

# KBS 다큐멘터리의 세계화 프로젝트 ‘인사이트아시아’, 그 의미와 평가

## The Purpose and Evaluation of the Korea Broadcasting System’s Globalization Project “Insight Asia”

박인규

인하대학교 언론정보학과

In-Kyu Park(inkyupark@inha.ac.kr)

### 요약

<유교, 2500년의 여행> 4부작, <차마고도> 6부작, <누들로드> 7부작, <인간의 땅> 5부작은 주제가 각 각 다르지만 공통적으로 아시아에서 소재를 찾아 만든 다큐멘터리 프로그램이다. KBS ‘인사이트아시아’팀에서 제작한 이들 다큐멘터리는 국내외 해외에서 우수한 프로그램 상을 수상하며 작품성과 제작능력을 인정받았다. 인사이트아시아는 KBS 다큐멘터리의 품질을 세계적 수준으로 끌어올리고자 기획한 프로젝트였다. 5년 이내에 KBS 다큐멘터리를 영국의 BBC나 미국의 내셔널지오그래픽 다큐멘터리 못지않게 만들겠다는 목표를 세웠다. 한때 활발했지만 정체하고 있던 드라마 한류를 대신하여 다큐멘터리 부문을 KBS의 미래 동력으로 키운다는 실행계획이 뒤따랐다. 적지 않은 성과를 내며 진행되던 인사이트아시아 프로젝트는 경영진이 교체되면서 4년을 넘기지 못하고 중단되었다. 이후 KBS에서 인사이트아시아에 관한 심도 있는 논의나 평가가 이루어지지 않았다. 이 연구는 KBS 다큐멘터리의 세계화 프로젝트로서 마련된 인사이트아시아의 추진 과정과 의미를 밝히고자 했다. 이를 위해 프로젝트에 참여한 프로듀서들의 인터뷰를 활용하였다.

■ 중심어 : | 인사이트아시아 | 다큐멘터리 | 세계화 | KBS | 공동제작 |

### Abstract

The 4-part series of <Confucianism, Journey of 2500 years>, the 6-part series of <Asian Corridor in Heaven>, the 7 part-series of <Noodle Road>, and the 6-part series of <A Human Land> differ in terms of their themes, although each one of them focuses on Asia. By winning prominent prizes around the world, these documentaries produced by the ‘Insight Asia’ Project Team of the Korea Broadcasting System (KBS) were affirmed of their competence in producing quality material. The purpose of Insight Asia Project was to improve the quality of KBS documentaries, and to make them competitive in the world market, Europe in particular. The specific goal ‘Insight Asia’ Team set for itself was to produce, in 5 years’ time, documentaries of equal caliber to the (pre-Murdoch) National Geographic and the BBC. Unfortunately, the “Korean Wave,” which was once active in the drama genre, was in stagnation at the time the team was being launched. As a result, KBS shifted refocused on documentaries as its driving force and provided detailed minute plans of action. However, the ‘Insight Asia’ Project was suspended abruptly in its fourth year, after a change in management in the network, and a discussion or evaluation on ‘Insight Asia’ Project never occurred. This study’s objective is to retrace how the project ‘Insight Asia’ had been developed, and to clarify its meaning with respect to the KBS’s globalization project. For this study, producers who participated in the project were interviewed.

■ keyword : | Insight Asia | Documentary | Globalization | KBS | Co-production |

\* 본 연구는 인하대학교의 지원에 의해 연구되었음.

접수일자 : 2016년 09월 21일

수정일자 : 2016년 11월 14일

심사완료일 : 2016년 11월 15일

교신저자 : 박인규, e-mail : inkyupark@inha.ac.kr

## I. 서론

인사이트아시아는 2007년부터 2009년까지 아시아의 가치를 주제로 KBS가 방송한 4개 시리즈 22편의 대형 다큐멘터리를 아우르는 프로젝트 이름이다. 중심 이념인 인의예지를 통해 2500년간 동아시아 문화와 사상의 근간이었던 유교의 본질을 이해하고자 한 <유교 2500년의 여행>, 차와 말을 바꾸기 위해 오가는 마방을 따라 중국 원난성과 쓰촨성에서 티베트에 이르는 험산준로 곳곳의 자연과 문화, 그리고 사람을 다룬 <차마고도>, 아시아에서 발원한 국수가 대륙과 문화권을 넘어 세계인의 식탁에 오른 경로를 되짚어 보는 문명사 다큐 <누들로드>, 험난한 환경에서 생존과 자유를 위해 극한의 삶을 살아가는 아시아 곳곳의 사람을 다룬 <인간의 땅>은 모두 인사이트아시아 프로젝트로 기획되었다.

인사이트아시아팀은 KBS에서 공언한 적이 없던 “NHK를 넘어 BBC 못지않은 수준”을 내걸었고 프로그램의 유럽수출을 목표로 했다. 기획, 촬영, 포스트프로덕션 등 제작의 전 과정에서 ‘BBC 방식’이 준용되었다. <차마고도>를 비롯한 인사이트아시아 시리즈는 세계 유수의 프로그램 상을 수상하며 작품성을 인정받았고 방송 전에 유럽에 수출되기도 했다. 다큐멘터리의 수준 향상이라는 추상적인 목표를 구체적인 실행계획을 통해 달성했다. 규모와 실적에서 인사이트아시아에 비견할 만한 프로젝트는 KBS에서 이전에도 이후에도 없었다.

2008년 새로 구성된 경영진은 이내 인사이트아시아 프로젝트를 중단시켰다. 더 이상의 제작 진행을 막았고 제작팀을 해체했다. 전사적으로 4년을 지속했던 프로젝트에 대한 논의도 평가도 없었다. 제작진이 따로따로 흩어지고 기록은 남아있지 않다. 이 연구는 인사이트아시아 프로젝트에 대한 평가이자 흩어진 기억의 재구성이다. 프로젝트의 참여했던 사람들의 인터뷰를 통해 인사이트아시아의 전모를 밝히고자 했다. 따라서 이 연구는 <차마고도>, <누들로드>, <인간의 땅> 등 인사이트아시아 프로그램의 개별적인 특성을 다루기보다는 이런 프로그램을 결과로 낳은 인사이트아시아 프로젝트의 추진 배경, 진행 과정, 그리고 프로젝트의 성과와 의미에 대해서 논의하고자 한다.

## II. 연구목적과 연구방법

이 연구는 KBS에서 2005~2009년 시행한 인사이트아시아 프로젝트의 기획 배경과 추진 과정을 되짚고 그 의미를 살펴보는 것이다. 이런 견지에서 미디어 연구의 갈래로 보면 이 연구는 매체생산연구에 닿아 있다. 매체생산과 관련된 연구는 여타의 미디어 연구에 비해서 활발한 편이 아니다. 그것은 매체생산 주체에 대한 접근이 어려운 이유도 있고 매체생산에 대한 학문적 관심이 그다지 높지 않기 때문이기도 하다. 매체생산과 관련된 그동안의 연구는 주로 정치경제학의 관점이나 조직문화의 관점에서 매체생산을 설명하거나 분석하는 것들이 많았다. 미디어 기업의 소유나 경제구조가 매체생산에 미치는 영향을 분석하는 정치경제학 관점의 연구로는 미국 신문의 보수성과 정부 편향성에 대한 연구 [1], 머독 소유 미디어기업의 이데올로기 분석[2] 등이 있다. 조직문화 관점의 연구로는 방송사 구성원의 가치 지향성 연구[3], 공영방송과 상업방송의 조직문화 비교 [4] 등이 있다.

턴스톨[5]은 BBC를 비롯한 영국 방송의 다큐멘터리 제작에 관한 연구를 실행했다. 그는 다큐멘터리 제작자들과 면담하여 제작시스템, 프로듀서와 디렉터 간의 관계와 자율성, 공적 서비스의 주요한 영역으로서 발전해 온 역사적 특성 등을 밝혔다. 시튼[6]은 보수당 집권시절 존재의 위기를 맞았던 BBC의 역사를 다루면서 자연 다큐멘터리 제작팀(Natural History Unit)의 형성과 발전 과정을 살펴보았다. 그는 자연 다큐멘터리의 전범이자 이후 BBC의 생명시리즈의 모태가 된 <지구의 생명(Life on Earth)>의 기획과정에 천착하면서 프로듀서였던 아텐보로(David Attenborough)의 역할, 제작팀의 구성과 이전과는 달랐던 작업의 특성을 자세하게 다루고 있다.

인사이트아시아와 직접 관련된 연구로는 <차마고도>에 대한 텍스트 분석과 매체경제학적 연구가 있다. 이재우[7]는 영상텍스트의 서사체계와 의미화 과정에 대한 이론을 바탕으로 <차마고도>의 텍스트를 분석했다. 그는 언술 서사와 영상 서사의 결합방식에서 <차마고도>가 기존 다큐멘터리와 달리 다양했으며 이렇게

때로는 예술과 영상이 일치하는 방식, 때로는 예술이 전혀 없거나 자막만으로 영상이 전개되는 방식을 적절하게 활용함으로써 시청자의 공감을 얻었다고 보았다. 이상요[8]는 매체경제론에 근거하여 <차마고도>가 세계시장에서 일정한 성과를 거둘 수 있었던 원인을 파악하고자 했다. 그는 방송 프로그램이 문화상품으로서 제작과 유통, 소비에서 일반 재화와는 다르며 고위험 고수익 산업의 특성을 가지며 문화적 할인효과가 따르는데 <차마고도>는 한국적 내러티브를 보편적 내러티브로 변화시켜 수출 성과를 낼 수 있었다고 보았다. 최근 매체생산과정에서 영향을 미치는 다양한 힘들의 복잡적이며 상대적인 관계에 관심을 둔 연구가 다소 이루어지고 있는데[9][10] 특정 프로젝트의 생성부터 소멸까지 전체과정을 조명하고 그 함의를 살피는 연구는 없지 않으나 싶다. 물론 이 연구는 인사이트아시아 프로젝트가 KBS의 다큐멘터리 제작에서 기존의 관행과는 질적으로 다른 변화를 가져왔다는 판단을 전제하고 있다. 연구방법으로 프로젝트 참여자와의 인터뷰와 관련 문서자료를 활용했다. 그러나 문서자료 자체가 부족하고 프로젝트의 특정 단계만 반영하고 있어 구술 자료가 연구의 주된 자료가 되었다. 참여자와 인터뷰는 2차례 이루어졌다. 1차 면접은 2015년 10월 14일부터 11월 18일까지 인사이트아시아 프로젝트에 참여했던 피디 6명을 대상으로 하여 KBS본관 인근 카페에서 개인별로 이루어졌다. 면접의 내용은 모두 녹음되었고 면접안내접근 방식으로 진행되었다.

표 1. 인터뷰

|         | 인사이트아시아 관련 직무(2006~2009년)   | 면담 일자                   |
|---------|-----------------------------|-------------------------|
| 이규환     | 스페셜팀장, 편성기획팀장               | 2015. 10. 14(수)         |
| 김무관     | 스페셜팀 선임 피디, 인사이트아시아팀장       | 2015. 10. 20(화)         |
| 강경란     | FNS 대표, <인간의 땅> 연출          | 2015. 10. 26(월)         |
| 임세형     | 스페셜팀 피디, <차마고도> 연출          | 2015. 11. 4(수)          |
| 한창록     | 스페셜팀 피디, <유교, 2500년의 여행> 연출 | 2015. 11. 4(수)          |
| 이욱정     | 스페셜팀 피디, <누들로드> 연출          | 2015. 11.18(월)          |
| 이규환 김무관 | -                           | (2차 인터뷰) 2016. 1. 14(목) |

면접안내접근방식[11]은 연구자가 면접의 주제와 범주를 준비하지만 면접과정에서 참여자가 개진하는 주제도 포함한다. 면접을 위해 준비한 주제는 인사이트아시아 프로젝트에 참여한 과정, 프로젝트 참여 전의 제작과 차이점, 개인 차원 또는 회사 차원에서 프로젝트가 갖는 의미 등이었다. 참여자의 인터뷰 내용을 문서자료와 다른 참여자의 인터뷰 내용 등과 비교·검토하는 과정을 가졌다.

2차 면접은 논문의 초고에 포함된 인터뷰 내용에 대한 사실 확인과 1차 면접에서 미진했던 부분에 대한 보완하기 위해 이루어졌다. 2016년 1월 14일 KBS별관 부근 카페에서 프로젝트 진행 당시 스페셜팀장과 인사이트아시아팀장을 각각 맡았던 피디 2명이 함께 참여했고 대화적 면접 형태로 진행되었다.

### III. 인사이트아시아, 세계적 수준의 다큐멘터리 프로덕션을 향한 프로젝트

인사이트아시아는 2006년부터 진행된 KBS 다큐멘터리의 품질제고 프로젝트이다. 2005년 말에 KBS의 TV 제작본부 산하 스페셜팀이 대형 다큐멘터리를 매년 10편씩 5년간 제작하겠다는 계획안을 경영진에 제출했다. 아시아를 소재로 하는 다큐멘터리를 NHK와 BBC 수준으로 만들어 유럽과 미주에 수출하고 KBS 다큐멘터리의 품질을 높이고 제작역량을 키우는 계기로 삼겠다는 것이었다. 이 계획은 이내 사장을 비롯한 경영진의 승인을 받았다.

#### 1. 프로젝트 채택의 배경

(1) 프로그램 품질과 제작역량 제고의 필요성 인식  
2000년대 초까지 국내 TV다큐멘터리는 BBC나 NHK의 다큐멘터리에 비취 전반적인 수준이 떨어졌다. 세계 유수의 방송사 다큐멘터리는 주제의 다양함, 내용의 깊이, 새로운 기법의 영상, 오리지널 음악 등 거의 모든 부문에서 국내 다큐멘터리와 비교할 대상이 아니었다. 이런 수준 차이는 무엇보다 제작비와 제작기간의 격차에서 비롯했다.

표 2. 다큐멘터리 제작비·제작기간 비교

|       | KBS 도자기 | BBC 살아있는 지구 |
|-------|---------|-------------|
| 편당제작비 | 2억 원    | 27억 원       |
| 제작기간  | 3년      | 5년          |

[표 2]는 당시 KBS와 BBC에서 가장 공들인 다큐멘터리의 제작기간과 제작비를 비교한 것이다. 2005년 방송한 <도자기> 6부작은 3년에 걸쳐 12억 원을 들여 제작되었다. KBS의 다큐멘터리 제작관행에서 벗어나는 예외적인 사례이지만 BBC 다큐멘터리에는 견주기 어렵다. BBC가 2006년 방송한 <살아있는 지구>(Planet Earth)의 제작비는 편당 27억 원으로 <도자기>의 10배를 넘는다. 제작기간과 제작비의 차이도 차이지만 제작 노하우의 차이를 어떻게 극복할 것인지가 문제다. <살아있는 지구>는 2001년 제작된 <푸른 행성>(Blue Planet)의 속편이자 BBC의 자연사 다큐멘터리 전통의 후예다. BBC의 경우, 자연사 다큐멘터리는 브리스톨 프로덕션(BBC Natural History Unit)에서 제작된다. NHU는 1957년 설립 이래 자연사 부문의 프로그램만 제작해온 전문가 집단이다. BBC의 자연사 제작진은 경험에 기반한 첨단장비 사용으로 시리즈마다 이전에는 볼 수 없었던 새로운 영상을 제공해왔다. <푸른 행성>에서는 초경량비행기를 이용하여 참치를 쫓아가는 돌고래 무리를 근접 촬영했고 <살아있는 지구>에서는 시네플렉스 카메라를 헬기에 달고 동물들의 움직임을 포착해냈다. 오랜 경험에 혁신적인 아이디어를 더해 만드는 BBC 다큐멘터리는 영국을 넘어 전 세계 시청자의 이목을 모으고 있다.

시장개방의 물결 속에서 KBS 피디들은 외국 다큐멘터리와 품질 차이를 더 분명히 인식하게 되었다. 또한 외국 다큐멘터리에 접한 국내 시청자가 많았기 때문에 품질의 차이를 극복하지 않고는 미래가 없다는 위기감을 KBS 피디 다수가 느끼고 있었다. 이런 상황에서 다큐멘터리 제작부서인 스페셜팀이 인사이트아시아 프로젝트를 발의했다. 선진 방식을 준용해 제작하고 전체적인 시스템으로 정착시켜 제작능력을 높여가겠다는 계획이었다.

“KBS에서 대형다큐멘터리 프로젝트가 없었던 게 아니다. 문제는 단발성으로 그쳤다는 거다. 제작 노하우가 축적되어 미래를 위한 기반이 되어야 하는데 나쁘게 말하면 한 순간의 불꽃놀이로 끝난다는 거다. 제작 노하우가 KBS의 인프라로 구축되려면 담당 피디가 제작을 마치는 것으로 끝내서는 안 된다는 거다. 시스템으로 다음 피디에게 제작 경험을 전하고 데스크에게도 그런 노하우가 공동의 자산으로 남을 수 있도록 책임을 부여해야 한다는 거다.”

이규환

품질제고가 막연한 선언에 그치지 않도록 스페셜팀은 인사이트아시아 프로그램의 주제와 품질의 기준, 프로젝트의 지속 기간과 전체 규모를 제시했다. 첫째로 아시아를 소재로 한 다큐멘터리, 둘째로 결과물을 유럽과 미주에 판매할 것, 셋째로 5년 동안 총 50편의 대형 프로그램을 만들 것 등이다. “유럽·미주 판매”는 품질 요건으로서 해당 지역에서 판매될 수 있을 만큼 품질을 높인다는 것이다. 추진팀은 개별 프로그램의 완성을 가버이 여기지 않았지만 제작노하우의 지속적인 축적과 확산이라는 시스템 구축에 보다 중점을 두었다.

(2) 다큐멘터리의 미래 동력화

인사이트아시아는 한때 활발했지만 정체하고 있던 드라마 한류를 대신하여 다큐멘터리를 KBS의 미래 동력으로 키운다는 프로젝트였다. BBC처럼 세계인이 즐겨 시청하는 다큐멘터리의 제작사로 발돋움하겠다는 계획이었다.

인사이트아시아 프로그램의 편당 제작비는 2억 원으로 책정되었다. 2005년 <KBS스페셜>의 편당 제작비는 2천만 원 정도였고 최대치도 5천만 원을 넘지 않았던 것에 비춰 과격적인 지원이었다. 그럼에도 오랜 기간 쌓은 경험을 바탕으로 한 편 제작에 수십억 원까지 쓰는 BBC 다큐멘터리를 목표로 삼은 것에 대한 우려가 상당했다.

“BBC와 NHK 수준으로 제작해야 한다, 그런 건 정한다고 되는 게 아니잖아요. 무모한 계획이라는 생각이

들었어요.”

임세형

“KBS가 KBS지 BBC와 해외수출은 무슨, BBC 프로그램 사와서 틀면 되지. 직접 만들어보겠다는 생각을 하지도 않았을 뿐 아니라 우리는 언제 저런 거 만들어 보냐는 다소 자조적인 분위기가 있었다. 이때 이런 프로젝트가 던져졌다. 제작비를 늘리면 어느 정도 품질을 높일 수 있지만 BBC 수준까지 담보하는 것은 아니기에 제작팀에서조차 회의적인 시각이 있었다.”

김무관

‘인사이트아시아’라는 이름은 외국시장에서 다큐멘터리 제작사로서 알려진 바 없는 KBS보다는 프로그램을 포괄하면서도 상징성이 있는 말을 시리즈 전체의 브랜드로 쓰겠다는 뜻에서였다. 아시아인의 시각에서 아시아의 내적 가치를 발굴하고 조명하겠다는 프로젝트인 만큼 아시아를 통찰한다는 의미의 ‘인사이트 온 아시아’(Insight on Asia)로 정했고 국내에서는 인사이트아시아로 부르기로 했다.

## 2. 프로젝트 추진팀의 구성

### (1) 경영진·책임간부·제작진 협력의 소산

인사이트아시아는 경영진의 지원과 책임간부의 관리, 제작진의 노력이 한데 어우러진 프로젝트였다. 3년 이상의 기간 동안 진행되는 프로젝트가 드문 KBS의 현실에 비춰 인사이트아시아의 채택은 이례적이었다.

“KBS와 같은 큰 조직에서 이러한 대형 프로젝트가 제작진의 아이디어나 의지만으로 추진될 수는 없다. 가장 중요한 요소는 사장, 본부장 등 경영진의 확고한 의지와 지원이 전제되어야 가능한 일이다. 그동안 그것이 어려웠던 이유는 대부분의 경영진들은 자신의 임기 내에 결실이 나타나는 곳에 한해서만 투자를 결정하는 경향이 있었다. 자신은 투자만 하고 결실은 다음 경영진에게 넘기는 전통을 누군가부터는 시작해야 하는 필요성이 KBS에는 항상 절실했다. 이런 관점에서 보면 당시의 정연주 사장, 이원군 TV제작본부장, 남성우 편성

본부장은 전임자들이 가지 않았던 길을 선택한 경영진이었다.”

이규환

KBS 전체적으로 좋고 의미 있는 일이라 해도 자신의 임기 중에 결과가 나오기 어렵거나 그로 인해 당장 처리해야 할 업무가 많아지는 일은 회피하는 경향이 많다. 제작 실무를 관할하는 실국장급 간부는 주어진 업무 외에 새로운 일을 벌이지 않는 것이 일반적이다. 그런 견지에서 인사이트아시아 발의는 번거로움과 수고로움을 자초한 일이었다.

### (2) 스페셜팀 부속 조직

인사이트아시아팀은 스페셜팀의 부속 조직으로 운영되었다. 인원과 예산을 따로 배정받는 독립적인 팀이 아니었다. 그래서 사실상 인사이트아시아 프로젝트에 대한 스페셜팀장의 이해와 의지에 영향을 받았다. 특히 프로젝트로 확정될 때까지 준비 작업에 소요되는 인원의 차출과 비용의 부담은 스페셜팀장의 책임이었다.

“스페셜팀의 다른 피디들한테 양해를 구했다. 피디 세 명만 뽑자. 대신 이게 방송 나갈 때는 여러분이 좀 쉽다. 내가 차마고도 피디를 뽑았던 건 아니고 피디 3명에게 아시아에 관한 기획을 해보라고 했는데 이들이 차마고도를 하겠다고 했다. 대진대 홍 희 교수가 촬영허가를 얻는 것을 비롯해 나중에 많은 역할을 했는데 피디들이 이 교수를 만나고 와서는 프로그램을 하려면 이 교수가 한 학기 휴직을 해야 하니까 빨리 결정하라고 했다. 그때는 아직 본부장이나 사장한테 아무런 보고도 하지 않은 상태였다. 그런데 진행하라고 하지 않으면 6개월이 그냥 날아가고, 우리나라에서 이 교수 외에 차마고도를 말하는 사람도 없고, 중국에서도 이 사람이 전문가라고 하니까. 그렇지만 이걸 하는 것이 맞는지 확인해야 해서 다음날 리서치 뽑는 거부터 했다. 신속한 결정이 필요할 때가 있는데 거기에 해당한다고 판단했던 거다.”

이규환

인사이트아시아는 스페셜팀 내에서 장기기획을 담당할 인원을 빼내는 일부터 시작했다. 토·일 프로그램인 <KBS스페셜>을 방송하면서 장기기획을 위해 피디 몇명을 따로 두는 것은 스페셜팀장의 의지였지만 구성원의 이해와 협조가 필요한 일이었다.

“아시아에 관한 걸 한다, 국제시장에 판매가 돼야 한다, 러프하지만 공동제작을 실현한다, 이렇게 정해져 있었다. 내셔널지오그래픽, 디스커버리, NHK의 프로그램도 보고 책도 보고 해서 아시아의 특징적인 장소를 잡아나갔다. 러시아의 볼가강, 아무르강, 히말라야 등이 나왔다. 2005년 12월이었는데 이규환 팀장이 다음해까지 10편을 제작해야 한다고 했다. 10편이면 3명이 3개씩, 4명이면 2, 3개씩 해야 하는데 장소들이 서로 너무 멀었다. 중국에서 아이템을 찾을 요량으로 대진대 교수를 만났는데 이 분이 차마고도를 이야기했다. 직감적으로 한자 네 자의 타이틀이 되겠다 싶었고 다른 피디들도 좋다고 해 이분과 함께 답사를 다녀오면서 기획을 구체화했다.”

임세형

(3) 책임프로듀서의 제작노하우 집산 역할

스페셜팀 내부의 선정 또는 편성본부 공모를 통해 기획안이 채택된 피디들은 프로그램 제작기간 동안 인사이트아시아팀에서 일하다가 방송을 마치면 본래 팀으로 돌아갔다. 개별 프로그램의 피디들은 태스크포스처럼 임무수행 이후 복귀하는 형태로 움직였다면 책임프로듀서는 프로젝트가 진행되는 내내 모든 프로그램의 제작이 원활히 진행될 수 있도록 지원했다.

“여기는 별도 CP(책임프로듀서)가 필요하다, 별도 CP에 별도 공간. 김무관 피디에게 CP역할을 부여했다, 회사에서 인정한 CP는 아니지만 팀장이 임명한 CP로 그리곤 연구동 건물에 마련한 방으로 보냈다. 눈에 보이면 자꾸 급한 걸 시키게 되니까. <KBS스페셜>의 일요일 방송이 시사라서 일주일에 하나씩 제작할 때가 많아 피디 한 사람이 아쉬웠거든. 차마고도를 비롯해 인사이트아시아 피디들이 프로그램에 몰두할 수 있었던

건 김무관 프로듀서의 공이 크다.”

이규환

표 3. 인사이트아시아팀 인원 구성

| 피디                               | 담당업무         | 프로그램 선정 주관(년도) | 제작기간              |
|----------------------------------|--------------|----------------|-------------------|
| 김무관                              | CP           | -              | -                 |
| 한창록<br>최근영                       | <유교> 제작      | 스페셜팀 (2005)    | 2006. 1 ~ 2007. 3 |
| 신재국<br>임세형<br>서용하                | <차마고도> 제작    | 스페셜팀 (2005)    | 2005.12 ~ 2007.6  |
| 이옥정<br>염지선                       | <누들로드> 제작    | 편성본부 (2006)    | 2007. 1 ~ 2008. 9 |
| 강경란(FNS)<br>박봉남(FNS)<br>안중섭(FNS) | <인간의 땅> 제작   | 편성본부 (2006)    | 2006. 6 ~ 2009. 3 |
| 유동중<br>윤찬규<br>최근영                | <불교> 제작      | 편성본부 (2007)    | 2008. 1 ~ 2008.12 |
| 김형운<br>황대준                       | <티베트 무인구> 제작 | 편성본부 (2007)    | 2008.4 ~ 2008.12  |
| 송용달                              | <아시아인 비트> 제작 | 편성본부 (2008)    | -                 |

KBS에서 책임프로듀서는 국·부장급 피디로서 프로그램 관련 인원과 예산을 통괄하고 대내외적으로 책임을 진다. 인사이트아시아팀은 당시 공식적인 팀이 아니었기에 전담 책임프로듀서가 없었다. 책임프로듀서의 신설은 경영진을 비롯한 여러 단계의 의사결정을 거쳐야 하고 그래서 상당한 시간이 소요되는 일이었다. 스페셜팀장은 인사이트아시아 프로그램의 원만한 제작과 업무의 연속성을 위해 팀장이 책임프로듀서의 역할을 해야 한다고 판단했다. 그래서 인사이트아시아팀장은 자기 프로그램을 제작하지 않고 팀원들의 프로그램 제작을 지원하도록 했다.

인사이트아시아팀장은 공식적인 팀장이 아니었지만 프로젝트의 완성을 위해 중요한 역할을 했다. 해외 촬영은 기본이고 제작기간도 늘고 제작비 규모가 커진 만큼 준비하고 점검할 사항이 대폭 늘었다. 인사이트아시아팀장은 KBS 피디 및 FNS 피디들의 제작 지원뿐만 아니라 KBS 일반의 책임프로듀서가 하지 않았던 새로운 일들도 처리했다.

인사이트아시아팀은 방송과 연관된 사업의 진행을 프로젝트의 실행업무에 포함했다. 따라서 팀장은 영화

제작에서 제작자(프로듀서)가 하는 역할을 담당했다. 피디가 영화감독처럼 촬영과 편집에 집중하는 동안 제작과 관련된 나머지 사항들과 부대사업의 진행은 책임 프로듀서의 일이었다.

“당시 거의 모든 프로그램이 방송하는 것으로 끝나던 때였다. 기껏해야 비디오 판매였고 좀 더 의지가 있으면 책을 내는 정도였다. 우리는 당시 생각할 수 있는 모든 것을 했다. 책 출간은 물론이고 DVD판매, 영화 상영, 공동제작에 해외수출까지. 제작 전 판매(pre-sale)와 공동제작을 위해 브로셔와 데모테이프도 BBC판으로 만들었다.”

김무관

프로듀서는 제작 노하우의 집산지 역할을 했다. <차마고도>의 촬영과 후반작업 경험은 프로듀서를 통해 <누들로드>로 이어졌다. 제작과정에서의 지원과 제작 노하우의 축적, 그리고 부대사업의 진행까지 프로젝트 완수에 프로듀서의 역할이 컸다. 인사이트아시아팀의 프로듀서는 KBS 제작부서 일반의 프로듀서처럼 결제 라인 상의 단순한 중간관리자가 아니라 프로그램 제작과 관련하여 디렉터와는 구분되는 분명한 역할을 수행했다.

### 3. 프로그램 라인업

인사이트아시아 시리즈는 아시아에서 소재를 찾았고 아시아와 관련한 주제를 채택했다. 아시아에 초점을 둔 것은 무엇보다 미주와 유럽에서 관심을 가질만한 다큐멘터리를 만들겠다는 목표를 두었기 때문이다.

“BBC가 접근하기 어려운 것을 고른다는 것이 하나의 원칙이었다. 로마의 흥망성쇠를 다룬다면 어찌 BBC만큼 할 수 있겠나. 그래서 아시아를 하자고 했다. 우리가 접근하기에 조금 유리한 부문이 있다면 아시아 아니겠는가. 우리는 동양문화 속에서 살아왔고 중국의 역사도 문화도 잘 알고 있지 않나. 그들은 머리로 해야 하지만 우리는 세포가 그렇게 되어 있으니. 아시아에 대해서는 우리가 서구 방송사보다 잘 알고 있는 만큼 기

술적으로 부족한 부분을 일정 정도 상쇄할 수 있으리라고 판단했다.”

이규환

#### (1) 공모 이전: <차마고도>와 <유교>

인사이트아시아 프로그램은 스페셜팀에서 기획한 것과 KBS 전체적으로 진행한 공모에서 선정된 것으로 구성되었다. 프로젝트를 제안하면서 스페셜팀에서는 내부적으로 그에 걸맞는 프로그램을 찾는 작업을 했다.

“원래 9.11 이후의 이슬람과 기독교 문명 간의 갈등에 주목하면서 종교가 무엇이기에 현대사회에서도 이렇게까지 충돌하게 됐는지 깊어보는 차원에서 ‘세계의 종교’를 하겠다는 기획안을 냈어요. 그런데 팀장이 우리가 유교 문명권이니 유교만 먼저 다루는 게 어떠냐고 해서 변경하게 됐어요.”

한창록

스페셜팀은 각별히 유럽이나 미국의 방송사가 하고자 했으나 여러 가지 이유로 실행하지 못한 아시아 관련 소재와 주제에 주목했다. <차마고도>와 <유교, 2500년의 여행>이 스페셜팀 차원의 조사와 협의를 통해 기획되었다.

“BBC, NHK, 내셔널지오그래픽, 디스커버리가 아시아와 관련해 만든 다큐멘터리를 망라한 목록을 만들었는데 차마고도는 거기에 없었다. 왜 안했을까 알아봤더니 두 가지 이유였다. 너무 험하다는 것과 중국 정부의 허가를 받지 못했다는 것이다. 그들이 시도하지 않은 게 아니었다. 촬영허가를 받으려 여러 차례 신청했는데 못 받은 거였다. 두 가지 문제를 해결하면 경쟁력이 있다고 판단했다.”

이규환

#### (2) 공모 이후: <누들로드>와 <인간의 땅>

인사이트아시아 프로그램의 공모는 2006년부터 ‘20억 프로젝트 제안공모’라는 이름으로 전사적으로 시행되었다. 편성본부는 “아시아를 넘어 유럽으로, 한류의

새 역사를 쓰는, 세계로 가는 KBS 다큐멘터리”라는 가치를 내걸고 공모를 주관했다.

“한 편으로 만들든, 두 편으로 만들든 20억 스케일의 빅 스토리를 가져오란 거였다. 다만 아시아와 관련된 아이템이어야 하고 유럽에 수출될 수 있어야 한다는 것이다. 구체적인 목표와 기준을 제시했다. 회사에서 이렇게 목표를 분명히 제시한 적은 그 이전에도 이후에도 없었다. 지금은 그냥 대기확할 만한 것을 내놔라, 그러면 그 중에서 좋은 거 골라서 제작비 지원하겠다는 것이거든.”

김무관

2006년 공모에는 KBS 직원뿐만 아니라 외부에서도 참여할 수 있었다. 2006년 당선작으로 외부와 내부 피디가 각각 지원한 <인간의 땅>과 <누들로드>가 뽑혔다.

“예전에는 그런 것이 있으면 내부 피디만을 대상으로 했잖아요 어떤 면에서는 오픈해도 “너희들이 할 수 있겠니?”라는 자신감이 있어서일 수도 있지만 자기들이 갖고 있던 배타적인 권리를 내놓는다는 좋은 취지잖아요. 외부 피디들도 지원할 수 있도록 한 것이 가장 큰 메리트였고, 그동안 한국 시청자에 맞춰 프로그램을 만드는 것에 답답함을 느끼던 차에 국내시장이 아니라 세계시장을 목표로 한다니 뭔가 한 번 해볼 수 있겠다는 생각이 들었어요. 예를 들어 아프간 같은 경우에 그동안은 현장 리포팅 위주로 짧은 기간에 할 수 있는 것들을 택했는데 이제 긴 호흡으로, 그동안 하고 싶었지만 호흡이 떨어져서 못했던 아이템을 추려서 지원했어요.”

강경란

“<누들로드>는 제작기까지 포함해서 총 7편이 나왔는데 시작부터 끝까지 2년 반 정도 걸렸어요. 개인적으로 그렇게 큰 기획은 처음이었어요. <누들로드>는 한 편에 십여 개 나라에서 취재한 내용이 들어갔어요. 비로소 제작비가 해외취재 위주의 장기기획물을 할 수 있을 만한 규모가 됐다는 거죠.”

이육정

개방성과 과격적인 제작비 지원은 KBS 내외부 피디들의 관심과 참여를 불러일으켰다. 외부 피디가 KBS 프로그램 공모에 참여할 수 있도록 한 것은 인사이트아시아가 처음이었다. 그동안 외부 피디를 비롯한 독립제작사에게는 KBS 피디가 원하지 않는 프로그램이 주어지는 것이 일반적이었다. KBS 소속 또는 스페셜팀 소속 여부를 따지지 않고 아이디어가 좋으면 채택하겠다는 것이어서 내부 피디뿐만 아니라 외부 피디들도 공모에 참여했다. 공모사업은 매년 좋은 아이디어를 내기 위해 의논하고 거루는 분위기를 만들어냈다.

#### 4. 프로젝트 중단

순항하던 인사이트아시아 프로젝트는 경영진이 교체되면서 중단되었다. 새 경영진은 인사이트아시아와 관련하여 전임 경영진의 결정을 이행하지 않았다. 회사의 공식적인 절차로 선정된 차기 시리즈를 취소하고 제작팀을 해체했다. 이미 완성된 프로그램에 인사이트아시아라는 이름도 달지 못하게 했다.

##### (1) 전임 경영진의 결정 무효화

2008년 8월 새로 구성된 경영진은 얼마 지나지 않아 프로젝트의 진행을 막았다. 2007년 ‘20억 프로젝트’로 선정된 <불교>와 <티베트 무인구>, 2008년 선정작 <아시안 비트>의 제작이 중단·취소되었다. 이들 프로그램의 “공익성, 시의성, 작품성 등이 적절치 않거나 불투명하다”는 것이 이유였다[12]. 당시 <불교>는 제작의 초기 단계였고, <티베트무인구>는 사전답사를 앞두고 있었으며, <아시안비트>는 기획안이 막 통과된 상태였다. 따라서 3개 프로그램 모두 작품성을 논할 만큼 제작이 이루어지지 않은 상태였다. 제작본부를 비롯하여 KBS 내에서 이들 프로그램의 공영성이나 작품성을 논의하는 회의는 열리지 않았고 제작진에게는 취소 결정만 통보되었다.

1년 정도 제작이 진행된 <불교>팀의 피디들에게는 스스로 제작을 포기한다는 내용의 문서를 내도록 요구하기도 했다[13]. 인사이트아시아 <불교>는 미안마 위빠사나, 티베트 잔스카르, 스리랑카 포야 등의 수행 현장을 세계 최초로 화면에 담아 수행을 중심으로 불교를

조명하는 6부작으로 기획되었다. 미안마 1차 촬영만 마친 상태에서 더 이상의 제작을 할 수 없었던 <불교> 제작팀은 ‘포기 기안’ 대신 그간의 촬영분만으로 프로그램을 냈다. 이 프로그램은 ‘특집 다큐 <아라한, 완전한 행복>’이란 제목으로 2009년 11월 2일에 방송(KBS 1TV)되었다.

경영진은 인사이트아시아 시리즈의 제작 중단과 팀 해체를 재정 악화에 따른 경영상의 어려움을 타개하기 위한 조치라고 했다. <티베트무인구>와 <아시아비트>의 취소를 결정한 문서에는 편당 2억 2천여만 원의 제작비가 드는 <친추태후>의 80회 제작을 승인하는 내용이 포함되어 있었다. 경영진은 대하드라마에만 매주 4억 4천여만 원(토·일 2회 방송)을 들이면서도 세계적 다큐멘터리 프로젝트를 취소했다. 편당 2억 원이라는 제작비가 결코 적다고 할 수 없지만 1년에 20억 원씩 몇 년을 투자해 세계적인 다큐멘터리 제작사로 클 수 있다면 그렇게 많은 비용이라 할 수 없다. 이 결정으로 KBS는 글로벌 다큐멘터리 공급자로 발전할 수 있는 기회에서 멀어지게 되었다.

(2) 인사이트아시아의 흔적 지우기

<누들로드>가 인사이트아시아 타이틀로 방송된 마지막 시리즈가 되었다. 인사이트아시아 시리즈로 기획하고 제작한 <인간의 땅>은 인사이트아시아라는 이름 없이 방송되었다.

표 4. 인사이트아시아 프로그램 편성

| 시리즈  | 프로그램           | 방송                   |
|------|----------------|----------------------|
| 유교   | 인(仁) 사랑의 여정    | 2007.5.26.(토) 20:00  |
|      | 의(義) 빠르고 좁은 길  | 2007.5.27(일) 20:00   |
|      | 예(禮) 신비로운 힘    | 2007. 6.2(토) 20:00   |
|      | 지(智) 세상을 위한 수양 | 2007. 6. 3(일) 20:00  |
| 차마고도 | 마지막 마방         | 2007. 9. 5(수) 22:00  |
|      | 순례의 길          | 2007. 9. 6(목) 22:00  |
|      | 생명의 차          | 2007.10.20(토) 20:00  |
|      | 천년 염정          | 2007.10.21(일) 20:00  |
|      | 히말라야 카라반       | 2007.11.24(토) 20:00  |
| 누들로드 | 신비의 구개 왕국      | 2007.11.25(일) 22:00  |
|      | 기묘한 음식         | 2008.12. 7(일) 20:00  |
|      | 미라의 만찬         | 2009. 1. 3(토) 20:00  |
|      | 파스타 오디세이       | 2009. 1. 4(일) 20:00  |
|      | 아시아의 부엌을 잇다    | 2009. 2. 21(토) 20:00 |
|      | 인류 최초의 패스트푸드   | 2009. 2. 22(일) 20:00 |

|        |               |                      |
|--------|---------------|----------------------|
|        | 세상의 모든 국수     | 2009. 3. 28(토) 20:00 |
|        | 누들로드 다이어리     | 2009. 3. 29(일) 20:00 |
| 인간의 땅  | 살아남은 자들       | 2009. 6. 21(일) 20:00 |
|        | 철까마귀의 날들      | 2009. 7. 19(일) 20:00 |
|        | 바람이 씻어간 노래    | 2009.10.16(금) 24:00  |
|        | 슬픈 정글         | 2009.12. 4(금) 24:00  |
|        | 히말라야의 딸       | 2009.12.18(금) 24:00  |
| 불교     | 할리우드 붓다       | 미안마 1차 촬영 후 중단       |
|        | 아라한의 탄생       |                      |
|        | 귀향, 잔스카르      |                      |
|        | 탄드라, 티벳교의 서   |                      |
|        | 산은 푸르고 물은 흐른다 |                      |
| 티베트무인구 | 빙하의 기억, 아이금   | 사전답사 준비 단계에서 중단      |
|        | 초원의 꿈, 가가서리   |                      |
|        | 야생의 원형, 서장강당  |                      |
| 아시아비트  | 리듬의 탄생        | 기획 구체화 단계에서 중단       |
|        | 사랑의 춤         |                      |
|        | 대지의 노래        |                      |
|        | 심장의 소리        |                      |

<인간의 땅>의 첫 두 편은 ‘KBS스페셜’의 타이틀 아래 방송되었고, 3~5편은 그냥 ‘특집’으로 편성되었다. 방송도 예정보다 상당히 지체됐다.

“프로그램의 품질 같은 것은 철저하게 관리해야겠지만 그것을 통과한 프로그램에 대해선 편성시간이나 예고라든가 회사가 할 수 있는 최선의 방법으로 방송의 효과를 높일 수 있도록 해야 한다고 생각해요. 다섯 편이면 일정한 주기로 방송을 해야 되는데 편성이 안 되는 거예요. 제가 두 편에는 피디로 참여했고 나머지에서 제작자였어요. 제작자와 피디는 다르잖아요. 프로듀서로서 일한 사람들에게 돈을 줘야 하는데 방송은 잡히지 않고 방송이 다 나가야 나머지 제작비를 정산할 수 있는데 편성이 왜 안 되는 건지 알 수가 없었어요. 지금도 왜 그랬는지 모르겠어요.”

강경란

시리즈물의 경우 같은 요일, 같은 시간에 일정한 주기로 방송하는 것이 일반적이는데 <인간의 땅>은 그렇지 않았다. 첫 프로그램부터 마지막 프로그램까지 다섯 편이 모두 방송되는데 6개월이 걸렸고 요일과 시간에도 일관성이 없었다. <인간의 땅> 1편과 2편은 2009년 6월과 7월에 각각 방송되었다. <차마고도>나 <누들로드> 방송과 달리 프로그램에 관한 홍보도 예고도 없었

다. 어렵사리 2편까지 방송된 뒤에 석 달 동안 다음 프로그램이 편성되지 않았다[14].

### (3) 경험과 제작노하우의 집산 창구 무산

“인사이트아시아팀이 계획한 시리즈를 잘 마무리하고 후속 프로젝트도 제작 역량을 강화하는 차원에서 지속되길 바랐다. 이 팀이 제작 노하우를 집성하고 그걸 확산하는 중심조직으로 계속 이어지길 바랐다. 그래서 KBS 조직표에 나오는 독립적인, 정식 팀으로 만들려고 했다. KBS 다큐멘터리의 브랜드파워를 BBC만큼 키우는 위해 필요한 구체적인 일들을 이 팀이 하나씩 이루어가길 희망했다.”

이규환

스페셜팀의 구상은 인사이트아시아팀이 아시아 시리즈를 마친 다음에는 그 정도 규모의 또다른 프로젝트를 계속 진행하면서 제작 노하우뿐만 아니라 국제공동제작, 해외판매 등의 경험과 지식을 축적해나가는 것이었다. 그러기 위해 스페셜팀 산하의 임의기구가 아닌 독립적인 팀, ‘국제공동제작 프로젝트팀’으로 발전시키고자 했다.

“국제공동제작 프로젝트팀이라고 한 것은 이름으로 업무를 구축하고자 했기 때문이다. 예전에도 장기기획을 한다고 TV본부에 ‘특별기획팀’을 뒀지만 어떤 프로그램을 제작한다는 구체적인 방침이 없었다. 또 피디들이 팀에 배치되고 나서야 기획에 많은 시간을 보내곤 했는데 그렇게 운영하지 않겠다는 거였다. 와서 기획하는 것은 아니라 기획안을 들고 와 여기서 제작을 해야 한다는 것이다. 국제공동제작팀은 국제적으로 공동 제작을 추진할 수 있고 해외에 판매될 수 있는 프로그램을 제작한다는 것이었다.”

이규환

“외국 사람들이 하려고 했지만 못했든가 하긴 했지만 이런 영상을 못 만들었든가, 이런 특별한 것이 있어야 팔린다는 거예요 <인간의 땅>이 다섯 편인데 외국에서는 두 편에만 관심을 가졌어요 이런 시행착오 끝에 어떤 것이 해외에서 먹힐지 알게 되었어요 프로듀

서는 제작경험뿐만 아니라 세계시장이 어떻게 돌아가는지 알아야 해요. 좋은 작품이라는 걸로만 해외시장이 보장되는 게 아니예요. 디스트리뷰션 단계에서 커넥션이 필요해요. 영향력 있는 디스트리뷰션 에이전시를 잡을 수 있느냐가 얼마나 많은 나라에서 방송될 수 있는지를 좌우하죠. 이런 것들을 과정을 통해 배우잖아요. 인사이트아시아가 몇 차례 더 갔으면 해외시장 전문가도 생기고 만드는 피디들도 좀 더 발전할 수 있지 않았을까하는 아쉬움이 있어요”

강경란

인사이트아시아 프로젝트는 결국 호지부지 끝났다. 5년을 기약하고 4년간 지속한 프로젝트에 대해 회사 차원의 평가나 성과분석도 없었다. 제작팀 유지 여부에 관한 아무런 논의도 없었다. 좋은 프로그램을 향한 제작진의 치열한 고뇌와 성찰은 다시 개인적인 차원에 머물게 되었다. 프로젝트를 통해 얻는 지식과 경험의 저장소가 사라졌다.

## IV. 프로젝트의 성과와 의미

### 1. 새로운 시도와 세계의 인정

#### (1) 자율에 기반한 다양한 실험과 시행착오의 경험

인사이트아시아팀 제작진은 소재의 선정에서부터 마무리 편집까지 모든 것을 스스로 정했다. 제작의 자율성은 새로운 시도로 이어졌고 완성도를 높였다. 국내에서 방송을 하고 해외에 수출한다는 것이 목표였던 만큼 제작진은 이전보다 많은 것을 고려해야 했다. 소재를 고르고, 주제를 잡고, 이야기를 전개함에 있어 국내 시청자뿐 아니라 세계 시청자를 염두에 두어야 했다. 익숙한 틀에서 벗어나 새로운 접근을 모색해야 했다.

“대기획이라 부르는 특집들이 그전에도 있었는데 그런 특집들은 우리 내부의 수요를 충족시키려고 기획되었죠 <세계의 명산> 시리즈, <메콩강>, <몽고리안 루트> 등은 글로벌한 주제이지만 그 포커스는 우리 안에 있었어요. 우리 시청자들만 생각하면 됐죠. 인사이트아시아는 해외시장에서 판매가 되어야 한다는 것을 전제

로 했다는 점에서 그 이전하고 달랐어요”

임세형

“퍼스펙티브가 달랐어요. 한국의 국수는 일부가 되어야지, 이게 주가 되면 안 된다. 음식을 소재로 한 그동안의 다큐는 한국 음식이 어떻게 다른 나라 음식과 관계 맺고 있는지, 영향을 미쳤는지, 아니면 얼마나 우수한가를 얘기했잖아요. <누들로드>는 보편사적인 관점 이랄까, 아시아의 여러 국수를 소개할 때 한국 국수는 잠깐 들어가요. 저는 <누들로드>를 소개할 때 항상 세게사 책이라고 말해요, 국사 책이 아니라.”

이옥정

<인간의 땅> 시리즈 제작은 아이템 변경과 위험지역에서의 촬영으로 어려움이 많았다. 분쟁지역 취재를 전문으로 해온 독립제작사 FNS는 우즈베키스탄의 어린이 노동문제를 시리즈의 첫 프로그램으로 다루려고 했다. 목화밭에서 노동하는 어린이들에 대한 취재가 한 달 정도 진행되던 중에 프로그램 제작 사실을 알게 된 우즈베크 정부는 피디를 강제 추방했다. 방글라데시의 선박해체 작업장에 관한 프로그램이 그 대체작이 되었다. 선박해체 작업장은 더없는 다큐멘터리 소재였지만 해체업체 어느 곳도 열악한 작업 환경이 공개되는 것을 원하지 않았다. FNS는 과거 분쟁지역을 취재할 때 함께 일했던 사진작가로부터 방글라데시의 사진작가를 소개받았고 이 사람을 통해 해체업체 소유자의 허락을 받았다.

“제작의 특징이라면 프리젠티를 둔 거예요. 전 세계를 타겟으로 하는 프로그램이니 영어를 구사하는 세프가 좋겠다고 생각했어요. 아시아 요리에 관하여 BBC에서 책을 꽤 많이 낸 켈 홈을 프리젠티로 섭외했는데 촬영 과정이 생각보다 훨씬 어려웠어요. 우리는 느슨한 촬영 콘티를 갖고 현장에 가서 취재를 잔뜩 한 다음에 이걸 가지고 와서 구성을 하잖아요. 그런데 프리젠티 다큐는 그렇게 할 수 없는 거예요. 프리젠티가 어느 장소에서 어떤 말을 할지 분명히 정해 놓지 않으면 안 되는 거였죠”

이옥정

새로운 시도는 이전에는 하지 않던 준비와 수고를 수반했다. 프리젠티 다큐멘터리는 3인칭 시점의 다큐멘터리와 제작의 방식이 달랐다. 프리젠티가 등장하는 각각의 장면에 대한 명확한 촬영대본(콘티뉴리티)을 준비해야 했다. 그럼에도 전문번역가의 손을 거친 영어 대사가 촬영 현장에서 수정되지 않은 경우가 없었다. 특히 에필로그 부분은 대폭 바뀌었다. 한국 보통의 다큐멘터리들처럼 끝 부분에서 전체 내용을 되짚으며 일종의 총정리를 하는 내용으로 대본을 준비했으나 경험 많은 영국의 프리젠티는 두 세 문장의 짧은 마무리로 대체했다.

## (2) 국제수준의 제작 프로세스 적용

“아프간은 제작비를 많이 들여 동시녹음을 하고 싶어도 현장 상황이 그럴 수 없었지만 방글라데시 치타공은 다큐를 찍을 수 있는 좋은 조건이 다 갖춰져 있었어요. 광활한 갯벌 한 쪽에 자리한 선박해체 작업장, 보호 장구나 신발도 없이 산소용접기 하나로 작업하는 노동자. 우리는 어렵고 힘든 노동의 현장을 최대한 아름다운 영상으로 표현하려 했어요. 열악한 조건에서 하루하루 살아가는 노동자의 삶을 정제된 슛으로 담아내고자 했죠. 이 다큐멘터리에 <인간의 땅> 다섯 편 평균의 두 배 이상 제작비를 들였어요. KBS에서 받은 것보다 훨씬 많은 제작비를 썼죠. 카메라, 오디오, 나중에 포스트 프로덕션까지 최고의 장비로 작업했어요. 인사이트아시아 프로젝트가 아니었다면 독립제작사가 이렇게 할 수 없었겠지요”

강경란

인사이트아시아팀은 프로그램의 품질과 완성도를 높이기 위해 그리고 국제기준에 맞추기 위해 새로운 작업을 많이 했다. 3개 팀이 동시에 투입된 차마고도 제작에서는 영상의 일관성을 위해 매뉴얼을 만들어 공유했고 모든 프로그램 제작에서 현장을 채록을 위한 오디오 담당을 따로 두었다. 기획과 촬영, 편집 등 제작의 전 단계에 걸쳐 이전과는 다른 새로운 접근과 시도가 이루어졌다.

“<차마고도>는 처음부터 끝까지 동시녹음을 했고, 후반 사운드 작업도 BBC와 똑같이 했다. 사운드 트랙이 120개가 넘었는데 딸랑거리는 방울소리, 바람소리, 물소리, 말발굽소리 등을 하나하나 분리해서 작업했다. 색보정도 다빈치라는 장비를 써서 영화작업에서 하는 만큼이나 정교하게 했다. 촬영, 포스트 프로덕션이 세계 어디에 내보내도 모자라지 않는 수준에서 이루어졌다.”

김무관

“BBC와 디스커버리, 내셔널지오그래픽 다큐를 보면서 우리는 제작자가 뭔가를 많이 얘기하고 의미를 부여하기보다는 제작자의 개입을 최소화하면서 영상 자체가 표현하는 방식으로 해야 된다는 결론에 도달했어요. 아주 특수한 상황이 아니라면 트라이포드를 써서 안정적으로 화면을 잡는다, 카메라를 움직여 하는 촬영에는 안정된 그림을 위해 스테디캠이나 지미집을 쓰기로 정했구요. 동시녹음을 한 이유는 현지 환경이 우리와 너무 달랐기 때문이에요. 후반작업에 대해 말하자면 당시엔 음악/현장음 분리도 안 되어 있었어요. 국제시장에서 통용되는 음악과 현장음이 믹싱된 형태로 만들지 않았죠. 회사 내에 그런 시스템이 없었어요. 글로벌 스탠다드에 맞춰 제작하려고 했던 게 그전과 가장 큰 차이점이라고 생각해요.”

임세형

인사이트아시아 이전까지 KBS 다큐멘터리는 국내 시청자의 눈높이에서 제작되어 경쟁이라지만 비슷한 수준의 국내방송사를 상대하는 정도였다. 그러나 인사이트아시아 프로젝트를 진행하는 동안 서구 시청자를 의식하고 국제수준의 장비와 제작 프로세스를 적용하면서 KBS 다큐멘터리의 품질이 크게 향상되었다. 제작진의 시야가 넓어졌고 촬영이나 포스트 프로덕션에서는 BBC나 NHK 다큐멘터리와 비교해 크게 못할 게 없는 수준에 이르렀다.

### (3) 세계시장의 인정

인사이트아시아 프로그램들은 국내와 외국의 주요 상을 수상하며 우수성을 인정받았다. <차마고도>는 한

국 다큐멘터리 최초로 국제 에미상(International Emmy Awards) 후보에 올랐고 2008년 NHK가 주관하는 일본 상 특별상(The Japan Foundation President's Prize), 백상예술대상 TV교양 부문 작품상, 제35회 방송협회 주관 방송대상을 수상했다. <누들로드>는 2009년에 제 36회 방송대상, ABU 주관 TV 다큐멘터리 부문 대상, 2010년에 방송통신위원회 방송대상, 미국의 피버디 어워드(Peabody Awards) 예술·문화 부문 TV 다큐멘터리 상을 받았다. <인간의 땅>의 ‘철까마귀의 날들’은 2009년 세계에서 가장 권위 있는 다큐멘터리 영화제로 꼽히는 암스테르담 국제다큐멘터리 영화제(IDFA)에서 아시아 작품으로는 최초로 중편 부문 대상을 수상했다. 같은 시리즈의 ‘살아남은 자들’은 비경쟁 부문인 과노라마 섹션에 초청되었다.

“우리가 만든 프로그램이 해외에서도 통할 수 있다, 한국만 시장이 아니다, 이런 자신감 또는 경험을 얻은 게 큰 수확이에요. 이제 저편 아니라 다른 독립 피디들도 한국에서 받아주지 않으면 해외로 나가겠다고 해요. 세계가 시장이다. 그게 <인간의 땅>부터 시작됐어요.”

강경란

<인간의 땅>은 국내에서보다 외국에서 주목을 받았다. 제작사인 FNS(Frontline News Service)에서는 시리즈의 제2편 ‘철까마귀의 날들’을 영화제용으로 편집했다. 이렇게 할 수 있었던 것은 KBS 스페셜팀이 <인간의 땅> 제작을 위탁하면서 관행을 깨고 촬영 원본에 대한 권리가 KBS뿐만 아니라 제작사에게도 있다고 계약서에 명시한 덕분이다[15]. 이로써 FNS는 영화판 제작, 영화제 출품, 그리고 해외마케팅을 추진할 수 있었다. <아이언 크로우즈(Iron Crows)>로 암스테르담 국제 영화제에 출품된 이 다큐멘터리는 중편부문 대상을 받았다[16].

인사이트아시아 시리즈 이후 한국의 텔레비전 다큐멘터리에 대한 세계의 평가가 달라졌다. 국내방송사의 외주 물량만 바라보던 독립 피디들이 외국 방송사로부터 직접 투자를 받고 해외영화제에 초청받는 일이 낯설지 않게 되었다.

## 2. 해외수출과 공동제작

### (1) KBS 다큐 최초의 국제견본시 마케팅

인사이트아시아 프로젝트의 목표였던 해외수출과 공동제작은 <차마고도> 시리즈부터 가시화되었다. 두 가지 다 프로그램이 우수해야 가능한 일이지만 그에 앞서 일정한 준비가 필요했다. 프로그램 견본시에 내려면 소책자와 예고용 영상이 준비되어야 했다.

“KBS에서 대형 다큐멘터리는 방송일 한 달쯤 전에 완성하는 게 보통이었다. 차마고도의 경우에는 해외판매와 공동제작의 추진을 위해 피디들에게 방송 3개월 전까지 모든 것을 마칠 것을 요구했다. 또 최소 1년 전까지 트레이일러를 내도록 했다. 브로셔와 트레이일러를 BBC가 하는 대로 국제규격에 맞춰 만들어 칸에서 열리는 퓌티비를 비롯한 국제견본시에 들고 나갔다.”

김무관

그동안 유럽의 프로그램 견본시는 KBS로선 외국 프로그램을 구입하거나 제작의 동향을 파악하기 위해 가는 곳이었다. KBS 다큐멘터리를 판매하겠다는 생각으로 참여한 것은 처음이었다.

“트레이일러를 본 외국 바이어들이 푸티지로 볼 수 있겠냐고 했다. 트레이일러는 좋지만 최종적인 프로그램에 대한 확신이 없었던 거 같다. 그래서 편집도 더빙도 안된 촬영본을 툭툭 붙여 90분짜리로 만들었다. 이걸 보고는 7개국에서 사겠다고 했다, 아직 완성되지 않은 프로그램이었는데도 최종적으로는 완성 전에 아시아, 중동, 유럽의 11개국에 판매되었다.”

김무관

<차마고도>는 2007년 10개국에 판매되는 것을 시작으로 2015년까지 해외수출로 36만 7천 달러를 벌었다. <누들로드>도 방송에 앞서 8개국에 판매되었다. 2008년부터 2015년까지 <누들로드>가 올린 해외수출액은 26만여 달러이다. 영화 <아이언 크로우즈>는 2010~2013년 수출로 7만 8천 유로를 벌었다. <차마고도>와 <누들로드>는 수출과 국내 다른 채널에 대한 판매, 수차례에 걸친 재방으로 사실상 제작비를 회수했다. 우수

한 품질이 갖는 힘을 보여주는 사례다.

<아이언 크로우즈>의 수출업무를 맡은 크리에이티브 이스트는 영향력 있는 해외배급사와의 협력이 중요하다고 강조한다. 외국방송사·프로그램 공급사와 제휴하고 있는 파트너를 확보하느냐가 해외 배급의 성패를 좌우한다는 것이다[17]. 인사이트아시아 시리즈의 수출 창구 역할을 한 KBS미디어는 글로벌 콘텐츠 브랜드가 되려면 우선적으로는 품질을 인정받아야 하지만 이후 우수한 작품을 지속적으로 내놓을 수 있느냐가 관건이라고 강조한다. BBC도 매년 블록버스터 다큐멘터리를 내는 것이 아니라는 것이다. 대형 다큐멘터리를 몇 년 주기로 내면서 그 사이에도 미들급 다큐멘터리를 지속적으로 출시한다. 2010년 이래 KBS미디어는 국제견본시에서 인사이트아시아의 다음 프로그램에 대한 문의를 많이 받았지만 제시할 프로그램이 없었다.

### (2) NHK 최초의 공동제작 요청

<차마고도>는 방송이 나가기 전에 외국에 프로그램을 판매하는 초유의 성과를 냈다. 유럽지역에 선판매(pre-sale)되었다는 소식에 일본 NHK도 공동제작을 제의했다.

“공동제작의 형태가 두 가지다. 돈을 받는 공동제작, NHK가 그동안 우리에게 해온 유형이다. <실크로드> 할 때를 비롯해 여러 차례 NHK가 미리 돈 받아가고 나중에 자막으로 ‘공동제작 KBS’ 내렸다. <차마고도>는 한국방송 역사상 처음으로 NHK로부터 돈을 받는 공동제작을 했다. 이런 유형의 공동제작은 NHK, 대만, 홍콩하고만 했다. 나머지는 제작비지원이 아니라 제작협조, 말하자면 현지 안내라든가 촬영협조 같은 거였다. 중국 윈난성 정부가 여기에 속한다. 우리는 두 번째 공동제작, 즉 돈과 관계없는 공동제작을 통해 <차마고도>가 아시아 지역에서 널리 방송되길 원했다.”

이규환

공동제작에 대한 이해가 같지 않아 인사이트아시아 팀의 뜻은 제한적으로 이루어졌다. 공동제작과 관련하여 대외 창구 역할을 했던 KBS 미디어에서는 제작비 지원이 있는 경우에만 공동제작으로 간주했다.

## V. 결론 및 함의

인사이트아시아 프로젝트는 2005년 KBS의 다큐멘터리 품질제고를 목적으로 기획되었다. 2006년부터 5년간 아시아를 주제로 하는 대형 다큐멘터리 50편을 제작하여 유럽에 수출한다는 목표 아래 추진되던 중에 경영진이 바뀌면서 중단되었다. 인사이트아시아 프로그램으로 제작된 다큐멘터리는 <유교> 4부작, <차마고도> 6부작, <누들로드> 7부작, <인간의 땅> 5부작 등 총 22편으로 공정률로 말하자면 44%에서 멈췄다. 그나마 <인간의 땅>은 인사이트아시아라는 타이틀도 없이 ‘KBS스페셜’과 ‘특집’으로 방송되었다. 인사이트아시아를 중단하면서 새 경영진은 아무런 설명을 하지 않았다. 프로젝트의 존재에 대해 충분한 검토가 있었다고 보기도 어렵다. 프로젝트의 진행여부에 대한 어떤 논의도 없었고 그간의 공과를 따지지도 않았다. 그렇게 8년이 지났다. 이제는 KBS 안에서조차 인사이트아시아를 기억하는 사람이 많지 않다. <차마고도>와 <누들로드>를 알지만 이 프로그램들이 인사이트아시아 프로젝트의 결과물이라는 사실을 아는 사람도 별로 없다.

이 연구는 인사이트아시아 프로젝트에 참여했던 사람들과의 인터뷰를 통해 프로젝트의 추진 배경과 경과, 성과와 의미를 살펴보고자 했다. 인사이트아시아 프로젝트는 몇 가지 점에서 KBS의 여느 프로젝트와 달랐다. 첫째, 프로젝트의 목표가 분명히 제시되었다는 점이다. 다큐멘터리 부문의 제작역량을 끌어올리겠다는 목표 제시는 이전에도 있었다. 차이점은 인사이트아시아라는 브랜드 아래 아시아를 주제로 한, 유럽에 수출할 수 있는 다큐멘터리를 만들겠다는 구체적인 계획과 실행이 뒤따랐다는 것이다. 아시아적 주제와 유럽수출은 프로그램 선정과 성과의 기준이 되었다. 둘째, 일회성 행사로 끝나지 않도록 했다는 점이다. 개인적 성취에 그치고 말았던 과거 프로젝트들에 대한 반성에서 시작했다. 그래서 한 시리즈를 마치면 다음 시리즈가 이어지면서 경험과 지식을 축적해나가도록 했다. 경험과 노하우의 집산지로서 프로듀서를 적극적으로 활용했다. 인사이트아시아 프로젝트가 처음 계획했던 대로 완결되고, 국제공동제작 프로젝트팀이 그 경험과 지식을 이

어받아 계속 다른 프로젝트를 진행해나갔다면 KBS의 제작역량은 훨씬 더 성장했을 것이다. 셋째, 지속적인 프로젝트로서 제작의욕을 고취시키는 효과를 발휘했다는 점이다. 인사이트아시아 프로그램으로 선정되면 제작비와 제작기간이 비교적 넉넉하게 주어지기 때문에 KBS 안팎에서 의욕적인 피디들의 관심을 모았다. 강경란 피디가 말하듯이 인사이트아시아는 독립피디들에게 그동안 하고 싶었지만 시간과 제작비의 한계 때문에 할 수 없었던 프로그램을 계획하고 만들 수 있는 기회를 제공했다. KBS 피디들에게도 프로그램에 대해 남다른 접근을 생각해보고 새로운 시도를 모색하는 계기로 작용했다.

이 연구는 경영진의 가치관과 의지에 따라 방송이 얼마큼 달라질 수 있는가를 보여주었다. 제작진이 넘을 수 없는 벽으로 간주되던 BBC 수준에 도전하고 감히 다큐멘터리의 유럽수출을 목표로 삼아 노력할 수 있었던 힘은 무엇보다 경영진이 지속적인 지원을 약속했기 때문이다. 이 연구는 경영진의 무위와 무관심이 어떤 영향을 미치는지도 보여주었다. 2008년 8월 이병순 사장의 취임과 함께 인사이트아시아 프로젝트는 중단되었고, 그 이후 인사이트아시아 프로젝트의 복원 또는 그와 유사한 시도는 이루어지지 않았다. 그 기간 동안 KBS 다큐멘터리의 정규 편성마저 지속적으로 줄었다. 2008년 이후 경영진은 편성권과 인사권을 통해 시사물을 비롯한 다큐멘터리 부문을 축소했고 제작진에 대한 권위주의적 통제를 강화했다. PD협회와 기자협회 등에 따르면 새 경영진은 KBS의 프로그램이 사회적으로 이슈가 되는 것을 꺼렸다[18]. 각별히 정권에 불리하거나 정권이 불편해할 프로그램의 제작을 막았다. 프로그램에 대한 경영진의 개입과 제작간부의 지시가 일상화되면서 제작의 자율성은 현저히 위축되었다[19].

인사이트아시아 프로젝트가 중단되고 나서 KBS의 대형 다큐멘터리 제작은 다시 예전의 형태로 이루어지고 있다. ‘대기획’ 또는 ‘글로벌대기획’이 매년 선정되고 있는데 프로그램들을 아우르는 공통적인 특성이나 방향성은 없다. 그때그때 좋은 기획안을 뽑는 식이다. <푸른 지구의 마지막 유산 콩고>(2011년 대기획), <이카로스의 꿈>(2012년 글로벌대기획), <슈퍼 피

쉬>(2013년 글로벌대기획), <요리인류>(2014년 글로벌대기획), <바다의 제국>(2015년 대기획) 등은 완성도 측면에서 예전보다 발전했지만 프로그램들을 관통하는 일관성이나 지향성은 없다. 개별적인 프로그램으로서 여타의 프로그램과는 아무런 관계없이 제작되고 있다.

KBS의 차별성을 품격 있는 다큐멘터리로 나타내려 했던 인사이트아시아 프로젝트는 미완으로 끝났다. NHK를 넘어 BBC만큼 만들겠다는 아무도 생각하지 못했고 도전하지도 않았던 목표에 가까이 다가섰지만 제작 노하우를 축적하고 집결하는 시스템의 구축에는 이르지 못했다. 품질 향상은 제작비만 대규모로 투입하면 바로 결과로 얻을 수 있는 것이 아니다. 무엇보다 중요한 것은 제작진이 상상력과 창의력을 발휘할 수 있는 공간의 보장이다. 실험할 수 있고 또 실패가 용인되는 환경의 조성, 이것은 경영진의 몫이다. 제작진의 열의와 경영진의 지원이 함께 해야 좋은 프로그램이 나올 수 있다. 공공 서비스로서 차원 높은 방송을 지향했던 인사이트아시아의 정신을 되짚고 미완의 프로젝트가 남긴 과제가 무엇인지 다시 생각해봐야 할 때다.

**참 고 문 헌**

[1] E. Herman and N. Chomsky, *The Manufacturing of Consent*, New York: Pantheon, 1988.  
 [2] D. McKinght, *Rupert Murdoch: An Investigation of Political Power*, Sydney: Allen & Unwin, 2012.  
 [3] T. Burns, *The BBC: Public Institution and Private World*, London: Macmillan, 1977.  
 [4] L. Kung-Shankleman, *Inside the BBC and CNN: Managing media organisations*, London: Sage, 2000.  
 [5] J. Tunstall, *Television Producers*, London: Routledge, 1993.  
 [6] J. Seaton, *Pinkoes and Traitors: The BBC and the Nation, 1974-1987*, London: Profile Books, 2015.  
 [7] 이재우, "TV 다큐멘터리 <차마고도>의 구성과 그 의미에 관한 연구: 영상과 언술의 결합 양상을 중심으로," *인문콘텐츠*, 제15호. pp.99-126, 2009.  
 [8] 이상요, *한국 TV 다큐멘터리의 세계화 전략에 관*

*한 사례 연구: KBS 다큐멘터리 <차마고도>를 중심으로*, 성균관대학교 언론정보대학원, 석사학위논문, 2010.

[9] B. Domfeld, *Producing Public Television, Producing Public Culture*, Princeton: Princeton University Press, 1998.  
 [10] 이오현, "KBS <인물현대사> 출현과정에 관한 연구: 제작진들과의 인터뷰를 중심으로," *한국언론학보*, 제51권, 제2호, pp.30-53, 2007.  
 [11] C. Marshall and G. Rossman, *Designing qualitative research(5th ed)*, London: Sage, 2011.  
 [12] "대규모 프로그램투자 현안 조처계획 결정," *KBS 내부결재문서*, 2008(10).  
 [13] 최근영 피디(불교 시리즈 제작담당) 인터뷰, 2016(3).  
 [14] 이성규, "암스테르담에서 저주가 풀린 걸작," *PD저널*, 2009.12.23.  
 [15] 박봉남, "수상을 하고 보니," *PD저널*, 2009.12.9.  
 [16] 박진형, "철까마귀 대상 수상, KBS가 멋있게 자랑하려면," *PD저널*, 2009.12.3.  
 [17] 조동성(크리에이티브 이스트 대표) 인터뷰, 2016(1).  
 [18] "KBS 가을개편 반발," *PD저널*, 2008.11.12.  
 [19] 박인규, "구조적 통제 하의 저널리즘: KBS 시사 프로그램의 변화를 중심으로," *한국방송학보*, 제24호, 제6권. pp.209-245, 2010.

**저 자 소 개**

**박 인 규(In-Kyu Park)** 정회원



- 1987년 2월 : 서강대학교 사학과 (문학사)
- 1995년 12월 : University of Glasgow(방송학석사)
- 2005년 6월 : University of Glasgow(방송학박사)
- 2001년 3월 ~ 현재 : 인하대학교 언론정보학과 교수 <관심분야> : 저널리즘, TV프로그램 연구