

공연예술의 활성화와 공공극장의 운영 모델이 되길

이종원 한국문화예술위원회 지원총괄팀장

I. 복합공연장의 성격 및 기능

1. 공연장의 설립배경

공연장 건립은 건립예정 지역의 문화실태를 조사하고 그 결과에 따라 건립 규모, 이념, 운영목적, 운영목표 등을 설정해야 한다. 공공의 재원으로 건립되는 공공극장은 건립의 당위성이 우선되어야 하기 때문이다. 건립예정 지역의 문화시설 현황과 지역주민의 문화향수 실태를 조사하여 수요와 공급의 정도를 측정하고 지역의 문화환경에 적합한 운영방향을 설정함으로써 설립목적을 효율적으로 달성할 수 있을 것이다. 공연예술이 가치재(merit goods)로서 많이 공급되는 것이 바람직하지만 특정지역에 편중되는 것은 사회 전체의 균형과 국민의 문화시설 접근성 측면에서 불공평하다. 따라서 2005년 10월 현재 대학로에는 58개의 공연장이 있는데 왜 대학로에 공공극장을 건립해야 하는지에 대한 문제가 제기된다.

공연장이 밀집되어 있는 지역임에도 공공극장을 건립해야 하는 이유는 다음 4가지 이유로 분석된다. 첫째, 공공극장이 부족하고 공연장 시설이 열악하다. 공연장이 밀집되어 공연예술(연극)이 집중적으로 개최되는 특별한 지역이지만 아르코예술극장(이하 '예술극장'으로 칭함, 전 문예진흥원 예술극장) 외의 56개 공연장이 민간극장으로 대관료가 비싸고 동숭홀, 동덕여대 공연장, 연강홀 등 소수의 극장만이 공연시설이나 관객이용 시설이 양호한 편이며, 그 외는 매우

열악한 시설환경에서 공연이 이루어지고 있다.

둘째, 중규모 극장이 부족하고 소극장이 대부분이다. 공연예술(인)이 단계적으로 발전하기 위해서는 대·중·소규모의 공연장이 적절한 틀을 가지고 있는 것이 바람직한데 500석 이상 극장은 예술극장 대극장 1개, 500석 미만 300석 이상이 8개, 300석 미만 100석 이상이 40개, 100석 미만이 9개 등으로 전체 극장수의 70%가 300석 미만의 소극장이다. 100석 내외 소규모 공연장의 경우 공연자나 관객 모두 시설 이용에 심각한 불편을 겪고 있으며, 작품을 쉽게(부실하게) 만들어 관객에게 보이는 일부 소극장에 의해 관객의 발길을 돌리게 하는 폐해가 있어 왔다.

셋째, 공연예술(연극)의 공급과 소비의 중심지인 대학로를 문화지구로 지정하고 국가가 정책적으로 활성화를 꾀하고 있다.¹⁾ 세계적으로 유례가 드문 공연장 밀집지역으로 문화관광부는 2004년 새 예술정책을 수립·발표하면서, 공연예술분야 중점 추진과제로 '대학로 프로젝트'를 설정하였다. 대학로를 중심으로 공연예술 활성화를 위해 '대학로지구 발전을 위한 마스터플랜 수립' '대학로 상징 공연장 건립 등 공연장 대폭확충' '영세하고 낙후된 소극장의 시설개선' '대관전용 소극장 및 연습실 확보' 등을 실천과제로 삼고 있다.

넷째, 시설이 열악하고 대관료가 비싸 공연제작비 회수가 불가능한 것은 물론이고 적자폭이 커지고 있

어 공연예술계가 점점 더 위축되고 있다.

2004년도 말~2005년도 초에 뮤지컬 전용극장 2개가 개관하였다. 폴리미디어 극장을 신시 뮤지컬 컴퍼니가, 자유소극장을 PMC가 인수하여 뮤지컬 전용극장으로 개관하였고, 동숭아트센터 동숭홀과 소극장이 1년 동안 뮤지컬을 공연한다. 관객감소 제작부실 적자누적이라는 악순환의 궤도를 벗어날 수 없는 공연계로서는 하나의 활로일 수 있다. 따라서 공연예술인들은 대관료가 저렴한 중규모의 공공극장 건립을 지속적으로 요구해 왔으며, 이와 같은 4가지 큰 요인에 의해 극장설립이 출발되었다.

2. 공연장의 성격

가. 운영목적

'공연장의 건립은 주변 지역의 문화시설과, 문화정책, 문화향수 실태 등 수요와 공급의 측면들을 조사하고 분석하여 적절한 부지를 선택하고 건립을 추진하게 되며, 이에 맞는 설립이념과 목표를 설정하게 된다. 따라서 지역의 문화·예술적인 기반을 먼저 고려하고, 지역인들의 경제적인 수준, 문화·예술에 대한 인지도, 지역주민들의 요구와 문화·예술로의 선도 가능성, 주변 지역 공연장과의 연대 가능성, 다양한 지역사회와의 공조 가능성 등 많은 요소들을 고려하여 설립목적을 설정하고, 중·장기적인 발전의 단계를 설계해야 한다.'²⁾

한국문화예술위원회(이하 '예술위원회'로 칭함, 전 한국문화예술진흥원)가 건립하는 복합공연장의 경우는 이미 58개의 공연장이 밀집되어 있는 대학로에 신축하는 것으로 설립목적 설정에 일정한 한계를 가진다 하겠다. 그러나 대학로의 특별한 문화환경과 정책적으로 이 지역을 활성화하기 위해 건립하는 것이므로 일반적인 공연장 건립과는 다른 이 지역 특성에 맞는 목적설정이 필요하다. 복합공연장의 운영목적 설

정을 위해 다음 몇 가지 요소를 분석해 보기로 한다.

1) 설립의 주체 : 복합문화공간의 건립 주체는 예술위이며, 공공재원으로 건립하고 운영하게 되므로 복합공연장은 공공극장의 성격을 가지며, '공공성'이 우선되고 핵심이 된다. 법적 성격이나 운영방법이 어떠하든 간에 공공 공연장은 '예술창조자에게는 양질의 예술작품을 만들 수 있는 여건을 제공하고, 국민에게는 우수한 예술작품을 향유할 수 있는 공간'이 되도록 해야 한다. 예술인에게 양질의 예술작품을 만들 수 있는 여건을 제공하는 방법은 다양하다. 예술단체를 상주하게 할 수 있고, 초청공연도 가능하다.

저렴한 비용으로 우수한 시설을 사용할 수 있게 하는 대관중심의 공연장으로 운영하는 것도 대학로의 공연장 환경을 고려할 때 하나의 대안일 수 있으며, 예술극장과 역할 분담에 의한 성격을 구분하는 것도 고려할 수 있다. 우수한 예술작품을 향유하게 하려면 시민들이 쉽게 접근할 수 있도록 해야 한다. 가격을 저렴하게 하여 경제적 부담을 줄이고, 다양한 작품과 공연정보를 충분히 제공하여 선택의 기회와 폭을 넓게 해 주어야 한다.

2) 예술정책 : 대학로는 공연장이 밀집된 지역임에도 여기에 공공 공연장을 건립해야 하는가 하는 문제에 대한 해답이 요구된다. 전국적으로 볼 때 공연장의 접근성이 매우 열악한 지역이 많기 때문이다. 예술전문 공연장이 없던 1981년 4월 대학로에 예술극장이 개관하면서 연중 공연을 관람할 수 있는 유일한 지역으로 특성화 되었고, 1990년대에 들어서면서 소극장들이 급속하게 증가하였다. 소극장은 연극단체가 건물을 임대하여 극장으로 꾸미고 자체작품 공연과 타

1) 문화관광부, 「새로운 한국의 예술정책」, 2004.

2) 최준호, 「공연예술시장연구」, 1999.

단체 대관을 병행하는 방법으로 운영하였으며, 공연장 확보가 어려운 단체들이 우후죽순으로 소극장을 개관하였던 것이다. 그러나 90년대 후반부터는 관객이 급감하고 누적되는 적자에 부실하게 제작되는 작품들은 관객의 발길을 돌리게 하고 90년대 후반의 국가경제위기(IMF)는 공연예술계를 더욱 어렵게 하는 하나의 요소로 작용한 것으로 보인다.³⁾

명동지역이 상업의 중심지역으로 성장하면서 시장 경쟁력이 약한 공연장들은 문을 닫게 되고(구 명동 국립극장 등), 새로운 공연공간을 모색하는 동면의 시기를 지나 대학로에 예술극장이 개관하면서 그 터를 잡게 된 것이다. 그러나 대학로의 소극장들은 수입 구조와 맞지 않는 비싼 건물 임대료에 적자가 누적되고 관객 감소로 작품제작에 투자할 여력을 상실함으로써 관객감소 제작부실 적자누적이라는 악순환의 고리에서 벗어나지 못하고 또다시 위기를 맞고 있는 것이다. 이러한 순수 공연예술의 위기를 타개하지 못한다면 상업예술이 이 자리를 대신할 것이고, 기초예술의 경쟁력은 더욱 떨어지며 국민의 순수예술 향유 기회는 점점 더 줄어들 수밖에 없다.

공공의 정책은 궁극적으로 국민의 삶의 질을 높이는 것이다. 예술정책은 국민의 삶의 질을 높이기 위한 방안중 하나이다. 대학로에 복합공연장을 건립하여 순수 공연예술 창작활동을 활성화하고 국민의 예술향수 기회를 확대하는 것은 국가나 정부가 해야 할 당연한 몫이다. 따라서 정부는 대학로 공연예술 활성화를 위해 새 예술정책에 '대학로 프로젝트'를 추진과제로 설정하고 그 하나로 공공공연장 건립을 추진하고 있다.

3) 수요자 선호도 : 공연장의 1차 수요자는 예술창작자나 공연기획자(제작자)이다. 이들은 대학로의 공연공간이 부족하며, 소극장이 대부분이어서 중규모

공공극장 건립의 필요성을 제기해 왔다. 극장 규모는 예술창조자들에게는 창작의 규모를 다르게 하고, 제작자의 입장에서는 수입구조와 상관된다. 대극장에서 예술창작은 중·소극장에서의 경험으로 이루어지며, 중규모 극장에서의 예술창작은 소극장에서 활동한 경험이 바탕이 되어 작품의 완성도를 높게 하고, 질을 담보할 수 있다. 등지의 어린 새들이 때가 되면 밖으로 날아가듯이 소극장에서 창작경험은 때로 대규모 또는 양질(공간규모와 시설이 바탕이 되는)의 예술창작을 꿈꾼다. 그들의 꿈을 저렴한 비용으로 실현할 수 있도록 공간을 제공하는 것이 공공의 몫이다. 설문조사결과 새로 건립하는 복합공연장을 저렴한 비용으로 대관과 기획을 병행해야 한다는 응답이 52.8%로 나타났으며, 공연장르는 연극과 무용을 수용해야 한다는 응답이 51.2%로 나타났다. 설문 대상자가 연극·무용분야 예술인들이었으므로 공연장의 최종 수요자인 시민, 또는 대학로를 찾는 사람들에 대한 조사도 필요하다.

4) 대학로에서의 지역성 : 대학로 복합공연장은 소공연장 밀집 지역에서 공공 극장으로서의 선명한 정체성을 확보해야 한다. 민간 소극장의 비싼 임대료, 열악한 시설 등의 문제를 해소하기 위해 건립하는 것이므로 저렴한 비용으로 공연공간을 제공해야만 수요자들을 납득하게 할 수 있을 것이다. 또한 복합공연장은 우수한 공연을 유치하여 대학로에 공연관객을 다시 끌어들이고 대학로가 우리나라 공연예술의 중심지로써 그 요람이며, 지역 전체가 공연예술 마켓의 중심점이 되어야 한다. 저렴한 비용으로 공연공간의 제공과, 우수한 작품을 유치하는 두 가지 일을 동시에 만족하게 하기는 쉽지 않으므로 예술극장과 복합공연장의 역할분담 등 특성화를 통해 문제해결 방안을 모색하는 것이 바람직하다.

5) 극장의 규모 : 대학로 공연장의 총 객석수가 2005년에 와서 1만 석을 넘었다. 그럼에도 불구하고 공연공간이 부족하다는 결론에 따라 복합공연장을 건립하는 것이다. 공연공간이 부족하다는 것은 그만큼 수요가 많다는 의미이기도 하지만, 수요자가 필요로 하는 공간은 중규모(500석 이상)이상의 공공극장이라는 것이다. 공공극장을 희망하는 것은 이용비용이 저렴해야 한다는 의미이다. 따라서 객석수가 500석 이상 되는 중규모의 공연장을 건립해야 한다. 이상의 몇 가지 검토에서 첫째, 예술창조자에게는 저렴한 비용으로 양질의 예술작품을 만들 수 있는 여건을 제공하고, 국민에게는 우수한 예술작품을 향유할 수 있는 문화공간이어야 하며 둘째, 예술창작의 중심 공간으로서 대학로 순수 공연예술을 활성화하는 중심점 역할을 수행해야 하는 결론을 얻을 수 있으며 이것이 복합공연장의 운영목적이 될 것이다.

나. 수용 작품

오페라나 연주회, 국악공연 등은 시설과 규모, 관객 마케팅에서 대학로 공연장이 부적절하고 불리하기 때문에 자연스럽게 생산자나 소비자 모두가 전문공연장을 선호하게 되고, 예술의전당, 국립국악원(예악당) 등 전문공연장이 생겨나면서 기존의 공연장이 자연스럽게 특성화되었다.

예술의전당 토월극장, 아르코예술극장 등이 연극, 무용 중심의(또는 전용)공연장으로 특성화되었고, 대학로의 소극장들은 연극공연을 목적으로 연극인들이 만든 공연장이므로 대학로 공연장들은 예술장르의 지역적 특성을 갖고 있다. 따라서 대학로는 소비자인 관객들에게 연극공간으로 인식되어 있으며, 설문결과 응답자의 71.2%가 연극과 무용을 수용하는 것에 대하여 바람직하다는 긍정적인 인식을 하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 복합공연장은 연극과 무용작품

을 수용하는 것이 바람직한 것으로 분석된다.

다. 운영의 주체

복합공연장의 건립주체는 위원회이며 재원은 문예진흥기금이다. 설립주체는 위원회라 해도 문화공간의 운영방법에 따라서는 운영 주체를 달리할 수도 있다. 대관중심으로 운영할 경우에는 예술극장과 같이 예술 위 소속 부서로 운영되어도 공연장의 설립목적달성하는데 크게 문제되지 않을 것이다. 그러나 공연장에 예술단체를 상주(전속단체 상주 또는 계약에 의해 예술단체를 상주케 할 수 있음)하게 하고 작품을 기획 제작하거나, 기획중심 극장으로 운용할 경우에는 별도의 효율적인 운영방안을 모색해야 한다. 별도 운영방안으로는 독립 채산제 형태의 위탁운영, 독립 법인화 등의 방안이 있다. 공공극장의 이상적인 운영형태(Ideal Type)는 예술단체를 상주케 하고 일정양의 공연을 기획·제작하는 운영방법일 것이다.

‘공공극장이 시설물을 시민이 편리하게 이용하게끔 관리하는 일반 공공건물이 아닌 이상 대관의 주체가 아닌 기획의 주체가 되어야 한다. 프랑스, 영국의 경우 수백 개의 공공극장이 모두 예외 없이 자체기획으로 프로그램을 만들고 필요한 경우 기획제작을 하고 있다.’⁴⁾ 그러나 설립배경에서 논한 바와 같이 대학로 공연장과 예술단체(인)들이 직면해 있는 어려움을 해소하는 것이 시급하기 때문에 이상적인 공공극장의 운영방법만을 고집하기는 어려울 것으로 보인다. 설문 분석결과 이용자이며 수요자인 응답자들은 저렴한 비용으로 대관운영 해야 한다가 31.2%, 예술단체 초청 및

3) 문화관광정책연구원, 「2003. 문화예술향수실태조사」, 2003. 예술행사관람률은 1997년도에는 연극 20.2%, 전통음악공연 15.4%, 무용 4.1%로 나타났으나, 2003년도에는 연극 11.1%, 전통예술공연 5.2%, 무용 1.1%로 감소율이 매우 크게 나타났다. 그러나 영화의 경우는 53%대를 유지하고 있다.

4) 최준호, 「공연예술시장연구」, 1999.

기획공연이 25.6%, 대관과 자체 기획공연이 21.6%, 예술단체 상주와 기획·제작해야 한다가 14.4%순으로 나타나 복합공연장의 운영은 저렴한 비용으로의 대관과, 예술단체 초청 및 자체 기획공연으로 운영해야 한다는 응답이 78.4%로 나타났다. 운영형태에 대해 좀더 논하겠지만 이상의 몇 가지 관점에서 분석한 결과는 복합공연장의 운영주체는 예술위이고, 저렴한 비용으로 공연공간 제공을 요구받고 있으며 연극, 무용 예술인들은 대관과 기획공연을 병행하는 형태로 운영되기를 기대하고 있는 것으로 나타났다.

3. 공연장의 기능

공연장의 기능은 공연장의 설립목적을 달성하기 위한 수단이 되며 운영목표와 연계되어야 한다. 문화소비 형태가 다양하고 개인차가 커짐에 따라 문화시설의 사회적 역할과 기능의 범위가 점점 확대되는 경향이 다. 문화시설의 사회적 의미는 '문화적 활동의 장'에서 '계제모니를 선취하기 위한 이데올로기적 투쟁의 장' '평생학습시설 및 산업시설' '사회적 질서를 창출해 내는 공간'으로까지 확장되고 있다. 따라서 현대의 공연장 기능은 문화예술의 생산과 수용에 있어서 다양한 문화활동을 수용할 수 있는 시설과 프로그램, 그리고 공익성을 중심으로 하는 운영의 방향과 목적을 요구받고 있다고 해야 할 것이다. 복합 공연장은 대학로 공연예술을 활성화하여 예술창작과 공급을 확산하기 위한 필요에 의해서 건립되는 것이므로 문화 공간으로서 다음과 같은 기능수행을 요구받고 있다고 해야 할 것이다.

첫째, 복합공연장은 대학로 지역의 문화적 활력을 재생하는 구심점으로 대학로 공연예술을 한 단계 끌어올릴 수 있는 거점기능을 해야 한다. 둘째, 최고 수준의 연극, 무용 작품을 생산·공급함으로써 창작의 산실이며 국민의 문화향수 공간으로서의 기능을 수행

해야 한다. 셋째, 저렴한 비용으로 예술인들의 창작활동에 부담을 덜어 줌으로써 공공지원 기능을 유지해야 한다. 넷째, 2005년 5월 현재 객석 수가 1만 석인 대학로의 공연예술을 상징할 수 있는 최고 수준의 예술작품과, 우수한 시설로 브랜드 가치를 창출해야 한다. 다섯째, 지역·국가 간 공연교류를 위해 마켓 기능을 적극적으로 수행하여 대학로 공연예술을 활성화해야 한다.

새로 건립하는 공연장은 기존의 공공극장(예술극장)과는 다른 뚜렷한 특성과 역할을 부여해야 한다. 동 공연장 건립을 계기로 예술극장의 역할과 기능을 새로 정립할 필요가 있다. 복합공연장의 설립배경에서 논한 바와 같이 예술극장은 예술전문공연장이 전문한 시기에 대관을 목적으로 건립하여 대관중심 공연장으로 기능해 왔다. IMF 이후인 2000년도부터 재정자립도 향상을 목적으로 연간 4~5편의 작품을 공연단체와 공동 기획하는 방식의 기획공연을 추진하고 있으나 기획공연에 따른 수입이 재정자립도를 향상시키는 요인으로 작용하지는 못하고 있다. 2003년도에 기획비용 18,172,000원을 포함하여 기획공연에 투입된 비용은 모두 201,533,000원인데 비해 수입액은 156,924,000원으로 44,609,000원의 적자를 본 셈이다. 2004년도에는 적자폭이 더욱 크다. 145,349,000원의 비용이 투입되었지만 수입은 49,571,000원으로 95,778,000원의 적자를 본 것이다.⁵⁾ 기획공연을 하지 않으면 재정자립도는 더 높아진다는 결론이다.

〈표-1〉예술극장 기획공연 예산집행 및 수입내역(2003, 2004) (단위 천원)

구 분	투입			실적(수입액)	수지
	예산집행	기획비용	계		
2003년	183,361	18,172	201,533	156,924	△44,609
2004년	133,487	11,862	145,349	49,571	△95,778

따라서 예술극장은 대학로의 공공공연장 부족현상을 해소하는 차원에서 기획공연을 폐지하고 당초의

목적대로 대관중심 공연장으로 운영하고, 새로 건립하는 복합공연장은 기획중심 공연장으로 각각의 특성과 기능을 부여함으로써 전문성과 효율성을 높일 수 있는 방안이 된다. 정부는 대학로 복합공연장 건립 외에 옛 명동 국립극장 복원계획을 수립하고 소유권을 민간으로부터 사들였으며 2004년도에 '명동 국립극장 복원사업 기본계획연구'를 실시하였다. 대학로 복합공연장과 명동 국립극장 건립 주체는 예술위와 문화관광부로 다르지만 공공 공연장이라는 동질성을 갖고 출발한다. 따라서 복합공연장과 새 명동 국립극장의 성격과 기능을 총괄 비교해 보기로 한다.

〈표-2〉복합공연장과 명동 국립극장의 성격 및 기능 개요 비교표

구 분	복합공연장	명동 국립극장
설립주체	문예진흥원	문화관광부
설립목적	① 부족한 공연공간 확대로 공연 예술 창작여건조성 ② 대학로 순수공연예술의 활성화 ③ 우수예술의 대국민 향수기회 확대	① 옛 명동극장의 미래적 복원 ② 최고수준의 공연작품 보급 ③ 명동지역의 문화적 재생 ④ 명동지역의 사회경제적 회생과 활력
운영주체	한국문화예술위원회	재단법인 '명동국립극장' (가칭)
운영방식	안1) 대관 또는 기획공연 전용 안2) 대관과 기획공연을 병행	기획중심
주기능	① 대학로 문화적 활력 재생의 구심점 ② 최고 수준의 공연예술작품 창작 및 보급 ③ 저비용으로 창작활동 지원 ④ 공연예술의 마켓 공간	① 극예술전문극장으로서 국내 공연작품의 질적 우수성 선도 ② 공연예술 국제교류의 거점 ③ 국내외 공연예술 마케팅 선도 ④ 활력 있는 명동을 만들기 위한 관광명소화 ⑤ 모든 시민에게 동등한 접근성과 동선을제공

Ⅱ. 조직 형태 및 규모

1. 운영조직의 형태

복합공연장의 운영형태는 운영목적에 따라 가장 효율적인 운영방안을 선택해야 한다. 대관중심 공연장으로 운영할 경우와 작품을 기획·제작하는 경우는 운영조직의 형태가 매우 달라진다. 예술위가 선택할 수 있는 복합공연장의 운영형태는 ① 예술위 소속 부서 ② 위탁운영 ③ 독립법인 등의 방안이 있다. 운영조직의 형태를 정하는 데 있어서는 언급한 바와 같이 대관 중심으로 운영할 것인지, 기획과 제작을 병행할 것인지 등 공연장에 대한 운영방향이 정해져야 한다. 대관중심 공연장으로 운영할 경우는 예술위 소속으로 단순 기능을 수행할 수 있는 최소의 조직으로도 운영이 가능하며, 기획과 제작을 병행하는 경우에는 예술감독, 공연기획, 홍보, 마케팅 기능을 수행할 조직과 그에 따른 전문 인력을 갖춰야 하기 때문이다.

복합공연장의 3가지 운영형태 방안에 대하여 〈표-3〉와 같이 각 형태별 평가항목과 기준을 설정하여 분석해 보기로 한다. 운영형태에 따른 항목별 평가수준은 예술위 소속 부서로 하는 경우에는 공공적 위상, 지원효과, 조직의 안정성, 재정의 안정성, 의사결정의 합리성에서 매우 높게 평가되었지만 운영의 자율성, 조직의 유연성, 대응성에서는 매우 낮은 수준으로 평가되었다. 독립채산제 형태의 위탁운영은 모든 항목에서 다소 높은 수준으로 평가되어 원만하고 바람직한 운영조직으로 대안이 될 수 있다. 법인으로 하여 완전민간에 운영을 위탁하는 경우는 운영주체의 전문성, 경제적 효율성, 성과의 책임성, 운영의 자율성, 조직의 대응성과 의사결정의 신속성은 높으나, 지원효과, 조직과 재정의 안정성, 운영인력의 안정성에 있어서는 매우 낮은 수준이다. 좀 더 세부적으로 분석해보면, 위원회 소속 부서로 하는 경우 공공적 위상과 간접 지원효과가 높은 반면 재정의 효율성이 떨어지고, 조직과 재정의 안정성이 높은 반면 운영의 자율성과 대응성이 낮다.

완전민간 위탁의 법인형태는 운영주체의 전문성에 있어서는 높게 평가되는 반면 지원효과가 낮고, 성과의 책임성과 운영의 자율성이 높은 반면, 조직과 재정의 안정성이 매우 낮다. 운영형태에 따른 항목별 평가 분석의 결과로는 독립채산제 형태의 위탁운영 방법이 모든 항목에서 다소 높은 수준으로 평가되어 이상적

5) 기획공연 비용으로 공연단체 초청비용, 홍보비용 등 예산집행액과 기획비용으로 기본대관료만을 계산하였으며, 기획담당직원의 인건비 등 여타의 비용은 산출대상에 포함하지 않았다.

인 대안으로 보일 수 있으나, 장점이 두드러지지 않는 면이 있다. 운영형태를 결정하기 위해 검토사항을 항목별로 비교 분석해 보면 <표-3>과 같다.

<표-3> 운영형태에 따른 항목별 평가분석

평가항목 및 기준		① 예술위 소속 부서	② 위탁운영 (독립채산)	③ 독립법인 (원전민간위탁)
공공성	공공적 위상	◎	○	△
	공공서비스	○	○	○
	간접지원 효과	◎	△	×
전문성	운영주체의 전문성	△	○	◎
	인력의 전문성	○	○	○
	프로그램의 전문성	△	○	○
경제성	경제적 효율성	△	△	◎
재정적	효율성	×	○	○
	성과의 책임성	△	○	◎
	운영의 자율성	×	○	◎
성과 및 조직	조직의 안정성	◎	△	×
	재정의 안정성	◎	○	×
	인력의 안정성	◎	△	×
	대응성	×	○	◎
	합리성	◎	△	△
의사결정	신속성	△	○	◎

※보기: ◎매우높음 ○다소높음 △다소낮음 ×매우낮음

<표-3> 운영형태에 따른 항목별 평가는 '명동 옛 국립극장 복원사업 기본계획연구'의 '조직 및 운영체계'의 평가항목을 참고하였으며, 절대적인 기준이 아닌 항목별 상대적인 기준으로 평가한 것이다. 또한 이 평가는 공연장의 설립 목적이나 운영목표에 따른 평가항목의 가중치 없이 상대적 기준에 의한 비교 평가이기 때문에 운영형태의 선택은 건립이념과 운영방향(대관 또는 기획제작 등)에 맞는 조직형태를 선택해야 할 것이다. 설립목적이나 운영목표가 대학로의 부족한 공연공간 확대에 예술창작여건을 조성하고, 우수예술의 대국민 향수기회확대, 저비용으로 창작활동을 지원하는 것이라면 무엇보다도 공공성과 지원효과가 우선되어야 한다. 또한 현재 운영하고 있는 공연장(예술극장)과의 성격이나, 운영목표에 대한 관련정도, 운영의 연관성 등을 고려해야 한다.

운영방향이 대관중심이라면 예술위 소속 부서로 두고 공공적 위상, 지원효과, 조직과 재정의 안정성 등의 장점을 살리는 것이 바람직 할 것이며, 작품의

제작과 기획을 중심으로 하는 경우는 조직 대안이 달라져야 한다. 독립채산제 형태의 위탁운영도 예술위 조직으로 두고 극장 장(또는 예술감독)을 공모형태로 채용하여 운영을 위탁함으로써 운영목표를 구현해 나갈 수 있다. 1999년도에 책임운영기관으로 지정된 국립극장도 문화관광부 소속기관으로 두고 극장 장을 외부 공모하여 공연장 운영에 전문성을 높이고 자율성을 부여하는 등 운영목적을 효과적으로 달성하기 위해 노력하고 있다. 독립채산제 형태의 위탁운영도 국립극장의 책임운영기관 운영방식과 내용적으로는 유사한 방법이 된다.

민간극장은 궁극적으로 이윤을 추구하려는 속성에서 벗어 날 수 없다. 따라서 민간극장은 전문 인력과 지출경비를 최대한 줄이고 이윤을 높이려한다. 복합공연장을 독립법인으로 민간에 완전히 운영을 위탁하는 경우 민간극장의 이윤추구를 목적으로 하지는 않지만 운영주체의 명예추구의 동기가 강하게 작용할 가능성이 매우 높다. 이러한 결과는 공연장의 사회적 위상은 높아 질 수 있으나 당초의 설립이념을 구현하는 데는 결함이 발생한다. 공연예술의 시장실패로 생산비용의 일부를 부담하기 위해 공공지원인 복합공연장을 설립(간접지원)하는 것이므로 공공성, 공익성이 우선되어야 한다. 법인형태의 민간위탁운영은 재정자립도를 높이기 위해 소비자 부담을 늘리려는 운영주체의 욕구가 강하여 직접이용자(관객, 공연기획이나 제작자 등)부담이 늘어나는 경향이며, 정동극장이나 예술의전당 등이 그 사례가 된다. 독립채산제 위탁운영 형태도 예술위의 요구 또는 평가의 기준에 따라서는 재정자립도를 높이기 위해 소비자 부담을 늘릴 가능성을 배제할 수 없다.

결론적으로 운영조직의 형태는 공연장의 운영방향 설정이 선결되어야 하며 운영방향에 따라 이에 적절한 효율적인 조직형태를 선택해야 하는데, 예술극장

을 대관 중심극장으로, 복합공연장을 기획중심 공연장으로 특성화 할 경우 복합공연장은 위탁운영 하는 방안이 바람직한 것으로 분석된다. 복합공연장을 기획중심 공연장으로 운영하는 것을 전제로 예술작품 프로그래밍과 공연장 행정을 분리하여 운영하는 공연장 운영모델을 제시한다. 이러한 운영방식은 선진 외국에서는 오래 전부터 예술과 행정을 분리해 왔으며, 특히 프랑스의 공공극장 운영은 작품 프로그래밍을 하는 극장장을 공모에 의해 임명하고 공연장 사무국 행정업무는 공무원이 하는 방식으로 운영되고 있다.

2. 조직 규모와 부서

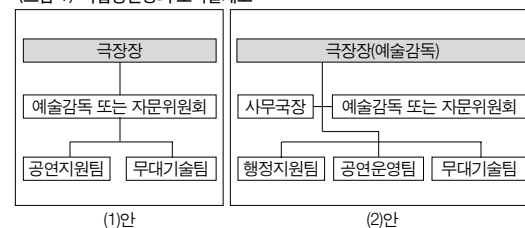
1) 조직설계

앞의 '운영조직의 형태'에서 논한 바와 같이 공연장의 운영방향에 따라 극장의 업무와 인적 구성이 달라지므로 조직설계도 대관 위주 운영인지, 기획과 제작을 병행할 것인지에 따라 달라진다. 복합공연장의 운영방향을 대관과 기획을 병행하는 형태(예술극장이 대관중심 공연장으로 특성화)와 기획중심 등 2가지 운영방향을 설정하고 <그림-1>과 같이 조직을 구성해 보기로 한다. 예술극장이 대관중심으로 운영하고 있지만 일부 기획(초청)공연을 하고 있으며 기획전담 인력을 채용하고 있다. 복합공연장도 예술극장과 같은 수준의 기획공연을 한다면 소수의 전담인력을 배치할 필요가 있다. 그러나 2개의 공연장에 일부 기획공연을 할 경우 인력운영이 효율적이지 못할 뿐만 아니라 기획의 집중력이나 운영의 전문성에 있어서도 바람직하지 않다. 따라서 3절1의 '조직의 형태'에서 논한 바와 같이 예술극장과 복합공연장과의 역할을 구분하여 각각의 공연장을 특성화하고 전문성과 효율성을 높여야 한다.

조직설계에 있어 또 한 가지 고려해야 할 변수는 예술감독을 두느냐 하는 문제이다. 위탁운영 형태의 경

우 극장장을 전문가로 공모 채용할 것이므로 극장장이 예술감독을 겸하게 되며, 예술위 직원이 극장장을 하게 될 경우 예술의전당과 같이 비상임의 예술감독을 두는 것이 전문성을 높이는 방안이 될 것이다. <그림-1>의 (1)안은 예술극장과 같이 대관과 기획공연을 병행하는 경우이고 (2)안은 기획위주로 운영하는 경우 복합공연장의 조직구성 설계이다.

<그림-1> 복합공연장의 조직설계도



(2)안의 경우 예술감독은 작품과 프로그래밍에 권한과 책임을 부여하고, 극장장을 겸할 수 있으며, 자문위원회를 둘 수 있다. 사무국장은 예술감독의 예술작품 프로그래밍을 제외한 공연장운영에 일반적인 행정과 시설관리업무 등을 수행한다.

2) 부서의 인력설계

<그림-1>의 (1안)은 대관과 기획을 병행하는 운영방향을 전제로 한 조직설계안이며, (2안)은 앞의 '조직설계'에서 논한 바와 같이 기획중심으로 공연장을 운영하는 경우로 설계한 것이다. 대학로의 공연장 환경이나 수요자(예술인)가 희망하는 것은 대관전용 공연장이지만 예술극장과의 성격구분을 통하여 새로 건립하는 공연장은 우수예술작품의 기획공연 중심으로 운영하는 것을 전제로 한 조직설계안이며, 2가지 조직설계안이 모두 예술위 소속의 조직으로 하였다.

팀제 형태의 수평조직으로 운영하는 방법이 효율적일 것이며, (1안)은 20명으로 2개 팀을, (2안)은 25명으로 3개 팀을 설계하였다. 업무내용을 구분하여

운영함으로써 효율성을 기대할 수 있다. 비용을 절감하고 업무 노하우를 최대한 활용하기 위해 예술극장 인력을 교류 또는 이동 근무하는 방법을 도입하는 방안이 시설운영에 시행착오를 줄이고 효율적으로 운영할 수 있는 대안이 된다. 일시적으로 생겨나는 업무에 대해서는 필요한 시기만 활용하는 것이 비용절감을 위해 불가피하며, 예술극장이 대관중심 공연장으로 특성화되면 예술극장 인력의 일부를 복합공연장에 활용할 수 있을 것이다.

〈표-4〉 복합공연장 부서 및 인력설계(1안)

부서명	인원	담당업무
극장장	1	- 극장운영 총괄책임
공연지원팀	9	- 팀장(총괄기획, 내부고객관리(1))
		- 대관, 운영기획, 예산(1)
		- 교육프로그램, 자원봉사자 관리(1)
		- 홍보, 출판, 자료관리(1)
		- 시설관리, 임대수입관리(3)
		- 대학로 공연프로그램 네트워크(1)
무대기술팀	10	- 하우스관리(1)
		- 팀장(조명 또는 무대감독 겸임 1)
		- 조명(4)
		- 음향(3)
무대기술팀	10	- 음향(3)
		- 무대(4)
계	20	

〈표-5〉 복합공연장 부서 및 인력설계(2안)

부서명	인원	담당업무
극장장	1	- 극장운영 총괄책임/작품 프로그래밍
사무국장	1	- 프로그래밍 외 행정업무전반 총괄
행정지원팀	7	- 팀장(총괄기획 · 내부고객관리 1)
		- 임대수입관리 · 자료관리(1)
		- 교육프로그램, 주민참여프로그램(1)
		- 대학로 공연프로그램 네트워크(1)
		- 시설관리(3)
공연운영팀	6	- 팀장(공연기획총괄 1)
		- 일반대관 · 운영기획 · 예산(1)
		- 자체공연 기획(1)
		- 홍보·마케팅(1)
		- 회원 · 관객개발(1)
		- 하우스관리 · 자원봉사자 관리(1)
무대기술팀	10	- 팀장(조명 또는 무대감독 겸임 1)
		- 조명(4), 음향(3), 무대(4)
계	25	

어느 조직이든 간에 조직목적에 맞는 적절한 부서와 인원, 기능을 부여할 때 조직의 목적을 효율적으로 달성할 수 있다. 또한 비용절감을 위해 지나치게 축소된 규모로는 효율적인 운영이 어려울 것이며, 유흥인

력이 발생하는 것도 조직의 경쟁력 강화에 바람직하지 않다. 복합공연장의 부서 및 인력설계안의 객관성을 살펴보기 위해 유사규모 극장의 인력현황을 비교해 보았다.

〈표-6〉 공연장별 인력현황 비교표

부서명 (업무성격)	복합공연장 (600석, 200석)	예술극장 (608석, 150석)	LG아트센터 (1,103석)	정동극장 (400석)	새 명동 국립극장계화안 (700석 예정)
극장장	1	1	1	1	1
일반행정지원 연장운영	7	5	13	10	5
공연기획		1	7	5	9
무대기술	11	11	9	9	9
계	32	23	17	30	24

※ 복합공연장은 인력설계안 1안을 기준하였으며, 정동극장은 1일 2~3회 공연(낮 · 오후, 심야 등)으로 무대기술 인력과 시설관리 근무자는 2교대 형태로 교대 근무함(홍보마케팅 5, 기획관리 6, 시설관리 5, 전기소방 3, 로비 · 매표 3 등으로 총 정 직원 21, 계약 9)

3) 조직관리

문화공간을 완공하는 시점에서 책임자를 임명함으로써 한동안 휴관상태 이거나 급조되는 예술작품으로 일정기간을 채울 수밖에 없는 사례가 지역 문예회관 운영평가에서 지적되어 왔다. 새롭게 건립되는 공연장의 이미지를 형성하고 극장의 조직문화와 인력구성, 프로그램의 방향 등에서 극장장의 역할은 지대하다. 따라서 극장장은 예술경영 경력과 예술에 대한 안목, 미래 비전, 리더십이 있는 인사로 조기에 임명하는 것이 바람직하다. 직원 채용이나 구성은 극장운영에 노하우가 있는 기존 직원과 신규채용 인력으로 구성하는 것이 바람직하다. 극장은 머리로 하는 부분과 경험에 의한 기술이 필요한 부분이 있기 때문이다. 신규채용에 있어서도 경력에 차등을 두어 채용하고 일시에 모두 채용하는 것보다는 조직의 안정기에 추가 채용하는 것이 조직의 순환에 도움이 될 것이다.

조직운영에 있어서 성과중심 운영은 세계적인 추세이며, 정부에서도 성과목표 설정을 요구하고 그에 대한 평가를 실시하며 평가결과를 공개할 뿐만 아니라 인센티브 예산편성으로 환류하고 있다. 예술극장도 조직운영에 있어서 성과목표의 설정과 평가를 받고 있다. 복합문화공간도 조직운영목표를 설정하고, 성과중심 운영과 평가를 실시하고 결과를 운영에 반영하는 환류시스템을 가져야 한다. 유의해야 할 것은 성과평가항목 설정에 있어서 공연장의 설립목적, 운영목표 등 공연장에 적절한 평가항목과 평가시스템이 마련되어야 신뢰할 수 있는 결과가 도출될 수 있을 것이다.

Ⅲ. 작품 프로그래밍의 기본방향

1만 석이 넘는 매머드 급 공연 타운이 형성되어 있는 대학로에서 복합공연장은 어떤 작품을 공연할 것인지 그 방향을 조속히 설정하고 개관과 함께 공연할 수 있도록 준비되어야 한다. 극장은 내 · 외형의 하드웨어로 존재가치를 가지는 것이 아니고 본질적으로 공연작품의 질에 의해 극장의 이미지와 가치가 결정된다. 대관중심 극장이든, 대관과 기획을 병행하든, 기획을 전용으로 하는 공연장이건 간에 관객에게 보여주는 최종 생산품인 공연작품으로 평가받게 되기 때문이다. 극장은 각기 설립이념과 목적이 있고, 위치하는 지역의 특성에 따라 다른 운영목표를 설정하게 된다. 복합문화공간은 공연장이 밀집되어 있는 대학로에 건립되기 때문에 나름의 설립이유가 있다. 따라서 공연장 건립목적과 운영목표에 부합되는 프로그래밍의 기본방향을 설정하고, 구체적인 작품을 수용해야 할 것이며, 문화소비의 형태가 개인화, 다양화되어 감에 따라 국민의 문화욕구를 수용하는 수용자(또는 수요자) 중심의 공급체계를 마련해야 한다. 복합공연장의 프로그래밍에 다음과 같은 5가지 사항을 기본방향으로

제시한다.

- 첫째, 공공성과 공익성에 중심을 둔 프로그램 추구
 - 둘째, 극장의 규모에 적절한 프로그램 수용
 - 셋째, 수요자의 선호도 고려
 - 넷째, 시장의 여건에 맞는 프로그램 선택
 - 다섯째, 극장의 이미지와 장기적인 브랜드 형성 고려
- 복합공연장은 건립이 마무리되기 전에 비전 있는 운영방향 설정과 다섯 가지 프로그래밍의 방향에 따른 작품준비, 그리고 브랜드 가치를 창출할 중장기 운영계획을 수립해야 한다.

Ⅳ. 재정 및 시설

1. 재정

복합공연장의 연간 지출 운영경비는 극장규모가 비슷한 예술극장 연간 운영비를 적용하면 15억 원 내지 20억 원⁶⁾ 정도가 소요될 것으로 추산되며 이 예산은 예술위의 예산 즉 공공재원으로 조달된다. 복합공연장의 수입항목은 공연장 임대에 따른 임대수입과 기획공연 수입, 교육프로그램운영에 따른 사업수입이 있으며, 복합공연장의 설계와 전체 건물의 운영방향에 따라서는 공연장 임대수입 외에 사무실이나 상업용도의 건물 임대료가 크게 늘어 날 수 있다. 또한 특화 프로그램을 개발하면 사업수입을 증대시킬 수 있을 것이다. 임대수입 비중을 예술극장과 같은 수준으로 산출한 이유는 대관중심으로 운영하는 공연장으로 설정하는 것이 아니라, 기획공연의 경우도 기본 대관료를 수입의 최소수준으로 설정하고 추진하기 때문이다.

복합공연장의 예상수입을 5억 원으로 하고 지출예산을 15억 원으로 하면 재정자립도는 33.3%이며 이는 공공극장의 재정자립도로서 낮은 수준은 아니다. 예술극장의 재정자립도는 2002년 23.55%, 2003년

6) 예술극장 2003년도 예산은 2,368,059,000원, 2004년도는 2,112,682,000원 이지만 시설이 노후하여 리노베이션 비용 등이 포함되어 있다.

28.93%, 2004년 12.13%이다.⁷⁾

2. 시설 및 사용료

1) 시설

가. 무대와 그 주변 공간

무대 : 극장의 객석 규모가 예술극장과 비슷하므로 주 무대 크기는 예술극장 크기(좌우 넓이 17m, 깊이 17m, 높이 8m)와 비슷하면 어느 장르의 공연이든 수용하는 데 문제가 없을 것이다. 그러나 보조무대(side stage)와 뒷 무대(rear stage)는 예술극장보다는 규모를 더 넓고 깊게 해야 한다. 현 예술극장은 뒷 무대가 좁아 벽을 헐고 넓히는 공사를 하였으며, 옆 무대가 비좁아 장치관리나 출연자들의 등장과 퇴장에 어려움이 많고 어두운 장면에서는 안전도 문제가 된다. 회전무대나 오케스트라 피트 등은 극장의 수용 작품을 검토하여 설치여부를 결정해야 하지만 회전무대는 시설비 및 유지관리비가 많이 들면서 사용빈도가 낮아 설치하지 않는 추세이다.

음향 : 예술극장의 메인 스피커는 메인 커튼 위치의 천정 부분에 달려 있어 객석의 위치에 따라서 음의 전달에 시차가 생겨나며 효과음의 방향으로 적절한 위치가 아니다. 객석 전체에 시차 없이 음향이 전달되기 위해서는 실내구조(무대, 객석, 천정과 벽면의 구조 등)를 고려하여 전문적인 음의 측정과 스피커의 적절한 위치와 용량을 결정해야 한다.

무대기계 : 배튼의 간격이 지나치게 조밀할 경우 배튼 간에 방해가 될 수 있어 사고를 유발할 우려가 있기 때문에 배튼의 사용목적에 따른 간격에 대해 세심한 검토가 필요하다. 배튼을 조종하는 방법으로 수동식과 전동식이 있는데 배튼의 이동 속도를 수동식과 같이 다양하고 세밀하게 조절할 수 있는 모터가 생산되고 있어 인건비를 절감하는 차원에서 전동식으로 시설해도 무방할 것이다. 또한 주무대 위에 지나치게

무거운 구조물이나 고정 장치는 배튼의 다양한 활용과 안전을 위해서 설치하지 않는 것이 바람직하다.

분장실 : 새로 건립하는 공연장은 출연자를 배려할 수 있는 양질의 분장실을 갖춰야 할 것이다.

연습실 : 연습실은 무대 위에서 해야 할 마지막 연습을 별도의 공간에서 행함으로써 무대공간(극장)의 활용도를 높일 수 있다. 예술극장은 로비 아래층에 82평의 연습실이 있으나 화장실과 샤워실을 갖추지 못하여 이용자들의 불편이 크다. 복합공연장 주무대 크기에 준하는 넓이의 연습실을 2개 갖추는 것이 바람직하며, 연습실 내에 샤워실, 화장실, 피아노, 음향재생시설 등을 구비해야 한다.

나. 관람객 이용 공간

객석 : 객석의 좌·우, 앞·뒤 간격이 너무 좁지 않도록 하고, 관객의 동선을 편리하게 해야 한다. 비상시에 탈출이 용이하도록 출입문의 위치, 위치표시 등은 세심하게 시설되어야 한다. 좌석의 간격도 중요하지만 경사도도 중요하다. 앞사람의 머리에 가려 시야를 방해받는다면, 경사가 심하여 이동에 불편을 주는 객석도 바람직하지 않다. 예술극장은 1층 객석은 경사도가 낮아 앞사람에 의해 시야를 방해받고, 2층 객석은 경사가 지나치게 심하여 이동시 안전에 주의를 기울여야 한다. 객석의 경사를 적절히 하고 좌석 배치에 다양한 변화를 모색해야 한다.

2) 시설 사용료

앞서 시설사용료에 관해 다른 공연장들과 비교해 보았다. 공공 공연장의 운영목적은 저렴한 비용으로 사용할 수 있게 함으로써 공연예술의 시장실패에 대한 공공의 지원이다. 따라서 공연장 기본사용료를 예술극장 수준으로 하되, 부대시설 사용료는 낮추는 것이 바람직하다. 설문 조사결과 부대시설 사용료가 비싸다는

응답이 48.8%로 나타난 점도 고려해야 할 것이다.

V. 사회교육 프로그램

일반적으로 극장의 주 기능이 공연의 실연이며, 복합 문화공간의 주 기능은 ①대학로 문화적 활력 재생의 구심점 ②최고 수준의 공연예술작품 창작 및 보급 ③저비용으로 창작활동 지원 ④공연예술의 마켓 공간 등이다. 그러나 문화소비의 형태가 다양해짐에 따라 수용자 중심의 공급프로그램을 마련해야 하고, 문화활동이 다양한 사회적 활동의 하나로서 문화시설도 제반 사회적 역학관계 속에 놓이게 되었다. 단순히 예술향유의 공간으로 활용되었던 문화시설은 오늘날 점차 평생학습시설 및 산업시설로서의 기능까지도 담당하게 되었다. 문화시설을 중심으로 다양한 이해관계가 충돌하기도 하고, 헤게모니를 선취하기 위한 이데올로기적 투쟁의 장으로 의미를 확대하기도 한다.⁸⁾

극장의 다양한 사회적 역할수행 중에서 가장 중요하게 인식되고 수행하는 것이 예술교육이다. 극장의 예술교육은 극장의 잠재고객과 미래고객을 개발하기 위한 이유도 있으며, 국민의 창의성 계발을 위해서 예술적 환경을 조성하는 측면에서 매우 가치 있는 일이다. 문화공간의 사회적 필요와 요구에 의해 현재는 공연장마다 공연 외에 다양한 예술교육 프로그램을 운영하고 있다. 다양한 교육프로그램을 개발하고 운영함으로써 예술향유의 공간임과 동시에 교류의 공간으로 기능함으로써 복합공연장의 역할과 기능의 범위를 넓혀야 할 것이다.

VI. 결 론

1. 연구결과의 요약

문화의 다양성과 문화소비의 형태가 다양해져 감에 따라 문화시설의 역할과 기능의 범위가 점점 확대되고 있다. 문화시설의 사회적 의미는 '문화적 활동의

장이며 결과이다. 인간의 지난한 정신적 활동의 중요한 표현이자 결과물이다. 삶의 다양성을 이해하게 하고, 확장된 이해를 통하여 삶을 풍요롭게 한다. 기존의 사회적 질서와 역학관계를 넘어서는 새로운 질서를 창출해 내는 공간으로 기능한다⁹⁾ 등으로 문화시설의 기능과 역할수행에 매우 광범위한 요구를 받고 있다. 따라서 현대의 공연장은 문화예술의 생산과 수용에 있어서 다양한 문화활동을 수용할 수 있는 시설과 프로그램, 그리고 공익성을 중심으로 하는 운영의 방향과 체계를 가져야 한다.

2005년 10월 현재 대학로에는 58개의 극장이 있다. 이와 같이 공연장이 밀집되어 있는 대학로에 추가로 공연장을 건립해야 하는 당위성이 무엇인가 하는 문제에 먼저 해답을 찾아야 한다. 이 해답은 설립목적과 운영목표를 설정하는데 반영되어야 할 기본이며, 대학로에 공연장 설립의 당위성을 설명해 준다. 복합공연장 설립배경과 이유는 다음과 같이 요약된다.

▶ 공연장이 밀집되어 공연예술(연극)이 집중적으로 개최되는 특별한 지역으로서 공공극장이 부족하고 공연장 시설이 열악하다.

▶ 공연예술(인)이 단계적으로 발전하기 위해서는 대·중·소규모의 공연장이 적절한 틀을 가지고 있는 것이 바람직한데 소극장이 대부분이고 중규모 극장이 부족하다.

▶ 공연예술(연극)의 공급과 소비의 중심지인 대학로를 문화지구로 지정하고 국가가 정책적으로 활성화를 꾀하고 있다.

7) 대관료는 예술극장을 기준, 연간 대관일수264일, 기획공연일수 66일(연간 운용일수 330일, 기획공연은 운용일수의 20% 기준), 대관 공연일 수 중 2회 공연 37일, 기획 공연 수입은 2003년도 기준함(2004년도 시설개보수관계로 5개월 간 휴관하여 공연장 사용일수가 적어 기준으로 삼기에 부적절하여 2003년도를 기준하였음)

8) 한국문화관광정책연구원, 「전국문화기반시설 최소기준수립 연구」, p.7, 2004.

9) 한국문화정책개발원, 「문화기반시설 중장기확충 및 발전방안연구」, 2001.

▶ 대관료가 비싸 공연제작비 회수가 불가능한 것은 물론이고 적자가 누적되어 공연예술계가 점점 더 위축되고 있는 것에 대한 공연예술 활성화정책이 필요하다.

본 연구자는 복합공연장의 설립목적을 ①공간의 확대로 공연예술 창작여건조성 ②대학로 순수공연예술의 활성화 ③우수예술의 대국민 향수기회 확대로 설정하였다. 운영의 방향과 목표는 설립목적을 중심으로 설정되어야 하며, 운영의 형태는 효율적인 설립 목적을 구현할 수 있는 방안을 선택해야 한다. 조직의 운영형태에 대한 수요자들의 기대(설문결과)는 70.4%가 위원회의 조직으로 하고, 저렴한 비용으로 대관 하거나 자체기획공연과 대관을 병행해야 한다는 의견이 52.8%로 나타났다. 그러나 예술극장과 복합 공연장 간의 역할 분담을 통해 특성화함으로써 수요자들의 요구를 수용하는 동시에 각 공연장의 효율성과 전문성을 높이는 방안이 모색되어야 한다.

조직운영 형태는 예술위 소속 부서로 운영하는 방안과, 위탁운영이 가능한 운영방법이다. 예술위 조직으로 운영하는 경우는 공공성, 지원효과, 조직·재정·인력의 안정성 등이 강점이다. 위탁운영 방안은 대체로 원만하게 평가되었으며, 완전민간위탁의 독립법인 형태는 지원효과, 조직과 재정의 안정성이 낮게 평가되어 위원회가 선택할 수 있는 방안은 크게 두 가지로 정리된다 하겠다. 복합공연장의 성격은 문예진흥기금 재원으로 건립하고 운영하게 되므로 공공극장의 성격을 가지며, ‘공공성’이 우선되고 핵심이 되어야 한다. 또한 운영목표는 ‘예술창조자에게는 양질의 예술작품을 만들 수 있는 여건을 제공하고, 국민에게는 우수한 예술작품을 향유할 수 있는 공간’으로 설정되어야 한다.

공연작품의 프로그램은 연극과 무용공연장으로 특

성화하는 것이 바람직한 것으로 조사되었으며, 작품의 프로그래밍에 있어서는 극장의 공공성과 공익성을 중심으로 극장규모와 수요자 선호도, 대학로 시장여건 및 장기적으로 극장 브랜드 형성을 고려해야 한다. 복합공연장은 ①대학로 문화적 활력 재생의 구심점 ②최고 수준의 공연예술작품 창작 및 보급 ③저비용으로 창작활동이 가능하도록 지원 ④공연예술의 마켓 공간 등의 기능을 수행함으로써 설립목적을 구현할 수 있다. 물론 이 4가지의 주기능 외에 사회교육프로그램, 대학로 공연프로그램 네트워킹이나 공연정보 제공, 주민참여 프로그램 운영, 자원봉사자 운영 등 보조적 기능도 적극적으로 개발하고 운영해야 한다.

복합공연장 시설은 고객(예술 창작자와 관람객)중심으로 설계되고 시설되어야 한다. 첫째는 관객의 편의성을 고려해야 한다. 둘째는 작품제작에 다양성을 수용할 수 있는 공연기재나 시설이 설치되어야 하며, 극장 무대크기의 쾌적한 연습실을 갖춰야 한다. 이상의 연구내용과 수요자들의 의견을 종합할 때, 복합공연장은 예술극장과 같이 저렴한 비용의 대관중심 공연장으로 운영하되, 일부 기획을 병행하는 형태로 운영하는 방안이 요구되고 있다. 그러나 예술극장과 복합공연장을 같은 형태로 운영할 경우 상호간 특성이 없고, 각각의 공연기획이나 인력운용의 비효율성, 전문성이 떨어지는 등 문제점이 제기된다.

따라서 수요자(설문응답자)들의 요구를 수용하고 건립의 취지를 살리며, 극장운영에 전문성과 효율성을 높이는 방안으로 예술극장과 복합공연장을 대관중심과 기획중심으로 역할분담을 제안한다. 대학로의 공공극장 부족현상을 해소하는 차원에서 예술극장은 기획공연을 폐지하고 당초의 목적대로 대관중심 공연장으로 운영하며, 새로 건립하는 복합공연장은 기획중심 공연장으로 운영하여 각 공연장을 특성화하고 전문성과 효율성을 높여야 한다. 이에 적절한 조직형

태는 복합공연장은 위탁운영 하는 방안이 가장 바람직한 것으로 분석되었다. 또한 예술작품 프로그래밍과 공연행정을 분리하여 운영하는 공연장 운영모델을 제시하였다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구를 진행함에 있어 다음과 같은 한계점이 있었다. 첫째, 복합공연장의 건립규모(600석, 200석)가 정해져 있어 대학로에 요구되는 적절한 공연장의 규모를 찾아보는 일이 무의미했고, 공연장 규모가 고정수로 작용함으로써 운영방향 설정에 한계를 갖게 되었을 수 있다. 둘째, 설문조사 대상을 예술인들로 한정함으로써 극장의 프로그램이 일반인 또는 관객들의 선호도와는 다소 거리가 있을 수 있다는 점이다. 일반 관객에 대한 조사가 병행되지 못한 데 대해 아쉬움이 남는다.

셋째, 설문대상자를 연극과 무용예술인으로 한정함으로써 음악 등 타 장르 이해관계인의 의견이 포함되지 못하였다. 넷째, 복합문화공간을 설립하게 된 현실적인 배경과, 대학로의 공연장 현황, 설문대상자인 예술인들의 강력한 요구가 보다 더 이상적인 운영방향을 설정하는데 영향을 주지 않았나 하는 의문이 든다. 공연장은 독립성과 자율성이 부여되어 예술감독에 의한 프로그래밍과 홍보·마케팅 등이 이루어지는 것이 바람직하며, 작품제작에 있어서는 상주단체에 의해 준비되고 안정적으로 공급되는 것이 이상적이다. 공연예술의 활성화와 공공극장 운영의 이상적인 형태(Ideal Type)제시를 위해 ‘대학로 복합공연장’이 그 모델이 되기를 기대해 본다. 본 연구결과가 복합공연장의 운영목적과 운영방향의 설정, 그리고 극장 조직설계 등에 다소의 도움이 되었으면 하는 바람이다.

※본지의 지면상 본 논문을 위해 실시한 설문조사 결과는 게재하지 못하였으며 일부는 축약하거나 생략하였기에 양해 바랍니다.

(부 록) 대학로 공연장 현황(2005.10월)

번호	극장명	설립년도	운영자	건물주와 의관계	건물내 위치	객석규모	운영형태	인력	주공연장 은
1	한일소극장	2002.1	이건동	임대	지하	80석/25평	기획	-	연극
2	대학로극장	1987.10	김태정	임대	지하	150석/70평	대관&기획	1명	연극
3, 4	인텔아트홀(1,2관)	1관(1990) 2관(1993)	김병찬	임대	지하	300평 1관300석 2관150석	대관&기획	1명	연극
5	까망소극장	1993.6	이용우	임대	지상3층	100석/42평	대관&기획	-	연극
6	아름구지소극장	1981	최난선	임대	지하	130석/102평	대관&기획	-	연극
7	연우무대소극장	1987	정한웅	임대	지하	120석/50평	개관&기획	1명	연극
8	미로나예술극장	1986	정현	임대	지하	70석/50평	대관&기획	-	연극
9	상상아트볼루	92	박정재	임대	지상2층	90석/45평	대관&기획	-	연극
10	학전 그린	1996	김민기	임대	지하	181석/151평	기획	-	뮤지컬
11	알파핵소극장	1999.4	임수택	자가	지하	170석/105평	대관&기획	-	연극
12	축재소극장	1993	미승락	임대	지하	70평	대관&기획	-	연극
13	해화동 1번지	1993	송형중	임대	지하	77평	대관&기획	-	연극
14	샘터피랑새소극장	1984.10.5	박계배	자가	지하	160석/60평	대관&기획	-	연극
15	아트홀 스타시티	2003	차현석	자가	지하	98석/60평	대관&기획	-	연극
16	동송무대소극장	2002	임정혁	임대	지하	110석/60평	대관&기획	-	연극
17	김동수플레이하우스	2001.5	김동수	임대	4층	140석/50평	대관&기획	-	연극
18	마당새극장	1980	문정일	임대	지하	100석/55평	대관&기획	-	이동극
19	동송아트센터소극장	1989	김옥랑	자가	5층	150석/70평	대관&기획	-	연극
20	단막극장	1988	금동현	임대	지하	100석/30평	대관&기획	-	연극
21	이리랑소극장	1996	방은미	임대	지하2층	120석/60평	대관&기획	-	연극
22	하늘땅소극장	1992	김대환	임대	지하1층	120석/30평	자체제작	5명	이동극
23	창조큰서툰	2002	임대연	임대	지하	300석/100평	대관&제작	9명	연극
24	설치극장 정미소	2002.10	윤석화	임대	1층	100석/70평	대관&기획	3명	연극등
25	산비둘기극장	2000	이선철	임대	지하1.2	360석/385평	대관&기획	1명	뮤지컬
26	배우 실험실	2000	최우철	임대	지하	-	기획	-	-
27	청이스크장구 리듬공간	2004	김주호	자가	지하	110석	대관	-	연극
28	행복한극장	2003.5.20	이현규	임대	지하	135석	대관&기획	2명	연극
29	정보소극장	2001	이상수	자가	지하	120석	대관	-	연극
30	아랑배아트	2000	이도경	임대	지하	150석	자체작품	-	연극
31	세우아트센터	2003	세우그룹	자가	지하	180석	대관	-	연극
32	열린극장	1999	김민호	임대	지하	140석	대관&기획	-	-
33	낙산배아트	2003	이현승	임대	지하	80석	대관	2명	연극
34	나무아름	2003.12.12	김상수	임대	지하	170석	대관&기획	-	연극
35,36	발레탄인극장1,2관	2003.11.15	조재현	임대	지하1층	156석/78평	대관&기획	2명	연극
37	라이브극장	1994	표인봉 외등	임대	지하	287석	대관	-	콘서트
38	St.클레	-	-	임대	지하	150석	대관	-	콘서트
39	봉산탈춤민속소극장	1994	김형직	임대	지하	80석	대관	-	연극
40	윌트홀	1996	정현우,김려관	임대	지하	304석	대관	-	연극개그
41	상상+춤배아트	2004	-	임대	지하	200석	대관&기획	-	연극뮤지컬
42	블랙박스구비방울	1986	연극협회	임대	지상5층	100석	대관	-	연극
43	ziller hall	2004	태진미디어	자가	지하	250석	대관	-	콘서트
44	게릴라소극장	2004	-	임대	지하	170석	대관&기획	-	연극
45	학전볼루	1991	-	임대	지하2층	197석	대관위주	-	뮤지컬
46	어뮤즈배아트	-	-	임대	지상5층	120석	대관위주	-	연극
47	세아트 일	2004	동송아트센터	자가	지하2층	350석	-	-	뮤지컬
48	곤아람아트홀	2004	-	임대	-	-	-	-	개그
49	아르코예술극장	1981.4	진흥원	자가	지상	대극장 608석 소극장 150석	대관&기획	-	연극무용
50	대극장소극장								
51	동송홀	1989	김옥랑	자가	지하	400석	대관&기획	-	연극
52	연강홀					466석			
53	삼명대 공연장	2004	삼명대	자가	지하	150석	대관&기획	-	연극
54	동덕여대 공연장	2002	동덕여대	자가	지하	350석	대관	-	연극
55	두레홀	2005	-	임대	지하	120석	-	-	연극
56,58	사다리아트센터 동그라미극장 세모극장 네모극장	2005.6	-	자가		동그라미183석 세모221석 네모269석	-	-	연극 (이동극)
계	58개 극장					10,086석			

월간 『문화예술』은 듣고 싶어요 여러분의 의견을



보다 앞서가는 잡지, 질 높은 잡지, 알찬 잡지를 만들기 위해
『문화예술』에서는 여러분의 의견을 모으고자 합니다.

부드러운 시선보다는 날카로운 시선으로 지적해 주시면 겸허하게
‘좋은 잡지’라는 결실로 보답하겠습니다.

『문화예술』에 의견을 주실 분을 위해서...

- 원고마감은 매월 15일입니다.
- 원고는 우편이나 FAX, E-Mail 또는 본원 홈페이지(게시판)를 이용하시면 됩니다.
- 원고접수시 성명, 주소, 전화번호 또는 연락처를 반드시 기재하여 주십시오.

- 주 소 : 우 110-766 서울시 종로구 동숭동 1-130 한국문화예술위원회 홍보미디어팀
- 전 화 : 02-760-4568
- FAX : 02-760-4780
- E-Mail : magazine@arko.or.kr
- 홈페이지(게시판) : www.arko.or.kr

원고가 『문화예술』지에 게재되는 분께는 『문화예술』지 6개월분 무료구독 기회를 드립니다.