성과품으로 제출합니다.

2015년 8월

이 홍 재

한국문화경제학회 회장 | 추계예술대학교 문화예술경영대학원장

연구진

책임연구원

이흥재(한국문화경제학회 회장 | 추계예술대학교 문화예술경영대학원장)

공동연구원

박영정(한국문화경제학회 이사 | 한국문화관광연구원 연구위원)

정상철(한국문화경제학회 이사 | 한국전통문화대학교 문화재관리학과 교수)

김인설(한국문화경제학회 이사 | 전남대학교 문화전문대학원 교수)

연구보조원

한윤선(한국문화경제학회 간사 | 추계예술대학교 박사과정)

정지아(전남대학교 석사과정)



목 차

요약	1
제1장 서론	19
제1절 연구 목적 및 내용	21
제2절 연구 방법	23
제2장 공연장 상주단체 육성지원사업 현황 및 유사정책 분석	29
제1절 상주단체 육성 제도와 목적	31
1. 상주단체의 개념과 육성제도화	31
2. 공연장 상주단체의 제도 취지	35
3. 개념, 제도화 시사점	38
제2절 상주단체 육성지원 현황	39
1. 제도적 체계	39
2. 육성 지원제도의 운영	44
3. 육성 지원에 대한 평가와 피드백	54
제3절 유사 정책 사례분석	59
1. 한국문예회관연합회의 지원 사업	59
2. 유사제도 비교	67
제4절 시사점	71
제3장 공연장 상주단체 육성지원사업의 효과성 분석	75
제1절 공연단체의 창작역량 및 자생력 개념 검토	75
1. 창작역량과 자생력의 구분과 개념정리	75
2. 자생력 개념과 평가지표 체계	80
3. 공연예술단체의 성과측정 지표에 관한 검토	84
3. 공연예술단체의 창작역량 및 자생력의 개념과 정책적 활용가능성	86
제2절 상주단체지원사업의 효과성 분석	88
1. 효과성의 개념	88
2. 설문 조사 개요	89
3. 상주단체 육성지원사업의 효과성에 관한 설문조사 결과	91
3. 소결 및 시사점	103
제3절 상주단체 육성지원사업의 정성적 효과연구	105
1. 정성적 효과연구의 설계와 방법	105
2. 정성적 효과연구의 분석	110
3. 소결 및 시사점	141

제4장 공연장 상주단체 육성지원사업의 개선 방안	143
제1절 사업 개선의 기본 방향	145
제2절 사업 개선 방향	148
1. 사업 목적의 명확화와 명칭의 변경	148
2. 지원 방식의 개선	151
3. 사업 추진 체계의 개선	154
3. 상주단체 운영 활성화를 위한 지원	158
부 록	159
공연장 대상 설문지	161
공연단체 대상 설문지	165
지역문화재단 대상 설문지	170
참고문헌	173



표 목 차

<표 1> 공연장상주단체 육성지원사업 지원 대상 단체	4
<표 2> 공연장상주단체 육성지원사업 참여자 간 제공 내용	5
<표 3> 창작역량과 자생력의 개념검토 요약	6
<표 4> 대상별 응답 설문 현황	7
<표 5> 상주단체지원사업의 효과 및 성과	8
<표 6> 공연장과 공연단체의 상주단체 육성지원사업에 대한 전반적 만족도	8
<표 7> 지역문화재단관계자가 평가한 만족도 및 성과의 분포	9
<표 8> 정성적 효과연구 참여대상 분류체계	11
<표 9> 수혜단체(상주단체) 심층인터뷰 분석 결과(n=12)	12
<표 10> 수혜기관(공연장) 심층인터뷰 분석 결과(n=10)	13
<표 1-1> 정성적 효과연구 참여대상 분류체계	25
<표 1-2> 정성적 효과연구 개인심층 면접(PII) 질문 체계	26
<표 2-1> 문예회관을 중심으로 한 예술단체의 유형별 특성	32
<표 2-2> 문예회관 상주예술단체 제도 육성 방안	33
<표 2-3> 공연장 상주단체 육성지원사업 지원 대상 단체	40
<표 2-4> 공연장과 상주단체 간 매칭 기본형	41
<표 2-5> 공연장과 상주단체 간 매칭 선택형	41
<표 2-6> 공연장 상주단체 육성지원사업 참여자 간 제공 내용	41
<표 2-7> 공연장 상주단체 육성지원사업 국내 추진 실적(2010년~2014년)	42
<표 2-8> 공연장 선정 기준	48
<표 2-9> 공연단체의 선정 기준	49
<표 2-10> 지원금 배분 방식	50
<표 2-11> 지역별 시계열별 총사업비	51
<표 2-12> 지역별 시계열별 지원건수와 집행액	51
<표 2-13> 지역별 시계열별 지원 선정 공연장 수와 단체 수	52
<표 2-14> 시계열별 지원성과 계량지표	53
<표 2-15> 운영실적 평가 산출근거 및 목표 수준	53
<표 2-16> 문제점 개선 실적 사례	56
<표 2-17> 전국 공연장 상주단체 페스티벌 개최 대폭 확대	56
<표 2-18> 한국문예회관연합회 레퍼토리 개발 사업 내용	59
<표 2-19> 레퍼토리 제작개발 지원사업 선정 심사 기준	60
<표 2-20> 레퍼토리 제작개발 지원사업 추진 실적	60
<표 2-21> 한국문예회관연합회 방방곡곡 문화공감 사업 내용	61

<표 2-22> 방방곡곡 문화공감 사업 민간예술단체 우수 공연 프로그램 선정 심사 기준	62
<표 2-23> 문예회관 방방곡곡 문화공감 사업 선정 심사 기준	63
<표 2-24> 방방곡곡 문화공감 사업 국립예술단체 우수 공연 프로그램 선정 심사 기준	63
<표 2-25> 방방곡곡 문화공감 사업 추진 실적(2010년~2014년)	65
<표 2-26> 공연장과 예술단체의 관계에 따른 상주 유형	69
<표 3-1> 지역 공연장 상주단체 육성지원사업에 대한 외부전문가 위촉 평가지표(예시)	78
<표 3-2> 지원심사 기준	78
<표 3-3> 창작역량과 평가지표	79
<표 3-4> 보스턴 리릭 오페라 균형성과표	82
<표 3-5> 자생력의 개념과 평가지표	83
<표 3-6> 국내외 성과 측정 연구 사례	85
<표 3-7> 공연예술의 질 측정	86
<표 3-8> 대상별 설문지의 구성	90
<표 3-9> 대상별 응답 설문 현황	90
<표 3-10> 지역별 공연장과 공연단체 분포 현황	91
<표 3-11> 지역별 공연장의 법적 지위 현황	92
<표 3-12> 지역별 공연단체의 법적 지위 현황	93
<표 3-13> 지역별 공연 프로그램의 장르 구성(2014년 기준)	94
<표 3-14> 사업에 참여하게 된 동기	94
<표 3-15> 실제로 사업에 참여하게 된 동기	95
<표 3-16> 상주단체 육성지원사업 지원 전·후의 전반적 변화	95
<표 3-17> 상주단체 육성지원사업에 대한 효과	96
<표 3-18> 상주단체 육성지원사업의 시너지 효과에 대한 생각	96
<표 3-19> 상주단체 육성지원사업에 대한 만족도	97
<표 3-20> 상주단체 육성지원사업에 대한 재참여 의향	97
<표 3-21> 상주단체 육성지원사업의 파트너에 대한 평가	98
<표 3-22> 상주단체 육성지원사업 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(모임)운영 여부 : 공연장의 경우	98
<표 3-23> 상주단체 육성지원사업 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(모임)운영 : 단체의 경우	98
<표 3-24> 지역별 창작공연-비창작공연-퍼블릭프로그램 간 만족도 분포	100
<표 3-25> 지역별 사업의 결과로서 공연장-공연단체-지역민간 혜택의 분포	101
<표 3-26> 정성적 효과연구 참여대상 분류체계	107
<표 3-27> 정성적 효과연구 개인심층 면접(PII) 질문 체계	108
<표 3-28> 개인심층 면접(PII) 참여자 현황(N= 22)	111
<표 3-29> 수혜단체(상주단체) 심층인터뷰 분석 결과(n=12)	112
<표 3-30> 수혜기관(공연장) 심층인터뷰 분석 결과(n=10)	131
<표 4-1> 공연장의 공연 프로그램 공급 방식의 유형별 특징	149



그림 목 차

<그림 1> 본 연구의 기대효과	3
<그림 2> 공연장 상주단체 육성지원 틀	4
<그림 3> 정성적 효과연구 체계도	11
<그림 1-1> 정량적 효과연구 체계도	24
<그림 1-2> 정성적 효과연구 체계도	25
<그림 1-3> 정성적 효과연구 분석모형	26
<그림 1-4> 본 연구의 기대효과	28
<그림 2-1> 예술단체의 공연장 상주효과	36
<그림 2-2> 공연장 상주단체 육성지원사업 배경	39
<그림 2-3> 공연장 상주단체 육성지원사업 추진체계	43
<그림 2-4> 지역협력형 연도별 사업명 변화	45
<그림 2-5> 평가 방향 변화	47
<그림 2-6> 모니터링 체계(안)	57
<그림 2-7> 레퍼토리 제작개발 지원 운영시스템	60
<그림 2-8> 방방곡곡 문화공감 사업 운영체계	64
<그림 3-1> 효과성 분석 체계	89
<그림 3-2> 정성적 효과연구 체계도	105
<그림 3-3> 정성적 효과연구 분석모형	109
<그림 4-1> '문예회관 기획프로그램 지원' 사업 운영 체계	158
<그림 4-2> '문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원' 사업 운영 체계	158

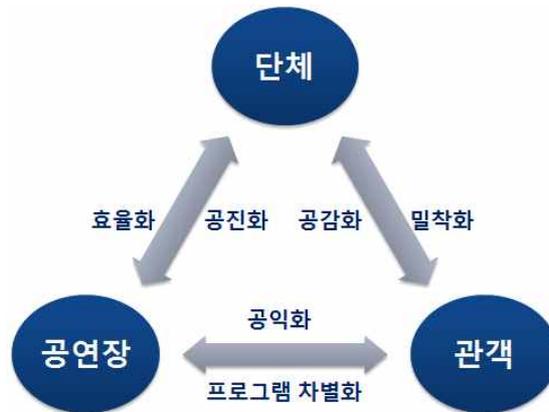
요약

요 약

제1장 서론

- 이 연구는 공연장 상주단체에 대한 육성지원사업의 효과를 분석하여, 공연단체의 자생력을 강화하고, 공연장을 활성화하기 위한 새로운 발전방안을 개발하는데 목적이 있음.
- 연구를 위하여 문헌조사, 양적분석, 질적 분석을 거쳐 운영효과성을 분석함
 - 상주단체에 대해 지원된 흐름을 살펴보면서 문제점과 발전방안을 논의함.
 - 상주사업을 통한 공연단체의 창작활동, 공연시설의 이용 및 활성화 기여도를 파악함.
 - 정성적 효과를 연구하기 위해 특정 시설과 단체에 대하여 반구조화된 질문지를 기반으로 심층인터뷰를 실시함.
- 이 연구를 통해 사업 추진체계의 개선을 위한 대안을 제시할 것으로 기대됨.

<그림 1> 본 연구의 기대효과



제2장 사업 현황 및 유사정책 분석

1. 상주단체의 육성제도와 목적

- 상주단체는 1990년대 후반 국공립예술단체의 운영개선을 논의하면서 시작되었고, 한국문화예술위원회의 '공연예술단체 집중육성사업'이 지역협력형사업으로 지역문화재단에 이관되면서, '공연장·상주예술단체 육성지원' 사업을 시작하게 됨. 그 뒤 제도의 새로운 목표와 방향전환에 대한 수요에 맞춰 지속적인 제도개발 및 보완이 이뤄지고 있음.

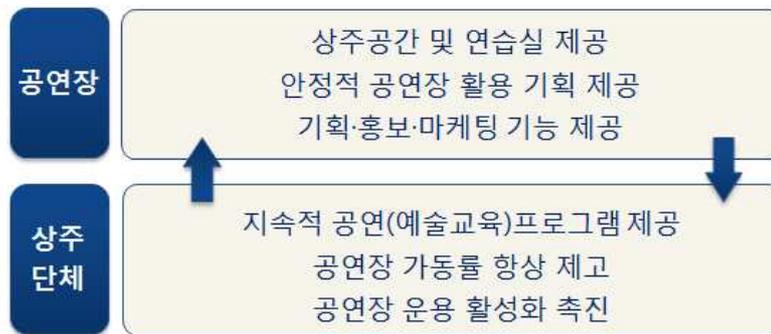
2. 공연장 상주단체의 제도 취지

- 상주단체제도는 예술단체를 지원해 공연예술 창조력을 향상하고, 공연장을 활성화하며, 지역사회의 문화 발전에 기여하는데 취지가 있음.
- 이 제도운영 목적과 기초는 잘 유지되고 있으며, 상주단체 지원주체인 문화재단, 운영주체인 공연장 등이 모두 실질목적으로 받아들여 운영을 기하며, 지속적으로 제도를 개선해 음.

3. 상주단체 육성 제도 운영

- 공연예술단체와 문화시설 간의 인적·물적 협력관계 조성 지원을 통해 공연장 가동률 제고 및 공연예술 활성화를 도모함.

<그림 2> 공연장 상주단체 육성지원 틀



- 지원 대상 상주단체는 예술창작 및 공연을 전문적으로 하는 공연예술단체 및 예술교육 전문단체임.

<표 1> 공연장 상주단체 육성지원사업 지원 대상 단체

분야	지원 대상 단체
음악	실내악단, 교향악단, 합창단, 중창단, 오페라 단체 등 창작·연주 전문 단체
무용	한국무용, 현대무용, 발레 등 전문 무용단
연극	연극 분야 전문 극단
전통예술	음악, 연희, 무용 등 전통예술 공연 및 창작 전문 단체

- 지원 항목

<표 2> 공연장 상주단체 육성지원사업 참여자 간 제공 내용

공연장 제공	예술단체 제공
<ul style="list-style-type: none"> • 선 대관 혜택 • 대관료 면제 • 사무실, 연습실 등 공간제공 • 작품 공동제작(마케팅 및 기획 지원) 	<ul style="list-style-type: none"> • 연 일정횟수 이상 공연 • 교육 프로그램 운영 • 공연장 운영 활성화 • 티켓 수익 배분

- 제도 보완을 위해 직접·단일 지원에서 간접·종합지원으로 전환, 사업별 평가강화, 경쟁력 키우기 중점 지원보완, 육성지원에 대한 평가시 제기된 건의사항을 반영하는 등의 노력을 지속화함.

4. 유사 정책 사례 분석

- 한국문예회관연합회는 공연장과 단체의 활성화를 위해 레퍼토리 제작 개발지원으로 기획과 유통을 지원함. 또한, 방방곡곡 문화공감사업으로 제작을 지원하고 있음
- 이로써 지역협력을 이끌어내고, 지역대표 공연장을 이용해서 가장 우수한 프로그램 공연기회 확보, 재정적 안정감 확보, 단체발굴이나 작품 발굴의 중점을 예술성과 전문성에 두면서 점차 전문화, 단체와 공연장의 공통이해기반 확충이라는 성과를 거두고 있음.
- 지역공연활성화에 기여한 것으로 평가되는 일본의 지정관리자 제도는 도입 운영 결과 시설의 위상이 명확해지고, 조직 활성화와 직원상호간의 의식 공유성고가 높아지고, 지역과의 연대사업의 충실과 서비스 제고에 기여했다고 평가함.
 - 비판적 관점에서는 노하우나 호환성이 필요 없는 사업에 도움이 되고 장기계속사업에는 부적절하다는 관점, 문화정책이나 시설의 미션이 명확해야 실효성이 있으며, 단체와 주민간의 신뢰구축 보장이 어렵다는 점 등이 지적됨.
- 서구 전통공연장에서 활용되는 유사정책으로서는 기본적으로 극장과 단체가 하나의 조직으로 운영되는 전속단체형, 극장과 분리된 조직이지만 다양한 방식으로 연계관계를 갖는 상주단체형으로 운영하고 있음.
 - 해외 사례들은 사회구조 변화와 실연예술의 공급 구조 등 환경변화에 대응하는 차원에서 예술단체와 공공문화시설의 관계를 새롭게 하여, 예술단체와 공공극장의 연계활동을 강화하는데 기여함.
 - 결국 극장과 단체의 경영개선을 가져오는데 기여함. 특히, 공립문화시설의 예술단체화, 예술단체의 ‘극장화’, 역할분담과 연계강화, 예술조직의 경영력 제고, 인재의 전문화, 자율적 경영력 제고 노력을 가져오는데 기여함.
- 해외 사례들은 모두 다 공공문화시설 경영의 관점에서 제도장점을 살릴 부분이 있지만, 우리나라 상주단체 제도와 비교해 논의하기에는 논의 위상이 사뭇 다르다고 볼 수 있음.

5. 시사점

- 정책목적성 측면에서 상주단체 제도의 당초 취지나 정책목적은 관련 주체들이 협력이념을 명목적·실질적으로 공유하고 운영하는데 있음. 또한 상주단체 정책가치인 협력을 위한 운영기조는 잘 실천되고 있으며 보다 전략적인 접근으로 정책목적에 부합하고 제도화시키려 노력하고 있음.
- 운영효율성 측면에서 보면 상주단체와 문화시설의 효율적 운영, 단체 활동의 지속성, 문화소비자에 대한 만족 향상을 위해 공연장과 단체 경영에 최대한 반영하려는 것이었음. 또한 극장이나 지역실정에 맞게 전략을 수립하여 체계적으로 운영하게 만들어져 그 제도취지를 살리고 있음.
- 다면적 협력측면에서 보면 공연장, 단체, 주민간의 다면적 상생협력을 시스템화하여 운영하는 계기를 만들게 제도화 했으며, 지역 현장에서는 이 취지를 살려 보다 더 특성화된 협력시스템을 만들어 가는 경향이 있음.
- 지속발전 가능성 측면에서 보면, 단체와 공연장이 창의적인 접근으로 이 제도의 취지를 살리는 정도를 뛰어 넘어 부가적인 사업을 개발하면서 지속가능한 상생발전을 추진하도록 제도를 발전시키고 있음. 또한 공연단체의 장르 초월적인 운영으로 지속발전 가능성을 높여가고 있음. 그리고 지역의 문화적 특성을 감안하여 단체 장르를 선택하고 있음.

제3장 공연장 상주단체 육성지원사업의 효과성 분석

제1절 공연단체의 창작역량 및 자생력 개념 검토

- 공연단체의 창작역량이란 예술성 및 예술적 역량을 통칭하며 공연단체가 일정 수준 이상의 창작품을 만들어 낼 수 있는 능력으로 정리할 수 있음.
- 공연단체의 자생력이란 문화산업 분야에서 일반적으로 통칭하는 수익구조 중심의 시장주의적 관점 외에도 복지주의적 관점인 조직내부의 전문성, 운영효율성, 경영 능력, 또는 단체의 외부 명성(브랜드) 등 공연단체의 지속가능한 활동을 담보하는 광의적 개념으로 볼 수 있음.

<표 3> 창작역량과 자생력의 개념검토 요약

창작역량의 개념	연구자	자생력의 개념	연구자
예술적 반향(artistic vibrancy) - 예술적 우수성, 훌륭함	Bailey & Richardson (2010)	지속적인 창작 활동을 할 수 있는 능력	한국문화예술위원회 (2010)
예술적 역량 - 활동실적 및 조직역량	윤성진 (2010)	안정적 수입에 기반한 경쟁력	이연수 (2013)

창작역량의 개념	연구자	자생력의 개념	연구자
예술작품을 창작할 수 있는 환경	Gilhespy (1999)	경제, 효율, 효과	Evans (2000)
관객들을 변화시킬 수 있는 능력	Soren(2000)	미션, 경제성, 예술적 가치	Krug & Weinberg (2011)
<ul style="list-style-type: none"> - 보유 작품에 대한 질 (profile quality) - 개별 작품의 예술성 (performance quality) 	Boerner(2004)	조직 내부 역량, 외부 명성	Trubide & Claude (2009)
		경영, 재정자립도	Weinstein & Bukovinsky (2009)
		예술성과 미션이 중심이 된 예술 마케팅 성과	Boorsma & Chiaravalloti (2010)

제2절 상주단체 지원사업의 효과성 분석

□ 설문조사 결과

○ 설문조사 개요

- 2014년 상주단체 육성지원사업을 받은 공연단체(154개)와 공연장(126개), 동 사업을 주관하는 지역 문화재단(17개)을 대상으로 구조화된 설문지를 통해 조사함.
- 2014년 상주단체 육성지원 이해관계자에 대한 회수된 설문은 공연장 84곳, 공연단체 73곳, 지역문화재단은 17개임.
- 설문조사의 목적은 상주단체 육성지원사업의 효과와 성과를 사업의 이해관계 그룹 모두에게 통해서 파악하고자 함.

<표 4> 대상별 응답 설문 현황

구 분	공연장	공연단체	지역문화재단(주관기관)
모집단 수	126	154	17
회수된 유효 표본	84	73	15

○ 상주단체 지원사업의 효과 및 성과

- 상주단체 지원사업 지원 전·후의 전반적 변화(성과) 정도를 설문한 결과, 공연장과 공연단체 모두 상주단체 사업지원 후 변화에 대해 긍정적 응답에 대부분임.
- 특히, 공연단체의 경우 “51% 이상” 좋아졌다는 응답이 절반 이상을 차지함. 반면 공연장은 10% 이하가 전체의 약 40%임.
- 상주단체 지원사업에 따른 효과는 공연장보다는 공연단체가 더 크다고 할 수 있음.

<표 5> 상주단체 지원사업의 효과 및 성과

(단위 : 명, %)

	전체	받기 전보다 나빠졌음	변동 없음	받은 후 0-10%	11-30%	31-50%	51%이상
공연장	(84)		19	14	24	13	14
			22.6	16.7	28.6	15.5	16.7
공연단체	(73)		2		11	20	40
			2.7		15.1	27.4	54.8

○ 공연장과 공연단체의 상주단체 육성사업에 대한 전반적 만족도

- 공연장과 공연단체 모두 만족도는 높으며 상대적으로 공연장의 전반적 만족도가 높음.
- 공연장은 “만족” 61.9%로 5점 척도로는 3.73점이며, 공연단체의 경우, “만족” 90.4%로 4.53점의 높은 점수를 보임.

<표 6> 공연장과 공연단체의 상주단체 육성지원사업에 대한 전반적 만족도

(단위 : 명, %)

	전체	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	불만족	보통	만족	5점 평균
공연장	(84)	1	5	26	36	16	6	26	52	3.73
		1.2	6.0	31.0	42.9	19.0	7.1	31.0	61.9	
공연단체	(73)		1	6	20	46	1	6	66	4.53
			1.4	8.2	27.4	63.0	1.4	8.2	90.4	

- 위에서 전반적으로 만족스럽다는 답변에 대한 구체적 이유에 대해서 물은 결과는 다음과 같음
 - * 공연장은 관객 증대, 지역민들에게 다양한 예술공연 작품을 제공할 수 있으면서 지역 공연문화 활성화 및 지역 주민 삶의 질 향상에 기여한 것에 만족
 - * 공연단체는 공연 활동을 위한 기반 공간이 마련되면서 공연단체의 안정적인 창작활동 보장 및 예술적 역량 강화, 소속 단위들에게 재정적 안정성에 기여 한 것에 만족

○ 지역문화재단 관계자가 평가한 상주단체 육성지원사업에 대한 전반적 만족도

- 지역문화재단 관계자들은 창작공연, 비창작공연, 퍼블릭프로그램에 대한 전체적인 성과 및 만족도 수준은 평균적으로 4.2:3.6:2.2로, 상대적으로 창작공연에 대하여 높은 수준의 만족도를 보임.
- 상주단체 육성지원사업의 주요 이해관계자는 공연장-공연단체-지역민(관객)임. 지역문화재단 관계자는 상주단체 육성지원사업의 총 혜택을 이들 세 이해관계자간 평균적으로 2.8:4.2:2.9로 배분하는 것으로 응답함. 상대적으로 공연단체가 높은 효과를 본다고 인식함.

<표 7> 지역문화재단관계자가 평가한 만족도 및 성과의 분포

구분	창작공연	비창작공연	퍼블릭프로그램	합계
평균	4.2	3.6	2.2	10
구분	공연장	공연단체	지역민(관객)	합계
평균	2.8	4.2	2.9	10

※ 전체적인 성과 및 만족도를 주관 기관입장에서 총 10점을 배분하여 평가한 것임

□ 시사점 및 소결

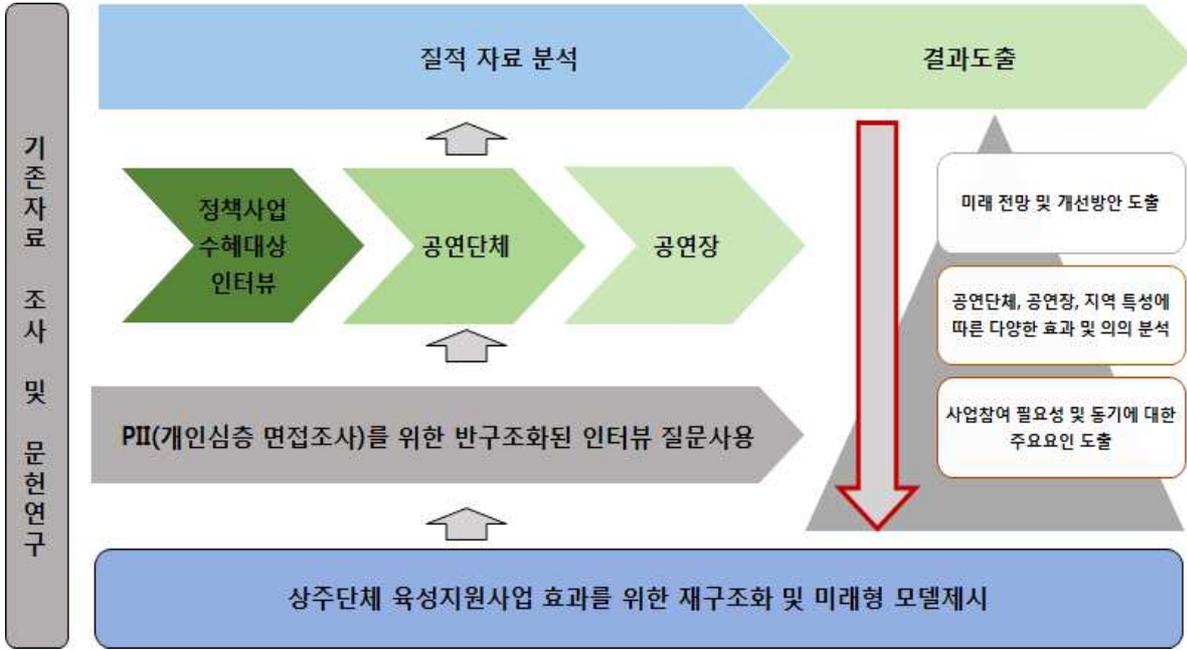
- 위의 설문결과를 통해 상주단체 육성지원사업은 공연단체가 가장 높은 만족도와 성과를 내고 있다는 것을 확인할 수 있음.
 - 정부(문화체육관광부) 및 지방자치단체 등이 주관하는 공연단체지원사업의 경우 대부분 일회성 사업으로, 대관을 통한 공연 실연 및 단순 관객모집에 초점이 맞추어져 있음. 반면 상주단체 육성지원사업의 경우 지역의 공연장과 공연단체가 협력 관계를 통해 지역 문화예술 발전에 기여한다는 점이 특징임.
 - 공연단체가 본 사업을 통해 창작공연, 재현공연, 퍼블릭프로그램을 운영하는 데 있어서 다양한 건의 및 애로사항을 제기하고 있음.
- ① 창작공연을 필수적으로 요구하는 상주단체 육성 지원 사업의 기본방침에 대해 상주공연단체에게 새로운 시도를 통해 고유의 레퍼토리를 만들 수 있게 유도 한다는 점에서 적절하다고 봄. 하지만 매해 창작공연을 강요하는 것은 작품의 질적 저하를 가져올 수 있다는 점에서 사업기간(2년) 동안 1개 작품만을 요구하는 것이 적절하다고 의견이 있음.
 - 만들어진 작품을 지속적으로 발전시켜 브랜드화 할 수 있는 여건을 만들어 주는 것이 중요하므로 사업 1차 년도에는 쇼케이스 공연 형식으로 평가(컨설팅)를 받고 후 2차 년도에 완성도 높은 공연을 정식무대에 올리는 의견이 제시되었음.
 - 이외 창작 공연의 개념 및 정의가 모호하다는 점에서 구체적인 설정이 필요하다는 의견이 다수 존재함.
- ② 상주단체의 공연과 퍼블릭프로그램 간의 지원 비중이 명확하게 명시되어있지는 않지만, 공연에 보다 중점을 두면서 8:2 또는 7:3 비중이 대부분임.
 - 퍼블릭프로그램의 경우 현재 상주단체에게 필수적으로 제작을 권고하기 보다는, 상주단체의 여건에 따라 권장 또는 상주 공연장에서 요구하는 수준을 최대한 반영하는 상황임.
 - 한편 향후 지역민들의 문화 예술 분야에 대한 친근감을 확대하고 장래의 관객 확보를 위해 퍼블릭프로그램의 비중을 높이거나 필수적으로 권장해야한다는 의견 또한 존재하였음.
 - 이외 공연 및 퍼블릭프로그램으로 구분하여 사업을 구상하기 보다는 공연예술창작 활성화 및 지역 커뮤니티 활성화를 목적으로 상주단체 유형에 따른 프로그램을 구성해야한다는 의견도 존재함.

- ③ 향후 상주단체 육성지원사업이 보완해야 할 과제는 아래와 같음.
- 공공 공연장뿐만 아닌 국공립 및 사립 공연장에 상주 할 수 있는 제도적 장치 마련.
 - 공공 공연장의 인프라가 미비한 지역의 경우 공연단체와 성격이 맞지 않은 공연장과 매칭 되면서 공연단체의 상주활동에 있어 어려움 존재(한국문화예술위원회의 지침에 따르면 공공 공연장 지원을 우선시 하며, 사립 공연장 매칭 또한 자유롭지 않음).
 - 상주 공연장의 기획·홍보 분야 전문 인력 부족으로 사업의 일관성 및 체계성이 부족.
 - 소수 단체가 장기지원혜택을 받음에 따라 신규 단체로 선정 받기 어려움.
 - 지원 사업에 따라 매년 창작공연을 제작함에 있어서의 어려움.
 - 대부분의 공연단체가 사무실 및 연습공간을 가지고 있으면서 상주 공연장 공간과 2중으로 공간 운영이 가능함에 따라 형식적인 운영이 될 수 있음.

제3절 상주단체 육성지원사업의 정성적 효과연구

- 본 연구의 정성적 효과연구는 개인심층 면접조사법(Personal Indepth Interview: 이하 PII)을 활용하여 실행되었으며, 2015년 현재 상주단체 육성지원사업의 수혜단체인 공연단체 12곳과 이들이 상주하고 있는 공연장 9곳을 현장 방문하여 각 담당자 및 책임자와의 심층면담을 통해 현 정책사업의 효과와 방향성 및 개선점을 중심으로 실증 분석되었음.
- 본 연구의 정성연구 방법, 자료수집기간, 참여대상, 분석기법에 대한 개요는 아래와 같음
 - 연구방법: 반구조화된 질문지를 통한 개인심층 면접조사법
 - 자료수집기간: 2015년 5월 20일 ~ 2015년 7월 22일
 - 연구 참여대상: 22명 (상주단체 12곳과 관련 공연장 10곳의 대표 및 실무자)
 - 분석기법: ① 상주단체와 공연장 측의 관점을 구분하여 자료 분석을 진행
 ② 문헌조사를 통해 추출된 창작역량과 자생력 개념을 근거로 개방형 코딩(open coding)과 축코딩(axis coding)을 통해 효과성 및 개선방안 도출

<그림 3> 정성적 효과연구 체계도



<표 8> 정성적 효과연구 참여대상 분류체계

연번	선정기준		지역	공연단체 (N=12)	해당공연장 (N=10)	인터뷰 일시
	지역	분류				
1	권역별 지역우수단체	-	서울	이원국발레단	노원문화예술회관	2015. 5. 22.
2			경기권 (인천/경기)	극단 모시는 사람들	과천 시민회관	2015. 6. 26.
3			강원권	도모	춘천 봄내극장	2015. 6. 24.
4			충청권 (대전/충북/충남)	극단 우금지	대전 평송문화예술회관	2015. 7. 3.
5			호남권 (광주/전북/전남)	극단 얼쑤 광주 여성 필그린 발레단	광주 광산문화예술회관	2015. 5. 27 2015. 5. 28 2015. 6. 1
6			영남권 (대구/경북/부산/경남)	MAC Theatre	대구 봉산문화회관	2015. 7. 2.
7	비권역별 특성별 우수단체	교육	-	무대지기(노인)	전북 부안예술회관	2015. 7. 21.
8		교류/네트워크	-	극단 맥	부산 동래문화회관	2015. 7. 2.
9		콘텐츠 개발 (지역소재)	-	큰들	경남하동문화예술회관	2015. 7. 1.
10		커뮤니티/주민참여	-	극단 갯들	전남 무안 승달문화예술회관	2015. 7. 22.

□ 수혜단체(상주단체)의 심층인터뷰 분석은 총 4개의 주요 분석틀을 사용하였으며, 지원 배경, 협업관계, 정책효과, 제언으로 나누어 그 결과를 도출하였음. 이하 분석 결과는 아래와 같음.

<표 9> 수혜단체(상주단체) 심층인터뷰 분석 결과(n=12)

분석틀	상위 범주	하위범주 세부 분석내용		
배경	지원동기	<ul style="list-style-type: none"> 공연장 측의 적극적인 제의 공연제작비 충당 필요성 무대와 공간에 대한 갈증 해소 제3자의 적극적인 권유 (중매) 		
	기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 안정적인 활동기반 및 시스템 마련 공연활동 유지 및 관객과의 소통 		
협업	협약 과정	<ul style="list-style-type: none"> 협약서에 대한 거부감 과정에 기반을 둔 배려, 이해 중시 		
	협력 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> 지자체장의 관심과 애정을 기반으로 한 변화 공연장 스텝진의 적극적인 지원의지 		
	마찰 및 갈등	<ul style="list-style-type: none"> 공연장과의 커뮤니케이션 문제 이해관계 충돌 		
효과	창작역량	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 공연 및 창작활동 경험을 통한 예술적 성장 실험정신과 끊임없는 자기개발 관객과의 교감능력 		만족도 관련 공정적 평가
	자생력	<ul style="list-style-type: none"> 자생력에 대한 대안적 개념 및 접근의 필요성 네트워크와 사회적 관계 (사회자본) 단체의 시스템 및 조직운영의 안정성 투혼과 팀워크, 공동체 정신 기획력 및 행정력, 정책에 대한 정보력 		
	시너지	단체	<ul style="list-style-type: none"> 창작에 집중할 수 있는 환경 다양해진 레퍼토리와 브랜드화 	
			<ul style="list-style-type: none"> 조직운영과 시스템의 안정성 협업의 기회와 네트워크의 확장 	
		공연장	<ul style="list-style-type: none"> 공연장 시설 보수 및 전문인력 공연장의 인지도 향상 	
지역 사회	<ul style="list-style-type: none"> 두텁고 다양해진 관객층 지역민 문화향유활동 교육 및 확대 지역사회 신뢰 및 지역콘텐츠 개발 해외교류를 통한 문화외교 			
제언	문제점	<ul style="list-style-type: none"> 공연의 질을 고려하지 않는 예산분배 성과중심의 단기적 시스템 불명확한 서류상의 용어와 행정업무 평가기준의 설득력과 피드백의 부재 		
	개선방안	<ul style="list-style-type: none"> 장르 및 예술성, 공연의 질을 고려한 예산의 분배 평가자 전문성과 평가체계 개선 장기적 안목을 가진 시스템 타 정책과의 차별성: 지역사회와의 교감 및 공헌 강화 		

□ 수혜기관(공연장)의 심층인터뷰 분석은 수혜단체에 대한 분석 틀을 동일하게 사용하였으며, 상주단체의 관점과 비교해 볼 때 정책사업의 효과는 크게 상충하는 부분이 없는 것으로 드러남. 다만, 문제점에 있어

서로 체감하고 있는 부분에 약간의 입장 차이가 존재하는 것을 볼 수 있음.

<표 10> 수해기관(공연장) 심층인터뷰 분석 결과(n=10)

분석틀	상위 범주	하위범주 세부 분석내용
배경	지원동기	<ul style="list-style-type: none"> 공연단체의 실력 및 신뢰도 지역문화재단의 도움 및 권유
	기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 공연장 활성화 맞춤형 콘텐츠 확보
협업	협약 과정	<ul style="list-style-type: none"> 협약서 자체보다는 과정을 통한 의견조율
	마찰 및 갈등	<ul style="list-style-type: none"> 외부환경의 변화로 인한 어려움 단체 위주의 규정으로 인한 공연장 측의 불만 단체 측과 입장차이로 인한 갈등
효과	공연단체의 창작역량	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 창작활동 및 예술성 실험정신 및 도전정신 대표의 리더십
	공연단체의 자생력	<ul style="list-style-type: none"> 예산(수익구조) 마케팅 및 기획 능력 공간의 유무 후원여부
	시너지	<ul style="list-style-type: none"> 상주단체의 전반적인 역량강화와 운영의 안정성 공연장의 공연 수준 향상과 가동률 활성화 공연장 시설 개선 및 보수 공연장 인지도 향상 내부 직원 인식 개선 및 전문인력 도입 주민의 문화예술활동 교육 및 참여 확대 지역사회에 환원
제언	문제점	<ul style="list-style-type: none"> 임대료 제한 및 예산의 부족 정책지원에 있어 획일성 지속적 협업에 있어 형평성의 불균형
	개선방안	<ul style="list-style-type: none"> 지속성과 기존 상주단체에 대한 장기적인 지원 대책 창작품에 대한 체계적이고 미래지향적인 지원 및 관리 예산증액 및 임대료에 대한 실무적 지원 엄중한 평가를 통한 집중과 선택 전문 예술기획 및 경영 인력의 도입

□ 시사점 및 소결

○ 정성연구 결과, 상주단체 육성지원사업은 예술단체의 창작역량과 자생력에 모두 직·간접적으로 긍정적인 효과를 일궈내고 있었으며, 이 외에도 공연장과의 협업을 통해 다양한 시너지 효과와 성과를 내고 있다는 것이 확인됨. 특히, 사업의 만족도 측면에서 단체 측과 공연장 측 모두 정도의 차이는 있으나 그 정도가 매우 높은 것으로 나타남.

- 위의 다양한 효과와 긍정적 결과는 공연장과 예술단체 사이의 적절한 매칭과 상대에 대한 이해가 있

어 가능한 것으로 드러남. 즉, 상주단체 육성지원사업의 성패를 가르는 핵심변수는 효과적인 매칭이라고 볼 수 있음.

- 단체 측과 공연장 측에 현 정책의 개선점에 대해 인터뷰 한 결과, 단체 측은 정책적 차원에서 단체의 역량을 키워나가는데 비효율적이라고 느끼는 점들을 집중적으로 피력한 반면, 공연장 측은 단체가 상주함으로써 겪게 되는 행정적 불편 등을 토로함. 이는 상주단체에 비해 공연장이 얻는 수혜나 효용이 낮은 것에 기인하는 것으로 파트너십 강화와 정책적 형평성을 고려하여 주요사안을 재검토 할 필요가 있을 것으로 사료됨.
 - 단체와 공연장 측 모두가 상주단체 육성지원사업 이후 창작된 레퍼토리를 국제적 브랜드로 성장시킬 수 있는 선별적 집중 지원정책의 필요성을 지적함. 이는 본 사업을 통해 단체의 기본역량을 다지는 결과를 낳았다면, 추후 기본역량을 기초로 강력한 단체의 브랜드를 구축하는 그 다음단계의 정책사업의 요구로 볼 수 있음.
 - 상주단체 육성지원사업의 정책적 목표 설정을 반영하는 평가체계 개선과 단순한 단체육성 사업이 아닌 지역사회의 공헌과 이에 대한 환류를 목적으로 정책적 차별성과 독창성이 필요하다는 의견도 공통적임.

제4장 공연장 상주단체 육성지원사업의 개선 방안

제1절 사업 개선의 기본 방향

- 공연장 상주단체 육성지원사업 개선을 위한 기본방향은 사업의 목적과 성격을 재확인, 재정립하는 데서 출발
 - 나아가 공연장 상주단체 육성지원사업의 성과를 재확인하고, 문제점을 개선하여 지속가능한 사업으로 발전해 나가는 데 유용한 개선 과제를 제시
- 사업 목적의 명확화
- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장(House)에 상주하는 공연단체를 지원하여 공연예술 활성화에 기여하고자 하는 사업
 - 이 사업의 발전을 위해서는 먼저 사업의 목적에 대한 재정립과 명확화가 필요하며, 이를 토대로 사업 전반에 대한 재설계가 필요함.
- 참여 공연장-공연단체 사이의 협력성 강화

○ 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장과 공연단체 사이의 협력의 수준이 사업의 성패를 가르는 핵심적인 요소라 할 수 있음.

○ 따라서 이 사업의 개선은 상주관계 약정을 맺는 당사자 사이의 협력성 강화의 방향에서 이루어져야 함.

□ 재원의 안정적 확보를 통한 사업의 지속성 강화

○ 공연장 상주단체 육성지원사업은 지원 규모가 크며, 다년 지원을 통하여 효과가 나타나는 사업이라 할 수 있음.

○ 공연장과 공연단체의 협력형 사업으로 추진되는 이 사업의 지속성 강화를 위해서는 지원 재원의 안정성 확보가 무엇보다 중요하다고 할 수 있음.

□ 공연장 및 공연단체의 사업 참여 요건 강화

○ 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장을 기반으로 이루어지는 협력형 사업으로서 일반적인 창작 지원과 달리 참여하는 공연장과 공연단체는 상대방에게 제공할 유·무형의 자산과 역량을 갖추고 있어야 함.

○ 따라서 공연장 상주단체 육성지원사업의 발전을 위해서는 공연장이나 공연단체의 사업 참여 요건을 강화할 필요가 있음.

□ 다른 지원 사업과의 연계성 강화를 통한 사업 효과성 제고

○ 공연장 상주단체 육성지원사업과 다른 공연 지원 사업과의 연계성을 높여 나가는 것이 필요함.

제2절 사업 개선 방안

1. 사업 목적의 명확화와 명칭의 변경

1) 사업 목적의 명확화

○ 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장을 기반으로 공연단체 상주화를 통해 일차적으로 공연장의 공연 활성화와 공연단체의 활동 역량 강화에 기여하고, 이를 토대로 이차적으로 지역 주민의 문화 향유 증진과 지역문화 창조에 기여하는 사업이라 할 수 있음.

2) 사업 명칭의 수정

- 이 연구에서는 ‘공연장 상주단체 지원 사업’으로 수정할 것을 제안함.
 - ‘상주단체’라는 단어에 ‘육성지원’이라는 단어가 연결되어 공연장과 공연단체의 ‘상주 관계’보다는 ‘공연단체를 육성지원’하는 사업이라는 인식이 강조되고 있으므로 ‘육성’이라는 단어를 삭제하여 공연장과 공연단체의 상주관계가 부각되도록 함.
 - 또한 현재 이 사업에 대한 공연예술계의 공감대가 높은 상황을 고려 현재 사업명을 크게 바꾸지 않는 선에서 유지

2. 지원 방식의 개선

- ‘공연장 상주단체 지원 사업’에서 가장 중요한 것은 사업에 참여하는 공연장과 공연단체에서 ‘상주단체’의 성격과 의미를 바르게 인식하는 일이라 할 수 있음.
- 따라서 정부의 보조금을 활용하기 위해 공연장과 공연단체가 결연하여 공모 신청을 하는 것이 아니라 공연장과 공연단체 사이의 상호 도움과 필요성 때문에 결연이 이루어지고, 그 결연이 활발한 사업으로 연결될 수 있도록 보조금을 지원하는 방식으로의 근본적 전환이 필요함.
- 이러한 전환을 위해서는 공모 절차 및 지원 구조 등 제도적 장치를 개선하기보다는 참여자들의 인식 전환 및 사업 내용의 충실성 구비가 중요하다고 할 수 있음.

□ 이해 관계자 인식 개선을 위한 사업 홍보 강화

- 사업 주관 기관의 담당자, 공연장과 공연단체의 사업 담당자 및 경영자, 공모 심의에 참여하는 심의자, 사업의 평가에 참여하는 평가자 등 ‘공연장 상주단체 지원 사업’에 관계하는 모든 이해 관계자가 이 사업의 본질적 의의가 공연장과 공연단체의 협력을 활성화하는 데 있다는 점을 분명하게 인식할 필요가 있음.
- 사업의 성격과 의의, 사업 추진 매뉴얼, 성공 사례, 공모 신청 요령 등을 담은 홍보지(리플릿)를 제작하여 온-오프라인으로 보급
- ‘전문가 컨설팅단’을 조직하여 개별적인 사례마다 최적 모형의 상주단체 사업이 운영될 수 있도록 지원
 - 공연장과 공연단체 사이의 주고받을 수 있는 자원의 형태, 양, 질은 객관적 기준이 있을 수 없고, 당사자의 니즈를 상호 충족시킬 수 있는지 여부가 중요함.

□ 당사자 사이 약정서 작성의 내실화

- ‘공연장 상주단체 지원 사업’은 공연장과 공연단체가 일정 기간 공연장 상주단체로서 활동하는 것을 주 내용으로 하는 약정서를 체결함으로써 시작된다고 할 수 있음.

- 공연장과 상주단체 사이의 약정서에는 약정 주체(기관이나 단체), 사업 기간(종료 시점 및 연장에 관한 사항), 상호 제공할 자원의 유형과 내용, 분량, 약정서 이외의 사항에 관한 협의 방식 등에 대하여 규정하여야 함.

□ 관행적 평가의 지양과 사업 참여자 워크숍을 통한 공유 체계 강화

- 사업의 평가보다 사업에 적합한 사례인지 여부를 결정하는 ‘심의’가 중요함.
- 사업의 평가에 있어서도 다른 보조금 사업과 같이 평가지표를 개발한 후 전문가를 평가자로 위촉하여 평가하는 방식을 지양하고, 유사한 유형의 사업 사례끼리 사업 중간에 정보와 경험을 공유하는 워크숍을 진행하거나 매년 성공 사례와 실패 사례를 발표하여 문제점과 개선점을 공유하도록 하는 것이 사업의 발전에 효과적일 수 있음.
- 사업의 결과보고서 작성에서도 보조금 사용에 관한 정산 보고서 차원을 넘어 ‘공연장 상주단체’ 운영의 전반에 관한 보고서가 될 수 있도록 해야 함.

3. 사업 추진 체계의 개선

- 현재 ‘공연장 상주단체 육성지원사업’은 한국문화예술위원회 지역협력형 사업으로서 광역 지자체 문화재단이 주관기관으로 사업 심의에서 평가에 이르기까지 담당하고 있으나 2016년부터는 지방 이양 사업으로 이관될 예정임.
- 이 사업의 성격을 지역 공연단체의 육성을 통한 지역 문화 발전에 두는 경우 이러한 방향 전환이 바람직하다고 볼 수 있으나 앞에서 언급한 바와 같이 상주단체를 활용한 공연장의 운영 활성화를 도모하는 사업으로 보는 경우 일반적인 창작 지원 사업과 달리 ‘공연장 활성화를 위한 특수한 사업’으로 보는 것이 바람직함.
- 여기에서는 후자의 관점에서 이 사업의 바람직한 운영 체계를 제안함.

□ 국고 보조금 사업으로의 전환

- 공연사업의 특수성 보장, 재원 투입의 안정성 강화, 사업의 지역간 형평성 강화 등을 위해 국고 지원 사업으로의 전환이 필요함.

□ 사업 주관처를 한국문화예술위원회에서 한국문화예술회관연합회로 이관

- 이 연구에서는 현행 한문연 주관 ‘문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감’에서 ‘문예회관 기획프로그램 지원’ 사업을 분리하여 ‘공연장 상주단체 지원 사업’과 통합하여 명칭을 ‘공연장 상주단체 지원 사업’으로 변경하되, 사업 추진 체계는 ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업과 동일하게 국고 사업으로 운영할 것을 제안함.
 - 특히 한문연의 ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업을 두 유형으로 ①상주단체를 활용한 레퍼토리 제작, ②상주단체 없이 하우스 프로덕션으로 레퍼토리 제작으로 구성하는 것도 가능

4. 상주단체 운영 활성화를 위한 지원

- 공연장 상주단체 지원 사업이 단순한 공연단체 육성 지원 사업이 되지 않도록 개선한다고 하여 이미 공연장 상주단체로 경력을 가진 단체들이 지역 단위에서 공동사업을 전개하는 것을 방치하는 것은 바람직하지 않음.
- 그러나 공연장과의 ‘상주관계’가 해제된 ‘상주후단체’(?)의 경우, ‘공연장 상주단체 지원 사업’의 일환으로 지원하는 것은 바람직하지 않으며, 지역 거주를 유도하는 차원에서 지역문화재단 차원의 별도 지원 체계 마련이 요구됨.
- 지역별로 개최되는 상주단체 페스티벌에 대해서는 ‘공연장 상주단체 지원 사업’ 재원의 일부를 할당하여 배분하는 방식으로 지원

제1장

서론

제1장 서론

제1절 연구 목적 및 내용

1. 연구 목적

- 이 연구는 공연장 상주단체에 대한 육성지원사업의 효과를 분석하는데 목적이 있음.
 - 기존 연구들은 사업전체의 경영평가, 각 지역별 현황평가, 각 사업별 모니터링이나 성과평가에 치우쳐 진행되어 왔음.
 - 이 사업시행의 배경이었던 공연장, 단체, 지역의 문화예술 환경이 변했고, 생태계 전반의 새로운 여건이 조성되고 있어 이 사업에 대한 객관적이며 실증적인 방법으로 사업목표(목적) 달성 여부를 진단함.
 - 이 사업은 공연단체의 창작 역량, 자생력, 경쟁력 제고에 목적을 두고 있었던 바 이에 대한 개념을 명확히 하고 실태를 분석하여 목표달성 정도를 제시하러 함.
- 공연단체의 자생력을 강화하고, 공연장을 활성화하기 위한 새로운 발전방안을 개발하고 검증하여 제안함.
 - 사회과학적인 방법을 활용하여 공연장과 공연단체에 미친 효과를 진단하고, 점검한 분석결과에 바탕을 두고 지원 방향과 방식을 도출해내려고 함.
 - 상주사업 운영에 대한 다양한 방식의 성과분석을 바탕으로 미래 문화환경에 적합한 새로운 상주단체 정책 대안을 모색하여 제시하러고 함.

2. 연구 내용

- 다양한 지원방법들을 찾아 국내외 공연예술지원사업과 비교 분석하면서 이 정책의 특징을 찾아냄.
 - 문화예술정책 수단가운데서 특별히 지원수단을 활용한 정책의 틀 안에서 각 공연장과 단체에 대한 지원을 중점적으로 분석함.
 - 지원주체가 분산되어 있어 복잡하지만 공연장의 시설, 인력, 프로그램 지원을 중심으로 살펴보면서 비교 함.
- 공연단체의 창작역량 및 자생력(경쟁력)인바 이 개념을 명확하게 검토하여 제시함.
 - 상주단체를 지원하면서 기대하는 것은 상주단체들이 언젠가는 창작역량을 갖춘 자생적인 단체로 독립하도록 성장하는데 있음.
 - 그런데 이 개념이 자의적으로 활용되고 있었으나 지원 대상 단체를 선정하는 데는 매우 중요한 개념이므로 유사개념 분석을 거쳐 조작적인 개념 정립을 함.
- 지원받은 공연단체의 운영 현황을 분석하여 나타난 문제점과 발전가능성을 진단함.

- 이를 위해 그동안 상주단체에 대한 지원정책의 흐름을 살펴봄.
 - 문제점과 발전가능성을 논의한 문헌을 검토함.
- 상주단체에 지원된 실태를 파악하고, 그에 따른 성과 등을 심층 분석함.
- 상주단체 지원 사업 추진 과정에 관련된 단체와 행정전문가 등을 대상으로 설문조사와 현장 개별심층인터뷰를 진행함.
 - 현장감 있게 분석하기 위하여 적절한 기준에 맞춰 대상자를 선정하여 진행함.
- 상주단체 지원사업의 바람직한 발전방안, 사업의 구체적인 개선 대안을 제시함.
- 상주단체 육성지원사업의 효과성을 높이기 위하여 정책을 개선하는데 활용하도록 문제점을 바탕으로 해서 방향과 대안을 제시함.
- 이를 바탕으로 문예진흥기금 지원사업의 심층평가 및 개선방안 연구에 활용하도록 함.
- 문예진흥기금의 효율적 운용을 위해 구조적인 조정을 해야 할 환경에 놓여있음.
 - 기금 지원사업 가운데서 개별적인 사례로서 상주단체 지원정책 효과성을 점검함.

제2절 연구 방법

1. 문헌 연구

- 과거 상주사업을 추진하면서 이룬 성과에 대하여 다양한 관점에서 추진해왔던 기존 연구물을 개괄적인 성과와 문제점을 분석하는데 활용함.
 - 일반화하기 어려운 점도 있으나 개별사례로서의 장점을 충분히 살릴 수 있음.
 - 연구진행 시점이 서로 달라 시계열 변화 모습을 파악하는데 도움이 됨.

- 국 내외에서 폭넓게 이뤄지고 있는 공연예술에 대한 지원관련 선행사례를 조사하여 비교분석에 활용하도록 함.
 - 상주단체 육성지원사업은 우리나라의 여건에 맞는 수준의 독창성을 지닌 제도임
 - 외국의 유사한 사례를 분석하여 주요 개념을 정립하고, 제도적 장단점을 파악하며, 개선방안 도출에 활용함.

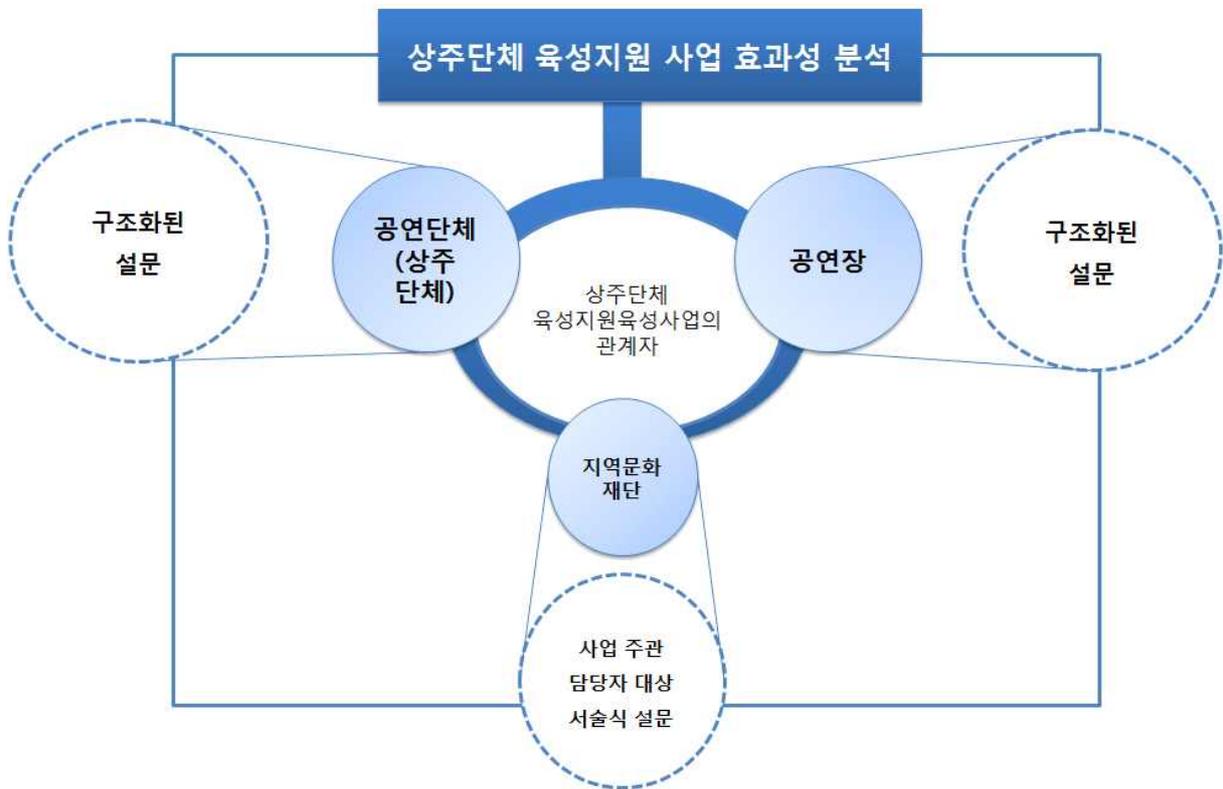
- 창작 역량 개념, 자생력의 개념을 분석하여 명확하게 제시함.
 - 공연시장이 활성화되어 있는 나라들의 관점에서 창작역량, 자생력 개념을 파악하여 비교해 봄.

- 상주단체에 대해 지원된 그 동안의 흐름을 살펴보면서 문제점과 발전방안에 대한 논의를 파악함.
 - 개별 지자체, 개별사업, 개별 단체들이 제시하는 평가보고서, 현황점검, 문제점에 관한 연구들이 축적되어 있음.
 - 발전가능성에 대한 정책대안들을 제시한 경우 이를 재검토해 봄.

2. 양적 연구

- 조사 설계 : 문헌, 데이터 가공 및 분석
- 조사 시기 : 2015년 7월
- 조사 내용 : 지역·장르·지원기간별 수혜 현황
- 분석대상 사업시행 전후의 양적 및 질적 효과 검토
 - 상주사업을 통한 공연단체의 창작활동
 - 공연시설의 이용 및 활성화 기여도(공연장 가동률)

<그림 1-1> 정량적 효과연구 체계도

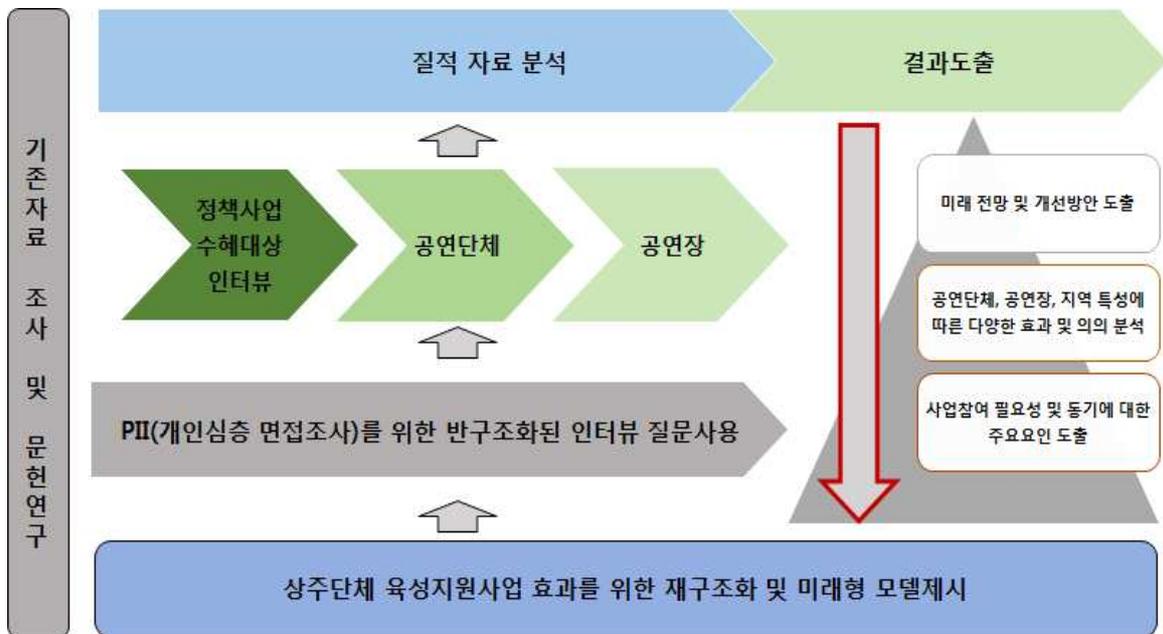


- 대상별 유효 설문 조사 현황
 - 2014년 상주단체 육성지원 이해관계자에 대한 회수된 설문은 공연장 84곳, 공연단체 73곳, 지역문화재단은 17군데임.
 - 상주단체지원 사업의 정량적 효과성 분석 세부 설계 및 응답 현황에 대해 제3장 2절 참조

3. 질적 연구

- 정성적 효과연구를 위한 개인심층 면접조사(Personal Indepth Interview: 이하 PII)를 22회 실시함
 - 조사 시기 : 2015년 5월 ~ 7월
 - 참여 대상 : 22명 (상주단체 12곳과 관련한 공연장 10곳의 대표 및 실무자)
 - * 조사대상자 선정 및 심층인터뷰 세부 설계는 제3장 3절 참조
 - 분석기법 : ① 상주단체와 공연장 측의 관점을 구분하여 자료 분석을 진행
 ② 문헌조사를 통해 축출된 창작역량과 자생력 개념을 근거로 개방형 코딩(open coding)과 축코딩(axis coding)을 통해 효과성 및 개선방안 도출

<그림 1-2> 정성적 효과연구 체계도



<표 1-1> 정성적 효과연구 참여대상 분류체계

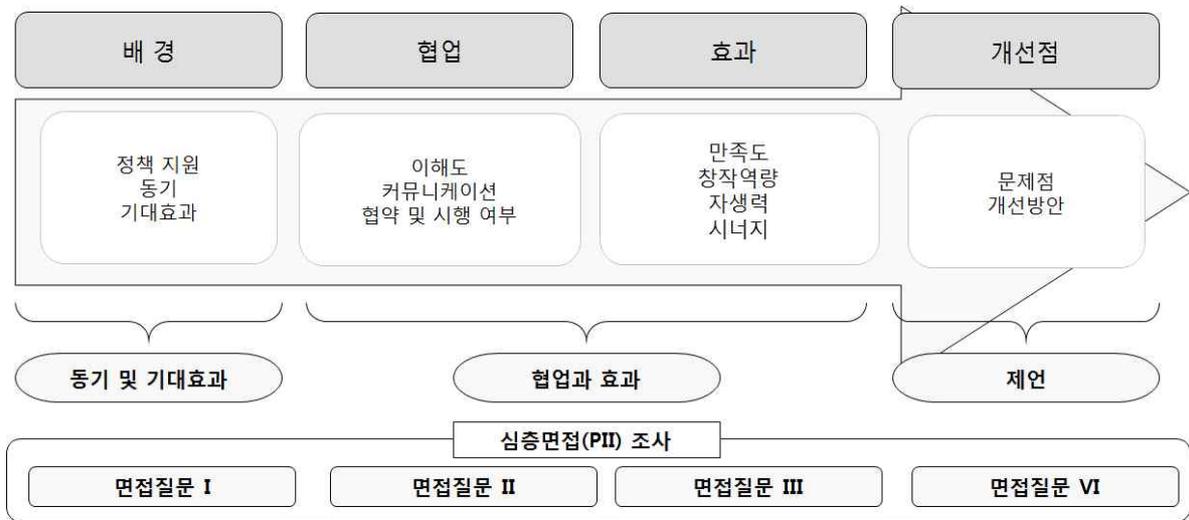
연 번	선정기준		지역	공연단체 (N=12)	해당공연장 (N=10)	인터뷰 일시
	지역	분류				
1	권역별 지역우수 단체	-	서울	이원국발레단	노원문화예술회관	2015. 5. 22.
2			경기권 (인천/경기)	극단 모시는 사람들	과천 시민회관	2015. 6. 26.
3			강원권	도모	춘천 봄내극장	2015. 6. 24.
4			충청권 (대전/충북/충남)	극단 우금치	대전 평송문화예술회관	2015. 7. 3.
5			호남권 (광주/전북/전남)	극단 얼쑤 광주 여성 필 그린 발레단	광주 광산문화예술회관	2015. 5. 27 2015. 5. 28 2015. 6. 1
6			영남권 (대구/경북/부산/경남)	MAC Theatre	대구 봉산문화회관	2015. 7. 2.

7	비권역별 특성별 우수단체	교육	-	무대지기(노인)	전북 부안예술회관	2015. 7. 21.
8		교류/ 네트워크	-	극단 맥	부산 동래문화회관	2015. 7. 2.
9		콘텐츠 개발 (지역소재)	-	큰들	경남하동문화예술회관	2015. 7. 1.
10		커뮤니티/ 주민참여	-	극단 갯돌	전남 무안 승달문화예술회관	2015. 7. 22.

○ 연구방법: 개인심층 면접조사법(Personal In-depth Interview)의 적합성

- 개인심층 면접조사법(PII)은 연구 참여자들의 증언을 토대로 구체적인 사례와 평가, 제언 등을 심층적·집약적으로 도출할 수 있어 연구문제와 관련하여 타당한 질적 논고 마련에 있어 효과적인 방법임(강진숙, 2007; Creswell, 2012).
- 이에 본 연구에서는 PII 방법을 통해 상주단체 육성지원사업의 수혜대상인 공연장과 상주단체 측의 관점을 구분하여 사업의 효과성 및 내부의 의견을 자유롭게 피력하도록 유도함으로써, 이들의 증언을 통하여 현장의 목소리를 직접 수집·추출하여 창작역량과 자생력 개념을 기반으로 현 사업의 효과 및 의의와 개선방안을 도출하였음.

<그림 1-3> 정성적 효과연구 분석모형



<표 1-2> 정성적 효과연구 개인심층 면접(PII) 질문 체계

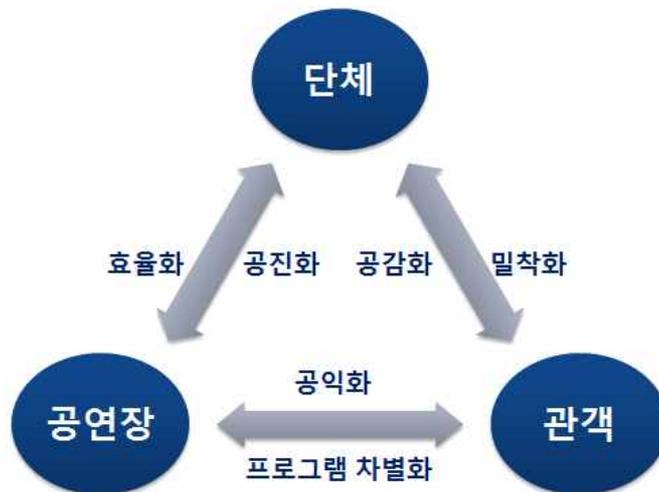
체계	상위 구분	하위 구분	내용
면접질문 I	배경	동기	어떤 경로와 이유로 인해 지원하게 되었는가?
		기대효과	지원 시 기대했던 효과 및 혜택 무엇인가?
면접질문 II	협업	이해도	<ul style="list-style-type: none"> 지원 이전에 서로(단체는 공연장에 대해/공연장은 단체에 대해)에 대한 이해는 어느 정도였는가? 참여 전과 후, 서로에 대한 이해가 달라진 점이 있다면 무엇인가?

체계	상위 구분	하위 구분	내 용
		커뮤니케이션	<ul style="list-style-type: none"> 상호 체결한 협약 방식과 여부는 어떤 방식으로 체결됐는가? 선정과정과 협약사항은 만족하는가?
면접질문 III	효과	만족도	<ul style="list-style-type: none"> 협약사항은 잘 지켜지고 있으며, 이에 대한 노력은 유지되고 있는가? 매칭대상에 대한 만족도(이해, 협력, 커뮤니케이션, 협약관계 등)는 어떠한가?
		창작역량	<ul style="list-style-type: none"> 공연단체의 창작역량은 무엇이라고 생각하는가? 단체의 창작역량은 정책 수혜 후 어떠한 점에 있어 변화가 있었는가?
		자생력	<ul style="list-style-type: none"> 공연단체의 자생력은 무엇이라고 생각하는가? 단체의 자생력은 정책 수혜 후 어떠한 점에 있어 변화가 있었는가?
		시너지	<ul style="list-style-type: none"> 매칭대상과 사업 전반에 대한 시너지 효과는? 정책수혜를 통해 생긴 주요한 효과는 무엇이 있는가?
면접질문 IV	제언	문제점	<ul style="list-style-type: none"> 현 정책사업이 당면한 문제점은 무엇인가?
		개선방안	<ul style="list-style-type: none"> 현 정책사업의 구체적인 개선방안은 무엇인가?

4. 기대효과

- 이 연구는 다양한 관점에서 진단을 하게 되므로 현재 진행 중인 상주단체 지원사업의 지향점, 사업목적, 효과성 등과 같은 정책기조를 재설정하는데 기여할 점을 찾을 수 있음.
 - 정책기조는 환경변화에 따라 바뀔 수 있으며, 기조변화에 맞춰 정책수단이나 집행전략도 적절하게 바꾸어야 함.
- 지원 방식의 개선 방향을 제시할 수 있음.
 - 지원수단의 보편적인 효과를 감안하면서도 상주단체 사업의 특성에 비추어 볼 수 있음
 - 넓은 의미에서는 문화예술 공연생태계 발전의 기초자료로 활용할 수 있음.
- 사업 추진체계의 개선을 위한 대안을 제시함.
 - 기존 지원모델을 환경에 맞게 새롭게 보완하고, 지속발전 가능하도록 발전방향을 제시함.

<그림 1-4> 본 연구의 기대효과



제2장

공연장 상주단체 육성지원사업
현황 및 유사정책 분석

제2장 공연장 상주단체 육성지원사업 현황 및 유사정책 분석

제1절 상주단체 육성 제도와 목적

1. 상주단체의 개념과 육성제도화

1) 당초의 상주단체 개념

- 상주단체를 지원 대상으로 제도화 한 것은 예술인 상주제도(residence program)개념의 활용에서부터 시작되었으며 점차 추진되는 과정에서 개념이 변해왔음.
 - 상주제도는 원래 주로 미술 분야에서 운영된 것으로, 창작활동을 목적으로 하는 예술가들에게 한시적으로 체류할 공간을 제공하여 작품의 구상 또는 실현을 가능하게 하는 프로그램이었음.
 - 미술에서 상주제도에 기대하는 바는 무엇보다도 각 예술영역간의 교류, 작가들 간의 만남, 작가들과 대중의 만남을 활성화시키기 위해 시작됨.
- 상주제도의 목적을 제대로 수행하기 위해 예술인 상주제도는 다음과 같은 여러 하위 목표를 설정하여 추진해왔음.
 - 하나의 프로젝트를 수행하는 프로그램
 - 작가의 문화적 체험과 창작의 계기 마련을 위한 프로그램
 - 자국의 현대예술(특히 미술)을 국제화하기 위한 프로그램
 - 지역문화 발전 또는 도시계획(Urban Planning) 구도 내에서 도시 내 사용하지 않는 건물을 다양한 형태의 문화예술기반 시설로 전환하여 이를 활용
- 상주제도 운용의 정책적 함의는 예술가들에게 창작 환경을 만들어주거나, 또는 창작에 필요한 체험을 제공하는 예술활동 공간과 환경조성 지원 성격이 강함.
 - 다른 한편으로는 그 지역의 문화적 환경을 가꾸거나 문화적으로 소외된 도시의 우범 지역에 창작촌을 조성하여 환경을 개선하는 등 지역사회를 위한 목적으로 활용되는 등 다면적 성격을 지니며 발전됨.
- 이 예술인상주제도는 점차 발전하여 공연장과 공연단체로 확대 적용되면서 이 연구에서 다루는 ‘예술단체상주제도’가 탄생되는 배경으로 기여함.

2) 관계에 따른 유사개념

- 상주단체는 입주단체나 전속단체와는 개념이나 적용기준에서 다소 차이가 있음.
 - 이 연구의 대상이 되는 상주단체란 연극 혹은 관현악, 무용 등의 공연 단체가 어떤 특정 극장에 상

주하면서 극장으로부터 공간지원 등을 받으면서, 자신들의 작품을 발표하는 것을 의미함.

- 이런 점에서 단순히 공연장의 공간에 임대료를 지불하고 상주를 하는 입주단체나, 극장 소속으로 전폭적인 지원을 받는 전속단체와는 개념이나 운용측면에서 다름.

<표 2-1> 문예회관을 중심으로 한 예술단체의 유형별 특성

구분	주요 특성
전속단체	문예회관에 소속되어 공연장의 조직과 직체에 편제됨 - 전속단체 운영에 필요한 비용은 문예회관의 전체 운영비에 포함 - 단원의 신분은 별정직 공무원 등으로 안정적임
상주단체	문예회관과의 관계는 계약에 의해 성립됨 - 계약에 따라 문예회관 프로그램 제공 등 사업에 협력 - 별도의 독립된 조직과 직제 및 예산을 운영
입주단체	임대료를 지불하고 사무실이나 연습실 등의 공간 사용 - 문예회관과 사업 협력 등의 특별한 관계없음

1)

- 이 연구는 이런 점에서 상주단체란 지역의 문화공간에 예술단체가 상주하면서 공간과 단체가 서로 예술적 활동에 협력하는 구조를 이뤄나가는 점을 강조함
- 결국, 상주단체제도는 일반적으로 극장과 예술단체가 함께 하는 형태 즉 전속단체와는 차별화되는 개념으로 이해됨.
 - 이는 국가 또는 지역마다 사례가 다르기 때문에 일률적으로 규정하는데 한계가 있으며, 참여자의 협력 정도에 따라 다양한 형태로 발전시켜 나가야 할 것임.

3) 상주단체 육성의 제도화

- 상주단체 제도는 문화예술 환경 변화에 따라 탄생되어 상황에 알맞게 진화되어 만들어진 제도로 파악할 수 있음.
 - 최근에 문화향유에 대한 수요가 늘어나고, 정부정책이 이에 맞춰 공간과 프로그램을 충족시켜줄 공급체계가 필요해지고 있음.
 - 이에 따라서 정부의 지원정책을 효율적으로 뒷받침하고, 공간운영의 효율화를 위한 노력이 필요하여 공연장을 프로그램으로 채우고, 관객을 불러들이는 제도적 장치로서 상주단체 제도화가 생겨남.
- 상주단체 논의는 이런 배경에서 1990년대 후반 국공립예술단체의 운영개선을 논의하면서 시작되었음.
 - 당시 한 공연장에 적게는 4개에서 11개까지 산하단체를 두고 있던 국공립공연장의 운영에 대한 비판이 제기되면서 전속단체를 재배치함과 동시에 단체별 독립채산제를 적용하는 것이 하나의 방법으로 제기됨.

1) 양종남, 공연장 상주단체 지원제도 연구(경기: 성공회대학교 석사학위논문, 2011), p.8 재인용(김현주 외, 『문예회관 운영 가이드 제1권 문예회관 운영의 기초』(서울: 한국문화관광연구원, 2008)).

- 각 예술단을 별도로 법인화하거나 독립채산제를 적용하여 경영의 자율성을 부여함으로써 내실 있는 경영을 유도하는 것이 적절하다는 견해들이 많았음.
 - 독립된 예술단체들은 극장과 파트너십을 구성해야 하므로 그 방식에 대한 논의가 시작됨. 당시 논의된 기본적인 구조는 각 단체가 수행하는 예술행위 이외의 공통적인 업무 즉, 시설의 유지관리, 편익 및 수익사업, 지원업무는 공통 서비스부분으로 극장이 총괄 지원하는 방식임.
- 한국문화예술위원회의 ‘공연예술단체 집중육성사업’이 지역협력형 사업으로 지역문화재단에 이관되면서, ‘공연장·상주예술단체 육성지원’ 사업을 시작하게 됨.
- 서울문화재단이 이 재원으로 처음 시작함(2009).
 - 우수한 지역 예술단체에게는 공연장과 사무실, 연습실 등을 제공하면서 공연장의 마케팅 역량과 결합하여 안정적 창작활동 및 관객개발을 도모하게 함.
 - 공연장에게는 전문예술단체와 연계한 우수 레퍼토리를 개발하여 공연장 프로그램의 활성화와 지역 문화의 진흥을 꾀하도록 하는 다목적 지원제도임.
- 이 제도의 새로운 목표와 방향전환에 대한 수요에 맞춰 지속적인 제도개발 및 보완이 이뤄지고 있음.
- 제도적으로는 공연장과 예술단체의 여건, 지원에 대한 예술단체와 공연장의 이해관계의 차이, 공연장 운영주체별 또는 단체의 장르별 지원 동기의 차이 등 복잡한 이해관계를 고려한 지원 및 육성 모델로 자리 잡음. 지원사업 효과성을 높이기 위해 평가체계를 갖추고 운영 중임.
 - 국공립 예술단체의 법인화 취지와 비슷하게 각 지역에 설립된 공연장의 예술성 확보와 지역문화 발전이라는 목표를 추구하며 공연장과 예술단체를 연결하는 정책적 지원으로 육성됨.

<표 2-2> 문예회관 상주예술단체 제도 육성 방안

<p>가. 추진배경</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 지역 공연예술단체의 경우 공연장사무실연습실 부족으로 안정적 창작활동 수행 어려움 ○ 전국 153개 문예회관의 가동률 및 이용률을 제고하기 위한 지역단체 및 레퍼토리 개발 필요 ○ 예술위 공연예술단체 집중육성사업의 지역협력형으로 추진됨에 따라, 지역 문화예술 지형을 감안한 다양한 공연예술단체 육성 모델 필요 <p>나. 추진개요</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 예술단체가 문예회관 등 문화시설 안에 거주하면서 공연작품 제작교육프로그램 운영 등에 참여하거나, 공간과 예산 부족으로 상주가 어려운 경우에는 예술단체가 시설밖에 거주하면서 프로그램을 공급 ○ 예술단체는 안정적인 물적 기반을 확보하고, 문예회관은 부족한 소프트웨어를 보완한다는 점에서 상호 win-win할 수 있음 <p>다. 추진방안</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 성장가능성이 높은 공연예술단체를 ‘선택과 집중’ 전략에 따라 다년간(3년) 지원하는 제도 (단체당 연간 5천만원~1억5천만원) ○ 공연제작 직접경비 일체를 지원하며, 전체 지원 금액의 20% 이내에서 정규단원, 기획행정인력의 인건비 등 단체운용 필요경비 지원 가능 ○ 지원조건으로 단체당 연간 공연 일정회수 수행해야 함 (음악: 연주회 3회, 무용: 공연 4회, 연극: 2편, 전통예술: 3회)

- 이러한 제도 변화에 대응하는 목적달성 정도를 평가하는 평가시스템을 갖추게 되고, 그 평가를 거치면서 상주단체 육성지원은 단순한 명목상의 목표가 아니라 실질적인 목표로 전환되면서 인적 물적 제도적 뒷받침을 마련하기에 이르렀음.
- 결국 이사업의 목적은 단체와 공연장이 서로 돕는 과정에서 공진화(coevolution)²⁾할 수 있는 것이며 이를 지원하여 성과를 거두는 사업으로 정리할 수 있음. 따라서 단체는 자생력이나 경쟁력을 향상하여 목적을 달성하도록 노력해야 한다는 개념적 요구가 결들여져 있음.
- 다만, 이러한 당초의 제도취지나 추진하면서 변화된 위상이 그대로 단체나 공연장에 받아들여진다는 보장이 없으므로 평가시스템을 작동하여 지속적으로 인식공감대를 형성하는 노력이 필요한 것이었음.
 - 실제로 한국문화예술위원회는 지역협력형 사업에 대한 지원성과 평가를 지속하면서 상주단체 운영에 대한 성과를 등급화 하여 보여주면서 목표달성을 자극해왔음.
 - 단체, 공연장, 행정관련자 등이 이 같은 인식을 공감하고 지각하면서 태도를 바꾸고 가치관으로 정립되기까지는 많은 별도의 노력(예: 워크숍, 자문회의)등이 필요함.
 - 이 연구에서 이러한 변화를 설문조사나 인터뷰를 통해서 파악하여 제도화는 물론 실행행동 변화에 까지 이르고 있는가를 파악할 것임.

2) 공진화(coevolution)란, 인과관계가 적은 각기 다른 분야의 상호작용이 복합적으로 맞물리는 것을 지칭하는 개념으로서, 동종 생태계 내에서 상호 연관된 생물 집단이 경쟁과 협력을 통해 함께 진화하는 현상을 말한다.

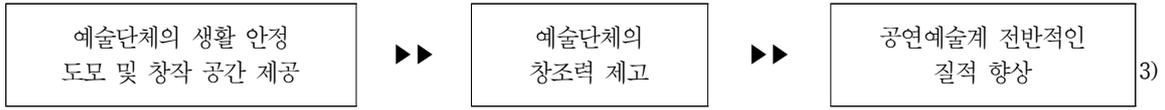
2. 공연장 상주단체의 제도 취지

- 공연장의 개념과 역할은 점차 구체적인 목적으로 갖고 바뀌어 오고 있음. 따라서 공연예술문화가 꽃필 수 있는 장소이며 동시에, 관객과 예술이 만나는 곳 등 다목적 기능을 갖고 있음.
 - 단순히 극장은 예술성 깊은 문화의 창조, 발전, 보급의 장에 머무는 것이 아니며, 시민들의 문화적 욕구를 충족시켜주는 문화향수의 장, 시민들의 생활의 휴식처로서 활용되는 다목적 기능 공간임.
 - 특히 음악, 무용, 연극 등을 공연하는 무대예술 공연시설은 다른 어떤 형태의 공간보다도 문화예술 창조의 주체와 문화향수자간의 직접적인 예술적 교감과 연대감 형성을 가능하게 하는 장소로서 문화에 대한 대중적 관심과 참여의식을 불러일으키는 근원적인 역할을 함

1) 예술단체를 지원해 공연예술 창조력을 향상

- 열악한 조건에 놓여있는 예술단체를 지원하는데 주요 목적을 둬.
 - 현재 공연예술 환경은 공연이 창작되고 공급되며 소비되는 체계가 지극히 취약하고, 각기 상호 유기적인 관계가 형성되어 있지 못한 실정임.
 - 따라서 공연예술의 생산은 개인 예술가들에게 전적으로 의존되면서, 정책, 지원의 방향, 소비자들의 요구가 제대로 반영되지 못한 채 대개 예술단체나 예술가에 의해 독자적으로 이루어짐.
 - 예술단체는 정부지원금 여부에 의존하게 되거나 또는 시장성·대중성이라는 목표가 공연 창작의 커다란 중심 줄기가 되는 것은 당연한 결과임. 예술가들은 모든 어려움을 총체적으로 떠맡아야 하며, 그들을 경제적으로, 예술적으로 나아지게 하는 시스템이 결여되어 있어서 언제든지 공급이 중단될 수 있는 가능성이 상존함.
 - 이렇게 열악한 상태에 놓여있는 예술가, 단체가 안정된 공간을 확보하게 되면서 얻는 효과는 여러 가지임. 상주단체가 되는 예술단체는 전문적 기량이 향상되고 안정적·지속적으로 공연을 제공할 수 있게 되며, 자체적인 기획을 통해 공연기회를 자주 갖게 됨에 따라 장기적인 발전의 기회가 마련될 수 있음.
- 예술단체의 공연장에 대한 기여를 높일 수 있음.
 - 해외 사례를 보면 공연장과 상주단체가 체결한 계약에 기금개발을 위한 파트너십 부분이 포함되어 있는 경우가 많음.
 - 예를 들어, 링컨센터와 상주예술단체의 관계를 보면, 상주단체는 링컨센터의 건축공사나 시설 설치와 개보수를 위한 비용을 마련하는 캠페인에 협조한다는 조항이 명시됨. 두 기관은 상호합의에 의해 서로에게 자기 기관의 회원, 시즌예매관객, 후원자 명단 등의 정보를 교환함.
 - 바비칸센터의 소유주인 'The Corporation'과 상주하고 있는 '런던필하모닉 오케스트라(LSO)'는 3개월에 한 번씩 각 기관의 경영감독들이 모이는 회의에서 사업의 장기기획, 공동으로 자금을 지원받을 수 있는 방법 등을 토론함.
 - 극장과 예술단체가 협력하여 사업을 개발할 때 다양한 경로를 통한 기금 개발 역시 가능함. 이처럼 예술단체의 극장에 대한 기여는 예술성 측면만이 아님도 확인할 수 있음.

<그림 2-1> 예술단체의 공연장 상주효과



2) 공연장을 활성화함

- 공연장은 작품과 관객이 만나는 곳이므로 예술작품이 만들어지는 데에도 중요한 역할을 담당함.
 - 공연장은 그동안 대관중심으로 운영하는 대관의존도가 높아 생산자가 소비자의 만남장소로만 제공 되는 경우가 많음. 말하자면 공연예술 유통의 과정에 소극적으로 참여할 뿐 생산자와 소비자를 효율적으로 매개하여 생산을 원하는 방향으로 촉진하고, 소비를 늘이는 역할을 제대로 하고 있지 못함.
 - 이에 따라 각 예술단체가 개별적으로 관객을 관리하고, 홍보와 마케팅까지 담당하게 되면서 역할 분담이 전문적으로 이루어지지 못하고 결국 공연수요를 증대시키지 못함.
- 이러한 관점에서 예술단체의 입장에서든 극장의 입장에서든 중, 장기적인 관객개발을 위한 활동의 일관성이 결여될 수밖에 없음. 결국 상주단체제도를 통해 극장은 하드웨어를 제공하며, 다양한 경영, 기획 관련 서비스를 제공하고 예술단체는 그 안에 담겨질 예술작품의 안정된 생산과 함께 극장 운영에 활기를 가져올 수 있어 중장기적으로 공연장이 활성화됨.
- 공연장은 프로그램 통해서 예술인의 양성, 새로운 관객 개발을 하고, 그들을 통해 미래의 문화예술을 키워 나아감.
 - 특히 청소년, 어린이들을 대상으로 문화향유 능력을 높이는데, 이는 예술경영 측면에서 볼 때 관객을 개발하기 위해 당연히 해야 할 역할임.
 - 공연예술 교육훈련으로 극장의 지역사회 역할이 확대될 수 있는데, 이로서 극장은 지역주민의 정서적·예술적 욕구를 충족시키는 등 공공역할을 키워감.

3) 지역사회의 문화 발전에 기여

- 공연장은 시민들에게 예술의 향수기회를 제공하고 개인은 향유함으로써 그 지역 거주민족을 키워감. 또한 관객은 감동과 체험으로 내용상 직접적으로 관객으로 발전되는 단계를 만들어 감.
 - 공연장은 지역사회 안에서 존재함으로써 지역위상을 높여주고, 주민의 정서적·예술적 욕구를 충족시켜줌. 따라서 공연장은 이러한 관점의 독자적인 이념을 갖고 경영방향을 분명히 해야 함.
 - 이러한 이념에 맞도록 예술단체와 효율적으로 협력하면서 공연장의 사회적 역할을 점점 키워가게 됨.

3) Ibid., p.23.

- 극장이 지역사회에 미치는 지역경제 부가가치 증진에 기여함.
 - 공연장 예술활동으로 경제효과가 발생됨. 일차적인 소비에 따른 직접적인 이익, 이것이 지역경제에 투입되면서 파급시키는 간접적인 이익, 그밖에 예술활동에 부가되는 예술외적인 활동에 의해 발생하는 파생적인 이익, 이외 예술이 존재함으로써 만들어내는 문화발전을 가져옴(Kevin V. Mulcahy).
 - 공연장 예술활동으로 직·간접적 경제영향 뿐만 아니라 파생적인 영향과 질적인 영향도 중요함.
 - 또한, 지역에 사람들을 유인하는데 있어서 예술은 큰 힘을 발휘함. 예술기관이 지역에 주민이나 방문자, 비즈니스 등에 대한 유인 효과를 증대시킴으로써 도시 자체의 가치를 높이는데 중요한 역할을 함.

3. 개념, 제도화 시사점

- 상주단체의 개념과 상주단체 육성 지원사업의 목적은 앞에서 살펴 본 것처럼 당초부터 매우 뚜렷한 목적을 가지고 제도화 되었고, 환경변화에 맞춰 제도적 발전을 이어 왔으며, 지역사회에 대한 목적도 분명하였음.
- 상주단체의 개념은 당초의 개념에서 좀 더 구체화되었고, 점차 미술이 아닌 공연예술상주단체에 한정되어 활용되어 왔음.
 - 이러한 상주단체의 개념에 대해서 상주의 정도, 제도운영상의 특징은 현실적으로 지역마다 차이가 있을 수 있다고 봄.
 - 다만, 상주단체 제도적 취지를 충분히 살리기 위해서 설정된 단체의 적정성 요건에 갖추고 있는지 명확히 해야 할 것임.
- 상주단체 육성지원사업은 상주단체 운영 목적을 명확히 하고 이의 취지를 높이기 위하여 지원하는 제도로 시작되어왔고 현재도 이러한 기조는 잘 유지되고 있음.
 - 이러한 제도적 목적을 달성하기 위하여 한국문화예술위원회의 한국지역문화협의회가 주축이 되어 평가시스템을 갖추고 정례적으로 평가하고 있음.
- 이러한 운용에 따라 지역의 상주단체 지원주체인 문화재단, 운영주체인 공연장 등이 모두 실질목적으로 받아들이고 실질적인 정책으로 추진하는 등의 운영 내실을 기하고 있음.
 - 제도취지에 비춰보면 단체와 공연장이 서로 긍정적인 영향을 미치면서 장기적으로 발전하며 공진화할 수 있는 개념의 제도화를 이루어 가고 있는 것이라고 평가됨.
 - 상주단체 운영 취지와 목적 안에는 공연장이 자생력, 경쟁력을 갖고 운영함으로써 효율을 극대화할 것이라는 개념이 들어 있음.
- 상주단체 육성 지원제도가 변천되어 온 과정을 살펴보면 몇 가지 제도화의 시사점을 찾아볼 수 있음.
 - 환경변화에 좀 더 적극 대응하기 위해서 제도화를 꾀했고, 당초 목적을 달성하기 적합한 구조로 바뀌고 있음.
 - 특히 평가제도를 도입하여 경쟁력을 향상시키도록 인센티브제를 도입하게 됨에 따라서 당해 지역들이 경쟁적으로 사업을 개발하고 상주제도의 취지를 살려가는 계기가 되고 있음.
 - 이 제도변천의 방향은 상주단체의 당초 취지나 목적을 더 강화하기 위한 것임.
- 상주단체 육성을 위한 지원 목적에 대하여 관련 주체들의 인식공감대 형성여부가 중요한데 제도적으로는 이러한 공감대를 갖춘 협력적 사업으로 추진하도록 제도개선을 해오고 있음.
 - 실제로 이렇게 형성되어 있는가에 대해서는 뒤에서 현장을 방문하고 인터뷰하면서 판단해야 할 것임.
 - 이러한 지각과 공감을 실제 운영태도와 가치에 반영시켜 추진하고 있는가 여부도 판단해 봐야 할 것임.

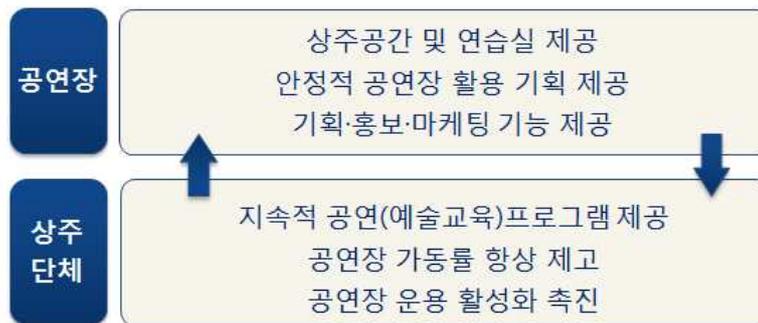
제2절 상주단체 육성 지원의 현황

1. 제도적 체계

1) 사업 목적과 역점 부문

- 공연예술단체와 문화시설 간의 인적·물적 협력관계 조성 지원을 통해 공연장 가동률 제고 및 공연예술 활성화를 도모함.

<그림 2-2> 공연장 상주단체 육성지원사업 배경



- 공연예술단체와 문예회관(소극장) 등 인적·물적 협력관계 조성 지원을 통해 공연예술의 활성화를 도모함.
- 상호(공연장, 예술단체) 협력관계로 우수 레퍼토리 확보 및 관객개발 증진과 우수 작품 창작 매진 및 발표 기회를 확대함.
- 이 사업을 달성하기 위하여 그동안 역점을 두고 주력한 부분은 다음과 같음.
 - 상주단체 필요성에 대한 인식 공유 및 사업규모 확대
 - 상주단체 사업 개선 및 기존 사업 틈새 보강을 위한 사업 외연 확대
 - 상주단체 육성 외에 성과 공유 추진
 - 공연장의 적극적인 참여를 유도하여 사업효과 제고

2) 지원 대상, 규모, 체계

(1) 지원 대상

- 공연장 : 공공 공연장 지원을 원칙으로 함.
 - 주요 문예회관을 중심으로 하되 지역 여건에 따라 민간 공연장까지 확대(지역문화재단 운영 공연시설도 참여 가능)

- 공연장 무료 대관(제반 부대비용 포함)을 필수로 하며, 2015년부터 유료대관 공연장은 지원 대상에서 배제함.⁴⁾

- 기존 공연단체 집중육성 지원 사업, 공연장 상주단체 지원 사업으로 지원을 받았던 공연장.
- 상주단체 : 예술창작 및 공연을 전문적으로 하는 공연예술단체 및 예술교육 전문단체.
 - 당해 시도 관할 지역에서 문화예술 활동을 희망하는 다른 시도 소재 공연예술단체도 신청 가능함.

<표 2-3> 공연장상주단체 육성지원사업 지원 대상 단체

분야	지원 대상 단체
음악	실내악단, 교향악단, 합창단, 중창단, 오페라 단체 등 창작·연주 전문 단체
무용	한국무용, 현대무용, 발레 등 전문 무용단
연극	연극 분야 전문 극단
전통예술	음악, 연희, 무용 등 전통예술 공연 및 창작 전문 단체

(2) 지원 규모

- 지원 규모
 - 1건당(공연장+상주단체) 연간 5천만~2억원 내외
- 결정 방식
 - 시도 및 문화재단에서 해당 지역별로 공연장과 예술단체의 사전 협약서, 양해각서(MOU) 및 지원신청서를 공모 받아 지원심의를 거쳐 지원대상 및 지원금액을 결정
- 지원 조건
 - 공연장 : 사무공간 및 연습실 제공, 안정적 공연장 활용 기회 제공, 기획·홍보·마케팅 기능 제공
 - 상주단체 : 지속적 공연(예술교육)프로그램 제공, 공연장 가동률 향상 제고, 공연장 운용 활성화 촉진

(3) 지원 항목

- 공연장 : 상주단체와의 협업에 관한 예산 지원(총 지원액의 20% 이내), 시설사용 무료
 - 시설비, 임차료, 대관료 등 공연장에 필요한 경비
- 상주단체 : 공연제작에 소요되는 직접경비 및 재료비, 강사비 등 교육프로그램 운영에 소요되는 직접경비

4) <2014년도 지역문화예술지원사업 ‘지역협력형’ 세부 지침>: 한국문화예술위원회

비 일체(총 지원액의 50%이상), 인건비 등 단체운영의 필요경비(총 지원액의 30%이내) 지원

- ① 공연장과 상주단체 간 매칭 및 협약 '기본형' : 1개 공연장과 1개 또는 다수의 공연단체 간 전속 매칭을 기본으로 함.⁵⁾

<표 2-4> 공연장과 상주단체 간 매칭 기본형

구 분	전속매칭 공연장		추가매칭 공연장		단체의 협약대상 (현행)
	상주여건 (연습실, 사무실)	대관혜택 (무료, 우선)	상주여건 (연습실, 사무실)	대관혜택 (무료, 우선)	
① 상주단체 (전속매칭)	무료제공	제공	-	-	전속매칭 공연장
② 비상주단체 (전속매칭)	비제공	제공	-	-	전속매칭 공연장

- ② 공연장과 상주단체 간 매칭 및 협약 '선택형' : 1개 공연단체와 복수의 공연장 간 매칭인 추가매칭(비상주) 방식으로 선택이 가능하나, 선택형만 시행하는 것은 불가함.

<표 2-5> 공연장과 상주단체 간 매칭 선택형

구 분	전속매칭 공연장		추가매칭 공연장		단체의 협약대상 (신규)
	상주여건 (연습실, 사무실)	대관혜택 (무료, 우선)	상주여건 (연습실, 사무실)	대관혜택 (무료, 우선)	
추가 매칭 선택 (비상주)	-	-	비제공	제공	전속매칭 공연장 + 추가매칭 공연장

- 상호교류 프로그램 운영(신규) : 지역 내 공연장간 우수 프로그램 교류 촉진(지원심의 전 20% 이상을 별도 할애하여 추가 지원함), 지역 간(외) 우수 프로그램 교류 추진 가능

<표 2-6> 공연장 상주단체 육성지원사업 참여자 간 제공 내용

공연장 제공	예술단체 제공
<ul style="list-style-type: none"> • 선 대관 혜택 • 대관료 면제 • 사무실, 연습실 등 공간제공 • 작품 공동제작(마케팅 및 기획 지원) 	<ul style="list-style-type: none"> • 연 일정횟수 이상 공연 • 교육 프로그램 운영 • 공연장 운영 활성화 • 티켓 수익 배분

5) Ibid.

(4) 추진 실적

- 공연장 상주단체 육성 지원을 위한 사업배분 총액, 지원건수를 지역별 시계열별로 살펴보면 다음과 같음.⁶⁾

<표 2-7> 공연장 상주단체 육성지원사업 국내 추진 실적(2010년~2014년)

(단위: 백만원)

지역	총액	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	
사업배분총액	2010	8583	2058	560	500	500	500	300	205	1470	570	360	260	200	400	300	200	200
	2011	8756	2300	560	500	500	500	300	200	1400	500	360	356	200	400	280	200	200
	2012	12442	2724	569	625	608	774	465	341	1516	652	519	610	648	623	612	615	541
	2013	13347	3064	663	625	892	1044	473	357	1716	677	509	537	581	547	574	615	473
	2014	13585	3180	690	700	946	800	491	433	1600	700	523	547	647	653	598	677	400
지원건수	2010	*	33	5	9	6	6	2	5	10	7	4	4	4	4	4	4	5
	2011	*	33	9	9	9	9	2	5	13	6	4	3	4	4	4	4	4
	2012	*	34	15	8	11	8	8	4	17	8	8	3	11	10	7	9	11
	2013	*	36	15	8	4	8	8	4	22	8	4	4	22	8	4	8	11
	2014	*	36	8	6	13	12	7	6	17	6	9	8	9	7	10	10	6

※ 총액 = 중앙문예진흥기금 지원액 + 광역자치단체 예산 매칭액⁷⁾

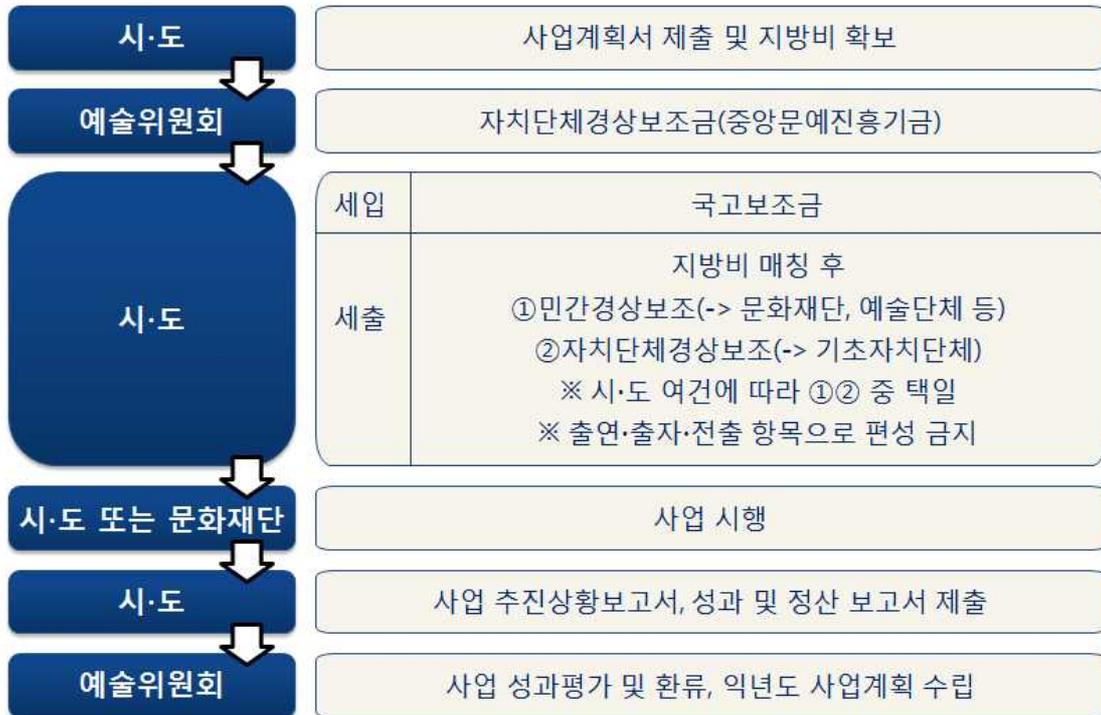
(5) 추진 체계

- 공연장 상주단체의 육성지원사업을 추진하기 위한 조직 및 체계를 살펴보면 다음과 같음.
 - 시도 -> 예술위원회 -> 시도-> 문화재단 -> 시도 -> 예술위원회의 절차를 거쳐 집행 또는 피드백을 이루고 있음
- 이 같은 상주단체 지원체계는 상주단체 육성지원 정책을 옹호하는 옹호연합을 구축하면서 상주단체의 효과에 긍정적으로 기대한바가 있다고 보임.
 - 옹호연합의 구축을 새로운 제도와 정책을 지속적으로 보완하고 추진재원을 마련하는데 매우 중요하며, 정책과정에서 긍정적인 효과를 거두는데 기여함.

6) <지역별 지역협력사업 자체평가보고서: 2009년~2013년 지역협력형사업 선정규모현황>: 한국지역문화협의회, <2014 상주단체 지원내역 현황>: 한국문화예술위원회, <2014년 지역협력형사업 추진실적(정산) 보고서>: 서울시청 결산자료 외 각 지역별 예산자료, 지역협력형사업 위탁 기관 예산자료 및 상주단체 육성지원사업 위탁공고문 참조.

7) Ibid.

<그림 2-3> 공연장 상주단체 육성지원사업 추진체계



2. 육성 지원제도의 운영

1) 제도 보완

(1) 직접·단일 지원에서 간접·종합지원으로 전환

- 공연장이나 공연단체에 대한 지원방식은 ‘공연예술단체 육성지원’사업을 ‘공연장 상주단체 육성지원’으로 완전 전환함으로써, 기존의 ‘직접·단일’ 지원에서 ‘간접·종합’ 지원 방식으로 사업 효율성을 제고함
 - 극장이 프로그램을 후원해서 지역사회에 일정 정도 역할을 해야 하는 중요한 이유 때문에 2009년에 수도권에 적용하던 시범실시를 2010년 전국적으로 확대 실시함.
 - 해당 지역의 문화예술적 환경, 공연장의 공간적 특성, 관객 수요를 감안하여 추진하도록 함.
 - 공연 및 협력프로그램(교육, 관객개발) 등 공연장과 커뮤니티를 활성화 할 수 있는 단체 및 공연장 우선 선정함.
 - 위원회와 각 시도가 사업이 지역에서 효과적으로 정착되도록 사업계획 수립단계에서 사전협의를 거치며, 지원대상 선정, 지원방식, 평가 등 세부 운영방안을 협의토록 함.

(2) 시도 지자체 별 배분을 매칭률 조정으로 균형성장 유도⁸⁾

- 지역협력형사업의 문예진흥기금 시도 지자체 별 배분액은 시도별로 인구수와 예술인수, 문예활동건수와 비율, 재정의존도(재정자립도 역산)와 매칭률, 전년도 성과 평가결과 등에 의해 결정하지만, 서울시에 대한 배분율을 계속 낮춰 그 잉여분을 서울시 이외의 시도 지자체에 배분함으로써, 시도 지자체 간 균형성장을 유도했음.
 - 시도 지자체 별 매칭비율에 있어서도 단위 사업별로 기준을 달리하여 재정자립도 70%이상인 경우 1:2(미만인 경우 1:1), 수도권(서울, 인천, 경기)인 경우 50:50(비수도권 70:30)과 같이 재정자립도가 낮은 수도권의 부담률을 낮게 책정했음.
 - 지역협력형사업은 2014년부터 지방자치단체인 시도 지자체에 자율적인 사업 및 예산편성권을 부여하는 쪽으로 전면개편 되었음.

(3) 지역배분형사업에서 지역협력형사업으로 전환⁹⁾

- 이 사업은 문화예술위원회가 직접 추진해오던 소규모 지역성 사업을 1999년부터 ‘지역문화예술지원(지역문예진흥기금지원)’으로 묶어 서울시를 제외한 시도 지자체 문화예술진흥위원회(지역문화재단)에 이관함으로써 시작되었음.
 - 2009년 예술위원회는 지역배분형사업 중 지역문화예술지원, 무대공연작품제작지원사업 외에 3개 사업이 지역협력형사업으로 전환되면서 규모가 확대됨.

8) 한국지역문화지원협의회, <지역협력형 사업 백서>, 2015, p.12.

9) 한국문화예술위원회, <예술로 아름다운 세상 - 한국문화예술위원회 40년사>, 2013, pp.350-356 참조.

- * 사도기획지원사업 : 1974년부터 추진하던 예술창작 및 표현활동지원사업의 명칭변경.
 - * 공연예술단체집중육성지원사업 : 수도권외의 경우 '공연장 상주단체 육성지원' 시범실시도 일부 포함.
 - * 지역문화예술특화사업 : 사도 추천을 거쳐 심의결정하고 예술위원회가 직접 추진함.
- 지역협력형사업은 2009년 각 시도 지자체 및 광역지역문화재단 관계자들과의 포럼 및 자문회의를 거쳐 2010년 이후 사업의 틀을 결정하였음.
- * '레지던스프로그램지원'사업 신설.
 - * '지역문화예술지원'사업과 '무대공연작품제작지원'사업을 '지역문화예술육성지원'사업으로 통합 운영.
 - * '사도기획지원'사업과 '지역문화예술특화지원'사업을 '지역문화예술기획지원'사업으로 운영.
 - * '공연예술단체집중육성지원'사업과 시범사업이었던 '공연장 상주단체 육성지원'사업을 '공연장 상주단체 육성지원'사업으로 통합운영.

<그림 2-4> 지역협력형 연도별 사업명 변화



※ 2013년 4개 사업을 통합하여 지역에서 자체적으로 운영함¹⁰⁾

○ 지역협력형사업의 시범사업이 시작된 2009년 이후 수행자 측면의 변화와 흐름이 시작되었고, 2010년 사업은 평가체계를 개발하기 위한 준비 기간임과 동시에 지역에서의 지역협력형사업을 이해하고 수행해가는 과정이었음. 이후 2011년부터는 평가대상이 되는 16개 시도 지자체별 변화양상을 파악하고 기록할 수 있게 됨.

- ① 2011년 : 평가연구보고서의 개선과제를 실제 지원사업 추진에 반영하기 시작함.
- ② 2012년 : 평가 및 평가 환류에 대한 이해도 제고 및 자체사업평가를 위한 평가체계 수립이 보편화 되고, 현장평가 대응 및 준비태세가 향상됨.
- ③ 2013년 : 특성화지원사업으로 기존의 사업들을 묶어서 평가하기 시작함. 지역별로 특성화지원 사

10) 2009년~2013년 지역협력형사업 세부지침(한국문화예술위원회 내부자료) 참고 / 한국지역문화지원협의회, <지역협력형 사업 백서>, 2015, p.11 재인용.

업의 설계와 추진관리에 대한 부담이 컸으나, 준비가 되어있는 지역은 지역 특성과 여건에 맞게 특성화지원사업 설계를 통해 지역맞춤형 지원사업 추진이 가능해지기 시작함. 반면, 광역지역문화재단의 사업설계 권한이 커진 만큼 광역지역문화재단의 책임도 커져서 지원사업의 설계를 위한 기획력 확보와 인적역량 개발에 대한 부담과 관심이 높아지기 시작함.

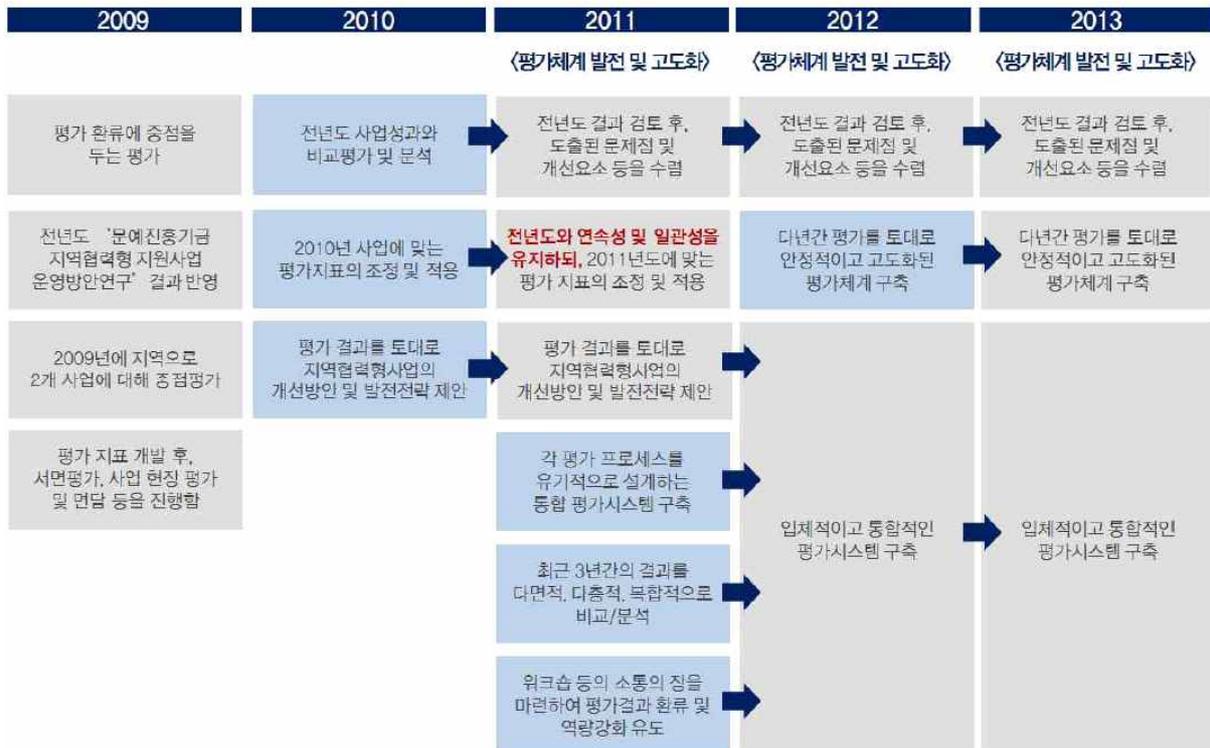
(4) 공공 및 민간부분의 다른 사업과의 중복성 이슈 대두

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 2007년도부터 추진되어온 공연단체 집중육성지원사업(3년간 지속사업)을 대신하여 2009년부터 정책적으로 새롭게 시작한 사업으로서, 공연장과 공연단체의 협력관계 속에 양질의 공연작품을 생산하고 지역 주민과의 커뮤니티를 활성화 하는 등 공연장, 예술단체, 지역주민 3자에게 도움이 되는 2인 3각의 공익적 지원사업임.
 - 공연장 상주단체 육성지원사업은 광역자치단체(문화재단)와 예술위원회가 협력하여 추진하는 사업으로서, 위원회에서 일정 기금을 지역에 배분하면 지역에서는 지역 기금과 예산을 1:1로 매칭하여 해당 지역 내 공연장 및 공연예술단체를 대상으로 공모와 심의 선정, 지원금 지급, 성과관리, 평가 및 환류의 과정을 거치는 자치단체경상보조 사업으로 진행하여, 중복성을 배제하고 중앙과 지역의 협력적 사업으로 추진하고 있음.
 - 이런 독특한 구조의 전략사업은 우리나라 유일의 사업으로서 중복성이 없음.

(5) 체계적이고 현장 중심적인 평가체계 개선의 요구

- 평가 배경은 2009년부터 전국 지역문예진흥지원사업 평가를 통해 지원금 분배에 대한 인센티브 제도가 강화됨에 따라 전국 16개 광역지자체의 지원사업을 객관적이고 공정하게 평가할 필요성이 제기됨.
 - 특히 2011년도 사업에서 크게 변화하였는데, 지역 간 문화격차 해소 및 문화 균형발전, 지역의 문화 정체성 확립을 위해 지원 사업이 시행되고 있다는 점과 「문화예술진흥보조금 횡령 등 부패개선」 제도의 권고사항으로 관리·운영·강화를 위해 문화예술진흥 지역협력형사업의 ‘평가체계 표준모델’ 마련이 요구되고 있다는 점을 추가 제시함.
 - 이에 따라 평가지표, 안내, 면접, 심사 등의 각 프로세스를 유기적으로 설계하는 통합적인 평가시스템을 구축하고 평가결과를 다면적, 다층적, 복합적으로 비교 분석함. 뿐만 아니라 종합평가 워크숍 등의 소통의 장을 마련하여 왔음.
 - 2012년에는 평가를 통한 인센티브 제도가 강화되면서 객관적이고 공정한 평가에서 나아가 체계적이고 현장중심의 평가가 필요함을 제시하였고, 더불어 평가를 통한 사업의 점검·환류를 통해 사업의 효율화를 달성해야 함을 제시함.

<그림 2-5> 평가 방향 변화



11)

(6) 사업평가 부문의 이슈

- 지원을 받는 단체를 선정하는데 가장 중요한 것은 사업목표를 충분히 이해하고 이에 적합한 세부사업을 만들 능력이 있는가 하는 점임.
 - 이런 기준에서 점차 사업목표의 명확한 이해여부를 사업평가에 주요 항목으로 적용하게 됨.
 - 또한 이러한 목표와 연계하여 주요 사업을 구성할 능력을 갖추고 있는가를 평가하게 됨.
 - 특히 지역협력형사업으로 추진하게 됨에 따라 지역컨텐츠를 발굴하고 지역의 문화정체성을 살리는데 도움이 되는 프로그램을 구성하는지에 대한 평가를 적용하게 됨.

- 제도의 완성도를 높이도록 사업실행을 준비하는 과정에 대하여 평가를 하게 됨.
 - 사업계획을 얼마나 구체적으로 수립하는지 여부를 평가함.
 - 사업을 추진하고 협력을 이끌어 내는데 적합한 인력, 조직을 확보하는지에 대한 평가를 실시하면서 제도화를 촉구함.
 - 협력에 필요한 공간, 기자재를 확보하는지에 대한 평가를 포함함.

- 사업의 실행력을 확보하는 리더십의 확보가 중요하므로 이에 대하여 핵심운영진 등이 갖추도록 평가를 진행하는 지표로 채택함.

11) 한국지역문화지원협의회, <지역협력형 사업 백서>, 2015, p.69.

- 특히 사업에 대한 의지를 갖고 역할을 다 하며, 협력을 이끌어내는 소통을 하는지에 대하여 평가를 함.

○ 상주단체 육성지원사업은 단체와 공연장 간의 협력, 파트너십을 키워가면서 사업을 추진하는 것이 중요하므로 이 부분을 증진시키기 위한 노력을 중시함.

- 공연장의 역할을 위한 사업협력, 단체의 역할을 위한 사업협력을 평가하여 키워감.
- 협력에 도움이 될 수준의 조직적 자원을 제공하고 있는가에 대한 평가를 포함.

2) 경쟁력 키우기 지원

○ 공연장과 단체의 경쟁력을 키워나가도록 제도적인 틀을 마련해 나가면서 추진함.

(1) 선정기준의 내실화

○ 공연장측면의 기준은 다음과 같음.

<표 2-8> 공연장 선정 기준

심의항목	세부항목	심의기준
계획 (50)	협력 프로그램 운영계획 (25)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 프로그램 운영 계획의 적절성 <ul style="list-style-type: none"> - 공연장 여건 및 성격에 맞는 프로그램 계획 여부 - 관객개발 프로그램 계획의 적절성 ○ 프로그램 실현가능성 <ul style="list-style-type: none"> - 예산 및 자원 확보 여부 - 기타 유사 사업의 추진 실적과 성과
	상주단체 지원계획 (25)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 상주여건 마련 노력 정도 <ul style="list-style-type: none"> - 상주 예술단체에게 제공 가능한 공간 등 마련 - 상주단체와 협력을 위한 준비사항 및 사전 노력 ○ 상주단체와 적극적 협력 여부 <ul style="list-style-type: none"> - 상주단체를 활용한 적극적인 활동계획 마련 여부
역량 (50)	마케팅 및 기획 역량 (25)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 인적역량 <ul style="list-style-type: none"> - 대표자 또는 담당자의 전문성 - 홍보·마케팅·기획 인력 보유 현황 ○ 신청주체의 활동실적 <ul style="list-style-type: none"> - 기획 프로그램 운영 및 홍보·마케팅 실적
	시설 및 운영 역량 (25)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 시설 및 운영 현황 <ul style="list-style-type: none"> - 객석규모, 무대시설 현황, 부대시설 등 - 가동률, 객석점유율, 기획프로그램 제작비율 등 ○ 인력현황 <ul style="list-style-type: none"> - 무대시설 및 전문기술인력 보유 현황

○ 상주단체의 기준은 다음과 같음.

<표 2-9> 공연단체의 선정 기준

심의항목	세부항목	심의기준
예술적 역량	활동실적	○ 최근 3년간 공연 및 수상 실적 - 창작 활동 실적 및 레퍼토리 구축 실적 - 각종 대회 및 예술제 참가, 수상 실적 - 각 기관별 지원금 수혜 내역 및 사업 수행 실적 - 관객개발 성과 ○ 단체에 대한 외부 평가 - 언론 및 예술 전문지 공연평 등
	조직역량	○ 조직 운영 역량 - 전문예술법인(단체) 지정 또는 사회적 기업 여부 - 보유 인력 및 구성 인력 현황 - 단체의 조직 운영 및 경영 상태
협력 프로그램 운영	협력 프로그램 운영계획	○ 프로그램의 우수성 - 프로그램의 참신성과 독창성 차별성, 완성도 - 단체의 역량으로 예측 가능한 예술적 완성도 - 해당 분야에 미칠 파급효과, 예상 기여도 ○ 실현가능성 - 공연장 여건에 맞는 프로그램 여부 - 공연장의 계획에 부합하는 프로그램 여부
	협력 의지	○ 공연장과 매칭 가능성 - 공연장과 기 상주협약 체결 여부 - 공연장에서 희망하는 조건 충족 여부 ○ 물리적 상주 희망 여부 - 물리적 상주를 통한 공연장과 협력 의지

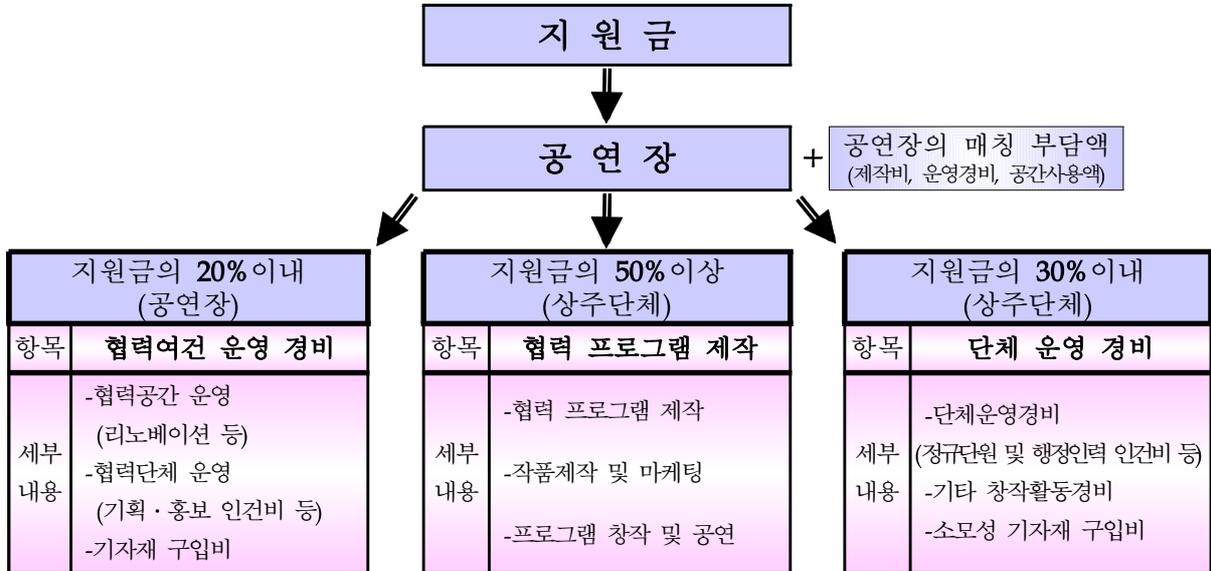
※ 당해 연도에 국고/중앙문예진흥기금/사도 지방비 지원 대상 공연·교육 프로그램의 중복 수행 불가

- 이 같은 엄격한 선정기준을 마련하여 지역내에 단체들끼리 경쟁이 심화되면서 선정제도는 점점 정밀하게 이뤄지고 있으며, 실제 운영상에서도 단체들은 더 많은 노력을 보여주어 선정되고 있음.
 - 이런 지원 선정 방식 때문에 신규진입이 어렵다는 점이 있으며, 어려운 단체들의 경우 더욱 어려운 환경에 부딪쳐 포기하게 됨.
 - 그 결과 실제운영상에서 각종 비판이 나오는 배경으로 작용함.

3) 지원방식 및 절차

- 지원방식
 - 자치단체경상보조 : 중앙문예진흥기금
 - 민간경상보조, 일반수용비(홍보, 심사, 평가 관련) 소요 등 : 시·도

<표 2-10> 지원금 배분 방식



○ 지원절차 : 익년도 지역예산 통보 및 배분평가자료 제출 통보(16개 시도) → 시도평가자료제출 → 예산배분 평가 → 지원금교부(16개 시도) → 사업시행 및 평가 → 종합결과 보고

4) 운영실적

○ 지역협력형지원사업을 통한 국가문화예술정책 구현

- 소액다건의 주종을 이루던 문예진흥기금 지역지원사업이 본 사업을 통해 ‘선택과 집중지원’ 방식으로 전환하는데 기여하였음.
- 지역협력형지원사업이 본 사업을 통해 정부와 지자체와의 문화정책이 원활하게 협력할 수 있는 계기를 마련함.

○ 지역별 사업 추진 현황은 다음과 같음.

<표 2-11> 지역별 시계열별 총사업비

(단위: 백만원)

구분	2010년			2011년			2012년			2013년			2014년		
	기금액	매출액	총사업비	기금액	매출액	총사업비	기금액	매출액	총사업비	기금액	매출액	총사업비	기금액	매출액	총사업비
서울	1029	1029	2,058	550	1,750	2,300	1,362	1,362	2,724	1,532	1,532	3,064	1,590	1,590	3,180
부산	280	280	560	280	280	560	424	145	569	464	199	663	520	223	743
대구	250	250	500	250	250	500	476	149	625	419	206	625	490	210	700
인천	250	250	500	250	250	500	351	257	608	446	446	892	473	473	946
광주	250	250	500	250	250	500	387	387	774	522	522	1,044	400	400	800
대전	150	150	300	150	150	300	359	106	465	331	142	473	344	147	491
울산	100	105	205	100	100	200	264	77	341	250	107	357	303	130	433
경기	770	700	1,470	700	700	1,400	808	708	1,516	858	858	1,716	900	700	1,600
강원	320	250	570	250	250	500	495	157	652	474	203	677	490	210	700
충북	180	180	360	180	180	360	389	130	519	356	153	509	336	157	493
충남	180	80	260	178	178	356	427	183	610	376	161	537	383	164	547
전북	100	100	200	100	100	200	482	166	648	415	166	581	453	194	647
전남	200	200	400	200	200	400	464	159	623	383	164	547	474	226	700
경북	150	150	300	140	140	280	454	158	612	402	172	574	418	180	598
경남	100	100	200	100	100	200	456	159	615	451	164	615	474	203	677
제주	100	100	200	100	100	200	412	129	541	331	142	473	280	120	400
총계	4,409	4,174	8,583	3,778	4,978	8,756	8,010	4,432	12,442	8,010	5,337	13,347	8,328	5,327	13,655

12)

<표 2-12> 지역별 시계열별 지원건수와 집행액

(지원건수 : 단체 기준, 기금 집행액 단위 : 백만원)

시도명	2010년		2011년		2012년		2013년		2014년	
	지원건수	집행액	지원건수	집행액	지원건수	집행액	지원건수	집행액	지원건수	집행액
서울	33	2,058	33	550	34	1,362	36	1,532	36	1,590
부산	5	280	9	280	15	424	15	464	8	520
대구	9	250	9	250	8	476	8	419	6	490
인천	6	250	9	250	11	351	4	446	13	473
광주	6	250	9	250	8	387	8	522	12	400
대전	2	150	2	150	8	359	8	331	7	344
울산	5	100	5	100	4	264	4	250	6	303
경기	10	770	13	700	17	808	22	858	17	900

12) 주 6번 참조, 각 시도별 담당자 확인사항

시도명	2010년		2011년		2012년		2013년		2014년	
	지원건수	집행액								
강원	7	320	6	250	8	495	8	474	6	490
충북	4	180	4	180	8	389	4	356	9	336
충남	4	180	3	178	3	427	8	376	8	383
전북	4	100	4	100	11	482	11	415	9	453
전남	4	200	4	200	10	464	10	383	7	474
경북	4	150	4	140	7	454	7	402	10	418
경남	4	100	4	100	9	456	9	451	10	474
제주	5	100	4	100	11	412	7	331	6	280
계	112	5,438	122	3,778	172	8,010	169	8,010	170	8,328

13)

○ 공연장상주단체 선정내역은 다음과 같음.

<표 2-13> 지역별 시계열별 지원 선정 공연장 수와 단체 수

지역	2010년		2011년		2012년		2013년		2014년	
	공연장 수	공연단체 수	공연장 수	공연단체 수	공연장 수	공연단체 수	공연장 수	공연단체 수	공연장 수	공연단체 수
서울	6	9	14	22	14	15	21	33	23	36
부산	4	5	4	5	7	8	7	8	6	8
대구	7	9	7	9	8	8	8	8	6	6
인천	4	6	4	6	6	7	6	7	9	13
광주	4	8	8	11	8	13	8	14	6	12
대전	2	2	3	4	2	6	2	6	4	7
울산	0	0	3	5	2	4	2	4	3	6
경기	10	14	13	14	14	17	21	22	14	17
강원	7	7	6	6	8	8	8	8	6	6
충북	4	4	4	4	6	8	8	11	8	9
충남	3	3	3	3	7	9	7	7	7	8
전북	4	4	4	4	10	11	10	11	5	9
전남	4	4	4	4	7	10	7	10	7	7
경북	3	4	3	4	7	7	7	7	8	10
경남	2	2	2	4	9	9	9	9	10	10
제주	3	6	3	5	7	11	5	7	5	6
계	67	87	85	109	122	151	136	172	127	170

5) 운영 성과

○ 공연예술단체 운영의 재정적 건강성을 확보하는데 기여하게 됨.

13) 주 6번 참조, 각 시도별 담당자 확인사항

- 국내 170개 주요공연예술단체들에게 총 106억원을 지원하여 1개 단체 평균 6천2백만원을 지원함.
- 전반적으로 공연예술단체 운영의 재정적 건강성이 확보되었음.

○ 지역 공연장의 공연프로그램 다양화와 건실한 운영에 기여함.

- 전국 80개 공연장에 108개 공연예술단체가 공연장 공연프로그램에 참여함으로써 지역 내 유희공연장의 재정낭비의 비효율성을 극복하는 데 크게 기여하였음.

○ 본 지원 사업을 통해 총 108개의 지역주민들과의 커뮤니티프로그램이 공연장을 중심으로 운영됨으로써 지역주민들의 문화향유기회 확대와 공연장관객개발에 기여하였음.

○ 운영실적 평가를 계량적으로 종합하면 다음과 같음.

<표 2-14> 시계열별 지원성과 계량지표

성과지표	구분	'09년	'10년	'11년	'12년	'13년	'14년	측정산식(측정방법)
① 비수도권 관람객 수	목표	-	-	100,329	224,396	229,435	평가 중	■측정산식 : $\Sigma(\text{상주단체 관람객수})$ ■측정방법 : 비수도권 관람객수 집계
	실적	-	-	198,151	313,372	304,523	평가 중	
성과지표	구분	'09년	'10년	'11년	'12년	'13년	'14년	측정산식(측정방법)
② 고객만족도	목표	-	80.0	77.2	80.1	94.5	평가 중	■자료수집 : 공공기관 고객만족도조사의 해당단위사업 결과 점수 (고객만족도 조사결과보고서)
	실적	-	84.2	87.8	93.9	79.2	평가 중	
③ 지역공연장 가동률	목표	-	-	-	-	59.3	평가 중	■측정산식 : $\Sigma(\text{비수도권 공연장 평균 가동률})$ ■측정방법 : 공연장상주단체 육성지원사업 대상의 공연장 평균 가동률
	실적	-	-	-	-	61.0	평가 중	

○ 운영실적 평가 산출근거 및 목표 수준

<표 2-15> 운영실적 평가 산출근거 및 목표 수준

① 성과지표명 : 비수도권관람객수 • 산출근거 : 사업운영 변화(육성지원사업 선정률 50% 이하 원칙), 투입요인 증가 미비, 국민 예술행사 경험률 등을 고려하여 비수도권 관람객 수는 전년도 실적치 대비 상향목표를 설정함
② 성과지표명 : 고객만족도 • 산출근거 : 동일유형(금융지원)의 준정부 기관 고객만족도 변화 추이
③ 성과지표명 : 지역공연장가동률 • 산출근거 : 수도권 공연장 가동률(69.8%)과의 단계별 격차해소를 목표치로 설정함

3. 육성 지원에 대한 평가와 피드백

1) 2010년 개선 및 건의 사항

- 사업목적의 명확성과 타당성, 타 사업과의 차별성 확보.
 - 지역의 공연장과 공연예술단체의 협력관계를 통해 공연예술 활성화의 시너지효과를 내는 데 사업의 명확성과 타당성이 있음.
 - 공연장과 공연예술단체라는 지역 내 두 개의 예술행위의 주요주체들의 협력관계를 통해 우수레퍼토리 확보, 관객개발 증진, 우수 작품창작 매진, 발표기회 확대 등을 추구하는데 사업의 공유성이 있음.

- 계획 대비 집행실적의 문제.
 - 16개 시도에서 추진된 본 사업은 충남에서 중앙기금으로 배정한 3천 2백만원에 매칭금액을 추경으로 확보하기로 계획되었으나 충남도의 사정으로 미추진, 지역문화예술육성지원사업으로 예산이 전환 집행되었음(집행률 : 99.7%).¹⁴⁾

- 예산절감 노력 등에 대한 지속적 관리·점검체계의 필요성.
 - 지역협력관이 심의에 참여하여 공정하고 엄격한 심의를 통해 지원 효과가 기대되는 사업 위주로 지원 대상을 선정하여 예산의 낭비를 최소화함이 필요함.

- 전년도에 전국단위 사업추진과정에서 나타난 문제점을 익년도 사업추진계획에 반영하는 등의 능동적 사업 개선의 필요.
 - 지원단체들의 전년도 사업 평가결과를 반영하여 당해년도 지원심의회 반영함.
 - 공연장의 경우 20%이내에서 지원금을 수령할 경우 공연장·연습장 사용료보다는 공동작품제작비, 주민프로그램 공동 참여할 것을 방침으로 통보 (2011년 지역협력형사업 세부지침 수립 및 통보 2010.12.9.).

2) 2011년 개선 및 건의 사항

- 사업목적의 명확성과 타당성, 타 사업과의 차별성 확보.
 - 지역의 공연장과 공연예술단체의 협력관계를 통해 공연예술 활성화의 시너지효과를 내는 데 사업의 명확성과 타당성이 있음.

- 사업기간 2년이 완료된 상주단체에 대하여 차기년도 지속지원 고려.
 - 2년간 지원일 경우 가능한 한 예산 삭감은 하지 않는 것이 좋을 듯함.
 - 차기년도에는 2개 이상의 공연단체가 공연장에 상주할 수 있도록 건의함.
 - 그간 공연장상주단체 육성지원사업으로 참여한 단체(2010-2011년도 참여)도 차기년도에 재차 지원

14) 한국지역문화지원협의회(2015), 지역협력형 사업 백서 참조

신청 가능하다는 지침 신설.

- 2012년 사업예산 대폭확대 및 지원금 상한 폭 확대

* 중앙예산 37억 8천만 원에서 81억으로 증액

* 지원규모 상한선확대 : 1건당 5천만원 ~ 1억5천만원 -> 5천만원 ~ 2억원

○ 공공시설은 시설관리 등의 제약을 통해 실질적으로 상주단체가 활동하기 좋은 여건을 만들어주지 못하는 경우가 많았으며, 전반적으로 극장과 공연장의 경우 기획과 홍보를 지원할 인력 부족이 드러남.

- 비상주프로그램 신설을 통해 1개 공연장 2개 프로그램도 가능.

- 공연장 기획인력충원 : 공연장 지원예산(1건당 전예산20%) 전체를 인건비로 사용하여도 가능함.

○ 지역 내 상주단체 간, 타지역 상주단체 간의 정보교류와 공연이 가능할 수 있도록 제도적인 뒷받침 필요.

- 일정한 예산을 배정해 지역 내 또는 지역 간 교류프로그램이 가능할 수 있도록 함.

3) 2012년 개선 및 건의 사항

○ 선정된 참가자들에 대한 의무적인 교육 강화

- 정산 보고시 교육성과 제출 의무사항 강화.

- 통합 교육프로그램의 확대 개최가 필요함.

○ 극장의 전문성 강화는 극장 자체의 몫이므로, 선정 시 엄격 심사가 필요함.

- 본 지원제도를 불순하게 활용하거나 역량이 미흡할 시 선정에서 배제하는 원칙이 필요함.

- 정치적 고려, 단체와의 관계로 인한 지원은 철저히 배제될 필요가 있음.

○ 향후 유사한 기획지원사업을 위해 보조금 관리 규정을 현실화할 필요가 있음.

- 전년도 지역협력사업 집행 잔액 및 이자를 당해년도 상주단체 사업예산으로 활용할 수 있도록 허용할 필요가 있음.

- 이외 그간의 상주단체 지원사업 과정에서 발생된 위법 사례들에 대한 개선이 필요함.

4) 2013년 개선 및 건의 사항

○ 한국문화예술위원회 세부지침 미이행 개선 및 공연장상주사업의 약정 준수 강화.

- 공연단체에 무료대관 등 세부지침 준수 요청.

- 신청단계에서 공연장이 약정기간을 준수하도록 철저한 관리.

<표 2-16> 문제점 개선 실적 사례

점검 결과 나타난 문제점	해결 실적
<ul style="list-style-type: none"> •문제점 : 인천문화재단 예산 증액분(잔여분) 3억원 활용 문제 •문제원인 : 대규모 홍보비로 전액 집행 계획 	<ul style="list-style-type: none"> •개선방안 : 홍보비로 과다 사용은 부적정하므로 상주단체페스티벌 개최 권유 •해결실적 : 인천 상주단체 7개 단체가 참여하는 페스티벌 개최
<ul style="list-style-type: none"> •문제점 : 광주 공연장상주단체페스티벌 예산배분 문제 •문제원인 : 지원금 7천만원을 14개 단체에 광주문화재단 임의로 배분 계획 	<ul style="list-style-type: none"> •개선방안 : 사업계획서 접수, 심의를 통한 공정한 배분 또는 자율적 추진위원회를 구성하여 합의 배분하는 방안 제시 •해결실적 : 자율적 추진위원회를 구성하여 합의 배분하는 방안으로 합리성과 공정성 확보
<ul style="list-style-type: none"> •문제점 : 충북 공연장상주단체 공연 수익금 처리 관련 충청도와 재단 간 의견 차이 •문제원인 : 공연장상주단체육성지원사업 추진 과정에서 단체가 취득한 수익금을 반환 조치해야 한다는 공문을 충청북도에서 충북문화재단에 발송함에 따라 재단에서 해결 요청 	<ul style="list-style-type: none"> •개선방안 : 공연 수익금 반환 조치의 부적정성을 충북문화재단에 공문으로 전달 •해결실적 : 위원회 공문에 의거하여 충청북도 공연수익금 반환 조치 미시행

○ 사업운용의 효율성 강화

- 공연장 상주페스티벌 개최

<표 2-17> 전국 공연장 상주단체 페스티벌 개최 대폭 확대

2012년	2013년	증감(%)	효과
3개 시도	13개 시도	10개 시도(433%)	2012년도와 동일 예산으로 전국 공연장 상주단체페스티벌을 4배 이상 확대 개최

- 지역문화재단 조직 및 인력의 효율적 운용 유도 : 지역별 문화협력관이 16개 시도의 지역협력사업 추진을 모니터링하고 컨설팅 하면서 각 시도 및 재단의 조직과 인력의 효율적 운용에 적극 협력함
- 사업집행 기간의 적정성 확보 : 사업지침을 통해 지원사업 조기 선정, 지원 유도

○ 사업 파급효과 확산을 위한 홍보 실적 및 성과

- 공연장상주단체페스티벌 개최를 통한 홍보 효과 극대화 : 2013년도 공연장 상주단체 육성지원사업 지원대상 16개 시도 중 13개 시도, 176개 단체 중 119개 단체 참여하는 페스티벌 개최로 사업에 대한 전국적 관심 유도.
- 웹진 아르코를 통한 홍보 : 한국문화예술위원회가 격주로 발행하는 웹진아르코(구독자 20,000명)에 지역문화협력관이 작성한 지역문화통신을 게재하여 지역의 문화예술 홍보.
- 중앙 및 지역 언론 매체를 통한 홍보.
- 지역별 찾아가는 사업설명회를 통해 문화예술계 현장에서 사업 홍보.
- 지역별 최종보조사업자별 사업 홍보 : 사업홍보 및 유인물 발간 시 한국문화예술위원회와 해당 시도의 지원임을 명기토록 요구.

15) <2013년도 문예진흥기금 운영실적보고서>: 한국문화예술위원회 참조

○ 모니터링 체계 강화

<그림 2-6> 모니터링 체계(안)



○ 전국 워크숍을 통한 제도 개선 노력

- 2012년도 공연장 상주단체 육성지원사업 모니터링 종합분석 결과 공유 및 발전방안 토론, 2014년도 공연장 상주단체 육성지원사업 개선방안 토론, 전국 공연장상주단체 및 공연장 관계자 네트워킹, 전국 공연장상주단체 페스티벌 개최 및 교류공연 협의 등 워크숍을 통해 2014년도 공연장 상주단체 육성지원사업 개선안 마련.

○ 개관 이후 10년간 전문 공연장의 역할을 다하지 못한 광산문화예술회관에 안성맞춤인 공모사업이었던 1차 보조사업자(16개 시도) 평가결과 기금배분 반영 비율 확대.¹⁶⁾

- 시도별 사업운영 개선도 기금배분에 반영 : 평가결과 시도 대상 지원금 차등 지급기준 반영(20%)과 병행.
- 최고, 최저 등급 간 가중치 격차 확대(현행 : 1.5배 → '15년도 : 2배).

○ 시도의 최종 보조사업자 대상 평가제도 개선.

- 평가결과를 익년도 지원심의회 접수로 반영하도록 제도화.
- 평가 실효성을 확보할 수 있는 수준으로 평가결과 심의 반영 비율 확대.

16) 한국지역문화지원협의회(2015), 지역협력형 사업 백서 참조

5) 2014년 개선 및 건의 사항

- 공연장 상주단체간 교류공연 및 협력 활성화 모델의 확산 필요
 - 교류프로그램 수행의 효율성 제고를 위해 협력하여(CO-WORK) 노력한 결과 우수한 수준의 관객만족도 및 높은 시민만족도가 나타났음.
 - 이러한 협력 사례를 확산 가능한 모델로 만들어 사업추진에 반영할 필요가 있음.

- 예술위원회 지원사업 지침의 조기 확정 및 일관성 있는 정책 추진 필요.
 - 매해 지원사업의 지원대상 및 지원요건이 변경되어 예술단체의 혼란 가중함.

- 대표자 인건비 지원금 사용 일부 인정(10%이내) 필요.
 - 프로그램에 안무가, 연출가 등으로 실질적으로 참여하고 있는 대표자 인건비의 지원금 사용을 인정하고 있지 않아 사업추진상 어려움이 가중됨.

제3절 유사 정책 사례분석

1. 한국문예회관연합회의 지원 사업

1) 레퍼토리 제작 개발지원 사업

(1) 사업 개요

- 지역 문예회관의 공연 유통기능과 제작기능을 분리하여 지원을 추진해왔음
 - 문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감 -> 기획, 유통
 - 문예회관 레퍼토리 제작 개발지원사업 -> 제작
- 지역문화의 특성을 반영한 문예회관의 자체 제작 프로그램을 제작하는데 중점을 두고 추진해 왔음.
- 지역주민과 지역예술인의 참여 우대 및 문예회관 자체인력으로 프로덕션을 구성함.
 - 다만, 상주단체 프로그램 활용은 불가능한 것으로 추진함
- 지속적으로 레퍼토리화가 가능한 프로그램을 지원해 왔음
 - 최소 4회의 공연을 함

<표 2-18> 한국문예회관연합회 레퍼토리 개발 사업 내용

항목	내용
사업규모	전국 6개 문예회관 ※ 필요시 규모 조정
사업예산	280백만원(국고) ※ 민간경상보조
사업내용	공모를 통하여 지역 문예회관의 자체 제작프로그램 선정 후 총 사업비에서 보조금 및 자부담 매칭 형식으로 제작비 지원(자부담 20%이상)
공모대상	공연 프로그램
수혜자수	10,800명(6개 프로그램×4회×500석×객석점유율 90%) ※ 2014년 기준
사업평가	현장모니터링, 만족도 설문조사(6개 프로그램 x 30명)

(2) 추진 체계

- 선정 방법
 - 이벤트성 또는 일회성이 아닌 지속적으로 레퍼토리화가 가능한 프로그램을 지원함.
 - 공연개최 시 최소 4회 공연토록 함.
 - 1차 선정 : 심사위원별 서류심사를 통하여 사업 적합성 판단 후 취합.

- 2차 선정 : 1차 선정된 신청작품을 대상으로 프리젠테이션 심사 후 최종 문예회관 선정 및 지원액 결정함.

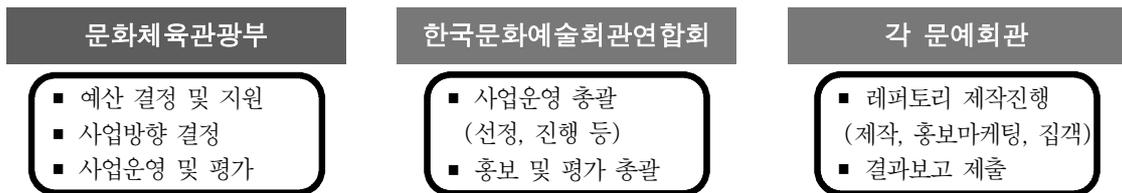
○ 선정 심사기준은 다음과 같음

<표 2-19> 레퍼토리 제작개발 지원사업 선정 심사 기준

구분	심사항목	심사지표	배점
프로그램	적합성	- 객석 수, 무대규모 등 공연물과의 적합성 등 - 신청 문예회관과 작품의 적합성	20
	타당성	- 사업계획서 충실도 - 홍보 등 집객 방안의 현실성, 적극성 등	30
	발전성	- 사업의 지역 문화예술 발전 기여도 - 향후 레퍼토리 가능 여부 등	20
	참신성	- 프로그램 구성 및 내용의 참신성 - 프로그램의 독창성 및 완성도	10
문예회관	사업수행능력	- 사업계획의 실현가능성 및 충실성	10
	자부담	- 자부담 비중(매칭비율 및 금액)	10

○ 운영 체계는 다음과 같음.

<그림 2-7> 레퍼토리 제작개발 지원 운영시스템



(3) 사업 추진 실적

○ 사업 추진실적은 다음과 같음.

<표 2-20> 레퍼토리 제작개발 지원사업 추진 실적

연도	기관수	프로그램수	지원금액	관람인원
2013	19개	19개	570,000천원	81,561명
2014	10개	10개	450,000천원	29,543명
계	29개	29개	1,020,000천원	111,104명

2) 방방곡곡 문화공감 사업

(1) 사업 내용

- 복권기금 5대 공익사업의 하나인 ‘문화예술 진흥사업’ 분야 사업의 일환으로 ‘복권기금 문화나눔사업’으로 추진했음.
 - 복권기금 문화나눔사업은 ①문화누리카드 ②사랑티켓 ③소외계층 문화순회 ④문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감사업 ⑤생활문화공동체 만들기로 진행.
- 국민이 문화가 있는 삶을 누릴 수 있도록 우수공연으로 전국 지역문예회관을 찾아감.
- 소외지역 주민들의 삶의 질 향상과 문화적 격차를 해소하기 위해 민간·국립예술단 우수공연 및 문예회관 기획·공동제작을 지원하는 사업.

<표 2-21> 한국문예회관연합회 방방곡곡 문화공감 사업 내용

항목	내용
사업규모	전국의 지역 문예회관(서울지역 문예회관 제외, 2013년 78개) ※ 국립예술단체 우수공연 프로그램의 경우 재정자립도 40%이하 지역문예회관
사업예산	7,983백만원
사업내용	지역문예회관 프로그램 운영경비를 지원하여 지역민 및 문화소외계층에게 관람 기회 제공
공모대상	- 사업대상 : 전국의 지역 문예회관(서울지역 문예회관 제외) - 지원분야 : 민간예술단체 우수공연 프로그램, 국립예술단체 우수공연 프로그램, 문예회관 기획 프로그램, 문예회관과 국립예술단체 공동제작 프로그램
사업평가	현장모니터링, 문예회관 설문조사

(2) 추진 방향

- 우수공연 프로그램 지원 강화 및 작품 수 확대
 - 작품 선정 후 예산심의 등을 통해 공연료의 합리화 유도.
 - 우수공연 프로그램들이 한정되어 문예회관 및 지역민의 공연만족도 제고에 한계가 있으므로 작품 선택 폭 확대를 통해 지역민들의 공연만족도 충족.
- 기획 프로그램 지원강화
 - 지역단체 및 전문 예술단체 등과 연합하여 진행.
 - 공동 기획 프로그램, 시리즈 공연물 기획 등을 지원 확대.

- 문예회관과 국립예술단체 공동제작 프로그램 신설
 - 공동제작 통한 교류증진 및 문예회관 기획역량 강화를 위해 프로그램 신설.
 - 문예회관과 국립예술단체가 협업하여 공동제작 프로그램 운영('14년 200백만원).

- 소외계층 의무 초청 상향
 - 소외계층 초청비율 상향 조정으로 복권기금 사업 지원취지 제고 필요.
 - 소외계층의 문화향수권 신장 및 문화양극화 해소를 통한 문화복지 실현을 위해 의무 초청 상향('13년 20% → '14년 25%).

- 순수예술분야 작품 지원 강화
 - 문예회관이 우수작품 초청 시 관객 호응도가 높은 장르 및 작품 위주로 초청하는 경향이 있어 순수 예술분야의 작품 초청비율을 높이기 위한 유인책 마련 필요.
 - 뮤지컬 등을 제외한 순수예술작품 초청 시 재정자립도와 상관없이 60% 지원(단, 총 공연료가 3천만원 이하 작품만 지원).

- 심사

<표 2-22> 방방곡곡 문화공감 사업 민간예술단체 우수 공연 프로그램 선정 심사 기준

심사항목	가중치	심사지표
적합성	35%	- 예술성 및 완성도 - 대중성 및 인지도 - 공연작품의 파급 효과
타당성	30%	- 출연진의 수준, 전문성 - 스태프의 전문성 - 공연단체 활동 실적
발전성	30%	- 사업목적 및 의도의 타당성 - 예산의 적절성 및 현실성
참신성	5%	- 문화체육관광부가 인정한 행사에서 선정된 작품 및 단체 - 지방 문예회관 추천 작품 및 단체 - 제주아트페스티벌 쇼케이스 작품으로 선정된 단체의 동일 작품

○ 심사기준

<표 2-23> 문예회관 방방곡곡 문화공감 사업 선정 심사 기준

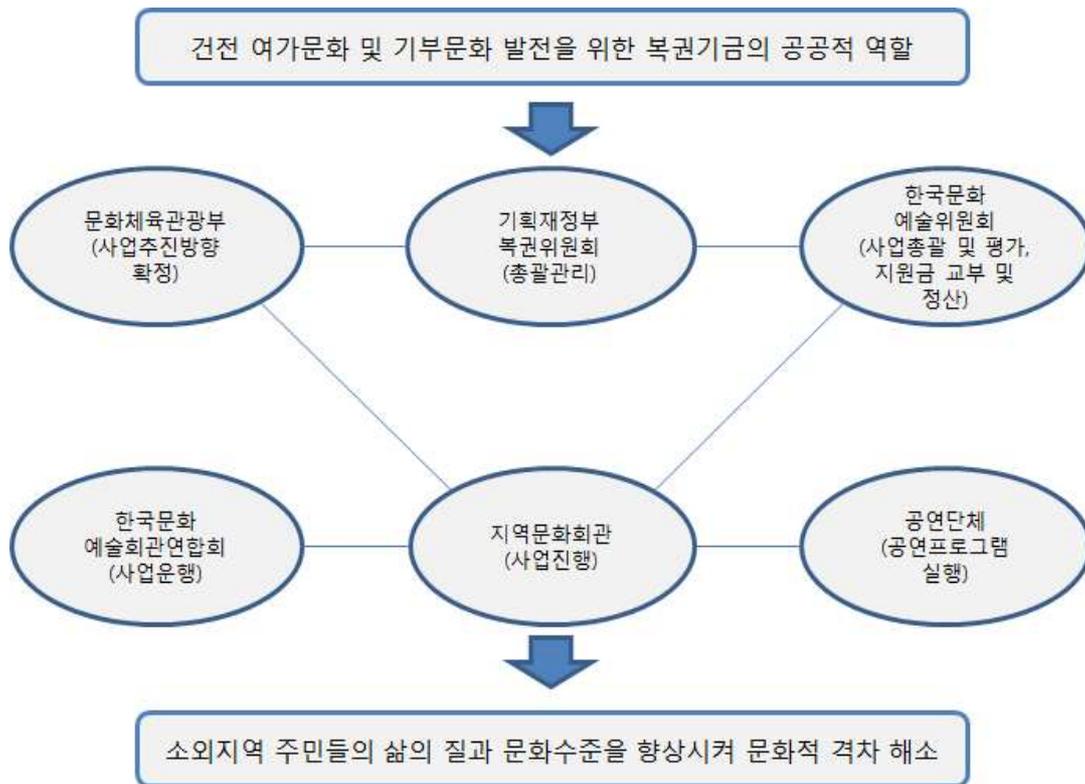
심사항목	가중치	심사지표
타당성	30%	- 기금목적과의 부합성(소외계층 초청 계획) - 예산 규모의 적절성(1인당 경비 등)
지역성	10%	- 프로그램의 지역 문화기여도 (장르 안배 및 지역 현실에 맞는 작품 신청여부)
사업 수행능력	10%	- 사업인지도 상승을 위한 제고 방안 - 문예회관 아카데미 사업 참여 및 향후 참여 여부 - 문화가 있는 날 행사 참여 여부(가산점 부여)
전년도 평가	50%	- 사업결과 반영 ※ 전년도 평가 반영 : 전년도에 동 사업에 참여한 기관은 100점 기준으로 평가 되었으므로 당해 연도 평가점수에 50점 기준으로 환산하여 적용함

<표 2-24> 방방곡곡 문화공감 사업 국립예술단체 우수 공연 프로그램 선정 심사 기준

심사항목	가중치	심사지표
적합성	30%	- 지역의 재정자립도 - 객석 수, 무대규모 등 우수공연의 적합성 등
타당성	30%	- 사업계획의 현실성, 적극성 등
발전성	30%	- 전년도 사업의 추진실적 및 성과 (사업 참여도, 관객 비율, 홍보, 현장진행 등)
사업연속성	10%	- 문예회관 아카데미(기본과정 및 전문과정), 문예회관 운영평가, 제주 해비치아트페스티벌 등 참여 여부 - 문화가 있는 날 행사 참여 여부(가산점 부여)

○ 운영 체계

<그림 2-8> 방방곡곡 문화공감 사업 운영체계



(3) 추진 실적

<표 2-25> 방방곡곡 문화공감 사업 추진 실적(2010년~2014년)

구분		2010	2011	2012	2013	2014			
방방 곡곡 문화 공감	지원기관	51개	80개	75개	78개	민간 우수	지원기관	133개	
	지원건수	51건	80건	75건	78건		지원건수	240건	
	공연횟수(연계포함)	123회	160회	153회	136회		공연횟수	405회	
	수혜자수	55,000명	67,068명	65,920명	61,103명		수혜자수	199,714명	
	소외계층	-	-	-	-		소외계층	72,137명	
	예산액(백만원)	2,500	3,375	3,035	2,883		국립 우수	지원기관	71개
지방 문예 회관 특별 프로그램	민간 우수	지원기관	92개	99개	110개	122개		지원건수	71건
		지원건수	204건	233건	232건	231건		공연횟수	73회
		공연횟수	434회	467회	450회	442회		수혜자수	40,490명
		수혜자수	258,390명	244,695명	229,329명	213,540명		소외계층	13,062명
		소외계층	41,582명	67,099명	65,477명	70,988명		기획	지원기관
	기획	지원기관	34개	40개	53개	28개	지원건수		28건
지원건수		38건	42건	54건	30건	공연횟수	177회		
공연횟수		257회	307회	446회	419회	수혜자수	124,298명		
수혜자수		88,857명	141,330명	162,873명	220,564명	소외계층	31,438명		
소외계층		13,093명	30,253명	34,795명	47,638명	공동 제작	지원기관		8개
합계	지원기관	126개	139개	163개	150개		지원건수	8건	
	지원건수	242건	275건	286건	261건		공연횟수	18회	
	공연횟수	691회	774회	896회	861회		수혜자수	14,222명	
	수혜자수	347,247명	386,025명	392,202명	434,104명		소외계층	2,690명	
	소외계층	54,675명	97,352명	100,272명	118,626명		문화 가있 는날	지원기관	111개
예산액(백만원)	예산액(백만원)	4,800	4,800	4,800	4,704	지원건수		250건	
	※ 2015년도 방방 사업규모(8,000백만원)	지원기관	126개	139개	163개	150개		공연횟수	250회
		지원건수	242건	275건	286건	261건		수혜자수	34,009명
		공연횟수	691회	774회	896회	861회		소외계층	-
		수혜자수	347,247명	386,025명	392,202명	434,104명		합계	지원기관
소외계층		54,675명	97,352명	100,272명	118,626명	지원건수	597건		
예산액(백만원)	4,800	4,800	4,800	4,704	공연횟수	923회			
민간우수	434회	467회	450회	442회	수혜자수	412,733명			
기획(공연, 전시)	257회	307회	446회	419회	소외계층	119,327명			
문예회관 공연활성화	13,093명	30,253명	34,795명	47,638명	예산액 (백만원)	7,983			

3) 문예회관 지원사업의 특징

(1) 지역협력

- 지역의 협력을 잘 이끌어 내 운영하고 있음.
 - 운영시스템이 문예회관중심으로 확실하게 자리잡고 있어 지역단체들이 꿈의 현장으로 활용하려고 함.
- 문예회관연합회에서 지원절차를 잘 갖추고 평가와 모니터링을 하여 피드백을 함.

(2) 프로그램

- 문예회관이 이미 지역의 대표적인 공간으로 자리잡고 있어서 단체들은 가장 우수한 프로그램을 여기에서 공연하려고 함.
- 국립예술단체와 문예회관의 공동제작으로 프로그램이 질적으로 점차 높아지는 추세임.
- 소외계층에 대한 배려차원의 프로그램이 생기면서 프로그램이 다양해짐.

(3) 재정

- 공급측면에서 복권기금 문화나눔사업 으로 지원을 추진하면서 점차 안정성을 갖게 됨.
- 지원수혜자 측면에서는 레퍼토리개발사업을 지속적으로 지원하면서 재정적 안정감 속에서 좋은 작품으로 승부를 걸게 됨.
 - 그럼에도 불구하고 수혜자 입장에서는 늘 재정부족을 느끼게 됨

(4) 전문성

- 단체발굴이나 작품 발굴의 중점을 예술성과 전문성에 두면서 점차 전문화됨.
- 공연장이 각자 다양한 장르별로 대표성을 갖게되면서 장르나름의 창작역량을 갖추고, 장르특성을 살리는 전문화를 이루게 됨.

(5) 공통이해기반의 확충

- 지원제도 발전의 가장 기본이 되는 지원자와 수혜자간의 공통이해 구축이 문예회관지원사업에 잘 실현되는 것으로 보임.
 - 상주단체지원사업의 가장 중요한 특징이자 안정적 정착의 근간이 되는 공통이해기반의 구축은 상주단체제도가 가져온 특징임.
- 초창기에 비해서 시간경과와 함께 이해와 고민을 함께 하면서 해결책을 찾아가고 있음.

2. 유사제도 비교

1) 지정관리자제도(일본)

(1) 제도배경과 취지

- 사업 내용측면에서 보면 기존의 관리위탁제도에서 지정관리자 제도로 제도적인 전환으로 나타난 제도임.
 - 지자체가 설치한 ‘공공시설’관리를 시의 출자법인이나 공공단체 등에 한하지 않고 민간사업자, NPO 등을 포함한 단체를 지정관리자로 지정하여 관리를 위탁하는 제도로 바꿈.
 - 그 결과, 지자체 문화시설 운영주체는 지자체 직영이거나 아니면 반드시 지정관리자가 담당하게 됨.

(2) 운영시스템

- 지정관리자는 스스로 제안한 내용을 달성하기 위해 자체적으로 판단하여 운영하고 그 결과에 대해서는 지자체의 평가를 받음. 운영성과에 대해서는 사후평가를 반드시 하고 이는 지방자치단체가 담당함.
 - 이를 위해 지정관리자는 보다 창의적인 방법으로 공정하게 사업을 추진하고, 지자체는 시설의 사업 방향에 대해 지정관리자와 충분히 의견을 조율하며, 개별사업에 관해 지정관리자에게 관여하지 않음.
- 지정관리자는 활동수입(입장료 수입, 시설이용료 수입, 조성금 등)과 지자체에서 받은 수입(지정관리료)을 재원으로 시설을 운영하고 사업을 추진함.

(3) 시설운영에 미치는 실질 영향

- 실제 운영결과 경비절감의 편중, 5년 주기 재평가에 따른 사업의 계속성과 유연성, 지역과의 네트워크 축적 계승에 영향, 인력교체에 따른 인재고용육성의 문제, 조직 피로와 제도 도입에 수반하는 업무량 증가, 관객 수를 의식한 기획에 대한 적절한 평가 도입 등이 제도성패의 주요 관점으로 나타나고 있음.
 - 실제 이 점이 제도평가에서 핵심적인 요소로 주목받고 있음.
- 도입 운영해 본 결과 시설의 위상이 명확해지고, 조직 활성화와 직원상호간의 의식 공유성고가 높아지고, 지역과의 연대사업의 충실과 서비스 제고에 기여했다고 평가함.
- 비판적 관점에서 논의되는 사항은 노하우나 호환성이 필요 없는 사업에 도움이 되고 장기계속사업에는 부적절하다는 관점, 문화정책이나 시설의 미션이 명확해야 실효성이 있으며, 미션실현에 최적인 업체를 선정하는 방법으로서 비공모 재검토가 필요하고, 단체와 주민간의 신뢰구축 보장이 어렵다는 점 등임.

2) 전속단체 또는 상주단체형

- 기본적으로 극장과 단체가 하나의 조직으로 운영되는 전속단체형, 극장과 분리된 조직이지만 다양한 방식으로 연계관계를 갖는 상주단체형으로 운영하고 있음.
 - 이는 장르적 속성 때문에 결합방식을 선택하는 것으로 파악할 수 있음.

(1) 전속단체형

- 극장과 예술단체가 별도로 독립되어 운영하지 않고 두 개가 하나의 조직형태를 지닌채 운영되는 방식임.
- 주로 프랑스, 독일, 오스트리아, 러시아 등의 유명한 오페라 하우스에서 일반적으로 채택하고 있는 운영하는 방식임.
- 극장을 흡시어터로 간주하고, 비영리조직의 형태로 운영하며 상호간의 관계를 유지함.
- 운영에 필요한 재정은 대부분 공공지원이나 민간기부금으로 받아서 운영하고 있음.
- 대표적으로 파리 국립오페라단의 사례를 들 수 있음.

(2) 극장임대 상주단체형

- 임대조건에 의해서 단체가 공연장을 사용할 권리를 전적으로 갖고 독립적인 형태로 운영하는 방식의 경영임.
- 극단이 자체적으로 필요한 기본 기획 및 운영 인력을 확보하고 이들을 활용하여 단체를 운영하고 있으므로 극장으로 부터는 인력지원을 받지 않으며 운영함.
- 극장은 단체를 위해 특별한 지원활동을 하기 보다는 자체적인 기본활동에 포함되는 매표, 보수 등에 관한 업무를 극단을 위해서 지원하고 있음.
- 대표적으로 셰익스피어극단과 바비칸센터의 관계 사례를 들 수 있음.

(3) 극장 예술연계 상주단체형

- 공연장이 기본적으로 단체를 적극 지원하는 형태로 운영을 펼치는 형태임.

- 단체가 지원금을 받는 조건으로 연간 정기공연을 풍부하게 펼침.
- 극장과 단체가 협의하여 연계활동을 펼치며 서로 존중하는 관계를 형성하는 특징을 지니고 있음.
- 대표적으로 링컨센터와 뉴욕필하모니오케스트라 운영사례를 들 수 있음.

<표 2-26> 공연장과 예술단체의 관계에 따른 상주 유형

구분	전속단체	상주단체 (극장 임대형)	상주단체 (극장과 예술 연계형)
특성	<ul style="list-style-type: none"> - 공연장과 예술단체가 한 지붕 아래 '한 몸'으로 존재하는 것을 말할. 서구에서는 대개 예술단체가 공연장을 예술 활동의 본거지로 소유하는 형태로 존재함. - 한편, 국내에서는 국공립극장이 예술단체를 산하단체로 거느리고 단원들의 보수를 직접 지급하는 형태임 	<ul style="list-style-type: none"> - 임대조건에 근거하여 예술단체가 공연장을 사용할 모든 권리를 가지고 독립적으로 운영하는 형태. - 극단은 자체운영 및 기술요원을 가지고 있으며, 극장은 매표업무와 건물보수 관리업무만을 지원함 	<ul style="list-style-type: none"> - 공연장이 단체를 지원하는 것을 기본개념으로, 단체는 연간 정기적인 예술행위를 극장에서 하는 조건으로 지원금을 받음. - 공연장과 예술단체는 회의를 통해 운영과 기획을 토론하며 구체적인 협약사항에 의거하여 운영됨
사례	<p><파리국립오페라단></p> <ul style="list-style-type: none"> - 가르니에 극장과 바스티유 오페라극장을 소유하고 있으며, 극장 운영을 위해 예술인력, 행정인력, 기술인력 등을 보유하고 있음 	<p><로열 세익스피어극단(RSC)과 바비칸센터></p> <ul style="list-style-type: none"> - RSC는 연중 사무실 공간과 공연장을 사용하며 예술단체가 공연장 운영, 프로그램 구성, 기획, 마케팅 등을 수행함 	<p><링컨센터와 뉴욕필하모니 오케스트라></p> <ul style="list-style-type: none"> - 예브리피서홀을 우선적으로 사용하는 상주단체 개념으로 단체와 공연장간 서로의 존재를 인정하면서, 예술성과 경영적 성과를 높이기 위한 협조관계를 가짐

17)

3) 우리나라 상주단체 제도 연구에 대한 시사점

- 해외의 사례들은 기본적으로 운영되는 패턴인 경우도 있지만, 사회구조의 변화와 실연예술의 공급 구조가 변하는 등 환경변화에 대응하는 차원에서 예술단체와 공공문화시설의 관계를 새롭게 하여, 예술단체와 공공극장의 연계활동을 강화하는데 기여하고 있다고 볼 수 있음.
- 연극, 음악, 무용, 연예 예술단체 들과 극장의 발전경향이 서로 다름을 감안하여 교육, 공연확충, 질적 제고, 시설개선에 전반적 효과를 가져 오고 있는 시스템이라고 평가할 수 있음.
- 결과적으로는 극장과 단체의 경영개선을 가져오는데 기여함. 특히, 공립문화시설의 예술단체화, 예술단체의 '극장화', 역할분담과 연계강화, 예술조직의 경영력 제고, 인재의 전문화, 자율적 경영력 제고 노력을 가져오는데 기여함.

17) 예술경영지원센터, 『공연장 상주예술단체 육성지원사업 평가지표 개발 연구』(서울: 서울문화재단, 2010)).

- 일본의 지정관리자제도는 본래의 목적인 경비절감에 편중하는 운영방식으로 도입되어 실천되는 제도이며, 서비스향상을 위한 경쟁유발 제도로써 의의를 살리고 있다고 봄.
 - 좋은 제도적 취지에도 불구하고 문화예술 활성화와 양질의 프로그램 서비스에 대하여 담보장치가 선행되어야 한다는 관점도 일본 공연현장에서 제기되고 있음.

- 해외 사례들은 모두 다 공공문화시설 경영의 관점에서 제도장점을 살릴 부분이 있지만, 우리나라 상주단체 제도와 비교해 논의하기에는 논의 위상이 사뭇 다르다고 볼 수 있음.
 - 다만, 이 제도가 여러 부분에 걸쳐 제도적용 대상을 확산시켜가고 있으며, 운영주체를 선정하는 과정에서 장단점을 감안하여 활용할 수 있으므로 일단 주목해 볼 필요는 있음.

제4절 시사점

1. 정책 목적성

- 상주단체 제도의 당초 취지나 정책목적은 관련 주체들이 협력이념을 명목적·실질적으로 공유하고 운영 하는 데 있음.
 - 공연장 상주단체 육성사업의 기대목적이나 역할 가운데서 문화정책 기조에 가장 근접한 것은 공공 공연장과 공연예술단체 간 상생협력을 통한 예술단체의 창작역량 강화, 공연장 운영 활성화를 통해 지역주민의 문화향수 기회 확대를 위하여 공연장 상주단체에 지원하는 사업임.

- 상주단체 정책가치인 협력을 위한 운영기조는 잘 실천되고 있으며 보다 전략적인 접근으로 정책목적에 부합하고 제도화시키려 노력하고 있음.
 - 이 목적을 달성하기 위해서는 정책기조로서 관련 주체들이 서로 협력하면서 발전하려는 안정적 기반을 구축하고 이를 실천하는데 있음.
 - 이를 달성하기 위해 전략적 접근인 실질적인 상생협력방안으로 지원금을 공연장에 20%, 상주단체에 50%, 상주단체 운영경비로 30%를 배분하는 방식으로 운영하면서 안정적인 협력을 이루도록 추진하고 있음(예: 인천문화재단의 상주단체 지원사업).
 - * 이때 사용가능한 범위를 정하는데 공연장은 협력공간운영(리노베이션등), 협력단체 운영(기획 홍보 인건비 등), 소모성 기자재 구입 등에 사용함. 상주단체가 협력프로그램 제작에 사용하는 범위는 프로그램 제작, 마케팅, 창작 및 공연 등임. 상주단체 단체운영비 항목으로는 단체운영경비(정규단원 및 행정인력 인건비), 기타 창작활동경비, 소모성 기자재 구입 등임.
 - * 이때 상주단체의 책임성을 강화하기 위해 지원조건으로 상주단체의 자부담 10%를 부여함.

- 유사사례를 비교해 볼 때 문예회관의 특정 사업은 상주단체 사업과 함께 묶어 사용하지 못하게 제도화 하고 있지만 지역 문예회관의 공연 유통기능과 제작기능을 분리하지 않고 추진하는 것도 정책목적 달성을 위해 한 방법이 될 수 있다고 봄.
 - 문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감 -> 기획, 유통

2. 운영 효율성

- 상주단체를 운영하는데 문화시설의 효율적 운영, 단체 활동의 지속성, 문화소비자에 대한 만족 향상과 같은 지역문화 환경 변화와 그에 대한 대응으로 이뤄지고 있음.
- 상주단체와 극장이 프로그램경영을 통해서 지역의 문화사업과 밀접하게 관련 된 독창성을 살리고 발전적으로 운영하려는 취지를 의도하고 경영에 최대한 반영하려는 것이었음.
 - 문화예술위원회의 '지역협력형'사업은 실제로 지역특성화사업과 상주단체사업으로 운영되는데, 이들은 서로 밀접하게 연관되어 운영되고 있음. 즉, 지역협력형사업의 틀 안에서 서로 협력하는 사업이면서, 동시에 공연예술 종합 연습공간 운영사업과도 연계선상에서 운영하고 있음.
 - 공연장 및 상주단체별로 지역특성을 살려 차별적으로 운영하고, 공연장여건에 맞는 사업을 추진하도록 제도를 바꾸어 가면서 유인해왔음. 그 결과, 실제로 운영전략으로서 이를 실천하는 지역들이 탄생됨(예: 지역 유소년학생 기초의 가족단위 관객개발(대구 북구문화예술회관), 주요 장르별 특화방식, 공연장 자체기획공연을 펼치는 경우 등).
 - 지역의 특성 있는 콘텐츠를 기반으로 하여 지역문화자원을 재발견하고, 이를 활용한 작품개발과 스토리텔링으로 지역브랜드화 하여 운영하도록 유인해왔고 실제로 성과를 내고 있음(예: 충북 문화재단의 보은문화회관 꼭두광대의 경우, 전북 은행나무나 한지소재).
- 운영 효율성을 높이기 위하여 극장이나 지역실정에 맞게 전략을 수립하여 체계적으로 운영하려는 제도 취지를 반영하고 있음.
 - 예술창작력 제고를 위해 공연장은 안정적 레퍼토리 공연 및 다양한 프로그램을 운영함.
 - 가동률을 제고하고 활성화하기 위해 공연 교육프로그램을 개발하고 있음.
 - 단체의 창작활동 활성화를 위해 상주공간을 최대한 확보하여 제공하고 있음(무대, 사무실, 연습실). 단체의 역량을 강화하기 위하여 컨설팅 또는 워크숍을 지원하여 전문성을 제고함.

3. 다면적 협력성

- 공연장, 단체, 주민간의 다면적 상생협력을 시스템화하여 운영하는 계기를 만들게 제도화했음.
 - 단체는 안정적인 단체운영기반을 마련하기 위해서 공연장이 보유하고 있는 하드웨어와 유통기반(기획, 홍보, 마케팅)을 활용, 단체 조직운영 역량강화, 안정적 운영을 함.
 - 공연장은 우수레퍼토리 확보, 관객개발, 공연장 가동률 제고, 아웃리치프로그램(예술교육 등)을 통해 커뮤니티활성화, 공연장 특성화 기반을 활용함.
 - 주민은 우수공연 관람, 퍼블릭프로그램을 향유함.

- 지역 현장에서는 이 취지를 살려 보다 더 특성화된 협력시스템을 만들어 발전시키는 경향이 두드러짐.
 - 상주공연장으로 공공공연장 외에 민간공연장을 참여시켜 지역의 열악한 공연장 수준을 높이면서 상주단체의 활성화의 상생을 꾀하는 운영을 펼치도록 함(예: 전북 민간공연장 2개를 참여시킴).

4. 지속발전 가능성

- 단체와 공연장이 창의적인 접근으로 이 제도의 취지를 살리는 정도를 뛰어 넘어 부가적인 사업을 개발하면서 지속가능한 상생발전을 추진하도록 제도를 발전시키고 있음.
 - 당초에 없던 사업들을 개발하여 각 공연장과 상주단체가 상생하도록 노력하는 지역들이 늘어나고 있음(예: 페스티벌 개최, 우수 상주프로그램 지역간 교류, 다양한 문화예술교육, 관객개발, 실버세대, 다문화이해 등).
 - 시민수요를 직접 반영하기 위해 “지역문화커뮤니티활성화” 항목으로 상주단체 활동을 설정하는 경우 지역특성을 잘 살리는 특화된 방법을 추가하는 지역들이 생겨나고 있음(예: 서울문화재단의 경우 성북지역 마을공동체 복원에 맞춘 맞춤형 프로그램을 운영 중).
 - 전문예술단체인 상주단체들이 지역의 이머추어 동아리들과 연계하여 생활문화예술 저변 확대를 꾀하고 교육을 병행하면서 지역문화를 활성화하는데 기여함.

- 공연단체의 장르 초월적인 운영으로 지속발전 가능성을 높여가고 있음.
 - 음악(실내악단, 교향악단, 합창단, 중창단, 오페라단 등의 창작 연주 전문단체), 무용(한국무용, 현대무용, 발레 등의 전문무용단), 연극(아동청소년극, 뮤지컬 단체), 전통예술(음악, 무용, 연희 등의 전통예술 창작공연 전문단체) 등이 장르초월적 융합프로그램으로 다양한 창조적 변화를 꾀하며 지속발전 하고 있음.

- 관련 제도의 변천과정을 보면 상주단체에 관련된 각 지역특성이 반영되어 나뉠대로 진화되어 가고 있으며, 단체와 극장의 협력방식도 지역특성에 맞춰 개성 있게 발전되고 있다고 평가할 수 있음.
 - 특히 평가방식은 점차 세련되게 진행되면서 피드백과 인센티브를 감안하여 사전에 계획을 수립하는 것으로 평가할 수 있음.

제3장

공연장 상주단체 육성지원사업의
효과성 분석

제3장 공연장 상주단체 육성지원사업의 효과성 분석

제1절 공연단체의 창작역량 및 자생력 개념 검토

□ 본 절에서는 공연단체의 창작역량과 자생력에 대한 개념검토 및 국내외 문헌고찰을 통해 그 의미를 학문적으로 구조화하고 현 동향을 파악하는데 우선 목적이 있음. 이를 통해, 현장에서 수집한 창작역량과 자생력 개념을 비교·분석하는 데 활용하여 정책적 시사점을 도출하는 것을 최종 목표로 함.

1. 창작역량과 자생력의 구분과 개념정리

1) 창작역량의 개념

□ 창작역량의 사전적 의미는 “예술작품을 독창적으로 지어낼 수 있는 힘”으로 명시되어 있으며, 국내에서는 ‘예술적 역량’, ‘예술적 완성도’, ‘예술성’ 등 다양한 표현으로 사용되고 있음.

○ 본 연구에서는 ‘창작역량’을 예술성 및 예술적 역량을 통칭하며 ‘공연단체가 일정 수준 이상의 창작품을 만들어 낼 수 있는 능력’으로 정의함.

○ 호주에서는 예술적 우수성(artistic excellence) 또는 장점(merit)의 의미에서 통칭 창작역량을 ‘예술적 반향(artistic vibrancy)’으로 정의하였음(Australia Council for the Arts, 2009).

– 기술적인 수월성을 의미하는 ‘예술적 우수성’

– 예술의 형태의 발전, 또는 보존을 위한 새로운 방식의 시도, 예술가 계발, 지역사회를 고려한 관객 참여(audience engagement)를 의미함(Bailey & Richardson, 2010).

○ 윤성진(2010)은 공연장 상주단체 육성지원사업 개선 토론회에서 공연장 상주단체 육성지원사업 중 공연예술단체 선정 심사기준에 대해 서울문화재단(2009)의 심사기준과 동일하게 적용 함.

– 예술적 역량을 활동실적(최근 3년간 공연실적 및 수상실적, 단체에 대한 외부평가)과 조직역량(조직 운영 역량)으로 구분함.

2) 창작역량의 평가지표

□ 국내의 경우, 지역 공연장 상주단체 육성지원사업에 대한 외부 전문가 위촉 평가지표를 사업기획, 공연프로그램, 시민참여프로그램의 세 가지로 구분하여 각각의 항목에 대해 평가지표와 내용을 제시(윤성진, 2010)하였으며, 예술적 역량을 평가할 수 있는 공연 프로그램의 평가지표는 다음과 같음(<표3-1>).

○ 사업부분 : 사업의 이해도와 지원효과를 중심으로 공연장과의 사업 추진 여부에 대한 효과성 평가를 위

한 지표를 제시함.

- 시민참여 프로그램에 있어서는 소통과 참여와 지속성, 평가환류를 평가 항목으로 하여 시민참여도 및 그를 위한 노력들에 대한 평가지표를 제시함.

<표 3-1> 지역 공연장 상주단체 육성지원사업에 대한 외부전문가 위촉 평가지표(예시)

구분	항목	평가지표	평가내용
공연 프로그램	우수성	선정단체의 역량 및 작품의 예술적 수월성	· 선정단체의 예술활동 실적 및 대표자 프로필, 단체 조직구성 파악 · 공연작품 현장 모니터링을 통한 예술적 수월성 파악
	프로그램 기획력	프로그램 기획력, 구성력 등	· 상주단체 공연사업으로 적절한 프로그램 선택이었는가? · 관객들의 반응은 적절한가? · 신선한 프로그램으로 지역 예술계를 선도할만한가?
	운영	공연 운영의 원활함	· 공연장 현장운영 및 대 고객 서비스 수준 파악 · 지역민들의 감성수준을 고려한 배려(인쇄물, 사전 안내 등) · 공연장 시설 이용의 만족도, 애로사항 등 청취
	만족도	참여자 만족도, 호응도	· 지역 관객들의 만족도 및 일반 관객 호응도 파악 · 공연자(출연자)들의 공연, 시설, 운영 만족도 파악

- ‘공연장 상주예술단체 육성지원사업’의 예술단체 지원심사 기준 항목은 ① 예술적 역량과 ② 협력 프로그램 운영으로 구분되어 있으며, 예술적 역량에 대한 지표는 활동실적과 조직역량으로 세분화 되어 있음(<표 3-2>(서울문화재단, 2009)).

<표 3-2> 지원심사 기준

심사항목	세부항목	심사지표(착안사항)	검토사항
예술적 역량	활동실적	○ 최근 3년간 공연실적 및 수상실적 - 창작활동 실적 및 레퍼토리 구축 실적 - 각종 대회 및 예술제 참가, 수상 실적 - 각 기관별 지원금 수혜내역 및 사업수행 실적 - 관객개발 성과 ○ 단체에 대한 외부 평가 - 언론 및 예술 전문지 공연평 등	- 신청서/단체현황 - 기타실적증빙자료 (공연실적, 지원금 수혜내역, 보도 자료, 홍보물 등)
	조직역량	○ 조직 운영 역량 - 전문예술법인(단체)지정 또는 사회적기업 여부 - 보유 인력 및 구성 인력 현황 - 단체의 조직운영 및 경영상태	- 신청서/단체현황 - 기타증빙자료 (단체성격, 단체소개, 인력현황 등)

- 해외 연구자들은 다양한 방식의 예술단체 창작역량을 평가지표를 제시함

- Gilhespy(1999)는 예술작품 창작에 투자된 비용으로 창작역량을 수치화 함.
 - 공연예술의 정량적 평가를 위해 예술적 수준을 높이기 위해 투여된 비용의 증가분이 예술작품을 창작하는데 유리한 조건이 만들어 진 것으로 기능함.

- Soren(2000)은 관객들에게 제공한 ‘경험의 정도’로 창작역량의 측정이 가능하다고 봄.
 - 문화예술 소비를 통해 예술을 접한 관객들의 ‘변화’에 주목하여 감동을 받는 수준의 ① 즉각적인 반응과, 예술의 대한 가치관의 변화를 가져오는 ② 장기적인 충격, 그리고 예술을 통해 삶의 태도를 바꿀 수 있는 ③ 일생의 경험으로 구분함.
 - 그러나 관객 연구를 통한 예술성에 대한 평가는 단순화 할 수 없는 한계점을 가지고 있기에 다차원적인 연구의 필요성을 강조.

- Boerner(2004)는 오페라단의 창작역량 평가를 보유 작품에 대한 질(profile quality)과 개별 작품의 예술성(performance quality)으로 창작역량을 평가함.
 - 보유 작품은 다양성과 특수성, 유사성과 독창성, 전통성과 현대성으로 구분지어 평가가 가능
 - 개별 작품의 예술성은 음악적 영역(오케스트라, 합창단, 솔로성악가)과 무대 영역(무대연출, 의상 및 소품)으로 구분하여 평가 가능

<표 3-3> 창작역량과 평가지표

연구자	창작역량의 개념	평가지표
Bailey & Richardson (2010)	예술적 반향(artistic vibrancy) - 예술적 우수성, 장점	예술적 우수성, 새로운 방식의 시도, 예술가 개발, 지역사회와의 관련성, 관객 참여정도
윤성진 (2010)	예술적 역량 - 활동실적 및 조직역량	최근 3년간 공연실적 및 수상실적, 단체에 대한 외부평가, 조직 운영 역량
Gilhespy (1999)	예술작품을 창작할 수 있는 조건	예술작품에 투여된 비용의 증가분
Soren(2000)	관객들을 변화시킬 수 있는 능력	관객들이 느끼는 경험의 반응 정도(즉각적인, 장기적인, 전 생애적인)
Boerner(2004)	- 보유 작품에 대한 질(profile quality) - 개별 작품의 예술성(performance quality)	- 다양/특수, 유사/독창, 전통/현대 - 음악적 영역, 무대영역

2. 자생력 개념과 평가지표 체계

1) 자생력의 개념

□ 자생력의 사전적 의미는 “스스로 살길을 찾아 살아 나가는 능력이나 힘”으로, 일반적으로 “주류 사회경제 체제인 자본주의가 지배하는 시장경제(market economy)안에서 경쟁하여 살아남을 수 있는 능력”으로 정의 됨(전병태, 2011).

○ 공연예술에서의 자생력에 대한 쟁점으로, 시장주의적 관점과 복지주의적 관점이 있음.

- 시장주의적 관점 : 예술작품은 상품으로 수요와 공급의 상호작용을 통해 시장에서 자생함.
- 복지주의적 관점 : 예술작품은 사회적으로 유용하지만 노동집약형 상품으로 기술의 진보에 따라 생산성의 혜택을 얻을 수 있는 분야가 아니므로, 시장경쟁에서는 살아남을 수 없는 재화(양효석, 2010)임.

○ 시장경제 측면(시장주의적 관점)에서 자생력과 같은 개념으로 ‘재정자립도’가 사용되기도 하는데, 재정자립도가 높다는 것은 예술단체의 수입이 공공지원금보다 많다는 것을 의미하며, 이러한 상태를 유지하면서 지속적인 창작활동을 하는 공연예술단체를 자생력을 갖춘 단체로 분류함(한국문화예술위원회, 2010).

○ 일반적으로 공연예술단체의 자생력을 결정하는 요소는 단체의 수익구조와 밀접한 연관이 있으며, 이는 티켓수입 외에도 기부금, 후원금, 협찬금 등의 공연 외 수입 및 공공재원 등이 포함되기도 함. 공연예술단체의 자생력을 결정하는 요소로, 티켓 판매 수입을 높여 ① 공연단체의 경쟁력을 높여주는 공연 프로그램의 질과 티켓 판매, ② 순수 문화예술의 가치를 인정하는 사회문화적 토양, ③ 공연예술의 자생력을 높여주는 기부문화와 ④ 공공지원이 있음(이연수, 2013)

○ 따라서 본 연구에서는 공연단체의 자생력을 문화산업 분야에서 일반적으로 통칭하는 수익구조 중심의 시장주의적 관점보다는 복지주의적 관점인 조직내부 역량, 운영효율성, 경영 능력, 또는 단체의 외부 명성(브랜드) 등 공연단체의 지속가능한 활동을 담보하는 광의적 개념으로 정리함.

2) 자생력의 평가지표 체계

○ 공연예술단체의 자생력은 주로 시장경제의 관점에서 재정자립도나 수익 등 예술단체의 경제적 존속 여부가 주요 평가지표였음. 하지만, 현 예술계 및 학계의 동향은 “지속가능성”이나 “지역사회의 기여정도,” “문화적 가치”로 변해가고 있음(Caust, 2003).

○ Evans(2000)는 경영적 측면에서 예술단체의 자생력을 측정하는 방식으로 경제(economy)와 효율(efficiency), 효과(effectiveness)의 세 가지(3Es) 항목을 제시함.

- 경제 : 시장경제 하에서의 '경제'는 수요와 재화의 공급에서 최소의 비용을 뜻하지만, 예술단체에 있어서의 '경제'는 '비용절감'을 의미함.
 - 효율 : 효율은 지원 대비 산출된 성과로 지원 금액에 따른 관람객 수, 즉 "객석당 지원금"을 의미 함.
 - 효과 : 예술단체가 정량화 할 수 있는 투자(예산, 인력, 등)에 대비 실적(판매 좌석 수)을 뜻함.
- Krug & Weinberg(2011)는 미국과 캐나다 소재 8개의 문화단체가 각자의 미션에 따른 사업을 하고 있는지, 재정적 효율성이 고려된 사업인지, 그 사업의 질은 어떠한지를 경영자와 프로그램 평가자, 전문가들의 인터뷰를 통해 미션, 수익, 예술적 가치라는 세 가지 지표를 삼차원 정육면체에 반영하는 평가방식을 개발함.
- 개별 사업이 예술단체의 미션에 부합되는지의 여부를 '부정(-5), 중립(0), 긍정(+5)'으로 평가
 - 수익을 극대화하기보단 손실을 최소화하고 살아남기 위해 사업의 재정적 부분을 '손실(100%이하), 손익분기점(100%), 수익(100%이상)'으로 평가
 - 예술적 가치를 실패(0), 만족(5), 뛰어남(10)으로 평가
- 균형성과표(balanced scorecard)는 공연예술단체의 성과 측정을 위해 다양한 방식으로 정의되고 있음 (Kaplan & Norton, 1992; Weinstein & Bukovinsky, 2009; Trubide & Claude, 2009; Boorsma & Chiaravalloti, 2010).
- Kaplan & Norton(1992)에 의해 개발된 균형성과표(balanced scorecard)는 기업의 비전과 전략으로부터 도출된 재무적 성과지표(수익)와 비재무적 성과지표(고객만족, 조직문화 등)의 균형된 조합을 통해 전략목표달성의 동기를 부여하는 경영관리 도구임.
- 비전과 전략을 네 가지 관점(재무, 고객, 내부경영프로세스, 직원의 성장)으로 측정함
 - 각 관점들의 연결을 통해 사업계획을 수립하고 반영하여 비전으로 반영되는 순환구조를 가짐(Kaplan & Norton, 1996).
- Trubide & Claude(2009)는 균형성과표를 재무, 고객, 예술적 혁신, 내부과정의 네 가지 관점으로 구분하고, 이를 활용하기 위한 지표를 ① 재정상태 분석, ② 예술적 성취도, ③ 고객 만족도, ④ 지원 기관 만족도, ⑤ 직원 만족도, ⑥ 이미지와 명성으로 제시. 성과지표에 따른 전략적 접근방법으로 조직의 성공요인을 분석하고, 조직 커뮤니케이션 강화, 예산대비 실적 비교 등 경영적 측면에서 공연예술단체의 성과 지표의 활용을 강조함.
- Weinstein & Bukovinsky(2009)는 보스턴 리릭 오페라의 사례를 통해 균형성과표 <표 3-4>를 개발 하였음. 평가 지표들은 예술단체의 창작역량 보다는 경영이나 운영, 재정적 측면에서 자생력 증대에 집중되어 있음.

<표 3-4> 보스톤 리릭 오페라 균형성과표

구분	정기회원과 지지자들	국내외 오페라 계	지역사회
관객	<ul style="list-style-type: none"> · 일반과 충성관객, 미래의 관객을 타겟으로 · 이사회 참여와 모집에 집중 	<ul style="list-style-type: none"> · 수준 높은 예술적 명성 쌓기 · 독특하고 종합적인 상주 프로그램의 도입 · 다양한 레퍼토리 기획 · 협업의 증대 	<ul style="list-style-type: none"> · 지역사회 지원 구축 · 보스톤 시를 위한 교육과 소통 프로그램에 집중
내부 경영	고객 관계 향상	탁월한 운영 보장	브랜드 인지도 증가
	<ul style="list-style-type: none"> · 손쉬운 티켓 시스템과 답례선물 제공 프로세스 · 1:1 소통의 증대 · 이사회 지원 시스템의 개선 · 웹기반 서비스와 상품 개발 	<ul style="list-style-type: none"> · “최고”의 연주자 섭외 · 혁신적인 리뷰 프로세스 개발 · 비용효율성과 품질보증의 증대 	<ul style="list-style-type: none"> · 종합적인 홍보방식 도입 · 새로운 작품과 프로그램 개발
학습과 성장	전략적 업무역량 개발	전략 연계 강화	성장 가능 기반 구축
	<ul style="list-style-type: none"> · 업무능력 향상훈련 기회제공 · 교육과 재원조성 훈련을 위한 이사회의 효과적 활용 	<ul style="list-style-type: none"> · 전략적 커뮤니케이션 플랜 개발 · 단계적 평가 추가 	<ul style="list-style-type: none"> · 인사관리 계획 수립 · 전략 기술부문 투자
재정	재정 상태	성장 계획	
	<ul style="list-style-type: none"> · 수입의 증대 · 재정과정의 시스템화 · 다년간 지원 구축 · 장기 투자 전략 수립 	<ul style="list-style-type: none"> · 실행 가능 계획안 개발 · 다년간 예산 제도화 	

- Boorsma & Chiaravalloti(2010)은 ‘예술성과 미션이 중심이 된 예술 마케팅 성과 평가’를 위해 3가지 주요 이해관계자를 바탕으로 ‘삼자 균형성과표(threefold balanced scorecard)’를 개발하였음.
 - ‘관객’과 ‘커뮤니티’, ‘전문가’를 주요 이해관계 그룹으로 분류 후, 평가의 관점을 5가지로 도출함.
 - 5가지 마케팅 성과평가는 ① 예술단체의 미션, ② 이해관계자 관계관리, ③ 재정자산, ④ 내·외부 경영 프로세스, ⑤ 혁신과 학습으로 분류하여 각각의 성과지표를 제안함.
- 국내외 문헌의 경우, 공연예술단체의 자생력 지표는 단순히 수익구조나 재정자립도 뿐만이 아닌 단체의 존립과 함께 이를 지속할 수 있는 다양한 내외부적 환경들을 고려하는 것을 볼 수 있음. 이는 공연예술의 경제적 딜레마를 일부 반영하는 현상으로 단순한 회계 상의 산출물에 의존하여 개념을 구현하는 것 대신, 공연예술단체의 창작역량 강화와 지속가능성에 필요한 주요조건들을 광의적 개념으로 접근하고 있음을 알 수 있음.
- 다만, 공연예술단체의 자생력에 있어 시장주의적 접근이 철저히 무시될 경우 단체의 공공지원 의존도만 높아져, 오히려 정책의 의도와 관계없이 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 우려는 일부 존재함.

<표 3-5> 자생력의 개념과 평가지표

연구자	자생력의 개념	평가지표
한국문화예술위원회 (2010)	지속적인 창작 활동을 할 수 있는 능력	재정자립도
이연수 (2013)	안정적 수입에 기반 한 경쟁력	티켓 판매, 기부, 공공지원 등 수입실적
Evans (2000)	경제, 효율, 효과	경제(비용절감), 효율(객석당 지원금), 효과 (투자대비 실적)
Krug & Weinberg (2011)	미션, 경제성, 예술적 가치	사업의 미션 부합여부, 수익의 극대화 및 손실 의 최소화, 예술적 가치의 성공여부
Trubide & Claude (2009)	조직 내부 역량, 외부 명성	재정상태, 예술적 성취도, 고객만족도, 지원 기 관 만족도, 직원 만족도, 이미지와 명성
Weinstein & Bukovinsky (2009)	경영, 재정자립도	관객 이미지, 내부경영 역량, 학습과 성장 노력, 재정 상태
Boorsma & Chiaravalloti (2010)	예술성과 미션이 중심이 된 예술마케팅 성 과	단체의 미션, 이해관계자 관리, 재정자산, 내외 부 경영프로세스, 혁신과 학습

3. 공연예술단체의 성과측정 지표에 관한 검토

- 서울문화재단(2009)의 공연장 상주예술단체 평가지표는 공통으로 적용될 수 있는 정량지표를 우선 함.
 - 공연예술 장르를 구분하지 않고 ① 사업의 성과, ② 공연장과 상주단체의 파트너십, ③ 개선방안 도출 가능여부를 정량적으로 평가함.
 - 추가적으로 문화예술의 특성을 감안하여 정성지표도 적절히 구성되어 있음.
 - 그러나 문화예술단체의 무형의 가치를 측정하기 위한 지표는 공통으로 적용되는 것이 아닌 각각의 예술단체의 특성에 맞게 만들어진 “맞춤형” 지표가 아닌 제약이 존재함(Gilhespy, 2001).
 - Chiaravalloti & Piber(2011)는 범용적으로 적용이 가능한 일반화된 단순한 평가 방식보다는 공연 예술단체의 특성을 반영한 각각의 맥락에 맞는 구체적인 역량평가 필요성을 강조함.

- 예술단체의 성과지표에 대한 해외의 주요 연구는 예술적 작품에 대한 평가(예술적 우수성, 프로그램의 혁신성, 예술적 성취 등)와 예술단체의 지속가능성(경제적 효과, 재무관리, 성장과 경쟁력 등)으로 예술적 측면과 경영적 측면으로 구분이 가능함.
 - 해외에서의 예술단체 평가에 대한 연구는 예술적 측면 및 경영적 측면 외에 “문화예술단체의 목적과 공공지원의 당위성에 부합”하는 예술단체의 미션을 중심으로 한 성과지표도 개발하고 있음(Gilhespy, 1999).

- 국내외 성과 측정 연구 사례 분석을 통해 주요 창작역량과 자생력 도출
 - ‘예술적 우수성’을 중심으로 예술단체의 주요한 이해관계자인 관객들의 ‘경험’에서 나오는 평가(Soren, 2000; Boerner 2004)는 예술단체가 작품을 만들어 내고 관객들에게 우수한 예술적 경험을 제공할 수 있는 능력이라는 의미의 ‘창작역량’으로 구분이 가능함.
 - 경영적 측면에서 ‘경영효율성’과 ‘경영성과지표’(Gilhespy, 1999; Evans, 2000; Krug & Weinberg, 2004; Trubide & Claude, 2009)를 중심으로 예술단체에 대한 평가는 예술단체가 성장과 경쟁력을 갖추고 공연예술 시장에서의 살아남을 수 있는 능력이라는 의미의 ‘자생력’으로 구분이 가능함.

<표 3-6> 국내외 성과 측정 연구 사례

연구자	예술적 측면	경영적 측면
서울문화재단 (2009)	-	사업의 성과, 공연장과 상주단체의 파트너십, 개선방안 도출 가능여부
Gilhespy (1999)	<사업의 특성> 문화다양성, 교육적 효과, 예술적 우수성, 프로그램의 혁신성, 사회적 결속력	<극대화> 접근성, 관람객수, 경제적 효과, 수입, 서비스 품질
Trubide & Claude (2009)	예술적 성취, 관객만족도, 이미지와 명성	지원자(기부자) 및 직원 만족도, 재무관리, 성장과 경쟁력,
Soren (2000)	예술적 경험에 대한 관객의 반응(즉각적, 장기적, 평생)	-

연구자	예술적 측면	경영적 측면
Boerner (2004)	예술단체의 보유 작품에 대한 질, 개별 작품의 예술성	-
Evans (2000)	-	경제(비용절감), 효율(객석당 비용), 효과(투자대비 실적)
Krug & Weinberg (2011)	예술적 가치를 실패, 만족, 뛰어난 3단계로 평가	손실, 손익분기점, 수익의 3단계로 평가
Weinstein & Bukovinsky (2009)	관객 만족도	내부 경영, 학습과 성장, 재정 상태
Boorsma & Chiaravalloti (2010)	예술단체의 미션	재정자산, 내외부 경영프로세스, 혁신과 학습

4. 공연예술단체의 창작역량 및 자생력의 개념과 정책적 활용가능성

- 예술의 본질적 혜택에 대한 재검토를 통해 전통적인 예술단체의 창작역량과 자생력을 평가하는 기준 및 지표에 대한 새로운 접근이 필요함.
- 예술단체의 창작역량과 자생력을 평가하기 위해 흔히 공연 횟수, 유료 관객 수, 관람객 반응, 전문가 및 관객 리뷰, 매체 보도 건수 등의 수치를 요구(Arts Victoria, 2013)하고, 단체나 예술가의 명성, 수상실적, 출제 참가 및 지원 실적 등의 자료를 바탕으로 예술단체의 예술성이 평가되어 왔음(Boerner & renz, 2008)
- 예술성과 예술단체 지원의 효과를 측정하기 위한 창작역량의 평가는 전통적으로 관객 만족도나 관객의 수, 작품의 수, 수입 등 정량적 평가에 치우치는 경향이 있고 예술의 '본질적인 혜택'의 평가는 등한시 되어 왔음(Radbourne et al, 2010).
 - 전통적 측정 방식 : 관람객 수, 공연 횟수, 새로운 작품 수, 전문가의 긍정적 평가, 동료 평가, 벌어들인 수입의 가치, 관객을 위한 접근성 제고 중심임.
 - 관객 경험 측정 : 지식/정보의 학습(Knowledge/information transfer or learning), 위기관리(Risk Management), 정통성 및 공연자와 상호작용(Authenticity and performer interaction), 집단적 몰입(collective engagement)으로 측정 가능.
- Radbourne et al(2010)은 이러한 전통적인 창작역량의 측정은 예술의 본질적 혜택을 얻는 관객 경험 중심으로 이루어 져야 한다고 주장하여 관객 경험 측정에 바탕을 둔 “예술 관객 경험 지표(The Arts Audience Experience Index)”(Radbourne et al, 2010; 314)를 개발함(<표 3-7>).

<표 3-7> 공연예술의 질 측정

관객 경험 질 지표	지표의 속성	배점
지식/정보의 학습	맥락에 맞는 프로그램, 시각적 이해의 증진, 프로그램 정보, 사전 공연 또는 지휘자 설명 또는 공연 후 예술감독과의 자리 마련으로, 이러한 전략은 경험을 통해 새로운 이해를 증진시키고, 관객 스스로의 지식과 발전에 도움을 줌	1-5
위기관리	프로그램 지식, 프리뷰, 편안함과 접근성, 개별적인 소통을 통해 기대에 부응하는 예술성 및 티켓 가격의 가치 등을 관객들이 위기로 인식하지 않게 하는 것.	1-5
정통성 및 공연자와 상호작용	의미와 전달방식, 진정성, 홍보문구와 일치하는 공연내용을 통해 관객들로 하여금 작품에 대한 신뢰를 주는 것, 공연자의 몰입도, 공연자와 관객의 관계성을 높이는 것	1-5
집단적 몰입	공유된 경험, 사회적 의의, 공통의 가치, 살아있는 경험, 공연자와 관객과의 상호작용 또는 이해, 공연 후 토론 등과 같은 사회적 접촉을 통해 관객의 기대치를 확신시켜 주는 것	1-5

- 공연예술단체의 창작력 및 자생력 강화를 위해서는 공연 프로그램의 질 향상과 공연입장권의 판매, 공공

지원, 기부문화의 증대, 그리고 사회문화적 토양이 갖추어져야만 함.

- 민간 공연예술단체의 자생력 증진의 저해요인으로 공연시장의 열악함, 다양한 재원의 미비, 공공재원의 고갈, 국공립단체와의 경쟁이 있음(전병태, 2011).
- 작품중심의 지원제도는 작품의 양적 증가에는 기여했으나, 예술단체로 하여금 지원에만 전적으로 의존하여 자생력의 강화에는 집중하지 못하는 부작용을 일부 낳기도 함.
 - 제작비의 일부만 지원받거나, 충분하지 못한 지원예산금을 고려하지 않고 무리하게 제작하는 등 예술단체 경영상태의 악화를 가져옴(양효석, 2010).
- 이은미(2009)는 공연장 경영평가제도의 현황과 개선방안에 관한 연구에서 국립극장과 예술의전당의 경영평가 현황에 대해 “서류상의 검토로는 예술성과 관련된 정성적 지표에 대한 평가가 적절하게 이루어질 수 없다”는 문제점을 제기 하였음.
 - 공공기관이나 문화예술기관의 특성을 잘 파악하고 있지 못한 외부컨설팅기관이 평가를 진행함으로써 “조직관리와 경영성과에 대한 평가위주로 진행되고 공익성 추구를 바탕으로 한 문화예술 사업에 대한 평가는 형식적으로 진행되고 있어, 예술사업과 관련된 기관 운영 향상에 기여하는 바는 기대할 수 없다고 판단” 하였음.
 - 국립극장이나 예술의전당의 경우 주요 사업에 대한 평가의 가중치는 높았지만, 평가지표의 세분화가 이루어지지 않은 상태에서 주요 사업별 공연 횟수와 유·무료 관객의 구분이 없는 객석 점유율 등의 수치로 형식적인 평가가 진행되어 계량화된 수치평가에 집중되어 있었으며, 예술성과 같은 정성적 평가는 부족하다고 지적함
 - 백선혜(2012)는 ‘서울시 공공 공연장 활성화 전략’에서는 상주단체의 선정과 평가의 객관성 및 전문성 확보에 대해 역설 하였는데, 공연예술자문단 등을 구성하여 선정에서부터 전문적인 의견 수립이 필요하고, 상주단체에 대한 평가를 통해 지원연장여부를 결정해야 한다고 주장함.
 - 즉, 창작역량과 자생력을 기반으로 공연예술단체를 평가함에 있어 양적평가(예시: 공연건 수, 교육활동 수) 뿐만 아니라 질적평가(예시: 콘텐츠 기획성, 지역문화형성 기여도)도 포함되어야 함.

제2절 상주단체지원사업의 효과성 분석

1. 효과성의 개념

1) 효과성의 개념

○ 정책평가에서의 효과(effect)의 의미

- 효과성 평가는 본질적으로 사업 대상에 대하여 창출된 부가가치(value-added)를 측정하는 것을 핵심적 내용으로 함. 개별사업이 발생시킨 효과성은 평가 대상 사업이 의도한 대로의 목적을 달성하였는가의 여부를 판단하는 기준이며 해당 사업이 사업 대상으로 하여금 정책결정자가 의도한대로의 변화를 발생시켰는지의 여부를 의미함.
- 사업의 '효과'는 사업에 참여함으로써 창출되는 '부가가치'(value-added)를 가리킴. 사업의 효과는 '그 사업에 참여한 참여자들이 사업에 참여함으로써 얻는 성과와 만약 동일한 참여자가 그 사업에 참여하지 않았더라면 얻었을 성과와의 차이'라고 정의할 수 있음(Holland, 1986; Heckman 외, 1997; Angrist & Krueger, 1999).
- 이와 같이 정의되는 '부가가치'로서의 효과의 개념은 '대응적 사실'(counterfactual)의 개념에 기초함. 대응적 사실이라 함은 사업의 참여자가 '만약 사업에 참여하지 않았더라면 얻었을 잠재적인 성과(potential outcome)'를 말하며, 대응적 사실과 실제 성과와의 차이가 바로 효과가 됨.
- 이러한 대응적 사실에 기초하기 때문에 평가연구에 있어서 '선택편의'(selection bias)라는 본질적 문제가 존재하기 때문임. 프로그램 평가에 있어서 선택편의라 함은 사업에의 참여를 결정하는 관측 불가능한 요인과 사업의 성과가 서로 상관관계를 가지는 경우를 가리킴.

○ 효과성 분석의 활용

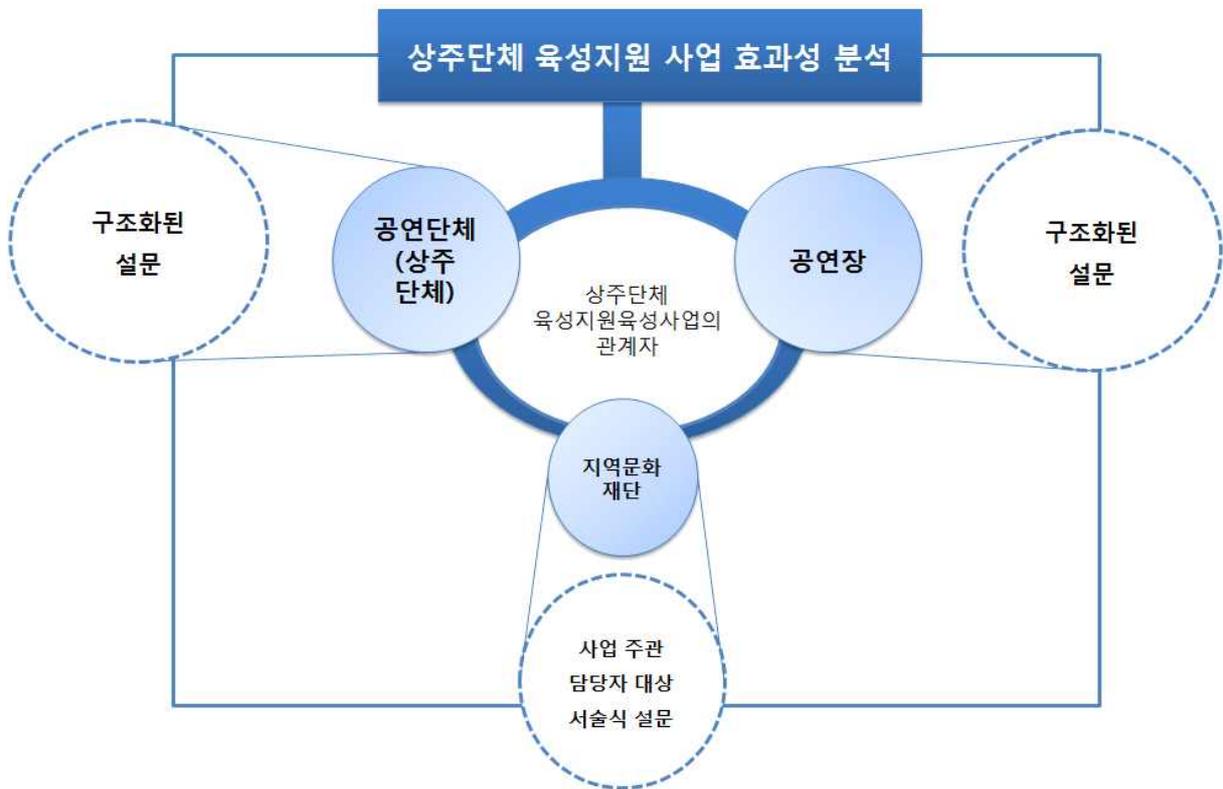
- 개별 사업이 발생시킨 부가가치에 대한 객관적인 정보는 정책결정자나 집행자로 하여금 사업의 개선 전략을 수립할 수 있도록 기준을 제공하며, 국가적으로 사업의 비효율성을 제거할 수 있도록 하여 재정절감에 기여하는 역할도 수행함.
- 또한 민간위탁이나 민영화 등 제3섹터에 의한 공공행정의 수행이 증가하고 있는데 프로그램평가의 결과에 근거하여 제3섹터의 책임성을 확보하고 성과관리의 도구로도 사용할 수 있고, 사업추진의 필요성과 정당성에 대한 중요한 근거를 마련함.

2. 설문 조사 개요

○ 설문 대상 및 방법

- 2014년 상주단체 육성지원사업을 받은 공연단체(154개)와 공연장(126개), 동 사업을 주관하는 지역문화재단(17개)을 대상으로 구조화된 설문지를 통해 조사함
- 조사 방법은 1차적으로 전화로 본 조사에 대해서 설명하고 조사에 응하는 관계자에게 팩스 또는 이메일로 설문지를 제공하고 이후 회신 받았음
- 조사는 7월 6일~24일까지 이루어졌음

<그림 3-1> 효과성 분석 체계



○ 설문지 구조 및 내용

- 설문지의 내용은 공연장, 공연단체, 지역문화재단 별로 아래와 같이 구성하였음.
- 본 조사의 목적이 상주단체 육성지원사업의 효과와 성과를 살펴보는 것이므로 이해관계 그룹 모두에게 공통적으로 설문하였음

<표 3-8> 대상별 설문지의 구성

공연장	공연단체	지역문화재단
① 일반 현황	① 일반 현황	① 지역 현황
② 2014년 상주단체 육성지원사업 관련 프로그램(공연 + 퍼블릭프로그램 현황)	② 2014년 상주단체 육성지원사업 관련 공연 및 지원현황	② 공연장상주단체 선정과 지역에서의 활용방향
③ 상주단체 육성지원사업 지원계기 및 동기	③ 상주단체 육성지원사업 지원계기 및 동기	③ 공연장상주단체 육성지원사업의 성과
④ 상주단체 육성지원사업 지원효과 제언	④ 상주단체 육성지원사업 지원효과	④ 연계와 협조체계
⑤ 상주단체 육성지원사업 지원체계에 대한 평가	⑤ 상주단체 육성지원사업 지원체계에 대한 평가	⑤ 평가 및 기타

○ 대상별 유효 설문 조사 현황

- 2014년 상주단체 육성지원 이해관계자에 대한 회수된 설문은 공연장 84곳, 공연단체 73곳, 지역문화재단은 17군데임.

<표 3-9> 대상별 응답 설문 현황

구 분	공연장	공연단체	지역문화재단 (주관기관)
모집단 수	126	154	17
회수된 유효 표본	84	73	15

3. 상주단체 육성지원사업의 효과성에 관한 설문조사 결과

1) 공연장 및 공연단체 설문

(1) 설문조사에 응답한 공연장 및 공연단체의 일반 현황

○ 지역별 공연장과 공연단체 분포 현황

- 설문에 응답한 공연장과 공연단체는 각각 84개와 73개임. 서울지역이 가장 많이 분포

<표 3-10> 지역별 공연장과 공연단체 분포 현황

		공연장 응답(개)	공연단체 응답(개)
전체		84	73
지역	서울시	14	17
	경기도	8	3
	강원도	5	3
	부산광역시	2	4
	인천광역시	4	6
	대구광역시	3	3
	광주광역시	3	7
	대전광역시	4	3
	울산광역시	2	2
	충청남도	5	1
	충청북도	5	4
	경상남도	9	6
	경상북도	6	6
	전라남도	5	0
	전라북도	4	5
	제주도	5	3

○ 지역별 공연장의 법적 지위 현황

- 공연장의 법적 성격측면에서 재단법인이 21, 사단법인 및 비법인이 각각 4개임

<표 3-11> 지역별 공연장의 법적 지위 현황

법적 성격		재단법인	사단법인	특수법인	비법인(사설)	기타
전체		21	4	1	4	54
지역	서울시	5	0	0	1	8
	경기도	6	0	1	0	1
	강원도	0	1	0	0	4
	부산광역시	0	0	0	0	2
	인천광역시	2	0	0	0	2
	대구광역시	1	0	0	0	2
	광주광역시	1	0	0	1	1
	대전광역시	1	0	0	0	3
	울산광역시	0	1	0	0	1
	충청남도	1	0	0	0	4
	충청북도	0	0	0	0	5
	경상남도	3	1	0	0	5
	경상북도	0	0	0	1	5
	전라남도	0	0	0	0	5
	전라북도	1	0	0	0	3
	제주도	0	1	0	1	3

○ 지역별 공연단체의 법적 지위 현황

- 공연단체의 법적 성격측면에서 보면, 총 73개 단체 중 비법인형태가 54개 단체임. 공연단체가 반적으로 위상이 낮은 것을 알 수 있고 이를 바탕으로 열악하다는 것을 간접적으로 파악할 수 있음.

<표 3-12> 지역별 공연단체의 법적 지위 현황

법적 위상		사단법인	상법인	비법인 (사실)	사회적기업/ 협동조합	기타
전체		10	1	54	6	2
지역	서울시	3	0	11	2	1
	경기도	0	1	1	1	0
	강원도	1	0	2	0	0
	부산광역시	2	0	2	0	0
	인천광역시	0	0	4	1	1
	대구광역시	0	0	3	0	0
	광주광역시	1	0	6	0	0
	대전광역시	1	0	2	0	0
	울산광역시	0	0	2	0	0
	충청남도	0	0	0	1	0
	충청북도	0	0	3	1	0
	경상남도	0	0	6	0	0
	경상북도	1	0	5	0	0
	전라남도	0	0	0	0	0
	전라북도	1	0	4	0	0
제주도	0	0	3	0	0	

(2) 공연 프로그램 현황(2014년 기준)

- 설문에 응답한 공연장에서 이루어진 공연 프로그램의 장르별 구성은 아래와 같음
- 공연 횟수 기준으로 연극과 클래식이 가장 많음. 지역별로 장르별 구성에 있어 차별적 구성이 뚜렷함

<표 3-13> 지역별 공연 프로그램의 장르 구성(2014년 기준)

(단위 : 회(횟수))

공연장르	뮤지컬	연극	무용	클래식	전통 예술	클래식	오케스트라	
전체	24	129	40	107	57	59	11	
지역	서울시	3	14	12	14	20	14	3
	경기도	4	13	0	6	0	4	2
	강원도	0	9	0	0	5	4	1
	부산광역시	2	3	0	9	0	2	0
	인천광역시	0	8	2	1	3	0	0
	대구광역시	3	2	0	15	0	0	0
	광주광역시	0	4	4	7	5	4	0
	대전광역시	0	6	7	6	0	5	0
	울산광역시	0	11	0	3	4	0	0
	충청남도	1	3	1	7	2	1	1
	충청북도	1	8	0	0	7	0	1
	경상남도	0	27	0	3	0	8	2
	경상북도	4	2	1	10	4	3	0
	전라남도	3	4	1	2	0	1	1
	전라북도	1	4	12	19	1	2	0
	제주도	2	11	0	5	6	11	0

(3) 상주단체 육성지원사업 지원계기 및 동기

○ 사업에 참여하게 된 동기

- 공연장 “공연단체의 제의” 56.0% > “공연장 내부에서 제기” 21.4% 의 순
- 공연단체 “공연단체의 자발적 응모” 78.1% > “공연장의 제의” 15.1% 의 순

<표 3-14> 사업에 참여하게 된 동기

(단위 : 명, %)

	전체	지역문화재단의 제의	공연단체(장)의 제의	공연장 및 공연단체의 자발적 응모 및 제기	무응답
공연장	(84)	17	47	18	1
		20.2	56.0	21.4	2.4
공연단체	(73)	3	11	57	2
		4.1	15.1	78.1	2.7

○ 실제 상주단체 육성지원에 참여하게 된 동기(1순위)

- 공연장 “지역콘텐츠 기반의 공연 제공” 36.9% > “기획(창작)공연에 대한 필요 때문에” 34.5% 의 순
- 공연단체 “공연제작비 충당에 대한 필요성” 41.1% > “무대 및 공간에 대한 절박함” 35.6% 의 순

<표 3-15> 실제로 사업에 참여하게 된 동기

(단위 : 명, %)

	전체	기획(창작) 공연에 대한 필요 때문에	공연시설의 기동률 제고	지역콘텐츠 기반의 공연 제공	공연장 운영(공연활동)을 위해서는 공공지원을 받아야만 가능했음	공연제작비 충당에 대한 필요성	무대 및 공간에 대한 절박함	지역 문화예술 확장	문화를 통한 지역혁신
공연장	(84)	29	20	31	4				
		34.5	23.8	36.9	4.8				
공연단체	(73)				15	30	26	1	1
					20.5	41.1	35.6	1.4	1.4

(4) 상주단체 육성지원사업 지원효과

○ 상주단체 육성지원사업 지원 전·후의 전반적 변화 정도

- 공연장과 공연단체 모두 상주단체 사업지원 후 변화에 대해 긍정적 응답에 대부분임.
- 특히, 공연단체의 경우 “51% 이상” 좋아졌다는 응답이 절반 이상을 차지함. 반면 공연장은 10% 이하가 전체의 약 40%임
- 상주단체 육성지원사업에 따른 효과는 공연장보다는 공연단체가 더 크다고 할 수 있음

<표 3-16> 상주단체 육성지원사업 지원 전·후의 전반적 변화

(단위 : 명, %)

	전체	받기 전보다 나빠졌음	변동 없음	받은 후 0-10%	11-30%	31-50%	51%이상
공연장	(84)		19	14	24	13	14
			22.6	16.7	28.6	15.5	16.7
공연단체	(73)		2		11	20	40
			2.7		15.1	27.4	54.8

○ 상주단체 육성지원사업에 대한 효과(1순위)

- 위의 상주단체 육성지원사업에 따른 전반적 변화정도에 대해서 구체적인 효과를 물어 본 결과, 공연장 “관객개발(소통) 및 시장(지역) 확대” 41.7%. 공연단체 “안정적인 활동기반 및 창작기회마련” 64.4%가 가장 높게 나타남

<표 3-17> 상주단체 육성지원사업에 대한 효과

(단위 : 명, %)

	전체	공연장 시설 보수 및 관람환경 개선(공연장 운영의 재정적 안정성)	레퍼토리의 안정적 공급	관객 개발 (소통) 및 시장(지역) 확대	공연장(단체)의 브랜드 제고	인력 수급	공연단체 운영의 재정적 안정성 제고	안정적인 활동기반 및 창작기회 미련	무응답
공연장	(84)	9	22	35	14	1		3	
		10.7	26.2	41.7	16.7	1.2		3.6	
공연단체	(73)			6	4		16	47	
				8.2	5.5		21.9	64.4	

○ 공연장과 공연단체의 각 입장에서 사업지원이 시너지 효과에 대한 생각(1순위)

- 공연단체와 공연장의 매칭 사업인 상주단체 육성지원사업의 시너지 효과 중 가장 큰 요소는 대한 응답에 차이를 보임
- 공연장 “지역민의 문화향유활동 확대와 교육 기타” 50.0%
- 공연단체 “지역사회의 신뢰와 브랜드 구축” 49.3%

<표 3-18> 상주단체 육성지원사업의 시너지 효과에 대한 생각

(단위 : 명, %)

	전체	다양한 관객층 확보	지역사회의 신뢰와 브랜드 구축	공연장 시설 보수 및 환경개선	단체 간 또는 타 장르 간 협업의 기회와 네트워크의 확장	지역민의 문화향유 활동 확대와 교육 기타	좋은 작품 창작	무응답
공연장	(84)	9	11	5	15	42	1	1
		10.7	13.1	6.0	17.9	50.0	1.2	1.2
공연단체	(73)	7	36	1	7	22		
		9.6	49.3	1.4	9.6	30.1		

○ 상주단체 육성지원사업에 대한 전반적 만족도

- 공연장과 공연단체 모두 만족도는 높으며 상대적으로 공연장의 전반적 만족도가 높음
- 공연장은 “만족” 61.9% (매우 그렇다: 19.0% + 그렇다: 42.9%)로 5점 척도로는 3.73점이며, 공연단체의 경우, “만족” 90.4% (매우 그렇다: 63.0% + 그렇다: 27.4%)로 4.53점의 높은 점수를 보임

<표 3-19> 상주단체 육성지원사업에 대한 만족도

(단위 : 명, %)

	전체	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다	불만족	보통	만족	5점 평균
공연장	(84)	1	5	26	36	16	6	26	52	3.73
		1.2	6.0	31.0	42.9	19.0	7.1	31.0	61.9	
공연단체	(73)		1	6	20	46	1	6	66	4.53
			1.4	8.2	27.4	63.0	1.4	8.2	90.4	

- 위에서 전반적으로 만족스럽다는 답변에 대한 구체적 이유에 대해서 물은 결과는 다음과 같음
- 공연장은 관객 증대, 지역민들에게 다양한 예술공연 작품을 제공할 수 있으면서 지역 공연문화 활성화 및 지역 주민 삶의 질 향상에 기여한 것에 만족
- 공연단체는 공연 활동을 위한 기반 공간이 마련되면서 공연단체의 안정적인 창작활동 보장 및 예술적 역량 강화, 소속 단원들에게 재정적 안정성에 기여 한 것에 만족

○ 사업에 대한 재참여 의향

- 공연장과 공연단체 모두 재참여의향은 높게 나타남
- 공연장은 “긍정” 70.2% (매우 그렇다: 57.1% + 약간 그렇다: 13.1%)로 4.16점이며, 공연단체의 경우, “긍정” 93.2% (매우 그렇다: 86.3% + 약간 그렇다: 6.8%)로 4.74점으로 매우 높음

<표 3-20> 상주단체 육성지원사업에 대한 재참여 의향

(단위 : 명, %)

	전체	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다	부정	보통	긍정	5점 평균
공연장	(84)	3	5	17	11	48	8	17	59	4.16
		3.6	6.0	20.2	13.1	57.1	9.5	20.0	70.2	
공연단체	(73)	1	2	2	5	63	3	2	68	4.74
		1.4	2.7	2.7	6.8	86.3	4.1	2.7	93.2	

(5) 상주단체 육성지원사업 지원체계에 대한 평가

○ 사업의 파트너에 대한 평가(원활하게 협조되었는가)

- 공연장과 공연단체 대부분 서로의 파트너가 지원 사업에 협조적이었다고 응답함
- 공연장은 “긍정” 83.3% (매우 그렇다: 40.5% + 약간 그렇다: 42.9%)로 4.24점이며, 공연단체의 경우, “긍정” 78.1% (매우 그렇다: 58.9% + 약간 그렇다: 19.2%)로 4.31점으로 높음

<표 3-21> 상주단체 육성지원사업의 파트너에 대한 평가

(단위 : 명, %)

	전체	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다	부정	보통	긍정	5점평균
공연장 (84)			1	13	36	34	1	13	70	4.24
			1.2	15.5	42.9	40.5	1.2	15.5	83.3	
공연단체 (73)		2	1	13	14	43	3	13	57	4.31
		2.7	1.4	17.8	19.2	58.9	4.1	17.8	78.1	

- 공연장과 공연단체간 파트너십을 통해 얻은 구체적 이점이 무엇이나 라는 질문에 대해 아래와 같이 답변함.
- 공연장은 공연단체와의 협업을 통해 네트워크 확장, 공연홍보, 마케팅 시너지 효과의 이점을 누렸다고 함
- 공연단체는 공연장과의 파트너십을 통해 지역사회 네트워크 강화 및 공연홍보를 통한 다양한 관객층 확보 효과를 보았다고 함

○ 파트너십 형성을 위해 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(모임)운영 여부

- 공연장은 “예” 77.4%, 공연단체는 “긍정” 84.9%

<표 3-22> 상주단체 육성지원사업 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(모임)운영 여부 : 공연장의 경우

(단위 : 명, %)

	전체	예	아니오
공연장 (84)		65	19
		77.4	22.6

<표 3-23> 상주단체 육성지원사업 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(모임)운영 : 단체의 경우

(단위 : 명, %)

	전체	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
공연단체 (73)			1	10	27	35
			1.4	13.7	37.0	47.9

- 구체적 방식에 대해서는 공연장은 주로 공연 잔후 미팅 및 간담회를 통한 피드백 강화를 강화하는 방식으로 이루어졌으며, 공연단체도 지속적인 미팅 및 주 단위 혹은 공연 후 간담회를 통한 상호간 의견 교류를 한 경우가 많았음.

○ 현 상주단체 지원사업의 평가체계(예술위원회가 시행하는 평가)와 관련하여 향후 개선되거나 보완되어야 할 점으로 다음의 의견을 개진함

- 공연단체 : 문서 또는 수치로 평가하기 보다는, 평가 시 일반 대중들의 반응을 설문지, 관람후기 블로그 등을 통해 취합 하는 새로운 평가기준이 요구됨

- 현 상주단체 육성지원사업 추진 방식과 관련하여 향후 개선되거나 보완되어야 할 점을 다음과 같이 제시하였음
 - 순수 목적의 단체 발굴 및 지원
 - 지속적으로 사업을 관리할 수 있는 전담 인력 배치
 - 공연의 규모 및 컨셉에 따라 주어진 기간(2년) 내 성과를 낼 수 없다는 점에 대한 이해 및 장기적인 관점에서 프로젝트 수행이 가능하도록 지원,
 - 지원사업 평가가 수상실적과 같은 수치적인 측면에 집중하면서 공연 프로그램이 장르적 다양성을 가지기 보다는 일부 인기 장르에 편중함에 따라, 이에 대한 보완이 요구됨

2) 지역문화재단 대상 설문조사 결과

(1) 공연장상주단체 선정과 지역에서의 활용방향

- 지역문화재단이 상주단체 육성지원사업을 주관하면서 지역의 공연시장 및 문화예술정책 방향을 고려하여 사업의 기본방향과 컨셉을 설정하고 있다는 것을 알 수 있음. 구체적으로 다음과 같은 기본방향과 컨셉들로 정리 할 수 있음
 - 지역 공연단체 창작 활성화를 통한 지역 출신 예술인들의 안정적인 창작품(레퍼토리) 확보 및 지역성을 반영한 콘텐츠 확보
 - 지역 거점 공연장 활성화를 통한 지역 공연시장 활성화 및 공연시장 다양성 확보
 - 지역민들의 문화향유 활동 확대를 통한 관객 개발 등에 초점을 두고 있음
- 정부(문화체육관광부) 및 지방자치단체 등이 지원하는 다른 공연단체지원사업과 비교 할 때, 상주단체 육성지원사업만의 차별성, 다른 지원 사업과 비교하여 상주단체 육성지원사업의 장점은 다음과 같은 점을 들고 있음
 - ① 안정적인 창작활동 지원을 통해 창작품(레퍼토리) 확보가 가능하면서 지역예술 단체 및 공연장의 자생력 강화
 - ② 지역을 기반으로 한 지역 담당 공무원-공연장 관계자-지역민 간의 긴밀한 협조 체계를 통한 지역 문화 발전
 - ③ 타 지역 상주단체와의 협업 및 교류 가능
 - ④ 상주 공연장 및 공연단체 간 협력 관계에 따라 창작활동에 유의한 영향을 미칠 수 있음
- 다른 공연단체지원사업과 비교 할 때, 상주단체 육성지원사업의 단점으로는 다음과 같은 점을 들고 있음
 - ① 상주 공연장의 기획·홍보 분야 전문 인력 부족으로 사업의 일관성 및 체계성이 부족,
 - ② 공공 공연장의 인프라가 미비한 지역의 경우 공연단체와 성격이 맞지 않은 공연장과 매칭되면서 공연단체의 상주활동에 있어 어려움 존재(한국문화예술위원회의 지침에 따르면 공공 공연장 지원을 우선시 하며, 사립 공연장 매칭 또한 자유롭지 않음)

- ③ 소수 단체가 장기지원혜택을 받음에 따라 신규 단체로 선정 받기 어려움
- ④ 지원 사업에 따라 매년 창작공연을 제작함에 있어서의 어려움
- ⑤ 대부분의 공연단체가 사무실 및 연습공간을 가지고 있으면서 상주 공연장 공간과 2중으로 공간 운영이 가능함에 따라 형식적인 운영이 될 수 있음

○ 상주단체의 공연과 퍼블릭프로그램 간의 지원 비중이 명확하게 명시되어있지는 않지만, 공연에 보다 중점을 두면서 8:2 또는 7:3 비중이 대부분임.

- 퍼블릭프로그램의 경우 현재 상주단체에게 필수적으로 제작을 권고하기 보다는, 상주단체의 여건에 따라 권장 또는 상주 공연장에서 요구하는 수준을 최대한 반영하는 상황임.
- 한편, 향후 지역민들의 문화 예술 분야에 대한 친근감을 확대하고 장래의 관객 확보를 위해 퍼블릭 프로그램의 비중을 높이거나 필수적으로 권장해야한다는 의견 또한 존재하였음.
- 이외 공연 및 퍼블릭 프로그램으로 구분하여 사업을 구상하기 보다는 공연예술창작 활성화 및 지역 커뮤니티 활성화를 목적으로 상주단체 유형에 따른 프로그램을 구성해야한다는 의견도 존재함

(2) 공연장상주단체 육성지원사업의 성과

○ 지역문화재단 관계자들은 창작공연, 비창작공연, 퍼블릭프로그램에 대한 전체적인 성과 및 만족도 수준은 평균적으로 4.2:3.6:2.2로, 상대적으로 창작공연에 대하여 높은 수준의 만족도를 보임

<표 3-24> 지역별 창작공연-비창작공연-퍼블릭프로그램 간 만족도 분포

지역	창작공연	비창작공연	퍼블릭프로그램	총합
서울	4	3	3	10
인천	4	4	2	10
대전	5	3	2	10
대구	4	3	3	10
울산	4	4	2	10
광주	5	3	2	10
경기	5	4	1	10
강원	4	4	2	10
충북	4	3	3	10
충남	5	3	2	10
경북	3	4	3	10
전북	3	5	2	10
제주	4	4	2	10
제주	4	4	2	10
평균	4.2	3.6	2.2	10

※ 전체적인 만족도를 주관 기관입장에서 총 10점을 배분하여 평가한 것임

○ 상주단체 육성지원사업의 주요 이해관계자는 공연장-공연단체-지역민(관객)임. 지역문화재단 관계자는 상주단체 육성지원사업의 총 혜택을 이들 세 이해관계자간 우 평균적으로 2.8:4.2:2.9로 배분할하는 것으로 응답함. 상대적으로 공연단체가 높은 효과를 본다고 인식함. 각 이해관계자들의 혜택 및 효과는 다음과 같이 열거되었음.

- 공연장 : 상주단체와의 협력을 통한 양질의 다양한 콘텐츠 확보, 관객 유치 및 티켓 대금 확보에 유익하면서 공연장 가동률 제고, 공연장 운영 인력 및 시설 보완 가능, 공익성을 띤 퍼블릭프로그램 운영 용이
- 공연단체 : 안정적인 공연 창작 환경을 제공하면서 지역 예술인의 공연기회 확대 및 수입 창출, 지역 공연 단체 활성화, 지역민에게 공연 단체 및 공연을 소개 할 수 있는 기회 제공(퍼블릭프로그램을 통한 잠재적 관객 확보 및 단체 홍보 가능), 상주 공연장으로부터 공연에 필요한 물적 지원(연습 공간, 사무실 등) 가능
- 지역민 : 문화예술 향유에 있어 접근성이 강화되면서 공연 관람 및 예술교육 기회 확대, 공연장과 공연단체와의 매개자 역할을 통해 이해관계자들 간 상생 효과 증진, 지역 예술단체 및 예술인과 프로그램을 통한 교류 가능

<표 3-25> 지역별 사업의 결과로서 공연장-공연단체-지역민간 혜택의 분포

지역	공연장	공연단체	지역민(관객)	총합
서울	3	4	3	10
인천	4	4	2	10
대전	3	4	3	10
대구	3	3	4	10
울산	3	3	4	10
광주	2	4	2	10
경기	3	4	3	10
강원	2	4	4	10
충북	3	3	4	10
충남	3	4	3	10
경북	3	4	3	10
전북	3	5	2	10
제주	1	8	1	10
제주	1	8	1	10
평균	2.8	4.2	2.9	10

※ 전체적인 성과 및 만족도를 주관 기관입장에서 총 10점을 배분하여 평가한 것임

(3) 연계와 협조체계

- 지역문화재단은 상주단체 육성지원사업의 주요 이해관계자인 공연장-공연단체-지역민(관객) 간의 연계 및 협조체계 구축을 위해 우선적으로 다양한 만남의 장을 마련하는데 집중하였음
 - 공연장 및 상주단체 관계자를 위한 설명회-워크숍-페스티벌 등 개최하면서 직접적인 만남뿐만 아니라 전화 또는 SNS를 통한 간접적인 교류도 지원함
- 상주단체 육성지원사업과 관련하여 주요 이해당사자인 재단-공연장-공연단체 간의 이상적인 연계 및 협조 체계 구축을 위해서는 역할 분담이 중요함, 이는 다음과 같이 정리할 수 있음
 - 재단 : 공연장과 공연단체 간 의견 중재(필요하거나 또는 무리하게 요구되는 것들에 대하여 미리 파악) 및 최대의 시너지 효과를 발생시킬 수 있도록 지원(예산지원, 컨설팅, 마케팅), 공연장에 맞는 적절한 공연단체 선정, 사업관련 행정지원(지원절차, 지원금 집행, 정산 지원), 다른 지역과의 상주단체 사업 성과 공유를 통한 역량 강화 모색, 지역과 공연 장르를 감안한 정확한 사업 방향 제시
 - 공연장 : 상주공연단체의 공연장 이용 및 창작활동에 있어 최대한 협력(재정, 공연 시설, 전문 인력 지원), 상주단체 공연 홍보 및 마케팅 지원, 공연 및 퍼블릭 프로그램 공동 운영
 - 공연단체 : 우수 공연 창작 활동을 통한 역량강화 및 공연장 활성화 기여, 지역민 대상 문화교육 프로그램 제작을 통한 관객 개발

(4) 평가 및 기타

- 지역문화재단이 제시한 현 상주단체 육성지원사업 추진 방식과 관련하여 향후 개선되거나 보완되어야 할 점으로 다음과 같이 열거하고 있음
 - 상주 공연단체의 안정적이고 높은 수준의 공연 창작을 위한 지원금 확대
 - 불규칙적인 예술인 생활패턴에 맞는 현실적이면서 유연한 상주활동 체계 마련
 - 각 지역 인프라 현황에 맞는 공연장-공연단체 매칭
 - 공공 공연장뿐만 아닌 국공립 및 사립 공연장에 상주 할 수 있는 제도적 장치 마련,
 - 적극적인 공연장 협조를 이끌어낼 수 있는 제도적 장치 필요,
 - 보다 실제적인 공연장 지원. 예를 들어 우수공연장의 경우 사업비 일부를 공연장과 단체가 협의를 거쳐 공연장 개선을 위해 사용할 수 있도록 함
 - 지역과 문화여건에 따른 사업 평가 및 사업 추진방향 다각화, 문화예술 영역의 산업적 발전을 위한 정책적 관점 전환

4. 소결 및 시사점

- 위의 설문결과를 통해 상주단체 육성지원사업은 공연단체가 가장 높은 만족도와 성과를 내고 있다는 것을 확인할 수 있음
 - 정부(문화체육관광부) 및 지방자치단체 등이 주관하는 공연단체지원사업의 경우 대부분 일회성 사업으로, 대관을 통한 공연 실연 및 단순 관객모집에 초점이 맞추어져 있음. 반면 상주단체 육성지원사업의 경우 지역의 공연장과 공연단체가 협력 관계를 통해 지역 문화예술 발전에 기여한다는 점이 특징임
 - 공연단체가 본 사업을 통해 창작공연, 재현공연, 퍼블릭프로그램을 운영하는 데 있어서 다양한 건의 및 애로사항을 제기하고 있음

- ① 창작공연을 필수적으로 요구하는 상주단체 육성 지원 사업의 기본방침에 대해 상주공연단체에게 새로운 시도를 통해 고유의 레퍼토리를 만들 수 있게 유도 한다는 점에서 적절하다고 봄. 하지만 매해 창작공연을 강요하는 것은 작품의 질적 저하를 가져올 수 있다는 점에서 사업기간(2년) 동안 1개 작품만을 요구하는 것이 적절하다고 의견이 있음
 - 만들어진 작품을 지속적으로 발전시켜 브랜드화 할 수 있는 여건을 만들어 주는 것이 중요하므로 사업 1차 년도에는 쇼케이스 공연 형식으로 평가(컨설팅)를 받고 후 2차 년도에 완성도 높은 공연을 정식무대에 올리는 의견이 제시되었음
 - 이외 창작 공연의 개념 및 정의가 모호하다는 점에서 구체적인 설정이 필요하다는 의견이 다수 존재함

- ② 상주단체의 공연과 퍼블릭프로그램 간의 지원 비중이 명확하게 명시되어있지는 않지만, 공연에 보다 중점을 두면서 8:2 또는 7:3 비중이 대부분임
 - 퍼블릭프로그램의 경우 현재 상주단체에게 필수적으로 제작을 권고하기 보다는, 상주단체의 여건에 따라 권장 또는 상주 공연장에서 요구하는 수준을 최대한 반영하는 상황임
 - 한편 향후 지역민들의 문화 예술 분야에 대한 친근감을 확대하고 장래의 관객 확보를 위해 퍼블릭프로그램의 비중을 높이거나 필수적으로 권장해야한다는 의견 또한 존재하였음
 - 이외 공연 및 퍼블릭프로그램으로 구분하여 사업을 구상하기 보다는 공연예술창작 활성화 및 지역 커뮤니티 활성화를 목적으로 상주단체 유형에 따른 프로그램을 구성해야한다는 의견도 존재함

- ③ 향후 상주단체 육성지원사업이 보완해야 할 과제는 아래와 같음
 - 공공 공연장뿐만 아닌 국공립 및 사립 공연장에 상주 할 수 있는 제도적 장치 마련
 - 공공 공연장의 인프라가 미비한 지역의 경우 공연단체와 성격이 맞지 않은 공연장과 매칭되면서 공연단체의 상주활동에 있어 어려움 존재(한국문화예술위원회의 지침에 따르면 공공 공연장 지원을 우선시 하며, 사립 공연장 매칭 또한 자유롭지 않음)
 - 상주 공연장의 기획·홍보 분야 전문 인력 부족으로 사업의 일관성 및 체계성이 부족
 - 소수 단체가 장기지원혜택을 받음에 따라 신규 단체로 선정 받기 어려움

- 지원 사업에 따라 매년 창작공연을 제작함에 있어서의 어려움
- 대부분의 공연단체가 사무실 및 연습공간을 가지고 있으면서 상주 공연장 공간과 2중으로 공간 운영이 가능함에 따라 형식적인 운영이 될 수 있음

제3절 상주단체 육성지원사업의 정성적 효과연구

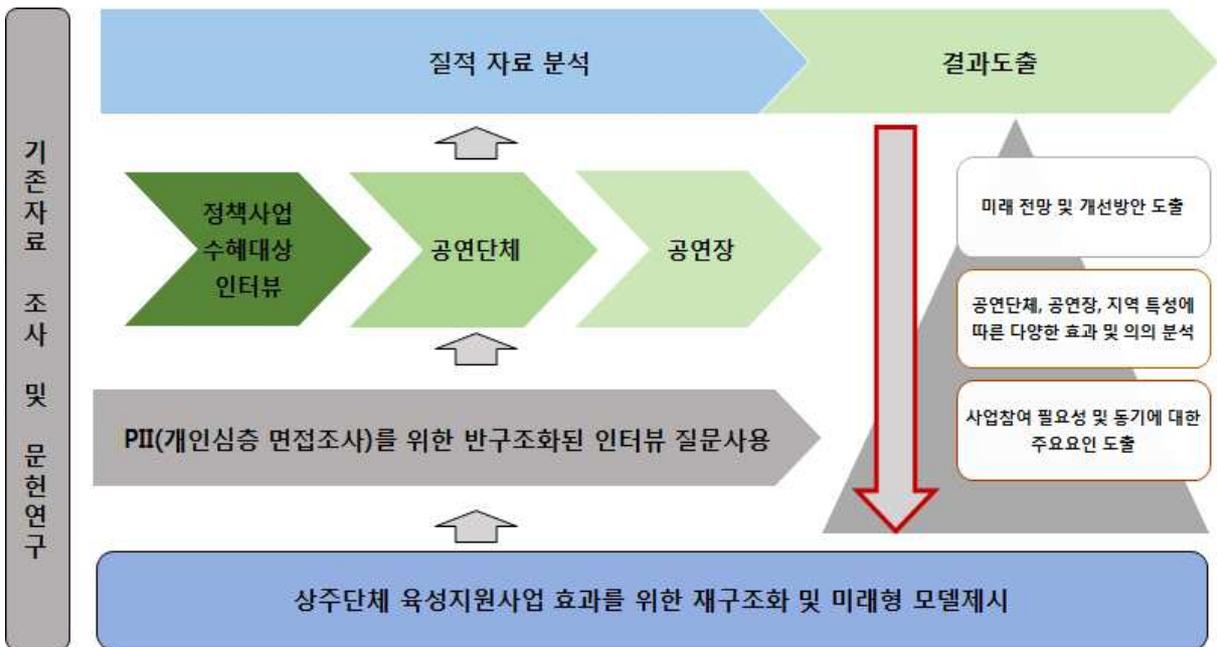
1. 정성적 효과연구의 설계와 방법

□ 본 연구의 정성적 효과연구는 개인심층 면접조사법(Personal In-depth Interview: 이하 PII)을 활용하여 실행되었으며, 2015년 현재 상주단체 육성지원사업의 수혜단체인 공연단체 12곳과 이들이 상주하고 있는 공연장 10곳을 현장 방문하여 각 담당자 및 책임자와의 심층면담을 통해 현 정책사업의 효과와 방향성 및 개선점을 중심으로 실증 분석되었음.

○ 본 연구의 정성연구 방법, 자료수집기간, 참여대상, 분석기법에 대한 개요는 아래와 같음

- 연구방법 : 반구조화된 질문지를 통한 개인심층 면접조사법(PII) 활용
- 자료수집기간 : 2015년 5월 20일 ~ 2015년 7월 22일
- 연구 참여대상 : 23명 (상주단체 12곳과 관련 공연장 10곳의 대표 및 실무자)
- 분석기법 : ① 상주단체와 공연장 측의 관점을 구분하여 자료 분석을 진행
 ② 문헌조사를 통해 추출된 창작역량과 자생력 개념을 근거로 개방형 코딩(open coding)과 축코딩(axis coding)을 통해 효과성 및 개선방안 도출

<그림 3-2> 정성적 효과연구 체계도



○ 연구방법: 개인심층 면접조사법(Personal In-depth Interview)의 적합성

- 개인심층 면접조사법(PII)은 연구 참여자들의 증언을 토대로 구체적인 사례와 평가, 제언 등을 심층적·집약적으로 도출할 수 있어 연구문제와 관련하여 타당한 질적 논고 마련에 있어 효과적인 방법임(강진숙, 2007; Creswell, 2012).
- PII는 연구주제에 대한 통찰력과 이해를 갖춘 현장 실무자 및 담당자들을 면접대상자로 선정하여, 사

례에 대한 인식과 경험을 상호 교류하면서 진행된다는 장점이 있음(Kleiber, 2003; McCormack, 2004).

- 이에 본 연구에서는 PII 방법을 통해 상주단체 육성지원사업의 수혜대상인 공연장과 상주단체 측의 관점을 구분하여 사업의 효과성 및 내부의 의견을 자유롭게 피력하도록 유도함으로써, 이들의 증언을 통하여 현장의 목소리를 직접 수집·추출하여 창작역량과 자생력 개념을 기반으로 현 사업의 효과 및 의의와 개선방안을 도출하였음.

1) 대상 선정 및 자료의 수집

□ 정성적 효과연구 대상 선정은 총 3차의 검증을 거쳐 이루어졌음.

- 연구의 기간과 목적을 고려하여, 권역별 우수 매칭대상과 특성별 우수 매칭대상로 구분하여 1차 자문회의(2015. 05. 01)와 2차 자문회의(2015. 05. 15)를 통해 각 기관 및 단체를 선별하였음. 이후, 한국문화예술위원회 지역협력관의 검증(2015. 05. 16~2015. 05. 20)을 거쳐 최종 10곳의 공연장과 이에 상주하는 공연단체 총 12곳을 추천 받아 공연단체(n=12)와 공연장(n=10)을 구분하여 총 22회의 개인심층 면접조사(PII)를 실시함.
- 권역별 지역 구분은 총 6곳으로 서울, 경기(인천/경기), 강원, 충청(대전/충북/충남), 호남(광주/전북/전남), 영남(대구/경북/부산/경남)임.
 - 권역별 지역 구분 중 정성연구 참여 대상은 8개의 공연단체와 해당 단체가 상주하고 있는 6곳의 공연장으로 총 14회의 개인심층 면접조사(PII)가 2015년 5월 20일부터 약 두 달에 걸쳐 진행됨.
- 특성별 구분으로는 ① 교육, ② 교류 및 네트워크, ③ 콘텐츠 개발(지역소재중심), ④ 지역참여 및 커뮤니티 각 4개 영역에서 선정되었음.
 - 특성별 구분 중 정성연구 참여 대상은 4개의 공연단체와 해당 단체가 상주하고 있는 공연장 4곳으로 총 8회의 개인심층 면접조사(PII)를 7월 한 달 간 진행하였음.

□ 본 연구의 조사 대상자는 다음과 같음.

<표 3-26> 정성적 효과연구 참여대상 분류체계

연 번	선정기준		지역	공연단체 (N=12)	해당공연장 (N=10)	인터뷰 일시
	지역	분류				
1	권역별 지역우수 단체	-	서울	이원국발레단	노원문화예술회관	2015. 5. 22.
2			경기권 (인천/경기)	극단 모시는 사람들	과천 시민회관	2015. 6. 26.
3			강원권	도모	춘천 봄내극장	2015. 6. 24.
4			충청권 (대전/충북/충남)	극단 우금치	대전 평송문화예술회관	2015. 7. 3.
5			호남권 (광주/전북/전남)	극단 열쭉 광주 여성 필 그린 발레단	광주 광산문화예술회관	2015. 5. 27 2015. 5. 28 2015. 6. 1
6			영남권 (대구/경북/부산/경 남)	MAC Theatre	대구 봉산문화회관	2015. 7. 2.
7	비권역별 특성별 우수단체	교육	-	무대지기(노인)	전북 부안예술회관	2015. 7. 21.
8		교류/ 네트워크	-	극단 맥	부산 동래문화회관	2015. 7. 2.
9		콘텐츠 개발 (지역소재)	-	큰들	경남하동문화예술회관	2015. 7. 1.
10		커뮤니티/ 주민참여	-	극단 갯돌	전남 무안 승달문화예술회관	2015. 7. 22.

○ 인터뷰는 참여자 그룹별로 상주단체 측(대표 및 관계자)은 50~80분, 공연장 측(공연기획팀장 및 관계자)은 40~65분 동안 실시되었음. PII를 담당한 연구자가 인터뷰를 직접 진행 하였으며, 연구 참여자는 반구조화된 질문 내에서 자유롭게 의견을 제시하는 방식으로 구성됨.

○ 인터뷰를 시작하기에 앞서 본 연구의 목적, 진행과정 등을 설명하였고, 인터뷰의 활용범위, 비밀보장 등을 전달하였음. 또한, 인터뷰에서 참여자들의 경험을 최대한 확보하고 기록하기 위해 인터뷰 내용을 녹음하였으며, 인터뷰 시작 시점에 이를 전달하고 참여자 동의하에 녹취를 진행하였음.

2) 개인심층 면접조사(PII) 질문내용

□ 면접조사는 ① 배경: 상주단체 육성지원사업 지원동기와 기대효과, ② 협업: 상호이해도 및 커뮤니케이션, ③ 정책사업의 효과(만족도, 창작역량, 자생력, 시너지), ④ 제언: 문제점 및 개선방안을 중심으로 요약화 하여 구성하였음.

○ 각 영역별로 반구조화된 질문을 통해 연구 참여자들이 자신의 경험을 자유롭게 진솔하게 제시함으로써 현장의 목소리를 충분히 수집, 이를 통해 자료의 신뢰도(reliability)를 높이고자 노력함.

○ 또한, 인터뷰 일정을 상의하기 위해 해당 대상자에게 전화 및 이메일로 연락을 취할 시 주요 질문의 의

도와 연구의 목적에 대한 가이드라인을 제공함으로써 참여자 편의를 최대한 배려하였음.

○ 연구 참여자의 동의 하에 모든 인터뷰는 녹음되었으며, 녹음된 인터뷰 파일은 모두 녹취록으로 작성되어 연구분석에 활용되었음.

□ 본 연구에서의 주요 인터뷰 질문은 다음과 같음

<표 3-27> 정성적 효과연구 개인심층 면접(PII) 질문 체계

체계	상위 구분	하위 구분	내용
면접질문 I	배경	동기	어떤 경로와 이유로 인해 지원하게 되었는가?
		기대효과	지원 시 기대했던 효과 및 혜택 무엇인가?
면접질문 II	협업	이해도	지원 이전에 서로(단체는 공연장에 대해/공연장은 단체에 대해)에 대한 이해는 어느 정도였는가? 참여 전과 후, 서로에 대한 이해가 달라진 점이 있다면 무엇인가?
		커뮤니케이션	상호 체결한 협약 방식과 여부는 어떤 방식으로 체결됐는가? 선정과정과 협약사항은 만족하는가?
면접질문 III	효과	만족도	협약사항은 잘 지켜지고 있으며, 이에 대한 노력은 유지되고 있는가? 매칭대상에 대한 만족도(이해, 협력, 커뮤니케이션, 협약관계 등)는 어떠한가?
		창작역량	공연단체의 창작역량은 무엇이라고 생각하는가? 단체의 창작역량은 정책 수혜 후 어떠한 점에 있어 변화가 있었는가?
		자생력	공연단체의 자생력은 무엇이라고 생각하는가? 단체의 자생력은 정책 수혜 후 어떠한 점에 있어 변화가 있었는가?
		시너지	매칭대상과 사업 전반에 대한 시너지 효과는? 정책수혜를 통해 생긴 주요한 효과는 무엇이 있는가?
면접질문 IV	제언	문제점	현 정책사업이 당면한 문제점은 무엇인가?
		개선방안	현 정책사업의 구체적인 개선방안은 무엇인가?

3) 자료수집 및 분석방법

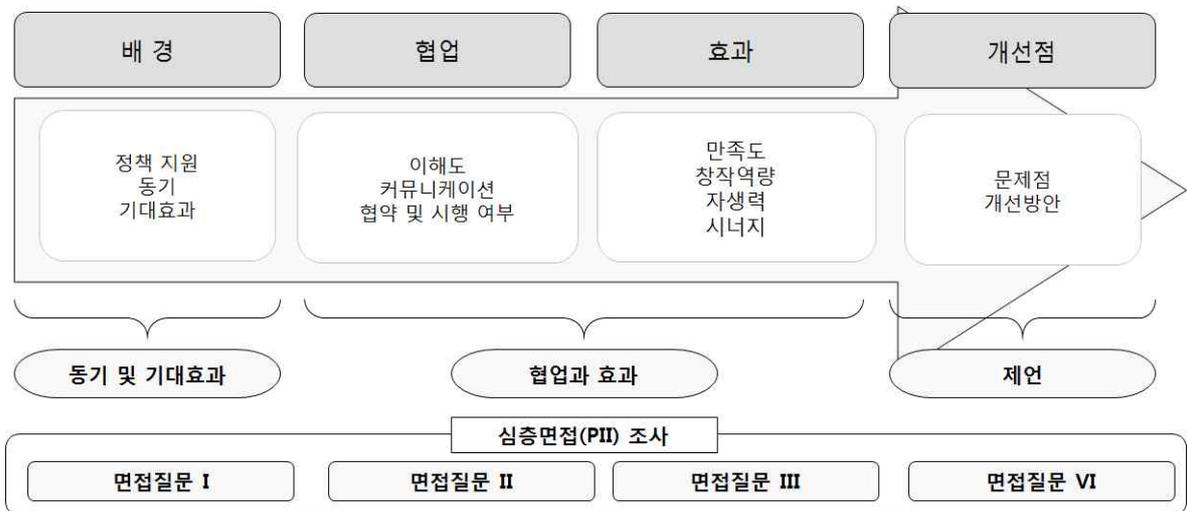
□ 본 연구에서는 PII를 활용한 질적 분석방법을 사용하였으며, 자료수집과 분석과정에 있어 과학적 엄중성 (scientific rigor)를 획득하고자 다양한 기법을 도입하였음.

○ 면접조사 시, 반구조화된 질문을 통해 참여자의 의견과 경험을 수집하고, 녹취록 작성 후, 개방형 코딩 (open coding)과 축코딩(axis coding) 기법을 통해 수집된 자료의 의미와 효과내용을 구조화하여 그 의미와 시사점을 분석하였음.

- 연구 참여자들이 진술한 내용의 왜곡을 최소화하기 위해 개인심층 면접조사 시 멤버체크(member check)과정을 철저히 거쳤음.
 - 인터뷰 도중 단어나 문장이 불분명하거나 인터뷰 참여자의 의도가 제대로 파악이 되지 않은 경우, 메모해 두었다 해당답변에 대해 재확인하는 과정을 통해 수집된 자료의 신뢰도(reliability)를 높이는 작업을 거쳤음.
 - 연구 참여자의 증언을 연구자는 인터뷰 주요 시점마다 재정리하여 확인하고, 정리한 내용이 연구 참여자의 의도와 일치하는지 여부를 확인하였음.

□ 이를 통해 자료의 수집과정, 자료의 전사과정, 자료의 해석과정에서 일어날 수 있는 신뢰도(reliability)의 저하를 방지하고 연구에 대한 타당성(validity)을 확보하였음. 수집된 자료의 분석모형은 크게 4개의 대영역으로 분류하여 정책참여 배경, 협약과정 및 협업여부, 정책효과(만족도, 창작역량, 자생력, 시너지), 개선점으로 구분하여 그 시사점을 도출함.

<그림 3-3> 정성적 효과연구 분석모형



2. 정성적 효과연구의 분석

1) 개인심층 면접조사(Personal In-depth Interview) 참여자 현황

- 개인심층 면접조사(PII)에 현재(2014. 6. 15일 기준)까지 참여한 인원은 총 6명으로 상주단체 측이 4명, 해당 공연장 측이 2명이었으며, 상주단체의 유형은 상주 3단체와 비상주 1단체로 사업선정 년도는 2009년부터 2014년까지 다양하게 드러남.
- 상주단체의 경우, PII 참여자는 모두 단체의 대표 또는 단장으로 남녀의 비율 각 각 50%로 장르는 발레, 전통예술, 음악(클래식)으로 분포되어 있으며, 창단년도는 1992년부터 2011년까지 그 편차가 큰 편으로 파악됨.
- 해당 공연장의 경우, PII참여자는 모두 여성으로 직위는 팀장급이었으며, 공연장의 규모는 대극장과 소극장을 모두 갖춘 복합문화공간의 형태를 갖추고 있음. 개관년도는 각 공연장이 2002년과 2004년이었으나, 사업선정 년도는 2004년 개관 극장이 시범사업에 먼저 선정되어 사업에 대한 노출은 약 2년 정도 빠른 것으로 드러남.
- 중간보고서에 반영된 개인심층 면접(PII) 참여자 현황은 아래의 표와 같음.

<표 3-28> 개인심층 면접(PII) 참여자 현황(N= 22)

구분	참여자	성별	직위	유형/ 관람석	장르	창단/개관 년도	사업 선정 년도	부여코드
수혜단체 (상주단체)	참여자1	남	단장	상주	발레	2005	2009	A
	참여자2	남	대표	상주	전통예술	1992	2014	B1
	참여자3	여	단장	비상주	발레	2011	2012	B2
	참여자4	여	단장	상주	음악	1999	2012	B3
	참여자5	여	대표	상주	연극	1989	2010	C
	참여자6	여	기획실장	상주	연극	2000	2011	D
	참여자7	남	기획실장	상주	전통예술	1990	2012	E
	참여자8	남	대표	상주	뮤지컬	2002	2010	F
	참여자9	여	대표	상주	연극	2003	2012	G
	참여자10	남	기획실장	상주	연극	1986	2009	H
	참여자11	여	기획실장	비상주	전통예술	1984	2012	I
	참여자12	남	기획실장	상주	전통예술	1981	2012	J
수혜기관 (공연장)	참여자13	여	공연기획팀장 (과건공무원)	610석	복합	2004	2009	가
	참여자14	여	전문위원 (전문계약직)	548석	복합	2002	2011	나
	참여자15	남	공연기획팀장 (과건직원)	929석	복합	1995	2009	다
	참여자16	여	사무국장	139석	연극	2001	2012	라
	참여자17	남	관장 (과건직원)	970석	복합	1997	2012	마
	참여자18	여	공연기획담당 (전문계약직)	303석	복합	2004	2010	바
	참여자19 * 참여자20 *	남 여	사무관/ 담당직원	500석	복합	2001	2012	사 아
	참여자21	여	공연기획담당 (전문계약직)	524석	복합	1999	2009	자
	참여자22	여	시설담당 (과건공무원)	678석	복합	2001	2014	차

※ 참여자 19와 참여자 20은 동일 기관임

2) 수혜단체(상주단체) 심층인터뷰 분석 결과

- 수혜단체(상주단체)의 심층인터뷰 분석은 총 4개의 주요 분석틀인 상주단체 육성지원사업의 지원 배경, 협업관계, 정책효과, 제언으로 나누어 그 결과를 도출하였음.

○ 인터뷰 분석 결과, 상주단체 육성지원사업의 지원 배경으로는 지원동기에 3개의 하위범주가, 기대효과에서는 2개의 하위범주가 분석되었으며, 협업에 대한 주요변인으로 총 3개, 효과적 측면 중 창작역량과 자생력, 그리고 협업을 통한 시너지효과는 총 17개의 하위범주가 파악됨.

○ 미래지향적 모델설정을 위한 현 사업의 문제점 및 고충, 그리고 구체적인 개선방안을 물은 결과, 문제점으로 총 4개의 하위범주가 도출됐으며, 이에 대한 구체적인 개선방안으로 총 4개의 범주가 드러남.

<표 3-29> 수혜단체(상주단체) 심층인터뷰 분석 결과(n=12)

분석틀	상위 범주	하위범주 세부 분석내용		
배경	지원동기	<ul style="list-style-type: none"> 공연장 측의 적극적인 제의 공연제작비 충당 필요성 무대와 공간에 대한 갈증 해소 제3자의 적극적인 권유 (중매) 		
	기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 안정적인 활동기반 및 시스템 마련 공연활동 유지 및 관객과의 소통 		
협업	협약 과정	<ul style="list-style-type: none"> 협약서에 대한 거부감 과정에 기반을 둔 배려, 이해 중시 		
	협력 및 지원	<ul style="list-style-type: none"> 지자체장의 관심과 애정을 기반으로 한 변화 공연장 스텝진의 적극적인 지원의지 		
	마찰 및 갈등	<ul style="list-style-type: none"> 공연장과의 커뮤니케이션 문제 이해관계 충돌 		
효과	창작역량	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 공연 및 창작활동 경험을 통한 예술적 성장 실험정신과 끊임없는 자기계발 관객과의 교감능력 		
	자생력	<ul style="list-style-type: none"> 자생력에 대한 대안적 개념 및 접근의 필요성 네트워크와 사회적 관계 (사회자본) 단체의 시스템 및 조직운영의 안정성 투혼과 팀워크, 공동체 정신 기획력 및 행정력, 정책에 대한 정보력 		
	시너지	단체	<ul style="list-style-type: none"> 창작에 집중할 수 있는 환경 다양해진 레퍼토리와 브랜드화 	만족도 관련 공정적 평가
			<ul style="list-style-type: none"> 조직운영과 시스템의 안정성 협업의 기회와 네트워크의 확장 	
공연장		<ul style="list-style-type: none"> 공연장 시설 보수 및 전문인력 공연장의 인지도 향상 		
지역 사회	<ul style="list-style-type: none"> 두텁고 다양해진 관객층 지역민 문화향유활동 교육 및 확대 지역사회 신뢰 및 지역콘텐츠 개발 해외교류를 통한 문화외교 			
제언	문제점	<ul style="list-style-type: none"> 공연의 질을 고려하지 않는 예산분배 성과중심의 단기적 시스템 불명확한 서류상의 용어와 행정업무 평가기준의 설득력과 피드백의 부재 		

	개선방안	<ul style="list-style-type: none"> • 장르 및 예술성, 공연의 질을 고려한 예산의 분배 • 평가자 전문성과 평가체계 개선 • 장기적 안목을 가진 시스템 • 타 정책과의 차별성: 지역사회와의 교감 및 공헌 강화
--	------	--

□ 지원배경: 지원동기와 기대효과

○ 지원배경의 하위범주인 동기는 ① 공연장 측의 적극적인 제의, ② 공연제작비 충당에 대한 필요성, ③ 무대 및 공간에 대한 절박함, ④ 제 3자의 적극적인 권유(중매)가 주요 요인으로 드러남. 특히 사항으로, 공연장 측 또는 단체 측이 서로의 필요에 의해 상대에게 먼저 제의를 하는 경우와 문화재단 또는 관계자 및 지인들의 중매로 공연장과 단체 측이 제3자에 의해 만나 매칭이 이루어지는 경우로 나누어 볼 수 있음.

① 동기: 공연장 측의 적극적인 제의

민간발레단이 예술을 지향하고 대중들에게 문화를 향유를 공급한다는 게 쉽지는 않은데 이런 좋은 사업이 처음으로 시작한다고 해서 알게 됐고 그때 계신 관장님께서 적극적으로 추천하셨어요. (A, 2015. 05. 22)

그 다음해에 러브콜이 들어왔어요. 처음에는 (다른 곳에서) 1년 동안 하다가 관계자들이 보시고 이 단체가 정말 좋겠다고 계속 설득을 하셨어요. 그래서 단원들하고 이야기하면서 '가보자, 거기 공연이 약하다고 하니깐 활성화를 시켜보자. 구청에서 엄청 잘해준다고 한다.' 해서 지원을 하게 됐죠. (B3, 2015. 06. 01)

② 동기: 공연제작비 충당에 대한 필요성

저희들이 상주단체를 통해서 작품제작비 일부를 충당할 수 있고 [...] 작품 제작 한번해서 시연 한번 하려면 돈이 너무 많이 들잖아요. (B1, 2015. 05. 28)

솔직히 말하면 제작비지원이 끝났죠. 그리고 그렇게 만들어서 우리가 공연을 올릴 수 있다라는 거. (C, 2015. 07. 21)

저희는 공간은 있었는데 상주단체 사업자체가 공연에 집중할 수 있는 제작이랄지 그러한 것들, 레퍼토리로 끌고 갈 수 있는 인센티브가 굉장히 좋더라고요. 일차적으로는 창작활동, 레퍼토리 개발이 있었어요. (J, 2015. 07. 22)

③ 동기: 무대와 공간에 대한 절박함

저희가 공간이 필요하잖아요. 10년 동안 공간이 없어서 너무 힘들었어요.

절실한 마음으로 기획서도 쓰고 해서 되지 않았을까. (B3, 2015. 06. 01)

공연이 피크인 시즌이 있잖아요. (극장이 없으니까) 그 시즌에는 밀릴 수밖에 없는 상황이 되는 [...] 그래서 저희가 원하는 날짜에 할 수 있다 라는 것이 매력적인 부분이죠. (C, 2015. 07. 21)

저희 같은 경우는 산골에도 10년을 있었고, 폐가에서도 좀 있었었고, 외지를 많이 떠도는 생활을 했어요. 그러면서 우리가 이제 도심에서 극장을 가지고 기획력을 발휘해서 [...] 정착 (우리지역이 아닌) 타 지역에서 유명해져서, 이제 우리 지역에서 자리를 좀 잡아야겠다는 필요성을 느낀 것 같아요. (E, 2015. 07. 03)

공간에 대한 안정성이죠. 사무실과 연습실, 아이들이 꿈이 익어갈 수 있는 공간을 가질 수 있는 건 굉장한 힘이죠. 그걸 또 작업으로 보답을 하고 있고. (G, 2015. 06. 21)

④ 제 3자의 적극적인 권유(중매)

처음에 공무원 한 분이 오셨어요. 처음 사업을 정책을 펼치면서 지역의 극단들을 만나보고, 만나서 이런 사업이 있는데 같이 해보면 어떻겠냐 하는 것들을 유도를 했었죠. 정책관들이 오셔서 그렇게 매칭이 됐고. (J, 2015. 07. 22)

재단이 설명회를 열면서 서로를 소개시켜 줬어요. 같이 한번 해보면 좋을 것 같다면서요. (F, 2015. 07. 02)

- 지원배경의 하위범주인 기대효과로는 ① 공연단체의 안정적인 활동기반 마련, ② 공연활동 유지 및 관객과의 소통을 꼽았음. 이는 제작비 지원과 공간에 대한 지원이 직접적인 지원 동기라면 이를 통해 단체가 원하는 것은 이들이 커 나갈 수 있는 안정적인 기반 마련과 함께 좀 더 적극적으로 지역사회와 교감 할 수 있는 기틀 마련이라고 볼 수 있음.

① 기대효과: 안정적인 활동기반 마련

우리로서는 전혀 지원받기가 힘든 상황인데 이 좋은 사업이 있다니깐 지원해준다. 1년에 몇 편의 공연을 해야 하고 회관과 파트너십을 잘 이루어 나가면 된다. 이런 정도만 알고 있었죠. 제가 뭘 예술 하는 사람이니깐 그런 세부적인 일은 잘 몰랐는데 하다보니깐 되게 좋은 것 같아요. (A, 2015. 05. 22)

상주단체 활동이 극장이 일단 공간이 지원이 되니깐 너무 좋고. 그리고 모든 지원 사업 중에 가장 장기적이고 액수도 어느 정도 보장이 되고 안정되게 활동할 수 있는 1회성이 아니기 때문에 좋은 것 같아요. (B2, 2015. 05. 27)

② 기대효과: 공연활동 유지 및 관객과의 소통

저희 예술가들한테 가장 중요한 게 공연 활동이거든요. 좋은 작품을 안무해서 무대에서 공연을 해서 관객들에게 좋은 호응을 받고 기대를 받고. 그리고 다음에는 어떤 작품을 할지 행복한 고민을 하고. 물론 준비하는 과정은 힘들고 여러 가지 어려움이 따르지만 공연을 끝낼 때 어려움을 겪고 이겨내고 무대에 올려서 좋은 반응을 얻고 좋은 평단의 평가를 받았을 때. 그 목표에 대한 발판이었죠. (B2, 2015. 05. 27)

이걸 만들려면 6천만원 있어야 합니다. 그러면 누군가가 투자를 해야 한다는 거죠. 그런데 제가 어떻게 그걸 끌고 오겠어요. 이런 작품을 만들고 싶은데... 그걸 정책적으로 지원을 해주니까 엄청 좋은 거죠. (J, 2015. 07. 22)

□ 협업: 상호이해도와 커뮤니케이션

- 협업의 하위범주인 ① 협약과정, ② 협력 및 지원, ③ 이해관계의 마찰 또는 갈등의 경우, 단체 측의 입장에서 협약서 체결 자체보다는 공연장과 단체 측의 각 입장을 배려한 연성적 관계를 더 중요하게 느끼는 것으로 나타남. 예술가의 특성 상 문서 또는 협약서 자체에 대한 거부감도 인터뷰 시 드러났음.
- 단체 측에서 느끼는 공연장의 협업정도와 지원은 ① 지자체장의 관심과 애정이 공연장의 직원 태도와 지역민의 관심을 증폭시키는 매우 중요한 기재로 발견되었음이 확인됨. 또한 이를 통해 ② 발전된 공연장 스텝진의 적극적인 지원 의지와 태도는 공연장의 낙후된 시설에 대한 불만까지 상쇄시키는 강력한 요인으로 드러남.
- 단체는 공연장 측과 대부분 매우 좋은 관계를 유지하고 이를 매우 중요시 여기는 것으로 나타났지만, 종종 이해관계나 커뮤니케이션에서 마찰 또는 갈등을 경험하는 경우도 드러났음. 이는 지자체의 상황이나 공연장 담당자 또는 관장의 교체 등으로 인해 심화되는 경향이 있는 것으로 파악됨. 또한, 마찰이나 갈등은 공연장과 상주단체가 각자의 이해와 목적의식, 철학 등이 분명히 공유된 경우 그 빈도가 현저히 낮은 것으로 나타났음.

① 협약 과정: 협약서(문서)에 대한 거부감

예술단체들은 협약서 내용 일일이 따지고 이런 거에 약하잖아요. (B2, 2015. 05. 27)

협약서 내용 잘 안 읽어요. 신경도 안 쓰고 도장 찍는데 급급하지 확인하고 하는 그런 과정은 사실 하지 않았어요. 그냥 신뢰죠 믿음으로 이게 내야하는 의무적인 서류중의 하나다. 거의 뭐 그런 정도. (C, 2015. 07. 21)

② 협약 과정: 과정에 기반을 둔 배려와 이해 중심

연 초에 상주단체가 결정이 되면 서로 공연 일정을 논의를 합니다. 서로 겹치지 않게 혹은 양보하고 조율하고 해서 서로 충분히 불편하거나 거부하지 않게 잘 하고 있어요. (A, 2015. 05. 27)

공무원과 소통을 해야, 내가 해줘야 이 사업이 편한 거예요.
저는 그런 게 있다고 생각해요. 우리가 관객에게 잘 하는 것도 있지만, 우리에게 사업을 준
여기에도 잘해주는 것이 맞다고 생각하고. 그래서 중간에 있는 매개자들이 잘 해야 한다고 생각해요.
그래서 크게 불만 안 가지려고 해요 (I, 2015. 07. 21)

③ 지원과 협력: 지자체장의 관심과 애정을 기반으로 한 변화

직원들이 초창기에는 낮에 무료 영화 공연하고 6시면 퇴근이었어요. 그런데 저희가 들어가면서 일이 너무나
많아진 거예요. 왜 구청에서는 이런 사업을 받아들여가지고 이렇게 힘들게 하는 가... 엄청 귀찮아하고
투덜대고 그랬었거든요. 이해를 잘 못하고 그런 것들을 힘들어 했어요. 직원들의 개념을 바꾸기까지
구청장님까지 오셔서 많이 바꿔주셨고 그래서 감사하고요. (B3, 2015. 06. 01)

공연자들을 그렇게 편하게 해주고 우리가 외부시스템을 갖고 들어가도 다 막 같이 해주고, 대게 보면 자기들
기득권 때문에 장난 아닌데 그런 것도 없고, 일단은 지자체장이 우리 공연할 때마다
2틀 연속 공연이 끝날 때까지 보니까요. (B1, 2015. 05. 28)

④ 협력과 지원: 공연장 스텝진의 적극적인 지원이지

스텝들이 협력하려는 의지, 도와주려고 하는 의지가 강하셔서 너무 편하게 작업할 수 있어요.
극장시설은 좋은데 스텝들이 협조가 안 되는 극장도 의외로 많거든요.
그런 곳 보다는 좀 열악해도 마음 고생 안하고 이렇게 서로 도와주려는 분위기가 있는 극장이
오히려 일하기가 편해요. 무대 조건은 열악해도 정신적으로 피로감이 덜하다 그럴까. (B2, 2015. 05. 27)

우리가 리허설 밤 세고 연습하면 이제 여기 직원분이 같이 밤을 세요. 식구죠. (H, 2015. 07. 02)

직원들 인식도 바뀌었다는 것. 시설만 하시던 분들이 바뀌고 또 저희 직원들하고 친밀감도 가지다 보니까
소개도 많이 해주시구요 [...] 자리도 많이 만들지만 밥 먹었나 부터 술 한잔 마실래까지
이젠 한 식구가 되어버렸어요. (J, 2015. 07. 22)

⑤ 갈등과 마찰: 공연장 측과 이해관계 충돌

공무원들이시잖아요. 서로에 대해서 답답한 부분들이 2년차부터 생겼던 거 같아요.
첫해는 너무 으쌰으쌰하고 너무 신났죠 (웃음)
너무 재밌었고 두 번째 해 부터는 그런 것들이 보이는 거예요. 유도리 있게 할 수 있는데 이걸 왜?
근데 그쪽에서는 안 되면 안 되는 거예요. (C, 2015. 07. 21)

지역특성일지 모르겠는데 우리 지역은 기획력을 가지고 있는 극장이 거의 없어요.
그리고 공공 극장 같은 경우에는 공무원분들이 관리를 하시는데 말 그대로 시설관리를 하시는 거죠.
그래도 저희극장 측은 굉장히 협조적이신데, 이 사업을 하면서도 비협조적인 극장들이 많으신 것 같아요.
귀찮아하시면서 주말에는 안 된다, 몇 시 이후에는 안 된다. (D, 2015. 06. 24)

처음에는 (공연장과) 의기투합하고 했었는데, (새로 관장이 바뀐 후) 공연장 측에서 결제가 안됐어요.
수익지분이 어떻게, 뭐 이렇게 나오면서 밑에 직원들도 그냥 대관시설로 전락해버린. (E, 2015. 07. 03)

관장님이 공무원이신데 우리가 3월 달에 공연을 했어요. 4.5.6월엔 공연이 없어요.
그럼 상주단체가 뭐 하나, 근데 돈이 없는데 어떻게 해요. 소진 했는데.
왜냐하면 반으로 나뉘서 (공연에) 쓰거든요. 그거 소진하고 워크숍으로 강사비 소진하고 있는데
공연을 안 하고 뭐하고 있느냐... 잘 모르니까 막 그러시더라구요. (F, 2015. 07. 02)

□ 상주단체 육성지원사업 효과: 창작역량, 자생력, 시너지

- 전반적으로 상주단체의 경우 창작역량, 자생력, 시너지적 측면에서 모두 정책에 긍정적인 영향을 받고 있는 것으로 판단했으며, 이에 따르는 만족도 또한 상당한 것으로 드러났음.
- 상주단체 육성지원사업 효과의 주요범주 중 하나인 창작역량에 대해 단체 측은 창작역량이란 지속적인 공연과 창작활동을 할 수 있는 힘, 예술성과 실험정신의 유지, 관객과의 교감능력을 지목함.
- 이에 대한 정책사업의 효과로 직접적 또는 간접적으로 ① 창작에 대한 동기를 강력히 부여하고, ② 경험을 통한 예술적 성장을 지원하며, ③ 단체의 실험정신과 끊임없는 자기계발을 향상시키고, ④ 관객과의 교감능력 (대중성과 예술성의 균형)을 고민하는 데 도움을 주는 것으로 드러남.

① 창작역량: 지속적인 공연 및 창작활동

창작이라는 거는 우리가 이 사업을 수행함으로써 해야 되는 게 있어요. 해야 되기 때문에 하는 거죠.
그게 중요한 건 예술가들은 우리가 하고 싶다고 해서 갑자기 만들어지는 게 아니라 어떤 모티브,
즉 동기가 중요한데 예술가한테 자 너희 돈 줄 테니까 공연해, 이거하나 만들어.
그럼 하나 만들어 내야하는 거죠. 그게 바로 창작이에요. (A, 2015. 05. 22)

중요한건 지속적으로 작품을 구애받지 않고 올리고 있다라는 것. 그리고 그 작품이 저희 극단 같은 경우는
계속 새로운 무대에도 올려지고 있다라는 것이죠. (C, 2015. 07. 21)

저는 그냥 창작역량하면은 그야말로 작품을 창작하는데 필요한 기획을 하고, 연출을 하고,
대본을 쓰고, 의상을 만들고, 소품을 만들고, 무대 올리는 그거라고 생각하거든요. (I, 2015. 07. 01)

경제적인 고민이 없는 건 아니지만 그래도 아무리 하고 싶어도 아이디어는 있으나 실천을 할 수 없었는데, 그런 바탕을 마련 해주셨기 때문에 1시간짜리 공연이 2개 나왔구요. 올해까지 16개 공연. 이거는 정말 엄청난 작업이거든요. 그러나 행복해요 새로운 작품을 하고 싶은 욕망이 있어요. (B2, 2015. 05. 27)

② 창작역량: 경험을 통한 예술적 성장

안무자가 하루아침에 길러지는 거 아니거든요. 대작까지 안무를 하기 에는 보통 경험이 필요한 게 아니에요. 안무역량을 키우기 위한 세월은 수 십 년이 걸리죠. 그래서 안무자 육성 차세대 작가를 육성하는 프로그램을 우리는 반드시 끼워 넣어요. (이런 부분이) 상주단체 활동으로 나오는 결과를 보여주는 게 아닌가 자부할 정도로 저희는 굉장히 성장을 했어요. (B2, 2015. 05. 27)

제가 봤을 때는 스스로 느끼는 게 중요한 것 같아요 우리가 얼마큼 성장을 한 거 같더라는 게 있으면 스스로 뿌듯하게 느끼면 그게 바깥으로 들어 날 수 밖에 없다고 생각을 하거든요. 그런 게 창작역량 강화가 아닌가 생각을 해요. (C. 2015. 06.24)

창작이라는 게 필요에 의해서 하는 거잖아요. 쉽게 말하자면 첫 번째는 우리 단체가 자생하기 위해서 예술단체니깐 돈을 버는 것도 중요하지만 작품성이 있는, 예술성이 있는 작품을 만드는 것. 그게 가장 고민되는 거예요. (A, 2015. 05. 22)

상주사업을 함으로써 다른 장르에 도전내지는 시도해보는 계기가 되고 이걸 하면서 서울에서 연출하는 작가가 같이 작업을 하거든요. 그런 걸 통째가지고 외부 영향을 받는 거요. (그런 것들이) 하나의 충격이기도 하고 신선한 체험이기도 하고. 외부연출가가 오니까 우리가 전혀 몰랐던 어떤 하나가 꼬집어 내지더라고요. (I, 2015. 07. 01)

③ 창작역량: 실험정신과 끊임없는 자기개발

창작이라는 걸 2가지 측면으로 저희들은 생각하고 있어요. 우리 발레단을 발전시키면서 예술성에 관한 거. 또 하나는 우리 발레단이 자생하기 위한 어떤 수단으로써 자꾸 관객들에게 새로운 걸 보여주게 되고 또 그런 걸 실험함으로써 실패도 하겠지만 그걸 밑바탕으로 해서 더 좋은 게 나오고. (A, 2015. 05. 22)

늘 새로운 것들을 도전하려고 하고 있죠. 심지어는 드림을 사주면 (단원들이) 다 해체시키고 없어져 버려요. 그러면 다른 약기가 나오고 그래요. (B1, 2015. 05. 28)

순수한 창작에 대한 조직의 전문성 자체가 창작이라고 생각해요. 어떤 외부 작가를 써서 하는 게 아니라 자체적으로 창작시스템 속에서 새롭게 만들어버리는. (G, 2015. 06. 21)

④ 창작역량: 대중과의 교감능력 (대중성과 예술성의 균형)

이제 단체마다 성향이 따라서 판단하는 기준이 다를 것 같은데, 저희는 예술성도 중요하지만 대중성도 중요하다고 생각하거든요. 아무리 우리가 이걸 정말 훌륭한 작품이야 하면서 이걸 이해 못하면 그 사람들 잘못이야 라고 한들, 그걸 보러 와준 사람이 없으면 의미가 없잖아요. (D, 2015. 06. 24)

- 자생력에 대한 개념으로 단체 측은 ‘자생력’이라는 단어 자체에 대해 대안적 개념이 필요함을 강력히 피력하였음. 이는 순수예술분야에 사전적 의미인 ‘스스로 (시장에서) 살아가는 힘’이란 개념을 대입 할 시 현실적으로 불가능한 상황에 대한 반응으로 사료됨.
- 상주단체 육성지원사업 효과의 주요범주 중 하나인 자생력의 주요 요소로 단체 측은 네트워크와 사회적 관계(사회자본), 단체의 시스템 및 조직운영의 안정성, 단원 간 공동체 정신, 기획력, 정보력, 행정력 등을 꼽았음.
- 단체 측 인터뷰를 통해 드러난 자생력과 이에 대한 효과는 ① 자생력이란 단어 자체에 대한 새롭게 정립된 관점이 필요한 자각증상을 좀 더 구체화 하였고, ② 네트워크와 사회적 관계(사회자본)를 지속 또는 강화시키며, ③ 단체의 지속가능성 및 안정성을 지원하고, ④ 투혼과 팀워크, 공동체 정신을 유지시키며, ⑤ 기획력 및 행정력, 정책에 대한 정보력에 대한 발전을 가져오는 것으로 나타났음.

① 자생력: ‘자생력’ 용어자체에 대한 새로운 관점의 필요성

영화는 산업이잖아요. 영화는 자생력을 가질 수 있다고 생각해요. 근데 공연은 그게 힘들다고 생각해요. 그렇기 때문에 공공의 지원이 있어야 한다는 장르라고 생각을 하는데, 그래도 공공에 100% 의존할 수 없는 거잖아요. 그래서 단체가 스스로 살아남는 어느 정도 힘을 만들어야하는데 그게 자생력이라고 생각을 하고. (I, 2015. 07. 01)

전 세계 어디나 민간예술단체가 완전히 민간의 힘으로 스폰서 없이 자립할 수는 없어요. 후원의 개념이 발전해 가야하거나 아니면 뮤지컬처럼 대중화로 가야하는데, 그러기엔 발레는 대중들이 쉽게 다가올 수는 없는 장르예요. (A, 2015. 05. 22)

자생력이라는 말을 쓸 만큼 우리나라 공연 문화 시스템이 건강한지 모르겠어요. 조금 잘 되면 기업화가 돼서 기업이 가져가고, 서울에서 기획사들이 몇 번 달려들었어요. [...] 자생력이라는 것은 예술적인 게 아니고 생계와 직접적인 관계인거지. 근데 그런 부분에서 접근을 했을 때 자생력을 가지고 있는 예술가들이 우리나라에 어디 있어, 몇 빼고는 없지. (B1, 2015. 05. 28)

자생력에 대한 부분은 상주단체에서 할 수 있는 게 아니에요. 그거는 누가 해결을 해야 하나면 대한민국 전체의 문화수준이 향상 되어서 우리의 삶이 빵만으로는 살 수 없고 문화라는 정신적인 양분을 보충을 할 필요가 있다라는 의식이 전제되어야 해요.

② 자생력: 네트워크 확장과 사회적 관계 (사회자본)

적은 예산이지만 제가 가진 노하우가 많잖아요. 저는 실질적으로 현장을 뛰던 사람이니까 예를 들면 무대하는 세트하는 분들을 잘 알고 의상하신 분들 전부 다 쉽게 말하자면 인맥이 있었죠. 적은 돈이지만 그 사람들도 예술 하시는 분들이니까 도와주는 차원에서 이렇게 하다보니깐 (적은 예산으로) 큰 공연도 많이 올리고 창작도 많이 하고 또 주위 평가도 많이 받고. (A, 2015. 05. 22)

사회적 관계겠죠. 네트워크가 굉장히 잘 되어 있어서 기관들과 관계, 교수님이나 지역의 문화재 선생님들과 관계가 매우 잘 되어있어요 [...] 어떻게 공공시설과의 예술단체가 운영을 해주고 또한 거기서 일하시는 분들의 사고를 바꿔줄 수 있는 능력이 있고 소통능력이 있느냐. 이것이 굉장히 중요하다고 생각합니다. (J, 2015. 07. 22)

③ 자생력: 단체의 시스템 및 조직운영의 안정성(지속성)

처음에는 아무것도 없었죠. 오로지 발레 사랑한다는 마음가짐 하나로 밥도 굶어보고 개인적인 재산 뭐 퇴직금 이런 거 다 쓰게 되죠. 근데 지금은 공연을 함으로 프로무용수 프로무용단체 인거죠. 공연을 해서 적지만 수익을 얻어서 그것을 가지고 운영을 하고, 예산을 받는 거 가지고 운영을 하고, (조직이) 점점 체계가 잡히고. (A, 2015. 05. 22)

공연예술단체들은 룰을 해야 돼요. 그게 자생력이어야 해요. 조직이라는 것은 누구하나 빠져버리면 공연 자체를 못해버리니 한 사람 한 사람이 얼마나 소중한지. (B1, 2015. 05. 28)

시스템 구축이 되는 거죠. 이 사람이 이리 갔다 저리 갔다. 이게 아니라 분명하게 (조직에) 자기의 파트가 있어서 그 파트가 전문성을 가지고 진행을 하는 거죠. 한 작업을 할 때. (C, 2015. 07. 21)

④ 자생력: 투혼과 팀워크, 그리고 공동체 정신

내가 예술가로서 생활을 해야 하는데 먹고는 살아야하니까. 그러다 보니깐 자생력이 저절로 생기는 거야. 그 이면에는 예술가라는 투혼 같은 것이 깔려있는 것 같아요. 멈추지는 않는 거. (A, 2015. 05. 22)

후배들이 왔을 때 계속 순환할 수 있는 시스템을 생각하고 있어요. 산골짜기에서 농사를 짓고, 먹여주고 활동비까지 주면서 (단원들을) 키워요. (B1, 2015. 05. 28)

공연을 아무리해도 공연 수입으로는 살아갈 수 없어요. 그래서 [...] 다 같이 밥 먹고 공연에 필요한 거 준비하고 이런 공공의 것을 만들어놓고 남는 돈으로 용돈개념을 나눠 쓰는 경제공동체를 한 거죠. 돈이 없으니깐 살려고 하는 방식이 그거였어요. 같이 벌어서 같이 쓰고 남는 건 없지만 남으면 연습실이라든지

사무실이라든지 집기라든지 이런 것들에 투자를 하니깐.
그래서 단체가 같이 성장을 할 수 있었던 것 같아요. (I, 2015. 07. 01)

저희 극단은 한 달에 10만원도 안 받고 살았던 시절이 불과 15-20년 전이니까
그런 분들이 자리를 잡아 놨어요. 그래서 차츰차츰 만들어 가다보니 뿌리를 만들어 왔다 라는.
저희는 가족이에요 정말 끈끈한 정. (J, 2015. 07. 22)

⑤ 자생력: 기획력 및 행정력, 정책에 대한 정보력

공연장에서 또 관이 협조해주는 홍보라든가 이런 거라든지 관에서 했을 때
이미지 제고라든가 그런 것들 많이 도움이 됐죠. (B1, 2015. 05. 28)

문화예술위원회에 지원금 신청하는 기간이 있잖아요. 그럼 수시로 홈페이지 들어가서 정보를 검색하고 우리가
예술활동 하는데 우리 단체가 활동하는데 가장 적합한 지원제도가 무언지 잘 찾아보고. (B2, 2015. 05. 27)

홍보라든지 기획의 방향이라든지 보고서를 만들때 (공연장 측과)
협업해서 길을 잘 이끌어 주시는 것 같아요. (B2, 2015. 05. 27)

구성하고 창작 능력이 있는 단체가 더 발전시킬 수 있는 기획안, 그런 능력이 생겼다는 것.
자생력이 향상 됐다고 할 수 있는 근거 아닐까요. (F, 2015. 07. 02)

○ 상주단체와 공연장의 매칭으로 발현된 시너지 효과로 ① 창작에 집중할 수 있는 환경 ② 다양해진 레퍼토리 및 브랜드화 ③ 조직운영과 시스템의 안정성, ④ 단체 간 또는 타 장르 간 협업의 기회와 네트워크의 확장, ⑤ 열악한 공연장 시설 보수 및 인력 향상 ⑥ 공연장 인지도 개선, ⑦ 두텁고 다양해진 관객층 확보, ⑧ 지역민의 문화향유활동 교육 및 확대, ⑨ 지역사회의 신뢰와 이에 따른 콘텐츠 개발, 그리고 특이 케이스로 ⑩ 해외교류를 통한 문화외교가 주요 요소로 드러남.

○ 위의 시너지 효과 중, 창작에 집중할 수 있는 환경과 다양해진 레퍼토리 및 브랜드화는 창작역량의 강화로, 조직운영과 시스템의 안정성, 그리고 단체 간 또는 타 장르 간 협업의 기회와 네트워크의 확장은 자생력의 강화로 해석이 가능하며, 공연장 측과 지역사회의 기여 및 발전은 단체의 창작역량과 자생력이 강화된 결과물로 볼 수 있음.

① 시너지 효과: 창작에 집중할 수 있는 환경 / 창작역량 강화

작품 하더라도 무대감독이랑 조명감독이랑 충분히 상의할 수 있는 시간이 늘 있고 [...] 우리가 지금까지 하지 못했던 어떤 무언가를 마음껏 할 수 있었죠. 그래서 풍족하다고 하면 그렇지만 그래도 굉장히 기대이상으로 좋은 환경에서 우리들은 한 것 같아요. (A, 2015. 05. 22)

제작비가 풍부해지면서 작품의 무대나 스텝부분 전문스텝을 쓰고
이런 부분은 (작품의) 퀄리티가 높아졌다고 볼 수 있어요. (C, 2015. 07. 21)

상주단체하면서 가장 큰 점수를 주고 싶은 건 창작여건이 마련된 거예요.
연습실에서 연습할 수 있는 거기에 큰 점수를 주고 싶어요. (E, 2015. 07. 03)

이 공연장은 굉장히 규정대로 가는 곳이라서 대관료 등 철저히 부대사용료 같은걸 내야 했지만,
상주단체 되고 나서는 일단 그게 자유로워져서 편해졌습니다. (F, 2015. 07. 02)

크게는 금전적인 부분, 예를 들어서 사무실과 연습실에 대한 경비가 있어요. 저희가 밖에 있었으면 임차료를
내서 썼을 텐데 공연으로 그걸 가름을 해서 창작을 할 수 있다는 게 가장 좋은 점이에요. (G, 2015. 06. 21)

이 사업이 있느냐 없느냐는 엄청난 차이죠. 이런 시스템들이 이런 제도들이 있어줘서 생존율이 많이 좋아졌죠.
공연이 흥행하지 않더라도 우리가 할 수 있는 게 있을 거라 꿈을 꿀 수 있는데
그걸 들어주는 게 상주단체사업이죠. (H, 2015. 07. 02)

② 시너지 효과: 다양해진 레퍼토리와 브랜드화 / 창작역량 강화

어쨌든 굉장히 좋은 레퍼토리가 많이 생겼어요. 어쩔 때는 많이 아까워요. 이걸 그대로 사장 시키는 게
그래서 보완해서 다시 올리고 싶은 그런 작품들이 많이 있습니다. (B2, 2015. 05. 27)

이곳에만 국한되지 않고 이제 전국적으로 공연을 많이 다니니까 파트너인 문화예술회관의 브랜드가 되고
서로 시너지효과가 생기면서 좋은 평가도 받게 되고 점점 상주단체의 사업에 대해 그에 따른 정체성에
대해서도 깨닫게 되고, 너무 좋은 제도라고 생각하고 있어요. (A, 2015. 05. 22)

숙제는 꼭 해야 되잖아요. 의무감으로 하지만 큰 도움이 되죠. 저희가 예산을 끌어 모아서 하는 게 아니라
있는 예산에서 저희들의 역량을 가지고 하나의 레퍼토리를 만들어낸다.
이거를 하고 싶어도 못하는 단체들이 많잖아요. (J, 2015. 07. 22)

사업을 하면서 대중도 볼 수 있는 작품을 하자. 저희가 대부분 어두운 주제가 많았거든요.
밝은 작품도 하기도 하고 기존에는 거의 대표님이 연출하시는 작품이 많았었는데 객원을 쓰기도 하고,
배우들끼리 만든 작품으로 공연을 올리기도 하고. 이런 다양한 시도들을 하면서
점차 우리들만의 색깔을 찾아가고 있는 것 같아요. (C, 2015. 06. 24)

③ 시너지 효과: 조직운영과 시스템의 안정성 / 자생력 강화

상주단체가 안되었으면 그 도전 규모가 굉장히 작았을 것이라 생각해요.
즉, 안정적인 운영이 가능해졌다는 거죠. 해외교류 다녀와서 다시 대관, 공연기획을 해야하고 [...]
상주단체이기 때문에 연간일정이 나올 수 있는거고, 그 연간일정에 의해서 극단이 돌아가니깐

불안감이 엄청 희석 되버린 거죠. (H, 2015. 07. 02)

사업이 단계적으로 지원 받았어요. 그래서 연간계획을 이끌어 갈 수 있고 이 성과를 관리를 하면서 단체를 돌아볼 수 있는 차원에서 되게 좋은 것 같아요 [...] 이 사업을 하면서 점차 저희한테 맞는 걸 찾았고 그러면서 그 방향으로 이끌어 가기 시작한 것 같거든요. (D, 2015. 06. 24)

행정력이나 기획력이나 그런 것들이 경험이 되면서 세무관계 많이 하고 정산할 때 경험도 늘었고 이제 큰 금액에도 두려움이 없죠. 이제 다 경험이잖아요. (F, 2015. 07. 02)

④ 시너지 효과: 협업의 기회와 네트워크 확장

이 상주단체를 함으로써 어느 정도 공신력이 있는 단체로 인정을 받아 타 예술과의 협업을 이끌어 낼 수 있다는 거. (소개로 협업한 미디어아티스트와) 서로 많은 미팅이 있었고 서로 조율을 하는 시간이 필요했으나 결과는 굉장히 성공적이었어요. 협업의 시너지 효과가 빛을 발한 공연이었다는 소리를 들었어요. (B2, 2015. 05. 27)

저희가 '한살림'과 자매결연 맺었거든요. 그곳에서 막걸리를 대고 안주대고 오신 분들 먹으면서 정말 축제처럼 해서 성공했었고 [...] 지역에 있는 시민단체 생활협동조합이라든지 이런 단체들과 같이 연계해서 지역협력형사업으로 발전시켰죠. (E, 2015. 07. 03)

후배들, 연극과 출신들이 외각에 있었으면 힘들어서 안 왔을 거예요. 그런데 공연장 같은 곳에서 연습하고 그런 것들이 일단은 우리가 이런 단체구나, 어딘지 제대로 알게 되고 이제는 어디를 가더라도 같이 갈 수 있는 일이 그리고 단원이 늘어나고. (E, 2015. 07. 03)

⑤ 시너지 효과: 공연장 시설 보수 및 전문 인력 강화

이런 과정들을 겪고 기업에서 기증도 받고 좋아졌고, 작년 봄에는 그쪽 지역의 국회의원 찾아가서 너무 시설이 열악하다고 호소해서 국비를 3억을 지원받아서 또 좋아졌거든요. 저희로 해서 많이 좋아지고 있다는 점이 보람이 있는 것 같아요. (B3, 2015. 06. 01)

처음에 시설은 안 좋았죠 [...] 작년인가 초반에 담당자들하고 지역 국회의원들하고 만나서 조명이라 바닥도 등 시설을 해나가고, 공연장을 같이 둘러보면서 뭐가 필요한지 이야기를 하고. (지금은 많이 개선됐어요). (B1, 2015. 05. 28)

시설부분에 객석이 한 줄짜리 객석이었어요. 등반이 있는 객석으로 기부를 받아해서 리모델링도 하게 됐고 안내데스크도 개선이 된 상황이고 극장안의 설비 같은 경우에도 구입을 하게 됐고 인력도 들어왔고 극장 측은 시설이 많이 나아졌다고 물론 지금도 부족하지만 (웃음) 인지도가 나아지고 있구요. (D, 2015. 06. 24)

⑥ 시너지 효과: 공연장의 인지도 향상

일단은 그분들은 좋은 작품을 구민들한테 보여줄 수 있는 거. 이러한 큰 팀들이 들어옴으로써 회관의 품격이 높아 지잖아요. 이걸 통해서 죽어있던 회관이 좋은 작품을 올리면서 품격이 올라가고 앞으로 이런 것을 통해서 대안문화공간으로써 성장할 수 있는 가능성을 가지는 거죠. (B1, 2015. 05. 28)

다른 단체와 차별성을 두는 게 오래 전부터 현 대표는 해외진출을 꿈꾸고 있었고 그래서 3년 전부터 아비뇽에 매년 참가하는 그런 성과가 있었죠. 그러다 보니까 우리 상주단체가 해외에 나가서 공연도 하고 여기 언론이나 방송에도 나오고 [...] 올해 벨기에 프랑스 헝가리 스위스팀이 왔다 갔어요. 말하자면 해외 5개 단체에 참가했던 아티스트는 동래문화회관을 알게 된 거예요. (H, 2015. 07. 02)

여기서는 특별한 공연은 없고, 대관일수는 많고. 지역민들한테 공연을 보여주는 기회는 적었던 거죠. 우리가 들어옴으로써 (관객물리) 30%이상 확대되었고. 공연을 보는 작년수치로 나왔어요. (I, 2015. 07. 01)

문화예술회관은 공공시설이라는 상징적인 것이 있잖아요. 그런 부분에 대한 그분(지역민)들의 인식이 바뀌었어요. 그전에는 덩그러ん 건물이었죠. 군청 군수나 행사하는 곳으로만 인식이 됐던 것들이 많이 바뀐 거죠. 우리가 공연하고 뮤지컬 마당극 이런 걸 하다보니까 지역민들이 공간에 대한 인식 자체가 바뀌었어요. (J, 2015. 07. 22)

⑦ 시너지 효과: 두텁고 다양해진 관객층 확보

(관객층이) 굉장히 다양해졌어요 [...] 초반에는 절반이상이 음악인들이었고 나머지 분들이 주변에서 오시는 분들도 계셨는데, 요즘은 주민들이 그냥 가까워서 오는 개념이 아니고 (우리단체가) 연주하니까 이 공연장으로 온다는 마음가짐인 것 같아요. 고정 팬들도 많이 생기고요. (B3, 2015. 06. 01)

새로운 관객들이 많아졌어요. 기본적으로 객석이 다 차니까 상주단체 공연을 통해서 가족단위 새로운 층들이 많이 왔다는 거죠. (기존의 관객층이 아니었다는 점에서) 그런 부분이 많이 도움이 됐죠. (B1, 2015. 05. 28)

저희는 관객확보가 정말 큰 과제거든요. 아무리 좋은 작품을 올려도 봐주는 관객이 없으면 공연이 신바람이 안 나잖아요. 그런데 고정 관객이 점차 늘어가고 있는 추세예요. (B2, 2015. 05. 27)

⑧ 시너지 효과: 지역민의 문화향유 활동 확대와 교육

찾아가는 공연 같은 거 여기 주위에 아이들, 장애인들 또는 기초생활수급자 찾아가서 공연하고, 그게 교육임 셈이죠. 발레가 이런 거다 평생 한 번도 못 보셨으니깐. (A, 2015. 05. 22)

발레라는 게 흔치 않잖아요. 무용 중에서도 발레는 접하기 힘든 예술이니까.

그런데 교육프로그램을 운영했는데 학부모들로부터 굉장히 큰 호응을 받아서
그 사업이 끝난 후에도 지금까지도 사비로 내시고 유지를 아직도 하고 있어요.
지역에서 성공케이스로 꼽히고 있어요. (B2, 2015. 05. 27)

교육프로그램에 많은 투자를 하죠. 그 교육프로그램에 참여하시는 아이들이나 어르신들에게
수혜가 돌아가는 걸 목표로 삼고 있기 때문에, 여기 계시는 어르신들이 배우로 참여해서 공연을 올려드리는
횟수를 작년보다 올해 더 늘릴 예정이거든요. 타지에 있는 사람이 아니고 그 지역에 계시는 분들이
그 공연장을 사용할 수 있게끔 만들어 드리는 게, 그게 가장 이상적인 상주단체기본이 되지 않을까 해요.
(C, 2015. 07. 21)

공연제작 뿐만 아니라 처음에는 공연을 만드는 것에 집중을 했다면 그 다음에는 공연장 홍보 공연장
인근지역 주민들과 소통까지 발전을 하게 된 거죠. (D, 2015. 06. 24)

그래도 대한민국에서 상위권에 있다라고 보는 신뢰받는 극단의 공연을 해마다 꼬박꼬박
신작 포함해가지고 희곡교실이라든지 교육프로그램이라든가 서로 안정되게 공급받을 수 있다라는 게
굉장히 큰 시너지를 만들어 나갈 수 있는 부분이지요. (G, 2015. 06. 21)

⑨ 시너지 효과: 지역사회에서의 신뢰와 이에 따른 지역콘텐츠 개발

저희가 공연 한번하고 이게 문제가 아니라 (상주단체라는 점에) 있어서 신뢰를 받아요.
그런 걸로 삼성도 이어진 거고, 대학교에서도 불러주시는 것 같아요 [...] 그런 과정을 통해 선정되니까
실력을 인정해주시고 굉장히 신뢰해주신다는 생각을 들어요. (B3, 2015. 06. 01)

실적을 만들어냈죠, 어디 낼 때 제출할게 생겼잖아요. 그러면 신뢰도가 쌓이기 때문에
지원금 타기가 다른 단체들 보단 쉬운 거죠. (F, 2015. 07. 02)

저희는 정말 열심히 회관과 구청에 있는 담당자분과 함께 성과를 냈어요.
지역민과의 소통도 잘하고 동아리까지 만들고, 지금까지 활동을 하고 있으니까. 그리고 올해도
마찬가지로 작년에 대한 성과 기대치가 있잖아요. 올해 사업들을 제안하고
똑같이 지역에 대한 이야기를 계속 만들고 있거든요. (J, 2015. 07. 22)

우리가 존재하는 힘은 지역과 소통하는데 있거든요 관객과 소통이 있고 지역민과의 소통이 있고
그렇기 때문에 상주사업을 통해가지고 이 지역에 깊숙이 자리매김한 것과
이 지역과의 소통이 같은 맥락이라고 생각합니다. (E, 2015. 07. 03)

⑩ 시너지 효과: 해외교류를 통한 문화외교

일단은 상주단체의 위치에 있을 때는 최선을 다하고 [...] 근데 하다보니깐 큰 사고를 친거예요 [...] 작년 제작년까지는 외국팀 한 두팀 왔을 때는 그럴 수 있다 열심히 하네...그랬는데 이제는 시선이 달라진 거죠 올해는 외국팀을 5팀을 불렀거든요. 그거는 일개 극단이 할 수 있는 일이 아닌데 해냈다.. 라고 언론도 그랬고, 평론가분들이 평가를 해주기 시작 했어요. (H, 2015. 07. 02)

□ 제언: 문제점과 개선방안

- 상주단체 육성지원사업에 있어 단체 측의 고충과 문제점으로는 ① 공연의 질을 고려하지 않는 예산분배, ② 작품의 질과 업그레이드를 고려하지 않는 신작편수 및 횡수 중심의 단기적 시스템, ③ 장르와 예술적 접근을 고려하지 않은 불명확한 서류상의 용어와 과도한 행정업무, ④ 전문성이 결여된 평가자 및 평가기준의 모호함과 피드백의 부재를 주요 문제로 꼽았음.
- 특히, 매 해 신작을 만들어 내야 하는 것에 대한 고충을 토로한 단체들이 상당히 많았음. 이에 대한 이 유로 기존의 작품을 손봐서 브랜드화 시키지 못하고 계속해서 신작 창작에만 예산과 시간을 투자해야 하는 상황 등이 오히려 단체의 창작역량을 저해하는 요인으로 느끼기도 함. 이런 경우, 레퍼토리가 다양해진다는 장점도 있지만 질 높은 대표작품을 계발하기는 한계가 있는 것으로 보임.
- 또한 신작의 편수 또는 공연 횡수 등이 단체의 성과나 실적평가에 많은 부분을 차지하는 점, 상주와 비상주에 있어 단체의 상황을 고려한 유연한 접근법이 필요하며, 평가기준과 전문성에 대한 개선 필요성 등이 대두되었음.

① 문제점: 공연의 질(단원 수 등)을 고려하지 않는 예산분배

현실적인 예산을 받아서 질 높은 고급공연을 하고 싶어요. 예술단체 다 그럴 거예요. 그런데 심의하는 쪽에서는 작게 두루두루 나눠주는 거를 좋아하시는 것 같아요. 욕먹을 까봐. 근데 사실 적은액수를 받은 단체는 참 그것도 고역 이예요. 이걸 거부하는 단체는 1년 동안 신청 못하잖아요. 그래서 할 수 없이 말도 안 되는 정말 그 예산에 맞는 질 낮은 공연을 올려야 되는. 약순환이죠. (B2, 2015. 05. 27)

상주단체 개념이 약간 좀 어폐가 있어요. 시립극단은 출근을 하잖아요. 그리고 월급을 받잖아요. 그런데 현재 예산으로 단원들 월급 주는 건 무리가 있어요. 상주단체라는 말이라는 게 매일 상주해야하고 매일 연습을 해야 하고..이게 힘들어요. (F, 2015. 07. 02)

② 문제점: 성과중심(신작편수와 공연 횡수 등)의 단기적 시스템

창작역량이라는 것보다는 창작을 할 수 있는 시스템이 없다는 게 문제예요. 단지 돈을 얼마 지원해준다는 게 아니고 어떤 공연작품을 만들었을 때 일회용으로 폐기처분 되버리잖아요. 올해에 작품을 신청해서 내년에 업그레이드를 하려고하면 같은 작품이라고 하잖아요.

어떤 작품 하나를 만들었을 때 그것을 명품화 시킬 수 있게끔 장기적인 지원시스템이라든가 공연에 대한 담론이 이뤄져야하는데, 지원 끝나면 끝이에요. (B1, 2015. 05. 28)

사실 장르마다 다르겠지만 똑같은 공연을 몇 번을 할 수 있는 장르가 있고 아니면 옴니버스처럼 할 수 있기 때문에 연극 같은 경우에는 재료 세팅이거든요. 다 다시 만들어야 되거든요. 공연 횟수 면에서는 장르의 특수성에 대한 이해가 조금 더 됐으면 좋겠는데 재단 측에서 저희단체에 오셨는데 공연 횟수가 적다는 지적을 하시더라고요. (D, 2015. 06. 24)

작품이라는 게 한번 나와서 됐다고 그게 끝이 아니에요 [...] 제목은 같고 내용도 같지만 형식은 전혀 다른 작품으로 발전하는 경우도 있고 저희 같은 경우도 매번 할 때마다 업그레이드 시켜 가는 편이에요. 근데 거기에 대해 이해를 못하시는 분들도 계세요. (C, 2015. 07. 21)

③ 문제점: 불명확한 서류상의 용어와 행정업무

정말로 초연작품을 창작이라고 하는 건지... 저희는 한 번도 연주되지 않았던 새로운 방식의 연주를 창작이라고 생각해요. 기존의 곡을 연주를 할지언정 어떤 컨셉은 새롭다고 생각하거든요. 그럴 때 이거를 창작 작품이라고 해야 해? 기존작품이라고 해야 해? 서류상의 용어들 자체가 저희와 안 맞을 때가 있어요. (B3, 2015. 06. 01)

필요 없는 서류를 위한 서류준비가 심한 거 같고 갈수록 심해지는 것. 그리고 담당자가 바뀔 때마다 변화하는 것. 그걸 조금 간략화 해줬으면 좋겠어요. 정말 누구를 위한 서류인지 너무 심해요. (B2, 2015. 05. 27)

올해는 아직 조용하긴 한 대요. 행정서류가 많은 건 괜찮아요. 절차 상 하는 거는 좋다고 생각하거든요. 한 절차에 따라서 이 서식 다르고 저 서식 다른 거예요. 내용은 거의 똑같은데. 그러면은 사람들로 하여금 노가다를 하게 만드는 거죠. (F, 2015. 07. 02)

④ 문제점: 평가기준의 설득력과 피드백의 부재

누가 와서 어떻게 평가를 한지도 모르고, 어떤 평가기준을 했는지 피드백이 없어요. 우리가 잘하고 있는 건지 어떤 평가 기준으로 온 건지 알지도 못해요. [...] 평가를 잘 받았나 보다 하는데 어떤 면에서 어떻게 평가를 받았는지를 모르겠어요. 늘 의심스러워요. (B3, 2015. 06. 01)

성과부분에서는 작품성이나 다른 부분에 대한 평가는 객관적이기 쉽지 않잖아요. 가장 객관적인 항목이 그런 부분일 거라고 생각은 해요. 그런데 다만 횟수에 너무 치중하는 것이 아닌가. (C, 2015. 07. 21)

- 이러한 문제점을 해결하기 위한 구체적인 방안으로, ① 장르 및 예술성, 공연의 질을 고려한 예산의 분배, ② 평가자 전문성과 평가체계 개선, ③ 창작역량과 현실성 있는 자생력을 키울 수 있는 장기적 안

목의 정책시스템 도입, ④ 수혜단체가 미치는 지역사회와의 교감 및 공헌에 대한 강화가 도출됨.

① 개선방안: 장르 및 예술성, 공연의 질을 고려한 예산의 분배

단체수를 최소화하고 대신 예산을 최대로 해줄 것.
안 되도 좋으니깐 2년 쉬고 좀 더 아이디어를 모으고 차라리 제대로 지원받고
정말 지원받지 않으면 올릴 수 없는 그런 작품 하고 싶어요. (B2, 2015. 05. 27)

자부담이 10%거든요. 자부담 부분에 조율이 있었으면 좋겠어요. 우리가 표를 얼마나 팔아서 오겠어요. [...]
솔직히 자부담이 너무 힘들어요. 단계적으로 자부담을 낮춰주면 좋겠어요.
예산배정이 크면, 자부담부분을 일정 비율 조율 해줬으면 좋겠어요. (B3, 2015. 06. 01)

새로 선정된 단체는 5천, 그 다음에 한번 재계약된 단체는 6천 이렇게 일률적으로 주고 있어요.
그건 아닌 것 같아요. 장르, 단체의 규모, 소품 등이 고려되어야 하는데. (B2, 2015. 05. 27)

단체 규모를 좀 반영했으면 좋겠어요. 많은 인원이 적은 돈으로 공연을 하다보니까 정말 힘들어요. [...]
단체의 역량이랄까 질 높은 공연을 하고 싶은데 돈을 받아서 여러 번을 공연을 해야 하니까
예산을 나눠야 하잖아요. 이러다 보면 공연 질도 낮아져서 염려되죠. (F, 2015. 07. 01)

② 개선방안: 평가자 전문성과 평가체계 개선

제대로 평가를 반영해야하는데 그런 거는 약한 거 같아요. 그렇게 투명하지는 않아요.
다른 단체가 몇 점 받았는지도 모르고, 돈을 얼마 받았는지만 알아요. (B2, 2015. 05. 27)

간혹 가다가 평가위원임에도 불구하고 이해를 못하고 오시는 분들이 계세요.
그래서 말도 안 되는 질문들도 하시고 저런 질문을 왜하시지? 하는 경우도 있고 [...] 가능하다면 보다 많은
사람들이 만족하는 평가기준을 수립해 주셨으면 좋겠어요. (C, 2015. 07. 21)

어떤 평가기준을 가지고 와도 모두를 만족시킬 수 없거든요. 단체들이 그걸 감안하고 가야되는 건데 그래도
가능하다면 보다 많은 사람들이 만족하는 평가기준을 수립해 주셨으면 좋겠어요.
구체화 시켜서 장르별로 척도를 다르게 한다거나. (H, 2015. 07. 02)

③ 개선방안: 질 높은 공연제작을 위한 장기적 안목의 정책 시스템 개선

상주단체의 2년 지나고 나면 어떡하냐는 거죠. 2년 다음이 문제예요.
가장 많이 하는 이야기가 불안하다는 거죠. 회의에 가서 말씀드린 게 있는데 '상주단체사업이 있으면
그 다음 단계의 사업이 있어야한다, 그다음 정책이 있어야 한다'예요 [...] 끝나면 어떻게 바뀔지 모르겠고 또
만약에 그랬을 때 대비를 해야 되요. 상주단체 이후의 사업에 대해서 정책적으로 다음 단계계가
만들어진다면 바람직하지 않나. (A, 2015. 05. 22)

저는 지원금도 좀 높이고, 자꾸 새로운 것만 요구하지 말고 브랜드를 만들 생각을 하면 좋겠어요. 씨앗을 심었으면 잘 커가게 나무를 키울 생각을 하고 그 나무 그늘 밑에서 놀고 쉴 수 있는 시스템을 만들어야지. 크기도 전에 옆에 또 심고 또 심고. 그러면 관리도 안 되고 죽고 죽고 죽고. (매 해마다) 창작을 몇 개 씩 하라는 건, 성공이 아니라는 거지. (B1, 2015. 05. 28)

제대로 상주단체에 대한 이해를 해줬으면 좋겠다고 생각해요. 너희는 이제 상주 4년 했으니깐 자생해야지 하면 우리는 적금을 들었나요? 이거 집 사년동안 가지고 있었다는 논리로 우리가 4년 동안 창작역량을 키우는 동안에 연극하는 우리를 죄스럽게 만들었어요. (G, 2015. 06. 21)

선택과 집중은 필요하다고 봅니다. 대책 없이 누리고 만다하고 끝내는 단체가 있을 경우, (이러한 단체는 잘라내고 예산을 집중시켜) 되려 우수단체들을 키워줄 필요가 있는 거죠. (H, 2015. 07. 02)

집중지원사업하고 우수레퍼토리사업의 특성을 플러스 시키는 거요. 상주단체 포함해서 (지원을) 집중시킬 건 집중시키고 창작도 그렇게 하고. (J, 2015. 07. 22)

④ 개선방안: 지역사회와의 교감 및 공헌 강화

제작비를 지원해서 단체를 지원하는 사업은 많아요. 상주단체의 차별성은 이년동안 지속적으로 지원한다라는 것도 있지만은 지역과 산다는 게 있잖아요. 그 부분이 조금 더 강조 되는 것으로 기준의 전환이 되어야 하는 게 아닌가... 특히 (단체들은 그 부분에서) 의무감을 가져야 하지 않을까 싶어요. 공연장 가동률은 얼마든지 높일 수 있어요. 문제는 어떤 작품을 누가 와서 보느냐죠. (C, 2015. 07. 21)

2) 수혜기관(공연장) 심층인터뷰 분석 결과

- 수혜기관(공연장)의 심층인터뷰 분석은 수혜단체(상주단체)와 동일한 총 4개의 주요 분석틀을 사용하였으며, 지원 배경, 협업관계, 정책효과, 제언으로 나누어 그 결과를 도출하였음.
- 인터뷰 분석 결과, 상주단체 육성지원사업의 지원 배경으로는 지원동기와 기대효과에는 각각 2개의 주요 하위범주가 분석되었으며, 협업에 대한 주요변인으로 총 2개, 효과적 측면 중 창작역량과 자생력, 그리고 협업을 통한 시너지효과는 총 14개의 하위범주가 파악됨.
- 미래지향적 모델설정을 위한 현 사업의 문제점 및 고충, 그리고 구체적인 개선방안을 묻은 결과, 문제점으로 총 3개의 하위범주가 도출됐으며, 이에 대한 구체적인 개선방안으로 총 5개의 범주가 드러남.

<표 3-30> 수혜기관(공연장) 심층인터뷰 분석 결과(n=10)

분석틀	상위 범주	하위범주 세부 분석내용
배경	지원동기	<ul style="list-style-type: none"> 공연단체의 실력 및 신뢰도 지역문화재단의 도움 및 권유
	기대효과	<ul style="list-style-type: none"> 공연장 활성화 맞춤형 콘텐츠 확보
협업	협약 과정	<ul style="list-style-type: none"> 협약서 자체보다는 과정을 통한 의견조율
	마찰 및 갈등	<ul style="list-style-type: none"> 외부환경의 변화로 인한 어려움 단체 위주의 규정으로 인한 공연장 측의 불만 단체 측과 입장차이로 인한 갈등
효과	공연단체의 창작역량	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 창작활동 및 예술성 실험정신 및 도전정신 대표의 리더십
	공연단체의 자생력	<ul style="list-style-type: none"> 예산(수익구조) 마케팅 및 기획 능력 공간의 유무 후원여부
	시너지	<ul style="list-style-type: none"> 상주단체의 전반적인 역량강화와 운영의 안정성 공연장의 공연 수준 향상과 가동률 활성화 공연장 시설 개선 및 보수 공연장 인지도 향상 내부 직원 인식 개선 및 전문인력 도입 주민의 문화예술활동 교육 및 참여 확대 지역사회에 환원
제언	문제점	<ul style="list-style-type: none"> 임대료 제한 및 예산의 부족 정책지원에 있어 확실성 지속적 협업에 있어 형평성의 불균형
	개선방안	<ul style="list-style-type: none"> 지속성과 기존 상주단체에 대한 장기적인 지원 대책 창작품에 대한 체계적이고 미래지향적인 지원 및 관리 예산증액 및 임대료에 대한 실무적 지원 엄중한 평가를 통한 집중과 선택 전문 예술기획 및 경영 인력의 도입

□ 지원배경: 지원동기와 기대효과

- 지원배경의 하위범주인 동기는 ① 상주단체의 인지도와 실력, ② 지역문화재단의 권유와 도움이 주요 요인으로 드러남. 이는 위의 단체 측의 증언과 유사한 부분임. 절실함의 정도를 고려할 시 단체 측보다는 덜하지만, 모든 공연장이 상주단체의 필요성과 함께 공연장 활성화와 (지역) 맞춤형 콘텐츠 확보라는 기대감이 주요 원인인 것으로 드러남. 즉, 사업효과의 극대화라는 점에서 공연장이 상주단체의 필요성을 적극적으로 인지하고, 단체 측과 협업과 기획을 함께할 의지가 동반되는 것이 사업결과의 성과를 가르는 주요 원인임.

① 지원동기: 상주단체의 인지도와 실력

(상주단체) 추천을 받으면서 제가 직접 공연을 보러 갔어요. 장르 별로 필요했고 (처음에는) 4개를 유치하려고 했어요. 그 당시에는 연극 하나 무용하나 클래식하나 전통예술하나 이렇게 4개를 하려고 했는데, 클래식 쪽은 어디가 잘한다고 해서 보러 갔죠. 잘하더라고요. (자, 2015. 05. 28)

② 지원동기: 지역 문화재단의 도움과 권유

처음에는 여기 문화재단에서 설명을 해주러 오셨지만 너무나 생소했어요. 진행을 어떻게 해야할지 그쪽(단체 측)이나 여기(공연장 측)나 너무나 생소했어요. 그렇지만 시작을 해야 한다면 해보자 해서 하게 되었고, 물론 시행착오도 있었지만은 시행착오 덕분에 탄탄해지는 그런 게 있었던 거죠. (자, 2015. 07. 01)

- 정책의 기대효과로 공연장 측은 공연장의 활성화와 상주단체 사업을 통한 맞춤형 콘텐츠 확보를 생각하고 있는 것으로 드러남. 협업이 성과를 가르는 핵심이라는 점에서, 상주단체 육성지원사업 지원 전에 공연장과 단체 측은 서로에 대한 기대가 무엇인지를 명료히 할 필요가 있음.

① 기대효과: 공연장의 활성화

추천에는 사실 증극장이 없어요. 다른 곳도 최신식으로 생기기다보니까 점점 밀리기도 했고 우리는 낙후되어있으니까. 그럼 우리는 촌스럽지만 이 공간을 어떻게 살릴 수 있을까...예총과 현 상주단체와 머리를 맞대서 이렇게 함께 갈 수 있었던 것 같아요. 절실함이 만드는 것 같아요. (라, 2015. 06. 24)

극장을 운영하는데 전문인력이 필요했어요. 그렇다 보니까 협업관계를 맺어가지고 극장관리를 해다오, 그래서 시작됐죠. 우리단체가 성심성의껏 자기 일처럼 해주고 하다 보니까 시민들이 우리 극장에 대해 조금씩 인식을 하게 된 거죠. (자, 2015. 07. 01)

② 기대효과: 맞춤형 콘텐츠 확보

우리는 청소년을 위한 문화예술특화공간이라고 보시면 되는데 이곳 자체가 독특한 성격을 가지고 있고 일반 시민들도 있고 공연장에 대해서 따로 기획을 하거나하지는 않고 있어요. 예산도 그렇고 아무래도 전문성이 필요한 부분이니깐 한계가 있었죠. 그러던 찰나에 문화재단에 상주사업이 있다 해서 공연장을 활용할 수 있고, 그래서 참여하게 됐죠. (마, 2015. 07. 03)

□ 협력: 협약과정과 협력관계, 갈등의 원인

- 공연장 측의 경우 단체 측보다는 협약서의 중요함을 인지하고 있으나 대부분 기본 형식을 차용하여 사용하는 것으로 드러났으며, 주요 협약사항은 단체와 마찬가지로 선정된 이후, 사업 진행 과정 안에서

협상해 나가는 것으로 파악됨.

① 협업과정: 협약서 자체보다는 과정을 통한 의견조율

그 협약서는 스탠다드였어요. 문화예술위원회와 재단을 통해서 내려 온 거는 1년에 공연을 몇 번 하고 퍼블릭프로그램을 펼 하고 규정과 관계 된 게 있었어요. 오히려 협약은 기본인거고 이 공연장에서 상주단체사업을 하겠다는 인사를 하는 정도고, 실제로 선정이 되고 난 다음에는 별도의 약속들을 한 부분이 있죠. (나, 2015. 05. 28)

- 협력관계와 커뮤니케이션의 경우, 공연장 측은 단체 측에 비해 협력관계 이외에도 이해관계의 상충이나 목적 등에 대해 오는 갈등에 대해서도 더 많은 체감을 하고 있는 것으로 나타남. 또한, 공연장 측의 경우, 외부환경 요인의 변화로 인한 부분에서 야기된 협업 환경에 대해 더욱 민감한 것으로 드러남.

① 협력관계: 외부환경의 변화로 인한 어려움

갈등 생기는 건 없고요 사업이 어려워질 때가 있고 괜찮아질 때가 있는데 저희가 지금 어려워요 그래서 지원해주는 부분이 많이 없어졌죠 [...] 저희가 구조조정을 했고 예산도 50% 삭감도 됐고 올해부터 지금 현재 1차 했는데 또 구조조정 한다고 시에서 압박이 들어오고 있어요. 저희가 해줄 수 있는 부분이 줄어들다 보니깐 상주단체도 같이 어려워지는 상황이 생기더라고요. (다, 2015. 06. 26)

② 협력관계: 규정으로 인한 공연장 측의 불만

의무사항이 있거든요. 신작부분이라든지 이런 부분이 있는데 공연장입장에서는 신작이다 보니까 저희 공연장에서 처음 열어요. 처음 연극을 한다고 한다면 사람 모이기가 힘들거든요. 저희는 실험작만 하게 되는 거죠. 그게 잘되면 좋겠지만 그런 경우는 많이 없잖아요 [...] 그러다보니깐 힘들죠. 모객이. (다, 2015. 06. 26)

상주사업이 공간을 제공해 메리트가 단체에겐 있거든요. 그런데 저희는 무료로 해주니까 우리는 이 공간으로부터 (대관을 통한) 수익이 어떻게 보면 없어지는 거죠. 올해 같은 경우는 그 동안의 의리 그런 측면이죠. 이런 것들은 모범적일 수 있겠지만 청소년시설에 있는 사업이다 보니까 공연장 측에서는 항상 이걸 해야 하나 그런 고민이 있죠. (마, 2015. 07. 03)

③ 협력관계: 서로의 입장차이로 인한 갈등

상주단체가 사실은 크려면 공연장과 상주단체 간의 커뮤니케이션이 굉장히 중요해요. 그게 어느 정도 잘 가다가도 소통이 안 될 때가 있어요 그러면 한계점에 다다랐구나 생각을 하는데 지금 제가 그래요. 여기까지구나 하는 느낌. 왜냐하면 서로 공연장은 공연장입장이 있고 상주단체도 그에 입장이 있으니까. (바, 2015. 07. 02)

서로 고성아 왔다 갔다 하면서까지 해야 하나 싶었는데 지금와서 생각해보면 애착이 없었다면 싸우지 않았을 것 같아요. 생각자체가 많이 틀린 것 같아요. 예술 쪽에 있는 파트하고 공직에 있는 파트하고, 생각에 엄청난 차이가 있어요. 저 같은 경우는 중간에 딱 있었어요. 가교 역할을 해왔는데 그 가교 역할이 잘 안됐어요. 저도 화가 나니까 그게 많이 아쉬웠고 [...] 이제는 조심스러워 졌어요. 서로 안 건들려고 이야기를 해도 딱 선까지만 이야기하고, 그 선을 알게 된거죠. (사, 2015. 07. 21)

□ 효과: 창작역량, 자생력, 시너지 효과를 중심으로

- 공연장 측의 경우, 창작역량과 자생력에 대해서 단체 입장보다는 상대적으로 단면적인 입장에서 접근함이 드러났음. 이는 예술가의 입장이 아닌 관리자의 입장에서, 또는 창작자가 아닌 유통자의 입장에서 바라본 관점에 기인함으로 사료됨.
- 공연장 측의 경우, 창작역량과 자생력 이외에 공연장 측이 직접적으로 느끼는 공연장의 인지도 향상과 지역주민의 참여, 가동률, 지역사회 파급 등에 더욱 많은 주의를 기울이고 있는 것을 볼 수 있었으나, 큰 흐름에서 단체 측이 느끼는 정책의 효과와 크게 상충되는 점은 확인되지 않음.

① 창작역량: 지속성, 새로움, 대표의 리더십

창작역량이요? 너무 어려운데요. 예술단체들이 오래가면 창작역량이 높다고 봐요 그만큼 인프라가 발달이 될 수밖에 없구요. 그 안에서 훌륭한 사람들이 나와서 다른 극단 차리고 이렇게 하면서 그런 인프라가 강해지는 것 같아요. 그런 것들이 역량이라고 생각하고요. (다, 2015. 06. 26)

꾸준히 공연을 하게 되잖아요. 그러면 (창작역량) 당연히 올라갈 수밖에 없고 한 작품을 창작을 해서 만들어내면 또다시 보완하는 회의를 하더라고요. 여기 모자란 부분들은 무엇일까, 그래서 계속해서 업그레이드한 작품을 만들어 내고. 완성도를 계속 높여가는 일을 꾸준히 하고 있는 모습을 봤죠. (라, 2015. 06. 24)

저는 창작역량을 자생력과 따로 떼어서 보는 게 어렵다고 봐요. 그들이 지속가능한 활동이 보장이 되어야 창작을 할 수 있는 거잖아요. 그거에 대한 기대가 없으면 못하거든요. (나, 2015. 05. 28)

자꾸 새로운 것들을 만들어내야 한다고 생각해요. 그리고 창작을 해서 관객이 원하는 걸로 다가가는 걸로 생각해요. (라, 2015. 06. 24)

대표의 마인드가 없으면 이런 거 다 필요 없을 것 같아요. 돈을 아무리 많이 지원을 받는다고 하더라도 대표가 내가 살아남겠다 그렇게 되면 예술성을 버리는 수밖에 없어요. [...] 대표가 누군지 리더가 누군지 정말 큰 변수인 것 같아요. (아, 2015. 07. 02)

② 자생력: 예산(수익구조), 마케팅 능력, 공간의 유무, 후원여부

공연단체 자생력은 돈이 아닐까. 그런데 개인적으로 놀랐던 거는 굉장히 이름나있는 발레단인데도 (재정) 상황이 너무 열악한 거예요. 상주단체 아니었으면 더 어려웠겠다. 그런 생각이 들더라고요. (가, 2015. 05. 22)

창작역량이 높더라도 그걸 판매를 한다든지, 그 공연을 홍보해가지고 잘 꾸며가지고 사람들이 오게 만들게 해야 하거든요. (다, 2015. 06. 26)

자생력은 회사입장에서 봤을 때는 그 극단이 얼마나 존속하느냐죠. 빛 안지고 저의 개인적인 입장은 (관객들이) 티켓을 사서 오게 하는 방법인데, 다른 곳은 무료로 하는데도 많거든요. 우리는 절대 무료로 하지 않아요 그런 것들이 가져가야 된다고 생각해요. 티켓을 판 수익이 아니라 사람들 인식이 바뀌면서 자연히 자생할 수 있다고 생각하거든요. (라, 2015. 06. 24)

저는 하드웨어적인 부분인 있어야만 자생력이 생긴다고 봐요. 극장이 계속 늘어나면 재미없는 연극이라도 계속 나오겠죠. 그런 자기들만의 공간들이 이곳도 상주단체 사무실이잖아요. 이런 공간들이 하나 하나씩 있어야 된다는 거죠. 저는 공간이 제일 중요한 것 같아요.[...] 소프트웨어부분이라든가 프로그램 개발하고 그건 차후문제지 공간도 없는데... 공간을 지원하면 그 사람들 자생력도 늘어나지 않을까. (사, 2015. 07. 21)

예술단체들의 자생력은 후원입니다. (웃음) 르네상스시대 같아요. 절대 풀릴 수 없는 문제이긴 하지만, 그럼에도 불구하고 있을 수가 있었던 거는 사람들의 마음을 말랑말랑하게 할 수 있었던 그런 힘이 있었기 때문에 가능 하지 않았을 까요.... 그런데 그런걸 알면서도 일반 관객들은 무료로 보려고 해요. (자, 2015. 07. 01)

- 공연장 측의 경우, 시너지 효과로 ① 상주단체의 전반적인 역량강화 (창작역량 및 자생력), ② 공연장의 활성화와 대관 및 가동률 향상, ③ 수준 높은 공연 제공, 공연장 시설 보수 및 개선, ④ 공연장의 인지도 향상, ⑤ 내부 직원의 인식변화와 전문인력 강화, ⑥ 주민의 문화예술교육과 참여 확대, 그리고 ⑦ 지역사회 환원을 주요 요소로 꼽았음.

① 시너지: 상주단체의 전반적인 역량강화와 운영의 안정성 / 창작역량 + 자생력

대표님이 상주단체 지원사업이 없으면 창작 작품을 내 놓을 수가 없다고 그러더라고요. 창작할 만큼 여유도 없고 생각할 시간도 없다고. 이게 있었기 때문에 매년 창작품 한 개 이상을 낼 수 있었고요. 또 그 작품의 토대로 작품의 질적인 부분이라든지 깊이를 훨씬 들어갈 수 있었다고. (아, 2015. 07. 02)

상주단체가 대상까지 받는 좋은 성과가 나왔기 때문에 창작하는 거는 굉장히 좋았어요. 우리가 있는 중구 관내를 소재로 했기 때문에 저희 극장과 관련지어 관광하고 연관될 수 있는 부분에 대해서는 후한 점수를 줄 수 있을 것 같아요. (사, 2015. 07. 21)

사업을 통해서 단체들을 보면 안정감은 있는 것 같아요. 공간이 생기니까 그 곳을 거점으로 움직이고

그러면서 자신감이 붙는 것 같아요. (마, 2015. 07. 03)

상주단체 지원사업이 있었기 때문에 지금의 극단 맥이 있었다고 생각할 수 있거든요. 지금 본인들의 자립의 힘으로 아비뇽에 가서서 공연할 수 있었던거고 연말에 여기저기 끝어다가 하는 국제연극페스티벌이라고 할 수 있겠죠. 그러다보니까 함께 질적으로 많이 성장할 수 있다고 생각합니다. (자, 2015. 07. 01)

② 시너지: 공연장의 공연 수준 향상과 가동률 활성화

상주단체 공연들로 인해 시너지효과를 내면서 더 많은 대관이 들어오기도 하고요. 또 보러왔던 사람들이 동호회를 데리고 오기도 하고. 그래서 대관하기도 하고. 이런 방법들이 생기긴 하더라고요. (라, 2015. 06. 24)

몇 번의 성과나 글들에 써냈던 말들인데 제일 중요한 거는 역량 있는 단체들이 들어오는 거예요. 일단 공연이 불만해야하고요. 그러다보니까 마니아층도 생기고. 전반적으로 (공연장) 수준 자체를 올리는 역할을 했죠. 상주단체가. (나, 2015. 05. 28)

공연장상주단체지원사업에 지원이 선정 된 이후 그 때부터 저희가 가동률이라든가 프로그램이라든가 주민참여가 폭발적으로 늘어났어요. 정량적인 평가에서도 굉장히 좋은 평가를 많이 받아서 2013년도에 장관상도 받고 그랬어요. 정부에서 나와서 발표도 하고. (사, 2015. 07. 21)

③ 시너지: 공연장 시설 개선 및 보수

공연장 입장에서 보자고 하면은 가장 큰 효과는 하드웨어를 이들 땀에 구입을 하게 된 거죠. 댄스플로어 그거 샀어요 [...] 그 다음에 피아노를 삼익에서 절절하게 이야기해서 1억 5천만 원짜리 피아노를 협찬을 받게 된 거고 [...] 한 2년 정도 하다 보니 조명도 부족하고 의자 이런 게 아직도 부족하고. 한데 3억 원을 주셔가지고 조명도 구비를 하게 됐죠. 좋은 소프트웨어(단체)가 들어오게 되니까 하드웨어를 이런 거를 구비할 수 있는 발판이 되는 거예요. (나, 2015. 05. 28)

위치도 그렇고 극장 자체도 그렇고, 주차공간도 그렇고, 우리 극장 의자 뒤편 이름이 써 있어요. 의자가 옛날 판대기 하나 놓았던 곳이었거든요. 그래서 공연 보는 사람들이 너무 힘이 드는 거예요. 우리 상주단체가 주축이 돼서 후원을 받았어요. 단체 때문에 사람들이 의자를 사준거야. 그래서 사준사람들 이름이 의자에...그렇게 삼만원 십만원 이렇게 해가지고. (라, 2015. 06. 24)

(주민참여가 늘어나다 보니까) 문제가 생긴 게 공간이 부족한 거예요. 연습실은 하나인데 너무 힘든 거예요. 그래서 근처원에서 생각을 한 게 증축을 하자, 그래서 아홉 개를 정도를 2층에 새로 지었어요. 저희가 예산을 11억 정도 들어가지고 분장실도 만들고 연습공간도 다해가지고. 이제 우리는 무한대죠. 그렇게 매일 있어요. (주민들을 위한) 프로그램이. (사, 2015. 07. 21)

④ 시너지: 공연장 인지도 향상

그전까지는 발표회 정도였는데 지금은 안 그래요 예. 지금은 공연장에 갔더니 소리 너무 좋더라 공연장 규모 좋더라 그렇게 입소문이 나서 이제는 알아서들 오셔서 대관을 질적인 부분이 오히려 역으로 반전이 돼서 저희 입장에서는 아주 좋은 입장이 되었다고 생각합니다. (아, 2015. 07. 02)

(상주단체 이후) 점점 알려지기도 하고 이렇게 작은 공간에서 공연을 한 게 좋고 [...] 입소문이 나고 또 이렇게 왔던 (상주단체) 친구들이 성심성의껏 자기 일처럼 해주고 하다 보니까 시민들이 조금씩 인식을 하게 된 거죠 (라, 2015. 06. 24)

⑤ 시너지: 내부 직원 인식 개선 및 전문인력 도입

올해 처음 뽑았어요. 상주단체 지원금으로. 물론 이제 극장을 운영하는 상주해 있는 직원분이 들어오면서 상주단체에 홍보도 엄청나게 늘고 극장에 대한 홍보도 계속 늘고 극장에 2명이 있는데 모든 일을 다 커버할 수 없는데 전담이 따로 늘어나다 보니까 홍보라든지 SNS를 통해서라든지 봄내극장에 일어나는 공연들 세미나 등을 홍보 할 수 있는데 올해 너무 만족하고 있어요. (라, 2015. 06. 24)

처음에는 직접 제가 맡아서는 안했는데 점점 욕심이 생기는 거예요. 일을 계속하다보니까 전문적으로 일을 배우고 싶다. 작년에 그래서 편입을 했어요. 문화예술경영학파로 편입을 해서 [...] 그러다보니 홍보를 하더라도 그냥 원시적으로 했는데 이론이지만 맞는 부분들도 많이 있어서 정말 전공하길 잘했다 생각이 들더라고요. (사, 2015. 07. 21)

사실 저희 직원들이 50여명 가까이 되는데 그중에 공연장 기술직을 보면 문화예술하고 상관없는 사람들이 여기 있거든요 어떻게 보면 대관을 중심으로 한 공연장인데 단체가 생기니깐 문화예술에 대한 접근성이거나 새로운 이해가 생기죠. (마, 2015. 07. 03)

⑥ 시너지: 주민의 문화예술활동 교육 및 참여 확대

그 당시 퍼블릭프로그램을 제대로 한데가 우리밖에 없었다고 들었거든요. 교육 특성화 된 거죠 쉽게 이야기하면 어르신들이 실버공연이라든지 문화적인 마인드가 열리는 거예요. 그분들이 잠재적인 고객이 되는 거죠 연극프로그램으로 인해서 배우기도 하지만 연극?! 나도 배우니까, 나도 관람을 해보자. 결국에는 우리에게 고객이 되시더라고요. 자기들의 연극을 만들어보기도 하니깐 그분들이 영원한 팬들이 되는 거고 그분들이 동네에 계시는 분들을 데리고 와서 관람도 시키고 저희 모객하는 게 굉장히 힘들었거든요. 외곽에 있어서. (사, 2015. 07. 21)

일상에서 멀고 발레는 평생 안 보러가는 사람도 많고, [...] 그런데 멀리 가서 보지 않아도 되고 쉽게 접할 수 있다는 거죠. 발레에 대한 간극을 줄일 수 있고, 정확한 통계수치는 없지만 국악과 퓨전은 600명 썩 5번하면 3,000번. 엄청난거죠. 초등학교 아이들이 예술여행에서 제비 팀의 공연을 보면 굉장히 신나고 재밌게 봤거든요. (가, 2015. 05. 22)

이분들 하나하나씩에 공연에 맞는 배역을 맞춤 형식으로 하나씩 해주시더라고요. 근데 나이제한이 거꾸로 있었죠. 60세 이상 이런 식으로. 이분들이 자존감이 하나씩 올라가게 된 거예요. 그렇게 만들어주더라고요.
(사, 2015. 07. 21)

⑦ 시너지: 지역사회에 환원

또 한 가지 순기능이 입장수입을 우리 군에 장학재단이 있는데 (상주단체) 수익을 장학금으로 지급하려고해요. 상주단체를 함으로써 주민들에게 혜택을 주고 주민들이 낸 수입가지고 다시 장학재단에 음약을 하고 싶어 하는 아이들에게 장학금으로 줌으로써 순기능이 되는 거죠. 아직 기금을 내놓지는 않았는데 이게 정말로 이런 순기능이 할 수 있게 사업이 되어가고 있는 거예요. (사, 2015. 07. 21)

지역문예회관은 그 지역을 위해 존재를 해야해요. 그렇게 봤을 때 우리 문예회관에서 규모 있고 좋은 것을 보고 싶다...그럼 이 공연장 오면 안 돼요. 540석인데 무슨 규모 있고 좋은 공연해요. 큰 공연 올릴 수가 없어요. 사실은 규모가 정해져 있는 거고 [...] (그렇기 때문에) 저희는 지역친화적인 공연장이 되고 싶은 거죠. (자, 2015. 07. 01)

□ 제언: 문제점과 개선방안

- 공연장 측의 경우, ① 문제점으로 임대료 제한 및 예산에 대한 부족, ② 정책지원에 있어 확실성, ③ 지속적 협업에 있어 형평성의 불균형을 주요 요소로 뽑았음. 특히, 임대료의 경우 공연장 측의 불만이 가장 드러남으로 인해 이에 대한 이해와 협력을 이끌어 낼 노력이 필요할 것으로 드러남.
- 지속적 협업에 있어 공연장이 느끼는 형평성의 불균형이란, 단체에 대한 수혜가 너무 과중하게 돌아가는 것에 대한 불만으로 임대료 면제라는 점에서 공연장 측이 느끼는 부담감을 비롯하여 여타 다른 갈등을 야기시키는 것으로 사료됨.

① 문제점: 임대료 제한 및 예산의 부족

예산을 조금 주는데 너무 적어요. 그래서 이거는 개선 되어야 해요 [...] 예산을 늘려야 되지만 못 늘리는 경우는 한 개씩 두 개씩 단체를 줄이면서라도 단체의 예산이 늘어나야지, 일 년에 5천 가지고 공연하라는 거는 말도 안 돼요. (나, 2015. 05. 28)

임대료로 사용하면 원래 안된다 라고 적혀있더라고요 [...] 공연장마다 특성이 있겠지만 저희 같은 경우는 임대료를 바로 시에다 바로 입금하는 시스템이거든요. 시의 회계규정상 그게 어쩔 수 없어요. 이미 전부터 받아왔었고. 근데 이 사업을 한다고 우리가 임대료를 받지 말아야한다 이거는 말이 안 되는 거죠. (다, 2015. 06. 26)

가장 큰 문제점은 이 사업이 자치단체에 뿌리내리기 전부터 이 공간에 임대에 대한 규정이 다 있어요. 그런데 예술위원회에서 그냥 내주십시오, 하면 그 근거가 상충되는 거예요. 우리는 규정을 지켜야하기 때문에 임대료를 받아야해, 근데 거기서는 예산에서 임대료를 내면 안 된다. 전기료, 에어컨 아무것도 못 사요. 사무용품도 못 사요. (사, 2015. 07. 21)

② 문제점: 정책지원에 있어 획일성

지역마다 특징이 있듯이, 공연장마다 특색이 있고 선호하는 장르가 있는데.. 그런 것 들이 배제된 상태에서 정책의 지원이 결정 되서. 저희는 다음부터는 안하겠더라는 말도 있었거든요.(다, 2015. 06. 26)

③ 문제점: 지속적 협업에 있어 형평성의 불균형

극장도 살아야하는 부분도 있지만은 특히 재단의 회의를 가봤더니 극장이 수동적이예요. 단체 측만 와서 막 이야기하고 극장팀은 저만 왔던 거 같아요 [...] 제가 보니까 다른 극장들은 상주단체였으니까 그냥 너 와서 공연해 이런 걸로 끝난 거예요. 공연을 하든 말든 신경 안 쓰고 극장에서 받는 것도 없으니까. 그들은 저처럼 절실하지 않아요. (라, 2015. 06. 24)

(신작에 대한 규정) 그런 부분도 굳이 그렇게 까지 제한을 뒤야하는 특별한 이유라도 있나 생각이 들어요. 제작에 힘을 쓰는 거 좋아요. 그런데 항상 실험무대예요. 우리 공연장에서는 실험무대만 하고 끝날 수도 있다는 거죠.. (다, 2015. 06. 26)

- 공연장 측의 경우, 문제에 대한 구체적인 개선방안과 함께 정책의 방향성의 이상적인 향후방안에 대하여 주요과제로 지속성과 기존 상주단체에 대한 장기적인 지원 대책, 작품에 대한 체계적이고 미래지향적인 지원 및 관리, 예산증액 및 임대료 문제에 대한 실무적 지원, 엄중한 평가를 통한 집중과 선택, 전문 인력의 도입이 주요하게 드러남.

① 제언: 지속성과 기존 상주단체에 대한 장기적인 지원 대책

이 사업은 인큐베이팅 사업이잖아요. 그럼 이 다음은 어찌라는 건지, 이 다음 단계가 있어야 된다는 거죠. 어떤 식으로든 뭐 한 단체를 영원히 밀어줄 수는 없겠지만, 그래도 조금은 지켜봐 줄 단계들이 있어야 할 것 같아요. 이 단체들을 묶어서 뭘 함께 하던지. (가, 2015. 05. 22)

제일 우려하는 부분이 이렇게 신뢰를 잘 쌓아온 단체가 변경된다든지, 물론 좋은 단체가 들어오면 좋겠지만. [...] 저 같은 경우는 어떻게든 이끌어갔지만 회관에 있는 일반 행정직 공무원들은 이 귀찮은 사업을 가져가려고 할까 그런 우려는 들어요. 지금도 간담회에 가게 되는데 새로 오신 분들은 가만히 아무말씀안하시고 계시다 가시는 분들 많고요 그러다보면 또 바뀌는 부분도 있고요. (아, 2015. 07. 02)

제가 봤을 때는 단체가 지원사업에 의존하다보면 자생력이 더 떨어지는 느낌이 들거든요. 자생력이라는 게 지원 사업에 지원하는 게 자생력으로 바뀌어가는 느낌이 들어요.

그렇다보니 이 사업의 한계가 있는 것이 아닌가. 다른 돌파구를 찾을 필요성을 느껴요. (바, 2015. 07. 02)

기존 상주단체들이 계속해서 성장할 수 있도록 꾸준하게 지원을 받는다면 그것 또한 엄청나게 큰 도움이 되잖아요. 그 지원금이 있어야지 창작활동을 할 수 있는 거고/ 창작 작품을 올렸을 때 조금 더 심화단계가 들어가서 공연의 질을 높일 수 있는 부분인데 이거 중간에 끊어버리니깐 난감하긴 해요. (아, 2015. 07. 02)

② 제언: 창작품에 대한 체계적이고 미래지향적인 지원 및 관리

우리 극장에 상주한 단체들은 기본적으로 레퍼토리가 많아요. 저희는 오히려 신규작품보다 기존작품을 더 다듬는 그런 걸 해서 좀 더 올렸으면 좋겠다는 생각이 드는데, 지금 신규작품을 계속하다보니까 무대세트라든지 그런 문제 때문에 지원 받은 게 그 해에 다 소진 되어 버리는 형태가 되더라고요. (잘 된 작품이라도) 살려야하는 방향성이 있어야하는데 그게 없는 것 같아요. (다, 2015. 06. 26)

창작역량에 대해서 사람들은 항상 새로운 것을 추구하거든요. 그런데 지나치다보면 전문적인 부분들도 결여가 되고, 옥탑방고양이 같은 경우는 굉장히 오래 됐는데도 지금까지 사랑 오래 받고 있잖아요. 꼭 신작에 안 치우셨으면 좋겠어요. 왜 작년에 했던 거 또 합니까 화를 내는 게 아니고 작년에 했던 거 좋았으면 올해도 하고, 내년에도 하고. (사, 2015. 07. 21)

③ 제언: 예산증액 및 임대료에 대한 실무적 지원

1번은 사업예산이 늘어나야 하는 거죠 [...] 전체 블록이 늘어나야 되지만, 그게 안 되면 차선으로 해마다 단체를 줄여서 예산을 어느 정도 맞춰줘야 한다는 거죠. 최소한 8천에서 1억은 줘야 해요. (나, 2015. 05. 28)

법은 그렇다고 하지만 공신력 있는 문체부라든지 예술위원회에서 상주단체지원사업을 지원하고 있는 단체에 이리이러한 부분에 대해서 공문이라도 하나 주던가, 무상으로 하게 해주십시오. 그런 부분이 있으면 편하죠. 그런데 계약서(협약서)만 쓰라고 하니까. (사, 2015. 07. 21)

④ 제언: 엄중한 평가를 통한 집중과 선택

잘하는 데는 더 지원해야하고, 못하는 데는 과감히 잘라 내야해요 [...] 스크리닝을 해보면 부족한 단체들이 있어요. 관객 채우는 것도 그렇고. 마케팅 이런 거를 중요하게 생각을 안 하고 그냥 해요. 우리 같은 직업기획자는 그럴 수 가 없는 거거든요. 검토가 되어야 하는거고, 세심하게 스크리닝이 돼서 평가에 반영을 되어야 된다고 생각해요. (나, 2015. 05. 28)

③ 제언: 전문 예술기획 및 경영 인력의 도입

저는 상주단체지원사업에서 상주단체를 전담할 수 있는 단체직원은 무조건 있어야한다고 생각해요. 극장 측 말고 단체 측이요. 그런데 그 인력이 없을 수도 있고, 단체에 따라서는 굉장히 약하거든요. [...]

중간에 누군가가 안내해 줄 수 있는 길을 열어 줘 더 좋은 방향으로 갈 수 있을 것 같은데
그런 부분이 많이 약하지 않나 생각이 들어요. (가, 2015. 05. 22)

그 100만원 받고 하는 거요? 그런 거는 의미가 없죠
제대로 된 전문 인력을 고용하는 게 있어야 하죠. (다, 2015. 06. 26)

사업기획단계에서부터 문화예술기획자를 파견하는 게 있더라고요.
우리처럼 기획력이 없는 공연장에 파견해서 상주단체와 기획공연을 만들어 나갈 수 있는
인력들이 있으면 좋겠다는 생각을 했어요. (마, 2015. 07. 03)

3. 소결 및 시사점

- 정성연구 결과, 상주단체 육성지원사업은 예술단체의 창작역량과 자생력에 모두 직·간접적으로 긍정적인 효과를 일궈내고 있었으며, 이 외에도 공연장과의 협업을 통해 다양한 시너지 효과와 성과를 내고 있다는 것이 확인됨. 특히, 사업의 만족도 측면에서 단체 측과 공연장 측 모두 정도의 차이는 있으나 그 정도가 매우 높은 것으로 나타남.
 - 단체의 경우 지원동기에 3개의 하위범주가, 기대효과에서는 2개의 하위범주가 분석되었으며, 협업에 대한 주요변인으로 총 3개, 효과적 측면 중 창작역량과 자생력, 그리고 협업을 통한 시너지효과는 총 17개의 하위범주가 파악됨.
 - 공연장 측의 지원동기와 기대효과에는 각각 2개의 주요 하위범주가 분석되었으며, 협업에 대한 주요 변인으로 총 2개, 효과적 측면 중 창작역량과 자생력, 그리고 협업을 통한 시너지효과는 총 13개의 하위범주가 도출됨.
 - 위의 다양한 효과와 긍정적 결과는 공연장과 예술단체 사이의 적절한 매칭과 상대에 대한 이해가 있어 가능한 것으로 드러남. 즉, 상주단체 육성지원사업의 성과를 가르는 핵심변수는 효과적인 매칭이라고 볼 수 있음.

- 단체 측과 공연장 측에 현 정책의 개선점에 대해 인터뷰 한 결과, 단체 측은 정책적 차원에서 단체의 역량을 키워나가는데 비효율적이라고 느끼는 점들을 집중적으로 피력한 반면, 공연장 측은 단체가 상주함으로써 겪게 되는 행정적 불편 등을 토로함. 이는 상주단체에 비해 공연장이 얻는 수혜나 효용이 낮은 것에 기인하는 것으로 파트너십 강화와 정책적 형평성을 고려하여 주요사안을 재검토 할 필요가 있을 것으로 사료됨.
 - 단체와 공연장 측 모두가 상주단체 육성지원사업 이후 창작된 레퍼토리를 국제적 브랜드로 성장시킬 수 있는 선별적 집중 지원정책의 필요성을 지적함. 이는 본 사업을 통해 단체의 기본역량을 다지는 결과를 낳았다면, 추후 기본역량을 기초로 강력한 단체의 브랜드를 구축하는 그 다음단계의 정책사업의 요구로 볼 수 있음.
 - 상주단체 육성지원사업의 정책적 목표 설정을 반영하는 평가체계 개선과 단순한 단체육성 사업이 아닌 지역사회의 공헌과 이에 대한 환류를 목적으로 정책적 차별성과 독창성이 필요하다는 의견도 공동적임.

제4장

공연장 상주단체 육성지원사업의
개선 방안

제4장 공연장 상주단체 육성지원사업의 개선 방안

제1절 사업 개선의 기본 방향

- 공연장 상주단체 육성지원사업 개선을 위한 기본방향은 사업의 목적과 성격을 재확인, 재정립하는 데서 출발
- 나아가 공연장 상주단체 육성지원사업의 성과를 재확인하고, 문제점을 개선하여 지속가능한 사업으로 발전해 나가는 데 유용한 개선 과제를 제시

1. 사업 목적의 명확화

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장(House)에 상주하는 공연단체를 지원하여 공연예술 활성화에 기여하고자 하는 사업
- 좀 더 구체적으로 보면, 이 사업은 공연장을 활용하여 공연단체를 지원, 육성하는 ‘단체 지원 사업’의 성격과 공연단체의 상주 활동을 활용하여 공연장의 공연 프로그램 공급을 활성화하는 ‘공연장 활성화 지원 사업’의 성격을 동시에 지니고 있음.
- 이 사업이 가진 이중적 성격은 공연장이나 공연단체의 입장에서 서로 다른 접근이 이루어지게 하였고, 부분적으로는 이해관계의 충돌이 있었을 뿐 아니라 사업의 발전 방향에 대해서도 상반된 견해가 발생 하는 근본 원인이 되고 있음.
- 따라서 이 사업의 발전을 위해서는 먼저 사업의 목적에 대한 재정립과 명확화가 필요하며, 이를 토대로 사업 전반에 대한 재설계가 필요함.

2. 참여 공연장-공연단체 사이의 협력성 강화

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장과 공연단체 사이의 협력의 수준이 사업의 성패를 가르는 핵심적인 요소라 할 수 있음.
 - 공연장이나 공연단체가 상호 이익을 얻는 방향으로 운영될 때 최대의 효과가 얻어질 수 있음.
- 협력형 지원 사업은 협력에 참여하는 당사자인 공연장과 공연단체 사이의 구체적인 참여 동기와 목적의 명확화를 대전제로 하며, 상호 윈윈을 도모하는 이해관계의 합치 위에 구체적 협력 사업의 목표가 제시된 사업이 시작되어야 함.
 - 공연장은 공연장 경영상 어떠한 공연단체로부터 어떠한 종류의 프로그램을 어느 정도로 얻고자 하는

지, 공연단체는 단체 경영상 공연장을 통해 얻고자 하는 바가 무엇인지 구체적으로 제시하는 가운데 상호 약정이 이루어져야 함.

- 이 사업의 성과를 확인하는 데서도 당사자 사이에 합의한 목표의 달성 여부가 중요하며, 모든 사업에 공통되는 객관적인 기준에 따른 프로그램의 양이나 종류, 질에 대한 평가는 부차적인 것이라 할 수 있음.
- 따라서 이 사업의 개선은 상주 관계 약정을 맺는 당사자 사이의 협력성의 강화의 방향에서 이루어져야 함.

3. 재원의 안정적 확보를 통한 사업의 지속성 강화

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 지원 규모가 크며, 다년 지원을 통하여 효과가 나타나는 사업이라 할 수 있음.
- 현재 이 사업의 주 재원인 문예진흥기금은 민간 예술단체를 대상으로 '공모'에 의한 선발을 통해 지원을 하므로 지속적인 지원에는 한계가 있음.
- 특히 이 사업에 참여하는 공연장의 다수가 공공 공연장(주로 문예회관)이라는 점을 고려하면, 문예진흥기금보다는 국비나 지방비 등 정부 재원을 통한 보조가 바람직하다고 볼 수 있음.
- 공연장과 공연단체의 협력형 사업으로 추진되는 이 사업의 지속성 강화를 위해서는 지원 재원의 안정성 확보가 무엇보다 중요하다고 할 수 있음.

4. 공연장 및 공연단체의 사업 참여 요건 강화

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장을 기반으로 이루어지는 협력형 사업으로서 일반적인 창작 지원과 달리 참여하는 공연장과 공연단체는 상대방에게 제공할 유·무형의 자산과 역량을 갖추고 있어야 함.
- 그 세부적인 기준은 약정에 참여하는 당사자 공연장과 공연단체의 니즈에 따라 다르겠지만, 공연장에서 사무실, 연습실, 공연무대 등 유형 자산을 제공할 뿐만 아니라 프로그램 제작기획, 홍보, 마케팅 등 무형의 역량을 제공할 수 있어야 하고, 공연단체에서는 공연이나 관련 교육 프로그램 등 공연장이 활용하고자 하는 콘텐츠의 제작 역량이 있어야 함.
- 공연장이든 공연단체든 어느 정도(이를 기반으로 상대방에게 무엇인가 도움이 될 수 있는 정도)의 역량을 갖춘 상태에서 공연장 상주단체 육성지원사업에 참여해야 이 사업의 효과가 얻어질 수 있음.
 - 단순히 공연단체의 콘텐츠 제작 역량 강화를 위한 지원은 '창작 산실 지원 사업'과 같은 다른 지원

프로그램을 활용하는 것이 바람직하며, 공연장의 기획 역량을 강화를 위한 지원은 한국문화예술회관 연합회의 ‘문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감’, ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 등을 활용하는 것이 바람직함.

- 따라서 공연장 상주단체 육성지원사업의 발전을 위해서는 공연장이나 공연단체의 사업 참여 요건을 강화할 필요가 있음.

5. 다른 지원 사업과의 연계성 강화를 통한 사업 효과성 제고

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연단체 육성에 강조점을 두든 아니면 공연장 활성화에 강조점을 두든 공연장을 기반으로 이루어지는 지원 사업이라는 점에는 차이가 없음.
- 공연장의 역량 강화 및 활성화를 위한 지원 사업과 연계성을 높이는 것이 공연장 상주단체 육성지원사업의 정책 효과를 극대화할 수 있는 방안임.
- 공연단체의 경우에도 공연단체의 창작 역량 강화를 위한 다른 지원사업과 연계되었을 때 상주단체로서 활용성이 높아질 수 있을 것임.
- 공연장 상주단체 육성지원사업과 다른 공연 지원 사업과의 연계성을 높여 나가는 것이 필요함.

제2절 사업 개선 방안

1. 사업 목적의 명확화와 명칭의 변경

1) 사업 목적의 명확화

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장을 기반으로 공연단체 상주화를 통해 일차적으로 공연장의 공연 활성화와 공연단체의 활동 역량 강화에 기여하고, 이를 토대로 이차적으로 지역 주민의 문화 향유 증진과 지역문화 창조에 기여하는 사업이라 할 수 있음.
 - 여기에서 ‘상주단체’라 하여 반드시 공연장 안(in house)에 상주하고 있어야만 하는 것은 아니며, 공연장과 일정 정도의 프로그램을 제공하기로 약정한 관계에 있는 공연단체라면 모두 ‘상주단체’로 간주
 - 공연장의 입장에서는 전속단체만큼의 운영비용을 지출하지 않으면서도 상주단체를 통해 공연장의 경영 전략에 부합하는 공연 프로그램(관련 교육 프로그램도 포함)을 제공 받을 수 있으며, 중장기적 운영을 통해 공연장의 예술적 아이덴티티를 만들어 나갈 수 있다는 점에서 매우 유용한 사업이라 할 수 있음.
 - 공연단체의 입장에서는 공연장과의 상주관계 설정에서 오는 브랜드 효과는 물론, 공연장의 공간을 활용한 고정된 프로그램을 통해 안정적으로 관객을 만날 수 있으며, 공연장이 보유하고 있는 공연 프로그램 제작 및 기획 역량을 활용함으로써 콘텐츠의 창조에 전념할 수 있고, 여기에 더하여 공연장이 보유한 연습실 등의 물리적 설비도 활용할 수 있는 실제적 이점이 있음.
 - 지역 주민의 문화 향유 증진과 지역문화 창조에 기여한다는 것은 이 사업의 이차적, 파생적 목적이며, 또한 이 사업 외에도 다른 수많은 문화 프로그램이 공유하고 있는 목적임.
 - 지역 주민의 문화 향유 증진을 위해서라면 공연장 상주단체 육성지원사업보다는 문예회관의 공연기획 사업을 강화하는 것이 보다 효과적일 수 있음. 다만 상주단체를 통해 지역에 특성화된 공연 프로그램을 장기적으로 공급하면, 공연장의 예술적 아이덴티티 형성과 함께 특성화된 지역문화 발전에 기여할 수 있음.
- 공연장 상주단체 육성지원사업의 성격을 보다 분명하게 파악하기 위해서는 공연장의 공연 프로그램의 공급 방식의 유형과, 그 가운데서 상주단체를 통한 프로그램 공급 방식의 특징을 파악해 볼 필요가 있음.
 - 대관을 통해 공연 프로그램을 공급하는 방식은 비용도 들지 않지만 공연장 측에서 프로그램 기획에 관여할 수 없다는 점에서 가장 소극적인 방식
 - 기획을 통해 공연 프로그램을 공급하는 방식은 외부의 다양한 프로그램을 비교적 적은 비용으로 공급할 수 있는 장점이 있음.
 - 상주단체는 비교적 적은 비용으로 공연장이 원하는 프로그램을 제작하여 공급할 수 있음.
 - 하우스제작은 공연장이 원하는 프로그램을 직접 제작하는 방식이라는 장점이 있으나 비교적 많은 비용이 소요됨.
 - 전속단체는 상설적으로 공연장이 원하는 프로그램을 제작하여 공급할 수 있으나 단체 운영비를 포함

하여 아주 많은 비용이 소요됨.

- 공연장마다 경영전략을 토대로 프로그램 공급의 원칙과 기준을 설정해야 하며, ‘공연장 상주단체 육성지원사업’에 응모하고자 하는 공연장은 반드시 상주단체 활용 정책을 수립하여 추진해야 함.

<표 4-1> 공연장의 공연 프로그램 공급 방식의 유형별 특징

유형	다양성	특화성	경제성 (효율성)	비고 (지원 정책)
대관	높음	낮음	보통임	
기획	높음	보통임	높음	<ul style="list-style-type: none"> • 민간 우수공연 프로그램 지원(한문연) • 문예회관 공연 활성화 프로그램 지원(한문연) • 국립예술단체 <너나들이 문화여행>(한문연)
상주단체	보통임	높음	보통임	<ul style="list-style-type: none"> • 공연장 상주단체 육성 지원(아르코) • 문예회관 기획 프로그램 지원(한문연)
하우스제작	낮음	높음	낮음	<ul style="list-style-type: none"> • 문예회관 레퍼토리 제작 지원(한문연)
전속단체	낮음	높음	낮음	

- 공연장 상주단체 육성지원사업은 공연장 내 상주단체를 활용하여 공연장에 예술 프로그램 공급을 활성화하고, 이를 통해 상주단체의 발전, 지역주민의 문화향유 증진, 지역의 특화된 문화의 발전을 도모하는 사업으로 공연장을 기반으로 추진하는 협력 사업이라는 점이 명확하게 규정되어야 함.

2) 사업 명칭의 수정

- ‘공연장 상주단체 육성지원사업’이라는 사업명에는 공연장과 공연단체의 ‘상주 관계’의 발전(또는 활성화) 외에도 공연장을 활용하여 공연단체를 육성한다는 의미가 강조되어 있음.
 - 이는 당초 이 사업의 도입 과정에서 ‘전문공연단체 육성지원사업’을 승계하였다는 데 역사적 뿌리가 있음.
 - 실제 이 사업은 공연장과 공연단체의 상주 관계 활성화보다는 공연단체 육성의 관점에서 공연장을 우회하여 지원하는 ‘간접지원’ 방식의 공연단체 지원 사업의 성격이 강하게 운영되고 있는 것으로 나타났다.
- 그러나 이제 공연장에 공연단체가 상주하여 공연 등의 예술 프로그램을 공급하는 사업으로서 성격을 분명히 하자면, 공연단체 육성의 성격은 약화시키고 공연장과 공연단체가 상주 관계를 통해 협력해 나가는 ‘협력 사업’으로서의 성격을 분명히 할 필요가 있음.
 - 이 사업의 성패는 ‘상주 관계’를 통한 공연장과 공연단체의 결합(또는 협력) 수준에 달려 있다고 보면, 공연단체의 육성이라는 과제는 그 자체의 중요성을 떠나 이 사업의 주된 임무가 될 수는 없음.

- 따라서 이 사업의 핵심이 공연단체가 공연장에 상주하면서 공연장과의 긴밀한 협력 아래 지속적 안정적으로 예술 프로그램을 공급한다는 점에 있다고 보면, 이 사업의 명칭도 그러한 성격이 잘 나타나도록 해야 할 것임.
- 이러한 점을 고려하여 이 연구에서는 ‘공연장 상주단체 지원 사업’으로 수정할 것을 제안함.
 - ‘상주단체’라는 단어에 ‘육성지원’이라는 단어가 연결되어 공연장과 공연단체의 ‘상주 관계’보다는 ‘공연단체를 육성지원’하는 사업이라는 인식이 강조되고 있으므로 ‘육성’이라는 단어를 삭제하여 공연장과 공연단체의 상주관계가 부각되도록 함.
 - 또한 현재 이 사업에 대한 공연예술계의 공감대가 높은 상황을 고려 현재 사업명을 크게 바꾸지 않는 선에서 유지

2. 지원 방식의 개선

- ‘공연장 상주단체 지원 사업’에서 가장 중요한 것은 사업에 참여하는 공연장과 공연단체에서 ‘상주단체’의 성격과 의미를 바르게 인식하는 일이라 할 수 있음.
 - 따라서 정부의 보조금을 활용하기 위해 공연장과 공연단체가 결연하여 공모 신청을 하는 것이 아니라 공연장과 공연단체 사이의 상호 도움과 필요성 때문에 결연이 이루어지고, 그 결연이 활발한 사업으로 연결될 수 있도록 보조금을 지원하는 방식으로의 근본적 전환이 필요함.
 - 이러한 전환을 위해서는 공모 절차 및 지원 구조 등 제도적 장치를 개선하기보다는 참여자들의 인식 전환 및 사업 내용의 충실성 구비가 중요하다고 할 수 있음.
 - 여기에서는 이러한 인식 전환과 사업 내용의 충실성 구비를 위한 몇 가지 방안을 제안함.
- 이해 관계자 인식 개선을 위한 사업 홍보 강화
- 사업 주관 기관의 담당자, 공연장과 공연단체의 사업 담당자 및 경영자, 공모 심의에 참여하는 심의자, 사업의 평가에 참여하는 평가자 등 ‘공연장 상주단체 지원 사업’에 관계하는 모든 이해 관계자가 이 사업의 본질적 의의가 공연장과 공연단체의 협력을 활성화하는 데 있다는 점을 분명하게 인식할 필요가 있음.
 - 특히 협력의 당사자인 공연장이나 공연단체에서는 내부의 경영 전략과 합치하는 방향에서 이 사업이 추진되도록 해야 함.
 - 그 외의 이해 관계자는 이 사업의 성패가 보편적 기준보다는 구체적인 협력 당사자 사이의 니즈의 합치 여부에 따라 달라진다는 점에 유의해야 함.
 - 사업의 성격과 의의, 사업 추진 매뉴얼, 성공 사례, 공모 신청 요령 등을 담은 리플릿을 제작하여 온-오프라인으로 보급
 - ‘전문가 컨설팅단’을 조직하여 개별적인 사례마다 최적 모형의 상주단체 사업이 운영될 수 있도록 지원
 - 공연장과 공연단체 사이의 주고받을 수 있는 자원의 형태, 양, 질은 객관적 기준이 있을 수 없고, 당사자의 니즈를 상호 충족시킬 수 있는지 여부가 중요함.
 - 공연단체가 공연장에 제공할 수 있는 프로그램이 공연일 수도 있고, 공연이 아닌 교육 프로그램이나 커뮤니티 프로그램이 될 수도 있으며, 또는 그 종합일 수도 있음.
 - 따라서 컨설팅에서 중요한 부분은 컨설팅트가 당사자의 여건 분석과 이 사업을 통해 얻고자 하는 목표가 구체적인지 여부를 판단하여 협력 과정에서 갈등과 충돌과 최소화하고, 사업성과는 최대화할 수 있는 방안에 대한 전문적 조언을 제시해 주어야 함.

□ 당사자 사이 약정서 작성의 내실화

- ‘공연장 상주단체 지원 사업’은 공연장과 공연단체가 일정 기간 공연장 상주단체로서 활동하는 것을 주 내용으로 하는 약정서를 체결함으로써 시작된다고 할 수 있음.
- 정부의 보조금 지원에 선행하여 공연장과 공연단체가 자신이 가진 자산이나 역량을 활용하여 협력 사업을 추진할 의지와 여건이 성숙되지 않으면 이 사업은 실패할 수밖에 없음.
 - 공연장과 공연단체가 주고받는 자산이나 역량이 반드시 동일한 필요는 없으며, 개별 사례에 따라 어느 한 쪽이 다른 한 쪽에 보다 많은 자산이나 역량을 제공하는 유형도 있을 수 있음.
 - 즉, 공연장이 공연단체가 제공하는 것 이상으로 반대급부를 제공하는 경우도 있을 수 있고, 반대로 공연단체가 공연장 운영 전반에 기여하는 경우도 있을 수 있음.
 - 중요한 것은 사업 시작 전에 당사자에 해당하는 공연장과 공연단체 사이의 충분한 협의를 통해 상대의 니즈가 무엇인지 파악하고, 실제 주고받을 수 있는 자원이나 역량의 내용과 수준에 대해 파악한 다음 연단위로 구체적으로 실행 가능한 사업 내용과 목표를 규정한 약정서를 체결하는 것이라 할 수 있음.
- 공연장과 상주단체 사이의 약정서에는 약정 주체(기관이나 단체), 사업 기간(종료 시점 및 연장에 관한 사항), 상호 제공할 자원의 유형과 내용, 분량, 약정서 이외의 사항에 관한 협의 방식 등에 대하여 규정하여야 함.
 - 주관기관에서는 약정서 양식을 개발하여 제공하고, 사업 홍보 리플릿에 약정서 작성 요령을 제시해야 함.

□ 관행적 평가의 지양과 사업 참여자 워크숍을 통한 공유 체계 강화

- 사업의 평가보다 사업에 적합한 사례인지 여부를 결정하는 ‘심의’가 중요함.
 - ‘심의’는 공모 신청한 사례가 ‘공연장 상주단체 지원 사업’의 취지에 부합하는지를 중점적으로 검토
 - 참여하는 공연장과 공연단체의 여건, 경영 전략과 이 사업에의 참여 의지(인력의 배치 등), 약정서의 구체성과 실행성 등을 ‘심층면접’을 통해 결정
 - 심층면접은 가능하면 공개행사로 진행하되, 참여자가 많은 경우 권역별로 나누어 진행
 - 심층면접은 참여하는 공연장과 공연단체에서 충분한 사전 협의가 있어야 유리하도록 운영
 - 신청자가 많은 경우 제1차 서류 심사, 제2차 심층 면접으로 나누어 진행
 - 연속 참여자의 경우에도 ‘심층면접’에 참여하도록 하되 전년도 사업과 달라진 부분, 해당 연도 사업의 구체적 내용과 목표를 중심으로 심의
- 사업의 평가에 있어서도 다른 보조금 사업과 같이 평가지표를 개발한 후 전문가를 평가자로 위촉하여 평가하는 방식을 지양하고, 유사한 유형의 사업 사례끼리 사업 중간에 정보와 경험을 공유하는 워크숍을 진행하거나 매년 성공 사례와 실패 사례를 발표하여 문제점과 개선점을 공유하도록 하는 것이 사업

의 발전에 효과적일 수 있음.

- 사업 주관기관, 사업 참여 공연장과 공연단체 관계자로 구성된 가칭 ‘공연장 상주단체 운영 협의회’를 구성하여 워크숍 등을 주관하게 하는 방안을 제안함.

○ 사업의 결과보고서 작성에서도 보조금 사용에 관한 정산 보고서 차원을 넘어 ‘공연장 상주단체’ 운영의 전반에 관한 보고서가 될 수 있도록 해야 함.

- 전문가 컨설팅단의 도움을 받아 ‘공연장 상주단체 운영 협의회’에서 개별 사업별 보고서를 참여하는 공연장과 공연단체가 직접 작성하도록 운영

- 사업 참여 기관에서 보고서를 작성하려면 사업 참여 공연장과 공연단체에서 내부 경영전략상 공연장 상주단체 사업의 비중을 높여야 가능(전담 인력의 배치 또는 전담 부서의 설치 등)

3. 사업 추진 체계의 개선

- 현재 ‘공연장 상주단체 육성지원사업’은 한국문화예술위원회 지역협력형 사업으로서 광역 지자체 문화재단이 주관기관으로 사업 심의에서 평가에 이르기까지 담당하고 있으나 2016년부터는 지방 이양 사업으로 이관될 예정이다.
- 이 사업의 성격을 지역 공연단체의 육성을 통한 지역 문화 발전에 두는 경우 이러한 방향 전환이 바람직하다고 볼 수 있으나 앞에서 언급한 바와 같이 상주단체를 활용한 공연장의 운영 활성화를 도모하는 사업으로 보는 경우 일반적인 창작 지원 사업과 달리 ‘공연장 활성화를 위한 특수한 사업’으로 보는 것이 바람직함.
- 여기에서는 후자의 관점에서 이 사업의 바람직한 운영 체계를 제안함.

□ 국고 보조금 사업으로의 전환

- ‘공연장 상주단체 지원 사업’은 공연장을 기반으로 공연장과 공연단체가 ‘결연’을 통해 (공연장이 소재한) 지역에 적합한 공연(또는 관련 교육) 프로그램 공급을 활성화하는 사업이라 할 수 있음.
- 따라서 이 사업의 최종 효과가 지역 주민의 문화향유 증진과 공연장, 공연단체의 지역 특화 문화 창조에 기여하는 것에는 틀림없지만, 이를 준비하고 운영하는 체계는 전국적인 공연예술계의 특수사업으로 이루어져야 함.
 - 공연장은 이동이 불가능하므로 소재 지역을 기반으로 활동을 전개해 나가지만, 상주단체로 참여하는 공연단체는 반드시 지역 연고를 근거로 할 필요가 없으며, 해당지역의 문화 발전에 도움이 될 만한 최적의 단체를 외부에서 영입하는 방식도 가능
 - 공연장 자체는 각 지역에 소재하고 있지만 박물관과 마찬가지로 전문적인 운영 역량을 필요로 하며, 특히 상주단체 운영의 경우 공연장 운영 전반에 결정적 요소라 할 수 있으므로 일반적인 공연 활성화 지원과는 성격이 다르다고 볼 수 있음.
- 또한 이 사업은 단위 사업에 제공되는 지원금의 규모가 클 뿐만 아니라 장기적으로 지속되어야 비로소 사업의 효과가 나타날 수 있으므로 재원의 안정적 공급이 중요한 전제가 되는 사업이나 지방 이양 사업으로 전환되면, 지자체 재정 상황의 영향을 받지 않을 수 없게 되어 오히려 지역 간 불균형이 심화될 위험성이 있음.
- 이에 공연사업의 특수성 보장, 재원 투입의 안정성 강화, 사업의 지역 간 형평성 강화 등을 위해 국고(일반회계) 지원 사업으로의 전환이 필요함.
- 한편 2016년부터 운용될 예정인 ‘지역발전특별회계’(이하 지특회계)에 ‘공연장 상주단체 육성지원사업’

이 이관된다면, 전국적 차원에서 공연정책으로서의 특수성 구현이 어렵고, 지특회계의 특성상 재원 분담에서 국고 보조율이 40%~50%에 불과하여 재원 분담 역량이 역한 지자체의 경우 사업 시행 자체가 유보될 우려도 제기됨. 따라서 가능하다면 국고(일반회계) 전환이 바람직하지만 국고(지특회계)로 전환되는 경우 다음 몇 가지 사항을 고려하여 사업 수행이 이루어지도록 해야 할 것임.

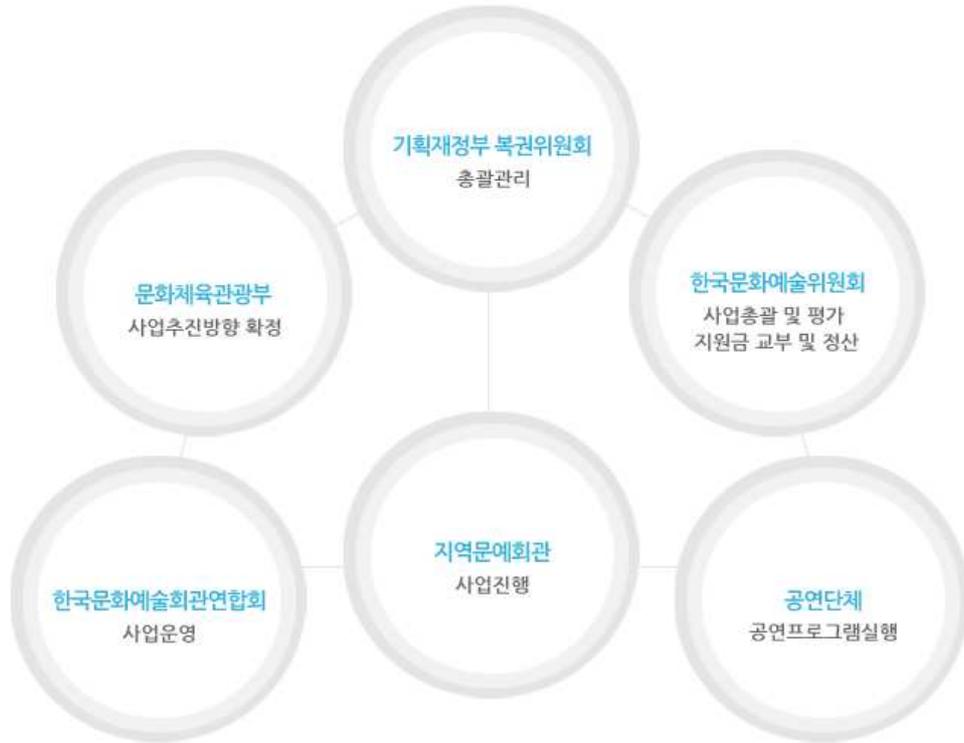
- 지특회계 사업중 지역 자율성을 강조하는 ‘포괄보조사업’보다는 지역 자원 활용에 초점을 맞추고 있는 ‘문화시설 확충 및 운영’에 배정하는 것이 사업 성격에 부합하는 것으로 보임.
- 다만 ‘포괄보조사업’의 국고 보조율이 50%인데 비해, ‘문화시설 확충 및 운영’은 40%로 낮다는 약점이 있음. 따라서 보조율을 고려하는 경우 ‘포괄보조사업’에 배정하는 것이 차선책이 될 수 있음.
- 또한 ‘지특회계’ 사업으로 이관되면, 공연장에 상주하려는 단체는 ‘지역예술단체’로 제한될 가능성이 높는데, 타지역에 있는 우수 공연예술단체가 상주할 수 있는 기회를 배제하지 않도록 해야 함.
- 지역 사업으로 운영하면서도 전국적 차원의 공연정책으로서 효과를 높이려면, 앞에서 언급한 가칭 ‘공연장 상주단체 운영 협의회’를 통해 수평적 교류 활동을 강화하는 것이 요구됨. 여기에 한국문화예술포럼연합회의 문예회관 지원 사업과의 연계성을 높여 나가는 것도 ‘공연장 상주단체 육성지원사업’의 취지를 살려나가는 데 큰 도움이 될 것임.

□ 사업 주관처를 한국문화예술위원회에서 한국문화예술회관연합회로 이관

- ‘공연장 상주단체 육성지원사업’의 지방 이양은 이 사업의 성격을 일반적인 문화예술 지원으로 규정하기 때문이라 할 수 있음.
- 그러나 이 사업은 공연장을 기반으로 하고 있을 뿐만 아니라 공연장 경영에서 가장 까다로운 사업이 공연장 내 공연단체(상주단체의 기본 개념) 운영을 주 내용을 하는 사업이며, 그 성공을 위해서는 공연장 경영 차원의 노하우 구축이 필수적이라 할 수 있음.
- 따라서 이 사업을 공연장을 경유하여 공연단체를 지원하는 우회적 간접적인 공연단체 지원 사업이 아니라 공연장을 지역문화 창조기관으로 만드는 사업으로 발전시켜 나가고자 한다면, 사업 주관처를 공연장들의 협의체인 한국문화예술회관연합회로 전환할 필요가 있음.
- 한문연에서는 전국 문예회관의 기획제작 역량 제고를 위한 다양한 지원 사업을 이미 추진 중이며, 그 가운데는 ‘공연장 상주단체 지원 사업’과 연계성이 높은 사업도 운영 중임.
 - 한문연에서 주관하여 문예회관 기획 역량 제고를 지원하는 사업은 ‘문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감’이며, 복권 기금사업으로 운영 중임.
 - ‘문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감’은 ‘민간우수공연 프로그램 지원’, ‘문예회관 기획프로그램 지원’, ‘문예회관 공연활성화 프로그램 지원’ 등 세 개의 하위 사업으로 구성되어 있음.
 - 다만 한문연의 ‘문예회관 기획프로그램 지원’은 복권기금을 재원으로 하고 있어 다단계의 사업 추진 체계로 하고 있고, 서울지역을 제외하고 있다는 점에서 한계점이 있음.(<그림 4-1> ‘문예회관 기획 프로그램 지원’ 사업 운영 체계)

- 한편 한문연에서는 문예회관이 직접 프로덕션 하는 것을 지원하는 ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업을 운영하고 있는데, 이는 국고 지원 사업으로서 정책 전달체계가 간소화되어 있고, 소외지역에 관한 규정이 없어 ‘성과 중심’의 사업으로 운영하고 있음.(<그림 4-2> ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업 운영 체계)

<그림 4-1> ‘문예회관 기획프로그램 지원’ 사업 운영 체계



<그림 4-2> ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업 운영 체계



○ 이 연구에서는 현행 한문연 주관 ‘문예회관과 함께하는 방방곡곡 문화공감’에서 ‘문예회관 기획프로그램 지원’ 사업을 분리하여 ‘공연장 상주단체 지원 사업’과 통합하여 명칭을 ‘공연장 상주단체 지원 사업’으로 변경하되, 사업 추진 체계는 ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업과 동일하게 국고 사업으로 운영할 것을 제안함.

- 특히 한문연의 ‘문예회관 레퍼토리 제작 개발 지원’ 사업을 두 유형으로 ①상주단체를 활용한 레퍼토리 제작, ②상주단체 없이 하우스 프로덕션으로 레퍼토리 제작으로 구성하는 것도 가능

- 또한 한문연에서 ‘문예회관 아카데미’, ‘문화예술회관 연수단원 지원’, ‘문화예술회관 종사자 해외연수’ 등 다양한 연수 프로그램과 인력 지원 프로그램 등을 운영하고 있으므로 사업 연계성이 높아지고, 정책 사업간 시너지 효과도 기대할 수 있음.

4. 상주단체 운영 활성화를 위한 지원

- 공연장 상주단체 지원 사업이 단순한 공연단체 육성 지원 사업이 되지 않도록 개선한다고 하여 이미 공연장 상주단체로 경력을 가진 단체들이 지역 단위에서 공동사업을 전개하는 것을 방치하는 것은 바람직하지 않음.
- 그러나 공연장과의 ‘상주관계’가 해제된 ‘상주후단체’(?)의 경우, ‘공연장 상주단체 지원 사업’의 일환으로 지원하는 것은 바람직하지 않으며, 지역 상주를 유도하는 차원에서 지역문화재단 차원의 별도 지원 체계 마련이 요구됨.
 - 지자체(지역문화재단)에서 공연장 밖 사무실이나 연습실 공간을 마련하여 상주후단체에 제공하는 방안 검토
 - 다만, 상주단체 경력이 없는 지역 내 공연단체와의 형평성 등을 고려하면, 상주단체 지원과 같은 대폭적인 지원은 어려울 것으로 예상
 - 현재 지역 단위에서 운영 중인 상주단체 페스티벌에 ‘상주후단체’가 참여하는 방식은 극히 자연스럽고 바람직한 현상임.
- 지역별로 개최되는 상주단체 페스티벌에 대해서는 ‘공연장 상주단체 지원 사업’ 재원의 일부를 할당하여 배분하는 방식으로 지원
 - 지원의 집중이라는 부정적 측면이 있지만 공연장 상주단체 지원 사업의 성과를 확산한다는 점에서 긍정적이라 할 수 있음.
 - 다만, 지역 내 기존 공연예술 축제가 있는 경우 상주단체 페스티벌 개최 여부 및 행사 성격, 규모 등에 대해 신규 축제 개발과 같은 관점에서 추진해야 함.

부록

조사용 설문지

문7. 귀 공연장의 입장에서, 상주단체 육성지원사업을 통해 어떤 효과를 보셨다고 생각하십니까?
우선 순서대로 3가지만 말씀해 주시기 바랍니다.

1순위 (____), 2순위 (____), 3순위 (____)

- ① 공연장 시설 보수 및 관람환경 개선(공연장 운영의 재정적 안정성)
- ② 레퍼토리의 안정적 공급
- ③ 관객 개발(소통) 및 시장(지역) 확대
- ④ 공연장의 브랜드 제고
- ⑤ 기타 (_____)

문8. 일반적인 공연분야 관계자 입장에서, 공연단체와 공연장의 매칭 사업인 상주단체 육성지원사업의 시너지 효과 중 가장 큰 요소는 무엇이라고 생각하십니까? 중요하다고 생각되는 순서대로 3가지만 말씀해 주시기 바랍니다.

1순위 (____), 2순위 (____), 3순위 (____)

- ① 다양해진 관객층 확보
- ② 지역사회 신뢰와 브랜드 구축
- ③ 공연장 시설 보수 및 환경개선
- ④ 단체 간 또는 타 장르간 협업의 기회와 네트워크의 확장
- ⑤ 지역민의 문화향유 활동 확대와 교육 기타
- ⑥ 기타 (_____)

문9. 귀 공연장은 상주단체 육성지원사업에 대해 전반적으로 만족하십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 **☞ 응답후 문9-2로**
- ② 그렇지 않다 **☞ 응답후 문9-2로**
- ③ 보통이다 **☞ 응답후 문9-2로**
- ④ 그렇다 **☞ 응답후 문9-1로**
- ⑤ 매우 그렇다 **☞ 응답후 문9-1로**

문9-1. [문9의 ④, ⑤ 응답자] 그렇다면, 어떤 부분이 만족스러우셨습니까?

문9-2. [문9의 ①, ②, ③ 응답자] 그렇다면, 어떤 부분이 만족스럽지 못하였습니까?

문10. 귀 공연단체는 내년에 상주단체 육성지원사업에 다시 참여할 의사가 있으십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다
- ② 거의 그렇지 않다
- ③ 보통이다
- ④ 약간 그렇다
- ⑤ 매우 그렇다

5 상주단체 육성지원사업 지원체계에 대한 평가

문11. 귀 공연장의 파트너인 공연단체는 상주단체지원사업에 협조적이었다고 생각하십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다
- ② 그렇지 않다
- ③ 보통이다
- ④ 그렇다
- ⑤ 매우 그렇다

문12. 귀 공연장은 지원사업의 공연단체와 파트너십 형성을 위해 적극적이었습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 ☞ 응답후 문12-2로
- ② 그렇지 않다 ☞ 응답후 문12-2로
- ③ 보통이다 ☞ 응답후 문12-2로
- ④ 그렇다 ☞ 응답후 문12-1로
- ⑤ 매우 그렇다 ☞ 응답후 12-1로

문12-1. [문12의 ④, ⑤ 응답자] 그렇다면, 위 파트너십을 통해 얻은 이점은 무엇인지 구체적으로
응답해 주시기 바랍니다.

문12-2. [문12의 ①, ②, ③ 응답자] 그렇다면, 적극적이지 않았다고 생각하는 것은 무엇 때문인지
구체적으로 응답해 주시기 바랍니다.

문13. 공연단체와의 파트너십 형성과 관련하여, 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(모임)를 가졌습니
까?

- ① 예 ☞ 응답후 문13-1로
- ② 아니오 ☞ 응답후 문13-2로

문13-1. [문13의 ① 응답자] 그렇다면, 구체적으로 어떠한 형태로 이루어졌습니까?

문13-2. [문13의 ② 응답자] 그렇다면, 구체적으로 어떠한 이유 때문에 가지지 못했다고 생각하십니
까?

문14. 상주단체 지원사업에서 향후 개선되거나 보완했으면 좋겠다고 생각하는 점이 있다면 자유롭게
말씀해주시기 바랍니다.

문2. 상주단체 지원 현황

질문	금액(원)
(2014년 기준) 귀 공연단체의 연간 비용(총 예산)은 얼마입니까?	원
(2014년 기준) 상주단체 육성지원사업으로 지원받은 금액은 얼마입니까?	원
↳ 위의 금액을 10으로 볼 때 공연과 퍼블릭프로그램에 각각 어느 비율로 배분되었습니까? (예시 7:3)	공연 : 퍼블릭프로그램 () : ()
2014년을 포함해서 귀 공연단체는 상주단체 육성지원사업을 몇 회 지원을 받았습니까?	회
(2014년 기준) 귀 공연단체의 총 수입은 얼마입니까? (티켓판매+각종지원금+기타 공연단체의 수입)?	원

문2-1. 귀 단체는 2014년 상주단체 지원사업으로 창작한 공연을 해외공연 또는 전국공연으로 확대하여 실시한 경우가 있습니까?

- ① 해외공연 실시
-공연명() 장소() 기간()일 총 ()회
- ② 전국공연 실시
-공연명() 장소() 기간()일 총 ()회
- ③ 없다

문3. 2014년을 기준으로, 귀 공연단체는 상주단체 육성 지원 사업 외 공공지원사업 혜택을 받은 적이 있습니까?

- ① 있다(지원사업 명 :)
- ② 없다

③ 상주단체 육성지원사업 지원계기 및 동기

문4. 귀 공연단체가 상주단체 육성지원사업에 참여하시게 된 계기는 무엇입니까?

- ① 공연장 측 제의
- ② 지역문화재단 제의
- ③ 공연단체의 자발적 응모
- ④ 지인(인맥)의 소개
- ⑤ 기타()

문5. 귀 공연단체가 실제 지원 사업에 지원하게 된 동기는 무엇입니까? 우선순위대로 3가지만 말씀해 주시기 바랍니다

- ① 공연제작비 충당에 대한 필요성
 - ② 무대 및 공간에 대한 절박함
 - ③ 공공지원을 받아야 공연활동이 가능했음
 - ④ 기타 ()
- 1순위 (____), 2순위 (____), 3순위 (____)

4 상주단체 육성지원사업 지원효과

문6. 지원사업을 통해, 당초 기대했던 만큼 공연장의 제반 자원(시설, 장비, 회계처리 등) 활용이 이루어졌습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 **☞ 응답후 문6-2로**
- ② 거의 그렇지 않다 **☞ 응답후 문6-2로**
- ③ 보통이다 **☞ 응답후 문6-2로**
- ④ 약간 그렇다 **☞ 응답후 문6-1로**
- ⑤ 매우 그렇다 **☞ 응답후 문6-1로**

문6-1. [문6의 ④, ⑤ 응답자만] 그렇다면, 어떤 측면에서 활용이 이루어지셨는지 구체적으로 기재해 주시기 바랍니다.

문6-2. [문6의 ①, ②, ③ 응답자만] 그렇다면, 어떤 측면에서 활용되지 못하셨는지 구체적으로 기재해 주시기 바랍니다.

문7. 귀 공연단체는 상주단체 육성지원사업지원을 받기 전과 후로 나누어 비교할 때, 공연단체운영을 전체적으로 평가할 때, 몇 %정도 변화가 있었다고 평가할 수 있습니까?

- ① 받기 전보다 나빠졌음 **☞ 응답후 문8로**
- ② 변동 없음 **☞ 응답후 문8로**
- ③ 받은 후 0-10% **☞ 응답후 문7-1로**
- ④ 11-30% **☞ 응답후 문7-1로**
- ⑤ 31-50% **☞ 응답후 문7-1로**
- ⑥ 51% 이상 **☞ 응답후 문7-1로**

문7-1. [문7의 ③~⑥ 응답자만] 그렇다면, 이를 공연과 퍼블릭프로그램으로 구분할 경우, 전체 성과와 효과를 10으로 볼 때, 몇 대 몇으로 배분할 수 있을까요?

전체 성과와 효과(10) = 공연 () + 퍼블릭프로그램()

문8. 귀 공연단체 입장에서, 상주단체 육성지원사업을 통해 어떤 효과를 보셨다고 생각하십니까? 우선 순서대로 3가지만 말씀해 주시기 바랍니다.

1순위 (____), 2순위 (____), 3순위 (____)

- ① 공연단체 운영의 재정적 안정성 제고
- ② 안정적인 활동기반 및 창작기회 마련
- ③ 관객 개발(소통) 및 시장(지역) 확대
- ④ 공연단체의 브랜드 제고
- ⑤ 기타(_____)

문9. 일반적인 공연분야 관계자 입장에서, 공연단체와 공연장의 매칭 사업인 상주단체 육성지원사업의 시너지 효과 중 가장 큰 요소는 무엇이라고 생각하십니까? 중요하다고 생각되는 순서대로 3가지만 말씀해 주시기 바랍니다.

1순위 (____), 2순위 (____), 3순위 (____)

- ① 다양해진 관객층 확보
- ② 지역사회의 신뢰와 브랜드 구축
- ③ 공연장 시설 보수 및 환경개선
- ④ 단체 간 또는 타 장르 간 협업의 기회와 네트워크의 확장
- ⑤ 지역민의 문화향유 활동 확대와 교육 기타
- ⑥ 기타(_____)

문10. 귀 공연단체는 상주단체 육성지원사업에 대해 전반적으로 만족하십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 **☞ 응답후 문10-2로**
- ② 거의 그렇지 않다 **☞ 응답후 문10-2로**
- ③ 보통이다 **☞ 응답후 문10-2로**
- ④ 약간 그렇다 **☞ 응답후 문10-1로**
- ⑤ 매우 그렇다 **☞ 응답후 문10-1로**

문10-1. [문10의 ④, ⑤ 응답자만] 그렇다면, 어떤 부분이 만족스러우셨습니까?

문10-2. [문10의 ①, ②, ③ 응답자만] 그렇다면, 어떤 부분이 만족스럽지 못하였습니까?

문11. 귀 공연단체는 내년에 상주단체 육성지원사업에 다시 참여할 의사가 있으십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다
- ② 거의 그렇지 않다
- ③ 보통이다
- ④ 약간 그렇다
- ⑤ 매우 그렇다

5 상주단체 육성지원사업 지원체계에 대한 평가

문12. 귀 공연단체의 파트너인 공연장은 상주단체 지원사업에 대하여 적극적으로 활용하려는 의지가 있다고 보십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다
- ② 거의 그렇지 않다
- ③ 보통이다
- ④ 약간 그렇다
- ⑤ 매우 그렇다

문13. 귀 공연단체와 공연장이 성공적으로 파트너십을 형성했다고 생각하십니까?

- ① 예 **☞ 응답후 문13-1로**
- ② 아니오 **☞ 응답후 문13-2로**

문13-1. [문13의 ① 응답자만] 그렇다면, 위 파트너십을 통해 얻은 이점은 무엇인지 구체적으로 응답해 주시기 바랍니다.

문13-2. [문13의 ② 응답자만] 그렇다면, 성공적으로 형성하지 못하였다고 생각하시는 지에 대해 구체적으로 응답해 주시기 바랍니다.

문14. 공연장과의 파트너십 형성과 관련하여, 협약서의 내용을 구체화시키는 기회(커뮤니케이션 또는 노력)를 가졌습니까?

- ① 전혀 그렇지 않다  **응답후 문14-2로**
- ② 거의 그렇지 않다  **응답후 문14-2로**
- ③ 보통이다  **응답후 문14-2로**
- ④ 약간 그렇다  **응답후 문14-1로**
- ⑤ 매우 그렇다  **응답후 문14-1로**

문14-1. [문14의 ④, ⑤ 응답자만] 협약서 내용을 구체화시키는 기회를 가졌다면, 어떤 형태로 이루어졌는지 구체적으로 기재해 주시기 바랍니다.

문14-2. [문14의 ①, ②, ③ 응답자만] 협약서 내용을 구체화시키는 기회를 가지지 않았다면, 어떤 이유 때문인지 구체적으로 기재해 주시기 바랍니다.

문15. 현 상주단체 지원사업의 평가체계(예술위원회가 시행하는 평가)에서 개선되거나 보완 했으면 좋겠다고 생각하는 점이 있다면 자유롭게 말씀해주시기 바랍니다.

문16. 상주단체 지원사업에서 향후 개선되거나 보완했으면 좋겠다고 생각하는 점이 있다면 자유롭게 말씀해주시기 바랍니다.

3. 지역문화재단 대상 설문지

① 지역 현황

문1-1. 귀 기관이 있는 지역의 공연장 및 공연단체 현황을 국공립과 사립으로 구분하여 아래의 빈 칸에 개수를 채워주시기 바랍니다.

구분		국립	공립(도/시/군립)	사립	비고
공연장	200석 이상				
	200석 미만				
공연단체					

문1-2. 귀 지역은 상주단체지원사업을 하는데 충분한 인프라가 갖추어져 있다고 생각하십니까?

※ 아래에서는 2014년 상주단체지원사업을 중심으로 하되 2010년부터 계속한 사업으로 답변해 주십시오.

② 공연장상주단체 선정과 지역에서의 활용 방향

문2-1. 귀 기관이 상주단체 육성지원사업을 진행하는 데 있어서 추구한 기본방향 및 컨셉은 무엇입니까? 상주단체 육성지원사업은 지역 공연 시장과 현장에 어떤 식으로 기여한다고 생각하십니까?

:

문2-2. 정부(문화체육관광부) 및 지방자치단체 등이 주관하는 다른 공연단체지원사업과 비교할 때, 상주단체 육성지원사업만의 차별성은 무엇이라고 생각하십니까? 또한 다른 지원사업과 비교하여 상주단체 육성지원사업은 어떠한 단점을 가진다고 생각하십니까?

:

문2-3. 상주단체지원사업은 크게 공연과 퍼블릭프로그램(교육이나 네트워크사업 등)으로 구성되어 있습니다. 사업을 주관하는 입장에서 지역의 공연시장 상황과 선호하는 공연 장르를 고려하여 사업을 구상하시리라 생각됩니다.

문2-3-1. 공연과 퍼블릭프로그램간 어느 정도의 비중으로 사업을 구성하시는지요(지원금액 기준으로 비중을 설정)? 그러한 비중을 설정하는 이유는 무엇입니까?

:

문2-3-2. 공연의 경우 창작공연과 창작이 아닌 공연이 있는데, 귀 지역에서 창작공연을 무대에 올리는 데 있어서 어려움은 없는지, 다시 말해서 사업내용에서 창작공연을 필수적으로 요구하는 것에 대한 적절성에 대해 의견을 주십시오..

:

③ 공연장상주단체 육성지원사업의 성과

문3-1. 귀 지역에서 창작공연, 비창작공연, 퍼블릭프로그램에 대한 전체적인 성과 및 만족도를 주관 기관입장에서 총 10점을 배분하여 평가해 주십시오. 예시. 4:3:3

창작공연	비창작공연	퍼블릭프로그램	합계
점	점	점	10점

문3-2. 상주단체지원사업과 관련한 이해관계자는 공연장-공연단체-지역민(관객)으로 볼 수 있습니다. 상주단체지원사업 추진에 따른 총효과를 10이라고 할 때, 귀 지역에서 창작공연, 비창작공연, 퍼블릭프로그램에 대한 전체적인 성과 및 만족도를 주관 기관입장에서 총 10점을 배분하여 평가해 주십시오. 예시. 4:3:3

공연장	공연단체	지역민(관객)	합계
점	점	점	10점

문3-3 위에서 상주단체지원사업을 통해 공연장-공연단체-지역민이 혜택을 본다고 답하셨습니다. 그러면 귀 지역에서 각 이해관계자에게 귀속되는 혜택 및 효과는 무엇이라고 생각하십니까?

- 공연장:
- 공연단체:
- 지역민(관객):

④ 연계와 협조체계

문4-1. 상주단체지원사업은 지역의 공연단체-공연장-문화재단(주관)간 연계와 협조체계 구축이 긴요한 사업입니다. 귀 지역에서는 연계와 협조체계 구축과 관련해서 어떠한 노력들을 하였습니다습니까? 구체적인 사례와 방법을 열거해 주십시오.

문4-2. 상주단체지원사업을 주관하는 입장에서 이상적인 연계 및 협조 체계 구축을 위한 각 이해당사자(재단-공연장-공연단체)의 역할은 무엇이라고 생각하십니까?

⑤ 평가 및 기타

문5-1. 귀 기관의 상주단체지원사업 평가시스템은 무엇이며, 평가를 어떤 방식으로 활용하고 계십니까?(예를 들어 평가 후 탈락, 또는 지원액 감액 등..).

문5-2. 현 상주단체 육성지원사업 추진 방식과 관련하여 의견이 있으시다면 자유롭게 서술해주시길 바랍니다.

참 고 문 헌

국내 문헌

- 강진숙(2008). 한국 비판언론학의 질적 연구방법 적용사례 연구(한국언론정보학보, 통권43호).
- 김태원(1999). 공공예술기관의 운영위, 자문위, 심사위제도 이대로 좋은가. 공연과리뷰, 25, 39-44.
- 김현주 외(2008). 문예회관 운영 가이드 제1권 문예회관 운영의 기초(한국문화관광연구원).
- 김호균·김용민(2013). 정부간 문화거버넌스 구축 방안에 관한 연구: 문화정책추진체계를 중심으로(한국정책학회 하계학술발표논문집, 2013년 제1권).
- 박영정 외(2007). 전국문예회관운영활성화를 위한 예술인·예술단체 상주화 모델연구(전국문예회관연합회, 2007).
- 백선훈(2012). 서울시 공공 공연장 활성화 전략(정책리포트, 제112호).
- 선우영·장지호(2010). 지방자치단체의 예술지원에 관한 고찰(지방정부연구, 제14권 3호).
- 송은아(2012). 공연장 만족도에 영향을 미치는 요인 연구(한국엔터테인먼트산업학회 학술대회 논문집).
- 양건열 외(2000). 국립중앙극장 중장기 발전 방안 연구(한국문화정책개발원).
- 양종남(2011). 공연장 상주단체 지원제도 연구(경기: 성공회대학교 석사학위논문, 2011).
- 양효석(2010). 민간공연예술단체 공공지원정책의 현황과 개선과제(예술경영연구, 제17호).
- 예술경영지원센터(2010). 공연장 상주예술단체 육성지원사업 평가지표 개발 연구.
- 용호성(2010). 민간공연예술단체의 경영환경 변화와 재원조성(예술경영연구, 제17호).
- 윤성진(2010). 공연장상주단체육성지원사업의 성공적 운영방안(한국문화예술위원회: 공연장상주단체 육성지원 사업 개선 토론회 자료집).
- 이병량(2011). 문화는 도시를 살리는가?(한국지방행정학회 학술대회자료집).
- 이연수(2013). 민간무용단체의 자생력 확보를 위한 경영 전략(서울: 국민대학교 박사학위논문).
- 이용관(2009). 국공립 예술단체의 운영현황과 전망(음악응용연구, 제2권).
- 이용관 외(2008). 아시아예술극장 운영방안설계(예술경영지원센터).
- 이은미(2009). 공연장 경영평가제도의 현황과 개선방안에 관한 연구(예술경영연구, 제15호).
- _____ (2015). 공연예술단체 공공지원의 자부담 제도 개선방안(예술경영연구, 제33호).
- 이은미·정영기(2010). 지역공연장 운영주체에 따른 문제점 및 개선방안(예술경영연구, 제17호).
- _____ (2010). 공연장 예술경영 전문인력의 역량체계에 관한 연구(예술경영연구, 제21호).
- 이흥재 외(1997). 국립극장, 예술의전당, 국립국악원 조직 및 기능의 특성화 방안(한국문화정책개발원)
- 장광열(2000). 실패하고 있는 문화예술계 구조조정(공연과 리뷰, 제27호).
- 장미진 외(2000). 공연예술단체의 상주단체화 방안을 위한 해외사례 연구(한국문화정책개발원).
- 장인주(2010). 프랑스 무용연습실 지원정책과 시사점(프랑스문화예술연구, 제33권).
- 전병태(2003). 국립공연장(국립극장, 국립국악원)과 예술의전당 운영 개선 방안(한국문화관광정책연구원).
- 전병태 외(2004). 공연예술 분야 예술인 상주제도 연구(한국문화관광정책연구원).
- 한국문화예술위원회(2009~2013). 2009년~2013년 지역협력형사업 세부 지침.
- _____ (2010). 공연예술 시장 활성화를 위한 경제적 접근방안 연구: 공연예술단체의 시장 자생역량 제고를 중심으로(한국문화예술위원회).
- _____ (2010). 공연장상주단체 육성지원사업 개선 토론회 자료집.
- _____ (2013). 예술로 아름다운 세상: 한국문화예술위원회 40년사.
- _____ (2014). 2013년도 문예진흥기금 운영실적보고서.

- _____ (2014). 지역문화예술지원사업 '지역협력형' 세부 지침.
- _____ (2014). 상주단체 지원내역 현황.
- _____ (2015). 지역협력형사업 평가보고서(2010-2014)(지역 자체보고서, 워크숍자료집)
한국지역문화지원협의회(2104). 지역별 지역협력사업 자체평가보고서: 2009년~2013년 지역협력형사업
선정규모현황.
- _____ (2015). 지역협력형 사업 백서.
- 한승준(2011). 주요 선진국의 문화예술단체 지원방식 연구(문화체육관광부).

해 의 문 헌

- Arts Victoria. (2013). Business plan framework. Retrieved from
http://creative.vic.gov.au/Funding/Arts_Funding/Organisations_Investment_Program/Annual_Operations
- Bailey, J., & Richardson, L. (2010). Meaningful measurement: a literature review and Australian and British case studies of arts organizations conducting 'artistic self-assessment'. *Cultural Trends*, 19(4), 291-306.
- Boerner, S. (2004). Artistic Quality in an Opera Company: Toward the Development of a Concept. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 425-436.
- Boerner, S., & Jobst, J. (2008). The Perception of Artistic Quality in Opera - Result from a Field Study. *Journal Of New Music Research*, 37(3), 233-245.
- Boerner, S., & Renz, S. (2008). Performance Measurement in Opera Companies: Comparing the Subjective Quality Judgements of Experts and Non-experts. *International Journal Of Arts Management*, 10(3), 21-37.
- Boorsma, M., & Chiaravalloti, F. (2010). Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. *Journal Of Arts Management, Law & Society*, 40(4), 297-317.
- Caust, J. (2003). Putting the "art" back into arts policy making: how arts policy has been "captured" by the economists and the marketers. *International Journal Of Cultural Policy*, 9(1), 51-63.
- Chiaravalloti, F., & Piber, M. (2011). Ethical Implications of Methodological Settings in Arts Management Research: The Case of Performance Evaluation. *Journal Of Arts Management, Law & Society*, 41(4), 240-266.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Evans, G. (2000). Measure for Measure: Evaluating Performance and the Arts Organisation. *Studies In Cultures, Organizations & Societies*, 6(2), 243-266

Galligan, A. M. (2011). Executive Editor's Introduction. *Journal Of Arts Management, Law & Society*, 41(4), 221-223.

Gilhespy, I. (1999). Measuring the Performance of Cultural Organizations: A Model. *International Journal Of Arts Management*, 2(1), 38-52.

_____ (2001). The Evaluation of Socail Objectives in Cultural Organizations. *International Journal Of Arts Management*, 4(1), 48-57.

Krug, K., & Weinberg, C. B., (2004). Mission, Money, and Merit: Strategic Decision Making by Nonprofit Managers. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(3), 325-342.

Martin, A. J., Anderson, M., & Adams, R. (2012). What Determines Young People's Engagement with Performing Arts Events?. *Leisure Sciences*, 34(4), 314-331.

McCormack, C. (2004). Storying stories: a narrative approach to in-depth interview conversations. *International Journal of Social Research Methodology*, 7(3), 219-236.

Radbourne, J., Glow, H., & Johanson, K. (2010). Measuring the intrinsic benefits of arts attendance. *Cultural Trends*, 19(4), 307-324.

Ross, M. (2003). Evaluating Education Programmes in Arts Organisations. *Music Education Research*, 5(1), 69.

Soren, B. (2000). The Learning Cultural Organization of the Millennium: Performance Measures and Audience Response. *International Journal Of Arts Management*, 2(2), 40-48.

Turbide, J. & Laurin, C. (2009). Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts. *International Journal Of Arts Management*, 11(2), 56-69.

Weinstein, L. & Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scroecard and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Arts and Culture Not-for-Profits. *International Journal Of Arts Management*, 11(2), 42-55.

Wyszomirski, M. J. (1998). The arts and performance review, policy assessment, and program evaluation: Focusing on the ends of the policy cycle. *Journal Of Arts Management, Law & Society*, 28(3), 191.

根木昭, 文化会館通論, 晃洋書房, 1997.

芸団協, 劇団・子ども・社会, 1996.

日本芸能実演家協会, 実演芸術組織・劇場の経営のあり方に関する調査研究, 2008.

芸団協, 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(劇場法)を活かすために—実演芸術団体と劇場との連携の強化
<http://www.geidankyo.or.jp/research/index.html>

전자문헌(웹사이트)

American Evaluation Association
<http://www.eval.org/>

Measuring Joy: Evaluation at Baltimore Clayworks
<http://www.nea.gov/Grants/apply/out/joy.html>

National Endowment for the Arts/Outcome-Based Evaluation: A Working Model for Arts Projects
<http://www.nea.gov/Grants/apply/out/index-out.html>

芸団協, 「劇場、音楽堂等の活性化に関する法律」(劇場法)を活かすために—実演芸術団体と劇場との連携の強化
<http://www.geidankyo.or.jp/research/index.html>

각 시청 홈페이지 : 예결산 자료 및 지역협력형사업 추진실적(정산) 보고서 참조

각 지역협력형사업 위탁 기관 예산자료 및 공연장 상주단체 육성지원사업 공고문 참조.

지역협력형사업 주관 문화재단 및 위탁기관 커뮤니티 : 지역협력형사업 추진실적(정산) 보고서 참조

연구진

책임연구원 이흥재
(한국문화경제학회 회장 | 추계예술대학교 문화예술경영대학원장)

연구원 박영정
(한국문화경제학회 이사 | 한국문화관광연구원 연구위원)

정상철
(한국문화경제학회 이사 | 한국전통문화대학교 문화재관리학과 교수)

김인설
(한국문화경제학회 이사 | 전남대학교 문화전문대학원 교수)

연구보조원 한윤선
(한국문화경제학회 간사 | 추계예술대학교 박사과정)

정지아
(전남대학교 석사과정)

공연장 상주단체 육성지원사업
효과성 분석과 개선방안 연구

발행인 : 김종덕
발행일 : 2015년 8월 6일
발행처 : 문화체육관광부
세종특별자치시 갈매로 388 정부세종청사 15동
전화 (044) 203-2000 / 팩스 (044) 203-3447
www.mcst.go.kr
인쇄처 : 크리홍보(주)

