

이 내용은 2000년 12월에 발간된 「국가 상징 문화기관으로서의 국립중앙극장 발전 방안」에서 발췌한 것입니다.

국립극장 , 문화역량을 기르는 문화발전의 기지로

최진용

전 국립중앙극장 극장장

현 월드컵조직위원회 기획조정국장



국립중앙극장 발전을 위하여

국립중앙극장은 국가를 대표하는 공연장으로 민족예술의 전통성·정체성·대표성을 확보하고 민족예술의 진흥발전을 국민 문화복지의 향상, 문화 서비스의 극대화, 활발한 국제문화교류를 통한 역량과 위상을 재정립해야 할 변화의 시점에 와 있다.

<표1> 국립극장의 목표

공공 서비스극대화 public service maximization	정보제공, 극장보유 자료 전시, 극장 정보화, 문화예술 교육기능 강화
활용 극대화 Usage maximization	관객규모 확대, 극장시설 이용자 규모 확대
프로그램의 질 향상 Program Quality maximization	경쟁단체들에 비해 높은 수준의 프로그램을 보유하여 국립중앙극장 전속단체들의 강점 강화
제작자의 만족 극대화 Producer satisfaction maximization	각 단체별로 대표적인 작품을 보유하고 제작자나 단원들이 만족할 만한 수준의 예술성과 완성도 높은 대표적인 작품 선호
시장에 대한 지식 강화 Market knowledge	각 단체, 프로그램 별 관객에 대한 지식을 강화하여 경쟁력을 강화
객석 점유율 목표 Capacity targeting	객석 점유율 향상
총 비용 회수 Full cost recovery	총 투자비용에 대한 수입규모 확보
수익 극대화 Surplus maximization	수입을 늘리거나 비용을 줄여서 수익을 극대화
재원 극대화 Revenue maximization	회비, 기부금, 후원금의 확대 등 다양한 재원의 개발
예산(운영비) 극대화 budget maximization	조직의 인력과 단원의 수, 프로그램 수, 프로그램 완성도를 극대화

그간 국립중앙극장은 부분적인 발전계획은 있었으나 종합적이며 체계적인 장기 발전계획은 없었다. 이제 국립중앙극장은 발전에 대한 확고한 비전을 제시해야 하며 국민의 공공 서비스에 대한 다양화·고급화되는 욕구에 부응할 수 있는 질 높은 서비스를 제공해야 한다.

국립중앙극장의 발전방향은 예술의 전당, 세종문화회관과 차별화되는 국립중앙극장 자체의 특성화에 초점을 맞춰 국가의 상징적 문화기관으로 그 설립목적과 이념에 충실하고 그 목표는 공공 목적을 효과적으로 달성할 수 있는 계획이어야 한다.

따라서 국립중앙극장은 그간 설립목적에 따른 주요임무였던 민족예술의 진흥·발전 및 창작활성화, 연극 문화의 향상, 국민문화 향수권 확대 등 본래의 목적에 충실하면서 전국 국·공립 공연장에 대한 지도기능 및 협력체제 구축, 공연예술 정보 및 연구의 중심 센터 기능, 연기인·무대기술요원 양성 및 재교육 기능, 사회교육 기능 확충, 국제 예술 교류의 강화 등을 통해 국립중앙극장의 위상정립과 활성화 방안을 찾아야 할 것이다.

한국문화정책개발원의 국립중앙극장 중장기 발전 연구 보고서는 국립중앙극장의 발전목표를 <표1>과 같이 유형화하여 제시하였다

본인은 <표1>을 토대로 좀더 문화정책적 차원의



중·장기적인 발전계획을 제시하고자 한다.

중장기 발전 계획의 수립·시행

국립중앙극장이 더욱 발전하기 위해서는 공연장 운영에 대한 세부 발전 방향, 발전 전략도 중요하겠지만 미래의 국가 발전의 차원에서 보다 원대한 발전 계획 제시, 근본적인 변화와 발전의 기틀을 만들어야 한다고 믿으며 문화관광부는 문화예술계의 중지를 모아 중장기 발전 계획을 수립하고 국립중앙극장 발전에 대한 확고한 의지를 천명해야 한다고 생각한다.

국립극장 중장기 발전 계획에는 그 밑바탕이 되는 두 가지의 정책적 결단이 포함되어야 한다.

첫째, 문화관광부는 소속 공연장의 기능을 합리적·효율적으로 개편하여야 한다. 문화관광부는 국립중앙극장, 국립국악원, 예술의전당, 정동극장, 서울예술단과 새로 이문동에 세워질 공연장을 포함한 문화관광부 산하 공연장 공연단체에 대한 전반적인 기능을 재편성, 전문화·특성화 및 유기적인 상호보완과 협력관계를 구축하여 운영의 효율화를 기할 수 있도록 개선하여야 할 것이다. 현 국립중앙극장은 제1국립중앙극장으로, 예술의전당은 제2국립중앙극장(또는 신 국립중앙극장)으로, 국립중앙극장과 국립국악원은 전통예술 공연분야에 대한

합리적인 기능 재분배를 위한 것으로 검토해 볼 필요가 있다.

전속단체, 상주단체, 서울예술단 등 상호출연, 공동기획, 공동제작 등 유기적 협조와 인적·물적 자원의 공동 활용과 연대를 통해 작품의 질적 수준을 높이고 예산의 효율적 사용 방안을 기할 수 있다. 이에 따라 정동극장, 이문동에 세워질 극장의 성격과 역할도 함께 검토되어야 한다. 국립오페라단, 합창단, 발레단의 예술의전당 이관으로 기능의 합리적인 조정은 이루어진 것으로 판단되며 세부적인 조정과 국립교향악단의 창단 등도 포함하여 논하는 것도 좋은 방법이 될 것이다. 또한 서울예술단의 보다 효과적인 운영도 함께 검토되어야 할 것이다.

둘째, 장충단공원, 장충체육관, 자유센터에서 국립중앙극장에 이르는 지역을 문화지구로 지정하여 같은 영역속에 공공성을 높여 주고 연대감을 살려줄 수 있는 방안을 서울특별시와 함께 추진한다면 서울은 문화적으로 훨씬 세련되고 문화가 숨쉬는 활기찬 도시가 될 것이다.

장충단공원에는 야외극장을 만들어 시민의 휴식 공간, 문화공간으로 활용성을 높이고 장충체육관을 민속축제 극장으로, 자유센터를 국립중앙극장 소속의 청소년 극장 또는 연극 전용 극장으로 사용한다면 국립중앙극장은 많은 문화 유동인구를 확보하여 활성화를 기할 수 있을 것이다.

다행히, 서울특별시에서는 동국대 입구에서 국립중앙극장에 이르는 길을 크게 확충하고 인도(산책로)를 넓히고 주변 경관을 조성하기 위한 계획을 갖고 있어 장충동 문화지구로 지정한다면 더욱 탄력을 받을 수 있을 것이다.

지난 10월 런던의 국립극장 *Royal National Theatre*이 있는 템즈강의 남쪽 사우스뱅크 콤플렉스(SBC) 일대의 문화지구를 돌아보고 부러움을 느끼지 않을 수 없었다. 이 문화지구 내에 최근 화력 발전소를 개조, 대형 현대 미술관인 테이트 모던 갤러리를 개관함으로써 이 일대의 문화지구가 더욱 활기를 띠고 있었다.

이 지역에는 국립극장 외에도 로열 페스티벌 홀, 퀸 엘리자베스 홀, 셰익스피어 글로브극장, 영상 박물관, 영화연극연구소, 디자인 박물관, 헤이워드 갤러리 등 10여 개의 대형 문화시설이 템즈 강변 경관 좋은 곳에 몰려 있어서 문화 명소가 되고 있다.

최근, 이 미술관과 템즈강 건너편 워터루 역 쪽을 잇는 차도가 없어지고 사람만 다닐 수 있는 또 하나의 예술 작품인 아름다운 다리를 건설하여 개통을 앞두고 있었다. 문화기관이 모여 있으므로 관광의 명소로도 더욱 그 빛을 발하고 있었다. 1995년 착공하여 최근 새 천년 기념으로 완공된 135m의 거대한 수레바퀴 「런던아이」가 완공되어 문화와 관광이 만나는 더 멋진 문화관광명소로 자리잡았다.

우리는 장충단과 국립중앙극장 일대를 문화지구로 지정 육성한다면 문화발전은 물론 관광 한국에도 큰 힘을 얻게 될 것이다.

필자는 국립중앙극장 장기발전계획과 문화지구 지정을 위해 정부와 범 문화계가 참여하는 국립중앙극장 발전위원회를 구성할 것을 제안한다.

국립중앙극장 시설 확충과 환경 조성

필자는 국립중앙극장 극장장으로 부임하면서 공

연 시설의 확충과 현대화, 환경 개선을 위한 몇 가지 구상을 갖고 있었다. 늘 국립중앙극장 공연을 관람하면서 우리나라 공연예술의 메카요, 나라의 얼굴이며, 통일 한국에 대비해야 할 국립중앙극장이 이대로는 안 되겠다는 답답한 심정을 느끼고 있었기 때문이다.

우선, 국립중앙극장은 전문 연극 공연장이 절실히 필요하다는 생각과 공연정보 서비스 센터, 공연자료 박물관, 예술교육 기능을 담당할 국립극장 공연예술 아카데미의 설립이 필요하며 이에 필요한 하드웨어에 대한 전반적인 재배치와 시설의 확충이 필요하다. 문화예술계는 하드웨어에 대한 확충에는 반대 의견이 많을지 몰라도 국립중앙극장이 제 기능을 하려면 소프트웨어의 개발 못지 않게 시설의 확충과 현대화 등 시설의 보완이 시급하다.

최근 바티칸 시티 박물관에 가 보고 관광객을 위한 대형 에스컬레이터를 설치하는 등 관객 편의를 고려한 현대식 시설을 보강한 것을 목격하였다. 문화기관도 관객지향의, 관객을 위한 서비스에 신경을 쓰지 않으면 관객들로부터 외면당하게 될 것이다.

국립중앙극장의 고민은 대중 교통으로의 접근이 어렵다는 데도 있지만 또 하나의 교통상 문제점은 진입로의 불편이다. 국립중앙극장은 어차피 진입로 문제 해결과 함께 주차장을 지하로 옮기는 문제를 동시에 해결해야 할 것이다.

국립중앙극장은 극장 건물 중심 축이 주 진입로 한쪽으로 바짝 치우쳐 있어 입구가 매우 폐쇄적이고 불편한 단점을 갖고 있다. 특히 차량 진입이 어렵고 공연 전후 차량이 갑자기 몰리는 시간대에는 큰 혼잡으로 지체가 심하다. 따라서 주차장을 지하화하고 극장 정면 분수대 광장을 비롯해서 현 주차장에는 꽃과 나무를 심고 벤치를 설치해 편하고 아름다운 쉼터, 문화가 숨쉬는 예술 공원으로 바꾸어야 한다. 그래야 국민의 사랑을 받는, 자주 찾게 되는 극장이 될 것이다. 단편적인 개선 계획이 아니라

종합적인 환경개선, 조경 계획 등 마스터 플랜을 수립해야 한다.

그리고 옛 국립국악중고등학교 건물인 극장 별관 건물, 현 영상물등급위원회와 국립중앙극장예술진흥회 문화학교를 증·개축 또는 신축하여 공연정보 서비스 센터, 실험극장, 공연예술 박물관으로 설치하고 여기에 관객들을 위한 분위기 있는 레스토랑, 카페, 아트숍 등 부대시설을 확충해야 할 것이다. 또한 현재 국립중앙극장 대극장은 연극을 하기에는 너무 크고 소극장은 너무 작은 단점이 있고 다른 전속 단체의 공연 등으로 장기 공연도 힘든 실정이다. 국립중앙극장은 설립 목적에 명시되어 있는 대로 연극 전문 공연장의 설립이 필요하다.

공연예술계는 90년대 초부터 현 자유센터를 이전하고 그 자리에 연극전용극장 또는 청소년 전용극장 건립을 제안한 바 있듯이 이 문제는 국가의 문화정책 차원에서 반드시 실현해야 한다. 그렇게 되면 현 극장은 창극·국악관현악단 전용극장으로 사용함으로써 우리 민족 고유 예술발전에 크게 기여하는 공연장이 될 것이다.

또한 장충체육관을 개조, 민속축제 극장 또는 대중예술 극장으로 사용하는 방안을 강구할 필요가 있다. 신라호텔, 타워호텔, 하이얏 호텔 등이 모여 있는 이 지역이 민속축제극장, 장충단공원 내 야외공연장이 국립중앙극장과 연계되어 활용된다면 외국인에게도 손쉽게 우리 문화를 알릴 수 있는 뜻있는 문화지구이자 또 하나의 관광명소가 저절로 이루어질 것이다.

이것이 동대문의 의류 상권, 대학로 문화의 거리와 연결될 때, 서울은 거대한 문화예술의 축을 형성하게 될 것이다. 군사력, 경제력이 단기적인 경쟁력이라면 문화력은 장기적인 경쟁력이다. 일본은 전국 공연장수는 1995년 현재 2,121개(공립 1,827개)인데 이들 공연장들에 10년 단위로 그 설치현황을 비교하면, 1980년에는 약 700개, 1990년대에는 5년간



약 450개가 개설되었다. 1980년대에는 대략 5일에 1개가, 1990년대는 4일에 1개가 전국 어디선가 개설되고 있음을 보여주고 있는데, 건설 러시라고 해도 과언이 아니다. 우리도 나라 살림이 어렵다고 문화에 대한 투자를 줄여서는 안되며 오히려 문화의 세기에 대비하여 문화에 대한 투자를 확대해야 할 것이다. 필자는 극장장으로 재직시 극장의 상징물로 빛(조명)을 이용한 설치 작품을 구상하고 작가들과 협의하였으나 재료비만도 50억 100억 원에 달해 검토 단계에서 중단한 바 있다. <런던 아이>같은 상징물이 세워진다면, 남산은 그야말로 문화와 관광 명소가 될 것이다.

국립중앙극장은 공연을 보기 위해서만이 아니라 가족 나들이, 시민의 휴식, 문화의 향취를 느끼기 위해, 고급스런 것을 느끼기 위해 가는 문화의 명소가 되어야 한다. 문화의 세기인 21세기에 우리는 우리의 문화 역량을 기르는데 국립중앙극장이 가장 중요한 문화발전의 기지라는 사실을 인식해야 한다.

조직 및 예산제도의 운영 개선

국립중앙극장이 민속예술의 진흥 발전을 위한

조직이 어떻게 개편되어야 하는가에 대하여 상세한 언급은 피하고자 한다.

다만 조직의 개선이 국립중앙극장의 운영 활성화에 매우 중요하므로 다시 한번 강조하고자 한다. 정부 조직법상 부처의 하부조직의 개편은 해당 장관에게 그 권한이 위임되어 있다. 문화관광부는 21세기 국립중앙극장이 제 역할과 기능을 할 수 있도록, 조직의 운영을 극대화할 수 있도록 개편하여야 한다. 그러기 위해서는 기획·홍보 출판 기능, 마케팅 기능, 사회교육 기능, 공연예술정보 서비스 기능을 담당할 부서를 설치하고 전문 인력을 보강해야 하며 직원의 재훈련, 해외 연수 등을 통해 전문능력을 향상시켜야 한다. 현행 조직의 일부를 기능적으로 개편하고 정원을 확충함으로써 절름발이 조직을 활성화시켜야 한다.

국립중앙극장은 현재의 기능에 따른 국공립 공연장과 차별화·전문화를 부여하기 위하여 전국 시도 공연장과 네트워크 기능, 교육 및 연구기능, 정보자료의 서비스 센터 기능, 지역 순회 및 해외 순회 공연 등의 기능을 강화해야 하며 조직과 기능도 이에 맞추어 기능적으로 개선되어야 할 것이다.

당장 전문연구 인력의 대폭적인 확충이 어려운 점을 감안하여 연구조사 기능은 한국예술종합학교 한국예술연구소와 공동 연구하는 등 긴밀한 협력체제를 유지한다면 양 기관이 모두 활성화되는 효과적인 방안이 될 수도 있을 것이다.

예산제도도 책임운영기관의 4대 원칙인 ‘인사상 우대 및 필요한 예산 지원’ ‘기관운영의 자율성 및 독립성의 최대한 보장’ ‘기관운영성과에 대한 평가’ ‘환류체제의 강화 및 취지를 살려 기획예산처의 협의를 거쳐 현재는 사실상 승인 사용하는 제도를 개선하여 공연 수입금 및 외부 출연료, 프로그램 판매대 등 공연관련 수익금은 자동적으로 공연제작 예산으로 활용할 수 있도록 해야 한다.

또한 우수 전속 단체, 우수 전속 단원에 대하여는 성과급을 지급하는 등 인센티브 제도를 적극 활용하여 전속 단체의 기량을 높이고 활성화를 기하여야 한다. 물론, 자율권·성과급을 주는 대신 그 반대의 경우에는 반대급부가 따르는 것은 당연한 일이다.

국립중앙극장 이미지 개선 작업

국립중앙극장이 21세기 한국 공연예술을 대표하는 극장으로 탈바꿈하기 위해서는 무엇보다도 친근하고 신뢰감을 주며 국립중앙극장의 브랜드 가치를 높여 줄 수 있는 개성적이고 진취적인 인상을 심어 줄 수 있는 이미지 개선 작업이 필요하다.

국립중앙극장은 1999년 이미지 개선을 위해 작품의 완성도를 높이고 관객 지향적인 프로그램을 개발하는 한편 연말, 방학기간 등 시즌에 맞는 특별공연을 기획하여 좋은 평가를 받은 바 있다. 그러나 국립중앙극장은 수준높은 공연을 통해 국민문화복지를 향상하고 새로운 예술을 창조하는 창작의 공간만이 아니다. 극장은 모든 국민의 예술적·문화적 욕구의 충족과 함께 만남과 교환(交驛)의 장(長)이다.

그러기 위해서는 극장이 품위있고 고급스러운 분위기와 예술적인 향기가 있는 문화공간이 되어야 한다. 그에 맞는 부대시설인 고급 식당, 아름다운 카페, 아트숍과 야외공간 등 부대시설을 갖추어야 하며 표지판 하나 하나까지도 전체적인 조화를 갖는 예술성을 느끼도록 해야 한다. 또한 1999년부터 새로운 로고와 CI(이미지 통합) 작업에 착수, 2000년 초부터 새로운 로고를 발표하여 사용함으로써 국민에게 신선하고 부드러우면서도 친근한 이미지를 심어주고 있다.

“민족의 흥과 끼”를 표현하는 중심적인 공간공연 이미지를 살리기 위해 동양적 색채가 강한 붓터치를

국립중앙극장은 1999년 이미지 개선을 위해 작품의 완성도를 높이고 관객 지향적인 프로그램을 개발하는 한편 연말, 방학기간 등 시즌에 맞는 특별공연을 기획하여 좋은 평가를 받은 바 있다. 그러나 국립중앙극장은 수준 높은 공연을 통해 국민문화복지를 향상하고 새로운 예술을 창조하는 창작의 공간만이 아니다. 극장은 모든 국민의 예술적·문화적 욕구의 충족과 함께 만남과 교환(交驩)의 장(長)이다.

이용한 원색 디자인이 돋보인다. 극단, 창극단, 무용단, 국악관현악단 등 4개 전속 단체의 고유색을 지정하고, 그 색이 모여 극장 전체 이미지를 이루고 있다.

대·소극장의 명칭과 마찬가지로 새로이 개발한 국립극장 CI는 여러 모로 활용되어야 새로운 이미지를 구축하는 데 효과를 발휘할 수 있다. 고유디자인과 컬러를 이용한 다양한 디자인 상품을 개발하여 기념품이나 선물용으로 활용하고 나아가 판매할 수 있는 여러 가지 아이템으로 확산시킬 수 있어야 한다. 또한 극장 내 안내 표지판, 서울시·남산 주변의 국립중앙극장 안내판에도 적극 활용함으로써 CI만으로도 국립극장을 느낄 수 있도록 지속적인 관리와 개발이 필요하다.

극장의 CI는 전속단체들의 그것과도 연결되어야 한다. 현재 개발된 CI는 극장만을 위한 것으로서 단체는 고유한 컬러와 고유서체만 지정하였는데 단체들의 특성에 맞는 독자적인 로고가 필요하다. 단체들의 독자 로고는 우선 국립중앙극장 CI가 담고 있는 이미지와 정신을 유지함으로써 단체의 특성을 살리는 디자인이어야 한다.

국립중앙극장의 지도 기능 강화

문화관광부 소속기관인 국립중앙박물관, 국립중

앙도서관, 국립현대미술관 등 각종 문화기관은 전국의 박물관, 도서관 미술관에 대한 지도기능을 활발하게 추진함으로써 해당분야의 발전을 이끌어 가는 중심 기관의 역할을 하고 있다. 국립중앙도서관의 예를 들어보더라도 각급 도서관이 문화관광부 소속이 아니면서도 전국 도서관 정보전산망의 구축운영, 국가 표준화 정책수립 및 기술보급, 전문인력훈련에 대한 중장기 훈련계획 수립시행, 지역 문화 프로그램의 개발 보급, 도서관 정보화, 소프트웨어 개발·보급에 관한 사항, 국가 문헌 종합 데이터 베이스 구축, 도서관 업무 정보화 계획수립, 각종 도서정보의 제공 등 전국적인 지도 기능이 주요 업무의 하나이며 그러한 업무를 수행하고 있다. 그러나 국립중앙극장은 나라의 대표 극장이면서도 전국의 시·도 문예회관에 대한 지도 기능이나 역할이 거의 없는 실정이다. 부분적으로 무대 기술인에 대한 개별 지도 교육이나 자문에 응하는 경우는 있지만 제도적으로 상시적인 지도 기능이나 구축은 전무한 실정이다. 앞으로 국립중앙극장은 전국 시·도의 문예회관의 전국 공연 전산망 구축 및 협력 체제, 각종 공연 정보의 제공, 우수 프로그램 제공, 기획·홍보 시설 운영, 무대 관리, 마케팅 분야 등 공연 전반에 대한 훈련 및 교육 등 지도 기능을 활성화해야 할 것이다.

전국 네트워크화를 통한 협력체제의 구축은 지방의 무대예술 수준을 획기적으로 끌어올릴 수 있으

며, 지방 공연의 활성화 유도라는 일석이조의 효과를 거둘 수 있을 것이다.

이 문제는 국립중앙극장의 본연의 의무이자 국립중앙극장이 나아가야 할 방향이며 특성화·전문화의 길이라고 믿는다. 국립중앙극장의 전문성 확보, 전문가의 확충을 역설한 것도 이러한 지도 기능을 수행하기 위해 필요 불가결하기 때문이다.

책임 운영기관으로 제도가 바뀌면서 극장장의 인사에 대한 자율권이 높아졌지만 근본적으로 유능한 공연 기획 전문가를 확보하기 위해서는 국립국악원, 국립현대미술관, 국립중앙박물관과 같이 학예연구실, 국악연구실과 같은 전문인력을 둘 수 있도록 공연 기획실·홍보·마케팅부 같은 조직을 제도적으로 확보하여야 할 것이다.

국립중앙극장이 예술의 순발력을 갖고 전문성을 확보하는 것이 극장 발전에 무엇보다도 시급하고 중요한 과제를 감안할 때 현 조직은 확충이 불가피하다. 국립극장은 145명의 정원을 지난 구조조정의 개편으로 정원의 50%에 가까운 70명을 감축하여 현재 극장장 1인, 별정직 무대요원 23명, 행정요원 16명, 최하위직인 기능직·시설 및 무대 관리 요원 31명, 운전원 4명(관객 수송용 셔틀버스, 지방 순회공연 기사)으로 총 정원 75명이다. 전문직 확충을 위한 정원 확충이 불가피한 실정이다. 편법으로 전속 단체 단원 정원에서 1년 단위로 각 단체별로 1명씩 기획·홍보·요원으로 활용하는 현재 방법으로는 발전을 기대할 수 없을 것이다.

국립중앙극장은 조직·기구를 개편하여 국립중앙극장의 위상에 맞는 전문인력을 확보할 수 있는 제도적 장치를 마련해야 할 것이다. 공연 행정요원까지도 순환보직에 의해 수시 전보됨으로써 전문성을 기하기 어려우므로 문화관광부 내에 극장 근무 희망자를 사전에 조사, 희망보직제를 택함으로써 열정있는 요원을 확보하는 방안이 가능한지 연구할 필요가 있다.

필자는 문화예술계 등 전문가의 의견과 공연장의 특성화·전문화에 대한 소신을 바탕으로 1999년 12월 오페라단·합창단·발레단을 법인화하여, 예술의전당 상주 단체로 이관 방침을 정하고 법인 절차를 마친 후 2000년 초 예술의전당 이주를 마침으로써 예술의전당과 기능의 분담, 전문화·특성화의 계기가 마련되었다고 볼 수 있다. 따라서 이제는 국립극장 설립 목적인 민족예술의 진흥 발전을 위해 보다 전문성을 확보해야 할 때이다. 그러기 위해서는 단편적인 공연보다는 국립극장이 추구하는 큰 이념에 맞는 전문 공연장에 부합하는 장기 시리즈 형식의 기획물을 발굴해야 할 것이다.

국립무용단이 장기 시리즈로 기획 공연하는 <신라의 춤>, <백제의 춤>, 국립창극단의 <심청전>, <흥부전> 등 장막 창극 시리즈 등은 보완해야 할 점이 있음에도 불구하고 국립중앙극장의 프로그램이 나아가야 할 바를 시사하는 의미있는 공연이라 볼 수 있을 것이다.

공연예술 정보자료 서비스 및 연구 중심 센터

국립중앙극장은 50년 동안 연극, 무용, 창극, 오페라 합창, 전통음악 등 무대 예술의 본산으로 역사를 지닌 만큼 어느 예술기관보다 근·현대 공연예술에 관한 많은 자료를 보유하고 있다. 그러나 1 2명으로 운영되어 온 도서, 시청각 자료, 각종 포스터 등 공연자료는 체계적으로 정리돼 있지 못하고 활용도 극히 저조한 실정이다.

필자는 1999년 극장장으로 재직시 부족한 자료 수집을 위하여 문화예술계 원로, 중진들에게 공연자료 기증을 협조 요청, 전문가를 통한 발굴 등에 나서 보았으나 별로 성과를 거두지 못하고 말았다. 그러나 전임 극장장, 전임 단장, 원로 단원 등을 지속적으로 접촉, 설득하면 귀중한 자료를 확보할 수 있을 것으로 예상된다. 그리고 별관건물(현 영상물등급위

기업이든 예술 경영이든 가장 중요한 것은 고객을 확보하는 일이며 고객(관객) 개발을 위한 전략을 세우는 일이다. 따라서 공연의 기획에서부터 전 과정에 이르기까지 관객 확보 방안, 홍보 및 마케팅 방안이 함께 검토되어야 한다. 종래 국립중앙극장의 관료제도로는 관객 개발과 관객 서비스 개발에 적극성을 가지는데 한계가 있었던 것이 사실이다.

원회)을 활용, 공연예술 자료, 정보센터 또는 공연 박물관을 설치하여 국립중앙극장이 본격적인 조사연구, 자료제공 기능을 강화해야 할 것이다.

또한 국립중앙극장은 본격적으로 개막된 디지털 시대와 인터넷 시대의 변화된 환경에 적극적으로 대응하고 이를 활용하여 주요 공연자료의 디지털화를 추진해야 한다.

국민의 문화적 욕구가 높아지면서 문화정보에 대한 필요성과 욕구 또한 크게 증대되고 있다. 국립중앙극장에서 이루어지고 있는 각종 공연정보 뿐 아니라 국내외 공연 현황 등을 수집, 정리, 분석하여 정보가치가 있는 새로운 자료를 생산·배포하는 명실상부한 공연예술정보센터로서 공연예술의 데이터뱅크 역할을 해야 한다.

이미 밝혔듯이 연구 인력 확보방안으로 한국예술종합학교 한국예술연구소 등과 연계 추진하는 방안도 고려해 볼 필요가 있다.

현재 국립중앙극장은 본격적인 극장 홈페이지 작업에 이어 공연녹화 자료 773점, 공연녹음자료 1,071점, 공연용품 35,184점, 공연 포스터 등 디자인 자료 20,184점, 극장안내자료 243점 등 총 57,455점을 아날로그 자료를 디지털 자료로 전산화가 진행중이며 이 사업이 마무리되면 국립중앙극장의 공연예술센터로서의 기능의 활성화가 기대된다.

관객의 개발과 후원조직의 활성화

기업이든 예술 경영이든 가장 중요한 것은 고객을 확보하는 일이며 고객(관객) 개발을 위한 전략을 세우는 일이다. 따라서 공연의 기획에서부터 전 과정에 이르기까지 관객 확보 방안, 홍보 및 마케팅 방안이 함께 검토되어야 한다. 종래 국립중앙극장의 관료제도로는 관객 개발과 관객 서비스 개발에 적극성을 가지는데 한계가 있었던 것이 사실이다.

또한 우호적인 관객을 개발하는 것은 매우 어려운 일이며 관객에 대한 신뢰를 구축하고 이벤트, 각종문화 서비스는 지속적인 동기 부여가 필요하다. 안정적으로 관객을 확보하는 방안의 하나는 회원제 *Dynamic Subscription Promotion*가 확립되어야 한다.

시즌 프로덕션 도입에 대하여는 이미 언급한 바 있거니와 이 제도는 수준높은 공연을 위해 공연준비를 충실히 할 수 있고 회원제 확보, 예산의 효율적인 사용, 인적자원의 생산적 관리를 위하여 꼭 실천해야 할 과제이다. 또 하나의 전략은 후원회 제도를 활성화하는 제도이다.

후원회는 극장의 후원회 및 각 전속 단체 별 후원회가 있다. 국립 발레단의 경우 모든 공연의 예약률이 90% 대 이르는 것은 첫째, 국립발레단 공연에 대한 명성과 관객의 신뢰이며, 둘째 안정된 고정 관

주요공연장 시설·가동률·좌석 점유율 비교

<표2> 공연장 가동률

구 분	국립중앙극장 (대극장)		예술의 전당 (음악당)		국립국악원 (예악당)		세종문화회관 (대강당)		정동극장	
	97	98	97	98	97	98	97	98	97	98
자 체	192	205	66	60	132	139	124	161	252	263
대 관	71	68	226	282	25	45	167	143	20	49
사용계	(72%)	(75%)	(80%)	(94%)	(46%)	(54%)	(80%)	(83%)	(83%)	(85%)
보수점검일	68	38	31	24	20	40	21	14	11	11

<표3> 좌석 점유율

구 분	국립중앙극장 (대극장)		예술의 전당 (음악당)		국립국악원 (예악당)		세종문화회관 (대강당)		정동극장	
	97	98	97	98	97	98	97	98	97	98
자 체	76%	84%	57%	66%	87%	89%	53%	51%	82%	87%
대 관	53%	52%	55%	47%	94%	85%	52%	61%	55%	74%

객, 셋째 활발한 후원회 제도에 기인한다. 또한 예술 단으로서는 유일하게 스타 시스템과 레퍼토리 시스템을 정착시킨데도 있을 것이다.

전속예술 단체를 활성화하는 방안의 하나로 국립 발레단의 성공 사례를 연구하며 장점을 활용하는 방안이 좋을 것이다. 후원회 제도가 활성화되면 단원의 해외연수, 고정관객에 대한 특별 서비스, 고급 프로그램의 개발 등 관객을 위한 수준 높은 서비스와 단원의 사기 및 기량을 높이는 방안 또한 다양해질 것이다.

국립중앙극장의 경우, 모든 공연이 일정한 수준을 갖고 있으므로 대기업과 연계, 고정관객을 확보하는 방법도 있을 것이다.

대기업 이윤을 사회에 환원하는 차원 또는 개인 친분에 의한 단편적인 후원의 차원이 아니라 기업의 이미지를 높여주고 기업의 생산성을 향상시켜주는 새로운 차원의 협력 관계로 유지하고 고정관객을 확보하는 방법으로 발전시킬 필요가 있다. 또한 미래

의 관객인 청소년 관객 개발을 위한 청소년 예술제 등 청소년 기획 프로그램을 확충해야 한다. 잠재관객을 개발 또한 국립중앙극장의 중요한 임무이다.

국립중앙극장의 관객 개발을 위해서 기획프로그램의 인지도를 높이는 일이 중요하다. 그러기 위해서는 중요한 시즌별 공연 프로그램을 상설로 열어야 한다. 연말연시, 방학, 가정의 달 5월, 전통명절 시즌마다 성격에 맞는 프로그램을 올려야 한다. 또 한번 시작한 시즌 프로그램을 장기적인 안목에서 계속 투자해야만 고정고객을 유치 할 수 있다. 외국인이나 관광객을 위한 시즌 프로그램은 특정 장소, 특정 요일을 정해 역시 장기적으로 진행해야 한다. 시즌 프로그램은 그 자체만으로 인지도를 높일 수 있지만 시즌을 묶어 광고를 공동으로 시행하고 입장권 프로모션을 다양하게 구사 할 수 있는 마케팅의 이점도 높아 극장이라면 반드시 시행해야 하는 기획 아이템이 아닐 수 없다.

국립중앙극장은 본격적인 정보 전산화를 위해

인터넷 홈페이지, PC통신 등을 관객 개발전략으로 삼고 있다.

국립중앙극장의 경우 1999년도에는 극장 가동률이 대극장 80%, 소극장 79%로 1997년, 98년보다 많이 높아졌다.

이와 아울러 이미 언급한 놀이마당, 문화광장, 실험극장 등의 운영을 활성화하여 국민과 더욱 친근한 극장, 예술가들에게, 관객에게 언제나 열린 극장으로 살아 움직여야 할 것이다.

전속예술단체에 대하여는 그간 프로의식의 결여 등 지적을 받은 바 있지만 전속단체가 활성화되기 위해서는 공연실적에 대한 엄격한 공연 평가제를 시행, 책임지는 제도가 정착되어야 할 것이다. 또한 경영 책임제 기관의 제도적 정비가 이루어진 만큼 인터넷 시대에 맞추어 전략도 정보화되어야 한다. 이제 인터넷은 관객개발에 가장 유효하고 절대적인 수단인 것이다.

공연장의 기능 및 전속 단체의 운영 활성화

좋은 공연이 이루어지기 위해서는 충분한 연습 시간과 무대장치 시간을 주어야한다. 그것이 좋은 공연장의 조건이다.

최근 국립중앙극장은 극장 가동률, 전속단체의 공연 활동이 부진하고 소극적이라는 비판을 받아왔다.

그럼에도 공연이 없는 날은 극장이 쉬는 날이라고 생각하는 사람이 많다. 국립중앙극장의 극장가동률, 공연활동이 그간 소극적이었다는 지적에 대해 연습기간을 감안 하더라도 첫째 극장운영의 적극성 부족, 둘째 전속 예술 단체의 프로의식 결여, 셋째 공연 예산의 부족, 넷째 시즌 프로덕션제의 미도입으로 인한 효율적인 운영부족, 다섯째 관객 확보에 대한 자신감 부족, 여섯째 극장 시설의 노후화로 인한 장기간의 무대 보수 기간 등을 요인으로 꼽을 수

있을 것이다. 그간 주요 공연장의 운영 실적은 <표>과 같다.

성과에 따라 보다 많은 성과 상여금과 혜택이 주어지는 공연 실적의 평가 결과가 반영되어야 할 것이다.

또한 유능한 단원에 대한 발표 기회를 제공하여 공연 활성화와 사기진작을 꾀하여야 할 것이다. 무엇보다 전속단체의 공연의 질을 높이고 예술단의 이념과 목적에 부합되는 좋은 레퍼토리의 개발은 단체 활성화의 지름길이다. 이에 예술가·전문가 집단은 한결같이 예술 감독제 도입을 주장하고 있지만 현행 체제로는 문제가 있다.

단장이 예술인이고 예술감독이 같은 분야의 예술인 일 때 역할과 기능이 분명히 구분되어 있더라도 갈등은 불가피하다.

2000년 초 2개월만에 예술감독이 사직한 국립극단의 경우는 단적인 예에 속한다. 따라서 단장이 운영 및 직원의 관리만 맡은 행정 또는 경영인 경우면 문제는 없을 것이다.

홍보 및 마케팅 기능의 강화

공연장 경영에 있어서 가장 어려운 일 중의 하나는 홍보와 마케팅이다. 영리를 목적으로 하지 않는 국가기관 또는 비영리 단체에서 홍보나 마케팅은 생리적으로 맞지도 않고 거리도 멀다.

그러나 아무리 좋은 공연이라도 관객이 없다면 그 공연은 의미를 갖지 못할 것이다.

또한 아무리 예술성이 중요하더라도 흥행을 도외시할 수는 없다. 그러한 면에서 문화공간은 창조의 공간인 동시에 흥행의 공간이라는 양면성을 가지고 있다. 홍보 및 마케팅에 대한 전문 부서도, 전문 인력도 없을뿐더러 활용할 예산도 마땅치 않은 국립중앙극장의 경우 그 어려움은 더욱 심하다.

그러나 정보화시대가 열리고 문화환경이 변함에



따라 최근의 홍보 방법이 인터넷 홈페이지, PC통신을 통한 방법이 큰 위력을 발휘하면서 홍보 방법도 보다 빠르고 다양하게 직접적으로 관객을 파고들 수 있는 인터넷 홍보 등 선진적 홍보 방법을 적극 활용해야 할 것이다.

최근 국립중앙극장은 정보 전산화에 전력을 기울여 홈페이지, 인터넷에 이어 모든 자료를 디지털화하여 서비스할 수 있는 공연예술 종합 정보 시스템을 구축하고 있다.

제 1차 사업 ~ 제 3차 사업(2000. 5. 31 ~ 2004. 12. 31)까지 계속될 공연예술 종합 정보 시스템 사업은 홈페이지 구축, 소장자료 DB구축, 공연자료(동영상, 음향)의 디지털화 등 DB관리 프로그램을 개발하여 문화예술 관련 통합 검색 서비스와 연계 운영될 것이다. 이는 공연의 홍보, 마케팅, 관객의 개발, 관객에 대한 공연예술정보 서비스의 제공 등 국립중앙극장의 홍보, 마케팅, 이미지 구축 및 커뮤니케이션에 엄청난 변화를 가져올 것이다. 마케팅 수단으로는 현수막, 홍보물 제작 등 전통적인 방법보다는 인터넷에 의한 예약, 판매가 주를 이룰 것이다. 또한 마케팅 방법으로는 회원제 관객에 대한 할인 등 우대조치, 최고 서비스를 원하는 고급 관객에게는 음료제공,贵宾실 사용, 특별석 예약, 프로그램 및 상시 주차증 등을 제공하는 대신 고객의 특별 좌석권을 판매하는 등 차별화를 생각해 볼 수 있다. 그대신

학생석등에 대해서는 더 싼값으로 관람 할 수 있도록 한다.

또한 고정 회원에 대한 고객 할인제, 쿠폰 할인권 증정, 가족, 연인회원제, 데이입장권, 프리미어 할인 등 다양한 관람권 구입제도, 공동마케팅 시스템, 시즌 기획 공연카드 등을 개발하여 한발 더 관객에게 다가가야 할 것이다.

홍보와 마케팅 등은 이제는 국내뿐 아니라 영어, 일본어, 중국어 홈페이지 등을 활용하여 해외에도 우리 문화예술의 우수성을 알리고 외국 관광객이 우리나라를 방문했을 때 활용하는 도구가 되어야 한다.

국립중앙극장 설립 50주년을 맞는 2000년도는 문화의 세기 첫해이자 국립중앙극장이 책임운영기관으로 새롭게 탄생한 해이기도 하다.

그 동안 국립중앙극장은 고비용·저효율의 안일하고 방만한 운영을 해왔다는 혹독한 비판과 함께 극장을 아끼는 많은 관객들의 애정 어린 찬사와 충고를 받아 왔다.

그러한 기대와 염원을 안고 21세기의 첫해를 맞는 시점에 국립극장은 극장장을 전문직으로 교체하고 책임운영기관으로 제도적인 변화를 가져왔다. 극장 운영의 효율성, 생산성, 창조성을 극대화하고 극장의 인사, 조직, 재정, 공연활동의 탄력성과 순발력을 갖도록 체제정비를 마쳤다. 구조조정으로 50%에 가까운 직원이 극장을 떠나는 것을 지켜 보아야 했던 것은 극장장으로서 가슴 아픈 일이었지만 나라를 대표하는 문화기관으로서 상징성을 갖는 국립중앙극장의 발전의 기틀을 마련했다는 점에서 불가피한 선택이었다는 당위성과 의미를 지닌다. 이제 국립중앙극장은 급격하게 변화하는 사회현상, 문화환경에 적극적으로 대응하지 않으면 안된다. 새롭게 변화되는 디지털·인터넷 시대에 극장의 운영도 신축적이고 순발력있는 문화서비스로 변화를 주도하여야 할 것이다.

국립중앙극장이 나아가야 할 방향과 그 자리

국립중앙극장은 단순히 공연예술이 공연되는 극장이 아니다. 문화창조의 장이며 새로운 공연문화를 만들어 내는 가치 창조의 터전이며 문화 서비스의 발전기지이며 공연예술계 분야 국민의 예술교육을 담당하는 교육센터요, 전국 시도 공연장을 종적·횡적으로 연결하는 네트워크의 중심지이며 공연정보의 제공과 지도기능을 담당하는 공연예술의 메카이다.

국립중앙극장은 단순한 문화 상품이 아니라 문화 상징이자 공공의 문화재요 문화자산이다. 이러한 중요성을 감안, 지도력을 발휘하기 위해서는 문화적으로 앞서가지 않으면 안 된다.

이제 이러한 여러 기능을 효율적으로 수행하기 위해서는 수준높은 공연, 효율적인 단원 관리와 함께 예술 교육, 문화 서비스, 홍보, 마케팅도 디지털·인터넷 시대에 맞는 선진기법으로 국민에게, 관객에게, 세계로 다가가야 할 것이다.

요즘 우리나라 농촌에서는 컴퓨터를 통해 농산물을 인터넷으로 팔아 상당한 농가 소득을 올리는 경우가 늘어가고 있다. 이제 컴퓨터는 농촌에서 가장 중요한 농기구인 것이다. 인터넷은 외딴 농촌을 도시의 소비자와 직접 연결하여 판로를 개척하고 있는 것이다.

이제 국립중앙극장도 지리적 여건의 불리함과 대중교통의 접근의 어려운 문제를 새로운 선진기법으로 충분히 극복하리라고 본다.

또한 국립중앙극장은 보다 장기적인 비전을 제시해야 한다. 국립중앙극장에서 자유센터, 장충단 공원에 이르는 문화지구의 지정과 한계에 이른 현 극

장시설을 대폭적으로 신축, 증축하여 새로운 국민의 문화욕구에 대비해야 한다. 지금 포화상태에 있는 좁은 대학로 문화의 거리나 인사동의 전통문화 거리로는 한계가 있다. 국립중앙극장 - 자유센터 - 장충단의 문화지구와 광화문 문화의 거리 조성으로 서울의 면모를 2000년의 문화도시, 역사도시로 그 모습을 바꾸어야 한다. 문화 한국의 참 모습을 보여 줄 이 사업을 정부와 서울시가 문화정책의 최우선 과제로 추진한다면 우리 문화는 더욱 세련되게 발전해 나갈 것이다.

곧 개최될 2002년 월드컵 축구, 한국방문의 해, 2005년 APEC 등 국가적, 세계적인 행사를 대비해야 하며 통일 한국의 공연문화를 아우를 수 있는 비전을 갖고 준비해야 한다. 디지털 시대에 맞는 소프트웨어의 개발과 이를 활용한 정보서비스 기능 역시 국립중앙극장의 중요과제의 하나이다.

국민들은 최상의 무대예술, 최고급의 공연과 감동이 있는 문화서비스를 원할 것이며 최고의 문화정보를 요구할 것이다. 여기에 소홀한다면 국립중앙극장은 그 존재 가치가 없다.

나라를 대표하는 극장이라면 최고의 예술을 지향하고 민족예술의 정체성, 정통성을 계승·발전시켜야 할 의무가 있다. 또한 상업성·오락성이 범람하는 공연예술계에 순수예술을 지키는 방파제요, 예술이 상업성과 오락성으로 하향되는 것을 막는 최후의 보루로 작용해야 하는 것이다.

모든 예술인이 꿈꾸는 무대, 모든 국민이 가보고 싶어하는 극장, 수준 높은 공연, 품위있는 사람들의 만남과 교환의 장, 국립중앙극장은 마땅히 그런 극장이 되어야 한다.