

신규 복합 미디어 기업의 부상과 제작자 엑서더스:

종합편성채널 승인 이후 방송제작 부문의 창의성 재배치 동향

정준희*

2010년 말의 종편 승인 결정에서 현재 시점에 이르기까지 한국 방송산업은 상당 수준의 구조적 변동을 겪고 있다. 그 가운데 가장 특징적인 모습 하나는 단단한 수직결합 체계를 통해 국내 방송영상산업에서 강력한 콘텐츠 지배력을 유지해오던 지상파 제작 단위로부터 핵심 인력이 대규모로 유출되고 있는 현상일 것이다. 이 연구는 이와 같은 제작자 엑서더스 현상의 배후로서, 상업적 거대 미디어기업을 통해 방송부문에서 시장논리를 확대하려는 목적의식적 제도설계의 존재를 지목하고, 이와 같은 외부 요인이 방송산업 내부의 다양한 요인들과 맞물려 어떠한 양상을 빚어내고 있는지를 분석한다. 그 결과, 지상파 잔류보다는 이탈이 개인적·사회적 보상 차원에서 더 다양하고 더 큰 긍정유인을 제공한다고 본 제작자들 나름의 합리적 선택을 매개로 현재와 같은 대규모 이탈이 발생되었음을 확인하게 된다. 그러나 일부 복합 미디어 기업을 통해 진행되고 있는 이러한 창의성 재배치 과정이, 장기적으로 제작자들에게 더 많은 기회와 가능성을 보장하는 방향으로 귀결될지에 대해서는 다양한 의문이 제기된다. 이에 이 연구는 현재의 제도적 설계에 내재한 문제점을 지적하고, 이를 개선하기 위한 노력을 촉구한다.

주제어: 복합 미디어 기업, 종합편성채널, 창의성, 생산요소시장, 제도적 설계, 거래비용, 합리적 선택, 풍선효과

1. 문제제기: 지상파 인력유출과 창의성의 수평이동

<응답하라 1994>, <꽃보다 할배>, <히든싱어>, <썰전>, <떡거리X파일>.... 이들의 공통점은 비지상파 채널을 통해 편성되어 대중들로부터 커다란 반향을 일으킨 프로그램으로서, 지상파에서 종합편성채널 등의 PP로 이적한 유명 예능 피디 혹은 작가들이 주도한 제작물이라는 데 있다. 지상파에서 만들어지거나 편성된 프로그램이 텔레비전 콘텐츠 시장을 압도하던 기존 양상을 탈피하고 다양한 주체들에 의해 만들어진 새로운 양식의 프로그램이 국내 콘텐츠 시장의 다양성과 창의성을 증대시키고 있는 상황이라면 그 자체로 나쁠 것 없다. 그러나 이와 같은 결과가 의도적으로든 비의도적으로든 기존 지상파의 창의성과 자율성을 억제한 조건에서 발생한 일종의 반사작용이거나 부산물이라고 한다면 그것의 부정적 배경과 결과에 대해 비판적인 논의가 진행될 필요가 있다. 따라서 이 연구는 현재와 같은 비지상파 제작물의 등장과 성공의 배후, 특히 그것이 지상파 방송 중심의 창의성 독점 구조를 깨고 비지상파 영역에서의 상업적·비평적 성과를 거두게 된 배경은 무엇인지에 일차적인 관심을 기울인다. 그리고 이는, 최근 벌어진 제작자 엑서더스, 즉 지상파 제작부문으로부터의 대규모 인력유출에 기인한 바가

* 중앙대학교 신문방송학부 강의전담교수 (junehee.jung@gmail.com)

크다고 판단하며, 이를 촉발시킨 계기와 그를 둘러싼 정치경제적이고 사회문화적인 함의를 분석해보려 한다.

제작, 편성, 유통의 단단한 수직결합과 콘텐츠 공급 차원의 독과점적 시장구조에 기반을 두고 있던 기성 시스템이 해체되고 경쟁적 시장구조를 지향하는 시스템으로 이동하고 있는 현상은, 비록 완전히 보편적인 흐름까지는 아니라고 하더라도, 다수 국가의 방송영상 시장에서 비교적 뚜렷한 경향성을 띠고 나타나고 있다. 수직결합의 해체는 기업의 관점에서 보면 위험요소를 분산시키고 급격한 시장 변화에 적절히 대응할 수 있는 유연성을 갖추기 위한 전략으로 흔히 사용되며 이는 방송영상산업과 같은 특수 산업부문에서도 발견된다(Christopherson & Storper 1987). 하지만 일종의 엘리트 제작 집단, 즉 고용조건 측면에서 상당히 안정적이고, 시장으로부터 가해지는 직접적인 압박은 비교적 약한 수준에 머물러 있던 국내 지상파 방송에 속한 인력이, 기존의 예측가능한 구조에서 벗어나 시장과 직접 대면해야 하는 성과 위주의 체계로 대규모 이동을 감행하는 현상은, 물론 아예 드물거나 불가능한 일은 아니지만, 최소한 그리 흔하게 나타나는 것은 아니다. 때문에 그와 같은 특이한 구조 변동이 발생된 배경과 그 효과를 분석해낼 필요성이 제기된다.

새로운 지상파 채널이 개국하거나 외주제작 제도가 만들어지는 등 어떤 계기로든 방송시장에 새로운 주체가 더해졌을 때 이와 같은 변동이 발생된다. 국내 지상파 방송의 수직결합 체계는 특히 ‘외주제작 활성화 정책’이라는 시장 외부로부터의 개입과 맞물리면서 단계적으로 해체되어 갔으며, 그 과정에서 드라마와 같은 콘텐츠 장르에서는 연기자나 작가처럼 그나마 상대적으로 유동성이 높았던 생산요소(factors of production)뿐 아니라 유동성이 매우 낮은 핵심 생산요소라고 할 수 있는 연출자까지도 거대 외주제작사로 이동하는 양상이 나타났다. 장용호·노동렬(2008)에 따르면, 국내 드라마 산업의 수직적 해체과정은 각각의 생산주체들이 “자신의 경제적 효율성을 극대화하는 합리적인 전략을 적극적으로 실천”한 결과이다. 여기서 지상파 방송의 수직결합 해체는 시장 자체의 ‘자연스런’ 전개이기보다는 국가와 같은 외부 요인의 개입에 의해 목적의식적으로 추동된 현상이다. 즉, 당시 드라마 제작시장의 수직결합 해체 과정을 촉발시킨 일차적 동인은 순수하게 경제학적인 시장 내부의 동학이었다기보다는 외주제작 활성화 정책이라는 외부적 개입이었다. 하지만 그 과정이 단지 외부 개입에 의해서만 진행된 것 역시 아니어서, 수직결합 해체 과정 초기에는 방송사에 의한 “시혜적 효율성” 양상을 띠다가 후기로 가면서 외주제작사가 주도하는 “생산요소 결합 차원의 효율성”으로 바뀌어갔는데, 이는 시장 외부적 충격이 시장 내부의 작동 원리와 만나 상호 조율되는 과정을 보여주고 있다고 할만하다.

이런 측면에서, 2011년 종편 개국 전후로 불붙기 시작한 지상파 제작인력의 대규모 유출과 이전, 그리고 비지상파 제작부문 일부의 창의성 증가는 이와 같은 장기 경향, 즉 지상파 중심의 수직결합 해체 과정의 일부이며, 방송영상산업이 발달해가는 과정에서 충분히 예견될 수 있었던 현상이라고 할 수 있다. 한편으로 보자면, 이미 1990년대에서 2000년대에 걸쳐 목적의식적

으로 정책 개입이 진행된 결과로 외주제작 부문이 성장하여 이른바 ‘생산요소시장’이라는 새로운 환경이 활성화되어 있었고, 그에 따라 과거와는 달리 ‘생산요소의 이전’이 언제든 발생할 수 있는 조건이 갖추어져 있었던 까닭이다(노동렬 2008). 대신 최근 목격되고 있는 지상파 방송사 제작자의 대탈주(exodus) 현상 및 그에 뒤이은 창의성의 이전 경향은, 예컨대 드라마 제작 부문의 수직결합 해체를 중심으로 생산요소가 개별적으로 이동하던 과거의 양상과는 몇 가지 차별화된 측면을 지니고 있다.

첫째, 지상파 방송 내부의 제작-편성-배급 수직결합이 해체되는 형태라기보다는, 지상파 방송사의 수직결합 구조에 속해 있던 생산요소가 신규 비지상파 방송이 구축한 새로운 수직결합 구조로 이동하는 현상에 가깝다. KBS, MBC, SBS 출신의 경쟁력 있는 제작 인력이 (콘텐츠 제작에 국한되는 외주제작사로 적을 옮긴 것이 아니라) 전달플랫폼을 보유하고 있는 CJ E&M 계열 오락채널(tvN, m.net 등)이나 기존의 MPP 전문채널 포트폴리오에 더해 보도, 교양, 오락 등의 광범위 장르에 걸쳐 제작, 편성, 유통을 수직계열화한 JTBC 등의 신규 종합편성채널로 이동했기 때문이다.

둘째, 생산요소의 이동이 발생하는 프로그램 장르가 확대되고 있다. 기존에는 드라마 장르를 제외한 기타 영역에서는 제작 인력의 이동 현상이 크게 눈에 띄지 않았지만 최근에는 드라마는 물론 광범위 예능 부문과 시사보도 부문의 인력을 포괄하는 대규모 이동 현상이 발생했다. 이는 필시 앞서 언급한 수직결합 ‘해체’가 아닌 ‘대체’ 혹은 ‘수평이동’ 현상을 이끌어낸 동인과 밀접한 연관성이 있을 것으로 짐작된다.

셋째, 기존의 외주제작 활성화 정책과 유사하면서도 구별되는 외적 요인이 작동하고 있다. 우선 방송시장 활성화와 글로벌 경쟁력 강화를 목표로 신규 종합편성채널을 대거 승인한 것은 기본적으로 ‘방송시장의 양적 확대와 다변화’를 지향하는 정책이라는 점에서 유사한 의미를 띠고 있다고 할 수 있다. 그리고 이는 지상파 방송의 수직결합 해체를 염두에 두고 있다는 점에서도 기존 정책의 연장선 위에 있다. 하지만 이런 흐름은 모든 종류의 수직결합 해체 자체를 목표로 삼고 있지는 않다. 종편 신규승인의 주요 명분 가운데 하나로 “글로벌 미디어 기업의 육성”이 제시되었던 것으로 보면 오히려 새로운 종류의 수직결합을 통해 규모의 경제를 실현하는 것을 적극적으로 용인했던 측면이 더 강하다(정준희 2012; 미디어공공성포럼 2012).

넷째, 앞에서 지적한 직접적 외부 요인 외에도, 명확히 걸고로 드러나지는 않는 간접적 외부 요인이나 다양한 시장 내부 요인이 작동하고 있으리라 판단된다. 예컨대 과거에는 지상파 제작 부문의 인력 이동을 억누르고 있던 모종의 문화적 요인, 즉 엘리트 인력을 공채하여 육성하는 폐쇄적 시스템의 장점이 어떤 이유에서든 한계에 봉착하거나 사라져 버렸을 수 있다.

따라서 이 연구는 이처럼 지상파 중심의 수직결합 구조에서 비지상파의 수직결합 구조로 핵심 제작인력의 비대칭적인 수평이동이 발생하도록 이끈 유인은 무엇이며 그것이 결과적으로 방송영상 콘텐츠의 창의성 이전(transfer)과 재발화(retrigger)에 어떻게 작용했는가에 분석의 초점을 맞추고자 한다. 좀 더 구체적으로 말하자면, 최근 특징적으로 관찰되고 있는 방송영상제

작 부문의 창의성 이전에 영향을 끼친 외적 요인과 내적 요인, 그리고 이에 결합되어 있는 다양한 종류의 경제적·비경제적 긍정유인(incentives) 뿐 아니라 다양한 부정유인(disincentives)은 무엇인지에 대해 관심을 기울이려 한다.

2. 이론적 검토

1) 산업조직의 변동: 제도적 설계와 생산요소의 이동

방송영상 산업의 구조적 변동, 특히 방송부문의 산업조직 변동을 설명하기 위해 자주 동원되는 이론은 혁신확산이론(Diffusion of Innovation Theory), 거래비용이론(Transaction Cost Theory), 제도설계이론(Mechanism Design Theory) 등이다(장용호·노동렬 2008 참조). 여기서 제도설계이론은 시장에 대한 외부적 개입을 강조하는 측면이 있고, 거래비용이론은 시장 내부의 합리적 선택을 강조하는 경향이 있다. 그에 반해 혁신확산이론은 기술·기기와 노하우를 포함하는 다양한 유형의 혁신이 창안되어 시차를 두고 수용되거나 거부되는 과정을 추적하면서 시장 내외부의 여러 요인들을 통해 이 과정의 배후를 설명한다(양창훈 2006 참조).

여기서 혁신확산이론은 신기술 요인이 산업조직의 변동을 야기하는 데 점점 더 큰 위치를 점하게 된 후기산업사회적 경향을 분석하는 데 유리하고, 시장 내외부의 복합적 변동을 포착하게 해준다는 장점이 있지만, 이 연구가 주목하는 ‘지상파에서 비지상파로의 창의성 이전 현상’에 관련해서는 그다지 큰 함의를 제공하지는 못한다. 지금의 현상을 이끌어낸 것이 기술, 기기, 기법의 혁신이라고 보기는 어렵기 때문이다. 따라서 이 연구는 제도설계이론의 기본적인 아이디어에 주목하려 한다. 후르비치(Hurwicz)가 창안하여 매스킨(Maskin)과 마이어슨(Myerson) 등이 발전시킨 제도설계이론은 경제학적 게임이론의 연장에서 경제제도의 현실적합성을 분석하고 문제를 해결하기 위한 수리경제학적 모형을 가리킨다. 이에 따르면 시장의 실패를 방지하기 위해서는 적절한 제도가 설계되어야 하는데, 사적 주체와 공적 이익 사이의 조화를 이끌어내기 위한 구조적 장치가 다양한 사적 이익 추구자들에게 긍정적 유인을 제공함으로써 시장의 실패가 해결될 수 있도록 유도하는 방식을 가리킨다(하연섭 2002 참조). 시장 내부 동학을 긍정적인 방향으로 촉진하는 시장 외부의 제도적 설계를 강조하는 이 이론은 최근의 정부의 종편 승인 정책이라는 외적 충격에 주목하여 최근의 창의성 이전 현상을 분석하는 시각을 제공한다.

다른 한편, 또 다른 이론적 자원인 거래비용이론은 제도설계이론과 대립하거나 완전히 구별되는 이론이기보다는 상호보완적 요소를 갖고 있는 이론이다.

코오스(Coase 1937)와 윌리엄슨(Williamson 1979; 1985) 등이 발전시켜 온 거래비용이론은 합리적 시장 주체가 거래비용을 줄임으로써 얻고자 하는 효율성에 대한 기대에 기초하여

특정 제도가 출현하거나 변화한다는 주장을 품고 있다. 그리고 이와 같은 시각은 신제도주의(New Institutionalism) 이론과 만나 경제학 이외의 다양한 분야에서 체제와 제도의 역사적 변천을 설명하는 핵심 이론들 가운데 하나로 널리 활용되고 있다(문돈 2002 참조). 거래비용이론은 신고전파 경제학과는 달리 시장을 이상화하기보다 시장의 실패 가능성에 주목하며 그런 측면에서 신제도주의 이론의 미시적 기초를 구성하는데 활용된다. 거래비용 개념은 (직접적인 생산비 이외의) 다양한 체계 운영비용이 소요되는 시장의 제도적 특성에 주목하며, 기업의 생산기능보다는 지배구조(governance)에 초점을 맞춰, 특히 조직의 의사결정에 필요한 정보 습득을 위해 지불되는 비용을 증시한다. 장용호·노동렬(2008)에 따르면, 거래자의 수가 적고, 성과계측성(performance measurability)이 낮고, 거래빈도가 높은 방송산업은 거래비용 측면에서 보면 수직통합 구조가 유리한 산업이다. 하지만 인적 요인이 이동할 기타 부문이 없지 않고 제품의 대체 가능성이 큰 편이기 때문에 자산고유성(asset specificity)이 높다고 보긴 어렵다. 따라서 “거래비용 측면에서는 수직적 통합구조가 유리”하고 “제품 속성상으로는 수직적 해체가 적합”한 이중적 특성이 나타난다. 말하자면 수직적 통합과 해체 가운데 어느 하나의 경우가 반드시 합리적인 선택이라고 규정할 수는 없는 셈이다.

최근 한국 방송정책은 수직통합구조의 해체를 염두에 둔 제도적 설계에 치우쳐 있었다. 다른 한편, 기존 방송사나 신규 방송사들 역시 단지 제도적 설계의 압력 때문만이 아니라 거래비용 감축을 위한 자발적 선택 차원에서도 외주제작을 광범위하게 활용하는 양상을 보인다는 점에서 고전적인 형태의 수직결합 전략에만 의존하고 있지도 않다. 하지만 최근의 생산요소 이동 경향은 수직통합의 무조건적인 해체가 아니라 재구성이나 수평이동에 가까운 것으로 나타나고 있으며, 특히 기존 수직통합 구조의 일부가 핵심 생산요소로서 목적의식적으로 보존되는 양상을 보이고 있기도 하다. 따라서 제도적 설계의 외부적 효과와 (거래비용에 관련된) 합리적 선택이라는 내부적 동력이 만나는 지점에서 형성되는 좀 더 특수하고 구체적인 동학을 살펴볼 수 있게 해줄 이론적 장치가 요청된다. 그런 측면에서 이 연구는 방송영상산업을 기타 산업과 구별되게 해주는 특성 가운데 하나인 창의성(creativity) 차원, 특히 창의성의 생성과 이전을 다루는 이론을 고찰할 필요가 있다고 판단한다.

2) 창의성의 소재: 개인 대 집단

창의성에 대한 전통적인 관념은 창의성의 소재를 천재적 개인에게서 찾는 경향이 있다. 일종의 생득적 역량을 갖고 있는 천재적 개인이 자신의 자유를 제약받지 않은 채, 일반인으로서의 선뜻 이해하기 어려운 일탈이 용인되는 조건 아래에서, 어느 순간 발휘하게 되는 무언가로 전제하는, 이른바 “천재적 창의성 모형(the genius model of creativity)”이 그것이다. 하지만 이와 같은 개인주의적 접근은 새로움을 발굴하고 그것에 의미와 가치를 부여하는 환경을 무시한다는 점에서 탈맥락적이며, 창의성을 생성하는 데 필요한 집단적이고 조직적인 근거를 배제한다

는 점에서 탈조직적이다(Bilton 2007).

창의성의 정의, 소재, 발현에 관한 전통적인 접근법에 반대하는 새로운 종류의 창의성 모형은 창의적 개인과 그들의 천재성에 대한 관심으로부터, 조직과 개인을 연결하는 ‘지리적 네트워크’, 즉 창의성을 가능케 하는 조직적이고 문화적인 맥락으로 관심을 이동시킨다. 이때, 첫째, 창의적 개인들은 전문성과 영향력이 교환·협력되는 공식적·비공식적 네트워크 안에 존재하는데, 공식적 네트워크로서는 문화적 생산과 분배의 수직적 가치사슬 차원도 중요하지만, 비공식적 네트워크로서는 개인과 조직 간의 동류 관계, 선의에 기반을 둔 신뢰, 사회적 자본의 축적 등과 같은 수평적 차원도 큰 의미를 지니게 된다. 그리고 둘째, 창의적 개인 혹은 집단의 자유도를 높여 이들의 역량이 집합적으로 현실화되도록 이끌기 위해 필요한 것은 단순한 관용과 방임이 아니다. 암묵지(tacit knowledge)가 명시지(explicit knowledge) 이상으로 중요해진 지식경제의 창의산업 환경에서는, 단지 자신이 재능을 보유하는 것 이상으로, 타인의 재능을 알아보고 그것을 지원하며 광범위 네트워크 안에서 그것이 현실화될 수 있도록 보장하는 역량이 중요해진다. 이들은 정보의 생산자라기보다는 중개자(infomediaries)이며, 아이디어의 생성자라기보다는 옹호자(champion)로서, ‘지식브로커(knowledge broker)’로서의 경영자가 담당하는 결정적 역할, 혹은 그와 같은 기능이 존중 받는 조직 환경의 중요성에 주목하게 한다(Bilton 2007).

이렇게, 방송영상 콘텐츠산업을 위시한 제반의 문화산업과 창의산업은, 특정 개인의 천재적 역량과 창의성 뿐 아니라, 고유의 자율성과 전문역량을 지닌 제반 생산요소들 간의 원활하고 긴밀한 협조가 이뤄질 때 비로소 완성도와 경쟁력을 갖출 수 있게 마련이다. 즉 창의적 생산품의 창의성을 극대화하기 위해서는 투입되는 요소들이 제각각 보유하고 있는 전문성을 충분히 발휘할 조건이 보장되어야 하며, 이를 위해서는 유연한 (네트워크 형태의) 조직을 통해 요소들 간의 조합을 최적화하는 목적의식적 조율이 필요하다(노동렬 2009; Bilton 2007; Caves 2000). 여기서 ‘전문역량을 지닌 생산요소들’은 대개 마흐럽(Machlup 1984)이 이야기하는 암묵지의 형태를 띠게 마련인데, 이는 주로 대상지식(know-what)을 넘어 방법지식(know-how) 측면을 강조하는 의미를 지니는 것이 일반적이다.

그런데 추상적인 아이디어를 구체적인 창작물로 변환해내는 창의적 과정에 계제된 암묵지는 일반적인 의미의 방법지식보다 한층 더 비전적인(esoteric) 특성을 갖고 있게 마련이다. 최근 창의경영론(creative management theory)에서 강조되는 소재지식(know-where)와 인맥지식(know-who) 등의 개념이 그것이다(Bilton 2007). 이런 종류의 암묵지는 일정 기간 누적된 공통의 경험을 거쳐 일정한 상호신뢰를 축적해놓은 다분히 폐쇄적인 형태의 팀에 의해 공동으로 보유되는 경우가 많다. 마흐럽(Machlup 1984)에 따르면 암묵지는 조직에 의해 소유되는 것이 아니라 개인에게 배타적으로 귀속되는 지식으로서 정의되지만, 과학자 공동체의 암묵지에 대한 과학사회학 계열의 연구라든가 창의산업에 연관된 최근의 경영조직론적 연구에 따르면, 프로젝트 팀 단위로 굴러가는 이른바 ‘네트워크형 조직’ 차원에서 분산적으로(distributively) 공유되어 있으면서 필요에 따라 일종의 창발적(emergent) 특성을 띤 창의성으로 발화되는 모종

의 ‘집단적 암묵지’라는 것이 존재할 수 있다(Latour 1987; Bilton 2007; 노동렬 2009 참조). 기존의 지역민방 창사, 외주제작사 설립, 그리고 최근의 종편 개국 사례에서 관찰되듯, 장벽이 매우 높은 산업부문에 새로 진입한 조직이 단기간내에 적정 수준의 창의성을 확보하기 위해서는 어떤 식으로든 생산요소를 이동시키지 않을 수 없는데(장용호·노동렬 2008; 노동렬 2008), 이 경우 관련 생산요소 혹은 암묵지의 담지자는 개별적·개인적이기보다는 집단적인 형태를 띠게 될 가능성이 크다. 요컨대 연출자나 작가 개인 등의 개별생산요소의 이동으로 그치는 것이 아니라, 예전부터 하나의 팀으로 존재했거나 일정한 인적 교류가 있었던 집단이 시차를 두어 이동한다든가, 기존 조직에서 하나의 팀 단위로 존재했던 집단적 암묵지가 다시 다른 조직의 한 팀으로 한꺼번에 동시 이식되는(transplant) 현상을 보이게 될 것이라는 의미다.

이는 지상파의 수직결합을 해체하는 방향으로의 ‘제도적 설계’가 ‘거래비용’ 측면에서의 여러 제약 요인과 결합되면서 일정한 굴절 양상을 띠게 될 것을 예측하게 한다. 한편으로는 방송영상산업의 거래비용적 특성상, 그리고 다른 한편으로는 창의성의 집단적 생성 및 이전 과정의 특성상, 수직결합의 해체보다는 수평이동 그리고 생산요소의 개별적 이동보다는 집단적 이식 양상으로 나타나게 된다는 이야기이다. 나아가, 방송 제작에 직접 연관된 암묵지를 보유하고 있는 핵심 생산요소의 이동도 중요하지만, 이들의 창의성을 알아보고 개별 암묵지를 적절히 연결하거나 집단적 암묵지의 창발적 구현을 촉진하는 간접적 암묵지를 갖춘 또 다른 종류의 생산요소가 이동하여 먼저 구축되어 원활히 작동하는 조건 또한 필수적일 것이다. 이는 제도적 설계와는 다른 유형의 결과가 발생할 수 있을 가능성과 함께, 제도적 설계가 시장의 실패를 교정하기보다 오히려 다른 종류의 시장 실패를 촉진할 가능성도 동시에 내포하고 있다.

3. 연구문제와 연구방법

지금까지 간략히 검토한 이론적 자원에 기초하여 이 연구는 최근의 지상파 제작 인력유출과 ‘창의성 재배치’ 현상을 가능하게 만든 외부요인과 내부요인은 무엇인지, 그 과정에서 경제적 긍정유인이나 부정유인 외에도 비경제적 긍정유인 혹은 부정유인은 어떻게 작동했는지를 추적해 보고자 한다.

연구문제1: 방송산업 외부의 요인으로서, 지상파 수직결합의 해체를 목적으로 진행되어 온 제도적 설계가 최근의 지상파 제작부문의 대규모 인력 유출에 어떻게 영향을 끼쳤는가?

연구문제2: 방송산업 내부의 요인으로서, 거래비용에 대한 각 주체들의 고려와 합리적 선택은 어떠한 결과를 유발했는가? 이들의 합리적 선택을 조건 짓는 긍정적 유인과 부정적 유인은 어떤 식으로 작동했는가?

이 논문은 문헌연구 방법에 기초하여 위와 같은 연구문제에 답하려 한다. 우선, 2009년 미디어관련법 개정을 전후로 어떠한 제도적 설계가 작동하고 있었으며, 이것이 최근의 지상파 제작 인력 유출에 끼친 외부적 영향은 무엇인가를 추적해 보려 한다. 특히, 지상파로부터 스타급 제작인력이 대거 유출되기 시작한 2011년 전후의 시점에서 현재에 이르기까지, 관계자들을 취재한 약 20건 가량의 인터뷰 문헌을 집중적으로 활용할 것이다. 물론 이들에 대한 새로운 심층인터뷰 자료를 연구목적에 맞추어 생산하고 이를 깊이 있게 분석하는 방법이 좀 더 타당하겠지만, 핵심 당사자들에 대한 기성 매체들의 인터뷰 결과가 이미 상당 부분 축적돼 있고 또 그만큼 비교적 양질의 분석적 가치를 제공해준다고 판단하기 때문이다. 게다가 이 사안 자체가 국내 매체 부문에 끼친 파급효과와 충격과가 적지 않았던 탓에 이에 관련된 유의미한 인터뷰 문헌을 확보하는 것은 그리 어려운 일은 아니었으며, 이로부터 연구문제에 답하는 데 필요한 사실을 검토하고 그로부터 일정한 함의를 해석해내는 것이 가능했다.

덧붙여, 이 연구는 이와 같은 한국 방송산업의 구조적 변동 국면이 방송영상산업을 기초로 한 ‘창의성’의 재생산 구조에 어떠한 함의를 내포하는지에 대해 탐색적인 분석을 수행해보고자 한다. 이 부분은 연구의 본령을 구성하는 것은 아니지만 후속 연구를 예비하는 보론 성격을 띠고 있으며, 현상 분석으로부터 실천적 함의를 이끌어내기 위한 단초를 제공하는 의의도 있다.

4. 제작자 엑서더스를 둘러싼 내·외부 요인의 동학

1) 외부 요인: 제도적 설계를 통한 신규 생산요소 시장의 형성

엄청난 사회적 갈등을 거쳐 2009년에 미디어 관련법이 통과된 이후 신문과 방송 사이의 겸영이 부분적으로 허용됐고 이에 따라 2010년에는 한 개의 신규 보도채널과 네 개의 종합편성 채널에 대한 신규 승인이 떨어졌다. 당시 최시중 방송통신위원장은 2010년 12월31일 기자회견을 통해 조선일보, 중앙일보, 동아일보, 매일경제신문에게 신규 종합편성채널을 그리고 연합뉴스에게 신규 보도전문채널을 승인한다고 발표했다. 이때를 전후로 한 약 1~2년간, 길게 보면 2010년에 접어들면서 신규 채널 승인 계획이 공표되고, 2010년 말에 사업자 발표가 난 다음, 2011년 12월 1일의 첫 방송에 이르는 동안, 그리고 실은 그 뒤로도 지금까지, 한국 방송 부문은 1990년대 초반의 지역 민영방송 허가 시점 이상으로 크게 요동쳤다.

「시사IN」의 고재열 기자는 2011년 당시의 분위기를 이렇게 전한다. “방송가가 술렁인다. PD들의 이적 열풍 때문이다. 간판급 예능 PD들이 종편행을 선택하면서 예능국이 동요하고 있다. <강호동의 친생연분> <황금어장-무릎팍도사> 등을 기획·연출한 여운혁 PD, <황금어장-무릎팍도사> <우리 결혼했어요 시즌1> <위대한 탄생> 등을 연출한 임정아 PD, <느낌

표> <쇼바이벌> <스친소> <일밤-단비> <추억이 빛나는 밤에> 등을 연출한 성치경 PD는 모두 능력을 인정받은 예능 PD이다. 이들은 MBC 출신 주철환 교수가 방송제작본부장으로 재직하는 jTBC행이 대부분 결정되었다. KBS의 경우에는 이동 규모가 더 크다. <개그콘서트>를 연출했던 김석현 PD가 CJ E&M으로 스카우트된 것을 시작으로, <해피선데이-1박2일>의 초기 연출자이자 <해피선데이-남자의 자격>까지 총괄했던 이명한 PD 역시 CJ E&M으로 간다. <올드미스 다이어리>를 연출한 김석운 PD, <해피선데이-1박2일>을 초기에 기획했던 김시규 PD 등은 jTBC로 이적한다. 이들의 ‘몸값’은 대체로 10억원 안팎인 것으로 전해진다(고재열 2011. 5.10.).”

마치 프로야구 코리아 시리즈가 끝난 직후의 치열한 스토브리그를 연상시키듯 “PD들의 이적 열풍”이라 이름 붙여진 당시의 분위기에서 모든 종류의 지상파 방송 제작자 수혜를 입은 것은 아니었다. 초점은 예능 장르에 있었고, 자기 이름을 직접 내걸어도 대중들의 귀에 낮설지 않을 만큼 인지도가 높은 스타급 예능 피디들이 표적이었기 때문이다. 이 연구의 다음 절에서 구체적으로 보여줄 예정이지만, 신규 종편 및 보도전문 채널의 대규모 승인으로 인해 갑작스레 확대된 생산요소시장의 주요 구매자는 (마치 막대한 자본력으로 스타선수를 뺏아들이는 프로야구 구단주 삼성을 연상케 하던) 중앙일보 계열의 jTBC였다. 이와 더불어 기존 MSO·MPP 계열의 CJ E&M이 콘텐츠 부문에 대한 기존의 공격적 투자를 확대하면서 생산요소시장의 이동성을 더욱 크게 증폭시켰다.

경쟁력이 검증된 스타 제작자들을 놓고 대자본의 복합 미디어 기업들이 영입 경쟁을 벌이면서 이들의 몸값이 단기간에 급상승했던 것으로 전해진다. MBC의 한 피디에 따르면, “예능 PD 중에서 CJ E&M 이미경 부회장에게 식사 초대를 안 받아본 PD는 무능한 PD라는 말이 나올 정도”였으며, 케이블 업계의 한 관계자 언급에 의하면 “jTBC의 경우 100억 규모의 예산을 PD 스카우트 비용으로 책정해둔” 것으로 전해지는 가운데 “일부 PD 중에서는 jTBC와 CJ E&M 사이에서 양다리를 걸치며 몸값을 올리기도 했다.” 나아가 한 외주제작사 관계자는 “jTBC는 지상파 3사나 CJ E&M 계열에 버금가는 예능 PD 라인업을 보유하게 되었다”고 단언하기까지 했다(고재열 2011. 5. 10.). 당시 방송가에서는 “특A급 PD가 10~15억원대의 이적료를 받았고, 보통은 3억~4억원대의 계약료를 받는 것으로” 알려졌다(정덕현, 2011. 9. 17.).¹⁾

국내 방송시장에 이와 같은 규모의 이적 열풍이 불었던 적이 과거에도 없었던 것은 아니라고(찬수 2011. 10.; 노동철 2008). 1991년에 지역민방이 도입되면서 기존 지상파 방송사에 속해 있던 제작자들 가운데 일부가 SBS 등으로 옮겨 갔으며, 1995년에 종합유선방송이 시작되자 현대방송 등과 같이 의욕적인 제작투자 의지를 밝혔던 PP 채널에 경력직 제작자들의 이동이

1) 연구 과정에서 단편적으로나마 취재할 수 있었던 (KBS에서 CJ E&M으로 옮긴) 한 예능 피디의 경우는 계약 금액 등을 포함해서 7억 원 대의 보상을 받았으며, 이는 자신이 이는 한 대략 중위권에 해당하는 이적료일 것이라는 답변을 주었다.

있었기도 했다. 하지만 당시만 해도 이직이라는 것 자체가 기성 조직에 대한 배신으로 받아들여지는 분위기가 컸고, 지금처럼 이직 당사자들의 높은 몸값을 공개적으로 입에 올리던 시절은 아니었다(고찬수 2011. 10.). 그런 측면에서 2011년의 이직 시장은 분위기가 사뭇 달랐다. 물론, 위에서 언급되고 있는 바처럼, 특히 사회적으로 많은 논란과 갈등을 야기했던 종편채널로 몸을 옮기는 이들을 두고 이른바 “부역 방송인”으로 낙인을 찍으려는 시도가 없었던 것은 아니다. 그럼에도 지상파 인재 영입 노력은 과거에 비해 확연히 공격적이었고, 광범위했으며, 상당히 공공연한 수준에서 몸값이 거론되는 양상이 이어졌다. 이직 대상으로 거론되는 이들을 바라보는 눈길 가운데 일부에는 실망감이나 적대감 외에도 다소간의 질시와 부러움이 섞여 있기도 했다. 위에서 언급된 인터뷰 내용처럼, 종편의 사장이나 임원이 초대하는 식사 자리에 부름을 받지 못한 피디는 능력 없는 피디라는 자조 섞인 한탄이 당시 방송가에 떠다니기도 했을 정도였으니 말이다(고재열 2011. 5. 10.).

이처럼 2011년을 전후로 발생한 제작자 생산요소시장의 활성화는 신규 종합편성채널의 승인이라는 새로운 제도적 설계에 의해 일차적으로 촉발되었음은 비교적 분명해 보인다. 특히 CJ E&M처럼 이미 제작 인력에 상당한 투자 의지와 여력을 갖고 있었던 복합 미디어 기업이 종편채널 승인 이후 형성되어 급격히 달아오른 생산요소 시장에 과거보다 더 적극적으로 노골적인 형태로 뛰어들어든 까닭을 설명하기 위해서는 거래비용에 대한 합리적 판단을 압도하는 어떤 요인, 즉 일정한 외적개입에 의해 발생한 구조변동의 강력한 파고를 염두에 두지 않을 수 없다. 정덕현(2011. 9.17.)이 지적하고 있다시피, “케이블과 지상파의 간극을 좁혀온 CJ E&M으로서는 기성 스타 PD가 갖고 있는 코드로 좀 더 넓은 시청층을 끌어들이겠다는 야심을 세울” 만했으며, “향후 도태될 종편의 가장 유력한 인수자로 꼽히는 CJ E&M의 자금력을 생각해 보면 이런 포석은 그때까지도 염두에 둔 것”이라는 해석이 가능하다. 비슷한 맥락에서, CJ E&M의 계열사 PD 역시, “어차피 조·중·동 종편 중 한두 곳은 망할 것이다. 그곳을 인수할 수 있는 곳은 CJ E&M뿐이다. 지금 이적했다가 그때 ‘부역 방송인’으로 낙인찍힐 수도 있어서 쉽게 움직이지 않고 있다”는 견해를 제공하기도 했다(고재열 2011. 5. 10.). 요컨대 종편과는 다른 조건에 있던 CJ E&M의 특이한 행보, 즉 급격히 확대된 생산요소시장에 참여하지 않을 수도 있었던 이들이 결과적으로 생산요소시장에서의 경쟁을 한층 더 뜨겁게 달구는 데 일조하게 된 과정에는 모종의 배후동인이 있었을 것이라는 의미이다. 다시 말해, 종편 승인이라는 제도적 설계가 기존과는 다른 구조적 변동을 야기할 것이라는 기대를 성공적으로 촉발했던 셈이다. 실제로도 최근의 기록적 시청률 확대를 이룩한 CJ E&M 계열의 성과는 기존 케이블 PP 단위에서 성취됐던 것과는 확연히 차별화된 것으로서, 종편 승인 정책이 열어준 구조적 변동 가능성과 그로 인해 형성된 기회의 장이 촉발한 직·간접적 효과가 아니었다면 쉽사리 획득될 수 없었을 것으로 짐작된다.

지상파 방송 신규 허용이나 전문편성 채널 확대 위주의 과거 정책과는 구별되는, 종합편성채널 중심의 “신규 방송채널 도입 정책”의 형태로 추진된 당시의 제도적 설계는 “콘텐츠 산업내

병목현상의 완화를 통하여 부가가치 창출의 중심을 콘텐츠 제작 사업자로 이동시킨다는 목표”를 지니고 있었다(하주용 2010). 지상파 의존적인 유료방송시장의 변화를 꾀하려면 유료방송시장의 독자적인 콘텐츠 제작·배급 역량이 요구된다고 보았던 정책 당국은 지상파와 견줄 신규 종합편성 PP채널의 도입에 상당한 의지를 내비쳤다(권만우 2010). 그러나 이와 같은 제도적 설계는 과거에 비해 뚜렷이 비대칭적인 장치를 수반했는데, 종합편성채널에 대한 의무 전송 보장, 지상파 근접 채널번호 지정, 광고 직접 판매 허용 등, 지상파 방송 이상의 특혜를 제공하는 대신 지상파 방송에 훨씬 못 미치는 공적 의무를 부여하고 규제도 상당히 느슨하게 적용하는 양상을 보인 것이다(한진만·김연식·박승현 2014 참조). 2009년 미디어 관련법 개정 당시, 반대 집단의 강력한 반발과 저항 그리고 그로 인한 정치적 부담에도 불구하고, 신문·방송 겸영 금지 규제를 완화시키기 위해 상당히 공격적이고 비타협적으로 입법 의지를 관철했던 모습 또한 이례적이다. 더불어 2014년 3월 들어 미래창조과학부가 유료방송의 디지털 전환 일정과 형식을 조정하는 정책적 무리수를 두어가면서까지 8VSB 방식의 전송을 허용하겠다는 방침을 밝힌 것 역시 어떤 식으로든 종합편성채널의 조기 안착을 돕겠다는 강한 외적 개입 의지가 작동하고 있음을 확인하게 하는 사례이다. 규제 완화를 통한 시장 활성화를 지향하고 있지만 그와 같은 시장의 논리를 작동시키는 과정 자체가 대단히 비시장적인 형태의 비대칭적 제도 설계에 의존하고 있는 셈이다(정준희 2011; 2012 참조).

다른 한편 이처럼 특수한 형태의 시장 외적 개입을 통해 종합편성채널을 안착시켜 유료방송시장의 성장 동력을 마련하겠다는 의지와는 뚜렷이 대비되는 상반적 태도를 지적하지 않을 수 없다. 지상파 방송에 대한 제도적 설계는 실질적으로 부재하거나 설혹 존재한다고 하더라도 주로 부정적 형태의 개입에 치중되어 있었던 경향이 그것이다. 예컨대 공영방송과 방송규제 기구에 대한 다수와 정당과 정치권력의 개입 가능성 및 현실에 대한 비판과 우려의 목소리에도 불구하고, 이에 대한 제도적 설계를 방기하거나 여전히 부정적인 형태의 개입을 지속하는 모습을 보이고 있는 것에는, 지상파 방송을 목적의식적으로 약화시키거나 방치함으로써 특정 복합 미디어 기업의 경제적 생존을 보장하는 방향으로 제도적 설계가 진행되고 있는 것은 아닌가 하는 의심을 촉발하는 측면이 있음을 부인하기 어렵다. 그럴 경우, 지상파 방송으로부터 주요 제작인력이 급속히 유출되고 있는 현재의 현상은 단지 시장에서 생산요소의 이동을 촉진하는 ‘긍정적 유인’에 의해서만 추동되고 있을 뿐 아니라, 기존 지상파 방송 내부에 ‘부정적 유인’을 설치하거나 강화시킴으로써 일종의 풍선효과(ballon effect)를 유발하는 방식에도 기초해 있다는 의혹을 낳는다.²⁾ 이에 관련해서는 이 분석의 마지막 단계에서 좀 더 구체적으로

2) 풍선효과는 한 부문에서의 문제를 해결하기 위한 단편적인 정책이 다른 부문에서의 문제를 유발하는 악순환 고리를 지적하는 데 사용되는 개념이다. 따라서 여기에는 정책적 개입이 문제의 근원을 해결하지 못한 채 ‘부정적인 요소’만 자리바꿈하는 결과를 가져온다는 비판적 관점이 내재돼 있다. 이 연구에서 지목하는 풍선효과는 현재 일부 종편이나 PP에서 창의성과 자율성이 증대되는 현상이 지상파에 대한 부정적 개입으로 인해 발생하고 있다는 점을 지적하기 위한 것이기 때문에 기존의 풍선효과 용례와 동일한 의미를 지니지는 않는다. 물론 제도적 설계의 단편성과 근시안성으로 인해 나타나는 제로섬(zero sum) 게임의 특성을 환기시킨

논의해볼 계획이다. 이보다 앞서, 현재의 제도적 설계가 시장의 내부 요인과 만나 애초 의도한 바를 성취하거나 굴절되는 양상에 먼저 주목해볼 필요가 있다.

2) 내부 요인: 지상파 제작자들의 합리적 선택 매트릭스

앞서 지적했다시피, 신규 채널 승인을 통해 유료방송시장을 활성화시키겠다는 목표를 지니고 있던 최근의 제도적 설계는, “콘텐츠 병목현상” 즉 지상파 콘텐츠에 과도하게 의존적인 구조로 인해 유료방송 자체의 성장은 물론 방송산업 전체의 확대가 불가능한 문제를 타파하고 “콘텐츠 산업 위주의 부가가치 창출 체계”를 만들어낼 것을 표방했다(허주용 2011). 이는 지상파 방송사의 수직결합 체계를 일정 수준 이상 해체하여 그 외곽에서 새로운 종류의 가치사슬 주체들이 등장할 수 있는 여지를 열어주는 방향으로 설계되었다. 1990년대 중후반의 전문 PP채널 도입, 2000년대 전후의 외주제작사 육성, 2000년대 초반에서 후반에 걸쳐 이뤄진 각종 신규 방송 플랫폼의 도입 등 기존의 정부 정책의 경향성이 연장되고 있는 측면이다. 그러나 이와 같은 제도적 설계가 현실화되는 양상은 제작-편성-배급의 단단한 수직결합이 전반적으로 느슨해지고 각각의 가치사슬 단계에 상응하는 주체들이 다채롭게 정립되는 모습을 보여주지는 못했다. 특히 최근의 종편채널승인 정책 이후의 모습은 지상파 수직결합과는 구별되는 새로운 수직결합의 구축으로 이어지고 있다. 그렇다면 이와 같이 전개된 양상은 제도적 설계의 의도된 효과일까 아니면 의도되지 않은 부대효과일까? 외부 요인에 대응하여 방송산업 내부 요인이 작동한 결과가 어떻게 이런 동학으로 연결됐을까? 이를 위해서는 지상파 수직결합의 해체, 인력유출, 재구성, 수평이동 등의 복잡한 양상을 이끌어낸 긍정적 유인과 부정적 유인을 방송산업 내부 요인 측면에서 검토해볼 필요가 있다.

여기서 이 연구는 시장 외부의 제도적 설계와 시장 내부의 거래비용이 충돌하거나 조율되는 여러 지점 가운데 지상파 제작자들의 관점에서 계상된 항목별 기댓값에 초점을 맞추고자 한다.

여기서 기댓값은 ‘지상파 방송사에 잔류했을 때와 지상파 방송사를 벗어났을 때 얻거나 잃을 것으로 기대되는 보상의 크기’라 정의할 수 있다. 보상이 강화(+) 및 악화(-)되는 경우는 각각 긍정적 유인과 부정적 유인을 구성하게 된다. 그에 반해 기댓값이 전과 동일하거나(0) 불투명한(?) 경우는 구체적인 상황에 따라 긍정성과 부정성이 달리 나타날 가능성이 있다. 예컨대 지상파 잔류를 선택할 때의 기댓값이 전과 동일(0)할 때 지상파 탈출시의 기댓값이 악화(-)되는 것으로 나타난다면 전자의 선택이 상대적으로 긍정적인 유인이 될 만하다. 대신 특정 선택의 기댓값이 불투명(?)한 것으로 남아 있을 때 다른 선택의 기댓값이 전과 동일(0)한 것으로 예측된다면 이들 가운데 어느 것이 좀 더 긍정적인 유인으로 작용할지는 불확실할 것이다.

다는 점에서 크게 다를 바는 없으나, 이 연구에서의 풍선효과 개념은 관련 현상의 형태적(formal) 유사성에 주목한다.

아래의 <표 1>은 지상파 제작자들의 합리적 선택을 조건 짓는 항목에 관련하여 주로 2011년 당시의 기댓값을 정리한 내용이다. 여기서 ‘/’ 기호는 일반적으로 예측되는 조건이 아닌 다른 조건이 만들어질 경우에 발생하는 대안적 기댓값을 가리킨다. 예컨대 지상파를 이탈할 경우에 직업적 신뢰관계 차원에서 일반적으로 예측되는 기댓값은 ‘악화’이다. 자신이 속했던 집단을 벗어나 새로운 곳으로 이동할 때 위험이 높기 때문이다. 하지만 만약 자신이 신뢰관계를 맺었던 사람들이 먼저 이탈해 있는 특수한 조건이라면 함께 이탈하는 것이 오히려 신뢰관계를 강화시키는 데 도움이 될 것이다. 따라서 아래에서는 이와 같은 상황의존적인(contingent) 측면을 구별하기 위해 해당 기호를 적용했다.

<표 1> 생산요소시장 확대 국면에서 지상파 제작자들의 선택에 따른 기댓값

| | | 기댓값 | |
|--------------|------------|---------------------|------------------|
| | | 지상파 잔류시 | 지상파 이탈시 |
| 개인적 직접 보상 | 경제적 보상 | 0 (전과 동일) / ? (불투명) | + (강화) |
| | 직위 보상 | ? (불투명) / - (악화) | + (강화) |
| | 직업적 안정성 | 0 (전과 동일) / ? (불투명) | - (악화) |
| 개인적 간접 보상 | 제작자유성 | - (악화) / ? (불투명) | + (강화) / ? (불투명) |
| | 표현의 자유 | - (악화) / ? (불투명) | + (강화) / ? (불투명) |
| | 제작 기회 | - (악화) / 0 (전과 동일) | + (강화) / - (악화) |
| 사회적 보상 | 성과에 대한 명성 | 0 (전과 동일) / ? 불투명 | + (강화) / - (악화) |
| | 동료집단·대중 평판 | 0 (전과 동일) / - (악화) | - (악화) / + (강화) |
| | 직업적 신뢰관계 | 0 (전과 동일) / - (악화) | - (악화) / + (강화) |

먼저 개인적으로 주어지는 직접적 보상 차원에서 가장 뚜렷한 유인으로 지목될 수 있는 것이 연봉과 직위 차원의 보상이라 하겠다. 이에 관련하여 다음의 기사 내용은 당시의 전반적인 정황을 짐작할 수 있게 해준다. “이 같은 스카우트 전쟁에서 SBS는 비껴서 있다. CJ E&M과 JTBC의 스카우트 대상도 주로 KBS·MBC 사람들이다. 두 방송사가 공영인 데 비해 SBS는 민영이기 때문이다. SBS가 옮기려는 PD들을 승진과 연수 같은 ‘당근’으로 붙드는 식으로 융통성을 발휘하는 데 반해, KBS와 MBC는 그렇지 못한 구조이다.(고재열 2011. 5. 10.)” 당시 소위 ‘FA시장’에 ‘매물’로 풀렸던 제작자들은 주로 KBS와 MBC에 집중돼 있고 SBS는 상대적으로 덜 영향을 받았다. 물론 종편 개국 직전인 2011년 11월에 SBS로부터 이탈을 선택한 일부의 젊은 예능 피디들이 있었고 그 뒤로는 SBS 역시 완전한 무풍지대로 남아 있지는 못했다. **SBS의 한 관계자**에 따르면, “그동안 SBS의 적지 않은 PD들이 사의를 표명할 때마다 회사에서는 원하는 프로그램에 배치시키는 등 최대한 배려를 해줬다. 그럼에도 불구하고 [결국] 종편으로 이적하는 PD가 발생했다(조은별 2011. 8. 22.)” 이는 핵심 인력에 대한 경제적 보상이나 제작환경 차원의 보상을 통해 상당 부분 통제가 가능했던 반면, 시간이 흐르면서 미처 통제되지

못한 젊은 인력 중에 부분적인 이탈이 발생했음을 의미한다. “예능국에서 젊은 PD 3명이 동시에 이적한 적은 처음이라 내부적으로 분위기가 어수선하다(고현실 2011. 8. 23.)”는 또 다른 SBS 관계자의 언급 속에는 상당한 당혹감마저 읽히고 있다. 그럼에도 SBS가 KBS나 MBC에 비해 상대적으로 나은 조건에 있었던 것 역시 사실이다. 민영방송 SBS는 주요 제작 인력에 대한 스카우트 손길을 막을 여러 가지 경제적 유인 장치를 갖고 있었지만, 공영방송 KBS나 MBC에게는 치솟은 몸값과 승진 기회를 찾아 떠나가는 피디들을 막고 나설 효과적인 수단이 없었던 셈이다. 2013년 10월 국정감사에서 최민희 의원이 KBS 피디들의 이직에 관해 던진 질문에서 **김한영 KBS 사장**은 다음과 같이 답했다. “그들이 떠나기 전, 제가 한 사람 한 사람 만나서 말했다. [...] 결국 방송계의 상업화 물결 속에 공영방송[이라는 자부심]보다는 개인적인 측면을 택한 것 같다. 모두 높은 스카우트 비용과 보수를 받고 떠났는데, (KBS는) 그 사람들을 잡기 위해 그 이상을 줄 수 있는 임금 체계를 갖고 있지 못하다(김소연 2014. 1. 3.; 하경현 2014. 1.5.)” 실제로 SBS 잔류 피디들은 이적 제의를 받고도 움직이지 않은 이유를 다음과 같이 밝힌다. “제의를 받았으나 회사측의 매우 강한 만류가 있어 가지 않기로 결정했다. KBS, MBC와 달리 SBS PD들은 ‘오너’가 있는 곳에서 일을 한다는 것이 어떤 의미인지 잘 알고 있기 때문에 굳이 옮길 생각이 없기도 하다(곽상아 2011. 6. 8.)” 즉 KBS 경우와는 달리 ‘회사 측의 만류’가 이적을 막는 데 효과적으로 작용했다는 이야기다. 물론 이 경우 ‘오너’가 있는 회사의 장단점에 대해서는 이미 잘 알고 있기 때문에 종편의 이적 제안이 대단한 긍정유인을 주지는 못했다는 의미겠지만 말이다. 또 SBS의 다른 한 피디는 이렇게 말했다. “CJ로부터 러브콜을 받았지만 장고 끝에 가지 않기로 결정했다. 조건은 좋았으나 어차피 공중파와는 다르다. 고용도 불안하지 않느냐(곽상아 2011. 6. 8.)” 경제적 보상 등의 조건이 나쁘지는 않았지만, 부정적 유인이 더 커서 결국 위협을 감수하지 않기로 선택했다는 뜻이다. 반대로 SBS를 제외한 KBS와 MBC 등의 지상파 공영방송에 속해 있던 제작자들은 반대로 고용안정성에 비해 경제적 보상과 직위에서의 부정적 유인을 기존 조직에서 더 크게 느꼈다는 의미도 된다.

공영방송에서 종편 등으로 옮겨간 제작자들의 경우 경제적 보상을 긍정적 유인으로 직접 거론하는 경우는 대단히 드물다. 금전적 거래에 관련된 직접적 언급을 회피하고 싶어 하는 한국사회의 분위기도 있지만, 지상파를 떠나 종편으로 옮기는 일을 조직에 대한 배반이자 심지어 일종의 정치적 배교행위와도 같은 것으로 간주하던 당시의 조건을 감안해야 할 필요가 있다. 이런 분위기에서는 이적 당사자들이 비록 ‘경제적 보상 동기’에 의해 움직였다고 하더라도 이를 포장하거나 알리바이가 될만한 좀 더 고상한 명분이 필요했을 것이라는 짐작이 가능하다. 때문에라도 제작환경이라든가 인적 연계망과 같은 좀 더 간접적인 형태의 유인을 포괄하는 좀 더 입체적인 관찰을 수행할 필요가 있다.

두 번째 영역으로, 개인적 차원에서의 간접적 보상은 대개 ‘제작환경’ 혹은 ‘제작여건’이라는 말로 표현된다. 소위 ‘도전과 자극’이라 일컬어지는 이 항목에는 제작 자율성, 표현의 자유,

제작 기회 등의 긍정적 유인이 고려될 수 있다. 종편으로의 이직이 막 붙붙고 있던 시점에 KBS에서 SBS로 옮겼다가 최근 들어 다시 CJ 계열로 옮긴 특이한 경로를 보인 **신효정 피디**의 대답은 이렇다. “새로운 도전을 해보고 싶은 욕심이 컸다. 이직을 고민하던 차에 시기가 잘 맞았다. [...] 방송 시장이 급변하고 있다. [...] CJ E&M에서 새로운 형식의 프로그램을 연출할 수 있지 않을까 하는 기대감도 있어서 이직을 결심했다(장창환 2014. 1. 2).” 옮기기도 했던 “SBS에서 2년 반 정도 몸담으면서 보지 못했던 새로운 시각들을 찾을 수 있게 됐고, 이번 기회가 나에게 새로운 도전을 할 수 있는 마지막 기회라는 생각이 들어 고심 끝에 사직서를 제출하게 됐다(이상근 2014. 1. 2).” 이처럼 비지상파 채널이 제공하리라 기대되는 ‘새로운 도전 기회’를 이직의 제1사유로 꼽은 제작자들이 매우 많았는데, 예컨대 2011년의 제작사 엑서더스 국면에서 MBC를 나와 JTBC로 자리를 옮긴 **임정아 피디**는 “새로 생긴 방송사이기 때문에 아무래도 함께 해결해야 할 것들이 많아 초반에는[...] 어려움도 있었다”면서도 “그 어려움을 뛰어넘을 만한 장점이 분명 있는데 [...] 새로운 것을 트라이할 수 있는 기회가 많다. 따라서 직원들의 만족도가 높다. 사실 이직한 이유도 그것 때문이지. 계속 현업에서 새로운 것들을 연출해보고 싶은 욕심이 있는데 한 조직에 속해 있다보면 점점 위로 올라가야하고 그러다보면 현장에서 뭘 기회가 적어진다. 다소 고생스럽지만 해볼만한 가치가 있는 일이었다(중앙일보 2013. 5. 2).”고 밝혔다. 승진과 같은 직무 보상보다는 오히려 “현업에서 새로운 것들을 연출해보고 싶은 욕심”을 가장 중요한 이직 사유로 꼽고 있는 셈이다.

이에 관련하여 **MBC 피디협회**는 MBC의 제작환경이 자사 피디들의 이직을 부추기고 있다고 비난한 바 있다. “경영진에서는 이들의 선택이 돈 때문이라며 오불관언(吾不關焉)하는 태도를 보이고 있다. 사실이 아니다. 이들이 거대 지상파를 박차고 종편 방송으로 이직을 결심한 것은 MBC에 더 이상 자율성이 사라지고 비전이 없다고 판단했기 때문이다. [...] 경영진이 모든 것을 감 놔라 배 놔라 하는 시스템에서 PD들은 시키면 시키는 대로 해야 하는 로봇으로 전략해버렸다. [...] PD의 자율성을 보장하는 종편과 TVN[...]의 성공을 보면서 MBC의 현실에 한숨짓지 않는 PD들이 있겠는가?(MBC 피디협회 2014. 2. 13.)” 앞서 사례로 든 임정아 피디 역시 MBC 노조가 김재철 사장 체제에 반대하는 파업을 진행할 당시에 그 한 축을 구성했던 인물이라는 점에서 MBC 예능의 주력을 구성했던 중견 피디들의 대규모 이직 배경에는 MBC 경영진과 제작자 집단과의 갈등과 같은 제작 여건 측면에서의 부정적 유인이 존재하고 있었다는 점을 부인하기 어렵다. **MBC에서 편성제작을 담당하고 있는 한 피디**의 언급 역시 이와 비슷한 정황증거를 제공한다. “요즘 회사를 보면 조중동 방송보다 얼마나 나은 건가 싶다. 대박 낸 PD(‘나기수’ 김영희)자르고, 열심히 일한 조연출 R등급(사원평가 최저점)주고, 일 잘한 MC(김미화) 찍어내는 조직에 청춘과 미래를 걸어야 하나”고 반문한 그는 기존 지상파 방송사의 근시안적 인력정책이 현재의 사태를 만들어낸 원인이라고 지목했다(정철운.박수선 2011. 4. 27.). **KBS 예능국의 한 피디** 역시 이와 유사한 문제를 제기한다. 그에 따르면 KBS 경영진은 “남아있는 예능 PD들에게 동기 부여나 비전을 보여줘야 하는데 연수나 인센티브 같은 금전적

혜택만 제시하고 있다(정철운·박수선 2011. 4. 27.).” 결국 공영방송 역시 더 높은 경제적 보상을 유인책으로 제시하지 않은 것은 아니지만, 제작환경에서의 부정적 유인을 극복할만한 “비전을 보여”주지 못했기 때문에 인력유출을 제어할 수 없었다는 이야기가 된다.

주철환 당시 JTBC 방송제작본부장은 “이직은 돈보다 성취감을 얻느냐의 문제”라면서 “JTBC가 돈으로 사람을 영입한다는 생각은 오해”(정철운·박수선 2011. 4. 27.)라고 강조했는데, 이는 제작환경을 우선시하는 제작자 집단 특유의 문화적 배경에 주의를 기울일 필요가 있음을 알려준다. 이에 관련하여 KBS와 MBC의 경우 사측의 무능력과 관료주의와 같은 부정적 유인을 인력유출의 배후원인으로 지목하는 목소리가 높다. 대표적으로 **양사의 노조**는 “이직 PD들이 노조 파업 때 프로그램 제작 중단을 주도했던 점”을 지적하며, “이들이 회사 간부들에게 지속적으로 괴롭힘을 당했다”고 주장했다(고재열 2011. 5. 10.). 예컨대 **KBS 새노조**는 “회사 경영진 누구도 KBS의 미래를 고민하지 않는다. 조직의 경쟁력을 키울 의지조차 없다. 능력 있는 구성원의 중요성도 알지 못한다”라고 비판했고, **MBC 노조의 한 관계자**는 “최근 <나는 가수다>의 김영희 PD를 하차시킨 영향도 크다. 공정 사회를 위해서 자른다는 회사를 보면서 PD들이 할 말을 잃었다”고 했다(고재열 2011. 5. 10.). 또 **MBC 노조의 다른 관계자**는 “이번에 옹기계 된 PD가 하소연하는 말이, 회사에 남으려 마음을 다잡고 출근해도 국장 태도를 보면 오만정이 떨어진다더라. 차기, 차차기 국장도 그런 인물이 예상되는 상황에서 떠날 수밖에 없었다고 했다. 김재철 사장의 잘못된 인사가 원죄다”라고 말하기도 했다(고재열 2011. 5. 10.). 이렇게, 경제적인 보상과 승진 등 제작자 개인에게 직접적인 보상을 안겨주기가 쉽지 않은 공영방송 특유의 관료적 구조 때문만이 아니라 좀 더 간접적인 형태의 보상 실패, 즉 제작환경을 둘러싼 문화적 부정유인의 팽배 현상 때문에도 지상파 공영방송으로부터 대규모의 인력유출이 발생했음을 알 수 있다. 여기서 지적되고 있는 이유, 즉 “지상파 방송은 규제가 많아서 예능 프로그램 [을] 제작하기에 좋은 환경이 아니(고재열 2011. 5. 10.)”라는 한 **MBC 피디**의 진단에는 현재의 제작자 이주 현상을 정의하기 위해 필요한 주요 측면들이 잘 함축되어 있다. 지상파로부터 종편이나 케이블 PP 채널로 탈출한 이들의 동기를 유발한 것은 무엇보다도 “자유로운 제작 환경”에 대한 욕구이며 현재의 지상파에는 ‘규제’로 통칭되는 다양한 제약 요인, 요컨대 지상파에게 가해지는 비대칭적인 형태의 내용적 억압 혹은 내적이거나 외적인 형태의 검열 기제가 작동하고 있다는 것이다.³⁾

3) 지상파 방송사라는 안정적인 직장에서 탈출하여, 직업적 안정성이 상대적으로 낮고 영향력 차이도 매우 심한 PP채널이라는 엄청난 생존 경쟁이 도사리고 있는 혹독한 ‘황야’로 나아가도록 이끈 동인이 단순히 돈 때문은 아니었다는 가설을 입증하는 것은 결코 용이하지 않겠지만, 반대로 경제적 보상을 유일하고도 가장 강력한 동인으로 간주하는 가설을 반증할만한 사례를 발견하는 것 자체는 비교적 쉬운 일이다. 예컨대, 이적을 선택한 제작자들이 지상파 방송사에 소속되어 있었을 때 대대적으로 진행했던 파업 자체가 이미 비경제적인 성격의 파업이었다. 임금인상과 같은 경제주의적 파업이 아니라 공정성이나 제작 자율성과 같은 다분히 이념적이고 직업적인 가치를 걸고 시작했던 파업이었고, 그에 참여함으로써 돌아온 결과는, 해당 방송사의 성과를 좌우할 핵심 제작 인력에게조차 무차별적으로 가해지던 경영진의 압박과 제작 기회 박탈이 있음을 부인하긴 어렵다. 이런 내적인 문제 외에도 종편이나 케이블 PP와는 비대칭적인 규제를 주요 장애물

세 번째로, 단순히 경제적 거래비용의 문제만이 아니라, 창의성을 중시하는 제작자 집단 특유의 문화적 요인에 대해 좀 더 심층적으로 분석해야 할 필요가 있다. 이 연구는 그와 같은 측면을 ‘사회적 보상’이라 분류하고, 명성, 평판, 신뢰관계와 같은 좀 더 사회적인 요인에 관련된 기뻐하는 측면에서 접근해 보았다. 여기서 명성(fame)은 텔레비전 프로그램과 같은 창의적 생산물을 단순히 산업적인 물품이 아니라 자신의 이름이 걸린 업적(credential)으로 간주하는 제작자 집단의 특성을 반영한다. 이와 연관된 개념이기는 하지만, 평판(reputation)은 제작자가 간여한 제작물 그 자체보다는 그의 사회적 활동에 관련된 동료집단(및 기타 집단)의 평가에 기초한다는 점에서, 그리고 신뢰관계는 팀으로 활동하는 제작자 집단의 관행에서 대단히 핵심적인 위치를 차지하는 사회적 자본(social capital)의 일종인 신뢰(trust)의 누적에 기초해 있다는 점에서 구별된다고 할 수 있다. 예컨대 앞에서 ‘부역자’라는 표현을 언급한 바 있듯이, 한 직업 집단에서 다른 직업 집단으로 옮기는 행위를 (특히 종편과 같이 정치적·매체적 적대성을 깔고 있는 집단으로의 이적이라면 더욱) 일종의 ‘배신’으로 간주하는 문화는 이적을 결심한 제작자에게는 ‘평판’ 악화라는 기회비용을 고민하지 않을 수 없게 하는 대신, 새로운 환경에서 더 나은 제작물을 만들어낼 때 얻게 될 ‘명성’에 대해서도 포기하기 어렵게 만드는 딜레마적 상황을 빚을 만했다. 이와 같은 문제는 제작자 개인이 자신의 준거로 간주하는 집단이 어떠한 선택을 감행하느냐에 의해서도 상당히 영향을 받게 된다. 예컨대 기존 제작집단 일반은 여전히 지상파 방송사에 남아 있다고 해도, 자신이 준거집단으로 간주하는 인적 연계망이 지상파 방송사 외곽으로 탈출해버린 조건에서는 전자와의 (느슨한 loose) 신뢰관계를 중시할 것이냐 아니면 후자와의 (단단한 tight) 신뢰관계를 중시할 것이냐의 선택에 직면하게 되리라 짐작할 수 있다. 앞선 이론적 논의에서 살펴봤다시피, 창의성을 중시하는 집단에서는 일정한 위험을 감수하더라도 준거집단과의 신뢰관계를 우선시하는 선택으로 이어질 가능성이 매우 높다.

『PD저널』이 2013년 12월에 한국PD연합회 회원 325명을 대상으로 실시했던 설문조사 결과에 따르면, 종편채널로 이직 의사가 없다고 밝힌 응답자가 전체의 65.5%였던 반면 이직 의사가 있다고 응답한 경우는 15.7%에 불과했다. 흥미롭게도 MBC의 경우 이직 의사가 있다는 응답 비율이 0%였고 KBS 역시 7.1%로 비교적 낮은 수치를 보여주었다. 하지만 SBS는 17.1%로 상대적으로 높게 나타났는데 이는 당시에 사내에서 돌던 구조조정설이 영향을 끼쳤던 것으로 짐작됐다(고동우 2011. 1. 13.). 즉 최소한 지상파 제작자들에게 종편의 러브콜이 시작될 무렵만 해도 OBS나 지역민방과 같은 소규모 지상파 방송사로부터의 인력 이동이 상당히 있을 것으로 예측됐던 반면 메이저 지상파 3사로부터의 이동은 그리 두드러지지 않으리라는 전망이 다소 우세한 상황이었다고 할 만하다.⁴⁾ “임금 등 노동조건이 더 좋아질 가능성이 낮은 데다, 종편·

로 지목하는 목소리도 적지 않았다. 일례로 MBC의 한 차장급 피디는 지상파 방송 수위에 대해 점점 더 엄격해지고 있는 내용규제 경향을 언급하고 있는데, “방송통신심의위원회의 심의가 갈수록 엄격해지면서 창의적으로 풀어 나가야 할 예능 프로그램이 과거로 회귀하는 경향”을 거론하면서 “자유롭고 창조적인 예능 PD들이나 작가들이 비교적 제재가 덜한 신생 방송사에서 새로움을 추구하고 싶지 않겠나(조은별 2011. 8. 22.)”라며 반문했다.

보도 채널의 성공 여부가 매우 불투명하기 때문이다(고동우 2011. 1. 13.).” 이와 같은 설문조사 결과는, <표 1>에 분석해 놓았던 것처럼, 지상파 제작자들이 종편 등으로 옮길 경우 그를 통해 얻을 기뻐함에 비해 그 때문에 지불해야 할 것으로 예상되는 ‘사회적 기회비용’이 상당히 큰 편이었음을 뒷받침해주는 근거가 된다. 동료집단으로부터 배신자로 낙인찍힘으로써 자신의 ‘평판’을 악화시킬 가능성이 높았고, 공채 기수와 선후배관계로 얽힌 인하우스 제작 집단 내부에서 쌓아온 ‘신뢰관계’에서도 마이너스 요인이 두드러졌다는 의미이다. 이런 측면은 지상파 잔류를 결정한 집단에게서도 간접적으로 확인된다. 타 방송사나 종편에서 이적 제의가 들어온다면 어떻게 할 것인가라는 질문 앞에서, 한 MBC 예능 피디는 “MBC에서 일할 것이다. 가족이 내게 짐이 된다고 가족을 내칠 수 없듯이(MBC PD협회 2014. 3. 24).”라고 말하면서, 자신이 속한 회사를 ‘가족’과 같은 준거집단에 비유하는 모습을 보였다. 같은 질문에 대해 다른 피디는 “아직은 MBC”라고 답했다. 잔류를 선택했을 때의 긍정유인 기뻐감이 이탈했을 경우의 긍정유인에 비해 더 크다는 뜻이기는 했지만, ‘아직은’이라는 유보조건을 굳이 달아둔 배경에도 주목하지 않을 수 없다. 그 이유를 짐작할 수 있게 해주는 정보는, 같은 질문에 대한 또 다른 피디의 답변, “예전에는 이직을 하는 동료들을 보며 ‘왜’라는 의문이 먼저 들었다. 하지만 지금은 ‘그럴 수도 있겠다’라는 생각이 든다. 나 역시 고민할 것이다. 그럼에도 불구하고 아직은 MBC다. MBC가 다시 도약할 수 있는 기회가 있을 거라 생각한다”는 언급 속에서 간접적으로 얻어질 수 있다. 말하자면 MBC의 도약 기회가 ‘아직’ 남아 있다고 보기 때문에 (즉, MBC를 둘러싼 현실과 MBC 내부의 환경이 바뀔 가능성이 아직도 완전히 사라진 것은 아니라 생각하기 때문에) 여전히 MBC를 떠날 생각은 없다는 이야기인 셈인데, 만약 이 유보조건이 부정적인 전망으로 바뀌게 된다면 잔류 쪽에 기울어 있던 저울이 이탈 쪽으로 급속히 이동할지도 모른다는 복선을 깔고 있다고 하겠다. 이미 MBC를 떠난 사람들에게 대해서 과거에는 부정적 인식을 갖고 있었지만 지금은 그것이 ‘이해’로 바뀐 이유 역시 이 언급을 통해 어느 정도 설명된다. 그리고 이들 잔류파와 탈출파의 차이를 짐작하게 해주는 또 다른 요소는 아래 <표 2>를 통해서 좀 더 구체적으로 추적해볼 수 있다.

4) 지역민방이나 케이블 PP 채널에 속한 제작자들의 경우 경제적 보상, 제작환경, 사회적 요인 등의 모든 측면에서 종편으로 적을 옮길만한 이유가 충분했기 때문에 굳이 이 연구의 분석 대상으로 삼지는 않았다. OBS 한 관계자의 원인 진단에 따르면 “임금이나 복지 수준이 지상파나 거대 신문사에 비해 좋지 않은 것이 가장 크다. 일방적인 조직 운영 등 내부 시스템에 대한 실망감이 큰 것도 영향을 주고 있다. 회사 사정이 너무 안 좋기 때문에 회사에서도 이탈하는 인력들을 막을 수 있는 뚜렷한 수단이 없다(곽상아 2011. 6. 8.).” 그런 만큼 이들이 종편 등으로 유입되는 경로는 일반적으로 ‘경력직 공채’를 통해서였다. 반면에 지상파 제작자들의 유입 경로는 주로 ‘스카우트’ 방식이었다.

<표 2> 2011년 전후 지상파 방송 3사로부터 종편 등으로 이적한 주요 제작자 목록

| 기존사 | 이름 | 기존 프로그램 (기존 직책) | 이적사 | 신규 프로그램 (이적 후 직책) | 관련인물 |
|-----|-------|--------------------|---------------|----------------------|---------------------------------------|
| KBS | 이명환 | 해피선데이 (CP) | CJ E&M | (tvN 제작기획국장) | 홍두표 전 KBS 사장 (중앙 일보 방송담당 회장) |
| | 나영석 | 1박2일 | CJ E&M | 꽃보다할배 | |
| | 신원호 | 남자의자격 | CJ E&M | 응답하라1994 | |
| | 김석현 | 개그콘서트 | CJ E&M | 코미디빅리그 | |
| | 고민구 | 불후의명곡 | CJ E&M | (2014년 2월 이적) | |
| | 유학찬 | 1박2일 | CJ E&M | 세얼간이 | |
| | 박성재 | 개그콘서트 | CJ E&M | 더로맨틱&아이돌 | |
| | 곽정환 | 추노 | CJ E&M | 빠스켓볼 | |
| | 김원석 | 성균관스캔들 | CJ E&M | 몬스타 | |
| | 김영신 | (장책기획센터장) | jTBC | (제작본부장) | |
| | 김시규 | 1박2일 (CP) | jTBC | (예능국장) | |
| | 이동희 | 해피선데이 | jTBC | 상류사회 | |
| | 김석윤 | 올드미스다이아리 | jTBC | 청담동살아요 | |
| | 조승욱 | 윤도현의러브레터 | jTBC | 히든싱어 | |
| 윤현준 | 승승장구 | jTBC | 신화방송 | | |
| 김수아 | 스타골든벨 | jTBC | 썰전 | | |
| 이영돈 | 소비자고발 | 채널A | 먹거리X파일(제작본부장) | | |
| MBC | 역운혁 | 황금어장(CP) | jTBC | (jTBC예능부장) | 주철환 전 MBC 피디(전 jTBC 콘텐츠본부장, 현 大피디) |
| | 임정아 | 위대한탄생 | jTBC | 남자의물건 | |
| | 성치경 | 스.친.소 | jTBC | 유자식상팔자 | |
| | 김노은 | 황금어장 | jTBC | 썰전 | |
| | 방현영 | 우리결혼했어요 | jTBC | 적과의동침 | |
| | 오윤환 | 무릎팍도사 | jTBC | (2014년 2월 이적) | |
| | 마건영 | 무한도전 | jTBC | (2014년 2월 이적) | |
| | 권익준 | 지붕뚫고하이킥 | CJ E&M | (중국지사 국장) | |
| SBS | 김은정 | 힐링캠프 | jTBC | 마녀사냥 | |
| | 정효민 | 일요일이 좋다 | jTBC | 마녀사냥 | |
| | 송광중 | 일요일이 좋다 | jTBC | 미라클코리아 | |
| | 신효정 | 강심장 | CJ E&M | (2014년 1월 이적) | |

위의 <표 2>를 통해 확연히 드러나다시피, 지상파 3사 가운데 가장 집중적이고 광범위한 인력유출이 일어난 경우는 KBS이다. 반면 애초에 지상파 3사 중에서 이적 의사가 있다고 답한 비율이 가장 높았던 SBS는 여러 가지 면에서 다른 두 개의 방송사와는 상이한 패턴을 보였다. 제작자 대탈주가 집중됐던 2011년 초기 시점이 아니라 인력유출이 상당 부분 진정되면서 안정화 단계에 들어서고 있던 2011년 중반 이후 시점이었으며, KBS나 MBC와는 달리 중견 핵심 인력이기보다는 이제 막 차세대 역량으로 성장해가고 있던 ‘미래’ 인력이었다. 이에 관련하여 MBC의 한 중견 피디의 언급은 참조해볼만한 가치가 있다. “지상파의 경우 PD들의 입봉이

갈수록 어려워지는 구조다. 입사하고 10년이 넘어도 메인연출을 맡기 어려울뿐더러 어렵게 메인연출을 맡아도 시청률이 낮으면 가치없이 프로그램이 폐지되는 현실 하에서 젊은 PD들의 실망이 큰 것 같다(조은별 2011. 8. 22.).” 또, 이런 측면은 사실 다른 지상파 방송사도 과히 다르지 않은 것으로 보인다. 같은 기사에서 인용된 **한 방송관계자**에 따르면, “KBS는 공영방송의 특성상 예능국에만 100여 명의 PD가 있다보니 입봉기회를 잡는 것이 쉽지 않다. 또 향후 예능 프로그램을 줄인다는 소문이 파다해 젊은 PD들 사이에서 신생방송사로의 이적이 기회라는 인식이 퍼져있다(조은별 2011. 8. 22.).” 문제는 젊은 제작자들의 경우 적극적인 ‘스카우트’ 대상이 되기에는 아직 포트폴리오가 부족하지만 그렇다고 지상파에서 커리어를 키우기에는 조건이 점점 더 나빠질지 모른다는 위기감이 팽배해 있다는 사실이다. 그런 의미에서 SBS의 세 젊은 피디의 이적, 그리고 다시 또 그로부터 한참이 지나 2014년 초에 이뤄진 MBC와 SBS 피디들의 이적 사례는, 지상파로부터의 제작자 유출이 상호 구별되는 몇 개의 국면을 내포하고 있음을 짐작하게 해준다. 이를테면, 유명 제작자 출신 간부급에 대한 영입 단계에서, 곧바로 최전선에 투입 가능한 현역 스타 제작자에 대한 영입 단계를 거쳐, 미래를 대비하기에 적당하도록 젊고 신선하되 필요에 따라 곧바로 활용할 수 있을 만큼 준비된 제작자를 대상으로 삼는 단계로 바뀌어 가고 있다는 이야기다.

여기서 우리는, 지상파에서의 인력유출이 한꺼번에 이뤄진 것이 아니라 꽤 오랜 기간에 걸쳐 단계적으로 진행되었으며, 이 단계는 우연히 형성된 것이 아니라 직책의 특성과 인적 연계망을 좇아 연쇄적으로 (따라서 논리와 시간의 순서를 따라) 형성된 것이라는 사실에 주목해 볼 필요가 있다. 우선 1단계 영입은 제작자 출신의 간부급 인력을 대상으로 이뤄졌고 종편 승인을 받기 위한 준비에서 실제 종편 승인 이후의 방송사 구성에 이르는 2010년 시기에 집중됐다. 하지만 1단계의 간부 영입이 2단계의 스타급 현역 제작자 영입으로 연결되는 과정에는 방송사별로 희비가 엇갈렸다. 고재열(2011. 5. 10.)에 따르면, 당시 “장운택 전 KBS 편성·제작본부장을 전무로, 김현준 KBS 전 드라마제작국장을 콘텐츠본부장으로, 윤석암 전 CJ미디어 방송본부장을 편성실장으로 영입한 CSTV는 KBS 쪽 영입이 여의치 않자, CJ E&M 계열의 케이블TV PD들을 접촉 중인 것으로 알려져 있다. 방송계에서는 <조선일보> CSTV의 스카우트 실적이 부진한 것을 의외로 받아들이고 있다. <동아일보> 채널A의 경우 자금력이 부족해 본격 스카우트 전쟁에 뛰어들지 못하는 것으로 다른 종편사들은 추측한다. <동아일보>는 안국정 전 SBS 부회장을 방송설립추진위원회 공동위원장으로 영입하고, 박희철 전 SBS아카데미 원장을 방송사업추진단 기획본부장으로 데려와 SBS 쪽 PD 영입에 공을 들였는데 성과를 거두지는 못한 것으로 알려졌다.” TV조선과 채널A 역시 지상파 간부급 인력을 영입하여 추가적인 인재 영입에 집중했지만 <표 2>에서 보듯 별반 성과가 없었다. 반면에 JTBC와 CJ E&M의 2단계 성과는 뚜렷이 확인된다. 그리고 그 차이는, 여타의 요인을 일단 배제한다면, JTBC의 홍두표 전 사장에서 김영신 전 정책기획본부장으로 연결되는 KBS 인맥과 주철환 전 CP에서 여운혁 CP로 연결되는 MBC 인맥, 그리고 CJ가 이명한 CP를 우선 영입함으로써 확보된 KBS

예능 인맥이라는 ‘사회적 자본’의 차이에 기인하는 것으로 짐작된다. **한 KBS 피디**의 증언에 따르면 CJ가 KBS의 제작 인력 영입의 물꼬를 튼 것은 2011년 “3월 초 홍두표 전 KBS 사장이 중앙일보 방송담당 회장으로 취임하면서”부터였다(곽상아 2011. 6. 8.). 그리고 그보다 먼저 JTBC로 옮긴 김영신 전 정책기획센터장은 종편 승인 준비 단계에서부터 참여했고 현재는 JTBC 제작본부장으로서 경영진과 현장을 연결하는 요직을 맡고 있으며, <1박2일> 제작을 담당했던 김시유 CP를 매개 고리로 KBS 예능 피디들을 JTBC로 영입하여 정착시키는 데 상당한 기여를 했던 것으로 알려진다.⁵⁾ 이와 유사한 양상을 보이는 경우가 주철환 - 여운혁 CP로 이어지는 MBC 라인이다. 정덕현(2011. 9. 7.)에 따르면, “MBC 출신 PD가 이직을 택하는 이유는 각 종편에 MBC 출신이 두루 포진해 있다는 점을 들 수 있다. 이직은 이직료나 새로운 분위기 등을 생각하면 당장에는 매력적으로 보일 수 있지만, 새로운 환경에 대한 불안감도 안겨준다. 이럴 경우 주철환 같은 선배가 본부장으로 앉아 있다는 것은 큰 위안이 될 수 있다. 여운혁 PD나 <우리 결혼했어요>와 <위대한 탄생>을 연출한 임정아 PD 그리고 <스타의 친구를 소개합니다> <일밤-단비> <추억이 빛나는 밤에>를 연출한 성치경 PD가 JTBC로 옮기게 된 데는 이런 이유가 한몫을 차지한다.” 실제로 **임정아 피디**는 여운혁 CP를 거론하며 “모든 일하는 과정에서 함께 해왔고 힘들 때마다 도움을 준 선배다. 그렇다. 정말 멘토같은 분”이라는 언급을 했고, “이직 이후 여운혁 CP가 하신 ‘부탁받은 일이 없어 오히려 홀가분하다’라는 말에도 굉장히 공감한다. 이런 환경에서 오히려 새로운 섭외들이 탄생하기도 했다. <썰전>의 MC 조합이나 <남자의 그 물건>의 MC 조합 같이 말이다.”면서 이직을 결정하고 새로운 직장에서 뜻을 펼쳐가는 데 그의 역할이 결코 적지 않았음을 시사했다(중앙일보 2013. 5. 2.). MBC-JTBC 라인 이 이른바 ‘여운혁 사단’을 중심으로 구성됐다면, KBS-CJ 라인은 소위 ‘이명한 사단’에 의해 주도되었으며 CJ E&M의 2단계 영입 이후 과정은 사실상 개인적 이직이 아니라 집단적 ‘이식’에 가까운 양상을 보였다고 해도 과언이 아니다. 예컨대 2단계에서 3단계 영입 대상에 걸쳐 있던 신원호 피디, 이우정 작가, 그리고 나영석 피디 등으로 연결되는 KBS 예능의 핵심 인력은 이명한 전 CP의 적극적인 영입 노력이 결실을 맺은 결과물이다. “특히 그는 인재 영입에 상당히 적극적이었다. KBS <해피선데이> 제작 당시 인연을 맺었던 나영석, 신원호 PD를 오랜 설득 끝에 CJ로 영입하는데 성공한 그는 이우정, 김대주 등 <1박2일>의 전성기를 이끈 작가들까지 대거 자기편으로 포섭함으로써 tvN 예능의 생태계를 바꿔 놓는

5) **김영신 전 KBS 정책기획센터장**은 자신이 먼저 종편을 선택하게 된 이유를 다음과 같이 밝힌다. “방송 일을 한지 만 32년이 돼간다. 지난해 정년을 2년 정도 남겨 놓고 KBS에서 나왔다. 어느 회사나 그렇지만 그 정도 년차면 중요한 직책을 맡고 있지 않는 한 노인네 취급을 받게 된다. 젊은 사고와 에너지를 갖고 있는 데도 회사에서 써먹지 않는 것이다. 그런 처지에서 새로운 곳에서 에너지를 쏟을 기회를 준다고 하는데 어느 누가 거절하겠나. 조용히 살다 정년퇴임하는 것보다는 스스로나 사회를 위해서도 좋겠다는 판단이었다(박수선 2011. 10. 9.). 이렇게 제작자로서의 커리어 정점을 넘긴 간부급 인력의 경우엔 좀 더 젊은 제작자들과는 다른 유인에 따라 움직이게 될 공산이 크다. 그는 정연주 사장 재임 시에 요직을 맡았지만 2008년 이명박 정권 출범 이후 교체된 사장에 의해서는 배제되어 이후의 전망이 매우 불투명해진 조건에 처해 있었다. 이럴 경우 종편으로 옮겨 갈 유인은 매우 강력해질 수밖에 없었을 테다.

일대 모험을 강행했다(김성규 2013. 11. 25.).” 2011년에 KBS에서 SBS 옮겼다가 2014년에 다시 CJ로 옮긴 신호정 피디의 경우 SBS-jTBC 계열의 이적 형태와는 다른 양상을 보이는데 그가 범 ‘이명한 사단’에 속하는 인물이라는 점을 고려하면 그리 예측에 빗나가는 현상은 아니다. **신호정 피디** 역시 “이적을 결심하는 데 있어서 결정적으로 본인의 의사가 매우 중요했음을 강조하면서도 앞서 tvN 이명한 제작국장과 많은 이야기를 나누며 자신의 미래에 대해 많은 조언을 얻게 됐다고 설명했다(윤상근 2014. 1. 2.).”⁶⁾

그렇다면 이처럼 영입 단계별로 인적 연계망이 상당한 차이를 유발하게 된 좀 더 구체적인 메커니즘은 무엇일까? 즉 직업적 신뢰관계가 어떤 식으로 긍정적이거나 부정적인 유인을 이끌어 내게 된 것일까? 앞서 기술했다시피 직업적 신뢰관계는 ‘준거집단’의 선행적 선택과 그 선택의 결과에 상당히 큰 영향을 받게 된다. 요컨대 준거집단과는 다른 선택을 할 경우에는 부정적 유인이 크게 작용하는 반면, 준거집단과 유사한 선택을 할 경우에는 반대로 긍정적 유인이 커지는 상반된 효과를 보이는 것이다. 특히나 위에서 분석한 것처럼 시차를 두고 준거집단의 선택을 관찰하게 될 기회가 주어질 경우에는 선행한 선택이 성공적인 것으로 드러났을 때 그 파급효과가 엄청나게 커지는 경향이 있다. 김소연(2014. 1. 3.)에 따르면, “CJ E&M으로 옮긴 이명한, 신원호, 나영석 PD 등 KBS 출신 PD들은 성공신화를 일궜다. JTBC 간판 프로그램도 KBS 출신들의 작품이다. ‘썰전’ 김수아 PD, ‘신화방송’ 윤현준 PD, ‘히든싱어’ 조승욱 PD 모두 KBS에서 JTBC로 옮겨갔다. 좋은 기획으로 잘만 만든다면 케이블, 종편도 문체가 되지 않는다는 것이 앞서 이직한 PD들의 사례로 입증된 것. PD라는 업무의 특성상 예능국 안에서도 유달리 친한 팀원들이 있기 마련이다. 평소 친목이 있던 PD들이 자리를 옮기면 의지할 사람들을 찾아 같은 조직으로 이적을 결심하게 된다는 게 방송가의 공통된 의견이다. 더군다나 앞서 자리를 옮긴 동료들이 성공적으로 안착한 모습을 봤다면 망설임은 줄어들 수밖에 없다.” 또 이만수(2014. 2. 24.)에 따르면, “최근 MBC의 <무릎팍도사>, <아이돌육상대회>, <나혼자 산다>를 연출한 오윤환 PD와 <무한도전>을 담당했던 마건영 PD가 JTBC로 이적한다고 밝혔다. [...] MBC의 유망한 예능 PD들이 굳이 JTBC 행을 결정하는 데는 여운혁 CP를 위시한 MBC 출신 PD들이 JTBC를 통해 괜찮은 시도와 성적을 내고 있다는 것이 작용했다

6) KBS와 MBC에서 jTBC와 CJ로 연결되는 이와 같은 인적 연계망의 외곽에서 예외적인 이적 양상을 보여준 인물 가운데 KBS에서 채널A로 옮긴 **이영돈 피디**가 있다. 그는 KBS에서 <소비자고발>을 통해 자신의 브랜드를 구축한 인물로서 채널A 제작본부장이자 <먹거리X파일>처럼 자신만의 특기와 브랜드를 잘 살린 히트 프로그램으로 안정적인 입지를 구축했다. 이런 그가 종편으로 이직한 이유를 「PD저널」과의 인터뷰에서 밝힌 바는 다음과 같다. “SBS부회장을 지낸 안국정 채널A 부회장이 대선배다. (그가) 같이 일하자고 여러 차례 얘기했다. 새롭게 한 번 해보자는 마음도 있었다. 이념적인 뜻은 없었다. 돈을 더 받고 한 것도 없다(정철운 2011. 11. 10.)” 그는 사실 SBS에 적을 두고 있다가 KBS로 자리를 옮겼던 바 있으며, KBS에서 <소비자고발>을 통해 이름을 얻었지만 이른바 ‘유해 황도팩’ 사건으로 소송을 당한 KBS 안에서의 입지가 매우 불투명해진 조건에 처해 있었다. KBS에서 이직한 제작자들이 주로 CJ와 jTBC를 택하고 있을 때 채널A로의 이적이라는 이례적인 경로를 택한 배경을 짐작하게 해주는 대목이다. 그런 면에서, 이영돈(KBS → 채널A), 권익준(MBC → CJ), 신호정(SBS → CJ) 피디 등이 보여준 특이한 선택은 ‘변칙적 사례’이기보다는 인적 연계망 측면에서 충분히 납득 가능한 경로에 해당한다고 할만하다.

는 점이다. [...] KBS 예능 PD들은 CJ E&M 행을 택하고 있다. 최근 <불후의 명곡> 고민구 PD가 그렇고 <1박2일> 초창기 멤버였고 잠시 SBS로 이적해서 <강심장>, <화신>을 연출했던 신호정 PD가 그렇다. [...] 작년 CJ E&M 행으로 헤쳐모인 이명한 사단(<꽃보다>시리즈의 나영석PD, <응답하라>시리즈의 신원호PD, 이우정 작가까지)이 상당히 파괴력 있는 성취를 보여줬기 때문이다. [...] 이 부분은 예능PD들에게는 결정적인 이적 결심을 만들어낸 요인이다. [...] 이런 도전과 시도를 하고 있는 방송국에 눈이 가게 되는 것이다. 물론 먼저 보금자리를 마련하고 있는 선배들이 있기 때문에 새로운 환경에 대한 부담감이 적다는 것도 중요한 이유 중 하나다.” 이에 관련하여 **KBS의 한 예능 PD**는 “프로를 만들면서도 자꾸 눈치를 보게 된다”며 “예능 프로를 너무 재미있게 만들면 공영방송이 오락성만 추구하는 게 아니냐는 이야기가 나오는 상황에서 아무래도 의욕이 떨어지기 마련”이라고 토로했는데, “이런 상황에서 먼저 자리를 옮긴 선배 PD들이 끌어줄 경우 제안을 무시하기 어렵다는 게 관계자들의 증언이다(고현실 2011. 8. 23.)” 요컨대 기존 소속집단에서의 불만과 불안정이 가중되어 가고 있는 조건에서, 자신이 준거집단이라고 생각하는 인적 연계망이 모종의 선택을 내리고, 그 결과로 성공을 거둬서 물론 새로운 비전까지 보여줄 경우, 그들로부터 들어오는 영입 제안을 거절하기는 어려워진다는 이야기이다. 이른바 ‘2차 엑소더스’의 한 축을 구성했던 나영석 피디가 KBS의 <1박2일>을 떠나 CJ E&M의 <꽃보다 할배>를 만들게 한 배경을 읽게 하는 다음의 인터뷰 내용은 그런 의미에서 매우 흥미롭다. 공정방송을 요구하는 KBS 파업이 한창 진행되던 2012년 초, **나영석 피디**는 <1박2일>을 함께 만들었고 CJ로 옮겨 <응답하라 1997>을 만들고 있던 이우정 작가를 오랜만에 만났다고 한다. 잘 나가는 예능작가가 갑자기 드라마를 쓴다는 걸 보고, 그는 “대체 언제 철이 들려고 이러니. 송충이는 솔잎을 먹어야 한다. 그러다 실패하면 큰일 난다. 화려한 경력에 오점을 남긴다”며 설득했다고 한다. 하지만 **이우정 작가**의 답변은, “우리가 언제부터 성공, 실패 따져가며 일했어? 재밌을 거 같고 꽃이면 하는 거지. 망하면 망하는 거지 뭐.”였다는 것이다. **나영석 피디**는 이 말을 듣고 얻어맞은 듯 멍해지고 말았다고 한다. “오래된 친구가 무심코 내뱉은 대답에는 뭐 하나 틀린 말이 없었어요. 저도 후배들에게 입버릇처럼 하던 얘기에요. ‘일은 머리가 시키는 것이 아니고 가슴이 명령하는 것이다. 성공을 좇아서 하는 것이 아니라 두근거림을 좇아서 하는 것이다’ 이 단순한 진리를 그동안 잊고 살았던 거죠. 나름 <1박2일>을 통해 유명해지고 대단한 성공을 거뒀다는 생각에 다음 작품에 대한 걱정, 가슴으로 두근거리기 전에 머릿속으로 재단하려 들었던 거예요. 문득 저를 둘러싸던 고민의 실체가 뭔지 알게 됐죠. 그리고 내가 진정 원하는 게 무엇인지를. [...] 이 사람들이 없었으면 절대로 안 갔을 거”라고 그는 말했다(엄지혜 2012). 준거집단의 선택과 그들이 보여주는 비전이 어떤 영향을 끼치는 지 짐작할 수 있게 해주는 대목이다.

3) 토론: 방송산업의 구조적 변동이 창의성의 재생산에 끼치는 영향

지금까지 2011년을 전후로 전개된, 지상파 핵심 제작 인력의 대규모 유출 현상의 배경과 전개 과정을 방송산업 외부 요인과 내부 요인을 통해 살펴보았다. 이 연구의 일차적인 목적이 그와 같은 특이한 현상에 대한 더 깊은 이해를 추구하는 데 있었기 때문이다. 그리고 앞의 분석은 지상파 제작자들이 좀 더 안정성과 영향력이 보장되어 있는 과거의 직장을 떠나 위험과 기회가 교차하는 미지의 땅으로 옮겨가도록 이끈 동인을 다양한 차원의 기댓값이라는 틀을 통해 ‘이해’할 수 있는 기초를 제공했다. 그렇다면 이것이 향후 한국 사회의 방송산업에 끼치는 영향은 무엇인지, 좀 더 구체적으로 말하자면 방송산업을 매개로 훈련되고, 육성되고, 발현되는 창의성이 어떠한 종류의 미래 전망과 마주하고 있는지가 실천적으로 궁금해진다. 요컨대 엑서더스를 감행한 지상파 제작자들의 입장에서 보면, ‘젓과 꿀이 흐르는 약속의 땅(promised land)’을 찾아 황야로 탈출한 여정이 실제로 약속의 땅으로 귀결될 것인지, 그리고 약속은 정말 지켜질 수 있는지에 대한 궁금증인 셈이다.

국내의 경우 직접적으로 이와 같은 주제를 다루는 문헌이 적기는 하지만, 종편 등과 같은 새로운 미디어 기업이 기존 지상파 중심의 콘텐츠 독과점 구조를 해체하고 프로그램 다양성을 증대시킬 것이며 이를 통해 국제적인 경쟁력을 갖춘 글로벌 미디어 기업이 육성될 수 있다는 주장과, 새로운 미디어 거대 기업의 등장은 상업화를 촉진하고 제작자를 시장에 종속시킨다는 점에서 방송 환경에 부정적인 방식으로 작동할 것이라는 주장이 서로 대립하고 있다(미디어공공성포럼 2012). 대체로 시장·산업론적 접근은 제작 주체의 다양성과 제작 결과물의 다양성을 등치시키는 경향이 있는 반면, 미디어 정치경제학적 입장은 거대 미디어 기업과 제작자 자율성 혹은 창의성 사이의 관계를 부정적인 것으로 간주하는 경향이 있다. 전자에 대한 반론 측면에서 보면, 제작 주체가 다양해지는 것이 오히려 특정 장르와 포맷으로의 집중 경향과 시장 경쟁을 격화시키는 방향으로 이끈다는 의심이 폭넓게 자리 잡고 있으며 이에 관련된 경험적인 자료 역시 적지 않다. 앞서 살펴보았다시피 2011년 전후의 시점에서 지상파로부터 유출된 인력의 대다수가 예능 장르에 국한되어 있고 이들이 새로이 만들어내고 있는 결과물 역시 시장에서의 경쟁에 유리한 오락물 위주의 프로그램이다. 최근 종편 채널과 케이블 채널을 통해 우후죽순처럼 쏟아져 나오는 서로 어슷비슷한 종류의 오디션 혹은 토크형 예능 프로그램을 보아도 그렇다. 반대로 후자에 대한 반론 측면에서 보면, 비록 국내외의 특정 조건에만 제한된 것일 수 있으나, 현재의 제작자 이동이 단순히 시장에서의 보상을 좇아 이뤄진 현상이 아니라 좀 더 중요하게는 기존 지상파 방송사의 내적 압박과 외적 무력화에 기인한 측면이 크다. 또한 최소한 지금까지로 보면, 드라마와 예능 장르에서 새로운 포맷과 혁신을 상대적으로 주도하고 있는 집단은 이들 ‘탈주자’들에 기원을 두고 있다. 물론, 그럼에도 불구하고, 이들의 혁신이 신규 채널의 등장과 그것이 부여하는 새로운 자유로 인해 가능했다고 해석한다면, 그리고 앞으로도 이들의 혁신이 지속되고 그만큼 창의성이 진척될 것이라고 예측한다면 그것은 일종의 희망적 사고(wishful

thinking)에 가까울 터이다.

따라서 이에 연관된 해외의 경험 가운데, 공영방송으로부터 상당수의 제작 인력이 유출된 2000년대 초반의 영국 사례를 검토해보는 것은 의미가 있는 일이다.⁷⁾ 소위 막강인디(super-indies)라는 용어가 등장한 것은 일부 수익성 높은 영국 독립제작사들에 대한 금융권의 투자가 가속화되면서 거대 독립제작사들 사이의 인수합병전이 치열하게 불붙은 2005년 시점의 일이며, 비슷한 시기에 BBC 핵심 인력의 이탈이 뚜렷이 가시화된 바 있다. 특히 이것은 BBC의 구조적 변화, 나아가 영국 방송 산업 전반의 거대 변동을 함의하는 심상찮은 일련의 징후라고 볼만도 했다. 당시 마크 톰슨(Mark Thompson) BBC 사장은 칠퍼장 갱신을 보장받을 목적에서 정부와 약속했던 자구노력의 일환으로 (전에는 여간해선 손을 대지 않았던) 기자 인력이나 제작 인력을 포함한 추가 구조조정 계획을 발표했던 참이었다. 이와 비슷한 시점에 BBC 내에서는 “인재유출(talent drain)” 우려가 제기되기 시작했다. 2005년 상반기에 BBC를 떠나 다른 방송사나 독립제작사로 자리를 옮긴 고위직 인사만 해도 열 명이 넘었을 뿐 아니라 이 경향이 더 확대 및 가속화되는 양상이었기 때문이다(Broadcast 2005b). 이들의 유출은 BBC 경영을 담당하는 핵심 인력의 손실이었던 동시에, 추가적인 인재 유출을 발생시킬 고리였다.⁸⁾ 이렇게 BBC에 대한 정부의 효율성 요구와 책무성 압박은 BBC 특유의 자체제작 조직과 문화를 상당히 위축시키는 방향으로 작용했다. 과거의 BBC를 묶어주던 ‘엘리트주의적 창의성’은, 공공기구에 대한 효율성 요구의 형태를 띤 과상적 외부 공격과, 공공기구가 육성해낸 스타급 인력만을 선별하여 막대한 보상을 미끼로 빼가는 거대 미디어 기업의 공세 앞에서 상당히 흐물흐물해져 버렸다. 극심한 매체 경쟁에서 도태되지 않기 위해서는 BBC 역시 능력 있는 인재를 붙잡아두기 위한 유인을 적절히 제공할 수 있어야 한다. 그러나 막강인디에 비견될 만큼의 경제적 유인을 제공하는 것은 어려운 일일 뿐더러, 돈은 적게 주고, 직업적 안정성도 전과 같지는 않지만, 일은 배로 하라는 요구로 축약될 수 있는 최근의 공공기구 효율화 경향을

7) 물론 한국의 경우처럼 지상파 메이저에서 신규 채널로 옮겨간 경우는 아니지만, 영국 방송제작사들은, 막강인디라 지칭되는 글로벌 미디어 기업의 경우, 기존 지상파 방송을 압도할 만큼의 시장지배력과 자본력을 지니고 있으며, 때로 비지상파(정확히 말하자면 비공공서비스) 채널을 수직적으로 통합하려는 움직임까지도 보이고 있기 때문에, 이 연구의 배후 지향 가운데 하나였던 ‘미디어 대자본에 의해 대규모 제작자 이동이 발생하는 경우’에 관련된 분석적 전망과 실천적 함의를 언어낼 만하다.

8) 요컨대 이들은 능력 있는 프로그램 제작자들에 대한 선구안과 판단 능력이 입증된 인물들로서, 실제로 상층간부 → 중간간부 → 현장 제작자로 이어지는 인력 유출의 연쇄고리를 뚜렷이 보여 주었다. 핵심 인력의 유출이 다른 핵심 인력의 추가 유출을 촉진하는 방송사 특유의 인적 네트워크 구조를 선명하게 확인시켜주고 있는 셈이다. BBC 조직의 강점은, 비록 외부의 개입을 허용하지 않는 폐쇄적 엘리트주의라는 비판을 낳긴 했어도, 독립적이고 안정적인 분위기를 선호하는 인재들의 엘리트주의적 자부심과 그로부터 발생하는 독특한 종류의 창의성을 보장한다는 데 있었다. 때문에 이들에게는 단순히 금전적인 보상 이상의 문화적이고 심리적인 보상이 중요했다. 그러나 BBC가 더 이상 예전의 그런 장점을 제공해줄 수 없을 것 같다는 위기감이 들기 시작하자, 차라리 이 기회에 (자발적 퇴직에 대한 보상금도 챙기면서) 더 큰 연봉과 더 넓은 기회를 약속하는 독립제작사로 탈출하는 것이 더 타당한 선택일 것이라는 기대가 형성될만했다. 말하자면 ‘굳이 자르기 전에 알아서 먼저 나가달라’며 슬쩍 열어두었던 문으로, ‘부디 그 자리에 머물러 줄 것을 기대’했던 사람들이 대탈주를 시작하고 있었던 셈이다.

생각하면 BBC만이 해줄 수 있던 보상과 그를 매개로 확보하던 창의성 촉진 구조는 점점 더 약화되고 있는 상태라 하지 않을 수 없다.

막강인디로의 인력유출과 그와 맞물린 텔레비전 제작 부문의 환경 변화에 대한 일반적인 반응은 크게 두 가지 접근으로 대별된다. 한 가지 입장은 영국의 막강인디와 이를 매개로 한 방송제작 시장의 성장이 영국으로 하여금 상당한 글로벌 주도력을 갖게 하는 데 도움이 됐다는 것이다(Chalaby 2010). 하지만 또 다른 입장은 막강인디가 주도하는 시장구조는 공공서비스 방송의 약화를 가져왔을 뿐 아니라 영국 방송 환경의 노동구조와 작업조건을 전반적으로 저하시키고 제작자의 창의성과 자율성을 위협에 빠뜨리고 있다고 본다(Born 2003; Ursell 2003). 어느 쪽이 좀 더 진실에 가까운지에 대한 판단은 일단 차치하고라도, 영국 방송시장이 기존 공공서비스 중심의 구조에서 글로벌 판매를 염두에 둔 “작은 할리우드(local Hollywood)” 형태로 바뀌어 가고 있다는 지적을 반박할만한 근거는 적어 보인다(Baya 2008). 말하자면 공공서비스 엘리트에게 상당한 자율과 직업적 안정성을 부여함으로써 창의성을 조직하고 관리하던 기존 구조가, 시장과 자본이 창의성의 조직화와 발현에 적극적으로 간여하는 구조로 이동하고 있는 현상을 보여주고 있다는 것이다.

이런 측면에서, 제작자 집단, 혹은 흔히 창의적 노동자(creative workers)로 호명되거나 그것을 자처하는 집단의 ‘자유로운 제작 기회’에 대한 관념과 그것을 둘러싼 현실을 좀 더 냉정하게 살펴볼 필요가 제기된다. 예컨대 다양한 산업 데이터를 점검하고 관련자 인터뷰를 수행한 크리스토퍼슨(Christopherson 2008)은, 특히 미국에서 케이블 네트워크가 등장한 이후의 환경에서, 미디어 제작물과 프로덕션에 대한 수요는 지속적으로 증가하고 있지만 그것에 이면에는 때로 극단적인 수준으로까지 저렴한 예산구조에 바탕을 둔 저가 제작구조에 대한 요구가 증대되고 있음을 증언한다. 이 과정에서 첫째, 핵심 작업자와 주변부 작업자 사이의 분할과 격차가 확대되고 있으며, 둘째, 프리랜스 직업문화의 확산과 함께 사업장 단위의 노동조합의 결합력은 감소되고 있어서 특히 저예산구조에 대한 노동자의 통제력이 확연히 줄어드는 문제가 발견되고, 셋째, 고용주나 피고용자 모두의 입장에서 위험을 회피하기 위한 전략의 하나로 ‘단단한(hard-wired) 인적 네트워크’ 중심의 사회적, 경제적 작업 구조가 자리 잡게 되면서, 성별이나 인종 등의 측면에서 소수자의 접근 기회가 오히려 차단되는 경향이 있다는 것이다. 그리고 이와 같은 현상은, 어쩌면 아직까지는 명확한 트렌드로까지 부각되지는 않을 수도 있지만, 이미 종편과 케이블 채널의 ‘화려한 성공’에 가린 이면의 경향으로 자리 잡고 있는 것으로 짐작된다. 지상파가 (비록 축소될 가능성이 높지만 그래도 당분간은 유지될 영향력과 규모의 경제에 기초하여) 엘리트 공채 구조를 유지하면서 제작 인력을 육성하면, 거대 미디어기업이 이들 가운데 자신의 ‘상업적 요구’에 부합하는 핵심 인력을 대상으로 다양한 경제적 보상과 비경제적 유인을 ‘선택적’으로 제공하여 발탁하고, 트렌디한 창의성이라는 명목 아래 핵심 인력과 주변부 인력 사이의 차별적 보상구조를 고착화시키는 방향으로 나아가게 될 가능성이 결코 적지 않다.

5. 결론: 약속의 땅의 약속은 믿을만한가?

지금까지 이 연구는 2011년의 종편 개국 시점을 전후로 촉발된 지상파 핵심 제작 인력의 대량 유출 현상의 동학(dynamics)을 ‘제도적 설계’라는 방송산업 외부 요인과 ‘거래비용’에 관련된 합리적 선택이라는 방송산업 내부 요인을 통해 살펴보았다. 그로부터 다음과 같은 결과가 도출됐다.

첫째, 제도적 설계, 즉 최근의 종합편성채널 신규 승인 정책으로 등장한 새로운 미디어 거대 기업이 후발주자로서 콘텐츠 제작에 관련된 투자를 대폭 키움으로써 새로운 생산요소시장이 열렸고, 이 여백을 통해 창의성의 재배치 과정이 시작됐음을 확인했다.

둘째, JTBC와 CJ 등 일부 거대 복합 미디어 기업의 투자는 새로운 시장 형성의 초기 국면에서 일종의 선제효과를 노린 전략적인 투자에 가깝기는 하지만, 외부의 충격에 여간해서는 흔들리지 않던 기존 지상파 중심의 제작구조를 흔드는 결과를 빚었던 것은 부인할 수 없는 사실이다. 결과적으로 기존 지상파 방송사와는 차별화되는 재정적 보상 구조를 갖춘 거대 복합 미디어 기업들 사이의 경쟁으로 인해 지상파 엘리트 제작 인력에 대한 시장 가격이 급격히 상승했고 이를 매개로 기존 지배구조에 균열이 발생하기 시작했다.

셋째, 기존 지상파 방송사는 인력유출을 막을 효과적인 장치가 부재했다. 특히 공영방송의 보상구조는 경제적으로 경직되어 있을 수밖에 없는 것은 물론, 기존 공영방송 및 지상파 방송 일반의 비경제적 유인이었던 조건, 즉 엘리트 인력의 안정적 고용조건이나 작업여건을 불안하게 하는 위협 요인이 가시화되고 있었다. 그에 반해 JTBC와 CJ 계열의 PP채널은 새로운 도전을 가능케 하는 방향으로 제작환경을 보장하고 제작자의 자율성과 기회를 보장하려는 태도를 보였다.

넷째, 하지만 거대 미디어 기업에 의한 인재 영입시도는 상업적으로 수익성이 높은 부분, 즉 장르로는 예능오락 프로그램 부문 그리고 기능으로는 제작 지휘 혹은 프로그램 기획 및 편성에 특화되어 기존 시장에서 검증된 인력에 초점이 두어졌다.

다섯째, 기존 지상파 방송사로부터 유출된 인력은 전과는 일정하게 차별화된 콘텐츠를 성공시켜 기성 지배구조에 상당한 충격을 주고 있다. 이것은 기성 수직결합 구조의 부분적 해체 내지 수평적 재배치로 인해 발생한 생산요소 혹은 암묵지의 ‘집단 이전’ 현상에 따른 것으로 파악되는데, 단순히 핵심인력이 이동해서 가능해졌다기보다는 재능을 포착하고 적소에 활용할 수 있는 조건이 형성됐기 때문인 것으로 짐작된다.

여섯째, 그러나 이는, 한편으로는 지상파 방송의 경제적 지위 약화와 제도·정책적 무력화에 따른 일종의 풍선효과이자, 후발주자로서 시장에 진입하여 정착하고자 하는 미디어 기업의 특수하고 선별적인 노력이 작동한 결과이기 때문에 그것이 장기적으로 새로운 창의성을 가능하게 할지는 미지수다. 요컨대 현재의 국면은 지상파 방송에 대한 실질적 방기 혹은 목적의식적 무력화를 통해 일부 거대 미디어 기업의 활로를 뚫어주고자 했던 비대칭적 제도설계에 기초하

고 있다. 또한 현재 국면적으로 ‘혁신’을 촉진하고 있는 것으로 간주되는 일부 거대 미디어기업의 분위기는 시장에서의 판단이 어느 정도 명확해지고 시장의 압박을 더이상 거스르기 어려워지는 시점에 이르러서는 현재의 ‘비경제적’ 양상의 매몰적 투자와 제작 단위에 대한 관용적 분위기를 접고 대단히 경제적인 형태의 상업적 합리화 메커니즘으로 나아가게 될 가능성이 높다.

이와 같은 연구 결과는, 현재의 제도적 설계가 창의성의 촉진과 재생산이라는 측면에서 여러 가지 의문점을 남겨 놓고 있다는 주장으로 연결된다. ‘신규 종편 채널의 승인을 통한 콘텐츠 생산 시장의 확대와 콘텐츠 중심의 가치시슬 형성’이라는 목표가 부분적으로는 혁신적 성과를 보여주고 있다는 점을 굳이 부인할 필요는 없지만, 공공서비스 중심의 지상파 체제에 대한 별도의 배려와 대안이 없는 상태에서 장기적으로 창의성의 재생산 구조를 위기에 빠뜨리게 될 가능성 또한 적지 않기 때문이다. 더욱이 공공서비스 방송 계열의 제작 단위는 후일 시장에 의해 발탁될 창의적 인력을 양성하기 위한 과정으로서 의미가 축소되고, 시장에 긍정적 신호를 줄 수 있는 형태의 창의적 행위에 대해서만 지극히 선택적인 지원이 이뤄지는 구조로 고착되며, 핵심 인력과 주변부 인력에 대한 극단적인 보상 차이를 자연스럽게 필연적인 것으로 정당화하는 방향으로의 ‘합리적 시장 선택’을 추동하게 될 것으로 예상된다. 그렇다면, 다시, 현행 제도적 설계의 타당성과 정당성에 대해 진지하게 의문을 제기하지 않을 수 없다. 이번 연구에서는 미처 시도하지 못했지만, 관련자들에 대한 심층인터뷰, 국내 연관 사례에 대한 역사적 분석, 시장 성숙화 과정에 대한 추적 분석 등을 통해 현행 제도적 설계의 문제점을 구체적으로 파헤치는 후속 연구가 요청되는 지점이다.

Ⅰ 참고문헌

- 권만우 (2010). 미디어시장 상황과 종합편성채널 도입: 합리적 수와 선정방식. 2010년 6월17일 한국언론학회 주최 “종합편성채널의 합리적 도입방안에 관한 세미나” 자료집.
- 노동렬 (2008). 수직적으로 해체된 드라마 시장에서의 전략적 생산요소 결합방식에 관한 연구. 『미디어 경제와 문화』, 6권 3호, 7~50.
- 노동렬 (2009). 방송콘텐츠의 창의성 증진을 위한 생산시스템 연구: KBS <개그콘서트>와 SBS <웃음을 찾는 사람들>을 중심으로. 『방송문화연구』, 21권 2호, 9~48.
- 문돈 (2002). 거래비용이론, 신제도주의, 그리고 제도의 변화: GATT에서 WTO로의 분쟁해결제도의 변화. 『한국사회과학』, 24권 2호, 95~124.
- 미디어공공성포럼 (편). (2012). 『한국 사회와 미디어 공공성: 쟁점과 전망』. 서울: 한울아카데미.
- 양창훈 (2006). 지식집약적 조직의 혁신수용에 대한 이론적 논의. 『한국조직학회보』, 3권 2호, 103~122.
- 장용호·노동렬 (2008) 드라마 산업의 수직적 해체와 생산요소시장의 부상 과정. 『방송문화연구』, 20권 1호, 153~185.

- 정준희 (2011). 영국 독립제작 활성화 정책에 대한 비판적 평가. 기업가정신을 통한 인디(indies)의 재구성
과 국가 의존적 독립 부문의 형성. 『언론과 사회』 19권 2호. 185~224.
- 정준희 (2012). 한국형 글로벌 미디어 기업 육성론 비판. 착각, 거짓 선동 혹은 가련한 기대. 미디어공공성
포럼 (편), 『한국 사회와 미디어 공공성: 쟁점과 전망』. (191~220쪽). 서울: 한울아카데미.
- 하연섭 (2002). 신제도주의의 최근경향. 『한국행정학보』, 36권 4호, 339~359.
- 하주용 (2010). 방송콘텐츠산업 활성화를 위한 종합편성채널 도입 정책에 관한 연구. 『문화산업연구』,
10권 3호, 73~98.
- 한진만 · 김연식 · 박승현 (2014). 종합편성채널의 콘텐츠 운용과 비대칭규제에 대한 지상파 종사자들의
인식. 『미디어 경제와 문화』, 12권 1호, 74~118.
- Baya, A. (2008). The UK market for independent production: toward a local Hollywood? *International Journal
of Communications Law & Policy*, 2008, 39~369.
- Bilton, C. (2007). *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Oxford, England: Blackwell.
- Born, G. (2003). Strategy, positioning and projection in digital television: Channel Four and the
commercialization of public service broadcasting in the UK. *Media, Culture & Society*, 25(6). 773~799.
- Broadcast (2005a, October 21). Murphy joins BBC exodus to indies.
- Broadcast (2005b, October 21). The BBC's 'talent drain'.
- Broadcast (2005c, October 21). BBC at loss over how to stop talent drain.
- Broadcast (2005d, October 28). Blowing the BBC's trumpet.
- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries*. Cambridge, MA: Harvard Univ. Press.
- Chalaby, J. K. (2010). The rise of Britain's super-indies: Policy-making in the age of the global media
market. *International communication gazette*, 72(8), 675~693.
- Christopherson, S. (2008). Beyond the Self-expressive Creative Worker An Industry Perspective on
Entertainment Media. *Theory, culture & society*, 25(7-8), 73~95.
- Christopherson, S. & Storper, M. (1987). New forms of labor segmentation and production politics in flexible
specialized industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 42(3), 331~347.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386~405.
- Latour, B (1987). *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers through Society*. Cambridge, MA:
Harvard Univ. Press.
- Machlup, F. (1984). *The Economics of Information and Human Capital*. Princeton, NJ: Princeton Univ. Press.
- Ursell, G. D. (2003). Creating Value and Valuing Creation in Contemporary UK Television or "dumbing
down" the workforce. *Journalism Studies*, 4(1), 31~46.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New
York, NY: Free Press.

<분석 대상 인터뷰 기사 목록>

고동우 (2011. 1. 13.). 종편사 '러브콜' 인력 대이동 시작되나. 『미디어오늘』.

- 고재열 (2011. 5. 10). 수십억대 PD 스카우트 전쟁의 막전막후. 『시사IN Live』. [On-line] Available: www.sisainlive.com
- 고찬수 (2011. 10). 스타 피디 영입에 사활 걸어 “초기 채널 알리기에 필수” - 지상파 피디의 종편 이동 의미와 전망. 『신문과 방송』.
- 곽상아 (2011. 6. 8.). 종편발 ‘인력 엑소더스’ 막 올랐다. 『시사저널』.
- 김성규 (2013. 11. 25.). ‘히든싱어’ ‘응답하라’ 성공...지상파 떴게 만든 두 남자 - [분석] JTBC 여운혁, tvN 이명환... 비지상파 예능의 전성시대 연 스타PD들의 예능실험. 『오마이스타』.
- 김소연 (2014. 1. 3.). 왜 KBS 예능국은 유달리 이직률이 높을까. 『노컷뉴스』.
- 고현실 (2011. 8. 23.). 지상파 잇단 인력 유출로 위상 ‘흔들’. 『연합뉴스』.
- 박수선 (2011. 10. 9.). 종편에 묻는다 ①: 김영신 JTBC 제작본부장 “개국 3년 뒤엔 SBS 위협할 것”. 『PD저널』.
- 엄지혜 (2012). KBS 떠나는 나영석 PD, 그가 이적을 한 진짜 이유는? 『채널에스』. [On-line]. Available: ch.yes24.com
- 윤상근 (2014. 1. 2.). ‘이적’ 신호정PD “떳세 없었다..마지막 기회”. 『스타뉴스』.
- 이만수 (2014. 2. 24.). 미련없이 떠나는 예능PD들, 그저 돈 때문일까. 『엔터테인먼트』.
- 장창환 (2014. 1. 2.). ‘CJ 이적’ 신호정 PD “새로운 도전 하고 싶었다”. 『노컷뉴스』.
- 정덕현 (2011. 9. 7.). 지상파·종편 ‘예능 전선의 혈투’: 기선잡기 경쟁, 일찍부터 가열... 전쟁 이끌 장수인 스타 PD·MC 스카우트 공방에 사활 걸어. 『시사저널』.
- 정철운·박수선 (2011. 4. 27.). 예능 PD들이 지상파를 떠나고 있다 “외부 유혹 강해지는데 제작여건은 날로 악화”. 『PD저널』.
- 정철운 (2011. 11. 10.). [종편에 묻는다 ②] 이영돈 ‘채널A’ 제작본부장 “개국 3년 뒤엔 SBS 위협할 것”. 『PD저널』.
- 조은별 (2011. 8. 22.). 조연출까지 종편행...지상파 인력 지키기 전쟁 시작됐다. 『스포츠한국』. (2013년 4월 25일 기사 수정).
- 하경현 (2014. 1. 5.). 예능 PD들 지상파 이탈 러시 ‘그들은 왜 떠나나?’. 『스포츠경향』.
- JTBC 임정아 PD “중요한건 결국 자신과의 싸움”. (2013. 5. 2.). 『중앙일보』.
- MBC PD협회 (2014. 3. 24.). 예능 PD 3인 인터뷰: “도전 정신, 창의성이 담긴 시도가 필요하다” - MBC 예능, 전통가치 회복해야. [On-line] Available: mbcpds.tistory.com
- MBC 피디협회 (2014. 2. 13.). 인력 유출 방관하는 경영진은 물러나라! [On-line] Available: mbcpds.tistory.com

(투고일자: 2014. 03. 15, 수정일자: 2014. 04. 25, 게재확정일자: 2014. 04. 30)

ABSTRACT

**Emerging Media Conglomerates and Producers' Exodus:
The Dynamics of Creativity Relocations in the South Korean
Broadcasting Production Sector after the Introduction of
New General Programming Channels**

June-Hee Jung*

South Korean broadcasting industry has been under a significant level of structural change since the permission of new general programming channels in the end of 2010. One of the most characteristic features of the change may be the exodus of core manpower from the in-house productions of major terrestrial broadcasters which have been maintaining their dominant power over broadcasting content market based on their systems of tight vertical integration. This paper sheds light on the presence of a purposeful 'mechanism design' that aims to the expansion of market logics in South Korean broadcasting sector by promoting commercial media conglomerates, and analyses how this external design has been actualized while being interlocked with various internal factors of the broadcasting industry. This paper shows that on the backdrop of the mechanism design, some of new media conglomerates has successfully provided various incentives in contrast with those disincentive of terrestrial broadcasters, which in turn, has facilitated the exodus of elite producers. This paper, however, raises a set of questions about whether this relocation process of creativity led by commercial media conglomerates would, in the long term, guarantee more opportunities and potentials for the producers, as promised. As part of conclusion, inherent problems of present mechanism design are highlighted.

Keyword: media conglomerates, general programming channel, creativity, production factor market, mechanism design, transaction cost, rational choice, balloon effect

* Lecturer, Graduate School of Mass Communication, Chung-Ang University