

프로젝트 기반 조직의 배태성과 공간적 균집화에 대한 시론적 연구 -드라마 산업을 사례로-

황은정* · 이희연**

요약: 본 연구는 프로젝트 기반 조직이 활성화되어 있는 드라마 산업을 대상으로 하여 프로젝트 기반 조직 구성과, 조직 형성에서의 사회적 배태성과 공간적 특성을 분석하려는데 목적을 두었다. 프로젝트 기반 조직이란 프로젝트 과업 수행을 위한 한시적인 시스템을 포함하는 다양한 조직형태를 말한다. 최근 창조경제가 등장하면서 유연성과 혁신성을 바탕으로 하는 프로젝트 기반 조직에 대한 관심이 높아지고 있다. 프로젝트 조직을 구성, 운영하는데 핵심적 역할을 하는 제작자, 연출가, 작가들과의 인터뷰 결과 프로젝트 조직의 작동원리는 신뢰를 바탕으로 하는 개인적 네트워크와 이전의 프로젝트 참여 여부로 나타났으며, 프로젝트 조직에서 사회적 배태성이 상당히 중요함을 알 수 있었다. 또한 드라마 제작을 위한 프로젝트 조직 활동도 특정 공간에 균집해서 이루어지는 것으로 나타났다. 드라마 제작은 주로 독립제작사가 집적해있는 신사동과 청담동을 중심으로 한 강남 일대와 방송사가 입지해 있는 여의도에서 균집하는 것으로 나타났다. 이는 프로젝트 기반 조직 운영에 있어서 문화·사회적 자본이 배태되어있는 지리적 클러스터 형성이 매우 필수적임을 시사해준다.

주요어: 창조경제, 드라마 산업, 프로젝트 기반 조직, 배태성, 균집화

1. 서론

오늘날 세계 경제는 문화, 기술, 사회가 통합된 창조경제로 빠르게 재구조화되고 있다(Howkins, 2002). 창조경제가 진전되면서 지식과 정보는 창조성의 도구로, 혁신은 창조성의 산물로 간주되고 있으며, 개인의 창조성을 핵심 생산요소로 하여 부가가치를 창출하는 창조산업을 도시 및 지역의 새로운 성장동력으로 부각되고 있다.

이와 같은 새로운 경제패러다임의 등장과 함께 정보통신기술의 발달, 소비자 수요의 다양화와 시장 불

확실성의 증대 등 제반환경이 급변하는 가운데 기업들간의 경쟁은 더욱 치열해지고 있다. 심화되는 경쟁과 위험부담 및 불확실성이 큰 경제환경 속에서 기업들은 신속하고 유연하게 변화에 적응하면서도 기업의 역량을 지속적으로 키워나갈 수 있는 생존전략을 추구하고 있다. 최근에 들어와 기업의 조직양식으로 유연성과 혁신성을 바탕으로 하는 프로젝트 조직이 활성화되고 있는 것도 이러한 맥락과 연관시켜 볼 수 있다(Gann & Salter, Hobday, 2000; 2000; Keegan & Turner, 2002; Starkey, et al., 2000; Sydow, et al., 2004).

프로젝트 기반 조직(project-based organizations)

* 서울대학교 환경대학원 석사

** 서울대학교 환경대학원 교수

이란 프로젝트 과업 수행을 위해 다양하고 전문화된 지적 자원을 통합한 한시적인 조직형태를 말한다(DeFillippi, 2002, Lundin & Soderholm, 1995). 즉, 프로젝트 기반 조직은 한정된 비용과 시간이라는 제약 하에서 주어진 목표를 달성하거나 특정 과업을 수행하기 위해 다양한 전문가들로 조직을 한시적으로 구성, 운영하는 시스템이다. 이러한 프로젝트 기반 조직은 최근에 들어와 컨설팅과 전문적 서비스업(회계, 광고, 건축디자인, 법률, 경영컨설팅), 문화산업(패션, 영화, 비디오 게임, 출판), 첨단산업(소프트웨어, 컴퓨터 하드웨어, 멀티미디어) 및 교통, 건설 등 하부 기반시설산업에 이르기 까지 다양한 산업에서 도입, 활용되고 있다(Sydow et al., 2004). 프로젝트 기반 조직이 확대되고 있는 이유는 고정비용의 절감, 시장 불확실성으로부터 기인하는 위험부담의 분산과 적재적소적시에 필요한 인재를 생산에 참여시킬 수 있는 이점 때문이라고 볼 수 있다(DeFillippi, 2002).

시장 불확실성과 수익성 위험에 대응하면서 인력 조직을 탄력적으로 운영하는 프로젝트 기반 조직이 산업현장에서 활발하게 이루어지고 있는 데 비해 이와 관련된 실증적 연구는 상대적으로 많이 이루어지지 못한 편이다. 프로젝트 기반 조직과 관련되어 수행된 연구로는 영화산업에 관한 연구(DeFillippi & Arthur, 1998), TV 프로그램산업에 관한 연구(Starkey, et al., 2000), 잡지출판에 대한 연구(Ekinsmyth, 2002), 광고와 뉴미디어에 관한 연구(Grabher, 2002a; 2002b)를 손꼽을 수 있으며, 우리나라의 경우 애니메이션산업에 관한 연구(신병현, 2002)와 영화제작에 관한 연구(임성준·추승엽, 2004)가 있는 정도이다. 이는 프로젝트 기반 조직에 관한 실증 분석을 위해 필요한 데이터가 구축되어 있지 못하거나, 자료의 취득 가능성이 어렵기 때문으로 풀이할 수 있다.

본 연구는 우리나라에서 프로젝트 기반 조직이 활성화되어 있는 대표적인 산업이라고 볼 수 있는 드라마 산업을 대상으로 하여 어떻게 프로젝트 기반 조직이 구성되며, 이러한 조직이 갖는 사회적 배태성과

공간적 특성을 분석하려는 데 목적을 두었다. 드라마 산업은 방송과 통신의 융합기술혁신으로 인해 다양한 매체 발달과 창구의 다각화가 이루어졌으며, 문화산업의 시장 개방, 외주제작 의무비율과 같은 환경변화를 경험하면서 최근 프로젝트 기반 조직을 통해 드라마가 제작되고 있다. 본 연구에서는 제작의 외주화가 일어나지 않는 방송국 자체 제작 드라마는 제외하고 외주 제작을 통해 이루어지는 드라마에 초점을 두었다.

본 연구에서는 프로젝트 기반 조직이 형성되는 과정을 분석하기 위하여 반구조화된(semi-constructed) 면접조사를 수행하였다. 먼저 면접조사 대상자들의 목록을 작성한 후에 시간이 가용한 대상자들을 찾아서 인터뷰하였다. 방송국 3사(KBS, MBC, SBS) 소속 드라마 프로듀서와 외주 제작사 소속 드라마 프로듀서, 조연출, 제작자, 작가 및 외주 제작 드라마의 프로젝트에 참여하는 방송국 내 연출가들을 인터뷰 목록 대상에 포함시켰으며, 실제로 인터뷰가 이루어진 대상은 작가, 제작자, 외부 제작사 PD, 방송국 PD, 드라마협화장이었다¹⁾. 인터뷰 기간은 2007년 4월에서 6월에 걸쳐 이루어졌다. 인터뷰 조사내용은 프로젝트 기반 조직을 구성하는 주체, 프로젝트 조직의 구성방법, 프로젝트 기반 조직의 목적에 따른 참여 구성원의 특징, 조직의 결성 전후에서 나타나는 프로젝트의 구성원간의 관계, 프로젝트 기반 조직 내에서의 상호작용과 역할 및 힘의 불균등, 하위 프로젝트를 수행하는 공간 및 장소 등이었다.

2. 프로젝트 기반 조직의 특징과 배태성

1) 프로젝트 기반 조직의 특징

프로젝트 기반 조직은 시장의 빠른 변화와 수요의 불확실성에 대처하고 소비자 중심으로의 생산혁신을 유연적으로 대처할 수 있는 이상적인 조직으로 평가

되고 있다(Ekinksmlyth, 2002; Grabher, 2002a; Sydow, et al., 2004). 이러한 프로젝트 기반 조직의 특징은 크게 네가지로 볼 수 있다.

첫째, 프로젝트 기반 조직은 목표지향적이다. 프로젝트는 이미 주어진 목표에 맞추어 구성되며 따라서 그 목표 달성이 프로젝트의 존재이유가 된다. 프로젝트는 일정기간에 수행되어야하는 성과, 비용, 시간, 범위 등의 다양한 목표를 설정하고 있다.

둘째, 프로젝트 기반 조직은 한시적이다. 목표달성을 위해 조직이 구성되고, 또 그 목표가 달성되면 해체된다. 다만 프로젝트의 수명은 프로젝트의 목표와 성격에 따라 짧게는 몇 시간이나 몇 주가 될 수 있고 혹은 장기적으로는 몇 년까지도 지속될 수 있다. 때때로 프로젝트의 한시성은 특정 산업의 성패를 결정짓는 중요한 요소가 되기도 한다. 일례로 영화의 경우 프로젝트 종결시점을 넘긴 상품은 프로젝트 자체의 실패를 떠나 해당 상품의 시장성을 급속히 감소시킨다. 여름철을 넘기고 개봉하는 공포영화나 방학기간의 넘겨 개봉하는 어린이 애니메이션의 성공은 장담하기 어렵다(김광선, 2007). 프로젝트 기반 조직의 한시성은 주어진 시간 내에 목표를 수행해야 하므로 다른 조직 형태에 비해 과업수행이 용이하게 이루어질 수 있으나, 반면에 프로젝트 구성원간의 협업이나 학습이 원만하게 이루어지지 않는 경우 정체되는 위험이 따를 수도 있다(DeFillippi, 2001).

셋째, 프로젝트 기반 조직은 한시적으로 다양한 전문인력들이 참여하므로 새로운 지식 창출 및 혁신을 촉진할 수 있게 한다. 즉, 프로젝트 기반 조직은 다양한 조합과 새로운 실험을 가능하게 하므로 새로운 지식이 창출될 가능성이 높다(Grabher, 2004). 일반적으로 프로젝트 기반 조직에 의한 생산 네트워크는 위계적 하청관계보다는 수평적 협력네트워크로 이루어진다. 그러나 수평적 협력네트워크가 구성원들간 힘의 절대적 평등을 의미하는 것은 아니다. 프로젝트와 관련된 의사결정권과 프로젝트 조직에 대한 권한이 모두 프로젝트 관리자에게 있기 때문에 때로는 구성원들간의 힘의 불평등이 발생하기도 한다

(Ekinksmlyth, 2002).

넷째, 프로젝트 기반 조직은 결과가 나타나지 않더라도 구성원 각자의 역할을 끝나면 일부를 제외하고 해산하는 것이 일반적인 특징이다. 이로 인하여 조직의 성공과 개인의 성공이 꼭 일치하지는 않는다. 예를 들어 영화가 흥행에 성공하지 않는다고 할지라도, 영화 음악이 평가를 높기 받는다면, 음악담당은 영화의 성패와 별개로 명성을 얻을 수 있다.

2) 프로젝트 기반 조직의 배태성

배태성 또는 착근성(embeddedness)개념은 경제활동이 사회적으로 구성된 네트워크와 제도에 뿌리내리는 것을 말한다(Granovetter, 1985). 네트워크는 경제활동의 사회적 배태성과 밀접한 관련을 맺고 있으므로, '기업 연구에 초점을 두었던 산업 조직체에 관한 연구들이 최근에는 '기업간 네트워크' 연구에 초점을 두고 있다. 특히 네트워크 구축과정에서 형성된 협업과 신뢰, 상호작용을 바탕으로 하는 '비시장적 의존성(untraded dependencies)' 자체가 비교우위와 지속가능한 경쟁력을 만드는 것으로 간주되고 있다(Zukin and Dimaggio, 1990).

프로젝트 기반 조직도 사회적 네트워크에 토대를 두고 있다. 즉, 사회적 네트워크와 사회적 유대감(social tie)이 프로젝트 기반 조직을 구성하고 해체하는데 있어서 핵심적 역할을 한다. 기존의 프로젝트에서 형성된 사회적 연결망과 사회적 유대감을 바탕으로 프로젝트 관리자와 프로젝트 구성원들이 모여 프로젝트 기반 조직을 형성하게 된다(Grabher, 2004). 특히 매우 끈끈한 개인적 휴먼 네트워크는 프로젝트 조직의 형성 및 운영의 매체가 된다. 프로젝트 조직자와 구성원간의 관계는 때로는 느슨한 결합(loose coupling)과 신뢰를 바탕으로 상호작용하는 가운데 두터운(thick) 정보교환이나 새로운 지식창출이 이루어진다. 이렇게 사회적으로 배태된 프로젝트 조직력은 구성원 개인이 자신의 직업에 대한 신념과 예술에 대한 헌신으로 프로젝트에 전념할 수 있는 창조적이

고 혁신적인 환경을 제공하게 된다.

그러나 경제활동이 사회적 네트워크에 배태되면서 프로젝트 기반 조직은 임금과 자본의 착취형태를 내포하는 경우도 발생한다. 이는 협력이라는 표상 아래 비즈니스 모델이 작동하기 때문이다. 프로젝트 기반 조직에 참여하고 있는 개개인은 자기착취(self-exploitation), 기회, 위험을 모두 감수해야 한다(Ekinsmyth, 2002). 실제로 프로젝트 기반 조직의 참여자들은 저임금과 긴 근무시간을 감수하는 경우도 종종 발생하는 것으로 알려져 있다. 따라서 프로젝트 기반 조직의 실행이 개인에게 미치는 영향력을 긍정적 또는 부정적이라고 잘라 말하기는 어렵다.

프로젝트 기반 조직의 토대가 되는 네트워크는 프리랜서 근로자와 기업체를 연결하는 사회적 접촉에 기반을 두는 경우가 많다. 그러나 사회적 접촉에는 정해진 규칙이나 법칙이 있는 것이 아니며, 다분히 경험을 통해 구축된 '리스트(list)' 또는 '목록(catalogue)'인 잠재적 연결망(latent network)을 통해 이루어진다. 즉, 프로젝트 기반 조직에서의 노동 시장은 공식적으로는 구조가 없는 노동시장이지만 실질적으로는 비공식적인 연결망에 의해 구인과 구직이 이루어진다고 볼 수 있다.

프로젝트 기반 조직에서 중요한 것은 이전 프로젝트의 참여 경험이다. 즉, 새로운 프로젝트를 위한 조직 구성시에 예전에 함께 일했던 기업 혹은 개인간의 협업이 근간이 되며, 현재 프로젝트를 수행하면서도 미래에 다시 같이 일할 수 있는 가능성을 고려한다. 따라서 과거 협업의 경험에서 나타나는 '미래의 그림자'는 프로젝트 기간과 상관없이 개개인이 프로젝트 조직에 참여할 수 있는 기회를 형성한다고 볼 수 있다. 비록 네트워크를 구축하는 구성원들간의 힘, 관심, 성향은 다를지라도, 시간이 지나면서 현재 프로젝트 활동을 원활하게 하고 미래에 있을 프로젝트를 위한 일련의 규칙과 자원 활용에 관한 관행이 구축되며, 이것이 프로젝트 기반 조직의 작동원리가 된다. 따라서 프로젝트 기반 조직을 토대로 하는 생산체제 하에서 근로자들은 사회적 네트워크를 구축, 유지하

기 위하여 많은 노력을 기울이게 된다. Ekinsmyth (2002)는 잡지산업에서 나타나는 네트워크의 형성 방법을 소개하면서, 네트워크 형성 양식은 비단 특정 과업에서 뿐만 아니라, 일상생활이나 일에 참여하지 않는 기간에도 꾸준히 나타나는 매우 복합적인 것으로 설명하였다.

한편 개인간 또는 기업간에 이루어지는 사회적 네트워크는 특정 이점을 제공하는 장소나 공간에 배태된다. 사회적 네트워크의 배태성과 클러스터 형성과는 필연적이지는 않으나, 클러스터는 배태성의 중요한 산물로 간주되고 있다(Asheim, 1996; Ekinsmyth, 2002). 대표적인 예로 미국의 영화산업에서 프로젝트 기반 조직이 성공을 거둘 수 있었던 것은 '헐리우드'에 영화산업 관련 클러스터가 구축되었기 때문으로 보고 있다(DeFillippi & Athur, 1998; Scott, 2005). 특히 이질적인 인적 자본과 사회적 자본이 하나의 목표 하에서 구축되는 프로젝트 기반 조직은 특정 공간에 배태되며, 프로젝트 기반 조직에서 사회적 네트워크의 배태성은 클러스터를 형성하는데 핵심적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다(Grabher, 2002c; Sydow & Staber, 2002). 이는 교통·통신의 발달에도 불구하고 대면접촉이 네트워크 형성에 필수적이기 때문에 사회적 네트워크가 특정 공간에 배태된다고 풀이할 수 있다. 즉, 신뢰를 바탕으로 배태된 사회적 자본은 특정 지역에 클러스터되며, 그 결과 혁신, 학습, 지식창출이 이루어지면서 상당한 외부효과를 창출하게 된다.

사회적 네트워크가 특정 지역에서 클러스터를 이루게 되는 핵심요소는 오랜 기간에 걸친 산업 근집으로 인해 형성된 문화적·사회적 자본이다. 개인들의 가치관, 취향, 삶의 방식과 행동 방식을 공유하는 네트워크가 공간에 뿌리내리면 실행공동체(communities of practice)와 아비투스(habitus)²⁾가 발생하게 된다(Ekinsmyth, 2002). 이는 처음 프로젝트 기반 조직에 합류하는 사람일지라도 공통적인 생각의 범주 안에서 일을 할 수 있도록 한다. 체화된 사회적 규범은 구성원들간 신뢰를 쌓을 시간이 충분하

지 않은 한시적 조직체인 프로젝트 기반 조직에는 매우 중요한 요소가 된다.

3. 드라마 산업의 특성과 프로젝트 조직화

1) 우리나라 드라마 산업의 특성

21세기 들어와 방송환경에서 일어난 가장 큰 변화는 디지털 기술과의 융합이다. 방송과 통신의 수직적 통합이 이루어지면서 거대 미디어 기업의 출현, 방송매체의 다각화와 채널수의 증가하면서 시장이 크게 확대되었다. 특히 채널수 및 방송매체의 증가에 따라 방송영상콘텐츠의 수요는 폭발적으로 증가하고 있고 원소스-멀티유스의 다단계 창구효과로 영상물의 부가가치가 극대화되면서 방송영상콘텐츠산업이 디지털 콘텐츠 시장을 주도할 것이라는 전망도 나오고 있다.

산업화 이후 대중이 향유하는 문화 가운데 TV 드라마의 위력과 흡입력은 매우 폭발적인 것으로 알려져 있다. 이러한 현상은 우리나라에서도 잘 나타나고 있다. 영화 '실미도'와 '태극기를 휘날리며'가 2004년 약 1000만 관객(우리나라 인구의 약 22%)을 동원하여 한국 영화 역사상 가장 많은 관객 동원기록을 세웠다. 그러나 드라마의 경우 회별 시청률 순으로 보면 <허준>이 64.8%로 가장 높았으며, <태조왕전> 60.5%, <대장금> 57.8%, <파리의 연인> 57.4%, <주몽> 49.7%순으로 나타났다(네이버 뉴스). 이를 인구수로 계산해본다면 <허준>은 약 2,600만명이 <주몽>은 1,988만명이 시청한 셈이다. 따라서 대중문화로서 TV 드라마의 영향력과 파급효과가 얼마나 큰가를 잘 알 수 있다.

뿐만 아니라 시청률이 높은 인기 드라마가 가져다 주는 광고수익은 엄청나다. <대장금>은 광고 판매로만 1회당 3억 4,300만원(1회당 제작비 약 2억원)을 벌어들여, 총 56부작이 방영되는 동안 MBC는 드라마

한편으로 80억원의 광고수익을 거둔 셈이다(해럴드 경제, 2004년 3월 2일자). 또한 드라마의 후속시장 규모도 엄청나게 커지고 있다. 드라마는 다른 어떠한 장르보다 창구효과를 극대화 할 수 있기 때문에 좋은 반응을 얻은 드라마의 경우 케이블이나 위성, 인터넷, DVD, 모바일 등 국내의 뉴미디어 창구 뿐 아니라 해외시장에서도 경쟁력을 가질 수 있다. 일례로 드라마 <겨울연가>의 경우 광고수익, 국내 및 해외 판매, VOD, 협찬 등 방송사가 직접 수익 외에도 부가적으로 음반과, 캐릭터, 게임, CF, 촬영지 관광수익 등 다양한 판로를 통해 투입원가의 약 4.5배인 124.3억원이라는 수익을 올렸다(이문행, 2003). 더 나아가 우리나라의 드라마는 중국, 일본, 대만, 베트남 등에서 한류열풍을 일으키면서 우리 방송프로그램이 현지 TV 매체를 통해 방영되면서 드라마 수출이 문화적·산업적으로 국가발전에 많은 기여를 하고 있다.

이렇게 드라마의 후속시장 규모가 커지게 된 것은 초고속 인터넷의 보급에 힘입어 다시보기 서비스(VOD)가 실현 가능해졌고 새로운 장르로서 오리지널 사운드 트랙(OST)이 음반시장에 자리잡았기 때문이다. OST의 경우 영화에 사용되는 음악에만 한정되었으나 최근 드라마의 높은 시청률과 인기에 힘입어 드라마 OST도 포함되면서 TV 드라마 OST는 불황에 허덕이는 음반시장에 주요한 수익원으로 부상하고 있다. 또한 VOD는 초고속 인터넷 보급이 확산되면서 VOD 서비스 인터넷사업을 담당하는 방송사 회사의 주요 수익모델로 자리잡고 있다(방송문화진흥회, 2005) 특히 2001년 9월 유료화 이후 드라마 내용 뿐 아니라 대본 미리보기, NG 동영상 등을 VOD 서비스에 덧붙임으로서 더 많은 수익을 벌어들이고 있다.

이와 같이 소비자 중심으로의 변화, 방송·통신 융합에 따른 콘텐츠비즈니스 환경의 변화, 대기업의 문화콘텐츠사업 진출, 지적재산권에 기반한 제조업과 서비스업의 라이선싱 사업 활기, 이용자제작콘텐츠(UCC)의 확산은 드라마 제작에 구조적인 변화를 계속 야기시키고 있다. 또한 지금까지는 동시간대 다른

방송간의 경쟁에 초점을 두어왔다면 문화산업의 시장 개방화로 인해 향후 드라마 산업은 글로벌 경쟁력 확보를 위한 적극적인 대처가 필요해지고 있으며, 그에 따라 각 방송사에서는 다각적인 전략방안을 강구하고 있다.

(2) 드라마 제작의 프로젝트 조직화

우리나라의 드라마 제작의 전형적인 모델은 방송사가 편성, 제작, 송출기능을 모두 보유하는 수직적 통합 제작모델(full vertical integration model)이었다. 그러나 다매체·다채널 시대에 잠재적 유통창구가 급속히 증가함에 따라 드라마 공급시장 확대의 필요성이 부각되면서 점차 방송사 관리-외주제작 모델(in-house management & in-house prototyping model)로 전환되어가고 있다. 외주제작 모델은 방송사가 기획, 편성의 권한은 갖지만 실제로 외주 제작사가 기획과 제작의 모든 과정을 담당하는 것이다. 이렇게 드라마 제작이 수직적으로 통합된 자체제작에서 수평적으로 통합되면서 점차 프로젝트 기반 조직으로 변화되고 있으며, 그에 따라 드라마 산업내 노동의 유연화와 업무의 외부화가 급격히 증가하고 있다. 드라마 제작에서 외주제작 비율이 늘어나게 된 것은 제작 주체의 다원화, 창구 유통의 활성화, 저작권 소유구조 개선, 생산부문의 경쟁요소 도입과 더불어 고정비용을 최소화하고 시장수요의 불확실성에 대처하기 위한 기업 전략이라고도 볼 수 있다(방송문화진흥회, 2005). 최근 방송사의 드라마 제작규모를 작게 하는 것이나 미술 설비나 관련 장비들을 방송국에서 자회사로 전환하는 등은 이와 같은 드라마 산업에서의 변화추세를 반영한다고 볼 수 있다.

우리나라의 경우 1990년 문화산업진흥기본법 시행령에서 외주제작 편성비율이 명문화되고 1999년부터 독립제작사들에 대한 지원이 이루어지기 시작하면서 사실상 외주제작이 활성화되었다고 볼 수 있다. 1997년까지만 해도 불과 80개 이던 독립제작사 수는 2000년에 284개로, 2004년말에는 416개로 증가하였다.

이는 외주제작 의무편성비율이 늘어나면서 외주제작이 얼마나 활성화되고 있는가를 암시해준다. 실제로 드라마 제작의 경우 외주제작 의무편성비율을 보면 1991년에는 3%에 불과하던 것이 2004년에는 35%까지 높아졌다(문화관광부, 2005).

이렇게 드라마의 외주제작이 많아지면서 자연스럽게 드라마 제작을 위한 한시적 조직체계인 프로젝트 기반 조직이 발달하게 되었다. 드라마 프로듀서의 경우 때면 작업이 있는 것이 아니기 때문에 방송국 입장에서는 많은 비용을 들여 드라마 PD를 채용할 필요가 없으며, 시청률이 낮게 나오는 경우 등 위험부담을 줄이기 위해서 외주제작을 늘리고 있는 추세이다(문성철, 2006).

한편 외주 제작사의 경우 드라마 제작시 편성권한을 갖기 위해 유명 작가와 배우를 확보하는데 주로 역점을 두는 한편 촬영을 위한 연출가는 방송국으로부터 협조를 받아 비용을 절감하는 전략을 세우고 있다. 외주 제작사가 방송사에 연출을 의뢰하는 경우 제작사는 별도의 연출료를 지급하지 않아도 되며, 외주제작사 내에 필요한 설비를 설치하지 않고 방송국 내 고가의 편집기나 음향시설을 이용하여 비용 절감의 이익을 누릴 수 있다. 이와 같은 방송사와 독립제작사간에 상호 이해관계와 신뢰를 근간으로 하여 프로젝트 기반 조직이 구축된다고 볼 수 있다.

Engwall(1998)은 프로젝트 기반 조직 유형을 프로젝트 조직에 참여하는 행위자에 초점을 두는 경우와 수행하고자 하는 과업 목표에 따라 분류하였다. 행위자 관점에서 프로젝트 조직을 보면 작가, 연출가, 예술부문 자문과 기술 자문, 기타 서비스 부문과 같은 공급자와 이들이 만든 프로그램을 소비하는 방송국이 서로 퍼즐처럼 한시적으로 조직된다(그림 1 참조). 제작사는 여러 방송매체와 프로그램을 만들 수 있으며, 방송국도 여러 제작사로부터 프로그램을 제공할 수 있다. 독립 제작사와 방송국간의 관계는 프로젝트 진행 중 뿐만 아니라 그 후에도 긴밀하게 유지된다. 그러나 이러한 긴밀한 관계 속에서도 프로그램 소비자인 방송국이 프로그램 내용, 인재, 라이선스

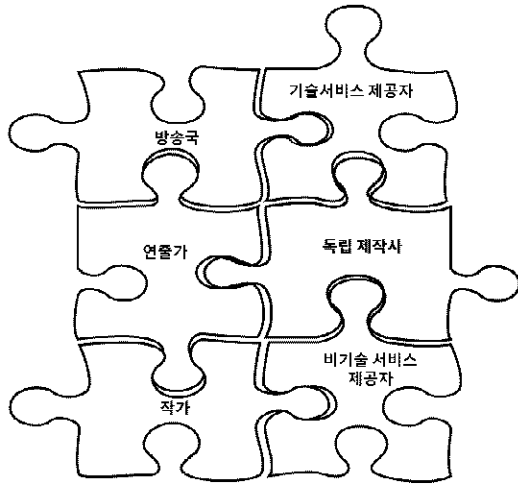


그림 1. 드라마 제작시 한시적 프로젝트 조직 구성도

등과 관련 생산과정에 일정부분 참여하게 되므로, 이러한 과정 속에서 긴장과 경쟁도 유발된다.

그러나 일반적으로 드라마 제작을 위한 프로젝트 조직은 기획→제작 준비→제작→편집의 각 단계별로 다양한 전문가와 구성원이 참여하여 각기 다른 직능과 역할을 수행한다. 드라마 제작의 4단계 가운데

가장 중요한 기획단계에서는 프로그램의 성격, 내용, 형식이 결정되는데, 이때 작가와 제작자 대부분이 기획에 참여하며, 드라마의 성격이나 기획 의도에 따라서 연출가가 기획단계에서 참여할 수 있다. 드라마 제작 기획이 결정되고, 방송국으로부터 편성이 확정되면 제작을 위한 준비단계를 위한 프로젝트가 구성된다. 먼저 기획안을 토대로 연출과 카메라 등 연출 스태프를 결정해야 한다. 그리고 이들과 함께 기획안을 구체화하는 작업을 하게 되는데, 여기에서 제작비와 주연 및 조연배우, 음악, 조명을 비롯한 기술지원팀과 예술지원팀 등 기타 제작을 위한 제반 조건이 확정된다.

드라마가 실제 제작단계로 접어들면 배우를 비롯하여 카메라맨, 녹음기사, 조명보, 출연자, 매니저, 분장사, 의상디자이너, 코디네이터, 소품담당자, 소도구 담당자등 촬영에 필요한 사람들로 구성된 조직이 이루어진다. 드라마의 실제 촬영과 편집은 상호교호적이기 때문에 촬영이 진행된 다음에는 편집 인력들도 같이 조직된다. 즉, 본격적인 촬영이 이루어지면 연출가와 제작진의 협의를 거쳐 곧바로 최종 편집에 임하는 단계를 거친다(그림 2 참조).

하위 프로젝트	프로젝트의 목표	프로젝트 기반 조직 참여자
기획	아이디어 구체화, 기획안 작성	제작사, 구성작가, 연출가
↓		
제작 준비	영상화를 위한 예비단계	조감독, 무대감독, 미술감독, 촬영감독, 조명감독, 음향감독, 기술 감독 등
↓		
제작	영상화	배우, 카메라맨, 조명보, 녹음기사, 출연자, 매니저, 분장사, 의상디자이너, 코디네이터, 소품담당자 등
↓		
편집	촬영본 교정 등 후반작업	편집기사, 컴퓨터 그래픽(CG)디자이너, 자막기사, 기록담당자 등

그림 2. 드라마 제작의 단계별 하위 프로젝트 조직

4. 드라마 제작의 프로젝트 기반 조직 특성과 공간적 근집성

1) 드라마 제작의 프로젝트 기반 조직 특성

드라마 제작에서 가장 핵심을 이루는 생산요소는 작가, 연출가, 연기자들과 같은 창조인력이다. 드라마의 경우 작가의 역할이 가장 크다고 볼 수 있으며, 작가가 의도한 내용을 대중에게 잘 전달할 수 있는 연출가의 역할도 매우 중요하다. 예술성과 상업성을 동시에 추구해야만 하는 드라마 산업의 경우 성공 여부가 개개인의 창의력과 역량에 달려 있지만, 개인의 창의력이 부가가치를 창출할 수 있을 지를 판단할 수 있는 객관적 기준이 없다. 따라서 개개인의 과거 프로젝트 참여 경험이 중요한 판단기준이 되고 있으며, 이러한 상황이 연출가와 작가와의 네트워크를 고착화시킨다.

“작가가 그와 잘 맞는 연출을 만나는 것도 서로에게 복입니다. 작가와 연출가 사이의 관계는 뭐 연인관계라고 볼릴 만큼 긴밀할 때가 많습니다. 한번 같이 드라마 작업을 했던 작가와 연출가가 마음이 맞아서 그 계속 2편, 3편의 후속작을 같이 하는 경우도 많습니다.”(외주제작사 프로듀서)

특히 드라마의 성공 여부가 매우 불확실하기 때문에 개인의 실력이나 기술로 나타나는 창의력에 대한 ‘신택’이 매우 중요하다. 따라서 역량 또는 실력이 검증된 창의적인 인재를 확보하려는 경쟁이 치열하며, 이는 공식적인 기업간 협업이나 연계보다는 개인적인 휴먼 네트워크를 더욱 중요하게 만들고 있다. 실제로 시청률이 높은 드라마를 만든 연출가를 확보하거나, 이미 능력을 검증받은 작가와 계약을 맺고 있거나, 유명한 주연급 배우를 출현할 만큼 자본이나 인적 네트워크를 구축하는 것이 드라마 제작사의 명성이나 역량을 대표하는 것으로 인식되어 있다.

“드라마가 실패를 하면 작가와 연출가는 큰 타격을 입어요. 옛날에 했던 작품들이 곧 꼬리표처럼 붙어다녀서 나중에 편성을 받을 때 영향을 주기도 합니다. … ‘누구? 아~ 드라마했던 사람? 그런데 그거 시청률 잘 안나오지 않았나? 조금 힘들겠는데.’”(외주제작사 프로듀서)

한편 한시적인 프로젝트 기반조직으로 이루어지는 드라마 제작의 경우 고용의 불안정성, 시청률에 따른 성패, 심화되는 경쟁체제는 조직에 참여하고 있는 고용자들 스스로가 린 프로덕션(lean production)의 필요성을 느끼도록 조장한다. 드라마 산업에 종사하는 많은 노동자들은 저임금에 긴 근무시간을 감수하면서도 노동조건이나 근무시간 등을 결정할 힘이 거의 없다.

“촬영이 있을 때는 새벽에 촬영해서 새벽에 끝나요. 일한 시간이 12시간이 넘으면 추가 근무 수당 같은 것을 받는데, 뭐 경비도 줄일 겸 11시간 일하고 한 3~4시간 쉬고 다시 촬영을 해야 하죠. 내가 피곤하다고 방송을 안 보낼 수는 없지 않습니까?(방송국 프로듀서)”

뿐만 아니라 기업과 프로젝트 조직자는 적재적소 적시에 인적 자원을 프로젝트에 참여시켜 시장의 위험에서 빠르게 대응하려는 조직의 유연성을 펼쳐나간다. 가령 드라마의 흥행의 척도로 여겨지는 시청률이 저조한 드라마의 경우 극본을 각색하여 새로운 인물을 참여하거나 극단적인 경우에는 작가나 연출가를 다른 인력으로 대체함으로써 위험부담에 대응하려고 한다. 최근 드라마의 외주 제작 비율이 늘어나고 있는 것도 이러한 점 때문이다.

“방송국 PD 경우에는 외주제작사와 달라요. 아무리 시청률이 낮게 나왔다고 해도 방송국 PD들은 잘리지는 않거든요. 반면에 우리 쪽은 드라마를 한번 고비를 맞게 되면 다시 재기하는 것에 대한 부담이 매우 큰 건 사실이에요. 그러니 더 치열하게 만들 수밖에 없고, 그래서 더 외주가 많아지죠.”(외주제작사, D 프로듀서)

한편 드라마 제작시 프로젝트 노동시장에도 시장 원리가 강력하게 작동되고 있으나, 비공식적인 연결망에 의해 구인과 구직이 이루어진다. 드라마 제작시 프로젝트 조직의 참여 여부에 영향을 미치는 것은 그들의 창의력을 증명할 수 있는 즉, 어떠한 드라마를 그들이 만들었는지 여부이다. 따라서 프로젝트 조직 참여 기준은 전공과 자격증 여부보다 이전의 프로젝트 경력이다. 개인의 이전 참여 프로젝트가 개인의 명성이 될 수 있다. 또한 프로젝트 조직은 개인적 네트워크에 의해서 형성되기 때문에 소속 조차도 크게 중요하지 않을 수도 있다. 드라마 작가의 경우 편당 계약을 하는 프리랜서이기 때문에 개인이 할 수 있다면, 여러 회사와도 계약을 체결할 수 있다.

“때마다 다르겠지만, 대부분은 감독님이 직접 전화를 주셔서 내가 지금 드라마를 기획하는데 같이 하자 라고 하시면 그것으로 제작팀에 들어가게 되는 거죠. 대부분 전화를 주세요. 그러면 제가 당시에 다른 드라마 촬영 중이 아니고, 회사의 양해만 얻는다면 바로 투입됩니다.”(A 의주 제작사, S PD)

드라마 산업에서 프로젝트 기반조직 형성에 사회적 배태성이 중요하듯이 지리적인 배태성(geographical embeddedness)도 중요하며 이들은 상호의존적이다. 프로젝트 기반 조직이 특정지역에 뿌리를 내리는 것은 조직 자체가 갖는 특성에서 기인한다고도 볼 수 있다. 한 편의 드라마를 제작하는데 동원되는 작가와 제작사 뿐만 아니라 예술 및 기술지원에 이르기까지 다양한 전문가들은 사회적 자본과 문화자본이 함께 갖춰진 주요 대도시에서 활동하기를 선호한다(Elkinsmyth, 2002). 또한 고유의 문화를 지니고 있는 지역은 드라마 산업의 성패에 상당히 영향을 주는 경우도 있다. 일례로 서울은 지역적, 제도적, 문화적 요소들이 혼합되어 드라마 산업이 성공하기 위한 혁신 환경을 제공하는 것으로 알려져 있다. 더불어 문화 생산의 장으로서의 서울은 최신의 정보, 문화행사, 패션, 여가, 소비재, 유행 등이 얽혀 창조적이고 활기

찬 환경(creative buzz)을 제공한다. 대도시에서 이루어지는 문화적 관행들은 창조적 인재들의 생산활동의 자원이 된다. 특히 작가나 연출가와 같은 드라마 산업의 핵심 인력은 예술성과 상업성 모두 염두를 두어야 하는 큰 부담을 안고 있다. 따라서 드라마를 만드는 사람들은 항상 변화하는 소비자의 성향을 빠르게 파악하고 그것을 드라마에 담아내려고 노력하게 되며, 이는 자연스럽게 대도시 지향적인 성향을 갖게 한다.

“도시를 걷거나 여행을 하면서 소재를 얻을 경우가 많아요. 지나다니면서 사람들의 행동을 보거나 뭐 새로운 것을 보았을 때 ‘아, 이거다’ 라고 느껴서 기획안을 잡는 경우도 있죠.(작가)”

또한 지역의 명성도 하나의 전략적 자원이 될 수 있다. 유명 배우, 작가, 연출가를 확보하기 어려운 외주 제작사는 특정 지역에 입지하면서 지역이 갖는 명성으로부터 이익을 얻는 경우도 있다.

“꼭 드라마 관련한 제작사 뿐만 아니라 새로운 독립제작사가 많이 생겨나면서 신생 프로덕션에게는 압구정이나 청담에 있다는 것이 아무래도 유리하지요. 사람들을 만났을 때 명함의 주소에 ‘신사’ 라는 이름이 붙었을 때 보다 성공한 제작사처럼 여겨질 수 있지요. 제작비를 끌어들이거나 편성을 받을 때도 무관하지 않아요.”(외주제작사 프로듀서)

2) 드라마 제작의 공간적 군집화

드라마 제작과 같은 프로젝트 기반 조직은 기업에 속해 있는 것이 아닌 유동적인 조직이기 때문에 공간적 특성이 없는 것으로 여겨지기 쉽다. 그러나 프로젝트 기반 조직도 경제활동이 이루어지는 것이므로, 프로젝트 수행목적에 따라 선호하는 공간이 있으며, 그 결과 공간적 특성이 나타나게 된다. 또한 드라마 산업의 제작 단계에 따른 하위 프로젝트 조직별 참여

인원과 조직목표에 따라서 공간에 대한 선호가 달라질 수 있다. 여기서는 제작 단계별 프로젝트 조직에 따른 공간 특성을 살펴보고자 한다.

(1) 기획단계

드라마 제작에서 핵심을 이루는 기획단계는 전문성과 창의력이 가장 많이 요구되는 단계이며, 프로젝트 기반 조직은 '드라마 제작을 위한 아이디어 구체화와 선별'이라는 목적을 수행하기 위해 구축된다. 성공적인 기획안을 위한 체계적인 시스템이나 방법은 거의 알려져 있지 않으며, 드라마 제작에 관여하는 종사자들과의 인터뷰 결과에 따르면 체계적 시스템을 통한 기획보다 핵심 인력의 창의성 발휘 여부가 성공적인 드라마를 만들어내는 것으로 인식되고 있다.

기획 단계에서 프로젝트를 수행하는 경우 특정한 장소 선호도나 공간 선택은 주로 드라마 제작의 핵심이라 볼 수 있는 작가들에 의해 결정된다고 볼 수 있다. 즉, 작가 자신의 창조성을 최대화 할 수 있는 공간을 선호하여 활동이 이루어질 것이다. 그러나 작가들의 성향에 따라 선호하는 공간이 다르기 때문에 선호공간을 일반화하기는 매우 어렵다.

그러나 실제로 작가나 제작자 혹은 연출가가 아이디어를 만드는 것은 기획 이전의 단계에서 이루어지는데, 이는 아직 프로젝트 수행을 위한 조직이 구성되지 않은 단계이다. 따라서 하나의 아이디어를 가지고 부가가치를 창출을 위해 작가, 제작자, 연출가가 모여 기획안을 작성하기 시작할 때부터 프로젝트 기반 조직이 형성된다고 볼 수 있다. 아이디어를 구체화하고 선별하기 위한 프로젝트에 참여하는 구성원들은 물리적 공간에서의 대면접촉이 필수적이다. 또한 핵심 자원인 아이디어가 유출되는 것을 두려워하기 때문에 프로젝트 조직 모임의 공간 선택은 가능한 한 독립적인 사적인 공간을 선호한다.

“만일에 특정 소재를 전문으로 하는 미니시리즈 작가가 카페에서 ○○ 연출가를 만나는 것을 누가 보

라도 하면, 경쟁사에서 눈치를 쫓 것입니다. ...그래서 되도록 회사 안, 회의실에서 만납니다.” (방송국, 프로듀서)

면접조사 결과 기획단계에서 프로젝트를 수행하는 경우 선호하는 공간은 주로 외주 제작사 회의실로 나타났다. 외주 제작사가 신사동과 청담동을 중심으로 한 강남 일대와 여의도에 집중 분포하는 것을 고려해 본다면 드라마의 기획단계에서 형성되는 프로젝트 기반조직은 강남 일대와 여의도에 근집하여 활동한다고 볼 수 있다(표 1 참조).

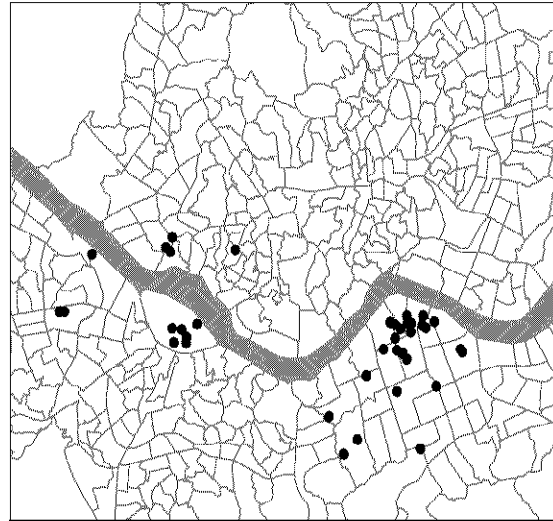
(2) 촬영 준비 단계

기획안이 완성된 후 방송국으로부터 편성을 받으면 제작을 위한 준비 단계로 프로젝트 기반 조직이 형성된다. 이 단계에서 촬영에 필요한 모든 기반과 핵심 역량이 결정되기 때문에 프로젝트 조직화가 가장 활발하게 일어난다. 외주 제작사, 방송국 소속 연출가 및 프리랜서 연출가가 확정되고 나면 실제 프로젝트 팀을 구성하는 권한은 연출가에게 주어지며, 연출가는 시나리오를 화면으로 재구성하기 위한 목적을 달성하려고 조직 구성원들과의 긴밀한 상호작용을 하게 된다. 연출가는 기획에서 촬영 및 편집에 이르기까지 모든 과정을 참여하고 제반환경을 통제한다. 또한 제작단계에서 최대한 창의력을 발휘하기 위해서는 연출가와 팀원과의 의사소통과 협업이 도 조화롭게 이끌어내야 한다. 연출가가 보유한 인적 네트워크와 프로젝트 조직력이 연출력을 발휘하게 하는 핵심역량으로 작동한다. 드라마 제작에서 큰 비중을 차지하는 제작자, 작가, 연출가, 주연 배우가 확정되면, 연출가는 그 외의 주요 스텝들을 촬영에 앞서 연출팀을 구성한다. 이때 프로젝트 참여 기준은 연출가가 갖고 있는 '리스트'에 포함 여부이다. 조감독, 무대감독, 미술감독, 촬영감독, 조명감독, 음향감독, 기술감독은 완벽한 대본이 나오기 4주 ~ 8주전에 드라마 제작팀에 합류하여 드라마 제작에 필요한 내용적, 기술적 자문을 한다. 그리고 본 제작에 바로 앞서 나

표 1. 드라마 독립 제작사의 분포

구	동	독립제작사 수
강남구	신사동	9
	청담동	4
	논현동	3
	삼성동	2
	역삼동	2
	도곡동	1
	압구정동	1
	계	22 (55%)
영등포구	여의도동	6
	계	6 (15%)
서초구	서초동	2
	반포동	2
	계	4 (15%)
마포구	서교동	2
	공덕동	1
	상수동	1
	계	4 (15%)
양천구	목동	2
	계	2 (5%)
기타		2 (5%)
전체		40 (100%)

출처: 한국드라마제작사협회(<http://www.coda.or.kr/>)



* 1점= 드라마 독립 제작사

그림 3. 군집화된 드라마 독립 제작사의 분포

머지 스텝들이 구성된다.

“드라마에 참여하는데 있어서 가장 중요한 것은 당연히 인적 네트워크지요. 이번에 ... 프로듀서가 입봉작으로 ... 작품을 했는데, 그 때 배우가 ...이었습니다. 사실 그 사람이 지금의 인기 정도면 굳이 참여 안할 수 있는데 친분 때문에 출연한 것이지요. 뭐 대스타의 경우 자기를 데워나 큰 인기를 안겨준 드라마 감독의 경우 회당 몇 천만원을 받을 수 있는 배우임에도 불구하고 몇 백 만원에 출연을 할 수 있습니다. 그리고 대스타를 미리 캐스팅 해 놓으면 사실 편성을 받을 때 유리하지요. 아마 ... 가 다시 활동을 어떠한 작품을 통해서 재기한다고 하면, 그 기획안은 미리 이야기가 구성되기 전이라고 해도 편성을 받을 수 있습니다.”(의주제작사 프로듀서)

촬영준비 단계에서는 연출가의 개인적인 접촉을 통해 프로젝트 조직이 형성되므로 연출가가 있는 위치가 우선적으로 선호되는 공간이 된다. 제작 준비과정은 기획과정에 비하여 보다 많은 인원이 참여하고, 촬영에 앞서 제반준비를 수행하기 때문에 프로젝트 조직 구성원들 간의 긴밀도는 비교적 낮다. 그러나 다양한 인재들의 협업을 위한 대면접촉이 여전히 필요하므로, 프로젝트 기반 조직 구성의 핵을 이루는 연출가가 있는 인근에서 군집하게 된다.

연출가가 외주 제작사에 소속된 경우도 있으나 대부분의 경우 연출가는 방송국에 소속되어 있는 경우가 많다. 따라서 드라마 촬영 준비단계에서는 여의도에서 제작준비를 위한 제반 활동이 이루어진다고 볼

수 있다. 드라마 제작과정이 여러 전문가들이 모여 협업을 이루는 과정인 것을 고려한다면, 프로젝트의 목적을 위하여 프로젝트 기반 조직에 다양한 전문 인력의 원활한 유입이 필요하다. 따라서 비단 프로젝트 기반 조직의 구성점이 연출가이기 때문만이 아니라 이미 풍부한노동의 풀을 갖고 있는 여의도에서 근접하여 활동하게 된다.

“촬영 전에 작가의 확인 작업이 필요한 경우가 많습니다. 미술감독이나 무대감독들에서부터 소품담당이 무엇인가를 만들어 왔을 때 작가가 의도했던 시대 상황에 맞지 않으면 안 되기 때문에 작가와 만나는 것이 필요합니다. 이런 확인 작업이 전화상으로 힘들지요. 그래서 작가가 멀리 떨어진 집에서 대본을 만든다고 할지라도, 작업실을 여의도에 있는 경우가 많아요. 특히 드라마 제작 중 일 때는 더 그렇습니다. 작가들 작업실이 특히 많은 지역으로는 방송국 앞 ○○오피스텔인데요. 거기 가면 다들 아는 사람들이 뻐뻐이 있습니다.”(방송국 프로듀서)

(3) 제작과 편집 단계

본격적인 촬영을 위한 드라마 제작 단계에서는 배우를 비롯한 카메라맨, 녹음기사, 조명보, 출연자, 매니저, 분장사, 의상디자이너, 코디네이터, 소품담당자, 소도구 담당자등 촬영에 필요한 모든 사람이 동원되면서 프로젝트가 조직된다. 드라마의 실제 촬영과 편집은 교호적이어서 촬영이 진행되면 곧바로 편집 인력들도 조직된다.

“조연출 같은 경우에는 대본이 나오기 한 1~2달 정도 전에 고용이 되는데요, 컴퓨터 그래픽이나 음향은 촬영 1주일에 합류해서 고용을 맺는 시기는 서로 다릅니다.”(외주제작사 프로듀서)

이 단계에서도 프로젝트 구성을 조직화하는 핵심 인물은 연출가이지만, 촬영감독도 영상화를 하는데 참여하여 중요한 역할을 수행한다. 촬영단계에서도 프로젝트 조직의 참여 여부는 개인적 네트워크를 통

해서 이루어진다. 특히 이전에 어떠한 작품에 참여했었는가와 같은 경력이 중요하게 작용한다. 따라서 같은 연출가와 일한 경험은 중요한 기준으로 작용된다.

드라마를 제작하는 촬영단계에서 공간의 선택은 작가가 시나리오에서 표현하고자 하는 시간적, 공간적 배경이 기준이 된다. 그러나 시대적 상황이나 배경이 허락하는 한 시간을 최대한 적극적으로 활용하기 위해 서울과의 근접성을 우선시하는 것으로 인터뷰 결과 나타났다. 이는 많은 인원이 한정된 시간 안에 정해진 분량의 장면을 촬영해서 방영을 해야 하기 때문이다.

“드라마에 맞는 씬(scene)을 찍을 때 서울 내나 서울 가까이 있으면 좋지요. …… 그래도 사극이나 역사극 같은 경우에는 문경에 있는 세트나 부안 등에 있는 세트를 이용합니다. …… 그렇지만 결국 테이프가 서울로 다시 돌아와야 하나까 서울과 가까우면 좋습니다. …배우들도 한 번에 드라마 한편만 찍지 않고, 동시에 여러 편 찍는 것이 관행이다 보니 아무래도 서울에서 가까운 것이 좋지요. 스케줄 관리를 철저히 하지 않아서, 메인 배우가 어긋나면 수많은 스태프들이 기다려야 하나까요.”(외주제작사, 프로듀서)

드라마 제작은 사전제작이 불가능하기 때문에 촬영과 편집이 거의 동시에 일어난다고 해도 과언이 아니다. 따라서 촬영한 후에 이루어지는 편집과정도 촬영단계와 마찬가지로 효율적인 시간활용이 중요하다. 특히 촬영지와 편집장소 간의 근접성은 시간과 비용의 절약을 가져온다. 특히 편집에는 물리적 하부시설을 필요로 하는 경우가 많은데, 대부분의 외주제작사나 촬영지에는 이러한 설비를 갖추고 있는 경우는 드물기 때문에 촬영을 어디에서 하던지 간에 물리적 설비와 송출, 편집을 수행할 수 있는 인재가 갖추어진 여의도로 다시 돌아온다. 즉, 이 편집단계에서도 물리적 인프라 시설과 노동의 풀이 공간을 선택하는 기준이 되기 때문에 공간 선호의 기준은 물리적 하부시설과 편집기기를 다룰 수 있는 노동력이 있는 방송국으로 집중하여 여의도를 중심으로 근접을 이룬다.

표 2. 드라마 하위 프로젝트 조직별 공간적 군집화

하위 프로젝트	프로젝트 조직 활동시 공간 선택의 기준	군집 장소 / 지역
기획	<ul style="list-style-type: none"> • 아이디어 보안을 위한 사적 공간 • 프로젝트 조직 구성원간의 긴밀한 접촉 	외주 제작사 / 강남과 여의도
제작 준비	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 노동의 풀(pool) 가용성 • 협업 수행을 위한 양호한 접근성 	방송국 / 여의도
제작	<ul style="list-style-type: none"> • 시간과 비용의 최소화 • 극본의 시간적 배경에 부합한 곳 	극본의 내용에 적합한 장소 / 서울 근교
편집	<ul style="list-style-type: none"> • 물리적 설비 이용 편의 • 구성원간 대면접촉 	방송국 / 여의도

일례로 음악을 덧입힐 때 감독의 의도대로 화면과 조화를 이루며 장면을 만들어야 하기 때문에 감독과 음향편집사가 함께 협업을 해야 한다. 이는 프로젝트 기반조직이 제작과 생산 단계에 따라 서로 다른 구성원간의 협업이라는 점을 그대로 보여주는 예이며, 프로젝트 기반 조직의 군집화 이유를 말해준다.

“수원에 지금 편집할 수 있는 공간이 있는데요, 사람들이 수원에서 잘 안하려고 합니다. 방송국 편집실은 항상 사람이 많아서 기다려야 하고 심지어는 12시 넘어서 편집을 할 경우도 있는데 꼭 이쪽(여의도) 방송국을 선호해요. 그것은 편집실을 필요로 하는 사람이 다 서울에 있기 때문인데요. 음악을 덧입힐 때도 음악 감독과 같이 그림을 보면서 그림에 어울리는 음악을 넣어야 하는데, ‘자, 모두 다같이 수원으로 갑시다.’라 할 수 없잖습니까?”(의주제작사, 프로듀서)

“작년인가 언제 해외 ○○ 대기업에서 일산 주변에 음향시설을 설치하려고 했었는데, 사업성 분석에서 적합하지 않아서 취소했습니다. 그곳에 가도 기계를 쓸 줄 알고, 그 기계를 이용할만한 사람들이 없기 때문이지요. 모든 것이 디지털화되어서 개인 서버만 접속이되고 컴퓨터만 있으면 편집까지 다 할 수 있는 시스템이 오면 아마 서울에서 멀리 찍어도 쉬울 수 있을 것입니다. 그러나 모든 장면을 연출가의 의도로 표현이 되었는지 확인해 보려면 결국 후반 작업도 연출가 선생님에게서 떨어질 수 없지요.”(방송국, 프로듀서)

이상에서 살펴 본 바와 같이 드라마 제작에서 나타나는 하위 프로젝트 조직은 프로젝트의 목적과 수행 업무에 따라서 선호하는 공간 선택의 기준이 달라지는 것으로 나타났다. 프로젝트 기반 조직 내에서의 사결정의 힘은 불균등하며, 그에 따라 공간선택에서도 그 영향력이 작용하고 있음을 엿볼 수 있다(표 2 참조).

5. 결론

세계 경제는 창조경제라는 새로운 경제패러다임의 등장과 함께 소비자 수요의 다양화와 불확실성과 위험부담이 증대되는 가운데 기업간의 경쟁은 더욱 심화되어가고 있다. 이에 따라 기업들은 급변하는 환경에 신속하게 대처하고 적응하면서도 기업의 역량을 지속적으로 키워나갈 수 있는 생존전략으로서 유연성과 혁신성을 바탕으로 하는 프로젝트 기반 조직을 확대해나가고 있다.

본 연구는 프로젝트 기반 조직이 활성화되어 있는 대표적인 산업인 드라마 산업을 사례로 하여 프로젝트 기반 조직의 구성과 특징 및 프로젝트 기반 조직의 배태성과 공간적 특성을 면접조사를 통해 파악하였다. 우리나라 드라마 산업은 대중문화로서의 영향

력 뿐만 아니라 창구효과를 극대화하고 있어 문화적·산업적으로 국가발전에 많은 기여를 하고 있다. 그러나 최근 소비자 중심으로의 변화, 방송통신 융합에 따른 콘텐츠비즈니스 환경변화, 지적 재산권에 기반한 제조업과 서비스업의 라이선싱 사업 활기, 이용자제작콘텐츠(UCC)의 확산 등은 드라마 제작에 있어서 구조적인 변화를 불러일으키고 있다. 특히 1990년대 말 이후 고정비용을 최소화하고 시장수요의 불확실성에 대처하기 위한 기업 전략으로 드라마 외주제작 비율이 증가하면서 한시적 조직체계인 프로젝트 기반 조직이 매우 활성화되고 있다.

드라마 제작을 위한 프로젝트 조직은 기획→제작 준비→제작→편집의 각 단계별로 다양한 전문가와 구성원이 참여하여 각기 다른 직능과 역할을 수행한다. 드라마 제작을 위한 한시적 프로젝트 기반 조직은 독립제작사와 방송사가 드라마 제작과 소비의 양대 축을 형성하면서 작가와 연출가를 비롯하여 예술 및 기술 지원팀이 프로젝트 조직의 구성원으로 참여한다. 프로젝트 기반 조직의 작동원리는 신뢰를 바탕으로 하는 개인적 네트워크와 이전의 프로젝트 참여가 핵심 요소로 작용하고 있으며, 특히 끈끈한 친분관계, 개인의 명성과 경력이 조직 구성의 중추적 역할을 하고 있어 사회적 네트워크가 배태되어 있음을 여실히 보여주고 있다. 그러나 친분관계의 이면에는 비즈니스 모델과 시장원리가 철저히 작동하고 있어, 기업에 소속되지 않은 인재들은 자신의 예술과 경력을 위하여 헌신적으로 프로젝트에 임하며, 현재 프로젝트를 수행하면서도 미래에 다시 같이 일할 수 있는 가능성을 고려하는 것으로 나타났다.

드라마 제작에 있어서 하위 프로젝트별로 그 목적에 따라 구성원과 수행하는 업무가 다르며, 그에 따라 선호하는 공간이 차별화되면서 특정 공간에 근집하는 경향을 보이고 있다. 아이디어를 구체화하고 선별하는 기획단계에서는 대면접촉이 필수적이며, 핵심자원인 아이디어가 유출되는 것을 피하기 위해 주로 외주 제작사에 근집한 신사동과 청담동을 중심으로 한 강남 일대와 여의도를 선호하는 것으로 나타났

다. 또한 촬영준비 단계에서는 연출자가 필요한 참여 인력을 조직하고 협업을 이끌어내는 것이 중요하므로 다양한 인력의 풀이 풍성하고 연출자가 속해 있는 방송국 주변에서 근집하여 프로젝트가 수행되는 경향이 있다. 한편 제작단계에서는 시나리오에 나타난 공간적 배경이 공간선택의 기준이 되지만, 시대적 상황이나 배경이 허락하는 한 서울과의 근접성을 우선시하는 것으로 나타났다. 이는 많은 인원이 한정된 시간 안에 정해진 분량의 장면을 촬영해야 하는 경우 역시 서울로의 근접성이 매우 중요하게 작용함을 암시해준다. 마지막 단계인 편집을 위한 프로젝트를 수행하는 경우에도 촬영지와 편집장소 간의 근접성과 편집에 필요한 물리적 하부시설과 송출, 편집을 수행할 수 있는 노동의 풀이 공간선택 기준이 되기 때문에 방송국이 집중되어 있는 여의도를 중심으로 근집을 이루는 것으로 나타났다.

드라마 산업은 원소스-멀티유저 특성과 후속시장이 다양하므로 성공을 거둘 경우 엄청난 부가가치를 창출하는 산업이다. 최근에 들어와 외주제작 비율이 높아지면서 프로젝트 기반 조직을 통해 드라마를 제작하고 있지만, 드라마가 제작되는 공간도 클러스터되고 있다. 이는 프로젝트 기반 조직 형성에서 사회적 네트워크가 작동하기 때문이며, 사회적 네트워크는 이미 상당한 기간에 걸쳐 문화·사회적 자본이 배태되어있는 곳에서 클러스터링하고 있다. 뿐만 아니라 사회적 네트워크의 클러스터가 뿌리내린 특정 지역의 명성은 하나의 전략적 자원으로도 활용될 수 있는 가능성도 높다. 이는 다양화되고 전문화된 사회적 기능과 문화적 관행들이 형성되어 있는 역동적인 환경 조성은 드라마 제작을 위한 프로젝트를 수행하는 공간으로서 상당히 선호될 것임을 시사해준다. 창조경제에 대응하는 조직체계로서 프로젝트 기반 조직을 활성화시키기 위하여 프로젝트 조직이 배태되도록 구성원들간의 네트워크가 활발히 이루어질 수 있는 공간 및 구성원의 창의력 개발을 위하여 다양한 경험을 쌓을 수 있는 도시 분위기 조성과 문화인프라 시설 확충이 좋은 전략이 될 수 있을 것이다.

본 연구는 프로젝트 기반 조성의 형성과정과 사회적 네트워크의 배태성 및 프로젝트 조직의 공간적 특성을 파악하기 위해 프로젝트 조직 관리자들만을 대상으로 반구조화된 면접조사를 수행하였다. 따라서 좀더 많은 조직의 참여자들과의 면접조사와 심층 설문조사를 통해 노동시장 구조와 조직내에서의 구성원들간의 관계 등을 폭넓게 파악하지 못하였다는 한계점을 안고 있다.

주

- 1) 심층 인터뷰는 크게 작가, 제작자, 프로듀서, 드라마 협회 대표자로 그룹핑하여 실시하였으며, 작가와 제작자로부터는 작가 활동과 제작 활동 등 기획단계에서의 프로젝트 기반 활동 및 조직을 파악하였으며, 외주제작사 소속 프로듀서 4명(최소 5년 이상의 경력을 소유한 외주제작사 소속 프로듀서임)으로 부터는 프로젝트 조직 구성방법 등 프로젝트 기반 조직의 전반적인 사항을 파악하였다. 또한 방송국 소속 드라마 프로듀서로 부터는 연출가가 외주 제작사에 파견되어 드라마 제작에 참여하면서 촬영 단계에서의 촬영, 연출, 편집 팀 등의 사항을 파악하였다. 드라마 협회 회장(오랜 기간 동안 방송국 연출가로서 활동을 하다가 프리랜서로 활동하여 연출뿐만 아니라 프로젝트 기반 조직 내 전문가로 활동하고 있음)과의 인터뷰를 통해서 프로젝트 조직 관련 사항 뿐만 아니라 드라마 독립 제작사의 권익 및 저작권 문제 등에 대해서도 정보를 얻을 수 있었다. 한편 방송국 해외 마케팅 담당자와의 인터뷰를 통해서 최근 한류와 함께 한국드라마의 위상이 높아지면서 해외 판매를 위한 요건 등을 파악하였다.
- 2) 아비투스란 프랑스의 사회학자 부르디외(1979)가 제창한 개념으로 개인의 습관이나 습성과는 달리 일정하게 구조화된 행동과 감지와 판단의 성향체계를 말하는 것으로, 부르디외는 행위자들의 성향이 선천적으로 물려받은 것이 아니라, 경험과 생활 속에서 획득한 후천적인 것이라고 봄으로서, 사회화된 주관성 개념을 내포시키고 있다. 또한 개인의 취향은 소유하고 있는 물적·비물적 '자산'에 의존되는데, 이러한 자산의 소유는 각 사회계급들에 균등하게 분배되어 있지 않으며, 따라서 사회적으로 생성

된 취향에 따라 각각의 계급(계층)들은 상이한 생활양식을 가지게 된다고 보았다. 이렇게 부르디외는 사회구조와 행위주체를 매개하는 개념으로서 아비투스 개념을 제시하였다. 또한 그는 사회·문화적 생산영역에 포함된 행위자들과 조직들의 총체와 그것들 사이의 역동적 관계들을 '장(field)'이라는 개념을 통해 설명하면서 장들 속에서 인간행위의 목적은 서로 다른 종류의 자본들을 축적하고 독점하게 된다고 주장하였다. 특히 문화자본(cultural capital)에는 사회화 과정 속에서 획득한 오랜 특성과 습관, 가치있는 문화적 대상물의 축적, 그리고 교육과 훈련을 포함시키고 있다.

참고문헌

- 김광선, 2007, “문화콘텐츠산업의 생산조직과 산업군집 특성에 관한 연구”, 서울대학교 박사학위논문.
- 문성철, 2006, “프로그램 제작창의성 결정요인에 관한 연구”, 한국방송학보, 20(30), 124-65.
- 문화관광부, 2005, 문화산업백서
- 방송문화진흥회, 2005, 외주제작의 증가로 인한 방송사 드라마 제작실태 변화에 관한 연구.
- 신병현, 2002, “애니메이션 산업의 노동과정에 관한 탐색적 연구”, 한국산업노동학회, 산업노동연구, 8(2), 111-139.
- 이분행, 2003, “방송콘텐츠의 수익창출구조에 관한 연구”, 방송연구, 여름호, 221-243.
- 임성준·추승엽, 2004, 한국영화제작 프로젝트 조직에서 사회적 자본이 성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구, 한국전략경영학회, 하계 통합학술대회발표논문집, 2004, 151-175,
- Asheim, B., 1996, “Industrial districts as “learning regions”: a condition for prosperity”, *European Planning Studies* 4, 379-400.
- Bourdieu, P., 1979, *La Distinction: Critique Sociale du Judgement*, Les Editions de Minuit, 최종철 옮김, 1995, 「구별짓기: 문화와 취향의 사회학」, 새물결.
- Defillippi, R. and Arthur, M., 1998, “Paradox in project-based enterprise: the case of film making”, *California Management Review*, 40(2), 125-139.

- Defillippi, R., 2001, "Introduction: project-based learning, reflective practices and learning outcomes", *Management Learning*, 32, 5-10.
- Defillippi, R., 2002, "Information technology and organizational models for project collaboration in the new economy," *Human Resource Planning*, 25(4), 7-18.
- Ekinsmyth, C., 2002, "Project Organization, Embeddedness and Risk in Magazine Publishing", *Regional Studies*, 36(3), 229-243.
- Engwell, M., 1998, The Project Concepts; On the Unit of Analysis in the Study of Project Management, in Lunder, R. and Midler, C.(eds.), *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*, Kluwer Academy, Norwell, MA, pp. 25-35.
- Gann, D.M. and Salter A.J., 2000, "Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems", *Research Policy*, 29(7), 955-972.
- Grabher, G., 2002a, "The Project ecology of advertising: tasks, talents and teams", *Regional Studies*, 36(3), 245-262.
- Grabher, G., 2002b, "Fragile sector, robust practice: project ecologies in new media", *Environment and Planning A*, 34(11), 1911-1926.
- Grabher, G., 2002c, "Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context", *Regional Studies*, 36(3), 205-214.
- Grabher, G., 2004, "Learning in projects, remembering in networks? communality, sociality, and connectivity in project ecologies", *European Urban and Regional Studies*, 11(2), 99-119.
- Granovetter, M., 1985, "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Hobday, M., 2000, "The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?", *Research Policy*, 29(7,8), 871-893.
- Howkins, J., 2002, *The Creative Economy; How People Make Money from Ideas*, Penguin Global.
- Keegan, A. and Turner, J., 2002, "The management of innovation in project-based firms", *Long Range Planning*, 35(4), 367-388.
- Lundin, R. and Soderholm, A., 1995, "A theory of the temporary organization," *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Scott, A., 2005, "On Hollywood: the place, the industry, international" *Journal of Cultural Studies*, 7(1), 117-128.
- Starkey, K., Bamatt, C. and Tempest, S., 2000, "Beyond networks and hierarchies: latent organizations in the U.K. television industry", *Organization Science*, 11(3), 299-305.
- Sydow, J. and Staber, U., 2002, "The institutional embeddedness of project networks: the case of content production in German television", *Regional Studies*, 36(3), 215-227.
- Sydow, J., Lindkvist, L. and Defillippi, R. 2004, "Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge: editorial," *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489.
- Zukin, S. and Dimaggio, P., 1990, *Structure of Capital: the Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- 독립제작사 협회 <http://www.kipa21.com>
 한국방송협회 <http://www.kba.or.kr>
 한국드라마제작사협회 cafe.daum.net/coda
- 교신: 이희연, 서울시 관악구 관악로 599, 서울대학교 환경대학원 환경계획학과, Tel:02-880-9322, Fax: 02-871-8847, E-mail: leehyn@snu.ac.kr
- Correspondence: Hee Yeon Lee, Department of Environmental Planning, Graduate School of Environmental Studies, Seoul National University, 599 Gwanangno, Gwanak-gu, Seoul, 151-742, Korea, Tel:02-880-9322, Fax: 02-871-8847, E-mail: leehyn@snu.ac.kr
- 최초투고일 2008년 8월 11일
 최종접수일 2008년 9월 9일

Project-based Organization, Embeddedness and Spatial Clustering in the TV Drama Industry

Eun-Jung Hwang* · Hee Yeon Lee**

Abstract : This paper aims to examine the ways in which project-based organizations (PBOs) are embedded in social networks and geographical clustering in the case of TV drama industry. PBOs refer to a variety of temporary organizational forms for the performance of tasks as to integrate diverse and specialized intellectual resources. PBOs as a flexible and innovative mode of organizing knowledge resources are becoming increasingly worthy of attention in emerging the creative economy. Evidence from interviews with core persons of PBOs like producers, directors, and writers reveals that the key operational mechanism of the project form of organization is based on the highly socialized networks via individual's reputation and past experiences. In other words, the project activity in TV drama is embedded in networks which are socially constructed. Also the geographical clustering plays an important role in PBOs and project practices in TV drama are constructed around a high degree of spatial clustering. PBOs are clustering in Kang-nam and Yeouido, where are located in independent production companies and broadcasting stations. It means that the project formation in TV drama requires geographically-clustered networks of human resources, and socially, culturally and geographically embedded latent networks of interpersonal relationships are a necessary condition of POBs in the TV drama industry.

Keywords : creative economy, drama industry, project-based organization, embeddedness, clustering

* Master, Graduate School of Environmental Studies, Seoul National University

** Professor, Graduate School of Environmental Studies, Seoul National University