

## 웹툰작가의 인적자원개발 모델링 연구 : 창의인재동반사업을 중심으로

- I. 서론
  - II. 만화교육환경의 변화와 인적자원관리론
  - III. 창의인재동반사업 인적자원관리 분석
  - IV. 웹툰작가 양성사업 발전을 위한 효율적 모델링
  - V. 결론
- 참고문헌  
ABSTRACT

강은원, 이승진\*

### 초 록

만화창작 교육환경의 변화와 웹툰 플랫폼의 다양화에 의해 웹툰작가의 등용방법이 다양하게 제시되고 있다. 이러한 환경에서 웹툰전문인력 양성을 위해 한국만화영상진흥원과 한국콘텐츠진흥원은 창작자에게 직·간접적인 지원을 시행하고 있다. 한국콘텐츠진흥원에서 진행하고 있는 콘텐츠창의인재 동반사업은 콘텐츠 전문 인력 양성을 위한 중점과제로 멘토와 멘티(창의교육생)간 밀착식 숙련과정을 통해 창작능력개발과 일자리 창출, 창의 창작활동 지원체제 구축과 프로젝트 과정을 통한 상업화 지원을 지원하는 사업이다. 이 사업은 모집, 선발의 과정을 거쳐 주관하는 기관이 제공하는 교육프로그램을 통해 교육훈련개발 되었으며 일정기간 동안 창작활동에 대한 보상도 이루어진 모델이다. 그러나 사업기간이 1년 이하로 인적자원 관리로 배출된 웹툰인재들의 지속적 유지, 관리가 시행되고 있지 못한 것이 문제점으로 지적되고 있다.

본 논문에서는 한국콘텐츠진흥원의 콘텐츠창작자 개발사업인 창의인재 동반사업 중 웹툰인재 양성을 위한 인적자원 개발 모델인 창의인재동반사업을 인적자원론으로 분석하였으며, 웹툰작가의 인적자원모델 개발의 특성을 기반으로 전략적 인적자원모델을 제시하였다.

주제어 : 웹툰, 인적자원관리, 인적자원론, 창의인재동반사업

## I. 서론

21세기 지식기반 사회에서 경제발전을 이끌 수 있는 가장 중요한 자원이 인적자원임이 전 세계적으로 강조되면서 영국, 일본, 독일, 호주 등 문화산업을 주도하는 국가에서는 문화산업의 새로운 시장을 확장하기 위해 국가적 사업으로 창의인재 양성을 실시하고 있다. 이처럼 전문지식과 창의력을 갖춘 우수 인력을 양성하는 일이 국가의 필수 과제로 대두되면서 인적자원의 확보가 국가 경제력의 결정요인이 되기도 한다.

한국콘텐츠진흥원의 조사결과에 따르면 2015년 국내 웹툰시장 규모는 약 2347억 원으로 전년 1718억 원 대비 36%가량 급성장했다. 2000년 라이코스의 만화방 서비스를 시작으로 국내 웹툰은 2003년 다음 ‘만화 속 세상’, 2005년 네이버웹툰 까지 약 10여년 동안 포털을 중심으로 발전해 왔다. 이후 2013년 통신사기반의 K툰(구, 올레마켓 웹툰)과 웹툰 전문 플랫폼인 레진코믹스를 시작으로 웹툰을 소비할 수 있는 전문플랫폼이 생겨나면서 웹툰은 포털중심의 서비스에서 통신사플랫폼, 웹툰 전문플랫폼, 온라인신문에서 운영하는 플랫폼 등으로 다양화되기 시작하였고 현재 국내 디지털만화 플랫폼 수는 2015년 12월 기준 약 30개 이다.<sup>1)</sup> 이처럼 웹툰플랫폼이 증가되고 웹툰에 대한 관심이 높아지면서 웹툰작가를 희망하는 수 또한 증가하고 있다. 과거 만화가가 되기 위해서는 작가의 문하생이나 만화작가 공모전, 만화학원에서 데뷔를 준비하거나 정규교육기관에서 만화관련 교육을 받는 것이 대부분이었다면 웹툰의 등장과 웹툰 플랫폼의 다양화로 작가를 지망하는 창작자들은 개인 블로그, 도전 만화, 웹툰리그, 공모전에 도전하여 아마추어 작가로 데뷔할 수 있는 기회를 쉽게 얻게 되면서 만화인력 수급에 변화를 가져 왔다.

3차 만화산업 중장기 정책방안에 따르면 만화산업의 기초 인프라 문화콘텐츠산업의 핵심자산이라 할 수 있는 만화가들의

---

\*주저자:강은원, 교신저자:이승진

1) 한국콘텐츠진흥원, 「2015년 만화산업백서」, 2016, p126.

지속적인 창작을 독려하고 새로운 작가를 발굴하기 위해 창작지원과 기회확대, 공간지원에 따른 주요과제를 시행하고 있으며, 제2차 콘텐츠산업 진흥 기본계획안에서는 새로운 창작을 위한 공간 확충 및 콘텐츠 창의인재 양성 추진, 콘텐츠 분야 특성을 고용정책 및 제도개선에 반영하여 창업·창직 활성화를 실현하는 것을 목표로 콘텐츠산업 진흥에 필요한 전문 인력 양성 의무를 정부에 부과하고 있다.

인력양성 사업의 형태도 조금씩 변화하고 있다. 과거 인력양성 프로그램은 대부분 강의와 실습을 혼합하여 이루어 졌으나 2000년대 들어오면서 현장에서 필요한 지식과 기술을 가르쳐 현장형 맞춤형 인재 양성이라는 실질적인 성과를 이루어내기 위한 프로젝트형 인력양성사업으로 변화하는 추세이다. 이는 최근 대학-기업 간 산학 협력을 통한 우수인재 양성프로젝트인 산학 협력 선도전문대학(LINC)육성 사업의 활성화를 봐도 그러하다. 그만큼 현 시대는 산업현장에서 필요로 하는 다양한 맞춤형 인재개발에 집중하고 있다. 본 논문에서 집중하고 있는 창의인재양성사업은 콘텐츠 창작분야의 현장전문가들과 예비창작인력을 매칭 하여 일정 기간 멘토링 교육을 통해 인적자원을 개발하고 있다.

한국콘텐츠진흥원과 한국만화영상진흥원의 사업은 만화를 전공하지 않았지만 만화가가 되고 싶어 하는 인력과 대학에서 만화를 전공한 학생들이 졸업 후 작가데뷔가 어려운 현실에서 타 분야로 만화인재가 빠져나가는 것을 묶어두고 안정적인 창작 작업을 할 수 있도록 작품 개발과 창작자 역량을 향상시키는 부분까지 포함하여 작가로 데뷔할 수 있도록 실질적이고 총체적인 지원으로 만화작가 양성사업을 진행 하고 있다. 이에 본 논문에서는 웹툰작가의 인적자원 개발을 위해 세 가지 연구문제를 제시하고 이에 대해 연구하고자 한다.

첫째, 만화환경의 변화, 만화 교육환경의 변화는 웹툰작가 등용에 있어 어떠한 변화를 이루었는가?

둘째, 인적자원 관리론에 기반 한 창의인력양성의 특성은 어떻게 마련될 수 있는가?

셋째, 현재 한국콘텐츠진흥원에서 실시되고 있는 창의인재동반 사업의 특징과 사업의 보완적 관점은 어떠한 모델링으로 마련될 수 있는가?

위의 세 가지 연구문제로 설정하고 현재 이루어지고 있는 웹툰 작가 인력양성사업을 중심으로 창의인력양성을 위한 효율적 모델링을 제시하고자 한다.

## Ⅱ. 만화교육환경의 변화와 인적자원관리론

### 1. 만화교육환경의 변화

과거 만화가가 되기 위한 방법으로는 만화가의 문하생으로 들어가 도제식 교육을 받으며 작가를 준비하거나 만화학원에서의 교육, 한겨레 문화센터 만화전문가 과정과 같은 문화센터에서의 교육, 대학 내 부설기관인 명지대 사회교육원 만화창작학과에서 만화교육이 이루어졌다. 그러나 1990년 공주전문대학(현 공주대학교)의 정규교육과정에서 만화관련학과의 처음 등장하고 1996년 세종대학교, 상명대학교, 순천대학교에 만화관련 학과가 개설되면서 정규교육과정에서의 만화교육이 본격화되고 만화교육환경에 변화가 시작되었다. 이후 약 10년 동안 많은 대학에 만화관련학과가 개설되기 시작하면서 그 수가 약 50여개까지 증가하는 양적 팽창을 가져왔다. 그러나 2000년 중반 이후 게임, 콘텐츠학과가 등장하면서 만화관련 학과는 애니메이션이나 게임 등 관련학과와 통폐합되거나 폐과되면서 그 수가 점차 줄어들기 시작하였고 2015년 9월 약 35개 대학에서 만화·애니메이션관련 교육을 실시하고 있다.

학과설립 초창기 만화교육은 전문교원의 부족과 설립초기 만화교육에 대한 고민 없이 미술계열 학과의 커리큘럼을 참조하는 경우가 많아 제대로 된 만화창작교육이 이루어지지 못하였다. 당시 만화교육은 출판만화를 지향하는 만화가와 만화시나리오 작가만을 위한 커리큘럼을 운영하였으나 2000년대 초반 웹툰의 등장으

로 만화생태계가 변화하면서 다양한 커리큘럼을 필요로 하게 되었고 웹툰의 등장으로 만화가로의 데뷔가 쉬워지게 되었다.

2000년대 초반 등장한 다음, 네이버와 같은 대형 포털은 신인 작가 데뷔의 문턱을 낮춰주는 역할을 하였다. 웹툰 예비 작가는 웹툰리그, 도전 만화, 베스트 도전 등 각 포털의 아마추어 작가의 자유 업로드 방식을 통해 카테고리에 자유롭게 작품을 업로드하면 포털은 독자들의 반응과 포털의 작가 선별 시스템에 맞추어 프로작가로 유입하기 시작하였고 이로 인해 도제식 교육이나 동호회를 통한 작가데뷔는 점차 감소하기 시작했다. 이처럼 웹툰작가가 되는 경로와 독자가 요구하는 작품이 다양화 되면서 대학의 교육시스템 및 전문교육기관의 고착화된 커리큘럼과 교육방식으로는 플랫폼의 변화와 독자의 요구에 맞는 작품 제작이 어려워지기 시작하면서 현장과의 맞춤형 교육과 1인 창조기업 양성 및 웹툰·출판만화시장의 맞춤형 현장인력 양성 필요성이 제기되었다.

공공기관 지원의 공식적인 재교육 시스템을 도입하고 웹툰 현장에 필요한 인력을 상시로 지원할 수 있도록 시스템을 체계화하고 기존 대학 및 학원시스템의 전문 인력 양성과정을 객관적으로 보완할 수 있는 전문 인력 및 재교육 시스템의 시행과<sup>2)</sup> 만화교육환경의 변화에 따라 웹툰 인재 개발의 새로운 인적관리 시스템의 필요성이 제기 되고 있다.

## 2. 인적자원관리론

인적자본이란 1950년대 말 미국의 노동경제학자인 숄츠(George P. Schultz)와 벡커(G. S. Becker)에 의해 본격적으로 쓰여진 개념으로 인간을 투자에 의해 경제 가치나 생산력의 크기를 증가시킬 수 있는 자본으로 본 것이다. 인적자원은 인적자본의 개념에서 발전되었다고 할 수 있다.

인적자원개발(HRD: Human Resources Development)이라는 용어는 내들러(Nadler, 1989)에 의해 처음 사용된 이후 지식기반사회에서 생산성, 조직의 효과성 증대를 위한 키워드로 자리 잡고 있

---

2) 앞의책 p163.

다. 최근 들어 기업, 학교, 공공단체 등에서 조직의 효율성을 제고하기 위해 인적자원개발에 대한 정확한 이해와 관심이 높아지고 있다. 이러한 추세를 반영하듯 오늘날 조직 구성원 개개인이지니고 있는 능력과 조건은 조직의 효율성과 성패를 좌우하는 하나의 중요한 자원으로 간주되고 있다.<sup>3)</sup> 인적자원관리는 1970년대 후반부터 인적자원의 중요성이 강조되고 인적자원의 개발에 역적을 두는 의미에서 인사관리 대신 인적자원관리라는 용어가 등장하였다. 이렇게 등장한 인적자원관리는 1990년대 접어들면서 인적관리에 대한 조직의 경영전략과 연계가 강조 되면서 전략적 인적자원관리라는 용어로 발전하게 되었다. 인적자원관리와 전략적 인적자원관리는 서로 다른 개념이 아닌 전략적 인적자원관리는 인적자원관리보다 그 대상과 범위가 확대된 상호 관련성을 가진 개념으로 볼 수 있다.<sup>4)</sup>

인적자원관리는 개인과 조직의 목표달성을 위한 인적자원의 모집, 선발, 유지, 개발 및 활용과 관련한 관리활동들의 집합, 인적자원관리는 인력의 충원과 유지·활용·개발에 관한 계획적이고 조직적인 관리활동의 체계를 말하는데, 인적자원관리의 가장 중요한 과제는 조직의 목표와 개인의 목표가 조화를 이루도록 하는 일,<sup>5)</sup> 조직의 목적달성을 위해서 조직에 필요한 인재를 획득·육성·유지하는 동시에 협동체계를 확립하여 각자의 능력을 최대한 발휘시키는 일련의 과정이다.<sup>6)</sup>

<그림 1>과 같이 기업에서 시행하는 인적자원관리를 위한 주요 활동은 모집, 선발, 교육훈련개발, 보상, 고과관리, 노사관계를 통한 기업의 성과도출이다. 이러한 과정에서 직무 및 대상에 따른 교육의 세분화는 기업의 목표와 인적자원개발 성과에 상관관

---

3) 이혜순, 「인간, 자원, 개발의 논리에서 본 인적자원의 본질에 관한 고찰」, 인문사회, Vol.4 No.2, 2013  
 4) 배상림, 「인적자본관리 시스템과 조직성과의 관계」, 부산대학교 경영학 박사 학위논문(2007.2), P9  
 5) NEW경제용어사전, 인적자원관리, <http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=782396&cid=42111&categoryId=42111>, 2016, 10,22  
 6) 변상우, 『최신 인적자원관리론』, 무역경영사, 2005, p22  
 7) 구현서, 『인적자원관리론』, 형지사, 2012, p15



그림 1. 인적자원관리의 주요활동<sup>7)</sup>

계를 미치고 기업은 인적자원관리를 통해 기업이 필요로 하는 인력을 양성하여 기업의 이익을 도모하고자 한다. 다시 말하면 기업은 목표를 달성하기 위해서는 기업의 직무, 이해를 바탕으로 한 효율적인 인적관리가 중요하다는 것이다. 이러한 점에서 웹툰의 인력양성은 풍부한 콘텐츠를 확보하기 위해 잠재적 창작자를 지원하는 것으로 웹툰의 인적자원관리는 조직목적을 달성하기 위한 관리활동으로 모든 조직체는 조직체로서의 목적을 갖고 있으므로 목적을 달성하기 위해서 자금, 물자, 사람 등의 자원을 유효하게 배분하여 경영관리가 이루어져야한다.

슐러&워커(Schuler & Walker)(1990)는 인적자원전략이란 사업의 필요성에 단계적으로 초점을 맞추는 일이라고 언급하면서 이를 ‘인적자원 담당자와 라인 관리자들이 함께 참여하여 사람과 관련된 과업 문제를 해결하는 과정이자 행위’ 라고 정의 하였다. 위의 정의들을 바탕으로 인적자원관리의 특성을 아래와 같이 정리 할 수 있다.

첫째, 인간이 인적자원관리의 주체와 객체가 되므로 인간 상호작용이 인적관리의 주요한 부분을 차지하게 된다. 인적자원관리의 대상은 인간이며 실행주체도 인간으로 올바른 관리를 위해 상호작용에 대한 이해는 인적자원관리를 실행하는데 있어 중요한 요소로 작용된다.

둘째, 인적자원관리를 위해 자발성과 자율성이 강조된다. 인적자원이 다른 자원에 비하여 가장 특이한 점은 인적자원이 능동적이고 반응적인 성격을 갖고 있어 조직의 관리에 따라 좋은 성과를 낼 수 있으며 조직에 대한 만족도가 높을수록 성과가 높게 나타나는 특징이 있다.

셋째, 인적자원관리는 현재의 상황을 다양하게 조작함으로써 조직목적달성을 위한 제도를 만들고 운영해 나간다.<sup>8)</sup> 이렇듯 올바른 인적자원관리를 위해 조직에 필요한 사람을 고용하고 배치·활용하면서 평가·보상·개발·유지하는 각종 활동 하나하나를 구성요소로 보고 인적자원에 대한 고용, 개발, 보상, 유지, 관리 등을 제도적으로 체계화한다면 올바른 인적자원관리가 이루어 질 수 있다.

웹툰작가의 인적관리란 웹툰 제작에서 필요로 하는 창작인력을 조달하기 위해 이들을 발굴·개발·활용하는 활동을 계획, 조직하고 통제하는 관리활동의 체계라 할 수 있다. 인적자원의 행동이론은 기업의 전략과 인적자원관리 활동 및 종업원의 행동이 어떻게 상호 관련되어 있는지를 파악하고 있다. 이렇듯 인적자원의 전략과 조직성과는 참여자들의 행동에 의해서 조절되고 인적자원관리를 통한 창의적 인재 양성 활동은 종업원의 태도와 행동을 개발하고 통제하는데 목적을 두고 실행된다고 한다.

한국콘텐츠진흥원에서 시행하는 창의인재동반사업은 콘텐츠에 대한 이해와 현시대의 요구를 바탕으로 현장에서 요구하는 실질적인 인력을 양성하고자 하는 사업이다. 이에 플랫폼기관으로 지정된 세종대학교 산학협력단은 산학연으로 구성된 인재양성 프로그램을 통해 인적자원을 모집, 선발, 교육훈련의 과정을 통해 관리하였으며 이러한 관리는 결과적으로 현장형 인재 양성을 배출 시키는데 도움을 줄 수 있다.

### Ⅲ. 창의인재동반사업 인적자원관리 분석

국내 웹툰작가 양성을 위한 대표적인 인적자원 개발 사업은 한국콘텐츠진흥원에서 시행하고 있는 창의인재동반사업이다. 이 사업은 웹툰 분야뿐 아니라 영화, 드라마, 미디어, 애니메이션, 독립영화, 시나리오 작가 등 다양한 문화콘텐츠 분야의 창의인재

---

8) 구현서, 『인적자원관리론』, 형지사, 2012, p 15



양성을 위한 사업으로 웹툰 및 만화관련 지원은 세종대학교 산학협력단내 융합콘텐츠산업연구소가 한국콘텐츠진흥원의 발주를 받아 2013년부터 2016년까지 사업을 주관하고 있다.

<표 1>은 2012년부터 2016년까지 만화 및 웹툰 분야에 참여한 기관 및 멘티의 현황으로 사업에 참여한 멘토는 62명 멘티는 162명이다. 이중 2014년 시행된 동국대학교 산학협력단의 ‘영상 및 웹툰 기반 콘텐츠 트랜스 미디어형 창의인재양성프로그램’의 경우 영상제작, 웹툰제작, 스토리텔링으로 분야가 세분화 되어 있으며 웹툰제작 분야의 선발인원은 9명으로 웹툰 및 만화작가양성을 위한 전문프로젝트라고 보기 어려워 본 연구에서는 세종대학교 산학협력단에서 진행한 2013, 2014, 2015년도에 웹툰작가 인력양성사업을 중심으로 연구하며 2016년 사업은 현재사업이 종료되지 않았으므로 연구의 범위에서 제외하도록 한다.

년도	프로그램명	주관기관	멘토	멘티
2012	만화한류, 우리가 책임진다.	상명대학교	10명	30명
2013	차세대 융합플랫폼 맞춤형 인재양성프로젝트	세종대학교 산학협력단	11명	30명
2014	융합 멘토링을 통한 맞춤형 웹툰 전문가 양성	세종대학교 산학협력단	10명	30명
	영상 및 웹툰기반 콘텐츠 트랜스미디어형 창의인재양성프로그램	동국대학교 산학협력단	11명	30명
2015	중장기 웹툰 생태계 멘토 네트워크구축을 통한 융합 멘토링	세종대학교 산학협력단	10명	20명
2016	웹툰 생태계 전문화를 통한 원작연계프로젝트 활성화 멘토링	세종대학교 산학협력단	10명	22명

표 1. 콘텐츠 창의인재동반사업 중 만화 및 웹툰관련 사업

## 1. 인적자원관리의 모집과 선발

창의인재동반사업의 관리기관인 한국콘텐츠진흥원은 인력양성

사업의 목적에 맞는 일자리창출과 새로운 인재양성을 위해 인적자원관리를 대신할 수 있는 플랫폼기관을 선정하고 관리하는 역할을 하고 있다. 플랫폼기관의 모집은 콘텐츠산업의 기획·창작·개발관련 분야에서 도제식 멘토링 기획/운영이 가능한 기업, 기관, 협회, 학교 등의 법인을 대상으로 하며 플랫폼기관으로 선정되면 계약기간 중 교육프로그램을 진행할 전문멘토의 발굴과, 멘티의 선발, 멘토-멘티간 매칭, 프로젝트 실시계획에 따른 제반 멘토링을 운영 및 프로젝트 교류를 위한 네트워크 활동을 담당하게 된다. 선정된 플랫폼 기관은 협약기간동안 관리기관의 목표를 반영한 전략적 교육프로그램 운영으로 조직의 목표를 달성시키기 위해 플랫폼 선정당시 제출한 계획에 따라 인적자원의 개발을 진행한다.

당해 연도 창의인재동반사업에 참여하는 모집인원의 대상과 규모는 인력수급계획에 의해 결정되는 것으로 한국콘텐츠진흥원의 전체예산과 선정된 플랫폼기관의 채용계획에 따라 변동이 가능하다. 선정된 플랫폼 기관은 멘티 모집과 선발을 시작으로 인적관리를 시행하게 된다. 사업시행 초기 멘티 모집은 데뷔이전의 웹툰작가 지망생과 웹툰스토리 작가지망생을 대상으로 진행되었으나 최근 모집분야가 웹툰전문PD로 확대되면서 웹툰제작에 관련된 모든 분야의 지망생들이 지원할 수 있게 되었다.

인적자원인 멘티의 모집은 1차 서류 및 포트폴리오 심사, 2차 면접심사로 진행되며 사업 기간 중 프로젝트를 수행할 수 있는 멘티를 선발하는 것이 중요하다.

## **2. 웹툰작가 양성을 위한 교육훈련 개발**

인적자원개발은 조직의 내부역량인 인적자원이 조직에 유용한 가치를 어떻게 창출하도록 할 것인가에 관심을 갖고 있으며 이는 전략적 인적자원개발의 구축방향이 조직의 목표를 달성하고 동시에 내부 구성원들의 지식과 기능을 최적으로 활용할 수 있는 방향으로 설계되어야 한다. 창의인재동반사업에서 플랫폼기관과 관리기관인 한국콘텐츠진흥원의 목표는 산업현장의 수요에 부응하

는 전문적인 웹툰작가의 육성으로 플랫폼기관은 참여멘티가 급변하는 웹툰환경의 변화에 적응할 수 있는 지식과 능력을 갖추고 웹툰작가가 요구하는 지식과 기능을 멘토링 기간 중 습득할 수 있게 모든 활동 프로그램을 체계적으로 구성하여 운영하여야 한다.

멘토의 구성은 창작을 도울 수 있는 작가군과, 산학 콘텐츠개발 및 작가관리를 위한 에이전시분야의 전문가, 교육훈련기획을 위한 전문 프로듀서 및 학계전문가들로 구성되며 프로젝트에 참여한 전문 멘토들은 멘티가 웹툰작가로 데뷔할 수 있도록 계약기간동안 성실히 그 의무를 다해야 한다. 멘티와 플랫폼기관과의 계약기간은 평균 약9개월로 사업에 참여한 멘티들은 참여기간 동안 1인 1작품을 제작하고 웹툰작가 데뷔를 목표로 하게 된다.

플랫폼기관은 ‘차세대 융합플랫폼 맞춤형 인재 양성프로젝트’라는 목표에 따라 플랫폼의 변화, 수용자군의 변화, 수요형태의 변화, 스토리텔링의 변화를 반영한 교육프로그램을 운영하였다. 2차 년도에 시행된 ‘융합멘토링을 통한 맞춤형 웹툰 전문가 양성’은 지난해 플랫폼기관이 갖고 있던 문제점 해결을 위해 실무자와 참여 멘티의 1:1면담을 진행한 후 개선점을 반영한 프로그램을 계획하였다. 지난해 문제점으로 지적된 도제식 시스템의 한계를 극복하기 위한 2인의 마에스트로멘토 제도 도입과 1멘티:다수 멘토링이라는 진화된 멘토링 방식을 도입하였으며 매니지먼트 컨설팅 분야를 보완한 참여기관 구성과 멘토의 전문성을 고려한 워크숍 프로그램을 계획하였다. 워크숍 프로그램은 인적자원 개발을 위한 중요한 교육활동으로 정기 워크숍, 만화가 및 플랫폼전문가로 구성된 외부전문가특강, 참여 멘토 특강, 만화창작지옥캠프 프로그램이 시행되었다.

2013년 6월 포털 중심의 웹툰 서비스에서 웹툰전문 플랫폼으로 범위가 확대되고 플랫폼의 수가 증가하면서 플랫폼은 타깃 마케팅을 강화한 새롭고 다양한 작품을 요구하기 시작하였다. 이러한 환경적 특성을 고려하여 플랫폼기관은 정기워크숍과 플랫폼담당자의 면담을 통해 멘티 작품에 대한 분석을 진행하였다. 이후 멘

티 작품의 특성을 고려한 플랫폼 선정을 위해 서비스되고 있는 국내 웹툰 플랫폼을 대중성과 작품성, 연령등급, 결제방식, 전문성 등으로 세분화시켜 플랫폼별 연재 작품의 특성을 분석하고 플랫폼의 특성에 맞게 연재할 수 있도록 지원하였다. 이러한 과정에서 멘티는 본인 작품의 특성에 맞는 플랫폼을 선정하고 플랫폼 기관은 멘티가 원하는 플랫폼의 실무자를 연결시켜주는 에이전시의 역할을 담당하였다.

‘중장기 웹툰 생태계 멘토 네트워크 구축을 통한 융합 멘토링’에서는 신규멘티 뿐 아니라 기존 유료멘티에 대한 연재자문과 관리를 함께 진행 하였다. 이러한 교육프로그램운영은 사업관리자와 참여멘티, 유료멘티 간 상호작용을 이용한 교육방법으로 새로운 인적자원의 개발만이 아닌 지속적인 인적자원 관리의 진행으로 한국 웹툰산업의 신인작가 등용시스템 안정화를 위한 구축 기반을 조성 할 수 있었다.

### 3. 인적관리의 보상: 웹툰연재

조직에 대한 종업원의 수행성과를 체계적으로 평가하는 과정이 인사고과이다. 이러한 인사고과는 조직 내 성과를 향상 시키고 기업 가치를 측정하기 위해 매우 중요하다. 인력양성사업의 특성상 인사고과 제도가 눈에 띄는 것은 아니다. 멘티는 활동비 지급을 위해서 플랫폼기관에서 주최하는 워크숍과 담당멘토와의 멘토링 프로젝트 참여, 매달 본인의 작품 활동을 기록한 월간보고서와 출석부를 플랫폼 기관에 제출하여야 하며 이 사항들을 수행하지 못 할 경우 멘티 계약이 파기될 수 있으며 한국콘텐츠진흥원의 인력양성 사업에서 제외 될 수 있다는 제약이 있을 뿐이다.

창의인재동반사업에 참여하는 멘티는 계약기간 내 1인 1작품 제작과 플랫폼을 통한 웹툰작가 데뷔를 목표로 한다. 이는 인력양성사업에 참여하는 멘티들이 보여 줘야하는 성과로 플랫폼기관은 참여멘티의 데뷔 수에 따라 그해 사업성과를 평가받게 된다.

‘차세대 융합플랫폼 맞춤형 인재 양성프로젝트’ 사업기간 중 연재가 시작된 작품 <하루꾼>은 멘티가 모집당시 제출한 포트폴

리요를 기반으로 출판만화분야의 전문멘토와 매칭 되어 기획/창작단계에서부터 함께 작품이 진행되었다. 전문멘토와의 매칭과 작품을 기획하는 교육훈련 개발단계를 거친 <하루꾼> 은 멘토링 진행초기에 ‘2013년 만화글로벌 장편제작 - 중단편 제작지원 사업’에 선정되었으며 2014년 2월부터 학산문화사 파티 Plus에 연재되고 있다. <하루꾼>은 2014년에는 대한민국 콘텐츠대상 문화체육관광부장관 표창 수상과 2015년 중국 21세기 출판사에 작품이 수출되는 성과를 내었다. <하루꾼> 작품은 사업담당자, 참여기관, 담당멘토, 멘티의 지속적인 상호작용에 의해 나타난 결과물이다. 사업 참여자들은 사업기간 중 각자의 영역에서 멘티의 작가데뷔를 위해 끊임없이 소통하고 작품의 정보를 공유함으로써 작품 창작에 도움을 주었으며 멘티는 사업기간 중 매달 지급되는 활동비를 통해 안정적인 작품 활동과 프로작가 데뷔라는 보상을 받게 되었다. 사업의 주체인 한국콘텐츠진흥원은 창의인재동반사업을 통해 웹툰작가 배출이라는 성과를 얻을 수 있었다.

#### 4. 안정적 창작활동을 위한 지원과 성과

인적자원관리는 조직체의 목적과 성과를 달성시키는 경영관리과정으로 조직의 목표 달성에 요구되는 역량을 갖춘 인적자원을 확보하고 잠재력 발견과 동기유발 등을 통해 목표를 실현함으로써 조직유효성을 높이는데 기여할 수 있다.

창의인재동반사업은 창작능력개발과 일자리 창출, 창의 창작활동 지원체제 구축과 프로젝트 과정을 통한 상업화 지원 필요에 따라 2012년부터 지속되고 있는 우수 창작인력 양성사업으로 한국콘텐츠진흥원은 2012년부터 2015년까지 4년간 연간 40억 원, 총 168억 원을 지원하며 웹툰, 다큐멘터리, 공연, 융합콘텐츠분야의 창작자 845명을 발굴해 콘텐츠 산업계로 배출시켰으며 약 180여건의 수상실적과 240여건의 계약, 데뷔 등의 성과를 얻었다. 웹툰 분야는 1인1 작품 제작과 플랫폼 작가 데뷔를 목표로 사업을 추진한 결과 2013년 ~ 2015년까지 사업에 참여한 80명의 멘티 중 61명, 약 76%가 국내외 플랫폼을 통해 웹툰작가로 데뷔

하는 성과를 도출하였다.

창의인재동반사업은 세계경쟁력위원연합(GFCC; Global Federation of Competitiveness Councils)의 대한민국 인재혁신 우수사례로 선정되면서 콘텐츠 산업의 청년창작자 육성을 위한 대표적인 인재양성 모델로 자리 잡는 성과를 도출 하였다.

#### IV. 웹툰작가 양성사업 발전을 위한 효율적 모델링

인력양성사업은 한국콘텐츠진흥원 뿐 아니라 한국만화영상진흥원에서 시행되고 있다. 한국만화영상진흥원은 2013년부터 ‘현장형 창조인재 양성사업’, ‘글로벌 현장형 창조인재 양성사업’을 진행하고 있다. ‘현장형 창조인재 양성사업’은 정식 데뷔 이전의 예비 창작자가 프로작가의 작업현장에서 1:1 지도를 받으며 작가의 작품제작에 참여하여 학습 및 수련하는 일종의 도제식 교육 시스템으로 새로운 창작인력을 양성을 목표로 하는 것에는 한국콘텐츠진흥원의 창의인재동반사업과 비슷한 형태의 프로젝트이다. 그러나 두 기관 모두 신인작가를 양성하기 위한 사업의 목적은 같으나 한국만화영상진흥원은 예비창작자와 멘토의 협력관계를 통한 프로젝트형 인력양성 사업이 아닌 작가의 작품 활동에 참여하는 도제시스템을 통한 인력양성을 하고 있어 본인의 작품을 제작하고 싶어 하는 예비창작자들에게는 긍정적 평가를 받지 못하고 있다.

앞서 연구한 인적자원론을 기반으로 웹툰작가 인적자원관리의 특성을 창의인재동반사업에 적용하여 다음과 같은 특성을 제시 해본다.

첫 번째 올바른 인적자원 관리를 위해서는 관리자-창작가간의 인간 상호작용이 그 무엇보다 우선이 되어야한다. 상호작용이란 인간의 사회적 행위가 진공상태가 아닌 행위의 주체와 객체가 서로 영향을 주고받는 데서 구성된다는 것을 강조한 개념이다.<sup>9)</sup> 또

9) 박석철, 「인터넷 커뮤니티 이용자의 자아, 상황, 행위의 관계: 상징적 상호작용의 관점에서」, 한양대학교 박사학위논문, (2005)

한 상호작용은 독단적인 행동이 아니라 관계 속에서의 행동을 의미하는 것으로 둘 이상 사람들 간의 행동으로 정의된다. 상호작용을 촉진시키기 위해 가장 기본적으로 고려할 것은 학습자들이 어떠한 내용과 방식으로 상호작용 하는 것<sup>10)</sup>인지가 중요 요소로 꼽힌다. 웹툰작가 인력양성사업인 창의인재동반사업은 웹툰창작을 위한 창의적 활동구성을 위해 각 분야의 전문가로 구성된 전문멘토와 멘티가 일정기간 동안 멘토링을 진행하여 성과를 도출할 수 있다.

두 번째 참여자들의 자발성과 자율성으로 창작활동의 극대화를 꾀할 수 있다. 자발성(Spontaneität)이란 자기 활동성(Selbsttätigkeit)과 같은 뜻이며, 직접적으로 자기 자신 안에서 자기 힘으로 능동적으로 스스로를 활성화시키는 능력이다. 자발성은 참가자들이 자율적으로 선택하고 행동하게 하는 참여의 유형으로 참여자로 하여금 자신이 존중 받고 있음을 지각할 수 있어 조직이 참여자들을 위해 프로그램을 제공한다고 인지하게 되면서 조직이 운영하는 프로그램을 가치를 높게 인정하는 것이다. 창의인재동반사업은 자발성과 자율성을 전제로 운영되고 있다. 멘티는 웹툰작가가 되고 싶다는 생각으로 웹툰작가 모집에 응시하고 선발 과정을 거쳐 공식 멘토링 프로그램에 참여하게 된다. 인적자원개발 교육프로그램이 개발되는 동안 플랫폼 기관은 멘티의 창작 자율성을 보장하고 창의적 작품을 제작할 수 있도록 워크숍 프로그램과 전문멘토의 멘토링 프로그램을 운영함으로써 창작기반의 초석을 마련해 준다.

세 번째 국가적 제도 기반마련으로 창작활동의 안정화를 가져온다. 창의인재동반사업은 문화콘텐츠분야의 미래인재 육성을 위해 창작분야의 전문멘토를 통한 도제식 멘토링을 지원하면서 청년인재의 창작능력개발과 일자리 창출을 위한 제도로 안정적인 창작활동을 할 수 있도록 지원하고 있다. 위의 세 가지 특성을 중심으로 웹툰작가 인적자원관리를 위한 효과 적인 모델링을 제

---

10) 서희진, 「온라인 학습공동체에서 학습과제 유형에 따른 학습자 특성, 상호작용, 학습결과 간의 관계분석」, 아주대학교 박사학위논문(2004. 7) p44

시해 본다.

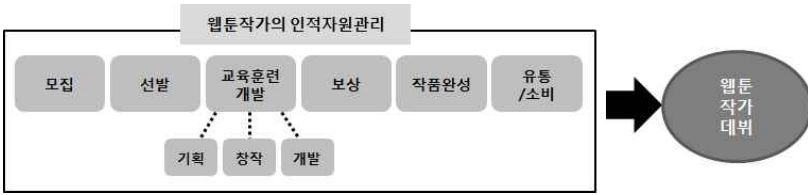


그림 2. 웹툰작가 인적자원관리

인적자원관리 시스템은 조직의 목표달성을 위해 인적자원을 유인, 개발, 유지하는데 활용되는 개별 인적자원관리 활동들이 상호작용하며 유기적으로 연결된 하나의 큰 덩어리를 의미한다. <그림 2>는 이러한 인적자원관리 시스템 내에서 효율적 인적관리를 통한 웹툰작가데뷔 모델을 제시한 것이다. 웹툰작가 인적자원관리의 최종성과는 참여 멘티들의 프로작가 데뷔이다. 사업을 주관하는 한국콘텐츠진흥원은 사업수행기간동안 사업운영을 잘 할 수 있는 플랫폼 기관을 모집하여 플랫폼기관을 관리 감독하고 플랫폼 기관은 웹툰작가 데뷔라는 조직의 목표달성을 위해 가능성 있는 예비창작자들을 모집, 선발하고 프로젝트 수행기간동안 웹툰을 기획, 창작, 개발하여 데뷔할 수 있는 교육훈련개발 프로그램을 운영한다.

멘티는 사업기간 동안 일정금액의 활동비를 지급받아 안정적으로 작품을 진행할 수 있는 환경이 조성되고 계약기간 동안 자신의 작품을 제작하고 작품이 유통소비 될 수 있도록 작업을 수행하여야 한다. 플랫폼기관은 웹툰작가 양성의 전 과정을 관리하게 되며 발주기관인 한국콘텐츠진흥원은 플랫폼기관을 통해 신인작가를 발굴하고 웹툰산업 현장에 맞는 인적자원을 개발 관리할 수 있다. 웹툰작가 인적자원 관리를 통한 웹툰작가 인력양성 사업이 안정될 경우 창의인재동반사업은 한국 웹툰산업의 새로운 신인작가 등용시스템으로 발전할 수 있다.



## V. 결론

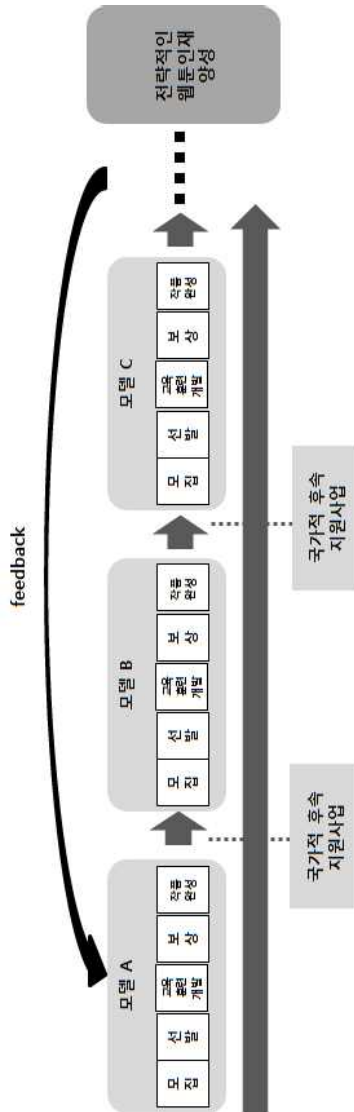


그림 3. 전략적 웹인재 양성을 위한 모델링

인적자원이란 오랜 기간 동안에 걸쳐 개발될 수 있는 성장과 잠재능력, 자질을 보유하고 있어 사업 수행에 중요한 자산이다. 창의인재 동반사업은 웹툰작가 지망생을 하나의 인적자원으로 간주하고 교육훈련 개발을 진행하여 해당 교육을 받은 멘티들이 프로작가로 데뷔할 수 있도록 하고 있다.

본 연구에서는 현재 한국콘텐츠진흥원에서 실시되고 있는 창의인재동반사업을 분석하고 인적자원의 확보가 콘텐츠산업 활성화에 주요 요인으로 작용하고 있으며 인적자원의 개발과 관리가 무엇보다 중요한 것임을 제시하였다. 그러나 일정기간 교육훈련 개발을 통해 양성된 인적자원이 사업종료 후 관리할 수 있는 강제조항이 없어 국가지원 사업을 통해 배출된 인적자원들에 대한 관리가 이루어지지 않고 있는 것은 문제점이라 할 수 있다. 이에 인적자원의 관리가 일정기간동안 지원을 받고 필요한 인력을 양성하는 것만이 아닌 중·장기적 관점에서 창의적인 콘텐츠 창작 인력을 양성하기 위한 전략적 웹툰인재 양성 모델링을 차별적으로 제시하고자 한다.

인적자원이 풍부하고 수준이 높다 하더라도 이들에 대한 관리가 부실하면 좋은 성과를 내지 못한다. <그림 3>의 모델 A는 앞서 <그림 1>에서 제시한 인적관리의 주요활동을 창의인재동반사업의 과정에 적용하여 모델링 한 것이다. 모집, 선발, 교육훈련 개발이 이루어지는 멘토링 기간 동안 멘토와 멘티, 플랫폼관계자는 일정기간동안 상호작용을 유지하며 사업의 목표달성을 위해 멘토링을 진행하고 창작활동이 진행되는 동안 멘티들은 작품에 대한 자율성을 보장받고 이는 작품의 창의성으로 연결된다. 그러나 이러한 과정을 통해 어렵게 양성된 인적자원의 지속적 관리가 이루어지지 않아 제도적 지원을 보강한 발전된 모델이 제시되어야 한다.

전략적 인적자원모델을 위해서는 모델 A와 같이 모델 B, C, D, E등 인적자원 개발이 지속되어야 한다. 앞서 살펴보았듯이 국내 인재양성사업은 사업의 기간이 1년 이하로 이루어져 있다. 교육훈련과 현장 멘토링의 결과로 우수한 인적자원을 발굴하였다 하

더라도 웹툰이 제작되어 연재되는데 까지 많은 시간이 소요되고 있어 약 9개월의 사업기간동안 인재를 양성하고 관리하기에는 충분하지 못한 시간이다. 실제 사업 기간 중 연재 처가 정해졌다 하더라도 연재가 되는 시점까지 짧게는 6개월이라는 준비기간이 필요하기도 하다. 또한 짧은 사업기간은 다양한 인재들이 선정되지 못하는 결과를 낳을 수 있다. 사업 종료 시점에서 플랫폼기관과 한국콘텐츠진흥원의 사업성과를 알 수 있는 것은 플랫폼을 통해 연재하거나 작품을 협의 중에 있는 멘티의 수가 얼마나 되는가이다. 이렇듯 성과위주의 평가방식으로 웹툰작가로서 가능성이 있는 지망생들 보다 준비가 되어 있는 지망생을 선발 할 수밖에 없는 구조이다. 앞서 살펴보았듯이 인적자원 개발 사업이 대부분 인적자원 양성에만 머물러 있어 사업이 종료된 후 지속 관리가 되지 못하고 있는 것 또한 문제점으로 국가지원사업을 통해 양성된 인적자원의 지속적인 관리를 위한 시스템이 필요하다. 올바른 인적자원의 관리란 목표달성에 요구되는 인적자원을 확보하고 인적자원의 잠재력 발견, 동기유발등과 같은 목표를 실현함으로써 조직의 성과를 도출 할 수 있으며 지속적 관리를 시행하여 유지, 보존을 지속하여야 한다.

다시 한 번 정리하자면, 모집/선발/교육훈련개발/보상의 단계를 거친 인적자원관리의 성과는 또 다른 인적자원 관리의 성과를 이룰 것이며 이는 지속적인 성장을 보일 것이다. 이러한 지속적인 성장은 국가적 차원의 후속지원 사업이 기반이 되면서 기존 개발성과는 새로운 개발성과의 밑거름으로 작용할 것이다. 이러한 지속적인 성과의 발전은 결국 안정적인 창작환경을 조성할 것이며 나아가 전략적 웹툰 인재 양성의 안정적 모델을 보여줄 것이다.

## 참고문헌

구현서, 『인적자원관리론』, 형지사, 2012

공정세, 「인적자원개발에 관한 사례연구 : KT를 중심으로」, 가천대학교 석사학위 논문 2012

권인호외, 『인적자원관리- 사례를 중심으로』, 명경사, 2000

김병수, 이원석, 「3차 만화산업증장기발전계획 수립과 전문인력양성 정책」, 만화애니메이션학회, 2013

박석철, 「인터넷 커뮤니티 이용자의 자아, 상황, 행위의 관계: 상징적 상호작용의 관점에서」, 한양대학교 박사학위논문, 2005

배상림, 「인적자본관리 시스템과 조직성과의 관계」, 부산대학교 경영학 박사학위논문. 2007

변상우, 『최신 인적자원관리론』, 무역경영사, 2005

서희전, 「온라인 학습공동체에서 학습과제 유형에 따른 학습자 특성, 상호작용, 학습결과 간의 관계분석」, 아주대학교 박사학위논문, 2004. 7

이혜순, 「인간, 자원, 개발의 논리에서 본 인적자원의 본질에 관한 고찰」, 인문사회21, vol14. No2., 2013

최용범, 「기업의 조직전략과 최고 경영자의 리더십이 전략적 인적자원 개발 업무 수행에 미치는 영향」, 숭실대학교박사학위논문, 2009

한국콘텐츠진흥원, 「콘텐츠 창의인재양성 종합지원 방안에 관한 연구」, 2015.2

한국콘텐츠진흥원, 「2015년 만화산업백서」, 2016

NEW경제용어사전, 인적자원관리,  
<http://terms.naver.com/entry.nhn?docId=782396&cid=42111&categoryId=42111>

## ABSTRACT

### Study on the modeling of human resource development in webtoon authors

Kang, Eun-won · Lee, Sung-jin

With the change in educational environment of cartoon creation and diversification of webtoon platforms, various ways of engaging webtoon authors have been suggested. Under this situation, Korea Manhwa Contents Agency(KOMACON) and Korea Creative Content Agency(KOCCA) provide support to webtoon authors directly and indirectly to nurture professional webtoon talents. Contents creative human resource joint project being carried out by KOCCA is mainly to nurture and support contents experts by developing their creativity through tight training between mentors and mentees, creating job opportunities, building the support system for creative activities, and supporting commercialization during the project. Undergoing the process of recruitment and selection, the participants of this project are educated, trained and developed according to education programs provided by the hosting agency, and this project has a model to compensate for creative activities for a certain period of time. However, there has been a problem that it is difficult to constantly keep and manage webtoon talents who are cultivated by human resource management of less than one-year project. This study analyzed creative human resource joint project which is a human resource development model, using human resource theory and suggested a strategic human resource model based on webtoon authors' human resource model development.

Key Word : Web-toon, human resource management, Theory of human resource, Creative mentoring program for young professionals

강은원

대구예술대학교 영상애니메이션학과 강사  
(39851) 경북칠곡군 가산면 다부 거문 1길 202  
eunwon@hanmail.net

이승진  
경기대학교 교양학부 조교수  
경기도 수원시 영통구 광교산로 154-42  
anipop88@naver.com

논문투고일 : 2017.02.01.

심사종료일 : 2017.03.03.

게재확정일 : 2017.03.05.