

# <뮤지엄 만화규장각>, 멀티만화문화공간 운영전략의 모색

한 상 정

초록

한국만화영상진흥원은 2009년 새롭게 개관하면서 한국만화산업진흥과 한국만화문화진흥의 두 축을 <비즈니스센터>와 <뮤지엄 만화규장각>이라는 사업영역의 두 축으로 구분하는 동시에 두 건물로 분리했다. 사업의 성격상 당분간은 비즈니스센터에서 사업운영수익을 올리는 것이 쉽지 않으므로, 뮤지엄 만화규장각의 역할이 그만큼 중요하다. 전시, 도서열람 및 연구, 다양한 문화행위를 포괄하고 있다는 측면에서 멀티만화문화공간이라고 규정할 수 있는 이 공간의 운영계획을 세우는 것은 진흥원 전체에 있어서 필수불가결한 일이다. 본 논문에서 비록 세부적인 부분들까지 모두 언급할 수는 없다손 치더라도, 가장 주요한 요소라고 볼 수 있는 설립취지와 목적에 따른 조직과 인력구성에 대한 문제를 먼저 제기하고 차례로 운영수익의 문제-사업운영수익 및 자원확보-에 대해 접근하려고 한다.

주제어 : 뮤지엄 만화규장각, 멀티만화문화공간, 운영전략, 운영수익, 자원확보

## I. 들어가며

2009년 9월 23일, 부천 영상문화단지 내에 <한국만화영상진흥원>의 만화문화진흥과 만화산업진흥이라는 두 축을 각기 담당할, <뮤지엄 규장각>과 <만화비즈니스 센터>가 문을 연다. <뮤지엄 규장각>은 지하 1층에서 지상4층까지 총 3306.7㎡의 규모로, 지하 1층은 수장고, 1층은 로비, 극장, 카페테리아, 기획전시실 1(65.5㎡), 2층은 만화 도서관, 열람실, 체험교육실, 3층과 4층은 상설전시실 (1,530㎡) 및 기획전시실2(174.8㎡), 카툰 갤러리 (76.8㎡)로 구성되어있다. 메인 타깃은 초등학교생을

포함한 가족단위의 관람객으로 설정했고, 정보수준은 연구자가 아니라 일반 관객 수준으로 기획했다. 일방적인 정보의 전달이라기보다는, 다양한 방법으로 만화를 즐길 수 있는 방식을 고민했다. 상설전시실인 3층은 한국 만화사를 연대별로 정리하면서 생활사 개념과 결합시켰고, 중간에 만화방 및 구멍가게, 그리고 4D 영상관을 배치했다. 상설전시실 4층은 만화의 개념을 사용한 놀이 및 다양한 체험 공간, 장르만화와의 만남 등을 설치했다. 전시 기획팀으로 활동하면서 다양한 개념 및 아이디어를 제시했지만, 이미 완성되어 있던 구조는 손댈 수가 없었고, 현실로 나타난 결과물은 그다지 만족스러운 상태는 아니다. 이제 부족한 부분은 하나씩 바뀌어나가는 수밖에 없다.

이 공간은 관객들과 만나면서, 핏줄이 돌듯이 깨어나게 될 것이다. 이제 모든 관심은 이렇게 귀하게 얻은 생명을 어떻게 오랫동안 잘 유지하고 키워나가는가이다. 어떻게 이 <뮤지엄 규장각>을 잘 운영할 것인가. 어떻게 하면 부천시민의 삶속에 스며들고 나아가 경기도와 서울, 한국 전역의 잠재적 이용자들을 끌어들이는 것이며, 시간이 가면 갈수록 더 짙어지는 술의 향기처럼 성숙시킬 것인가. 만화가 일상의 즐거움뿐 아니라 더 다양한 감동을 줄 수 있다는 점을 보여줄 것인가. 어떻게 만화 애호가들을 만족시키고 더 확대시켜나가며, 수준 높은 전시와 배려 깊은 서비스를 펼쳐나갈 것인가. 이 모든 것들이 우리의 고민으로 다가온다.

이러한 고민들을 운영전략이라는 차원, 특히 가장 핵심적인 사안이라고 보이는 조직과 인력구성 그리고 운영수입의 관점에서 접근해보려고 한다.

## II. 설립취지와 목적에 따른 조직과 인력구성

<뮤지엄 규장각>은 상당히 흥미로운 공간이다. 만약 우리가 현대미술관을 위협하는 세 가지 요소를 재원, 경쟁력, 정체성<sup>1)</sup>이라고 본다면, 규장각은 경쟁력과 정체성 차원에서는 탁월한 반면, 재원의 문제는 상당한 고민을 던져준다. 이는 규장각이 지녀야 하는 위상과 현실의 차이이다. 이 기관을 기능면에서 보자면, 박물관, 도서관, 디지털 데이터베이

스로 나눌 수 있는데, 각기 한국 최초의 공립 만화 박물관, 최초의 공립 만화도서관, 한국 최초의 만화 디지털 데이터베이스라는 위상을 지니고 있다. 반면 그 현실은 이러한 위상을 쉬이 만족시킬 만큼 만만하지 않다. 그 이유는 크게 세 가지 차원에서 기인한다. 첫 번째는 만화라는 문화적 산물에 대한 사회적 인지도의 일천함 덕분에 관심기관이 적기 때문이고, 두 번째로는 부천시출연기관으로, 지방자치제의 예산에 의존하고 있고, 몇 배로 늘어난 필요 인력과 사업규모에 비해 그를 감당할만한 예산규모를 습득하기가 쉽지 않기 때문이다. 세 번째로는 규장각 자체가 한국만화영상진흥원의 두 축 중의 하나에 불과하다보니, 항상 부족한 경상운영비와 사업운영비를 이유로 긴급하게 보이는 사업들보다 뒤로 밀리기 십상이라는 점이다.

이렇게 본다면, 문제의 해결점 '운영수입'의 차원에서 접근해야 할 것처럼 보인다. 그러나, 운영수입이 필요하다고 저절로 얻어지는 것은 아니며, 운영수입을 기획하고 실행하는 것, 중요도에 따라 부족한 예산을 분배하는 것, 그를 통해 원래의 위상에 가까이 다가가는 것의 주체인 조직과 인력구성이 더 중요하다. 또한 조직과 인력구성은 '설립취지와 목적을 명확하게 비전으로 정리, 모든 구성원들이 이를 공유'<sup>2)</sup>하는 전제조건하에서 이루어져야 한다. 이는 남윤미의 지적대로 토마스 브로스(Thomas E. Broce)의 재원조성을 위한 기본원칙에도 잘 드러난다.

1. 미술관의 목표와 실천과제를 정한다

1) Stephen, m E. Weil, Beauty and Beast, Smithsonian Institution, 1983, p.5. 남윤미, <사립 미술관 재원 조성 활성화 방안 연구>, 중앙대학교 석사학위논문, 2006, p.24에서 재인용.

2) 크레이그 드리존, 이은옥 역, 『예술경영, 어떻게 할 것인가』, 민음사, 1997, p. 366. 김주호, 용호성, 『예술경영』, 김영사, 2002, pp. 180-185.

2. 미술관의 목적에 부합될 수 있는 재원개발목표를 세운다.
3. 지원의 필요성에 따라 각기 적합한 재원조성프로그램을 정한다.
4. 재원 조성은 미술관 내부에서 시작하여 외부로 확산시켜야 한다.
5. 프로그램의 가치나 필요성을 통해 미술관의 중요성을 반영할 수 있어야 한다.
6. 지도력과 지원을 확보하기 위해서는 사람들을 단체의 활동에 참여하도록 하는 것이 우선되어야 한다.
7. 프로그램의 가치나 필요성을 통하여 단체의 중요성을 반영할 수 있어야 한다.
8. 잠재적 기부자에 대한 조사는 철저히 해야 하며 현실적이어야 한다.
9. 잠재적 기부자와 관계를 형성하고 발전시켜 나가야 한다.
10. 재원 조성은 위의 9가지 사항을 모두 지킬 수 있어야만 성공적일 수 있다<sup>3)</sup>.

공공기관은 쉽게 관료화될 수 있다. 동일한 일을 반복하면서 변화하는 지형도에 대해 무관심해지고, 업무를 다하기 위한 업무가 되며, 설립 취지와 목적이 문서로만 존재하게 된다면 이를 관료화되었다고 판단할 수 있다. 이러한 악화를 막아내고 조직이 활성화되려면, 설립취지와 목적을 항상 앞세우지 않으면 안된다. 그렇다면, <무지엄 규장각>의 설립취지와 목적은 어떻게 설정되어야 할 것인가? 그에 앞서, 박물관은 무엇인가?

박물관학에 관련된 서적에서 자주 인용되는 박물관의 정의<sup>4)</sup>는 1946년에 설립된 '국제박물관 협의회(ICOM)'의 규정이다. 현재 사용하고 있는 박물관의 정의는 2001년 제 20차 총회에서 수정된 정관에 규정된 것이지만, 대원칙은 1974년 제11회 총회 이하에는 큰 변화가 없다. 즉, "박물관은 비영리적이며 항구적인 기관으로, 사회와 사회의 발전에 기여하며 대중에게 공개된 것으로, 인간과 인간

환경의 물적 증거들에 대해 연구하고 수집한다. 그리고 그를 연구, 교육, 향유할 목적으로 보존하고 소통하고 특히, 전시한다<sup>5)</sup>."

양현미<sup>6)</sup>는 70년대 들어서 본격화된 박물관학 연구의 대상을 유물, 기능, 제도, 사회로 나누고, 중점적 연구 대상에 따라 네 가지의 경향으로 정리한다. 1) 마뢰빅(Maroevic), 스트란스키(Stransky)로 대표되는 동유럽권 학자들의 '대상(유물) 지향적' 경향으로, 박물관학을 과학으로 다루는 입장 2) 솔라(Sola)로 대표되는 '기능지향적' 경향으로 박물관학을 유산학의 하나로 생각하며 보존, 연구, 커뮤니케이션에 집중하는 경향 3) 버카우(Burcaw), 베데카(Bedekar) 등의 경향으로 박물관이라는 제도의 분석에 치중하는 '제도 지향적' 경향으로 박물관학의 과학적 정립에는 무관심한 경향 4) 리비에르(Riviere), 데발레(Desvallees)가 대표하는 '공동체 지향적'인, '신박물관학', '생태박물관학'으로도 통용되는, "지역과 주민에 적합한 유연하고 탈중심적인" 박물관을 지향하는 경향이다.

사실상 이러한 다양한 관점들은 권위적인 박물관에 대한 비판과, 그를 둘러싸고 있는 사회변화 속에 파생되었다. 1960년대에 아도르노가 미술관이 "미술의 공동묘지<sup>7)</sup>"이며, "특정한 시각영역의 독점으로(...) 자본주의 헤게모니와 연관된 힘의 전략을 구사한다<sup>8)</sup>"는 비판을 가한 이후 점차적으로 박물관은 "수집, 보관, 전시, 중재라는 개념에 도전

3) Fundraising : the guide to raising money from private sources, University of Oklahoma, 1986, pp. 17-25, 남윤미, 위 논문, p.30 재인용.  
4) 이보아, 『박물관학 개론』, 김영사, 2002, pp. 18-23.

5) [http://icom.museum/statutes\\_fr.html](http://icom.museum/statutes_fr.html)  
6) 양현미, <박물관 연구와 박물관 정책 : 문화 연구의 관점에서 본 우리나라 박물관 연구와 정책>, 홍익대학교 박사학위 논문, 2001, pp. 142-145.  
7) 에머 바커, 이지윤 역, 『전시의 연금술 : 미술관 디스플레이』, 아트북스, 2004, pp. 111-112.  
8) 위의 책, pp. 46-48.

하기 시작”했다. 1970년대 서유럽, 북미에서 발생한 거대공장의 쇠퇴, 석유파동 등은 도시들 사이에 경쟁의식을 일으켰고, 80년대 들어서면 “문화 프로젝트에 의한(...) ‘도시 부흥’이라는 계획이 광범위한 문화현상이 되었다.”<sup>9)</sup> 동시에, 많은 부분 공기관의 지원금에 의존하던 80년대의 박물관에 불어 닦힌 재정적 위기의식은 점차적으로 관람객, 재정, 지역사회와의 친밀성 등의 주제에 대해 관심을 돌리게 하는 배경이 되었고, 90년대 이후에 들어서면 이러한 문제의식은 보편화되었고, 또한 중요한 지점을 파악했다고 본다.

이러한 논의들에 근거하여 <뮤지엄 규장각>의 설립취지와 목적을 정리해보자. 한국만화의 체계적인 수집, 보관, 연구라는, 관객입장에서는 보이지 않는 비가시적 역할과 교육, 전시, 열람, 출판, DB라는 사용자들과 직접 만나는 가시적 역할을 수행해야 한다. 또한, 부천시라는 지역에 근거하고 있기에 지역사회와 주민의 요구에 적절히 대응해야 하며, 한국 최고의 만화의 문화적 인프라라는 점에서 한국 전역의 대중적, 전문적 요구들에 부합해야 한다. 그리고 만화에 대한 문화적 인지도를 점차 넓혀 나가고, 만화에 대한 연구의 양적, 질적 확대에 기여해야 하며, 이를 위해 다른 예술 장르 및 해외의 유사기관과의 교류 협력 역시 확대해나가야 한다.

이러한 역할을 원활히 수행하기 위해 규장각은 최소한 교육, 전시, 도서 전문가를 지녀야 한다. 이들이 모두 국내외 만화사, 만화미학, 만화산업, 만화정책, 재원확보에 대한 전문성을 확보하고 있다면 좋겠지만, 이는 쉽지 않은 일이다. 따라서, 현재

의 구조라면 두 가지 요소가 필요하다. 하나는 자체 만화연구를 담당하는 주체이며, 다른 하나는 각 부문전문가를 아우르는 역할이다. 이를 직책의 관점에서 만화연구소장과 관장으로 하건, 또는 관장이 연구소장을 겸임하건 간에, 그 필요 역할은 연구와 전체 기획 및 관리 두 가지이다. 만화연구소는 뮤지엄 규장각의 ‘싱크탱크’이어야 하며, 비가시적 부문과 가시적 부문 모두에서 충실한 내용을 지속적으로 제공해야 한다. 총괄하는 역할, 즉 기획과 관리의 책임자인 관장은 ‘학자이자 사업자, 교육자이자 로비스트<sup>10)</sup>’이어야만 한다. 그를 통해서 각각의 전문가들 사이의 소통이 원활하게 보장되어야 하며, 이러한 소통을 통해 사업의 질적 상승을 도모해야 한다.

현재 우리나라에서 만화연구를 하는 쉽지 않은데, 다른 모든 이유들 중에서도 자료부족의 문제가 심각하다. 한 작가를 쓴다거나 작품을 쓴다면, 그 연구대상에 대해선 총체적으로 다루어야 한다. 작품을 논문으로 쓴다고 생각해보자. 단행본만을 모두 읽는다고 끝나지 않는다. 그 작품이 몇 년도에서 몇 년도까지 제작되었는지, 동시에 몇 작품을 진행했는지, 어떤 잡지에 실렸는지, 잡지연재본을 묶어서 단행본 출간이 되었을 때 어떤 부분이 첨삭되었는지, 그런 부분이 항상 동일하게 진행되었는지, 언제 재판이 되었고 어떤 부분이 수정되었는지, 그리고 그 작품의 앞뒤로 어떤 작품들이 있었고, 그 작가의 작품들 전체에서 어떤 위치를 차지하는지 등이 함께 거론되어야 한다. 작가론이라면 더 말할 나위 없다. 그 주변의 다른 작가들의 다른 작품들과 어떤 식으로 영향을 주고 받았는지

9) 위의 책, p. 214.

10) 남윤미, 위 논문, p.31 각주 63의 원문 참조.

등이 모두 포괄될 수 있는 것이다. 그러나, 과연 어떤 곳에서 이런 자료들을 찾을 수 있을 것인가? 단지 50-70년대 작가와 작품들만이 아니다. 80년대에서 지금까지 발표되고 있는 작품들도 대부분의 자료들의 온전한 보관은 이미 쉽지 않은 단계에 접어들 것이다. 이러한 연구들이 가능한 수집과 보관이 이루어져야 하며, 그를 위해 디지털화가 필수적이다. 또한 디지털 데이터베이스, 특히 원문 데이터베이스는 중거리나 장거리에 거주하는 연구자들을 위해 필수불가결한 요소이며, 더군다나 한 작품 당 많은 공간을 차지하고, 빈약한 종이질 때문에 장기보관이 힘든 만화의 안정적 보존을 위해 '원문 디지털DB 축적'은 필수적이지만 아직 시작하지 못했다.

이러한 연구들의 양적, 질적 성과에 의해 훌륭한 교육, 전시, 출판의 일차 소스들이 마련되는 것이다. 양질의 콘텐츠가 양질의 교육, 전시, 출판을 보장하는 것이지, 연구없이 되풀이되는 사업만으로는 항상 제자리걸음일 뿐이다. 더 나아진 내용의 교육, 전시, 출판 사업이 만화에 대한 사회적 인식을 바꿔놓을 수 있는 것이며, 이는 단지 산업적 성장만으로 이뤄지지는 않는다. 사회적 인식에서 가장 핵심적인 요소는, 사회적 담론의 주 생산자인 연구자들의 마인드를 바꾸는 것이고, 이는 성과물의 질적 성장을 통해서 가능할 뿐이다.

또한 교육과 전시, 출판은 그 전문가들이 지형도를 짜야만 한다. 아무리 좋은 콘텐츠라고 그를 다루는 사람의 역량이 떨어진다면 제대로 관객들이나 독자들에게 전달될 수 없다. 향유자의 입장에서 생각하고, 향유자의 입장에서 사업들이 구성되어야 한다. 개인적으로 판단할 수 있고, 생각할 수

있고, 상상할 수 있는 점만을 제시한다면, 그 사업은 결코 오래 지속되지 못한다. 혼자서는 도저히 불가능한, 그러한 영역들을 제시할 수 있어야만 하며, 이를 위해 향유자의 요구 파악에 항상 더듬이를 곤두세우지 않으면 안된다. 그래야만 좋은 사업의 형태가 등장한다.

이러한 설립취지와 목표에 근거한 인력 확보 및 다양한 사업들이 운영지출의 규모를 만들어내며, 그를 실행할 수 있을만한 운영수입의 규모를 상정하게 만든다.

### III. 운영수입의 측면

대부분의 문화예술관련 기관은 공적 자금의 도움 없이 운영할 수 없다. 또한 문화예술분야를 시장논리에만 맡겨둘 수 없는 분명한 이유가 있다. 생산 자체는 개인의 노력이나, 그의 소비와 향유는 광범위하게 이뤄지기에 문화예술에 대한 지원이 근거를 지녀왔던 것이다. 따라서 "이론적으로 미술관은 시장의 실패라는 경제적 특성을 지닌 공공재의 역할을 하며 외부의 재원조성수입에 상당히 의존하는 것이 일반적<sup>11)</sup>"이라고 간주되어 왔다. 그러나 점점 더 문화예술기관에 재정 자립도를 요구하는 움직임이 커지고 있고, 이를 완전히 비난할 수는 없다. 사업결과와 무관하게 벌어지는 반복적이며 관료적인 사업태도에 대한 비판과, 향유의 주체를 일부 전문가들이 아니라 국민 일반으로 더 확대시킬 것을 요구하는 관점으로 볼 수도 있다. 그

11) 소병희, <예술에 대한 지원 :논리적 근거와 현황>, 『문화경제학 만나기』, 김영사, 2001, p. 197.

러나 종종 이러한 좋은 의도는 무시된 채, 단지 돈을 많이 버는 기획으로서의 블록버스터형 전시의 양산같은 부정적 기획들이 산출되는 것 또한 현실이다<sup>12)</sup>. 국내의 창작생태계는 무시한 채 해외 유명 작품에만 기회를 주는 것은 결국 생태계 약화를 불러오고, 국내문화의 기반을 무너트리게 될 위험이 있다.

공공적 문화예술기관에 대한 재정자립요구의 적합성에 대한 고민은 본 논문의 주제가 아니므로 길게 언급할 수 없다. 그러나, 뮤지엄 규장각이 위에서 자신의 위상에 도달하기 위해서, 그리고 언급한 설립취지와 목적을 달성하기 위해서, 더 많은 재원을 확보해야 한다는 점은 명확하다. 운영예산의 차원에서 본다면, 운영지출은 경상비용(인건비, 유지관리비)과 사업비용으로, 운영수입은 사업운영수입과 재원조성수입<sup>13)</sup>으로 분리할 수 있다. 재원조성이란, ‘어떤 단체가 그 단체의 설립목적달성을 위해 수행하는 프로그램 운영과는 직접적으로 연계되지 않은 별개의 노력과 활동을 통해 외부로부터 단체의 운영에 필요한 재원을 마련해나가는 모든 활동’<sup>14)</sup>을 의미한다. 우리는 이를 공공적(중앙정부, 도 및 시 지자체, 그 산하기관) 재원과 사적(협찬 및 기부) 재원으로 다시 분리시켜 다뤄보려고 한다.

12) 이러한 문제에 대해 황경자의 박사학위논문, <미술관 운영에서 나타나는 상업화 현상 연구, (2005, 동덕여대)>는 이 현상이 어떻게 시작해서 오늘날 전 세계를 휩쓸고 있는가를 보여주고 있으며, 미술관이 비영리적 공공성을 저해하지 않으면서도 대중과 소통하고 공존하는 효율적 운영방법 모색을 계속해 나가야 한다’는 결론을 내고 있는데, 동의하는 바이다.

13) 김주호, 용호성, 위의 책, p. 176.

14) 위의 책, p. 177.

## 1. 규장각 사업운영수입

### 1) 입장료

입장료 수입<sup>15)</sup>은 규장각에서 가장 커다란 부분을 차지할 것이다. 싼 관람료가 항상 많은 관람객을 불러올 수 있는 것은 아니며, 항상 긍정적인 것만도 아니다. “영국의 마케팅 컨설턴트인 케이트 디글(Keith Diggle)은 무료입장이나 낮은 입장료를 선정한 미술관은 일반적으로 더 많은 가격을 부과하는 기관보다 질적으로 떨어진다고 인식될 수 있다”<sup>16)</sup>고 한다. 따라서, 제공할 수 있는 콘텐츠의 질적 양적 측정에 기초하고, 관객들이 부담스럽지 않다고 생각할 가격을 다양한 형태로 제시해야 하며, 사회취약층에의 배려를 잊지 말아야 한다.

규장각은 전시시설과 도서열람시설을 가지고 있기에 이를 분리해서 과금 체계를 가진다면, 전시시설은 상대적으로 등한시되기 쉽다. 따라서 두 시설을 한꺼번에 이용할 수 있는 일일 티켓을 준비하고, 열람실만을 이용하는 방문객들을 위해서는 따로 유료 정기권 카드를 발행하는 것이 좋다고 본다. 이는 이용자 조사에도 도움이 되며, 타 도서보다 파손이 쉬운 만화책의 지속적인 수리비, 그를 통한 좋은 상태유지를 위해 필수적이다.

또한 규장각 전체 이용을 위해 1년 회원카드, 평생회원카드를 준비하고, 이를 부천시와 경기

15) 입장료 수익은 부가가치세가 면제되며(부가가치세법 제12조), 법인이 당해 수익사업에서 발생한 소득을 박물관 사업에 사용할 시 전액 손비처리 된다(조세특례제한법 제 74조).

16) Neil Kotler, & Philip Kotler, 한종훈, 이혜진 역, 『박물관 미술관학 : 뮤지엄 경영과 전략』, 박영사, 2005, p.273.

도가, 시와 도단위의 선물용으로 사용할 수 있도록 제안한다. 규장각의 특성상 단체회원이 많으므로, 이에 대한 적절한 설계도 필요하다. 일일열람권과 1년 회원카드의 차이를 좁힘으로써 가능하면 회원제 정기권 카드발급을 유도하여 인력소모<sup>17)</sup>를 줄일 필요도 있다.

## 2) 교육 및 전시 프로그램

스미소니언의 초기 박물관장이었던 조지 브라운 구드(Gorge Brown Goode)는, “민주주의 국가에서 미래의 바람직한 박물관은 단지 전문직 종사자와 여가를 즐기는 사람뿐만 아니라, 기술자, 공장장, 노동자, 심지어는 세일즈맨의 요구사항에도 부응하여야 한다. 어떠한 박물관도 배움의 장이라는 역할을 다하지 못하면 발전할 수 없다<sup>18)</sup>”고 했다. 이는, 계층별 프로그램의 필요성을 지적하고 있으며, 박물관의 프로그램 역시 일방적인 전달보다는 작더라도 관람객이 직접 참여할 수 있는 방식이 필요하다. 또한, 프로그램의 설계가 지역사회의 발전에 기여할 수 있다면, 그리고 만화에 대한 사회적 인지도를 개선시켜나가는 데 기여할 수 있다면 이상적이라고 본다. 만약, 후퍼 그린힐(Eilean Hopper-Greenhill)의 박물관 커뮤니케이션 이론인 ‘박물관과 관련된 다양한 경험을 통해 관람객은 박물관에 대한 하나의 이미지를 형성하게 되며, 이러한 이미지가 박물관 관람의사결정에 중요한 요인

으로 작용한다<sup>19)</sup>가 맞다면, 지속적으로 줄어들었던 부천만화정보센터 시절의 한국만화박물관의 입장객수는 충분히 고민을 던져야 하는 부분이다.

프로그램은 나이, 성, 직업, 관심도에 따라 세분해야 하며, 특히 소외계층이라고 볼 수 있는 국내 거주 외국인 대상, 장애인 프로그램은 공공적 문화기관으로서 당연히 배려해야 하는 부분이다. 또한 학교연계, 교사연수, 도서관 사서 연수, 도슨트 및 자원봉사자 프로그램, 전문인력 재교육 프로그램은 만화진흥기관으로서 실행해야 하는 프로그램들이기도 하다.

프로그램의 유형은 만화를 중심으로 강연, 강좌, 세미나 등의 강의위주, 전시물에 대한 안내 및 해석인 가이드 투어, 오디오 가이드, 갤러리 토크, 체험학습 등의 현장학습으로 이뤄져야 하며, 휴관일이나 방학중 관람시간 이후, 초등학교생이나 유치원생을 위한 생일파티 프로그램, 1박 2일 MT프로그램을 진행하는 것도 흥미롭다고 본다. 또한 사비나 미술관에서 실행했던 ‘큐레이터와 함께 하는 런치’ 같은 프로그램도, 주변의 학부모, 직장인, 상가, 비즈니스센터가 지니고 있는 관계 인력들을 끌어들이는 데 좋은 계기가 될 것이라고 본다. 체험학습으로는 ‘1909년의 신문만화 제작해보기’같은 역사적이고 교육적이면서도 만화와 관련된 내용이자, 다른 어떤 문화기관에서도 진행하지 않는 것이 이상적이라고 본다. 현재는 형성되어 있지 않은 공간이지만, 2층 도서관의 유리로 된 열람실과 복도를 가르는 유리벽에 전시벽을 설치하여, 부천시내의

17) 2007년 국내 전문도서관의 현황은 663개관이며, 종사하는 사서가 2,270명이라고 본다면, 전문도서관당 평균 약 3.5명의 사서가 있다는 말이나, 현재 규장각의 도서관 열람 담당자는 여전히 부족하다.(한국도서관협회의 도서관통계 참조). 김정희, <도서관 서비스 품질 평가를 통한 전문도서관 이용자 만족도 연구>, 연세대학교 박사학위논문, 2009, p.2 에서 재인용

18) 남윤미, 위 논문, p.67,

19) Eilean Hopper-Greenhill, 1994, Museums and their visitors, London & New York, 류미영, <관람객이 인식하는 박물관 이미지를 활용한 국립중앙박물관 마케팅 전략 연구>, 추계예술대학 석사학위논문, 2006, p. 1에서 재인용.

유치원생들이나 초등학생들이 자유스럽게 그리는 벽화들을 수거, 한번씩 설치 교체해주는 것도 지역 사회의 시민들과 즐겁게 교류할 수 있는 방법이라고 본다.

특히, 전문도서관으로서의 만화도서관은 서비스의 품질에 대한 고민을 많이 해야만 한다. 김정희는 전문도서관에 대한 연구에서, “전문도서관과 이용자와의 관계는 전문도서관에서 제공하는 서비스의 품질에 따라 이용자의 만족도가 결정되고, 서비스의 품질이 향상되면 이용자의 만족도가 높아지면서 다시 도서관을 이용하게 됨으로써 도서관의 위상이 높아지고 존재의 당위성도 확보하게 된다<sup>20)</sup>”며, 서비스 품질에 대해 강조하고 있다. 파라스라마(Parasuraman), 베리(Berry)와 제이탐(Zeithaml)<sup>21)</sup>은 서비스 품질을 신뢰성(약속한 서비스를 믿을만하고 정확하게 수행하는 능력), 유형성(물리적 시설, 장비, 인력, 의사소통 수단의 외형), 응답성(고객을 도우려하고 빠른 서비스를 제공하려는 의지), 확신성(신뢰와 확신을 줄 수 있는 종업원들의 능력과 지식 및 예의), 공감성(고객에게 제공되는 배려와 관심)으로 분류하고 있으며, 이는 규장각 전체의 서비스 수준에 대해서도 동일하게 적용되어야 한다.

이러한 프로그램들은 규장각 내에서 벌어지는 것이 대부분이겠지만, 때로는 규장각 외부에서의 프로그램으로 확장시킬 수도 있다. 예컨대, 비즈니스 센터에 거주하고 있는 만화가 탐방 프로그램이

라든가, 이동만화도서관, 이동만화전시관 같은 것도 타 기관의 도움을 받아 진행할 수 있다고 본다.

### 3) 판매숍

박물관이 가지는 문화적 권위를 이용한 판매숍은, 해외의 경우 상당한 운영수익을 얻고 있다. 그 원인을 허은미는 “국가의 정책적 지원을 중심으로 (...) 문화상품을 개발, 기획하는 디자인 부서를 따로 운영함으로써 박물관의 기획 전시, 소장품과의 연계가 가능한 문화상품 개발과 신상품 개발에 주력, (...) 다른 일반상품과의 차별성과 독창성, 다양한 기능을 가지고 있는 여러 문화상품을 개발하여 문화상품 자체의 질이 매우 높으며 뮤지엄 샵을 운영하는데 있어서도 다양한 서비스를 제공<sup>22)</sup>”하고 있기 때문이라고 분석한다. 이에 반해 국내의 경우 여전히 판매숍이 성과를 내고 있지 못한 이유를 “박물관의 특징이 반영되지 않은 박물관과의 연계성이 낮은 문화상품, 다른 상품과의 차별성, 다양성 부족, 임대를 통한 업체가 운영 관리, 디자인 부서 부재, 문화상품에 대한 인식의 부족, 이용자의 동선을 고려하지 않은 위치와 진열, 온라인 샵의 부재, 이용자를 위한 다양한 서비스 부재”로 정리한다. 그 대안으로 <sup>23)</sup>문화상품에 대한 인식의 변화와 이용자 분석, 국가적 차원의 재정적, 정책적 지원, 문화상품 전문기관 개설과 문화상품 행사를 개최, 체계적이고 다양한 문화상품 개발과 전시<sup>24)</sup>를 들고 있다.

만족스러운 관람과 열람은 판매숍에서의 쇼핑

20) 김정희, 위 논문, p.18.

21) Parasuraman, A., Leonard L. Berry and Valerie A. Zeithaml. 1991. "Understanding Customer Expectations of Service". Sloan Management Review, 32(3), p.41. 김정희, 위 논문, p.24에서 재인용.

22) 허은미, <박물관 운영활성화를 위한 뮤지엄샵과 문화상품 개발방안 연구>, 단국대학교 석사학위논문, 2005, p.63,

23) 위 논문, p.80.

24) 위 논문, p.81.



을 고무시킬 수 있다. 그러나, 자체에 디자인 개발 담당자를 두는 것은 현실적으로 불가능하다. 기획전이 열릴 때마다 새로 디자인을 하는 것은 힘들다 하더라도, 상설전에서 보여주고 있는 만화이미지들을 사용한 세련된 몇 가지 기능적 물품에 대한 디자인 외주를 줄 필요가 있다고 본다. 또한 이 판매수익이 모두 규장각운영에 재투입된다는 점을 정확히 언급하는 온라인 숍을 만들고, 공간의 여건이 된다면 만화, 동화 일러스트 전문 국내외 서적도 함께 판매할 수 있다면 좋을 것이라고 본다.

#### 4) 공간 대여 및 위탁 관리

현재 규장각내에는 대여 가능한 공간들과 위탁 관리를 할 공간이 있다. 1층의 카페테리아가 위탁 관리로 운영되어야 하며, 1층의 대극장, 기획전시실(1, 2), 카툰갤러리 정도가 직접 운영하면서 대여 가능한 공간이다. 위탁관리를 함에 있어서 유의점은, 만약 제공하는 서비스의 질이 떨어지면 규장각 전체의 이미지 하락에 기여한다는 점이다. 따라서, 그 품질을 엄격하게 관리해야만 한다. 규장각 내의 다양한 음식이 필요한 프로그램에 함께 참여함으로써 기초적인 수익을 낼 수 있다는 장점이 있고, 규장각으로서 그러한 프로그램을 좀 더 자유롭게 기획할 수 있다는 장점이 있을 것이다.

문제는, 그럴만한 시설이 충분히 갖춰져야 할 뿐 아니라, 그러한 시설을 담당할 수 있는 인력이 보장되어야 한다는 점이다. 또한 기획전시실 대여비의 규모는 뮤지엄 규장각이라는 브랜드 이미지의 질에 따라 달라질 수밖에 없다. 개관 이후 신경을 써야 할 부분은 대관보다는 우선 양질의 전시를 보여주는 것이다. '이 정도 수준의 전시를 한다'는

이미지를 형성한 이후 대관하지 않으면 위탁관리와 마찬가지로 규장각에 대한 이미지를 추락시킬 수 있다는 단점이 있다.

## 2. 재원조성 수입 1 : 공공재원

비록 공공재원으로 운영비를 습득하는 것은 쉽지 않으나, 사업비를 충당할 수 있는 기회는 적지 않다. 물론 지금도 문화체육관광부로부터 몇 가지 사업에 대한 지원을 받고 있으나, 이러한 지원의 범위를 좀 더 확대시키는 것이 현재로서는 필수적이다. 기존의 사업에 적극 지원할 뿐만 아니라, 필요한 신규 사업에 대한 제안을 하는 것도 필요하다고 본다. 중앙기관으로는 <박물관협회>로부터 전시사업 지원 및 '지역박물관 육아보육시설 설치 및 운영보조사업' 그리고 '박물관 미술관 전시교육 진흥사업' 등에 적극적으로 응모해야만 한다. 또한 <한국문화예술교육진흥원>의 '문화예술교육 인턴 지원'사업, '생활문화공동체만들기 시범사업', 그리고 이 진흥원의 지역문화예술교육지원센터로 활동하고 있는 '부천문화재단'과의 공동기획사업을 상정해볼 수 있다. 또한 <한국정보화진흥원>의 지식정보관리사업 대상으로 선정되기 위한 노력을 통해 만화원문DB축적, <문화예술위원회>의 정기공모사업 등은 항상 관심을 기울여야 한다.

그리고, 경기도와의 사업풀을 넓혀나가야 한다. 경기도 문화산업국과 경기문화재단과는 지금보다 더 친밀한 네트워크가 필요하다. 특히 경기문화재단은 1997년에 설립된, 지방문화재단중 가장 오래된 곳이며, 다양한 관련 사업을 제안해볼 수 있다.

### 3. 재원조성 수입 2 : 협찬 및 기부

공적 기금을 제외하고 나면, 이제 개인 및 기업의 협찬, 후원, 기부가 남는다. 서구사회에서의 페트론 시스템과는 달리, 우리나라는 아직도 문화예술영역에서의 개인적 기부나 후원이 원활한 편은 아니다. 기업협찬에 대한 세금 혜택의 법적 근거와 범위는 “부가가치세법 제 12조(면세)”로, 문화예술사업에 제공하는 재화 및 용역이 그 대상에 포함된다. 그리고 후원과 기부는 모두 세금혜택을 받을 수 있다. 개인은 근로소득금액의 10% 내에서 전액 세제감면. 법인의 경우 당해연도 소득금액의 8%내에서 전액 손금 처리된다. 일반적으로 “미술관에서 후원인의 역할이 없다면 미술관은 유지될 수 없으며 기부를 하는 계층은 대부분 특권계층이고 그들을 위한 활동이 미술관에서 매우 중요하다는 점을 강조<sup>25)</sup>” 하지만, 여전히 후원을 끌어들이기란 쉬운 일은 아니다.

그러나, 기업 측에서 보자면, 오히려 협찬 제안서가 항상 검토할 시간도 거의 없이 자신들에게 제공된다는 점에 대해 어려움을 표하고<sup>26)</sup> 있기도 하다.

따라서, 사적 재원확보의 문제도 완전히 배제해서는 안되며, 보통 많은 미술관들이 지니고 있는 ‘미술관의 친구들’이라는 후원자, 후원기관들을 위한 특별한 프로그램이 필요하다. 이들을 위한 매력

적인 규장각의 혜택이 규장각을 더 풍부하게 만들어 줄 것이다.

## IV. 나가며

구체적인 프로그램들을 어떻게 구성할 것인가의 문제는 사실상 뮤지엄 규장각의 위상, 설립취지와 목적이 무엇인가에 따라서 틀려질 수 밖에 없다. 그리고 그만큼 중요한 것은 이러한 모든 것들을 기획하고 실행할 수 있는 인력이다. 뮤지엄 규장각의 인력들이 얼마나 만화라는 유일무이한 표현양식에 애정을 가지고 있는가, 그 애정으로 이 소중한 공간을 어떻게 잘 가꾸어서 튼튼한 나무들이 커다랗게 자라나게끔 만들 것인가, 어떻게 주변의 주장들에 귀를 기울이며, 따끔한 비판들을 걸러내어 좋은 프로그램화시키며, 어떻게 관료화에 저항할 것인가의 부분이다. 그리고 이것은 전체적인 만화의 장(場)의 공조가 필요한 일이다. 만화생태계의 건강상태는 상당히 부실하다. 이를 하나하나 다시 바라보고, 잡초를 뽑아내고, 창작자에게 열정과 희망을 되돌려주고 그 결과물을 함께 공유하는, 건강한 상태로 되돌리기 위해서, 만화계 전체의 관심과 애정이 필요하다. 자신이 맡고 있는 역할을 수행하는 것도 중요하지만, 한 발자국 더 나와서 공공의 이익을 위해 십시일반 하는 것, 그것이 우리에게 필요하다고 본다.

## 참고문헌

25) Franklin W. Robinson의 말. Neil Kotler, & Philip Kotler, 위의 책 p.297에서 재인용.

26) <20개 회원사 문화 활동관련 팀장에게 물었습니다>, 「메세나 : mecenat」, 한국메세나협회의, 2004, 여름호, p.37. 남윤미, 위 논문 p. 43에서 재인용.

- 김주호, 용호성, 『예술경영』, 김영사, 2002.
- 이보아, 『박물관학 개론』, 김영사, 2002
- 크레이그 드리존, 이은옥 역, 『예술경영, 어떻게 할 것인가』, 민음사, 1997.
- 에머 바커, 이지윤 역, 『전시의 연금술 : 미술관 디스플레이』, 아트북스, 2004.
- 소병희, 「예술에 대한 지원 :논리적 근거와 현황」, 『문화경제학 만나기』, 김영사, 2001.
- Neil Kotler, & Philip Kotler, 한종훈, 이혜진 역, 『박물관 미술관학 : 뮤지엄 경영과 전략』, 박영사, 2005.
- 김정희, <도서관 서비스 품질 평가를 통한 전문도서관 이용자 만족도 연구>, 연세대학교 박사학위논문, 2009.
- 남윤미, <사립 미술관 재원 조성 활성화 방안 연구>, 중앙대학교 석사학위논문, 2006.
- 류미영, <관람객이 인식하는 박물관 이미지를 활용한 국립중앙박물관 마케팅 전략 연구>, 추계예술대학 석사학위논문, 2006.
- 양현미, <박물관 연구와 박물관 정책 : 문화 연구의 관점에서 본 우리나라 박물관 연구와 정책>, 홍익대학교 박사학위논문, 2001.
- 허은미, <박물관 운영활성화를 위한 뮤지엄샵과 문화상품 개발방안 연구>, 단국대학교 석사학위논문, 2005.
- 황경자, <미술관 운영에서 나타나는 상업화 현상 연구>, 동덕여자대학교 박사학위논문, 2005.

## ABSTRACT

# The Basic Principles of the Management Strategy for “Museum Manhwa Gyujanggak” As a Multi-Cultural Space of Manhwa

HAN, Sang-jung

With its reopening in 2009, Korea Manhwa Contents Agency(KOMACON) divided its major business into two domains named “Contents Business Center” and “Museum Manhwa Gyujanggak”, in charge of promoting Korean manhwa industry and Korean manhwa culture, respectively, in two separate buildings. Since the former is not likely to earn operation income for the time being at least because of the nature of the business, the latter plays an all the more important role. Accordingly, it is requisite for KOMACON to develop an operating plan for the museum which can be regarded as a multi-cultural space of manhwa in that it includes various cultural activities including exhibition, library, and research. This paper aims to propose a basic framework for its purpose of foundation, objects, organization, and personnel composition, and then, its sources of operating income—business operating profit and financing—, if not all of the details regarding the museum.

key words: Museum Manhwa Gyujanggak, Multi-Cultural Space of Manhwa, Management Strategy, Operating Income, Financing

한상정

(재)한국만화영상진흥원 전문위원

한국종합예술대학교 강사

(137-169) 서울시 서초구 방배본동 삼호아파트 7동 1104호

tel : 010 8541 5650

[hsj870@empal.com](mailto:hsj870@empal.com)