

ARKO 수시연구 2025-01

**한국문화예술위원회의  
지원심의제도 책임성  
확보방안 연구**

**2026. 01**



# 제출문

한국문화예술위원회 귀하

본 보고서를 「한국문화예술위원회의 지원심의제도 책임성 확보방안 연구」의 최종보고서로 제출합니다.

2026년 1월

주 관 기 관 : 한국방송통신대학교  
연구 책임자 : 성연주(한국방송통신대학교)  
참여 연구원 : 장석류(국립인천대학교)  
이채원(고개엔마을협동조합)

이 보고서는 연구진의 연구결과와 의견을 기초한 것으로 한국문화예술위원회의 의견과 다를 수 있습니다.



# 연구개요

## 한국문화예술위원회의 지원심의제도 책임성 확보방안 연구

### ■ 연구배경 및 진행 경과

- 본 연구는 아르코 지원심의제도를 ‘책임성’ 관점에서 접근하는 것을 목적으로 함
  - 전통적으로 지원심의제도에서 중요한 가치로 대두된 것은 ‘공정성’이나 ‘전문성’이었음
  - 최근 지원심의제도에 투입되는 예산 및 자원의 성과평가에 대한 요구가 증대되고 있으며, 아르코가 가진 조직적 상징성이나 대표성에 따라 아르코 지원심의제도만의 책임성 또한 중요하게 부각되고 있음
  - 특히 2024-25년부터 시행된 아르코 전담심의제에 따라 ‘무엇을 전담하는가’, ‘무엇을 책임지는가’와 관련한 질문이 많이 제기되고 있음
- 본 연구는 책임성에 접근하는 방법으로 ‘이해관계자 인터뷰’를 통한 의견 수렴을 선택함
  - 지원심의제도는 심의위원, 예술인, 사무처, 비상임위원 등 다양한 이해관계자가 결부된 과정으로, 이해관계자마다 서로 다른 의견이나 관점을 가진다는 점을 특징으로 함
  - 특히 2024-25년부터 아르코 전담심의제가 시행되고 있고, 기존과 달리 소수의 전문성을 가진 전담심의위원이 주요 사업의 심의를 모두 전담하면서 이 제도에 관한 이해관계자의 의견을 폭넓게 수렴하는 것이 중요함
  - 본 연구는 2025년 8월부터 11월까지 약 4개월 동안 비상임위원, 사무처, 전담심의관, 전담심의위원, 예술인 등 총 27명을 인터뷰함
  - 본 연구의 방향성을 점검하고 책임성 강화 제언을 도출하기 위해 전문가 자문을 실시함

### ■ 이해관계자 인터뷰 주요 분석 결과

- 이해관계자 인터뷰는 준비단계-실행단계-환류단계-거버넌스의 순서로 정리함
  - 준비단계: 전문성과 공정성의 딜레마를 느끼고 있었고, 사업신청서 양식이 모호하다거나, 심의위원 위촉 과정이 투명하게 공개되지 않고 공정성이 다소 부족하다는 인식도 존재함
  - 실행단계: 심의 과정을 블랙박스에 비유할 수 있음. 서류 및 인터뷰 심사가 어떻게 진행되고, 이 과정에서 예술인이 느끼는 당황함이나 모욕감 등이 제대로 반영되는 공식적인 절차를 잘 찾기 어렵다고 인식함
  - 환류단계: 모니터링 및 평가의 목적 및 진행방식이 모호하고, 모니터링 및 평가 현장에서 평가위원과 예술인이 각자의 역할과 책임을 명확히 인지하지 못함. 피드백이 구체적으로 어떻게 환류되는지 파악하기 어려움
  - 거버넌스: 지원심의제도의 책임성과 관련하여 이해관계자마다 인식하거나 추구하는 책임성의 수준에 차이가 큼

## ■ 전문가 자문 주요 분석 결과

- 전문가들은 아르코 지원심의제도를 문예진흥기금을 운용하는 국가의 대표 사업으로, 상징성이나 책임성에서 다른 의미를 가진다고 생각함
- 아르코 지원심의제도가 전담심의제를 통해 전문성과 책임성을 강화하는 방향으로 나아가는 것은 이상적이나, 과연 이 제도가 실효성 있게 운영될 것인지, 아니면 명목적으로만 존재하는 것인지에 대해 다소 회의적인 반응을 보임
- 아르코 지원심의제도가 전통적으로 가지고 있는 폐쇄적이고 경직되었다는 이미지, 그리고 이와 대조적으로 빠르게 변화하는 예술현장을 생각해봤을 때, 보다 실효성 있는 제도로 나아가기 위해 유연성과 개방성을 중요한 가치로 두어야 한다고 지적함
- 더불어 책임성보다는 '신뢰성'을 제고하는 것이 기관의 중장기적인 발전에 더 필요한 것으로 인식함

## ■ 아르코 지원심의제도 책임성 강화를 위한 제언

- 제3장의 이해관계자 인터뷰 분석과 동일하게 준비단계-실행단계-환류단계-거버넌스 순으로 정리함
  - 준비단계: 공정성이나 전문성도 중요하지만, 이제는 다양성 관점에서 심의위원을 구성하는 것이 중요하다고 제안함. 아르코의 중장기적인 비전/전략을 수립하고, 이에 수반되는 사업 설계가 중요하다는 점을 제언하였음
  - 실행단계: 심의 업무 수행의 가치 프로토콜 정립을 통해 예술적 가치에 대한 심의가 우선시될 수 있는 분위기를 만들고, 심의위원 규모의 확대 기초를 유지하고, 제도 강화를 통해 심의위원이 더 책임성을 제대로 수행할 수 있는 업무 환경을 조성함
  - 환류단계: 모니터링·컨설팅·평가가 혼용되고 있는 현재의 구조를 혁신하여, 모니터링·컨설팅·평가를 서로 다른 제도로 개념화하고 사업의 특성에 따라 적절한 제도를 적용함. 명확한 환류체계를 구축하여 피드백을 하는 평가위원이나 받는 예술인 모두 피드백 과정이 어떻게 반영되는지 인지할 수 있도록 함
  - 거버넌스: 전담심의관이나 사무처의 역할을 명확히 규정하고, 책임성의 맥락에서 각기 다른 이해관계자가 서로 부담해야 하는 책임성에 대해 서술함



# 목차

---

## 제1장. 연구 개요

제1절 : 연구 배경 및 목적	02
1. 연구 배경	02
2. 연구 목적	03
제2절 : 연구 자료 및 방법	05
1. 연구 자료	05
2. 연구 방법	08
3. 연구 틀 및 보고서 목차 구성	10

## 제2장. 책임성 관점에서 본 지원심의 분석 프레임워크

제1절 : 왜 '책임성'인가?	14
1. 전담심의제 도입	14
2. 비상임위원의 심의 참여 이슈	15
3. 한국 문화예술생태계 내 책임성 이슈 강화	17
4. 아르코의 고유성 제고	17
제2절 : 지원심의제도의 원칙 및 가치	19
1. 개요	19

---

2. 공정성	19
3. 투명성	21
4. 전문성	23
5. 책임성	24
6. 지원심의제도 가치 지도	25
제3절 : 아르코 지원심의제도 변천	27
1. 개요	27
2. 지원심의제도 변천사	28
3. 소결	32
제4절 : 선행연구 검토	33
1. 개요	33
2. 선행연구 내용 요약	34
제5절 : 지원심의제도와 책임성	41
1. 개요	41
2. 책임성 개념 및 정의	41
3. 지원심의제도 단계별 책임성 요소	43
4. 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크	44

---

## 제3장.

# 지원심의 책임성 문제 진단: 이해관계자 인터뷰를 중심으로

### 제1절 : 개요

#### 1. 작성 방향 46

### 제2절 : [준비단계] 누가, 어떻게 심의를 준비하는가 47

#### 1. 누가 전문가인가? 전문성과 공정성 사이의 딜레마 47

#### 2. 심의위원 위촉 프로세스에 관한 딜레마 52

### 제3절 : [실행단계] 심의 현장의 풍경과 갈등 54

#### 1. 필요한 심의 기준과 규격화된 양식 54

#### 2. 심의의 양과 질적 숙의의 한계 56

#### 3. 심의 정보 공개와 투명성의 문제 59

#### 4. 정교한 채점 설계와 장기적 성과 검증 61

### 제4절 : [환류단계] 선정 이후 교부와 모니터링의 관리와 책임 63

#### 1. 교부의 시간: 삭감과 변경의 딜레마 63

#### 2. 모니터링의 정체성: 현장의 수요와 현실의 간극 65

#### 3. 환류의 단절 : 축적되지 않는 데이터와 휘발되는 경험 69

### 제5절 : [거버넌스] 심의 참여자 간 권한과 책임의 갈등 71

---

1. 지원심의회에 관계된 위원회 거버넌스 구조	71
2. 사무처 담당자와 전담심의관의 책임 문제	72
3. 단절된 전문성: 정보의 비대칭과 축적되지 않는 경험	74
4. 예술인의 책임성: 자율과 개입 사이의 딜레마	75
 제6절 : 소결	 77

## 제4장. 전문가 의견 조사

제1절 : 전문가 의견 조사 개요	84
1. 배경 및 목적	84
2. 조사 대상 및 분석 방법	84
3. 질문 구조	85
 제2절 : 전문가 의견 분석	 86
1. 아르코의 전략 및 방향성	86
2. 전담심의제 관련 의견	87
3. 심의위원 선정의 적절성	88
4. 모니터링·평가 실효성 제고	88
5. 예술인 책임성 제고	90
6. 소결	91

---

## 제5장.

### 책임성 강화를 위한 과제

제1절 개요	94
1. 작성 방향	94
2. 이해관계자 분석과 책임성 강화 제언의 관계	96
제2절 준비단계: 행정적 책임성	97
1. 다양성 관점의 심의위원 선정	97
2. 심의 기준 및 가치 재정립	99
제3절 실행단계: 행정적·결과적 책임성	101
1. 심의 업무 수행의 가치 프로토콜 정립	101
2. 심의위원 규모 확대 및 제도 강화	102
2. 심의 결과 피드백 강화	103
제4절 환류단계: 결과적 책임성	106
1. 모니터링·컨설팅·평가 체계 구분	106
2. 평가 대상 세분화 및 평가 목적 구체화	107
3. 평가의 명확한 환류 체계 구축	108
제5절 거버넌스 혁신과 책임성 강화: 법적 책임성	110

---

<b>제6절 : 결론 : 책임성의 선순환을 향하여</b>	<b>113</b>
<b>참고문헌</b>	<b>126</b>
<b>[부록1] 전담심의위원 인터뷰 질문지</b>	<b>116</b>
<b>[부록2] 전담심의관 인터뷰 질문지</b>	<b>118</b>
<b>[부록3] 예술인 인터뷰 질문지</b>	<b>119</b>
<b>[부록4] 사무처 직원 인터뷰 질문지</b>	<b>121</b>
<b>[부록5] 비상임위원 인터뷰 질문지</b>	<b>123</b>
<b>[부록6] 전문가 자문 질문지</b>	<b>124</b>

# 표 목차

---

[표 1-1] 내부 문헌 목록	05
[표 1-2] 선행연구 및 보고서 목록	06
[표 1-3] 인터뷰 참여자 목록	06
[표 2-1] 문화예술진흥법 제30조 '아르코의 직무'	16
[표 2-2] 아르코 지원심의 운영규정 제5조 '심의위원회의 구성'	16
[표 2-3] 공정성 층위별 분석기준 및 세부지표	20
[표 2-4] 책임심의위원제도	28
[표 2-5] 심의위원 후보단 제도	29
[표 2-6] 전담심의위원제도	30
[표 2-7] 전담심의제도(2024년 시범운영)	31
[표 2-8] 전담심의제도(2025년 확대운영)	31
[표 2-9] 선행연구 문헌 목록	33
[표 2-10] 책임심의위원제도	43
[표 4-1] 질문 구조 및 연구 분석 틀과의 관계	85
[표 5-1] 3장과 5장의 분석 비교	96
[표 5-2] 심의위원 선정에 관한 이해관계자별 의견	97
[표 5-3] 심의위원 선정 관련 제언	97
[표 5-4] 심의 기준 및 가치 재정립 관련 제언	100
[표 5-5] 심의 단계 책임성 강화 관련 제언	105
[표 5-6] 모니터링·컨설팅·평가 개념화	106
[표 5-7] 심의 후 단계 책임성 강화 관련 제언	109
[표 5-8] 심의 후 단계 책임성 강화 관련 제언	112

# 그림 목차

---

[그림 1-1] 아르코 지원심의제도 단계	10
[그림 1-2] 연구 진행 과정	11
[그림 1-3] 연구 자료 및 보고서 목차 구성	12
[그림 2-1] 지원심의제도 가치 지도	26
[그림 2-2] 아르코 지원심의제도 변천사 요약	27
[그림 2-3] 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크	44
[그림 3-1] (심의제도 개선 설문조사, 심의위원 답변) 심의위원회 구성에서 가장 중요한 요소	48
[그림 3-2] (심의제도 개선 설문조사, 예술인 답변) 심의위원회 구성에서 가장 중요한 요소	48
[그림 3-3] (심의제도 개선 설문조사, 예술인 답변) 타 기관과 비교했을 때 강점	49
[그림 3-4] (심의제도 개선 설문조사, 심의위원) 심의 참여 시 가장 개선이 필요한 점	54
[그림 3-5] (투명성의 역설, 심의위원) 심의위원의 개별 평가점수 공개 여부	59
[그림 3-6] (투명성의 역설, 예술인) 심의위원의 개별 평가점수 공개 여부	59
[그림 3-7] (심의제도 개선 설문조사, 심의위원) 모니터링 진행의 개선 사항	65
[그림 3-8] 심의 프로세스별 책임성 문제 진단	77
[그림 4-1] 전문가 자문 분석 결과의 시각화	92

---

# 제1장

## 연구 개요

# 제1절 연구 배경 및 목적

## 1. 연구 배경

### ■ 전담심의제 도입

- '전담심의제'는 지원심의의 전문성 및 심의 기준의 일관성 확보를 위하여 운영하는 제도로, 단계별 심의 및 특정 사업군을 대상으로 동일한 전담심의위원이 참여하며 장르별 심의위원회를 운영하는 것을 원칙으로 함 (한국문화예술위원회 지원심의위원회 운영지침 제3조 참조)
- 전담심의제는 2024년 아르코의 추가 공모 4개 사업(창작의과정, 국제예술네트워크지원, 청년예술인 도약지원, 어린이청소년을위한예술지원)에 시범 도입된 뒤 2025년 정기공모부터 확대 운영됨
- 2025년 전담심의제의 대상사업이 확대되었을 뿐만 아니라 심의위원 참여 범위가 아르코 사무처 직원(전담심의관) 및 비상임위원으로 확대되면서 지원심의제도의 책임성 확보가 주요 의제로 대두됨
- 비상임위원은 아르코의 2004년 위원회 구조 전환 이후 직접 지원심의를 참여하지 않았으며 심의위원회를 구성할 때 심의위원 풀(pool)을 추천하는 역할을 주로 수행하였지만, 2025년 정기공모 지원심의 때 전담심의위원 중 한 명으로 참여함
- 따라서 지원심의제도의 책임성 확보 의제에 더해 지원심의제도를 구성하는 행위자와 이들이 맡은 역할 및 책임성의 분배, 권한의 설정 관련 연구의 필요성이 제기됨

### ■ 지원심의제도에 관한 사회적 관심 증대

- 한국 문화예술계의 공공 의존성 정도는 다른 국가에 비해 높은 수준이며, 공공 예산을 바탕으로 하는 지원금 제도가 예술인의 예술 활동에 미치는 영향이 큼
- 1990년대까지 아르코의 전신인 한국문화예술진흥원이 유일무이한 지원금 운영 기관이었던 반면, 2000년대 지역문화재단(광역·기초) 설립이 확산하고 중앙 단위 예술지원기관도 한국문화예술교육진흥원, 예술경영지원센터, 지역문화진흥원 등의 설립을 통해 역할 및 기능이 세분화되어 지원심의제도가 미치는 영향이 전방위적이면서 동시에 세밀한 단위로까지 확산됨
- 이런 맥락에서 한국 문화예술계의 지원심의제도에 관한 사회적 관심이 증대되었고, 여러 다른 예술지원기관에서도 공정하고 전문적인 지원심의제도 운영을 위한 조사 및 연구가 활발히 이루어진 바 있음

### ■ 아르코 지원심의의 가치 및 기준 정립 필요

- 그동안 투명성·공정성·전문성 등 지원심의제도 운영에서 중요 원칙과 그에 따른 제도 개선을 추진해 왔으나, 제도 변화와 함께 책임성의 개념, 범위, 우선 원칙 등에 대한 합의가 이루어지지 않아, 책임성 개념에 대한 합의가 필요해짐
- 지원심의제도 가치 및 기준 관련 선행연구 및 이론적 자원에 대한 폭넓은 조사를 통해 문화예술생태계에 적합한 책임성의 개념을 정립할 필요가 있음
- 그동안 「아르코 지원체계 개선방안 모색을 위한 문화예술생태계 구성원 의견조사 연구(손경호, 202

- 5)», 「문화예술진흥기금 지원사업 평가방식 개선방안 연구(박석희, 2021)」, 「문화예술진흥기금사업 지원심의제도 개선방안 연구(서진숙, 2018)」 등 관련 연구가 진행됨
- 그러나 기존 연구는 구성원의 의견을 폭넓게 수렴하거나(손경호, 2025), 지원심의제도 중 평가방식이란 특정 단계에 주목하는(박석희, 2021) 등 지원심의제도의 가치 체계와 기준을 체계적이고 분석적으로 논의한 연구는 많지 않음
  - 2018년에 수행된 「문화예술진흥기금사업 지원심의제도 개선방안 연구」가 연구의 대상, 범위 및 방법 측면에서 본 연구와 유사하지만, 전담심의제 도입 이전 수행된 연구이고 연구의 시점 자체가 7년 전이라는 점에서 현시점에서 전담심의제 도입 이후 문화예술생태계 구성원의 경험 및 입장이 어떻게 변화하였는지 연구가 필요함
  - 심의위원회 구성, 진행, 결과 의견 및 공개, 후속 조치 및 관리 전반에서 책임성 차원에서의 리스크를 진단하고 지원심의 단계별·영역별로 책임성을 확보할 수 있는 개선방안 마련 필요

## 2. 연구 목적

### ■ 책임성의 개념 및 범위 정립

- 본 연구는 지원심의제도 책임성의 이론적 차원을 규명하고, 이에 근거하여 이해관계자 인터뷰를 분석한 뒤 구체적이고 실행 가능한 개선방안을 도출하여 아르코 지원심의제도의 책임성 제고에 기여하고자 함
- 본 연구는 아르코 지원심의제도 전반에서 드러나는 책임성의 양태, 인식, 원칙을 다루고자 함. 또한 세부적으로는 전담심의제 및 비상임위원의 심의 참여 이슈를 함께 다루어 현재 지원심의제도에서 쟁점이 되는 부분을 입체적으로 다루고자 함
- 지원심의제도의 책임성 이슈가 촉발되고 재현되는 지원심의의 세부 단계를 구체적으로 기술하고 명시하여, 단계별 책임성의 범위를 정립하고자 함
- 아르코 지원심의제도를 제도와 체계의 문제이자 동시에 지원심의와 관계된 여러 이해관계자의 커뮤니케이션 속에서 벌어지는 역동적이고 다층적인 관계의 미학으로 접근하고자 함

### ■ 지원심의제도 분석 프레임워크 도출

- 지원심의제도 가치 및 기준, 특히 ‘책임성’을 중심으로 지원심의제도를 분석하기 위한 프레임워크를 도출하고자 함
- 분석 프레임워크는 지원심의제도 체계 및 목표에 관한 이론적 자원을 기초로 하여 구성하고자 하며, 책임성을 중심으로 하되 향후 지원심의제도를 분석하기 위한 통합적이고 메타적인 프레임워크로 기능할 수 있도록 함

### ■ 지원심의제도 관련 이해관계자 의견 수렴

- 지원심의제도는 사무처·비상임위원·심의위원·예술인·모니터링위원·외부 용역업체 등 다양한 이해관계자의 참여와 협력으로 이루어지는 제도임

- 지원심의제도를 관리 및 운영하는 주체(사무처)와 심의 주체, 그리고 지원금을 받고 예술 활동을 수행하는 예술인 사이의 이해관계가 다르고 지원심의제도를 바라보는 관점이 다르며, 이런 주체 간 입장 차이로 인해 전담심의제 도입과 같은 지원심의제도의 결정적 전환이 다르게 인식되고 경험됨
- 지원심의제도의 책임성을 강화하고 상호 간 커뮤니케이션을 활성화하기 위해 먼저 인터뷰를 통해 지원심의제도 관련 다양한 이해관계자 의견을 수렴하고자 함

■ 지원심의제도 책임성 강화 방안 제언

- 지원심의제도 책임성 개념 정립 및 도출한 프레임워크에 입각한 이해관계자 의견 분석을 통해 향후 아르코 지원심의제도의 책임성을 강화하기 위한 구체적인 방안을 제안하고자 함
- 이해관계자별 책임성의 인식 및 경험을 구분하여 서술하고 분석하는 과정을 통해 지원심의제도 단계별 책임성 강화 방안을 세부적으로 기술하고자 함

## 제2절 연구자료 및 방법

### 1. 연구 자료

#### ■ 법·규정·지침

- 「2024년 아르코 지원심의 운영 가이드」
- 「아르코 지원심의 운영규정」
- 「아르코 심의위원회 운영지침」

#### ■ 내부 문헌 자료

- 지원심의제도 현황 조사 및 개선 방안 도출 관련한 내부 문헌 자료를 검토함
- 내부 문헌 자료는 외부 공개용이 아니므로 본 보고서 집필 과정에서도 직접 인용 방식이 아닌 아르코의 현황을 제대로 이해하기 위한 목적으로 활용함

[표 1-1] 내부 문헌 목록

번호	제목
1	2024년 지원심의제도 운영 및 개선계획(안)
2	2024년 아르코 문예진흥기금 추가공모 외부 전담심의위원 대상 설문조사 결과
3	2024년 추가 공모 지원심의 검토 회의 결과 보고
4	2025년 공정심의 설문조사 결과 보고
5	2025년 정시공모 지원심의 전담심의위원 검토회의 결과
6	2025년 아르코 외부 전담심의위원 대상 설문조사 결과
7	아르코 심의제도 운영 경과
8	지원자 대상 전담심의제 인식 및 개선 설문조사 결과보고
9	심의위원 대상 심의제도 개선 설문조사 결과보고
10	국내외 예술지원기관의 심의결과 공개 동향 조사

#### ■ 선행연구 및 보고서

- 선행연구로는 지원심의제도 일반에 관한 학술 논문과 아르코의 지원심의제도 및 기관 책임성 관련 학술 논문을 검토하였음
- 아르코에서 주관한 정책 연구 보고서도 검토하였음
- 아래 정리된 자료는 아르코 홈페이지 및 한국학술지인용색인(KCI) 등에서 접근 및 다운로드 가능함

[표 1-2] 선행연구 및 보고서 목록

번호	제목	연도	저자	기관/학술지
1	지원심의제도 개선을 위한 예술현장 대토론회	2018	아르코	아르코
2	문화예술진흥기금사업 지원심의제도 개선방안 연구	2018	서진숙	아르코
3	문화예술지원 방식 다변화 방안 연구	2020	윤지경	아르코
4	제1회 아르코 현장 대토론회	2020	아르코	아르코
5	문화예술진흥기금 지원사업 평가방식 개선방안 연구	2021	박석희	아르코
6	제2회 아르코 현장 대토론회	2022	아르코	아르코
7	지원심의·평가제도 개선방안 연구: 해외 주요국 사례 비교분석을 중심으로	2023	아르코	아르코
8	한국문화예술위원회와 블랙리스트 실행: 관료의 책임성 관점에서	2019	배관표, 성연주	문화정책논총
9	문화예술위원회와 문화체육관광부 관계 변화 속에 나타난 자율성과 책임성 연구	2020	박민권, 장웅조	문화정책논총
10	예술지원 심의제도와 제비뽑기	2024	김정수	문화정책논총

■ 인터뷰 자료

- 인터뷰는 지원심의제도 이해관계자의 의견을 청취할 수 있는 가장 직접적이고 효율적인 수단으로, 비상임위원·전담심의위원·전담심의관·사무처 직원·예술인 등과 1:1 또는 집단 인터뷰(FGI)를 진행함
  - 대부분 1:1로 인터뷰를 진행하였으며, 일부 비상임위원 및 전담심의위원과의 인터뷰에서 운영의 편의성 및 인터뷰의 원활한 대화 진행을 위해 2:2로 인터뷰를 진행함
- 인터뷰 참여자는 비상임위원 4명, 사무처 6명, 전담심의위원 8명, 예술인 9명으로, 총 27명임
  - 비상임위원은 여러 장르를 골고루 균형 있게 목소리를 들을 수 있도록 구성함
  - 사무처 또한 공연예술/시각예술 등 장르 생태계가 상이한 장르를 빠짐없이 인터뷰하였으며, 경력이 10년 이상인 아르코 지원심의제도의 변천 속에서 책임성의 맥락을 역사적으로 조망할 수 있는 관리자급 이상의 직원을 인터뷰함
  - 예술인은 아르코 지원심의를 꾸준히 참여해 온 중견 이상의 예술인과 다소 최근에 선정된 신진 예술인을 골고루 인터뷰함. 특히 예술인의 경우 여러 아르코 사업에 참여하면서 선정의 경험과 동시에 ‘탈락’의 경험도 가지고 있기 때문에 대부분 지원사업 선정자를 인터뷰하였지만 이들과의 대화에서는 탈락의 경험도 함께 듣고자 노력함
- ※ 인터뷰 참여자는 철저한 익명화를 위해 장르/성별/경력/직무 등의 추가 정보를 공개하지 않음
- 인터뷰 참여자는 아래 목록과 같으며, 상세한 인터뷰 질문지는 본 보고서의 ‘부록’으로 수록하였음

[표 1-3] 인터뷰 참여자 목록

구분	익명화	일시	설명
아르코	가	2025.9.12.	비상임위원
	나	2025.9.19.	
	다	2025.8.29.	
	라	2025.8.29.	
	마	2025.9.17.	사무처

	바	2025.11.17.	
	사	2025.11.18.	
	아	2025.8.21.	
	자	2025.11.24.	
	차	2025.11.19.	
전담심의위원	A	2025.9.8.	다원
	B	2025.9.8.	시각
	C	2025.10.2.	전통
	D	2025.9.19.	무용
	E	2025.9.22.	음악
	F	2025.9.3.	연극
	G	2025.9.17.	연극
	H	2025.9.12.	문학
예술인	I	2025.10.15.	다원1
	J	2025.10.15.	다원2
	K	2025.10.10.	시각
	L	2025.10.13.	전통1
	M	2025.10.13.	전통2
	N	2025.10.23.	음악1
	O	2025.10.20.	음악2
	P	2025.10.15.	연극
	Q	2025.10.13.	무용

■ 전문가 자문

- 공공 예술지원기관 지원심의 담당자 2인과 전문가 자문을 진행함
- 민간 전문가 중 예술생태계의 인큐베이팅, 인력 양성, 모니터링/평가의 경험이 많은 공연예술 분야 1인과 시각예술 분야 1인을 각각 선정하여, 전문가 자문을 진행함

## 2. 연구 방법

### ■ 문헌 분석

- 아르고 내부 자료 및 지원심의제도 관련 논문과 연구보고서를 참조하여, 다음의 사항을 확인, 검토하고 정리함
  - 아르고 지원심의제도 변천
  - 전담심의제 도입 계기, 주요 목적 및 운영 사항
  - 전담심의제에 관한 이해관계자별 의견 및 제언 사항
  - 지원심의제도 진행 과정에서 제기된 예술인의 voc 및 옴부즈만 사례
  - 지원심의제도 가치 및 기준 관련한 선행연구의 관점
  - 아르고의 책임성 진단

### ■ 인터뷰 분석

- 본 연구에서 진행한 주요 이해관계자 인터뷰 자료를 분석함
- 이해관계자 의견을 생동감 있게 전달하기 위해 익명화한 인터뷰 문구를 직접 인용하는 방식으로 정리함
- 전담심의위원 인터뷰 질문 내용 (자세한 내용은 부록 참조)
  - 책임심의제도 및 전담심의제도의 공통점과 차이점
  - 전담심의제에서 '전담'의 의미 해석
  - 모니터링/평가의 기준 및 구체적인 경험
  - 모니터링/평가의 환류에 대한 의견
  - 지원심의 단계에서 책임성의 발휘 정도
  - 책임성-공정성-전문성 등 가치의 충돌 및 관계
  - 심의위원에게 필요한 역량
- 예술인 인터뷰 질문 내용 (자세한 내용은 부록 참조)
  - 아르고 사업의 '심의 기준' 및 '심의 지향 가치'의 파악 여부
  - 심의위원의 전문성 요소 및 심의 결과 수용 정도
  - 심의 결과 통보의 적절성 및 교부 과정에서의 경험
  - 모니터링/평가 경험 및 평가 환류 방식에 대한 제안
  - 예술인이 감당해야 하는 책임성에 대한 의견
  - 예술인-심의위원-사무국의 책임성의 충돌
  - 심의 책임성의 관점에서 책임을 나누기 위한 역할과 견제

### ■ 전문가 자문 분석: 주제/테마 추출

- 자문에 참여한 전문가의 수는 총 4명으로, 토픽 모델링이나 워드클라우드(word cloud) 등의 방식으로 시각화 및 정량화하기에는 사례 수가 적음
- 따라서 4명의 의견을 종합하여 특정 주제와 테마를 추출하고, 이들의 의견을 아르고와 지원심의제도

를 이해하는 일련의 기준 축 안에서 상대적 위치를 비교, 분석하는 방식으로 정리함

○ 전문가 인터뷰 질문 내용 (자세한 내용은 부록 참조)

- 한국의 문화예술 생태계 내에서 아르코의 역할과 기능
- 현재 인식하고 있는 아르코 지원심의의 책임성의 수준
- '책임성 수준 인식'과 관련한 지원사업의 사례
- 아르코가 강화해야 할 '책임성'은 무엇인가
- 지원심의의 단계 중 책임성이 가장 중요한 단계 및 보완해야할 단계
- 심의위원 선정의 근거
- 전담심의제도에 대한 의견
- 모니터링 및 평가 단계의 이상적인 방식

### 3. 연구 틀 및 보고서 목차 구성

#### ■ 연구 틀: 지원심의제도의 단계별 접근

- 지원심의제도는 일반적으로 아래 [그림1-1]처럼 심의위원 pool에 기반해 심의위원회가 구성되고, 선정 심의가 이루어진 후 심의 결과를 통보하고 선정된 사업의 진행 과정에서 모니터링 및 평가가 진행되는 일련의 단계로 구성됨
  - 아래 그림1은 '심의를 설계하는 입장', 즉 사무처 및 심의위원의 입장과 '심을 받게 되는 예술인 입장'으로 각 단계를 대칭적으로 기술한 것임
- 지원심의제도 단계는 시간 순서대로 발생 및 수행되는 단계로, 문화예술생태계 구성원들이 익히 인지하고 있는 단계이지만, 본 연구는 '책임성'이 어떻게 이 단계별로 다르게 구성되며, 각기 다른 이해관계자들은 단계별 책임성의 구현을 어떻게 인지 및 수행하고 있는지 분석하는 데 초점을 맞춤

[그림 1-1] 아르고 지원심의제도 단계

심의를 설계하는 입장					
1	2	3	4	5	6
심의위원 Pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/소통	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)
심을 받게 되는 예술인 입장					
1	2	3	4	5	6
사업 요강 파악	지원서 준비/작성	선정 심의	심의 결과 통보/소통 교부	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

- 그런 맥락에서 지원심의제도는 크게 두 개 영역으로 구분됨
  - 심의 초반의 책임성: 위 그림의 1~3에 해당하는 것으로, 심의위원을 선정하고 실제 심의를 수행하는 지원심의 초반 단계를 의미. 전통적으로 공정성, 투명성, 전문성 및 책임성의 이슈가 제기되고 중요하게 다루어진 것은 초반 단계에 해당함
  - 심의 후반의 책임성: 위 그림의 4~6에 해당하는 것으로, 선정된 작품을 모니터링 및 평가하는 과정을 통해 예술인이 얼마나 책임감 있게 사업을 수행하고 있는지 평가 및 판단함
- 지원심의제도의 책임성은 위의 단계를 둘러싼 외부 환경 및 거시적인 제도의 변화, 그리고 위의 단계를 넘어선 예술생태계의 변화와 목소리까지 모두 포함하지만, 분석의 범위 및 프레임을 명확히 하기 위해 모든 인터뷰 질문에서 위의 지원심의 단계 다이어그램을 기본 틀로 하여 대화를 주고받고 분석함

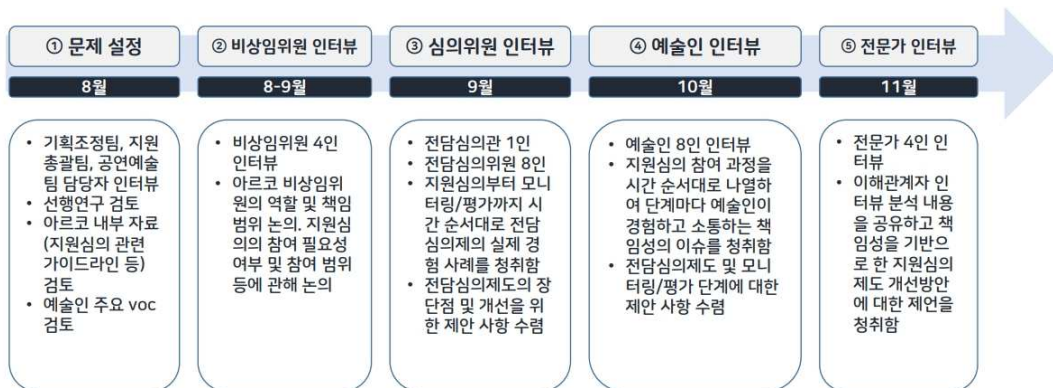
#### ■ 연구 진행 과정

- 본 연구는 아래 [그림1-2]와 같이 진행됨
  - ① [8월] 문제 설정: 지원심의제도 관련 선행연구 및 내부 자료를 광범위하게 검토하고, 지원총괄팀 등 주요 부서와의 인터뷰 및 대화를 통해 지원심의제도 책임성 연구에 필요한 주요 이슈와 의

제를 정리함

- ② [8-9월] 비상임위원 인터뷰: 비상임위원은 아르코의 전략 및 비전 수립의 역할을 담당하는 핵심 주체이자 2025년 경기공모 심의에 참여하며 책임성 이슈 제기의 가장 큰 계기가 되었기 때문에 비상임위원 인터뷰를 통해 각자가 인식하는 권한, 역할, 책임에 대해 이야기를 나눔
- ③ [9월] 전담심의위원 및 전담심의관 인터뷰: 전담심의위원을 장르별로 균형적으로 만나 이야기를 듣고, 이들이 인식하는 '전담' 또는 '책임'의 개념과 실제 업무를 수행하면서 느낀 현장의 목소리와 간극에 대해 청취함. 전담심의관 인터뷰도 1건 수행하였으며, 이후 11월에 추가로 전담심의관 인터뷰 2건을 더 수행함
- ④ [10월] 예술인 인터뷰: '창작산실', '창작주체' 등 아르코 대표 사업에 지속적으로 참여해 온 예술인과 인터뷰를 진행하고, 이들의 선정 경험 외에 비선정 당시의 경험에 대해서도 이야기를 나눔
- ⑤ [11월] 전문가 및 사무처 담당 직원 인터뷰: 8-10월 동안 진행한 인터뷰 내용을 공유하고, 아르코 지원심의제도의 책임성을 강화하기 위한 방안에 대해 이야기를 나눔. 추가적으로 사무처에서 지원심의 선정 및 교부 업무를 담당하며 예술인과 직접 커뮤니케이션을 담당하는 직원을 인터뷰하여 현실 단계에서 구현 및 실행 가능한 방안에 대해 함께 논의함

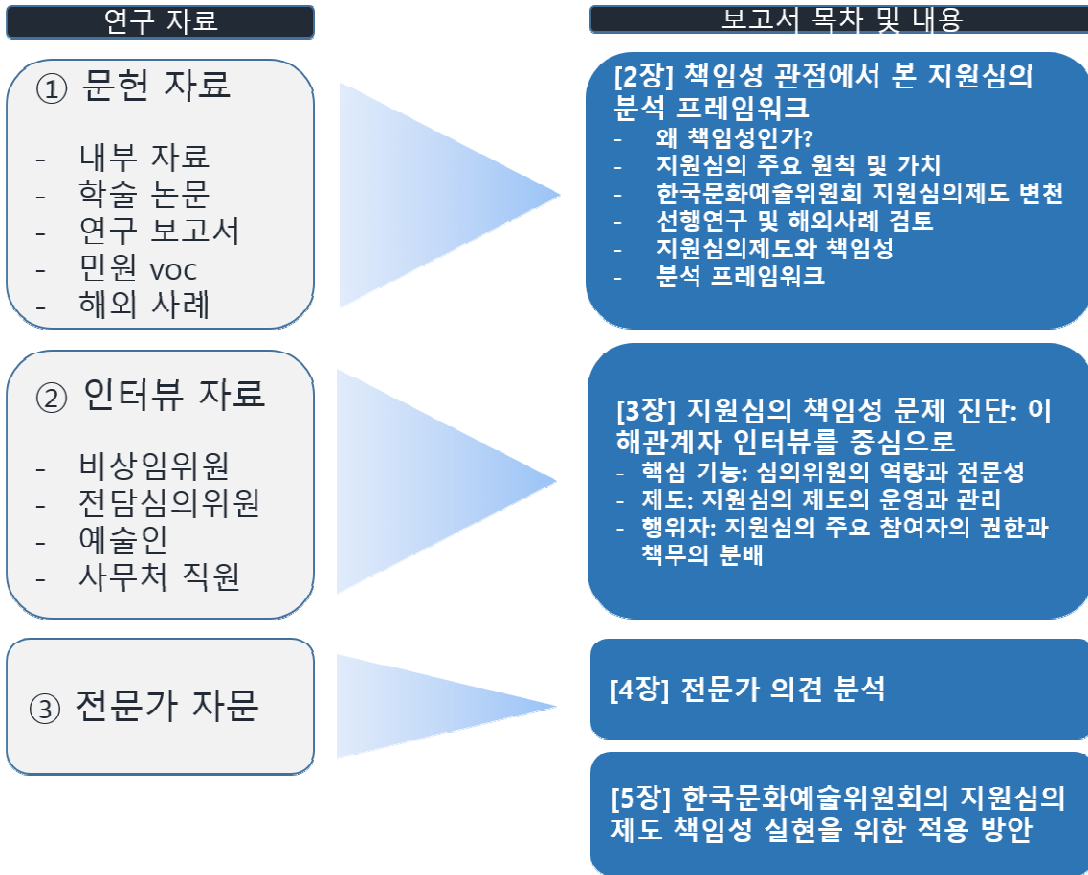
[그림 1-2] 연구 진행 과정



■ 보고서 목차 구성

- 본 연구는 총 5장으로 구성되며, 자료의 유형 및 분석의 주요 초점에 따라 다음과 같이 구분하였음
  - 1장 <서론>: 보고서 개괄
  - 2장 <책임성 관점에서 본 지원심의 분석 프레임워크>: 지원심의제도 관련 기존 논의 정리, 주요 이슈 도출 및 분석을 위한 이론적 틀 설계
  - 3장 <지원심의 책임성 문제 진단: 이해관계자 인터뷰를 중심으로>: 비상임위원·전담심의위원·전담심의관·예술인·사무처 직원 등 인터뷰 내용을 종합하여, 지원심의 단계의 시간적 순서에 따라 재구성
  - 4장 <전문가 의견 분석>: 공공과 민간의 지원심의 전문가의 자문 내용을 분석
  - 5장 <아르코의 지원심의제도 책임성 실현을 위한 적용 방안>: 2장부터 4장까지의 내용을 종합하여 지원심의제도 책임성 실현을 위해 적용할 수 있는 실질적인 개선방안 제언

[그림 1-3] 연구 자료 및 보고서 목차 구성



## 제2장

---

책임성 관점에서 본  
지원심의 분석 프레임워크

## 제1절 왜 ‘책임성’인가?

- 한국의 지원심의제도에서 ‘책임성’이 주요 이슈로 대두된 것은 최근의 일로, 공정성·투명성·전문성 등 기준에 주로 언급되던 것과 다른 가치가 지원심의제도에 요구되는 것임
- 이는 지원심의제도 패러다임의 변화, 한국 문화예술생태계의 변화 등의 맥락에서 이해해야 하며, 그런 점에서 본 연구가 지원심의제도 전반을 다루되 왜 ‘책임성’이란 렌즈로 접근하는지 설명하고자 함
- 왜 ‘책임성’인가의 문제는 아르코가 놓인 조직적 위치, 한국 문화예술생태계의 변화, 지원심의제도의 변천 등 내외부의 여러 요인이 복합적으로 영향을 미치는 것임

### 1. 전담심의제 도입

#### ■ ‘전담’의 개념 정의

- 전담심의제는 “심의 전문성 및 심의 기준의 일관성 확보”를 위해 운영하는 제도로, ‘동일한’ 심의위원이 참여하는 ‘장르별 심의위원회’를 핵심으로 함
- 즉, 전문성을 가진 심의위원이 ‘전담’의 역할을 맡아 아르코의 핵심 사업 심의를 모두 담당한다는 점에서 전담의 일차적인 의미가 발생함
- 이차적 의미는 지원심의의 진행 방식에 관한 것으로 동일한 심의위원이 여러 사업의 심의를 모두 담당하기 때문에 일관된 심의 기준을 적용한다는 의미가 있음
- 마지막으로 아르코 홈페이지에 공개된 정보는 아니지만 2025년 기준 전담심의위원은 심의부터 선정된 사업의 모니터링까지 사업의 전 생애를 모두 관찰하고 평가한다는 특징을 가짐
- 이처럼 현재 제도적으로 전담심의제의 ‘전담’이 가지는 의미는 세 가지 측면으로 구분되지만, 과연 전담심의위원에 걸맞은 전문성은 누가 어떻게 판단하고 평가하는지, 그런 과정을 거쳐 선정된 전담심의위원은 적절한 인물인지, 일관된 심의 기준의 적용이 실제로 지원심의의 효과성 및 효율성을 높이는지, 동일한 심의위원의 모니터링 활동이 기존의 방식보다 예술단체에게 실효성 있게 작동하는지 등 여러 질문이 현장과 학계에서 제기됨(곽수정, 2024; 김소연, 2024; 최해리, 2024; 홍태림, 2024)
- 그런 점에서 본 연구는 과연 전담심의제가 도맡는 ‘전담’이란 무엇인지, 그리고 전담이란 말이 내포하는 ‘책임’이란 무엇인지에 대해 분석하고자 함

#### ■ 전담심의제의 실효성 입증 필요

- 2024년 전담심의제 시범 도입을 거쳐 2025년 전담심의제가 전면적으로 적용되면서, 전담심의제의 실질적인 효능 및 효과를 평가할 시점이 도래함
- 전담심의제의 실효성을 입증하기 위해서는 먼저 전담심의제의 기능 및 역할에 대한 명확한 정의가 기술되어야 이를 기준으로 실효성 여부를 판단할 수 있음
- 특히 전담심의제를 통해 달성하고자 하는 목표, 전담심의제의 맥락 안에서 누가, 무엇을, 어떻게 책임

질 수 있고 책임지려고 하는지 대답할 수 있어야 함

■ 책임심의제의 부활과 예술현장의 우려

- 전담심의제는 아르코에서 2010년부터 2014년까지 운영한 ‘책임심의제’와 제도의 이름은 다르지만, 목적과 진행 방식은 상당히 유사함 (제도 변천 및 주요 특징에 관해서는 제3절 내용 참조)
- 당시 책임심의위원회는 문화예술계 블랙리스트 명단에 포함되어 있었고, 이에 따라 책임심의제 내에서는 블랙리스트의 시행이 불가한 상황이었음. 블랙리스트를 시행하기 위해 기존의 책임심의제에서 ‘심의위원 풀제’로 변경함. 즉, 책임심의제와 여기서 참여한 외부심의위원은 블랙리스트를 발생한 원인이 아님(블랙리스트 진상조사 및 제도 개선위원회 백서 4, 108쪽 참조)
- 그러나 책임심의제나 전담심의제 모두 사무처 직원이 심의에 참여하는 구조이고, 사무처 직원을 통해 문화체육관광부의 의견이 심의에 더 적극적으로 반영되거나 개입될 수 있다는 점을 아래 자료들에서 언급하며 심의의 공정성 문제를 우려함
  - 곽수정. “전담심의제(책임심의제)는 예술인을 위한 현장성과 공정성을 갖는가.” 월간 한국연극 2024년 11월호
  - 김소연. “왜 책임심의관계는 블랙리스트 재발 방지책으로 둔갑했나.” 2024.3.5. 문화정책리뷰
  - 최해리. “부활한 ‘책임심의관계’, 어떻게 달라져야 할까.” 2024.4.29. 아르코 에이스퀘어 (A-Square)
  - 홍태림. “블랙리스트 망령 떠올려지는 유인촌표 ‘책임심의제’.” 2024.4.11. 민들레
- 이런 맥락에서 예술현장은 전담심의제가 어떤 방식으로 책임성을 제고하고, 실질적이고 발전적인 기능을 가진 제도인지 더 관심을 가지고 지켜보고 있음

## 2. 비상임위원의 심의 참여 이슈

■ 법으로 규정된 비상임위원의 역할

- 비상임위원은 「문화예술진흥법」 제30조(위원회의 직무)에 따라 다음의 역할을 법적으로 부여받음 (아래 표 참조)
- 지금까지 비상임위원은 주로 아르코의 거시적이고 중장기적인 비전 및 전략 목표를 수립하는 역할을 담당하거나, 예술 현장의 의견을 섬세하게 청취하고 아르코 업무에 반영하는 다리 역할을 수행함
- 아르코의 2004년 설립 이후 비상임위원이 직접 지원심의에 심의위원으로 참여한 적은 없음

[표 2-1] 문화예술진흥법 제30조 '위원회의 직무'

번호	내용
1	문화예술 진흥을 위한 사업과 활동을 지원하기 위한 기본계획 등의 수립·변경 및 집행에 관한 사항
2	아르코 운영계획의 수립·시행에 관한 사항
3	아르코의 정관 및 규정의 제정·개정 및 폐지에 관한 사항
4	아르코가 소유하는 시설의 관리·운영에 관한 사항
5	문화예술진흥기금의 관리·운영에 관한 사항
6	문화예술 지원 사업의 효과적 수행을 위한 조사·연구·교육·연수에 관한 사항
7	3명 이상의 위원이 심의·의결을 요구하는 사항
8	그 밖에 아르코가 문화예술의 진흥을 위하여 필요하다고 인정하는 사항

- 2024년 10월 11일 「(한국문화예술위원회) 지원심의 운영규정(이하 지원심의 운영규정)」 제5조(심의 위원회의 구성) 중 2번 항목의 내용이 아래 표 1-5와 같이 개정되어, 비상임위원의 심의 참여가 법적으로 가능해졌으며 이후 3개 장르 위원(무용, 음악, 다원)이 심의에 직접 참여함

[표 2-2] (한국문화예술위원회) 지원심의 운영규정 제5조 '심의위원회의 구성'

	내용
당초	② 심의위원회는 외부인사 최소 5인에서 20인 내외의 심의위원으로 구성하되, 외부인사와 사무처 직원으로 한다. 다만, 사무처 직원의 포함 여부 및 인원은 한국문화예술위원회 위원장(이하 "위원장"이라 한다)이 결정한다.
1차 개정 (2024.1.26.)	② 심의위원회는 외부인사 최소 5인에서 20인 내외의 심의위원으로 구성하되, 외부인사와 사무처 직원으로 한다. 다만, 사무처 직원의 포함 여부 및 인원은 아르코 위원장(이하 "위원장"이라 한다)이 결정한다. ⑥ 심의 전문성 및 심의 기준의 일관성 확보를 위하여 전담심의를 적용할 수 있으며, 전담심의 적용 사업은 사무처 직원을 심의위원으로 위촉할 수 있다.
2차 개정 (2024.10.11.)	② 심의위원회는 최소 5인에서 20인 내외의 심의위원으로 구성하되, 전담심의 적용 사업은 외부인사 외 아르코 비상임위원(이하 "비상임위원")과 사무처 직원도 참여할 수 있다. 다만, 사무처 직원의 포함 여부 및 인원은 아르코 위원장(이하 "위원장"이라 한다)이 결정한다.
3차 개정 (2025.11.6.)	② 심의위원회는 외부인사 최소 5인에서 20인 내외의 심의위원으로 구성하되, 전담심 의제 적용 사업은 외부인사 외 사무처 직원도 참여할 수 있다. 다만, 사무처 직원의 포함 여부 및 인원은 한국문화예술위원회 위원장(이하 "위원장"이라 한다)이 결정한다.

■ 비상임위원 심의 참여와 '책임성' 이슈 부상

- 「지원심의 운영규정」 제10조 '심의관련자의 의무와 책임'에는 "심의위원은 「심의위원 직무수행 지침」, 「공직자의 이해충돌 방지제도 운영규정」을 준수하여 객관적이고 합리적인 기준과 원칙에 따라 공정하고 투명하게 심의하며 심의 결과에 대해 책임을 진다"는 내용이 있음
- 일부 비상임위원이 제기한 '책임성' 이슈와 연계하여 '비상임위원의 지원심의 참여' 문제가 본격적으로 논의되기 시작함. '심의 결과에 대해 책임'을 진다는 것, 지원심의 선정 결정에 대해 아르코가 최종 '의결'을 하는 과정에서 구체적으로 책임을 진다는 것은 무엇인가라는 화두가 제기되었음. 이를 해결하고 대응하는 과정에서 2024년 10월 6일 아르코 전체회의에 상정된 「한국문화예술위원회 비상임위원 전담심의회 참여 결정의 건」(제382차 위원회 전체회의 의안 제1078호)이 원안의결되어 비상임위원 심의 참여가 결정됨<sup>1)</sup>

1) 2024년 10월 「(한국문화예술위원회) 지원심의 운영규정」 개정을 통해 비상임위원의 심의 참여가 가능해진

### 3. 한국 문화예술생태계 내 책임성 이슈 강화

#### ■ 지원사업 성과평가

- 최근 공공 예술지원 영역의 성과를 정량적으로 계량화하고 평가하는 사회적 요구가 증대하고 있으며, 관련하여 한국문화예술교육진흥원, 한국예술인복지재단, 예술경영지원센터 등 유관 중앙 단위 예술지원기관에서 성과평가 분석 틀을 설계하는 연구가 활발히 진행 중임
- ‘누구를’ 지원할 것인가의 이슈에서 나아가, ‘왜’ 지원하며, ‘어떤’ 성과를 창출할 것인지, 공공 예산 투입의 효과성을 규명하는 흐름으로 변화하고 있음

#### ■ 모니터링 및 평가 강화

- 한국예술인복지재단의 ‘예술로-예술인파견지원사업’에서 ‘책임멘토제’ 시행을 통해 프로젝트 관리를 강화하고 프로젝트의 진척 여부를 지속적으로 평가하는 등 관계 기관에서 모니터링 및 평가가 강화되고 있음
- ‘서울문화재단 예술지원사업’의 경우에도 선정 작품 전수를 대상으로 전문가 및 시민평가단의 모니터링을 진행하고 있음

#### ■ 사업 환류 및 중장기적 발전 방안 고민

- 공공 예술지원이 영향을 미치는 영역이 갈수록 확장되고 있고, 공공 예술지원사업의 역사도 길어지면서 중장기적으로 사업을 발전시키고 유의미한 가치를 남기는 방안이 무엇인지 기관의 고민이 많아지는 시기임
- 예술지원사업을 어떻게 예술 현장에 환류하고 의미 있는 결과와 성과로 연결되게 할 것인가에 대한 관심이 높아지면서, 이런 관심이 자연스럽게 책임성의 이슈로도 이어짐

### 4. 아르코의 고유성 제고

#### ■ 문화예술진흥기금 운용 기관의 책임성

- 아르코는 「문화예술진흥법」에 근거하여 문화예술진흥기금을 운용하는 기관으로, 공공 재원을 활용하는

---

이후, 2025년 전담심의제도에 대한 여러 개선 요구가 개선됨. 대표적으로 ‘비상임위원 권한 축소’, ‘심의위원 구성 규모 확대’, ‘전담심의위원 공개검증’, ‘심의위원 개별 점수 공개’ 등을 언급할 수 있음. 이 중 ‘비상임위원 권한 축소’는 기존에 비상임위원이 심의위원 후보 명단을 추천하는 ‘선정 권한’을 가지고 있어 직접 심의에도 참여할 경우 심의에 너무 과도한 권한을 행사할 수 있다는 우려가 제기됨. 이에 따라 비상임위원이 직접 심의에 참여할 경우 심의위원 선정 권한을 제한하는 등 비상임위원 권한 축소가 필요한 것이 아닌가 하는 의견이 제기된 것임. 아르코는 2025년 9월 26일 제406차 위원회 전체회의를 통해 ‘전담심의제 개선계획(안)’이 보고되었고, 2025년 10월 31일 제407차 위원회 전체회의에서 ‘2026년 문예진흥기금 지원사업 전담심의제 운영 계획(안)’을 의결하는 과정에서 비상임위원 전담심의 미참여 결정이 포함됨. 결과적으로 비상임위원이 직접 심의에 참여한 것은 2025년 사업에 한하며, 2026년 심의부터는 다시 종전과 동일한 방식으로 외부 전담심의위원과 전담심의관(사무처 내부)이 참여하는 방식으로 회귀함. 또한 ‘심의위원 구성 규모 확대’와 관련해 기존에는 외부 전담심의위원이 통상적으로 장르마다 4인 참여하였으나, ‘외부인사 최소 5인 이상으로 심의위원회를 구성’하는 개선(안)이 채택되어 2026년 심의부터 외부 전담심의위원이 더 많이 참여하는 형태로 운영됨

예술지원기관 중에서도 국가의 대표적인 문화예술 기금을 운용한다는 점에서 대표성을 가짐

- 기관이 가진 대표성과 특수성으로 인해 문화예술진흥기금에 기반한 지원심의제도 운영에 관한 연구 및 인식 조사가 여러 차례 이루어진 바 있음
- 또한 아르코의 지원심의제도 운영은 타 예술지원기관 및 지역문화재단에 롤모델로 작용하여, 더욱 책임성을 높게 인식하게 됨

■ 창작, 기초예술 중심 기관

- 아르코의 고유 사업목적은 기초예술, 그중에서도 '창작'에 초점이 맞추어져 있어 지원심의제도의 책임성에 대한 의구심이나 의문이 더 제기되는 면도 있음
- 기초예술의 창작은 단기간 내에 성과를 창출하기 어렵고, 성과를 정량적으로 측정하기도 어려울뿐 아니라 지원기관의 미션 및 비전, 전략을 체계적으로 설정하고 그 맥락 안에서 지속적으로 투자하는 중장기적인 관점이 중요함
- 이런 점에서 '책임성' 이슈는 곧 기초예술과 창작을 바라보는 공공 예술지원기관의 입장을 나타내는 하나의 척도로 작용함

■ 다양한 이해관계자로 구성된 거버넌스형 조직

- 아르코는 비상임위원·심의위원·사무처 직원·예술인 등 다양한 이해관계자가 모두 의사결정 과정에 참여하는 조직으로, 거버넌스의 효율적인 운영이 조직의 최우선 과제임
- 무엇보다 '비상임위원'의 역할, 3년마다 새롭게 선임되는 순환 구조가 아르코 조직의 핵심이자 일관된 정책을 수립하는 데 있어 일종의 제약으로 작용하기도 함
- 다양한 이해관계자가 지원심의제도에 참여하는 만큼 지원심의의 적절성, 효과성 등 면에서 누구에게 책임이 주어지고, 책임을 설명할 수 있는지 모호한 상태로 제도가 운영됨

## 제2절 지원심의제도의 원칙 및 가치

### 1. 개요

- 본 연구는 지원심의제도를 ‘책임성’ 관점에서 접근하는 연구로, 지원심의제도를 실질적인 운영의 단계로만 접근하기보다 지원심의제도를 구성하는 근본적인 원칙과 가치를 먼저 개념화하고 이를 토대로 운영에 필요한 개선방안을 도출하고자 함
- 지금까지 지원심의제도 개선에 관한 연구는 수행된 바 있지만, 지원심의제도가 근본적으로 어떤 원칙과 가치를 기반으로 하는가에 관한 연구는 부족한 상황임
- 이 절에서는 공정성, 투명성, 전문성, 책임성, 신뢰성 등 지원심의제도 관련하여 언급되는 주요 원칙 및 가치의 개념을 살펴보고(김세훈·서순복, 2012; 최미숙, 2012), 한국 공공정책 및 문화예술계 내에서 이런 가치가 담론화되는 맥락을 분석함
- 최종적으로 이러한 원칙 및 가치 사이의 관계를 비교 관점에서 접근하여 본 연구가 다루는 ‘책임성’을 입체적으로 이해하는 것을 목표로 함

### 2. 공정성

- 공정성 개념
  - 공정성의 사전적 정의는 ‘공평하고 올바른 성질’임
  - 공정성에 대한 논의의 시초는 고대 그리스 철학으로 올라가는데, 아리스토텔레스의 저작 『니코마코스 윤리학』에 따르면 분배 정의의 원칙의 하나로 공정 개념이 제안되며 두 사람에게 주어지는 사회적 보상이 기여한 바에 비례해 분배된 것을 말함
  - 즉, 공정성 척도의 핵심은 투입과 산출의 비에 관련된 것으로 개인이 투자하고 노력한 만큼의 보상이나 성과가 나오는 것임
    - 이런 공정성 개념을 예술지원제도에 대입하면, 예술인 및 예술단체의 실력과 역량에 근거해 지원 심의가 이루어지는 것을 예로 들 수 있음
  - 공정성은 일반적으로 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성, 정보 공정성 등으로 구분됨(김세훈·서순복, 2012)
- 분배 공정성
  - 분배 공정성은 ‘**결과 공정성**’으로도 해석할 수 있는데, 성과, 보상, 혜택 등이 공정하게 분배되었다고 느끼는 정도를 말함
  - 분배 공정성은 공정성 이론이 초기 정립되었을 때 구성된 개념으로 일반적으로 가장 많이 통용되는

## 공정성의 개념

### ■ 절차 공정성

- 절차 공정성은 의사결정 과정이나 절차가 공정하고 일관성 있게 적용되었다고 느끼는 정도를 말함
- 분배 공정성이 결과에 주목하는 반면, 절차 공정성은 그런 결과를 도출하는 과정과 단계에서 공정하였는지 여부를 의미하는 것임
  - 이런 공정성 개념을 예술지원제도에 대입하면, 인터뷰 대상자인 예술인 및 예술단체와 사제관계 또는 친밀한 사적 관계에 있는 심의위원이 별도의 필터링 절차 없이 심의에 참여하는 사례를 들 수 있음
- 해석하는 시각에 따라 절차 공정성을 넓은 의미에서는 분배 공정성에 포함되는 개념으로 이해할 수도 있음

### ■ 예술 지원심의제도와 공정성

- 예술 지원심의제도에 대해서는 오랜 시간 공정성 논란이 제기됨
  - 분배 공정성 측면에서 역량이나 전문성이 떨어지는 예술인/예술단체가 심의 선정된 경우
  - 분배 공정성 측면에서 동일한 예술단체가 중복 지원 받는 경우
  - 절차 공정성 측면에서 전문성이 떨어지는 심의위원이 심의에 참여한 경우
  - 절차 공정성 측면에서 심의위원이 부적절한 질문을 던지는 경우 등
- 김세훈과 서순복은 2012년 발간된 논문 “문화예술 공공지원정책의 공정성 인식에 관한 탐색적 연구: 주체, 내용, 대상을 중심으로(한국사회와 행정연구, 제23권 제1호)”에서 공정성을 다음의 세 가지 층위로 구분함
  - 아래 분석 기준은 예술지원 심의 그 자체의 공정성에 관한 것이라기보다 예술지원 심의 과정을 우리가 속한 사회를 포함한 여러 이해관계자의 네트워크로 간주하고, 여기에서의 주체, 내용, 대상의 차이를 본 것임

[표 2-3] 공정성 층위별 분석기준 및 세부지표

구분(층위)	분석 기준	세부 지표
기회의 공정성 (주체)	공정성에 대한 인식에 있어 집단간 차이가 존재하는가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 집단별 공정성에 대한 인식</li> <li>• 집단별 공공지원 과정 평가</li> <li>• 집단별 불공정 경향 인식</li> </ul>
분배의 공정성 (내용)	공정성에 대한 인식이 사회적 형평성을 포괄하고 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 작품질 기준 차등지원 인식</li> <li>• 취약지역/계층 기준 차등지원 인식</li> <li>• 정책에 따른 차등지원 인식</li> </ul>
조건의 공정성 (대상)	공공지원 제공 주체에 따라 수혜자의 공정성에 대한 인식차이가 존재하는가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지원기관간 공공지원 공정성에 대한 인식</li> </ul>

- 국민권익위원회는 2021년 7월 22일 “공연예술분야 공모·지원사업 공정성 제고” 제도개선 권고를 한 바 있는데, 아래의 구체적인 내용을 통해 정부에서 생각하는 지원심의제도의 공정성 세부 항목을 유추해볼 수 있음

● 국민권익위원회 보도자료 “공연예술분야 공모·지원사업 공정성 제고” (2021.7.22.일자)

국민권익위원회(위원장 전현희, 이하 국민권익위)는 문화예술계의 고질적 문제를 해결하기 위해 ‘공연예술분야 공모·지원사업 공정성 제고’방안을 마련해 문화체육관광부와 광역지자체에 권고했다.

먼저 모호하고 가변적인 심의위원 선정기준으로 비적격자가 포함되거나 당초 계획·공고보다 많은 위원이 심사에 갑자기 추가되는 경우가 있었다. 또 심의위원 후보군(Pool) 관리도 부실해 추천경위가 불분명하거나 내부 임직원의 자의적인 추천도 많았다.

이에 국민권익위는 지원사업의 심의·평가 시 공정성 담보를 위해 심의위원 선정기준을 공개하고, 지자체별로 각각 운영 중인 후보군 관리를 아로코로 일원화해 후보군을 정기적으로 검증하도록 했다.

다음으로 심의위원이 해당 사업에 지원자로 신청해 선정되는 등 이해충돌사례도 다수 발견됐다. 이와 관련해서는 심의위원의 동일사업 지원을 제한하고 위반 시 제재하는 등 이해충돌방지장치를 강화하도록 했다.

공정한 심의를 위해서는 외부인 접근이 차단된 장소 확보와 보안 유지 등이 중요함에도, 심의위원이 개인별로 자택에서 심의하는 비상식적 관행도 있어 공정성 시비나 개인정보 유출 우려도 있었다. 앞으로는 집합·대면 심의를 강화하고 불가피한 원격심의를 보안이 구축된 시스템을 사용하는 등 운영방식도 개선될 예정이다.

마지막으로 단체명과 대표자를 바꿔 지원하면 사실상 동일단체임에도 다른 단체로 판단해 계속 선정되는 등 예산중복지원 사례도 빈발했다. 또 보조금 지원기관 간 정보공유가 미흡하고 실시간 검증도 부재해 예산낭비를 초래했다. 수도권에 편중된 심의위원 및 단체 선정으로 지방예술발전에 소홀하다는 비판도 함께 제기됐다.

이와 관련해서는 시스템 상호 연계와 선정이력 및 법인등기부 등본을 의무 제출하는 사전검증 강화로 중복지원을 제한하고, 전국규모 사업에는 지역 안배를 고려하도록 했다.

■ 지원심의제도의 제1원칙으로서의 공정성

- 공정성은 지원심의제도가 달성해야 할 제1의 원칙으로, 예술인 및 예술단체는 자신의 역량 및 전문성의 정도를 객관적으로 평가받고 이에 근거하여 지원금을 받아야 함
- 공정성은 다른 원칙보다 상위의 가장 핵심적인 원칙이라 할 수 있음

### 3. 투명성

■ 투명성 개념

- 투명성은 어떤 대상의 내부나 과정이 겉으로 명확히 드러나 외부에서 쉽게 파악할 수 있도록 하는 성질을 의미하며, 흔히 정보의 개방성, 명확성, 이해가능성 등을 의미함

- 이정철(2016)은 정부 투명성이 정부신뢰 및 성과에 미치는 영향에 관한 논문에서, 공공정보공개제도의 확립이 정부의 투명성을 증진시키고, 강화된 투명성이 정부에 대한 신뢰에 영향을 주어 정책의 수용성을 높인다고 분석하였음

■ 예술 지원심의제도와 투명성

- 예술 지원심의제도의 투명성 문제는 공정성의 한 측면인 것처럼 다루어져, 투명성 그 자체를 부각해서 이야기하기보다 공정성 제고의 방편으로 투명성 강화를 논의함
- 현재 예술 지원심의제도 투명성 강화를 위해 도입된 절차는 다음과 같음
  - 지원사업 관련 정보의 빠른 업로드 및 공유
  - 지원사업 설명회 등 개최
  - 전담심의위원 명단 사전 공개
  - 심의 종료 후 심의 경과, 심의위원회 구성 및 명단 공개
  - 심의총평 공개
  - 심의 참여자가 원할 때 심의 결과에 대한 추가적인 정보 공개
- 아래 보도자료에 언급된 것처럼 문화예술계는 보조사업 비중이 크고, 예술인의 보조사업 의존도도 높기 때문에 투명성 강화에 대한 예술계의 요구도 높음

● 문화체육관광부 보도자료 “보조사업의 투명성 더 높인다” (2016.1.14.일자)

문화체육관광부(장관 김종덕, 이하 문체부)는 문화예술·콘텐츠·체육·관광 등 각 분야의 보조사업을 투명하게 운영하고, 관련 정보를 일반 국민이 쉽게 찾아볼 수 있도록 2016년에 진행되는 800여 개 보조사업의 전체 현황을 공개하고 안내서(2016 국고보조사업 가이드북)를 발간한다고 밝혔다.

2016년 문체부의 보조금 예산은 3조 7,120억 원으로 부처 전체 재정(5조 5,494억 원)의 70%를 차지한다. 이 중 지방자치단체(이하 지자체)에 지원되는 보조금은 172개 보조사업에 1조 6,822억 원, 민간에 지원되는 보조금은 640개 보조사업에 2조 298억 원에 이른다. 특히 문체부 보조사업은 소관 분야가 넓고 소액다건식이 많은 특성 때문에 그동안 투명하고 효율적인 보조금 관리의 중요성이 더욱 강조되어 왔다.

이를 위해 문체부는 2015년부터 누리집(www.mcst.go.kr)과 문화포털(www.culture.go.kr)에 ‘보조사업 알리미’ 코너를 별도로 만들어 보조금 전체 현황과 보조사업별 정보, 집행 현황 등을 공개해 왔다. 2015년에는 공모사업 현황을 우선적으로 공개하였으나, 2016년부터는 연초부터 전체 보조사업 현황을 일괄 공개하여 국민들은 물론 보조사업자들이 보조사업 전체 정보를 볼 수 있도록 했다. 특히 공모 보조사업의 경우에는 지원 조건과 공모 일정 등 사업 내역을 더욱 상세하게 제공하여 보조사업자 선정과 사업 집행절차를 더욱 투명하게 운영할 수 있게 되었다.

아울러 전체 보조사업 현황을 일목요연하게 볼 수 있도록 안내서도 발간하여 각 지자체와 공공기관, 민간법인·단체 등에 배포해 부처 보조사업에 대한 이해도를 높일 예정이다. 문체부는 ‘국고보조사업 가이드북’을 매년 발행하여 보조사업의 지속적이고 체계적인 관리에 활용할 계획이다.

## 4. 전문성

### ■ 전문성 개념

- 전문성은 특정 분야에서 특별한 훈련과 경험을 통해 습득한 깊이 있는 지식, 기술, 그리고 탁월한 수행 능력을 의미함
- 전문성은 공정성과 더불어 지원사업 심의의 필수 요소로 언급됨
  - 예술지원사업 심의제도 개선에 관한 보도자료나 정책 자료에서는 흔히 ‘공정성과 전문성’을 강화하겠다고 기술함
- **전문성과 공정성은 인과관계나 특정하게 결합된 방식으로 서술되는 것은 아니지만, ‘공정성’을 담보하기 위해서는 심의위원 및 참여예술인의 전문성이 선행되어야 한다는 인식이 있음**
  - 전문성이 낮다는 것은 곧 해당 예술 분야에 대한 정보 및 지식이 부족하다는 의미이고, 정보나 지식이 부족한 사람이 잘 숙지 되지 않은 상태에서 심의를 진행하면 부적절한 판단을 하게 되어 심의 전반의 공정성을 훼손시키는 결과를 낳음
  - 전북문화관광재단의 보도자료(2025.1.16.일자)<sup>2)</sup>를 보면 “전북문화관광재단, 예술지원사업 전문성 높이고 공정성 찾는다”고 하여, 여기에서는 심의위원의 전문성이 아니라 참여예술인의 전문성을 언급함. 최근 지역의 예술지원사업에 비전문가 또는 아마추어 예술인의 참여가 늘어나면서, 역량 있는 전문 예술인을 위한 사업으로 인식되도록 기준을 강화한 사례임

### ■ 예술 지원심의제도와 전문성

- 심의위원 후보 공모 및 풀(pool) 운영
  - 아르코, 서울문화재단을 비롯한 대부분의 지역문화재단 및 지원사업 운영기관에서 심의위원 후보 공모제를 운영 중임
  - 특정 기간 심의위원 후보를 공모하여 기관에서 심의위원의 전문성 및 적절성 여부를 검토하여 ‘심의위원풀’을 최종적으로 구성하며, 향후 특정 시기 동안 (예: 서울문화재단의 경우 2년) 심의위원으로 활동하는 것임
  - 이렇게 심의위원풀 제도를 운영하게 되면 긴급하게 제대로 전문성을 확인하지 않고 심의위원을 위촉하는 일이 벌어지지 않고, 심의위원의 경우에도 본인이 특정 시기 동안 심의위원으로 활동한다는 것을 인지하기 때문에 더 책임감 있게 심의에 참여하게 됨
  - 아래는 서울문화재단의 심의위원 후보 공모 사례임

#### ● 2025년 서울문화재단 통합 심의위원풀 후보자 공개 추천 공고 (2025.7.11.일자)

- 예술지원 선정과정에서 신뢰할 수 있는 심의위원은 매우 중요한 요소입니다.
- 서울문화재단은 공정한 심의 운영을 위해 [통합 심의위원풀]을 운영 중에 있으며, 재단이 미처 발견하지 못한 전문가 역시 주기적으로 발굴하여 풀에 등재할 수 있도록 예술현장으로부터 심의위원 후보자를 추천받는 <공개추천제>를 운영 중입니다.
- 서울문화재단은 현재 순수예술 전 장르(연극, 무용, 음악, 전통, 시각, 다원, 문학), 장애예술,

2) <https://www.jjan.kr/article/20250116580293>

융합예술, 청년예술, 원로예술 등 다양한 장르와 영역을 지원 중에 있습니다.

- 각 예술현장에서 전문성(장르 전문성을 지녔는지), 현장성(작품을 자주 관람하는지), 공정성(균형감을 가졌는지)을 두루 갖춘 분들이 이번 <공개추천제>를 통해 많이 발굴되기를 기대합니다.
- 후보자 자격요건: 상기 분야에서 10년 이상 꾸준히 활동해 온 전문 예술인 및 관계자
- 추천인 자격요건: 상기 분야에서 5년 이상 꾸준히 활동해 온 전문 예술인 및 관계자
- 등재기준:
  - ① 전문성: 개인역량 - 예술적 전문성, 활동경력 등 해당 분야 전문가로서 역량  
사회역량 - 사회적 인지도, 명성 등 전문가로서의 지명도
  - ② 현장성: 경향파악 - 예술계 경향, 동시대 예술인/단체 활동에 대한 관심  
예술현장의 흐름과 변화에 대한 이해 정도
  - ③ 공정성: 균형감 - 형평성을 바탕으로 합리적이고 균형감 있는 판단

#### ○ 책임심의제와 전담심의제

- 아르코에서 2010년도부터 시행한 ‘책임심의위원회 제도’와 2024년 하반기부터 시행한 ‘전담심의제’는 심의위원풀제 운영을 넘어, 장르마다 5-6인 이내의 소수 인원이 해당 장르의 주요 심의를 모두 전담하고 책임진다는 점에서 전문성 측면을 가장 강조한 제도임
- 아르코 주관 심의의 규모 및 범위가 상당하고, 책임/전담심의제에서 소화해야 하는 심의의 수도 많기 때문에 타 기관의 심의위원풀제와는 운영의 논리가 근본적으로 다름
- 타 기관의 심의위원풀제는 개별 지원사업마다 심의위원 위촉이 그때그때 결정되지만, 책임/전담심 의제는 문예진흥기금 정기공모 사업 전반을 소수의 책임/전담심의위원이 모두 담당하여 규모가 크고 책임도 무거움

#### ○ 전문성 강조와 심의 권력의 관계

- 심의위원의 전문성이 강조될수록 소수의 폐쇄적인 심의위원들 사이에서 심의가 권력화되고, 공정성을 잃어버린다는 우려가 예술현장에 존재함
- 아르코 블랙리스트 사태의 경우 책임심의위원이 블랙리스트 사태의 모든 책임이 있었다거나, 법적 책임의 주체가 되지 않았음에도 불구하고, 블랙리스트 사태를 해결하는 과정에서 책임심의제도가 함께 폐지되고 이후 ‘심의위원풀’을 대폭적으로 확대함
- 이에 따라, 예술현장에서는 책임심의제도를 블랙리스트 사태와 모종의 상관관계가 있는 것으로 해석하는 견해도 존재함

## 5. 책임성

### ■ 책임성 개념

- 책임성은 자신의 행동이나 결정에 대해 결과를 설명하고, 정당성을 입증하며, 필요시 그에 따른 대가를 치를 의무를 의미함
- 1986년 미국 우주왕복선 챌린저호가 발사 직후 공중에서 폭발하여 사고의 책임을 규명하는 과정에서 행정·정책의 책임성의 이론적 측면을 규명하는 연구가 진행됨

- 예술 지원심의제도와 책임성 (제6절에서 상세히 다룰 예정)
- 예술 분야 지원심의제도에서 지금까지 ‘책임성’을 중요하게 다룬 적이 별로 없음
- 아르크 보도자료 및 정책 문서에서 처음 ‘책임’이란 단어가 등장한 것은 ‘2010년도 예술지원 정책 개편방향 발표(2009.6.17.일자)’임<sup>3)</sup>
  - 이 보도자료는 2008년 9월 발표된 이명박 정부의 ‘새정부 주요 예술정책’을 구체화한 후속조치의 일환으로 발표된 것으로, 1973년 한국문화예술진흥원 설립 이래 수십 년간 관례적으로 답습해온 예술 지원방식을 획기적으로 개편하는 내용을 담고 있다고 서술됨
  - ‘예술지원 전문심의관제 도입 등 지원방식 개선’을 언급하며, “전문심의관제는 예술현장과 직접적 이해관계가 없는 전문심의관에 의한 심의를 통해 **책임심의를** 할 수 있도록 하는 제도”라는 문장에서 처음 ‘책임’이 언급됨
- 아르크는 2010년 3월 ‘책임심의위원 제도’ 시행을 공식화하며, 예술현장 전문가 4명과 아르크의 직원 1명으로 구성된 5명의 장르 책임심의위원이 지원 심의를 전담한다고 발표함<sup>4)</sup>
- 블랙리스트 사태와 함께 폐지된 책임심의위원 제도는 2023년 10월 30일 유인촌 문화체육관광부 장관의 ‘출입 기자 간담회’에서 부활의 필요성이 제기됨
  - “현장 전문가란 분들이 심사하다 보면 손이 안으로 굽는 결과가 나올 수 있다. 기관 직원들은 전문가 심사라며 거리를 두니 책임질 사람이 없다”, “지원기관 직원들이 심사 전문가가 되어야 한다”, “책임 심의위원이 있다면 어떤 청탁도 듣지 않을 것이다. 본인이 그 책임을 평생 갖고 가야 하기 때문” 등의 발언을 통해, 블랙리스트 사태를 포함해 지원심의제도의 책임성 이슈가 불거질 때 현재는 이를 책임질 수 있는 사람이 없는 구조이며 책임질 주체를 명확히 하기 위해 책임심의위원 제도가 다시 필요하다고 주장함
  - 한편 유인촌 장관은 “산하 기관들이 지원에 그치지 않고 사후 컨설팅까지 완성할 수 있도록 지속해서 관찰하고 돕겠다는 의미”라고 말하며, 책임심의제도 및 책임성 이슈를 지원사업 선정 이후 단계(컨설팅 등)로 확장하였음

## 6. 지원심의제도 가치 지도(map)

- 지원심의제도 가치 관계 정립의 필요성
- 공정성, 투명성, 전문성, 책임성 등의 가치는 지원심의제도를 새롭게 수립하거나 관련 정책을 입안할 때 항상 논의에 오르내리는 개념임
- 이 가치가 모두 중요하며 상호 간 배타적인 개념이 아님에도 불구하고, 정부 및 정권의 변화에 따라 때로는 공정성이, 또는 다른 시기에 전문성이 더 중요한 개념으로 부각되는 경향이 있음
- 또한 전담심의제처럼 ‘책임성’을 강조한 정책이 실행되었을 때, 책임성을 강조하는 것이 다른 가치와 더 시너지를 내는 것인지, 아니면 다른 가치의 중요성이 줄어드는 것인지 논란이 됨

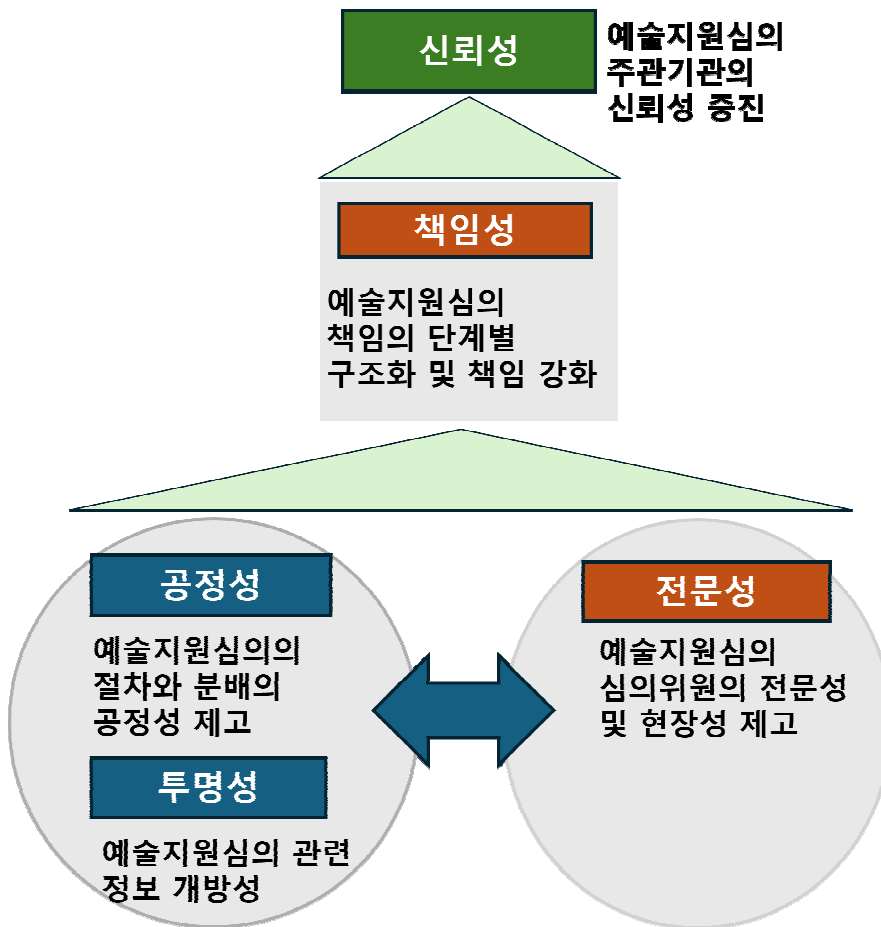
3) <https://www.arko.or.kr/board/view/4057?bid=557&cid=13140>

4) [https://www.arko.or.kr/board/view/4057?bid=557&cid=13156&sf\\_icon\\_category=](https://www.arko.or.kr/board/view/4057?bid=557&cid=13156&sf_icon_category=)

■ 지원심의제도 가치 지도

- '공정성'과 '전문성'은 지원심의제도의 가장 중요한 양대 가치이며, 투명성은 공정성의 한 측면으로 존재함
- '책임성'은 공정성이나 전문성을 논의하는 단계에 넘어서, 지원심의제도의 수행 과정에서 발생하는 책임 이슈의 문제나 공공 예산을 투입한 결과 지원심의제도에서 기대하게 되는 지점과 책임에 대해 말함
- '신뢰성'은 지원심의제도 가치의 궁극적인 목표로, 합리적이고 적절하게 진행된 지원심의제도를 통해 기관과 지원심의제도 참여자들 사이의 신뢰가 형성되며 결과적으로 주관기관이 신뢰성을 제고하게 되는 측면을 의미함

[그림 2-1] 지원심의제도 가치 지도



# 제3절 아르고 지원심의제도 변천

## 1. 개요

### ■ 검토 개요

- 아르고 지원심의제도는 정부 및 문체부의 정책 기조, 그리고 예술 현장의 변화에 따라 계속 변화하고 발전함
- 지원심의제도의 책임성 이슈를 진단하기 위해서는 지원심의제도 변천사를 간략히 개괄하고 과거 제도의 변화를 몇 단계의 국면으로 구분한 뒤, 단계마다 책임성을 포함한 지원심의제도의 원칙 및 가치가 어떤 방식으로 서술되고 전달되었는지 설명하는 것이 중요함
- 따라서 이 절에서는 2005년 아르고 체제 전환 이후부터 현재까지 지원심의제도 변천을 세부 단계로 나누어 설명하며, 핵심 가치의 변화를 주요 골자로 하고자 함
- 참고로 지원심의제도 변천에 관해서는 2024년 아르고에서 발간한 「지원심의·평가제도 개선방안 연구: 해외 주요국 사례 비교분석을 중심으로」의 제3장 ‘공공부문 문화예술 지원사업 심의제도 현황 비교분석’에 상세히 기술되었으므로, 자세한 내용은 해당 보고서 참조를 추천함
  - 위 자료는 아래 그림과 같이 2006년부터 2024년까지 지원심의제도의 변천을 총 8단계로 구분해 설명함
  - ① 지원심의 운영 규모, ② 지원심의 아르고 구성 방식 및 규모, ③ 지원심의 핵심가치 및 심의기준·제도, ④ 주요 심의제도 내용으로 구분해 서술함

[그림 2-2] 아르고 지원심의제도 변천사 요약



## 2. 지원심의제도 변천사

### ■ 지원심의제도 시기 구분

- 위의 연구는 2006년부터 현재까지 아르고 지원심의제도의 역사를 8단계로 구분하였지만, 본 연구는 ‘책임성’ 관점에 입각해 4단계로 압축해 설명하고자 함
  - 위 연구 기준 1시기(2006년), 2시기(2007~8년), 3시기(2009년)는 책임심의위원회 제도 도입 이전으로, ‘책임성’이 주요하게 대두되기 전이기 때문에 본 연구에서는 서술하지 않음
  - 따라서 해당 시기에 관한 설명은 위에서 언급한 아르고에서 2024년 발간한 보고서를 참조해야 함
  - 본 연구에서 자세히 설명하지는 않지만 2006~9년의 지원심의제도 특징을 간략히 정리하면, 아르고라는 거버넌스 조직에 걸맞게 체제와 시스템을 갖춰가는 과정에서 예술 현장과의 접점을 확대하고자 ‘심의위원추천위원 제도 신설’, ‘내·외부 심의위원 추천 방식 도입’ 등을 추진함
- 본 연구에서 구분한 4단계는 다음과 같음
  - [1시기] 책임심의위원회제도(2010~15)
  - [2시기] 심의위원 후보단(pool) 제도(2016~19)
  - [3시기] 전담심의위원회제도(2019~23)
  - [4시기] 전담심의제도(2024~현재)
- 아르고에서 바라보는 ‘책임성’이란, 제도에서 드러난 것을 기준으로 할 때 기관(아르고)이나 참여예술인의 책임성보다는 심의위원의 책임성을 강조한 것임. 그런 점에서 지원심의제도 역사를 책임심의위원회제도의 등장과 폐지, 그리고 이와 유사한 전담심의제도의 등장과 변화의 맥락으로 설명하는 것이 본 연구의 취지에 적합하다고 판단함

### ■ [1시기] 책임심의위원회제도(2010~15)

- ‘책임심의위원회제도’ 도입을 통해 책임성 가치가 처음 지원심의제도에서 중요하게 다루어짐
- ‘책임’의 개념을 ‘심의위원’과 함께 결합하여, 책임의 주체를 심의위원으로 상정하는데 일조함
- 제도의 구체적인 내용은 아래 표와 같음

[표 2-4] 책임심의위원회제도

구분	내용
운영기간	2010년 2월 ~ 2015년 2월
목적	심의의 전문성과 책임성 제고 및 지속적 평가관리 체계 구축
기능·역할	심의, 모니터링, 평가, 자문
적용사업	전체 공모사업
구성규모	7개 분야별 5인 (외부위원 4인 + 직원 1인) 총 35명 ※ 2013년 직원의 책임심의위원회 임명 폐지
구성절차	① 사무처에서 분야별 3배수 후보안 마련 ② 아르고 전체회의에서 1순위 및 후순위 후보 확정·의결 ③ 섭외 과정에서 후보 내에서 섭외되지 않을 경우 위원장이 최종 결정

■ [2시기] 심의위원 후보단(pool) 제도(2016~19)

- 아르코 블랙리스트 사태 이후 책임심의위원회제도가 폐지되었고, 블랙리스트 사태를 해결하는 과정에서 기관의 개방성, 수평성, 소통가능성 등이 중요한 가치로 대두됨. 또한 블랙리스트 사태 해결 방법의 하나로 심의위원 규모 확장을 주요 방편으로 논의한 현장의 분위기도 조성됨
- 다른 어떤 시기보다도 '심의의 공정성 및 투명성 제고'가 기관의 존재 이유이자 심의 운영의 최우선 목표로 논의됨
- 제도의 구체적인 내용은 아래 표와 같음

[표 2-5] 심의위원 후보단 제도

구분	내용																																
운영기간	2016년 8월~ ※ 2시기를 2016년부터 2019년까지라고 명명하였지만, 실제 심의위원 후보단 제도는 현재까지 운영 중임. 2019년부터 '3시기'라고 구분한 이유는 심의위원 후보단 제도와 병행하여 심의 전문성 및 책임성 제고를 위해 '전담심의위원회'가 신규 도입되었기 때문임 ※ 심의위원 후보단 제도는 전담심의를 이루어지지 않는 '일반심의' 대상 사업의 심의위원 선정을 위한 '후보단'으로 기능함																																
목적	심의의 공정성 및 투명성 제고																																
기능역할	심의																																
적용사업	(~'18년) 전체 공모사업 (~'19년) 전담심의 적용 외 사업																																
구성규모	심의위원 후보단은 현재 700여명 수준으로 운영됨 심의위원 후보단에서 위촉되는 심의위원의 규모는 아래와 같음 (~'16년) 4~10인 (~'17년) 5~10인 (~'22년) 5~20인																																
구성절차	<table border="1"> <thead> <tr> <th>구분</th> <th>무작위 추첨(~'23)</th> <th>적격자 추천('18~)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">후보 구성 방법</td> <td>'19</td> <td>심의위원 후보단 내에서 분야별 5배수 이내 위촉 대상자 무작위 선발</td> <td>사무처에서 분야별 비상임 위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 분야별 3배수 위촉 대상자 구성</td> </tr> <tr> <td>'20~ '23</td> <td>심의위원 후보단 내에서 분야별 3~5배수 이내 무작위 선발</td> <td>비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 4배수 이상 구성</td> </tr> <tr> <td>'24-</td> <td>폐지</td> <td>비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 3배수 구성</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">최종 결정</td> <td>'19</td> <td>분야별 비상임위원의 검토에 따라 섭외순위를 정하여 위촉</td> <td></td> </tr> <tr> <td>'20~ '23</td> <td>섭외 순위 무작위 추첨하여 섭외 후 위촉</td> <td></td> </tr> <tr> <td>'24-</td> <td>-</td> <td>섭외 순위 무작위 추첨하여 위촉</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">적용 사업</td> <td>~'23</td> <td>향유 및 인력지원사업</td> <td>창작 지원사업</td> </tr> <tr> <td>'24~</td> <td>-</td> <td>전담심의제 적용 외 사업</td> </tr> </tbody> </table>			구분	무작위 추첨(~'23)	적격자 추천('18~)	후보 구성 방법	'19	심의위원 후보단 내에서 분야별 5배수 이내 위촉 대상자 무작위 선발	사무처에서 분야별 비상임 위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 분야별 3배수 위촉 대상자 구성	'20~ '23	심의위원 후보단 내에서 분야별 3~5배수 이내 무작위 선발	비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 4배수 이상 구성	'24-	폐지	비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 3배수 구성	최종 결정	'19	분야별 비상임위원의 검토에 따라 섭외순위를 정하여 위촉		'20~ '23	섭외 순위 무작위 추첨하여 섭외 후 위촉		'24-	-	섭외 순위 무작위 추첨하여 위촉	적용 사업	~'23	향유 및 인력지원사업	창작 지원사업	'24~	-	전담심의제 적용 외 사업
	구분	무작위 추첨(~'23)	적격자 추천('18~)																														
	후보 구성 방법	'19	심의위원 후보단 내에서 분야별 5배수 이내 위촉 대상자 무작위 선발	사무처에서 분야별 비상임 위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 분야별 3배수 위촉 대상자 구성																													
		'20~ '23	심의위원 후보단 내에서 분야별 3~5배수 이내 무작위 선발	비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 4배수 이상 구성																													
		'24-	폐지	비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내에서 3배수 구성																													
	최종 결정	'19	분야별 비상임위원의 검토에 따라 섭외순위를 정하여 위촉																														
		'20~ '23	섭외 순위 무작위 추첨하여 섭외 후 위촉																														
		'24-	-	섭외 순위 무작위 추첨하여 위촉																													
적용 사업	~'23	향유 및 인력지원사업	창작 지원사업																														
	'24~	-	전담심의제 적용 외 사업																														

■ [3시기] 전담심의위원회(2019~23)

- 전담심의위원회는 2019년 10월부터 2023년 12월까지 운영된 제도로, 현재 운영 중인 전담심의 제도의 전신으로 볼 수 있음<sup>5)</sup>
- 단계별 지원구조 강화 및 일회성 심의의 한계를 개선하기 위해 과거 '책임심의제를 준용하여 공연예술창작산실 올해의신작 1~3차 심의위원을 동일하게 운영한 제도임(단, 내부 기관의 심의 참여자는 없음, 이 점이 책임심의제와 차이)<sup>6)</sup>
- 제도의 구체적인 내용은 아래 표와 같음

[표 2-6] 전담심의위원회

구분	내용
운영기간	2019년 10월~2023년 12월
목적	심의의 전문성과 책임성 제고 및 지속적 평가 관리 체계 구축
기능·역할	심의, 모니터링, 평가, 자문
적용사업	일부 공모사업 ※ 공연예술창작산실 등 3차 이상의 단계별 지원심의 사업 및 위원장이 후보단 내 관련 전문가가 부족하여 전문성 있는 심의가 불가하다고 판단하는 사업
구성규모	분야별 7인 내외 ※ 자격조건: 후보단 포함여부에 상관없이 학술적 또는 예술적으로 신뢰성이 높으며 최근 현장활동 경험이 풍부한 인사
구성절차	① 사무처에서 분야별 비상임위원과 협의하여 필요인원의 2~3배수 위촉 대상자 구성(후보단 외 인사 포함) ② 무작위 섭외 순위에 따라 섭외 후 위원장이 결정

■ [4시기] 전담심의제도

- 전담심의제도는 지원심의 전문성 및 심의 기준의 일관성 확보를 위하여 심의위원이 보조사업 선정부터 평가, 모니터링까지 연속 수행하는 제도임
- 단계별 심의 및 특정 사업군을 대상으로 동일한 심의위원이 참여하며 장르별 심의위원회를 운영
- 전담심의제도와 2019년부터 운영한 '전담심의위원회'의 가장 큰 차이는 내부 직원의 참여임
  - 내부 직원은 직무공모를 통해 경력, 직무수행계획서 등을 고려하여 분야별(장르별) 1인 선정하며, '전담심의관'으로 호명함
- 전담심의제도는 2024년 2월 23일 아르코 의결 이후 후보안을 구성하여, 2024년 4월 8일 명단 공표 후 2024년 4월 9일 위촉식을 진행함. 추가 공모가 진행된 4개 사업에 대해 시범운영하였으며(지원심의회는 '24.4.16~5.2.) 결과 상담 부스 운영, 지원심의 검토회의, 모니터링 등의 후속조치가 이루어짐

5) 본 연구에서 진행한 인터뷰 내용 중 '공연예술창작산실' 사업을 오랜 기간 참여해 온 예술인의 경우, 이미 전담심의위원제도를 2019년부터 경험했기 때문에 2024년 '전담심의제도'의 실질적 변화를 체감하지 못하는 사람도 있었음

6) 본 연구에서 진행한 인터뷰 내용 중 다년도 사업을 추진하거나, 단년도 사업이더라도 한 사업 내에서 여러 단계(리서치, 공유회, 퍼포먼스, 출판 등)의 사업 구조를 가진 예술인/단체의 경우 심의위원이나 모니터링 위원이 연속성이 없을 때 어려움을 겪는다고 응답하였음. 예를 들어, 1차년도 주요 지적사항을 적극적으로 반영해 2차년도 작품을 발전시켰지만, 해당 모니터링 위원이 2차년도 작품을 관람하지 않고 다른 모니터링 위원이 또다른 지적사항을 전달하였을 경우 모니터링 과정 및 궁극적으로는 기관에 대한 신뢰도 떨어진다고 응답함

○ 제도의 구체적인 내용은 아래 표와 같음

[표 2-7] 전담심의제도 (2024년 시범운영)

구분	내용
운영기간	2024년
목적	심의의 전문성과 책임성 제고 및 지속적 평가관리 체계 구축
기능역할	심의, 모니터링, 평가, 자문
적용사업	추가 공모 4개 사업 (창작의 과정, 국제예술네트워크지원, 어린이청소년지원, 청년예술인도약지원)
구성규모	(3개 사업) 7개 분야별 5인(외부위원 4인 + 직원 1인), 총 35명 (1개 사업) 6개 분야 총 17명(외부위원 14인 + 직원 3인)
구성절차	① 사무처에서 분야별 비상임위원과 협의하여 '심의위원 후보단' 내 분야별 3배수 위촉 대상자 마련(섭외 순위 결정 포함) ② 추가 공모사업 심의일정 참여 가능한 심의위원 섭외 ③ 아르코 전체회의 확정, 의결

○ 2025년부터 전담심의제도가 확대 운영됨

- 분야별 핵심사업에 적용되어, 전담심의제도가 가장 대표적인 심의제도로 안착되었음을 말해줌
- '비상임위원'이 심의에 참여한 것도 큰 변화로, 아르코 전환 이후 비상임위원이 직접 심의에 참여한 것은 처음 있는 일이며 관련 법/규정의 개정도 함께 이루어짐
- 아르코의 사업 구조가 방대하고 여러 사업이 함께 진행되는 만큼, 분야별 핵심사업 외에 일반사업은 전담심의제도가 아닌 기존의 후보단(pool)에서 적격자를 추천하는 방식으로 진행 중임

[표 2-8] 전담심의제도 (2025년 확대운영)

구분	내용
운영기간	2025년
목적	심의의 전문성과 책임성 제고 및 지속적 평가관리 체계 구축
기능역할	심의, 모니터링, 평가, 자문
적용사업	분야별 핵심사업 (창작산실, 창작주체, 대한민국공연예술제, 청년예술인도약지원)
구성규모	9개 분야별 5~6명, 2개 그룹, 총 66명 - 외부위원 55명 - 직원 8인 - 비상임위원 3인(무용, 음악, 다원예술 분야)
구성절차	①~②는 2024년과 동일 ③ 비상임위원 전담심의제 참여논의로 인한 심의 일정 지연을 막기 위해 위원장 결재 후 즉시 발표

### 3. 소결

#### ■ 심의의 전문성·책임성 제고하는 방향으로 발전

- 아르코 지원심의제도는 아르코 전환 이후부터 현재까지 매년 여러 측면의 체제 개선과 시스템화를 통해 지속적인 변화를 추진하였음
- 블랙리스트 사태 이후 2016년부터 2019년부터 공정성 및 투명성이 가장 중요한 가치로 대두되었던 시기도 존재하지만, 기본적으로 아르코의 기관 위상, 창작 중심의 대표 사업, 높은 전문성의 요구 등이 결합되어 2019년 이후부터 현재까지 전문성과 책임성을 제고하는 방향으로 발전함
  - 물론 공정성·투명성과 전문성·책임성은 대비되는 개념이 아니고, 전문성·책임성을 강조하는 흐름 속에서도 예술 현장과의 공론장 조성 및 지원심의 관련 정보 공개를 통해 공정성·투명성을 강화하는 노력도 지속됨

#### ■ 심의의 전문성·책임성을 심의위원의 역량으로 간주

- 아르코 전환 이전 심의의 전문성 또는 책임성은 기관(한국문화예술진흥원)이 주체가 되었음
- 반면 아르코 전환 이후, 특히 '책임심의위원회'가 도입되면서 심의의 전문성을 확보하거나 모니터링 및 자문 단계를 강화해 책임성을 제고하는 것은 모두 심의위원의 역할이자 이들의 역량에 기인하는 것으로 간주됨
- 물론 그 과정 전반을 설계하고 계획하는 것은 기관 담당자의 몫이고, 실제로 상세한 과정을 살펴보면 기관의 고민이 가장 근본적으로 바탕을 이루고 있음. 그러나 예술 현장에 미치는 영향력이나 파급력, 또는 심의 현장에서의 즉흥성 등을 생각했을 때는 심의위원이 가장 중요한 요소로 작용함

#### ■ 책임성의 두 가지 차원 공존

- 책임심의위원회제도 도입을 통해 촉발된 책임성은 두 가지 차원으로 존재함
  - 첫 번째는 소수의 해당 장르/분야 전문가가 모든 심의를 담당한다는 것으로, 모든 심의를 총괄하며 아르코의 특정 장르/분야의 통합적인 지원사업 운영이 가능하다는 장점이 있음
  - 두 번째는 일회적인 심의에만 참여하는 것이 아니라, 모니터링·평가·자문을 통해 선정된 지원사업의 결과적 책임까지 담당한다는 것임
- 예술 현장에서는 책임성의 첫 번째 차원인 '책임/전담심의위원'의 적절한 선정 여부에 관해서는 의견을 내고 옴부즈만을 통해서도 부적절성에 대해 이의를 제기하지만, 상대적으로 두 번째 '결과적 책임' 부분에 대해서는 깊게 논의된 바가 없음

## 제4절 선행연구 검토

### 1. 개요

#### ■ 기존 연구 동향

- 본 절에서는 아르코와 관련한 기존 연구를 검토하고자 함. 기존 연구 중에서도 아르코와 책임성 개념을 동시에 다룬 연구를 중심으로 다루었음
- 그러나 기존 아르코와 관련한 연구는 책임성보다는 자율성, 공정성에 방점을 둔 연구가 대다수였음. 따라서 책임성 개념을 다루는 연구를 먼저 검토하되, 자율성·공정성 등 그간 아르코를 둘러싼 논의를 폭넓게 검토하여 시사점을 도출함
- 또한 아르코의 <예술현장 대토론회 자료집>을 통해 그간 변화해 온 지원심의제도를 파악하고, 시·기별 현장의 목소리와 주된 쟁점 등을 파악하여 시사점을 도출함

#### ■ 선행연구 분석 대상 문헌

- 본 연구와 직접 관련성을 갖는 문헌으로 추렸으며, 목록은 아래와 같음

[표 2-9] 선행연구 문헌 목록

번호	제목	연도	저자	기관/학술지
1	지원심의제도 개선을 위한 예술현장 대토론회	2018	아르코	아르코
2	문화예술지원 방식 다변화 방안 연구	2020	윤지경	아르코
3	제1회 아르코 현장 대토론회	2020	아르코	아르코
4	문화예술진흥기금 지원사업 평가방식 개선방안 연구	2021	박석희	아르코
5	제2회 아르코 현장 대토론회	2022	아르코	아르코
6	한국문화예술위원회와 블랙리스트 실행: 관료의 책임성 관점에서	2019	배관표, 성연주	문화정책논총
7	문화예술위원회와 문화체육관광부 관계 변화 속에 나타난 자율성과 책임성 연구	2020	박민권, 장웅조	문화정책논총
8	예술지원 심의제도와 제비뽑기	2024	김정수	문화정책논총

## 2. 선행연구 내용 요약

### 가. 「지원심의제도 개선을 위한 예술현장 대토론회」(아르코, 2018)

#### ■ 토론회 개요

- 일시: 2018년 1월 9일(화) 10:30~15:00
- 목적: 아르코의 신뢰도, 투명성, 공정성 확보 방안에 대한 현장의 의견 청취를 위한 토론회 개최
- 사회: 김기봉(아르코 위원)
- 현황 발제: 정창호(아르코 책임연구원)
- 발제: 박만우, 박장렬, 강경석, 정인석
- 토론: 김성규, 김종길, 김종선, 송인현, 오세곤, 이철구, 장지영

#### ■ 자료집 요약

- 공정성에 대한 담론
  - 공정성 제고를 위한 명확한 심의 기준 마련 및 지원정책의 전반적인 방향성 마련의 필요성 주장
  - 10년간 아르코는 절차적 공정성 확보방안에 몰두해 있었으나, 지원심의제도의 핵심적인 목표인 “예술인과 시민의 수요를 만족시키고 그에 따른 효율적인 기능”을 달성하는 것에 집중하기 위해서는 ‘책임 있는 행정’의 본분을 다해야 함을 주장
- 책임성에 대한 담론
  - 책임심의제도가 실질적으로 책임을 담보하기 위해서는 전문성을 갖춘 심의위원 구성, 책임심의위원의 임기보장, 명확한 심의 기준 등 정교하고 세부적인 운영방식이 필요함을 지적
  - 공개 추천 방식은 양날의 검. 공정성 제고를 위한 장치일 수도 있으나, 아르코가 책임을 회피하기 위한 장치로 작동할 수 있음을 지적
  - 블랙리스트 책임소재의 불명확함을 지적
- 심의제도를 구성하는 핵심 가치에 대한 인식
  - 토론자들이 우선적으로 강조하는 심의제도의 가치가 공정성, 수월성, 책임성 등으로 조금씩 다르지만, 공통적으로는 핵심 가치를 지향하기 위해서 현장에 대한 전문성을 갖추는 것이 중요함을 인식하고 있음
  - 전문성은 현장에서 나온다는 인식과 더불어 공정성, 수월성, 책임성 제고를 위해 시민참여 확대에 대한 방안도 다수 제시됨

## 나. 「문화예술지원방식 다변화 방안 연구」, 아르코(2020)

### ■ 연구 개요

- 연구 목적: 아르코의 문화예술지원방식의 다변화 방안 제안 및 유사 사례에 대한 기초자료 생성
- 연구 방법: 유사사례 분석 및 Focus Group Interview

### ■ 연구 요약

#### ○ 연구 배경

- 문화예술 분야 지운의 자생력 제고 측면에서 한계 발생
- 아르코의 합의제 의사결정 방식에 따른 책임소재의 불명확, 기금 배분의 공정성에 대한 문제 제기 등으로 인해 문화예술인 지원 확대 및 문화예술 분야 산업진흥에 대한 정책개발 필요성 제기

#### ○ 투·융자 방식의 지원방식 제안

- 중소벤처기업진흥공단의 투·융자 지원방식을 벤치마킹하여 아르코 지원방식에 접목을 제안함
- 공연예술 분야의 경우 이익공유형, 시각 및 문학 분야는 성장공유형 상품 벤치마킹을 제안
- 이익공유형 : 대출 이후 성과에 따라 이자 납부
- 성장공유형 : 기업이 회사채를 발행하여 공단이 인수

#### ○ 신용보증과의 접목

- 기업의 콘텐츠를 심사하여 완성보증을 통해 대출을 도와주는 한국콘텐츠진흥원과 한국콘텐츠공제조합의 신용보증 방식 접목 가능성을 제안
- 문화예술 분야의 다양한 장르와 조직에 대한 가치평가 기준 마련이 필요함을 주장

#### ○ 시사점

- 본 선행연구는 아르코의 발간 자료이나 지원심의제도의 책임성을 중심으로 다루기보다는 광범위한 차원에서 아르코 지원의 다양한 방법 및 경로를 모색하기 위한 연구임

## 다. 「아르코 현장 대토론회- 문화예술지원사업의 평가제도, 이대로 관찰은가」(아르코, 2020)

### ■ 토론회 개요

- 일시 : 2020년 12월 18일(금) 10:30~12:00
- 목적 : 아르코 주요 기능인 지원사업 평가에 대해 소아르코 논의를 기반으로 현장 의견 청취 및 논의
- 사회 : 김선영(아르코 현장소통소아르코 위원)
- 발제 : 김희정(타루/통기획 프로듀서)
- 토론 : 김대현(문학평론가), 장현선(장애파트너스 그룹 대표), 박문희(전 아르코 한국예술공론화 소아르코 위원), 최영갑(충북문화재단 차장), 성무량(공연기획자)

### ■ 자료집 요약

- ‘평가’, ‘모니터링’, ‘컨설팅’의 개념 구분(장현선)
  - ‘평가’는 가치를 평가하는 것임
  - ‘모니터링’은 평가의 하나의 방법으로, 모니터링이라는 것 자체가 과정 중심의 평가라는 의미를 내포하고 있음
  - 컨설팅은 과정 중심으로, 지원사업의 주체들을 도와주는 역할임
  - 이 세 개념이 자주 혼동되곤 하는데, 중요한 점은 평가를 완성하는 것은 환류라는 점. 환류를 위해 과정 중심, 결과 중심 평가가 모두 필요함을 지적
- 사업 방향 설명의 미흡
  - 평가를 위해 사업이 지향하는 바가 정확해야 하는데, 지원사업 설명회에 가도 행정적 절차에 대한 설명만 있고, 명확한 사업 목표에 대한 설명은 없음을 지적
  - 정확한 가이드와 오리엔테이션이 있어야 그에 맞추어 평가가 가능하며, 이것은 평가자가 아닌, 사업의 설계자가 해야 마땅함을 주장
- 모니터링 평가자와 현장 예술인의 협력적 관계 구축의 필요성
  - 애초에 기초예술이라는 것은 제도에 도전하는 가치를 담고 있음. 즉, 기존 잣대로 기초예술을 평가한다는 것 자체가 불가능함. 현행 모니터링 제도는 행정적 목적 달성을 위해 과도하게 예술의 본질적 영역을 침해하고 있음을 주장(가령, 소모품 사용 내역을 사진으로 증빙하는 등의 사건)
  - 실제로 평가자들은 적은 개런티로 현장에 나가는 것이지만, 현장에서는 협력적 태도를 보이지 않는 경우가 다수임을 주장
  - 정량 지표를 정성적 평가와 완전히 분리된 것으로 인식하면 안 됨. 정성적으로 살펴보다가 그 내용을 담아서 정량 지표를 만드는 것임. 현장에서도 협력적 태도를 취하기 위해서 이러한 부분을 놓치지 않고 갈 필요성을 제시
  - 평가를 설계할 때 현장과 함께 설계하여, 현장의 내용을 잘 담은 지표 필요성 제시

## 라. 「아르코 현장 대토론회-창작활동 지원방식 진단과 개선 방안」(아르코, 2022)

### ■ 토론회 개요

- 일시 : 2022년 12월 6일(화) 15:30~17:00
- 목적 : 창작활동 지원 방식의 다양한 경로와 지원체계에 대한 근본적 고찰
- 사회 : 양혜원(한국문화관광연구원 연구위원)
- 발제 : 설동준(주식회사 알프스 운영이사), 한민서(한국진로적성센터 자문교수)
- 토론 : 김보경(극단 신세계 부대표), 서상혁(후즈살롱 대표), 홍태림(아르코 위원), 오영주(아르코예술 인력개발원 원장)

### ■ 자료집 요약

- 예술지원의 근본적 가치 제고
  - 지속가능성 개념에 대한 다차원적 접근 필요. 재정적 지속가능성뿐만 아니라 미학적, 예술적 지속가능성에 대한 사고도 필요함을 지적
  - 이는 예술인과 예술단체의 지속적 성장과도 연관됨. 우수한 예술작품을 지원한다는 관점보다는 예술인의 생애주기에서 결정적 시기를 지원하고 성장시키는 관점이 필요함을 지적
- 공유지로서 문예진흥기금
  - 예산은 한정적이기 때문에 현재의 지원사업 구조는 예술인들 입장에서는 어쩔 수 없이 경쟁에 골몰할 수밖에 없는 구조임을 지적
  - 문예진흥기금을 예술 현장의 공유지로서 바라보고 협력적으로 확대해 나가기 위해서는 참여예산제와 같은 결의 고민이 필요함을 주장
- 청년/신진/예비예술인에 대한 지원
  - 아르코 지원사업은 청년/신진/예비예술인에게 허들이 높음을 지적
  - 지원서 작성에 어려움이 있는 청년/신진/예비예술인들에게는 사업목적의 명확한 전달 창구가 필요함을 주장
  - 또한 지속적 성장을 위해서는 협력이 필요하며 네트워크의 장의 필요함을 제시
- 본 연구의 시사점
  - 지원심의제도의 책임성에 대한 직접적인 언급이나 논의는 없었지만, 아르코의 예술지원에 대한 근본적인 고찰과 문예진흥기금 사용에 대한 근본적 인식 전환에 대한 요구가 본 연구에 시사점이 됨

## 마. “문화예술위원회와 문화체육관광부 관계 변화 속에 나타난 자율성과 책임성 연구.” 박민권·장웅조(2020), 『문화정책논총』, 99-127.

### ■ 연구 개요

- 연구 목적: 1973년 이후부터 2020년까지 자율성과 책임성 개념을 중심으로 문화체육관광부와 아르코의 바람직한 균형을 탐색
- 연구 방법 및 자료: 문화체육관광부와 아르코의 연구보고서, 백서, 관련 법령, 관련 학술연구논문 등을 활용한 정책문헌연구(policy document review)방법론으로 진행되었으며, 이에 보충하여 문화체육관광부와 아르코 관련자 심층 인터뷰 진행

### ■ 연구 요약

- 자율성과 책임성의 관계
  - 저자는 김윤권(2012), 박영기(2004), 이종열(2004) 등을 인용하여 자율성과 책임성을 동시에 추구하기에 어려움이 있으며 두 개념 사이의 적절한 균형점을 찾아야 한다고 파악함.
  - 한편, 김기경(2004)를 인용하여 자율성을 책임성의 선행요건으로 파악함
  - 아르코가 독임제에서 합의제로 전환된 이후, 책임성 제고를 위한 장치 마련의 필요성이 제기되었고, 문화체육관광부가 아르코를 평가하는 방식의 사후 평가 방식이 제안되었음
  - 이에 아르코의 자율성 침해를 우려하여 문화예술진흥원 노동조합 및 예술인, 활동가들의 반대가 있었으나, 결국 진흥법 개정을 통해 문화체육관광부의 사후평가제도를 시행함
  - 이에 저자는 책임성을 담보하기 위하여 문화체육관광부 사후 성과평가라는 방법을 사용하면, 당초 합의제 전환 목적인 자율성을 포기하게 되는 딜레마가 발생됨을 지적함
- 정치적 개입으로 인한 자율성 확보의 미흡
  - 문화예술위원회 위원 구성에 정치적 개입을 타개하기 위하여 독립적 인사권과 재정권 확보의 필요
  - 저자는 서성아(2011), 한승준(2017)을 인용하여 아르코의 독자적인 전문성과 사회적 권위를 구축했을 때 자율성이 따라옴을 주장함
  - 김진각(2019)을 인용하여 공공기관 운영에 관한 법률 적용 해제를 통한 자율성 확보방안 제시
- 책임성 확보 시스템 제안
  - 저자는 책임성 확보는 그 자체가 목적이 아닌, 조직의 목표를 달성하기 위한 수단적 행위라고 주장함
  - “문화예술진흥을 위한 사업과 활동을 지원하는 것”이라는 아르코의 설립 목적을 적절히 달성하기 위해 아르코에게 자율성을 부여하는 것이며, 이러한 목표를 달성하기 위한 책임성 제고를 요구하는 것이라는 점을 명확히 함
  - 책임성 확보를 위하여 영국 DCMS와 ACE의 운영협약 체결과 같이 공식적인 정책협의 시스템 구축을 제안함

- 시사점
  - 책임성과 자율성을 길항 관계가 아닌 상호보완 관계로 인식의 전환 필요성을 제시
  - 책임성 강화를 위해 성과평가 방식을 문화체육관광부에 위임하여 자율성을 일부 차단하는 방식이 아닌, 그 권한을 시민과 예술인에게 넘기는 대토론회와 같은 시민참여 중심의 평가 방식 제안

**바. “예술지원 심의제도와 제비뽑기.” 김정수(2024), 『문화정책논총』, 150-184.**

■ 연구 개요

- 연구 목적 : 현행 예술심의제도의 한계 지적 및 대안 제시
- 연구 방법 : 문헌 연구

■ 연구 요약

- 제약(한)된 합리성 극복을 위한 노력과 판단오류의 불가피성
  - 저자는 충분한 정보수집 및 제공, 공정한 심의 절차 보안을 통해 제약된 합리성을 극복하고자 노력하지만, 애초에 예술심의에는 정답이 없기 때문에 판단오류 여부조차 확인 불가능을 주장함
- 책임성에 대한 인식
  - 본 선행연구에서는 책임성 개념을 직접 다루지는 않았지만, 간접적으로 파악할 수 있는 책임성에 대한 저자의 인식은 다음과 같음
  - 지원-심의-선정으로 구분된 심의의 전체 과정 중 ‘심의’에서는 측정이 어려운 예술의 특수성으로 인하여 ‘예측적 판단’만이 가능함
  - 그로 인해 필수적으로 사후 평가가 필요한데, 이 사후 평가가 정확히 이루어지기 위해서는 탈락자에 대한 평가까지 광범위한 차원에서 이루어져야 함
- 시사점
  - 본 선행연구에서는 어떠한 방식을 사용하더라도 완벽한 심사는 있을 수 없으니, 결정 비용을 줄이는 제비뽑기 방식을 택해야 한다고 주장함
  - ‘지원-심의-선정’이라는 전체 심의 과정에서 ‘선정’을 심의제도의 완결이라고 생각하고 접근해서는 결정 비용만 커지는 결과를 초래
  - 결과적으로 예술지원심의를 정답은 없으므로 이후 과정이 더 중요하다는 시사점 도출
  - 즉, 결정 비용의 증가는 선택의 책임성을 높이기 위해서 심의제도의 후속 과정을 잘 설계해야 하는 필요성으로 파악할 수 있음

## 사. “한국문화예술위원회와 블랙리스트 실행 : 관료의 책임성 관점에서.” 배관표·성연주(2019), 『문화정책논총』, 111-135.

### ■ 연구 개요

- 연구 목적: 아르코의 블랙리스트 사태를 체계적으로 이해하기 위하여, 블랙리스트 실행의 이유와 과정을 책임성 개념을 통해 재정리하고, 혁신 의제를 책임성 관점에서 평가함
- 연구 방법 및 자료: 문헌 연구, ‘문화예술계 블랙리스트 진상조사와 제도개선위원회’ 발간 백서

### ■ 연구 요약

#### ○ 책임성 개념의 활용방식

- Romezek&Dubnick(1987)의 책임성 이론을 변용하여, 연구 분석틀을 재구성함
- 전문적 책임성, 관료적 책임성, 법적 책임성, 정치적 책임성이라는 네 가지 개념을 변용하여 분석틀로 활용함
- 전문적 책임성은 내적 책임성에 가까우며, 1차적으로 관료의 의사결정은 전문적 책임성에 의해 결정됨
- 그러나 외부적 통제와 도덕적 해이로 인해 이 책임성이 제대로 발현되지 않을 수 있음
- Romezek&Dubnick가 말한 외적 책임성은 관료적, 법적, 정치적 책임성임
- 관료적 책임성은 본 선행연구에서 관료에 국한되어 인식되는 것을 방지하기 위해 위계적 책임성으로 변용하여 사용함
- 법적 책임성은 법률 자체보다 절차를 만드는 것이 중요함을 강조하기 위해 절차적 책임성으로 변용하여 사용함
- 또한 본 선행연구에서는 결과적 책임성을 추가적인 틀로 활용함. 이는 신공공관리론 이후 확산된 성과평가의 중요성으로 인하여, 성과 목표를 달성하도록 재량을 발휘하는 차원에서의 개념임

#### ○ 시사점

- 본 선행연구는 아르코의 블랙리스트 실행의 원인을 책임성 관점에서 규명하는 것에 목적이 있지만, 네 가지 유형의 책임성 중 어떠한 책임성이 어떠한 사건과 사업에 영향을 미쳤는지를 파악함으로써 본 연구에도 각 이해관계자들에게 요구되거나 부여되는 책임성을 역동적으로 파악해볼 수 있는 방법론적 토대를 마련함

## 제5절 지원심의제도와 책임성

### 1. 개요

#### ■ 책임성 관점에서 본 지원심의제도

- 이 장에서 상술한 것처럼 지원심의제도 개선 및 발전에 관한 논의는 지속적으로 전개됨
- 그러나 ‘책임성’ 가치는 상대적으로 최근 대두된 개념으로, 본 연구는 지원심의제도 전반이 아닌 책임성 관점에 입각해 다음을 정리하고 분석 프레임워크를 제시하고자 함
  - 책임성 개념 및 정의: 문화예술 분야 지원심의제도 관련한 책임성의 개념 및 정의를 서술하고, 아르코라는 기관의 맥락을 고려해 책임성을 어떻게 이해하고 적용해야 하는지 기준을 제시함
  - 지원심의제도 단계별 책임성 요소: 지원심의제도를 ① 초반-선정, ② 후반-모니터링/평가의 두 단계로 구분하여 세부 단계별 책임성의 요소를 진단함
  - 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크: 위의 논의를 바탕으로 도출한 법적·행정적·결과적 책임성의 가치 구조를 설명하고, 이해관계자 인터뷰 및 관련 자료를 분석하기 위한 프레임워크를 제시함

### 2. 책임성 개념 및 정의

※ 본 연구는 책임성을 법적·행정적·결과적 책임성의 세 차원으로 구분함. 법적 책임성은 「문화예술진흥법」에 근거한 기관으로 아르코가 맡은 책임성을 의미하며, 행정적 책임성은 절차적인 공정성과 투명성 제고를 통해 행정적 체계 안에서 책임을 다하는 것을 의미함. 마지막으로 결과적 책임성은 선정된 지원사업의 관리, 운영을 통한 작품 및 예술단체의 성장과 발전을 추구하는 측면을 말함

#### ■ 법적 책임성

- 아르코는 「문화예술진흥법」제5장 제20조에 의거해 “문화예술 진흥을 위한 사업과 활동을 지원하기 위한” 조직으로 설립됨
- 동법 제16조 ‘기금의 설치 등’과 제30조 ‘아르코의 직무’를 보면, 제16조의 2항과 제30조의 5항에 ‘문화예술진흥기금의 관리·운용에 관한 사항’을 아르코의 심의·의결 항목의 하나로 설정하여 문화예술 지원기관 중 아르코의 법적 위상을 명시적으로 규정함
- 동법 제29조 ‘위원의 직무상 독립 등’ 2항은 “아르코의 위원은 문화예술의 다양성과 균형적 발전을 위하여 성실하게 직무를 수행하여야 한다”는 조항을 넣어, 위원으로서 가져야 할 의무와 책임을 명시함
- 아르코의 법적·조직적 책임성은 지원심의 관련한 특정 사안이 발생하였을 때, 해당 사안이 예술 현장에 미치는 영향이 타 기관 대비 크고, 동시에 예술 현장이 아르코에 기대하는 점도 크다는 것을 암시함

■ 행정적 책임성

- 행정적 책임성은 공공기관으로서 아르코가 지원심의회에 관련된 행정적 업무를 수행하는 과정에서 책임을 다하는 것을 의미함
- 아르코는 거버넌스형 조직으로 기관 직원 외에 비상임위원, 외부심의위원이 함께 의사 결정에 참여함. 따라서 법적 책임성은 기관 직원과 비상임위원을 주요 주체로 설정한다면, 행정적 책임성은 심의에 참여하고 선정 결정을 주도하는 외부심의위원까지 주요 주체로 설정됨
- 행정적 책임성은 공정성과 투명성 가치 제고와 직접적으로 연관됨
  - 공정성: 절차 공정성과 분배 공정성의 측면을 모두 고려하는 것으로, 지원심의회도 설계 및 관리, 집행에 있어서 예술인 및 단체의 역량이 객관적이고 합리적인 방식으로 평가되는 것. 적절한 역량 평가를 위해 심의위원의 전문성이 함께 요구됨
  - 투명성: 공공기관으로 정보를 최대한 투명하게 공개하고 이해관계자와 적극적으로 커뮤니케이션에 나서는 것

■ 결과적 책임성

- 결과적 책임성은 아르코 지원심의회에서 선정된 예술작품 및 단체에 모니터링, 평가 및 컨설팅을 제공하여 이들의 성장과 발전을 도모하여 기금 집행의 책임을 다하는 것을 의미함
- 결과적 책임성의 수준을 높이고 예술 현장의 지지를 끌어내기 위해서는 모니터링, 평가 및 컨설팅에 참여하는 위원의 전문성이 중요함. 만약 예술인/단체가 위원의 전문성에 동의하지 못한다면, 모니터링, 평가 및 컨설팅의 수용도도 함께 낮아질 수밖에 없음
- 결과적 책임성은 투명성과 신뢰도 제고와 연관됨
  - 모니터링, 평가 및 컨설팅의 환류 방안이 구체적으로 명시되고 공유되는 것
  - 모니터링, 평가 및 컨설팅 과정에서 부적절한 발언이나 행동이 발생하지 않는 것
  - 결과적 책임성의 과정에서 예술인/단체가 실질적인 성장과 발전을 경험하는 것

### 3. 지원심의제도 단계별 책임성 요소

#### ■ 지원심의제도 단계

- 본 연구는 지원심의제도를 ‘초반-선정’과 ‘후반-모니터링/평가’의 두 단계로 구분함
- 지원사업 선정에 책임을 다하는 것과, 모니터링/평가를 통해 선정된 작품의 질적 향상을 위해 책임을 다하는 것은 연결되어 있지만 독립적인 단계이기도 함
  - ‘초반-선정’ 단계에서는 전문성 있는 심의위원을 선정하고, 이들이 공정하게 심의에 임하는 것 주요한 부분이라면,
  - ‘후반-모니터링/평가’ 단계는 선정 결과에 대한 설명 책임을 다하며, 전문성 있는 모니터링/평가 위원이 객관적이고 균형적으로 모니터링/평가에 임하며, 이 결과가 다시 사업에 환류되는 것을 의미함
- 책임/전담심의제도는 초반과 후반 단계 모두에서의 책임성 제고를 강조하였으며, 특히 동일한 ‘위원’이 심의와 모니터링/평가를 함께 담당하여 일관된 관리 및 운영이 가능한 구조를 통해 책임성을 강조하였음

[표 2-10] 책임심의위원회제도

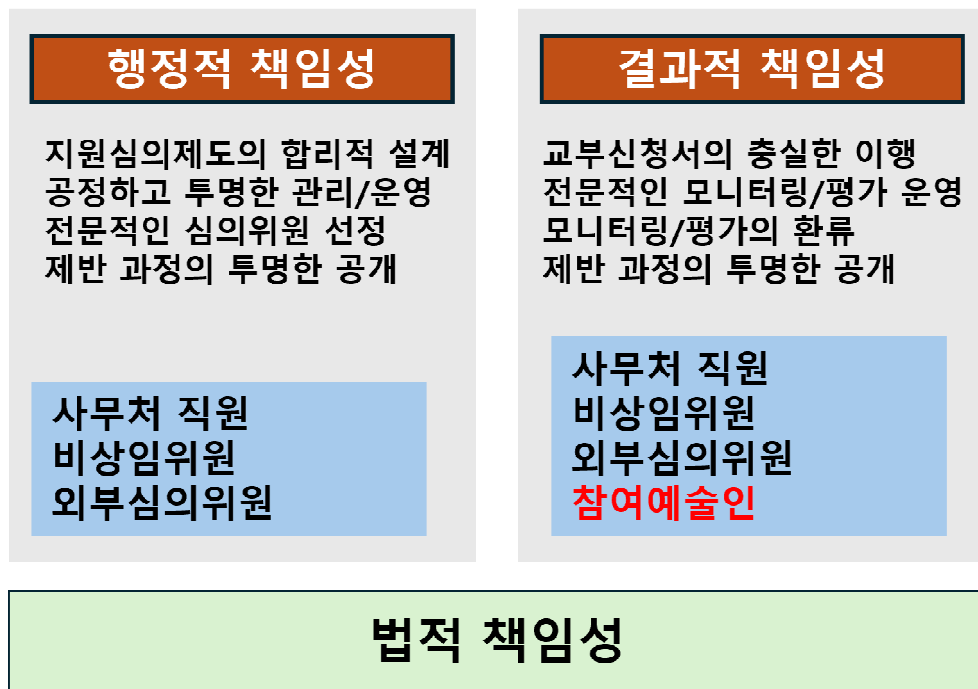
단계	세부 단계	책임성 요소
초반-선정	심의위원 후보단(pool) 구축	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 심의위원 후보단 구축 과정의 투명한 공개</li> <li>• 합리적인 심의위원 후보단 구축 기준 설계</li> <li>• 전문성 있는 심의위원 확보</li> <li>• 사적 이해관계에 얽매이지 않는 공정하고 객관적인 심의위원 후보단 구축</li> </ul>
	심의위원 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당 직원과 비상임위원이 본연 역할에 책임을 다해, 공정하고 투명한 방식으로 심의위원 선정</li> <li>• 선정된 심의위원의 시비 갈등 등과 관련해 기관 및 해당 심의위원이 책임 수행</li> </ul>
	선정 심의	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 선정된 심의위원은 공정하고 균형적이며 객관적인 시각에 입각해 책임을 다해 심의에 참여</li> <li>• 담당 직원은 심의위원이 공정하게 심의에 참여할 수 있기 위한 관련 제도적 지원</li> <li>• 선정 결과에 관한 책임(검열, 특혜 등) 수행</li> </ul>
후반-모니터링/평가	결과 통보 및 교부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 결과 통보 이후 옴부즈만 등 후속 조치에 대한 담당 직원 및 심의위원의 책임 수행</li> <li>• 교부 단계에서 사업을 책임감 있게 성실히 수행한다는 담당 참여예술인의 책임 수행</li> </ul>
	모니터링·컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 위원은 모니터링·컨설팅 단계에서 책임감 있게 예술인/단체의 성장을 위한 실질적인 지원 제공</li> <li>• 참여예술인은 모니터링·컨설팅 과정에 적극적으로 협조하여 자신의 작업 세계 성장을 위한 책임 수행</li> </ul>
	평가 환류	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 담당 직원은 모니터링·컨설팅 결과가 실제 평가에 적용되어 사업에 환류될 수 있도록 자신의 역할/책임 수행</li> <li>• 위원은 자신의 평가 결과가 실제 환류에 적용되어 큰 영향을 미칠 수 있음을 인지하고 자신의 역할/책임 수행</li> </ul>

## 4. 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크

### ■ 프레임워크 개요

- 이상 정리한 책임성의 개념·정의 및 요소를 종합하면 다음 그림과 같음
- ‘법적 책임성’은 지원심의제도의 관리 및 운영 과정을 가능하게 하는 법적 토대를 의미함. 아르코의 설립 근거부터 지원심의제도의 세부적인 운영 방식에 이르기까지, 법으로 규정된 사항은 거시·미시적 부분을 모두 포함함
- ‘행정적 책임성’은 지원심의제도를 수립 및 계획하는 단계와 ‘초반-선정’ 단계에서 절차적 책임성을 준수하는 것을 의미함. 넓은 의미에서 공정성 및 투명성을 제고하는 것을 행정적 책임성으로 볼 수 있음
- ‘결과적 책임성’은 선정된 지원사업이 교부-모니터링-평가-환류하는 과정을 관리·운영하여 투입된 기금 운용의 성과를 도출하는 측면을 의미함

[그림 2-3] 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크



# 제3장

---

지원심의 책임성 문제 진단 :  
이해관계자 인터뷰를 중심으로

# 제1절 개요

## 1. 작성 방향

### ■ 이해관계자 인터뷰 진행 경과

- 본 연구는 지원심의제도에 관련된 전담심의위원, 참여예술인, 비상임위원, 사무처 직원(전담심의관 포함)을 인터뷰함(인터뷰 대상자 명단은 제1장 연구 개요의 내용 참조)
- 연구의 일관성을 위해 공통 질문지를 기본으로 하고, 이해관계자 특성에 맞게 일부 질문을 수정함(자세한 인터뷰 질문지는 첨부한 부록 참조)

### ■ 인터뷰 내용 분석 구조

- 본 연구는 ‘심의 전 준비단계’, ‘심의 단계’, ‘심의 후 단계’의 시간 순서대로 지원심의제도를 접근하고 있음. 이런 관점에서 이해관계자의 다양한 의견을 ‘지원심의제도의 단계별 진행 과정’으로 수렴하여 분석을 시도함. 단계에 따른 구체적인 분석 구조 및 목차는 아래와 같음
  - 제2절 ‘준비단계: 누가, 어떻게 심의를 준비하는가’
  - 제3절 ‘실행단계: 심의 현장의 풍경과 갈등’
  - 제4절 ‘환류단계: 선정 이후 교부와 모니터링과 평가의 책임’
  - 제5절 ‘거버넌스: 심의 참여자 간 권한과 책임의 갈등’
- 제5절의 ‘거버넌스’는 특정 단계를 지칭한다기보다 전 단계에 걸쳐 여러 다른 이해관계자가 ‘책임성’에 대해 어떤 갈등을 느끼는지 서술한 것으로, 아르코의 지원심의제도가 거버넌스형으로 운영된다는 점에서 마지막으로 참여자 간 권한과 책임을 문제를 한번 더 집중 분석한 부분임
- 동일한 지원심의단계에서도 전담심의위원과 예술인은 다른 입장과 관점에서 서로 다른 경험을 함. 본 연구는 서로 다른 그룹의 인식 차이가 구체적으로 어떤 양상으로 나타나며, 이런 차이의 원인이나 맥락을 해석하는데 초점을 맞춤

- 제3장의 지원심의 책임성 문제 진단은 제2장에서 도출한 ‘책임성 프레임워크’에 기반해, 단계마다 법적/행정적/결과적 책임성 중 어떤 부분이 더 강조되고 중요하게 다루어지는지 서술하고자 노력하였으며, 제3장에서 분석한 구조는 그대로 제5장의 제언에 적용되어 단계별로 책임성을 강화할 수 있는 방안을 제언하였음

## 제2절 [준비단계] 누가, 어떻게 심의를 준비하는가

### 1. 누가 전문가인가? 전문성과 공정성 사이의 딜레마

#### ■ 심의에 요구되는 전문성에 관한 인식

- '심의는 전문가가 해야 한다'라는 것은 심의의 불문율임. 그런데, 전문성이란 무엇인가? 누가 전문가인가?라는 인식의 차이에 따라 심의의 퀄리티와 심의 결과의 수용성에 영향을 끼침
- 여러 이해관계자 그룹에서 '책임 있는 심사'를 위해 필요한 자질은 학위나 지위보다는 현장을 발로 다니는 경험과 창작의 고통을 아는 공감력이라는 점을 강조함
- 현장성을 갖추지 못한 교수의 비중을 줄이고, 실제 현장에서 활동하는 전문가를 늘려야 한다는 의견이 모든 이해관계자에서 지배적임. 현장감이 없는 학계 인사에 대한 강한 불신이 확인되고, 학계 인사나 협단체 대표가 고위직 경험은 있을지 몰라도 동시대 청년 작가들의 세계를 이해하는 데는 감각적 한계가 있음을 언급함
- 과거에 쌓은 경력만을 기반으로 계속 심의에 참여하거나, 동시대 현장에 대한 이해도는 낮아도 자신이 활동하는 특정 분야에서만 전문가로 인정받는 '고립된 전문가'가 가진 폐쇄적인 태도에 대한 불만을 예술인들이 많이 가지고 있음

(심의위원) "사실 이분이 진짜 액티브하게 지금 이 흐름을 잘 보고 있는가가 사실은 좀 중요하지 않을까." (중략)  
"지역에서 왔다 갔다 하시다가 알바하시는 분들 있는데... 좀 슈아내는 게 중요한 포인트."

- [심의위원-예술인 간 세대 갈등] 50~60대 기성의 심의위원들이 20~30대 창작자들의 동시대 예술 관점을 잘 이해하지 못하거나, 세대 간 차이를 인정하지 않는 심사 태도에 관한 거부감이 존재함

(심의위원) "그건 기성세대가 바라보는 예술 관점인 거고, 제가 바라보는 관점은 다르잖아요. 어떻게 20~30년 뒤에도 저 사람의 지향점을 따라가면서 예술을 하겠습니까?"

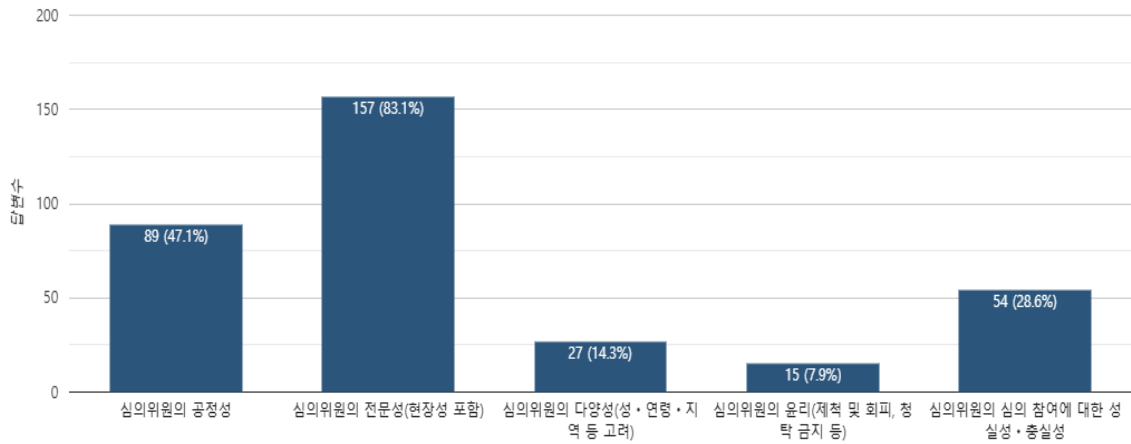
- [업데이트의 필요성] 심의위원의 최신 예술 활동 경력과 현장에서 실질적으로 어떤 활동을 하고 다른 작품들을 많이 보고 있는지를 기준으로 심의위원을 선발하여, 현장성에 관한 동시대성을 담보해야 함

#### ■ (심의위원의 인식) 설문 데이터 검토)

- 아르코에서 진행한 심의위원 대상 심의제도 개선 설문조사 결과에서도 '심의위원회 구성에서 가장 중요한 요소'를 현장성을 포함한 전문성이라고 응답한 비율이 83.1%로 가장 높았음. 이는 공정성(47.1%)보다 2배 가까이 높은 수치임. 심사를 직접 경험했던 심의위원 그룹은 '공정한 비전문가보다 '유능한 전문가가 심의의 책임을 질 수 있다고 인식함

7) 아르코에서 진행한 심의위원 대상 심의제도 개선 설문조사. 조사기간 2025.10.1.~10.15. 심의 참여 경험이 있는 심의위원 189명 응답

[그림 3-1] (심의제도 개선 설문조사, 심의위원 답변) 심의위원회 구성에서 가장 중요한 요소



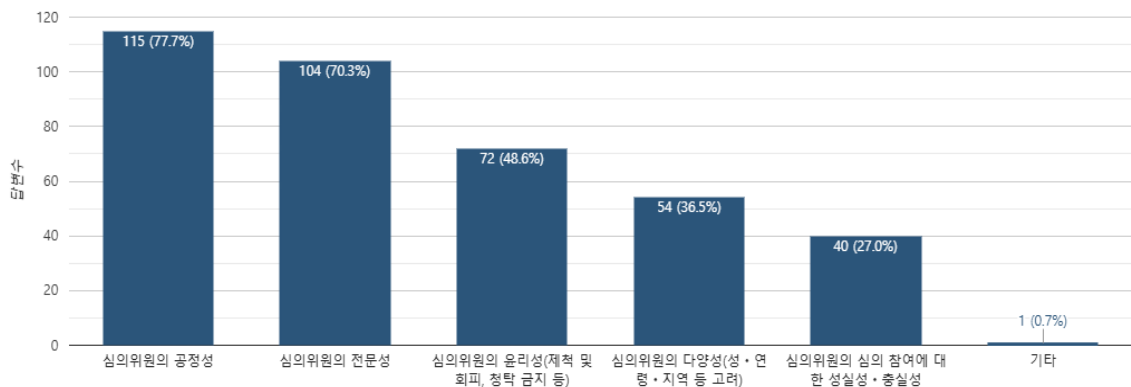
■ 전문성이 곧 공정성

- [공정성의 재정의] "전문성이 담보되지 않았을 때 수월성 이외의 다른 지표(인맥, 안배)가 개입한다." 즉, 비전문가가 심의를 하게 되면 공정성이 훼손된다는 역설을 제시

(심의위원) "전문성이 없으면 공정성이 담보되지 않는다고 생각합니다. 그렇기 때문에 공정성보다는 전문성이 훨씬 더 중요하지 않은가."

■ (예술인 그룹) 설문 데이터 검토

[그림 3-2] (심의제도 개선 설문조사, 예술인 답변) 심의위원회 구성에서 가장 중요한 요소



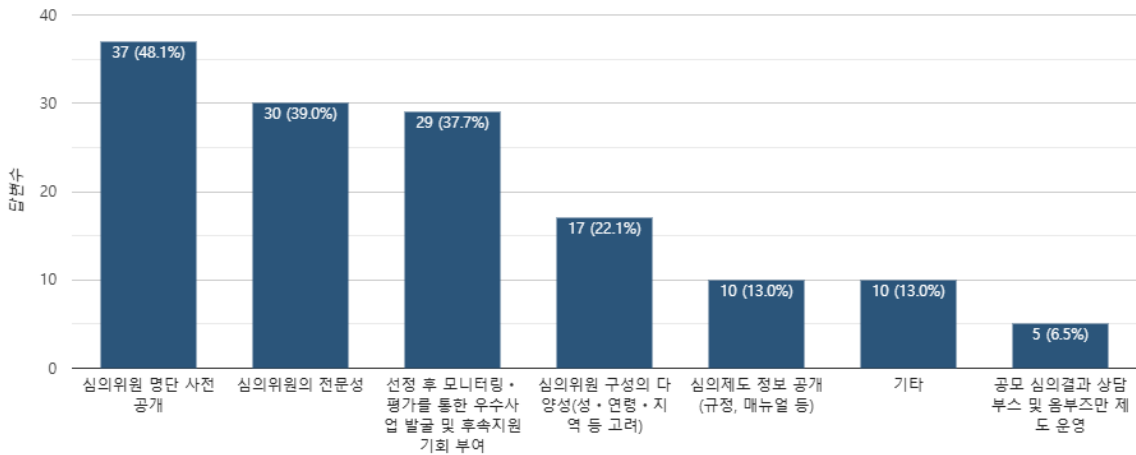
- 심의위원 자질 중 '전문성(70.3%)'도 중요하지만 '공정성(77.7%)'을 더 높게 평가함
- 인터뷰로 만난 심의위원들은 스스로 '공정성 마인드셋'이 매우 높다고 평가함. 심의를 받는 예술인들이 심의위원의 공정성 마인드셋을 전문성보다 더 중요하게 여기는 맥락을 중요하게 생각해야 함
- 예술인들은 아르크 심의에 대해 전문성과 공정성이 대체로 높다고 판단하며, 그렇기 때문에 지원사업 선정을 곧 자신의 예술세계를 '인정받은' 것이라고 인식함
- 예술인이 중요하게 여기는 '심의위원의 공정성'은 여러 가지 요인이 복합적으로 녹아 있음. 심의 기준의 예측 가능성 제고, 심의 결과 피드백 방식과 태도의 개선, 환류 체계 변화 등을 통해 심의의 신뢰도 제고를 꾸준히 시도해야 함
- [일부 예술인의 냉소적 수용] 다수의 예술인은 '누가 심의위원이 되는지에 따라 당락이 결정된다'

생각이 강함. 즉, 심의위원 본인이 더 익숙한 장르나 예술활동에 대해 더 높은 점수를 주게 된다는 것임. 지원의 당락은 결국 심의위원회의 구성을 보면 그대로 반영되어 있다고 인식할 정도임

(예술인) "심의위원회에 따라 늘 달라진다고 생각이 들어서 지원서를 잘 쓰는 것도 중요하지만 그냥 운이라고 생각하고 있습니다."

- 심의위원이 실제로 불공정한 심의를 한 게 아니라 하더라도 심의위원회 구성에 따라 심의 결과가 달라질 수 있다고 예술인들이 일반적으로 생각하기 때문에, 사업의 특성과 잘 맞는 심의위원회가 구성되어 예술인들이 공정성과 신뢰성의 가치를 신뢰할 수 있도록 하는 것이 중요함

[그림 3-3] (심의제도 개선 설문조사, 예술인 답변) 타 기관과 비교했을 때 강점



- 예술인 설문 결과 중 '타 기관을 경험한 참여자' 중에 아르코가 타 기관의 심의제도에 비해 가진 강점을 심의위원 명단 사전 공개(48.1%), 심의위원의 전문성(39%)이라고 답변함
- '심의위원 명단 사전 공개' 제도를 통해 심의위원은 자신의 이름을 걸고 심의에 참여한다는 점에서 전문가로서의 평판·자존심이 심의위원의 공정한 심사를 담보하는 강력한 내재적 동기로 작동하고 있음

(심의위원) "전문가로서의 자존심이죠. 내가 내 이름 걸고 하는데 부끄러운 짓을 할 수는 없잖아요."

- 예술인은 심의 과정에서 자신의 기획 의도의 맥락을 이해받고 싶어 함. 심의위원이 가진 역량 중에서 고위직 경험이나 학벌보다는 동시대 현장에서 해당 예술인이 어떤 맥락에서 지원서를 제출했는지를 이해할 수 있는 역량이 높은 사람들의 비중을 향후 더 키우는 것이 필요함

■ [다른 관점] 전문가의 편견보다 '보편적 상식'이 더 공정할 수 있다는 의견 존재

- [전문성의 역설] 가령 어떤 심의위원은 '전통 전체를 아는 전문가는 없다'라고 단언하며, 특정 유파나 학교 출신을 챙기는 '좁은 전문가'보다, 차라리 '비전문가라도 상식과 합리성을 갖춘 사람'이 심사하는 것이 훨씬 공정하고 좋은 결과를 낸다고 말함
  - 이 관점은 '아무나 심사를 해도 된다는 주장은 아님. 장르와 분야에 따라 폐쇄된 전문성에 관한 비판적 성찰의 필요성을 역설함
- [다양성의 힘] 장르별 칸막이를 치우고, 무용·연극·다원 등 '타 장르 심의위원'들이 섞여서 심사했음

때, '선입견' 없이 서류 자체만으로 평가하게 되어 '가장 공정했다'는 경험을 증언. 내가 다 안다는 가정의 위험성과 내가 잘 모르거나 틀릴 수도 있다는 전제를 하는 태도의 중요성 언급

(심의회원) "시야가 좁고 자기 고집이 센 전문가들은 그 모든 협의를 깨고 나간다... 오히려 그냥 객관적이고 페이퍼를 보는 눈이 있고, 상식적인 사람이 있으면 다른 게 필요가 없다. (중략) 전통 예술 전체의 전문가는 존재하지 않아... 그냥 그 수많은 것 중에 한두 개의 전문가지."

■ 타이틀과 전문성과의 관계에 관한 인식

- (심의회원) 50대 이상 기관장 등 '결재권자' 위치에 오래 있었던 사람들은 "20대 초반 작가들의 세계관을 이해하기 어렵다"며, 현장 감각이 떨어진 권위자의 참여를 경계하는 시각도 강함

(심의회원) "고위직에 있는 분들은 위에서 차려진 밥상만 가서 보고 잘했다. 이런 정도이기 때문에 감각이 약해요. 현장 감각이 풍부한 PD가 참여한다면 양쪽을 잘 이해해 줄 수 있는 역할이라는 생각이 들어서." (중략) "그분들(기관장/교수)이 20대 초반 작가들이 어떤 내용의 작업을 만들 것이라는 걸 어떻게 알겠습니까?"

- (예술인) 예술적 성취보다 '단체장', '교수'라는 명함이 심의회원 위촉의 기준이 되는 현실은 특히 젊은 창작자들에게 '진입 장벽'으로 작용. 지원자들은 학위나 타이틀을 가진 전문가가 아니라, 현재의 예술 현장을 공유하는 동료 전문가를 원함. 이 맥락의 이면에는 당락을 떠나 내 지원서, 제안서, 기획서의 의도를 이해받고 소통하며 심사받기를 원하는 마음이 있음
- 현장을 잘 아는 교수는 교수라도 관찮지만, 현장을 잘 모른다고 생각되는 심의회원을 반복 위촉하는 구조, 비상임위원이 본인과 친분이 있는 인사를 기용한다고 인식하는 등 인선 과정의 불투명성과 현장성과 연계된 비전문성을 비판하는 의견이 예술인에게서 나타남

■ (타 장르에 비해) 다원예술에 관한 합의된 이해와 전문가 구성의 어려움

- 다원예술을 기술(Tech) 융합이나 시각 기반의 설치 등 당시 유행하는 트렌드로 협소하게 정의하고 있음을 지적하는 진술이 많았음
- 아르코에서 지원하는 '다원이란 무엇인가?', '다원을 지원하는 가치 지향은 무엇인가?'에 관한 합의가 부족한 상태임. 이와 더불어 예술인이 추구하는 탈 장르적 실험 정신을 읽어줄 전문가란 누구인가라는 문제의식이 공통적으로 발견됨
- [스펙트럼의 과부하] 다원예술이라는 이름 아래 다양한 성격의 사업이 묶여 있음. 다원 전문가라는 단일한 전문성은 존재하지 않는데, 한 명의 심의회원이 넓은 스펙트럼을 판단하는 것의 어려움 토로
- 다원예술 심의회원은 특정 장르(연극, 무용 등) 전문가가 아니라, 최소 2개 이상의 장르를 볼 수 있는 사람"이어야 한다는 견해가 존재함
- 다원예술은 기존 장르의 문법을 파괴하거나, 기후위기-젠더-지역 등 사회적 담론을 던지는 경우가 많음. 기존의 순수예술(미학) 관점만 가진 전문가만 위촉되면, 이러한 사회적-인문학적 맥락을 읽어내지 못하고 엉뚱한 평가를 할 수 있음

(예술인) "예술 미학적인 얘기만 계속하는 분들만 평가하면 안 돼요. 예술은 잘 모르지만 사회적 맥락을 이해하고 평가해 줄 수 있는 사람들도 계시는 게 중요해요."

- 다원 장르도 타 예술지원기관에 비해 아르코가 상대적으로 포용성이 넓고 잘 이끌어 간다는 인식도 있었음. 예술 영역이 다양해질수록 다원 장르에서 필요한 행정력과 심의 역량을 숙의할 필요가 있음

■ [공정성 확보를 위해] 계파 없는 현장 전문가의 중요성

- 공정성을 해치는 주범으로 '같은 학교 출신'을 지목하며, 이를 배제하는 게 심의위원 구성에서 중요하다는 인식이 있음
- [전문성의 디테일] 단순히 '현장 전문가'가 아니라, "자기 계파 없이 움직이는 사람"이어야 한다는 조건을 강조함. 단순히 '교수나 현장가나'를 넘어, 특정 학교나 스승 중심의 '계파'를 형성하는 인물을 배제할 수 있는 것이 필요하다는 의견
- [합의 문화의 조건] 계파 없는 전문가들이 모여야만, 내 사람 챙기기가 아닌 '작품 자체에 대한 치열한 토론'과 '합의'가 가능해짐

(심의위원) "우리 분야에도 보면 자기 학교, 이렇게 계파 세우시는 분들이 보이거든요. 그런 분들은 조금 안 들어와야 될 것 같아요. (중략) 문제가 항상 애매한 지점에서 일어나거든요. 경계의 것들. 이게 공격 자금이 투여돼도 되는지... 그 부분에 대한 것들을 나름 정확하게 판단하려고 노력을 했던 것 같아요."

■ 공정성의 대가: 시스템이 아닌 '개인의 희생'에 기댄 공정

- [좁은 생태계의 비극] 전통, 문학 등 기초예술 분야는 한 다리 건너면 다 아는 사이(사제, 선후배)임. 이런 구조에서 공정하기 위해서는 전화를 안 받고, 술자리를 피하고, '은둔자'가 되어야 한다는 의견
- [지속가능성 위기] 현재의 공정성은 시스템이 지켜주는 것이 아니라, 심의위원 개인이 '욕먹을 각오'와 '고립'을 감수하며 지켜내는 것이라는 인식이 있음

(심의위원) "심의를 하는 동안에는 자기 일을 못 해요. 저 같은 경우도 선배 후배하고의 인연을 끊었었어요." (중략) "지금의 시스템은 심의하시는 분들의 희생에 근거한 공정성이기 때문에, 그분들이 과연 몇 년을 그렇게 할까요? 1년만 해봐도 안 할란다 하겠죠."

- 사무처에서는 심의 의사를 물어보고 심의위원 본인이 수락하였음. 또한 심사 대상과의 관계성에 따라 심의를 회피할 수도 있음. 그럼에도 좁은 생태계에서 전담 심의위원이 느끼는 압박을 확인할 수 있음
- 심의위원의 공정성 마인드셋 제고와 이에 따른 행동 강화도 중요하지만, 시스템 내에서 심의위원이 공정성 마인드셋을 유지, 감당할 수 있도록 보호하는 맥락도 함께 고려하는 것이 필요함

## 2. 심의위원 위촉 프로세스에 관한 딜레마

### ■ 이해충돌의 사각지대와 역설적 무능 발생 가능성

- 현장성에 기반한 전문가를 심의위원으로 요구하지만, 동시에 현장 전문가는 현장에 이해관계자가 너무 많아 심의위원 위촉 과정에서 제척 또는 회피되는 딜레마가 존재함. 심의위원 풀이 좁은 기초예술 분야에서 '이해충돌 방지(제척/회피)'를 기계적으로 적용하면, 해당 분야를 잘 아는 '진짜 전문가'는 모두 배제되고, 맥락을 모르는 비전문가만 심의에 남게 될 수 있음
- 단순히 학교·지역 연고를 피하는 기계적 회피를 넘어, '자신만의 세계에 갇힌 협소한 전문성'을 가진 전문가도 걸러낼 수 있는 고차원적인 공정성을 요구함

### ■ 풀(Pool) 제도의 역설: 공정성이 전문성을 가로막는 현상

- 블랙리스트 이후 도입된 풀(Pool) 추천제가 초기에는 도입이 불가피했으나, 현재는 당대 가장 활발한 현장 전문가를 섭외하지 못하게 하는 족쇄로 작용하기도 함
- 행정인은 전문가를 부르고 싶지만, 제도가 이를 막는 상황이 있음. 기계적 공정성이 실질적 전문성을 저해할 수 있는 게 구조가 존재함

(사무처) "오히려 모시고 싶은 사람이 있는데 풀에 없으면 못 모시는 거예요. 심의위원 풀 구축은 약간 레드 테이프(Red Tape, 불필요한 요식)인 부분이 있어요. 저는 그래서 이 부분은 정리하는 게 맞는 것 같아요."

### ■ (비상임위원) 사무처로부터 충분한 공유 부족에 관한 인식

- [권한의 모호함] 비상임위원들이 심의위원을 추천하지만, 최종적으로 누가, 어떤 기준으로 섭외 순위가 결정되었는지에 대해 사무처로부터 충분한 공유를 받지 못한다는 인식이 존재함. '섭외 순위의 힘과 권한'의 문제와 연결됨
- [투명성 제고] 심의위원 선정 과정을 '비상임위원에게 투명하게 공개'하고, 사무처의 자의적 판단을 견제할 수 있는 장치가 필요하다는 의견이 존재함
- [실제 행정 절차] 점담심의위원회 구성 시, 사무처는 비상임위원과 섭외 순위를 협의하여 확정하고 팀장과 비상임위원의 서명이 들어간 구성협의서를 문서로 남김. 이에 따른 섭외 후보자별 섭외 현황 및 위촉 결과도 문서로 남기고 내부 직원은 열람이 가능함
- 추천의 투명성 관점에서 제도화가 되어 있음에도 충분하게 공유받지 못한다는 인식과의 차이를 좁힐 필요가 있음

### ■ 비상임위원 중심의 줄 세우기 가능성에 관한 우려

- [협의의 한계] 사무처와 비상임위원이 1.5배수씩 추천해서 '협의'하지만, 장르에 따라 "비상임위원 우선으로 섭외 순위가 결정"되기도 함. '협의'의 의미가 제대로 작동하지 못하는 경우도 있음
- [디테일한 권력 작동 방식] 추천 비율은 동등할지 몰라도, '누구에게 먼저 전화할 것인가(Priority)'를 정하는 협의 과정에서 비상임위원의 힘이 강하게 작동할 수도 있음

(사무처) "반반씩 추천하긴 하는데, 섭외 순위도 중요하거든요. 비상임위원님이 '나는 사무처 추천보다는 위원회 추천이 더 나아, 우선순위로 해'라고 할 수도 있는 구조거든요."

- [현실적 한계] 사무처가 좋은 사람을 추천해도, 비상임위원이 "사무처 추천 인사는 이미 많이 했다"며 후순위로 밀어버리면 섭외가 어려울 수 있는 구조

■ 심의위원 선정에 관한 사무처와 비상임위원 간 인식 차이 확인

○ [정보의 비대칭 vs 절차의 디테일]

- 비상임위원의 시선 (결과 중심): '최종 결과(섭외된 명단)'를 통보받을 때의 '정보 단절'에 주목. 자신이 추천한 사람이 왜 안 됐는지, 사무처가 누구를 우선순위로 섭외했는지에 대한 '과정의 공유'가 제도적으로는 존재하더라도 부족했다고 인식함
- 사무처 담당자의 시선 (과정 중심): 섭외 전 '우선순위 결정 회의' 단계에서 작동할 수 있는 '비상임위원의 권력'에 주목. 형식적으로는 협의의 과정을 지향하지만, 비상임위원이 "내가 추천한 인사를 1순위로 해달라"고 요구하면 사무처 직원은 거절할 수 없는 '위계 구조'가 존재함을 토로

○ 권한의 사각지대에서 발생한 불신 비용

- 비상임위원과 사무처가 1.5배수씩 추천한 뒤, 이를 대면 회의를 통해 통합하는 과정이 존재함. 그런데 '누구를 탈락시키고 누구를 1순위로 올릴지'에 대한 명확한 기준(Rule)이 없음

■ 개방성을 전제로 한 적극적 '캐스팅' 시스템 필요

- 현장에서 활발히 활동하는 전문가(예: 연출가, PD 등)는 정작 심의위원 풀에 없거나, 공모 절차가 번거로워 지원하지 않는 경우가 많음
- 현장에서 두각을 나타내는 전문가를 상시 모니터링하고 능동적으로 섭외하여 후보군에 포함시키는 체계 필요. 적재적소에 필요한 전문가를 투입할 수 있는 유연성 확보에 관한 의견도 있음
- 후보단에 적절한 전문가가 없다고 판단한 분야는 후보단 밖에서 전문가를 위촉하는 것이 필요하며, 이는 제도적으로 이미 마련되어 있음 (기존에는 전담심의제 미적용사업에 한해 후보단 외에서 일부 위촉하였고, '26년부터 전체 지원사업으로 확대함). 이 제도를 좀 더 적극적으로 활용하여 사업 특성에 가장 적합한 전문가가 위촉될 수 있도록 노력해야 함

■ 전담심의위원의 본인 활동 제약에 대한 사무처의 이해 필요

- 전담심의위원은 '이해충돌 방지' 제도로 인해 전담심의위원으로 위촉된 다음 자신의 활동이 일부 제한됨. 예를 들면, 전담심의위원으로 위촉된 직후 주변 예술인의 자문 및 프로젝트 간접 참여를 스스로 제한하기도 함. 또한 대부분의 예술 활동 발표가 이루어지는 가을에 선정된 작품의 모니터링을 다녀야 하므로 만약 해당 시기에 자신의 예술 활동 발표도 중복될 경우 일정 관리에 큰 어려움을 가짐
- 심의와 모니터링에 참여하는 실질적인 기간은 1-2개월이라 하더라도, 이해충돌 방지를 위해 본인이 스스로를 제한하거나 제척 또는 회피되는 과정으로 인해 전담심의 활동이 길어질수록 심의위원은 본업인 현장 활동에 소홀해지게 되고, 이는 심의위원의 가장 중요한 자질인 '현장 감각'을 무디게 만드는 역설이 발생한다고 호소함

### 제3절 [실행단계] 심의 현장의 풍경과 갈등

#### 1. 필요한 심의 기준과 규격화된 양식

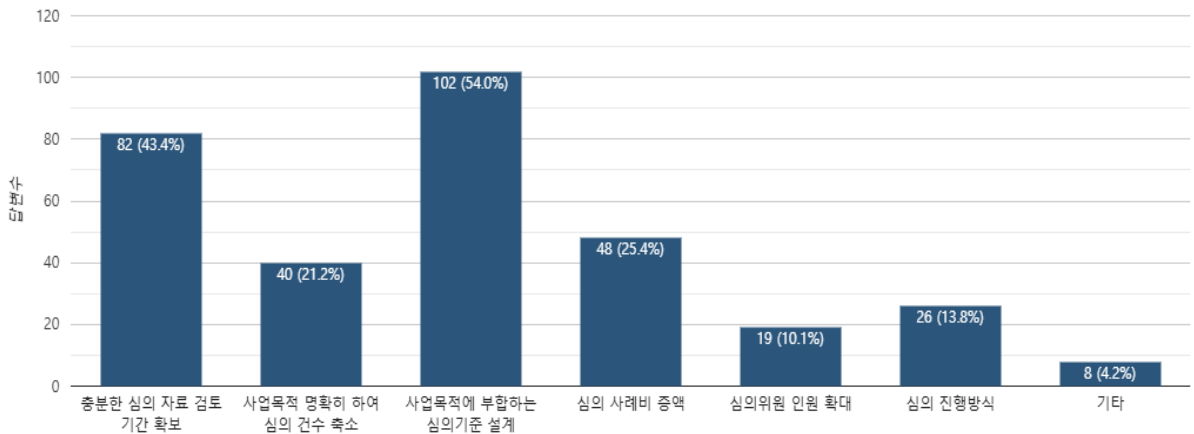
■ 모호한 지원사업 공고문으로 인한 혼란 초래

- [모호성의 폐해] ‘우수 레퍼토리 견안’과 같은 문구가 가진 모호한 의미로 인해, 예술인들은 문구의 의미를 심도 있게 파악하고 이를 충족하는 신청서를 작성하려고 노력하기보다 심의위원의 성향을 ‘복불복’인 상황에서 자신이 맞추어야 한다는 압박감을 가짐
- [가치 강요의 위협] 또한 지원신청서 평가를 잘 받기 위해 특정 사회적 가치를 억지로 끼워 넣어야 하는 상황이 있으며, 이는 지원서를 실제 의도와 다르게 만들 때도 있음

(예술인) "갑자기 광석 캐기 같은 느낌을 받을 때가 있는 것 같아요. 없는 말들을 막 쪼개서 조합해서 해내야 하는 어느 쪽으로 뭘 설명해야 될지 모르니까 경험 많은 사람만 받아 가는 시스템." (중략) "결과표를 보고서야 '아 심의위원들이 이런 관점이었구나'를 나중에 알게 되거든요. 이건 별로 공정하지 못하지 않나."

■ (심의위원의 인식) 설문 데이터 검토

[그림 3-4] (심의제도 개선 설문조사, 심의위원) 심의 참여 시 가장 개선이 필요한 점



- 심의를 하는 입장에서 개선이 필요하다고 인식하는 영역은 사업목적에 부합하는 심의 기준 설계 (54%, 102명), 충분한 심의 자료 검토 기간 확보(43.4%, 82명)이었음
- 심의위원이 심의를 할 때, 이미 행정적으로는 평가 지표 항목이 갖추어져 있는데도 불구하고 왜 ‘사업목적에 부합하는 심의기준 설계’가 가장 필요하다고 인식하는지 고민이 필요함
- 여기서 사업목적에 부합하는 ‘심의 기준 설계 권한과 책무를 누가 가져야 하는가?’의 질문이 이어질 수 있음. 사무처, 전담심의위원, 비상임위원 등 주요 참여 그룹의 권한과 책임 분배가 필요함

■ [심의 기준] 가이드라인의 무력함: 행정력의 한계

- 또 다른 관점에서 사무처는 심의 '가이드라인'을 제시하지만, 심의위원회가 '우리 권한으로 이렇게 더

하겠다'라고 하면 견제하거나 막을 방법이 부족함

- 사무처의 가이드라인과 심의위원의 재량권 사이의 모호한 경계에서 문제가 발생할 수 있음. 결과에 대한 책임은 사무처가 지지만 과정에 개입할 권한은 없는 비대칭성이 존재함

(사무처) "우리가 가이드를 잘 만들어도 심의위원 구성에 따라서 되는 경우도 있고 안 되는 경우도 있어요.  
(중략) '이건 너무 아닌 것 같은데요. 더 깎고 싶어요.' 그러면 절대 안 된다고 할 수도 없는 거고..."

■ [심의 기준] 장르와 생태계의 특수성 인정

- 모든 장르를 동일한 잣대로 평가하는 시스템의 경직성을 지적하는 의견도 있었음
- '다원예술'의 정의가 모호하여 심의위원이 혼란을 겪거나, 특정 장르는 블라인드 심사가 더 적합하다는 등 목소리가 있었음. 장르별 특수성에 따른 행정 기준에 관한 논의도 필요함
- 특히, 지원사업이 단발성 프로젝트 지원에 그치지 않고 '예술 생태계의 다양성을 보호'하는 관점에서 설계되어야 심의도 그에 맞춰 책임감 있게 진행될 수 있다는 인식이 있음
- 장르 특수성 인정에 관한 목소리 이면에는 심의위원을 현장 전문가로 구성해달라는 의견이 있었고, 해당 의견은 "내 장르의 특수성을 아는 사람이 평가해 달라"는 지원체계 전문화 요구와 연결됨

■ [심의 기준] 다원예술의 특수성: 규정할 수 없는 것을 규정하려는 시도에 대한 저항

- [장르의 오해] 다원예술은 여러 장르의 단순한 조합이 아니라, '기존 예술이 포섭하지 못하는 새로운 질문(환경, 젠더, 기술 윤리 등)'을 던지는 장이 되어야 함. 따라서 심의위원도 미학적 기준뿐만 아니라 '사회적·공공적 맥락'을 읽을 줄 아는 사람(예: 지역 연구자, 활동가)이 포함되어야 함
- [평가의 난점] 책 출판, 리서치, 워크숍 등 '비물질적 결과물'이 많은 다원예술을 '전시 횟수'나 '관객 수'로 평가하는 것의 한계를 지적함. 사업 성격에 맞는 '유연한 평가 지표'에 대한 욕구가 있음

(심의위원) "예술 미학적인 얘기만 계속하는 분들이 이걸 평가하면 안 돼요. 예술은 잘 모르지만 사회적 역할을 할 수 있을 것 같다고 얘기해 줄 수 있는 사람들의 교류가 중요해요." (중략) "다원이 기술 융합, 시각 예술이 다원이다 등 이렇게 생각하는 경우가 있거든요. 근데 사실 아르코가 규정하는 다원은 그런 것들이 아니라는 것을 계속 얘기할 필요가 있을 것 같고."

■ [심의 기준] 아르코에서의 연극과 뮤지컬

- [기울어진 운동장] 연극 중심의 심의위원 구성 속에서 상업성이 짙은 뮤지컬은 '예술성 부족'이나 '상업적 논리'라는 이유로 낮게 평가될 수 있음
- [평가 틀의 불일치] 산업적 속성이 강한 뮤지컬을 순수 연극의 잣대로 평가하는 것은 '종목이 다른 선수에게 같은 룰을 적용하는 것'과 비슷하다는 인식. 아르코가 지원제도에서 뮤지컬 장르를 어떤 가치 기준으로 지원하고 심의해야 하는지에 관한 공론화가 필요함

■ [심의 기준] 예술적 가치보다 행정적인 부분이 심의 인터뷰에서 중요하게 작용

- 심의 과정에서 '본질(작품성)'을 흐리고 '지엽(행정)'적인 부분에 집중하게 만드는 문제가 있음을 지적함

- 심의는 예술적 가치와 기획 의도를 평가하는 자리여야 하는데, '세트 재활용 안 하나', '자부담 금액 틀렸다'는 식의 행정적 지적이 심의 분위기를 압도하고 당락에 결정적 영향을 미친다고 인식하는 경향이 있음
  - 예술인에게 '행정적으로 미숙하다'는 지적은 작품의 가치를 논할 기회를 박탈하는 신호를 줌. 예술인들은 이를 합리적 검증이 아닌 '떨어뜨리기 위한 명분 찾기'로 받아들임
- [기울어진 운동장] 행정 경험이 부족한 신진 예술인에게 이런 질문은 '치명타'가 되어, 결국 행정 경험이 많은 기성 단체와 예술인이 유리한 구조를 만듦

(예술인) "심의에서 계획의 본질을 건드린 게 아니라, 작은 영역 하나 딱 건드렸는데 이게 가중치가 커지면서 전체 판을 흔들어요." (중략) "예술인들은 행정가가 아니기 때문에 예산에 대해서 완벽하게 채워 넣지 못할 때가 많은데, 그게 불리하게 작용될 때가 많은 것 같아요."

## 2. 심의의 양과 질적 속의의 한계

### ■ [심의의 양] 책임의 물리적 한계

- 심의위원들은 심도 있는 심의를 원하지만, '심의 분량이 지나치게 많다'라는 물리적 장벽을 가장 큰 문제로 인식함
- 물리적 과부하의 실체는 단순한 양의 문제가 아니라 범위도 문제로 지적됨
  - 제도의 취지(과정 중심, 연속성)에는 동의하지만, 가령 공연 창작주체 사업의 범위는 공연제작, 극장, 축제, 청년 등 한 명의 심의위원이 감당하기에 지나치게 넓다는 점을 지적함. '26년부터 청년 그룹을 별도 분리할 예정으로 이 문제가 다소 개선되겠지만, 그럼에도 불구하고 여전히 세부 사업별 전문가 풀을 별도로 관리 및 위촉해야 한다고 예술인들은 생각함
  - 이는 심의위원 개인의 역량 부족이라기보다, 서로 다른 전문성(극장은 운영, 축제는 큐레이팅, 공연은 연출 등)이 필요한 영역을 '전담'이라는 이름으로 묶어버린 제도 설계의 한계임

(심의위원) "처음에 얘기했던 것보다 스펙트럼이 너무 넓었어요. 극장에 있었던 사람은 극장만 알고, 축제는 깊게 모르는데 심사는 혼자잖아요. 너무 섞었어요."

- 단순히 힘들다는 불평이 아니라, 투입해야 하는 물리적 에너지가 소수의 전문가에게만 집중되어 결국 시간적 여유가 있는 소수만 참여 가능한 구조적 모순이 있음. 즉, 업무 과중이 심의와 필요한 전문성 매칭의 적절성을 해치는 결과로 이어짐

■ (심의위원의 인식) 전담심의위원 설문조사 의견

순위	'24년 전담심의위원('24.6월)	순위	'25년 전담심의위원('25.6월)
1	충분한 심의 자료 검토 기간 확보	1	충분한 심의 자료 검토 기간 확보
2	심의평가 시스템 편의성, 효율성 개선	2	심의 사례비 증액
3	심의 사례비 증액	2	사업목적 명확히 하여 심의 건수 축소
3	사업목적 명확히 하여 심의 건수 축소	4	팀별 상이한 심의 진행방식
3	심의 전 심의위원 사전 논의의 장 마련	5	심의위원 인원 확대
6	심의위원 인원 확대		

○ 24-25년 외부 전담심의위원 대상 설문조사에서 가장 많이 도출된 개선 의견

■ [심의의 양] 사례비 증액 의견

- 심의평가에 투입하는 역량과 시간에 비해 '사례비가 적다'는 인식을 전반적으로 확인할 수 있었음
- 심의위원의 인식 맥락을 보면, 1) 아르코가 하는 일은 중요한 일이고 이에 좋은 마음으로 수락했는데, 2) 예상했던 것보다 '심의의 양'이 이렇게 많은 줄은 몰랐음. 3) 막상 참여해 보면 서류 검토, 인터뷰, 모니터링 등에 투입한 시간에 비해 사례비가 낮은 건 사실임. 하지만 지원한 예술인들을 생각하면 '허투루 일할 수는 없다'라는 맥락이 있음. 여기서 사무처가 심의위원에게 심의 업무를 제안할 때, 총 업무량(검토해야 하는 지원자 수, 서류의 양, 인터뷰 인원, 심의 의견 작성 항목 등)과 예상 투입 시간 등도 사전에 구체적으로 소통하는 것이 중요함
- 아르코에서 심의위원으로 일한다는 것은 단순히 사례비의 금액으로 환원하기 힘든 다양한 가치를 얻을 수 있는 것도 사실임. 하지만 심의 역량에 관한 전문성을 검증받은 소수의 사람이 이름을 걸고 진정성 있게 심의에 참여하게 될 때, 잃게 되는 기회비용도 클 수 있음. 심의를 하는 일이 '덤으로 하는 일'이 아니라 '가장 중요한 일'이라고 여기며 집중할 수 있는 여건을 마련해야 함

■ 심의위원 인원 확대

- 전담심의제도가 가진 효율성에도 불구하고 다양성의 기초 위에서 균형 있는 심의를 진행하는 데 문제가 있을 수 있음. 소수의 인원이 다양한 층위의 사업을 심의했을 때, 전문성의 한계와 주관성 매몰 위험이 있을 수 있음
- 1차 서류 심사는 2배수 심의위원이 참여하면 좋겠다는 제안 의견도 있었음. 여기서 특정 사업에 들어온 서류가 100개라고 가정했을 때, 1~50번을 보는 사람과 51~100번을 보는 사람을 달리 가도 되는가의 문제가 생김
- 심의위원 확대에는 심의를 만나는 '다양성의 눈'을 증가시키는 관점과 심의 양을 줄일 수 있는 처방의 맥락이 차이가 있을 수 있음

■ [질적 속의] 합의가 부족한 투표 시스템의 한계

- 현재 제도적으로 종합 토론 후 채점을 하게 되고, 실제로 대부분 토론 과정을 운영함

- 하지만 실질적으로는 심의위원회 구성과 토론 문화의 성숙도에 따라 토론의 양적·질적 차이가 나타남. 심의위원이 해당 사업이나 지원된 프로젝트에 대해 충분히 이해하지 못할 경우 질적으로 높은 수준의 토론이 이루어지기 어렵고, 사업의 스펙트럼이 넓고 심의위원마다 전문성의 종류가 상이할 경우에도 토론이 원만히 이루어지지 않음
- 이런 상황이 지속되면, 예술인의 지원사업 탈락 결과를 충분히 논리적으로 설명하고 설득하기 어려움. 심의 결과 발표와 함께 공개되는 '심의 총평'에 대해서도 예술인 다수는 '명목적이고 형식적이다'라고 인식하는 이유도 대부분의 심의 총평이 나열식으로 각자의 의견을 기술하는데 그치고, 종합적으로 해당 지원사업이나 해당 연도의 지원 경향을 통찰력있게 서술하지 못하기 때문임

(심의위원) "그 부분은 설명 불가능해요. 투표한 거예요. 투표. 그러니까 투표 결과상 그렇게 됐다라고 밖에 설명해 줄 수가 없어요. 왜냐하면 우리도 토론을 제대로 해보지 못했어요." (중략) "심사평 때문에 난리 났잖아요. 의견 있으신 분들 코멘트 달아달라고 해서 다 달았어. 맥락이 없이 혼합이 안 되는 거예요."

■ [질적 속의] 점수가 아닌 '토론'이 만든 공정성

- 심의 장소는 고요한 채점장이 아니라는 의견. 내가 지지하는 작품을 뽑기 위해 다른 위원들의 편견을 깨고, 논리로 방어하는 '치열한 공방전'이 벌어지는 곳
- [침묵의 카르텔 타파] "좋은 게 좋은 거지"라며 침묵하는 것이야말로 직무 유기임. 내 이름을 걸고 싸워서 관철 시키는 것, 혹은 치열하게 싸우다 졌다면 승복하는 것. 이 과정 자체가 공정성의 실체라고 인식함

(심의위원) "저는 심의를 '지상전'이라고 표현해요. 내가 이 작품을 왜 지지하는지 다른 위원들을 설득해야 하고, 그 치열한 공방 속에서 합의가 도출되는 거죠." (중략) "점수는 결과일 뿐이고, 그 과정에서의 토론이 진짜 심의죠. 거기서 말을 안 하고 점수만 매기는 건 비겁한 거예요."

- [토론의 기능] '치열한 토론'을 통해 심의위원 간의 시각 차이를 좁히고 합의를 도출할 수 있었다는 의견도 있음. 이 과정 자체가 '심의의 전문성'을 증명하는 과정임

(심의위원) "다른 의견에 대해서 경청하고, 거기에 대해 제3의 대안이 있을 수 있겠느냐 이런 것들도 많이 이야기를 했었거든요." "누구 점수는 높았는데 누구는 낮다 그러면... 그 지점이 편차를 불러낸 지점이 어디인지 공유하고 토론하다 보면, 아 내 판단이 잘못됐다 고치거나."

■ [질적 속의에 관한 인식] 집단지성과 심의 독립성의 줄타기

- 상반된 요구가 공존함. 한쪽에서는 심의위원 간 사전 미팅과 의견 조정을 통해 기준을 합의해야 한다고 주장함
- 다른 한쪽에서는 목소리가 크거나 심의 태도가 좋지 않은 위원이 분위기를 주도하는 것을 막기 위해 철저한 독립 평가(개별 채점 후 합산)를 선호함. 이는 토론을 통한 '합의된 관점'의 필요성과 심의위원 간 '독립적 소신' 사이의 갈등임. 해당 관점은 토론이 불필요하다는 의견보다는 토론의 질을 떨어트리는 방식과 태도가 제대로 견제되지 않을 때의 위험에 관한 인식으로 볼 수 있음
- 속의의 질적인 제고를 위한 제도와 성숙한 심의 문화를 만들어 갈 수 있는 처방이 필요함

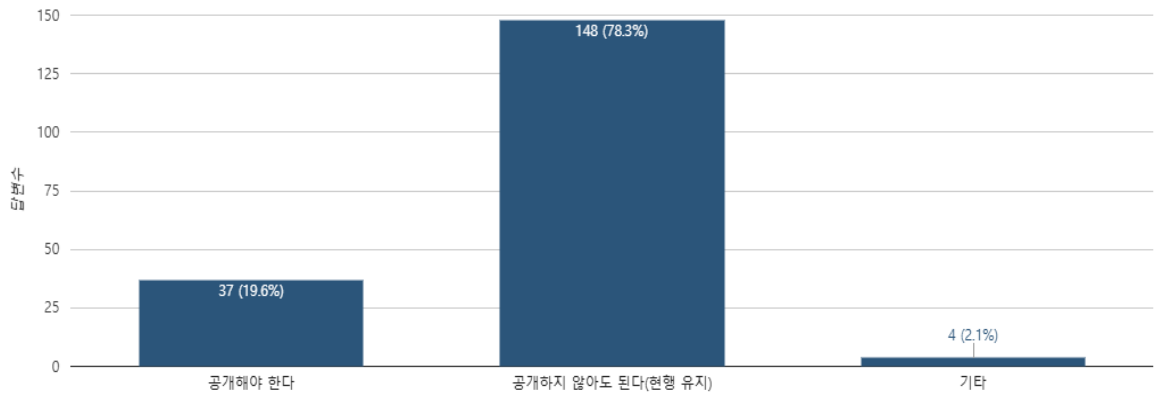
### 3. 심의 정보 공개와 투명성의 문제

#### ■ 투명성의 역설

- 점수나 회의록 공개가 투명성을 높일 것으로 기대하지만, 실제로는 '심의위원회에 대한 보호'가 선행되지 않으면 위축된 심사(방어적 점수 주기)로 이어질 수 있음을 경고하는 의견도 있음. 책임 있는 심사를 위해서는 '익명성 뒤의 안전'이 필요하다고 말함
  - 만약 심의위원의 개별 점수를 공개하면 심의위원들이 압박을 받아 '상향 평준화'된 점수를 남발할 우려가 있으며, 소모적 논쟁을 피하기 위해 방어적인 태도를 취할 수 있음

#### ■ (심의위원의 인식) 설문 데이터 검토

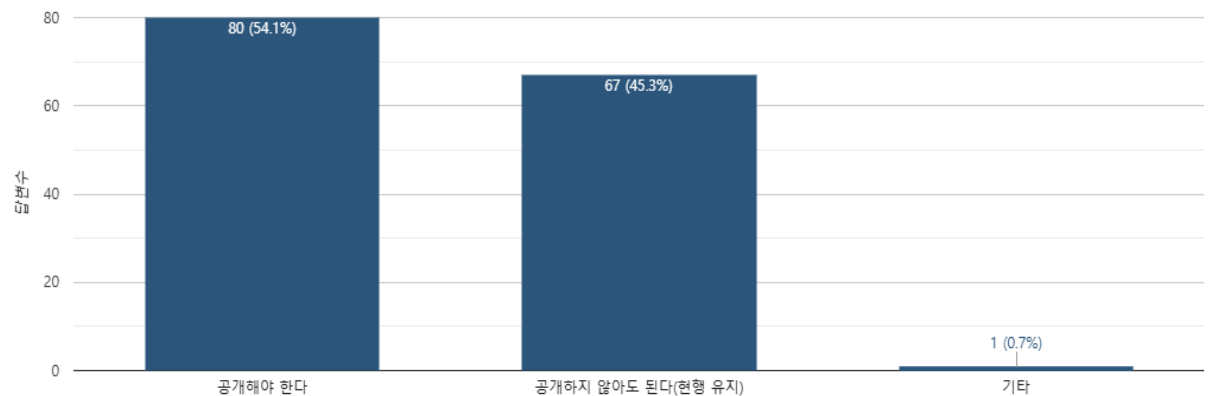
[그림 3-5] (투명성의 역설, 심의위원) 심의위원의 개별 평가점수 공개 여부



- 반대(78.3%)가 찬성(19.6%)보다 많았음. 점수 공개 시에도 전담심의위원으로 참여할 의향이 있는지에 대한 질문에는 그럼에도 불구하고, '있음(77.8%)'로 '의향 없음(22.2%)'보다 높았음
- 반대 의견의 맥락은 공개 시 소신 평가가 어렵고 민원에 시달려 방어적 점수를 줄 우려가 큼. 점수를 공개하면 순위가 드러나 신청자도 상처를 받을 수 있음
- 긍정 의견은 심의위원은 자신이 아는 사람에게 후한 점수를 줄 수 있어 심의위원의 평가 점수가 공개되어야 하고 검증되어야 한다는 맥락이 있음

#### ■ (예술인의 인식) 설문 데이터 검토

[그림 3-6] (투명성의 역설, 예술인) 심의위원의 개별 평가점수 공개 여부



- 찬성(54.1%)이 반대(45.3%)보다 많았음
- 긍정 의견은 심의의 블랙박스에 대한 투명성을 높여야 지원하는 예술인들이 느끼는 제도에 대한 의심을 거두고 신뢰감을 높일 수 있다는 맥락이 있음. 심의위원의 공정성 마인드셋이 의심스러울 경우, 보이지 않으면 믿기 어렵다는 전제가 있음
- '공정하더라도 신뢰가 높지 않다면 일부 상처가 생겨도 차라리 투명성을 확 높이면 제도에 관한 신뢰가 높아질 수 있다는 인식이 있음
- 반대 의견은 투명성의 역설에 관한 우려를 재확인함

■ 좁은 현장에서 제척(회피)의 한계

- [회피의 딜레마] 아는 사람을 다 제척(회피)하면, 결국 그 분야를 잘 모르는 비전문가만 남아서 심사하게 됨. 차라리 "알더라도 사심 없이 평가할 수 있는 사람"을 신뢰해야 한다고 주장함

(심의위원) "전통 쪽은 너무 좁아서 다 제척하면 심사할 사람이 없어요. 차라리 그걸 오픈하고, 그래도 공정하게 할 수 있는 사람을 믿고 맡겨야지."

- [확장의 필요성] 제척(회피)의 경우의 수가 많다면 장르 내에서만 평가하지 말고, 타 장르와 섞어서 평가하거나, 장르 간 칸막이를 확장하여 '고인 물'을 순환시켜야 한다는 의견도 있음

■ 피드백의 진공 상태

- 심의 결과 발표 후 발생하는 '민원'의 근본적인 원인은 탈락했다는 사실 그 자체가 아니라, 납득이 가능한 설명이 부족하기 때문임
- 심의결과 상담 제도나 지원심의옴부즈만 제도는 외부 전문가들이 '위반사항의 유무'를 행정적으로 판단하는 것으로 예술적 가치에 대한 피드백이 없음. 예술인들이 기대하는 것은 행정적, 규범적인 부분보다 예술적 부분에 대한 피드백임
- 특히 예술인들이 탈락 후 해당 심의가 불공정했다고 인식하는 경우의 대부분은 '심의위원 위촉'의 문제와 연동되었는데, 특정 심의위원의 위촉으로 인해 이와 유사하고 친숙한 작업이 다수 선정되었을 때 이들은 탈락의 이유를 자신의 실력보다 심의위원으로 생각하였음
- 만약 심의 결과에 대해 서술식의 형태로 자세히 피드백을 전달하는 방식으로 '설명 책임'을 강화했다면, 예술인들이 가진 맹목적인 심의위원에 대한 오해나 불신을 해소할 수 있으며, 단순한 점수표가 아닌 비평적 피드백을 통해 이들의 예술 세계가 한층 더 성장할 수 있는 기회를 제공함

■ 비선정자 대상 심의결과 컨설팅·상담에 대한 높은 호응 확인

- [적극적 소통 사례] 심의위원 중에서 탈락자 중 희망자에게 1:1로 30분~1시간씩 '왜 점수가 낮았는지, 포트폴리오는 어떻게 고쳐야 하는지'를 설명해 주는 자문 세션 운영 경험 진술

(심의위원) "제가 비선정자 대상의 심의결과 컨설팅에 참여한 적이 있어요. 저는 지원심의 당시 왜 나는 이 사람한테 낮은 점수를 줄 수밖에 없었는지를 미리 확인했고, 현장에서 그냥 자연스럽게 비평하는 것처럼 했어요. 작가들 피드백이 되게 좋았대요. 뭐가 잘못됐는지를 알았다고. 저도 너무 의미 있는 자리였고요."

- 탈락자 자문 세션
  - 불만 해소를 넘어, 지원자들이 뭐가 잘못됐는지를 알았다며 고마워하는 반응을 이끌어냄. 이는 남

- 득 가능한 설명이 책임성의 핵심임을 보여 주지만 제도를 고도화하기 위해서는 비용이 상승함
- 지원사업에 참여한 예술인이 아르코 전담심의제도가 타 기관 심의제도에 비해 가진 강점 중에서 '공모 심의결과 상담 부스 및 옴부즈만 제도 운영'을 강점으로 꼽는 사례도 있음

## 4. 정교한 채점 설계와 장기적 성과 검증

### ■ 심의위원회에 따라 점수 가중치의 차이 존재

- 심의위원 A가 주는 85점과 B가 주는 85점의 값어치에 차이가 있을 수 있음. 심의위원 A는 85점을 최저점으로 사용하고 B는 최고점으로 사용할 수 있음
- 심의위원회에 따라 지원자별 상대적 점수의 차등을 10점 미만에서 사용하는 사람도 있고, 30점 이상으로 사용하는 사람도 있음
- 심의위원이 점수를 주는 것은 고유한 권한으로 편차가 크더라도 '나는 이렇게 보았다'라고 할 경우 수정 의견을 주기 어려움. 점수 구간별 심의위원의 눈높이가 어느 정도 합의할 수 있는 설계와 협의가 필요할 수 있음

### ■ 최하점 배제

- [한 명의 리스크] 경쟁이 치열한 사업에서 심의위원 한 명의 편향된 '튀는 점수(Bias)'가 당락을 바꿈
- [현실적 대안] 모든 위원이 완벽할 수 없음을 인정하고, 시스템적으로 과도한 '이상치(Outlier)'를 제거하는 것이 가장 현실적인 공정성 확보 방안이라고 주장

(전담 심의관) "한 사람 한 사람에 의해서 당락이 좌우되는 게, 한 사람이 최하위를 줬다 그러면 그 사람 때문에 선정권에 들어갈 수가 없는 경우도 분명히 생겨요. 그래서 최하점은 뺐으면 좋겠다."

### ■ 상세한 채점 설계 시도

- 3인의 심의위원이 점수를 줄 때 "점수 구간을 정확히 합의하지 않아" 특정 심의위원의 의견이 과대 대표되는 왜곡 현상이 일어남. 현실에서 점수 구간은 A~E 등급별로 채점하게 되어 있음. 하지만 A~E 등급 기준과 가치에 관해서는 심의위원 간 주관성이 개입될 여지가 존재함
- 특정 등급별 가치 기준에 대해 특정 심의위원의 편향이 강하게 작동할 수 있음. 이런 편향은 심의 결과에 너무 많은 영향을 주게 됨
- 이를 완화하기 위해 5인 이상 심의 시, 7인 이상 심의 시 최저점, 최고점 제외 등을 통한 통계적 보정으로 '편향의 보장'이 필요할 수 있음
- 공정한 결과를 위해서는 채점 산식 자체의 정교함이 필요함

### ■ 벤처기업식 3년 유예 평가 도입

- [평가의 유보] 1년 단위로는 외부 변수 때문에 제대로 된 '공과(功過)'를 따지기 어려움. "죽어 되든 밥이 되든" 3년은 지켜본 뒤, 확실하게 책임을 묻거나 포상하는 시스템이 필요함. 1년 단위의 단기

평가로는 예술인(단체)의 진짜 실력과 역량을 판단하기 어렵다는 인식

- [현장의 관성] 현재는 명확한 퇴출 기제가 없어, 실력이 없어도 보조금 받아본 이력만으로 계속 연명하는 단체들이 생태계를 교란하고 있다는 인식도 있음

(심의위원) "현장 감각대로 심사를 해보면, 지금 한 절반 이상은 보조금 받으면 안 돼요. 오히려 오래된 단체들이 현장을 못 따라가서 문제다."

## 제4절 [환류단계] 선정 이후 교부와 모니터링의 관리와 책임

### 1. 교부의 시간: 삭감과 변경의 딜레마

- (사무처 담당자) 교부 및 변경 관리: 샌드위치 행정 - 심의위원과 예술인 사이의 외로운 줄타기
- [계획 변경의 딜레마] 여러 이유로 발생한 예산 삭감으로 인해 "대극장에서 소극장으로 바꾸겠다"는 예술인과, "그럴 거면 왜 뽑았냐"는 심의위원 사이에서 담당자는 '결정의 어려움'에 빠질 수 있음
- [책임의 전가] 심의위원들은 예술인이 요청한 핵심 변경 사항의 결정에 대해 '사무처가 1차적으로 판단해 달라'고 미루고, 사무처가 판단하면 '왜 마음대로 결정했냐'라고 비판받을 때도 있음
- 교부 변경 사항에 관한 사례가 다양해 판단의 가이드가 필요하다는 의견과 가이드 설정 근거에 관해 또 다른 민원이 발생할 수 있다는 어려움이 동시에 존재함
- 교부 변경에 대한 구체적인 가이드라인의 부재로 담당자별 판단 기준이 상이할 수 있음

(사무처) "재량권이 있다고 하지만 지금도 계속 딜레마가 이어지고 있긴 해요. 그래서 어느 순간부터는 담당자들이 굉장히 행정적으로 변하게 되는 것을 보게 되거든요."

- 존중의 유연함과 보조금법 원칙의 줄타기
- 담당자의 재량권(유연성)과 심의위원 원칙(심의 취지 준수)의 충돌 가능성 존재
- 사무처는 행정적 유연성을 발휘해 변경을 승인하려 하지만, 심의위원은 이를 심의 취지 훼손으로 보아 반대하는 경우 갈등이 발생할 수 있음
- 예술 창작은 본질적으로 변수(배우 부상, 연출 변경 등)가 많음. 원칙적으로는 이를 인정해야 한다고 보지만, 관객과의 약속(러닝타임 등)을 어기는 변경까지 허용하는 것은 '방임'이라는 인식이 강함. 여기서 유연함과 원칙 사이에서 충돌이 발생함

(심의위원) "예산 삭감 이유에 대해 예술 창작은 변수가 많기 때문에 지속적인 변화가 있을 수 있음을 전제하지만, 60분이라고 했는데 35분으로 줄면 관객에 대해서 예의가 없는 거죠."

- 예술인 입장에서도 당초 의도와 기획, 계획의 변화가 필요할 때, 필요한 이유와 맥락을 설명할 수 있어야 함. 제대로 된 설명 없이 '왜, 안 되느냐? 예술의 자유를 침해한다'라고 주장만 할 경우 행정이 포용성을 갖고 있더라도 상호 관계가 어려워질 수 있음. 심의를 통해 인정받은 의도와 기획, 계획은 약속이고 이에 관한 예술인의 책임성도 중요함

- 예산 삭감의 불투명성: 구조적 원인

- 지원자들은 선정된 후 예산이 삭감되었을 때 그 이유를 납득하고 싶어 하지만, 인터뷰에 참여한 일부

심의위원은 이를 설명이 어려운 영역이라고 고백함. 예산 총액에 맞춰 기계적으로 삭감(n분의 1)되는 경향성도 존재함

■ [교부의 과정] 함께 하는 파트너십 vs. 영혼 없는 행정

- 예술인이 느끼는 행정의 수준에는 차이가 존재함. 즉, 예술인은 예산이 삭감되는지 여부와는 별개로 사무처 담당자의 사업 및 프로젝트에 대한 이해도에 따라 담당자가 가진 책임성의 무게를 다르게 인지함
- 사무처 담당자에 대해서도 여러 다른 인식과 평가가 존재함. 이를테면, 법인 전환 상담까지 해주면서 '긴밀한 파트너십'을 보인 사람이 있고, 반대로 기계적인 서류 보완만 요구하는 담당자도 있었다고 인식함. 후자의 담당자를 경험하게 되면 예술인의 행정에 대한 불신이나 불만이 증가함

(예술인) "그전에는 함께하는 정책 파트너의 역할이었는데...최근에 진행한 사업의 담당자는 그냥 행정하는 사람 느낌이었어요. 일만 처리하고 문서가 하나 이상하면 사소한 것들을 더 채워달라." (중략) "파악조차 안 하고 매일 전화하는 사람이 있던 말이죠."

- 상기 상황을 행정의 탓이나 개인의 문제로만 환원시킬 것이 아니라, 담당자들이 권한을 가지고 제대로 책임을 다할 수 있었는지도 함께 검토하는 것이 필요함

- 한편 타 기관은 규정을 근거로 예술인을 통제하려고 할 때, 아르코 담당자들은 예술인에게 도움이 되는 방향으로 유연하게 대처하려는 기초를 보였다는 긍정적인 평가가 다수 있었음

(예술인) "아르코는 그러지 않았어요. 진짜 사명감이 있고 열정이 있고.. (중략) 우리의 파트너로서 같이 해주려고 하는 게 있구나라는 감사함이 있었어요. 아티스트한테 도움이 되는 쪽으로 가자가 항상 제가 느낀 기초였거든요."

■ 예산 삭감 근거에 관한 필요성 인식

- 제도적으로는 심의 회의록에 삭감 근거를 기록으로 남기고 있음. 하지만 심의위원들이 예산을 깎을 때 "왜 깎았는지(예: 인건비 과다, 회차 축소 가능 등)" 기록을 구체적으로 안 남긴다는 인식이 있음. 그래서 교부 담당자는 삭감된 예산에 맞춰 사업을 변경해 오는 단체에게 대응할 논리가 부족하다는 맥락이 있음

(전담심의관) "예산을 깎을 때, '이 부분 때문에 조금 더 깎여도 될 것 같다'라는 것을 남기면, 담당자가 그것을 가지고 단체들과 협의를 할 텐데, 지금은 예산만 깎고 근거가 약하니까."

■ 행정 언어 사용 역량과 소통력의 관계

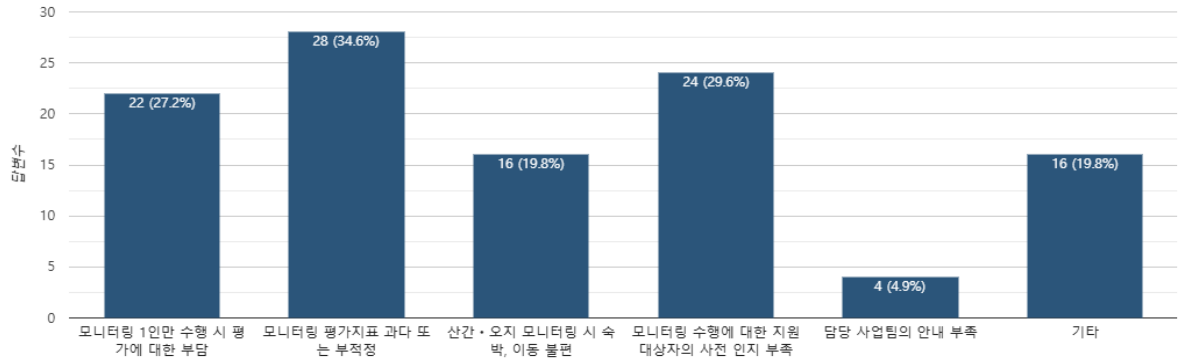
- 예술단체 내에 행정과 기획을 전담하는 PD가 있고, 대표-PD-예술인 그룹이 예산을 함께 고민하는 구조가 있으면 행정의 요구를 '필요한 절차와 과정'으로 소화하는 역량이 높음
- 일단 '지르고 보자'가 아니라, '처음부터 실현 가능한 예산을 짜다'는 원칙을 가지고 있을 때, 교부 단계에서 예산이 삭감되거나 조정되는 스트레스도 줄게 됨
- 대다수 예술인은 지원금 사용에 관해서는 투명하고 정확하게 사용해야 한다는 집행 마인드셋을 강조

(예술인) "예산이라는 건 국가에서 받는 돈이잖아요. 그냥 회사의 업무라고 생각이 들어요. 음료 하나를 먹더라도 영수증 제출하듯이 이런 절차가 없으면 무너질 거라고 생각해요." (중략) "저희는 예산에 대한 것은 지르는 형식으로 가면 안 된다고 생각해요. 현실 가능한 예산을 처음부터 지원서에 써야 된다."

## 2. 모니터링의 정체성: 현장의 수요와 현실의 간극

### ■ 모니터링 개선에 관한 설문조사 결과

[그림 3-7] (심의제도 개선 설문조사, 심의위원) 모니터링 진행의 개선 사항



- 심의위원 그룹에서 모니터링 진행 중 가장 개선이 필요한 점으로 '모니터링 평가지표 과다 또는 부적절'이 34.6%로 1위를 차지함
- 다음으로 '모니터링 수행에 대한 지원 대상자의 사전 인지 부족(29.6%)'이 꼽힘. 이는 모니터링을 누가, 왜, 무엇을, 어떻게 하는지에 관한 소통이 부족한 것으로 확인됨. 모니터링을 해야하는 입장에서는 '모니터링 지표'에 관한 문제의식과 지원 대상자의 사전 인지 부족이 결합될 경우 모니터링의 낮은 효과성에 크게 영향을 줄 수 있음

### ■ [모니터링 실행 목적과 정체성 모호] 행정적 평가 지표의 부적절성과 형식화

- 심의위원, 예술인 그룹 모두 모니터링 실행의 의도와 목적, 체감하는 효용이 모호하다는 인식이 전체적으로 지배적이었음
- 모니터링 평가지표가 정량화되지 않은 추상적 항목이거나, 현장 상황과 맞지 않다는 불만이 있음. 외부 운영 업체의 모니터링 운영 방식에 대한 불신도 존재함
- '양식화하여 주어진 중간 평가지' 작성을 과한 행정업무로 인식하는 경향도 있음. 현장을 봐야 할 시간에 계획 대비 실행을 서면으로 검토하게 하게 하는 시스템이 모니터링을 숙제로 만들

(심사위원) “갑자기 중간 과정 평가서를 작성하래요. 내가 안 봤던 단체의 교부 신청서까지 보면서, 이걸 또 뭐예요? 말도 안 되게 많은 엑셀 시트야”

### ■ [모니터링의 역할 인식] 확인과 발견의 과정

- 모니터링은 서류상의 계획이 실제 어떻게 구현되는지를 '검증'하는 과정이자, 서류에서 보지 못한 가능성을 '발견'하는 과정
- [검증의 기능] 추상적인 계획이 실제 현장에서 얼마나 밀도 있게 구현되는지를 확인하여, 다음 심사 때 "서류 심의를 할 때 어떤 점을 주의 깊게 봐야 할지" 기준을 세우는 학습의 기회가 됨

- [안주하는 작가 식별] 기존 지원금 수혜에 안주하여 머무르는 작가를 식별해내는 것도 모니터링의 중요한 기능

(심의회위원) "서류만 가지고서는 구체적으로 어떻게 실현될 수 있을까 물음표가 생길 때가 많거든요. 막상 현장에 갔을 때 빈약해 보일 때도 있었고, 작가가 계획한 대로 잘 구현이 됐구나 생각 들 때도 있었고." (중략) "작가 스스로 어떻게 하면 지원금을 받을 것이라라고 체득한 노하우가 있는 것 같아요. 현실에 안주하려고 하는 경향이 있지 않나."

■ [모니터링의 블랙박스] 얼굴 없는 감시와 대답 없는 평가

- 현재 모니터링은 예술인들에게 도움을 받는 과정이 아닌 어쩔 수 없이 해야만 하는 숙제로 인식됨
- [유령 방문객] 익명성은 심의회위원의 보호를 위한 장치이지만 현장에서는 잠재적 감사자의 시선으로 작동하고 있음. 얼굴 없는 평가자에게 예술적 교감이나 파트십을 기대하기 어려움

(예술인) "공연을 하러 가면 심의회위원이 언제 오는지, 누가 오는지 아무도 안 알려줘요. 그냥 객석 어딘가에 있겠거니 하고 불안해하면 공연하는 거죠. 끝나고 나면 '왔다 갔다더라' 소문만 무성하고"

■ 태도 불량 및 행정 지표의 폭력성

- "약속한 시간에 오지 않고, 5분 만에 가버린 심의회위원", "오프닝 때 혼내듯 화를 내어", "관객 편의 시설물 중심으로 저평가" 등 심의회위원의 불성실함과 현장과 괴리된 평가지표에 분노하는 지점이 있음
- 모니터링에 참여한 심의회위원의 태도에서 발생하는 위험을 관리할 수 있는 방안 검토 필요

■ (기대수요, 예술인) 매개자로서의 역할 기대

- '필요한 모니터링이란 무엇인가?'에서 다양한 기대와 원하는 방향성이 확인됨
- [원하는 롤모델] 단순히 평가하러 오는 '점수 매기는 사람'이 아니라, "행정과 제작을 매개해 주는 슈퍼바이저"로서 연습실에 와서 고민을 들어주고 행정적 해법을 조언해 주기를 원함
- [타이밍의 중요성] 공연 직전 30분에 찾아오는 것은 적절하지 않음. 리허설 때나 공연 종료 후에 찾아와 '과정'을 이야기하고 싶어 함

(예술인) "행정과 제작을 매개해 주는 개념으로 했으면 좋겠다는 생각이 들어요. 오히려 연습실에 와서 내 감정이 이렇고 과정들이 이런데 당신은 어떻게 생각하느냐." (중략) "공연 시작 30분 전에 찾아오는 건 좀 부담스럽더라고요. 나 평가받아야 되네라는 생각이 딱 들어오니까 그때부터 긴장이 들어오는 거죠."

■ 감시자가 아닌 '러닝메이트'를 원함

- 기획자는 행정과 창작 사이에서 끊임없이 조율하며 지켜감. 이때 모니터링 위원이 와서 "잘하고 있냐"고 감시하는 것이 아니라, "지금 어떤 게 제일 힘드냐"고 물어봐 주는 '동료'로서의 접근이 필요함
- [성장의 기회] 평가점수를 잘 받기 위한 방어적 태도가 아니라, 프로젝트의 퀄리티를 높이기 위한 '외부의 시선'을 빌리는 기회로 모니터링이 작동하는 것이 필요함
- [작품의 생애주기 관리] 예술인에게 도움이 되려면 단순히 "작품이 좋다/나쁘다"의 미학적 평가보다는 "이 작품을 지방으로 투어하려면 어떻게 바꿔야 할까?", "거리 예술로 변형하려면 뭐가 필요할

까?"와 같은 '확장 전략'을 조언해 주기를 원함

(예술인) "작품에 대해서 평가를 해 주시는 것도 감사하지만, 이거를 어떻게 지속할 수 있는지... 지방이나 다른 관객과 만날 수 있는지에 대한 조언도 해 주시면 좋을 것 같아요." "거창한 피드백보다는... '이거 어린이 극으로 발전시키면 좋을 것 같아' 같은 현실 가능한 피드백."

- 러닝메이트는 담당 예술인에게 집중된 코칭 마인드셋을 가지고 만나는 역할에 가까움. 지표 중심의 평가 관점을 가진 닫힌 질문과 사실 확인보다는 열린 질문, 가능성 질문, 미래지향적 질문과 발전적 피드백을 통해 성장 지향적 소통을 원함

■ (기대 수요, 예술인) 단체의 고민을 읽어주는 비평적 시선에 대한 갈망

- [소통의 부재] 예술인은 '싫은 소리'라도 좋으니, "우리의 고민을 이해하고 던지는 질문"과 예술계의 넓은 흐름 속에서 우리 단체의 위치를 짚어줄 수 있는 '거시적 조언자'를 원함
- [원하는 것] 예술인은 칭찬을 원하는 게 아니라, "왜 그런 선택을 했나요?"라고 물어봐 주는 비평적 호기심을 원함. 이것이 예술인이 생각하는 '책임 있는 모니터링'임

(예술인) "이 단체에서 이러한 의사결정을 했으면 큰 이유가 있을 거 아니에요. 그것에 대한 궁금함이 없었던 것. 내가 싫어할 수 있는 사람일지라도 그 사람이 우리 단체가 하는 고민이 뭔지, 조언해 주면 좋긴 할 것 같습니다."

■ (기대 수요, 심의위원) 기획 역량 강화 - 예술인'에게 기획자 마인드 지원

- [기획의 부재] 예술인들은 작품성에는 몰두하지만, 예산, 홍보, 유통 등 '현실적 기획'에는 무지하거나 관심이 부족한 예도 있음. 심의위원(특히 기획자 출신)이 이 부분을 짚어주고 가이드해 줘야 함
- [교육의 필요성] 탈락자 피드백을 1:1로 주는 것은 행정적 한계가 있기 때문에, "좋은 기획서란 무엇인가", "내 작품을 어떻게 설명할 것인가"와 같은 공통 교육 프로그램을 개설하여 역량의 상향 평준화를 지원해야 함

(심의위원) "예술인 중심의 그룹들은 작품의 진실된 거를 막 썰을 풀어놔요. 근데 그걸 어떻게 잘 포장하고 홍보하고 유통할지는 아예 묘사가 안 된 경우가 많아." "문서 교육은 해야 돼. 기획력 수업은 해야 돼. 단체의 리더면 예술인이라도 기획자여야 되니까."

■ (기대 수요, 심의위원) 슈퍼바이저- 감시자가 아닌 공동 제작자

- 일부 심의위원들은 모니터링이 단순 평가를 넘어 컨설팅과 비평적 환류 기능을 수행하여 단체의 성장을 돕는 '육성'의 도구가 되기를 바램
- [개입의 효용] 상업 씬에서 투자사가 파견한 슈퍼바이저는 제작 과정을 감시만 하는 게 아니라, 예산 누수를 막고 퀄리티를 높이는 '솔루션'을 제공할 수 있음
- [파트너십] 아르크 모니터링도 "너 잘하나 보자"가 아니라, "이 예산으로 더 좋은 퀄리티를 내려면 이렇게 수정해보세요"라고 제안하는 '제작 파트너'가 되어야 함

(심의위원) "상업 프로덕션의 슈퍼바이저처럼... 단순히 보고서 쓰는 게 아니라, 현장에 가서 '이건 이렇게 푸는

게 좋겠다'고 조언해 주는 역할이 필요해요."

■ 모니터링의 진화: 감시자에서 연구자로

- [깊이 있는 관찰] 한 명의 심의위원이 여러 팀을 대충 보는 것보다, "한 명의 연구자가 한 작가를 1년 내내 깊이 있게 연구하고 비평해 주는 방식"이 훨씬 더 생산적. 이는 모니터링을 행정 절차에서 학술적/비평적 성과로 전환시키는 발상
- [연속성의 가치] 1회성 행사만 보고 평가하지 말고, 리서치 단계부터 출판, 확산 과정까지 긴 호흡으로 지켜봐 줄 수 있는 시스템 요구

(심의위원) "심사를 잘하고 있는지 못하고 있는지 감시하는 게 아니라 이 작가에 대해서 글도 쓸 수 있고, 연구할 수 있는 계기가 되게 서로 도움이 되게 가면 얼마나 좋겠어요." (중략) "긴밀한 관람객 같은 느낌의 긴 호흡의 평가자가 있어야지 이 행사에 와서 짧은 시간에 이걸 다 듣겠다고 얘기하는 게 말이 안 되거든요."

■ 신진 예술인 대상 컨설팅과 육성 : 심사를 넘어선 '성장 지원'의 가능성

- [심사의 질적 전환] 심의가 단순히 등수를 매기는 행위가 아니라, 신진 예술인에게는 '다음 단계로 나아가는 이정표'를 제시하는 '컨설팅' 과정이어야 함을 강조
- [행정적 코칭] 신진 예술인들에게는 예산 사용법, 성과 관리법 등을 가르쳐주며, '감사를 피하는 법'이 아니라 '사업을 안전하게 완수하는 법'을 코칭. 이는 '수비형 행정'을 넘어서는 '적극 행정'
- 전담 심의관이 모니터링 시 "다음 작업은 뭐냐?"고 묻거나, 교부 단계에서 예산 사용법을 코칭하는 것은 단순 행정이 아니라 '예술 생태계 육성'이라는 심의의 본질적 목표를 실천하는 것임.

(전담 심의관) "저는 늘 다음 작업은 뭐냐고 물어봐요. 계속 지속적으로 그 작업을 할 수 있게끔 만들어야 되는 거예요." (중략) "신진 청년 사업을 경험하고 도약하는 친구들에게는 본인의 작품이 어떤 식으로 보이는지 얘기해주지 않으면, 그 작가는 거기에서 머물러 있을 수밖에 없거든요."

■ [모니터링 과정에서 발견한 문제] 아는 친구들만 부르는 역설 - 관객 없는 예술

- [책임의 본질] 보조금을 받았으면 '관객에게 보여주는 것'이 의무인데, 요즘 청년/인디 예술인들은 관객 없이 자기 친구들끼리만 즐기는 것을 '진정성'이라 착각한다는 의견도 있음
- 홍보도 안 하고, 티켓도 안 팔고, 객석이 비어 있어도 부끄러움을 느끼지 않는 태도를 '가장 무서운 도덕적 해이'로 지목함
- 예술인의 성장 관점에서 모니터링이 작동해야 한다는 다양한 시선도 있었지만 지원사업 제도 안에서 예술인이 지켜야 하는 책임성에 관한 의견도 있었음

■ [일부 의견] 평가의 무용론, 이미 뽑았는데 왜 또 평가하나?

- 심의는 이미 가능성과 실력을 보고 뽑은 절차라고 인식. 그런데 또다시 '잘했나 못했나'를 감시하는 것은 심의위원의 안목을 스스로 의심하는 행위이자 아티스트에 대한 모욕이라는 의견도 있음
- 예술인은 학생이 아님. 멘토링이나 평가는 본인이 필요해서 요청할 때 의미가 있지, 제도가 강제로 개입하여 하는 것은 '월권'. '깨져도 본인이 깨지고 배우는 것'이 프로의 세계라는 인식

(예술인) "이미 가능성을 보고 지원을 했는데 왜 평가를 하죠? 아티스트한테 약간 모욕적인 것 같아요." 심의위원들이 작품에 대해서 멘토링할 권한도 저는 없다고 생각해요. 그렇게 하실 거면 심의위원들이 만드셔야지, 아티스트에게 하청 주는 것도 아니잖아요."

- 해당 관점도 모니터링을 블랙박스 환경에서 관리적인 '평가'로 인식하는 것에서 생김. 상기 진술을 한 예술인도 성장의 관점에서 오는 비평적 피드백과 다양한 이해관계자들이 가진 의견을 들을 수 있는 건 우리 단체에 도움이 된다고 인식함

### 3. 환류의 단절 : 축적되지 않는 데이터와 휘발되는 경험

#### ■ [피드백의 실종] 결과는 어디로 사라지는가

- 모니터링 블랙박스에서 산출된 데이터(평가 결과, 피드백)가 당사자에게 환류되지 않고, 행정 문서함에만 쌓임. 성장을 위한 데이터가 보관을 위한 데이터로 낭비되고 있음

(예술인) "평가를 받았으면 잘했다, 못했다 말이 있어야 하는데, 지원금 정산 끝나고 그걸로 끝이에요. 내가 뭘 고쳐야 다음 단계로 갈 수 있는지 아무도 말해주지 않아요. 그냥 내년에 또 지원서 내고 '운'을 바라는 수밖에 없어요"

- 평가의 목적이 육성보다는 관리에 치중하고 있음을 확인할 수 있음. 자신의 부족함을 모르는 예술인은 성장하기 어렵고 결국 지원 제도 안에서 제자리 걸음을 하는 고인물이 될 수 있음. 신뢰를 바탕으로 미래지향적인 필요한 조언(Critical Feedback)이 끊긴 상황임

#### ■ 환류 시스템의 작동 여부

- "모니터링 결과가 다음 심의에 반영되어야 한다"는 시각도 강하게 존재함
- 지원금만 받고 결과물이 부실한 단체를 걸러내지 못하면 모니터링은 무의미하며, "지원 중단이나 불이익"을 주는 강력한 권한이 있어야 책임성이 확보된다고 시각도 있음
- 해당 관점은 개별 예술인에게 피드백이 가는 환류 차원보다는 이전의 성과 혹은 불성실 등이 다음 지원과 연계될 수 있는 관리적 환류 시스템을 강조함

#### ■ 평가 시점의 부조화

- 과정 중심의 지원사업임에도, 결과물 중심의 시점에 모니터링이 이루어지거나 "프로젝트가 덜 된 상태"를 평가해야 하는 시점 불일치를 지적하며, 사업 성격에 맞는 유연한 평가 시점을 요구

#### ■ 모니터링 결과 공개: 설익은 투명성의 위험

- [실패 경험 공유] 모니터링 결과를 가감 없이 공개했다가 단체들의 반발과 상처만 남긴 사례가 있었음. 단년도 사업에 대한 피드백 공개의 신중함 필요

(사무처) "그거 그렇게 하면 안 되는 거였어요. 후회하고 있어요. 평가 결과가 나쁘게 나온 단체 같은 경우에는 두 번 상처를 받은 거예요." (중략) "가뜩이나 한 명 두 명 가서 보는 걸 갖다가 어떻게 일반화를 시켜요."

- 지원자들은 납득할 만한 평가를 원하지만, 사무처 담당자는 예술인을 생각해 일반화하기 어려운 소수 의견을 공식 평가 결과로 주는 것이 또 다른 상처가 될 수 있음을 우려
- 예술인이 수행한 작업에 관한 피드백은 일반화되기는 어려움. 신뢰할 수 있는 전문성을 가진 심의 위원(모니터링)의 모니터링 결과에 관한 신뢰성 확보도 필요함. 평가 결과의 신뢰성이 낮다면 모니터링 참여 인원의 숫자가 적은 것이 문제인지, 모니터링의 목적 정의와 진행 방식, 태도의 문제였는지 등을 살펴볼 필요가 있음
- 평가 결과가 나쁘게 나온 단체가 피드백의 결과를 수용하기 어려웠던 맥락을 잘 살펴볼 필요가 있음. 소수가 아닌 인원이 더 투입되어도 비슷한 결과를 받을 수 있음
- 또한, 필요한 피드백이 전달되지 않아 고여 있는 예술단체의 성장 기회를 놓치게 할 수도 있음
- 결과적으로 좋은 평가 방식에 관한 고민은 있지만, 예술인에게 전달되어야 할 필요한 피드백 결과는 실종되었음

■ 이름 없는 평가위원의 평가 공개가 낳은 불신

- [공개역설] 무기명으로 공개된 날것의 피드백이 예술인에게 상처를 주고 불신을 키운 경험을 공유
- 무기명 평가서는 현장의 불신을 키우고, 단순 관람 후 남기는 평가는 수박 겉핥기식 지적에 그칠 위험이 있음
- 단순히 서면으로 주는 것이 아니라, "평가위원과 단체가 직접 만나서 이야기하는 자리(대면 인터뷰)"를 가졌을 때 오해가 풀리고 수용성이 높아졌음을 확인함

(사무처) "Zoom으로 하지 말고 만나서 하시면 어떨까요"라고 제안했는데, 서로 대면하는 과정이 없이 평가로만 하다가 만나서 얘기 들어보니까 훨씬 좋았다고 얘기해 주시더라고요.

- 모니터링 과정의 목적에 따라 이에 참여하는 사람들의 역할 정의가 달라질 수 있음. 평가자, 모니터링 위원, 비평가, 컨설턴트, 멘토, 코치 등. '모니터링의 목적'에 따라 쌍방향 소통이 필요할 경우 상호 누구인지 오픈하고 서로를 이해하는 과정을 보낼 수 있어야 함
- 모니터링이 예술인 개인과 단체의 성장 관점에서 환류체계를 설계할 것인지, 행정의 관리 차원에서 설계할 것인지에 따라 제도의 행태에 차이가 생길 수 있음

## 제5절 [거버넌스] 심의 참여자 간 권한과 책임의 갈등

### 1. 지원심의회에 관계된 위원회 거버넌스 구조

#### ■ 지원심의회도 속 비상임위원의 역할

- 예술인 및 심의위원이 느낀 '권력 집중'의 실체 중 하나로 '비상임위원의 심의 참여'를 언급함
  - 비상임위원의 고유 업무는 기관의 거시적인 정책 결정인데, 이들이 개별 심의에 들어오는 것은 월권이라고 비판하는 인식이 있음

(심의위원) “저는 비상임위원이 지원심의회에 들어오면 안 된다고 생각해요. 정책 방향과 전체 사업에 대한 결정을 하는 자리이지 그 내부 하나하나의 지원사업 등에 관여하는 것은 시간과 권력의 남용이다.” 그리고 “자기가 얼마나 역량이 증진됐는지 대놓고 쓰실 일이나고.. 그건 부끄러운 거죠. 굳이 예술 생태계를 위한 이유가 아니거든요.”

- [역할의 정의] 비상임위원의 책임은 '큰 틀(정책, 예산, 방향)'을 정하는 것이지, 개별 사업 심의에 참여하는 것이 아님. 심의참여 시 비상임위원의 N명의 심의위원 중 한 명으로 역할을 하기보다, 다른 심의위원들을 위촉시키는 위계의 상위에 놓여 공정성을 해칠 수 있다는 의견이 있음
- [견제와 균형] 비상임위원이 현재 심의위원 추천의 권한을 가지고 있는데, 여기에 더불어 이들이 직접 심의에도 참여하면, 그 결과에 대해 '누가 감시하고 견제할 것인가'라는 문제가 발생함

(심의위원) “비상임위원이 심의에 들어간다는 건 저는 정말 반대하는 입장이에요. 그거는 그 사람의 격을 떨어뜨리는 일이에요.” (중략) “비상임위원은 정책을 결정하고 방향을 제시하는 사람이지만, n분의 1의 심의위원으로 앉아 있으면, 심의위원들이 편하게 말을 못 해요.”

#### ■ 비상임위원의 심의 참여가 필요하다라는 관점도 일부 존재

- 비상임위원이 심의에 참여하는 것은 권력욕의 발현이 아니라, 사무처의 권한에 대한 일종의 견제 장치라고 보는 견해가 비상임위원의 입장에서 확인됨
- 다시 말해, 비상임위원이 현재 위원회 의결 안건의 하나로 지원심의 결과를 승인하고 있기 때문에 이들이 결국 지원심의 결과의 최종 승인자로서 책임을 지기 위해서는 상세한 지원심의 과정에 대한 이해가 선행되어야 한다는 맥락에서 이런 의견이 제기됨
  - 비상임위원의 심의 참여는 가장 전문적인 눈을 심의에 투입하여 공정성을 높이는 행위로 이해함

## 2. 사무처 담당자와 전담심의관의 책임 문제

### ■ 사무처 담당자의 책임 독박 구조와 방어적 행정

- 사무처 담당자는 전반적으로 예술인의 입장에서, 예술인과의 파트너십을 통해 이들을 지원하는 태도를 가지고 있으며, 이런 점에 대해 예술인과 심의위원의 만족도가 높은 편임
- 심의 결과 및 사업 운영에 관해, 심의위원은 지원심의 및 모니터링에 일회적으로 참여하고, 비상임위원도 위원회 의결 과정에 참여하지만 실질적인 책임은 떠맡지 않는 구조임. 반면 심의 결과 통보 이후 발생하는 각종 민원과 이후 업무는 사무처 담당자의 몫으로 남겨져 있음. 이런 구조의 불균형으로 인해, 사무처 담당자는 소극적 태도로 행정에 임하기 쉬움

(사무처) “심사위원분들은 심사 끝나면 가시잖아요. 그런데 결과 발표 나면 항의 전화는 저희가 받아요. 왜 떨어졌냐, 심의위원이 누구냐 소리 지르시는데, (중략) 제가 결정한 게 아니니깐 할 말이 없죠. 그냥 죄송하다는 말밖에. (사무처) “예술인분을 도와주려고 규정을 좀 유연하게 적용했다가 지적을 받은 적이 있어요. ‘그냥 규정집 대로 안 됩니까’라고 하는 게 나를 지키는 건가?”

- 사무처 담당자가 업무상 보고를 해야 하는 채널이 위원장, 감사, 사무처장, 비상임위원 등으로 많은 상황에서, 담당자가 업무가 과중된 상황에서 소신 있게 일하기 어려운 조직 구조라는 점을 비판적으로 지적함

### ■ 문제해결을 위한 기획 행정 필요

- 공모사업 중심의 업무는 직원들을 기획자가 아닌 ‘하자 없는 관리자’로 만들어 조직 전체의 역량을 수비 지향적으로 고착화시킴
- [인재의 낭비] 직원들이 ‘기획’을 하고 싶어 들어오지만, 현실은 ‘교부/정산’만 하다가 ‘기계적 행정인 이 되어 나가는’ 구조를 지적함
- ‘공정성’을 핑계로 모든 것을 공모사업으로 돌리는 것보다, 기획 사업을 늘려 직원들의 전문성을 살려야 한다고 관점도 있음

(사무처) “이런 것만 하면 바보 되어서 나가요. 보조 사업 정산 관리하고 있는 거고... ‘이거 왜 안 했어요? 이거 자부담하세요.’ 이런 얘기만 하면 언제...” (중략) “공모만 하는 것은 비겁한 방법일 수 있어요. 안 좋게 보면 면피 제도예요. 그래서 저는 기획 사업도 늘려야 된다고 생각해요.”

### ■ 사업 담당자와 전담심의관 사이의 시각 차이 존재

- 지원심의를 바라보는 관점에서 사업 담당자와 전담심의관 사이에 차이가 발생함. 예를 들어, 예산 집행률을 높이는 것은 공공기관의 의무이지만, 이런 행정적 목표가 심의를 담당하는 전담심의관의 생각과 충돌될 때도 있음
- 예술인의 민원을 대처하는 방식에 대해서도 사업 담당자가 가진 행정 중심적 태도 및 사고와 심의를 담당할 입장에서 전담심의관이 가진 태도에서도 갈등이 발생할 수 있음
- 이를 종합해보면, 전담심의관은 ‘사무처 직원’이면서 ‘전담심의위원’의 정체성을 모두 가지고 있기 때문에 이런 복합적 정체성으로 인해 전담심의관은 사무처 담당자와 다른 관점을 가지기 쉬우며, 이런

점이 내부 갈등으로 불거질 수 있음

(전담심의관) "사무처랑 팀장의 마인드는 어떻게든 일이 되게 해야 되고.. 불용이 안 나게 다 쓰는 게 지상 과제였는데, 심의위원 입장이 돼 보니까 죽어도 아닌 건 아니다." (중략) "평가위원들이 쓴소리하면 (단체가) 쪼르르 팀장한테 전화해서 '이러시면 안 되죠' 하고, 사업팀에서는 CS 입장에서 '알겠습니다' 하고 여기서 컴플레인이 생기죠."

■ 사무처 담당자의 전문성 인정 및 신뢰

- [정보의 비대칭 해소] 심의위원이 지원사업 프로젝트를 경험하는 것은 표피적인 수준인 데에 비해, 사무처 담당자는 1년 내내 현장을 누비며 데이터를 축적함. 따라서 사무처 담당자가 축적한 정보가 심의에 반영되어야 한다는 의견이 다수 발견됨
- [상호 존중] 심의위원들은 그들의 전문성을 바탕으로 사무처 담당자가 제공한 정보를 적절히 소화하고 이해할 수 있는 역량을 가지고 있으므로, 향후 사무처 담당자가 보다 적극적으로 본인이 습득하고 경험한 정보를 제공하는 것이 필요함

(심의위원) "제가 봤을 때는 그 직원분이 많은 걸 알고 계셔서 문서로는 가능하기 힘들었던 것들을 알려주고." (중략) "심의위원들도 다 전문가니까 그 사람이 조금 편협한 의견을 내도 알아서 걸러 듣는 거지. 아예 안 하는 것보다는 낫지."

■ 전담 심의관의 역할과 책무의 불분명한 정체성 인식

- 행정(사무처)과 심의(외부 전문가) 사이에서 심의도 하면서 가교역할을 기대받았으나, 실제 현장에서는 경계인으로 딜레마와 고립감이 존재함. 하지만 해당 역할은 조직 내외부 관점에서 필요한 역할임
- 제도를 시작할 때, 무엇을 전담할 것인가에 대한 명확한 합의가 부족한 상태에서 임명됨
- [전문가 육성의 부재] 내부에 장르별 전담 심의관으로 갈 수 있는 전문가를 꾸준히 키워야 하는데, 순환보직과 무관심으로 인해 역할에 관한 전문성이 축적되지 않고 휘발되는 조직 문화를 안타까워함

■ 조직 내 전문성 단절: 사람'을 키우지 않는 구조

- [전문성 휘발] 순환보직과 무관심으로 인해, 특정 장르별 전문성을 가진 직원이 육성되지 않고, 노하우가 축적되지 못한 채 '휘발'되는 현상을 지적.
- [제언] 심의의 책임성을 확보하려면 외부 위원뿐만 아니라, '내부 전담심의관(전문가)'을 장기적으로 육성하고 보호하는 인사 시스템이 필수적임

(전담 심의관) "10년 전에는 책임심의위원 밑에 담당자를 지정해서 미래에 전담 심의관으로 클 사람이라는 걸 인지시키고 키웠어요. 근데 지금은 그게 없어요."

- [3년의 한계] 행정 업무를 익히는 데 3년이면 충분하지만, '예술 현장의 맥락'을 이해하고 전문가(파트너)가 되려면 5년 이상의 시간이 필요함

### 3. 단절된 전문성: 정보의 비대칭과 축적되지 않는 경험

■ [심의위원 관점] 전문적 판단의 범위와 행정적 한계 사이의 딜레마

- 심의위원들은 자신의 전문성을 발휘하여 최선의 예술인을 선발하고자 하지만, 행정적 가이드 라인과 물리적 제약으로 인해 전문성 발휘에 한계를 느끼고 있음
- 현장에서 예산 계획의 비현실성이나 사업 구조의 문제를 발견해도 이를 수정하거나 제언할 수 있는 권한이 제한적임을 지적함. 현재 심의 구조는 정해진 배점표에 따른 정략적 평가를 우선시함으로써 심의위원의 정성적 제언이 개입할 여지가 좁음

(심의위원) “아이디어는 정말 좋은데 예산을 터무니없이 깎거나 실행 계획의 한 부분이 비어 있는 경우가 있어요. 이런 건 전문가인 우리가 ‘이 예산은 좀 줄이고 여기를 보완하세요’라고 수정 조건부로 선정해주면 좋을텐데, 우리에게 그런 권한이 없어요. 그냥 ‘실현 가능성 낮음’으로 점수를 낮춰 탈락시키는 수밖에 없죠. (심의위원) “심의 코멘트를 써도 그게 예술인한테 전달이 안 돼요. 아니면 선정된 다음에라도 ‘이 부분은 꼭 보완해서 올리세요’라고 얘기할 수 있으면 좋는데, 선정되고 나면 그냥 끝이에요. 제 제언이 반영될 거라는 생각을 하기 어려우니 무력감을 느끼죠”

- 현재의 심의 구조는 심의위원에게 선정 판단 역할을 더 요구하고, 전문성을 통해 지원하는 사업(프로젝트)을 좀 더 살릴 수 있는 방향의 기여는 어려움
- 심의위원은 가치 판단을 원해도 시스템은 몇 점이라는 점수 산출을 요구함. 이로 인해 심의위원은 결과에 관한 온전한 책임을 느끼기보다 제한된 역할 수행에 그치는 것에 아쉬움을 가짐

■ [예술인 관점] 정보 비대칭에 따른 불안

- 예술인은 심의위원이 어떤 관점을 가지고 있는지 섭외 과정이 어떻게 이루어지는지에 대한 정보가 부족한 상태에서 심사를 받게 됨
- 예술인은 결과의 유불리를 떠나 자신이 어떤 기준과 절차로 평가받는지에 대한 정보를 원함

■ 정책 환류 경로의 부재

- 전담심의위원은 현장에서 축적한 데이터와 경험을 비상임위원, 사무처 등에 전달하려고 하지만, 이를 수렴할 수 있는 공식적인 채널은 부족함

(심의위원) “1년 동안 심의하고 모니터링하면서 쌓인 데이터가 있잖아요. 이걸 정리해서 제안하려고 해도 받아주는 시스템이 없어요. 내년 되면 심의위원 바뀌고 또 리셋되는 거죠.”, (심의위원) “회의를 하긴 하는데, 주로 사무처 공지사항 전달받는 자리예요. 규정이 바뀌었으니 이렇게 심사하세요. 우리가 현장에서 느낀 개선점을 이야기하면 ‘그건 규정상 어렵다’는 답변만 돌아와요”

- 심의위원의 역할이 지원사업 선발에만 국한되어 있어 현장의 전문성이 차년도 정책 수립으로 이어지지 못하는 정책 환류의 단절이 발생함
- 현재 제도적으로 분야별 전담심의위원 라운드 테이블을 통해 사업과 심의 개선 의견을 수렴하고, 전담 심의위원 대상 설문조사를 통해 의견을 수렴하고 있음. 좀 더 소통 채널을 강화하기 위해서는 1:1 미팅, 심의위원이 원할 때 상시 이메일 소통 등의 관계 문화 개선이 필요할 수 있음

■ 용기 있는 소수 vs 시스템적 보호의 부재

- [개인기에 의존하는 공정성] 욕을 먹으면서도 원칙을 고수하려는 심의위원이 있음
- [시스템적 보호 장치 필요] 소신 평가를 한 위원을 기관이 공식적으로 보호하고 지지하는 장치가 없으면, 결국 심의는 다시 '타협과 안배'로 회귀할 위험이 큼

(심의위원) "그렇게까지 욕을 먹으면서도 2년 뒤에 3년 뒤에 그 단체를 또 떨어뜨릴 수 있는 사람이 누가 있을까 없을 것 같더라는 판단도 서거든요."

- [지속가능성의 위기] 하지만 이런 '투사형' 심의위원 개인에게 모든 짐을 지우는 것은 지속 가능하지 않음. 번아웃을 호소하며 시스템적 보호 장치 없이는 개혁이 지속되기 어려움을 시사함
- [다른 관점] 본인의 관점에서는 투사형일 수 있지만 다른 심의위원과 예술인 입장에서 전문성이 부족한 현장을 잘 모르는 위원일 수 있음

## 4. 예술인의 책임성 : 자율과 개입 사이의 딜레마

■ 책임의 전도: 정산이 예술을 압도

- 현재 시스템에서 '책임 있는 예술인'이란 작품을 잘 만드는 사람이 아니라 영수증 증빙을 통한 정산과 결과 보고를 잘 한 사람이라는 맥락이 있음. 정산은 기본 책무임
- 책임의 본질이 성과에서 절차로 왜곡된 현상임. 예술인은 창작의 고통보다 행정의 어려움을 더 크게 느끼며 결국 예술적 책임성을 방기하게 하는 역설을 낳음

■ 예술인의 책임성: 생존자의 무게와 기회비용에 대한 부채감

- [상대적 박탈감의 역설] "내가 붙어서 다른 수십 명이 떨어졌다"는 사실을 인지하는 것에서 책임이 시작된다는 의견. 국고를 쓰는 부담감보다, '다른 사람의 기회를 내가 대신 쓰고 있다'는 무거움이 작업의 과정으로 이어진다는 관점
- [최선의 의무] 따라서 대충 하거나 나태해지는 것은 단순히 내 작품을 망치는 게 아니라, '떨어진 동료들의 기회'를 낭비한다고 생각함

(예술인) "제가 붙음으로써 떨어진 사람이 수십 명인 거죠... 그들의 작업을 포기하게 함으로써 우리 작업을 하는, 그 무게감을 항상 가지자. 그게 작업자로서 가장 중요한 책임입니다."

■ 예술인의 과도한 보조금 의존에 대한 자성적 비판

- 보조금 없이 자생하기 힘든 관성적 수혜자들이 있기 때문에 정말 예술지원이 필요한 예술인과 단체를 구별하는 것이 예술인 스스로를 위해서도 필요함
- 예술인 내부에서도 지원금 사냥꾼, 서류만 잘 쓰는 기획자들이 생태계를 교란하고 있다는 문제의식이 존재하며 공정한 경쟁을 통해 실력에 기반한 책임을 묻는 시스템을 원하고 있음
- 예술인들은 무조건적인 지원을 바라는 것은 아님. 납득할 수 있는 탈락과 공정한 기회를 원하며, 이

를 위해 무능한 동료는 퇴출되는 것을 감수하겠다는 책임성 수용의 자세가 있음

■ 책임의 연결성 : 위계가 아닌 네트워크

- 책임성은 누군가를 벌주는 도구가 아니라, 생태계 구성원들이 서로 연결되어 질적 수준을 높이는 선순환 고리임

(심의위원) “책임의 위계가 해결책이 아니라, 책임의 연결성을 뒤야 해요. 직원과 심의위원, 그리고 현장 예술인이 연결되어서 제도 전체의 수준을 높여가는 게 중요한 거 아닌가”

- [심의위원의 존재감] 예술인의 책임성은 계약서에서 나오는 것보다 내 작업을 진지하게 지켜보는 전문가가 있다는 인정 투쟁 과정에서 자발적으로 생성됨

(심의위원) “저 사람이 지켜보고 있다면 나는 좀 더 잘하고 싶어 라든가, (중략) 약간 이런 신뢰성이나 리스펙 같은 것을 설계해 주는 게 중요해요”

■ 책임의 선순환: 신뢰가 낳은 자발적 책임감

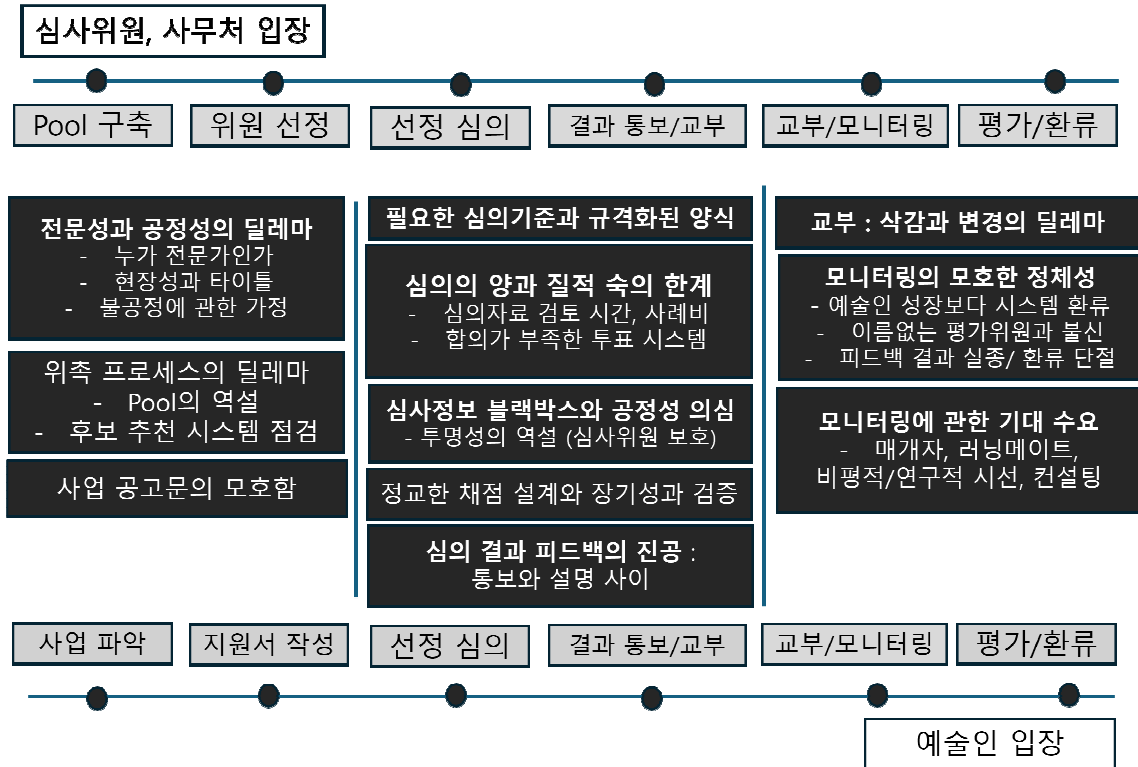
- 아르코가 "이런 실험적인 것도 지원해 주는구나"라는 신뢰를 보여주었을 때, 예술인은 지원금 범위를 넘어 자발적으로 제작비를 투입하여 성과를 만든 사례 언급
- 통제와 감시는 최소한의 책임을 만들지만, '신뢰와 지지'는 '무한한 책임(헌신)'을 이끌어 냄

(예술인) "기관과 예술인의 작업에 대한 신뢰, 이걸 감시의 구도가 아니라 믿는 것들이 있으면... 그 신뢰성이 한 번 생겼을 때 책임감도 함께 생기는 것 같고." "그 작업(제로의 예술) 같은 경우에는 사실 진짜 책임감으로 만든 거... 아르코 지원사업으로 시작된 이 책이... 지금 4쇄를 앞두고 있거든요."

## 제6절 소결

### 1. 심의 프로세스별 책임성 문제 진단

[그림 3-8] 심의 프로세스별 책임성 문제 진단



#### ■ [준비단계] 누가, 어떻게 심의하는가

- [누가 전문가인가] 전문성과 공정성 사이 딜레마가 있음. 지원자의 의도, 기획적 맥락을 읽을 수 있는 현장성이 필요하다는 의견이 많았음. 과거형 타이틀 전문가, 현장과 거리가 있는 교수 그룹, 심사자 피심사자 간 세대 격차에 따른 기성 관점을 강요하는 심의위원 등이 전문성 부족 유형으로 언급됨
- [전문성의 다양성 확보] 심의위원 위촉 시 개별 전문성 간 다양성이 함께 충족되어야 한다는 의견이 강조됨. 제한된 범위의 전문성에서 오는 제한된 합리성을 경계하는 인식
- [다원이란 무엇인가] 타 장르에 비해 다원 예술에 관한 합의된 이해와 전문가 구성의 어려움이 있음. 아르코에서 지향하는 다원 가치 모호, 넓은 스펙트럼, 심의위원 전문성의 모호함에 관한 문제의식이 확인됨
- [전문성과 공정성] 객관식 설문에서 심의위원 구성 요소 중에 심의위원은 전문성 지표를 예술인은 공정성 지표를 가장 중요하게 여김. 심의위원은 전문성이 곧 공정성이라는 인식이 강했고, 대체로 공정한 마인드셋을 가지고 있다고 판단함
- [불공정성의 가정] 예술인 그룹은 심의위원이 관점이 편파적이고 불공정할 수 있다는 가정을 함. 심의가 불공정할 수 있다는 가정은 누가 어떤 기준을 가지고 어떻게 심의, 심의 결과 피드백, 모니터링

을 하는지에 관한 불투명성이 커질수록 의심을 강화하는 측면이 있음. 특히 학교 중심 계파에 관한 우려가 강함. 타 기관에 비해 아르코 심의에서 예술인 그룹은 심의위원 명단 사전 공개를 가장 긍정적으로 평가함

- [모호한 공고문] 심의를 준비하는 과정에서 사업 파악을 통해 지원서 작성 시 사업 공고문에서 사용하는 행정 언어에 모호함을 느낄 때가 있다는 예술인 그룹의 인식을 확인함
- [기계적 공정, 역설적 무능] 현장 전문가일수록 이해관계자가 다수일 수밖에 없는 딜레마가 존재함. 이해충돌 방지(제척·회피)를 기계적으로 적용하면 현장성이 높은 심의위원 참여가 어려워 역설적 무능이 발생할 가능성이 높음. 심의 풀 제도는 기계적 공정이 작동하여 현재 가장 활발한 현장 전문가를 섭외하지 못하는 족쇄가 되기도 함
- [후보 추천 시스템의 작동] 심의위원 선정과 관련하여 사무처와 비상임위원 간 인식 차이가 일부 존재함. 사무처는 비상임위원의 힘이 지나치게 많이 작동할 가능성에 관한 우려가 있고, 비상임위원은 정보 비대칭 상황에서 과정의 공유가 부족하다고 느낄 때가 있음. 모호한 상황이 발생하면 상호 보이지 않는 손을 의심하기도 함

■ [실행단계] 심의 현장의 풍경과 갈등

- [모호한 심의 기준] 심의위원 그룹은 심의 참여 시 가장 개선이 필요한 점에서 사업목적에 부합하는 심의 기준 설계를 지목함. 심의 기준 설계가 명료하지 않을수록 지원신청서에서 불필요하게 과도한 정보를 요구하게 됨
- [필요한 심의 기준] 장르와 생태계 특수성을 더 인정하고 반영할 필요가 있음. 해당 목소리의 이면에는 내 장르의 특수성을 아는 사람이 평가해달라는 지원체계 전문화 요구와 맞물림. 심의 기준 이슈에서 예술적 가치보다 행정의 방어가 우선한다는 인식, 다원 예술의 특수성과 평가의 난점, 연극/뮤지컬의 구분 등이 주요한 의견으로 나왔음
- [심의의 양] 심의위원들은 심도 있는 심의를 원하지만 심의 분량의 물리적 장벽을 큰 문제의식으로 인식. 물리적 과부하는 양의 문제뿐만 아니라 범위도 문제. 심의위원 스스로 제한된 전문성의 한계와 위험성을 인식하고 있음. 심의의 양과 사례비 책정의 적정성, 심의위원 인원 확대 필요성도 제기
- [질적 속의의 한계] 예술세계의 가치를 논하는 질적으로 수준 높은 토론이 필요함. 이런 상황에서 심사평 맥락이 약하고 나열식이 될 수 있음. 나열식이 되면 선정, 비선정의 설명 책임 약해질 수 있음. 특정 심의위원이 분위기를 주도하는 것을 막기 위해 철저한 독립 평가를 선호하는 주장도 있음. 해당 관점은 토론이 불필요하다는 의견보다 토론의 질을 떨어트리는 방식과 태도에 관한 위험 인식임. 질적 속의의 필요성과 강점에 관한 의견은 강하게 확인됨
- [투명성의 역설과 필요성] 심의를 받는 예술인 피심사자 입장에서 이름 없는 심사자, 얼굴 없는 심사자가 심의하는 것이 불공정에 관한 의심과 두려움을 키움. 이에 반해 심의위원은 심의 점수나 회의록 공개가 투명성은 높이지만 심의위원 보호가 되지 않는 문제로 익명성 뒤에 안전이 필요하다는 인식이 공존함. 개별 평가점수 공개 여부를 묻은 설문조사에서 심의위원 그룹은 ‘공개하지 않아도 된다’라는 의견이 다수였고, 예술인은 공개하는 것이 좋다는 의견이 근소하게 더 많았음
- [피드백의 진공] 심의 결과 발표 후, 납득 가능한 설명이 부족하다는 인식이 많았음. 선정자, 비선정자에 관한 구체적인 기준과 이유에 관해 좀 더 적극적인 피드백 요구가 있음
- [정교한 채점 설계 필요] 심의위원에 따라 사용하는 점수의 가중치와 편차가 클 수 있음. 특정 심의

위원 한 명이 주는 점수 편차가 커서 결과에 영향을 크게 줄 때가 있음. 심의위원이 편향이 클 때, 채점 설계의 디테일을 통해 통계적 보정과 토론의 문화가 필요함

- [장기적 성과 검증] 1년 단위의 단기 평가 외에 2~3년 단위 중기적 관점의 평가 필요

■ [환류 단계] 선정 이후 교부와 모니터링의 관리와 책임

- [보조금 교부 이슈] 심의 시점과 교부 시점에 의도, 기획, 계획의 변경이 필요할 수 있음. 당초 계획에 비해 지나치게 변경이 클 때 담당자는 결정의 어려움에 빠질 수 있음. 담당자 재량권(유연성)과 심의위원의 원칙(심의 취지 준수)이 충돌 가능성이 있음. 교부 변경 사항에 관한 다양한 판단의 가이드가 필요하다는 의견과 가이드 설정 근거에 관해 또 다른 민원이 발생할 수 있다는 어려움이 동시에 존재함
- 교부 과정에서 사무처 담당자에 따라 파트너십 정도의 차이가 있음. 담당자에 따라 과거 좋지 않은 사례를 경험했을 경우 방어적 태도를 강화할 수 있음. 대다수 예술인은 지원금 사용에 관해 투명하고 정확하게 사용해야 한다는 마인드셋 강조. 예술인 행정 리터러시가 좋으면 교부 단계 스트레스가 낮아진다는 의견도 있음
- [모니터링 실행 목적과 정체성 모호] 심의위원, 예술인 그룹 모두 모니터링 실행의 의도와 목적, 체감하는 효용이 모호하다는 인식이 지배적임
- [모니터링의 블랙박스] 얼굴 없는 감시와 대답 없는 평가로 인식, 제대로 된 환류 체계 미작동
- [모니터링에 관한 기대수요] 감사자가 아닌 러닝 메이트, 비평적 시선, 기획자 역량 지원, 신진 예술인 대상 컨설팅과 육성 등 예술인의 성장을 위해 모니터링 제도가 작동하는 것을 원함. 현재는 예술인 개인의 성장 관점보다, 시스템 관점의 환류로 작동하는 경향성이 강함

## 2. 지원심의제도와 거버넌스 구조

### ■ 지원심의제도와 비상임위원

- 비상임위원은 법적, 명목적 권한을 가지고 있음. 의결권은 가지고 있지만 정보 접근성의 한계가 있어 실질적 권한에서는 무력함을 느낀다는 인식이 많았음
- [심의 참여에 관한 인식] 비상임위원의 역할에서 심의 참여는 권한의 격을 떨어뜨리는 일이라는 인식이 많음. 비상임위원의 심의 참여 필요성을 주장하는 관점은 최종 승인자로서 책임을 지려면 과정이 어떻게 진행되는지를 직접 봐야 한다는 맥락이 있고 심의 현장에서 사무처의 독주를 견제해야 한다는 관점이 있음

### ■ 지원심의제도와 사무처/전담 심의관

- 기본적으로 예술인 중심의 적극 행정을 하려고 함. 심사 이후 민원과 뒷수습은 사무처 직원의 몫이라는 인식이 있음. 이는 직원들의 소극적 행정(면피)을 유발하는 구조적 원인이 될 수 있음. 현장의 문제를 해결할 수 있는 기획 행정도 필요
- 축적된 정보를 가진 사무처 직원에 대한 심의위원들의 상호 존중이 있음. 심의위원들은 직원의 정보를 맹신하는 것이 아니라 걸러 들을 수 있는 역량이 있으므로 직원들이 적극적으로 정보를 제공하는 것이 필요
- [전담 심의관] 역할과 책무의 불분명한 정체성이 있음. 행정(사무처)과 심의(외부 전문가) 사이에서 심의도 하면서 가고 역할을 기대받았지만 경계인으로서 딜레마가 존재함. 무엇을 전담할 것인가에 대한 명확한 합의, 권한과 책무의 조율 필요
- 전담 심의관 역할에 관한 조직 내 육성 시스템과 전문성 이전 필요

### ■ 지원심의제도와 전담심의위원

- 행정적 가이드 라인과 물리적 제약으로 전문성 발휘에 한계를 느낄 때도 있음. 현재의 심의 구조는 선정 판단 역할을 더 요구함. 점수 산출 맥락을 설명하는 역할보다 점수 산출 결과에 따른 선정, 비선정을 구분하는 역할이 더 중요함. 이런 맥락은 예술 심의지원 제도 과정을 통한 기초예술과 예술인의 성장보다 '공정한 선발'에 더 관심을 갖는 측면이 있음
- 공정한 선발을 더 중요하게 여기는 상황에서 심의위원들은 본인의 전문성을 통해 개별 사업과 예술인 개개인의 성장에 도움을 주는 심의 인터뷰, 결과 피드백, 모니터링 역할을 하기 어려움. 현재 심의위원의 전문성은 성장 지원보다는 선정 식별에 더 맞춰져 있음
- 현장 전문성이 차년도 정책 수립으로 이어지지 못하는 정책 환류 단절이 발생하는 측면도 있음. 심의위원이 가진 현장성을 기반한 경험이 담당자들과 수시로 소통될 수 있는 채널을 통해 예술 지원 정책 환류가 현재보다 고도화될 필요가 있다는 인식이 있음
- 욕을 먹으면서도 원칙을 고수하려는 심의위원이 있음. 소신을 가지고 평가하는 위원을 시스템이 보호해야 한다는 관점과 본인 관점에서는 투사형이지만 다른 심의위원과 예술인에게는 전문성과 심의 태도가 부족한 위원으로 평가받을 수 있음

■ 지원심의제도와 예술인: 과도한 개입과 과도한 방임의 경계

- 예술인의 책임성을 논할 때, 사용하는 지원금의 투명성과 정산에 관한 행정적 책임과 환류를 통한 결과에 관한 책임을 언급하게 됨
- 책임을 관리해야 하는 책임과 욕구가 커지면 과도한 개입이 생길 수 있음. 이렇게 되면 위계적 통제 방식으로 간섭하게 되고, 예술인은 자율성을 침해받거나 하청화된다고 인식할 수 있음
- 개입하면 안 된다는 압력이 강해지면 과도한 방임이 강해짐. 맥락적으로는 행정적 책임만 보수적으로 관리하게 되고 결과에 관한 피드백 부재, 도덕적 해이 등이 발생할 수 있음

■ 책임의 균형점

- 지원은 하되 간섭하지 않으면서, 방임하지 않고 응시하는 책임의 작동이 필요함
- 예술인이 가지는 결과에 관한 책임은 신뢰를 기반으로 하는 심의위원, 모니터링과 피드백을 해주는 위원, 관객, 동료들의 지켜보는 눈에서 옴
- 예술인의 책임성 제고는 위계적 통제에서는 오는 것이 아닌 인정 투쟁에서 오는 지켜보는 눈과의 연결에서 자율적 책임이 커지고 이를 통해 예술인 스스로 성장하는 맥락에 기인함

# 제4장

---

## 전문가 의견 조사

# 제1절 전문가 의견 조사 개요

## 1. 배경 및 목적

### ■ 조사 배경

- 지원심의제도의 책임성 이슈는 전통적으로 다루어진 담론이 아니고, 지원심의제도에 한정하기 어려운 기관의 설립 목적 및 전반적인 운영 방향성과 긴밀히 연결된 부분임
- 그런 점에서 지원심의제도의 책임성 이슈는 거시적인 외부 환경의 변화부터, 미시적이고 실무적인 운영의 기술까지 다양한 측면을 모두 다뤄야 하며, 특정 이해관계자의 의견만 편파적으로 반영해서도 안 되는 균형적 시각이 중요함
- 제2장부터 3장까지 조사하고 분석한 자료의 방향성을 확인하고 재설정하기 위한 목적으로 전문가 의견 조사를 진행함
- 공공 및 민간 분야 전문가와 자문 인터뷰를 고루 진행하여, 아르고 지원심의제도를 바라보는 공공과 민간의 시각을 균형적으로 청취하고자 함

### ■ 조사 목적

- 제2장의 분석 프레임워크에서 제시한 법적·행정적·결과적 책임성의 틀에 맞추어 질문을 설계하여, 아르고의 현재 책임성 수준과 향후 책임성을 높여야 하는 영역을 확인하고자 함
- 전담심의제에 대한 의견을 청취하여 책임성 제고 명목으로 설계된 이 제도가 개선, 발전할 수 있는 지점을 도출하고자 함

## 2. 조사 대상 및 분석 방법

### ■ 조사 대상

- 조사에 참여한 인원은 공공 2인, 민간 2인으로 총 4인임
  - 공공 영역: 광역문화재단 지원심의 담당자 중 관리자급 직원 2인
  - 민간 영역: 아르고 심의위원 및 선정예술인 경험이 있는 대표급 전문가 2인
    - ※ 소수 전문가와 진행한 만큼 인용한 전문가의 의견이 특정될 수 있기 때문에 정보를 노출하지 않기 위해 철저히 익명화함
- 일반적인 전문가 조사는 델파이조사 또는 AHP 등의 방법론을 적용하며, 이를 위해 최소 8~10인 이상의 전문가를 조사함. 그러나 본 연구는 예산 및 연구 기간의 한계로 인해 가장 압축적이고 효율적인 방법으로 조사를 진행함
- 자문 인터뷰는 공공과 민간 전문가를 개별 세션으로 분리하였으며, 2025년 11월 온라인(zoom)으로

## 2시간여 진행함

### ■ 분석 방법

- 자문 인터뷰 대상자가 4인으로 규모가 크지 않고, 이들의 의견이 전문가의 입장을 모두 대변한다고 볼 수도 없음. 따라서 최대한 객관적인 시각을 유지하기 위해 이들의 의견을 일반화하기보다 인터뷰에서 드러난 주제별로 상세한 인용을 통해 있는 그대로 전달하고자 노력함
- 소결 부분에서 자문 인터뷰에서 드러난 주요 쟁점이나 가치의 갈등을 구조화하고, 향후 지원심의제도 개선 과정에서 적용할 수 있는 실용적인 부분을 도출하고자 함

## 3. 질문 구조

### ■ 질문 구조 및 연구 분석 틀과의 관계

- 전문가 자문의 질문지는 아래 표 4-1과 같이 11개의 질문으로 구성됨. 해당 질문은 아르코의 가장 근본적이고 조직의 존재 이유와도 연관된 ‘법적 책임성’부터 가장 말단에 놓인 ‘결과적 책임성’까지 모든 부분을 포괄하고 있음
- 개별 질문이 연구 분석 틀과 어떤 식으로 연계되는지를 표에 기술함

[표 4-1] 질문 구조 및 연구 분석 틀과의 관계

번호	질문	연구 분석 틀
1	한국의 문화예술 생태계에서 아르코가 담당해야 하는 역할과 기능	법적 책임성
2	현재 인지하고 있는 아르코 ‘지원심의의 책임성 수준	법적, 행정적, 결과적 책임성을 통틀어 전문가의 인식과 평가
3	‘책임성 수준 인식’과 관련하여 전문가님께서 특히 기억하고 있거나 비판적으로 바라보고 있는 아르코의 지원사업	2번 문제와 관련하여 구체적인 사례에 대한 질문
4	아르코가 강화해야 할 ‘책임성’	법적 책임성
5	지원심의의 책임성이 가장 중요한 단계	행정적 책임성과 결과적 책임성 사이에서 전문가가 생각하는 중요도를 확인
6	심의위원의 제한된 전문성을 보강하기 위한 심의 방식 및 태도	행정적 책임성이 발휘되는 과정에서 심의위원에 관한 문제
7	아르코의 지원심의 업무 중 보완이 필요한 지점	
8	심의위원 선정 기준	행정적 책임성의 한 부분
9	아르코 전담심의제 관련 의견	법적, 행정적, 결과적 책임성을 통틀어 전문가의 인식과 평가
10	예술인 책임성 관련 의견	결과적 책임성의 한 부분
11	모니터링 및 평가 방식에 관한 의견	결과적 책임성의 한 부분

## 제2절 전문가 의견 분석

### 1. 아르코의 전략 및 방향성

#### ■ 중심이자 모체가 되는 지원기관의 전략과 비전 수립 필요

- 아르코가 가진 법적 책임성의 맥락에서 중장기적인 전략 및 비전 수립이 지원심의제도 설계에 선행되어야 한다고 말함
  - 영국예술위원회의 전략 및 비전 수립 모델이 주요 비교 기관으로 언급됨
- 공공 및 민간 전문가 모두 아르코가 한국 예술지원기관 중 가진 역사성과 대표성을 고려하였을 때 한국 예술생태계에 지원제도의 롤모델로 앞장서야 한다고 생각함. 특히 '기초예술'의 '창작'을 주관하는 기관으로 단기적·가시적인 성과를 기대하는 것은 애초에 어려운 일이며 그럴수록 기관 스스로 토대와 뿌리를 단단히 하는 것이 필요하다고 역설함

“아르코가 가장 오래됐고 중심축이 되는 곳이라고 생각하는데, 우리나라에서 예술 지원에 있어서 공공기관 중심축으로서 아르코가 어떤 지향 가치나 비전이나 철학을 가지고 있는지 먼저 제시하고, 거기에 맞춰 제도 설계가 되는 방향성을 보여주는 게 저는 중요하다고 생각하는데...”

(공공 전문가A)

“아르코가 어젠다를 추상화하지 않고 현장에 실질적으로 적용 가능한 제도의 방식을 ‘국가 정책은 이런거야라는 식으로 먼저 구체화해서 어젠다를 발표하고, 국가와 광역은 어떤 식으로 역할 분담을 할 것인지 설계를 실질적으로 하는 작업이 필요해요”

(공공 전문가A)

“저한테 아르코는 업계가 가야 할 방향을 제시하는 역할을 해야 하는 곳이라는 이미지가 있는 것 같아요. 어떤 예술의 원형을 만들어내는데 좀 더 집중되어야 하는 것이 아닐까.”

(민간 전문가A)

“기초 예술의 강력한 비빌 언덕? 그래서 아르코 만큼은 기초예술 분야의 창작자들이 성장할 수 있는 가이드라인, 그러니까 내가 지금 어디에 있는지, 어떤 방향으로 가면 좋을지에 대한 가이드가 되는 기관이라는 생각을 하고 있어요.”

(민간 전문가B)

#### ■ 전국구 기관의 특수성

- 아르코는 예술지원기관 중 전국을 모두 담당하는 유일한 기관으로, 지방 소멸이 사회적 현안으로 대두되는 오늘날 예술지원 영역에서 지역 균형 발전의 숙명을 담당하는 것이 기관의 역할 중 하나라고 언급함
- 전국의 예술 현장을 대상으로 하므로 지방·지역의 전문가 및 비평가를 모니터링 위원으로 활용하는 등 적극적인 지역 정책을 도모할 수 있다고 제안함

## 2. 전담심의제 관련 의견

### ■ 전담심의제 운영에 관한 현장소통 강화

- 전담심의제 운영 전 사전 전문가 회의 및 공론장을 아르코에서 주관하였지만, 지금까지 블랙리스트, 다원예술지원사업의 동료평가 문제 발생, 융복합기술사업의 폐지 및 타기관 이관 등 예술 현장의 신뢰를 잃어버리는 사건이 발생하면서 전담심의제를 있는 그대로 받아들이기보다 보이지 않는 모종의 움직임이나 목적으로 간주하는 의심이 존재함
- 전담심의제의 취지 및 운영 자체가 열린 구조일 수는 없기 때문에, 어떤 점에서 전담심의제가 투명하고 공정하며 소수의 인원으로 운영되지만 한편으로 개방성과 수평성을 동시에 확보할 수 있는지 구체적인 방안을 예술 현장과 소통해야 함

“전담심의제가 용어와 개념으로만 보면 하나의 권력으로 작용하겠다는 인식을 현장에서 하기 쉽기 때문에, 열린 구조가 어떤 방식으로 작동되는지 더 설명해서, 현장에서 합리적인 제도로 정착되어 있다는 인식을 주면, 선불리 이 제도에 대해 비판적 의견을 내기 어렵다고 생각해요.”

(공공 전문가B)

“그래서 그런 어떤 정책이 바뀌거나, 그러니까 지원 방식들이 바뀔 때 이 모든 것들이 예술계 창작씨에는 순수하게 정말 예술 창작씨의 건강한 성장을 위해서가 아니라 다른 목적이 있다고 이해를 하게 된다는 거죠. 이게 음모론이 아니라 그 어떤 그런 잘못된 어떤 경험이 너무 많았다 누적됐다.”

(민간 전문가A)

### ■ 전담심의제의 실효성 의문

- 전담심의제의 취지에 전문가들이 공감하면서도 과연 실질적으로 얼마나 전담심의위원이 지원사업 전 수에 대해 모니터링을 나가고 성실한 피드백을 할 수 있는 여건이 조성될 수 있는지 의문을 제기함
- 최근 현장의 예술 작품-작업의 형태가 다양해지고 고도화되면서, 전담심의제를 통해 전 장르를 동일한 매뉴얼로 접근했을 때 실질적으로 전담심의제의 방식이 잘 들어맞지 않는 프로젝트가 존재할 수 있다는 점도 언급됨

“한정된 인원으로 닫힌 구조로 운영되는 것이 한계가 아닐까. 약간 열린 구조로 다양한 시선, 다양한 인력이 참여할 수 있는 그런 구조가 필요하지 않을까 생각해요. 예를 들면, 아르코의 특성을 살려서 지역 전문가와 협력한다거나, 또는 시민이 참여할 수 있는 구조가 제도화되면 좋겠다.”

(공공 전문가A)

“그래서 전담 심의위원을 하고 싶으면은 그러니까 이거를 모두가 동일한 방식으로 심사가 이루어져야 된다는 결벽증 강박증에서 좀 자유로워져야 되지 않을까 예술의 형식도 다양해지고 있는데 왜 심의제를 하나의 방법으로 다 통일해서 하려고 할까. 이게 관리가 수월하기 때문이잖아요. 그 다음에 어쨌든 어떤 민원이나 이런 거에 대응하기 좋기 때문에 어떤 변수를 최소화하기 위해서 이 방법을 계속 쓰는 거로 이해가 되는데 전담 심의제가 적절한 분야가 있고 부적절한 분야가 있으므로 더 유연하게 할 필요가 있다.”

(민간 전문가A)

■ 전담심의관(내부 직원) 제도의 이해도 부족

- 공공 및 민간 전문가 모두 아르코 지원심의제도 경험이 많고 이해도가 높은 사람들이었지만, 내부 직원인 전담심의관의 참여의 목적 및 기능에 대해 제대로 이해하고 있지 않았음
- 이해관계자 인터뷰에서는 지원심의제도의 역사와 변천, 맥락 그리고 기관의 입장을 대변해줄 수 있는 사람으로 전담심의관을 긍정적으로 평가하는 의견이 많았고, 25년 10월 지원총괄부에서 진행한 예술인 설문조사에서도 전담심의관을 긍정적으로 평가하는 의견이 더 많았음
- 그러나 아르코 외부적으로는 이 제도에 대한 이해가 부족한 상황이라 볼 수 있음

“24년 10월 28일에 일부 개정안 제5조 2항이 있는데 '심의위원회 구성에서 비상임위원과 사무처 직원도 참여할 수 있다.' 그 조항이 특이했어요. 그리고 '사무처 직원의 포함 여부 및 인원은 아르코 위원장이 결정한다.' 재단 같은 경우는 진짜 재단 초기에 본부장이라든가 팀장 등이 이렇게 지원 심의에 참여한 적이 있었지만 지금 원천적으로 봉쇄가 돼 있어요.”

“지원 심의의 책임성이 겉으로 보여지는 그런 제도적으로는 굉장히 강화되어 있는데 이것을 운영하는 건 결국 사람이고 이 사람이 운영하는 데 있어서 이것들을 뭔가 조정하는 게 제도이긴 하는데, 이 제도 안에 이 조항이 들어오면서 이것들이 어떻게 잘 구현이 될까에 대한 약간 혼란이 있어서.”

(공공 전문가A)

“근데 이 아르코의 전담으로 오시는 분도 그분이 전문가라고 말할 수 있는지 전 잘 모르겠어요. 그러니까 여기에서 이렇게 위원을 엄청나게 심의위원 풀을 꾸려서 그 풀 안에서 하는데 여기는 아르코에서 근무하시는 직원분들은 행정 전문가시잖아요. 예술 전문가가 아니고. 그거는 다른 거잖아요. 근데 그게 하나 더 붙어서 도움이 될 수도 있겠으나, 그게 그렇게 크게 드라마틱하게 어떤 유의미한 도움이 될까요?  
전 잘 모르겠어요. 그랬을 때는 그 인원 하나가 더 들어오는 그 인원은 오히려 어떤 정보를 전달해 주거나 진짜 어떤 연속적인 사업이나 어떤 맥락에서 이 일이 이렇게 진행됐는지를 설명해 줄 수 있는 그런 역할을 하는 게 맞지 심사를 하는 거는 그 논리적으로 딱 되게 그럴 수 있겠다라고 납득하기엔 좀 애매한 것 같아요.”

(민간 전문가A)

### 3. 심의위원 선정의 적절성

■ 지원심의 단계 중 심의위원 선정의 중요성 인식

- 지원심을 심의위원 후보군(pool) 구축, 선정 및 실제 심의부터 이후 모니터링 및 평가까지 세부 단계로 구분하고 이 중 책임성 관점에서 가장 중요한 단계를 물어봤을 때, 모든 전문가가 '심의위원 선정'이 가장 중요하다고 응답함
- 이해관계자 인터뷰에서도 '인사가 만사다'라는 말처럼 어떤 심의위원이 선정되는지 여부가 곧 최종 지원사업 선정에도 영향을 미친다고 응답하였는데, 비슷한 경향성이 전문가 자문에서도 발견됨
  - 특히 '다원예술 지원사업'처럼 사업의 방향성 및 목표가 열려 있고, 동일한 지원사업 테두리 안에 다양한 프로젝트 및 작업이 제출되는 경우에는 더욱 심의위원의 장르, 활동, 정체성이 최종 지원사업 선정과 거의 일치한다고 인식함
  - 인터뷰에 참여한 예술인 중 일부는 '심의총평'은 확인하지 않지만 심의위원 명단은 반드시 확인함

다고 응답하기도 하였는데, 심의총평에 대해서는 명목적이고 형식적인 수단으로 인식하지만 심의  
위원 명단은 의사결정의 방향성을 판단할 수 있는 가장 결정적 요인으로 인식하고 있음

- 전문가 중 일부는 과연 '심의위원 후보단(pool)'이 꾸준히 재검토되고 재충원되고 있는지 의문을 제기  
하기도 함

“저는 지원 심의의 책임성의 가장 중요한 단계는 일단 심의위원이라고 생각하는데요. 심의위원 선정  
그 다음에는 심의겠죠.”

(공공 전문가A)

“저는 심의위원 선정과 모니터링이 중요하다고 생각합니다. 그러니까 결국에는 선정 심의는 선정된 심의 위원들이  
되게 합리적으로 잘 해야 되는데 실질적으로 누가 심의로 들어갔느냐가 누가 선정되느냐에 굉장히 큰 영향을  
미친다는 걸 저희가 경험적으로 알고 있어요.”

(민간 전문가A)

“이 사업의 방향성을 어떻게 바라보고 있느냐가 그러니까 누구를 뽑을 것이냐 어떤 예술을 지원할 것이냐 그런  
면에서는 저는 심의위원 선정 부분이 되게 중요하다는 생각이 들고요.”

(민간 전문가A)

## 4. 모니터링·평가 실효성 제고

### ■ 모니터링·평가 위원 전문성 확보

- 민간 전문가들은 모니터링·평가에 투입되는 위원의 전문성에 의구심을 표시하였음
- 최근 제작되는 예술 작품은 결과물만 가지고 단순히 평가하기 어렵고, 예술인의 작업 맥락을 심도있  
게 이해하는 작업이 선행되어야 함. 과연 공공의 모니터링·평가 체계 안에서 사례비도 크지 않은 상  
황에, 적절하고 전문성 있는 모니터링 및 평가가 추진될 수 있을지 의문을 제기함
- 또한 시각예술 장르를 예로 들면, 출판/전시/리서치/워크숍/교육 등 발표 형태가 다변화되면서 때로는  
결과물보다 중간 과정의 모니터링이 더 중요함. 그런 상황에서 모니터링의 방식, 횟수, 평가 환류 등  
을 전 장르에 동일하게 적용할 수 없다고 생각함

“저는 심의위원이 책임감 있게 예술인만큼 공부하고 리서치하고 준비한 채로 모니터링을 해야 된다고 생각하거든요.  
그냥 가서 잘 하고 있다 보러가는 게 아니고요. 예술인도 빨간펜 당한다는 기분이 들지 않아야 할 것이고, 모니터링을  
해주는 사람의 입장에서도 내가 시키는대로 해야된다는 마음을 가지면 안 될테고요.”

(민간 전문가A)

“사업의 성격에 따라 모니터링도 섬세하게 되어야지 일괄 모두 동일하게 적용하기에는 당연히 장르마다 특성이  
다르고 제 분야 안에서도 작업마다 굉장히 많이 달라요.”

(민간 전문가B)

■ 모니터링·평가의 제한된 예산 및 자원

- 전담심의회를 통해 일원화된 모니터링·평가를 한다는 취지 자체에는 모두 공감하지만, 과연 이 제도가 현실적으로 잘 작동할 수 있을지, 실효성을 가질 수 있을지 의문을 던짐
- 가장 대표적으로는 제한된 예산, 경제적 한계를 언급하였음. 전수 조사의 경우 예산과 행정력이 많이 들어가고, 선택적으로 진행하게 되면 균형적인 모니터링·평가가 이루어지기 어려움
- 모니터링·평가 제도가 명목적으로는 존재하지만, 과연 전문가가 자신의 전문성과 열정을 가지고 모니터링과 평가에 임할 수 있는 업무 환경을 조성할 수 있을지 문제도 제기됨

“지원을 받는 게 결정되는 순간, 저희의 어떤 모니터링과 컨설팅과 이런 지원심의회 심의위원이 어떤 전문성을 가지고 환류 체계까지 책임성을 가지고 간다 해도, 그 심의위원한테 그 정도의 어떤 열정과 노력으로 그들을 성 시키기까지의 재원을 저희는 절대 투자하지 않잖아요. 그러면서 형식적으로만 만들어 놓고 계속 컨설팅하고 육성해라 이렇게 형식적으로 요구를 하는 건 현실적으로 굉장히 맞지 않다고 생각하거든요. 그 영역은 다른 부분에서 만들어져서 제도적으로 뒷받침이 되어 하는데 저희는 사람에게 대해서 투자하는 것에 굉장히 인색하잖아요.”

(공공 전문가A)

“다만 이거는(모니터링은) 굉장히 많이 돈이 들고 행정력이 들어가기 때문에 쉽지 않은 일이다. 저희도 지속가능성에 있어서는 많이 고민이 돼요. 지금 이걸 하는 게 굉장히 직원도 많이 들어가고 돈도 많이 들어가기 때문에 언제까지 이렇게 할 수 있을까.”

(공공 전문가B)

## 5. 예술인 책임성 제고

■ 지원사업의 전반적 확대 속 예술인 책임의식 중요성 대두

- 일부 전문가의 의견을 과대 대표해서 생각해서는 안 되겠지만, 예술계 내 지원사업의 총 규모가 늘어나고 다양한 지원사업이 추진되면서 지원사업을 불성실하게 운영하거나 실제 지원서와 다른 경우도 종종 발견된다고 진술함
- 과거에는 자신의 예술 활동이 우선시되고 이를 수행하기 위한 여러 방편의 하나로 지원사업을 선택했다면, 지금은 지원사업에 선정되면 이를 통해 예술 활동을 하는 경향이 더 많아졌다고 인식함

“약속 이행과, 약속에 대한 성실함. 예술인들한테 반드시 필요한 덕목이라고 생각해요.”

(공공 전문가A)

“창작의 시간에서 예술인에게 가장 중요한 책임성은 예술 창작을 제일 잘해내는 것. 자신이 지원금을 받고 목표했던 그 작업이 잘 이루어질 수 있도록, 약속을 지키는 것.”

(공공 전문가B)

“예술인 본인이 이 과정을 수행하는 것. 그 다음에 작품을 만들어내는 이 과정에서 내 예술에 대한, 지원사업 선정자로서의 책임도 자신이 져야 하지 않는가.”

(민간 전문가A)

“윤리의식이요. 근데 이게 윤리라는 것이 도덕적으로 막 그런 거라기보다, 예술인으로서의 책임. 예술인로서, 창작자로서 좋은 작품을 하겠다. 뭔가 창작하기 위해서 예술인이 된 게 아니라, 그냥 예술인으로 살기 위해서 창작하는 것처럼 느껴지지 않는 경우가 많아요. 창작이 메인이지 않은 창작자들이 너무 많아지는거죠.”

(민간 전문가B)

## 6. 소결

### ■ 실효성과 명목성 사이의 갈등

- 자문 결과, 전문가들은 전담심의제 도입의 취지나 중요성, 그리고 아르코가 지원심의제도 전반적으로 책임성을 강화하려고 하는 방향성에는 적극 공감하지만, 과연 이 제도가 취지 그대로 잘 실현될 수 있는지 제도의 실효성에 의문을 가짐
- 이상과 현실 사이에서 제도를 취지 그대로 시행하기 위해 소요되는 제반 예산과 노력이 상당해 보이고, 현재 아르코의 조직 체계나 구조를 이를 지원하기에 부족하다고 느낌
- 특히 심의위원의 전문성 및 역량을 제대로 인정하고 지지하기 위한 제반 환경도 부족하다고 생각되며, 제대로 된 모니터링과 평가를 위해서는 더 많은 수의 전문가와 이들에게 개별적을 투입되는 예산도 더 늘어나야 한다고 생각함

### ■ 책임성의 기저에 놓인 '신뢰성'에 대한 추구로

- 자문의 전체적인 방향성은 책임성이었지만, 이야기는 결과적으로 기관의 신뢰도 제고의 문제로 귀결됨
- 제도의 실효성에 의문을 제기하는 이유도 아르코가 그동안 예술 현장과 쌓은 신뢰의 문제와 결부되어 있음. 예술 현장은 아르코의 '지원심의제도 개선'을 그 자체로만 받아들이기보다, 아르코라는 기관 차원의 정체성, 비전, 목표 등의 문제로 인식함. 따라서 블랙리스트를 포함한 여러 사건과 국면 속에서 아르코가 지금까지 예술 현장과 쌓은 신뢰의 단면이 전담심의제와 같은 제도 신설 및 개선에 있어서 영향을 미친다는 것임

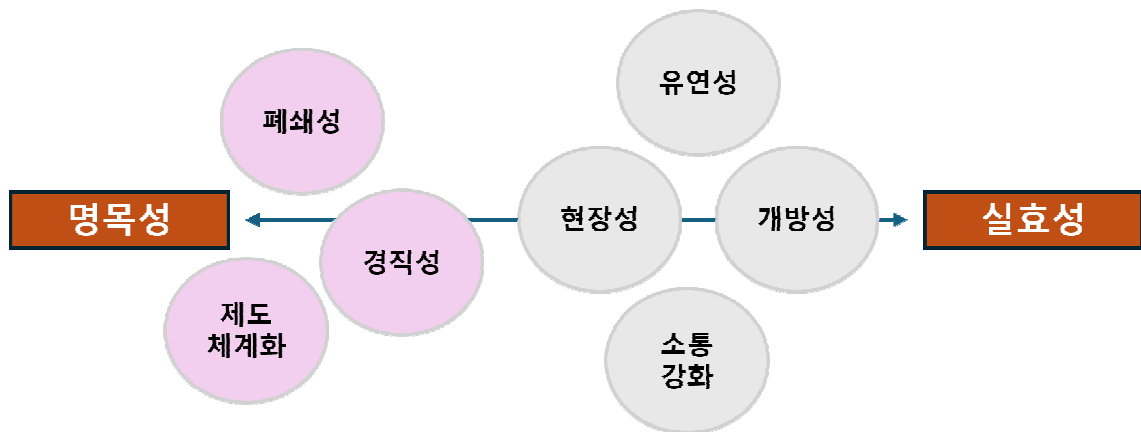
### ■ 예술현장과 긴밀히 소통하기 위해 필요한 가치는?

- 한편 기관이 좀 더 예술현장에 즉각적으로 발 빠르게 대응하는 조직으로 기능하기 위해서는 유연성, 개방성, 현장소통 강화 등이 필요하다고 제언함. 자문에서 제시된 유연성, 개방성, 현장소통의 의미는

다음과 같이 개념화해볼 수 있음

- 유연성: 장르 및 프로젝트의 다양성과 유연성을 지원심의제도에 반영
  - 개방성: 전담심의제가 폐쇄적이고 갇힌 구조가 되지 않기 위해 외부의 참여 통로 마련
  - 현장소통: 제도의 전반적인 수립 및 발전 과정을 예술 현장과 긴밀히 논의
- 이를 종합하면 아래 그림과 같이 표현할 수 있음. 아르코의 전담심의제는 제도가 가진 체계성이나 효율성을 그대로 평가받기보다 제도는 구축되었지만 실제 운영에 있어서는 명목적 차원에서 운영되고 실효성이 부족할 것이라는 인식이 존재함
- 실효성보다 명목성을 더 높게 생각하는 이유로는, 아르코의 과거 운영 과정에서 보인 폐쇄성이나 경직성, 또는 과도한 제도의 체계화가 오히려 현장의 유연한 흐름을 제대로 적용하지 못하고, 현장과의 긴밀한 소통이 부족할 것이라는 인식 때문임
- 따라서 전담심의제를 비롯한 지원심의제도의 개선이 명목적인 수준에서 머무르지 않고 실효성을 발휘할 수 있도록 현장과의 소통을 강화하고 더 개방적이고 유연하게 제도를 운영하는 것이 중요함

[그림 4-1] 전문가 자문 분석 결과의 시각화





## 제5장

---

### 책임성 강화를 위한 과제

# 제1절 개요

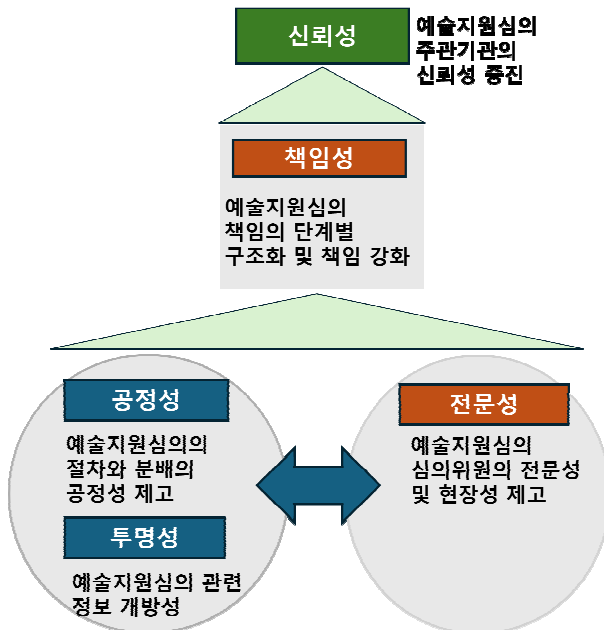
## 1. 작성 방향

■ 책임성에 관한 이론적 토대를 바탕으로 3장의 이해관계자 의견을 정리하고, 정리된 의견/테마별로 아르코 지원심의제도의 책임성을 강화할 수 있는 방안을 제안함

○ 책임성에 관한 이론적 토대

- 본 연구의 제2장에서 ‘지원심의제도 관련 가치 지도’를 다음과 같이 제안함(아래 그림 참조)
  - **공정성**과 **전문성**은 지원심의제도에 요구되는 가장 중요한 가치이자, 때로는 상호보완적이고 독립적인 가치로 논의된다는 점을 언급
  - **투명성**은 공정성에 내포된 개념으로 이해되는 경향이 강함
  - **책임성**은 공정성, 투명성, 전문성의 가치를 넘어 기관 운영 및 예산 투입의 정당성과 명확한 성과를 도출하기 위한 가치 개념으로 활용됨
  - **신뢰성**은 이상 논의된 가치가 궁극적으로 지향하는 방향으로, 지원심의제도에서의 신뢰만이 아니라 기관이 달성하고자 하는 신뢰성의 영역을 함께 의미함
- 공정성, 투명성, 전문성, 책임성, 신뢰성은 이해관계자 의견에서도 중요한 가치로 드러나며, 책임성 강화를 위한 제언에서도 해당 가치들을 더 숙성시키고 높이기 위한 방안을 제안함

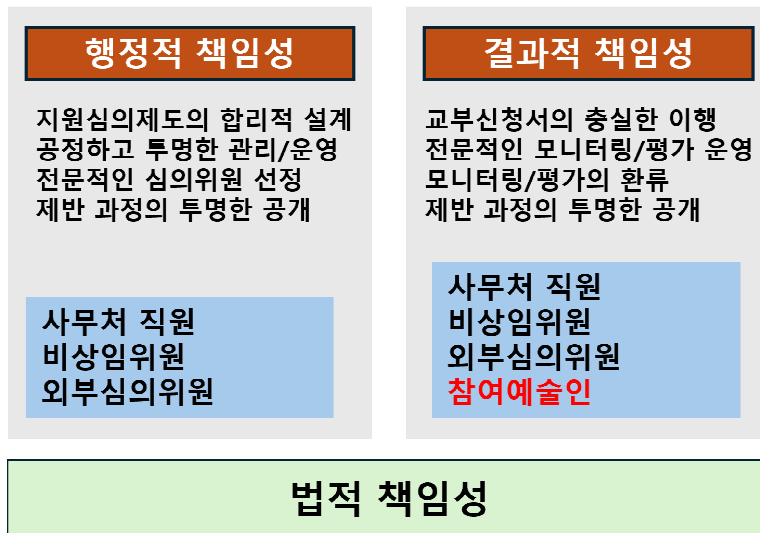
[그림 2-1] 지원심의제도 가치 지도



- 본 연구의 제2장에서 ‘지원심의제도 책임성 분석 프레임워크’를 아래 그림과 같이 제안함

- 지원심의제도 관련한 책임성은 법적, 행정적, 결과적 책임성의 차원으로 구분됨
- 법적 책임성은 지원심의제도의 구체적인 내용과 관련된 것이 아니라, 아르코라는 조직의 존재 자체만으로 지원심의제도 운영을 대표하며 가지는 상징적 책임성의 차원을 의미함. 물론 다른 예술지원기관도 법적 책임성에 구속되지만, 본 연구는 아르코에게 부여된 법적 책임성이 좀 더 크다는 점을 언급함
- 행정적 책임성은 공정성, 투명성, 전문성의 가치를 지원심의제도에 반영해 합리적인 제도를 설계하는 측면에 해당함. 행정적 책임성은 예술지원사업의 직접적 성과 도출로 연결되지 않지만, 지원심의제도의 기본적인 운영 체계를 구축하는 차원에서 중요한 가치임
- 결과적 책임성은 지원사업을 통해 예산 투입의 명확한 성과를 도출하고 이를 객관적으로 측정하는 차원의 것으로, 기관 입장에서는 모니터링/평가를 통해 측정하는 것이고, 참여예술인 입장에서는 결과에 대한 책임을 지기 위해 최선을 다하고 노력하는 차원을 의미함

[그림 2-3] 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크



- 한국문화예술위원회의 법적 근거
- 지원심의제도 운영의 법적 근거

■ 정리하면, 제5장의 책임성 강화 제언은 '지원심의제도 가치 지도'와 '지원심의제도 책임성 분석 프레임워크'를 종합하여 서술함. 지원심의제도 책임성 분석 프레임워크에 따라, 법적/행정적/결과적 책임성의 차원에서 구체적인 제언을 제시하되, 책임성의 제언이 어떻게 공정성, 투명성, 전문성, 신뢰성 등의 다른 가치와 함께 연동하여 제시되는지 메커니즘을 보여주고자 함

## 2. 이해관계자 분석과 책임성 강화 제언의 관계

- 3장의 이해관계자 의견 분석은 ‘지원심의제도 단계’의 시간 순서대로 의견을 정리함
- 준비단계(심의위원 풀 구축 및 위원을 선정, 예술인이 사업을 파악하고 지원서 작성하는 단계)
- 실행단계(심의 진행 및 결과 통보)
- 환류단계(예산 교부 및 모니터링/평가를 통한 사업의 환류)
  
- 3장에서 분석한 내용과 5장의 제언을 교차해서 제시하면 아래 표와 같음
- 연구가 진행된 2025년은 아르고 지원총괄팀을 중심으로 심의제도의 전반적인 수정 및 개선 작업이 진행된 시기임. 따라서 연구팀의 제언이 2026년에 이미 제도 개선으로 반영된 부분이 존재함. 따라서 5장에서는 연구팀의 제언과 실제 제도 개선 내용을 함께 서술하여, 사실 여부를 판별할 수 있도록 노력함

[표 5-1] 3장과 5장의 분석 비교

단계	이해관계자 의견 분석	책임성 강화 제언
준비단계	<b>전문성과 공정성의 딜레마</b> - 누가 전문가인가 - 현장성과 타이틀 - 불공정에 관한 가정 <b>위촉 프로세스의 딜레마</b> - 풀(pool)의 역할 - 후보 추천 시스템 점검 <b>사업 공고문의 모호함</b>	<b>다양성 관점의 심의위원 선정</b> - 심의위원 선정의 중요성 강조 - 현장성과 다양성의 가치 재고 <b>심의 기준 및 가치 재정립</b> - 아르고 비전/전략 수립 필요 - 아르고 비전/전략과 연동된 사업 수립 - 심의 기준/가치가 반영된 신청서
실행단계	<b>필요한 심의 기준과 규격화된 양식</b> <b>심의의 양과 질적 속의 한계</b> - 심의자료 검토 시간, 사례비 - 합의를 부족한 투표 시스템 <b>심사정보 블랙박스과 공정성 의심</b> - 투명성의 역할(심의위원 보호) <b>정교한 채점 설계와 장기성과 검증</b> <b>심의 결과 피드백의 진공: 통보와 설명 사이</b>	<b>심의 업무 수행의 가치 프로토콜 정립</b> - 예술 가치와 예산 심의 관련 <b>심의위원 규모 확대 및 제도 강화</b> - 심의의 전반적인 부담 완화 - 전담심의위원회에 대한 평가 강화 <b>심의 결과 피드백 과정 강화</b> - 정성적 피드백 강화 - 차등적 피드백 시스템 - 블랙박스의 해체
환류단계	<b>교부: 삭감과 변경의 딜레마</b> <b>모니터링의 모호한 정체성</b> - 예술인 성장보다 시스템 환류 - 이름없는 평가위원과 불신 - 피드백 결과 실종 및 환류 단절 <b>모니터링에 관한 기대 수요</b> - 매개자, 러닝메이트 - 비평적/연구적 시선, 컨설팅	<b>모니터링·컨설팅·평가 체계 구분</b> - 모니터링·컨설팅·평가 개념 재정립 - 모니터링 운영 방식 개선 <b>평가 대상 세분화</b> <b>평가의 명확한 환류 체계 구축</b>
거버넌스	<b>소외된 주인과 개입하는 심판</b> <b>결정하는 자와 수습하는 자의 분리</b> <b>단절된 전문성: 정보의 비대칭과 축적되지 않는 경험</b> <b>예술인의 책임성: 자율과 개입 사이의 딜레마</b>	<b>비상임위원의 역할 설정</b> <b>전담심의위원의 경험 및 지식 인수인계</b> <b>전담심의관 제도의 고도화</b> <b>예술인 책임성 강화</b>

## 제2절 준비단계: 행정적 책임성

### 1. 다양성 관점의 심의위원 선정

#### ■ 심의위원 선정의 중요성 강조

- ‘심의위원 선정’은 지원심의의 전 단계 중 가장 중요하며 핵심적인 영향을 미친다고 여러 이해관계자 인터뷰에서 반복적으로 언급됨. 따라서 ‘심의 전 단계’에서 책임성을 강화하기 위해 우선 도입할 수 있는 것은 ‘공정성’과 ‘전문성’을 모두 확보한 심의위원을 선정하는 것임

[표 5-2] 심의위원 선정에 관한 이해관계자별 의견

대상	의견
전담심의위원	- 심의위원으로 선정된 사람의 계파, 학교, 협회 등을 토대로 최종 선정 대상까지 유추할 수 있을 정도로 심의위원 선정이 지원심의의 전부라고 인식 (문학) - 심의위원의 구성에 따라 심의의 전반적인 흐름과 결과가 달라진다고 인식 (다원)
예술인	- 심의총평은 확인하지 않지만, 심의위원 명단은 반드시 확인하는 편 (음악) - 심의 결과가 편파적이었던 연도에 대해 예술현장에서는 당시 해당 장르의 심의위원 구성이 전면 개편되면서 그 영향으로 결과도 바뀌었던 것으로 인식 (다원)
전문가	- 지원심의단계 중 심의위원 후보단 구축 및 최종 선정 단계가 가장 중요하며, 심의에 가장 큰 영향을 미친다고 인식 (민간전문가)
비상임위원	- 심의위원 후보단 풀을 봤을 때 적절한 사람이 너무 들어가 있지 않다고 생각했고, 그런 풀을 기반으로 했을 때 심의가 제대로 될 수 있을지 의문임. 비상임위원이 되고 나서 심의위원 후보단을 보강하기 위해 노력함

#### ■ 전문성과 공정성 사이의 딜레마를 넘어 ‘현장성’과 ‘다양성’의 가치로

- ‘지원심의제도 가치 지도’에서 전문성과 공정성을 상호보완적 관계로 명시한 것처럼, 이해관계자 의견에서도 전문성과 공정성을 모두 중요하게 인식하지만, 동시에 ‘전문성이 곧 공정성(심의위원의 인식)’이라는 의견과 ‘전문성보다 공정성이 더 중요(설문조사 결과에 나타난 예술인의 인식)’하다는 의견이 공존하는 등 상충하는 지점이 보임
- ‘현장성’에 대한 강조
  - 이해관계자 인터뷰에서 반복적으로 강조된 심의위원의 덕목 및 역량은 ‘현장성’임
  - 아르코에서 내부적으로 진행한 설문조사에서 심의위원의 전문성에 ‘현장성을 포함’한다고 명시하였는데, 이해관계자 인터뷰에서 언급된 현장성은 전문성에 더해 ‘동시대 예술 현장’에 대한 폭넓은

이해를 포함한 개념으로 제시됨

- ‘현장성’을 강화하기 위한 방편의 하나로 ‘다양성’을 고려
  - 최근 예술현장의 변화로 언급되는 것 중 ‘다양성’이 중요한 가치로 제시됨. 과거에는 대형 협회/단체를 중심으로 주류화된 예술의 흐름이 있었다면, 지금은 여러 갈래의 예술 활동이 다변화되면서 ‘다양한 현장이 공존’함
  - 아르고 지원사업 중 특히 ‘다원예술’, ‘시각예술’ 장르는 ‘예술과 기술’이나 ‘공공예술’ 프로젝트를 이 장르에 신청하는 지원 사례가 많아지면서 심의 대상 사업의 스펙트럼이 과거보다 훨씬 더 넓어졌다는 심의위원 의견이 많았음
  - 최근 아르고에서 심의위원 풀(pool)을 확대하고, 심의위원 다양성이 급작스럽게 넓어지는 과정에서 오히려 심의위원의 전문성을 의심하거나, 심의 결과를 수용하지 않는 현상이 발생하여 다양성은 예민하게 다루어야 하는 주제임
  - 세대 간 예술현장을 바라보는 시각의 차이에 대해서도 현장성의 맥락에서 많이 언급됨. 지원사업의 특성을 고려하여 만약 해당 사업이 전문성 중에서도 ‘다양한 시선·관점’이 가장 중요한 가치라면, 지역·세대·장르 다양성을 모두 고려한 심의위원 기용이 필요함

<p>■ 심의위원 선정 관련 아르고 제도 개선 현황</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 비상임위원 심의 참여 제한: 2025년도는 비상임위원의 심의에 참여하여 공정성, 투명성 등의 논란이 일부 제기되었지만, 2026년도부터 비상임위원의 심의 참여가 제한되어 심의의 공정성이 한층 더 강화될 것으로 기대됨</li> <li>○ 외부 인사 5인 이상 참여: 2025년도는 외부 인사 4인 참여하여 다양성의 측면에서 외부의 다양한 목소리를 모두 심의에 반영하기에 조금 아쉬운 점이 있었지만, 2026년도부터 외부 인사 5인 이상 참여로 확대되어 기존의 4인보다 더 많은 외부의 목소리를 심의에 반영할 수 있음</li> <li>○ 전담 심의 청년 그룹 신설: 기존 전담심의제는 장르별 구분이 특징이었으나, 전담심의제가 담당해야 할 사업 수가 많고, 그중에서도 청년예술인 대상 사업의 특수성을 고려하여 청년 그룹만을 담당하는 전담 심의 그룹을 2026년도부터 신설함</li> <li>○ 심의위원 사전 검증체계 구축: 전담심의위원 명단을 사전 공개 후 예술인이 의견을 제출할 수 있는 절차를 신설하였음</li> </ul>
---

■ 다양성 관점의 심의위원 선정을 위한 제언 요약

[표 5-3] 심의위원 선정 관련 제언

제언	설명
<p><b>외부 전담심의위원 5인 중 1명을 신진/청년 TO로 할당</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재는 지역에서 활동하는 전담심의위원이 5인 중 1명 포함되어, 지역의 의견을 반영함</li> <li>- 신진/청년 TO도 5인 전담심의위원 구성에 어느 정도 반영되어, 심의위원의 평균 연령을 낮출 필요가 있음</li> <li>- 여기서 기계적으로 30대 이하의 전담심의위원을 반드시 추가하는 방안보다는, 연령대로는 40대여도 신진/청년 중 심의 예술현장을 제대로 파악하는 전담심의위원도 존재할 수 있기 때문에 신진/청년 예술현장의 다양성을 이해할 수</li> </ul>

	있는 심의위원을 포함해야 한다는 정도로 포괄적인 기준을 제시할 수 있음
성별, 지역 등의 다양성뿐만 아니라 분야의 다양성도 고려하여 5인을 선정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다원예술의 경우 장애, 퀴어 등과 같은 주제의 다원적 요소부터 기술을 적극적으로 활용하는 사례까지 다원의 의미가 다양함. 이처럼 최근 예술현장은 동일한 시각, 연극 내에서도 다양한 활동 방식이 존재함</li> <li>- 이런 점을 고려하여 여러 다른 활동 방식과 작업 양식을 대표하는 전담심의위원을 골고루 섭외해야 함</li> </ul>
협회장, 단체장, 교수 등 특정 분야를 대표하는 권위자에 대한 현장의 우려를 심의위원 선정 과정에서 인식 및 고려	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대표성이나 권위가 있다고 해서 반드시 현장성이 부족한 것은 아님. 그러나 예술 현장에서는 협회장, 교수 등으로 대표되는 '직위가 오히려 현장과 멀어지게 하는 현상이 종종 있었다고 우려하고, 이로 인해 권위에 기반한 직위가 결국 예술 현장의 동시대성을 이해하지 못하는 것은 아닌지 우려함</li> <li>- 따라서 어떤 직함이나 권위를 가진 전문가를 초빙할 때에는 더욱 이런 직함과 더불어 이들이 얼마나 현장과 밀접하게 소통하고 있는지 여부를 더블-체크할 필요가 있음</li> </ul>

## 2. 심의 기준 및 가치 재정립

### ■ 예술지원의 중장기 가치 지향에 관한 계획 수립

#### ○ 현황 및 문제점 진단: '가치의 진공 상태'

- 현상 : 현재 심의 기준은 '예술적 수월성', '사업 수행 역량' 등 추상적 단어의 나열에 그친다는 인식이 많음. 정권이 바뀌거나 위원장이 바뀔 때마다 '공정성'에서 '수월성'으로, '수월성'에서 '공정성'으로 핵심 가치가 급변함
- 문제점 : 예측 가능성이 약해짐. 예술인들은 아르코가 무엇을 지향하는지 모르기에, 유행하는 키워드(ESG, 예술과 기술, AI, 고립감과 외로움, 지역문화 등)를 억지로 끼워 넣은 제안서를 쓰게 됨. 심의위원 역시 자신의 개인적 취향을 '공적 기준'으로 착각하는 오류를 범함

#### ○ 혁신 방안 : (가제) 아르코 예술지원 가치 현장 2035 수립

- Step 1. 가치 수립의 주체 명확화  
비상임위원의 핵심 과업: 비상임위원-분과 아르코 제 1책무는 가치 현장을 만드는 것  
아래에서 위로 공론화: 예술 현장 대토론회를 통해 현장이 동의하는 핵심 가치(예. 안정성보다는 실험성, 보편성보다 다양성 등)를 도출

#### ○ [구조화] 추상적 가치의 지표화

- Tier1(불변의 가치): 팔길이 원칙, 표현의 자유, 문화 다양성 (10년 이상 유지)
- Tier2(전략적 가치): 기후 위기 대응, 기술 융합, 지역 소멸 대응 (5년 단위 갱신)
- 심의 지표 연동: (예) 실험성 → (심의 지표) '기존 형식을 답습하지 않았는가?', '실패의 위험을 감수하고 있는가?' 등 심의위원에게 우수성을 묻는 대신, 아르코의 지향점을 반영해야 함

#### ○ [기대효과] 책임성을 완성하는 마스터 키

- 심의의 객관성 확보 : 심의위원 개인의 주관을 통제하고, 아르코의 합의된 기준이 심의를 지배하게 함
- 행정의 방어 논리 마련: '왜 떨어졌나?'라는 질문에 점수가 낮아서가 아니라 아르코가 지향하는 A 가치(실험성)보다 B가치(안정성)에 치중되었기 때문이라고 설명할 수 있는 근거가 생김
- 정치적 외풍 차단: 정권 교체나 외부 압력이 있더라도 합의된 10년 현장이 존재한다면 아르코의 지원 철학이 쉽게 흔들리지 않는 방파제 역할을 하게 됨

■ 예술지원의 중장기 가치 지향과 연동된 사업 수립

- 아르코에서 주관하는 '창작산실'이나 '창작주체' 사업은 기초예술의 창작을 지원하는 기관의 방향성이 큰 틀에서는 반영되어 있으나, 기초예술 창작 지원을 통해 구체적으로 어떤 성과나 결과를 달성할 것인지에 관한 '중장기 가치 지향'이 연동되어 있지 않음
- 예를 들어, 만약 '중장기 가치 지향'이 '창작을 통한 대국민 향유 기회 증대'라면 사업의 구조나 작동 방식 또한 일반 시민과의 접점을 극대화할 수 있는 방향으로 설계되어야 하고, '창작된 원 콘텐츠의 재연 및 활용 확대'라면 역시 이에 맞는 방식으로 사업의 방향이 수립되어야 함
- 현재 심의 기준은 '예술적 수월성', '사업 수행 역량' 등 추상적 단어의 비중이 높기 때문에 구체적으로 어떤 예술성과 수월성을 추구하는지 더 깊이 있는 토론과 논의가 필요함
- 궁극적으로 '창작'을 장려하는 '창작산실', '창작주체' 등의 사업이 아르코가 수립한 중장기 가치 지향과 긴밀히 연동하여, 해당 가치 지향을 그대로 반영한 사업으로 수립될 수 있어야 함

■ 예술지원의 중장기 가치 지향이 반영된 지원신청서 준비

- 예술인이 작성해야 하는 지원신청서의 경우에도 아르코의 중장기 가치 지향과 밀히 연동되어, 세부 질문이 구성되는 것이 바람직할 것으로 보임
- 예를 들어, 중장기 가치 지향이 '예술인 협업 및 네트워크 확장을 통한 인적 자원 강화'라면 '네트워크/인력' 항목을 가장 중점적으로 작성하도록 하고, 심의 기준도 이에 맞게 수립되어야 할 것임

■ 심의 기준 및 가치 재정립을 위한 제언 요약

[표 5-4] 심의 기준 및 가치 재정립 관련 제언

제언	설명
<p style="text-align: center;"><b>예술지원의 중장기 가치 지향 수립</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 아르코는 주기적으로 비전/전략을 선포하지만, 구체적으로 어떤 예술을 지원하고 어떤 방향성을 추구하는지, 상세한 전략이 비전 안에 담겨있지 않음</li> <li>- 예술지원의 중장기 가치 지향을 수립하고, 이에 긴밀히 연동되는 사업 계획을 수립한다면 심의 기준부터 지원신청서 양식/내용까지 아르코가 지향하는 방향을 명확히 커뮤니케이션하는 형태의 사업을 운영할 수 있다고 생각됨</li> </ul>

## 제3절 실행단계: 행정적·결과적 책임성

### 1. 심의 업무 수행의 가치 프로토콜 정립

#### ■ 프로젝트의 '예술적 가치'에 대한 심의를 우선순위로 설정

- 이해관계자 중 예술인 인터뷰에서 공통으로 언급된 사항은 심의 인터뷰에서 예술적 가치보다 행정, 예산, 규정 등에 관한 질문을 먼저 받았을 때, 해당 심의의 전문성 및 신뢰도에 대해 의심을 가지게 되며 예술인의 작업 세계에 대한 관심이 적다고 느낀다고 지적함
- 이해관계자 중 전담심의위원 인터뷰에서도 동료 심의위원의 인터뷰 질문에서 '전문성 수준'이 드러난다는 언급을 하며, 어떤 가치를 우선으로 하여 심의를 할 것인가, 어떤 질문을 할 것인가의 문제가 중요하다고 언급함
- 이런 점을 반영하여, 전담심의위원이 심의 업무를 수행할 때 예산이나 행정적 측면보다 예술적 가치를 우선으로 심의해야 한다는 점이 심의위원 가이드라인 또는 심의 유의사항 등에 적시되는 것이 필요함
- 또한 이런 부분은 최근 강화되고 있는 '심의위원 오리엔테이션'에서도 사무처 직원을 통해 한 번 더 강조될 수 있다고 생각됨. 오리엔테이션에서 새롭게 심의 기준을 논의하는 것은 적절하지 않지만, 어떻게 예술인을 만나고 접근할 것인지 '태도'와 '관점'에 대해 공감대를 형성하는 것이 중요함

#### ■ 참고: 우란문화재단 사례

- 우란문화재단은 매년 소수의 창작자를 선발하여 이들의 창작 프로젝트를 진행하는 사업을 운영하고 있음. 우란문화재단은 '경쟁을 통한 선발'의 방식이 아니라 담당 프로듀서가 관심 있는 예술인을 컨택하여 프로젝트를 진행함. 이 과정에서 프로듀서는 개인 예술인과 여러 차례 대화의 자리를 가지고, 예술인의 작품 그 자체에 대해서도 관심을 가지지만 보다 근본적으로 예술인은 지금까지 어떤 작품 활동을 이어왔고, 어떤 방향으로 나아가고자 하는지 관심을 가짐
- 아르코를 비롯한 공공 예술지원기관에서 민간 재단과 동일한 방식으로 예술인과 만남을 가지는 어렵지만, 예술인이 기대하고 요구하는 대화의 방식이 무엇인가에 대해서는 고려해 볼 필요가 있음

## 2. 심의위원 규모 확대 및 제도 강화

### ■ 심의의 전반적인 부담 완화 필요

- 전담심의위원이 심의 전반에 대해 가지는 현재의 부담이 상당함
  - 전체적으로 소화해야 하는 심의의 양이 많고, 심의의 양에 비해 사례비가 상대적으로 적음
  - 짧은 기간 안에 서류를 모두 소화해야 하다보니 프로젝트 하나하나에 더 관심을 집중하기 어려운 구조임
- 전담심의위원은 말 그대로 전담하여 심의 전반을 책임져야 하는 자리이지만, 현재 구조로는 책임성을 다하기에 일의 양이 너무 많고 이에 대한 보수가 적어 책임성을 다하기에 맞지 않음
- 따라서 심의의 전반적인 부담을 완화하여 전담심의위원이 자신의 역할과 책무를 다할 수 있는 현실적인 업무 환경을 제공해야 함

### ■ 심의위원 규모의 확대 기조 유지

- 2024년부터 2026년까지 전담심의제 개선 현황을 보면, 지속적으로 전담심의위원의 수가 늘어나고 제도 개선을 통해 심의위원에게 할당된 업무 비중이 낮아지고 있음
- 앞으로도 지금과 같은 심의위원 규모의 확대 기조가 유지되어, 책임성 있는 심의 운영을 위해 전담심의위원이라는 인적 자원의 효율적인 관리가 중요하다는 인식이 강조되어야 함

### ■ 심의위원 규모 확대 관련 아코 제도 개선 현황

- 2025년 기준 외부 전담심의위원 55명, 비상임위원 3명, 전담심의관 8명으로 지원심을 운영하였으나, 전담심의위원 구성방식을 개선하여 2026년 기준 외부 전담심의위원 100명, 전담심의관 9명으로 운영함
- 전담심의위원 1명이 담당해야 하는 사업의 수가 감소하여, 개별 사업에 좀 더 집중할 수 있는 것으로 예상됨
- 2026년부터 심의 사례비를 현행보다 개선하는 방안으로 조정함

### ■ 전담심의위원에 대한 평가 강화

- 윤리 규범을 위반한 심의위원에 대해서는 확실한 페널티를 부여하여, 심의 문화가 자정될 수 있도록 함
- 현재 규정상 사무처 직원이 심의 종료 후 '심의위원 모니터링 평가서'를 필수적으로 업로드하게 되어 있으며, 평가 점수가 현저히 낮은 심의위원의 경우 차년도 심의위원 후보단(pool)에서 제외됨
  - 현재 '사전검증' 절차로는 전담심의위원 자격 불충족 사항에 대한 의견접수 제도를 운영 중이고, '사후조사'로는 공정심의설문조사에서 인터뷰 심의 참여자 대상으로 심의경험을 묻는 만족도 조사를 진행하여 심의위원의 부적절한 언행을 스크리닝하고 있음. 추가적으로 '옴부즈만 제도' 또한 민원을 제기할 수 있는 공식적 통로로 존재함
  - 그러나 현재 구조로는 옴부즈만 제도가 민원을 적극 수용하기 위한 제도로 이해되기보다, 시스템화의 방식을 사용해 역설적으로 민원을 우회하거나 매뉴얼화하는 결과를 낳아 오히려 예술인이 민원 해결의 효능감을 느끼지 못하는 방식으로 운영됨. 이에 따라 예술인이 느낀 모멸감이 직접적

으로 반영되기는 어려움

- 문제가 있다고 판단된 전담심의위원에 대한 심의 배제 조치 강화
  - 현재는 특정 기준 아래의 평가를 받은 전담심의위원에 대해 1년 동안 심의 불참 조치를 시행하고 있으나, 해당 조치를 실제로 받은 전담심의위원의 수가 많지 않고(2025년 기준 5명) 심의위원에게 '나도 평가받는 존재'라는 긴장감을 강력하게 부여하는 것이 필요함
  - 현재 기준보다 '평가 기준치'를 조정하거나, '1년 심의 불참'이 아니라 좀 더 강력한 심의 배제 또는 사업 참여 배제의 기준을 적용하여 전담심의위원이 인터뷰 과정에서 자신의 발언에 좀 더 책임감을 가질 수 있는 환경 마련

### 3. 심의 결과 피드백 강화

#### ■ 블랙박스 해체를 통한 투명성 강화

- '블랙박스'란 비유적인 표현으로 '그 안에서 무슨 일이 벌어지는지 모르는 구조'를 암시함
- 이해관계자 인터뷰를 종합한 결과, 지원심의 과정은 참여자, 특히 예술인에게 ① 전담심의위원 선정 과정을 알 수 없고, ② 지원심의의 구체적인 과정이 알려지지 않고, ③ 심의 결과의 선정/탈락 여부에 대한 설명이 충분히 제시되지 않는 블랙박스와의 같음
- 즉, '지원심의제도 가치 지도'에서 공정성의 한 측면으로 제시한 '투명성'이 충분히 제공되지 않았을 때 지원심의의 이해관계자는 자연스럽게 공정성에 의문을 가지게 됨
- 따라서 블랙박스의 해체를 통한 지원심의 투명성 강화는 책임성 강화로 이어지는 중요한 연결고리임
- **본 연구는 투명성 강화가 필요한 영역으로 '심의 결과 피드백 강화'를 제시하고자 함**

#### ■ 지원심의의 핵심 '환류 기제'로서의 결과 피드백

- 2025년까지 심의 결과 피드백은 선정/탈락 여부를 공시하는 것 외에, 희망하는 예술인에 한해 '심의 결과 상담'을 진행함
- 지원심의에서 결과 피드백이 가지는 의미 및 기능은 선정/탈락 여부 자체, 그리고 선정/탈락 여부 수반되는 구체적인 평가 의견이 곧 예술인의 작품 활동을 발전시키는데 원동력이 되며, 그런 점에서 결과 피드백은 단순한 행정적 단계의 하나가 아니라 '환류 기제'의 핵심으로 작동함
- 그런 맥락에서 심의 총평을 작성하거나 '탈락자 피드백 미팅' 등을 개최할 때 이런 단계가 정책 환류의 일환으로 진행된다는 점을 유의해야 함

#### ■ 결과 피드백의 정책 환류 예시

- 선정/탈락 여부: 지원심의를 선정되면 나의 작품 세계가 인정받았다고 인식함
- 선정/탈락 이후: 선정된 작품을 발전시키는 과정에서 그 방향으로 계속 작품 세계가 나아가며, 탈락되면 작품을 수정하거나 새로 수립하는 과정에서 작품 방향이 선회함
- 탈락 이후 피드백: 탈락의 구체적인 사유를 청취하는 과정에서 나의 작품 세계에 대한 비평적 평가와 피드백을 만나게 됨

■ 책임의 경중을 두는 '차등적 기록' 시스템

○ 모든 지원심의 참여 예술인에게 상세한 비평을 남기는 것은 행정 비용과 심의위원의 피로도를 고려할 때 현실적으로 불가능하며, 비효율적일 수 있음. 영국예술위원회 사례를 참고하여 책임의 경중을 두는 현실적인 설계가 필요함

○ 기본 요건 미달 그룹: 행정적 코드로 답함

- 이 그룹은 예술적 비평 대상이 아니라 준비 부족, 요건 미비에 해당. 심의위원은 미리 세팅된 거절 사유 코드만 선택함. 이 방식만으로도 내가 어디가 부족했는지에 관한 최소한의 가이드가 됨
  - (예시)  사업 계획의 구체성 부족 /  예산 산출 근거 미비 /  지원 취지 부적합 /  지난 사업 정산 불량

○ 아쉬운 탈락 그룹: 키워드 조합으로 답함

- 기본은 갖췄으나 경쟁력에서 밀린 그룹. 이들에게는 문장 형태의 비평보다 '객관적 지표'를 보여줌
- (예시, 점수 공개) 각 항목의 획득 점수와 전체 평균 점수를 비교한 그래프를 제공. 예를 들어 A 항목은 상위 10%이지만 B항목이 하위 20임
- 심사 위원이 심사 시스템에서 주요 키워드를 클릭하면 문장이 생성됨
  - [자동 생성 문구 생성] "(예시) 본 사업은 예술적 독창성은 인정되나, 구체적인 관객 개발 계획이 부족하여 실현 가능성 측면에서 아쉬운 평가를 받았습니다."

○ 최종 경합 그룹: 비평문으로 답함

- 심의위원들이 실제 격론을 벌이는 대상들임. 5~8팀을 뽑기 위해 마지막까지 경쟁한 10~12팀에 대해서는 구체적인 기록을 남겨야 함
- (예시) 최종 후보에 올랐으나, A단체에 비해 지역 사회와의 연계성이 다소 추상적이었음
- (효과) 가장 민원이 많이 발생하는 그룹에 대해 확실한 설명 책임을 다할 수 있게 됨

■ 탈락자 피드백 미팅(심의결과 상담)에 대한 긍정적 의견 다수 제기

- 2025년도 정기공모 지원심의 후 진행한 탈락자 피드백 미팅에 대해 이해관계자 인터뷰에서 긍정적 인 반응을 다수 확인할 수 있었음. 이를 더 적극적으로 수행할 수 있도록 해당 절차를 홍보하고 안내하는 것이 필요함
- 이 과정이 탈락 사유를 행정적으로 확인하고 비판하는 목적이 아니라, 예술인의 작품 세계를 한층 더 발전시키는 과정에서 유용한 행정적 도구로 활용될 수 있음을 잘 전달하는 것이 필요함

■ '심의 결과 피드백' 관련 아르고 제도 개선 현황

○ 2026년도 지원심의를부터 심의 결과발표 시, 심의위원회의 개별 평가 '점수' 공개

- 기존에는 지원신청자의 개별 요청 시 당사자 본인의 평균평점 확인 가능
- 전담심의 적용 전체사업 대상으로, 지원신청자의 요청 시 당사자 본인에 한하여 심의위원회 평균 평점 외, 심의위원별 평가점수 추가 공개 (미선정자, 선정자 모두 포함)
- 공연예술창작산실 '올해의신작' 3차 심의 최종 결과발표 시, 선정대상에 한하여 심의위원별 평가 점수 및 평균 평점 공개 게시(기관 누리집)

■ 정성적 피드백 강화 필요

- 위의 '제도 개선 현황'에서 언급한 것처럼 심의 결과 피드백이 한층 더 강화되고, 점수 공개를 통해

투명성을 강화하고 있음

- 그러나 예술 작업이 근본적으로 가지고 있는 ‘주관성’의 특성을 고려했을 때, 점수 공개가 작업에 대한 직접적인 피드백으로 이어지기 어렵고, 다른 한편으로는 오히려 점수 공개를 통해 자신의 작업이 계량적으로만 접근된다는 무력감을 느낄 수도 있음. 그런 점에서 향후 중장기적으로 ‘정성적 피드백’을 강화하는 방안도 고려해봐야 함
- ‘한국연구재단’의 경우 모든 지원사업 참여자에 대해 선정 여부 관계없이 정성적 피드백을 공개함

■ 심의 단계 책임성 강화를 위한 제언 요약

[표 5-5] 심의 단계 책임성 강화 관련 제언

제언	설명
<b>심의 업무 수행의 가치 프로토콜 정립</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예술적 가치에 관한 심의를 우선적으로 수행: 심의 과정에서 벌어지는 커뮤니케이션은 예술인에게 심의 전반의 공정성, 신뢰성 및 책임성을 확인할 수 있는 기회로 작동함. 행정적, 예산적 측면이 아닌, 예술적 가치에 관한 심의를 우선적으로 수행하여 예술인의 작업 세계가 충분히 인정받을 수 있도록 함</li> </ul>
<b>전담심의위원 규모 확대 및 제도 강화</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전담심의위원에게 ‘전담’이란 취지에 걸맞은 책임성을 부여하기 위해, 현재의 과도한 업무 부담을 덜 필요가 있음</li> <li>- 이에 따라 전담심의위원 규모를 확대하는 현재의 기조를 유지</li> <li>- 전담심의위원 사례비를 적정 수준으로 운용하여, 심의 대상 사업의 양을 반영한 사례비를 제공함</li> </ul>
<b>심의 결과 피드백 강화</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 심의 결과 피드백은 직접적으로 정책이 환류되는 지점임</li> <li>- 지원심의에 대한 오해와 의심이 양산되는 ‘블랙박스’를 해체하기 위해 투명성을 강화해야 하고, 투명성 강화는 구체적으로 심의 결과 피드백을 투명하게 공개하는 것에서 가능함</li> <li>- 탈락자 피드백 미팅의 활성화</li> <li>- 정성적 피드백 강화 필요함</li> </ul>

## 제4절. 환류단계: 결과적 책임성

### 1. 모니터링·컨설팅·평가 체계 구분

#### ■ 현황

- ‘심의 후 단계’는 결과적 책임성이 주로 발휘되는 단계로, 행정적 책임성이 다소 방어적이고 원칙적인 수준에서 책임성을 높인다면 결과적 책임성은 예술지원심의의 성과 및 결과를 극대화하는 방식으로 책임성의 수준을 다른 차원으로 연결함
- ‘심의 후 단계’는 모니터링·컨설팅·평가를 통해 전담심의위원과 예술인, 사무처와 예술인 등 사이의 역동적인 관계가 형성되고, 이 관계 속에서 이루어지는 커뮤니케이션을 통해 아르코의 책임성 및 신뢰성 전반에 대한 이미지와 정체성이 형성된다는 특징을 가짐
- 그런 맥락에서 ‘심의 후 단계’는 본 연구에서 접근하는 ‘지원심의제도 책임성 강화’ 전략의 핵심적인 부분으로 기능함

#### ■ 모니터링·컨설팅·평가 개념 재정립

- 2025년도부터 모니터링·컨설팅·평가에 대한 방향성을 새롭게 정립하여, 전담심의제 대상 사업의 경우 전담심의위원 위주로 평가위원을 구성하여 일관된 모니터링 및 평가가 가능하도록 하고, 2025년에 선정된 전체 공모사업을 대상으로 모니터링 및 평가를 진행하고, 공정성 확보를 위해 1개 사업 당 최소 2인 이상의 평가위원이 모니터링에 참여하는 등 환류 체계가 지속적으로 개선되고 있음
- 2025년도에 개선된 내용이 다수로 이해관계자 인터뷰에서 개선 이전의 모니터링·컨설팅·평가 체계에 대한 의견이 제기되었으나, 이 내용을 토대로 본다면 지금까지 아르코의 모니터링·컨설팅·평가는 구체적인 가이드라인이 부족한 상황에서 평가위원이 제도를 개별적으로 이해하고 진행한 측면이 강함
  - 예를 들면, 모니터링 현장에서 자신이 평가위원임을 알리는 것이 적절한지 여부, 모니터링 현장에서 구체적인 컨설팅이나 피드백을 제공하는지 여부 등이 아르코에서 제시된 가이드라인에 의거해 진행되었다기보다 평가위원의 개인적 성향이나 현장의 상황에 따라 진행되었음
- 앞으로 결과적 책임성 강화를 위해 모니터링·컨설팅·평가 개념을 재정립하고, 특히 이 개념이 각기 어떤 차이를 가지고 있으며, 예술인에게 적절한 평가가 환류되기 위해 개별 사례마다 모니터링·컨설팅·평가 중 무엇을 적용하는 것이 적절한지 판별하는 것이 필요함

[표 5-6] 모니터링·컨설팅·평가 개념화

개념	설명
모니터링	교부신청서와 실제 프로젝트를 비교 관점에서 객관적으로 관람하고 평가함
컨설팅	기획·홍보·마케팅·단체 운영·예술성 심화·국제교류 등 특정 분야 및 주제 내에서 성장을 위한 목표를 설정하고, 이에 도달하기 위한 발전 전략을 전문가와 함께 구체화함
평가	다년도 사업이나 핵심 사업에 해당하는 것으로 지표에 기준한 정량·정성 평가를 통해 예술 프로젝트의 결과 및 성과를 평가함

- 확장 전략을 제언할 수 있는 전담심의위원 외 별도 모니터링단 구성
  - 단순한 미학적 평가를 넘어 "이 작품은 소극장보다 거리극으로 변형하면 좋겠다", "지방 축제와 연계할 수 있는 포인트는 이것이다"와 같은 구체적인 확장 전략을 제언하는 것을 평가의 핵심 과업으로 삼게 함
  - 예산의 한계로 인해 선택적 컨설팅 제도를 도입한다면 대상을 청년 예술인 부분에 집중해보는 전략 혹은 방법적으로는 박람회 방식으로 특정 기간에 집중하여 부스별 전문가 존을 나누고, 사전 예약을 통해 시간을 분배하여 사용하는 방법 등을 적용해 볼 수 있음
  
- 모니터링·컨설팅·평가에 투입되는 모니터링단 다각화
  - 현재 '올해의 신작'에 선택적으로 적용되고 있는 '시민평가단'을 그 외의 다년도 사업 또는 핵심 사업에 확대 적용하여, 시민평가단의 목소리를 통해 더 많은 피드백을 예술인이 들을 수 있는 구조 마련
  - 모니터링의 경우 평가에 따른 불이익이나 후속 조치가 이루어지지 않는 만큼, '비평'의 역할에 충실할 수 있도록 아르고 비평지원사업과 연계 운영
  - 모니터링이 '감시'가 아닌 '작품 연구'가 될 때 예술인은 자발적으로 더 큰 책임을 느끼게 되고, 예술인과 상호 교감하는 모니터링 위원 및 비평가는 더 큰 책임감을 갖게 됨

## 2. 평가 대상 세분화 및 평가 목적 구체화

- 현황 및 문제점
  - '26년도 기준 모니터링 및 평가는 전담심의제 적용 사업인 창작산실, 창작주체, 청년예술인도약지원, 예술대학의 예비예술인 현장연계지원, 예술단체의 예비예술인 현장발표지원이 해당함(2025년에는 창작산실, 창작주체, 청년예술인도약지원이 해당하였으며, 2026년부터 청년 대상 사업의 전담심의위원을 별도 선정함)
  - 전담심의제 대상 사업의 수가 많고 모니터링·평가를 수행하는 전담심의위원 수는 상대적으로 부족하여, 특히 9~11월과 같은 집중 발표 시기에 업무가 가중되며 제대로 된 평가 불가능
  - 한편 "이미 실력을 검증해 뽑았는데 왜 또 평가하느냐"며, 불필요한 행정 절차가 예술인의 자율성을 침해한다고 지적(예술인 인터뷰 중). 다수의 성실한 예술인들이 소수의 일탈을 막기 위한 규제 비용을 함께 치르고 있음
  
- 혁신 방안
  - [평가 대상 세분화] 전담심의제 사업 내에서도 다년도 사업, 예산이 큰 사업 등 '엄밀한 평가' 과정을 거쳐야 하는 사업과, '성장과 발전을 위한 컨설팅'이 필요한 사업, 교부신청서와 실제 사업 수행 정도를 객관적으로 비교하는 '모니터링'이 필요한 사업으로 구분
  - [평가 목적 구체화] 다년도 사업의 평가는 차년도 예산 교부의 적절성을 결정하는 목적을 가진다면, 가장 일반적인 모니터링은 다양한 관점에서 예술 프로젝트를 관망하고 평가하여 예술인에게 다양한 피드백을 제공하고 사업신청서·교부신청서의 실제 실행/구현 여부를 판단하는 목적을 가짐. 이런 방식

으로 세분화한 평가 대상별 평가 목적을 구체화함

- 예술인 및 단체와의 신뢰를 기반으로 '우수 단체 면제'와 '핀셋 검증' 고려
  - [우수 단체 면제] 과거 우수한 평가를 받았거나 신뢰도가 높은 중견 단체에 대해서는 행정 평가를 과감히 면제하거나 '자체 결과 보고서'로 갈음. 특정 연도에는 전수 조사를 할 수 있고, 좋은 평가를 받았다면 약속된 기간 동안 면제
  - [핀셋 검증] 전년도 모니터링 결과가 좋지 않았거나 민원이 발생하여 부정 징후가 의심되는 단체에 한해 '심층 감사'를 진행하는 네거티브 시스템(원칙 허용, 예외 금지)으로 전환하여 행정력의 효율화 제고
    - 핀셋 검증 시에는 해당 비상임위원, 사무처 담당 직원과 전담 심의관, 담당 심의위원으로 팀을 꾸려 각자의 권한과 책임에 따른 영역을 함께 검증하고 페널티에 관한 의결과 그 결과를 책임지게 함

### 3. 평가의 명확한 환류 체계 구축

#### ■ 현황 및 문제점

- 현재 모니터링/피드백 결과는 NCAS 시스템 내 '평가결과보고서'를 통해 전달됨
- 그러나 본 연구에서 진행한 예술인 대상 인터뷰에서는 '평가결과보고서'를 통해 피드백을 직접 받았다는 이야기를 듣지 못했고, 대부분 피드백을 받지 못하다보니 모니터링·평가의 목적이 무엇인지 모호하게 생각하는 의견이 많았음
- 시스템을 통해 '평가결과보고서'가 전달되더라도 보고서가 전달되는 시점(사업 종료 직후인지, 아니면 사업 종료 이후 몇 개월 후인지), 보고서의 전달 양식(정성적인 피드백 의견이 모두 있는 그대로 전달되는지) 등에 따라 예술인의 효능감에 큰 차이가 있을 수 있음
- 모니터링 평가위원 의견에서도 나의 피드백이 구체적으로 어떻게 환류되는지 알 수 없다는 의견이 지배적이었음. 만약 자신의 평가가 환류되지 않는다고 생각한다면 이는 모니터링 위원들의 사기를 꺾는 결과를 가져오며, 예술인에게도 모니터링을 형식적이고 명목적인 제도로 이해하게 됨

#### ■ 혁신 방안

- 예술인·단체의 불만 및 민원 제기를 감수하고서라도 모니터링·컨설팅 결과지를 예술인에게 그대로 공유함. 피드백을 공개하고 공유하는 것은 예술인과의 신뢰 문제이며, 만약 1명의 결과지가 과대 대표되는 것을 우려한다면 시민평가, 비평가 또는 모니터링 위원 규모 확대를 통해 다양한 관점의 피드백을 받을 수 있도록 해야 함
- 모니터링 단계가 실질적으로 언제, 어떤 방식으로 운영되는지, 전담심의위원과 예술인 모두에게 사업 신청 단계에서부터 일정 및 계획을 투명하게 공개함
  - '과정지향적'인 사업의 경우 예술인이 모니터링 및 컨설팅을 받고 싶은 단계나 일정을 사전에 조율할 수 있는 여지를 주어야 함
- 모니터링·컨설팅 평가 양식을 사전에 공개하여 예술인이 이에 대비할 수 있도록 함

- 다년도 사업 및 핵심사업의 경우 사무처에서 구체적인 환류 방안을 설계해야 함
  - 평가의 기준선을 마련하고 그 이하에 해당하는 단체의 예산을 삭감하거나, 하위 10%에 대해 예산을 삭감하거나, 또는 반대로 인센티브 방식을 도입하여 상위 10%에 대해 예산을 더 제공하는 등의 방식 고려
  - 서울문화재단에서 운영하는 ‘서울예술상’처럼 지원사업 선정작을 대상으로 한 별도의 수상 제도 운영도 환류 방안의 하나로 고려할 수 있음

■ 심의 후 단계 책임성 강화를 위한 제언 요약

[표 5-7] 심의 후 단계 책임성 강화 관련 제언

제언	설명
<b>모니터링·컨설팅·평가 체계 구분</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현재 진행되는 모니터링은 평가위원의 성향이나 전문성에 따라 단순 모니터링부터 깊이 있는 컨설팅, 또는 냉정한 평가까지 다양한 갈래로 진행되고 있음</li> <li>- 모니터링·컨설팅·평가의 개념을 구분하여야 함</li> <li>- 사업의 특성 및 목표에 따라 모니터링·컨설팅·평가 중 더 적합한 형태를 적용하여 최대의 효과를 낼 수 있도록 함</li> </ul>
<b>평가 대상 세분화 및 평가 목적 구체화</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업마다 심도 있는 종합적인 평가를 요구하는 사업부터 단순한 일회적으로 진행되는 사업까지 스펙트럼이 다양함</li> <li>- 따라서 평가 대상을 세분화하고 목적을 구체화하여, 모니터링·컨설팅·평가에 소요되는 자원을 효율적으로 사용해야 함</li> </ul>
<b>평가의 명확한 환류 체계 구축</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모니터링 및 평가 결과를 얼마나 상세하고 구체적으로 예술인에게 공개하고 소통하는지 여부에 따라 환류 체계가 완성됨</li> <li>- 다년도 사업이나 대형 사업, 대표 사업의 경우 평가 결과를 차년도 사업 선정 여부 등에 반영하여 명확한 환류 체계를 구축하여야 함</li> </ul>

## 제5절. 거버넌스 혁신과 책임성 강화: 법적 책임성

### ■ 거버넌스 혁신이란?

- 아르코는 '위원회' 조직으로 여러 이해관계자가 수평적으로 참여하는 '거버넌스' 형태를 띠고 있으며, 지원심의제도 또한 여러 이해관계자가 결합되어 있다는 점에서, 제4절에서는 지원심의제도 책임성 강화를 위해 거버넌스 혁신 방향을 제안하고자 함
- 비상임위원, 전담심의위원, 전담심의관, 예술인의 4개 그룹을 구분하여, 그룹별 책임성 강화 전략을 제시할 것이며, 이는 이론적 토대와 연결하였을 때 아르코라는 조직 고유의 법적 책임성과 연결됨

### ■ 비상임위원: 현장의 가교 역할을 통한 아르코 비전/전략 수립

- 비상임위원은 현장을 대표한다는 '대표성'을 가짐. 특히 장르 위원인 경우 더욱 상징성이 강함
- 아르코는 현장의 목소리에 기반한 조직이 되어야 하며, 그런 점에서 비상임위원은 가교 역할, 즉 정책의 수요를 듣고 반영하는 역할을 수행해야 함
- 지원심의제도의 구체적이고 세부적인 사항을 논의하는 것보다는, 중장기적인 전략을 세우거나 장르/주제별 소위원회를 통해 주기적으로 공청회를 열고, 현장의 목소리를 청취하고, 모인 이야기를 분석하는 것이 중요함
- 비상임위원에 따라 담당하는 소위원회의 업무 비중에 따라 좀 더 많은 사례비 또는 반상근에 준하는 대우가 필요할 수도 있으며, 이렇게 책임성과 이에 따른 보상을 강화하는 것은 비상임위원 자신의 존재감과 효능감을 높이는 측면에서도 일부 도입을 고려해볼 수 있음
- 비상임위원은 조직의 비전/전략이 지원심의제도에 잘 반영되고 있는지 검토 및 점검하며, 나아가 심의 기준 및 세부 운영 방식에서도 이와 같은 기준이 적용될 수 있도록 노력해야 함
- 비상임위원이 지원심의제도의 과정을 모두 상세히 확인할 수는 없지만, 위원회라는 조직의 구조 특성상 지원심의 선정에 대한 의결을 위원회 회의에서 진행하는 것은 법적, 행정적으로 타당한 절차라고 생각됨

### ■ 전담심의위원: 경험 및 암묵지의 전수 체계 구축

- 전담심의위원은 과도한 권력화를 방지하기 위해 매년 신규 모집되며, 장르별로 1인만 연임할 수 있도록 규정되어 있음
- 전담심의위원 인터뷰에 따르면 1년 동안 아르코 전담심의제 사업을 모두 심의 및 모니터링하는 과정에서 전담심의위원은 해당 예술현장에 대한 풍부한 경험 및 상당한 수준의 암묵지가 축적됨
- 또한 전담심의위원은 1년의 풍부한 경험을 토대로 아르코 해당 장르 사업의 개선 방향을 제안할 거리가 많이 생겼다고도 인터뷰에서 언급됨
- 정기공모 종료 후 전담심의위원 간담회 등을 통해 사무처에서 이들의 의견을 청취하는 자리가 일부 마련되지만, 보다 공식적으로 또는 체계적으로 이들의 경험 및 암묵지가 전수되는 체계는 마련되어 있지 않음

- 특히 새로 선임되는 전담심의위원이 만약 아르코 지원사업 구조를 잘 모를 경우, 전반적인 지원사업의 취지 및 구조를 처음부터 학습하는 과정이 반복된다는 점에서 전담심의위원이 축적한 경험과 지식이 전수될 수 있는 구조를 만드는 것이 필요함

■ 전담심의관: 권한 및 정체성 명료화를 통한 내부 육성 시스템 정비

- 사무처가 기관 전체의 운영과 예산을 관리하는 광의의 행정 조직이라면, 전담심의관은 심의-선정-평가의 전 과정을 현장과 밀착하여 수행하는 특수 목적의 전문 행정인임. 거버넌스에서 전담심의관은 비상임위원과 전담심의위원, 사무처 사이를 연결하는 실질적 매개자이기에, 이들의 역할 정의와 권한, 책무가 더욱 정교해야 함

- [구분] 사무처에서 분리된 전담심의관 역할의 분화 필요

- 역할: 특정 장르/사업의 심의 설계, 위원 섭외, 심의 진행, 현장 모니터링 등 '지원사업의 실행' 담당
- 핵심 가치: 전문성, 현장 소통, 갈등 조정.
- 문제점: 현재 아르코는 사무처와 전담 심의관의 경계가 모호하여, 전담 심의관에게 사무처의 논리(감사 방어)를 강요하는 측면이 있음

- 현황 및 문제점 진단

- 전담 심의관은 현장의 언어와 행정의 언어를 모두 구사해야 하는 통역사여야 하지만, 현재는 양쪽에서 치이는 형국에 있는 모양임
- (정체성의 혼란) 전담 심의관제도 도입 취지는 '심의의 연속성과 전문성 확보'였음. 하지만 실제 심의위원이 규정을 오해하거나 편향된 시각을 보여도 개입하기 어려움
- (방어적 태도의 내면화) 전담 심의관에게 현장 지원보다 행정 리스크 관리가 더 중요한 지표로 작동하는 모습이 포착됨
- (축적되지 않는 경험) 순환보직으로 현장 예술인들은 10년, 20년 한 우물을 파지만 담당자는 계속 바뀌고, 깊이 있는 소통이 어려움

- 혁신 방안: 거버넌스의 절차 수호자

- 전담 심의관은 비상임위원과 전담심의위원이 권한을 남용하지 않도록 절차를 통제하고, 양측을 조율하는 퍼실리테이터가 되어야 함
- (절차적 거부권, 현장 개입권 부여) 전담심의관은 누구를 뽑자고 말할 수는 없지만, '그 방식은 규정 위반입니다'라고 말할 권한은 가져야 함
- 레드 플래그 권한 : 심의 현장에서 전담심의위원이 윤리 현장에 어긋나는 발언(비하, 사적 취향 강요)을 할 경우, "잠시 멈춰주십시오"라고 제동을 걸고 중재할 수 있는 '진행 통제권'을 명문화함
- (예술 행정 전문 트랙, 순환 보직 예외 적용) 전담심의관만큼은 일반 행정직과 분리하여, 최소 3~5년 이상 동일 장르/사업을 담당하게 하는 '전문관 트랙' 도입
- (필수 역량 교육) 비평적 글쓰기(결과보고서 작성용), 갈등 조정 및 퍼실리테이션, 해당 장르의 예술사 교육 등을 필수 이수하게 하여 예술인들과 '대화가 통하는 행정가' 양성

- (성과 지표 재설정) 전담심의관의 평가 지표를 '참여 예술인 만족도'나 '심의위원과의 협업 지수' 등으로 변경하여, 통제가 아닌 협력이 생존 전략이 되도록 유도

■ 예술인: 책임성 제고를 위한 중요한 주체로 부상

- 이해관계자 인터뷰에서 예술인이 지원심의의 주요 주체로 책임성을 지는 것이 중요하다는 의견이 다수 언급되었는데, 예술인이 실질적으로 프로젝트를 수행하는 주체이자 성과평가의 대상이 된다는 점에서 예술인의 책임성에 더 큰 방점을 찍은 것이 본 연구의 기여라고 생각됨
- 아직까지는 예술인의 윤리적 책임(지원금을 공정하고 합리적으로 사용하는 것)과 프로젝트의 성실한 수행과 같이 기본적인 사항만이 책임성의 요소로 제시되고 있지만, '결과적 책임성'과 '법적 책임성'의 맥락에서 예술인이 지원심의 거버넌스에서 수행하는 역할을 명확히 제시하고 이에 따라 구체적으로 어떤 책임성을 수행해야 하는지 추가적인 논의가 필요함

■ 거버넌스 책임성 강화를 위한 제언 요약

[표 5-8] 심의 후 단계 책임성 강화 관련 제언

제언	설명
비상임위원: 현장의 가교 역할을 통한 아르고 비전/전략 수립	- 기관의 비전/전략을 수립하는 비상임위원의 책임성에 충실하여, 현장의 목소리를 적극적으로 청취하고 예술현장의 요구를 반영한 비전/전략 수립 및 이에 수반하는 지원사업을 설계
전담심의위원: 경험 및 암묵지의 전수 체계 구축	- 전담심의위원은 심의 및 모니터링 평가에 책임성을 갖고 수행하며, 전담심의위원 경험을 통해 축적한 암묵지를 기관 내에 전수할 수 있는 체계 구축 중요
전담심의관: 권한 및 정체성 명료화를 통한 내부 육성 시스템 정비	- 전담심의관은 심의위원과 사무처 직원의 정체성을 모두 가지고 있는 상황에서, 이들의 권한과 책임을 사무처에서 분리하고 좀 더 심의위원으로서의 명확한 정체성을 가질 수 있도록 관리
예술인: 책임성 제고를 위한 중요한 주체로 부상	- 지원금이 작품 활동에서 미치는 영향이 큰 만큼 예술인은 윤리적이거나 법적 책임을 넘어서 작품 활동의 성과를 도출하는 결과적 책임성 측면을 강조

## 제6절. 결론: 책임성의 선순환을 향하여

### ■ 책임성 강화: 불신 비용에서 신뢰의 자산으로

- 아르코는 예술현장과의 파트너십 구축과 신뢰 회복을 목표로, 최근 몇 년 간 조직 개편 및 지원심의 제도 개선을 위한 노력을 꾸준히 수행함
- 블랙리스트 사태나 다원예술 동료평가 제도 사태처럼 지원심의 관련 사건/사고는 아르코의 신뢰도에 결정적 영향을 미치는 사건으로, 과거 아르코의 이미지와 정체성에 큰 영향을 주었으나 불신이 초래하는 막대한 사회적 비용을 해결하기 위해 신뢰의 자산을 쌓기 위한 노력이 이루어짐
- 이처럼 아르코의 지난 몇 년의 노력에도 불구하고 본 연구는 다양한 이해관계자와의 인터뷰를 통해, 전담심의위원이나 예술인 모두 아르코를 오랜 역사 속의 변천하는 조직으로 기억하며, 과거의 불신의 기억이 오래 지속되기도 하고, 새로운 제도가 바로 즉각적으로 이식되거나 적용되는 데에도 일정한 시간이 소요되면서, 아르코의 노력이 바로 예술현장에 전달되기 어려운 커뮤니케이션의 한계를 포함함
- 종합적으로 평가하였을 때, '책임성 강화'는 기관의 신뢰도를 높이기 위한 초석이며 책임성을 강화함에 따라 기관에 대한 불신이 감소하고 신뢰의 자산이 지속적으로 축적될 것으로 기대함

### ■ 투명하고 개방적인 커뮤니케이션 구조 실현

- 아르코는 지속적인 제도 개선을 통해 예술 현장과의 접점을 확대하고 현장의 요구에 긴밀히 응대하고 있지만, 이런 제도 개선에 대한 예술 현장의 반응이 긍정적이지 않음
- 형식적인 심의 총평, 심의위원 구성에 대한 불신, 심의 결과에 대한 불만 등 아르코에 대한 불만이 지속되고 있는 이유 중 하나로 현재의 일방향적이고 폐쇄적인 커뮤니케이션 구조를 진단함
- 전담심의제 운영 결과, 차년도 전담심의제 구성 계획, 전담심의위원 선발 등 핵심 정보를 지금보다 투명하고 개방적으로 신속하게 공개하는 열린 커뮤니케이션을 통한 예술 현장의 신뢰 회복이 급선무임
- [심의 후] 백서(White Paper) 발간: 심의 결과뿐만 아니라, 과정에서 발생한 쟁점(예산 부족, 장르 소외 등)을 비상임-사무처-심의위원이 공동으로 회고하고 기록으로 남겨, 차년도 정책의 근거로 삼음. 해당 작업은 비상임위원을 중심으로 별도 소위원회 중심으로 운영해볼 수 있음. 이는 "떨어뜨리고 끝나는" 심의가 아니라, "함께 개선하는" 공화적 책임의 실천임
- 이외에도 심의위원 모니터링 평가제, 탈락자 대상 컨설팅/피드백 제공 등 현재 긍정적인 평가를 받으며 운영되고 있는 제도에 대해서는 정보를 잘 알리고 확산하는 것이 중요함

### ■ 사무처 직원의 책임성 강화 및 전문성의 내부 자산화

- 아르코의 지원심의제도는 복잡한 거버넌스 구조 속에서 결국 제도를 설계하고 운영하며 최종적으로 결과를 책임지는 역할을 하는 것은 사무처 직원인 경우가 많았음
- 본 연구에서 제안한 것처럼 '공화'에 기초한 거버넌스 제도, 그리고 이에 기반한 각자의 명확한 역할 구분이 중요하지만, 법적 및 행정적 책임성의 주체는 사무처 직원으로 귀결되는 상황에서 직원의 책

- 임성을 강화하기 위한 직원 전문성 향상 교육을 통한 전문성의 내부 자산화가 중요함
- 특히 예술인은 일회적으로 만나는 전담심의위원보다 교부 이후 지속적으로 사업 관련 커뮤니케이션을 함께 하는 사무처 직원을 통해 지원심의제도 전반에 대한 이미지를 형성함
  - 사무처 직원은 아르코의 나주 이전과 순환근무제도로 인해 연차와 경력이 올라가더라도 예술적 전문성의 축적을 보장할 수 있는 구조가 아님. 특히 아르코의 나주 이전으로 인해 현장 모니터링이 과거 대학로 시절보다 훨씬 더 제한됨에 따라, 사무처 직원과 예술인 사이의 긴밀한 관계 형성이 필요하다고 생각됨
  - 사무처 직원이 제도로 존재하는 현장 모니터링을 보다 적극적으로 참여할 수 있고, 참여한 모니터링의 결과를 다른 직원 및 심의위원 등의 전문가와 소통하며 예술현장 및 지원심의제도에 관한 전문성을 축적할 수 있는 조직문화와 구조를 마련하는 것이 시급함
  - 또한 조직 내에서 직원 간 전문성을 인수인계하고 내부 자산으로 만들어갈 수 있는 구조를 마련해야 함

## 부록

## 제1절 전담심의위원 인터뷰 질문지

1. '전담' 심의위원이라는 말을 들었을 때 무엇을 예상하고 기대하셨는지 궁금합니다.
  - 선생님께서 생각하시는 '전담'의 의미를 어떻게 이해하고 받아들였나요?
  - 실제 심의 및 이후 모니터링/평가 과정에 참여하면서 기대와 다르거나 어려움을 느꼈던 지점은 무엇이었나요?
  
2. 아르코의 기존 심의 및 타 기관의 심의에도 많이 참여해 보셨을 것 같습니다. 그런 심의와 비교해 봤을 때, 현재 아르코 '전담심의'가 적용되는 사업 심의의 가장 큰 차이는 무엇이라 생각하십니까? (만약 별로 차이점이 없다면, 솔직하게 있는 그대로 말씀해 주시면 됩니다.)
  - (추가 질문) 아르코의 전담 심의는 어떤 방식으로 운영되는 것이 좋다고 생각하십니까?
  - 아르코 유형의 심의를 하지 않는 전문 공연장, 미술관 등도 많습니다.
  - 아르코 '심의'는 무엇에 관해 책임을 지는 일이라고 생각하시나요?
  - 예술의 수월성 관점에서 아르코 '심의' 시스템은 어떤 영향을 준다고 생각하시나요?
  
3. 현재 아르코 전담심의위원은 심의에만 참여하는 것이 아니라, 모니터링과 평가에도 참여하는 구조를 가지고 있습니다. 모니터링 과정에서 주로 어떤 관점과 태도로 작품을 평가하게 되시나요?
  - 기존 지원신청서 및 교부신청서와의 공통점/차이점 구분
  - 미래(차년도) 사업으로의 연결 및 발전 가능성
  - 작품 자체의 질
  - 개인/단체의 효율적인 사업 운영 및 경영 등
  
4. 예술 지원심의의 단계를 아래와 같이 구분해 보았습니다. 이 중에서 '책임성' 이슈가 가장 중요하게 발휘되는 단계는 어디인가요? (질문을 다른 말로 해보자면) 어떤 단계의 책임성을 강화하고 강조하는 것이 예술 지원심의의 효과성을 증진하는 데 가장 도움이 될까요?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
심의위원 pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/소통	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

5. 예술 지원심의에 요구되는 주요 가치로는 '심의 과정(절차)의 공정성'- '심의의 전문성'의 두 축이 있다고 생각합니다. 예술 현장의 목소리를 종합해 보면, 전문성에 대한 과도한 기대가 전문가의 권위를 강화하기 때문에 (심의의 독점을 우려하며) 공정하지 못한 결과를 낳는다는 우려가 있는 것 같습니다. 또한, '절차의 공정성'에 기계적으로 집착해 '전문성이 제대로 발휘되지 못한다는 의견도 있

습니다. 실제 심의를 하시면서 이 두 축('심의 과정의 공정성'· '심의의 전문성')의 관계에 대해 어떻게 생각하고 계신가요?

6. (장르별) 비상임위원이 지원심의에 참여하는 것에 대한 의견이 궁금합니다.

- 그리고 심의 과정에서 비상임위원, 아르코 내부 전담 심의관 등과 만나게 되면, 서로가 가진 힘은 어떻게 작용한다고 생각하시나요?
- 균등 관계가 적용된다고 생각하시나요, 역할의 차이가 있다고 생각하시나요?

7. 만약 2026년도에도 계속 전담 심의위원 제도가 유지된다면, 지속 참여하실 의향이 있으십니까? 그 이유는 무엇입니까?

8. 전담 심의위원 선발 기준으로 가장 중요한 요소는 무엇이라 생각하십니까?

- 해당 예술 장르 내 위치(교수, 단체장 등)
- 연령 및 연륜
- 대표성(협회장 등)
- 국제적 활동 및 인지도
- 수상 경력
- 원활한 커뮤니케이션 능력
- 해당 예술 장르 내 네트워킹 가능성

## 제2절 전담심의관 인터뷰 질문지

1. 내부 전담 심의관을 하(맡)게 된 맥락과 동기는 무엇인지 들어보고 싶습니다.
  - 내부 전담 심의관의 ‘역할(권한)과 책임(성)’의 관계를 어떻게 인식하고 있나요?
  - 내부 전담 심의관과 외부에서 위촉된 전담 심의관이 함께 심의할 때, 심의를 대하는 태도, 중요하게 여기는 가치, 역할 인식 등에 차이가 있다면 어떤 게 있을지 궁금합니다.
  
2. 전담 심의제도가 도입된 이후 가장 큰 변화는 무엇이라 생각하십니까? 장점과 단점으로 구분해서 말씀 부탁드립니다.
  - 2010년대 중반 운영되었던 책임 심의제와 비교했을 때, 최근 도입된 전담심의제와 어떤 차이를 느끼시는지도 궁금합니다.
  
3. 예술 지원심의의 단계를 아래와 같이 구분해 보았습니다. 이 중에서 ‘책임성’ 이슈가 가장 중요하게 발휘되는 단계는 어디인가요? (질문을 다른 말로해보자면) 어떤 단계의 책임성을 강화하고 강조하는 것이 예술 지원심의의 효과성을 증진하는 데 가장 도움이 될까요?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
심의위원 pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/소통	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

4. 예술 지원심의를 요구되는 주요 가치로는 심의위원의 전문성, 심의 과정의 공정성(때로는 투명성도 함께 언급)의 두 축이 있습니다. (책임성은 일단 별개로 하고 질문하겠습니다) 예술 현장의 목소리를 종합해 보면, 과도한 전문성에 대한 기대가 전문가의 권위를 강화하기 때문에 공정하지 못한 결과를 낳는다는 우려가 있는 것 같습니다. 실제 업무를 하시면서 이 두 축의 관계에 대해 어떻게 생각하고 계십니까?
  
5. (장르별) 비상임위원이 지원심의를 참여하는 것에 대한 의견이 궁금합니다.
  
6. 장르별 지원사업을 운영하면서 답답함과 어려움을 느끼는 부분은 무엇입니까?
  - 선정된 사업의 모니터링/ 환류/ 유통 등 선정 이후 과정을 챙기기 어려움
  - ‘선정 심의’가 가장 중심이 되어야 하지만, 전문성/책임성을 갖고 진행되기 어려움
  - 적절한 심의위원 pool 구축이 어려움
  - 지원사업 참여 예술인들과의 소통이 어려움 등
  
7. 내부 동료와 후배, 조직 그리고 업계를 생각했을 때, 내부 전담 심의관 제도는 어떻게 변화(유지)되는 게 좋을까요?

### 제3절 예술인 인터뷰 질문지

심의를 설계하는 입장					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
심의위원 pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/소통	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)
심의를 받게 되는 예술인 입장					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
사업 요강 파악	지원서 준비/작성	선정 심의	심의 결과 통보/소통 교부	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

1. '심의'를 준비하는 시점입니다. 지원자는 내가 선택되는 게 중요합니다. 그렇다면 어떤 기준을 충족해야 선택받을 수 있는지 예측하는 게 필요할 수 있습니다. **지원자 입장에서 아르코 사업은 사전에 '심의의 기준', '심의가 지향하는 가치'를 어느 정도 수준에서 설명하고 있다고 생각하시나요? 이 지점을 어떤 방법으로 파악하시나요?**

2. '심의'가 책임성 있게 가기 위해서는 '심의위원'의 전문성이 중요할 수 있습니다. **심의를 받는 입장에서 전담 심의위원에게 필요한 전문성 요소는 무엇이라 생각하시나요? 어떤 전문성 요인이 심의 결과의 수용을 높게 하나요?**

- 해당 예술 장르 내 위치(교수, 단체장 등), 대표성(협회장 등)
- 기획, 제작, 마케팅, 비평 등의 전문성
- 지역, 성별, 세대 등의 다양성
- 연령 및 연륜
- 국제적 활동 및 인지도
- 수상 경력
- 원활한 커뮤니케이션 능력
- 코칭형 피드백
- 해당 예술 장르 내 네트워킹 가능성

2.1. 심의를 받는 과정에서 심의위원에게 전문성을 느끼거나 그렇지 못했던 심의 경험을 얘기해줄 수 있을까요?

3. '심의'가 끝나고, 결과를 전달받습니다. 선정이 되면, 교부의 단계를 경험하게 되고, 떨어진 경우 총평 등을 읽기도 합니다.

- 심의 결과를 받았던 경험의 맥락을 얘기해주시고, 향후 어떤 방식과 태도로 심의 결과가 전달되면 좋을까요?
- 선정 이후, '교부'를 받았을 때, 어떤 경험을 하셨는지 그 맥락을 얘기해주시고, 교부 과정이 어떤 방식과 태도로 이루어지면 좋을지 의견을 나눠주실 수 있을까요?

4. 지원금 교부 이후, '창작의 시간'으로 들어갔습니다. 이 과정에서 '전담 심의위원' 등이 작품 모니터링과 평가를 하게 됩니다.

- 창작자 입장에서 '모니터링과 평가'를 받았던 경험의 맥락이 궁금합니다. 해당 경험은 우리 단체, 인터뷰이 개인, 우리(내) 작품과 작품 과정에 어떤 영향을 끼쳤나요? 그 과정은 형식적이었나요, 실질적이었나요?
- 이 과정에서 심의위원과 창작진(자)는 어떤 관계로 만나는 것이 필요할까요?
- 평가는 어떤 방식으로 환류되는 게 필요할까요?

5. 심의의 책임성이 향하는 곳은 크게 3가지가 있는 것 같습니다. 첫 번째는 교부된 세금이 투명하게 잘 사용되었는지, 두 번째는 심의했던 기획(계획)안에서 확인된 기대감을 충족하는 좋은 작업이 나왔는지, 세 번째는 해당 지원사업이 지향하는 가치를 향해 도전했는지 등인 것 같습니다.

이런 관점에서

- 본 사업에 참여하고, 심의를 받고, 창작을 진행했던 '예술인이 감당해야 하는 책임성'은 무엇 일까요? 혹은 감당하고 싶은 책무는 무엇인가요?
- 현실에서 예술인이 생각하는 책무(책임)와 심의위원, 사무국이 중요하게 여기는 책무는 잘 만나고 있다고 생각하시나요?
- 책임과 책임은 서로 충돌하기도 합니다. 아르고 사업을 경험하는 과정에서 주요하게 느낀 '책무 간의 충돌(예. 정산과 작업의 완성도 간)'은 무엇이 있었나요?

6. 끝으로 아르고 비상임 위원, 외부 위촉 심의위원, 사무국, 참여 예술인 집단은 아르고 지원사업 <심의의 책임성> 관점에서 어떤 역할(권한)과 견제를 통해 책무를 나누면 좋을까요?

## 제4절 사무처 직원 인터뷰 질문지

\* 예술 지원심의 단계를 아래와 같이 구분해 봤습니다.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
심의위원 pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/ 교부(소통)	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

1. 심의위원 Pool 구축-심의위원 선정-선정 심의 과정에 관한 부분입니다.

- 1) 심의를 전담하는 분이 있습니다. 여기서 **‘전담’의 역할과 책무(R&R)**를 무엇이라고 생각하시나요?
  - 사무처와 심의위원 간 해당 역할과 책무에 관한 인식은 어느 정도 일치(align)되어 있다고 생각하시나요?
- 2) 앞선 인터뷰에서 전담 심의위원들이 공통으로 ‘업무량’이 많다는 인식이 있었습니다. 담당자로서 어떻게 생각하시나요?
  - 만약 동의한다면 해당 문제의 개선을 어떤 방법으로 접근하면 좋을까요?
- 3) 심의위원 개인이 가진 ‘전문성 범위’와 심사를 요구받는 ‘심사 범위’ 간의 매칭은 현재 어떤 상황이라고 볼 수 있을까요? 향후 어떤 방법으로 접근하면 좋을까요?
  - 전문성 범위보다 심사 범위가 넓은 경우가 많다는 인식이 많았습니다.
- 4) 심의위원 pool 구축-선정에서 느끼는 어려움과 개선을 위해 필요한 도움과 협력은 무엇이라고 생각하시나요?
  - (심의를 받은 경험이 있는) 예술인들이 공통으로 언급하는 심의위원의 전문성 요소 중에 가장 중요한 것은 ‘현장성’이라는 언급이 많았습니다. 현장성이 높으면 심의를 ‘전담’하기 어렵기도 했습니다.
- 5) 사업 담당자로서 전담 심의위원과 일을 할 때, 이분들이 어떤 부분을 어렵게 여기거나 힘들어하셨나요?
  - (역으로) 사무처 담당 직원으로서 어렵거나 힘든 지점은 무엇이 있었나요?
- 6) ‘심의위원 Pool 구축-선정 심의’ 과정에서 사무처(담당 직원, 전담 심의관)의 역할과 책무를 어떻게 설정하는 게 가장 적절하다고 생각하시나요?

2. 다음은 심의 결과 통보/교부(소통) 과정에 관한 부분입니다.

- 1) 심의 결과 통보 과정에서 예술인(단체)들의 ‘설명 책임’ 요구가 있습니다. 사무처(담당직원) 입장에

서 해당 과정의 어려움과 개선 과제(혹은 이슈)는 무엇이라고 생각하시나요?

- 설명책임 제고를 위해 할 수 있는 심의위원, 사무처(담당자), 비상임위원이 개선 혹은 협력해볼 수 있는 일은 무엇이 있을까요?

3. 선정 사업 (교부 이후, 사업) 모니터링-평가 과정에 관한 부분입니다.

\* 모니터링은 '결과의 책임성' 관점에서 중요성이 더해지고 있습니다.

- 1) 모니터링 업무는 어떤 역할과 책무를 다하는 과정이라고 생각하시나요?
- 2) 모니터링 과정에서 가장 중요하게 다뤄야 하는 점은 무엇이라고 생각하시나요?
  - 기존 지원신청서 및 교부신청서와의 공통점/차이점 구분
  - 미래(차년도) 사업으로의 연결 및 발전 가능성
  - 작품 자체의 질
  - 개인/단체의 효율적인 사업 운영 및 경영 등
- 3) 모니터링에 참여하는 위원과 예술인(단체)은 이 경험의 과정을 역할 인식과 효용성/효과성 관점에서 어떻게 인식하고 있을까요?
- 4) '모니터링, 평가 과정'에서 사무처 담당 직원의 역할과 책무는 무엇이라고 생각하시나요?
  - 해당 과정을 수행하면서 느꼈던 어려움은 무엇이었고, 필요한 협력은 무엇인가요?
- 5) '전담' 제도를 통해 심의위원이 모니터링까지 진행했을 때의 실제 장점과 한계를 어떻게 판단하고 있나요?
- 6) '모니터링과 평가를 진행하는 이상적인 원리와 방식은 무엇일까요?
- 7) 예술인(창작자) 입장에 대해 행정적(예산의 투명성과 타당한 사용에 관한 정산 등) 책임은 기본으로 가져가되, '결과의 책임' 관점에서 (모니터링과 평가에서) 어떤 방식과 태도를 가지는 게 필요하다고 생각하시나요?
  - 이 과정에서 사무처와 예술인은 어떻게 만나는 게 필요할까요?
  - 심의위원과 협력(대행) 업체는 어떤 역할을 매개하는 게 필요할까요?
- 8) 특정 영역에 전문성이 높다고 가정해도 '심의의 전문성'은 별도로 키워져야 하는 역량으로 볼 수도 있습니다. 아르고 심의위원을 경험했던 사람들의 '심의 전문성'은 제도의 관점에서 어떻게 축적되고 있다고 생각하시나요?
  - '심의 전문성' 축적을 위한 제도 개선, 변화하면 좋을 '일의 방식과 태도'는 무엇일까요?
- 9) (사무처가 심의 제도 수호자의 역할을 한다고 가정했을 때,) 사무처 내 담당 직원의 전문성은 조직 내에서 이전되고 축적되고 있다고 생각하시나요?

## 제5절 비상임위원 인터뷰 질문지

1. ‘권한과 책임’은 등가성이 있어야 책임성이 힘을 발휘할 수 있습니다. 아르코 위원회 권한과 책임 성과의 관계에 대해 어떻게 생각하시는지 여쭙보고 싶습니다.

- 아르코 비상임 위원회 권한, 책무, 역할은 무엇이라고 생각하나요?
- 책무는 있지만 ‘권한’이 작다고 느껴 책임을 다하기 어려웠던 부분이 있을까요?
  - 위원회 역할, 혹은 권한을 넘어가는 선이 있다면, 그 경계는 무엇일까요?
- 아르코 비상임 위원회 책무는 무엇일까요? 무엇을 어디까지 책임질 수 있을까요?
- 당위적으로는 그렇게 되어야 하는데, 현실은 어떻게 작동하고 있나요?
- 경험적 가설을 얘기해주신다면 ‘심의의 책임성’ 약화에 영향을 끼치는 요인이 있다면 무엇이 있을까요?

2. 예술 지원심의의 단계를 아래와 같이 구분해 보았습니다. (위원님이 보시기에) 이 중에서 ‘책임성’ 이슈가 가장 중요하게 발휘되는 단계는 어디인가요?

(질문을 다른 말로 해보자면) 어떤 단계의 책임성을 강화하고 강조하는 것이 예술 지원심의의 효과성을 증진하는 데 가장 도움이 될까요?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
심의위원 pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/소통	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

3. 위원님이 속한 장르에 한정해봤을 때, 비상임위원과 해당 장르 현장과의 소통은 어떤 식으로 이루어지나요? 그런 소통의 과정에서 ‘심의’에 직간접적으로 도움이 되거나 영향을 미치는 것이 있다면 무엇일까요?

4. (연구의 관점에서) 본 연구에서 중요하게 다뤄야 할 것, 조심해야 할 것 등에 대해 제언을 해주시고 싶은 게 있으시다면 무엇이 있을까요?

## 제6절 전문가 자문 질문지

1. 한국의 문화예술 생태계에서 한국문화예술위원회가 담당해야 하는 역할과 기능이 무엇이라고 생각하십니까? 타 공공 예술 지원기관 및 민간 기관·공간과의 차별점을 중심으로 이야기해주시면 감사하겠습니다. 또한 한국문화예술위원회가 독자적인 기관은 아니기에 생태계 안에서 다른 기관들과 어떤 식으로 협력하고 상생하면 좋을지에 대해서도 말씀해 주시면 좋겠습니다.
2. 전문가님께서 현재 인지하고 있는 한국문화예술위원회 '지원심의의 책임성' 수준은 어떻다고 생각하시나요? 여기서 책임성이란 지원심의의 결과에 대한 책임성(심의위원의 윤리, 검열 등의 문제)과 심의에 선정된 작품의 가치를 발전시키는 책임성을 모두 포함하는 개념입니다.
3. 혹시 위에서 말씀하신 '책임성 수준 인식'과 관련하여 전문가님께서 특히 기억하고 있거나 비판적으로 바라보고 있는 한국문화예술위원회의 지원사업이 있다면 무엇입니까? 즉, A라는 지원사업과 관련하여 책임성이 낮은 사례로 이해하고 계시거나, 또는 반대로 책임성이 굉장히 높은 사례라고 이해하시는 경우로 사례를 들어 이야기해주시면 좋을 것 같습니다.
4. 조금 원론적인 질문으로 돌아가면, 전문가님께서 생각하시기에 한국문화예술위원회가 강화해야 할 '책임성'이란 무엇이라 생각하십니까? 다시 말해, 한국문화예술위원회는 무엇에 대해 책임을 져야 한다고 생각하십니까?

\* 예술 지원심의 단계를 아래와 같이 구분해 봤습니다.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
심의위원 pool 구축	심의위원 선정	선정 심의	심의 결과 통보/ 교부(소통)	선정 사업 모니터링 (과정적)	사업 결과 평가/환류 (결과적)

5. 위의 단계 중 지원심의의 책임성이 가장 중요한 단계는 어디라고 생각하십니까?
6. 심의 과정에서 심의위원은 투입 시간의 한계, 심의 범위 등의 사유로 제한된 전문성(합리성)을 가질 수밖에 없습니다. 이를 완화하기 위한 심의의 방식과 태도는 무엇이 있을까요?
6. 평소 한국문화예술위원회의 활동을 직간접적으로 경험하시면서, 위의 단계에서 현재 위원회의 업무가 가장 빈약하거나 부족하다고 느낀 부분이 있다면 무엇입니까?
7. 심의위원 선정은 어떤 기준이 근거가 되어야 한다고 생각하십니까?

8. 최근 한국문화예술위원회는 2024년부터 '전담 심의제'를 도입하고, 전담 심의위원이 심의부터 모니터링 및 평가까지 모두 참여하는 형태의 심의제도를 운영하고 있습니다. 이 제도에 대해 어떻게 생각하십니까?
9. 까다로운 심의를 통과해 공적 지원을 통해 '창작의 시간'에 임하는 예술인이 가져야 할 (최소한의) 책임성은 무엇이라고 생각하시나요?
10. 최근 한국문화예술위원회는 결과 통보 이후 '모니터링/평가' 단계를 체계화하고 규정화하며, 모니터링 및 평가 결과가 환류되는 과정을 구조화하는 것에 큰 관심을 가지고 있습니다. 모니터링 및 평가가 어떤 방식으로 되는 것이 가장 이상적이라고 생각하십니까?



## 참고문헌

1. 곽수정(2024). 전담심의제(책임심의제)는 예술인을 위한 현장성과 공정성을 갖는가, 『월간 한국연극』, 한국연극협회, 2024년 11월호, pp. 74.
2. 김세훈·서순복(2012). 문화예술 공공지원정책의 공정성 인식에 관한 탐색적 연구 : 주체, 내용, 대상을 중심으로, 『한국사회와 행정연구』, 서울행정학회 제23권 제1호, pp. 55-76.
3. 김소연(2024). 왜 책임심의관계는 블랙리스트 재발 방지책으로 둔갑했나., 『문화정책리뷰』, <https://culture-policy-review.tistory.com/289>(접속일자 2026.01.29.)
4. 김정수(2024). 예술지원 심의제도와 제비뽑기, 『문화정책논총』, 제38집 제1호, pp. 149-174
5. 박민권·장웅조(2020). 문화예술위원회와 문화체육관광부 관계 변화 속에 나타난 자율성과 책임성 연구, 『문화정책논총』, 제34집 제1호, pp. 99-127
6. 배관표·성연주(2019). 한국문화예술위원회와 블랙리스트 실행 : 관료의 책임성 관점에서, 『문화정책논총』, 제33집 제2호, pp. 111-136
7. 이정철(2016), 정부투명성이 정부신뢰 및 성과에 미치는 영향, 『국가정책연구』, 제30권 제1호, pp 73-96.
8. 최미숙(2012). 문화예술의 가치 및 효과 제고를 위한 문화예술지원 심의기준 및 평가기법 연구, 서울대학교 미술대학 협동과정미술경영 학위논문
9. 최해리(2024). 부활한 ‘책임심의관계’, 어떻게 달라져야 할까., 아르코 에이스퀘어(A-Square), <https://thearts.arko.or.kr/asquare/search/103>(접속일자 2026. 01.29.)
10. 홍태림(2024). 블랙리스트 망령 떠올려지는 유인촌표 ‘책임심의제’, 시민연론 민들레, <https://www.mindlenews.com/news/articleView.html?idxno=7951>(접속일자 2026. 01. 29.)
11. 아르코(2021). 문화예술진흥기금 지원사업 평가방식 개선방안 연구, 2021. 12.
12. 아르코(2018a). 문화예술진흥기금사업 지원심의제도 개선방안 연구, 2018. 10.
13. 아르코(2020a). 문화예술지원방식 다변화 방안 연구
14. 아르코(2020b). 아르코 현장 대토론회-문화예술지원사업의 평가제도, 이대로 괜찮은가, 2020. 12.18.
15. 아르코(2022). 아르코 현장 대토론회-창작활동 지원방식 진단과 개선방안. 2022. 12. 06.
16. 아르코(2018b). 지원심의제도 개선을 위한 예술현장 대토론회, 2018. 01. 29.
17. 아르코(2025). 한국문화예술위원회 지원체계 개선방안 모색을 위한 문화예술생태계 구성원 의견조사 연구, 2025. 05. 29.

## 한국문화예술위원회의 지원심의제도 책임성 확보방안 연구

발 행 : 한국문화예술위원회  
(58326) 전라남도 나주시 빛가람로 640 (빛가람동 352)  
전 화 : 061-900-2100  
홈 페이지 : [www.arko.or.kr](http://www.arko.or.kr)  
연구책임자 : 성연주  
인 쇄 일 : 2026.2.20

© 본 보고서의 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를 밝혀주시기 바랍니다.