



# 문화다양성 보호·확산을 위한 문화기관 운영 매뉴얼

2021. 01.



한국문화예술위원회



# 목 차

I   UNESCO 문화다양성 협약의 의의 .....	1
II   매뉴얼의 구성 .....	5
III   PDCA 단계별 관리방안 .....	9

# 표 목 차

〈표 1-1〉 문화다양성의 보호와 증진에 관한 법률 제정 이유 .....	1
〈표 1-2〉 유네스코 문화다양성 협약의 문화다양성 원칙 .....	2
〈표 2-1〉 PDCA 단계별 관리방안 .....	8
〈표 3-1〉 문화다양성 경영 체크리스트 표준(안) .....	12

## I | UNESCO 문화다양성 협약의 의의

### ■ 한국 문화다양성 법률은 유네스코 문화다양성 협약을 기반으로 제정

- 문화다양성 법률은 2005년 채택된 유네스코의 「문화적 표현의 다양성 보호와 증진에 관한 협약(이하 문화다양성 협약)」에 대해 2010년 한국이 비준국이 되면서 본격 추진됨
  - 유네스코는 2005년 10월 20일 제33회 총회에서 「문화적 표현의 다양성 보호와 증진에 관한 협약」을 채택하였고, 협약은 총 154개국 중 148개국의 찬성, 2개국의 반대(미국, 이스라엘), 기권 2개국(호주, 키리바티)으로 체결됨
  - 2010년 7월 한국은 유네스코 문화다양성 협약의 110번째 비준국이 되면서 협약 당사국으로서 권리와 의무가 부여되었고, 정책적으로 적극 추진하기 위해 2014년 「문화다양성의 보호와 증진에 관한 법률」을 제정함

〈표 1-1〉 문화다양성의 보호와 증진에 관한 법률 제정 이유

유네스코의 문화적 표현의 다양성 보호와 증진에 관한 협약이 발효함에 따라, 문화다양성 보호와 증진에 관한 정책 수립 및 시행에 관한 기본사항을 규정함으로써 문화다양성에 대한 이해를 증진시키고 다양한 문화에 대한 수용성을 높여, 사회통합과 새로운 문화 창조가 이루어질 수 있도록 하려는 것임

자료: 정보람(2019), 「문화다양성 보호 및 증진사업 개선방안」, 15쪽

### ■ 각국의 고유한 문화를 증진 및 보호하고, 국제적 규정으로 발전시키기 위한 협약

- 유네스코는 협약이전 2001년 「세계문화다양성 선언」을 통해 문화를 일반 경제상품이나 소비품으로 간주해서는 안 되고, 문화다양성의 보호는 윤리적 의무이자 인간 존엄성으로부터 분리할 수 없는 것으로 강조
- 문화다양성협약은 지구적 차원에서 각 국가, 민족, 지역, 공동체의 고유의 문화를 증진하고 보호하기 위한 공공 정책의 필요성을 인식하고, 이를 위한 국가간 협력을 중시함(조한승, 2008).
- 각국은 문화정체성을 위해 다양한 규제나 제도를 채택하고 문화적으로 취약한 개발도상국들을 지원하기 위한 국제 협력을 증진하도록, 문화다양성을 국제법적 규정으로 발전시키기 위해 협약 체결

## ■ 인권, 주권, 존엄성, 국제협력, 문화발전, 지속가능성, 접근성, 개방성/균형을 강조

- 문화다양성협약 채택에 중요한 역할은 ①유네스코 설립 이래 주창하여 온 포괄적 문화 권리의 보호·증진 역할 ②무역상품으로써의 문화를 보호해야 한다는 주권적 권리의 문화보호 역할로 정리됨(박석희, 2015)
- 협약은 35개 조문과 6개 부속서로 구성되어 있고, 제2조에서 8개의 원칙(Guiding principles)을 제시하고 있으며, 이는 인권, 주권, 존엄성, 국제협력, 문화개발, 지속가능성, 접근성, 개방성/균형 등임
  - ①인권 및 기본적 자유의 존중의 원칙 ②주권의 원칙 ③모든 문화의 평등한 존엄 및 존중의 원칙 ④국제적인 연대 및 협력의 원칙 ⑤개발의 경제적 측면과 문화적 측면의 보완성의 원칙 ⑥지속가능성의 원칙 ⑦자유로운 접근의 원칙 ⑧개방성 및 균형성의 원칙 등임

〈표 1-2〉 유네스코 문화다양성 협약의 문화다양성 원칙

원칙	내용
1) 인권과 기본적 자유존중의 원칙	국제법에 의해 보장된 인권을 침해하거나 그 범위를 제한할 목적으로 본 협약의 조항을 인용해서는 안 된다. 문화적 다양성은 표현정보 교환 의사소통의 자유를 비롯하여 문화적 표현방식을 자유로이 선택하는 개인의 능력 등과 같은 기본적 자유가 보장될 때에만 보호받고 증진될 수 있다.
2) 주권의 원칙	유엔헌장과 국제법 원칙에 의거하여 국가는 자국의 영토 내에서 문화적 표현의 다양성을 보호하고 증진하기 위한 정책과 방안을 채택할 주권을 지닌다.
3) 모든 문화의 동등한 존엄성과 존중의 원칙	문화적 표현의 다양성을 보호하고 증진하는 일은 소수 민족이나 토착민의 문화를 포함하여 모든 문화가 동등한 존엄성을 지니며 동일하게 존중되어야 한다는 사실을 전제로 한다.
4) 국제적 연대와 협력의 원칙	국제적 협력과 연대는 각국 특히 개발도상국이 초기단계에 있거나 이미 확립된 자국의 문화산업을 포함하여 문화적 표현수단을 형성하고 강화할 수 있도록 하는 국내외적 노력을 목적으로 해야 한다.
5) 개발의 경제적 측면과 문화적 측면의 상호보완원칙	문화는 발전의 원동력이기 때문에 발전의 문화적 측면은 그 경제적 측면만큼이나 중요하여 개인이나 민족은 이에 참여하고 향유할 기본적인 권리를 지닌다.
6) 지속가능성의 원칙	문화다양성은 개인과 사회에 풍부한 자산이 된다. 현재와 미래세대가 혜택을 누릴 수 있도록 지속가능한 발전을 이루기 위해 반드시 필요한 조건은 문화다양성을 보호하고 증진하는 일이다.
7) 자유로운 접근의 원칙	문화다양성을 높이고 상호이해를 촉진하기 위해서는 누구나 전 세계 각국의 풍부하고 다양한 문화적 표현에 접근할 수 있어야 하고 각 문화가 자문화를 표현하고 널리 알리기 위한 표현수단을 획득할 수 있어야 한다.
8) 개방성과 균형의 원칙	국가가 문화적 표현의 다양성을 지원하는 방안을 채택할 때는 다른 국가의 문화에 대한 개방성을 적절한 방식으로 증진해야 하며 이러한 방안이 본 협약이 추구하는 목적과 부합함을 확인해야 한다.

자료 : 문화체육관광부(2016), 『2017 문화다양성 정책 연차보고서』 재구성

## ■ 종 다양성 개념, 다양한 문화의 정체성 보존으로 인류의 발전 가능 논리

- 유네스코는 세계발전위원회(World Commission on Culture and Development: WCCD)를 통해 1995년「우리의 창조적 다양성(Our Creative Diversity)」보고서를 발표하였고, 이 논의를 바탕으로 2001년 세계문화다양성선언이 발표되었음
- WCCD의 보고서에서는 생태계 유지를 위한 ‘생물다양성’(bio-diversity)‘과 마찬가지로 문화도 위협으로부터 보호하고 문화의 정체성을 지속적으로 보장받아야 인류의 발전이 가능하다고 주장하였음
- 「세계문화다양성 선언」 제1조는 자연을 위해 생물다양성(bio-diversity)이 필요한 것과 마찬가지로 인류 공동의 유산인 문화의 교류, 혁신, 창조를 위해 문화다양성이 필요함을 주장
- 문화를 생물의 종 다양성의 보호와 마찬가지로 후대에 값진 유산으로 보존할 가치로 논의하고 세계화, 자유무역, 미디어 시장이 문화의 동질성과 문화콘텐츠의 다양성을 위협한다는 것임(정보람·황아람, 2020)

## ■ (문화적 권리) 국제사회에서 통용되는 인권 준용, 차별 배제

- 문화다양성 협약에서 인권은 중요 가치로 제시되고 있으며, 협약의 제2조 원칙 1에서 문화다양성 보호·증진을 위해 세계인권선언 및 국제사회에 통용되는 인권을 저해하지 않아야 함을 제시
- 또한 동 협약 5조 1에서 체약국은 유엔헌장, 국제법의 원칙 및 국제적으로 인정받은 인권문서에 따를 것을 조건으로 명시함으로써 문화다양성의 보호와 증진이 인권과 근본적인 자유를 침해할 수 없음을 재확인함
- 협약이전 세계문화다양성선언은 서두에서 1966년에 체결된 「경제적·사회적 및 문화적 권리에 관한 국제규약」(ICESCR, 1966), 「시민, 정치적 권리의 국제규약」(ICCPR, 1966) 등 두 개의 국제인권 규약을 언급함
  - 「경제적·사회적 및 문화적 권리에 관한 국제규약」 제15조, 「시민, 정치적 권리의 국제규약」 제27조에는 각각 문화생활에 참여할 권리, 과학적 진보 향유의 권리, 자신의 저작물에 대해 보호받을 권리와 인종적, 종교적, 언어적 소수민족이 존재하는 국가에서 소수민족의 문화향유와 표현, 자국 언어 사용의 권리 보호를 언급

- 2005년 채택된 유네스코 문화다양성 협약은 세계인권선언(1948) 및 국제 사회에서 통용되는 인권을 준용하도록 권고하고 있으며, 이는 인종, 국적, 민족 등에 따른 차별을 배제하고자 함에 있음
- 「세계인권선언」에 명시된 인권이란 시민적·정치적 권리, 노동 권리, 교육받을 권리, 예술을 창조하고 향유할 권리 등을 포함하며, 동 선언 제27조에서 공동체의 문화생활에 참여하고 창작물을 보호받는 권리를 다루고 있음
- 문화적 권리에 대한 논의는 이후 「일반대중의 문화생활 참여 및 기여에 관한 권고」(1976), 「인종과 인종차별적 편견에 대한 선언」(1978), 「예술가의 지위에 관한 권고」(1980), 「소수자 권리에 관한 선언」(1992) 등으로 지속 확대됨
- 다양성의 문제를 서로 다른 문화 간의 상호관계에서 다른 문화와의 차이점을 인식하는 것도 중요하지만, 서로 다른 사회를 구성하고 있는 다양한 집단들의 문제를 포용해야 한다는 것(Lévi Strauss, 1952)을 토대로 함

#### ■ (문화적 예외) 세계화와 자유무역에 따른 문화적 주권 침해 위협에 대한 대응

- 문화다양성 협약은 세계화로 인하여 위협받고 있는 문화상품과 서비스에 대한 특수한 성격을 부여하기 위한 것으로, 다양한 지역, 토착, 특성적 문화들을 국제법 차원으로 보호하고자 하는 규정임
  - 상업자본과 국제무역기구의 무역 협정에서 문화와 서비스에 대한 예외 규정을 들 수 있는 협약으로 각 나라가 문화다양성 증진과 자국의 문화에 대한 보호조치를 취할 수 있는 권한을 부여함
- 1980년대 이후 세계 자유무역 시장이 대두된 환경에서 선진국 주류문화의 침범, 특히 미국 중심의 문화 획일화를 우려한 유럽연합국가 등 자국 문화를 보호하기 위한 조치로 문화다양성 협약을 강력하게 지지하였음
- 문화다양성 협약의 직접적인 취지는 소수자 보호 문제보다는 미국의 독점적 문화산업의 위협으로부터 자국의 문화상품과 서비스를 보호하는 주권원칙, 즉 문화상품의 특수성, 문화예외성에 의의가 있음(박선희, 2009)
  - 1990년대 초반 우루과이 라운드(Uruguay Round) 협상에서 무역협정을 서비스부 분까지 확대하려는 미국에 대해 프랑스는 ‘문화적 예외성(exception culturelle)’ 개념을 내세워 문화를 다른 상품과 동일하게 취급할 수 없다고 주장(류정아, 2014)



## II | 매뉴얼의 구성

### 1. 매뉴얼 개요

#### ■ 매뉴얼의 정의 : 문화다양성 보호·확산을 위한 기관경영 활동 실행지침

- 문화다양성 기관운영 매뉴얼은 공공기관의 문화다양성 보호·확산 책임을 강조하고, 기관운영에 있어 문화다양성 보호·확산 활동 장려와 이에 대한 인식확산을 위해 경영 전반에서 이행해야 실행 지침서임
  - ‘매뉴얼’이란 이용자에게 필요한 정보를 제공하는 설명서, 안내서의 의미를 지니며, 기관경영 매뉴얼은 기관의 경영시스템을 마련하고 운영하기 위한 표준화된 절차를 포함한 보고서를 의미
  - 문화다양성 매뉴얼이란 기관의 경영시스템을 마련하고 운영하기 위한 표준화된 절차를 포함한 보고서로, 공공기관 운영 시 문화다양성 보호·확산을 위해 이행해야 하는 단계별 실행 지침서를 의미함
- 국제협약에 합치되고 한국의 문화분야 공공기관 운영 현황을 고려한 표준 매뉴얼을 제공하여, 다양한 형태와 규모, 사업특성을 가진 공공기관이 실무에서 활용할 수 있도록 함
  - 문화다양성 보호·확산의 필요성 및 기본철학(유네스코 문화다양성 협약의 내용 및 해설, 주요 고려사항 등), 조직원의 역할, 사업기획 적용방법, 협력파트너 적용방법, 성과점검 등 기관운영 활용지침을 제시

#### ■ 매뉴얼 적용범위 : 문체부 관계 공공기관 및 지자체 소관 문화재단 대상

- 본 연구에서 제안하는 문화다양성 보호·확산을 위한 공공기관 운영 매뉴얼은 문화체육관광부 관계 공공기관(소속기관 및 공공기관, 유관기관), 지방자치단체 소관 문화재단을 염두하여 작성되었음
- 매뉴얼 적용대상은 단계적 확대가 필요하며 우선 시범운영에서는 문화예술 및 문화산업 관련 공공기관에 적용하고, 다음으로 광의의 문화정책에 포함되는 관광 및 체육 관련 공공기관 적용이 순차적으로 적용될 필요

## 2. 매뉴얼 구성 및 주요 내용

### ■ 문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 PDCA 관리방안, 체크리스트 제공

- 매뉴얼 구성은 문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 시스템 구축을 위해 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 사이클에 따른 관리방안을 제공함
  - PDCA 사이클은 계획을 세우고 실행하면서 업무의 진행정도를 평가하고 그 결과를 새로운 계획에 반영하는 개선활동으로, 조직의 성과를 향상시키고자 하는 순환 체계(환류) 개념 틀임(Deming, 1992)
  - 주로 기관의 경영차원에서 효과적인 운용수단으로 평가되는 PDCA 사이클은 Plan(계획), Do(실행), Check(평가), Act(개선)의 4가지 반복적 단계를 논리적 순서로 연결하여 지속적인 개선 활동을 전제함
- 문화다양성 보호·확산 매뉴얼을 통해 기대하는 바를 제시하고, 문화다양성 보호·확산 기본원칙을 기관운영에 적용하는데 참고가 되는 예시와 모니터링할 수 있는 체크리스트를 제시함
  - 문화다양성 정책 취지에 근거한 문화다양성 경영 선언문 예시, 실행업무 예시, 이해관계자 성과관리 방법 및 체크리스트 등 실무지침을 제공함

### ■ [Plan] 문화다양성 기관운영 전략의 개발 및 평가를 위한 기준 설정

- Plan(계획)은 문화다양성 기관운영 전략의 개발 및 평가를 위한 기준을 설정하는 단계로 기본적인 의사결정을 담당하며, 기관특성에 적합한 문화다양성 전략 수립과 문제파악을 위한 자료를 수집 및 분석함
- 관리방안으로 1)실무조직 구성(담당자지정), 2)문화다양성경영 선언(선언, 지침 마련), 3)경영의지 내외부 확산(공개, 임직원교육), 4)문화다양성 고려업무 프로그래밍(발굴 및 시행) 등이 요구됨
  - 업무 프로그래밍 영역은 조직·인사관리(채용, 배치, 승진), 주요사업 발굴 및 추진, 주요사업 관련 심의(소장품 구입, 보조사업자 선정, 시설대관), 시설 및 정보 접근성 제고 등임

### ■ [Do] 문화다양성 업무실행 계획을 업무 프로세스에 적용 및 수행

- Do(실행)는 문화다양성 업무실행 계획을 업무 프로세스에 적용 및 수행하는 단계로, 계획(Plan)단계의 이행과정에서 발생하는 변화를 파악하고 점검(평가)을 위한 자료를 수집함
- 관리방안으로 1)문화다양성 업무실적 및 성과 수집(문서작성), 2)이해관계자 확산, 3)이해관계자 다양성 성과수집(보조사업 실적 검토) 등이 요구됨

### ■ [Check] 문화다양성 기관전략과 실행의 긴밀한 연계·수행을 평가

- Check(평가)는 계획수립(Plan) 단계의 문화다양성 전략과 실행(Do) 단계 업무이행에 대한 연계·수행을 평가하는 단계로, 모니터링을 통해 계획 단계에서 설정된 목표와 실행된 결과의 차이를 확인하고 자료를 분석함
- 관리방안으로 1)문화다양성 기관담당자와 업무담당자 면담평가 2)체크리스트 점검 평가 등이 요구됨

### ■ [Act] 평가/분석 결과로 문화다양성 기관운영 표준화 도출 및 피드백

- Act(개선)은 평가(Check) 단계에서의 평가/분석을 통해 문화다양성 기관운영 표준화를 도출하고 피드백하는 단계로, 이행 결과가 성공적이면 기관운영 방식을 표준화하고, 성공적이지 못하면 계획을 수정하고 프로세스를 재검토함
- 관리방안으로 1)모니터링 분석 및 피드백(이행점검), 2)문화다양성 기관운영 결과보고(최고경영진 보고, 공개) 등이 요구됨

〈표 2-1〉 PDCA 단계별 관리방안

	단계정의	관리방안	관리주체
Plan (계획)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화다양성 기관운영 전략의 개발 및 평가를 위한 기준 설정, 기본적인 의사결정을 담당</li> <li>- 기관특성에 적합한 문화다양성 전략 수립과 문제파악을 위한 자료를 수집 및 분석</li> </ul>	방향 및 목표 설정	최고경영진
		문화다양성 성과관리 담당자 지정	최고경영진
		문화다양성 경영 선언	다양성 담당자
		임직원 교육(경영의지 확산)	다양성 담당자
		문화다양성 관리 계획	해당부서
Do (실행)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화다양성 업무실행 계획을 업무 프로세스에 적용 및 수행</li> <li>- 계획의 이행과정에서 발생하는 변화를 파악하고 점검(평가)을 위한 자료를 수집</li> </ul>	실행	해당부서
		이해관계자 확산(과업지침, 교육)	해당부서
		이해관계자 다양성 성과수집	해당부서
		문화다양성 업무실적 및 성과 수집	해당부서
Check (평가)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 계획수립단계의 전략과 실행단계의 업무 이행 연계 평가</li> <li>- 계획 단계에서 설정된 목표와 실행된 결과의 차이를 분석</li> </ul>	실행결과 자체분석	해당부서
		점검 및 평가	다양성 담당자
Act (개선)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 평가결과 분석 및 피드백</li> <li>- 이행 결과가 성공적일 경우 기관운영 방식을 표준화, 그렇지 않을 경우 계획수정</li> </ul>	실적분석 및 부진시책 마련	해당부서
		문화다양성 성과종합 결과보고	다양성 담당자

## III | PDCA 단계별 관리방안

### 1. Plan(계획)

#### 1) 기관운영 방향 및 목표설정

문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 방향과 계획을 수립하고, 이를 실천하기 위한 시스템을 구축하는 단계로 ①기관운영 방향 및 목표설정, ②담당자 지정, ③체크리스트 개발 등을 이행함

#### (1) 문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 방향 및 목표설정

- 각 기관의 주요사업 특성을 고려하여 문화다양성 보호·확산을 위한 우선순위 및 중점 추진분야를 파악하고, 기관운영 방향 및 목표를 설정함

##### 사례

##### [신시내티심포니오케스트라] 다양성, 형평성, 포용성 이니셔티브 방향 및 목표

##### ■ 목적(Goal)

- 무대 위 무대 밖, 그리고 신시내티 심포니 오케스트라가 속한 지역사회 내 모두에서 오케스트라 공동체와 세상을 더 잘 반영하는 것

##### ■ 목표(Objectives)

- 2025년까지 소외계층 관객 비율을 8%로 달성할 것
- 2025년까지 오케스트라 오디션에 참여하는 흑인, 토착민, 유색인의 비율을 14%로 달성할 것
- 오케스트라 프로그램에서 여성/소수성 및 흑인, 토착민, 유색인 작곡가, 지휘자 및 기타 초청 예술인의 비율이 2019/20 시즌을 충족하거나 초과하도록 할 것 (5년마다 측정)
- 2025년까지 흑인 라틴계 이사진의 비율을 20%로 증가 시킬 것
- 공동체를 더욱 잘 반영하기 위해 직원 구성을 다양화 할 것
- 공동체를 더욱 잘 반영하기 위해 자원봉사자 기반을 더욱 다양화 할 것
- 충분히 대변되지 않은 집단 출신 음악가(under-represented musicians)들의 참여 증진을 위해 인력 풀을 개발하고, 전국을 대상으로 하는 오케스트라 컨소시엄, 콘서트바토리, 학교를 런칭하며, 이를 신시내티 지역에서 인큐베이팅 할 것
- 최소한 한 곳 이상의 신시내티 소외지역에서 엘 시스템과 같은 교육 프로그램의 실시를 검토할 것
- 소외된 이웃들에게 초점을 맞추어 무료 여름 공원 콘서트를 기획할 것

## 사례

### 클리블랜드 미술관 다양성, 형평성, 포용성 계획

#### ■ 예술적 측면

- 미술관이 영향을 미칠 수 있는 범위와 사회적 관련성을 확장하기 위해 현재 사람들의 삶에 영향을 주는 이슈, 사건들과 관련된 작품전시 및 프로그램을 기획할 것
- 역사적으로 소외된 사람들의 대표성(representation)을 결정하는 미술관의 소장작품 및 전시기획을 조사하고 추적할 것
- 전시 해설팀에 공동체 참여 전문가(community engagement specialist)를 배치하여, 전시실내 안내해석 및 어플리케이션을 통해 새로운 관객과 더욱 잘 소통할 수 있도록 할 것
- 예술에 대한 다양한 관점을 제시하기 위하여, 디지털, 소셜 미디어, 인쇄 출판 플랫폼을 모두 사용할 것

#### ■ 장소적 측면

- 미술관을 방문하는 사람들 개개인 모두가 환영받는 기분을 느낄 수 있도록 미술관 곳곳에 유니버설 디자인 원칙을 적용할 것
- 현장의 모범 사례를 반영하고, 모든 관객들을 더욱 잘 수용할 수 있도록 하는 새로운 이니셔티브를 위한 일정을 수립하고, 이에 대한 접근성 감사를 수행할 것
- 미술관을 방문하는 모든 관객들이 안전하고 활기차게 환영받는 것을 보장하고, 야외 공간의 사용을 극대화하는 것을 목표로 공동체 참여 과정을 통합하는 종합계획(grounds master plan)을 수립할 것

#### ■ 관객개발 측면

- 더욱 다양한 관객층을 개발하고, 예술분야의 공정성과 포용성 이슈 해결을 위한 프로그램 개발을 위하여 시민단체, 문화 및 교육기관등과의 파트너십을 확대 할 것
- 지속적으로 유지되는 관계 개발을 위해 신규 및 비정기적 방문자들에게 효과적으로 다가가기 위한 마케팅, 홍보, 소통 전략을 개발할 것
- 반복적인 다양성, 형평성, 포용성 관련 이슈를 확인하고, 해결하기 위해 관객 만족도 관련 자료를 모니터링 할 것
- 신규 및 기존 관객들의 흥미를 자극하기 위해, 미술관에서 제공하는 문화서비스들을 다양한 방식으로 소개할 것
- 관심영역을 확인하고, 보다 역동적인 프로그램을 기획하기 위하여, 대상 관객들의 의견을 구하고 적용할 것

#### ■ 다양성을 증진을 위한 자원공급·개발측면(지표개발, 파트너십, 교육, 연구 등)

- 다양성, 형평성, 포용성(DEI) 증진을 위한 미술관의 노력들을 추적할 수 있는 측정지표들을 개발하고 배포할 것, 그리고 결과자료를 공개할 것
- 광범위한 서비스 영역에서 다양한 공급업체들과 계약을 추구 할 것
- 부서별 예산과 일정계획시 다양성, 형평성, 포용성교육 수립 할 것
- 주변 지역 주민과 연결하고, 그들을 미술관으로 초대하는 찾아가는 프로그램(outreach programs)을 지원하기 위한 재정지원 파트너를 찾을 것
- 경비보안 전문원(security), 관객 서비스 및 자원봉사자들의 역할을 고려하여, 미술관 관객에 대한 새로운 접근방식들을 연구하고, 실험하며 실행 할 것

#### ■ 조직문화적 측면

- 클리블랜드 미술관의 노력을 전략화, 모니터링 및 자문 할 수 있도록, 그리고 미술관 스스로와, 후원자들 및 모든 관객들을 책임 질 수 있도록 다양한 기능을 가지고 모든 부서를 아우르는 다양성, 형평성, 포용성팀을 구축할 것
- 다양성, 형평성, 포용성에 대해 광범위하고 깊이 있는 이해를 돕는 직원 교육 프로그램을 개발 연구할 것, 프로그램의 효과성을 평가하기 위한 직원 설문조사도 함께 진행 할 것
- 글로벌 리더로서 클리블랜드 미술관의 위치를 확고하게 할 수 있도록, 다양한 배경, 관점과 함께 높은 수준의 재능과 성과를 창출할 수 있는 직원들을 모집하고, 채용된 직원들의 경력개발과 잔류를 위해 노력할 것

## (2) 문화다양성 성과관리 담당자 지정

- 최고경영진(이사회 또는 기관장)은 문화다양성 경영 의지를 확산하고 조직원들이 관련 이슈를 지속적으로 논의할 수 있도록 문화다양성 성과관리 담당자를 지정함
  - 문화다양성 성과관리 전담 부서 설치가 바람직하지만 공공기관이 요구받는 사회적 책임경영, 인권경영 등 다양한 경영원칙과의 관계와 기관의 인력상황을 고려할 때 현 수준에서는 전담 담당자 지정이 현실적임
  - 문화 공공기관 경영관리 상황을 고려하여 윤리경영, 인권경영 등 관련성이 높은 업무 담당자를 문화다양성 성과관리 담당자로 배치하거나, 경영평가 부서에 문화다양성 성과관리 업무를 배정하는 방법을 고려할 수 있음
- 문화다양성 성과관리 담당자의 역할은 기관이 직면한 문화다양성 경영 이슈를 파악하고 기관의 특성을 고려한 문화다양성 보호·확산 목표 설정, 장기적·단기적인 세부 실행계획 수립, 모니터링 및 피드백을 통한 대응방안을 모색함
  - 문화다양성 성과관리 담당자는 문화다양성 기관운영 전략의 개발 및 평가를 위한 기준을 설정하고, 해당부서별 관련업무가 효과적으로 추진될 수 있도록 지원함

## (3) 관련부서와 협의를 통해 문화다양성 모니터링을 위한 체크리스트 작성

- 문화다양성 성과관리 담당자는 관련부서와 협의를 통해 문화다양성 보호·확산 기관운영을 모니터링하고 성과를 점검할 수 있는 체크리스트를 작성함

사례	[미국 오케스트라 연맹] 형평성, 다양성, 포용성 증진을 위한 체크리스트
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 오케스트라의 구성원들 내에서 형평성, 다양성, 포용성의 복잡함과 미묘함에 대한 보다 넓은 이해를 구축하고 있는가</li> <li>■ 오케스트라 이사진, 직원 및 단원들이 형평성, 다양성, 포용성을 핵심조직 가치로 인식하고, 이를 증진하는데 있어 같은 방향을 향하고 있는가</li> <li>■ 형평성, 다양성, 포용성이 주요 원칙으로서 오케스트라의 활동에 전반적으로 내재되었는가</li> <li>■ 오케스트라 공연 및 지역사회 참여 프로그램 기획 등이 형평성, 다양성, 포용성 증진을 위한 노력을 반영하고 있는가</li> <li>■ 인사/채용, 오디션 및 이사진 구성과 같은 오케스트라 내부경영구조가 형평성, 다양성, 포용성 증진을 위한 노력을 반영하고 있는가</li> <li>■ 오케스트라 구성원 및 공연 기획 측면 모두에서 인구 통계학적으로 더욱 다양해지고 있는가</li> <li>■ 오케스트라가 형평성, 다양성, 포용성 증진과 관련된 숙의, 학습 및 실행을 위한 공간과 자원을 꾸준히 그리고 지속가능한 방식으로 개발 및 공급하고 있는가</li> </ul>

- 체크리스트 작성은 문화체육관광부에서 제시한 문화다양성 경영 가이드라인 및 체크리스트 표준(안)을 기반으로 각 기관의 실정에 맞게 개발함

〈표 3-1〉 문화다양성 경영 체크리스트 표준(안)

항목	점검문항	관리지표
경영 관리	경영 체계	기관의 정관, 중기 전략체계에 문화다양성보호·증진 책무를 반영하였다.
		기관의 연간 사업계획에 문화다양성 보호·증진 책무를 반영하였다.
		문화다양성 보호·증진 기관운영 담당자를 지정하고 업무를 배정하였다.
	선언/ 교육	기관은 문화다양성 보호·증진 책무 이행 의지를 담은 선언을 마련하였다
		문화다양성 보호·증진 선언을 대외적으로 공개하였다.
		문화다양성 보호·증진 선언을 모든 직원과 이해관계자에게 전달하였다.
		문화다양성 보호·증진 정책 이해를 위한 직원 교육을 실시하였다.
		-문화다양성 이해를 위한 직원교육 실적
	성과 점검	기관의 문화다양성 성과점검을 위한 자체 평가지표를 개발하였다.
		문화다양성 기관운영 점검을 정기적으로 실시하였다.
		문화다양성 기관운영 점검 실행에 내·외부 전문가가 참여하였다.
		문화다양성 기관운영 점검 범위에 협력사(보조사업자 등)의 활동도 포함된다.
	성과 환류	당초 계획대비 실적을 정성적, 정량적으로 분석하였다.
		문화다양성 성과 보고서는 기관의 활동 정보를 충분히 분석하고 있다.
		문화다양성 성과를 최고경영진에게 보고하였다.
		문화다양성 성과를 대외적으로 공개하였다.
주요 사업	인사 관리	사회형평적 인력 활용에 관한 법적의무 사항을 준수하였다.
		법적 의무 외에 사회형평적 인력 활용을 위한 계획을 마련하였다.
		성범죄자에 대한 취업을 제한하였다.
		관리자 비율을 양성평등하도록 노력하며, 여성관리자 비율을 관리하고 있다.
		-직원 인력구성 (장애, 성별, 청년(신규), 이전지역(신규), 북한이탈주민/다문화 가족)
		-여성관리자 비율 -여성임원 임용 이력
	사업 기획 (자체, 공모)	기관의 주요영역에서 소수분야 장르 발굴을 중요한 업무로 수행하였다.
		소수분야 장르 지원을 별도로 관리하고 있다.
		소수분야 장르를 독립된 공모전형으로 기획 추진하였다.
		기관의 주요영역에서 창작활동 지원이 필요한 사회적 소수자 발굴을 중요한 업무로 수행하였다.
		사회적 소수자 창작활동 지원을 별도로 관리하고 있다.
		사회적 소수자 창작활동 지원을 독립된 공모전형으로 기획 추진하였다.
		-소수분야 장르 지원실적(건수, 예산)  -사회적 소수자 창작지원 실적(건수, 예산)



항목	점검문항	관리지표
보조사업자 다양성 관리	보조사업 참여시 성희롱·성폭력 예방 관련 서약을 받았다.	
	보조사업자를 대상으로 문화다양성 보호·확산 관점을 안내하였다.	
	보조사업자의 문화다양성 보호·확산 노력을 성과를 결과보고서에 반영하도록 하였다.	
	심의위원 구성에 제척·기피·회피 기준을 적용하였다.	
	심의가 균형적 시각으로 공정하게 진행되도록 성별, 지역, 나이를 편중되지 않게 관리하고 있다.	-심의위원 구성(여성비율, 연령대 구성, 비수도권 비중)
	심의위원을 대상으로 성희롱·성폭력 예방 관련 서약을 받았다.	
	심의위원을 대상으로 문화다양성 보호·확산 관점을 안내하였다.	
	보조사업 지원의 지역불균형, 분야 편중현상을 완화할 수 있도록 심사자료를 제공하였다.	-보조사업 비수도권 지원비율, 세부분야별 지원실적
	소장품 소장자료 수집에 분야 편중현상을 완화할 수 있도록 심사자료를 제공하였다.	-소장품 신규작가 수집 비율, 세부분야별 수집 실적
	대관 지원에 분야 편중현상을 완화하고 공공-민간 간 대관기회 형평성을 고려할 수 있도록 심사자료를 제공하였다.	-대관 민간-공공 비율, 세부분야별 대관 실적
시설 관리	장애인, 노인, 임산부 등 신체적 약자의 시설이용 개선 계획을 마련하였다.	-신체적/문화적 약자 이용시설 개선 실적 ※장애인, 노인, 임산부, 영유아, 외국인 대상별 상세실적 검토
	외국인 등 문화적 약자의 시설이용 개선 계획을 마련하였다.	
	장애물 없는 환경을 위해 업무시설을 개선하였다.	-업무시설 장애물 개선 실적
	장애물 없는 환경을 위해 문화시설을 개선하였다.	-문화시설 장애물 개선 실적
	업무시설에 장애물 없는 생활환경 인증(BF)을 취득하였다	
	문화시설에 장애물 없는 생활환경 인증(BF)을 취득하였다	
	장애인, 노인, 임산부 등 신체적 약자의 정보이용 편의증진 계획을 마련하였다.	-신체적/문화적 약자 정보이용 편의 증진 실적 ※장애인, 노인, 임산부, 영유아, 외국인 대상별 상세실적 검토
	외국인 등 문화적 약자의 정보이용 편의증진 계획을 마련하였다.	
	홈페이지 및 SNS, 홍보물에 장애인, 노인, 임산부, 외국인을 위한 서비스를 제공하고 있다.	
	장애인, 노인, 임산부, 외국인을 위한 예약서비스가 충분히 구축되어 있다.	
	외국인의 정보이용 편의증진 계획을 마련하였다.	
	장애인, 노인, 임산부, 외국인을 위한 예약서비스가 충분히 구축되어 있다.	
	기관의 문화서비스 제공에 대한 불만사항을 청취하고 이를 개선하였다.	-민원접수 및 조치 실적

## 2) 문화다양성경영 선언 및 임직원 교육

문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 비전과 의지를 대내외에 공유하고 확산하는 단계로  
①문화다양성 기관경영 선언, ②문화다양성 이해 교육 등을 이행함

### (1) 문화다양성 보호·확산을 위한 기관경영 선언

- 기관의 경영활동 및 주요사업 추진 시 문화다양성의 가치를 반영하고자 하는 의지를 공식적으로 보여주기 위하여 ‘문화다양성 보호·확산 경영 선언’을 작성하고 홈페이지에 공개함

#### 예시

#### 문화다양성 경영 선언문(안)

- 하나, 우리는 UNESCO의 「문화적 표현의 다양성 보호와 증진 협약」에서 말하는 문화다양성에 대한 국제기준 및 규범을 지지하고 준수한다.
- 하나, 우리는 성별, 장애, 인종, 지역 등의 이유로 차별·배제되지 않는 환경을 제공하고, 모든 문화를 동등하게 존중하고 존엄한다.
- 하나, 우리는 시장경제에서 자본력, 비주류로 소외받는 분야·장르를 발굴하며, 미래세대에게 전달되도록 적극적인 지원을 제공한다.
- 하나, 우리는 신체적, 문화적 특성으로 문화적 활동과 소비에 장애가 발생하지 않도록, 사용자 맞춤형 정보서비스 제공과 편의증진을 위해 노력한다.
- 하나, 우리는 문화의 창작(제작), 보급에 있어서 공정환경을 조성하고, 절차적 합리성과 투명성에 있어서 일체의 불공정하나 행위를 하지 않는다.
- 하나, 우리는 모든 이해관계 파트너가 문화적 표현의 다양성을 실천하도록 지원한다.

### (2) 유네스코 협약의 문화다양성 원칙 고려, 문화다양성의 이해 관련 임직원 교육

- 임직원을 대상으로 유네스코 문화다양성 협약의 이념과 철학을 담고 있는 문화적 다양성에 대한 이해 교육을 실시하며, 여기서 문화다양성 이해 교육은 성폭력·성희롱 개선, 장애인식개선 등 특정 소수자(혹은 소수집단) 이해 교육이 아님
- 문화다양성 관점을 반영한 기관 경영전략체계 수립을 위해 최고경영자의 의지 뿐 아니라 내부 조직원, 이사진 등 기관의 영향력 내에 있는 모든 이해관계자에게 그 가치를 확산하는 것이 중요

## 참고

## 유네스코 문화다양성 협약의 문화다양성 원칙

- 인권과 기본적 자유존중의 원칙
  - 국제법에 의해 보장된 인권을 침해하거나 그 범위를 제한할 목적으로 본 협약의 조항을 인용해서는 안 된다. 문화적 다양성은 표현정보 교환 의사소통의 자유를 비롯하여 문화적 표현방식을 자유로이 선택하는 개인의 능력 등과 같은 기본적 자유가 보장될 때에만 보호받고 증진될 수 있다.
- 주권의 원칙
  - 유엔헌장과 국제법 원칙에 의거하여 국가는 자국의 영토 내에서 문화적 표현의 다양성을 보호하고 증진하기 위한 정책과 방안을 채택할 주권을 지닌다.
- 모든 문화의 동등한 존엄성과 존중의 원칙
  - 문화적 표현의 다양성을 보호하고 증진하는 일은 소수 민족이나 토착민의 문화를 포함하여 모든 문화가 동등한 존엄성을 지니며 동일하게 존중되어야 한다는 사실을 전제로 한다.
- 국제적 연대와 협력의 원칙
  - 국제적 협력과 연대는 각국 특히 개발도상국이 초기단계에 있거나 이미 확립된 자국의 문화산업을 포함하여 문화적 표현수단을 형성하고 강화할 수 있도록 하는 국내외적 노력을 목적으로 해야 한다.
- 개발의 경제적 측면과 문화적 측면의 상호보완원칙
  - 문화는 발전의 원동력이기 때문에 발전의 문화적 측면은 그 경제적 측면만큼이나 중요하여 개인이나 민족은 이에 참여하고 향유할 기본적인 권리를 지닌다.
- 지속가능성의 원칙
  - 문화다양성은 개인과 사회에 풍부한 자산이 된다. 현재와 미래세대가 혜택을 누릴 수 있도록 지속가능한 발전을 이루기 위해 반드시 필요한 조건은 문화다양성을 보호하고 증진하는 일이다.
- 자유로운 접근의 원칙
  - 문화다양성을 높이고 상호이해를 촉진하기 위해서는 누구나 전 세계 각국의 풍부하고 다양한 문화적 표현에 접근할 수 있어야 하고 각 문화가 자문화를 표현하고 널리 알리기 위한 표현수단을 획득할 수 있어야 한다.
- 개방성과 균형의 원칙
  - 국가가 문화적 표현의 다양성을 지원하는 방안을 채택할 때는 다른 국가의 문화에 대한 개방성을 적절한 방식으로 증진해야 하며 이러한 방안이 본 협약이 추구하는 목적과 부합함을 확인해야 한다.

### 3) 문화다양성 관리 계획

해당부서에서 기관특성에 적합한 문화다양성 관리 계획을 수립하는 단계로

①인사관리(채용, 배치, 승진), ②사업기획, ③주요심의, ⑤시설관리 등에서 세부계획을 수립함

#### (1) 인사관리(채용, 배치, 승진) : 사회형평적 인력활용과 공정한 기회 보장

- 채용 및 부서배치, 승진에 성별, 장애, 지역, 북한이탈주민, 다문화가족 등을 이유로 차별해서는 안 되고, 국제사회와 국내 규정에서 정하는 인권 조치, 사회형평적 인력활용과 공정한 기회보장 관련 사항을 준수함
- 내부규정에 차별·배제 금지, 공정한 기회 보장, 성범죄자 취업제한 및 근무제한 등의 사항을 명시하고, 사회형평적 인력활용 및 공정한 기회보장 관련 계획을 마련하고 실천함

#### 사례

#### [아시아문화원] 단체협약서

##### ■ 제78조(차별행위 금지)

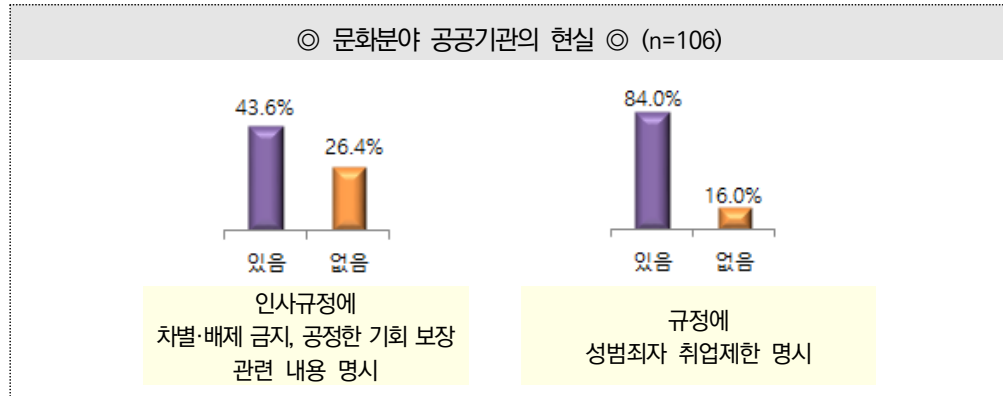
- 문화원은 평등권 침해의 차별행위를 해서는 안된다. 평등권 침해의 차별행위란 성별, 종교, 장애, 나이, 사회적 신분, 출신 지역, 출신 국가, 출신 민족, 용모 등 신체조건, 혼인 여부, 임신 또는 출산, 가족 형태, 상황, 인종, 피부색, 사상, 정치적 의견, 형의 효력이 실효된 전과, 성적지향, 학력, 병력 등을 이유로 차별하는 것을 말한다.

#### 사례

#### [영국예술위원회] 평등실행 계획 작성을 위한 체크리스트: 채용 및 직원관리

##### ■ 채용 및 직원관리

- 직원의 출신지역에 대한 인구통계학적 정보를 포함하였는가
- 직원의 출신지역에 대한 인구통계학적 정보를 사용하기 위해 출신지역 설문조사 방법과 결과분석에 대한 절차를 명확히 하였는가
- 어떠한 격차라도 확인되었다면, 다양한 배경의 사람들을 모집 및 유지하기 위한 실행방안을 구체화 하였는가
- 다양한 배경을 가진 사람들이 조직에서 자원봉사 할 수 있도록 장려하는 실행방안을 개발하였는가
- 평등 및 다양성 증진과 관련한 도전과제들(예: 다수의 '말하고 싶지 않음' 또는 일부 영역의 낮은 응답률 등)을 어떻게 해결할 것인지 설정 하였는가
- 평등 및 다양성 교육, 경력개발 및 포용적 업무방식에 대한 계획을 구상 하였는가



### ① 채용

- 신규직원 채용에 사회형평적 인력 활용을 위한 계획을 마련하고, 성범죄 경력조치를 실시하며, 직원구성의 성별, 연령(청년 채용), 장애, 지역(이전 지역인재 채용), 북한이탈주민 및 다문화가족 등 인구통계학적 특징 자료를 관리함
- 사회형평적 인력 활용과 공정한 기회보장에 관한 법령에서 규정하고 있는 책임과 의무 및 정부방침을 준수하고, 성희롱·성폭력 범죄 근절을 위한 조직문화 조성을 위해 성범죄 가해자에 대해 근무 및 채용을 제한 처리함

#### 관련제도

#### 공공기관의 사회형평적 인력활용 관련 정부방침

##### ■ 장애인 의무고용 제도

- 국가, 지방자치단체와 50명 이상 공공기관, 민간기업 사업주에게 장애인을 일정 비율 이상 고용하도록 의무를 부과하고, 미준수 시 부담금(100명 이상) 부과
- 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관과 지방공기업의 경우 장애인을 3.4% 이상 고용하여야 함(장애인고용촉진 및 직업재활법 제28조의 2)

##### ■ 공공기관 청년 의무고용 제도

- 공공기관 및 지방공기업의 경우 3%이상 청년 미취업자 고용의무 부과(청년고용촉진 특별법 제5조), 청년 신규 고용률 3% 미만인 기관에 대하여 명단 공표, 청년 신규고용 실적을 경영평가 반영함
- \* 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관 중 공기업, 준정부기관, 정원이 30명 이상인 기타공공기관과 「지방공기업법」에 따른 지방공기업 중 정원이 30명 이상인 지방공사 및 지방공단

##### ■ 이전 지역인재 채용목표 제도

- 지방으로 이전한 공공기관 신규인력 일정비율을 이전기관이 위치한 사도의 지역인재 선발(공공기관의 지방이전에 따른 혁신도시 건설 및 지원에 관한 특별법)
- 지역인재 채용 의무화는 2022년까지 5년에 걸쳐 단계적으로 추진되며, 2018년에는 18% 수준을 적용하고, 매년 3%씩 기준을 높여 2022년 30% 기준을 적용(19년 21% → 20년 24% → 21년 27% → 22년 30%)

\* 문화체육관광부 산하 공공기관 중 지방이전기관은 영화진흥위원회, 한국문화예술위원회, 영상물등급위원회, 게임물관리위원회, 한국출판문화산업진흥원, 한국저작권위원회 등이 해당됨

## 관련제도 공공기관의 성희롱·성폭력 근절 관련 정부방침

### ■ 성범죄자 취업제한 제도

- 공연시설, 전시시설, 도서관, 지역문화복지시설, 문화보급 전수시설, 체육시설 등을 포함한 아동·청소년 관련기관 등을 운영하거나 아동·청소년 관련기관 등에 취업 성범죄자의 취업을 제한함(아동·청소년의 성보호에 관한 법률 제56조)

\* 취업제한 및 채용 시 성범죄 경력 확인

- (취업제한 대상) 06.6.30 이후 아동·청소년대상 성범죄를 범하여 형이 확정된 자, '10.4.15. 이후 성인대상 성범죄를 범하여 형이 확정된 자
- 국립문화예술 기관·단체 임직원 채용 및 징계 규정을 강화하고 관련 서약서 제출을 의무화, 표준계약서에 성폭력 예방 및 문제 발생 시 계약해지 조항 명문화 등 조치(2018년 범정부 「직장 및 문화예술계 성희롱·성폭력 근절 대책」)

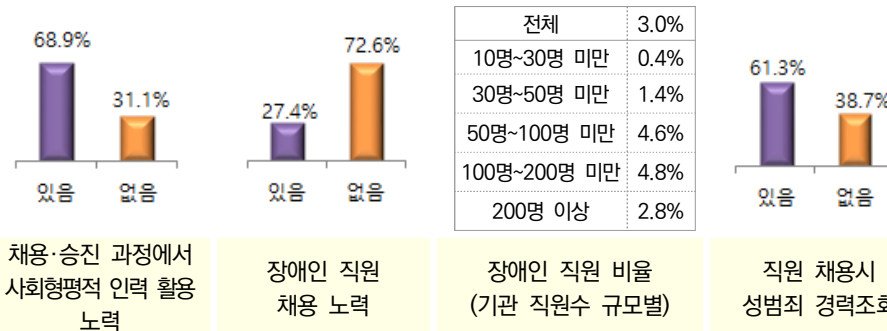
## 예시 신규채용 및 직원구성 목표관리

- 직원구성의 사회형평적 특성실적 파악 후 5개년 목표비율 설정, 실적을 매년 관리함
- 신규채용 혹은 직원구성 목표제를 설정하고 이를 달성하기 위해 가점, 할당 및 구분전형 등을 적용

(단위: %)

부분	실적					계획(목표)				
	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년	'25년
29세미만 신규채용										
이전 지역인재 신규채용										
장애인 직원										
여성 직원										
북한이탈주민/다문화가족 직원										

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (n=106)



## ② 부서배치 및 승진

- 부서배치 및 승진에 양성평등하고 공정한 경쟁이 이루어질 수 있도록 여성 임원 및 관리자 목표관리 계획을 마련하고, 기관장, 이사, 감사 등 임원구성에서 여성비율과 최하위 부서장 직위 이상의 관리자 여성 비율을 관리함

#### 관련제도 공공기관의 여성 임원 및 관리자 확대 관련 정부방침

- 여성 임원 및 관리자 확대 계획(법정부 균형인사 추진계획)
  - 2019년까지 공기업·준정부기관에 최소 1인 이상 여성 임원 임용, 2022년까지 공공기관의 임원 임명 20%, 여성 관리자 임용 28% 목표로 하며, 2020년부터 기타 공공기관의 여성임원 임용 실적은 주무부처 정부업무평가에 반영함

##### 〈공공기관 연도별 여성관리자 임용계획〉

부분	'18년(실적)	'19년	'20년	'21년	'22년
공공기관 임원	17.9%	18.4%	18.9%	19.4%	20.0%
공공기관 관리자*	22.8%	24.1%	25.4%	26.6%	28.0%

\*부장, 팀장 등 본부 최하위 부서장 직위 이상

- 여성 임원 최소 20% 임명 권고
  - 공기업 및 준정부기관 임원을 임명하는 경우 임명권자는 임원의 여성비율이 20% 이상 되도록 노력해야 함(공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침 제43조)

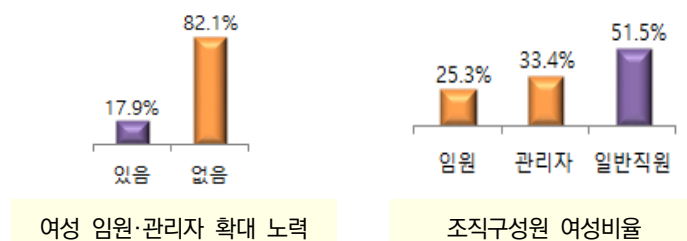
#### 예시 여성관리자 목표관리

- 임원(기관장, 이사, 감사)과 부서장 여성비율 현황 파악 후 5개년 목표비율 설정, 실적관리

부분	실적					계획(목표)				
	'16년	'17년	'18년	'19년	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년	'25년
임원(기관장, 이사, 감사)										
관리자(최하위 부서장*이상)										

\*부장, 팀장 등 본부 최하위 부서장 직위 이상

#### ◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (n=106)



#### (2) 사업기획 : 소외분야·장르 지원, 사회적 소수자 문화적 표현의 다양성 보장

- 시장경제에서 자본력, 비인기 상황으로 소외받는 독립예술·전통문화 등 소외 분야장르를 발굴 및 지원하고, 사회적 소수자(신체적, 권력적, 경제적)의 문화적 표현의 다양성 보장을 위해 지원사업을 구상하고 예산을 별도로 관리함
- 다양성 개념은 포괄적, 추상적이면서 소수 혹은 소외에 대한 관점은 입장에 따라 달라질 수 있으므로, 발굴된 소수 혹은 소외 영역을 구체적으로 정의함
  - 영화진흥위원회에서는 예술영화, 독립영화를 ‘다양성 영화’라는 범주에 포함하고 있으며, 예술영화, 독립영화에 대한 기준을 구체화하여 제시하고 있음

#### 사례

#### [영화진흥위원회] 예술영화, 독립영화 기준

##### 〈예술영화 인정〉

① 예술영화 인정에 관한 심사기준은 다음 각 호와 같다.

1. 작품의 영화 미학적 가치가 뛰어난 국내외 작가 영화
2. 소재, 주제, 표현방법 등에 있어 기존 영화와는 다른 새로운 특색을 보이는 창의적, 실험적인 작품
3. 국내에서 거의 상영된 바 없는 개인, 집단, 사회, 국가의 삶을 보여주는 작품으로서 문화간 지속적 교류, 생각의 자유로운 유통, 문화다양성의 확대에 기여하는 작품
4. 예술적 관점, 사회문화적 관점에서 문화유산으로서의 보존 가치가 있는 작품

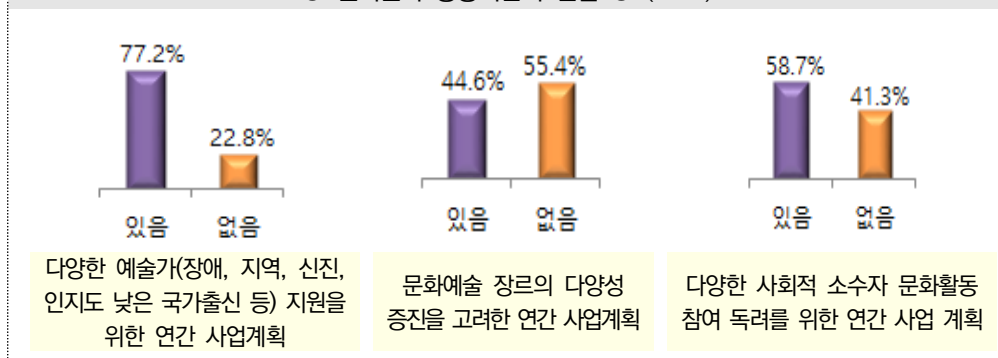
...

##### 〈독립영화 인정〉

① 독립영화란 이윤 확보를 1차 목적으로 하는 일반 상업영화의 투자/제작/배급 방식으로부터 독립되어 제작 완료된 영화로서, 인정기준은 다음 각 호와 같다.

1. 일반 상업영화와 달리 창작자의 예술적 의도가 우선시 되어 제작된 영화
2. 주류 상업 영화와 다른 시각적 경험을 줄 수 있는 새로운 스타일 또는 내용으로 영화문화의 다양성을 확대하는 영화
3. 정치적, 사회적, 문화적 이슈 등 주류 영화산업에서 다루지 않는 주제들을 과감히 다루고 있는 영화

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (n=92)



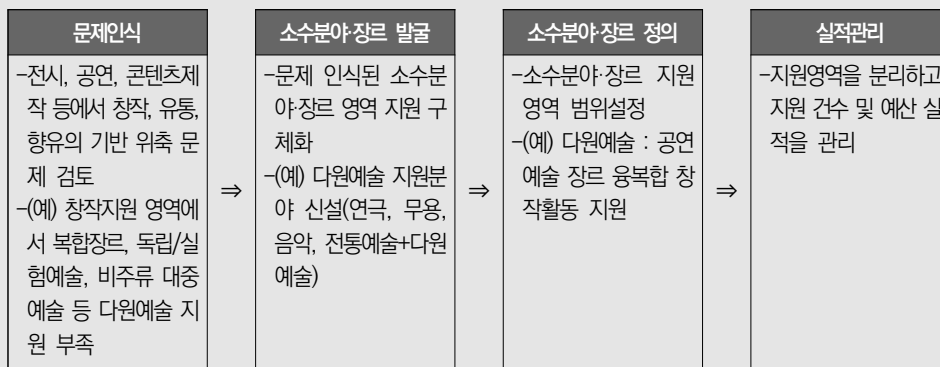
#### ① 소수분야장르 지원



- 소수분야·장르 지원은 시장의 경제논리에서 벗어나 정책적 보호 없이는 창작·유통·향유의 기반이 위축되거나 사라질 위기에 처한 영역으로 전통문화, 독립예술, 인디문화, 다원예술 등을 포함함
- 기관의 기능과 성격을 고려하여 보호가 필요한 영역을 발굴하고 전시, 공연, 콘텐츠제작 등 기회 제공 및 활성화 지원을 추진하며, 지원 실적을 별도로 관리함

**예시** 소수분야·장르 지원 실적관리

■ 소수분야·장르 지원영역 발굴 및 추진 절차



■ 소수분야·장르 지원 실적관리

구분	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년
소수분야·장르 지원건수					
소수분야·장르 지원예산					

② 사회적 소수자 문화적 표현의 다양성 보장

- 사회적 소수자 문화적 표현의 다양성 보장은 사회적 소수자(신체적, 권력적, 경제적)의 문화적 표현의 다양성 보장을 위한 지원으로, 성, 나이, 장애, 인종, 종교 등의 이유로 차별하지 않고 문화 간 소통과 공존의 실천을 의미함
- 신체적, 문화적, 경제적 이유로 사회적 소수에 처한 상황을 발굴하고, 창작 및 향유 기회 제공 및 활성화 지원을 추진하며, 지원 실적을 별도로 관리함

**관련제도 장애예술인 지원관련 정부 방침**

- 장애예술인지원법 제정(2020.6.9.)
  - 장애예술인들의 문화예술활동 실태조사 및 지원계획 수립, 창작 활동 지원, 작품 발표 기회 확대, 고용 지원, 문화시설 접근성 제고 등을 주요 내용으로 포함
- 2021년 문체부 장애예술인 지원예산 58% 증액('20년 156억원 → '21년 247억원)
  - 장애예술인의 직간접 창작지원 사업(125억 원), 장애예술인을 위한 전문 교육(4억 원), 장애인 예술인력 양성 사업(15억 원), 국제장애예술주간 사업 등 국제교류 사업(12억 원) 등을 확대하고, 장애예술 공연장 조성 사업(84억 원), 장애예술인 일자리 지원(7억 원) 등을 신규 추진

**예시 사회적 소수자 문화적 표현의 다양성 보장 실적관리**

■ 사회적 소수자 지원대상 발굴 및 추진 절차

문제인식	사회적 소수자 발굴	사회적 소수자 정의	실적관리
-성, 나이, 장애, 인종, 종교 등의 이유로 문화적 표현 위축 문제 검토 -(예) 장애예술인, 장애아동의 문화권 취약, 18년 장애인문화예술활동 실태조사결과 전문교육 필요 44.5%, 발달장애예술인 49%	⇒                     -문제 인식된 사회적 소수자 대상 영역 지원 구체화 -(예) 발달장애아동을 대상으로 예술교육 추진	⇒                     -사회적 소수자 대상 지원영역 범위설정 -(예) 장애아동 : 특수학교(급) 초,중,고등 학생 및 지적장애, 발달장애 아동의 전시 감상 교육 지원	⇒                     -지원영역을 분리하고 지원 건수 및 예산 실적을 관리

■ 사회적 소수자 지원 실적관리

구분	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년
사회적 소수자 지원건수					
사회적 소수자 지원예산					

(3) 주요사업 관련 심의(보조사업자 선정, 소장품 구입, 시설대관)

- 다양한 문화예술 콘텐츠가 제작, 유통, 향유될 수 있도록 보조사업자 선정, 소장품 구입, 시설대관 등 주요사업 관련 각종 심의·결정에 있어서 공정성과 절차적 합리성을 확보함
- 심의관련 내부규정에 제척·기피·회피 사항과 양성평등 실현을 위한 성범죄자 참여 제한 사항을 명시하고, 심의위원 구성 시 공정성·투명성, 균형적 시각, 전문성이 확보되도록 심의위원 구성기준(체크리스트)을 마련함

- 체크리스트 작성은 아래의 예시 심사위원 구성 체크리스트를 기반으로 각 기관의 실정에 맞게 개발함

**예시**      **심사위원 구성 체크리스트**

■ **심사위원의 공정성·투명성**

내용	체크
외부 심사위원 비율을 50% 이상으로 구성하였는가?	
심사위원과 심사대상 간에 출신학교, 사제지간 등에 관련이 없는가?	
심사위원이 심사대상과 친족관계가 아닌가?	
최근 1년 이내 심사대상이 속한 법인·단체에 심사위원이 자문, 연구, 용역 등 활동을 하지 않았는가?	
최근 3년 이내 심사대상이 속한 법인·단체에 심사위원이 임원 또는 직원으로 재직하지 않았는가?	
심사위원에게 성희롱·성폭력 관련 범죄행위가 없으며, 양성평등한 시각으로 심사할 것을 포함한 서약서를 받았는가?	

■ **심사위원의 균형 시각**

내용	체크
심사위원이 특정 성별, 지역, 나이에 편중되지 않는가?	
수도권 이외 지역의 심사위원을 고르게 선발하였는가?	
특정 작가나 특정 장르에 편중되지 않도록 심사안내 하였는가?	
경합시 소외장르에 우선 기회를 부여하도록 심사안내 하였는가?	

■ **심사위원의 전문성**

내용	체크
문화예술분야에 심사위원의 경력기간이 충분하가?	
문화예술분야에 심사위원의 전문적 식견이 충분한가?	
심사 주관점이 있는 경우(장애예술, 북한예술, 제3국 예술 등) 이에대한 식견을 고려하여 심사위원을 구성하였는가?	

**관련제도**      **공공기관의 국고보조금 등 공적지원 시 성희롱·성폭력 행위자 배제**

■ **국고보조금 등 공적 지원 시 성희롱·성폭력 행위자 배제**

- 성폭력 등 사회적 물의를 일으킨 자 지원 배제(직장 및 문화예술계 성희롱·성폭력 근절 대책, '18년)
- 문체부 국고보조금 지침을 개정하여 지원 배제 명문화('18년 上), 문화예술위원회, 예술 인복지재단 등 공공단체의 공모사업 시행지침 개정

## ① 보조사업

- ▶ 보조사업 지원은 심사의 투명성과 전문성, 절차적 합리성을 확보하도록 심사위원 구성과 절차를 체계화하되, 예술의 성장성과 확장성을 고려한 차원에서 균형과 형평성 확보 관점을 반영하여 중장기 및 연간 계획을 수립함
- ▶ 심사위원단 구성에는 기관에서 마련한 심의위원 구성 체크리스트를 적용하고 성희롱·성폭력 예방 관련 서약을 받으며, 심사위원을 대상으로 문화다양성 보호·확산 관점을 안내하여 균형과 형평성을 고려하게 함
- ▶ 다양한 시각에서 균형감 있는 심의를 운영하기 위해 지역, 성별, 신진 안배(심의별 최소 1인 이상)를 고려하여 심의위원단을 위촉하고, 비수도권 비율, 여성비율, 연령별 구성비 실적을 관리함

## 사례

## [문화예술위원회] 공모사업 심의 지역최소보장제

2019년부터 지역불균형 해소를 위해 문학, 시각예술, 공연예술, 예술인력육성 등 11개 사업에 최소보장제를 적용하여, 비수도권 지역에 대하여 신청대비 선정비율 최소 25%를 상회할 수 있도록 심의위원회에 권고하고 있음

## 〈수도권 및 비수도권 지원 비율〉

분야	2018년			2019년		
	신청건수	선정건수	선정비율	신청건수	선정건수	선정비율
수도권	5,535	1,980	73.8%	4,346	1,268	71.4%
비수도권	2,507	703	26.2%	1,936	703	28.6%
계	8,042	2,683	100%	6,282	1,776	100%

## 〈지역최소보장제 시범적용 결과: 2020년 신나는예술여행(매칭형)〉

매칭형 지원 단체(1,597건)	매칭형 선정 단체(115건)
수도권 66% : 비수도권 34%	수도권 63% : 비수도권 37%

## 예시

## 보조사업 심사위원 구성 실적관리

- 심사위원 구성시 지역(수도권 외), 성별, 연령별 균형 안배(심의별 최소 1인), 실적관리

부분	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년
심사위원 비수도권 비율					
심사위원 여성비율					
심사위원 연령대*					

\*30대/40대/50대/60대 각 연령대별 구성비

- ▶ 심사 시 지역불균형 해소를 위해 지원사업의 비수도권 비율을 고려하고, 분야·장르 내 세부분야 편중현상을 고려할 수 있도록 지원사업 소재지, 분야·장르 내 세부분야별 지원/선정 정보를 제공하고 실적을 관리함
  - 보조사업은 예술가 혹은 단체에게 공연, 전시, 행사 등 문화활동 지원을 통해 대중에게 문화서비스를 제공하기 때문에 지역 간 형평성 개념이 적용되고, 예술가와 예술단체의 수도권 집중현상을 고려하여 지역균형 기준은 수도권과 비수도권으로 함

예시

보조사업 심사 기초자료 : 지원사업자 소재지별, 분야·장르 내 세부분야별

- 분야·장르별 사업자 소재지를 구분하여(수도권/비수도권) 지원/선정 검토, 지역불균형 완화

구분	수도권	비수도권
신청(지원) 건수		
선정 건수		

- 분야·장르 내에서 세부분야를 구분하여 지원/선정 검토, 특정 세부분야 편중현상 완화

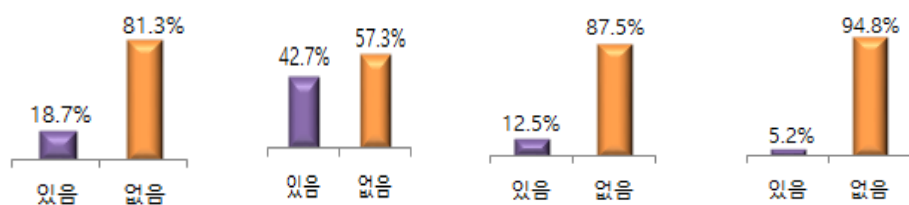
〈문화예술 지원분야·장르 내 세부분야〉

분야·장르 구분	세부분야(예시)
문학	시, 시조, 동시, 소설, 희곡, 동화, 평론, 수필, 기타
시각예술	- 동양화, 서양화, 판화, 조각, 설치, 사진, 영상, 공예, 서예, 기타
연극	- 창작극, 번역극, 마임·넌버벌, 인형극, 아동극, 뮤지컬, 기타
무용	- 한국무용, 현대무용, 발레, 기타
음악	- 기악, 성악, 작곡발표, 기타
전통예술	- 연희, 국악기악, 국악성악, 전통무용, 작곡발표, 기타
다원예술	- 다양한 매체(공연, 전시, 퍼포먼스 등)이 융합된 복합장르

〈문학 세부분야별 지원/선정 검토 및 실적관리 자료 양식(예시)〉

구분	시	시조	동시	소설	희곡	동화	평론	수필
지원 건수								
선정 건수								

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (n=96)



보조사업 심사위원  
구성의 균형안배(성별,  
지역, 연령 등)

규정에 보조사업  
심사위원 구성의  
제척·기피·회피 명시

성범죄자의 보조사업  
심사자격 제한  
(서약서 작성 등)

소외장르에 대한  
보조사업 우선검토

## ② 소장품

- 미술관·박물관·도서관 등의 소장품·소장자료 수집은 심사의 투명성과 전문성, 절차적 합리성을 확보하도록 심사위원 구성과 절차를 체계화하고, 특정 작가나 장르가 편중되지 않도록 중장기 및 연간 계획을 수립함
- 심사위원단 구성에는 기관에서 마련한 심의위원 구성 체크리스트를 적용하고 성희롱·성폭력 예방 관련 서약을 받으며, 심사위원을 대상으로 문화다양성 보호·확산 관점을 안내하여 균형과 형평성을 고려하게 함
- 다양한 시각에서 균형감 있는 심의를 운영하기 위해 특정 성별에 편중되지 않도록 심의위원을 구성하고(최소 1인 이상 혹은 특정성별 60% 초과 금지), 성별 구성비 실적을 관리함
  - 가치평가위원회, 가격평가위원회, 수집심의위원회의 등 소장품·소장자료 수집 과정 전반에 구성되는 위원회별 성별 구성비 실적 관리

### 사례

#### 국립현대미술관 작품수집관리 규정

##### ■ 제14조(작품수집심의위원회)

- ① 수집대상 작품을 최종심의하기 위해 작품심의위원회(이하 수집심의위원회)를 둔다.
  - ②수집심의위원회는 관장, 학예연구실장 및 학예관련 부서(팀)장 5인 이상으로 구성하되 당연직을 포함하여 **특정 성별로만 위원회가 구성되는 경우 최소 1인 이상은 다른 성별로 위촉하도록 한다.** 위원장은 관장으로 한다
  - ③수집심의위원회는 가치평가위원회와 가격자문위원회의 결과 등을 참고하여 작품의 가격, 수집여부를 심의하고, 관장은 그 결과에 따라 수집한다.
- ...(생략)

### 예시

#### 소장품·소장자료 심사위원 구성 실적관리

##### ■ 심사위원 구성시 성별 균형 안배(심의별 최소 특정성별 1인이상), 실적관리

부분	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년
심사위원 여성비율					

- 심사 시 역사·미술사적, 미적, 희소적인 가치, 가격 등에 대한 평가를 거쳐 결정하되, 분야·장르 내 세부분야 편중현상, 신규작가 진입을 고려할 수 있도록 소장품 세부분야별/신규소장 여부 정보를 제공하고 실적을 관리함
  - 분야·장르 내 세부분야를 세분화하여 선정 시 최소한의 배분을 고려하도록 심사

기초자료를 제공하고, 세부분야별 최소 1건은 선정할 수 있도록(예, 국립현대미술관 소장품 분류 중 서예 최소 1건 등) 권고함

**사례** [국립현대미술관] 소장품 장르별 분류체계 및 소장실적

국립현대미술관 소장품은 11개의 부문으로 분류하여 관리하고 있으며, 회화/한국화(KO), 회화II(PA), 판화(PR), 드로잉(DR), 조각(SC), 뉴미디어(NM), 공예(CR), 사진(PH), 서예(CA), 건축(AR), 디자인(DE) 등임

〈국립현대미술관 소장품 분류별 수집 실적〉

구분	한국화	회화	서예	드로잉·판화	조각	뉴미디어	공예	사진	디자인	건축
2020	11	65	8	5	6	26	5	3	2	2
2019	31	56	0	7	14	39	6	37	0	3
2018	12	36	0	29	33	17	2	92	0	1

**예시** 소장품 심사 기초자료 : 분야·장르 내 세부분야별, 신규소장 작가 여부

- 분야·장르 내 세부분야를 구분하여 지원/선정 검토, 특정 세부분야 편중현상 완화

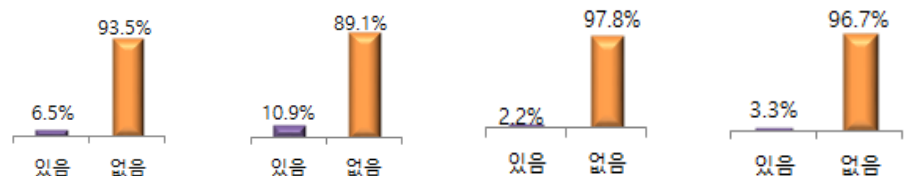
〈미술작품 세부분야별 수집심사 대상 검토자료 양식〉

구분	한국화	회화	서예	드로잉·판화	조각	뉴미디어	공예	사진	디자인	건축
기소장 작가 건수										
신규 작가 건수										
전체										

〈소장품 세부분야별 수집 실적 관리〉

구분	한국화	회화	서예	드로잉·판화	조각	뉴미디어	공예	사진	디자인	건축
수집 건수										

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (n=92)



소장품·소장자료  
심사위원 구성의  
균형안배(수도권 외,  
성비, 연령 등)

규정에  
소장품·소장자료  
심사위원 구성의  
제척·기파·회피 명시

성범죄자의  
소장품·소장자료  
심사자격 제한  
(서약서 작성 등)

다양한 예술가 및  
소외장르에 대한  
소장품·소장자료 우선 검토

### ③ 대관

- 공연장·미술관 등 대관은 심사의 투명성과 전문성, 절차적 합리성을 확보 하도록 심사위원 구성과 절차를 체계화하고, 특정 단체나 대관자, 작품 장르가 편중되지 않도록 중장기 및 연간 계획을 수립함
- 심사위원단 구성에는 기관에서 마련한 심의위원 구성 체크리스트를 적용하 고 성희롱·성폭력 예방 관련 서약을 받으며, 심사위원을 대상으로 문화다 양성 보호·확산 관점을 안내하여 균형과 형평성을 고려하게 함
- 다양한 시각에서 균형감 있는 심의를 운영하기 위해 특정 성별에 편중되지 않도록 심의위원을 구성하고(최소 1인 이상 혹은 특정성별 60% 초과 금 지), 성별 구성비 실적을 관리함

#### 사례

#### 국립극장 대관운영 규정

##### ■ 제5조(대관심의위원회 구성 및 운영)

- ① 대관의 공정성과 대관신청의 적격성을 심의하기 위하여 대관심의위원회(이하 '위원회'라 한다)를 구성·운영한다.
  - ② 위원회의 위원장은 위원 가운데 호선으로 정한다.
  - ③ 위원회는 위원장 1명을 포함한 8명 이내의 위원으로 구성한다.
  - ④ 위원회 위원은 다음 각 호에 해당하는 사람 중에서 극장장이 위촉하되, **특정 성별이 위촉 직 위원 수의 10분의 6을 초과하지 아니하도록 한다.** 다만 다음 제2호 내지 제3호에 해당하는 5명 이상의 외부전문가를 포함하여야 한다.
- ...(생략)

#### 예시

#### 대관 심사위원 구성 실적관리

##### ■ 심사위원 구성시 성별 균형 안배(심의별 최소 특정성별 1인이상), 실적관리

부분	'20년	'21년	'22년	'23년	'24년
심사위원 여성비율					

- 심사 시 예술성과 대중성, 공공성과 수익성을 종합적으로 평가하고, 분야·장르 편중현상과 대관단체 및 대관자(예술가)의 형평성을 고려할 수 있도록 분야별/대관자 유형별 정보를 제공하고 실적을 관리함
- 국공립 문화시설의 대관은 단순히 장소를 대여하는 개념이 아닌 예술성과 공공성 이 높으면서 대중성과 수익성이 확보되어야 하고, 전통적인 분야 수요 이외에 실험 적 작품, 복합장르 등 다양한 장르 작품, 민간과 기획의 형평성 등을 고려할 필요



사례

공연 장르별 공연실적/ 대관자 유형별 대관 실적

■ 공연 장르별 공연건수/일수/횟수(2019년기준)

구분	연극	뮤지컬	무용	발레	양악	오페라	국악	복합
공연건수	5,969	4,757	1,999	512	13,678	400	3,949	3,454
공연일수	45,818	28,494	3,288	780	14,865	648	4,799	7,247
공연횟수	59,930	42,166	3,668	885	15,767	714	5,262	10,471

\* 총 1,334개소(중앙 37, 문예회관 434, 기타공공 273, 대학로 138, 대학로 외 민간 452)

사례

[예술의전당] 기획·국공립·민간단체별 공연장 대관 실적

■ 기획·국공립·민간단체별 공연장 대관 실적(2019년기준)

공연장 구분	총 대관일	기획	국립단체, 상주단체	공동주최	일반대관 등
오페라극장	334일	4일 (1%)	116일 (35%)	135일 (40%)	79일 (23%)
CJ 토월극장	334일	28일 (8%)	107일 (32%)	14일 (4%)	185일 (55%)
자유소극장	334일	129일 (39%)	33일 (10%)	28일 (8%)	144일 (43%)
콘서트홀	278일	61일 (22%)	15일 (5%)	-	199일 (72%)
IBK 챔버홀	278일	19일 (7%)	4일 (1%)	-	248일 (89%)
리사이틀홀	278일	4일 (1%)	-	-	270일 (97%)

예시

대관 심사 기초자료 : 장르별, 기획·국공립·민간단체별

■ 공연 및 전시 장르를 세부 구분하여 지원/선정 검토, 특정 세부분야 편중현상 완화

〈장르별 대관심사 대상 검토자료 양식(예시)〉

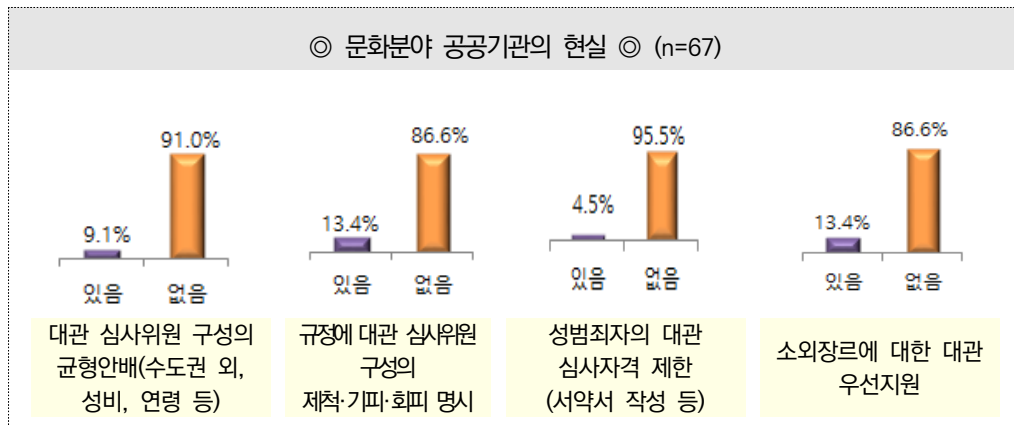
구분	연극	뮤지컬	무용	발레	양악	오페라	국악	복합
기획								
국립/상주단체								
민간단체								
공동주체								
전체								

〈대관 분야별 실적 관리〉

구분	연극	뮤지컬	무용	발레	양악	오페라	국악	복합
대관 건수								
대관 일수								

〈대관자 유형별 실적 관리〉

구분	총 대관일	기획	국립/상주단체	민간단체	공동주체
대관 일수					





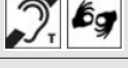
#### (4) 시설 및 정보 접근성 제고

- ▶ 장애인, 노인, 임산부 등 신체적 약자, 외국인과 같은 문화적 약자가 문화 시설 및 서비스를 이용하는데 어려움이 없도록 유니버설 디자인(Universal Design) 원칙을 적용하여 시설 접근성과 이용 편의성 증진 계획을 수립함
  - 유니버설디자인은 시설 및 서비스 이용에 성별, 나이, 장애, 언어 등으로 인한 제약을 받지 않도록 설계하는 개념으로서, 문화시설 유니버설 디자인은 누구나 즐길 수 있는 문화시설을 목표로 시설접근성, 공간디자인, 안내정보, 서비스 등에 적용 지침을 제공하고 있음(문화체육관광부, 2013)
  - 청각장애인을 위한 문자통역과 수어통역, 시각장애인을 위한 음성해설을 제공, 학습 장애나 자폐와 같은 정신적 장애인에 대한 배려, 동반자 객실 배치 및 이동 동선에 따라 전시작품 재배치 등 시설 및 서비스 설계

사례 영국 Access London Theatre 장애인 친화적 공연 서비스		
구분	의미	세부내용
	음성해설서비스 제공 Audio Described Performances	배우의 대사, 음악뿐만 아니라 무대 위의 모든 시각적 요소 가령, 디자인, 세트, 의상, 배우의 표정과 동작에 대한 음성 해설 제공
	자막해설서비스 제공 Captioned Performances	무대세트 위에 배치되는 자막해설
	수어해설서비스 제공 BSL Interpreted	무대 위에 수어 해설사가 수어를 통해 공연을 해설
	편안한 공연서비스 제공 Relaxed Performances	학습장애, 자폐증 장애인 등의 편안한 관람을 위해 조명, 음향을 조절

사례

뉴욕 현대미술관(MOMA) 장애인 친화적 서비스

구분	의미	세부내용
	휠체어 접근 서비스 제공	미술관 입구, 전시 공간, 화장실 등에 휠체어 접근이 가능하도록 하고, 휠체어 대여 서비스 등 제공
	시각장애를 가진 사람들을 위한 서비스 제공	큰 글씨 및 점자 안내, 전시 음성해설 서비스 등 제공
	청각장애를 가진 사람들을 위한 서비스 제공	자막서비스, 수어해설서비스 등 제공
-	지적발달장애를 가진 사람들을 위한 서비스 제공	지적발달장애인들과 그 가족들을 위해 직접 체험할 수 있는 환경이 강조되는 핸드온(hands-on) 워크숍 제공
-	치매를 가진 사람들을 위한 서비스 제공	치매를 가진 사람들을 위한 해설 서비스 제공 교육자료 개발 등

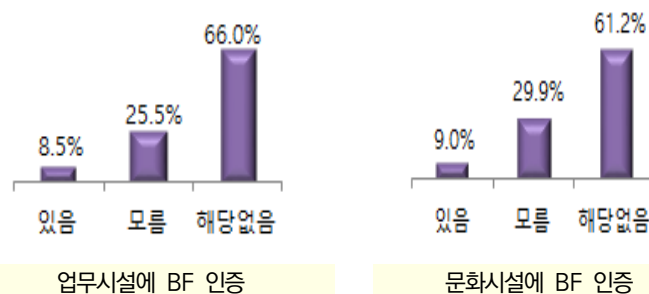
- 장애물 없는 문화시설을 위한 연간계획 수립 시 문화시설 유니버설디자인 체크리스트를 적용하여 진단하고, 장애물 없는 문화시설과 관련하여 법령에서 규정하고 있는 책임과 의무 및 정부방침을 준수함

관련제도

장애물 없는 생활환경 인증(Barrier Free: BF)

- 2015년 7월 29일부터 국가나 지방자치단체가 신축하는 청사, 문화시설 등 공공건물 및 공중이용시설 중 대통령령으로 정하는 시설은 의무적으로 장애물 없는 생활환경 인증(BF)을 받아야 함(장애인·노인·임산부 등의 편의증진 보장에 관한 법률 제10조의2)
- 장애물 없는 생활환경 인증 의무시설 중 ‘문화 및 집회시설’ 분류에 공연장 및 관람장, 전시장, 집회장, 동·식물원이 포함되어 있음(장애인·노인·임산부 등의 편의증진 보장에 관한 법률 시행령 별표 2의2)
- 인증절차는 예비인증과 본인증 2단계로 구성되어 있고, 심사기준에 따라 최우수, 우수, 일반 등급이 부여되며, 본인증 유효기간은 5년임

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (문화시설 n=67, 이외 n=106)



## 참고

## 문화시설(문화예술회관) 유니버설디자인 체크리스트

문화체육관광부에서 발표한 「문화시설 유니버설디자인 길잡이(2013.9)」에서는 다음과 같은 체크리스트를 제공하고 있음

## ■ 매개시설

구분	내용	체크
주출입구 접근로	주출입구의 접근로는 단차와 같은 장애물의 방해 없이 접근이 용이합니까?	
	주출입구에는 휠체어사용자와 같이 도움이 필요한 방문자가 도움을 요청할 수 있는 인터폰이 설치되어 있습니까?	
	주출입구에는 해당시설에서 이용 가능한 편의시설이 픽토그램, 문자, 음성 등으로 충분히 안내되어 있습니까?	
주차구역	여성운전자 및 유모차를 이용하는 유아동반자 등을 배려하여 여성전용 주차구역이 설치되어 있습니까?	
	동물 픽토그램, 텍스트, 색채, 소리 등 인지단서 제공으로 차량 위치를 잘 찾을 수 있게 되어 있습니까?	
	차도와 분리되어 출입구까지 연결된 보행안전통로가 설치되어 있습니까?	

## ■ 내부시설

구분	내용	체크
엘리베이터	버튼 등 조작부는 휠체어사용자가 이용하기 쉬운 위치에 설치되어 있습니까?	
	휠체어사용자의 이동을 고려하여 문의 개폐 속도를 늦출 수 있는 기능버튼이 설치되어 있습니까?	
	청각장애인을 위해 비상버튼과 조작반의 정보를 시각적인 수단으로 제공하고 있습니까?	
	엘리베이터 내부에 액정모니터를 설치하여 문의 개폐여부, 비상시 대응상황 요령 등을 문자, 음성으로 안내하고 있습니까?	
	층수나 도어의 개폐, 승강 방향을 음성으로 안내하고 있습니까?	

## ■ 위생시설

구분	내용	체크
화장실 입구	장애인전용화장실이 아닌 다목적화장실이 설치되어 있습니까?	
	남 자 · 여자 화장실에 유아 동반자가 이용할 수 있는 간이 다목적화장실이 설치되어 있습니까?	
	화장실 외면에 화장실 내부구조와 이용 가능한 설비가 그림, 문자, 점자로 표시되어 있습니까?	
	기저귀교환대가 설치되어 있습니까?	
일반 화장실	여자화장실내에 남자아이와 함께 화장실을 이용 가능하도록 남아용 소변기가 설치되어 있습니까?	
	어린이들도 이용할 수 있는 낮은 높이의 세면대가 설치되어 있습니까?	
	화장실 단위 부스중의 한곳에 영유아 의자가 설치되어있어 영유아를 동반한 채 화장실을 이용할 수 있습니까?	
	남자소변기에 어린이, 어른 모두가 이용할 수 있는 투입구가 낮은 소변기가 설치되어 있습니까?	
	소변기 위쪽에 가방 등을 놓아둘 수 있는 거치대가 설치되어 있습니까?	

구분	내용	체크
다목적 화장실	화장실내에 휠체어의 회전공간이 확보되어 있습니까?	
	양변기에 어린이 변기커버를 설치하여 어린이, 어른 모두 사용할 수 있도록 되어 있습니까?	
	장애인전용화장실이 아닌 장애인, 유아동반자, 고령자 등 모두가 이용할 수 있는 다목적 화장실이 설치되어 있습니까?	
	양변기외에, 어린이용 변기, 간이침대, 기저귀교환대, 오스토메이트 등 대응 설비들이 적절히 배치되어 있습니까?	
	일반화장실과 다목적화장실의 구별이 되게 바깥 문쪽에 픽토그램, 문자 등으로 표시되어 있습니까?	
	변기에 앉았다가 일어날 수 없거나, 바닥에 넘어졌을 때 조작할 수 있는 위치에 비상호출 버튼이 설치 되어있습니까?	
보조건 화장실	문화시설 1층 화장실 부근에 보조건 (맹인안내견, 청각장애인 안내견, 개호견 등) 화장실이 설치되어 있습니까?	
	시각장애인이 보조건화장실 이용을 요청할 경우 안내데스크의 직원이 화장실까지 안내하여 용무를 마칠 수 있도록 서비스를 제공하고 있습니까?	

■ 안내시설

구분	내용	체크
안내사인	종합안내사인에 전광판이 설치되어 평소 문화시설 행사 소식, 뉴스 등을 알리고 비상상황 발생 시 소리정보를 인식하기 힘든 청각장애인, 헤드폰 착용 보행자 등에게 정보전달이 이루어질 수 있도록 되어 있습니까?	
	종합안내사인에는 함께 터치도가 설치되어 일반이용자, 시각장애자 모두 한 곳에서 정보전달이 이루어지도록 되어 있습니까?	
유도사인	문화시설 대지의 입구에서 주차장, 주출입구, 내부시설, 편의시설을 이용자가 동선에 따라 이동할 수 있도록 포인트가 되는 장소에 적절하게 사인이 설치되어 있습니까?	
	사용자들이 짧은 시간에 정보를 읽고 진행방향을 판단할 수 있도록 표기 내용은 단순하고 직관적으로 알기 쉽게 되어 있습니까?	
안내사인 유도사인의 정보	외국어나 어린이 등도 인식할 수 있도록 시설이나 금지사항 등이 픽토그램으로 표시되어 있습니까?	
유도블록	점자 블록은 저시력자가 인식할 수 있도록 바닥면과 대조적이면서도 주변환경과 조화가 되는 색상으로 설치되어 있습니까?	
	주출입로의 미끄럼방지 매트가 유도블록경로를 방해하지는 않습니까?	
	공연 등이 끝난 후 약시자의 길안내와 비장애인의 보행안전을 위해 문화시설의 부근에 조명 부착형 점자블록이 설치되어 있습니까?	

### ■ 홈페이지

구분	내용	체크
인식의 용이성	외국인이용자를 배려한 다국어서비스가 제공되고 있습니까?	
	시각장애인을 위해 화면낭독서비스가 제공되고 있습니까?	
	청각장애인도 음성정보를 인식할 수 있도록 자막서비스가 제공되고 있습니까?	
운용의 용이성	시각장애인도 콘텐츠를 음성으로 인식할 수 있도록 대체 텍스트를 제공하는 화면낭독프로그램이 설치되어 있습니까?	
	지리정보 콘텐츠, 가상현실 콘텐츠 등 시각적인 방법으로만 접근이 가능한 콘텐츠를 제외하고 웹페이지에서 제공하는 모든 기능은 키보드만으로 사용할 수 있도록 구성되어 있습니까?	
	화면낭독프로그램을 이용하는 경우 반복되는 메뉴 등을 페이지마다 다시 듣게 되는 불편을 막기 위해, 메뉴 등과 같이 페이지마다 공통되면 반복되는 영역을 건너뛸 수 있는 방법이 제공되고 있습니까?	
이해의 용이성	어린이, 지적 장애인등도 이해할 수 있는 표현을 사용하고 있습니까?	
	어린이, 지적 장애인등의 이해를 도울 수 있도록 주석등이 제공되어 있습니까?	
문화시설 이용약자를 위한 서비스 안내코너	문화시설의 이용약자를 배려하여 홈페이지에 턴어서비스나 장애인 접근 가능한 경로 등의 안내를 제공하고 있습니까?	
	사전 의뢰 시 문화시설 이용약자에게 시설 및 프로그램 이용에 관한 편의를 제공한다는 것을 안내하고 있습니까?	

### ■ 공연장

구분	내용	체크
객석	장애인전용석은 휠체어사용자가 접근, 대피하기 쉽도록 출입구에서 가까운 곳에 설치되어 있습니까?	
	장애인 관람석을 분산 배치하여 다양한 좌석의 선택권이 부여되도록 배려하고 있습니까?	
	휠체어사용자가 동반자와 함께 공연을 관람할 수 있도록 동반자좌석이 배치되어 있습니까?	
	휠체어사용자 전용좌석 부근에 전원플러그가 설치되어 있어 공연 중에 휠체어를 충전할 수 있도록 배려하고 있습니까?	
무대	다른 관객에게 피해를 주지 않고 공연을 즐길 수 있도록 부모와 어린이가 함께 관람할 수 있는 어린이 동반 관람석이 설치되어 있습니까?	
	청각장애인 및 난청노인 등을 위해 공연안내 및 공연내용에 대한 자막안내서비스를 제공하고 있습니까?	
	공연자의 무대추락 및 벽면 충돌을 방지하기 위해 무대 가장자리의 색상과 재질을 달리하여 경고표시를 하고 있습니까?	
	휠체어사용자, 유모차이용자의 무대접근을 위해 무대 또는 대기실에 경사로나 리프트와 같은 단차제거 시설이 설치되어 있습니까?	
	청각장애인을 위한 집단보청장치(자기루프)를 구비하고 있습니까?	
야외공연장	유모차나 휠체어로도 객석이나 무대로 접근이 용이도록 경사가 설치되어 있습니까?	
	약사자 등이 무대에서 떨어지는 일이 없도록 무대가장자리의 색상과 재질이 다르게 처리되어 있습니까?	

■ 전시장

구분	내용	체크
출입구 및 통로	유모차이용자, 휠체어사용자 등 모두가 단차 없이 이동이 가능하도록 되어 있습니까?	
	전시장 내에서 휠체어가 다른 관람객을 방해하지 않고 통행할 수 있도록 0.9미터 이상의 통로폭을 확보하고 있습니까?	
전시물	선채로 관람하는 성인과 휠체어사용자가 공통적으로 보기 쉬운 범위에 전시물이 설치되어 있습니까?	
	앉은 상태에서도 서 있는 사람들 만큼 명확히 보일 수 있도록 전시물이 설치되어 있습니까?	
	휠체어사용자의 무릎부분이 전시대 안으로 들어갈 수 있도록 전시물이 설치되어 있습니까?	
전시프로그램	신체적 혹은 인지적 장애에 관계없이 누구나 전시물을 직접 만지고 조작함으로써 흥미와 호기심을 유발하고 능동적으로 학습할 수 있도록 되어 있습니까?	
	체험전시 중 시연을 할 경우 크기가 크고 대비가 높은 모형을 사용하여 멀리서도 인식할 수 있도록 되어 있습니까?	
	시각장애인을 위해 만질 수 있는 모형과 음성해설장치가 설치 되어있습니까?	
전시관람 지원시설	청각장애인도 정보를 인식할 수 있도록 전시내용을 음성 및 문자로 전달하는 전시가이드단말기가 구비되어 있습니까?	
	전시투어 시 청각장애관람객에게 수화통역서비스를 제공하고 있습니까?	
	시각장애인을 위해 점자를 적용한 안내서 및 전시장 지도를 제공하고 있습니까?	
	전시유인물은 노인을 포함하여 약시자, 난독증이 있는 관람객 등을 고려하여 큰 활자, 분명한 서체의 사용과 충분한 줄 간격으로 구성되어 있습니까?	
휴식용 벤치및 의자	장시간 서있는 것이 곤란한 고령자나 임산부를 포함한 모두가 적절한 휴식을 취할 수 있도록 벤치가 전시실내에 설치되어 있습니까?	

■ 강연장

구분	내용	체크
강연장	강연을 듣는 동안 휠체어를 충전할 수 있도록 되어 있습니까?	
지원시설	외국인, 청각장애인을 위한 자막표시장치와 수화통역서비스를 제공하고 있습니까?	

## ■ 지원시설

구분	내용	체크
안내데스크	휠체어사용자, 어린이 등을 위해 낮은 카운터가 설치되어 있습니까?	
	외국어나 수화서비스를 제공하는 사인안내가 있습니까?	
	안내데스크에 음성가이드, 휠체어, 유모차 대여코너의 안내사인이 설치되어 있습니까?	
	안내데스크에 시각장애인, 비장애인 모두 이용할 수 있는 점자표기 팜플렛이 구비되어 있습니까?	
	의사소통에 문제가 있는 청각 및 언어장애인, 외국인을 위해 커뮤니케이션보드, 필담용구가 준비되어 있습니까?	
매표소	휠체어를 탄채 접근이 가능한 활동공간이 확보되어 있습니까?	
	카운터 하단에 휠체어의 접근이 가능하도록 무릎공간이 확보되어 있습니까?	
	티켓 구매와 관련된 의사소통이 원활히 이루어지도록 커뮤니케이션보드, 필담용구 등이 준비되어 있습니까?	
물품보관소	어린이, 휠체어사용자를 위해 높이가 낮은 카운터가 일반카운터 옆에 설치되어 있습니까?	
	물품보관소, 안내데스크, 유모차대여소 등 인적 서비스가 이루어지는 장소 부근에 핸드폰 충전기가 설치되어 있습니까?	
	물품보관함의 열쇠와 보관함의 번호는 숫자 외에 점자로 표기되어 있습니까?	
	물품보관함의 사용법을 문자, 픽토그램, 점자로 표기하여 누구나 이용할 수 있도록 하였습니까?	
수유실	여성전용 모유수유실과 남성도 이용할 수 있는 가족 수유실이 설치되어 있습니까?	
	수유실 내부에 기저귀교환대, 의자, 테이블, 물 끓이는 설비 등이 구비되어 있습니까?	
	공간 등의 제한으로 별도 수유실 설치가 곤란한 경우 남녀공용 수유실이 설치되어 있습니까?	
	남녀공용 수유실 내부에는 한쪽에 문을 단 모유수유부스가 설치되어 있습니까?	
놀이방	유모차 등의 이동을 위해 출입구는 자동문으로 설치되어 있습니까?	
	자동문 출입구에는 '아이의 손을 잡고 입장해 주세요'와 같은 주의 사인이 부착되어 있습니까?	
	출입구 통로는 유모차 등의 이동 및 회전을 위한 공간을 확보되어 있습니까?	
	유모차 이동에 장애가 되는 단차가 제거되어 있습니까?	
	보호자가 안심하고 공연을 즐길 수 있도록 탁아서비스를 제공하고 있습니까?	



- 신체적/문화적 약자의 시설이용 및 서비스 개선 실적을 계획대비 개선, 관련 불편사항 접수와 개선 실적으로 관리하며, 실적 작성 시 장애인, 노인, 임산부, 영유아, 외국인 대상별 상세실적을 작성함

예시

장애물 없는 문화시설 개선 실적 관리

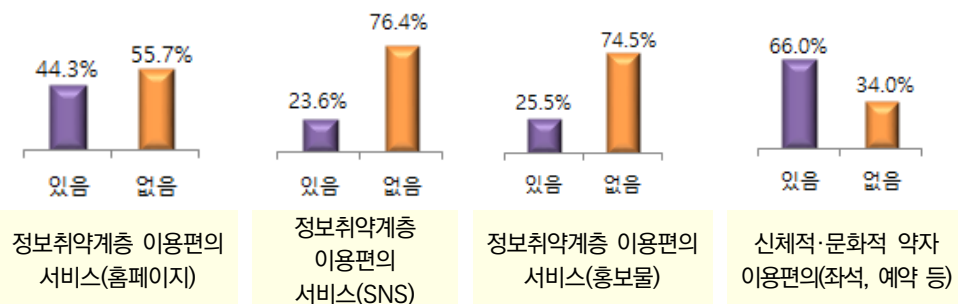
■ 장애물 없는 문화시설 계획대비 실적

구분	계획	실적/성과
장애인 대상		
노인 대상		
임산부 대상		
영유아 대상		
외국인 대상		
공통		

■ 시설이용 및 서비스 관련 민원접수 및 조치 실적

구분	불편사항	조치사항
장애인 대상		
노인 대상		
임산부 대상		
영유아 대상		
외국인 대상		
공통		

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (문화시설 n=67, 이외 n=106)



## 2. Do(실행)

### 1) 실행계획 이행

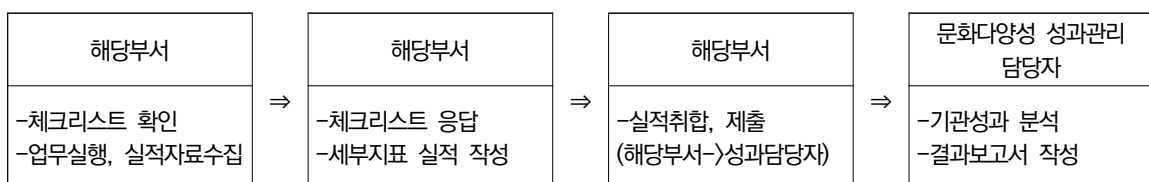
문화다양성 보호·확산을 위한 업무 실행계획을 이행하는 단계로  
 ①문화다양성 실행 및 모니터링, ②문화다양성 실적 작성 등을 이행함

#### (1) 문화다양성 관련 업무실행 및 모니터링

- 해당부서는 기관 특성에 적합한 문화다양성 관리 계획을 업무 프로세스에 적용하고 실행함
- 계획의 이행과정에서 발생하는 변화를 파악하고 점검(평가)을 위한 자료를 수집하는 등 실적을 관리하고 모니터링함
  - 해당부서는 문화다양성 계획을 모니터링하고 성과를 점검할 수 있는 체크리스트(관리지표)를 충분히 숙지하고 이해해야 함

#### (2) 문화다양성 관련 실적 작성

- 문화다양성 체크리스트 세부지표에 대한 응답과 관리지표 실적은 충분한 근거를 바탕으로 작성되어야 하며, 해당부서는 관련 자료를 확보하고 실적을 작성함
- 해당부서는 체크리스트 지표를 기반으로 문화다양성 관련 실적을 취합하여 문화다양성 성과관리 담당자에게 제출하고, 문화다양성 성과관리 담당자는 이를 종합적으로 분석 및 평가하여 결과보고서에 반영함



## 2) 보조사업자 다양성 관리

전시, 공연, 행사 등을 실행하는 보조사업자(예술가 혹은 단체) 대상 다양성을 관리하는 단계로  
①문화다양성 실적관리 안내, ②문화다양성 실적 수집 등을 이행함

### (1) 보조사업자 대상 문화다양성 실적관리 안내

- 전시, 공연, 행사 등을 실행하는 보조사업자(예술가 혹은 단체)의 사업에 문화다양성 보호·확산 관점이 반영될 수 있도록 문화다양성 보호·확산 개념과 실적관리에 대한 사항을 안내함
- 보조사업 추진 시 문화다양성 보호·확산 관점을 반영하고, 사업 결과보고 시 (실적보고서 혹은 정산보고서에 포함) 문화다양성 관련 실적을 구체적으로 보고하도록 안내함

### (2) 보조사업자 대상 문화다양성 실적 수집

- 보조사업자 사업 추진 시 소수소외 분야장르를 고려한 프로그래밍, 기획자(제작자), 예술가, 참여자의 다양한 인구구성, 수도권 이외 지역 확산 등에 대한 실적을 관리함

#### 예시

#### 보조사업자 문화다양성 관련 실적작성 항목

##### ■ 보조사업자 및 참여자 구성의 다양성

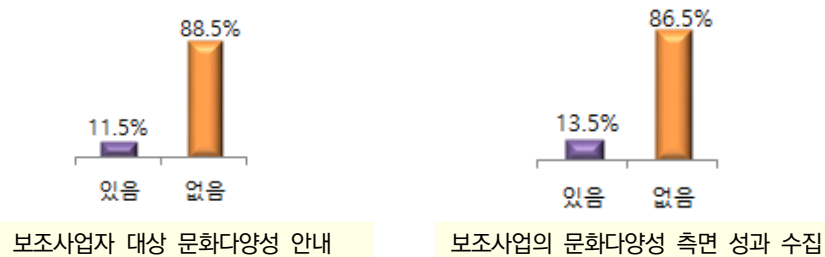
부분	보조사업 참여자		보조사업자 (개인/단체)
	제작자(기획자)	예술가	
성별(남/여)			
연령대(10/20/30/40/50/60)			
소재지(수도권/비수도권)			
인종(내국인/외국인)			

\*보조사업자 단체는 조직대표 성별 추가 조사

##### ■ 문화다양성 확보 노력(개방형)

- 문화예술 프로그램 기획 및 홍보에서 다양성 확보 노력
- 다양한 예술가 및 단체 기회제공 노력
- 사회적 소수자의 문화예술 제공 노력
- 문화다양성 보호·확산 관련 성과관리 노력과 자체점검 및 공유 노력

◎ 문화분야 공공기관의 현실 ◎ (n=96)



## 사례

## 영국예술위원회 보조사업자 다양성 평가

## ■ 영국예술위원회 다양성 평가(Creative Case for Diversity)

- 영국예술위원회는 보조사업자(NPO)를 대상으로 다양성 평가로 '다양성을 위한 창의적 사례(Creative Case for Diversity)'를 실시, 6개 주요기준에 대해 4점 척도로 평가하고 인력구성 등 관련 통계를 포함한 결과보고서를 발표
- 평가기준은 ①다양성을 통합한 예술적 프로그래밍, ②프로그램 개발 및 제공에 다양한 인력 참여, ③다양한 예술인 및 단체의 인재육성 지원, ④다양한 작업을 제공하기 위한 자원 및 우선순위 지정, ⑤자체 평가 및 모범사례공유, ⑥문화예술분야의 평등과 다양성을 촉진하기 위한 이니셔티브에 참여/추진 등임

## ■ 보조사업 참여자 다양성 관련 결과보고 자료

- 영국예술위원회는 보조사업자(NPO)를 대상으로 다양성 평가를 위해 관련 자료를 결과보고 자료에 제출하도록 의무 부여
- 보조사업자에게 ①문화예술적 요소, ②박물관 운영 또는 예술적 재능 개발, ③문화예술적 참여 방해요인 해소, ④자원관리 및 점검, ⑤자체평가, ⑥리더십 등 부문에 대한 근거자료 제출 요구

구분	근거자료 수집 착안사항
1. 문화예술적 프로그램	문화예술적 프로그램을 기획하고 홍보하는 핵심 추진 요소로서 다양성이 프로그램의 모든 측면에 내재화되어있는가
2. 박물관 운영/예술적 재능 개발	박물관 운영 또는 예술적 재능 개발을 위한 지원과 다양한 예술인 및 단체들의 작품을 전시 및 발표하는 플랫폼을 공급하는가
3. 문화예술적 참여 방해요인의 해소	평등법에서 명시하는 보호받아야 할 특성을 가진 집단에 속하는 사람들이 문화예술적 활동에 관심을 가지고 적극적으로 참여할 수 있도록 어려움 및 방해가 되는 요인을 빠르게 대응하였는가
4. 자원관리 및 점검	'다양성을 위한 창의적 사례'를 효과적으로 준수할 수 있도록 자원사용에 우선순위를 배정하였는가
5. 자체 평가	다양성에 대한 지속적인 자체 점검과 우수사례 공유 및 학습을 위해 노력하는가
6. 리더십	문화예술계의 다양성과 평등을 증진하는 폭넓은 이니셔티브에 참여하고, 관계자들과 적극적으로 교류 하였는가

### 3. Check(평가)

#### 1) 문화다양성 자체점검 및 평가

문화다양성 보호·확산을 위한 해당부서의 이행계획을 점검하는 단계로 해당부서는  
 ①체크리스트에 의거 자체점검, ②성과관리 담당자와 면담 등을 이행함

##### (1) 해당부서, 체크리스트에 의거 자체 점검

- 해당부서는 체크리스트에 의거하여 자체점검하고 관리지표 실적과 보조사업자 실적을 종합하여 계획대비 이행실적을 작성함
- 계획대비 초과 또는 부진 실적에 대한 원인을 분석하여 체크리스트 세부지표 별 의견을 작성하고, 문화다양성 성과관리 담당자에게 제출함

##### 예시

##### 체크리스트 의거 자체점검(안)

해당부서 담당자는 체크리스트에 의거하여 응답 및 관리지표를 작성하고, 계획대비 초과 또는 부진실적에 대한 원인을 분석한 점검의견을 작성함

항목	점검사항	관리지표	점검의견
사업 기획	기관의 주요영역에서 소수분야·장르 발굴을 중요한 업무로 수행하였다.	-소수분야· 장르 예산	
	소수분야·장르 지원을 별도로 관리하고 있다.		
	소수분야·장르를 독립된 공모전형으로 기획·추진하였다.		
	기관의 주요영역에서 창작활동 지원이 필요한 사회적 소수자 발굴을 중요한 업무로 수행하였다.	-사회적 소수자 창작지원 예산	
	사회적 소수자 창작활동 지원을 별도로 관리하고 있다.		
	사회적 소수자 창작활동 지원을 독립된 공모전형으로 기획·추진하였다.		

##### (2) 문화다양성 성과관리 담당자와 해당부서 담당자 간 면담

- 문화다양성 성과담당자는 해당부서 담당자와의 면담을 통해 사업 추진 과정에 있어 문화다양성 보호·확산에 저해되는 활동, 애로사항, 문제점 등을 청취하고, 해결하기 위한 노력과 대응방안을 공유함

## 2) 문화다양성 성과 종합분석

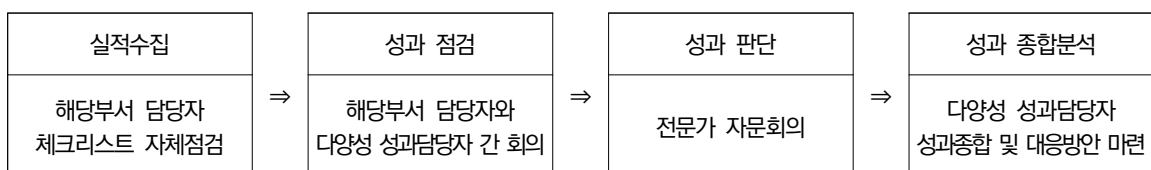
문화다양성 보호·확산을 위한 계획과 업무이행에 대한 연계·수행을 평가하는 단계로  
 ①문화다양성 기관성과 종합분석, ②내·외부 전문가 자문 등을 이행함

### (1) 문화다양성 성과담당자, 문화다양성 성과 종합분석

- 문화다양성 성과담당자는 해당부서의 실적과 자체점검 결과를 종합하여 문화다양성 기관성과를 종합적으로 분석하고 결과보고서를 작성함
- 종합분석은 전년도 평가결과 처리 및 이행실적, 성과를 함께 평가하고 성과증진 및 개선을 위해 경영체계, 예산배분, 조직운영 전반에 걸쳐 대응방안을 마련함
  - 경영체계에서는 규칙, 규정, 제도에서 문화다양성을 저해하는 내용을 수정하고, 리더십에서 문화다양성 역량을 제고함
  - 예산배분에서는 기관에서 지정한 우선순위 영역에 대해 최소한의 기준을 마련해두고 차기년도 예산 계획에 반영함
  - 조직운영에서는 조직 내 문화다양성 인식 함양을 위해 조직문화를 개선하고 매년 개선·보완된 문화다양성 이해 교육을 이행해야 함

### (2) 내·외부 전문가 자문

- 문화다양성 성과 종합분석 과정에서 해당부서 및 이해관계자와 소통하고, 외부 전문가 의견을 충분히 수렴하여 평가함
- 문화다양성 정책 관련 전문가는 기관운영 실적과 다양성 수준을 해석하고 잠재적인 리스크를 사전에 파악하고 의견을 전달함



## 4. Act(개선)

### 1) 결과분석 및 피드백

문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 성과를 분석하고 피드백하는 단계로

①성과분석 및 부진시책 마련, ②개선계획 수립 등을 이행함

#### (1) 성과분석 및 부진시책 마련

- 문화다양성 기관운영 이행 결과가 성공적일 경우 기관운영 방식을 표준화 하고 그렇지 않을 경우 부진시책을 마련함

#### (2) 해당부서, 개선계획 수립

- 성과분석 결과가 부진한 경우 해당부서는 다음년도 계획(안)에 개선의견을 반영하여 업무계획을 수립하고, 필요시 체크리스트를 보완함

### 2) 문화다양성 기관성과 결과보고

문화다양성 보호·확산을 위한 기관운영 성과를 대내외에 공유하고 확산하는 단계로

①문화다양성 기관성과 결과보고, ②문화다양성 기관성과 발표 등을 이행함

#### (1) 문화다양성 기관성과 결과보고(최고경영진 대상)

- 문화다양성 성과관리 담당자는 성과종합 결과보고서를 작성하고, 이를 최고경영진에게 보고함
- 보고서에는 문화다양성 보호·확산을 위한 목표와 이행 계획, 실행 결과, 사업별 실적과 성과를 포함해야 하고, 문화다양성·확산을 위해 마련된 대응 방안의 효과성을 분석한 내용 포함

#### (2) 문화다양성 기관성과 발표

- 문화다양성 기관운영 결과(기관성과)는 홈페이지, 언론 등을 통해 발표하고 대외적으로 공개함