

2017 사업연도 경영평가보고서

2018. 6

社 告
제1편

2017 사업연도 KBS 경영평가 결과
경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적	3
2. 경영평가단 구성 및 운영	3
3. 평가항목 및 평가부문	4
4. 평가 방법	6
5. 평가일정 및 과정	6

제2편

경영개황

1. 2017년 경영목표	11
2. 기구	13
3. 인원현황	14
4. 방송현황	15
5. 방송시설	20
6. 재무현황	22

제3편

경영평가 총평

제1장. 방송 부문	27
제2장. 기술·뉴미디어 부문	66

제3장. 경영·회계 부문 ————— 82

제4편**부문별 평가**

제1장. 방송 부문 / 99

1. 2017, KBS를 돌아본다	99
가. 국민의 방송과 KBS	99
나. 공영방송 KBS의 정체성	100
다. KBS와 국가기간방송의 미래	101
2. 경영 목표	103
가. 목표 설정의 타당성	103
나. 목표달성 여부	111
3. 편성 부문	123
가. 방송 기본방향 평가	123
나. 매체별 운영전략 평가	136
다. 채널별 편성방침 평가	139
라. 운영방침 및 편성방침 종합 평가 및 개선 방안	145
4. 보도시사 부문	147
가. 보도시사의 정확성·신뢰성 평가	147
나. 보도시사의 심층성·전문성 평가	151
다. 보도시사의 공정성 평가	152
라. 보도시사의 품질 평가	154
마. 보도시사의 독립성 평가	157
바. 보도 프로그램 경쟁력 평가	158
사. 시사 프로그램 경쟁력 평가	159

아. 보도시사 부문에 대한 종합 평가 및 개선 과제	163
5. 제작부문	164
가. 교양/예능/드라마 프로그램 정책 평가	165
나. 교양/예능/드라마 프로그램 품질 평가	169
다. 교양/예능/드라마 프로그램 다양성 평가	172
라. 교양/예능/드라마 프로그램 경쟁력(콘텐츠파워, 화제성) 평가	174
마. 제작부문 종합평가 및 개선방안	179
6. 국가기간방송부문	180
가. 재난재해방송	181
나. 평창 동계올림픽 방송 준비	183
다. KBS의 글로벌 경쟁력 평가(국제방송과 한류추진 실적)	184
라. 통일 대비 주관방송	185
마. 지역방송 활성화	187
바. 국가기간방송부문 종합평가	188
7. 라디오/뉴미디어부문	189
가. 라디오 채널 및 프로그램 평가	189
나. 스마트미디어 서비스와 프로그램 평가	190
8. 시청자/청취자 부문	191
가. 제도 및 운영내역 평가	191
나. 시청자 서비스 평가	192
9. 방송심의부문	193
10. ‘대한민국 중심방송’으로서의 KBS 신뢰구축을 위한 기반구조	195
가. KBS 연구개발사업 평가	195
나. 사회적 합의 확산을 위한 대외협력기능 강화	196

11. 방송 부문 종합평가와 제언	197
가. 방송 부문 종합평가	197
나. 방송 부문 제언	198

제2장. 기술·뉴미디어 부문 / 204

1. 경영목표 설정의 타당성과 조직개편	204
가. 2017년 경영목표 설정	204
나. KBS 조직 개편 기술/뉴미디어 관련	212
2. 스마트 플랫폼 강화	214
가. 인터넷과 모바일 플랫폼 경쟁력 확대	214
나. 뉴미디어 콘텐츠 제작 및 유통 서비스 확대	216
다. 오픈 아카이브 서비스 운영	218
3. 차세대 방송 기반 구축	219
가. UHD 본 방송 시스템 구축 및 서비스 확대	219
나. 지상파 모바일 서비스 추진	226
다. 미래방송센터 방송 시스템 구축 준비	230
4. 디지털 워크플로우 고도화	231
가. 디지털 워크플로우 구현	231
나. 파일 기반 시스템 고도화	232
다. 디지털 제작 인프라 강화	233
5. 콘텐츠 제작기술 역량 강화	235
가. 고품질 콘텐츠 제작지원 체계 혁신	235
나. 라디오, 지역국 제작역량 강화 및 인증사업 실적 등	239
다. 재난재해 방송 및 속보 방송	240

라. 국가적 대형 행사 성과	241
6. 보편적 지상파 서비스 안정화	242
가. 지상파 방송 직접수신을 개선 및 경쟁력 강화	242
나. 지상파 전송망 개선 사업	246
다. 자본예산 집행률 개선 필요	247
7. 정보시스템 부문	248
가. 정보화 계획	248
나. 2017년 정보보안 추진	249
다. 정보화 투자 여부	250
라. 신IT기술 적용 여부	251
8. 미래 방송기술 연구개발	252
가. 미래 방송기술 연구 관련	252
나. 미래 핵심기술 확보	255
다. 공적가치 구현	258
9. 종합평가	260
가. 공영방송 역할 강화	260
나. 미디어 전략	260
다. 미래방송기술 정책	261
라. 시설투자 및 연구 개발	261
마. 전문성 강화	261
 제3장. 경영·회계 부문 / 262	
1. 경영·회계 부문 평가의 기준과 주요 경영 개념	262
가. 경영·회계 부문 평가의 기준	262

나. 경영 관련 개념 정의 : 비전, 목표, 전략	263
다. 경영의 중장기비전과 목표	265
2. 조직관리	270
가. 2016·2017 조직 개편의 주요 내용	270
나. 조직 개편에 대한 평가	272
3. 인적자원관리	274
가. 2017년 인적자원관리	274
나. 비정규직인력 고용 현황	280
다. 장애인 고용 현황	282
라. 남녀 고용 평등 현황	284
마. 채용제도	286
바. 인적자원 계발	288
사. 노사관계와 직업윤리	294
아. 일과 생활의 균형	297
4. 성과관리	301
가. 성과관리 제도 및 운영의 실효성	301
나. 성과관리 제도 평가	304
5. 예산 편성과 운용	304
가. 2017년도 예산 편성과 중장기계획 및 경영목표와의 연계성	304
나. 예산편성의 목적적합성과 적정성	307
다. 예산집행의 적정성	312
라. 예산관리의 효율성 및 예산관리 시스템	320
마. 감사제도의 효율성	321
6. 재무 및 회계	323
가. 경영실적 및 재무상태 안정성	323

나. 수익창출 활동의 목적적합성 및 효과성	328
다. 비용과 원가관리의 효율성	333
라. 계열사 관리 및 성과의 적절성과 효율화	344
마. 자산관리의 효율성	352
바. 재정 건전화 방향의 적정성	355
사. 주요 정책 추진	359
7. 경영부문 종합평가 및 제언	362
가. 조직, 인사	362
나. 예산 회계	364



社 告

2017 사업연도 KBS 경영평가 결과

KBS 이사회는 방송법 제49조 제1항 제6호에 따라 경영평가단을 구성해 2017년 한 해 동안의 방송과 경영 전반에 대한 평가를 실시하였습니다. 그 결과를 시청자 여러분에게 다음과 같이 보고합니다.

● 2017년도에는

- 총수입 1조 4,938억 원을 달성했고
- 총비용 1조 4,374억 원을 집행해
- 당기순이익 564억 원이 발생했습니다.
- 2016년 당기순이익 248억 원에 비해 316억 원이 증가했습니다.

● 2017년 말 KBS의 재산현황은

- 자산 1조 3,210억 원,
- 부채 6,054억 원,
- 자본 7,156억 원으로
- 2016년 말에 비해 자산은 618억 원,
부채는 181억 원,
자본은 437억 원이 증가했습니다.

● 방송 부문에서는

- 2017년 KBS는 격동의 한 해를 경험했습니다. 대통령 탄핵과 조기 대선이라는 초유의 상황을 방송하였고 이를 통해 변화와 개혁을 희망하는 국민의 열망을 확인하였습니다.

- 그러나 보도의 공정성과 신뢰성은 국민적 기대에 미치지 못했으며, 논쟁적 이슈에 적극적으로 대처하지 못했다는 지적을 받았습니다. 이로 인해 공정방송 수호를 위한 장기간의 파업이 있었으며 깊은 성찰의 시간을 갖기도 했습니다. 이에 KBS는 보도의 공정성과 신뢰성 회복을 위한 구체적 방안을 마련하여, 시청자들에게 한 걸음 더 다가서는 모습을 보여주기 바랍니다. 아울러 내부 구성원들 간의 긴밀한 소통을 바탕으로 더 공정하고 신뢰받는 방송이 될 수 있기를 요청합니다.
- 급변하는 미디어 환경으로, 공영방송은 그 어느 때보다 많은 도전을 받고 있습니다. 이러한 위기 속에서 KBS는 국가기간방송으로서의 위상 제고와 정체성 확립을 위해 더욱 노력해야 합니다. 무엇보다 시청자 신뢰 회복을 통해 방송을 정상화하고, 대한민국 중심 방송으로서 힘차게 도약하기를 기대합니다.

● 기술·뉴미디어 부문에서는

- KBS는 세계 최초로 지상파 UHD 방송 서비스를 성공적으로 개시하고, 평창 동계 올림픽 중계방송을 차질 없이 준비하였으며, 고화질 DMB기술 개발 등 방송서비스 품질 향상을 위해 노력했습니다. 다만, UHD방송 시스템 도입은 초기 장비의 안정성 등을 고려해 일시에 과도하게 투자하는 것보다는 점진적인 투자가 바람직합니다.
- KBS는 장애인과 사회적 소외계층을 위한 다채널방송 도입과 수신환경 개선에도 좀 더 많은 노력이 필요합니다. 아울러 빈번하게 발생하고 있는 지진 등의 재난상황으로부터 국민들이 안전하게 대처할 수 있도록 돕는 재난재해 주관방송사로서의 책무가 있습니다. 이를 위해 FM라디오 방송과 DMB서비스 등 재난방송 매체의 시스템 확충 및 개선이 필요합니다.
- KBS는 빠르게 변화하는 스마트미디어 환경에서 시청자가 언제 어디서나 KBS 프로그램을 서비스 받을 수 있도록 지속적인 플랫폼 개선 노력이 필요합니다. 전년도에 모바일 서비스 강화에 노력했지만, 시청자 편의 제공에는 미흡했다고 판단됩니다. 좀 더 시청자의 시청행태에 맞는 서비스 개선 노력이 요구됩니다.
- 또한 KBS는 방송콘텐츠의 고품질화를 위해 특수효과를 포함한 제작기술을 개발하고, 우수한 전파특성을 갖는 지상파 방송망을 활용해 4차 산업을 견인하며, 방송의

부가가치 확대를 위해 미래방송 기술 연구에 더 많이 투자해야 합니다.

● 경영·회계 부문에서는

- KBS는 수신료 수입 정제와 광고 수입 급감 등 외부 재정적 어려움에도 불구하고 내부 투자 및 비용의 긴축과 효율화 그리고 장기 파업에 따른 비용 감소로 균형예산을 달성했습니다. 하지만 이런 장기적 불황형 긴축기조는 자칫 공영방송으로서 국민적 신뢰를 확보하고 성장 잠재력을 확충하기 위한 투자를 지체시킬 우려가 있습니다. 자본금 증자, 수신료 인상, 콘텐츠판매 활성화 등을 통해 적극적으로 재정을 확충하면서 신뢰 회복과 경쟁력 강화를 위해 과감히 투자하는 것이 바람직합니다.
- KBS의 조직 개편은 경영효율화의 취지를 살리면서도 방송의 공익성, 공정성, 다원성을 제고할 수 있는 방향으로 보완될 필요가 있습니다. 시청률 경쟁보다는 권력 감시와 사회적 약자 권익옹호, 민주적 소통의 광장 마련 등 공영방송의 역할을 다할 수 있는 조직으로 거듭나야 합니다. 부당한 압력으로부터 방송편성의 자율과 독립을 보장할 수 있는 구조를 만들고, 위축됐던 탐사보도 등에 인적·물적 자원 투입이 늘어나기를 기대합니다.
- 인사 및 성과관리에서는 KBS가 사회적 개혁과제에서 모범이 되려는 노력을 다해 주길 바랍니다. 채용과 승진 등에서 아직 수적 열세를 보이고 있는 여성에게 보다 공평한 기회가 주어지도록 개선책을 마련하고, 장애인 고용도 최소한 법적 정원을 충족하도록 적극적 대안을 강구하기 바랍니다. 각 부서에서 일하는 비정규 인력의 처우를 개선하는 노력도 시급합니다. 이와 함께 KBS의 모든 인력이 급변하는 미디어 환경에서 경쟁력을 유지하고 창의성을 극대화할 수 있도록 재교육, 연구 지원, 인센티브 제도 등도 확충하기를 기대합니다.

KBS 이사회는 이상의 내용을 담은 경영평가보고서를 접수하며 그 취지를 최대한 살리도록 노력하여 국가기간방송인 KBS가 공영방송으로서 역할과 책임을 다하도록 하겠습니다.

■ 2017년도 KBS 경영평가단은

- 외부 전문가로

최경진 대구가톨릭대학교 언론광고학부 교수

박은희 대진대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수

김학수 50플러스코리아미디어 협동조합 전무이사

이상운 남서울대학교 멀티미디어학과 교수

제정임 세명대학교 저널리즘스쿨대학원 교수

김진헌 회계법인 성지 대표

- 내부 평가위원으로

전홍구 KBS 감사 등 모두 일곱 명으로 구성되었습니다.

감사합니다.

2017

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h.a.p.t.e.r

01

경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적
2. 경영평가단 구성 및 운영
3. 평가항목 및 평가부문
4. 평가 방법
5. 평가일정 및 과정





제1편 | 경영평가 개요

1. 경영평가 주체 및 목적

이사회는 KBS의 독립성과 공공성을 보장하기 위한 최고 의결기관으로 이사는 각 분야의 대표성을 고려하여 방송통신위원회에서 추천하고 대통령이 임명한다.

이사회는 방송법 제49조 제1항 제6호, 방송법시행령 제33조 및 KBS 정관 제13조 규정에 의거 매년 경영평가단을 구성·운영하며 KBS의 경영성과에 대하여 평가를 실시한다. 그 목적은 KBS의 설립 목적인 「공정하고 건전한 방송문화의 정착」과 「국내외 방송의 효율적 실시」 그리고 KBS의 경영개선을 도모하기 위함이다.

2. 경영평가단 구성 및 운영

가. 경영평가단

경영평가단은 이사회가 위촉한 전문가로 구성되었으며, 명단은 아래와 같다.

□ 외부전문가 6명

- 방송 부문 : 최경진 (대구가톨릭대학교 언론광고학부 교수)
박은희 (대진대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수)
- 기술·뉴미디어 부문 : 김학수 (50플러스코리아미디어 협동조합 전무이사)
이상운 (남서울대학교 멀티미디어학과 교수)
- 경영·회계 부문 : 제정임 (세명대학교 저널리즘스쿨대학원 교수)
김진헌 (회계법인 성지 대표이사, 공인회계사)

□ 내부위원 1명

- 전홍구 (KBS 감사)

나. 평가기간

□ 2018. 1월 ~ 2018. 5월

3. 평가항목 및 평가부문

평가항목은 방송법 시행령 제33조 규정에 명시된 아래 7개 항목을 KBS의 업무와 연관하여 방송 부문, 기술·뉴미디어 부문, 경영·회계 부문 등 3개 부문으로 연계 설정하였으며, 부문별 세부평가항목은 이사회에서 작성한 『KBS 경영평가 가이드라인』을 참고하여 경영평가단 운영 회의에서 협의, 확정했다.

가. 법정 7개 항목

- ① 경영목표 설정의 타당성 평가
- ② 예산집행의 효율성 평가
- ③ 인사·조직 등 경영관리 제도의 평가
- ④ 재무상태 등 경영실적의 평가
- ⑤ 연구개발사업의 평가
- ⑥ 시설투자의 평가
- ⑦ 기타 KBS의 발전과 경영개선을 위하여 필요한 사항

나. 부문별 세부 평가항목

(1) 방송 부문

- 서론 : 변화하는 미디어 환경에서의 KBS의 정체성 논의
- 경영 목표
- 편성 부문
- 보도·시사 부문
- 제작 부문

- 국가 기간방송 부문
- 라디오/뉴미디어 부문
- 시청자/청취자 부문
- 방송 심의 부문
- 방송 부문 종합 평가와 제언

(2) 기술·뉴미디어 부문

- 경영목표 설정
- 스마트 플랫폼 강화
- 지상파 플랫폼 재도약
- 지상파 방송망 서비스 안정화
- UHD TV 방송 기반 구축
- 디지털 워크플로우 고도화
- 고품질 콘텐츠 제작기술 역량 강화
- 미래 방송기술 연구개발
- 정보시스템 부문
- 아카이브 운영
- 종합평가 및 제언

(3) 경영·회계 부문

- 경영개념과 경영평가방법
- 경영의 중장기 비전과 목표
- 경영의 중장기 비전달성을 위한 전략
- 조직관리
- 성과관리
- 역량관리
- 인사관리
- 예산편성과 운용
- 재무 및 회계
- 주요 정책 추진

4. 평가 방법

평가 기준은 이사회에서 작성한 『KBS 경영평가 가이드라인』을 근간으로 하여 2017 사업연도 계획에 대한 실적의 수준, 전년도에 대비한 실적의 성장 정도, 그리고 일반화된 경영원리 등을 적용하여 선정하였고, 부문별 중점사업에 대하여는 심층적으로 검토했다. 또한, KBS가 제출한 2017 사업연도 추진 실적 자료와 부서장 면담 등을 위주로 하여 점검하였으며, 시간이 허용되는 범위 내에서 지역총국 및 지역국 방문과 방송 제작 현장 실사를 통하여 수집한 자료 등을 검토하여 평가했다.

5. 평가일정 및 과정

- | | |
|------------------|---|
| □ 2018. 1. 9.(화) | ■ 경영평가위원 위촉, 경영평가 관련 설명회
- 본사 제작시설 및 지역방송(총)국 현지 실사 일정 등 협의·확정 |
| 1. 19.(금) | ■ 경영평가단 제1차 운영회의, 본사 제작시설 실사
- 경영평가 항목 및 평가 주안점 협의·확정 |
| 1. 23.(화) | ■ 지역방송(총)국 현지 실사
- 춘천방송총국, 원주방송국 |
| 2. 23.(금) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (기술·뉴미디어 부문) |
| 2. 28.(수) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (기술·뉴미디어 부문) |
| 3. 2.(금) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (경영·회계 부문) |
| 3. 9.(금) | ■ 경영평가단 부서장 면담 (방송 부문) |
| 4. 2주차 | ■ 경영평가보고서 초안 관련부서 피드백 |
| 4. 2~3주차 | ■ 경영평가보고서 초안 피드백 반영 등 수정보완
- (필요시, 경영평가단 제2차 운영회의) |
| 4. 3~4주차 | ■ 경영평가보고서 총평 작성 및 협의
- (필요시, 경영평가단 제3차 운영회의) |
| 4. 4주차 | ■ 경영평가단 (사장 면담) / 이사회 간담회 |

- 5. 1~3주차 ■ 경영평가보고서(안) 및 社告방송문(안) 완성, 이사회 제출
 - (필요시, 경영평가단 제4차 운영회의)
- 5. 4~5주차 ■ 경영평가 결과 이사회 심의·의결
- 5. 27.(일) ■ 경영평가 결과 자체방송 실시(1TV)
- 5. 31.(목) ■ 경영평가 결과 자체방송 실시(1R)

KBS  한국방송

2017

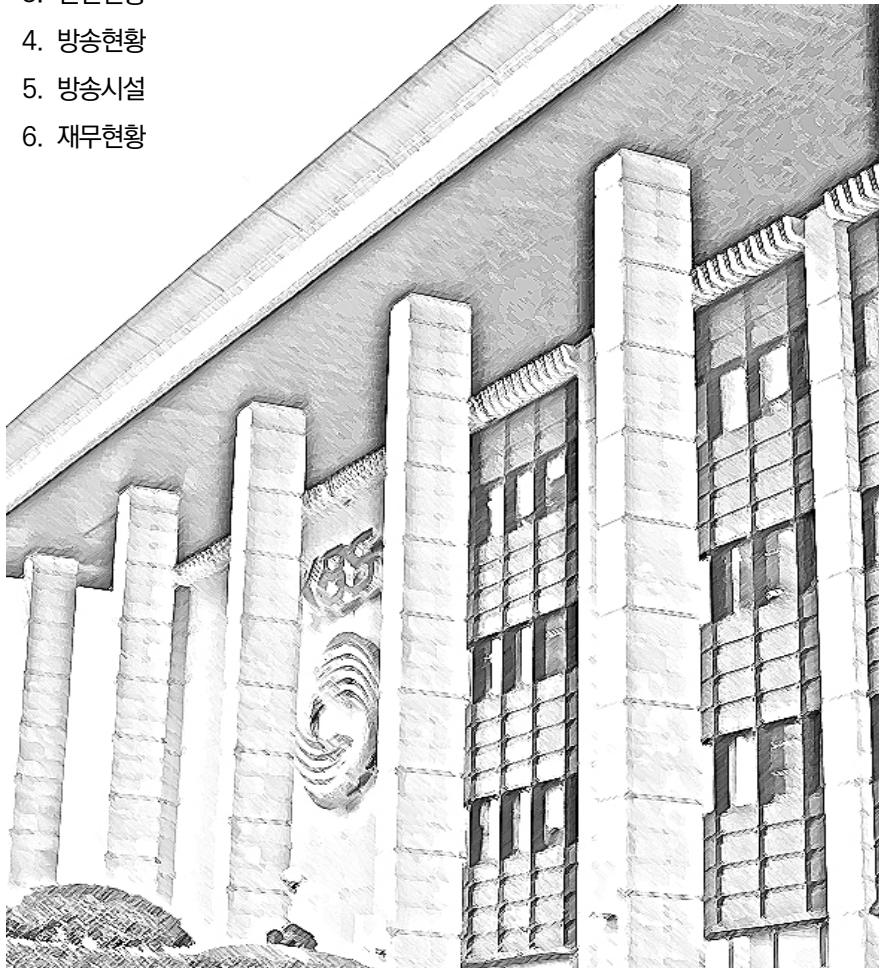
사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h.a.p.t.e.r

02

경영개황

1. 2017년 경영목표
2. 기구
3. 인원현황
4. 방송현황
5. 방송시설
6. 재무현황





제2편 | 경영개황

제2편

경영개황

1. 2017년 경영목표 : **경영 혁신으로 재도약**

□ 경영목표 핵심사업

중장기 정책방향		2017년 경영목표 핵심사업 및 성과지표	
3대전략	9대과제	핵심사업 (28개)	성과지표
1 세계를 열광 시키는 콘텐츠	보도 공정성 강화	뉴스 신뢰도 강화	조사기관별 신뢰도 조사 1위 달성 PSI 메인뉴스 품질평가지수 1위
	콘텐츠 경쟁력 제고	신규 프로그램 개발 강화	신규 프로그램 평균시청률 상승
		프로그램 리뉴얼	리뉴얼 프로그램 평균시청률 상승
		1TV 청장년층 시청률 제고	1TV 20-49 시청률 5% 증대
		2TV 주시청시간대 채널경쟁력 강화	2TV 20-49 시청률 5% 증대
		콘텐츠 이용자 증대	TV VOD 시청 가입자 10% 증대
		라디오 채널 점유취취율 제고	점유취취율 5% 증대
	한류 확산 주도	프로그램 수출 확대	신시장지역 수출액 10% 증대
		미니시리즈 내부 기획 강화	자체기획 미니시리즈 평균시청률 10% 이상 달성
2 TV를 넘어선 플랫폼	스마트 플랫폼 강화	디지털 모바일 플랫폼 경쟁력 확대	모바일 서비스 매체별 사용자수 15% 증대
		뉴미디어 콘텐츠 제작·유통 확대	
		인터넷뉴스 점유율 증대	점유율 10위권 내 진입 (여론집중도조사위 기준)
	지상파 플랫폼 재도약	종합 매체전략 수립·추진	디지털, 지상파, SNS 등 전략수립
		라디오 매체 채널별 정체성 확립	경영진평가 (업무 추진 실적)
		플랫폼 선택과 집중 위한 효율화	경영진평가 (업무 추진 실적)
	UHDTV 방송 선도	UHD 방송 환경 기반 강화	경영진평가 (업무 추진 실적)

중장기 정책방향		2017년 경영목표 핵심사업 및 성과지표	
3대전략	9대과제	핵심사업 (28개)	성과지표
3 직무/ 고객/ 시장 중심의 경영	시청자로 부터 신뢰회복	재난방송 주관방송사 역할 증대	재난방송 외부전문가 평가
		지역방송 스마트전략 추진	경영진평가 (업무 추진 실적)
	인사/ 조직 구조 변화	성과중심의 인사 제도 개선	직급 및 임금체계 개선
		효율적 인건비 관리	합리적 임금교섭 및 시간외실비 제도 개선
		직무 중심의 전략적 인력 운영	자율형 직무선택제 등 관련 제도 개선
	경영 효율화	수신료 수입 목표 달성	목표 달성
		광고 수입 목표 달성	목표 달성
		프로그램 협찬 수입 목표 달성	목표 달성
		라디오 광고 점유율 증대	2R,2FM 광고 점유율 10% 증대
		원가관리 시스템 고도화	경영진평가 (업무 추진 실적)
		제작 인프라 가동률 증대	가동률 15% 증대
		자산 활용 등 신성장 동력 발굴	경영진평가 (업무 추진 실적)

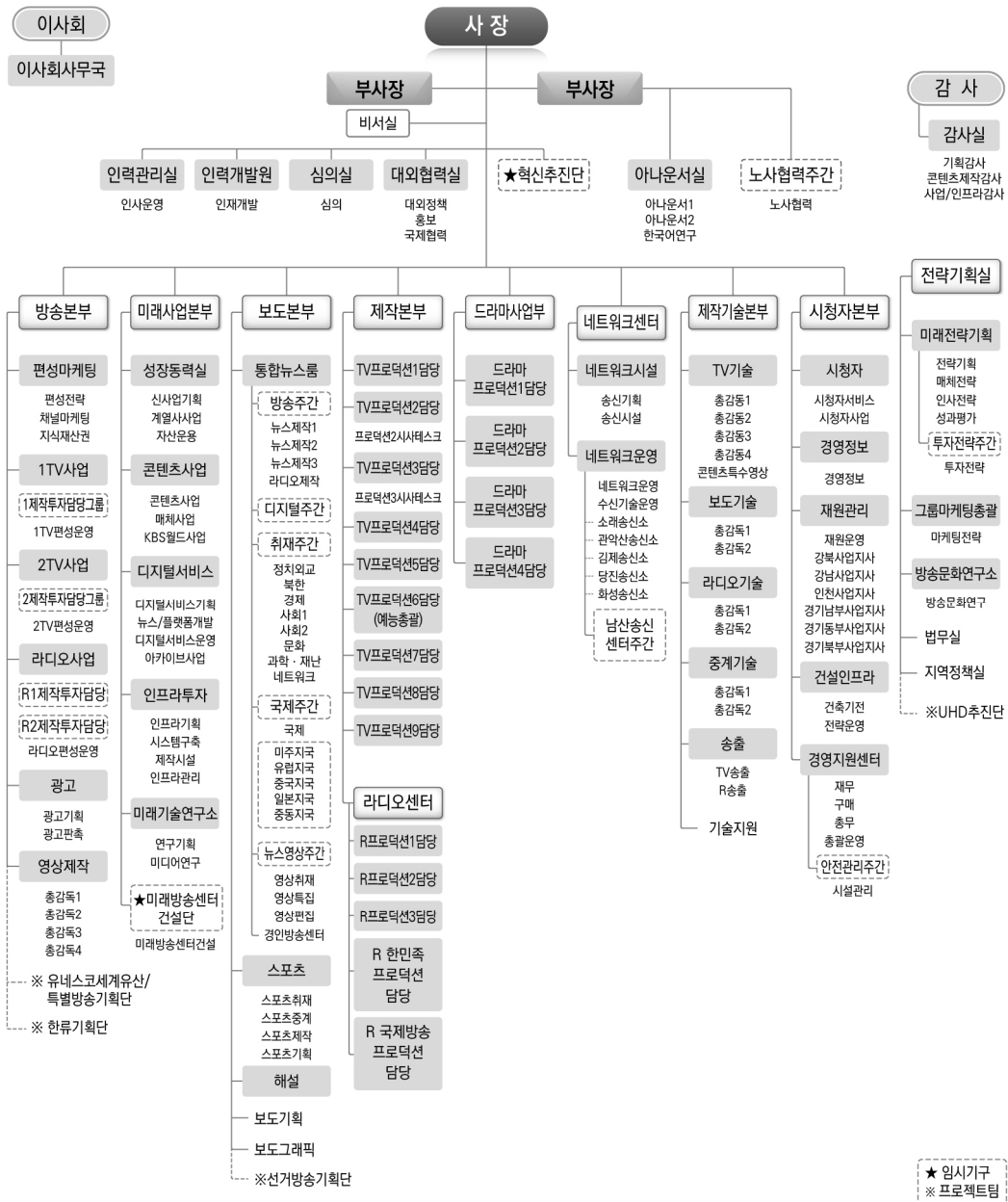
2. 기구

| 본 사 |

(2017. 12. 31. 기준)

제2편

조직
구조
현황



| 지 역 |

(2017. 12. 31. 기준)



3. 인원현황

(2017. 12. 31. 기준)

구 분		정 원	현 원 (여성)		대 비
집 행 기 관	사 장	1	1		
	감 사	1	1		
	부 사 장	2	2		
	본 부 장	8	7		△1
	집행기관 계	12	11		△1
직 원	일 반 직	5,516	4,573	(939)	△943
	촉 탁 직	32	18	(5)	△14
	직원 계	5,548	4,591	(944)	△957
합 계		5,560	4,602	(944)	△958

4. 방송현황

가. TV 방송현황

공영방송 KBS는 2개의 TV 채널과 1개의 위성방송 채널을 운영하며 수준 높은 프로그램을 방송하고 있다.

□ 제1TV (한국인의 중심 채널)

한국을 대표하는 기간 채널로서 보도, 시사정보, 교양, 다큐, 스포츠 등을 방송한다. 공정, 정확, 신속한 뉴스와 보도 프로그램으로 국민의 알권리를 충족하고 건전한 여론형성에 힘쓴다. 아울러 최고 품질의 고품격 프로그램으로 방송문화를 선도하고 문화강국의 위상을 드높인다. 모든 시청자에게 고른 서비스를 한다는 ‘보편성’을 편성철학으로 삼아 공영방송의 가치를 구현하는 차별화된 프로그램을 방송하고 국가적 어젠다 설정과 사회통합 기능의 수행을 목표로 한다.

□ 제2TV (젊은 글로벌 채널)

세련된 감각의 젊고 생동감 있는 프로그램과 온 가족이 함께 즐길 수 있는 세대 공감형 프로그램을 제작, 편성하여 가족문화채널로서의 역할을 수행하고 있다. 유익하고 깊이 있는 정보 프로그램, 건강한 웃음이 있는 예능 프로그램, 완성도 높은 고품격 드라마를 통해 채널 경쟁력을 강화하고, 한류 및 문화 발전을 선도하는 채널의 위상을 확립한다.

□ KBS World TV (국제위성방송)

국제위성을 이용해 KBS 뉴스 실시간 방송을 포함한 KBS의 우수한 프로그램을 편성해 방송한다. 경쟁력 있는 지상파 콘텐츠와 SNS를 양대 축으로 시너지 효과를 극대화하고, 우수 프로그램을 대폭 확대한 KBS월드24의 본격 서비스로 한류의 중심 채널로서 자리매김하였다.

- 편성시간 : 24시간
- 사용언어 : 한국어/영어/중국어/베트남어/말레이시아어 자막 등 방송(일부)
- 채널편성 : 종합 편성(KBS 1TV, KBS 2TV 프로그램)

나. 라디오 방송현황

KBS는 7개 라디오 채널을 통해 공정성과 전문성을 확보하는 가운데 품격 높은 교양 프로그램과 대중성을 살린 즐겁고 유익한 프로그램을 방송하고 있다.

□ **KBS1Radio** (시사 교양 채널)

‘한국인의 중심채널 1라디오’로서 시사교양 채널의 주요 책무인 가치 있는 정보와 뉴스, 전문가에 의해 정선된 교양 콘텐츠를 빠르고 정확하게 전달한다. 재난재해 대응 시스템을 강화해 사회안전망 구축에 적극 대응한다. 또한 디지털 모바일 환경에 선도적 역할을 담당하는 한편 스마트 대한민국의 리더가 되기 위해 노력하고 있다.

□ **KBS2Radio** (중장년 대상, 음악 채널)

청취자들이 선호하는 편안한 대중음악 중심의 종합채널을 지향한다. 다양한 콘서트와 이벤트를 개최해 청취자와의 소통과 공감의 기회를 확대하고 지역 간의 문화격차 해소에 기여하고 있다.

□ **KBS3Radio** (장애인/ 사회적 약자/ 다문화 가정 대상 채널)

장애인의 권익 향상과 소외계층을 위한 국내 유일의 지상파 복지·정보 채널로서, 장애인과 노인, 다문화 가정 청취자를 위한 다양한 프로그램을 통해 유익한 정보를 제공한다. 또한 사회적 약자를 위한 여론 조성 및 의제 설정 등 공적 책무를 지속적으로 강화함으로써 사회 구성원 간의 이해와 사회통합을 추구한다.

□ **KBS1FM** (클래식/ 국악 전문 채널)

국내 유일의 서양 고전음악과 국악 전문 채널인 1FM은 클래식 애호층 확산에 더욱 주력해 누구나 쉽게 클래식 음악에 다가갈 수 있는 프로그램을 지속적으로 개발하고 있다. 다양한 무료 음악회를 개최해 청취자와 소통함과 동시에 지역 및 계층 간 문화격차 해소에 기여하며, 유망 음악인을 발굴하는 등 클래식 음악 중심 채널로서의 역할을 수행한다.

□ **KBS2FM** (30대 이하 대상, 음악/ 예능 채널)

최고의 콘텐츠 제작을 통해 KBS 대표 라디오 음악 예능 채널로서, 디지털 모바일 환경에

최적화된 콘텐츠를 활성화해 젊은 청취층의 저변을 확대하고 있다. 건전한 대중문화의 보급 확대 및 국민정서 함양을 위하여 다양한 대중음악과 건전한 오락 프로그램을 제공하고 있다.

□ **KBS** 한민족방송 (북한 전문/ 한민족 중심 채널)

북한 주민과 북방동포를 포함한 750만 재외동포를 대상으로 한민족의 민족적 자긍심을 고취하는 콘텐츠를 제공하고 있다. 남북한 정세와 북방 및 재외동포와 관련된 균형 잡힌 정보를 전달함으로써 남북관계 발전 및 해외를 아우르는 평화통일 전도사의 역할을 수행하고 있다

□ **KBS World Radio** (국제방송)

국제친선과 한국 문화의 세계화를 위한 한국의 유일한 다국어 국제방송 전문 채널로서 국제방송계에서의 경쟁력 확보, 한민족 글로벌 네트워크 강화, 한류의 지속적 확산 등을 위해 한국의 정치, 경제, 사회, 문화 등 다양한 스펙트럼을 지역별·언어별로 특화된 매체를 통해 신속, 정확하게 제공하고 있다. 또한 인터넷과 모바일 플랫폼에 최적화된 콘텐츠로 해외 청취층 저변을 확대하고 있다.

다. DMB 방송현황

세계 최초의 지상파 이동방송 <U KBS>는 모바일 미디어 이용자를 위한 무료 보편적 서비스를 제공하는 방송매체로 1TV와 2TV의 고품질 콘텐츠를 언제 어디서든 쉽고 자유롭게 접근할 수 있도록 하고 있다. DMB 매체의 고유한 특성과 스마트 기능의 결합으로 수용자 확대를 고려한 채널별 편성방향을 차별화하여 스마트 멀티플랫폼 시대의 주축으로 이동 멀티미디어 시청의 저변을 확대하는 중이다.

□ **UKBS★** (유 케이비에스 스타)

KBS 1TV에 기반을 둔 한국인의 이동방송 중심 채널로서 KBS 1TV 프로그램의 공영성을 이동방송 시장에까지 확대하여 KBS DMB 서비스의 공익적 가치를 제고하고 있다.

□ **UKBS♥** (유 케이비에스 하트)

KBS 2TV에 기반을 둔 가족 문화 채널로서 젊은 감각, 실험적이고 창의적인 포맷, 모바일 환경에 최적화된 대중문화 및 오락 프로그램을 집중 편성하여 KBS DMB 서비스의 경쟁력을

높이고 이를 통해 이동방송 시장의 형성 및 발전에 앞장서고 있다.

㉑ **U**KBS[♪] (유 케이비에스 뮤직)

음악 전문 채널로서 디지털 방송에 특화된 내용의 신규 프로그램 제작과 기존 지상파 아날로그 음악 라디오의 재전송을 교차 편성하여 향후 FM라디오의 디지털 전환 및 디지털 서비스 확대에 대비하고 있다.

㉒ **U**KBS[♣] (유 케이비에스 클로버)

언제 어디서나 접근할 수 있는 이동형 개인 매체인 DMB의 특성을 살릴 수 있는 데이터 채널로서 실시간 교통·여행 정보를 제공하는 TPEG 서비스를 실시하여 운전자와 여행자에게 편익을 제공하고 있다.

라. 매체별 방송시간

(2017. 1. 1. ~ 12. 31.)

구 분		방송시간 (1일 평균)
T V	제 1 T V	23시간 18분
	제 2 T V	21시간 6분
라 디 오	제 1 라디오	24시간
	제 2 라디오	22시간
	제 3 라디오(사랑의 소리방송)	21시간
	제 1 F M	24시간
	제 2 F M	24시간
	한민족방송	20시간 (제1방송 기준)
	KBS World Radio	65시간 39분 (28개 주파수 합산)
D M B	U-KBS 스타★(V)	23시간 20분
	U-KBS 하트♥(V)	21시간 25분
	U-KBS 뮤직 [♪] (A)	24시간
	U-KBS 클로버 [♣] (D)	24시간

마. 매체별 편성 비율

(2017. 1. 1. ~ 12. 31.)

ㄱ 지상파

구 분		보도(%)	교양(%)	오락(%)	계(주간)
TV	제1TV	28.0	60.3	11.7	9,798분
	제2TV	7.0	46.5	46.4	8,895분
Radio	제1라디오	30.7	64.2	5.1	10,080분
	제2라디오	1.5	56.8	41.7	9,240분
	제3라디오	12.7	73.9	13.4	8,820분

ㄴ FM음악방송

구 분	국악(%)	서양(%)	가요(%)	팝(%)	계(주간)
제1FM (고전음악)	12.5	87.5	-	-	10,080분
제2FM (대중음악)	-	-	75	25	10,080분

ㄷ 국책방송

구 분	보도(%)	교양(%)	오락(%)	계(주간)
한민족방송	15.8	54.6	29.6	8,400분
KBS World Radio	20.9	36.1	43	28,480분

* 한민족방송은 제1방송 기준

ㄹ DMB

구 분	보도(%)	교양(%)	오락(%)	계(주간)
U-KBS 스타★(V)	28	60.3	11.7	9,826분
U-KBS 하트♥(V)	5.7	47.8	46.5	9,020분
U-KBS 뮤직♫(A)				10,080분
U-KBS 클로버♣(D)				10,080분

□ TV 외주편성 비율

구 분	1TV	2TV	합 계
외주비율	31.4%(2,947분)	47.6%(4,216분)	39.5%(7,163분)
주시청시간대 외주비율	24.3%(434분)	52.5%(945분)	38.4%(1,379분)
국내제작 방송프로그램비율	95.4%(8,960분)	97.9%(8,676분)	96.6%(17,636분)

※ 외주비율, 국내제작 방송프로그램비율은 전체방송시간 대비

5. 방송시설

가. 방송국 (2017. 12. 31. 기준)

□ 본사 : 1개소(경인센터 별도)

□ 지역 : 18개소(지역총국 9, 지역국 9)

나. 주요시설

□ 본사

구 분	시설수	시 설 개 요
TV	64	TV부조 16(스튜디오 20), 뉴스/중계부조 6(스튜디오 5), 종합편집실 17, 주조정실 3(경인방송 주조 포함), 음향시설 11, 기타 11 ¹⁾
라디오	44	스튜디오 30(녹음 29, 뉴스 1), R센터 10, 주조정실 1, 공개홀 1, 기타 2 ²⁾
DMB	4	주조정실 1, 편집실 3

1) 기타 : 신관 CDR, IOR, 보도MCR, 본관 CAR, NPS 3(예능/교양, 드라마, 장기기획), MNC, 디지털뉴스룸(KDNS), 비디오아카이브(KDAS), 위성지구국

2) 기타 : 라디오 CDR, 라디오 IOR

□ 전국

구 분		방송국	기간국	간이시설	계
방송국		19	-	-	19
송출	TV/FM/DMB	-	34	311	345
	중·단파	-	30	-	30
합계		19	64	311	394

다. 매체 현황

- TV 2개 매체 : 1TV, 2TV
- 위성 1개 매체 : KBS World TV
- RADIO 7개 매체 : 1R(표준FM), 2R(2R FM), 3R(3R FM), 1FM, 2FM, 한민족방송, 국제방송
- DMB 4개 매체 : U-KBS [스타(V)·하트(V) / 뮤직(A) / 클로버(D)]

6. 재무현황

가. 요약비교재무상태표

□ 제45기 : 2017년 12월 31일 현재

□ 제44기 : 2016년 12월 31일 현재

(단위 : 백만원)

과목	2017년	2016년	전년 대비		구성비율(%)	
			증감액	증감률(%)	2017년	2016년
I. 유동자산	358,511	291,954	66,557	22.8%	27.1%	23.2%
1. 당좌자산	352,796	281,264	71,532	25.4%	26.7%	22.3%
2. 재고자산	5,715	10,690	△4,975	-46.5%	0.4%	0.8%
II. 비유동자산	962,507	967,289	△4,782	-0.5%	72.9%	76.8%
1. 투자자산	346,420	359,322	△12,902	-3.6%	26.2%	28.5%
2. 유형자산	560,856	573,371	△12,515	-2.2%	42.5%	45.5%
3. 무형자산	1,208	1,153	55	4.8%	0.1%	0.1%
4. 기타비유동자산	54,023	33,443	20,580	61.5%	4.1%	2.7%
자산합계	1,321,018	1,259,243	61,775	4.9%		
I. 유동부채	193,818	190,775	3,043	1.6%	32.0%	32.5%
II. 비유동부채	411,629	396,569	15,060	3.8%	68.0%	67.5%
부채합계	605,447	587,344	18,103	3.1%		
I. 자 본 금	206,192	206,192	-	0.0%	28.8%	30.7%
II. 자본조정	△1,300	△1,300	-	0.0%	-0.2%	-0.2%
III. 기타포괄손익누계액	△6,053	4,694	△10,747	-229.0%	-0.8%	0.7%
IV. 이익잉여금	516,732	462,313	54,419	11.8%	72.2%	68.8%
자본합계	715,571	671,899	43,672	6.5%		
부채와자본총계	1,321,018	1,259,243	61,775	4.9%		

나. 요약비교손익계산서

□ 제45기 : 2017년 1월 1일부터 2016년 12월 31일까지

□ 제44기 : 2016년 1월 1일부터 2015년 12월 31일까지

(단위 : 백만원)

과목	2017년 (제45기)	2016년 (제44기)	전년 대비	
			증감액	증감률(%)
I. 매 출 액	1,432,598	1,486,557	△53,959	-3.6%
II. 매출원가	1,179,270	1,250,063	△70,793	-5.7%
III. 사업총이익	253,328	236,494	16,834	7.1%
IV. 판매비와 관리비	233,168	234,914	△1,746	-0.7%
V. 사업이익	20,160	1,580	18,580	1175.9%
VI. 사업외수입	61,254	46,928	14,326	30.5%
VII. 사업외비용	15,896	14,680	1,216	8.3%
VIII. 법인세전순이익	65,518	33,828	31,690	93.7%
IX. 법인세비용	9,091	9,026	65	0.7%
X. 당기순이익	56,427	24,802	31,625	127.5%

KBS 한국방송

2017

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h.a.p.t.e.r

03

경영평가 총평

제1장. 방송 부문

제2장. 기술·뉴미디어 부문

제3장. 경영·회계 부문





제3편 | 경영평가 총평

제1장 | 방송 부문

가. 2017, KBS를 돌아본다

1) 국민의 방송과 KBS

KBS가 설정한 2017년 방송지표 ‘희망 2017, KBS가 함께 합니다’는 한국의 공영방송 KBS가 방송을 통하여 시청자를 위해 봉사하겠다는 서비스의 의미와 함께 격동의 한국 사회에서 KBS가 희망을 만드는데 앞장서겠다는 포부를 담고 있다. 우리의 방송법 제1조(목적)에 따르면 방송은 ‘시청자의 권익보호와 민주적 여론형성 및 국민문화의 향상을 도모하고 방송의 발전과 공공복리의 증진’을 위하여 힘써야한다고 정하고 있다. 법령이 지향하는 방송의 정신과 공영방송 KBS가 설정한 방송지표가 그 추구하는 가치가 일맥상통함을 알 수 있다. 그러나 급변하는 미디어환경에서 순탄치만은 않을 미래의 방송시대를 맞아 KBS가 어떻게 시청자를 ‘다시’ 품을 수 있을지 진지하게 고민해야 할 것이다. 2017년은 KBS가 시청자에게 희망을 준다는 것이 과연 무엇을 의미하며 또 어떻게 해야 희망을 줄 수 있는 것인지를 고민케 하는 한 해였다고 평가된다.

2) 공영방송 KBS의 정체성

공영방송 KBS는 사회 공공적 차원에서 필요한 정보 제공과 사회교육 그리고 국민문화생활에 유익한 정보와 콘텐츠를 제공함으로써 사회발전에 기여해오고 있다. 국가가 공적재원을 지원하는 것이니만큼 기본적으로 국민의 권리와 복리증진을 위하여 운영되어야 하는 이른바 국민의 방송임을 인식해야 한다. 특히 방송의 공정성과 공익성 그리고 공적 책무 수행에 중점을 두는 것이 바로 공영방송 KBS의 정체성이다. 그러나 KBS의 지나온 길은 항상 순탄치만은 없었다. 2017년에도 공영방송 KBS는 암울한 역사를 비껴가지 못했다. 경영진에 대한 누적적 불

신과 경영진의 소통능력 부재가 불러온 파업은 해를 넘기면서 결국 사장퇴진이라는 상황과 함께 종료되었다. 공사 창립 이래 최장기 파업으로 기록될 이 갈등의 역사는 많은 과제를 남겼다. 무엇보다 과거정권에서 이뤄졌던 정치권력의 방송장악이라는 오명을 어떻게 씻을 것인가 하는 문제부터 공영방송의 정체성 재정립 문제에 이르기까지 KBS가 해결해야 할 과제는 실로 크다고 하겠다. 2017년은 방송의 내적 다원주의 확보와 외적 독립의 중요성이 절실하게 느껴졌던 시기였다고 하겠다. 특히 공영방송의 정체성이 무엇인지에 대한 근본적인 성찰과 고뇌의 필요성이 제기된 한 해였다고 평가된다.

3) KBS와 국가기간방송의 미래

방송법 제43조에 따르면 KBS는 ‘국가기간방송사로서 한국방송공사’로 규정하고 있다. 한국방송공사는 정부가 전액 출자해 창립했기 때문에 국가기간방송의 특성을 띠며, 여타 민영 상업방송사와는 근본적으로 차별화된 역할을 수행한다. 국가기간방송이란 민영 상업방송이 담당하기 쉽지 않은 국가적 차원의 다양한 공익적 콘텐츠와 정보를 제공하는 방송이다. 아울러 사회 각계각층의 폭넓은 수용자 층까지 아우를 수 있는 공익성과 공공성이 담보된 서비스를 제공하는 방송을 의미한다. KBS가 이러한 국가기간방송으로서의 역할을 충실히 수행하기 위해서는 무엇보다 공영성을 가장 중요한 기조로 삼아야 한다. 공영성의 책무가 공영방송의 정체성을 가장 확고하게 드러내는 원동력이라는 것도 바로 그 배경에 있다.

공영방송 KBS가 미래의 국가기간방송으로서 그 역할을 원만하게 수행하기 위해서는 해결해야 할 점들이 적지 않다. 우선 KBS 내적으로는 무엇보다 공영성과 공익성이 충실히 담보된 방송을 해야 하는 것이 가장 중요하다. 그리고 방송의 공적 책임 수행은 물론 국민과 시청자의 공익에 기여해야 한다. 또한 국가기간방송으로서 민족문화의 창달과 민족의 동질성을 확보하는데 이바지하여야 한다. 방송사 외적으로는 현재 매우 급속도로 변화하고 있는 미디어의 기술적 환경에 적응하는 것이 큰 과제이며, 환경적응에 필요한 자원조달의 문제 역시 중요하다. 특히 미래의 방송을 위한 기술적 기반과 안정적 운영을 위한 재정적 기반은 상호유기적이며, 안정적 재원이 뒷받침될 때 기술적 기반 문제도 함께 해결될 수 있다. 지난 수십 년 동안 수신료가 제자리걸음을 하고 있다. 미래의 선진방송을 추구하고자 하는 우리나라에 어울리지 않는 것이다. 공영방송 KBS가 국가기간방송으로서 미래로 도약하기 위한 최소한의 전제가 수신료의 현실화이며, 이는 KBS가 그 정명(正名)을 바로 세우기 위해서도 반드시 해결해야 할 과제이다.

나. 경영 목표

1) 목표 설정의 타당성

‘경영 혁신으로 재도약’이라고 설정한 슬로건을 위하여 KBS는 2017년 〈KBS 중장기 정책 방향〉 2년차를 추진하였다. 중장기 정책방향은 크게 3대 전략 9대 과제로 구성되었으며 총 28개 핵심 사업들을 포함하고 있다. 중장기 계획은 경영계획에 관한 운영규정에 따라 일반적으로 3~5년 단위로 수립함을 원칙으로 하며, 지난 2016년에 수립한 중장기 정책방향은 일종의 미래전략이다. 본 방송부문의 경영목표 평가에서는 KBS가 설정한 3대 전략 9대 과제 중 특히 보도의 공정성, 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류 확산 주도를 핵심 과제로 하는 첫 번째 전략 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’와 그 핵심 사업들에 대한 경영목표설정의 타당성을 평가하고자 한다.

가) 보도 공정성 강화

KBS는 공영방송으로서 뉴스 신뢰도 제고를 위해 무엇보다 방송의 공정성 개념을 중시하고 있다. 이는 방송법 제6조와 제44조에서도 명시되어 있는 내용이기도 하다. 공정성은 뉴스는 물론 시사교양 프로그램의 제작에서도 당연히 고려되어야 할 가치이다. 특히 KBS의 〈방송제작 가이드라인〉에서 제시하는 공정성 개념은 특정 이념이나 성향 등에 편향되지 않는 가치라고 규정하고 있다. 특정 세력이나 정파는 물론 특정 이해관계에 편향된 주장이나 견해를 담은 내용은 뉴스는 물론 시사교양 프로그램에서도 배제시키는 것을 원칙으로 하고 있다. 방송의 내용으로 인해 특정인의 가치나 견해 더 나아가 신념이 ‘부당’하게 침해당했다면 그 방송 내용은 공정하지 못하다고 판단하고 있다. 이론의 여지가 없는 판단이다. 부당함으로 인해 침해를 당했다면 이는 명백히 공정하다고 볼 수 없기 때문이다. 그러나 반대로 ‘정당’하게 침해했다고 가정하면 어떤 결과가 벌어질지도 생각해봐야 한다. ‘정당’한 침해는 공정할 수 있다는 의미로도 해석될 수 있기 때문이다. 그러나 아무리 정당화된 침해라고 하더라도 언론은 가능하면 특정인의 가치나 견해를 침해하지 않는 것이 바람직하다. 공정성에 대한 논란은 공영방송의 거버넌스(governance), 즉 지배 구조와 긴밀한 인과 관계가 있다는 것도 여전히 불편한 현실이다. 현재의 방송법에 따른 지배 구조는 현실적으로 정치적 영향을 받을 수밖에 없도록 규정돼 있기 때문이다. 법 개정을 통하여 반드시 시정되어야 할 부분이다. 국가기관방송으로서의 KBS, 공영방송으로서의 한국방송공사는 국민에게 더욱 신뢰하는 뉴스와 프로그램을 제공하

기 위해 부단히 고민해야 한다. 보도의 공정성 강화는 그런 의미에서 경영의 가장 중요한 목표이기도 하다.

나) 콘텐츠 경쟁력 제고

수용자에게 양질의 콘텐츠를 제공하는 것은 방송의 기본 과제이며 이를 위하여 부단한 콘텐츠 개발 노력이 필요하다. 그런데 콘텐츠의 경쟁력 문제는 타깃 시청자의 확보 문제와도 직결되어 있다. 전통적으로 중장년층부터 노년층에 이르기까지 안정적인 시청자층을 확보하고 있는 KBS로서는 비교적 젊은 20~49세대를 위한 콘텐츠 전략에 주력해야 한다. 그들은 이른바 구매력을 가진 주요 타깃층이기도 하기 때문에 청장년층을 겨냥한 경쟁력 있는 콘텐츠 제작은 매우 중요하다고 할 수 있다. 공영방송 KBS가 기본적으로 공영성과 공익성의 가치에 부합하는 콘텐츠를 창출하는 것이 가장 중요하지만, 다른 한편으로 수용자의 호응 역시 외면할 수는 없다. 즉 시청률과 청취율이 담보되어야 경쟁력을 가질 수 있고 또 그로 인하여 더욱 질 좋은 콘텐츠를 제작할 수 있는 동기부여가 되기 때문이다. KBS가 가장 역점을 두어야 할 부분은 바로 ‘젊은’ 시청자층이다. 1TV와 2TV 간의 차별화된 채널 전략은 젊은 시청자를 유입할 수 있는 전략과도 일맥상통하므로 채널과 시청자 전략은 차별적으로 추진하는 것이 바람직하다. 국가기간방송으로서의 KBS 특성을 가장 적절하게 표현하는 단어는 공영성이다. 이는 뉴스 영역에서는 공정성으로 대표되고 시사교양이나 드라마, 오락 등의 영역에서는 공익성으로 설명된다. 특히 공영방송은 상업방송과 달리 공영성과 공익적 가치에 비중을 두어야 할 책임감을 갖는다. 연령별, 성별, 계층별, 세대별로 차별적(differential) 전략은 강구하되 격차(gap)는 경계하는 원칙이 바로 공영방송 KBS가 콘텐츠 경쟁력을 제고시킬 수 있는 근간이자 가장 중요한 가치이다.

다) 한류 확산 주도

KBS는 한류 콘텐츠로 중국은 물론 아시아권에서도 폭발적인 인기를 거둔 바 있었다. 드라마를 통하여 문화콘텐츠 시장의 새로운 잠재력과 가능성을 확인한 것이다. 그러나 다른 한편으로는 한류에 대한 본질적인 성격과 의미를 둘러싸고 한류의 불확실한 미래를 우려하는 분위기도 있는 것이 현실이다. 한류를 문화적 차원에서 이해함으로써 한류 담론을 확산시키기보다는 한류를 지나치게 경제적 내지는 산업적 관점에서 보려는 시도들이 적지 않았기 때문이다. 뿐만 아니라 중국이나 일본 등 아시아 문화권에서는 대중문화상품을 통한 한국의 문화자

본주의와 문화국가주의에 대한 경계가 가시화되면서 한류 수출에 적신호가 켜지기도 했다. 이러한 악화된 조건 속에서 방송 프로그램 수출에 관한 근본적인 대책마련과 함께 미래 전략을 세우는 것은 중요한 과제가 아닐 수 없다. KBS가 아시아권의 신시장 개척이라는 과제를 추진하면서 확산을 주도적으로 확산하겠다는 목적 설정은 바람직한 글로벌 정책이라고 평가된다. 드라마나 프로그램 콘텐츠는 물론 다양한 방송 교류와 확산을 통해서도 글로벌 공동체 상호 간 이해와 협력 증진을 도모하는 것이 중요하다. 공영방송 KBS는 이러한 인류보편적인 가치 창출과 교류를 실현한다는 차원에서 한류 확산을 추진해야한다.

2) 목표달성 여부

가) 보도 공정성 강화

2017년은 대통령 탄핵과 조기 대선 등 초대형 정치적 이슈가 있었던 특별한 한 해였으며, KBS는 숨 가쁘게 달려온 과정에서도 큰 이슈들을 대체로 무난히 소화해냈다. 특히 사상 초유의 탄핵 사건에 이어 치러진 조기 대선은 역대 그 어느 때보다 국민적인 관심이 집중됐던 이슈였기에 선거 방송의 공정성은 대단히 중요한 사안이었다. KBS는 조기 대선을 앞두고 더욱 신뢰할 수 있는 대선 방송을 위하여 외부 전문가 자문단을 구성했고, 선거 방송에서 무엇보다 중요하다고 할 수 있는 방송의 공정성, 정확성, 객관성과 같은 준칙을 마련해 정확하고 신뢰할 수 있는 대선 보도를 위하여 노력했다.

그러나 보도의 공정성 강화를 중요한 경영 목표로 설정했음에도 불구하고 그 평가는 대단히 우려스러운 수준으로 나타났다. 미디어연구 전문기관 미디어미래연구소의 조사에 따르면 공영방송 KBS는 신뢰·공정·유용 전 부문에서 8대 미디어에 포함되지 못할 만큼 낮은 평가를 받았다. 외부 패널의 경우 정치적 편향성을 의심케 하는 부적절한 발언이나 위협 수위를 넘는 주장으로 인해 시청자로 하여금 불편함을 갖게 하는 상황이 발생하기도 했고, 특정 대선주자에 대한 과다한 보도로 방송이 공정성을 지키지 못했다는 지적도 있었다. 또한 선거 방송 기간에 특정 후보자를 지지 표명한 연예인 등에 대해서 출연을 금지시키는 문제도 논란이 됐다. 후보자를 보도할 때 양적 균형과 공정성을 이루도록 노력해야한다는 KBS <방송제작 가이드라인>을 지키지 못한 것이다.

공정성에 관한한 KBS는 2017 사업연도에 여러 가지 평가에서 위기에 직면했다. ‘최순실 국정 농단’에 대해 소극적 보도를 둘러싼 비판과 불신이 전년도에 이어 완전히 해소되지 않았고 몇 년 전 한국 사회를 떠들썩하게 했던 이른바 ‘민주당 도청의혹사건’이 다시 도마에 올랐기

때문이다. KBS 기자협회의 민주당 도청의혹사건 중간발표(9월 21일)로 다시 불거진 이 사건은 공정성 논란이 갈등의 불씨로 여전히 남아있음을 보여주고 있다.

공정성은 제작의 자율성과 직결된 문제다. 무엇보다 우려스러웠던 것은 많은 구성원들이 뉴스와 프로그램 제작의 자율성을 위축받았다고 느끼고 있었다는 점이다. 문제해결을 위한 노사간의 소통은 실마리를 찾기 어려웠으며 누적된 갈등은 결국 파업이라는 상황까지 이어지고 말았다. 2017년 9월 4일부터 시작돼 2018년 1월 23일까지 약 1,500~1,800명의 조합원이 무려 142일간 이어간 파업은 원인이 무엇이고 책임 소재가 누구에 있든 KBS로서는 대단히 큰 시련이자 아픔이었다. 사측의 강경한 입장과 이를 저지하는 노측 사이의 소통은 끝내 이루어지지 않았고 사장 퇴진과 함께 파업은 종료됐다. 공영방송 KBS에 남은 것은 극심한 내적 갈등과 고조된 국민적 불신이었다. 이러한 결과는 보도의 공정성은 물론 공영방송 KBS가 갖는 공정성과 공영성에 적지 않은 상처로 남았다.

나) 콘텐츠 경쟁력 제고

2017년 KBS가 핵심 사업의 일환으로 설정한 신규 프로그램의 개발 강화와 프로그램 리뉴얼은 콘텐츠 경쟁력을 제고시키기 위한 노력으로 읽혀진다. 이를 위하여 KBS가 신규 프로그램을 확장 개발(2016년 31개 → 2017년 37개)한 시도는 바람직하다고 평가되며, 기존의 시사 프로그램을 더욱 강화해 정치개혁이나 사회변혁과 같은 현재의 한국 사회에 필요한 어젠다를 제공한 프로그램 리뉴얼은 참신한 기획이었다. 또한 2TV를 통해 트렌드를 선도하는 예능 프로그램과 시즌제 교양 프로그램 제작을 위하여 상시적인 파일럿 프로그램 팀을 가동한 것은 바람직하다고 평가된다. 특히 20~49세대를 대상으로 신 장르 형식의 드라마 제작과 예능 프로그램은 생활밀착형 교양 프로그램이라는 점에서 그 의미를 찾을 수 있었다. 그 결과 KBS 방송문화연구소가 분기별로 조사한 방송프로그램 품질평가에서 2017 사업연도에도 방송프로그램 품질지수(PSI: Public Service Index)가 방송 3사 중에서 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 물론 이러한 품질지수가 외부기관이 아닌 KBS 자사의 조사결과라는 점에서 그 객관성을 설명할 수 있는 근거를 마련할 필요가 있다. 그렇지 않을 경우 자칫 외부로부터 이 결과가 자사이기에 영합한 결과라는 지적을 받을 수도 있기 때문이다. 한편 TV VOD 시청 가입자를 10%대로 올리겠다는 목표는 조심스럽기는 하지만 VOD 시장이 현재 상당히 활성화되어 있다는 점에서 긍정적으로 판단된다. 또한 라디오의 경우 모바일 앱 라디오 쿡(Kong)이 그 가입자를 꾸준히 확장시키고 있는 것도 주목할 만하다.

다만 1TV의 청장년층 시청률을 5%대로 확대하겠다는 성과지표는 달성되지 못했다. 물론 그동안 KBS가 청장년층의 시청자 확보에 고심을 했다는 것은 평가할 만하다. 다만 그것이 현실적으로 쉽지 않았던 점을 감안한다면 지표를 좀 더 정밀하게 분석하고 설정해야하지 않았을까 판단된다. 비록 파업 여파로 1, 2TV의 성과지표를 달성하기 쉽지 않았을 수도 있겠으나 시청률 성과지표 설정에는 좀 더 신중을 기할 필요가 있다.

KBS의 콘텐츠 경쟁력을 종합적으로 평가하자면 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, KBS가 자체 조사한 방송프로그램 품질지수(PSI)는 방송 3사 중 타사에 비해 높은 것으로 나타났다. 그러나 PSI는 KBS 자체조사 결과라는 점에서 큰 신뢰를 부여하기에는 다소 한계가 있다. 둘째, 채널 도달률 역시 타사에 비해 우위에 있었다. 그러나 방송프로그램 품질지수(PSI)와 더불어 매년 하락한다는 점을 인지하고 이에 대한 원인 분석과 전략적 대책을 강구하는 것이 필요하다. 셋째, 20~49세대 평균 시청률은 방송 3사 공히 상당히 저조한 수치를 기록하고 있으며 방송사별로 경쟁력 우위를 평가하는 것은 큰 의미가 없다. 그러나 방송 3사가 공히 고민해야 할 점은 중장기적으로 청장년인 20~49세대 시청자를 어떻게 다시 확보할 수 있는가 하는 문제다.

다) 한류 확산 주도

한류 프로그램 수출 확대를 위하여 성과지표를 전년 대비 수출액 10% 증대한 것은 의욕적인 계획이라고 할 수 있다. 이를 위해 KBS는 이른바 ‘신 한류 중심 채널’로서 다양한 사업을 추진했다. 한류 확산 및 현지화를 위해 KBS는 KBS월드 채널을 통해 전 세계 117개국, 6,520만 가구에 한류 콘텐츠를 공급하고 있다. KBS World 24 소셜 계정의 경우 현재 천만 유저를 넘어섰고, 전 세계 한류 팬들과의 소통과 공론의 장으로 활용되고 있다. 한류 확산을 위한 기본 여건은 양호하다고 판단된다. KBS월드사업부를 중심축으로 전개된 한류 확산으로 양질의 콘텐츠 자체 제작과 글로벌 마케팅은 그 경쟁력을 확보했다. 특히 K-Pop World Festival 등 새로운 한류 매거진 프로그램을 통해 한류의 창으로서 KBS월드의 브랜드 이미지와 위상이 크게 제고됐으며, 한류기획단이 제작한 뮤직뱅크 해외 공연(싱가포르, 자카르타) 등은 높이 평가할 만하다.

그러나 다른 한편으로는 어려움도 있었다. 2016년부터 시작된 중국의 한한령(限韓令)으로 인해 한류 콘텐츠의 최대 시장인 중국 시장으로의 수출액이 크게 감소했고, 이를 타개하고자 동남아 및 홍콩의 신시장 지역에 대한 수출에 역량을 집중했다. 중국 시장의 대안으로

공략한 신시장 지역(동남아+홍콩)에서는 KBS 저작권료 납입이 초과 달성하는 성과를 거두기도 했다. 뿐만 아니라 KBS는 미주지역 한류 확산을 위해 MBC, SBS와 공동으로 KCP(Korea Content Platform)를 설립하고, KBS 직원을 CEO로 파견해 OTT 브랜드 KOCOWA(Korea Content Wave)를 론칭했다. 이는 KBS 콘텐츠를 해외 플랫폼에 단순 공급했던 기존 방식에서 벗어나, 자체 플랫폼을 통해 한류 콘텐츠를 해외에 직접 유통한 최초의 사례이며, 이를 바탕으로 글로벌 사업자들과의 다양한 콘텐츠 비즈니스 협력 가능성을 개척했다는 긍정적 평가를 받았다.

한류 확산을 위한 노력은 이처럼 다각적으로 추진됐고 그 성과도 점진적으로 가시화됐다. 다만 KBS 콘텐츠의 2017년 해외 실적이 다소 위축되는 등 정치외교적인 이유로 한류 확산에 제동이 걸리기는 했으나 그런 상황은 다시 외교적 노력을 통해 정상화될 것으로 전망되며 한류 확산도 아울러 다시 본 궤도를 찾을 것으로 예측된다.

다. 편성 부문

1) 방송 기본방향 평가

방송 기본방향은 KBS가 매 사업연도에 추진해나가기 위해 설정하는 방송에 관한 포괄적 계획이자 실천적 지침으로, 공영방송으로서 KBS가 시청자를 위해 방송콘텐츠를 어떠한 틀에서 구상해 어떻게 추진할 것인가에 관한 기본적인 방향이 담긴 것이다. 방송 기본방향은 KBS 자사의 혁신을 위한 역량을 구상하고 실현하는 청사진이기도 하거니와, 더 나아가 시청자 다수의 일반적 이해를 대변하고 관심을 충족시키는 것에 그 핵심이 맞추어져야 한다. 뿐만 아니라 방송 기본방향은 해당 사업연도에 특별히 국가사회적으로 당면한 현실적인 이슈를 반영하고 그 문제 해결에 중점을 두어야 한다. 이러한 대원칙에 따라 KBS는 2017년도 방송 기본방향을 10개 항목으로 분류해 추진했다. 이 항목들은 평가의 내용적 체계성을 위하여 평가자가 다시 3개의 영역, 즉 1)사회 당면 과제 해결, 2)지속 가능 과제 해결, 3)KBS 위상 제고 과제 해결로 분류했다. 방송 기본방향의 내용을 일목요연하게 정리하면 다음과 같다.

[표 1-1] 2017년 방송 기본방향 총 10개 항목

구분	2017년 방송 기본방향
1) 사회 당면 과제 해결	① 대한민국의 희망찬 미래와 국민통합의 장 마련
	② 경제 재도약과 신 성장 동력 창출을 위한 노력
	③ 공정선거방송을 위한 차별화된 어젠다 프로그램 제시
2) 지속 가능 과제 해결	④ 사회적 갈등과 경제적 격차 해소를 위한 공론장 마련
	⑤ 저출산 고령화 사회를 대비한 문제 해결 노력
	⑥ 한반도 평화정착과 통일한국을 위한 공론장 역할
3) KBS 위상 제고 과제 해결	⑦ 디지털 KBS와 스마트 대한민국을 위한 방송환경 개선
	⑧ 재난재해 대응시스템을 통한 안전사회 구축 기여
	⑨ 고품격 콘텐츠로 세계와 소통하는 글로벌 창의 역할
	⑩ 성공적 평창 올림픽 방송을 위한 만전의 노력

가) 사회 당면 과제 해결

- 대한민국의 희망찬 미래와 국민통합의 장 마련

대통령 탄핵이라는 미증유의 정치적 위기가 고조되었던 엄중한 현실에서 KBS는 국민통합을 최우선 가치로 두고 대내적으로는 무엇보다 실추된 신뢰 회복을 위한 노력을 기울여야 했다. 공영방송이 그 본연의 역할에 미흡했다는 냉엄한 국민적 비난 속에서 KBS는 내부적으로도 공영방송의 정체성에 대해 진지하게 고뇌했던 한 해였다. 정치적 현안 문제로 보수와 진보 또는 정의와 불의 간의 격차 속에서 그 어느 때보다 고심했던 갈등의 시기에 KBS는 어떤 방향으로 국민적 통합과 미래지향적 소통의 장을 마련해야 하는지 고민했던 시기였다. 이러한 고뇌와 고민을 바탕으로 대한민국이 처한 현재의 위기를 슬기롭게 극복하고, 국민에게 희망찬 미래를 제시하는 프로그램을 제작하는데 최우선 가치를 두었다.

- 경제 재도약과 신 성장 동력 창출을 위한 노력

지속적인 국제 경제 침체와 국내 경기 저하로 기업은 물론 정부로서도 경기회복은 국가적 어젠다가 아닐 수 없다. 게다가 전 세계적으로 산업의 구조적 변동이 예고된 가운데 신 성장 동력에 대한 관심이 고조되고 있다. 이러한 때 방송이 새로운 경제 도약을 위한 성장 동력을 창출하는데 국민적 에너지를 결집하려는 시도는 매우 시의적절하다고 하겠다. 이에 발맞추어 KBS는 우리 경제가 소위 '4차 산업혁명'의 새로운 패러다임에 능동적으로 대처하고 있는지, 또 그러기 위해서는 어떤 준비를 해야 하는지를 제시하는 프로그램들을 마련했다.

- 공정선거방송을 위한 차별화된 어젠다 프로그램 제시

조기 실시된 ‘제19대 대통령 선거’를 공정하고 객관적으로 보도하고 후보자들의 자질과 정책을 검증하는 것은 2017년 공영방송이 이루어내야 할 막중한 사안이었다. 선거 방송을 통해 국민들의 올바른 이해와 선택을 도와야 할 방송의 공적책무는 그 어느 때보다 컸다. 그만큼 KBS는 깊이 있는 정치개혁 프로그램과 품격 있는 정치 구현을 위해 다양한 프로그램과 캠페인을 제작해야 할 입장에 있었다. 시민의 힘으로 이룩한 촛불 혁명의 결과로 5월에 조기 대선 이 치러지면서, 국가의 새 지도자를 뽑는 19대 대선의 의미는 더욱 부각됐고, 공정하고 객관적인 선거 방송에 대한 요구 또한 높아졌다. KBS는 이러한 요구에 부응하기 위해 국민들이 올바른 선택을 내리는데 도움을 주기 위해서 다양한 선거 관련 방송을 준비했다.

나) 지속 가능 과제 해결

- 사회적 갈등과 경제적 격차 해소를 위한 공론장 마련

사회적 갈등은 단순히 사회적 요인으로만 야기되는 것이 아니다. 한 사회의 갈등은 일반적으로 매우 복잡적이고 다중적인 문제를 내포하고 있기 때문이다. 우리나라 역시 예외는 아니다. 다양한 변수 중 경제적 요인만 보더라도 그렇다. 실업이나 사회적 부의 격차로 인한 사회적 갈등은 사회적 비용으로 환산하더라도 천문학적 숫자에 이를 것으로 추정된다. KBS는 갈수록 심화되는 사회적 갈등과 분열, 그리고 청년 실업과 지역 불균형 같은 사회적 화두에 관심을 기울였다. 이를 위한 공론의 장을 마련했으며 무엇보다 공영방송의 사회적 책무를 수행하려고 노력했다.

- 저출산 고령화 사회를 대비한 문제 해결 노력

저출산 고령화 문제는 단순한 사회문제를 넘어 대한민국의 지속성장 여부를 결정짓는 국가 문제로 대두됐다. 실현 가능한 대안을 지속적으로 발굴하고 프로그램으로 구현하는 것은 공영방송으로서의 사회적 책무이기도 하다. 문제 제기는 물론 대안 제시까지 이어지는 사회적 담론을 영상으로 기록하는 것은 우리사회의 세대 간 지속성장을 가능하게 하는 작업이기도 하다. 이미 고령사회로 접어든 농어촌 지역과 소도시의 문제점들을 조명했고 저출산 고령화 문제를 지속적인 이슈로 다뤘다.

- 한반도 평화정착과 통일한국을 위한 공론장 역할

2017년 한 해는 그 어느 때보다 대내외적으로 군사적 긴장이 고조되었던 시기였다. 북한은 대륙간 탄도미사일을 포함해 다수의 미사일을 발사하고, 연이은 6차 핵실험으로 안보를 위협했다. 미국 또한 과거와 다른 강도 높은 제재로 북한을 압박하면서 한반도 긴장을 고조시켰고 이에 따라 북·미간 긴장은 최고조에 달했다. 그러나 이러한 엄중한 안보 환경 속에서 KBS가 한반도 평화정착과 북·미간 긴장완화를 위해 제 역할을 다했는지는 의문이다. 오히려 안보 불안과 대결을 부추기는 듯한 태도를 취했기 때문이다. 북미간의 대결구도를 완화하고, 더 나아가 '통일한국'의 비전을 위한 공론의 장을 마련하는 데는 부족했다는 판단이다. 평화정착과 통일한국을 위한 공론장 제공에 KBS가 좀 더 적극적이고 전향적으로 그 역할을 할 수 있기를 희망한다.

다) KBS 위상 제고 과제 해결

- 디지털 KBS와 스마트 대한민국을 위한 방송환경 개선

2017년은 지상파 UHD 시대를 본격적으로 개막하는 중요한 한 해였다. UHD 방송은 한 마디로 미래의 길을 가는 것이다. 그런 고난의 길 위에서도 KBS는 방송통신위원회에서 제시하는 UHD 의무편성비율 5%를 상회하는 방송 실적을 달성했다. 특히 KBS가 보유하고 있는 훌륭한 HD급 고품격 콘텐츠를 UHD로 리마스터링(remastering)해 제작한 것은 또 하나의 기술적 진보라고 할 수 있는데, 이는 스마트 대한민국을 지향하는 KBS가 디지털 리더로서 세계 최초의 UHD 지상파 방송을 성공적으로 안착시키는 기반이 되었다.

- 재난재해 대응시스템을 통한 안전사회 구축 기여

KBS는 국가재난 주관방송사로서의 책무를 다하기 위해 더욱 확고한 대응시스템을 구축하고 있다. 특히 2016년 하반기 경주 지진 이후로 계속된 여진과 2017년 포항에서 발생한 규모 5.4의 지진으로 KBS는 국가적 재난재해 상황에 책임감을 갖고 대처하고자 노력했다. 기존의 언론이 단순히 상황 전달과 나열에 그친 반면에, KBS는 양과 질을 아우르는 다양한 방식으로 재난재해 상황 소식을 전달하고 각각 재난재해의 특성에 맞는 적절한 대처방법을 시청자에게 전달하고자 노력했다.

- 고품격 콘텐츠로 세계와 소통하는 글로벌 창의 역할

KBS가 제작하는 대기획 다큐멘터리는 지난 십여 년간 세계 시장에서도 충분히 경쟁할 수 있음을 입증했다. 2017년에도 고급의 영상미를 통해 다양한 사람들에게 소구할 수 있는 스토리텔링을 가진 고품격 다큐멘터리를 방송했다. 특히 <한국사기 10부작>과 <공사창립특집 신라왕경 복원프로젝트 황금기사의 성> 그리고 <KBS대기획 요리인류>와 K-Pop을 가교로 하는 한류 프로그램 등은 다양한 소재의 변주를 통해 세계 시장에 내놓아도 손색이 없는 기획물로 평가받았다.

- 성공적 평창 올림픽 방송을 위한 만전의 노력

우리나라가 세 번째 도전을 통해 어렵게 개최하게 된 2018년 평창 동계올림픽은 1988년 서울 하계올림픽에 이어 만 30년 만에 다시 치루는 국가적인 경사이다. 그러나 2017년은 대통령 탄핵과 새로운 대통령의 선출, 계속되는 북한의 위협과 미국의 강경한 외교 등 국내외의 복잡하고 미묘한 정세로 인해 올림픽 개최 준비가 원활하지 못했다. 이러한 상황에도 불구하고 KBS가 나름 올림픽 방송을 준비할 수 있었던 것은 현장의 노력이 있었기 때문이었다. 고대영 사장의 결재해지로 파업이 조기 종료됐더라면 국가적 경사를 위해 더욱 다양한 기획과 사전 프로그램 제작을 기대할 수 있었을 텐데 차질을 빚었던 점은 많이 아쉬웠다고 하겠다.

2) 매체별 운영전략 평가

현실적으로 매체별 운영전략에 가장 큰 변수로 작용하는 것은 시청자의 연령이다. KBS는 이에 따라 매년 매체별 정체성 강화전략을 세우고 있으며, 1TV는 충성도 높은 고령층을, 2TV는 청소년층을 지향하는 전략을 설정하고 있다. KBS 경영평가는 2015 사업연도에 이어 2016 사업연도에서도 젊은 시청자층 확보에 대한 개선을 요구한 바 있다. 그러나 조사 결과에 따르면 2017년에도 역시 1, 2TV 공히 젊은 시청자층을 확보하지는 못한 것으로 나타났다. 2013년~2017년 평균 연령이 두 채널 모두 갈수록 더 고령화 추세로 나타났기 때문이다. 2017년 1TV의 시청자 평균 연령은 58세, 2TV는 49세였다. 채널의 고령화는 비단 KBS만의 문제는 아니지만 공영방송의 영향력, 보편적 서비스 등을 고려할 때 반드시 풀어나가야 할 과제이다. 이를 위해 KBS 1, 2TV는 채널별로 서로 다른 목표 시청자층을 염두에 두고 정체성 강화 전략을 마련하였으나 시청자층의 고령화는 피할 수 없었다.

3) 채널별 편성방침 평가

가) 1TV 중점 편성: 희망과 통합의 대한민국 및 안전사회 구축을 위한 공론장

‘희망찬 미래와 국민통합을 열어가며 사회 갈등과 경제 격차를 해소하고 더불어 소통과 공론의 장을 마련하겠다’는 것이 KBS 1TV가 내세운 정체성이다. 특히 2017년 KBS는 유례없는 대통령 탄핵 상황에서 조기 대선을 중립적으로 치러내기 위해 공영방송으로서의 사회적 책무에 주력하였다. 그것은 KBS가 2017년 설정한 방송지표 <희망 2017, KBS가 함께 합니다>를 실현하기 위한 주요한 실천적 지표이기도 하였으며 한국 사회가 당면한 위기의식과 시련을 극복하고자 했던 방송목표였다. 또한 재난재해 주관방송사로서 빈발하는 재난상황에 적극적으로 대처하고 안전사회를 구축하기 위한 선도적 노력이 있었다.

1TV는 대표 공영채널의 정체성과 위상에 합당한 소임을 실천하기 위해 뉴스와 보도 프로그램을 통해 국민의 알권리를 충족하고 건전한 여론형성에 힘쓰는 것을 최우선 책무로 한다. 특히 진정한 민주주의에 대한 국민적 열망이 분출한 해에 KBS는 공영방송으로서 그 열망을 제대로 담아내고 올바른 공론을 조성할 책무가 있다. 그러나 ‘촛불민심’의 우려와 이로 인한 국민적 불신이 아직 완전히 해소됐다고 보기 어려운 상황에서 KBS가 뉴스와 보도 프로그램을 통해 국민의 진정한 알권리와 여론 형성에 진력했다고 보기는 어려웠다.

나) 2TV 중점 편성: 세대 공감형 가족 문화 채널의 유익하고 건강한 고품격 프로그램

KBS 2TV는 세련된 감각의 젊고 생동감 있는 프로그램과 온 가족이 함께 즐길 수 있는 세대 공감형 프로그램을 제작 편성해 가족문화채널로서의 역할을 수행한다는 편성방침을 세웠다. 또한 유익하고 깊이 있는 정보 프로그램, 건강한 웃음이 있는 예능 프로그램 그리고 완성도 높은 고품격 드라마를 통해 채널 경쟁력을 강화한다는 목표와 함께 편성방침을 설정했다. 또한 국내외 주요 스포츠 빅이벤트를 중계하여 스포츠 중계 채널로서의 2TV 이미지를 견지했으며 이러한 노력을 통해 평창 동계올림픽 붐 조성에도 기여했다. 무엇보다 참신한 것은 예능+드라마, 경제+예능과 같은 두 가지 이상의 장르가 융합된 이른바 융합형 콘텐츠라는 신개념 장르를 개발해 시청자에게 새롭고 차별화된 즐거움을 제공한 것이었다. 이러한 참신한 제작 편성은 앞으로도 전략적 차원에서 더 투자하고 개발할 필요가 있다.

다만 이처럼 다양한 장르에서 참신한 프로그램 개발이 꾸준히 이어졌음에도 불구하고 2TV의 전략적 타깃 시청자층인 청장년층의 시청률이 호응을 얻지 못한 것은 아쉬운 부분이다. 아울러 재방송 비율이 갈수록 늘어나는 것은 (물론 2017년 장기간 파업의 영향 때문이기도 했

지만 고대영 사장 체제에서 지속적으로 나타난 결과임) 제작투자 저조와 시청률 저하로 이어질 우려가 있다. 이에 대한 좀 더 주도면밀한 대책마련이 필요하다.

다) 라디오 편성방침 평가

‘한국인의 중심채널’이라는 슬로건과 함께 뉴스와 시사교양 프로그램을 위주로 편성하는 1라디오는 공영방송 KBS의 대표 라디오로서의 위상을 갖는다. 정보와 뉴스는 물론 전문가에 의해 정선된 교양 콘텐츠를 빠르고 정확하게 전달한다는 편성 목표를 지향했다. 또한 1라디오는 재난재해 대응 시스템을 강화해 사회안전망 구축에 적극 대응한다는 목표를 설정하여 재난 주관방송사로서의 역할을 충실히 해냈다. 반면 2라디오는 대중음악 중심의 종합채널을 지향하는 편성이라는 점에서 1라디오와는 차별성을 띤다. 1FM은 정통 클래식 채널이라는 명성에 맞게 서양 고전음악 그리고 우리의 전통음악인 국악을 중심으로, 2FM은 주로 20~30세대를 대상으로 ‘라디오 음악 예능 채널’로서의 위상강화를 위해 노력했는데 이러한 차별적 편성 목표는 타당하다고 판단된다.

4) 운영방침 및 편성방침 종합 평가 및 개선 방안

KBS가 그동안 꾸준히 공영방송으로서의 본질적 가치를 견지하면서 편성과 운영에서 전략적 혁신을 꾀해온 것은 바람직하고 타당하다. 기본적으로 공영방송이 수행해야 할 책무 즉, 공영성과 공익성은 KBS가 추진해야 할 방송의 기본방향과 일치한다. 그러나 급변하는 미디어 환경과 시청취자의 다변화로 인하여 그 목표를 성취하기란 쉽지 않다. 정명(正名)은 일관되었다고 하나 현실은 크게 변화했기 때문이다. 그렇다고 변모한 현실을 구실로 본질을 바꿀 수는 없는 것이다. 본질 그 자체를 변모시키는 것은 공영방송의 근본적 존재 이유를 상실하는 것이기 때문이다.

〈2016 사업연도 경영평가보고서〉는 방송 기본방향 설정에서 ‘선 대분류 설정, 후 구체화 설정’ 방식을 요청한 바 있다. 그 요청 방식이 다소 추상적이고 모호한 점이 없지 않으나 KBS의 2017 사업목표는 대체로 체계적으로 설정됐다고 판단된다. 다만 KBS라는 조직이 워낙 방대하고 그 업무분할이나 특성도 부분적으로 중첩된 점들도 없지 않아, 목표와 기본방향 설정에 다소 효율성이 저하될 수도 있을 것이다. 이러한 부분은 향후 부서 간 좀 더 긴밀한 협조를 통해 조직과 체계의 정밀도를 제고함으로써 개선할 필요가 있다. 〈2016 사업연도 경영평가보고서〉에서 개선을 요청한 또 하나는 1TV 20~40대 시청률 개선이었다. 결론적으로, 청장

년 시청자층을 확보하는 데는 역부족이었다. 오히려 결과는 전년도보다 더 후퇴한 것으로 나타났다.

본 평가에서는 큰 틀에서 ‘젊은 콘텐츠, 젊은 시청자’를 위한 슬로건과 더불어 아래의 구체적인 두 가지를 제안하고자 한다.

첫째, ‘융합형 제작 편성의 강화’를 제안한다. 콘텐츠를 젊고 다양하게 만드는 것이다. 다시 말하면 젊은 층이 선호하는 콘텐츠로 제작방식을 유연하게 하는 것이다. 부분적이기는 하지만 이미 KBS는 뉴스에 예능을 접목하거나 예능에 시사를 접목하는 콘텐츠 전략에서 성과를 거두고 있다. 과거의 콘텐츠 제작 편성이 동질적 결합, 즉 뉴스에 시사 또는 시사에 뉴스를 접목하는 방식이었다면 미래는 상호이질적 장르 간의 접목방식, 즉 ‘융합형 제작 편성의 강화’가 요청될 것이다. ‘융합형 제작 편성의 강화’ 대상은 채널의 구분 없이 뉴스, 시사, 교양, 오락 등 제작영역 모두에 해당된다.

둘째, ‘파일럿 프로그램 심사제도 개선’을 제안한다. 시대의 트렌드를 반영한 20~40세대 심지어 10~20세대의 젊은 시청자층 확보가 관건이다. 이를 위해 이른바 모험적 시도로 제작돼 편성의 기회가 주어지는 파일럿 프로그램 제도는 그 본연의 참신함과 혁신적 시도로 나름대로 긍정적인 반응을 보이고 있다. 다만 심사위원진이 대개 50대 이상의 고위직급 인사들로 구성돼 공모 프로그램 본래의 젊고 발랄한 감성이 심사자의 시각에 맞지 않아 채택되지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 심사위원진에 젊은 위원들을 다수 포함시킴으로써 그들의 젊은 감성과 감각을 활용해 파일럿 프로그램이 심사받을 기회를 넓히자는 것이다. 파일럿 프로그램 제도가 원래 모험적이기 때문에 과감한 제도개선 역시 모험적일 필요가 있다.

셋째, ‘노령 시청자를 위한 고품격 프로그램’ 편성을 제안한다. KBS 시청자 평균연령이 갈수록 노령화하고 있지만, 다른 한편으로는 인구의 노령화에 따른 자연스러운 현상이기도 한 것인 만큼 노령 시청자를 위해 건강하고 유익한 고품격 프로그램 발굴을 제안한다.

라. 보도시사 부문

1) 보도시사의 정확성·신뢰성 평가

KBS는 통합뉴스룸 내에 다층적 상호 체크 시스템을 도입해 정확한 뉴스 제작을 위한 절차적 장치를 시행하고 있다. 취재 일선의 취재기자-팀장-부장에 이르는 단계별 데스크 구조를 통해 되도록 정확성과 신뢰성을 확보하려는 시도가 바로 그것이다. 그러나 이러한 시스템이

실제 현실적으로 잘 작동되었는지에 대한 여부는 그 평가가 갈리고 있다. 크로스 체크를 통한 정확성 제고라는 본연의 목적과 달리 자칫 취재기자들의 자율성과 업무의욕을 떨어뜨림으로써 결과적으로 소극적 보도에 그치고 이것이 신뢰성 약화로 이어졌다는 지적이 있기 때문이다. 신뢰도 저하는 다음과 같은 조사에서도 여실히 나타나고 있다.

매년 언론신뢰도와 영향력 등을 발표해온 <시사저널>에 따르면, 2017년 가장 신뢰할 수 있는 언론매체는 JTBC(55.8%)로 2위인 KBS(18.0%)보다 크게 앞선 것으로 나타났다. 이는 한 해 전인 2016년(JTBC: 34.4%, KBS: 26.6%)보다 더 큰 격차로 벌어진 것이다. 이처럼 신뢰도가 더 크게 떨어진 것은 여전히 ‘국정 농단 사태’ 관련 보도 등에서 소극적으로 보도한 데 그 큰 원인이 있다고 판단된다. 언론학 연구자들을 대상으로 한 <미디어미래연구소>의 결과는 대단히 엄혹하게 나왔다. 조사결과에 따르면 KBS는 2017년 8위 안에도 들지 못하는 불명예를 얻었다. 조사가 처음 실시되었던 2007년부터 2016년까지 10년간 줄곧 8위 안에 랭크되었던, 게다가 한때는 3년 연속 1위를 차지했던 KBS가 2017년에는 아예 8순위 밖으로 밀려난 것이다.

2) 보도시사의 심층성·전문성 평가

KBS도 보도시사의 심층성과 전문성을 강화하기 위해 내부적으로도 많은 대안과 대책을 논의했다. 특히 뉴스 영역에 새로운 대책을 마련하였다. 보도의 심층성을 높이기 위한 노력으로 차별화된 뉴스 포맷을 구축한 것이다. <뉴스9>의 경우 ‘블록 뉴스’를 통해 심층성을 대폭 강화하는 노력을 기울였다. 또한 독자적인 심층 포맷인 ‘이슈&뉴스’를 제작해 전문성의 제고에 노력을 기울였다. 뿐만 아니라 기자의 재교육 활성화와 각 분야 전문가들로 구성된 자문단을 운영하기도 했다. 특히 5월의 조기 대선 방송은 보도시사 영역의 가장 중요한 이슈의 하나였고, 이를 위해 탐사보도팀은 대선후보검증 TF와 고위공직자 후보검증 TF를 운영해 보도의 심층성과 전문성 제고에 노력을 기울였다.

3) 보도시사의 공정성 평가

2017년 KBS 보도시사의 공정성 평가를 한 문장으로 요약하면 ‘매우 우려스러운 수준이었다’고 할 수 있다. 언론의 공정성의 경우 KBS는 최근 몇 년 전부터 각종 여론조사에서 상위권에 오르지 못했다. 여러 가지 원인들이 있겠으나 KBS가 정치권으로부터 영향을 적지 않게 받

는다는 데에 그 비중이 실리고 있다. 이런 평가는 전년도 경영평가에서도 대동소이하게 지적됐던 부분이다. 뿐만 아니라 5월의 조기 대선 준비과정에서 대선출마 가능성이 있는 특정 주자에 대하여 과다한 보도로 방송의 공정성을 지키지 못했다는 지적이 있었는가 하면 시사 프로그램 출연자의 공정성 시비도 논란이 됐다. 방송의 공정성을 견지하기 위해서는 그동안 문제가 되었던 출연자 섭외를 제한하는 것도 하나의 대안이 될 수도 있을 것이다. 장기간의 파업도 근본적으로는 보도시사의 불공정성에 대한 KBS 구성원들의 극심한 불만에 기인했다고 볼 수 있다. 제작 자율성 침해 논란과 프로그램 불방 시비 그리고 출연자 하차 의혹 등 제작진들이 의사결정권자들로부터 부당한 압력을 받았다는 주장도 제기됐다.

4) 보도시사의 품질 평가

공영방송의 보도시사 프로그램의 품위를 측정하는 데 있어서 무엇보다 공영성 즉 프로그램의 공공적 가치나 유용성 그리고 사회적 공적 책무 등을 포함하는 평가가 필요하다. 이에 KBS는 자체개발 프로그램을 이용하여 방송프로그램 품질평가(PSI 조사)를 실시해 프로그램의 품질을 측정해왔다. 그 결과 2017년 KBS 1TV와 2TV는 예년과 마찬가지로 지상파 방송 3사 중 각각 1, 2위를 유지했다. 다만 이러한 통계 지수가 반드시 실질적 품질을 보장한다고 보기는 어렵다. KBS 1TV의 품질지수가 가장 높게 측정됐다고 해서 가장 공정하고 신뢰할만한 뉴스를 했다고 하기 어렵기 때문이다. 더욱이 외부기관이 아닌 KBS 자사의 조사결과라는 점에서도 그 객관성을 두고 논란의 여지가 있을 수 있다.

5) 보도시사의 독립성 평가

KBS는 보도시사에 있어 사내외 그 누구로부터의 부당한 간섭을 받지 않으며 취재의 주제 선정 과정에서도 독립적이고 자율적인 원칙을 정하고 있다. 또한 필요시 문제 제기와 토론을 통해 민주적인 시스템 속에서 취재 보도를 진행하는 것이 바람직하다. 다만 이 경우 취재기자 와 데스크 간에 의견대립이나 갈등은 없었는지 그리고 그 제안과 논의 과정에서 진정한 소통이 이루어졌는지 내부적으로 치열한 고민할 필요가 있다. 기본적으로 언론은 특별한 사유가 없는 한 보도를 통해 합리적 의혹을 제기할 수 있다. 그러나 확연한 증거를 제시하지 못했다는 이유로 데스크 과정에서도 원천적으로 제약을 받았다는 일선기자들의 문제 제기도 있었다. 이는 보도의 자율성과 독립성을 언론 스스로 통제한다는 의혹을 낳을 수 있다. 일선기자의 문제 제기에 대해 공정방송위원회는 어떤 역할을 했는지 그리고 편집규약상의 보도위원회는 어

는 정도 원활하게 기능했는지 성찰할 필요가 있다. 또한 일선 기자들의 적극적인 문제 제기가 채택되지 못하고 불발되었다면 그 원인은 무엇인지 이로 인해 결과적으로 ‘KBS 보도가 소극적이었다’는 평가로 이어지지 않았는지 내부적으로 진지하게 고민할 필요가 있다.

6) 보도 프로그램 경쟁력 평가

보도 프로그램의 경쟁력은 근본적으로 뉴스의 정확성, 공정성과 신뢰성 그리고 독립성 등 다양한 지표의 결과가 종합적으로 반영돼 나타난다고 할 수 있다. 특히 즉각적인 오보 정정시스템이라든지 뉴스의 블록화와 심층화 같은 시도는 KBS 메인뉴스의 경쟁력을 올릴 수 있는 요소로 평가된다. 또한 <남북의 창>처럼 경쟁 채널과 차별화되는 우수한 프로그램도 보도 프로그램의 경쟁력을 견지하는 원동력이 되기도 한다. 뿐만 아니라 KBS의 강점인 지역 네트워크를 충분히 활용하거나 선거방송기획단을 꾸려 수준 높은 대선후보 토론을 진행한 점 역시 경쟁력을 견지한 요소로 평가된다.

그러나 2017년 KBS 보도에 대한 국민적 여론은 결코 우호적이지 못했다. 뿐만 아니라 KBS에 대한 비판적인 평가도 있었다. 2017년 12월 방송통신위원회의 지상파 방송사 재승인 심사에서 KBS는 MBC, SBS와 함께 합격선인 650점을 넘지 못했다. 비록 평가기준 변경 등의 요인도 있었지만 공영방송사인 KBS로서는 깊이 성찰해야 할 대목이다.

7) 시사 프로그램 경쟁력 평가

KBS는 유익하고 특화된 시사 프로그램들을 많이 편성했다. 그 중에서 정규 편성된 대표 시사 프로그램으로 평가되는 <추적 60분>과 <시사기획 창> 그리고 <KBS 스페셜>을 중점적으로 평가했다.

가) <추적 60분>

2017년 <추적 60분>은 대한민국을 위한 어젠다 기획 강화의 차원에서 양질의 프로그램을 많이 편성했다. 시사 이슈에 대한 공영방송의 사회적 감시기능 강화는 물론 미래지향적인 이슈와 국제사회에서 화제가 되었거나 논쟁적인 이슈들을 기획 제작했다. <긴급르포! 사드배치한 달, 중국의 역습>에서 사드 배치에 따른 중국과의 관계를 진단하고 사드 배치 이후 중국의 변화를 집중 조명했으며, <삼성, 최순실 게이트의 공범인가>와 <최순실 일가, 대통령의 재

산관리인인가》편은 국정 농단의 공범격인 최순실의 행적을 추적해 국민적 공분을 샀던 실체를 밝혀 높은 반응을 이끌었다. 뿐만 아니라 새 정부가 들어선 이후 국정개혁의 일환으로 추진되는 ‘적폐청산’ 문제에 초점을 두고 제작한 〈적폐청산 2부작 1편. 특권층과 반칙〉, 〈적폐청산 2부작 2편. 소외된 노동〉으로, 사회특권층의 일탈과 그로 인해 고통을 받는 소외노동자층을 집중 조명하여 시청자들의 공감을 얻었다. 또한 〈검찰과 권력 2부작 1편. 유성노조 6년 잔혹사의 비밀〉과 〈검찰과 권력 2부작 2편. 검사와 대통령의 아들〉을 제작해 우리 사회의 권력형 비리를 고발했다. 또한 〈돈의 전쟁, 법조계 전관예우〉, 〈재벌과 비자금 2부작〉은 우리 사회의 분열과 갈등을 조장하는 권력형 비리를 추적하고 이를 밝히고자 노력한 것이었다. 무엇보다 〈세월호 1,091일 만의 귀환〉은 전 국민적 관심사였던 세월호의 인양 과정을 방송해 세월호에 대한 관심을 본격적으로 재조명했다는 평가를 받았다.

나) 〈시사기획 창〉

KBS의 핵심 시사 프로그램의 하나인 〈시사기획 창〉은, 우리사회는 물론 국제적인 이슈와 미래지향적인 이슈 등 다양한 주제를 다룬 고품격 프로그램으로 자리잡았다. 〈시사기획 창〉은 4차 산업혁명과 청년 일자리 문제, 한반도를 둘러싼 복잡한 외교안보 현안의 해법을 모색하는 한편 우리 사회의 소외된 이웃들의 그늘을 조명하는 등 시청자들의 관심이 높은 사회적 의제를 설정했다. 〈시사기획 창〉은 이러한 이슈들을 시리즈로 제작 방송해 프로그램의 품질 및 인지도를 높이고 콘텐츠 경쟁력을 강화하기 위해 노력했다. 신년 기획으로 제작한 〈마지막 진화 2부작〉(1편-기계 인간의 탄생, 2편-차가운 기계 뜨거운 사랑)은 4차 산업혁명이 불어오고 있는 인간의 정체성 변화와 일자리, 미래 교육의 문제 등을 심도 있게 고찰했다. 이 프로그램은 사내 우수프로그램 최우수상과 방송통신심의위원회 이달의 좋은 프로그램 상을 수상하는 등 대내외적으로도 작품의 우수성과 완성도를 인정받기도 했다. 또한 〈취업관리 2부작〉(1편-지방청년 분투기, 2편-창업도전기)을 제작해 심각한 청년 실업문제를 들여다보고 대안 마련을 촉구하는 기획물을 방송했다. 이어 〈일터의 이방인〉을 기획해 광범위하게 확산되고 있는 실업의 고통을 보다 심도 있게 조명함으로써 시청자들로부터 큰 공감을 얻어냈다고 평가된다. 한편 한반도를 둘러싼 복잡한 외교안보 지형의 변화와 생존 전략을 모색해보는 〈대전환의 시대 2부작〉(1편-한반도 미로 게임, 2편-일본이 돌아왔다)을 제작 방송함으로써 시청자들에게 국내 현안 뿐 아니라 한반도에 직접 영향을 미치는 미중일 강국의 새로운 리더십 출현의 의미와 정책 변화, 파장 등에 대한 보다 거시적이고 체계적인 안목과 정보를

제공했다.

다) <KBS 스페셜>

<KBS 스페셜>은 세상을 보는 새로운 시선과 역사, 자연, 환경을 아우르는 시대적 통찰을 통하여 시청자에게 감동과 즐거움을 함께 선사했다. <황금의 제국 4부작>은 KBS만의 고품격의 역사 아이템을 선보였고, 거제의 경제적 어려움과 그 속에서 성장하는 10대들의 성장통을 아름다운 영상에 담아낸 <땀뽀겔즈>를 방송해 '2017 푸른미디어 상'을 수상하기도 했다. 뿐만 아니라 저성장 고령화 시대에 직면하여 도시 주택문제를 다룬 <빈집 쇼크>는 방통심의 위원회의 '이달의 좋은 프로그램 상'을 수상하는 실적을 거두기도 했다. <KBS 스페셜>은 1TV의 정체성에 맞는 제작으로 <세월호 특별기획, 새로운 대한민국의 조건>과 <6월 항쟁 30주년 기획 시민의 탄생 2부작: '1987', '광장의 기억'>을 통해 한국 민주주의의 발전 과정을 평범한 시민의 시각에서 되짚어보고, 시민의 직접 정치참여를 통한 새로운 민주주의 방향을 모색했다는 평가를 받았다. 다만, <6월 항쟁 30주년 기획 시민의 탄생 2부작: '1987', '광장의 기억'>의 경우 이 프로그램이 대선에 영향을 미칠 수도 있다는 이유로 편성을 미룬 것은 아쉬움으로 남는다. 뿐만 아니라 <블랙리스트>를 제작 방송해 '문화예술계 블랙리스트'의 만행을 고발하였는데, 이는 지난 시절 검열이 얼마나 치밀하고 조직적으로 이뤄졌는지 살펴보고 훼손된 헌법적 가치와 그로 인한 피해를 조명해 시청자들의 큰 관심을 끌었다.

8) 보도시사 부문에 대한 종합 평가 및 개선 과제

KBS는 보도시사의 정확성에 있어 뉴스룸의 다층적 게이트키퍼 시스템을 가동해 취재와 제작의 정확성을 제고하려고 노력했다. 또한 취재부서와 제작부서 간 크로스 체크를 통해 상호 긴밀히 협조하는 과정에서 뉴스의 정확성을 제고하려고 노력했다. 그러나 신뢰성 부문에 있어서 2017년은 여전히 힘들었던 한 해로 평가됐다. 신뢰성은 가파르게 하향곡선을 그었고, 영향력, 열독률에 있어서도 낮은 수준에 머물렀기 때문이다. 외부조사기관의 여론조사 결과는 대단히 엄혹하게 나왔고, 언론학 연구자들의 평가에서는 더욱 심각하게 평가됐다. 신뢰성 제고를 위한 치열한 고민과 성찰이 필요하다.

보도시사의 심층성·전문성을 강화하기 위해 KBS는 차별화된 뉴스 생태계를 구축하려고 노력하였고 이와 더불어 새로운 대책을 마련한 것은 높이 평가할 만하다. '블록 뉴스'를 통해 심층성을 대폭 강화하는 노력을 기울였고 심층 포맷인 '이슈&뉴스'를 통해 심층성을 구축했

다. 뿐 만 아니라 기자 연수나 교육 그리고 자문기구 등을 통해 전문성 제고를 위해 노력한 것도 평가할 만하다.

그러나 2017년 KBS 보도시사의 공정성 문제는 ‘매우 우려스러운 수준’이었다. 외부기관들의 조사결과가 확연하게 이를 말해주고 있다. 미디어미래연구소의 조사결과에서 KBS는 2년 연속 8순위 리스트 밖으로 밀려났고 토론 외부 패널의 경우 공정성을 의심케 하는 문제가 있었으며 대선출마 가능성이 있는 특정 주자에 대한 과도한 보도로 내부에서조차 지적을 받기도 했다. 신뢰성과 공정성은 언론 전체 신뢰도를 가늠하는 핵심가치인데 이 두 영역에서 크게 뒤지고 있었다. 이 부분은 보도본부는 물론 전사적 차원에서 각고의 노력을 기울여야만 할 문제이다.

보도시사의 품질과 경쟁력에서 KBS는 일단 수치상으로는 타 방송사에 비해 우위로 나타났다. 시청자평가지수(KI), 방송프로그램 품질평가지수(PSI) 모두 앞섰기 때문이다. 다만 관찰자에 따라 공정성의 문제가 제기될 수도 있으므로 KBS 자사개발 지수인 PSI의 의미에 대해서는 내부적으로도 논의가 필요할 것으로 보인다.

KBS는 이미 십 수 년 전부터 언론을 주제로 하는 매체간 상호비평 프로그램을 편성해 언론계의 주목과 함께 부러움을 얻은 바 있었다. 건강한 미디어 비평으로 일정 부분 언론계의 자정을 이끌어냈다는 평가가 있었기 때문이다. 이런 고품격 시사 프로그램을 더 이상 찾아볼 수 없다는 것은 많이 아쉬운 대목으로 향후 〈미디어 비평〉 프로그램의 재개를 적극 권장하고자 한다.

〈추적 60분〉, 〈KBS 스페셜〉, 〈시사기획 창〉은 KBS가 보도문제로 인하여 어려움을 겪고 있음에도 꾸준히 그 빛을 발했던 양질의 고품격 시사 프로그램으로 평가된다. 공영방송의 정체성에 상당히 부합되는 이 시사 프로그램들은 앞으로도 더욱 지원하고 독려할 프로그램이라고 판단된다. 다만 이러한 프로그램들이 그 주제 선정에 있어 어떠한 내외적 간섭을 받아서는 안 된다는 점을 강조하고자 한다. 과거에 주제 선정으로 인한 간부직과 기자들 간의 갈등이 있었고 또 이러한 문제는 언제라도 발생할 수 있기 때문이다. 이는 보도에서도 마찬가지이다. 일반적으로 소극적 보도는 불공정한 의사결정에 기인하는 경향이 있다. 오히려 적극적인 내부토론 과정을 거쳐 보도할 때 공정성과 신뢰성이 담보되는 경우가 많다는 점을 조언하고자 한다.

마. 제작부문

1) 교양/예능/드라마 프로그램 정책 평가

2017년은 142일간의 파업으로 정규 프로그램의 결방 등 파행방송이 이뤄졌고, 이 기간 동안 프로그램 제작과 편성 부문이 예년과 같을 수 없었다. 방송제작비의 경우 6,224억 원의 예산 중 5,648억 원을 집행하여 90.7%의 집행률을 보였고, 불방 제작비가 약 126억 원에 달했다. 파업기간 채널시청률 추이를 봐도 시청자가 상당 부분 이탈했다. 문제는 KBS로부터 빠져나간 시청자들이 다른 지상파나 종편으로 가기보다는 방송이라는 플랫폼에서 사라진 현상에 주목해야 한다. 한 번 플랫폼을 벗어난 시청자를 방송이라는 올드미디어로 다시 끌어오는 것은 쉽지 않다는 점을 인식하고, 향후 KBS 전 구성원이 책임을 갖고 특단의 노력을 해야 할 것이다.

KBS가 2017년도 경영목표에서 수립한 제작부문 핵심 사업은 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’를 지향하는 것이었다. 이를 위하여 보도공정성 강화, 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류 확산 주도의 세 가지 과제를 목표로 삼았다. 성과지표를 보면 신규, 리뉴얼 프로그램의 평균시청률 상승, 1TV, 2TV의 20~49 시청률 5% 증대, 미니시리즈 내부기획 강화 등이 포함됐다.

외주제작비율은 1TV가 31.4%, 2TV가 49.3%였다. 2017년도 재허가 과정에서 방송통신위원회가 허가조건으로 제시한 ‘외주 프로그램 제작비 산정 및 지급, 저작권과 수익배분 등에 관해 합리적인 기준을 준수할 것’을 잘 이행하여 외주제작사와의 상생문화를 이끌어가는 것 역시 KBS가 감당해야 할 몫이다. 2018년에는 이에 대한 실질적인 정책이 나와야 할 것이다.

2) 교양/예능/드라마 프로그램 품질 평가

2017년 제작부문에서 KBS는 교양/예능/드라마 프로그램의 품질 향상을 위해 다양한 시도를 했다. 매년 KBS 품질지수에서 최고의 평가를 받는 대형 다큐멘터리 제작은 2017년 특별히 UHD 기술 혁신을 통해 고품격 프로그램으로 한층 업그레이드되었다. 교양, 예능, 드라마 각 부문에서 신규 프로그램 개발과 프로그램 리뉴얼을 통한 지속적 혁신을 꾀했으며 내용면에서도 시의성과 소구력을 갖춘 아이템 개발을 위해 노력했다.

2017년 KBS 방송프로그램 품질평가 보고에 따르면 4차례 분기별 조사 모두에서 KBS 1TV가 1위, KBS 2TV가 2위를 기록했다. 프로그램별 품질평가 부문에서도 KBS 프로그램들이 상위 10위 안에 9개나 들어가 있다. 분기별 10위에 올라 온 프로그램 전체를 40개라고 하

면 그 중 33개가 KBS 1TV 프로그램이다. 겹치는 프로그램을 제외하면 총 21개 프로그램이 품질평가에서 좋은 평을 받았다. 대부분이 다큐와 교양이고 시사에서는 KBS 1TV <똑똑한 소비자 리포트>와 SBS <그것이 알고 싶다>가 포함됐다. 예능에서는 KBS 2TV <김생민의 영수증>이 유일하게 포함됐다. KBS 1TV의 좋은 성적에도 불구하고 ‘품질 좋은 프로그램’에 시사 프로그램들이 보이지 않는 건 여전히 아쉽다.

3) 교양/예능/드라마 프로그램 다양성 평가

다양성의 평가는 주로 장르적 다양성, 내용적 다양성, 소구계층의 다양성, 편성의 다양성 등을 얼마나 실현했는가를 점검하는 데서 출발한다. 하지만 이제 시청자들은 각각 부문에서의 기계적인 다양성을 주문하지 않는다. 오히려 시청자들에게 다양성은 얼마나 새로워지려고 노력하는가에 방점이 찍혀 있다. 그런 의미에서 KBS가 매년 시도하는 파일럿 프로그램은 다양성을 확보하려는 또 하나의 노력으로 이해된다.

KBS는 2013년부터 매년 13~19편의 파일럿 프로그램을 제작해 왔다. 2017년에도 19편의 파일럿 프로그램을 제작 방송했고, 그 중 6편이 정규 프로그램으로 자리잡았다. 파업기간을 감안하면 제작현장에서 부단히 노력한 결과이다. 특히 그동안 대부분의 파일럿 프로그램이 2TV의 예능 프로그램으로만 채워졌던데 비해 2017년은 <강력반 X파일, 끝까지 간다>와 <박원숙의 같이 삽시다>처럼 1TV의 파일럿 프로그램이 2편이나 정규 프로그램으로 정착하여 시청자들에게 새로운 변화의 모습을 보여줬다.

대형 다큐멘터리 부문은 KBS가 역량을 갖고 해낼 수 있는 프로그램 장르 중 하나다. 2017년에도 고품격 다큐멘터리 제작에 노력했다. 특히 이번 해에는 UHD 제작에 공을 많이 들였고 성과도 좋았다. UHD 유네스코세계유산 8부작 <자연의 타임캡슐>은 아시안TV어워즈 Wild Life부문 최우수상을 받았고, UHD 다큐멘터리 <순례 4부작>도 시청자들로부터 웰메이드 다큐라는 호평을 받았으며, 방통위가 선정하는 방송대상 최종 대상 수상, 백상예술대상 예술상 수상, 2018 뉴욕 TV&필름 페스티벌 금상 수상 등 국내외 권위있는 상을 연이어 수상하고 홍콩, 태국, 프랑스 등지에 수출되는 성과도 올렸다.

KBS의 드라마에서의 다양성을 위한 시험적인 도전은 <KBS 드라마 스페셜>에서도 나타난다. KBS는 2016년과 마찬가지로 2017년에도 10편의 드라마를 기획, 제작했다. 드라마 스페셜은 기존 중장편 드라마의 락스편성이라는 획일적인 편성에서 벗어나 폭넓은 소재와 형식에 도전하게 함으로써 KBS 드라마 기획의 토양이 되어 줄 뿐 아니라 드라마 제작인력 육성에 절

대적인 역할을 한다는 점에서 관심과 응원, 지원이 필요해 보인다.

4) 교양/예능/드라마 프로그램 경쟁력(콘텐츠파워, 화제성) 평가

뉴스를 포함한 비드라마 부분에서 시청률 상위 30개 프로그램 중 KBS 프로그램은 11개가 포함됐다. 이 중 교양 프로그램으로는 1TV 〈인간극장〉, 〈한국인의 밥상〉, 〈걸어서 세계 속으로〉, 〈시니어토크쇼 황금연못〉과 같은 장수 프로그램들이 랭크됐다. 이들 프로그램은 이제 KBS의 대표 교양 프로그램이라고 해도 무방하다. 같은 교양 프로그램들이라 해도 주제나 형식, 소구대상이 제각각이라는 점에서 다양성을 확보하면서도 경쟁력을 유지하는 좋은 프로그램들의 표본이다.

비드라마부문 시청률 상위 프로그램 나머지 8개는 모두 예능 프로그램이다. 2TV 〈1박2일〉, 〈슈퍼맨이 돌아왔다〉, 〈불후의 명곡〉, 〈개그콘서트〉가 여전히 시청률 상위에 랭크됐고, 1TV 〈전국 노래자랑〉, 〈가요무대〉도 각각 10위, 15위라는 높은 시청률을 보였다. 교양/예능 부문에서 좋은 시청률을 유지하면서도 1TV와 2TV의 차별성을 보여주는 사례다.

2017년 드라마 시청률에서 상위 10개 프로그램 중 6개가 KBS 프로그램이었다. 이 정도면 타 방송사에 비해 드라마 부문에서 상대적으로 경쟁력이 높다고 볼 수 있으나 더 들여다보면 6개 프로그램 중 3개는 KBS 2TV 주말 연속극, 3개는 일일 연속극이다. 주말 연속극과 일일 연속극은 부동의 위치를 차지하고 있지만 그에 비해 미니시리즈는 시청률 상위 30위 안에 〈김과장〉(14위), 〈쌈, 마이웨이〉(25위) 두 편만 올라 다소 부진했다. 굿에디터코퍼레이션이 조사한 화제성 지수에서는 30위 안에 8편의 드라마가 포함됐다. 1위를 차지한 〈황금빛 내 인생〉과 〈아버지가 이상해〉를 제외하고 나머지는 〈쌈, 마이웨이〉, 〈화랑〉, 〈김과장〉 등으로 모두 미니시리즈였다. 시청률에서는 다소 부진했으나 화제성 지수가 높았다는 것은 그만큼 다양성을 추구한 결과로 긍정적인 평가가 가능하다.

5) 제작부문 종합평가 및 개선방안

2017년 제작부문에서 KBS는 교양/예능/드라마 프로그램의 품질 향상을 위해 다양한 시도를 했다. 매년 KBS 품질지수에서 최고의 평가를 받는 대형 다큐멘터리 제작은 2017년 특별히 UHD 기술 혁신으로 고품격 프로그램 제작으로 한층 업그레이드되었다. 교양, 예능, 드라마 각 부문에서 신규 프로그램 개발은 물론 프로그램 리뉴얼을 통한 지속적 혁신을 꾀했으며 내용면에서도 시의성과 소구력을 갖춘 아이템 개발을 위해 노력했다. 프로그램 다양성을 향상

시키기 위해 신규 프로그램 개발과 기존 프로그램 리뉴얼을 단행했다. 파업 기간이 길었음에도 불구하고 파일럿 프로그램 제작도 예년에 비해 많았다. 제작현장에서 부단히 노력한 결과라 볼 수 있다.

제작부문 평가에서 제안한 개선안을 정리하면 다음과 같다.

첫째, KBS 목표 시청층의 다변화를 위한 노력이 필요하다. 특히 어린이, 청소년 시청층을 발굴하고 키워내지 못하면 미래의 시청자가 사라지게 된다. 크로스미디어 전략으로 다른 플랫폼들을 활용하는 것은 가능하겠지만 방송미디어가 올드미디어로 사라지지 않게 하기 위한 노력도 병행해야 한다.

둘째, 다양성을 위해 신규 프로그램을 꾸준히 개발하는 것도 중요하지만 집중 투자를 통해 가꾸고 육성하여 브랜드화하는 후속조치가 더 중요하다. <1박2일>이나 <슈퍼맨이 돌아왔다>와 같이 집중 육성하는 프로그램들이 시사나 교양에서도 나와 주길 기대한다.

셋째, 2017년부터 5개 종편 모두가 드라마 경쟁에 뛰어들었다. 그 가운데 KBS는 금토 드라마를 신설했다. 공급이 많아지니 제작사가 플랫폼을 선택하는 상황이다. 방송사 자체의 색깔을 유지하기가 점점 어려워지고 있다. 이럴수록 KBS가 자체기획의 힘을 키우고, KBS다운 드라마 제작을 고민해야 할 것이다.

넷째, 외주 제작사와의 상생전략을 적극적으로 수립할 것을 주문한다. 건전한 미디어 생태계를 만들어내는 것도 대표 공영방송사인 KBS의 일이다. 재허가 심사 결과 요구받은 외주 프로그램 제작비 산정 및 지급, 저작권과 수익배분 등에 관해 보다 전향적인 대책들을 마련하기 바란다.

다섯째, 재방송에 대한 기존의 정책을 전면적으로 재검토할 필요가 있다. 재방송을 무조건 줄여야 한다고 주장하는 시대는 지났다. 시청자 도달률을 높이기 위해, 또 시청시간이 다른 시청자들을 위해 시청자들에게는 오히려 선택권을 강화하는 일이 될 수도 있다. 다만 제작비를 줄이는 방안으로만 채택되어서는 안 된다. 제작날짜가 명시되지 않아 시청자들을 호도할 가능성도 있다는 점 등을 고려하여 KBS 스스로 재방송 편성에 대한 원칙을 수립할 필요가 있다.

여섯째, 2017년도 경영목표처럼 성과지표가 시청률로만 집계되는 방식은 지양되어야 한다. 2016년도 경영평가에서도 제안된 사항이나 여전히 개선이 필요하다. 프로그램 성과관리 시스템을 정교화하고, 공익성의 가치를 평가할 수 있는 방식을 개발하기 바란다.

바. 국가기간방송부문

국가기간방송으로서 갖는 책무 중 KBS가 2017년 수립한 방송기본목표에 준하여 이번 평가에서는 재난 주관방송사로서의 재난재해 대응시스템 마련, 평창 동계올림픽 준비사항, 글로벌 경쟁력 강화, 통일 대비를 위한 방송, 지역 방송 활성화 등을 위한 노력들을 중점적으로 살펴봤다.

1) 재난재해 방송

2017년은 KBS 재난재해 방송 대응 체계면에서 그 어느 때보다 상당한 성과가 있었던 한 해로 평가할 만하다. 2016년 9월 경주 지진을 계기로 우리 사회 재난방송의 중요성이 크게 부각되면서 재난재해 주관방송사로서의 KBS의 역할과 책임이 강조되면서 재난재해 방송시스템을 총체적으로 점검한 결과이다.

KBS는 경주지역 지진 발생 이후 문제로 지적된 지진 경보의 신속성을 높이기 위해 지진조기경보 완전 자동 송출시스템을 구축해 기상청의 지진조기경보를 곧바로 방송할 수 있도록 했다. 또한 재난방송 매뉴얼과 비상방송지침을 정비하고 재난방송 관련자에 대한 교육을 강화하는 등의 노력을 기울였다. 이에 따라 2017년 11월 포항 지역 지진 발생시에는 방송사 중 가장 빠르게 지진 조기경보를 송출하면서 신속하게 대처할 수 있었고 방송통신위원회로부터 방송재난관리계획 이행여부 지도점검에서 우수사례로 선정됐다.

TV 외에도 라디오, DMB 등 KBS의 전 채널을 가동해 되도록 많은 국민들에게 전달될 수 있도록 시스템을 정비했다. 라디오 제작부서에서는 TV에서 재난 관련 속보 자막이 뜨면 1분 안에 방송이 가능하도록 대비했으며 포항 지진 때는 곧바로 TV 특보를 중계하는 기동력을 발휘했다. 또한 2017년 시험방송을 시작한 UHD 방송에서도 재난 관련 속보와 자막이 송출될 수 있게 문제를 해결해 사각지대가 없도록 대비한 점도 평가할 만하다.

2) 평창 동계올림픽 방송 준비

KBS는 2017년도 방송기본계획에서 2018년 평창 동계올림픽의 방송 준비에 만전을 기하기로 천명했다. '88 서울 올림픽' 이후 30년 만에 열리는 올림픽의 성공적인 개최를 위해 최고의 올림픽 채널이 되겠다는 목표 하에 제작 역량을 집중해 차별화된 중계와 특집방송을 준비하는 것을 목표로 삼았다.

동계올림픽 G-1년을 시작으로 G-200, G-150, G-100, G-50 등으로 올림픽 분위기를 고조시키기 위해 각종 프로그램을 제작 방송하는 노력을 기울였다. 평창 동계올림픽 특집 다큐멘터리 10여 편과 정규 프로그램 <렛츠고 평창 웃어라 대한민국>을 편성해 올림픽 소개 뿐 아니라 제도적인 준비 상황을 집중 조명함으로써 성공적인 동계올림픽 개최에 힘을 보탰다. 보도에서는 평창 관련 뉴스를 연중 내보냄으로써 평창 올림픽의 붐업 뿐 아니라 성공적인 개최를 위한 환경감시자의 역할을 충실히 했다.

평창 올림픽은 초고화질 양방향 서비스인 UHD 제작의 실험대이기도 했다. 2017년 한 해 동안 UHD 올림픽 방송을 위한 준비에 박차를 가했다. 기술적으로 차질 없도록 만전의 준비를 한 것은 물론 제작 면에서도 스포츠 중계 프로그램의 질적 향상을 위해 빠르게 움직였다.

3) KBS의 글로벌 경쟁력 평가(국제방송과 한류추진 실적)

2017년 KBS는 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’를 목표로 콘텐츠 경쟁력과 한류 확산 주도에 힘썼다. 한류 확산을 주도하는 방법으로 콘텐츠 제작과 콘텐츠 접근성을 강화하는 전략을 동시에 추구했고 결론적으로 글로벌 경쟁력을 강화하는 데 상당한 기여를 했다.

한류 확산을 위해 현지화 노력을 강화해 2017년에도 <뮤직뱅크 월드투어>를 계속해 나갔다. 2017년에는 <뮤직뱅크 월드투어>를 시작한 이래 처음으로 현지 방송사와 공동제작을 수행했다. <뮤직뱅크 인 싱가포르>, <뮤직뱅크 인 자카르타>를 성공적으로 치루는 한편 KBS JAPAN에 방송권을 판매해 국내와 일본에서 동시 방송을 실시하기도 했다.

<K-Pop 월드페스티벌 인 창원>은 2016년에 이어 2017년에도 시행됐다. 72개국에서 4,000여명이 참여하여 성황을 이뤘고, 본선의 경우는 KBS WORLD와 트위터에서 SNS Live 방송을 실시해 470만 뷰의 누적 시청을 기록했다. 글로벌 콘텐츠 제작 뿐 아니라 접근성을 높이기 위해 크로스미디어 전략을 한층 강화한 덕분이다.

라디오 국제방송의 활약도 컸다. 2017년 9월 24시간 영어방송 채널을 론칭했다. 라디오 모바일 쿵(Kong)을 통해 24시간 영어방송을 개시함으로써 KBS는 국내외 외국인들이 한국 사회를 이해하는데 도움이 되는 다양한 정보와 재난 정보를 전달할 수 있게 됐다.

4) 통일 대비 주관방송

2017년 KBS는 10개의 방송 기본방향을 수립했는데 그 중 하나가 통일한국의 비전을 위한 공론의 장 마련이다. 이를 위해 KBS는 신 냉전의 국제 질서와 대한민국의 평화안보가 크게

위협받고 있는 현실 속에서 다양한 심층 프로그램을 통해 한반도 평화정착에 기여하고, 통일 한국의 비전을 제시할 수 있도록 노력하겠다는 의지를 표명했다.

통일 의제는 우리 사회 가장 중요한 의제이면서 다양한 의견이 충돌하는 첨예한 의제이기도 하다. 하지만 급변하는 남북정세를 감안할 때 우리 사회 통일 전략을 다시 세워야 할 시점에 와 있다. ‘통일’이라는 용어가 미래 남북관계의 적절한 해법인지에 대한 문제까지도 다시 점검해야 할 지 모른다. 통일과 같이 이해관계가 복잡하게 얽혀있는 의제일수록 공영방송 KBS의 역할은 중요하다. 그 때문에 KBS가 통일 의제를 어떻게 다루는지에 대한 문제는 향후 통일한국의 비전에 크게 영향을 미칠 수 있다. 그런 의미에서 2016년 중단됐던 <2017 국민 통일의식조사>를 재개한 것도 시청자들의 통일의식을 바탕으로 북한 관련 방송에 대처하려는 노력으로 평가할 수 있다.

남북관계가 어떻게 진전하고, 어떤 형태로 모습을 갖추지 모르는 상황에서 시청자들이 KBS에 거는 기대는 크다. 급변하는 남북관계나 주변 정세에 대해 사실에 입각한 정보, 신뢰할 만한 분석을 토대로 KBS는 2017 방송 기본방향에서 품었던 포부처럼 미래 한국의 비전을 제시해야 할 것이다.

5) 지역방송 활성화

KBS의 지역방송 활성화를 위한 노력은 국가기간방송으로서 중요한 공적 책무다. 지역방송을 통해 지역의 여론과 지역문화를 선도하여 시청자들이 어느 지역에서도 소외되지 않도록 해야 함은 물론 지역적 특성을 고려한 지역문화 발전에도 기여해야 한다.

2017년 KBS는 지역방송 활성화를 위해 지역국 대상 제안 공모를 실시해 제작비를 지원하고, 지역국 제작 프로그램의 전국 편성을 지원하는 등 다양한 지원책을 시행하려 노력했다. 어려운 여건에서도 2017년 지역제작물의 전국 방송은 특집 100편 총 5,390분 편성됐고, 정규 프로그램은 464편 20,620분이 편성됐다.

재난재해 과정에서도 경험했지만 전반적으로 지역뉴스 유통이 미흡한 점을 개선하기 위해 보도본부는 디지털뉴스 지역 SNS 인턴을 지역국에 배치했다. 이는 2017 KBS 경영목표 중 하나인 ‘지역방송 스마트전략 추진’의 첫 시도로 이뤄진 것이다. 각 지역국에 SNS를 전담하는 인턴 요원을 배치, 지역국마다 주요 뉴스를 SNS에 유통하고 영상 위주의 별도 디지털 콘텐츠를 생산하고 유통할 수 있도록 지원했다. 지역뉴스의 유통 플랫폼을 확대해 지역은 물론 전국 시청자, 특히 SNS를 주로 이용하는 젊은 층들에게 지역의 뉴스를 전달함으로써 지역방송 활

성화에 기여했다.

재허가 과정에서 방송통신위원회는 지역국 자체제작 프로그램 편성비율을 늘릴 것을 주문했는데 지역총국 9개의 자체제작 비율 10%, 지역국 3% 비율을 제시한 바 있다. 이 수치는 현재보다 거의 3배에 가까운 것으로 현실적으로 방통위 주문에 당장 응하기는 쉽지 않아 보인다. 실제 지역국을 방문해 본 결과 인력은 물론이고 시설이나 장비의 재투자가 시급해 보이는 곳이 많았다. 자체제작의 확대를 위해서는 우선 지역국에 대한 예산, 시설, 인력의 과감한 투자가 절실히 요청된다.

6) 국가기간방송부문 종합평가

2017년 KBS 재난재해 방송대응체계면에서는 그 어느 때보다 상당한 성과가 있었던 한 해로 평가할 만하다. 재난재해 주관방송사로서의 KBS의 역할과 책임이 부각되면서 재난재해 방송시스템을 총체적으로 점검한 결과이다. 평창 동계올림픽 방송을 위한 준비에도 만전을 기했다. 특히 평창 올림픽이 초고화질 양방향 서비스인 UHD 제작의 실험대이기도 한 만큼 UHD 방송을 위한 준비에도 심혈을 기울였다. 콘텐츠의 글로벌 경쟁력 강화 중 한류 확산을 위한 노력도 눈에 띈다. 2017년에는 뮤직뱅크 월드투어를 시작한 이래 처음으로 현지 방송사와 공동제작을 수행했다. 방송권 판매를 통한 수익창출은 물론 글로벌 시청자 확산에도 크게 기여한 사례라 평가된다.

2017년 KBS는 특별히 통일한국의 비전을 위한 공론의 장 마련을 방송 기본방향으로 채택했다. 신 냉전의 국제 질서 속에서 다양하고 심층적인 프로그램을 통해 한반도 평화정착에 기여하고, 통일한국의 비전을 제시할 수 있도록 노력하겠다는 의지를 표명한 것이라 보인다. 내용적으로는 안보적 시각으로 치우친 프로그램이 많았다는 점에서 남북관계의 미래 비전에 대한 공론의 장 역할을 하기에는 다양성이 부족했다는 아쉬움이 있었다.

지역방송 활성화 문제는 KBS가 안고 있는 커다란 숙제이다. 2017년에도 다양한 노력을 기울였지만 방송통신위원회가 재허가 과정에서 요구한 만큼의 기대에는 못 미쳤다. 그동안 중단된 지역방송국 운영정책을 다시 점검하고 시설과 인력, 제작비 등 실질적인 지역방송국 활성화 방안을 모색할 필요가 있다.

사. 라디오/뉴미디어부문

1) 라디오 채널 및 프로그램 평가

2017년은 특별히 1927년 라디오 방송을 시작한 지 90년이 되는 해였다. KBS 라디오는 〈특별기획 라디오 90년, 미래 100년〉을 편성하고, 오프라인 전시와 연계해 라디오 방송 역사의 의미를 되새기고 청취자의 관심을 이끌어냈다. 재난 주관방송사로서 역할도 충실히 실행해 공영방송으로서의 면모를 보였으며, 포항 지진과 같은 재난상황에서 라디오 매체가 얼마나 유용한지도 알 수 있게 했다.

2017년에도 다양한 라디오부문 수상을 통해 프로그램의 경쟁력을 증명했다. 〈사랑하기 좋은 날, 이금희입니다〉, 〈2017 한글날 특별기획 광화문에서 한글을 만나다〉는 방송통신심의위원회의 방송언어특별상을 수상했으며, KBS한민족방송의 〈중국문화대혁명 50년, 그리고 북한은?〉이 뉴욕 라디오 페스티벌 다큐멘터리 시사부문에서, 3라디오의 〈마법의 20주 마음건강 프로젝트〉가 다큐멘터리 정보-인간관계 부문에서 각각 동상을 받았다. 이런 노력에도 불구하고 142일간의 파업은 라디오 채널 성과에 영향을 미쳤다. 2017년도 방송기본계획에서는 라디오 전체 채널의 총 청취점유율 5% 증대를 목표로 잡았으나 결과는 이에 미치지 못했다.

2) 스마트미디어 서비스와 프로그램 평가

2017년 KBS 라디오는 플랫폼의 다변화된 환경에서 인터넷 및 모바일을 통한 청취층 확대를 위해 모바일 쿱(Kong) 서비스 확대에 역점을 기울였다. 라디오 방송 콘텐츠의 핫클립 영상을 온라인으로 서비스하고, 매겨진 기사나 카드 뉴스 등을 통해 디지털 서비스의 다각화에 힘썼다. 그 결과 라디오 홈페이지의 월간 순방문자수가 95만 명(1월)에서 114만 5천명(9월)까지 늘어났고, 팟캐스트 사내 제안공모를 통해 〈오디오 진정제〉, 〈애드립 훈련소〉, 〈서늘한 마음 썰〉, 〈힐러들의 수다〉 등 각 분야에 걸쳐 창의적인 내용을 담은 신규 디지털 프로그램을 론칭하기도 했다. 모바일 쿱은 2017년도 누적 다운로드 수가 345만에 이르러 KBS 라디오의 청취기반을 확대하는 데 크게 기여했다. 그밖에 외부 포털을 활용한 라디오 콘텐츠 유통에도 힘을 써 SNS 팔로어 수를 늘어왔다. 디지털미디어 환경에 맞춰 플랫폼 활용을 다각화하고 그에 적합한 콘텐츠를 개발하는 것은 뉴미디어 이용자들과의 소통을 위해 KBS가 지속적으로 관심을 가져야 할 과제이다.

아. 시청자/청취자 부문

KBS는 시청자 권익보호를 위해 시청자위원회, 시청자상담실 운영, 시청자권리보호 소위원회 운영, 고충처리인 운영 등 다각적인 제도를 만들어 시청자의 접근권과 권익보호를 위해 노력해 왔다. 시청자의 권익보호는 단순히 시청자의 권리 침해 예방과 구제만을 의미하지 않는다. 시청자들이 보다 적극적으로 의견을 개진하고 의사결정 과정에 참여하도록 하는 것이 시청자 권익보호 조항에 명시된 방송법의 취지다.

KBS는 2017년 지역 시청자의 참여를 확대해 시청자참여 프로그램의 전국 네트워크로서의 가치를 실현하고자 했다. <열린 채널>은 제작은 비록 다소 투박하지만 시청자의 눈으로 직접 보고 듣고 느낀 생각들을 누구의 간섭도 받지 않고 시청자 스스로 만드는 프로그램이라는 점에서 소중한 자산이다. 시청자평가 프로그램 <TV비평, 시청자데스크>는 현재 KBS에 남아 있는 유일한 옴부즈맨 프로그램이다. <KBS 뉴스 옴부즈맨>, <미디어 인사이드> 등 다양한 비평 프로그램들을 시도해 왔으나 2016년 모두 폐지되면서 아쉬움을 남긴 바 있다.

국가기간방송사로서 KBS는 자사 옴부즈맨도 필요하지만 방송 전체를 아울러 감시하는 옴부즈맨 역할도 떠안아야 한다. 물론 KBS가 시청자들로부터 신뢰를 회복하는 일이 우선되어야 하겠으나 요즘과 같이 범람하는 미디어 속에서 무수한 의견과 해석들이 난무하는 시대에 시청자들에게 중심을 잡아주는, 신뢰할 만한 비평을 전해주는 역할을 KBS에 기대해 본다.

자. 방송심의부문

2017년 방송통신심의위원회로부터 받은 지상파방송사 법정제재를 비교해보면 주의 1건으로 양호한 성적을 보였다. 다만 이 수치는 2017년 상반기까지 집계된 결과로, 공교롭게도 방송통신심의위원회의 심의위원이 구성되지 않아 하반기에는 의결 자체가 이뤄지지 않은 탓에 제재 건수가 적었을 수도 있다. 법정제재까지는 아니어도 상반기 텔레비전과 라디오 모두에서 KBS가 권고를 받은 건수가 10건이었는데 대체로 심의규정 중 ‘품위유지’와 ‘광고’, ‘방송언어’ 항목들에서 문제로 지적됐다. 권고 대상이 된 프로그램들이 리얼 버라이어티 프로그램이나 드라마, 외부 디제이가 진행하는 프로그램이어서 사전 심의절차로 해결하기는 어렵고, 제작진 대상 교육이나 홍보가 더 중요하다. 건강한 방송을 선도하는 KBS로서 외부 기관의 제재가 아니라도 내부적인 심의나 교육을 통해 사전에 문제를 걸러낼 수 있어야 하겠다.

2017년은 방송사 내부적으로나 외부적으로나 방송프로그램의 공정성, 객관성 시비가 그 어

느 때보다 많았다. 프로그램 내용에 대한 공정성 뿐 아니라 의제 선정에 있어서도 사회 내 다양한 의견이나 가치가 충돌할 여지는 앞으로도 점점 많아질 것이다. 기본적으로 구성원들이 공영방송사로서의 KBS, 특히 대한민국 중심방송사로서의 KBS가 지향해야 할 가치와 태도를 공유하고 공감하는 것이 전제돼야 하지만 여기서 더 나아가 심의의 절차적 정당성을 확보하는 것이 무엇보다 절실하다. 이런 점에서 2017년도에 새롭게 도입한 ‘컨설팅 심의’나 논란이 있는 사안에 대한 ‘다중심의’ 제도 도입은 적절한 조치로 보인다.

차. ‘대한민국 중심방송’으로서의 KBS 신뢰구축을 위한 기반구조

1) KBS 연구개발사업 평가

KBS의 연구개발 기능은 방송법 제44조(공사의 공적 책임)에 명시된 사항이다. 이 법에 따르면 KBS는 시청자의 공익에 기여할 수 있는 새로운 방송프로그램, 방송서비스 및 방송기술을 연구하고 개발해야 한다. 2016년 KBS는 조직 개편을 통해 방송문화연구소를 전략기획실 산하에 배치했다. 연구의 기획과 결과를 빠르게 순환시켜 방송사 운영에 투입하기 위함이었다고 생각된다. 방송문화연구소의 기능을 어떻게 정립하느냐에 대해서 오랫동안 KBS 내부의 고민이 있었을 줄 안다. 하지만 방송법과 KBS정관에 나타난 연구소 활동의 기본 취지는 단순히 KBS의 경쟁력만이 아닌 대한민국 중심방송으로서의 KBS 신뢰구축을 위한 기반구조를 강조한 것이다. 이에 동의한다면 KBS방송문화연구소는 방송기술연구소와 더불어 대한민국 방송의 미래를 위한 연구에 보다 더 많이 할애해야 한다. 당장의 조직 내 수시과제를 해결하는 수준이 아니라 장기적 관점에서 KBS가 추구해야 할 비전과 미션을 우리 사회에 제공할 수 있어야 한다.

2) 사회적 합의 확산을 위한 대외협력기능 강화

이번 KBS 경영평가에서는 KBS가 사회적 합의 도출 뿐 아니라 확산에 기여하기 위해 대외 협력과 자체 홍보를 위한 노력은 어떻게 진행하고 있는지를 관심 있게 살펴봤다. KBS의 신뢰도는 기본적으로 방송을 통해 구축되지만 정책적으로 KBS의 활동을 알리고 대외 협력 강화를 통해 신뢰를 구축하는 것도 필요하다. 정책적으로 KBS가 안고 있는 현안들을 의제화하고 사회적 동의를 얻는 것은 공영방송사로서의 신뢰를 우선해야 받아들여지는 부분이다. 2017년 KBS는 재허가 심사나 장기간의 파업 같이 외부적으로 정당성을 확보해야 하는 사안들이 발

생했으며, 이 외에도 방송관련 해결되어야 할 정책 과제들을 놓고 대외기관과의 협력 강화가 절대적으로 필요했다. 특히 수신료 제도와 관련해 2017년 KBS는 별다른 진척을 보이지 않았는데 방송현장을 살펴볼 때 수신료 문제는 이제 본격적인 재검토가 필요한 시점이다. 정책과 관련해 비대칭 규제에 대해서도 목소리를 낼 수 있어야 한다. 무조건 KBS 자사 이기주의가 아닌 미디어환경 전체를 고려한 미래지향적인 정책을 제시하고 요청하는 것도 KBS가 할 일이다. 그러기 위해서는 방송정책을 관장하는 방송통신위원회보다 더 깊은 연구와 논의가 준비돼 있어야 한다. 정책에 대응하는 것이 아니라 정책을 선도하고 제안하는 자세를 갖고 사회적 합의를 이끌어 한다. 이는 대외협력기능을 담당하는 부서만의 문제가 아니라 전사적으로 문제를 공유하고 해결해 가야 할 일이다.

카. 방송 부문 종합평가와 제언

1) 방송 부문 종합평가

2017년 KBS가 설정한 방송 기본방향은 방송에 관한 포괄적 계획이자 실천적 지침으로 한 해 동안 방송을 어떻게 운영할 것인지를 세우는 것이다. 10개 항목으로 설정한 방송 기본방향은 공영방송 KBS가 시청자를 위해 방송콘텐츠를 어떤 틀에서 구상해 어떻게 추진할 것인지를 적절히 제시해주고 있다고 평가된다. 자사의 혁신을 위한 역량을 구상하고 실현하는 이 기본방향은 시청자 다수의 일반적 이해를 대변하고 관심을 충족시키는 것에 그 핵심이 맞추어져 있다고 판단된다. 이 방송 기본방향은 특별히 2017 사업연도에 국가사회적으로 당면한 현실적인 이슈를 반영하고 그 문제해결에 중점을 두는 것으로 설정되었다고 평가된다.

다만 전년도에 이어 2017년에도 보도의 신뢰성, 공정성, 독립성 준수에는 어려움이 있었다고 판단된다. 외부 여론조사 결과만을 보더라도 보도의 신뢰성과 공정성은 크게 하락한 것으로 나타나 KBS에 대한 여론의 엄혹함이 여실히 확인되었다. 독립성에서도 크게 개선됐다고 볼 만한 것을 찾기 어려웠다. 오히려 오래전 있었던 심각한 문제가 당해 사업연도에 폭로되면서 사업연도 당시 경영의 총책임을 지고 있는 사장과 기자들 간에 심각한 갈등이 빚어지기도 하여 파업의 한 사유가 되기도 했다. 이로 인해 보도시사의 경쟁력에도 차질이 빚어질 수밖에 없었다. 2018 사업연도 경영은 이러한 점들을 심각하게 고려해 보도의 신뢰성, 공정성, 독립성을 종합적으로 제고하는 방향으로 시행되어야 할 것이다.

방송의 결과는 시청률로 대변된다. 그러나 앞서 언급한 이유들로 이렇다 할 시청률 개선은 이루어지지 않았다. 보도의 경우 일부 특정 영역의 시청률만 개선됐을 뿐이다. KBS 1TV와 2TV의 시청률은 모두 답보상태를 벗어나지 못했다. 방송은 질로 승부하지만, 양도 결코 간과할 수 없다. 1TV 시청자층은 예년에 비해 더욱 고령화된 것으로 나타났고, 그나마 청장년층 시청자를 타깃으로 하는 2TV의 시청자 평균연령도 더 고령화된 것으로 조사되었다. 특히 전 년에도 전략적 타깃으로 삼았던 20~49세대의 메인 뉴스 시청률은 올해도 만족할 만한 성과를 이루지 못했다. 보도부문 제언에서도 적절히 언급했듯이 뉴스 포맷에 일대 혁신을 이루지 못하면 상황은 더욱 악화될 것임이 자명하다고 판단된다.

2017년 KBS는 142일간의 파업으로 정규 프로그램의 결방 등 파행방송을 겪었고, 이 기간 동안 프로그램 제작과 편성 부문이 예년과 같을 수 없었다. 당장 방송제작비의 경우 90.7%만 집행되었고, 재방도 2TV의 경우 40%를 넘었다. 아무리 파업의 원인과 불가피성을 인정한다 해도 시청자들에게는 국가기간방송으로서의 책무를 다하지 못한 한 해였음을 크게 반성해야 할 것이다.

파업 이외에도 2017년은 우리 사회를 둘러싼 대형 사건들로 인해 방송 제작환경에 크게 영향을 받지 않을 수 없었다. 사상 초유의 대통령 탄핵을 비롯하여 조기 대선으로 인한 선거 방송, 포항 지진, 제천 화재, 세월호 인양 등으로 이어진 재난재해 방송, 그 와중에 평창 동계올림픽 방송 준비와 UHD 시험방송과 본방송을 한 해에 마무리해야 했다. 그 어느 때보다 2017년은 공영방송사로서의 KBS 역할이 절실하게 요구되던 한 해였다.

2017년에는 방송통신위원회의 지상파방송사 재승인심사도 있었다. KBS 1TV 646점, KBS 2TV 641점으로 MBC, SBS와 함께 지상파 재승인 최소합격점수(650점)에도 미치지 못하는 초유의 사태가 벌어졌다. 비록 평가기준 변경의 요인이 있고, 2013년부터 5년 동안의 평가라 2017년만의 문제로 돌릴 수는 없겠으나 그만큼 안팎으로 KBS의 존재이유가 시험대에 오른 한 해였다.

어려운 상황에서도 2017년 KBS는 조기 대선 방송을 무사히 치렀고, 평창 동계올림픽 방송 준비에 만전을 기했다. UHD 방송프로그램 제작에도 힘써 고화질의 UHD 다큐멘터리와 스포츠 프로그램 제작해 품질을 향상시키는 데 기여했다. 2017년 경영목표인 콘텐츠 경쟁력 제고를 위한 노력의 결과 그 성과가 있었다. 파업의 여파에도 파일럿 프로그램 제작을 게을리 하지 않았고, 신규 프로그램 개발, 기존 프로그램 리뉴얼 등 프로그램 다양화를 위한 노력이 있었다. 시청률, 화제성, 프로그램 품질, 다양성 면에서 긍정적인 평가를 받았으며 국내외 수상 실적도 좋았다. 어떤 상황에서도 위기를 헤쳐갈 수 있는 KBS구성원들의 내공이 빛을 발한 덕

분이라 보인다.

2) 방송 부문 제언

가) 편성 부문의 제언

KBS가 그동안 꾸준히 공영방송으로서의 본질적 가치를 견지하면서 편성과 운영에서 전략적 혁신을 꾀해온 것은 바람직하고 타당하다. 기본적으로 공영방송이 수행해야 할 책무 즉, 공영성과 공익성은 KBS가 추진해온 방송의 기본방향과 일치한다. 그러나 급변하는 미디어 환경과 시청취지층의 다변화로 인하여 그 목표를 성취하기란 쉽지 않았다. 특히 청장년의 시청자를 확보하는 데는 역부족이었다. 결과는 전년도보다 오히려 더 후퇴한 것으로 나타났기 때문이다. KBS가 젊은 시청자층을 더 확보하는 것은 시청자층의 연령 다각화를 위해서도 바람직한 일이다. 본 평가에서는 큰 틀에서 ‘젊은 콘텐츠, 젊은 시청자’를 위한 슬로건과 더불어 아래와 같이 구체적으로 제안하고자 한다.

1. ‘융합형 제작 편성의 강화’를 제안한다. 콘텐츠를 젊고 다양하게 만드는 것이다. 다시 말하면 젊은 층이 선호하는 콘텐츠로 제작방식을 유연하게 하는 것이다. 부분적이기는 하지만 이미 KBS는 뉴스에 예능을 접목하거나 예능에 시사를 접목하는 콘텐츠 전략에서 성과를 거두고 있다. 과거의 콘텐츠 제작 편성이 동질적 결합, 즉 뉴스에 시사 또는 시사에 뉴스를 접목하는 방식이었다면 미래는 상호이질적 장르 간의 접목방식, 즉 뉴스나 시사에 오락적 기능을 갖는 프로그램을 또는 버라이어티 프로그램에 시사를 접목하는 이른바 ‘융합형 제작 편성의 강화’가 관심을 끌 것이며 또 그렇기에 이를 적극 제안한다. ‘융합형 제작 편성’은 콘텐츠 제작 편성의 혁신이기도 하지만 동시에 다중세대층의 시청자 확보를 위한 혁신이기도 하다. ‘융합형 제작 편성의 강화’ 대상은 채널의 구분 없이 뉴스와 시사도 물론 제작영역 모두 해당된다.
2. ‘파일럿 프로그램 심사제도 개선’을 제안한다. 시대의 트렌드를 반영한 20~40대 심지어 10~20대의 젊은 시청자를 확보하는 일은 매우 중요하다. 이를 위해 이른바 모험적 시도로 제작돼 편성의 기회가 주어지는 파일럿 프로그램 제도는 그 본연의 참신함과 혁신적 시도로 나름의 긍정적인 반응을 보이고 있다. 다만 이 제도에는 한 가지 개선되어야 할 점이 있다. 심사위원진이 대개 고위직급 인사들로 구성돼 파일럿 공모 프로그램 본래

의 젊고 발달한 감성의 콘텐츠가 심사자의 시각에 맞지 않아 채택되지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 또한 채택되었다고 하더라도 정규 프로그램으로 편성되지 못하는 경우가 있을 수 있다. 물론 콘텐츠 자체 수준에 문제가 있다면 논외이겠으나 젊은 감성을 바탕으로 제안된, 또 그렇기에 젊은 시청자들에게 좋은 반응을 거둘 수도 있을 파일럿 프로그램이 단지 심사에서조차 채택되지 못한다면 이는 제도 본래의 취지에 어긋나는 것이라고 할 수 있다. 물론 고위직급 심사위원의 오랜 경험과 경륜은 중요하고 필요하다. 향후 심사위원진에 젊은 위원들이 다수 포함된다면 위와 같은 문제가 줄어들 가능성이 높아지고 공모 프로그램의 결과적 반응도 의외로 좋을 수 있다. 더욱 젊은 감성과 감각을 활용해 파일럿 프로그램이 심사받을 기회를 넓히자는 것이다. 파일럿 프로그램 제도가 원래 모험적이기 때문에 과감한 제도개선 역시 모험적일 필요가 있다.

3. ‘노령 시청자를 위한 고품격 프로그램’의 편성을 제안한다. KBS 시청자 평균연령이 갈수록 노령화하고 있지만, 다른 한편으로는 인구의 노령화에 따른 자연스러운 현상이니만큼 노령 시청자를 위해 건강하고 유익한 고품격 프로그램 발굴을 제안한다. 건강 주제는 물론 노후문제, 재취업, 사회적 존재감 등 기존의 노령 충성 시청자를 위한 KBS만의 독보적인 프로그램 편성을 적극 제안한다.

나) 보도 부문의 제언

KBS는 2017년 보도 부문에서 특히 신뢰성, 공정성, 독립성 준수에 여전히 힘들었던 한 해로 평가됐다. 방송을 평가할 때 고려되는 다양한 요인들 중에서 특히 신뢰성과 공정성, 독립성은 핵심에 해당된다. 이에 따라 향후 KBS가 이러한 취약점들을 적절히 극복할 수 있도록 다음과 같이 제언하고자 한다.

1. 보도의 신뢰성은 가파르게 하향곡선을 그었고 영향력과 열독률에 있어서도 낮은 수준에 머물렀다. 외부조사기관의 조사 결과는 대단히 엄혹하게 나왔고 언론학 연구자들의 평가에서는 더욱 심각하게 평가됐다. 신뢰성의 제고를 위한 치열한 고민과 성찰이 요청된다. 이를 위해 다소 민감한 이슈라도 자유롭고 허심탄회한 토론을 통해 제작진 내부의 원만한 합의를 유도해야 한다. 부서장의 데스크킹이 지나치게 엄격하다면 개선할 필요가 있다. 발제 초기단계부터 기사가 완벽한 증거를 제시해야 하는지 고민해야 한다. 합리적 정황

만 확보되면 언론은 충분히 문제 제기를 할 수 있어야 한다. 보도조직 내부의 긴밀한 소통이 전제돼야 비로소 시청자와도 폭넓게 소통할 수 있다. 소극적인 자세에서 탈피해 적극적으로 이슈를 발굴하고 보도할 것을 제안한다.

2. 2017년 KBS 보도의 공정성 평가는 ‘매우 우려스러운 수준’이었다. 외부기관들의 조사결과가 확연하게 이를 말해주고 있다. 토론 외부 패널의 경우 공정성을 의심받았고, 반기문 전 유엔 사무총장에 대한 과도한 보도는 내부에서조차 지적을 받았다. 신뢰성과 공정성은 언론의 핵심가치인데 KBS는 이 두 영역에서 크게 뒤쳐졌다. 전사적 차원에서 각고의 노력을 기울여야 할 것이다. 구체적으로 외부패널 섭외 시 세심한 주의가 요청되고 패널을 섭외하기 전에 내부적으로 다시 한 번 종합 검토하는 과정을 거치는 것이 필요하다. 뿐만 아니라 특정 인사에 대한 과도한 보도가 이루어지고 있는 것은 아닌지 점검해야 할 것이다.
3. 품질을 높이고 경쟁력을 갖춘 보도시사로 거듭나기 위해서는 자사를 포함한 언론계 현실을 비판적으로 관찰하고 건강한 언론계를 선도할 수 있는 프로그램을 편성할 것을 조언한다. KBS는 이미 십 수 년 전부터 언론을 주제로 하는 매체간 상호비평 프로그램을 편성해 언론계의 주목과 함께 부러움을 얻은 바 있다. 건강한 미디어 비평이 언론계의 자정을 이끌었다는 평가가 있었기 때문이다. 굳이 진지하고 경직된 프로그램이 아니어도 무방하다. 좀 더 대중적 인기를 끌 수 있으면서도 문제를 적절히 지적하는 시사 프로그램으로서의 〈미디어 비평〉 프로그램의 재개를 적극 제안한다.
4. 방송의 독립성을 다시금 강조하고자 한다. 특히 보도시사 영역의 독립성이 가장 우선적으로 지켜져야 한다. 이를 위해 외부, 특히 정치권의 부당한 간섭은 철저히 배격해야 한다. 정부나 사찰기관은 감시의 대상이지 협력의 대상이 아니기 때문이다. 보도시사의 생명은 방송의 독립성 여부에 좌우된다. 이를 위해 보도실무의 핵심적 역할을 담당하는 ‘보도국장 임명동의제’ 도입을 적극 제안한다. 보도국장 임명동의제는 보도조직의 극소수 간부에 의해 영향을 받을 수도 있는 뉴스를 더욱 독립적으로 수행할 수 있는 제도적 장치이기 때문이다.

5. 20~49세대의 뉴스 시청률 제고를 위해 뉴스 포맷의 혁신을 제언한다. 현재 뉴스 진행방식은 약간의 변화만 있을 뿐 전체적인 포맷은 수십 년 전과 대동소이하다. 젊은 층도 관심을 보일 수 있는 젊고 유연한 포맷의 개발과 이슈 발굴을 할 필요가 있다. 기존의 '이슈&이슈'만으로는 아쉬움이 있다. 현장 리포트 강화, 스튜디오 게스트, 포맷에 따라 복수의 진행자 등장, 빅데이터를 활용한 팩트 체크, 10~20대 중심의 젊은 층이 선호하는 아이템 발굴 등 일대 혁신을 꾀할 것을 제언한다. 포맷 혁신이 이루어지면 기존의 뉴스 시간 45분으로는 부족할 것이다. 70~80분 정도로 확장해 더욱 풍성하고 다양한 뉴스를 시청자에게 제공하는 것도 바람직하다. KBS 보도본부는 역량을 충분히 갖추고 있다고 판단된다.

다) 제작 부문의 제언

2017년은 KBS의 정체성과 존재이유가 시험대에 오른 역사적인 해였다고 해도 과언이 아니다. KBS가 시청자들에게 무너진 신뢰를 회복하고 대한민국 중심방송사로서 존재감을 다시 찾으려면 향후 각고의 노력을 기울이지 않으면 안 된다. 여기서는 KBS의 '다시 서기'에 도움이 되기를 바라면서 제작부문과 관련하여 몇 가지 당부를 덧붙이고자 한다.

1. KBS는 프로그램 제작에서 'KBS만의, KBS다운, KBS 프로그램'이 무엇인지에 대한 치열한 고민이 필요하다. 교양에서 그동안 쌓았던 공력을 바탕으로 예능이나 드라마에서도 KBS 고유의 정체성이 반영될 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예능도 그렇지만 드라마의 경우 이미 제작사가 플랫폼을 선택하고 KBS도 그 많은 플랫폼 중 하나로 인식되는 분위기다. 제작현장에서 <KBS 대하드라마>를 아쉬워하는 목소리가 많았는데 KBS의 고유성을 찾는 데 도움이 된다면 재고해 볼 만하다.
2. 제작에서 KBS만이 할 수 있는 일을 찾는 것은 KBS 정체성에 대한 제작진들 사이의 공통된 인식이 전제될 때 가능하다. KBS 제작진 개개인의 역량은 최고 수준이라는 것을 믿어 의심치 않는다. 지금은 제작 역량 강화를 강조하기보다는 제작진들이 최고의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 어떻게 만들 것인가를 내부적으로 고민할 시점이라 생각한다. 시청자를 위한 KBS의 사회적 책무를 당당하게 받아들여 KBS의 신뢰를 회복하고, KBS 제작진 스스로 KBS 구성원이라는 자긍심을 살릴 수 있도록 하는 일이 더 시급하다.

3. 기본적으로 이번 경영평가 과정에서 느낀 점은 KBS라는 조직이 전체적으로 가라앉아 있다는 것과 부서와 부서 사이의 칸막이가 견고하여 업무 연계가 원활하지 않다는 것이다. 조직 구조 자체의 문제이기도 하고, 공간적인 배치의 문제이기도 하고, 구성원 사이의 심리적인 분리가 원인이기도 하고, 여러 가지 복합적인 이유가 있어 보이나 결과적으로는 소통의 부재로 KBS가 축적된 역량을 발휘하기 어려운 구조임은 분명하다. 제작부문만 봐도 기획-편성-제작-홍보-유통-평가의 과정이 긴밀하게 연계돼야 하는데 담당부서가 제각각 흩어져 있어서 시너지를 내기가 쉽지 않아 보였다. 현재의 조직이 새로운 제작환경을 뒷받침하는 데 적절한지 고려해 보기 바란다.
4. KBS도 제작현장에 크로스미디어 전략을 적극 활용할 때다. 크로스미디어 전략이란 하나의 콘텐츠를 멀티플랫폼에 동시에 내보내는 전략으로 기존 OSMU(One Source Multi Use)와 비슷한 것 같지만 다르다. OSMU는 만들어진 프로그램을 수익을 극대화하기 위해 여러 미디어에 재판매하는 방식이라면 크로스미디어는 제작단계에서부터 아예 여러 곳에 사용할 수 있도록 각 플랫폼에 맞게 최적화된 콘텐츠를 만드는 방식이다. 초기 기획 단계에서부터 제작-홍보-유통-광고-플랫폼-이용자데이터 등이 통합적으로 기획되지 않으면 수행할 수 없는 작업이다. 올드미디어가 불가피하게 나아가야 할 방향이다. 크로스미디어 전략을 효과적으로 수행하려면 내부 플레이어들이 유기적으로 결합해야 할 뿐 아니라 외부 가용할 수 있는 모든 플랫폼과 연합하지 않으면 안 된다. 새로운 미디어 환경에서 획기적인 사고와 전략이 필요해졌다.
5. 대한민국 중심방송으로서 KBS가 ‘다시 서기’ 위해서는 책무를 감당하는 것 못지않게 그에 합당한 목소리도 낼 수 있어야 한다. 외부에 KBS의 정책이나 미래를 말기려 하지 말고 주체적으로 비전을 제시하고 정책을 제안하는 노력이 필요하다. 방송을 둘러싼 미디어 환경이 급변하는 만큼 방송현장에서 선제적으로 정책을 고민할 필요가 있다. 외주제작 정책, 중간광고를 포함한 방송광고 정책, 재방송을 포함한 편성정책 등 세부적인 정책 사안과 같이 기본부터 검토해야 할 정책 의제들이 산적해 있다. KBS가 KBS만의 미래가 아닌 우리나라 전체 미디어 미래에 대한 비전을 갖고 상생전략을 주체적으로 수립할 수 있어야 한다. 방송문화연구소에서 실시해 온 <공영방송포럼>을 KBS 외부로 확대해 상시적으로 운영하여 미디어정책 싱크탱크가 되도록 하는 방안을 권한다. 그와 더불어 이제 2018년에는 KBS수신료 현실화도 적극 주문할 때가 됐다. KBS ‘다시 서기’를 선언하고 시청자들의 지원을 이끌어내는 데 힘을 모아야 할 것이다.

제2장 | 기술·뉴미디어 부문

가. 경영목표 방향

미디어 시장은 갈수록 경쟁이 심화되고 있으며 미디어의 이용 행태변화도 모바일 스마트폰으로 변화되고 있어 지상파방송의 경쟁력은 약화되고 있다. 이러한 경쟁력 약화는 시청률의 하락과 광고수입의 축소로 진행되고 있어 향후 지상파 방송의 대응전략이 중요한 변수로 작용하고 있다. 이러한 변화에 KBS가 재도약을 위한 추진전략으로 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠 확보’와 ‘직무/고객/ 시장중심의 경영’을 목표로 하였으며, 기술/뉴미디어 부분에서는 ‘TV를 넘어선 플랫폼’을 만드는 것을 선정했다. 또한 추진전략의 3대 중장기 실천과제로 ‘1) 스마트 플랫폼 강화, 2) 지상파 플랫폼 재도약, 3) UHD방송’을 선정하였다. KBS는 2017년 디지털 모바일 서비스를 확대하여 시청자를 확보하려는 목표에 따라 모바일 서비스 매체별 사용자수 15% 증대 및 디지털 모바일 뉴스 서비스 경쟁력 강화로 정하고 중점적으로 추진했다. 디지털 모바일 서비스의 경우, 국내 인터넷 이용자의 총 이용시간(295억 분)중 모바일은 86.3%, PC는 13.7%로 스마트폰 이용시간이 압도적으로 많았다. 이에 따라, 모바일에서 KBS의 영향력 확대를 위해 디지털 모바일 사용자수 증대를 추진했다. 또한 my K 앱은 2016년 대비 사용자수는 4.8% 증가했으나, 모바일 웹은 42.6% 감소했는데, 그 주요 이유로는 KBS 내부의 이슈로 인해 모바일 웹 이용이 감소된 결과로 추정됐다. 향후 대내 이슈 해소에 따른 회사 정상화와 플랫폼의 선택과 집중, 모바일용 콘텐츠 제작 확대를 통해서 사용자수 증가 및 이용 증대가 가능할 것으로 예상된다. 한편 모바일라디오 서비스 콩 앱의 경우 순사용자수가 정체되어 있는 모습으로 나타났다. 그 이유는 방송파행의 영향으로 볼 수 있는데 월 순사용자수가 2016년 약 62만 명 대비 2017년 약 56만 명(닐슨 코리아 클릭 기준)으로 평균 9% 감소한 것으로 나타났다.

디지털 모바일 뉴스 서비스 경쟁력 강화를 위해 모바일 뉴스웹 UI/UX 개편, 뉴스앱 전면 개편, 뉴스 홈페이지 UI/UX 전면 개편 및 뉴스앱에 결합된 재난앱을 개발했다. 그 결과 뉴스 모바일 웹은 서비스 방문자수가 증가하였고 뉴스앱 서비스의 사용자수도 증가하였다. 뉴스 모바일 웹의 서비스 방문자수는 2016년 106,464,590명에서 2017년 118,986,481명으로 12% 증가(연간 누적방문자수 기준)했으며, 뉴스앱 서비스 사용자수는 2016년 265,559명에서 2017년 294,606명으로 약 11% 증가하는 성과를 거둔 것으로 파악되었다.

2017년 지상파 방송은 미래방송 선점으로 UHD TV 본 방송 도입하여 약화된 경쟁력을 확보하려는 시도가 있지만, UHD TV 보급의 미비와 콘텐츠 부족, 홍보 부족 등으로 상당한 노력이 필요하다. UHD TV 송신시설 구축은 2017년 수도권 및 광역권/강원권 UHD TV 본방송 실시에 따라 UHD 방송서비스 기반 마련을 위해 총 11개 기간국에 UHD 송신시설 구축을 완료했다. 또한 평창 동계올림픽 개최에 대비해 경기장 및 선수촌 일원 UHD 수신환경을 개선하고 대관령 TVR에 UHD 중계시설 구축을 추진했다. 이를 통해 UHD 방송을 위한 기반을 마련해 경영목표 달성에 기여했다. KBS는 UHD 방송정책안에 따라 향후 UHD 송신 커버리지 확대를 위한 송신망 구축 세부 계획을 수립 중에 있으며, 기간국 구축 후 면밀한 수신환경 조사를 통해 세부 계획을 확정할 예정으로 파악됐다. 그러나 UHD TV는 초기의 높은 투자비용이 요구되어 수신료 인상, 중간 광고 도입, 유료방송이용료 인상 등을 포함한 정책적 지원 과 더불어 새로운 비즈니스 창출 등 다양한 수익 창출 방안의 도입이 요구된다. 한편 UHD TV 방송서비스 실시와 함께 구축된 홈 포털 TIVIVA는 인터넷망을 이용한 실시간 지상파방송 시청과 유료 VOD서비스가 제공된다.

라디오의 경우, 라디오 청취자의 매체이용 행태 변화에 따라 이용률이 저조한 중파 매체의 효율화를 추진해 중파 중계소 14개소를 폐소했다. 폐소 대상 중파 중계소 가운데 난청 민원이 발생한 영동, 삼척 지역은 2017년 FMR 구축을 완료했고 2018년에 중파 중계소의 폐소를 추진할 예정이다. 상기와 같은 측면에 보면 2017년 핵심 7개 경영목표 설정에 있어서 중장기 3대 전략 중 ‘TV를 넘어선 플랫폼’의 설정은 TV라는 기존 매체를 뛰어 넘어 모든 플랫폼에 서비스해야 한다는 경영목표의 당위성과 타당성이 인정된다.

나. 사업의 설정 타당성

1. ‘스마트 플랫폼 강화’는 스마트폰이 보편화된 시대에 ‘자체 디지털 모바일 경쟁력을 확대’하고 ‘멀티플랫폼에 유통을 확대’하는 것을 의미한다. ‘인터넷뉴스 점유율’을 높이기 위한 전략 등이 필요하고, 효율적으로 자체 플랫폼과 멀티플랫폼 서비스를 적극적으로 활용할 때라고 보면 자체 플랫폼 운용을 통합해 효율적이고 종합적인 융합매체전략 서비스가 필요한 시점이다. 따라서 스마트 플랫폼 강화를 위한 <디지털 모바일 플랫폼 경쟁력 확대>와 <뉴미디어 콘텐츠 제작 유통확대>는 경영목표로 타당하게 설정된 것으로 평가된다.

2. ‘지상파의 플랫폼 재도약’을 위해 <디지털, 지상파, SNS 등 전략수립>, <라디오매체 채널별 정체성 수립 및 추진평가>, <플랫폼 선택과 집중 효율화를 위해서 2017년 내 중파 송/중계 시설 22개소 폐소 추진>을 핵심 사업으로 설정했다. <디지털, 지상파, SNS 등 전략수립>과 <라디오매체 채널별 정체성 수립 및 추진평가>는 스마트폰 플랫폼 강화를 포함한 멀티플랫폼 전략이 필요한 반면, <플랫폼 선택과 집중효율화를 위해서 2017년 내 중파 송/중계 시설 22개소 폐소 추진>은 핵심 사업이라고 볼 수 없다. 지상파 플랫폼의 재도약과 함께 3대 전략중 하나인 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’의 경쟁력 제고를 위해 ‘제작기술 인력과 리소스 능력 확대’가 요구된다. 2016년 5월 시행된 재구조화(restructuring)의 대대적인 개혁조치에 따라 제작에 필요한 서비스와 설비 제공이 임무인 KBS리소스 담당 제작기술본부의 역할이 재정립되어야 한다. VFX(Visual Effects)와 프로그램의 융합을 위한 제작기술 연구투자뿐만 아니라 뉴미디어 플랫폼을 위한 S/W 연구 개발 R&D 등의 보완도 절실히 필요하다. KBS의 장점 중 하나인 우수한 콘텐츠 제작능력을 강화해 KBS만의 차별적인 프리미엄 콘텐츠를 만들기 위해서는 제작기술 서비스를 획기적으로 증대하고 제작기술의 역할을 재정립하는 등의 인식의 변화가 필요하다. 또 콘텐츠를 효율적으로 전달하기 위한 뉴미디어 매체 관련 제작기술 관련 사업이 더 절실하기 때문에 이와 관련한 경영목표 설정의 타당성은 다소 부족하다고 평가된다.

3. 과거 HD 방송의 경우 1990년대 후반부터 시작된 정부의 ‘방송 미디어 정책, 지상파방송 디지털 전환정책’의 일환으로 지상파 방송사의 공익적 책무보다 산업적 효과를 강조하면서 추진되었고, 케이블 및 IPTV와 같은 유료방송 플랫폼에 의존한 결과 가구당 콘텐츠 소비 비용이 증가했다. UHD 방송에서는 HD 방송과 같은 우를 범하지 않기 위해서는 지상파 방송의 보편적 시청권 보장이 요구된다. UHD 편성은 허가조건에 따라 보도·오락·교양 등 다양한 분야의 UHD 프로그램을 2017년 5%부터 시작해 매년 5% 이상씩 늘려 2017년 5%, 2018년 10%, 2019년 15%씩 연차적으로 증가시켜야 한다. UHD 방송 콘텐츠의 제작 송출뿐 아니라 재난경보 매체로서의 책무인 대국민 재난경보 서비스제공, 고화질 이동방송서비스 등의 요구에 부응하기 위해서 UHD 모바일 방송의 차질 없는 추진이 요구된다. 따라서 UHD 방송선도와 UHD 방송기반 강화는 경영목표 핵심 사업으로서 타당하다. UHD 방송설비와 콘텐츠 제작에는 많은 예산이 요구되기 때문에 새로운 비즈니스 모델 개발, 정부 지원 등을 포함한 자원조달 방안 수립이 요구된다.

다. 스마트 플랫폼 강화

KBS는 콘텐츠에 대한 사용자 유입 윈도우 서비스 강화 방안으로 사용자 접근성 확대를 위하여 NOON³⁾ 락스크린 신규 서비스를 구축하였다. NOON 서비스는 모바일 사용자에게 KBS 홈페이지 내의 다양한 KBS 콘텐츠를 제공함으로써 모바일 환경에서의 시청자 편의성을 제고하고자 하였다. 휴대폰 잠금 화면(락스크린)에서 KBS 콘텐츠를 제공하는 NOON 앱 서비스는 기존 방송콘텐츠 외에 디지털 전용 콘텐츠를 기획 제작해 제공함으로써 모바일 이용자를 확대하기 위해 다양한 시도를 했다. 그 결과 2017년 말까지 누적 다운로드 수 63,786건, 순방문자 12만 명을 확보하였으나 NOON의 휴대폰 잠금 화면은 사용자들이 이용하기 불편하고 특별히 매력적인 서비스가 아니라는 사용자 반응이 있었기 때문에 보다 근본적인 개선이 필요한 것으로 평가되었다.

KBS 뉴스앱과 결합된 KBS 뉴스 재난앱을 개발하여 신속한 재난 알림서비스를 제공하고 재난상황의 확인, 대피소 위치, 국민행동요령 등 관련된 정보와 뉴스를 2018년 상반기부터 제공할 예정이다. 또한 이와는 별도로 2018년도 사업으로 재난 웹서비스인 재난포털 서비스의 고도화와 재난앱 서비스의 고도화를 추진할 예정이다. my K의 경우, 전용 영상 중계는 2017년 기준 전년의 180회 대비 84% 증가된 332건 생중계를 실시하였으며, 모델 페스티벌, 농구, FIFA 컨페더레이션컵, 딥젠고 대국, 지역 축제 등에 참여하였다. 또한 KBS 아카이브를 활용하여 드라마 중심으로 5만여 건의 VOD 서비스를 제공한 바 있으며, 향후 모바일 콘텐츠의 지속적 발굴해 VOD 서비스의 경쟁력을 강화해 나갈 예정이다. 이 뿐만 아니라 KBS 플랫폼의 UX를 지속적으로 개편해 건강, 역사, 여행 등 버티컬 홈페이지 서비스를 확대하고 지역구 홈페이지를 개편해 방송 프로그램과 외부가 연계된 콘텐츠 재구성 페이지 서비스를 확대하였다.

KBS 라디오 플랫폼 ‘콩(Kong)’ 서비스의 경우, 누적 다운로드 수가 2017년 12월 기준 345만 건(구글 플레이스토어 266만 건, 애플 앱스토어 79만 건)으로 증가하였으며, 방송파행 등의 영향으로 다운로드 건수는 단기적으로 하락했으나 KBS 라디오의 모바일 청취를 통해 브랜드 가치를 확립해 나가고 있는 것으로 파악되었다. 콩(Kong) 서비스는 온에어 라디오 청취 뿐만 아니라 온디맨드 오디오 콘텐츠 유통을 위한 토털 오디오 플랫폼으로서 역할을 할 수 있도록 UI/UX 기능을 개선하여 개발 중이다. 한편 국내 스마트폰에도 라디오 수신 기능이 탑재된 하이브리드 라디오가 도입될 전망이며, KBS는 이의 도입을 위한 정책, 기술 표준화 개발

3) 2017년 4월 출시된 NOON 서비스는 lock screen에서 콘텐츠를 제공하는 noon 앱과 실제 콘텐츠가 소비되는 랜딩페이지(noon.kbs.co.kr)로 구성된다. NOON 서비스는 라이브, VOD, 클립과 같은 방송 콘텐츠뿐만 아니라 사용자 관심사에 부합하는 건강, 여행, 음악, CF 등 KBS가 축적한 방대한 아카이브 콘텐츠를 활용한 버티컬 서비스를 제공한다.

등에도 적극 참여하여 선도적으로 서비스를 제공하기 위한 노력을 경주중이다. 하이브리드 라디오가 성공적으로 도입될 경우, 데이터를 이용하는 기존의 스트리밍 방식 라디오 청취패턴이 방송 직접 수신으로 바뀌게 되어 라디오 청취율이 더욱 증대할 것이며, 지진 등으로 인한 이동통신 지연이나 불능화 상황에서도 스마트폰을 이용한 재난경보 방송서비스가 가능해 라디오방송의 중요성이 더욱 부각될 것으로 기대된다. 또한 2010년 말 구축을 시작한 디지털 비디오 아카이브 파일이용률은 지속적으로 증가하고 있으며, 주로 테이프만 이용하던 제작 행태(2012년도 파일이용률 3%)에서 2017년 말 현재 테이프 이용은 1.7%, 파일 이용은 98.3%로 아카이브 사용의 대부분이 파일 이용형태로 변화하고 있다. 파일이용률이 급상승한 이유는 제작진의 테이프 사용에 따른 불편 해소와 존각을 다투는 프로그램 제작 및 송출 편의에 기인한다. 아카이브를 통해 파일을 사용함으로써 KBS저팬과 아메리카 등 해외법인 대상 테이프 배송비용을 연간 1억 5천만 원 절감할 수 있다. KBS월드에서는 파일제작을 통해 보다 빠르고 편리하게 외국어 자막 작업을 할 수 있게 됐고 공사 프로그램을 통한 한류 확산에 일조하고 있다.

KBS는 공공미디어 서비스로서 아카이브 관리 개선 방안으로 오픈 아카이브 사업을 시도하였다. 수신료를 기반으로 축적한 지적 자산을 시청자에게 환원하고 아카이브를 활용한 사업 모델을 발굴하여 신규 수익원도 창출하기 위해 온라인 서비스 방안을 강구하기도 하였다. 그러나 2018년도에는 평창 동계올림픽, 러시아 월드컵, 자카르타 아시안게임 등 큰 규모의 스포츠 행사와 지방선거를 앞두고 공사 재정 부담이 그 어느 해 보다 좋지 않을 것으로 예상돼 많은 예산이 지속적으로 투입되어야 하는 오픈아카이브 구축 사업은 그 추진에 어려움을 겪고 순연되고 있다. 참고로 경쟁사인 SBS는 2017년 2월 1일에 지난 26년간 제작한 콘텐츠를 모아 오아시스라는 이름으로 일반에게 공개했다. 오아시스는 오픈 아카이브 시스템(Open Archive System)의 약어로 SBS가 보유하고 있는 영상콘텐츠를 자료화하고 일반에게 공개해 새로운 수익을 창출하는 비즈니스로 시도되었다.

한편 디지털 아카이빙이 완료된 공사의 방송테이프 38만개를 국가기관에 기증했다. 안전하게 영구 보존하기 위해 국립중앙도서관과 협약을 체결했고 역사·문화적 가치가 있는 공사 자산을 국가 공공미디어 자산으로 환원하였다. 이는 공사의 자료 보존비용 절감효과도 가져왔다. 더불어 공사에 저작권이 확보된 방송프로그램 영상 파일 7만 6천개도 국립중앙도서관에 기증하였다. 전달된 영상 파일은 도서관 내에서 누구나 향시 열람 가능해 공사 프로그램 접근과 이용기회 확대에 기여하리라 본다. 향후 열람 콘텐츠를 지속적으로 확대할 예정이며 국립중앙도서관이라는 대국민 서비스 창구를 통한 공사의 공적 책무도 최대한 수행해 가고 있다.

KBS의 공적 서비스를 더욱 확대하려면 소비자(prosumer)로 변하고 있는 콘텐츠 이용자의 요구를 수용해야 한다. 콘텐츠 소비자인 동시에 1인 미디어를 창작하는 생산자인 소비자를 위해 <열린 채널> 편성의 확장과 더불어 필요한 소스 콘텐츠의 공개도 필요하다.

라. 차세대 방송 기반 구축

2017년 5월 31일 수도권을 중심으로 UHD 방송의 본방송이 시작됐고, 일관적이고 체계적으로 방송을 전환하기 위한 로드맵과 정책 추진을 위해 2단계 UHD 방송정책 수립이 추진되고 있다. 여기에는 UHD방송 콘텐츠 경쟁력 강화를 위하여 프로그램 장르별 특성을 감안한 편성계획, 연도별 UHD 추진계획, 미래방송센터 구축과 연계 워크플로우 체계화 방향 제시 등의 추진전략이 포함되었다. 또한 UHD 양방향 플랫폼인 TIVIVA⁴⁾ 서비스 활성화, UHD모바일 방송서비스 도입 기반 마련 등 양방향 및 모바일 서비스 활성화 방안도 포함돼 있다. 이에 따라 UHD모바일 도입과 수신환경 개선을 위한 법, 제도적 여건 마련이 필요하기 때문에 어젠다 중심의 대정부 협상 추진 방안을 포함한 효율적인 UHD 제작전환 및 지원체계 등을 준비해 오고 있다. KBS는 2017년 2월 28일 05시 시험 송출 개시, 5월 31일까지 ATSC 3.0 UHD방송 표준에 따른 송출, 송신, 수신 관련 테스트와 기술적 보완실시, 5월 31일 수도권을 중심의 UHD 본방송 실시, 12월 5대 광역시권 송출을 성공적으로 실시했다. 보다 구체적으로 수도권, 5대 광역시와 강원권 UHD 방송 개국을 위한 인프라를 구축했고, 강원권 KBS1, 2 UHD방송을 개국하여 전국 80%이상의 가구가 평창 동계올림픽의 UHD방송 수신이 가능한 시스템을 구축해 서비스를 제공했다. 한편 UHD제작시설은 스튜디오(부조정실), 편집실, 중계차 등으로, 부조정실은 TS-2와 TS-12를 구축 중에 있으며, M:N 매트릭스 방식을 채용하여 TS-1, 3, 13까지 사용이 가능케 하고, UHD편집실은 PE-11과 PE-12를 구축 완료하였다. 또한 UHD중계차 TV-5호를 구축하여 2018년 2월 평창 동계올림픽 중계방송에 대비해 정규 프로그램을 제작했다. 또한 대규모 제작비가 투입되는 지상파 UHD 콘텐츠에 대한 무단복제와 불법적 유통을 원천적으로 차단하기 위해 방송3사가 공동으로 UHD 방송 On-Air신호에 보호시스템을 적용하였다. 해당 기술의 오동작 등으로 인해 전국의 시청자들에게 피해가 없도록 공인된 기관(과기정통부 산하 한국전파진흥협회)가 관리하는 수상기 인증 제도를 확립하고 방송사/가전사 간 콘텐츠 보호기능을 도입하는데 합의(허가조건으로 방송통신위원회 제출)했

4) TIVIVA : 안테나를 통해 지상파 UHD 방송을 보다가 언제든지 IP망을 통해 다시보기(VOD)나 관련 영상 등 시청자가 원하는 서비스를 선택할 수 있도록 지상파 3사(KBS, MBC, SBS)가 준비한 세계 최초의 지상파 양방향 서비스이다. TIVIVA에는 50여개의 실시간 방송 채널과 드라마, 예능, 다큐멘터리 등 다양한 콘텐츠의 다시보기(VOD)가 가능하다.

다. 또 방송사, 저작권단체, 학계, 시민사회단체 관계자로 구성된 UHD방송 콘텐츠보호인증 위원회를 발족하고, 방송사인증센터 간 비상조치 매뉴얼을 작성해 실무자가 숙지하는 등의 시청자보호조치도 마련하였다.

기존의 DTV가 간단한 PC용 TV수신카드를 이용해 실시간 복제가 용이하게 이루어지는 반면, 지상파 UHD방송 콘텐츠에 대한 복제는 2017년 12월말까지 발견 또는 보고된 바 없기 때문에 UHD방송 콘텐츠보호가 보장되고 있는 것으로 판단된다. 본 UHD방송 콘텐츠보호기술이 적용되면서 DTV와 달리 지적재산권에 대한 보호기반이 마련돼 향후 방송콘텐츠 유통 생태계가 정상화될 것으로 기대된다. 특히 UHD모바일 방송은 기존에 제공되는 DMB 및 고화질 DMB와 더불어 자동차 및 스마트폰에 내장이 가능하고 모바일 환경에서도 사용자들이 HD급의 고화질 방송을 시청할 수 있다. 재난발생 시에 자동 재난경보서비스도 제공 가능하기 때문에 지상파 방송의 공익적 책무에 큰 역할을 담당할 것으로 기대된다. 아울러 실시간 교통정보 서비스와 고정밀 위치정보 서비스 등의 고부가 가치 서비스도 제공할 수 있다. 이를 통해 4차 산업혁명의 대표적 아이템인 자율주행차를 대상으로 하는 ‘인포테인먼트 서비스’가 가능해져 향후 지상파 방송의 가치를 제고시킬 미래서비스로 기대를 모으고 있다.

마. 디지털 워크플로우 고도화

파일 기반 제작으로 원활하게 전환하고 다양한 광고기법과 광고변경에 유연하게 대응하며 파일 제작물의 품질 체크 등 디지털 제작 업무 전반의 효율성을 제고하기 위해 ‘방송준비실(가칭)’ 구축을 위한 추진계획이 수립됐다. 이를 통해 디지털 파일 기반 제작에 최적화된 제작 및 송출 프로세스를 재정립하고 효율적 미디어 관리와 UHD방송 등의 방송환경 변화에 대비하고 있는 것으로 평가된다. 또한 풀 파일 워크플로우 확대를 위해 별관 (구)SMR-B에 장비를 재배치해 DMR을 시범적으로 설치하고 1TV 저녁 일일드라마 <무궁화 꽃이 피었습니다>와 <미워도 사랑해> 등의 프로그램 후반작업을 진행했다. 한편 뉴스 송출 시스템을 파일 기반, 네트워크 기반의 제작환경으로 전환하기 위해 VCR 송출에서 파일 송출로의 전환을 추진하고 있다. 관련 부서 간 협의를 통해 2TV 전체 프로그램 광고에 대해 파일 송출을 추진하였으며, 1TV 9개, 2TV 5개 등 총 14개 뉴스 프로그램을 파일 송출로 전환하였다. 또한 TV주조에 2007년도에 도입한 송출소재 관리시스템(CMS)의 S/W와 H/W 인프라를 교체하는 사업이 2017도에 실시됐다. TV CMS 교체사업은 주조 네트워크 백본스위치 및 중앙스토리지 등의 인프라를 교체하는 사업으로 주조운용시스템의 안정성이 확보되고, 매체별로 분리되어 있던

서버 및 스토리지를 통합시스템으로 구축하여 인프라 운용 효율성도 개선될 수 있다.

또한 기존 HD 뿐만 아니라 UHD 송출 워크플로우를 반영하고 사내 연계 시스템의 확장에도 안정적으로 대응할 수 있도록 시스템을 설계하는 사업이 추진되었다. 차세대 방송 관련해 방송 제작기술의 진단을 바탕으로 발전과 개선 방안을 도출하고 미래 방송제작기술의 투자 계획(로드맵)을 수립하기 위해 ‘방송제작기술 마스터플랜’을 수립했다. 이 마스터플랜의 세부 실행을 위해 ‘차세대 제작워크플로우 수립 TF’를 운영해 UHD 제작 워크플로우를 수립하고 내부 제작 프로세스에 대한 개선 방안을 수립해 이를 미래방송센터 등 차세대 제작시스템 구축에 반영하고자 했다. 이 TF에서는 미래방송센터 건립 일정 변경에 따른 추진 계획 조정, 차세대 제작 워크플로우 검증을 위한 테스트베드 최적화 추진 및 방송환경변화를 선도하는 방송시설의 설계 등 기본 방향을 제시할 예정이다. 한편 활용도가 낮은 제작인프라를 정비해 운용 및 투자 효율을 개선시키고, UHD, 모바일 등 미래의 제작시스템에 대한 신규 투자를 위해 공사가 보유하고 있는 제작리소스를 대상으로 운용 현황 및 가동률을 2016년부터 조사하고 분석했다. 이 자료는 제작인프라 운용 및 관리뿐만 아니라 투자를 위한 기본 자료로 활용하고 있다. 2017년에는 2016년도 조사 자료를 자세하게 분석한 후 정책 및 운용 부서들과 협의하여 본사 제작인프라 가동률 증대방안과 조치계획을 수립하고 시행했는데(인프라투자국1017, 2017.04.20), 그 결과 2016년도 가동률 대비 약 18%의 가동률 증대효과를 얻을 수 있었다. 가동률이 낮은 시설의 폐소 또는 기능 전환을 통해 해당 시스템에 대한 재투자 요인을 제거하고 용도소멸 방송장비들을 재활용하는 등 제작인프라의 활용도와 투자효율을 높이기 위한 노력을 경주하고 있다. 또한 UHD방송 인프라 확대, 구축뿐만 아니라 인터넷, 모바일 매체의 경쟁력 제고를 위한 대규모의 신규 투자를 대비하기 위해선 자본예산의 선택과 집중이 반드시 필요하기 때문에 2018년부터 본격적으로 가동예정인 경영관리시스템을 활용해 인프라의 가동률을 재점검하고 그 결과를 업무에 반영하는 등 투자 예산의 효율성을 제고할 필요가 있다.

바. 콘텐츠 제작기술 역량 강화

고속전송 솔루션은 야외 촬영물을 사람이 본사로 직접 운송하는 대신 인터넷 망을 이용하여 고속으로 파일 전송할 수 있도록 개발되었는데, 2017년 <김과장>, <쌈, 마이웨이>, <학교2017>, <매드독>, <너도 인간이니>, <저글러스> 등 미니시리즈 프로그램이 제작현장에서 고속전송 솔루션을 이용했다. 이를 통해 제작시간을 추가로 확보할 수 있었고 프로그램 품질 제고에도 기여하였다. 2017년 초기 고속전송모듈에서 부족했던 기능들(전송확인, 폴더전

송, 통계기능 등)을 추가 적용한 자체개발을 통해 2017년 하반기부터 드라마 제작현장에 적용하였다. 그 결과 고속전송 솔루션을 통해 촬영원본의 백업 문제를 해결하고 본사로 신속하게 전달할 수 있었고, 촬영원본 전달시간과 그와 관련된 인력을 줄여 드라마 제작에 추가로 활용할 수 있게 됨으로써 예산절감뿐만 아니라 업무 효율도 높이는 등 드라마 제작환경을 한층 개선하는데 기여했다.

프로그램 제작 사전 기획단계에서 적극적으로 참여하고 효율적으로 제작방안을 마련함으로써 제작시간을 단축했고 리소스 사용방안을 사전에 협의함으로써 비용을 절감하고 프로그램 품질을 개선했다. 주요 음악프로그램 제작 시 사전 조명시뮬레이션 작업을 통해 제작시간을 단축하고 효율적으로 리소스를 운용해 제작비 절감에 기여했다. 또한 스태프 회의와 사전 콘셉트 회의에 조명감독이 참여해 고품질 프로그램 제작과 효율적 리소스 운용방안을 공유했으며, 사전기획 회의 시 테크니컬 슈퍼바이저가 참여해 특수영상, 고속전송 등 효율적 제작워크플로우를 제시하였다. 이로 인해 사전 조명시뮬레이션 작업이 가능해져 타사 생방송 음악프로그램 대비 제작시간이 단축되고 〈천상의 컬렉션〉, 〈가요무대〉 등 제작 시 차별화된 영상미를 구현할 수 있었다. 또한 드라마 제작 시 테크니컬 슈퍼바이저가 적극적으로 참여해 효율적인 제작방안을 제시해 프로그램 완성도를 높였다. 지역 시청자들에게 신뢰도 높은 고품질 방송을 제공할 수 있도록 운용한계에 도달한 Audio Mixer를 교체하는 등 총 112점, 10.6억 원 규모(배정예산 기준)의 방송장비를 보강했다.

사. 재난재해 방송 및 속보 방송

재난재해 방송서비스는 재난방송 주관사인 공영KBS의 책무라 할 수 있을 것이다. 이와 관련해 주요 재난대응매체인 FM 수신환경 개선 계획의 기초자료를 확보하기 위해 전국 8개 권역(수도권, 강원, 충청, 경상, 전라권)을 시군구 단위로 나눠 총 3,238곳의 조사지점을 선정해 전파환경조사를 시행했으며, 비교분석 위해 KBS 1R, MBC 표준, SBS 표준, EBS 매체대상 동시 수신환경조사를 시행했다. KBS 1R의 경우, 재난 시 기준 전국 82%의 가청비율로 MBC대비 +8% 비교하여 양호한 환경을 조성하였으며, FM수신을 개선이 필요한 지역 47곳을 분석해 향후 출력증강 또는 매체신설 시 기초자료로 활용할 예정이다. 또한 수도권 송·중계소 피습 등 방송불가 시 위성방송 활용해 신속하게 재난재해 방송을 송출할 수 있도록 비상 송신시스템을 구축했다. 비상 송신장비(20W)와 인코더, 발전기 등은 기존장비를 활용하고 위성수신 세트는 구매해 비상 송신시스템을 구축하고 수도권 비상 송신시스템 구축 매뉴얼을 작성해

긴급 상황에서도 신속하게 재해재난 방송을 송출할 수 있게 됐다. 비상방송 시 서울시내 중심부와 서남부 지역은 재해재난 방송 수신이 가능하고 국가비상상황 시 송·중계소 기능이 마비된 상황에서도 재해재난 방송 수신이 가능하게 돼 국가기간방송 업무수행 능력을 강화한 것으로 파악되었다. 또한 KBS 제1라디오 삼척(초록봉), 영동, 경주 표준FM 방송권역 확대를 위해 FM 중계시설을 신설해 재난방송 매체인 KBS 제1라디오 표준FM의 난청지역을 해소했다. 또한 재난 방송 전용 스튜디오를 구축해 유사 시 재난재해 방송을 제작할 수 있도록 했다. 아울러 재난재해 모바일 뉴스 참여 시스템을 강화하기 위해 MNG⁵⁾ 2대를 추가 도입해 뉴스 영상취재시 속보 경쟁력을 강화하였다. 이외에도 스카이프 전용 수신 서버를 구축하고 NS-2 제보영상 송출시스템을 개선하는 등 재난재해 및 속보 방송 발생 시 신속하게 방송할 수 있도록 하였다.

최근 지진 등 재난발생이 증대되고 있으며 재난 상황에서 이동통신이 지연 혹은 불능화되기도 해서 지상파 방송망을 이용한 재난정보서비스에 대한 중요성이 증대되고 있다. 미국에서는 2014년부터 연방재난안전청장이 ‘미국인들에게 효과적으로 재난정보를 제공하기 위해선 스마트폰에 FM라디오 수신기능을 활성화 시켜야 한다’는 주장을 해 2016년부터 대부분의 이동통신사들이 자사 가입자용 스마트폰에 FM라디오 수신기능을 허용하고 있으며, 스마트폰에서 FM라디오방송 전파를 직접 수신해 청취하는 NextRadio라는 이름의 하이브리드라디오 서비스가 제공되고 있다. 한편 국내 스마트폰에도 라디오 수신 기능이 탑재된 하이브리드라디오가 도입될 전망이며 자동차 및 스마트폰 등의 수신기에 내장되는 된 라디오 수신기를 이용해 재난정보방송서비스가 가능해질 전망이다. 그러나 효과적인 재난정보방송서비스의 제공을 위해서는 음성으로만 청취 가능한 라디오 수신기능 탑재뿐 아니라 RDS (Radio Data System) 혹은 DARC(Data Radio Channel) 등의 FM Radio 데이터서비스를 도입하는 것이 필요하다. 재난 시에 Wake-Up 경보를 제공하고 이어폰형 안테나를 꽂아야만 라디오방송 수신이 가능한 것이 아니라 안테나를 단말기 안에 내장해 재난 시에도 용이하게 재난정보서비스를 이용할 수 있는 내용 등을 포함해 그 서비스 도입이 요구된다. FM 라디오와 DMB는 이동통신이 마비된 대형 지진 등의 국가 재난 상황에서 국민들을 지켜 줄 수 있는 유일한 수단일 수 있다. 이와 관련해 방송 수신 환경 개선을 위한 노력을 기울여 왔으나, 아직도 수신이 불가능한 음영지역이 상당히 존재한다. 이에 대한 전향적인 개선이 요구된다.

5) MNG(Mobile News Gathering) 무선랜 또는 이동통신망을 활용한 휴대용 취재 및 전송장비.

아. 보편적 지상파 서비스 안정화

KBS월드는 채널 다채널 전략의 일환으로 뉴스, 교양 중심의 〈KBS월드 24〉 채널을 2014년도에 도입했고 2017년 대외방송 송출에 대한 정부 지원금 13억 원을 확보해 서비스 확대를 추진할 수 있는 기반을 마련했다. 2017년 안정적으로 채널 서비스를 제공하고 해외 교민들의 다양한 요구에 대응하기 위해 KBS월드 24 송출주조를 구축하고 위성파와 인터넷을 이용한 해외 전송망을 새롭게 구성했다. 또한 해외 교민이 많은 미국은 현지 지상파 채널을 통해 LA, 시카고, 애틀랜타 지역 순으로 KBS월드 24 수신 커버리지를 확대했다. 한민족 중심 채널로서 역할을 더욱 공고히 하기 위해 향후 해외 교민이 많이 거주하는 국가를 중심으로 KBS월드 24 수신 커버리지를 확대하기 위해 노력하고 있다. 또한 미래기술연구소는 UHD 직접수신 강화를 위해 2017년부터 3년 동안 관련 정부지원 국책과제를 수행 중에 있으며 이를 통해 지상파 UHD 단일주파수(SFN) 송수신망 설계 기술을 개발하고 전파환경 분석기술을 연구개발 중에 있다. 지상파UHD는 동일 주파수를 사용하는 SFN기술을 적용하여 효율적으로 송신망을 구성할 수 있어 지상파 직접수신율을 높일 수 있는 기술적 기반이 된다. 또한 잔존하고 있는 소규모 지역의 지상파 난시청해소를 위해 한국전파진흥협회, 디지털시청100%재단과 공동사업을 통해 소출력 중계기 15개소를 설치해 5,200세대의 난시청을 해소했다. UHD방송 직접 수신환경 조기구축을 위해 공동주택 UHD방송 수신환경개선 시범사업을 20개 단지(11,000세대)에 실시했다. UHD방송 수신환경을 조기 구축하고 직접수신율을 향상시키는 방안을 마련하기 위해 노력한 것으로 평가 된다.

자. 정보시스템 부문

KBS 정보시스템은 수시로 변화하는 대내외 환경 변화에 맞춰 공사의 정보화 수준을 지속적으로 제고하기 위해 중장기 정보화 전략 계획을 수립하여 추진하고 있다. 사내 포털시스템인 전자문서시스템(코비스), ERP시스템, 편성제작 정보시스템, 광고정보시스템 등 주요 정보시스템들과 더불어 성과평가, 인력채용, 예산편성, 콘텐츠 판매수익관리, 전자조달 등 다양한 업무를 지원하기 위한 정보시스템들을 자체인력으로 효율적으로 운영하고 있다. 또한 고도화되는 사이버 보안위험에 대한 완벽한 대비를 위해 정보보안 인프라 보강, 전문인력 양성 등에 지속적으로 자체 계획을 세워 추진하고 있다. 특히 고비용 외산 소프트웨어에 대한 의존도를 줄이기 위해 다국적 기업과의 계약에서 공사에 유리한 조건의 라이선스 계약을 체결하여 연간 4억

원 이상의 고정비용을 절감했다. 또한 콘텐츠 소비패턴 등 다양한 빅데이터를 수집하고 분석하여 공사의 프로그램 경쟁력을 강화하기 위한 새로운 노력도 시도하고 있는 것으로 파악되었다.

차. 미래 방송기술 연구개발

2017년 KBS 미래기술연구소 연구실적을 살펴보면, 수도권 UHD 본방송(2017년 5월 31일)을 위한 핵심장비와 플랫폼 서비스를 개발하여 현업에 적용했으며 UHD 직접수신을 강화하기 위해 송수신망 설계기술과 모바일 방송 기술을 연구해 개발하였다. 특히 UHD 송출정보 시스템, 장애인자막방송 시스템, ESG 시스템, UHD 융합플랫폼(홈포털 TIVIVA) 서비스, UHD 전국망 구성을 위한 SFN 송수신망 설계 및 UHD 모바일 서비스 등의 기술을 개발해 시범서비스를 실시했다. 또한 콘텐츠 유통정보를 분석하는 시스템을 개발해 매체유통 전략 수립에 활용토록 했으며, 몰입형 VR 시스템과 선거방송용 차세대 콘텐츠 서비스 기술을 개발해 현업에 적용하였다. 또한 얼굴합성 기술을 활용한 ‘카모카모’ 서비스를 개발해 라디오 드라마에 활용했다. IP 통신망을 통해 연동하는 제작 워크플로우의 변화를 반영해 IP기반 제작워크플로우를 설계하고 핵심장비를 개발했고 향후 제작 인프라 구축에 활용할 예정인 것으로 파악됐다. 이와 같이 미래기술연구소는 사내 방송기술 표준화 총괄을 맡아 제작/송신/디지털제작 부문의 표준을 개정해 방송품질 향상에 기여했으며, TTA, 미래방송미디어표준포럼 등 국내 표준화 활동에도 적극 참여해 지상파 UHD 방송, UHD모바일 방송, 재난방송 등의 국내기술표준의 제개정을 주도했다. 방송협회 산하 R&D특별위원회를 신설해 지상파방송사 R&D 현안에 공동 대응하는 계기를 마련했으며 ETRI, LG전자 등과 R&D 협력회의체를 구축해 협력기반을 마련한 것으로 파악되었다. 또한 IP 기반 UHD 방송 제작 워크플로우 플랫폼 기술을 개발하는 국책과제를 수행했으며, IP 기반 제작 워크플로우를 설계하고 테스트베드를 구축해 실험했다. 방송 제작 관리(SDN), 방송 장비 관리(NMOS) 시스템도 설계하고 개발했으며, 4K 문자발생기를 업그레이드 개발해서 UHD주조/종합편집실에 적용하였고, KBS IP 전송/관리 체계 표준 연구반을 운영하여 표준기술 동향보고서를 작성했다. 향후 계획은 IP 기반 UHD 방송 제작 워크플로우 2차/3차년도(2018~2019년) 국책과제를 추진하고, IP 기반 제작 플랫폼 기술의 고도화하고 테스트베드를 확장하며, IP 기반 통합 부조정실/미래방송센터 추진 시 기술 검증 및 레퍼런스로 활용할 예정인 것으로 파악됐다. 또한 장애인 자막방송용 HDTV 폐쇄자막을 변환하여 송출하는 지상파 UHD 폐쇄자막 트랜스코더를 개발해 본방송에 적용했다.

2016년 시범방송에 이어 2017년에도 스마트 수화방송 시범방송을 추진했다. 현재의 수화 방송은 TV방송 영상에 수화통역 영상이 합성되어 제공되며 화면의 1/16 정도의 작은 크기로 방송되기 때문에 청각 장애인들이 방송 내용을 이해하기가 어렵고, 일반 시청자의 경우에는 일부 화면이 수화통역 영상으로 가려지는 불편함이 있어 개선의 필요성이 요구되기도 했다. 한국농아인협회 등에서는 청각장애인들이 방송 내용을 손쉽게 이해할 수 있도록 수화 화면을 확대해 줄 것을 지속적으로 요구했다. 이런 문제점을 개선하기 위해 KBS는 한국정보통신기술 협회와 〈스마트 수화방송서비스 시범방송〉 위탁사업 계약을 체결하여 스마트 수화방송시스템을 TV주조에 구축했고 2017년 하반기까지 스마트 수화방송서비스 시범방송을 실시했다. 스마트 수화방송서비스는 방송영상과 수화영상을 각각 지상파 방송망과 인터넷망으로 분리하여 제공하고 시청자는 보유한 수상기에서 두 영상을 동시에 한 화면에 합성, 재생할 수 있도록 개발되었다. 수화 영상의 크기와 위치를 시청자가 조정하여 가독성을 높였고, 수상기 화면에 표출할 지 여부를 직접 결정하도록 하는 등 청각 장애인들의 방송 접근 편의성을 향상시키는 동시에 일반 시청자들이 시청하는데 불편함이 없도록 했다. 이 방송은 청각장애인 210가구 이상과 14개 수화통역센터(한국농아인협회 중앙회 포함)에서 시범적으로 체험이 가능했고 이를 통해 청각장애인, 장애인단체의 다양한 의견을 수렴하고 개선 사항을 반영함으로써 청각장애인의 보편적 방송 접근 편의성을 개선하는 등 공영방송사로서 역할을 다하고 있다.

매년 평가위원들이 지적하는 내용이지만, 미래기술연구소에 배정된 예산은 매우 적다고 평가된다. 방송법 제44조에는 KBS의 공적책임으로 방송기술을 연구하고 개발하여야 한다고 규정하고 있으며, KBS 정관 제29조와 30조에는 연구개발을 촉진하기 위하여 매년 예산총액의 1% 이상을 방송기술 연구개발에 투자하도록 되어있다. 그럼에도 불구하고 방송기술 연구개발에 필요한 예산 배정이 매우 적기 때문에 실질적인 연구개발에 어려움이 있을 것으로 판단된다. 빠르게 변화하는 방송미디어 기술을 확보하고 또 대응하기 위해서는 적절한 예산 배정이 시급히 필요한 것으로 평가된다. 한편 급변하는 방송기술 환경 하에서 외부의 요구사항을 반영하고 정부와 수신기 제조사 등과 협력해 새로운 방송기술 및 서비스를 개발하고 도입하기 위해서는 보다 활발한 대외 협력이 요구된다.

카. 종합평가 및 제언

2017년 KBS 기술·뉴미디어 부문의 경영실적을 종합적으로 평가하면 ‘경영혁신으로 재도약’이란 2017년 경영목표 아래 ‘TV를 넘어서 플랫폼’이란 중장기 목표를 달성하기 위한 2017년 경영핵심 7개 사업으로 노력한 측면이 있지만, 정치적인 상황과 노조의 파업 등의 상황으로 실질적인 성과를 도출하는 데는 다소 부족함이 있는 것으로 평가할 수 있다. ‘TV를 넘어서 플랫폼’이라는 중장기 경영목표설정은 TV시대를 뛰어 넘어 다양한 플랫폼에 콘텐츠를 공급할 수 있도록 해야 하는 당위성은 확실하다. 이용 가능한 미디어들이 다양화됨에 따라 이용자들의 미디어 이용행태가 다양해지고 있기 때문에 공급자 중심적인 기존의 콘텐츠 및 서비스 전략은 근본적인 변화를 요구받고 있다. TV를 넘어서 플랫폼이 이제 다시 플랫폼을 넘어서 콘텐츠의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 멀티플랫폼 시대에는 경쟁력 있는 콘텐츠 제작 전략과 언제 어디서나 이용자에게 서비스가 제공 가능한 뉴미디어 서비스 전략이 요구된다. 이번 평가를 마치며 KBS의 발전을 위해 다음과 같이 제안 하고자 한다. 일부의 사항은 부문별 종합평가 제언사항에 기술했다.

1) 공영방송 역할 강화

KBS는 재난재해 주권방송사로서 전 국민들이 신뢰할 수 있는 재난정보방송시스템 구축 및 수신품질 관리가 요구된다. 또한 DMB의 고화질화와 수신 커버리지 확대가 필요하다. DMB는 지상파방송의 이동 수신 보완을 위해 2005년에 도입되었다. 그러나 DMB에 대한 투자 미비로 전국 수신 커버리지는 65%에 머물러 있다. 지난 2014년 DMB는 재난방송 매체로 지정됐다. 국가 재난 상황에서 국민의 안전 위한 재난방송을 해야 하는 의무 송신매체로 DMB가 지정된 것이다. 또한 DMB는 매년 TPEG으로 70억 원의 수익과 더불어 광고, 로열티 등으로 20억 원 등 총 90억 원의 수익을 매년 내고 있는 매체이다. 방송법 제44조(KBS의 공적 책임)에는 ‘공사는 국민이 지역과 주변 여건과 관계없이 양질의 방송서비스를 제공 받을 수 있도록 노력하여야 한다’고 명시돼 있다. KBS의 공적 책무를 강화하면서 가장 효과적인 재난방송의 역할을 하는, 저비용으로 고수익을 얻는 다기능 고효율 서비스가 DMB이다. DMB서비스는 시청자를 위한 공영방송의 최소한의 역할이며 최대한의 책임이다. 그러므로 수신 커버리지를 지상파 수준으로 확대해야 한다. 또한 지역방송국 공간을 지역문화센터로 활용하는 것이 필요하며, KBS 조직전체에 대한 평가와 보상에 대한 구체적인 기준마련이 필요하다.

2) 미디어 전략

KBS는 멀티플랫폼에 서비스하는 마케팅 강화와 맞춤형 서비스를 해야 한다. 디지털은 유통혁명이다. 디지털기술의 발전에 따라 콘텐츠의 유통이 다양해 졌다. 따라서 다양한 플랫폼에 콘텐츠를 유통하는 마케팅 활동을 강화해야 한다. 또한 콘텐츠 제작지원 체계 혁신 필요하다. 또 BBC처럼 KBS3 채널을 신설하여 인터넷망으로 자체 플랫폼의 활성화를 위한 채널을 확대를 검토해 볼 만하다. KBS의 전체적인 콘텐츠 전략을 구현하기 위해서는 통합 매체전략이 필요하다.

3) 미래방송기술 정책

방송 기술에 대한 전반적인 정책기능을 강화하기 위해서는 제작기술과 IT파트 등이 중심이 되는 컨트롤타워 조직이 필요하다. 또한 4차 산업혁명 등 미래기술환경에 적극적으로 대응해야 한다.

4) 시설투자 및 연구 개발

UHD 방송은 IP망 연동서비스와 더불어 자동차와 스마트폰을 대상으로 하는 모바일방송서비스까지 제공이 가능하기 때문에 지속적인 투자가 필요하다. 방송수신품질 관리, 미래서비스 연구개발에 대한 투자를 강화해야 한다. 또한 VR, AR, MR, 홀로그램 등의 프로그램 접목 기술을 위해서 현업 파일럿 프로그램 R&D 연구 개발 예산 확충이 필요하다. 매년 자본예산 집행률이 저조한 이유를 분석해 이를 높이기 위한 개선방안이 필요하다. 또한 매년 평가위원들이 지적하는 내용이지만, 미래기술연구소에 배정된 예산은 매우 적다고 평가된다. 방송법 제44조에는 KBS의 공적책임으로 방송기술을 연구하고 개발하여야 한다고 규정하고 있으며 KBS 정관 제29조와 30조에는 연구개발을 촉진하기 위하여 매년 예산총액의 1% 이상을 방송기술 연구개발에 투자하도록 되어있다.

5) 전문성 강화

4차 산업혁명 시대에는 경륜 있는 시니어와 젊은이가 기술협업을 해야 한다. 전략부서에 좀 더 많은 직종들의 시니어를 자문단으로 활용할 수 있다. 시니어 인력 역할 제고 및 생산성 확대방안이 필요하다. 이를 위해 미래 미디어 교육을 위한 디지털 아카데미가 필요하다. 또한 1

인 미디어체험을 위한 전국적인 시설에 시니어를 활용할 필요가 있다. 보직이후 무보직자는 공통직군인 전문직 사원직급으로 편제하고 겸직가능, 과거 직급에 준하는 상태에서 간부로 발탁가능하다.

제3장 | 경영·회계 부문

가. 평가의 기준

KBS는 한국의 대표적 공영방송이자 국가기간방송사로서 높은 사회적 기대를 받고 있다. 국민에게 올바른 정보를 제공하고 권력을 감시하며, 사회적 소통과 토론의 장을 제공하는 언론사로서 ‘신뢰성 있는 공영방송’의 역할을 수행하라는 것이 가장 핵심적인 기대일 것이다. KBS는 동시에 대표적인 공기업으로서 사회책임 경영에 모범이 될 것을 요구받고 있다. 개별 기업으로서 효율적인 경영을 통해 지속가능성을 유지하는 것 역시 소홀히 할 수 없는 부분이다. 따라서 KBS의 경영·회계부문에 대한 평가는 조직관리, 인적자원관리, 성과관리, 예산편성과 운용, 재무·회계 등 각 영역에서 이 세 가지 기대에 맞게 경영이 이뤄지고 있는지를 점검하는데 주안점을 두었다.

우선 KBS의 인적·물적 자원과 조직역량이 ‘공영방송으로서의 신뢰성 회복’ 즉 공정하고 균형 잡힌 방송을 만드는 데에 집중적으로 투입되고 있는지를 살폈다. 공기업으로서 사회책임 경영에 모범이 되는 것 역시 공영방송의 신뢰성과 연결된다. 비정규 인력의 처우개선, 일과 삶의 균형 제고, 여성과 장애인의 고용증진 등 경제사회 개혁과제에 조직차원에서 얼마나 발맞추고 있는지를 집중적으로 점검했다. 또 법과 윤리를 준수하며 이해관계자들의 권익을 존중함으로써 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)을 다하고 있는지, 언론윤리규정을 잘 이행하고 있는지와 함께 직원 복지, 시청자 권익증진 활동 등을 점검했다.

공영방송으로서의 사명과 공기업으로서의 모범을 추구하되, 하나의 기업으로서 생존하고 성장할 수 있도록 자원을 효율적으로 활용하고 적정한 수익을 확보하는 일도 소홀히 해선 안 된다. 따라서 이번 경영평가는 조직의 각 부문, 사업의 각 영역에서 수익 활동과 예산 집행이 효율적으로 이뤄지고 있는지에 대해서도 다각도로 점검했다.

나. 경영의 중장기 비전과 목표

1) 중장기 비전과 2017년도 경영목표

KBS의 중장기 계획은 「경영계획에 관한 운영규정」에 따라 정부의 경제·사회 개발계획, 대내외 방송환경, 경영정보의 분석을 통한 장래 예측, KBS의 설립 목적 수행을 위해 지속적으로

추진하여야 할 경영목표 등을 고려하여 설정하고 있다. 이러한 중장기 계획은 2015년 3월 공사 창립 42주년을 계기로 발표한 「KBS 미션-비전-핵심가치」의 연장선상에 있다.

「2016년-2018년 KBS중장기 계획」은 공영방송 KBS가 혁신을 하지 않으면 안 된다는 위기의식을 가지고 변화와 도약을 위한 ‘혁신 3개년 계획’으로 수립했으며, 이를 실천하기 위해 3전략으로 ① 세계를 열광시키는 콘텐츠 ② TV를 넘어선 플랫폼 ③ 직무/고객/시장중심의 경영과 함께 보도의 공정성 강화, 콘텐츠 경쟁력 제고 한류 확산 주도, 스마트 플랫폼 강화, 지상파 플랫폼 재도약, UHDTV방송 선도, 시청자로부터 신뢰 회복, 인사조직 구조 변화, 경영효율화 등의 9대 핵심 사업을 제시했다.

2017년 경영목표로는 ‘경영혁신으로 재도약’으로 설정한 바 중장기 발전방향과 연계하여 수립된 연간단위 계획의 2차 년도에 해당한다.

2) 중장기 비전과 2017년도 경영목표수립에 대한 평가 및 제언

첫째, 2016년 50개의 핵심 사업에서 2017년 28개, 2018년 13개 핵심 사업으로 선택과 집중을 한 것은 매우 합리적이고 현실적인 변화인 것은 틀림없는 사실이다. 즉 광고수입의 급감 등으로 인한 열악한 환경 속에서 주어진 물적, 인적 제약 하에 현실적이고 달성 가능한 핵심 사업을 우선순위에 따라 축소하는 것은 매우 긍정적인 정책의 전환이라고 판단된다. 다만 과거실적에 대한 철저한 분석과 반성이 선행되어 현실을 기반으로 현재의 연장선상에서 미래를 바라보지 않고 일방적으로 추상적이고 미래지향적인 핑크빛 사업계획과 경영목표가 수립된다면 공허한 계획만으로 끝나버리고 말 것이다. KBS는 국민의 방송으로서 이미 발생한 결과에 대해 신속한 대응을 하여 국민으로부터 신뢰받을 수 있도록 하고 현재의 상황을 뚜렷하게 인식하고 미래의 변화를 적절히 반영하는 달성가능하고 도전적인 경영계획을 수립하길 바란다.

둘째, 모든 조직구성원이 참여한 중장기 계획이나 사업계획이야말로 혁신적이고 신선하며 달성 가능한 중장기 계획이나 사업계획이 될 것이다. 이를테면 일방적인 Top-down방식의 비전과 중장기계획을 수립하게 된다면 그 계획은 단순히 구호성으로 계획을 위한 계획으로 그 의미가 반감 될 수 있다. 예를 들어 새로운 경영진이 구성되었을 때에도 조직구성원으로부터 Bottom-up 방식으로 계획이 수립된다면 새로운 환경과 변화를 반영하며 참신한 아이디어를 포함하는 혁신적인 경영계획이 수립될 수 있고 매우 실천적이고 달성가능성이 높게 된다고 할 수 있다.

셋째, 시청자와 조직구성원과의 원활한 의사소통은 조직운영면에서 매우 중요하지만 간과

할 수 있는 부분이라 할 수 있다. 대부분의 경우 경직된 조직은 경영진과 직원 및 경영자와 소비자 즉 시청자들 간의 대화채널이 봉쇄되어 현장에서의 목소리가 전략이나 정책에 반영되기 어려운 경우가 많다. 하지만 이러한 쌍방의 대화 및 상호 커뮤니케이션의 시간과 채널을 넓힐 수 있다면 보다 신속하고 다이내믹한 조직변화를 꾀할 수 있고 보다 발전적으로 나아가 공영방송으로서 시청자들로부터 두터운 신뢰를 얻게 될 것이다.

다. 조직관리

직종 중심에서 사업영역 중심으로의 조직 개편은 KBS의 고질적 문제로 지적돼 온 부서별 고립, 즉 ‘사일로’ 현상을 타파하고, 기업 환경 변화에 맞게 경영효율을 제고하는데 어느 정도 성과를 거둔 것으로 보인다. 특히 일부 직위를 외부 인재에게 개방한 조치는 급변하는 정보기술 환경과 미디어 지형에 KBS가 보다 유연하게 적응할 수 있도록 하는 적절한 인사전략이라고 평가할 만하다. 내부 인력을 재교육해서 변화하는 환경에 대응할 수 있도록 만드는 것도 중요하지만, 시장변화에 순발력 있게 대응하려면 역량을 갖춘 외부인재를 영입해 적재적소에 활용하는 개방성이 동시에 요구된다. 예를 들어 광고업계 출신을 국장으로 영입한 그룹마케팅 총괄국의 경우 실시간 온라인 버즈 등 최신 마케팅기법을 활용해 드라마 홍보에 성과를 올린 사례를 보고하고 있다.

그러나 2016·2017 조직 개편은 수익성 극대화에 초점을 맞춘 나머지 수신료를 재원으로 하는 공영방송으로서의 사명과 역할을 회복하려는 목적의식이 약했고, 내부 구성원들의 의견을 수렴하는 과정이 부족했다는 비판을 안팎으로부터 받았다. 특히 프로덕션 중심의 조직 개편으로 교양, 시사, 예능 할 것 없이 장르 구분 없는 프로덕션별 무한경쟁 체제가 가속화할 것이란 우려가 있었다. 프로그램 제작자들을 방송본부의 제작 하청업체처럼 취급하고 창의성과 자율성을 침해함으로써 근무 의욕과 열정을 떨어뜨릴 것이라는 우려도 나왔다.

KBS 재원은 수신료와 광고수입, 그리고 콘텐츠 판매 등 기타사업수익으로 이뤄지고 있는데, 공영방송의 취지에 걸맞은 것은 수신료가 근간이 되고 광고와 기타수익이 보충되는 구조라고 할 수 있다. 영국의 BBC, 일본의 NHK는 수입의 80~90%가 수신료인데, KBS는 현재 40% 남짓에 머무르고 있다. 이는 KBS의 공정성, 신뢰성에 대한 논란과 국민적 거부감 속에 오랫동안 수신료가 인상되지 못한 결과라고 할 것이다. 그런데 공영성을 회복함으로써 국민의 신뢰를 얻어 수신료 수입을 올리는 방식이 아닌 상업광고와 사업수익에 집중하는 방향이라면 KBS에 합당한 경영전략이라고 보기 어렵다. 수익성을 우선으로 하는 상업적 조직으로 개편해

놓고 공익적 프로그램 강화를 게을리 한다면 수신료를 올려달라고 요구하기는 점점 어려울 것이다.

KBS 2TV의 인기드라마 <황금빛 내 인생>이 과도한 간접광고로 인해 방송통신심의위원회의 법정제재인 ‘경고’를 받은 일은 시사하는 바 크다. 방심위는 전체회의에서 <황금빛 내 인생>에 대해 방송법이 정한 간접광고 상품의 단순노출을 넘어 드라마와 광고의 경계를 모호하게 할 정도의 홍보성 대사로 시청흐름을 심각하게 방해했다고 제재결정 이유를 밝혔다. 공영방송 KBS의 프로그램이 노골적인 상업성을 추구한다면 수신료 현실화의 명분은 약해질 수밖에 없다. 시청자들이 수신료를 내는 것은 상업방송에게 기대하기 어려운 공익적인 프로그램, 정치권력과 자본권력에 휘둘리지 않는 공정한 보도를 바라기 때문이다.

앞으로 KBS의 조직 개편은 경영효율화의 취지를 살리면서도 이런 공공의 기대에 부응하는 방향으로 보완돼야 할 것이다. 상업적인 압력에 과도하게 휘둘리지 않고 권력 감시와 사회적 약자의 권익옹호, 민주적 소통의 광장 마련 등 공영방송의 역할을 다할 수 있는 조직으로 거듭나는 노력이 필요하다. 내외부의 압력으로부터 방송편성의 자율과 독립을 보장할 수 있는 구조가 돼야 하며, 그동안 위축됐던 탐사보도와 데이터저널리즘에 인적·물적 자원의 투입이 대폭 늘어날 수 있는 방향이 되어야 할 것이다. 또 조직 개편의 과정은 각 분야 구성원들의 의견을 골고루 수렴하고 심층 토론을 거치는 상향식이 되어야 현장에서 실질적인 효력을 발휘할 수 있다.

라. 인적자원관리

1) 인력운용 일반

경영효율화 차원에서 인원증가를 억제하고, 나아가 정원보다 현원을 축소 운영함으로써 인건비를 절감하는 전략은 2008년 글로벌 경제위기 이후 조직의 자구책으로서 한동안 불가피한 측면이 있었을 것이다. 그러나 지금처럼 급변하는 미디어환경에서 KBS가 방송사로서 경쟁력을 유지하고 도약하기 위해서는 새로운 인력수요가 생기는 곳에 과감하게 증원하는 조치도 필요하다. 예를 들어 공영방송 기능 강화를 위한 탐사보도, 한류 확산을 위한 글로벌 마케팅 등에는 전문성을 갖춘 인력이 과감하게 투입되어야 한다.

한류 확산에 앞장서고 있는 <KBS월드>의 경우 해외 시청자를 대상으로 소셜미디어(유튜브, 페이스북 등) 홍보를 강화, SNS가입자가 1천만 명을 돌파하는 등 큰 성과를 올렸지만 인

력문제로 어려움을 겪고 있다. 비정규직 중심의 인력 운용으로 업무담당자가 자주 바뀌기 때문에 전문성이 쌓이지 않고, 영어 외에 다양한 외국어로 SNS 소통을 할 수 있는 인력과 온라인 광고기획, 그래픽디자이너 등이 부족하다는 지적이다. 전문인력 증원으로 마케팅을 강화해서 한류 콘텐츠 수출에 성과를 올릴 수 있다면 인건비는 비용이 아니라 수익성 높은 투자가 될 수 있을 것이다. 탐사보도처럼 공영방송의 신뢰성 회복에 꼭 필요한 영역이나 뉴미디어 등 성장성 있는 분야에는 과감하게 인력을 증원할 필요가 있다. 이를 위해 적어도 KBS규정을 통해 보장된 정원까지는 최대한 채워서 뽑는 증원정책이 바람직하다. 반면 인원을 감축 운영해도 업무성과를 유지할 수 있는 분야를 파악해 전체적인 인력운용의 효율성을 높이려는 노력은 지속해야 할 것이다.

2) 비정규인력 운영

KBS가 공식적으로 집계한 각 부서별 비정규직(한시연봉직)은 전문직무, 퇴직자 재고용, 육아휴직 대체인력 직무 등에 고용하고 있으며 필요한 직무에 대해 입사 후 일정기간(2년)이 경과하면 무기연봉직으로 전환하고 있다. 한시연봉직에 대해서는 육아휴직대체인력, 퇴직자재고용 등 관련 법령에서 정하는 사용기간 제한의 예외에 해당되는 경우를 제외하고는 원칙적으로 무기전환심사를 거쳐 정규직(무기연봉직)으로 전환하고 있다. KBS는 이들에 대해 정규직 전환 등 처우 개선을 위해 노력하고 있다고 밝혔다.

방송현장에서 특히 문제가 되고 있는 비정규 인력은 각 프로그램에 작가, 리포터, 스태프 등으로 일하고 있는 저임금 임시직이다. 이들은 프리랜서 형태로 각 프로그램과 개별 계약을 맺고 일하고 있기 때문에 방송사 차원에서 전반적인 현황을 파악하지 않고 있는 것으로 보고됐다.

이 중 일부 작가나 진행자 등은 고액의 원고료 혹은 출연료를 받고 높은 자율성을 행사하고 있어 노동보호의 대상이 되지 않으나, 구성작가, 리포터, 촬영 스태프 중에는 최저임금 수준의 보수를 받으며 장시간 과도한 업무에 시달리는 인력도 있다. 이들은 계약해지와 함께 일자리를 잃을 수 있는 취약한 처지에 있기 때문에 방송현장에서의 ‘갑질’이나 성폭력의 희생자가 될 우려도 있다.

사회적으로 비정규직의 처우개선, 갑질 문화의 개선, 성폭력 구조의 타파 등이 의제가 되고 있는 상황에서 많은 비정규 인력을 제작에 활용하는 KBS는 특별한 책임감을 갖고 이 문제에 접근할 필요가 있다. 일단 비정규인력 활용현황을 전사적으로 파악하고 이들의 처우(보수, 업

무시간, 계약의 안정성 등) 개선 방안을 마련하는 것이 바람직하다. 방송의 최일선에서 중요한 역할을 담당하는 이들이 안정된 여건에서 사명감을 갖고 일할 수 있을 때 프로그램의 질적 수준도 더 높아질 수 있을 것이다. 또 KBS의 비정규 인력 대책은 다른 지상파 및 케이블 방송사 등에게도 모범적인 기준이 되어 줄 수 있을 것이다.

3) 장애인 고용

장애인 가산점 등 우호적인 제도에도 불구하고 KBS의 장애인 고용이 매년 법정 의무고용률에 미달하고 2017년 현재 의무고용인원 132명 중 24명을 채우지 못하고 있다는 것은 유감스런 일이다. KBS는 2016년 이후 정년연장에 따라 퇴직인원이 없어 한시적으로 신규채용이 보류된 상황에서 장애인이 수행 가능한 직무조사를 전사적으로 실시하는 등 제한경쟁 채용제도를 통하여 2016년에 장애인 3명을 채용했다. 그러나 지속적인 장애인 고용 확대 노력은 충분치 않았다. 우리 사회의 장애인 보호와 지원이 전반적으로 미흡하지만, 특히 장애인의 일자리가 부족하다는 점에서 다른 조직의 모범이 되어야 할 공영방송, 공기업 KBS가 부진한 것은 안타까운 일이다. KBS는 특히 사회적 관심 속에 ‘장애인 앵커’를 선발했다가 비정규직으로 고용한 뒤 계약해지 한 일도 있다.

예를 들어 라디오 방송이라면 시각장애인이나 지체장애인으로 문제없이 할 수 있는 방송직무를 개발할 수 있을 것이다. 만일 KBS가 방송의 각 영역에 장애인이 참여할 수 있는 업무를 개발하고, 그 부문을 쿼터로 뽑는다면 아예 방송의 꿈조차 꾸지 못했던 장애인도 제대로 준비해서 도전할 수 있을 것이다. 막연히 지원자가 없다고 말할 것이 아니라, 장애인이 도전할 수 있는 길을 열어주고 널리 알려 적극적으로 채용한다면 KBS는 장애인 일자리 만들기를 통해 사회적 책임 경영을 실천하는 선도적 기업으로 우뚝 설 수 있을 것이다.

4) 남녀 고용 평등

2013년에서 2017년까지 KBS의 여성 고용 비중은 19%에서 20.5%로 1.5% 포인트 올라가는 데 그쳤다. 많은 언론사의 채용에서 최종면접까지 올라가는 인원 중 여성의 비중이 남성보다 더 높은 게 최근의 추세인 것을 감안하면, 지난 5년간 여성 고용 비중이 20% 안팎에 정체되어 있는 KBS의 현실은 ‘여성고용 의지 부족’을 의심하게 한다. 방송은 여성지원자가 상대적으로 많이 몰리는 영역임에도 불구하고 2017년 이전 5개년 간 추이를 보면 KBS의 여성 직원 및 간부, 임원 비중은 매우 낮고 그나마 정체 혹은 퇴보를 보인 측면도 있다. 다행히 2018년도

초반 인사에서는 여성간부 비중의 상승 등 개선추세가 있었던 것으로 보고됐다. 이 같은 변화가 지속되고 가속화하기를 기대한다. 경영진에게 강력한 의지가 있다면 최종면접 후보자 중 여성을 적극적으로 선발하고, 간부와 임원에 여성을 우선 기용하는 것 등으로 남녀평등 지표를 개선할 수 있을 것이다. 동시에 인사배치와 보직, 승진, 연수 등에서도 남녀에게 공평한 기회가 주어지도록 하며, 남성 중심적인 직장 문화를 평등하고 합리적인 방향으로 개선하는 노력도 필요할 것이다.

5) 채용제도

KBS는 정부에서 추진하는 ‘블라인드 채용’ 취지에 맞춰 2017년 정공채 서류 접수에서 지원자의 사진 및 학교 이름을 받지 않았다. KBS는 블라인드 채용과 함께 연령, 학력, 국적 등에 제한을 두지 않고 있으며 취업보호대상자, 장애인, 다문화가족 자녀를 우대하고 있다. ‘열린 채용’에 모범을 보이고 있다고 볼 수 있다. 또 최근 들어 실무능력평가 단계에서 개별면접시간을 확대해 심층적인 면접을 진행하고 분야별 실무능력평가를 다양화하는 방법으로 직무수행역량을 입체적으로 검증하고 있다. 앞으로 남은 과제는 블라인드 채용이 자리를 잡아 실력 있는 인재가 장벽 없이 충원될 수 있도록 만드는 것이다. 또 여성과 장애인, 다문화가족의 비중을 실질적으로 높이는 데 각별한 의지를 발휘할 필요가 있다.

6) 인적자원 개발

인재개발원은 ‘창의, 신뢰, 미래’의 KBS 인재상을 실현하고 급변하는 방송환경 변화를 선도하는 인재양성에 주력하고 있다. 매년 큰 호응을 얻었던 ‘디지털미디어아카데미(DMA)’를 기반으로 주요 과목을 모바일로 특화시킨 ‘모바일방송아카데미(MBA)’를 기획, 모바일 퍼스트 트렌드 대응전략 마련에 기여했다.

직무역량 강화 및 방송의 미래를 선도하는 전문가 양성을 위해 저널리즘 스쿨, 프로덕션 스쿨, 테크놀로지 스쿨, 콘텐츠마케팅 스쿨 등으로 직무교육 체계를 새롭게 설계했다. KBS저널리즘스쿨, KBS프로덕션스쿨은 기자와 PD를 대상으로 한 방송교육에 새로운 활력을 불어넣고, 변화하는 미디어 환경에 대응하기 위해 출범했다. 기존의 취재역량향상교육과 방송제작역량향상교육을 KBS저널리즘스쿨과 KBS프로덕션스쿨로 개칭하고 새로운 교육체계를 마련한 것이다.

한편 급변하는 미디어 환경에서 학습을 통해 스스로 발전하며 변화에 빠르게 적응할 수 있는 조직을 만들기 위해 자기주도적으로 학습하는 자율연구회를 운영했다. 총 17개 팀이 신청하였고 10개 팀을 선정, 9개 팀이 연구를 완료했다.

컴퓨터 알고리즘이 기사를 작성하는 ‘로봇저널리즘’이 등장할 정도로 급변하는 미디어 환경에서 기자, PD, 기술인력 등의 재교육과 역량강화는 방송사의 생존조건 중 하나다. 그런 의미에서 KBS가 저널리즘스쿨과 프로덕션스쿨을 통해 순발력 있게 재교육기회를 제공하는 것은 매우 바람직한 정책이다. 특히 중요한 것은 현장에서 뛰는 기자, 피디 등이 일에 쫓겨 교육기회를 잃지 않도록 현업 부서가 적극 협력하고 배려하는 것이다. 집합교육 외에 온라인, 모바일을 통해 교육콘텐츠를 접할 수 있도록 채널을 다양화하는 것도 필요하다. 사내 교육 외에 국내외 전문교육기관에서 위탁교육, 연수기회를 제공하는 것도 적극적으로 추진할 필요가 있다.

KBS저널리즘스쿨이 앞으로 탐사보도에 대한 교육을 강화할 계획을 세우고 있는 것도 바람직하다. KBS프로덕션스쿨도 창의성 향상을 위한 다양한 커리큘럼 개발을 계획하고 있는데, 이런 교육프로그램들이 실질적인 성과를 올릴 수 있도록 인적·물적으로 충분한 지원을 해주어야 할 것이다.

이와 더불어 사내 자율연구조직을 통해 새로운 아이디어를 이끌어 내고 협업을 장려하는 것도 바람직한 시도다. 다만 좀 더 깊이 있고 지속적인 연구가 이뤄질 수 있도록 보다 긴 기간, 보다 충분한 연구비지원을 해 줄 필요가 있다. 또 연구 성과물을 홈페이지에 올리는 수준에 그치지 말고, 좀 더 진전시켜서 실제 현업에서 활용하도록 독려할 필요가 있다.

7) 노사관계와 직업윤리

KBS는 철저한 감사를 통해 투명하고 청렴한 조직문화 형성을 선도하고 비위행위에 대하여 신속하게 조사, 처리하여 엄정하게 처분하고 있다. 감사원의 기관운영감사 및 이사진 업무추진비 감사에서 지적된 사항에 대하여 해당부서에서 신속하게 처리하도록 독려하는 등 감사후속조치를 신속하게 처리했다.

김영란법(부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률) 관련 사내교육을 확대해 법령 위반을 예방하고 있다. KBS는 김영란법의 적용을 받는 공직유관단체이자 언론사로서, 직원들의 법 위반을 예방하기 위하여 내부 교육을 직급별로 실시했다. 또 김영란법 전반에 대해 상설 상담업무를 실시해 직원들에게 가이드라인을 제공했다.

내부적으로 음주운전·직무관련 부패·성희롱 등 3대 비위 엄벌을 위한 지침을 개정해 시행

중이다. KBS는 또 윤리강령을 제정(2003.9.1.)해 시행하고 있으며, 윤리강령이 잘 준수되고 있는지를 심의·판단하기 위해 전략기획실 미래전략기획국 주관 하에 윤리위원회를 운영하고 있다. 인재개발원은 공영방송인으로서의 기본자세와 인식 강화를 위해 직급별 기본교육에 공영송인의 역할과 책임, 윤리 관련 내용을 반영한 ‘공영방송인의 윤리’, ‘윤리와 청탁금지법’, ‘공영방송의 역할과 의미’, ‘공영방송인의 역할과 책임’ 등의 과목을 편성했다.

김영란법(부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률)과 언론윤리강령을 임직원에게 교육하고 상담창구를 제공하고 있는 것도 매우 바람직한 일이다. 다만 일회성 교육에 그치지 않고 현장에서 법과 윤리가 제대로 지켜질 수 있도록 지속적으로 관심을 환기하고 실질적인 가이드라인을 제공하는 전담부서의 노력이 필요하다.

법무실은 현재 외부에서 KBS를 대상으로 제기한 소송이나 언론중재 등의 결과를 소관부서 및 유관부서에 제공해 판례 등을 참고하도록 하고 있는데, 기자, PD 등이 알아야 할 중요사항은 모든 기자, PD에게 이메일이나 문자 등으로 제공해주는 시스템을 갖출 필요가 있다. 취재 및 제작활동에서 지켜야 할 법과 윤리적 기준을 그때그때 환기할 수 있다면 취재원의 명예와 사생활을 침해하지 않고 자신도 제소 등의 위험에 빠지지 않을 보호막을 갖추게 될 것이다.

노사가 참여하는 공정방송위원회를 통해 보도의 공정성 회복을 위한 소통이 진행된다는 것은 매우 바람직한 일이다. 파업 등의 사정으로 중단된 공방위를 정상화해 노사가 머리를 맞대고 자체 보도를 비평하고 성찰하며 대안을 마련하는 장으로 활용할 필요가 있다.

8) 일과 생활의 균형

일과 생활의 균형을 지원하기 위해 2017년 단체협약 체결시 〈자녀돌봄휴가〉 청원휴가 항목을 신설했다. KBS는 우수한 가족친화경영 운영체제를 구축하고 운영하여 근로자의 일·생활 균형을 지원한 공로로 2017년 12월 여성가족부로부터 ‘가족친화기관’으로 재인증됐다. 또한 오래 일하지 않기, 똑똑하게 일하기, 제대로 쉬기 등 일하는 방식과 문화를 개선하여 생산성을 높이고 근로자의 일·생활 균형을 도모함으로써 2017년 11월 고용노동부로부터 ‘일·생활 균형 캠페인’ 연장 승인을 받았다.

공사 직원은 육아휴직제도를 적극 활용하고 있으며, 특히 여직원은 출산전후휴가 직후 대부분 육아휴직을 하고 있다. 남직원의 경우 2017년도 기준 전체 육아휴직 사용인원의 37%에 이를 정도로 육아휴직제도를 적극 활용하고 있다.

이밖에 육아휴직 대체인력 채용제, 자동육아휴직제, 여성상담관제 등을 지속적으로 운영해

여직원의 육아휴직 신청 부담을 줄이고 육아휴직자 업무공백을 최소화했다.

KBS가 일과 생활의 균형을 위해 도입한 휴가·휴직·감독관 등의 제도는 매우 바람직하다. 다만 현업에서 직원이 그런 제도를 활용하려 할 때 눈치를 보지 않고 당당하게 쓸 수 있는가, 상담관 등 지원자가 실질적인 도움이 되는가 등이 관건이다.

육아휴직의 경우 여성은 대상자 중 실제 활용하는 사람 비율이 높지만(출산전후휴가사용자의 90% 이상), 남성은 상대적으로 낮게 나타난다(배우자출산휴가 사용자의 5~10%). KBS의 남성육아휴직 비중은 일반 기업체에 비해서는 높은 편이지만 부서장이나 동료의 눈치를 보지 않고 자유롭게 휴가를 신청할 수 있는 분위기를 적극 조성할 필요가 있다. 육아는 부모가 함께 나뉘지는 부담이라는 것이 상식이 돼야 KBS는 물론 각 직장에서도 여성인력에 대한 차별이 실질적으로 줄어들 것이다.

마. 성과관리 제도 및 운영

KBS는 능력급제 대상자를 확대운영하고 있다. 합리적인 성과보상체계 구축을 위해 기존 1직급 이상 직원에게 적용하고 있는 능력급제를 2직급갑 부서장에게까지 확대 실시했다. 또 직원의 사기진작 및 창의성 제고를 위해 특별한 업무성과로 공사 수익에 직접 또는 간접적으로 기여했거나 경쟁력 제고에 크게 기여한 직원에게 특별인센티브 포상을 실시하고 있다. 2017년 제도개선을 통해 프로그램(드라마/예능)부문 포상을 강화하고 즉시 포상이 가능한 수시포상을 확대하는 등 우수 제작인력에 대한 성과보상을 강화하여 우수인력 유출 방지를 위해 노력하고 있다.

그러나 KBS의 예능과 드라마 등이 여러 상업방송과 치열한 경쟁을 벌이는 가운데 거액의 계약금과 연봉 등 큰 경제적 보상을 내걸고 우수인력을 스카우트하려는 외부의 시도가 적지 않다. 실제 인력유출도 일어나고 있다. 이런 환경에서 재능 있고 성실한 구성원이 조직에 자부심을 갖고 계속 최선을 다하게 만들려면 합당한 성과에 대해 보상하는 인센티브 제도가 의미 있는 수준으로 강화되어야 한다.

물론 공영방송 KBS의 소속원이라는 자부심, 직업적 안정성 등 경제적 보상 이외의 장점이 있으므로 상업방송의 보상방식을 그대로 따를 필요는 없을 것이다. 그러나 어느 정도 시장원리에 기반한 경제적 보상이 함께 주어져야 우수인재의 유출을 막을 수 있을 것이다. 구성원 전체의 생활 안정과 사기를 위해 전반적인 보수체계를 흔들지 않되, 수익창출과 위상강화에 기여한 구성원에 대해서는 그에 비례해 보상하는 구조를 강화할 필요가 있다. 현재 시행되고

있는 인센티브 제도는 건수나 금액 면에서 충분하다고 보기 어렵다. 또 경제적 보상과 함께 안식년제도 등으로 학습과 재충전을 위한 시간을 보장하는 방안도 확충할 필요가 있다.

바. 예산 편성 및 운용

1) 2017년도 예산편성

2017년 예산은 2017년 경영목표인 ‘경영혁신으로의 재도약’과 3개년 중장기계획상의 정책 방향(3대전략, 9대과제)을 실천하기 위해 ‘미래 경쟁력 확보를 위한 선택과 집중’을 기본방향으로 세부예산을 편성했다. 즉, 이러한 ‘미래 경쟁력 확보를 위한 선택과 집중’을 통한 KBS 재도약을 위하여 UHD 인프라, 콘텐츠 경쟁력 강화, 디지털 모바일분야, 미래방송센터의 건립 등에 대한 예산을 확대 편성한 것이다. 또한 급격히 축소되는 광고시장을 감안하여 2016년부터 시작된 고강도 예산긴축기조의 연장선에서 균형예산을 목표로 중장기 3대 전략에 따른 9개 과제를 수행키 위하여 2017년 핵심 사업 28개에 대해 비용예산 787억 원, 자본예산 928억 원을 전략적으로 편성했다.

2017년 예산편성의 목표를 ‘전략적 자원 배분, 경쟁력 강화, 영업손익의 개선’으로 정하고 이에 목적적합적으로 작성한 예산편성이 되었다고 평가할 수 있다.

또한 KBS는 비용예산의 효율적인 집행 방안을 강구하여 첫째, 예산운영 기준 시행 및 월 단위 예산관리를 실시하였고, 둘째, 핵심 사업에 대한 선택과 집중을 추구하였으며, 셋째, 사전 검토기능 및 예산 통제를 강화했을 뿐만 아니라 넷째, 2016년에 실시한 조직 개편으로 본부/센터 내에 있던 예산집행 통제 기능을 분리하여 투자전략부로 이관하였다.

2) 예산 편성 및 운용에 대한 제언

현재 KBS의 자본예산 집행 금액은 2016년 418억 원, 2017년 489억 원으로 연간 감가상각비 각각 676억 원, 574억 원에 각각 62%, 85.1%에 해당하게 되어 이는 현 보유자산의 유지수준에 미치지 못하는 수준으로 미래 성장동력의 저하로 성장 잠재력과 경쟁력을 약화시킬 우려가 있다.

또한 2016년뿐만 아니라 2017년 양년도 자본예산 집행률이 40% 미만에 그쳐 그 예산편성의 유의성에 의문이 제기된다. 현재 KBS는 미래방송센터 및 UHD인프라 구축에 전사적 초점이 맞춰져 있다. 광고수입의 급감에 따른 한정적인 재원의 여파에 따라, 우선순위가 높은 대규모

모 프로젝트를 의식하여 소규모 프로젝트나 대체투자를 회피함으로써 조직 전반적인 원동력이 저하될 우려가 있다. 그 대안으로는 자본예산의 투입의 우선순위를 결정하되 여러 가지 불확실성을 감안한 탄력적 예산을 시나리오 별로 구성하여 적극적이고 유연한 예산 집행을 시도하는 것이 급변하는 환경에 조속히 적응하는 합리적인 방법이라 판단된다. 자칫 새로운 투자의 기회를 실기하여 공영방송의 위상을 격하시키는 결과를 초래할 수 있기 때문이다.

KBS는 위에서 언급한 미래방송센터, UHD 인프라 구축 등 당면한 대규모 프로젝트에 대한 성공여부는 치밀한 자금조달 계획이 필수적으로 필요하다. 현재 막대한 자금이 소요되는 이 두 프로젝트의 구체적 자금조달방안과 정확한 자금지출 계획이 확정되지 않은 상태로 다른 일상적인 자본적 지출과 투자활동에 매우 큰 제약요소가 되고 있다. 균형재정과 안정적인 재무구조를 전제로 하여 전사적 차원에서 균형적인 자본예산의 집행이 요구되는 시점이다. 또한 성공적인 프로젝트의 완성을 위해 전사적인 노력을 경주해야 할 것이고 이를 위해 최소한의 자금조달 비용과 최대한의 잉여자금의 활용방안이 다각도로 모색되어야 한다.

사. 재무와 회계

1) 경영실적과 재무상태

2017년도 총 수입은 1조 4,938억 원(매출: 1조 4,326억 원, 기타수입 612억 원)으로 2016년 1조 5,335억 원(매출 1조 4,866억 원, 기타수입 469억 원) 대비 397억 원 감소했다. 그 원인은 자산처분이익이 296억 원 발생하였으나 모바일·종편의 성장 등에 따라 광고 수입이 급락하였기 때문이다.

2017년 총비용은 1조 4,374억 원으로 2016년 1조 5,087억 원 대비 713억 원이 감소했다. 그 원인은 대형 스포츠 이벤트 부재(2016년 리우 올림픽) 및 파업에 따른 인건비·제작비 감소와 광고시장 축소에 대비한 예산관리에 있다 하겠다. 그 결과 202억 원의 사업이익과 564억 원의 당기순이익이 달성됐다.

이에 따라 특히 KBS는 2013년 2,141억 원의 차입금 규모가 2016년 말 현재 무차입 경영에 진입했으며 현금 보유액도 2016년 말 대비 534억 원이 증가하여 2017년 말 현재 1,170억 원의 현금을 보유하게 됐다.

특히 2017년 광고시장은 디지털 온라인 광고시장의 확대, 중간광고의 이점을 살린 유료방송사업자의 광고시장 잠식 등의 경쟁매체의 성장과 경기 침체에 따른 광고주들의 광고비

집행 감소 등에 영향을 받아 과거 5년간 지상파 광고시장의 급격한 감소추세의 연장선상에 있다.

따라서 이와 같은 광고시장의 축소에 대응하여 KBS는 지속적으로 예산을 효율적으로 집행하고 철저한 구매 관리 등 불필요한 비용의 지출을 줄임으로써 균형예산과 흑자 기조를 유지할 수 있게 하였다.

KBS의 2017년 현금흐름을 살펴보면 사업 활동에서 720억 원이 창출되었고 유형자산 구입 등 투자활동에 112억, 배당금 지급 등 재무활동에 34억 원이 지출되어 결과적으로 2016년 말 대비 574억 원의 현금보유액이 증가됐다.

즉, 광고수입의 급감을 대비하여 효율적인 비용 집행과 2017년 8월부터 시작된 총파업 등의 여파로 인해 인건비가 절감됨으로써 사업 활동에 따른 현금흐름이 매우 좋아진 것이다. 또한 불용자산을 과감히 매각하여 300억 원이 넘는 현금을 조달하게 됐다.

다만, 2015년부터 계속적으로 감가상각비보다 작은 유형자산의 구입 등은 차칫 미래에 대한 투자의 감소로 성장동력이 상실될까 우려되지만 광고수입감소의 여파로 균형예산을 달성하기 위한 KBS 자체적인 노력은 매우 높이 평가되어야 한다.

2) 자금운영에 대한 제언

KBS는 현재 비용예산 및 자본예산의 지출을 긴축함으로써 광고 수입의 급감에도 불구하고, 2017년 말 현재 1,170억을 보유하게 됐다. 잉여자금에 대한 예상 지출의 기간적인 구분 없는 획일적인(MMT상품) 운영보다는 자금의 용도에 따라 단기(3개월 미만), 중기(3개월이신 1년이내), 장기(1년 이상)로 나누어 수익극대화를 위한 차별화된 상품으로 잉여자금을 운영할 필요성이 제기된다. 즉 자금의 지출이 3개월 이후에 지출이 예상되는 금액은 단기보다는 높은 이자율을 보이는 상품에, 1년 이후 지출되는 자금은 보다 높은 은행 상품으로 나누어 예치시킴으로서 예금이자 수입의 극대화를 도모할 필요가 있다. 단, 이를 위해 매우 치밀한 자금지출 계획이 선행되어야 할 것이다.

3) 수신료 증대를 위한 제언

국민이 내고 있는 수신료는 KBS가 공영방송으로서 ‘공영성’을 확보하기 위한 밑거름이 된다. KBS는 공영방송으로서의 역할을 충실하게 수행해야만 국민의 신뢰를 얻을 수 있고 그래야만 국민들이 수신료를 기꺼이 납부하고 수신료 인상에도 동의해줄 것이라고 판단된다. 우리

나라 공영방송의 수신료는 다른 선진국에 비해 최소 1/5이하의 적은 액수이다. 1981년 이후 단 한차례의 수신료 인상이 없었다. KBS는 자체적으로 수신료 현실화를 위해 국회 정당별 설명회 개최 등 여러 가지 방법을 모색하였지만 아직 그 실효를 거두지 못하고 있는 실정이다. 따라서 이를 위해 선행되어야하는 조건인 국민으로부터의 공영방송에 대한 보다 두터운 신뢰를 쌓기 위해서는 어떠한 구체적인 행위를 해야 하고 이를 바탕으로 어떠한 노력을 해야 한다는 치밀하고 단계적인 방법으로 임해야 할 것이다.

4) 수입다변화를 위한 제언

KBS의 수입원 중 한계에 도달한 수신료 수입과 급감하고 있는 광고수입을 감안하면 향후 콘텐츠 판매수입을 증대하는 방안을 모색하고 동시에 다양한 부대사업을 적극적으로 찾아야 하고 미래방송센터의 건립과 동시에 기존 본사 및 별관부지의 부가가치 있는 개발사업도 동시에 추진되어야 할 것이다. 장기적으로 안정적인 재무구조로 독립적인 공영방송으로 거듭나기 위해 이러한 수입다변화는 반드시 추진해야 한다.

5) 미납자본금의 납입을 위한 제언

방송법 제43조 제5항에서는 KBS의 자본금을 3천억 원으로 하고, 그 전액을 정부에서 출자하기로 규정하고 있으나, 정부는 법정 자본금의 68.7%에 해당되는 2,062억 원만 출자하고, 잔여 자본금 938억 원은 미납하고 있는 상태이다. 향후 5년간 UHD인프라투자와 미래방송센터 건립 등으로 많은 재원이 소요될 계획이며, 100% 정부출자기관인 KBS의 대규모 자본투자인 만큼 정부의 미납 자본금 출자가 명분에 가장 적합한 재원조달 방식이라 할 수 있다. 따라서 KBS는 정부의 예산배정을 위한 사전 단계로 예비 타당성 조사를 신청하는 등 중기적인 관점에서 정부의 미납 자본금 출자를 계속 추진해야 한다.

아. 계열사 관리와 운영

KBS는 9개의 주요 계열사를 운영하고 있다. 이 계열사들은 크게 콘텐츠 계열사와 위탁 계열사로 구분할 수 있다. KBS미디어, KBSN, KBS America, KBS Japan, 몬스터유니온 등 5개사가 콘텐츠의 제작과 유통을 담당하는 콘텐츠 계열사이며, KBS비즈니스, KBS아트비전, KBS시큐리티, KBS미디어텍 등 4개사가 시설관리 또는 전문분야 인적용역을 제공하는 위탁

계열사이다.

계열사 관리에 있어 독립자치경영이 이루어지고 있다. 하지만 모든 조직의 시너지를 창출을 위한 적극적인 노력은 조금 미흡한 점이 있다. 본사차원에서 계열사를 바라보는 것이 아니라 계열사 차원에서의 바라보는 시각에서 각 계열사에 지원해야 할 사항 및 본사 중장기계획이나 비전 공유에 따라 각 계열사의 정책 및 전략의 방향제시, 또는 각 계열사 간의 시너지 창출 등을 총괄적으로 관리해야 한다. 또한 각 계열사의 경영진은 본사에서의 단기적이고 일방적인 임명 및 파견으로는 시행착오를 반복할 수 있으므로 전문적이고 새로운 시각에서 바라볼 수 있는 외부 전문가 중심으로 경영진을 구성하는 것이 바람직하다 할 수 있다.

2017

사업연도 경영평가보고서
Korean Broadcasting System

C.h.a.p.t.e.r

04

부문별 평가

제1장. 방송 부문

제2장. 기술·뉴미디어 부문

제3장. 경영·회계 부문





제4편 | 부문별 평가

제1장 | 방송 부문

1. 2017, KBS를 돌아본다

가. 국민의 방송과 KBS

‘희망 2017, KBS가 함께 합니다’. KBS가 설정한 2017년 방송지표이다. 이 지표는 한국의 공영방송 KBS가 방송을 통하여 시청자를 위해 봉사하겠다는 서비스의 의미와 함께 격동의 한국 사회에서 KBS가 희망을 만드는데 앞장서겠다는 포부를 담고 있다. 우리의 방송법 제1조(목적)에 따르면 방송은 ‘시청자의 권익보호와 민주적 여론형성 및 국민문화의 향상을 도모하고 방송의 발전과 공공복리의 증진’을 위하여 힘써야한다고 정하고 있다. 법령이 지향하는 방송의 정신과 공영방송 KBS가 설정한 방송지표가 그 추구하는 가치가 일맥상통함을 알 수 있다.

케이블과 위성텔레비전 그리고 DMB와 IPTV로 대변되는 새로운 미디어의 환경으로 변화하면서 미디어의 영향력이 강고해진만큼, 시청자의 위상도 함께 더욱 격상되었다. 여기에 모바일 미디어가 등장하면서 시청자가 누리는 방송콘텐츠는 더욱 다양해졌고 시청자의 콘텐츠 및 채널선택권도 과거 그 어느 때보다 훨씬 다양해졌다.

그러나 이처럼 격상된 위상과 영향력에 맞게 방송도 시청자에게 고품격 서비스를 제공하고 있는지는 또 다른 문제이다. 과거 방송이 영상콘텐츠를 독점하던 시대와는 달리 지금은 시청자들이 원하기만 하면 얼마든지 다양한 미디어를 통하여 정보와 콘텐츠를 얻을 수 있기 때문이다. 각종 유·무료 플랫폼을 통하여 무궁무진한 콘텐츠에 접근할 수 있게 되었고 이러한 급변하는 미디어환경은 기존의 지상파 방송사들에게 대한 도전으로 다가왔다. 공영방송 KBS는 현재 직면하고 있는 미디어 세계의 벽이 매우 높고 두텁다는 현실을 인식해야 한다. 이제 시청자는 한국의 최대 언론사 KBS에만 만족하는 시대가 더 이상 아니라는 것을 잘 알고 있다.

제4편

 부문별 평가
 제1장 - 방송 부문

그만큼 KBS의 위기의식이 그 어느 때보다 커졌고, 험난해진 미디어시장에서의 입지는 더욱 협소해졌다. 이제 순탄치만은 않을 미래의 방송시대를 맞아 KBS가 어떻게 시청자를 ‘다시’ 품을 수 있을지 진지하게 고민해야 할 것이다. 2017년은 KBS가 시청자에게 희망을 준다는 것이 과연 무엇을 의미하며 또 어떻게 해야 희망을 줄 수 있는 것인지를 고민케 하는 한 해였다고 평가된다.

나. 공영방송 KBS의 정체성

우리나라에서 현재 가장 큰 규모를 갖추고 있고, 가장 많은 방송콘텐츠를 생산하는 언론매체가 바로 KBS라는 것에 이의를 제기하는 사람은 없을 것이다. 그만큼 KBS가 한국의 언론에서 갖는 위상은 크다고 할 수 있다. 공영방송 KBS는 그 위상에 맞게 방송으로서의 공적책무도 진지하게 인식하고 있다. 우리나라 방송법 제5조(방송의 공적 책임)를 보면 ‘방송은 국민의 화합과 조화로운 국가의 발전 및 민주적 여론형성에 이바지하여야 하며 지역간·세대간·계층간·성별간의 갈등을 조장하여서는 아니 된다’고 되어 있다. 국민적 통합의 노력과 민주주의 사회의 근간을 이루는 건강한 여론형성의 책무를 강조하는 것이다.

우리나라에 공영방송이 도입된 지 벌써 반세기에 가까워지고 있을 정도로 그 역사는 짧지 않다. 그에 따라 공영방송이 우리사회에 기여한 바도 적지 않다. 방송을 통해 사회 공공적 차원에서 필요한 정보를 제공하고, 사회교육 그리고 국민문화생활에 유익한 정보와 콘텐츠를 제공함으로써 사회발전에 기여한 바가 크기 때문이다. 또한 국가가 공적재원을 지원함으로써 방송 역시 기본적으로 국민의 권리와 복리증진을 위하여 운영되어야 하는 이른바 국민의 방송임을 잘 알고 있다. 비영리원칙으로 운영되어야 하기 때문에 상업주의를 배격하고 국민의 공공적 서비스 제공에 일차적인 책무를 두는 것이 바로 공영방송이다.

그러나 우리의 공영방송이 그런 원칙에 충실하게 운영되었는지는 생각해 볼 필요가 있다. 1973년 공사로 출범했을 당시 그 설립목적이 순수하게 사회의 공적 이익과 시청자를 위한 시스템의 혁신이었는지는 의문의 여지가 많다. 국가통치를 유지하기 위해 공사를 권력의 도구로 전락시켰다는 비판은 이후 신군부 시절에도 명백히 드러났기 때문이다. 공영방송이 국가권력의 도구로 점철된 역사는 이후 비군부 출신 정부에서도 정도의 차이는 있었지만 완전히 사라지지 않았다. 이른바 신권위주의로 지칭되는 이명박 정부와 박근혜 정부에서 공영방송 KBS는 방송으로서 준수해야 할 가장 소중한 가치라고 할 수 있는 공정성과 독립성 그리고 신뢰성을 심각하게 훼손시켰다는 비난을 들어야 했다. 방송 편성에 대한 노골적인 간섭이 있었으며 방

송 인사에 있어서도 정치적으로 논란이 많은 사장이 임명되는 등 그 파장이 매우 컸다. 방송의 정치적 도구화에 반기를 들었던 KBS 구성원들 중엔 해고되는 구성원들도 있었고, 급기야 2017년도에는 경영진의 파행으로 대대적인 파업이 일어나기도 했다. 그 파행의 역사가 머나먼 옛날의 이야기가 아니라 바로 얼마 전까지도 지속되었다는 것은 KBS로서는 대단히 불행한 일이 아닐 수 없다.

공영방송 KBS는 2017년에도 그런 암울한 역사를 비껴가지 못했다. 경영진에 대한 누적적 불신과 경영진의 소통능력 부재가 불러온 파업은 해를 넘기면서 결국 사장퇴진이라는 상황과 함께 종료되었다. 공사 창립 이래 최장기 파업으로 기록될 이 갈등의 역사는 많은 과제를 남겼다. 무엇보다 과거정권에서 이뤄졌던 정치권력의 방송장악이라는 오명을 어떻게 씻을 것인가 하는 문제부터 공영방송의 정체성 재정립 문제에 이르기까지 KBS가 해결해야할 과제는 실로 크다고 하겠다. 2017년은 방송의 내적 다원주의 확보와 외적 독립의 중요성이 절실하게 느껴졌던 시기였다고 하겠다. 특히 방송법에서 명시한 방송의 공정성과 공익성은 과연 무엇을 의미하는지, 공영방송의 공적 책무란 무엇인지 그리고 과연 누구를 위한 공영방송 KBS인지에 대한 근본적인 성찰과 고뇌의 필요성이 제기된 한 해였다고 평가된다.

다. KBS와 국가기간방송의 미래

KBS는 공영방송이자 국가기간방송이라는 위상을 갖고 있다. 국가기간이라는 표현이 정부가 전액 출자해 공사를 창립했기 때문이라는 표면적인 의미도 있겠지만, 동시에 내적으로는 타 방송사와 근본적으로 차별화된 방송을 의미한다고 할 수 있다. 즉 KBS는 차별화된 공영방송 서비스를 수행해야한다는 당위성을 내포한다는 것이다. 현재 미디어환경은 매우 급속도로 변화하고 있으며 이에 따른 방송사들의 내외적 도전 또한 커지고 있는 것이 현실이다. 디지털 기반 방송도 그 기술적 진보에 따라 수시로 차원을 달리하고 있으며 수용자의 이용행태도 과거와는 크게 달라지고 있기 때문이다.

UHD 방송이 점차 가시화되고 있지만 언제 어떠한 방식의 방송이 이를 대체할지 모르는 일이며 SNS(Social Network Service) 기반의 방송 저널리즘이 향후 어떠한 길을 가게 될 지도 알 수 없다. 모바일 플랫폼이 일반화됨에 따라 방송은 기존의 전통적 방식과는 다른 새로운 전략으로 콘텐츠를 제작 공급해야만 할 것이다. 뿐만 아니라 인공지능(AI)을 기반으로 하는 콘텐츠 혁명이 기존의 방송생태계를 어떤 방향으로 변형시킬지 역시 현재로서는 미지수다. 즉 미디어의 신기술 개발과 이른바 4차 산업혁명의 도래로 지금과 같은 방송의 존재 가치를 더

높일지 아니면 쇠퇴의 길을 걷게 할지 현재로서는 정확히 알 수 없는 일이다.

그러나 이처럼 혁신적 기술개발의 속도에도 불구하고 크게 변하지 않는 것이 있다. 바로 콘텐츠의 공적 서비스 역할이다. 여기서 말하는 공적(公的)이란 공공성과 공익성을 모두 아우르는 뜻이다. 현재 우리 방송법에도 명시한 바로 그 개념이다. 영리목적을 가진 다양한 플랫폼이 우후죽순처럼 등장하기도 하지만 또한 그 사회적 가치의 소멸로 업계에서 급속하게 사라지기도 한다. 모두 상업성이 빚어내는 전형적 현상이다. 이는 수용자의 방송 이용행태와도 밀접한 관계가 있다. 욕구 충족을 위한 콘텐츠 소비와 필요 충족을 위한 콘텐츠 소비가 바로 그것이다. 전자가 갈망(want)에 의한 것이라면, 후자는 필요(need)에 따른 행위라고 할 수 있다. 더 나아가 전자가 영리목적에 근거한 상업적 행위에 관계한다면, 후자는 보편적 서비스를 수행해야 하는 공적 책무에 근거한 것이라고 할 수 있다. 물론 수신료 납부가 공영방송 콘텐츠 소비를 위한 행위라고 볼 수도 있겠으나 그것은 엄밀한 의미에서 상업적 욕구를 충족시키는 문제와는 또 다른, 수용자의 공적의무에 해당되는 것이라고 보아야 한다.

수많은 매체와 채널이 시장에 진입하고 있으며 경쟁은 갈수록 치열해지는 것이 현재 콘텐츠 시장이다. ‘방송’이란 개념이 융합의 시대에 더 이상 어울리는 개념인지에 대한 논란도 있다. 그만큼 미래의 방송이 불투명하다는 뜻이다. 그러나 앞서 언급했듯이 콘텐츠의 공적 서비스 그리고 공적 기능을 가진 서비스의 창출은 기술의 진보와 시장의 다변화 그리고 플랫폼의 혁신에도 불구하고 여전히 우리 인간사회가 희망하는 가치일 것이다. 국가기간방송이라는 표현이 국가기간콘텐츠로 또는 유사한 그 어떤 명칭으로 달라질지는 모르겠으나, 기본적으로 사회의 공익성과 공공성을 위한 국가기간 성격의 조직은 필수적이다. 영국이나 독일처럼 우수한 국가기간 공영방송을 운영하는 선진 외국의 경우만 보더라도 알 수 있다. KBS가 현재 국가기간방송으로서의 위상을 갖는 것은 그런 차원에서 의미하는 바가 크다. 그 위상을 견지하기 위해서는 두 가지 현안이 존재한다. 미래의 방송을 위한 기술적 기반, 그리고 안정적 운영을 위한 재정적 기반이다. 그러나 이 두 가지 문제는 상호유기적이다. 즉 안정적 재원이 뒷받침될 때 기술적 기반도 함께 해결될 수 있다는 뜻이다. 지난 수십 년 동안 수신료가 제자리걸음을 하고 있다. 선진방송을 추구하고자 하는 우리나라에 어울리지 않는 것이다. 국민의 방송, 공영방송, 국가기간방송으로서 도약하기 위한 최소한의 전제가 바로 수신료의 현실화이다. KBS가 그 정명(正名)을 바로 세우려면 반드시 해결해야 할 과제이다. 이를 위한 정치권의 대승적 결단이 요구되지만, KBS도 이를 위하여 전사적 차원의 노력을 기울일 것을 요청하는 바이다.

2. 경영 목표

가. 목표 설정의 타당성

KBS는 2017년 경영목표 슬로건을 ‘경영 혁신으로 재도약’이라고 설정했다. 공사는 그 경영 목표를 체계적으로 달성하기 위하여 지난 2016년 3개년 실천 계획으로 설정한 <KBS 중장기 정책방향>에 따라 사업을 추진했으며, 2017년은 그 중장기 정책의 추진 2년차에 해당된다. 중장기 정책방향은 크게 3대 전략 9대 과제로 구성되었으며 총 28개 핵심 사업들이 포함돼 있다.

첫 번째 전략은 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’ 전략으로, 방송 보도의 최우선 가치라고 할 수 있는 보도의 공정성 강화를 비롯하여 콘텐츠 경쟁력 제고 그리고 한류 확산 주도를 그 실천과제로 설정했다. 보도의 공정성이란 곧 뉴스의 신뢰도를 강화하겠다는 의지로 해석된다. 방송에서 보도가 차지하는 중요성은 매우 높다. 따라서 신뢰할 수 있는 뉴스를 제작한다는 것은 방송 경영의 가장 핵심적인 사업의 하나라고 할 수 있다. 콘텐츠 경쟁력을 제고시키기 위한 근본적인 노력은 무엇보다 콘텐츠 이용을 확대하는 일이다. 시·청취율 제고는 물론 매력적인 프로그램 개발을 통한 경쟁력 강화가 바로 그것이다. 경쟁력 있는 콘텐츠 개발은 곧 한류 확산과도 직접적인 연관이 있다. 아시아는 물론 미주·유럽 지역까지도 프로그램을 수출함으로써 새로운 콘텐츠 시장을 확대한다는 목표를 설정했다. 이를 위해 구체적으로 미니시리즈 내부 기획을 강화하기로 한 것은 의미 있는 일이라 하겠다.

두 번째 전략은 ‘TV를 넘어선 플랫폼’이다. 갈수록 확산되는 스마트 플랫폼 활용에 대비한 이 전략은 지상파 플랫폼의 재도약과 더불어 향후 방송의 미래를 결정지을 경쟁력이 될 것이다. 뿐만 아니라 그동안 꾸준히 준비해온 UHD TV 방송은 명실공히 뉴미디어 시대에 새로운 방송 경쟁력을 확보하기 위한 교두보로서 선도적 역할을 할 것이며, KBS가 이 영역의 선도적 역할을 하겠다는 목표 설정으로 이해된다.

세 번째 전략은 ‘직무/고객/시장 중심의 경영’이다. 직무/고객/시장 중심의 경영은 대외적 전략만으로는 성취하기 어렵다. 시청자로부터의 신뢰를 회복하겠다는 선행조건이 전제돼야 한다. 이를 위해 우선 조직 내부의 혁신을 꾀해야 하며, 이는 합리적 인사와 효율적 조직구조 개혁으로 이루어질 수 있다. 즉 경영 효율화를 위한 최우선 과제는 조직 내부로부터의 혁신이라 할 수 있으며, 이는 효율적인 인사정책과 합리적인 조직구조 혁신에서 비롯된다. 경영 효율화를 위하여 가장 비중을 두고 있는 과제는 무엇보다 수신료 현실화와 광고 수입의 목표 달성

일 것이다. 이외에도 원가관리 시스템을 고도화하고 제작 인프라 가동률을 증대하며 공사가 보유하고 있는 자산 활용을 극대화한다는 과제는 타당한 목표 설정이라고 판단된다.

경영목표 달성을 위한 3대 전략과 9대 과제는 곧 중장기 정책방향에 상응한다. 중장기 계획은 경영계획에 관한 운영규정에 따라 일반적으로 3~5년 단위로 수립함을 원칙으로 한다. 2016년에 수립한 중장기 정책방향은 일종의 미래전략이다. 미래를 예측한다는 것은 결코 수월한 일이 아니다. 특히 급변하는 미디어 환경과 우리 사회가 안고 있는 특유한 시대적 상황을 고려한다면 3개년 중장기 정책방향을 설정하고 이를 위하여 구체적으로 핵심 사업들을 설정하는 것이 사실 쉬운 일은 아니다. 경영목표를 수립하고 그 성과지표를 이루는 일이 한편으로는 조직의 내적 혁신 여부에도 기인하겠지만, 다른 한편으로는 조직의 외적 환경변화에 따라 예기치 않게 영향을 받을 가능성도 있기 때문이다. 따라서 경영목표를 설정함에 있어 조직 내외적 환경을 면밀하게 분석하고 예측하는 일은 매우 중요하다.

본 방송부문의 경영목표 평가에서는 KBS가 설정한 3대 전략 9대 과제를 중심으로 살펴보니 특히 9대 과제 중 보도의 공정성, 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류 확산 주도를 핵심 과제로 하는 첫 번째 전략 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’와 그 핵심 사업들에 대한 경영목표설정의 타당성을 평가하고자 한다.

1) 보도 공정성 강화

공정성은 방송이 추구해야할 가장 높은 수준의 가치 중 하나이다. 방송법 제5조에서는 ‘방송의 공적 책임’을 강조하고 있으며 이는 KBS가 추구하는 방송의 공정성과 그 이념적 기초를 함께 하고 있다. 방송은 무엇보다 인간의 존엄과 가치 그리고 민주적 기본질서를 존중하여야 한다고 규정하고 있다. 또한 방송은 국민의 화합과 조화로운 국가의 발전, 민주적 여론형성에 이바지해야할 것을 아울러 규정하고 있다. 또한 방송은 건강한 민주적 여론형성을 위하여 지역별, 세대별, 계층별, 성별 갈등을 조장해서는 안 되며 가능한 그 현실적인 격차를 줄임으로써 국민 화합을 도모해야 한다고 강조한다.

KBS 역시 이러한 방송의 공적 책임을 준수하기 위해 노력하고 있다. 특히 KBS는 공영방송으로서 뉴스 신뢰도의 제고를 위해 무엇보다 방송의 공정성 개념을 중시하고 있다. 방송법 제6조에 명시된 방송의 공정성과 공익성을 위한 내용들은 뉴스의 신뢰성을 위한 핵심가치이기도 하다. 방송의 공적 책임에 대하여는 방송법 제4장 한국방송공사에 관한 조항들에서도 상세히 명시하고 있다. 특히 제44조에서 강조하는 공사의 책임은 공영방송으로서의 공적 책임과

방송의 공정성 및 공익성을 실현해야 한다고 명시하고 있다. 이를 통하여 공사는 궁극적으로 민족문화를 창달하고 민족의 동질성을 확보하는 내용을 방송해야 한다고 강조한다.

공정성은 뉴스는 물론 시사교양 프로그램의 제작에서도 당연히 고려되어야 할 가치이다. KBS의 〈방송제작 가이드라인〉에서 제시하는 공정성 개념은 특정 이념이나 성향 등에 편향되지 않는 가치라고 규정하고 있다. 특정 세력이나 정파는 물론 특정 이해관계에 편향된 주장이나 견해를 담은 내용은 뉴스는 물론 시사교양 프로그램에서도 배제시키는 것을 원칙으로 하고 있다. 그러나 공정성이란 그 기준이 대단히 모호한 개념이어서 어떤 뉴스가 공정하고 어떤 시사교양 프로그램이 불공정한지 구분 짓기란 사실상 매우 어려운 문제이다. 공정성이란 동일한 내용이라 할지라도 사안을 바라보는 시각이나 입장에 따라 판단 기준이 달라질 수도 있기 때문이다.

공정성이란 뉴스나 시사교양 프로그램 등에 적시되는 내용이나 사안이 적어도 시청취자가 객관적으로 느끼기에 불공정하게 다루어지지 않는다고 판단될 때 그 가치가 나타난다. 이럴 경우의 공정성은 소극적 의미의 공정성이라고 할 수 있다. 반면에 어떤 특정 사안에 대하여 적극적인 의견 개진이나 견해를 동반함으로써 주장을 표현하려는 공정성은 다소 논란의 여지가 있을 수는 있지만 이러한 공정성을 적극적 의미의 공정성이라고 할 수 있다. 현실적으로 한국 사회에서 보편적으로 인식되는 공정성은 전자 즉 소극적 의미의 공정성을 의미한다. 소극적 의미의 공정성은 어떤 특정 사안이나 현안에 대하여 가질 수 있는 견해를 그다지 적극적으로 노출시키지 않음으로써 수용자로 하여금 불필요한 반론이나 논란의 여지를 불러일으키지 않는다.

비교적 토론문화가 발달한 서구사회의 뉴스나 시사교양 프로그램을 보면 우리나라의 방송과는 달리 특정 이슈에 대한 찬반 의견이나 주장을 상당히 적극적으로 반영하는 편이다. 당연히 그 적극성의 강도만큼 토론이나 수용자가 받아들이는 정도 역시 그 편차가 벌어질 수 있다. 즉 사안에 대한 논쟁의 격차가 벌어지고 그 온도가 뜨거워질 때 수용자들은 해당 뉴스나 프로그램 이슈의 진실에 더 접근한다고 믿고 있다. 방송을 통해 어떠한 확고한 결론, 즉 절대적 진실에 도달하지는 못한다하더라도 최소한 사안에 대한 다양한 주장과 사실(fact)을 인지할 수 있기 때문에 이러한 유형의 방송을 선호한다. 예를 들면 독일의 공영방송에서 그런 토론이나 뉴스를 어렵지 않게 볼 수 있다. 비록 뉴스 내용을 받아들이는 수용자의 찬반 정도의 격차가 크다고 하더라도 철저히 사실에 근거한 것이라면 - 한국 사람들에게는 지나치게 보여도 - 방송은 치열한 비판과 반론을 수용자에게 제공한다.

우리나라 방송 뉴스와 비교할 때 독일에선 해당 이슈에 대한 비판과 반론의 정도가 상당히

강하다는 것이다. 일반적으로 서구 선진 언론이 제공하는 논쟁적 진실에는 합리성과 이성이라는 철학적 판단이 자리하고 있다. 달리 표현해 비록 상당한 정도의 비판적 논지로 방송 리포트를 하더라도 그들이 판단하는 합리적 이성이라는 범주 안에서 뉴스를 제작했다면 크게 문제될 게 없다고 보는 것이 그들의 공정성 기준이다.

우리나라 방송 현장에서 오랫동안 관행적으로 이어져 온 소극적 의미의 공정성 개념에 이제는 문제를 제기할 때가 되지 않았는지 생각해 볼 필요가 있다. 여전히 소극적 의미의 공정성을 신봉하는 전문가나 제작진들에게 앞서 언급한 적극적 의미의 공정성 개념은 자칫 불안하고 위협할 수 있다고 생각할 것이다. 공정성 개념과 유사한 균형성과 객관성의 가치 역시 마찬가지이다. 절대적 객관성이 존재하지 않고 기계적 균형성이 결코 진실을 담보하지 않는다고 볼 때 소극적 의미의 공정성 개념이 과연 얼마나 진실에 접근할 수 있겠는가 하는 의문은 자연스레 제기된다.

이미 언론 선진국의 저널리즘에서도 기계적 공정성의 의미는 퇴색된 지 오래다. 언론학계는 물론 언론 현장에서도 기계적 균형성은 더 이상 설득력을 갖지 못한다. '50 대 50'의 기계적 균형이 외형적으로는 균형성을 갖춘 것으로 보이나 진실에 접근하기에는 절대적 기준이 되지 못하기 때문이다. 오히려 '50 대 50'의 원칙을 이용해 진실을 밝히는 통로를 차단한다는 지적도 있다. 결국 기계적 균형성을 갖춘 뉴스 보도나 시사교양 프로그램이 수용자의 잠재적 비판 의식을 무감각하게 만들 수 있다는 것이다.

KBS <방송제작 가이드라인>에서도 적절히 지적하듯 공정성은 어떤 뉴스나 시사교양 프로그램의 내용이 방송되었을 경우 그로 인해 특정인의 가치나 견해 더 나아가 신념이 '부당'하게 침해당했다면 그 방송 내용은 공정하지 못하다고 판단하고 있다. 이론의 여지가 없는 판단이다. 부당함으로 인하여 침해를 당했다면 이는 명백히 공정하다고 볼 수 없기 때문이다. 그러나 반대로 '정당'하게 침해했다고 가정하면 어떤 결과가 벌어질지도 생각해봐야 한다. '정당'한 침해를 공정할 수 있다는 의미로도 해석될 수 있기 때문이다. 그러나 아무리 정당화된 침해라고 하더라도 언론은 가능하면 특정인의 가치나 견해를 침해하지 않는 것이 바람직하다.

공정한 방송을 한다는 것은 결코 말처럼 쉬운 일은 아니다. 특히 공영방송의 가장 중요한 공적 책무라고 할 수 있는 공정 보도에서는 더욱 그러하다. 공정성에 대한 논란이 공영방송의 거버넌스(governance), 즉 지배 구조와 긴밀한 인과 관계가 있는 것도 여전히 불편한 현실이다. 현재의 방송법에 따른 지배 구조는 현실적으로 정치적 영향을 받을 수밖에 없도록 규정되어 있기 때문이다. 그러나 방송법이 개정되고 그에 따라 공영방송 지배 구조에 정치적 영향을 받지 않게 된다고 해서 하루아침에 불공정 보도가 종식되고 공정 보도가 확립되는 것은 아니

다. 소극적 의미의 공정성과 적극적 의미의 공정성 개념에 대한 부단한 고민과 성찰이 있을 때 진정한 공정 보도는 가능한 것이다. 더욱이 국가기간방송으로서의 KBS, 공영방송으로서의 한국방송공사가 시청자에게 더욱 신뢰하는 뉴스와 프로그램을 제공하기 위해서는 공정성에 대한 고민이 필수불가결하다고 할 수 있다. 그것이 바로 뉴스의 신뢰도를 강화하기 위한 목표이기도 하다.

2) 콘텐츠 경쟁력 제고

21세기는 문화의 시대이고 문화는 콘텐츠로 꽃을 피운다. 방송 역시 마찬가지이다. 심지어 방송사는 콘텐츠로 승부를 거는 조직이라고 해도 과언은 아닌 듯싶다. 기본적으로 수용자에게 양질의 콘텐츠를 제공해야 하는 것이 방송매체의 과제이기 때문이다. 부단한 콘텐츠 개발의 시대에 방송의 최대 당면 과제는 결국 콘텐츠를 어떻게 개발하고 강화하느냐에 달려 있다. 방송이 일반적으로 시청률에 심혈을 기울인다고 하지만 모든 방송매체에 다 적용되는 것은 아니라고 본다. 공영방송의 경영목표가 상업방송의 그것과 다르고 추구하는 목적 또한 상업방송의 그것과 상당히 다르기 때문이다. 물론 공영방송이라는 이유로 모든 방송 콘텐츠의 기준과 잣대를 공영성과 공익성에만 둔다면 이 또한 바람직한 자세는 아닐 것이다. 기본적으로 공영성과 공익성의 가치에 부합하는 콘텐츠를 창출하는 것이 중요하지만, 다른 한편으로 수용자의 호응 역시 외면할 수는 없기 때문이다. 즉 시청률과 청취율이 담보되어야 경쟁력을 가질 수 있고 또 그로 인하여 더욱 질 좋은 콘텐츠를 제작할 수 있는 동기부여가 되기 때문이다.

상업방송의 콘텐츠 경쟁력은 극히 일부를 제외하곤 시·청취율이 거의 절대적 기준이 된다. 최소한 투자한 만큼 이상의 결과가 나와야하는 효율성 원칙의 지배를 받고 있고, 그런 경제원칙이 철저하게 적용되는 곳이 바로 상업방송이다. 이에 반해 공영방송의 생산성은 상업방송과는 적지 않게 다른 기준으로 평가된다. 시·청취율도 중요하지만 그것이 모든 것을 결정하는 요인은 아니라는 원칙이 용인되는 시스템이 바로 공영방송이다. 일부 공공서비스방송(PSB : Public Service Broadcasting)으로 이해되기도 하는 공영방송은 그 운영재원의 상당부분이 수신료라는 공적자금으로 운영되기 때문이다. 따라서 공영방송은 비영리적이고 비상업적인 방송의 특성이 대단히 강하다. 특히 시사교양 프로그램의 가치는 시청률만으로 측정하기는 어려운 측면이 있다. 바로 공익성과 공영성이라는 사회적 가치가 시·청취율이라는 성과에 우선시되어 평가되기 때문이다.

콘텐츠 경쟁력을 높이기 위해서는 적절한 투자가 이루어져야 하고 그러기 위해서는 무엇보다

다 안정적인 재원이 전제되어야 한다. 그러나 우리나라의 경우 수신료는 1981년 이래 변동되지 않았고, 향후 수신료 정책의 전망도 현재로서는 여전히 불투명한 상태이다. 반면 매년 물가지수는 상승하고 있고 인건비와 제작투자비용 역시 지속적으로 상승하고 있다. 그렇다보니 광고 의존도는 늘어날 수밖에 없고 이에 따라 공영방송으로서의 콘텐츠 품질에도 일정 부분 차질을 빚을 수밖에 없는 실정이다. 방송광고시장에서는 지상파 3사 계열의 매출이 하락세를 이어가고 있으며 설상가상으로 급변하는 미디어 환경은 이러한 사정을 더욱 열악하게 만들고 있다. 종편채널과 케이블TV의 약진 그리고 IPTV를 비롯한 유료방송시장의 강세와 모바일 콘텐츠의 확장으로 지상파 방송의 입지는 더욱 좁아졌기 때문이다. 콘텐츠 경쟁력 제고에 직면한 위기의식은 그 어느 때보다 심각해졌다고 할 수 있다.

2016~2018년 KBS의 3개년 중장기 정책방향을 보면 향후 콘텐츠 경쟁력의 혁신을 위해 스마트 플랫폼 강화를 주문하고 있다. 구체적으로 OTT(Over The Top) 플랫폼 강화와 스마트 플랫폼 전용 콘텐츠 강화 그리고 콘텐츠 제작 시스템의 혁신이 바로 그 주된 내용이다. 지상파 방송은 이제 스마트 플랫폼의 강력한 도전을 받고 있는 실정이다. 2017년 방송매체 이용 행태조사를 보면 하루 평균 스마트폰 이용시간(1시간 21분: 전화 등 소통 목적 사용시간 제외)과 TV이용시간(2시간 28분)의 격차는 갈수록 줄어들고 있다(방송통신위원회, 2018). 뿐만 아니라 OTT 동영상 서비스 시장규모는 매년 큰 폭으로 성장하고 있다. 이러한 미디어 시장 변화만 보더라도 스마트 플랫폼 전략 강화는 콘텐츠 경쟁력 강화를 위한 타당한 전략이라고 할 수 있다. 그러나 스마트폰과 같은 디지털 모바일 플랫폼이 진정한 경쟁력을 갖추기 위해서는 근본적으로 이에 적합한 콘텐츠를 제작하고 유통할 수 있을 때 가능한 것이다. 즉 콘텐츠 경쟁력은 콘텐츠 제작은 물론 플랫폼 개발, 더 나아가 유통에 이르기까지 하나의 통합 시스템으로의 혁신이 필요하다고 할 수 있다.

또한 콘텐츠 경쟁력 문제는 타깃 시청자 확보 문제와도 직결되어 있다. 전통적으로 중장년층부터 노년층에 이르기까지 안정적인 시청자층을 확보하고 있는 KBS로서는 이제 비교적 젊은 20~49세대를 위한 콘텐츠 전략에 주력해야 한다. 그들은 이른바 광고의 주요 타깃 층이기도 하기 때문에 20~49세대를 겨냥한 경쟁력 있는 콘텐츠 제작은 매우 중요하다고 할 수 있다. 콘텐츠 이용을 늘리기 위해서는 VOD(Video On Demand) 시청 가입자를 확대하는 것도 필요하다. VOD 콘텐츠 유통은 디지털 모바일 플랫폼 전략과도 직결되는 문제이며 VOD 콘텐츠와 플랫폼 전략은 상생효과를 기대할 수 있는 영역이기 때문이다. KBS가 시청률 제고를 위하여 가장 역점을 두어야 할 부분은 바로 ‘젊은’ 시청자이다. 1TV와 2TV 간의 차별화된 채널 전략은 젊은 시청자를 유입할 수 있는 전략과도 일맥상통하므로 채널과 시청자 전략은 차별

적으로 추진하는 것이 바람직하다.

공영방송은 서구유럽이나 우리나라 모두 전통적으로 공익성, 공영성 그리고 공적책임이라는 역할을 요청받고 있다. 특히 우리나라의 공영방송은 이외에도 지역성과 다원성 그리고 사회통합성이라는 시대적 요청을 배경으로 출발했다. 하지만 KBS는 신군부 독재정권, 문민정부 그리고 다시 권위주의적 정부의 등장, 최근에는 촛불정국에 이르기까지 부단히 불안정한 정국 속에서 그 존재의 역사를 써왔다. 외적으로는 정권의 성격에 따라 영향을 받기도 했으며 내적으로는 조직의 관료주의와 비효율성 때문에 어려움을 겪고 있다는 지적을 받기도 한다. 뿐만 아니라 수신료를 중심으로 한 운영재원의 불안정성은 공사를 넘어 정치권의 이해관계와 복잡하게 얽혀 있어 그 해결의 실마리를 쉽게 찾지 못하고 있는 실정이다.

이처럼 공영방송의 정체성을 둘러싼 논란과 위기가 끊이지 않았지만 공영방송 본연의 역할에 대한 정당성과 기대는 비교적 일관되게 요청되고 있다. 국가기간방송으로서의 KBS위상을 가장 적절하게 표현하는 단어는 공영성이다. 이는 뉴스 영역에서는 공정성으로 대표되고 시사교양이나 드라마, 오락 등의 영역에서는 공익성으로 설명된다.

뉴스의 공정성에 대한 원칙과 기준은 원래 다소 모호하기는 하지만 그럼에도 시청자가 기대하는 것은 보편적 상식과 정의에 기초한다. 누구나 고개를 끄덕일 수 있을 만큼 설득력을 가진 뉴스를 흔히 객관적인 뉴스라고 한다. 시청자는 바로 그런 뉴스를 공정한 뉴스라고 평가하기도 한다. 물론 누구나 조금씩 다른 정치적 성향과 세계관을 갖고 있지만 그 차이를 보편적 상식과 원칙이라는 기준으로 제작한다면 그런 뉴스에 이의를 제기할 시청자는 그다지 많지 않을 것이다. KBS가 가장 중요한 과제로 설정한 보도의 공정성 강화는 그런 의미에서 아무리 강조해도 부족함이 없다.

시사교양이나 드라마, 오락 등의 영역에서 고려해야 할 가치는 공익성이다. 방송이라면 누구에게나 흥미로운 프로그램을 시청자에게 제공하려고 한다. 특히 공영방송은 상업방송과 달리 공익적 가치에 비중을 두어야 할 책임을 갖는다. 보편성과 유익함이 프로그램 제작의 원칙으로 자리 잡을 때 공익성은 드러난다. 연령별, 성별, 계층별, 세대별로 차별적(differential) 전략은 강구하되 격차(gap)는 경계하는 원칙이 바로 공익적 콘텐츠의 근간이자 공영방송이 추구해야 할 가장 중요한 가치이다.

3) 한류 확산 주도

한류(韓流)는 한국의 대중문화를 중심으로 하는 하나의 문화적 흐름이다. 한류는 중국과 일본 그리고 동남아시아를 주축으로 전파되었던 초창기와는 달리 이제는 유럽과 미국의 문화시장까지 진출하게 되었다. 1990년 초중반 아시아 국가들을 대상으로 산발적으로 수출되었던 한류 드라마는 1990년대 말 중국과 일본 방송사들이 한국 드라마를 편성하기 시작하면서 본격적인 한류 현상이 나타나기 시작했다. 한국의 드라마가 호평을 받기 시작하자 한국의 TV방송사들은 경쟁적으로 드라마 제작에 투자하기 시작했고 마침내 KBS 2TV의 <겨울연가>(2002년)와 같은 수작이 탄생하기도 했다. <겨울연가>는 국내는 물론 특히 일본 시청자들에게 선풍적인 인기를 얻으면서 한국의 문화콘텐츠가 아시아권으로 확산되는 교두보 역할을 하기도 했다. 최근에는 역시 KBS 2TV의 <태양의 후예>(2016년)가 시청률을 크게 올리면서 한국은 물론 아시아 시장으로부터 관심을 끌기도 했다. 이렇듯 한류는 드라마를 통하여 문화콘텐츠 시장의 새로운 잠재력과 가능성을 확인하기도 했다.

그러나 다른 한편으로는 한류에 대한 본질적인 성격과 의미를 둘러싸고 한류의 불확실한 미래를 우려하는 분위기도 있는 것이 현실이다. 한류를 문화적 차원에서 이해함으로써 한류 담론을 확산시키기보다는 한류를 지나치게 경제적 내지는 산업적 관점에서 보려는 시도들이 적지 않았기 때문이다. 뿐만 아니라 중국이나 일본 등 아시아 문화권에서는 대중문화상품을 통한 한국의 문화자본주의와 문화국가주의에 대한 경계가 가시화되면서 한류 수출에 적신호가 켜지기도 했다. 중국의 경우 최근 사드 문제로 불편해진 외교관계로 한류 수출에 직격탄을 받기도 했고, 일본에서도 반한 감정 등 비판적 여론이 조성되면서 반한류 또는 혐한류와 같은 부정적 기류가 형성되기도 했다. 이러한 악화된 조건 속에서 방송 프로그램 수출에 관한 근본적인 대책마련과 함께 미래전략을 세우는 것은 중요한 과제가 아닐 수 없다.

반한류에 대한 부정적 인식은 한국문화산업교류재단이 발행한 <2016-2017 글로벌한류실태조사>에서도 적절히 지적하고 있다. 보고서에 따르면 반한류에 대한 공감도는 전년도보다 크게 높아진 것으로 나타났다. 국가별로 보면 인도, 일본, 중국의 반한류 공감도가 특히 높은 것으로 나타나 프로그램을 비롯한 대중문화상품의 아시아권 진출에 난항이 예상된다고 할 수 있다. 다행스러운 것은 한반도를 둘러싼 긴장완화와 평화적 외교 영향으로 기존 시장이 다시 조심스럽게 안정성을 되찾을 가능성이 보이고 있다는 것이다. 이외는 별도로 아시아권의 신시장 개척이라는 과제를 추진하기 위해서도 KBS는 더욱 적극적인 준비를 해야 할 필요가 있다.

이와 같은 종합적인 사정을 고려한다면 한류 확산을 주도하려는 KBS의 핵심 사업도 현재 보다는 더욱 치밀하고 분석적인 대책과 함께 추진되어야 한다는 것이다. 2016년도와 마찬가지로 2017년도 사업계획에서도 신시장 지역으로의 수출액을 10퍼센트 증대하겠다는 목표 설정은 경제적 산업적 요인뿐만 아니라 정치 외교적 변수 등도 면밀하게 병행 분석하여 설정해야 한다. 동남아시아의 중화권은 물론 중남미, 중동, 유럽에도 프로그램 포맷 수출을 더욱 활성화하겠다는 계획은 매우 바람직하다. 드라마뿐만 아니라 K-Pop, K-Food 등을 소재로 하는 한류 프로그램들도 지속적으로 인기를 얻고 있기 때문이다. 이를 위한 다양한 포맷의 기획 제작은 프로그램 수출 확대라는 경제적 산업적 목적은 물론, 진정한 한류 문화의 글로벌 확대라는 목적도 이룰 수 있다.

한류 확산을 주도적으로 확산하겠다는 목적 설정은 공영방송 KBS의 글로벌 정책과도 일맥상통한다. 그러나 방송을 통한 한류는 단순히 드라마나 프로그램 등과 같은 제작 콘텐츠의 확산만을 의미하지는 않는다. 그런 교류와 확산을 통하여 작게는 아시아 크게는 글로벌 공동체 상호간 이해와 협력 증진을 도모한다는 의미도 매우 중요하다. 공영방송 KBS는 이러한 인류 보편적인 가치 창출과 교류의 실현 차원에서 한류 확산을 추진해야 한다.

나. 목표달성 여부

1) 보도 공정성 강화

공정한 보도가 이루어졌는가 하는 평가의 문제는 공정성 개념 자체에 대한 논의만큼이나 어려운 문제이다. 보도시사 프로그램의 기획이나 구성, 프로그램에 등장하는 인물과 편성시간 그리고 무엇보다 뉴스의 가치 판단 문제 등은 어떤 절대적 진실이나 기준에 따라 이뤄지는 것이 아니라 대체로 우리 사회에 통용되는 보편타당한 상식과 상대적 기준에 따라 이루어지기 때문이다. 또한 평가의 문제는 어느 하나의 특정 조직이나 집단 그리고 어떤 특정 방법만으로는 해석하기 대단히 어려운 것이다. 가장 보편적으로 서베이에 의한 산술 통계적 평가가 공정성의 평가 수단으로 활용되기는 하지만 이 역시 완전무결한 방법이라고 하기는 어렵다. 측정 방법 하나만 보더라도 정확도를 좌우할 수 있는 여러 가지 변수들이 내재할 수 있기 때문이다. 보도의 공정성을 측정하기 위해서는 수용자의 평가 외에도 제작진 내부의 자기평가 그리고 제도적 심의과정에서의 평가 등이 다각적으로 반영되는 것이 바람직하다. 하지만 현실적으로 제작진 스스로 자신이 참여한 제작물에 대하여 평가한다는 것 자체가 공정성 측정의 한계를

갖는다고 본다면 보도의 공정성은 주로 언론관련 연구기관이나 제도적 심의기관의 평가를 참조하는 것이 타당할 것이다.

매년 언론의 신뢰성, 공정성 그리고 유용성 등을 조사해온 미디어연구 전문기관 미디어미래 연구소는 2017년 ‘가장 신뢰받는 미디어’, ‘가장 공정한 미디어’, ‘가장 유용한 미디어’를 선정했는데, 여기에 공영방송 KBS와 MBC는 신뢰·공정·유용 전 부문에서 8대 미디어에 포함되지 못할 만큼 낮은 평가를 받았다. 설문 대상이 언론학 연구자들로 제한되기는 했지만 전문가를 대상으로 한 조사였다는 점에서 그 신뢰도는 높다고 할 수 있으며 이 지표는 언론에 대한 공정성을 가늠할 수 있는 하나의 경향이라는 점에서 의미를 갖는다.

[표 1-1] 11년을 돌아본 공정성

(단위 : 점)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	YTN 3,3274	YTN 3,1761	YTN 3,0810	YTN 3,118	YTN 3,0212	YTN 3,1159	YTN 3,1556	YTN 3,1157	YTN 3,2834	JTBC 3,6316	JTBC 3,3807
2	KBS 3,1858	KBS 3,0780	경향신문 2,9434	한국일보 2,8625	한국일보 2,9069	SBS 2,9785	SBS 3,0854	JTBC 3,1632	JTBC 3,2824	경향신문 2,9585	YTN 3,0622
3	경향신문 3,1792	경향신문 2,9711	KBS 2,9392	KBS 2,8506	경향신문 2,7729	한국일보 2,9681	한국일보 2,9934	SBS 3,0065	SBS 3,0454	YTN 2,9259	SBS 3,0072
4	MBC 2,9848	MBC 2,9556	MBC 2,8983	MBC 2,8452	KBS 2,7112	KBS 2,8803	경향신문 2,8809	한국일보 2,9746	경향신문 2,8957	한겨레 2,9137	경향신문 2,8848
5	한국일보 2,9348	다음 2,7957	한국일보 2,8762	경향신문 2,7819	다음 2,7051	경향신문 2,7797	KBS 2,8577	경향신문 2,8463	KBS 2,8802	SBS 2,8982	연합뉴스TV 2,8710
6	SBS 2,8215	한국일보 2,7910	한겨레 2,7247	다음 2,7070	네이버 2,6683	MBN 2,7230	뉴스Y 2,8321	KBS 2,8253	연합뉴스TV 2,8184	노컷뉴스 2,8153	한겨레 2,7716
7	한겨레 2,7918	한겨레 2,7608	다음 2,7044	SBS 2,6912	한겨레 2,6520	뉴스Y 2,7135	MBN 2,7595	뉴스Y 2,8094	한겨레 2,8044	연합뉴스TV 2,7494	노컷뉴스 2,7541
8	다음 2,7754	SBS 2,7433	네이버 2,6975	네이버 2,6863	SBS 2,6193	노컷뉴스 2,6369	JTBC 2,7367	MBN 2,7440	노컷뉴스 2,7560	중앙일보 2,7268	중앙일보 2,6132

* 미디어미래연구소(2017)

2017년은 탄핵과 조기 대선 등 초대형 정치적 이슈가 있었던 특별한 한 해로 기록됐다. 국정 농단 관련 보도가 적지 않은 비중을 차지했고 3월에는 박근혜 전 대통령 탄핵심판사건 선고가 있었다. 거의 비슷한 시점에 대선주자 초청 특집 프로그램과 대선 후보자 토론방송이 진

행했으며 곧이어 치러진 5월의 조기 대선에 이르기까지 그야말로 숨 가쁘게 달려온 과정에서 KBS는 큰 이슈들을 대체로 무난히 소화해냈다. 특히 사상 초유의 탄핵에 이어 치러진 조기 대선은 역대 그 어느 때보다 국민적인 관심이 집중되었던 이슈였기에 선거 방송의 공정성은 대단히 중요한 사안이었다. KBS는 조기 대선을 앞두고 더욱 신뢰할 수 있는 방송을 위하여 외부 전문가 자문단을 구성했으며, 선거방송에서 무엇보다 중요한 방송의 공정성, 정확성, 객관성과 같은 준칙을 마련해 정확하고 신뢰할 수 있는 대선 보도를 위해 노력했다.

방송 저널리즘이 준수해야 할 원칙은 앞서 언급한 바와 같이 공정성과 정확성, 객관성을 견지하는 것이다. 이를 위해 방송은 후보자 모두에게 공정한 기회를 부여하고 정치적 중립성을 근거로 하는 객관성을 유지해야 하며 확인된 사실만을 보도하는 정확성에 충실해야 한다. 이러한 원칙은 근본적으로 선거방송은 물론 보도시사와 교양 심지어 예능 제작에도 적용이 된다. KBS <방송제작 가이드라인>에서도 밝히고 있듯이 방송 저널리즘의 원칙 중 특히 공정성은 뉴스 제작에서 가장 신중을 기울여야 할 부분이며 이를 통해 시청자들로부터 신뢰를 얻기 위한 노력을 기울여야 한다고 규정한다.

그러나 공정성은 다분히 추상적이고 기준이 모호한 개념이어서 종종 논란의 여지가 발생하기도 한다. 방송의 공정성은 프로그램을 제작하는 조직 내부의 부주의나 가치 판단 문제로 논란이 되기도 하지만 때로는 방송조직 외부의 간섭으로 비판을 받기도 한다. 외부 패널의 경우 정치적 편향성을 의심케 하는 부적절한 발언이나 위협 수위를 넘는 주장으로 인하여 시청자로 하여금 불편함을 갖게 하는 상황이 발생하기도 했다. <생방송 일요토론>에 패널로 출연했던 모 경제신문 주필의 지나친 자기주장과 불공정한 발언 논란은 바로 그런 경우에 해당한다(1월 8일 방송분). 아무리 외부 패널이고 또 생방송 중 돌발적인 발언이라 하더라도 진행자가 이를 적절히 시정하거나 제지하지 않는다면 이 토론은 공정하지 못하다는 지적을 받을 수 있다. 평소 지나치게 편파적인 발언으로 논란이 됐던 특정 외부 패널이 KBS의 다른 시사 프로그램에도 반복적으로 출연해 같은 지적을 받았다면 향후 해당 패널의 출연에 대해 신중할 필요가 있다.

5월의 조기 대선 방송에서는 특정 대선주자에 대한 과다한 보도로 공정성을 지키지 못했다는 지적도 있었다. KBS 공정방송위원회 보고서에 따르면 반기문 전 유엔 사무총장의 입국 소식이 유독 지나치게 많이 보도되었다는 지적이 있었다. 타 방송사들의 관련 보도가 불과 몇 쪽지 정도였던 것에 비해 KBS는 무려 16쪽지를 보도한 것이 지적됐다. 물론 반 전 총장에 대한 국민적 관심이 컸다고는 하지만 타 방송사에 비하면 형평성에 어긋난다고 할 수 있다. 또한 선거를 앞두고 후보자의 TV 노출 시간이 공정성을 견지하기 위한 매우 중요한 요소임에도

불구하고 반기문(495초)과 문재인(385초)의 노출 시간이 크게 차이가 난 것은 공정 보도에 소홀했다고 볼 수 있다(1월 14일~24일 뉴스9). KBS <방송제작 가이드라인>에 따르면 정당과 후보자를 보도할 때 양적 균형을 이루도록 노력하되 양적 균형이 반드시 공정성을 보장하지 않는다는 점도 주의한다고 돼 있다. 이는 제작진에게 뉴스 가치의 판단에 관하여 일정 부분 자율성을 보장한다는 것을 의미하기도 한다. 그럼에도 불구하고 그 어느 때보다 양적 균형에 철저해야 할 선거 방송에서 이러한 큰 편차가 있었다는 것은 논란의 소지가 없지 않다고 할 수 있다.

선거 방송 기간에 특정 후보자를 지지 표명한 연예인 등에 대하여도 출연을 금지시키는 문제도 논란이 되었다. 현행 방송통신심의위원회의 출연금지 규정은 후보자 본인에 대해서만 규정하고 있지만, 선거 방송 기간에 특정 후보자를 지지 표명한 연예인 등에 대하여 출연을 금지시키는 문제도 논란이 되었다. KBS 내부의 <방송제작 가이드라인>에 따르면 비정치 분야의 경우 또는 특정 정당 및 후보자를 공개적으로 지지한 사람이라도 선거와 관련성이 낮은 특정 분야의 권위있는 전문가로 인정되는 경우 해당 분야에 대한 인터뷰나 출연을 할 수 있다고 규정하고 있다. 그럼에도 문재인 후보 지지자인 황교익씨의 <아침마당> 섭외가 무산된 것은 논란의 여지가 있다고 할 수 있다. 이와 관련해 자칫 불필요한 공정성 논란이 발생되지 않도록 향후 <방송제작 가이드라인> 규정을 개정하는 등 좀 더 정교한 지침을 마련하는 것이 필요하다.

공정한 선거 방송을 위한 공적 책무 수행은 라디오 부문에서도 예외는 아니다. 법정선거방송인 정당정책연설방송과 후보경력방송, 방송광고 그리고 후보연설방송을 실시했으며, 투·개표 당일에는 KBS 1라디오 <제 19대 대통령 선거 개표방송 - 2017 선택! 대한민국>을 진행했다. KBS는 각 정당 사무실과 선관위에 방송요원들을 파견해 제19대 대통령 선거의 의미와 투·개표 상황을 신속하고 정확하게 전달했고 새로운 정부의 과제를 진단하고 비전을 제시하는 등 공영방송의 공적 책무의 수행에 중점을 뒀다. 또한 1라디오의 핵심 교양 프로그램에 아이템과 출연자에 대한 데스크킹을 강화한 것은 공정성을 유지하기 위한 노력으로 보인다.

방송의 공정성은 결국 방송에 대한 시청자의 접근성과도 무관하지 않다. 지상파 3사 메인뉴스의 도달률을 보면 방송사 간 제법 큰 격차를 보이고 있음을 알 수 있다. MBC와 SBS가 10%대에 머물러있는 것에 비해 KBS 1TV는 무려 30%대를 기록하고 있다. 물론 KBS 1TV도 지난 6년 동안 뉴스 도달률이 무려 12%나 줄어든 것으로 미루어 향후 메인 뉴스 도달률은 지속적으로 줄어들 것으로 예측돼 안심할 수는 없을 것으로 보인다. 이에 비해 종편 4채널의 메인 뉴스는 미미한 수준이지만 출범 이후 대체로 상승한 것으로 나타났다. KBS 1TV의 메인 뉴스

도달률이 지속적으로 감소한다고 해서 곧 뉴스의 공정성이 위축된다는 것은 아닐 것이다. 다만 아래 표에서도 나타나듯 뉴스 시장의 경쟁이 과거에 비해 더욱 치열해졌다는 것을 의미하고 앞으로 뉴스 시장의 다변화에 따라 메인 뉴스 도달률이 더 떨어지지 않으리라는 보장은 없다.

[표 1-2] 지상파 3사 메인뉴스 도달률

(단위 : %)

구분	KBS 1TV	MBC	SBS
2012년	42.02	19.63	26.45
2013년	40.49	21.29	24.17
2014년	38.45	20.29	21.79
2015년	36.31	18.83	20.25
2016년	35.58	16.16	19.10
2017년	30.45	13.15	16.16

* 닐슨코리아 수도권 기준

[표 1-3] 종편 4채널 메인뉴스 도달률

(단위 : %)

구분	채널A	JTBC	MBN	TV조선
2013년	4.04	5.88	2.92	4.81
2014년	7.34	4.54	4.19	7.88
2015년	8.46	6.69	6.46	9.06
2016년	8.45	6.31	6.98	8.09
2017년	7.39	10.42	7.67	6.71

* 닐슨코리아 수도권 기준

몇 가지 지표에서도 나타나는 바와 같이 KBS 메인 뉴스에 대한 위기는 이미 가시적으로 명백히 확인되었다. 그러나 이러한 결과는 전혀 예상하지 못한 바는 아니었다. 공정성의 위기는 오랫동안 KBS가 부딪혔던 사회 정치적인 외적 영향으로부터의 문제였으며 향후로는 산업 경제적인 차원에서도 본질이 위축될 가능성이 대두되고 있다. KBS가 2017년도 경영 슬로건을 ‘경영 혁신의 재도약’으로 삼은 것은 방송과 뉴스 더 나아가 미디어 시장의 급격한 변화를 대

비한 것으로 읽혀진다. 그러나 근본적으로 방송의 공정성은 사업의 경영 마케팅 제고만을 통해서만 이루어낼 수 있는 사안은 아니다. 방송의 기능 중 가장 중요하다고 할 수 있는 보도영역에서 지켜냈을 때 비로소 이루어질 수 있는 것이다.

공정성에 관한 한 KBS는 2017 사업연도에 여러 평가에서 위기에 직면했다. ‘최순실 국정농단’의 소극적 보도를 둘러싼 비판과 불신이 전년도에 이어 완전히 해소되지 않았고 몇 년 전 한국 사회를 떠들썩하게 했던 이른바 ‘민주당 도청의혹사건’이 다시 도마에 올랐기 때문이다. KBS 기자협회의 민주당 도청의혹사건 중간발표(9월 21일)로 다시 불거진 이 사건은 공정성 논란이 갈등의 불씨로 여전히 남아있음을 보여주고 있다. 아직도 해결되지 않은 이 사건은 언제라도 다시 촉발될 수 있는 매우 민감한 문제로 여겨지고 있다.

공정성은 결국 제작의 자율성과 직결된 문제다. 무엇보다 심각했던 것은 많은 구성원들이 뉴스와 프로그램 제작의 자율성을 위축받았다고 느끼고 있었으며 실제로 제작 분야에서는 적지 않은 피디들이 KBS를 떠나기도 했다. 문제해결을 위한 노사 간의 소통은 실마리를 찾기 어려웠으며 누적된 갈등은 결국 파업이라는 상황까지 이어지고 말았다. 취재 및 촬영 기자들의 제작거부로 뉴스가 축소되거나 결방되었고 주요 시사프로그램도 일부 결방되었다. 2017년 9월 4일부터 시작돼 2018년 1월 23일까지 약 1,500~1,800명의 조합원이 무려 142일간 이어간 파업은 원인이 무엇이고 책임 소재가 누구에 있는 KBS로서는 대단히 큰 시련이자 아픔이었다. 사측의 강경한 입장과 이를 저지하는 노측 사이의 소통은 끝내 이루어지지 않았고 사장 퇴진과 함께 파업은 종료됐다. 공영방송 KBS에 남은 것은 극심한 내적 갈등과 고조된 국민적 불신이었다. 이러한 결과는 보도의 공정성은 물론 공영방송 KBS가 갖는 공정성과 공영성에 적지 않은 상처로 남았다.

2) 콘텐츠 경쟁력 제고

KBS가 콘텐츠 경쟁력을 제고시키기 위하여 설정한 2017년 핵심 사업의 골자는 무엇보다 신규 프로그램의 개발 강화와 프로그램 리뉴얼과 같은 콘텐츠 영역의 강화였다. 방송이 경쟁력을 갖기 위해서는 뉴스 보도 외에도 공영방송이 내세울 수 있는 고품격 프로그램을 제공하는 것이다. 시청자는 기본적으로 공영방송에 과학, 문화, 휴먼, 시사 다큐멘터리 등과 같은 창의적인 프로그램을 기대하는 경향이 있다. 이러한 시청자 기대를 충족시키기 위해 KBS가 신규 프로그램을 확장 개발(2016년 31개 → 2017년 37개)한 시도는 바람직하다고 평가된다. 이를 위해 상업방송들과는 차별되는 프리미엄 콘텐츠 제작에 그 비중을 두고 시청자를 공략

하는 전략을 시행했다. 프로그램 리뉴얼은 기존의 시사 프로그램을 더욱 강화해서 정치개혁이나 사회변혁과 같은, 현재의 한국 사회에 필요한 어젠다를 제공한다는 것이었다. 2017년처럼 유례없는 격동기를 맞는 시점에 이러한 프로그램 리뉴얼은 참신한 기획이었다.

아울러 2TV를 통해 트렌드를 선도하는 예능 프로그램과 시즌제 교양 프로그램 제작을 위하여 KBS는 상시적인 파일럿 프로그램 팀을 가동하였으며, 특히 SA시간대에 적합한 킬러 콘텐츠 개발에 역점을 두었다. 2017년에는 전년도(17개)에 비해 파일럿 프로그램을 더 늘려 20개(1TV 5개, 2TV 15개)를 제작했는데, 이 중 성과가 있었던 파일럿 프로그램은 정규 프로그램으로 이어질 수 있었지만, 큰 성과를 이뤄내지 못한 것으로 나타났다. 그러나 파일럿 프로그램이 그 특성상 일종의 모험적 시도의 시범 프로그램이라는 것을 고려한다면 이는 향후에도 지속적으로 적극 개발하는 것이 바람직하다. 흔히 공영방송으로부터 인식되는 무게감과 엄숙함은 적어도 2TV에서만은 드러나지 않으며 이는 신 장르 형식의 드라마 제작과 경쟁력 제고에도 유익한 전략이었다. 방송이 기본적으로 시청자에게 즐거움과 흥미로움을 제공해야 한다는 고전적 텔레비전 이론을 굳이 상기시키지 않더라도 2TV를 통한 예능 프로그램과 20~49세대 대상 생활밀착형 교양 프로그램을 개발하고자 하는 노력은 바람직했다.

KBS 방송문화연구소가 분기별로 조사한 방송프로그램 품질평가 보고서에 따르면 2017 사업연도에도 방송프로그램 품질지수(PSI : Public Service Index, 공영성지수라고도 함)는 표와 같다. 방송프로그램 품질지수는 소모적이고 과열된 시청률 경쟁을 지양하고 방송의 공영성 구현에 충실하기 위해 한국 방송사 최초로 한국언론학회와 공동으로 개발한 공영성지수이다. 단순히 시청률만을 측정하는 것을 벗어나 프로그램의 질과 공익성이 평가된 이 지수는 KBS는 1, 2TV 모두 70점을 상회한 것으로 조사되었다. 특히 1TV의 지수가 높게 나타난 것은 채널 특성상 공영성이 높은 콘텐츠 제작을 의미하는 것으로 타 방송사의 그것에 앞선 것으로 나타났다.

[표 1-4] 지상파 3사 '방송프로그램 품질지수'(PSI) 조사 결과

(기준 : 100점 만점)

구분	분기	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2015년	상반기	77.0점	70.7점	66.6점	68.8점
	하반기	75.9점	69.5점	66.6점	68.0점
2016년	상반기	75.7점	70.0점	66.8점	66.6점
	하반기	73.7점	70.3점	67.1점	68.0점

구분	분기	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2017년	1분기	75.7점	72.3점	68.8점	69.7점
	2분기	77.2점	71.3점	69.1점	69.4점
	3분기	77.6점	70.6점	66.9점	68.1점
	4분기	75.8점	70.0점	67.1점	68.0점

* KBS 방송문화연구소 국민패널

콘텐츠 경쟁력은 의심의 여지없이 양질의 프로그램 제작에 달려있다고 해도 과언이 아니다. 양질의 콘텐츠는 어떠한 경로를 통해서든 시청자의 관심을 유인시킨다. 현재 한국의 VOD 시장은 수천억대의 시장규모를 형성하고 있으며 계속 급성장하는 추세다. 주 고객층도 10~30대부터 40~50 중년층으로까지 급격히 확산되고 있어 KBS가 중점을 두고 있는 20~49세대 대상 시청률 제고 전략과 크게 다르지 않음을 알 수 있다. 따라서 프로그램 제작의 선순환을 도모하기 위해서 VOD 콘텐츠 시장을 적극 공략할 필요가 있다는 사업목표는 상당히 바람직하다고 판단된다. 공영방송이 VOD 콘텐츠 사업으로 수입에 몰두한다는 일각의 비판은 이젠 설득력을 잃고 있다. 최근 영국의 BBC도 VOD 서비스 혁신안을 발표하면서 VOD 콘텐츠는 이제 공영방송의 안정적 재원마련에 적지 않은 도움을 주고 있기 때문이다.

이러한 의미에서 TV VOD 시청 가입자 10% 증대라는 성과지표는 조심스럽기는 하지만 VOD 시장이 현재 상당히 활성화되어 있다는 점에서 긍정적으로 판단된다. 다만 그 지표를 설정함에 있어서는 좀 더 정밀한 예측이 요청된다. 한국의 경우 온라인과 모바일 플랫폼의 유통 활성화로 poou, SMR(Smart Media Representative) 등의 활로가 개척되어 있으며 이러한 플랫폼을 통한 콘텐츠 유통은 매우 바람직한 전략이라고 할 수 있다. 라디오의 경우 청취율을 견인하는 채널별 대표 프로그램과 오래전부터 그 인지도를 견인했던 정체성 강한 프로그램은 더욱 강화하는 것이 바람직하다. 시대성을 반영한 참신한 프로그램 개발도 적극 권장할만하다. 특히 모바일 앱 라디오 콩(Kong)은 그 가입자(2016년 8월 기준 68만 명)가 꾸준히 증가하는 만큼 이용자 확대는 물론 콩에 적합한 콘텐츠 개발에도 더욱 관심을 기울여야 한다.

콘텐츠 경쟁력을 측정할 수 있는 지표는 앞서 상술한 PSI지수 외에도 채널 도달률(1일 1분 이상 시청하는 가구 혹은 개인)과 평균 시청률 등이 있다. 지상파 방송 3사의 채널 도달률을 보면 지난 6년 동안 점진적으로 하락했는데, 이는 종편채널의 등장과 미디어 플랫폼의 다변화에 따른 결과 때문이라고 할 수 있다. 방송 3사 채널별로 약간의 차이는 있지만 전체적으로 50%를 간신히 넘긴 것으로 나타났으며, 가장 높은 도달률을 보인 채널은 KBS 1TV로 나타났다.

[표 1-5] 지상파 3사 채널 도달률

(단위 : %)

구분	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2012년	63.64	63.85	62.68	64.82
2013년	61.42	60.38	61.66	61.34
2014년	61.89	60.88	61.34	60.94
2015년	59.79	57.12	60.17	58.08
2016년	59.82	58.00	58.50	58.08
2017년	54.96	53.24	52.03	54.54

* 님손코리아 수도권 가구 기준

1TV의 청장년 층 시청률을 5%대로 확대하겠다는 성과지표는 다소 과다하게 설정된 것으로 보인다. 물론 그동안 KBS가 청장년의 시청자층 확보에 고심을 했다는 것은 평가할 만하다. 다만 그것이 현실적으로 쉽지 않았던 점을 감안한다면 지표를 좀 더 정밀하게 분석하고 설정해야하지 않았을까 판단된다. 비록 파업 여파로 1, 2TV의 성과지표를 달성하기 쉽지 않았을 수도 있겠으나 시청률 성과지표 설정에는 좀 더 신중을 기할 필요가 있다.

[표 1-6] 지상파 3사 채널별 20~49세대 평균 시청률

(단위 : %)

구분	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2015년	0.94	1.88	2.11	2.03
2016년	0.94	1.95	1.96	1.98
2017년	0.88(▽0.6)	1.70(▽0.25)	1.45(▽0.51)	1.94(▽0.04)

* 월 - 일: 06시~11시, 17시~24시, 주말 06시~25시 (닐손코리아)

물론 콘텐츠 경쟁력의 주요 요인으로 시청률이 가지는 의미가 크다는 것은 인정하지만, 공영방송 콘텐츠의 경쟁력을 전적으로 시청률로만 평가한다는 것은 무리가 없지 않다. 공영방송은 상업방송과는 또 다른 가치, 즉 공영성과 공익성이 프로그램 콘텐츠의 본질적 경쟁력으로 평가되기 때문이다.

KBS의 콘텐츠 경쟁력을 종합적으로 평가하자면 다음과 같이 요약할 수 있다.

첫째, 방송프로그램 품질지수(PSI)는 방송 3사 중 타사에 비해 높은 것으로 나타났다. 그러

나 PSI는 KBS 자체조사 결과라는 점에서 큰 신뢰를 부여하기에는 다소 한계가 있다. 둘째, 채널 도달률 역시 타사에 비해 우위에 있었다. 그러나 방송프로그램 품질지수(PSI)와 더불어 매년 미세하게나마 하락한다는 점을 인지하고 이에 대한 원인분석과 전략적 대책을 강구하는 것이 필요하다. 셋째, 20~49세대 평균 시청률은 방송 3사 공히 상당히 저조한 수치를 기록하고 있으며 방송사별로 경쟁력 우위를 평가하는 것은 큰 의미가 없다. 그러나 방송 3사가 공히 중장기적으로 청장년 시청자층인 20~49세대 시청자를 어떻게 다시 확보할 수 있는가를 고민해야 한다.

3) 한류 확산 주도

문화 콘텐츠를 통한 한류의 확산은 KBS가 추진하는 중요한 중장기 과제 중의 하나이다. 글로벌 소통의 중심 채널을 표방한 KBS가 글로벌 시장을 겨냥하여 한국의 문화와 정서를 담은 드라마와 예능 프로그램 등의 한류 콘텐츠를 적극 개발하는 것은 이제 선택이 아닌 필수가 되었다. 우선 프로그램 수출 확대를 위하여 성과지표를 전년 대비 수출액 10% 증대한 것은 의욕적인 계획이라고 할 수 있다. 이를 위해 KBS는 이른바 ‘신 한류 중심 채널’로서 다양한 사업을 추진했다. 한류 확산 및 현지화를 위해 KBS는 KBS월드 채널을 통해 전 세계 117개국, 6,520만 가구에 한류 콘텐츠를 공급하고 있다. KBS World 24 소셜 계정의 경우 현재 천만 유저를 넘어섰고, 전 세계 한류 팬들과의 소통과 공론의 장으로 활용되고 있다. 한류 확산을 위한 기본 여건은 양호하다고 판단된다.

KBS월드사업부를 중심축으로 전개된 한류 확산의 목적은 무엇보다 양질의 콘텐츠 자체 제작과 글로벌 마케팅을 통한 경쟁력 확보에 있다. 이를 위해 한류의 창(窓) 역할을 하는 KBS월드를 중심으로 한류의 대표적 콘텐츠를 방송하는 역할을 수행함으로써 한류 팬들이 한국문화를 더욱 폭넓게 경험할 수 있도록 사업을 추진해왔다. KBS월드사업부에서 제작한 K-Pop World Festival, Quiz on Korea, Talk Talk Korea 등 새로운 한류매거진 프로그램을 통해 한류의 창으로서 KBS월드의 브랜드 이미지와 위상이 크게 제고되었으며, 한류기획단이 제작한 뮤직뱅크 해외 공연(싱가포르, 자카르타) 등은 높이 평가할 만하다. 또한 현지 TV 및 프로덕션들과의 교류 확대와 방송 협력도 적지 않은 소득이었다. 경쟁력 있는 콘텐츠를 지상파와 SNS의 양대 축을 기반으로 시너지 효과를 높였고 우수 프로그램 확대를 통한 한류 확산은 KBS가 세계와 소통하는 핵심적 역할로 이해된다.

한류 확산의 주 타깃이었던 중국과 일본의 편향을 탈피해 중화권을 중심으로 하는 동남아

시아로 확대한 것은 바람직한 전략이라고 할 수 있다. 그러나 한류의 확산은 궁극적으로 아시아에서만 국한된 것이 아니라 유럽이나 미주 등 전 세계를 대상으로 확산하는 방향으로 추진해야 할 것이다. 부분적이기는 하나 이미 한류 문화는 유럽과 미주에서도 꾸준히 인기는 얻고 있기 때문이다.

한편으로는 어려움도 있었다. 2016년부터 시작된 중국의 한한령(限韓令)으로 인해 한류 콘텐츠의 최대 시장인 중국 시장으로의 수출액이 크게 감소했고, 이를 타개하고자 동남아 및 홍콩의 신시장 지역에 대한 수출에 역량을 집중했다. 그 결과 동남아 지역을 주요 대상으로 하는 PCCW, Iflix 같은 전송권 시장이 더욱 확대된 것은 다행이라고 할 수 있다. 2017 사업연도 KBS미디어를 통한 수출 실적은 4,884만 달러로, 2016년 6,298만 달러, 2015년 6,170만 달러에 비해 규모가 줄어들었다. 물론 그 원인은 한한령으로 인한 중국 시장의 침체였다. 그러나 중국 시장의 대안으로 공략한 신시장 지역(동남아+홍콩)에서는 KBS 저작권료 납입 기준 78.7억 원으로, 2017년 목표 74.5억의 5.6%를 초과 달성했다. 2016년 실적 65.7억 원 대비 19.8% 성장한 수치다. 이러한 실적으로 미루어 신시장 개발의 시작은 일단 성공적이라는 평가를 할 수 있다. 특히 전 세계적으로 관심을 끌고 있는 K-Pop을 비롯하여 <특집 글로벌 평화 콘서트 인 마닐라>, <뮤직뱅크 인 싱가포르>, <한국-베트남 수교 25주년 우정슈퍼쇼>, <2017 K-Pop 월드페스티벌 인 창원>을 기획한 것은 국내 시청자는 물론 해외의 시청자를 더욱 확보할 수 있는 시도로 평가된다.

한류 확산 방식 또한 획기적으로 개선되었다. KBS는 미주지역 한류 확산을 위해 MBC, SBS와 공동으로 KCP(Korea Content Platform)를 설립하고, KBS 직원을 CEO로 파견하여 OTT 브랜드 KOCOWA(Korea Content Wave)를 론칭하였다. 이는 KBS 콘텐츠를 해외 플랫폼에 단순 공급했던 기존 방식에서 벗어나 자체 플랫폼을 통해 한류 콘텐츠를 해외에 직접 유통한 최초의 사례이며 이를 바탕으로 글로벌 사업자들과의 다양한 콘텐츠 비즈니스 협력 가능성을 개척했다는 긍정적 평가를 받았다.

한류 콘텐츠 전략은 무엇보다 드라마와 예능 프로그램에 집중되어있고 또 그 전략이 유효하다고 판단된다. 드라마와 예능 프로그램은 일단 현재로서 가장 매력적인 콘텐츠이자 시장 확대에서도 가장 무난히 진척시킬 수 있는 영역이기 때문이다. TV드라마 제작의 경우 단막극, 연작시리즈, 미니시리즈, 주말드라마 등 다양한 라인업을 기반으로 공영성과 대중성이라는 두 가지 가치를 최우선 목표로 설정한 것은 적절해 보인다. 큰 인기를 끌었던 <태양의 후예> 등 기존 프로그램들의 판권 수출은 물론 2017년 서울 드라마 어워즈에서 한류 드라마부문 최우수상을 수상한 미니시리즈 <구르미 그린 달빛>, <김과장>, <쌈, 마이웨이>

이), 〈마녀의 법정〉, 〈흑기사〉 등 젊은 층과 중장년층을 아우를 수 있는 명품 미니시리즈와 예능 드라마를 개발한 것은 한류 및 문화발전을 선도하는 공영방송 채널로서의 위상을 강화한 결과였다.

라디오 역시 마찬가지다. 공공외교 채널로서의 역할을 하는 KBS World Radio(국제방송)는 전 세계에 11개 언어로 방송하는 매체로 해외 거주 및 주한 외국인과 750만 해외 동포를 대상으로 한국의 최신 뉴스, 경제, 문화 등 주요 이슈와 현안을 심층적으로 전달함으로써 공적 책무를 수행하였다. 뿐만 아니라 한류 확산을 위한 고품격 콘텐츠를 기획·제작하고 국가 주요정책의 홍보와 더불어 대한민국의 국제적 위상강화에 기여한 것은 높이 평가할 만하다. TV나 Radio 외에도 인터넷과 모바일 등 디지털 서비스를 강화하고, 청취 플랫폼을 다변화하여 콘텐츠 접근성을 높임으로써 청취자 층을 확대하고자 했던 것 역시 중요하다. 이를 위해 뉴 테크놀로지를 이용한 다변화 노력과 이를 통한 한류 확산의 빠른 대응은 지속적으로 필요하다고 판단된다.

[표 1-7] 최근 3년간 KBS 콘텐츠 판매 수익 추이 (국내, 해외)

(단위 : 억원)

구분	2015년	2016년	2017년
국내	1,931	2,258	2,346
해외	371	395	354
총액	2,302	2,653	2,700

이처럼 한류 확산을 위한 노력은 다각적으로 추진됐고 그 성과도 점진적으로 가시화됐다. 물론 정치외교적인 이유로 한류 확산에 제동이 걸리기는 했으나 그런 상황은 다시 외교적 노력을 통해 정상화될 것이고 그에 따라 한류 확산도 아울러 다시 본 궤도를 찾을 것으로 예측된다. 따라서 KBS 콘텐츠의 2017년 해외 실적이 예외적 상황이었다고 본다면 향후 한류 확산 목표를 이루는 데 큰 어려움은 없을 것으로 전망된다.

다만 한류 확산을 위해 요청되는 것은 현재의 한류기획단이 한류 확산을 주도하는 조직으로서 최대한 효과를 올리기 위해 타 유관부서들과 원활한 협조가 이루어져야 한다. 이를 위해 기능적인 통합을 고려할 수 있으며 또한 예산과 인력 차원에서도 좀 더 적극적인 지원이 필요하다. 과감한 투자와 지원이 이루어질 때 고품격의 경쟁력 갖춘 글로벌 한류 콘텐츠를 확산시킬 수 있기 때문이다.

3. 편성 부문

편성 부문의 평가는 크게 네 가지 즉, 방송 기본방향, 매체별(1TV, 2TV, 라디오) 운영전략, 채널별 편성방침, 종합평가 순으로 이루어졌다.

가. 방송 기본방향 평가

방송 기본방향은 KBS가 매 사업연도에 추진해나가기 위해 설정하는 방송에 관한 포괄적 계획이자 실천적 지침이다. 공영방송으로서 KBS가 시청자를 위해 방송콘텐츠를 어떠한 틀에서 구상하여 어떻게 추진할 것인가에 관한 기본적인 방향이 담긴 것이다. 방송 기본방향은 KBS 자사의 혁신을 위한 역량을 구상하고 실현하는 청사진이기도 하거니와 더 나아가 시청자 다수의 일반적 이해를 대변하고 관심을 충족시키는 것에 그 핵심이 맞추어져야 한다. 뿐만 아니라 방송 기본방향은 해당 사업연도에 특별히 국가사회적으로 당면하는 현실적인 이슈를 반영하고 그 문제 해결에 중점을 두어야 한다. 이러한 대원칙에 따라 KBS는 2017년도 방송 기본방향을 10개 항목으로 분류하여 추진하였다. 이 항목들은 평가의 내용적 체계성을 위하여 평가자가 다시 3개의 영역, 즉 1)사회 당면 과제 해결, 2)지속 가능 과제 해결, 3)KBS 위상 제고 과제 해결로 분류하였다. 방송 기본방향의 내용을 일목요연하게 정리하면 다음과 같다.

[표 1-8] 2017년 방송 기본방향 총 10개 항목

구분	2017년 방송 기본방향
1) 사회 당면 과제 해결	① 대한민국의 희망찬 미래와 국민통합의 장 마련
	② 경제 재도약과 신 성장 동력 창출을 위한 노력
	③ 공정선거방송을 위한 차별화된 어젠다 프로그램 제시
2) 지속 가능 과제 해결	④ 사회적 갈등과 경제적 격차 해소를 위한 공론장 마련
	⑤ 저출산 고령화 사회를 대비한 문제 해결 노력
	⑥ 한반도 평화정착과 통일한국을 위한 공론장 역할
3) KBS 위상 제고 과제 해결	⑦ 디지털 KBS와 스마트 대한민국을 위한 방송환경 개선
	⑧ 재난재해 대응시스템을 통한 안전사회 구축 기여
	⑨ 고품격 콘텐츠로 세계와 소통하는 글로벌 창의 역할
	⑩ 성공적 평창 올림픽 방송을 위한 만전의 노력

1) 사회 당면 과제 해결

가) 대한민국의 희망찬 미래와 국민통합의 장 마련

방송 기본방향은 한국 사회가 안고 있는 문제를 해결하기 위한 사회적 요구와 미래지향적 해결을 위한 노력에 역점을 두었다. 대내적으로는 유례없었던 정치적 갈등이 야기되었고 대외적으로는 정치경제적 혼란과 위기를 맞고 있는 때에 공영방송으로서 KBS가 추진해야 할 타당한 방향설정이었다. 2017년은 과거 KBS가 겪었던 위기 중 가장 혹독한 시기였고 그렇기에 이러한 방향설정은 적절하였다고 평가된다.

대통령 탄핵이라는 미증유의 정치적 위기가 고조되었던 엄중한 현실에서 KBS는 국민통합을 최우선 가치로 두고 대내적으로는 무엇보다 실추된 신뢰 회복을 위한 노력을 기울여야 했다. 공영방송이 그 본연의 역할에 미흡했다는 냉엄한 국민적 비난 속에서 KBS는 내부적으로도 공영방송의 정체성에 대해 진지하게 고뇌했던 한 해였다. 정치적 현안 문제로 보수와 진보 또는 정의와 불의 간의 격차 속에서 그 어느 때보다 극심했던 갈등의 시기에 KBS는 어떤 방향으로 국민적 통합과 미래지향적 소통의 장을 마련해야 하는지 고민했던 시기였다. 이러한 고뇌와 고민을 바탕으로 대한민국이 처한 현재의 위기를 슬기롭게 극복하고, 국민에게 희망찬 미래를 제시하는 프로그램을 제작하는데 최우선 가치를 두었다.

이런 지향으로 제작한 스폷 〈KBS 행복제안 고맙습니다〉와 〈한국인의 마음, 한국사람〉 등은 행복 에너지를 고취하고 한국인의 자아와 정체성을 생각하게 하는 프로그램이었다. 또한 특별 생방송을 통해 나눔과 배려의 소중함을 일깨우는 〈2017 대한민국 나눔 국민 대상 시상식〉, 〈400cc의 기적 2017 생명 나눔 헌혈〉, 〈나눔은 행복입니다〉 등은 사회적 소통의 장을 마련하는데 바람직한 방송이었다. 특히 탄핵 정국에서는 〈특집 생방송 대통령 탄핵, 대한민국의 리더십을 생각한다〉, 〈추적 60분-현재의 탄핵, 무엇을 남겼나〉는 사회적 아픔을 되돌아보고 다가오는 미래를 준비하기 위해 시대정신을 찾고자했던 프로그램으로 평가된다. 또한 조기 대선 이후 새 정부의 출범과 더불어 〈명견만리-대통령, 국민에게 사랑받는 법〉, 〈KBS 스페셜-대선거획 특집 새로운 대한민국의 조건〉, 〈다큐멘터리 3일-열.리.다. 청와대 앞 72시간〉 등은 정치적 격변기에 한국 사회가 요구하는 대통령의 리더십은 무엇인지에 대한 성찰의 시간과 더불어 국민에게 공감을 주었던 프로그램이었다.

세월호 비극은 무엇보다 KBS에게 뼈아픈 사건이었다. 오보와 공정성 논란으로 점철되었던 세월호 보도의 기억이 남아있는 가운데 참사 3주년을 맞아 〈특집 다큐 3년, 세월의 시간〉, 〈추적60분-세월호 1,091일 만의 귀환〉을 제작한 것은 참사 당시의 혼란과 국민적 비난에 대한

일종의 참회록이기도 했다. 뿐만 아니라 6.10 민주항쟁 30주년을 맞아 <6.10 민주항쟁 30년 스토리공모 6월 이야기>, <KBS 스페셜-6월 항쟁 30주년 기획 시민의 탄생 2부작> 등을 방송함으로써 치유되지 않은 지난 아픔을 방송을 통해 다시 성찰하고 또 동시에 미래를 위한 값진 교훈으로 삼고자 했다. 그러나 <6월 항쟁 30주년 기획 시민의 탄생 2부작>의 경우 대선에 영향을 미칠 수도 있다는 이유로 편성을 미룬 것은 아쉬움으로 남는다.

나) 경제 재도약과 신 성장 동력 창출을 위한 노력

지속적인 국제 경제 침체와 국내 경기 저하로 기업은 물론 정부로서도 경기회복은 국가적 어젠다가 아닐 수 없다. 게다가 전 세계적으로 산업의 구조적 변동이 예고된 가운데 신 성장 동력에 대한 관심이 고조되고 있다. 이러한 때 방송이 새로운 경제 도약을 위한 성장 동력을 창출하는데 국민적 에너지를 결집하려는 시도는 시의적절하다고 하겠다. 이에 발맞추어 KBS는 우리 경제가 소위 ‘4차 산업혁명’의 새로운 패러다임에 능동적으로 대처하고 있는지, 또 그러기 위해서는 어떠한 준비를 해야 하는지를 제시하는 프로그램들을 마련했다.

예컨대 과연 4차 산업혁명에 대한 시청자들의 올바른 이해를 돕고자 <명견만리-로봇시대, 인간의 자리는?>, <명견만리-4차 산업혁명, 자동차 전쟁>, <시사기획 창- 마지막 진화 2부작> 등을 방송하였으며 특히 <미래기획2030>은 <제조업의 귀환, 4차 산업혁명 시대를 열다>, <스마트그리드, 골든타임을 잡아라>, <현금 없는 세상, 금융혁명이 시작된다> 등 4차 산업혁명과 관련된 아이템에 집중하였다. 이러한 시도는 우리사회의 미래세대로 성장하는 청년층은 물론 기업이 21세기 경제 강국으로 거듭날 수 있도록 과학기술 혁신, 기초과학 육성 등 차세대 성장 동력 마련에 도움이 되는 유익한 기획이라고 할 수 있다.

신성장 동력의 의미와 필요성이 고조되는 가운데 방송은 4차 산업혁명 시대를 맞는 우리의 자세와 전략을 심층적으로 다루어야 한다. 이러한 기획은 멀게는 대한민국이 미래 성장 동력을 창출하는데도 유효할 뿐만 아니라 가깝게는 현재의 침체된 경기를 제고시키기 위한 노력으로도 평가될 수 있다. 이러한 사회적 요구를 반영한 프로그램으로 연중기획 <대한민국, 신성장 동력을 찾는다> 그리고 <KBS스페셜-발명합시다> 등은 4차 산업혁명 시대에 각광 받을 신개념 직업과 대한민국을 새롭게 도약시킬 ‘발명’의 중요성을 다룬 프로그램이었다.

또한 인공지능의 진화를 다룬 <시사기획 창-캡틴 AI, 대항해의 꿈>은 한국 조선업을 다시 한 번 일으킬 수 있는 가능성을 보여준 기획이었다. 그리고 인공지능 개발에 따른 교육 분야의 혁명을 예고한 <4차 산업혁명 기획 2부작 배움은 미래다>, 대학의 변신을 다룬 <특집 4차

산업혁명 시대의 교육 2부작)도 참신한 기획이었다. 특히 경쟁보다 협력을 지향하는 신 과학 인재 교육을 다룬 <미래기획 2030-4차 산업혁명 시대의 교육 3부작>은 Science(과학), Technology(기술), Engineering(공학), Art(예술), Mathematics(수학)가 융합된 미래형 교육으로 집중 조명했다. 이른바 ‘STEAM’ 교육을 다룬 <KBS 스페셜-STEAM 교육, 미래인재를 말하다>는 4차 산업혁명 시대를 준비하는 미래인재의 육성에 대한 화두를 던졌던 의미 있는 기획이었다. 이러한 일련의 기획들은 우리사회의 경제도약과 신 성장 동력을 준비하기 위하여 미래를 조망하는 방송의 기본방향이었다.

다) 공정선거방송을 위한 차별화된 어젠다 프로그램 제시

조기 실시된 ‘제19대 대통령 선거’를 공정하고 객관적으로 보도하고 후보자들의 자질과 정책을 검증하는 것은 2017년 공영방송이 이루어내야 할 막중한 사안이었다. 선거 방송을 통하여 국민들의 올바른 이해와 선택을 도와야 할 방송의 공적책무는 그 어느 때보다 컸다. 그만큼 KBS는 깊이 있는 정치개혁 프로그램과 품격 있는 정치 구현을 위하여 다양한 프로그램과 캠페인을 제작해야 할 입장에 있었다. 시민의 힘으로 이룩한 촛불 혁명의 결과로 5월에 조기 대선이 치러지면서, 국가의 새 지도자를 뽑는 19대 대선 의미는 더욱 부각되었고, 공정하고 객관적인 선거 방송에 대한 요구 또한 높아졌다. KBS는 이러한 요구에 부응하기 위해 국민들이 올바른 선택을 내리는데 도움을 주기 위해서 다양한 선거 관련 방송을 준비했다.

연초에 기획되었던 <특별 기획 대선주자에게 듣는다>는 선거에 출마할 가능성이 높은 후보들의 자질을 국민들이 직접 점검할 수 있도록 기회를 제공하면서 대선에 대한 국민적 관심을 불러일으켰다. 그러나 황교익씨의 방송 출연 거부 사건이 비화되면서 당시 국민들로부터 가장 강력한 지지를 받고 있던 더불어민주당 문재인 후보(현 대통령)가 불참하는 사태가 발생하기도 했다. 이를 계기로 KBS 내외부에서 자성과 비판의 소리가 높아져 후보자와 직간접적으로 관련 있는 인사의 방송 출연 문제를 더욱 공정하게 고민하고 관련 규정 개정까지도 논의하자는 계기가 되었다. 이후의 <19대 대선 후보자 경력방송>과 <19대 대선 방송연설> 그리고 각 정당의 대선 후보 경선 생중계, 대선 후보자 토론, <19대 대선 개표 방송>까지 차질 없이 진행되었다.

한편 <생방송 일요토론>에서는 외부 패널의 정치적 편향성을 의심케 하는 부적절한 발언이 논란이 돼 시청자로 하여금 불편함을 갖게 하는 상황이 발생하기도 했다. 외부 패널이고 또 생방송 중 돌발적인 발언이라고는 하지만 적시에 진행자가 발언을 제지하지 못한 것은 아

쉬움으로 남았다. 비록 본격적인 대선 레이스가 시작되기 전이라고는 하지만 공정성 시비가 일어날 수도 있었기 때문이다.

선거 방송은 유권자들에게 선거에 필요한 정보를 충분히 제공하여 유권자의 올바른 선택을 돕는 중요한 기능을 한다. 이런 점을 고려해 KBS는 법정 방송 외에도 국민의 선택을 돕기 위해 주시청시간대에 많은 시간을 할애해 선거 방송을 함으로써 19대 대선이 공정하고 성공적으로 치러지는데 기여하였다. 특히, 대선 개표 방송은 시청률 7.3%로 전 방송사 대비 시청률 1위를 기록해 KBS 대선 개표 방송에 대한 국민적 관심이 컸다는 것을 확인할 수 있었으며, 〈뉴스9〉 시청률이 14.8%를 기록해 타 매체를 압도하는 성과를 거두기도 하였다(닐슨코리아, 전국 기준).

대선 이후에도 KBS는 〈추적 60분〉을 통해 사상 초유의 탄핵 사태에 이은 첫 조기 대선, 역대 최고 수준의 사전 투표율과 재외 국민 투표율, 그리고 역대 최다인 13명의 후보가 대선 레이스를 완주하는 등 수많은 기록을 남긴 제19대 대선의 의미를 다각적으로 조명하였다. 이는 제19대 조기 대선을 사후에 종합적으로 영상기록한 일종의 정치적 역사물로서의 가치가 있다고 하겠다.

2) 지속 가능 과제 해결

가) 사회적 갈등과 경제적 격차 해소를 위한 공론장 마련

사회적 갈등은 단순히 사회적 요인으로만 야기되는 것이 아니다. 한 사회의 갈등은 일반적으로 매우 복잡적이고 다중적인 문제를 내포하고 있기 때문이다. 우리나라 역시 예외는 아니다. 다양한 변수 중 경제적 요인만 보더라도 그렇다. 실업이나 사회적 부의 격차로 인한 사회적 갈등은 사회적 비용으로 환산하더라도 천문학적 숫자에 이를 것으로 추정된다. 갈수록 심화되는 사회적 갈등과 분열, 그리고 청년 실업과 지역 불균형 같은 사회적 화두에 방송은 관심을 가져야 한다. 이를 위한 공론의 장을 마련하는 것은 무엇보다 공영방송의 사회적 책무에 해당되기 때문이다.

사회 갈등과 행복지수 저하에 가장 큰 요인으로 꼽히는 것은 무엇보다 실업문제이다. 방송은 일자리 문제, 특히 청년 실업 문제를 깊이 인식하고 문제 해결에 고민을 해야 한다. 그런 의미에서 〈특별생방송-희망 2017 일자리가 미래다〉를 통한 새로운 일자리 창출, 차별 철폐에 대한 공론의 장을 마련한 것은 큰 의미가 있었다. 또한 〈시사기획 창-취업만리 2부작〉을 통해 지방의 청년 취업난을 심층 취재하였고, 〈명견만리-탈출, 인구절벽 1부 좋은 일자리를

만들자), <특집 다큐 시니어 도전기, 인턴 2부작> 등을 통해 일자리를 늘리는 다양한 방안을 제시하였다.

아울러 노동 현장의 부당행위와 근로현장의 부조리, 제도의 모순점을 밝히기도 했다. 문제 제기와 더불어 개선책을 찾고자 영세 소상공인과 종업원의 딜레마를 다룸으로써 방송의 사회적 감시 기능을 확인할 수 있었다. 예컨대 <취재파일 K> ‘최저임금 만 원, 빛과 그림자’, ‘화장실에서 밥 먹습니다’, ‘경비원은 슈퍼맨?’, ‘빈곤층 올리는 부양 의무’ 등의 아이টে임을 통해 소외 계층에 대한 사회적 관심의 필요성을 불러일으켰다. 이중 특히 ‘화장실에서 밥 먹습니다’ 편은 방송 이후 일부 대학들이 청소 근로자들의 휴게 공간 개선에 착수하는 등 사회적 반향을 일으켜 경제적 격차 해소를 위한 공론의 장을 실질적으로 마련했다는 성과를 거두기도 했다.

그리고 파견 근로자의 고통을 다룬 <시사기획 창-일터의 이방인> 등을 방송하였으며 <추적 60분-고객 만족 실태보고>에서는 <1부 죽음을 부르는 배달 전쟁>과 <2부 어느 콜센터의 비극, 누가 그들을 죽였나>를 다뤄 저임금 노동자들의 소외와 고통을 고발하기도 했다. 특히 우리사회를 떠들썩하게 했던 이른바 ‘블랙리스트’ 사건을 탐사 보도한 <KBS 스페셜-블랙리스트>는 그동안 소문으로만 떠돌았던 논란 가운데 정부의 대외비 문건을 입수해 문화계 블랙리스트의 실체를 고발하여 관심을 모았다. 또한 <추적 60분>은 <돈의 전쟁, 법조계 전관예우>, <재벌과 비자금 2부작>, <검찰과 권력 2부작>, <적폐청산 2부작> 등 우리사회에 쌓인 누적적 폐단과 분열과 갈등을 조장하는 권력형 비리를 추적하여 밝히기도 했다는 평가를 받았다.

뿐만 아니라 우리 사회의 갖가지 모순과 무관심으로 인해 소외된 이웃들의 이야기를 전하기도 했는데, <시사기획 창>은 ‘열여덟, 보호 종료’를 통해 보육원 퇴소 후 시간이 지날수록 자립은커녕 오히려 기초생활수급자로 전락하는 안타까운 현실을 전하기도 했다. 한편 ‘분단의 방랑자들’을 통해 한국 사회의 무관심 속에 방황하는 탈북자들의 고통을 다루었으며 <추적 60분-어느 자폐아 교육시설의 진실>을 통해 교육의 사각지대에서 미인가 대안학교에 의지하고 있는 자폐 아동들의 절박한 현실을 알렸다. 이 모두 우리사회 저변에서 고통을 받고 있는 현실들이었다.

많은 사람들이 외면하고 무관심 속에 처한 사회적 갈등을 발굴해 그 문제를 해소하고 또 대안마련을 고민하는 것은 공영방송의 순기능 중에서도 높은 가치를 견지하는 것이다. 그 중에서도 세대 간 갈등을 가감 없이 조명하고 세대 간 시각차를 확인하면서 집과 직업, 결혼과 출산 같은 삶의 실질적인 문제들을 보여준 <KBS 스페셜-아버지의 집>은 가족구성원간의 이해와 소통의 필요성을 적절히 제시한 프로그램이었다. 여성 문제 역시 마찬가지다. <명견만리-탈출 인구절벽 2부: 여성을 춤추게 하라>를 통해 슈퍼우먼을 강요받는 여성들의 고민을 조명

해 함께 나누었고, 〈취재파일 K-넴비와 권리의 경계선은?〉을 통해 공익과 개인의 권리 사이에서 유발되는 사회적 갈등을 풀어나가는 지혜와 배려를 제시하였다. 여기에 〈대국민 토크쇼 안녕하세요〉는 뛰어난 공익성과 오락성을 바탕으로 우리 사회 소통의 장을 마련했다는 평가를 받았다.

나) 저출산 고령화 사회를 대비한 문제 해결 노력

저출산 고령화 문제는 단순한 사회문제를 넘어 대한민국의 지속성장 여부를 결정짓는 국가 문제로 대두했다. 실현 가능한 대안을 지속적으로 발굴하고 프로그램으로 구현하는 것은 공영 방송으로서의 사회적 책무이기도 하다. 문제 제기는 물론 대안 제시까지 이어지는 사회적 담론을 영상으로 기록하는 것은 우리사회의 세대 간 지속성장을 가능하게 하는 작업이기도 하다.

적정 규모 이상의 인구와 연령별, 세대 간 인구 비례 유지는 국가의 지속적 발전을 위한 중요한 전제 조건이기도 하다. 하지만 우리나라는 이미 고령사회로 접어들어 농어촌 지역과 소도시는 젊은 세대가 급격히 유출되면서 아이들을 찾아보기 어려운 상황이 되었고 지역 공동체는 붕괴 위기에 직면해 있다. 이는 기초 생활을 위한 경제 활동부터 지난 수십 년 간 교육, 문화, 복지 서비스까지 일상생활의 거의 모든 분야에서 도시 농촌 간 격차가 심화되면서 발생하는 현상이다. 저출산 고령화 문제는 단순히 특정 계층을 위한 단편적인 복지 서비스 확충으로 해결할 수 있는 일이 아니고 임신, 출산, 육아, 교육, 경제 등 국민 생활 전반에 걸쳐 삶의 질이 향상되어야 해결할 수 있는 문제로 한 두 번의 이벤트성 방송으로 해법을 제시하는 것으로는 문제해결에 도움이 되지 못한다.

KBS는 다양한 정규 방송에서 저출산 고령화 문제를 자연스럽게 녹여 내는 노력을 지속해 왔으며, 각 채널의 특성을 고려해 차별화된 방송 전략을 추진했다. 60대 이상의 절대적 지지를 확보하고 있는 1TV는 고령층에 대한 차별화된 방송서비스를 확대했고, 대신 2TV는 어린이를 대상으로 한 다양한 프로그램의 양적, 질적 확대에 문제 해결에 접근하고자 했다.

1TV는 고령화된 채널이라는 비판을 받고 있지만 60대 이상 중장년층에게는 가장 소구력 있는 채널이기도 하다. 이런 채널 특성을 살려 아침, 저녁 주시청시간대에 〈인간극장〉, 〈6시내 고향〉, 〈다큐 공감〉 등 정규 프로그램에서 가족의 의미를 부각하고 이웃과 함께 더불어 살아가면서 느낄 수 있는 공동체의 가치를 확산하는데 노력했다. 방송 전 과정에서 방송의 소재부터 출연자, 내용, 그리고 지역 안배까지 세심하게 고려하고 있으며, 〈생로병사의 비밀〉,

〈101세의 프리포즈〉, 〈무엇이든 물어보세요〉, 〈여유만만〉등 건강 정보를 다루는 프로그램에서는 100세 시대에 대비하기 위한 실용적 건강 정보를 제시하여 공감대를 유지하였다. 특히 〈KBS 스페셜〉 ‘삶의 기술-나이 늙에 대하여’에서는, 100세 시대를 살지만 OECD 국가 중 노인 빈곤율 1위, 노인 자살률 1위, 초고령 인구 고용률 5년 연속 1위인 우리의 현실을 진단하였다. 이 프로그램에서는 장수가 미덕이 아니라 재앙이 될 수 있음을 경고하면서 초고령화 시대에 건강한 노년을 즐길 수 있는 대안을 제시하고자 했다.

오래 사는 것이 곧 행복의 전제 조건은 아니며 건강하고 행복하게 오래 사는 사회로의 전환이 시급한 상황이라는 메시지를 프로그램을 통해 전하면서, 각박해진 삶 속에서 단절된 이웃을 경계하고 삶의 가치가 경제적 부의 축적으로 왜곡되는 현실을 지적했다. KBS는 세대 간 정을 나누고 가족의 의미를 생각하며 더불어 사는 삶의 가치를 돌아볼 수 있는 프로그램을 다양하게 편성하여 고령화 저출산 시대의 위기를 대비하는데 노력을 기울였다. 이러한 의도와 함께 기획된 〈가요무대〉, 〈전국노래자랑〉, 〈가족이 부른다〉, 〈시니어토크쇼 황금연못〉 등은 오랜 기간 동안 노년층으로부터 꾸준히 호평을 받고 있다. 이외에도 어린이를 위한 〈누가 누가 잘하나〉, 〈KBS 창작동요대회〉 등 동요경연 프로그램과 청소년을 대상으로 한 퀴즈 프로그램 〈도전 골든벨〉 역시 꾸준히 높은 인기를 유지하는 프로그램으로 자리잡았다. 이처럼 다양한 연령층을 고려한 제작은 저출산 고령화 시대에 세대 간 지속성장을 유도하는 고품격 프로그램 기획에 합당한 것으로서 공영방송이 주도적으로 편성해야 하는 공적 책무에 해당한다고 할 수 있다.

다) 한반도 평화정착과 통일한국을 위한 공론장 역할

2017년 한 해는 그 어느 때보다 대내외적으로 군사적 긴장이 고조되었던 시기였다. 북한은 대륙간 탄도미사일을 포함해 다수의 미사일을 발사하고, 연이은 6차 핵실험으로 안보를 위협하였다. 미국 또한 과거와 다른 강도 높은 제재로 북한을 압박하면서 한반도 긴장을 고조시켰고 이에 따라 북·미간 긴장은 최고조에 달했다. 그러나 이러한 엄중한 안보 환경 속에서 KBS가 한반도 평화정착과 북·미간 긴장완화를 위해 제 역할을 다했는지는 의문이다. 오히려 안보 불안과 대결을 부추기는 듯 한 태도를 취했기 때문이다. 북미간의 대결구도를 완화하고, 더 나아가 ‘통일한국’의 비전을 위한 공론의 장을 마련하는 데는 부족했다는 판단이다. 평화정착과 통일한국을 위한 공론장 제공에 KBS가 좀 더 적극적이고 전향적으로 그 역할을 할 수 있기를 희망한다.

특히 KBS는 한반도를 둘러싼 열강의 움직임과 긴장 상태에 대한 정확한 정보를 제공하고, 이와 더불어 우리정부의 적절한 대북 대응 전략 및 평화 유지를 위한 외교 정책의 중요성을 반영하였다. <남북의 창>은 그 대표적 프로그램으로서 1989년 방송을 시작한 이래 약 30년 가까이 시시각각 변하는 북한의 상황을 가감 없이 전하고 국민들이 북한을 실상을 가능한 정확히 이해할 수 있도록 하는 실질적인 창 역할을 해왔다. 한편 <KBS 스페셜>, <세계는 지금>, <명견만리> 같은 시사교양 프로그램에서는 변화하는 국제 정세를 적시에 진단하고, 우리에게 필요한 외교 전략을 제시하기도 하였다. 또한 <생방송 일요토론>에서도 북한의 동향 및 우리의 대응 방안에 대한 심도 있는 토론을 이어가면서 남북관계의 해법을 모색하는 기획을 하였다.

<KBS 스페셜> 9월 28일 방송 ‘김정은의 두 얼굴’에서는 북한의 6차 핵실험, 탄도 미사일 발사 등 변화하는 북한의 전략을 집중 조명하였다. 한반도를 둘러싼 국제 정세와 맞서 평화를 위협하는 도발도 서슴지 않는 북한 최고 지도자 김정은을 심층 취재 해부해 김정은과 북한에 대한 이해의 폭을 넓혔다. <명견만리>에서 북한의 연이은 도발을 계기로 한반도에 평화를 정착시키기 위해서는 어떤 조건이 필요한지 외교 전문가와 함께 고민해 봤으며, <추적 60분> ‘긴급르포! 사드 배치 한 달, 중국의 역습’(4월 5일)에서는 사드 배치에 따른 중국과의 관계를 진단하고 사드 배치 이후 중국의 변화를 집중 조명하였다. 북한 문제를 중심으로 외교 분야 이슈에 꾸준히 관심을 갖고 프로그램을 준비해온 KBS의 노력이 돋보였다.

3) KBS 위상 제고 과제 해결

가) 디지털 KBS와 스마트 대한민국을 위한 방송환경 개선

2017년은 지상파 UHD 시대를 본격적으로 개막하는 중요한 한 해였다. UHD 방송은 한 마디로 미래적의 길을 가는 것이다. 그런 고난의 길 위에서도 KBS는 방송통신위원회에서 제시하는 UHD 의무편성비율 5%를 상회하는 방송 실적을 달성하였다. 1TV를 통하여 총 16,117.5분(전체 편성시간 대비 5.31%), 2TV를 통하여 14,947.5분(전체 편성시간 대비 5.36%)을 편성하였다.

UHD 방송 프로그램 제작 시 특정 장르와 프로그램 형태에 편중되지 않도록 하였으며 UHD의 장점인 고화질과 색상 재현력을 극대화하여 제작한 다큐멘터리 <공사창립특집 8부작 UHD 유네스코 세계유산>, <2017 KBS 대기획 UHD 순례 4부작>은 그 첫 선을 보인 역작으로 평가된다. 짧지만 품격 있는 <UHD 한국의 유산>, <UHD 한식> 등도 관심을 끌 만한 콘텐츠

였다. 더 나아가 UHD에 특화된 정규 프로그램 〈UHD 문화기행 낭만 오디세이〉, 〈UHD 트래킹노트, 세상을 걷다〉 등을 기획하여 상시적으로 시청자에게 고품질 콘텐츠를 제공하기도 했다.

특히 KBS가 보유하고 있는 훌륭한 HD급 고품격 콘텐츠를 UHD로 리마스터링(remastering)하여 〈UHD 명품역사관 정도전〉, 〈UHD 개국 특집 3부작 KBS 대기희 디렉터스컷 임진왜란 1592〉 등을 제작한 것은 또 하나의 기술적 진보라고 할 수 있다.

KBS는 UHD 콘텐츠를 제작하기 위하여 직접 제작비 368억 7천만 원, UHD 제작 전환 지원비 3억 원, UHD 리마스터링비 4억 7천만 원 등 총 376억 4천만 원을 집행하였는데, 이는 스마트 대한민국을 지향하고자 하는 KBS가 디지털 리더로서 세계 최초로 UHD 지상파 방송을 성공적으로 안착시키는 기반이 되었다. 그동안 방대하게 축적해온 KBS의 HD급 제작물을 UHD급으로 리마스터링한다면 시청자에게 더욱 다양한 고급의 영상을 제공하는 것은 물론 디지털 기반의 KBS가 향후 스마트 대한민국 방송환경을 주도할 수 있을 것으로 전망한다.

나) 재난재해 대응시스템을 통한 안전사회 구축 기여

KBS는 국가재난 주관방송사로서의 책무를 다하기 위해 더욱 확고한 대응시스템을 구축하고 있다. 특히 2016년 하반기 경주 지진 이후로 계속된 여진과 2017년 포항에서 발생한 규모 5.4의 지진으로 KBS는 국가적 재난재해 상황에 책임감을 갖고 대처하기 위해 노력했다. 기존의 언론이 단순히 상황 전달과 나열에 그친 반면에, KBS는 양과 질을 아우르는 다양한 방식으로 재난재해 상황 소식을 전달하고 각 재난재해의 특성에 맞는 적절한 대처방법을 시청자에게 전달하고자 노력했다.

먼저 KBS 1TV를 통해 2017년 5월 강원과 경북 지역의 대형 산불과 2017년 여름 발생한 전국적인 호우, 2017년 11월에 발생한 포항의 지진 등 각종 재난재해 관련 소식을 뉴스 특보로 수직 편성하여 시청자에게 실시간으로 현장 상황을 전달하였다. 이는 시청자가 즉각적으로 상황을 인지하고 대처할 수 있도록 안내하는 역할을 하였다. 더불어 질적인 콘텐츠 기획 역시 능동적으로 준비하였다. 문제 해결을 위한 전문가의 해결책을 들어보는 〈특별생방송 타들어가는 땅 가뭄 해결의 방법은?〉, 〈민방위훈련 특집 위기상황 이렇게 대비합시다〉, 〈긴급 대담 잇단 강진 안전 대책은?〉 등의 프로그램을 제작하여 국민에게 실질적으로 도움이 될 수 있는 해결책을 찾기 위해 노력했다.

또한 KBS가 가지고 있는 제작노하우를 바탕으로 재난재해와 관련된 심층 다큐멘터리를 제

작하여 재난재해를 근본적이고 심도 있게 다뤘다. <특집 다큐 우리 동네 미세먼지 보고서>, <무너진 방역, 세계는 AI 전쟁 중>, <특집 다큐 재난을 넘어 시간을 넘어 문화재를 지켜라> 등의 프로그램은 재난재해 상황을 일시적으로 소비하는데 그치지 않고 장기적인 안목에서 바라볼 수 있는 계기를 제공했을 뿐만 아니라 파생될 수 있는 여러 사회적 문제까지 아울러 전달했다.

KBS는 특정 재난재해 상황에 함몰되지 않고 장기적인 관점에서 안전한 대한민국을 설계할 수 있는 사회 분위기를 조성하고자 노력했다. 그 일환으로 매주 일요일 <KBS 재난방송센터>를 정규 편성하여 일상에서 맞닥뜨릴 수 있는 여러 가지 재난재해 상황에 대한 정보를 전달했으며 2017년을 안전 대한민국의 원년으로 만들고자 했다. 그 일환으로 제작하여 연중 편성한 <특별기획 안전 대한민국 제로의 약속>은 시청자들로부터 호응을 받은 것으로 평가된다.

다) 고품격 콘텐츠로 세계와 소통하는 글로벌 창의 역할

KBS가 제작하는 대기획 다큐멘터리는 지난 십여 년간 세계 시장에서도 충분히 경쟁할 수 있음을 입증하였다. 2017년에도 영상미를 통해 다양한 사람들에게 소구할 수 있는 스토리텔링을 가진 고품격 다큐멘터리를 방송하였다. 그중에도 특히 <한국사기 10부작>과 <공사창립특집 신라왕경 복원프로젝트 황금기사의 성>은 한반도의 고대에서 중세에 이르는 시간을 아우르며 드라마와 다큐멘터리가 결합된 역사 콘텐츠로 온 가족이 함께 볼 수 있는 유익한 프로그램으로 평가받았다. 2014년부터 시리즈로 기획된 <KBS대기획 요리인류>는 ‘도시의 맛’이라는 부제로 새로운 시즌을 맞이했다. 이는 의식주 중에서도 생존과 직결된 음식을 주제로 하여 일관된 방향으로 이야기를 이끌어 나가면서도, 다양한 소재의 변주를 통해 음식의 문명사를 다져 나가는 다큐멘터리였다. KBS가 꾸준히 장기적으로 추진할 수 있는 기획물로 자리매김했다는 평가를 받았다.

또한 <2017 KBS대기획 UHD 순례 4부작>은 인간이 가지고 있는 본질적인 고뇌를 압도적인 영상미와 감동이 있는 이야기로 풀어내 시청자에게 메시지를 전달하였다. 매년 KBS가 제작하는 대기획은 국내외 유수의 상을 수상할 정도로 높은 수준의 제작노하우를 보였다. 한편 KBS는 한류 열풍의 지속을 위한 기획에도 노력을 기울였다. 특히 전 세계를 강타하는 K-Pop을 가교 삼아 <특집 글로벌 평화 콘서트 인 마닐라>, <뮤직뱅크 인 싱가포르>, <뮤직뱅크 인 자카르타>, <한국-베트남 수교 25주년 우정슈퍼쇼>, <2017 K-Pop 월드페스티벌 인 창원>을 기획하여 국내 시청자뿐만 아니라 해외의 시청자에게도 유익하고 흥미를 동반한 콘

텐츠로 민간 외교관 역할을 담당하기도 했다. 이러한 프로그램은 KBS와 대한민국의 브랜드를 전 세계 시청자에게 다시 한 번 각인해 장기적으로는 국가의 품격을 높일 수 있는 기반을 형성할 것으로 전망된다.

KBS는 전 세계에 파견돼 있는 특파원 망을 적극 활용하여 국제 뉴스와 시사를 정확하면서도 심층적으로 다뤄 시청자에게 양질의 글로벌 뉴스를 제공했다. 스토리 뒤의 배경을 심도 있게 분석하고 전달하는 국제뉴스는 ‘글로벌 창’을 통해 소통했다. 매주 방송하는 <특파원보고 세계는 지금>은 피디와 기자 협업으로 제작하는 정통 국제 시사 프로그램으로 높은 시청률을 올리며 시청자의 관심을 받았다. 또한 <KBS 스페셜>과 <시사기획 창> 등 정규 프로그램을 통해서도 2017년 고조된 북한의 위협과, 태평양을 둘러싼 급박한 국제 정세의 변화를 시의 적절하게 시청자에게 전달하도록 노력했다.

라) 성공적 평창 올림픽 방송을 위한 만전의 노력

우리나라가 세 번째 도전을 통해 어렵게 개최하게 된 2018 평창 동계올림픽은 1988년 서울 하계올림픽에 이어 만 30년 만에 다시 치루는 국가적인 경사이다. 그러나 2017년은 대통령의 탄핵과 새로운 대통령의 선출, 계속되는 북한의 위협과 미국의 강경한 외교 등 국내외의 복잡하고 미묘한 정세로 인하여 올림픽의 개최 준비가 원활하지 못하였다. 이러한 상황에도 불구하고 KBS가 나름 올림픽 방송을 한 것은 현장의 노력이 있었기 때문이었다. 고대영 사장의 결재해지로 파업이 조기 종료됐더라면 국가적 경사를 위해 더욱 다양한 기획과 사전 프로그램 제작을 기대할 수 있었을 텐데 차질을 빚었던 점은 많이 아쉬웠다고 하겠다.

<2018 평창 동계올림픽 G-1년 기념행사>, <평창 동계올림픽 청소년 페스티벌 끈들아 평창 가자>, <평창 동계올림픽 G-100 특별생방송>, <드림콘서트 인 평창>, <평창 동계올림픽 G-50 축하콘서트> 등 대규모 리소스를 투입한 생방송과 쇼를 계기별로 마련하여 1년 내내 올림픽 축제 분위기가 지속될 수 있도록 노력하였다.

또한 KBS는 <평창 동계올림픽 특집다큐 눈, 길 청년 김마그너스의 도전>, <2018 평창 동계올림픽 G-1년 특집다큐 로드 투 평창>, <평창 동계올림픽 특집 다큐 윈 바다! 꼴찌들의 반란>, <평창 동계올림픽 특집 다큐 영웅>, <평창 동계올림픽 특집 다큐 마이드림 3피리어드, 평창> 등과 같은 고품질 다큐멘터리도 제작하였다. 인간미가 진하게 드러나는 휴먼 다큐멘터리를 통해 선수와 코치 감독 그리고 관계자들의 숨어있는 노고와 애로 그리고 열정을 올림픽의 진정한 가치로서 시청자에게 전달하였다는 평가를 받았다.

특히 KBS는 국내 유일의 여자 아이스하키 팀이기도 한 국가대표 선수들을 밀착 조명했다. 그들의 눈물과 좌절, 꿈을 담은 ‘평창 올림픽 특집 G-100’ 〈원 바다! 꼴찌들의 반란〉은 4개월이 넘는 밀착취재를 통해 제작·방송하였다. 평창 올림픽에서 메달은커녕 1승도 어렵다는 전망이 우세한 상황에서 여자 아이스하키 국가대표팀이 세계 랭킹 16위 중국을 맞아 연장 끝에 3대 2로 승리하는 등 이변을 연출하는 상황을 고스란히 영상으로 담아 시청자들에게 감동을 선사했다. 그 이후에도 계속되는 꼴찌들의 반란을 선수 개개인과 감독, 코치를 장시간 밀착 취재해 생동감 있게 전달함으로써 여자 아이스하키 국가대표팀 뿐 아니라 평창 동계올림픽에 대한 국민들의 관심과 애정을 높이는데 기여했고 그 공로는 컸다고 평가된다. 올림픽에서 메달도 중요하지만 숨겨진 눈물과 땀 그리고 스포츠와 인간적 감동이 더욱 소중하다는 점에서 이 방송은 수작으로 평가됐다.

올림픽은 세계 최대 규모의 스포츠 행사다. 따라서 올림픽 준비는 겉으로 드러나지 않는 많은 사람들의 노력이 필요하기도 하다. KBS는 올림픽의 가치를 실행하는 숨겨진 열정을 생생하게 전달하고자 노력했다. 〈중계방송 진천선수촌 개촌식〉, 〈동계올림픽 G-100 특집 서포터즈 발대식〉 등을 방송하여 올림픽을 준비하는 숨겨진 얼굴들을 격려할 수 있는 콘텐츠를 준비했다. 뿐만 아니라 〈불꽃처럼 뜨겁게: 꿈을 포기하지 않는 사람들의 특별한 도전〉, 〈평창 패럴림픽 G-100 특집 한중일 장애인 예술축제 나를 넘어 우리로〉 등의 프로그램을 통해 상대적으로 관심이 적은 패럴림픽도 상세히 다뤘다. 상업적 성과에 치중하는 타 언론사와 달리, 사회적 약자와 소외 계층을 놓치지 않고 아우르는 올림픽 방송을 만들기 위해 공영방송의 소임을 적극 수행했다.

2017년은 UHD 방송이 개국한 원년이다. 지상 최대의 스포츠 행사를 좀 더 생동감 있게 전달하기 위하여 UHD로 전달할 수 있도록 막대한 리소스도 투입했다. 기존의 방송 중계와는 확연히 다른 장비와 제작방식을 통해 KBS는 장기간에 걸쳐 UHD 방송을 꾸준히 준비했고, 그 결과 올림픽 주관 방송사인 OBS(Olympic Broadcasting Services)의 요청으로 ‘컬링’ 종목의 국제신호 제작을 담당하기도 했다.

평창 올림픽 방송은 KBS의 체계적인 지역 네트워크와의 유기적 협력을 통해 제작됐다. 각 지역국의 제작 역량과 노하우는 결코 본사에 뒤지지 않는다. 이러한 배경을 기반으로 KBS 춘천총국은 올림픽 개최 지역을 담당하는 지역국으로서 〈렛츠고 평창 웃어라 대한민국〉을 기획하여 매주 전국에 방송하여 올림픽 분위기를 지속하는데 일조했다는 평가를 받았다.

나. 매체별 운영전략 평가

KBS는 1, 2TV와 라디오의 1~3라디오, 1~2FM, 한민족방송, KBS World Radio(국제방송), KBS DMB (U KBS 스타/하트, U KBS 뮤직), KBS 인터넷 (KBS24뉴스, my K) 등 상당히 다양한 매체를 운영하고 있다. KBS라는 하나의 거대한 하우스 아래 이처럼 다양한 매체를 보유하고 운영한다는 것은 크게 두 가지 의미가 있다. 하나는 동일한 하우스 KBS가 차별화 전략을 통해 각 채널의 정체성에 적합한 콘텐츠를, 다양한 특성을 가진 시청자에게 서비스할 수 있다는 장점을 가졌다는 것이다. 다른 하나는 많은 채널만큼 불가피하게 매체 간 중복과 충돌이 존재할 수도 있다는 점이다. 물론 전자처럼 각 채널을 체계적으로 잘 운영한다면 후자에서처럼 불필요한 중복과 충돌은 발생하지 않을 것이다.

KBS의 다매체 시스템은 마치 여러 마리의 시베리안 허스키에 의해서 견인되는 썰매에 비유될 수 있다. 각 시베리안 허스키가 서로 부딪치거나 얹히지 않고 일정한 간격과 보폭을 유지하고 잘 달린다면 썰매는 원활하게 나아갈 것이다. 그러나 그와 반대로 어느 한 마리의 시베리안 허스키라도 스텝에 엇박자를 내 서로 얹히거나 부딪친다면 썰매는 제 속도를 내지 못할 뿐만 아니라 최악의 경우 사고의 위험에 처할 수도 있다. 이는 KBS라는 거대한 하우스가 다매체들에 견인되어 운영되는 원리와의 유사하다고 할 수 있다. 따라서 각 매체들이 원활하게 잘 운영되기 위해서는 상호 협력해야 할 부문에서는 면밀한 업무 분담과 협업이 이루어져야 한다. 그래야 불필요한 인적 물적 비용소모를 피할 수 있을 것이다.

매체별 운영전략은 다양한 변수를 통해 설정할 수 있는데, 그 중에서도 운영전략에 가장 큰 변수로 작용하는 것이 바로 시청자층의 연령이다. 현재 KBS TV는 연령별 변수를 고려한 매체전략을 세우고 있는 바, 이는 가장 현실적인 전략이라고 할 수 있다. 미디어 플랫폼의 다변화 환경에 따라 KBS 1, 2TV 모두 그 시청연령이 고령화되고 있기 때문이다.

[표 1-9] 지상파 3사 채널별 시청자 평균 연령

(단위 : 세)

	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2013년	55	45	46	45
2014년	55	45	46	45
2015년	56	45	47	45
2016년	56	46	47	45
2017년	58	49	50	48

* 닐슨코리아 수도권 기준

[표 1-10] 종합편성 채널별 시청자 평균 연령

(단위 : 세)

	채널A	MBN	JTBC	TV조선
2013년	55	55	49	57
2014년	55	55	47	56
2015년	55	54	45	56
2016년	54	54	45	56
2017년	54	55	46	56

* 닐슨코리아 수도권 기준

KBS는 <2016 사업연도 경영평가>에서 매체별 정체성 강화전략, 즉 1TV의 충성도 높은 고령층과 2TV의 청소년층 지향 전략을 설정한 바 있다. 그리고 그 전년도인 <2015 사업연도 경영평가>에서도 ‘매체 영향력을 위한 젊은 시청자층 확보’에 대한 개선을 요구한 바 있다. 그러나 조사 결과에 따르면 2017년에도 역시 1, 2TV 공히 젊은 시청자를 확보하지는 못한 것으로 나타났다. 2013년~2017년 평균 연령이 두 채널 모두 갈수록 더 고령화 추세로 나타났기 때문이다. 2017년 1TV의 시청자 평균 연령은 58세, 2TV는 49세였다. 1TV의 시청자 평균 연령은 2TV보다 9세 높았지만, MBC, SBS, KBS 2TV는 서로 거의 비슷한 수준이었다. 수도권뿐만 아니라 전국 기준으로 집계할 경우 시청자 평균 연령은 다소 더 상승할 수 있다. 일반적으로 도심을 벗어나 지역으로 갈수록 노령 인구가 수도권보다 더 많이 분포하기 때문이다(참고: 2016년 KBS 1TV 시청자 평균 연령 60세. 닐슨코리아, 전국기준).

이러한 시청자 연령 상황을 보았을 때 KBS 1TV가 노령화된 매체라는 평가를 피하기는 어려울 것이다. 한 가지 특이한 것은 신생 매체인 종편채널의 시청자 평균 연령도 54세~56세로 제법 노령이라는 것이다. JTBC 경우만 46세로 비교적 젊은 것으로 나타났다. 지상파 채널은 물론 종편채널이 노령화를 면치 못하는 것은 급격한 미디어 환경변화와 밀접한 관계가 있다. 거칠게 표현하자면 젊은 연령층일수록 모바일이나 인터넷 매체를 선호하는 반면, 고령층일수록 전통적인 지상파 채널을 선호한다고 할 수 있다.

채널의 고령화는 비단 KBS만의 문제는 아니지만 공영방송의 영향력, 보편적 서비스 등을 고려할 때 반드시 풀어나가야 할 과제이다. 이를 위해 KBS 1, 2TV는 채널별로 서로 다른 목표 시청자층을 염두에 두고 정체성 강화 전략을 마련했다. KBS 1TV는 충성도 높은 고령층을 기반으로 40대~50대 시청자층 저변을 넓혀나가는 전략을, KBS 2TV는 30대~40대를 기반으로 어린이와 10대를 아우르는 전략을 중장기적으로 추진했다. 이는 <2016 사업연도 경영

평가)에서 설정한 전략과 동일하였다.

모바일 서비스를 통한 DMB 전송방식의 U KBS 스타는 1TV 프로그램의 전국 동시 재전송을 원칙으로 1TV의 고품격 콘텐츠의 이동방송을 하고 있고, U KBS 하트는 2TV의 재전송을 기본으로 한다. U KBS 스타, 하트 공히 재난·재해 방송시스템을 매일 편성하고 있으며 지역성이 강한 로컬프로그램의 전국화도 반영했다. 일회성이었던 각 지역의 다양한 뉴스의 생명력을 연장할 수 있도록 <뉴스@고향>을 DMB 프로그램으로 제작했다.

라디오의 경우 정체성이 상이한 채널별로 그 특성에 맞는 운영전략을 추진했다. 예를 들면 1FM은 클래식 전문채널로서, 나른한 정오에 쉽고 활기찬 클래식 프로그램인 <생생클래식>을 정규 편성했고, 클래식 청취자 층의 저변을 확대하기 위한 특집 <클래식 FM 여름음악학교>, <평창대관령음악제> 등 다양한 기획을 선보였다. 또한 매일 <실황 중계>를 통해 수준 높은 클래식 공연을 청취자들에게 서비스함으로써 라디오 청취 플랫폼의 다변화를 꾀하였다. 역시 청취 플랫폼의 다변화 차원에서 1R, 3R, 국제방송, 한민족 채널에 대한 수시조정을 통해 각 채널의 정체성에 부합된 프로그램 리뉴얼을 실시하고 특집 프로그램도 발주했다. 2FM, 2라디오에 대해서도 수시 프로그램 조정을 통해 경쟁력을 높이하고자 했다. <2016 사업연도 경영평가>에서 요청했던 ‘라디오 청취 플랫폼의 다변화’는 일정 부분 성과를 거두었다고 볼 수 있다.

2017년 라디오 청취 플랫폼의 다변화된 환경에서 인터넷 및 모바일을 통한 청취자 층 확대를 위해서 모바일 앱 ‘콩’(Kong) 서비스 확대 및 강화에 역점을 기울였다. 또한 라디오 방송 콘텐츠의 디지털 서비스를 강화한 결과 라디오 홈페이지 월간 순방문자수가 크게 증가하는 성과를 거뒀다(1월: 95만 → 9월: 114.5만). 팟캐스트 라디오 방송도 활성화되어 오디오콘텐츠 유통 플랫폼을 확보하였으며 이를 통한 수익모델도 다각화시켰다. 특히 모바일로 듣고 보는 KBS 라디오 디지털서비스인 모바일 콩(Kong)의 보급이 크게 확대되어(12월 누적 다운로드 수 345만) <2016 사업연도 경영평가>에서 요청했던 ‘라디오 청취 플랫폼의 다변화 측면’에서도 성과를 거두었다고 평가된다.

[표 1-11] KBS 모바일 앱 ‘콩(Kong)’ 다운로드

(단위 : 횟수)

	앱스토어	구글플레이	계
2014년	50,609	216,960	267,569
2015년	322,728	993,847	1,316,575
2016년	224,961	745,730	970,691
2017년	196,057	700,212	896,269
계	794,355	2,656,749	3,451,104

[표 1-12] KBS PC 앱 ‘콩’(Kong) 다운로드

(단위 : 횟수)

2011년 이전	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	계
2,790,874	466,814	300,849	324,579	409,458	459,887	331,281	5,083,742

제4편

부록별 평가
제1장 - 방송 부문

다. 채널별 편성방침 평가

1) 1TV 중점 편성: 희망과 통합의 대한민국 및 안전사회 구축을 위한 공론장

‘희망찬 미래와 국민통합을 열어가며 사회 갈등과 경제 격차를 해소하고 더불어 소통과 공론의 장을 마련하겠다’는 것이 KBS 1TV가 내세운 정체성이다. 특히 2017년 KBS는 유례없는 대통령 탄핵 상황에서 조기 대선을 중립적으로 치러내기 위해 공영방송으로서의 사회적 책무에 주력하였다. 그것은 KBS가 2017년 설정한 방송지표 <희망 2017, KBS가 함께 합니다>를 실현하기 위한 주요한 실천적 지표이기도 하였으며 한국 사회가 당면한 위기의식과 시련을 극복하고자 했던 방송목표였다. 또한 재난재해 주관방송사로서 빈발하는 재난상황에 적극적으로 대처하고 안전사회를 구축하기 위한 선도적 노력이 있었다.

1TV는 대표 공영채널의 정체성과 위상에 합당한 소임을 실천하기 위하여 뉴스와 보도 프로그램을 통하여 국민의 알권리를 충족하고 건전한 여론형성에 힘쓰는 것을 최우선 책무로 한다. 특히 진정한 민주주의에 대한 국민적 열망이 분출한 해에 KBS는 공영방송으로서 그 열망을 제대로 담아내고 올바른 공론을 조성할 책무가 있다. 그러나 촛불민심의 우려와 이로 인한 국민적 불신이 아직 완전히 해소되었다고 보기 어려운 상황에서 KBS가 뉴스와 보도 프로그램을 통하여 국민의 진정한 알권리와 여론형성에 진력했다고 보기는 어려웠다.

가구별 평균 채널 시청률에서 1TV는 가장 높은 평가를 받았다. 닐슨코리아 조사에 따르면 KBS의 채널 시청률은 1TV가 6.14%로서 방송 3사와 비교하였을 때 가장 높은 시청률을 보였다. 비록 전년도와 대비해 1.03% 하락했지만 이는 KBS 1TV뿐만 아니라 방송 3사 모두 하락한 수치로 나타났다. 비록 ‘최순실 국정 농단’ 사태를 적극적으로 보도하지 못했다는 비난 속에서 어려움을 겪었지만, 조기 대선 방송과 탄핵 정국 이후 특집과 국가 어젠다에 집중하였고 특히 국가재난 주관방송사로서의 역할에 노력을 기울였다. 이것은 공영방송 KBS가 공익성과 공영성을 강조한 편성을 함으로써 달성한 성과로 볼 수 있다.

[표 1-13] 가구별 평균 채널 시청률

(단위 : %)

구분	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2016년	7.17	5.87	6.29	5.72
2017년	6.14 (▽1.03)	5.02 (▽0.85)	4.66 (▽1.63)	5.23 (▽0.49)

* 월 - 일: 06시~11시, 17시~24시, 주말 06시~25시 (닐슨코리아)

이처럼 비교 우위의 채널 시청률을 기록할 수 있었던 배경에는 탄핵정국의 혼란한 사회분위기 속에서도 KBS가 3월의 탄핵심판사건 선고와 이어 치러진 5월의 조기 대선 준비에 안정적으로 대처한 결과라고 판단된다. 대선 방송토론회 6회, 정강정책연설 8회, 경선토론회 8회 등 각종 대선 방송 편성으로 대선 후보자들의 자질과 정책 공약을 위한 방송을 준비했다. 그 결과 <KBS 초청 후보자 토론회>는 25.6%라는 매우 높은 시청률을 보였으며, <출구조사 발표 개표방송 2부>는 11.2%, 개표방송 전체 시청률은 7.3%로 방송사 중 시청률 1위를 기록했다. 이러한 결과는 여러 가지 내외적 어려움에도 1TV만의 차별적이고 공영적인 편성을 구현했기 때문이라고 평가할 수 있다.

1TV는 <뉴스9> 외에도 각 시간대별로 다양한 뉴스와 보도 프로그램을 통하여 시청자들에게 정보를 전하고 있다. 아울러 <특파원 보고 세계는 지금>, <남북의 창>, <시사기획 창> 등 심층시사 프로그램을 통해 국내외 시사 이슈를 전하는 것은 여타 채널과 분명히 차별화된, 1TV의 정체성에 적절한 편성이라고 평가할 만하다.

2017년 한국의 언론은 그 어느 때보다 국민과 사회 통합의 역할이 강조되었다. 1TV는 2017년 KBS의 방송지표를 구현하기 위해 <신년 특별 생방송 희망 2017, 1부: 우리가 희망이다, 2부: 새로운 대한민국, 국민에게 길을 묻다, 3부: 새로운 세계가 온다> 같은 특별 프로그램

을 편성하여 갈등과 시련의 시간이었던 2016년을 되돌아보고 성찰과 희망의 메시지를 전하고자 노력했다. 또한 <KBS 스페셜 신년기획 2부작 행복한 국가를 만드는 리더십>, <대선기획 KBS 스페셜 새로운 대한민국의 조건>, <명견만리 경제기획 2부작>, <도전 K-스타트업 2017 7부작>, <IMF 20년 대한민국 미래를 묻다>와 같은 기획물을 통하여 사회 경제적 재도약을 설계하는 프로그램을 편성했다. 뿐만 아니라 <특집다큐 나눔, 세상을 바꾸다 2부작>, <특별생방송 희망 2018 나눔 캠페인> 등 우리사회 구성원들의 나눔 사랑 실천을 응원했다. 이러한 편성방침은 1TV의 정체성에 부합되는 것으로 국민적 저력을 일깨우고, 희망과 도전을 응원하며, 한국 사회가 직면한 과제를 해결하기 위해 지혜를 모색하는 공론장의 성격에 적절하다고 할 수 있다.

그러나 이러한 노력에도 불구하고 KBS는 청장년 시청자층을 확보하는 데는 역부족이었다. <2016 사업연도 경영평가보고서>에서 청장년층의 시청률 개선을 요청한 바 있으나 전년도보다 오히려 후퇴했기 때문이다. 1TV는 20~49세대 시청자 확장을 2017년 핵심 사업으로 정하고 '20~49세대 시청률 5% 증가'를 성과지표로 설정하여 목표 달성에 노력을 기울였다. 그러나 20~49세대 시청률 추이는 2016년보다 오히려 0.05% 하락했으며 2TV의 경우는 0.25% 하락해 1TV보다 더 큰 폭으로 떨어졌다. 하반기 장기 파업으로 인해 재방송 편성 등 편성에 차질이 빚어졌고, 20~49세대를 겨냥한 신규 프로그램의 개발과 론칭이 이뤄지지 않은 것도 하나의 원인이 되었을 것으로 보인다. 청장년층의 시청률 하락은 지상파 3사 모두에 해당되는 추이었다. 이에 반하여 종편채널은 비록 미세한 수치이긴 하지만 거의 대부분 상승세를 기록한 것으로 나타났다. 20~49세대 시청자 확보를 위한 근본적인 대책마련이 요청된다.

[표 1-14] 20~49세대 채널별 시청률 추이

(단위 : %)

구분	KBS1	KBS2	MBC	SBS	채널A	JTBC	MBN	TV조선	tvN
2015년	0.94	1.88	2.11	2.03	0.19	0.38	0.24	0.16	0.58
2016년	0.94	1.95	1.96	1.98	0.20	0.51	0.27	0.16	0.66
2017년	0.88	1.70	1.45	1.94	0.22	0.90	0.32	0.15	0.74

* 닐슨코리아 수도권 기준

한편 1TV는 그 어느 해보다 재난재해 상황 및 특보발생 상황이 많았던 2017년에 특보와 정규뉴스, 특집 및 정규프로그램을 많이 편성하였다. 재난 특보 및 관련 프로그램은 총 347건

에 8,350분, 재난 스포츠 방송은 총 2,243회에 4,102분 방송함으로써 재난방송 주관방송사로서의 역할을 충실히 한 것으로 평가된다. 또한 전국의 총국과 지역국 망을 통하여 다양한 지역물을 제작 편성함으로써 방송을 통한 지역간 균형을 도모하였다는 평가를 받았다.

[표 1-15] 2017년 지역제작물 전국편성 현황

구분	방송편수	방송시간
특집	100 편	5,390 분
정규	464 편	20,620 분
합계	564 편	26,010 분

2) 2TV 중점 편성: 세대 공감형 가족 문화 채널의 유익하고 건강한 고품격 프로그램

KBS 2TV는 세련된 감각의 젊고 생동감 있는 프로그램과 온 가족이 함께 즐길 수 있는 세대 공감형 프로그램을 제작 편성하여, 가족 문화 채널로서의 역할을 수행한다는 편성방침을 세웠다. 또한 유익하고 깊이 있는 정보 프로그램, 건강한 웃음이 있는 예능 프로그램 그리고 완성도 높은 고품격 드라마를 통해 채널 경쟁력을 강화한다는 목표와 함께 편성방침을 설정했다.

이러한 목표를 달성하기 위하여 무엇보다 가족 구성원이 함께 시청하고 공감할 수 있는 드라마, 예컨대 <월계수 양복점 신사들>, <황금빛 내 인생>, <아버지가 이상해> 등을 주말 연속극으로, 그리고 <개그콘서트>와 <다큐멘터리 3일>같은 예능 및 교양 프로그램을 편성했다. 또한 채널경쟁력을 견인하는 아침방송 <생방송 아침이 좋다>, 평일 저녁시간대의 <2TV 생생정보>, <글로벌 24> 등을 연속 편성하여 생활/시사 정보를 제공했다. 이밖에도 웃음과 정보를 제공하는 인포테인먼트 프로그램, 건강한 예능 프로그램 등을 개발했고, 특히 미니시리즈 <김과장>, <쌈, 마이웨이>, <마녀의 법정>, <흑기사> 등 젊은 층은 물론 중장년층도 아우를 수 있는 고품격 드라마를 편성하여 큰 인기와 관심을 모았다.

특히 <뮤직뱅크 인 싱가포르>, <뮤직뱅크 인 자카르타>, <K-Pop 월드페스티벌 인 창원> 등 한류 공연 프로그램을 제작 편성함으로써, 한류문화 진흥과 글로벌 문화발전을 선도하는 글로벌 공영방송 채널로서의 위상 정립에 노력했다. <굿닥터>나 <태양의 후예> 등 2TV 드라마와 예능 프로그램의 포맷 판권 수출함으로써 글로벌 시장 마케팅에도 소홀히 하지 않았다. 뿐만 아니라 인기 팟캐스트를 과감하게 지상파 방송 프로그램화한 <김생민의 영수증>은 유익

한 경제정보와 함께 예능 프로그램으로 큰 인기를 얻어 새로운 트렌드의 프로그램으로서의 가능성을 확인하였다.

대세 트렌드인 아이돌 그룹 만들기 프로젝트 <아이돌 리부팅 프로젝트 더 유닛>을 편성한 것은 젊은 시청자층을 유도하기 위한 좋은 시도라고 판단된다. 한편 국내외 주요 스포츠 대형 이벤트를 중계하여 스포츠 중계 채널로서의 2TV 이미지를 견지했으며 이러한 노력을 통해 평창 동계올림픽 붐 조성에도 기여했다. 무엇보다 참신한 것은 예능+드라마, 경제+예능과 같은 두 가지 이상의 장르가 융합된 이른바 융합형 콘텐츠라는 신개념 장르를 개발해 시청자에게 새롭고 차별화된 즐거움을 제공한 것이었다. 이러한 참신한 제작 편성은 앞으로도 전략적 차원에서 더 투자하고 개발할 필요가 있다.

다만 이처럼 다양한 장르에서 참신한 프로그램 개발이 꾸준히 이어졌음에도 불구하고 2TV의 전략적 타깃 시청자인 청장년층의 시청률이 호응을 얻지 못한 것은 아쉬운 부분이다. 아울러 재방송 비율이 갈수록 늘어나는 것은 (물론 2017년 장기간 파업의 영향도 있었지만, 고대영 사장 체제부터 지속적으로 나타난 결과임) 제작투자 저조와 시청률 저하로 이어질 우려가 있다. 이에 대한 좀 더 주도면밀한 대책마련이 필요하다.

[표 1-16] KBS 2TV 재방송 비율 추이

	본방		재방	
	본방	비율	재방	비율
2015년	320,285분	72.51%	121,425분	27.49%
2016년	315,490분	68.50%	145,105분	31.50%
2017년	275,710분	59.44%	188,160분	40.56%

3) 라디오 편성방침 평가

‘한국인의 중심채널’이라는 슬로건과 함께 뉴스와 시사교양 프로그램을 위주로 편성하는 1라디오는 공영방송 KBS의 대표 라디오로서의 위상을 갖는다. 정보와 뉴스는 물론 전문가에 의해 선정된 교양 콘텐츠를 빠르고 정확하게 전달한다는 편성 목표를 지향한다. 또한 1라디오는 재난재해 대응 시스템을 강화해 사회안전망 구축에 적극 대응한다는 목표를 설정했다.

2017년은 무엇보다 제19대 대통령 선거라는 국가적 이슈를 공정하고 정확하게 전달한다는 목표를 설정하였다. 이에 따라 법정선거방송인 정강정책연설방송과 후보경력방송, 방송광고 그리고 후보연설방송을 실시하여 공영방송의 공적 책무를 수행하였다. 또한 1라디오는 교양

프로그램의 공정성·균형성·객관성 제고를 위해 아이템 선정이나 패널 출연자 선정에도 공정성 유지에 노력을 기울였다.

특히 1라디오는 지진 발생 상황에서 빠른 정보제공과 국민의 안전을 위하여 재난 주관방송사로서의 역할을 충실히 해냈다. 뿐만 아니라 사회안전망을 구축할 목적으로 각종 재난재해에 대비하기 위한 <라디오 전국일주 - 풍수해 안전을 점검합시다>를 방송했다. 정확하고 공정한 뉴스 전달을 기반으로 하는 1라디오는 한반도의 평화정착과 통일한국을 준비하는 공론장 마련에도 노력을 기울였다. 각종 생방송 프로그램을 통하여 북한의 군사적 시도를 빠르고 정확하게 전달했으며, 저출산 고령화 시대를 대비한 정보 프로그램도 편성했다. 이밖에도 경제, 건강, 스포츠, 문화 등 다양한 분야의 정보를 공영방송의 공적책무인 보편적 서비스 차원에서 제공하는데 노력했다.

디지털 콘텐츠 서비스 확대는 채널 경쟁력 강화로 이어진다. 스마트 모바일 세대를 겨냥한 모바일 오디오 드라마 <와이파이 초한지>가 페이스북 라이브로 제공되었고 이를 통하여 10~30세대의 새로운 청취자 층 확대에도 기여했다는 평가를 받았다.

2라디오는 대중음악 중심의 종합채널을 지향하는 편성을 한다는 점에서 1라디오와는 차별성을 띤다. 2라디오의 주요 편성 콘텐츠인 대중가요와 팝 음악은 40~50 중장년층을 위한 매력적인 장르로 인기가 있다. 라디오 청취자가 가장 즐겨듣는 프로그램 장르가 국내가요(37%)라는 조사결과는 2라디오가 나름 꾸준한 경쟁력을 갖고 있다는 것을 의미한다(KOBACO 2017 소비자행태조사(MRS) 보고서-Media & Consumer Research). 음악 예능 채널로 위상을 정립한 2FM 프로그램과 일정 부분 유사한 정체성을 갖고 있는 2라디오는 다양한 콘서트를 열거나 지역축제 등을 찾아가 공개방송 형식으로 청취자와 소통한다. 이와 같이 2라디오와 2FM은 고정적인 청취자 층과 연계되어 있다는 장점을 활용해야 할 것이다.

뿐만 아니라 대중음악과 예능 콘텐츠는 스마트폰의 확산에 따라 모바일 환경의 다양한 플랫폼에서도 젊은 청취자 층을 확보할 것으로 예측된다. 이에 대한 적극적인 대비가 요청된다. 2017년 2라디오는 주로 40~50세대를 타깃으로 '편안한 대중음악 중심의 종합채널'이라는 채널 정체성 강화를, 그리고 2FM은 주로 20~30세대를 대상으로 '라디오 음악 예능 채널'로서의 위상강화를 위해 노력했는데 이러한 목표 설정은 타당하다고 판단된다. 이를 위해 MC도 2라디오는 중후한 70~80세대를 아우르는, 2FM은 20~30세대에 맞는 젊고 예능을 갖춘 진행자들로 라인업을 갖추었다. 그 결과 2FM은 주 경쟁 상대인 MBC FM을 앞지르는 성과를 거두기도 했다. 2라디오는 <설 교통 특별 생방송>, <벚꽃 축제 특집>, <경남도민 축제 특집>, <시 읽는 밤>, <가을 음악회 인 제주> 등을 제작해 청취자에게 지역축제의 즐거움을

전달했으며, 2FM은 〈라디오 90년 미래 100년 특집 콘서트〉, 〈음악앨범 30년 특집 콘서트〉, 〈사랑하기 좋은날 10년 특집〉, 〈드라마 콘서트〉 등을 편성해 대중음악 전문 FM 라디오의 특성을 잘 살렸다는 평가를 받았다.

1FM은 정통 클래식 채널이라는 명성에 맞게 서양 고전음악 그리고 우리의 전통음악인 국악을 중심으로 편성하는 채널이다. 폭넓은 청취자 층이 지역 간, 계층 간 문화격차 없이 누구나 즐길 수 있는 1FM은 국민의 보편적 정서와 교양 함양, 문화 의식 고취 그리고 전통문화 보호와 전승이라는 공영방송의 책무를 충실히 수행했다. 1FM의 〈장일범의 가정음악〉, 〈KBS 음악실〉, 〈명연주 명음반〉은 이미 대중성과 전문성을 확고히 인정받은 대표 프로그램으로 평가받고 있다. 이밖에도 북한 전문 채널로서의 역할을 하는 한민족방송은 남한의 다양한 소식과 함께 자유의 정신을 전파하고 북핵 폐기나 북한의 인권개선 그리고 개혁개방 등의 소식을 전파하였다. 전 세계 한민족을 하나로 묶어 민족동질성을 증진하고 한민족의 자긍심을 높이는 역할을 하는 한민족방송은 향후 남북 간의 관계 개선에 따라 방송 콘텐츠도 다변화할 가능성이 있다. 이에 따라 한민족방송의 콘텐츠 전략도 유연함을 갖출 필요가 있다고 판단된다.

라. 운영방침 및 편성방침 종합 평가 및 개선 방안

KBS가 그동안 꾸준히 공영방송으로서의 본질적 가치를 견지하면서 편성과 운영에서 전략적 혁신을 꾀해온 것은 바람직하고 타당하다. 기본적으로 공영방송이 수행해야 할 책무 즉, 공영성과 공익성은 KBS가 추진해야 할 방송의 기본방향과 일치한다. 그러나 급변하는 미디어 환경과 시청취자층의 다변화로 인하여 그 목표를 성취하기란 쉽지 않다. 정명(正名)은 일관되었다고 하나 현실은 크게 변화했기 때문이다. 그렇다고 변모한 현실을 구실로 본질을 바꿀 수는 없는 것이다. 본질 그 자체를 변모시킨다는 것은 공영방송의 근본적 존재 이유를 상실하는 것이기 때문이다.

〈2016 사업연도 경영평가보고서〉는 방송 기본방향 설정에서 ‘선 대분류 설정, 후 구체화 설정’ 방식을 요청한 바 있다. 그 요청 방식이 다소 추상적이고 모호한 점이 없지 않으나 KBS의 2017 사업목표는 대체로 체계적으로 설정되었다고 판단된다. 다만 KBS라는 조직이 위낙 방대하고 그 업무분할이나 특성도 부분적으로 중첩된 점들도 없지 않아, 목표와 기본방향 설정에 다소 효율성이 저하될 수도 있을 것이다. 이러한 부분은 향후 부서 간 좀 더 긴밀한 협조를 통해 조직과 체계의 정밀도를 제고함으로써 개선할 필요가 있다.

〈2016 사업연도 경영평가보고서〉에서 개선을 요청한 또 하나는 1TV 20~40대 시청률 개선이었다. 결론적으로, 청장년 시청자층을 확보하는 데는 역부족이었다. 오히려 결과는 전년도보다 더 후퇴한 것으로 나타났다. 1TV는 20~49세대 시청자층 확장을 2017년 핵심 사업으로 정하고, '20~49세대 시청률 5% 증가'를 성과지표로 설정하여 목표 달성에 노력을 기울였다. 그러나 20~49세대 시청률 추이는 2016년보다 오히려 0.05% 하락했으며 2TV의 경우는 0.25%로 1TV보다 더 큰 폭으로 떨어졌다.

KBS가 젊은 시청자층을 더 확보하려는 것은 시청자층 연령의 다각화를 위해서도 바람직한 일이다. 그러나 젊은 층 시청자 확보의 노력은 그동안 이렇다 할 특별한 성과 없이 답보된 상태를 보이고 있다. 한국 사회가 고령화 사회로 이동한다는 것은 사실 상대적으로 노령 시청자를 두텁게 확보하고 있는 KBS로서도 그다지 불리한 것만은 아니다. 그럼에도 젊은 층 시청자 확보를 가버이 할 수 없는 것은 공영방송이 연령별로 다양성과 보편적 서비스를 중요하기 때문이다. 본 평가에서는 큰 틀에서 '젊은 콘텐츠, 젊은 시청자'를 위한 슬로건과 더불어 아래의 구체적인 두 가지를 제안하고자 한다.

첫째, '융합형 제작 편성의 강화'를 제안한다. 콘텐츠를 젊고 다양하게 만드는 것이다. 다시 말하면 젊은 층이 선호하는 콘텐츠로 제작방식을 유연하게 하는 것이다. 부분적이기는 하지만 이미 KBS는 뉴스에 예능을 접목하거나 예능에 시사를 접목하는 콘텐츠 전략에서 성과를 거두고 있다. 과거의 콘텐츠 제작 편성이 동질적 결합, 즉 뉴스에 시사 또는 시사에 뉴스를 접목하는 방식이었다면 미래는 상호이질적 장르 간의 접목방식, 즉 '융합형 제작 편성의 강화'가 요청될 것이다. '융합형 제작 편성'은 예컨대 JTBC뉴스룸 시스템이 전통적인 뉴스시스템을 탈피해 다각화, 다변화, 다양화를 시도한 것과 크게 다르지 않다. JTBC뉴스룸의 시청률이 고공행진을 하는 데는 손석희 앵커의 독보적인 명성이 뒷받침되기 때문이기도 하지만, 전통적인 뉴스 메커니즘을 대폭 변형한 JTBC만의 혁신적 시도가 있었기 때문이다. 앞서 제안한 '융합형 제작 편성'은 콘텐츠 제작 편성의 혁신이기도 하지만 동시에 다중세대층 시청자 확보를 위한 혁신이기도 하다. '융합형 제작 편성의 강화' 대상은 채널의 구분 없이 뉴스, 시사, 교양, 오락 등 제작영역 모두에 해당된다.

둘째, '파일럿 프로그램 심사제도 개선'을 제안한다. 시대의 트렌드를 반영한 20~40대 심지어 10~20대의 젊은 시청자층 확보가 관건이다. 이를 위해 이른바 모험적 시도로 제작돼 편성의 기회가 주어지는 파일럿 프로그램 제도는 그 본연의 참신함과 혁신적 시도로 나름대로 긍정적인 반응을 보이고 있다. 우수한 프로그램의 경우 단기 편성에서 정규 프로그램으로 편성되는 기회도 주어져 제작자의 사기도 진작되고 시청자들로부터 좋은 반응을 얻을 수

있는 일거양득이 될 것이다. 시청률도 5~6% 정도 나오면 일단 비관적 반응은 아니라고 할 수 있다. 다만 이 제도에는 한 가지 개선되어야 할 점이 있다. 공모 프로그램 심사위원진이 대개 고위직급 인사들로 구성돼 젊고 발랄한 감성의 파일럿 공모 프로그램이 심사자의 시각에 맞지 않아 채택되지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 또한 채택되었다고 하더라도 정규 프로그램으로 편성되지 못하는 경우들이 있을 수 있다. 물론 콘텐츠 수준 자체에 문제가 있다면 논외겠으나 젊은 감성을 바탕으로 제안된 또 그렇기에 젊은 시청자들에게 좋은 반응을 얻을 잠재력 있는 응모작이 단지 심사에서 채택되지 못하거나, 채택되어도 정규로 편성되지 못한다면 이는 제도 본래의 취지에 맞지 않는 것이라고 할 수 있다. 물론 고위직급 심사위원의 오랜 경험과 경륜은 중요하고 필요하다. 만일 심사위원진에 젊고 감각있는 위원들도 골고루 포함된다면 위와 같은 문제가 줄어들 가능성이 높아지고 공모 프로그램의 결과적 반응도 의외로 좋을 수도 있다. 더욱 젊은 감성과 감각을 활용해 파일럿 프로그램이 심사받을 기회를 넓히자는 것이다. 파일럿 프로그램 제도가 원래 모험적이기 때문에 과감한 제도개선 역시 모험적일 필요가 있다.

4. 보도시사 부문

가. 보도시사의 정확성·신뢰성 평가

보도시사의 정확성을 위해선 무엇보다 뉴스와 시사 프로그램을 제작하는 조직 내부의 노력이 중요하다. 이를 위해 KBS는 통합뉴스룸 내에 다층적 상호 체크 시스템을 도입해 정확한 뉴스 제작을 위한 절차적 장치를 시행하고 있다. 취재 기자-팀장-부장에 이르는 단계별 데스크 구조를 통해 되도록 정확성과 신뢰성을 확보하려는 시도가 바로 그것이다. 그러나 이러한 시스템이 실제로 잘 작동됐는지는 평가가 갈리고 있다. 크로스 체크를 통한 정확성의 제고라는 본연의 목적과 달리 취재 기자들의 자율성과 업무의욕을 떨어뜨림으로써 결과적으로 소극적 보도에 그치고 이것이 신뢰성의 약화로 이어졌다는 지적이 있기 때문이다. 물론 이러한 ‘다층적 게이트키퍼 구조’가 항상 원활하게 작동되는 것은 아니다. 경우에 따라 상호 견해의 차이도 존재할 수 있고 문제 제기가 발생할 수도 있다. 기본적으로 사실 확인 작업은 뉴스와 시사 프로그램의 정확성 확보를 위한 가장 기초적인 단계지만 뉴스란 사실들의 단순한 집합체가 아니라 그것들을 상호 어떻게 (재)구성(re-construction)하느냐에 따라 진실에 접근할 수 있

는지가 좌우된다.

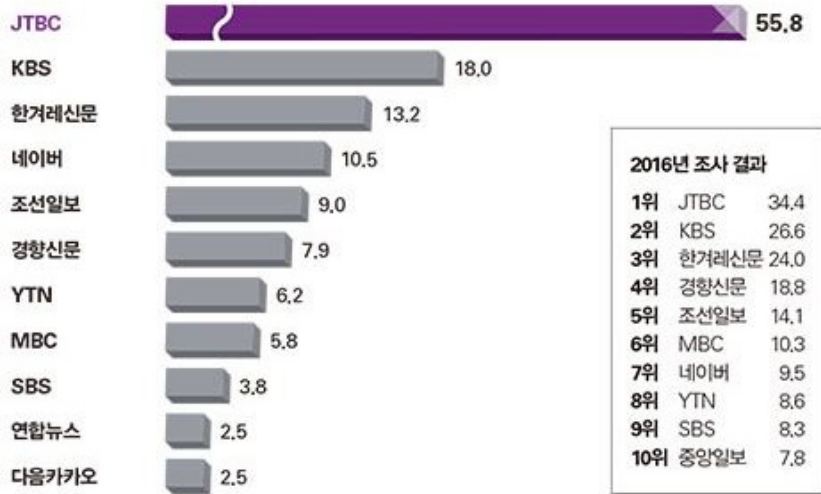
뉴스의 게이트키퍼 과정에서 제작 및 취재부서 간 상호 크로스 체크와 다층적 게이트키퍼 구조를 통해 뉴스의 정확성·신뢰성이 원활하게 제고된다면 매우 바람직할 것이다. 그러나 직무 구조 특성상 상호 간 크로스 체크에는 자칫 업무의 독립성을 저해할 수 있다는 우려도 있다. 특히 부서 간 체크보다는 위계서열이 분명한 직급 간 체크에서는 현실적으로 양방향적이 되기보다는 일방향적으로 흐를 가능성이 높다. 그러나 정확성·신뢰성 추구라는 문제에 직무상 위계서열은 원칙적으로 작동해서는 안 된다. 직급은 하나의 직무상 권한과 위상일 뿐이지 뉴스 취재와 제작의 실무적 책임은 어디까지나 직급이 아닌 직무가 우선적으로 고려되기 때문이다. 한편 뉴스룸에는 상시적으로 오보 정정 시스템이 가동되고 있어 뉴스에 혹시 오류가 발견될 경우, 뉴스 도중에라도 즉각 정정한다는 원칙에 따라 대응하고 있다.

보도시사의 신뢰성은 여러 가지 영역들에서 측정되지만 무엇보다 가장 비중 있는 요인은 뉴스다. 그런 의미에서 뉴스에 대한 신뢰성은 곧 해당 매체에 대한 신뢰성을 의미한다고 해도 크게 틀린 표현은 아니다. 언론매체의 신뢰도나 영향력은 매년 여러 기관에서 조사한다. 언론사 신뢰도는 특정 언론사를 얼마나 신뢰하는가를 측정하고, 영향력은 특정 언론사가 자신에게 얼마나 영향력을 미치는가를 측정한다. 특히 언론 신뢰도를 측정하는 방법은 다양할 수 있겠으나 앞서 언급한 대로 뉴스를 비롯한 보도시사에 대한 신뢰도가 가장 큰 비중을 차지한다.

매년 언론 신뢰도와 영향력 등을 발표해온 <시사저널>이 칸타퍼블릭(구 미디어리서치)에 의뢰해 행정관료·교수·언론인·법조인·정치인·기업인·금융인·사회단체·문화예술인·종교인 등 10개 분야 각 100명씩 모두 1,000명을 대상으로 설문조사를 실시한 결과, 2017년 가장 신뢰할 수 있는 언론매체는 JTBC(55.8%)로 2위인 KBS(18.0%)보다 크게 앞선 것으로 나타났다. 이는 한 해 전인 2016년(JTBC: 34.4%, KBS: 26.6%)보다 더 큰 격차로 벌어진 것이며, MBC(10.3%)는 8위로 한 해 전보다 두 단계나 더 떨어졌다. 이처럼 공영방송들의 신뢰도가 더 크게 떨어진 것은 여전히 ‘국정 농단 사태’ 관련 보도 등에서 소극적으로 보도한 데 그 큰 원인이 있었다고 판단된다. 이로 인하여 국민의 알권리 충족에 크게 미흡했다고 보았으며 이 사태 이후 언론의 신뢰도 판세는 JTBC로 재편된 것으로 풀이된다.

[표 1-17] 가장 신뢰할 수 있는 언론매체

(복수 응답 3명까지, 단위 : %)

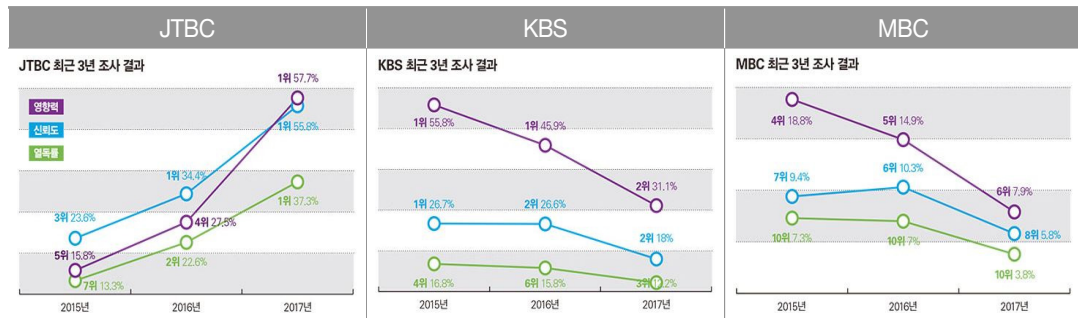


* 시사저널 의뢰 칸타퍼블릭(구 미디어리서치) 조사, 2017

JTBC, KBS, MBC의 최근 3년간 영향력, 신뢰도, 열독률 추이를 보면 두 공영방송 KBS와 MBC의 영향력은 가파르게 하향곡선을 그었고 상당히 낮은 수준에 머물렀음을 알 수 있다. 반면 ‘최순실’과 ‘국정 농단 사태’를 집중적으로 보도했던 JTBC는 박근혜 당시 대통령에 대한 국회 탄핵소추안이 가결됐던 2016년 12월과 헌법재판소 탄핵판결을 받았던 2017년 3월경에 영향력, 신뢰도, 열독률 등 모든 항목에서 가파르게 급상승한 것으로 나타났다.

[표 1-18] 최근 3년간 JTBC·KBS·MBC의 영향력·신뢰도·열독률

(단위 : %)



* 시사저널 의뢰 칸타퍼블릭(구 미디어리서치) 조사, 2017

〈시사저널〉의 신뢰성 조사 결과와 달리 언론학 연구자들을 대상으로 한 〈미디어미래연구소〉의 결과는 대단히 엄혹하게 나왔다. 미디어미래연구소는 자체개발한 평가 시스템을 기반으로 언론 관련학과 교수와 연구자 등으로 구성된 한국언론학회 전체 회원을 대상으로 조사했다. 2017년 10월 25일부터 11월 21일까지 설문조사를 진행했고 최종응답자 수는 486명이었다.

[표 1-19] 11년을 돌아본 신뢰성

(단위 : 점)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	한겨레 3,5720	KBS 3,3936	KBS 3,2849	KBS 3,2788	경향신문 3,2469	경향신문 3,3420	YTN 3,3564	JTBC 3,3848	JTBC 3,5388	JTBC 3,9571	JTBC 3,7543
2	KBS 3,4912	YTN 3,3846	YTN 3,2804	YTN 3,2779	YTN 3,2181	한겨레 3,3416	한겨레 3,3211	한겨레 3,3521	한겨레 3,4104	한겨레 3,4889	한겨레 3,2786
3	YTN 3,4816	경향신문 3,2923	경향신문 3,2490	경향신문 3,2503	한겨레 3,2166	YTN 3,3308	경향신문 3,2740	YTN 3,2774	경향신문 3,3375	경향신문 3,3801	경향신문 3,2473
4	경향신문 3,3456	한겨레 3,2127	한겨레 3,2448	한겨레 3,2500	KBS 3,1017	KBS 3,2704	SBS 3,2083	경향신문 3,2703	YTN 3,2979	YTN 3,1075	YTN 3,2136
5	MBC 3,3145	MBC 3,2016	MBC 3,1609	MBC 3,1774	한국일보 3,0637	SBS 3,1648	KBS 3,2049	KBS 3,1924	KBS 3,2238	KBS 3,1013	SBS 3,1309
6	한국일보 3,0390	SBS 2,8750	한국일보 3,0117	한국일보 3,0078	MBC 2,8640	한국일보 3,0870	한국일보 3,0611	SBS 3,1729	SBS 3,2138	SBS 3,0708	연합뉴스TV 3,0329
7	오마이뉴스 3,0073	한국일보 2,8468	오마이뉴스 2,7825	중앙일보 2,8499	오마이뉴스 2,8143	MBN 2,9677	중앙일보 3,0053	한국일보 3,0695	중앙일보 3,0942	중앙일보 3,0075	중앙일보 3,0045
8	중앙일보 2,9763	국민일보 2,7545	SBS 2,7486	SBS 2,8292	노컷뉴스 2,7574	중앙일보 2,8820	뉴스Y 2,9586	중앙일보 3,0415	연합뉴스TV 2,9892	연합뉴스TV 2,9473	노컷뉴스 2,9193

* 미디어미래연구소(2017)

이 연구소가 발표한 조사결과에 따르면 JTBC는 2014년 이래 연속 신뢰성 1위를 기록했고 KBS는 2017년 8위 안에도 들지 못하는 불명예를 얻었다. 조사가 처음 실시되었던 2007년부터 2016년까지 10년간 줄곧 8위 안에 랭크되었던, 게다가 한때는 3년 연속 1위를 차지했던 KBS가 2017년에는 아예 8순위 밖으로 밀려난 것이다. 언론학을 연구하는 교수와 연구자 그룹을 대상으로 하는 평가가 일반 각계 전문가를 대상으로 하는 <시사저널> 조사결과보다 훨씬 더 비판적으로 나온 것을 두고 다소 논의의 여지는 없지 않을 것이다. 그러나 <미디어미래연구소>의 조사결과가 언론을 전문으로 연구하는 학자들의 평가라는 점에서는 의미하는 바도 적지 않을 것으로 판단된다.

나. 보도시사의 심층성·전문성 평가

언론이라면 보도시사는 그 어느 영역보다 심층적이고 전문적인 사실을 담아야 한다. 최근 몇 년 동안 KBS가 시청자들로부터 적지 않은 외면으로 어려운 시기를 겪은 것을 고려할 때 이는 더욱 아쉬운 부분이다. 그동안 KBS도 보도시사의 심층성과 전문성을 강화하기 위하여 내부적으로도 많은 대안과 대책을 논의했을 것이다. 이에 KBS는 보도 부문, 특히 뉴스 영역에 새로운 대책을 마련하기도 했다. 보도의 심층성을 높이기 위한 노력으로 이른바 차별화된 뉴스 포맷을 구축한 것이다. <뉴스9>의 경우 ‘블록 뉴스’를 통해 심층성을 대폭 강화하는 노력을 기울였다. 그날의 주요 이슈들을 블록화해 다각적으로 보도함으로써, 현안에 대한 시청자들의 이해를 높이기 위한 것이 그 목적이었다. 특히 KBS의 독자적인 심층 포맷인 ‘이슈&뉴스’를 주 1~2회, 연간 약 80여 차례 제작하여 전문적인 내용에 대한 시청자의 이해를 높이기 위해 노력하였다. 또한 <뉴스7>은 준 메인 뉴스 정도로의 위상을 강화하는 각오로 보도하였다. <뉴스7>에서는 평일 매일 35분간 주요 발생 뉴스들을 망라해 방송함으로써 저녁 종합뉴스로서의 위상을 강화했다는 평가를 받았다.

보도의 전문성을 제고하기 위한 노력은 뉴스 취재 보도 현장에서만 이루어지지 않는다. 근본적으로 보도의 전문성을 높이기 위하여 기자 연수 등 재교육을 활성화했고 보도본부는 기자들의 국내외 대학·기관 연수 등을 통해 중장기적으로 기자의 전문성을 높이려는 기회를 부여하고 있다. 뿐만 아니라 전문기자제도를 운용하여 보도의 전문성 제고를 꾀하였으며, 이를 위하여 분야별 전문기자제도를 운용했다. 전문적이고 심층적인 뉴스를 제작하기 위하여 다양한 분야의 전문성을 갖춘 기자들이 현재 의학전문기자, 기상전문기자, 과학전문기자 등으로 활동하고 있다. 이외에도 전문가 자문기구 등을 운용하여 분야별 경륜 있는 전문가 그룹의 자

문과 조언을 받고 있다. 의혹을 제기할 사안의 경우 해당 의혹이 법이나 특정 기관의 내부 규정 등에 저촉되는지 여부를 확인할 필요가 있는데 자문기구와 전문가 그룹을 통해 적절한 조언을 구하는 등 확인 작업을 거쳤다.

또한 KBS 자문변호사단과 각 분야 전문가들로 구성된 객원해설위원 등을 활용해 보도의 전문성을 제고하고 있다. 외국의 경우 처음 입사할 때부터 전문 분야의 박사 학위 소지자를 채용해 전문적인 취재보도에 활용하는 경우가 많다. KBS도 근무하는 기간에 학위를 취득하는 별도의 개인적인 노력을 기울이는 경우가 있는데 회사차원에서 적절한 지원을 하는 것도 장기적으로 볼 때 전문적이고 심층적인 보도시사를 위해 바람직하다고 판단된다.

2017년 5월의 조기 대선 방송은 보도시사 영역의 가장 중요한 이슈의 하나였다. 이를 위해 탐사보도팀은 대선후보검증 TF와 고위공직자 후보검증 TF를 운영했다. TF에는 과거 검증 보도의 경험이 있는 기자들을 주축으로 특히 법조팀과 국회팀 등에서 현장 경험이 풍부한 기자들이 참여했다. 검증 보도는 자칫 선거에 직접 영향을 줄 수도 있는 것이기 때문에 취재 보도 과정에서 무엇보다 정확성을 기해야만 한다. 이를 위해 TF를 중심으로 리포트를 통해 다룬 사안마다 뒷받침하는 자료의 확보와 분석이 이루어졌으며 필요시 전문가의 조언, 후보 측의 확인 요청, 부서원 간 토론 등 심층적인 확인 과정들을 엄격히 거쳤다. 대선후보 검증의 경우 KBS 자체가 마련한 가이드라인은 선거 보도를 위한 유용한 지침이 되었다. 또한 주간 프로그램 <남북의 창>에서는 북한 관련 이슈에 관한 전문적인 리포트를 제작 방송해 시청자들의 이해를 도왔다는 평가를 받았다.

다. 보도시사의 공정성 평가

보도시사의 공정성은 엄밀하게 볼 때 보도시사의 공정성 그 자체만을 고려해 평가되지는 않는다. 보도시사는 기본적으로 해당 매체에 대한 전반적인 신뢰도와 밀접하게 연결되어 있기 때문에 공정성은 일정 부분 신뢰도의 평가 의미와 공유된다고 할 수 있다. 공정성을 묻는 설문조사에서 대체로 답변자들은 보도시사의 신뢰성도 함께 고려하기 때문이다. 공정성은 앞서 KBS의 2017년 경영목표와 성과 부분에서 상세히 언급하였다. 그러나 그 평가를 한 문장으로 요약하면 ‘매우 우려스러운 수준이었다’고 할 수 있다. KBS는 최근 몇 년 전부터 공정성에 대한 평가에서 상위권에 오르지 못했다. 여기에는 여러 원인이 있겠지만 KBS가 정치권으로부터 영향을 적지 않게 받는 데에 그 비중이 실리고 있다. 이런 평가는 전년도 경영평가에서도 대동소이하게 지적됐던 부분이다.

기본적으로 보도시사는 일개인이 아닌 소속부서를 구성하는 다수의 협력과 협조를 바탕으로 취재 제작되는, 이른바 하나의 시스템으로 가동돼서 결과물이 나타난다. 역으로 표현하자면 시스템은 구성원에 의해서 가동되고, 결국 공정성을 위한 구성원의 노력 없이는 정상적으로 시스템이 기능하지 못한다. 시스템은 구성원 간의 소통이 원만히 이뤄지고, 각 구성원에게 자율성이 적절히 보장될 때 가장 바람직한 성과를 낼 수 있다. 하지만 2017년 시청자는 물론 구성원들이 보기에 KBS라는 조직이 정상적인 시스템으로 가동되었다고 보는 견해는 별로 없는 듯하다. 이는 KBS가 심각하게 성찰해야 할 부분이다. 특히 고대영 사장 체제에서 장기간의 파업이 시스템의 어떤 결손과 결핍으로 발발하게 됐는지, 또 그 파업이 KBS는 물론 한국 사회의 뉴스 생태계에 어떠한 영향을 미쳤는지 성찰해야 할 것이다. 구체적으로 파업의 원인은 무엇이었으며 그 책임은 누구에게 있었는지 특히 경영진을 비롯한 의사결정권자들은 진지하게 되돌아봐야 할 것이다.

초유의 조기 대선을 앞두고 정확하고 신뢰할 수 있는 대선 방송을 위해 KBS는 각계 전문가 5명으로 구성된 <KBS 대선보도 자문위원단>을 운영하였다. 자문위원단은 대선보도 준칙을 마련하여 공정한 선거 방송이 이뤄지도록 노력했다. 취재부서와 제작부서 간 상호 체크는 물론이고 취재에서는 1차적으로 취재기자-팀장-부장에 이르는 데스크 라인에서 다층적 검증이 이뤄졌고, 2차적으로는 정치학 교수, 정치 평론가, 시민사회단체 등 외부 기관에 대한 심층자문을 받아 보도했다. 고발성 뉴스의 경우 상대방의 반론을 담기 위해 노력했으며 필요한 경우 자문 변호인단의 자문을 거쳐 공정성을 준수하려 노력했다. 부서 구성원들 간의 이견으로 아이템의 선정과 제작에 어려움이 있을 경우 구성원간의 충분한 논의를 거쳐 조정하도록 했으며, 특히 공정성과 형평성에 신중을 기울였다.

보도 관련 프로그램은 방송법상 사전 심의 대상이 아니지만 <KBS 뉴스7>과 <KBS 뉴스9>을 중심으로 사후 심의를 실시해 공정성 점검을 위한 노력을 기울였다. 만일 논란이 있을 경우 다수의 심의위원들이 집중 심의하는 ‘다중심의’ 제도를 실시해 공정성 담보에 만전을 기하였다.

다만 이러한 노력에도 불구하고 아쉬운 부분도 없지 않았다. 5월의 조기 대선 준비과정에서 대선출마 가능성이 있는 특정 주자에 대해 과다하게 보도해 방송이 공정성을 지키지 못했다는 지적이 있었기 때문이다. KBS 공정방송위원회 보고서에 따르면 반기문 전 유엔 사무총장의 입국 보도가 유독 많이 보도됐다. 타 방송사들의 경우 몇 꼭지 정도를 다룬 것에 비해 KBS는 무려 16꼭지나 보도한 것이 지적되었다. 물론 반 전 총장에 대한 국민적 관심이 컸다고는 하지만 이는 타사에 비해서도 큰 차이가 있어 형평성에 어긋났다는 지적이 있었다. 반 전 총

장의 대선 출마 가능성이 매우 높았었던 것을 고려할 때 이런 큰 편차는 KBS 내부에서도 논란의 소지가 적지 않았을 것이다.

시사 프로그램인 <생방송 일요토론>의 출연자에 대한 논란도 공정성 시비로 지적됐다. 패널로 출연했던 모 경제신문 주필의 지나친 발언 논란이 이 경우에 해당한다(1월 8일 방송분). 물론 토론 주제에 관해 나름대로 주장을 할 수는 있지만 공정성에 의구심을 갖게 할 만한 과도한 발언에 대해서는 진행자가 적절히 시정하거나 제지할 필요가 있었는데 하지 못한 점은 아쉽다고 할 수 있다. 그러나 무엇보다 문제로 지적됐던 것은 평소 편파적 발언으로 논란이 됐던 특정 외부 패널이 KBS의 다른 시사 프로그램들에도 반복적으로 출연하여 그와 같은 지적을 받았다는 점이다. 공정방송위원회에서는 공정성 문제로 논란이 된 패널은 출연 제약을 고려할 수 있어야 한다는 의견이 제기됐다. 출연자 섭외 제약이 방송의 공정성을 견지하기 위해 불가피한 조치가 될 수도 있기 때문이다.

장기간의 파업이 있었던 것도 근본적으로는 보도시사의 불공정성에 대한 구성원들의 극심한 불만에 기인했다고 볼 수 있다. 제작 자율성 침해 논란과 프로그램 불방 시비 그리고 출연자 하차 의혹 등 일선 제작진들이 의사 결정권자들로부터 부당한 압력을 받았다는 주장이 제기됐다. 경영진과 의사결정 책임을 갖고 있는 구성원들은 진정성을 갖고 이런 문제의 해결을 위해 상호 소통하고 또 때로는 자기비판을 할 수도 있어야 한다.

물론 자기비판이란 것은 결코 쉬운 문제는 아니다. 그러나 열린 자세로 건강한 자기비판을 할 때 비로소 공정성 시비는 줄어들 것이며 시스템은 안정적으로 가동될 것이다. 특히 공영방송 KBS는 오랫동안 언론과 미디어를 주제로 하는 미디어 비평 프로그램을 편성해 꾸준히 스스로 자기비평을 해왔고 언론계에 만연한 침묵의 카르텔을 혁파하는 데도 적지 않게 기여했다는 평가도 받았다. 그런 건강한 시사 프로그램을 더 이상 찾아볼 수 없는 것은 많이 아쉬운 대목으로 향후 <미디어 비평> 프로그램의 재개에 대해 내부적으로 진지한 논의를 할 것을 요청한다.

라. 보도시사의 품질 평가

보도본부는 보도의 선정성을 최소화하고 보도의 품격을 높이기 위해 관련법의 제반 규정을 준수하는 것은 물론 엄격한 자체 제작기준을 지키고자 노력했다. 공영방송 KBS가 뉴스와 보도 프로그램의 제작 과정에서 지켜야 할 기본 원칙을 정리한 <방송제작 가이드라인>을 숙지하면서 제작하는 것은 매우 의미 있는 일이다. 국가기간방송이자 공영방송으로서 제반 규정의

준수는 물론 조직문화 차원에서도 선정성 최소화에 대해 구성원들은 인식을 공유하고 있었다. 이를 위해 특정인의 일방적 의혹 제기나 주장, 비방성 발언 보도는 엄격히 자제하도록 하고 있다. 또한 정제되고 차분한 표현으로 기사를 작성함으로써 타 매체와 차별화되는 공영방송의 위상을 견지하는 보도를 하는 데 기여했다. 특히 방송언어의 품격을 지키기 위해 국어자문단 제도를 적극 운영하는 것은 바람직하다고 할 수 있다.

공영방송의 보도시사 프로그램의 품위를 측정하는 데 있어 무엇보다 공영성 즉 프로그램의 공공적 가치나 유용성 그리고 사회적 공적 책무 등에 대한 평가가 필요하다. 이에 KBS는 방송프로그램 품질평가(PSI 조사)를 실시해 프로그램의 품질을 측정해왔다. KBS는 신규 프로그램과 파일럿 프로그램 그리고 기존 프로그램을 재정비해 시청자 방송프로그램 품질평가(PSI 조사)에서 1TV가 1위 그리고 2TV가 2위를 고수했다. KBS 1TV는 1분기 75.7점, 2분기 77.2점, 3분기 77.6점, 4분기(파업기간) 75.8점을 얻어 2008년부터 9년 연속 채널 순위 1위를 지켜왔다. KBS 2TV 역시 1분기 72.3점, 2분기 71.3점, 3분기 70.6점, 4분기(파업기간) 70.0점을 얻어 KBS 1TV에 이어 두 번째로 높은 평가를 받았다.

[표 1-20] KBS 조사 '방송프로그램 품질지수'(PSI)

(기준 : 100점 만점)

		KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2015년	상반기	77.0점	70.7점	66.6점	68.8점
	하반기	75.9점	69.5점	66.6점	68.0점
2016년	상반기	75.7점	70.0점	66.8점	66.6점
	하반기	73.7점	70.3점	67.1점	68.0점
2017년	1분기	75.7점	72.3점	68.8점	69.7점
	2분기	77.2점	71.3점	69.1점	69.4점
	3분기	77.6점	70.6점	66.9점	68.1점
	4분기	75.8점	70.0점	67.1점	68.0점

KBS의 방송프로그램 품질평가(PSI 조사)는 KBS 자체개발 프로그램에 의한 것이다. 따라서 이 결과에 대해서는 관점에 따라 평가의 문제가 제기될 가능성도 존재한다. 자사에 평가 결과가 아무래도 유리하게 도출될 수 있다는 문제가 제기될 수 있기 때문이다. 이러한 점을 고려해 방송통신위원회가 정보통신정책연구원에 의뢰해 조사하는 방송프로그램 시청자평가 지수(KI)를 함께 참고하는 것도 유익할 것이다.

[표 1-21] 정보통신정책연구원 조사 ‘시청자평가지수’(KI)

(기준 : 11점 척도/0~10점)

	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
2015년	7.47	7.13	7.02	7.09
2016년	7.34	7.15	7.11	7.18
2017년	7.34	7.12	7.10	7.25

시청자평가지수(KI) 조사는 시청률 경쟁을 지양하고, 방송 프로그램의 질적 향상을 위해 시청자가 직접 방송프로그램 만족도를 평가하기 위해 도입된 것으로, 각 특정 채널별 프로그램 각각의 만족도 지수와 질적 평가 지수를 합산하여 계산된 산술평균 결과이다. 평가 항목은 흥미성, 다양성, 신뢰성, 유익성, 창의성, 공정성, 공익성 등 7개로 구분하여 조사하며 분기별로 매년 실시하여 공표하고 있다. <2017년 시청자평가지수(KI) 조사보고서>에 따르면 지상파 3사 가운데 KBS 1TV는 7.34로 가장 높은 점수를 받았고, SBS가 7.25로 그 뒤를 이었다. 앞서 KBS가 조사한 방송프로그램 품질평가(PSI 조사)에서 MBC와 SBS는 각각 70%대를 넘어서지 못한 것으로 나타났으나, 정보통신정책연구원의 시청자평가지수(KI)는 MBC와 SBS 모두 7.0(=70%)대를 상회하고 있어 두 조사기관의 평가가 다소 다른 것을 볼 수 있다. 물론 조사방법에 있어 차이가 있기에 결과도 동일하지 않을 수는 있으며 이는 조사결과의 다양성 차원에서 이해해도 될 것이다.

[표 1-22] 2017년 가구별, 20~49세대 평균 채널 시청률

(단위 : %)

구분	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
가구시청률	6.14	5.02	4.66	5.23
20~49세대시청률	0.88	1.70	1.45	1.94

* 월 - 일: 06시~11시, 17시~24시, 주말 06시~25시 (닐슨코리아)

가구별 시청률 조사에서는 닐슨코리아 시청률 조사를 기준으로 KBS 1TV는 가구 시청률 1위(KBS 1TV, 6.14%; KBS 2TV 5.02%, MBC 4.66%, SBS 5.23%)를, KBS 2TV는 20~49세대 시청률 2위(SBS 1.94%, KBS2 1.70%, MBC 1.45%, KBS1 0.88%)를 기록했다. KBS 1TV의 경우 20~49세대에서 여전히 낮은 시청률을 벗어나지 못하고 있는 것으로 조사됐다.

마. 보도시사의 독립성 평가

KBS는 보도시사에 있어 사내외 그 누구로부터의 부당한 간섭을 받지 않으며 취재의 주제 선정 과정에서도 독립적이고 자율적인 원칙을 정하고 있다. 또한 필요시 문제 제기와 토론을 통해 민주적인 시스템 속에서 취재 보도를 진행하기도 한다. 이를 위해 기자 중심의 독립적인 TF를 운영해 팀장과 기자들 간의 활발한 소통을 꾀하려는 노력도 있었다. 아이템 발제는 대부분 담당기자의 주도로 이뤄졌고 거의 매일 한두 차례씩 팀 회의를 열어 아이템을 정리해나갔다. 데스크 과정에서도 취재기자의 의견을 적극 반영했지만, 사회적으로 민감한 이슈는 구성원들 간의 의견 개진도 있었다. 다만 이 경우 취재기자와 데스크 간에 의견대립이나 갈등은 없었는지 그리고 그 제안과 논의 과정에서 얼마나 진정한 소통이 이루어졌는지 내부적으로 치열한 고민을 할 필요가 있다.

한편 과거에 KBS와 관련해 발생한 사건이 2017년에 새롭게 재조명되면서 보도의 독립성이 심각하게 훼손되었다는 문제 제기도 있었다. 국정원 자료문건이 해당되는데, 2009년 국정원이 당시 KBS 보도국장(후일 고대영 사장)에게 비보도 협조를 요청하고 그 대가로 금전적 수수가 있었다는 폭로가 있었다. 국정원 정보관이 고대영 당시 보도국장에게 200만 원을 줬다는 내용이 적시된 국정원 문건(2009년 5월 8일 작성)을 KBS 새노조가 확인했다. 이 사건이 수사로 확대되지는 않았지만 이 문건만으로도 이미 저널리즘 원칙이 크게 훼손될 수 있는 원인을 제공하며, 보도의 독립성에 심각한 의문이 제기되는 상황이 야기되기도 했다. 이렇듯 정치사회적으로 비난받을 만한 민감한 이슈가 KBS와 연루됐다는 문제 제기가 있을 경우 보도시사의 독립성은 크게 약화될 수밖에 없다. 외부기관의 각종 조사에서 신뢰성, 공정성, 독립성 등의 지표가 하락하는 것은 바로 그런 사실들이 원인을 제공했기 때문이다.

기본적으로 언론은 특별한 사유가 없는 한 보도를 통해 합리적 의혹을 제기할 수 있다. 그러나 확연한 증거를 제시하지 못했다는 이유만으로 데스크 과정에서 원천적으로 제약을 받는다면 이는 보도의 자율성과 독립성을 언론 스스로 통제한다는 의혹을 낳을 수 있다. 일선기자의 문제 제기에 대해 공정방송위원회는 어떤 역할을 했는지 그리고 편집규약상의 보도위원회는 어느 정도 원활하게 기능하였는지 성찰할 필요가 있다. 또한 일선 기자들의 적극적인 문제 제기가 채택되지 못하고 불발되었다면 그 원인은 무엇 때문이었는지 이로 인해 결과적으로 'KBS 보도가 소극적이었다'는 평가로 이어지는 않았는지 내부적으로 진지하게 고민할 필요가 있다.

바. 보도 프로그램 경쟁력 평가

보도 프로그램의 경쟁력은 근본적으로 뉴스의 정확성, 공정성과 신뢰성 그리고 독립성 등 다양한 지표의 결과가 종합적으로 반영되는 결과라고 할 수 있다. 취재 부서에서는 즉각적인 오보 정정 시스템을 상시 가동해 오류가 발견될 경우 즉시 수정을 하고 뉴스 도중에도 오류가 발견되었을 경우 즉각 정정한다는 원칙에 따라 대응하고 있다. KBS는 보도 프로그램의 경쟁력 강화를 위하여 뉴스의 블록화와 심층화에 노력을 기울였다. 2017년 KBS <뉴스9>에서는 그날 주요 현안과 이슈별로 뉴스를 집중 보도하는 ‘블록 뉴스’를 강화했으며 이와 함께 심층뉴스와 앵커리포트를 통해 뉴스의 심층화를 확대했다. 그 결과 KBS 메인뉴스인 <뉴스9>의 평균 시청률은 타 경쟁사에 비해 월등한 지표를 올린 것으로 나타났다.

[표 1-23] 2017년 주요 채널 메인뉴스 프로그램 시청률

(단위 : %)

	KBS 뉴스9	MBC 뉴스데스크	SBS 8시뉴스	JTBC 뉴스룸
2017년	15.6	5.0	6.2	6.0

* 닐슨코리아 수도권 기준(2017년 평균)

<뉴스9>이 이처럼 비교 우위의 시청률을 올릴 수 있었던 것은 기본적으로 KBS가 갖춘 보도부서의 위상과 역량에 따른 것이기도 하지만 28년 역사의 <남북의 창>과 같은 우수한 프로그램도 있었기 때문이다. 2017년에도 전국 기준 8.2%의 높은 시청률과 24.1%(닐슨코리아)의 시청점유율을 기록한 것이 바로 그 경쟁력을 말해준다. TF의 리포트는 대부분 단독성 아이템이었으며 단독 취재원을 확보해 얻은 정보에 리서치 결과물을 곁들여 아이템 구성의 내실을 다져 사내에서도 좋은 기획물로 호평을 받기도 했다.

또한 KBS의 강점인 지역 네트워크를 충분히 활용해 주요 사안이 발생할 때마다 현장에 중계차를 보내 생동감 있는 뉴스를 방송했고 전국의 총국들을 적극 활용해 지역뉴스도 적극적으로 편집에 반영해 지역 방송의 활성화에 기여했다. 또 국제뉴스를 적극 발굴하고 비중 있게 다뤄 시청자에게 글로벌 정보를 제공하는 데도 기여했다. 국제 뉴스의 현장성을 제고한 것으로는 미국 트럼프 대통령 취임식 생방송, G20 정상회의, 한중 수교 25주년 특별기획, 고려인 강제이주 80주년, IS 격퇴 후 이라크 바그다드 현장 취재 등이 있었다. 특히 아프리카와 인도 지역에 파견한 단기 특파원을 활용함으로써 KBS 국제뉴스의 취재 반경을 대폭 확장하였으며 중국 선양 단기 특파원을 활용해 북중 접경지의 생생한 소식을 가장 빨리 국내 시청자에게 전

달하였다.

2017년 뉴스의 최대 이슈는 무엇보다 대통령 선거 방송이었다. KBS는 선거방송기획단을 꾸려 수준 높은 대선후보 토론을 진행하였다. <KBS 초청 대선 후보토론>은 시청률 26.4%, 시청 점유율 43%를 기록했으며 언론사 단독으로 후보초청 토론회를 성사시킨 유일한 언론사이기도 했다. 초청토론 외에 법정토론 4회, 공직선거정책토론회 1회, 그리고 민주당·자유한국당·국민의당·바른정당 경선토론 4회 등 모두 10회의 토론회를 방송해 토론의 질과 양 두 측면에서 공영방송의 역할을 충실히 수행했다고 평가된다.

그러나 한편으로는 KBS의 경쟁력을 의심케 하는 비관적인 평가도 있었다. 지상파 방송사 재승인 심사에서 낙제점을 받은 사실 때문이다. 방송통신위원회는 2017년 12월 재허가 심사 결과 탈락 점수를 받은 KBS 1TV, KBS 2TV, MBC, SBS, 대전MBC 등 4개 방송사(5개 방송국)에 3년 기간의 ‘조건부 재허가’를 의결했다. 지상파 재허가 심사 합격점은 650점이지만 KBS 1TV는 646점, KBS 2TV는 641점을 받아 합격최저점인 650점을 넘지 못한 것이다.

[표 1-24] 2017년 방송통신위원회 지상파방송사 재승인 심사 결과

(기준 : 1,000점 만점)

	KBS 1TV	KBS 2TV	MBC	SBS
평가점수	646	641	616	647

재허가 조건으로 5개 방송사들이 공통적으로 받은 지적사항들은 △편성위원회 운영 활성화, △직원 징계제도 개선, △외주(독립)제작 거래관행 개선, △시청자위원회 구성 객관성 제고 등이었다. 조건부 재승인은 방송사들에게 있어 매우 불명예스러운 일이 아닐 수 없으며, 특히 공영방송으로서는 더욱 그러하다. KBS는 이러한 평가를 엄중히 받아들여 향후 다시는 재승인 평가에서 탈락되는 일이 발생하지 않도록 각고의 결의를 다져야 할 것이다.

사. 시사 프로그램 경쟁력 평가

KBS는 유익하고 특화된 시사 프로그램들을 많이 편성하였다. 그 중에서 정규 편성된 대표 시사 프로그램으로 높이 평가되고 있는 <추적 60분>과 <시사기획 창> 그리고 <KBS 스페셜>을 중점적으로 평가하였다.

1) 〈추적 60분〉

2017년 〈추적 60분〉은 대한민국을 위한 어젠다 기획 강화의 차원에서 양질의 프로그램들을 많이 편성했다. 시사 이슈에 대한 공영방송의 사회적 감시기능 강화는 물론 미래지향적인 이슈와 국제사회에서 화제가 되었거나 논쟁적인 이슈들을 기획 제작했다.

무엇보다 2017년은 사드 문제로 긴장된 한 해였다. 이에 〈추적 60분〉은 ‘긴급르포! 사드 배치 한 달, 중국의 역습’에서 사드 배치에 따른 중국과의 관계를 진단하고 사드 배치 이후 중국의 변화를 집중 조명했다. 미국의 사드 배치 필요성이 언급된 이후 신속하게 사드 배치가 최종 결정됐고, 2017년 3월 한국에 사드 발사대가 도착하는 긴장된 시간을 추적하여 미국, 중국 그리고 북한과의 외교적 문제까지 전망하고 진단했다. 우리나라 국민들로서는 큰 관심사였고 이러한 방송은 상당히 시의적절 하였다고 평가된다.

2016년에 이어 2017년에도 최순실과 국정 농단 사건은 한국 사회의 가장 뜨거운 문제였다. ‘삼성, 최순실 게이트의 공범인가’와 ‘최순실 일가, 대통령의 재산관리인인가’ 편은 국정 농단의 공범격인 최순실의 행적을 추적하여, 국민적 공분을 샀던 실체를 밝혀 높은 반응을 이끌었다.

뿐만 아니라 새 정부가 들어선 이후 국정개혁의 일환으로 추진되는 ‘적폐청산’이라는 문제에 초점을 두고 제작한 ‘적폐청산 2부작 1편. 특권층과 반칙’, ‘적폐청산 2부작 2편. 소외된 노동’으로, 사회특권층의 일탈과 그로 인해 고통을 받는 소외노동자층을 집중 조명하여 공감을 얻어냈다. 또한 ‘검찰과 권력 2부작 1편. 유성노조 6년 잔혹사의 비밀’과 ‘검찰과 권력 2부작 2편. 검사와 대통령의 아들’을 제작하여 우리사회의 권력형 비리를 고발하였다.

〈추적 60분〉은 시청자의 성적, 연령적, 계층적, 인종적 다양성을 위한 노력에도 일조하였다. ‘여성과 소수자의 권익 향상에 특별한 관심’, ‘수감번호 22*5, 나는 왜 강제 추방되었나-해외입양의 민낯’, ‘어느 자폐아교육시설의 진실’, ‘나를 지켜주세요-성년후견제도의 함정’, ‘농아인들에게 은혜를 내린 남자의 비밀’, 그리고 ‘여성과 폭력 2부작 1편. #지인능욕, 스무살 청년은 왜 괴물이 되었나’ 등은 우리사회의 저변에 있는 소수약자계층이 겪고 있는 아픔을 조명하여 반향을 불러일으켰다. 또한 ‘돈의 전쟁, 법조계 전관예우’, ‘재벌과 비자금 2부작’은 우리 사회의 분열과 갈등을 조장하는 권력형 비리를 추적하고 이를 밝히고자 노력한 것이었다. 무엇보다 ‘세월호 1,091일 만의 귀환’은 전 국민적 관심사였던 세월호의 인양과정을 방송해 세월호에 대한 관심을 본격적으로 재조명했다는 평가를 받았다. 그러나 세월호 사건은 아직도 완결된 사건이 아닌 것이니만큼 이 문제를 주제로 한 제작에 관심을 갖고 후속보도를 기획하는 것이 필요하다고 하겠다.

2) 〈시사기획 창〉

KBS의 핵심 시사프로그램의 하나인 〈시사기획 창〉은, 우리 사회는 물론 국제적인 이슈와 미래지향적인 이슈 등 다양한 주제를 다룬 고품격 프로그램으로 자리잡았다. 〈시사기획 창〉은 4차 산업혁명과 청년 일자리 문제, 한반도를 둘러싼 복잡한 외교안보 현안의 해법을 모색하는 한편 우리 사회의 소외된 이웃들의 그늘을 조명하는 등 시청자들의 관심이 높은 사회적 의제를 설정하였다. 〈시사기획 창〉은 이러한 이슈들을 시리즈로 제작 방송해 프로그램의 품질 및 인지도를 높이고 콘텐츠 경쟁력 강화를 위해 노력했다.

신년 기획으로 제작한 〈마지막 진화 2부작〉(1편-기계 인간의 탄생, 2편-차가운 기계 뜨거운 사랑)은 4차 산업혁명이 불어오고 있는 인간의 정체성 변화와 일자리, 미래 교육의 문제 등을 심도 있게 고찰했다. 이 프로그램은 사내 우수프로그램 최우수상과 방송통신심의위원회 이달의 좋은 프로그램 상을 수상하는 등 대내외적으로도 작품의 우수성과 완성도를 인정받기도 했다. 또한 〈취업만리 2부작〉(1편-지방청년 분투기, 2편-창업도전기)을 제작해 심각한 청년 실업문제를 들여다보고 대안 마련을 촉구하는 기획물을 방송했다. 이어 〈일터의 이방인〉을 기획해 광범위하게 확산되고 있는 실업의 고통을 보다 심도 있게 조명함으로써 시청자들로부터 큰 공감을 얻어냈다고 평가된다.

한편 한반도를 둘러싼 복잡한 외교안보 지형의 변화와 생존 전략을 모색해보는 〈대전환의 시대〉 2부작(1편-한반도 미로 게임, 2편-일본이 돌아왔다)을 제작 방송함으로써, 시청자들에게 국내 현안 뿐 아니라 한반도에 직접 영향을 미치는 미중일 강국의 새로운 리더십 출현의 의미와 정책 변화, 파장 등에 대한 보다 거시적이고 체계적인 안목과 정보를 제공했다. 그리고 1960년부터 1997년에 걸쳐 ‘기적’이라 불릴 정도로 고속성장을 했던 한국경제가 가시밭길을 걷게 된 원인을 들여다보고 지속적 성장을 위한 과제는 무엇인지를 살펴보는 〈성장의 길, 장미와 가시〉를 방송했으며, 〈두 도시 이야기 : 새만금과 푸동〉을 통해 두 도시의 운명을 가른 대한민국 경제의 문제점은 무엇인지를 살펴보는 시간을 마련했다. 이어 IMF 20년을 맞아 한국경제의 과거 20년을 되돌아보고 한국경제가 과거의 실수를 되풀이하지 않기 위해 필요한 것은 무엇인지를 모색해보는 특집 다큐 〈IMF 20년, 다시 켜진 경고등〉을 방송했다.

이밖에도 〈열여덟, 보호 종료〉와 〈아가야, 미안해. 그 후〉편 등을 제작해 소외된 이웃에 대한 사회적 관심과 제도 개선 등을 촉구했으며, 포항 지진 직후 〈특집, 지진단층이 꿈틀 댄다〉등을 긴급 제작해 재난 주관방송사로서의 역할을 충실히 수행했다고 평가된다.

특히 높이 평가할 만한 것은 지역총국들과의 긴밀한 협업이었다. 지역총국들에 제작 투자

제4편

 부민열 평가
 제1장 - 방송 부문

지원을 확대해 대전충국 제작 <취업만리 2부작, 지방청년 분투기>, <갯벌의 귀환>, 대구충국 제작 <경주 지진 1년, 천년고도의 공포>, 제주충국 제작 <환상의 섬, 그늘진 민낯>, 부산충국 제작 <캡틴 AI, 대항해의 꿈>을 방송해 지역의 시사보도 제작역량을 강화하였다는 평가를 받았다. 향후 지역국에 대한 투자지원을 더욱 확대하여 지역국의 역량강화는 물론 국가균형발전이라는 국가 사회적 지향에도 맞는 제작으로 이어지기를 요청한다.

3) <KBS 스페셜>

<KBS 스페셜>은 세상을 보는 새로운 시선과 역사, 자연, 환경을 아우르는 시대적 통찰을 통하여 시청자에게 감동과 즐거움을 함께 선사했다. <황금의 제국> 4부작은 KBS만의 고품격의 역사 아이টে을 선보였고, 거제의 경제적 어려움과 그 속에서 성장하는 십대들의 성장통을 아름다운 영상에 담아낸 <땀뽕걸즈>를 방송해 '2017 푸른미디어상'을 수상하기도 했다. 뿐만 아니라 저성장 고령화 시대에 직면하여 도시 주택문제를 다룬 <빈집 쇼크>는 방통심의 위원회의 '이달의 좋은 프로그램 상'을 수상하는 실적을 거두기도 했다.

<KBS 스페셜>은 1TV의 정체성에 맞는 제작으로 <세월호 특별기획, 새로운 대한민국의 조건>과 <6월 항쟁 30주년 기획 시민의 탄생 2부작: '1987', '광장의 기억'>을 통해 한국 민주주의의 발전 과정을 평범한 시민의 시각에서 되짚어보고, 시민의 직접 정치참여를 통한 새로운 민주주의 방향을 모색했다는 평가를 받았다. 다만 <6월 항쟁 30주년 기획>의 경우 이 프로그램이 대선에 영향을 미칠 수도 있다는 이유로 편성을 미룬 것은 아쉬움으로 남는다. 뿐만 아니라 <블랙리스트>를 제작 방송하여 '문화예술계 블랙리스트'의 만행을 고발하였는데, 이는 지난 시절 검열이 얼마나 치밀하고 조직적으로 이뤄졌는지 살펴보고, 훼손된 헌법적 가치와 그로 인한 피해를 조명한 것으로 시청자들의 큰 관심을 끌었다.

이외에도 <발명합시다>와 같은 제작을 통해 4차 산업혁명 시대 대한민국을 새롭게 도약시킬 '발명'의 중요성을 다뤘고, <삶의 기술 - 나이 들에 대하여>에서는 100세 시대를 살지만 OECD 국가 중 노인 빈곤율 1위, 노인 자살률 1위, 초고령 인구 고용률 5년 연속 1위인 현실에서, 장수가 미덕이 아니라 재앙이 될 수 있음을 경고하면서 초고령화 시대에 건강한 노년을 즐길 수 있는 대안을 실버 스포츠에서 찾아보기도 하였다.

<KBS 스페셜>은 아울러 우리 사회의 최대 관심사라고 할 수 있는 북한 문제를 집중적으로 다뤘다. <북핵 위기, 기로에 선 한반도>, <오래된 기억, 6.15 남북정상회담>가 바로 그 아이টে이었다. <김정은의 두 얼굴>에서는 북한의 6차 핵실험, 탄도 미사일 발사 등 김정은

이후 변화하는 북한의 전략을 집중 조명했다. 밖으로는 핵미사일 카드를 쥐고 도발과 위협을 쏟아내면서 안으로는 국제사회의 제재 고립에서 벗어나기 위한 자구책을 마련하고 있는 북한의 변화가 김정은 집권 이후 두드러지고 있는 현실을 진단했다. 이와 함께 한반도를 중심으로 하는 국제 정세에서 평화를 위협하는 도발도 서슴지 않는 김정은을 심층 취재해 북한에 대한 이해의 폭을 넓힌 프로그램으로 평가됐다.

아. 보도시사 부문에 대한 종합 평가 및 개선 과제

KBS는 보도시사의 정확성에 있어 나름대로의 노력을 기울였다. 뉴스룸의 다층적 게이트키퍼 시스템을 가동해 취재와 제작의 정확성을 제고하려고 노력했다. 또한 취재부서와 제작부서 간 크로스 체크를 통해 상호 긴밀히 협조하는 과정에서 뉴스의 정확성을 제고하려고 노력하였다. 다만 신뢰성 부문에 있어서 2017년은 여전히 힘들었던 한 해로 평가됐다. 신뢰성은 가파르게 하향곡선을 그었고 영향력, 열독률에 있어서도 낮은 수준에 머물렀기 때문이다. 외부 조사기관의 여론조사 결과는 대단히 엄혹하게 나왔고 언론학 연구자들의 평가에서는 더욱 심각하게 평가됐다. 신뢰성의 제고를 위한 치열한 고민과 성찰이 필요하다.

보도시사의 심층성·전문성을 강화하기 위해 KBS는 그동안 내부적으로도 많은 대안과 대책을 논의한 것으로 판단된다. 특히 보도의 심층성을 높이기 위한 노력으로 차별화된 뉴스 생태계를 구축하려고 노력했고 이와 더불어 새로운 대책을 모색하려는 시도는 평가할 만하다. ‘블록 뉴스’를 통해 심층성을 대폭 강화하는 노력을 기울였고 심층 포맷인 ‘이슈&뉴스’를 통해 심층성을 구축했다. 뿐만 아니라 기자 연수나 교육 그리고 자문기구 등을 통한 전문성 제고의 노력도 평가할 만하다.

2017년 KBS 보도시사의 공정성 문제는 ‘매우 우려스러운 수준’이었다. 외부기관들의 조사 결과가 확연하게 이를 말해주고 있다. 미디어미래연구소의 조사결과에서 KBS는 2년 연속 8순위 리스트 밖으로 밀려났고 토론 외부 패널의 경우 공정성을 의심케 하는 문제가 있었으며 반기문 전 유엔사무총장에 대한 과도한 보도로 내부에서조차 지적을 받기도 했다. 신뢰성과 공정성은 언론 전체 신뢰도를 가늠하는 핵심가치인데 이 두 영역에서 크게 뒤지고 있었다. 이 부분은 보도본부는 물론 전사적 차원에서 각고의 노력을 기울여야만 할 문제이다.

보도시사의 품질과 경쟁력에서 KBS는 일단 수치상으로는 타 방송사에 비해 우위로 나타났다. 시청자평가지수(KI), 방송프로그램 품질평가지수(PSI) 모두 앞섰기 때문이다. 다만 관찰자에 따라 공정성의 문제가 제기될 수도 있으므로 KBS 자사개발 지수인 PSI의 의미에 대해

서는 내부적으로도 논의가 필요할 것으로 보인다.

KBS는 이미 십 수 년 전부터 언론을 주제로 하는 매체간 상호비평 프로그램을 편성해 언론계의 주목과 함께 부러움을 얻은 바 있었다. 건강한 미디어 비평으로 일정 부분 언론계의 자정을 이끌어냈다는 평가가 있었기 때문이다. 이 같은 고품격 시사 프로그램을 더 이상 찾아볼 수 없다는 것은 많이 아쉬운 대목으로 향후 <미디어 비평> 프로그램의 재개를 적극 권장하고자 한다.

<추적 60분>, <KBS 스페셜>, <시사기획 창>은 KBS가 보도문제로 인하여 어려움을 겪고 있음에도 꾸준히 그 빛을 발했던 매우 양질의 고품격 시사 프로그램으로 평가된다. 공영방송의 정체성에 상당히 부합되는 이 시사 프로그램들은 앞으로도 더욱 지원하고 독려할 프로그램이라고 판단된다. 다만 이러한 프로그램들이 그 주제 선정에 있어 어떠한 내외적 간섭을 받아서는 안 된다는 점을 강조하고자 한다. 과거에 주제 선정으로 인한 간부직과 기자들 간의 갈등이 있었기 때문이고 또 이러한 문제는 언제라도 발생할 수 있기 때문이다.

한편 민감한 이슈일수록 내부 회의나 토론을 통하여 제작진 내부의 합의를 유도해내야 한다. 그 과정에서 유념해야 할 것은 소극적인 자세에서 탈피해 적극적으로 이슈를 관찰하고 보도해야 한다는 점이다. ‘최순실 국정 농단’에 대한 소극적 보도로 적지 않은 비판을 받았던 KBS가 ‘매체영향력’에서 전년도에 비하여 크게 약화된 것은 우려스러운 결과라고 판단된다. <시사저널>이 발표한 여론조사 결과를 보면, 영향력에서 1위였던 KBS가 민감한 이슈를 적극적으로 보도한 JTBC(57.7%)에 밀려 큰 격차로 2위(31.1%)로 추락한 것을 상기할 필요가 있다. KBS의 ‘최순실 국정 농단’ 사태에 대한 소극적인 보도 이후 언론의 판도가 JTBC로 재편된 것은 바로 그런 이유 때문인 것으로 풀이된다. 일반적으로 소극적 보도는 불공정한 의사결정에 기인하는 경향이 있다. 오히려 적극적인 내부토론 과정을 거쳐 보도할 때 공정성과 신뢰성이 담보되는 경우가 많다는 점을 조언하고자 한다.

5. 제작부문

공영방송이자 국가기간방송인 KBS를 평가하기 위해서는 방송법 시행령 제33조의 6개 평가항목 이외에 ‘기타 공사의 발전과 경영개선을 위하여 필요한 사항’을 추가하여 평가하도록 되어 있다. KBS 운영 상태를 보기 위해 경영, 재무, 인사, 기술 등의 평가가 중요하지만 일반 공공기관과는 다르게 KBS의 존립근거가 시청자에 있는 만큼 시청자에게 전달되는 방송 내용

의 평가는 다른 무엇보다 중요하다.

제작부문의 평가는 앞서 평가한 보도를 제외하고 교양, 예능, 드라마를 중심으로 프로그램 정책, 품질, 다양성, 경쟁력 부문을 중점적으로 평가했다.

가. 교양/예능/드라마 프로그램 정책 평가

프로그램 정책평가는 2017년도 방송 기본 계획 중 프로그램 제작 관련 계획, 중장기 목표, 핵심 사업 등 기본 계획을 토대로 이들의 정책이 합당했는지, 계획한 대로 성과가 있었는지 평가했다. 2017년은 9월 7일부터 시작된 142일간의 파업으로 정규 프로그램의 결방 등 파행 방송이 이뤄졌고, 이 기간 동안 프로그램 제작과 편성 부문이 예년과 같을 수 없었다. 당장 방송제작비의 경우 6,224억 원의 예산 중 5,648억 원을 집행하여 90.7%의 집행률을 보였고, 불방 제작비가 약 126억 원에 달했다. 아무리 파업의 원인과 불가피성을 인정한다 해도 시청자들에게는 국가기간방송으로서의 책무를 다하지 못한 한 해였음을 크게 반성해야 할 일이다.

파업기간 채널시청률 추이를 봐도 시청자가 상당 부분 이탈했음을 볼 수 있다. 문제는 KBS로부터 빠져나간 시청자들이 다른 지상파나 종편으로 가기보다는 방송이라는 플랫폼에서 사라진 현상에 주목해야 한다. 한 번 플랫폼을 벗어난 시청자를 방송이라는 올드미디어로 다시 끌어오는 것은 쉽지 않다. 향후 KBS 전 구성원이 책임을 갖고 특단의 노력을 해야 할 것이다.

[표 1-25] KBS 파업기간 채널별 시청률 추이

(월~금 06~11시, 17시~24시, 토~일 06시~25시)

연도	KBS1	KBS2	MBC	SBS	채널A	JTBC	MBN	TV조선	종편 합	Total TV
2013년	7.8	6.7	7.1	6.7	0.9	0.9	1.0	0.9	3.7	46.9
2014년	7.6	6.6	6.8	6.1	1.1	1.1	1.5	1.3	5.1	47.1
2015년	7.1	5.6	6.8	5.7	1.4	1.1	1.6	1.3	5.4	45.6
2016년	7.2	5.9	6.3	5.7	1.4	1.4	1.8	1.3	5.8	45.1
2017년	6.1	5.0	4.7	5.2	1.1	2.1	1.8	1.0	6.0	42.9
파업 전 (1월~8월)	6.4	5.2	5.0	5.3	1.1	2.2	1.8	1.0	6.1	43.6
파업기간 (9월~1월)	5.7	4.7	4.1	5.1	1.1	1.9	1.7	1.0	5.7	42.0

* 닐슨리서치 자료제공

KBS는 2017년도 경영목표에서 수립한 제작부문 핵심 사업은 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’를 지향하고 보도공정성 강화, 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류 확산 주도의 세 가지 과제를 목표로 삼았다. 성과지표를 보면 신규, 리뉴얼 프로그램의 평균시청률 상승, 1TV, 2TV의 20~49시청률 5% 증대, 미니시리즈 내부기획 강화 등이 포함됐다. 경영목표가 우리 사회 갈등이 최고조로 달했던 2016년 12월 최종 수립된 사안이라고 볼 때 과연 당시 이런 목표가 적절했는지는 의문이다.

그럼에도 목표 대비 성과를 평가해보면 편성에서 보도, 교양, 오락의 비중은 크게 달라지지 않았다. 굳이 차이를 찾으면 2017년으로 올수록 2TV도 그렇지만 1TV까지 보도부문의 비중이 적어진다는 점이다. SBS나 종합편성채널의 보도프로그램이 늘어나고 있는 것과는 차이가 있다.

[표 1-26] KBS 1TV 장르별 편성시간 및 비율, 추이

구분		전체방송	보도	교양	오락
2013년	방송시간	521,190분	150,795분	298,475분	71,920분
	비율	100.0%	28.9%	57.3%	13.8%
2014년	방송시간	521,865분	164,670분	289,380분	67,815분
	비율	100.0%	31.6%	55.5%	13.0%
2015년	방송시간	511,020분	149,252분	294,328분	67,440분
	비율	100.0%	29.2%	57.6%	13.2%
2016년	방송시간	512,050분	151,630분	299,385분	61,035분
	비율	100.0%	29.6%	58.5%	11.9%
2017년	방송시간	510,930분	142,980분	307,940분	60,010분
	비율	100%	28.0%	60.3%	11.7%

[표 1-27] KBS 2TV 장르별 편성시간 및 비율, 추이

구분		전체방송	보도	교양	오락
2013년	방송시간	438,710분	38,825분	188,790분	211,095분
	비율	100.0%	8.9%	43.0%	48.1%
2014년	방송시간	453,060분	44,075분	200,880분	208,105분
	비율	100.0%	9.7%	44.3%	45.9%
2015년	방송시간	441,710분	43,660분	190,875분	207,175분
	비율	100.0%	9.9%	43.2%	46.9%
2016년	방송시간	460,595분	38,990분	211,065분	210,540분
	비율	100.0%	8.5%	45.8%	45.7%
2017년	방송시간	463,870분	32,695분	215,920분	215,255분
	비율	100%	7.0%	46.5%	46.4%

외주제작비율은 1TV가 31.4%, 2TV가 49.3%였다. 2017년도 재허가 과정에서 방송통신위원회가 허가조건으로 제시한 ‘외주 프로그램 제작비 산정 및 지급, 저작권과 수익배분 등에 관해 합리적인 기준을 준수할 것’을 잘 이행하여 외주제작사와의 상생문화를 이끌어가는 것 역시 KBS가 담당해야 할 몫이다. 2018년에는 이에 대한 실질적인 정책이 나와야 할 것이다.

재방비율은 파업의 영향이 컸다. 2TV의 경우 40.56%로 2016년에 비해 10% 가까이 재방이 늘어났다. 파업 마지막 11월에는 1TV 재방비율이 33.63%, 2TV 재방비율이 47.87%에 달한 것으로 집계됐다. 파업으로 인한 재방으로 시청자들의 시청권이나 선택권에 피해를 준 점에 대해 자성해야 하지만 이번 사태를 계기로 재방송에 대한 KBS나름의 정책을 점검해 볼 것을 제안한다. 최근 경영상의 문제도 있으나 시청자 이용행태가 달라지고, 여기에 종편이나 케이블의 영향 등이 복잡하게 작용하면서 지상파방송사들의 재방정책이 급격하게 바뀌고 있다. MBC가 향후 아침드라마를 폐지하고 저녁일일연속극을 아침에 재방하기로 결정한 사례에서 보는 것처럼 KBS도 재방에 대한 기존의 정책을 전면적으로 재검토할 필요가 있다. 타 방송사를 따라하라는 것이 아니라 원칙 없는 재방송을 지양하고, 달라진 미디어 환경을 고려하여 KBS 입장에서 주체적인 사고와 결정이 필요하다는 의미다. 방송통신위원회가 재허가 과정에서 요구한 ‘재방송프로그램을 매월 전체 심야편성 운영시간(01:00~06:00)의 40% 이내로 운용할 것’도 재방 정책의 선상에서 판단하고, 필요하다면 대안을 들고 방송통신위원회를 설득하는 노력도 할 수 있어야 한다.

[표 1-28] KBS 채널별 재방송 비율 추이

구분	KBS 1TV	KBS 2TV
2017년	25.15%	40.56%
2016년	20.08%	31.50%
2015년	19.27%	27.50%

KBS가 지난 한 해 지향한 목표 시청자층은 뚜렷하게 20세~49세에 집중되어 있다. 20~49 시청자는 광고주들에게 마켓파워가 있는 주요 시청자층으로 지상파를 비롯한 종편, 케이블 등 모든 플랫폼 사업자들이 이들의 시청률을 성과지표로 삼고 있는 것도 부인할 수 없다. KBS도 마찬가지로 경쟁력을 확보하기 위해 이들 시청자를 TV앞에 끌어오도록 노력해야 함은 맞지만 20~49 시청률 5% 증대를 성과지표로 삼는 것은 시청자의 기대와는 다소 거리가 있다. 실제 20~49 시청자의 마켓파워가 입증된 것인지, 아니면 다른 연령층에게 소구 가능한 마켓 개발을 통해 대상 시청자층을 확대할 방법은 없는지 등 데이터에 기반을 둔 과학적인 전략 수립이 요청된다.

실제로 20~49의 시청률 결과는 목표 수립의 비과학성과 비현실성을 보여준다. 2017 경영 목표는 5% 성장을 기대했으나 20~49 시청률은 2015년 이후 줄곧 하락 추세다. 물론 이는 지상파방송사들에게서 공통적으로 나타나는 현상이다. 따라서 20~49 시청률이 낮은 것이 문제라기보다는 현실을 외면한 채 정책목표를 수립하는 과정상의 문제를 짚지 않을 수 없다.

[표 1-29] 지상파 3사 채널별 20~49세 평균 시청률

구분	KBS1	KBS2	MBC	SBS
2015년	0.94	1.88	2.11	2.03
2016년	0.94	1.95	1.96	1.98
2017년	0.88	1.70	1.45	1.94
증감 (16년 대비)	(-6%)	(-13%)	(-26%)	(-2%)

나. 교양/예능/드라마 프로그램 품질 평가

2017년 제작부문에서 KBS는 교양/예능/드라마 프로그램의 품질 향상을 위해 다양한 시도를 했다. 매년 KBS 품질지수 최고의 평가를 받는 대형 다큐멘터리 제작은 2017년 특별히 UHD 기술 혁신을 통해 고품격 프로그램으로 한층 더 업그레이드되었다. 교양, 예능, 드라마 각 부문에서 신규 프로그램 개발은 물론 프로그램 리뉴얼을 통한 지속적 혁신을 꾀했으며 내용면에서도 시의성과 소구력을 갖춘 아이템 개발을 위해 노력했다.

2017년 KBS 방송프로그램 품질 평가보고에 따르면 4차례 분기별 조사 모두에서 KBS 1TV가 1위, KBS 2TV가 2위를 기록했다. KBS 1TV의 경우 2016년 상반기 하반기 평균 74.7점인데 비해 2017년에는 4차례 평균이 76.6점으로 약 2점이 상승했다. 지상파방송사 순위는 KBS1→KBS2→SBS→MBC로 2015년 이후 모두 같다. 이 조사는 KBS 자체조사이고 KBS가 운영하는 자체패널들을 대상으로 집계하는 것이라 중복체크는 필요하다. KBS로서도 평가의 타당성을 조금이라도 더 높이기 위해 2017년부터는 기존 상반기, 하반기 두 차례에 조사를 늘려 4분기 조사를 진행했다.

[표 1-30] KBS 조사 '방송프로그램 품질지수'(PSI)

(기준 : 100만점)

구분		KBS1	KBS2	MBC	SBS
2015년	상반기	77.0점	70.7점	66.6점	68.8점
	하반기	75.9점	69.5점	66.6점	68.0점
2016년	상반기	75.7점	70.0점	66.8점	66.6점
	하반기	73.7점	70.3점	67.1점	68.0점
2017년	1분기	75.7점	72.3점	68.8점	69.7점
	2분기	77.2점	71.3점	69.1점	69.4점
	3분기	77.6점	70.6점	66.9점	68.1점
	4분기	75.8점	70.0점	67.1점	68.0점

한편 정보통신정책연구원이 매년 발표하는 <시청자평가지수(KI) 조사보고서>의 지상파 3사에 대한 결과는 KBS1 경우만 봐도 예년에 비해 품질평가 지수가 상승하지는 않았고, 11점 척도에서 2015년 종합평가 결과 7.47이던 것이 2016년 7.34, 2017년에는 지난해와 같은 7.34를 기록했다. 외부평가가 굳이 더 정확하다고 주장할 수는 없어도 양쪽 모두를 살펴보면 추이를 평가할 필요는 있어 보인다.

[표 1-31] 정보통신정책연구원 조사 ‘시청자평가지수’(KI)

(기준 : 11점 척도/0~10점)

구분	KI(품질평가지수)			QI(질적평가지수)			SI(만족도평가지수)		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
KBS1	7.47	7.34	7.34	7.47	7.33	7.32	7.47	7.35	7.36
KBS2	7.13	7.15	7.12	7.07	7.07	7.04	7.19	7.22	7.21
MBC	7.02	7.11	7.10	6.95	7.04	7.00	7.09	7.17	7.19
SBS	7.09	7.18	7.25	7.02	7.11	7.17	7.16	7.24	7.34

* 정보통신정책연구원, 2015~2017 시청자평가지수(KI) 조사보고서

KI조사 중 새로운 결과 하나를 더 살펴보면 2017년부터 KI 시청자평가조사에서는 신뢰성 지수(CI)와 타인추천성지수(RI)를 포함했다. CI는 보도부문 평가에 적용하고, RI는 비보도부문을 대상으로 평가한 내용이다. RI(Recommend Index)는 ‘타인에게도 시청을 권유하겠느냐’라는 질문을 통해 평가하는 것인데 시청자가 생각하는 프로그램의 재미, 의미, 화젯거리 모두를 포함한 응답이라고 보면 된다. 2017년 RI 지수 측정 결과 지상파 중에서는 KBS1이 높다. 첫째 조사결과인 만큼 추세는 파악되지 않으나 2017년 결과만을 보면 KBS1→SBS→KBS2→MBC 순이다.

[표 1-32] 2017년 지상파 3사 신뢰성 및 타인추천성지수

채널	평가자수	KI(시청자평가지수)	CI(신뢰성지수)	RI(타인추천성지수)
KBS1	25,394명	7.34	7.11	7.15
KBS2	39,230명	7.12	7.15	6.94
MBC	36,030명	7.10	6.98	6.91
SBS	36,915명	7.25	7.21	7.07
전체	-	7.14	7.13	7.01

KBS가 조사한 프로그램별 품질평가 부문에서도 KBS 프로그램들이 상위 10위 안에 9개나 들어가 있다. 프로그램 품질 면에서 시청자들에게 이미 독보적으로 각인된 KBS의 프로그램들이 지속적으로 상위에 올라있다. 4분기 결과 전체를 살펴 본 것은 전반적으로 시청자들이 어떤 프로그램을 ‘좋은 프로그램’이라고 생각하는지를 알 수 있게 하기 때문이다. 품질평가의 의

미는 시청률은 다소 떨어져도 공영성의 취지를 살려주는 좋은 프로그램을 찾아내려는 취지다.

분기별 10위에 올라 온 프로그램 전체를 40개라고 하면 그 중 33개가 KBS 1TV 프로그램이다. 겹치는 프로그램을 빼면 총 21개의 프로그램이 품질평가에서 좋은 평가를 받았다. 대부분이 다큐와 교양이고 시사에서는 KBS 1TV의 <똑똑한 소비자 리포트>와 SBS의 <그것이 알고 싶다>가 포함됐다, 예능에서는 KBS 2TV의 <김생민의 영수증>이 유일하게 포함됐다. KBS 1TV의 좋은 성적에도 불구하고 ‘품질 좋은 프로그램’에 시사프로그램들이 보이지 않는 건 여전히 아쉽다.

[표 1-33] 2017년 KBS1, KBS2 분기별 프로그램별 시청자평가지수 상위 10개

1분기	2분기	3분기	4분기
걸어서 세계 속으로(K1)	걸어서 세계 속으로(K1)	걸어서 세계 속으로(K1)	UHD 특집다큐 화산섬 오름꽃(K1)
숨터 신년기획 지붕 없는 박물관(K1)	다큐멘터리 3일(K2)	생로병사의 비밀(K1)	월요기획 숲, 우리를 키우다(K1)
생로병사의 비밀(K1)	숨 터(K1)	동물의 왕국(K1)	요리인류 공의 선물, 두부(K1)
동물의 왕국(K1)	생로병사의 비밀(K1)	천상의 컬렉션(K1)	동물의 세계(K1)
강연100°C(K1)	글로벌 다큐멘터리(K1)	KBS 스페셜 전쟁과 여성 3부작(K1)	김생민의 영수증(K2)
그것이 알고 싶다(S)	천상의 컬렉션(K1)	역사저널 그날(K1)	동물의 왕국(K1)
KBS 글로벌 다큐멘터리(K1)	영상앨범 산(K2)	무엇이든 물어 보세요(K1)	그것이 알고 싶다(S)
똑똑한 소비자리포트(K1)	명견만리(K1)	숨 터(K1)	내고향 스페셜 남도지오패(K1)
내 고향 스페셜 한국인의 밥상(K1)	휴먼다큐사랑;두 엄마 이야기(M)	동행(K1)	글로벌 다큐멘터리(K1)
한국사기(K1)	우리말 겨루기(K1)	영상앨범 산(K2)	우리말 겨루기(K1)

* KBS1, KBS2 시청자평가지수 조사 결과

다. 교양/예능/드라마 프로그램 다양성 평가

프로그램 다양성의 가치는 사회 내 갈등이 증폭할수록 그 중요성이 더 커진다. 정치적 혼란 속에서 통합을 모색해야 하는데 통합은 오히려 사회 내 다양한 가치를 드러낼 때, 틀린 사고가 아닌 서로 다른 생각들을 다면적으로 접근할 수 있도록 장을 마련할 때 진일보할 수 있다. 다양성의 평가는 주로 장르적 다양성, 내용적 다양성, 소구계층의 다양성, 편성의 다양성 등을 얼마나 실현했는가를 점검하는 데서 출발한다. 하지만 이제 시청자들은 각각 부문에서의 기계적인 다양성을 주문하지 않는다. 오히려 시청자들에게 다양성은 얼마나 새로워지려고 노력하는가에 방점이 찍혀 있다. 그런 의미에서 KBS가 매년 시도하는 파일럿 프로그램은 다양성을 확보하려는 또 하나의 노력으로 이해된다.

KBS는 2013년부터 매년 13~19편의 파일럿 프로그램을 제작해 왔다. 2017년에도 19편의 파일럿 프로그램을 제작 방송했고 그 중 6편이 정규 프로그램으로 자리잡았다. 파업기간을 감안하면 제작현장에서 부단히 노력한 결과이다. 특히 그동안 대부분의 파일럿 프로그램이 2TV의 예능 프로그램으로만 채워졌던데 비해 2017년은 <강력반 X파일, 끝까지 간다>와 <박원숙의 같이 삽시다>처럼 1TV의 파일럿 프로그램이 2편이나 정규로 정착하여 시청자들에게 새로운 변화의 모습을 보여줬다.

[표 1-34] 최근 5년간 파일럿 프로그램 편성현황

연도	파일럿 프로그램 편수	정규 프로그램 편수	정규 프로그램명	채널
2013	13편	5편	스타패밀리쇼 맘미미아	KBS2
			황금키메라	KBS2
			리얼체험 세상을 품다	KBS1
			마마도	KBS2
			슈퍼맨이 돌아왔다	KBS2
2014	19편	6편	엄마를 부탁해	KBS2
			밥상의 신	KBS2
			나는 남자다	KBS2
			이방인	KBS2
			발칙한 사물이야기 다빈치노트	KBS2
			미녀와 야수	KBS2

연도	파일럿 프로그램 편수	정규 프로그램 편수	정규 프로그램명	채널
2015	14편	3편	연작 다큐 단짝	KBS2
			나를 돌아봐	KBS2
			글로벌 남편백서 내편남편	KBS2
2016	17편	2편	트릭앤트루 사라진 스펀	KBS2
			노래싸움 승부	KBS2
2017	19편	6편	강력한 X파일, 끝까지 간다	KBS1
			박원숙의 같이 삽시다	KBS1
			1퍼센트의 우정	KBS2
			발레교습소 백조클럽	KBS2
			음원차트 생존기, 건반 위의 하이에나	KBS2
			하룻밤만 재워줘	KBS2

* KBS 편성전략부 자료제공

KBS의 교양 프로그램, <장사의 신-골목의 혁신가들>, <도전K스타트업 2017>, <아이디어 대한민국, 나는 농부다>, <같이 삽시다> 등은 골목상권, 청년 실업, 농업, 지역 문제, 먹거리 문제, 주택문제 등 우리 사회가 직면한 다양한 이슈를 소재의 다양성으로 풀어냈다. 그밖에도 <트레킹노트 세상을 걷다>, <문화기행 낭만 오디세이>, <우리들의 공교시 시즌 2, 야자타임>, <구석구석 대한민국 행복한 지도>, <천상의 컬렉션>, <역사저널 2>, <최태성, 이윤석의 역사기행 그곳> 등 여행, 문화, 교육, 음식, 자연 등 다양한 유형의 신규 프로그램을 개발, 편성했다.

파일럿 프로그램을 포함하여 신규 프로그램의 개발을 통해 끊임없이 다양화를 시도하고 시청자에게 새로운 프로그램을 제공하려는 노력을 충분히 평가하면서도 신규 프로그램들 중 오랫동안 키워서 KBS의 대표 프로그램으로 정착할 수 있는 프로그램은 얼마나 될 지 궁금하다. 이런 질문은 지난 2016년 경영평가에서 프로그램 제작부문에 대해 주문한 ‘KBS가 절대 우위를 가질 수 있는 장르를 찾아 육성하는 방안을 검토할 것’과 맥을 같이 하는 내용이다. 다양성을 위해 신규 프로그램을 꾸준히 개발하는 것도 중요하지만 집중 투자를 통해 가꾸고 육성하여 브랜드화하는 후속조치가 더 중요하다. 교양 프로그램에서도 이런 프로그램들이 나와 주길 기대한다.

대형 다큐멘터리 부문은 KBS만이 할 수 있는 프로그램 중 하나다. 2017년에도 고품격 다큐

멘터리 제작에 힘썼다. 특히 이번 해에는 UHD 제작에 공을 많이 들인 것이 보인다. 성과도 좋았다. UHD 유네스코세계유산 8부작 <자연의 타임캡슐>은 아시안TV어워즈 Wild Life부문 최우수상을 받았고, UHD 다큐멘터리 <순례 4부작>도 시청자들로부터 웰메이드 다큐라는 호평을 받았으며, 방통위가 선정하는 방송대상 최종 대상, 백상예술대상, 예술상 수상, 2018 뉴욕 TV&필름 페스티벌 금상 수상 등 국내외 방송상을 연이어 수상하고, 홍콩, 태국, 프랑스 등지에 수출되는 성과도 올렸다.

드라마 제작에서도 시의성과 트렌드를 반영한 다양한 프로그램 제작을 위해 노력했다. 승자독식, 회사에서의 갑을관계, 사회적 불평등을 유쾌하게 풀어낸 오피스 코미디 <김과장>, 성범죄 전담 법정물 <마녀의 법정>, 보험사기를 소재로 한 범죄수사물 <매드독>, 청춘 로맨스 <쌈, 마이웨이>, 생활밀착형 추리드라마 <추리의 여왕> 등은 시청률과 화제성 면에서 우위를 차지했다. 특히 <추리의 여왕>은 공모를 통해 당선된 작품을 숙성시켜 개발한 것으로 시청자로부터의 높은 호응을 받아 시즌제 드라마로 확장했으며 2018년 시즌2가 방송될 예정이다. 이밖에도 전통사극의 <7일의 왕비>, 퓨전사극 <화랑>, 대형기획으로 제작된 <흑기사> 등 다양한 드라마가 선보였다. 2017년부터는 월화 미니시리즈, 수목 미니시리즈에 더하여 금토 드라마를 새롭게 시작하여 <최고의 한방>, <최강배달꾼>, <고백부부>를 편성했다. KBS의 드라마에서의 다양성을 위한 시험적인 도전은 <KBS 드라마 스페셜>에서도 나타난다. KBS는 2016년과 마찬가지로 2017년에도 10편의 드라마를 기획, 제작했다. 드라마 스페셜은 기존 중장편 드라마의 락스편성이라는 획일적인 편성에서 벗어나 폭넓은 소재와 형식에 도전하게 함으로써 KBS 드라마 기획의 토양이 되어 줄 뿐 아니라 드라마 제작인력 육성에 절대적인 역할을 한다는 점에서 관심과 응원, 지원이 필요해 보인다.

라. 교양/예능/드라마 프로그램 경쟁력(콘텐츠파워, 화제성) 평가

뉴스를 포함한 비드라마 부분에서 시청률 상위 30개의 프로그램 중 KBS 프로그램 11개가 포함됐다. 이 중 교양 프로그램으로는 1TV의 <인간극장>, <한국인의 밥상>, <걸어서 세계 속으로>, <시니어토크쇼 황금연못>과 같은 장수 프로그램들이 랭크되어 있다. 이들 프로그램은 이제 KBS의 대표 교양 프로그램이라고 해도 무방하다. <인간극장>은 2000년에 첫 방송을 시작했고, <걸어서 세계 속으로>는 2005년, <한국인의 밥상> 2011년, <황금연못>이 2015년에 시작한 프로그램들이다. 거의 5년에 한 개씩 시청자들에게 지속적으로 관심 받는 프로그램들이 생겨난 셈이다. 같은 교양 프로그램들이라 해도 주제나 형식, 소구대상층이 제각각이라는

점에서 다양성을 확보하면서도 경쟁력을 유지하는 좋은 프로그램의 표본이다.

비드라마부문 시청률 상위 프로그램 나머지 8개는 모두 예능 프로그램이다. 2TV의 〈1박2일〉, 〈슈퍼맨이 돌아왔다〉, 〈불후의 명곡〉, 〈개그콘서트〉가 여전히 시청률 상위에 랭크됐고, 1TV의 〈전국 노래자랑〉, 〈가요무대〉도 각각 10위, 15위라는 높은 시청률을 보였다. 교양/예능 부문에서 좋은 시청률을 유지하면서도 1TV와 2TV의 차별성을 보여주는 사례다. 이 중 〈1박2일〉과 〈슈퍼맨이 돌아왔다〉는 KBS가 지속 투자를 통해 집중 육성해 온 대표적인 예능 프로그램이다. 2017년에도 KBS 예능 프로그램 중 시청률과 화제성 모두 1, 2위를 차지했다. 〈1박2일〉은 비드라마부문 시청률 상위 30개 중 2위를 차지할 정도로 높은 경쟁력을 보였다. 그렇다고 현재에 안주할 분위기는 아니다. MBC의 〈무한도전〉이 2018년 4월부터 무한휴식에 들어갔다. 2006년 시작한 〈무한도전〉의 종영 소식은 2007년 첫 방송을 시작한 〈1박2일〉에게도 고민을 안겨준 셈이다. 프로그램의 장기적이고 지속적인 성공을 위한 대책에 대해 고민해야 한다.

[표 1- 35] 2017년 비드라마 시청률 상위 30개

순위	프로그램명	채널	시청률	점유율
1	미운우리새끼_다시 쓰는 육아일기	SBS	17.2	28.0
2	해피선데이_1박2일	KBS2	16.0	26.9
3	K팝스타 더라스트찬스	SBS	15.7	22.4
4	KBS9시뉴스	KBS1	14.4	22.5
5	정글의법칙	SBS	13.0	22.1
6	사장님마음대로 윤식당<본>	tvN	12.0	19.7
7	무한도전	MBC	11.4	21.4
8	일밤_복면가왕	MBC	10.9	20.5
9	순간포착	SBS	10.8	17.3
10	전국노래자랑	KBS1	10.7	24.9
11	TV동물농장	SBS	10.6	24.6
12	그것이 알고 싶다	SBS	10.0	20.2
13	해피선데이_슈퍼맨이 돌아왔다	KBS2	10.0	19.5
14	궁금한이야기Y	SBS	9.9	16.1
15	가요무대	KBS1	9.8	15.7
16	동상이몽2 너는내운명	SBS	9.7	23.7
17	동거동락인생과외 집사부일체	SBS	9.6	17.5

순위	프로그램명	채널	시청률	점유율
18	삼시세끼바다목장편〈본〉	tvN	9.4	16.1
19	인간극장	KBS1	9.0	26.0
20	불후의 명곡	KBS2	8.9	17.1
21	생활의 달인	SBS	8.6	13.6
22	시니어토크쇼 황금연못	KBS1	8.5	22.4
23	나 혼자 산다	MBC	8.3	17.2
24	한국인의 밥상	KBS1	8.3	14.8
25	효리네민박	JTBC	8.0	11.6
26	자기야	SBS	7.9	18.9
27	영재발굴단	SBS	7.9	12.7
28	개그콘서트	KBS2	7.8	11.3
29	걸어서 세계 속으로	KBS1	7.7	19.0
30	황금어장 라디오스타	MBC	7.7	18.2

2017년 드라마 시청률을 보면 상위 10개 프로그램 중 6개가 KBS 제작 프로그램이었다. 2016년에도 같은 결과였다. 이 정도면 타 방송사에 비해 드라마 부문에서 상대적으로 경쟁력이 높다고 볼 수 있으나 더 들여다보면 6개 프로그램 중 3개는 KBS 2TV 주말 연속극, 3개는 일일 연속극이다. 주말 연속극과 일일 연속극은 부동의 위치를 차지하고 있지만 그에 비해 미니시리즈는 시청률 상위 30위 안에 〈김과장〉(14위), 〈쌈, 마이웨이〉(25위) 두 편만 올라 다소 부진했다.

2TV 주말 연속극은 같은 시간 타 방송사의 경쟁 드라마가 없다는 것이 시청률을 높이는 원인이기도 하지만 그것만으로 30%를 넘는 높은 시청률을 설명하기는 어렵다. 편성시간대가 유리한 것도 있지만 프로그램의 완성도와 시청자 만족도가 높은 경쟁력 있는 프로그램들이라 가능했다고 본다. 굿에디터코퍼레이션이 조사한 화제성지수에서 2TV 주말 연속극 〈황금빛 내 인생〉이 2017년 드라마 부문 1위를 차지한 것도 이를 뒷받침해 준다. 그밖에 KBS 드라마 중 〈아버지가 이상해〉가 화제성 5위, 〈쌈, 마이웨이〉 6위, 〈화랑〉 8위, 〈김과장〉이 13위에 오르는 등 화제성 지수 30위 안에 8편이 포함됐다. 〈황금빛 내 인생〉을 제외하고는 7편 모두 미니시리즈였는데 시청률에서는 다소 부진했으나 화제성지수가 높았다는 것은 그만큼 다양성을 추구한 결과로 긍정적인 평가가 가능하다. 〈황금빛 내 인생〉의 경우는 시청률, 화제성면에서 높은 성과를 올렸음에도 불구하고 과도한 PPL로 방송통신심의위원회의 심의대상이 되는 아쉬움을 남겼다.

[표 1-36] 2017년 드라마 시청률 상위 30개

순위	프로그램명	채널	시청률	점유율
1	주말연속극(월계수양복점신사들)	KBS2	32.1	45.4
2	주말드라마(황금빛내인생)	KBS2	31.7	47.8
3	주말드라마(아버지가이상해)	KBS2	27.4	41.4
4	월화드라마(낭만닥터김사부)	SBS	27.4	40.9
5	일일연속극(빛나라은수)	KBS1	24.8	38.5
6	월화드라마(피고인)	SBS	23.0	34.9
7	드라마스페셜(푸른바다의전설)	SBS	20.5	32.3
8	주말드라마(불어미풍아)	MBC	20.1	27.9
9	일일드라마(다시첫사랑)	KBS2	19.1	31.2
10	일일연속극(무궁화꽃이피었습니다)	KBS1	19.0	31.6
11	썰렁하고찬란한신도깨비<본>	tvN	17.8	25.6
12	월화드라마(갯속말)	SBS	16.7	26.6
13	일일드라마(이름없는여자)	KBS2	16.2	29.2
14	수목드라마(김과장)	KBS2	16.0	25.9
15	일일연속극(미워도사랑해)	KBS1	15.6	25.5
16	주말드라마(우리갑순이)	SBS	15.5	22.7
17	특별기획(언니는살아있다)	SBS	13.9	22.0
18	주말드라마(당신은너무합니다)	MBC	13.5	19.9
19	주말특별기획(아버님제가모실게요)	MBC	13.5	20.8
20	일일드라마(내남자의비밀)	KBS2	13.2	23.3
21	주말특별기획(돈꽃)	MBC	13.0	20.7
22	수목미니시리즈(군주가면의주인)	MBC	12.8	21.5
23	월화드라마(조작)	SBS	12.2	20.5
24	월화특별기획(역적백성을훔친도적)	MBC	12.1	18.7
25	월화드라마(쌈마이웨이)	KBS2	11.7	19.0
26	수목미니시리즈(죽어야사는남자)	MBC	11.5	19.6
27	월화드라마(마녀의법정)	KBS2	10.6	18.5
28	드라마스페셜(사임당빛의일기)	SBS	10.4	17.0
29	주말특별기획(도둑놈도둑님)	MBC	10.3	16.4
30	주말드라마(밥상차리는남자)	MBC	10.2	15.6

드라마와 관련하여 KBS는 2017년 경영목표로 미니시리즈 자체기획을 높이고, 자체기획 미니시리즈의 시청률을 평균 10% 이상 달성을 제시했다. 2017년 방송된 미니시리즈 18편 중 6편이 자체기획 드라마였고(순수 2017년 기획 드라마는 4편), 이들의 시청률은 목표에 못 미쳤다.

[표 1-37] KBS 자체기획 미니시리즈 평균 시청률

분류	프로그램	방송일자	시청률(가구)
금요드라마	마음의 소리	2016.11.07 - 2017.01.06	4.8
수목드라마	오마이 금비	2016.11.16 - 2017.01.11	6.0
수목드라마	추리의 여왕	2017.04.05 - 2017.05.25	9.8
월화드라마	학교2017	2017.07.17 - 2017.09.05	4.5
월화드라마	란제리소녀시대	2017.09.11 - 2017.10.03	4.4
금토드라마	고백부부	2017.10.13 - 2017.11.18	5.5

* 닐슨코리아 수도권 광고제외 기준

종편, 케이블 채널의 드라마 확대편성과 과감한 투자에 따라 미니시리즈의 시청률은 앞으로 전망이 밝지 않다. 드라마를 둘러싼 미디어환경이 녹록치 않다. 이젠 웹드라마까지도 시청자를 놓고 경쟁해야 하는 대상이다. 대응책으로 KBS는 2017년 드라마 경쟁력 강화를 위해 드라마 기획개발 연구조직을 운영, 기획검토 협의체를 구성했고 장기적인 라인업 구축, 우수 드라마 기획안 확보 등 사전 기획 단계부터 KBS가 적극적으로 참여하여 경쟁력 있는 드라마 제작을 위해 다각도로 노력했다. 제작 우수인력의 관리를 위해 드라마 연출 인센티브도 제안, 새로이 마련된 <특별 인센티브 포상 기준안>은 성과관리를 위한 기준으로 활용하도록 했다. 우수인력 관리 뿐 아니라 새로운 인력 투입에도 관심 가져야 한다. 비단 제작 역량 강화를 위해서만이 아니라 공영방송사로서 KBS의 책무에는 우수인력의 채용과 육성도 포함되어 있다.

이밖에 시청자본부 경영정보국에서는 빅데이터 분석을 활용한 프로그램 경쟁력 분석을 연 중 실시했다. 연기자 흥행지수 개발 및 데이터 분석, 2017 음악예능프로그램 경쟁력 분석 보고, 2017 신작 드라마 데이터 분석(쌈, 마이웨이, 7일의 왕비, 최고의 한방, 매드독, 맨홀 등), 프로그램 흥행 지수 시스템 자체개발 등 프로그램 경쟁력 강화를 위한 과학적 시스템 마련에 노력을 기울였다. 이들 분석 결과나 시스템이 제작 현장에서 실질적으로 수용되고 선순환을 이루는 것이 앞으로 더 중요한 만큼 지속적인 관심이 필요하다.

마. 제작부문 종합평가 및 개선방안

2017년 제작부문에서 KBS는 교양/예능/드라마 프로그램의 품질 향상을 위해 다양한 시도를 했다. 매년 KBS 품질지수 최고의 평가를 받는 대형 다큐멘터리 제작은 2017년 특별히 UHD 기술 혁신을 통해 고품격 프로그램으로 한층 더 업그레이드되었다. 교양, 예능, 드라마 각 부문에서 신규 프로그램 개발은 물론 프로그램 리뉴얼을 통한 지속적 혁신을 꾀했으며 내용면에서도 시의성과 소구력을 갖춘 아이템 개발을 위해 노력했다.

프로그램 다양성을 향상시키기 위해 신규 프로그램 개발과 기존 프로그램 리뉴얼을 단행했다. 파업 기간이 길었음에도 불구하고 파일럿 프로그램 제작도 예년에 비해 많았다. 제작현장에서 부단히 노력한 결과라 볼 수 있다. 특히 그동안 대부분의 파일럿 프로그램이 2TV의 예능 프로그램으로만 채워졌던데 비해 2017년은 <강력반 X파일, 끝까지 간다>와 <박원숙의 같이 삽시다>처럼 1TV의 파일럿 프로그램이 2편이나 정규로 정착하여 시청자들에게 새로운 변화의 모습을 보여줬다.

KBS는 2017년도 경영목표에서 제작부문 핵심 사업으로 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’를 지향하고 보도공정성 강화, 콘텐츠 경쟁력 제고, 한류 확산 주도의 세 가지 과제를 목표로 삼았다. 성과지표로는 신규, 리뉴얼 프로그램의 평균시청률 상승, 1TV, 2TV의 20~49시청률 5% 증대, 미니시리즈 내부기획 강화 등이 포함됐다. 콘텐츠 경쟁력 제고를 위한 노력은 목표까지는 달성 못했지만 대체로 성과가 있었다. 하지만 경영목표에서 공영방송 콘텐츠로서의 차별화된 가치 체계를 시청률이라는 지표만으로 성과지표를 마련한 것은 아쉬운 지점이다.

여러 성과에도 불구하고 2017년은 142일간의 파업으로 정규 프로그램의 결방 등 파행방송이 이뤄졌고, 이 기간 동안 프로그램 제작과 편성 부문이 예년과 같을 수 없었다. 방송제작비는 90.7%의 집행률을 보였고, 재방은 파업 마지막에는 2TV의 경우 44% 가까이 됐다. 아무리 파업의 원인과 불가피성을 인정한다 해도 시청자들에게는 국가기간방송으로서의 책무를 다하지 못한 한 해였음을 지적할 수밖에 없다.

앞서 제작부문 평가에서 제안한 개선안들을 정리하면 다음과 같다.

첫째, KBS 목표 시청층의 다변화를 위한 노력이 필요하다. 특히 어린이, 청소년 시청층을 발굴하고 키워내지 못하면 미래의 시청자가 사라지게 된다. 크로스미디어 전략으로 다른 플랫폼들을 활용하는 것은 가능하겠지만 방송미디어가 올드미디어로 사라지지 않게 하기 위한 노력도 병행해야 한다.

둘째, 다양성을 위해 신규 프로그램을 꾸준히 개발하는 것도 중요하지만 집중 투자를 통해

가꾸고 육성하여 브랜드화하는 후속조치가 더 중요하다. <1박2일>이나 <슈퍼맨이 돌아왔다>와 같이 집중 육성하는 프로그램들이 시사나 교양에서도 나와 주길 기대한다.

셋째, 2017년부터 5개 종편 모두가 드라마 경쟁에 뛰어들었다. 그 가운데 KBS는 금토 드라마를 신설했다. 공급이 많아지니 제작사가 플랫폼을 선택하는 상황이다. 방송사 자체의 색깔을 유지하기가 점점 어려워지고 있다. 이럴수록 KBS가 자체기획의 힘을 키우고, KBS다운 드라마 제작을 고민해야 할 것이다.

넷째, 외주 제작사와의 상생전략을 적극적으로 수립할 것을 주문한다. 건전한 미디어 생태계를 만들어내는 것도 대표 공영방송사인 KBS의 일이다. 재허가 심사 결과 요구받은 외주 프로그램 제작비 산정 및 지급, 저작권과 수익배분 등에 관해 보다 전향적인 대책들을 마련하기 바란다.

다섯째, 재방송에 대한 기존의 정책을 전면적으로 재검토할 필요가 있다. 재방송을 무조건 줄여야 한다고 주장하는 시대는 지났다. 시청자 도달률을 높이기 위해, 또 시청시간이 다른 시청자들을 위해 시청자들에게는 오히려 선택권을 강화하는 일이 될 수도 있다. 다만 제작비를 줄이는 방안으로만 채택되어서는 안 된다. 제작날짜가 명시되지 않아 시청자들을 호도할 가능성도 있다는 점 등을 고려하여 KBS 스스로 재방송 편성에 대한 원칙을 수립할 필요가 있다.

여섯째, 2017년도 경영목표처럼 성과지표가 시청률로만 집계되는 방식은 지양되어야 한다. 2016년도 경영평가에서도 제안된 사항이나 여전히 개선이 필요하다. 프로그램 성과관리 시스템을 정교화하고, 공익성의 가치를 평가할 수 있는 방식을 개발하기 바란다.

6. 국가기간방송부문

방송법 제43조는 공정하고 건전한 방송문화를 정착시키고 국내외 방송을 효율적으로 실시하기 위하여 국가기간방송으로서 한국방송공사를 설립한다고 명시하고 있다. 방송법에 KBS의 공적 책임에 대해 명시된 사항은 방송의 공정성과 공익성 실현, 모든 계층에게 양질의 서비스 제공, 시청자 공익에 기여할 새로운 프로그램, 서비스, 기술의 개발, 민족의 동질성 확보를 위한 방송이다.

KBS는 국가기간방송으로서 2017년 방송지표를 ‘희망 2017, KBS가 함께 합니다’로 정하고 국민에게 희망과 용기를 주는 국민의 방송, 국민 여론을 수렴하고 전달하는 공영방송, 한국 사회의 화두를 던지고 미래 비전을 제시하는 국가기간방송으로서의 역할을 다짐했다. 이를 위해

방송의 기본방향 10가지를 제시했는데 1)국민통합과 미래 비전 제시, 2)경제적 성장 동력 창출, 3)사회 갈등과 격차 해소, 4)저출산, 고령화 시대 대비, 5)공정한 선거 방송, 6)통일한국의 비전을 위한 공론의 장, 7)디지털 KBS 강화, 8)안전사회 구축을 위한 재난재해 대응시스템 마련, 9)세계와 소통하는 글로벌 창의 역할, 10)평창 동계올림픽 방송이다.

2017년 수립한 목표에 준하여 국가기간방송으로서의 KBS가 갖는 책무 중 이번 평가에서는 재난 주관방송사로서의 재난재해 대응시스템 마련, 평창 동계올림픽 준비사항, 글로벌 경쟁력 강화, 통일 대비를 위한 방송, 지역 방송 활성화를 위한 노력들을 살펴보았다.

가. 재난재해방송

2017년은 KBS 재난재해 방송 대응 체계면에서 그 어느 때보다 상당한 성과가 있었던 한 해로 평가할 만하다. 2016년 9월 경주 지진을 계기로 우리 사회 재난방송의 중요성이 크게 부각되면서 특히 재난재해 주관방송사로서의 KBS의 역할과 책임이 강조됨에 따라 재난재해 방송시스템을 총체적으로 점검한 결과이다.

KBS는 경주지역 지진 발생 이후 문제로 지적된 지진 경보의 신속성을 높이기 위해 지진조기경보 완전 자동 송출시스템을 구축해 기상청의 지진조기경보를 곧바로 방송할 수 있도록 했다. 또한 재난방송 매뉴얼과 비상방송지침을 정비하고 재난방송 관련자에 대한 교육을 강화하는 등의 노력을 기울였다. 이에 따라 2017년 11월 포항 지역 지진 발생시에는 방송사 중 가장 빠르게 지진 조기경보를 송출하면서 신속하게 대처할 수 있었고 방송통신위원회로부터 방송재난관리계획 이행여부 지도점검에서 우수 사례로 선정됐다.

재난방송은 TV 뿐 아니라 라디오, DMB 등 KBS의 전 채널을 가동해 되도록 많은 국민들에게 전달되어야 하는데 이를 위해 라디오 제작부서에서는 TV에서 재난 관련 속보 자막이 뜨면 1분 안에 방송이 가능하도록 대비했으며 포항 지진 때는 곧바로 TV 특보를 수중계하는 기동력을 발휘했다. 또한 2017년 시험방송을 시작한 UHD 방송에서도 재난 관련 속보와 자막이 송출되도록 문제를 해결해 사각지대가 없도록 대비한 점도 평가할 만하다.

내용면에서도 KBS는 태풍, 집중호우, 폭염, 한파, 폭설, 미세먼지 등 각종 자연재난과 조류 인플루엔자, 구제역 등 전염병, 산불, 화재, 정전사고와 같은 사회재난, 북한의 미사일 도발과 6차 핵실험 등 안보위협 상황에도 빠르게 대응해 관련 특보와 정규뉴스, 특집프로그램을 통해 다양한 정보를 제공했다. 특히 국민들이 재난으로부터 스스로 안전을 지킬 수 있도록 하기 위해 재난대비 행동요령 스포츠를 신규 제작해 실제 상황에서 국민들이 어떻게 행동해야 하는지

를 반복적으로 알려줌으로써 위기에 대비할 수 있도록 하는 등 재난 주관방송사로서의 책임을 다하려고 노력했다.

2015년부터 KBS 2TV에서 매주 일요일 방송하는 <KBS재난방송센터>를 2017년에도 연중 지속하여 재난에 대한 경각심을 고취해 온 것도 재난 주관방송사로서 면모를 유지하는 일이다. 안전사회 구축을 위한 예방적 차원의 프로그램은 일상적으로, 지속적으로 편성될 때 효용이 크다. 재난예방을 위한 선제적 대응기획 부문은 <일요진단>과 <시사기획 창>, <KBS 스페셜>과 그 밖의 특집 편성 등을 통해 다뤄졌다.

재난재해 방송과 관련해 2017년도에 목표로 했던 사안 중 재난방송 운영체제와 시스템, 매뉴얼 등의 현실성과 적정성 평가 여부를 외부 재난전문가를 초빙하여 평가받을 계획이었으나 파업 장기화에 따라 연내에 추진하지 못한 점은 아쉬운 대목이다. 2018년 추진 시에는 시스템 점점 정도에 머무르지 않고 전문가를 활용해 재난포털 기고와 같은 콘텐츠 협력 등 다양한 발전 방안을 모색할 필요가 있다. 재난상황에 대한 예방, 대처, 후속의 조치가 순환되는 상시대응체제를 고민해야 할 것이다.

[표 1-38] 2017년 재난재해 관련 KBS 기획 특집 프로그램 편성실적

프로그램명	프로그램 내용	방송일자	편성시간	분량
일요진단	구제역 확산, 방역체계 문제없나	2017-02-12	08:10	50
일요진단	미세먼지 적색경보 '초비상'	2017-04-09	08:10	50
재난특집	우리 동네 미세먼지 보고서(재방 2회)	2017-05-06	08:10	50
일요진단	애타는 농심...가뭄 해갈 대책은?	2017-06-04	08:10	50
특별기획	안전 대한민국 제로의 약속(총 7회 방송)	2017-06-04 ~2017-12-03	13:50	60
명견만리	미세먼지 계산서, 값싼 전기의 역설	2017-07-14	22:00	55
일요진단	한반도 안보 시계는?	2017-08-13	08:10	50
일요진단	살충제 달걀 파동... 식탁 안전은?	2017-08-20	08:10	50
긴급대담	북, 6차 핵실험 도발	2017-09-03	21:50	60
일요진단	위기의 한반도... 해법은?	2017-09-10	08:10	50
긴급대담	잇단 강진 안전대책은?	2017-11-15	22:00	60
KBS스페셜	연쇄 대지진 불의 고리 공포는 계속된다.	2017-11-16	22:00	55
시사기획 창	경주 지진 1년 천년고도의 공포	2017-11-17	21:40	55

프로그램명	프로그램 내용	방송일자	편성시간	분량
일요진단	AI확산과 방역	2017-11-26	08:10	50
일요진단	북, 또 미사일 도발... 한반도 정세는?	2017-12-03	08:10	50
특별기획	안전 대한민국 제로의 약속	2017-12-03	13:30	60
특집	도심 화재, 우리는 안전합니까?(재방2회)	2017-12-05	23:25	50
특집	무너진 방역, 세계는 AI 전쟁중	2017-12-24	16:15	55
특집 지진과 문화재	문화재를 지켜라	2017-12-26	21:40	50

나. 평창 동계올림픽 방송 준비

KBS는 2017년도 방송기본계획에서 2018년 평창 동계올림픽의 방송 준비에 만전을 기하기로 천명했다. '88 서울 올림픽' 이후 30년 만에 열리는 올림픽의 성공적인 개최를 위해 최고의 올림픽 채널이 되겠다는 다짐 하에 스포츠방송의 제작 역량을 집중해 차별화된 중계 및 특집방송을 준비하는 것을 목표로 삼았다.

이에 따라 동계올림픽 G-1년을 시작으로 G-200, G-150, G-100, G-50 등으로 올림픽 분위기를 고조시키기 위해 각종 프로그램을 제작 방송하는 노력을 기울였다. 평창 동계올림픽 특집 다큐멘터리 10여 편과 평창 관련 정규 프로그램 <렛츠고 평창 웃어라 대한민국>을 편성해 올림픽에 대한 소개 뿐 아니라 제도적인 준비 상황을 집중 조명함으로써 성공적인 동계올림픽 개최에 힘을 보탰다. 보도에서는 평창 관련 뉴스를 연중 내보냄으로써 평창 올림픽의 붐업 뿐 아니라 성공적인 개최를 위한 환경감시자의 역할을 충실히 했다.

기념식이나 축하공연 이외에도 평창 동계올림픽 관련 기획특집 프로그램은 올림픽에 대한 국민적 관심을 불러일으키고 흥미를 고조시키는 데 기여했다. 특히 패럴림픽 관련 특집기획 프로그램 제작으로 올림픽 이후 계속될 패럴림픽에도 시청자들이 지속적으로 관심을 가질 수 있도록 노력했다.

이번 올림픽은 초고화질 양방향 서비스인 UHD 제작의 실험대이기도 했다. 2017년 한 해 동안 UHD 올림픽 방송을 위한 준비에 박차를 가했다. 기술적으로 차질 없도록 만전의 준비를 한 것은 물론 제작 면에서도 스포츠 중계 프로그램의 질적 향상을 위해 빠르게 움직였다.

[표 1-39] 2017년 평창 동계올림픽 특집 프로그램 편성 실적

프로그램명	방송일시	편성시간
평창 동계올림픽 특집다큐 눈,길 - 청년 김마그너스의 도전	2017-01-03	22:00(60분)
2018 평창 동계올림픽 G-1년 특집다큐 로드 투 평창	2017-02-09	23:40(50분)
렛츠고 평창 웃어라 대한민국	2017-02-17~ 09-01 (23편 방송)	매주 금요일 13:00(20분)
평창 동계올림픽 G-6개월 특집 3부작 친절의 신	2017-08-11, 18, 25	19:35(50분)
평창 동계올림픽 G-150일 특별생방송 1,2부	2017-09-12	18:00(60분) 19:35(50분)
평창 동계올림픽 특집다큐 2부작 원 바다! 꼴찌들의 반란	2017-10-31	21:40(55분)
평창 동계올림픽 청소년 페스티벌 끈들아, 평창가자	2017-11-01	13:50(70분)
평창 동계올림픽 G-100특별생방송, 하나된 열정 이제는 평창 1부, 2부	2017-11-01	17:00(120분) 19:00(85분)
평창 동계올림픽 G-100 특집다큐 영웅, 국가대표	2017-11-01	21:40(50분)
평창 동계올림픽 특집다큐 3피리어드 평창	2017-11-11	21:20(50분)
평창 동계올림픽 성공기원 2017 드림콘서트 인 평창	2017-11-11	22:10(120분)
평창 패럴림픽 G-100특집 불꽃처럼 뜨겁게	2017-11-29	19:35(50분)
평창 패럴림픽 G-100특집 한중일 장애인 예술축제 나를 넘어 우리로	2017-11-30	23:05(80분)
2018 평창 패럴림픽 특집 평창에서 희망을 쏜다	2017-12-15	23:05(50분)
평창 동계올림픽 G-50 특별생방송 하나된 열정 이제는 평창 1,2부	2017-12-21	16:50(125분) 19:05(80분)
평창 동계올림픽 G-50 축하콘서트 코리안 서포터즈와 함께하는 국민응 원전	2017-12-22	14:30(90분)

* 기념식, 뉴스 등 제외

다. KBS의 글로벌 경쟁력 평가(국제방송과 한류추진 실적)

2017년 KBS는 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’를 목표로 콘텐츠 경쟁력과 한류 확산 주도에 힘썼다. 한류 확산을 주도하는 방법으로 콘텐츠 제작과 콘텐츠 접근성을 강화하는 전략을 동시에 추구했고 결론적으로 글로벌 경쟁력을 강화하는 데 상당한 기여를 했다.

한류 확산을 위해 현지화 노력을 강화하여 2017년에도 <뮤직뱅크 월드투어>를 계속해 나갔다. 2017년에는 뮤직뱅크 월드투어를 시작한 이래 처음으로 현지 방송사와 공동제작을 수행

했다. 〈뮤직뱅크 인 싱가포르〉, 〈뮤직뱅크 인 자카르타〉를 성공적으로 치루는 한편 KBS JAPAN에 방송권 판매를 통해 국내와 일본에서 동시 방송을 실시하기도 했다. 수익은 물론 글로벌 시청자 확산에도 크게 기여한 사례라 평가된다. 특히 예산 7천여만 원과 5명의 인원으로 수행해 낸 실적이라 믿기 어려울 정도다. 중국의 한한령 이후 지역의 다변화가 불가피해진 환경에서 글로벌화 전략이 지속적이고 안정적인 한류 확산을 위해서는 투자가 더 필요해 보인다.

〈2017 K-Pop 월드페스티벌 인 창원〉이 지난해에 이어 2017년에도 시행됐다. 72개국에서 4,000여명이 참여하여 성황을 이뤘고, 본선의 경우는 KBS WORLD와 트위터에서 SNS Live 방송을 실시하여 470만 뷰의 누적 시청을 기록했다. 글로벌 콘텐츠제작 뿐 아니라 접근성을 높이기 위해 크로스미디어 전략을 한층 강화한 덕이다.

라디오 국제방송의 활약도 컸다. 2017년 9월 24시간 영어방송 채널을 론칭했다. 이제 라디오 모바일 Kong 24시간 영어방송을 개시함으로써 국내 외국인들을 대상으로 한국 사회의 이해를 돕는 다양한 정보와 재난 정보를 전달할 수 있게 됐다. 주요 프로그램으로 〈Korea 24〉, 〈박정현의 One Fine Day〉, 〈K-Pop Connection 시즌 2〉 방송을 시작했다. 방송을 개시한 9월 이후 2018년 1월 현재까지 앱 다운로드가 30만을 넘어섰다. 기존의 Kong 청취자가 업그레이드를 한 수를 더하면 40만을 훌쩍 넘는다. 24시간 영어방송 채널은 이웃 일본에게도 관심의 대상이 됐다. 일본 NHK 대표단이 벤치마킹을 위해 내한이 예정되어 있다고 한다.

한 가지 KBS가 고민해줬으면 하는 건 ‘한류’라는 용어다. 지난 2016년 경영평가에서도 제안된 사항이지만 현재 한류를 가장 적극적으로 사용하는 곳이 KBS다. 보고서에서도 별 수 없이 한류라는 용어를 쓰고는 있으나 미래를 생각했을 때 이 용어를 우리 입장에서 쓰는 게 맞는지, 보다 적당한 다른 용어는 없을지 대한민국 문화를 주도하고 수출하는 KBS가 콘텐츠 글로벌 전략 차원에서 깊이 고민해 줬으면 한다.

라. 통일 대비 주관방송

2017년 KBS는 10개의 방송 기본방향을 수립했는데 그 중 하나가 통일한국의 비전을 위한 공론의 장 마련이다. 이를 위해 KBS는 신 냉전의 국제 질서 속에서 대한민국의 평화와 안보가 크게 위협받고 있는 현실 속에서 다양하고 심층적인 프로그램을 통해 한반도 평화정착에 기여하고, 통일한국의 비전을 제시할 수 있도록 노력하겠다는 의지를 표명했다.

통일 의제는 우리 사회 가장 중요한 의제이면서 다양한 의견이 충돌하는 첨예한 의제이기

도 하다. 하지만 급변하는 남북정세를 감안할 때 우리 사회 통일 전략을 다시 세워야 할 시점에 와 있다. ‘통일’이라는 용어가 미래 남북관계의 적절한 해법인가 하는 문제까지도 다시 점검해야 할 지 모른다. 이처럼 통일과 같이 이해관계가 복잡하게 얽혀있는 의제일수록 공영방송사로서의 KBS의 역할이 중요하다는 것은 분명하다. 그 때문에 KBS가 통일 의제를 어떻게 다루느냐는 향후 통일한국의 비전에 크게 영향을 미칠 수 있다. 2017년 KBS는 〈일요진단〉과 〈시사기획 창〉, 〈KBS 스페셜〉 등 시사 프로그램을 통해 일 년 동안 북한 관련 주제를 8회 다뤘다. 내용은 프로그램의 제목에서 보는 것처럼 주로 안보적 시각에 집중했다.

[표 1-40] 2017년 KBS 북한 관련 프로그램

프로그램명	제목	방송날짜
취재파일	김정남 피살, 북 로열패밀리 잔혹사	2017-02-19
일요진단	김정남 피살... 지금 북한은	2017-02-20
시사기획 창	김정남은 왜 암살됐나?	2017-02-22
KBS 스페셜	오래된 기억, 6.25 남북정상회담	2017-06-15
시사기획 창	분단의 방랑자들	2017-09-05
일요진단	위기의 한반도, 해법은?	2017-09-10
KBS 스페셜	김정은의 두 얼굴	2017-09-28
일요진단	북, 또 미사일 도발, 한반도 정세는?	2017-12-03

* KBS통일방송연구소 자료

1989년 방송을 시작한 〈남북의 창〉은 MBC의 〈통일전망대〉와 더불어 남북관계 현안과 북한의 문화, 소식을 전해주는 북한전문 프로그램이다. 곧 700회를 맞이하는 KBS 장수프로그램 중 하나다. 시청률도 평균 7~8%로 관심 갖는 고정 시청자들이 많은 만큼 현안을 다룰 때는 시각이 중요하다. 그런 의미에서 2016년 중단됐던 〈2017 국민통일의식조사〉를 재개한 것도 시청자들의 의식을 통해 북한 관련 방송에 대처하려는 노력으로 평가할 수 있다.

남북관계가 어떻게 진전하고, 어떤 형태를 갖출지 모르는 상황에서 시청자들이 KBS에 거는 기대는 급변하는 남북관계나 주변 정세에 대해 사실에 입각한 정보, 신뢰할 만한 분석을 토대로 2017 방송 기본방향에서 품었던 포부처럼 미래 한국의 비전을 제시하는 모습이다.

마. 지역방송 활성화

KBS의 지역방송 활성화를 위한 노력은 국가기간방송으로서 중요한 공적 책무다. 지역 방송을 통해 지역의 여론과 지역문화를 선도하여 시청자들이 어느 지역에서도 소외되지 않도록 해야 함은 물론 지역적 특성을 고려한 지역문화발전에도 기여할 수 있어야 한다.

2017년 KBS는 지역방송 활성화를 위해 지역국 대상 제안 공모전을 통해 제작비를 지원하고, 지역국 제작 프로그램의 전국 편성을 지원하는 등 다양한 지원책을 시행하려 노력했다. 어려운 여건에서도 2017년 지역제작물의 전국 방송은 특집 100편 총 5,390분이 편성됐고, 정규프로그램으로는 464편 20,620분이 편성됐다. 지역의 제작역량 강화와 제작 의욕을 고취하기 위해 매년 KBS는 지역국 대상 공모전을 실시하는데 2017년에는 11편이 출품돼 2편의 작품이 선정됐다. 지난 해 선정되어 제작을 마치고 2017년 전국방송으로 편성된 것 프로그램들을 보면 대구총국의 <경주 지진 1년 특집, 10초 戰>, 전주총국의 <벼랑 끝 동물의 역습, 인수공통감염병을 막아라>와 <UHD 뮤지컬 드라마 ‘조선미인선발전’ 2부작>, 제주총국의 <제주 해안, 공존의 길을 묻다>와 <UHD 특집 다큐 외산섬 오름꽃 2부작> 등이 있다. 이들 프로그램은 지역방송국의 수준 높은 제작역량을 증명하면서 시청자품질평가에서도 좋은 평가를 받았다.

재난재해 과정에서도 경험했지만 전반적으로 지역뉴스 유통이 미흡한 점을 개선하기 위해 보도본부는 디지털뉴스 지역 SNS 인턴을 지역국에 배치했다. 이는 2017 KBS 경영목표 중 하나인 ‘지역방송 스마트전략 추진’의 첫 시도로 이뤄진 것이다. 각 지역국에 SNS를 전담하는 인턴 요원을 배치, 지역국마다 주요 뉴스를 SNS에 유통하고 영상 위주의 별도 디지털 콘텐츠를 생산, 유통할 수 있도록 지원했다. 지역뉴스의 유통 플랫폼을 확대하여 지역은 물론 전국 시청자, 특히 SNS를 주로 이용하는 젊은 층들에게 지역의 뉴스를 전달하도록 함으로써 지역 방송 활성화에 기여했다.

재허가 과정에서 방송통신위원회는 지역국의 자체제작 프로그램 편성비율을 늘릴 것을 주문했는데 지역 총국 9개의 자체제작 비율 10%, 지역국 3% 비율을 제시한 바 있다. 이 수치는 현재보다 거의 3배 가까운 것으로 현실적으로 방통위 주문에 당장 응하기는 쉽지 않아 보인다. 실제 지역국을 방문해 본 결과 인력은 물론이고 시설이나 장비의 재투자가 시급해 보이는 곳이 많았다. 자체제작의 확대를 위해서는 우선 지역국에 대한 예산, 시설, 인력의 과감한 투자가 절실히 요청된다.

바. 국가기간방송부문 종합평가

KBS는 재난방송을 위해 2011년부터 4단계 사업을 거쳐 '통합 디지털 재난방송시스템'을 구축했고, 이 시스템을 이용해 정확·신속하게 수집한 재난정보를 TV뿐 아니라 인터넷(온라인), 모바일 등 다양한 플랫폼을 통해 제공하고 있다. 2017년 KBS 재난재해방송 대응 체계에 서는 그 어느 때보다 활발한 진척이 있었던 한 해로 평가할 만하다. 2016년 9월 경주 지진을 계기로 우리 사회 재난방송의 중요성이 크게 부각되고, 특히 재난재해 주관방송사로서의 KBS의 역할과 책임이 강조되면서 재난재해 방송시스템을 총체적으로 점검한 결과이다.

평창 동계올림픽 방송을 위한 준비에 만전을 기했다. 특히 이번 올림픽이 초고화질 양방향 서비스인 UHD 제작의 실험대이기도 한 만큼 UHD 올림픽 방송을 위한 준비에도 박차를 가했다. 기술적으로 차질 없도록 만전의 준비를 한 것은 물론 제작 면에서도 스포츠 중계 프로그램의 질적 향상을 위해 빠르게 움직였다.

콘텐츠의 글로벌 경쟁력 강화 중 한류 확산을 위한 노력이 눈에 띈다. 2017년에는 뮤직뱅크 월드투어를 시작한 이래 처음으로 현지 방송사와 공동제작을 수행했다. 〈뮤직뱅크 인 싱가포르〉, 〈뮤직뱅크 인 자카르타〉를 성공적으로 치루는 한편 KBS JAPAN에 방송권 판매를 통해 국내와 일본에서 동시 방송을 실시하기도 했다. 수익은 물론 글로벌 시청자 확산에도 크게 기여한 사례라 평가된다.

2017년 KBS는 특별히 통일한국의 비전을 위한 공론의 장 마련을 방송 기본방향으로 채택했다. 신 냉전의 국제 질서 속에서 다양하고 심층적인 프로그램을 통해 한반도 평화정착에 기여하고, 통일한국의 비전을 제시할 수 있도록 노력하겠다는 의지를 표명한 것이라 보인다. 지나치게 안보적 시각에만 치우친 프로그램이었다는 점에서 남북관계의 미래 비전에 대한 공론의 장 역할을 하기에는 다양성이 부족했다는 아쉬움이 있다.

KBS는 지역방송 활성화를 위해 지역국 대상 제안 공모를 통해 제작비를 지원하고 지역국 제작 프로그램의 전국 편성을 확대하는 등 다양한 지원책을 시행하려 노력했다. 하지만 방송통신위원회가 재허가 과정에서 요구한 만큼의 자체제작 편성은 이루지 못했다. 자체제작을 위해서는 재정비가 필요한 지역방송국이 많아 보였다. 2017년 KBS가 방송사 지역발전특별위원회의 합의에 따라 지역국 정규제작비 인상을 결정했으나 단기적인 처방으로 해결할 수 있는 일은 아닌 것 같다. 중단된 지역방송국 운영정책을 다시 점검하고 시설과 인력, 제작비 등 실질적인 지역방송국 활성화 방안을 모색해야 할 것이다.

7. 라디오/뉴미디어부문

가. 라디오 채널 및 프로그램 평가

KBS 라디오는 2017년 경영목표 핵심 사업으로 <라디오 매체 채널별 정체성 확립>, <라디오 광고 점유율 증대>, <라디오 채널 점유율 제고> 세 가지로 정하고 업무를 추진했다. KBS 2라디오를 중장년(40~50대) 음악중심의 종합편성채널로, 2FM을 젊은 세대(20~30대)를 목표 청취층으로 하는 대한민국 대표 라디오 예능음악채널로 포지셔닝하고 채널 차별화 전략에 따른 정체성 확립을 통한 경쟁력 강화를 추진했다.

2017년은 특별히 1927년 라디오방송을 시작한 지 90년이 되는 해였다. 1라디오는 <특별기획 라디오 90년, 미래 100년>을 편성하고, 오프라인 전시와 연계하여 라디오방송 역사의 의미를 되새기는 한편 KBS 로고가 새겨진 500대의 라디오 보급을 통해 1라디오와 함께 라디오방송에 대한 청취자의 관심을 이끌어냈다. 1라디오는 재난 주관방송사로서 역할에도 충실했다. 1라디오는 포항 지진과 같은 재난상황에서 뉴스 특보 생방송을 편성, 신속한 보도로 공영방송으로서의 면모를 보였으며, 재난상황에서 라디오 매체가 얼마나 유용한지도 알 수 있게 했다.

2라디오에서는 중장년층에게 호감도와 화제성이 있는 인기배우 최수종, 박중훈을 새로이 영입하고, 2FM의 경우 이수지, 온주완, 김예원 등을 신규 진행자로 투입하여 채널경쟁력을 강화했다. 2016년과 마찬가지로 2FM의 <레이나의 굿모닝팝스>, <박명수의 음악쇼>, <이수지의 가요광장>을 2라디오와 동시 송출하여 지역 청취자들에게 서비스를 확대하는 한편 이들 청취자를 2라디오의 신규 청취층으로 유입함으로써 노출도 확대와 경쟁력 강화에 도움을 주었다.

2017년에도 다양한 라디오부문 수상을 통해 프로그램의 경쟁력을 증명하였다. 2FM의 <사랑하기 좋은 날, 이금희입니다>와 1라디오의 <2017 한글날 특별기획 ‘광화문에서 한글을 만나다’>는 방송통신심의위원회의 방송언어특별상을 수상했으며, KBS한민족방송의 <중국문화대혁명 50년, 그리고 북한은?>이 뉴욕 라디오 페스티벌 다큐멘터리 시사부문에서, 3라디오의 <마법의 20주 마음 건강 프로젝트>가 다큐멘터리 정보-인간관계 부문에서 각각 동상을 받았다. 2016년 세 부문 수상에 이어 2017년에도 좋은 성적을 거두었다. 국제방송은 <제3회 한국어 말하기 공모전 ‘한국어 세계를 꿈꾸다’>로 ABU 라디오 인터랙티브 부문 장려상을 수상했고, 1라디오 <성공예감 김원장입니다>의 특집 경제콘서트 ‘고령화 사회, 청년들의 출구는?’은 2017년도 한국방송대상에서 라디오생활정보 부문 작품상을 받았다. 이밖에도 한국PD 대상 라디오음악오락부문에서 2FM의 <박명수의 라디오 쇼-게릴라이벤트 혼밥원정대>가

작품상을, 〈우리 방송, 우리 소리, 90년의 이야기〉가 이달의 PD상을 수상하기도 했다.

이런 노력에도 불구하고 KBS 142일간의 파업은 라디오 채널 성과에 영향을 미쳤다. 2017년도 방송기본계획에서는 라디오 전체 채널의 총 청취점유율 5% 증대를 목표로 잡았으나 결과는 저조했다. 제작비 예산 집행률도 92.0%에 그쳤고, KBS 채널 전체 점유율을 합산하면 2016년 23.2%에서 2017년 21.1%로 약 2% 감소했다.

[표 1-41] 2016~2017년 주요 라디오 채널별 청취점유율

채널	2016.1	2016.4	2016.7	2016.10	2017.1	2017.4	2017.7	2017.10
SBS FM	23.4	21.8	22.5	22.6	21.6	21.3	22.6	23.1
CBS FM	14.8	14.3	15.1	16.0	14.6	15.4	16.0	14.6
TBS 교통방송	3.8	3.7	3.3	4.7	7.8	9.1	9.8	13.6
MBC AM	21.3	19.7	18.8	19.7	19.2	18.5	18.0	13.5
KBS 2FM	11.8	13.8	12.5	11.7	12.8	11.8	11.8	10.9
MBC FM	13.6	14.6	14.0	13.2	12.1	12.7	11.6	10.8
SBS AM	4.1	4.1	4.1	5.0	4.0	4.2	4.4	5.4
KBS 1라디오	4.6	4.6	4.5	4.0	3.8	4.3	4.7	4.0
KBS 1FM	2.9	2.7	3.0	2.9	2.7	2.7	2.5	3.4
KBS 2라디오	4.1	4.0	3.9	3.1	2.4	2.5	2.1	2.2

* 한국리서치, 서울 및 수도권(경기, 인천)지역 13세~69세 3,000명 대상 조사

나. 스마트미디어 서비스와 프로그램 평가

2017년 KBS 라디오는 플랫폼의 다변화된 환경에서 인터넷 및 모바일을 통한 청취층 확대를 위해 모바일 킵 서비스 확대에 역점을 기울였다. 라디오 방송 콘텐츠의 핫클립 영상을 온라인으로 서비스하고, 매거진 기사나 카드 뉴스 등을 통해 디지털 서비스의 다각화에 힘썼다. 라디오 홈페이지의 월간 순방문자수가 1월 95만에서 9월에는 114만 5천까지 늘어났고, 팟캐스트 사내 제안공모를 통해 〈오디오 진정제〉, 〈애드립 훈련소〉, 〈서늘한 마음 썰〉, 〈힐러들의 수다〉, 〈과대망상〉, 〈여행상상〉, 〈덕업상권〉, 〈더빙의 신〉, 〈대화만점〉, 〈어벤저스: 똑바로 말해라〉 등 각 분야에 걸쳐 창의적인 내용을 담은 신규 디지털 프로그램을 론칭하기도 했다. 팟캐스트는 KBS의 킵을 비롯해 팟빵, 아이튠즈, 네이버오디오클립 등 오디오콘텐츠 유통 플랫폼에 탑재하여 청취자의 노출도를 확대하는 한편 수익모델을 다각화하는 노력을 기울였다.

모바일 콩은 2017년도 누적 다운로드수 345만에 이르러 KBS 라디오의 청취기반을 확대하는 데 크게 기여했다. 그밖에 외부 포털을 활용한 라디오 콘텐츠 유통에도 힘을 써 페이스북(팔로어 수: 3.5만), 인스타그램(팔로어 수: 0.5만), 유튜브(팔로어 수: 14.8만) 등에서 점점 팔로어 수를 늘어왔다. 디지털미디어 환경에 맞는 플랫폼 활용 다각화와 그에 적합한 콘텐츠 개발은 뉴미디어 이용자와의 소통을 위해 KBS가 지속적으로 관심 가져야 할 과제이다.

8. 시청자/청취자 부문

가. 제도 및 운영내역 평가

KBS가 시청자와 어떻게 관계 맺어야 하는가 하는 문제는 기본적으로 ‘방송법 제3조(시청자의 권익보호) 방송사업자는 시청자가 방송프로그램의 기획·편성 또는 제작에 관한 의사결정에 참여할 수 있도록 하여야 하고, 방송의 결과가 시청자의 이익에 합치하도록 하여야 한다’에서 출발해야 한다. 공영방송사로서 KBS는 부지런히 시청자의 의견과 피드백을 수렴해야 하는 것은 물론 시청자들이 방송을 통해 의견을 가질 수 있도록 고양시키는 것도 KBS의 의무라 할 것이다.

KBS가 시청자 권익보호를 위해 운영하는 제도는 1)시청자위원회 운영, 2)시청자상담실 운영, 3)시청자권리보호 소위원회 운영, 4)고충처리인 운영 등 네 가지다. 이 중 시청자위원회와 시청자상담실은 방송법상 규정되어 있고 나머지는 KBS 자체적으로 시청자 서비스를 위해 운영하는 제도다.

시청자위원회는 시청자의 권익보호와 방송프로그램 품질 개선, 방송의 공공성과 공익성 확보를 위해 시청자의견을 적극적으로 개진하라는 의미로 운영된다. 방송법상 재허가시 시청자위원회의 방송프로그램평가를 심사하게 되어 있는 만큼 중요한 역할을 맡고 있다. 시청자위원회의 권한과 직무(방송법 88조 1항 4호) 중 하나는 시청자의 권익보호와 침해구제에 관한 업무인데 KBS는 공영방송사로서 이를 보다 적극적으로 수행하기 위해 시청자권리보호 소위원회를 월 1회 운영하고 있다. 여기서는 본사 뿐 아니라 지역국 안전까지도 수렴하여 전국 시청자의 다양한 의견을 프로그램에 반영하고, 시청자의 권리침해 예방 및 구제를 하도록 했다. 다른 방송사와 비교할 때 또 하나 특징적인 것은 ‘KBS 시청자위원회상’을 제정하여 매년 프로그램시상을 한다는 점이다. 이는 KBS 시청자위원들로 하여금 방송프로그램에 대한 엄중한 책

임감을 공유하는 효과도 있다고 본다. 2017년 시청자위원회상은 〈역사저널 그날〉과 〈시사기획 창〉이 수상했다.

시청자상담실 설치에 방송법 제54조(업무) 7항의 ‘시청자 불만처리와 시청자 보호를 위한 기구의 설치 및 운영’에 따른 것이다. 주요 업무는 KBS 프로그램에 대한 시청자의 다양한 의견을 수렴, 접수하고 또 방송을 통해 제기될 수 있는 시청자 권익침해에 대한 민원을 처리한다. 〈KBS 시청자상담백서〉 뿐 아니라 〈시청자상담일일보고서〉, 〈제작자의 답변〉을 모두 보고서로 남겨 KBS 구성원을 포함한 내외의 모든 사람들이 확인할 수 있게 해준다는 것 자체가 시청자에게 신뢰를 주는 활동이라 평가한다.

상담으로 해결 안 되는 부분은 고충처리인 운영제도를 활용해서 시청자에게 도움을 주고 있다. 2017년 고충처리 운영실적으로 보면 홈페이지접수 14건, 우편, 전화, 팩스접수 1건인데 비해 방통위나 인권위 등 외부기관에 접수된 사안이 43건이었다. 아마도 시청자들이 고충처리를 원할 때 KBS로 직접 요청하기보다는 방통위나 인권위로 가기 때문이라 보인다. 고충처리 사안을 내부에서 1차 해결할 수 있도록 보다 적극적으로 상담에 응하는 것도 필요하고, 고충처리를 KBS에 직접 접수하도록 유인하는 방안도 필요하다. 어쩌면 KBS의 ‘고충처리’라는 용어보다 방통위의 ‘시청자불만처리’라는 용어가 시청자로 하여금 쉽게 접근가능하게 만드는 효과가 있는 것일지도 모른다. 검토가 필요한 사항이다.

나. 시청자 서비스 평가

시청자의 권익보호는 단순히 시청자의 권리 침해 예방과 구제만을 의미하지 않는다. 시청자로 하여금 보다 적극적으로 의견을 개진하고 의사결정 과정에 참여하도록 하는 것이 시청자 권익보호 조항에 명시된 방송법의 취지다. 이에 따라 시청자가 직접 프로그램을 제작을 통해 자신들의 이야기를 방송할 수 있도록 기회를 제공하고, 프로그램에 참여해 의견을 개진할 수 있도록 해야 하는 것은 KBS의 중요한 공적 책무 중 하나이다. 제도적으로는 현재 앞서의 시청자위원회와 함께 시청자참여 프로그램과 시청자평가 프로그램, 시청자 평가원 등이 방송법에 의거 운영되고 있다.

KBS 〈열린 채널〉은 2000년 이후 방송되고 있는 지상파 유일의 시청자참여 프로그램이다. 2017년에도 2회 결방을 제외하고 총 50회, 108편을 방송했다. 〈휠체어를 타고 즐기는 락페 체험기〉, 〈기억, 통곡의 80년〉, 〈내가 기억하는 분필〉, 〈외국인의 View, 부산〉, 〈느려도 괜찮아〉, 〈장애인으로 살아야 하는 이유〉, 〈황사 조심하세요〉, 〈골목 속 작은 거인이 산

다), 〈최저 시급은 커피 한잔?〉, 〈다 같이 함께 해요 육아대디〉, 〈어머니 더 사셔도 되요〉 등 2017년에도 지역, 노동, 인권, 장애인, 환경, 소외계층, 여성, 노인문제 등 다양한 사회 저변의 이야기들이 주제로 다뤄졌다.

2017 시청자참여 프로그램 총 108편 중 83편이 지역 시청자가 제작한 프로그램이라는 수치가 보여주듯 KBS는 지역 시청자의 참여를 확대하여 시청자참여프로그램의 전국 네트워크로서의 가치를 실현하고자 했다. 〈열린 채널〉은 비록 제작은 다소 투박하지만 시청자의 눈으로 직접 보고 듣고 느낀 생각들을 누구의 간섭도 받지 않고 시청자 스스로 만드는 프로그램이라는 점에서 소중한 자산이다. KBS가 시청자참여 프로그램의 단순 편성으로만 끝나지 말고 시청자들이 공유할 수 있도록 시청자를 확대하려는 노력을 보다 적극적으로 해주길 바란다. KBS 자체적으로 시청자참여 프로그램 우수상 시상제도를 마련, 참여 시청자들을 격려하는 방안도 고려해보면 좋겠다.

시청자평가 프로그램 〈TV비평, 시청자데스크〉는 현재 KBS에 남아 있는 유일한 ombudsman 프로그램이다. 〈KBS 뉴스 ombudsman〉, 〈미디어 인사이드〉 등 다양한 비평프로그램들을 시도해 왔으나 2016년 모두 폐지되면서 아쉬움을 남긴 바 있다. 〈TV비평, 시청자데스크〉에서는 각 코너의 특성을 살려 각계각층의 시청자들 의견을 수렴함으로써 시청자의 참여를 높이는 데 힘을 썼으나 없어진 자리를 메우기에는 역부족이었다. 국가기간방송사로서 KBS는 자사 ombudsman도 필요하지만 방송 전체를 아울러 감시하는 ombudsman 역할도 떠안아야 한다. 물론 KBS가 시청자들로부터 신뢰를 회복하는 일이 우선되어야 하겠으나 요즘과 같이 범람하는 미디어 속에서 무수한 의견과 해석들이 난무하는 시대에 시청자들에게 중심을 잡아주는, 신뢰할 만한 비평을 전해주는 역할을 KBS에 기대해 본다.

9. 방송심의부문

심의실의 2017년도 운영목표는 ‘고품격 콘텐츠 생산에 기여하는 컨설팅 심의’로 정하여 심의의 업무 영역을 넓히고 다중심의를 통해 공정성과 객관성을 확보하려는 노력을 기울였다. 19대 대선에 대비하여 방송통신심의위원회(선거방송심의위원회)의 ‘통계 및 여론조사’ 등 주요 심의 규정을 적극적으로 전파, 계도하여 대선 방송을 잘 마무리했다. 관련 법정제재는 한 건도 없었다.

2017년 지상파방송사의 방송통신심의위원회로부터 받은 법정제재를 비교해보면 주의 1건

으로 양호한 성적을 보였다. 다만 이 수치는 2017년 상반기까지 집계된 결과로, 공교롭게도 방송통신심의위원회의 심의위원이 구성되지 않아 하반기에는 의결 자체가 이뤄지지 않은 탓에 제재 건수가 적었을 수도 있다. 법정제재까지는 아니어도 상반기 텔레비전과 라디오 모두에서 KBS가 권고를 받은 건수가 10건이었는데 대체로 심의규정 중 ‘품위유지’와 ‘광고’, ‘방송언어’ 항목들에서 문제로 지적되었다. 권고 대상이 된 프로그램들이 리얼 버라이어티 프로그램이나 드라마, 외부 디제이가 진행하는 프로그램들이라 사전 심의절차로 해결하기는 어렵고, 제작진 대상 교육이나 홍보가 더 중요하다. 건강한 방송을 선도하는 KBS로서 외부 기관의 제재가 아니라도 내부적인 심의나 교육을 통해 사전에 문제들을 걸러낼 수 있어야 하겠다.

[표 1-42] 2017 방송통신심의위원회 방송심의 법정제재 건수

방송사	법정제재				계
	관계자 징계 및 경고	관계자 징계	경고	주의	
KBS	0	0	0	1	1
MBC본사	0	0	0	2	2
SBS	0	0	1	2	3

2017년은 방송사 내부적으로나 외부적으로나 방송프로그램의 공정성, 객관성 시비가 그 어느 때보다 많았다. 프로그램 내용에 대한 공정성 뿐 아니라 의제 선정에 있어서도 사회 내 다양한 의견이나 가치가 충돌할 여지는 앞으로도 점점 거세질 것이다. 기본적으로 구성원들이 공영방송사로서의 KBS, 특히 대한민국 중심방송사로서의 KBS가 지향해야 할 가치와 태도를 공유하고 공감하는 것이 전제되어야 하지만 여기에서 더 나아가 심의의 절차적 정당성을 확보하는 것이 무엇보다 절실하다. 이런 점에서 2017년도 새롭게 도입한 ‘컨설팅 심의’나 논란이 있는 사안에 대한 ‘다중심의’ 제도 도입은 적절한 조치이다.

심의실에서 주력해 온 컨설팅 심의는 친근한 심의, 열린 심의를 기조로 심의위원의 멘토 역할을 강화하고 심의법규 및 민원 상담을 활성화하여 프로그램의 완성도 제고에 기여하겠다는 도입 취지를 표방하고 있다. 좋은 의도가 자칫 제작진들에게 지시나 간섭으로 받아들여지지 않도록 유의한다면 경험과 연륜과 새로운 시각들이 토론을 통해 프로그램의 완성도를 높이는 데 기여할 수 있겠다.

10. ‘대한민국 중심방송’으로서의 KBS 신뢰구축을 위한 기반구조

가. KBS 연구개발사업 평가

KBS의 연구개발 기능은 방송법 제44조(공사의 공적 책임)에 명시되어 있는 사항이다. 이 법에 따르면 KBS는 시청자의 공익에 기여할 수 있는 새로운 방송프로그램, 방송서비스 및 방송기술을 연구하고 개발하여야 한다. KBS정관 제29조(업무)를 보면 미래기술연구소와 방송문화연구소는 방송실시를 위하여 필요한 조사연구, 방송기술 향상을 위한 개발연구, 방송경영 발전을 위한 조사연구, 방송문화 창달을 위한 조사연구를 시행하도록 되어 있다. 이 중 방송기술 관련 연구는 기술부문에서 살피고, 여기서는 방송문화연구소의 연구기능과 성과 평가에 주안점을 두었다.

2016년 KBS는 조직 개편을 통해 방송문화연구소를 전략기획실 산하에 배치했다. 연구의 기획과 결과를 빠르게 순환시켜 방송사 운영에 투입할 수 있도록 하기 위함이었다고 생각된다. 그 결과 <방송 미디어 등 영상콘텐츠의 해외 확산 전략 연구>(2017. 5), <올림픽-월드컵 방송권 재협상을 위한 시장분석 연구>(2017. 8), <KBS 시니어 인력 활용 방안 연구>(2017. 8)를 포함해 이슈브리핑, CEO리포트 등 수시, 정기리포트를 꾸준히 제공했다. 주로 KBS의 국내외 경쟁력을 높이는 데 필요한 자료들이다.

방송문화연구소의 기능을 어떻게 정립하느냐에 대해 오랫동안 KBS 내부의 고민이 있었을 줄 안다. 하지만 방송법과 KBS정관에 나타난 연구소 활동의 기본 취지는 단순히 KBS의 경쟁력만이 아닌 대한민국 중심방송으로서의 KBS 신뢰구축을 위한 기반구조를 강조한 것이다. 이에 동의한다면 KBS 방송문화연구소는 방송기술연구소와 더불어 대한민국 방송의 미래를 위한 연구에 보다 더 많은 할애가 필요하다. 당장의 조직 내 수시과제를 해결하는 수준이 아니라 장기적 관점에서 KBS가 추구해야 할 비전과 미션을 우리 사회에 제공할 수 있어야 한다.

2017년 방송문화연구소는 ‘BBC 칙허장과 협정서’를 번역, 발간했다. 이번에 발간한 BBC 칙허장은 2017년부터 2027년까지의 BBC가 추구해야 할 미션과 공적 책무를 담은 것으로 BBC 사례를 통해 공영방송사로서 KBS의 미래를 기획하는 데 참고할만한 유용한 자료이다. 방송문화연구소는 2017년 <공영방송발전포럼>을 운영했다. 2회의 포럼에서 ‘2017년 방송환경 전망’, ‘BBC의 변화와 KBS에 대한 시사점 및 새 정부의 방송정책 방향’을 각각 다뤘다. 이런 노력들이 지속되어 KBS가 전체 미디어 환경 안에서 어떻게 자리를 구축해 나가야 할 지에 대해 선제적으로 고민하고 답을 찾아가야 할 것이다.

KBS의 정체성에 대한 답은 KBS가 갖고 있어야 한다. 변화하는 방송환경에 따라 미래를 예견하고 준비하는 정책도 KBS에서 마련해야 한다. 이에 따라 어떤 정부에서든 KBS가 공영방송정책을 제시하고 공적 책무를 담당하기 위해 필요한 사항은 정부에 요청할 수도 있어야 한다. 그것이 시청자가 기대하는 대한민국 중심방송사로서의 공영방송이다. 이를 위한 장기 비전의 정책연구들이 방송문화연구소에서 이뤄지고, 그 결과들이 시청자들로부터 공신력을 확보하게 되기를 기대한다.

나. 사회적 합의 확산을 위한 대외협력기능 강화

이번 KBS 경영평가에서는 KBS가 사회적 합의 도출 뿐 아니라 확산에 기여하기 위해 대외협력 및 자체 홍보를 위한 노력은 어떻게 진행하고 있는지를 관심 있게 살펴봤다. KBS의 신뢰도는 기본적으로 방송을 통해 구축되는 것이지만 정책적으로 KBS의 활동을 알리고 대외협력 강화를 통해 신뢰를 구축하는 일도 필요하다. 정책적으로 KBS가 안고 있는 현안들을 의제화하고 사회적 동의를 얻는 것은 공영방송사로서의 신뢰를 우선해야 받아들이는 부분이다.

2017년 KBS는 재허가 심사, 장기간의 파업 같이 외부적으로 정당성을 확보해야 하는 사안들이 발생했으며, 이 외에도 방송관련 해결되어야 할 정책 과제들을 놓고 대외기관 협력강화가 절대적으로 필요했다. 특히 수신료 제도와 관련하여 2017년 KBS는 별다른 진척을 보이지 않았는데 방송현장을 살펴볼 때 수신료 문제는 이제 재검토가 필요해 보인다. 수신료와 관련하여 KBS는 지난 2013년 수신료 인상안과 함께 5개년 자구계획을 제시한 바 있다. 인력감축과 효율적 운영, 경비절감, 콘텐츠 수익 확대, 유희자산 매각 등 경영 합리화를 위한 대책들을 국회에 제출한 것으로 안다. 그에 따르면 2018년은 약속한 5개년 계획이 마무리되는 해다. 수신료 현실화를 요구할 때가 됐다. 어떻게 사회적 동의를 이끌어내고 시청자들의 지원을 얻어내야 하는지 총력을 모아야 한다.

정책과 관련해 비대칭 규제에 대해서도 목소리를 낼 수 있어야 한다. 무조건 KBS 자사 이기주의가 아닌 미디어환경 전체를 고려한 미래지향적인 정책을 제시하고 요청하는 것도 KBS가 할 일이다. 그러기 위해서는 방송정책을 관장하는 방송통신위원회보다 더 깊은 연구와 논의가 준비되어 있어야 한다. 정책에 대응하는 것이 아니라 정책을 선도하고 제안하는 자세를 갖고 사회적 합의를 이끌어 한다. 이는 대외협력기능을 담당하는 부서만의 문제가 아니라 전사적으로 문제를 공유하고 해결해 가야 할 일이다.

11. 방송 부문 종합평가와 제언

가. 방송 부문 종합평가

2017년 KBS가 설정한 방송 기본방향은 방송에 관한 포괄적 계획이자 실천적 지침으로서 한 해 동안 방송을 어떻게 운영할 것인지를 세우는 것이다. 10개 항목으로 설정한 방송 기본방향은 공영방송인 KBS가 시청자를 위해 방송콘텐츠를 어떠한 틀에서 구상하여 어떻게 추진할 것인지를 적절히 제시해주고 있다고 평가된다. 자사의 혁신을 위한 역량을 구상하고 실현하는 이 기본방향은 시청자 다수의 일반적 이해를 대변하고 관심을 충족시키는 것에 그 핵심이 맞추어져 있다고 판단된다. 이 방송 기본방향은 특별히 2017 사업연도에 국가사회적으로 당면한 현실적인 이슈를 반영하고 그 문제 해결에 중점을 두어야 하는 것으로 설정되었다고 평가된다.

다만 전년도에 이어 2017년에도 보도의 신뢰성, 공정성, 독립성 준수에는 어려움이 컸다고 판단된다. 외부 조사 결과만을 보더라도 보도의 신뢰성과 공정성은 크게 하락한 것으로 나타나 KBS에 대한 여론의 엄혹함이 여실히 확인되었다. 독립성에서도 크게 개선되었다고 볼만한 것을 찾기 어려웠다. 오히려 오래전 있었던 심각한 문제가 당해 사업연도에 폭로되면서 사업연도 당시 경영의 총책임을 지고 있는 사장과 기자들 간에 심각한 갈등이 빚어지기도 하여 파업의 한 사유가 되기도 했다. 이로 인하여 보도시사의 경쟁력에도 차질이 빚어질 수밖에 없었다. 2018 사업연도 경영계획은 이러한 점들을 심각하게 고려하여 보도의 신뢰성, 공정성, 독립성을 종합적으로 제고하는 방향으로 시행해야 할 것이다.

방송은 기획 제작 과정보다 중요하지만 그 결과인 시청률 역시 의미가 적지 않다. 그러나 2017 사업연도의 경우 이렇다 할 시청률 개선은 이루어지지 않았다. 보도의 경우 일부 특정 영역의 시청률만 개선되었을 뿐이다. KBS 1TV와 2TV의 시청률은 모두 답보상태를 벗어나지 못했다. 방송은 질로 승부하지만, 양도 결코 간과할 수 없다. 1TV 시청자층은 예년에 비해 더욱 고령화로 나타났고, 그나마 청장년 층 시청자를 타깃으로 하는 2TV의 시청자 연령도 더 고령화된 것으로 조사되었다. 특히 전년도에 전략적 타깃으로 삼았던 20~49세대의 메인 뉴스 시청률은 만족할 만한 성과를 이루지 못했다. 보도부문 제언에서도 적절히 언급했듯이 뉴스 포맷에 일대 혁신을 이루지 못하면 상황은 더욱 악화될 것임이 자명하다고 판단된다.

2017년 KBS는 142일간의 파업으로 정규 프로그램의 결방 등 파행방송을 겪었고, 이 기간 동안 프로그램 제작과 편성 부문이 예년과 같을 수 없었다. 당장 방송제작비의 경우 90.7%만

집행되었고, 재방송도 KBS 2TV의 경우 40%를 넘었다. 아무리 파업의 원인과 불가피성을 인정한다 해도 시청자들에게는 국가기간방송으로서의 책무를 다하지 못한 한 해였음을 크게 반성해야 할 일이다.

파업 이외에도 2017년은 우리 사회를 둘러싼 대형 사건들로 인해 방송 제작환경에 크게 영향을 받지 않을 수 없었다. 사상 초유의 대통령 탄핵을 비롯하여 조기 대선으로 인한 선거 방송, 포항 지진, 제천 화재, 세월호 인양 등으로 이어진 재난재해 방송, 그 와중에 평창 동계올림픽 방송 준비와 UHD 시험방송과 본방송을 한 해에 마무리했어야 했다. 그 어느 때보다 2017년은 공영방송사로서의 KBS 역할이 절실하게 요구되던 한 해였다.

2017년에는 방송통신위원회의 지상파방송사 재승인심사도 있었다. KBS 1TV 646점, KBS 2TV 641점으로 지상파 재승인 최소합격점수(650점)에도 미치지 못하는 초유의 사태가 벌어졌다. 2013년부터 5년 동안의 평가라 2017년만의 문제로 돌릴 수는 없겠으나 그만큼 안팎으로 KBS의 존재이유가 시험대에 오른 한 해였다.

어려운 상황에서도 2017년 KBS는 조기 대선 방송을 무사히 치렀고, 평창 동계올림픽 방송 준비에 만전을 기했다. UHD 방송프로그램제작에도 힘써 고화질의 UHD 다큐멘터리와 스포츠프로그램 제작의 품질을 향상시키는 데 기여했다. 2017년 경영목표인 콘텐츠 경쟁력 제고를 위한 노력의 결과 그 성과가 있었다. 파업의 여파에도 파일럿 프로그램 제작을 게을리 하지 않았고, 신규프로그램 개발, 기존 프로그램 리뉴얼 등 프로그램 다양화를 위한 노력이 있었다. 시청률, 화제성, 프로그램 품질, 다양성 면에서 긍정적인 평가를 받았으며 국내외 수상실적도 좋았다. 어떤 상황에서도 위기를 헤쳐갈 수 있는 KBS구성원들의 내공이 빛을 발한 덕분이라 보인다.

나. 방송 부문 제언

1) 편성 부문의 제언

KBS가 그동안 꾸준히 공영방송으로서의 본질적 가치를 견지하면서 편성과 운영에서 전략적 혁신을 꾀해온 것은 바람직하고 타당하다. 기본적으로 공영방송이 수행해야 할 책무 즉, 공영성과 공익성은 KBS가 추진해온 방송의 기본방향과 일치한다. 그러나 급변하는 미디어 환경과 시청취지층의 다변화로 인하여 그 목표를 성취하기란 쉽지 않았다. 특히 청장년 시청자층을 확보하는 데는 역부족이었다. 결과는 전년도보다 오히려 더 후퇴한 것으로 나타났기 때

문이다. KBS가 젊은 시청자층을 더 확보하는 것은 시청자층 연령의 다각화를 위해서도 바람직한 일이다. 본 평가에서는 큰 틀에서 ‘젊은 콘텐츠, 젊은 시청자’를 위한 슬로건과 더불어 아래와 같이 구체적으로 제안하고자 한다.

1. ‘융합형 제작 편성의 강화’를 제안한다. 콘텐츠를 젊고 다양하게 만드는 것이다. 다시 말하면 젊은 층이 선호하는 콘텐츠로 제작방식을 유연하게 하는 것이다. 부분적이기는 하지만 이미 KBS는 뉴스에 예능을 접목하거나 예능에 시사를 접목하는 콘텐츠 전략에서 성과를 거두고 있다. 과거의 콘텐츠 제작 편성이 동질적 결합, 즉 뉴스에 시사 또는 시사에서 뉴스를 접목하는 방식이었다면 미래는 상호이질적 장르 간의 접목방식, 즉 뉴스나 시사에서 오락적 기능을 갖는 프로그램을 또는 버라이어티 프로그램에 시사를 접목하는 이른바 ‘융합형 제작 편성의 강화’가 관심을 끌 것이며 또 그렇기에 이를 적극 제안한다. ‘융합형 제작 편성’은 콘텐츠 제작 편성의 혁신이기도 하지만 동시에 다중세대층의 시청자 확보를 위한 혁신이기도 하다. ‘융합형 제작 편성의 강화’ 대상은 채널의 구분 없이 뉴스와 시사도 물론 제작영역 모두 해당된다.

2. ‘파일럿 프로그램 심사제도 개선’을 제안한다. 시대의 트렌드를 반영한 20~40대 심지어 10~20대의 젊은 시청자를 확보하는 일은 매우 중요하다. 이를 위해 이른바 모험적 시도로 제작돼 편성의 기회가 주어지는 파일럿 프로그램 제도는 그 본연의 참신함과 혁신적 시도로 나름의 긍정적인 반응을 보이고 있다. 다만 이 제도에는 한 가지 개선되어야 할 점이 있다. 심사위원진이 대개 고위직급 인사들로 구성돼 파일럿 공모 프로그램 본래의 젊고 발랄한 감성의 콘텐츠가 심사자의 시각에 맞지 않아 채택되지 못하는 경우가 발생할 수 있다. 또한 채택되었다고 하더라도 정규 프로그램으로 편성되지 못하는 경우가 있을 수 있다. 물론 콘텐츠 자체 수준에 문제가 있다면 논외이겠으나 젊은 감성을 바탕으로 제안된, 또 그렇기에 젊은 시청자들에게 좋은 반응을 거둘 수도 있을 파일럿 프로그램이 단지 심사에서조차 채택되지 못한다면 이는 제도 본래의 취지에 어긋나는 것이라고 할 수 있다. 물론 고위직급 심사위원의 오랜 경험과 경륜은 중요하고 필요하다. 향후 심사위원진에 젊은 위원들이 다수 포함된다면 위와 같은 문제가 줄어들 가능성이 높아지고 공모 프로그램의 결과적 반응도 의외로 좋을 수 있다. 더욱 젊은 감성과 감각을 활용해 파일럿 프로그램이 심사받을 기회를 넓히자는 것이다. 파일럿 프로그램 제도가 원래 모험적이기 때문에 과감한 제도개선 역시 모험적일 필요가 있다.

3. ‘노령 시청자를 위한 고품격 프로그램’의 편성을 제안한다. KBS 시청자 평균연령이 갈수록 노령화하고 있지만, 다른 한편으로는 인구의 노령화에 따른 자연스러운 현상이니만큼 노령 시청자를 위해 건강하고 유익한 고품격 프로그램 발굴을 제안한다. 건강 주제는 물론 노후문제, 재취업, 사회적 존재감 등 기존의 노령 충성 시청자를 위한 KBS만의 독보적인 프로그램 편성을 적극 제안한다.

2) 보도 부문의 제언

KBS는 2017년 보도 부문에서 특히 신뢰성, 공정성, 독립성 준수에 여전히 힘들었던 한 해로 평가됐다. 방송을 평가할 때 고려되는 다양한 요인들 중에서 특히 신뢰성과 공정성, 독립성은 핵심에 해당된다. 이에 따라 향후 KBS가 이러한 취약점들을 적절히 극복할 수 있도록 다음과 같이 제언하고자 한다.

1. 보도의 신뢰성은 가파르게 하향곡선을 그었고 영향력과 열독률에 있어서도 낮은 수준에 머물렀다. 외부조사기관의 조사 결과는 대단히 엄혹하게 나왔고 언론학 연구자들의 평가에서는 더욱 심각하게 평가되었다. 신뢰성의 제고를 위한 치열한 고민과 성찰이 요청된다. 이를 위해 다소 민감한 이슈라도 자유롭고 허심탄회한 토론을 통해 제작진 내부의 원만한 합의를 유도해야 한다. 부서장의 데스크킹이 지나치게 엄격하다면 개선할 필요가 있다. 발제 초기단계부터 기자가 완벽한 증거를 제시해야 하는지 고민해야 한다. 합리적 정황만 확보되면 언론은 충분히 문제 제기를 할 수 있어야 한다. 보도조직 내부의 긴밀한 소통이 전제돼야 비로소 시청자와도 폭넓게 소통할 수 있다. 소극적인 자세에서 탈피해 적극적으로 이슈를 발굴하고 보도할 것을 제안한다.
2. 2017년 KBS 보도의 공정성 평가는 ‘매우 우려스러운 수준’이었다. 외부기관들의 조사결과가 확연하게 이를 말해주고 있다. 토론 외부 패널의 경우 공정성을 의심받았고, 반기문 전 유엔 사무총장에 대한 과도한 보도는 내부에서조차 지적을 받았다. 신뢰성과 공정성은 언론의 핵심가치인데 KBS는 이 두 영역에서 크게 뒤쳐졌다. 전사적 차원에서 각고의 노력을 기울여야 할 것이다. 구체적으로 외부패널 섭외 시 세심한 주의가 요청되고 패널을 섭외하기 전에 내부적으로 다시 한 번 종합 검토하는 과정을 거치는 것이 필요하다.

뿐만 아니라 특정 인사에 대한 과도한 보도가 이루어지고 있는 것은 아닌지 점검해야 할 것이다.

3. 품질을 높이고 경쟁력을 갖춘 보도시사로 거듭나기 위해서는 자사를 포함한 언론계 현실을 비판적으로 관찰하고 건강한 언론계를 선도할 수 있는 프로그램을 편성할 것을 조언한다. KBS는 이미 십 수 년 전부터 언론을 주제로 하는 매체간 상호비평 프로그램을 편성해 언론계의 주목과 함께 부러움을 얻은 바 있다. 건강한 미디어 비평이 언론계의 자정을 이끌었다는 평가가 있었기 때문이다. 굳이 진지하고 경직된 프로그램이 아니어도 무방하다. 좀 더 대중적 인기를 끌 수 있으면서도 문제를 적절히 지적하는 시사 프로그램으로서의 〈미디어 비평〉 프로그램의 재개를 적극 제안한다.
4. 방송의 독립성을 다시금 강조하고자 한다. 특히 보도시사 영역의 독립성이 가장 우선적으로 지켜져야 한다. 이를 위해 외부, 특히 정치권의 부당한 간섭은 철저하게 배격해야 한다. 정부나 사찰기관은 감시의 대상이지 협력의 대상이 아니기 때문이다. 보도시사의 생명은 방송의 독립성 여부에 좌우된다. 이를 위해 보도실무의 핵심적 역할을 담당하는 ‘보도국장 임명동의제’ 도입을 적극 제안한다. 보도국장 임명동의제는 보도조직의 극소수 간부에 의해 영향을 받을 수도 있는 뉴스를 더욱 독립적으로 수행할 수 있는 제도적 장치이기 때문이다.
5. 20~49세대의 뉴스 시청률 제고를 위해 뉴스 포맷의 혁신을 제안한다. 현재 뉴스 진행방식은 약간의 변화만 있을 뿐 전체적인 포맷은 수십 년 전과 대동소이하다. 젊은 층도 관심을 보일 수 있는 젊고 유연한 포맷의 개발과 이슈 발굴을 할 필요가 있다. 기존의 ‘이슈&이슈’만으로는 아쉬움이 있다. 현장 리포트 강화, 스튜디오 게스트, 포맷에 따라 복수의 진행자 등장, 빅데이터를 활용한 팩트 체크, 10~20대 중심의 젊은 층이 선호하는 아이템 발굴 등 일대 혁신을 꾀할 것을 제안한다. 포맷 혁신이 이루어지면 기존의 뉴스 시간 45분으로는 부족할 것이다. 70~80분 정도로 확장해 더욱 풍성하고 다양한 뉴스를 시청자에게 제공하는 것도 바람직하다. KBS 보도본부는 역량을 충분히 갖추고 있다고 판단된다.

3) 제작 부문의 제언

제작부문에서의 개선방안에 대해서는 목표시청 층의 확대, 그 중에서도 미래 시청자인 어린이 청소년을 위한 프로그램 개발, 신규프로그램의 육성을 위한 후속조치, 드라마 자체기획 역량 강화, 외주제작사와의 상생전략, 재방송 관련 원칙 수립, 프로그램 성과지표에 공익성 가치 포함 등을 제안한 바 있다. 앞서도 말했듯이 2017년은 KBS의 정체성과 존재이유가 시험대에 오른 역사적인 해였다고 해도 과언이 아니다. KBS가 시청자들에게 무너진 신뢰를 회복하고 대한민국 중심방송사로서 존재감을 다시 찾으려면 향후 각고의 노력을 기울이지 않으면 안 된다. 여기서는 KBS의 ‘다시 서기’에 도움이 되기를 바라면서 제작부문과 관련하여 몇 가지 당부를 덧붙이고자 한다.

1. KBS는 프로그램 제작에서 ‘KBS만의, KBS다운, KBS 프로그램’이 무엇인지에 대한 치열한 고민이 필요하다. 교양에서 그동안 쌓았던 공력을 바탕으로 예능이나 드라마에서도 KBS 고유의 정체성이 반영될 수 있는 방안을 모색해야 한다. 예능도 그렇지만 드라마의 경우 이미 제작사가 플랫폼을 선택하고 KBS도 그 많은 플랫폼 중 하나로 인식되는 분위기다. 제작현장에서 <KBS 대하드라마>를 아쉬워하는 목소리가 많았는데 KBS의 고유성을 찾는 데 도움이 된다면 재고해 볼 만하다.
2. 제작에서 KBS만이 할 수 있는 일을 찾는 것은 KBS 정체성에 대한 제작진들 사이의 공통된 인식이 전제될 때 가능하다. KBS 제작진 개개인의 역량은 최고 수준이라는 것을 믿어 의심치 않는다. 지금은 제작 역량 강화를 강조하기보다는 제작진들이 최고의 역량을 발휘할 수 있는 환경을 어떻게 만들 것인가를 내부적으로 고민할 시점이라 생각한다. 시청자를 위한 KBS의 사회적 책무를 당당하게 받아들여 KBS의 신뢰를 회복하고, KBS 제작진 스스로 KBS 구성원이라는 자긍심을 살릴 수 있도록 하는 일이 더 시급하다.
3. 기본적으로 이번 경영평가 과정에서 느낀 점은 KBS라는 조직이 전체적으로 가라앉아 있다는 것과 부서와 부서 사이의 칸막이가 견고하여 업무 연계가 원활하지 않다는 것이다. 조직 구조 자체의 문제이기도 하고, 공간적인 배치의 문제이기도 하고, 구성원 사이의 심리적인 분리가 원인이기도 하고, 여러 가지 복합적인 이유가 있어 보이나 결과적으로는 소통의 부재로 KBS가 축적된 역량을 발휘하기 어려운 구조임은 분명하다. 제작부문만

봐도 기획-편성-제작-홍보-유통-평가의 과정이 긴밀하게 연계돼야 하는데 담당부서가 제각각 흩어져 있어서 시너지를 내기가 쉽지 않아 보였다. 현재의 조직이 새로운 제작환경을 뒷받침하는 데 적절한지 고려해 보기 바란다.

4. KBS도 제작현장에 크로스미디어 전략을 적극 활용할 때다. 크로스미디어 전략이란 하나의 콘텐츠를 멀티플랫폼에 동시에 내보내는 전략으로 기존 OSMU(One Source Multi Use)와 비슷한 것 같지만 다르다. OSMU는 만들어진 프로그램을 수익을 극대화하기 위해 여러 미디어에 재판매하는 방식이라면 크로스미디어는 제작단계에서부터 아예 여러 곳에 사용할 수 있도록 각 플랫폼에 맞게 최적화된 콘텐츠를 만드는 방식이다. 초기 기획 단계에서부터 제작-홍보-유통-광고-플랫폼-이용자데이터 등이 통합적으로 기획되지 않으면 수행할 수 없는 작업이다. 올드미디어가 불가피하게 나아가야 할 방향이다. 크로스미디어 전략을 효과적으로 수행하려면 내부 플레이어들이 유기적으로 결합해야 할 뿐 아니라 외부 가용할 수 있는 모든 플랫폼과 연합하지 않으면 안 된다. 새로운 미디어 환경에서 획기적인 사고와 전략이 필요해졌다.
5. 대한민국 중심방송으로서 KBS가 ‘다시 서기’ 위해서는 책무를 감당하는 것 못지않게 그에 합당한 목소리도 낼 수 있어야 한다. 외부에 KBS의 정책이나 미래를 말기려 하지 말고 주체적으로 비전을 제시하고 정책을 제안하는 노력이 필요하다. 방송을 둘러싼 미디어 환경이 급변하는 만큼 방송현장에서 선제적으로 정책을 고민할 필요가 있다. 외주제작 정책, 중간광고를 포함한 방송광고 정책, 재방송을 포함한 편성정책 등 세부적인 정책 사안과 같이 기본부터 검토해야 할 정책 의제들이 산적해 있다. KBS가 KBS만의 미래가 아닌 우리나라 전체 미디어 미래에 대한 비전을 갖고 상생전략을 주체적으로 수립할 수 있어야 한다. 방송문화연구소에서 실시해 온 <공영방송포럼>을 KBS 외부로 확대해 상시적으로 운영하여 미디어정책 싱크탱크가 되도록 하는 방안을 권한다. 그와 더불어 이제 2018년에는 KBS수신료 현실화도 적극 주문할 때가 됐다. KBS ‘다시 서기’를 선언하고 시청자들의 지원을 이끌어내는 데 힘을 모아야 할 것이다.

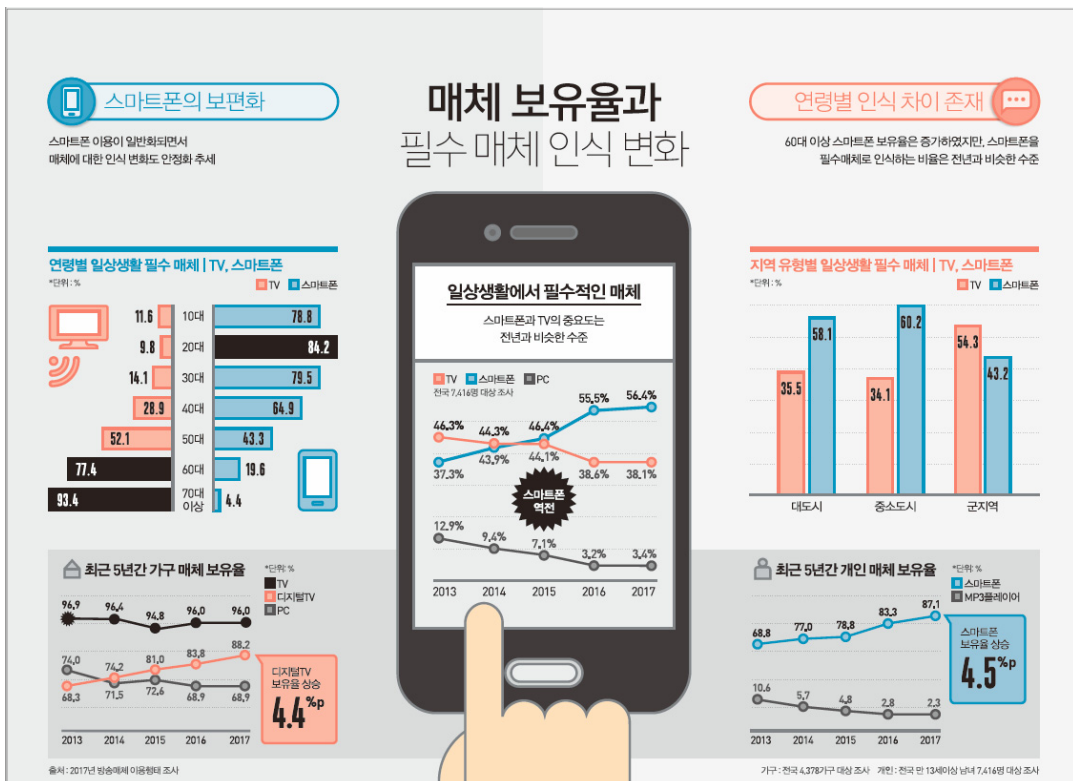
제2장 | 기술·뉴미디어 부문

1. 경영목표 설정의 타당성과 조직 개편

가. 2017년 경영목표 설정

1) 2017년 미디어 환경 변화

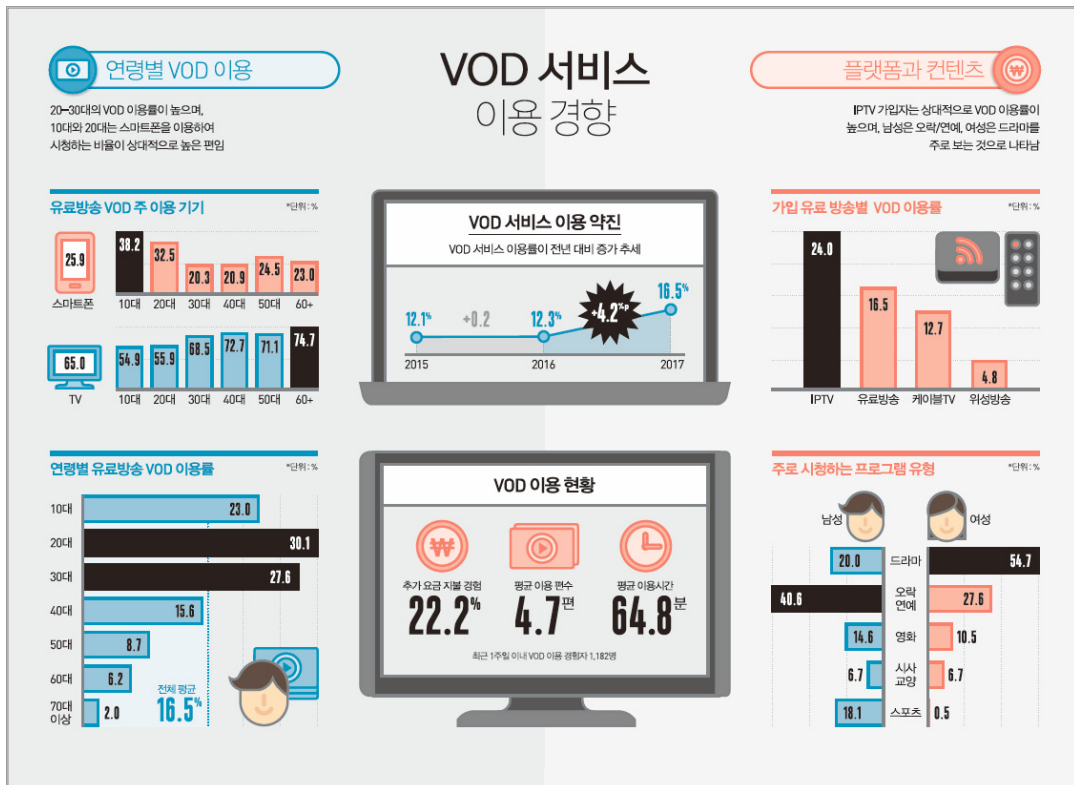
2017년 필수 매체 인식도 조사 결과, TV보다 더 필요한 매체로 부상한 스마트폰(56.4%)은 2016년(55.5%)에 이어 증가 추세를 유지하며 TV(2017년 38.6%, 2016년 38.1%)와의 격차를 더 벌리고 있다.



[그림 2-1] 매체보유율과 필수 매체의 인식 변화

(출처 2017년 방송매체 이용형태 조사·방송통신위원회)

지상파 TV시청방식은 실시간, VOD 모두 TV수상기 이용률이 압도적으로 높고 20~30대는 VOD 이용률이 높으며, 10대와 20대는 스마트폰을 이용하여 시청하는 비율이 상대적으로 높은 편이다. 가입률이 줄고 있는 케이블TV보다 가입률이 증가하고 있는 IPTV가입자들이 상대적으로 VOD이용률이 높다.

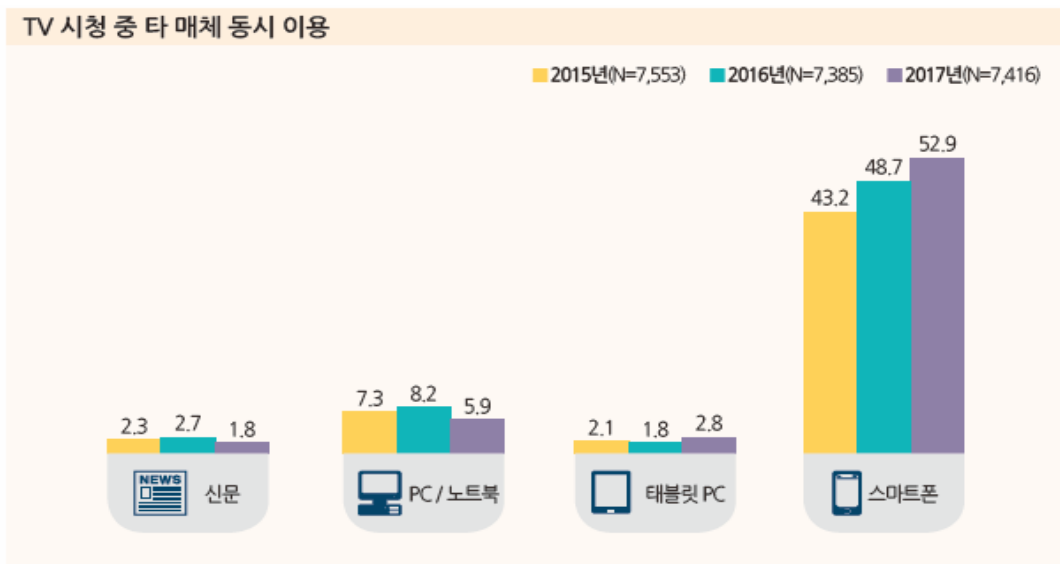


[그림 2-2] VOD서비스 이용경향

(출처 2017년 방송매체 이용형태 조사·방송통신위원회)

50~60대의 방송프로그램 시청취기기가 다양화되고 있고, 새로운 기기와 OTT 서비스이용에 적극적이어서 스마트폰의 영향력이 전 연령대로 확산되고 있다. TV시청 중에 스마트폰을 동시에 이용하는 시청자는 10명 중 5명 정도이고 고연령층의 스마트폰 보유율이 증가하는 추세로 볼 때, TV를 시청하면서 프로그램 관련 내용을 검색하고 지인과 공유하는 시청 방식은 더욱 확산될 것으로 전망된다. 인터넷과 SNS, 다매체, 다채널, 개인미디어 시대를 맞아 KBS 뿐만 아니라 지상파 방송사들의 영향력이 점점 줄어들고 있는 것이 현실이다. 지상파 디지털

전환 이후에 일부에서는 직접 수신이 획기적으로 진전될 것이라고 전망하기도 했지만, 유료방송 가입 등으로 오히려 하락하는 현상을 경험했다. UHD전환 시에도 앞서의 경험에 유의할 필요가 있을 것이다. 지상파방송의 점유율은 2009년 9.5%에서 줄곧 줄어들어 2016년 5%대까지 낮아졌고, 전체 지상파(계열PP 포함)의 시청점유율(2017 KCA Media Issue &Trend 02)도 2011년 71.9%에서 2016년 58.2%로 급격히 하락하는 등 위기 상황에 직면해 있다. 이와는 대조적으로 디지털케이블 종합 유선방송은 2015년 42.2%에서 2016년 43.3%으로 소폭 상승했고, IPTV는 30.6%에서 40.1%로 급격히 증가되었다.

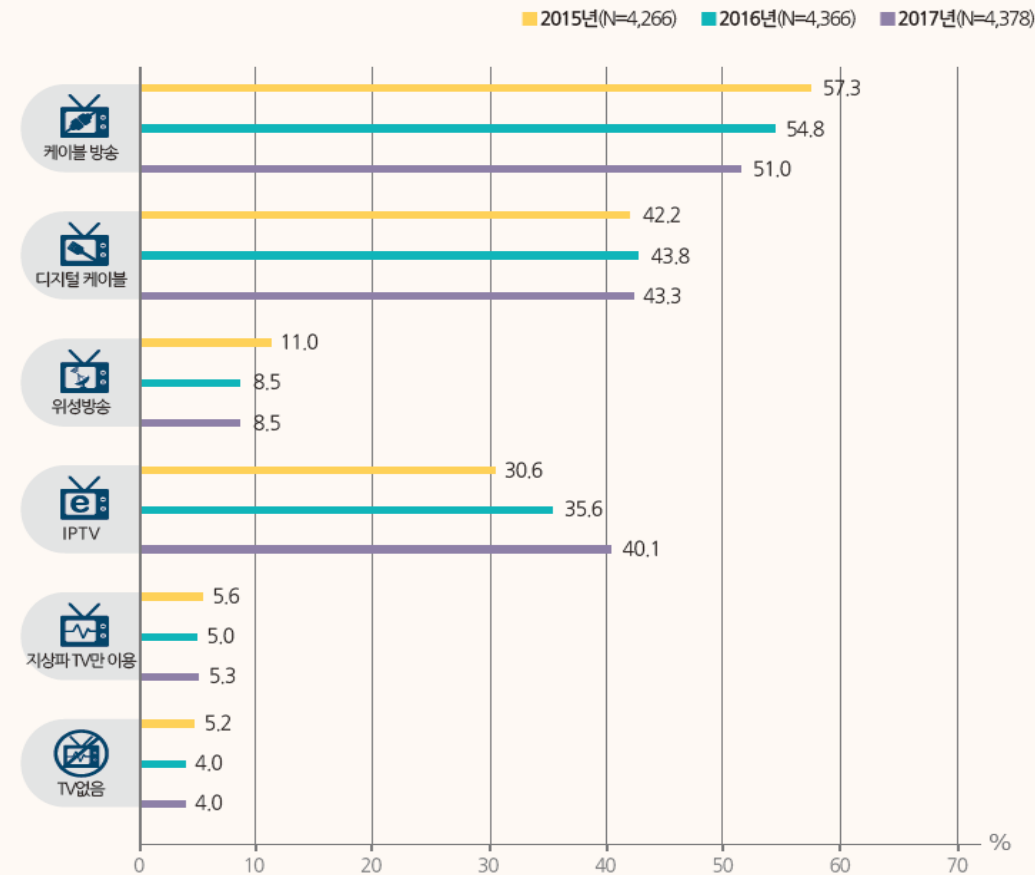


[그림 2-3] TV시청 중 타매체 동시 이용

(출처 2017년 방송매체 이용형태 조사·방송통신위원회)

유료방송 가입 가구 비율

(단위: %)



* 주. 유료방송 가입가구 비율=당 해 해당 유료방송을 가입한 가구/총 가구 수

[그림 2-4] 유료방송 가입가구 비율

KBS는 2017년 경영혁신으로 재도약하기 위해 콘텐츠경쟁력 제고, 영업적자 해소, 미래방송센터 착공, 자율형 직무선택제 정착, 관리회계와 성과평가제도의 연계, UHD본방송 준비, 모바일 플랫폼 선점, KBS 제작 가이드라인 준수 등을 강조하면서 2016년 5월에 행해진 재구조화(restructuring)이후 대대적인 개혁조치들의 마무리 등을 주안점으로 삼았다. 그에 상응한 후속 조치들을 위해서 다양한 디지털 미디어 환경 변화에 따른 이용자 중심의 언제 어디서나 KBS콘텐츠를 서비스하기 위한 새로운 플랫폼 전략과, 제작프로세스 개선, 인력구조 및 경영의 효율화, 디지털혁명시대를 맞는 역량혁신을 위한 디지털 재교육 등 그야말로 미디어 환

제4편

부록별 평가
제2장 - 기술·뉴미디어 부문

경이 급변하는 상황을 맞아 공영방송의 역할 재정립에서부터 KBS 혁신까지 망라하는 상황이다. 2006년부터 지속으로 유지되어 온 BBC미래 전략의 핵심은 ‘새로운 서비스에 관한 것이 아니라, 이미 BBC가 해 오던 것을 어떻게 다르게 하는가에 관한 것’이라는 점이다. 이에 따라 전략 과제 중에서 가장 앞선 것이 ‘양질의 프로그램을 최우선으로(Putting Quality First)’이고, 그 다음이 ‘미래의 전송방식/방송의 재발명(Reinvent)’이라는 원칙이 관철된다. KBS는 미디어를 소비하는 창구가 온라인 기반 플랫폼으로 이동하는 동안 그 변화를 따라가지 못했다. 이제 UHD 영상의 실시간 스트리밍이 가능한 5G이동통신이 상용화되고 사물인터넷(IoT)이 활성화되면 이른바 ‘TV Everywhere’의 시대가 도래할 것이라는 전망이 있다. 이렇게 방송을 둘러싼 환경이 급변하고 다양한 경쟁 매체들이 출현하는 가운데 지상파 방송은 기존의 HD방송보다 해상도, 색 표현 영역 및 시청각도 등에서 월등하며 IP 기반으로 통신망과도 융합이 가능한 UHD방송을 제공하기 시작하였으며, 고정형 서비스에 이어 UHD모바일 방송 서비스를 준비 중이다. 한편 환태평양 지진대에 속하는 한반도에 지진 발생이 증가하고 있으며, 그에 따라 신속한 재난정보방송에 대한 수요가 증대되고 있다. 또 AR, VR 등 실감미디어의 도입과 자율주행차 등 4차 산업혁명이 산업 전반에 혁신적인 영향을 미치며, 또 한 번의 진화를 맞이하고 있는 시점에서 KBS는 대응 전략을 수립하고 새로운 공영방송모델을 재정립해야 할 때이다. 이런 시대적 상황의 인식 하에서 KBS 리소스(제작에 필요한 서비스 및 설비 제공)와 KBS 미래비전(KBS 리소스를 지원하고 다양한 미디어 플랫폼을 활용하여 이용자가 접근 할 수 있도록 지원)이 본연의 업무를 2017년 기술과 뉴미디어 서비스에서 어떻게 대응하고 있는지 살펴보고자 한다.

2) 경영목표 설정의 타당성

치열한 미디어 경쟁으로 콘텐츠 경쟁이 심화되고 미디어의 소비형태변화로 지상파의 영향력이 약화되고 시청률의 지속적 하락과 광고수입의 급속한 하락하는 환경에서 KBS의 변화와 재도약을 위한 추진전략으로 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠확보’와 ‘직무/고객/ 시장중심의 경영’을 목표로 설정했으며. 기술/뉴미디어 부문에서는 ‘TV를 넘어선 플랫폼’을 만드는 것을 추진 전략으로 선정했다. 추진전략의 3대 중장기 실천 과제는 1)스마트 플랫폼 강화, 2)지상파 플랫폼 재도약, 3)UHD 방송이 선정되었다. 그에 따른 2017년 기술/뉴미디어부문의 ‘경영혁신으로 재도약’ 경영목표 핵심 7개 사업은

- (1) 디지털 모바일 플랫폼 경쟁력 확대
- (2) 미디어 콘텐츠 제작 유통확대
- (3) 인터넷 뉴스 점유율 증대
- (4) 종합매체전략수립
- (5) 라디오매체 채널별 정체성 확립
- (6) 플랫폼 선택과 집중을 위한 효율화
- (7) UHD 방송환경기반 강화를 목표로 설정하였다.

이의 구체적인 성과지표로

- ① 모바일서비스 매체별 사용자수 15% 증대
- ② 10위권 내 진입(여론집중도조사위 기준)
- ③ 디지털, 지상파, SNS 등 전략수립
- ④ 라디오매체 채널별 정체성 수립 및 추진평가
- ⑤ 플랫폼 선택과 집중효율화를 위해서 2017년 내 중파 송/중계 시설 22개소 폐소 추진
- ⑥ UHD 방송환경기반 강화 실행을 위하여 수신환경개선, 부가서비스 활성화, 규제완화정도 등을 설정하였다.

KBS는 2017년 디지털 모바일 서비스를 확대해 시청자를 확보하기 위해 모바일 서비스 매체별 사용자수 15% 증대와 디지털 모바일 뉴스 서비스 경쟁력 강화를 목표로 정하고 중점적으로 추진하였다. 디지털 모바일 서비스의 경우, 국내 인터넷 이용자의 총 이용시간(295억분) 중 모바일은 86.3%, PC는 13.7%로 스마트폰 이용시간이 압도적으로 많았다. 이에 따라, 모바일에서 KBS의 영향력을 확대하기 위해 디지털 모바일 사용자수 증대를 추진하였다. 또한 my K 앱은 2016년 대비 사용자수는 4.8% 증가했으나, 모바일 웹은 42.6% 감소하였다. 향후 플랫폼의 선택과 집중, 모바일용 콘텐츠 제작 확대를 통해서 모바일 사용자수가 증대할 것으로 예상된다. 한편 모바일라디오 서비스 콩 앱의 경우 순사용자수가 정체되어 있는 모습으로 나타났다. 세부적으로는 월 순사용자수 2016년 약 62만 명 대비 2017년 약 56만 명(닐슨 코리아 클릭 기준)으로 평균 9% 감소한 것으로 나타났다.

디지털 모바일 뉴스 서비스의 경쟁력을 강화하기 위해 모바일 뉴스웹 UI/UX와 뉴스앱을 전면 개편했고 뉴스 홈페이지 UI/UX를 전면 개편하고 뉴스앱에 결합된 재난앱을 개발했다. 그 결과 뉴스 모바일 웹은 서비스 방문자수는 증가했고 뉴스앱 서비스 사용자수도 증가했다. 뉴

스 모바일 웹은 서비스 방문자수는 2016년 106,464,590명에서 2017년 118,986,481명으로 12% 증가(연간 누적방문자수 기준)했으며, 뉴스앱 서비스 사용자수는 2016년 265,559명에서 2017년 294,606명으로 약 11% 증가하는 성과를 거둔 것으로 파악됐다.

2017년 지상파 방송은 미래방송 선점을 위해 UHD TV 본 방송을 도입하여 그동안 약화됐던 경쟁력을 확보하려는 시도가 있지만, UHD TV 보급의 미비와 콘텐츠 부족, 홍보 부족 등으로 상당한 노력이 필요해 보인다. 2017년 수도권 및 광역권/강원권 UHD TV 본방송 실시에 따라 UHD 방송서비스 기반 마련을 위해 총 11개 기간국에 UHD 송신시설 구축을 완료했다. 또 평창 동계올림픽 개최에 대비하여 경기장과 선수촌 일원의 UHD 수신환경 개선을 위해 대관령 TVR에 UHD 중계시설 구축을 추진했다. 이를 통해 UHD 방송을 위한 기반을 마련하여 경영목표 달성에 기여했다. KBS UHD방송 정책안에 따라 향후 UHD 송신 커버리지 확대를 위한 송신망 구축 세부 계획을 수립 중에 있으며, 기간국 구축 후 면밀한 수신환경 조사를 통해 세부 계획을 확정할 예정으로 파악됐다. 그러나 UHD TV는 초기에 높은 투자비용이 요구된다. 따라서 수신료 인상, 중간 광고 도입, 유료방송이용료 인상 등을 포함한 정책적 지원과 새로운 비즈니스 창출 등 수익 창출을 위해 다양한 방안을 도입해야 한다. 한편 UHD TV 방송서비스 실시와 더불어 구축된 홈포털 TIVIVA는 인터넷망을 이용해 실시간 지상파방송 시청이 가능하며 유무료 VOD서비스도 제공한다.

라디오의 경우 라디오 청취자의 매체 이용행태 변화에 따라 이용률이 저조한 중파 매체 효율화를 추진해 중파 중계소 14개소를 폐소했다. 폐소 대상 중파 중계소의 난청 민원이 발생한 영동, 삼척 지역은 2017년 FMR 구축을 완료했고 2018년에 중파중계소의 폐소를 추진할 예정이다. 위와 같은 측면에서 보면 2017년 핵심 7개 경영목표 설정에 있어서 중장기 3대전략에 'TV를 넘어선 플랫폼'의 설정은 TV라는 기존매체를 뛰어 넘어 모든 플랫폼에 서비스해야 한다는 당위성과 경영목표 설정의 타당성이 인정된다.

또한 2017년 경영목표인 '경영혁신으로 재도약'이란 슬로건 아래 실천 3대과제 중 핵심 7개 사업의 설정 타당성을 보면,

1. '스마트 플랫폼 강화'는 스마트폰이 보편화된 시대에 '자체 디지털 모바일 경쟁력을 확대'하고 '멀티플랫폼에 유통을 확대'하는 것을 의미한다. '인터넷뉴스 점유율'을 높이기 위한 전략 등이 필요하고, 효율적으로 자체 플랫폼과 멀티플랫폼 서비스를 적극적으로 활용할 때라고 보면 자체 플랫폼 운용을 통합해 효율적이고 종합적인 융합매체전략 서비스가 필요한 시점이다. 따라서 스마트 플랫폼 강화를 위한 <디지털 모바일 플랫폼 경쟁

력 확대)와 <뉴미디어 콘텐츠 제작 유통확대>는 경영목표로 타당하게 설정된 것으로 평가된다.

2. ‘지상파의 플랫폼 재도약’을 위해 <디지털, 지상파, SNS 등 전략수립>, <라디오매체 채널별 정체성 수립 및 추진평가>, <플랫폼 선택과 집중 효율화를 위해서 2017년 내 중파 송/중계 시설 22개소 폐소 추진>을 핵심 사업으로 설정했다. <디지털, 지상파, SNS 등 전략수립>과 <라디오매체 채널별 정체성 수립 및 추진평가>는 스마트폰 플랫폼 강화를 포함한 멀티플랫폼 전략이 필요한 반면, <플랫폼 선택과 집중효율화를 위해서 2017년 내 중파 송/중계 시설 22개소 폐소 추진>은 핵심 사업이라고 볼 수 없다. 지상파 플랫폼의 재도약과 함께 3대 전략중 하나인 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’의 경쟁력 제고를 위해 ‘제작기술 인력과 리소스 능력 확대’가 요구된다. 2016년 5월 시행된 재구조화(restructuring)의 대대적인 개혁조치에 따라 제작에 필요한 서비스와 설비 제공이 임무인 KBS리소스 담당 제작기술본부의 역할이 재정립되어야 한다. VFX(Visual Effects)와 프로그램의 융합을 위한 제작기술 연구투자뿐만 아니라 뉴미디어 플랫폼을 위한 S/W 연구 개발 R&D 등의 보완도 절실히 필요하다. KBS의 장점 중 하나인 우수한 콘텐츠 제작능력을 강화해 KBS만의 차별적인 프리미엄 콘텐츠를 만들기 위해서는 제작기술 서비스를 획기적으로 증대하고 제작기술의 역할을 재정립하는 등의 인식의 변화가 필요하다. 또 콘텐츠를 효율적으로 전달하기 위한 뉴미디어 매체 관련 제작기술 관련 사업이 더 절실하기 때문에 이와 관련한 경영목표 설정의 타당성은 다소 부족하다고 평가된다.

3. 과거 HD 방송의 경우 1990년대 후반부터 시작된 정부의 ‘방송 미디어 정책, 지상파방송 디지털 전환정책’의 일환으로 지상파 방송사의 공익적 책무보다 산업적 효과를 강조하면서 추진되었고, 케이블 및 IPTV와 같은 유료방송 플랫폼에 의존한 결과 가구당 콘텐츠 소비 비용이 증가했다. UHD 방송에서는 HD 방송과 같은 우를 범하지 않기 위해서는 지상파 방송의 보편적 시청권 보장이 요구된다. UHD 편성은 허가조건에 따라 보도·오락·교양 등 다양한 분야의 UHD 프로그램을 2017년 5%부터 시작해 매년 5% 이상씩 늘려 2017년 5%, 2018년 10%, 2019년 15%씩 연차적으로 증가시켜야 한다. UHD 방송 콘텐츠의 제작 송출뿐 아니라 재난정보 매체로서의 책무인 대국민 재난정보 서비스제공, 고화질 이동방송서비스 등의 요구에 부응하기 위해서 UHD 모바일 방송의 차질 없는 추진이 요구된다. 따라서 UHD 방송선도와 UHD 방송기반 강화는 경영목표 핵심 사업으로

서 타당하다. UHD 방송설비와 콘텐츠 제작에는 많은 예산이 요구되기 때문에 새로운 비즈니스 모델 개발, 정부 지원 등을 포함한 재원조달 방안 수립이 요구된다.

나. KBS 조직 개편 기술/뉴미디어 관련

2016년 5월에 시행된 조직 개편은 직종 중심의 기존 조직을 사업 중심의 조직으로 재편했다. 인프라투자국의 경우 조직 개편 후 제작·송출 부문의 투자를 총괄 검토 조정하고 관련 인프라의 구축·운영·유지보수 및 배정, 외부임대 등의 업무를 담당하게 됐다. 이로 인해 제작·송출 부문의 투자 사업을 총괄 조정·시행하고 유지보수 및 리소스 배정업무에 투자사업 시행 내역을 손쉽게 확인, 반영할 수 있게 됐다. 그러나 업무 프로세스가 조직 개편의 취지에 맞게 원활하게 운용되면 업무가 효율적으로 수행되지만, 정책 결정이 늦어질 경우 인프라 투자 사업이 중단되거나 지연되는 등 차질 발생의 원인이 되었다. 특히 예산의 효율적 운용을 위한 사업의 타당성 검토와 관리가 강화돼 편성 예산의 회수·재배정 등의 프로세스가 증가하는 상황에서 사업 일정이 지연될 수 있는 점을 감안한다면 전략/정책 부서의 유기적이고 신속한 의사결정이 필수적이다. 하지만 전략/정책 결정 요구들이 집중되어 병목현상이 발생하거나 유관 부서들 간의 의견취합이 어려울 경우에는 업무효율 제고에 한계가 발생하는 사례가 있었다. 또 전략/정책 담당 부서, 총괄조정 및 사업시행 담당 부서, 운영 담당 부서 등으로 조직이 세분화됨에 따라 현안사항 발생 시 내용 파악, 의견 수렴 등을 위한 노력과 절차에 더 많은 시간이 소요되는 어려움이 발생하는 것으로 파악되었다. 과거에도 투자사업 및 인력운영과 관련된 정책기능을 갖는 본부와 현업조직 중심의 센터가 혼재하였는데, 전략과 사업기능을 강화하는 이번 조직 개편에 따라 업무별, 기능별로 분리된 현재의 조직으로 변경되었다.

필자는 최근까지 통합된 기술 조직과 분리된 기술 조직을 모두 경험해 보았는데, 각각의 장단점이 있으므로 어느 조직을 선택하느냐 보다는 어떻게 운용해 급변하는 미래방송환경에 맞는 방송기술인을 양성하고 방송시스템을 적시에 구축하느냐가 더 중요하다고 본다. 조직 개편에 따라 기술 분야 별 조직이 세분화(제작기술·송신기술)돼 전문성을 강화할 수 있지만, 방송 플랫폼이 기술 기반으로 발전함에도 불구하고 기술부서의 업무분장이 현업에 한정되어 있어 통합 매체전략의 실효성이 저하된다. 제작/송출/송신 장비 전반이 IP 기반으로 변화하여 방송 시스템 신호 계통 구분이 모호해지고 있는 상황이기 때문에 기술 조직이 보다 효율적이고 높은 성과를 도출할 수 있도록 하기 위해선 정책 및 기획 업무 기능이 강화되어야 한다. 또한

잡포스팅 도입과 조직 개편에 따른 기술인력 조정 기능의 소멸, 본사-지역 간 인력순환 및 대규모 자연감소에 따른 효율적 인력운영 계획 수립의 어려움 등의 이유 때문에 업무특성에 맞는 전문성을 발전시킬 수 있는 별도의 인사관리 방안이 필요하다. 기술/뉴미디어 부문에서 컨트롤타워 기능을 하는 통합조직을 보완하는 것은 과거 기술본부시스템으로의 회귀가 아니다. 제작기술과 플랫폼의 장기/중기/단기 계획을 담당할 제작기술 정책 기능을 확보하는 것이 필요하고 방송제작기술, 방송플랫폼기술(매체융합운영센터)의 특성에 맞는 전문성을 위한 직능별 인사관리도 요구된다는 것이다. 난시청해소 사업이 주요 목표였던 과거의 운용방식에 일대 혁신을 위한 이차적인 조직 개편의 후속보완 조치로 가칭 '뉴미디어 본부'의 검토가 필요하다.

매체융합운영 파트의 필요성도 제기된다. KBS의 모든 웹과 앱, 플랫폼 관리, 메타데이터 관리, 주문형 모바일 등 모든 뉴미디어 플랫폼과 게이트웨이를 관리하고 수용자들이 KBS콘텐츠를 찾아서 이용할 수 있도록 하는 새로운 방법들을 개발하는 조직과 역할이 필요하다. 또 제작기술본부의 리소스 제작이 프리프로덕션만 필요한 경우, 프로덕션만 필요한 경우, 포스트프로덕션만 필요한 경우와 두 개 이상을 필요한 경우에 대응해서 제작기술업무의 업무를 기술 프로세스 중심인 프리프로덕션, 프로덕션, 포스트프로덕션 기능 중심으로 개편할 필요가 있다. 각 분야별 리소스 전문성을 바탕으로 프리미엄 콘텐츠를 만들기 위해서는 기술 프로세스 중심으로 조직의 형태를 보완해 제작기술본부 프리프로덕션 파트 소속으로 예를 들면 콘텐츠 프로세스 중심인 <드라마담당 기술총감독>, <예능담당 기술총감독>, <교양다큐담당 기술총감독>, <스포츠담당 총감독>, <뉴스담당 총감독> 아래 프로그램을 밀착 담당하는 TD를 운용하면 난이도가 높아진 제작기술기능과 프로그램이 상호보완하게 되어 적절한 비용으로 프리미엄 콘텐츠 제작이 가능해 진다. 추가적으로 전문성과 효율성을 제고하기 위해서 제작인프라 관련 기술기획은 현업 제작기술본부에서 추진하는 것이 효율적으로 판단된다.

인력운용의 탄력성에 있어서 제작기술본부의 경우 제작기술현업, 제작기술정책 기획, 시스템 유지관리 등 인력이 다양한 업무를 수행하고 있는 현실을 감안할 때, 굳이 공채 기준을 이 공계로 한정할 필요는 없을 것으로 판단된다. 음향이나 NLE 편집, 특수영상 등 제작의 일부 업무는 외부 경력직 채용을 활용할 필요가 있다. <역사대하드라마 대조영> 제작 때 운영해 본 적이 있는 할리우드의 영화제작방식처럼 고정 파이프라인 기술제작자와 TD가 상시근무자로 있고 프리프로덕션의 총감독 판단 아래 프리랜서를 특정 프로그램의 제작 기간 동안만 채용함으로써 KBS는 고정비용이 절감되고, 항시 능력 있는 제작자를 상응한 비용에 쓸 수가 있으며, 프리랜서는 제작기간 동안 능력에 맞는 임금을 받을 수 있게 됨으로써 제작기술향상에

도 기여하게 되고 결과적으로 좋은 프로그램으로 이어진다. 한 가지 더 제언하면 제작기술인의 명칭을 제작기술연구원으로 변경하면 그 역할에 있어서 능동성이 증대될 수 있을 것으로 보인다.

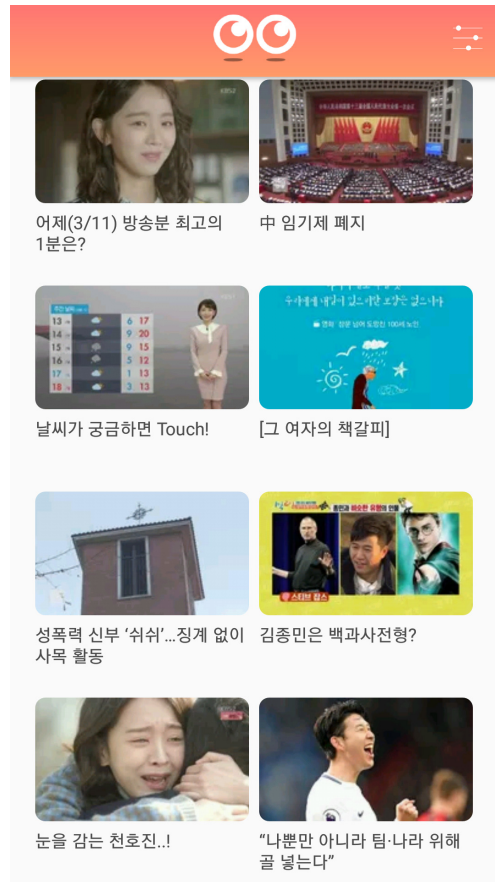
이렇게 조직 개편이 보완되면 ‘세계를 열광시키는 콘텐츠’와 ‘TV를 넘어선 플랫폼’, ‘시장 중심의 경영’을 위해 뉴미디어기술의 책임으로 멀티플랫폼 서비스 강화와 제작기술력의 향상을 기대할 수 있다. 가칭 ‘뉴미디어 본부’ 중심으로 매체전략융합 파트와 제작기술 파트가 한 지붕에서 각자의 전문성은 살리게 되면 효율적으로 리소스를 활용할 수 있어서 다양한 매체와 이용자의 요구사항을 수용할 수 있을 것이다.

2. 스마트 플랫폼 강화

가. 인터넷과 모바일 플랫폼 경쟁력 확대

KBS는 콘텐츠에 대한 사용자 유입 윈도우 서비스 강화 방안으로 사용자 접근성 확대를 위하여 NOON⁶⁾ 락스크린 신규 서비스를 구축하였다. NOON 서비스는 모바일 사용자에게 KBS 홈페이지 내의 다양한 KBS 콘텐츠를 제공함으로써 모바일 환경에서의 시청자 편의성을 제고하고자 하였다. 휴대폰 잠금 화면(락스크린)에서 KBS 콘텐츠를 제공하는 NOON 앱 서비스는 기존 방송콘텐츠 외에 디지털 전용 콘텐츠를 기획 제작해 제공함으로써 모바일 이용자를 확대하기 위해 다양한 시도를 했다. 그 결과 2017년 말까지 누적 다운로드 수 63,786건, 순방문자 12만 명을 확보하였으나 NOON의 휴대폰 잠금 화면은 사용자들이 이용하기 불편하고 특별히 매력적인 서비스가 아니라는 사용자 반응이 있었기 때문에 보다 근본적인 개선이 필요한 것으로 평가되었다. KBS 뉴스앱과 결합된 KBS 뉴스 재난앱을 개발하여 신속한 재난 알림 서비스를 제공하고 재난상황의 확인, 대피소 위치, 국민행동요령 등 관련된 정보와 뉴스를 2018년 상반기부터 제공할 예정이다. 또한 이와는 별도로 2018년도 사업으로 재난 웹서비스인 재난포털 서비스의 고도화와 재난앱 서비스의 고도화를 추진할 예정이다. my K의 경우, 전용 영상 중계는 2017년 기준 전년의 180회 대비 84% 증가된 332건 생중계를 실시하였으며, 모텔 페스티벌, 농구, FIFA 컨페더레이션컵, 월드컵 대국, 지역 축제 등에 참여하였다.

6) 2017년 4월 출시된 NOON 서비스는 lock screen에서 콘텐츠를 제공하는 noon 앱과 실제 콘텐츠가 소비되는 랜딩페이지(noon.kbs.co.kr)로 구성된다. NOON 서비스는 라이브, VOD, 클립과 같은 방송 콘텐츠뿐만 아니라 사용자 관심사에 부합하는 건강, 여행, 음악, CF 등 KBS가 축적한 방대한 아카이브 콘텐츠를 활용한 버티컬 서비스를 제공한다.



[그림 2-5] KBS noon 서비스 화면

또한 KBS 아카이브를 활용하여 드라마 중심의 5만여 건의 VOD 서비스를 제공한 바 있으며, 향후 모바일 콘텐츠의 지속적 발굴 및 VOD서비스 확대를 통해 경쟁력을 강화해 나갈 예정이다. 이 뿐만 아니라 KBS 플랫폼의 UX를 지속적으로 개편하고 있으며 건강, 역사, 여행 등 버티컬 홈페이지 서비스 확대, KBS 메인 홈페이지 외 지역국 홈페이지 개편 작업을 진행하여 방송 프로그램 및 외부 연계를 통한 콘텐츠 재구성 페이지 서비스를 확대 예정이다. 라디오 방송 관련하여서 KBS 라디오플랫폼 콩(Kong) 서비스의 경우, 누적 다운로드수가 345만 건(12월 기준, 구글 플레이스토어 266만 건, 애플 앱스토어 79만 건)으로 증가하였으며, 다운로드 건수는 파행방송 영향 등으로 단기적으로 하락한 것으로 판단되나 KBS 라디오의 모바일 청취 및 브랜드 가치를 확립해 나가고 있는 것으로 파악되었다. 콩(Kong) 서비스의 UI/UX 기능을 개선하여 온에어 라디오 청취 및 온디맨드 오디오 콘텐츠 유통을 위한 토털 오

디오 플랫폼으로서 역할을 할 수 있도록 개발 중이다. 한편 국내 스마트폰에도 라디오 수신 기능이 탑재된 하이브리드 라디오가 도입될 전망이며, KBS는 이의 도입을 위한 정책, 기술 표준화 개발 등에도 적극 참여하여 선도적으로 서비스를 제공하기 위한 노력을 경주중이다. 하이브리드 라디오가 성공적으로 도입될 경우, 데이터를 이용하는 기존의 스트리밍방식 라디오 청취패턴이 방송 직접 수신으로 바뀌게 되어 라디오 청취율이 더욱 증대할 것이며, 지진 등으로 인한 이동통신 지연이나 불능화 상황에서도 스마트폰을 이용한 재난경보방송서비스가 가능하여, 라디오방송의 중요성이 더욱 부각될 수 있을 것으로 기대된다. 새롭게 도입될 UHD 모바일 방송은 자동차 및 스마트폰에 내장이 가능하고 모바일 환경에서도 사용자들이 HD급의 고화질 방송을 시청할 수 있다. 재난발생 시에 자동 재난경보서비스도 제공 가능하기 때문에 지상파 방송의 공익적 책무에 큰 역할을 담당할 것으로 기대된다.

나. 뉴미디어 콘텐츠 제작 및 유통 서비스 확대

KBS월드의 모바일 기반 영향력 강화를 위해 유튜브 KBS World TV 계정과 연동한 글로벌 모바일 전략을 추진해 유튜브로 KBS월드 홈페이지의 동영상 시청 환경을 구성, 저비용 고효율의 글로벌 시청 시스템 구현했다. 유튜브와 KBS월드 앱도 연동시켜 서버 비용 등 운영비를 절감하면서도 수익 창출하는 이중의 효과를 거뒀고, 500만 글로벌 가입자에게 KBS월드의 모바일 홈페이지를 노출하였다. 유튜브 동영상 외에 〈월드TV〉, 〈월드24〉의 Live 채널을 24시간 스트리밍으로 제공했고, 〈뮤직뱅크 라이브〉, 〈뮤직뱅크 출근길〉 등 한류팬들을 위한 특화된 콘텐츠도 추가로 제공했다. 이러한 온라인 마케팅 활동을 통해 2016년 330만 명에서 2017년 500만 명으로 전년대비 51%나 증가했고, 〈KBS월드〉 유튜브는 2017년 국내 방송 관련 계정 중 구독자수 기준 1위를 차지했다. 〈KBS월드〉 계정에서 약 19억 원 매출을 기록했다.

[표 2-1] KBS월드의 유튜브 시청지역별 점유율

구분	미국	필리핀	한국	인도네시아	말레이시아	싱가포르	인도	태국	일본	캐나다
시청	15%	12%	12%	11%	8.1%	4.2%	3.3%	3.1%	2.5%	2.4%

[표 2-2] KBS월드와 유튜브 연동 시 증감내역

구분	2017년	전년대비 증감	비고
구독자	4,967,921	+47.29%	2016년 3,372,795
시청시간	12,451,463,631분	+49.15%	월드 24 > 월드 > 슈퍼맨이 돌아왔다 삼둥이 스페셜 순
평균 시청시간	7분43초	-3.21%	-
조회수	1,612,833,691건	+54.27%	- 남성 21%, 여성 79% - 만18~24(43%) > 만25~34(27%) > 만13~17(13%) > 만35~44(4.7%) 순

※ 디지털은 유통 혁명이다.

- ① 통합매체전략 부서는 KBS의 모든 웹과 앱, 플랫폼 관리, 메타데이터 관리, 주문형 모바일 등 모든 뉴미디어 플랫폼과 게이트웨이를 관리하고 수용자들이 KBS콘텐츠를 찾아서 이용할 수 있도록 새로운 방법들을 개발한다.
- ② SNS전용 KBS3 온라인 플랫폼 신설도 검토해 볼만 하다.

[표 2-3] KBS 도메인 내역

사이트명	URL	APP
KBS영문 홈페이지	english.kbs.co.kr	-
<KBS월드> TV	kbsworld.kbs.co.kr	KBS World
<KBS월드> R	world.kbs.co.kr/english	KBS World R On-air
<KBS월드> NEWS	world.kbs.co.kr/english/news	KBS World R

또한 트위터는 2017년 <K-Pop World Festival in Changwon>의 라이브 방송을 최초로 실시해 470만의 누적 시청과 140만의 UV(방문자 수) 달성해 신규콘텐츠 사업 모델을 창출했다. 그러나 홈페이지의 경우 <국제방송 라디오>, <국제뉴스 팀> 등 공사 내 해외 시청자 콘텐츠 간 프로토콜 협력과 효율화가 필요하며, 영어 및 다국어 페이지 통합 구축 등 글로벌 유저의 이용 환경 개선을 위한 노력이 필요하다. 또한 국제방송 KBS World를 중심으로 KBS의 국제방송 브랜드, 도메인, App과 홈페이지 등의 통합적 관리체계 도입을 검토할 필요가 있는 것으로 파악됐다. 이용자들이 KBS의 콘텐츠를 다양한 플랫폼에서 이용할 수 있도록 마케팅을 강화하고 맞춤형 서비스 제공해야 해야 한다.

다. 오픈 아카이브 서비스 운영

2010년 말 구축을 시작한 디지털 비디오 아카이브 파일이용률은 지속적으로 증가되고 있으며, 주로 테이프만 이용하던 제작 행태(2012년도 파일이용률 3%)에서 2017년 말 현재 테이프 이용은 1.7%, 파일 이용은 98.3%로 아카이브 사용의 대부분이 파일 이용형태로 변화하고 있다. 파일 이용의 급상승 이유는 제작진의 테이프 사용에 따른 불편 해소와 촌각을 다투는 프로그램 제작 및 송출 편의에 기인함에 있다. 아카이브를 통한 신속한 파일 사용은 KBS 저편과 아메리카 등 해외법인 대상 테이프 배송비용을 연간 1억 5천만 원을 절감할 수 있다. KBS 월드는 보다 빠르고 편리한 외국어 자막 작업을 가능케 하여 공사 프로그램을 통한 한류 확산에 일조하고 있다.



[그림 2-6] SBS 오픈 아카이브 시스템 홈페이지 화면

KBS는 공공미디어 서비스로서 아카이브 관리 개선 방안으로 오픈 아카이브 사업을 시도하였다. 수신료를 기반으로 축적한 지적 자산을 시청자에게 환원하고 아카이브를 활용한 사업 모델을 발굴하여 신규 수익원도 창출하기 위해 온라인 서비스 방안을 강구하기도 하였다. 그러나 2018년도에는 평창 동계올림픽, 러시아 월드컵, 자카르타 아시안게임 등 큰 규모의 스포츠 행사와 지방선거를 앞두고 공사 재정 부담이 그 어느 해 보다 좋지 않을 것으로 예상돼 많은 예산이 지속적으로 투입되어야 하는 오픈아카이브 구축 사업은 그 추진에 어려움을 겪고 순연되고 있다. 참고로 경쟁사인 SBS는 2017년 2월 1일에 지난 26년간 제작한 콘텐츠를 모아 오아시스라는 이름으로 일반에게 공개했다. 오아시스는 오픈 아카이브 시스템(Open Archive System)의 약어로 SBS가 보유하고 있는 영상콘텐츠를 자료화하고 일반에게 공개

해 새로운 수익을 창출하는 비즈니스로 시도되었다.

한편 디지털 아카이빙이 완료된 공사의 방송테이프 38만개를 국가기관에 기증했다. 안전하게 영구 보존하기 위해 국립중앙도서관과 협약을 체결했고 역사·문화적 가치가 있는 공사 자산을 국가 공공미디어 자산으로 환원하였다. 이는 공사의 자료 보존비용 절감효과도 가져왔다. 더불어 공사에 저작권이 확보된 방송프로그램 영상 파일 7만 6천개도 국립중앙도서관에 기증하였다. 전달된 영상 파일은 도서관 내에서 누구나 향시 열람 가능해 공사 프로그램 접근과 이용기회 확대에 기여하리라 본다. 향후 열람 콘텐츠를 지속적으로 확대할 예정이며 국립중앙도서관이라는 대국민 서비스 창구를 통한 공사의 공적 책무도 최대한 수행해 가고 있다. KBS의 공적 서비스를 더욱 확대하려면 소비자(prosumer)로 변하고 있는 콘텐츠 이용자의 요구를 수용해야 한다. 콘텐츠 소비자인 동시에 1인 미디어를 창작하는 생산자인 소비자를 위해 <열린 채널> 편성의 확장과 더불어 필요한 소스 콘텐츠의 공개도 필요하다.

3. 차세대 방송 기반 구축

가. UHD 본 방송 시스템 구축 및 서비스 확대

2017년 5월 31일 수도권을 중심으로 UHD 방송의 본방송이 시작됐고, 일관적이고 체계적으로 방송을 전환하기 위한 로드맵과 정책 추진을 위해 2단계 UHD 방송정책 수립이 추진되고 있다. 여기에는 UHD방송 콘텐츠 경쟁력 강화를 위하여 프로그램 장르별 특성을 감안한 편성계획, 연도별 UHD 추진계획, 미래방송센터 구축과 연계 워크플로우 체계화 방향 제시 등의 추진전략이 포함되었다. 또한 UHD 양방향 플랫폼인 TIVIVA⁷⁾ 서비스 활성화, UHD모바일 방송서비스 도입 기반 마련 등 양방향 및 모바일 서비스 활성화 방안도 포함돼 있다. 이에 따라 UHD모바일 도입과 수신환경 개선을 위한 법, 제도적 여건 마련이 필요하기 때문에 어젠다 중심의 대정부 협상 추진 방안을 포함한 효율적인 UHD 제작전환 및 지원체계 등을 준비해 오고 있다. KBS는 2017년 2월 28일 05시 시험 송출 개시, 5월 31일까지 ATSC 3.0 UHD방송 표준에 따른 송출, 송신, 수신 관련 테스트와 기술적 보완실시, 5월 31일 수도권을 중심의 UHD 본방송 실시, 12월 5대 광역시권 송출을 성공적으로 실시했다. 보다 구체적으로 수도권, 5대 광역시와 강원권 UHD 방송 개국을 위한 인프라를 구축했고, 강원권 KBS1, 2 UHD방송

7) TIVIVA : 안테나를 통해 지상파 UHD 방송을 보다가 언제든지 IP망을 통해 다시보기(VOD)나 관련 영상 등 시청자가 원하는 서비스를 선택할 수 있도록 지상파 3사(KBS, MBC, SBS)가 준비한 세계 최초의 지상파 양방향 서비스이다. TIVIVA에는 50여개의 실시간 방송 채널과 드라마, 예능, 다큐멘터리 등 다양한 콘텐츠의 다시보기(VOD)가 가능하다.

을 개국하여 전국 80%이상의 가구가 평창 동계올림픽의 UHD방송 수신이 가능한 시스템을 구축해 서비스를 제공했다. 한편 UHD제작시설은 스튜디오(부조정실), 편집실, 중계차 등으로, 부조정실은 TS-2와 TS-12를 구축 중에 있으며, M:N 매트릭스 방식을 채용하여 TS-1, 3, 13까지 사용이 가능케 하고, UHD편집실은 PE-11과 PE-12를 구축 완료하였다. 또한 UHD중계차 TV-5호를 구축하여 2018년 2월 평창 동계올림픽 중계방송에 대비해 정규 프로그램을 제작했다. 또한 대규모 제작비가 투입되는 지상파 UHD 콘텐츠에 대한 무단복제와 불법적 유통을 원천적으로 차단하기 위해 방송3사가 공동으로 UHD 방송 On-Air신호에 보호시스템을 적용하였다. 해당 기술의 오동작 등으로 인해 전국의 시청자들에게 피해가 없도록 공인된 기관(과기정통부 산하 한국전파진흥협회)가 관리하는 수상기 인증 제도를 확립하고 방송사/가전사 간 콘텐츠 보호기능을 도입하는데 합의(허가조건으로 방송통신위원회 제출)했다. 또 방송사, 저작권단체, 학계, 시민사회단체 관계자로 구성된 UHD방송 콘텐츠보호인증 위원회를 발족하고, 방송사인증센터 간 비상조치 매뉴얼을 작성해 실무자가 숙지하는 등의 시청자보호조치도 마련하였다.

[표 2-4] UHDTV 도입을 위한 표준화 추진 경과

날 짜	내 용
2014.10	TTA, DVB-T2 전송방식 기반의 지상파 UHD송수신 정합 표준을 잠정 표준으로 제정
2015.4	차세대방송포럼 산하 UHDTV 분과, 지상파 UHD 표준 개발 시작
2015.7	700MHz 일부대역, 지상파 UHD 방송용으로 할당
2015.8	산.학.연 공동 '지상파 UHD 표준 방식 협의회 출범'
2015.12	미래부, 방통위 지상파 UHD 도입을 위한 정책방안 마련
2016.3	협의회, ATSC 3.0 기반 지상파 UHD TV 송수신 정합 표준안 작성
2016.6	TTA, 지상파 UHD 방송 송수신정합 표준 미국식(ATSC 3.0)채택
2016.7	지상파 UHD방송 표준방식 의견 수렴을 위한 공청회 개최
	산.학.연 공동 '지상파 UHD 방송 추진위원회' 출범
	행정 예고 등 관련 고시 개정을 거쳐 국내방송 표준방식 확정
2017.5.31	수도권을 시작으로 지상파 UHD TV 본방송 개시

기존의 DTV가 간단한 PC용 TV수신카드를 이용해 실시간 복제가 용이하게 이루어지는 반면, 지상파 UHD방송 콘텐츠에 대한 복제는 2017년 12월말까지 발견 또는 보고된 바 없기 때

문에 UHD방송 콘텐츠보호가 보장되고 있는 것으로 판단된다. 본 UHD방송 콘텐츠보호기술이 적용되면서 DTV와 달리 지적재산권에 대한 보호기반이 마련돼 향후 방송콘텐츠 유통 생태계가 정상화될 것으로 기대된다.

1) TIVVA 서비스

전파방송과 IP 양방향서비스 결합이 가능한 지상파 UHD방송 시대를 맞아 방송3사가 공동으로 추진한 UHD플랫폼 서비스인 TIVIVA1.0(pooq TV형)이 2017년 11월에 출시한데 이어, 2018년 1월 TIVIVA2.0으로 서비스가 업그레이드돼 이용자 확대와 플랫폼 경쟁력 확보를 위한 기반이 마련됐다. TIVIVA는 실시간 UHD방송, VOD, 클립영상을 연계해 한 화면에서 주요 서비스에 바로 접근할 수 있고, 미니린처를 활용해 시청자의 편리성을 제고하고 더불어 시각적 소구력을 극대화한 직관적이고 세련된 UI/UX를 제공한다. 방송3사의 콘텐츠 정보, pooq과 TIVIVA의 시청 이력, 빅데이터 등의 분석 결과를 바탕으로, 인공지능을 활용해 라이프스타일 기반의 콘텐츠 카테고리 메타를 자동 생성하여 시간별, 계절별, 특정 이벤트 등 이용자의 콘텐츠 소비성향에 최적화된 콘텐츠의 자동 추천이 가능하도록 설계되었다. IP표준이 적용되는 UHD방송은 HD방송과는 달리 양방향, 모바일 서비스 등 새로운 형태의 다양한 서비스를 제공할 수 있다. UHD추진단에서는 지상파 3사와 LG전자 합동으로 UHD 양방향 홈포털 서비스인 TIVIVA서비스를 시범 운영하고 있는데, 인프라기획부는 방송된 UHD콘텐츠를 TIVIVA 홈포털에서 VOD서비스할 수 있도록 UHD콘텐츠 인코딩 시스템을 구축했다. TIVIVA는 평창 동계올림픽 기간 중 LG전자와의 공동 프로모션 일환으로 실시간으로 동계올림픽 전 경기를 중계 스트리밍하고, 방송3사의 평창 동계올림픽 관련 영상(교양, 예능 중심)을 편집하여 스토리 기반의 클립영상으로 제공하는 “하나의 순간, 수많은 이야기들” 등 차별화된 양방향 서비스를 제공하였다



[그림 2-7] UHD TIVIVA 홈포털 서비스 화면

UHD로 사전 제작된 콘텐츠를 방송 후 TIVIVA 시스템으로 전송하는 1단계 사업과 생방송 프로그램을 대상으로 하는 2단계 사업으로 구분해 추진하였으며 인위적인 운용 요소를 최소화해 비용발생을 최소화했다. UHD콘텐츠 인코딩 시스템의 트랜스코딩 및 라이브 인코딩 서버들은 자체 운영 프로그램을 이용해 파일의 생성과 업로드가 자동으로 이루어지고, APC(Automatic Program Controller)⁸⁾ 및 송출운행과 연동하여 프로그램 송출운행 시간에 맞춰 UHD 프로그램이 자동으로 녹화, 송출될 수 있도록 설계 구축되었다. 이로써 방송 3사가 추진하고 있는 TIVIVA 서비스가 차질 없이 시행될 수 있도록 관련 시스템을 구축해 콘텐츠가 적시에 제공되도록 함으로써 지상파 UHD 콘텐츠의 경쟁력 제고에 기여하였다. 평창 동계 올림픽 중계방송도 TIVIVA를 통하여 UHD VOD서비스를 할 수 있게 돼 시청자가 다양한 경로로 올림픽 경기 관련 UHD 콘텐츠를 즐길 수 있도록 콘텐츠를 제공했다. 다만 TIVIVA 서비스가 활성화되기 위해서는 시청자가 원하는 다양한 콘텐츠가 준비돼야 하며 기존 UHD TV 구매자는 셋업박스를 원활하게 활용할 수 있어야 한다.

8) APC(Automatic Program Controller, 프로그램 자동송출 시스템) APC시스템은 프로그램 자동송출 시스템으로, 방송스케줄을 입력하면 시간에 맞춰서 프로그램이 자동으로 송출되는 시스템.

2) 평창 동계올림픽 UHD 방송 준비

평창 동계올림픽 중계를 위한 중계차를 확보하기 위해 기존 HD 중계차를 UHD 중계차로 개조하는 방안을 마련했으며, 중계부조 구축 등 평창 동계올림픽의 UHD 실시간 중계를 위한 준비를 했다. 또한 평창 인근지역의 UHD 난시청 해소방안으로 방송3사가 공동으로 대관령 간이국을 설치하는 방안을 확정해 방송통신위와 과기정통부로부터 관련 사항에 대한 협조를 받았다. UHD 방송정책과 방송표준방식 대응 업무는 주관 부서인 UHD추진단과 미래전략기획국 등 정책부서를 중심으로 진행됐다.

3) UHD 제작 송출 인프라 구축

UHD 제작·송출인프라 구축업무를 담당하고 있는 인프라투자국에서는 2017년도 자본예산에 편성된 UHD제작·송출인프라 구축사업을 효과적으로 추진하기 위해 유관 부서들이 참여하는 관련 TF를 한시적으로 구성해 운영했으며, 매체전략부, TV기술국, UHD추진단 등 13개 유관부서들이 참여한 2017년 UHD제작인프라 구축, 운용 TF는 관련 투자 사업에 적용할 제작기술표준을 논의, 확정하여 시스템 설계에 반영하고 구축·운용 중인 인프라들에 대한 개선사항을 마련하고 시스템 구축 이후 안정적 운용방안 수립 등 관련 업무를 수행하였다. 또한 KBS 본관 및 신관에 공사 최초로 구축되는 UHD부조 시스템에 All-IP기반의 표준을 적용했고 UHD전송망(M/W) IP체계 변경을 통해 시스템과 네트워크의 안정성이 확보되도록 하였다. 또한 비용 절감을 위해 기존의 HD 시스템을 UHD로 개조한 중형 중계차에는 Quad-3G방식을 적용함으로써 운용 안정성을 확보하였고 UHD 카메라 10대를 탑재해 스포츠, 예능, 교양 등 다양한 프로그램 제작에 활용할 수 있도록 했으며, 중계기술국 등 유관부서와의 적극적인 업무 협조를 바탕으로 2017년 말 사업을 완료했다. 또한 2018년 UHD 의무편성비율(10%)을 충족시키고 중계방송용 부조로 활용하기 위해 본관 TS-2와 신관 TS-12 TV부조정실 각 1개소에 UHD부조정실 시스템을 구축하고 있으며, 〈아침마당〉, 〈무엇이든 물어보세요〉, 〈일요진단〉 등 1TV와 〈여유만만〉 등 2TV 프로그램을 제작할 수 있도록 제작인프라를 구축하고 있다.

본 사업은 UHD부조정실 2개로 총 5개의 스튜디오(TS-1, 2, 3, 12, 13)를 운용하는 All-IP기반 M:N 시설을 구축하는 것으로 IP기반 주요 장비를 본관 3층 데이터센터에 설치해 시스템 구축과 운용의 효율성을 높이고 향후 시스템 확장도 가능할 것으로 예상된다. 또한 매년 증가하는 UHD 방송프로그램 의무편성 비율을 준수하고 고품질의 UHD 콘텐츠를 생산하

기 위해 편집시설을 구축했고, 아직 UHD 방송 초기 단계이기 때문에 사내 UHD 제작/편집 워크플로우가 부재하고 장비 시장이 미성숙한 현 상황과 본격적인 투자가 시작될 향후 상황을 고려해 기존의 HD 제작편집 시설(PE-11, PE-12) 2개소를 보강하는 방식으로 UHD 편집실을 구축했다. 이를 통해 최소 비용으로 UHD 의무편성비율을 충족할 수 있도록 했고 고품질의 UHD 콘텐츠 제작에도 기여하고 있다. 한편 UHD 제작시스템 부문의 공개(Open)표준 제정 작업이 진행 중인 상황에서 초기 투자의 리스크를 최소화하고 투자효율을 극대화하기 위해 최신 기술동향을 철저히 파악 검증하고 유관 부서들과의 협의 등을 통해 최적의 방안을 도출해 적용했다. 시스템 설계와 사업시행 과정에서도 지속적으로 신기술을 파악하고 내부역량 결집, 운용부서 및 계약사와의 협의 등을 거쳐 세계 최초로 구축되는 All-IP기반의 M:N구조의 미래지향적 UHD 생방부조로 구축하고 있다. 안정성과 운용 편의성을 갖출 수 있도록 사업을 진행하고 있는 것으로 파악됐다.

4) 광역권 UHD 송출시스템 구축

5대 광역시권(부산충국, 대구충국, 광주충국, 대전충국, 울산국)의 지상파 UHD방송 허가(방송통신위원회 지상파방송정책(2017.9.28)에 따라 해당 지역(충)국의 로컬 UHD방송을 송출하기 위한 UHD 주조정실 구축사업이 추진됐다. 이 시스템은 본사에서 전송되는 UHD방송 신호와 로컬 HD 프로그램을 업스케일링한 로컬 UHD방송 신호를 편성 스케줄에 맞게 절제·송출하도록 구축중이다. 편성정보뿐만 아니라 시각 장애인을 위한 자막서비스 등도 제공할 수 있도록 시스템 설계에 반영하여 5대 광역시의 UHD 로컬 프로그램 송출기반을 마련하고 있다. 또한 본사와 6개 지역(충)국 연주소간 UHD 1TV, 2TV용 전용회선을 구축함으로써 정부의 허가사항인 2017년 12월에 맞춰 UHD 본방송이 성공적으로 실시됐다. 태기산(중) 등 광역권/강원권 8개 송신소가 로컬 연주소로부터 UHD방송을 전송받아 송출할 수 있도록 대전↔계룡 구간 등 5구간에 자영M/W를 신설하고 부산↔황령 등 3구간은 업그레이드 하는 등의 사업을 완료함으로써 2017년 12월 해당 지역에서 UHD 본방송이 성공적으로 서비스될 수 있도록 준비한 것으로 파악됐다.

5) 평창 동계올림픽 UHD방송용 중계부조 시스템 구축

평창 동계올림픽을 선명한 UHD 화질로 방송할 수 있도록 본사에 간이형 중계부조를 구축하는 사업으로 UHD로 제작된 종목의 국제신호는 간이형 중계부조에서 직접 수신하고 HD로

제작된 종목의 국제신호는 수신 후 업스케일링을 통해 UHD로 변환한 다음 방송하도록 함으로써 시청자들이 초고화질로 방송을 즐길 수 있도록 시스템을 설계 구축하였다. 이 시설은 평창 동계올림픽 기간에만 임시로 사용될 시설로 UHD 부조용으로 도입된 4K장비와 사내 관련 장비들을 활용해 최소비용으로 효율적이고 안정적인 시스템을 구축했다. 향후에는 신설되는 UHD 부조에서 UHD 중계방송을 제작할 예정으로 파악되었다.

6) UHD 방송정책 및 방송표준방식 대응

미래기술연구소는 UHD추진단 등 UHD 정책 부서의 정책에 따라 UHD 방송표준 제·개정에 주도적으로 참여했다. 그 결과 UHD 본방송의 기술 표준 기반을 마련했으며 본방송 이후에도 재난방송, UHD 모바일방송 등의 표준 및 기술기준 등의 제·개정 작업에 꾸준히 참여해 UHD 플랫폼 경쟁력을 살리기 위한 기술기반을 마련하고 있다. UHD 표준화 작업에 이어 표준기술 검증을 위해 미래미디어 방송표준화포럼의 송출/시스템&코덱/콘텐츠보호 실무반(WG: Working Group) 활동에 참여해 UHD TV 송수신 정합 및 본방송을 위한 기술검증에 주요한 역할을 수행했으며 다양한 방송기술 이슈에 대한 R&D 차원의 기술에 대응하고 있다. 이러한 대외 표준화 작업과 병행하여 사내의 다양한 기술 변화에도 적절히 대응하기 위해 사내 방송 기술표준화를 총괄하고 있으며, UHD 본방송 관련 현안사항을 해결하기 위해 유관부서 회의 체도 총괄 운영하고 있다. 또한 UHD 홈포털 서비스를 확대 적용하기 위해 지상파 방송 3사가 연합하여 기존의 스마트 플랫폼 서비스인 pooq을 TV수상기에 IBB(UHD 양방향 서비스 표준) 기반으로 구현하기 위한 연구개발을 수행했다. 그 결과 TV수상기에 연결된 인터넷망을 통해 VOD, IP채널 등의 양방향 콘텐츠 서비스를 제공받을 수 있는 기술 기반을 완성한 것으로 파악됐다.

7) UHD주조 자막방송 시스템 개선 등

KBS1 UHD, KBS2 UHD를 통합한 간이형 UHD 주조 개선작업 및 지상파 최초 ATSC 3.0 UHD 본방송 송출하였으며, HD 방송과 동일하게 재난재해 고지 및 속보 방송을 위해 UHD 본방송에서 속보 자막, 재난 자막(지진 등), 보도 스크롤이 송출 가능하도록 시스템을 개선했다. 또한 UHD 방송콘텐츠 보호를 위한 CP(Contents Protection) 시스템 설치해 콘텐츠의 무단복제와 불법유통을 원천 차단하고, 유통시장의 선순환 구조를 마련했다. 또한 HDTV의 EPG(Electronic Program Guide) 서비스의 확장개념으로 과거/현재/미래의 콘텐츠 운행 정보

와 하이라이트 등의 동영상 클립 제공했으며, 프로그램 줄거리, 이미지, 동영상 클립 서비스와 연동할 수 있도록 했다.

나. 지상파 모바일 서비스 추진

1) UHD 모바일 서비스

본방송을 시작한 UHD 채널 대역 내에 모바일 방송을 추가하는 UHD 모바일 방송의 필요성이 요구된다. UHD 모바일 방송은 2017년 5월 31일 수도권 UHD 본방송 시작부터 고정용 UHD, UHD 모바일 방송을 동시 송신하고 있으며, 고정용은 약 16.5Mbps, 모바일 방송은 약 2.5Mbps가 할당된다. UHD 모바일 방송을 위해 제주 방송통신융합센터에서 과기정통부, 방송사, 가전사, ETRI, IITP, TTA, KETI 등과 함께 사전 필드 테스트를 실시하였다. ATSC 3.0 표준에 기반하여 HD급 모바일 서비스가 가능하며, 본사 UHD 주조에 HD Encoder, Decoder 관련 장비를 설치하여 HD급 화질로 방송이 가능하게 되었다. 기존 UHD 주파수와 인프라를 공유하고 송신 인프라의 추가 구축 없이 최소 비용으로 방송이 가능하므로 시청자 선택권 확대 및 UHD방송 활성화에도 기여할 것으로 예상되며, UHD 모바일 방송의 필드 테스트 결과, 상용화가 가능한 것으로 확인되었다. UHD 모바일 방송은 차량속도 120km/h 속도에서도 끊김 없이 시청이 가능한 것을 확인하였고, 3Mbps 화질과 55인치 TV에서도 시청 가능한 화질을 제공할 수 있다.



〈제주 방송통신융합센터 송신기〉

〈모바일 수신 확인〉

[그림 2-8] UHD 모바일방송 사전 필드테스트(제주)

또한 자동차와 스마트폰을 대상으로 자동 재난경보서비스의 제공과 실시간 교통정보서비스 및 고정밀 위치정보 서비스 등의 고부가 가치 서비스의 제공도 가능하며, 향후 경쟁력 있는 이동 인포테인먼트 서비스매체로 부상할 수 있을 것이다.

2) 고화질 DMB 서비스

2016년 11월부터 HD급의 고화질 DMB 서비스를 추진하기 위한 TF에 참여하여 시스템 구성, 단말기 테스트 등을 주도적으로 진행했으며, 2016년 12월 27일부터 고화질 DMB 본방송을 시작했다. 일부에서 고화질 DMB 방송과 UHD 모바일 방송 서비스의 중복투자를 우려하고 있으나 두 매체는 차별성이 있다. DMB는 단말기의 보급률이 높고, 주요 재난정보를 제공받는 매체이며, 연간 70억 원의 서비스 수익을 발생시키고 있는 TPEG 서비스 제공 매체임을 고려할 때 DMB 수신품질 개선 등의 노력은 향후의 정책적 판단을 내리기 전까지는 지속적으로 이루어져야 할 것이다. 한편 스마트 DMB 서비스 운영대행 계약에 추가합의를 차질 없이 진행함으로써 관련 수입의 지속성을 확보했다.

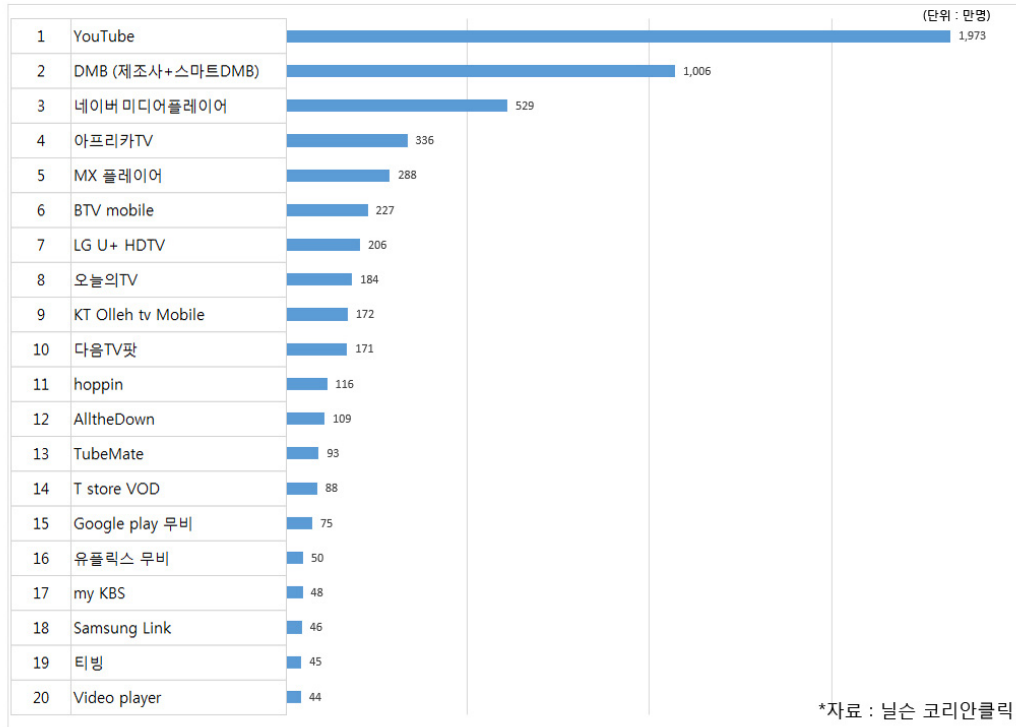
3) DMB 서비스 개선 필요

2005년 무료 보편적 방송서비스를 표방하며 시작된 DMB 방송은 스마트폰 등의 단말기 보급 확대에 외형적으로는 크게 성장하였다. 2016년 8월 고화질 DMB로 화질을 업그레이드 하면서 HD-DMB 수신이 가능한 단말기는 1,500만대로 확대됐고 표준 DMB 수신이 가능한 단말기는 4,500만대로 추정하고 있다. 2015년 6월 순 이용자 집계 순위에서 유튜브가 1위(1,973만 명), DMB와 스마트 DMB 사용자를 포함한 지상파 DMB가 1,006만 명으로 2위를 기록하며 2015년 상반기 내내 순위 변동 없이 영상 앱 부문 1, 2위를 지켰다. 그러나 DMB에 대한 정책이 방치되고 전국방송 커버리지 부족 등의 한계로 고사 위기를 벗어나지 못하고 있다.

9) 지상파 DMB 특별위원회 자료

[표 2-5] 국내 스마트폰 영상 앱 순 이용자 현황

국내 스마트폰 영상 App 순이용자 현황 (2015년 6월 기준 상위 20위)



DMB는 무료 보편적 서비스로 스마트폰이나 단말기만 있으면 통신 트래픽에 관계없이 시청할 수 있는 매체이다. 특히 재난방송 지역에서 통신망이 소실되더라도 수신할 수 있는 장점이 있어 2014년에는 재난방송 매체로 지정됐다(방송통신발전 기본법 제 40조 3). 국가 재난 상황에서 국민의 안전을 위한 재난방송을 해야 하는 의무 송신매체로 DMB가 지정된 것이다. KBS의 재난방송은 공적 책무의 일환이다. 방송법 제44조에 ‘공사는 국민이 지역과 주변 여건과 관계없이 양질의 방송서비스를 제공 받을 수 있도록 노력하여야 한다’라고 되어 있다. 재난방송 매체인 DMB 서비스를 방치한다면 공적 책무 저버리는 행위이며 KBS 존립근거를 훼손하는 행위이다. KBS는 재난이 자주 발생하는 지역의 재난방송 및 재해 예방방송의 실효성을 극대화하기 위한 방안으로 DMB 수신 서비스를 확대해야 하며, 이에 투자되는 예산 일부를 국고에서 지원받는 방안을 강구해야 한다.

※ 포항 지진에 통화·카톡 사용량 폭증

일부 지역 일시적 장애(2017-11-15)[헤럴드경제=정윤희 기자]

15일 오후 2시 29분께 경북 포항에서 발생한 지진으로 전국의 휴대전화, 카카오톡 등의 사용량이 급증했다. 이로 인해 통화 연결이 지연되는 등 일부 사용자들이 불편을 겪었다. 15일 이동통신업계에 따르면, 지진 발생 직후부터 안부 및 신고 전화가 폭주하면서 휴대전화 음성통화 사용량이 평소보다 3배가량 늘었다. 일부 지역에서는 전화 연결이 되지 않는다는 시민들의 제보가 잇따랐다.

DMB는 수익측면에서도 공사 수지에 많은 기여를 하고 있다. 매년 TPEG으로 60억 원과 광고, CAS 등으로 20억 원 매년 80억 원 수익을 내고 있다. 또한 DMB와 UHD TV 모바일 방송은 채널의 다양성에 큰 차이가 있다. 현재 방송중인 DMB 채널은 13개 정도이다.

[표 2-6] 전국 KBS DMB 매체 현황(기간국 34개시선 34매체) (2017. 11)

도별	국별	시설명	호출부호	채널	출력(kW)	시설일자
수도	직할	관악산	HLKA-TDMB	12B	2	05.11.
		남산		12B	2	05.11.
		용문산		12B	1	05.11.
		감악산		12B	2	07.12.
		계양산		12B	1	11.06.
		광고산		12B	1	14.02.
경남	부산	황령산		12B	2	06.06.
	울산	무룡산		12B	2	07.10.
	창원	불모산		12B	2	07.10.
	진주	감악산		9B	2	11.06.
		장군대산		9B	2	11.12.
경북	대구	팔공산		7B	2	06.12.
	포항	조항산		7B	2	09.01.
	안동	학가산		9B	2	10.12.
		일월산		9B	2	11.06.
전남	광주	무등산		8B	2	06.06.
	목포	대둔산		8B	2	09.01.
	순천	망운산		7B	2	10.12.

도별	국별	시설명	호출부호	채널	출력(kW)	시설일자
전북	전주	모악산		12B	2	06.12.
		노고단		12B	2	10.12.
충남	대전	계룡산		11B	2	07.10.
		식장산	HLKI-TDMB	11B	2	06.12.
		원효봉		11B	1	09.01.
		흑성산		11B	1	14.02.
충북	청주	우암산		11B	2	07.10.
	충주	가엽산		11B	2	09.01.
강원	춘천	대룡산		13B	2	06.06.
	강릉	괘방산		13B	2	07.10.
		함백산		13B	2	11.06.
		초록봉		13B	1	11.12.
	원주	백운산		13B	2	10.12.
		태기산		13B	2	11.06.
제주	제주	건월악		13B	1	06.12.
		삼매봉		8B	1	06.06.
합	계	34 개소		34 매체		

그러나 UHD-TV 모바일 방송은 지상파 방송만으로 구성되기 때문에 5개뿐이다. 또한 DMB 용 주파수는 VHF 황금 주파수 대역으로 이 대역에서 지상파 방송이 빠져나올 경우 종합편성 채널로 채워질 것으로 예상된다. 그러면 종합편성 채널에 지상파 방송을 허용하는 행태가 된다. 따라서 지상파 DMB 서비스 확대에 투자가 선행되어야 하며 수신 커버리지가 지상파 수준으로 확대되어야 한다.

다. 미래방송센터 방송 시스템 구축 준비

미래방송센터 건립을 위해 국제 설계공모에 따른 관련 규정들을 검토하고 사례조사 과정을 거쳐 공모를 개최했다. 참가사들은 자료 제시와 질의응답을 통해 설계 공모의 취지를 파악하고 KBS에 대한 이해를 높인 후에 신사옥 설계 공모에 참가했다. 공정성과 전문성을 고려한 1차 심사, 사내 공개 심사위원 모집을 통해 선정된 100여명의 직원이 참여한 2차 심사 등 공

정성 높은 절차를 통해 당선작을 선정했다. 현재 미래방송센터 국제 설계공모에서 당선작으로 선정된 설계사와 계약을 체결한 후 설계용역을 진행하고 있다. 미래방송센터의 기능성, 경제성, 미관 등 모든 방면을 고려하여 완성도 있는 미래방송센터 건립을 위해 사·내외 자문위원회를 조직하여 운영하였고, 국내외 벤치마킹 등을 진행하였다. 보도시설, 예능공개홀, 기술, 스마트오피스 등 4개 부문의 담당자들로 구성된 사내자문위원회는 각 부문으로부터 제시된 의견들을 수렴하여 설계에 반영했다. 사외자문위원회는 건축설계, 산업디자인, 한류 콘텐츠 등의 자문을 위해 조직된 외부 전문가 집단으로 창의적인 미래방송센터의 설계방향 제시를 위해 운영했으며, 국내외 주요 방송사의 건축물들을 조사하고 벤치마킹해 설계과정에 반영했다. 또한 미래방송센터는 서울시의 과밀억제권역 내 공공법인에 의해 이루어지는 대형 건축사업이기 때문에 수도권정비계획법에 따른 심의가 필요했으며, 심의 상정안 접수 후 약 4개월 만에 수도권정비실무위원회 심의에서 원안의결을 이끌어냈고, 현재 미래방송센터 설계를 진행 중이다. 설계용역을 2018년에 완료 한 후 공사발주, 감리용역, 연구동 철거공사 등을 진행할 계획이다. 한편 미래방송센터에 수용할 UHD 인프라의 선정을 위해 미래전략기획국, 미래방송센터건설단 등 다양한 부서들이 관련 회의체에 참여하고 있는데, UHD방송을 위한 최적의 방송 인프라를 구축해 고품질의 UHD 프로그램을 시청자들에게 안정적으로 서비스하고 재난재해 방송 등 공적 책무를 강화할 수 있도록 UHD 인프라 구축 계획안을 수립 중이다.

4. 디지털 워크플로우 고도화

가. 디지털 워크플로우 구현

파일 기반 제작으로 원활하게 전환하고 다양한 광고기법과 광고변경에 유연하게 대응하며 파일 제작물의 품질 체크 등 디지털 제작 업무 전반의 효율성을 제고하기 위해 ‘방송준비실(가칭)’ 구축을 위한 추진계획이 수립됐다. 이를 통해 디지털 파일 기반 제작에 최적화된 제작 및 송출 프로세스를 재정립하고 효율적 미디어 관리와 UHD방송 등의 방송환경 변화에 대비하고 있는 것으로 평가된다. 또한 풀 파일 워크플로우 확대를 위해 별관 (구)SMR-B에 장비를 재배치해 DMR을 시범적으로 설치하고 1TV 저녁 일일드라마 <무궁화 꽃이 피었습니다>와 <미워도 사랑해> 등의 프로그램 후반작업을 진행했다. 한편 뉴스 송출 시스템을 파일 기반, 네트워크 기반의 제작환경으로 전환하기 위해 VCR 송출에서 파일 송출로의 전환을 추진

하고 있다. 관련 부서 간 협의를 통해 2TV 전체 프로그램 광고에 대해 파일 송출을 추진하였으며, 1TV 9개, 2TV 5개 등 총 14개 뉴스 프로그램을 파일 송출로 전환하였다.

나. 파일 기반 시스템 고도화

1) TV주조의 CMS 교체 사업

TV주조에 2007년도에 도입한 송출소재관리시스템(CMS)의 S/W와 H/W 인프라를 교체하는 사업이 2017도에 실시되었다. TV 송출 CMS 교체사업은 주조 네트워크 백본스위치 및 중앙스토리지 등의 인프라를 교체하는 사업으로 주조운용시스템의 안정성이 확보되고, 매체별로 분리되어 있던 서버 및 스토리지를 통합시스템으로 구축하여 인프라 운용 효율성도 개선될 수 있다. 또한 기존 HD 뿐만 아니라 UHD 송출워크플로우를 반영하고 사내 연계 시스템의 확장에도 안정적으로 대응할 수 있도록 시스템을 설계하여 사업이 추진되었다.

2) 비디오아카이브 인프라 대개체 사업

2017년도 12월부터 2018년 3월까지 수행될 비디오 아카이브 보강 및 개선 사업 추진을 통해 2017-2018년까지 전사 콘텐츠 아카이빙 정책에 따른 시스템 저장 용량이 확충된다. UHD 아카이빙 지원 포맷 보강을 통해 UHD 편성비율 확대에 따라 효율적으로 UHD 콘텐츠를 저장할 수 있도록 사업을 추진하였으며, 향후 UHD 아카이빙 수요가 지속적으로 증가될 것이므로 이에 대한 대응방안이 마련될 전망이다.

3) 지역국 오디오 파일시스템 구축

교체시점이 도래한 지역국 오디오파일시스템을 표준화 기반으로 개발하여 투자효율을 극대화하고 구축비용도 기존의 방식 대비 약 40% 절감하는 것을 목표로 사업을 추진하였다. 또한 지역별로 상이한 오디오 파일시스템을 표준화함으로써 구축비용을 절감할 수 있으며 업체 의존도 최소화를 통해 유지보수비용을 축소하고 장기운용 기반을 마련할 수 있을 뿐만 아니라 직관적이고 간결한 모듈구조 설계방식의 적용으로 지역별/매체별 맞춤형 구성이 가능하므로 자체개발 완료 후 단계적으로 지역(총)국에 확대 보급할 예정이며, 2018년 대전 및 춘천총국에 우선 적용 예정이다. 지역(총)국의 오디오 라우터, 콜사인 자동 송출 장치 등의 하드웨어

장비까지 자체개발 후 적용함으로써 투자예산의 대폭적인 절감과 장기운용 기반을 마련하였으며, 지역(총)국 시스템을 표준화함으로써 유지보수의 효율성과 사용자의 편의성이 개선되도록 하였다.

4) 춘천총국 APC개발 및 풀 파일 TV제작·송출 워크플로우 적용

TV프로그램의 자동송출을 통해 워크플로우를 개선하고 자체 역량을 활용하여 개발함으로써 예산절감뿐만 아니라 장기운용 기반을 마련하며 미래형 TV방송 제작·송출 시스템 구축, 신규 서비스 대응 등에 활용할 수 있는 기술력을 확보할 수 있는 사업으로 추진하였다. 춘천총국에 APC기반 시스템을 시범 도입함으로써 기존의 VCR기반 수동 송출 워크플로우를 NPS, APC, 송출 서버 등이 연계된 풀 파일 워크플로우로 전환하도록 하였다. 워크플로우 적용 결과, TV프로그램 제작(부조) 중에도 별도의 인력 없이 송출(주조) 업무를 자동으로 수행할 수 있도록 함으로써 인력운용의 효율성을 높였으며, 시간과 운용인력에 제한받지 않고 자동송출함으로써 스포츠 등의 송출량을 증가시키고 프로그램 제작 시간과 절차의 단축을 통해 프로그램 완성도 제고에도 기여하였다. 타 지역(총)국으로의 확대 보급을 통해 인력 운용의 효율성과 프로그램, 광고 및 스포츠 송출의 유연성을 높일 수 있고, 자체개발한 핵심 기술을 활용함으로써 구축비용 절감뿐만 아니라 제작시간 및 워크플로우 단축을 통한 프로그램 경쟁력 강화 등의 효과도 기대할 수 있을 것이다. 현재 춘천총국의 〈올댓뮤직〉, 〈집중진단〉, 〈이야기가 있는 풍경〉 등 주요 프로그램과 스포츠를 풀 파일로 송출하고 있으며 〈강녕이〉 등과 같이 당일 녹화/편집/송출을 해야 하는 프로그램에 대해서도 점진적으로 적용할 계획이다.

다. 디지털 제작 인프라 강화

1) 차세대 제작워크플로우 수립

차세대 방송 관련하여 방송 제작기술의 진단을 통해 발전과 개선 방안을 도출하고 미래 방송제작기술의 투자 계획(로드맵)을 수립하기 위해 방송제작기술 마스터플랜을 수립한 바 있다. 이 마스터플랜의 세부 실행을 위해 차세대 제작워크플로우 수립 TF를 운영하여 UHD 제작워크플로우 수립과 내부 제작 프로세스 개선 방안을 수립하여 이를 미래방송센터 등 차세대 제작시스템 구축에 반영하고자 하였다. 이 TF에서는 미래방송센터 건립 일정 변경에 따른 추진 계획 조정, 차세대 제작 워크플로우 검증에 위한 테스트베드 최적화 추진 및 방송환경변

화를 선도하는 방송시설의 설계 등에 기본방향을 제시할 예정이다.

2) 제작 인프라 투자 및 자본예산 편성 총괄검토 추진

최근의 프로그램 제작 형태는 기존의 TV부조와 스튜디오를 활용하는 방식보다 야외 또는 스튜디오 공간에서 ENG카메라를 활용하는 방식을 선호하는 경향이 많아지고 있는데, 이와 비례하여 후반제작 작업도 크게 증가하고 있다. 또한 UHD, 풀 파일 제작, ALL-IP 등 기존 베이스밴드(Baseband) 제작 포맷을 벗어난 미래지향적 방송제작환경으로 시스템이 변화하고 있다. 특히 UHD본방송 권역이 확대되고 있고 2027년 말에는 UHD 전환이 완료될 예정이므로 지금 HD 시스템에 신규 투자를 할 경우 최대 10년 정도 밖에 사용할 수 없게 될 것이다. 이러한 제작환경 변화에 적응하고 고품질 프로그램 제작을 통해 콘텐츠 경쟁력을 강화하기 위해 공사는 기존의 베이스밴드 기반의 HD 제작시스템에 대한 투자를 최소화하고, 풀 파일 기반의 UHD 제작시스템 등 미래를 대비한 투자에 역량을 집중하고 있다. 이와 같은 정책방향을 반영하고 미래를 대비한 투자가 될 수 있도록 UHD방송 및 풀 파일 구축 사업을 중심으로 자본예산을 편성요청하고 있으며, HD 투자를 최소화할 수 있도록 TV스튜디오, 중계차 등 공사가 보유하고 있는 제작 인프라의 운용 현황과 실제 가동률을 정밀 분석하고 활용도가 낮은 인프라들에 대해서는 조치계획을 수립, 시행하는 등 투자 효율성을 제고하였다. 또한 ENG C 카메라, 드론 등 주요 방송장비들에 대한 운용실태 조사도 병행 실시하고 미활용 장비를 재배정하는 등 예산을 절감하였고 투자 사업과 방송장비 구매 예산에 대한 지속적인 재검토를 통해 차세대 방송에 대비할 수 있도록 하는 등 투자예산에 대한 선택과 집중을 강화하고 있다. 한편 UHD방송과 관련한 인프라는 공사의 UHD 방송정책에 의거하여 투자하고 있는데, 정부가 고시한 UHD 의무편성 비율을 충족하고 고품질의 UHD 본방송이 안정적으로 서비스될 수 있도록 송출주조, 종합편집실, 중계차, TV부조 등을 단계적으로 구축하고 있다. 특히, 우리나라가 지상파 UHD방송을 선도하고 있는 현 시점에서는 UHD 방송장비 시장이 아직 활성화되어 있지 않고 관련 표준화도 진행 중에 있으므로 시행착오를 최소화하고 미래를 대비한 안정적인 시스템이 최소비용으로 구축될 수 있도록 유관 부서와의 협의와 검토를 강화하고 있으며, 표준화 동향도 면밀히 점검하여 최적의 방식이 사내에 적용될 수 있도록 하고 있다.

3) 제작 인프라 가동률 분석

활용도가 낮은 제작인프라를 정비하여 운용 및 투자 효율을 개선시키고, UHD, 모바일 등 미래의 제작시스템에 대한 신규투자에 대비하기 위하여, 공사가 보유하고 있는 제작리소스를 대상으로 운용 현황 및 가동률을 2016년부터 조사하고 분석하였으며 제작인프라 운용 및 관리뿐만 아니라 투자를 위한 기본 자료로 활용하고 있다. 2017년에는 2016년도 조사 자료를 정밀 분석한 다음 정책 및 운용 부서들과의 협의를 통해 본사 제작인프라 가동률 증대방안 및 조치계획을 수립하고 시행하였는데(인프라투자국1017, 2017.04.20), 그 결과 2016년도 가동률 대비 약 18%의 가동률 증대효과를 얻을 수 있었다. 또한 가동률이 낮은 시설의 폐소 또는 기능 전환을 통해 해당 시스템에 대한 재투자 요인을 제거하고 용도소멸 방송장비들을 재 활용하는 등 제작인프라의 활용도와 투자효율을 제고하기 위한 노력이 경주되고 있다. 또한 UHD 방송 인프라 확대 구축뿐만 아니라 인터넷, 모바일 매체와의 경쟁력 제고를 위한 대규모 신규 투자를 대비하기 위해서는 자본예산의 선택과 집중이 반드시 필요하므로 2018년부터 가동예정인 경영관리시스템을 활용하여 인프라의 가동률을 정밀 재점검하고 그 결과를 업무에 반영하는 등 투자예산의 효율성을 제고할 필요가 있다.

5. 콘텐츠 제작기술 역량 강화

가. 고품질 콘텐츠 제작지원 체계 혁신

1) 고속전송 솔루션 이용한 드라마제작 지원체계 혁신

고속전송 솔루션은 야외 촬영물을 사람이 본사로 직접 운송하는 대신 인터넷 망을 이용하여 고속으로 파일 전송할 수 있도록 개발되었는데, 2017년 <김과장>, <쌈, 마이웨이>, <학교2017>, <매드독>, <너도 인간이니>, <저글러스> 등 미니시리즈 프로그램이 제작현장에서 고속전송 솔루션을 이용했다. 이를 통해 제작시간을 추가로 확보할 수 있었고 프로그램 품질 제고에도 기여하였다. 2017년 초기 고속전송모듈에서 부족했던 기능들(전송확인, 폴더전송, 통계기능 등)을 추가 적용한 자체개발을 통해 2017년 하반기부터 드라마 제작현장에 적용하였다. 그 결과 고속전송 솔루션을 통해 촬영원본의 백업 문제를 해결하고 본사로 신속하게 전달할 수 있었고, 촬영원본 전달시간과 그와 관련된 인력을 줄여 드라마 제작에 추가로

활용할 수 있게 됨으로써 예산절감뿐만 아니라 업무 효율도 높아는 등 드라마 제작환경을 한층 개선하는데 기여했다.

2) 프리프로덕션 활성화 추진

프로그램 제작 사전 기획단계에서 적극적으로 참여하고 효율적으로 제작방안을 마련함으로써 제작시간을 단축했고 리소스 사용방안을 사전에 협의함으로써 비용을 절감하고 프로그램 품질을 개선했다. 주요 음악프로그램 제작 시 사전 조명시물레이션 작업을 통해 제작시간을 단축하고 효율적으로 리소스를 운용해 제작비 절감에 기여했다. 또한 스태프 회의와 사전 콘셉트 회의에 조명감독이 참여해 고품질 프로그램 제작과 효율적 리소스 운용방안을 공유했으며, 사전기획 회의 시 테크니컬 슈퍼바이저가 참여해 특수영상, 고속전송 등 효율적 제작워크플로우를 제시하였다. 이로 인해 사전 조명시물레이션 작업이 가능해져 타사 생방송 음악프로그램 대비 제작시간이 단축되고 〈천상의 컬렉션〉, 〈가요무대〉 등 제작 시 차별화된 영상미를 구현할 수 있었다. 또한 드라마 제작 시 테크니컬 슈퍼바이저가 적극적으로 참여해 효율적인 제작방안을 제시해 프로그램 완성도를 높였다.

3) 포스트프로덕션 실적 및 활성화 추진

후반작업 경쟁력 강화를 통한 제작품질을 향상하기 위해 UHD 후반제작을 추진했다. 〈드라마 스페셜〉, 〈걸어서 세계 속으로〉, 〈자연의 타임캡슐〉 등 총 18개 프로그램 147편 약 6,445분 분량의 제작 품질을 향상시켰고, 〈장영실〉 24편, 〈징비록〉 50편, 〈프로듀사〉 20편 등 UHD 마스터링 작업으로 제작 품질을 향상에 기여했다. 주요 사전제작 드라마 및 특집 다큐 제작 시 음향감독을 전담 배치해 일관된 음향 품질을 유지하고 제작 편의성을 증대해 내부 제작 확대 기반을 마련하였다. UHD 다이렉트 편집, 마스터링 및 색보정 작업 등을 통해 UHD 방송 원년 의무편성비율준수를 위한 UHD 콘텐츠를 확보할 수 있었으며, VFX 작업의 적극적인 내부 제작 유도로 제작비를 절감하고, 주요 음향 후반작업 전담감독제 정착을 통해 내부 제작을 확대하였다.

4) 특수영상 후반업무 작업 실적 및 활성화 방안

VFX는 1차적으로 Pre-Production을 통해서 제작의 적절성을 검토해 비용을 최적화할 수

있고 2차적으로 기획된 VFX 제작으로 프리미엄 콘텐츠를 제작하고 3차적으로 Production 제작과정에서 표현하지 못했던 부분에 대한 특수영상의 후반 작업까지 포함하여 중요한 업무이다. VFX 후반작업을 통한 특수영상 제작은 <드라마 스페셜> 10편(HD/UHD 동시방송), <매드독> 등 미니시리즈 10편, 한국사기 등 다큐 3편 등 UHD 제작 워크플로우 설계 및 일정관리, 리커넥팅 작업, 특수영상 슈퍼바이징 및 외부 특수영상작업(VFX, 색보정) 컨펌 업무 등의 업무를 수행하였다. 특수영상 색보정을 통해 <장영실> 24편, <징비록> 50편, <UHD 순례>, <자연의 타임캡슐>, <요리인류 시즌 2>, <물의 제국> 2편 등 여러 프로그램이 탄생하였다. 한편 AR/VR 분야에서는 제 19대 대선 개표방송 제작 시 스파이터 캡 등을 이용한 AR 제작, 2017 연기대상에서 와이어 캡을 이용한 AR 제작, <이슈&뉴스>, 이산가족 베를린 특별전시회, 라디오 90년 특별전시 360VR 제작 등 주당 5~6편 VR¹⁰⁾을 제작했다. 또 국내 최초로 지상파 방송화면의 QR코드를 활용해 my K의 360VR 영상에 쉽게 접근할 수 있는 프로그램도 제작했다.

이처럼 제작 품질을 향상하고 콘텐츠의 경쟁력을 강화하는 후반작업이 필수적이다. UHD 및 풀 파일 제작 시대를 맞아 풀 파일 편집, DI, VFX, 테크니컬 슈퍼바이징, 마스터링 등 다양한 사내 후반제작 컨트롤 타워 기능을 수행하는 통합 Post-Production 파트의 신설이 필요한 것으로 파악되었다. 올드미디어의 역할이 줄어드는 만큼 뉴미디어에 투자가 계속적으로 이루어져야 한다. 그렇지 않으면 KBS의 역할은 축소되고 이용자로부터 외면 받게 되는 것은 상식이다. 추가적으로 제언하면 KBS의 콘텐츠 경쟁력을 유지하고 확대하기 위해서 특수영상제작기술의 지속적 인력의 확대, 능력있는 외부 VFX 전문가 영입, 기존 인력의 재교육뿐만 아니라 시설 장비 등의 지속적인 투자가 필요하다. 그동안 특수영상파트의 제작기술 인력을 전체 기술차원에서 혼합운용하여 순환근무까지 하다 보니 전문성을 확보하기 어렵고 지속적으로 업무능력을 확대할 수 없었다. 이제 KBS의 플랫폼은 1/n이고 KBS는 차별적인 콘텐츠 제작에 역량을 모아야 할 때이다. VFX R&D 연구능력을 확대하여 VFX 관련 범용기술을 활용하고 기존 VFX S/W기술을 방송영상에 맞게 수정보완하고 적용하는 것이 필요하고 제작PD 또는 기자, 특수영상 제작기술원과 연구소의 연구원이 공동으로 TF를 꾸려 VFX를 효과적으로 활용할 방안을 모색해야 한다고 판단된다.

10) VR(Virtual Reality, 가상현실)은 실제 환경이 아닌 허구, 가상의 환경을 체험할 수 있음을 의미한다. 임의의 상상물을 영상화하고, 컴퓨터가 재현하는 현실감을 통해 인간으로 하여금 실제 환경과 유사하게 더 나아가서는 동일하게 생성된 컴퓨터 모델 속에 들어가 그 모델 속에서 정의된 세계를 경험하고 상호 대화 및 상호작용을 한다는 것을 의미한다.

5) KBS 특수영상 업무의 통합 필요성

23년 전 설립된 특수영상파트는 VFX 영상표현을 통해 콘텐츠에 상당한 기여를 하여 필요성은 누구나 인정하지만, 투자 확대는 이루어지지 않고 VFX 업무가 특수영상콘텐츠부와 자회사인 미디어텍으로 양분된 상태이다. UHD 본방송 시대를 맞아 영상, 음향, 조명, 특수영상, 후반제작 등 각 직무별 제작기술의 역량강화를 위해 사내 후반 제작 워크프로세스를 통합하여 효율적 운용이 필요하다. 사내 고속네트워크를 사용하면 짧아진 제작 동선 등으로 특수영상 제작 시간 및 비용절감, 제작 편의성 증대, 내부 인력 간 시너지 효과를 창출할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 장비 및 인력통합으로 운용의 효율화를 할 수 있으며 내부 인력의 기술력 확보도 이루어질 수 있을 것으로 파악된다. 아래와 같은 파이프라인의 업무가 VFX 제작을 위하여 필요하게 된다. 차별화된 프리미엄 콘텐츠를 위해선 내부에서 보유한 VFX 핵심 역량으로 영상표현의 영역을 확장해야 한다. 제작리소스의 역할에서 가장 취약한 VFX에 투자를 확대함으로써 KBS콘텐츠가 사내 제작자든 외주 제작자든 효율적인 비용으로 사용할 수 있게 한다면 콘텐츠의 질을 획기적으로 높일 수 있을 것이다.

영화와 게임의 경계가 사라지는 VR 시대를 맞아 올 초 1000만 관객을 달성한 영화 ‘신과 함께’의 저승세계를 VR로 즐기게 된다. 김용화 감독의 VFX 제작사 텍스터 스튜디오는 최근 CJ CGV 용산 VR 테마파크 <V 버스터즈>, 통신사 KT와 GS리테일이 지난달 초 신촌에 문을 연 <브라이트> 등과 계약을 맺고 VR 콘텐츠 공급에 나섰다. 전자통신연구원(ETRI)에서 VFX 소프트웨어를 개발하는 디지털액터팀이 나와서 2007년 창업한 매크로그래프는 VFX, VR 등을 전문으로 영업하는 인력을 포함해 현재 전체 인력은 약 200명 정도인데, 아시아 최초로 할리우드와 작업하고 국내 역대 흥행 1위 ‘명량’, 중국 역대 흥행 1위 ‘미인어’ 등의 VFX를 제작하고 올해로 창립 10주년을 맞이한 매크로그래프의 VFX 노하우를 활용해 가상현실(VR)·증강현실(AR) 분야에서도 성과를 내고 있다. 이 중 체험형 VR어트랙션인 ‘선유기 불사의 섬, 제주’는 진시황의 명령으로 불로초를 찾아 제주도에 도착한 서복이 겪는 다양한 역사적 에피소드를 VR 애니메이션과 시뮬레이터로 실감나게 구현한 작품이다. 한국·일본·중국이 공유하는 역사적 사실을 주요 이야기거리로 삼고 있어 앞으로 동아시아의 새로운 관광 콘텐츠로 부상할 전망이다. 현재 중국 내 주요 테마파크와 공급 계약을 위한 절차를 밟고 있어 수출 확대에 대한 기대감을 높이고 있다.

1996년 6월 KBS-1TV <일요스페셜-영상복원 황룡사>를 시작으로 1998년 10월부터 매 주 토요일 역사스페셜, 드라마 대조영, 이순신 등과 주간극 등을 통해서 새로운 VFX 영상표현

을 해 온 KBS 특수영상콘텐츠는 공영방송의 시청자서비스를 증대해 왔다. 1995년 설립 때부터 KBS의 특수영상콘텐츠파트를 지속적으로 투자하고 역량을 확대하여 적절한 규모를 운용해 왔다면 KBS도 체험VR존과 AR존 등을 수원센터에 설치하여 시청자서비스와 수익 증대를 도모할 수 있을 것이다. 한류 열풍을 불러온 우리의 콘텐츠 기획과 제작 능력이 뛰어난 IT기술이 결합하고 세계적인 영상산업 등과 글로벌 기획력, 마케팅 노하우가 함께할 때 한류 콘텐츠에 활력을 불어넣으며 한류 확산에 지속적으로 기여할 수 있을 것이다. 이와 같은 관점에서 보면 KBS로 미디어텍 특수영상파트를 통합해야 한다. 과거에는 순환근무 등으로 전문성 향상을 기할 수 없는 문제가 있었으나 이제는 제작기술본부가 신설됐고 사업부 중심으로 조직이 개편되면서 핵심역량을 증대하기 좋은 시점이다. 적절한 인력을 채용하고 교육하고 투자하여 규모의 경제가 실현되면 KBS를 통해 송출되는 콘텐츠 제작자 누구나가 이용할 수 있고 외부 제작자와 제작시설 임대 등의 협업을 통해 수익을 증대할 수 있게 된다면 그때는 사업 효율성을 위하여 별도의 회사 신설을 검토할 수 있다고 본다.

나. 라디오, 지역국 제작역량 강화 및 인증사업 실적 등

1) 라디오제작 및 지역국 제작역량 강화

지역 시청자들에게 신뢰도 높은 고품질 방송을 제공할 수 있도록 운용한계에 도달한 Audio Mixer를 교체하는 등 총 112점, 10.6억 원 규모(배정예산 기준)의 방송장비를 보강하였다. 또한 본사 및 지역 리소스의 보강사업 시행 이후 용도 소멸된 장비 중 연장사용이 가능한 장비에 대해서도 재배정을 실시했다. 그 결과 2017년 본사의 UHD 전환사업으로 교체된 시설(TS-2 등)과 가동률 분석결과 활용도가 낮아 폐소된 시설(TS-6 등)에서 운용하던 TV 카메라 등 주요 방송장비 160점을 지역에 재배정하여 방송제작에 활용하도록 했고 보도부분 경쟁력 향상을 위해 ENG 카메라 등 촬영 편집장비 29점도 재배정한 것으로 파악되었다. 또한 본사 2R/2FM 생방센터에 설치된 오디오 믹서가 운용한계에 도달(2004년 도입, 아날로그)하여 방송품질 저하가 발생하고 장비 단종에 따라 부품 공급이 중단돼 유지보수가 불가능해져 방송사고 발생이 우려됨에 따라 신규 장비로 교체하는 사업을 추진했다. 시스템을 간소화하고 관련 장비들의 교체를 최소화해 생방송을 고려한 안정성을 확보했을 뿐만 아니라 예산도 절감한 것으로 파악되었다. 2R/2FM생방센터의 운용한계 장비 교체사업 추진 과정에서 공사의 라디오존 재배치 계획과의 연계성, 보이는 라디오 부분의 투자효율성 등이 확보될 수 있도록

관련 부서와 면밀히 업무 협의를 실시하고 그 결과를 사업추진에 반영하였다. 또한 공사 중에도 해당 매체의 생방송이 중단 없이 진행될 수 있도록 임시 부조를 활용하여 단계별로 교체작업을 추진하는 등 제작부서와의 긴밀한 협조를 통해 복잡하고 까다로운 사업 공정을 안정적으로 추진했다. 다만 라디오방송을 활성화하기 위해서는 팟캐스트 형태의 포맷을 적용하는 벤치마킹이 필요하다.

2) 인증사업 실적

국내 방송 산업 활성화에 대한 공적책무 수행을 위해 KBS는 방송장비 인증시험 사업을 시행하고 있다. 인증시험 및 기술지원은 총 19건 완료하였으며, ATSC 3.0 Exciter 등 인증시험용 장비 11종 12대 구매 등으로 인증기반을 조성하였다. 향후, 인증센터의 인증 공신력 강화를 위해 한국인정기구(KOLAS) 공인시험소 자격 취득이 필요한 것으로 파악되었다.

다. 재난재해 방송 및 속보 방송

재난대응매체인 FM 수신환경 개선 계획의 기초자료를 확보하기 위해 전국 8개 권역(수도권, 강원, 충청, 경상, 전라권)을 시군구 단위로 나눠 총 3,238곳의 조사지점을 선정해 전파환경조사를 시행했으며, 비교분석 위해 KBS 1R, MBC 표준, SBS 표준, EBS 매체대상 동시 수신환경조사를 시행했다. KBS 1R의 경우, 재난 시 기준 전국 82%의 가청비율로 MBC대비 +8% 비교하여 양호한 환경을 조성하였으며, FM수신을 개선이 필요한 지역 47곳을 분석해 향후 출력증강 또는 매체신설 시 기초자료로 활용할 예정이다. 또한 수도권 송·중계소 피습 등 방송불가 시 위성방송 활용해 신속하게 재난재해 방송을 송출할 수 있도록 비상 송신시스템을 구축했다. 비상 송신장비(20W)와 인코더, 발전기 등은 기존장비를 활용하고 위성수신세트는 구매해 비상 송신시스템을 구축하고 수도권 비상 송신시스템 구축 매뉴얼을 작성해 긴급 상황에서도 신속하게 재해재난 방송을 송출할 수 있게 됐다. 비상방송 시 서울시내 중심부와 서남부 지역은 재해재난 방송 수신이 가능하고 국가비상상황 시 송·중계소 기능이 마비된 상황에서도 재해재난 방송 수신이 가능하게 돼 국가기간방송 업무수행 능력을 강화한 것으로 파악되었다. 또한 KBS 제1라디오 삼척(초록봉), 영동, 경주 표준FM 방송권역 확대를 위해 FM 중계시설을 신설해 재난방송 매체인 KBS 제1라디오 표준FM의 난청지역을 해소했다. 또한 재난 방송 전용 스튜디오를 구축해 유사 시 재난재해 방송을 제작할 수 있도록 했다. 아울

러 재난재해 모바일 뉴스 참여 시스템을 강화하기 위해 MNG 2대를 추가 도입해 뉴스영상취재시 속보 경쟁력을 강화하였다. 이외에도 스카이프 전용 수신 서버를 구축하고 NS-2 제보 영상 송출시스템을 개선하는 등 재난재해 및 속보 방송 발생 시 신속하게 방송할 수 있도록 하였다. 최근 지진 등 재난발생이 증대되고 있으며 재난 상황에서 이동통신이 지연 혹은 불능화되기도 해서 지상파 방송망을 이용한 재난정보서비스에 대한 중요성이 증대되고 있다. 한편 국내 스마트폰에도 라디오 수신 기능이 탑재된 하이브리드라디오가 도입될 전망이며 자동차 및 스마트폰 등의 수신기에 내장되는 된 라디오 수신기를 이용해 재난정보방송서비스가 가능해질 전망이다. RDS (Radio Data System) 혹은 DARC(Data Radio Channel) 등의 FM Radio 데이터서비스를 도입할 경우, 재난 시에 Wake-Up 정보를 제공하여 재난정보 체계의 획기적 개선이 가능해 진다. 재난재해 주관방송사로서 전 국민이 신뢰할 수 있는 재난정보방송 시스템 구축하는 동시에 수신품질 관리도 요구된다.

라. 국가적 대형 행사 성과

1) 평창 동계올림픽 중계방송 준비

올림픽 주관방송사(OBS)와의 합의에 따라 2018년 평창 동계올림픽 UHD 국제신호 제작에 참여하기 위해 UHD중계차 도입(배정예산 46억 원)에 노력했다. 평창 동계올림픽에 UHD 방송을 할 수 있도록 본사에 간이형 중계부조를 구축했다. 현장에서 UHD로 제작된 종목의 국제신호는 중계부조에서 직접 수신하고 HD로 제작된 종목의 국제신호는 수신 후 업스케일링을 통해 UHD로 변환한 다음 방송함으로써 시청자들이 초고화질로 방송을 즐길 수 있도록 시스템을 구축하였다.



[그림 2-9] 평창 동계올림픽용 패방산 UHD시설 개시 행사

방송회선도 구축하여 평창 동계올림픽 및 패럴림픽 방송을 전용회선으로 안정적인 서비스를 공급하도록 하였다. 또한, 평창 동계올림픽이 열리는 평창 및 강릉지역의 시청자들과 올림픽 참가자들에게 UHD방송을 서비스할 수 있도록 태기산(중)과 쾌방산(송)에 UHD신호를 전송하는 자영M/W망도 구축하였다.

2) 제19대 대통령선거 전용회선 구성

제19대 대통령선거 투·개표 방송을 위해 중앙선관위, 청와대, 투·개표소 등 주요장소에 TV 40회선 등 총 116회선의 전용회선을 구성하여 신속하고 정확한 선거 방송을 통한 KBS 대외 이미지 제고에 기여하였다. 수원 등 전국 6개소에서 열린 2017 FIFA U-20 월드컵 중계방송을 위한 TV 4회선 등 총 11회선의 전용회선을 구성하여 안정적인 방송제작에 기여하였고, 일부 회선을 유료로 SBS에 제공하여 공사 수입증대에도 기여하였다. 또한 개표방송 제작기법 연구를 통해 개표방송 사상 최초로 광화문 광장의 스파이더 캠을 활용한 역동적인 AR 구현으로 차별화된 영상 제작하여 타사대비 압도적 시청률 1위 달성에 기여하였다. 또한 2017년 국제적인 대형 스포츠 중계방송 제작은 FIFA U-20 월드컵 코리아(2017.5.20~6.11), 2017 무주 세계태권도선수권 대회 제작(6.22~30), 경주 코오롱 마라톤(2017.3.25.) 및 대구국제 마라톤(2017.4.2) 제작 등을 성공적으로 중계방송을 실시하였다.

6. 보편적 지상파 서비스 안정화

가. 지상파 방송 직접수신을 개선 및 경쟁력 강화

1) 국책방송관련 정부지원

KBS월드는 채널 다채널 전략의 일환으로 뉴스, 교양 중심의 <KBS월드 24> 채널을 2014년도에 도입했고 2017년 대외방송 송출에 대한 정부 지원금 13억 원을 확보하여 서비스 확대를 추진할 수 있는 기반을 마련하였다. 2017년 안정적인 채널 서비스와 해외 교민들의 다양한 요구에 대응하기 위해 KBS월드 24 송출주조를 구축하고 위성과 인터넷을 이용한 해외 전송망을 새롭게 구성하였다. 또한, 해외 교민이 많은 미국은 현지 지상파 채널을 통해 LA, 시카고, 애틀랜타 지역 순으로 KBS월드 24 수신 커버리지를 확대하였다. 한민족 중심 채널로서

역할을 더욱 공고히 하기 위해, 향후 해외 교민이 많이 거주하는 국가를 중심으로 KBS월드 24 수신 커버리지를 확대하기 위해 노력하고 있다. 송출 및 송신에 대한 국고지원 내역은 다음과 같다.

[표 2-7] 송출 및 송신에 대한 국고지원 내역

(단위 : 백만원)

	2017년 예산액 (B)	2016년 예산액 (A)	증감액 (B-A)	증감률	2016년 집행액 (16.12.1)
송출비 지원	5,638	4,253	1,385	32.6 %	3,957
송신시설 교체	4,350	4,804	-454	-9.5 %	1,359
합계	9,988	9,057	931	10.3 %	5,316

2) 난시청 해소 및 직접수신을 개선방안

미래기술연구소는 UHD 직접수신 강화를 위해 2017년부터 3년 동안 관련 정부지원 국책과제를 수행 중에 있으며, 이를 통해 지상파 UHD 단일주파수(SFN) 송수신망 설계 기술을 개발하고 전파환경 분석기술을 연구개발 중에 있다. 지상파UHD는 동일 주파수를 사용하는 SFN 기술을 적용하여 효율적으로 송신망을 구성할 수 있어 지상파 직접수신율을 높일 수 있는 기술적 기반이 된다. 또한, 잔존하고 있는 소규모지역의 지상파 난시청해소를 위해 한국전파진흥협회, 디지털시청100%재단과 공동사업을 통해 소출력중계기 15개소 설치로 5,200세대 난시청을 해소하였으며, UHD방송 직접 수신환경 조기구축을 위한 공동주택 UHD방송 수신환경개선 시범사업을 20개 단지(11,000세대) 개선을 통한 UHD방송 수신환경 조기구축 활성화 및 직접수신을 향상 방안 마련을 위해 노력한 것으로 평가된다.

3) 지상파 재허가 미달사항에 대한 개선 필요

방송통신위원회는 2017년 12월 26일 제49차 회의에서 KBS에 대한 조건부 재허를 부여하였다. KBS는 재허가 심사 결과, KBS 1TV는 646점, 2TV는 641점을 받는 등 5개 매체가 재허가 승인 기준은 650점에 미달하는 점수를 받았다. KBS는 수신료로 운영되는 국가 기간 방송으로 허가기준에 충족될 수 있도록 철저한 준비를 해야 한다.

[표 2-8] 심사사항 및 배점

심사사항	지상파방송	
	TV	라디오
1. 방송평가위원회의 방송평가*	400	400
2. 방송의 공적책임·공정성의 실현 가능성 및 지역·사회·문화적 필요성	250	250
3. 방송프로그램의 기획·편성·제작 및 공익성 확보 계획의 적절성	150	150
4. 경영·재정·기술적 능력	100	100
5. 방송발전을 위한 지원 계획의 이행 및 방송법령 등 준수 여부	100	100
계	1,000	1,000

※ 방송법 제10조 제1항, 제17조 제3항에 의한 법정 심사사항

기술부문 재허가 관련 권고를 받은 내용은 난시청해소, 국산장비관련 연구개발투자 및 재난 방송 강화 등이다. 한편, 재허가 관련 조건부 허가에 관한 내용은 연구개발투자 확대, 무선국 주파수 혼재 해소, 긴급재난 방송에 대한 자체 가이드라인 반영, 고화질 DMB, DMB서비스강화를 위한 연구개발 강화, 지상파 음영지역 해소 및 주파수관리 등이다. 심사항목 및 배점은 방송법 제10조 제1항, 제17조 제3항에 의한 법정 심사사항 등을 고려하여 구성한다. 재허가 여부 결정은 심사결과 650점 이상 사업자에 대해서는 ‘재허가’를 의결하고, 650점 미만 사업자에 대해서는 ‘조건부 재허가’ 또는 ‘재허가 거부’를 의결한다. 따라서 재허가 기준에 충족될 수 있도록 철저한 준비를 해야 한다.

〈 방송법상 심사기준 〉

□ 방송법 제10조(심사기준·절차)

- ① 방송의 공적 책임·공정성·공익성의 실현 가능성
- ② 방송프로그램의 기획·편성 및 제작계획의 적정성
- ③ 지역적·사회적·문화적 필요성과 타당성
- ④ 조직 및 인력운영 등 경영계획의 적정성
- ⑤ 재정 및 기술적 능력
- ⑥ 방송발전을 위한 지원계획,
- ⑦ 기타 사업수행에 필요한 사항 등

4) 지상파 다채널 서비스 구현

지상파 플랫폼의 경쟁력을 강화하기 위해서는 다채널 방송을 추진해야 한다. 다채널 방송은 시청자의 선택권 확대와 디지털 정보격차 해소 등을 통한 공적책무 수행에 필요한 서비스이다. 현재 EBS만 다채널 방송을 하고 있는데, KBS를 비롯한 지상파 방송사들도 다채널 방송을 위한 노력이 필요하다. 방송법 제43조의 공적 책무를 충실하게 실현하기 위해서도 다채널 방송 도입이 필요하다. 갈수록 지상파 방송의 직접 수신율이 떨어지고 있는데 그 이유는 지상파 채널이 부족하여 프로그램의 다양성이 부족하기 때문이다. 매년 지적되고 있는 지상파 방송의 서비스 확대를 위해 다채널 방송이 필요하다.

5) 방송 수신 품질(사고) 현황 및 개선 방안

방송수신 품질을 향상하기 위해서는 전국 송신시스템에 대한 정기적인 정밀점검 및 개선사업으로 송신시스템의 안정화가 필요하다. 2017년 방송장애 현황은 총 9건(기기고장 3건, 인적장애 6건)이다. 방송수신 품질의 안정화를 위한 방안으로 송신의 경우 281개(TV 123, 중단파 33, FM 91, DMB 34)매체를 대상으로 지원점검 및 교육 실시하였으며, 제작부문의 경우, 본사, 지역(총)국에서 현재 운용중인 제작 장비를 대상으로 품질점검과 종합·이동·계획정비 시행(총 1,496대)하였다. 또한 방송현업부서 대상 격월 1회 방송사고 예방 직무교육 실시하고 제작관행 등을 개선하여 방송수신 품질을 향상하는데 노력하였다. 향후에도 직무 E-SOP 주기적 업그레이드 및 실질적 실행능력을 갖출 필요가 있다.

[표 2-9] 방송 수신 품질 현황

구분	기기고장	인적장애	정전	자연재해	회선	기타	합계
2014년	0	3	0	0	0	0	3
2015년	4	2	0	0	0	0	6
2016년	4	3	0	0	0	0	7
2017년	3	6	0	0	0	0	9
합계	8	8	0	0	0	0	16

나. 지상파 전송망 개선 사업

정부의 주파수 회수·재배치 계획에 따라 2013년부터 연차사업으로 진행되었으며, 2017년에는 청주↔가업 등 9구간에 대한 M/W전송망 교체사업(5차)을 추진하여 M/W장비 및 부대장비 구매, 시설공사를 완료하였다. 또한, 매체 환경 변화에 따라 이용률이 저조한 중파 송신시설 폐소를 추진하였다. 향후에도 시청자의 미디어 이용 행태 변화에 대응하여 지상파 서비스 운용을 효율화해 나갈 것으로 파악되었다. 지상파 서비스의 효율화뿐 아니라 서비스 품질 제고를 위한 노력의 경주가 요구된다. 지상파는 모든 국민들이 누려야 하는 기본적인 방송서비스 이용 및 수신권 보장을 위해서 수신 권역 유지 및 품질 관리에 만전을 기해야 한다.

[표 2-10] 송신시설 총괄 (고지, 중·단파)

구 분	고지(TV/FM/DMB)			중·단파(AM)	소출력 중계기	합 계
	기간국	간이국	소계			
시 설 수	34	311	345	30	467	842
매 체 수	248	1058	1306	33	1401	2740

※ 시설수: 고지 송·중계소(TV/FM/DMB) 345개소 + 중파송신소 30개소 = 375개소

[표 2-11] 송신시설 철폐현황

구 분	TV/FM	TVR	중·단파(AM)		합 계
			중파(주)	41	
송신철폐	51	285	중파(예)	41	452
			단파	34	
수신철폐	8		23		31
합 계	59	285	139		483

※ 부산 영도(송)는 아날로그 종료 후 운용매체는 없으나 임대시설로 관리하고 있음

그러나 TV 뿐 아니라 모바일 환경에서 수신이 보장되어야 하는 DMB와 FM 라디오방송 수신 품질에 대한 불만이 있어왔다. DMB는 TV와 라디오 방송뿐 아니라 재난정보방송제공 매체이며, 연간 70여억 원의 수익을 창출하고 있는 실시간 교통정보서비스 (TPEG : Transport Protocol Expert Group)를 제공하는 중요매체이나 자동차 전용도로인 고속도로에서도 음영지역이 존재하여 서비스 품질에 대한 개선이 요구된다.

[표 2-12] 직할 송신시설 운용현황

시설명	운용시설	운용매체	송출내용	비고
소래(송)	소래(송)	제1R	출력 500kW	TVR 5개소
	김포(송)	특수방송	출력 250kW	
관악산(송)	관악산(송)	TV/FM/DMB	TV 4, FM 6, DMB 1, UHD2	
김제(송)	김제(송)	국제방송, 한민족2, 1R	국제방송 7채널/총출력1,150kW 한민족2 /500kW, 1R/100kW	
당진(송)	당진(송)	한민족 방송	출력 1,500kW	
화성(송)	화성(송)	제3R, 한민족	출력 500kW, 출력 100kW	TVR 3개소 (안산,운중,수원) *수원TVR은 MW중계시설
	남양(송)	제2R	출력 500kW	
	광교산(중)	TV/DMB	TV 2, DMB 1, UHD 2	
남산(센)	남산(송)	TV/FM/DMB/UHD	TV 3, FM 1, DMB 1, UHD2	군FM
	용문산(중)	TV/FM/DMB	TV 3, FM 2, DMB 1	TVR 12개소 운용/관리 (제어감시 5개소 별도)
	감악산(중)	TV/FM/DMB	TV 3, FM 2, DMB 1	

향후에도 시청자의 미디어 이용 행태 변화에 대응하여 지상파 서비스 운용을 효율화해 나갈 것으로 파악되었다.

다. 자본예산 집행률 개선 필요

시설투자는 KBS의 경쟁력을 확보하기 위한 기반 인프라를 구축하는 중요한 과정이다. 그러나 KBS는 매년 시설투자에 사용되는 자본예산 집행률이 낮아지고 있다. 2017년도 자본예산은 편성액 총 1,485억 원 중 489억 원(집행률 32.9%)을 집행하여 2016년 자본예산 집행률(37.6%)에 이어 매우 저조한 상태이다.

[표 2-13] 최근 10년간 자본예산 집행률

연도	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
예산(억원)	1,628	1,583	1,024	1,692	2,895	2,275	1,552	1,089	1,058	1,111	1,485
집행(억원)	1,086	893	511	1,246	2,187	1,401	991	674	693	418	489
집행률(%)	66.7	56.4	49.9	73.6	75.6	61.6	63.9	61.9	65.5	37.6	32.9

자본예산을 이월하는 것은 공사의 정책결정 지연, 절차나 일정 변화 등 불가피한 사유가 있는 것으로 판단되나, 일부 사업의 경우 예산 편성 수립 단계에서 면밀한 사업 분석이 부족하였고, 미디어 환경 변화에 적합한 사업인지의 타당성 조사가 부족했기 때문으로 판단된다. 앞으로는 자본예산의 산출 정확성 제고 및 집행률 향상을 위해 노력해야 하며 자본예산 편성 프로세스 개선방안을 새롭게 마련하여 투자 사업에 대한 효과분석을 실시하고 그 결과를 2018년 자본예산 편성에 반영하여 사업 선정기준을 강화하고 보다 적절한 예산규모 산출하여야 할 것으로 판단된다. 아울러 자본예산 집행률을 높이기 위한 개선방안을 강구해야 한다.

[표 2-14] 자본예산 집행 현황

(단위 : 백만원)

사 업 구 분	예산액	집행액	잔액	잔액 조치(안)	
				이월	불용
방송시설 구축/고도화	64,604	31,795	32,809	14,402	18,407
지역제작시설 확충	1,187		1,187		1,187
연구개발, 정보화, 뉴미디어	13,082	5,707	7,375	3,218	4,157
방송제작장비 보강	8,653	4,943	3,710	255	3,455
일반시설 보강	54,323	9,129	45,194	11,609	33,585
투자외 기타	6,616	-2,677	9,293	3,287	6,006
합 계	148,465	48,897 (32.9%)	99,568 (67.1%)	32,771 (22.1%)	66,797 (45.0%)

7. 정보시스템 부문

가. 정보화 계획

KBS 정보시스템은 수시로 변화하는 대내외 환경 변화에 맞춰 공사의 정보화 수준을 지속적으로 제고하기 위해 중장기 정보화 전략 계획을 수립하여 추진하고 있다. 사내 포털시스템인 전자문서시스템(코비스), ERP시스템, 편성제작 정보시스템, 광고정보시스템 등 주요 정보시스템들과 더불어 성과평가, 인력채용, 예산편성, 콘텐츠 판매수익관리, 전자조달 등 다양한 업무를 지원하기 위한 정보시스템들을 자체인력으로 효율적으로 운영하고 있다. 또한 고도화되는

사이버 보안위협에 대한 완벽한 대비를 위해 정보보안 인프라 보강, 전문인력 양성 등에 지속적으로 자체 계획을 세워 추진하고 있다. 특히 고비용 외산 소프트웨어에 대한 의존도를 줄이기 위해 다국적 기업과의 계약에서 공사에 유리한 조건의 라이선스 계약을 체결하여 연간 4억 원 이상의 고정비용을 절감하였다. 또한 콘텐츠 소비패턴 등 다양한 빅데이터를 수집하고 분석하여 공사의 프로그램 경쟁력을 강화하기 위한 새로운 노력도 시도하고 있는 것으로 파악되었다.

※ 정보화 증장기 전략 추진 계획

- 광고총량제 도입, 방송준비실 추진 등 사내 디지털워크플로우 변화에 대응하기 위해 디지털편성제작정보시스템, 광고정보시스템의 고도화 사업계획
- 정부 노플러그인(No Plug-in) 정책을 준수하기 위해 KBS의 그룹웨어인 코비스 시스템의 액티브-X(Active-X)를 제거하고 개선하기 위한 사업 추진 준비.
- 노후화된 웹메일 시스템을 자체 구축보다 저비용으로 활용 가능한 외부 위탁 서비스로 전환하고 지속 발전시키기 위한 계획을 수립.
- 공사 정보보안 수준을 한 단계 높이기 위해 KBS홈페이지에 국가공인 정보보호관리체계(ISMS) 인증을 획득하기 위한 전략 수립하였다.

나. 2017년 정보보안 추진

빅데이터와 머신러닝 기술을 활용하여 인간이 인지할 수 없는 영역의 보안 위협을 알고리즘으로 탐지하는 머신러닝 탐지 알고리즘 개발, 빅데이터 시각화 및 알람기능 구현 시스템을 자체기술로 구축하여 외부 사이버공격에 대한 방어능력을 높이기 위해 인공지능을 활용한 사이버침해 탐지체계시스템을 구축하였다. 또한 KBS 전사 통합 보안관제 체계 구축으로 기존 분리된 정보망과 방송망 보안관제를 통합하여 보안관제대상을 확대 하고 보안 로그데이터 처리증설 및 분석성능을 강화하여 사이버 침해대응 역량을 강화하였다. 이러한 시스템 구현에도 개인정보 관리가 부실하면 정보보호에 문제가 발생하기 때문에 개인의 정보보호 관리체계를 강화하기 위해 개인정보보호지침을 개정하여 개인정보 유출 사고 발생에 대비하여 예방 및 대응절차 보완하였고, 방송망 PC 외부 저장장치 사용 차단 정책 시행하여 방송 장비 악성코드 감염 예방으로 안전한 방송 제작 및 송출 환경 조성하였다. 또한 사이버테러에 대비하여 정보보호시스템 로그 점검, 이상 징후 발생 시 긴급 대응 조치 강화, 홈페이지 및 서버 등에 대한

보안취약점 및 DDoS 대응체계 점검 등 대외기관 공조 및 자체대응반을 통한 집중 모니터링 실시하였으며, 을지연습 기간 중 최근 발생한 피싱형 랜섬웨어와 유사한 모의해킹용 이메일을 발송하여 사이버테러 대응 체계를 점검하고 정보보안 교육 실시하고 실제상황과 같은 사이버 테러 모의 훈련을 실시하여 공사 전 직원의 보안의식 및 대응능력 제고하였다. 또한 정보보안 업무는 일반적인 ICT 업무와 달리 특화된 전문 영역이고 신입사원을 교육하여 단기간 내 정보보안 전문인력으로 배양하는데 어려움이 있기 때문에 사이버테러와 해킹 방어에 경쟁력을 갖춘 보안부문 경력사원을 채용 및 지속적으로 인력들의 전문성을 증진시키는 것이 바람직하다.

다. 정보화 투자 여부

2017년 정보화 투자집행실적은 인터넷 네트워크 장비 보강과 정보인프라 보강에 1억과 1억6천만 원을 투자하였는데, 이러한 장비 보강과 함께 운용인력의 전문성도 함께 향상될 수 있도록 해야 한다. 또한 ‘콘텐츠 고속전송시스템’처럼 현업에서 필요한 기능을 자체개발하여 비용 절감과 사용자 편의성을 개선하였고, 라디오 음원 아카이빙 프로세스 개선을 통해 시스템을 효율화하고 향후 발생할 수 있는 중복 투자를 방지한 것으로 파악되었다. 또한 라디오 방송 프로그램의 아카이빙 프로세스를 자체 인코딩하는 방식에서 DRS(Digital Radio System, 라디오 제작송출시스템)에서 인코딩한 온에어 음원파일 및 메타데이터를 수신하는 방식으로 개선하였다.

[표 2-15] 2017년 정보화사업 투자내용

구 분	수량 (식)	도입금액 (천원)	비고
DMZ 네트워크 백본교체	2	43,582	운용한계장비 교체
DMZ L4 스위치 교체	2	60,963	운용한계장비 교체
서버	5	112,619	서버 가상화 및 수신료 서버
저장장치	2		그룹웨어, 편성 저장장치 보강
이중화 S/W	1		수신료 이중화 S/W
수신료용 DBMS 보강	1	52,000	수신료 시스템 이중화
방문객 무료 WIFI 구축	1	9,800	방문객 무료 WIFI 서비스

향후 인코딩 서버 교체 비용 약 4,000만원을 절감하고 별도 인코딩 과정을 제거함으로써 장애 포인트 제거와 인코딩 서버 중복 투자를 방지할 수 있도록 하였으며 안정적인 수신료 자원 발굴 및 민원 대응이 가능하도록 수신료 DB를 이중화하였다. 정보인프라 장비 중 운용한 계획(End Of Support)된 네트워크 장비, 서버 장비 등을 보강 및 교체하였고, 단독으로 운영되어 장애 시 서비스가 중단될 수 있었던 수신료 시스템을 이중화하였으며, 본사 및 지역 방문객들에게 무료 WIFI서비스를 제공하기 위한 시스템도 구축하였다.

라. 신IT기술 적용 여부

빅데이터, 머신러닝 관련 최신 기술을 활용하여 인력이 직접 모니터링하는 방식의 기존 보안관제 체계를 보완을 위해 빅데이터 분석 및 머신러닝 기술 정보보안 업무를 시범 적용하였다. 이러한 시범 적용 결과를 토대로 향후 빅데이터 처리량 증설 등 시범 시스템 보완 후 보안 업무에 적용할 예정인 것으로 파악되었다. 주요 빅데이터 활용 분야는 다음과 같다.

※ 빅데이터 기반 공사 프로그램 경쟁력 분석

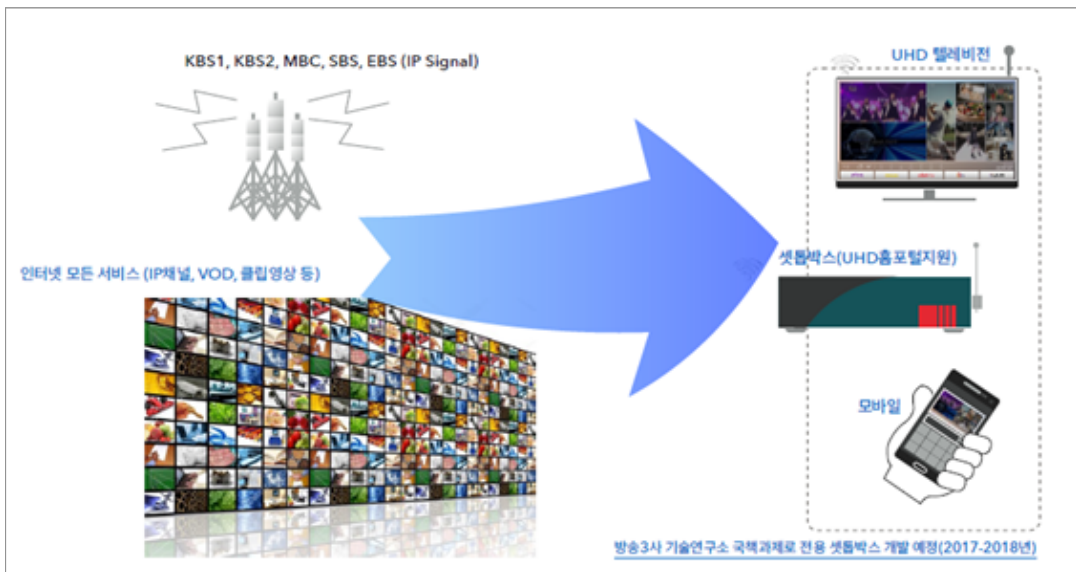
- 연기자 흥행지수 개발 및 데이터 분석
- 2017 KBS 음악예능 프로그램 경쟁력 분석 보고
- 2017 신작 드라마 데이터 분석
 - (쌈, 마이웨이, 7일의 왕비, 최고의 한방, 매드독, 맨홀 등)
- 프로그램 흥행지수 시스템 자체개발
- 예능 출연자 흥행지수 개발
- KBS 드라마 프로그램 경쟁력 분석

8. 미래 방송기술 연구개발

가. 미래 방송기술 연구 관련

1) 2017년 KBS 미래기술연구소 연구실적

2017년 KBS 미래기술연구소 연구실적을 살펴보면, UHD 본방송(2017년 5월31일)을 위한 핵심장비 및 플랫폼서비스를 연구 개발하여 현업에 적용하였으며, UHD 직접수신을 강화하기 위한 송수신망 설계기술과 모바일 방송 기술을 연구 개발하였다.



[그림 2-10] UHD 융합플랫폼 TIVIVA서비스 개념도

특히 UHD 송출정보시스템, 장애인자막방송 시스템, ESG 시스템 개발, UHD 융합플랫폼(홈포털 TIVIVA)¹¹⁾ 서비스 개발, UHD 전국망 구성을 위한 SFN 송수신망 설계 및 UHD 모바일 서비스 기술을 개발하여 시범서비스를 실시하였다. 또한 콘텐츠 유통정보를 분석하는 시스템을 개발하여 매체유통 전략 수립에 활용토록 하였으며, 몰입형 VR 시스템 연구개발과 선거방송용 차세대 콘텐츠 서비스 기술을 개발하여 현업에 적용하였다. 또한 얼굴합성 기술을

11) UHD 융합플랫폼(홈포털 TIVIVA)은 안테나를 통해 지상파 UHD 방송을 보다가 언제든지 다시보기(VOD)나 관련 영상 등 시청자가 원하는 서비스를 선택할 수 있도록 지상파 3사(KBS, MBC, SBS)가 준비한 세계 최초의 지상파 양방향 서비스이다. TIVIVA에는 50여개의 실시간 방송 채널과 드라마, 예능, 다큐멘터리 등 다양한 콘텐츠의 다시보기(VOD)가 준비되어 있다.

활용한 ‘카모카모’ 서비스 개발, 라디오 드라마에 활용하였으며, IP 통신망을 통해 연동하는 제작 워크플로우의 변화를 반영하여 IP기반 제작워크플로우를 설계하고 핵심장비를 개발하였으며 향후 제작 인프라 구축에 활용할 예정인 것으로 파악되었다. 이와 같이 미래기술연구소는 사내 방송기술 표준화 총괄을 맡아 제작/송신/디지털제작 부문의 표준을 개정하여 방송품질 향상에 기여하였으며, TTA, 미래방송미디어표준포럼 등 국내 표준화 활동에도 적극 참여하여 지상파 UHD 방송, UHD 모바일방송, 재난방송 등의 국내기술표준 제개정을 주도하였다. 방송협회 산하 R&D특별위원회를 신설하여 지상파방송사 R&D 현안에 공동 대응하는 계기를 마련하였으며, ETRI, LG전자 등과 R&D 협력회의체를 구축하여 협력 기반을 마련한 것으로 파악되었다.

2) 연구 분야별 인력분포 및 특허 현황

미래기술연구소는 2부 3팀(연구기획팀, 창의융합팀 및 미디어연구팀)으로 구성되어 있으며, 총 34명의 연구원이 연구개발 업무를 수행하고 있다. 미래기술연구소는 현재 국내외 특허 78건을 등록 완료하였으며, 29건은 출원심사 중에 있다.

[표 2-16] 특허 확보 현황

(2017.7.30. 현재)

구 분		특허출원심사중	특허등록완료	합계
미래 기술연구소	국내	11	68	79
	해외	18	10	28
	합계	29	78	107

연구기획팀은 지상파 UHD 플랫폼의 경쟁력 회복을 위한 UHD 융합플랫폼(홈포털) 국책연구개발에 집중하고 있다. ESG(방송정보시스템), UHD 장애인 자막시스템의 송출시스템을 구축하여 현업에 적용하였다. 지상파 방송사 R&D 특위를 주관 운영하여 지상파 방송사 R&D 협업체계를 마련하였으며 지상파 UHD 방송의 표준화, 기술검증을 주도하고 UHD 플랫폼 서비스 연구개발을 통해 미디어 시장의 주도권 회복을 위한 다양한 연구개발을 수행하고 있다.

[표 2-17] 연구 분야별 인력분포 및 성과현황

부서 (2부 3팀)		연구 분야	인원
연구 기획부	연구기획팀	UHD 플랫폼 서비스 UHD 모바일방송, 재난경보방송(서비스) 연구기획	12
	창의융합팀	실감영상(VR/AR 등) 선거방송 MR 그래픽 데이터분석 사내 기술 표준화 총괄	11
미디어 연구부	미디어연구팀	IP워크플로우 선거방송, 제작장비 개발 SFN 송신망 UHD 모바일방송, 재난경보방송(송신)	11
합계 (소/부장 제외)			34

또한 창의융합팀은 다양한 경로를 통해 소비되는 미디어의 이용 행태를 분석하고 VR, AR 등 방송미디어 분야의 새로운 기술 개발을 통해 지상파 방송 콘텐츠의 경쟁력을 확보하기 위한 연구개발을 수행하고 있다. 또한 사내 방송 장비 및 시설의 구축 및 운용의 표준을 제시하기 위해, 방송기술 표준화 활동 및 표준문서 개정을 진행하였다. 미래 고품질 방송시대의 준비와 제작 및 유통 효율성 강화를 위해 각종 표준의 통합 작업을 성공적으로 실시하였다. 미디어연구팀은 차질 없는 UHD TV 본방송을 목표로 IP 기반의 효율적인 UHD 방송 제작 기술에 대한 연구와 UHD 망 최적화 구축, 고정/모바일 방송 및 직접수신 확대를 위한 전송 기술 연구를 수행하였다. 선거 개표방송에서 고품질 효과를 사용할 수 있도록 차세대 4K 문자/그래픽 시스템을 개발하였다.

3) 서비스 연구개발 및 기술표준 실적

방송기술·서비스 연구개발 실적은 2017 대선 개표방송용 프로그램 개발 및 방송적용(5월), 2017 대선 개표방송 뉴K모션, VR쇼 그래픽 개발 및 방송적용(5월), 문자발생기 4K 미르 6대 현업적용(NPS 1대, IP UHD 부조 5대) 및 FMAB 측정(FM자동측정)시스템 네트워크운용부에 현업배치하였으며, UHD 송출정보시스템, 폐쇄자막방송 및 방송사 통합 ESG 본방송 적용서비스를 개발하였다.

[표 2-18] 미래기술연구소 국내 기술 표준화 활동 내역

구분	TTA (한국정보통신기술협회)	미래방송미디어 표준포럼
참여분야	TC8 방송기술위원회(위원) PG801 모바일방송(부의장) PG802 지상파방송(부의장) PG8027 전송정합반(반장) PG8028 시스템정합반(위원) PG8029 부가서비스정합반(위원)	IBB분과(위원장) UHD분과(위원) 디지털라디오분과(위원)
역할	방송분야 기술표준 제·개정 승인	방송분야 기술표준(안) 작성

또한 SFN 송신기 구축을 지원하여 광명 실험국 및 대관령 실험국에 적용하였다. 한편, 기술 표준 관련한 활동 실적을 살펴보면, KBS IP 전송/관리 체계 표준연구반 활동, KBS 방송기술 표준 메타데이터 체계 표준 소위원회 활동 및 KBS 방송기술표준 디지털제작 분과위원회 활동을 하였으며, 미래방송미디어표준포럼에 참여하여 UHD 전송기술 분과 모바일 프로파일 표준화 활동, UHDTV분과 및 코덱&시스템 WG 표준화 활동, UHD IBB(Integrated Broadcast Broadband) 표준화 활동 및 디지털라디오방송 분과 표준화 활동을 하였다. 또한 TTA에 참여하여 TC8/PG801(모바일방송), PG802(지상파방송), WG8027, WG8028 표준화 활동 표준화 전략맵 실감방송 분과 및 ITU-R SG6(방송) 국내 연구반 활동을 하였다.

나. 미래 핵심기술 확보

1) IP기반 UHD 방송 제작체계 연구실적

IP 기반 UHD 방송 제작 워크플로우 플랫폼 기술 개발 국책과제 수행하였으며, IP 기반 제작 워크플로우 설계 및 테스트베드 구축하고 실험하였다. 또한 방송 제작 관리(SDN), 방송 장비 관리(NMOS) 시스템 설계 및 개발하였으며, 4K 문자발생기 업그레이드 개발 및 UHD주조/종합편집실에 적용하였고, KBS IP 전송/관리 체계 표준 연구반 운영 및 표준기술 동향보고서 작성하였다. 이를 바탕으로 향후 계획은 IP 기반 UHD 방송 제작 워크플로우 2차/3차년도(2018~2019년)국책과제를 추진하고 IP 기반 제작 플랫폼 기술 고도화, 테스트베드 확장 및 IP 기반 통합 부조정실/미래방송센터 추진 시 기술 검증 및 레퍼런스로 활용할 예정인 것으로 파악되었다.

2) UHD 홈포털 서비스 기술 개발 실적

홈포털 UI/UX를 개발하여 지상파 3사 상용서비스 TIVIVA에 연구결과물 반영할 수 있도록 하였고, 메타데이터를 활용한 콘텐츠 축약 기술 개발하였다. 향후에는 인공지능 기반 콘텐츠 클립 생성기술, TIVIVA, Naver TV등에 제공되는 클립 생성에 사용을 목표로 하고 있으며, 고화질 비디오 UHD 콘텐츠 홈포털 서비스 구현하기 위해 UHD HDR 콘텐츠 제작 및 메타데이터, 배포 관련 기술 개발할 예정이다. 또한 멀티채널, 객체 오디오 UHD 콘텐츠 실험제작 및 홈포털 서비스 구현하여 MPEG-H 기반의 다채널 객체 오디오 콘텐츠 제작 및 배포 기술을 개발할 예정이다.

3) UHD 기반 전송기술 연구 실적

UHD방송망 구축시 SFN 구축을 위한 커버리지 분석 알고리즘 엔진 개발하여 채널분석을 위한 측정장비 요구사항 도출 및 신호 검출 등의 기능을 개발하였다. ATSC 3.0 SFN 테스트용 중계사이트 구축 및 실측 데이터 확보하여 공시청용 ATSC 3.0 신호처리기 요구사항 도출하였으며 송신설비 투자 절감을 위한 N+1 송신기술을 검증하였다. 향후에는 SFN 방송망의 전파 중첩지역 검출 기능 테스트와 SFN 중계사이트 주/예비기 송신장비 구축 및 실험할 예정이며, ATSC 3.0 전파 예측 분석 플랫폼을 개발할 예정이다.

4) 국산화 장비 연구 개발 현황 및 성과

미래기술연구소는 국내 중소기업들과 협업을 통하여 공동연구, 용역연구, 국책연구과제 등을 수행하였으며 이를 통해 국내 산업발전과 관련 중소기업들의 시장 활성화 등을 다음과 같이 지원하고 있는 것으로 파악되었다.

- 차세대 4K 문자/그래픽 시스템 개발 : 컴픽스(공동연구)
- 실시간 얼굴인식 및 그래픽 합성시스템 개발 : 루먼텍(용역연구)
- UHD 융합서비스용 UI/UX 시제품 개발 : 라이트브레인(용역연구)
- 미디어환경 조사 용역 : 한국미디어경영학회(용역연구)
- 장면 기반 메타데이터 생성 및 관리 시스템 개발 : 애니퓨처텍(용역연구)
- UHD 융합서비스 동영상 축약 시스템 용역 개발 : 티엔엠테크(용역연구)

- 콘텐츠 유통 정보시스템 개발 용역 개발 : 메타소프트(용역연구)
- 딥러닝 얼굴 인식 기술 조사연구 및 실험환경 구축 용역 개발 : 서울과기대산학협력단(용역연구)
- UHD 방송장비 IP 입출력 모듈 제작구매 용역 개발 : 넷브로(용역연구)

5) 실감 영상 그래픽 연구 현황 및 성과

UHD VR 부가서비스 연구로 평창 동계올림픽 체험관용 UHD VR 부가서비스 기술을 개발하였으며, 한민족라디오, 라디오드라마 VR 콘텐츠 제작 및 페이스북 스트리밍 방송 적용하였다. 평창 동계올림픽 체험관은 평창ICT전시관(인천공항), 강릉ICT홍보관(강릉), 스마트 ICT 평창 동계올림픽 특별 체험전(국회), KBS K-STAR 체험존(예정) VR 전시관 등이다. 또한 실시간 얼굴인식 및 그래픽 합성시스템 연구하여 얼굴인식 및 그래픽 합성시스템 개발 및 문학기장에 적용하였다. 또한 라디오90주년 특별전시회, KOBA 2017, KBS K-STAR 체험존(예정) 전시한 것으로 파악되었다.

6) 현업 밀착형 연구 및 미디어 정책에 도움을 주는 연구개발 성과

KBS 미래기술연구소는 방송 현업과 밀접한 요구사항을 반영하여 현업연계 기술 및 서비스 등의 연구개발을 수행하고 있으며 이를 통해 시스템 구축 및 방송기술 현업 운용 등에 기여하였다. 방송 현업과 연계된 연구 성과는 다음과 같다.

- FMAB 측정(FM자동측정)시스템 네트워크운용부 현업배치(총 10식)
- UHD 송출정보시스템, UHD 장애인자막시스템, ESG 시스템 주조 적용
- 2017 대선 개표방송용 프로그램 개발 및 방송적용
- 2017 대선 개표방송 뉴K모션 적용
- 2017 대선 개표방송용 VR쇼 그래픽 개발 및 방송적용
- 문자발생기 4K 미르 5대 현업적용
- 디지털뉴스, 라디오캐스터 페이스북 일기예보, 카모카모 적용
- 디지털뉴스, 대선후보토론 카모카모 적용
- 디지털뉴스, 개표방송 VR라이브 적용
- 한민족라디오, 라디오드라마, RS8, 페이스북 VR 녹화 라이브

7) 지상파 방송 고유의 공익 및 수익 서비스

KBS는 재난 주관방송사로서 관련 기술을 선도해야할 의무가 있고, ATSC 3.0 도입에 따른 긴급재난정보방송 시스템 구축이 필요기 때문에 긴급재난방송 국가표준 개정작업에 참여하였으며, 긴급재난방송 서비스 시나리오 수립 및 시스템 개발에 국책과제와 연계하여 연구하고 있는 것으로 파악되었다.

다. 공적가치 구현

1) 시청각 장애인 및 노약자를 위한 서비스

장애인 자막방송용 HDTV 폐쇄자막을 변환하여 송출하는 지상파 UHD 폐쇄자막 트랜스코더를 개발하여 본방송에 적용하였다. 스마트 수화 방송서비스 2016년 시범방송에 이어 2017년에도 스마트 수화방송 시범방송을 추진하였다. 현재의 수화방송은 TV방송 영상에 수화통역 영상이 합성되어 제공되며 화면의 1/16 정도의 작은 크기로 방송되기 때문에 청각 장애인들이 방송 내용을 이해하기가 어렵고, 일반 시청자의 경우에는 일부 화면이 수화통역 영상으로 가려지는 불편함에 대해 개선 필요성을 요구하기도 했다. 또한 ‘한국농아인협회’ 등에서는 청각장애인들이 방송 내용을 손쉽게 이해할 수 있도록 수화 화면의 확대 및 조정을 지속적으로 요구해왔다. 이러한 문제점을 개선하기 위해 공사는 한국정보통신기술협회와 〈스마트 수화방송서비스 시범방송〉 위탁사업 계약을 체결하여 스마트 수화방송시스템을 TV주조에 구축하였고 2017년 하반기까지 스마트 수화방송서비스 시범방송을 실시하였다. 스마트 수화방송서비스는 방송영상과 수화영상을 각각 지상파 방송망과 인터넷망으로 분리하여 제공하고 시청자는 보유한 수상기에서 두 영상을 동시에 한 화면에 합성, 재생할 수 있도록 개발되었는데 수화 영상의 크기와 위치를 시청자가 조정하여 가독성을 높이도록 하였고, 수상기 화면에 표출할 지 여부를 직접 결정하도록 하는 등 청각 장애인들의 방송 접근 편의성을 향상시키고 일반 시청자들의 시청불편이 최소화될 수 있도록 하였다. 이러한 시범방송을 통해 청각장애인 210가구 이상과 14개 수화통역센터(한국농아인협회 중앙회 포함)에서 체험이 가능해 졌으며 이를 통해 청각장애인, 장애인단체의 다양한 의견을 수렴하고 개선 사항을 반영함으로써 청각장애인의 보편적 방송 접근 편의성을 개선하는 등 공영방송사로서 역할을 다하고 있다.

2) 국책과제 연구 개발 성과 및 계획 여부

미래기술연구소는 중장기 정책적으로 필요한 연구 과제를 정부지원 형태의 국책연구과제로 수행하고 있으며, 2017년의 경우 4건의 국책연구, 1건의 정부 용역과제를 완료하여 소기의 성과를 달성하였다. 국책 과제 4건은 지상파 UHD 방송 기반 융합 플랫폼 및 서비스 기술 개발, 차세대 IP 기반 UHD 방송제작 워크플로우 플랫폼기술 개발, ATSC 3.0기반 UHD방송 시그널링 시스템 기술 개발 및 지상파 UHD 송수신 환경 분석 및 망구축 기반기술 개발과 UHD 가상현실 서비스 기획 및 전시 용역 2차 과제를 완료한 것으로 파악되었다. 2018년에도 국책 과제 계속과제를 3건 수행 예정이며, UHD 재난정보 방송 등의 공적책무 과제를 추가로 수행할 계획이 있다.

- 지상파 UHD 방송 기반 융합 플랫폼 및 서비스 기술 개발(예정)
- 차세대 IP 기반 UHD 방송제작 워크플로우 플랫폼기술 개발(예정)
- 지상파 UHD 송수신 환경 분석 및 망구축 기반기술 개발(예정)

KBS 기술연구소가 미래방송기술연구에 선도적인 역할을 수행하고 있음은 자타가 인정하고 있으나, 모든 미래 방송기술을 자체개발하는 것은 역부족일 것이다. 그러나 급변하는 방송기술 환경에 능동적으로 대처하고 KBS대응전략을 제시하기 위해서는 방송 기술 외에 통신, IT, 자동차 등 주변 기술들의 변화와 발전 동향 파악과 대외 유관 기관들과의 긴밀한 협력도 유지되어야 할 것이다. 최근 김영란법 시행 등의 영향으로 인하여 사회 전반적으로 대외활동 등에 제약이 따르기도 하지만 KBS의 경우 대외활동이 다소 위축되고 있다는 지적이 있다. 지상파 방송사들을 대표하는 공영방송인 KBS는 여타 방송사들보다도 더욱 더 방송기술정책, 기술 및 개발, 방송기술발전을 위한 학술활동에 더욱 더 적극적으로 참여할 것이 요구될 것이다.

3) 미래기술연구소 연구 개발 예산 확충 필요

매년 평가위원들이 지적하는 내용이지만, 미래기술연구소에 배정된 예산은 매우 적다고 평가된다. 방송법 제44조에는 KBS의 공적책임으로 방송기술을 연구하고 개발하여야 한다고 규정되어 있으며 KBS 정관 제29조와 30조에는 연구개발을 촉진하기 위하여 매년 예산총액의 1% 이상을 방송기술 연구개발에 투자하도록 되어있다. 그럼에도 불구하고 방송기술 연구개발에 필요한 예산 배정이 매우 적기 때문에 실질적인 연구개발에는 어려움이 있을 것으로 판단

된다. 빠르게 변화하는 방송미디어 기술을 확보하고 대응하기 위해서는 적절한 예산 배정이 시급히 필요한 것으로 평가된다.

9. 종합평가

2017년 KBS 기술·뉴미디어 부문의 경영실적을 종합적으로 평가하면 ‘경영혁신으로 재도약’이란 2017년 경영목표 아래 ‘TV를 넘어서 플랫폼’이란 중장기 목표를 달성하기 위한 2017년 경영핵심 7개 사업으로 노력한 측면이 있지만, 정치적인 상황과 대내적인 노조의 파업 등의 상황으로 실질적인 성과를 도출하는 데는 다소 부족함이 있는 것으로 평가할 수 있다. ‘TV를 넘어서 플랫폼’이라는 중장기 경영목표설정은 TV시대를 뛰어 넘어 모든 플랫폼에 콘텐츠를 공급해야 한다는 당위성은 확실하다. 이용 가능한 미디어들이 다양화됨에 따라 이용자들의 미디어 이용행태가 다양해지고 있어 공급자 중심적인 기존의 콘텐츠 및 서비스 전략은 근본적인 변화를 요구받고 있다. TV를 넘어서 플랫폼이 이제 다시 플랫폼을 넘어서 콘텐츠의 중요성이 더욱 부각되고 있다. 멀티플랫폼 시대에는 KBS가 가지고 있는 경쟁력이 있는 콘텐츠 제작 능력과 언제 어디서나 이용자에게 서비스가 제공 가능한 뉴미디어서비스 전략이 요구된다. 이번 평가를 마치며 KBS발전을 위해서 부문별 종합평가 제언사항에 기술하였으나 다음과 같이 추가로 제안 하고자 한다.

가. 공영방송 역할 강화

- 재난재해 주관방송사로서 전 국민들이 신뢰할 수 있는 재난경보방송 시스템 구축 및 수신품질 관리가 요구된다.
- DMB의 고화질화와 수신 커버리지 확대가 필요하다.
- 지역방송국 공간을 지역문화센터로 활용 필요하다.
- KBS만의 평가와 보상에 대한 구체적인 기준마련 필요하다.
- KBS 경영평가위원회 활동 보완이 필요하다.
- 라디오 활성화를 위해 팟캐스트의 벤처마킹 필요하다.

나. 미디어 전략

- 통합 매체전략이 필요하다
- 콘텐츠 제작지원 체계 혁신 필요하다
- 멀티플랫폼에 서비스하는 마케팅 강화와 맞춤형 서비스를 해야 한다.
- KBS3 채널을 신설하여 인터넷망으로 자체 플랫폼의 활성화를 위한 채널 확대를 검토해볼 만하다.
- KBS 소스콘텐츠의 공개서비스가 필요하다.

다. 미래방송기술 정책

- 제작기술과 IT파트 등이 중심이 되는 컨트롤타워 조직이 필요하다.
- 4차 산업혁명 등 미래기술환경에 적극적으로 대응해야한다

라. 시설투자 및 연구 개발

- UHD 방송은 IP망 연동서비스와 자동차 및 스마트폰을 대상으로 하는 모바일 방송 서비스까지 제공이 가능하여 지속적인 투자가 필요하다.
- 방송수신품질 관리, 미래서비스 연구개발에 대한 투자 강화해야 한다.
- 기술연구소의 KBS 예산총액의 1% 연구 예산의 확대가 필요하다.
- 자본예산 집행률을 높이기 위한 개선방안이 필요하다.
- 재허가 허가기준에 충족될 수 있도록 철저한 준비를 해야 한다.
- VR, AR, MR, 홀로그램 등의 프로그램 접목 기술을 위해서 현업 파일럿 프로그램 R&D 연구개발 예산 확충이 필요하다.

마. 전문성 강화

- 시니어 인력 역할 제고 및 생산성 확대 방안 필요하다
- 미래 미디어 교육을 위한 디지털 아카데미 필요하다.

● 제3장 | 경영·회계 부문

1. 경영·회계 부문 평가의 기준과 주요 경영 개념

가. 경영·회계 부문 평가의 기준

KBS는 한국의 대표적 공영방송이자 국가기간방송사로서 높은 사회적 기대를 받고 있다. 국민에게 올바른 정보를 제공하고 권력을 감시하며, 사회적 소통과 토론의 장을 제공하는 언론사로서 ‘신뢰성 있는 공영방송’의 역할을 수행하라는 것이 가장 핵심적인 기대일 것이다. KBS는 동시에 대표적인 공기업으로서 국가적 개혁과제 추진과 사회책임경영에 모범이 될 것을 요구받고 있다. 개별 기업으로서 효율적인 경영을 통해 지속가능성을 유지하는 것 역시 소홀히 할 수 없는 부분이다.

따라서 KBS의 경영·회계부문에 대한 평가는 조직관리, 인적자원관리, 성과관리, 예산편성과 운용, 재무·회계 등 각 영역에서 이 세 가지 기대에 맞게 경영이 이뤄지고 있는지를 점검하는 데 주안점을 두었다.

우선 KBS의 인적·물적 자원과 조직역량이 ‘공영방송으로서의 신뢰성 회복’을 위해 적절하게 투입되고 있는지를 살폈다. KBS는 오랫동안 가장 접근성이 높은 방송, 가장 신뢰할 수 있는 방송의 하나로 인정받았으나 최근 10여 년 동안 그런 위상에 손상을 입은 것이 사실이다. KBS의 숙원 중 하나인 수신료 인상이 성사되지 못하고 있는 데는 신뢰성 하락에 따른 국민적 거부감이 작용했음을 부인하기 어렵다. 따라서 공영방송으로서 국민의 신뢰를 회복하는 일, 즉 공정하고 균형 잡힌 방송을 만드는 데 KBS의 경영자원이 집중적으로 투입되고 있는지를 판단하는 것이 중요하다.

공기업으로서 국가적 개혁과제 추진과 사회책임경영에 모범이 되는 것 역시 공영방송의 신뢰성과 연결된다. 언론사로서 민주주의, 경제정의, 인권, 평등의 가치와 성평등, 일과 삶의 균형, 장애인복지 등의 의제를 다루면서 막상 스스로는 조직 내에서 이런 가치와 과제를 실천하지 않는다면 국민들이 신뢰를 보내기 어려울 것이다. 따라서 이번 경영평가에서는 KBS가 비정규인력 처우개선, 일과 삶의 균형 제고, 여성과 장애인의 고용증진 등 경제사회 개혁과제에 조직차원에서 얼마나 발맞추고 있는지를 집중적으로 점검했다. 또 법과 윤리를 준수하며 이해관계자들의 권익을 존중함으로써 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)을 다

하고 있는지도 점검했다.

공영방송으로서의 사명과 공기업으로서의 모범을 추구하되, 하나의 기업으로서 생존하고 성장할 수 있도록 자원을 효율적으로 활용하고 적정한 수익을 확보하는 일도 소홀히 해선 안 된다. KBS의 경우 기업으로서의 재무 건전성 확보는 다른 한편으로 공영방송 역할 수행을 위한 기본적 물적 토대가 되기 때문에 이 두 가지는 언제나 긴밀히 상호 연관해서 운영되고 점검되어야 한다. 따라서 이번 경영평가는 지상파 광고수입이 급감하는 상황에서 균형예산을 유지하면서도 미래 성장 동력을 잃지 않기 위한 KBS 자구노력의 적절성과, 조직의 각 부문과 사업의 각 영역에서 이루어진 수익 활동 및 예산 집행의 효율성과 합리성, 그리고 현재 재무상태의 안정성까지 다각도로 살펴보고 점검했다.

보고서는 각 실무부서에서 제출한 자료를 중심으로 주요 관심사항을 점검하고, 이어서 평가위원들의 검토의견을 제시하는 방식으로 작성했다.

제4편

부속별 평가
제3장 - 경영 · 회계 부문

나. 경영 관련 개념 정의 : 비전, 목표, 전략

비전이란 ‘조직 내의 모든 구성원들의 꿈과 의지가 내재된 미래의 모습을 이미지화’한 것으로 계량적인 측정은 할 수 없는 개념적인 모습이다. 비전의 표현방법은 기업에 따라 다르며 특별히 정해진 것은 없다. 그러나 많은 기업들이 비전을 지나치게 추상적인 것으로만 간주하려는 경향이 있다. 바람직한 미래지향적인 조직은 비전을 설정할 때 과거나 현재의 연장선상에서 미래를 바라보지 않고 경영층과 모든 구성원들의 꿈과 의지가 녹아든, 구성원들이 원하는 비전을 설정한다.

비전의 역할은 기업의 미래 상태에 대한 표현으로서 조직구성원들에게 조직의 미래방향과 기업이 바라는 것이 무엇인가를 전달하고 그들이 추구할 공동목적을 제시하며 이를 달성하기 위하여 그들의 힘을 모으고 그들의 동기를 불러일으키는 역할을 수행한다. 그리하여 비전은 기업의 경영혁신을 성공적으로 전개하고 바람직한 결과를 달성하는 데 있어서 가장 중요한 요소의 하나로 작용할 수 있다.

목표란 어떤 특정기간 동안 기업이 달성하고자 하는 특정결과를 나타낸 것으로써 언제까지 혹은 어느 기간 동안 이라는 시간개념과 어떤 유형의 성과인지에 대한 성과지표 및 얼마만큼의 성과지표의 수준이 포함되어야 한다.

합리적인 목표는 다음과 같은 조건이 충족 되어야 한다.

첫째, 도전적인 목표를 설정하는 것이다. 목표는 의지가 스며들어 있어야 한다는 것이다. 이는 BHAG(Big Hairy Audacious Goal)의 의미처럼 아주 크고 모험적인 목표로서 여러 구성원들의 지혜를 짜서 지금까지의 방법을 개선하고 뛰어넘어 최선을 다하면 분명히 달성 가능한 곳에 목표를 설정하지 않으면 안 된다. 이처럼 도전적인 목표달성을 위해 매진하고 이를 달성함으로써 만족감과 보상도 얻을 수 있다.

둘째, 합리적인 목표를 설정하는 것이다. 목표의 달성에 합리적인 근거가 있으면, 일견 너무 높은 목표라 하더라도 조직 구성원이 납득할 수 있으며 목표달성에 필요한 적극적인 행동으로 나타날 수 있다. 따라서 목표가 어느 정도 합리적인 것이라는 것을 여러 자료를 통해 보여 주어야 한다.

셋째, 일관성 있는 목표를 설정하는 것이다. 예를 들어 상위목표로서, 향후 5년 내에 신규 사업의 투자를 통해 5조원의 매출을 달성하겠다고 하면 그의 하위 목표로서, 인원계획과 투자 계획이 반드시 있어야 한다. 물론 상하간의 목표의 종류에 따라서는 모순되는 요소가 있을 수도 있다. 이러한 경우에는 어떻게 균형을 유지해야 하며, 목표의 기준을 어떻게 명확하게 규정하여야 하는가에 대한 노력이 필요하다.

전략이란 기업을 둘러싼 경영환경의 변화에 적응하기 위한 경영전략을 의미하는데, 기업에게 경쟁우위를 제공, 유지시켜 줄 수 있는 주요한 의사결정으로 정의할 수 있다. 즉 외부환경으로부터는 매력적인 사업영역을 확보하고 기업의 내부 환경으로부터는 핵심역량을 발굴하여 지속적인 경쟁우위를 보유하여 성과를 증진시키는 역할을 수행하는 것이다.

미국 하버드경영대학원의 신시아 몽고메리(Cynthia Montgomery)는 <The Strategist>라는 책을 통해 전략의 특성을 다음과 같이 정의한다.

첫째, 분명하고 강력한 목적에 단단히 기반을 두어야 한다. 즉 조직은 어떠한 이유를 위해 존재하는 것임을 명심하고 조직의 존재이유는 무엇인가? 에 대한 명확한 답을 가지고 있어야 한다는 것을 의미한다.

둘째, 진정한 부가가치이다. 이는 중요한 차별성을 갖고 있는 조직은 가치를 부가할 수 있어야 하는데, 만약 그런 조직이 사라진다면 조직의 미래는 암울할 것이라는 것을 의미한다.

셋째, 명확한 선택이다. 이는 탁월성은 잘 정의된 노력에서 비롯되며 너무 많은 일을 하려는 시도는 다른 어떤 것을 잘 하는 것도 어렵게 만들어 버릴 수 있기 때문에 사업의 선택에서 하기로 결정한 것과 하지 않기로 결정한 것은 무엇인가를 명확히 하는 것이다.

넷째, 맞춤형 가치창출시스템이다. 이는 위대한 실행에서 첫 번째 단계는 아이디어를 행동 시스템으로 전환하는 것이라는 것을 의미한다. 그리고 그 노력들은 정렬되고 상호 강화시키는

작용을 하며 이는 가치창출시스템이 전략의 중요한 요소이다.

다섯째, 의미 있는 측정기준이다. 이는 기업의 투자수익률(ROI)과 같은 범용적인 결과 측정기준은 전략이 잘되어가고 있는지 여부를 나타내지만, 전략에 맞춰진 핵심성과 측정지표가 더 나은 지표일 수 있는 것이다. 예를 들어 균형성과기록표(BSC)들은 전략에 관련된 행동들을 구체적이고 측정 가능한 목표들로 나누고, 행동이 중요한 것을 향하도록 측정할 수 있는 것이다.

여섯째, 열정이다. 열정은 모든 위대한 전략의 핵심일 수 있으며 가장 범용적인 산업에서도, 조직은 자신들이 하는 것에 대해 깊은 관심을 가지는 것이다.

비전, 목표, 전략의 관계를 정리하면 다음과 같다.

비전은 조직이 원하는 미래상과 이를 달성하기 위하여 조직이 추구해야 할 방향을 제시하고 그 방향으로 구성원들의 힘을 모으는 역할을 한다. 조직이 달성해야 할 목적과 조직이 나아가야 할 방향 그리고 구성원들로부터 바라는 행동은 기업의 사명과 전략 그리고 경영목표에 나타나 있다.

전략 개발의 구조적 절차와 순서는 미션-목표-전략-전술의 의미를 가진 MOST(Mission, Objectives, Strategies, Tactics)의 프로세스를 거친다. 우선 장기적인 목표인 미션을 선택하고, 둘째, 미션에 이르도록 하는 중단기 목표를 정의하고 셋째, 단기 경영의 사결정, 전술 등을 이용해 목표를 이룩하기 위한 전략을 개발하는 과정을 거친다.

다. 경영의 중장기비전과 목표

1) 중장기 비전과 2017년 경영목표

KBS의 중장기 계획은 「경영계획에 관한 운영규정」에 따라 정부의 장기 경제·사회 개발 계획, 대내외 방송 환경, 경영정보의 분석을 통한 장래 예측, KBS의 설립 목적 수행을 위해 지속적으로 추진하여야 할 경영목표 등을 고려하여 설정하고 있다. 이러한 중장기 계획은 2015년 3월 공사 창립 42주년을 계기로 발표한 「KBS 미션-비전-핵심가치」의 연상선상에 있다. 즉 「2016년-2018년 중기 계획」의 추진 배경은 현재가 공영방송 KBS의 위기이자 KBS혁신의

골든타임이라는 공통의 인식하에 KBS 변화와 재도약을 위한 ‘혁신 3개년 계획’을 세우고 성공적으로 이끌어 30년 후에도 KBS인이라는 자부심을 누릴 수 있는 세계최고의 공영 방송을 달성하자는 취지에서 시작되었다.

외부환경	KBS상황		추진전략
치열한 미디어 경쟁	콘텐츠	콘텐츠 경쟁 심화, 한류 확산 정체	세계를 열광시키는 콘텐츠
	플랫폼	지상파 영향력 약화, 미디어 소비행태 변화	TV를 넘어선 플랫폼
	경영	시청률의 지속적 하락, 광고 수입 급전직하	직무/고객/시장 중심의 경영

「2016년-2018년 KBS 중장기 계획」은 공영방송 KBS가 변화와 재도약을 위한 ‘혁신 3개년 계획’으로 수립하였으며, 이를 실천하기 위한 전략으로 ① 세계를 열광시키는 콘텐츠 ② TV를 넘어선 플랫폼 ③ 직무/고객/시장 중심의 경영과 9대 핵심 사업을 다음과 같이 제시하였다.

슬로건	변화의 중심, KBS		
3대전략	세계를 열광시키는 콘텐츠	TV를 넘어선 플랫폼	직무/고객/시장 중심 경영
9대과제	보도 공정성 강화	스마트 플랫폼 강화	시청자로부터 신뢰 회복
	콘텐츠 경쟁력 제고	지상파 플랫폼 재도약	인사/조직 구조 변화
	한류 확산 주도	UHDTV 방송 선도	경영 효율화

또한 기존사업 중심으로 수립하던 중장기계획을 급격한 미디어 환경 및 상황변화를 고려하여 KBS가 나아가야 할 정책방향을 제시하는 것으로 변경하였다. 중장기 정책 방향의 세부적인 사업계획은 환경 및 상황의 변경을 반영하여 매년 수립되는 경영목표에 반영하여 구체화한다.

즉 이사회가 의결한 중장기 정책방향은 연간단위의 경영목표, 기본운영계획 및 예산 편성 기준의 기능을 한다. 매년 경영목표 및 기본운영계획은 중장기 정책 방향을 반영해 수립되기 때문에 중장기 정책방향에 대한 이행 및 실적은 연간 운영실적에 따른 경영목표 실적 및 평가, 기본운영계획에 대한 실적으로 관리한다고 할 수 있겠다.

2017년도 경영목표 슬로건은 ‘경영혁신으로 재도약’으로 하고 2017년도 경영목표 핵심 사업은 다음과 같이 정리할 수 있다.

중장기 정책방향		2017년 경영목표 핵심사업 및 성과지표	
3대전략	9대과제	핵심사업 (28개)	성과지표
[1] 세계를 열광 시키는 콘텐츠	보도 공정성 강화	뉴스 신뢰도 강화	조사기관별 신뢰도 조사 1위 달성 PSI 메인뉴스 품질평가지수 1위
	콘텐츠 경쟁력 제고	신규 프로그램 개발 강화	신규 프로그램 평균시청률 상승
		프로그램 리뉴얼	리뉴얼 프로그램 평균시청률 상승
		1TV 청장년층 시청률 제고	1TV 20-49 시청률 5% 증대
		2TV 주시청시간대 채널경쟁력 강화	2TV 20-49 시청률 5% 증대
		콘텐츠 이용자 증대	TV VOD 시청 가입자 10% 증대
		라디오 채널 점유율회복 제고	점유율회복 5% 증대
	한류 확산 주도	프로그램 수출 확대	신시장지역 수출액 10% 증대
		미니시리즈 내부 기획 강화	자체기획 미니시리즈 평균시청률 10% 이상 달성
[2] TV를 넘어선 플랫폼	스마트 플랫폼 강화	디지털 모바일 플랫폼 경쟁력 확대	모바일 서비스 매체별 사용자수 15% 증대
		뉴미디어 콘텐츠 제작·유통 확대	
		인터넷뉴스 점유율 증대	10위권 내 진입(여론집중도조사위 기준)
	지상파 플랫폼 재도약	종합 매체전략 수립·추진	디지털, 지상파, SNS 등 전략수립
		라디오 매체 채널별 정체성 확립	경영진평가 (업무 추진 실적)
		플랫폼 선택과 집중 위한 효율화	경영진평가 (업무 추진 실적)
[3] 직무/ 고객/ 시장 중심의 경영	시청자로부터 신뢰 회복	재난방송 주관방송사 역할 증대	재난방송 외부전문가 평가
		지역방송 스마트전략 추진	경영진평가 (업무 추진 실적)
	인사/조직 구조 변화	성과중심의 인사 제도 개선	직급 및 임금체계 개선
		효율적 인건비 관리	합리적 임금교섭 및 시간외실키 제도 개선
		직무 중심의 전략적 인력 운영	자율형 직무선택제 등 관련 제도 개선
	경영 효율화	수신료 수입 목표 달성	목표 달성
		광고 수입 목표 달성	목표 달성
		프로그램 협찬 수입 목표 달성	목표 달성
		라디오 광고 점유율 증대	2R,2FM 광고 점유율 10% 증대
		원가관리 시스템 고도화	경영진평가 (업무 추진 실적)
		제작 인프라 가동률 증대	가동률 15% 증대
		자산 활용 등 신성장 동력 발굴	경영진평가 (업무 추진 실적)

결국 KBS는 변화에 민감한 경영계획을 구축하기 위해 「2016년-2018년 중기 정책방향」의 수립초기 단계부터 3년 단위의 중장기 계획은 정책방향을 제시하고, 1년 단위 경영목표 중심으로 운영하는 경영계획을 구축하고 있다. 또한 계량적 구체적 사업을 지향하고 2016년 50개 사업과 9개의 성과지표 설정을 확대하여 2017년 28개 사업의 28개 성과지표를 설정하였고 2018년 경영목표 수립 시엔 선택과 집중이 필요하다는 공감대를 형성하여 2017년 대비 2018년 경영목표 핵심 사업을 대폭 축소하여 13개의 핵심 사업으로 설정한 바 있다.

2) 2017년 경영목표 수립 과정 및 일정

2017년 경영목표의 수립 과정과 그 일정은 다음과 같이 요약된다.

구 분	일정
경영목표 수립 추진	2016.6월
경영목표 수립위원회 구성 (팀장급)	7.15
전략부서 합동회의(1차) 개최	7.22
경영목표 수립계획(안) 시행	8. 2
본부/센터별 핵심사업계획 취합 및 검토	8월 중
전략부서 합동회의(2차) 개최	9. 2
경영목표 수립위원회 개최	9. 9
국장급회의(1차) 개최	9.29
국장급회의(2차) 개최	10.7
경영목표 핵심사업(안) 경영진 보고	11.11
경영회의 상정	11.18
이사회 상정 (예산안 포함)	11.30
2017년 경영목표 시행	2017.1.2

2017년 경영목표의 실현을 위해 수립단계에서 각 본부/센터의 팀장, 국장, 경영진 회의를 실시하여 경영목표의 핵심 사업이 구체적이고 실현가능성 있게 설정될 수 있도록 함으로써, 구성원들과 충분히 공유하고 이해가 이루어지게 하고 있다.

3) 중장기 비전과 2017년도 경영목표 수립에 대한 평가 및 제언

첫째, 2016년 50개의 핵심 사업에서 2017년 28개, 2018년 13개 핵심 사업으로 선택과 집중을 한 것은 매우 발전적으로 나아가고 있다고 판단된다. 주어진 물적, 인적 제약 하에서 너무 많은 사업을 선정하여 추진된다면 그 자원과 힘이 분산되어 효과적인 측면에서 미미한 정도에 그칠 것이다. 다만 새로운 사업계획과 핵심 사업을 선정할 때, 과거실적에 대한 철저한 분석과 반성이 선행되어야 한다. 대부분의 조직과 기업에서 새로운 사업계획을 수립시 과거의 사업에 대한 면밀한 파악이 이루어지고 이에 대한 철저한 평가의 결과를 토대로 하여 변화하는 환경요인을 반영하는 하는 것이 아니라 일방적으로 미래지향적인 핑크빛 사업계획과 경영목표가 수립되는 일이 많다. KBS는 국민의 방송으로써 이미 발생한 결과에 대하여 신속한 대응을 하여 국민으로부터 신뢰받을 수 있도록 하고 현재의 상황을 뚜렷하게 인식하고 미래의 변화를 반영하는 과거의 경험과 실수가 반영되어 있는 경영계획을 수립하길 바란다.

둘째, 중장기 계획이나 사업계획 수립시 모든 조직구성원의 참여를 유도하여 혁신적이고 참신한 아이디어를 모든 계획에 반영시켜야 한다. 이를테면 Top-down 방식의 비전과 중장기 계획을 수립하게 된다면 그 계획은 단순히 구호성으로 그치게 되는 경우가 종종 발생한다. 예를 들어 새로운 경영진이 구성되었을 때, 새로운 경영철학과 새로운 의지로 모든 계획이 수정되어 조직의 방향이 바뀌어지는 경우가 발생할 수 있으나 조직구성원으로부터 Bottom-up방식으로 계획이 수립되어진다면 새로운 환경과 변화를 반영하며 참신한 아이디어를 포함하는 혁신적인 경영계획이 수립될 수 있고 매우 실천적이고 달성가능성이 높게 된다고 할 수 있다.

셋째, 경영진과 실무자 및 시청자들과의 원활한 의사소통이 이루어져야 한다. 대부분의 경우 오래된 조직이나 대규모 조직은 Top Management와 직원 및 시청자들 간의 대화채널이 붓쇄되어 현장에서의 목소리가 전략이나 정책에 반영되기에는 너무나도 오랜 시간이 소요되거나 근본적으로 차단되는 경우가 많다. 하지만 이러한 쌍방향 대화의 시간을 자주 갖는다면 보다 신속하고 다이내믹한 조직변화를 꾀할 수 있고 보다 발전적으로 나아가 공영방송으로서 시청자들로부터 두터운 신뢰를 얻게 될 것이다.

2. 조직관리

가. 2016·2017 조직 개편의 주요 내용

KBS는 2016년과 2017년 대대적인 조직 개편을 단행했다. 우선 2016년 5월 23일 단행한 본사 조직 개편으로 6본부 4센터에서 1실 6본부 1사업부 2센터 체제가 됐다. 이 개편은 급변하는 외부환경에 신속하게 대응하고 전사적 전략기능을 강화하기 위해 전략중심형 조직으로 재편하는 것을 목표로 했다. 이에 따라 기존 조직이 직종 중심에서 사업 중심으로 재편됐다.

신사업 개발 역량을 확보하기 위해 뉴미디어/콘텐츠 부문을 확대했다. 본부/센터별로는 부사장 직속 노사협력주관을 신설해 부사장의 역할을 확대했다. 대외협력실을 강화하고 혁신추진단을 유지하는 등 대외협력기능의 제고와 혁신과제의 지속성을 도모했다. 전략기획실에는 미래전략기획국을 신설해 전략, 인사, 예산, 성과평가 등의 핵심전략기능을 통합했다. 또 그룹 마케팅총괄을 신설해 전사 차원의 마케팅과 브랜드 전략을 추진할 수 있게 했다.

방송본부의 경우 편성마케팅을 신설해 시청자분석, 종합편성 전략수립, 프로그램 홍보기능 등을 강화했다. 또 제작투자담당을 신설해 채널별 콘텐츠 발굴, 작품성 및 사업성 검토 후 투자 의사 결정을 맡도록 했다. 미래사업본부는 성장동력실을 신설, 신성장동력 확보와 성장정책 돌파를 위한 컨트롤 타워로 삼았다. 또 콘텐츠사업 경쟁력 강화를 위해 매체사업부를 신설했다. 디지털서비스국 신설을 통해 전사적 뉴미디어 역량 결집을 도모했다. 인프라투자국 신설을 통해 인프라 투자의 경쟁력을 강화했다.

보도본부는 방송과 디지털을 통합뉴스룸 중심으로 융합했다. 기존 보도국과 디지털뉴스국을 편집, 취재, 제작 기능 중심으로 통합했다. 시사제작 부문은 제작본부로 이동하고 기존 보도본부 시사프로그램 제작을 제작본부 프로덕션으로 통합했다. 제작본부, 라디오센터, 기존 장르별 국 체제에서 프로덕션 체제로 전환해 장르 간 칸막이를 해소했다. 각 프로덕션은 방송 본부의 제작투자담당에게 피칭을 통해 제작투자를 유치하도록 했다. 인력 및 프로그램 교류 자유화를 통해 프로덕션 간 경쟁을 강화했다.

드라마사업부는 기존 제작본부에서 별도 사업부 체제로 독립했다. 제작본부와 동일하게 프로덕션 체제를 운영하게 됐다. 네트워크센터는 지상파 네트워크 중심으로 조직화하고 송신기획, 구축, 운영 기능을 통합했다. 제작기술본부는 제작기술센터를 제작기술본부로 변경하고 송출 기능을 통합했다. 시청자본부는 경영정보국과 경영지원센터를 신설해 경영지원 기능을 강화했다. 이와 함께 조직설계의 속도와 유연성을 확보하기 위해 직제규정에 '국' 단위 부서만

명기하기로 했다. ‘부’ 단위 조직은 경영회의에서 결정해 조직운영의 탄력성을 강화하자는 취지다.

외부 개방형 공모제를 도입해 신규 전략부서의 부서장에 외부 전문가를 임용할 수 있도록 했다. 방송 환경 변화에 필요한 인재를 신속히 확보하고 조직의 활력을 제고하기 위해서다. 이에 따라 인재개발부, 그룹마케팅총괄국, 디지털서비스국의 부서장에 외부 전문가가 영입됐다.

예산 프로세스 개선을 위해 전략기획실에서 각 본부 예산을 총괄 관리하게 했다. 이를 통해 각 부서의 예산통제 업무를 일원화하고 배정에서 투자로 예산편성 개념을 전환했다. 또 각 사업별로 타당성 평가를 강화했다.

KBS는 자체평가를 통해 이 같은 조직 개편으로 전략 및 사업 중심 조직으로의 전환을 위한 교두보를 확보했다고 밝혔다. 전략 목표의 배정 및 사업별 책임을 명확하게 함으로써 전략 정렬이 가능해졌고, 성과관리를 위한 사업별 성과측정이 쉬워져 성과중심 조직 전환이 가능해졌다고 진단했다. 또 제작관련 업무의 견제와 균형 달성이 가능해졌고 제작부서 중심의 업무 관행 개선이 이뤄졌다고 평가했다. 제작비 배정에 투자 개념을 도입함으로써 제작조직에 사업 마인드가 확산될 수 있었던 것도 성과로 꼽았다. 나아가 기업 경쟁력 강화를 위한 전략 직무가 강화됐으며 마케팅 전문조직 신설을 통해 콘텐츠 경쟁력이 강화됐다고 자평했다.

2016년의 조직 개편에 이어 2017년에도 추가적인 조직 개편이 단행됐다. 전략기획실 마케팅전략부의 기능 강화와 현장 연결 프로세스 재정립을 위해 기존 방송본부 편성마케팅국 산하의 프로그램 홍보기능을 마케팅전략부로 이관했다. 마케팅 전략 기능과 현장 업무의 시너지 효과 창출이 목적이었다. 방송본부 업무 재조정을 통한 역량 강화를 위해 편성마케팅국의 콘텐츠 구매 및 BM(Business Manager), 외주사 평가·관리 기능을 각 1,2TV사업국으로 이관했다.

보도본부 디지털주간 내 데이터저널리즘 기능 강화를 위해 보도기획부 산하의 데이터저널리즘 기능을 디지털주간으로 이동했다. 지역총국에는 방송문화사업국(프로젝트팀)을 신설해 지역총국 내 각 부서별로 분산된 문화사업, 광고, 협찬 등의 대외업무를 통합하고 시너지를 강화했다. 6개 지역총국(부산, 창원, 대구, 광주, 전주, 대전)의 운영결과를 분석해 타 지역 확대여부를 결정할 예정이다.

디지털서비스/플랫폼 사업 강화를 위해 미래사업본부 디지털서비스국 조직 개편을 실시했다. 재난재해 대응 디지털서비스 강화를 통해 대 국민 공적서비스 제고를 추진했다. KBS NOON 서비스 운영 및 고객관리 등을 위해 디지털서비스운영부를 신설했다. 각 부서로 분산

된 서비스/플랫폼 개발업무를 통합해 뉴스/플랫폼개발부를 신설했다. UHD 방송에 대비한 뉴미디어 ATSC 3.0 관련 팀을 신설했다.

나. 조직 개편에 대한 평가

직종 중심에서 사업영역 중심으로의 조직 개편은 KBS의 고질적 문제로 지적돼 온 부서별 고립, 즉 ‘사일로’ 현상을 타파하고, 기업 환경 변화에 맞게 경영효율을 제고하는데 어느 정도 성과를 거둔 것으로 보인다. 특히 일부 직제를 외부 인재에게 개방한 조치는 급변하는 정보기술 환경과 미디어 지형에 KBS가 보다 유연하게 적응할 수 있도록 하는 적절한 인사전략이라고 평가할 만하다. 내부 인력을 재교육해서 변화하는 환경에 대응할 수 있도록 만드는 것도 중요하지만, 시장변화에 순발력 있게 대응하려면 역량을 갖춘 외부인재를 영입해 적재적소에 활용하는 개방성이 동시에 요구된다.

광고업계 출신을 국장으로 영입한 그룹마케팅총괄국의 경우 실시간 온라인 버즈 등 최신 마케팅기법을 활용해 드라마 홍보에 성과를 올린 사례를 보고하고 있다. 2017년 5월~7월 방영된 KBS 2TV의 드라마 〈쌈, 마이웨이〉의 경우 빅데이터 시스템의 실시간 온라인 버즈량 및 연관어 검색 기능을 활용해 KBS공식 페이스북 페이지에 ‘6년 사귀 남자의 6가지 권태기 증상’이란 제목의 4분짜리 자체제작 클립영상을 올렸다. 이 영상은 드라마의 핵심 공략층인 2030 여성들의 관심을 끄는 데 성공함으로써 동시간대 드라마 화제성 1위를 달성했다. 게시 하루 만에 조회건수 150만 건, 댓글 2만6천 건, 공유 5천6백 건, 좋아요 3만3천 건을 기록한 것은 괄목할 만한 성과라고 할 수 있다. 이 효과는 시청률 상승으로 이어진 것으로 분석되고 있다.

그러나 2016·2017 조직 개편은 수익성 극대화에 초점을 맞춘 나머지 수신료를 재원으로 하는 공영방송으로서의 사명과 역할을 회복하려는 목적의식이 약했고, 내부 구성원들의 의견을 수렴하는 과정이 부족했다는 비판을 안팎으로부터 받았다. 조직 개편안이 통과될 당시 언론노조 KBS본부 등은 “공익적인 시사 프로그램과 다큐멘터리는 신음하다 고사할 것이고, 교양 프로그램은 감동과 공익보다 ‘말초적인 재미’에 내몰릴 것”이라고 비판했다. 사측이 당시 개편을 통해 매체비평 프로그램인 ‘미디어 인사이드’를 폐지했고, 보도본부 산하 시사제작국을 분리시켜 탐사뉴스를 팀 수준으로 격하시켰다는 것 등이 근거로 제시됐다. 당시 KBS기자협회 협회원 453명 가운데 253명이 개편안이 통과되기 전 연명 결의문을 내고, 시사제작국의 이관에 반대한 일도 있다.

KBS PD협회 등에서는 또 프로덕션 중심의 조직 개편으로 교양, 시사, 예능 할 것 없이 장르 구분 없는 프로덕션별 무한경쟁 체제가 가속화할 것이라고 우려했다. 예산과 투자를 따내기 위한 ‘제 살 깎아 먹기’식 경쟁이 일어날 것이란 전망이다. 프로그램 제작자들을 방송본부의 제작 하청업체처럼 취급하고 창의성과 자율성을 침해함으로써 근무 의욕과 열정을 떨어뜨릴 것이라는 우려도 나왔다. 이렇게 나가다 보면 공영방송으로서의 공익적 가치를 담은 프로그램보다 당장 시청률을 높이고 수익을 낼 수 있는 프로그램만이 판을 칠 것이라는 걱정이었다. KBS 재원은 수신료와 광고수입, 그리고 콘텐츠 판매 등 기타사업수익으로 이뤄지고 있는데, 공영방송의 취지에 걸맞은 것은 수신료가 근간이 되고 광고와 기타수익이 보충 되는 구조라고 할 수 있다. 영국의 BBC, 일본의 NHK는 수입의 80~90%가 수신료인데, KBS는 현재 40% 남짓에 머무르고 있다. 이는 KBS의 공정성, 신뢰성에 대한 논란과 국민적 거부감 속에 오랫동안 수신료가 인상되지 못한 결과라고 할 것이다. 그런데 공영성을 회복함으로써 국민의 신뢰를 얻어 수신료 수입을 올리는 방식이 아닌, 상업광고와 사업수익에 집중하는 방향이라면 KBS에 합당한 경영전략이라고 보기 어렵다. 수익성을 우선으로 하는 상업적 조직으로 개편해 놓고, 공익적 프로그램 강화를 게을리 한다면 수신료를 올려달라고 요구하기는 점점 어려울 것이다.

KBS2TV의 인기드라마 <황금빛 내 인생>이 과도한 간접광고로 인해 방송통신심의위원회의 법정제재인 ‘경고’를 받은 일은 시사하는 바 크다. 방심위는 전체회의에서 <황금빛 내 인생>에 대해 방송법이 정한 간접광고 상품의 단순노출을 넘어 드라마와 광고의 경계를 모호하게 할 정도의 홍보성 대사로 시청흐름을 심각하게 방해했다고 제재 결정 이유를 밝혔다. 공영방송 KBS의 프로그램이 노골적인 상업성을 추구한다면 수신료 현실화의 명분은 매우 약해질 수밖에 없다. 시청자들이 수신료를 내는 것은 상업방송에게 기대하기 어려운 공익적인 프로그램, 정치권력과 자본권력에 휘둘리지 않는 공정한 보도를 원하기 때문이다.

앞으로 KBS의 조직 개편은 경영효율화의 취지를 살리면서도 이런 공공의 기대에 부응하는 방향으로 새롭게 추진되어야 할 것이다. 상업적인 압력에 과도하게 휘둘리지 않고 권력 감시와 사회적 약자의 권익옹호, 민주적 소통의 광장 마련 등 공영방송의 역할을 다할 수 있는 조직으로 거듭나야 할 것이다. 내외부의 압력으로부터 방송편성의 자율과 독립을 보장할 수 있는 구조가 되어야 하며, 그동안 위축됐던 탐사보도와 데이터저널리즘에 인적·물적 자원의 투입이 대폭 늘어날 수 있는 방향이 되어야 할 것이다. 또 조직 개편 과정은 각 분야 구성원들의 의견을 골고루 수렴하고 심층 토론을 거치는 상향식이 되어야 현장에서 실질적인 효력을 발휘할 수 있을 것이다.

3. 인적자원관리

가. 2017년 인적자원관리

1) 인력운용 일반 현황

2017년 인적자원관리 정책은 중장기 비전과의 연계성을 강화했다. 신규 플랫폼의 등장, 디지털 워크플로우 정착 등 대내외 미디어 환경 변화에 적극 대응하고, 국가기간 공영방송사로서의 공적 수행을 위해서 미래 핵심인력을 확보하는 것을 목표로 했다. 다만, 공영방송사로서의 사회적 책무와 경영의 효율성 제고 등을 종합적으로 고려해서 인력 규모는 건축운영 기조를 유지하고 있으며, 필수인력 신규 충원, 기존 인력의 직무 조정, 재배치 등을 통해 인력운영의 효율성을 기하고 있다.

KBS는 또 업무프로세스 개선, 환경 변화에 따른 업무량 변동, 자율형 직무선택제 도입, 수시 직무분석 및 업무조정을 통한 정/현원 관리를 통해 효율적인 인력 운영을 추구하고 있다. 공사의 규정정원은 1997년 말 6,554명(일용직·계약직(정원 외 인력) 352명 포함)에서 2004년 3월부터 현재까지는 총 5,560명으로 유지되고 있다. 규정정원 축소는 1997년 IMF 외환위기로 인한 사회적 구조조정 분위기, 공사 경영환경, 방송환경 변화 등에 따른 업무 신설/폐지, 직급/직능 등 인사제도 변화 등을 반영한 것이다.

[표 3-1] 1997년 이후 주요 규정정원 변동 현황

구 분		1997.12.31	구 분		2004.3.1	2009.1.1
집행기관		13	집행기관		12	12
일 반 직	관리직급	109	일 반 직	관리직급	95	95
	1직급	336		1직급	306	306
	2직급	4,362		2직급갑	4,066	4,066
	2직급을					
	3직급			3직급		
	4직급			4직급		
	5직급			5직급		
	계	4,807		소계	4,467	4,467

구 분	1997.12.31	구 분	2004.3.1	2009.1.1
기능직	517	6직급	842	1,049
업무직	322			
청경직	495	7직급	842	1,049
소 계 (기능,업무,청경직)	1,334			
일반직계 (기능,업무,청경포함)	6,141	소계	842	1,049
		일반직계	5,309	5,516
촉탁직	48	촉탁직	32	32
합 계	6,202	합 계	5,353	5,560
일용직	315	특정직	207	
계약직	37			
소 계	352			
총 계	6,554	총 계	5,560	5,560

- 2004.3.1. 기능직/업무직/청경직은 일반직 6-7직급으로, 일용직/계약직은 특정직으로 전환

- 2009.1.1 특정직 폐지 및 일반직 6~7직급으로 전환

정원은 이사회의 승인을 통해 직제규정에서 정하도록 하고 있으며, 이 범위 안에서 현원을 운영해 무분별한 인력증가를 방지하고자 한다.

공사의 최근 3년간 임금인상률 평균은 약 1.5%로 같은 기간의 100인 이상 사업장 협약임금인상률 평균(3.5%)과 비교할 때 낮은 수준이다. 또 KBS는 인력구조조정 및 감축운영, 퇴직금 누진제 폐지(2009년), 특별성과급제 폐지(2010년)등 제도개선을 통해 총비용 대비 인건비 비중을 1998년 41.5%에서 2017년 36.2%로 줄여왔다. KBS는 현재 TV 3개 채널(KBS 1, 2, KBS World 포함), Radio 7개 채널(한민족방송, KBS World Radio 등 포함) 등 타사 대비 3배 이상의 채널운영, 난시청 해소 등 공적책무 수행, 전국 지역네트워크를 운영하는 등 타 방송사와 비교해 수익은 없으나 인력이 필요한 업무가 많아 인건비 비중이 높을 수밖에 없는 구조다. 2015년 말 정년연장과 함께 2016년부터 임금피크제(직전 연봉의 59.5% 수준 / 1년차 70%, 2년차 49%)를 도입하기로 했다.

[표 3-2] 최근 3년간 임금인상률 및 총비용대비 인건비 비율

(단위 : 억원)

구 분	2015년	2016년	2017년	평균
임금인상률	2.6%	0% ¹²⁾	2.0% ¹³⁾	1.5%
협약임금인상률 (100인이상 사업장)	3.7%	3.3%	3.6%	3.5%
총비용 (법인세 포함)	15,868	15,087	14,374	15,110
인건비	5,337	5,296	5,206	5,280
인건비/총비용	33.6%	35.1%	36.2%	34.9%

[표 3-3] 방송3사 운영채널 및 방송시설 현황 (2018년 기준)

구 분	KBS	MBC	SBS
채널수	10	3	3
송·중계소	34	33	10
TVR	311	171	77

2008년 말 경영위기 극복을 위하여 인력을 15% 감축하기로 노사 합의한 이후 연차별 계획에 따라 인력을 긴축 운영한 바 있으며, 수신료 동결 상태에서 경영악화에 대처하기 위해 채널과 사업의 확대에도 불구하고 지속적으로 인력감축 계획을 이행중이다.

[표 3-4] 당초 제출 인력 감축 계획 [텔레비전방송수신료 조정(안), 2013.12]

(단위 : 명)

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년	2018년	합 계
연초인원	4,812	4,751	4,684	4,626	4,688	4,750	
정년퇴직	-164	-184	-158			-161	-667
기타(명퇴)	-5	-5	-5	-5	-5	-5	-30
신규채용	108	122	105	67	67	67	536
증감 계	-61	-67	-58	62	62	-99	-161
연말인원	4,751	4,684	4,626	4,688	4,750	4,651	

* 인원에는 집행기관 포함, 2016년부터 정년연장(58세 → 60세) 반영

12) 2016년도 임금동결, 일시금 (경영성과인센티브) 지급

13) 2017년도 임금인상률은 총액대비 3.5%이며, 이중 1.5%는 2017년도에 한해 적용

2017.12.31. 현재 현원은 4,602명으로 2013년에 마련한 인력감축 관련 자구노력 계획상의 4,750명 대비 148명을 초과 감축하는 등 자구노력을 충실히 이행하고 있다. 2017년 3월부터는 ‘안식년 명예퇴직제도’를 도입해 분기별로 시행하는 등 효율적인 인력운영을 위해 노력하고 있다.

[표 3-5] 직종(직류)/직급별 인력 현황

(2017.12.31 기준, 명)

구분	집행기관	관리직급	1직급	2직급	3직급	4직급	5직급	6직급	7직급	촉탁직	계
집행기관	11										11
방송직군	프로듀서	29	80	393	126	130	129	5	1		893
	기자	17	47	209	107	162	113	1			656
	아나운서	4	10	54	29	47	26	4	8	2	184
	촬영기자		12	72	31	31	43	19	5	5	218
	영상제작		11	121	31	32	35	3	5		238
	디자인	1	3	15	6	5	9	5	10		54
기술직군	방송기술	17	72	690	161	119	214	23	8		1,304
	전기		3	9	8	2	16	21	1	1	61
	항공			1	1			1		2	5
	수신기술							2		1	3
	건축	1	1	8		3	4		1		18
	설비			2			7	15	3		27
경영직군	기획행정	14	48	173	62	63	75	3		14	452
	콘텐츠		3	14	3	2	2	1	3	1	30
	일반행정						16	87	185	16	304
	IT	5	5	38	12	16	29	6		1	112
청경직군	청원경찰							10	22		32
계	11	88	295	1,799	577	612	718	206	252	26	4,602

제4편

부속별 평가
제3장 - 경영 · 회계 부문

[표 3-6] 전체인원 중 직종(직류)/직급별 비율과 변동 추세

○ 직종(직류)별 비율

(연도말 기준, 명, %)

구 분		2015년		2016년		2017년	
방송 직군	프로듀서	896	19,8%	900	19,5%	893	19,5%
	기자	642	14,2%	657	14,3%	656	14,3%
	아나운서	186	4,1%	187	4,1%	184	4,0%
	촬영기자	211	4,7%	217	4,7%	218	4,7%
	영상제작	235	5,2%	240	5,2%	238	5,2%
	디자인	53	1,2%	55	1,2%	54	1,2%
기술 직군	방송기술	1,280	28,3%	1,306	28,4%	1,304	28,4%
	전기	62	1,4%	62	1,3%	61	1,3%
	항공	5	0,1%	5	0,1%	5	0,1%
	수신기술	10	0,2%	3	0,1%	3	0,1%
	건축	17	0,4%	18	0,4%	18	0,4%
	설비	27	0,6%	27	0,6%	27	0,6%
경영 직군	기획행정	440	9,7%	452	9,8%	452	9,8%
	콘텐츠	29	0,6%	30	0,7%	30	0,7%
	일반행정	299	6,6%	304	6,6%	304	6,6%
	IT	106	2,3%	109	2,4%	112	2,4%
청경직군	청원경찰	32	0,7%	32	0,7%	32	0,7%
계		4,530	100,0%	4,604	100,0%	4,591	100,0%

* 인원에는 집행기관 제외(2017년 말 집행기관 11명)

○ 직급별 비율

(연도말 기준, 명, %)

구 분		2015년		2016년		2017년	
인 력 단 위	관리직급	64	1.4%	74	1.6%	88	1.9%
	1직급	273	6.0%	288	6.3%	295	6.4%
	2직급급	1,635	36.1%	1,719	37.3%	1,799	39.2%
	2직급을	625	13.8%	589	12.8%	577	12.6%
	3직급	689	15.2%	648	14.1%	612	13.3%
	4직급	690	15.2%	759	16.5%	718	15.6%
	5직급	187	4.1%	198	4.3%	206	4.5%
	6직급	295	6.5%	271	5.9%	252	5.5%
	7직급	53	1.2%	40	0.9%	26	0.6%
	소 계	4,511	99.6%	4,586	99.6%	4,573	99.6%
촉탁직		19	0.4%	18	0.4%	18	0.4%
합 계		4,530	100.0%	4,604	100.0%	4,591	100.0%

* 인원에는 집행기관 제외(2017년 말 집행기관 11명)

2) 인력운용 일반 현황 평가

경영효율화 차원에서 인원증가를 억제하고, 나아가 정원보다 현원을 축소 운영함으로써 인건비를 절감하는 전략은 2008년 글로벌 경제위기 이후 조직의 자구책으로서 한동안 불가피한 측면이 있었을 것이다. 그러나 지금처럼 급변하는 미디어환경에서 KBS가 방송사로서 경쟁력을 유지하고 도약하기 위해서는 새로운 인력수요가 생기는 곳에 과감하게 증원하는 조치도 필요하다. 예를 들어 공영방송 기능 강화를 위한 탐사보도, 한류 확산을 위한 글로벌 마케팅 등에는 전문성을 갖춘 인력이 과감하게 투입되어야 한다.

한류 확산에 앞장서고 있는 <KBS월드>의 경우 해외 시청자를 대상으로 소셜미디어(유튜브, 페이스북 등) 홍보를 강화, SNS가입자가 1천만 명을 돌파하는 등 큰 성과를 올렸지만 인력문제로 어려움을 겪고 있다. 비정규직 중심의 인력 운용으로 업무담당자가 자주 바뀌기 때문에 전문성이 쌓이지 않고, 영어 외에 다양한 외국어로 SNS 소통을 할 수 있는 인력과 온라인 광고기획, 그래픽디자이너 등이 부족하다는 지적이다. 전문인력 증원으로 마케팅을 강화해서 한류 콘텐츠 수출에 성과를 올릴 수 있다면 인건비는 비용이 아니라 수익성 높은 투자가

될 수 있을 것이다. 탐사보도처럼 공영방송의 신뢰성 회복에 꼭 필요한 영역이나 뉴미디어 등 성장성 있는 분야에는 과감하게 인력을 증원할 필요가 있다. 이를 위해 적어도 KBS규정을 통해 보장된 정원까지는 최대한 채워서 뽑는 증원정책이 바람직하다. 다만, 전체 인력의 효율성을 위해 감축이 가능한 부문을 파악하고 조정하는 노력은 계속 되어야 한다.

[표 3-7] KBS월드 SNS 구독자 현황

(단위 : 명)

비고		2016년 12월 기준	2017년 12월 기준
주요 SNS	트위터	1,241,855	1,692,221
	페이스북	2,098,136	2,863,306
	유튜브	3,372,795	4,967,921
	인스타그램	310,178	414,569
	라인	831,698	898,592
	카카오톡	240,456	133,621
	구글플러스	78,836	79,600
신규	웨이보	-	35,808
총합		8,173,954	11,085,638

나. 비정규직인력 고용 현황

1) 2017년 비정규인력 현황

KBS가 공식적으로 집계한 각 부서별 비정규직(한시연봉직) 현황은 다음과 같다. 한시연봉직은 전문직무, 퇴직자 재고용, 육아휴직 대체인력 직무에 고용하고 있으며 필요한 직무에 대해 입사 후 일정기간(2년)이 경과하면 무기연봉직으로 전환하고 있다. 한시연봉직에 대해서는 육아휴직대체인력, 퇴직자재고용 등 관련 법령에서 정하는 사용기간 제한의 예외에 해당되는 경우를 제외하고는 원칙적으로 무기전환심사를 거쳐 정규직(무기연봉직)으로 전환하고 있다. KBS는 이들을 대상으로 정규직 전환 등 처우 개선을 위해 노력하고 있다고 밝혔다.

[표 3-8] 2017년 비정규직(한시연봉직) 현황

(연도말 기준, 명)

구분	방송제작지원	기술지원	행정지원	기타	합계
직속	-	-	-	2	2
전략기획실	-	-	-	5	5
방송본부	7	-	-	1	8
미래사업본부	-	1	-	1	2
보도본부	4	-	1	3	8
제작본부	10	-	-	-	10
네트워크센터	-	8	-	1	9
제작기술본부	4	6	-	-	10
시청자본부	-	-	2	6	8
지역(총)국	10	3	5	6	24
계	35	18	8	25	86

* 한시연봉직은 전문직무, 퇴직자 재고용, 육아휴직 대체인력 직무에 운영하고 있음.

2) 비정규직 고용 현황 평가

방송현장에서 문제가 되고 있는 비정규직 노동자는 위의 한시연봉직이 아니라 각 프로그램에 작가, 리포터, 스태프 등으로 일하고 있는 저임금 임시직들이다. 이들은 프리랜서 형태로 각 프로그램과 개별 계약을 맺고 일하고 있기 때문에 방송사 차원에서 전반적인 현황을 파악하지 않고 있다. 이 중 일부 작가나 진행자 등은 거액의 원고료 혹은 출연료를 받는 프리랜서여서 노동보호의 대상이 되지 않으나, 구성작가, 리포터, 촬영 스태프 중에는 최저임금 수준의 보수를 받으며 장시간 과도한 업무에 시달리는 인력도 적지 않다. 이들은 계약해지와 함께 일 자리를 잃을 수 있는 취약한 처지에 있기 때문에 방송현장에서의 ‘갑질’이나 성폭력의 희생자가 될 가능성이 있다. 일부 방송사에서는 열악한 환경에서 일하던 구성작가나 스태프가 스스로 목숨을 끊는 사건도 일어났을 정도다.

사회적으로 비정규직의 처우개선, 갑질 문화의 개선, 성폭력 구조의 타파 등이 의제가 되고 있는 상황에서 많은 프리랜서 인력을 제작에 활용하는 KBS는 특별한 책임감을 갖고 이 문제에 접근할 필요가 있다. 일단 각 프로그램별 표준계약서 작성과정 등을 통해 프리랜서인력 활용현황을 전사적으로 파악하고 이들의 처우(보수, 업무시간, 계약의 안정성 등) 개선 방안을

마련할 필요가 있다. KBS의 비정규 인력 대책은 다른 지상파 및 케이블 방송사 등에게도 기준이 되어 줄 수 있을 것이다.

다. 장애인 고용 현황

1) 2017년 장애인 고용

2017년 말 새로 채용된 장애인은 보도기술국 1명(연봉직)이다. KBS는 장애인 채용 시 우대 정책을 시행하고 있다. 2015년 이후 각 전형단계별 만점의 10% 가점을 부여했다. 2017년 정기공채의 경우「한국지체장애인협회」와 홍보 등 협조를 통해 지체장애인의 채용지원 확대를 추진했다. 그러나 직무에 전문성을 요하는 방송사의 특성상 KBS에 지원하는 전체 장애인 수가 적어(2017년 총 지원자 4612명 중 장애인 3명) 채용이 쉽지 않은 상황이었다는 게 KBS의 설명이다.

[표 3-9] 최근 5년간 장애인 고용 현황

(연도말 기준, 명)

구 분		2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
고용률	법정의무 고용률	2.5%	2.7%			2.9%
	공사 고용률	2.4%	2.2%	2.1%	2.2%	2.4%
장애인	법정의무 고용인원	128	136	134	133	132
	공사 고용인원	124	113	102	108	108
	고용미달인원	△4	△23	△32	△25	△24

[표 3-10] 근무부서별 장애인 현황

구분	장 애 정 도			비고
	경증	중증	계	
직속	5	3	8	
방송본부		1	1	
미래사업본부		1	1	
보도본부	5	1	6	
제작본부	7	2	9	
방송본부	2	1	3	
미래사업본부	4		4	
보도본부	1		1	
네트워크센터	7		7	
제작기술본부	10	1	11	
시청자본부	13		13	
부산방송총국	2	1	3	
울산방송국	1		1	
창원방송총국	2		2	
대구방송총국	1		1	
안동방송국	2		2	
광주방송총국	5	1	6	
목포방송국	1		1	
순천방송국	1		1	
전주방송총국	1		1	
대전방송총국	6		6	
청주방송총국	3		3	
충주방송국	1		1	
강릉방송국	3		3	
제주방송총국	1		1	
합 계	84	12	96 (중증 2배 산정시 108명)	

2) 장애인 고용 평가

장애인 가산점 등 우호적인 제도에도 불구하고 KBS의 장애인 고용이 매년 법정 의무고용률에 미달하고 2017년 현재 의무고용인원 132명 중 24명을 채우지 못하고 있다는 것은 유감스런 일이다. 우리 사회의 장애인 보호와 지원이 전반적으로 미흡하지만, 특히 장애인의 일자리가 부족하다는 점에서 다른 조직의 모범이 되어야 할 공영방송, 공기업 KBS가 부진한 것이 안타깝다. KBS는 특히 사회적 관심 속에 '장애인 앵커'를 선발했다가 비정규직으로 고용한 뒤 계약해지 한 일도 있다.

예를 들어 라디오 방송이라면 시각장애인이나 지체장애인으로 문제없이 할 수 있는 일이 있을 것이다. 만일 KBS가 방송의 각 영역에 장애인이 참여할 수 있는 업무를 개발하고, 그 부분을 킥터로 뽑는다면 아예 방송의 꿈조차 꾸지 못했던 장애인도 제대로 준비해서 도전할 수 있을 것이다.

KBS는 2016년 이후 정년연장에 따라 퇴직인원이 없어 한시적으로 신규채용이 보류된 상황에서 장애인이 수행 가능한 직무조사를 전사적으로 실시하는 등 장애인 제한경쟁 채용제도를 통하여 2016년에 장애인 3명을 채용했으나, 지속적인 장애인 고용확대 노력은 충분하지 않았다. 앞으로 장애인이 도전할 수 있는 길을 열어주고 적극적으로 채용한다면 KBS는 장애인 일자리 만들기를 통해 사회적 책임 경영을 실천하는 선도적 기업으로 우뚝 설 수 있을 것이다.

라. 남녀 고용 평등 현황

1) 2017 여성 고용 현황

[표 3-11] 최근 5년간 여성고용 비중 추이

(연도말 기준, 명, %)

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
집행기관 및 직원	4,692	4,613	4,540	4,614	4,602
여성 고용인원	891	905	918	946	944
여성비율	19.0%	19.6%	20.2%	20.5%	20.5%

[표 3-12] 최근 5년 여성 임원 및 직위자 인원 및 비율

(연도말 기준, 명, %)

구분	구분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
집행기관 (임원)	전체	10	9	10	10	11
	여성인원	1	1	-	-	-
	여성비율	10%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
직위자 (센터장급·국장급· 부장급·팀장급)	전체	693	721	719	732	719
	여성인원	40	44	44	48	53
	여성비율	5.8%	6.1%	6.1%	6.6%	7.4%

2013년에서 2017년까지 KBS의 여성 고용 비중은 19%에서 20.5%로 1.5% 포인트 올라가는 데 그쳤다. 특히, 2016년 대비 2017년의 여성 고용 비중은 전혀 증가하지 않았다. 많은 언론사의 채용에서 최종면접까지 올라가는 인원 중 여성의 비중이 남성보다 더 높은 게 최근의 추세인 것을 감안하면, 최근 5년간 여성 고용 비중이 20% 안팎에 정체되어 있는 KBS의 현실은 문제의식을 갖고 바라볼 필요가 있다. 더구나 KBS의 간부급 여성 비중은 6~7%대에서 정체되어 있고, 2015년 이후 여성임원은 없었다.

KBS는 2017년 연말 기준으로 여성 임원은 없지만 지역총국장을 비롯해 미래기술연구소장, 아나운서실장 등 중요 보직에 여성을 임명했으며, 팀장급 이상 여성 관리자 비율을 지속적으로 높여 왔다고 설명했다. 간부로 발탁할 만한 연령·직급대의 인력풀이 적어 여성 간부 비율을 단기간에 획기적으로 확대하기는 어렵지만, 여성 입사자수가 크게 증가하고 있어 여성 간부 수는 지속적으로 증가할 것이라고 전망했다. 앞으로 여성 리더십개발 연수 실시 등을 통해 양성 평등의 조직문화 구축과 여성 인재의 간부 임용을 적극 추진할 계획이라고 밝히기도 했다.

2) 여성 고용 현황 평가

KBS의 설명에도 불구하고 숫자로 나타난 여성 직원 및 간부, 임원 비중은 낮은 것이 현실이다. 여성 채용 확대와 간부, 임원 기용에 적극적인 변화가 없다면 획기적인 개선을 기대하기 어려울 것이다. 경영진에게 의지만 있다면 최종면접 후보자 중 여성을 적극적으로 선발하고, 간부와 임원에 여성을 우선 기용하는 것으로 남녀평등 지표를 개선할 수 있을 것이다. 동시에 인사배치와 보직, 승진, 연수 등에서도 남녀에게 공평한 기회가 주어지도록 하고 남성 중심적인 직장 문화를 평등하고 합리적인 방향으로 개선하는 노력도 필요하다.

마. 채용제도

1) 2017 채용제도 개선

KBS는 정부에서 추진하는 ‘블라인드 채용’ 취지에 맞춰 서류 접수 단계에서 지원자의 사진 및 학교 이름을 받지 않았다. 그 결과 2018년 완료된 2017 정기공채 4차 최종면접 합격자 108명의 출신학교는 59개교로 매우 고르게 분포되었다.

[표 3-13] 블라인드채용의 성과(대학, 성별의 다양성 통계)

- 2017년 정기공채 4차 최종면접 합격자 : 108명
- 학교별 현황 : 59개 학교

구분	학교명	인원	구분	학교명	인원
1	○○대학교	6	31	○○○○대학교	1
2	○○대학교	5	32	○○대학교	1
3	○○대학교	5	33	○○대학교	1
4	○○대학교	4	34	○○○○○○대학교	1
5	○○대학교	4	35	○○○○대학교	1
6	○○○대학교	4	36	○○대학교	1
7	○○대학교	4	37	○○○○○○대학교	1
8	○○대학교	4	38	○○○○대학교	1
9	○○대학교	4	39	○○○○대학교	1
10	○○대학교	3	40	○○○○○○전문학교	1
11	○○대학교	3	41	○○대학교	1
12	○○○○대학교	3	42	○○○대학교	1
13	○○대학교	3	43	○○○대학교	1
14	○○대학교	3	44	○○대학교	1
15	○○대학교	2	45	○○대학교	1
16	○○대학교	2	46	○○대학교	1
17	○○대학교	2	47	○○대학교	1
18	○○○○대학교	2	48	○○대학교	1
19	○○대학교	2	49	○○대학교	1

구분	학교명	인원	구분	학교명	인원
20	○○대학교	2	50	○○대학교	1
21	○○○○대학교	2	51	○○대학교	1
22	○○대학교	2	52	○○대학교	1
23	○○대학교	1	53	○○○○○주립대학교	1
24	○○대학교	1	54	○○○○○○대학교	1
25	○○대학교	1	55	○○○○○○대학교	1
26	○○대학교	1	56	○○○○○○대학교	1
27	○○대학교	1	57	○○○○대학교	1
28	○○대학교	1	58	○○대학교	1
29	○○대학교	1	59	○○대학교	1
30	○○○○대학교	1	계	59개 학교	108

- 성별 현황 : 남성 69.4% / 여성 30.6%

(단위 : 명)

구 분	경력	신입	계
남	4	71	75 (69.4%)
여	1	32	33 (30.6%)
계	5	103	108 (100.0%)

2) 채용제도 평가

KBS는 블라인드 채용과 함께 연령, 학력, 국적 등에 제한을 두지 않고 있으며 취업보호대상자, 장애인, 다문화가족 자녀를 우대하고 있다. ‘열린 채용’에 모범을 보이고 있다고 볼 수 있다. 또 최근 들어 실무능력평가 단계에서 평가 대상인원과 개별면접시간을 확대해 심층적인 면접을 진행하고 분야별 실무능력평가를 다양화하는 방법으로 직무수행 역량을 입체적으로 검증하고 있다. 앞으로 남은 과제는 블라인드 채용이 자리를 잡아 실력 있는 인재가 장벽 없이 충원될 수 있도록 만드는 것이다. 또 여성과 장애인, 다문화가족의 비중을 실질적으로 높이는 데 각별한 의지를 발휘할 필요가 있다.

바. 인적자원 개발

1) 직무 배치의 효율성

KBS는 1직급 이상 상위직급 직원을 지속적으로 방송제작 현업 및 현안 부서에 재배치하여 인력운영의 효율성을 높이고자 노력하고 있다. 2017년도 상위직급 직무재배치 인원은 20명(PD 8명, 기자 7명, 방송기술 2명, 아나운서 2명, 촬영기자 1명)이다. 이들은 각자의 분야에서 전문지식과 노하우가 필요한 직무를 책임감 있게 수행하고 있다. 방송직군 인력은 프로그램 제작, 취재, 진행, 심의, 해설, 방송문화 연구 등에서 전문성을 발휘하고 있으며, 기술직군은 송출, 제작기술, 기술연구 분야에서, 경영직군은 수신료 재원기획, 경영 자문, 예산 및 재무관리, 경영연구 분야에서 오랜 경험과 전문성을 발휘하며 현업을 수행하고 있다.

기존 직종별 순환전보제도를 개선하고 직무 선택에 대한 직원의 자율성을 확대하기 위한 새로운 인사제도인 ‘자율형직무선택’ 제도를 도입, 해당 기준에 의해 직원 인사발령을 실시하고 있다. 2017년 정기인사에서 243개 직무 684명에 대해 충원공고를 내고 총 4회에 걸친 인사발령으로 273명에 대한 직무순환을 실시했다. 수시 잡포스팅(15차례 65개 직무공고)을 통해 77명이 직무순환을 하는 등 탄력적, 효율적으로 인력을 재배치했다.

자율형직무선택제도 도입 취지대로 기존 직종 중심의 폐쇄적인 인력운영 방식(인사내신 기반, 직종별 본부중심)이 아닌 ‘직무’중심의 인력배치, 직원의 직무선택기회 확대, 회사의 전략적 우선분야(디지털서비스, UHD, 마케팅 등) 인력확충 등에 순기능이 있었다. 다만, 제도 시행초기 발생한 문제점(기피부서 인력유출 등)에 대하여는 개선방안 마련을 검토 중이다.

2) 창의적 인재 육성과 직무 훈련

인재개발원은 ‘창의, 신뢰, 미래’의 KBS 인재상을 실현하고 급변하는 방송환경 변화를 선도하는 인재양성에 주력하고 있다. 매년 큰 호응을 얻었던 ‘디지털미디어아카데미(DMA)’를 기반으로 주요 과목을 모바일로 특화시킨 ‘모바일방송아카데미(MBA)’를 기획, 모바일 퍼스트 트렌드 대응전략 마련에 기여했다.

직무역량 강화 및 방송의 미래를 선도하는 전문가 양성을 위해 저널리즘스쿨, 프로덕션스쿨, 테크놀로지 스쿨, 콘텐츠마케팅스쿨 등으로 직무교육 체계를 새롭게 설계했다. 앞으로 모바일방송아카데미(MBA)는 기존의 집합교육에서 벗어나 디지털과 모바일 영역의 교육요구에 맞춰 교육기간과 형식을 유연하고 다양하게 체계화하고, 실제 제작현장과 이론을 접목하는 사

례를 소개할 계획이다. 미래 미디어를 선도할 전문인재 양성을 위해 직무별 스쿨교육에 모바일 교육을 보강함으로써 교육체계를 한 단계 업그레이드할 계획이다.

KBS저널리즘스쿨, KBS프로덕션스쿨은 기자와 PD를 대상으로 한 방송교육에 새로운 활력을 불어넣고, 변화하는 미디어 환경에 대응하기 위해 출범했다. 기존의 취재역량향상교육과 방송제작역량향상교육을 KBS저널리즘스쿨과 KBS프로덕션스쿨로 개칭하고 새로운 교육체계를 마련한 것이다. 특히 바쁜 업무로 인해 그 동안 교육에서 소외돼 있던 젊은 제작진들이 실질적으로 교육의 혜택을 받을 수 있도록 다양한 방법으로 기회를 제공하고 있다.

KBS저널리즘스쿨의 목적은 공정성 강화와 전문성 강화이며 2016, 2017 교육현황은 다음과 같다.

[표 3-14] KBS저널리즘스쿨 시행현황

과정명	일정	인원(명)	비고
2016 저널리즘스쿨 전문과정 1차	7.13~7.15	19	
2016 저널리즘스쿨 전문과정 2차	9.21~9.23	17	
2016 저널리즘스쿨 전문과정 3차	11.16~11.18		교육 준비후 최순실 관련 사태로 인해 취소됨
2017 MOJO(모바일저널리즘) 과정 1차	7.25~7.26	14	
2017 MOJO(모바일저널리즘) 과정 2차	8.30~8.31	9	

[표 3-15] KBS저널리즘스쿨 커리큘럼

구분	내용
전문과정	- 저널리즘의 역사와 철학, 미래 - 저널리즘의 역사적 흐름과 패러다임의 변화 - 게이트키퍼 - 개념 설명 후 팀별로 뉴스9 아이템을 선정하고 발표 - KBS 소송매뉴얼 - 구체적인 사례 중심으로 소송을 피하는 법 강의 - 어젠다세팅 - KBS는 어떤 어젠다로 대한민국을 주도해야 하는가? - 방송심의의 기준과 실제 - 구체적인 사례 중심으로 심의에 유의할 사항 강의 - 경제 저널리즘 - 글로벌 통화완화 정책과 그 시사점

구분	내용
전문과정	• 사회 저널리즘 - 한국 사회의 범죄, 그 새로운 추세와 경향에 대해 • 5G 혁명과 미디어 - 동영상 콘텐츠로 새로운 미디어 환경 주도하는 법 • 디지털 기사 작성 - 텍스트, 사진 등을 이용해 디지털 기사 작성하는 법 • SNS 뉴스 알고리즘의 이해 - 페이스북을 중심으로 한 SNS 뉴스 알고리즘 이해
MOJO 과정	• Why MOJO? • 모바일 스트리밍 • 모바일 촬영 실습 • 모바일 편집 실습 • MOJO 어젠다 세팅 및 스토리텔링 • 모바일 종합편집 • 작품 시사회

KBS프로덕션스쿨도 경쟁력 강화와 전문성 강화 차원에서 기획되었다. 내부적으로 킬러 콘텐츠 생산을 위한 기획력 및 제작역량을 강화하고 외부적으로 다채널 다매체 시대 ‘공영방송만의 차별화된 콘텐츠’에 대한 요구에 부응하자는 취지다.

[표 3-16] KBS프로덕션 스쿨 실시현황

과정명	일정	인원(명)	비고
2016 영상제작의 최전선-멀티캠 연출법	6.15~6.16	11	
2016 창의적 스토리텔링 기법	8.30~8.31	27	
2016 모바일 영상콘텐츠 제작	11.23~11.24	19	
2017 창의적 스토리텔링 기획	5.24~5.26	17	
2017 스낵컬처를 말하다	8.30	12	

〈교육 내용〉

구분	내용
영상제작의 최전선 - 멀티캠 연출법	• 야외 버라이어티에서의 멀티캠 연출 • 스튜디오에서의 멀티캠 연출 • 멀티캠 편집의 이해 • 멀티캠 편집 실습 • 멀티캠 카메라 운용법 • CG, 자막 활용의 이해 • CG, 자막 활용 실습
창의적 스토리텔링 기획(기법)	• 스토리텔링의 비밀 • 창의적 발상법 • 신화, 상상력, 스토리 • 캐릭터 설정법 • 스토리보드 활용법 • 비주얼 씽킹 - 생각을 스케치하다 • 트랜스미디어 스토리텔링 • 미드 장면분석 • 예술속의 사랑, 시대적 변화상 • '오리인류'를 통해 본 스토리텔링 • 영화감독의 스토리텔링 비법
모바일 영상콘텐츠 제작	• 모바일 영상콘텐츠의 이해 • KBS콘텐츠의 모바일 전환 가능성 탐구 • 모바일 영상 기획과 촬영 • 모바일 영상 조별 발표 • 초미니드라마의 진화 • 페이스북 라이브 방송 실습
스낵컬처를 말하다	• 모바일 콘텐츠 기획/제작 - 와이넷미디어 특유의 모바일콘텐츠 원작(IP) 개발 방식 • 모바일 콘텐츠 마케팅 실전 - '브랜드-콘텐츠'간 매시업(mash-up) 실전 사례 • 모바일 콘텐츠 산업트렌드 - 편성에서 콘텐츠 중심 미디어로의 변화상

제4편

 부록별 평가
 제3장 - 경영 · 회계 부문

또한 실무능력과 업무성과 향상을 위해 현장 직무교육을 다음과 같이 확대 실시하였다.

과정명	일정	인원(명)	시행부서
수용자 분석의 A부터 Z까지	3.30~3.31	14	편성마케팅국
지역에서 디지털 저널리즘 전략과 활용	4.6~4.7	15	부산방송총국
자본예산 사업타당성 분석 및 실무운영	4.10~4.12	18	투자전략
스테빌라이저와 멀티콥터를 이용한 영상제작	4.17~4.21	15	영상제작국
종합 매체전략 수립 역량 강화 과정	4.18/4.27	20	미래전략기획국
원격제어 프로그래밍 실습	5.10~5.12	14	네트워크운영국
전력설비 운용 및 신기술 습득 과정	5.16~5.19	14	건설인프라국
방송제작기술(음향, 조명) 운용 과정	6.7~6.8	29	진주방송국
중계용 Micro Wave, SNG 장비 교육	6.28	15	중계기술국
중계차 카메라 이론 및 운용 교육	8.17	15	중계기술국
UHD 송신시설 구축 실무	8.29~8.30	20	송신시설부
자연음향 공연장의 이해와 공연	10.12	18	TV기술국
실무역량 강화를 위한 특성화 교육	11.10	28	라디오기술국
UHD제작 워크플로우 소개	11.21	33	TV기술국
360 VR 카메라를 이용한 LIVE 영상제작	12.20	12	영상제작국
음향제작 실무역량 강화를 위한 특성화교육	11.28.~29	10	라디오기술국

한편 급변하는 미디어 환경에서 학습을 통해 스스로 발전하며 변화에 빠르게 적응할 수 있는 조직을 만들기 위해 자기주도적으로 학습하는 자율연구회를 운영했다. 총 17개 팀이 신청하였고 10개 팀을 선정, 9개 팀이 연구를 완료했다. KBS는 사내 9개 자율연구팀에 6개월(5월~10월)간의 연구를 지원했다. 연구팀당 120만 원 이내 (월 20만 원 기준) 지원이 이뤄져 연구와 관련된 팀 회의비, 도서·자료 구입, 자재·소모품 구입에 활용됐다.

심사결과 최우수상 1팀(상금 100만원) 등 총 5팀이 선정됐으며 각 연구팀 최종 보고서 인재개발원 홈페이지 자료실에 등재했다.

[표 3-17] 자율연구회 심사결과

순번	팀명 및 팀원	연구내용	비고
1	Big & Deep - 기자 2 - IT 1	빅데이터와 인공지능을 활용한 뉴스 분석 시스템 ○ 기사 정보의 빅데이터 연동 연구 - 기사 정보 수집, 처리 / 해외 기사 번역 / 키워드 시계열 분석 / 실시간 국내외 뉴스 관제 현황 분석(뉴스 관제팀) ○ 기사 정보 빅데이터와 인공지능 활용 연구 - 기사 이슈 분석, 유사도 확인 - 이슈 기사 추천 서비스(인공지능 뉴스데스크) - 키워드 연관성 구조 분석 - 댓글 추출과 기사 반응도 분석	최우수상
2	Pre-runner - 방송기술 5 - 영상제작 1 - PD 1	프로젝션 매핑 등 미디어 서버의 다양한 제작 기법 개발, UHD 방송 시대에 맞춰 4K이상 고화질 콘텐츠를 프로그램 제작에 적용하는 방안을 연구	우수상
3	WIRE CAM을 활용한 특수촬영 연구회 - 영상제작 6 - PD 1 - 방송기술 1	국내 초기개발 상태인 WIRE CAM의 개발을 통하여 KBS 교양, 다큐멘터리, 쇼, 스포츠 등 다양한 프로그램에서 KBS의 독자적이고 새로운 영상 콘텐츠를 제공	우수상
4	next live - PD 3 - 방송기술 1 - 아나운서 2	국내외 모바일 라이브 방송의 최신 트렌드와 현황분석을 바탕으로 KBS의 모바일 라이브방송 전략을 고민하고, KBS에 최적화된 모바일 라이브 방송의 새로운 모델을 제시	장려상
5	Beyond, TV - 웹다큐 - 기자 2 / PD 1 - 방송기술 1 - 영상제작 1	기존 TV의 교양 프로그램이나 다큐 프로그램이 웹상에서는 통용되기 어렵다는 점을 확인하고 웹상에서 통용될 수 있는 새로운 형식의 다큐 및 교양 포맷 연구	장려상
6	보는 대로 듣는 VR 입체음향 - 방송기술 6	VR(가상현실)을 차세대 기술로 주목하고 있는 북미 및 해외에 비해, 국내에서는 VR(가상현실)로 제작중인 콘텐츠가 거의 없다. VR(가상현실)을 차세대 기술로 선정하고, 이런 기술들을 활용한 프로그램들을 제작	
7	AI(에이아이) - 방송기술 5 - 기자 1 / IT 1	AI IP 제작/유통 사례를 수집/연구/분석함으로써 경제적/조직문화적 효과를 살펴보고, 향후 전개될 IP 제작환경의 파급력에 대해 연구	
8	UHD ESG (전자서비스가이드) 모델 연구 - 방송기술 10	UHD ESG의 특징점과 결합할 수 있는 서비스 모델을 발굴하고 향후 발전가능성 및 구현 가능성이 높은 서비스 연구	
9	미래 뉴스룸 공간.소통 연구팀 - 기자 5	○ 이용자 편의 증진(User-friendliness) ○ 인간적인 공간 배치(Smart working place with well-being facilities)	

3) 인적자원 개발 평가

컴퓨터알고리즘이 기사를 작성하는 ‘로봇저널리즘’이 등장할 정도로 급변하는 미디어 환경에서 기자, PD, 기술인력 등의 재교육과 역량강화는 방송사의 생존조건 중 하나다. 그런 의미에서 KBS가 저널리즘스쿨과 프로덕션스쿨을 통해 순발력 있게 재교육기회를 제공하는 것은 매우 바람직한 정책이다. 특히 중요한 것은 현장에서 뛰는 기자, 피디 등이 일에 쫓겨 교육기회를 잃지 않도록 현업 부서가 적극 협력하는 것이다. 집합 교육 외에 온라인, 모바일을 통해 교육콘텐츠를 접할 수 있도록 채널을 다양화하는 것도 필요하다. 사내 교육 외에 국내외 전문 교육기관에서 위탁교육, 연수기회를 제공하는 것도 적극적으로 추진할 필요가 있다.

KBS저널리즘스쿨이 앞으로 탐사보도에 대한 교육을 강화할 계획을 세우고 있는 것도 바람직하다. KBS프로덕션스쿨도 창의성 향상을 위한 다양한 커리큘럼 개발을 계획하고 있는데, 이런 교육프로그램들이 실질적인 성과를 올릴 수 있도록 인적·물적으로 충분한 지원을 해주어야 할 것이다.

이와 더불어 사내 자율연구조직을 통해 새로운 아이디어를 이끌어 내고 협업을 장려하는 것도 바람직한 시도다. 다만 좀 더 깊이 있고 지속적인 연구가 이뤄질 수 있도록 보다 긴 기간, 보다 충분한 연구비지원을 해 줄 필요가 있다. 또 연구 성과물을 홈페이지에 올리는 수준에 그치지 말고, 좀 더 진전시켜서 실제 현업에서 활용하도록 독려할 필요가 있다.

사. 노사관계와 직업윤리

1) 직업윤리 확립

KBS는 철저한 감사를 통해 투명하고 청렴한 조직문화 형성을 선도하고 비위행위에 대하여 신속하게 조사, 처리하여 엄정하게 처분하고 있다. 감사원의 기관운영감사 및 이사진 업무추진비 감사에서 지적된 사항에 대하여 해당부서에서 신속하게 처리하도록 독려하는 등, 감사후속조치를 단행했다. 청렴한 조직문화 확산과 공영 방송인으로서 복무자세 확립을 위하여 직장 근무 질서를 위반하거나 품위를 손상하는 행위에 대해서는 엄중 조치해 공사의 근무기강을 확립하고자 노력했다.

청탁금지법 관련 사내교육을 확대해 법령 위반을 예방하고 있다. KBS는 청탁금지법의 적용을 받는 공직유관단체이자 언론사로서, 직원들의 청탁금지법 위반을 예방하기 위하여 내부 교육을 직급별로 실시했다. 또 청탁금지법 전반에 대해 상설 상담업무를 실시해 직원들에게 가

이드라인을 제공했다. 2017년 직원을 대상으로 기본 교육을 20회 실시했고, 총 57건의 상담 업무를 처리했다.

[표 3-18] 2017년 청탁금지법 관련 상담내역

구 분	건수	비 고
부당금품 등에 해당되는지 여부 등	46	○ 상담 기록관리 건수(단순 문의 질의 및 답변, 동일한 내용의 재 상담 건 등은 제외)
외부강의 신고대상 여부, 사례금 제한 등	11	
계	57	

내부적으로 음주운전·직무관련 부패·성희롱 등 3대 비위 엄벌을 위한 지침을 개정해 시행 중이다. 징계양정 등에 관한 지침 개정(2017.4.10.)을 통해 청탁금지법 시행에 따른 부정청탁 관련 비위 양정기준을 신설했다. 징계감경 제외 대상에 기존 직무관련 금품 및 향응수수, 공금의 횡령·유용 이외에 성폭력, 성희롱, 성매매 및 음주운전을 포함했다. 성희롱 예방 지침 개정(2017.4.10.)을 통해 피해자와 행위자의 업무 및 공간 분리 등 피해자 보호를 위한 규정을 마련했고 성희롱 방지를 위해 행위자에 대한 징계 등 엄정한 대응을 명시했다.

KBS는 윤리강령을 제정(2003.9.1)해 시행하고 있으며, 윤리강령이 잘 준수되고 있는지를 심의·판단하기 위해 전략기획실 미래전략기획국 주관 하에 윤리위원회를 운영하고 있다. 인재개발원은 공영방송인으로서의 기본자세와 인식 강화를 위해 직급별 기본교육에 공영방송인의 역할과 책임, 윤리 관련 내용을 반영한 ‘공영방송인의 윤리’, ‘윤리와 청탁금지법’, ‘공영방송의 역할과 의미’, ‘공영방송인의 역할과 책임’ 등의 과목을 편성했다.

[표 3-19] 17년도 공영방송인의 윤리 관련 교육실적

과정구분	교육일자	시 간	과목명	강 사
2직급을 기본	2017.04.17	10:00~12:00	공영방송의 역할과 의미	중앙대 정준희
	2017.07.19	10:00~12:00	공영방송의 역할과 의미	중앙대 정준희
	2017.04.17	13:30~15:00	윤리와 청탁금지법	감사실 김정택
	2017.07.19	13:30~15:00	윤리와 청탁금지법	감사실 김정택
3직급 기본	2017.03.07	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.05.16	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.12.05	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.03.08	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 김정택
	2017.05.17	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 김정택
	2017.12.06	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 김정택

과정구분	교육일자	시 간	과목명	강 사
4직급 기본	2017.03.21	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.05.30	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.06.20	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.07.04	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.11.23	10:00~12:00	공영방송인의 역할과 책임	중앙대 정준희
	2017.03.22	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 박재홍
	2017.05.31	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 박재홍
	2017.06.21	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 박재홍
	2017.07.05	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 박재홍
	2017.11.22	09:00~10:30	윤리와 청탁금지법	감사실 안희국
5·6·7직급 기본	2017.04.12	13:30~15:00	윤리와 청탁금지법	감사실 박재홍
	2017.09.13	13:30~15:00	윤리와 청탁금지법	감사실 박재홍

2) 노사관계의 파트너십 구축과 공정방송 협력

KBS는 장기 파업 중에도 단체협약과 임금협약 등을 체결했다. 노사협의회는 1분기만 개최되고 2분기 이후에는 조합 사정에 따라 유회 또는 연기됐다. 공정방송위원회는 총파업으로 상반기에 4회만 개최했다.

공정방송위원회 추진실적은 다음과 같다.

- 2. 6. 제266차 공방위 (생방송 일요토론 출연자 부적절 발언 건 외 2건)
- 3.14. 제267차 공방위 (선거기간 교양·예능 프로그램 출연자 관련 건 외 2건)
- 4.10. 제268차 공방위 (KBS스페셜 ‘광장의 기억’(가제) 제작 건 외 2건)
- 5.17. 제269차 공방위 (성소수자 보도 페이스북 포스팅 건 외 3건)

3) 노사관계와 직업윤리 평가

노사가 참여하는 공정방송위원회를 통해 보도의 공정성 회복을 위한 소통이 진행된다는 것은 매우 바람직한 일이다. 파업 등의 사정으로 중단된 공방위를 정상화해 노사가 머리를 맞대고 자체 보도를 비평하고 성찰하며 대안을 마련하는 장으로 활용할 필요가 있다.

김영란법과 언론윤리강령을 임직원에게 교육하고 상담창구를 제공하고 있는 것도 매우 바람직한 일이다. 다만 일회성 교육에 그치지 않고 현장에서 법과 윤리가 제대로 지켜줄 수 있도록 지속적으로 관심을 환기하고 실질적인 가이드라인을 제공하는 전담부서의 노력이 필요하다.

법무실은 현재 외부에서 KBS를 대상으로 제기한 소송이나 언론중재 등의 결과를 소관부서 및 유관부서에 제공해 참고하도록 하고 있는데, 기자, PD 등이 알아야 할 중요사항은 모든 기자, PD에게 이메일이나 문자 등으로 제공해주는 시스템을 갖출 필요가 있다. 취재 및 제작활동에서 지켜야 할 법과 윤리적 기준을 그때그때 환기할 수 있다면 취재원의 명예와 사생활을 침해하지 않고 자신도 제소 등의 위험에 빠지지 않을 보호막을 갖추게 될 것이다.

아. 일과 생활의 균형

1) 일·가정 양립 제도

일과 생활의 균형을 지원하기 위해 2017년 단체협약 체결시 〈자녀돌봄휴가〉 청원휴가 항목을 신설했다. 영유아보육법에 따른 어린이집, 「유아교육법」에 따른 유치원 및 「초·중등교육법」 제2조 각호의 학교에서 공식적으로 주최하는 행사 또는 교사와의 상담에 참여할 경우 연간 1일 사용할 수 있게 했다. KBS는 우수한 가족친화경영 운영체제를 구축하고 가족친화제도를 운영하여 근로자의 일·생활 균형을 지원한 공로로 2017년 12월 여성가족부로부터 ‘가족친화기관’으로 재인증됐다. 또한 오래 일하지 않기, 똑똑하게 일하기, 제대로 쉬기 등 일하는 방식과 문화를 개선하여 생산성을 높이고 근로자의 일·생활 균형을 도모함으로써 2017년 11월 고용노동부로부터 ‘일·생활 균형 캠페인’ 연장 승인을 받았다.

공사 직원은 육아휴직제도를 적극 활용하고 있으며, 특히 여직원은 출산전후휴가 직후 대부분 육아휴직을 하고 있다. 남직원의 경우 2017년도 기준 전체 육아휴직 사용인원의 37%에 이를 정도로 육아휴직제도를 적극 활용하고 있다. KBS는 2015년 이후 육아휴직 대체인력채용제도를 실시하여 육아휴직 신청에 대한 부담을 줄이고 육아휴직자의 업무공백을 최소화하는 효과를 거두고 있다.

[표 3-20] 최근 5년 육아휴직자 현황

(해당 연도 육아휴직 시작일 기준, 명)

구분		2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
여직원	방송직군	35	38	28	32	35
	기술직군	1	4	8	9	7
	경영직군	7	6	4	6	6
	연봉직	2	2	2	1	2
	소계	45	50	42	48	50
남직원	방송직군	6	6	6	9	21
	기술직군	1	1	-	1	6
	경영직군	1	1	2	4	3
	연봉직	1	2	1	-	-
	소계	9	11	9	14	30
합계		54	61	51	62	80

[표 3-21] 연도별 출산전후휴가(남자는 배우자출산휴가) 사용자 중 육아휴직 비율

(단위 : 명, %)

연도 (출산휴가 사용연도)	여성			남성		
	출산전후휴가 사용자수	육아휴직 사용자	비율	배우자출산 휴가사용자	육아휴직 사용자	비율
2010년	26	23	88.5%	127	10	7.9%
2011년	33	26	78.8%	114	13	11.4%
2012년	23	21	91.3%	124	10	8.1%
2013년	44	41	93.2%	103	9	8.7%
2014년	42	40	95.2%	110	9	8.2%
2015년	30	29	96.7%	82	9	11.0%
2016년	39	37	94.9%	89	5	5.6%
2017년	39	37	94.9%	57	2	3.5%

※ 참고사항 : 본 자료는 각 연도별 출산전후휴가(남자는 배우자출산휴가) 사용자 중 육아휴직 사용 인원수 및 그 비율임. 육아휴직 사용 시기는 출산휴가 직후인 경우도 있지만, 사용자 희망에 따라 시기(육아휴직은 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀를 양육하기 위한 경우 신청 가능)를 정할 수 있으므로 본 자료의 육아휴직 인원은 각 연도별 실제 육아휴직 사용 인원과 일치하지 않음을 유의해야 함.

한편 사내 여성인력의 고충 청취 및 문제해결을 위하여 노력하는 등 일과 가정 양립 및 양성평등을 실천하는 기업문화 구축을 위해 다음과 같은 다양한 제도를 시행하고 있다.

[표 3-22] 일과 가정 양립 및 양성평등을 실천을 위한 제도

구분	사업(제도)명	상세내용
자녀출산 및 양육지원	1. 육아휴직제도	• 만 8세 이하 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀를 양육하기 위한 휴직으로 2년 이내 사용 가능
	2. 육아기 근로시간 단축	• 육아휴직 신청 가능 직원은 육아휴직 대신 근로시간 단축 신청 가능(2012.11.2.도입)
	3. 임신기간 근로시간 단축	• 임신 후 12주 이내 또는 36주 이후 기간에 있는 여직원은 일일근로시간을 8시간에서 6시간으로 단축 신청 가능(2014.9.27)
	4. 출산전후휴가	• 출산전후휴가 100일 부여
	5. 배우자출산 휴가	• 배우자 출산시 휴가 신청 가능(휴일포함 5일 사용 가능)
	6. 육아휴직 대체인력채용	• 6개월 이상의 육아휴직자 발생시 대체인력 운영 (2015.6.1.도입)
	7. 자동육아휴직제	• 여직원 출산전후휴가 사용 후 부서장 승인 없이 육아휴직 부여 (2015.6.1.도입)
	8. 임신부 정기검진 근태 지원	• 임신중인 여성근로자의 정기건강진단시 지참, 조퇴, 외출 등 허용 (2012.12.16.도입)
	9. 명예고용평등감독관	• 고용노동부 주관, 직장내 남녀고용평등 자율 점검 및 성희롱 상담 등(2015.6.4)
가족친화 관련	10. 자율출근제	• 육아, 학업, 원거리 출퇴근 등 개인 희망에 따라 근무시간 탄력 적용(2015.1.1.도입)
	11. 여성상담관제	• 일·가정 양립 및 양성평등 관련 여직원 고충 상담(2015.6.1.도입)
	12. 가족돌봄휴직	• 가정내 고충사항에 적절히 대처할 기회를 부여(2012.7.2.도입)
	13. 자녀돌봄휴가	• 어린이집~고등학교 이하 자녀를 둔 직원이 공식적으로 주최하는 행사 등에 참석할 경우 사용(2017.11.23.도입)

KBS는 또 다음과 같이 성폭력 예방 교육을 실시했다.

2017.10.30 ~ 2018.2.14., 공사 임직원 및 연봉계약직, 파견근로 등 비정규직 포함, 실국별 교육 4시간. 집합 또는 동영상 교육을 실시했다.

[표 3-23] 성폭력 예방교육 실시 현황(2017.10-2018.2.14.)

구분 인원	관리직급 1직급	2직급	3/4/5 직급	6/7직급	연봉계약 외	계	비고
참석인원	225명	1,611명	950명	231명	1,090명	4,107명	
자 료 명						제 작	
1. 성폭력 예방교육 - 당신은 디지털 성폭력의 가해자가 되겠습니까? - 성폭력 피해자에게 수치심을 강요하지 마세요 - YES or NO 입장정리를 통한 성폭력예방 2. 성희롱 예방교육 - 성적 욕구를 표현하는 서로 좋은 방법 - 영화를 통한 성희롱 사례 및 해결 방법 - 조직내 성희롱 발생시 결과와 예방의 필요성 3. 성매매 예방교육 - 성상품 사회에서 더 만족스러운 선택하기 - 성매매, 얽힌 매듭을 푸는 법 - 성매매는 범죄인가? 4. 가정폭력 예방교육 - 기생충으로 본 남녀관계 - 달콤살벌 가족 - 누구나 알지만, 누구도 모르는						여성 가족부 자료	

2) 일과 생활의 균형 제도 평가

KBS가 일과 생활의 균형을 위해 도입한 휴가·휴직·감독관 등의 제도는 매우 바람직하다. 다만 현업에서 직원이 그런 제도를 활용하려 할 때 눈치를 보지 않고 당당하게 쓸 수 있는가, 상담관 등 지원자가 실질적인 도움이 되는가 등이 관건이다.

육아휴직의 경우 여성은 대상자 중 실제 활용하는 사람 비율이 높지만(출산전후휴가 사용자의 90% 이상), 남성은 상대적으로 낮게 나타난다(배우자 출산휴가 사용자의 5~10%). KBS의 남성 육아휴직 비중은 일반 기업체에 비해서는 높은 편이지만 부서장이나 동료의 눈치가 보여 신청을 못하는 사람이 없도록 우호적인 분위기를 적극 조성할 필요가 있다. 육아는 부모가 함께 나눠지는 부담이라는 것이 상식이 돼야 직장에서 여성인력에 대한 차별도 줄어들 것이다.

4. 성과관리

가. 성과관리 제도 및 운영의 실효성

부서성과관리는 매년 각 부서별로 경영목표 및 운영계획에 의한 성과목표를 부여하고, 해당 부서로 하여금 부여된 목표를 합리적으로 달성할 수 있도록 관리하며, 해당 부서가 한 해 성과를 얼마만큼 달성하였는지를 평가하여 그 결과를 부서장 근평과 능력급제 그룹의 부서장 및 직원 보수에 적용하는 것까지를 포함한다.

부서성과평가 대상 부서는 직제규정으로 정하며, 평가그룹은 대상 부서의 업무특성 및 비교가능성 등을 고려하여 본사는 9개 평가그룹, 13개 소그룹으로, 지역은 상호 비교가 가능한 직무별 6개 그룹으로 구분하는 분류 기준을 적용한다. 부서성과평가 항목은 공통지표, 프로그램/사업지표, 관리자지표, 경영기여도지표의 4개로 구성되며, 이 중 공통지표, 프로그램/사업지표의 배점비율은 전 부서에 획일적으로 적용하지 않고 각 부서 업무의 특성에 따라 다르게 적용한다.

공통지표는 인력 변동, 예산 배정액 대비 절감률을 기본 평가항목으로 하며, 배점은 평가그룹별 30~40점의 비중으로 되어있다. 사업지표는 30~40점의 비중을 차지하고 있으며, 수입 확대, 비용절감 등 공사 경영목표와 혁신 관련 사업지표를 위주로 정량목표를 설정하되 기본 점수를 바탕으로 목표값 초과 및 미달 정도에 따라 최대 2점에서 최소 -1점까지 가·감점 부여할 수 있게 했다. (방송투자, 보도, 제작그룹은 감점 없이 최대 1점 가점만 부여)

프로그램 지표는 제작 특성에 따라 평가그룹을 구분하며, 그룹별로 평가지표의 비중은 동일하다. <제작그룹>은 프로그램 지표의 비중을 40점으로 적용받고 있으며, <보도그룹>은 프로그램 지표의 비중이 40점으로, 뉴스제작 관련 부서는 뉴스기여도 및 프로그램평가를 적용받고, 그 외의 부서는 뉴스기여도 만으로 평가를 받고 있다.

관리자지표 평가는 부사장·본부장·국장급, 경영기여도 평가는 사장이 실시하는데, 회사의 주요 정책의 수행 정도나 회사발전에 대한 전반적인 기여도 등에 대한 정성적 평가다.

[표 3-24] 2017년 부서 성과평가 지표별 배점 및 평가항목

지표	배점	대상부서	평가항목
공통지표	30점	제작그룹	인력, 예산
	40점	기술, 시청자그룹	
프로그램/사업지표	40점	제작그룹	뉴스기여도, 프로그램평가, 사업지표
	30점	기술, 시청자그룹	사업지표
관리자지표	25점	전 부서	업무실적, 운영 효율성
경영기여도 지표	5점	10%내 국 및 부서	종합기여도

[표 3-25] 2017년 부서 성과평가 평가그룹 지표별 배점

평가 그룹	소그룹	지표배점					부서수
		공통	프로	사업	관리자	경영 기여도	
방송투자그룹	방송본부1	30	40	-	25	5	14
방송그룹	방송본부2	30	-	40	25	5	14
사업그룹	미래사업본부	30	-	40	25	5	18
보도그룹	보도1	30	40	-	25	5	23
	보도2	30	40	-	25	5	1
	보도3	30	-	40	25	5	2
제작그룹	제작/라디오	30	40	-	25	5	14
	드라마						4
제작기술그룹	제작기술	40	-	30	25	5	14
네트워크그룹	네트워크	40	-	30	25	5	10
시청자그룹	시청자	40	-	30	25	5	18
전략직속그룹	전략기획	40	-	30	25	5	9
	직속						11
지역그룹	지역방송문화 사업그룹	30	-	40	25	5	6
	지역편제그룹	30	40	-	25	5	9
	지역보도그룹	30	40	-	25	5	9
	지역기술그룹	40	-	30	25	5	9
	지역시청자 서비스그룹	40	-	30	25	5	9
	지역국그룹	30	20	20	25	5	9
합계							203

지역방송국의 부서성과평가는 평가그룹별로 지표 배점을 달리하며, 지역총국 직무별 그룹 5개와 지역국을 각각 하나의 평가그룹으로 한다. 프로그램 제작 관련도 등 직무별 그룹의 고유 특성에 따라 프로그램지표와 사업지표의 배점 비율에도 차이를 둔다.

지역(총)국은 동일지표로 구성된 자체 성과지표 평가를 실시하는데 특히 콘텐츠 제작 성과는 본사 편성전략부에서 실시하는 프로그램 성과평가 결과를 프로그램지표에 직접 반영하고 있다.

[표 3-26] 2017년 지역국 평가그룹별 지표 배점

평가그룹	부서	지표 배점				
		공통지표	프로그램지표	사업지표	관리자지표	경영기여도
지역편제	9개	30	40	-	25	5
지역보도	"	30	40	-		
지역기술	"	40	-	30		
지역시청자서비스	"	40	-	30		
지역방송문화사업	6개	30	-	40		
지 역 국	9개	30	20	20		

※ 평가그룹별 프로그램 지표 반영

- 지역편제 : TV, R 프로그램 평가 점수를 80:20 비율로 합산
- 지역보도 : 프로그램 평가 점수를 직접 반영
- 지역국 : 보도부문, 라디오부문 프로그램 평가점수를 50:50 비율로 합산

KBS는 능력급제 대상자를 확대운영하고 있다. 합리적인 성과보상체계 구축을 위해 기존 1직급 이상 직원에게 적용하고 있는 능력급제를 2직급급 부서장에게까지 확대 실시했다.

[표 3-27] 능력급제 대상자 현황(최근 5년)

2013년말	2014년말	2015년말	2016년말	2017년말
341명	321명	312명	333명	552명

또 직원의 사기진작 및 창의성 제고를 위해 특별한 업무성과로 공사 수익에 직접 또는 간접적으로 기여하였거나 경쟁력 제고에 크게 기여한 직원에게 특별인센티브 포상을 실시하고 있다. 2017년 제도개선을 통해 프로그램(드라마/예능)부문 포상을 강화하고 즉시 포상이 가능한 수시포상을 확대하는 등 우수 제작인력에 대한 성과보상을 강화하여 우수인력 유출 방지를

위해 노력하고 있다. 프로그램 제작 관련 공적 포상은 2016년 총 5건, 31명, 2017년 총 15건, 57명이었다.

[표 3-28] 최근 5개년 포상현황

연도	예산	건수	인원	포상금
2013년	5억원	26건	123명	3억 1,500만원
2014년	5억원	17건	76명	5억원
2015년	3억 5,000만원	16건	53명	2억 8,000만원
2016년	3억 5,000만원	10건	45명	2억 6,000만원
2017년	4억 1,900만원	19건	81명	4억 1,900만원

나. 성과관리 제도 평가

KBS의 예능과 드라마 등이 여러 상업방송들과 치열한 경쟁을 벌이는 가운데 거액의 계약금과 연봉 등 큰 경제적 보상을 내걸고 우수인력을 스카우트하려는 외부의 시도가 적지 않다. 실제 인력유출도 일어나고 있다. 이런 환경에서 재능 있고 성실한 구성원이 조직에 자부심을 갖고 계속 최선을 다하게 만들려면 합당한 성과에 대해 보상하는 인센티브 제도가 의미 있는 수준으로 강화되어야 한다. 물론 공영방송 KBS의 직원이라는 자부심, 직업적 안정성 등 경제적 보상 이외의 장점이 있으므로 상업방송의 보상방식을 그대로 따를 필요는 없을 것이다. 그러나 어느 정도 시장원리에 기반한 경제적 보상이 주어져야 우수인재의 유출을 막을 수 있을 것이다. 구성원 전체의 생활 안정과 사기를 위해 전반적인 보수체계를 흔들지 않되, 수익창출과 위상강화에 기여한 구성원에 대해서는 그에 비례해 보상하는 구조를 보강할 필요가 있다.

5. 예산 편성과 운용

가. 2017년도 예산 편성과 중장기계획 및 경영목표와의 연계성

2017년 예산은 2017년 경영목표인 ‘경영 혁신으로 재도약’과 3개년 중장기계획상의 정책방향(3대 전략, 9대과제)을 실천하기 위해 ‘미래 경쟁력 확보를 위한 선택과 집중’을 기본방향으로 세부예산을 편성하였다.

즉 이러한 ‘미래 경쟁력 확보를 위한 선택과 집중’을 통한 KBS 재도약을 위하여 UHD인프라, 콘텐츠 경쟁력 강화, 디지털 모바일분야, 미래방송센터의 건립 등에 대한 예산을 확대 편성한 것이다. 또한 급격히 축소되는 광고시장을 감안하여 2016년부터 시작된 고강도 예산긴축기조의 연장선에서 균형예산을 목표로 중장기 3대 전략에 따른 9개 과제를 수행키 위하여 2017년 핵심 사업 28개에 대해 비용예산 787억 원, 자본예산 928억 원을 전략적으로 편성하였다. 악화되는 경영환경 속에서 대한민국의 공영방송으로서 미래 경쟁력 확보를 위해 선택과 집중을 통해 비용예산을 절감하며 전략적으로 자본예산을 확보함으로써 재무건전성을 바탕으로 하는 합리적인 예산편성이라고 할 수 있다.

2017년 예산 편성의 목표를 ‘전략적 자원 배분, 경쟁력 강화, 영업손익의 개선’으로 정하고 이에 적합한 예산편성이 되었다고 평가할 수 있다. 또한 2017년 예산의 특이점은 날로 악화되는 경영환경을 반영하듯 총 예산이 2016년 대비 수입이 5.6%, 비용은 6.1% 감소하였으나 KBS의 미래를 결정하는 경영목표사업에 대한 자본예산이 전례 없이 대폭 증가되어 기존 성장가능성 저하의 우려를 불식시키는 계기가 될 듯하다.

[표 3-29] 2017년 경영목표사업 예산편성 현황

(단위 : 억원)

부문별 사업내역 (*정규/특집 제작비 예산 별도)	예산액	
	비용	자본
합 계	787	928
[과제1-1] 보도 공정성 강화	3	5
○ 뉴스 신뢰도 강화	3	5
[과제1-2] 콘텐츠 경쟁력 제고	481	5
○ 신규 프로그램 개발 강화	130	
○ 프로그램 리뉴얼	19	
○ 1TV 청장년층 시청률 제고	16	
○ 2TV 주시청시간대 채널경쟁력 강화	302	
○ 콘텐츠 이용자 증대	1	
○ 라디오 채널 점유취취율 제고	13	5
[과제1-3] 한류 확산 주도	11	
○ 프로그램 수출 확대	8	
○ 미니시리즈 내부 기획 강화	3	

부문별 사업내역 (*정규/특집 제작비 예산 별도)	예산액	
	비용	자본
[과제2-1] 스마트 플랫폼 강화	199	42
○ 디지털 모바일 플랫폼 경쟁력 확대	183	29
○ 뉴미디어 콘텐츠 제작·유통 확대	11	7
○ 인터넷뉴스 점유율 증대	5	6
[과제2-2] 지상파 플랫폼 재도약		60
○ 종합 매체전략 수립·추진	비예산	
○ 라디오 매체 채널별 정체성 확립		58
○ 플랫폼 선택과 집중 위한 효율화		2
[과제2-3] UHDTV 방송 선도	26	302
○ UHD 방송 환경 기반 강화	26	302
[과제3-1] 시청자로부터 신뢰 회복	18	41
○ 재난방송 주관방송사 역할 증대	10	34
○ 지역 방송 스마트전략 추진	8	7
[과제3-2] 인사/조직 구조 변화		7
○ 성과중심의 인사제도 개선	비예산	
○ 효율적 인건비 관리		7
○ 직무 중심의 전략적 인력 운영	비예산	
[과제3-3] 경영 효율화	49	466
○ 수신료 수입 목표 달성	13	6
○ 광고 수입 목표 달성	6	13
○ 프로그램 협찬 수입 목표 달성	비예산	
○ 라디오 광고 점유율 증대	6	
○ 원가관리 시스템 고도화	2	4
○ 제작 인프라 가동률 증대		28
○ 자산 활용 등 신전장 동력 발굴	22	415

[표 3-30] 경영목표사업의 예산편성 추이

(단위 : 억원)

구 분	2017년	2016년	2015년
비용예산	787	792	1,031
자본예산	928	289	366
합 계	1,715	1,081	1,397

나. 예산편성의 목적적합성과 적정성

1) 목적적합성

2017년 예산은 광고수입이 지속적으로 감소하는 추세에서 한정된 재원의 전략적 배분을 통해 경쟁력을 강화하고 영업 손익을 개선하여 다시 재투자되는 선순환구조를 형성하는 것이 생존을 위한 당면 과제로 보고, 2016년부터 시행한 비상긴축 기조를 유지하며 콘텐츠 경쟁력 및 디지털 모바일과 UHD분야에 적극적인 예산을 편성하였다.

아래 표에서 나타나듯이 과거연도보다 긴축된 수입비용 예산에 비해 KBS의 미래를 가늠하는 자본예산의 증가추세는 매우 미래지향적이라 할 수 있다.

특히 경쟁력 강화를 위한 예산편성 규모를 보면 2017년 경영목표인 ‘경영 혁신으로 재도약’에 적합한 예산의 편성이라 할 수 있다.

[표 3-31] 최근 3년 간 예산편성 현황

(단위 : 억원)

구 분	2017년	2016년	2015년
수입예산	15,188	16,089	16,254
비용예산	15,160	16,083	16,199
당기순손익	28	6	55
자본예산 (이월분 포함)	1,485	1,111	1,059

그 중 경쟁력 강화를 위한 예산편성 내용은 다음과 같다.

[표 3-32] 경쟁력 강화를 위한 예산편성

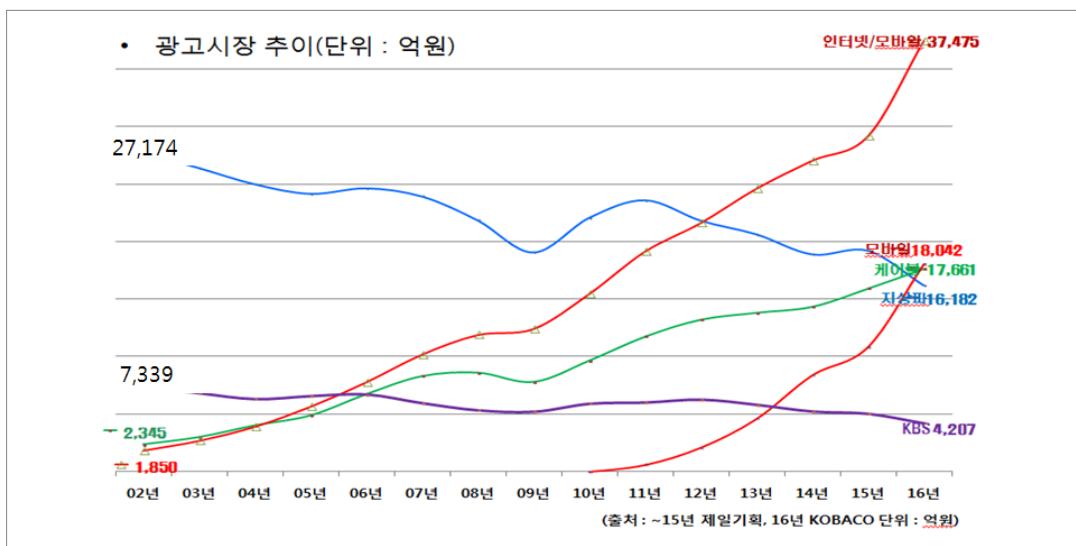
(단위 : 억원)

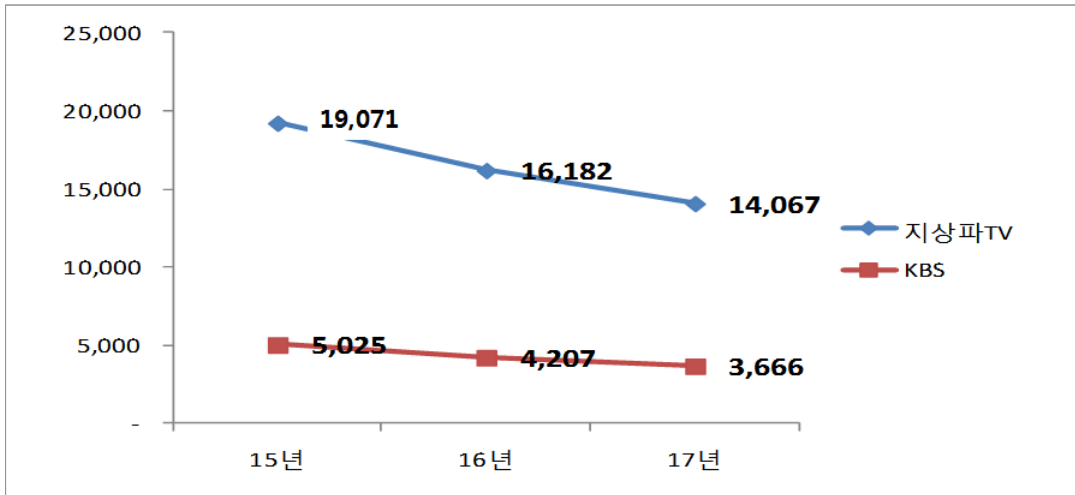
분 야	비용예산	자본예산
드라마 권리확보 예산	285	-
프로그램 경쟁력 강화	130	-
UHD 인프라	-	302
미래 방송센터	-	380
디지털 모바일	210	42
합계	625	724

2) 적정성

광고수입은 지상파 광고시장의 구조적 축소 영향으로 지속적으로 축소되고 있는데, 그 이유는 온라인·모바일 광고시장의 급격한 성장세와 중간광고가 허용되는 종편방송과의 비대칭 규제 등에 기인한 바가 크다고 할 수 있다.

전체 광고시장 추이(2002년~2016년) 분석에 따르면, 인터넷/모바일 1,925.7% 성장(1,850 억원→37,475억원)하였고, 케이블은 653.1% 성장(2,345억원→17,661억원), 지상파 40.5% 역성장(27,174억원→16,182억원), KBS 42.7% 역성장(7,339억원→4,207억원)한 바 있다.





특히 최근 3년간 추이를 보면 이러한 광고시장의 축소현상은 가속화되고 있다.

이렇게 3년 전 대비 1,359억 원(27.0%)이 감소하는 가운데 이에 비례하여 예산 규모를 긴축하지 않는다면 공사는 대규모 적자와 함께 심각한 재정위기에 처할 가능성이 컸고, 이는 구조조정 또는 국민부담 가중으로 귀결될 여지가 큰 상황이었다.

[표 3-33] 연도별 손익예산 규모

구 분	2014년		2015년		2016년		2017년	
	예산	전년대비	예산	전년대비	예산	전년대비	예산	전년대비
수 입	16,073	-154	16,254	181	16,089	-165	15,188	-901
비 용	16,068	-72	16,199	131	16,083	-116	15,160	-923
당기손익	5	-82	55	50	6	-49	28	22
영업손익	-648	-134	-368	280	-376	-8	-243	133

이에 따라 KBS는 비용예산을 합리적으로 긴축하기 위해 모든 사업을 원점에서 재검토하고, 관행적 예산을 삭감하였으며 사전 타당성 검토 강화로 꼭 필요한 사업에 대해 예산을 집행하였고 섭외성 경비, 국외여비 등을 절감하는 노력을 기울인 바 있다. 수입측면에서는 광고수입 이외의 수입부문, 특히 콘텐츠 수입을 확대할 수 있도록 노력을 경주하고 있다.

이러한 긴축 기조를 이어가면서도 방송제작 경쟁력을 유지하기 위해 제작비 축소액을 줄이

기 위해 노력하였다. 특히 콘텐츠 경쟁력에 대한 투자예산은 확대 편성, 아울러 미래경쟁력과 관련된 디지털 모바일분야, UHD인프라, 미래방송센터 건립 등에 투자예산을 과감히 확대 편성하였다.

[표 3-34] 최근 3년간 예산규모의 추이

(단위 : 억원)

구분	2017년	2016년	2015년
[수입]	15,188	16,089	16,254
1. 수신료수입	6,410	6,296	6,159
2. 방송광고수입	4,135	5,360	5,515
3. 기타수입	4,643	4,433	4,580
[비용]	15,160	16,083	16,199
1. 사업경비	7,797	8,374	8,306
2. 판매수수료	1,015	1,179	1,191
3. 법정지원금	298	330	334
4. 인건비 외	5,228	5,297	5,251
5. 감가상각비	588	747	951
6. 사업외비용	167	151	145
7. 예비비	5	5	5
8. 법인세비용	62	-	16

수입예산의 경우 전년대비 901억원 축소한 15,188억 원을 편성하였는데 그 내용은 수신료 수입은 가구수 증가추이를 반영해 전년대비 114억 원 증액 편성하였고, 광고수입의 경우 최근 급격한 감소 추세를 감안하여 1,225억 원 축소 편성하였다. 콘텐츠수입은 2TV 재송신수입 증가 등을 감안해 280억 원 증액 편성하였고 협찬/캠페인수입은 2016년에 하계올림픽 개최가 있었던 점을 감안해 전년 대비 27억 원 감소 편성하였다. 기타수입은 대선방송 등 전파료 수입 100억 원 편성 등 증가요인이 있으나, AFC, 올림픽 등 중계권 재판매수입 감소 등으로 43억 원 감액 편성하였다.

비용예산의 경우 2016년 비상경영계획에 따라 시행한 예산 긴축 기초를 유지하고, 전년도 리우 올림픽 개최 등 감소요인으로 전년대비 923억 원 축소된 15,160억 원을 편성하였다.

사업경비 규모는 577억 원 축소한 7,797억 원을 편성하였는데, 방송제작비의 경우 대하드라마 미편성 등 긴축으로 전년 대비 538억 원 감소한 6,224억 원을 편성하였으나, 드라마 권리 확보 예산의 경우 120억 원 증액한 285억 원을, 프로그램 경쟁력 강화 예산의 경우, 11억 원을 증액한 130억 원을 편성하는 등 콘텐츠 경쟁력 및 유통 강화에 역점을 두었다. 고정적 지출성격이 강한 시설운영비의 경우 14억 원이 감소된 1,135억 원을 편성하였고, 시청자사업비는 13억 원이 감소된 146억 원을, 판매관리비는 12억 원이 감소된 292억 원을 편성하였다.

판매수수료 및 법정지원금은 수신료 및 광고 수입과 연계된 비용으로 196억 원 감소된 1,313억 원을 편성하였으며, 인건비의 경우 임금피크제 실시 등으로 69억 원 감소된 5,228억 원을 편성하였다. 감가상각비의 경우 2012년 디지털 전환 투자 종료 이후 대규모 인프라 투자가 감소됨에 따라 159억 원이 감소된 588억 원을 편성하였고, 사업외비용 등은 16억 원 증가된 172억 원을 편성하였으며, 법인세 비용은 62억 원을 편성하였다.

[표 3-35] 2016년 대비 2017년 예산편성 규모

(단위 : 억원)

구 분	2017년 예산	2016년 예산	증감	비율(%)	2016년 실적
I. 수 입	15,188	16,089	-901	-5.6	15,335
1. 수신료수입(비중)	6,410 (42.2%)	6,296 (39.1%)	114	1.8	6,333 (41.3%)
2. 광고수입(〃)	4,135 (27.2%)	5,360 (33.3%)	-1,225	-22.9	4,207 (27.4%)
3. 기타수입(〃)	4,643 (30.6%)	4,433 (27.6%)	210	4.7	4,795 (31.3%)
II. 비 용	15,098	16,083	-985	-6.1	14,997
1. 사업경비	7,797	8,374	-577	-6.9	7,561
- 방송제작비(비중)	6,224 (41.2%)	6,762 (42.0%)	-538	-8.0	6,122 (40.8%)
- 시설운영비	1,135	1,149	-14	-1.2	1,035
- 시청자사업비	146	159	-13	-8.2	132
- 일반관리비	182	183	-1	-0.5	168
- 수신료징수비	92	102	-10	-9.8	88
- 광고운영비	18	19	-1	-5.3	16
2. 판매수수료 및 법정지원금	1,313	1,509	-196	-13.0	1,317

구 분	2017년 예산	2016년 예산	증감	비율(%)	2016년 실적
3. 인건비(비중)	5,228 (34.6%)	5,297 (32.9%)	-69	-1.3	5,296 (35.3%)
- 임금·복리비	4,757	4,837	-80	-1.7	4,831
- 퇴직급여충당부채	471	460	11	2.4	465
4. 감가상각비	588	747	-159	-21.3	676
5. 사업외비용	167	151	16	10.6	147
6. 예비비	5	5			
Ⅲ. 세전손익	90	6	84	1,400.0	338
Ⅳ. 법인세비용	62		62		90
Ⅴ. 당기순손익	28	6	22	366.7	248
※ 영업손익	-243	-376	133	35.4	16

다. 예산집행의 적정성

1) 비용예산의 집행실적

비용예산은 총 예산 15,098억 원(법인세 제외) 대비 14,283억 원을 집행하여 94.6%의 집행률을 기록하였다.

사업경비의 경우 예산 7,797억 원 7,106억원을 집행(△691억원)하여 91.1%의 집행률을 보였고 사업경비 중 비중이 큰 방송제작비의 경우 6,224억원의 예산 중, 5,648억원(△576억 원)을 집행하여 90.7%의 집행률을 보였다. 이는 적극적인 예산 절감 노력과 파업에 따른 불 방송제작비 126억원이 반영된 결과라고 할 수 있다.

인건비의 경우 예산 5,228억 원 5,206억원(△22억원)을 사용하여 99.6%의 집행률을 기록하였고 파업으로 인해 무노무임이 167억원 적용되었으나 2017년 임금협약에 따른 급여 인상 등 급여소급분 287억원(퇴직급여충당 부채 증가분 포함)이 반영된 결과이다.

수신료수입 및 광고수입과 연동되는 판매수수료 및 법정지원금은 각각 93.8%와 96%의 집행률을 보였고, 사업외비용은 95.2%의 집행률을 보였다.

[표 3-36] 최근 3년 간 손익예산 집행 실적

(단위 : 억원)

구 분	2017년 예산	2016년 예산	증감	비율(%)	2016년 실적
I. 수 입	15,188	16,089	-901	-5.6	15,335
1. 수신료수입(비중)	6,410 (42.2%)	6,296 (39.1%)	114	1.8	6,333 (41.3%)
2. 광고수입(〃)	4,135 (27.2%)	5,360 (33.3%)	-1,225	-22.9	4,207 (27.4%)
3. 기타수입(〃)	4,643 (30.6%)	4,433 (27.6%)	210	4.7	4,795 (31.3%)
II. 비 용	15,098	16,083	-985	-6.1	14,997
1. 사업경비	7,797	8,374	-577	-6.9	7,561
- 방송제작비(비중)	6,224 (41.2%)	6,762 (42.0%)	-538	-8.0	6,122 (40.8%)
- 시설운영비	1,135	1,149	-14	-1.2	1,035
- 시청자사업비	146	159	-13	-8.2	132
- 일반관리비	182	183	-1	-0.5	168
- 수신료징수비	92	102	-10	-9.8	88
- 광고운영비	18	19	-1	-5.3	16
2. 판매수수료 및 법정지원금	1,313	1,509	-196	-13.0	1,317
3. 인건비(비중)	5,228 (34.6%)	5,297 (32.9%)	-69	-1.3	5,296 (35.3%)
- 임금·복리비	4,757	4,837	-80	-1.7	4,831
- 퇴직급여충당부채	471	460	11	2.4	465
4. 감가상각비	588	747	-159	-21.3	676
5. 사업외비용	167	151	16	10.6	147
6. 예비비	5	5			
III. 세전손익	90	6	84	1,400.0	338
IV. 법인세비용	62		62		90
V. 당기순손익	28	6	22	366.7	248
※ 영업손익	-243	-376	133	35.4	16

제4편

부속별 평가
제3장 - 경영 · 회계 부문

(단위 : 백만원, %)

구분	2017년			2016년			2015년		
	예산	실적	집행률	예산	실적	집행률	예산	실적	집행률
I. 수입	1,518,839	1,493,852	98.4	1,608,893	1,533,485	95.3	1,625,413	1,594,313	98.1
1. 수신료 수입	641,000	646,215	100.8	629,600	633,265	100.6	615,900	625,751	101.6
2. 광고료 수입	413,500	366,608	88.7	536,000	420,723	78.5	551,500	502,451	91.1
3. 기타수입	464,339	481,029	103.6	443,293	479,497	108.2	458,013	466,111	101.8
II. 비 용	1,509,854	1,428,335	94.6	1,608,331	1,499,656	93.2	1,618,361	1,581,431	97.7
1. 사업경비	779,741	710,629	91.1	837,460	756,120	90.3	830,549	794,101	95.6
1) 방송제작비	622,432	564,801	90.7	676,240	612,208	90.5	669,330	642,806	96.0
2) 시설운영비	113,524	104,668	92.2	114,922	103,556	90.1	112,109	106,735	95.2
3) 시청자사업비	14,587	13,942	95.6	15,922	13,174	82.7	18,515	16,281	87.9
4) 일반관리비	18,183	17,172	94.4	18,346	16,768	91.4	18,012	17,482	97.1
5) 수신료징수비	9,199	8,461	92.0	10,162	8,789	86.5	10,810	9,221	85.3
6) 광고운영비	1,817	1,585	87.2	1,868	1,625	87.0	1,773	1,576	88.9
2. 판매수수료	101,524	95,193	93.8	117,903	101,921	86.4	119,139	112,874	94.7
1) 위탁징수비	43,634	43,868	100.5	42,863	43,020	100.4	41,929	42,531	101.4
2) 광고수수료	57,890	51,325	88.7	75,040	58,901	78.5	77,210	70,343	91.1
3. 법정지원금	29,788	28,584	96.0	32,985	29,765	90.2	33,433	31,532	94.3
1) 방송발전기금	17,921	18,076	100.9	15,383	17,712	115.1	16,214	14,031	86.5
2) 교육방송지원	11,867	10,508	88.5	17,602	12,053	68.5	17,219	17,501	101.6
4. 인건비 외	522,800	520,587	99.6	529,683	529,595	100.0	525,100	533,731	101.6
1) 임금,복리비	475,700	465,811	97.9	483,683	483,116	99.9	478,118	476,308	99.6
2) 퇴 직 금	47,100	54,776	116.3	46,000	46,479	101.0	46,982	57,423	122.2
5. 감가상각비	58,800	57,446	97.7	74,700	67,575	90.5	95,100	95,026	100.2
6. 사업외비용 등	16,700	15,896	95.2	15,100	14,680	97.2	14,540	14,167	97.4
7. 예비비	500		0.0	500	-	-	500		0.0
III. 세전순이익	8,985	65,517	729.2	562	33,829	6019.2	7,052	12,882	182.7
IV. 법인세비용	6,200	9,091	146.6	-	9,027	-	1,551	5,392	
V. 당기순이익	2,785	56,427	2026.1	562	24,802	4413.0	5,501	7,490	136.2

다음으로, 방송제작비 예산 및 집행실적을 보면 그 집행실적이 3년 연속 감소하여 2015년 대비 87.9%의 집행 실적을 보이고 있고 예산대비 집행률도 큰 폭으로 떨어지고 있다.

또한 2016년부터 미사용된 수시배정 예산이 크게 증가하였음을 알 수 있는데, 2016년의 경우 광고수입 급감에 따라 제작비 예산 407억 원을 수시배정 예산으로 환수했기 때문이며, 2017년의 장기간 파업에 따른 불방 등 돌발적인 상황이 발생했기 때문이다.

[표 3-37] 방송제작비 예산 및 집행실적

(단위 : 백만원, %)

구분	2017			2016			2015		
	예산	실적	집행률	예산	실적	집행률	예산	실적	집행률
1. TV제작 (KBS World 포함)	351,659	340,481	96.8	363,392	350,138	96.4	390,524	381,187	97.6
2. R제작	28,814	26,498	92.0	30,542	29,860	97.8	32,411	31,784	98.1
3. 보도제작 (R뉴스 포함)	36,625	32,793	89.5	40,099	38,359	95.7	43,013	38,744	90.1
4. 스포츠제작	27,559	22,488	81.6	56,241	54,237	96.4	56,385	54,011	95.8
5. DMB제작 (T,R-DMB)	52	49	94.2	52	48	90.8	109	98	89.9
6. 멀티미디어제작 (홈페이지, 데이터방송)	8,209	7,462	90.9	7,530	7,245	96.2	8,275	7,611	92.0
7. 연구개발(제작)	8,224	6,229	75.7	8,033	7,722	96.1	10,014	8,656	86.4
8. 방송제작 공통	134,109	128,801	96.0	127,368	124,599	97.8	126,181	120,715	95.8
9. 수시배정	27,181			42,983			2,418		
합계	622,432	564,801	90.7	676,240	612,208	90.5	669,330	642,806	96.1

2) 비용예산의 효율적 집행방안

KBS는 비용예산의 효율적인 집행을 위하여 다음과 같은 방안을 마련해 실시하였다.

첫째, 예산운영 기준 시행 및 월 단위 예산관리를 실시하였다. 연초 예산운영 기준을 전사적으로 시행하여 재정 환경, 예산운영 기본방향, 방송제작비, 시설운영비, 자본예산 등 부문별 세부 운영 기준과 유의사항을 제시하여 합리적인 예산운영이 가능토록 하였고, 예산운영 기준 시행시 월별 배정계획을 수립하여 ERP 시스템에 입력을 유도하고, 월별 수지동향 점검회의를

개최하여 예산 집행 결과를 철저히 모니터링하고 주요사업 진행을 점검하였다.

둘째, 핵심 사업에 대한 선택과 집중을 추구하였다. 즉 콘텐츠 경쟁력 제고, UHD TV 인프라 구축, 디지털·모바일 강화 등 미래 경쟁력과 관련된 핵심 사업에 예산을 집중적으로 투자될 수 있도록 하였고, 중요도가 떨어지거나 관행적 사업 등의 예산을 조정하였다.

셋째, 사전 검토기능 및 예산 통제를 강화하였다. 투자사업 예산을 포함한 각 부서의 사업성 예산을 회수하여 총괄부서 사업 타당성 검토와 투자전략부의 사업 효율성 검토를 통하여 사업예산의 재배정함으로써 예산 운영 단계에서 사전 검토 및 관리를 강화하였다.

넷째, 2016년에 실시한 조직 개편으로 본부/센터 내에 있던 예산집행 통제 기능을 분리하여 투자전략부로 이관하였다. 이를 통해 내부결재로 집행되는 모든 사업경비 및 자본예산 집행통제를 강화하였고 관행적이고 낭비적인 예산을 적극적으로 방지하였다.

3) 자본예산의 집행실적

2017년 자본예산 집행률은 총예산 1,485억 원(이월 122억 원 포함) 중 489억 원을 집행하여 32.9%(2016년 37.6%)의 저조한 집행률을 보이고 있다.

그 이유로는 미래방송센터 건립 일정 변경(사잇길 매입 지연)으로 인한 대규모 미집행 금액 308억 원(총 예산대비 20.7%)이 발생하였고, 정부의 UHD방송 허가지연에 따라 UHD 방송시설 구축 사업 등의 이월 예산 328억 원(총 예산 대비 22.1%)이 발생하였다.

그러나 미래방송센터 및 UHD 방송시설 구축의 대규모 예산 미집행 금액이 발생한 점을 고려해볼 때 최근 10년 간 자본예산 집행률(64.5%)보다 저조하다고 할 수는 없는 수준이라고는 하나, 외부요인으로 인한 자본예산 집행률의 현저한 저하는 자칫 투자의 실기에 따른 KBS의 경쟁력 약화를 초래할 위험이 있으므로, 외부요인을 감안한 탄력적 예산 집행을 필요로 하며 여러 가지 시나리오에 따라 능동적인 자본예산의 집행으로 공영방송의 성장 동력을 유지해야 하는 방안을 고려해야 하겠다.

특히 투자와 기타부문에서 전년 대비하여 예산 편성액과 집행액이 감소한 것은 전반적 환경악화에 따른 지나친 긴축기조 속에서 성장 및 발전이 지체 또는 지연될 수 있다는 우려를 하게 만드는 대목이다.

[표 3-38] 자본예산 및 집행실적

(단위 : 백만원, %)

구분	2017년			2016년			2015년		
	예산	실적	집행률	예산	실적	집행률	예산	실적	집행률
• 방송시설 구축/고도화	64,604	31,795	49.2	44,049	16,441	37.3	35,929	22,765	63.4
• 지역제작시설 확충	1,187	-	-	993	93	9.4	4,316	3,352	77.7
• 연구개발 및 정보화	13,082	5,707	43.6	14,239	3,873	27.2	18,446	11,306	61.3
• 방송제작장비 보강	8,653	4,943	57.1	11,814	4,396	37.2	10,829	7,889	72.9
• 일반시설 보강	54,323	9,129	16.8	18,809	5,767	30.7	16,038	9,750	60.8
• 투자와 기타	6,616	-2,677	-40.5	21,220	11,199	52.8	20,305	14,284	70.3
합계	148,465	48,897	32.9	111,124	41,769	37.6	105,863	69,346	65.5

4) 자본예산의 효율적 집행방안

KBS는 자본예산의 효율적인 집행을 위하여 다음과 같은 방안을 마련해 실시하였다.

첫째, 저조한 자본예산 집행률 제고를 위해 투자전략부에서 집행률과 수시 점검을 통한 사업별 진척률을 관리하였다.

둘째, 이월예산 최소화를 위해 사업부서의 사업진행 독려 및 타당성 검토 소요시일을 단축하였다.

셋째, 탄력적인 자본예산 운영으로 긴급 사업에 대한 예산 지원 등 노력을 경주하였다.

5) 향후 주요 투자계획

KBS는 주요 투자목표로

첫째, 한정된 자원의 전략적 배분을 통한 경쟁력 강화

둘째, 핵심 콘텐츠 제작·유통 경쟁력 투자 지속

셋째, UHD방송, 미래방송센터 건설 등 대규모 인프라 사업을 통한 미래경쟁력 확보를 위하여 다음과 같은 전략적 투자를 계획하고 있다.

프로그램 경쟁력 유지·강화를 위하여 비용인축 추세에도 불구하고 직접제작비는 그 인축 대상에서 제외하고 있고 핵심콘텐츠 제작·유통 투자를 강화하였으며 다음과 같은 투자계획을 갖고 있다.

프로그램 직접제작비 예산실적 및 핵심콘텐츠 제작·유통 강화실적은 다음과 같다.

[표 3-39] 직접제작비 예산실적 및 핵심콘텐츠 제작·유통 강화 예산 실적

(단위 : 억원)

구분	'17년	'16년	증감	
직접제작비	3,296	3,342	-46	
본사TV/R	3,102	3,104	-2	• 본사 TV +16억 - 주말 및 미니시리즈 제작비 강화로 인하여, 파업 및 대하드라마 미편성에도 제작비 증가 • 본사 R -18억 - 파업으로 인한 제작비 감소
지역TV/R	194	238	-44	• 지역TV/R -44억 - 17년 정규제작비 22억 축소편성 및 파업으로 인한 감소

(단위 : 억원)

구분	2017년		2018년
	예산편성	예산집행	예산편성
드라마 권리확보 예산	285	285	305
프로그램 경쟁력 강화 예산	130	99	150

KBS의 미래 경쟁력 강화를 위한 핵심 인프라 투자는 다음과 같다.

[표 3-40] 미래 경쟁력 강화를 위한 핵심 인프라 투자

(단위 : 억원)

구분	2017년	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	합계
미래방송센터	76	331	629	836	879	-	2,751
UHD 인프라	365	153	120	866	260	100	1,864
계	441	484	749	1,702	1,139	100	4,615

모바일, 디지털서비스 분야 투자도 지속적으로 유지할 예정이다.

[표 3-41] 모바일·디지털서비스 분야 투자

(단위 : 억원)

구분	2017년		2018년
	예산편성	예산집행	예산 편성
비용예산	210	120	153
자본예산	42	19(이월 12)	46

참고로 지상파 UHD방송은 국민의 무료보편 시청권 확대뿐만 아니라, 차세대 방송서비스를 통한 시청자의 편익 증진 및 방송 산업 발전 등 국가적인 과제에 해당하지만, 아직까지 정부의 적극적인 협조나 지원이 전혀 없는 상황이라서 KBS는 광고매출의 지속적인 감소와 유료 방송사 및 외국자본과의 경쟁 등 갈수록 경영환경이 악화되는 가운데 막대한 UHD 재원을 마련하는 것이 쉽지 않은 상황이다. 따라서 정부의 UHD전환 특별법 제정, 중간광고 허용 추진, 미납자본금 출자 등 협조가 절실한 실정이다. 참고로 2012년에 완료된 디지털방송 전환 비용으로 KBS는 약 7,000억원을 투입하였고 이로 인해 2013년 차입금이 3,000억 원에 달하는 등 오랜 기간 동안 재정적 어려움을 겪은 바 있으며 긴축경영 등으로 2016년에서야 차입금을 상환한 바 있었다. 이렇게 어려운 상황에도 불구하고 공사는 자구노력을 지속 추진하고 매출 증대를 위해 최선을 다함으로써 UHD 재원을 최대한 마련해 가고 있다.

6) 자본예산의 중요성 및 문제점

현재 KBS의 자본예산 집행 금액은 2016년 418억 원, 2017년 489억 원으로 연간 감가상각비 각각 676억 원, 574억 원에 각각 62%, 85.1%에 해당하게 되는데, 이는 현 보유자산의 유지수준에 미치지 못하는 수준으로 미래 성장동력의 저하로 성장 잠재력과 경쟁력을 약화시킬 우려가 있다.

또한 2016년뿐만 아니라 2017년 양 연도 자본예산 집행률이 40% 미만에 그쳐 그 예산편성의 적정성에 의문이 제기된다. 그 대안으로는 자본예산의 투입의 우선순위를 결정하고 여러 가지 불확실성을 감안한 탄력적 예산을 Scenario별로 구성하여 적극적이고 유연한 예산 집행을 시도하는 것이 급변하는 환경에 조속히 적응하는 합리적인 방법이라 판단된다. 자칫 투자의 기회를 실기하여 공영방송의 위상을 격하시키는 결과를 초래할 수 있기 때문이다.

KBS는 위에서 언급한 미래방송센터, UHD인프라 구축 등 당면한 대규모 프로젝트에 대한

성공여부는 치밀한 자금조달 계획이 필수적으로 필요하다. 정확한 자금지출 스케줄을 바탕으로 균형재정과 안정적인 재무구조를 전제로 하여 성공적인 프로젝트의 완성을 위해 전사적인 노력을 경주해야 할 것이다. 즉 최소한의 자금조달 비용 달성과 최대한의 잉여자금의 활용방안이 다각도로 모색되어야 한다.

라. 예산관리의 효율성 및 예산관리 시스템

1) 예산관리의 효율성 제고

KBS는 예산관리의 효율성을 제고하기 위해

첫째, 효과적 예산의 배정 및 운용을 위하여 각 부서의 예산책임자는 확정된 예산의 사업 특성에 따라 연초 월별 예산집행계획을 수립하여 현재 전략기획실장이 담당하고 있는 예산총괄책임자에게 제출토록 하고 예산 운용통제와 더불어 사업 활성화 및 탄력적 예산 운영을 위해 수시 배정, 예산전용, 수입금마련지출제도 등을 운영하고 있다.

둘째, 정기적인 예산 수지동향을 점검하기 위해 예산책임자는 매월 종료 후 당월 및 누계 예산집행실적을 집행 사유와 함께 전산 입력하며, 예산총괄책임자는 이를 취합/분석한 결과를 경영진에게 보고함으로써 예산 계획과 집행을 점검하고 개선 방안을 강구하는 등 경영환경 및 수지동향 변화에 빠르게 대처할 수 있게 하였다. 또한 격월로 임원진과 전 부서의 예산책임자가 참석하는 경영수지 점검회의를 열어서 회사의 수지상황을 공유하고 수입목표 달성과 비용의 효율적·효과적 집행을 독려하는 한편, 주요사업에 대한 추진 상황을 점검하여 해당사업이 원활히 진행될 수 있도록 하였다.

셋째, 사전 타당성 검토를 강화하여 전 사업예산의 사전 검토기능을 체계화(검토단계: ①사업별 총괄부서→②전략기획실)하여 사업성 예산을 회수한 후, 사업 타당성 검토 후 배정하였고, 이를 통해 자본예산 433억 원, 비용예산 74억 원을 절감한 바도 있다.

[표 3-42] 사업성 예산 회수 및 재배정 내역

(단위 : 억원)

구 분	회수(A)	재배정(B)	차이(A-B)
비용예산	167	93	74
자본예산	1,256	823	433
합 계	1,423	916	507

넷째, 합리적·적극적 예산통제를 위해 2016년 조직 개편을 통해 본부·센터별로 분산되어 있던 예산통제 기능을 투자전략부로 일원화함으로써 관행적·낭비적 요소가 있는 비용집행을 철저히 통제하였고, 동일 사안에 대한 일관적 기준 적용이 용이해져 예산관리의 합리성이 제고되었으며, ERP시스템 상에서 계획된 범위 내 예산 집행을 유도하기 위해 단위사업별 초과 집행 시 시스템 상 전표 입력이 불가능하도록 하였고, 단위사업 예산범위 이내라 할지라도 섭외성경비 또는 국외여비의 초과 입력을 금지하는 등 효과적으로 예산을 관리하고 있다.

마. 감사제도의 효율성

1) 감사제도 일반

KBS는 법에 의한 독립된 감사를 두고 법령과 정관에 따른 감사를 실시하고 있다. KBS 감사실은 근무기강을 확립하고 비위행위를 엄단하여 변화하는 환경변화에 대응하는 감사를 실시하였고, 공정한 업무 수행을 통해 시청자에 대한 책임을 실천할 수 있도록 엄정함과 중립성을 잃지 않고 본연의 자세를 견지하도록 노력하였다. 또한 전산화된 내부 업무 환경, 복잡한 업무 구조, 빠르게 변화하는 미디어 생태계에 규정과 법규가 적용되지 못하는 사각지대를 점검하여 사내 리소스 및 인프라를 효율적으로 활용하도록 점검하였다.

2) 감사 종류별 실적

가) 일상감사

각종 투자사업의 예산이나 불필요한 절차적 낭비요인을 사전에 제거하고 시행착오를 최소화하여 업무 프로세스의 효율성을 높이고자 일상감사의 기본 역할에 충실하면서, 회사 정책에 대한 컨설팅 기능을 수행하기 위해 대상부서와 수시 협의를 통해 실효성을 제고하였다.

2017년도에 총 1,980건의 일상감사를 수행하였으며, 190건의 의견을 개진하고 54건을 감액하여 총 1억 8천여만 원의 예산을 절감하였다.

나) 일반감사

일정주기로 부서 단위 감사를 실시하는 〈일반감사〉는 ‘선택과 집중’을 통해 제작 리소스를 효율적으로 점검하고 대상부서의 업무 프로세스를 진단한 후 발전적인 대안을 제시하는 역할

을 수행하였으며, 예비감사에서 착안한 사전 체크리스트를 바탕으로 감사를 진행하여 감사의 효율성을 제고하였다.

세부적으로는 프로덕션 1, 3, 4, 5, 디지털서비스국, 지역(총)국, 해외지국과 계열사인 KBSN 등 총 22개 부서에 대한 감사를 실시하여 징계 1건, 시정 41건, 개선사항 31건 등을 포함한 총 184건을 처분하여 업무개선을 유도하고 예산을 절감하였다.

다) 계통감사

특정업무 분야나 프로세스를 종합 점검하는 <계통감사>는 계열사 문화사업, 방송제작 관련 리소스 운영실태, 방송제작 인프라 운영실태, 지출처리실태에 대해 총 53개국을 대상으로 실시하여 징계 2건, 시정 8건, 개선 13건 등 총 52건을 지적한 바 있다.

‘계열사 문화사업 계통감사’를 통해 사업계약서 검토, 손익 정산, 결과보고, 미수채권 회수, 사고 발생 대응 등 계열사 표준 업무프로세스와 법무관리 지침 등을 마련토록 요청하여, 이와 관련하여 각 회사의 취업규칙, 회계규정 등 제 규정을 준수하도록 처분하였다.

‘방송제작 관련 리소스 운영실태 계통감사’를 통해 제작부서에서 임의로 이루어지는 장비의 구매/임차내역을 점검하여 총괄적인 관리 프로세스가 필요한 점을 지적하여 공사의 지급수수료와 지급임차료 등 리소스 관련 예산의 낭비요인을 제거하도록 조치하였다.

‘방송제작 관련 리소스 운영실태 계통감사’를 통해 방송제작용 장비, 스튜디오, 중계차 등 대형 리소스 사용 실태를 점검하였으며, 방송제작용 장비 임대 및 구매의 타당성, 리소스 관련 시스템 운용 실태를 점검하여 공사내 인프라를 효율적으로 관리하도록 처분하였다.

‘지출관리실태 계통감사(2차)’를 통해 마스터데이터 등록시스템 개선, 세금계산서 중복 처리 등에 의한 이중지급 회수, 임대료 수납방식 개선 등을 통해 지출관련 사고를 예방하였다.

라) 특별감사

<특별감사>는 초동단계에서 객관적인 물적 증거 확보, 주변 정황에 대한 면밀한 조사를 바탕으로 엄정한 감사를 실시하여 직원의 복무기강 확립에 기여하였으며, 민원·진정사항 및 사건 사고에 대해 신속하게 대처하여 KBS 이미지 훼손 방지 및 신뢰성 확보에 역점을 두었다.

사이버감사실 민원 관련 특별감사, 근태 불량 직원에 대한 특별감사 등 총 9건의 특별감사를 통해 징계 3건, 주의 6건 등을 포함한 총 12건을 지적한 바 있다.

마) 2017년도 내부감사 지적사항 및 조치내용 정리

[표 3-43] 일상감사

(단위 : 건, 천원)

감사건수	지적건수	감액조정		증액조정	
		건수	금액	건수	금액
1,980	256	54	176,471	-	-

[표 3-44] 일반감사, 계통감사, 특별감사

(단위 : 건)

구분	건	징계 (인원)	변상	시정	주의 (인원)	개선	통보	계
일반	5	1	6	41	81	31	31	191
계통	4	2	-	8	12	13	19	54
특별	9	3(5)			7(9)	1	2	13
합계	17	6(5)	6	49	100(9)	45	52	258

제4편

부록별 평가
제3장 - 경영 · 회계 부문

6. 재무 및 회계

가. 경영실적 및 재무상태 안정성

KBS의 2017년 경영실적과 재무 상태를 결산자료를 기반으로 손익계산서와 재무상태표를 분석하고 각종 경영비율의 추이를 분석하여 안정성 등을 진단하려 한다.

[표 3-45] 최근 3개년 요약손익계산서

(단위 : 억원, %)

구 분	2015년	2016년	2017년	증감액	증감률
1.매출액	15,462	14,866	14,326	-540	-3.63
가.수신료수입	6,258	6,333	6,462	129	2.04
나.방송광고수입	5,025	4,207	3,666	-541	-12.86
다.기타수입	4,179	4,326	4,198	-128	-2.96

구 분	2015년	2016년	2017년	증감액	증감률
2.매출원가	13,238	12,501	11,793	-708	-5.66
가.방송사업비	13,035	12,325	11,603	-722	-5.86
나.시청자사업비	203	175	190	15	8.57
3.사업총이익(손실)	2,224	2,365	2,533	168	7.10
4.판매관리비	2,435	2,349	2,331	-18	-0.77
5.사업이익(손실)	-211	16	202	186	1162.50
6.사업외손익	339	322	453	131	40.68
7.법인세비용차감전손익	129	338	655	317	93.79
8.법인세비용	54	90	91	1	1.11
9.당기순이익(손실)	75	248	564	316	127.42

2017년도 총 수입은 1조 4,938억 원(매출 1조 4,326억 원, 기타수입 612억 원)으로 2016년 1조 5,335억 원(매출 1조 4,866억 원, 기타수입 469억 원) 대비 397억 원 감소하였다. 그 원인은 자산처분이익이 296억 원 발생하였으나 모바일·종편의 성장 등에 따라 광고수입이 급락하였기 때문이다.

2017년 총 비용은 1조 4,374억 원으로 2016년 1조 5,087억 원 대비 713억 원이 감소하였다. 그 원인은 대형 스포츠이벤트 부재(2016년 리우올림픽) 및 파업에 따른 인건비·제작비 감소와 광고시장 축소에 대비한 예산관리에 있다 하겠다.

사업손익으로 볼 때 수년간 계속 개선되어 2017년에 이르러 202억 원의 사업이익을 달성하였고, 당기순이익도 수년간 계속적으로 그 규모가 증가하여 2017년에 564억 원을 달성하게 되었다.

지상파 광고시장의 구조적인 축소 추세와 장기간의 파업의 여파로 광고수입이 급감하였음에도 불구하고 적극적인 매출증대 노력으로 수신료, 콘텐츠 수입 등 광고 이외의 부문에서 목표를 초과달성하여 목표대비 98.4%를 달성하는 등 비교적 양호한 실적을 달성하였다. 또한 적극적인 비용 효율화 노력과 9월 이후 지속된 파업으로 제작비와 인건비 감소로 인하여 총 비용을 비용예산 대비 94.8% 사용하였다. 그 결과 2년 연속 영업이익 흑자를 달성하였고 2009년 이후 가장 양호한 실적이라 할 수 있다.

[표 3-46] 매출액 대비 비율

(단위 : 억원, %)

구분	2015		2016		2017	
	금액	비율	금액	비율	금액	비율
매출액	15,462	100.00	14,866	100.00	14,326	100.00
가.수신료수입	6,258	40.47	6,333	42.60	6,462	45.11
나.방송광고수입	5,025	32.50	4,207	28.30	3,666	25.59
다.기타수입	4,179	27.03	4,326	29.10	4,198	29.30
2.매출원가	13,238	85.62	12,501	84.09	11,793	82.32
가.방송사업비	13,035	84.31	12,325	82.91	11,603	80.99
나.시청자사업비	203	1.31	175	1.18	190	1.33
3.사업총이익	2,224	14.38	2,365	15.91	2,533	17.68
4.판매관리비	2,435	15.75	2,349	15.80	2,331	16.27

위의 표에서 보는 바와 같이 장기적인 내수 침체와 광고시장에서의 경쟁 격화 및 인터넷·모바일 등 뉴미디어 광고 시장의 확대에 따라 KBS의 주요 수입원인 방송광고수입이 전년대비 541억 원(12.9%)이 감소하였다. 반면 수입확대 노력의 지속으로 광고수입을 제외한 모든 부분의 수입이 목표 대비 초과달성하여 초과수입액 397억 원으로 그 축소폭을 만회하게 되었다.

한편, 과거 3년간 방송사업비를 절약하여 방송사업비의 비율이 점차 낮아지고 있으며 (82.91%→80.99%), 이로 인하여 매출이 소폭 감소하였음에도 불구하고 사업총이익이 증가하였고 긴축예산 편성을 통해 판매관리비도 절약하고 장기간의 파업 영향으로 2017년에는 대규모의 사업이익을 달성하게 되었다.

그러나 KBS의 이러한 장기간 소극적으로 자구 노력을 통한 사업규모 축소는 곧 그 한계에 다다를 것이며 공영방송으로서의 위상이 추락할 우려가 있다. 따라서 수신료 인상, 정부의 미납자본금(938억 원)의 이행 등 적극적인 노력을 통해 구조적인 제약을 하루 빨리 벗어나야 할 것이다.

[표 3-47] 최근 3개년 요약 재무상태표

(단위 : 억원, %)

구분	2015년말	2016년말	2017년말	증감액	증감률
현금 및 현금등가물	94	636	1,210	574	90.25
매출채권	2,150	2,027	1,678	-349	-17.22
기타당좌자산	392	149	640	491	329.53
재고자산	113	107	57	-50	-46.73
유동자산 합계	2,749	2,919	3,585	666	22.82
투자자산	3,377	3,593	3,464	-129	-3.59
유형자산	6,163	5,734	5,609	-125	-2.18
기타비유동자산	384	346	552	206	59.54
비유동자산 합계	9,924	9,673	9,625	-48	-0.50
자산총계	12,673	12,592	13,210	618	4.91
매입채무	386	423	388	-35	-8.27
미지급금	1,108	1,059	1,207	148	13.98
단기차입금	489	0	-	0	-
기타유동부채	422	426	343	-83	-19.48
유동부채 합계	2,405	1,908	1,938	30	1.57
퇴직급여충당부채	3,787	3,964	4,116	152	3.83
기타비유동부채	1	1	-	-1	-100.00
비유동부채 합계	3,788	3,965	4,116	151	3.81
부채총계	6,193	5,873	6,054	181	3.08
자본금	2,062	2,062	2,062	0	-
자본조정	-13	-13	-13	0	-
기타포괄손익누계	42	47	-60	-107	-227.66
이익잉여금	4,389	4,623	5,167	544	11.77
자본총계	6,480	6,719	7,156	437	6.50
부채와 자본 총계	12,673	12,592	13,210	618	4.91

2017년말 KBS 자산은 1조 3,210억 원으로 전년도 1조 2,592억 원 대비 618억 원 증가하였다. 부채는 6,054억 원으로 전년도 5,873억 원 대비 181억 원의 소폭으로 증가하였다. 이는 자산의 경우 당기순이익의 증가로 인해 자금흐름개선에 따른 예금의 증가가 주된 요인이고 부채의 경우 임금인상분 미지급금과 퇴직급여충당금의 증가 때문으로 분석된다.

자본은 7,156억 원으로 전년대비 437억 원이 증가하였다. 이는 당기순이익이 564억 원 증가되었지만 투자주식(스카이라이프) 주식평가손실(△127억 원)이 발생하였기 때문이다.

이에 따라 특히 KBS는 2013년 2,141억 원의 차입금규모가 2016년말 현재 무차입경영에 진입하였으며, 여유자금액도 2016년말 대비 605억 원이 증가하여 2017년말 현재 1,170억 원의 현금을 보유하게 되었다.

이것은 비용의 감소와 자본예산 감축 등 긴축경영의 결과로서 KBS의 재무구조의 건전성은 과거에 비해서 상당히 개선된 것으로 나타나고 있으나, 매출증대 등 성장으로 인한 재무상태의 개선이 아니라 경영효율화 또는 긴축경영으로 인한 효과라고 해석할 수 있으므로 향후에는 경영효율화는 지속적으로 추진하되 더불어 매출증대를 위해 다양한 노력이 필요하다고 판단된다.

또한 KBS는 2017년말 임직원의 퇴직급여충당부채가 4,224억 원에 달하지만 이에 대한 외부금융기관에 별도로 예치한 퇴직보험예치금은 94억 원에 불과하여 향후 대규모 퇴직시 자금 부담이 가중될 우려가 있다.

KBS의 재무구조와 관련된 재무비율의 추이는 다음과 같다.

[표 3-48] 과거 5개년 주요 경영비율 추이

(단위 : %)

구분	측정 목적	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
성장성	총자산 증가율	-2.2	-5.6	-1.4	-0.6	4.9
	자기자본 증가율	-0.4	-3.4	0.4	3.7	6.5
	매출액 증가율	-1.3	-0.2	3.3	-3.9	-3.6
수익성	총자산 순이익률	0.3	0.3	0.6	2.0	4.3
	자기자본 순이익률	0.7	0.5	1.2	3.7	7.9
	매출액 순이익률	0.3	0.2	0.5	1.7	3.9
유동성 및 안정성	유동비율	65.9	80.9	114.3	153.0	185.0
	부채비율	103.9	99.2	95.6	87.4	84.6
	차입금의존도	15.7	8.7	3.9	0.0	0.0

유동성 및 안정성 비율을 보면, 자본예산 집행실적의 절감과 비용 집행면에서 긴축기조의 유지로 과거 5년간 매년 큰 폭으로 향상되어 급기야 2016년 말에는 무차입경영에 진입하면서 2017년에는 기말 여유자금액이 1,170억 원에 이르는 등 풍부한 유동성과 매우 양호한 안정성을 달성했다.

수익성 측면에서 미디어산업의 경쟁이 치열해지고 방송광고시장의 축소로 어려운 환경에서 콘텐츠 판매수입의 증가와 비용의 절약으로 수익성비율이 2016년부터 매우 큰 폭으로 향상되고 있다.

하지만 이러한 자본 및 비용예산 집행의 축소로 일방적인 긴축기조의 유지는 KBS의 성장이 정체되거나 성장동력의 저하로 귀결 될 수 있으므로 이러한 환경 속에서의 균형 잡힌 예산집행과 적절한 대응책의 마련이 향후 중대 과제로 남는다.

나. 수익창출 활동의 목적적합성 및 효과성

KBS의 매출구성은 크게 수신료수입, 광고수입, 기타수입으로 구성되며, 과거 3년간 매출액 추이는 다음과 같다.

[표 3-49] 매출수입의 주요 구성과 추이

(단위 : 백만원)

구 분	2015년	2016년	2017년	전년대비차이	비중(2017년)
총매출액	1,532,388	1,486,557	1,432,598	-53,959	100.00%
수신료수입	625,751	633,265	646,215	12,950	45.11%
광고수입	502,451	420,723	366,608	-54,115	25.59%
기타수입	404,186	432,568	419,775	-12,793	29.30%

1) 수신료수입

KBS의 수신료수입은 수신료 면제가가 11만대 증가하였지만 수신료정보시스템을 활용한 기획발굴 및 성과 연동 인센티브 강화 등 운영 효율성 제고에 따라 징수대수가 50만대 증가하여 2017년에는 전년대비 약 129억 원이 증가한 6,462억 원을 달성하였다. 이 금액은 목표액 대비 약 52억 원을 초과 달성한 금액이다. KBS에서는 수신료 수입 증대를 위해, 상반기 집중 발굴 및 인센티브 지급을 통한 수입 증진, 수신료 종사자 성과보상 강화 등 효율적인 운영,

정보분석을 통한 기획발굴 확대, 전국사업지사 직무역량 강화교육 실시, 수신료 정보 3.0시스템 업무기능 개선 등 여러 가지 방법을 강구하고 실시하고 있다.

하지만 광고수입의 급감으로 인해 수신료의 중요성이 점점 커지고 있으나 수신료 징수환경은 날로 어려워지고 있는 형편이다. 더욱이 세대수 증가는 정체되어 있고(연 1% 중반), 1인가구가 증가함에 따라 모바일 기기의 보편화로 TV수상기 미소지 가능성이 커지고 있다.

따라서 KBS는 성과보상제를 도입하여 1인당 발굴실적을 증진하고, 수신료에 대한 시청자의 신뢰를 제고하기 위하여 현장요원의 교육을 강화할 예정이다.

[표 3-50] 2017년 수신료 수입실적

(단위 : 억원)

2016년		2017년				2016년 실적대비
목표	실적	목표	실적	차이	달성률	
6,296	6,333	6,410	6,462	52	100.8%	129

지역별로 수신료수입과 가구수 및 TV등록대수를 살펴보면, 1인가구가 많은 수도권은 등록률이 낮은 반면, 주민등록 이전 없이 거주하는 가구가 많은 대전, 대구, 광주, 창원지역 등에서는 상대적으로 그 비율이 높다는 것을 알 수 있다.

따라서 등록률이 낮은 본사직할 지역에 차별화된 방법을 구사할 필요가 있다. 즉 종사 직원의 증원, 인센티브 확대 등 지역별로 차별화된 운영시스템을 도입하여 수신료 수입의 극대화를 도모할 필요가 있다.

또한 그 수상기 등록률에 한계를 보이고 있는 가정용보다는 일반용 수상기 증대에 노력을 배가하여야 할 것이다.

[표 3-51] 2017년 지역별 수신료 비교

(단위 : 세대, 대, %)

구분	가구수	TV수상기 등록대수				면제대수	면제율 (%)
		가정용		일반용	합계		
		등록대수	등록률 (%)				
본사직할	10,540,329	9,748,313	92.5	1,359,881	11,108,194	822,805	8.4
부산총국	2,266,853	2,306,792	101.8	350,467	2,657,259	254,182	11.0
창원총국	1,065,296	1,099,012	103.2	218,592	1,317,604	189,334	17.2
대구총국	2,198,764	2,324,647	105.7	421,555	2,746,202	381,936	16.4
광주총국	1,443,412	1,490,560	103.3	255,247	1,745,807	202,478	13.6
전주총국	797,744	768,677	96.4	130,448	899,125	110,861	14.4
대전총국	1,647,613	1,780,778	108.1	289,976	2,070,754	226,337	12.7
청주총국	692,268	701,284	101.3	100,070	801,354	99,853	14.2
춘천총국	701,351	686,740	97.9	177,424	864,164	132,042	19.2
제주총국	278,203	282,054	101.4	92,158	374,212	34,127	12.1
합계	21,631,833	21,188,857	98.0	3,395,818	13,476,481	2,453,955	11.6

2) 방송광고수입

2017년 광고시장은 과거 5년간의 지상파 광고시장의 급격한 감소추세의 연장선에 있다고 할 수 있다. 즉 2017년 지상파 광고수입의 감소추세는 디지털 온라인 광고시장의 확대, 중간 광고의 이점을 살린 유료방송사업자의 광고시장 잠식 등 경쟁매체의 성장과 경기 침체에 따른 광고주들의 광고비 집행 감소 등에 영향을 받았다고 할 수 있다. 이에 따라 특히 2016년과 2017년엔 그 감소폭이 증대되어 총 지상파 광고시장의 축소규모가 2016년 2,889억 원(감소비율 15.1%), 2017년 2,115억 원(감소비율 13.1%)에 이르고 있다.

KBS도 그 광고수입이 2016년에 4,207억 원으로 전년대비 818억 원(감소비율 16.3%), 2017년에 541억 원(감소비율 12.9%) 감소하게 되었다. 그나마 ‘아버지가 이상해’, ‘황금빛 내 인생’ 등 주말드라마의 선전과 차별화된 광고 패키지 상품기획, 파업 상황에서도 유연한 판매제도 운영 및 적극적 홍보 등으로 광고수입 손실을 최소화하는 노력으로 MBC보다는 그 점 유율(2016년 26.0%→2017년 26.1%) 면에서는 상대적으로 선방했다고 할 수 있다. 하지만

이러한 지상파 광고시장의 축소와 이로 인한 KBS의 광고수입 감소는 특별한 사정이 없는 한 지속될 것으로 보인다.

[표 3-52] 지상파 방송3사 광고시장 추이

(단위 : 억원)

구분		2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
방송 3사	KBS	5,793(28.1%)	5,223(27.7%)	5,025(26.3%)	4,207(26.0%)	3,666(26.1%)
	MBC	7,192(34.9%)	6,648(35.2%)	7,064(37.0%)	5,961(36.8%)	4,481(31.9%)
	SBS	4,732(22.9%)	4,369(23.1%)	4,368(22.9%)	3,729(23.0%)	3,729(26.5%)
방송3사 외		2,915(14.1%)	2,649(14.0%)	2,614(13.8%)	2,285(14.2%)	2,191(15.5%)
지상파 광고 계		20,632(100%)	18,889(100%)	19,071(100%)	16,182(100%)	14,067(100%)

* ()는 광고 점유율

* 방송3사 외 : 지역민방, OBS, 종교방송 등

광고수입은 2017년 KBS 총 매출액에 25.59%를 차지하고 있어 이러한 광고수입의 감소는 당사에 매우 큰 영향을 주고 있으므로 다각적으로 그 대비책을 강구해야 한다. KBS는 그 방안으로 다음과 같은 방향으로 그 해결책을 도모하고 있다.

첫째, 지상파 공동으로 지상파 중간광고 도입을 적극 추진하여 비대칭 규제에 의한 광고 경쟁력 차이를 극복하려하고 있다.

둘째, 정규프로그램에 대한 PCM을 도입하는 등 광고 판매 제도를 개선하고 있다.

셋째, 광고 마케팅을 세분화, 다변화하고 있다.

3) 기타매출수입

기타매출수입은 전파료, 콘텐츠판매, 협찬 및 캠페인수입, 시청자수입 등으로 구분된다. 기타매출수입은 전년대비 8.5%(368억 원) 감소한 3,958억 원을 달성하는데 그쳤다. 가장 수입액이 많이 감소한 항목은 협찬금 및 캠페인 항목이다.

[표 3-53] 기타매출수입 내역

(단위 : 억원)

구분		2015	2016(B)	2017(C)	증감 (C-B)	전년대비 비율(%)
전파료		-	21	106	85	404.76
국고금		126	126	134	8	6.35
기타방송 사업	콘텐츠 판매	2,302	2,653	2,700	47	1.77
	협찬금	637	713	575	-138	-19.35
	캠페인	448	411	358	-53	-12.90
	기타의 수입	528	250	162	-88	-35.20
	합계	3,915	4,027	3,795	-232	-5.76
시청자 사업	교향국악단	2	3	5	2	66.67
	일반부대사업	136	149	158	9	6.04
	합계	138	152	163	11	7.24
기타매출 합계		4,179	4,326	3,958	-368	-8.51

콘텐츠 매출은 사드 등의 여파로 중국의 한한령으로 인한 중국시장 진출 한계를 극복하고자 동남아, 중남미, 미주, 유럽 등 신시장지역 수출을 강화하여 감소요인을 최대한 극복하려 노력한 결과, 2016년 대비 약간의 신장률(1.77%)을 달성하였다. 아울러 글로벌 비즈니스 트렌드에 적극 대응하며 판권수출 뿐만 아니라 포맷마케팅을 강화하였고 향후 프로그램 공동 기획 및 제작 참여까지 범위를 크게 확대할 계획이다.

또한 KBS World 제정과 <KBS월드>App을 연동시켜 모바일 기반 마케팅을 적극 강화할 계획이며, TV 방송제작 리소스 임대사업도 추진할 계획이다. 하지만 다양한 실험적 시도를 위한 재원 부족 등에 대한 대책마련이 시급한 실정이다.

협찬금수입은 ‘미래기획 2030’, ‘4차 산업혁명 시대의 교육’ 등 우리 사회의 당면한 과제를 공론화하는 프로그램협찬을 유치하여 공적가치가 높은 콘텐츠제작에 기여하였으나, 전년도에 발생한 올림픽 등 관련 대규모 협찬수입의 부재로 2016년 대비 138억 원이 감소하였다.(2016년에는 리우올림픽 협찬수입금 87억 원, 브라질 특집 가요무대 17억 원, 코리아세일 페스타 뮤직뱅크 8억 원 등이 있었으나 2017년엔 이러한 빅 이벤트가 없었다.)

캠페인 수입은 새 정부 출범 등의 사유로 지상파 캠페인 총규모가 전년대비 약 118억 원 감소하는 한편, 일부 공익 캠페인이 상업광고로 전환하여 전년대비 53억 원 감소하게 되었다.

시청자사업수입은 총 163억 원으로 전년대비 11억 원(7.2%) 증가하였다.

국악단 수입은 국악관현악단 초청연주회 횟수의 증가(2016년 21회, 2017년 31회)에 따라 수입액이 2억 원 증가하였고, 일반부대사업수입은 방송장비 외부임대수입과 공개홀 대관료수입 증가 등으로 전년대비 9억 원이 증가되었다.

[표 3-54] 2017년 사업외수입 세부내역

(단위 : 억원, %)

구 분	2017년(A)	2016년(B)	증감(C=A-B)	증감률(C/B)
이자수입	12	5	7	140.0
배당금수입	13	11	2	18.2
임대료수입	74	77	-3	-3.9
지분법이익	91	130	-39	-30.0
유형자산처분이익	296	88	208	236.4
잡수입 등	126	158	-32	-20.3
합 계	612	469	143	30.5

사업외수입은 612억 원으로 전년대비 143억 원이 증가하였는데 그 주된 원인은 개봉송신소 등의 유희자산 매각이익으로 208억 원이 증가되었기 때문이다. 그리고 일부 관계사의 실적 저조에 따른 지분법이익이 약 40억 원 감소되었다.

다. 비용과 원가관리의 효율성

2017년 KBS가 지출한 총비용은 1조 4,374억 원으로 예산대비 786억 원을 절감하였으며 전년도 총비용 1조 5,087억 원보다 713억 원이 감소하였다. KBS는 광고수입 급감에 따른 긴축기조로 예산을 운영하여 사업경비를 대폭 절약하였다. 수시로 재무상황을 모니터링하여 균형재정을 유지하고 나아가 사업이익과 당기순이익을 달성한 자체 노력은 매우 높이 평가할 만하다.

[표 3-55] 과거 3년간 비용집행 추이

(단위 : 억원)

구분	2015년	2016년	2017년	전년비	전체비용 대비 비중
사업경비	7,943	7,561	7,106	-455	49.44
판매수수료	1,128	1,019	952	-67	6.62
법정지원금	315	298	286	-12	1.99
인건비 외	5,337	5,296	5,206	-90	36.22
감가상각비	950	676	574	-102	3.99
사업외비용 등	195	237	250	13	1.74
합계	15,868	15,087	14,374	-713	100.00

[표 3-56] 비용 부문별 전년 대비 증감액

(단위 : 억원, %)

구분	2017년 결산(A)	2016년 결산(B)	증감 (C=A-B)	증감률 (C/B)	비고
총 비용	14,374	15,087	-713	-4.7	
I. 사업경비	8,344	8,878	-534	-6.0	
1.방송제작비	5,648	6,122	-474	-7.7	
2.시설운영비	1,047	1,035	12	1.2	
3.시청자사업비	139	132	7	5.3	
4.판매관리비	1,510	1,589	-79	-5.0	
II. 인건비	5,206	5,296	-90	-1.7	
III. 감가상각비	574	676	-102	-15.1	
IV. 사업외비용 등	250	237	13	5.5	

1) 방송제작비 관리

방송제작비는 전략기획실(투자전략부)에서 총액을 방송본부 편성마케팅국으로 배정하고 편성마케팅국은 당해 연도 프로그램 제작 여건과 방향을 기준으로 프로그램 편성부서인 1TV사업국, 2TV사업국, 라디오사업국 등과 협의하여 연간 제작비를 재배정하고 있다.

방송제작비를 총괄하는 각 사업국은 프로그램별 기본제작비에 근거하여 각 산하 프로덕션

에 제작비를 다시 분배하고, 프로덕션별 프로그램 제작비 책정과 집행은 다시 투자전략부의 예산통제와 감사실의 검토를 거쳐 최종 집행되고 관리되는 구조로 되어있다.

특히 KBS는 1단계로 원가정보 산출 고도화를 위한 ERP시스템 분석 및 프로세스 개선 방안을 수립하였고(2016년 12월~2017년 4월), 2단계로 경영관리시스템 ERP를 구축한 바 있다(2017년 5월~2017년 12월).

이에 따라 KBS는 정규, 특집 프로그램별 원가분석을 통해 1TV의 경우 비용분석자료를 제공하고 2TV를 대상으로는 손익분석 결과를 일일, 월간, 연간으로 산출하여 정보를 제공함에 따라 전사적인 원가 기반 경영관리에 만전을 기하고 있다.

[표 3-57] 방송제작비 지출 추이와 비중

(단위 : 억원)

구분	2015년	2016년	2017년	차이
총비용	15,868	15,087	14,374	-713
매출원가	13,238	12,501	11,793	-708
방송제작비	10,582	10,091	9,434	-657
총비용대비 비중(%)	66.7	66.9	65.6	
매출원가대비 비중(%)	79.9	80.7	80.0	

KBS의 방송제작비는 매출원가 대비 80.0%, 총원가 대비 65.6%를 차지하는 비용 중 가장 크고 중요한 비용항목으로 전년대비 6.5%(657억원) 감소한 9,434억 원(순수 방송제작비 5,648억원 및 관련 인건비 3,458억 원, 감가상각비 328억 원 포함)이 집행되었다. 이에 따라 매출원가도 708억 원 감소하였는데 매출원가 대비 방송제작비의 비중은 약 80%를 계속 유지하고 있다. 계속되는 긴축재정으로 제작비 증가요인을 억제하고 엄격한 예산관리와 비용긴축을 통하여 상당한 금액의 제작비가 감소되었다. 방송제작비 중 정규 및 특집 프로그램의 집행 내역은 다음과 같다.

[표 3-58] 방송제작비 세부내역

(단위 : 억원)

구분	2017년(A)	2016년(B)	증감(C=A-B)	증감률(C/B)
1. 본사 TV제작	2,935	2,919	16	0.5
• 정규제작비	2,172	2,150	22	1.0
• 특집제작비	272	255	17	6.7
• 미술비	450	456	-6	-1.3
• 특고, 특출료 등	41	58	-17	-29.3
2. 본사 R제작	167	185	-18	-9.7
3. 지역국 제작비	402	453	-51	-11.3
4. 스포츠	213	528	-315	-59.7
5. 기타	1,931	2,037	-106	-5.2
방송제작비 계	5,648	6,122	-474	-7.7

KBS는 광고수입 급감으로 인한 긴축재정 속에서도 정규 프로그램은 드라마 제작비 확충 등 고품질 콘텐츠 제작을 위해 노력한 결과 <황금빛 내 인생>, <아버지가 이상해> 등 주말 드라마가 높은 시청률을 기록하였으며, 또한 경쟁력 있는 신규 프로그램 론칭과 장수 프로그램의 리뉴얼을 통해 시청자들에게 좋은 반응을 얻어내었다. 더욱이 정규 제작비는 드라마 기본제작비 증가 및 금토 드라마 신설 등 증가효과가 파업으로 인한 제작비 감소로 상쇄되어 전년 대비 22억 원 증가하였다.

특집 프로그램은 UHD 프리미엄 콘텐츠 <유네스코 세계유산-자연의 타임캡슐> 8부작·<순례> 4부작 등을 제작하여 지상파 UHD시대 개막에 맞추어 UHD콘텐츠 제작경쟁력을 입증하는 한편, <4차 산업혁명시대의 교육> 8부작 등 2017년 KBS 어젠다인 '4차 산업혁명' 관련 시리즈를 통해 시청자들의 큰 반향을 일으켰다. 특집 제작비는 다큐멘터리 기획제작 및 평창 동계올림픽 특집 증가 등으로 전년 대비 17억 원 증가하였다.

스포츠 부분에서는 전년도 리우올림픽 중계방송 제작비 244억 원 및 올림픽 축구 AFC최종예선 중계권료 74억 원 감소 등으로 전년대비 315억 원 감소하였다.

기타 방송제작비는 전년도 예술단 폐지로 인한 53억 원 비용 절감 및 총선 선거 방송 제작비 16억 원 감소 등으로 106억 원이 감소하게 되었다.

2) 방송제작비 외의 비용 관리

[표 3-59] 시설운영비 주요 내역

(단위 : 억원, %)

구분	2017년(A)	2016년(B)	증감(C=A-B)	증감률(C/B)
전기·수도료	83	89	-6	-6.7
수선유지비	41	25	16	64.0
위탁관리비	523	517	6	1.2
기타	400	404	-4	-1.0
계	1,047	1,035	12	1.2

2017년도 시설운영비는 1,047억 원으로 전년도대비 12억 원(1.2%) 증가하였는데, 지역국 NPS 유지보수 및 본사 건물의 내진성능 측정, 정밀안전진단 실시 등으로 16억 원이 증가하였고, 시설관리 및 경비업무 관련 인건비 상승이 6억 원인데 반해, 전기 및 수도료 절감 등으로 6억 원의 비용이 절감되었기 때문이다.

[표 3-60] 시청자사업비 주요 내역

(단위 : 억원)

구분	2017년(A)	2016년(B)	증감(C=A-B)	증감률(C/B)
국악단운영	58	54	4	7.4
일반부대사업	81	78	3	3.8
계	139	132	7	5.3

시청자사업비는 국악단운영비 4억 원, 해외동포상 포상비가 2억 원, 기타 일반 부대사업비가 약 1억 원 증가했다.

[표 3-61] 법정지원금 및 판매수수료 주요 내역

(단위 : 억원)

구 분		2017년 (A)	2016년 (B)	증감 (C=A-B)	산출근거
수신료 수입	위탁징수비	439	430	9	수신료수입×6.15% ('18년까지)
	EBS지원금	181	177	4	(수신료수입-위탁징수비)×3%
관련	소 계	620	607	13	
광고 수입	광고수수료	513	589	-76	방송광고수입×14%
	방송발전기금	105	121	-16	방송광고수입×2.87% -'15년 2.87%로 인하 개정
관련	소 계	618	710	-92	
합 계		1,238	1,317	-79	

판매관리비는 1,510억 원으로 전년도 1,589억 원에 비해 79억 원(5.0%)이 감소하였다. 광고수입 급감에 따른 광고운영비가 92억 원 감소하였고 수신료징수비 9억 원 및 EBS 지원금 4억 원 증가하였기 때문이다.

[표 3-62] 인건비 주요 내역

(단위 : 억원, %)

구 분	2017년 결산액 (A)	전년 대비			예산 대비		
		2016년 결산(B)	증감 (C=A-B)	증감률 (C/B)	2017년 예산(D)	차이 (E=A-D)	집행률 (A/D)
임금, 복리비	4,658	4,831	-173	-3.6	4,757	-99	97.9
퇴직급여	548	465	83	17.8	471	77	116.3
계	5,206	5,296	-90	-1.7	5,228	-22	99.6

인건비는 5,206억 원으로 2016년에 비해 90억 원 감소하였다. 이는 2016년엔 임금이 동결된 반면 2017년엔 일반 공무원과 동일한 3.5%의 임금인상(효과 154억 원)과 이로 인한 퇴직금의 증가(효과 133억 원)로 총 287억 원의 증가요인이 있었으나, 2017년에는 경영 인센티브 지급(효과 78억 원)이 없었고, 파업으로 인한 무노무임(효과 167억 원), 임금피크제 적용(효과 110억 원), 자연승호·승진(효과 74억 원) 등으로 총 인건비는 90억 원 감소하였다.

[표 3-63] 감가상각비 현황

(단위 : 억원, %)

구 분	2017년 결산액 (A)	전년 대비			예산 대비		
		2016년 결산(B)	증감 (C=A-B)	증감률 (C/B)	2017년 예산(D)	차이 (E=A-D)	집행률 (A/D)
감가상각비	574	676	-102	-15.1	588	-14	97.6

감가상각비는 2016년 대비 약 102억 원이 감소하였는데, 그 이유는 UHD방송 투자와 미래 방송센터 건설 등 대규모 투자계획을 대비하여 자본예산 집행을 재검토하였거나 지연하여 감가상각 대상 자산이 감소하였기 때문이다.

[표 3-64] 사업외비용 등 주요 내역

(단위 : 억원, %)

구분	2017년(A)	2016년(B)	증감(C=A-B)	증감률(C/B)
이자비용	0	14	-14	-100.0
지분법손실	32	6	26	433.3
기부금	112	113	-1	-0.9
기타	15	14	1	7.1
법인세비용	91	90	1	1.1
계	250	237	13	5.5

사업외비용 등은 2016년부터 시작된 무차입경영으로 이자비용은 발생치 않았고, (주)몬스터 유니온 등 사업초기 자회사들의 실적 저조로 인해 지분법 손실이 32억원 발생되었다.

3) 구매 관리

KBS는 2017년도에 총 484건 918억 원 규모의 구매요구에 대하여 786억 원에 계약을 체결하여 132억 원의 예산을 절감하였고, 이에 따라 예산대비 계약액률은 85.6%로 나타났다. 이는 전년도 계약집행 예산 503억 원보다 415억 원 증가한 규모이며, KBS가 2017년도에 중점적으로 추진한 미래방송센터건립 사업과 UHD본방송 및 광역권 확장사업 등 대형 사업들이 차질 없이 추진될 수 있도록 적기에 계약을 체결하여 미래방송환경에 대비한 제작 및 송출 기반조성에 기여하였다.

[표 3-65] 2017 조달계약 체결 내역

(단위 : 백만원)

구 분		건 수			예산액	계약액	계약차이
		수의	입찰	소계			
내 자	공사	19건	55건	74건	18,449	14,881	3,568
	물품	71건	118건	189건	11,477	10,237	1,240
	용역	36건	47건	83건	38,495	35,144	3,351
내자합계		126건	220건	346건	68,421	60,262	8,159
외 자	방송장비	43건	82건	125건	22,155	17,262	4,893
	부품	3건	10건	13건	1,283	1,107	176
외자합계		46건	92건	138건	23,438	18,369	5,069
총합계		172건	312건	484건	91,859	78,631	13,228

전체 구매계약 484건 중 수의계약 체결 비중은 172건 35.8%로 전년도 22.8%보다 13%p 증가한 수준이며, 구매계약 체결 규모가 전년도보다 대폭 증가(115건, 415억원)한 것이 주요 요인으로 보인다. 수의계약은 기존 방송장비와의 호환성 유지, 긴급 사유, 제조사가 1인 뿐인 경우 등 불가피한 때만 실시하고 있으며 수의계약 최소화를 위해 노력하고 있다.

[표 3-66] 최근 3개년 수의계약 비율(건수 기준)

해당연도	2015년	2016년	2017년	비 고
수의계약 비율	22.1%	22.8%	35.8%	- 2015년 대비 13.7%p 증가 - 2016년 대비 13%p 증가

KBS는 구매조달 업무와 관련하여 「회계규정」과 「계약업무지침」 등의 사규를 토대로 구매조달 업무를 수행하고 있으며, 필요시 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」을 준용한다. 공사는 구매조달 업무의 효율성을 높이기 위하여 모든 업무를 ERP(전사적 자원관리) 시스템을 통해 처리하고 있고, 입찰공고도 KBS 인터넷 조달사이트를 통한 공고로 통일하였다. 또한 내자구매계약 매뉴얼을 공사에 배포하여 조달업무를 표준화·체계화했으며 인터넷 입찰공고 사이트인 'KBS전자조달'을 구축하여 구매조달업무와 관련한 입찰공고 등의 모든 정보를 게시하고 있을 뿐만 아니라, 소액입찰의 경우 입찰공고에서부터 낙찰자 선정까지 온라인으로 처리하여 공정성과 객관성을 기하고 있다.

이외에도 KBS는 구매와 조달업무의 합리화를 위하여 지속적으로 노력하고 있다. 최근에는 본사 부서 자체구매 시스템을 구축하여 각 부서에서 자체적으로 구매·계약하는 건들에 대하여 전자시스템을 통하여 업무를 진행하도록 했다. 본사 각 부서 자체 구매·계약 건들의 연간 구매 규모, 부서별 구매 규모, 구매처 현황 등의 데이터 분석을 통해 업무 효율성을 높이고 업무절차 표준화·전자화를 통해 업무 경쟁력 강화에 기여했다.

또한 구매계약 업무포털을 구축하여 각 부서 구매계약 담당자들이 포털을 통해 구매요구 진행상황 확인, 자본예산 집행률 조회, 공급업체 검색, 부서 자체 구매시스템 접속 등 구매계약 관련 모든 업무를 처리할 수 있게 했다. 이러한 업무절차와 시스템을 통하여 전체적으로 KBS의 구매 관리 프로세스는 적절하게 운영되고 있는 것으로 판단된다.

원칙적으로 공개경쟁입찰을 통하여 계약자를 선정한 후 계약을 체결하고 계약업무지침에서 정하고 있는 예외적인 사유에 해당되는 경우에만 수의로 계약을 체결하고 있으며, 구체적인 업무 프로세스는 아래와 같다.

① 구매요구

각 부서에서 내부품의를 거쳐 구매하고자 하는 물품 또는 공사·용역의 사양서 또는 시방서를 첨부하여 구매부로 구매요구를 한다.

② 사양서 검토 및 계약방법 결정

구매부에서 구매요구를 접수한 후 사양서 등의 서류를 검토하고 해당 사안에 적합한 낙찰자 결정방식 등의 계약방법을 결정한다.

③ 입찰공고

입찰대상, 입찰일시, 낙찰자 결정방식 등을 기재한 입찰공고문을 입찰일 전일로부터 기산하여 5일 내지 7일간 인터넷 사이트인 KBS전자조달에 공고한다.

④ 현장설명회

입찰참가자가 사양서나 시방서만으로는 정확한 비용 산정이 곤란하다고 판단되는 경우나 발주부서에서 특정사항에 대하여 입찰참가자에게 공지할 필요가 있는 경우 현장설명회를 개최한다.

⑤ 예정가격 작성

입찰참가자가 제출한 견적가, 시장가, 전례가 등을 참고하여 당 공사가 적정하다고 생각하는 가격을 예정가격으로 작성한다.

⑥ 입찰 및 낙찰자 선정

입찰공고에 적시된 일시 및 장소에서 입찰을 실시하고 그 결과 입찰공고에 공지한 낙찰자 결정방식에 따라 예정가격 이하로 투찰한 자 중에서 낙찰자를 선정한다.

⑦ 기술검토

외자장비에 대하여는 입찰장비가 공사가 원하는 장비인지를 발주부서에 기술검토 요청하여, 기술검토 결과 적정한 장비에 대하여 최종 낙찰시킴으로써 수입 후에 발생할 수 있는 제품상의 오류 등을 사전에 차단한다.

⑧ 계약체결

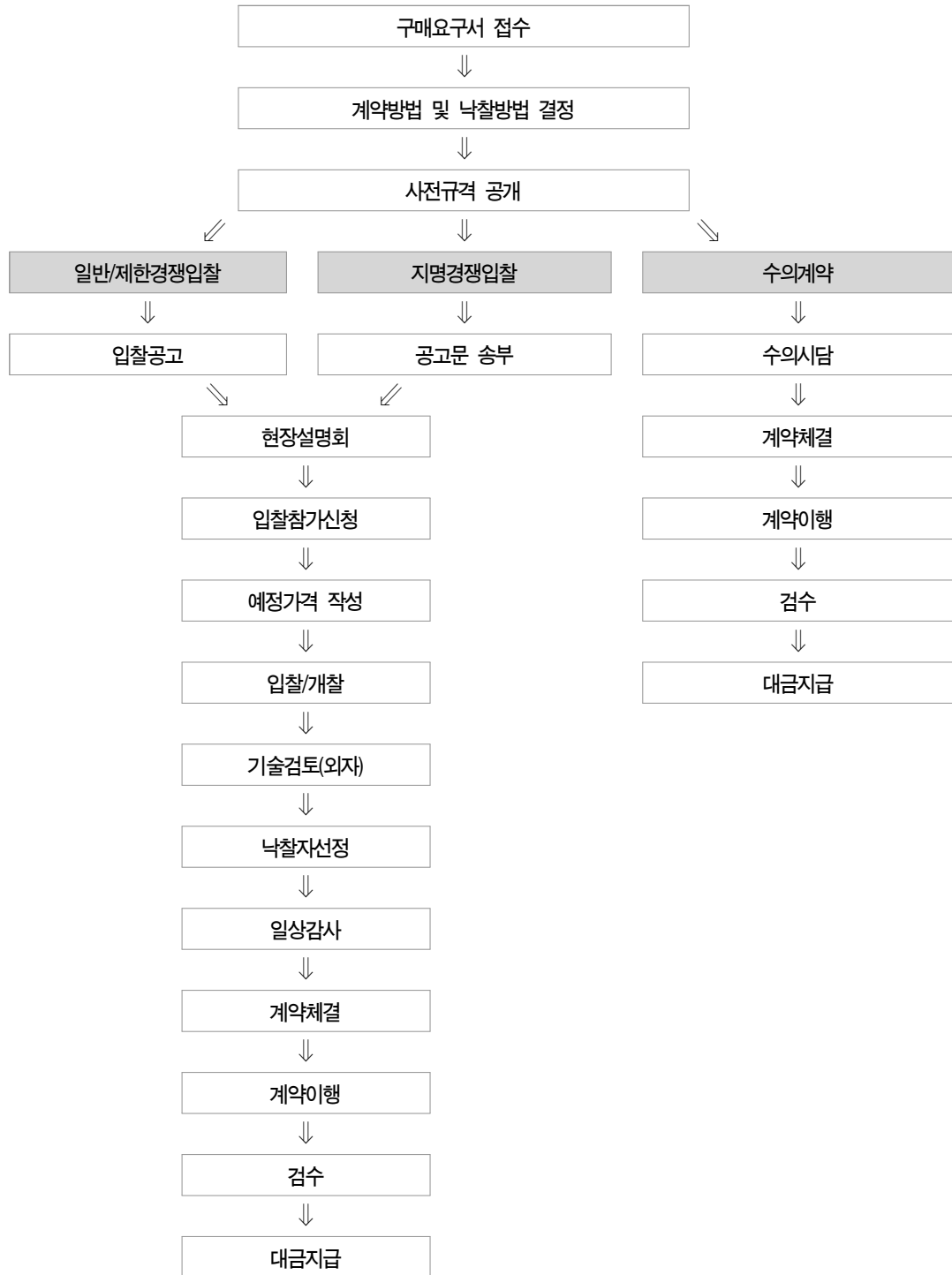
계약자, 납품기한, 납품장소, 대금지급 조건 등을 확정하여 계약서를 작성한 후 금액기준에 따라 일상감사를 거친 후 계약자와 계약서에 날인하여 계약을 체결한다.

⑨ 검수 및 대금 지급

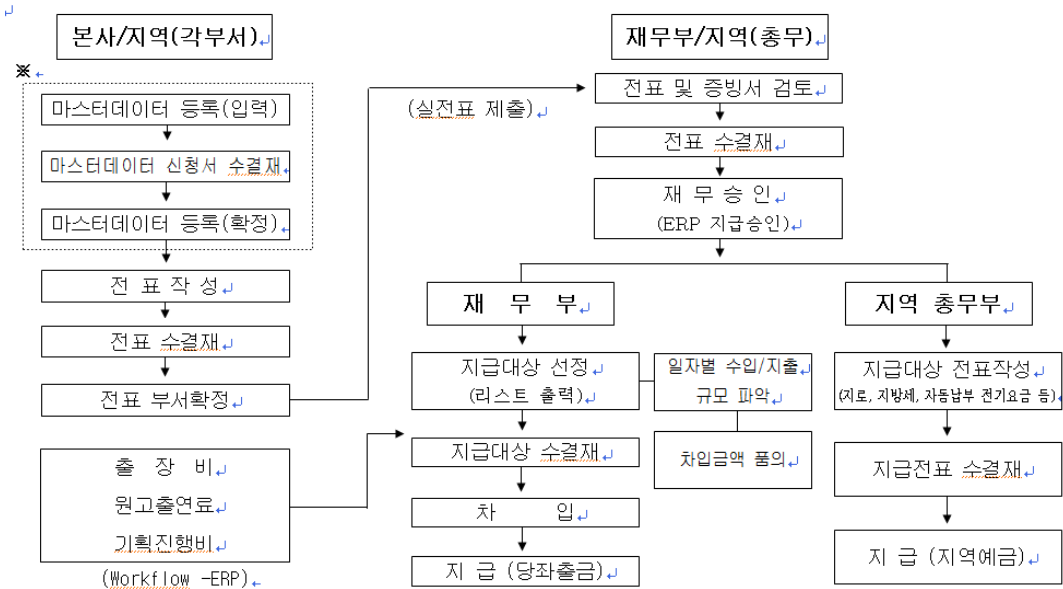
계약사가 납품기한 내에 계약을 이행하면 검수를 거친 후 대금을 지급한다.

이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

〈구매절차〉



〈자금 집행절차〉



※ 마스터데이터(지급대상자의 성명, 은행계좌번호, 예금주, 주민번호, 사업자등록번호 등) 등록

라. 계열사 관리 및 성과의 적절성과 효율화

1) 계열사 관리 및 현황

KBS는 9개의 주요 계열사를 운영하고 있는데, 이 계열사들은 크게 콘텐츠 계열사와 위탁 계열사로 구분할 수 있다. KBS미디어, KBS N, KBS America, KBS Japan, 몬스터유니온 등 5개사가 콘텐츠의 제작과 유통을 담당하는 콘텐츠 계열사이며, KBS비즈니스, KBS아트비전, KBS시큐리티, KBS미디어텍 등 4개사가 시설관리 또는 전문분야 인적용역을 제공하는 위탁 계열사이다.

한국방송공사 정관 제29조는 자회사의 유지와 육성을 행한다고 정하고 있다(제1항 제5호 차목). 이에 따라 KBS는 자회사 등 각 계열사가 그 설립목적에 맞는 특정업무의 전문성을 키워 원활하게 사업수행을 하고, 이를 통해 지속적으로 성장할 수 있도록 다방면으로 지원하고 있다(일례로 KBS는 2017년 증자를 통해 KBS비즈니스가 시설물 유지관리업 신규면허를 취득하여 시설관리 사업에 특화된 전문성을 키울 수 있도록 지원하였다).

한편으로 KBS는 계열사들에게 1) 정관에 명시한 목적 사업의 범위 내에서 사업 활동을 영

위할 것, 2) KBS의 이익과 명예를 손상시키는 행위를 하지 않을 것, 3) 공공질서와 사회적 통념에 반하는 행위를 하지 않을 것, 4) 불공정한 거래를 하지 않을 것, 5) 위험요소가 큰 사업에 대해서는 신중을 기할 것 등의 큰 기조에 맞추어 줄 것을 권고하고 있다.

그리고 세부적으로는 경영계약 및 실적평가를 통해 계열사를 관리하고 있다. 경영계약은 계열사 실적과 경영환경, 그 외 중점목표사업 등을 종합적으로 고려하여 실적목표치를 정해 체결하고, 이를 근거로 계열사 실적평가를 하는데, 그 결과에 따라 성과급 지급률이 달라지도록 하여 계열사 임직원들로 하여금 목표 달성에 매진하도록 하는 성과보상시스템이다.

또한 2017년 계열사 경영계약은 다음의 기본방향 하에 체결하였다.

1분기 내 조기 체결(최근 5년간 6월말 이후 체결됨)하여 책임경영을 강화하도록 했고, 경영회의 및 사업실무회의를 통해 수시로 실적을 점검함으로써 상시 목표관리체제를 만들었다.

연초 실시한 「2017년 계열사 업무계획보고」의 경영개선과제를 경영계약 내용에 삽입함으로써 업무계획보고 상의 목표를 달성하게끔 유도하였다. 특히 위탁 계열사들에 대해서는 ‘외부사업 활성화’나 ‘본사의존도 축소’를 목표로 부여하여 자립성장 기반을 조성하였다.

그 외 부분은 전년과 동일한 기준을 적용, 일관성을 확립하였다. 매출목표 항목을 삭제(콘텐츠 계열사)하고 영업이익 항목의 비중을 높임으로써 매출향상을 통한 외적성장이 아닌 경영내실화를 유도하였으며, 배당금 항목과 본사 납입 브랜드사용료, 사업협력평가 항목의 배점을 그대로 두어 본사 기여도를 높일 수 있도록 하였다.

KBS의 주요 계열사 현황 및 지분구조는 다음과 같다.

[표 3-67] 주요 계열사 현황

(2017.12.31. 기준)

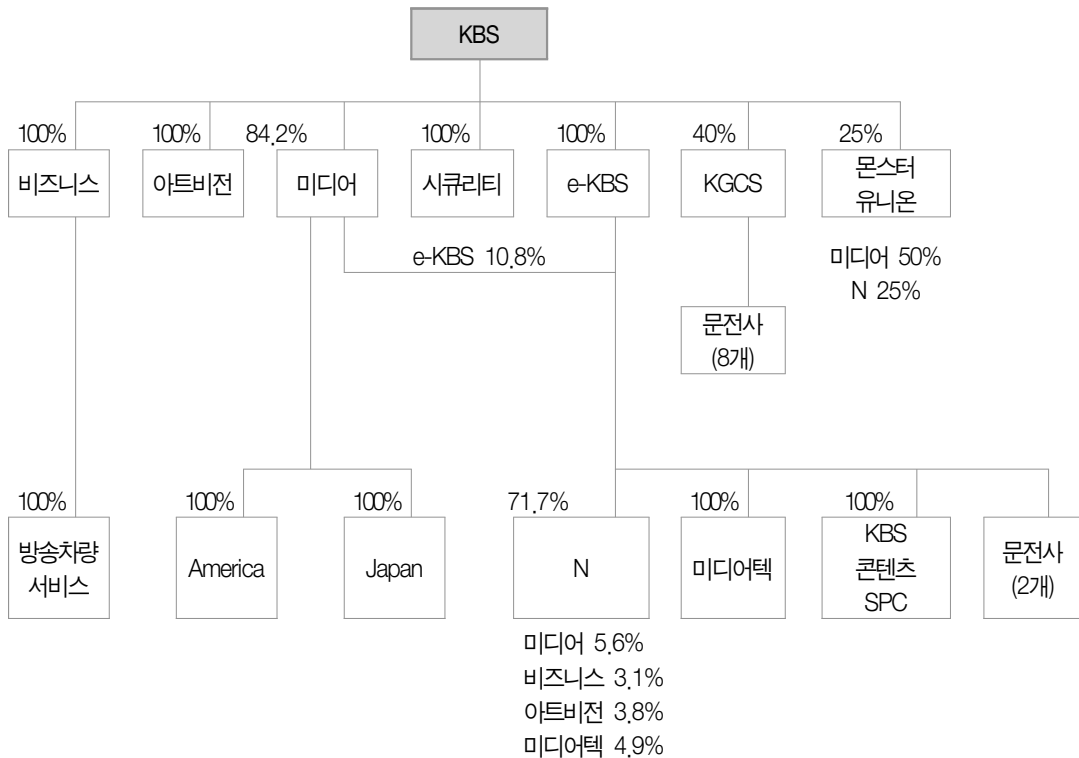
	계열사명	대표자	설립일	자본금	공사 지분	인원 (임직원)	2017년 실적(억원)	
							매출액	당기손익
자 회 사	KBS비즈니스	강선규	1989. 4. 1	9억	100%	344	594	13
	KBS미디어	권순우	1991. 9. 1	37억	84.2%	275	2,436	19
	KBS아트비전	김대회	1991.10. 1	5.2억	100%	143	772	21
	KBS시큐리티	정인균	2011. 3. 1	15억	100%	227	312	4
	e - KBS	박범서	2000.12.27	291.6억	100%	2	34	4

	계열사명	대표자	설립일	자본금	공사 지분	인원 (임직원)	2017년 실적(억원)	
							매출액	당기손익
손 회 사	KBS N	이준용	2001. 3. 8	164억	e-KBS 71.7%	169	1,605	11
	KBS미디어텍	이석래	2009. 9. 1	8억	e-KBS 100%	248	169	6
	KBS AMERICA	서현철	2004. 7.15	270만\$	미디어 100%	25	142	5
	KBS JAPAN	권혁주	2005.10.19	215백만¥	미디어 100%	25	136	3
	몬스터유니온	박성혜	2016. 6. 9	10억	25%	36	156	-53
	KGCS	박종민	2008. 4. 7	100억	40%	1	0	38

※ 2017년 연말 기준 환율, 1\$ = 1068.50원, 100¥ = 949.23원

※ America 실적은 가결산 수치이므로 최종결산 확정 후 변경될 수 있음.

〈계열사 지분구조〉



2) 주요 계열사의 경영실적

〈KBS 비즈니스〉

- 주요사업 : 시설관리사업(종합시설관리, 주차관리용역, 수신기술사업), 문화사업(체육진흥 관련사업, 교육사업), 기술사업, 부대사업
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	54,522	57,498	59,395
영업이익	62	1,428	1,284
당기순이익	400	1,323	1,345

〈KBS 미디어〉

- 주요사업 : KBS 영상콘텐츠의 판매 및 판권관리, 문화행사, 공연, 이벤트 관련 사업, 국내 외 영상 및 음반, 음향관련 저작물의 제작 구입 판매
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	233,627	242,035	243,614
영업이익	2,758	3,347	3,468
당기순이익	77	3,833	1,886

〈KBS 아트비전〉

- 주요사업 : 디자인, 의상, 소품 등 TV프로그램 무대미술 제작, 오픈세트장 등 미술 부대사업, 전시·이벤트 등 문화사업
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	65,498	66,334	77,227
영업이익	868	1,191	2,197
당기순이익	833	1,138	2,051

〈KBS 시큐리티〉

- 주요사업 : 공사 주요시설 및 외부시설 경비, 신변 보호·행사 등 질서 유지·경비원 교육 사업 등
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	28,160	28,737	31,178
영업이익	370	154	407
당기순이익	374	498	394

〈e-KBS〉

- 주요사업 : 뉴미디어 및 정보통신, 방송제작 관련 사업에의 투자 및 출자
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	5,347	4,433	3,397
영업이익	4,743	4,135	1,373
당기순이익	4,287	3,754	422

〈KBS N〉

- 주요사업 : Drama, Joy, Prime, Sports, Kids, W 채널운영, 위성 및 케이블 PP
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	183,035	165,448	160,515
영업이익	9,385	6,105	1,754
당기순이익	6,234	4,020	1,103

〈KBS 미디어텍〉

- 주요사업 : KBS방송제작지원(영상편집, CG, Sound Design 등) 및 직무능력을 활용한 외 주수주사업
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	15,498	15,229	16,882
영업이익	379	361	615
당기순이익	447	526	591

〈KBS AMERICA〉

- 주요사업 : KBS WORLD 미주지역 채널사업(위성, 케이블), 미주지역 콘텐츠 사업, LA지역 지상파 채널사업(KXLA)
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : USD)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	12,624,482	13,864,017	13,296,919
영업이익	88,722	1,338,909	710,229
당기순이익	114,952	795,299	449,928

※ 2017년 수지 미확정(America 5월 중 결산 원료 예정)

〈KBS JAPAN〉

- 업무영역 : KBS WORLD 일본 채널사업(위성, 케이블 등)
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : JPY)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	1,388,108,186	1,421,142,291	1,433,956,368
영업이익	80,105,441	60,206,622	54,550,546
당기순이익	43,419,894	36,221,253	33,852,717

〈몬스터유니온〉

- 주요사업 : 킬러 콘텐츠 제작 및 배급
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	-	-	15,601
영업이익	-	(-)1,122	(-)5,334
당기순이익	-	(-)994	(-)5,345

〈KGCS 문화산업전문회사〉

- 주요사업 : 글로벌 경쟁력을 지닌 킬러 콘텐츠 생산 및 투자
- 최근 3년간 수지현황

(단위 : 백만원)

구분	2015년	2016년	2017년
매출액	-	-	-
영업이익	(-)51	(-)15	(-)16
당기순이익	1,047	1,400	3,761

3) 계열사의 운영상황과 향후 계획

KBS는 2017년 4개 콘텐츠 계열사(미디어, America, Japan, 몬스터유니온)에 대한 구조개편을 실시하였다. KCP 출범 등 미디어 환경변화에 능동적으로 대처하기 위하여 해외계열사를 미디어 자회사로 편입하였고, 몬스터유니온과 미디어 드라마부를 통합하여 제작리소스를 집중·고도화시킴으로써 양질의 콘텐츠를 지속적으로 제작·유통할 수 있는 발판을 마련한 것이다.

최근 5년간 6월말 이후 체결되던 계열사 경영계약을 대폭 앞당겨 3월말 체결함으로써 계열사가 자율적으로 경영하고, 그 결과에 책임지는 여건을 조성하였다.

2016년 하반기부터 위탁 계열사가 기존 사업 외의 추가사업(비즈니스 시설물유지관리업, 시큐리티 인력과견업 등, 미디어텍 소프트웨어 개발 등)을 수행할 수 있도록 관련 규정을 정비하고, 신규 면허취득(비즈니스 시설물유지관리업)을 도와 계열사의 사업다각화 및 신전장

창출을 지원하였으며. 이를 통해 위탁 계열사의 높은 본사 의존도를 완화시킬 수 있었다.

그리고 계열사로 하여금 임금피크제와 연차휴가축진제를 실시토록 독려하는 등 계열사 경영혁신 및 업무 효율화를 지속적으로 추진한 바 있다.

향후 계획은 계열사의 성장 교두보를 마련하기 위해 계열사 임금체계 및 복지제도 개편을 독려하여 KBS에 의존하지 않고 계열사 자체적으로 안정적 재원운용이 가능하도록 유도하고 KBS 예산상황 및 주가 동향을 고려하여 스카이라이프 주식의 전략적 매각시점과 방법을 결정하는 등 최적의 활용방안을 모색할 예정이며, 콘텐츠 계열사 전면 구조개편 2년차를 맞아 해외 계열사 구조개편 효과를 점검하고 미비점을 보완하여 일원화된 콘텐츠 유통사업이 본격적으로 궤도에 오를 수 있도록 지원할 예정이다.

또한 미디어 드라마부 통합 이후 몬스터유니온의 제작 활동을 적극 지원하기 위해 대·내외 협력을 강화하고 투자유치를 추진하는 등 우호적 여건을 마련할 계획이다.

4) 경영실적에 대한 평가

본사 매출 의존도가 매우 높은 비즈니스, 아트비전, 시큐리티, 미디어텍 등 위탁계열사들은 향후 독자매출 비중을 높여 재정 자립도를 늘리고 독자 생존 능력을 제고시킬 필요가 있다.

향후 이러한 계열사의 경영지도 및 각사의 경영진에 대한 평가시스템의 강화로 자립도 제고를 도모하여 계열사의 경영효율화를 도모해야 할 것이다.

또한 각 계열사의 본사 재정기여는 저작권료가 가장 큰 금액을 차지하고 있다. 표 3-69에서 보듯이 2016년 대비 재정기여도는 소폭 하락하였고, 지분법이익이 감소하였다는 것은 총 매출액은 증가하였으나 계열사들의 경영실적이 2016년 대비 악화되었다는 뜻이므로, 외부환경 변화에 적절히 대응하여 경영실적을 향상시킬 수 있도록 경영지도 및 독려가 필요한 시점이라 파악된다.

[표 3-68] 공사와 자회사 간의 거래내역

(단위 : 백만원, 천달러, 백만엔)

구 분	2017년		
	총매출액	對공사 매출액	비 중
미디어	243,614	21,979	9,0%
비즈니스	59,395	41,628	70,1%
아트비전	77,227	45,532	59,0%
시큐리티	31,178	26,213	84,1%
N	160,515	3,139	2,0%
미디어텍	16,882	14,702	87,1%
America	\$13,297	-	0%
Japan	¥1,434	-	0%

[표 3-69] 계열사의 본사 재정기여도

(단위 : 억원)

구 분		2014년	2015년	2016년	2017년	증가율
계열사 매출총액		5,895	6,088	6,068	6,322	4,2%
본사 재정기여액	총액	1,702	1,687	1,749	1,643	-6,1%
	저작권료	1,525	1,593	1,602	1,561	-2,6%
	지분법이익	155	71	124	59	-52,4%
	브랜드료	22	23	23	23	-
본사재정기여율(매출액대비)		28,9%	27,7%	28,8%	26,0%	

※ 계열사 매출총액 : 주요 10개사(비즈니스·미디어·아트비전·시큐리티·N·미디어텍·America·Japan·몬스터유니온·KGCS) 매출 합산액

※ 지분법이익 : KBS 결산서상의 수치

- 공사가 지분 20% 이상을 가지고 있는 회사(비즈니스·미디어·아트비전·시큐리티·e-KBS·KGCS·연합뉴스·몬스터유니온·KOP·KBS SC)의 지분법이익 합산액

마. 자산관리의 효율성

KBS는 자산 취득 시 공사 「위임규정」에 따라 내부결재, 일상감사 등 내부통제과정을 거쳐 취득하고 있고 방송장비 또는 기타 물품 등의 구매계약 절차는 공사 「회계규정」 및 「계약업무 지침」을 따르고 필요시 「국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」을 준용하여 공정하고 투명하게 이루어지고 있으며, 이와 같이 구매·취득된 공사의 자산은 준공내역서, 구매내역서 등의

취득 관련 자료를 바탕으로 ERP 시스템에 전산 등재하고 있다.

자산 처분시 역시 공사 「위임규정」에 따라 내부결재, 일상감사 등 내부통제과정을 거쳐 처분하고 있고 노후 또는 수리한계, 용도소멸, 내용연수 경과 등의 사유로 각 부서에서 불용 요청한 자산은 KBS 전 부서를 대상으로 소요조회를 실시한 후 더 이상 용도가 없는 자산에 한하여 불용심의위원회에서 심도 있는 심의를 거쳐 최종 불용결정을 하고 있다.

불용심의위원회는 공사 「자산관리지침」에 따라 위원장(자산관리업무 부서장) 1인과 위원(관련 부서장 및 업무담당자) 5인 이상으로 구성되어 자산의 활용가능성 및 노후화 정도를 면밀히 검토하여 불용여부를 심의하고 있으며, 활용가치가 있을 것으로 판단되는 자산은 ‘불용보류’ 결정을 하고 있다. 불용심의위원회의 불용결정은 물품의 특성에 따라 ‘매각’, ‘해체활용’, ‘폐기’ 등으로 나누고, 매각자산은 공사 「계약업무지침」에 따라 매각, 그 외 자산은 심의 결과에 따라 처리하고 있다.

또한 자본예산 집행 후 정산과정을 거쳐 자산가액이 확정되면 과목별로 자산번호 부여와 더불어 모델 및 규격, 일련번호, 제조사, 설치장소, 자산 가액, 관리부서 등이 ERP에 추가정보로 입력되며 방송장비의 경우에는 장비번호를 별도로 부여하여 장비에 대한 이력관리를 실시하고 있다. 공사는 별도의 자산관리 담당자가 지정·운영되고 있어 자산에 대한 재물조사, 관리전환, 불용 등 자산관리에 대한 제반 업무를 수행하고 있다.

토지, 건물 등 기본자산은 공사 「경영회의 규정」과 「이사회 규정」에 따라 취득과 처분시 경영회의(5억 원 이하) 의결과 필요시(5억 원 초과) 이사회 의결을 통하여 취득·처분에 대한 의사결정이 이루어지고 있다. 또한, 「방송법」 제60조에 따라 공사가 토지, 건물 등 기본자산을 취득·처분하거나 취득 당시의 목적을 변경할 경우 지체 없이 방송통신위원회에 보고하고 있다. 취득의 경우 의사결정된 내용을 토대로 소유주와 협의 매입을 추진하고 처분의 경우 원칙적으로 공개 경쟁입찰을 통해 매각을 진행하고 있다. 다만, 국가, 지자체 등에서 시행하는 도시계획시설사업 등 공익사업에 편입되는 기본자산과 일정금액 이하(1억 원 이하)의 기본자산에 대해서는 효율적 의사결정을 위해 공사 「경영회의 규정」에 따라 경영회의, 이사회 의결을 생략하고 내부의사결정 절차에 따라 추진함으로써 신속하고 효율적인 자산관리가 이루어지도록 하고 있다.

KBS는 2017년에 장기 미매각 자산으로 남아있던 속초국, 연천(중)을 비롯, 최근 개봉(송)청사부지 연부매각 등 기타 부지 매각을 통해 총 292억 원의 유형자산처분익을 달성하였다. 그간 KBS에서는 자산관리의 효율화를 위해 청사 이전에 따른 구청사 부지, 중파 효율화 차원으로 폐소된 중계소, 그리고 기능조정 지역국 일부 등을 지속적으로 매각하였다. 현재 미매각

불용부동산에 대해서는 향후 적극적인 매각 노력을 통해 유지·보수비용 절감 등 자산 관리의 효율성을 높이고 공사 경영수지를 개선하려고 하고 있다.

[표 3-70] 최근 3년간 취득, 처분한 기본자산 현황

(단위 : 백만원)

구 분		2015년	2016년	2017년
취득실적	취득가액	13,775	21	-
	처분가액	10,806	9,604	31,172
처분실적	장부가액	3,012	1,001	1,876
	처분이익	9,085	8,643	29,296

[표 3-71] 향후 처분가능 기본자산 현황

(단위 : 억원)

대상	(예상)매각가	장부가	(예상)처분손익	비고
구.공주국	36.4	0.5	35.9	장기미매각 자산
사북(중)	12	0.2	11.8	장기미매각 자산
여주(중)	24	10.8	13.2	임대 중 '17~'20
무주(중)	15.4	5.5	9.9	
소계	87.8	17	70.8	
금산(중)	12.29	0.19	12.1	이사회 의결 후 매각 가능
산청(중)	11.18	0.19	10.99	
장흥(중)	12.23	1.75	10.48	
영주(중)	9.62	0.79	8.83	
제천(중)	5.04	0.08	4.96	
인제(중)	8.91	8.61	0.3	
양양(중)	6.48	1.54	4.94	
점촌(중)	3.35	0.52	2.83	
청송(중)	1.01	0.03	0.98	
고흥(중)	5.04	0.42	4.62	
홍성(중)	71.39	3.69	67.7	
보은(중)	1.74	0.07	1.67	
구미(중)	140.87	0.38	140.49	
비야(중) 3R	140.91	7.26	133.65	
소계	430.06	25.52	404.54	
합계	517.86	42.52	475.34	

※ '이사회 의결 후 매각가능 자산의 예상 매각가는 '공시지가×150% 금액' 기준으로 산정

바. 재정 건전화 방향의 적정성

1) 현금흐름과 재무상태의 진단

KBS의 2017년 현금흐름을 살펴보면 사업 활동에서 720억 원이 창출되었고 유형자산 구입 등 투자활동에 112억, 배당금 지급 등 재무활동에 34억 원이 지출되어 결과적으로 2016년말 대비 574억 원의 현금보유액이 증가되었다.

즉 광고수입의 급감을 대비하여 효율적인 비용 집행과 2017년 8월부터 시작된 총파업 등의 여파로 인해 인건비가 절감됨으로써 사업 활동에 따른 현금흐름이 매우 좋아진 것이다. 또한 불용자산을 과감히 매각하여 300억 원이 넘는 현금을 조달하게 되었다. 다만 2015년부터 계속적으로 감가상각비보다 작은 유형자산의 구입 등은 자칫 미래에 대한 투자의 감소로 성장 동력이 상실될까 우려된다. 다만 광고수입의 감소의 여파로 균형예산을 달성키 위한 KBS의 자체적인 노력은 매우 높이 평가되어야 한다.

[표 3-72] 최근 3개년 현금흐름표 요약

(단위 : 억원)

구 분	2015년	2016년	2017년
1. 사업 활동에 따른 현금흐름	975	1,295	720
당기순이익	75	248	564
감가상각비 자산	950	676	574
퇴직급여자산	598	486	574
유형자산처분손익 가감	-76	-85	-291
지분법손익 가감	-71	-124	-59
기타 현금유입이 없는 수익 비용 등 가감	-501	94	-642
2. 투자활동에 따른 현금흐름	-300	-254	-112
유형자산구입	-483	-258	-465
토지 건물 처분	111	98	315
기타 투자활동에 따른 현금 유입 유출	72	-94	38
3. 재무활동에 따른 현금흐름	-629	-499	-34
차입금 증가	100	-	
차입금 상환	-729	-489	
배당금의 지급		-10	-34
4. 현금 증가(감소)	46	542	574
기초의 현금	48	94	636
기말의 현금	94	636	1,210

2) 재정건전화의 기본방향 및 실행방안

첫째, 광고수입 급감에 따라 비용을 효율적으로 집행하기 위해 2016년 시행한 경영수지 개선대책의 기초를 이어가 2017년 예산을 긴축 편성하였다. 비효율적, 관행적 사업의 예산을 삭감하고 경쟁력 관련 예산을 확대하는 등 선택과 집중에 따른 예산을 편성하였으며, 사업타당성 사전 검토 및 예산통제를 강화하였다. 아울러 상시 토털 리뷰 및 재무위험 대응체계를 운영하고 경영수지 점검회의를 격월로 운영하여 전사적으로 재무상황을 공유하고 경영실적을 점검하였으며, 재무위험 발생 시 단계별 대응 체계를 구축하여 대비하였다.

둘째, 자본예산의 효율적 편성 및 집행을 위해 예산편성 단계부터 사업타당성 검토를 강화하였고, 사업성 예산 회수 후 타당성을 재검토하여 배정함으로써, 예산집행의 효율성을 높였다.

【표 3-73】 자본예산 편성 및 집행절차



※ 사업부서에서 총괄부서로부터 「총괄부서 사업 검토의견서」 회신 후 첨부

※ 예산집행 단계의 총괄부서 협조 결재는 사업성격에 따라 유동적으로 결정

【표 3-74】 자본예산 사업타당성 종합평가지표

사업유형	계량적평가(20%)		비계량적평가(80%)		
	NPV	투자비용 적절성 평가	시장성분석	기술적분석	전략적분석
일반사업	10%	10%	10%	20%	50%
필수사업	-	-	-	-	100%

셋째, 9월 이후 파업이 지속되었음에도 불구하고 광고매출 감소를 최소화하기 위해 노력하였고, 수신료 수입과 콘텐츠 수입 등 광고 이외의 부문은 목표를 초과달성하는 성과를 거두었다. 또한 드라마 권리 확보 및 콘텐츠 경쟁력 강화에 예산을 집중하였고 2016년 설립한 미주지역 OTT서비스 법인인 KCP도 2017년에 공식 서비스를 론칭하고 사업을 본격화하였다.

넷째, 유흥자산 적극 매각을 통한 투자재원 확보를 위해 노력하였다. 2017년에 개봉송신소 우수지, 속초방송국, 연천중계소 등을 매각해 296억 원의 유형자산처분익을 올리는 등 유흥자산을 매각하여 현금유동성을 강화하였다.

다섯째, 정부 미납자본금(938억 원) 추가 출자를 지속 추진하고 있다. 방송법 제43조 제5항에서는 KBS의 자본금을 3천억 원으로 하고, 그 전액을 정부가 출자하기로 규정하고 있으나, 정부는 법정 자본금의 68.7%에 해당되는 2,062억 원만 출자하고, 잔여 자본금 938억 원은 미납하고 있는 상태이다. 향후 5년간 UHD인프라 투자와 미래방송센터 건립 등으로 많은 재원이 소요될 계획이며, 100% 정부출자기관인 KBS의 대규모 자본투자인 만큼 정부의 미납 자본금 출자가 명분에 가장 적합한 재원조달 방식이다. 따라서 KBS는 정부의 예산 배정을 위한 사전 단계로 예비타당성 조사를 신청하는 등 중기적인 관점에서 정부의 미납 자본금 출자를 계속 추진하고 있다.

여섯째, 무차입 이후 잉여자금의 적절한 활용 방안을 모색하고 있다. KBS는 비용 효율화 등의 노력으로 2년 연속 영업손익 흑자를 기록하는 등 2009년 이후 가장 좋은 성과를 올렸으며, 2017년 말 차입금 없이 1,170억 원의 현금을 보유하는 등 건전한 재무 상태를 유지하고 있다. 그러나 2018년에는 3대 스포츠 빅이벤트가 집중되어 있고, 최저임금 인상도 반영해야 하는 등 2017년에 비해 비용증가 요인이 크고, 특히 UHD인프라 투자와 미래방송센터 건립 등으로 향후 5년 간 대규모 자금이 소요될 예정이다. KBS는 이를 위한 운영비용 및 인프라 투자비용에 내부잉여자금을 활용할 계획이다. 또한 향후 발생할 수 있는 재무위험에 대비하기 위해 매출 증대와 비용효율화, 유흥자산 매각 등의 노력을 지속적으로 기울일 계획이다.

3) 재정건전화의 추진성과와 평가

일반적으로 재정안정화와 재정건전성이란 정상적인 수익활동에서 창출된 이익이나 현금흐름과 지속적인 혁신활동을 통하여 비용을 절감함으로써 창출된 현금흐름으로 차입금을 비롯한 부채를 일정 규모로 줄이고 나아가 미래의 경쟁력과 성장가능성을 확보하기 위한 투자를 확대하는 것을 의미한다고 볼 수 있다. KBS는 과거 수년간 계속적인 광고수입의 감소로 인해

수익증대를 통한 현금흐름을 창출키 어려워, 비용을 절약하고 자본예산을 축소함으로써 재정 건전성을 달성하려고 노력하였다.

이러한 결과로 2016년엔 무차입 경영으로 접어들게 되었고 이에 따라 부채비율도 전년대비 87.4%에서 84.6%로 감소하였다. KBS는 무차입으로 차입금에 대한 이자지급액을 감소시킴으로써 재정안정화는 큰 폭으로 달성했다고 볼 수 있다.

[표 3-75] 연도별 차입금리 및 차입금 현황

(단위 : 억원)

구 분	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
금리 (전년대비)	CD금리+0.8% (0.37%p↓)	CD금리+0.7% (0.1%p↓)	CD금리+0.65% (0.05%p↓)	CD금리+0.51% (0.14%p↓)	CD금리+0.51%
평균금리	3.54%	3.25%	2.49%	2.00%	-
연간이자	98	62	22	14	-
평균차입금	2,754	1,904	873	716	-
연말차입금	2,142	1,117	489	0	-

다만 재정안정화는 달성되었으나 그 이면에는 표에서 보는 바와 같이 자본예산 집행률이 32.9%에 머물러 향후 경쟁력과 성장잠재력을 상실할 위험도 상존하고 있다고 할 수 있다.

[표 3-76] 2017년 자본예산 집행현황

(단위 : 백만원, %)

구분	예산	실적	집행률(%)
• 방송시설 구축/고도화	64,604	31,795	49.2
• 지역제작시설 확충	1,187	-	-
• 연구개발 및 정보화	13,082	5,707	43.6
• 방송제작장비 보강	8,653	4,943	57.1
• 일반시설 보강	54,323	9,129	16.8
• 투자와 기타	6,616	-2,677	-40.5
합계	148,465	48,897	32.9

표에서 볼 수 있듯이 KBS는 공영방송으로서의 위상을 지키기 위해 향후 막대한 투자가 이루어져야 한다. 이와 같이 미래를 위한 투자가 필요한 시점에 수입의 확대는 한계가 있으므로 정부의 미납자본금의 납입, 수신료 증대 노력과 함께 재정건전화를 해치지 않는 범위 내에서 적정한 규모의 차입금의 차입은 고려될 수 있다고 판단된다.

[표 3-77] 연차 투자사업계획

(단위 : 억원)

구 분	2018년 예산	향후 소요자원				누계
		2019년	2020년	2021년	2022년	
• 방송시설 구축/고도화	370	603	1,097	510	318	2,898
• 지역제작시설 확충	7	47	122	82	2	260
• 연구개발 및 정보화	103	262	286	172	173	996
• 방송제작장비 보강	59	178	166	178	178	759
• 일반시설 보강	410	691	910	861	54	2,926
• 투자와 기타	44	25	26	29	30	154
합 계	993	1,806	2,607	1,832	755	7,993

사. 주요 정책 추진

1) 자금운영에 대한 제언

KBS는 현재 비용예산 및 자본예산의 지출을 긴축함으로써 광고수입의 급감에도 불구하고, 2017년말 현재 1,170억원을 보유하게 되었다. KBS는 아래 표에서 볼 수 있듯이 잉여자금을 획일적으로 MMT상품으로 운영하고 있다. 그러나 자금의 용도에 따라 단기(3개월 미만), 중기(3개월 이상 1년 이내), 장기(1년 이상)로 나누어 차별화된 상품으로 잉여자금을 운영할 필요성이 제기된다. 즉 자금의 지출이 3개월 이후에 지출이 예상되는 금액은 단기보다는 높은 이자율을 보이는 상품에, 1년 이후 지출되는 자금은 보다 높은 은행 상품으로 나누어 예치시킴으로써 예금이자 수입의 극대화를 도모할 필요가 있다. 단, 이를 위해 매우 치밀한 자금지출 계획이 선행되어야 할 것이다.

[표 3-78] 잉여자금 운용 현황

(단위 : 백만원)

연도	이자율 (연말기준)	예치금액		이자수익 (연간)	차입은행	금리
		평균	연말			
2016	1.25%	2,931	56,518	5	신한은행 MMT	콜금리
2017	1.55%	69,058	117,016	814	신한은행 MMT	콜금리

2) 수신료 증대를 위한 제언

국민이 내고 있는 수신료는 KBS가 공영방송으로서 ‘공영성’을 확보하기 위한 밑거름이 된다. KBS는 공영방송으로서의 역할을 충실하게 수행해야만 국민의 신뢰를 얻을 수 있고, 그래야만 국민들이 수신료를 기꺼이 납부하고 수신료 인상에도 동의해줄 것이라고 판단된다.

수신료수입이 KBS의 총매출액에서 차지하는 비율이 2017년 현재 45.11%로 영국의 BBC가 77.7%(2015년 기준)인데 비해 현저히 낮은 수준이고, 아래 표에서 보듯이 우리나라의 수신료 수준도 다른 주요 국가에 비해서 아주 낮은 수준이다. 영국에 비해서는 무려 7.1배나 차이가 나고 가장 저렴한 수신료를 징수하는 일본에 비해서도 5.3배나 차이가 나고 있다. 더욱이 우리나라는 1981년 이후 한 번도 수신료를 인상하지 못한 실정이다. 이러한 측면에서 KBS는 수신료 인상을 위해 국민적 신뢰나 동의를 얻도록 각고의 노력을 다할 필요가 절실하다 하겠다.

[표 3-79] 주요 국가 수신료 금액 비교

구분	한국	영국	독일	프랑스	일본
수신료(연간)	30,000원	213,700원 (147파운드)	280,106원 (210유로)	184,070원 (138유로)	160,078원 (15,720엔)
(한국대비)	-	7.1배	9.3배	6.1배	5.3배
1981년 이후 인상횟수	0회	25회	8회	19회	4회

* 환율 : 2017.9.1.매매기준율 적용(1유로=1,333.84원, 1파운드=1,453.74원, 100엔=1,018.31원)

KBS는 수신료 현실화를 위해 다음과 같은 노력을 경주한 바 있다.

첫째, 국회 정당별 설명회 개최(자유한국당 보좌진-8.9 / 국민의당 보좌진-8.16)

둘째, 학계, 시민단체, 국회 세미나 참석을 통한 우호적 여론 조성

셋째, 방통위의 수신료조정기구 논의 대응

이러한 노력을 경주하였음에도 불구하고 아직까지 그 실효를 거두지 못하고 있다. 이러한 현상은 우리나라의 복잡한 정치적인 환경에 기인된 것이라고 할 수 있지만, TV수상기 발굴을 보다 적극적으로 하고 수신료 면제자에 대한 수신료를 정부예산에서 충당되도록 노력하며, 나아가 공영방송의 정체성을 구체화하고 경영을 보다 효율화시킴으로써 국민으로부터 신뢰를 쌓아 자연발생적인 여론조성이 선행되어야만 현실적인 수신료를 확보할 수 있다고 사료된다.

3) 수입다변화를 위한 제언

KBS의 수입원 중 한계에 도달한 수신료 수입과 급감하고 있는 광고수입을 감안하면 향후 콘텐츠 판매수입을 증대하는 방안을 모색하고 동시에 다양한 부대사업을 적극적으로 찾아야 하며, 미래방송센터의 건립과 동시에 기존 본사 및 별관부지의 부가가치 있는 개발사업도 동시에 추진되어야 할 것이다. 장기적으로 안정적인 재무구조로 독립적인 공영방송으로 거듭나기 위해 이러한 다양한 수입다변화는 반드시 추진해야 한다.

4) 미납자본금의 납입

방송법 제43조 제5항에서는 KBS의 자본금을 3천억 원으로 하고, 그 전액을 정부에서 출자하는 것으로 규정하고 있으나, 정부는 법정자본금의 68.7%에 해당되는 2,062억원만 출자하고 잔여 자본금 938억원은 미납하고 있는 상태이다. 향후 5년간 UHD인프라 투자와 미래방송센터 건립 등으로 많은 재원이 소요될 계획이며, 100% 정부출자기관인 KBS의 대규모 자본투자인 만큼 정부의 미납 자본금 출자가 명분에 가장 적합한 재원조달 방식이라 할 수 있다. 따라서 KBS는 정부의 예산배정을 위한 사전 단계로 예비 타당성 조사를 신청하는 등 중기적인 관점에서 정부의 미납 자본금 출자를 계속 추진해야 한다.

7. 경영부문 종합평가 및 제언

가. 조직, 인사

시청자들이 수신료를 내는 것은 상업방송에게 기대하기 어려운 공익적인 프로그램, 정치권력과 자본권력에 휘둘리지 않는 공정한 보도를 바라기 때문이다. KBS의 조직 개편은 경영효율화의 취지를 살리면서도 이런 공공의 기대에 부응하는 방향으로 새롭게 추진되어야 할 것이다. 아울러 내외부의 압력으로부터 방송편성의 자율과 독립을 보장할 수 있는 구조가 되어야 하며, 그동안 위축됐던 탐사보도와 데이터저널리즘에 인적·물적 자원의 투입이 대폭 늘어날 수 있는 방향이 되어야 할 것이다. 또 조직 개편 과정은 각 분야 구성원들의 의견을 골고루 수렴하고 심층 토론을 거치는 상향식이 되어야 현장에서 실질적인 효력을 발휘할 것으로 기대할 수 있다.

경영효율화 차원에서 인원증가를 억제하고, 나이가 정원보다 현원을 축소 운영함으로써 인건비를 절감하는 전략은 2008년 글로벌 경제위기 이후 조직의 자구책으로서 한동안 불가피한 측면이 있었을 것이다. 그러나 지금처럼 급변하는 미디어환경에서 KBS가 방송사로서 경쟁력을 유지하고 도약하기 위해서는 새로운 인력수요가 생기는 곳에 과감하게 증원하는 조치도 필요하다. 예를 들어 공영방송 기능 강화를 위한 탐사보도, 한류 확산을 위한 글로벌 마케팅 등에는 전문성을 갖춘 인력이 과감하게 투입되어야 한다. 이를 위해 적어도 규정상 정원까지는 최대한 채워서 뽑는 증원정책이 바람직하다. 반면 인원을 감축 운영해도 업무성과를 유지할 수 있는 분야를 파악해 전체적인 인력운용의 효율성을 높이려는 노력은 지속되어야 할 것이다.

사회적으로 비정규직의 처우개선, 갑질 문화의 개선, 성폭력 구조의 타파 등이 의제가 되고 있는 상황에서 많은 비정규 인력을 제작에 활용하는 KBS는 특별한 책임감을 갖고 이 문제에 접근할 필요가 있다. 프리랜서 등 비정규인력 활용현황을 전사적으로 파악하고 이들의 처우개선 방안을 마련하는 것이 바람직하다. 방송의 최일선에서 중요한 역할을 담당하는 이들이 안정된 여건에서 사명감을 갖고 일할 수 있을 때, 프로그램의 질적 수준도 더 높아질 수 있을 것이다. 또 KBS의 비정규 인력 대책은 다른 지상파 및 케이블 방송사 등에게도 모범적인 기준이 되어 줄 수 있을 것이다.

아울러 장애인 고용, 여성 채용 확대 및 인사관리의 형평성 제고 등도 KBS가 공영방송사로서 선도적으로 추진해야 할 일이다. 장애인이 도전할 수 있는 길을 열어 주고 널리 알려 적극

적 채용이 이뤄지게 하고, 인사배치와 보직, 승진, 연수 등에서 남녀에게 공평한 기회가 주어지도록 하며, 남성 중심적인 직장 문화를 평등하고 합리적인 방향으로 개선하는 노력도 필요할 것이다.

컴퓨터 알고리즘이 기사를 작성하는 ‘로봇저널리즘’이 등장할 정도로 급변하는 미디어 환경에서 기자, PD, 기술인력 등의 재교육과 역량강화는 방송사의 생존조건 중 하나다. 그런 의미에서 KBS가 저널리즘스쿨과 프로덕션스쿨을 통해 순발력 있게 재교육기회를 제공하는 것은 매우 바람직한 정책이다. 다만 각별히 유의할 것은 현장에서 뛰는 기자, 피디 등이 일에 쫓겨 교육기회를 잃지 않도록 현업 부서가 적극 협력하고 배려하는 일이다. 집합 교육 외에 온라인, 모바일을 통해 교육콘텐츠를 접할 수 있도록 채널을 다양화하는 것도 필요하다. 사내 교육 외에 국내외 전문교육기관에서 위탁교육, 연수기회를 제공하는 방안도 적극적으로 추진할 필요가 있다.

부정청탁금지법과 언론윤리강령을 임직원에게 교육하고 상담창구를 제공하고 있는 것도 바람직한 일이다. 다만 일회성 교육에 그치지 않고, 현장에서 법과 윤리가 제대로 지켜질 수 있도록 지속적으로 관심을 환기하고 실질적인 가이드라인을 제공하는 전담부서의 노력이 필요하다.

법무실은 현재 외부에서 KBS를 대상으로 제기한 소송이나 언론중재 등의 결과를 소관부서 및 유관부서에 제공해 실무에 참고하도록 하고 있는데, 기자, PD 등 제작담당자가 알아야 할 중요사항은 이메일이나 문자 등으로 모든 대상자에게 적극 제공해주는 시스템을 갖출 필요가 있다. 취재 및 제작활동에서 지켜야 할 법과 윤리적 기준을 그때그때 환기할 수 있다면 취재원의 명예와 사생활을 침해하지 않고 자신도 제소 등의 위협에 빠지지 않을 보호막을 효과적으로 갖출 수 있을 것이다.

KBS의 예능과 드라마 등이 여러 상업방송들과 치열한 경쟁을 벌이는 가운데 거액의 계약금과 연봉 등 큰 경제적 보상을 내걸고 우수인력을 스카우트하려는 외부의 시도가 적지 않다. 실제 인력유출도 일어나고 있다. 이런 환경에서 재능 있고 성실한 구성원이 조직에 자부심을 갖고 계속 최선을 다하게 만들려면 성과에 대해 합당한 보상을 하는 인센티브 제도가 강화되어야 한다.

물론 공영방송 KBS의 소속원이라는 자부심, 직업적 안정성 등 경제적 보상 이외의 장점이 있으므로 상업방송의 보상방식을 그대로 따를 필요는 없을 것이다. 그러나 어느 정도 시장원리에 기반한 경제적 보상이 함께 주어져야 우수인재의 유출을 막을 수 있을 것이다. 구성원의 사기진작을 위해 전반적인 보수체계를 흔들지 않되, 수익창출과 위상강화에 기여한 구성원에

대해서는 그에 비례해 보상하는 구조를 강화할 필요가 있다. 현재 KBS에도 인센티브 제도가 가동되고 있으나, 건수나 금액 면에서 충분하다고 보기 어렵다. 또 경제적 보상과 함께 안식년 제도 등으로 학습과 재충전을 위한 시간을 보장하는 방안도 확충할 필요가 있다.

나. 예산 회계

KBS는 현재 수익면에서 광고수입 급감 등에 따른 외부의 재정적인 충격에도 불구하고 내부의 투자 및 비용의 긴축과 효율화로 그 영향을 최대한 흡수하여 현재 무차입 경영의 실현 등 재정건전성 유지 및 균형예산의 달성에 모범적인 실천을 하고 있다. 하지만 KBS가 대한민국 공영방송의 위상을 지키기 위해서는 이런 노력으로만은 부족하고, 변화하는 외부환경에 성공적이고 능동적으로 대처하여, 조직의 응집력을 바탕으로 하여 시청자들과 호흡을 같이하는 새로운 전략적 방향전환이 요구된다고 할 수 있다. 즉 KBS는 현재 내부에서 달성할 수 있는 재정적인 목표의 한계점에 도달하였다. 이제는 외부로 눈을 돌려서 KBS가 공영방송으로서 보다 높은 위상을 가질 수 있도록 하는 국민적 공감대를 형성키 위해 최선의 노력을 다하고, 이렇게 발생된 사회적인 여망이 곧 KBS를 발전적으로 변화시킬 수 있도록 해야 할 것이다.

2016년 50개의 핵심 사업에서 2017년 28개, 2018년 13개 핵심 사업으로 선택과 집중을 한 것은 매우 합리적이고 현실적인 변화인 것은 틀림없는 사실이다. 하지만 이러한 발전적인 전환 이전에 철저한 과거의 반성과 평가가 선행되어야 한다. 그래야만 반복적인 실수를 방지할 수 있고 보다 밝은 미래를 설계할 수 있을 것이다.

KBS는 태생적으로 대한민국을 대표하는 공영방송으로서 국민의 눈높이에 맞춰 성장 및 발전을 함께 해 나아가야 할 절대적인 임무를 국민으로부터 부여 받았다. 따라서 KBS는 정체되어서는 안 되고 시대변화에 발맞추어 능동적이고 적극적인 혁신을 계속해서 달성해야 할 것이다. 꾸준히 하부조직과 시청자들과의 발전적인 의사소통을 통해 조직의 목표 및 비전을 설정하고 이를 달성하기 위해 조직구성원의 하나된 응집력으로 모아 나아가야 한다.

현재 다른 선진국의 사례를 보면 KBS는 확실히 국민적 성원과 정책적 지원이 매우 부족한 게 현실이다. 지금 KBS가 다시 태어나기 위해서 이러한 조건이 반드시 선행되어야 한다. 그러기 위해서는 지금 KBS는 어떤 노력을 경주해야 하겠는가를 다시금 살피고 철저한 자기반성을 토대로 더 이상의 실수를 반복치 않고 타 선진국의 공영방송의 사례를 귀감 삼아 모든 내부역량을 집중해야 할 시점이다.

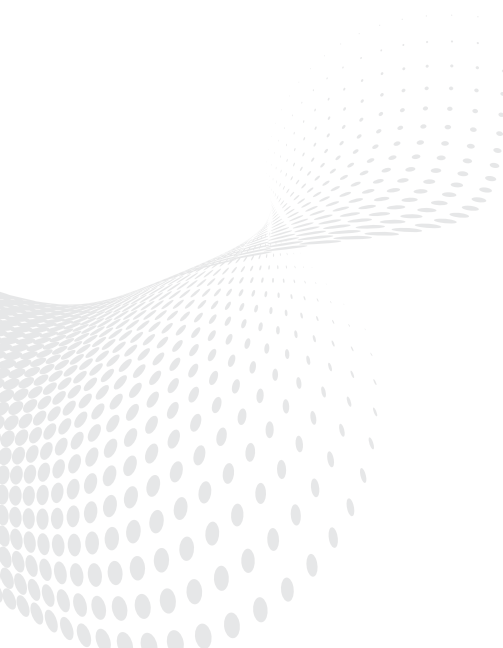
KBS는 전반적인 예산관리 및 집행을 매우 우수하게 관리하여 균형예산 및 재정안정화를 꾀

한 바 있다. 이는 이미 언급한 바와 같이 광고수입 급감과 향후 예상되는 대규모 프로젝트 투자 등의 영향으로 인한 비상경영계획을 수립하고 이를 철저하게 실행한 결과이다. 그러나 이러한 KBS의 자체 노력이 바로 KBS가 설정한 비전과 중장기 전략을 성공적으로 달성하기 위한 필요충분조건이라고는 생각하지 않는다. 모든 조건을 충족키 위해서는 수신료 인상, 정부의 미납자본금의 납입이행 등을 실현시켜야 하며, 수입다변화에 총력을 기울여 KBS의 공영방송으로서의 위상을 제고시켜야 할 것이다. 이를 위해서 KBS는 자체의 변화 및 혁신을 단행하고 이를 바탕으로 국민의 신뢰를 쌓아 충분한 홍보를 통해 여론을 형성하며 이러한 수신료 인상 및 미납자본금의 납입 조치의 당위성을 자연스럽게 유도해 나아가야 할 것이다.

또한 관련된 계열사에게도 자율과 독립적인 활동성을 부여하되 본사에의 의존도를 줄이고 독자적인 생존력을 가질 수 있도록 여러 가지 지원과 전략을 함께 논의하고 사내 우수인력 및 외부 전문가를 과감히 파견 및 고용하여 조직 전반적인 발전을 꾀하여야 한다. 아울러 빈번한 계열사 감사는 자칫 자율경영에 해가 될 수 있으므로 감사의 차원이 아닌 지원과 컨설팅의 개념으로 접근하여 본사와 혼연일체가 되어 공동의 목표를 추구해야 할 것이다. 단 본사와의 총합적인 시너지 창출을 바탕으로 자율경영에 대한 객관적이고 공정한 평가에 따른 이해가능하고 설득력 있는 인사행정도 필수적인 요소라 할 수 있겠다.

KBS의 현재 재무구조는 2016년부터 무차입 경영에 진입하였고 현금 보유액도 2016년말 대비 605억원이 증가하여 2017년말 현재 1,170억원의 현금을 보유하게 되었다. 이는 비용의 감소와 자본예산 감축 등 긴축경영의 결과로서 KBS의 재무구조의 건전성은 과거에 비해서 상당히 개선된 것으로 나타나고 있다. 즉 매출증대 등 성장으로 인한 재무상태의 개선이 아니라 경영효율화 또는 긴축경영으로 인한 효과라고 해석할 수 있으므로 향후 경영효율화는 지속적으로 추진하되 더불어 매출증대를 위해 다양한 노력도 병행되어야 한다고 판단된다.

KBS는 현재시점에서 공영방송으로서 어떠한 위치에 있고 향후 어떤 방향으로 발전시켜 어떠한 위상을 갖고자 하는지 또한 그러기 위해서는 어떠한 조건이 필요한 것인지를 그 동안의 축적된 경험과 냉혹한 현실파악을 통해 다시 한 번 노력해야할 시점에 와 있다고 판단된다. 밖으로부터의 외풍을 차단하고 시청자들인 국민과의 친밀한 의사소통을 하여 국민의 방송으로 거듭나며 국민들에게 신뢰를 받고 희망을 줄 수 있는 최고의 공영방송이 되기를 기대해 본다.



2017 사업연도
경영평가보고서

2018. 6