

## 목 차

# 국공립 박물관·미술관의 공공서비스 강화와 고용창출 방안 연구

2004. 7.

## 박 신 의

경희대학교 문화예술경영연구소 소장

경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 주임교수



한국노동연구원 부설  
뉴패러다임센터  
NEW PARADIGM CENTER

|  |    |
|--|----|
| <b>I. 서론</b> .....                           | 1  |
| 1. 연구의 배경 및 목적 .....                         | 1  |
| 2. 연구의 범위 .....                              | 3  |
| 3. 연구의 일정 .....                              | 4  |
| <b>II. 문화예술 영역에서의 뉴패러다임 적용</b> .....         | 5  |
| 1. 문화개념에서의 뉴패러다임 .....                       | 5  |
| 2. 문화의 공공성 실현에 대한 뉴패러다임 .....                | 7  |
| 3. 문화의 사회적 가치에 대한 뉴패러다임 .....                | 7  |
| 4. 직업과 노동개념에서의 뉴패러다임 .....                   | 8  |
| 5. 문화사회 구현의 전망 .....                         | 9  |
| <b>III. 국공립 박물관·미술관의 시설 및 인력 현황</b> .....    | 10 |
| 1. 박물관·미술관의 문화활동 내용 및 목표 .....               | 10 |
| 2. 박물관·미술관 시설 현황 .....                       | 16 |
| 3. 박물관·미술관 시설 확충 계획 .....                    | 18 |
| 4. 박물관·미술관의 인력구조와 현황 .....                   | 22 |
| <b>IV. 국공립 박물관·미술관의 공공서비스 강화 실행 방안</b> ..... | 34 |
| 1. 야간 연장개방 .....                             | 34 |
| 2. 관람객 개발과 시설 이용도 제고를 위한 다양한 프로그램 개발 .....   | 37 |
| 3. 박물관·미술관 홍보를 통한 인지도 제고 .....               | 55 |
| <b>V. 서비스 확장을 위한 인력 창출</b> .....             | 58 |
| 1. 문화기반시설 건립을 통한 고용창출 .....                  | 58 |
| 2. 프로그램 개발을 위한 전문인력의 확충 .....                | 59 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 3. 프로그램 개발을 위한 아웃소싱 및 위탁경영 방안 ..... | 65 |
| 4. 인턴제도 정착에 따른 고용창출 .....           | 66 |
| 5. 학예사자격증제도 개선을 통한 고용창출 .....       | 69 |
| 6. 계약직 및 비정규직 개선을 통한 고용창출 .....     | 71 |
| 7. 파급 효과 .....                      | 73 |

**VI. 정책적 함의 .....** **75**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. 문화영역에서의 인력 구조 실태조사를 통한 정책 수립 ..... | 75 |
| 2. 문화활동을 노동으로 보는 노동 개념의 확장 .....      | 75 |
| 3. 공공서비스 강화를 위한 통합적 기반시설 정책 수립 .....  | 75 |
| 4. 문화기반시설 지원제도 개선 방안 .....            | 76 |
| 5. 문화사회 형성을 위한 정책적 비전 수립 .....        | 76 |

**참고문헌 .....** **77**

**표 목 차**

|  |    |
|--|----|
| <표 1> 연구의 일정 .....                           | 4  |
| <표 2> 박물관·미술관의 정의 및 주요 활동 내용 .....           | 12 |
| <표 3> 박물관·미술관의 기회요인과 위기요인 .....              | 13 |
| <표 4> 박물관·미술관의 강점과 약점 .....                  | 14 |
| <표 5> 우리나라 등록 박물관·미술관 현황 .....               | 17 |
| <표 6> 문화기반시설 확충 계획 .....                     | 20 |
| <표 7> 박물관의 조직 및 인력부문 점수 .....                | 23 |
| <표 8> 서울시립미술관의 인력 현황(2004년 7월 기준) .....      | 33 |
| <표 9> 야간 연장 개방 시범 실시 현황 .....                | 35 |
| <표 10> 관람객 개발을 위한 프로그램 유형 .....              | 38 |
| <표 11> 국립현대미술관 교육프로그램 현황 .....               | 40 |
| <표 12> 체험 중심 프로그램의 사례 : 쥘플생화사 박물관 .....      | 42 |
| <표 13> 박물관의 평생학습기능 강화를 위한 방안 .....           | 43 |
| <표 14> 국립중앙박물관 자원봉사 활동 분야 .....              | 44 |
| <표 15> 여가활동 걸림들 .....                        | 46 |
| <표 16> 지역축제와 결합한 박물관·미술관 프로그램 현황 .....       | 49 |
| <표 17> 성곡미술관 회원 프로그램(Friendship) .....       | 51 |
| <표 18> CJ 사회공헌팀의 기업마케팅 사례 .....              | 53 |
| <표 19> 박물관·미술관의 '찾아가는 문화활동' 현황 .....         | 54 |
| <표 20> 사립박물관·미술관 특별전시 지원 방안 .....            | 57 |
| <표 21> 박물관·미술관 전문 인력의 종류와 역할 .....           | 59 |
| <표 22> 국립현대미술관 실과별 정원(2004년 기준) .....        | 61 |
| <표 23> 새로운 문화 개념에 따른 전시기획사례 .....            | 62 |
| <표 24> '발자국 소리가 큰 아이들' 프로그램 현황 .....         | 65 |
| <표 25> 사립박물관 인턴제 실시 방안 .....                 | 67 |
| <표 26> 공공문화기관·시설의 문화 인턴십 제도 지원 사업 개요 .....   | 68 |
| <표 27> 마로니에미술관 인력 세부 현황 : 정규 직계 편제는 아님 ..... | 73 |

## 그림 목차

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| [그림 1] 박물관 활성화를 위한 성격 및 방향 ..... | 15 |
| [그림 2] 국립민속박물관의 조직구조 .....       | 31 |
| [그림 3] 서울시립미술관의 조직구조 .....       | 32 |
| [그림 4] 교육프로그램의 개념과 역할 .....      | 39 |

## I. 서론

### 1. 연구의 배경 및 목적

#### 1) 연구의 배경

- 흔히 21세기를 '문화의 시대'라 말한다. 이는 문화산업의 발달과 더불어 문화에 대한 새로운 사회적, 경제적 가치에 대한 인식이 증대되고, 또 주 5일 근무제 실시를 계기로 문화생활에 대한 욕구와 수요가 증대되는 현실을 반영하는 말이다. 다른 한편으로는 이 같은 사회변화와 함께 각종 문화 예술 기반시설, 즉 박물관과 미술관, 공연장, 문예회관 및 문화의 집, 지역문화원 등을 통해 시민의 문화 향수에 기여하고, 이를 통해 한 사회의 문화적 기반을 형성하는 역할이 요구된다는 의미이기도 하다.
- 하지만 여기서 전제되어야 할 사항은 문화란 이전의 개념처럼 여가선용이나, 취미활동의 맥락에서 이해되거나, 예술활동의 감상과 같은 수동적인 향유자원을 말하는 것이 아니다. 다시 말하면 문화란 여러 사회, 경제, 정치활동과는 별개의 다른 성격을 갖는 일종의 장르 개념이 아니라, 인간의 삶의 양식에 근거하면서 인간의 모든 활동과 인식, 판단과 행동에 바탕이 되는 인식론적 개념으로 이해해야 한다는 점이다.
- 다른 한편 문화란 자기가 다른 사람과 다르다는 사실을 깨닫고, 또 다른 사람이 고유한 차이를 갖는다는 점을 존중하게 하는 일인데, '자기 발견'의 의미를 갖는다. 흔히 말하는 '문화를 통한 삶의 질 향상'이라는 명제는, 문화를 매개로 개인의 삶과 공동체적 삶이 건강하고 풍요롭게 될 수 있다는 관점에서 궁극적으로 문화사회를 만들어간다는 의미가 된다. 이에 따라 문화가 갖는 사회적 가치는 매우 중요한 요소가 된다.
- 최근 들어 젊은 세대 층에서는 문화예술 관련 기관에서 일을 하고, 또 이

를 자신의 직업으로 만들고자 하는 요구가 급증하고 있으며, 이에 따라 문화예술 전문인력 양성 교육도 눈에 띄게 확산되고 있다. 하지만 한국의 문화기반시설은 선진국에 비해 여전히 낮은 수치를 기록하고 있으며 또한 문화기반시설 내 전문인력 확보 문제도 미약한 수준이다. 그러한 가운데 전문인력의 역할을 통해 문화기반시설이 활성화되고, 시민들이 기반시설을 이용하여 자신의 삶의 질을 향상하도록 하는 문제가 매우 중요한 쟁점이 되고 있다.

## 2) 연구의 목적

- 이같은 현상을 배경으로, 본 연구는 문화기반시설에서 다양한 프로그램을 기획하여 이를 시민에게 문화향유의 기회를 확대함으로써 어떻게 문화의 사회적 역할을 수행하며, 동시에 고용창출이 가능한지를 조사·연구하기로 한다. 단, 이번 연구에서는 문화기반시설을 국공립 박물관·미술관으로 한정한다.
- 연구 과정에서 박물관·미술관의 시설 및 인력현황을 점검하게 되며, 실질적으로 박물관·미술관 활동이 공공서비스 개념으로 확장되기 위한 관건으로서 전문인력 확보와 프로그램 개발이라는 목표를 충족시켜야 하는 요구를 안게 되었다. 결국 본 연구의 목적은 박물관·미술관 활성화를 위한 공공서비스 강화가 고용 창출로 연결되는 지점을 밝히는 데 있다.

## 2. 연구의 범위

### 1) 문화예술 영역에서의 뉴페러다임 연구

- 문화개념을 새롭게 이해하기 위한 접근을 시도한다.
- 문화의 공공성 실현을 위한 뉴페러다임 개념을 적용한다.
- 문화의 사회적 가치에 대한 뉴페러다임 개념을 적용한다.
- 직업과 노동개념에서의 뉴페러다임 적용을 시도한다.

### 2) 국공립 박물관·미술관의 현황 및 실태 파악

- 국공립 박물관·미술관의 문화활동 내용 및 목표를 파악하고 이들 박물관·미술관이 어떠한 기능을 수행하는지 등을 연구한다.
- 현재 우리나라의 국공립 박물관·미술관은 총 몇 개관이 있는지의 현황과 국공립 박물관, 국공립 미술관, 공공 박물관·미술관의 확충 계획을 조사한다.
- 『2002 문화기반시설 관리운영평가 연구』(문화관광부·한국문화관광정책연구원, 2002)의 결과를 기반으로 박물관 및 미술관, 문예회관의 인력구조와 현황을 파악하고 각 시설별로 인력운영의 문제점과 이의 개선안 등을 연구한다.

### 3) 국공립 박물관·미술관의 공공서비스 강화 방안 연구

- 현재 국공립 박물관·미술관의 야간·연강 개방 실시 현황을 파악하고 이의 한계점을 연구한다.
- 교육 프로그램 개발 방안, 가족 및 주말 프로그램 개발 방안, 커뮤니티 프로그램 개발 방안, 기업 및 기관 프로그램 연계를 통한 관람객 개발 방안 등 관람객 개발과 시설 이용도 제고를 위한 다양한 프로그램 개발 방안을 연구한다.
- 지자체의 박물관 홍보전략 및 광고 문화환경 개선, 사립박물관·미술관 지원을 통한 박물관·미술관의 홍보를 통한 인지도 제고 방안을 연구한다.

#### 4) 공공서비스 확장을 위한 고용창출 방안 연구

- 박물관, 미술관의 건립을 통한 고용창출과 활성화 프로그램 실시를 통한 공공서비스 제공에 필요한 다양한 전문인력 고용 방안을 연구한다.
- 활성화 프로그램 개발을 위한 아웃소싱 및 위탁 경영 방안을 연구한다.
- 박물관·미술관 인턴십 제도의 현황과 문제점을 조사하고, 학에서 자격증 제도 개선과 계약직, 비정규직의 개선에 따른 고용창출 방안을 제시한다.

### 3. 연구의 일정

<표 1> 연구의 일정

|                            | 2004년     |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
|----------------------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|--|-----|
|                            | 5월        |            |            |           |           | 6월         |            |            |  |     |
|                            | 9~<br>15일 | 16~<br>22일 | 23~<br>29일 | 30~<br>5일 | 6~<br>12일 | 13~<br>19일 | 20~<br>26일 | 27~<br>30일 |  |     |
| 기초 자료 조사 및<br>참고문헌 확보      |           |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
| 문화기반시설<br>현황조사             |           |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
| 문화기반시설<br>인력구조 조사          |           |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
| 문화기반시설<br>프로그램 현황조사        |           |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
| 중간발표<br>(뉴패러다임포럼<br>연속세미나) |           |            |            | 2일        |           |            |            |            |  |     |
| 프로그램 개발가능성 연구              |           |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
| 고용창출방안 연구                  |           |            |            |           |           |            |            |            |  |     |
| 최종보고서 제출                   |           |            |            |           |           |            |            |            |  | 30일 |

## II. 문화예술 영역에서의 뉴패러다임 적용

기본적으로 뉴패러다임은 인식론적 전환의 실천을 의미한다. 다시 말하면 인간과 세계를 바라보는 관점을 새롭게 한다는 점에서 그렇다는 것이다. 이에 문화를 바라보는 시선에 대한 변화도 크게 다르지 않은 요구라 할 것이다. 어떤 의미에서 문화는 이제 모든 분야에서 거론되는 지표처럼 되어있다고 할 수 있다. 따라서 문화에 대한 이해를 어떻게 할 것인가가 이 시대를 넘어가기 위한 관건이 된다고 하겠다.

### 1. 문화개념에서의 뉴패러다임

#### 1) 삶의 양식으로서의 문화

- 넓은 의미의 문화는 '삶의 양식'이다. 그러나 그 의미가 포괄하는 범주가 광범위하여 시대적 변화에 따라 개념 규정이 유연하게 제시될 수 있어 분명한 경의를 내리기 어렵다. 그러나 개념 규정에 연연하기 보다는, 그것이 지니는 함의를 강조하는 것이 더 필요할 것 같다. 다시 말하면 문화를 고급문화적 개념으로 볼 것이 아니라, 다시 말하면 특별히 돈과 시간을 들여 오페라를 관람하거나 미술관을 가거나 하는 행위가 아니라, 삶과 분리되지 않은 가운데 개인의 삶의 질 향상이라는 효과로 연결되도록 한다는 점에서 그 의미가 있다는 것이다.

#### 2) 문화정치학으로서의 문화

- 1960년대 대중매체 시대를 맞이하면서 서구 유럽에서는 문화정치학적 시각이 부각되었다. 이는 대중매체 발달로 인해 문화가 공간적 제약을 벗어나 전세계적으로 공유되고, 또 그 대량 보급으로 인해 산업과의 결합을 통해 문화산업이 탄생하게 된 배경을 두고 일어난 새로운 시각인 셈이다.

- 문화정치학적 시각이 우선 포착하는 지점은, 문화가 더 이상 경제적 이해관계, 정치적 연관성, 사회문화적 가치 판단으로부터 분리되지 않고 예외적인 분야가 아니라는 사실이다. 일테면 디즈니랜드의 만화영화가 무의식적으로 미국우월주의의 허위의식을 담아낸다는 점, 많은 광고가 어떻게 계급차별적 시각을 삽입하는지, 보수적 민족주의 문화가 어떻게 제국주의 침략의 이해관계를 정당화하는지 등에 대한 인식을 바탕으로 문화론적 정치학, 경제학, 사회학이 가능해 졌다는 것이다.

- 문화산업의 경우만 보더라도 그것은 간단히 문화와 산업을 합한 결과가 아니다. 그 안에는 문화콘텐츠로서의 예술의 문제, 유통에서의 경제논리, 국제교류에서의 통상관계 등 모든 문제들이 통합적으로 매개되어 있다. 이처럼 문화를 보는 시선을 통합적인 구도에서 바꿔갈 필요가 있다.

### 3) 소비적 개념이 아닌 생산적 개념으로서의 문화

- 문화산업 이후 문화는 레저와 여가선용의 문제로 비하되는 측면이 있다. 그러나 어떤 경우의 레저와 여가선용도 개인의 재충전의 의미를 갖는다는 점에서 그 자체로 소비적인 개념이 아니라는 인식을 할 필요가 있다. 단지 상업주의의 왜곡을 통한 문화소비 현상이 불가피한 점을 제외하면, 기본적으로 제품을 소비하듯 문화를 소비하는 개념이 아니라는 사실을 환기할 수 있다.

- 또한 인터넷과 같은 기술혁명 이후 삶의 양식 자체가 참여적이고 커뮤니케이션 문화가 발달한 상태에서만 문화는 스스로 생산하는 개념이 될 수 있다. 대중이 직접 인터넷 신문과 방송국을 만들고, 개인 홈페이지 구성 등을 통해 여론을 주도할 수 있는 경우는 우리 사회에서 쉽게 볼 수 있는 현상이다. 이에 따라 문화가 대중이 주체가 되어 생산하는 개념이라는 인식 전환이 매우 중요해 진다.

## 2. 문화의 공공성 실현에 대한 뉴페러다임

### 1) 문화의 민주화

- '문화의 민주화'라는 말이 있다. 문화는 기본적으로 특정 계층의 소유물이 아니라 삶의 질을 높이기 위해 모두가 '공유'하는 것이라는 의미에서 '공공성' 개념을 갖는다고 할 수 있다. 나아가 이 표현은 문화를 통해 계급 차별과 사회 모순을 극복할 수 있다는 논리를 담은 것으로, 민주화라는 목표가 문화를 통해 이루어진다는 의미의 단면이기도 하다.

### 2) 문화향유권의 보장

- 그런 점에서 모든 문화기반시설에 대해 대중의 '문화향유권'이 실현되어야 한다는 요구가 가능하다. 대중은 문화기반시설을 통해 문화향유의 기회를 얻고, 문화체험을 통해 스스로의 삶을 풍부하게 한다는 점에서, 문화의 공공성 실현이라는 요구가 새로운 패러다임을 확보하게 된다.

## 3. 문화의 사회적 가치에 대한 뉴페러다임

### 1) 사회치유의 개념으로서의 문화

- 문화가 갖는 긍정적인 효과에서 가장 의미 있는 부분은, 자신에 대한 '존중'이라는 것이다. 자신에 대한 존중은 자신의 판단과 가치관에 대한 존중으로 이어져, 수동적인 방식으로 사고하거나 집단주의적 동화를 거부하게 되는 것으로 확장된다. 이에 따라 '자율성' 개념은 스스로의 판단을 통해 자신을 발전시켜 가는 과정에서 발생하는 소중한 문화의 형태가 된다. 그리고 이런 자율성을 갖는 개인이 모여 사회적 현상으로 드러나면, 이를 '문화사회'라 명명할 수 있을 것이다. 실제로 이런 과정 속에서 사회가 정화되고, 각종 사회문제와 모순이 해결될 수 있다고 보아 문화는 '사회치유' 개념을 보유했다고 볼 수 있다.

## 2) 자기 발견으로서의 문화와 사회 성장 개념으로서의 문화

- 또한 문화는 자기 발견과 자기 성장을 돕는 개념이다. 문화 환경에서의 영향관계를 개인의 자기 발견으로 보는 부분은 그런 점에서 궁극적으로 사회성장의 원인이 된다고 할 수 있다.
- 이럴 경우 문화는 교육적 효과를 지녀, 한편으로 평생교육의 의미와 함께 생산적인 사회 성장의 동력으로 작동할 수 있다.

## 4. 직업과 노동개념에서의 뉴패러다임

### 1) 문화영역에서의 취업 희망 증가

- 문화는 직업과 노동 개념에서 새로운 패러다임을 제공할 수 있다. 직업이 생계유지의 개념을 벗어나 자아성취를 이루기 위한 것으로 개념이 실현될 수 있다면, 그 사회의 성장도는 새로운 차원을 확보한다고 할 수 있다. 최근 문화영역에서 직업을 갖고자 하는 청년세대가 늘어나고 있어 이를 매우 중요한 사회현상으로 바라볼 필요가 있으며, 이에 따라 직업과 고용 환경, 노동 개념에 대한 접근과 정의를 새롭게 해야 한다는 요구가 자연스럽게 제기된다.

### 2) 사람 중심의 직업과 노동 개념

- 또한 문화영역에서의 직업과 직업 활동은 실제적인 제조업의 형태가 아니고, 창의적인 발상과 아이디어가 핵심이라는 점에서 생산의 원리가 바뀔 수 있다. 그런 점에서 수출입국의 패러다임에서 벗어나 사람입국의 패러다임을 이루는 단계로 접어들었다고 볼 수 있다. 실제로도 문화영역에서의 인력 개념은 문화의 탁월한 기획과 실행, 합리적 운영이라는 점에서 '사람'의 역할이 중시되기 때문에 사람을 소중히 하는 사회적 분위기가 가능해질 것이다.

## 5. 문화사회 구현의 전망

- 이 모두의 새로운 패러다임은 궁극적으로 '문화사회'를 이루기 위한 것이라 할 수 있다. 문화사회는 단순히 문화기반시설이 많은 사회도 아니고, 문화 중심주의적 사고가 앞서는 사회도 아니다. 사람이 사는 환경을 중시하고, 사람의 다양한 문화적 차이를 중시하며, 사회적 모순을 처벌과 규제로 푸는 것이 아니라 자율성을 통해 치유되도록 하며, 인간주의적 입장에 따라 사회구조를 만들어가는 사회를 말하는 것이다.
- 그 가운데 문화영역에서의 일자리 문제는, 왜 한 사회에서 문화 인력이 필요한가에 대한 문제의식의 출발로 이해할 필요가 있다. 그리하여 문화사회를 이루는 것이 어떻게 가능한가로 이어질 수 있을 것이기 때문이다.

### III. 국공립 박물관·미술관의 시설 및 인력 현황

제 3장은 국공립 박물관·미술관의 시설 및 인력 현황을 살펴봄으로써 박물관·미술관이 태민 서비스를 제공할 수 있는 여건을 점검하기 위한 내용으로 구성된다. 이에 따라 시설 현황과 인력 수준의 실태를 조사하여 실제로 박물관과 미술관이 활성화되기 위한 일차 조건으로서의 시설과 인력의 현황을 살펴보게 될 것이다.

#### 1. 박물관·미술관의 문화활동 내용 및 목표

박물관·미술관의 문화활동의 내용과 목표는 ICOM(국제박물관협회) 규정에 따르면 있다. 그러나 최근 들어 두드러지는 문화산업의 성장과 문화 향유 욕구의 확대 등의 일련의 현상은, 박물관·미술관의 고유한 활동 외에 훨씬 적극적이고도 다양한 대중의 참여와 향유 확대를 목표로 하는 문화활동을 요구하고 있다. 게다가 박물관의 유형조차도 미분화되고 다양해져 문화적 유산의 범위도 확장되고 있음을 알게 한다. 이에 ICOM과 박물관및미술관진흥법과 관련한 박물관·미술관의 활동과 목표를 확인하면서 실제로 이런 규정이 얼마만한 변화에 직면하고 있는지를 알아보고자 한다.

#### 1) ICOM(국제박물관협회)의 정의(1946년)

- 오늘날 박물관에 대한 정의는 박물관 현장에 분명히 규정지어져 있다. ICOM(International Council of Museums, 국제박물관협회)은 세계 각국의 박물관과 박물관 종사자들로 구성된 국제기구로서 유네스코의 비정부 조직의 하나이다. ICOM은 박물관의 기능을 다음과 같이 정의하고 있다. '박물관이라 함은 인간 환경의 물질적인 증거를 수집, 보존, 연구하여 전

시라는 행위를 통해 사회의 발전에 봉사할 수 있도록 대중에게 공개함으로써 연구와 교육, 과학에 이바지하는 비영리적이고 항구적인 시설을 말한다.' 따라서 우리가 알고 있는 박물관의 범주에는 박물관, 미술관, 과학관, 민속박물관 등이 속하게 되는 것이다.

#### 2) 박물관 및 미술관진흥법의 규정(1991년 11월 제정)

- 박물관 및 미술관진흥법에 따르면 박물관은 “문화, 예술, 학문의 발전과 일반 대중의 문화향수 증진에 이바지하기 위하여 역사, 고고, 인류, 민속, 예술, 동물, 식물, 광물, 과학, 기술, 산업 등에 관한 자료를 수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시하는 시설”을 말한다.
- 미술관은 “문화, 예술, 학문의 발전과 일반 대중의 문화향수 증진에 이바지하기 위해 박물관 중에서 특히 서화, 조각, 공예, 건축, 사진 등 미술에 관한 자료를 수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시하는 시설”을 말한다. 법에서 정한 바와 같이 미술관 역시 박물관의 일종이므로 운영방식 또한 박물관과 유사하다.
- 박물관 및 미술관진흥법 시행령 제5조에 따르면 박물관이나 미술관의 경우 필요한 시설로 전시실, 수장고, 사무실(또는 연구실), 자료실(도서관 또는 강당)을 규정하고 있다. 박물관은 동법에 의해서 그 설립 운영주체에 따라 국립박물관, 공립박물관, 사립박물관, 대학박물관으로 분류된다.
  - 국립박물관 : 국가가 설립, 운영하는 박물관
  - 공립박물관 : 지방자치단체가 설립, 운영하는 박물관
  - 사립박물관 : 민법, 상법 기타 특별법에 의하여 설립된 법인, 단체 또는 개인이 설립, 운영하는 박물관
  - 대학박물관 : 고등교육법의 규정에 의하여 설립된 학교 또는 다른 법률의 규정에 의하여 설립된 대학교육과정의 교육기관이 설립, 운영하는 박물관

&lt;표 2&gt; 박물관·미술관의 정의 및 주요 활동 내용

| 종류  | 설립목적 및 정의   | 주요 활동 내용   | 법적근거          |
|-----|---|--|---------------|
| 박물관 | 문화, 예술, 학문의 발전과 일반공익의 문화향수 증진에 이바지하기 위하여 역사, 고고, 인류, 민속, 예술, 동굴, 식물, 광물, 과학, 기술, 산업 등에 관한 자료를 수집, 관리, 보존, 조사, 연구, 전시하는 시설 | 1. 박물관자료의 수집, 관리, 보존 및 전시<br>2. 박물관자료에 관한 전문적, 학술적인 조사 연구<br>3. 박물관자료의 보존, 전시 등에 관한 기술적인 조사 연구<br>4. 박물관자료에 관한 강연회, 강습회, 영사회, 연구회, 전시회, 전람회, 발표회, 감상회, 조사회, 답사 등 각종 행사의 개최 | 박물관 및 미술관 진흥법 |
| 미술관 | 문화, 예술의 발전과 일반공익의 문화향수 증진에 이바지하기 위하여 박물관 중에서 특히 서화, 조각, 공예, 건축, 사진 등 미술에 관한 자료를 수집, 관리, 보존, 전시, 조사, 연구하는 시설               | 5. 박물관자료에 관한 목재와 각종 간행물의 제작 및 배포<br>6. 국내외 다른 박물관 및 미술관과의 박물관자료 미술관자료 간행물, 프로그램 및 정보의 교환, 박물관·미술관 학예사 교류 등의 유기적인 협력<br>7. 기타 박물관의 설립목적을 달성하기 위하여 필요한 사업                    |               |

### 3) 현대적 개념의 박물관·미술관 활동과 목표

그러나 기본적인 박물관과 미술관의 역할은 현대의 여러 문화변동과 함께 새로운 요구에 직면하고 있다. 현대적 개념의 박물관은 그저 컬렉션을 모으고 전시하는 데 그치는 것이 아니라, 교육과 관광, 오락에 이르기까지 수용자 중심의 활동을 중시하는 형태로 변화하여 수용자의 문화 향유를 통한 영향력에 큰 비중을 두게 된 것이 그 중 하나다. 이에 따라 박물관이 수행하는 기본 업무로 수집, 보관, 전시, 연구 외에도 관람객을 개발하고, 방문객의 문화 향유를 통한 변화를 목표로 하는 각종 문화행사 기획 및 교육 프로그램 실시가 포함되는 것이다.

#### ① 박물관·미술관의 환경변화

최근 박물관의 환경변화 요인은, 크게 지식기반사회의 도래와 세계화의 진전, 주 5일 근무제 등 문화변동에서 찾을 수 있다. 이러한 요인들이 박물관에 미치는 영향을 기회요인과 위기요인으로 나누어 살펴보면 다음의 표와 같다.

&lt;표 3&gt; 박물관·미술관의 기회요인과 위기요인

| 기 회 요 인                 |   |
|-------------------------|---|
| <b>지식기반사회의 도래</b>       | · 평생학습기관으로서 박물관의 역할 대두<br>· 문화콘텐츠의 보고로서 박물관의 가치 증대  |
| <b>세계화의 심화</b>          | · 문화의 다양성과 공공성을 견지하기 위한 박물관의 역할 대두<br>· 열린 정체성 교육의 장소로서 박물관의 역할 대두                                    |
| <b>남북통일</b>             | · 북한 문화유산 보존을 위한 박물관의 지원역할 대두<br>· 남북문화통합의장으로서 박물관의 역할 대두   |
| <b>주5일근무제 실시</b>        | · 새로운 여가향유계층의 대두<br>· 주말 여가시간의 증대<br>· 가족중심, 자기개발을 위한 여가방식 대두<br>· 교외에 위치한 문화시설에 유리한 조건 대두            |
| <b>고령사회로의 진입</b>        | · 새로운 문화복지 대상으로서 노인계층 대두  |
| <b>정보통신기술의 발전</b>       | · 정보통신기술을 활용한 박물관 운영지원 관리의 효율성 증대<br>· 정보통신기술을 활용한 커뮤니케이션 활동의 비중 강화<br>· 박물관에 대한 젊은 세대의 접근성 제고 가능성 증대 |
| <b>지방자치단체의 문화지원 강화</b>  | · 기초자치단체가 운영하는 공립박물관 증가<br>· 지방자치단체의 박물관 지원정책이 갖는 중요성 증대  |
| 위 기 요 인                 |   |
| <b>다른 여가문화산업과 경쟁 심화</b> | · 여가 및 문화산업과의 경쟁 속에서 적극적인 운영전략 필요성 증대<br>· 국민의 여가문화수준을 향상시키기 위한 문화교육의 필요성 증대                          |

(출처 : 「박물관·미술관 중장기 발전방안 연구」, 한국문화관광정책연구원, 2002)

#### ② 박물관·미술관의 경쟁과 약점

이와 같은 환경변화에 박물관이 어떻게 대처하느냐에 따라 박물관 활성화

를 이룰 수 있는지의 여부가 드러난다. 현재 박물관이 처한 현실을 강점과 약점으로 다시 분석해 본다면 다음의 표와 같다.

<표 4> 박물관·미술관의 강점과 약점

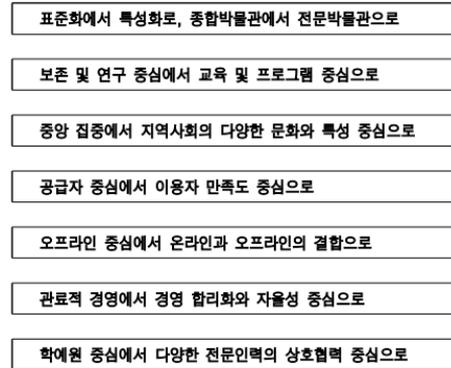
| 구분         | 강점  | 약점   |
|------------|---|--|
| 박물관<br>확충  | · 국립박물관에 대한 국가보조<br>· 전문박물관 설립 증가<br>· 국립(기초)및사립(개인) 설립증가 | · 인구 10만명당 0.6관 수준<br>· 지역적으로 불균형한 분포<br>· 국립과 대학박물관의 설립 정체  |
| 목표 및<br>비전 | · 국립박물관 종합발전계획 수립   | · 종합적인 중장기 발전계획 부재<br>· 경영혁신계획 부재<br>· 특성화 부족  |
| 조직 인력      | · 학예사자격제도 실시(보완 필요)                                       | · 국공립박물관 운영 자율성 부족<br>· 관장의 전문성 부족<br>· 학예사 및 전문인력 부족 및 근무<br>여건 열악<br>· 대학박물관 전임직원 부족<br>· 자원봉사제도 및 인턴제도 초기 |
| 제정         |   | · 전반적인 재정부족<br>· 사업비 비중이 낮음  |
| 시설         | · 전시실은 상대적으로 양호   | · 보존시설 부족<br>· 교육시설 부족<br>· 정보화시설 부족   |
| 소장품<br>관리  | · 국립박물관 소장품 기증 증가<br>· 국립박물관 소장품전산화 가속화<br>· 유물표준분류체계 마련  | · 소장품 구입 예산 부족<br>· 사립박물관 소장품 기증 부족<br>· 소장품 보존인력, 시설 부족<br>· 소장품 전산화 기반 부족                                  |
| 조사연구       |   | · 대학, 구제발굴, 응역발굴 위주<br>· 사립, 미술관은 조사연구 부족  |
| 전시         | · 상설전시 위주   | · 기획전시 부족<br>· 전시해석 부족   |
| 교육         | · 문화학교 지원   | · 교육 인력, 시설 부족   |
| 홍보<br>마케팅  | · 인터넷 홈페이지 개설 증가  | · 인터넷 홈페이지 내용 부족<br>· 마케팅 인력, 시설, 재정 부족  |
| 교류협력       | · 외국박물관 한국실 설치 지원   | · 지역사회와의 연계 부족<br>· 국제교류 여건 미비   |

(출처 : 「박물관·미술관 중장기 발전방안 연구」, 한국문화관광정책연구원, 2002)

### ③ 박물관·미술관 활성화를 위한 성격 및 방향

최근 박물관의 활성화방안을 실천하기 위해 박물관에 대한 성격과 역할 규명에서 새로운 접근이 요구된다. 이를 개념화하여 정리하면 다음과 같이 요약된다.

[그림 1] 박물관 활성화를 위한 성격 및 방향



## 2. 박물관·미술관 시설 현황

### 1) 박물관·미술관 시설의 문화적 의미

- 우리나라 문화기반시설은 문화환경 조성 및 문화 인프라 확충 정책의 결과 꾸준히 증가해왔다. 문화시설은 1990년대 들어서 크게 증가하였는데, 이러한 경향은 사회 전반적으로 문화 분야에 대한 관심이 크게 증가한 것과 밀접한 관련이 있다.
- 문화기반시설을 시설별로 구분해 보면, 2002년 기준 전국적으로 등록 박물관이 222개, 등록 미술관이 52개가 운영되고 있다. 박물관이나 미술관의 경우에는 문화관광부에 등록된 시설을 중심으로 파악한 것이므로 등록하지 않은 시설도 많을 것을 감안한다면 실제 운영중인 시설은 이보다 더욱 많을 것으로 보인다.
- 하지만 문화기반시설의 이러한 증가 추세에도 불구하고 그 수를 주요 국가와 비교를 해 보면, 그리 높은 수치가 아님을 알 수 있다. 대표적으로 박물관의 수치를 살펴보면 다음과 같다. 캐나다, 미국, 프랑스, 독일, 일본, 폴란드 6개의 국가의 평균 1관당 인구수는 약 4만3천명이고, 인구 10만명당 박물관 수는 2.8개이다. 독일의 1관당 인구수가 약 2만명으로 가장 적고, 우리나라의 경우에는 1관당 인구수가 21만6천명으로 비교 국가들 중에서 가장 많다. 이러한 현실은 문화시설의 확충을 위하여 우리사회가 지속적인 노력을 경주해 왔음에도 불구하고 여전히 문화시설이 매우 부족한 수준에 머물고 있음을 보여주는 것이다.

### 2) 박물관·미술관 시설 현황

<표 5> 우리나라 등록 박물관·미술관 현황

| 구분  | 내역    | 관수  | 비고                     |
|-----|-------|-----|------------------------|
| 박물관 | 국립박물관 | 24  | 문화부소관 15,<br>타부처소관 9   |
|     | 공립박물관 | 31  |                        |
|     | 사립박물관 | 87  |                        |
|     | 대학박물관 | 80  | 국립 11, 공립 17,<br>사립 52 |
|     | 계     | 222 |                        |
| 미술관 | 국립미술관 | 1   | 국립현대미술관                |
|     | 공립미술관 | 8   |                        |
|     | 사립미술관 | 41  |                        |
|     | 대학미술관 | 2   | 조선대, 경성대               |
|     | 계     | 52  |                        |

(출처: 「문화기반시설 관리운영평가 연구」, 문화관광부·한국문화관광정책연구원, 2002)

- 전체 박물관 중 사립박물관이 가장 많아서 전체의 39.2%이었고, 그 다음으로는 대학박물관이 전체의 36.0%로 많았으며, 공립박물관은 전체의 14.0%, 마지막으로 국립박물관은 전체의 10.8%였다.
- 전체 미술관의 현황도 박물관과 마찬가지로 사립박물관이 전체의 78.8%로 가장 많았고, 그 다음으로는 공립미술관이 15.4%였고, 대학미술관은 단 두 곳(3.8%)뿐이었는데 이는 조선대학교와 경상대학교에 설치되어 있었으며, 국립미술관은 현재 파천에 소재하고 있는 국립현대미술관 한 곳 뿐이었다.

### 3. 박물관·미술관 시설 확충 계획

박물관·미술관 시설 확충 계획은 대중의 문화향유를 위한 제도적 장치로서 가장 기본적인 형태의 정책이다. 기반 시설을 통해 문화의 공공 서비스 개념이 실행될 수 있고, 문화의 사회적 역할을 수행하기 위한 경로로서 그의 의미가 주어지기 때문이다. 그러나 문화기반 시설의 건립이 시설물을 건립한다는 의미로 이해되어서는 곤란하다. 오히려 기반시설의 문화활동의 성격과 방향을 연구하고, 입지분석을 통해 대중 접근성을 극대화하며, 지역주민과 문화예술계에 풍부한 문화활동을 제공할 수 있도록 프로그램 연구 작업이 선행되어야 하고, 예상되는 경영의 방향과 구도를 미리 짜뉘야 하는 작업이 주어져야 한다. 결국 기반시설 기획(Museum Planning) 작업이 실질적인 시설 확충의 기반이 되는 것이다. 이 같은 사실은 하드웨어 중심으로 일관하는 한국사회의 문화기반 시설 건립의 현실이 바뀌어야 한다는 내적 요구이기도 하다.

#### 1) 박물관·미술관 확충의 기본 방향

문화기반시설 확충 계획은 크게 세 가지 방향에서 접근할 수 있다.

- 첫 째는 여전히 문화기반시설이 부족한 지역에 새로운 시설을 건립하는 것이다. 전국적으로 보면 아직도 문화기반시설이 부족한 지역이 많다. 이러한 지역에는 새로운 시설들이 건립될 수 있으며, 이를 위한 지속적인 재정 투자가 이루어져야 한다. 그러나 시설 건립을 위해서는 지역적 특성을 감안하여 지역문화 활성화에 기여할 수 있다는 활동 목표가 전제되어야 한다.
- 두 번째는 기존 문화시설을 현대화하는 것이다. 그동안의 문화시설 정책은 부족한 시설을 확보하는 것이 최우선 과제였던 관계로, 일단 건립하면 그만인 경우가 대부분이었다. 이에 따라 프로그램 개발이나 활성화 방안 연구, 경영을 위한 조직적 대응에 대해서는 크게 고려하지 못하고 있는 것이

현실이다. 실제로 건립 보다는 운영이 더 큰 문제이므로, 이미 건립된 기반시설의 시설 보강을 비롯하여 프로그램 기획을 위한 전문인력 확보 등을 지원하여 내용적으로 강화하는 방안이 필요하다. 따라서 지역주민들의 고급화된 문화욕구를 충족시키고 문화시설의 이용률을 높이기 위해서는 문화시설의 설비들을 현대화하고, 수준 높은 프로그램을 제공할 수 있어야 한다.

- 세 번째는 기존의 시설들을 활용하는 것이다. 시설의 확충은 새로운 건립을 건립하거나 기존 건물을 개보수하는 것 이외에 기존에 다른 용도로 사용 중인 시설들을 문화공간으로 재활용하는 방안이나 혹은 프로그램 개발을 통한 시설 활성화 방안도 고려될 수 있다. 최근 한국 사회에서는 산업화 이후의 현상으로 근대화 시설 사용되었던 건물들이 용도 폐기되면서 빈 건물로 남게 되는 경우가 많아졌다. 공장이나 구 관청건물, 폐교 등을 문화기반시설로 활용하는 방안은 차후 매우 비중 있는 정책사업이 될 것이다.

#### 2) 박물관·미술관 확충의 기준

- 박물관과 미술관은 광역자치단체별로 국립 또는 시·도립 1개관씩을 건립하고, 중소규모 박물관, 미술관은 시설을 구분하지 않고 인구 15만명당 1개소의 기준으로 접근한다. 이러한 방식으로 접근하는 이유는 박물관이나 미술관은 다른 문화시설들과 달리 소장품이나 역사적 유물 등이 확보되어야 시설이 제대로 운영될 수 있으므로, 기초자치단체당 1개소와 같은 방식으로 시설확충계획을 수립할 수 없기 때문이다. 또한 시설 운영과 관련하여 역시도 일정기간 동안에는 박물관과 미술관에 대한 수요가 전제되어야 하므로 우선적으로 일정 인구 규모 이상의 지역에 단계적으로 설립할 필요가 있다.
- 박물관이나 미술관은 시설의 규모가 매우 큰 차이를 가진다. 예를 들어, 국립 또는 시·도립 박물관과 중소규모의 공공, 민간 박물관은 규모뿐만 아니라 시설에서 제공하는 서비스의 수준이나 내용에 있어서도 매우 커다

란 차이를 보인다. 또한 박물관이나 미술관과 같은 전시시설은 지역을 대표하는 문화시설의 성격을 가지고 있으므로 지방자치단체별 1개소라는 기준도 유의미하다. 이러한 점에서 박물관과 미술관은 국립이나 시·도립의 경우와 같이 광역자치단체를 대표할 수 있는 성격의 시설과 모든 국민이 쉽게 접근할 수 있는 중소규모의 시설을 구분하여 시설 확충계획을 수립하는 것이 바람직하다.

- 국립이나 시·도립을 제외한 공공박물관·미술관의 확충계획은 시설별로 구분하여 수립할 것이 아니라, 통합적으로 고려할 필요가 있다. 이처럼 박물관과 미술관을 통합하여 확충계획을 수립하는 이유는, 원래 미술관은 박물관 중에서 미술분야의 유물이나 소장품을 별도로 관리하는 시설로 크게는 박물관 시설에 포함되기 때문이다. 또한 다른 시설과 달리 시설에 대한 수요가 단기적으로 크게 향상되기 어려우며, 소장해야 할 물품과 관련하여 그 수가 한정되어 있는 관계로 시설 설립에 일정한 제한이 따른다는 문제가 있다. 그리고 박물관이나 미술관은 설립과 운영에 따르는 부대비용이 다른 시설에 비해 매우 크므로 중장기적으로 독립된 시설을 설립할 만한 재정적 뒷받침이 어렵다는 현실적 이유도 있다.

### 3) 박물관·미술관 확충 계획

<표 6> 문화기반시설 확충 계획

| 시설명     | 계획                                 | 목표시설수<br>(향후 10년) | 현재시설수<br>(2001.10기준) | 부족률    |
|---------|------------------------------------|-------------------|----------------------|--------|
| 박물관/미술관 | 국립/시·도립<br>-광역자치단체당 1개소            | 19개소(박물관)         | 13                   | -31.6% |
|         |                                    | 16개소(미술관)         | 6                    | -62.5% |
|         | 공공 : 인구 15만명당<br>1개소<br>(대학박물관 제외) | 320개소             | 174                  | -45.7% |

(출처 : 「문화기반시설 중장기 확충 및 발전방안 연구」, 한국문화정책개발원, 2001)

박물관·미술관 확충 계획을 보기위한 자료는 2001년에 실시된 것이다. 이후 연구가 이루어지지 않아 일단 2001년 자료를 근거로 보지만, 실제로 유의미한 부분은, 정부가 문화기반시설에 대한 수요를 어떤 기준에서 보느냐를 알아보는 데 있으며, 주요 지자체 별로 기반시설의 유무를 살펴보는 데 있다.

#### ① 국공립 박물관

1개의 시(혹은 도)에 1개의 국립(혹은 시·도립) 박물관을 건립해야 한다는 목표로 지역별 현황을 살펴보면, 현재 국립중앙박물관 소속 지방박물관은 13개가 운영(건립) 중이며 국립 지방박물관이 없는 지방자치단체는 부산, 대구, 대전, 인천, 울산, 강원도, 전라남도 등 7개이다. 부산광역시에는 시립박물관이 있는 관계로 위 기준에 따르면 6개 지역(대구, 대전, 인천, 울산, 강원, 전남)에 국립 또는 시·도립 박물관이 확충되어야 한다.

#### ② 국공립 미술관

미술관은 경기도에 국립현대미술관이 있고, 지방자치단체별로는 서울, 광주, 대전, 부산과 전남 등 5개 지역에 시·도립 미술관이 운영 중에 있으므로 부족한 지역은 대구, 인천, 울산, 경기, 강원, 충북, 충남, 전북, 경북, 경남 등 10개 지역이 된다. 따라서 이 지역을 중심으로 국립이나 시·도립 미술관이 건립되어야 한다.

#### ③ 공공 박물관·미술관

앞서 제시했듯이 공공 박물관·미술관의 경우 그 확충 기준은 인구수에 비례할 필요가 있다. 주요 국가의 경우 박물관 1관당 인구수는 2만명대에서 7만명대까지 다양하다. 따라서 우리의 수준도 이 국가들을 기준으로 수립할 수 있겠으나, 가장 체계적으로 확충되고 있는 도서관의 경우조차도 중장기 계획으로 6만명당 1개관을 목표로 하고 있는 점을 감안한다면 대학박물관을 제외하고 15만명당 1개관이 향후 10년간 확충계획으로 적당할 것이다. 기 기준을 적용하여 공공 박물관·미술관을 확충할 경우 목표치는 320개소이며 현재 시설 대비 부족률은 -45.7%이다.

- 이처럼 국립이나 시·도립 규모의 지역 상경 문화시설로서 박물관·미술관이 광역자치단체 차원에서 건립된다면, 문화예술교육 및 문화체험 장소로서의 성격을 보다 강하게 가진 중소규모의 박물관, 미술관들은 기초자치단체 차원에서 건립될 필요가 있다.

#### 4. 박물관·미술관의 인력구조와 현황

국공립 박물관·미술관의 인력구조 현황을 살피는 것은 박물관·미술관의 대외 활동의 수준과 성과를 알기위한 가장 중요한 지표가 된다. 실질적으로 문화기반시설 활성화의 관건은 운영에 달려있고, 운영은 사람이 하는 것이기 때문이다. 특히 박물관·미술관 운영은 활성화 프로그램 개발과 실행에서 그 성패가 좌우하는데, 이는 단순히 전시회를 조직하고 개최하는 정도에서 박물관·미술관의 활동이 끝나는 일이 아니라는 사실을 말한다. 이에 따라 관장의 역할과 활성화를 위한 전문인력의 역할이 매우 중요하게 된다.

##### 1) 「2002 문화기반시설 관리운영평가 연구」 결과 중 조직 현황

###### ① 박물관

- 평가지표 :

- 조직의 효율성을 개선하기 위해 어떤 노력을 기울이고 있는지
- 전문성을 가진 인력을 얼마나 확보하고 있는지
- 이들을 교육시키는데 어느 정도 투자하고 있는지의 여부 등

- 평가 결과 :

- 60점 만점에 평균점수 38.5점이었다(2001년도 36점). 이는 우리나라 박물관의 조직 및 인력부문이 열악한 상황을 보여준다. 더욱이 조직과 인력의 측면에서 전체 평균에도 미달하지 못하는 부문이 공립박물관인 것

로 나타났다. 이는 지방자치단체의 재정지원의 어려움과 인식부족을 어실히 보여주고 있다.

<표 7> 박물관의 조직 및 인력부문 점수

| 배점 | 국립   | 공립   | 사립   | 대학   | 전체평균 |
|----|------|------|------|------|------|
| 60 | 43.5 | 35.2 | 40.2 | 39.1 | 38.5 |

(출처 : 「문화기반시설 관리운영평가 연구」, 문화관광부·한국문화관광정책연구원, 2002)

- 조직의 효율성을 제고하기 위해 개선 노력을 기울인 박물관은 38.5%로 2001년의 수치(42.7%)보다 오히려 적어진 것으로 나타났다.
- 또한 여전히 우리나라 박물관은 총직원수 10명 이상이 되는 박물관은 28%에 불과하고 나머지 박물관들이 10명 미만의 영세한 박물관들이었다. 더욱이 5명 미만의 경우가 전체의 거의 반 이상을 차지하고 있어 문제의 심각성을 잘 보여준다. 이는 일부 규모가 큰 국공립박물관을 제외하면 전국의 사립 및 대학박물관에 걸쳐 나타나는 치명적인 문제점이 아닐 수 없다.
- 전국의 국립박물관을 제외한 공립박물관의 경우에도 전체 조사대상 공립박물관의 근무 인원 평균은 12.5명이었으나 실제 정규직이 10명 이하의 공립박물관도 50%를 넘고 있어 조직의 효율적인 운용이라는 점에서 문제가 된다.
- 따라서 박물관의 핵심적 부문이건 전문성을 대표하는 학예연구원도 5명 이상이 되는 박물관은 국립과 공립박물관을 중심으로 하여 전국 박물관의 12%에 불과하다. 그리고 대학 및 사립박물관의 학예연구원은 적게는 1명에서 5명 사이에 집중적으로 분포하고 있다. 학예연구원이 1명인 경우가 30%이며 학예연구원이 아예 없는 박물관도 20%로 높은 비율을 보이고

있어 심각한 문제로 지적되고 있다.

- 이러한 상황에서 학예연구사 이외의 보존, 교육, 등록전문가 및 디자이너, 사진사 등의 전문직은 기대하기 어려운 상태이다. 특히 소장품 보존에 필요한 보존전문가가 있는 박물관은 19%에 불과한 실정인데, 가장 문제가 되는 부분이 아닐 수 없다.
- 직원 재교육을 실시한 적이 있는 박물관은 전체 박물관의 58%였다. 이 가운데 국립중앙박물관 연수교육에 참여한 박물관은 15%, 한국문화예술진흥원 연수교육 참여는 9%, 대학원 진학 24%, 해외 연수 및 시찰 21%, 자체교육 12%인 것으로 나타났다. 선호하는 재교육으로는 대학원 진학과 해외 연수 및 시찰이 상대적으로 높은 비율을 보이고 있는 점이 주목된다. 이는 기관에서 행해지는 단기간의 재교육보다 자기개발이라는 측면을 중시하고 있는 것으로 보인다. 그러나 문제는 대학원 진학 등이 조직 차원에서 해결되는 것이 아니라, 자비로 해결하는 재교육이라는 점이다.

## ② 미술관

- 평가지표 :

- 조직의 효율성을 개선하기 위해 어떤 노력을 기울이고 있는지
  - 전문성을 가진 인력을 얼마나 확보하고 있는지
  - 이들을 교육시키는데 어느 정도 투자하고 있는지의 여부 등
- 평가 결과 :
- 미술관은 운영의 효율성을 높이기 위한 조직 관리가 미흡한 것으로 나타났다. 조직개편을 통해 효율성을 제고한 미술관은 5개관(29.4%)에 불과했다.
  - 미술관 운영의 전문성은 일차적으로 관장의 전문성에 의해 좌우되는데, 관장의 전공이 적합하다고 판단되는 미술관은 과반수 정도였다. 관장의 전공은 미술실기 전공자가 대부분이며 미술이론 전공자는 적은 것으로

나타났다. 그리고 관장의 자격이 부적합하다고 판단되는 미술관도 3개관(17.6%)이었다.

- 미술관 운영의 전문성은 학예연구원의 양과 질이 좌우한다. 현행 박물관 및 미술관진흥법은 미술관 관장이 전문성을 가질 경우 학예연구원을 두지 않아도 되도록 허용하고 있기 때문에 미술관 운영의 전문성 제고에 걸림돌이 되고 있다.
- 학예연구원은 국공립미술관이 사립미술관보다 더 많은 수를 확보하고 있는데, 이는 미술관 운영예산의 차이에서 기인하는 것이다. 국립미술관 학예연구원은 13명이며, 공립미술관 학예연구원은 평균 4.5명, 사립미술관 학예연구원은 평균 1.8명이다.
- 미술관 운영의 다각화에 따라 미술관의 전문성은 학예연구원 이외에도 다양한 분야의 전문인력을 필요로 하나, 학예연구원조차도 확보되지 않은 상태에서 전문인력 확충은 요원한 상태이다. 전문인력이 한 명이라도 있는 미술관은 7개관(41.2%)에 불과했다.
- 미술관 운영의 전문성을 제고하기 위해서는 인력에 대한 재교육이 필요하다. 그러나 미술관 인력에 대한 재교육은 미술관의 지원 하에서 이루어지기보다는 직원이 스스로 부담하는 형태가 주류를 이루고 있어서 재교육에 대한 미술관 운영자의 인식이 매우 낮은 것으로 나타났다. 재교육을 실시하는 미술관은 11개관(64.7%) 뿐이었다.
- 미술관 운영의 객관성을 확보하기 위해 외부 전문인력을 활용한 각종 위원회들이 운영되고 있다. 이러한 위원회들은 상당수 미술관에서 운영하고 있는 것이 사실이나, 형식적으로 운영되는 측면이 강하다. 위원회 제도를 운영하는 미술관은 14개관(82.4%)이었다.
- 자원봉사제도는 미술관 운영에 지역주민의 참여를 가능케 함으로써 미술

관 운영의 개방성을 높이고 미술관 운영에 필요한 인력을 확보하기 위한 장치이다. 그러나 미술관에서 자원봉사제도는 필요성은 느끼고 있으나 운영의 노하우가 부족한 관계로 제대로 활용되지 못하고 있다. 자원봉사제도를 운영하고 있는 미술관은 8개관(47.1%)이었다.

- 인턴제도는 향후 미술관에서 근무하고자 하는 예비 전문인력에 대한 실무교육의 기회를 부여하고 미술관 운영에 필요한 전문인력을 확보하기 위한 장치이다. 그러나 미술관에서 인턴제도는 준 전문인력을 채용하는 것인데 반해 적절한 보수가 마련되지 않아 운영에 어려움이 많은 것으로 나타나고 있다. 인턴제도를 운영하는 미술관은 8개관(47.1%)이었다.

### ③ 문예회관

- 조직 현황을 비교하기 위해 참고로 문예회관의 경우를 제시하였다.
- 문예회관은 지역문화예술의 활성화와 주민들의 문화향수 기회 확대를 위한 시설물로서 연주회, 무용, 연극 등의 공연과 전시, 학술행사 개최 등의 용도로 건립된 다목적적이고 종합적인 문화시설이다.
- 이러한 문예회관들은 지역 문화예술의 활성화와 주민들의 문화향수 기회 확대를 증진시키기 위해 다양한 프로그램을 개발, 운영하고 있는데 대부분의 경우 해당 지자체나 혹은 시설관리공단에서 운영을 하고 있는 관계로 문화예술관련 전문인력이 배치되기 어렵다는 단점을 가지고 있다.
- 회관운영의 효율성과 자율성을 좌우할 수 있는 조직개편과 인사에 대한 업무결제는 자치단체장에 권한이 있으며, 사업 시행의 경우에 관장이 권결 처리하는 곳도 있지만 이마저도 자치단체장의 결재에 의해서 시행되는 형편이다. 결국 문예회관 직원들의 경우 전문성은 하위직급이, 권한은 상위 일반직급이 갖고 있어 업무의 전문성과 효율성이 매우 떨어진다.

- 평가지표 :

- 조직의 효율성을 개선하기 위해 어떤 노력을 기울이고 있는지
- 전문성을 가진 인력을 얼마나 확보하고 있는지
- 이들을 교육시키는데 어느 정도 투자하고 있는지의 여부 등

- 평가 결과 :

- 문예회관의 대부분은 국공립 형태로 운영되므로 이에 준하는 조직형태가 주종을 이룬다고 할 수 있다. 따라서 전문인력의 투입에는 제도상의 한계가 있으며 이러한 현상은 상위직급을 충원할 경우 더욱 심각하게 두드러지는 것으로 보인다.

- 실사 또는 사전평가 중 면담하였던 전문직 종사자들은 대체로 처우, 또는 의사결정권의 제약에 고충을 느끼고 있었다.

- 현재로서는 전문직 종사자의 대부분이 실무진에 투입되어 있으므로 해당 분야에서 기능적인 역할을 수행하고 있다고 보아야 할 것이며 이들로 인한 경영성과의 가시적인 효과를 측정할 수 있는 방법은 아직 개발되지 않았다고 보아야 할 것이다.

- 또한 일부 기관에서 최고 경영자로 전문직 종사자들이 영입된 경우도 있으나 현행 공조직 제도의 틀에서 그 성과를 파악할 수 있는 여건은 마련되지 않았다고 볼 수 있다.

## 2) 인력 운영의 문제점

### ① 박물관·미술관

- 자체의 운영 자율성 부족
- 관장의 전문성 강화 요구
- 학예사 및 전문인력 부족과 근무 여건 열악
- 자원봉사제도 및 인턴제도 미비

## ② 문예회관

- 국공립 형태로 운영됨에 따라 전문인력 투입에 있어 제도상의 한계를 가짐
- 행정인력에 비해 전문인력의 경우 처우나 의사결정권의 제약이 심함
- 관장의 전문성이나 현장경험 부족
- 관장임용이 순환보직에 얽매어 있음(문화예술인 출신이 7% 미만, 문화예술분야 관련 종사 경험이 1년 미만인 자가 79%)
- 이사회 등과 같은 관장 이외의 경영진 운영이 거의 유명무실함

## 3) 인력관련 정책의 법률적·제도적 기반 조성

### ① 박물관·미술관

#### - 학예사 채용 의무화

박물관 및 미술관 진흥법에서는 학예사 채용을 의무화하고 있지 않은데, 이는 운영에 어려움이 많은 소규모 사립박물관을 고려한 것이다. 그러나 이로 인해 박물관 전문인력의 법적 위상을 보장하지 못할 뿐만 아니라, 학예사 자격제도를 도입한 의미가 상실된 것이 사실이다. 따라서 학예사 채용을 의무화하고 박물관 규모에 따라 학예사 채용기준을 법적으로 정하되, 소규모 사립박물관에 한하여 두지 않을 수도 있다는 예외조항을 두는 방향으로 관련 조항을 개정할 필요가 있다.

#### - 국공립박물관 관장의 자격기준 제시

박물관 및 미술관 진흥법은 국공립박물관이 전문성 제고와 공공시설물로서의 효율적 운영 및 경영합리화를 위해 운영위원회를 두도록 규정하고 있으며, 국제박물관협의회 윤리강령에 따른 관장의 자격요건에 관해서는 박물관자료에 대한 전문성과 기관운영을 위한 경영능력을 겸비해야 한다고 규정하고 있다. 그러나 정차 적절한 능력을 겸비한 박물관 관장 선임이 원활하지 않은 점은 여전히 문제다. 국립중앙박물관 관장은 개방적으로 되어있어 인물 선임에서 공모 형식을 띄지만, 박물관 경영에 대한 기대감에는 미치지

못하고 있다. 이러한 기준에 맞추어 국공립박물관 관장의 자격에 대한 법적 기준을 정해야 할 필요가 있다.

#### - 전문인력의 개념 확대

박물관 및 미술관 진흥법 제6조에서는 박물관의 전문인력을 학예사로 규정하고, 학예사 자격제도의 시행근거를 마련하고 있다. 학예사는 박물관의 대표적인 전문인력이지만, 박물관의 기능 분화로 21세기 박물관은 학예사 이외의 다양한 전문인력들을 필요로 하고 있으며, 이들의 협력이 박물관 운영의 전문화와 효율화에 있어서 핵심적인 과제로 대두되고 있다. 이에 학예사 이외의 전문인력에 관한 법적 근거를 마련함으로써 박물관 전문인력 정책 확대를 위한 기반 조성이 필요하다. 이에 따라 박물관 자료의 보존을 담당하는 보존과학원(conservator), 박물관 자료의 등록을 담당하는 소장품등록원(register), 박물관자료에 관한 교육을 담당하는 박물관 교육원(museum educator) 등의 인력이 제시될 수 있다.

#### - 박물관·미술관 전문인력 연수기관 설립

박물관·미술관 운영의 전문화를 위해 박물관에 재직 중인 전문인력들에 대한 연수 프로그램을 운영할 수 있는 교육 기관을 설립해야 한다. 현재 국립중앙박물관과 국립현대미술관에서 운영하고 있는 연수 프로그램을 확대, 제편하여 마련하는 방법도 바람직하다.

### ② 문예회관

#### - 관리 중심에서 사업, 서비스 중심으로 조직 개편

문예회관 조직은 대부분 운영과 관리과, 무대과 등을 두고 있다. 관리과는 시설관리부터 인사, 회계 등을 담당하고 있으며 운영과는 사업기획을 담당하고 있다. 현재의 극장들은 관리 중심의 조직이어서 사업성과를 기대하기 어렵게 되어 있다. 따라서 문예회관의 운영방식이 기존의 관리 중심에서 사업, 서비스 중심으로 조직 및 인력이 배치되는 것이 향후 문예회관 운영의 효율성을 높이는 방향이 될 것이다.

#### - 관장 책임 하에 조직 운영

문예회관 조직은 자치단체장의 선호도에 따라 운영되기 마련이며, 때로는 선거와도 무관하지 않게 운영됨으로써 파행을 면치 못하는 경우가 많아 관장 책임 하에 운영이 가능하도록 조직체계의 전환이 요구된다.

#### - 다양한 기능의 전문인력 보강

지방자치단체가 문예회관을 직접 운영하는 경우 몇몇 문예회관을 제외하고는 지방 사무관이 관장을 맡고 있으며, 직원은 10명 이내이거나 많아야 20명을 넘지 못한다. 심지어는 관장 아래 예술행정 직원은 2명 이하인 경우도 많아 실제로 극장 운영 인력은 절대적으로 부족한 상황이다. 특히 극장운영에 있어 홍보, 마케팅, 분야의 중요성이 더욱 커져가고 있는데 반해, 현실은 사업담당자 1인이 사업기획부터 홍보마케팅, 매표, 단체관리, 진행에 이르기까지의 모든 과정을 수행하고 있는 형편이므로 이에 대한 인식전환과 조직, 인력 배치가 필요하다.

#### - 행정인력보다 더 전문성을 갖춘 전문인력 고용

지방문예회관은 실제로 문화예술활동이 이루어지는 곳이므로 지방자치단체의 문화행정 인력에 비해 전문성이 더 요구된다. 그러나 실제로 문예회관은 전문적인 문화 행정 인력을 확보하지 못하고 있으며, 그 결과 시설을 효율적으로 활용하거나 지역주민의 참여를 적극적으로 유도하지 못하고 있다. 더욱이 문예회관의 관장은 문화예술인 출신이 7% 미만, 문화예술분야 관련 종사 경험이 1년 미만인 자가 79%를 차지하는 수준이다. 따라서 문화행정 인력에 비해 훨씬 더 전문성을 갖춘 전문인력을 고용할 필요가 있다.

#### - 지역 내 인적 네트워크를 통한 운영활성화

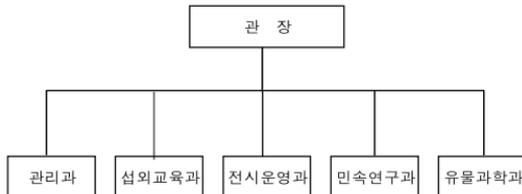
복합문화시설인 문예회관을 운영하려면 무엇보다도 지역에 어떤 인적, 물적 인프라가 있으며 이것을 이용해 어떤 공연이나 전시가 가능한 지에 대해 촉각을 세워야 한다. 이러한 정보망을 갖추고 있는 자체가 프로그램을 개발할 수 있는 기본적인 기반이기 때문이다. 그러나 현재의 문예회관 수준의 인력으로는 지역문화에 대한 전반적인 정보망을 갖거나 개발하기 어렵다. 지역

의 문화관련 정보 네트워크는 시설을 이용하려는 이용자와 시설 프로그램을 기획, 개발하는 운영자간의 소통을 원활하게 해주기 위한 기본 여건이 된다. 이런 기본적인 여건을 지역문화시설간의 네트워크 사업을 통해 마련하고 정보 네트워크를 통해 문예회관 운영의 활성화를 꾀해야 할 것이다.

#### 4) 조직 및 인력구조 사례

##### ① 국립민속박물관의 조직구조

[그림 2] 국립민속박물관의 조직구조



- 국립민속박물관의 경우 관장 아래 다섯 개의 과가 대등하게 배치된 조직구조를 운영하고 있다.

- 관리과는 주로 예산·회계 총괄을 비롯한 제반 행정업무, 자료실 운영관리, 인사 및 서무 총괄 등의 업무를 맡고 있다.

- 섭외교육과는 최근 박물관의 기능으로서 더욱 강조되고 있는 교육적 기능을 수행하기 위한 과로서, 실제 교육프로그램을 기획하고 실행하는 업무 외에도 찾아가는 민속박물관, 어린이박물관 업무도 수행하고 있다. 문화기반시설들의 공공서비스의 역할을 강조되고 있는 요즘 시점에서 이러한 교육 부서의 업무는 좀더 세분화되고 전문화될 필요가 있다.

- 전시운영과는 박물관의 가장 핵심적인 기능인 전시를 담당하는 과로서, 상설전시 외에도 기획전시 및 특별전시를 기획, 실행한다. 기획전시는 항상 새롭게 변화하는 박물관의 모습을 보여줌으로써 박물관 자체 활성화에 기여함과 동시에 공공서비스를 실현하는 수단이 되므로 좀더 적극적으로 개발될 필요가 있다.
- 민속연구과는 박물관의 연구기능을 수행하는 과로서 전통무예나 세시풍속 등 우리나라 민속에 관련된 다양한 학술연구를 진행한다. 이러한 박물관의 연구기능은 전시나 교육 프로그램을 기획하는데 기반이 된다는 측면에서도 그 중요성을 가지며, 또한 학술세미나 및 다양한 이벤트 및 행사를 통해 공공서비스에 기여하게 된다.
- 유물과과학과는 박물관이 소장하고 있는 유물들을 기록, 보존, 복원, 복제하는 등의 업무를 수행하며 더 나아가 유물의 D/B화 작업을 통해 소장 유물들을 좀더 적극적으로 소개, 공개하는 역할을 하므로 대인서비스 차원에서 중요한 역할을 담당한다고 볼 수 있다.

## ② 서울시립미술관의 조직 및 인력구조

[그림 3] 서울시립미술관의 조직구조



- 서울시립미술관은 관장 아래 크게 총무부와 학예연구부 두 부서로 나누고, 학예연구부에는 교육홍보과, 전시과, 수집보존과를 두고 있다. 미술관의 핵심적인 역할 및 기능을 수행하는 분야는 모두 학예연구부에 소속되어 있고, 총무부는 이들 분야와는 엄격히 구분되어 있다.

<표 8> 서울시립미술관의 인력 현황(2004년 7월 기준)

| 구 분         | 세부구분 | 인원수 |
|-------------|------|-----|
| 미술관 전문직     | 학예직  | 5   |
|             | 계약직  | 12  |
|             | 소 계  | 17  |
| 일반직 공무원     | 행정직  | 17  |
|             | 기술직  | 3   |
|             | 소 계  | 20  |
| 설비기계 담당 기능직 |      | 16  |
| 시설 경비 담당 청결 |      | 3   |
| 총 인 원       |      | 93  |

- 여기서 미술관전문직에 속하는 총 17명의 인원은 학예연구부의 교육홍보과, 전시과, 수집보존과에 배치되어 업무를 수행하는 직원들이며, 일반직 공무원에 속하는 총 20명의 인원은 총무부에 속한 직원들이다.
- 미술관의 핵심 기능을 수행하는 학예연구부 직원의 총 인원이 17명인데 비해 총무부의 직원이 20명인 것으로 나타나 서울시립미술관의 인력구조의 허점을 잘 드러내고 있다.

#### IV. 국공립 박물관·미술관의 공공서비스 강화 실행 방안

국공립 박물관·미술관의 공공서비스 강화를 위한 실행 방안은 다음과 같이 세가지로 나뉜다. 개방 시간을 늘림으로써 관람객 유치를 꾀하는 '야간 연장개방', 새로운 프로그램을 개발함으로써 이루어지는 '관람객 개발과 시설 이용도 제고를 위한 다양한 프로그램 개발', 대중에게 박물관·미술관 인지도도를 높임으로써 이용률을 확보하는 '박물관·미술관 홍보를 통한 인지도 제고' 등이다.

##### 1. 야간 연장개방

###### 1) 실시 현황

- 2004년 2월 17일 행정자치부에서 발표한(차후 전면적인 제검토 계획) 「대국민 행정서비스 확대계획」안은 국민의 생활과 직결된 행정서비스 강화를 위한 방안으로 박물관, 고궁, 도서관과 같은 문화시설의 야간 연장 개방 실시에 대한 내용을 구체적으로 제시하고 있다.
- 국립문화시설의 야간 연장 개장은 일과 후 일반인들이 야간 도서관을 찾아 자료를 검색·열람, 박물관·미술관 전시품을 감상, 시내 고궁의 야간 경치를 즐길 수 있는 기회를 제공하는 것을 골자로 하고 있다.
- 대국민 문화향수권 확대에 기여하고 각종 문화 서비스를 지원받을 수 있도록 하기 위한 문화행정의 조치로써 새로운 문화환경에 대응하기 위한 행정적 변화라고 할 수 있다.
- 행정자치부의 계획안에 따라 4월 7일 본격적인 실시기관에 포함된 국립경주박물관과 국립현대미술관 덕수궁미술관, 덕수궁 궁중유물전시관 등 문화

관장부 소속 전시기관들이 '오전 10시~오후 10시' 연장·확대운영을 실시하고 있는 가운데 문화계는 전시유물과 미술품 보호는 전혀 고려하지 않은 '탁상행정'의 진형이라는 비판을 제기하고 있다.

- 국립중앙박물관에서 유물보존을 담당했던 안병찬 경주대 문화재 보존학과 교수는 문화재를 매일 같이 밤까지 장시간 전시한다는 일은, 근로자들의 근무시간을 연장하는 것처럼 쉽게 시행할 일반이 아니라는데 문제를 제기하면서 야간연장개방에 따른 우려를 나타냈다.
- 이에 따라 문화관광부 혁신인사담당관실 강복서 과장은 "각종 문화서비스 혜택을 받을 수 있는 행정서비스 확대차원에서 시범사업을 실시하게 된 것 사업의 지속추진 여부는 이용자의 호응도와 이용실적, 설문조사 등 대국민의 견수렴을 통한 기관별 자체분석 및 평가결과에 따라 결정할 예정이라고 밝혔다. 야간 연장개방의 걸림돌로 지적됐던 유물훼손 최소화와 전시품 및 문화재의 도난방지를 위해 야간경비 및 방범조치를 강화할 계획이라고 덧붙였다.

<표 9> 야간 연장 개방 시범 실시 현황

| 기관명     | 연장시간   | 기타사항  |
|---------|--|---|
| 국립경주박물관 | 2004.4.1 ~ 6.30<br>(시범 실시)<br>- 매주 목, 금요일<br>(주 2회,3시간 연장)                       | <대상><br>- 상설전시실 3관(고고관, 미술관 안암지관) 및 야외정원<br><내용><br>- 대국민 문화서비스 확대<br>- 시범기간동안 관람객의 이용도, 유물보존관리 등 종합적인 여건검토를 거쳐 확대 시행 |
| 부산시립박물관 | 2004.7.1 부터 예정<br>-하절기 :9시 ~ 9시<br>(기본보다 3시간 연장)<br>-동절기 9시 ~7시<br>(기본보다 2시간 연장) | <대상><br>- 복천박물관, 근대역사관, 동삼동태종전시관, 임시수도 기념과 포함<br><내용><br>- 시민 및 관광객들의 참여확대를 위한 '열린미술교실', '열린역사교실', '어린이               |

|         |                            |   |
|---------|----------------------------|---|
|         |                            | 음악캠프', '찾아가는 예술단', 등 다양한 프로그램 개발, 21세기 퓨전시대에 걸맞는 복합문화공간으로 활용  |
| 부산시립미술관 | 2004.7.1 부터 예정<br>-10시~10시 | <p>&lt;대상&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 부산시립미술관, 용두산미술전시관 포함</li> </ul> <p>&lt;내용&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민 및 관광객들의 참여확대를 위한 '열린미술교실', '열린역사교실', '어린이 음악캠프', '찾아가는 예술단', 등 다양한 프로그램 개발, 21세기 퓨전시대에 걸맞는 복합문화공간으로 활용(※부산시립박물관 운영내용과 상동)</li> </ul> |

## 2) 실행의 어려움

- 행정자치부의 제안에 앞서 자체적으로 야간 연장 개방을 실시하고 있는 서울역사박물관의 경우 일일 평균 야간입장객 수가 20명쯤(심지어 1명인 경우도 있음)그 실효성에 대한 회의적인 결과를 보이고 있다.
- 행정자치부가 제안한 야간 연장 개방이라는 행정서비스는 기본적으로 별다른 프로그램 운영이 병행되지 않고 단순 시간 연장만으로는 야간 개방의 의미가 없다는 것을 보여준다.
- 문화기반시설이 도심에 위치할지라도 고궁 주변이나 비교적 나이트 라이프를 제공하는 공간이 아닌 곳에 국공립 박물관·미술관이 위치할 경우에 많은 제약이 따른다. 야간 연장 개방을 실시하더라도 관람객의 접근을 유도하는데 어려움이 따르기 때문이다.

<비교사례1> 프랑스 파리 도심에 위치한 퐁피두센터의 경우 개방시간이 낮 12에서 밤 10시까지이며, 도심의 주변 인구와 함께 많은 이용객들이 방문하는 곳이다. 퐁피두 센터는 다양한 문화활동이 벌어지는 복합문화공간 시설로서, 도서관 이용인구를 비롯하여 영화, 디자인, 아트숍 이용 인구가 미술관 이용인구와 함께 시설을 사용

하는 조건이어서 야간 개방이 활력을 받는다.

<비교사례2> 2003년 가을에 개관한 일본 동경 소재의 모리미술관은 일본의 부동산 재벌이 만들어낸 것으로, 옛 번화가 윗폰기를 회생시키기 위한 도시계획 속에서 형성된 미술관이다. 모리미술관은 고층빌딩 내 52층과 53층에 위치한 현대미술관으로 엄청난 관람객 인파로 대중적 성공을 이룬 미술관으로 평가된다. 이 지역이 오피스와 상가, 호텔, 방송국 등이 걸집된 곳이어서 24시간 변화하다는 환경조건에 따라 미술관은 밤 10시까지, 도서실과 카페는 24시간 개방하고 있다.

- 따라서 단순 개방이 아닌 프로그램 개발을 병행하도록 하며, 입지조건을 감안하여 관람객 유도를 위한 전략을 모색해야 한다.

## 2. 관람객 개발과 시설 이용도 제고를 위한 다양한 프로그램 개발

- 박물관·미술관은 전시 뿐 아니라 문화 잠재력 개발을 통한 활성화 방안으로 다양한 프로그램을 개발한다.
- 삶의 질에 대한 문화적 욕구가 향상됨에 따라 평생문화학습 환경조성을 위한 문화기반시설 역할이 확대, 문화소외계층을 위한 각종 지원정책 추진, 문화자원봉사활동 적극 육성, 문화예술교육과 문화프로그램 개발이 요구되면서 박물관·미술관의 프로그램 개발은 다양한 양상을 띤다.
- 주5일 근무제 실시와 기업의 문화활동 증가에 따른 문화환경의 변화는 박물관·미술관 이용자에 한정했던 프로그램 참여 대상을 잠재이용자까지 확장하는 변화를 보이고 있다.

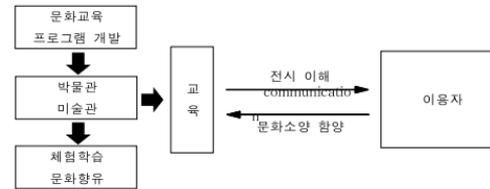
&lt;표 10&gt; 관람객 개발의 위한 프로그램 유형

| 프로그램 유형      | 내용  |
|--------------|---|
| 교육 프로그램      | · 체험 중심의 교육프로그램 개발<br>· 평생학습 목표의 교육프로그램 개발<br>· 자원봉사자 교육 제도를 활용을 통한 참여프로그램    |
| 가족 및 주말 프로그램 | · 주5일 근무제 시달로 인한 여가 시간 활용<br>· 지역박물관 프로그램을 통한 주말코스 개발<br>· 지역축제와 결합한 박물관 프로그램 |
| 커뮤니티프로그램     | · 박물관· 미술관 회원제 운영과 프로그램 결합<br>· 동호회 형식의 문화예술 커뮤니티 문화 형성                       |
| 기업 및 기관 프로그램 | · 기업문화마케팅 전략을 매개로 한 근로자 참여프로그램<br>· 기관간 네트워킹을 통한 활성화 프로그램<br>· '찾아가는 문화예술' 기획 |

### 1) 교육 프로그램 개발

- 미국과 영국, 우리나라 미술관의 기능과 역할 등을 살펴본 결과를 비교해 보면 1990년대까지만 하더라도 외국의 미술관에 비해 우리나라 미술관이 지니고 있는 기능이나 역할이 미약하다는 연구 결과가 많았지만, 1990년대 후반부터는 외국의 박물관이나 미술관에 못지않은 교육프로그램을 실시하고 있다.
- 우리나라의 경우도 교육프로그램의 기획 및 실행, 어린이 미술관 교육, 청소년 미술관 교육, 일반인 미술관 교육, 전문인 미술관 교육, 자원봉사자 미술관 교육 및 활용 프로그램 개발 및 실행, 장애자 미술관 교육, 학술행사 기획 및 실행 등 교육적 측면에서 많은 발전을 하고 있다.

[그림 4] 교육프로그램의 개념과 역할



- 국립중앙박물관의 경우 1977년부터 국민들의 전통문화에 대한 올바른 역사관과 가치관을 정립하고 문화교양교육 활동을 전개해 오고 있다. 처음에는 프로그램이 다양하지 못하였지만 2002년 현재의 경우를 보면 성인프로그램, 공예교실, 어린이프로그램, 청소년프로그램, 박물관 특설강좌 등 다양한 교육프로그램을 실시하고 있으며, 각 분야의 전문가 강의와 문화유적답사 등을 통해 우리의 전통문화와 역사를 보다 체계적이고 체계적으로 실시하고 있다.
- 국립현대미술관 경우 역시 전문인교육, 일반인교육, 청소년교육, 어린이 교육으로 나뉘 다양한 프로그램을 실시하고 있다. 전문인교육은 미술관학강좌, 초등교사미술연수, 교사초청 전시설명회, 인턴쉽으로 이루어지며, 일반인 교육은 토요일미술강좌, 시니어 미술강좌로 나뉘져 있다. 청소년교육은 청소년을 위한 현대미술 체험교실과 청소년 단체견학, 그리고 어린이교육은 어린이 미술탐험, 엄마랑 나라, 우리가족 미술여행, 장애아동 미술관 소풍, 어린이미술실기대회, 어린이 단체견학으로 구성되어 있다.(아래 표 참고)

&lt;표 11&gt; 국립현대미술관 교육프로그램 현황

| 구분     | 강좌명               | 내용  |
|--------|-------------------|---|
| 전문인 교육 | 미술관학강좌            | 미술계 인력의 전문성 향상 및 유사분야 종사자들간의 네트워크 형성에 기여하기 위해 운영하는 전문인 재교육 프로그램                                       |
|        | 초등교사미술연수          | 교육현장에서 활용할 수 있는 감성지도안 개발 및 미술 지도를 위한 이론 및 실기  |
|        | 교사초청 전시설명회        | 미술관의 기획전시에 대한 작품설명 및 감상을 통해 학생들의 전시이해를 도울 수 있도록 진행되는 교사들을 위한 프로그램                                     |
|        | 인턴십               | 미술관에 종사할 전문인력 양성을 위해 미술분야를 전공한 예비인력을 대상으로 미술관 실무경험과 현장교육의 기회를 제공하는 프로그램                               |
| 일반인 교육 | 토요미술강좌            | 기획전시 연계 강좌와 소장품을 활용한 현대미술 이론 강좌로 일반인들의 전시 및 현대미술에 대한 이해 증진을 위한 강좌                                     |
|        | 시니어 미술강좌          | 노인 인구의 증가에도 불구하고 상대적으로 빈약한 노인 대상 예술체험 프로그램 활성화의 필요성을 인식하여 새롭게 신설된 프로그램으로 강좌 · 이론 · 창작을 함께 할 수 있는 프로그램 |
| 청소년 교육 | 청소년을 위한 현대미술 체험교실 | 체계적인 미술관 관람 프로그램을 통하여 청소년들에게 올바른 미술관 관람법을 숙지시키고 현대미술에 대한 이해를 돕고자 마련한 프로그램                             |
|        | 청소년 단체 견학         | 미술관 단체 견학 프로그램  |
|        |                   |   |
| 어린이 교육 | 어린이 미술 탐험         | 초등학교 고학년 어린이들이 학급단위로 참여하여 작품 감상과 미술창작수업을 하는 어린이전문 미술교육프로그램  |
|        | 엄마랑 나랑            | 부모와 자녀가 함께 미술작품을 창작해 보는 실기작품 활동으로서 어린이들의 현대미술에 대한 감성능력을 기르고, 부모와 자녀간의 유대관계를 높이는 교육프로그램                |
|        | 우리가족 미술여행         | 부모와 자녀가 함께 미술작품을 창작해 보는 실기작품 활동으로서 어린이들의 현대미술에 대한 감성능력을 기르고, 부모와 자녀간의 유대관계를 높이는 교육프로그램                |
|        | 장애아동 미술관 소풍       | 문화혜택의 기회가 적은 장애아동들에게 미술관에서 전문미술치료사의 지도 아래 미술실기와 작품감상을 실시하는 교육프로그램                                     |
|        | 어린이미술 실기대회        | 미래 미술문화의 주역이 될 어린이들의 표현력과 창의력을 증진시키고 미술에 대한 이해를 높이고자 개최하는 미술 그리기 대회                                   |
|        | 어린이단체견학           | 미술관 단체 견학 프로그램  |

## ① 체험 중심의 교육 프로그램 개발

- 기본적으로 전시라는 것이 교육적 효과를 갖는다는 점에서, 전시에 대한 관람객이 적극 참여하고 대응하도록 하는 교육 프로그램 개발은 매우 중요한 전략이다.

- 이 가운데 체험중심의 교육프로그램은 교과서에 실린 전통문화 관련 내용들을 전시회로 기획하여 낱말의 실물들을 전시하고, 관련 지식을 최대한 학습하도록 하는 프로그램이다. 실제로 박물관 교육과 학교가 연계할 가능성이 갖는 것으로, 이를 통해 박물관의 활성화는 매우 중요한 전기를 맞이할 수도 있다.

- 최근 박물관과 미술관의 성격은 유품이나 자료 중심이 아니라 체험 중심으로 바꾸어 박물관·미술관이 이전보다 훨씬 열린 공간으로서 대중에게 적극적으로 다가가야 한다는 요구의 배경에는 점차로 확대되는 문화인구의 존재가 있다는 것이다. 따라서 박물관·미술관 경영에서 접근하던 관람객 분석과 개발이라는 실천이 새롭게 구체적인 대상을 확보하였다고 볼 수 있다.

- 따라서 체험 중심의 교육프로그램은 대중에게 가깝게 접근하도록 만들었다는 관점으로 해석되어야 할 것이다. 그러면서 전시가 작품의 단순 감상이 아닌 관람객의 참여를 유도하는 인터랙티브 개념과 함께 체험을 중시하고, 이로써 전시의 교육적 효과가 극대화되는 지점을 얻어간다는 목표가 전제되어야 할 것이다.

&lt;표 12&gt; 제1회 중심 프로그램의 사례 : 질풍생활사 박물관

| 구분        | 내 용   |
|-----------|---|
| 박물관<br>개요 | 1993년 문화부에 등록하여 지금까지 매우 활발한 활동을 벌여온 사립박물관.<br>부설기관인 사단법인 질풍문화연구회를 전국 6개 지부에 두고 전승 교육과 연구기능을 실시. |
| 진품교실      | 어린이들이 빗질, 보릿질으로 여치집, 씨오쟁이, 달걀꾸러미, 따리 등을 만들어봄으로써 조상들의 생활과 지혜를 배우게 하는 체험형 프로그램.                   |
| 결과        | 2003년 여름방학에만 5,000여명의 학생들이 참여할 정도로 인기를 누렸음.   |

## ② 평생학습 목표의 교육 프로그램 개발

- 지식기반사회의 도래로 박물관은 평생학습기관으로서의 사명을 갖게 되었다. 그러나 국내 박물관은 외국과 달리 공교육 연계가 제대로 이루어져 있지 않다.
- 박물관의 사회교육은 전시에 비해 부차적인 것으로 간주하는 인식이 강하게 남아있다. 이러한 문제점을 개선하기 위해 앞으로는 전시에 대한 해석을 강화하고 교육에 대한 인식 전환과 실질적인 투자가 이루어져야 한다.
- 문예진흥법 제14조와 동법 시행령 29조에 의거하여 박물관에서의 사회교육 활동을 지원하고 있다. 문화학교는 한국문화학교 사무국에서 운영하며 재원은 국고와 문예진흥기금이다.
- 문화학교는 정문화학교와 준문화학교(1998년 10월 신설)로 나누어 사업비를 지원하고 있으며, 자체 사회교육사업과 분리된 별도의 전문강사로 운영하도록 하고 있다. 문화학교는 2001년 12월 기준으로 총 307개교(정 258개교, 준49개교)이며 박물관 문화학교는 총 26개교(정25개교, 준1개교)이다.

&lt;표 13&gt; 박물관의 평생학습기능 강화를 위한 방안

| 시설명   | 내 용  |
|-------|--|
| 사회교육관 | 평생학습관으로서 박물관이 역할제고를 위해 인프라가 되는 사회 교육관 건립을 위해 적합한 시설과 프로그램 개발 |
| 문화학교  | 박물관·미술관의 교육적 역할이 증대함에 따라 현재 국립박물관미술관의 평생학습기능 강화              |

## ③ 자원봉사자 교육 제도 활용을 통한 참여프로그램

- 자원봉사자 교육은 기본적으로 참여자의 자발적 의지에 따라 운영되고 있지만 자발성은 곧 사회교육과 깊이 연관되어 있다.
- 자원봉사활동과 사회교육 프로그램의 연계운영은 인력 보완의 효과와 더불어 박물관의 사회교육 기능을 더욱 확대할 수 있는 기회를 제공함으로써 박물관미술관 운영에 매우 긍정적인 효과를 가져온다는 것이 일반적인 시각이다.
- 따라서 미술관에서 자원봉사 활동은 박물관미술관 운영의 어려움에 따른 인력난을 보충함으로써 박물관미술관의 서비스를 강화하고 자원봉사에 참여하는 개인의 주체성을 강화하여 적극적인 박물관미술관의 이용을 유도하려는 목적에서 활성화 시키고자 노력 중이다.
- 더불어 다양한 참여 활동의 기회를 넓힘으로써 지역 시설로서의 박물관·미술관의 위상을 확립하고 잠재고객을 개발하는 데 중요한 의미를 지닐 수 있다.

&lt;표 14&gt; 국립중앙박물관 자원봉사 활동 분야

| 구분   | 상세내용   |
|------|--|
| 자격요건 | 1) 박물관(다른 박물관 포함) 특설강좌 수료자<br>2) 관련학과(사학, 미술사학, 고고학, 역사교육학 등) 재학생 및 졸업생<br>3) 외국어 구사가 자유로운 자(외국인 포함)<br>4) 수화 등 장애인 관람객을 위한 봉사가능자<br>5) 청소년 지도사 자격증 소지자<br>6) 교사 자격증 소지자<br>7) 기타 박물관 관련업무 경험자<br>※ 연령제한 : 60세까지 |
| 활동분야 | 1) 내국인(외국인)대상 전시실 전시안내<br>2) 안내데스크 운영<br>3) 박물관 특정 업무(사회교육프로그램, 문화행사 등) 지원   |
| 근무조건 | 화~일요일 중 1일 활동<br>※ 희망에 따라 다수일 활동가능   |
| 관리부서 | 국립중앙박물관 설의교육과  |

- 현재 박물관·미술관의 자원봉사 프로그램을 교육보조, 행사보조, 자료보조 등 전문적인 분야에 한정하여 운영되고 있다. 그 중 가장 일반적으로 실시되고 있는 자원봉사 활동은 전시실명 자원봉사로 활동하기에 앞서 사전 교육이 수반되기 때문에 참여자의 적극성이 요구된다.
- 국립중앙박물관의 경우 자원봉사자를 '박물관 전문교사'라는 호칭을 사용하는 전시실명인 제도가 운영되고 있으며 국립현대미술관의 경우 전시해설 전문 자원봉사자인 도슨트 제도가 운영되고 있다.
- 전시실명 프로그램은 박물관·미술관의 다양한 전시유물에 대한 관람객의 이해를 돕고 박물관 서비스를 제고하면 지역사회의 전문인력이 박물관에 참여하도록 하는 다양한 효과를 갖고 있을 뿐만 아니라 관람객의 지적수준에 맞는 해설을 제공함으로써 박물관·미술관과 관람객의 커뮤니케이션을 원활히 한다.

- 박물관·미술관의 교육적 역할을 제고하는데 핵심적인 역할을 하고 있으며 박물관·미술관에 대한 접근성을 제약하는 지적 장애요인을 제거할 뿐만 아니라 전시에 대한 이해를 제고시키는 효과가 있다고 할 수 있다.

## 2) 가족 및 주말 프로그램 개발

### ① 주 5일 근무제 시달로 인한 여가 시간 활용

- 주 5일 근무제 실시는 문화 인구를 형성하고 증대시켜 거기에는 좋은 조건이라고 할 수 있다. 근무 일자가 줄어들면서 새로운 문화 인구로의 전환이 훨씬 용이해지고 문화생활의 중요성이 더욱 강조되기 때문이다.
- 주 5일 근무제와 관련한 문화 인구에 대한 접근은 기본적으로 근로자를 대상으로 하고, 또 이들을 매개로 한 개념이다. 손쉽게 보면 근로자가 경제력을 갖는 가장의 의미를 갖기 때문에, 그들의 여가라는 것은 곧 근로자 개인만의 것이 아니라 가족 단위로 묶여질 수 있다.
- 이와 더불어 다양한 문화기반시설을 중심으로, 보다 더 많은 대중의 문화생활 충족을 유도하기 위해 나름대로 활성화 방안을 모색하고 있다. 그 가운데 박물관·미술관도 관람객 유치를 위해 새로운 전시기획을 시도한다거나, 다양한 형태의 교육 프로그램을 운영하는 등 얼마간의 변화를 보여주고 있는 것도 사실이다.
- 하지만 주5일 근무제 실시에 앞서 전반적으로 평일과 주말·휴일의 여가 활동 장애요소 평가인 <표 15>에서 시간부족, 경제적 부담과 시설/프로그램 부족이 큰 결핍들로 나타나고 있어 시간, 경제, 거리상의 접근성 확보와 적절한 프로그램 및 시설 마련이 가장 중요한 문제로 대두되고 있다.

&lt;표 15&gt; 여가활동 걸림돌

| 2000년 조사(1순위 기준) |       |            |       |
|------------------|-------|------------|-------|
| 행일               | 백분율   | 주말 · 휴일    | 백분율   |
| 시간부족             | 50.9  | 경제적 부담     | 41.0  |
| 경제적 부담           | 33.3  | 시간부족       | 28.1  |
| 시설/프로그램 부족       | 5.2   | 시설/프로그램 부족 | 10.6  |
| 피곤하다             | 4.8   | 피곤하다       | 9.5   |
| 정보 얻기 어려움        | 2.7   | 정보 얻기 어려움  | 5.7   |
| 함께 할 사람 없음       | 2.3   | 함께 할 사람 없음 | 3.8   |
| 기 타              | 0.8   | 기 타        | 1.1   |
| 무응답              | 0.2   | 무응답        | 0.3   |
| 계                | 100.0 | 계          | 100.0 |

(출처 : 「문화향수실태조사 2000」, 문화관광부, 2001)

- 생활권 내의 문화기반시설의 미비, 다양한 문화프로그램의 부족 혹은 경제적 부담 없는 문화행사의 제공이 이루어지지 않는다면 5일 근무제가 실시되더라도 여가 향유는 현재와 별반 차이가 없을 것이다.
- 따라서 여가 향유에 대한 시간 개념을 주 5일 근무제라 해서 주말뿐만 한정할 필요는 없다. 오히려 박물관·미술관이 주간에 개방하는 관계로 근로자들이 퇴근해서 관람할 수 없다는 데에 대한 문제의식을 갖는 것도 주 5일 근무제에 접근하기 위한 쟁점이 될 수 있다.
- 이와 관련해서 주중의 어느 하루를 야간 개방일로 정함으로써 관람 시간을 확대하는 것도 가능하다. 물론 야간 개방이 근로자들을 대상으로 하는 것은 아니지만, 그들이 실질적인 수용자층으로 주요 타겟이 될 수 있다.
- 또 점심시간을 활용하여 근로자들이 전시 관람을 할 수 있도록 홍보하는 것도 한 방안이다. 실제로 사무실이 밀집되어 있는 도시에 위치한 박물관과 미술관의 경우 이 같은 시도를 적극 고려해 볼만하다. 국공립 박물관·미술관으로 서울 시립미술관, 서울 역사박물관 그 대상이 될 것이다.

### ② 지역박물관 프로그램을 통한 주말코스 개발

- 가족이라는 문화 향유 단위를 주말이라는 시간대와 관련지어 접근해 볼 필요가 있다. 한 달에 한번 토요일이나 일요일을 무료 관람으로 유도한다거나, 주말을 이용한 가족 단위의 체험 학습이나 각종 이벤트 프로그램을 개발하는 것도 한 방법이 된다.
- 주말을 이용해 문화 탐방이나 유적 탐방 등의 프로그램 기획을 생각해 볼 수 있으며, 이는 박물관과 미술관에서 제시하는 유물과 작품의 문화적 의미의 공간적으로 확대해 가는 것이 된다.
- 주말을 활용한 가족단위의 교육 프로그램 개발로서 박물관의 유물과 관련된 문화기행을 기획한다거나, 주요 국제 현대미술 행사를 순례할 수 있는 프로그램을 기획한다거나 하는 방식이 있다. 이는 유물 및 작품에 대한 이해를 역사성과 현장감을 살리내는 방식으로서, 기본적으로 체험 중심의 교육적 효과를 갖는다.

### ③ 지역축제와 결합한 박물관·미술관 프로그램 개발

- 지역 특성화와 지역성을 살리거나 이용자 중심의 운영방안을 모색해야 한다는 최근의 문화적 요구는 새롭게 형성되기 시작한 문화 인구를 염두에 둔 것이라 하겠다.
- 전시의 방식이 박물관이나 미술관이라는 제한된 공간에서만 이루어지는 것이 아니라 대규모 축제와 비엔날레라는 형식을 갖는 경우를 생각해 볼 필요가 있다. 이는 가족 단위의 관람객 개발과 지역문화 활성화라는 목표가 오히려 이런 개방적이고 다양한 방식의 전시에 더 가깝게 다가갈 수 있기 때문이다.
- 2003년 9월에 처음으로 실시된 '청주 적지축제'는 시민의 참여와 체험을 유도하는 가운데 문화적 깊이를 갖는 축제로 실행되었다. 이 축제의 실질적인 계기는 1992년에 개관한 청주 고인쇄박물관에서 비롯된 것으로, 단순

히 박물관의 존재만으로는 어려운 홍보효과를 축제 형식과 결합시켰다.

- 부천만화페스티벌과 연계한 부천시 한국만화박물관, 2004년 Red Hi! Seoul 페스티벌과 연계한 전쟁기념관과 서울시립미술관 역시 지역축제와 결합하여 관람객을 개발하고 시설을 활성화시키기 위한 박물관·미술관 프로그램이라 할 수 있다.
- 주 5일 근무제 실시와 고속철도 개통에 따라 지방 관광객 수요가 크게 늘 것으로 예상하여 이들을 유치하기 위한 가족 단위의 관광개발사업을 적극 추진하는 추세다. 이와 관련하여 지방 특산물과 관련한 박물관이 같은 맥락에서 활성화를 시도할 수 있다는 것이다. 일례로, 금산인삼박물관과 연계하여 인삼축제를 들 수 있다.
- 지역 축제는 서울이 아닌 지역에서 벌어지는 행사라는 점에서, 지역사회의 관람객 개발이라는 주요 역할이 분명 존재하여 사회적 의미를 제공한다고 본다. 하지만 각 지자체가 관람객 숫자 확보에 치중하면서, 질적인 문제보다는 축제와 이벤트에 집중하게 되는 불균형의 현실은 여전히 남아있는 문제가 된다.

<표 16> 지역축제와 결합한 박물관·미술관 프로그램 현황

| 구성  | 장소                            | 일시                 | 내용  |
|---|-------------------------------|--------------------|---|
| 부천국제만화축제<br>-만화페스티벌                               | 부천<br>만화정보센터                  | 2003.10.2-<br>10.5 | -국내/해외/동인지관, BPP(작가와<br>출판사의 만남)<br>-유림독립만화전,<br>-카툰초대전, 원화판매전, 만화캐<br>릭터전<br>-세미나 및 강연<br>-애니메이션/ 한국단편만화 상영<br>-만화체험관<br>-코스튬플레이대전<br>-어린이 만화그리기대회 등 |
| 청주고인쇄박물관<br>-직지축제                                 | 청주 예술의 전당<br>일원 및<br>청주고인쇄박물관 | 2003. 9.4<br>-9.7  | -직지사항 고려문화<br>-직지사항 학습도시<br>-직지사항 우리문화<br>-직지로!하루!  |
| 금산인삼박물관<br>-인삼축제                                  | 금산인삼박물관<br>및 일원               | 2003.8.29<br>-9.7  | -인삼캐기<br>-약초생기<br>-인삼병 만들기 등 오감체험 프<br>로그램  |
| 전쟁기념관 &<br>서울시립미술관<br>-Red Hi! Seoul<br>페스티벌 2004 | 전쟁기념관                         | 2004. 5.5          | -어린이문화축제(어린이가족프로<br>그램)<br>-국군의장 행사, 태권도 시범, 로<br>켓발사, 무선조종시범 등의 다<br>양한 어린이 행사<br>- 기념품 증정   |
|   | 서울시립<br>미술관                   | 2004.4.29<br>-5.23 | -<봄나들이> 전<br>-미술관 가는길 '배너 프로젝트'<br>-미술관 앞뜰 '설치 미술'전<br>-관람객의 휴식을 위한 Public<br>Furniture<br>-하늘마당 공중 설치전   |

### 3) 커뮤니티 프로그램 개발

#### ① 박물관·미술관 회원제 운영과 프로그램 결합

- 관람문화와 관람인구의 질적인 형성을 위해 박물관·미술관 전시를 중심으로 커뮤니티가 형성되고 있다.
- 그 중 박물관·미술관 회원제는 관람객의 지적 욕구, 참여하고자 하는 욕구를 충족시키며 박물관·미술관의 적극적인 이용을 유도하는 커뮤니티 운영 방안이라 할 수 있다. 지속적인 이용자를 확보함으로써 박물관·미술관의 활성화를 꾀하려는 적극적인 마케팅이다. 회비로 운영되는 회원제의 경우 박물관·미술관의 하나의 재정원이 되기도 한다.
- 회원제의 회원은 개인회원, 가족회원, 학생 또는 일반회원 프리미엄 회원 등으로 구성원이 정해지는데 이들은 연회원과 평생회원의 두 가지로 분류되고, 이 평생회원 중에는 박물관 자료를 기증하거나 전시실의 한 부분을 담당 운영하는 특별회원이 포함된다. 회원의 등급이 어땠던 회원으로서의 대우는 기본적으로 차등을 두지 않는 것이 원칙이다.
- 이들은 모두 박물관·미술관의 행사 즉, 특별전시회나 강연회, 간담회, 음악회, 답사회 등에 초대받으며 박물관의 시설이나 자료를 이용할 수가 있다. 또 박물관 발행의 간행물의 배부나 할인구매의 혜택이 주어지고 그림에도 박물관 매점의 할인혜택도 받을 수가 있게 된다.
- 가장 최근(2004년 1학기부터)에 연간 Friendship 회원제를 운영하기 시작한 성곡미술관의 경우 <표 17>에서 보는바와 같이 일반강좌 회원, 일반회원, 프리미엄 회원으로 구분된다. 회원은 오프닝 특별 도슨트, 문화예술연계 프로그램, 교육프로그램, 입장료, 기타 서비스에서 일반 이용자와는 차별화된 혜택을 부여받으며 기관과 유기적인 관계를 유지하게 된다.

<표 17> 성곡미술관 회원 프로그램(Friendship)

|                      | 연회비  | 수업선택          | 입장료      | 찾집할인 | 아트샵 | 도록구매 | 우편서비스       |
|----------------------|--|---------------|----------|------|-----|------|-------------|
| 일반강좌 회원              | ·  | 선택강좌          | 본인 무료    | ·    | ·   | ·    | ○           |
| 일반회원                 | 50만원   | 연간 -3강좌       | 동반 1인 무료 | 10%  | 10% | 무료증정 | ○<br>초대장 동봉 |
| 프리미엄 회원              | 100만원  | 모든강좌 공예/답사 제외 | 동반 2인 무료 | 10%  | 10% | 무료증정 | ○<br>초대장 동봉 |
| 공통 내용<br>(일반강좌 회원별도) | -오프닝 특별 도슨트<br>-학기당 : 1회 이상 사교 모임 진행<br>-공강시기 회원 대상 무료프로그램<br>(여름, 겨울-특별 세미나 및 티파티 진행) |               |          |      |     |      |             |
|                      | 문화예술 연계 프로그램 : 음악회, 특별사인회, 명사특강 진행   |               |          |      |     |      |             |

#### ② 동호회 형식의 문화예술 커뮤니티 문화 형성

- 박물관·미술관을 이용자 중 일부는 적극적으로 지속적인 이용과 전문성에 관심을 갖고, 이를 유지하고 발전시키기 위해 문화예술 커뮤니티를 조직해서 적극적으로 활동하는 경우가 많다.
- 온·오프라인 커뮤니티는 강좌를 통한 수동적 학습단계를 벗어나 자기학습에 의해 자기개발을 모색하는 적극적 학습단계로 발전된 형태로써 자발적인 의견개진 및 토론의 장을 유도해 나간다.
- 공동체 의식이 희박하고 개인주의가 만연한 현대사회에서 문화예술 커뮤니티는 공동체 의식을 결속시키며 박물관·미술관의 문턱을 낮추는 역할 수행으로 사용자 중심의 다양한 문화활동을 이끈다.
- 따라서 박물관·미술관은 보다 대중적인 문화예술 커뮤니티 문화 형성에 관심을 갖고 자발적인 문화활동을 유인하는 방안을 모색해야 한다. 이를

통해 박물관·미술관은 인지도 향상, 적극적인 이용자 확보, 커뮤니티간의 교류를 통한 이용의 활성화라는 긍정적인 효과를 얻을 수 있다.

#### 4) 기업 및 기관 프로그램 연계를 통한 관람객 개발

##### ① 기업 문화마케팅 전략을 매개로 한 근로자 참여프로그램

- 과거 후원이나 협찬 형태에 머물렀던 기업의 문화예술지원활동이 현재는 기업의 이미지 창출을 위한 문화마케팅 전략으로써 경제적 지원과 소비자 및 자사 직원들이 직접 참여할 수 있는 프로그램 개발을 통해 다각화 되고 있는 양상을 보이고 있다.
- 박물관·미술관이 상당한 재정 및 물질적 지원을 필요로 하는 국제적인 기획전시를 개최할 경우 기업의 지원을 유도하는 적극적인 방안이 필요하다. 해당 행사에 한해 해당 기업의 소비자나 직원들이 참여 할 수 있는 특별 프로그램 개발하여 박물관·미술관 관람을 유도하는 방안이 하나의 예가 될 수 있다. 특히 행사 홍보 및 기획 티켓 발행(자사상품 구입시 박물관, 미술관의 입장료 할인 혜택 등)이 동반될 경우 높은 프로그램 참여가 가능할 것이다.
- 따라서 CJ의 문화마케팅은 기업의 문화마케팅을 활용한 대표적인 관람객 개발 사례라 할 수 있다. 문화기업을 표방하는 CJ는 문화마케팅 전략으로 인지도가 높은 ‘유리시안 필하모닉오케스트라’, ‘화음퀵버오케스트라’를 적극적으로 지원하여 기업의 문화적 인지도를 높이고 있다.
- 뿐만 아니라 자사가 지원하는 예술단의 공연시 일정정도의 좌석을 지정하여 소비자나 자사 근로자(근로자 가족)들이 참여할 수 있도록 지원하는 프로그램을 운영한다. 또한 2002년 5월부터 시작된 ‘객석10%’ 나눔 운동을 통해 문화적 접근이 어려운 소외계층의 문화적 활동을 지원하는 활동을 펴고 있다.

<표 18> CJ 사회공헌팀의 기업마케팅 사례

| 구분        | 지원대상                             | 내용            |
|-----------|----------------------------------|---------------|
| CJ의 문화마케팅 | ‘유리시안 필하모닉오케스트라’,<br>‘화음퀵버오케스트라’ | ‘객석10%’ 나눔 운동 |

- 도시에 위치한 포스코미술관의 경우는 매월 둘째 주와 넷째 주 월요일 저녁 시간에 근로자를 비롯한 일반인을 대상으로 한 무료 강화를 실시하여 좋은 반응을 얻고 있다. 이를 발전 시켜 점심시간이나 자유시간을 활용하여 근로자들이 전시 관람을 할 수 있도록 홍보하는 것도 관람객을 개발하는 하나의 방안이다.

##### ② 기관간 네트워킹을 통한 활성화 프로그램

- 문화기반시설간 네트워킹화한 주어진 환경을 최대한 활용하여 각 지역문화시설 운영을 극대화하는 방법을 찾자는 것이다. 지역 문화프로그램은 복잡하고 다양하게 산재해 있다.
- 이들 대부분이 각 공간의 특징에 맞는 프로그램을 실시하기 보다는 사람이 모이는 인기 위주의 프로그램을 시행하고 있어 프로그램이 중복되는 경우가 많다.
- 따라서 기관간 네트워킹을 통한 관람객 개발을 공유함으로써 각 공간과 시설에서 시설의 목적에 도달하려는 노력이 필요하다.

##### ③ ‘찾아가는 문화예술’ 기획

- ‘찾아가는 문화예술’ 기획은 주5일 근무제 시행과 같이 여가문화활동 시간이 증대되는 환경변화에 따라 국·공립 문화기반시설에서 문화적 소외계층을 해소하고 평등한 문화향유의 기회를 제공하기 위한 방안으로 시행되는 문화프로그램이다.
- 따라서 기업의 자사 직원을 대상으로 하는 연수기간이나 자사가 제공하는

자유시간을 이용하여 '찾아가는 문화활동' 프로그램을 유지하는 것 또한 관람객 개발을 위한 새로운 방안이다.

- 과다한 업무와 시간부족으로 문화향유 기회를 갖지 못한 직장인에게 문화 프로그램을 제공하는 것은 제약된 환경 속에서 잠재적 관람객을 개발할 수 있는 틈새 전략인 셈이다.

<표 19> 박물관·미술관의 '찾아가는 문화활동' 현황

| 구성      | 장소                                    | 일시                  | 내용  |
|---------|---------------------------------------|---------------------|---|
| 국립중앙박물관 | (벽지)학교, 사회복<br>지시설, 문화시설<br>축제 등지     | 2004.<br>3.25-10.29 | -<백제문화의 신비 무녕왕릉을<br>찾아서> 전<br>-전시 및 전시설명(무덤의 주인<br>무녕왕, 무녕왕릉의 내부구조,<br>무녕왕릉 출토유물)<br>-문화영화 상영   |
| 국립민속박물관 | * 1도 1신청 우선                           | 2004<br>※ 신청기간      | -문화전시(기간은 7일 이내)<br>-문화강좌(1회당 2개강좌)<br>-문화체험(배우기 및 만들기 선<br>택)  |
| 국립현대미술관 | 산업체, 문화예술회<br>관, 도서관, 미술관,<br>문화의 집 등 | 2004. 3.<br>- 11.   | -<진경-그 새로운 제안, 색채의<br>향연, 매체의 다양성, 미술속<br>유머, 삶의 미술> 전<br>-매년 일정 주제하에 "찾아가는<br>미술관" 출품 작품 및 지역 작<br>가 작품<br>-지역 문화활동과 연계하여 현<br>장 미술 교실, 공연 등 병행 운<br>영<br>-작품수 : 한국화, 회화, 조각,<br>사진, 공예 등 장소별 40 ~ 70<br>여 점 |

### 3. 박물관미술관 홍보를 통한 인지도 제고

문화향수실태조사에 따르면, 2003년 박물관 이용률은 11.5%에 불과한 것  
으로 나타나, 박물관 방문의 동기 유발이 매우 중요함을 깨닫게 된다. 박물관·미술관의 대인 서비스 강화를 위해 박물관·미술관 방문의 동기 유발을  
촉진할 수 있도록 문화시설 인지도 향상을 위한 마케팅 전략을 구상할 필요  
가 있다.

#### 1) 지자체 및 기초자치단체의 마케팅 전략

- 각 지자체 및 기초자치단체의 마케팅 전략을 통해 각 지역에 속한 박물관  
미술관을 홍보해 줌으로써 시민 및 국민의 문화향수 기회 확대에 기여하  
도록 한다. 이는 특별히 예산이 드는 활동이 아니어서 기본적으로 지자체  
와 기초자치단체 공무원의 마인드 개선에서 실행 가능한 부분이다.
- 관람객의 문화시설 인지도 향상을 위한 마케팅 전략 가운데 하나로, 각 지  
자체가 캐치프레이즈 형식으로 박물관·미술관을 홍보해 주는 방식이 있다.  
부천시외의 경우 '박물관이 많은 도시'라는 캐치프레이즈를 시정 운영의 방  
침으로 내세워 실제로 많은 지자체의 벤치마킹 대상이 되고 있다.
- 박물관·미술관 활동을 지역의 축제와 결합시켜 줌으로써 지자체의 문화사  
업과 문화에 대한 비중을 높이 사는 것으로 인지시키는 방식도 효과적이  
다. 부천시의 경우 만화페스티벌을 만화박물관과 함께 하여 부천시민에게  
박물관의 인지도를 높여주는 데 성공하고 있다. 또한 청주 직지축제는 고  
인쇄박물관을 중심으로 하는 축제여서 전국적으로 고인쇄박물관을 알리는  
데 상당한 기여를 하게 된다.
- 박물관·미술관 관람에서 무료관람을 정하여 지자체가 이를 홍보해 주는  
방법도 필요하다.

## 2) 광고 문화환경 개선을 통한 마케팅 전략

- 문화광고의 형태로 지역의 박물관·미술관을 알리는 방식도 고려할 필요가 있다. 일례면 인천국제공항에 국립중앙박물관 광고관을 배치한 것이 그 하나의 사례가 될 것이다. 또 지하철 역 내 형광판을 박물관·미술관으로 교체하는 것도 가능하다.
- 차후 박물관 근처의 지하철 역명을 박물관이나 미술관으로 변경하는 것도 고려해 볼만하다. 프랑스 파리의 루브르박물관의 경우 '루브르'라는 이름으로 지하철이 있으며, 지하철 역 구내 전체는 복제품을 이용하여 루브르 박물관의 전시실 효과를 주는 방식으로 꾸며져 있어 홍보에 큰 도움이 된다.

## 3) 지자체의 사립박물관·미술관 지원을 통한 인지도 제고

- 기본적으로 국공립 박물관·미술관이 숫자가 적어 사립박물관·미술관을 함께 홍보함으로써 친반적인 문화기반시설 방문의 동기를 높이는 것도 필요하다. 이에 지자체가 자기 지역에 소속한 사립박물관과 미술관을 홍보 대상으로 지원함으로써 그 효과를 노릴 수 있다.
- 국내 사립박물관 및 미술관은 매년 1관당 9천여만원의 적자로 인해 운영에 큰 어려움을 겪고 있다. 2003년 12월 6개 사립미술관으로 구성된 '자립형미술관네트워크(자미넷)'의 주최로 열린 '자립형미술관'의 지원정책에 관한 토론회는 이를 개선하기 위한 노력의 일환으로 볼 수 있다.
- 사립박물관 및 미술관이 어려움을 겪게 된 문제의 원인은 첫째, 10년 후 1000개의 박물관 및 미술관 시대를 대망하며 1991년 만들어진 '박물관 및 미술관 진흥법'이 미술관의 실질적인 활동 진흥보다는 그 신설을 촉진하는 데만 초점이 맞추어져 있다는 것이다. 둘째, 정책집행국의 구조적인 문제 때문에 미술관이 예술진흥의 직접 고려대상에서 제외되어 왔다. 셋째, 뮤지엄 제도에 대한 근본적인 인식부족 즉, '살아있는 예술현장과는 무관한' 박물관과 '역사 없는 현재만을 위한' 미술관이라는 잘못된 인식 때문이다.

- 자립형 박물관·미술관의 자생력을 강화하는 방안으로 국가 기관과 시민 사회의 미술관 운영지원 등을 포함한 직접지원과 세제혜택 확대를 통한 기부문화 활성화 등 간접지원이 필요하다.
- 문화관광부는 2004년 6월 23일 '사립박물관·미술관 특별전시 지원'에 관한 계획을 발표함으로써 재정상황이 열악한 사립박물관 및 미술관의 운영이 활성화 될 수 있는 방안을 마련하였다. 복권기금으로 사립박물관 및 미술관의 특별전시사업비를 지원하는 이번 방안은 앞으로 등록 사립박물관 및 미술관 지원정책의 자료로 활용될 예정이다.

<표 20> 사립박물관·미술관 특별전시 지원 방안

| 구분     | 지원 내용  |
|--------|--|
| 특별지원사업 | 특별기획전시, 상설기획전시 보강, 사이버전시 사업 등  |
| 지원규모   | 사업계획 접수후 현지실사를 거쳐 전문가로 구성된 심사위원회에서 확정<br>-1개 프로그램 당 3천만원~7천만원(총 사업비 36억원)  |
| 신청자격   | '박물관및미술관진흥법 제16조에 의거 등록된 사립박물관 및 미술관 106개 관'<br>1개 박물관당 2개 프로그램 이하로 신청이 가능 |
| 신청기간   | 2004. 6월 한달간(2004. 7월부터 지원 시작)   |

- 이에 따라서 특별전시 지원사업이 사립박물관·미술관 운영에 있어 실효성 있는 제도로 정착하기 위해 전문성과 재관성을 지닌 선택 기준이 마련됨과 동시에 평가시스템 도입이 뒷받침 되어야 한다.

## V. 서비스 확장을 위한 인력 창출

국공립 박물관·미술관의 대인 서비스 확대는 결국 프로그램 개발과 실행을 주도할 수 있는 전문인력의 기획력에 달려있다고 하겠다. 나아가 전문인력 확보는 서비스 확장을 위한 인력 창출로 이어져, 인력 구조의 변화를 수반하는 일로 일치될 수 있다. 이에 따라 인력 창출의 경우를 다음과 같이 살펴볼 수 있겠다.

### 1. 문화기반시설 건립을 통한 고용창출

#### 1) 민간 전문인력 확보

- 문화기반시설을 새롭게 건립함으로써 고용창출이 유발되는 것이 가장 자연스러운 방식이다. 그러나 한꺼번에 많은 숫자의 기반시설이 건립되는 것이 아니어서 그 효과가 기대치에 미치기는 힘들다.
- 하지만 국공립 문화기반시설을 건립할 경우 기본적으로 공무원 채용기준을 따른다는 점에서 전문 민간인 채용이 어려울 수 있다. 중요한 것은 민간 전문인력의 확보이기 때문에, 이에 대해 유연하게 대처할 필요가 있다.
- 공무원 채용기준에 의해 민간 전문인 고용이 어려운 경우 계약직으로 소화할 수 있다. 그러나 계약직일지라도 그 전문성과 고용의 안정성이 보장될 수 있도록 계약 시기를 1년이 아니라, 3년으로 연장하는 기술이 요구된다. 또한 전문영역의 다양한 전문인 고용이 중요하다.

#### 2) 부속기관이 아닌 독립 문화전문기관으로서의 박물관

- 국공립박물관의 경우 다양한 부처에서 박물관을 건립할 수 있다. 일례면

진경기념관은 국방부 소속이며, 경찰역사박물관은 경찰청, 여성사전시관은 여성부 소속이다. 그러나 박물관은 그 자체로 독립된 전문기관으로 인식되어야 하는데, 이는 인력 배치에서 드러날 수 있다. 민간 전문인력의 배치보다는 관련 부처의 보직 개념으로 인력을 배치하게 되면서 발생하는 문제라는 것이다. 결국 박물관의 대인 서비스 강화는 곧 전문성 강화에 좌우한다는 점에서, 인력 창출의 문제도 이같은 맥락에서 볼 필요가 있다.

- 특정 기관 소속의 문화를 그대로 수용하기 보다는, 박물관 문화로서의 특수성과 전문성을 기반으로 출발하려는 마인드 확보가 필요하다.

### 2. 프로그램 개발을 위한 전문인력의 확충

- 현재 박물관·미술관에서 주요 전문직이 학예연구원으로 한정되어 있는 문제점을 보완하기 위해 전문직의 다양화를 추진한다.
- 전시회를 기획하고 개최하는 일(학예연구원)을 중심으로 전시회를 매개로 다양한 교육 프로그램을 개발하여 실시하는 일(에듀케이터), 소장품을 관리하는 일(소장품 등록 담당자, 보존 및 복원 담당자, 소장품담당자), 문화이벤트 기획 및 홍보를 담당하는 일(홍보 및 마케팅 디렉터), 전시디자인을 새롭게 하는 일(전시디자이너), 정보 공유 및 웹사이트를 효율적으로 운영하는 일(자료 담당 및 웹마스터) 등에 인력 배치를 꾀한다.

〈표 21〉 박물관·미술관 전문 인력의 종류와 역할

| 전문인력               | 역할   |
|--------------------|--|
| 학예연구원<br>(Curator) | · 소장품 연구(소장품과 대역전시물에 대한 학술적인 분석과 관리)와 전시기획 |
| 소장품등록담당자           | · 소장품 수집, 취득, 목록 작성, 대여, 포장, 보험에           |

|                                 |                                   |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| (registrar)                     | 관련된 일련의 정보검색시스템 구축과 법률 서류 작성과 체계화 |
| 보존 및 복원 전문가<br>(Conservator)    | · 소장품의 과학적인 보존처리, 유지 및 복원         |
| 소장품담당자<br>(Collection Manager)  | · 소장품의 관리·감독, 보관, 통제              |
| 전시디자이너<br>(Exhibition Designer) | · 전시연출                            |
| 교육전문가<br>(Educator)             | · 교육프로그램 개발, 실행, 평가, 감독           |
| 자료담당 및 웹마스터                     | · 소장 자료의 전산관리 및 홈페이지 구축 · 관리      |
| 홍보 및 마케팅 디렉터                    | · 대외적인 문화이벤트 기획 및 홍보              |

- 지금까지 정부는 전문인력 중에서도 전문 지식을 요하는 학예연구원의 법률적 근거를 마련하고 이에 대한 학예사 자격제도를 도입하였다. 그러나 이미 박물관 기능의 복합화가 이루어진 서구에서 전문인력은 학예연구원 뿐만 아니라 보존과학자, 교육담당자 등 다양한 분야의 전문인력들 간의 협력 시스템을 요구한다. 이에 정부의 박물관 인력정책도 전문인력의 개념을 확대하고 이들을 양성하는 방향으로 전환되어야 할 필요가 있다.

- 따라서 학예사 이외에 다른 박물관 전문인력에 관한 법적 근거를 마련함으로써 박물관 전문인력 정책의 확대를 위한 근거를 마련해야 한다. <표 14> 국립현대미술관 실과별 정원에서 볼 수 있듯이 분화된 전문인력은 학예연구원 뿐이다. 현 단계에서 우리나라 박물관·미술관에 분화가 시급한 전문인력은 박물관자료의 보존과 등록을 담당하는 소장품등록원, 박물관 자료에 관한 교육을 담당하는 박물관 교육원이다

&lt;표 22&gt; 국립현대미술관 실과별 정원(2004년 기준)

| 구분     | 계  | 별정직 또는 일반직 |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 학예연구관 | 학예연구사 | 기<br>타<br>직 |    |    |    |    |    |    |
|--------|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-------|-------------|----|----|----|----|----|----|
|        |    | 5급         | 6급 | 7급 | 8급 | 4급 | 6급 | 7급 | 2급 | 3급 | 4급 |       |       |             | 5급 | 6급 | 7급 | 8급 | 9급 |    |
| 계      | 89 | 2          | 4  | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 3     | 5     | 11          | 4  | 3  |    | 3  | 11 | 33 |
| 관리과    | 34 |            | 1  |    |    |    |    | 1  | 1  | 1  | 1  | 1     | 2     | 5           | 2  | 1  |    |    |    | 18 |
| 전시과    | 15 | 1          | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1     | 1     | 2           |    |    |    | 1  | 4  | 4  |
| 설교과    | 12 |            | 1  |    |    |    |    |    |    |    |    | 1     | 2     | 2           | 1  | 1  |    |    |    | 4  |
| 학예연구실  | 18 | 1          | 1  | 3  | 1  | 1  |    |    |    |    |    |       |       | 1           | 1  |    |    | 2  | 4  | 3  |
| 덕수궁미술관 | 10 |            |    |    |    | 1  |    |    |    |    |    |       |       | 1           | 1  |    |    |    | 3  | 4  |

#### ① 질 높은 전시기획을 위한 큐레이터 확보

- 박물관·미술관은 소수의 전공 학자를 위한 시설이 아니고 문화를 욕구하는 향유자를 위한 시설이다. 박물관의 전시는 전시 담당자의 역사적, 문화적 안목과 해석이 없이는 이루어지기 힘든 작업이며 그러한 작업이 소홀해진다면 어떠한 관람객들에게도 감동을 줄 수 없을 것이다.

- 상설전시 이외에도 수시로 특별전시회를 개최함으로써 관람객들의 지속적인 관심을 유발시켜야 한다. 따라서 박물관의 전시·수집·보존 등 제반 사업의 충실한 수행을 위해서는 전문인력인 큐레이터의 확보는 무엇보다 중요하다.

- 박물관·미술관은 보다 더 많은 대중의 문화생활 증진을 유도하기 위해 이용자들의 다양한 욕구와 성향, 삶의 양식과 패턴을 염두한 프로그램 기획에 노력을 기울일 필요가 있다. 최근 박물관과 미술관의 성격을 유물이나 자료 중심이 아니라 체험 중심으로 바꾸어야 하며, 특성화와 지역성을 살리거나 이용자 중심의 운영방안을 모색하려는 움직임 역시 이러한 이유에서이다

〈표 23〉 새로운 문화 개념에 따른 전시기획사례

| 전시명                                   | 큐레이터 | 장소      | 내용   |
|---------------------------------------|------|---------|--|
| 넷타이부대의<br>점심시간                        | 김윤희  | 포스코미술관  | 셀러리멘들의 문화와 일상, 그들 고유의 정체성 등에 대한 접근을 전시기획으로 접안한 경우이다. 처음부터 포스코미술관이 대형 빌딩 안에 있는 미술관이라는 특성과 함께 테헤란로의 사무실 환경을 고려해 기획.                                  |
| 미술 속의<br>만화,<br>만화 속의 미술              | 박신의  | 이화여대박물관 | 미술과 만화의 접목을 통해 새로운 시각 문화의 지평을 가능케 한 것으로, 만화가 갖는 대중적 매력 덕분에 가족 단위의 관람객층의 많은 관심과 호응을 받음.   |
| Funny<br>Sculpture,<br>Funny Painting | 이청훈  | 갤러리 세줄  | 조각, 설치, 영상 장르를 매개로 관람객이 직접 만지고 조작함으로써 참여와 개입을 유도한 경우.  |
| 동화 속<br>미술여행                          | 윤혜영  | 갤러리 현대  | 그림책의 내용을 주제로 한 설치작품과 원화들을 전시하여 어린이 책이 갖는 교육적 측면과 예술적 측면을 제시한 경우이다. 많은 어린이들이 부모와 함께 참여하여 체험식 놀이형태의 전시로서 호응을 얻음.                                     |
| 미술과 놀이                                | 김윤조  | 한가람미술관  | 방학을 이용하여 가족 단위의 관람객을 이끌어냈는데, 다른 경우와 크게 다르지 않게 인터랙티브 개념을 적극 제시하는 참여형 전시.  |
| 유쾌한 공작소                               | 박피황  | 서울시립미술관 | 미술을 친숙한 놀이로 접근하게 한다는 맥락에서 106명의 작가들이 3개의 공작소를 차리고 전시장에서 현장설치 작업을 실시한 것이다. 어린이에서 어른에 이르기까지 폭넓은 관람객을 확보하게 된 이 전시는 통해 현대미술이 대중에게 성큼 다가선 효과를 가져왔다고 평가. |

## ② 교육 프로그램 개발을 위한 에듀케이터 확보

- 박물관·미술관의 사회적 역할에 대한 논의가 보존과 전시 중심에서 교육 중심으로 변화되고 있다. 이는 보존기관으로서의 박물관의 정적 이미지를 벗어나 평생학습기관으로서 박물관의 교육적 역할을 강조하고, 동적이미지로 전환하고자 하려는 노력이라 할 수 있다.

- 박물관의 역할이 소장품 수집, 보존, 연구 기능 중심에서 전시, 사회교육, 문화행사 기능으로 강조된다는 것은, 전자를 소홀히 해서가 아니라 오히려 그동안 축적된 전자의 성과를 바탕으로 박물관·미술관의 사회적 역할이 확장되고 있음을 의미한다.

- 박물관의 교육적 역할은 근대박물관도 추구하였던 것이나 21세기 박물관은 교육의 목적과 방식에 있어서 상당한 차이가 있다. 근대 박물관이 자신의 교육적 역할을 계몽에 두었다면, 21세기 박물관은 엔터테인먼트와 결합된 에듀테인먼트에 두고 있기 때문이다.

- 에듀테인먼트란 지식의 학습과정을 이성중심에서 체험으로, 그리고 이성과 감성의 조화를 토대로 이루어지도록 하는 교육의 새로운 패러다임을 표현한 것으로서 박물관은 즐기면서 배우는 장으로 거듭나고 있다.

- 따라서 관람객의 이해와 사고력을 통해 전시의 지적 공감대를 형성하기 위해 교육프로그램 개발을 담당하는 전문인력이 확보되어야 한다.

## ③ 정보, 소장품 활용 프로그램을 위한 전문가 필요

- 박물관은 1980·90년대 들어와서 급속도로 증가되고 있으며, 앞으로도 계속 증가될 것으로 예상되고 있다. 그러나 건물이나 소장품과 같은 물리적·양적인 증가에 비추어 볼 때 이를 운영할 수 있는 예산과 전문인력은 매우 부족한 형편이며, 선진화된 운영시스템 역시 미약하다.

- 소장품 수집의 목표는 현실적이어야 하며 소장품을 적절히 보관·보존·

진시킬 수 있는 제원, 시설 및 직원 등이 없다면 수집해서는 안 된다. 소장품의 제질 및 크기, 수집시의 부대비용 및 향후의 관리 비용, 전반적인 재정상황 등이 고려되어야 한다.

- 많은 수의 박물관들은 소수의 직원들이 여러 가지 일을 동시에 수행하고 있기 때문에 박물관의 업무를 좀더 깊이 있게 연구·분석하기가 어려운 측면도 있다.
- 운영 프로그램과 차별화된 소장품과 함께 비종 업계 다뤄져야 하는 것으로 이를 운영할 수 있는 인적 자원에 대한 양성을 들 수 있다. 유물 또는 작품은 일상에서 흔히 볼 수 있는 일반적인 물품이 아니다. 이들은 환산하기 어려운 경제적 가치뿐만 아니라 그 자체로서 오직 이 세상에 유일하며 역사적, 예술적, 과학적, 고고학적 가치를 지니고 있는 중요한 문화유산이며, 일반 대중의 지적·문화적 욕구를 충족시켜주는 중요한 기초 정보원 중의 하나이다.
- 따라서 이런 유물들을 현장에서 직접 수집, 보관, 보존, 활용, 폐기하는 업무를 담당하는 전문직원들은 유물 그 자체와 유물관리 업무에 대한 의미와 가치 그리고 중요성을 제대로 인식하여야 한다. 이를 위해서는 유물관리 또는 작품관리에 대한 별도의 학문적인 조사와 연구가 따라야 하며, 이론과 실무에 대한 전문화된 교육과정이 시급하다.
- 더욱이 우리나라에서는 박물관 인력의 절대 다수가 전시개최에 치중하고 있는 상황이어서, 그 중요성에도 불구하고 유물관리에 대한 관심과 교육은 아직 낮은 수준에 머무르고 있으며 전문인력 또한 부족한 형편이다. 따라서 중장기적인 관점에서 이 부분에 대한 인력이 제대로 양성될 수 있는 노력이 필요하다.

### 3. 프로그램 개발을 위한 아웃소싱 및 위탁 경영 방안

- 박물관·미술관이 인력 부족으로 인해 자체적으로 프로그램 개발이 어려울 경우 이 부분을 아웃소싱하거나 위탁 경영으로 해결할 수도 있다.
- 교육 프로그램의 경우 대상별 프로그램 개발을 실시하기 위해 아웃소싱을 하거나 위탁 경영을 의뢰해 실시한다. 그러나 공익성에 대해서는 자체 기관에서 조절하도록 한다.

<사례연구> 문예진흥원 소속 마로니에미술관에서는 어린이 교육프로그램을 ‘발자국 소리가 큰 아이들’이라는 외부 연구소에 위탁하여 운영에서 성공적인 사례로 평가된다.

<표 24> '발자국 소리가 큰 아이들' 프로그램 현황

| 구분   | 내용   |
|------|--|
| 대상   | 5세(유치원)부터 13세(초등학교 6학년)까지의 어린이들  |
| 교육시간 | 주 1회 2시간씩 진행   |
| 수강료  | 수강료 : 월 150,000원(화구 및 재료비 포함),<br>* 화구 및 재료는 전문 화가들이 사용하는 최고급 재료 제공<br>수강료 할인 혜택<br>- 문예진흥원과 국민카드가 공동 제휴한<문화사랑카드>소지자에게는 수강료 10% 할인 혜택  |
| 개요   | -2002년 4월부터 문예진흥원 마로니에미술관에서 위탁하여 운영 시작<br>-자유로운 창작과 심기교육을 통해 창의력과 표현력, 미술을 즐길 수 있는 능력을 길러주기 위한 새로운 개념의 어린이 미술교육프로그램<br>-매년 5월 어린이달을 맞이하여 마로니에미술관에서 전시 개최<br>-미국 구겐하임 미술관의 어린이 미술 담당자에게서도 크게 찬사를 받은바 있음 |

#### 4. 인턴제도 정착에 따른 고용창출

##### 1) 박물관·미술관 인턴십 제도의 현황과 문제점

- 박물관·미술관에서 실시하는 인턴십 제도는 관련 학과를 중심으로 실무에 대한 지식을 얻고 경험을 쌓도록 하는 교육과정이라 할 수 있다. 전문적인 지식을 요하는 분야인 만큼 교육과정에서 배운 이론을 실무에 적용하고 반드시 현장에서 직접 보고 배우는 것이 중요하다.
- 현재 박물관·미술관에서 실시되고 있는 인턴십의 경우 교육과정으로 실시하는 관계로 근무경력으로 인정되지 못하고 있다. 그 기간이 주 5일 근무, 6개월간 1,000시간 이상이 되어야 교육기간 수료로 인정이 된다.
- 교육과정이라고 하지만 실제 업무 분담비율은 매우 높은 편이기 때문에 이를 실무경력으로 인정하는 제도적인 개편이 필요하다.

##### 2) 문화부분 인턴십 지원 실시

- 문화부분의 인턴십 제도는 문화시설의 전문성 향상과 예술경영 전문인력의 현장경험 습득 기회 제공 및 문화 분야 고용 확대효과 제고하고 대국민 서비스 강화로 인해 부가되는 업무와 프로그램 개발을 위한 보조 인력 활용 방안이다.
- 문화관광부는 청년실업대책과 지역문화 활성화를 위해 문화부분 인턴십 창출 방안을 내놓았다.
- 첫번째 방안으로 2004년 6월 23일, 문화관광부는 '청년실업대책의 일환'으로 박물관 관련 전공자 40명을 채용, 사립박물관의 활동을 지원하고, 관련 전공자들에게 현장학습의 기회를 제공하는 인턴제를 실시한다고 발표하였다. 이는 청년실업문제 해소와 함께 전공자들의 취업가능성을 확대하고 박물관 운영에도 많은 도움이 될 것으로 기대된다.

- 기존의 박물관·미술관에서 실시하는 인턴제도는 대부분 교육과정으로 실시되어 인건비 지급이 되지 않으나, 전문성을 갖춘 인력의 경우 선발하여 인건비를 지급하는 방식으로 운영한다.

<사례연구> 현재 문화관광부는 인건비 지급을 전제로 하는 박물관·미술관 인턴제도 실시를 위해 지원사업을 하고 있다.

<표 25> 사립박물관 인턴제 실시 방안

| 구분   | 세부 내용                 |
|------|-----------------------|
| 채용기간 | 2004년 7월부터 6개월간       |
| 지원분야 | 사립박물관간의 전시·운영 분야      |
| 응시자격 | 박물관 관련 전공 졸업생 및 졸업예정자 |

- 현재 30여개 대학에서의 석·박사급 문화예술경영 전문과정 운영 및 전국에 1,742개(전문대포함)의 예술관련 학과가 설치되어 있으나, 관련 현장의 업무 습득 기회가 부족할 뿐만 아니라 전국의 문화기반시설에 필요한 문화전문인력이 예산, 제도상의 이유로 채용기회가 매우 제한되어 있는 실정이다.
- 두 번째 방안으로 2004년 5월 25일 문화관광부는 국무회의의 보고 내용 중 '지역문화활성화 대책'을 발표하여 전문인력 채용 확대로 지역문화 발전을 유도하고 인력 채용을 적극 지원하는 방안을 마련하였다.
- 지역문화 발전의 핵심이라 할 수 있는 인력과 프로그램 개발을 위해 적극적인 부자가 이뤄질 계획으로 도서관, 박물관, 문예회관 중 전문적이 없는 101개 시설을 대상으로 시설별 전문직원 채용시 50%의 경비를 지원, 전문인력 채용을 적극 지원할 방침이라고 밝혔다.

- 따라서 문화관광부는 장기적으로 문화부분 인턴십 제도를 정착하여 문화 예술전문인력 현장 습득기회 제공으로 교육의 내실화 및 단기적 고용효과 극대화로 인력 수급의 불균형 해소하고자 하는 문화 비전을 제시하였다. 이는 지역문화시설의 가장 큰 문제로 대두된 전문인력을 효과적으로 공급하여 문화공간 활성화에 기여할 것으로 기대된다.

<표 26> 공공문화기관·시설의 문화 인턴십 제도 지원 사업 개요

| 구분       | 내용  |
|----------|---|
| 인턴십 대상기관 | 각 지역 문화원, 박물관, 미술관, 도서관, 문화의집, 종합문화회관 등 문화기반시설 1,000여개치 |
| 운영방법     | 대학(원) 전공 문화전문인력을 공모를 통해 6개월 이상 유급으로 채용·운영               |
| 채용인원     | 총900여명 ~1,500여명(매년 인력 수급현황을 고려하여 탄력적으로 채용)              |
| 지원규모     | 채용 인원이 1인당 매월 60만 원 내외 지원                               |
| 추진주체     | 각 지자체 및 문화예술기반 시설                                       |
| 사업기간     | 2005~2008년  |
| 소용예산     | 매년 40억~90억 원 내외   |

(출처 : 『새로운 한국의 예술정책 '예술의 힘』, 문화관광부, 2004)

### 3) 한계점

- 인턴십 제도가 실질적 고용창출 효과로 연계되기 위한 제도적 방안이 모색되어야 한다. 현재 문화관광부에서 제시하고 있는 문화부분 인턴십의 경우 청년실업해소라는 단기적인 목적으로 시행되고 있어 궁극적인 노동수급에서의 한계점을 안고 있다고 할 수 있다.
- 현재 문화부분 전문인력의 인턴십은 단기고용과 높은 업무 강도, 저임금이라는 열악한 노동환경 속에서 진행되고 있다. 인턴 기간이 완료된 후에도 정규직 고용으로 이어지기는 쉽지 않아 문화예술인력의 실업환경의 악순

환을 가중시키고 있다.

- 문화영역에서의 취업 희망 인구가 증가하고 있는 현재의 노동수요를 감안한 다양한 프로그램 개발이 실시되어, 실질적인 고용 효과를 극대화할 수 있는 방안이 시급히 마련되어야 한다. 따라서 인턴십을 고용창출을 위한 인큐베이터 제도로 개선되도록 하는 정책적 배려가 필요하다.

## 5. 학예사자격증제도 개선을 통한 고용창출

### 1) 학예사제도의 문제점

- 문화관광부에서는 2001년부터 박물관및미술관진흥법 제6조에 근거하여 박물관의 대표적인 전문인력인 학예사에 대한 국가자격제도를 시행하고 있다. 자격의 종류는 1급 정학예사, 2급 정학예사, 3급 정학예사, 준학예사이며 등급별 자격조건을 법률로 규정하고 있다.
- 자격조건은 박물관·미술관 관련 분야에서의 전공과 경력인정대상기관에서의 실무경력으로 이루어져 있다. 자격부여방법은 정학예사의 경우 박물관미술관 학예사 운영위원회의 서류심사를 통해, 준학예사는 필기시험과 실무경력 확인을 통해 자격증을 부여하고 있다.
- 학예사 자격제도는 제직 중인 학예사에 대한 경과규정 없이 시행됨에 따라 박물관 종사 경력의 차이를 반영하지 못하고 있다. 이로 인해 아무리 경력이 많더라도 현재 3급정학예사 이상의 자격을 부여하지 못하고 있다.
- 3급정학예사의 경우, 석사 학위 취득 후 2년을 인정 기관에서 경력을 쌓도록 되어 있지만, 석사 학위자가 급어 없이 경력을 쌓는다는 데는 실질적으로 쉽지 않다. 게다가 학위 과정 중에 인정 기관에서의 인턴 경력이 인정되지 않는 점도 문제이다. 석사학위를 취득하더라도 준학예사 시험을 지르

지 않은 경우, 고학력을 자격증이 없는 상태에 처할 수밖에 없는 현실적인 모습이 있다.

- 현재 국공립 박물관 채용 공고에서 준학예사 자격증 소지자 이상으로 되어 있다. 준학예사 시험은 석사학위가 아닌 사람이 받을 수 있다. 미술대학을 다니지 않아도 유관학문을 전공한 학사학위 소지자 (예:인류학·문헌정보학·생물학 등)는 자신의 전공시험과 박물관학 시험을 통과하면 3급 학예사가 될 수 있다. 진문대 졸업자도 2과목의 시험을 통과하면 준학예사가 될 수 있고, 석사학위 소지자는 박물관학 시험만 보면 3급 학예사가 될 수 있다.
- 그러나 준학예사 시험을 본 사람은 일단 준학예사 자격증을 가질 수 있지만, 이들이 정학예사가 되기까지는 6-7년의 경력을 쌓아야 한다는 비현실적인 조건이 문제이다. 게다가 석사학위자는 석사학위 취득 이후 2년 경력만 쌓으면 정학예사 자격증을 받을 수 있기 때문에, 대부분의 석사과정의 학생들은 준학예사 자격증 시험을 보지 않는 가운데, 결과적으로는 석사학위만을 소지한 무자격증의 조건이 되어 실질적인 인력 수급의 대상이 되지 못한다.

## 2) 학예사제도 개편 방안

- ※ 문화관광부에서 2004년 6월에 발간한 『새로운 한국의 예술정책』의 ‘학예사 제도 개편 및 미술관 전문인력 양성’에 대한 문화정책 내용을 토대로 박물관·미술관 전문 인력 양성 방안에 대한 내용을 다루기로 한다.
- 문화선진국의 예를 보더라도, 문화환경이 전문화되고 고도화될수록 이러한 전문인력의 역할이 두드러지고 위상이 높음을 알 수 있다. 따라서 박물관·미술관 운영의 내실화와 운영의 활성화를 위해 전문인력의 확충과 경쟁력 제고를 위한 제도적 환경을 조성해야 한다.
- 현대 박물관·미술관의 전문인력 자격제도는 등급별 자격요건과 등급별

자격 취득 요건이 부적절하여 학예사의 자질에 대한 기준을 정비한다는 본래의 취지를 살리고 있지 못하고 있다. 이에 따라 채용 기회가 극히 제한된 상황에서 자격증 취득 여부가 취업으로 직결되지 않고 취업에 있어 가시적인 혜택이 적어 자격증이 유명무실한 제도로 인식되고 있다.

- 따라서 현행 자격제도를 개편하여 자격증이 아닌 일정한 자질을 인증하는 개념으로 전환하여 자율적으로 활용할 필요가 있다.
- 이를 위해 지나치게 세분화되어 있는 등급 구분을 간소화하고 자격 요건을 현실적이고 합리적으로 개정을 검토해야 한다. 예를 들어 현재 준학예사, 3급정학예사, 2급정학예사, 1급정학예사로 구분된 제도를 준학예사 및 정학예사로 간소화 하는 방안을 고려해 볼 수 있다.
- 학예사(큐레이터)로 국한되어 있는 자격제도를 교육담당자(에듀케이터), 보존전문가(컨서베이터) 등 여타 전문 인력에 대해서도 인증방안을 마련하여 박물관·미술관 전문인력의 세분화와 전문화를 유도해야 한다.
- 따라서 인력지원 정책에서 가장 중요한 조건이 수급현실에 대한 현황 파악이다. 다시 말하면 기존의 인력이 제때로 공급과 수요를 맞추지 못하는 상태에서는 새로운 인력 개발을 위한 학교 설립이 의미가 없기 때문이다. 다른 한편 관련 학과들의 재조정이나 연계를 통해서도 인력 수급이 가능한 부분에 대해서도 정책적으로 조정할 수 있어야 한다.

## 6. 계약직 및 비정규직 개선을 통한 고용창출

- 현재 박물관·미술관 인력구조는 행정직-정규직, 전문직-계약직 및 비정규직이라는 불합리한 구조적 모순을 띠고 있다. 대표적인 국공립문화기관 시험의 많은 경우, 행정위주의 인력구조 속에서 부족한 민간 전문인력을 계약직 및 비정규직으로 채용하여 불안한 구조로 운영하고 있는 것이 현

실이다.

- 일례로 마로니에미술관 운영 인력현황(2004년 3월 기준) 중 전문직 현황을 살펴보면 8명으로 구성된 학예연구실의 학예연구원은 4명이다. 이는 2002 문화기반시설 관리 운영 평가」의 국공립미술관의 학예연구원 평균 4.5명과 비슷한 수치이나 인사미술공간 운영 인력을 포함하고 있는 것을 감안한다면 안정적인 전문직 인력수급 방안이 필수적이라고 할 수 있다.
- 적게 상으로도 행정실 인력이 정규직인데 비해, 학예실 인력은 모두 계약직인 것은 전문인력의 양성과 수급을 저해하는 대표적인 요소이다.
- 또한 아래의 <표 27>을 보면 인원 구성에 있어서 교육 및 다양한 행사들 기획·진행 할 수 있는 공공 프로그램의 인력, 관람객 개발 및 마케팅 부분 인력 등 미술관의 효율적인 경영을 지원할 수 있는 전문 인력이 없음을 알 수 있다.
- 교육 프로그램인 '발자국 소리가 큰 아이들'의 경우 아웃소싱 개념으로 진행되고 있어 실질적으로 마로니에 미술관의 정체성과 연계된 미술 교육 프로그램 개발과 진행을 기대하기 어렵다.
- 이는 마로니에미술관에 한정되어 있는 것이 아니라 우리나라 박물관·미술관의 고질적인 문제이다. 현재의 박물관·미술관의 주요 활동은 전시뿐만 아니라 소장품관리, 교육프로그램 개발·진행까지 포함되므로 이를 위한 전문인력 수급이 수반되어야 한다.
- 따라서 박물관·미술관의 본연의 역할 수행을 위해 행정 위주의 업무 구조를 개선하고 계약직 및 비정규직인 전문인력의 정규직 전환 방안이 마련되어야 한다.

<표 27> 마로니에미술관 인력 세부 현황 : 정규 직제 편제는 아님

| 구분  | 인원  | 업무                  | 비고  |
|-----|-----|---------------------|-----|
| 팀장  | 1명  | 미술관 운영 총괄           | 정규직 |
| 행정실 | 3명  | 소장품관리·운영            | 정규직 |
|     |     | 프로그램 코디네이터/사회교육     | 정규직 |
|     |     | '발자국 소리가 큰 아이들'회원관리 | 계약직 |
| 학예실 | 4명  | 전시기획·진행(수석큐레이터)     | 계약직 |
|     |     | 전시기획·진행(3명)         | 계약직 |
|     | 2명  | 테크니컬 코디네이터(작품설치)    | 계약직 |
|     | 2명  | 데이터 플래너             | 계약직 |
| 계   | 12명 | 정규직3, 계약직9          |     |

## 7. 파급 효과

### 1) 수익모델로서의 프로그램 개발

- 기본적으로 국공립 박물관·미술관은 수익사업을 하기 어렵게 되어 있다. 게다가 수익사업을 하더라도 자립도에 있어서는 아주 낮은 수치를 기록하는 한계점을 안고 있다. 그러나 수익금이 국고로 환원되는 조건에서라도 가능한 수익모델을 창출하는 것은 중요하다.
- 가능성이 가장 높은 프로그램으로는 교육 프로그램으로서, 이는 관람객 확대와 함께 체험을 통해 문화적 기반을 형성하는 데도 효율적인 방안이 된다.

<사례연구> 문예진흥원 소속 마로니에미술관의 어린이 교육프로그램은 ‘발자국 소리가 큰 아이들’이라는 외부 연구소가 위탁 운영하면서 많은 수익금을 내고 있다.

## 2) 자율적 운영에 따른 내부 혁신 유도

- 박물관·미술관의 대인 서비스 확장이라 할 경우, 단순히 내부 인력이 부족하여 서비스가 확장되지 못하는 것은 아니다. 다시 말하면 내부 인력에서의 프로그램 개발 능력이 주어지지 못하는 경우도 있다는 것이다.
- 이에 따라 프로그램 개발 능력을 중심으로 계약직을 고용하거나 외부 연구소와 컨소시엄 형태로 인력을 확장할 수 있다. 국공립 기관의 인력 고용의 제약을 유연하게 대처하면서 내부 혁신이 가능해 질 수 있는 것이다.

## 3) 자체 교육 프로그램 개발

- 다양한 형태의 프로그램 개발을 위해 외부 협력관계를 실시하면서 자체 인력을 위한 학습 모델 창출이 가능하다.
- 특히 박물관·미술관 업무에 익숙하지 못한 행정직 공무원을 위한 다양한 형태의 자체 교육 프로그램 개발이 가능하며, 이는 실시는 매우 중요하다.

## VI. 정책적 함의

### 1. 문화영역에서의 인력 구조 실태조사를 통한 정책 수립

- 이번 연구를 통해 문화영역에서의 인력 구조 실태가 실제로 열악하다는 사실을 새삼 알게 되었다. 게다가 인력 실태에 대한 자료를 구하는 데도 기반시설의 협조가 잘 되지 않아 어려움을 겪었다.
- 실제로 문화영역에서의 인력 구조 실태가 우리나라에서 중대한 사회문제로 제시된 적은 없었다. 노사갈등의 현실 속에서도 문화영역에서의 노사갈등은 아무런 이야기거리도 되지 못했다. 프로그램 기획과 다양한 활동을 위해 헌신하던 계약직 전문인력이 관장이 바뀔 때마다 해고되고, 해고 대상자인 전문인력은 아무런 법적 보호를 받지 못하는 가운데 오늘에 이르고 있는 것이다. 이에 따라 21세기 문화의 시대를 맞이하여 문화영역에서의 취업 인구가 증가되는 현실을 감안하여, 문화영역에서의 인력 구조 실태조사를 정책사업으로 실시할 필요가 있다.

### 2. 문화활동을 노동으로 보는 노동 개념의 확장

- 문화영역에서의 인력 구조 실태를 조사하려면, 무엇보다도 문화활동을 통한 노동 개념에 대한 사회적 합의가 이루어져야 한다고 본다. 문화활동에서는 창의성을 기반으로 한다는 점에서 기존의 제조업 중심의 노동개념이 가능하지 않다. 그런 점에서 예술가의 창작활동까지도 노동 개념으로 볼 수 있는지에 대한 논의의 확산도 가능하다.

### 3. 공공서비스 강화를 위한 통합적 기반시설 정책 수립

- 이번 연구에서는 문화기반시설을 국공립 박물관·미술관에 한정하여 뉴클러다임 적용의 가능성을 시도하였지만, 사실 공연예술을 위한 기반시설과 문화의 집, 도서관 등의 기반시설과 함께 문제를 보는 통합적 시각이 필요

했다. 그러나 현재 기반시설이 영역별로 나뉘어 통합적인 정책이 이루어지지 않아 작업 자체가 쉽지 않았다. 차후 문화기반시설 전반을 통합하여 문제를 바라보고 대안을 강구할 필요가 있다고 본다.

#### 4. 문화기반시설 지원제도 개선 방안

- 이번 연구에서는 국공립 박물관·미술관을 대상으로 하여 특별한 지원이 필요한 경우는 아니었다. 그러나 전반적으로 숫자가 우세한 사립 박물관·미술관을 중요한 문화기반시설로 포함시켜야 한다는 전제에서라면, 어차피 국가가 해야 할 기반시설 운영이라는 과업을 사립박물관·미술관이 일정정도 해소해 준다는 사실을 받아들여야 한다. 이에 따라 사립 박물관·미술관에 대한 지원정책이 주어져야 한다.
- 지난 6월 8일 문화관광부에서 발표한 ‘새예술정책’의 일환으로, 사립박물관·미술관 지원을 위해 사업별 지원을 실시하기 시작하여 그 가능성이 엿보이고 있다고 할 수 있다.

#### 5. 문화사회 형성을 위한 정책적 비전 수립

- 이 연구의 목적은 문화영역에서의 공공 서비스 강화를 통해 고용창출을 유도한다는 것이지만, 궁극적으로 지향하는 바는 문화사회의 진출에 있다고 할 것이다. 이를 위해 문화 개념에 대한 인식을 전환하고, 문화의 사회적 가치에 대한 인식을 공유하며, 대 국민 문화예술 향유의 중요성을 인지하면서 문화예술영역에서의 직업 개념 확립을 이루도록 방안을 제시하였다. 이에 따라 문화사회 진출을 위한 초석으로서의 정책적 함의를 제안할 수 있겠다.

## 참고문헌

### 문화기반시설 관련

- 문화기반시설 관리운영평가 연구, 문화관광부·한국문화정책개발원, 2001
- 문화기반시설 관리운영평가 연구, 문화관광부·한국문화관광정책연구원, 2002
- 문화복지를 위한 문화기반시설 운영실태 개선방안 I, 한국민족예술인총연합회 문화정책연구소, 2001
- 문화복지를 위한 문화기반시설 운영실태 개선방안 II, 한국민족예술인총연합회 문화정책연구소, 2001
- 전국문화기반시설관리운영평가 개선 방안 연구, 한국문화관광정책연구원, 2003

### 활성화 및 발전방안 관련

- 부산광역시 문화예술기관의 운영활성화 연구, 강성권, 부산발전연구원, 2001
- 문화기반시설 증강기 확충 및 발전방안 연구, 김세훈 외, 한국문화정책개발원, 2001
- 박물관·미술관 증강기 발전방안 연구, 양현미 외, 한국문화관광정책연구원, 2002
- 인천종합문화예술회관 운영방식 개선안 연구, 이현식, 인천발전연구원, 2003
- 창의한국, 문화관광부, 2004
- 마로니에미술관 및 인사미술공간 증강기 발전방안 연구, 한국문화예술진흥원·경희대학교 문화예술경영연구소, 2004
- 평생문화 학습방안 연구, 한국문화정책개발원, 1997

### 주5일 근무제 관련

- 주 5일 근무제 시행에 대비한 문화정책 방향, 한국문화정책개발원, 2001
- 태저태대 변화와 여가공간 조성방안 연구, 국토연구원, 2002
- 주 5일 근무와 여가활동변화에 따른 환경영향, 한국환경정책평가연구원, 2002
- 주 5일 근무에 시행에 따른 통행유 변화예측 및 서울시 대응방안 연구, 서울

시정개발연구원, 2003

**<주5일 근무제 TF팀>, 문화예술소위원회, 2003**

- 김동훈, “그리고 . . . 꿈꿀 권리를 얻다”, 『문화예술』 2003년 11월호  
김창화, “중요로운 삶을 위한 열린 교육의 시간”, 『문화예술』 2003년 11월호  
박신의, “열린 전시, 열린 관람객”, 『문화예술』 2003년 11월호  
박이문, “여가와 문화”, 『문화예술』 2003년 11월호  
손경년, “계급·세대·라이프 스타일의 삼박자 고려한 프로그램 개발하라”, 『문화예술』 2003년 11월호

**학위논문**

- 김상희, <문예회관의 바람직한 역할과 효과적인 운영방안에 관한 연구>, 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사 학위 논문, 2001  
정대연, <네트워크 구축을 통한 지역문화시설 활성화 방안 연구>, 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사 학위 논문, 2003  
조신옥, <경영전략측면에서의 박물관 인적자원관리 연구>, 경희대학교 경영대학원 문화예술경영학과 석사 학위 논문, 2003