

아르코 · 대학로예술극장 및
아르코미술관 운영체계 개편을 위한

공 청 회

일 시 : 2019. 7. 17 . 수.

장 소 : 예술가의집 다목적홀

CONTENTS

- 01 I. 회순
- 02 II. 발제문
 - 극장 운영방향 분석 및 운영체계 개편(안)
오세곤 (극단 노을 예술감독, 순천향대 연극무용학과 교수)
- 14 - 미술관 운영방향 분석 및 운영체계 개편(안)
전승보 (광주시립미술관장)
- 16 III. 토론의견
 - 극장 운영체계 개편관련 토론자 의견
문삼화 (연극연출가, 서울연극협회 부회장)
박해성 (연극연출가, 상상만발극장 대표)
박정희 (한국무용가, 한국문화예술위원회 현장소통소위원회 민간위원)
조현상 (안무가, 다크서클즈 컨템포러리 댄스 대표)
- 19 - 미술관 운영체계 개편관련 토론자 의견
황록주 (경기문화재단 통합홍보 팀장)
강성은 (아트센터 화이트블럭 학예실장)
홍태림 (미술비평가, 한국문화예술위원회 현장소통소위원회 민간위원)

아르코 · 대학로예술극장 및
아르코미술관 운영체계 개편을 위한

공 청 회

일 시 2019년 7월 17일(수) 오후 2시
장 소 대학로 예술가의집 다목적홀
목 적 아르코 · 대학로예술극장 및
아르코미술관 운영체계 개편을 위한
폭넓은 현장의 의견수렴

● 프로그램

시간	내용	담당
13:30-14:00	등록	
14:00-14:05	개회	송시경 (한국문화예술위원회 예술공간운영본부장)
14:05-14:10	인사말	전효관 (한국문화예술위원회 사무처장)
14:10-14:25	극장 현황 및 운영체계 개편(안) 발표	오세곤 (연극평론가, 한국연극지 편집주간)
14:25-14:40	미술관 현황 및 운영체계 개편(안) 발표	전승보 (광주시립미술관장)
14:40-15:00	휴식	
15:00-17:00	토론 - 지정 패널 (극장 4명, 미술관 3명) - 플로어 토론	모더레이터 : 김기봉 (한국문화예술위원회 비상임위원, 현장소통위원회 위원장) <연극분야> - 문상화(연극연출가, 서울연극협회 부회장) - 박해성(연극연출가, 상상만발극장 대표) <무용분야> - 박정희(한국무용가, 한국문화예술위원회 현장소통소위원회 민간위원) - 조현상(안무가, 다크서클즈 컨템포러리 댄스 대표) <미술분야> - 황복주(경기문화재단 통합홍보팀장) - 강성은(아트센터 화이트블럭 학예실장) - 홍태림(미술비평가, 한국문화예술위원회 현장소통소위원회 민간위원)
17:00	폐회	송시경 (한국문화예술위원회 예술공간운영본부장)

아르코·대학로예술극장 운영방향 분석 및 운영체계 개편(안)

발제_오세곤(극단 노을 예술감독, 순천향대 연극무용학과 교수)

2019. 7. 17.

1. 아르코·대학로예술극장 운영체계 개편 추진경과

- 아르코혁신TF에서 논의 완료(조직혁신분야 5번 항목('18.6월))
 - 극장 운영의 전문성을 살리기 위해 개방형 직위 도입
- 운영자문위원회 1~3차 회의 추진('18.9-12월, 3회)
- 극장 운영방향성에 대한 이해관계자 그룹별 현장의견 수렴
 - 연극·무용 분야 차세대·중진/극장 관계자/일반 관객('19.1-2월, 6회)
- 극장 운영방향 진단을 통한 운영체계 검토 내부 토론('19.3-4월, 4회)
- 예술정책·지원 소위원회 및 현장소통 소위원회 보고('19.5.31, '19.6.7)

1. 아르코·대학로예술극장 운영체계 개편 추진경과

*[참고] 극장 운영방향성에 대한 이해관계자 그룹별 현장의견

<의견① 예술감독제 선호>

- 예술위 직원과 운영자문위원도 수시로 바뀌게 마련이라 책임성과 일관성이 유지되기 어려움. 운영자문위원의 도움을 받더라도 결국 예술감독 1인 책임제로 힘을 실어줘야 여러 난제들을 풀어갈 수 있음
(연극 중진, 무용 중진)
- 운영위원회는 하나의 의견으로 모아지기까지 너무 오래 걸리고, 그러다 회계연도 지나 여러 문제들이 산재하게 됨. 예술감독을 두고 그 아래 파트별로 운영위원회를 구성할 순 있지만 목표와 방향성을 잡으려면 예술감독제가 절대적으로 필요함. 단, 철학을 담은 기본 작업을 하려면 최소 5년 임기 정도는 되어야 함(극장 관계자)
- 예술감독제는 상의하달 식의 독립제가 될 우려가 있지만, 책임소재와 방향성을 분명히 정하고 선택과 집중을 하려면 꼭 필요한 체계임. 단, 누군가의 컨트롤을 받아야 하는 구조라면 소용없고, 누가 되느냐가 가장 중요한 문제(무용 중진, 차세대)

1. 아르코·대학로예술극장 운영체계 개편 추진경과

*[참고] 극장 운영방향성에 대한 이해관계자 그룹별 현장의견

<의견② 운영위원회의 체제 선호>

- 예술위 안에서 예술감독의 독립 권한은 불가능한 구조. 실권을 가진 예술감독이 어느 분야 사람이냐에 따라 연극·무용 장르 비율이 달라질 수 있는 우려(무용 차세대·중진)
- 예술감독의 책임소재가 분명하더라도 과연 이전의 예술감독들이 얼마나 책임을 지었던가 의문스러움. 한 명의 지성보다는 신뢰할만한 집단지성이 실무진들과 비슷한 정도의 활동량을 가지고 극장 운영에 참여하는 좋은 사례를 만들기 바램. 1명의 예술감독 체제라면 분명 위계적인 구조 아래 조직적 문제가 발생하게 됨(연극 차세대)
- 현 연극계는 폐쇄적이고 독점하는 식의 문화가 만연되어 있어 운영위원회는 공개 투표 선출식의 투명한 체제를 가질 필요가 있음. 위촉 방식이라면 편향성에 대한 비판에서 자유롭지 못함. 현장이 원하는 경쟁공모 과정을 통하고 운영위원회에 대한 임기와 책임성에 적절한 기준을 정하면 됨(연극 차세대)
- 기술감독은 이해해도 예술감독은 의문임. 전속단체도 없고 SPAF, 창작산실, 여러 축제 등 이미 극장의 색깔을 주는 장기 공연들이 많은 상황에서 예술감독의 역할 모호함. 극장정이라면 경영 체신 자원에서 인정할 수 있지만 예술감독제는 반대. 대관공연이 많은 극장에서 예술감독제는 괜한 예산 낭비라는 생각(일반 관객)

1. 아르코·대학로예술극장 운영체계 개편 추진경과

*[참고] 극장 운영방향성에 대한 이해관계자 그룹별 현장의견

<의견③ 예술감독+운영위원회 병행 체제 선호>

- 예술감독이 가장 상위, 그 아래 극장장(행정감독)과 테크니컬 감독이 필요하고, 외부 전문가로 구성된 운영 위원회와의 소통 구조를 병행하며 극장에 대한 전반적인 책임을 질 수 있어야 함(연극 중진)
- 전문가 의견도 필요하고 이를 수렴해서 결정권을 쥐고 나갈 감독 역할도 필요함. 1인 체제보다는 예술감독·행정감독·무대감독 삼각형의 구도로 이어가고, 지금처럼 각계각층의 전문가 소그룹 모임이 다각도로 이뤄진다면 1인 독집 구도는 어려울 것임. 일부 기획 체제라면 베니스비엔날레처럼 커미셔너 선정위원회를 통해 커미셔너에게 익년도 정권을 주는 방법도 있음(극장 관계자)
- 예술감독이 대극장의 연극·무용을 담당하고, 운영위원회에서 나머지 소극장들에 대한 방향성을 정하고 책임지는 형태도 괜찮음. 어찌됐든 서로 견제하는 시스템이 함께 형성된다면 책임성도 커질 것(연극 차세대)

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

1) SWOT 분석 및 전략 방향성 도출

경쟁환경 / 내부역량		강점요소(Strength)		약점요소(Weakness)	
		기회요인(Opportunity)		위협요인(Threat)	
		<ul style="list-style-type: none"> • 공연예술계의 대표성을 지닌 공간적 입지와 지리적 접근성이 유리한 위치 • 40년 역사(아르코예술극장)의 품격과 무대기술 분야의 업무 전문성 보유 • 상대적으로 저렴한 대관료, 홍보 등 다각적 지원 		<ul style="list-style-type: none"> • 운영주체의 잦은 변화로 정책체계 혼선 • 극장 규모에 비해 열악한 예산환경 • 극장 자체 기획제작 사업 부족 • 예술철학 및 방향을 이끌어갈 예술 감독의 부재와 전문 기획인력 부족 	
		<ul style="list-style-type: none"> • 주52시간제, 워라밸·소확행 가치관 확산으로 공연계에 소비수요 증가 • 젊은 유동인구가 많은 대학로에 위치 • 공연단체의 공연장 선호도 높음 	<ul style="list-style-type: none"> • 창작실험적 경향·중규모화 작품을 위한 테스트 베드(테스트) 공연장 기능 • 생산부터 실연, 유통, 확산까지 '사업지원+시설지원'의 집중지원 역할 	<ul style="list-style-type: none"> • 현 예술지원사업의 구조 점검을 통해 자체 기획사업 비중 확대 • 예술적 전문성 요구 분야에 적합한 개방형 직위 도입 검토 	
		<ul style="list-style-type: none"> • 국가 급 공공극장이자 대학로 공간의 상징적 공연장으로서 입지 정립 • 연극무용계 대표 축제무대 및 높은 대관 수요에 적합한 운영방향 설정 	<ul style="list-style-type: none"> • 국가 급 공공극장이자 대학로 공간의 상징적 공연장으로서 입지 정립 • 연극무용계 대표 축제무대 및 높은 대관 수요에 적합한 운영방향 설정 	<ul style="list-style-type: none"> • 극장 운영방향 정립(내부)→개방형 직위 형태 검토(내부)→외부 공청회→극장 방향성 공유 및 운영체계 개편안 도출→개방형 직위 공모선정 	

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아르코·대학로예술극장 운영 방향성

미션방향

“문예진흥법에 근거하는 한국문화예술위원회 소속 극장”

- 한국문화예술위원회 소속 극장으로서 공공성을 확보할 수 있는 예술극장 지향
- 주로 연극과 무용 장르와 창작·실험적 공연에 적합한 공공극장이자,
- 예술위의 비전과 전략목표에 부합함이 요구됨 : 많은 예술가(단체)를 위한 지원정책의 실현으로서 창작, 매개 및 향유 기능을 극장(시설)을 통해 실현

* 설립근거...문화예술진흥법 제16조(문화예술진흥기금) 및 동법 제20조

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아르코·대학로예술극장 운영 방향성

입지전략①

“국가 급 극장으로서의 차별화된 포지셔닝”

- 문화예술진흥기금으로 운영되는 국가 급 극장으로서,
- 국가 급 극장 간의 차별성과 광역·기초 지자체 운영 극장과의 차별성이 필요

입지전략②

“역사와 품격을 갖춘 대학로의 상징적 공연장”

- 소극장과 대학교 밀집으로 유동인구 많은 대학로에 위치한 지리적 접근성과
- 40년 역사의 품격을 가진 명실상부한 입지로 공연단체들의 선호도가 높은 극장

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아코·대학로예술극장 운영 방향성

역할기능①

“상대적으로 저렴한 대관료, 홍보 및 무대기술 등 시설지원 역할”

- 공공극장 중에서도 가장 저렴한 대관료로 운영되며,
- 안정적인 공간시설, 무대기술 스태프, 홍보 등 다각적인 지원

*1회 공연기준, 부대시설 및 장비사용료 미포함

극장	예술의전당 자유소극장	정동극장	국립극장 하늘	세종문화회관 M씨어터	아코 예술극장	대학로 예술극장
규모	300석	344석	627석	609석	대) 600석 소) 110석	대) 504석 소) 132석
대관료	620,000원	600,000원	750,000원	1,200,000원	대) 480,000원 소) 108,000원	대) 400,000원 소) 126,000원

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아코·대학로예술극장 운영 방향성

역할기능②

“생산부터 실연, 유통, 확산까지

보조금·교육지원 외 시설지원 연계로 집중지원”

- 문예기금에서 보조금·교육지원을 받은 후 연계하여 시설지원(극장 활용)까지 집중지원
 - 창작산실, 한국예술창작아카데미, 봄작가 겨울무대, 아코 파트너, SPAF 등 많은 기획 프로그램에 **사업지원**을 겸한 **시설지원**
- 동 극장 작품을 국내(순회사업 등) 및 해외(PAMS 등)로의 프로모션으로 지원하거나 지역 우수작품을 공연(공연예술상주단체 우수 작품 공연 등)하여 소개

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아르코·대학로예술극장 운영 방향성

역할기능③

“창작·실험적 경향을 위한 대표적 테스트 베드(Test Bed) 공연장”

- 수익창출을 고려한 민간극장에서는 불가능한, 짧은 대관일정으로 운영하는
- 공연작품 수가 많은 극장,
- 창작품, 실험적 경향의 작품, 무대규모를 중규모화 하려는 작품 등을 테스트 해보는 실험무대로서의 입지 구축

연도	2016년	2017년	2018년	3개년 평균치	비고
작품당 평균 대관일수	6.5일	6.7일	6.1일	6.4일	*연극 : 평균 11-12일 *무용 : 평균 4-5일

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아르코·대학로예술극장 운영 방향성

현장수요

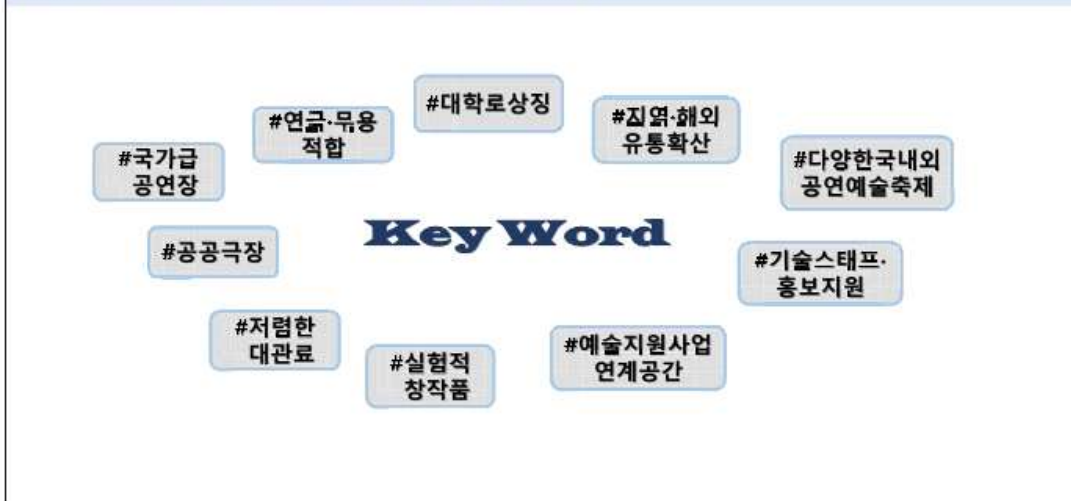
“연극·무용계의 대표 축제 무대 및 높은 대관 수요”

- 연극과 무용 분야에 적합한 공공극장으로서,
- 많은 협·단체들의 축제 무대로 활용되며, 일반대관 수요도 높아 첨예한 현장 갈등 존재
- 특히 아르코예술극장 소극장의 경우, 신진예술가(단체) 발굴 및 배출 플랫폼으로 특화

연도	신청건수	선정건수	선정비율	경쟁률
'17-'18년 상반기	269	70	26%	3.8:1
'18년 하반기	182	43	23.6%	4.2:1
'19년도(정기+수시)	209	62	30%	3.4:1

2. 극장 운영방향 진단 및 분석

2) 아르코·대학로예술극장 운영 방향성



3. 아르코·대학로예술극장 운영 현황

1) 예산 현황

✧ 전체 및 기획공연사업 예산 비교

“극장 규모와 가동률에 비해 턱없이 부족한 예산”

기관	전체	기획공연사업	기간	중앙정부공연장 (평균) 가동률	아르코·대학로 예술극장 가동률
19년 아르코·대학로예술극장	4,872백만원	689백만원	16년	84.2%	90.8%
18년	예술의전당	44,706백만원	17년	77.2%	84.5%
	정동극장	8,585백만원	비교		18년 94.5%
	국립극단	12,310백만원			
17년 중앙정부 공연장(12개) 평균	12,996백만원	2,621백만원			

3. 아르코·대학로예술극장 운영 현황

2) 공연 대관 현황

※ 극장별 공연 실적 및 수입 비교

“높은 대관 수요, 수익과 무관한 대관 방향(다수 작품·짧은 대관일수)”

구분('18년)	공연건수	공연일수	공연횟수
아르코 예술극장	104건	342일	476회
대학로 예술극장	74건	292일	365회
합계	178건	634일	841회
1개 극장 평균	45건	159일	210회
[참고] '17년도 전국 공연장 평균	27건	86일	121회

	기관	공연사업 수입	비고
2018년	아르코대학로예술극장	637백만원	대관료 및 티켓 수익금
	예술의전당	5,210백만원	
	정동극장	1,398백만원	
	국립극단	1,740백만원	
17년 중앙정부 공연장(12개) 평균		1,927백만원	

※아르코·대학로예술극장 대관 현황(최근 3개년 평균)
 - 작품당 평균 대관일수(준비대관 포함) : 6.4일
 * 연극 11-12일, 무용 4-5일
 - 작품당 평균 공연대관일수 : 3.5일
 - 대관 신청건수 대비 선정비율 : 26.5%(경쟁률 3.8:1)

3. 아르코·대학로예술극장 운영 현황

3) 기획사업 현황

※ 기획제작 공연 비율 비교

“극장 자체 기획제작 비중 현저히 낮음”

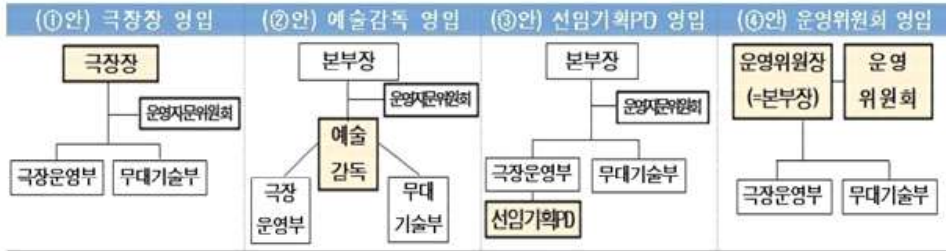
2019년도 기획사업 구분		대관일수	비율
자체 기획제작	아르코 파트너	68일	4.7%
	봄 작가, 겨울 무대		
예술지원사업	창작산실	226일	183%
	한국예술창작아카데미	29일	
	공연장상주단체우수공연	11일	
협력사업	SPAF, 대한민국연극제	102일	7%
계(※365일×4개관=1,460일 기준)		436일	30%

〈 타 공공극장과의 기획공연 편수 비교 〉

기관	2017년			2018년		
	전체	기획	비율	전체	기획	비율
아르코대학로 예술극장	138편	11편	8%	107편	14편	8%
예술의전당	120편	105편	9%	1088편	124편	11%
정동극장	26편	26편	100%	25편	25편	100%
국립극단 (영동예술극장)	21편	17편	81%	21편	15편	71%
중앙정부 공연장(12개) 평균	58편	21편	36%	-	-	-

4. 운영체계 개편 실행안

1) 예술위 조직에서의 예술극장 운영체계 방향 검토



※ 극장장 · 운영위원장 = 예술위 사무처장 직속 본부장급
 예술감독 = 부장급, 선임기획PD = 부장급 대우를 받는 실무진

4. 운영체계 개편 실행안

2) 체계별 장단점 분석 *P)Positive, N)Negative

(③안) 극장장 영입		(②안) 예술감독 영입	
P	-기존보다 독립적이고 혁신적인 변화를 추구하는 극장 체제 이미지 -예술현장과의 소통을 보다 친밀하고 원활하게 이끌어갈 수 있는 구조 -극장 운영의 명확한 책임 소재에 따른 성장효과	P	-공연 운영 및 기획공연 프로그램 구성에 대한 예술철학과 책임소재 분명 -‘행정+예술+기술’ 책임의 안정적인 삼각 구조
N	-예술위 위원장, 소위 보고 및 문체부, 기재부, 국회 등 대외기관 대응까지 관찰해야 하는 행정업무 수행 부득 우려 -행정적, 예술적 능력을 균형 있게 겸비해야 하는 어려움 및 3년 미만 임기제의 비효율성	N	-자체 기획제작 공연의 실질 가동률(공연업수 기준 4.7%, 편수 기준 8%)이 미미한 상황에서 예술감독 역할 모호 -예술지원사업과 협력사업이 기획사업의 큰 비중을 차지(19년 84.4%, 20년 78.3%)하고 있어 현재로서는 예술감독의 실질 개입 여건 불투명
(③안) 선임기획PD 영입		(④안) 운영위원회 영입	
P	-기획제작 비중이 낮은 현재 상황에서 업무적으로는 가장 합리적인 대안	P	-집단 지성 합의구조의 긍정적 기능을 최대 취함과 동시에, 본부장이 운영위원장을 겸함으로써 운영위원회 체제의 느린 의사결정을 신속히 집행
N	-외부에서 볼 때 조직혁신과제를 제대로 수행 하지 못한 이미지 우려 -상근의 불필요성 및 이에 따른 운영자문위원회의와 관계적 입지, 의사결정권 검토	N	-외부에서 볼 때 조직혁신과제를 제대로 수행 하지 못한 이미지 우려 -집단 체제에서 비롯되는 정책결정의 하향 평준화 우려

4. 운영체계 개편 실행안

3) 운영자문위원회 역할과 변화

주요

·연극과 무용계의 복잡다단한 사안들을 극장장 혹은 예술감독 1명의 지성으로 감당하기 어려운 상황에서 집단 지성 그룹의 자문 역할 필요

임무

·극장장 혹은 예술감독 체제일수록 크로스 체크를 통한 감시와 견제 장치로써 운영자문위원회 역할 지속 유지



향후

·현 운영자문위원회의 비공개 위촉방식과 협회장 구성에 대한 현장 비판으로, '19년 9월 임기 만료 후 운영 변화 방안 모색 필요

방향

·차기 운영자문위원회는 공개 모집 및 투표 선출 방식 검토
·창작자와 향수자 범위를 모두 수용하여 연극/무용/학계/언론/법조/시민 등 폭넓은 대상으로 구성

4. 운영체계 개편 실행안

4) 실무안 도출 : **(D안) 극장장 영입** *운영자문위원회 제구성

- 조직혁신과제를 이행하며 변화 의지를 보여주는 운영체계
- 공연예술계 불신정서가 잔존해있는 현 상황에서 예술 현장과의 원활한 소통을 이끌어낼 수 있는 내·외부 기대효과
- 예술감독 역할 뿐 아니라, 극장 운영의 전반적인 책임 소재를 명확히 하여 예술적 전문성 및 극장 입지 제고
- 각계각층으로 구성된 운영자문위원회 부속 체제로 독임제 우려 보완

※ **극장장 영입 시,**

- **직급** : 예술위 사무처장 직속 본부장급(3급)
- **급여** : 기본연봉 최저 57,000천원 ~ 최고 63,000천원,
별도 직무급 월 1,100 ~ 1,200천원, 별도 업무추진비 월 200천원
- **임기** : 2년(평가 후 1년 연장 / 연임 가능)

5. 향후 과제

※ 지향점 : 예술가를 위한 충실한 스태프, 든든한 지원자 역할

1) 예산 증액

2) 기획 개념 확대

- 대관 작품에 대해서도 세밀한 적극 지원 체제 확립(관객 개발 포함),
- <아르코 파트너> <봄 작가 겨울 무대>와 같은 극장 자체 기획공연 외 대관 작품들까지도 국내외 기회 부여를 위해 적극 노력,
- 아트마켓 기능 강화(대관작품까지 적극 홍보),
- 평가 능력 향상 : 전문가 평가, 모니터링, 관객 평가 등

5. 향후 과제

※ 지향점 : 예술가를 위한 충실한 스태프, 든든한 지원자 역할

3) 대관시스템 개선

- 축제 등에 대한 엄격한 평가 및 인증에 의한 대관 장기 약정,
- 일반대관도 2~3년 후까지 가능하게,
- 지원금 결정 시기 등에 따른 문제 해결,
- 대관 심사 적절성과 정확성 확립,
- 주52시간제에 따른 스태프 운영과 충돌하는 짧은 대관 기간에 따른 현실적 어려움 해결
- 부대시설 및 장비 사용료에 대한 정서 파악과 조정

5. 향후 과제

※ 지향점 : 예술가를 위한 충실한 스태프, 든든한 지원자 역할

4) 교육기능 확대

- 청소년 포함 일반인, 전공 학생 포함 전문인

5) 대학로 극장들의 중심 역할

- 극장 운영 모델 제시 등

6) 공간 활용

- 다양한 공간 활용(로비, 스튜디오, 극장 앞마당 등)
- 운영 극장 추가(과거 동숭아트센터 및 아트원씨어터 등 운영 사례)

*** 감사합니다 ***

아르코미술관 운영체계 개선방안 전시 중심의 아르코 미술관

전승보(광주시립미술관장)

1. 아르코미술관 운영 현황

- 예산현황 : 공공미술관으로는 여타 국·공립 미술관에 비해 작은 규모 전시장 및 부족한 기획 전시예산(년2건, 1억9천만 원), 총예산 9억5천만 원이며 교육/홍보/시설관리/인미공 운영 등
 - 전시현황 : ‘기획’중심 미술관으로 변화하고 있으나 유형의 다양성으로 정체성 형성 등 미흡
- [표] 아르코미술관 최근 전시 현황 (2009-2019년, 총 89회 개최)

구성	자체기획전					기획 공모전 / 창작산실	위원회 사업연계 성과보고전
	대표 작가	중진 작가	주제 기획전	국제 교류전	지역 교류전		
횟수	9	14	21	7	2	24	12

2. 미술관 운영체계 개편

- 미술관 운영의 전문성을 살리기 위해 **개방형 직위(미술관장)** 도입
- 미술관 운영방향성에 대한 전문적 판단 기능의 강화를 위한 미술관 **운영자문위원회** 구성
 - 독립성 강화에 따른 미술관 방향성, 콘텐츠 구성의 균형감 등을 위해 전문가 의견 수렴
- **기획 중심의 미술관** 운영으로 미술관 전시 콘텐츠 질적 제고 및 파급력 극대화
 - 전통적 미술관의 기능을 모두 소화하려면 규모에 비해 인력, 예산, 공간 등 확보에 문제, 교육·전시제작·홍보 등을 ‘아웃소싱’하고 운영관리부서와 전시기획실 중심으로 운영

3. 미술관 운영방향

- 예술위원회 소속 미술관으로서 **공공성을 확보**할 수 있는 미술관 지향
 - 예술위의 비전과 전략목표에 부합하여 지원정책(창작·매개·향유) 실현
- **기관 사업과 연계**된 전시를 통한 차별화된 포지셔닝
 - 예술위원회 사업 연계로 융·복합형 전시 콘텐츠 개발 및 미술관 성격 차별화
 - 베니스비엔날레 한국관 작가 선정을 위한 ‘큐레이터-작가’ 포트폴리오전(최종 후보3~4팀)
 - 전국에 산개한 국공립미술관 창작스튜디오 우수작 전시 등
- **실험성과 국제성 기반**의 동시대 문화의 선도성 기능 수행
 - 차별성 확보 : 미술관 소재 지역의 공간 활성화에 부합하는 전시콘텐츠 개발
 - 신작 창작 플랫폼 기능 : 동시대 담론 중심 주제기획전 및 문제 작가 집중 조명 등
- 유동인구 많은 대학로에 위치한 **지리적 접근성과 공간 환경의 장점**을 활용
 - 관람객 친화 미술관으로 공급자 중심에서 수요자 중심 사고로 변화한 기능 수행
 - 전문성과 함께 대중성을 지닌 콘텐츠의 개발로, 예술위원회 필요사업과 차별성 균형감 유지

- 신진 예술인 육성의 전문 공간 **인사미술공간과 연계**로 시너지 효과 제고
 - 만 35세 미만 신진 예술인 육성의 전문 공간인 인미공 연계로 다양한 활동 지원 플랫폼
 - 체계적 지원 시스템으로 차세대 예술인력 육성의 질적 제고를 총체적 모색
- 기획사업 단기적 변화 : 자체 기획전을 기존 2회에서 3회로 확대(매년 총 5건 기획전 개최) 및 기획전 예산 확보 및 학예인력 보강 필요

2019년		(변경안) 2020년
예술 지원 사업	창작산실 2019 창작산실 선정전시(1건) * 장소: 아르코미술관	미술관 자체 기획전 확대 를 위해 창작산실 및 아카데미 선정작의 미술관, 인사미술공간 개최 적합성 여부를 검토하고 횟수 조정 혹은 기획 의도와 맞는 타 전시장으로 배치 추진 → 미술관 전시 횟수를 총 5회로 확대 예정
	아카데미 2018 창작아카데미 선정작(5건) * 장소: 인사미술공간	
협력 사업	베니스비엔날레 귀국보고전(국제교류부) * 장소 : 아르코미술관	베니스비엔날레 작가 선정전(국제교류부)

4. 운영체계 개편 실행안

- 책임운영 : 미술관장 혹은 전시감독 영입
 - 조직혁신과제를 이행하며 변화 의지를 보여주는 적절한 선택 필요
 - 예술 현장과의 원활한 소통을 이끌어낼 수 있는 내·외부 기대효과에 부응
 - 미술관의 위상 강화 및 학예 기능 강화
- 예술위 조직에서의 미술관 운영체계 방향 검토

■ 전시장 중심 미술관 참고 사례

- 서펜타인 미술관(Serpentine Gallery)
 - 설립 : 런던 하이드파크(공원)에 1934년 지어진 찻집을 리모델링하여 1970년에 개관.
(900sqm/300평 규모), 2013년에 Serpentine Sackler Gallery 개관하여 2개 전시장 운영
 - 운영 : 입장료 무료, 비영리 공공미술관으로 기부금과 문화재단에서 예산 조달
 - 전시 : 서펜타인미술관 앞에 파빌리온 프로젝트(2000년 이후 매년 1명의 건축가 초대) 및 동시대 세계 미술을 주도하는 작가초대전과 주제기획전으로 소장품 없는 작은미술관 매년 7~8건의 전시 개최(파빌리온 프로젝트 포함)
 - 조직 : 한스 울리히 오브리스트(디렉터_Artistic Director)의 전권 아래에 경영팀과 전시 및 행정팀 운영. 20명 규모(교육, 재정, 기술 등)의 직원

극장 운영체계 개편 관련 공청회 토론자 의견

[연극분야 패널①]

문삼화(연극연출가,
서울연극협회 부회장, 공상집단 똥딴지 대표)

극장이 그동안 극장장 체제, 예술감독 체제, 운영자문위원회 체제 모두를 겪어봤는데, 그 명(明)과 암(暗)이 무엇이었는지 궁금하다. 현재 실무안으로 도출된 극장장 체제가 아르코예술극장이 지난 2007년 극장장을 영입하던 때에 비해 과연 보완된 점이 있는 건지 짚어봐야 한다.

올해 초 극장 중장기 운영방향 관련 좌담회 당시 개인적으로 예술감독제를 적극 찬성했었다. 지금 여기서 거론되는 '극장장'은 명칭만 다른 것이지 같은 맥락으로 보인다. 예술계에서는 보통 예술감독이라 하면 예술가, 극장장이라 하면 행정가로 인식하는데, 현재 도출된 실무안은 극장장이지만 예술감독의 역할도 겸한다고 볼 수 있다. 극장장 영입에 반대하진 않지만, 소통이나 정권 체계, 임기제에 대한 보완이 필요하다고 생각한다.

덧붙이자면, 현재 아르코·대학로예술극장은 잡다하게 너무 많은 역할을 하려는 것 같다. 정해진 인력과 공간, 예산 안에서 부담감이 상당해 보인다. 불필요한 것들은 정리한 뒤 선택과 집중을 하여 내부적인 방향성을 먼저 정해놓고, 극장장의 책임자가 예술가 출신이 맞을지 행정가 출신이 나올지를 선택할 필요가 있다.

[연극분야 패널②]

박해성(연극연출가, 상상만발극장 대표)

그간 많은 의견수렴을 거쳐 4개 안을 마련한 지금까지의 과정에 대해 충분히 존중하고 이해한다. 예술가들의 소중한 극장이 변화하는 현 시장 생태계에서 어떻게 적응해 나가야 하는지, 어떤 긍정적 영향을 끼칠 수 있을지 모두의 큰 관심사이기도 하다.

창작자 입장에서 가장 이상적인 생태계는 단점을 가리기 위해 장점을 무력화하지 말아야 한다는 점이다. 예술가는 예술에만 전념하고, 그 예술이 관객에게 잘 전달될 수 있을지 고민하는 영역의 사람은 따로 있어야 한다고 생각한다.

극장장을 전제로 한다면 창작자 출신은 반대한다. 창작자는 미적 취향이 분명하고 이해관계가 있기 때문이다. 단순히 예술행정에 국한된 자 또한 반대다. 소위 예술현장과 행정 모두를 아우를 수 있는 전문예술경영인이 필요한 상황이다. 전문예술경영인이란 행정에 국한되기보다는 판 전체를 새로 짜고 변화하는 예술생태계를 이끌어갈 수 있는 능력을 가진 자다. 그간의 선례로 보면 해당되는 자가 없었다.

예술계의 공모나 기획 방식은 재편되어야 한다. 공모는 경쟁을 해야 하는 것인데, 창작자는 창작이 주가 되어야지 경쟁을 부추기는 환경 속에 놓여서는 안된다. 예술가들이 스스로 경쟁 판에 놓이는 것이 아닌, 기획자가 예술가를 직접 찾아낼 수 있는 방식으로 새롭게 운영되는 시스템이 되어야 한다.

극장장은 무엇보다 책임과 권한을 명확히 해야 한다. 운영자문위원회가 보조 및 지원 역할을 할 수는 있다. 극장 운영에 있어 예술위의 직접 개입과 간섭은 지양해야 하며, 임기 동안에는 독립적으로 운영하고 이후 제대로 평가되어야 한다. 본인의 인생 커리어를 걸고 정성적, 정량적 평가를 받을 수 있는 책임자가 와야 한다.

[무용분야 패널①]

박정희(한국무용가,
한국문화예술위원회 현장소통소위원회 민간위원)

개인적으로는 아르코예술극장을 통해 데뷔한 경험이 있고, 현재 대구지역 의회에서 활동하고 있다. 예술과 행정, 양면을 두루 경험한 사람으로서 두 입장을 모두 이해한다.

현재 예술위 조직도를 보면 상당히 방대하다. 극장은 예술공간운영본부에 속해있는 상황인데, 의사결정을 하기에 매우 복잡할 것으로 예상된다.

연극과 무용 분야의 공연에 최적화되어 있어 이미 수 십년 간 전용공연장이라 해도 과언이 아닐 만큼 공공극장으로서, 많은 협단체들의 축제 무대로 활용되며 특히 아르코예술극장 소극장의 경우, 신진예술가(단체) 발굴 및 배출 플랫폼으로 특화되어 있다. 사실상 본 위원도 젊었을 때 신진 안무가전과 서울무용제에 출연하기도 하였다. 지방에서 서울로 데뷔하는 관문중의 하나였던 극장이라 더욱 의미있는 공간이다.

극장 규모나 운영을 보면 상업적으로 성공한 대형작품이나 대중적인 공연물을 유치하기 힘들다고 생각한다. 결국 실험적인 순수예술 창작자들이 이 극장에 올 수밖에 없는 구조다. 기획단계에서부터 지원, 창작, 실연, 실연, 유통, 확산까지 모든 프로세스를 다 아우르는 극장으로서 창작산실, 한국예술창작아카데미 등 많은 기획 프로그램에 사업지원을 겸한 시설지원을 하고 있고 창작실험적 경향-중규모화 작품을 위한 대표적 '테스트 베드(Test Bed)'의 공간이라는 것에 절실히 공감한다. 수익을 바라고 들어오기 힘든 상황이기에 현장의 예술가, 창작자들의 의견이 가장 중요하다고 보는데, 이 정도 예산으로는 턱없이 부족하다. 극장을 책임지는 본부장이나 행정가들의 어려움이 예상된다. 그러나 예술현장이 이런 부분까지 이해해주진 않는다.

내년부터 일반대관과 자체기획 비중을 늘리겠다는 것에 절대적으로 동의한다. 일반대관을 늘려 현장과 더 소통하고 테스트 베드 역할을 강화해야 한다. 특히 일반 대관을 신청조건이나 자격기준을 완화하여 재정적으로 어려움을 겪거나 경력이 단절된 단체들이 적어도 자격요건 미달로 신청조차 하지 못하는 경우가 없어야 할 것이다. 창작활동을 지원하는 극장의 선명성을 좀 더 확실하게 나타낼 필요가 있다.

문화예술위원회에서 제시한 4개 안 중에서는 현재 도출된 1안이 가장 이상적인 구조라 생각한다. 조직체계가 이미 복잡한데 다른 안들은 효율성과 현실성이 낮아 보인다.

전문예술경영인으로서의 극장장이 필요하며, 예술감독의 역할과 함께 예산이나 행정을 충분히 이해하는 분이 오셔야만 관과 현장 사이를 조율할 수 있을 것이다. 또한 극장장 역할에 충실하려면 겸직은 할 수 없도록 제도적 장치를 마련해야 한다. 추가로, 적어도 화이트리스트에 포함된 자는 제외되어야 한다는 의견이다.

[무용분야 패널②]

조현상(안무가,
다크서클즈 컨템포러리 댄스 대표)

사실 그동안 공연 대관으로만 극장을 주로 사용하다 보니 운영과 관련된 세부적인 내용은 잘 알지 못했다. 젊은 예술가들이 활동하기 좋은 방향으로 나아갈 수 있도록 이야기하는 자리를 만들고 싶어 참여하게 되었다.

근래 들어 단독적으로 활동하고 있는 신진 예술가들 사이에서 아르코·대학로예술극장에 대한 시선은 생각보다 차갑다. 전반적으로 이미지가 좋지 않은 게 사실이다.

이미지 개선을 위해서라도 극장장을 통해 극장이 독립성을 강화하고 정부의 영향을 받지 않는 것이 필요하다는 의견들이 많다. 운영방식에 있어 예술과 행정은 분리되어야 하겠지만 행정가로서의 극장장, 예술가로서의 예술감독에 편향되지 않고 두 영역 모두를 아우를 수 있는 분이 오셔야 할 것 같다.

미술관 운영체계 개편 관련 공청회 토론자 의견

[미술분야 패널①]

‘전시 중심’ 미술관을 위한 선결 과제들

황록주(경기문화재단 통합홍보팀장,
경기도미술관 책임학예연구사, 한국큐레이터협회 회원)

‘전시 중심의 아르코미술관’을 주제로 아르코미술관에 대한 다양한 발전 방향을 제안해주신 전승보 관장님의 발제문을 인상 깊게 읽었습니다. 먼저 미술관 운영의 전문성을 살리기 위해 미술관장 직위를 다시 바로세우는 일부부터 시작해야 한다는 것은 가장 근원이 되는 문제의 해결책이자 아르코미술관 운영의 개선을 위한 첫걸음이라는 데 전적으로 동의합니다. 전문성을 갖춘 리더의 부재는 기관 운영의 총체적인 문제를 야기합니다. 기관의 목표 설정, 사업기획과 미술관 경영 전반에 이르는 방향성 수립은 물론 대외협력, 개별 사업의 실행과정과 미술관을 이용하는 고객을 대하는 태도에 이르기까지 일관된 미술관의 정체성을 공유하고 이를 소통해내기 위한 총괄 감독으로서의 역할은 일반적으로 생각하는 것 이상의 중요성을 갖고 있습니다. 그러므로 수년째 부재중인 아르코미술관의 관장직 부활은 무엇보다 선결되어야 할 과제임에 분명합니다.

이 문제를 해결하는 데 가장 중요한 것은, 아르코미술관이 문화예술지원의 최전방에서 만형의 역할을 하고 있는 한국문화예술위원회가 직접 운영하는 미술관인 만큼 모기관의 업무에 대한 이해도를 바탕으로 아르코미술관이 어떠한 미술관이어야 하는 지에 대한 철학이 분명히 설계되어 있는 인물을 선임해야 한다는 사실입니다. 아르코미술관을 엇비슷한 몇몇의 국공립미술관 중의 하나로 인식하여 한국문화예술위원회 산하의 미술관이라는 정체성을 발현시키지 못한다거나, 공공기관 운영에 관한 소명 없이 미술관을 문화예술 기획자로서의 개인의 의지를 구현할 장소로 여기는 인물을 잘 가려낼 수 있어야 할 것입니다.

사실 관장 선임을 기반으로 하는 미술관 운영의 방향성 설계는 미술관의 전반적인 성과에 일관된 영향을 미치게 됩니다. 그러한 맥락에서 전승보 관장님께서 말씀해주신 ‘기관 사업과 연계된 전시’에 깊이 공감합니다. 한국문화예술위원회 사업과 연계된 전시 콘텐츠를 개발하고, 베니스비엔날레 작가 선정을 위한 전시를 신설하거나, 전국에 산개한 창작스튜디오 우수작 전시 등의 제안 사례는 아르코미술관이 앞으로 깊이 고민해야 할 사업이라 생각합니다. 신진작가 작품과 활동을 소개하는 인사미술공간과의 운영 차별성 또한 이러한 맥락에서 공감대를 함께합니다. 덧붙이자면, 광역이나 지역단위 문화재단을 통해 수행되는 다양한 창작지원 사업의 우수 사례를 아르코미술관의 사업과 연계하는 전시 또한 함께 진행될 수 있기를 바랍니다. 국가 최대 문화예술 지원 기관을 운영하는 아르코미술관의 정체성을 잘 살리면서도 지원 사업의 성과를 배가시키는 일이 될 것이라 생각합니다.

다만, 아르코미술관의 성격을 구체화하고 이를 구현하는 방향을 ‘전시 중심’으로 제안해주신 데 대해 논의하고 싶은 부분이 있습니다. 물론 전시를 통해 미술관이 소통해내고자 하는 가치와

의미들을 드러내는 것은 미술관이 해야 하는 중요한 과업임에는 틀림없는 사실입니다. 그러나 최근 미술관의 운영은 사실상 커다란 교육 기관으로서의 소명을 더욱 중시하는 것으로 그 방향이 설정되어 가고 있기 때문에, 실제로 전시 자체를 교육적 효과를 극대화시킬 수 있도록 연출, 설계하는 것은 물론 전시와 직간접적으로 연계한 교육 프로그램의 다양화를 비롯하여 공연이나 이벤트, 연계상품의 개발과 온라인 서비스 등과 같은 관람객 서비스의 기획 또한 더욱 확장된 형태의 교육으로 이해하고 있는 상황입니다. 따라서 ‘전시 중심’의 미술관 운영은 아르코미술관과 한국문화예술위원회의 활동을 더욱 많은 이들과 공유하는 데에는 일정 부분 한계가 있을 수 있습니다. 특히 전승보 관장님께서 말씀해주신 아르코미술관의 입지 환경에 알맞은 소통을 이루어내기 위해서라면, 관람객 중심의 활동에 관한 더욱 폭넓은 논의가 필요한 부분일 것이라 생각합니다.

두 번째로 의견을 구하고 싶은 부분은, 아르코미술관의 소장품 정책에 관한 것입니다. 현재 아르코 미술관에는 이미 많은 수의 소장품이 있습니다. 그러나 아르코미술관만의 일관된 소장품 정책에 따라 소장품이 수집, 관리되고 있는지에 대해서는 논의의 여지가 있을 거라 생각합니다. 전승보 관장님께서 말씀해주신 ‘전시 중심’의 미술관이 되기 위해서라도 장기적으로는 소장품을 기반으로 하는 전시 콘텐츠가 필수적인 자원이 될 수 있습니다. 특히 한국문화예술위원회의 다양한 지원 사업의 결과로 마련된 전시의 참여작을 중심으로 소장품을 확장해 나간다면 아르코미술관 소장품 수집의 기본 방향이 공공 시각예술 지원 사업의 결과가 한국 미술의 중요한 근간을 이루어가는 과정을 기록하는 것으로 설정될 수 있을 것이며, 이는 역사적으로도 큰 의미가 있을 것이라 생각되는 바, 관장님의 의견은 어떠신지 궁금합니다. ‘전시 중심’의 미술관도 분명 좋은 방향이지만, 그렇다면 기존의 소장품은 어떻게 관리, 혹은 처리해야 하는지에 대한 방안이 함께 마련되어야만 합니다. 이에 대하여 고견을 들려주시면 감사하겠습니다.

[미술분야 패널②]

“지원”과 “미술관 정체성”의 교집합에 대한 질문

강성은(아트센터 화이트블럭 학예실장)

지난 2006년 인사미술공간이 원서동으로 이전을 하면서 전시 이외에 다양한 프로그램들을 직접 기획하고 진행했다. 그 당시 가장 많은 질문은 한국문화예술위원회에서 운영하는 공간에서 “왜 직접 사업을 진행하는가?”였다. 심지어 당시 한 기관의 기관장은 인사미술공간에 방문해서 인사미술공간에서 왜 외국 작가를 지원하느냐고 물었다. 당시 진행되고 있던 프로젝트에 해외 작가가 참여하고 있었는데 그 작가들의 항공료와 체제비를 지원하는 대신 한국 작가들의 전시를 지원해야 되지 않느냐는 말이었다.

아르코미술관은 한국문화예술위원회(이하 문예위)에서 운영하는 미술관이라서 “지원”이라는 미션을 떨쳐버릴 수 없어 보인다. 미술관의 기능을 유지하면서 지원기능을 동시에 수행하기 위한 전략이 필요하다. 그러나 현재 아르코미술관은 문예위의 다양한 사업과의 연계로 오히려 미술관의 색깔을 찾기가 힘들다. 현재 위원회의 사업 중 아르코미술관이 수용하고 있는 사업은 시각예술창작산실 선정 전시 2건(시각예술부), 베니스비엔날레 한국관 귀국보고전 1건(국제교류부), 그리고 인사미술공간에서는 창작아카데미 선정작 5건(아르코예술인력개발원)이 있다. 문예위의 각각 다른 세 개 부서의 사업을 아르코미술관과 인사미술공간에서 진행하고 있다. 아르코미술관은 문예위의 지원사업과 연계하기보다 공공기관으로서 미술관의 역할을 하면서 지원의 형태를 고민해 보는 것이 옳을 것 같다. 따라서 이번 예술공간운영본부에 미술관운영부라는 독립적인 부서로 편성된 것은 앞으로 독립적인 운영을 위해 매우 바람직하다.

그렇다면 미술관으로서 어떤 지원 프로그램이 가능한지 질문을 해볼 수 있을 것이다. 현장의 작가들이 받을 수 있는 지원은 정부나 지자체에서 지원하는 전시 혹은 신작제작 지원금, 전시공간 제공, 작업실(레지던시) 제공 등으로 한정되어 있다. 모든 작가들에게 해당되는 얘기는 아니겠지만 작업을 할 수 있는 공간과 전시를 할 비용은 지원을 받을 수 있다. 그러나 이렇게 지원금을 받은 작가나 기획자가 할 수 없는 것이 무엇인지 생각해보았으면 한다. 미술관 전시는 작가 개인이나 기획자 개인이 만드는 전시와 차별화되어야 한다. 기획단계에서부터 작품 프로덕션, 홍보, 출판, 프로모션이 동시에 진행되어야 한다. 그렇게 전개된 전시를 통해 전시와 작가가 충분히 미술 현장에서 논의되고 조명될 수 있도록 하는 것이다. 나아가 공공기관으로서 해외 기관에 작가들을 소개할 수 있는 역할까지 할 수 있을 것이다. 또한, 해외 작가, 큐레이터, 비평가, 기관관계자를 초대해 전시 혹은 심포지엄들을 진행하는 것은 국내의 미술 전문가들, 예비 작가들에게 교육 및 교류의 기회를 제공할 수 있다. 이것이 앞서 이야기한 인사미술공간에서 해외작가를 항공료와 체제비를 들여 초대한 이유이다.

아르코미술관은 문예위에서 선정된 사업을 실행하는 장소를 제공하는 것이 아니라 공공미술관으로서 더욱 큰 지원 방향을 모색했으면 하는 바람이다. 출판, 교육, 홍보 등의 특정 분야에 있어

외부의 전문가들을 끌어들이 협업을 진행하고 이론가와 작가의 플랫폼을 만드는 것이다. 전시의 횟수를 줄이더라도 내실 있는 전시를 만드는 것부터 시작하는 것을 제안한다. 현재 조직이 독립된 부서로 변화는 있지만, 지금의 예산과 학예인력만으로는 충분한 변화를 만들어내기가 어려워 보인다. 장기적으로 예산과 학예인력을 확충하는 것도 새로 영입되는 미술관장 혹은 미술감독이 점차 풀어나가야 할 문제다. 새로 임용될 미술관장이나 전시감독은 개인의 업적을 만드는 것보다 미술관의 위상을 제대로 세우고 방향성을 확실하게 만들어나갈 수 있기를 바란다.

[미술분야 패널③]

조직체계와 예산을 통해서 바라본 아르코미술관과 인사미술공간 혁신

홍태림(미술비평, 한국문화예술위원회 현장소통소위 민간위원)

1차 5본부 20부(개정 2019.3.4)



최순실, 박근혜 정권에서 불거진 참혹한 예술인 블랙리스트 사건 이후 한국문화예술위원회(이하 문예위) 혁신 TFT에서 권고한 10가지 조직분야 혁신의제 중에는 예술적 전문성이 요구되는 분야에 개방형 직위를 도입해야 한다는 내용이 있다. 이 제안은 다시 말해서 문예위에서 운영하는 미술관과 극장에 전문성을 갖춘 예술인이 관장 및 극장장으로 들어와야 한다는 것을 의미한다. 아르코미술관과 인사미술공간의 경우 이명박 정권이 들어선 이후 조직, 예산, 기획력 등 모든 측면에서 계속 퇴보를 거듭했다는 점에서 실력 있는 미술관 관장 영입에 대한 논의는 분명 환영할 일이다. 그러나 문예위는 작년 말까지만 해도 이 혁신안에 대해서 소극적인 입장을 내보였던 것으로 기억한다. 가령 이와 관련하여 2018년 12월에 개최된 ‘ARKO 혁신의제 추진경과 보고회’에서 사무처장 직무 대리가 관장 영입을 고민 중이나 예산도 부족하고 아르코미술관과 인사미술공간이 문예위 지원사업의 결과물이 발표되는 곳으로 운영되는 상황을 벗어나기 어렵다는 취지의 이야기를 하며 개방형 직위 도입에 대하여 소극적인 반응을 보였던 것을 떠올려 볼 수 있겠다. 그런데 최근 현장소통소위 정기회의 자리에서 아르코미술관 관장 영입에 대한 논의가 문예위 안에서 급물살을 타고 있음을 확인할 수 있었다. 반가운 반전이자 흐름이었지만, 상황이 이렇게 접어드니 한편으로 이 사안이 단순히 관장자리 하나가 다시 만들어지는 문제로만 수렴되는 것이 아닌가 싶어서 우려감이 몰려 오기도 했다. 왜냐하면 조직체계 문제와 예산문제에 대한 개선이 동반되지 않으면 실력 있는 예술인이 관장이 되더라도 허수아비 처지를 벗어날 수 없기 때문이다.

현재 아르코미술관과 인사미술공간은 예술공간운영본부에 속해있다. 참고로 예술공간운영본부의 본부장은 일반직 3급이고 미술관운영부의 부장은 일반직 4급이다. 이 점을 유념하며 최근 문예위 사무처 측이 현장소통소위 정기회의에서 제시한 아르코 미술관 운영체계 개선안 세 가지를 간단히 검토해보자. 문예위가 제시한 개선안 세 가지 중 1안은 상근 미술관장 영입이고 2안은 비상근

전시감독 영입, 3안은 상근 선임 학예사 영입이다.

먼저 전시감독 영입안은 학예기능 강화, 기획전시의 예술적 책임소재의 명확성, 감독의 국내외 네트워크 활용에 대한 장점이 언급된다. 그러나 전시감독은 결재권이 없기 때문에 인사권, 예산권, 조직체계 문제 등과 관련하여 예술공간운영본부는 물론이고 미술관운영부 앞에서도 별 영향력을 발휘할 수 없다. 다음으로 선임학예사 영입안은 학예부분 총괄 및 학예인력 보완 그리고 결재권 부여라는 특징을 가지고 있다. 그런데 현재 아르코미술관의 학예팀은 학예부가 아니다. 따라서 조직체계상으로 미술관운영부는 물론이고 예술공간운영본부와도 결코 대등한 관계일 수 없다. 만약 이렇게 존재의 의미가 희미한 학예팀에 선임학예사가 들어온다면 미술관운영부 아래에서 결재권을 행사해야 하는 상황인데, 그러한 결재권이 실질적으로 얼마나 유의미할지 의문일 수밖에 없다.

한편 미술관장 영입안은 미술관 위상 제고 및 학예팀 역할 강화와 기존보다 독립적이고 혁신적인 변화를 추구할 가능성 그리고 본부장에 해당하는 위치에 있다는 점에서 아르코미술관 및 인사미술 공간을 형식과 내용 차원에서 개선해나가기 위한 선택지로 가장 적합하다. 그런데 기존 조직체계 상 아르코미술관 및 인사미술공간이 예술공간운영본부장 아래에 위치해 있는데 어떻게 새로 영입될 아르코미술관 관장이 본부장급으로 영입될 수 있는지 의문이다. 왜냐하면 본부장급으로 관장이 들어오면 한 본부에 본부장이 2명 이상이 되는 것인지 아니면 극장본부, 미술관본부를 새로 신설하겠다는 것인지, 그것도 아니라면 아르코미술관 및 인사미술공간을 서울시립미술관처럼 사업소 같은 것으로 취급하겠다는 것인지 모르겠기 때문이다. 일단 한 본부에 본부장이 2명 이상이 되는 것은 조직체계상 문제가 있고, 극장본부, 미술관본부를 새로 신설한다면 말 그대로 문예위의 조직혁신이라 부를만한 것이지만, 현실적으로 실현하기 쉽지 않다는 문제가 있다. 그렇다면 본부장급 미술관장은 도대체 조직도 상에서 어디에 위치해야 하는 것일까. 앞서 언급한 것들 중 세 번째 경우처럼 아르코미술관이 사업소 같이 취급되어 사무처로부터 실제 직급보다 한 단계씩 낮은 취급을 받게 되는 것일까. 만약 이러한 경우에 해당하게 된다면 아르코미술관 관장이 서류상으로는 일반직 3급인 본부장이지만, 실제로 업무를 수행할 때는 일반직 4급인 미술관운영부장과 동급으로 여겨져서 결국 예술공간운영본부 영향력 아래에 있는 상황이 반복될 수 있다.

이러한 의문들과 추측이 생기는 이유는 본인이 최근 현장소통소위 정기회의 자리에서 확인한 아르코미술관 운영체계 개선안이 문예위의 전체 조직도 상에서 미술관장의 위치를 정확히 밝히지 않고 미술관장, 미술관운영부, 학예팀, 운영자문회의 간의 관계만 드러내고 있기 때문이다. 따라서 문예위의 기존 조직도 안에서 아르코미술관 관장이 어디에 위치하게 될지 아직 정확히 모르겠지만, 일단 새로 영입될 관장이 실제로 본부장급의 권한을 가질 수 있어야 한다는 점은 분명하다. 그래야 아르코미술관 및 인사미술공간이 퇴보를 거듭했던 지난 10여년을 털어내고 다시 혁신의 길로 나아갈 수 있기 때문이다.

사실 새로 관장이 영입되고 제대로 업무를 수행하려면 실제로 본부장급의 권한을 가지는 것도 중요하지만, 관장과 함께 호흡을 맞출 학예조직의 격상 및 확대도 꼭 필요하다. 현재 아르코미술관과 인사미술공간을 아우르는 학예조직은 앞서 이야기했듯이 부가 아니라 팀 취급이기 때문에 학예팀은 학예부로 거듭나서 미술관운영부와 동등한 위치에 있어야 할 필요가 있다. 또한 학예부로 격상된 후 학예사의 인원이 아르코미술관의 확대되는 기획력과 예산에 맞게 늘어나야 하고 학예부를 책임지는 학예부장도 공개모집해야 한다.

조직체계 다음으로 해결해야 할 중요한 문제는 바로 예산이다. 2019년 기준 아르코 미술관 예산은 약 7억 원이고 인사미술공간의 예산은 약 2억 원이다. 2008년에 이명박 정권의 정치적 탄압으로 김정현 문예위 위원장이 경질된 후 지금까지 아르코미술관과 인사미술공간은 원래도 문제가 많았던 조직체계가 계속 악화되었고 예산은 놀라움을 금하기 어려울 정도로 줄어들었다. 가령 예산의 경우 아르코미술관의 예산은 2007년 전후에 12억 원 전후를 오갔으나 2019년 예산은 약 7억 원 정도에 불과하고 인사미술공간은 2007년 기준으로 예산이 약 6억 원이었으나 현재는 2억 원 규모로 줄어들었다. 예산이 이렇게 줄어들었으니 아르코미술관과 인사미술공간은 현재처럼 미술계의 담론을 선도하고 깊이와 맥락을 만드는 기획력을 상실할 수밖에 없었던 것이다.

원론적으로 앞서 이야기한 조직체계 정비와 2007년 수준의 예산 복구가 이뤄지지 않은 상황에서 계속 관장을 자리에 앉혀두기만 한다면 그것은 한 개인에게 6천만원 정도의 연봉과 관장이력 한 줄 던져주는 것 외에 무슨 의미가 있을 수 있겠는가. 그러나 한편으론 일단 관장을 영입하는 것이 문예위가 미술관의 조직체계를 혁신하고 예산을 복원하는 일에 현실적으로 도움이 된다면 서둘러 관장을 영입하는 일을 반대만 할 수도 없다. 일단 관장을 먼저 영입해야 한다면 문예위 사무처와 문예위 위원장이 책임감을 갖고 적극적으로 문체부 및 기재부와 이야기를 진행하여 빠른 기간 안에 관장이 자신의 역량을 펼칠 수 있는 환경을 마련해줘야 한다. 그 과정에서 문체부나 기재부와 일이 수월하게 풀리지 않는다면 미술관과 관련하여 조직진단 및 설계 컨설팅을 서둘러 진행하여 문예위 조직 전체, 예술공간운영본부, 미술관운영부 별로 아르코 미술관이 어떻게 맞물려야 하는지와 아르코미술관과 다른 국공립 미술관들의 조직체계와 예산을 비교하고 분석한 자료를 근거로 제시할 필요도 있다.