2011

서울역사박물관 재정자립도 개선방안

A Study for Improving Financial Self-Sufficiency of
The Seoul Museum of History

윤 형 호

서울시정개발연구원
Seoul Development Institute

서울역사박물관 재정자립도 개선방안

A Study for Improving Financial Self-Sufficiency
of The Seoul Museum of History

2011

서울시정개발연구원
SEOUL DEVELOPMENT INSTITUTE

연구진

연구책임 윤 형 호 • 산업경제연구실 실장
연 구 원 인 규 리 • 산업경제연구실 연구원

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약 및 정책건의

1. 연구의 배경 및 목적

○서울역사박물관은 서울의 역사와 전통문화를 보전하고 서울시민 및 내국인들에게 서울의 문화를 느끼고 체험할 수 있는 기회를 제공하고자 하는 목적으로 2002년 5월에 개관함.

○소득이 늘어나고 고등교육이 보편화됨에 따라 대중들의 박물관과 미술관이 제공하는 고급문화에 대한 수요가 늘고 문화소비의 형태가 단순히 관람만이 아닌 문화상품 구입, 문화관련 이벤트 참여, 문화예술 교육 등과 같은 문화산업 전반에 대한 소비로 확대됨에 따라 박물관과 연관된 문화산업이 확대되고 이 같은 기회를 활용하고자 하는 박물관의 상업적 경쟁도 심화되었음.

－또한 재정적인 측면에서도 미국과 영국의 경우 1970년 이후 정부의 박물관에 대한 지원이 축소되면서 필요한 자금을 조성하기 위해서 점점 더 상업적 활동에 무게를 두게 됨. 특히, 1970년대부터 박물관의 수입을 확충할 수 있는 방안이 필요하게 되면서, 개인회원제, 기업후원, 시장지향적인 전시, 박물관 상업공간 확대 등이 적극적으로 검토됨.

○반면 서울역사박물관은 박물관 발전단계에서 상설전시관 정비, 유물구입, 유물보전 등에 많은 투자를 하는 초기단계에 여전히 머물러 있고 국내외 박물관이 지향하는 문화복합공간과는 확연한 차이가 있음.

○서울역사박물관은 책임운영기관으로서 재정수입 확대, 서비스 수준의 향상, 경영합리화 등의 사업목표를 달성하여야 하지만 단순한 운영프로그램, 과거 박물관 개념에나 맞는 경영조직, 빈약한 상업공간 등으로 수입구조가 매우 취약하고 수입창출을 극대화할 수 있는 내부 조직이 갖추어져 있지 않아 재정자립도는 2%에 불과함. 따라서 서울역사박물관의 재정자립도 향상을 위한 다양하고 질 높은 운영프로그램의 구축, 조직의 재정비, 상업공간 확충방안을 마련할 수 있는 연구가 필요함.

○이 연구는 박물관회사의 이론적인 검토, 해외 박물관과 국내 책임운영기관의 사례조사, 조직원 의견조사 등을 종합하여 이를 토대로 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안을 도출하고자 함.

2. 국내외 공공박물관과 운영특성

1) 박물관회사

○오늘날의 박물관은 전시품 감상 또는 교육적 체험 기회를 가진다는 본원적 기능을 넘어서 볼거리, 들을 거리, 만질 거리, 살거리, 먹을 거리, 놀거리, 쉴거리 등을 종합적으로 체험할 수 있는 생활공간으로 그 성격이 확대·변모하고 있음.

○국내에는 국립중앙박물관이 2005년 문화 상품 개발과 상점의 운영을 전담하는 마케팅 단체인 '국립중앙박물관문화재단'을 출범시켰음.

○미국의 경우는 스미스소니언 재단 박물관의 'SBV'와 메트로폴리탄 박물관의 '판매활동부'가 있음. 특히 메트로폴리탄 박물관은 상품판매와 상점 운영 등의 활동을 통해 예술에 대한 대중들의 의식을 확산시키며 운영 재원도 보조하는 한편, 상품 개발과 출판사업이 박물관 고유의 교육적인 기능이라는 이념이 강함.

○프랑스에는 32개 국립박물관의 문화사업을 총괄하는 'RMN'이 있고, 영국에는 19개 국립박물관의 마케팅 효율화를 위해 설립한 '브리티시 박물관주식회사'가 있음.

○국내외 박물관들은 소장 자원을 매개로 한 상품 및 서비스의 개발·보급에서부터 박물관이라는 독보적인 문화 환경을 기반으로 한 다양한 형식의 특화사업을 전개하고 있으며 이러한 일련의 문화 자원을 통한 부가가치의 창출이 국가적인 전략사업으로 자리 잡고 있음.

2) 주요 대도시 공공박물관 운영특성

(1) 에도 도쿄박물관

○에도 및 동경시대의 역사와 문화에 관한 자료를 수집·보전하고 전시하는 에도 도쿄박물관은 도쿄도 역사문화재단에서 운영하고 있음.

○2009년 에도 도쿄박물관 사업 수입은 620백만엔이고, 사업비 지출은 2,105백만엔임.

○부대사업 수입은 2006년 192백만엔에서 2009년 146백만엔으로 점차 감소하고 있음.

－주차장 수입과 박물관 숍은 부대사업 수입의 30% 이상을 차지하고 있으나 점차 감소하는 추세임. 레스토랑 수입은 부대사업 수입의 약 21%를 차지하고 있으며 비교적 안정적인 수준을 유지하고 있음.

○상설전시 관람료는 일반인 기준 600엔이며, 2009년 총 관람객 수는 140만명 정도임.

－에도 도쿄박물관의 관람객 중 일반인의 비중이 42%로 대부분을 차지하고, 학생은 약 11%로 낮은 비중을 차지함.

－2009년 관람료 수익 추정액은 228백만엔이며 관람료 수입은 점차 감소하고 있음. 특히 일반인들의 관람료 수입이 크게 줄었음.

⑵ 도쿄 국립신미술관

○도쿄 롯본기에 있는 국립신미술관은 상설전시를 하지 않고, 일본 최대의 전시공간(14,000㎡)에 다채로운 전람회 개최, 미술에 관한 정보나 자료 수집・공개・제공, 교육 및 보급 등 아트센터로서의 역할을 하는 새로운 타입의 미술관임.

－도쿄 국립신미술관은 일반 미술관과 달리 처음부터 쿤스트할레 개념의 대관전시를 목적으로 설립되었으며, 고급스럽고 세련된 상업공간과 다양한 음식을 제공하는 식당가 등을 갖춘 복합문화엔터테인먼트로 기존 미술관보다 고객서비스와 재정자립도에서 성공을 거두고 있음.

○상설전시가 없는 도쿄 국립신미술관의 입장료는 기획전마다 입장료가 다르나 보통 1,000~1,500엔 정도이고, 2009년 관람인원은 총 115만명임.

○도쿄 국립신미술관의 2009년 총 예산은 19억엔이고, 자기수입은 543천엔으로 재정자립도가 약 28%임.

○고급 레스토랑과 카페 3곳, 뮤지엄숍을 운영하고 있음.

⑶ 메트로폴리탄 박물관

○뉴욕시 조례에 의해 설립된 메트로폴리탄 박물관은 뉴욕에 있는 미국 최대의 미술관으로 세계 3대 미술관 중 하나이며, 이사회(Board of Trustees)에 의해 운영됨.

○입장료는 성인기준 25달러이며, 2010년 관람객 수는 520만명임.

○2010년 수입은 293백만달러이고, 그 중 관람료 수입은 30.6백만달러로 전체 수입의 10%를 차지함.

○콘서트, 강연 등을 비롯하여 가족과 학생을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있으며, 입장권을 소지한 경우 프로그램의 대부분을 무료로 이용할 수 있으나 단체 가이드 프로그램이나 특별 강연은 유료로 운영되고 있음.

○기업 및 단체의 후원을 받아 청소년을 대상으로 이벤트와 강연을 제공하는 프로그램을 운영하고 있음.

(4) 뉴욕시박물관

○뉴욕시박물관은 1923년에 개관한 미술관이자 역사박물관으로 뉴욕시와 거주민의 역사를 보여주는 사진, 의복, 가구 등을 전시하고 있음.

○입장료는 성인기준 10달러이며, 2010년 관람객은 235,141명임.

○이 박물관을 만찬파티, 칵테일리셉션, 결혼식, 기업회의 등 다양한 이벤트 장소로 활용할 수 있음.

○2010년 뉴욕 역사에 대한 대중 교육 프로그램을 140개 넘게 제공하였고, 박물관 내 The Frederick A.O. Schwarz Children's Center를 설립하여 어린이들이 뉴욕시의 역사에 대하여 배울 수 있도록 다양한 교육프로그램을 제공하고 있음.

○2010년 예산은 14백만달러이고, 효과적이고 효율적인 재정운영으로 예산의 78%를 지출함.

3) 책임운영기관

○책임운영기관은 정부가 수행하는 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대하여 기관장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고, 그 운영성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관을 말함.

○중앙행정기관의 장은 그 기관의 소속책임운영기관별로 재정의 경제성 제고, 서비스 수준의 향상, 경영 합리화 등의 사업목표를 정하여 기관장에게 부여함.

○책임운영기관 지정기준은 기관의 주된 사무가 사업적·집행적 성질의 행정서비스를 제공하는 업무로서 성과측정기준을 개발하여 성과를 측정할 수 있는 사무, 또는 기관 운영에 필요한 재정수입의 전부 또는 일부를 자체적으로 확보할 수 있는 사무임.

3. 서울역사박물관 현황

○서울역사박물관 운영조례를 근거로 서울시가 2002년 설립한 공공박물관인 서울역사박물관은 서울의 역사와 전통문화를 보전하고 이를 널리 알리는 것이 목적임.

1) 조직

○조직은 경영지원부와 학예연구부로 이원화되어 있고 신규 사업을 제안하거나 기존사업을

평가할 수 있는 개별사업부제로 되어 있지 않음. 인력은 총 82명으로 절반인 41명이 행정직으로 경영지원부에 속해 있으며 역사박물관의 실질적인 업무인 전시운영과 유물관리를 맡고 있는 학예연구부의 인원은 40명으로 행정직 인원에 비해 상대적으로 부족함.

2) 예산 및 재정자립도

○2010년 세입은 540백만원이며 그 중 주차장 수입이 306백만원으로 가장 많음. 2010년 7월부터 입장료가 무료로 전환됨에 따라 입장료 수입이 36백만원에 불과함.
○2010년 사업비는 17,344백만원이고 재정자립도는 2.39%임.
○2010년 주요 사업 중 박물관 시설물 유지 운영(3,082백만원)과 유물수집(2,778백만원), 기획전시 개최(1,790백만원), 상설전시실 업그레이드(1,718백만원), 문화유적 발굴조사(1,426백만원) 순으로 많은 예산을 책정함.

3) 관람객

○2010년 본관 이용객은 총 597,667명이고 관람권 소지 관람객의 연령별 비중을 살펴보면, 어른 49%, 어린이 33%, 청소년 14.1%로 주 방문객이 초중고생임을 알 수 있음.

4) 전시 및 교육 프로그램

○2010년 기획 및 특별전의 총사업비는 1,790백만원으로 7회의 전시를 개최하였으며, 356,235명이 관람함.
○2010년 박물관 교육프로그램의 예산은 204백만원으로 서울에 거주하는 외국인과 어린이, 가족 대상 체험프로그램 등 다양한 수요자 맞춤형 프로그램을 운영하였고, 교육 프로그램 이용자는 10,440명임.

5) 평가

○2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가에서 서울역사박물관은 100점 만점에 88.80점을 받음.

－박물관 이용객 수, 관람서비스 프로그램 운영, 박물관 홈페이지 운영, 교육 문화 프로그램 참여 제고부문 등에서 높은 점수를 받은 반면, 신축적이고 성과중심적인 조직·인사관리, 예산·회계 관리의 합리성·투명성, 책임운영기관제도의 성공적인 안착 부문 등에서는 비교적 낮은 점수를 받음.

○서울역사박물관의 현 단계는 유물구입, 환경조성, 상설전시관 구축 등에 더 많은 예산을 투입하는 예산구조로 아직도 기초를 다지는 준비단계이며, 기획전의 내실화와 신규고객 유치 및 상품 개발을 하는 안정화 단계로의 진입이 필요함.

4. 문화서비스 책임운영기관과의 비교

1)조직과 인사

(1) 조직체계

① 조직구조

○서울역사박물관은 경영지원부와 학예부의 이원체계로 구성되고 인원 면에서도 경영지원부와 학예부가 대칭적인 이원구조임.

○국립극장은 부서의 기능과 역할을 독립적으로 수행할 수 있도록 하기 위해 공연기획, 마케팅, 무대예술, 운영지원으로 구성된 횡렬식 수평구조임.

○국립과천과학관은 개별사업을 담당하는 사업부제 중심구조이며 사업부를 통합하여 전시연구단으로 1개 사업본부체제를 가지고 있음.

○국립현대미술관은 미술관 고유의 기능을 수행하는 학예1,2팀, 교육문화팀으로 구성된 개별조직과 수익사업과 복합문화시설을 기획하는 사업개발팀, 미술은행팀, 서울관건립운영팀을 총괄하며 뮤지엄컴퍼니를 지향하는 기획운영단으로 구성됨.

② 경쟁체계

○서울역사박물관은 학예부가 1부로 구성되고 내부조직도 사업팀이 아니라 대외협력, 전시, 교육, 유적보존 및 발굴, 유적연구와 같이 기능별로 되어 있어 경쟁체제가 아닌 반면, 국립과천과학관과 국립현대미술관은 개별사업을 담당하는 사업부제, 신사업개발팀 등으로 구성되어 사업부 간 경쟁체제로 되어 있고 성과평가도 가능함.

③ 성과보상

○서울역사박물관은 개인별 성과포인트 제도가 있으나 성과측정이 가능한 개별사업팀 구조로 되어 있지 않아 성과보상 정착을 기대하기 어려운 반면, 국립과천과학관은 개별사업을 담당하는 사업부제의 경쟁에 따른 성과를 자체적으로 구축한 성과평가시스템을 통해 평가하고 있으며 특히 사업부제를 실질적으로 책임지고 있는 연구직의 성과를 적극적으로 인사에 반영함.

⑵ 사업부서

① 신규 사업 개발부서

○서울역사박물관은 신규 사업 개발을 담당하는 부서가 없는 반면, 국립극장은 공연기획부 공연사업팀이 신규 프로그램을 개발하고, 국립현대미술관은 사업개발팀이 신규 및 수익사업을 개발하며, 국립과천과학관은 전시연구단의 각 사업팀이 신규 사업을 개발하고 제안함.

② 홍보부와 마케팅부의 독립성

○서울역사박물관은 독립적인 홍보부서가 없는 반면, 국립극장은 마케팅홍보부가 있고, 국립과천과학관은 홍보협력과가 있음.

③ 전시담당 부서

○국립과천과학관의 전시인력은 20명이고, 국립현대미술관의 전시 담당 학예연구팀은 22명인 반면, 서울역사박물관의 전시과 인력은 8명으로 타 기관의 전시인력에 비하여 매우 적은 수준임.

⑶ 전문 인력

○국립극장은 공연기획 전문가인 KBS PD출신을 공연기획부장으로 채용하였고, 국립현대미술관은 6급 디자인전문가와 5급 마케팅 전문가를 채용하였음. 국립과천과학관은 민병천 영화감독이 SF영상축전을 감독하도록 하였음.

○서울역사박물관은 순환보직인 서울시 행정직공문원과 학예직으로 구성되어 있으며 마케팅, 홍보, 디자인 등의 전문 인력이 없음.

2) 영업수지와 재정자립도

(1) 수입구조

① 입장료

○서울역사박물관의 입장료는 상설전과 기획전 모두 무료인 반면, 국립과천과학관의 입장료는 유료이며 2010년 입장료 수입은 2,542백만원임. 국립현대미술관의 입장료는 상설전이 무료이나 기획전은 유료이며 2010년 입장료 수입은 457백만원임.

② 교육프로그램

○서울역사박물관의 교육프로그램 예산은 약 2억원에 불과하고 무료로 운영됨.

－교육프로그램으로 역사유적탐방, 성인평생학습, 외국인/어린이/가족 대상 체험프로그램 등이 운영되고 있으며 참여인원은 10,440명임.

○국립과천과학관은 과학교육 및 체험프로그램을 유료로 제공하고 있으며 수입은 172백만원이고, 참여인원은 77,500명임.

○국립극장은 어린이예술통합교육, 학교연계, 전통예술최고경영자 프로그램 등 12개 교육프로그램을 유료로 제공하고 있으며 참여인원은 4,686명임.

○국립현대미술관은 교육프로그램 예산이 17억원으로 상설·기획전시와 연계된 교육프로그램과 문화취약계층을 대상으로 하는 문화나눔, 어린이 미술관을 운영하고 있으며 참여자 수는 82,381명임. 어린이미술관의 교육프로그램은 조만간 유료화할 계획임.

③ 고객세분화 마케팅과 신규 사업 개발

○국립국장은 평일 점심시간대에 주부들을 대상으로 하여 점심과 공연을 제공하는 공연프로그램을 신설하고, 학생들의 수업을 대체할 수 있는 국악뮤지컬을 유료 프로그램으로 개발함.

○국립현대미술관은 어린이미술관을 리모델링하고 질 좋은 프로그램을 개발한 결과, 프로그램의 인기가 높아졌으며 향후 유료화할 방침임. 또한 소장미술품을 기업고객에게 임대하는 미술은행 사업을 활성화하였고, 서울관이 개관되면 미술관 고유 기능뿐만 아니라 회의 전시 사업, 식음료사업, 고급상업시설 임대사업 등을 추가하여 종합적인 엔터테인먼트 명소로 육성할 계획임.

○국립과천과학관은 민간기획사와 협력하여 청소년용 창작과학뮤지컬을 상영함으로써 극장 활용률을 높이고, 여름기간 동안 가설 수영장을 만들어 학생들의 방문을 유도하였음.

⑵ 예산 및 재정자립도

○서울역사박물관의 2010년 예산은 22,616백만원이고, 수입은 약 540백만원으로 재정자립도가 2.39%에 불과함.

○국립과천과학관의 2010년 예산은 15,054백만원이고, 수입은 4,367백만원으로 재정자립도가 29%에 이름.

－수입구성을 보면 관람료 2,542백만원, 주차료 734백만원, 교육비 172백만원, 식당 및 시설임대료 774백만원으로 나타남.

○국립극장의 2010년 예산은 15,838백만원이고 수입은 3,422백만원으로 재정자립도가 21.6%에 이름.

－수입구성을 보면 공연입장료 1,034백만원, 주차장 및 상업공간 토지임대료 1,459백만원, 관유물 대여료 185백만원, 기타수입 744백만원으로 나타남.

○국립현대미술관의 예산은 서울미술관 건립예산을 제외하면 연간 230억원 정도이고, 2010년 수입은 1,273백만원으로 재정자립도가 5.5%에 그침.

－작품대여료 406백만원, 기획전입장료 457백만원, 임대료 279백만원 등이 주 수입임.

⑶ 기부금 및 외부기관 협찬

○서울역사박물관은 법적 제약 때문에 기부금을 받지 못할 뿐만 아니라 기획전 역시 외부기관과 공동개최를 하지 않고 있음.

○국립과천과학관은 기업협찬과 공동개최 등으로 약 18억원에 달하는 기업후원금을 유치하였고, 국립현대미술관은 언론사와 기획전 공동개최 등으로 약 25억원을 유치함. 또한 국립현대미술관은 공동기획전시의 경우 큐레이터 수수료와 수입수수료를 별도로 받음. 국립극장은 기업들로부터 현금 약 10억원, 현물 1억원 상당을 유치함.

5. 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안

1) 서울역사박물관의 재정자립도에 대한 인식

○재정자립도에 대한 인식과 방안을 알아보기 위하여 내부구성원을 대상으로 한 설문조사 결과, 제시된 재정자립도 향상 방안 중 마케팅부서 및 신규사업 개발 부서의 신설과 T/F 활성화에 대해서는 동의하지만, 신규 사업을 제안하거나 수익성 향상에 기여한 팀(조직원)

에 대한 보상 및 인사평가에 대해서는 학예직을 중심으로 부정적인 견해를 보임.

○ 마케팅과 관련하여 대다수가 마케팅 부서와 수익사업 및 신규 사업 개발 부서의 신설, 마케팅 전문 인력 육성, 마케팅팀 인력의 행정직과 학예직 혼용 운영, 직원을 대상으로 하는 마케팅교육, 통합마케팅(IM)에 찬성함. 그러나 학예직 주도의 마케팅팀 구성 혹은 사업개발에는 부정적임.

○ 재정자립도 향상을 위한 세부방안으로 교육프로그램의 유료화, 기업의 협찬 및 후원 유도, 상업공간 및 편의시설 증설, 전시 연계 패키지 상품 개발에 대해 찬성하는 것으로 나타남.

○ 직원들은 재정자립 방안으로 우선 도입하여야 할 것으로 상업공간 확대, 신규사업개발팀과 마케팅팀의 신설, 유상 교육프로그램 운영, 기업 협찬 및 후원 유도 순으로 판단하고 있음.

○ 조직원을 대상으로 한 재정자립도 향상방안에 대한 의견조사 결과, 책임운영기관으로서의 재정자립도 향상을 위해서 직원들의 경쟁체제 및 인사평가제도 도입 필요성을 인식시키고 이를 정착시키기 위한 내부의견 수렴과정과 T/F팀 구성이 필요한 것으로 나타남.

2) 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안

(1) 서울역사박물관의 책임운영기관 위상 및 달성목표

○ 현 중앙부처 책임운영기관 사례분석을 토대로 재정자립 수입구조와 책임운영기관 혹은 뮤지엄컴퍼니의 운영체계 측면에서 비교하여 현재의 서울역사박물관 위상을 살펴보고 향후 발전방향과 달성목표를 정하는 것은 중요함.

○ 중앙부처의 책임운영기관에 속하지 않는 예술의전당은 재단이면서 사업적 효율성을 적극적으로 추구하여 가장 최상위에 놓임. 국립극장은 대관료와 공연수입으로 비교적 재정수입구조가 우수하나 책임운영기관 체계는 국립현대미술관과 국립과천과학관에 비해 느슨하고, 국립현대미술관은 입장료와 교육 프로그램이 무료로 운영되어 수익기반이 취약하지만 현재 조직을 개편하여 신사업개발팀 신설, 미술은행 도입, 학예직의 사업마인드 정착 등으로 책임운영기관 체계를 빠르게 구축하고 있음. 국립과천과학관은 설립초기부터 기업형 책임운영기관으로 출발하여 타 기관보다 책임운영기관 체계가 잘 정착되어 있으며 유료 입장료를 통해 수익기반이 잘 갖추어져 있음.

○ 서울역사박물관은 현재 국립과천과학관 수준의 책임운영기관 체계를 도입하는 것이 필요함.

(2) 재정자립도 향상을 위한 3대 원칙

① 조직의 재구성

○기관의 하부조직에 대해 책임운영을 할 수 있도록 하여야 하고, 이를 위해 하부단위 사업목표를 가진 사업부제가 필요함. 사업부제 혹은 사업팀제는 부서제의 역할과 기능을 명확하게 하고 사업단위가 구별되기 때문에 성과측정이 가능함. 사업부 혹은 개인의 성과에 근거하여 인사와 급여를 결정하는 보상시스템이 필요함. 또한 사업부를 지원하기 위한 마케팅팀, 사업개발팀, 홍보팀 등의 전문부서가 필요함.

② 인사제도 개선 및 성과제도 정착

○재정자립도 향상과 더불어 서울역사박물관의 브랜드 확보를 위해서는 우수한 전시기획 및 콘텐츠 확보가 중요하며 이러한 업무를 수행하는 학예직이 책임을 가지고 업무를 수행할 수 있도록 학예직이 사업팀장을 맡도록 하여 성과에 따라 승진 및 인사 혜택을 볼 수 있도록 함. 또한 각 사업팀은 매년 목표를 설정하고 이를 측정할 수 있는 지표를 만들어 이러한 지표에 따라 성과를 측정하여 인사에 반영함.

③ 환경개선 및 부대사업 강화

○외부 관람객 유인을 위한 입구 조경 공사와 기획전 활성화를 위한 신규공간 조성공사 등 환경개선이 필요함. 또한 현재 폐쇄된 옥상공원의 조경을 강화하고 입구에 야외카페나 키오스크를 설치하는 등 옥외공간 활성화가 필요함.

3) 재정자립도 향상을 위한 세부방안

(1) 조직의 재구성

① 재단전환

○책임운영 확립과 재정자립도 향상을 위해서 재단으로 전환하는 방안이 검토될 수 있으며, 재정자립도 향상에 필요한 조직 재구성이 이루어지기 전에 재정자립도 향상을 위한 T/F팀과 신규 사업 개발 T/F팀을 만들어 내부 구성원의 의견수렴과 내부교육과정을 거치는 것이 필요함.

② 사업부제

○전시부문의 활성화와 재정자립도 향상을 위해 경영지원부의 조직을 축소하고 후선에서 지원부서로 배치하는 것이 적절함.

○수익기반을 확대하고 다양한 역사기획 전시를 공급하기 위해 기획전을 확대하고, 신규 사업을 창안하기 위해서 사업부제를 도입하는 것이 필요하며, 전시를 담당하는 전시 1, 2팀을 확대 개편하고, 향후 교육사업의 질적인 발전과 수익화를 위해 교육팀을 신설함. 또한 사업부 안에 전시 1팀, 2팀, 교육팀, 신규사업개발팀을 병렬로 배치하려 사업팀이 경쟁하며 발전하도록 체제를 갖춤.

③ 마케팅 혹은 홍보팀 신설

○마케팅 혹은 홍보팀을 신설하고 전문 인력을 채용·배치하여 사업팀들이 개별사업을 활성화할수록 지원하고, 마케팅 혹은 홍보팀은 학예직과 행정직을 혼용으로 운영하는 것이 전시와의 연계성을 높여 통합 마케팅이 가능하고 효율성을 증가시킬 수 있음.

(2) 인사제도의 재구축

① 학예직의 사업부제 담당

○전시와 신규 사업을 책임지는 학예직을 증원하는 것이 필요함. 이는 서울역사박물관이 고유기능인 전시와 관련하여 전문성이 높은 학예직의 역할이 매우 중요하기 때문임.

○마케팅팀 혹은 홍보팀과 디자인 부문의 전문가를 외부에서 채용함.

○우수한 사업성적을 거둔 사업팀 혹은 팀원이 인사상 보상을 받을 수 있는 제도를 도입하고 학예직 보직 우선의 인사제도를 구축함.

② 책임운영기관 교육과 마케팅 교육

○일부 학예직의 경우 서울역사박물관의 책임운영기관으로서의 역할과 기능에 대한 인식과 국내외 뮤지엄컴퍼니 동향에 대한 정확한 지식과 이해가 부족하기 때문에 이에 대한 교육이 필요하고, 학예직을 포함한 사업팀 대상의 전문적인 마케팅 교육을 실시함.

○중앙부터 책임운영기관의 조직운영 및 사업기획이 발전되어 있으므로 이들 기관의 경영평가 전략과 사후 평가결과에 대해 토론하고 협의함.

(3) 수입체계의 개선

① 기획전 활성화와 유료화

○기획전을 유료화하여 수입증대 기반을 마련하고, 기획전 예산증액과 질적인 개선도 필요함. 또한 기획 단계부터 마케팅팀과 학예팀이 함께 마케팅을 하는 IM(Integrated Marketing)기법을 도입함.

○예산이 많이 투입되는 블록버스터 기획전은 민간기업과 공동개최나 후원을 유치함.

② 교육프로그램 유료화

○현재 교육프로그램의 예산이 매우 적으므로 예산을 증액하여 프로그램의 질을 더 높임. 이를 통해 질 좋은 교육 프로그램을 유료화하여 수입증대 기반을 마련하는 것이 필요함.

③ 기부금 도입과 기업협찬 활성화

○마케팅·홍보팀 혹은 신규사업개발팀은 기업기부금과 협찬을 적극적으로 얻도록 함.

④ 신규 사업 혹은 상품의 개발

○세종로의 직장인을 대상으로 점심시간에 기획전시 혹은 전시연계 교육과 식사를 함께 할 수 있는 패키지 프로그램을 개발함.

○서울역사박물관 로고 기념품 개발

○뛰어난 교통접근성 및 시내중심부 입지를 활용하여 회의장 대여사업을 활성화함.

⑤ 멤버십과 패키지상품 개발

○멤버십과 패키지상품 개발로 관람객에게 다양한 할인혜택을 제공해 일회성 방문이 아니라 추가 방문을 유도하여 안정적인 수입원을 창출함.

(4) 환경개선 및 부대사업 증대

① 진입광장

○현재 장소성을 살리지 못하는 평이한 공간구성으로 인해 문화재인 전차 381호의 존재감조차 무색한 박물관 입구 광장에 카페테리아 등을 설치하여 문화재의 가치를 제고시키고 시민의 관심을 유발시킬 수 있는 공간으로 활용함.

② 주차장

○서울 중심 부지에 위치한 가치 제고를 위한 전략이 부재한 주차장을 지상과 지하로 나누어 지하는 주차장화하고, 지상은 휴식공간으로 활용함.

③ **산책로**

○장소에 대한 인식이 부족하여 관람객들의 이용률이 매우 저조한 산책로에 관람객의 관심을 유도하며, 산책로 및 공원의 가치를 제고시킬 수 있는 휴게시설을 설치함.

④ **중정데크**

○중정데크는 현재 넓은 필로티 공간을 무의미하게 방치하고 있으며, 어린이들의 박물관 견학 시 도시락을 먹을 수 있는 공간으로 주로 이용되고 있음. 따라서 관람객에게 편의를 제공할 수 있도록 이곳을 유료 및 무료 공간으로 구분하여 상업공간 조성과 함께 도시락을 준비해온 관람객을 위한 테이블을 배치하고 유리온실을 설치하여 사계절 감상이 가능하게 하고 기후에 따른 영향을 최소화함.

⑤ **옥상**

○옥상은 폐쇄되어 이용이 불가능하고 불필요한 시설물이 대부분을 차지하고 있음. 따라서 불필요한 시설을 철거하고 옥상정원을 조성하여 중·고가 레스토랑 및 기업파티, 이벤트 공간으로 활용함.

목 차

제1장 연구의 개요 ····· **3**

제1절 연구배경 및 목적 ····· 3

제2절 연구의 내용 및 방법 ····· 5

1. 연구의 내용 ····· 5

2. 연구의 방법 ····· 6

3. 연구의 흐름 ····· 6

제2장 국내외 공공박물관과 운영특성 ····· **11**

제1절 박물관회사 ····· 11

1. 세계 박물관 정책 현황 ····· 11

2. 박물관회사 현황 ····· 12

제2절 주요 대도시 공공박물관 운영특성 ····· 18

1. 에도 도쿄박물관 ····· 18

2. 도쿄 국립신미술관 ····· 26

3. 메트로폴리탄 박물관 ····· 30

4. 뉴욕시박물관 ····· 35

제3절 책임운영기관 ····· 39

1. 책임운영기관과 박물관회사의 관계 ····· 39

2. 책임운영기관 개념 및 목적 ····· 40

3. 책임운영기관의 운영원칙 및 분류 ····· 41

4. 일반 행정기관과의 차이 ····· 43

5. 책임운영기관의 평가 ····· 44

6. 서울시 책임운영기관 ····· 46

제3장 서울역사박물관 현황 ····· **51**

제1절 서울역사박물관의 현황 ····· 51

1. 서울역사박물관의 일반 현황 ····· 51

2. 서울역사박물관의 예산현황 ····· 54

3. 서울역사박물관의 시설 ····· 56

4. 서울역사박물관의 관람객 현황 ····· 60
5. 서울역사박물관의 주요사업 ····· 61
6. 서울역사박물관의 평가 ····· 69
제2절 서울역사박물관의 현 단계 및 사업의 특성 ····· 71
1. 서울역사박물관의 현 단계 ····· 71
2. 서울역사박물관 사업의 특성 ····· 71

제4장 문화서비스 책임운영기관 ····· 77
제1절 국립중앙극장 ····· 77
1. 국립중앙극장의 일반현황 ····· 77
2. 국립중앙극장의 재정자립도 ····· 81
3. 국립중앙극장의 평가 ····· 83
제2절 국립과천과학관 ····· 94
1. 국립과천과학관의 일반현황 ····· 94
2. 국립과천과학관의 주요 사업 ····· 100
3. 국립과천과학관의 평가 ····· 104
제3절 국립현대미술관 ····· 108
1. 국립현대미술관의 일반현황 ····· 108
2. 국립현대미술관의 세부사업 현황 ····· 115
3. 국립현대미술관의 평가 ····· 119
제4절 예술의전당 ····· 129
1. 예술의전당 일반현황 ····· 129
2. 예술의전당 세부사업 ····· 137

제5장 서울역사박물관 재정 향상방안 ····· 147
제1절 서울역사박물관의 재정자립도에 대한 인식 ····· 147
1. 서울역사박물관 재정자립도 의견조사 ····· 147
2. 서울역사박물관 설문조사 요약 ····· 150

제2절 서울역사박물관과 타 책임운영기관의 비교 ····· 151
1. 교통접근성 및 지리적 환경 ····· 151
2. 조직과 인사 ····· 152
3. 영업수지와 재정자립도 ····· 156
제3절 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안 ····· 161
1. 서울역사박물관의 책임운영기관 위상 및 달성목표 ····· 161
2. 재정자립도 향상을 위한 3대 원칙 ····· 162
3. 재정자립도 향상을 위한 세부방안 ····· 164

참고문헌 ····· **181**
부 록 ····· **187**
영문요약 ····· **197**

표 목 차

〈표 2-1〉 브리티시 박물관주식회사의 회계현황 ····· 16
〈표 2-2〉 국내외 박물관 마케팅단체의 일반 현황 ····· 16
〈표 2-3〉 국내외 박물관 마케팅단체의 사업 내용 및 규모 ····· 17
〈표 2-4〉 국내외 박물관 마케팅단체의 운영 특성 및 수익 활용 ····· 17
〈표 2-5〉 에도 도쿄박물관의 상설전시 프로그램 ····· 19
〈표 2-6〉 에도 도쿄박물관 부대시설 ····· 20
〈표 2-7〉 도쿄도 역사문화재단의 2006~2009년 사업 활동 및 예산 ····· 21
〈표 2-8〉 에도 도쿄박물관의 부대사업 ····· 23
〈표 2-9〉 에도 도쿄박물관 내부 편의시설 현황 ····· 23
〈표 2-10〉 에도 도쿄박물관의 기타 부대사업 ····· 24
〈표 2-11〉 에도 도쿄박물관의 전시장 관람객 수 현황 ····· 24
〈표 2-12〉 에도 도쿄박물관의 상설전시장 연령별 관람객 수 ····· 25
〈표 2-13〉 에도 도쿄박물관의 관람수익 추정 ····· 25
〈표 2-14〉 도쿄 국립신미술관 인력 ····· 27
〈표 2-15〉 도쿄 국립신미술관 입장료 ····· 27
〈표 2-16〉 연도별 도쿄 국립신미술관 관람현황 ····· 27
〈표 2-17〉 2009년 국립신미술관 예산 ····· 28
〈표 2-18〉 뉴욕 메트로폴리탄 박물관 예산 ····· 32
〈표 2-19〉 메트로폴리탄 박물관의 특별 강좌 프로그램 ····· 33
〈표 2-20〉 메트로폴리탄 박물관의 청소년프로그램 후원단체 ····· 34
〈표 2-21〉 메트로폴리탄 박물관의 레스토랑 ····· 35
〈표 2-22〉 뉴욕시박물관의 교육프로그램 ····· 37
〈표 2-23〉 뉴욕시박물관의 2010년 재정현황 ····· 38
〈표2-24〉 유형별 책임운영기관 ····· 42
〈표 2-25〉 예산회계 ····· 43
〈표 2-26〉 인사관리 ····· 43
〈표 2-27〉 책임운영기관 평가지표 ····· 45
〈표 2-28〉 2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가 결과 ····· 48
〈표 3-1〉 서울역사박물관 부서별 인력현황 ····· 53

〈표 3-2〉 서울역사박물관 세입 · 세출 현황 ····· 55
〈표 3-3〉 주요시설의 구조 및 면적 ····· 56
〈표 3-4〉 서울역사박물관 편의시설 ····· 59
〈표 3-5〉 2010년 서울역사박물관(본관) 이용객 현황 ····· 60
〈표 3-6〉 서울역사박물관(본관) 월별 관람객 현황 ····· 61
〈표 3-7〉 서울역사박물관 주요사업 ····· 62
〈표 3-8〉 서울역사박물관 2010년 주요사업 예산액 ····· 65
〈표 3-9〉 서울역사박물관의 주요사업 ····· 66
〈표 3-10〉 서울역사박물관의 전시해설 ····· 67
〈표 3-11〉 서울역사박물관 문화프로그램 이용 현황 ····· 67
〈표 3-12〉 서울역사박물관 교육프로그램 이용 현황 ····· 68
〈표 3-13〉 서울역사박물관의 평점표 ····· 70
〈표 4-1〉 국립중앙극장의 부서별 인원 현황 ····· 79
〈표 4-2〉 국립중앙극장의 시설 규모 ····· 80
〈표 4-3〉 국립중앙극장의 사업 및 예산현황 ····· 81
〈표 4-4〉 국립중앙극장의 대관 수입 3개년 실적 비교 ····· 82
〈표 4-5〉 국립중앙극장의 평가지표 및 점수 ····· 84
〈표 4-6〉 국립극장 2010년 해외공연 현황 ····· 88
〈표 4-7〉 국립극장 타깃별 특화 프로그램 운영 ····· 89
〈표 4-8〉 국립극장 정오의 음악회 연간 회원권 ····· 90
〈표 4-9〉 국립극장 2010 정오의 음악회 비빔밥 패키지 판매현황 분석 ····· 91
〈표 4-10〉 국립극장 2010년 기업협찬 실적 ····· 92
〈표 4-11〉 국립극장 2010년 공연예술교육 프로그램 실적 ····· 94
〈표 4-12〉 국립과천과학관 2010년 사업목표 ····· 95
〈표 4-13〉 국립과천과학관의 인원현황 ····· 98
〈표 4-14〉 국립과천과학관 관람객 및 회원 수 현황 ····· 98
〈표 4-15〉 국립과천과학관 월별 관람객 현황 ····· 99
〈표 4-16〉 국립과천과학관 2010년 예산현황 ····· 100

〈표 4-17〉 국립과천과학관의 추진전략과 중점과제 ····· 101
〈표 4-18〉 국립과천과학관의 교육프로그램 참여인원 ····· 102
〈표 4-19〉 국립과천과학관의 창작과학뮤지컬 현황 ····· 103
〈표 4-20〉 국립과천과학관의 10대 평가지표 및 점수 ····· 104
〈표 4-21〉 국립과천과학관 세입내역 ····· 107
〈표 4-22〉 국립과천과학관의 2010년 홍보활동 ····· 108
〈표 4-23〉 국립현대미술관의 사업목표 ····· 110
〈표 4-24〉 국립현대미술관 팀별 인원현황 ····· 111
〈표 4-25〉 국립현대미술관의 시설 규모 ····· 112
〈표 4-26〉 국립현대미술관의 사업 및 예산현황 ····· 113
〈표 4-27〉 국립현대미술관의 재정자립도 추이 ····· 114
〈표 4-28〉 국립현대미술관의 관람객 수 ····· 115
〈표 4-29〉 국립현대미술관의 2010년 기획전 ····· 116
〈표 4-30〉 국립현대미술관의 교육프로그램 참여인원 ····· 117
〈표 4-31〉 소외계층 대상 문화나눔 프로그램 ····· 118
〈표 4-32〉 국립현대미술관의 평가지표 및 점수 ····· 120
〈표 4-33〉 국립현대미술관의 조직개편 ····· 121
〈표 4-34〉 2010년 국립현대미술관장 대외협력 기관 현황 ····· 125
〈표 4-35〉 2010년 국립현대미술관의 전시연계 행사 ····· 128
〈표 4-36〉 국립현대미술관의 대중매체를 통한 홍보 ····· 129
〈표 4-37〉 예술의전당의 부서별 인원 ····· 131
〈표 4-38〉 예술의전당의 주요시설 현황 ····· 132
〈표 4-39〉 예술의전당의 주요시설 현황 ····· 133
〈표 4-40〉 예술의전당의 예산 및 실적현황 ····· 134
〈표 4-41〉 예술의전당 2010년 예술사업 세부수입 현황 ····· 136
〈표 4-42〉 예술의전당의 재정자립도 추이 ····· 136
〈표 4-43〉 예술의전당의 총 관람객 수 ····· 137
〈표 4-44〉 예술의전당의 사업별 방문객 현황 ····· 137

〈표 4-45〉 한가람미술관 방문객 현황 ····· 138
〈표 4-46〉 한가람디자인미술관 방문객 현황 ····· 138
〈표 4-47〉 서예박물관 방문객 현황 ····· 139
〈표 4-48〉 V-갤러리 방문객 현황 ····· 139
〈표 4-49〉 예술의전당 교육프로그램 ····· 141
〈표 4-50〉 예술의전당 2010~2011년 주요 협찬 내역 ····· 143
〈표 5-1〉 타 책임기관과의 비교1- 교통접근성 및 지리적 환경 ····· 152
〈표 5-2〉 타 책임연구기관과의 비교2- 조직과 인사 ····· 156
〈표 5-3〉 타 책임기관과의 비교3- 영업수지와 재정자립도 ····· 160

그림목차

〈그림 1-1〉 연구의 흐름도 ····· 7
〈그림 1-2〉 연구의 체계 ····· 7
〈그림 2-1〉 박물관의 가치와 임무의 비중 변화 ····· 12
〈그림 2-2〉 미국 박물관의 수입비중 ····· 14
〈그림 2-3〉 도쿄도 역사문화재단 ····· 18
〈그림 2-4〉 에도박물관 조직도 ····· 19
〈그림 2-5〉 도쿄 국립신미술관의 전경 ····· 26
〈그림 2-6〉 도쿄 국립신미술관의 레스토랑 ····· 29
〈그림 2-7〉 도쿄 국립신미술관의 뮤지엄숍 ····· 29
〈그림 2-8〉 메트로폴리탄 박물관 전경 ····· 30
〈그림 2-9〉 메트로폴리탄 박물관의 레스토랑 ····· 35
〈그림 2-10〉 뉴욕시박물관 전경 ····· 36
〈그림 2-11〉 뉴욕시박물관의 뉴욕 시민 생활상 전시 ····· 39
〈그림 3-1〉 서울역사박물관 조직도 ····· 53
〈그림 3-2〉 서울역사박물관 1층 배치도 ····· 56
〈그림 3-3〉 서울역사박물관 2층 배치도 ····· 57
〈그림 3-4〉 서울역사박물관 3층 배치도 ····· 57
〈그림 3-5〉 서울역사박물관의 카페테리아 ····· 59
〈그림 3-6〉 서울역사박물관의 기념품숍 ····· 60
〈그림 3-7〉 서울역사박물관의 단계별 특징 ····· 71
〈그림 4-1〉 국립극장 조직도 ····· 79
〈그림 4-2〉 국립과천과학관 조직도 ····· 96
〈그림 4-3〉 국립과천과학관의 조직개편 ····· 105
〈그림 4-4〉 국립현대미술관의 조직도 ····· 111
〈그림 4-5〉 국립현대미술관의 재정자립도 추이 ····· 114
〈그림 4-6〉 국립현대미술관의 어린이미술관 ····· 118
〈그림 4-7〉 국립현대미술관의 아트숍 ····· 122
〈그림 4-8〉 국립현대미술관의 CI ····· 126
〈그림 4-9〉 예술의전당 조직도 ····· 131

〈그림 4-10〉 예술의전당 비타민스테이션 ····· 133
〈그림 5-1〉 서울역사박물관 재정자립도 향상을 위한 방안 ····· 149
〈그림 5-2〉 서울역사박물관 개선방안 의견조사 ····· 151
〈그림 5-3〉 서울역사박물관의 현 위치와 향후 목표 ····· 162
〈그림 5-4〉 재정자립도 향상을 위한 3대 방안 ····· 164
〈그림 5-5〉 서울역사박물관의 조직 재구성 ····· 166
〈그림 5-6〉 성과제도의 추진목표 ····· 167
〈그림 5-7〉 성과관리체계 ····· 168
〈그림 5-8〉 부서성과 평가 절차 ····· 168
〈그림 5-9〉 서울역사박물관의 지리적 입지 ····· 172
〈그림 5-10〉 서울역사박물관의 입구광장 개선안 ····· 173
〈그림 5-11〉 서울역사박물관의 주차장 개선안 ····· 174
〈그림 5-12〉 서울역사박물관의 산책로 개선안 ····· 175
〈그림 5-13〉 서울역사박물관의 중정데크 개선안 ····· 176
〈그림 5-14〉 서울역사박물관의 옥상정원 개선안 ····· 177

제1장 연구의 개요

제1절 연구의 배경 및 목적
제2절 연구의 내용 및 방법

제1장 연구의 개요

제1절 연구배경 및 목적

○서울역사박물관은 서울의 역사와 전통문화를 보전하고 서울시민 및 내국인들에게 서울의 문화를 느끼고 체험할 수 있는 기회를 제공하고자 하는 목적으로 2002년 5월에 개관함.

○서울역사박물관의 역사는 66년 역사를 가진 국립박물관과 달리 아직 수년에 불과하며, 주로 상설전시관 정비, 유물구입, 유물보전 등에 많은 투자를 하는 초기 박물관 발전단계에 있음.

○반면 오랜 역사를 가진 서구의 박물관들은 비록 수집과 보존이라는 이념으로부터 출발했지만 이후 근대적 가치 실현을 위해 전시라는 기본적인 형식으로 발전되어 왔음. 이제 현대 박물관은 단순히 '보여주기'를 하는 공간 개념에서 탈피하여 보다 체험 중심의 공간으로 진화하고 있음.

○서구의 유수한 박물관 및 미술관들은 수집, 보존, 전시가 이루어지는 전통적인 의미에서의 공간이 아니라 복합문화엔터테인먼트 공간으로 변모해가고 있는 추세임. 이렇듯 오늘날의 박물관은 전시품 감상 또는 교육적 체험 기회를 가진다는 본원적인 기능을 넘어서 '볼거리', '들을 거리', '만질 거리', '살거리', '먹을 거리', '놀거리', '쉴거리'를 종합적으로 체험할 수 있는 생활공간으로 그 성격이 확대·변모하고 있음.

○소득이 늘어나고 고등교육이 보편화됨에 따라 박물관과 미술관이 제공하는 고급문화에 대한 수요가 늘고 문화소비의 형태가 단순히 관람만이 아닌 문화상품 구입, 문화관련 이벤트 참여, 문화예술 교육 등과 같은 문화산업 전반에 대한 소비로 확대됨. 이에 따라 박물관과 연관된 문화산업이 확대되고 이 같은 기회를 활용하고자 하는 박물관의 상업적 경쟁도 심

화되었음.

○또한 재정적인 측면에서도 미국과 영국의 경우 1970년 이후 정부의 박물관 지원이 축소되면서 필요한 자금을 조성하기 위해서 점점 더 상업적 활동에 무게를 두게 됨. 특히, 1970년대부터 박물관의 수입을 확충할 수 있는 방안으로 개인회원제, 기업후원, 시장지향적인 전시, 박물관 상업공간 확대 등이 적극적으로 검토됨.

○국내의 예를 보더라도 국립중앙박물관은 2005년에 공연장, 문화상품점, 식음료매장 및 기타 편의시설을 운영하여 상업적 수입을 확대하고 복합문화공간으로 부각될 수 있도록 다양한 문화상품과 문화프로그램을 개발하고 있음.

○또 다른 예로 최근 신축 중인 국립현대미술관의 서울관은 복합문화엔터테인먼트 공간을 지향하면서 미술계의 각종 정보와 만남이 이루어지는 MICE 육성, 상가와 식당이 어우러지는 종합 상업공간을 구상하고 있음.

○반면 서울역사박물관은 박물관 발전단계에서 상설전시관 정비, 유물구입, 유물보전 등에 많은 투자를 하는 초기단계에 여전히 머물러 있고, 국내외 박물관이 지향하고 있는 문화복합공간과는 확연한 차이가 있음.

○또한 서울역사박물관은 법률에 의해 행정 및 재정상의 자율성을 부여받고, 그 운영성과에 대하여 책임을 지는 책임운영기관임에도 불구하고, 단순한 운영프로그램, 상업시설의 부족, 무료 입장료 등으로 재정자립도는 2% 내외로 매우 낮은 수준을 보이고 있음.

－관람객은 무료관람 정책으로 지불능력이 부족한 초중고생이 주를 이루고 있고, 상업성을 갖춘 수준 높고 다양한 전시의 부족과 매력적인 상업공간의 미비로 인해 복합문화공간이 있다면 많은 지출을 할 의향이 있고 고급문화생활을 원하는 일반인들의 발길을 끌지 못하고 때문에 재정자립도는 매우 낮음.

○서울역사박물관은 책임운영기관으로서 재정수입 증가, 서비스 수준의 향상, 경영합리화 등의 사업목표를 달성하여야 함. 하지만 단순한 운영프로그램, 과거 박물관 개념에나 맞는 경영조직, 빈약한 상업공간 등으로 수입구조가 매우 취약하고 수입창출을 극대화할 수 있는 내부 조직이 갖추어져 있지 않아 재정자립도는 2%에 불과함. 따라서 서울역사박물관의 재정자립도 향상을 위해 다양하고 질 높은 운영프로그램의 구축, 조직의 재정비, 상업공간 확충방안을 마련할 수 있는 연구가 필요함.

제2절 연구의 내용 및 방법

1. 연구의 내용

○이 연구는 제1장 연구개요, 제2장 국내외 공공박물관과 운영특성, 제3장 서울역사박물관 현황, 제4장 문화서비스 책임운영기관, 제5장 서울역사박물관 재정자립도 향상방안으로 구성됨.

○제1장에서는 이 연구의 배경과 목적, 연구내용, 연구방법, 연구의 흐름과 체계에 대하여 개략적으로 살펴봄.

○제2장에서는 박물관회사, 주요 대도시 공공박물관 운영특성, 그리고 책임운영기관에 대하여 논의함.

－오늘날 관람객의 요구에 맞춘 복합문화엔터테인먼트로서의 박물관회사에 대하여 이론적인 검토를 하고, 해외 대도시 박물관인 에도 도쿄박물관, 도쿄 국립신미술관, 메트로폴리탄 박물관, 뉴욕시박물관의 운영특성을 살펴봄. 또한 서울역사박물관은 서울시의 책임운영기관이므로, 책임운영기관의 명확한 정의와 운영목표 등에 대하여 살펴봄.

○제3장에서는 서울역사박물관의 현황을 살펴보고, 현 단계 및 사업을 특성을 진단함.

－서울역사박물관의 일반적인 현황과 예산, 시설, 최근 주요사업 등에 대하여 살펴보고, 이를 종합하여 현 단계를 진단함. 또한 재정수지, 조직 및 인력, 전시 및 교육으로 나눠 서울역사박물관 사업의 특성을 살펴봄.

○제4장에서는 문화서비스 책임운영기관인 국립중앙극장, 국립과천과학관, 국립현대미술관, 예술의전당의 사례를 살펴봄.

－먼저 중앙부처 책임운영기관 중 문화서비스를 제공하는 국립중앙극장과 국립과천과학관, 국립현대미술관의 운영특성, 주요사업 등과 중앙부처인 행정안전부에 의한 평가를 살펴봄.

－예술의전당은 문체부 산하의 법인으로 책임운영기관은 아니지만 향후 국립현대미술관처럼 재단으로 전환되면 그런 운영체계를 가질 수 있는데다, 박물관회사의 국내 대표적인 사례이므로 주로 수입활동과 관련하여 살펴봄.

○마지막으로 제5장에서는 서울역사박물관 조직원들의 의견조사와 국내책임운영기관의 비교조사를 통한 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안을 제시함.

－책임운영기관으로서의 재정자립도에 대한 인식과 방안을 알기 위하여 조직원들을 대상으로 의견조사를 실시함.

- 크게 환경, 조직 및 인사, 영업수지 및 재정자립도의 3가지 측면에서 중앙부처 책임운영기관인 국립중앙극장, 국립과천과학관, 국립현대미술관의 특성과 서울역사박물관의 특성을 비교분석함.
- 마지막으로 앞서 살펴본 분석들을 토대로 서울역사박물관의 향후 위상을 설정하고, 조직 재구성, 인사 제도의 재구축, 수입체계의 개선, 환경 개선 및 부대사업 증대 측면에서 재정자립도 향상을 위한 구체적인 세부방안에 대하여 논의함.

2. 연구의 방법

(1) 문헌조사 및 자료분석

○ 박물관회사 및 책임운영기관과 관련된 학술 연구보고서, 국내 책임운영기관의 실적보고서, 국내외 기관의 연차보고서, 정책자료 등 기존 문헌을 비롯하여, 웹상에 올라와 있는 각종 문서와 정보를 검색하여 분석함.

(2) 사례연구

○ 중앙부처 책임운영기관인 국립중앙극장, 국립과천과학관, 국립현대미술관의 사례와 예술의전당, 메트로폴리탄 등 국내외 기관의 성공적인 사례를 분석하여 서울역사박물관의 재정자립도 개선방안에 필요한 대안을 제시함.

(3) 전문가 및 실무자 자문회의 실시

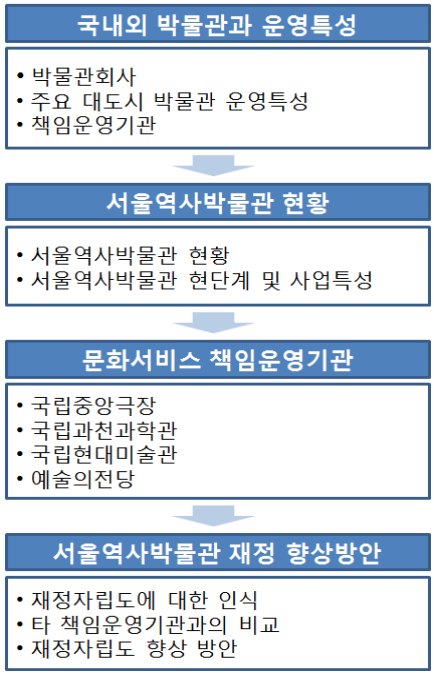
○ 중앙부처 책임운영기관의 실무자와 상업시설 전문가와의 자문회의 및 토론을 통해 의견을 수렴하고 재정자립도 향상방안 아이디어를 도출함.

(4) 조직원 의견조사

○ 현재 서울역사박물관 조직원들을 대상으로 재정자립도 향상 방안에 대한 인식과 의견을 알아보고 그에 맞는 효과적인 재정자립도 향상방안을 도출함.

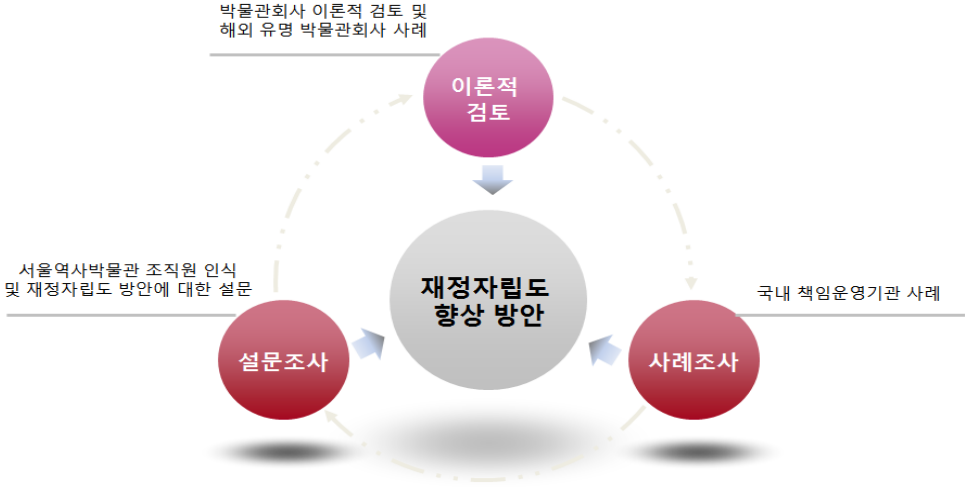
3. 연구의 흐름

○ 이 연구의 구성 및 흐름은 <그림 1-1>과 같음.



〈그림 1-1〉 연구의 흐름도

○ 이 연구는 다음 <그림 1-2>과 같이 박물관회사의 이론적인 검토, 해외 박물관과 국내 책임운영기관의 사례조사, 조직원 의견조사 등을 종합하여 이를 토대로 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안을 도출하고자 함.



〈그림 1-2〉 연구의 체계

제2장 국내외 공공박물관과 운영특성

제1절 박물관회사
제2절 주요 대도시 공공박물관 운영특성
제3절 책임운영기관

제 2 장 국내외 공공박물관과 운영특성

제1절 박물관회사[1)2)]

1. 세계 박물관 정책 현황

○세계 각국의 문화정책은 공공서비스의 확대, 공적 기금의 축소 및 관리의 효율화 등 박물관 경영의 방향을 근본적으로 바꾸고 있음.

－이와 같은 관점이 일반화될수록 박물관에 대한 정부 재원은 축소되는 한편, 점차 경쟁에 노출되면서 그 어느 때보다도 고객 관리 마케팅과 수익 활동이 강조되고 있음.

○박물관의 전통적인 임무는 수집과 보존이라는 이념으로부터 출발했으나, 이후 근대적 가치 실현을 위해 전시라는 형식으로 발전되어 왔음. 이제 현대 박물관은 단순히 '보여주기'를 하는 공간 개념에서 탈피하여 보다 체험 중심의 공간으로 진화하고 있음.[3)]

○오늘날의 박물관은 전시품 감상 또는 교육적 체험 기회를 가진다는 본원적인 기능을 넘어서 '볼거리', '들을 거리', '만질 거리', '살거리', '먹을 거리', '놀거리', '쉴거리'를 종합적으로 체험할 수 있는 생활공간으로 그 성격이 확대·변모하고 있음.

－이러한 박물관 운영방향은 복합엔터테인먼트 공간을 지향한다고 볼 수 있음.

• 최근 신축 중인 국립현대미술관의 서울관도 이러한 운영방향을 설정하였으며 미술계의 각종 정보와 만남이 이루어지는 MICE 육성, 상가와 식당이 어우러지는 복합 엔터테인

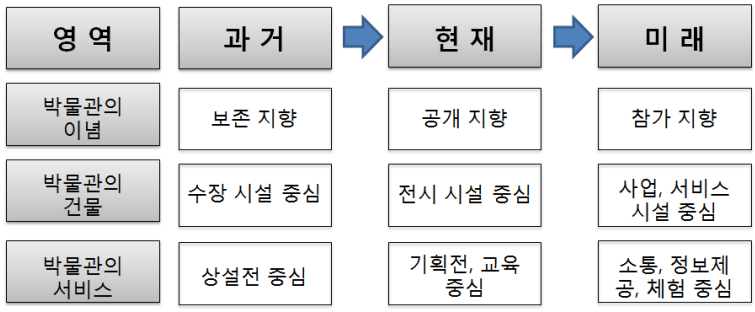
---

1) 이 절은 박현택(2007), '박물관의 문화 서비스 확대와 재정 기반 강화를 위한 문화 상품 개발 시스템 연구'를 참고하였음.

2) 박물관회사는 뮤지엄컴퍼니라고도 함.

3) 조경만(2004), "살아 숨 쉬는 박물관, 무엇이 필요한가?", 근대적 제도로서의 박물관과 미래의 한국 박물관, 문화연대.

먼트 공간을 지향하고 있음.



자료: 박현택, 2007

〈그림 2-1〉 박물관의 가치와 임무의 비중 변화

2. 박물관회사 현황

1) 박물관회사 발전 배경

○재정적인 측면: 공적 기금 감소 및 정부지원 축소

－미국의 경우 박물관 지원을 위한 연방 기금이 축소되면서, 박물관은 필요한 자금을 조성하기 위해서 점점 더 상업적 활동에 무게를 두게 됨.[4)]

－특히, 1970년대부터 박물관의 재정 지원을 늘릴 수 있는 마케팅 필요성이 강조되면서, 회원의 증가, 시장지향적인 전시 및 박물관 상점의 규모와 범위 확장 등의 방안이 적극적으로 검토됨.[5)]

○문화・경제적인 측면: 문화기관(문화소비 방식)의 경쟁 심화・문화산업의 폭발적인 확대

－21세기에 들어 생산성과 소득 수준이 높아지는 한편, 여가 시간이 늘어나고 대중 문화가 발전하면서 문화 산업의 영역이 점차 확대됨.

－여가 시간의 효과적인 활용, 엔터테인먼트 기회의 증가, 고급문화와 대중문화의 모호한 구분, 문화 소비의 기대 상승 등으로 박물관은 새로운 도전에 직면하고 있음.

---

4) Marry Miley Theobald(2000), Museum Store Management, Boston: Rowman & Littlefield Publisher, Inc.

5) Maureen Licata(2001), Smithsonian Searches for Internet Gold with Help from Museum Company, *Stores*, February, National Retail Federation.

2) 국내외 박물관회사 현황

(1) 국립중앙박물관

○국립중앙박물관은 문화관광부에 소속된 정부기관으로 2005년 박물관 내의 공연장, 문화상품점, 식음료매장 및 기타 편의시설을 관리하고, 국립중앙박물관의 발전 사업을 지원하기 위해 2011년 1월 '**국립중앙박물관문화재단**'을 설립함.[6)]

－경영기획팀, 행정지원팀, 문화사업팀, 공연예술팀, 문화상품개발팀, 문화상품 마케팅팀, 식음료서비스팀으로 구성되어 있으며, 특별히 문화상품마케팅 담당인력은 12명, 문화상품개발 담당인력은 7명, 식음료서비스 담당인력은 5명이 배치되어 있음.

－국립중앙박물관문화재단의 2010년 수입은 10,846백만원임. 그 중 위탁 및 독점수입이 8,678백만원으로 가장 많고, 정부보조금도 2,030백만원에 이름.

(2) 미국

○미국 국립박물관은 대부분 개인의 대규모 기증 유물과 기부금을 중심으로 국가가 사후 관리를 책임지는 조건으로 건립됨. 의회로부터 연간 예산을 승인받고 매년 활동 결과를 보고하지만, 국립박물관의 법적·경제적 지위는 정부기관이 아닌 비영리기관임.

○미국의 대다수 박물관은 문화 상품의 개발과 상점 활동을 박물관 고유 업무의 일부로 인식할 뿐만 아니라, 여기서 창출되는 수익금을 박물관의 기금으로 전환할 수 있는 체계를 가지고 있음. 또한 박물관의 이러한 활동에 대한 소비자들의 인식이 좋아 박물관의 마케팅과 상품 판매 활동에 대한 사회적 여건이 잘 갖추어져 있음.

① 스미스소니언 재단(Smithsonian Institution) 박물관

○스미스소니언 재단은 16개 박물관과 7개의 연구 기관으로 이루어져 있음.

○스미스소니언의 '**SBV**'(Smithsonian Business Venture)는 1999년 재단의 사업활동을 총괄하기 위해 구성된 조직임.

－이사회는 조직 진단과 경영 컨설팅을 통해 '적극적인 기업 정신과 기업문화에 의한 사업의 활성화'라는 취지로 SBV의 창립을 허가함.

－SBV는 잡지 및 카탈로그 출판, 22개의 박물관 상점과 4개의 아이맥스 극장 운영, 식당 운영, 인허가 사업 등의 마케팅 활동을 하고 있음. 2009년 스미소니언 박물관의 총수입은 1,086백만달러이고, 이 가운데 상업활동 관련 사업수입은 전체의 3%인 33백만달러

6) 국립중앙박물관문화재단 www.cfmnk.or.kr

에 달함.[7]

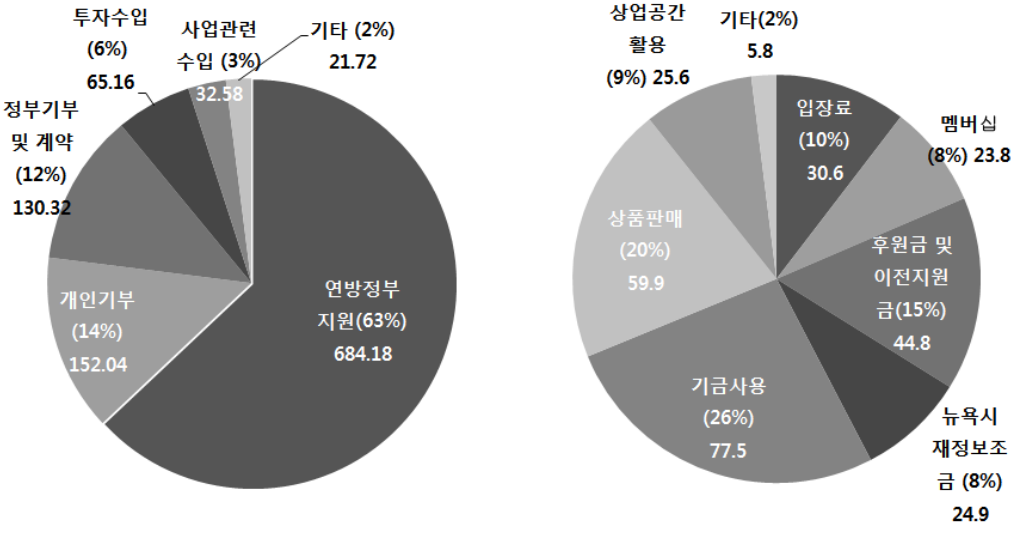
② 메트로폴리탄 박물관(The Metropolitan Museum of Art)

○ 메트로폴리탄 박물관은 뉴욕시와 뉴욕주의 협조로 현 부지와 전기, 수도 등 기본 시설 유지비를 지원받고 있으며, 기타 다양한 기부금과 회원들의 지원금, 사업 소득 등에 의해 운영됨.

○ 메트로폴리탄 박물관에는 상품의 개발과 상점 운영 등의 수익 사업을 전담하기 위해 사장(president)의 지휘를 받는 '**판매활동부**'(merchandise & retail)가 설치되어 있음.

○ 이 박물관은 상품판매와 상점 운영 등의 활동을 통해 예술에 대한 대중들의 의식을 확산시키며 운영 재원도 보조하는 한편, 상품 개발과 출판사업이 박물관 고유의 교육적인 기능의 한 부분이라는 이념이 강함.[8]

－식당 및 주차장 수익, 회의실 및 공연장 대관료 등으로 2010년 25.6백만달러의 수입을 올려 총수입의 8.7%를 차지함.



(단위: 백만달러)

주 : 스미스소니언 재단 박물관 2009년 기준, 메트로폴리탄 박물관 2010년 기준

〈그림 2-2〉 미국 박물관의 수입비중

7) Simithsonian Institution, *Annual Report 2009*

8) Brecca Rhea Farr(2000), *Museum Store: Curators and Marketing of Culture*, Doctoral Dissertation, Iowa State University.

－2010년 총수입은 293백만달러이며, 세부적인 수입은 입장료 30.6백만달러, 멤버십 수입 23.8백만달러, 후원금 및 이전 지원금 44.8백만달러, 뉴욕시 재정보조금 24.9백만달러, 기금사용 77.5백만달러, 상품 판매 수입 59.9백만달러로 구성됨. 특히 상품 및 상업공간 활용수입과 멤버십 수입은 입장료 수입에 버금감.[9)]

⑶ 영국

○영국의 국립박물관은 19개이며 분관이 50개 정도 있음. 국립박물관 운영비는 약 70~90%가 국고로부터 나오지만, 최근 입장료나 기업으로부터의 기금, 음식점 및 상점 운영 등의 수익에 의한 자체 조달자금이 전체 수입에서 차지하는 비중이 점차 높아지고 있음.

－입장료를 징수하지 않더라도 자체 조달자금 비율이 높은 박물관도 있는데, 그러한 박물관의 수익에는 박물관 상점이나 레스토랑이 크게 공헌하고 있음.

○브리티시 박물관은 박물관의 마케팅을 효율화하기 위해 1973년 브리티시 박물관 신탁(The Trustees of the British Museum)소속의 '**브리티시 박물관주식회사**'(The British Museum Company Ltd.)를 설립했으며, 이곳에서 상품 개발, 도소매, 여행, 출판, 복제품 제작, 그리고 무역과 인허가 사업 등 많은 활동을 수행함.[10)]

○브리티시 박물관주식회사 외에도 1983년의 박물관 관련 법규의 제정에 의해, 런던 국립과학박물관과 V&A박물관이 소매를 전문으로 하는 법인을 설립하였으며, 1992년 내셔널갤러리, 런던국립초상박물관, 테이트갤러리, 월래스컬렉션도 사업 법인을 설립하는 등 박물관의 사업 활동을 국가적인 정책 사업으로 추진해 나가고 있음.

○브리티시 박물관주식회사의 2010년 총 매출액은 10,329,000파운드로 원화로 환산하면 177억원[11)] 정도이며 전년대비 소폭(1.3%) 증가함.[12)]

---

9) The Metropolitan Museum of Art, *Annual Report for the Year 2009-2010*

10) 한국문화관광정책연구원(2002), 박물관·미술관 중장기 발전방안 연구

11) 2011년 9월 7일 기준: 1파운드 = 1,711원

12) The British Museum Company Limited(2011), "The British Museum Company Limited Consolidated Financial Statements for the year ended 31 March 2010"

〈표 2-1〉 브리티시 박물관주식회사의 회계현황

(단위: 천파운드)

구분	2009	2010
총매출	10,194	10,329
매출원가	3,611	3,762
매출총이익	6,583	6,567
판매 · 유통비	3,076	3,002
일반관리비	2,644	2,632
기타 영업외 수익	537	535
영업이익	1,400	1,468
금융비용	60	140
브리티시 박물관 신탁으로의 기부	1,376	855
미수이자	116	12
세전이익	80	485

자료 : The British Museum Company Limited(2011)

(4) 국내외 박물관 마케팅 단체 종합

○국외 사례의 박물관들은 소장 자원을 매개로 상품 및 서비스의 개발·보급에서부터 박물관이라는 독보적인 문화 환경을 기반으로 한 다양한 형식의 특화 사업을 전개하고 있으며, 이러한 일련의 문화 자원을 통한 부가가치의 창출이 국가적인 전략 사업으로 자리 잡고 있음.

－정부는 이들 박물관에서의 마케팅 활동을 박물관 임무의 일환이자, 문화적·공공적 기능의 한 부분으로 판단하여 기금 지원 및 면세 혜택 등 제도적인 지원을 하고 있음.

〈표 2-2〉 국내외 박물관 마케팅단체의 일반 현황

박물관	마케팅단체	설립시기	성격	박물관과의 관계
국립중앙박물관	국립중앙박물관문화재단	2005	재단법인 (세제지원 없음)	민간 법인(국유 재산 관리 위탁)
스미스소니언재단 박물관(16관)	SBV	1999	특수 정부기관(N.P.O-501C3) (면세 혜택)	재단 이사회 소속
메트로폴리탄 박물관	판매 활동부	1890	비영리기관 N.P.O(면세 혜택)	박물관 조직
브리티시 박물관	브리티시 박물관주식회사	1973	상장 기업	박물관 이사회 소속

자료 : 박현택, 2007

〈표 2-3〉 국내외 박물관 마케팅단체의 사업 내용 및 규모

명칭	상품 관련 사업	상점 및 유통채널	인력	기타 사업
국립중앙박물관문화재단	문화상품 및 마케팅 개발	문화상품점 12곳 운영	약 55명	공연장 및 부대시설(식음료장 11곳, 주차장) 운영
스미스소니언 SBV	잡지, 카탈로그 출판, 상품 개발	상점 20곳 이상, 우편판매, 전자 상거래, 위성 상점 운영	약 600명	식음료장 운영, IMAX극장 4곳, 포토에이전시, 인허가 프로그램
뉴욕 메트로폴리탄 박물관 판매 활동부	상품개발 출판물 기획·발간, 보석사업, 복제품 개발	상점(해외지점 포함 30곳 이상), 우편판매, 도·소매, 전자 상거래	약 660명	포토에이전시, 인허가 프로그램
브리티시 박물관주식회사	상품개발, 출판물 기획·발간	상점 7곳 이상, 도매 및 무역	약 70명	여행, 인허가 프로그램

자료 : 박현택, 2007
국립중앙박물관문화재단 www.cfmnk.or.kr

〈표 2-4〉 국내외 박물관 마케팅단체의 운영 특성 및 수익 활용

명칭	목표 및 설립 배경	특성	사업소득	수익 활용
국립중앙박물관문화재단	문화광광부 정책 사업 박물관의 복합 문화 공간 지향	CEO 계약 임용 재원: 사업소득, 국고지원 등 국고: 총 사업비의 약 30%	2010년 총수입 10,846백만원	국고 입금
스미스소니언 재단 SBV	경영컨설팅을 통해 설립 기업적 논리에 의한 문화사업의 활성화	CEO계약 임용 재원: 정부기금, 후원금, 사업소득 등	2009년 총수입 1,086백만달러	박물관 지원 및 사업 활동에 활용
뉴욕 메트로폴리탄 박물관 판매 활동부	교육·재정적인 목적 지향	사장(president)이 운영 재원: 공공기금, 후원금, 사업소득 등	2010년 총수입 293백만달러	이사회 기금 및 사업 활동에 활용
브리티시 박물관 주식회사	교육적·재정적인 목적 지향	CEO 계약 임용	2009/10년 총소득 1,033만파운드	박물관 지원 및 사업 활동에 활용

자료 : 박현택, 2007
국립중앙박물관문화재단 www.cfmnk.or.kr(2011.09)
스미스소니언 재단 연차보고서(2009)
메트로폴리탄 박물관 연차보고서(2009/2010)
The British Museum Company Limited(2011)

제2절 주요 대도시 공공박물관 운영특성

1. 에도 도쿄박물관[13)]

1) 설립목적

○에도 및 동경시대의 역사와 문화에 관한 자료를 수집・보전하고 전시를 통하여 시민들의 교양, 학술 및 문화발전에 기여하기 위하여 설립됨.

2) 입장료

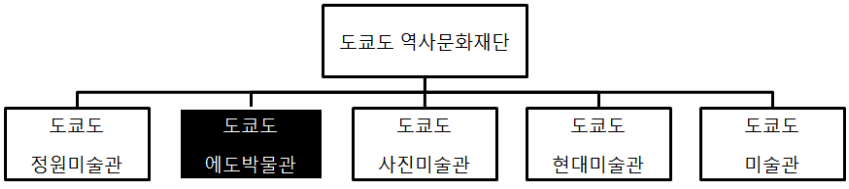
○상설전시 관람료는 일반인 600엔, 중·고교생[14)] 300엔, 학생[15)] 480엔, 만 65세 이상 300엔임[16)].

○기획전의 요금은 전람회마다 별도로 정함.

3) 조직 및 운영

(1) 도쿄도 역사문화재단

○도쿄도 역사문화재단이 도쿄도의 공립 미술관 및 박물관을 통합하여 운영하고 있음.



자료 : 도쿄도 역사문화재단 홈페이지

〈그림 2-3〉 도쿄도 역사문화재단

---

13) 공인법인재단인 도쿄도 문화역사재단의 재무제표 수지계산서(2007~2010)와 에도 도쿄박물관 홈페이지 (http://www.edo-tokyo-museum.or.jp)를 참고하였음.

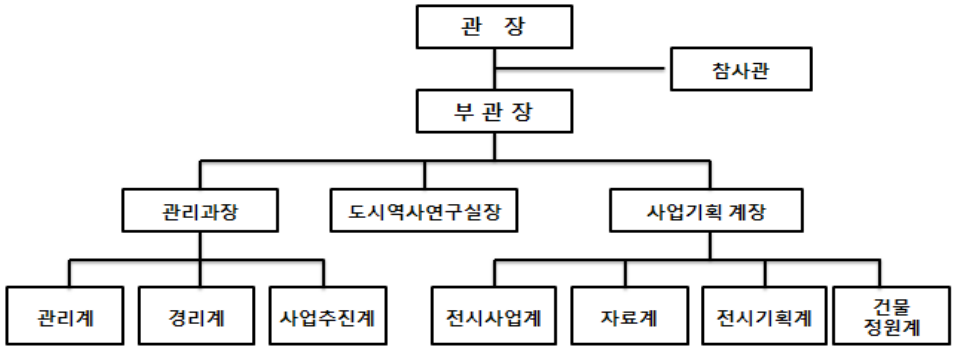
14) 초등학생과 도쿄도 내에 거주·재학 중인 중학생은 무료로 관람할 수 있음.

15) 대학원생 및 전문학교생 포함

16) 매월 셋째주 수요일은 실버데이로 만 65세 이상은 상설전시 관람료가 무료임.

(2) 에도 도쿄박물관 조직

○2011년 현재 3장 7계와 1관으로 구성되어 있음.



자료 : 에도박물관 홈페이지

〈그림 2-4〉 에도박물관 조직도

4) 시설 현황

(1) 상설전시관

○에도 도쿄박물관의 상설전시장은 9,000㎡로 5층과 6층에 위치하고 있음.

－현재 '에도 존', '도쿄 존', '제2 기획 전시실'로 구성되어 있으며, 도쿄의 도시문화와 생활풍습 등을 나타내는 풍속화와 기모노, 고지도 등 약 2,500점의 유물이 전시되어 있음.

〈표 2-5〉 에도 도쿄박물관의 상설전시 프로그램

전 시 실	내 용
에도 ZONE	'도시의 원형', '에도의 생활', '에도의 문화' 등 3개 존으로 구성되어 있으며, 에도의 생활문화와 무사의 생활을 전시하고 있음.
도쿄 ZONE	'수도 도쿄의 탄생', '근대도시 생활', '전쟁과 부흥' 등 3개 존으로 구성되어 있으며, 수도의 탄생과 산업혁명, 전쟁 등을 전시하고 있음.

자료 : 에도 도쿄박물관 홈페이지

(2) 부대시설

○에도 도쿄박물관은 관광객들에게 편의 제공과 수익 창출을 위해 레스토랑, 쇼핑점, 자판기, 주차장을 운영하고, 영상자료를 대출 및 판매하고 있음.

－박물관 내부의 4층 수장고와 5, 6층 상설전시관을 제외한 모든 공간에 편의시설이 마련되어 있음.

－주차장은 주로 단체관람객과 장애인을 위한 편의시설로 운영되고 있음.

〈표 2-6〉 에도 도쿄박물관 부대시설

사 업	명 칭	위치	세부 내용
레스토랑	료고쿠 사라라	1층	일본 전통차와 오차즈케 판매
	FINN's Cafe & Restaurant	1,2층	양식, 패밀리 레스토랑
	사쿠라 사료	7층	에도 전통식사, 단맛 차, 도시락
쇼 핑	뮤지엄 숍	1,5층	기념품, 장난감, 그림엽서, 기념서적 등을 판매함
	스미다구 문화관광코너	1층	에도도쿄 전통과자, 그립엽서, 상품 등 판매
자판기	자동판매기	1,3층	1층 로비에 3대, 3층 광장에 5대를 배치하여 운영하고 있음.
주차장	본관 유료주차장	야외1층	본관 앞 대형버스 및 신체장애인 전용 주차장을 마련하였고 키요스미 대로 가에 일반차량 10대를 수용할 수 있는 일반주차장도 설치함
영상 자료	도서관 대출사업	7층	박물관이 소장한 도서 대출
	복제 및 반포	-	영상 및 작품을 복제하여 판매함
	이미지 라이센스	-	재단이 보유한 자료의 정지화면을 출판사, 방송국에 유료로 대출
	촬영지원	-	광고, 잡지 등의 촬영에 필요한 시설 및 부지를 제공하여 수익창출

자료 : 에도 도쿄박물관

주 : 로고쿠 사라라, FINN's Cafe & Restaurant은 2009년 4월에 개점함.

5) 사업 및 예산현황

(1) 예산현황

○도쿄도 역사문화재단의 예산현황 자료를 토대로 에도 도쿄박물관의 예산 및 사업비 지출을 살펴보고자 함.

－에도 도쿄박물관의 수입은 2006년 818백만엔에서 2009년 620백만엔으로 감소함.

－그러나 지출은 증가하여 2009년에 2,105백만엔을 기록함.

－이에 따라 재정자립도는 29.45%임.

〈표 2-7〉 도쿄도 역사문화재단의 2006~2009년 사업 활동 및 예산

(단위: 천엔)

과 목	2006	2007	2008	2009
1. 사업 활동 수입				
① 기본 재산 운용 수입				
기본 재산 이자 수입	9,284	13,489	16,607	15,732
② 특정 자산운용 수입				
특정 자산 이자 수입	78	7597	857	7,231
③ 회비 수입				
유지 회원 회비 수입	62,250	70,800	67,950	68,850
④ 사업 수입				
사무국 사업 수입	49,798	4,750	5,400	5,950
정원 미술관 사업 수입	208,836	230,095	180,310	172,384
에도 도쿄박물관 사업 수입	817,555	676,328	735,800	619,970
사진미술관 사업 수입	58,402	67,0012	64,0392	75,713
현대미술관 사업 수입	176,474	217,007	163,130	214,493
도쿄도 미술관 사업 수입	448,192	404,413	447,061	391,047
도쿄 문화회관 사업 수입	559,243	600,259	621,200	618,853
도쿄 예술극장 사업 수입	715,979	812,199	743,574	868,987
사진·영상문화 진흥 사업 수입	86,729	74,045	83,795	72,111
원더 사이트 사업 수입	27,011	26,653	27,260	25,572
문화 발신 프로젝트 사업 수입	-	-	48,044	13,069
⑤ 보조금 수입				
도쿄도 보조금 수입	1,003,695	902,428	978	956
⑥ 조성금 수입				
도쿄도 조성금 수입	-	-	7,440	10,000
국고 조성금 수입	-	-	-	28,000
민간 조성금 수입	41,378	62,923	55,020	48,650
⑦ 부담금 수입				
도쿄도 부담금 수입	-	12,752	1,117,704	1,585,478
국고 부담금 수입	-	19,542	21,816	17,271
민간 부담금 수입	11,731	8,049	9,034	6,910
⑧ 수탁료 수입				
도쿄도 수탁료 수입	4,580,855	4,658,6785	4,668,3985	4,874,141
⑨ 기부금 수입				
기부금 수입	7,782	4,733	3,910	3,950
⑩ 보증금 수입				
영업 보증금 수입	-	40,616	3,822	15,830
⑪ 잡수입				
수취이자 수입	21	-	8,155	70
잡수입	18,571	86,137	47,168	29,778
대손 준비금 여입 수입	-	-	53	876
⑫ 법인세 등 환부 수입				
법인세등 환부 수입	-	-	-	22,585
사업 활동 수입계(A)	8,883,863	8,993,658	10,125,522	10,769,948
2. 사업 활동 지출				
① 사업비 지출				
사무국 사업비 지출	273,829	154,044	323,434	327,784
정원 미술관 사업비 지출	295,772	412,194	401,324	416,857
에도 도쿄박물관 사업비 지출	2,005,234	2,015,433	2,129,432	2,104,899
사진미술관 사업비 지출	563,985	704,743	713,108	740,182

〈표 계속〉 도쿄도 역사문화재단의 2006~2009년 사업 활동 및 예산

(단위: 천엔)

과 목	2006	2007	2008	2009
현대미술관 사업비 지출	923,546	1,065,999	1,008,136	1,051,071
도쿄도 미술관 사업비 지출	624,628	573,380	601,491	599,717
도쿄 문화회관 사업비 지출	814,999	868,287	923,765	924,059
도쿄 예술극장 사업비 지출	1,229,703	1,460,389	1,358,954	1,709,000
사진·영상문화 진흥사업비 지출	138,810	129,584	228,854	191,793
원더 사이트 사업비 지출	100,447	343,404	382,033	376,243
문화발신 프로젝트 사업비 지출	-	-	914,206	1,219,044
② 관리비 지출				
임원비 지출	17,097	16,463	17,039	17,345
관리비 지출	1,408,570	-	-	-
사무국비 지출	1,033,608,	334,544	347,936	328,423
③ 보증금 반환 지출				
영업보증금 반환 지출	-	2,089	4,500	4,100
사업 활동 지출계(B)	8,023,065	8,080,552	9,354,212	10,010,514
소계(C)=(A)-(B)	860,797	913,107	771,310	759,433
법인세, 주민세 사업세 지출(D)	252,378	195,641	202,661	171,338
전년도 조세공과지출(E)	13,159	-	-	-
전년도 사업세지출(F)	161,489	-	-	-
사업 활동 수지차액1)(G)	433,771	717,466	236,012	588,095

주 : 사업활동 수지차액(G)=(C)-(D)-(E)-(F)
자료 : 도쿄도 역사문화재단 재무제표 수지계산서 2006~2009년

(2) 부대사업 수입

○에도 도쿄박물관의 부대사업 수입은 2006년 192백만엔에서 2009년 146백만엔으로 감소하였음.

－박물관 숍과 주차장 수입은 총 수입의 30% 이상의 높은 비중을 차지하고 있으나 매년 조금씩 감소하고 있음.

－영상자료사업 수입은 2007년까지 증가하다가 이후 감소하였고 2009년에 10백만엔을 기록함.

－레스토랑, 자동판매기 사업 수입은 비교적 안정적인 수준을 유지하고 있음.

〈표 2-8〉 에도 도쿄박물관의 부대사업

(단위: 백만엔)

사 업	2006년	2007년	2008년	2009년
박물관 숍	66(34%)	58(34%)	55(35%)	50(34%)
레스토랑	35(18.%)	32(19%)	26(16%)	30(21%)
자동판매기	3(2%)	3(2%)	3(2%)	4(3%)
주차장	72(38%)	61(35%)	57(36%)	52(36%)
영상자료사업	16(8.8%)	18(10%)	17(11%)	10(7%)
총 수입	192	172	158	146

자료 : 에도 도쿄박물관

① 박물관 내부 편의시설 수입

○박물관 내부 편의시설 수입 중 박물관 숍이 총수입의 50% 이상을 차지하고 있음.

－매상대비 수입비중을 살펴보면, 박물관 숍은 매출액의 약 18%, 레스토랑은 매출액의 약 11%, 자동판매기는 매출액의 약 25%를 차지하는 것으로 나타남.

〈표 2-9〉 에도 도쿄박물관 내부 편의시설 현황

(단위: 백만엔)

사 업	구 분	2006년	2007년	2008년	2009년
박물관 숍	매상액	350	313	300	267
	박물관수입	66	58	55	50
	매상대비 수입 비중	(18.94%)	(18.44%)	(18.18%)	(18.65%)
레스토랑	매상액	334	298	244	222
	박물관수입	35	32	26	30
	매상대비 수입 비중	(10.56%)	(10.89%)	(10.64%)	(13.63%)
자동 판매기	매상액	13	13	12	19
	박물관수입	3	3	3	4
	매상대비 수입 비중	(25.03%)	(25.85%)	(26.47%)	(24.03%)
총 수입	매상액	697	624	556	508
	박물관수입	104	93	84	84
	매상대비 수입 비중	(14.92%)	(14.90%)	(15.11%)	(16.54%)

자료 : 에도 도쿄박물관

② 기타 부대사업 수입

○기타 부대사업인 주차장, 영상자료사업 수입은 2006년부터 2009년까지 매년 감소함.

－주차장을 이용하는 차량은 2006년 45,066대에서 2009년 32,314대로 대폭 감소하였고 이에 따라 박물관 수입이 감소함.

－영상자료사업의 사업건수는 증가하였지만 수입은 감소하는 특징을 나타내고 있음.

〈표 2-10〉 에도 도쿄박물관의 기타 부대사업

(단위: 백만엔)

사 업	구 분	2006년	2007년	2008년	2009년
주차장	대수	45,066	39,278	35,398	32,314
	박물관수입	72	61	57	52
영상자료 사업	건수	216	262	297	245
	박물관수입	16	18	17	10
총 수입	재단수입	88	79	74	62

자료 : 에도 도쿄박물관

6) 관람객 현황

(1) 전시장별 관람객

○에도 도쿄박물관의 관람객 수는 매년 감소하는 특징을 보이고 있고 본관의 상설전시장, 특별전시장의 관람객 수도 매년 줄어들고 있음.

－2009년에는 특별전시장의 관람객이 전년 대비 39.43%나 감소함.

〈표 2-11〉 에도 도쿄박물관의 전시장 관람객 수 현황

(단위: 명)

구 분	2006년	2007년	2008년	2009년
본 관	1,817,934	1,537,774	1,482,456	1,155,735
상설전시장	1,067,226	887,650	874,312	787,358
특별전시장	750,708	650,124	608,144	368,377
분 관	258,167	258,064	234,350	239,245
총 관람객 수	2,076,101	1,795,838	1,716,806	1,394,980

자료 : 에도 도쿄박물관

(2) 계층별 관람객

○에도 도쿄박물관을 관람하는 관람객 중 일반인이 40% 이상을 차지하고 있으며, 학생과

고교생은 10% 이하의 낮은 비중을 차지하고 있음.

－무료관람객은 35% 이상을 차지하고 있음.

〈표 2-12〉 에도 도쿄박물관의 상설전시장 연령별 관람객 수

(단위: 명)

구 분	2006년	2007년	2008년	2009년
일 반	432,265 (40.50%)	363,156 (40.91%)	358,505 (41.00%)	332,494 (42.23%)
학 생	32,083 (3.01%)	29,466 (3.32%)	29,579 (3.38%)	29,562 (3.75%)
고교생, 중학생(도외)	64,501 (6.04%)	58,183 (6.55%)	58,766 (6.72%)	55,662 (7.07%)
65세 이상	107,449 (10.07%)	94,200 (10.61%)	98,854 (11.31%)	77,039 (9.78%)
무료관람객[1)]	430,928 (40.38%)	342,645 (38.60%)	328,608 (37.58%)	292,601 (37.16%)
합 계 (비 중) [1일 관람객 수]	1,067,226 (100%) [3,378]	887,650 (100%) [2,783]	874,312 (100%) [2,776]	787,358 (100%) [2,500]

자료 : 에도 도쿄박물관

주 : 1) 무료관람객: 초등학생, 도내 학생, 교육활동, 시찰 등

(3) 관람수익 추정

○에도 도쿄박물관의 관람수익 추정액은 2006년 294백만엔에서 2009년 228백만엔으로 감소함.

－일반인들의 관람료 수입이 크게 줄어들었음.

〈표 2-13〉 에도 도쿄박물관의 관람수익 추정

(단위: 백만엔)

구 분	2006년	2007년	2008년	2009년
일반 수입	233	196	194	180
학생 수입	14	13	13	13
고교생, 중학생 수입	17	16	16	15
65세 이상 수입	29	25	27	21
무료관람객	0	0	0	0
합 계	294	250	249	228

자료 : 에도 도쿄박물관

주 : 개인과 단체의 관람료 평균값을 1인당 관람료로 산정함.

일반인 : 540엔, 학생: 430엔, 고교·중학생: 270엔, 65세 이상 270엔

2. 도쿄 국립신미술관[17)]

○도쿄 롯본기에 있는 국립신미술관은 상설전시를 하지 않고, 일본 최대의 전시공간(14,000㎡)에 다채로운 전람회 개최, 미술에 관한 정보나 자료 수집・공개・제공, 교육 및 보급 등 아트센터로서의 역할을 하는 새로운 타입의 미술관임.

－일반적인 미술관은 작품소장을 위한 구입과 보관 등의 비용이 많이 들며, 관람객 입장에서도 시간이 지남에 따라 소장 작품에 대하여 식상함을 느끼게 되지만, 도쿄 국립신미술관은 처음부터 '쿤스트할레[18)]' 개념의 대관전시를 목적으로 설립됨.

○고급스럽고 세련된 상업공간과 다양한 음식을 제공하는 식당가 등을 갖춘 복합문화엔터테인먼트로 기존 미술관보다 고객서비스와 재정자립도에서 성공을 거두고 있음.

〈그림 2-5〉 도쿄 국립신미술관의 전경

1) 인력

○2010년 3월 기준 도쿄 국립신미술관의 인력은 총 45명임. 이 중 학예·교육직이 총 28명으로 전체의 62%를 차지함.

---

17) 도쿄 국립신미술관(http://www.nact.jp)과 국립신미술관 활동보고서(2009)를 참고하였음.

18) 쿤스트할레는 독일어로 미술품을 소장하지 않되 다양한 예술전시와 더불어 공연, 멀티미디어 퍼포먼스, 워크숍 등 일상 생활 속의 예술적 흐름을 선보일 프로그램을 제공하고, 만남의 장소이자 토론의 공간으로서, 다양한 문화 행사를 선보이는 플랫폼 역할을 하는 신개념 복합문화공간을 뜻함.

〈표 2-14〉 도쿄 국립신미술관 인력

구분	인원(명)
관장	1
부관장	1
서무과	15
학예과	13
교육보급과	15

출처 : 국립신미술관 활동보고, 2009

2) 입장료

○상설전시가 없는 도쿄 국립신미술관의 입장료는 기획전마다 다름. 현재 전시하고 있는 기획전의 입장료는 <표 2-15>와 같음.

〈표 2-15〉 도쿄 국립신미술관 입장료

구분	일반	대학생	고교생
오르세이 미술관전 2010 '포스트 인상파'	1,500엔	1,200엔	800엔
맨, 레이전 - 알려지지 않은 창작의 비밀	1,500엔	1,200엔	800엔
음영예찬 - 국립미술관 콜렉션에 대하여	1,000엔	500엔	-

자료 : 국립신미술관 홈페이지

3) 관람인원

○2009년 도쿄 국립신미술관의 관람인원은 총 115만명이며, 이는 모두 기획전을 관람한 인원임.

〈표 2-16〉 연도별 도쿄 국립신미술관 관람현황

구분	전시횟수(개)	개최일수(일)	관람객수(명)
2006	4	162	498,694
2007	11	423	1,847,413
2008	11	432	1,052,472
2009	10	453	1,149,767

출처 : 국립신미술관 활동보고, 2009

4) 예산

○2009년 도쿄 국립신미술관의 예산은 총 19억엔이고 자기수입은 543천엔으로 재정자립도가 약 28%임.

○인건비를 제외한 지출의 대부분은 일반관리비와 전시사업비(각각 709천엔, 744천엔)임.

○도쿄 국립신미술관을 포함한 일본의 5개 국립미술관[19]을 관리하는 독립행정법인의 자체수입률 평균이 7.3%으로, 도쿄 국립신미술관은 일본의 다른 국립미술관들보다 비교적 높은 재정자립도를 나타냄.

〈표 2-17〉 2009년 국립신미술관 예산

(단위: 천엔)

수입		지출[1]	
운영교부금	1,419,241	일반관리비	708,747
		전시사업비	743,608
자기수입	542,890	교육보급비	500,876
		조사연구비	8,900
총계	1,962,131	총계	1,962,131

주 : 1) 인건비 제외
출처 : 국립신미술관 활동보고, 2009

5) 레스토랑 및 박물관상점

(1) 레스토랑

○도쿄 국립신미술관에는 레스토랑 1곳과 3개의 카페가 있음.

－특히 프랑스에서 40년 동안 미슐랭 3성급 레스토랑을 운영하는 폴 보큐즈가 2007년 1월 일본 도쿄 국립신미술관에 레스토랑 '브라 세리 폴 보큐즈 뮤제'를 개점함. 이 레스토랑은 원추형의 참신한 건물로 낮에는 밝고 개방적이며 밤에는 유리 너머로 야경을 볼 수 있는 환상적인 공간을 연출함. 또한 전시회와 관련된 특별 코스를 마련하여 전시 감상 후 전시 예술과 접목된 요리를 선보임.

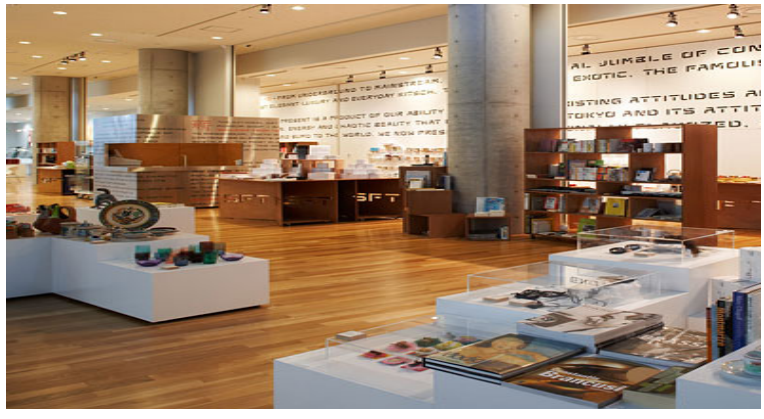
－그밖에 카페로는 지하1층에 '카페 코키유'와 '카페테리아 카레', 그리고 2층에 '살롱 드 더 론드'가 있음.

19) 일본의 독립행정법인 국립미술관으로 도쿄국립신미술관, 도쿄국립근대미술관, 쿄토국립근대미술관, 국립서양미술관, 국립국제미술관이 있음.

〈그림 2-6〉 도쿄 국립신미술관의 레스토랑

(2) 박물관 상점

○박물관 상점인 'SOUVENIR FROM TOKYO'(SFT)는 유명 디자이너뿐 아니라 신인 디자이너의 만화, 아트북, 공예품 등 지명도나 장르에 얽매이지 않고, 도쿄 국립신미술관 관점에서 새로운 디자인이나 예술을 전함. 또한 SFT에 병설된 SFT갤러리는 연간 약 6회의 전시회를 개최하여 관람객이 젊은 아티스트나 디자이너의 작품을 가까이서 즐기고 구입할 수 있게 함.



〈그림 2-7〉 도쿄 국립신미술관의 뮤지엄숍

3. 메트로폴리탄 박물관[20]

○뉴욕시의 조례에 의해 설립된 메트로폴리탄 박물관은 뉴욕에 있는 미국 최대의 미술관으로 세계 3대 미술관 중 하나임.

－1870년 설립되어 1880년에 지금의 위치로 옮김.

－1954년 대규모 개축으로 근대식 전시장을 완비함.

－236개의 전시실에서 총300만점의 예술작품을 보유하고 있음.

〈그림 2-8〉 메트로폴리탄 박물관 전경

1) 건축물 규모

○면적 : 190,000㎡

2) 운영주체

○박물관의 건물은 뉴욕시의 소유로 미술관은 이사회(Board of Trustees)에 의해 운영됨.

－이사회는 41명의 선출직, 5~6명의 뉴욕시 공무원, 그리고 운영위원에 의해서 지명된 위원으로 구성됨.

---

20) 메트로폴리탄 박물관 연차보고서(2009-2010)와 메트로폴리탄 박물관 홈페이지(http://www.metmuseum.org)를 참고함.

－소장품들은 1,630명으로 구성된 Private Corporation of Fellows and Benefactors의 소유임.

3) 입장료

○입장료는 성인 25달러, 노인(65세 이상) 17달러, 학생 12달러이지만, 회원 및 12세 미만 어린이(보호자 동반)는 무료임.[21]

－입장료에는 본관 및 분관[22]의 당일 입장료가 포함되어 있으며 추가 요금 없이 특별 전시회에 입장할 수 있음.

4) 인력

○2009년 기준으로 메트로폴리탄 박물관의 인력은 총 2,550명임.

5) 관람객과 멤버십

○2010년 관람객 수는 총 520만명으로 2001년 이후 처음으로 500만명을 돌파함.[23]

○2010년 멤버십 가입자는 총 139천명이고, 멤버십 수입은 전년대비 5% 증가한 23.8백만 달러를 기록함.

－메트로폴리탄 박물관의 유료회원은 일반성인 기준 100달러에서부터 프레지던트 모임 20,000달러까지 그 특성과 혜택에 따라 매우 다양하게 나누어져 있음. 메트로폴리탄 박물관의 유료회원은 무료관람, 상점 및 식당 이용요금 10% 할인, 전용 고급 레스토랑 이용 등의 혜택을 받음.

---

21) 메트로폴리탄 박물관(www.metmuseum.org), 2011년 9월 기준

22) 메트로폴리탄 미술관의 분관인 클로이스터스는 중세 유럽의 미술과 건축을 주로 다루며, 12세기부터 15세기에 이르는 중세 유럽의 종교적 건축 요소를 조합하여 지어진 건물임. 맨해튼 북부의 포트 트라이언 파크에 위치해 있는 클로이스터스의 건물 및 회랑으로 둘러싸인 정원은 그 자체가 문화재적 가치가 있으며 소장 미술품과 아름다운 조화를 이루고 있음. 클로이스터스에는 9세기에서 15세기 무렵의 중세 유럽 미술품 약 5천 점이 소장되어 있음.

23) 메트로폴리탄 박물관 연차보고서 2009-2010

6) 예산

○2010년 수입은 293백만달러임.

－관람료 수입은 30.6백만달러로 전체 수입의 10%를 차지함.

○2010년의 지출은 289백만달러임.

－관람객당 수입은 47달러이지만 입장료는 25달러임.

○뉴욕시의 지원금은 2010년 24.8백만달러로 전체 예산의 8%에 불과함.

○나머지 수입은 기부금 44.8백만달러, 기금운용수입 77.5백만달러 등으로 구성됨.

○2010년 수입구성을 보면 입장료 30.6백만달러, 멤버십 23.8백만달러, 상품매출 59.9백만달러, 식음료·주차·강좌 및 공연 25.6백만달러로 나타남.

－멤버십 가입자로부터 얻은 수입은 입장료에 버금갈 정도로 중요함. 멤버십은 일회성 방문객과 달리 안정적인 수입을 창출하며 식음료, 상품구입으로 이어져 재정에 큰 기여를 함.

－식음료·주차·강좌 및 공연 수입과 상품매출이 매우 커 앞서 언급한 박물관회사의 전형을 보여줌.

〈표 2-18〉 뉴욕 메트로폴리탄 박물관 예산

(단위: 천 달러)

operating revenue and support:	2009	2010
Admissions	29,009	30,554
Membership	22,650	23,797
Gifts and grants	55,054	44,810
Appropriations from the City of New York.	27,705	24,855
Endowment support	77,365	77,528
Merchandising	57,789	59,913
Restaurant, parking garage, auditorium, and other	25,631	25,606
Other income	5,871	5,834
total revenue and support	301,074	292,897
expenses:		
Curatorial	79,978	68,165
Education and libraries	15,697	13,422
Development	8,147	7,568
membership service	6,640	6,513
Operations	85,897	84,366
General administration	24,464	22,806
Merchandising and other auxiliary activities	88,030	85,016
Interest on debt.	659	1,355
total expenses	309,512	289,211

자료 : The Metropolitan Museum of Art Annual Report 2009-2010

7) 메트로폴리탄 박물관의 운영프로그램

(1) 행사 및 프로그램

○콘서트, 무료영화 상영, 커뮤니티와 다문화인종을 위한 콘서트 강의 등을 비롯하여 가족과 학생을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있음. 입장권을 소지한 경우 프로그램의 대부분을 무료로 이용할 수 있음.

－갤러리 토크, 가이드 투어 등 대부분의 프로그램이 무료로 운영되고 있으나 단체 가이드와 특별 강연 등 일부 프로그램은 유료로 운영되고 있음.

● 학생 단체의 가이드 투어는 학생당 14달러의 참가비를 받고 있음.

(2) 교육 프로그램

○기획전 및 상설전시와 연계된 무료 강연 및 박물관 큐레이터와 전문가 특별 강연(유료)을 운영하고 있음.

○특별 강연 프로그램

－박물관 큐레이터 혹은 전문가들로 구성된 특별 강연은 유료로 운영되고 있으며, 참가비는 프로그램별로 다양하여 시리즈의 한 강좌당 25~30달러 정도 수준임.

〈표 2-19〉 메트로폴리탄 박물관의 특별 강좌 프로그램

강좌명	참가비(달러)
Ialamic Art Series	60
From Beaux Arts to Art Deco Series	120
Impressionists Series	120
Curator Favorites Series 2	40
Curator Favorites Series 3	60
Gershwin & Berlin Series	40
La Belle Époque Series	80
Enlish Houses Series	40
Piano Series	40

자료: 메르로폴리탄 박물관 홈페이지

(3) 청소년 프로그램

○11세부터 18세까지 청소년들의 박물관 탐험과 예술에 대한 이해력을 높이기 위해 다양한 이벤트와 강연이 무료로 제공되고 있음. 또한 고등학생을 위한 인턴십 프로그램을 운영하

고 있음.

○프로그램 운영을 위해 필요한 재정 및 물품은 기부단체 및 기업의 후원을 받고 있음.

〈표 2-20〉 메트로폴리탄 박물관 청소년프로그램 후원단체

구분	후원 단체
청소년 프로그램	Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust, The Enoch Foundation, The Chapman Family Charitable Trust, and Milton and Sally Avery Arts Foundation, Inc
인턴쉽 프로그램(고등학생)	Mr. and Mrs. Marvin H. Schein, the Joseph and Sylvia Slifka Fund for High School Internships, and The Billy Rose Foundation, Inc.
무료 입장(15~18세)	the Estate of Lillian Hirschmann
오디오 가이드	the May and Samuel Rudin Family Foundation, Inc. Bloomberg

자료 : 메르로폴리탄 박물관 홈페이지

8) 박물관 상점 및 레스토랑

(1) 박물관 상점(The Metropolitan Museum of Art Store)

○박물관 기념품 상점인 Met Store는 미술관에서 제작한 출판물과 복제품뿐 아니라 영구 소장품 및 특별 전시와 관련된 서적과 보석, 시계, 문구류, 의류 및 액세서리, 아동용품 등을 판매하고 있음. 이러한 상품 중 2천 점 이상은 온라인 Met Store에서도 구입 가능함.

－박물관 회원은 온라인 매장, 미술관, 우편 주문 카탈로그 및 모든 Met Store 매장에서 10% 할인 혜택을 받을 수 있음.

(2) 레스토랑

○저렴한 카페테리아부터 회원들만 이용할 수 있는 고급 레스토랑까지 다양한 종류의 음식과 가격대의 레스토랑과 바가 있음.

－고급 레스토랑인 Members Dining Room과 The Patrons Lounge는 멤버십 회원만 이용할 수 있음. Members Dining Room은 센트럴파크가 보이는 고급레스토랑이고, The Patrons Lounge은 멤버십 회원 중에서도 상위 단계의 멤버십 회원[24]에게 박물관에서 다과와 칵테일 등을 즐길 수 있는 조용하고 사적인 공간을 제공하고 있음.

24) the President's Circle, Patron Circle, Patron, and Sponsor levels

〈표 2-21〉 메트로폴리탄 박물관의 레스토랑

가격대	레스토랑
저가($)	the Cafeteria Roof Garden Cafe and Martini Bar The Trie Cafe at The Cloisters Museum and Gardens
중가($$)	Petrie Court Cafe and Wine Bar The New American Wing Cafe Great Hall Balciny Bar
고가($$$)	Members Dining Room The Patrons Lounge

자료 : 메트로폴리탄 박물관 홈페이지

〈그림 2-9〉 메트로폴리탄 박물관의 레스토랑

4. 뉴욕시박물관[25)]

○ 1923년에 개관한 미술관이자 역사박물관인 뉴욕시박물관은 뉴욕시와 거주민의 역사를 보여주는 사진, 의복, 가구 등을 전시하고 있음.

○ 이 박물관은 뉴욕 5번가 뮤지엄 마일(Museum Mile) 북쪽에 위치하고 있으며 뉴욕시에 대한 공헌을 인정받아 1982년 뉴욕 백년 협회(The Hundred Year Association of New York)로부터 금메달을 받았고, 비영리 사설기관으로 정부의 보조를 받음.

25) 기관 방문을 통한 인터뷰와 뉴욕시박물관 홈페이지(www.mcny.org), 뉴욕시박물관 연차보고서(FY2009, FY2010)를 참고함.

〈그림 2-10〉 뉴욕시박물관 전경

1) 입장료 및 멤버십

○입장료는 성인 10달러, 노인(65세 이상) 및 학생 6달러이지만, 회원과 12세 미만 어린이(보호자 동반)은 무료임.

○멤버십은 개인기준 50달러이며, 뉴욕시민 35달러, 노인 및 학생 45달러, 가족 85달러, 동료[26] 115달러 등 멤버십 혜택 및 특성에 따라 가격대가 다양함.

－멤버십에 가입하면 무료 입장과 박물관숍 할인 등의 다양한 혜택이 제공됨.

2) 관람객

○뉴욕시박물관의 2010년 관람객은 235,141명으로 전년대비 4% 증가함.

3) 특별 행사

○뉴욕시박물관은 만찬파티, 칵테일리셉션, 결혼식, 기업회의 등 다양한 이벤트 장소로 활용할 수 있음.

－이를 위해 500석 규모의 칵테일 장소 혹은 250석 규모의 만찬장소가 마련되어 있으며 박물관 강당의 좌석규모는 248석임.

---

26) 동료 멤버십은 2인 기준으로 무료입장뿐만 아니라 모든 전시회 관람이 무료임.

4) 공공 프로그램과 어린이 교육프로그램

(1) 공공 프로그램

○2010년 뉴욕 역사에 대한 대중 교육 프로그램을 140개 넘게 제공하였고, 11,357명이 프로그램에 참여함.

－강연, 학술토론회, 공연, 갤러리 투어 등 뉴욕시 역사와 관련된 다양한 프로그램으로 구성되어 있으며, 프로그램 당 성인기준으로 12달러를 받고 있음.

(2) 어린이 프로그램

○박물관 내 The Frederick A.O. Schwarz Children's Center를 설립하여 어린이들이 뉴욕시의 역사에 대하여 배울 수 있도록 다양한 교육프로그램을 제공하고 있음.

－대부분의 프로그램이 무료로 운영되고 있으나 학교 프로그램은 유료로 125달러의 수강료를 받음.

○The Frederick A.O. Schwarz Children's Center에서 제공하는 교육프로그램에 33,414명의 어린이와 선생님이 참여함.

○가족, 교육, 공공 프로그램은 The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust의 지원을 받고 있으며. 학교프로그램은 유통업체인 'TARGET'의 후원을 받고 있음.

〈표 2-22〉 뉴욕시박물관의 교육프로그램

교육프로그램	대상	수강료
School Programs	초등학생 대상의 역사 교육 프로그램	125달러
Professional Development	교사 대상의 역사 교육 연수	무료
Neighborhood Explorers	7~9학년 대상의 이스트할렘 커뮤니티 재활성화 도움 프로그램 및 도시계획이론 수업	무료
Saturday Academy	8~12학년 대상의 역사수업과 SAT 준비	무료
Afterschool Program for High School Students	고등학생 대상의 방과후 연극 프로그램	무료

자료 : 뉴욕시박물관 홈페이지

5) 예산

○뉴욕시박물관의 2010년 예산은 14백만달러임.

－입장료와 박물관 상점 등의 매출액은 1.2백만달러로 전년대비 21%(198,507달러)나 증가함.

○특별행사 수입은 전년대비 14% 증가한 2.5백만달러임.

－연간 비즈니스 만찬과 기업인 리더십어워드 만찬이 주목할만한 성과를 거둠. 특히 기업인 리더십어워드는 전년대비 26%(234,241달러) 증가함.

○기업회원 수입은 전년대비 48% 증가하였고, 개인 회원프로그램의 수입도 개관이래 가장 많은 227,262달러를 기록함.

○효과적이고 효율적인 재정운영으로 예산의 78%를 지출함. 동시에 운영비는 전년대비 4% 감소함.

○총매출은 2009년 17백만달러에서 2010년 14백만달러로 감소함.

－2009년에는 Puffin재단에서 3백만달러를 기부하여 총 매출이 높게 나타남. 이 기부를 제외하면 2010년 박물관의 운영, 전시, 교육, 컬렉션관리, 특별 프로젝트 등으로부터의 매출은 2009년 매출 수준과 비슷함.

〈표 2-23〉 뉴욕시박물관의 2010년 재정현황

(단위: 달러)

구분		2009	2010
Support & Revenue	Contribution Income and Services	12,974,103	8,019,239
	Special Events	1,645,267	2,512,772
	Other Earned Income	2,077,371	3,164,688
	In-Kind Contributions	535,036	501,399
total		17,231,777	14,198,098
Expenses	Programing	8,297,594	8,665,713
	Fundraising	1,819,036	1,461,504
	General Administrative	1,574,653	1,023,053
total		11,691,283	11150270

자료 : Museum of the City of New York, Annual Report FY2009, FY2010

〈그림 2-11〉 뉴욕시박물관의 뉴욕 시민 생활상 전시

제3절 책임운영기관[27]

1. 책임운영기관과 박물관회사의 관계

○박물관회사는 미국과 유럽의 국가재단 산하 박물관들의 공공서비스 확장과 재정자립도 향상, 시민체험과 즐길 거리의 다양화 등을 위해 재단 내 혹은 재단과 별개로 상업적으로 운영되는 조직임.

○한편 국립현대미술관, 국립극장, 국립과천과학관은 정부직영기관이지만 민간시장에서 제공되는 서비스를 제공하고 사업수익을 확보할 수 있는 기관임. 정부는 이러한 기관들의 사업 및 집행성격의 업무에 대해서 책임감 강화, 독립적 운영과 자율성 확보, 재정자립도 향상을 위해 이들을 책임운영기관으로 지정하고 정부직영체제로 운영하고 있음.

－서울역사박물관 역시 책임운영기관 법률에 근거하여 지방정부의 책임운영기관으로 지정되어 있음.

○정부는 국립과학관, 국립현대미술관과 같은 책임운영기관의 경영 책임성과 재정자립을 근

27) 이 절은 행정안전부 홈페이지(http://www.mopas.co.kr)와 법제처 홈페이지(http://www.moleg.go.kr)의 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」을 참고하였음.

원적으로 확보하기 위해 궁극적으로는 정부조직에서 분리하여 재단화시킬 것임.

○ 만약 이들 기관이 재단이 되면 서구의 박물관처럼 일반대중들의 고급문화에 대한 욕구를 수용하고 문화산업의 한 축으로 성장할 수 있는 박물관회사 개념을 도입할 것이며, 박물관은 그 고유의 기능뿐만 아니라 복합적인 엔터테인먼트, 비즈니스 공간으로 전환될 것임.

○ 이러한 관점에서 보면 현재 국립중앙박물관, 국립현대미술관, 서울역사박물관과 같은 책임운영기관은 서구의 박물관회사로 전환되기 이전의 준비단계 조직으로 볼 수 있음.

－국립중앙박물관은 비록 책임운영기관이 아니지만 향후 재단전환에 대비하여 국립중앙박물관재단을 설립하였고 여기서 상품판매, 식음료사업, 문화공연사업을 하고 있음.

－국립현대미술관 역시 조만간 재단으로 전환될 예정이며 이를 대비하기 위해 박물관회사 개념을 도입하고 상품개발, 기업마케팅, 교육프로그램 재설계와 관련하여 투자를 하였고, 조직을 재정비함. 또한 서울관을 전통적인 전시기능의 미술관을 넘어 복합엔터테인먼트와 비즈니스 공간으로 만들 예정임.

○ 서울역사박물관을 포함한 이들 책임운영기관이 향후 박물관회사 성격의 재단으로 전환 가능성을 고려할 때 현재 책임운영기관 제도와 이들의 평가시스템을 이해하는 것이 필요함. 하지만 현재 책임운영기관의 평가 시 고유사업 계획, 운영조직과 사업운영 프로그램 및 프로세스와 관련된 항목비중은 높지만, 재정자립도 향상과 관련된 항목비중은 낮음. 따라서 상품개발, 상업공간 조성, 다양한 부대사업을 통해 적극적으로 수입을 창출하고 부가적인 문화서비스를 제공하려는 박물관회사의 개념에는 아직은 미치지 못하고 있음.

2. 책임운영기관 개념 및 목적

1) 개념

○ 「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제2조에 따르면, 책임운영기관은 정부가 수행하는 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대하여 기관장에게 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고, 그 운영성과에 대하여 책임을 지도록 하는 행정기관을 말함.

2) 목적 및 사업목표

(1) 목적

○기관운영의 자율성과 책임성을 부여함으로써 재정운영의 효율성을 제고할 뿐만 아니라 대국민 서비스의 질적 향상을 도모하여 정부의 경쟁력을 강화하고자 하는 것임.

(2) 사업목표

○중앙행정기관의 장은 그 기관의 소속책임운영기관별로 다음과 같은 사업목표를 정하여 기관장에게 부여하여야 함.

－재정의 경제성 제고

－서비스 수준의 향상

－경영의 합리화 등

3. 책임운영기관의 운영원칙 및 분류

1) 책임운영기관의 대상

○「책임운영기관의 설치·운영에 관한 법률」 제4조에 따르면, 기관의 주된 사무가 사업적·집행적 성질의 행정서비스를 제공하는 업무로서 성과 측정기준을 개발하여 성과를 측정할 수 있는 사무, 또는 기관 운영에 필요한 재정수입의 전부 또는 일부를 자체적으로 확보할 수 있는 사무의 처리를 위하여 행정안전부장관은 기획재정부 및 해당 중앙행정기관의 장과 협의하여 책임운영기관을 설치하거나 해체할 수 있음.

2) 책임운영기관의 운영원칙

－기관장을 대내외 공모를 통해 계약직으로 채용함.

－장관과 기관장 간 사업 및 성과목표 계약을 체결함.

－기관장에게 조직·인사·예산 등 운영상 자율권을 부여함.

－기관운영 성과에 대하여 소속장관에게 책임을 짐.

3) 책임운영기관의 분류

(1) 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관

○2011년 1월 기준으로 15개부처 38개 책임운영기관이 운영되고 있으며 기관의 지위에 따라 소속책임운영기관과 중앙책임운영기관으로 분류됨.

－소속책임운영기관은 중앙행정기관에 소속된 책임운영기관을 말함.

－중앙책임운영기관은 「정부조직법」제2조2항의 규정에 의해 책임운영기관으로 설치된 기관을 말하며 현재 특허청이 유일함.

(2) 사무성격에 따른 책임운영기관 분류

○기업형 책임운영기관

－기업형 책임운영기관은 재정수입 중 자체수입의 비율이 2분의 1 이상인 기관 혹은 자체수입의 비율이 2분의 1 미만인 기관 중에서 자체수입의 성격, 자체수입 확대의 잠재성 등을 고려하여 책임운영기관운영위원회가 기업형 기관으로 운영할 필요가 있다고 심의·의결한 기관을 말함.

○행정형 책임운영기관

－행정형 책임운영기관은 사업적·집행적 성질의 행정서비스를 제공하는 기관이나 성과 측정이 가능한 사무를 주로 수행하는 기관을 말함.

〈표 2-24〉 유형별 책임운영기관

행정형 기관(24개)	기업형 기관(14개)
경인지방통계청,동북지방통계청,호남지방통계청,동남지방통계청,충청지방통계청,국방홍보원,국립중앙극장,한국정책방송원,해양경찰정비창,국립국제교육원,항공기상청,국토지리정보원,울산지방해양항만청,국립과학수사연구원,국립종자원,국립현대미술관,국립축산과학원,국립산림과학원,국립수산과학원,국립원예특작과학원,통계개발원,국립문화재연구소,한국농수산대학,국립생물자원관	국립재활원,국립목포병원,국립서울병원,국립나주병원,국립공주병원,국립부곡병원,국립춘천병원,국립마산병원,경찰병원,국립중앙과학관,대산지방해양항만청,국립자연휴양림관리소,국립과천과학관,특허청

자료 : 행정안전부 홈페이지

4. 일반 행정기관과의 차이

1) 정원관리

○정원관리는 일반행정기관이 직급별 정원을 대통령령으로 규정하지만, 소속책임운영기관은 총 정원만 대통령령으로 규정함.

－책임운영기관의 기관장 채용 시 공개모집 절차에 따라 행정이나 경영에 관한 지식·능력 또는 관련 분야의 경험이 풍부한 사람 중에서 선발하여 계약직 공무원으로 임용함.

－책임운영기관은 초과수입금 사용이 불가능한 일반행정기관과 달리 초과수입을 직접·간접비용에 사용할 수 있음. 또한 예산 이월이 가능한 금액은 경상적 경비의 20% 이하임.

〈표 2-25〉 예산회계

구 분	일반행정기관	소속/중앙책임운영기관
회계방식	일반회계방식 적용 (예외적으로 기업회계 적용)	행정형 : 일반회계 적용(별도 책임운영기관 항목 설치) 기업형 : 특별회계 적용(책임운영기관특별회계 설치)
예산편성지침	기획재정부에서 동일기준을 적용, 일괄작성 시달	관계기관의 의견을 들어 별도 작성 가능
초과수입금	초과수입금 사용불가 (예외적으로 인정)	초과수입의 직접·간접비용에 사용가능(사후통보) 예산처 사전협의 한도 소속책임운영기관 : 20/100 중앙책임운영기관 : 10/100
예산이·전용	기획재정부장관 승인하에 제한적으로 이·전용 허용	인건비와 일부 물건비 간 자체전용가능 기획재정부장관과 협의하여 이·전용 범위 확대 가능
예산이월	경상적 경비의 10% 이하	경상적 경비의 20% 이하

자료 : 행정안전부 홈페이지

〈표 2-26〉 인사관리

구 분	일반행정기관	소속책임운영기관	중앙책임운영기관
기관장 채용	장관이 인사권 행사	2년 이상 5년 이내의 계약직으로 채용 (공개모집)	대통령이 임명(정무직) 임기 2년 1차 연임가능
직원인사권	장관(청장)이 행사	기관장이 행사	중앙행정기관과 동일 (인사관계법령 준용)
인사교류	장관(청장)이 실시	기관장과 협의하여 실시	
성과상여금	공무원보수규정 적용	기관장이 별도 책정 가능(소속 장관 승인)	

자료 : 행정안전부 홈페이지

2) 기부금 운영

○ 책임운영기관은 「기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률」제5조제2항[28] 본문에도 불구하고 금전을 제외한 자발적으로 기탁되는 물품을 그 기관의 사업 목적에 부합하는 범위에서 접수할 수 있음.

－기탁받을 수 있는 물품의 범위, 기탁되는 물품의 접수절차 및 접수의 제한에 필요한 사항은 대통령령으로 정함.

5. 책임운영기관의 평가[29]

1) 평가체계

○ 책임운영기관의 평가는 소속중앙행정기관에 의한 해당기관의 '고유사업 평가'와 행정안전부에 의한 '관리역량 평가'가 있음.

(1) 고유사업 평가[30]

－고유사업 평가는 해당 책임운영기관이 제출한 전년도 사업성과보고서를 바탕으로 실제 사업의 달성도를 확인하여 주어진 평가지표에 의하여 평점을 내리고, 평가결과를 보고서로 작성하여 제출함.

(2) 관리역량 평가

－행정안전부는 중앙행정기관의 심의회를 거쳐 온 고유사업 평가결과와 자체적으로 행한 관리역량 평가결과를 종합하여 운영위원회에 상정함.

---

28) 국가나 지방자치단체 및 그 소속기관·공무원과 국가 또는 지방단체에서 출자·출연하여 설립된 법인·단체는 자발적으로 기탁하는 금품이라도 법령에 다른 규정이 있는 경우 외에는 이를 접수할 수 없다. 다만, 다음 각 호의 어느 하나에 해당하면 이를 접수할 수 있다. 1. 대통령으로 정하는 바에 따라 사용용도와 목적을 지정하여 자발적으로 기탁하는 경우로서 기부심사위원의 심의를 거친 경우 2. 모집자의 의뢰에 의하여 단순 기부금품을 접수하여 모집자에게 전달하는 경우 3. 대통령령으로 정하는 국가 또는 지방자치단체에서 출자·출연하여 설립한 법인·단체가 기부금품을 접수하는 경우

29) 행정안전부(2011), '2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서'를 참고함.

30) 고유사업 평가의 평가분야는 사업운영목표, 자체수입 등 기관 특성 및 사업우선순위 등에 따라 기관장이 소속중앙행정기관과 협의하여 자율적으로 설정(90%)하고, 고객만족도 평가(10%)를 포함함.

2) 관리역량 평가지표

○ 관리역량 평가는 사업계획 · 목표의 적절성(25%), 자체평가의 적절성(13%), 조직 · 인사관리의 적절성(20%), 재정건전성 및 회계 · 예산관리 건전성 제고 노력(기업형 10%, 행정형 8%) 행정효율성 및 고객서비스제고 노력(기업형 25%, 행정형 27%), 평가결과에 대한 활용 정도(7%)를 평가함.

〈표 2-27〉 책임운영기관 평가지표

평가지표	세부 평가항목	평가착안사항
사업계획목표의 적절성(25%)	사업계획의 적합성(10%)	■기관 특성과 목표 및 사업계획의 부합성 ■사업운영계획 및 연도별 사업계획의 연계성 ■목표 및 추진계획의 구체성 · 실현가능성 ■목표 및 사업계획의 성과지표 연계성
	목표설정의 적절성(10%)	■성과지표별 목표수준 구체성 및 난이도 정도 ■당초 목표의 수정 여부 및 근거
	목표수준의 도전성(5%)	■사업추진여건 및 과제실적 등을 고려 ■기존 목표외 목표설정 여부
자체평가(고유사업 평가)의 적절성(13%)	평가과정의 충실성(3%)	■평가지침의 평가방식 및 지표 적용 여부 ■심의회 및 자체평가단 구성 · 운영의 적절성
	평가내용의 충실성(10%)	■사업목표와 계획에 입각한 종합적 의견 제시 여부 ■기관의 핵심 문제점에 대한 구체적이고 객관적인 대안 제시 여부 ■평가지표별로 구체적 실적에 입각한 공정한 점수 산정 여부 ■전년도 자체평가 지적사항의 반영여부 및 수준 ■자체평가위원들을 위한 평가기준 마련 여부 ■평가위원들의 활동 충실성
조직 · 인사관리의 적절성(20%)	조직 · 인사 관리상 자율성 활용 정도(10%)	■조직관리상 자율성 활용 실적 ■인사관리상 자율성 활용 실적 ■국정과제 추진, 기관 핵심역량 강화 등을 위한 조직 · 인사 개선 실적
	기관장 리더십 발휘 정도(10%)	■기관장의 비전 및 그 구체성과 실행성 ■조직역량결집, 사기앙양 노력 및 노사관계 선진화 등 ■기관장의 대외협력활동
재정 · 회계 · 예산관리 건전성 제고 노력(기업형 10%, 행정형 8%)	재정 · 회계 · 예산관리 건전성 제고 노력(기업형 10%, 행정형 8%)	■예산절감 등 재정자립도 향상 노력 ■회계제도 정착 노력 ■재무제표 작성의 충실성 ■총액인건비 재원 활용의 적절성 ■회계운영의 적절성
행정효율성 제고 노력(기업형 25%, 행정형 27%)	행정효율성 제고 노력(기업형 8%, 행정형 10%)	■업무 추진의 효율성 제고 노력 ■직원 역량 강화 및 전문성 제고 노력 ■행정효율성 제고를 통한 예산절감 및 업무처리시간 단축 등 구체적 사례
	고객서비스 제고 노력(12%)	■서비스 수행체계 및 사업프로세스 개선 실적 ■고객만족도 조사의 체계적 실시 ■고객만족도 조사결과를 실제 업무 개산에 활용한 사례 ■고객범위의 설정 및 고객관리 수준
	정책 홍보 노력(5%)	■주요 사업 및 기관에 대한 홍보 노력 ■다양한 매체 활용 및 고객접근성 고려 등 적극적 홍보 노력
	평가결과에 대한 활용 정도(7%)	■평가 지적사항에 대한 사후조치 ■평가결과의 활용

자료 : 2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서

6. 서울시 책임운영기관

1) 서울특별시 책임운영기관

○2008년 11월 「서울특별시 책임운영기관의 지정 및 운영에 관한 조례(조례 제4711호)」가 제정됨.

○서울시 책임운영기관은 서울시 행정기관의 사무 중 공공성을 유지하면서도 경쟁원리에 따라 운영하는 것이 바람직한 사무에 대하여 시장 권한 일부를 위임하여 행정 및 재정상의 자율성을 부여하고 그 성과에 대하여 책임을 지도록 하는 성과 중심의 행정기관임.

－중앙부처의 책임운영기관처럼 지정기준은 기관의 주된 사무가 사업적·집행적 성질의 행정서비스를 제공하고 성과측정기준의 개발과 성과의 측정이 가능한 사무 및 기관운영에 필요한 재정수입의 전부 또는 일부를 자체 확보할 수 있는 사무임.

○기관장은 사업목표를 부여받은 날부터 1개월 이내에 「서울특별시 책임운영기관의 지정 및 운영에 관한 조례」 제8조제2항에 따라 사업운영계획을 수립하여 서울특별시장의 승인을 받아야 함.

○기관장에게 인사와 예산의 자율권을 주고, 그 결과에 대해 책임을 묻는 것으로 경영의 효율성을 높이려는 취지임.

○서울특별시는 역사박물관, 시립미술관, 교통방송 등 3개 기관을 책임운영기관으로 정함.

2) 서울시 책임운영기관의 종합평가[31]

○서울특별시 3개 책임운영기관의 사업성과(고유사업 및 관리역량) 평가를 위해 책임운영기관 운영성과에 대한 서울특별시 차원의 종합적인 비교·평가, 기관별 우수사례 발굴 및 발전방향을 제시함.

－종합평가는 고유사업 평가 70%, 관리역량 평가 30%로 이루어짐. 고유사업 평가는 사업성과목표, 기관 특성 및 사업중요도에 따라 기존 고유사업지표를 연구진이 보완하여 설정하고 고객만족도 평가를 포함함. 관리역량 평가는 신축적이고 성과중심적인 조직·인사관리, 예산·회계의 건전성 제고, 업무프로세스 개선을 통한 행정효율성 향상, 책임운영기관제도의 성공적인 정착을 평가함.

---

31) 한국정책평가연구원(2011), “2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가”

3) 기관별 평가결과

(1) 서울역사박물관

○서울역사박물관은 2010년 종합평가에서 100점 만점에 88.80점을 받음.

－관리역량 평가인 공통지표는 30점 만점에 24.31점을 획득하여 전반적으로 양호하게 평가됨. 분야별로는 '예산·회계의 건전성 제고', '업무프로세스 개선을 통한 행정효율성 향상', '책임운영기관 제도의 성공적인 정착' 분야에서 우수한 성과를 거두었으나, '신축적이고 성과중심적인 조직·인사 관리' 분야에서는 보통의 수준으로 평가됨.

－고유사업 평가인 고유지표는 70점 만점에 64.49점을 획득하여 비교적 우수한 수준으로 평가됨. 분야별로는 '전시 및 교육 다양화를 통한 박물관 수준향상'이 가장 우수한 영역으로 평가됨.

○서울역사박물관의 고객만족도 점수는 75.96점으로 나타남.

(2) 서울시립미술관

○서울시립미술관은 2010년 종합평가에서 100점 만점에 86.15점을 받음.

－서울시립미술관의 공통지표는 30점 만점에 22.31점을 획득하여 전반적으로 보통수준으로 평가됨. 특히 '신축적인 인사·관리' 분야에서 상대적으로 미흡한 수준으로 평가됨.

－고유지표는 70점 만점에 63.84점을 획득하여 비교적 우수한 편임. '시민고객과 소통·협력하는 열린 미술관 구현' 분야가 가장 우수하게 평가되었고, 그 외 다른 분야는 비교적 적정한 수준으로 나타남.

○서울시립미술관의 고객만족도 점수는 75.39점으로 나타남.

(3) 교통방송

○교통방송은 2010년 종합평가는 100점 만점에 88.12점을 받음.

－교통방송의 공통지표에 대한 평가 결과는 30점 만점에 23.21점을 획득하여 보통수준으로 평가됨. 분야별로는 '예산·회계의 건전성 제고'의 분야는 우수한 성과를 거두었으며 그 외 나머지 분야도 전반적으로 양호한 실적을 보임.

－고유지표는 70점 만점에 64.91점을 획득하여 비교적 우수한 편임. 분야별로는 '방송프로그램의 질적 향상'과 '수익구조 개선을 통한 재정력 향상' 분야는 매우 우수한 수준으로 평가됨.

○교통방송의 고객만족도 점수는 78.22점으로 3개 기관 중 가장 높음.

〈표 2-28〉 2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가 결과

구분	서울역사박물관	서울시립미술관	교통방송
공통지표(30점 만점)	24.31	22.31	23.21
고유지표(70점 만점)	64.49	63.84	64.91
종합평가(100점 만점)	88.80	86.15	88.12
고객만족도	75.96	75.39	78.22

자료 : 2010년도 서울특별시 책임운영기관 종합평가

제3장 서울역사박물관 현황

제1절 서울역사박물관의 현황
제2절 서울역사박물관의 현 단계 및 사업의 특성

제3장 서울역사박물관 현황

제1절 서울역사박물관의 현황[32]

1. 서울역사박물관의 일반 현황

1) 설립목적 및 근거

○서울역사박물관은 서울의 역사와 전통문화를 보전하고 이를 널리 알리기 위해 설립되었고 서울시민 및 내외국인들에게 서울의 문화를 느끼고 체험할 수 있는 기회를 제공하고 있음.

○『서울역사박물관 운영조례』를 근거로 서울시가 설립한 공공박물관임.

2) 연 혁

- 1985.01.10 : 경희궁 내 박물관·미술관 유치 검토
- 1997.04.21 : 기구 신설(조례 제3387로)
- 1997.12.31 : 준 공
- 2002.05.21 : 서울역사박물관으로 개관
- 2004.06.18 : 몽촌역사관 인수
- 2006.01.01 : 청계천문화관 인수
- 2009.10.27 : 동대문역사관 인수

32) 이 절은 '2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가'(한국정책평가연구원), '서울역사박물관 주요업무보고 2008-2010'(서울역사박물관), 서울역사박물관 홈페이지(http://www.museum.seoul.kr)를 참고하였음.

3) 조직 및 인력

(1) 조직

○조직은 2011년 현재 크게 2부(경영지원부와 학예연구부)로 구성되어 있고 다시 경영지원부는 총무과와 시설과로 나누어지며 학예연구부는 전시운영과, 교육대외협력과, 조사연구과, 유물관리과, 보조과학과로 나누어짐.

○경희궁에 있는 서울역사박물관 본관 이외에 청계천문화관, 몽촌역사관, 동대문역사관을 분관으로 두고 있음.

○총무과는 박물관 업무를 총괄하는 부서로 행정의 기획조정, 인사, 조직, 예산, 자원봉사자 운영 등을 담당함.

○시설과는 청소, 경비, 조경, 주차장, 기념품숍, 카페 등 박물관 운영에 필요한 시설관리 및 조경관리, 경희궁관리, 시설대관, 정보화관련 업무를 담당함.

○전시운영과는 기획전시, 상설전시, 기증유물전시, 작은 전시 등 박물관 내 전시활동을 총괄하는 부서로 상설 및 기획전시를 위한 유물선정과 조사, 전시기법연구, 도록발행 등을 담당함,

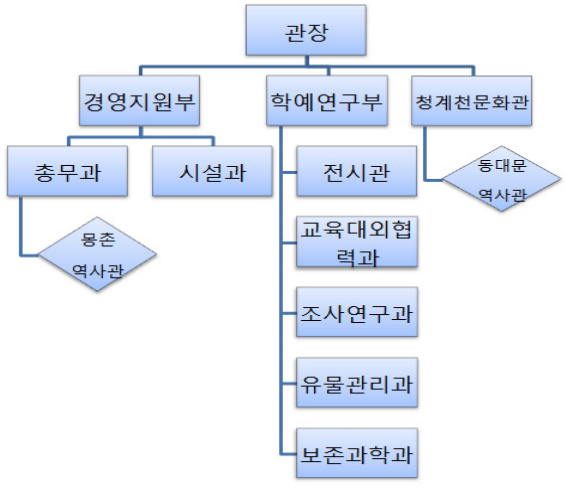
○교육홍보과는 교육팀과 홍보팀으로 구성되어 있음.

－교육팀은 서울의 역사와 문화에 관련된 주제를 중심으로 각종 교육프로그램 및 교재를 개발하여 성인/초등학생/중학생/가족/외국인/교원 등 대상별 교육을 실시하고 있음.

－홍보팀은 서울역사박물관의 문화정보지인 SeMu 등 홍보물 제작, 각종 문화행사 추진, 국내외 유관기관과 네트워킹 등의 업무를 통해 다양한 홍보마케팅 활동을 하고 있음.

○유물관리과는 유물구입, 기증, 유물등록, 유물사진촬영, 수장고 관리 및 운영 등의 업무를 담당함.

○보존과학과는 소장유물 보존처리, 문화재 분석, 유물보전, 환경 관리, 훈증 소독, 외부 의뢰 유물 보존처리, 연수생 교육 등의 업무를 담당함.



자료 : 서울역사박물관 주요업무보고

〈그림 3-1〉 서울역사박물관 조직도

(2) 인력

○총 인력 82명 가운데 절반인 41명은 행정직으로 경영지원부에 속해 있음.

○서울역사박물관의 실질적인 업무인 전시운영과 유물관리를 맡고 있는 학예연구부의 인원은 40명으로 행정직 인원에 비해 상대적으로 부족함.

○특히 전시를 담당하는 전시과 인원은 8명에 불과하여 전시보다는 유물발굴, 유물관리, 조사연구에 보다 많은 학예연구직이 투입되고 있음.

〈표 3-1〉 서울역사박물관 부서별 인력현황

부서명		인원(명)
관장		1
경영지원부(41명)	부장	1
	총무과	25
	시설과	15
학예연구부(40명)	전시과	8
	교육대외협력과	9
	조사연구과	8
	유물관리과	8
	보존학과	7
합계		82

자료 : 서울역사박물관 홈페이지

(3) 조직 및 인사관리 개선

○자체 성과평가시스템 구축

－5급 이하 전 직원을 대상으로 성과 포인트제도를 운영하고 있음.

－성과평가 결과는 승진, 성과금 지급 등의 인사관리에 반영됨.

○조직 내/외부 전문가 활용

－박물관 운영, 전시, 발굴/조사, 보존처리, 문화 등과 관련된 내·외부전문가를 활용함.

○'서울역사박물관 재탄생 계획' 및 연간계획 수립에 T/F를 구성하여 운영함.

2. 서울역사박물관의 예산현황

1) 세입 및 세출

○세입은 2010년에 540백만원으로 2009년을 제외하고 매년 500백만원 안팎임.

－2010년 수입을 보면 주차장 수입이 306백만원으로 가장 많음.

－박물관의 입장료 수입은 대체적으로 적었고 2007년부터 점차 감소하여 2010년 입장료 수입이 36백만원에 불과함.[33]

－2010년 공유재산 임대료 수입은 45백만원이며 지속적으로 감소하는 추세임.

○세출은 2008년에 27,950백만원으로 가장 많았고, 2009년, 2010년에는 220억원 정도임.

－세출 가운데 사업비가 가장 큰 비중을 차지하고 있으며 2010년 사업비는 17,244백만원임.

2) 재정자립도

○2010년 재정자립도는 2.39%임.

－2010년 세입은 540백만원으로 2009년 399백만원에 비하여 141백만원이 증가함.

－한편 2009년 재정자립도는 1.84%였음.

33) 입장료는 2010년 7월부터 무료로 전환됨.

〈표 3-2〉 서울역사박물관 세입 · 세출 현황

(단위: 백만원)

	구 분	2007	2008	2009	2010*
세입	계	567	478	399	540
	입장료 수입	91	57	56	36
	공유재산임대료	115	68	61	45
	대관료 수입	283	346	34	93
	주차장 수입			230	306
	기 타 수 입	14	7	18	60
	지난 년도 수입	64	-	-	-
세출	계	16,712	27,950	21,666	22,616
	인건비	4,303	5,306	4,470	4,409
	기본경비	1,984	1,011	948	963
	사업비	10,425	14,663	16,248	17,244

주 : *2010년 세입은 징수결정액, 세출은 집행액 기준임(2007~2009년은 예산액 기준).
자료 : 서울역사박물관 주요업무보고

3) 예산과 회계의 건전성 제고

○전시모듈 재활용으로 비용 절감

－전시모듈을 진관사 태극전, 진관사 사진전, 자매도시전, 새문길 박물관전에 재활용함으로써 20백만원의 비용을 절감함.

－“종로엘러지” 기획전에 사용된 청일집 및 봉제공장 등의 전시물을 상설전에 재활용하여 약 20백만원의 예산을 절감함.

○유물기증 활성화 노력

－유물 660점(평가액 1,187백만원)을 기증받아 사례비 250백만원을 제외한 930백만원 상당의 예산을 절감함.

○몽촌역사관의 야간 관람시간 단축

－기존 21시에서 18시로 축소하여 연간 4백만원의 운영비용을 절감함.

○인건비·관리비 등 경사경비 감축 노력

－업무추진비, 국내여비 등 9백여만원의 비용을 절감함.

－시설관련 일직자(매주 2명)를 축소하고 매뉴얼화하여 2.6백만원의 일직비를 절감함.

○임대 상업매장 공개경쟁입찰

－뮤지엄숍 임대자 선정을 공개경쟁입찰로 전환함으로써 낙찰 예정가 35.2백만원보다 28.6백만원 많은 68.8백만원의 수입을 올림.

3. 서울역사박물관의 시설

1) 주요시설

○서울역사박물관은 지하 1층, 지상 3층으로 구성되어 있고 총 연면적은 20,166㎡(6,100.4평)임.

○1층(7.085㎡)에는 로비, 기획전시실, 강당, 뮤지엄숍, 식당 및 카페가 있음. 2층(2,827㎡)에는 사무공간, 교육실이 있고, 3층(5,238㎡)에는 상설전시실, 도시모형실이 있음.

〈표 3-3〉 주요시설의 구조 및 면적

층 수	면 적	시 설 현 황
지 층	5,016㎡	수장고, 중앙감시실, 기계실, 전기실
1 층	7,085㎡	기획전시실, 수장고, 로비, 공조실, 강당, 뮤지엄숍, 직원식당, 카페
2 층	2,827㎡	사무공간, 시청각실, 사회교육실
3 층	5,238㎡	상설전시실, 정보의 다리, 서울도시모형

자료 : 서울역사박물관 홈페이지

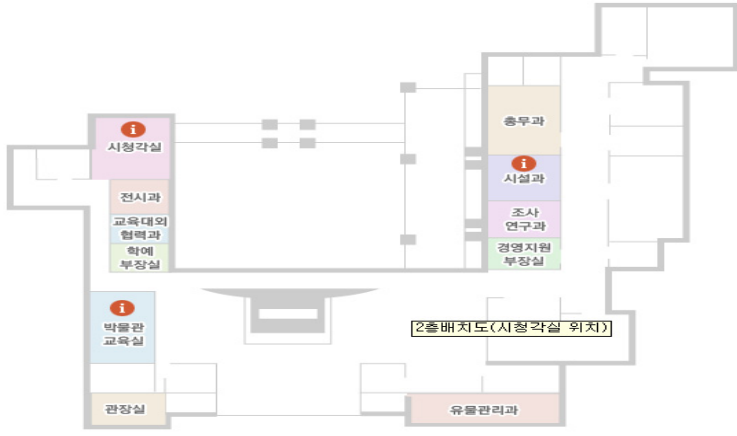
2) 층별 배치도

○서울역사박물관 1층에는 강당, 기획전시실, 카페, 뮤지엄숍, 중정 야외테크,, 기증 유물 전시실, 문화정보센터, 물품보관소, 안내데스크가 있음.

자료 : 서울역사박물관 홈페이지

〈그림 3-2〉 서울역사박물관 1층 배치도

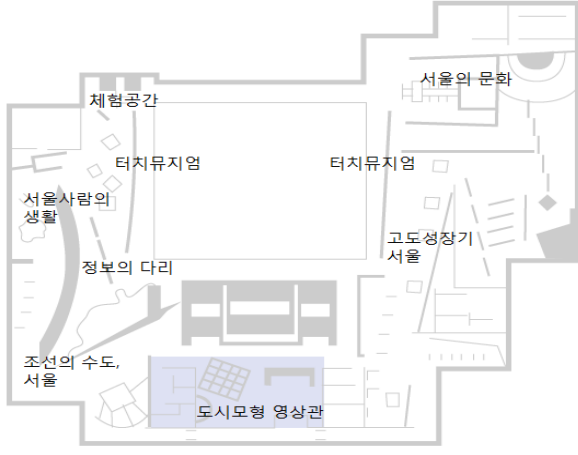
○2층에는 시청각실, 박물관 교육실과 부서별 사무실이 위치해 있음.



자료 : 서울역사박물관 홈페이지

〈그림 3-3〉 서울역사박물관 2층 배치도

○3층에는 조선의 수도-서울, 서울사람의 생활, 서울의 문화, 고도성장기 서울과 같은 전시실과 정보의 다리, 체험공간, 도시모형 영상관, 터치뮤지엄이 있음.



자료 : 서울역사박물관 홈페이지

〈그림 3-4〉 서울역사박물관 3층 배치도

3) 전시실 및 교육실

(1) 기획전시실과 기증유물전시실

○기획전시실은 서울의 역사/문화와 관련된 내용을 주제별로 자체 기획전뿐만 아니라 외부의 특별전시를 유치하여 시민들에게 다양한 문화 체험의 기회를 제공하고 있음.

○기증유물전시실은 서울역사박물관에 기증된 유물들을 전시함으로써 기증자의 뜻을 기리는 전시실임.

(2) 상설전시실

○상설전시 1존(조선의 수도-서울)은 국왕으로부터 노비에 이르기까지 온갖 계층의 사람들이 모여 살고 한성부를 비롯한 관청까지 짜임새 있게 관리되고 있는, 도성으로 둘러싸인 옛 수도 서울의 모습을 보여주고 있음.

○상설전시 2존(서울사람의 일상·경제생활)은 조선시대 서울사람들의 일상생활 및 복식과 음식, 주택, 시장 등 활력이 넘치는 생활모습을 전시하고 있음.

○상설전시 3존(서울의 궁중·학술·예술문화)은 서울의 궁중문화, 학술, 예술문화를 보여주고 있음.

○상설전시 4존(고도성장기 서울)은 근대와 현대 우리 역사의 굴곡을 딛고 이제 세계의 유수한 도시들과 어깨를 나란히 하며 나아가고 있는 서울의 모습을 전시하고 있음.

○상설전시 5존(도시모형영상관)은 정교한 모형과 IT 기술을 결합한 멀티미디어 전시관임.

－'서울, 오늘 그리고 내일...'이라는 주제로 317.29㎡ 넓이의 전시관에 605.25㎢ 규모의 서울을 1/1500으로 축소한 가로 21.5m× 세로 14.5m의 대형모형을 설치하여 서울 전체를 한 눈에 내려다볼 수 있음.

(3) 교육실 및 기타

○문화정보센터는 역사학, 미술사, 고고학, 민속학 등 박물관 관련자료를 포함하여 학술지, 학회지 등 27,000여권의 도서와 디지털 자료를 비치하고 있으며, 컴퓨터 및 스캐너 등을 이용하여 자료검색과 열람이 가능함.

○시청각실(44평)은 세미나, 회의의 용도로 사용되는 장소이며, 문화/역사관련 행사를 위한 대관도 하고 있음.

○박물관교육실은 어린이, 청소년, 성인, 가족, 외국인 등 다양한 계층을 대상으로 서울의 역사와 문화에 대한 이해를 돕고 전통문화의 향수기회를 제공하고 있음.

○정보의 다리는 전시장 중층에 있으며 36대의 컴퓨터를 설치하여 서울에 대한 좀 더 많은 정보를 제공하는 곳임.

－서울의 역사, 문화유적, 산수, 풍속 등의 내용을 퀴즈로 듣기도 하고, 옛 그림이나 사람으로 보기도 하고, 게임으로도 즐길 수도 있음.

○체험공간은 관람자가 직접 복제된 유물을 작동하여 체험할 수 있도록 실물이나 모형을 만들어서 연출한 코너임.

－우리나라의 해시계인 앙부일구, 길이, 부피, 무게를 재는 도량형구, 방향을 보는 나침반과 패철, 벼슬살이 놀이인 승경도, 고건축 기둥 결구를 짜보는 집 짓기 등 직접 체험해 볼 수 있는 공간으로 구성되어 있음.

○터치뮤지엄은 옛 물건을 직접 만져보는 곳으로 유물이나 그 정교한 복제품을 제작하는 14개 아이템으로 구성되어 있음.

4) 편의시설

○편의시설로는 기념품숍, 카페테리아, 구내식당, 옥외매점이 있음.

〈표 3-4〉 서울역사박물관 편의시설

구 분	면 적	용 도
기념품숍	126.17㎡	박물관 이용자들을 위하여 특색있는 문화상품 전시 · 판매
카페테리아	194.40㎡	박물관 이용자들에게 질 높은 음식 및 식음료서비스 제공
구내식당	141.24㎡	박물관 이용자 및 내부직원들에게 음식 제공
옥외매점	13.05㎡	박물관 이용자들에게 식음료서비스 제공

자료 : 서울역사박물관 홈페이지

자료 : 서울역사박물관 홈페이지

〈그림 3-5〉 서울역사박물관의 카페테리아

자료 : 서울역사박물관 홈페이지

〈그림 3-6〉 서울역사박물관의 기념품숍

4. 서울역사박물관의 관람객 현황

○2010년 서울역사박물관 총이용객 수는 1,131,942명으로 전년대비 16.4% 증가함.

○2010년 본관 총 이용객은 597,667명이며 관람권 소지 내방객 363,269명(61%)과 문화행사, 교육참여, 기타 이용 관람객 243,398명(39%)으로 구분됨.[34]

○관람권 소지 관람객의 연령별 비중을 살펴보면, 어른 49%, 어린이 33%, 청소년 14.1%로 구성되고 주된 방문객이 초중고생임을 알 수 있음.

〈표 3-5〉 2010년 서울역사박물관(본관) 이용객 현황

(단위: 명)

관람권 소지 관람객					기타 이용객	총 계
어린이	청소년	어른	경로	소계		
121,619	51,119	178,420	12,113	363,269	234,398	597,667

자료 : 서울역사박물관 내부자료

○2010년 본관 이용객은 전년대비 약 3.3% 증가하였고, 관람객을 월별로 살펴보면, 8월과 5월에 관람객이 가장 많았고, 3월에 관람객이 가장 적은 것으로 나타남.

34) 2010년 7월 15일 무료관람 조례를 개정하였음.

〈표 3-6〉 서울역사박물관(본관) 월별 관람객 현황

(단위: 명)

	2009년	2010년	증감률
1월	37,822	45,647	20.7%
2월	24,842	32,239	29.8%
3월	25,935	29,305	13.0%
4월	43,579	41,724	-4.3%
5월	76,581	72,168	-5.8%
6월	31,834	38,009	19.4%
7월	33,162	53,709	62.0%
8월	70,205	76,082	8.4%
9월	40,007	57,771	44.4%
10월	122,742	59,552	-51.5%
11월	34,521	43,739	26.7%
12월	37,128	47,722	28.5%
계	578,358	597,667	3.3%

자료 : 서울역사박물관 내부자료

5. 서울역사박물관의 주요사업

1) 최근 주요 사업 현황 및 예산

(1) 최근 사업의 개요

○서울역사박물관은 개관 이후 매년 유물확보, 전시공간 환경개선, 상설전시관 존별 신규 전시물 확보, 청계천문화관, 한성백제박물관 준비사업 등의 예산을 지출하고 있음.

○매년 30억원 안팎을 투자하여 유물을 확보하고 박물관 환경개선에 매년 20~30억원 정도를 투자함.

○특히, 2008년에 1,935백만원의 예산을 투입하여 3층 전시실 및 문화정보센터에 서울도시모형을 설치함.

○2010년 관내 주요사업을 집행액 기준으로 살펴보면, 박물관 시설물 유지 운영에 2,856백만원으로 가장 많이 지출하였고, 이어 유물수집 2,774백만원, 기획전시 개최 1,554백만원 순으로 많이 지출한 것으로 나타남.

〈표 3-7〉 서울역사박물관 주요사업

사 업	주 요 사 업 명	사 업 내 용
2007	다양한 유물·확보 관리	유물 확보, 소장유물 등록 및 관리 등
	쾌적한 박물관 환경조성	시설물 유지운영, U-전시안내시스템 구축 등
	한성백제박물관 건립추진	한성백제박물관 건립추진, 연구용역, 시설설계 등
2008	감동 있는 수준 높은 전시기획	상설전시실(서울역사전시), 기증유물 전시, 특별기획전 전시, 서울도시계획모형 제작 및 전시
	다양한 유물·확보 관리	전시유물 구입, 기증업무, 기증유물 특별전
	쾌적한 박물관 환경조성	시설물 유지운영, 정보화 사업, 광장 개선
2009	감동 있는 수준 높은 전시기획	상설전시실 유지보수, 특별기획 전시, 서울 도시계획모형 영상관 개관
	역사문화 연구조사	문화유적 발굴조사, 발굴유물 특별전, 서울생활문화 자료조사 및 편찬
	문화재 보존 과학기능 강화	소장유물 및 전차 보존처리, 청진6지구 출토 시전행랑유구 이전복원
2010	서울의 정체성을 찾는 전시	상설전시실 업그레이드, 다양한 기획전시 개최, 서울도시모형관 운영
	보존가치 있는 유물 확보 및 보존	유물수집, 소장유물 등록관리
	역사적 흔적을 찾는 조사연구	문화유적 발굴조사, 서울의 생활문화 자료조사 및 편찬
	문화복합공간 조성	박물관 교육프로그램 제공, 다양한 문화행사 개최, 박물관 국제 심포지엄 개최
	쾌적한 박물관 환경조성	박물관 시설물 유지 운영, 홈페이지 유지보수 및 박물관 정보화 사업

자료 : 서울역사박물관 주요업무보고

(2) 2010년 사업현황

① 서울의 정체성을 찾는 전시

○상설전시실 업그레이드(예산: 1,718백만원/ 집행액: 708백만원)

－‘박물관 재탄생 계획’에 따라 상설전시실 업그레이드 사업을 추진 중임. 상설전시 3, 4존 환경개선사업을 시행하고, 야외전시실 콘텐츠 및 사인물 보완으로 시민고객 접근성을 제고함.

○다양한 기획전시 개최(예산: 1,790백만원/ 총집행액: 1,554백만원)

－서울의 역사문화, 서울의 주요 장소 및 서울사람들의 삶을 주제로 한 기획전시를 통해 서울의 정체성을 확립하고 도시역사박물관으로서의 차별성을 부각함.

○서울 도시모형영상관 운영

－국내외 방문객들에게 서울의 미래비전을 제시하고자 정밀도시모형과 대형스크린, 조명,

영상을 융합하여 종합 모형영상관을 개관함.

② 보존가치 있는 다양한 유물 확보・관리

○유물 수집(예산: 2,778백만원/ 집행액: 2,774백만원)

－1, 2차 공개구입과 경매구입을 통해 840점의 유물을 들여오고 기증을 통한 유물 및 생활자료 1,680점을 확보함.

○소장유물 등록・관리(예산: 257백만원/ 집행액: 244백만원)

－유물전산화를 통해 일관성 있고 종합적인 관리체계를 구축함.

③ 서울의 역사적 흔적을 찾는 조사연구

○문화유적 발굴조사(예산: 1,426백만원/ 집행액:685백만원)

－진관사 발굴조사, 종묘광장 인근유적 발굴조사를 실시함.

○서울 생활문화 자료조사 및 편찬(예산: 900백만원/ 집행액: 887백만원))

－급변하는 도시인 서울의 변화과정 조사·기록, 아카이브, 보고서 간행·영상기록(아현뉴타운 등 4개지역 조사)

- 아현 : 아현일대의 도시공간과 도시기능 조사(협력기관: 서강대학교 사회학과)
- 세운 : 세운상가 일대의 업종별 실태와 상업적 유통망(협력기관:(사)공간환경학회)
- 한남 : 이태원 지역의 다문화 공간 사례조사(협력기관: 한양대학교 다문화연구소)
- 서촌 : 서촌일대의 도시조직, 공간, 한옥분포 사례조사(협력기관: 서울학연구소)

④ 시민과 함께 하는 문화복합공간 조성

○박물관 교육프로그램 제공(예산 : 204백만원/ 집행액 : 202백만원)

－서울의 지역성 및 역사성과 관련된 주제로 강연·전시·전통문화체험 등 다양한 프로그램을 운영하여 시민들의 도시문화와 역사에 대한 이해를 넓히고 문화적 소양을 함양케 함으로써 삶의 질 향상을 도모함.

○다양한 문화행사 개최(예산 : 291백만원/ 집행액 : 228백만원)

－전통문화행사, 어린이날 행사 등을 개최하여 시민들의 다양한 문화향수 기회를 제공함.

- 설맞이 행사, 한가위 전통문화 행사, 어린이날 행사, 새문길박물관 문화축제 등

○박물관 국제 심포지엄 개최(예산 : 102백만원/ 집행액 : 100백만원)

－2009년 제8회 국제심포지엄 워크숍에서 논의되었던 서울, 북경, 도쿄 등 세 수도의 도시 원형 비교 전시로 원형보존을 위한 다양한 정책 및 사례를 소개함.

－서울, 북경, 도쿄 등 세 수도의 박물관 전시 연구 분야의 협력을 도모함.

⑤ 쾌적한 박물관 환경조성

○박물관 시설물 유지 운영(예산 : 3,082백만원/ 집행액 : 2,856백만원)

－최적의 관람환경을 위해 전시 및 편의시설의 정기적 점검 및 보수, 경희궁 및 박물관의 화재예방과 시설물 안전관리 운영 유지, 박물관 기계 및 자동제어시스템 등 노후화된 박물관 핵심기반시설을 개선함.

○홈페이지 유지보수 및 박물관 정보화(예산 : 1,027백만원/ 집행액 : 917백만원)

－홈페이지 유지보수를 통한 안전적 시스템 운영 및 웹 도록(web 圖錄) 등 신규 콘텐츠 구축으로 대민 서비스를 제공함.

⑥ 관외사업

○청계천문화관 운영(예산 : 2,027백만원/ 집행액 : 1,875백만원)

－청계천 복원과정과 청계천의 과거, 현재, 미래를 다양하게 표출한 상설전시와 문화관 특성에 맞는 특별전시를 개최함.

• 상설 및 기획전시 관람인원은 129,975명임.

• 교육 및 문화프로그램을 159회 운영하여 3,303명이 참여함.

○몽촌역사관 운영(예산 : 280백만원/ 집행액 : 263백만원)

－서울의 고대 역사와 문화에 대한 전시를 하는 몽촌역사관과 한성백제 시대의 주거지유구를 처리한 전시물을 보여주는 움집터전시관을 운영하고 있음.

• 교육 및 문화프로그램을 143회 운영하여 16,885명이 참여함.

－사이버 서울역사박물관 구축・운영

• 박물관의 가상체험 공간을 구축하여 운영함.

〈표 3-8〉 서울역사박물관 2010년 주요사업 예산액

(단위: 백만원)

구분	2010년 주요 사업		사업비	집행액
관내 사업	서울의 정체성을 찾는 전시	상설전시실 업그레이드	1,718	708
		다양한 기획전시 개최	1,790	1,554
		서울 도시모형영상관 운영	238	126
	보존가치 있는 유물 확보 및 보존	유물 수집	2,778 (구입:2527/기증:251)	2,774
		소장유물 등록 · 관리	257	244
	서울의 역사적 흔적을 찾는 조사연구	문화유적 발굴조사	1,426	685
		서울의 생활문화 자료조사 및 편찬	900	887
	시민과 함께하는 문화복합공간 조성	박물관 교육프로그램 제공	204	202
		다양한 문화행사 개최	291	228
		박물관 국제 심포지엄 개최	102	100
	쾌적한 박물관 환경 조성	박물관 시설물 유지 운영	3,082	2,856
		홈페이지 유지보수 및 박물관 정보화 사업	1,027	917
관외 사업	청계천문화관 운영		2,021	1,875
	몽촌역사관 운영		280	263

자료 : 서울역사박물관 주요업무보고

2) 기획 및 특별전시 현황(2008~2010년)

○기획 및 특별전시 사업에 연간 800백만원 정도의 예산을 투자하여 3~4개의 기획전만을 전시해오다가 2010년 기획전시 집행액이 1,554백만원으로 대폭 증가함으로써 7개의 기획전을 개최함.

－큰 전시회는 2달 정도 지속되고 약 400백만원의 예산이 소요되며, 작은 전시회는 1개월 정도 지속되고 100백만원 내외를 투자함.

○2008년에는 기획 및 특별전을 3회 개최하여 200,547명의 관람객이 방문하였음.

－400백만원의 예산이 투입된 '서울이 아름답다'라는 서울 2008년 역사문화 특별전에 102,230명의 관람객이 방문함.

○2009년에는 기획 및 특별전을 5회 개최하여 181,694명이 방문함.

○2010년도에는 기획 및 특별전의 총 사업비는 1,790백만원으로 7회 개최하여 총 1,554백만원을 집행하였으며 356,235명의 관람객이 방문함.

－가장 많은 예산이 투입된 전시는 '국제 교류전'으로 396백만원임.

－가장 많은 관람객을 동원한 전시는 비교적 적은 예산(180백만원)이 투입된 ‘1950….서울…’로 95,590명이 관람함.

〈표 3-9〉 서울역사박물관의 주요사업

(단위: 명, 백만원)

연도	기간	전시명	관람객 수	투입예산
2008	4. 29 ~ 6. 29	서울이 아름답다	102,230	400
	7. 29 ~ 8. 31	서안비립명비전	55,232	205
	9 .23 ~ 11. 9	우리의 삼국지 이야기	43,085	182
	계	기획, 특별전 3회	200,547	787
2009	3. 24 ~ 5. 31	운현궁을 거닐다	58,831	354
	6. 13 ~ 6. 20	서울국제 매듭전	6,452	-
	7. 30 ~ 9. 20	광화문연가, 시계를 되돌리다	74,545	274
	8. 16 ~ 10. 21	연, 서울의 하늘을 날다	7,049	50
	10. 9 ~ 11. 8	세 이방인의 서울회상	34,817	117
	계	기획, 특별전 5 회	181,694	795
2010	4.6~5.9	광주 교류전(세 이방인의 서울 회상)	20,300	73
	4.27~5.30	골목안 넓은 세상	33,741	236
	5.26~7.11	국제 교류전(런던의 초상)	38,259	141
	6.17~8.29	1950….서울…	95,590	180
	8.13~10.3	서울 반세기 종합전1 (종로 엘레지)	69,248	288
	11.4~12.19	국제 교류전(서울・북경・도쿄, 세 수도의 원형과 보존)	46,873	396
	12.21~2011.2.27	서울반세기 종합전2	52,224	240
	계	기획, 특별전 7회	356,235	1,554
2008~2010 총 계		기획, 특별전 15회	738,476	3,136

주 : 2010년 투입예산은 집행액 기준임.
자료 : 서울역사박물관 주요업무보고

3) 문화 · 교육프로그램

(1) 전시회 해설 서비스

○2010년 전시회 해설 횟수는 1,971회로 전년 682회에 비해 현저한 증가가 이루어졌는데, 이는 2010년부터 상설전시 도슨트해설(1,248회), 기획전시 도슨트 해설(173회)이 평가에 포함되어 횟수가 급격히 증가한 때문임.

○전시해설 대상자를 보면 아빠와 함께하는 전시체험 1,458명, 복지시설 초청 2,559명, 도슨트 자원봉사자 교육 642명, 유아·어린이 등으로 나타남.

〈표 3-10〉 서울역사박물관의 전시해설

구분	운영 횟수	이용자 수(명)
아빠와 함께 전시체험	67	1458
복지시설 초청	97	2559
도슨트, 자원봉사자 교육	18	642
유아·어린이 대상 전시해설	368	n.a.
상설전시 도슨트 해설	1248	n.a.
기획전시 도슨트 해설	173	n.a.
계	1,971회	4,659명

자료 : 2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가

(2) 문화 프로그램

○복합문화공간으로서의 박물관 위상 제고를 도모하고자 다양한 문화행사를 개최함.

－문화행사 실적: 설맞이 전통문화 행사(2월), 한가위 전통놀이 마당(10월), 어린이날 행사(5월), 음악이 흐르는 박물관의 밤 총 10회(매월 마지막주 금요일), 서울시향과 함께하는 찾아가는 음악회 12회(매월 셋째주), 새문길박물관 문화축제(10월)

○2010년 문화 프로그램 운영횟수는 198회로 전년대비 195.5%나 급증하였고, 문화 프로그램 이용자 수 역시 85,320명으로 전년대비 181.5%나 급증함.

〈표 3-11〉 서울역사박물관 문화프로그램 이용 현황

구분	2009년	2010년
문화프로그램	67회	198회
문화 프로그램 이용자	30,300명	85,320명

자료 : 2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가

(3) 교육프로그램

○2010년 서울역사박물관의 교육프로그램은 역사유적 탐방, 성인평생학습 프로그램, 서울에 거주하는 외국인과 어린이, 가족 대상 체험프로그램 등 수요자 맞춤형 교육프로그램으로 다양하게 확대 운영함.

－문화소외계층을 대상으로 한 찾아가는 박물관 교실 확대

－외국인 대상 프로그램 다양화

－관련 연구기관과 협력을 통한 심화된 교육프로그램 제공

－역사유적 및 성곽투어 등 도시탐방 프로그램 확대

〈표 3-12〉 서울역사박물관 교육프로그램 이용 현황

구분	운영 횟수(회)	교육 프로그램 이용자(명)
서울역사박물관대학	16	2,400
박물관체험교실	32	1,084
직장인을 위한 역사아카데미	8	867
올망졸망박물관놀이교실	20	438
어린이역사탐험교실	30	897
청소년박물관교실(청소년인턴제)	23	1,155
전통문화체험교실	24	988
교구보급사업(유아교육기관)	11	1,199
찾아가는박물관교실	42	518
외국인역사문화교실	28	848
교사초청설명회	3	46
계	237	10,440

자료 : 서울역사박물관 주요업무보고

(4) 사이버박물관 운영

○홈페이지에서 가상유물 전시서비스를 제공하고 있으며, 홈페이지 이용자 수는 2009년 681,968명에서 2010년 684,704명으로 증가 추세에 있음.

4) 마케팅 · 홍보 노력

○회원제도 운영

－2010년 현재 회원 수는 전년대비 12.86% 증가한 21,175명임.

○언론매체, 인터넷 매체, 전단지, 소식지 등을 통한 홍보 노력

－교통방송 ‘오승룡의 서울이야기’와 연계한 서울유산 수집 홍보 캠페인

－지하철 5~8호선 환승역 행선안내기에 박물관 홍보문자 수록 및 ‘코리아 트레블타임즈’ 일문판에 박물관 기사 게재

－트위터나 메일링 서비스 등 온라인을 활용한 박물관 브랜드 이미지 강화 노력

6. 서울역사박물관의 평가[35)]

1) 서울역사박물관 평점표

○2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가에서 서울역사박물관의 2010년 평가점수는 88.80점으로 비교기관인 서울미술관보다 높은 평가를 받았음.

－예산절감 실적, 박물관 이용객 수, 관람서비스 프로그램 운영, 박물관 홈페이지 운영, 교육 문화 프로그램 참여 제고 분야 등에서 높은 점수를 받았음.

－반면, 신축적이고 성과중심적인 조직 · 인사 관리, 예산·회계 관리의 합리성 · 투명성, 책임운영기관제도의 성공적인 안착 분야 등에서는 비교적 낮은 점수를 받았음.

(1) 공통지표

○‘신축적이고 성과중심적인 조직·인사관리’ 분야에서 보통 수준으로 평가되었음.

－서울역사박물관의 특성을 고려한 자체평가시스템의 구축과 운영이 요구됨. 또한 포상제도가 도입 운영되고 있으나 성과평가의 결과에도 반영될 수 있도록 개선이 필요함.

○‘예산·회계의 건전성 제고’ 분야에서는 비교적 양호한 성적을 나타냄.

－목표치 설정을 문서화하여 시설물 유지 · 운영비용을 절감하려는 노력을 기울임.

○‘업무프로세스 개선을 통한 행정효율성 향상’ 분야에서는 대체로 우수한 편으로 나타남.

－그러나 불필요한 내부 절차의 감소 또는 폐지 업무에 대한 체계적인 조사가 필요할 것으로 판단되고, 내부직원 대상 교육 및 직무교육의 실적이 상대적으로 미흡한 것으로 나타남.

○‘책임운영기관 제도의 성공적인 정착’ 분야에서는 전반적으로 우수하게 나타남.

－백화점식의 지나치게 나열적인 방식으로 전시 및 활동을 진행하기 보다는 단기, 중기, 장기의 계획 아래 전략적으로 특화시켜서 수행할 필요가 있음.

(2) 고유지표

○‘박물관 이용 활성화’ 분야에서 전반적으로 우수하게 평가됨.

－특히 박물관 이용객 수는 전년대비 16.4% 증가함. 또한 사이버 박물관을 운영하여 홈페이지에서 가상유물 전시서비스를 제공하였음.

---

35) 한국정책평가연구원(2001), ‘2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가’

○‘전시 및 교육 다양화를 통한 박물관 수준향상’ 분야에서는 매우 우수한 성과를 거둠.
－문화프로그램의 횟수가 전년 67회에서 198회로 크게 증가하였고, 이용자수도 전년대비 181.5% 증가함.
○‘수준 높고 가치 있는 소장유물 확보 및 보존’ 분야는 전반적으로 양호한 실적을 보임.
－유물구입 건수가 840건으로 전년대비 44.7% 증가함. 그러나 유물 보존처리 건수와 발굴 유무 확보 건수는 전년대비 소폭 감소한 것으로 나타남.

〈표 3-13〉 서울역사박물관의 평점표

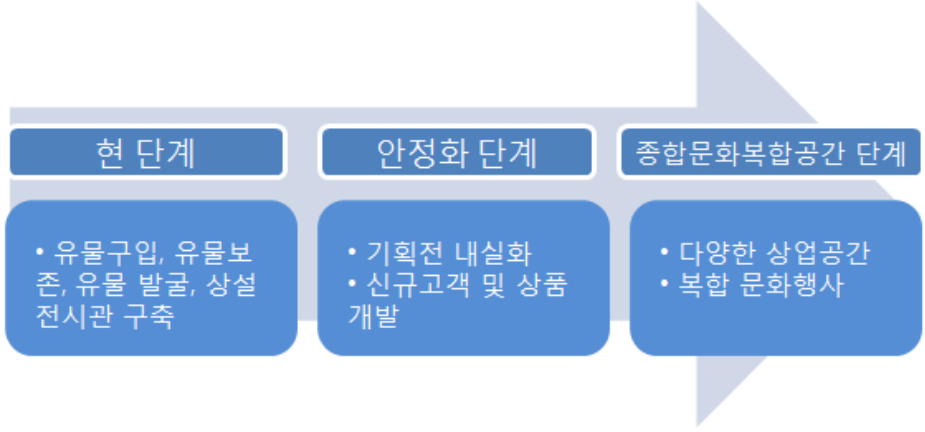
구분	공통목표	성과목표	성과지표	베점	득점	평점
공동지표	신축적이고 성과중심적인 조직·인사 관리(7점)	성과에 입각한 인사관리 정착(4점)	자체 성과평가체계 구축 및 관리	2	1.46	73.00
			성과상여금 등 인센티브제도 활용 노력	2	1.54	77.00
		신축적인 인사·조직운영(3점)	인사·조직운영의 합리성·적정성	3	2.31	77.00
	예산·회계의 건전성 제고(6점)	효율적 재원 운영을 통한 재무구조개선(6점)	예산절감 실적	2	2.00	100.0
			재정자립도	2	1.76	88.00
			예산·회계 관리의 합리성·투명성	2	1.40	70.00
	업무프로세스 개선을 통한 행정효율성 향상(6점)	업무수행방식 프로세스 개선(6점)	업무의 합리적 개선 노력	2	1.67	83.50
			업무개선에 따른 파급효과	2	1.70	85.00
			조직역량 강화 노력	2	1.80	90.00
	책임운영기관제도의 성공적인 정착(11점)	적정한 목표 및 사업계획의 수립·집행(7점)	비전 및 경영계획 수립의 적정성	2	1.65	82.50
			사업 운영의 적정성	5	3.67	73.30
		제도취지에 부합하는 기관운용(4점)	경영층의 리더십	2	1.66	83.00
			사회적 책임 이행 노력	2	1.69	84.60
고유지표	박물관 이용 활성화(38점)	관람객 서비스품질향상(27점)	박물관 이용객 수	6	6.00	100.0
			관람서비스 프로그램 운영	6	5.70	95.00
			관람 환경의 적정성	5	4.40	88.00
			고객 만족도	10	8.47	84.70
		박물관과 소장 유물에 대한 접근성 제고(5점)	시민고객활용시스템 운영	5	4.50	90.00
		박물관 정보시설 및 정보화시스템 이용 활성화(6점)	박물관 홈페이지 운영	6	5.52	97.66
	전시 및 교육 다양화를 통한 박물관 수준향상(22점)	교육 문화프로그램 참여 제고(12점)	박물관 문화프로그램 운영	6	5.70	95.00
			교육 프로그램 운영	6	5.64	94.00
		효과적인 전시홍보(10점)	홍보 실적	5	5.00	100.0
			마케팅 기획력	5	4.65	93.00
	수준높고 가치있는 소장유물확보 및 보존(10점)	유물 확보 및 보존(10점)	유물 구입·확보 및 보존 노력	10	8.91	89.10
종합점수				100	88.80	88.80

자료 : 2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가

제2절 서울역사박물관의 현 단계 및 사업의 특성

1. 서울역사박물관의 현 단계

○현재 기획전보다는 유물구입, 환경조성, 상설전시관 구축 등에 더 많은 예산이 투입되는 예산구조를 볼 때 서울역사박물관은 우수하고 다양한 상설전시물 및 외부기관과 협력하여 우수한 기획전을 통해 질 높은 관람서비스를 제공하는 안정적인 단계보다 아직도 기초를 다지는 준비단계로 나타남.



〈그림 3-7〉 서울역사박물관의 단계별 특징

2. 서울역사박물관 사업의 특성

1) 재정수지의 특성

(1) 수입구조

○기획전과 상설전이 무료이기 때문에 수입에 기여하지 못함.

–중앙정부 책임운영기관인 국립과천과학관과 국립극장은 입장료가 유료임.

–연구에 따르면 최근 공영박물관과 미술관의 무료입장 정책이 상설관 관람객의 증가에 크게 기여하지 못하고 있으며 오히려 관람태도 등에서 부정적인 영향이 많은 것으로 조사됨.[36)]

• 국립박물관 및 미술관 관람객 중 30.9%, 사립박물관 및 미술관 관람객 중 17.1%만이

박물관 방문 전 무료관람정책 시행 사실에 대해 알고 있는 것으로 나타나, 무료관람정책에 대한 인지도가 매우 낮음.

- 무료관람정책 이후 국·공립 박물관 및 미술관(국립중앙박물관, 국립민속박물관, 국립현대미술관)의 관람객 증가는 무료 상설전보다 기획전, 교육프로그램, 문화행사 등 다른 프로그램의 기여가 크다고 할 수 있음. 특히, 국립중앙박물관은 상설전 관람객이 감소한 반면, 무료기획전, 교육프로그램, 문화행사 등의 관람객이 크게 증가함.
- 국·공립박물관 및 미술관과 사립관 운영자 모두 무료관람정책의 문제점으로 관람객의 관람태도 악화를 꼽았음.

(2) 지출구조

○2006~2008년 사이 전시실 운영보다는 박물관 환경개선, 유물구입, 연구조사에 보다 많은 예산을 투입하였음.

－한편 다양하고 질 높은 전시전을 보여줄 수 있는 기획전의 경우 예산이 2009년 795백만원으로 많지 않았음.

－2010년에는 기획전시전 예산이 1,790백만원으로 급증하였으나 박물관 시설물 유지운영 예산 3,082백만원, 유물수집 예산 2,778백만원과 비교해볼 때 아직 낮은 수준임.

2) 조직 및 인력 특성

(1) 조직

○조직이 경영지원부서와 연구부서로 이원화되어 있고 신규사업을 제안하거나 기존사업을 평가할 수 있는 개별사업부제로 되어 있지 않음.

○대외홍보팀이 교육팀과 합쳐져 있어 독립적인 위상을 확보하지 못하고 있음.

－책임운영기관인 국립극장, 국립현대미술관과 국립과천과학관은 전문화된 홍보팀이 독립되어 있고 민간전문가도 채용하고 있음.

(2) 인력

○인력구성을 보면 경영지원인원은 약 40명이나 실질적인 고유업무인 전시운영과 유물관리를 맡고 있는 학예연구부 인원은 40명으로 행정직 인원에 비해 상대적으로 부족함.

---

36) 문화관광연구원, 2010, “국립박물관·미술관 무료관람정책 개선방안 연구”

○특별히 전시를 담당하는 전시과 인원은 8명에 불과하여 전시보다는 유물발굴, 유물관리, 조사연구에 보다 많은 학예연구직이 투입되고 있음.

－전시를 담당하는 전시과 인원은 8명으로 총 인원 82명에 비해 상대적으로 적고, 특히 기획 및 특별전을 담당하는 인력은 4명에 불과함.[37]

○또한 사업개발과 마케팅 관련 전문가가 없어 신규수익원을 개발하거나 새로운 고객서비스를 창출할 수 있는 인력기반이 부재함.

3) 전시 및 교육 특성

(1) 전시

○비록 고유지표 평가항목인 방문객수에서 만점을 받았지만 방문객의 절반 이상이 초중고생으로 이루어져 있어 일반인의 관심과 흥미를 유도할 수 있는 전시 프로그램이 필요함.

－이러한 일반인의 방문과 관심은 향후 유료기획전으로 전환되면 이들이 잠재적인 고객층이 될 수 있기 때문에 중요함.

○상설전시장 전시품의 한계 때문에 기획전이 활성화될 필요가 있으나 기획전 예산과 담당 학예연구 인력이 부족함.

(2) 교육

○현재 교육프로그램은 무상으로 운영되고 있는데, 무상교육은 학생들의 교육집중이 떨어지고 양질의 교육을 제공하지 못하는 단점이 있음.

－국립극장과 국립과천과학관은 학생들에게도 유료 교육프로그램 혹은 유료 관람서비스를 제공하고 있음. 다만 수강료를 내기 어려운 취약계층에게는 기업의 후원을 연결하여 무료로 서비스를 제공하고 있음.

－국립현대미술관도 교육의 질을 향상시키기 위해 유상으로 전환하려고 하고 있음.

---

37) 서울역사박물관(학예연구부) 업무분장표를 참고함.

제4장 문화서비스 책임운영기관

제1절 국립중앙극장
제2절 국립과천과학관
제3절 국립현대미술관
제4절 예술의전당

제4장 문화서비스 책임운영기관

제1절 국립중앙극장[38][39]

1. 국립중앙극장의 일반현황

1) 설립목적

○국립중앙극장은 민족예술의 발전과 연극문화의 향상을 위하여 전속단체인 국립극단의 창단과 함께 1950년에 창설됨.

2) 설립근거

○국립중앙극장은 2000년 1월 31일 제정된『국립중앙극장 기본운영규정』에 근거하여 책임운영기관으로 운영되고 있음.

3) 주요 연혁

• 1950. 04. 29 : 국립극장 창설(대통령령 제4030호)

---

38) 국립극장은 책임운영기관이지만 2010년부터 회계는 책임운영기관 회계를 따르지 않고 정부 직영기관 일반회계를 따르도록 되어 있음. 따라서 책임운영기관에 수반되는 재정자립도는 경영평가 항목에 들어가지 않음.

39) 이 절은 국립극장 홈페이지(http://www.ntok.go.kr), 국립극장(2011), '2010년도 국립극장 책임운영기관 관리역량 평가 실적보고서', '2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서', 행정안전부(2011), '2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서'를 참고하였음.

• 1952. 12. 15 : 대구문화회관 인수 개관
• 1957. 06. 01 : 국립극장 서울로 이전(구 명동예술회관)
• 1962. 01. 15 : 국립창극단, 무용단, 오페라단 창단
• 1973. 10. 17 : 장충동 국립극장 개관
• 1991. 02. 01 : 국립중앙극장으로 명칭변경
• 2000. 01. 01 : 책임운영기관 시행
• 2000. 02. 01 : 국립오페라단, 국립발레단, 국립합창단 재단 법인화
• 2001. 05. 23 : 별오름극장 개관
• 2003. 04 .21 :(재)국립극장 발전기금 설립
• 2004. 10. 29 : 해오름극장 새단장 완료 후 재개관
• 2005. 04. 29 : 달오름극장 새단장 완료 후 재개관
• 2008. 04. 30 : KB청소년하늘극장 새단장 완료 후 재개관
• 2009. 01. 01 : 책임운영기관 제 4기 출범
• 2009 12. 23 : 국립극장 공연예술박물관 상설전시실 개관

4) 조직 및 인력

○조직은 4부(공연기획부, 마케팅홍보부, 무대예술부, 운영지원부), 1박물관, 3전속단체로 구성됨. 국립중앙극장의 인원은 전속단체 포함 총 159명임.

○특별히 마케팅홍보부는 마케팅, 홍보, 고객서비스를 총괄하는 부서로 마케팅팀, 홍보팀, 고객지원팀으로 구성되어 있음.

－마케팅팀은 관객개발 및 유치활동, 수입사업 개발, 발전기금 조성, 지적재산권관리, 공연예술진흥업무, 기타 마케팅 업무를 함.

• 마케팅홍보부는 인원 24명으로 조직구성상 큰 역할을 하고 있으며 마케팅팀 5명, 홍보팀 8명, 고객지원팀 10명, 그리고 마케팅홍보부장으로 구성되어 있음.

－홍보팀의 업무는 극장홍보, 홍보매체개발 및 제작, 홈페이지 관리 등임.

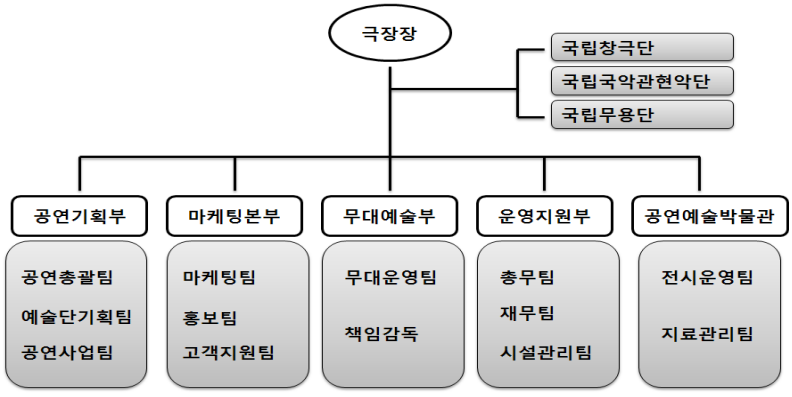
－고객지원팀의 업무는 매표, 객석관리, 공연안내, 대관, 놀이방 등 고객지원 시설관리임.

○공연기획부는 중장기공연계획을 수립하고, 전속단체를 관리하는 공연총괄팀과 국가브랜드작품을 개발하는 예술단기획팀, 극장기획공연 기획 및 사업, 교육공연 등의 업무를 하는 공연사업팀으로 구성되어 있음.

○무대예술부는 무대운영팀과 책임감독으로 구성되어 있는데, 무대운영팀은 검정위 운영과 무대제작 등의 업무를 하고, 기술, 미술, 무대, 조명, 음향, 기계, 장치분야의 책임감독은 4개 공연장 관리 및 운영과 공연작품 제작의 업무를 함.

○운영지원부는 경영기획, 인사, 예산회계, 청사관리 등의 업무를 총괄함.

○공연예술박물관은 공연예술자료의 상설 및 기획전시를 운영하는 전시운영팀과 자료관리팀으로 구성되어 있음.



〈그림 4-1〉 국립극장 조직도

〈표 4-1〉 국립중앙극장의 부서별 인원 현황

부서명		인원(명)
극장장		1
공연기획부 (25명)	부장	1
	공연총괄팀	9
	예술단기획팀	8
	공연사업팀	7
마케팅홍보부 (24명)	부장	1
	마케팅팀	5
	홍보팀	8
	고객지원팀	10
무대예술부 (50명)	부장	1
	무대운영팀	8
	책임기술감독	20
	책임미술감독	21

〈표 계속〉 국립중앙극장의 부서별 인원 현황

부서명		인원(명)
운영지원부 (29명)	부장	1
	총무팀	8
	재무팀	6
	시설관리팀	14
공연예술박물관 (16명)	관장	1
	전시운영팀	7
	자료관리팀	8
전속단체	국립창극단	5
	국립국악관현악단	6
	국립무용단	4
합 계		159

자료 : 국립극장 홈페이지

5) 시설현황

○ 국립중앙극장은 연면적이 36,831㎡로 해오름극장, 달오름극장, 하늘극장, 별오름극장, KB 청소년 하늘극장으로 구성되어 있음.

〈표 4-2〉 국립중앙극장의 시설 규모

구 분	개관일	연면적	객석수
해오름극장	1973. 10. 17 (2004. 10. 29)	20,410.02㎡	1,563석
달오름극장	1973. 10. 17 (2005. 04. 29)	4,360.35㎡	427석
별오름극장	2001. 05 .23	261.39㎡	74석
KB청소년하늘극장	2002. 06. 11 (2008. 04. 30)	1,401.08㎡	732석
계	-	26,432.84㎡	2,796석

주 : * 괄호 안은 리모델링 날짜
자료 : 2010년 국립극장 책임운영기관 관리역량 평가 실적보고서

2. 국립중앙극장의 재정자립도

1) 예산 및 결산

○2010년 세입 3,422백만원, 세출 15,838백만원[40]으로 재정자립도는 21.6%에 이름.[41]

－2010년 세출세목을 보면 전속단체 운영 8,524백만원, 공연활동 및 예술교육 4,019백만원, 시설 및 장비관리 3,253백만원, 인건비 4,218백만원, 해외공연 및 국제교류 749백만원, 국가브랜드 작품 4742백만원, 공연예술박물관 건립 1,261백만원으로 나타남.

－2010년 세입세목을 보면 공연입장료 수입 1,034백만원, 주차장 및 상업공간 토지 임대료 1,459백만원, 관유물 대여료 185백만원, 기타 수입 744백만원으로 나타남.

〈표 4-3〉 국립중앙극장의 사업 및 예산현황

(단위: 백만원)

구분	사업	2006	2007	2008	2009	2010
세입	세입 총계	21,649	23,783	24,773	3,758	3,422
	○ 자체 수입	2,956	3,282	3,511	3,757	3,422
	- 공연입장료 수입	979	1,558	1,559	1,670	1,034
	- 대관 수입	586	669	514	119	-
	- 공연협찬 수입	660	360	360	954	-*
	- 공연용품 대여료	139	193	373	100	-
	- 프로그램 판매	20	25	25	3	-
	- 단원 외부출연료	15	10	10	4	-
	- 녹화 및 기타 영업수익	160	47	35	4	-
	- 주차장 운영	270	275	480	737	1,459**
	- 관유물 대여료	120	120	130	150	185
	- 기타 수입	7	25	25	16	744
	○ 일반회계 전입금	17,974	19,782	20,561	-	-
	○ 전년도 이월금	19	19	-	-	-
	○ 감가상각비 전입금	700	700	700	-	-
세출	세출 총계	21,649	23,783	24,773	25,877	24,362
	○ 주요사업비	15,796	17,132	17,832	20,035	18,727
	- 전속단체 운영	8,573	8,830	9,095	9,921	8,524
	- 공연활동 및 예술교육지원	2,506	2,380	2,579	3,292	4,019
	- 해외공연 및 국제교류	299	284	882	882	749
	- 국가브랜드 작품개발	599	569	300	600	442
	- 국제공연 예술제	-	800	-	-	-
	- 자료실 현대화 및 서비스 강화	151	143	-	-	-

40) 전체 세출 24.362백만원에서 전속단체 운영비 8,524백만원을 제외함.

41) 2010년 현재 국립극장은 일반회계로 운영되기 때문에 재정자립도가 경영평가에 반영되지 않음.

〈표 계속〉 국립중앙극장의 사업 및 예산현황

(단위: 백만원)

구분	사업	2006	2007	2008	2009	2010
	- 공연장 보육시설 설치운영	-	200	-	-	-
	- 국립극장 정보화	352	335	236	233	204
	- 시설관리 및 장비개선	2,836	3,394	2,591	3,277	3,253
	- 무대예술전문인 자격검정	129	130	80	80	89
	- 건강 및 퇴직, 연금부담	350	68	68	-	-
	- 국립극장 전산장비 교체	-	-	-	200	186
	- 단원 연습공간 확충	-	-	-	550	-
	- 공연예술박물관 설립운영	-	-	2,000	1,000	1,261
	○ 인건비	3,959	1,251	1,251	1,251	4,218
	○ 기본사업비	1,193	4,366	4,656	4,591	1,417
	○ 영업외 비용(내부거래)	700	1,033	1,034	-	-

주 : * 2010년부터 협찬금은 발전기금에서 받음.
주 : ** 주차장 및 상업공간 토지임대료 포함
자료 : 국립중앙극장 연보(2006~2009), 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

2) 재정자립도 향상방안

(1) 적극적 대관 유치를 통한 수입 증대

○2010년 극장 대관수입은 407백만원으로 전년대비 36% 증가함.

－공연일정 변경 및 취소에 대한 신속한 대응, 대관희망자 풀(pool)관리 등 공연장의 효율적 활용을 위하여 노력함.

〈표 4-4〉 국립중앙극장의 대관 수입 3개년 실적 비교

구 분	2008	2009	2010
대관 작품(건수)	39	63	89
대관료 수입(천원)	151,381	298,502	406,884

자료 : 2010년도 국립극장 책임운영기관 관리역량 평가 실적보고서

(2) 공연관련 제작비 절감 및 신규 수입원 개발

① 제작비 절감

○상설레퍼토리 및 신작 공연물품 재활용으로 제작비를 절감함.

－무대장치, 의상, 소품, 장신구 등 보유품의 2010년 재활용률은 37.3%로 100백만원의 예산 절감효과를 창출함.

② 공연장비 대여

○시중 대여가격의 약 20~30%에 해당하는 저렴한 금액으로 공연장비·용품 대여를 통해 수익을 확대하고 및 대국민서비스를 제공함.

- 공연장비 대여수입은 2009년 55백만원에서 2010년 114백만원으로 108% 상승함.
- 공연용품 대여수입은 2009년 41백만원에서 2010년 65백만원으로 60% 상승함.

③ 수수료 수입

○대관공연 시 국립극장 무대전문인력을 활용하고 무대감독, 조명, 음향분야의 무대디자인 기술인력을 제공하여 총 23백만원의 기술창작료를 징수함.

○자격검정시험 응시수수료(필기 및 실기) 및 무대예술용어집 판매인세 등으로 자체수입이 약 33백만원 발생함.

3. 국립중앙극장의 평가[42)]

○국립중앙극장은 2010년 행정안전부가 실시하는 책임운영기관 평가에서 "A"를 받음.

○관리역량 평가지표에 따른 평가내용은 다음과 같음.

1) 사업계획 · 목표의 적절성

(1) 사업계획과 목표의 적절성

○"국민과 함께 나누고 세계와 소통하여 공연 예술 문화 선도"라는 업무비전하에 4대 중점과제가 12대 세부과제로 연계되어 있어 사업계획이 명확하고 구체적으로 정의되어 있음.

○국립중앙극장은 행정형 책임운영기관으로 목표 재정자립도가 높지 않고 이미 충분한 재정자립도(약 25%)를 달성하고 있어 재정자립도가 4대 과제에 포함되지 않음.

○대신 국가의 공연기관으로 세계에 알릴 수 있는 작품을 제작하고 해외인지도를 높이는 것과 모든 국민이 문화를 즐길 수 있는 여건을 만드는 것이 목표임.

(2) 4대 과제와 12대 세부과제 내용

① 공연작품의 예술성 향상 및 국가브랜드 가치 제고

42) 행정안전부, 2011, "2010년 책임운영기관 종합평가보고서"

- 체계적인 공연작품 제작 시스템 구축
- 국가브랜드 작품의 개발·보급
- 전속단체 제도개선 및 운영 활성화

② 고객커뮤니케이션 강화 및 공연예술 교류 활성화

- 홍보·마케팅 개선 및 강화
- 고객과의 커뮤니케이션 강화
- 협력네트워크 구축을 통한 문화교류 활성화

③ 공연예술의 저변 확대 및 국민 문화예술 향유권 신장

- 예술교육 활성화로 미래관객 개발
- 문화나눔, 시민참여 프로그램 확대 운영
- 공연예술박물관 전면 개관
- 국립중앙극장 창립 60주년 기념행사 개최

④ 극장경영의 효율성 제고

- 극장 공간의 운영 극대화
- 고객 서비스 강화를 위한 시설·환경 개선

〈표 4-5〉 국립중앙극장의 평가지표 및 점수

평가지표	구분	평가점수	지표 가중치	최종점수
기획·제작 및 환류체계	비계량	90	8	7.2
작품 구성 및 완성도	비계량	95	11	10.45
국가브랜드 공연 실적	계량 비계량	95	8	7.6
전속단체 제도개선 노력	비계량	95	9	8.55
예술역량 강화 노력	비계량 계량	95	4	3.8
관객개발 및 마케팅활성화 노력	비계량	100	5	5
ntok 회원관리 활성화	비계량 계량	100	2	2
관객 만족도	계량	100	10	10
청소년공연예술제 실적	계량	100	2	2
세계국립극장 페스티벌 실적	계량	97	6	5.82

〈표 계속〉 국립중앙극장의 평가지표 및 점수

평가지표	구분	평가점수	지표 가중치	최종점수
공연예술교육 실적	비계량 계량	100	6	6
문화나눔운동 실적	계량	100	3	3
시민참여 및 지역문화 활성화	비계량	90	3	2.7
공연예술박물관 운영 실적	비계량 계량	100	6	6
공연사업 실적제고	계량	100	8	8
유료관객 확대	계량	100	5	5
공연장 가동률	계량	100	4	4
총계			100%	97.12

자료 : 2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서

2) 조직 · 인사관리의 적절성

(1) 조직 · 인사 자율성 활용 정도

① 핵심부서 전문성 강화

○핵심부서의 전문성 강화를 위한 조직 및 인사관리를 통해 행정효율성을 향상시킴.

○공연기획 및 그 관련 기능을 강화하기 위하여 선임부서로 조정된 공연기획부장을 공채를 통해 전문가로 임용함.[43)]

○기관의 주요 목표 달성 및 조직의 탄력적 운영을 위해 기간제 전문인력을 채용함.

－공연예술박물관 운영을 위해 전시안내원과 디지털아카이브 자료 변환을 위해 전문인력(2명)을 채용함.

② T/F 활용

○극장의 핵심사업 성과관리를 위한 T/F를 운영함.

－2010년 역점추진과제, 전략 및 성과목표 수립을 위한 T/F 회의

－성과관리를 위한 운영실적 점검 T/F 회의

○국립극장 60주년 기념사업 T/F를 운영함.

○유료관객 개발 등을 위한 공연사업 T/F를 운영함.

43) KBS 국악전문 PD 출신을 일반계약직 4호로 채용함.

－국·공립 예술기관의 운영관련 개선지침에 따른 초대관행 개선 대응책 마련, 유료관객 개발 등 공연사업의 실적을 제고하기 위한 T/F를 구성함.

③ 경쟁체제 도입

○예술적 기량에 기반을 둔 전속단체 단원의 수·부석제도를 도입함.

－전속단체 활성화를 위한 운영제도를 개선하고 단원능력에 따른 경쟁체계를 마련함.

• 성과연봉제(성과급 비율 20%) 및 기량향상평가(연 1회) 도입

－외부평가단 중심의 평가를 실시하여 단원평가의 공정성, 객관성을 확보함.

④ 성과보상 제도

○직·단원 사기 진작을 위한 포상제도를 신설 운영함.

－극장 발전에 기여한 직·단원에 대한 격려 및 사기 양양을 위해 「이달의 극장인」상을 운영함.

－높은 성과를 보인 직·단원에 대한 정기적 인센티브 보상을 통해 성과 및 경쟁체제에 기반을 둔 조직·인사관리를 정착시킴.

－매월 기관에 긍정적인 기여를 한 구성원에게 상을 수여하는 등 성과중심의 인사관리 체계를 정착시킴.

⑤ 직원역량 강화 및 전문성 제고

○극장업무의 전문성 및 실무능력 배양을 위한 <극장경영 수업>을 개설함.

－조직 구성원의 업무 능력 배양 및 극장 발전을 위해 「Theatre Management」를 교재로 총 9회의 교육을 실시함.

○직·단원 포함 전 직원을 대상으로 월 1회 이상 체계적인 직장교육을 실시함.

－분기별 의무교육 및 우수기관 성공사례 초청강의인 <정상으로 가는 길>을 시행함.

－직원 전문역량 제고를 위하여 분야별로 특화된 전문 실무교육을 강화함.

⑥ 전문 인턴사원 활용

○공공부문 일자리 창출을 위한 문화예술인턴 운영

－청소년 공연체험 프로그램인 <국립극장 고고고> 공연을 위해 문화예술인턴인 청소년 예술단 '미르'를 운영하여 28개의 청년 일자리를 창출함.

○2009년 우수인턴의 기간제 채용

－2009년에 채용한 인턴의 성과평가를 통해 우수한 실적을 보인 6명을 기간제로 임용함.

(2) 기관장 리더십 발휘 정도

○내부 직원 간의 갈등해소를 위해 불합리한 노사관행을 개선함으로써 노사협상을 타결함.

○국제학술세미나 개최, 대사관 · 문화원 · 해외공연관계자 교류, 문화예술분야 국제협력 관계 형성, 다양한 기관과의 MOU 체결 등으로 대외협력 기반을 확충함.

○직원만족도 제고 및 구성원 단합과 사기진작을 위한 다양한 노력을 하고 있음.

3) 재정 · 회계 · 예산관리의 건전성 제고 노력

(1) 신규 수입원 개발

○적극적 대관유치를 통해 수입을 증대하고, 상설레퍼토리 및 신작 공연물품 재활용으로 제작비를 절감하는 한편, 공연장비 및 용품대여를 통해 수익을 확대하고, 대관공연 시 무대디자인 기술창작료를 징수하고 무대예술전문인 자격검정을 도입하여 신규수입을 창출함.

(2) 내부 회계제도 구축

○회계직원을 교육시키고 세출예산 집행지침을 발간·배포함. 그러나 회계시스템 개선, 회계정보 활용 등 회계제도 정착을 위한 노력이 미흡한 편임.

4) 행정효율성 및 고객서비스 제고 노력

(1) 행정효율성 제고 노력

① 행정효율성 제고 및 수입증대

○이행보증금 폐지 등 대관운영 및 무대사용제도 개선, 낮 시간대 대관으로 공연장 가동률극대화, 주차장관리시스템개선 등을 통해 예산절감 및 업무처리 개선 등의 성과가 나타남.

② 직원 전문교육

○극장운영 및 행정관리직원을 대상으로 한 월1회의 직장교육 및 극장경영수업, 전속단체 단원을 대상으로 한 예술역량교육 등 분야별 직원 전문역량향상을 위한 다양한 특화프로그램을 운영함,

(2) 고객서비스 및 홍보

① 고객서비스 제고 노력

○자체티켓발권시스템 구축을 통한 티켓예매서비스, 셔틀버스 운행, 무대예술전문인 자격검정운영 활성화, 공연환경개선과 안전점검을 통한 고객만족도 제고 등 다양한 고객의 수요에 부응하기 위한 서비스를 제공하고 있음.

② 정책 홍보 노력

○국립극장 트위터 및 모바일 홈페이지 신설, 애플리케이션 개발 등 스마트폰 활용 강화, 국립극장 홍보 서포터즈 선발, 사계절 축제 등을 통한 집중적이고 체계적인 홍보는 우수한 수준임.

○사계절 축제이벤트, 토요문화광장 시민참여 프로그램 등 국립극장 특성에 맞는 체험형 홍보활동은 긍정적으로 평가됨.

○기업 및 문화단체와의 파트너십 구축을 통한 홍보마케팅전략을 강화함.

5) 국립극장 고유사업 평가의 우수사업

(1) 국가브랜드 공연으로 국내인지도 확산 및 해외진출 확대

○해외 및 지방에서의 활발한 공연 마케팅 활동을 통해 보다 폭넓은 관람객을 확보하고 국가브랜드 공연을 활성화하였음.

－2010년 국가브랜드 공연은 34회로 2009년 25회 대비 약 35% 증가함.

－<춤, 춘향>은 정부 주관 홍보 공연으로 드물게 유료로 입장권을 판매했음에도 불구하고 2,500석에 이르는 객석이 성황을 이루었음.

〈표 4-6〉 국립극장 2010년 해외공연 현황

단체	공연명	공연일시	회수	장소	관람인원(명)
국립무용단	“춤, 춘향”	2.21	1	벤쿠버 퀸 엘리자베스 극장	2,273
		2.25	1	뉴욕 링컨센터	600
국립창극단	“청”	6.10	1	경남문화예술회관	730
		10.278	1	의성문화예술회관	900
국립국악관현악단	네 줄기 강물이 바다로 흐르네	11.11	1	카이로 오페라	1,100
		11.15	1	스페인 국립음악	1,600

자료 : 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

(2) 관객개발을 위한 타깃별 특화 프로그램 강화

① 관객층별 특화 공연 및 프로그램 개발 · 운영

○어린이, 학생, 20~30대를 위한 공연과 전공자 및 애호가를 위한 공연 등 세분화된 관객층 대상으로 공연을 기획·제작하여 다양한 고객층의 만족도를 제고함.

－청소년 감상교육체험 프로그램 <국립극장 고고고>은 초·중·고생 47,000명이 관람함.

－20·30 세대가 공감할 수 있는 퓨전국악 축제 '여우樂 페스티벌'을 개최함.

－주부층 여유 시간인 낮 시간대를 공략한 <정오의 음악회>를 운영함.

－<전통예술 최고경영자과정>을 신설하여 사회지도층 인사에게 전통공연예술을 전수함.

〈표 4-7〉 국립극장 타깃별 특화 프로그램 운영

구분	기획공연 및 축제	전속단체 공연	공연예술 교육
어린이/ 청소년	어린이우수공연축제, 국립극장고고고, 청소년공연축제	엄마와 함께하는 국악보따리	여름/겨울 어린이 예술학교
20~30대 젊은 층	여우樂페스티벌	soul_해바라기, 뛰다튀다타다	
전공자/ 애호가		완창판소리 바리바리촘촘디딤새 젊은 예인을 위한 협주곡의 밤	전통공연예술교육 국악 실기, 전통무용강좌
기타	정오의 음악회/판소리(주부)		전통예술최고위과정(사회지도층), 교사연극워크숍(교사) 다문화축제(다문화가정/체류외국인)

자료 : 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

② 잠재고객 개발 및 마케팅 활성화 노력

㉮ 낮 시간 활용

○공연이 없는 평일 낮 시간대 공연을 상설화하여 공연장 효율성을 제고하였고 잠재고객을 개발하였음. 특히 '낮 시간대 국악공연'은 틈새시장 우위를 선점함.

○<정오의 음악회>의 유료화는 성공적으로 정착하였음.

－2009년 신설된 최초의 국악브런치 콘서트<정오의 음악회>는 독창적인 기획과 지속적인 홍보와 연간회원권 및 패키지티켓과 같은 공격적인 마케팅 전략을 도입하여 성공적으로 정착하였음.

• 회당 평균 유료관람객수는 2009년 369명에서 2010년 638명으로 43% 증가함.

• 연간 총 관람객수은 2009년 2,214명에서 2010년 7,656명으로 2.5배 증가함.

－주부층 여유 시간인 낮 시간대를 공략하였고, 12시 공연 후 떡과 음료를 무료로 제공하는 브런치 공연으로 고객만족도 제고함.

－국립극장 내 한식당 '솔마루' 비빔밥 메뉴를 패키지 상품으로 연계함.

－연간회원권 판매로 고정관객을 확보하고 충성도를 제고함.

○<정오의 판소리>는 '마일리지 쿠폰제도'을 도입해 충성고객을 확보함.

－<정오의 판소리>는 5회 또는 10회 공연 관람 시 1회 무료관람 및 기획공연 무료관람 제공으로 고정관객을 확보함.

• 공연계 최초로 도입한 쿠폰을 이용한 성공적 마케팅 사례임.

〈표 4-8〉 국립극장 정오의 음악회 연간 회원권

종류	골드	실버
가격	12만원	7만원
혜택	매월 1회 공연관람(총 12회) 솔마루 비빔밥 제공 국립극장 월간지 '미르' 발송	매월 1회 공연관람(총 12회) 국립극장 월간지 '미르' 발송

자료 : 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

㉯ 신규 공연상품 개발

○20·30세대가 공감할 수 있는 퓨전국악 축제인 <여우樂페스티벌>을 개최함.

－<여우樂페스티벌>은 전 세계 월드뮤직무대의 관객과 소통하고 있는 국내 정상급 퓨전국악그룹을 한자리에 모아 국악을 낯설어하는 젊은 세대를 아우르며, 다양한 관객층이 함께 즐길 수 있는 우리 음악 축제로 2010년에 신규로 기획함.

－<여우樂페스티벌>은 9일 동안 10회의 공연(9월2~11일, KB청소년 하늘극장)에 3,191여 명이 관람하며 국악인구 확대 및 젊은 관객 유인에 기여함.

• 총 집행예산은 99백만원이고, 총수입은 47백만원으로 제작비 대비 회수율이 47%에 달함.

(3) 패키지티켓 개발 및 제휴·협력을 통한 마케팅활성화

① 패키지티켓 개발 및 카드사와의 제휴마케팅

㉮ 페스티벌人/가을愛 등 유료멤버십을 개발함.

－세계국립극장페스티벌 공연할인 유료멤버십인 '페스티발人'을 개발하여 충성고객을 확보함.

• 총 판매수량은 142개이고 세계국립극장페스티벌 공연 예매매수는 341매임.

－2010년 하반기 주요 공연예술축제 통합 할인카드인 '가을愛'를 개발하여, 고객 서비스 수준을 높이고 문화예술계의 공동 홍보·마케팅을 통한 상호협력과 상생효과를 도모함.

• 전체 축제 통합 카드 판매수량은 약 230개임.

• '가을愛' 참여기관은 국립극장 세계국립극장페스티벌, 서울국제공연예술제, 대학로 소극장축제, 서울연극올림픽, 예술경영지원센터임.

〈표 4-9〉 국립극장 2010 정오의 음악회 비빔밥 패키지 판매현황 분석

구분	정오의 음악회(1~12월)
총 티켓 판매매수	7,080
패키지티켓 판매매수	1,314(18.5%)

자료 : 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

○2009년 12월 마케팅 전문부서 발족을 계기로 제휴마케팅 활동을 적극적으로 전개함.

－MOU 체결기관으로부터 기업기부금을 유치하고 임직원 단체공연을 유도함.

• 2010년 MOU 체결기관은 서울과학종합대학원, 세익스피어학회, 대명레저산업, 한국관광공사, 중앙공무원교육원, 서울시, 서울시 교육청, 중앙커뮤니케이션&미디어임.

○적극적인 기업협찬 유치로 공연의 질적 수준을 높이고 대 고객서비스를 확대함.

－기업의 사회공헌사업과의 협력을 통해 문화나눔사업 재원을 확보함.

• 현금 10억 4,600만원, 현물 9,760만원 상당의 협찬을 유치함.

〈표 4-10〉 국립극장 2010년 기업협찬 실적

협찬사	협찬내용	금액 (만원)	비고
퍼시스	'정오의 음악회' 연간회원권 구매(142매)	1,000	현금: 10억 4,600만 원
에이콤	문화나눔 티켓구매 코리아환타지(3.13~20, 하늘극장): 1,000매 춘향 2010(4.6~11, 해오름극장): 1,000매	2,500	
아시아 투데이	기업 단체판매 청(4.29~5.8, 해오름극장): 2,000매	4,000	
KB 국민은행	문화나눔 티켓구매 뛰다, 튀다, 타다(4.17, 해오름극장): 1,000매	1,000	
	청소년공연예술제(4.29~6.10) 후원	19,000	
	토요문화광장(5월~9월) 제작지원	10,500	
	국립극장 고고고 서울·지방공연(5.12~18, 6월~7월) 제작지원	28,000	
	전속단체 여름캠프(공주, 익산, 순창, 안동) 제작지원	5,000	
	하늘극장 무대 조명장비 보강 지원	20,000	
	다문화 한가위 큰잔치(9.12) 공연제작	3,300	
	겨울축제〈희망노래〉 제작지원	1,500	
외환은행	국립창극단 〈청〉, 〈탱고〉 티켓구매	800	
우리금융그룹	군부대지역 위문공연 후원	5,000	
KT&G	군부대지역 위문공연 후원	2,000	
크라운해태제과	후원회장상 후원	1,000	
빚은	정오의 음악회(1월) 떡 제공	110	현물: 9,760만원 상당
대상	정오의 음악회(1~`12월) 홍초 시음 및 홍초세트 제공	600	
정식품	정오의 음악회(3~12월) 베지밀, 토마토주스 시음	650	
국순당	대보름축제(2월) 이벤트경품 백세주 제공(150set) 및 세계국립극장페스티벌 리셉션 건배주 협찬(1,000병), 환경친화머그컵(1,000개)	1,200	
삼성비앤씨	청소년공연예술제 배포용 동화책 제공(1,000권)	500	
KB 국민은행	토요문화광장 배포용 동화책 제공(1,000권)	500	
베이직북스, 빅북, 시월의 책	국립극장 60주년 기념식 및 세계국립극장페스티벌 이벤트 경품 도서 제공(130권)	150	
강원심층수	다문화페스티벌 배포용 생수 제공(1,000병)	100	
동아제약	극장 내 화장실 가그린 용액 협찬(72박스) 국립극장고고고 배포용 어린이 가그린(1,000병)	1,800 150	
글로벌 심층수	세계국립극장페스티벌 배포용 생수 제공(15,000병)	3,000	
조아제약	다문화 한가위 큰잔치 배포용 어린이음료(1,000병)	1,000	

자료: 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

② 공격적 홍보 및 마케팅 활동

○적극적인 홍보활동 전개로 2010년 언론보도 건수는 1,465건이며 전년대비 97% 증가함.

○<국립극장과 함께하는 메트로 음악회>를 기획함.

－지하철 이용객을 위한 예술무대공연으로 서민과 함께하는 국립극장 이미지를 제고하고 서울메트로와 홍보협력관계도 강화함.

• 동대문역사문화공원역에서 3일간 6회 공연에 15,000여명이 관람함.

○소셜네트워크(SNS) 활용 및 모바일 홈페이지 서비스를 실시함.

－트위터, 미투데이 등 SNS활용, 애플리케이션 개발, 모바일 홈페이지 서비스 실시 등 스마트폰 유저를 대상으로 공연정보를 제공하고 홍보를 강화함.

－2020 세계국립극장페스티벌 애플리케이션 및 공연예술박물관 기획전시 애플리케이션, QR코드를 개발함.

○온·오프라인 이벤트를 통해 ntok 회원관리를 활성화함.

－ntok 회원 수는 2009년 2,918명에서 2010년 4,550명으로 150%나 증가함.

• 마케팅을 위해 약 64,870명의 고객회원 데이터를 관리하고 있음.

⑷ 공연예술 교육기능 강화

○일반인을 대상으로 전통교육예술 교육프로그램을 확대함.

－일반 성인을 대상으로 5개 실기교육 과정과 토요일 단소·단가반을 신규 개설함.

－현직 교사를 대상으로 일선 교육 현장에서 적용 가능한 연극놀이 프로그램을 마련함.

－어린이를 대상으로 창의성 증진 통합예술 체험교육 프로그램인 <어린이 예술학교>를 운영함.

○CEO를 대상으로 국악특화프로그램을 개설함.

－기업체 CEO, 각계 전문가 38명 등 사회지도층을 대상으로 <전통예술 최고경영자과정>을 운영함.

○유료 교육 프로그램

－교사대상의 강좌를 제외한 모든 교육프로그램은 유료로 운영되고 있음. 수강료는 어린이 대상의 방학특강강좌 8~11만원, 일반인 대상의 강좌 50만원, 최고경영자과정 강좌 4백만원(특별과정은 1백만원) 정도임.

〈표 4-11〉 국립극장 2010년 공연예술교육 프로그램 실적

분야	프로그램 명		내용	기간/횟수	참가인원
인문교양	전통예술 최고경영자	상반기	국악 개론+실기강습 등	4.7~6.23/ 10회	380명
전통공연예술 실기교육	영남교방무	상반기	장단, 동작, 작품연구 등	2.22~6.30/ 18회	306명
		하반기		9.6~11.23/ 13회	221명
	태평무	상반기	장단, 동작, 작품연구 등	2.22~6.30/ 18회	234명
		하반기		9.6~11.23/ 13회	208명
전통공연예술 실기교육 (계속)	한량무	상반기	장단, 동작, 작품연구 등	2.22~6.30/ 18회	304명
		하반기		9.6~11.23/ 13회	455명
	살풀이	상반기	장단, 동작, 작품연구 등	2.22~6.30/ 18회	342명
		하반기		9.6~11.23/ 13회	286명
	단소, 장구	-	가락, 장단 등	7.6~11.21/ 7회	391명
	장고무	신설	장단, 동작, 작품연구 등	9.6~11.23/ 13회	377명
	단소, 단가	신설	불기, 부르기 등	10.16~12.18/10회	220명
어린이 예술 통합 교육	창조적 움직임	겨울방학	감각훈련, 관절운동, 즉흥무용 등	1.20~1.23/ 4회	160명
		여름방학		7.20~7.23/ 4회	192명
	이야기와 연극	겨울방학	상황극, 놀이연극, 신체훈련 등	1.20~1.23/ 4회	168명
		여름방학		7.20~7.23/ 4회	216명
학교 연계	초등교사 워크숍	겨울방학	연극을 교육 매체로 한 교수-학습 전략 연구	1.26~1.27/ 2회	80명
		여름방학		8.16~8.17/ 2회	66명
	중등교사 워크숍	겨울방학	연극을 교육 매체로 한 교수-학습 전략 연구	1.26~1.27/ 2회	40명
		여름방학		8.19~8.20/ 2회	40명
합계	12개 과정	-	-	196회	4,686명

자료 : 2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서

제2절 국립과천과학관[44]

1. 국립과천과학관의 일반현황

1) 주요업무

○기초과학・응용과학・자연사 및 과학기술사 등에 관한 자료의 수집・보존・연구・전시

44) 이 절은 국립과천과학관(2011), '2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료', '2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서', 행정안전부(2011), '2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서'와 국립과천과학관 관계자 인터뷰를 참고하였음.

및 교육에 관한 사무를 함.

－과학기술의 보급에 관한 계획의 수립・시행

－천체투영관・천체관측소・과학캠프장 등 운영

－교육프로그램 개발・보급・운영 및 각종 과학행사에 관한 사항

－과학기술자료의 수집・발굴・조사・연구・보존・제작 및 전시에 관한 사항 등

2) 연혁

- 2002. 10 : 국립과학관추진기획단 발족
- 2006. 04 : 국립과천과학관 건축공사 착공
- 2008. 10 : 국립과천과학관 건축공사 준공
- 2008. 11. 14 : 국립과천과학관 개관
- 2009. 01. 01 : 기업형 책임운영기관 지정
- 2009. 10. 08 : 이상희 제2대 관장 취임

3) 2010년 사업목표

○국립과천과학관의 2010년 사업목표는 선진형 과학관 경영시스템 정착, 최고 수준의 전시서비스 제공, 창의적 과학교육 실천, 과학문화 확산임.

－2010년 중점과제는 다음 <표 4-12>와 같음.

〈표 4-12〉 국립과천과학관 2010년 사업목표

목표	중점 과제
선진형 과학관 경영시스템 정착	■과학관 네트워크 선진화 ■민간분야 아웃소싱 강화 ■홍보・마케팅 강화
최고수준의 전시서비스 제공	■전시기획 역량 강화 ■창의적・역동적 전시 구현 ■관람객 중심 서비스 강화
창의적 과학교육 실천	■수요자 맞춤형 프로그램 개발・운영 ■학교 밖 과학교육 중심기관 역할 수행
과학문화 확산	■과학・예술・문화 융합 활성화 ■대중과 함께하는 문화 축제 개최

자료 : 2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서

4) 주요시설

(1) 시설 및 규모

○시설규모는 부지 243,970㎡, 건축연면적 49,582㎡임.

○주요시설에는 옥내·외 전시시설, 천체투영관, 과학캠프장 등이 있음.

－전시관으로 기초과학관, 첨단기술관(I, II), 자연사관, 전통과학관, 어린이탐구체험관, 특별전시관이 있음.

－전시면적은 상설관 16,133㎡, 특별관 2,566㎡임.

(2) 사업기간 및 총 사업비

○사업기간은 2002년~2008년(7년)이고 총사업비는 4,387억원(경기도 부담 888억원 포함)에 달함.

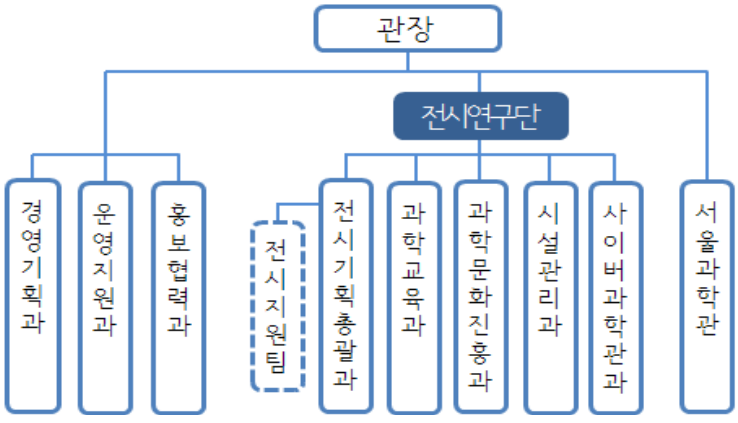
－부지매입비(1,644억원), 건설비(1,538억원), 전시품 제작구입비(574억원) 등으로 구성됨.

5) 조직 및 인력

(1) 조 직

○1연구단과 1팀 및 1소속기관(서울과학관)으로 구성됨.

○조직은 크게 사업부서와 지원부서로 나뉘며, 연구직이 전시기획과, 교육과, 문화진흥과와 같은 개별 사업부서를 운영하고 있음.



〈그림 4-2〉 국립과천과학관 조직도

(2) 혁신적인 조직운영

○사업부서는 경쟁체제로 운영되고 있음.

－교육과와 문화진흥과와 같은 사업팀은 우수한 신규 프로그램을 제안하고 운영하는 경쟁시스템을 갖고 있으며 이를 통해 성과평가를 받고 있음.

- 교육과가 관할하는 과학교육실은 원래 직영으로 운영되었으나 전문성과 효율성이 떨어지기 때문에 민간회사가 교재, 교구 등을 개발하거나 구입하여 운영하도록 민간위탁제도로 전환됨.
- 교육과는 서울교대와 협력하여 과학교사 연수프로그램을 개발·운영함.
- 문화진흥과는 대여율이 저조한 어울림극장을 민간 뮤지컬회사가 운영하도록 하여 대관율을 높임.

○과천시 외곽에 있기 때문에 접근성이 매우 불리하여 보다 많은 방문객을 유도하는 것이 중요함.

－넓은 빈 광장을 이용하여 여름에 가설 수영장을 운영하고 있는데 방문객의 호응이 매우 좋아 이를 통해 과학관의 인지도를 향상시키고 방문을 유도하고 있음.

○각 사업부는 신규사업에 전임자 1명을 배정함.

○일반 행정적 공무원은 지원부서에서 일을 하고 연구직(학예직)은 신규사업 아이디어 제시와 수입창출을 해야 한다는 것이 관장의 조직운영 방침임.

－특히 5년 이내의 연구사를 중심으로 혁신적인 아이디어와 사업계획을 중시함.

○간부 보직은 내부승진 제도를 만들어 연구직에게 보상함.

○최근에 신설한 홍보협력과를 통해 전략적인 정책홍보 계획을 수립하고 다양한 수단을 활용하여 적극적이고 효과적인 정책홍보를 실시하고 있음.

(3) 인 력

○인력은 총 77명(과천과학관 70명, 서울과학관 7명)임.

－과천 본원의 지원부서는 경영기획과, 운영지원과, 홍보협력과로 구성되어 있으며 총 21명이 배치됨.

－비교적 많은 인원인 48명이 전시사업을 담당하는 전시연구단에 배치되어 있음.

○향후 마케팅 전문직원을 채용하여 홍보협력팀을 강화할 예정임.

○전체 인력 가운데 연구직이 23명으로 향후 충원은 연구직 중심으로 할 예정임.

〈표 4-13〉 국립과천과학관의 인원현황

구분			인원(명)
국립과천과학관	관장		1
	서울과학관		7
	경영기획과		7
	운영지원과		8
	홍보협력과		6
	전시연구단	전시기획총괄과 (전시지원팀)	15(5)
		과학교육과	6
		과학문화진흥과	6
		시설관리과	9
		사이버과학관과	6
		계	48
	합 계		77

자료 : 2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료

6) 관람객

○자체적으로 기획한 국제SF영상축제, 과학문화행사, 과학교육프로그램 등의 활성화에 힘입어 2010년 관람객 수는 132만명으로 전년대비 22% 증가함[45].

－유료관람객은 92만명으로 전년대비 6% 증가함.

〈표 4-14〉 국립과천과학관 관람객 및 회원 수 현황

(단위: 명)

구분	2008	2009	2010
총 관람객	471,134	1,080,088	1,318,654
유료 관람객	-	860,000	921,439
유료회원	-	2,896	3,313

자료 : 2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서

45) 문광부 부지 반환 요청으로 서울과학관 휴관(6.10~11.16)

○기획전 인기여부에 따라 월별 관람객의 변동은 크지만 2010년에는 전년과 비교하여 보면 연초 3개월을 제외하고 매월 전년 동월대비 관람객은 증가하였음.

－특히 SF영상축제 개최로 인해 9~11월 관람객이 전년대비 대폭 증가함.

〈표 4-15〉 국립과천과학관 월별 관람객 현황

(단위: 명)

구분	2009	2010	증감률
1월	174,660	116,592	-33%
2월	108,481	64,871	-40%
3월	59,896	54,888	-8%
4월	114,757	133,694	17%
5월	124,191	138,796	12%
6월	60,164	63,185	5%
7월	86,660	93,430	8%
8월	156,081	216,209	39%
9월	29,690	88,633	199%
10월	38,638	149,017	286%
11월	34,611	108,674	214%
12월	92,259	92,665	-

자료 : 2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서

7) 2010년 예산

○2010년 세입은 4,367백만원, 세출은 15,054백만원으로 재정자립도가 약 29%에 이름.

○세입구성을 보면 관람료 2,542백만원, 주차료 734백만원, 교육비 172백만원, 식당 및 기타 시설의 임대료 774백만원으로 나타남.

〈표 4-16〉 국립과천과학관 2010년 예산현황

(단위: 백만원)

항목			결산
세입	관람료		2,542
	주차료		734
	교육비		172
	대여료	식당	316
		기타	458
	기타 수입		145
	계		4,367
세출	〈손익계정〉		15,054
	인건비		3,671
	기본경비		2,343
	주요사업비		7,248
	감가상각비 등		1,792
	〈자본계정〉		4,481
	주요사업비		4,481
	계		19,535

자료 : 2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료

2. 국립과천과학관의 주요 사업

1) 경영 합리화 방안

(1) 특성화 · 개방화 · 효율화 방안

○과학기술 및 전시기법 트렌드를 반영한 전시품 교체방안을 마련함.

○국내·외 전문기관과 협력네트워크를 강화함.

－일본과학미래관 등 국외 4곳, 한국해양연구원 등 국내 14곳과 MOU를 체결함.

○민간자원의 유치 및 공동프로젝트 활성화를 추진함.

－2010과천국제 SF영상축제 시 민간전문가(민병천 감독)와 공동기획함.

○국립과천과학관 경영컨설팅을 추진함.

－국립중앙과학관과 공동 수행을 통해 과학관별 특성화 방안을 모색함.

○대내외 환경변화에 대응하기 위해 내부직원·외부전문가로 T/F를 구성함.

(2) 국립과천과학관 경영효율화 추진계획 수립(2010년 12월)

○‘세계 최고 창의발전소’라는 새로운 비전 아래 3개 추진전략, 10개 중점과제, 22개 실천과

제를 도출하여 중·단기 실행계획을 마련함.

〈표 4-17〉 국립과천과학관의 추진전략과 중점과제

추진전략	중점 과제
특성화	세계 최고 수준의 첨단 과학관 과학창의인재 양성의 산실 국민과 함께 누리는 과학문화의 전당 지역과 시간의 제한 없이 쉽게 접할 수 있는 과학관
개방화	국내외 전문기관과의 협력 네트워크 강화 민간자원의 유치 및 활용 강화 지역사회, 국민과 함께 만들어가는 과학관
효율화	선진화된 조직구조로의 개편 인적자원의 역량제고 및 전문가 활용 네트워크 구축 고객중심의 과학관 운영체계구축

자료 : 2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료

(3) 과학관 후원회

○과학관 후원회 설립에 공감하는 각계각층의 인사들로 구성하고 법인설립을 위한 행정절차를 완료함.

○후원회 운영 활성화를 추진하고 과학기술 대중화 사업을 지원함.

－과천 TF회의, 정부출연기관 등을 대상으로 후원회 홍보활동을 함.

－과천시, 기업 등을 대상으로 보조금, 후원금 등 모금 활동을 전개함.

• 코오롱, 과천시 등 20여개 기관으로부터 700백만원을 모금함.

－나로호 발사지원(6/9) 및 과천국제SF영상축제를 지원(10~11월)함.

(4) 전시 서비스 질 제고

○전시품 교체모델 계획을 세우고 5년간 전시품을 순차적으로 교체할 예정임.

○전시물의 심층해설을 위해 정기프로그램을 도입하거나 체험프로그램을 기획·운영함.

－토요과학산책(49회), 큐레이터 강연(8회), 전시물 연계 전문가 초청강연(17회), 바다교실(48회), 과학탐구 프로그램(231회)을 운영함.

2) 국립과천과학관의 과학교육 프로그램

(1) 과학교육 프로그램

○'학교 밖 과학교육프로그램'을 운영하고 다양한 프로그램 개발 등을 적극 추진한 결과,

2010년 과학교육프로그램 참가인원은 약 77,800명으로 전년(5만명)대비 40% 상향된 목표를 초과 달성함.

○ 과학교육프로그램은 유료로 운영되고 있으며 자체 프로그램과 외부 전문기관과의 공동 프로그램, 위탁프로그램 등 다양하고 질 좋은 프로그램으로 구성되어 있음.

- EBS, 한국발명진흥회, 국가연구소재중앙센터 등 외부전문기관을 활용한 '창의과학영재 육성프로그램'을 운영함.
- 학교 내 부족한 과학학습을 보완하기 위한 실험·실습프로그램인 '과학탐구 교실'을 운영함.
- 생명과학문화재단, 브레인빌더 등 6개 과학전문기관을 협력기관으로 선정하고 70여 명의 전문 강사진으로 구성된 '심화전문교육'을 도입함.
- 학기별 수요자 중심의 맞춤형 '과학체험학습 프로그램'을 운영함.

〈표 4-18〉 국립과천과학관의 교육프로그램 참여인원

교육프로그램		기간	인원(명)
창의과학 영재 육성 프로그램	발명과학교실 및 발명과학캠프	1~12월	2,387
	생명자원 활용 탐구교실	3~12월	1,469
	과학 스타교실 및 과학탐구과정	5~7월	1,221
	디지털영재 교실	8~12월	315
	창의디자인 교실	9~12월	150
	유아대상 어린이영재교실	9~11월	2,001
	계		7,543
과학탐구 교실	기초과학탐구교실(초,중,고급)	1~12월	5,101
	그린에코교실(초,중,고급)		2,594
	어린이과학교실		3,365
	과학특강(3개 과정)		2,525
	계		13,585
심화전문 교육	생명과학분야(5개 과정) 전자회로분야(8개 과정) 로봇분야(2개 과정) 구조과학분야(5개 과정) 영재분야(8개 과정) 수리과학분야(4개 과정)	1~12월	56,698
과학문화 체험학습	겨울방학 프로그램(방학캠프)	1~2월	1,269
	봄학기 프로그램(일일과학체험 등 4과정)	3~6월	34,618
	연중특별프로그램(YSC, 소외계층 등 4과정)	5~12월	12,797
	여름방학 프로그램(방학캠프 등 2과정)	7~8월	23,291
	단기 프로그램(일일과학체험)	9~11월	17,717
	계		89,692

자료 : 2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서

(2) 과학관 기반 자유탐구 학습(SBEL)체계 구축

○2007년 개정 교육과정에 자유탐구가 도입됨에 따라 국립과천과학관을 자유탐구 학습의 장으로 활용할 수 있는 학습체계를 구축함.

－자유탐구학습용 콘텐츠를 개발함.

－온라인 국립과천과학관 자유탐구학습관 카페를 개설하여 운영 중임.

• 초3, 초4, 중1학년 대상으로 총 15회 45개반 360명이 참가함.

－국립과천과학관 교사 직무연수 프로그램을 개발하여 2010년과 2011년 상반기 특수분야 연수기관으로 지정됨.

3) 국립과학 · 문화 · 예술 행사 개최

(1) 과학뮤지컬

○문화예술단체와 과학을 소재로 한 창작뮤지컬을 공동으로 기획함.

－'디키와 캉캉박사의 과학수사대' 등 5개 작품 공연으로 약 48,340명이 관람함.

○대여율이 저조한 어울림극장을 민간 뮤지컬 회사가 운영하도록 하여 연간 8개월의 뮤지컬 공연을 함(2개월 공연, 1달 휴식).

－휴식기간에 타 프로그램에 대여하여 어울림극장을 1년 내내 가동 중임.

〈표 4-19〉 국립과천과학관의 창작과학뮤지컬 현황

뮤지컬	기간	인원(명)
창작과학뮤지컬 -디키와 캉캉박사의 과학수사대	3월 4월 5월	706 6,777 5,091
창작과학뮤지컬 -아인슈타인W.H.Y-	7월 8월 9월 10월	4,608 9,214 5,671 6,799
창작과학뮤지컬 -원자력뮤지컬"도깨비나라의 원자력 방망이"(무료공연)	11월	6,696
창작과학뮤지컬 -춤추는 태양계	12월	2,778
계		48,340

자료 : 2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서

(2) 과학문화행사

○SF영화를 활용한 과학·예술 융합형 에듀테인먼트 종합축제인 '2010 과천국제SF영상축제'를 개최함.

－지상파와 케이블 광고 및 주요 일간지 광고를 통한 홍보활동으로 122,072명이 관람함.

○G-러닝 기능성게임을 통해 즐거운 과학 학습효과를 증진하고자 '온라인 수학게임대회'를 개최함.

－전국 초4학년~중3학년까지 학년별 5,000명씩 3만명이 예선에 참가함.

3. 국립과천과학관의 평가[46)]

1) 종합평가

○국립과천과학관은 2010년 책임운영기관 종합평가에서 다음 <표 4-20>과 같이 매우 우수한 점수를 받음.

〈표 4-20〉 국립과천과학관의 10대 평가지표 및 점수

평가지표	구분	평가점수	지표 가중치	최종점수
국립과학관 특성화 전략 및 과학관 경영합리화 방안 수립	비계량	100	10%	10.00
'과학관 후원회' 등 후원조직 구성·운영	비계량	100	10%	10.00
이용 관람객	계량	87.7	10%	8.77
국내외 전시학회 참석 등 연구 활성화	비계량	100	5%	5.00
특별기획전 운영 실적	계량	100	10%	10.00
고객 만족도	계량	100	15%	15.00
과학교육 프로그램 참여인원	계량	100	10%	10.00
과학관 기반 자유탐구학습(SBEL)체계 구축 등	비계량	97.5	10%	9.75
국제 SF영화제 등 다양한 과학·문화·예술 행사 개최	계량	100	15%	15.00
'Scientorium Festival' 등 과학문화 체험 인원	계량	100	5%	5.00
가산점(관람객 최종평가 점수 5%) *운영심의회 평가결과 조정				0.44
총계			100	98.96

주 : 서울과학관의 외부적 요인에 의한 휴관을 고려하여 평가점수의 5% 가산점을 부여
자료 : 2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서

46) 행정안전부(2011), "2010년 책임운영기관 종합평가보고서"

2) 사업계획의 적절성

○4대 분야, 10개 중점과제는 기관의 설립 목적을 달성할 수 있도록 구성되어 있다고 평가됨.

3) 조직 · 인사관리의 적절성

(1) 조직 · 인사 자율성 활용정도

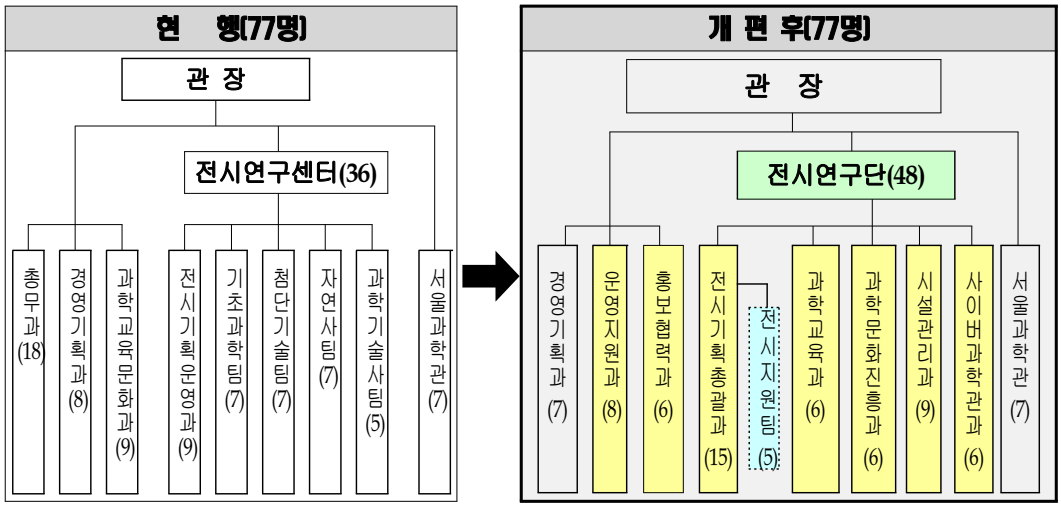
○선진 과학관으로 도약을 위한 조직개편

–기존 전시관별 중심에서 선택과 집중이 가능한 기능형 조직기구로 개편됨.

• 이전에 지원부서 혹은 후선부서로 간주되던 과학교육과를 사업부인 전시연구단으로 옮김.

–분야별로 분산되었던 전시기획 유지보수 등의 기능을 통합 조정하고, 주요보직(과장)은 전문성을 발휘할 수 있게 복수직화함.

• 행정직이 임명되던 전시기획총괄과장, 시설관리과장 등에 연구직을 임명하여 전문성을 제고하고 부서 간 유기적인 협력체제를 구축함.



〈그림 4-3〉 국립과천과학관의 조직개편

○인사관리의 효율성 및 자율성 제고 추진

–실적과 업무능력이 뛰어난 직원에 대해 개관 이후 처음으로 5급 승진을 실시하여 역동적이고 추진력 있는 조직으로 변화를 도모함.

○성과중심 기관역량 강화 추진

－업무성과에 따라 객관적이고 공정한 평가와 보상을 받을 수 있도록 평가체계를 개선한 「2010성과관리계획」을 수립함.

• 변별력 없는 부서별 내부 만족도를 폐지하고 업무수행 창의성 평가를 도입함.

• 개인평가 시 역량평가 비중을 상향(20%)하여 개인역량 제고를 유도함.

• 성과급 지급 시 개인평가 비중을 100%로 하여 성과중심 평가에 반영함.

○과학관 특성을 반영한 전문인력 확보·활용

－고경력 과학기술인 지원사업을 통해 석·박사급 전문가를 확보하여 자유탐구프로그램 개발(3명), 전시해설서 작성(3명)에 활용함.

－자유탐구학습을 지원하기 위해 협력교사 66명으로 구성된 교육협력봉사단을 운영함.

○주요 현안 해결을 위한 T/F를 구성·운영함.

－국립과천과학관 발전협의회를 구성·운영함.

⑵ 기관장 리더십 발휘 정도

○기관장 비전제시 및 실행추진

－「사상으로 창조하는 선진 일류 과학관」이라는 비전을 설정하고 비전 공유를 위한 직원 토론회를 개최함.

－국립과천과학관 특성화 전략 수립을 위한 경영컨설팅을 추진함.

○기관장 비전 실현을 위한 대외활동

－KBS, MBC, SBS 등 지상파 방송 및 조선일보, 중앙일보 등 4대 일간지 기고를 통해 국립과천과학관의 인식을 제고하는 등 기관홍보를 실시함.

○유관기관과 협력체계 구축을 통한 외부 자원의 적극적 활용

－「4월 가족 과학축전」을 한국과학창의재단과 공동개최하여 관련재원 3억원을 활용함.

－「온라인수학게임대회」를 한국과학창의재단의 위탁사업으로 추진하여 관련재원 2억원을 활용함.

－한국발명진흥회와 「대한민국 학생·교원발명품경진대회」를 공동개최하여 재원 6억원을 유치함.

－「2010 과천국제SF영상축제」의 성공적 개최를 위해 유관기관에게 홍보하고 약 7억원의 후원금을 유치함.

• KBS와 공동개최를 합의하고 조선일보, 코오롱 등으로부터 후원금을 유치함.

• 경기도 · 과천시(3.5억원), 코오롱 · KT 등(3.4억원)으로부터 재원을 확보함.

4) 재정 · 회계 · 예산관리의 건전성 제고 노력

○재정자립도 향상을 위한 노력

－수익확대 및 예산절감을 통해 세입은 2009년 4,199백만원에서 2010년 4,367백만원으로 190백만원 증가함.

－예산절감을 위해 예산심의회를 운영하고 예산조기집행추진반을 구성함.

－각종 체험학습 프로그램 개발 및 확충으로 과학관 대관수입을 증대시킴.

－여유 공간을 주차공간으로 확충하고 주차 유도방법을 개선하여 주차능력을 30% 늘리고 주차수입을 제고함.

－다양한 교육프로그램 개발·운영으로 교육비 수입은 172백만원으로 늘어남.[47]

〈표 4-21〉 국립과천과학관 세입내역

(단위: 백만원)

항목		2009	2010	증감	비고
관람료		2,487	2,542	55	
주차료		524	734	210	
교육비		191	172	-19	
대여료	식당	530	316	-214	2010년 계약 시(11월) 2011년 식당 리모델링 계획에 따라 단축계약(5개월)으로 대여료 감소
	기타	328	458	130	
기타수입		117	145	28	
계		4,177	4,367	190	

자료 : 2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료

5) 정책 홍보 노력

○주요사업에 대한 홍보활동을 강화함.

－신규 프로그램과 과학관련 다양한 행사 등을 적극적으로 홍보한 결과 홍보실적은 전년

47) 비교적 저렴한 가격의 외부기관 교육프로그램, 외부기관과 공동 운영 프로그램, 자유탐구 프로그램, 체험활동 등이 많기 때문에 교육비 수입은 높지 않음.

대비 20% 증가함.

〈표 4-22〉 국립과천과학관의 2010년 홍보활동

항목	2009년	2010년	증감
기고	14건	14건	-
기획기사	12건	19건	7건
보도자료	102건	105건	3건
언론기사	1,777건	2,137건	360건
방송 · 인터뷰	24건	45건	21건
계	1,929건	2,320건	391건

자료 : 2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료

○트위터와 블로그 운영, 스마트폰 애플리케이션, 리플릿제작, 지하철광고, TV프로그램 촬영장소 제공 등 다양한 매체를 활용해 기관홍보를 추진함.

－SBS런닝맨, KBS도전골든벨, 영화 '얼음비', 드라마 '피그말리온의 사랑' 등의 방송프로그램을 통해 기관을 간접홍보함.

○국내외 관련기관과 협력 네트워크를 구성해 홍보활동을 강화함.

－경기도교육청, 일본과학미래관 등 국내 14곳과 국외 4곳 등 18곳과 MOU를 체결함.

제3절 국립현대미술관[48)]

1. 국립현대미술관의 일반현황

1) 설립목적

○국립현대미술관은 우리나라의 근현대미술을 대표하는 작품들의 수집 · 보전, 조사연구를 통해 근현대 미술사 정립에 기여하고 동시에 대중들에게 교육과 문화적 혜택을 제공하기 위해 설립됨.

48) 이 절은 국립현대미술관(2011), '2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료', '2010년 국립현대미술관 고유사업 평가결과보고서', 국립현대미술관 연보(2008~2010), 행정안전부(2011), '2010년도 책임운영기관 종합평가보고서'와 국립현대미술관 홈페이지(http://www.moca.go.kr), 국립현대미술관 관계자 인터뷰를 참고하였음.

2) 설립근거

○『국립현대미술관 직제제정』에 근거하여 1969년 10월 20일 경복궁 건물에서 설립되었음.

3) 주요 연혁

- 1969. 08. 23 : 국립현대미술관 직제제정(대통령령 제4030호)
- 1969. 10. 20 : 개관(경복궁)
- 1973. 07. 19 : 청사 이전 개관(덕수궁 석조관)
- 1984. 03. 29 : 신축미술관 건립공사 착공(과천)
- 1986. 08. 25 : 신축미술관 준공 개관(경기도 과천시 막계동)
- 1998. 12. 01 : 덕수궁 미술관 개관
- 2004. 11. 11 : 미술관정책업무 신설(대통령령 제18588호)
- 2005. 08. 12 : 행정형 책임운영기관으로 선정
- 2006. 01. 01 : 책임운영기관 전환
- 2006. 01. 05 : 직제개편(학예연구실 팀제 운영 등)
- 2006. 05. 16 : 직제개편(작품보존관리실 신설 등)
- 2008. 03. 26 : 직제개편(미술관정책과 → 기획총괄과 변경 등)

4) 2010년 사업목표

○국립현대미술관은 2010년에 다음 6가지 주요 사업목표와 중점과제를 설정함.

－사업목표는 국립현대미술관의 명성과 브랜드를 구축하고 수익기반을 확보하는데 있음.

- 수익기반 확보를 위해 미술은행 운영, 미술교육 유료화, 미술 및 예술관련 MICE업무 개발 등을 추진함.

〈표 4-23〉 국립현대미술관의 사업목표

목표	중점 과제
서울관 건립추진을 통한 세계적 미술관으로 발돋움	■세계적 미술 발전을 이끌어가는 미술관 건립 ■중장기 운영 프로그램 개발
관람객 150만 수요창출을 위한 신경영 체계 구축	■고객 중심의 마케팅 활성화 ■고객 중심의 관람 환경 조성
전시 및 학술사업의 성과 제고	■전시기반 강화 및 수준 높은 전시 개최 ■연구 학술사업 강화를 통한 체계적 미술사 정립
소장작품의 차별화	■소장작품의 전략적 수집 ■소장작품의 전문적 관리 ■미술은행 운영
미술관 교육기반 확충 및 창작지원 강화	■어린이 미술관 확대 개편 ■특화된 교육프로그램 개발 운영 ■창작지원을 통한 한국미술 역량 강화
후원그룹 확대 및 브랜드 창출	■미술관 Fundraising Program 확충 ■(재)국립현대미술관 발전기금 설립 및 운용 ■MICE 업무 개발

자료 : 2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서

5) 조직 및 인력

(1) 조 직

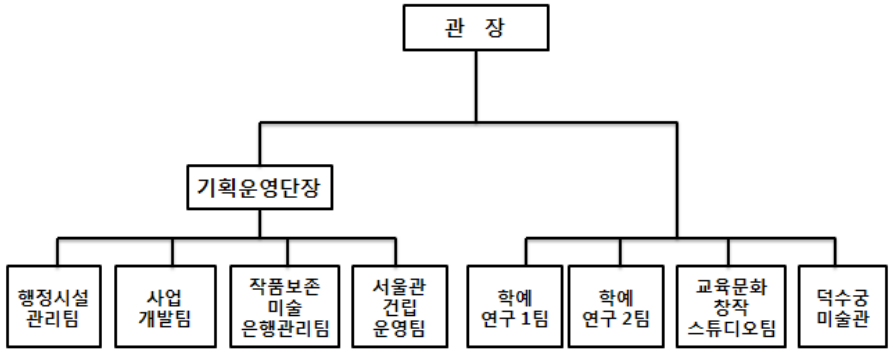
○2011년 현재 1단 7팀과 1관으로 구성되어 있음.

－기획운영단에는 행정시설관리팀, 사업개발팀, 미술은행관리팀, 서울관건립팀이 소속되어 있음. 그 외 학예1팀, 학예2팀, 교육문화팀과 덕수궁미술관이 있음.

－지원부서가 1팀으로 조직이 유연함.

－신규사업개발을 담당하는 사업개발팀과 기업고객 확보와 수입증대, 미술관 브랜드 확장을 위한 미술은행팀과 같이 뚜렷한 목적을 가진 팀이 있음.

－학예1팀, 학예2팀, 교육문화팀으로 세분화하여 성과관리가 가능한 개별 사업팀제를 운영하고 있음.



자료: 국립현대 미술관 홈페이지

〈그림 4-4〉 국립현대미술관의 조직도

(2) 인 력

○2011년 7월 기준 국립현대미술관 인력은 총 125명임.

－미술관의 수익사업 및 신규사업을 담당하는 사업개발팀은 19명의 인원으로 구성되어 있음.

－특별히 미술은행관리팀에는 18명이 있고 행정시설관리팀은 27명에 불과함.

○학예직은 19명인데 사업개발팀장, 학예팀장 등 보직자를 제외하고 연간 기획전 14~16회를 고려하면 평균 학예직 한 명이 일 년에 기획전 1개를 준비하는 셈임.

〈표 4-24〉 국립현대미술관 팀별 인원현황

팀명	인원
단장	1
기획운영단장	1
행정시설관리팀	27
사업개발팀	19
작품보존 미술은행관리팀	18
서울관건립운영팀	13
학예연구 1팀	11
학예연구 2팀	11
교육문화창작스튜디오팀	20
덕수궁미술관	4
계	125

자료 : 국립현대미술관 홈페이지

6) 시설현황

○국립현대미술관의 연면적은 37,500㎡로 지상 3층, 지하 1층, 중 1층으로 구성됨.

〈표 4-25〉 국립현대미술관의 시설 규모

구 분	면 적(㎡)	내 용
지하 1층	12,428㎡	
중 1층	1,646㎡	
지상 1층	11,900㎡	원형전시실, 제1전시실, 제2전시실, 어린이미술관, 사무동, 뮤지엄숍
지상 2층	6,911㎡	제2원형전시실, 제3전시실, 제4전시실
지상 3층	4,614㎡	제5전시실, 제6전시실
전시실(9)	14,144㎡	상설, 기획, 대여전시실
수장고(9)	3,011㎡	
교육·연구실	1,494㎡	시청각실
강당(2)	1,162㎡	미술강좌, 문화예술행사
휴게실	1,307㎡	
사무관리실	2,163㎡	전기, 공조, 급배수
기계실	3,760㎡	관리창고 등
공 용	9,439㎡	
주차장	928㎡	
야외화장실(2)	92㎡	

자료 : 국립현대미술관 연보

7) 사업 및 예산 현황

(1) 예산현황(2007~2010년)

○국립현대미술관의 세입은 입장료, 건물 및 토지 대여료, 기타 관유물 대여료 등으로 발생하고 있으며, 세출은 미술관 운영, 시설장비 관리, 사이버미술관 등으로 발생하고 있음.

○2010년 세입은 약 13억원으로 전년대비 162%나 증가함.

－세목별로 살펴보면, 건물 및 토지 대여료 270백만원, 기타 관유물(작품) 대여료 406백만원, 입장료 457백만원으로 나타남.

○2010년 세출은 서울관 건축예산 때문에 약 580억원으로 전년대비 143%나 증가함. 통상적인 예산은 매년 230억원 정도임.

－세목별로 살펴보면, 인건비를 포함한 행정지원비 4,243백만원, 그 외에 기획전에 주로 사용되는 전시 및 조사연구 23,498백만원, 미술작품 구입 4,019백만원, 미술은행 운영 2,006백만원, 미술교육 1,707백만원이 투입되는 것을 알 수 있음.

〈표 4-26〉 국립현대미술관*의 사업 및 예산현황

(단위: 백만원)

구분	사 업	2007	2008	2009	2010
세입	세 입 총 계	577	596	485	1,273
	입장료 수입	529	547	399	457
	경상이전수입	3	3	3	8
	건물 및 토지 대여료	44	45	52	270
	기타 잡수입	1	1	1	59
	기타 관유물 대여료	-	-	30	406
	기타 재산수입	-	-	-	6
	기계기구매각	-	-	-	45
	위약금	-	-	-	22
세출	세 출 총 계(C)=(A)+(B)	27,510	23,797	23,897	57,955
	일반회계합계(A)	23,752	23,797	23,897	57,955
	○ 미술관 운영 활성화	15,219	14,747	12,853	23,155
	전시 및 조사연구 활성화	706	1,837	2,037	3,497
	미술창작지원, 미술관협력체계 구축	1,750	1,222	1,191	1,307
	미술교육 문화프로그램 활성화	1,131	866	1,000	1,707
	덕수궁미술관 운영	1,234	1,198	1,498	1,437
구분	사 업	2007	2008	2009	2010
	미술관마케팅 활성화	400	300	300	264
	관람환경 조성, 문화향유권 확대	500	-	-	-
	미술은행 운영	-	2,603	1,683	2,006
	미술관작품 구입 및 보존	8,012	5,122	4,097	4,019
	야간개관을 통한 관람향유권 확대	1,108	1,302	750	502
	미술관 수입대체경비	378	297	297	279
	○ 미술관 시설개선 및 관리	2,062	2,288	3,938	8,136
	○ 사이버 미술관 확충	100	100	300	272
	○ 문화·관광 행정지원	6,371	6,662	6,806	6,117
	국립현대미술관 인건비	4,474	4,775	4,957	4,243
	기본경비(총인건비 대상)				721
	국립현대미술관 기본경비	1,897	1887	1849	1152
	국가균형발전 특별회계(B)	3,758	-	-	-
	공립미술관건립지원	3,758	-	-	-

주 : * 국립현대미술관, 덕수궁 미술관, 국립창작스튜디오의 예산을 통합하여 명시함.
자료 : 국립현대미술관 연보

(2) 재정자립도 추이

○국립현대미술관의 재정자립도는 2007년 2.10%에서 2010년 2.20%로 소폭 증가함.[49)]

49) 소격동 서울미술관 건립예산을 제외하면 약 5.5%임.

○비록 외형상 보이는 재정자립도는 낮으나 기획전의 경우 투입한 금액을 전액회수하고도 3~4억원 정도의 초과수입을 올림.

－기획전은 외부기획사와 공동으로 개최하더라도 학예사가 작가와 작품을 선정하며 전시 원가의 3%를 큐레이터 수수료로 받고, 입장수입의 6%도 수수료로 받음. 이에 대한 대가로 국립현대미술관은 보험료, 설치료, 출판비 등 비용일부를 부담함.[50]

○서울미술관이 완공되면 현재 무료인 상설전시를 포함하여 모든 전시를 유료화할 계획이며, 수입증대 및 미술관의 고급화를 위해 미술관을 회의 및 세미나 장소로 전환할 계획임,

－특별히 도쿄 국립신미술관처럼 다양한 고급식당과 상점가를 유치하여 복합 엔터테인먼트 시설로 거듭날 계획임.

〈표 4-27〉 국립현대미술관의 재정자립도 추이

(단위: 백만원)

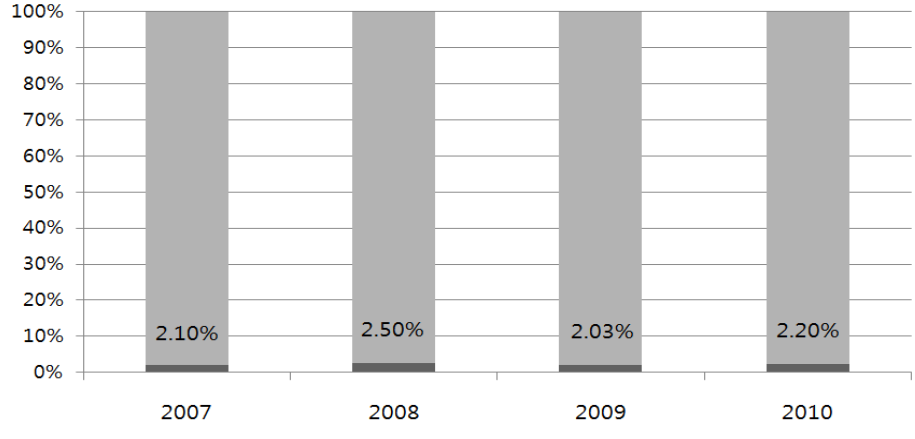
구 분	2007	2008	2009	2010
자 체 수 입	577	596	485	1,273
국고보조금[1]	26,933	23,201	23,412	56,682
총 예산[2]	27,510	23,797	23,897	57,955
재정자립도[3]	2.10	2.50	2.03	2.20

자료 : 국립현대미술관

주 : 1) 지방박물관 운영금을 제외한 총수입

2) 국고보조금 = 총예산 - 자체수입

3) 재정자립도 =(자체수입 / 총수입)×100



자료 : 국립현대미술관

〈그림 4-5〉 국립현대미술관의 재정자립도 추이

50) 일본 도쿄 근대미술관은 언론사와 기획을 공동으로 할 때 큐레이터 수수료로 기획전 원가의 15~20%를 받음.

8) 관람객 현황

○2010년 국립현대미술관 관람객 수는 전년대비 63% 증가한 1,015,054명임.

－기획전은 유료이며, 유료관람객수는 213,459명으로 전체 관람객의 21%를 차지함.

〈표 4-28〉 국립현대미술관의 관람객 수

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2010
유료관람객	260,424 (59.97%)	197,643 (34.10%)	79,693 (12.80%)	213,459 (21.03%)
무료관람객	173,824 (40.03%)	381,992 (65.90%)	543,031 (87.20%)	801,595 (78.97%)
총 계	434,248 (100%)	579,635 (100%)	622,724 (100%)	1,015,054 100%

자료 : 국립현대미술관

2. 국립현대미술관의 세부사업 현황

1) 기획전 현황

(1) 2010년 기획전

○국립현대미술관이 2010년 개최한 기획전시는 총 16개로 과천본관과 덕수궁 분관에서 이루어졌으며 건립 중인 서울관은 공사현장 가림막을 예술작품화하는 기획이 이루어졌음.

○2010년 기획전시 중 소요예산이 가장 많았던 전시는 '피카소와 모던아트'로 총 2,776백만원이 필요했지만, 외부협찬금이 2,194백만원으로 대부분을 차지하고, 국립현대미술관은 582백만원만 부담함.

○2010년 국립현대미술관의 기획전시 중 관람인원이 가장 많았던 전시는 '아시아 리얼리즘'으로 약 13만명이 관람함.

○이 전시는 '한국미술의 세계화'사업의 일환으로, 중남미 지역에 처음으로 한국 미술의 다양한 양상을 소개하였고, 귀국전으로 '박하사탕'을 개최함.

○'권진규'전은 한국근현대시기에 걸쳐 독자적인 작품세계를 구축한 조각가를 조망하는 국제 순회전시로 일본 도쿄국립근대미술관, 일본 무사시노미술대학 미술자료도서관과 공동개최함.

－총 관람인원은 일본 16,534명, 한국 38,300명임.

○‘아시아 리얼리즘’은 싱가포르국립미술관, 한국국립현대미술관, 한겨레신문사가 주최함.

〈표 4-29〉 국립현대미술관의 2010년 기획전

(단위: 백만원, 명)

전시명	기간	소요예산	관람인원	입장료 수입	내용
젊은 모색 30	4.14~6.6	238	52,550	-	1981년 청년작가전으로 시작한 젊은 모색의 30년 회고전
언어의 그늘	7.13~10.3	673	74,073	61	한·스페인 수교 60주년 기념으로 바르셀로나 현대미술관의 소장품 150여점 전시
박노수-봄을 기다리는 소년	3.17~4.18	129	22,620	27	한국화의 독자적인 경지를 개척한 박노수의 한국화 및 드로잉 85종 전시
정창섭	8.3~10.17	132	68,099	30	한국현대미술 1세대 화가인 정창섭의 화업 50여년의 작품 세계를 조망
피카소와 모던아트	2010.10.~ 2011.3.1	2,776	88,425*	-	알베르티나 미술관 컬렉션전으로 20세기 유럽의 경향을 중심으로 서양미술사의 걸작들 감상
올해의 작가 2010 - 박기원	4.7~6.27	214	68,653	30	공간에 대한 탐구를 통해 독자적인 작품세계를 구축한 박기원의 작품세계 조망
달은 가장 오래된 시계다	5.8~7.4	227	25,705	39	설치, 사진, 회화 등 11명 작가, 40여점의 작품을 세부 주제별 구성에 따라 전시
한국추상철조의 선구자, 송영수	10.12~ 12.26	120	42,312	-	송영수 40주기전으로 금속조각의 시원을 조명
박하사탕	2009.10.~ 2010.3.7	198	71,397	38	국립현대미술관 개관 40주년 기념전, 한국현대미술 중남미순회전의 귀국전
메가시티 네트워트	2009.12.~ 2010.3.7	53	38,472	18	한국현대건축의 위상을 전시회를 통해 집중적으로 점검, 소개
권진규	2009.12.~ 2010.3.1	200	38,300	42	한국근현대시기에 걸쳐 독자적인 작품세계를 구축한 조각가 권진규를 조망하는 국제순회전시
아시아리얼리즘	7.27~10.10	370	131,936	-	리얼리즘의 계보를 추적, 아시아의 역사와 미술의 관계 탐구
조용한 행성의 바깥	2010.11.10 ~2011.5	890	약 7만	무료전시	G20 기념, 국립현대미술관 미디어 소장품 컬렉션
메이드 인 팝랜드	2010.11.~ 2011.2.20		25,943*	31(2010.12 .31기준)	한중일 삼국의 80년대 이후의 팝경향을 살펴보는 전시
서울관 『아트펜스 프로젝트』	2010.10.~ 2011.10	-	-	-	서울관 공사 현장의 가림막을 예술작품으로 승화
6·25 60주년 기념 특별 컬렉션	-	-	-	-	한국현대사의 비극적 사건에 대한 예술적 시각과 해석

주 : * 2010년 12월 31일 기준

자료 : 2010년 국립현대미술관 고유사업 평가결과 보고서

2) 교육프로그램

○기획·상설전시와 연계된 효과적인 교육프로그램을 운영하고 있음.

○문화나눔을 통해 문화소외지역 주민과 청소년·장애아동 등 문화 소외·취약계층이 미술을 접할 수 있도록 함.

○어린이미술관을 확대 개편하여 어린이 미술감상과 교육의 질적 제고를 이루었고, 어린이 고객층을 확보함.

○교육 프로그램 참여인원 수는 82,381명(어린이미술관 관람인원 제외)임.

〈표 4-30〉 국립현대미술관의 교육프로그램 참여인원

교육구분	전시연계	문화나눔	어린이미술관	총계
참여인원	65,943	727	15,711	82,381

자료 : 2010년 국립현대미술관 고유사업 평가결과 보고서

(1) 전시 연계

○2010년 기획 · 상설전시와 연계한 교육 프로그램을 운영함.

－10개 기획전시 및 상설전시와 연계해, 대상별 교육프로그램을 개발 · 운영하여 총 64,431명이 참여함.

(2) 전문인 과정

○미술분야 인력의 전문성을 강화하고 공직사회의 미술문화 저변을 확대하고자 PDP(Professional Development Program)를 운영함.

－중앙 · 지방공무원 총 1,344명이 참여함.

○UNESCO 세계문화예술교육대회에 130명이 참여함.

○미술관 전문인력 양성을 위한 인턴십 프로그램을 운영함.

－창작스튜디오 2명, 교육 3명, 디자인 1명, 홍보 1명, 학예연구 6명, 작품보존 3명, 서울관 관련 2명이 인턴십 프로그램에 참여함.

(3) 문화나눔 프로그램

○소외계층을 대상으로 문화나눔 차원의 교육 프로그램을 다음과 같이 제공함.

－특히 미술작품 관람의 소외지대에 있는 시각장애인을 위하여 촉각을 사용하여 작품을 감상할 수 있는 교재를 제작함.

〈표 4-31〉 소외계층 대상 문화나눔 프로그램

구분	대상	참여인원
장애아 미술관 소풍	지적장애·발달장애 아동	124명
시각장애아동 전시감상교재 개발·제작	시각장애 아동	-
미술관으로 떠나는 신나는 여행	소재지 내 미술관이 없는 지역 청소년, 불우아동	331명
다문화가정 미술관 소풍	결혼이민자가족	272명

자료 : 2010년 국립현대미술관 고유사업 평가결과 보고서

(4) 어린이미술관 확대 개편

○어린이미술관에 세계적 감각과 최신 교육 경향을 반영함으로써 어린이를 대상으로 미적 체험 공간 및 창의적 사고력 발전소로 기능을 수행하도록 함.

－어린이미술관을 2층 원형전시장(약 200평)에서 1층 제7전시실(약 400평)으로 이전함.

○미술 교육프로그램을 개발·제공하고 다양한 전시를 보여줌.

- 달토끼 어린이미술관에서 놀다(2010. 7. 30. ~)
- '동심' 내일이 사는 집－어린이문화 반세기 사진전
- 어린이의 친구 인형과 로봇(2011. 1. ~)

○현재 어린이미술관에 대한 인기가 매우 높으므로 향후 유료화할 계획임.

〈그림 4-6〉 국립현대미술관의 어린이미술관

3) 미술은행 운영

(1) 미술은행 작품 수요 확대

○적극적인 수요처 개발을 통하여 작품대여를 확대함.

－작품은 68개 기관에 총 1,048점을 대여함. 이 가운데 신규기관은 25개이며 기관 수 기준으로 전년대비 37% 증가함.

○지방 문예회관 및 공·사립 미술관에게 미술품을 대여하고 기획전시를 열도록 하여 지역축제 활성화에 기여하고, 문화소외자 및 지역주민에게 미술품 향유 기회를 제공함.

－거창교육문화센터, 안양문예회관아트홀, 서산시문화회관 등 13개 기관에 382점을 대여함.

(2) 미술은행 사업체계 개선

○미술은행팀을 독립된 팀으로 하고[51] 마케팅 및 세일즈 인력을 배치함.

○미술품 구입과 미술품 대여전략을 전면 수정함.

－추천제 폐지와 구입제도 개선으로 공정성을 높이고 수요자 중심의 작품을 구입함.

－작품구입심사위원회를 6회 개최하여 미술계의 다양한 의견수렴 및 작품구입의 투명성을 확보함.

－작품구입 관리, 대여, 홍보·마케팅 전담 인력을 늘려 효율적 업무 수행 및 업무 전담화로 책임감 및 업무의 집중력을 향상시킴.

○홍보·마케팅 대상기관과 홍보 매체를 다양화함.

- 홍보 리플렛 2,000부, 도록 2,000부, 홍보용 전자도록 1,000개를 제작·배포함.
- 정부정책 주간지(위클리 공감), 월간미술 등 온·오프라인 매체를 통하여 홍보함.
- 정부 각 부처·지자체 등 잠재대여기관 47개 기관을 직접 방문해 마케팅을 확대함.

3. 국립현대미술관의 평가[52]

1) 고유사업 평가

(1) 평가개요

○국립현대미술관은 2010년 책임운영기관 종합평가에서 다음 <표 4-32>와 같이 매우 우수한 점수를 받았음.

○평가 지표의 구성 비율은 '한국적 미술의 세계화'가 30%로 가장 높고, 이어 교육프로그램 15%, 수집 및 보존 업무 15%, 창작지원 15%, 서울관 건립 15%, 미술관 서비스 10% 순임.

---

51) 2010년 1월 14일 조직을 개편함.

52) 행정안전부(2011), "2010년 책임운영기관 종합평가보고서"

–‘한국적 미술관의 세계화’에서는 전시개발 실행, 연구·학술사업 활성화, 국내미술관 교류 및 지원 등 세 항목에서 모두 만점을 받았으나 관람객이 101만명으로 목표치인 111만명에 못 미쳐 4.5점을 받았음.

–‘교육프로그램’에서는 전시와 연계된 프로그램을 활발하게 펼쳐 목표를 초과하였으나 독립교육프로그램이 다소 미흡한 것으로 평가되었음.

–‘창작지원’에서는 마케팅의 강화로 높은 대여실적을 올린 미술은행의 운영으로 만점을 받았음.

–‘서울관 건립’에는 예비 타당성 조사, 건설사업관리 용역 발주, 문화재발굴 조사, 건물 철거공사 실시 등 중장기 운영 프로그램 마련으로 좋은 점수를 받았음.

–‘미술관 서비스 만족도’에서는 전시가 열릴 때마다 도슨트와 큐레이터가 작품해설을 하는 다양한 해설 프로그램 운영으로 높은 점수를 받았음.

〈표 4-32〉 국립현대미술관의 평가지표 및 점수

평가영역	평가지표	구분	평가 점수	지표 가중치	최종 점수
한국적 미술의 세계화기반 구축	한국미술의 세계화 및 수준 높은 전시 개발 실행	비계량	100	15%	15
	연구 · 학술 사업의 활성화	계량	100	5%	5
	국내 미술관 교류 및 지원	계량	100	5%	5
	관람객 수	계량	90	5%	4.5
교육 프로그램	국민 및 전문가 대상 교육프로그램 질적 수준	비계량	97	10%	9.7
	교육프로그램 참여 인원	계량	100	5%	5
수집 및 보존 업무	소장품 수집 · 관리의 체계성	비계량	100	7.5%	7.5
	소장작품 수복 실적	계량	100	7.5%	7.5
창작지원	미술은행 운영 활성화	계량	100	5%	5
	창작스튜디오 운영 활성화	계량	100	5%	5
	MICE와 Art를 연계한 Art Project 개발	비계량	100	5%	5
서울관 건립	서울관 건립 추진	계량	100	7.5%	7.5
	중장기 운영 프로그램 수립	비계량	100	7.5%	7.5
서비스 만족도	고객만족도 향상	계량	95	10%	9.5
총 계				100%	98.7

자료 : 2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서

2) 관리역량 평가

(1) 조직 인사관리의 적절성

① 법인화 및 서울관 건축 등 미술관 환경변화 적응을 위한 조직개편

○1차 조직개편(2010.1.14)

－국립현대미술관 서울관 건립 소프트웨어분야 전담부서인 「서울관팀」을 신설함.

－법인화·서울관 건립이라는 큰 변화에 대비 마케팅・홍보・미술관 사업개발을 전략적으로 담당할 「사업개발팀」을 설치함.

－기존 1개 과 업무의 일부였던 미술은행과 창작스튜디오업무를 미술관 주력업무로 육성키 위해 분리하여 전담팀으로 신설함.

○2차 조직개편(2010.12.31)

－「국립중앙미술관의 설립 및 운영에 관한 법률(안)」이 국회에 제출됨에 따라 법인화를 준비하기 위한 체제로 전환함.

－「건축관리팀」(서울관 건축)과 「서울관팀」(서울관 소프트웨어)으로 나뉘어 있던 서울관 건립업무를 「서울관건립운영팀」이 전담하도록 하여 효율성 향상을 도모함.

－전시기능 및 연구기능 강화를 위해 학예팀을 학예1·2팀으로 분리함.

－교육기능 강화를 위해 「교육문화창작스튜디오팀」을 신설함.

－기능별 조정 및 유사기능 조직 통폐합을 통해 효율성을 강화함. 예를 들면 학예팀의 일부가 사업개발팀, 교육문화창착팀으로 세분화됨.

〈표 4-33〉 국립현대미술관의 조직개편

기능조정 내용	변경내용
■미술관 제도개선에 관한 사항 ■관람료 책정에 관한 사항 ■미술관 건물 및 시설물 촬영 등의 허가에 관한 사항	사업관리팀→행정시설관리팀
■미술관 전산시스템의 관리에 관한 사항 ■미술관의 협력망 구축·운영에 관한 사항	학예연구팀, 건축관리팀→사업개발팀
■미술해설 및 도슨트 운영에 관한 사항 ■작품관리원, 자원봉사자 등의 관리운영 총괄에 관한 사항	학예연구팀→교육문화창작스튜디오팀

자료 : 2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료

② 부서 간 의사소통과 협업을 통한 T/F운영으로 합리적 의사결정 구현

○서울관 건립운영 콘텐츠 구상을 위한 T/F 운영

－별도의 외부인력 충원 없이 전시・교육・홍보・행정・건축 분야의 미술관 내부 인력 9명으로 T/F를 구성하여 서울관 운영콘텐츠 기획을 추진함.

○미술상품 판매점(아트숍) 개편을 위한 T/F 운영

－아트숍의 계약만료(2010. 12. 31) 후 미술관의 특색과 브랜드를 표현하는 아트숍 구성운영을 위한 T/F를 운영함.

－T/F는 홍보·디자인·행정·건축분야 내·외부 직원 6명으로 구성함.

- 기존 기념품이 다른 미술관, 박물관, 인사동과 같은 관광지에서도 판매하는 일반적인 상품이어서 국립현대미술관의 정책성을 알리고 브랜드 이미지를 제고하는 데 도움이 되지 않음.
- 기존 기념품 상점을 내보내고 미국현대미술관(MoMA)을 모방하여 재디자인한 기념품 가게를 아트숍으로 명명함.
- 국립현대미술관은 디자이너에게 현대미술관 로고를 넣은 디자인 상품을 만들도록 공모하였고 만든 디자인 작품을 아트숍에서 판매하고 있음.

〈그림 4-7〉 국립현대미술관의 아트숍

③ 성과중심의 인사관리 구현

○2010년 공무원 성과평가를 시행하고, 성과에 따라 적절한 인센티브 보상을 함.

－각 분야에서 맡은 바 직무를 창의적이고 성실하게 수행한 직원에 대한 포상으로 직원들

의 사기 앙양을 도모함.

－미술관 직원 15명에게 표창장 및 부상을 지급함.

④ 외부전문계약직 채용으로 전문성 강화

○디자인 분야 전문가를 일반계약직 6호로 채용함.

○근무평가를 통해 미술조사연구 일반계약직 7호의 채용기간을 연장함.

⑤ 조직개편에 따른 인력 재배치

○1차 조직개편에 따라 4개 팀의 인력을 재배치함.

－「서울관팀」의 프로그램 업무 관장을 위해 학예연구관을 팀장으로 임명하고, 학예연구관・학예연구사 포함 총 5명을 배치함.

－사업과 학예의 융화를 위해 마케팅・홍보・미술관 사업개발을 담당하는 「사업개발팀」 팀장에 학예연구관을 임명함.

(2) 기관장의 리더십 발휘

① 기관장의 비전 및 실행성

○서울관 건립으로 '세계적 미술관'의 하드웨어적 기반을 조성함.

○미술관 법인화 추진으로 '세계적 미술관'의 소프트웨어적 기반을 조성함.

○'세계적 미술관'을 위한 과제도출 연구용역을 추진함.

〈참고〉 서울관 운영 용역결과

■비전 재정립 : 비전 및 목표 명확화
■자금 조달 계획 : 예산 수립 및 자금 조달 계획 수립
■조직 재정비 : 경영과 학예 균형 있는 경영진 구성, 주요 현안 처리할 수 있는 이사회 구성, 조직간 협업 및 명확한 R&R 체계 수립, 성과평가 보상체계 구축, 개발적인 조직 문화, 변화관리 프로그램 수행
■전시기획 : 조사연구 기능 강화, 전시 기획(창의성/대중성) 역량강화, 학예사 Career path 체계 설계
■마케팅/홍보 : 국립현대미술관의 전사 브랜드 전략 수립, 고객 분석에 기반한 STP전략 수립, 온라인 홈페이지 개편, SNS 및 Mobile 애플리케이션 채널 강화, 마케팅 조직 인력 확충 및 R&R 세분화
■상업활동 : 상업활동 사업 영역 확장, 사업자체의 경쟁력 확보, 상업 관련 외부협력 활성화, 상업활동 전문 조직 및 인력 확보
■기부금 유치 : 기부 프로그램 다양화, 기부자에게 실질적 혜택 제공, 기부 유치 전담 조직 구성
■미술 은행 : 미술 은행 사업 강화

자료 : 2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료

② **조직역량 결집 및 사기양양, 노사관계 선진화**

○연말 우수직원에게 표창을 실시함.

○이달의 베스트직원을 선발해 조직 활력을 제고함.

－매월 직원 투표를 통해 다양한 분야의 베스트 직원 1명을 선정함.

• 베스트 드레서(5월), 베스트 스마일(6월), 베스트 도우미(7월), 베스트 몸짱(8월), 베스트 커뮤니케이터(9월), 베스트 하비스트(10월), 베스트 로맨티스트(11월)

③ **대외협력 활동**

○각계 기관과의 업무협약을 추진함.

－삼성화재, LIG 화재 보험사와 우수고객에게 관람권을 제공하는 마케팅 업무협약을 체결함(관람료는 보험사에서 지불).

－중앙공무원교육원과 공무원의 현대미술 등 문화역량 강화를 위한 교육사업을 실시함. 공무원 교육훈련 커리큘럼 중 미술 및 문화예술관련 교과목을 개발하고, 문화예술교육 콘텐츠를 제공하기로 협약을 맺음.

－(주)NHN과 '미술정보 공동활용' 업무협약을 체결함.

－광화문 '세종벨트' 프로그램에 참여하여 덕수궁 미술관을 패키지 입장상품에 포함하고 광화문 종합 정보센터를 이용해 판매·홍보하기로 업무협약을 맺음.

－민간단체나 기업을 후원하여 대외인지도 및 신뢰성을 확보함.

• 롯데백화점 환경미술대회를 후원하고 '국립현대미술관장상'을 제정·수여함.

• 서울국제실험영화제를 공식후원함.

○전국 미술관 협력망 사업 추진으로 공·사립미술관 간 협력체계를 구축함.

－최고의결기구인 전국 미술관장 회의를 두 차례 열고 미술관 협력사업을 논의 결정함.

－전국 등록미술관 학예직 대상 큐레이터 콘퍼런스를 2회 개최함.

－국고보조금 130백만원을 5개 관에 지원함.

－공·사립미술관 전문직원 대상 외국미술관 연수프로그램을 실시함.

• 2010년 8월 20~29일 동안 2개 국(스페인, 프랑스)의 13개 미술관이 참여함.

〈표 4-34〉 2010년 국립현대미술관장 대외협력 기관 현황

월	문화예술기관 등 관계기관 협의
1월	박물관·미술관인 신년 교례회, 방송통신인 신년 교례회
2월	한국과학기술연구원, 주한싱가포르대사관
3월	뉴욕문화원, Korean Art Show(NY), 뉴욕대사관, 휘트니미술관, Brookly Museum, MoMA(NY), ICOM한국위원회, SHAPE 2010 세계원자력정상회의, 인천아트플랫폼, 포스코센터, 아르코미술관, 육군사관학교
4월	TNAGS사이트(싱가포르미술관 건축현장), Peranakan Museum, 싱가포르 국립미술관, 싱가포르 HCC, Asian Civilization Museum, 주한프랑스대사관, 주한이스라엘대사관, 서울시립미술관, 중앙박물관
5월	주한미국대사관, Centre Pompidou, Jeu de Paume, Museum Brandhorst Pinakothek der Moderne, Nenu Pinakothek, Kunstmuseum Liechtenstein Landesmuseum Liechtenstein, Kunstmuseum Basel, Schaulager, Tinguely Museum, Fondation Beyeler, Musee de quai Branly, Centre Pompidou-Metz, Guimet Museum, Musee Palais de Tokyo, 국립중앙도서관, 제이앤닐 파팔라도 메디컬센터, 주한미국대사관
6월	주한프랑스대사관, 한국수력원자력공사, 국립과천과학관, 주한영국대사관,
7월	과천시청, 주한미국대사관, Tate Gallery, Saatchi Gallery, Whitechapel Art Gallery, Hay ward Gallery, Serpentain Gallery, Baltic Center, MBC(문화방송), ASYAAF
8월	주한미국대사관, SBS, 국립과천과학관
9월	INDAF2010, 광주비엔날레, 대한민국예술원, 서울시립미술관, 부산시립미술관, 삼성미술관(LEEUM), 중앙공무원교육원, 상하이미술관, 상하이엑스포, 상하이 갤러리. 강소성미술관(난징)
10월	예술의전당, 주한독일대사관, 한진해운, KAIST, 목포시청, 현대카드, 과천시청 국립과천과학관
11월	(사)현대미술관회, 주한프랑스대사관, 국립중앙박물관, 서울시립미술관 경회궁분관, 육군사관학교, 포항시립미술관, 울진·월성·고리 원자력발전소 갤러리 현대, 국제갤러리, 서울특별시교육청,
12월	행정안전부, 삼성미술관(LEEUM), 국군서울지구병원, 예술의전당, 주한미국대사관

자료 : 2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료

(3) 재정자립도 노력

① 다양한 세입원 적극 발굴

○미술은행 운영에 따른 작품 대여수입이 증대함.

－68개 기관에 작품 총 1,048점을 대여하여 대여수입은 380백만원으로 목표(300백만원)대비 27%를 초과 달성함.

○미술관 유료회원제 운영을 통해 수입을 확충함.

－유료회원 수입은 17백만원이고, 회원 수는 전년대비 60.6% 증가한 1,808명임.

○전시도록, 문화상품 판매 수입금은 전년대비 60% 증가함.

○국유재산 임대 사용료 수입은 공시지가 상승에 의해 증가함.

－주차장, 아트숍, 카페 등에서의 수입은 전년대비 12.5% 증가한 261백만원에 달함.

○2009년 서울관 국유재산 임대 사용료로 12백만원을 징수함.

② 외부기관의 후원 및 협찬을 통한 예산 절감

○언론사와 기획전시의 공동주최로 전시 및 홍보비용을 절감함.

－동아일보사가 ‘젊은모색 三十’전에 86백만원, 한겨레신문사가 ‘아시아 리얼리즘’전에 111백만원, 조선일보사가 ‘피카소와 모던아트’전에 21.6억원을 지원함.

○기획전시 및 특별사업의 기업협찬 추진으로 예산을 절감함.

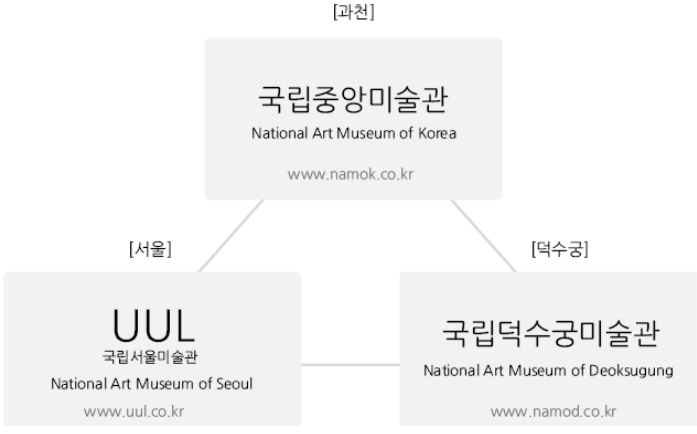
－‘언어의 그늘’전에 50백만원, ‘영광 원전아트 프로젝트’에 30백만원, ‘메이드 인 팝랜드’전에 20백만원을 지원받았고, ‘조용한 행성의 바깥’전에 10백만원 상당의 삼성 갤럭시 탭 현물을 협찬받음.

○어린이미술관은 창의재단으로부터 30백만원 상당의 교육기자재를 협찬받음.

(4) 정책 홍보 노력

① ‘세계적 미술관’을 위한 MI(Museum Identity) 개선사업 추진

○국립현대미술관 과천관, 덕수궁미술관, 서울관 3관의 정체성(Identity)을 반영할 수 있는 네이밍(Naming) 및 새로운 미술관 트렌드를 반영한 CI를 개발함.



자료 : 2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료

〈그림 4-8〉 국립현대미술관의 CI

② 마케팅 전문성 강화

○마케팅 분야의 전문성강화를 위해 외부 전문계약직(5급 상당)을 채용함.

○IMC[53]기법 도입으로 고객 중심의 유기적이고 효율적 홍보마케팅을 실행하고 관람객의 만족도를 증대함.

－전시의 기획단계에서부터 사전 통합회의(홍보, 마케팅, 교육, 이벤트, 디자인, 국제교류)를 통한 마케팅 계획을 수립·실행함.

③ 유관 기관 · 단체 등과의 제휴 마케팅

○광화문 문화기관 협력기구인 '세종 벨트'와 과천 유관기관 협력기구인 '과천 벨트'를 통해 공동 프로모션을 실시함.

○네이버 포털에 미술관 콘텐츠를 제공하기로 하고 네이버를 통한 미술관 홈페이지 방문객을 증가시키는 등 적극적으로 홍보함.

○SK M&C 기프티콘을 통한 마케팅을 9회 실시함.

○시티투어와의 제휴 마케팅을 4회 실시

④ 이벤트 및 문화행사

○해외 기관과의 문화 행사를 공동기획함.

－스페인 바르셀로나 미술관 소장품전인 '언어의 그늘'전의 연계행사로 '비바 스페인 비디오아트 페스티벌'을 개최함(4회/ 9월 매주 토요일).

○야외조각공원에서 시즌 페스티벌을 개최함.

－야외조각공원에서 시즌별 이벤트를 개최하여 고객들의 미술관에 대한 관심을 제고하고 재방문을 유도함.

• Spring Festival에 17,607명, Summer Festival에 72,275명, Autumn festival에 35,938명이 참여함.

○전시연계 등 다양한 행사와 이벤트를 개최함.

－유명인사가 참여하는 '미술관길 걷기 캠페인'행사를 통해 걷기문화를 확산하고 미술관 주차난을 해소함.

• 참여인사는 김남희(올레길), 김정욱(작가), 박상원(탤런트), 유근택(작가), 신경림(시인), 김용익(작가), 박재동(만화가), 김용철(작가), 엄홍길(산악인), 김주영(소설가)임.

---

53) IMC(Integrated Marketing Communications)는 다양한 커뮤니케이션 수단들을 효과적으로 결합 수행함으로써 고객들의 행동에 영향을 미치려는 과정을 말함.

〈표 4-35〉 2010년 국립현대미술관의 전시연계 행사

월	전시명	행사명
2월	권진규전	강연회: 전시 취지(류지연 학예사)
		좌담회: 권진규와 모델들(김정제 외 3인)
		강연회: 권진규 조형론(김이순 강사)
		강연회: 한국구상조각과 권진규(조은정 강사)
3~4월	박노수전	명사 대담회: 미술관에서 만난 이준익 감독
		작은 음악회, 피리부는 소년
		남정의 Blue 편지지: 박노수전 감상문 쓰기
4~5월	박기원전	하늘소리 오카리나
		박라나 하프 독주
		SSF프린지 페스티발
		블로거 초청행사
		무용레지던시 프로그램
		아카펠라 아카시아
5월	5월 가정의 달 문화행사	노영심 “Space Concerto”
		꽃별’s diary
5월	어린이날 문화행사	꿈나무 미술동산
5월	젊은 모색 삼십전	작가와 티타임 - 오상길 작가
		작가와 티타임 - 이 완 작가
		작가와 티타임 - 윤영석 작가
5~6월	달은 가장 오래된 시계다	화음프로젝트 실내악 공연
		Mari posa Jazz 공연
		양방언 피아노 공연
7~9월	언어의 그늘 전 - 스페인 바르셀로나 현대미술관 소장품전	카르멘 갈라쇼
		클래식 기타 공연
		현대무용
		비바 스페인 비디오아트 페스티벌(4회)
8월	정찬섭전	황병기 초청 음악회
8월	어린이미술관 재개관 문화행사(어린이 경제뮤지컬)	재크와 요술지갑
		재크와 요술저금통
9월	아시아 리얼리즘	베트남 전통 악기(단보,단짱) 연주
		말레이시아, 중국 전통무용 공연
		아시아 10개 국 전통악기 체험
10~11월	가을 Jazz Festa (미술관에서 재즈듣기)	김경언 트리오
		임달균 콰르텟
		김지석 콰르텟
		정수욱 콰르텟
		김창현 콰르텟
12월	메이드인 팝랜드 전	메이드인 팝랜드 with 랑랑
		메이드인 팝랜드 with 비보이
		한·중·일 애니메이션 상영
	다문화가정 미술관 소풍	선명회 합창단
	하림 크리스마스 콘서트	Christmas at the Museum

자료 : 2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료

⑤ 다양한 매체 활용 고객 접근성 노력

○온라인 홍보채널을 강화함.

－유튜브, 트위터, 미투데이, 페이스북 등 SNS(Social Network Service)를 이용해 젊은층 대상의 마케팅을 강화함.

－스마트폰 전시 애플리케이션을 개발하여 전시를 홍보함.

○미술관 소관 사업 및 정책 관련 언론보도자료를 배포하고 영화, 드라마 등 다양한 대중매체를 통한 홍보활동을 함.

－영화 '시라노 연애조작단', SBS 드라마 '시크릿 가든', KBS 클래식 오디세이, MBC 드라마 '마이 프린세스', EBS '딩동댕 유치원' 등을 통해 20여 건의 대중매체 홍보를 함.

〈표 4-36〉 국립현대미술관의 대중매체를 통한 홍보

방송	신문	온라인	잡지
70건	369건	541건	228건

자료 : 2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료

제4절 예술의전당[54][55]

1. 예술의전당 일반현황

1) 설립목적

○예술의전당은 문화예술의 창달과 국민의 문화향수 기회 확대에 필요한 문화예술 공간의 운영과 문화예술진흥을 위해 설립됨.

54) 예술의전당은 문체부 산하 법인으로 책임운영기관이 아니지만 향후 현대미술관처럼 재단으로 전환되면 가질 수 있는 운영체제이므로 여기서 소개하고자 함. 특별히 앞 장에서 언급한 박물관회사의 국내 대표적인 사례이므로 주로 수입활동과 관련하여 소개하고자 함.

55) 예술의전당 운영보고서(2007~2011), 예술의전당 홈페이지(http://www.sac.or.kr), 예술의전당 관계자 인터뷰 내용을 참고함.

2) 설립근거

○『문화예술진흥법』제31조에 근거하여 1987년 1월 7일 설립됨.

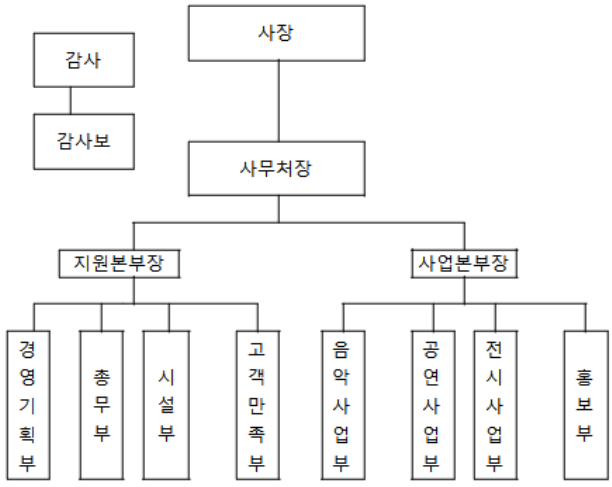
3) 주요 연혁

- 1982. 01. : 예술의전당 건립 발의
- 1984. 11. : 토목공사 착공
- 1987. 01. : 재단법인 예술의전당 설립
- 1988. 02. : 음악당, 서울서예박물관 개관(1단계 준공)
- 1990. 10. : 한가람미술관, 예술자료관 개관(2단계 준공)
- 1993. 02. : 오페라하우스 개관(전 관 준공)
- 1999. 11. : 한가람디자인미술관 개관
- 2003. 08. : 한가람미술관 리노베이션 및 재개관
- 2003. 09. : 관람객 2천만 명 돌파
- 2005. 05. : 음악당 리노베이션 및 재개관
- 2008. 02. : 개관 20주년 기념행사
- 2008. 12. : 비타민 스테이션 완공, 오페라극장 리노베이션 및 재개관
- 2009. 03. : 오페라극장 그랜드오픈

4) 조직 및 인력

(1) 조 직

○2011년 현재 2본부, 8부와 감사기구로 구성되어 있음.



〈그림 4-9〉 예술의전당 조직도

(2) 인 력

○ 예술의전당 인원은 2011년 8월 기준 총 97명이며, 조직별 인원은 다음 <표 4-37>과 같음. 공연사업부가 21명, 음악사업부가 19명, 전시사업부가 14명으로 많음.

○ 고객만족부의 인원은 9명이고 홍보부는 기업후원, 문화사업, 기관홍보, 사업 홍보 등의 업무를 함.

〈표 4-37〉 예술의전당의 부서별 인원

구분		주요 업무	인원(명)
사장			1
사무처장			1
지원본부	지원본부장		1
	경영기획부	전략사업 추진, 중장기 계획 등	6
	총무부	인사, 법무, 회계업무 등	8
	시설부	보안경비, 시설개보수 등	10
	고객만족부	식음료 사업, 회원제 사업 등	9
사업본부	사업본부장		1
	음악사업부	음악공연 기획, 콘서트홀 대관 등	19
	공연사업부	공연 기획, 공연장 대관, 푸치니바, 하우스매니저 등	21
	전시사업부	전시 기획, 전시장 대관, 아카데미 강좌 등	14
	홍보부	후원 기업후원, 문화사업, 기관 홍보 등	5
감사	감사보	정기감사 등	1
계			97

자료 : 예술의전당

5) 시설현황

(1) 주요시설

○ 예술의전당의 주요 시설은 오페라하우스, 음악당, 한가람미술관, 서예박물관, 한가람디자인미술관, 비타민스테이션으로 구성되어 있음.

○ 2010년 중규모 실내악 전문극장인 챔버홀 조성(IBK 은행)과 토월극장(CJ M&E) 전면 리모델링을 위한 사업계획을 수립하고 후원금을 성공적으로 유치함.

〈표 4-38〉 예술의전당의 주요시설 현황

구분	면적	세부 내용
오페라하우스	43,512㎡	자유소극장(M), 오페라극장(1층) 토월극장(2층), 아카데미 강의실(4층)
음악당	19,604㎡	콘서트홀, 리사이트홀(1층) 음악아카데미(지하 1층)
한가람미술관	15,540㎡	미술아카데미(1층)
서예박물관	-	서예아카데미 교육실(2층), 한국문화예술회관연합회(3층), 국립오페라단, 발레단, 합창단, 오케스트라(4층)
한가람디자인 미술관	1,282㎡	디자인 및 세미나실(1층), 예술자료원 문헌정보실(4층), 예술자료원 영상음악실(3층)
비타민스테이션	-	V-갤러리, 식음료공간, 임대공간, 갤러리(지하 1층), 야외무대(1층)

자료 : 예술의전당 홈페이지

(2) 편의시설

○ 예술의전당은 오페라하우스, 음악당, 한가람 및 디자인미술관, 야외카페에 21개의 편의시설을 보유하고 있으며, 총 5,024㎡을 차지하고 있음.

○ 식음료 서비스를 향상시키기 위해 오페라극장 내에 '푸치니바'를 만들어 고객들의 선택의 폭을 넓힘.

○ 예술의전당의 주 출입공간에 비타민스테이션을 신설하여 편의시설을 운영하고 있음.

〈그림 4-10〉 예술의전당 비타민스테이션

〈표 4-39〉 예술의전당의 주요시설 현황

구 분	층	시설 명	면 적	내 용
오페라하우스	지하 1층	예 향	436㎡	한식당
	1층	푸치니바	56㎡	식음료
	2층	대한음악사	212㎡	악보숍
		키즈라운지	204㎡	어린이시설, 수유실
음악당	2층	예전레코드	66㎡	CD 숍
		심포니카페	240㎡	식음료
디자인미술관	지하1층	빈아르떼	73㎡	와인
		아이스크림숍	75㎡	아이스크림
		포토갤러리	193㎡	사진관
		벨러니	400㎡	식음료
	1층	바우하우스	39㎡	식음료
한가람미술관	1층	호옥희주얼리	169㎡	기념품, 보석
		비반	124㎡	의상점
		트랭블루	1,250㎡	뷔페
		바우하우스	288㎡	식음료
	2층	수유실	22㎡	수유실
		한국아트체인	399㎡	아트숍
		카페마티즈	198㎡	식음료
	3층	카페 다빈치	117㎡	식음료
비타민스테이션	서비스 플라자		-㎡	예약 및 발권, 회원 안내 종합공간
	V-갤러리			소규모 전시공간
	벨리니, 바우하우스			임대공간
	예당스튜디오, 비반, 호옥희 주얼리, 트랭블루, 아이스 빈, 빈 아르떼, 프라그랑스 등			식음료공간
야외카페	지상 1층	모짜르트	460㎡	식음료

자료 : 예술의전당 홈페이지

6) 재정 현황

(1) 예산현황

○ 예술의전당의 수입은 국고보조금, 예술사업, 임대사업 등에서 발생하였으며, 지출은 예술사업비, 대관사업비, 경상운영비 등에서 발생하고 있음.

- 2010년 주요 수입을 보면 공연사업 3,280백만원, 대관사업 8,726백만원, 교육사업 2,741백만원, 부대사업 8,478백만원으로 나타남.
- 부대사업의 수입은 주로 직영 식음료사업과 주차사업에서 발생하고 있음.

〈표 4-40〉 예술의전당의 예산 및 실적현황

(단위: 백만원)

구 분	2007		2008		2009		2010	
	예산	실적	예산	실적	예산	실적	예산	실적
총 수입	32,700	31,987	67,850	60,094	40,527	37,989	42,000	39,963
국고보조금	6,052	5,988	12,052	12,049	11,049	11,049	11,049	11,049
예술사업	18,342	17,780	23,852	20,150	24,009	21,343	25,978	24,000
공연사업	4,511	3,654	4,333	2,559	3,438	2,605	4,345	3,280
전시사업	629	467	745	407	813	793	1,197	776
교육사업	2,216	2,036	2,105	2,059	2,085	2,186	2,625	2,741
부대사업	5,296	4,848	12,260	9,864	11,221	8,345	10,211	8,478
대관사업	5,691	6,775	4,409	5,261	6,452	7,415	7,599	8,726
임대사업	2,066	2,104	1,569	1,703	2,252	1,810	2,440	2,094
기타사업	938	814	764	1,152	343	1,927	393	1,304
이자수입	534	490	400	813	43	496	43	468
후원금수입	250	230	250	200	250	150	250	174
기 타	155	94	114	139	50	1,281	100	661
이월금	820	4,481	3,613	-	1,013	-	2,139	1,517
이월사업비	4,481	820	-	-	1,860	1,860	-	-
오페라극장복구	-	-	26,000	25,040	-	-	-	-
총 지출	32,700	28,759	67,850	62,658	40,527	37,409	42,000	39,119
예술사업비	12,619	10,635	10,956	9,976	12,108	10,395	13,071	11,914
공연사업	4,838	3,925	3,693	3,566	3,772	3,049	2,981	2,578
전시사업	606	487	550	540	759	460	933	780
교육사업	1,409	1,100	1,093	984	1,291	1,103	1,593	1,392
부대사업	3,560	3,331	3,637	3,319	4,341	3,994	5,173	4,920
관리운영	2,205	1,792	1,982	1,567	1,945	1,789	2,392	2,244
대관사업비	-	-	501	461	607	564	684	645

〈표 계속〉 예술의전당의 예산 및 실적현황

(단위: 백만원)

구 분	2007		2008		2009		2010	
	예산	실적	예산	실적	예산	실적	예산	실적
경상운영비	8,632	8,310	9,263	8,831	9,498	8,909	9,154	8,674
인건비	5,462	5,432	7,445	7,183	7,490	7,175	7,199	6,890
경상사무비	3,170	2,878	1,818	1,648	2,007	1,734	1,954	1,784
공간운영비	10,250	8,994	17,703	17,379	11,101	10,680	13,182	12,135
시설유지비	8,360	7,146	7,827	7,665	9,431	9,019	10,668	9,840
시설개보수비	1,890	1,847	9,877	9,714	1,670	1,661	2,514	2,295
오페라극장복구	-	-	29,000	25,924	-	-	-	-
복구공사	-	-	20,220	18,043	-	-	-	-
리노베이션	-	-	8,780	7,881	-	-	-	-
차입금상환	-	-	-	-	5,000	5,000	5,000	5,000
예비비	379	-	427	88	354	-	908	751
이월사업비	820	820	-	-	1,860	1,860	-	-

자료 : 예술의전당

(2) 2010년 예술사업의 세부수입현황

○2010년 예술의전당의 예술사업 수입은 총 240억원으로 대관사업 87억원, 부대사업 85억원, 공연사업 33억원, 교육사업 27억원, 전시사업 8억원 등으로 나타남.

－2010년 대관사업의 수입은 8,726백만원으로 전체 예술사업의 36.4%를 차지함. 그중 공연자 대관사업이 6,605백만원으로 전시장 대관수입인 2,120백만원보다 높음.

－2010년 부대사업의 수입은 8,478백만원으로 전체 예술사업의 35.5%를 차지함. 그 중 식음료 수입이 4,773백만원으로 가장 많고, 이어 주차시설이 2,243백만원, 멤버십 수입이 938백만원 순으로 많음.

－2010년 교육사업의 수입은 2,741백만원으로 전체 예술사업의 11.4%를 차지하며 미술강좌, 음악강좌, 서예강좌 순으로 수입이 높음.

〈표 4-41〉 예술의전당 2010년 예술사업 세부수입 현황

(단위 : 천원)

구분	2010년 실적	비율
공연사업	3,279,672	13.7%
전시사업	776,086	3.2%
교육사업	2,741,119	11.4%
- 음악강좌	992,576	
- 미술강좌	1,209,581	
- 서예강좌	538,962	
부대사업	8,477,823	35.3%
- 시설(주차)	2,243,002	
- 식음료	4,772,670	
- 마케팅	32,000	
- 회원제	938,427	
- 매표시스템	491,725	
대관사업	8,725,525	36.4%
- 공연장	6,605,138	
- 전시장	2,120,388	
계	24,000,226	100%

자료 : 예술의전당

(3) 재정자립도 추이

○ 예술의전당의 재정자립도는 2006년 81.43%에서 2009년도 70.92%로 매년 감소하다 2010년에 72.35%로 소폭 증가함.

－특히 2008년에는 오페라극장 복구사업으로 인해 국고 보조금이 1백억원 이상으로 증가함에 따라 재정자립도가 80% 이하로 감소하였음.

〈표 4-42〉 예술의전당의 재정자립도 추이

(단위: 백만원)

	2007	2008	2009	2010
국고보조금	5,988	12,049	11,049	11,049
자체수입	25,999	48,045	26,940	28,914
총 예산	31,987	60,094	37,989	39,963
재정자립도	81.28%	79.95%	70.92%	72.35%

자료 : 예술의전당

주 : 재정자립도 =(자체수입/총 예산)×100

2. 예술의전당 세부사업

1) 관람객 현황

(1) 연도별 관람객 개요

○ 예술의전당의 관람객은 2009년 이후부터 2백만명 이상을 기록하다 2010년에는 230만을 돌파함.

－2010년 관람객은 전년대비 23% 증가하였음.

－2007년 12월 오페라하우스 화재사고가 발생하였고, 이로 인해 2008년에는 관람객이 전년대비 23%나 감소한 1,613,954명에 그침.

〈표 4-43〉 예술의전당의 총 관람객 수

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2010
총 관람객 수	2,091,177	1,613,954	2,021,436	2,325,338

자료 : 예술의전당

(2) 공연장과 전시장의 관람객 현황

○ 공연장에는 2010년에 1,021,033명의 관람객이 방문하였고 2008년 오페라하우스 복구 이후 꾸준히 관람객이 늘어나고 있음.

－전시장은 2008년부터 V-갤러리가 추가 운영되어 2010년에는 1,318,355명의 관람객이 방문하였음.

〈표 4-44〉 예술의전당의 사업별 방문객 현황

(단위: 명)

사업	공간	2007	2008	2009	2010
공연장	오페라하우스	356,700	155,169	332,460	330,150
	음악당	585,093	667,436	646,599	690,883
	계	941,793	822,605	979,059	1,021,033
전시장	한가람미술관	920,093	456,660	641,840	818,018
	서예박물관	183,793	73,698	76,739	67,515
	한가람디자인	45,498	250,773	218,954	328,736
	V-갤러리	-	10,218	113,847	104,086
	계	1,149,384	791,349	1,051,380	1,318,355
총 관람객 수		2,091,177	1,613,954	2,021,436	2,325,338

자료 : 예술의전당

(3) 미술관 및 박물관의 관람객 세부현황

① 한가람미술관

○한가람미술관은 매년 30회 이상의 전시를 개최하였고 2010년에는 52회를 개최하고 있고 유료관람객이 대부분을 차지하고 있음.

－2006년부터 증가하던 관람객 수가 2008년에 456,660명으로 감소하였다가 이후 다시 증가하여 2010년에 818,018명이 방문함.

－관람객 수가 가장 높았던 2007년에는 해외 명작전시뿐만 아니라 국내 순수전시에도 많은 사람들이 관람하였음.

〈표 4-45〉 한가람미술관 방문객 현황

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2010
전시건수	35	33	35	52
전시일수	700	579	620	942
유료관객	664,830(72%)	302,654(66%)	483,497(75%)	529,280(65%)
초대관객	255,263(28%)	154,006(34%)	158,343(25%)	288,738(35%)
총 관람객	920,093	456,660	641,840	818,018

자료 : 예술의전당

② 한가람디자인미술관

○한가람디자인미술관의 2010년 관람객은 전년대비 50% 증가한 328,736명이었고 유료관람객이 285,996명으로 2009년 유료관객 수에 비해 2배 이상 증가하였음.

〈표 4-46〉 한가람디자인미술관 방문객 현황

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2010
전시건수	10	8	24	10
전시일수	407	403	479	929
유료관객	129,213(70%)	169,119(67%)	138,769(63%)	285,996(87%)
초대관객	54,580(30%)	81,654(33%)	80,185(37%)	42,740(13%)
총 관람객	183,793	250,773	218,954	328,736

자료 : 예술의전당

③ 서예박물관

○서예박물관의 관람객은 지속적으로 증가하다가 2010년 전년대비 소폭(12%) 감소한

67,515명을 기록함.

－초대관람객이 대부분을 차지하던 전체 관람객에서 유료관람객의 비중이 2010년에는 26%로 증가함.

〈표 4-47〉 서예박물관 방문객 현황

(단위: 명)

	2007	2008	2009	2010
전시건수	36	42	35	37
전시일수	362	401	689	295
유료관객	4,665(10%)	5,539(8%)	11,913(16%)	17,411(26%)
초대관객	40,833(90%)	68,159(92%)	64,826(84%)	50,104(74%)
총 관람객	45,498	73,698	76,739	67,515

자료 : 예술의전당

④ V-갤러리

○2008년 12월에 개관한 V-갤러리 미술관은 2010년에는 총 104,086명의 관람객이 방문하였고 그중 초대관객이 39%, 유료관객이 61%를 차지하여 전년대비 17% 증가함.

〈표 4-48〉 V-갤러리 방문객 현황

(단위: 명)

	2007년	2008년	2009년	2010년
전시건수	-	1	7	9
전시일수	-	25	261	351
유료관객	-	-	18,562(17%)	63,537(61%)
초대관객	-	10,218(100%)	88,457(83%)	40,549(39%)
총 관람객	-	10,218	107,019	104,086

자료 : 예술의전당

2) 사업부별 사업현황

(1) 음악사업부

① 토요콘서트

○여유로워진 토요일 오전 시간대의 직장인을 공략하기 위해 매월 셋째 주 토요일 오전 11시에 열림.

○클래식 입문자를 위한 기획 프로그램으로 지휘자 김대진이 아이패드를 사용하여 강의하듯 프로그램을 소개함.

○예술의전당이 직접 오디션을 통해 선발한 젊은 연주자로 구성된 예술의전당 페스티벌 오케스트라(SFO)가 연주를 담당하며, 협연자로는 이진상, 이경선, 채재일 등 국내외 중견 연주자가 포함됨.

② 예술의전당 아티스트 시리즈

○젊고 실력 있는 연주자를 발굴하고 공연기회를 제공하여 정상급 연주자로 성장하는 디딤돌을 놓아주고자 마련함.

－오디션을 통해 선정된 7명의 연주자(공연 횟수로는 6회)가 리사이틀홀 무대에 오름.

(2) 공연사업부

① 대학 오페라 페스티벌

○9개 대학교와 9개 오페라 작품을 3년간 선보이는 대형프로젝트임.

－약 2주에 걸쳐 이화여대 <피가로 결혼>, 서울대 <라 트라비아타>, 한국예술종합학교 <코지 판 투테> 등 3개 작품을 선보임.

－12회 공연에 유료관람객 약 1만 3천명이 관람하였으며, 객석 점유율은 65%를 기록함.

(3) 교육 프로그램

① 어린이 미술 아카데미

○2010년 어린이 미술 아카데미는 어린이미술강좌, 영재강좌, 여름특강 등 3개의 차별화된 교육프로그램을 통해 총 44개반에 1,680명의 학생들을 가르침. 특별히 아카데미는 통합예술을 통해 학교교육과의 연계를 강화함.

－미술영재아카데미는 분야별 전문 책임강사의 지도를 통해 만족도 향상을 이끌어냄.

② 서예아카데미

○1988년 개관 이래 22년간 사회교육을 통한 서예 대중화를 주도해 왔고, 2010년 10개의 새로운 강좌를 신설함으로써 선택의 폭을 넓힌 결과 수입이 전년대비 약 33% 증가함.

－젊은 연령층을 위한 입문과정을 신설하고, 야간 및 주말강좌를 확대함.

③ 성인미술아카데미

○유화, 수묵화, 수채화, 크로키, 판화, 사진 등 다양한 실기과정을 편성하고 미술사, 미술감

상 등 이론과정도 병행함. 2010년 총 76개반에 2,653명이 수강함.

－2010년에는 계절학기 특강을 운영함.

－봄학기 인문강좌였던 <열정적 예술사 탐구- 근대사편>에는 정원의 210%에 달하는 인원이, 가을학기 인문강좌였던 <예술사 탐구>에는 정원의 214%에 달하는 수강생이 모여 뜨거운 열기를 보여줌.

④ 음악아카데미

○1999년 11월 음악영재아카데미로 시작한 음악아카데미는 2002년 성인을 위한 감상강좌를 개설함.

－2010년 감상강좌는 음악당 내 리사이틀홀을 이용한 몇 차례의 프리뷰를 시행함.

－감상강좌에는 정규강좌를 포함해 겨울, 여름 두 차례에 걸쳐 시행된 특강이 있으며 수강생 등록률과 수입 모두 전년 대비 40%가 넘는 초과달성을 이룸.

－음악영재아카데미는 5월과 11월 두 차례의 오디션을 통해 영재를 선발하고 있으며 피아노, 현악, 관악과 더불어 작곡 부문도 강좌를 진행하고 있음. 수강생 등록률과 수입 모두 전년대비 10% 이상 향상됨.

〈표 4-49〉 예술의전당 교육프로그램

분류	교육 과정		기간	수강료
음악 아카데미	음악 감상강좌	2011 여름특별강좌	6주	12~18만원
		2011 정규강좌(2학기)	15주	30~36만원
	음악영재	기악부문, 작곡부문	23주	오디션선발
어린이 미술	어린이교실	2011 정규 2학기	15주	35~50만원
	미술영재	2011년 2학기	15주	66만원
	글로벌 리더	회화+설치미술	15주	66만원
		디자인+애니메이션		
	여름예술학교	5일씩 총 3차 교육과정, 학년별 24개의 강좌	5일	강좌당 15만원
성인미술	성인미술실기강좌	2011년 가을학기	15주	35만원
	성인문화이론강좌	화요강좌: 테마로 보는 서양미술사	12주	22만원
		수요강좌: 제대로 읽는 세계의 고전		
		목요강좌: 유라시아 초원의 맥박		
		금요강좌: 세계도시탐방3		
		토요강좌: 깊게보는 세계의 미술 12- 동남아편		
	여름인문특강	인문강좌	4회	8만원
서예	서예강좌	2011년 2학기	주2회	36만원
			저녁반	24만원
			주1회	24만원
국학	국학아카데미	한비자 원전 독해	15주	22만원
		논어의 모든 것		

주 : 주1회 기준

자료 : 예술의전당 홈페이지(2011.0711)

3) 기업 파트너십 및 후원

○외부기업으로부터 유치한 후원금 규모는 약 200억원임.

－기업 마케팅 실적에서 국내 최고액을 기록하며 문화마케팅 성공기관이라는 명성에 더해 기업과의 마케팅 제휴를 확대하였음.

(1) 네이밍

○IBK 기업은행의 4,500백만원 후원과 국고 지원으로 중규모의 공연장 챔버홀을 신규 조성함. 이 챔버홀은 IBK 챔버홀로 명명됨.

○CJ그룹과 사업 후원 양해각서를 체결하여 오페라하우스 내에 위치한 토월극장의 관람환경 개선을 위한 전면 리모델링 공사를 진행 중이며 2012년 완공될 예정임.

－토월극장은 중소규모의 극장으로 국내 순수연극을 지원하기 위해 개관되었으나 그동안 대관률이 저조하였음. 예술의전당은 CJ E&M에게 일 년의 90일씩 15년간 임대하는 조건으로 계약을 맺었으며 임대료 150억원을 일시에 받기로 함.

－CJ E&M은 극장이름을 CJ 토월극장으로 바꾸고 주로 소형 뮤지컬을 공연할 예정임.

○신세계백화점은 500백만원을 후원하여 신세계스퀘어를 조성할 예정임.

(2) 사업비 지원

○우리은행은 예술의전당 내 비타민스테이션 건립에 40억원을 후원함.

○대한생명은 ‘11시 콘서트’에 350백만원, ‘교향악 축제 청소년 음악회’에 300백만원을 후원함.

○신세계백화점은 ‘토요콘서트’에 300백만원을 후원함.

○해태제과는 ‘미술관 놀이’에 60백만원을 후원함.

○쌍용자동차는 ‘야외무대 페스티벌’에 230백만원을 후원함.

〈표 4-50〉 예술의전당 2010~2011년 주요 협찬 내역

(단위: 백만원)

구분	기업	후원 금액	비고
네이밍	IBK기업은행	4,500	IBK 챔버홀
	CJ E&M	15,000	CJ 토월극장
	신세계 백화점	500	신세계스퀘어
사업비 지원	우리은행	4,000	비타민스테이션
	대한생명	650	11시 콘서트, 교향악 축제 청소년 음악회
	신세계백화점	300	토요콘서트
	해태제과	60	미술관 놀이
	쌍용자동차	230	야외무대 페스티벌

제5장 서울역사박물관의 재정 향상방안

제1절 서울역사박물관의 재정자립도에 대한 인식
제2절 서울역사박물관과 타 책임운영기관의 비교
제3절 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안

제5장 서울역사박물관의 재정 향상방안

제1절 서울역사박물관의 재정자립도에 대한 인식

1. 서울역사박물관 재정자립도 의견조사

○이 설문조사는 책임운영기관으로서의 조직전반에 대한 조사가 아니라 재정자립도에 관한 인식과 방안에 대한 의견을 알기 위한 제한된 조사임.[56]

－설문조사를 통해 향후 재정자립도 향상을 위한 인사, 조직, 신규 사업에 대한 내부 구성원의 견해를 확인하고 이를 근거로 해서 구성원들이 동의하고 협조할 수 있는 재정자립도 향상을 위한 세부사업 및 조직재구성 방안을 도출함.

1) 마케팅 관련

○수익사업 및 신규사업을 개발하는 부서가 필요하다고 생각하는 직원은 45.1%(23표)로 불필요하다고 생각하는 직원 13.8%(7표)보다 높음.[57]

○마케팅 전문인력이 필요하다고 응답한 직원은 76.5%(39표)로 매우 높음.

○마케팅 사업부서는 학예직과 행정직이 혼용되어 운영되어야 한다는 의견에 74.5%(38표)

---

56) 2011년 8월 1일부터 5일까지 5일동안 서울역사박물관 직원을 대상으로 '서울역사박물관 재정자립도 향상을 위한 의견조사'를 실시하였음. 82명의 직원 중 총 51명이 설문에 응답하여 회수률은 62.2%임. 이중 학예직은 52.9%, 행정직은 45.1%(무기입 2%)임.

57) 사업부서 신설을 반대하는 이유에는 공익기관으로서 본연의 목적인 수집, 보존, 연구, 전시, 교육의 업무보다는 수익사업 등에 치중할 우려가 있다는 의견이 있음.

가 찬성하였고, 7.9%(4표)가 반대함.[58]

○ 마케팅 및 사업개발은 학예직이 주도적으로 이끌어야한다는 문항에 29.4%(15표)가 찬성하였고, 31.4%(16표)가 반대함.[59]

2) 교육프로그램

○ 교육프로그램 유료화에는 41.2%(21표)가 찬성하였고, 29.4%(19표)가 반대함.[60]

○ 기획·상설 전시와 연계된 교육프로그램 운영이 필요하다는 문항에 대부분인 82.3%(42표)가 찬성함.

3) 조직 및 인력

○ 주요 현안에 따라 T/F조직이 유연하게 구성되고 운영되어야 한다는 문항에 35.3%(18표)가 찬성하고 27.4%(14표)가 반대함.

○ 우수한 신규사업을 제안하거나 사업의 수익성을 현저히 향상시킨 조직원(팀)에 대한 성과보상이 필요하다는 문항에는 13.8%(7표)가 찬성을 하고 29.4%(15표)가 반대하여 찬성보다 반대의 의견이 더 많음.

○ 재정자립도 향상을 위한 직원 대상 마케팅교육에는 41.2%(21표)가 찬성하였고 11.8%(6표)가 반대함.

4) 기타 재정자립도 향상 방안에 대한 의견

○ 재정자립도 향상을 위해 현재 국립현대미술관에서 실행하고 있는 IM(Integrated Marketing)기법[61]을 도입해야 한다는 문항에 47.9%(24표)가 찬성하고, 7.9%(4표)가 반대하여 찬성 의견이 더 많음.[62]

---

58) 반대 이유로는 마케팅 사업부서는 마케팅 전문가가 필요하며, 학예연구직은 전문 연구직으로 분야의 전문성을 높여야 한다는 의견임.

59) 학예직이 사업부서를 이끄는 것에 반대하는 이유로는 마케팅 및 사업개발은 연구직과 다른 전문분야로 이에 맞는 전문가가 필요하며, 학예직은 연구사업 위주의 업무에 집중해야 함. 또한 재정자립 총괄 및 박물관 운영을 총괄하는 총무과가 추진해야 한다는 의견임.

60) 교육프로그램 유료화를 반대하는 이유로는 박물관은 공공성을 가진 사회교육기관으로 문화복지차원에서 무료운영이 타당하며, 교육프로그램 유료화는 아직 시기상조라는 의견이 많음.

61) 전시의 기획 단계부터 사전 통합회의를 통해 마케팅 계획을 수립하고 실행하는 제도

62) IM기법 실행을 반대하는 이유로는 현재의 전시개최빈도와 준비시간이 부족한 상태를 고려하면 부실한 기획과

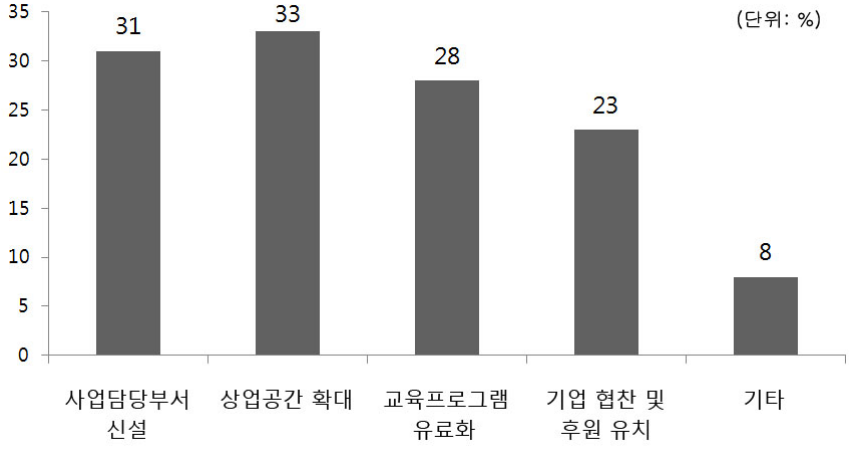
○ 전시의 다양성과 질, 재정자립도를 향상시키기 위해서 기업의 협찬이나 후원이 필요하다는 문항에 절반이 넘는 53%(27표)가 찬성하였고, 19.6%(10표)가 반대함.[63]

○ 재정자립도 향상을 위해서 박물관내 상업공간 및 편의시설을 증설할 필요가 있다는 문항에 54.9%(28표)가 찬성하였고, 17.7%(9표)가 반대함.[64]

○ 국립중앙극장의 사례인 박물관 전시와 연계한 패키지 상품(전시+식사 또는 전시+음료)의 개발에 대해서는 47%(24표)가 찬성하였고, 19.6%(10표)가 반대함.[65]

○ 재정자립도 향상을 위한 가장 시급한 방안(중복 선택 가능)으로 조직원들은 상업공간 확대(33표), 신규사업 및 수익사업을 전담하는 조직 신설(31표), 교육프로그램 유료화(28표), 기업 협찬 및 후원 유치(23표), 기타 순으로 꼽음.[66]

○ 현재 시스템하에서 재정자립도 향상이 충분히 가능하다는 문항에 31.4%(16표)가 그렇다고 응답하였고, 25.5%(13표)가 그렇지 않다고 응답함.



〈그림 5-1〉 서울역사박물관 재정자립도 향상을 위한 방안

불필요한 업무가 될 것이라는 의견과 마케팅 기획이 재정자립도 향상에 초점이 맞춰져 있으면 안 된다는 의견 등이 있음.

63) 기업의 후원 및 협찬을 반대하는 이유로는 기업의 입장이 전시에 반영되거나 특정기업의 홍보수단으로 전락할 우려가 있으며 공공성 및 중립성 유지가 힘들다는 의견이 다수를 차지함.

64) 박물관에는 관람객을 위해 꼭 필요한 편의시설만 있으면 되며, 상업시설을 늘리게 된다면 박물관 본연의 공간(전시, 교육, 유물정리 등)이 부족하게 되고, 전시 유물 보존 환경이 악화될 것이라는 의견 등이 있음.

65) 전시와 연계된 패키지 상품 개발을 반대하는 이유로는 박물관의 전시가 끼워팔기의 대상이 될 수 없다는 의견과 음식과 관련된 패키지보다는 기념상품 등을 개발하는 것이 더 효과적이라는 의견이 있음.

66) 기타 의견으로는 입장료의 유료화, 공동전시, 박물관에 대한 철학확립, 연구기관 및 교육기관으로서의 위상 정립, 재정자립과 박물관 공공성의 신중한 논의 등이 있음.

2. 서울역사박물관 설문조사 요약

(1) 재정자립도 향상

○서울역사박물관 조직원들이 재정자립도 향상방안에 대해 긍정적인 견해를 더 많이 피력하기 때문에 향후 재정자립도 향상에 필요한 조직재구성, 사업전략을 세울 수 있음.

○다만 재정자립도를 향상시킨 사업팀 혹은 직원에 대해 성과중심의 인사평가 및 보상을 하는 것이 필요한데 이에 대해서는 학예직을 중심으로 부정적인 의견을 보임.

(2) 마케팅

○설문응답자의 다수가 마케팅 부서와 수익사업 및 신규사업 개발 부서의 필요성에 대해 공감하고 있음.

○또한 대다수가 마케팅 전문인력이 필요하다고 응답함.

○다수가 마케팅팀은 행정직과 학예직이 혼용되어 운영되어야 한다고 응답하였으나 학예직이 책임을 지고 운영하는 것에 대해서는 부정적임.

○재정자립도 향상을 위해 직원을 대상으로 하는 마케팅교육이 필요하다고 다수가 응답함.

○재정자립도 향상을 위해 통합마케팅(IM)을 도입해야 한다는 문항에도 대부분 찬성함.

(3) 재정자립도 향상 세부방안

○교육프로그램 유료화에는 다수가 찬성함.

○전시의 다양성과 질, 재정자립도를 향상시키기 위해서 기업의 협찬이나 후원이 필요하다는 문항에 대다수가 찬성함.

○재정자립도 향상을 위해서 박물관 내 상업공간 및 편의시설을 증설할 필요가 있다는 문항에 대부분 찬성함.

○박물관 전시와 연계한 패키지 상품(전시+식사 또는 전시+음료)의 개발에 대해서도 대부분 찬성함.

○재정자립도 향상을 위해 우선 시행하여야 하는 것으로는 상업공간 확대(33표), 신규사업 및 수익사업을 전담하는 조직 신설(31표), 교육프로그램 유료화(28표), 기업의 협찬 및 후원유치(23표) 순으로 응답함.

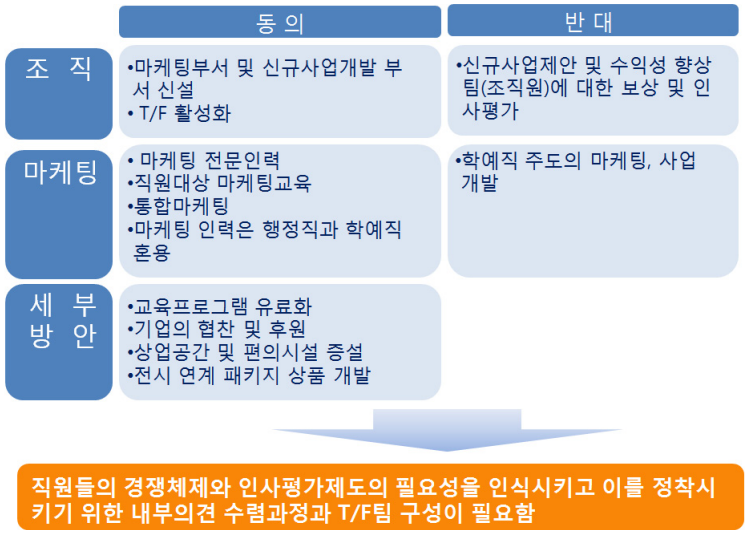
(4) 시사점

○직원들은 재정자립도 향상이 중요하다는 것은 인식하고 있으며 이를 위해 마케팅팀, 신규

사업팀 신설에 대해서는 긍정적이지만 학예직 주도의 운영에 대해서는 부정적임. 한편 학예직은 성과중심의 인사평가제도를 반대하고 있음.

○ 따라서 책임운영기관과 박물관회사에 관한 직원들의 교육과 학예직을 중심으로 향후 서울역사박물관을 어떻게 운영하는 것이 좋을지를 연구·조사하는 T/F팀을 만들고 프로젝트 혹은 내부 자체컨설팅을 하는 것이 필요함.

○ 직원들은 상업공간 확대, 신규사업 개발팀과 마케팅팀의 신설, 교육프로그램 유료화, 기업의 기부 및 협찬 유치를 우선 도입하여야 할 재정자립 방안으로 판단하고 있기 때문에 이를 조속히 시행하여야 함.



〈그림 5-2〉 서울역사박물관 개선방안 의견조사

제2절 서울역사박물관과 타 책임운영기관의 비교

1. 교통접근성 및 지리적 환경

(1) 교통접근성

○ 서울역사박물관

– 서울 시내 중심가에 위치해 교통이 매우 편리하며 주위에 사무실과 상가가 많이 있어 유동인구가 매우 많음. 또한 경복궁, 세종문화회관, 덕수궁, 서울시청, 숭례문 등 세종로

문화벨트에 속하여 입지조건이 우수함.

○국립현대미술관, 국립과천과학관

－국립현대미술관은 청계산 깊숙이 있고 국립과천과학관은 인구밀집지역과 격리된 과천의 자연녹지보존지구에 있어 접근성이 떨어지고 배후 인구와 유동인구가 매우 적음.

○국립극장

－남산 서북쪽 중턱에 있고 지하철역까지의 거리도 먼데다 주변이 녹지지역이기 때문에 유동인구가 매우 적음.

〈표 5-1〉 타 책임기관과의 비교1 - 교통접근성 및 지리적 환경

	서울역사박물관	국립현대미술관	국립과천과학관	국립극장
교통 및 접근성	광화문에 인접하여 유동인구가 매우 많음 세종벨트에 속하여 입지조건이 매우 좋음.	자연녹지보존 지구에 있어 접근성이 불편하고 유동 인구가 적음.		남산 서북쪽 중턱에 있어 지하철로부터 멀고 유동인구가 적음.
건축 공간	미술관 용도로 지어져 건축학적으로 좋지 않음	건축학적으로 외관이 수려하고 외부 조경이 뛰어남		

(2) 건축공간

○서울역사박물관

－문화재보호구역 안이라는 특성상 문화유적의 훼손을 줄이기 위하여 공사가 간단하였을 뿐 아니라 원래 미술관 용도로 지어졌기 때문에 박물관으로서의 건축학적 디자인은 좋지 않음.

－다행히 배후에 복원된 경희궁이 있어 박물관과 경희궁, 공원이 어우러져 있음.

○국립현대미술관

－건축학적으로 외관이 수려하고 외부 조경이 뛰어나며 내부 전시공간도 넓고 쾌적함.

2. 조직과 인사

(1) 조직체계

① 조직구조

○서울역사박물관

－경영지원부와 학예부 이원체계로 구성되어 있고, 인원 면에서 보면 경영지원부와 학예

부가 대칭적인 이원구조임. 각 사업부의 개별조직이 학예부로 매몰되어 있어 고유의 기능과 역할을 수행하기가 어려움.

－학예부는 상업기능을 활성화할 수 있는 전시사업보다 문화유적 발굴 및 조사, 문화유적 보전, 문화유적 연구에 집중하고 있음.

○국립극장

－부서의 기능과 역할이 독립적이고 충실히 수행될 수 있도록 공연기획, 마케팅, 무대예술, 운영지원의 횡렬식 수평구조로 구성됨. 따라서 운영지원부는 하나의 부서에 불과함.

○국립과천과학관

－개별사업을 담당하는 사업부제 중심 구조이며 사업부를 전시연구단으로 통합한 1개 사업본부체제를 가지고 있음. 전시연구단 내에 개별사업을 담당하는 전시과, 과학교육과, 과학문화진흥과, 사이버과학관과가 속해 있음.

－한편 운영지원과와 경영기획과는 후선부서로 개별적인 소조직에 불과함.

○국립현대미술관

－미술관의 고유기능을 수행하는 학예1팀, 학예2팀, 교육문화팀으로 구성된 개별조직과 수익사업 및 복합문화시설을 기획하는 사업개발팀, 미술은행팀, 서울관건립운영팀을 총괄하는 기획운영단으로 구성됨.

－이러한 조직의 구조를 볼 때 중심이 뮤지엄컴퍼니를 지향하는 기획운영단에 있음.

② 경쟁체계

○서울역사박물관

－학예부가 1부로 되어 있고 내부조직도 사업팀이 아니라 대외협력, 전시, 교육, 유적 보존 및 발굴, 유적 연구와 같이 기능별로 팀이 나누어져 있어 경쟁구조가 아님.

○국립과천과학관, 국립현대미술관

－개별사업을 담당하는 사업부제, 신사업개발팀 등으로 되어 있어 사업부별로 경쟁체계가 구축되어 있고 성과평가가 가능함.

③ 성과보상

○서울역사박물관

－개인별 성과포인트 제도가 있으나 성과측정이 가능한 개별사업팀 구조로 되어 있지 않아 본격적인 성과보상 정착을 기대하기는 어려움.

○국립과천과학관

－개별사업을 담당하는 사업부서 간의 경쟁에 따른 성과를 평가하고 있으며, 특별히 사업

부를 실질적으로 책임지고 있는 연구직의 성과를 적극적으로 인사에 반영함.

⑵ 사업부서

① 신규사업 개발부서

○서울역사박물관

－신규사업 개발을 담당하는 부서가 없음.

○국립극장

－공연기획부 공연사업팀이 신규 프로그램을 개발함.

○국립현대미술관

－신규사업을 개발을 담당하는 부서가 있으며 학예직이 책임을 맡고 있음. 사업개발팀은 19명으로 구성되어 있으며 신규 및 수익사업을 개발하고 있음.

－18명의 직원이 있는 작품보존 부서를 고유 업무뿐만 아니라 미술은행과 같은 수익사업을 새로이 수행할 수 있는 미술은행팀으로 변경함.

－학예팀 산하에 있던 교육기능을 분리하여 교육문화팀으로 독립시켰고 이를 새로운 수익사업으로 발전시킬 계획임.

○국립과천과학관

－전시연구단의 각 사업팀이 신규사업을 개발하고 제안함.

② 홍보부서와 마케팅부의 독립성

○서울역사박물관

－교육부서와 홍보부서가 통합되어 있으며 독립적인 홍보부서가 없음.

○국립극장

－마케팅홍보부에 24명을 두고 있음.

○국립과천과학관

－홍보협력과에 6명을 두고 있으며 홍보전문가를 채용할 예정임.

③ 전시담당 부서

○서울역사박물관

－전시과 인력은 8명으로 타 유사기관의 전시인력에 비하여 매우 적은 수준임.

○국립과천과학관

－전시기획총괄과의 인력은 20명임.

○국립현대미술관

－전시기획을 담당하는 학예연구팀은 22명으로 구성되어 있음.

(3) 전문인력

○서울역사박물관

－순환보직인 서울시 행정직공무원과 학예직으로 구성되어 있고 마케팅, 홍보, 디자인 등 전문인력이 없음.

○국립극장

－공연기획 전문가인 KBS PD를 공연기획부장으로 채용함.

○국립현대미술관

－6급 디자인전문가, 5급 마케팅 전문가를 채용함.

○국립과천과학관

－홍보전문가를 채용할 예정임.

－2010년 매우 인기가 좋았던 SF 영상축전은 민병천 영화감독이 감독함.

(4) 학예 · 연구직의 위상

○서울역사박물관

－현재 학예부장직이 공석임.

○국립과천과학관

－단기간 파견되는 행정공무원보다 연구직이 실질적으로 전시와 교육을 기획하고 운영한다는 사실을 인식하고 처음으로 5급으로 승진시켰으며, 향후에도 본부로부터 5급 공무원의 파견을 요청하기보다는 내부에서 연구직을 승진시킬 예정임.

○국립현대미술관

－학예직이 사업개발팀, 학예1, 2팀의 팀장을 맡고 있음.

〈표 5-2〉 타 책임연구기관과의 비교2 - 조직과 인사

		서울역사박물관	국립현대미술관	국립과천과학관	국립극장
조직 체계	조직구조	경영지원부와 학예부 이원체계	미술관 고유기능을 수행하는 부서와 기획운영단으로 구성됨	개별사업을 담당하는 사업부제 중심구조	기능과 역할에 따라 횡렬식 수평구조의 부서
	경쟁체계	경쟁구조 아님	개별사업을 담당하는 사업부제, 신사업개발팀 등으로 되어있어 경쟁체제가 있음		
	성과보상	성과포인트 제도가 있으나 성과측정 힘듦		사업부제의 경쟁에 따른 성과 평가	
사업 부서	신규사업 개발부서	없음	사업개발팀	전시연구단의 각 사업팀이 개발	공연사업팀
	홍보·마케팅부서의 독립성	독립적인 홍보부서 없음		홍보협력과	마케팅홍보부
	전시담당	전시과 8명	학예연구팀 22명	전시기획총괄 20명	
전문인력		없음	6급 디자인전문가, 5급 마케팅 전문가	홍보전문가 채용예정	KBS PD를 공연기획부장으로 채용
학예직 위상		학예부장 공석	사업개발팀, 학예1·2팀의 팀장이 학예직임	실적이 좋은 연구직 5급 승진	

3. 영업수지와 재정자립도

(1) 수입구조

① 입장료

○서울역사박물관

－상설 및 기획전시전 입장료는 모두 무료임.

○국립과천과학관과 국립극장

－프로그램별로 입장료를 따로 내는 등 모든 프로그램 입장료가 유료임. 2010년 입장료 수입은 2,542백만원임.

○국립현대미술관

－상설전은 무료이나 기획전은 유료이고, 2010년 입장료 수입은 457백만원임.

② 교육프로그램

○서울역사박물관

－교육예산은 교육프로그램 약 2억원, 문화행사프로그램 약 2억원으로 합쳐도 4억원 정도에 불과하며, 단순한 프로그램을 무료로 제공함.

－교육프로그램으로 역사유적 탐방, 성인평생학습 프로그램, 외국인/어린이/가족 대상 체험프로그램 등이 운영되고 있으며, 참여인원은 10,440명임.

○국립과천과학관

－과학 및 체험 프로그램을 유료로 제공하고 있고, 수입은 172백만원임.

－과학영재육성프로그램, 과학탐구교실, 심화전문교육 프로그램, 과학문화 체험 등이 운영되고 있으며, 참여인원은 77,800명임.

○국립극장

－모든 교육프로그램은 유료이며, 타 책임운영기관에 비해 비교적 고가의 수업료를 받고 있음.

－CEO를 대상으로 한 전통예술최고경영자 프로그램, 어린이예술통합교육, 학교연계 등을 포함하여 12개 과정의 교육프로그램이 196회 진행되었음. 참여인원은 4,686명임.

○국립현대미술관

－상설·기획전시와 연계된 교육프로그램과 문화취약계층을 대상으로 하는 문화나눔, 어린이 미술관을 운영하고 있으며, 교육프로그램 참여자 수는 82,381명으로 4개 기관 중 가장 많음.

－현재 교육프로그램 예산은 17억원 정도로 비교적 많고, 질 좋은 어린이교육과 성인 교육을 무료로 제공하고 있음.

- 현재 어린이 교육프로그램의 인기가 매우 좋기 때문에 조만간 유료화할 계획임.
- 특별히 미술 강좌는 중상층의 주부들이 선호하므로 향후 유로로 전환하는 것이 적절하다고 판단됨.

③ 고객세분화 마케팅과 신규사업 개발

○서울역사박물관

－마케팅 전략이 부재함.

○국립극장

－국립극장은 접근성이 좋지 않고 저녁공연 이외에는 극장활동이 활성화되지 않는다는 단점이 있음. 이를 타개하기 위해 평일 낮시간대에 주부를 대상으로 하여 공연과 점심을 함께 제공하는 공연프로그램을 신설함.

－또한 청소년을 겨냥해 학생들의 수업을 대체할 수 있는 국악뮤지컬 유로 프로그램을 개발하여 인기가 높음.

○국립현대미술관

－어린이 미술관을 리모델링하고 프로그램의 질을 높여 인기가 매우 좋음. 향후 어린이 교육프로그램을 유료화할 계획임.

－소장미술품을 보존하고 관리한다는 수동적인 역할을 떠나 소장미술품을 기업고객에게 임대하는 사업인 미술은행을 활성화하기 위해 마케팅 전문가를 채용함. 소장품 임대는 수입증가뿐만 아니라 국립현대미술관의 브랜드 이미지 제고에 도움이 됨.

－서울관이 개관되면 미술관 고유기능과 더불어 회의・전시 사업, 식음료 사업, 고급상업시설 임대사업 등을 추가하여 종합적인 엔터테인먼트 명소로 육성할 계획임.

○국립과천과학관

－관내 극장의 활용률이 저조한 것을 타개하기 위해 민간기획사와 협력하여 청소년용 창작 과학뮤지컬을 상영함.

－접근성이 좋지 않기 때문에 인기 있는 기획전을 제외하고 일상적인 방문객이 많지 않음. 집객효과를 높이기 위해 여름기간 동안 가설 수영장을 만들어 학생들의 방문을 유도하였고 그 효과는 성공적임.

－교육프로그램 참여자가 학생들로 편중되어 있는 것을 개선하고 신규 수익원 개발을 위해 과학교사 방학연수 프로그램을 신설하여 성공함.

④ 브랜드 이미지 확립

○서울역사박물관

－특별한 브랜드 전략이 부재함.

○국립현대미술관

－서울미술관 개관과 더불어 아시아의 대표적인 미술관으로 자리매김할 것을 비전으로 설정함.

－이를 위해 국립현대미술관의 브랜드 확립이 무엇보다 중요하다는 것을 인식하고 첫 번째 세부사업으로 기념품 매장을 획기적으로 리모델링함. 디자인적 요소가 강한 상품을 주로 판매하고 예술작품도 함께 전시하여 세련된 분위기를 연출함. 또한 미술관의 정체성을 알릴 수 있는 로고를 만들어 디자인 상품화함.

－디자인 상품을 기업고객에게 적극적으로 판매할 예정임.

(2) 예산 및 재정자립도

① 예산과 수입

○서울역사박물관

－예산은 22,616백만원임.

－수입은 약 540백만원으로 매우 낮음.

○국립과천과학관

－예산은 15,054백만원임.

－유료입장으로 개인의 경우 일인당 만원에 가까운 입장료를 받기 때문에 수입은 4,367백만원으로 매우 높음.

• 단체학생을 유치하기 위해 교육청을 통해 학교에 마케팅을 많이 함.

－세입구성을 보면 관람료 2,542백만원, 주차료 734백만원, 교육비 172백만원, 식당 및 기타시설의 임대료 774백만원임.

○국립중앙극장

－예산은 15,838백만원임.

－공연입장료, 공연협찬 수입, 주차장 수입이 크기 때문에 2010년 수입은 3,422백만원을 달성함.

○국립현대미술관

－예산은 서울미술관건립 예산을 제외하면 연간 230억원 정도임.

－수입은 1,273백만원이고, 관유물대여료(작품대여 포함) 406백만원(380백만원), 기획전 입장료 457백만원, 임대료 279백만원 등이 주 수입임.

② 재정자립도

○서울역사박물관

－2010년 재정자립도는 2.54%로 매우 낮음.

○국립과천과학관

－설립초기에 기업형 책임운영기관으로 지정되어 재정자립도 향상을 위한 노력을 매우 열심히 한 결과 재정자립도는 29%임.

○국립중앙극장

－안정적인 대관료 수입이 있어 재정자립도는 비교적 높은 21.6%임.

○국립현대미술관

－서울역사박물관과 유사한 환경을 가지고 있으나 기획전 수입이 있기 때문에 재정자립도는 5.5%임.

(3) 기부금 및 외부기관 협찬

○서울역사박물관

－법적 제약 때문에 기부금을 받지 못하고 있음.

－기획전 역시 외부기관과 공동개최를 하고 있지 않음.

○국립과천과학관

－기업협찬과 공동개최 등으로 약 18억원에 달하는 기업후원금을 협찬받음.

○국립현대미술관

－자체 기획전시 및 교육과 관련하여 약 100백만원의 기업후원을 유치함.

－언론사와의 기획전 공동개최로 2,497백만원을 유치함. 그 외에 공동 기획 언론사로부터 큐레이터 수수료와 수입수수료를 별도로 받음.

○국립극장

－기업들로부터 현금 10억원, 현물 1억원어치를 유치함.

〈표 5-3〉 타 책임기관과의 비교3 - 영업수지와 재정자립도

		서울역사박물관	국립현대미술관	국립과천과학관	국립극장
수입 구조	입장료	상설·기획 모두 무료	상설전 무료, 기획전 유료	유료	
	교육프로그램	예산 2억원 무료 참여인원: 10,440명	예산 약 17억원 유료화 계획 참여자수: 82,381명	유료(수입: 172백만원) 참여인원: 77,800명	유료 참여인원: 4,686명
	고객 세분화 마케팅·신규사업	부재	어린이미술교실 리모델링, 미술은행 활성화, 식음료사업, 고급상업시설 임대 등	청소년용 창작과학뮤지컬 상영 가설수영장 운영	평일 낮 주부대상, 청소년 대상 프로그램 개발
	브랜드 이미지	부재	아시아 대표적인 미술관		
예산 및 재정자립도	예산과 수입	예산: 22,616백만원 수입: 540백만원	예산: 230억원 (서울관 건립 제외) 수입: 1,273백만원	예산: 15,054백만원 입장료 수입: 4,367백만원	예산: 15,838백만원 수입: 3,422백만원
	재정자립도	2.54%	5.5%	29%	21.6%
기부금 및 협찬		법적 제약 때문에 기부금을 받지 못함	교육관련 1억원 기업후원, 언론사와 공동개최로 25억원 유치	약 18억원	현금 10억원, 현물 1억원어치 유치

제3절 서울역사박물관의 재정자립도 향상방안

1. 서울역사박물관의 책임운영기관 위상 및 달성목표

(1) 책임운영기관의 위상

○앞 장에서 사례분석을 한 중앙부처 책임운영기관과 재정자립 수입구조, 책임운영기관 및 박물관회사의 운영체계 측면에서 비교하여 현재의 위상을 살펴보고, 이를 토대로 향후 발전방향과 달성목표를 정하는 것은 중요함.

－서울역사박물관의 재정자립 수입구조와 책임운영기관 운영체계를 원점에 놓은 후 중앙부처 책임운영기관과 예술의전당의 좌표를 놓아 보면 재단이면서도 상업적 효율성을 적극적으로 추구하는 예술의전당이 좌상단에 놓여 있는 것을 알 수 있음.

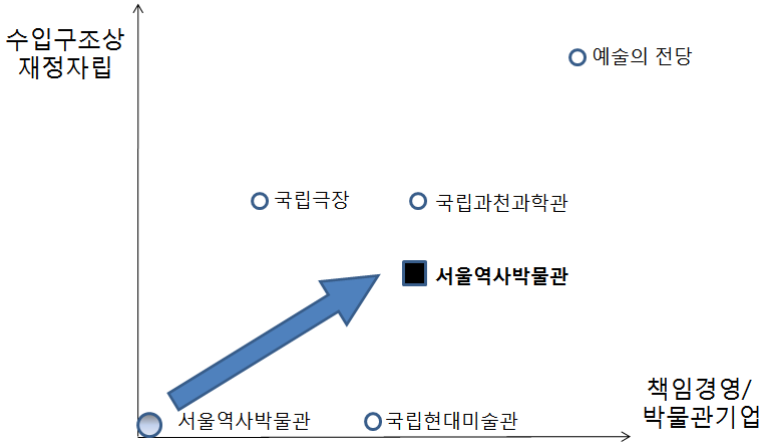
－국립극장은 대관료 수입과 공연수입이 있기 때문에 비교적 재정수입구조가 우수하나 책임운영기관 운영체계는 국립현대미술관과 국립과천과학관에 비해 느슨함.

－국립과천과학관은 설립초기부터 기업형 책임운영기관으로 출발하여 타 기관보다 책임운영기관 운영체계가 잘 정착되어 있으며 유료입장료를 통해 수익기반이 잘 갖추어져 있음.

－국립현대미술관은 무료 입장과 무료 교육 프로그램으로 수익기반이 취약하지만 현재 조직을 개편하여 신사업개발팀 신설과 미술품 은행 도입, 학예직의 사업마인드 정착 등의 노력으로 책임운영기관으로서의 체계를 빠르게 구축하고 있음.

(2) 서울역사박물관의 향후 목표와 위상

○서울역사박물관은 현재 국립과천과학관 수준의 책임운영체계를 도입하는 것이 필요함. 재정수입구조를 국립극장과 국립과천과학관 수준으로 올리는 것은 어렵겠지만 현재 재정자립도를 2% 내외보다 훨씬 더 높이려는 노력이 필요함. 이를 감안하여 <그림 5-3>에서 보이는 좌표를 향후 달성목표로 설정함.



〈그림 5-3〉 서울역사박물관의 현 위치와 향후 목표

2. 재정자립도 향상을 위한 3대 원칙

1) 조직의 재구성

(1) 사업부제

○하위조직의 책임운영체계

–서울역사박물관의 기관장은 서울시장과 책임운영에 관한 계약을 맺는 것처럼, 기관장 역시 기관의 하위조직이 책임운영을 할 수 있도록 하여야 함. 이를 실현하기 위해서는 하부단위의 사업목표를 가진 사업부제가 필요하고 사업부는 하위단위로 사업팀을 가질 수 있어야 함.

○성과측정

–사업부제 및 사업팀제는 그 역할과 기능이 명확하고 사업단위가 구별되기 때문에 성과측정이 가능함. 이러한 성과를 토대로 기관장은 사업부와 개인의 인사평가와 급여를 결정하는 보상시스템을 설계할 수 있음.

○횡렬식 사업팀 구조와 경쟁체제

–복수의 사업부 및 사업팀 간 경쟁을 통해 하부단위의 책임운영 강화와 성과향상을 유도할 수 있음.

(2) 전문부서의 설치

○사업부 및 사업팀을 지원하는 마케팅팀, 사업개발팀, 홍보팀 등의 전문부서가 필요함.

2) 인사제도 개선 및 성과제도 정착

○학예직 우선의 인사제도

－재정자립도 향상과 서울역사박물관의 브랜드 확립을 위해서는 우수한 전시기획 및 콘텐츠 확보로 많은 관람객이 내방하게 하는 것이 중요함. 이러한 업무를 수행하는 것은 학예직임. 또한 보직순환을 하는 행정직과는 달리 지속적으로 근무를 하는 학예직이 사업팀장을 맡아 책임을 가지고 업무를 수행할 수 있도록 하고 성과에 따라 승진 및 인사의 혜택을 부여함.

○성과관리 및 인사와 성과급여 인센티브

－각 사업팀은 매년 팀의 사업목표를 설정하고 목표를 측정할 수 있는 지표를 설정함.

－이러한 성과지표에 따라 사업팀 및 개인의 성과를 측정하고 성과관리 시스템에 따라 성과급여를 차등지급하며 이를 인사에 반영함.

3) 환경개선 및 부대사업 강화

○환경개선

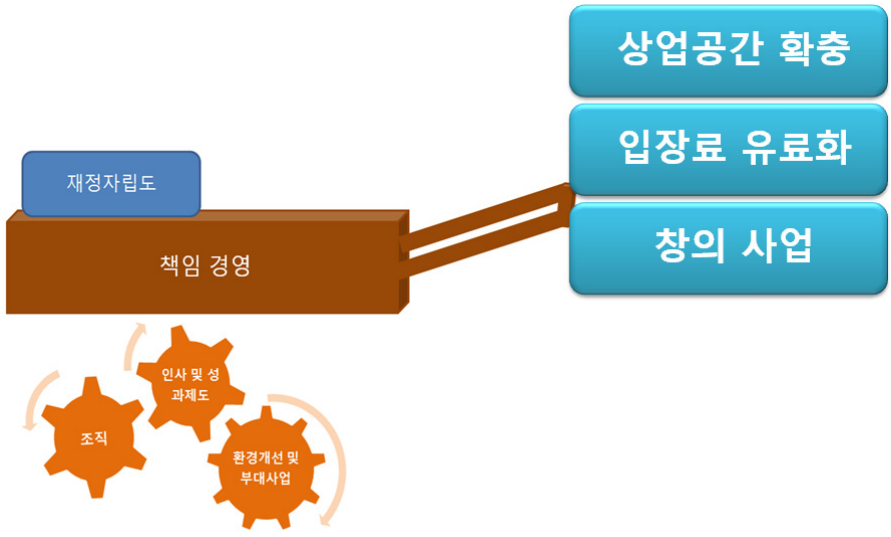
－외부 관람객의 시선을 끌고 이들을 유인할 수 있는 동선을 확보하기 위해 입구에 조경공사를 함. 특별히 관람객과 소통하고 외부공간을 박물관의 이미지와 연결하기 위해 입구에 야외 카페를 만듦.

－현재 기획전 공간이 하나 있지만 향후 기획전 활성화를 위하여 신규공간이 필요함.

○부대사업 강화

－현재 폐쇄된 옥상공원을 개방하고 조경을 강화함. 옥상카페를 만들어 관람객이 즐길 수 있도록 하고 이 공간에 기업행사를 적극적으로 유치함.

－입구의 야외 카페와 입구 우편에 위치한 녹지공간에 키오스크 등을 설치하여 공간을 활용하고 관람객의 동선을 유도함으로써 전체적으로 야외공간을 활성화함.



〈그림 5-4〉 재정자립도 향상을 위한 3대 방안

3. 재정자립도 향상을 위한 세부방안

1) 조직의 재구성

(1) 재단전환

○서울역사박물관의 책임운영 확립과 재정자립도 향상을 위해서는 재단으로 전환하는 방안은 검토할 수 있음.[67]

－국립현대미술관은 재단으로의 전환을 준비하고 있으며 향후 문화복합시설로 탈바꿈하여 미술관과 관련된 다양한 문화상품과 서비스를 제공하려고 하고 있음.

－도쿄의 에도박물관 역시 재단이 운영하고 있고, 스미소니언 재단 박물관과 뉴욕 메트로폴리탄 박물관은 설립초기부터 재단으로 출발하였음.

(2) T/F팀 구성

○재정자립도 향상에 필요한 조직 재구성이 이루어지기 전에 다음과 같은 T/F팀을 만들어 내부구성원의 의견수렴과 내부교육과정을 거치는 것이 필요함.

67) 서울역사박물관의 재단전환은 독립적으로 이루어질 수 있겠지만 서울시문화재단에 합병할 수도 있음.

① 재정자립도 향상을 위한 T/F팀 신설

○조직, 인사, 성과보상, 신규사업에 관해 내부직원의 의견을 수렴하고 국내외 박물관 및 책임운영기관의 운영체계를 벤치마킹하여 최적의 재정자립도 방안을 도출할 수 있는 T/F팀을 행정직과 학예직을 혼성하여 구성함.

② 신규사업 개발 T/F팀 신설

○신규사업 추진, 기존 프로그램 유료화, 상업공간 확장, 기업고객 확보 및 기부금 유치 등에 관해 내부 아이디어를 모으고, 이를 사업화할 수 있는지를 분석하며 사업추진을 위한 세부계획을 수립할 수 있는 T/F팀을 구성함.

(3) 사업부제

① 경영지원부의 조직축소 및 후선배치

○현재 서울역사박물관의 조직은 경영지원부와 학예부의 대칭적인 이원화 체제이지만 전시활성화와 재정자립 향상을 위해서 경영지원부의 조직을 축소하고 후선 지원부서로 배치하는 것이 적절함.

② 사업부제의 확장 및 경쟁체제

○사업부제의 확립

－수익기반을 확대하고 다양한 역사관련 전시를 공급하기 위한 기획전을 확대하고 신규사업을 창안하기 위해서는 현재 학예전시팀 조직을 확대하고 사업부제를 도입하는 것이 필요함.

○사업부제의 구성

－전시를 담당하는 전시1팀, 전시2팀으로 확대 개편하고 향후 교육사업의 질적인 발전과 수익화를 위해 교육팀을 신설함.

－또한 상설조직인 신규사업팀을 신설하거나 T/F팀을 만들어 서울역사박물관의 상업공간 활성화, 기업고객 유치, 브랜드 기념품 개발, 신규사업 개발 등 창의적인 사업 아이디어를 개발하도록 함.

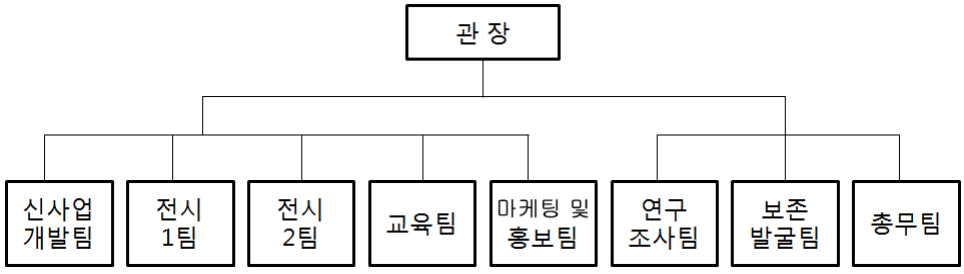
○사업부 경쟁체제

－사업부 안에 전시1팀, 전시2팀, 교육팀, 신규사업개발팀을 병렬로 배치하여 사업팀끼리 경쟁하며 발전하도록 경쟁체제를 갖춤.

③ 마케팅 및 홍보팀 신설

○마케팅 및 홍보팀을 신설하고 전문인력을 채용·배치하여 기관 홍보, 기업고객 관리, 전시 및 교육프로그램 홍보 등을 통해 사업팀들이 개별사업을 활성화할 수 있도록 지원함.

－마케팅 및 홍보팀은 학예직과 행정직을 혼용하여 운용하는 것이 전시기획과의 연계성을 높여 통합마케팅(IM)을 할 수 있고 효율성도 증가시킬 수 있음.



〈그림 5-5〉 서울역사박물관의 조직 재구성

2) 인사제도의 재구축

(1) 학예직의 사업부제 담당

① 전시와 신규사업을 책임지는 학예직 증원

○현재 전시를 담당하는 학예직이 너무 적을 뿐만 아니라 신규사업에도 학예직이 더 필요하므로 학예직을 중심으로 증원하는 것이 시급함.

② 학예직 우선

○학예직은 서울역사박물관의 고유기능인 전시와 관련하여 전문성이 있으며 순환보직을 하는 행정직과는 달리 지속적으로 근무하기 때문에 역할이 매우 중요함.

－따라서 개별 사업팀을 학예직이 책임지도록 하는 반면, 행정 조직을 간편화하는 것이 필요함.

(2) 전문직 외부채용

○마케팅 및 홍보관련 전문가와 서울역사박물관 전시 및 상업공간, 브랜드 기념품 등 다양한 측면에서 디자인을 고려할 수 있는 디자인전문가를 채용함.

(3) 성과제도

① 성과제도 도입

○우수한 사업성적을 거둔 사업팀 혹은 사업팀원이 승진, 인센티브 등에서 보상을 받을 수 있는 제도를 도입함.

② 학예직 5급, 4급 승진 확대

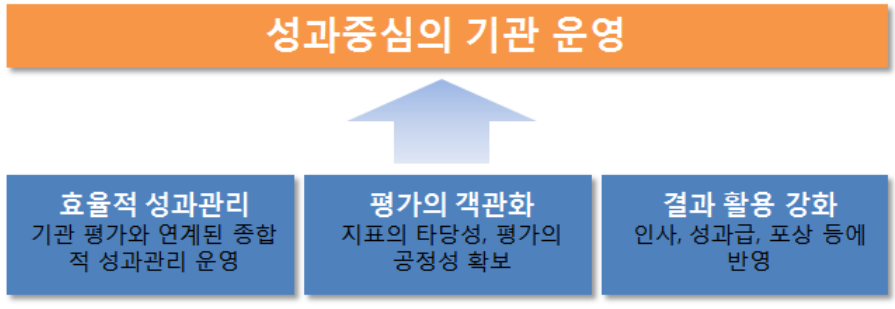
○우수한 사업성적을 거둔 사업팀의 학예직 승진을 장려하는 것이 필요함.

–특별히 5급 이상의 간부는 본청에서 받기보다 학예직을 승진시켜 행정업무까지 맡기는 것이 장기적인 발전에 도움이 될 것임.

③ 성과관리 방안[68)]

○업무성과에 따라 객관적이고 공정한 평가와 보상을 받을 수 있는 체계를 마련하여 개인과 조직의 역량 향상을 도모함.

○추진목표는 효율적인 성과관리와 평가의 객관화를 통해 결과를 인사, 인센티브 등에 적극 반영하여 성과중심의 기관을 운영하는 것임.



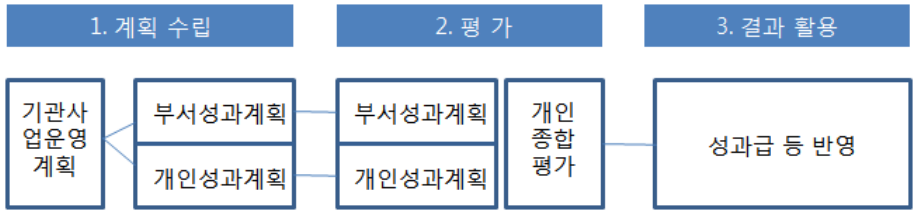
〈그림 5-6〉 성과제도의 추진목표

○성과관리체계 : 기관 성격에 맞는 계획을 수립한 후 부서성과평가와 개인성과평가로 구분하여 연 2회 실시하고 결과를 적극 반영함.

–부서성과평가는 중점과제, 고객만족도, 업무제안 등을 평가함.

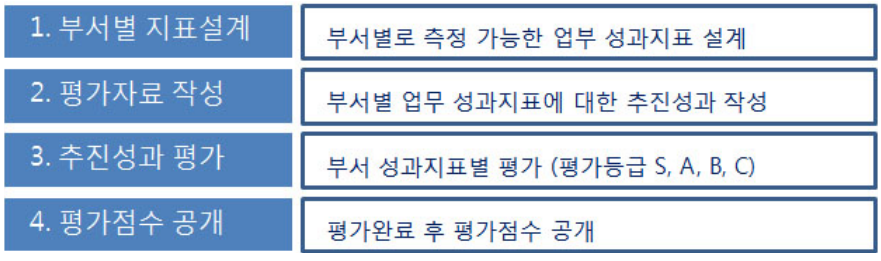
–개인성과평가는 과·팀장과 직원을 나누어 평가하되, 과·팀장은 부서평가와 역량평가를 실시하고, 직원은 부서평가, 역량평가, 근평을 실시함.

68) 국립과천과학관의 성과관리계획을 참고함.



〈그림 5-7〉 성과관리체계

○평가방법 : 부서성과평가의 평가항목은 부서별 중점과제와 신규사업 제안 및 추진 등의 창의활동에 대한 평가로 구성됨. 평가절차는 다음 <그림 5-8>과 같음.



〈그림 5-8〉 부서성과 평가 절차

(4) 책임운영기관 교육과 정보교류

① 책임운영기관 교육

○현재 일부 학예직의 경우 서울역사박물관의 책임운영기관으로서의 역할과 기능, 국내외 뮤지엄컴퍼니 동향에 대한 정확한 지식과 이해가 부족하기 때문에 이에 대한 교육이 필요함.

－특별히 책임운영기관으로서 선도적인 역할을 하는 국립과천과학관, 국립현대미술관 등 책임운영기관 사례와 예술의전당 사례를 벤치마킹하는 것이 필요함.

○학예직을 포함한 사업팀은 매년 일정시간의 전문적인 마케팅 교육을 받는 것이 필요함.

② 중앙부처 책임운영기관과의 정보교류

○서울시의 책임운영기관에 비해 중앙부처 책임운영기관의 조직운영 및 사업기획이 발전되어 있으므로 이들 기관과 경영평가 전략과 사후 평가결과에 대한 토론과 협의가 필요함.

－타 책임운영기관의 구체적인 신규사업 및 마케팅 전략을 정기적으로 모니터링하고 정보를 교류함.

3) 수입체계의 개선

(1) 기획전 활성화와 유료화

① 기획전 예산증액과 질적인 개선

○현재 기획전 예산이 매우 미미하므로 예산을 증액하여 더 수준 높은 자체 기획전을 개최하는 것이 필요함.

② 기획전 유료화

○기획전을 유료화하여 수입증대 기반을 마련하는 것이 필요함.

－반면 기업후원 바우처 제도를 활용하여 문화복지를 제공하고 저소득층에 대한 접근성을 제고함.

③ IM(Integrated Marketing)기법

○기획단계부터 마케팅팀과 학예팀이 함께 마케팅을 하는 IM기법을 도입함.

④ 민간기업 공동기획 및 기업후원 유치

○많은 관객을 모을 수 있는 블록버스터 작품전의 경우 많은 예산을 필요로 하기 때문에 언론사 등 민간기업과 공동개최함.

－적은 예산을 가지고 인기작품을 전시할 수 있을 뿐 아니라 장기적으로 큐레이팅 수수료를 받을 수 있어 수입기반을 마련할 수 있음.

(2) 교육프로그램 유료화

① 교육프로그램 예산 증액

○현재 교육프로그램의 예산은 매우 적으므로 예산을 증액하여 더 질 높은 교육프로그램을 만드는 것이 필요함.

② 교육프로그램 유료화

○학생 프로그램

－질 좋은 학생 교육프로그램을 제공하여 고객을 만족시키고 수입증대 기반을 마련하는 것이 필요함.

• 특별히 역사수업을 대체할 수 있는 유료 교육 프로그램을 만들 수 있음.

－반면 기업후원 바우처 제도를 활용하여 저소득층 학생에 대한 접근성을 제고함.

○성인 교육프로그램

－현재 인기 있는 역사인문학을 성인 교육 프로그램으로 개설하여 유료로 제공함.

－세종로 주변에 많은 기업이 있으므로 기업고객을 대상으로 단체 강좌를 개설할 수 있음.

• 후원기업의 종업원에게 무상으로 교육 프로그램을 제공하여 후원기업 유치 수단으로 활용할 수 있음.

③ 교사 연수프로그램

○교사들이 방학 동안 참가할 수 있는 연수프로그램을 만들어 수입을 창출함.

⑶ 기부금 도입과 기업협찬 활성화

○마케팅・홍보팀 혹은 신규사업개발팀은 기업기부금과 협찬을 적극적으로 유치하도록 함.

－예를 들면 2010년 개최되었던 강남개발 기획전의 경우 건설회사의 참여와 후원·협찬이 가능하였음.

○기업행사, 신제품 발표회 등을 적극 유치함.

－예술의전당은 현대자동차 신차전시를 하려는 계획이 있음.

○기업 네이밍과 장소 마케팅을 활성화함.

－국립극장과 예술의전당은 공연장 혹은 전시공간에 기업 네이밍을 부여하여 기부금을 유치하거나 관람시설을 장기 임대함.

⑷ 신규사업 혹은 상품의 개발

○점심 관람 프로그램

－세종로 기업고객을 대상으로 직장인이 점심시간에 기획전시 관람 혹은 전시연계교육과 점심을 할 수 있는 패키지 프로그램을 개발함.

• 국립극장은 점심 공연프로그램을 운영하여 주변회사 직원 혹은 시민들에게 저렴한 가격으로 식사와 공연을 제공해 인기를 얻고 있음.

○서울역사박물관 로고 기념품 개발

－서울역사박물관의 로고를 넣은 디자인 기념품을 개발하여 판매함.

• 국립현대미술관은 로고가 새겨진 디자인 문구류를 기업고객에게 판촉하고 있는데 기업의 반응이 좋다고 함.

○회의실 대여사업

－시내중심부의 입지와 교통접근성을 활용하여 회의장 대여사업을 활성화함.

(5) 멤버십 및 패키지 상품 개발

○ 멤버십과 패키지 상품 개발로 관람객에게 일회성 방문이 아닌 지속적인 방문을 유도하여 안정적인 수입원을 창출함.

① 멤버십

○ 멤버십 회원에게 무료입장뿐만 아니라 상점 및 레스토랑 할인 등 다양한 혜택을 제공하여 지속적인 방문을 유도함.

- 메트로폴리탄 박물관은 그 특성과 혜택에 따라 다양한 등급의 멤버십에 가입할 수 있으며, 무료관람, 상점 및 식당 이용 시 10% 할인, 전용 고급 레스토랑 이용 등의 혜택을 제공함으로써 유료회원 가입을 유도함. 그 결과 2010년에는 약 14만명이 유료회원으로 가입하여 멤버십 수입이 23.8백만달러에 달함. 이는 입장료 수입과 레스토랑·주차장·강연 등 수입에 버금가는 중요한 수입원임.
- 뉴욕현대미술관(MoMA)의 2010년 멤버십 수입은 15백만달러로, 입장료 수입에 이어 두 번째로 높음. 1인당 멤버십 가입비는 성인기준 75달러이며 뉴욕현대미술관의 상점 및 식당 이용 시 10% 할인과 회원 전용 시사회 등의 다양한 혜택을 제공하고 있음[69].
- 예술의전당은 일정금액의 연회비(골드10만원/블루5만원)를 받고 공연 및 전시 입장권 10~30% 할인, 교육프로그램 수강료 5% 할인, 레스토랑 및 아트숍 할인 등의 다양한 혜택을 제공하여 유료회원의 지속적인 방문을 유도하고 있음. 2010년 멤버십 수입은 938백만원이며 유료회원 수는 약 2만명 이상으로 추정됨.

② 패키지 상품 개발

○ 연간 5회 이상의 기획전시를 할인된 가격으로 묶거나, 전시와 레스토랑을 연계하여 판매하는 패키지 상품을 개발함.

- 국립극장은 5회/10회 관람 시 1회 무료관람을 제공하는 마일리지 쿠폰제도를 공연계 최초로 도입하였고, 극장 내 한식당 비빔밥 메뉴와 공연을 패키지 상품으로 연계함. 또한 연간 12회(월1회)의 공연을 관람할 수 있는 '정오의 음악회 연간회원권'을 만들어 고정 관객을 확보함.
- 예술의전당은 IBK 챔버홀 개관 기념 페스티벌 기간(2011년 10월5일~12월13일) 동안 진행되는 공연을 10회 관람 25%, 20회 관람 35%의 할인혜택(회원일 경우 추가 할인)을 제공하여 관람객의 추가적인 방문과 공연관람을 유도하고 있음.

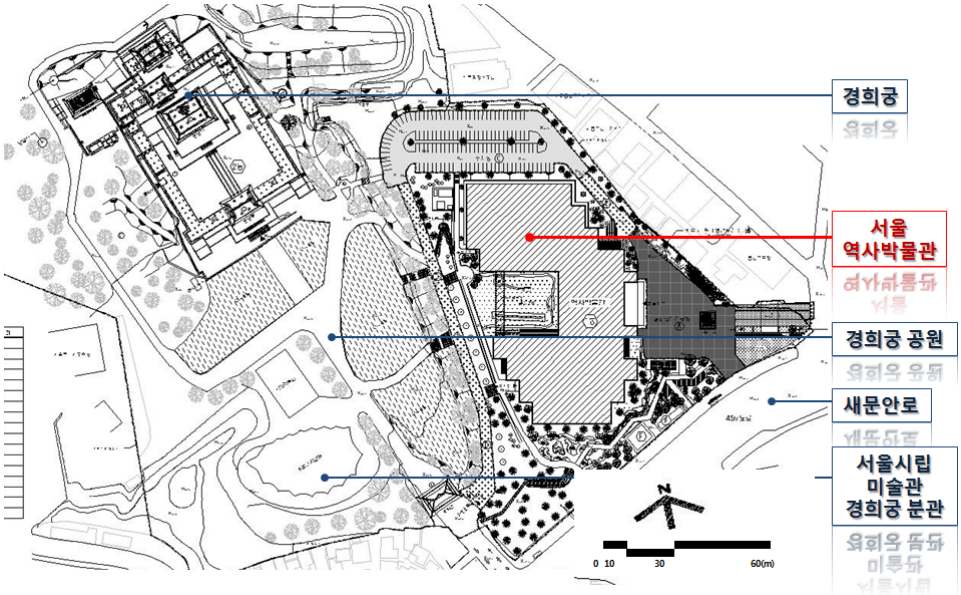
---

69) The Museum of Modern Art, Audited Financial Statements FY2010

4) 환경개선 및 부대사업 증대

(1) 내 · 외부 경관 개선

○서울역사박물관은 박물관을 중심으로 문화재, 미술관, 공원 등 다양한 매력물이 밀집되어 있음.



〈그림 5-9〉 서울역사박물관 지리적 입지

(2) 상업시설 확장 및 고급화

○진입광장 카페설치 및 휴식공간 활성화

－현재 장소성을 살리지 못하는 평이한 공간 구성으로 인해 문화재인 전차 381호의 존재감이 무색함.

－박물관 입구에 전차 카페테리아 등을 설치하여 문화재의 가치를 제고시키고 시민의 관심을 유발시킬 수 있는 공간으로 활용함.

<현재>

<개선안>

〈그림 5-10〉 서울역사박물관의 입구광장 개선안

○주차장 지하화 및 상업공간 확충

－현재 주차장은 서울 중심 부지(약 3,300㎡)에 위치한 가치 제고를 위한 전략이 부재함.

－지상과 지하로 나누어 지하는 주차장화하고, 지상은 휴식공간으로 활용함.

- 지상 : 오픈스페이스를 조성하여 다기능 공간인 피크닉 공간이나 카페로 활용하여 단체관람객의 욕구를 충족시킬 수 있음.
- 지하 : 지상의 주차장을 지하화시킴으로써 지상과 연결되는 입체적 공간을 마련함.

<현재>

<개선안>

〈그림 5-11〉 서울역사박물관의 주차장 개선안

○ 산책로

– 현재 장소에 대한 인식부족으로 관람객들의 이용률이 매우 저조함.

– 관람객의 관심을 유도하며, 산책로 및 공원의 가치를 제고시킬 수 있는 휴게시설 설치가 필요함.

• 예) 한국식 키오스크

<현재>

<개선안>

〈그림 5-12〉 서울역사박물관의 산책로 개선안

○중정데크

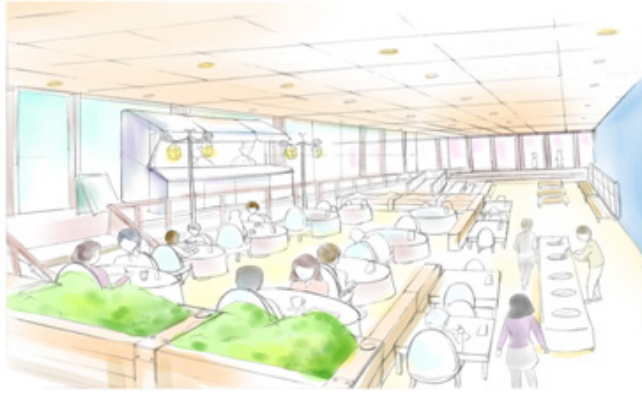
－현재 넓은 필로티 공간을 무의미하게 방치하고 있으며, 어린이들의 박물관 견학 시 도시락을 먹을 수 있는 공간으로 주로 이용됨. 이는 박물관 경관뿐 아니라 바닥에 앉아서 도시락을 먹는 아이들에게도 위생상 좋지 않음.

－따라서 관람객에게 편의를 제공할 수 있도록 유료 및 무료 공간으로 구분하여 간단하게 끼니를 때우거나 다과를 즐길 수 있는 상업공간 조성과 함께 도시락을 준비해온 관람객을 위한 테이블을 배치함.

－또한 유리온실을 설치하여 4계절 감상이 가능하게 하고 기후에 따른 영향을 최소화함.

<현재>

<개선안>



〈그림 5-13〉 서울역사박물관의 중정데크 개선안

○옥상

－현재 옥상은 폐쇄되어 이용이 불가능하며, 원래 미술관 용도로 건축되어 채광을 위한 시설이 설치되어 있으나 박물관 용도로는 적합하지 않아 불필요한 시설물이 대부분의 공간을 점유하고 있음.

－따라서 불필요한 시설을 철거하고 옥상정원을 조성하여 중 · 고가 레스토랑 및 수요가 높은 기업파티 및 이벤트공간으로 활용함.

－향후 메트로폴리탄 박물관의 사례처럼 개인 및 기업 멤버십 전용 공간으로 활용하여 유료회원을 적극 유치함.

<현재>

<개선안>

〈그림 5-14〉 서울역사박물관의 옥상정원 개선안

참 고 문 헌

참고문헌

교육과학기술부, 2011, 「2010년 국립과천과학관 관리역량 평가 실적자료」.

국립과천과학관, 2011, 「2010년 국립과천과학관 고유사업 평가결과보고서」.

국립극장, 2011, 「2010년도 국립극장 책임운영기관 고유사업 평가 실적보고서」.

_____, 2011, 「2010년도 국립극장 책임운영기관 관리역량 평가 실적보고서」.

국립현대미술관, 2011, 「2010년 국립현대미술관 고유사업 평가결과보고서」.

_____, 2011, 「2010년 국립현대미술관 관리역량 평가 실적자료」.

_____, 2008, 「2007 미술관 연보」.

_____, 2009, 「2008 미술관 연보」.

_____, 2010, 「2009 미술관 연보」.

박현택, 2007, "박물관의 문화 서비스 확대와 재정 기반 강화를 위한 문화 상품 개발 시스템 연구", 홍익대학교 박사학위 논문.

서울역사박물관, 2008, 「2007년 회계년도 결산검사 주요업무보고」.

_____, 2009, 「2008년 회계년도 결산검사 주요업무보고」.

_____, 2010, 「2009년 회계년도 결산검사 주요업무보고」.

_____, 2011, 「2010년 회계년도 결산검사 주요업무보고」.

예술의전당, 2008, 「2007 예술의전당 운영보고서」.

_____, 2009, 「2008 예술의전당 운영보고서」.

_____, 2010, 「2009 예술의전당 운영보고서」.

_____, 2011, 「2010 예술의전당 운영보고서」.

조경만, 2004, "살아 숨쉬는 박물관, 무엇이 필요한가?", 「근대적 제도로서의 박물관과 미래의 한국 박물관」, 문화연대.

한국문화관광연구원, 「2010, 국립박물관·미술관 무료관람정책 개선방안 연구」.

_____, 2011, 「2010 국립중앙박물관 운영 사업 평가 보고서.

한국문화관광정책연구원, 2002, 박물관·미술관 중장기 발전방안 연구.

한국정책평가연구원, 「2011, 2010년 서울특별시 책임운영기관 종합평가」.

행정안전부, 2011, 2010년도 책임운영기관 종합평가 보고서.

홍성일, 2001, “해외 문화상품(RMN)의 현황과 개발 방향”, 박물관 문화 상품 개발의 새로운 모색, 충남대학교박물관.

Brecca Rhea Farr, 2000, Museum Store: Curators and Marketing of Culture, Doctoral Dissertation, Iowa State University.

Marry Miley Theobald, 2000, Museum store Management, Boston: Rowman & Littlefield Publisher, Inc.

Maureen Licata, 2001, Smithsonian Searches for Internet Gold with Help from Museum Company, stores, February, National Retail Federation.

Museum of the City of New York, *Annual Report FY2010*

Simithsonian Institution, *Annual Report 2009*

The British Museum Company Limited, 2011, *The British Museum Company Limited Consolidated Financial Statements for the year ended 31 March 2010*

The Metropolitan Museum of Art, *Annual Report for the Year 2009-2010*

The Museum of Modern Art, *Audited Financial Statements FY2010*

公益財団法人 東京都歷史文化財団, 2007, 平成21年度 財務諸表 收支計算書(공익재단법인 도쿄도 문화역사재단).

_____, 2008, 平成21年度 財務諸表 收支計算書.

_____, 2009, 平成21年度 財務諸表 收支計算書.

_____, 2010, 平成21年度 財務諸表 收支計算書.

國立新美術館 活動報告(2009)(도쿄 국립신미술관 활동보고).

http://www.edo-tokyo-museum.or.jp/(에도 도쿄박물관)

http://www.mcny.org/(뉴욕시박물관)

http://www.metmuseum.org/(메트로폴리탄 박물관)

http://www.moca.go.kr/(국립현대미술관)

http://www.moleg.go.kr/(법제처)

http://www.mopas.co.kr/(행정안전부)
http://www.museum.seoul.kr/(서울역사박물관)
http://www.nact.jp/(도쿄 국립신미술관)
http://www.ntok.go.kr/(국립극장)
http://www.sac.or.kr/(예술의전당)

부 록

부록

서울역사박물관 재정자립도 개선을 위한 의견조사

안녕하십니까.

본 조사는 서울역사박물관의 재정자립도 개선을 위하여 관계자분들의 의견을 수렴하기 위한 목적을 가지고 있습니다. 본 설문지는 무기명으로 작성되며, 어떠한 항목도 정답은 없으므로 질문을 읽고 난 후 느낌이나 생각을 사실 그대로 선택해 주시기를 부탁드립니다. 응답 자료는 설문조사 목적 외에 다른 용도로 이용하지 않을 것을 약속드리오며, 바쁘시더라도 부디 성실히 답변해 주시기를 부탁드립니다.

2011. 7

※ 본 설문과 관련된 문의사항 연락처
서울시정개발연구원 윤형호 연구위원 ☎ 02-2149-1231
인규리 연구원 ☎ 02-2149-1313

1. 응답자 정보란입니다. 해당하는 사항에 대하여 기입하여 주시기 바랍니다.

근무 유형	① 학예직 ② 행정직		
부서 명		근무 경력	년 차
하고 있는 일			

2. 다음은 재정자립도 향상을 위한 서울역사박물관의 **마케팅**과 관련된 질문입니다. 해당하는 번호를 체크 혹은 기입해 주시기 바랍니다.

2-1. 수익 사업 및 신규사업을 개발 하는 부서가 필요하다. [ ]

**참고자료 국립중앙극장1, 국립과천과학관1, 국립현대미술관1*

① 매우 필요 ② 필요 ③ 보통 ④ 불필요 ⑤ 매우 불필요

-만약 불필요하다고 생각하시면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

2-2. 마케팅 전문인력이 필요하다. [ ]

**참고자료 국립중앙극장2, 국립과천과학관2, 국립현대미술관2*

① 매우 필요 ② 필요 ③ 보통 ④ 불필요 ⑤ 매우 불필요

2-3. 마케팅 사업부서는 학예직과 행정직이 혼용되어 운영되어야 한다. [ ]

**참고자료 국립과천과학관3, 국립현대미술관4*

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 그렇지 않다고 생각하시면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

2-4. 마케팅 및 사업개발은 학예직이 주도적으로 이끌어야한다. [ ]

**참고자료 국립과천과학관3, 국립현대미술관4*

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 그렇지 않다고 생각하시면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

3. 다음은 재정자립도 향상을 위한 서울역사박물관의 **교육프로그램**에 관한 질문입니다. 해당하는 번호를 체크 혹은 기입해 주시기 바랍니다.

3-1. 현재 타 책임운영기관의 교육프로그램은 유료이거나 유료로 전화하려는 추세입니다(단, 문화취약계층은 무료로 하고 있음). 그렇다면 서울역사박물관이 운영하고 있는 교육프로그램을 유료화하는 것에 동의하십니까? [ ]

**참고자료 국립중앙극장9, 13, 국립과천과학관12, 국립현대미술관10*

① 적극 동의 ② 동의 ③ 보통 ④ 반대 ⑤ 적극 반대

-만약 교육프로그램의 유료화를 반대하신다면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

3-2. 기획·상설 전시와 연계된 교육프로그램 운영이 필요하다. [ ]

참고자료 국립과천과학관12, 국립현대미술관10

① 매우 필요 ② 필요 ③ 보통 ④ 불필요 ⑤ 매우 불필요

4. 다음은 재정자립도 향상을 위한 **조직 및 인력** 대한 질문입니다. 해당하는 번호를 체크 혹은 기입해 주시기 바랍니다.

4-1. 주요 현안에 따라 T/F조직이 유연하게 구성되고 운영되어야 한다. [ ]

참고자료 국립중앙극장3, 국립과천과학관6, 국립현대미술관3

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

4-2. 우수한 신규사업을 제안하거나 혹은 사업의 수익성을 현저히 향상시킨 조직원(팀)에 대한 성과보상이 필요하다. [ ]

참고자료 국립중앙극장4, 국립과천과학관4, 국립현대미술관5

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

4-3. 재정자립도 향상을 위해서 직원을 대상으로 한 마케팅 교육이 필요하다. [ ]

참고자료 국립중앙극장5

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 마케팅 교육를 반대하신다면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

5. 다음은 재정자립도 향상 방안에 대한 질문입니다. 해당하는 번호를 체크 혹은 기입해 주시기 바랍니다.

5-1. 재정자립도 향상을 위해서 전시 기획단계부터의 사전 통합회의를 통한 마케팅 계획 수립 및 IM기법을 실행해야 한다고 생각하십니까. [ ]

참고자료 국립현대미술관13

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 IM기법 도입을 반대하신다면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

5-2. 전시의 다양성과 질을 높이고 재정자립도를 향상시키기 위해서 기업의 후원·협찬이 필요하다(혹은 공동주최). [ ]

**참고자료 국립중앙극장8,12, 국립과천과학관8,9,11,13, 국립현대미술관9,11*

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 기업의 후원·협찬을 반대하신다면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

5-3. 재정자립도 향상을 위해서 박물관내 상업공간 및 편의시설을 증설할 필요가 있다. [ ]

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 박물관내 상업공간 증설을 반대하신다면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

5-4. 재정자립도 향상을 위해서 박물관 전시와 연계한 패키지 상품(ex: 전시 + 식사 or 음료)의 개발이 필요하다. [ ]

**참고자료 국립중앙극장12*

① 매우 그렇다 ② 그렇다 ③ 보통 ④ 그렇지 않다 ⑤ 매우 그렇지 않음

-만약 패키지상품 개발을 반대하신다면, 그 이유를 적어주시기 바랍니다.

6. 재정자립도 향상을 위해 가장 시급한 방법은 무엇이라고 생각하십니까 (1순위: , 2순위: , 3순위:)

① 신규사업 및 수익사업을 전담하는 조직 신설
② 상업공간 확대
③ 교육프로그램 유료화
④ 기업 협찬 및 후원 유치
⑤ 기타(*직접 기입*)

7. 귀하는 현재 시스템하에서 재정자립도 향상은 충분히 가능하다고 생각하십니까. [ ]

① 매우 그렇다　② 그렇다　③ 보통　④ 그렇지 않다　⑤ 매우 그렇지 않음

8. 서울역사박물관의 재정자립도 향상에 관하여 귀하의 생각을 자유롭게 기재하여 주시기 바랍니다.

설문에 응해주셔서 감사합니다

〈참고자료: 타 책임운영기관 사례 비교〉

	국립중앙극장	국립과천과학관	국립현대미술관
조직 및 인력	**1. 마케팅홍보부(인원: 24명)** -마케팅팀은 관객개발 및 수익사업 개발 등의 업무를 함 **2. 외부 전문가 채용** -공연기획부장을 공채를 통해 전문가(KBS 국악전문 PD) 임용 **3. T/F활용** -핵심사업 성과관리를 위한 T/F운영 -국립극장 60주년 기념사업 T/F운영 **4. 성과보상 제도** -성과중심의 인사관리 체계 정착 -'이달의 극장인 상' 운영 **5. 직원역량 강화 및 전문성 제고** -극장업무의 전문성 및 실무능력 배양을 위한 '극장경영 수업' 개설 -전 직원 대상 월1회 이상 체계적인 직장교육 실시	**1. 사업부서제** -홍보협력과(6명)에서 수익창출을 위한 사업구상, 기획, 마케팅 등의 업무를 함. **2. 마케팅 전문 직원 채용 예정** -향후 충원은 연구직 중심으로 예정 **3. 인력 재배치** -전시기획총괄과장, 시설관리과장 등에 연구직을 임명하여 전문성 제고 및 부서 간 유기적인 협력체계 구축 **4. 성과중심** -실적과 업무능력이 뛰어난 직원을 5급으로 승진 **5. 전문이력 확보·활용** -석·박사급 전문가를 확보하여 자유탐구프로그램을 개발하고 전시해설서에 활용 -협력교사 66명으로 교육협력봉사단 구성 **6. T/F구성·운영** -국립과천과학관 발전협의회 구성·운영	**1. 사업개발팀(19명) 설치** -마케팅·홍보·미술관 신규사업 및 수익사업 개발을 전략적으로 담당 **2. 외부전문계약직 채용으로 전문성 강화** -일반계약직 6호(디자인분야) 채용 -마케팅분야 전문성 강화를 위해 전문계약직(5급 상당) 기용 **3. T/F운영** -서울관 건립운영 콘텐츠 구상을 위한 TF운영 -아트숍 개편을 위한 TF운영(홍보,디자인,행정,건축분야 내·외부 직원 6명으로 구성) **4. 인력재배치** -사업관리팀 팀장에 학예연구관 임명 **5. 성과보상** -성과에 대한 인센티브 보상(표창장 및 부상 지급)
재정자립도 / 신규사업	2010년 재정자립도 23.6% **6. 적극적 대관유치** -2010년 극장 대관수입 407백만원으로 전년대비 36% 증가 **7. 공연관련 제작비 절감 및 신규 수입 개발**	**7. 국립과천과학관 경영컨설팅 추진**	**6. 미술은행 사업체계 개선** -마케팅 및 세일즈팀 구성 등 작품구입 및 대여전략 전면 수정 -홍보·마케팅 대상기관과 홍보 매체 다양화 -작품대여수입 증대: 380백만원/ 대여작품 1,048점(68기관) **7. 미술관 유료회원제 운영** -17백만원, 회원수 1,808명

	-상설레퍼토리 및 신작 공연물품 재활용으로 제작비 절감 -공연장비 대여 -수수료 수입(대관공연 무대디자인 기술창작료, 무대예술전문인 자격검정 자체수입) **8. 적극적인 기업협찬 유치** -기업의 사회공헌사업 협력을 통한 문화나눔 사업 재원 확보 -현금 10억4,600만원, 현물 9,760만원 상당의 협찬 유치	**8. 민간자원 유치 및 공동 프로젝트 활성화** -SF영상축제 **9. 외부자원의 적극적 활용** -'4월 가족 과학축전': 한국과학창의재단 공동개최로 관련재원 3억원 활용 -'온라인수학게임대회': 한국과학창의재단 위탁사업으로 관련재원 2억원 활용 -'대한민국 학생·교원발명품경진대회': 한국발명진흥회와 공동개최로 재원 6억원 활용 -'2010과천국제SF영상축제': KBS와 공동개최, 조선일보, 코오롱 등 후원 유치로 7억원의 예산지원 확보 **10. 주차공간 확충 및 주차 유도방법 개선으로 주차수입 증가**	**8. 전시도록, 문화상품 판매 수입금** -16백만원 **9. 기업협찬으로 예산 절감** -'언어의 그날': 50백만원 -'2010 영광 원전아트 프로젝트: 30백만원 -'메이드인팝랜드': 20백만원 -'조용한 행성의 바깥': 10백만원상당의 갤럭시탭 현물 협찬 -'어린이미술관교육협찬: 30백만원 상당의 창의재단 과학 기자재 협찬
프로그램 및 관객 개발	**9. 관객층별 특화 공연 및 프로그램 운영** -어린이, 학생, 20~30대, 전공자 및 애호가로 고객 세분화 **10. 낮 시간대 공연으로 틈새시장 우위** -국악 브런치 콘서트: 〈정오의 음악회〉 **11. 패키지 개발** -정오의 음악회와 비빔밥 패키지 -패키지티켓 개발(세계국립극장페스티벌 공연할인 유료멤버십 페스티	**11. 국내·외 전문기관과의 협력네트워크 강화** -국외4건, 국내 14건 MOU체결	**10. 교육프로그램** -기획·상설전시 연계 교육 운영 -전문인 과정 -소외계층 대상 문화나눔 프로그램 -어린이 미술관(향후 유료화 계획) **11. 각계 기관과 업무협약 체결** -삼성화재·LIG화재 보험사와 마케팅업무 협약으로 보험사 우수고객에게 무료관람혜택 제공

	벌人/하반기 주요 공연예술축제 통합 할인카드 가을愛) **12. 제휴·협력 마케팅활성화** -기업 협력 네트워크 구축 MOU체결 **13. 공연예술교육기능 강화** -전통예술 최고경영자 과정 -어린이 예술통합교육 -학교 연계(초·중등교사 워크숍)	**12. 과학교육프로그램** -과학체험학습, 영재육성 프로그램, 교사 직무연수 프로그램 등 **13. 과학뮤지컬** -민간 뮤지컬회사를 유치하여 대여율이 저조한 어울림극장에서 연간 8개월의 뮤지컬 공연	-중앙공무원교육원과 MOU체결 -광화문 문화기관 협력기구 '세종 벨트', 과천 유관기관 협력기구 '과천벨트'를 통한 공동 프로모션 -네이버에 미술관 콘텐츠 제공으로 미술관 홈페이지 유입 방문객 수 증가 **12. 전시 연계 행사, 이벤트 개최** -유명인사와 함께하는 '미술관 걷기 캠페인' 등 **13. IM기법 도입** -전시 기획단계부터 사전 통합회의를 통한 마케팅 계획 수립 및 실행
홍보	**14. 자체티켓발권시스템 구축** **15. 셔틀버스 운행** **16. 주차관리시스템개선** **17. 공격적 홍보 및 마케팅** -ntok회원관리 활성화 -소셜네트워크(SNS) 및 애플리케이션 활용	**14. 리플릿제작, 지하철광고, TV프로그램 촬영장소 제공 등**	**14. 영화, 드라마 등 장소 협찬 간접광고(PPL)를 통해 홍보효과 극대화** **15. 소셜네트워크(SNS) 및 스마트폰 애플리케이션 활용**

영 문 요 약
(Abstract)

The Plan for Improving Financial Self-Sufficiency of The Seoul Museum of History

Hyungho Youn · Kyuri Ihn

The Seoul Museum of History(SMH) was established in 2002 to preserve the traditional culture and history of Seoul and provide visitors with the opportunity to experience the culture of seoul. Despite being an executive agency, SMH's financial sufficiency is very as low as 2% due to simple exhibition programs, lack of commercial facilities, and moreover use of old museum management.

In this study, a plan for improving financial support for SMH was derived on the basis of a theoretical review of museum company, case studies of domestic and foreign public museums, and opinion survey of SMH's members, etc..

The three principles is needed to improve the financial independence of SMH; first, the organization is needed to be restructured for each department to be business-oriented, second personnel management system is rearranged such that an employee is compensated on performance basis, third, commercial facilities is needed to be expanded and museum environment to be amended in order to attract visitors. More concretely, the exhibition department has to be fortified by having more staff and budget so that it can be fully geared for generating revenue. Also marketing department should be established and admission fee be charged for education programs. In addition, to make income more, SMH can charge fee for the special exhibitions, revitalize corporate sponsorship, and develop new business line such as various membership programs and package deals.

Table of Contents

Chapter 1 Introduction

1. Research Background and Purpose
2. Research Scope and Method

Chapter 2 Operation of Domestic and Foreign Public Museums

1. Museum Company
2. Operation of Public Museums in Major Cities
3. Performance-based Government Organizations of Executive Agency

Chapter 3 The Seoul Museum of History

1. Overview of The Seoul Museum of History
2. Business Characteristics of Seoul Museum of History

Chapter 4 Executive Agency for Cultural Services

1. The National Theater of Korea
2. Gwacheon National Science Museum
3. National Museum of Contemporary Art, Korea
4. Seoul Arts Center

Chapter 5 The Plan for Improving Financial Sufficiency of The Seoul Museum of History

1. Employee's View for Financial Independence
2. The Comparison of The Seoul Museum of History with Other Executive Agencies
3. The Plan for Improving Financial Sufficiency of The Seoul Museum of History

Reference

Appendices

시정연 2011-PR-23

서울역사박물관 재정자립도 개선 방안

발 행 인 김 상 범

발 행 일 2011년 9월 15일

발 행 처 서울시정개발연구원
137-071 서울특별시 서초구 남부순환로 340길 57
(서초동 391)
전화 (02)2149-1234 팩스 (02)2149-1025

값 8,000원 ISBN 978-89-8052-830-1 93330

본 출판물의 판권은 서울시정개발연구원에 속합니다.