

# 경영 악화에 따른 지역방송사 내부 조직과 구성원의 인식 변화 : 심층인터뷰를 중심으로

전오열<sup>1</sup>, 이희중<sup>2</sup>, 나미수<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>전북대학교 신문방송학과 겸임교수, <sup>2</sup>대전보건대학교 방송콘텐츠과 교수,  
<sup>3</sup>전북대학교 신문방송학과 교수

## The Changes in the Internal Organization and Members' Role Identity of Local Broadcasting Companies due to Management Crisis : Focusing on the In-depth Interview

Oh-Yeol Jeon<sup>1</sup>, Hee-Chung Lee<sup>2</sup>, Mi-Su Na<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>Adjunct Professor, Dept. of Journalism & Mass Communication, Jeonbuk National University

<sup>2</sup>Professor, Dept. of Broadcasting and Contents, Daejeon Health Sciences College of University

<sup>3</sup>Professor, Dept. of Journalism & Mass Communication, Jeonbuk National University

요 약 이 연구는 경영난을 겪는 지상파 지역방송사의 내부 조직 구조와 구성원의 역할 정체성 등이 어떻게 변하고 있는지를 알아보았다. 이를 위해 충청·영남·호남권 지역방송사에서 20년 이상 근무하는 임원·국장·부장급 15명을 심층 인터뷰했다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 지역방송사의 내부 조직 구조가 '경영'을 더 중시하는 쪽으로 변화되면서 광고·협찬사업부서를 확대하거나 신설하고 기자·PD·아나운서 등 방송직 인력이 경영직으로 전환 배치되는 경우가 흔해졌다. 둘째, 내부 조직구조의 변화는 방송사나 개인의 생존을 위한 어쩔 수 없는 선택으로 인식되기도 했지만, 직업 언론인으로서의 역할 정체성이 부정적 방향으로 변하고 있는 것으로 나타났다. 셋째, 이러한 지역방송의 변화로 인해 공공성·공익성을 훼손할 수 있는 프로그램이 등장하고, 수익을 고려한 '펀딩 베이스' 프로그램과 모바일 유통을 우선하는 '모바일 퍼스트' 프로그램에 대한 긍정적 인식이 확산되고 있는 것으로 나타났다.

주제어 : 지역방송, 지상파방송 경영 위기, 방송사 조직, 언론인의 역할 정체성, 심층인터뷰

Abstract This article researched the changes of terrestrial local broadcasting companies in a crisis of management. According to the following: First, the structure of the internal organization of local broadcasting companies has been changed to put more emphasis on 'management'. Second, most of the interviewees responded that this change was an inevitable choice. However, some responded that their 'role identity' was changing in a negative direction. Third, these changes have led to the emergence of programs that could undermine public interest. It also showed an increase in the production of 'funding-based' programs and 'mobile first' programs.

Key Words : Local Broadcasting, Terrestrial Broadcasting, Management Crisis, Role Identity of Journalists, In-depth Interview

\*Corresponding Author : Mi-Su Na(misuna@hanmail.net)

Received January 17, 2020

Accepted February 20, 2020

Revised February 12, 2020

Published February 28, 2020

## 1. 문제 제기

디지털 다매체다채널 시대로의 미디어 환경변화로 인한 경쟁의 심화는 지상파방송의 위상과 존재가치를 근본적으로 뒤흔들고 있다. 특히 방송프로그램영화개인방송 등 다양한 동영상 콘텐츠를 인터넷을 통해 즐기는 유튜브나 넷플릭스 등과 같은 온라인 동영상 제공 서비스인 OTT(Over The Top)는 지상파방송을 위협하는 존재로 급부상하였다. OTT를 통한 동영상 콘텐츠 소비 확산 등 미디어 시장의 환경 변화에 따라 지상파방송사업자가 전체 방송시장에서 차지하는 비중과 매출액 규모·시청시간의 감소 등 지상파방송의 침체는 더욱 가속화되고 장기화 될 가능성이 크다[1]. 방송권역이 지역으로 제한되는 지상파 지역방송사의 경우, 광고·사업협찬 등의 시장 규모도 작아 경영난이 더 심각할 것은 자명하다. 지역방송에 대하여 일반인들이 ‘지역성을 구현’하거나 ‘지역발전의 견인차’로 인식하면서도 동시에 ‘열악한 방송’으로 생각한다는 점이 이를 방증한다[2]. 지역방송은 비용·시설·인력 등 제작 환경이 넉넉하지 못한 탓에 자체 제작 프로그램이나 편성이 저조하며 프로그램 장르도 단순하고 소재도 지역으로 한정되어 방송프로그램 경쟁력이 약한 게 사실이다. 프로그램 경쟁력 약화는 부가 수익을 창출할 가능성마저도 낮게 한다[3].

지역방송의 경영이 어렵다는 건 어제 오늘의 이야기는 아니다. 지역방송의 위기에 대한 분석과 대안을 제시하는 연구도 꾸준히 이어졌다. 하지만 선행연구에서 제기된 다양한 개선 방안에도 불구하고 지역방송의 현장은 날로 열악해지고 있다. 지역방송에 대한 선행 논문들을 메타분석한 연구에 따르면, 지역방송 연구는 상대적으로 양적 빈곤 상태에 있으며 논문의 결과들은 당위적·규범적 성격이 주를 이룬다. 이러한 지역방송에 대한 학문적 관심의 저조 현상과 관련 연구의 당위적·규범적 지향성은 한국사회가 가진 지역방송의 낮은 지위와 신자유주의적 학문적 경향 때문이라고 분석됐다[4]. 또한 지역방송 선행연구들은 조직내부의 특성에 대한 고려가 미흡한 채로 논의되어 왔으며[5], 현장실무자의 심층 의식을 조사하는 방법을 채택한 연구는 많지 않았다[6].

이 연구는 그동안 진행된 지역방송 선행연구와의 차별화를 위하여 지역방송이 ‘어떠어떠해야 한다’라는 원론적인 정책이나 제도 등에 관한 당위적·규범적 주장에서 벗어나 지역방송 현장에서 직접 활동하는 이들의 목소리를 들려주고자 한다. 지역방송 현장에서 미디어 환경변화에 대한 실질적 대응 방안을 모색하는 지역방송 종사자들의

의견을 청취해 분석할 필요가 있다고 판단했기 때문이다. 현재 지역방송은 그 어느 때보다 경영상태가 심각한 상황에 처해있으며, 이런 점에서 지역방송 종사자들이 이 상황을 어떻게 생각하고 있으며 어떻게 대응하고 있는지에 대한 연구가 필요한 시점이다.

따라서 이 연구는 지역방송의 변화 실태를 지상파 지역방송사를 중심으로 종사자들과의 심층인터뷰를 통해 살펴보고자 한다. 이를 통해 경영악화에 따른 지상파 지역방송의 조직구조의 변화와 이에 대한 구성원들의 정체성 인식의 문제 그리고 방송프로그램 제작에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 이러한 변화가 지역방송으로서의 역할과 위상에 어떻게 관련되는지를 알아보고자 한다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1 지역방송사의 경영 위기

방송환경 변화에 따라 지역방송의 경영위기가 중요한 화두로 떠오르면서 이와 관련된 선행연구들이 수행되고 있다. 2000년대 수행된 지역방송 관련 연구들은 지역방송 위기의 원인과 함께 해결방식을 제시하였다. 이들 연구들이 제시한 원인은 대체로 구조적 요인과 외부적 요인, 제도적 요인으로 분류되고, 문제해결을 위한 방안도 이에 대응해 지역방송의 외형 확대론, 수평적 체제 개편론, 제도적 지원론 등으로 제안되는 경향을 보인다[7]. 또한 지역방송사의 경영 위기를 정책·제도적으로 지원하기 위한 지역방송 발전 지원 계획의 4대 추진 전략은 제작, 편성·유통, 인력, 재정으로 편재됐다. 이 4개 부문에서 지역방송이 매우 취약하기 때문에 이에 대한 처방으로 나온 것이다[8].

선행연구들이 분석한 지역방송사 경영 위기의 원인은 대동소이하다. 지역방송사의 경영을 악화시키는 주요 원인으로서는 지역 경제의 침체 등으로 인한 지역방송사의 광고매출 급감, 미디어 환경 변화로 지상파 방송사의 위상 저하, 지역방송사에 대한 정책적 배려 부실, 지역방송사의 정체성 상실 등이 꼽힌다. 지역방송의 경영 위기 극복방안도 매우 유사하게 나타났는데, 이러한 방안들은 조직 인력 개편, 광고 수익 증대, 방송·비방송분야의 사업 다각화, 비용절감 등으로 요약된다[9]. 즉 지역방송 위기의 원인 중 지역방송사의 위상 약화나 정체성의 문제보다 재정적 어려움을 극복하기 위한 방안들이 대부분인 것으로 나타났다.

지역방송사의 경쟁력 강화 방안으로는 방송의 본질적

역할에 충실한 전략들이 제시되기도 했는데, 예컨대 지역의 정치·행정적 이슈를 다루는 뉴스나 시사 프로그램의 양적·질적 확대, 지역 프로그램 제작 의무 확대 등 공영방송의 역할 강화, N-스크린 서비스인 인터넷 기반의 모바일서비스 노력, 지역방송사 스스로의 역할에 대한 홍보활동, 지역방송 통합을 통한 방송권역 광역화 등이 그것이다[10]. 또한 지역방송사의 지속가능성을 위한 전략으로 광고료 결합 상품 출시, 유튜브 BJ와의 협업 프로그램 제작, 지역 콘텐츠의 글로벌 시장 진출 주력 등이 제시되기도 했다[11]. 이러한 방안들은 지역방송에 위기를 불러온 미디어 환경변화를 오히려 적극 활용함으로써 디지털 콘텐츠의 확대나 프로그램의 질적 성장을 추구하고 있다. 이와 관련, 지역 뉴스와 시사프로그램 강화 등 콘텐츠 전략 수립, 기획 중심 조직으로서의 조직 슬림화, 인력 재교육, 유통법인 설립을 통한 활성화 등이 제안되었고 지역방송발전지원법의 실효성 있는 실천을 통한 제도적 지원이 반드시 병행되어야 한다는 주장도 제기되었다[12].

대부분의 지역방송사는 경영위기를 개선하기 위하여 방송 이외의 분야로 사업다각화를 추진하고 있는 것이 현실이다. 지상파 지역방송의 사업다각화는 ‘불가피한 선택’이라는 의견이 상당수이고 일부는 그 성과에 대해 긍정적 평가도 있지만 방송의 공공성·공익성 수행에 부정적 영향을 미칠 것이라는 우려의 목소리도 크다[9]. 일부 선행연구에서는 지역방송의 위기를 극복하는 방안으로 콘텐츠 경쟁력 강화를 제시하기도 했는데, 즉 지역방송사간 네트워크 구축을 통해 자본과 인력의 시너지 효과 창출을 유도하고 가성비 높은 프로그램 및 네트워크를 활용한 프로그램 발굴이 필요하다는 것이다. 아울러 탈지역성 프로그램을 통해 소구 대상을 확대하거나 해외시장에서도 유통될 수 있는 콘텐츠 개발도 필요하고, 다양한 플랫폼을 통해 유통할 수 있는 콘텐츠 장르와 소재를 발굴해야 한다고 주장하기도 했다[3]. 지역방송사 프로그램 유통과 관련해 이용자들의 매체 이용 행태 변화를 세심하게 관찰해 방송뿐만 아니라 모바일 시장에서도 유통될 수 있는 융합콘텐츠를 개발하는 게 필요하다는 선행연구 결과도 있다[13].

그러나 지역방송사들은 이러한 콘텐츠 중심의 위기 극복 전략보다는 재정 지출을 최소화하는 간축 경영을 통해 위기를 극복하는 방안을 선택하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 다시 말해 지역방송사의 경영 여건의 변화는 편성과 제작 형태에도 영향을 미친다는 것이다. 지역방송사는 대체로 경영이 악화될 때에는 자체제작 프로그램 편성 시간과 제작 예산을 줄이고, 외주 프로그램 공동

구매와 재방송 편성 확대, 공익 프로그램 폐지 등을 통해 비용 절감을 우선하는 것으로 보인다[14].

이상의 선행연구들을 살펴보면, 지역방송사 경영 위기는 분명한 현실이고 이에 대한 전략방안들이 많이 제기되고 있지만, 지역방송의 위기가 지속되는 상황에서 실제로 지역방송 현상이 어떻게 변화되고 있는지에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 이에 따라 이 연구는 지역방송에서 어떠한 변화들이 일어나고 있는지 내부 종사자들의 목소리를 통해 직접 알아봄으로써 지역방송의 현황을 분석해 보고자 한다.

## 2.2 방송사 조직의 특성과 언론인의 역할정체성

지역방송의 경영 위기가 방송사에 가져온 가장 큰 변화 중 하나는 조직 구조의 변화인 것으로 보인다. 방송 조직은 여타의 다른 영리조직과 달리 공공성과 공익성을 추구한다는 목표를 가지고 있고, 경영관리를 위한 부서뿐 아니라 방송콘텐츠를 제작하는 부서가 중심이 된다. 즉 방송 미디어 조직은 뉴스와 프로그램을 만드는 보도·제작 부서와 광고·사업을 통한 이윤 추구를 목적으로 하는 경영관리 부서로 구성되어 조직 내부에 상이한 목표를 지닌 이중적 조직 구조의 특징을 갖는다[5].

이러한 이중적 구조에서 지역방송사가 경영의 위기를 맞이할 때 큰 타격을 받는 것은 경영관리 부서가 아닌 보도·제작부서라 할 수 있다. 이는 지역방송사가 재정위기 타개를 위해 경영관리 부서를 확장하는 경향이 있기 때문이다. 지역방송사의 보도·제작 조직은 지역적 공익성이나 공공성 구현에 따른 정당성 확보와 함께 지역 기반의 정치조직과 연계를 통해 지역기반의 정책적 지원을 도모할 수 있는 정보나 자원교류의 창구로서의 중요성이 있다[15]. 따라서 지역방송사 조직에서 핵심적 부서는 보도와 제작부서라고 할 수 있다. 그러나 조직의 생존차원에서 보면 경영관리 부서가 강조될 수밖에 없으며 이들 분야에 권력이 집중되는 경향이 있기도 하다[5]. 방송사 조직은 다른 조직보다 환경변화에 민감하고 시대 조류에 즉각 대응하지 않으면 경쟁력 상실로 쉽게 퇴행할 수 있다. 광고시장의 축소와 인사 적체 등 조직 외부와 내부의 환경 변화가 조직의 운영 방식과 대응 행태에 영향을 미칠 수 있다는 것이다[16].

한편, 경영학분야의 조직 변화단계 연구들에서는 조직의 위기감(Sense of Urgency) 형성은 조직원들의 변화 수용도(Readiness)를 증가시키고, 저항을 감소시키게 하는 중요한 요인이라고 한다[17]. 이를 경영 위기에 처한 지역방송사의 내부구성원들에게 적용한다면, 지역방송사

조직원들도 경영난을 극복하기 위한 내부조직 구조의 변화를 긍정적으로 수용할 것이라는 예측이 가능하다. 이러한 조직구조의 변화는 단순히 부서 개편이나 업무의 변화 등의 의미를 넘어서 구성원들의 정체성(Identity)과도 관련된다는 점에서 중요성을 갖는다. 직업인이라면 누구나 그러하듯이, 지역방송사 종사자들도 자신의 직업에 대한 정체성을 가질 것이다. 방송인은 언론인이다. 언론인의 정체성은 정치·사회적 과정들을 비판·통제하고, 문화·사회적 규범과 도덕을 안내하고 수호하며, 사회적으로 소외된 계층의 목소리를 대변함으로써 전체 사회 환경을 감시하는 역할을 수행할 때 견지하는 자의식이다[18]. 이는 언론인 자신들이 어떤 역할을 해야 한다고 인식하는 역할 정체성(Role Identity)이라고 할 수 있다[19]. 앞서 언급했듯이 지역방송사가 경영위기로 인해 조직구조가 본연의 업무인 보도·제작 부서를 축소하고 경영관리 부서를 강조하는 경향은 언론인으로서의 방송사 구성원의 정체성에 중요한 영향을 미칠 수 있을 것으로 생각된다. 이와 관련, 선행연구에 따르면, 열악한 여건에서 근무하는 지역신문 기자들은 저항적 저널리즘 활동을 못하며 왜곡된 현실에 순응하거나 그 구조에 맞는 시스템을 구축해 자신의 정체성을 적응시키고 있는 것으로 나타났다[20]. 언론인으로서 지역방송사 구성원의 정체성에 대하여 직접적으로 접근한 선행연구는 거의 찾아보기 어렵다. 경영난이 심해진 지역방송사 내부 구성원들은 자신의 역할 정체성 인식에 어떤 변화를 느끼고 있는지에 대한 연구가 필요한 시점이다.

### 3. 연구문제와 연구방법

#### 3.1 연구문제

앞서 선행연구에 대한 고찰을 토대로, 이 연구는 경영악화로 인한 지상파 지역방송사의 내부 조직 구조와 구성원의 역할 정체성 인식이 어떻게 변화되고 있는지를 살펴보고자 한다. 아울러 이러한 변화는 방송의 본연의 업무인 프로그램 제작 내지는 방송의 공공성·공익성이라는 본질적인 원칙에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 지상파 지역방송사의 경영악화에 따라 방송사 내부 조직 구조는 어떻게 변화되고 있는가?

둘째, 지상파 지역방송사 내부 조직 구조의 변화는 종사자들의 역할 정체성에 어떤 영향을 미치고 있는가?

셋째, 지상파 지역방송사의 변화는 방송프로그램 제작

에 어떤 영향을 미치고 있는가?

#### 3.2 연구방법 및 연구대상

연구문제를 해결하기 위하여 이 연구는 질적 연구방법인 심층인터뷰를 실시하였다. 지역방송 현장의 직접적인 목소리를 통해 지역방송 변화의 실태와 구성원들의 인식을 알아보고자 한다는 점에서 심층인터뷰가 더 적절한 연구방법이라고 생각하였다. 인터뷰는 연구자가 연구문제와 관련되어 반구조화된 질문지를 만든 뒤 인터뷰 대상자를 직접 만나 연구의 취지와 인터뷰 방식을 설명하고 진행하였다. 인터뷰는 2019년 1월과 2월에 이루어졌고 인터뷰 내용은 모두 녹취되었다. 일부 인터뷰는 이메일로 질문지를 보낸 뒤 답신을 받았으며, 인터뷰 보완과 추가 질문의 필요성이 발생했을 경우 이메일과 전화로 보충하였다.

인터뷰 대상자는 총 15명으로, 충청·영남·호남권의 MBC 또는 민영방송사에서 20년 이상 근무하고 있는 종사자들로 구성되었다. 이들은 모두 관리자급에 해당되는데, 방송사의 관리자급은 방송사 경영에 책임을 지고 있다는 점에서 연구목적에 적절한 인터뷰대상자로 생각되어 선정하였다. 인터뷰 대상자를 직급별로 살펴보면, 임원 1명, 국장급 3명, 부장급 11명이며, 성별로는 여성이 1명이고 나머지는 모두 남성이다. 직무별로는 방송직 6명, 경영직 9명이며, 방송직으로 입사했으나 현재 경영직에 있거나 경영직 경험이 있는 이들은 모두 11명이다. 경영직으로 입사해 경영직에 근무하거나, 방송직으로 입사해 방송직에 근무하는 이들은 각각 2명씩이다(Table 1 참고). 방송직은 기자·PD·아나운서와 영상기술 등 프로그램 제작과 관련된 분야이며, 경영직은 회계·인사 등 총무 분야와 광고·기획행사 등 사업 분야를 포함한다.

Table 1. The Information of Interviewees

Interviewees	Position	Duty		Managerial Career
		Present	Admission	
A	Manager	Broadcasting	Broadcasting	○
B	Manager	Management	Broadcasting	
C	Director	Management	Broadcasting	
D	Director	Broadcasting	Broadcasting	
E	Manager	Management	Broadcasting	
F	Manager	Broadcasting	Broadcasting	
G	Manager	Management	Management	
H	Manager	Management	Broadcasting	
I	Manager	Broadcasting	Broadcasting	○
J	Director	Management	Management	
K	Manager	Broadcasting	Broadcasting	○
L	Manager	Management	Broadcasting	
M	Manager	Management	Broadcasting	
N	Executive	Management	Broadcasting	
O	Manager	Broadcasting	Broadcasting	○

## 4. 연구 결과

### 4.1 ‘경영’을 강조하는 조직으로 변화

#### 4.1.1 광고·사업·협찬 영업부서의 강화

지상파 지역방송사의 경영 악화는 방송사 내부조직의 구조를 ‘방송’보다 ‘경영’을 강조하는 방향으로 변화시키는 것으로 나타났다. 우선 지역방송사는 광고·사업부서를 강화하였다. 인터뷰 대상자들은 소속사가 수년 전부터 광고 영업이나 사업 담당 부서를 확대하는 방향으로 조직 구조를 바꾸고 있다고 응답했다. 응답자 J는 “광고·사업부서의 확대 등 조직 개편과 인력 재배치가 이루어졌다”고 답했고, 응답자 G 역시 “(신사업 발굴에 역점을 둔) 자회사 설립은 미래의 먹거리에 대한 고민과 투자로 추진되고 있다”고 밝혔다. 응답자 M도 다음과 같이 말했다.

*“과거 우리 젊었을 때 비하면, 회사 중심이 사업하거나 광고하는 쪽으로 최우선되는 경향들이 빈번하게 생겼죠. ... 어쨌든 신사업을 계속 해보려고 고민하고 또 벤치마킹하는데, 이런 것들은 끊임없이 지속되리라고 봐요.” <응답자 M>*

특히 선행연구에 따르면, 지역방송사는 광고시장이 협소하기 때문에 수익 증대를 위하여 다양한 사업을 전개한다. 사업다각화는 ‘불가피한 선택’으로 긍정적 성과도 있지만 방송의 공공성을 위협할 것이라는 우려의 목소리도 있다[9]. 인터뷰 대상자들이 소속된 지역방송사 모두 사업부서를 강화하면서 비방송 분야까지 사업 다각화를 추진하고 있는 것으로 나타났다. 대부분 다양한 사업의 필요성을 인정했지만 부정적인 의견도 있었다.

*“...방송사에 PD하려고 들어왔는데 상조회사 직원을 하라고 하면 자괴감이 들겠지요. 동기 부여도 안 되고...” <응답자 L>*

이와 같이 방송과 무관한 사업의 확대와 함께 지역방송사들은 협찬 수익을 증가시키기 위한 노력도 기울이고 있었다. 협찬은 광고나 콘텐츠 경쟁력이 약한 지역방송사가 수익을 확보할 수 있는 수단 중 하나이다. 지역방송사의 협찬 수익은 주로 지방자치단체나 지역 내 기업으로부터 나오는데 인터뷰 대상자들은 지역 내 협찬을 이끌어내기 위한 부서가 신설됐다고 답했다. 응답자 I는 “방송 제작과 관련된 협찬처를 개발하고 유치하는 게 목적”인 부서가 있다고 밝혔다. 응답자 F도 다음과 같이 말했다.

*“지방자치단체 등에서 협찬을 한다고 하면 이것을 방송에 잘 (녹여서) 방송해주고 대신 협찬료 받고 이런 것을 좀 더 유기적으로 돌리기 위해서 그런 부서를 만들었던 라고요.” <응답자 F>*

이처럼 경영 악화에 따라 지역방송사는 광고와 사업, 협찬 영업을 담당하는 부서를 확대 개편함으로써 수익성 향상을 도모하고자 하는 것으로 보인다. 이는 경영과 수익의 관점에서 조직의 개편이 이루어진 것으로, 이에 따라 자연스럽게 방송 보도 및 제작부서는 위축되는 현상이 나타났는데 이는 인력배치에도 영향을 미치고 있었다.

#### 4.1.2 방송직의 경영직 전환 배치

앞서 언급했듯이 지상파 지역방송사 조직 구조의 또 다른 변화는 인력배치에서도 나타났는데, 가장 중요한 변화는 방송직이 경영직으로 전환되는 경우가 빈번해졌다는 사실이다. 이는 PD나 기자, 아나운서 등 방송직으로 입사한 이들이 광고나 사업부서 또는 총무직으로 인사 이동하는 경우를 말한다. 방송직은 광고 수주, 프로그램이나 사업의 협찬을 받아내는 데 용이할 수 있다는 판단에서 나온 전략이라 할 수 있는데, 이와 관련 응답자 L은 다음과 같이 말했다.

*“광고영업에 적격자가 누구인가 했을 때 일반 광고영업 부서의 직원 보다는 기자나 PD가 더 영향력이 있는 게 사실이죠. ... 지자체도 나름대로 홍보효과를 기대하는데, 그런 부분에서 기자나 PD들은 더 설득력 있게 영업도 하고, 설득력 있는 기획서를 만들고, 설득력 있는 결과물도 만들 수 있죠.” <응답자 L>*

유사한 맥락에서, 인터뷰 대상자들은 자치단체나 공공기관, 기업체를 대상으로 광고·사업·협찬 영업을 하는데 있어서 텔레비전을 통해 지역사회에서 얼굴이 알려진 아나운서들이 유리하다는 점을 언급하고 있다.

*“아나운서를 (광고·사업·협찬 영업부서로) 보내는 큰 이유는 대외적인 인지도가 높다는 것이죠. ... (아나운서들이) 사업 등 회사를 위해서 외적인 이미지를 활용할 수 있도록 정책적으로 경영자가 활용하는 게 있는 것 같아요.” <응답자 B>*

방송직을 광고나 사업부서로 전보함으로써 발생할 수 있는 장점에 대하여 응답자 C는 “기관과 기업의 사정을 아는 인원을 배치함으로써 상호 간에 효율성을 증가할

수 있다”고 밝혔다. 응답자 I도 “제작인력이 사업에 투입 될 경우 기존 사업부서 인력보다는 방송성격에 적절하고 유연한 사업 아이템 발굴이 가능하고 개인의 능력에 따라 대형·장기 프로젝트가 가능하다”고 답했다.

이와 같이 지상파 지역방송사는 방송직의 경영직 전환 배치를 통해 ‘경영’에 중점을 두는 조직으로 바꾸면서 경영난을 극복하는 방안을 모색하고 있다고 하겠다. 이러한 경영중심의 구조변화는 방송사가 다른 영리기업과 달리 공공성과 공익성을 추구하는 조직이라는 점에서 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

## 4.2 구성원들의 역할 정체성의 변화

### 4.2.1 생존을 위한 어쩔 수 없는 선택

방송인은 언론인으로서 정치경제 현상을 감시하고 비판하며, 문화적·사회적 규범과 도덕을 제공하고 수호하는 등의 역할을 수행하는 역할 정체성을 갖는다[18]. 지역방송사 구성원 역시 언론인으로서 이러한 역할 정체성을 가질 것이다. 그러나 ‘경영’을 강조하는 조직으로의 변화는 지상파 지역방송사 조직원들의 역할 정체성에 영향을 주는 것으로 나타났다.

인터뷰 대상자의 상당수는 광고협찬사업부서의 확대를 긍정적으로 바라보았다. 인터뷰 대상자들에 따르면, 과거에는 방송직에서 광고나 사업부서 등 경영직으로 발령이 나면 ‘유배 간다’고 했는데, 이제는 부정적 인식만 있는 것은 아니었다. 응답자 H는 “과거에는 (경영직 발령이) 좌천의 성격이 컸지만 이제는 영전까지는 아니어도 전략적 배치라는 인식이 조직원 사이에 자리 잡고 있다”고 답했다. 이러한 이유는 회사의 생존이 자신의 생존이라는 것으로 인식하기 때문인 것으로 보인다. 응답자 B도 자신의 생각을 다음과 같이 말했다.

*“저는 생존이 먼저라고 생각하니까, 아주 공적인 윤리에 어긋난다거나 아주 상업적이지만 않는다면 지역방송사가 (광고협찬 영업 확대, 사업 다각화 등을) 해야 되는 일이 아닌가하는 생각도 가지고 있습니다. 현실적으로 봤을 때는 광고를 팔아야하고 ... 최소한의 생존을 하기 위해서 새로운 사업을 한다거나 협찬 수익을 극대화 시켜야 한다는 것은 필연적이라고 생각합니다.” <응답자 B>*

응답자 D도 “지속적인 장기불황 속에 적자가 누적되는 상황에서 생존을 위한 자구 노력으로 구성원들의 공감대가 형성되었고, 이해의 폭이 많이 넓어진 것이 사실

이다”며 “현재는 광고 외 수익 창출을 위한 조직적 자구 노력에 적극적으로 반대하는 구성원은 없다”고 밝혔다. 또한 인터뷰 대상자들은 방송직을 하던 사람이 경영직을 경험하면서 회사에 도움을 주고, 개인적으로는 회사 내부에서 또 다른 성장의 기회를 갖는다고 여기는 경향이 있다고 말했다.

*“회사가 어렵다 보니 인식의 변화라 할까요. 먼저 갔던 사람들이 사업부에 갔다 와 보니 나름대로 시야가 넓어지고 인맥이 넓어지고 회사 전체를 파악할 수 있는 기회가 되었다고 말하니 나중에 가려는 사람들에게 긍정적으로 작용하더군요.” <응답자 A>*

이처럼 방송직의 경영직 경험은 나름대로 큰 세상을 경험하고, 큰 시야에서 자신이 해왔던 일을 평가해 보는 기회로 인식하는 것으로 보인다. 이어 인터뷰 대상자들은 방송직이 경영직을 경험하면 승진 등 ‘보상’이 뒤따르는 경우가 많다고도 말했다.

*“이제는 편성부장이나 보도국장을 하기 위해서는 당연한 코스로 광고사업부를 거치게 되는 게 일반화되는 추세죠.” <응답자 L>*

이상을 요약하면, 지역방송사 구성원들은 회사의 조직 구조 변화, 즉 광고협찬사업부서의 강화와 방송직의 경영직 전환 배치는 경영 개선을 위한 불가피한 현상이며, 개인적으로는 새로운 업무에 대한 도전과 승진 등 보상을 받을 수 있는 일로 인식한다고 할 수 있다. 다시 말해 지역방송사 구성원들은 조직 구조의 변화가 회사와 개인의 생존을 위한 ‘어쩔 수 없는 선택’이라고 받아들이면서 자신의 역할 정체성을 수정하고 있는 것이다.

### 4.2.2 흔들리는 직업 언론인으로서의 역할 정체성

인터뷰 대상자들은 소속 방송사의 경영 악화에 따라 수익 중심의 내부 조직 구조로의 변화가 자신의 역할 정체성에 혼란을 가져온다고 생각하고 있었다. 이는 광고·사업·협찬부서의 강화와 방송직의 경영직 전환 배치 등을 부정적으로 평가하는 것으로 나타났다. 이와 관련, 응답자 C는 “관과 언론의 유착관계 형성, 비판 제보 등 보도의 연성화 우려”, 응답자 I는 “방송제작 인력의 감소, 프로그램 제작 역량 저하” 등을 지적했다. 응답자 K는 “학창시절 생각했던 (방송의) 공공재로서의 언론관과 배치되는 현실에 좌절을 겪을 수 있다”고 답했다. 이들의 답변은 직업 언론인으로서의 역할 정체성이 위협받고 있음

을 의미한다. 방송의 가치보다 수익성에 초점을 맞추는 조직구조로 변하는 추세에 따라 지역방송사 구성원들의 역할 정체성은 흔들릴 수밖에 없을 것이다. 이에 대하여 응답자 A는 다음과 같이 말했다.

“콘텐츠적인 가치는 없는데, 회사에 큰 수입이 된다고 프로그램화 해 달라고 하였을 때 저회하고 갈등을 빚기도 하지요. 단발성이라면 어떻게 해 보겠지만, 레귤러 프로그램에 끼어들면 프로그램이 엉망이 되니 난감합니다. 악순환이 계속 반복되는 격입니다. 우리가 돈 벌기 위해 회사를 다니는지, 좋은 프로그램을 만들려고 회사를 다니는지, 가치관이 혼란스럽습니다.” <응답자 A>

이어 응답자 A는 PD들 사이에서 사업부서쪽에서 요청하는 광고성 프로그램을 ‘의무방어진’처럼 제작해 주어야 한다는 인식이 자리 잡고 있는데, 이러한 사업부서의 요청에 PD 등 제작부서에서는 방송인으로서의 정체성에 혼란을 느끼지 않을 수 없다고도 말했다. 응답자 H도 “정체성의 혼란이 심하고 돈을 쓰는 부서와 돈을 벌어야 하는 부서에서 오는 혼란이 교차된다”며 “돈에 의해 방송 프로그램이 좌지우지되는 시기가 이미 와 버렸고, 과거에는 방송의 독립을 위해 반대했겠지만 이젠 법적, 제도적 보호 장치도 의미가 없어질 정도로 시장이 기울다 보니 상당부분 포기하고 있는 상황이다”고 답했다.

이렇게 볼 때, 지역방송사의 경영 악화는 수익 중심의 구조를 만들면서 방송직 종사자들에게 자본의 논리에 순응하도록 함으로써 그들의 역할 정체성 정립에 혼란을 가중시키고 있는 것으로 보인다. 이는 단순히 종사자들의 정체성 문제에서 나아가 프로그램의 제작에 있어 공공성과 공익성의 원칙에도 영향을 미치고 있다는 점에서 그 중요성이 있다고 하겠다.

### 4.3 지역방송의 변화가 프로그램에 미치는 영향

#### 4.3.1 방송 프로그램의 공익성·공공성 저해 우려

지상파 지역방송사의 조직 구조의 변화와 구성원들의 역할 정체성의 변화는 방송 프로그램에도 영향을 주는 것으로 나타났다. 응답자 C는 “수익성 배제로는 (회사의) 존립이 불안한 상태로 방송의 공공성이나 공익성을 따진다는 것 자체가 호사로 느껴진다”고 답했다. 이는 수익성 중심의 지역방송사 운영으로 방송 프로그램의 공익성·공공성이 저해될 수 있음을 의미한다. 응답자 F는 광고나 협찬을 받은 기관이나 기업에 대한 방송의 비판감시 기능이 소홀해지고 있다면서 다음과 같이 언급했다.

“A라는 중소기업이 있다고 하면 예를 들어 옛날 같으면 요새 청문회 하듯이 도덕적 검증을 막 하는데, 지금은 그냥 가는 거죠. 기업체가 조금 부실하다든가 오너의 마인드가 좀 이상하다든가, 그래도 그냥 가는 거죠 뭐.” <응답자 F>

또한 광고나 협찬을 제공한 기관단체들은 지역방송사에 ‘별건의 요구’를 함으로써 방송 프로그램의 공공성·공익성에 부정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 응답자 J는 “프로그램의 경우 협찬사 관계자의 방송 출연 요구가 있고, 뉴스도 협찬사 사업에 도움을 주는 내용의 기획보도 등으로 제작되고 있다”고 답했다. 응답자 E도 다음과 같이 말했다.

“(협찬처의) 요구들이 좀 많아지고 있는 것 같아요. 협찬 받은 프로그램들은 대부분 (기획안과 방송 내용을) 짜와요 ... 그래서 방송 쪽에 하드웨어나 소프트웨어 부분을 저희가 원하는 대로 컨트롤이 안 되는 부분이 답답한데, 어떻게 하겠습니까.” <응답자 E>

이처럼 경영 위주의 지역방송사의 변화는 언론의 비판·감시라는 본래의 기능을 수행하는 프로그램 제작에 부정적으로 작용하며, 방송의 공공성·공익성을 위협하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 수익성 중심의 조직 구조 변화가 지역방송사의 경영 위기를 극복할 수 있는 근본적 대책이라고 보기는 어렵다고 생각하는 인터뷰 대상자도 있었다. 응답자 A는 다음과 같이 말했다.

“장기적으로 보았을 때는 임시방편적인 처방이 아닐까 하는 생각이 듭니다. 왜냐하면 구조적 문제가 있는데, 인맥과 알뜰한 콘텐츠로 단기적 성과를 내는 건 바람직하지 않고 한계가 있다는 생각이 듭니다.” <응답자 A>

한편 지역방송사 구성원들은 광고주나 협찬주와 협상하며 방송 프로그램의 공익성·공공성을 지키려는 노력을 하는 것으로 나타났다. 응답자 C는 “(사업부서나 협찬사의 입김은) 심의나 법적·윤리적 한계 내에서 수용하지만 언론사로서 기본은 지켜야 한다는 태도는 계속 견지하고 있다”고 말했다. 응답자 D도 “자본의 논리에 치우치지 않고 방송의 공정성을 유지하려고 노력하고 있으며, 협찬주의 요구나 제안은 합당한 범위 내에서 수용을 고려한다”고 답했다. 응답자 I 역시 “협찬주들도 방송심이나 대중의 저항감을 고려해서 적절한 수위를 요구한다”며 “심의 규정에 어긋나지 않는 선에서 합리적인 조율이 이루어진

다”고 밝혔다. 이런 가운데 방송 프로그램의 공공성과 공익적 역할을 잃지 않으려고 다짐하는 인터뷰 대상자도 있었다. 응답자 D는 “(방송사에서) 자본의 논리가 여전히 작동되고 있음은 분명하다. 다만, 분별과 기본 원칙 선에서의 자기검열과 반성 역시 존재한다”며 “공익과 공정이라는 과제는 지상파방송의 영원한 존재 이유이며 이 점에 있어 구성원 모두는 과거에 대한 반성과 각성을 이루어 왔고 여전히 방송제작의 궁극적인 가이드라인으로 기억하고 있다”고 말했다.

이렇게 볼 때, 방송사의 경영악화로 인한 조직 구조와 구성원 정체성 인식의 변화가 언론의 비판감시 기능 약화 등 방송프로그램 제작에 부정적 영향을 주고 있지만, 다른 한편으로 수익 확대를 지나치게 강조하는 이러한 경영방침이 지역방송사의 위기를 극복하는 근본적 대책은 아니며 방송의 공익성·공공성 가치를 지키려는 노력 또한 공존하고 있는 것으로 보인다.

#### 4.3.2 ‘펀딩 베이스’ ‘모바일 퍼스트’ 인식 확산

방송의 가치보다 수익성에 방점을 둔 지역방송사의 방송프로그램 제작에 미치는 또 다른 영향으로, 방송 프로그램 제작에 있어 이른바 ‘펀딩 베이스(Funding-based)’와 ‘모바일 퍼스트(Mobile First)’에 대한 인식의 확산을 들 수 있다. 펀딩 베이스 프로그램은 기획안을 토대로 외부로부터 협찬이나 후원을 통해 제작비를 확보한 뒤 프로그램을 제작하는 것을 말하며, 모바일 퍼스트 전략은 기존 텔레비전 수상기 보다 스마트폰 등 모바일 기기를 통한 유통을 우선시하고 이에 적합한 콘텐츠를 제작하는 것을 일컫는다. 먼저 ‘펀딩 베이스’와 관련하여 응답자 D는 “대형 특집물, 다큐멘터리 등은 외부 협찬 없이는 제작비 충당이 힘든 상태라, 매칭의 형태로 제작지원금에 자체 예산을 더한 형태로 제작비를 충당하는 구조로 변화했다”며 “사업영역의 경우 사업 활동 중 프로그램화할 대상이 있을 경우 제작담당자와의 면밀한 협의를 통해 제작여부를 결정한다”고 말했다. 응답자 A 역시 방송사의 경영난이 방송인들에게 ‘펀딩 베이스’ 인식을 갖게 한다고 언급했다.

*“아예 피디를 사업 쪽에 발령을 내서 그 부서에서 펀딩 베이스 프로그램을 제작하는 경우가 있어요. 제작부서 쪽에서도 이런 현상이 일반화되다 보니까 연차가 있는 PD들은 펀딩 베이스 사고를 갖게 됩니다. 회사가 어렵다 보니 사람들의 생각이 그렇게 변한 것이죠. 뭔가 프로그램 하나 만들려면 지자체나 기업에 연락해 봐야겠*

*다하는 마음, 즉 스스로가 기획과 펀딩을 동시에 생각하는 분위기가 자리 잡았는데. 현실적으로 부정적으로만 볼 수는 없다고 봅니다.” <응답자 A>*

응답자 L은 해외 사례를 언급하며 ‘펀딩 베이스’ 프로그램 제작이 필요하다고 말했다.

*“우리나라는 아직까지 방송제작환경이 인하우스 PD 중심의 제작환경이라서 그런데요. 영미권만 봐도 프로듀싱을 하게 되면 펀딩이라는 개념이 분명히 들어가고 그 펀딩을 하기 위해서 좋은 기획안을 만들고 그걸 위해서 영업도 하고 그런 구조를 만들거든요. 저는 이제 그런 노력들도 필요하다고 봅니다.” <응답자 L>*

이처럼 방송프로그램 제작에 있어서 외부 펀딩 자체가 한 흐름이 되면서 지역방송사 내부에서는 방송프로그램 제작에 ‘펀딩 베이스’ 인식이 확산되고 있다. 이는 펀딩을 제공하는 기업 혹은 기관에 맞추어 프로그램을 제작할 수 있다는 부정적인 의미와 더불어 펀딩을 얻기 위해 좋은 프로그램을 기획하고 제작하려는 노력을 도출해낸다는 점에서는 긍정적인 의미가 있다고 하겠다.

또한 지역방송사의 수익 위주의 경영방식으로 인하여 방송프로그램 제작에 있어서 ‘유통’을 먼저 생각하는 경향이 나타나고 있다. 즉 방송 프로그램의 내용도 중요하지만 유통을 염두에 두고 대응하는 것으로, 특히 모바일 미디어 확산에 따라 모바일 유통에 적합한 콘텐츠를 생산하는 방향으로 흐르고 있는 것으로 나타났다.

*“유튜브, 페이스북 등 여러 가지 새로운 미디어를 활용한 교육사업, 광고 재원 마련, ... 뭐 이런 것을 한번 해 보려고 생각하고 있죠.” <응답자 F>*

응답자 D도 “보도국 뉴스부문에서는 페이스북, 유튜브에 보내는 뉴스콘텐츠를 별도로 제작, 유통하는 조직체가 부서 내에 존재하고, 편성국의 경우 각 프로그램별로 유튜브 업로드, 신규 콘텐츠 제작을 적극적으로 시도하고 있다”고 답했다. 응답자 H 역시 “과거에는 방송으로서 품위를 지켜야하고 지역방송으로서의 다양성을 담는 등 지역의 가치를 최대한 담고자 했다면 이제는 유통을 먼저 생각하게 된다”고 밝혔다. 하지만 유통을 우선하는 방송 프로그램 제작에 있어서 방송의 질적인 문제는 숙제로 남아있다고 응답자 O는 말했다.

*“요즘은 어느 방송사나 뉴미디어 사업부나 유튜브 관련*



부서를 다 두었어요. 우리도 처음 기획부터 유튜브를 염두에 두고 만들기로 했어요. 긴 호흡은 필요 없고 짧은 면서도 재미난 것, 임팩트 있는 것을 만들자고 하죠. 사람들이 재미삼아, 잠깐 잠깐 보는 것을. 그러다보니 방송프로그램이라고 말하기에 부끄러운 형태가 쏟아지는데 학생들 습작 같은 영상도 조회 수가 수만 회가 되니 어느 것이 정답이라고 말할 수도 없어요.” <응답자 O>

모바일 퍼스트 전략은 모바일의 폭발적인 성장에 맞추기 위한 것만이 아니라, 시청자의 시각에서 시청자가 정말 원하고 필요로 하는 것에 초점을 맞춘다는 점에 의미가 있다고 할 수 있다. 이를 통해 방송사는 시청자의 요구에 맞춘 프로그램 제작과 유통을 통해 보다 시청자 중심적이며, 수익성을 보다 높일 수 있는 프로그램 제작을 할 수 있을 것으로 생각된다.

그러나 이러한 모바일 중심의 제작과 유통의 경향이 방송프로그램의 질을 보장할 수는 없으며, 나아가 인력 수급에도 어려움을 가져오는 것으로 보인다.

“*(방송 제작을) 여기저기, 누가나가 할 수 있으니 잘 될지는 좀 더 지켜봐야 할 듯해요. VJ를 활용해 전담팀을 만들까 했는데, 이 친구들이 조금 배우고 쓸 만하면 나가서 (돈을 더 많이 벌기 위하여) 개인사업자가 되더라고요. ... 지역 방송사가 압담하니까 누가 방송사에 꿈을 담으려 하겠습니까? 젊은 사람들이 이젠 방송사를 고집하지 않은 것 같아요... 젊은 애들이 유튜브로 활동하지 여기서 일하겠어요?” <응답자 N>*

이상에서, 지역방송사는 방송프로그램 제작의 재정적 문제를 극복하기 위해 프로그램 제작 전에 제작비 조달을 먼저 고려하는 ‘펀딩 베이스’ 사고방식과 프로그램 유통의 활성화를 위해 ‘모바일 퍼스트’를 지향하고 있음을 알 수 있다. 그러나 ‘펀딩 베이스’ 인식의 확산은 광고나 협찬 등을 받고 제작하는 상업적인 프로그램에 대한 저항 의식을 약화시키며, ‘모바일 퍼스트’ 전략은 방송프로그램의 질적인 문제를 야기한다는 점에서 지역방송사의 또 하나의 숙제가 되고 있음을 알 수 있다.

## 5. 결론과 논의

### 5.1 요약 및 결론

이 연구는 미디어 환경의 변화와 경쟁의 심화로 인한 지상파 지역방송사의 경영이 위기를 겪게 되면서 나타나

는 변화를 살펴보았다. 지역방송의 경영이 악화되면서 지역방송사는 미디어 시장에서 살아남기 위해 조직 체계와 인력 구조를 급격하게 변화시키고 있는 것으로 나타났다. 또한 이러한 변화는 방송종사자들의 정체성과 프로그램 제작에도 영향을 미치고 있는 것으로 보인다. 연구 결과를 요약하고(Table 2 참고), 결론과 함의를 논하면 다음과 같다.

첫째, 경영 악화에 따른 지역방송사 조직구조 변화의 핵심은 방송보다는 경영 즉 수익을 강조하는데 있다는 점이다. 먼저 지역방송사 조직이 수익과 직결된 광고와 사업, 협찬 영업담당 부서를 확대하고 방송 외적인 사업도 다각적으로 추진하면서 수익 중심의 운영을 하는 것으로 변화되었다. 또 기자PD아나운서 등 방송전문 인력을 수익 창출에 도움이 될 수 있는 광고사업협찬 담당부서 등 경영직으로 전환시키는 경우도 많아졌다. 이러한 인사이동은 회사의 수익 증대 일환으로 추진되고 있었다. 이는 방송환경의 변화에 따라 방송사 조직의 운영방식과 대응형태가 영향을 받을 수 있다는 사실[16]을 보여준다. 또한 지역방송사 조직에서 보도와 편성을 맡는 방송직이 핵심 부서이기는 하지만 조직의 생존 차원에서 경영직이 강조될 수밖에 없다는 지역방송사 조직의 특성을 보여주는 결과이다.

둘째, 지역방송사의 경영 악화는 종사자의 역할 정체성에도 변화를 주고 있는 것으로 나타났다. 지역방송사 종사자들은 자신의 회사가 수익을 증대하는 방향으로 조직 구조를 바꾸어 나가는 것에 대하여 회사의 경영 유지와 개인적 성장 등에 도움을 주는 ‘생존을 위한 어쩔 수 없는 선택’으로 받아들이면서 역할 정체성을 바꾸고 있는 것으로 보인다. 이러한 결과는 조직의 위기가 조직원들의 변화에 대한 수용도를 높이고 저항감을 감소시키는 주요 요인이라는 이론적 논의[17]를 뒷받침하는 것이며, 특히 열악한 여건에서 근무하는 언론인들이 저항적 저널리즘 활동 대신 현실에 순응하는 역할 정체성을 보여준다는 선행연구의 결과[20]와 맥을 같이한다. 또한 일부에서는 공공재로서의 언론관과 배치되는 현실에 좌절을 겪거나, 자본의 논리에 순응하게 됨으로써 자신의 역할 정체성에 혼란을 느끼는 것으로 나타났다.

셋째, 지역방송사의 수익 증대 지향의 조직 변화는 방송프로그램 제작에도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 인터뷰 대상자들은 프로그램 제작시 광고주나 협찬주의 요구를 검증 없이 수용하는 경우가 빈번해지면서 방송의 공공성·공공성이 위협 받을 수 있다는 점을 우려하였다. 또한 프로그램 제작비 후원을 염두에 두는 ‘펀딩 베이스’

인식이 확산되고 있으며, 이는 협찬 프로그램에 대한 '저항 의식'을 약화시키는 것으로 나타났다. 지상파 송출만으로 시청률 확보에 어려움을 겪는 지역방송사는 프로그램 제작에 앞서 모바일 기기 유통을 고려해 기획하는 경우도 많아졌다. 즉 지역방송사의 경영난을 극복하기 위한 또 하나의 전략으로, 기획단계에서부터 유통을 염두에 두는 '모바일 퍼스트' 방식으로 프로그램을 제작하고 있었다. 그러나 이러한 콘텐츠 제작방식은 방송프로그램의 질과 인력수급에 있어 새로운 문제를 야기하는 것으로 나타났다.

이렇게 볼 때, 지역방송사가 경영위기를 극복하기 위한 생존전략으로 수익과 직결된 사업부서의 확대와 인력보강, 그리고 방송프로그램 제작방식에도 변화를 꾀하고 있음을 알 수 있다. 그러나 방송환경 변화와 치열한 경쟁 속에 살아남기 위한 이러한 지역방송사의 선택은 언론인으로서의 방송종사자들의 정체성과 공공성·공익성을 근간으로 하는 방송의 본질적 역할에 부정적인 영향을 미친다는 점에서 문제가 있다. 이에 따라 지역방송에 대한 제도적 보완장치와 지역방송 배려 정책이 요청되며, 이와 더불어 지역방송의 주체인 지역방송사와 지역방송인의 노력도 강조된다고 하겠다.

Table 2. Summary of research results

1. Changes in internal organization of local broadcasting companies due to management crisis <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenue-driven management → Reinforcement of advertising, events and sponsorship business departments</li> <li>• As part of increasing profits → The placement of broadcasting jobs into management duties</li> </ul>
2. Effects of changes in internal organization on worker's role identity <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emphasizing profitability → The inevitable choice for the survival of the company and the individual</li> <li>• Adaptation of capital logic → Confusion in the role identity of journalists</li> </ul>
3. Effects of changes in internal organization and role identity on the production of broadcasting programs <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflecting the demand of advertisers and sponsors → Disturbing the public interest of broadcasting</li> <li>• Securing the budget and new channels → Growing awareness of 'mobile first' and 'funding-based' programs</li> </ul>

## 5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

이 연구는 선행연구에서 접근하지 않았던 경영 악화에 따른 지상파 지역방송사의 내부 조직 변화와 구성원들의 역할 정체성의 변화를 파악했다는 점에서 의미가 있다고 하겠다. 또한 이러한 변화와 대응전략들을 단지 이론적인 차원에서 살펴보는 것이 아니라 현장에서 방송업무에 종사하는 사람들의 실제적인 인식을 심층인터뷰를 통해 조

사했다는 점에서 연구결과가 가져다주는 시사점이 크다고 하겠다.

그러나 이 연구는 공·민영의 방송체계와 지역을 망라하는 모든 지역방송사들을 대상으로 한 것이 아니라 일부 지상파 지역방송사를 다루었다는 점에서 연구결과를 일반화시키기에는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 공영과 민영의 방송체계에 따른 차이나 각 지역의 특수성과 연계된 연구들이 이루어짐으로써 지역방송사의 조직구조, 경영과 제작 분야의 균형, 프로그램 제작의 공공성 등의 문제를 보다 엄밀하게 분석한 연구들이 필요하다고 하겠다. 이를 통해 지역방송사의 경영위기와 구조변화를 진단하는 보다 체계적인 기초자료를 제공하고 이에 대한 대응전략을 마련하는 후속 연구들이 이루어질 수 있기를 기대한다.

## REFERENCES

- [1] Korea Information Society Development Institute. (2018). *Evaluation of competition in the Korean broadcasting market in 2018*. Seoul : Korea Communications Commission.
- [2] S. N. Kim & S. Y. Won. (2019). Viewers' perception of local broadcasting : focusing on subjective perception of 20's TV audience. *Journal of KSSSS*, 46, 77-94. DOI : 10.18346/KSSSS.42.4
- [3] M. H. Lee. (2018). A diagnosis of the competitiveness of the local TV contents and an activation plan. *Journal of Communication Science*, 18(2), 5-34. DOI : 10.14696/jcs.2018.06.18.2.5
- [4] J. Y. Kim & S. H. Yang. (2015). Comprehensive and analytical meta-analysis of studies on local broadcasting. *Journal of Communication Science*, 15(1), 162-194. DOI : 10.14696/jcs.2015.03.15.1.162
- [5] J. W. Kwon. (2010). An exploratory study on the interaction among local broadcast stations based on market environment. *Korean Journal of Communication & Information*, 52, 27-47.
- [6] J. R. Lee & B. J. Ha. (2010). Alternatives of local broadcasting to cope with changing media environment and policy. *Social Science Research Review*, 26(2), 47-67.
- [7] Y. J. Won & S. H. Hwang. (2011). A meta-analysis of research on local broadcasting. *Journal of Communication Science*, 11(2), 285-332.
- [8] J. Y. Kim & S. H. Han. (2015). Expectations and reality towards local broadcast development council : a critical approach about local broadcast development & support plan. *Journal of Communication Science*,

15(3), 67-96.

DOI : 10.14696/jcs.2015.09.15.3.67

- [9] C. S. Kim. (2015). A dilemma of management diversification in local broadcasting stations : public interest vs. corporate survival. *The Journal of Social Science*, 22(1), 247-278.
- [10] S. K. Byun. (2016). An empirical study for the benefit from the local broadcasts and the efficient and substantial methods in improving their competitiveness. *Journal of Industrial Economics and Business*, 29(6), 2651-2674.  
DOI : 10.22558/jieb.2016.12.29.6.2651
- [11] H. S. Lee & S. J. Kwon. (2018). Exploring the strategies for sustainability of local broadcasting companies in South Korea. *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, 12(6), 41-56.  
DOI : 10.21184/jkeia.2018.8.12.6.41
- [12] S. K. Ryu. (2018). Structural policy and internal and external management strategies enhancing the competitiveness of local broadcasting companies. *Locality & Communication*, 22(1), 31-63.
- [13] J. H. Kim. (2013). Content distribution strategy analysis of regional broadcasting companies : based on MBCNET. *Journal of the Korea Contents Association*, 13(11), 636-643.  
DOI : 10.5392/JKCA.2013.13.11.636
- [14] S. H. Lee, B. N. Lee & J. M. Han. (2019). Relations between the management and the programming in local broadcasting companies : focus on the Chuncheon MBC. *Journal of the Korea Contents Association*, 19(10), 226-236.  
DOI : 10.5392/JKCA.2019.19.10.226
- [15] J. W. Kwon. (2017). A study of seeking for the direction in local broadcasting policy based on new institutionalism. *Journal of Communication Science*, 17(4), 5-40.  
DOI : 10.14696/jcs.2017.12.17.4.5
- [16] S. H. Cho & D. Y. An. (2014). The effect of organizational culture type on organizational development through organizational commitment : broadcasting station case in Daegu. *Journal of Communication Science*, 14(2), 356-389.  
DOI : 10.14696/jcs.2014.06.14.2.356
- [17] S. J. Han, E. S. Kim & K. E. Kim. (2010). Process of building a sense of urgency for a proactive change. *Journal of Strategic Management*, 13(2), 25-52.
- [18] S. J. Kim. (2005). The reality of journalistic labor and identity of local journalist. *Journal of Communication Science*, 5(2), 105-140.
- [19] Y. G. Park. (2015). *Questioning the identity of Korean journalists : from patriot to salaryman*. Seoul : Nonhyung book.
- [20] S. Han & O. H. Lee. (2010). A study on the newsroom culture and identity formation of local journalists : focusing on the area of Gwangju. *Media & Society*, 18(4), 2-36.

전 오 열(Oh-Yeol Jeon)

[정회원]



· E-Mail : myenjoy@hanmail.net

- 2003년 2월 : 전북대학교 신문방송학과(석사)
- 2008년 2월 : 전북대학교 신문방송학과(박사)
- 2011년 3월 ~ 현재 : 전북대학교 신문방송학과 겸임교수
- 관심분야 : 커뮤니케이션, 저널리즘

이 희 중(Hee-Chung Lee)

[정회원]



· E-Mail : hjleepd@hanmail.net

- 2003년 2월 : 전북대학교 언론홍보학(석사)
- 2014년 2월 : 전북대학교 신문방송학과(박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 대전보건대학교 방송콘텐츠과 교수
- 관심분야 : 방송영상, 다큐멘터리

나 미 수(Mi-Su Na)

[정회원]



· E-Mail : misuna@hanmail.net

- 1991년 2월 : 이화여자대학교 신문방송학과(석사)
- 2001년 7월 : 영국 버밍엄대학교 문화연구학과(박사)
- 2003년 8월 ~ 현재 : 전북대학교 신문방송학과 교수
- 관심분야 : 방송, 대중문화