

# 일터학습과 멘토링을 통한 영화 현장인력 교육

## On-site Human Resource Education for Film Industry via Workplace Learning and Mentoring

이현승

중앙대학교 예술대학 공영영상창작학부 영화전공

Hyeon-Seung Lee(bluelee9@gmail.com)

### 요약

최근 급격히 팽창한 한국영화산업에도 이제 다시 한 번 대대적인 정비가 필요한 시점이 왔다. 그 중에서도 영화 현장인력 교육의 기반을 마련하여 전문화된 스텝을 양성하는 일은 무엇보다 시급한 과제이다. 이를 위해서는 오랜 시간동안 한국 영화산업의 주된 교육 제도였던 도제 제도를 새롭게 조탁하여, 그 한계를 극복하고 장점을 계승할 수 있는 합리적인 제도를 마련할 필요가 있다. 즉 도제 제도의 근간인 서열적인 직급을 수평적인 전문직 스텝 체계로 전환하고, 현장인력들의 현황 파악, 경력 및 그에 따른 승급과 임금까지도 총괄적으로 관리해주는 산업 정보망을 구축해야 한다. 본 논문은 영화 현장인력 교육의 새로운 체계로서 일터학습과 멘토링 제도의 도입을 제안함으로써, 도제 제도의 장점인 풍부한 현장 경험과 동료 간의 정서적 유대감을 유지하고, 보다 체계적이며 전문적인 현장 학습이 이루어질 수 있는 교육 체제를 마련하고자 한다.

■ 중심어 : | 일터학습 | 멘토링 | 도제 제도 |

### Abstract

It is time to extensively reshuffle domestic film industry, which has grown rapidly in recent years. Above all, a most urgent task for domestic film industry is to train specialized staff by working out a foundation for on-site human resource education. For this, it is necessary to review the existing apprenticeship system—a major educational system for domestic film industry for a long time—and then work out a reasonable substitute which can overcome its limitations and succeed its advantages. In other words, it is necessary to switch a current perpendicular rank system, a basis of apprenticeship system, to a horizontal specialized staff system and then establish an industrial information network with which the current status of on-site human resources can be understood and which can comprehensively manage their career, promotion and wages. In this regard, this study suggested the introduction of workplace learning and mentoring as a new system for on-site human resource education for film industry, in order to work out an educational system that could maintain abundant on-site experience and the sense of emotional tie with fellow workers—the advantages of apprenticeship system—and realize a more systematic and specialized workplace learning.

■ keyword : | Workplace Learning | Mentoring | Apprenticeship System |

\* 이 논문은 2009년도 중앙대학교 연구년 결과물로 제출됨 (This paper was submitted to Chung-Ang University as a result of the writer's sabbatical leave in 2009)

접수번호 : #121122-001

접수일자 : 2012년 11월 22일

심사완료일 : 2012년 12월 12일

교신저자 : 이현승, e-mail : bluelee9@gmail.com

## 1. 들어가며

1990년대 이후 한국영화는 단기간 동안 급격한 환경의 변화를 겪어왔다. 멀티플렉스 체인의 등장, 배급 중심의 산업구조 형성, 새로운 메이저 제작사의 성장, 영화 관련 기업의 수직적 통합화 등 영화산업 전반에 걸친 지각 변동이 일어났으며, 이러한 현상들은 한국영화가 산업화, 기업화의 과정에 진입했음을 보여준다. 또한 2000년대 이후에는 한국영화산업의 지표들이 유례없는 성장세를 보이면서 CJ, 롯데, 오리온 등의 대기업적인 자본이 영화산업의 중심으로 자리 잡기 시작하고 다양한 규모의 영화 펀드가 결성되는 등 한국영화산업을 구성하는 자본의 성격과 규모가 다양화되고 있다.

이렇듯 한국영화산업은 본격적인 성장의 길로 들어섰지만, 그 성장이 무색할 만큼 스텝들의 열악한 처우는 개선되지 않고 있다. 스텝들의 저임금 구조가 고착화된 데에는 한국영화의 오랜 관행이었던 도제 제도가 밀접하게 연관되어 있다. 도제 제도는, 영화 교육이 제도적으로 안정화되어 있지 않던 시절, 현장 스텝에 대한 중요한 교육의 기능을 수행했으며, 제작사들이 기간에 상관없이 적은 비용으로 풍부한 스텝을 이용할 수 있도록 해줌으로써 한국영화 제작에 공헌했다. 하지만 도제 제도는 영화 제작 과정에 필요한 전문화된 인력을 배출하는 데 분명한 한계를 보였고, 또한 스텝들의 자유로운 개별 계약을 방해하여 영화산업이 합리적인 제작 시스템을 구축하는 데 장애요소로 작용하기도 했다.

이러한 상황에서 1990년대 중반 이후 영화 스텝들이 노동량과 노동 시간에 비례하는 합당한 임금을 요구하면서 도제 제도에 기반한 팀별 계약 방식이나 기간의 산정 없이 작품당 계약을 맺는 기존의 관행에 제동이 걸리게 되었다. 이후 본격적으로 스텝의 '조직화' 현상이 나타났는데, 특히 2005년 12월 직능별 감독급 조합인 '영화인조합'의 출범과 한국영화사상 최초의 '영화산업노동조합' 설립이라는 가시적 성과에 주목할 만하다. 이는 외형적 성장에도 불구하고 내부적으로는 여전히 낙후된 영화 제작 시스템을 벗어나지 못하고 있는 한국영화의 현실에 대한 뼈아픈 반성에서 출발한 것이다. 더불어 이는 그 동안 이른바 '예술'을 한다는 인식

하에 스스로 방치했던 영화 스텝으로서의 정당한 권리와 권익을 찾아야 한다는 자각에서 비롯된 것이기도 하다. '관객 일천만 시대'라는 화려함 이면에 여전히 임금을 체불당하거나 최저 생계비에 못 미치는 임금을 받으면서 법정 노동시간을 훨씬 넘는 노동을 수행하는 영화 스텝의 현실을 더 이상 묵과할 수만은 없었던 것이다 [1].

이러한 현실적 한계를 극복하려는 노력의 최대 성과는 2007년 4월 18일 '한국영화 제작가협회'와 '한국영화산업노조' 간에 체결된 '2007 임금 및 단체협약'(이하 임단협)이라 할 수 있다. 제작가협회와 산업노조는 임단협을 통해 영화산업 내 노사 관계의 개념을 정립하고, 그 내용을 같은 해 7월부터 현장에 적용하도록 함으로써 스텝 처우 개선을 향한 첫걸음을 내디뎠다. 물론 당시 영화산업의 성장세가 꺾이는 바람에 제대로 정착되지 못하면서 큰 아쉬움을 남겼지만, 최저임금을 보장하는 것뿐만 아니라 팀별 '통 계약'이 아닌 개별 계약, 작품당 임금 산정이 아닌 시간당 임금 산정 등 보다 합리적인 계약 관행을 정착하고자 하는 노력을 시작했다는 점에 의미를 두어야 할 것이다.

임단협이 합리적인 제작 시스템을 창출하는 데 기여하려면, 먼저 전문화된 스텝을 양성하는 것이 가장 중요하다. '시간당 임금 지급'이라는 새로운 시스템에서는 시간이 곧 제작비와 직결되므로, 주어진 시간에 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 스텝의 전문성과 숙련도를 향상시켜야 하기 때문이다. 이때 중요한 것은 열악한 처우 개선과 스텝의 전문성 확보 모두가 향후 합리적인 제작 시스템을 완성시키기 위한 절대적인 필요조건이라는 것을 인식하는 일이다[2]. 그런데 사실 이 조건들은 도제 제도와 긴밀한 연관을 맺는 것이다. 따라서 도제 제도가 한국영화산업에 어떠한 흔적을 남겨놓고 있는지를 적절히 파악하고 평가하는 작업은 향후 한국영화의 제작시스템을 모색하기 위해 반드시 거쳐야 할 관문이라 할 수 있다.

최근 급격히 팽창한 한국영화산업은 보다 많은 신규 인력을 필요로 한다. 이로 인해 과거에 비해 경험이 부족한 스텝이 자기 분야의 감독으로 데뷔하는 일이 많아졌다. 그런데 이 과정에서 현장 훈련의 기능을 담당했

던 도제 제도의 붕괴 현상까지 겹치며 조수급의 전문성과 숙련도는 급격히 약화되는 현상을 보이고 있다. 이는 스텝들의 숙련되지 못한 현장 진행과 실수, 촬영의 지연, 제작 비용의 상승 등으로 이어지고 있다. 이러한 상황에서 스텝의 전문성과 숙련도 강화가 한국영화산업의 중요한 과제로 대두된 것은 당연한 일이다. 제작 현장의 일각에서 다시 도제 제도가 강화되어야 하는 것이 아니냐는 의견이 나오고 있는 것 역시 이러한 이유에서이다.

그러나 도제 제도 속에 한국영화산업이 지향해야 하는 합리적인 제작 시스템에 역행하는 요소들이 다수 포함되어 있음을 고려한다면, 도제 제도의 복원을 꿈꾸는 것은 분명 시대착오적이다. 하지만 도제 제도가 지금까지 한국영화산업의 발전적 토대였고, 그리고 영화 제작 시스템이 그것에 기반해 구축되었다는 점을 고려할 때, 도제 제도에 대한 이해 없이 새로운 제작 시스템을 설계할 수는 없다. 즉 도제 제도는 무작정 버릴 수도 없지만, 그렇다고 과거의 것을 그대로 유지할 수도 없는 딜레마를 안게 된 것이다.

본 논문은 이러한 현실적 배경을 바탕으로 도제 제도를 새롭게 조타하여 향후 한국영화산업이 지향해야 할 제작시스템 속에 화합적으로 녹여낼 수 있는 방안을 모색할 것을 제안한다. 즉 도제 제도의 장점인 풍부한 현장 경험과 동료 간의 정서적 유대감을 유지하면서, 보다 체계적이고 전문적인 현장 학습이 이루어질 수 있는 교육 체계를 마련하고자 하는 것이다. 이를 위해 본 논문에서는 우선 도제 제도의 역사와 현황을 살핀 후, 도제 제도를 대체하고 보완할 수 있는 체계적인 재교육 프로그램인 ‘일터학습’ 개념을 소개하고, 팀워크가 중요한 영화 현장에서 스텝 간의 정서적 유대감을 높일 수 있는 방안으로 ‘멘토링 제도’의 도입을 제안하고자 한다.

## II. 한국영화 도제 제도의 역사와 현황

### 1. 도제 제도의 개념과 교육적, 정서적 기능

도제 제도란 본래 중세 유럽도시의 수공업 기술자 양성제도를 의미한다. 도제 제도의 역사는 12세기 독일로

거슬러 올라가지만 제도로 정착된 것은 14세기부터였다고 한다. 당시 수공업자들은 직종별로 조합(동직조합 craft guild)을 이루고 있었는데 그 주축은 장인(master)으로 불리는 최고의 기술자들이었다. 각 장인들의 밑에는 직인(journeyman)과 도제(apprentice)가 있어 하나의 팀을 이루고 있었다. 이 과정에서 도제들의 수업기간은 대륙에서는 2~8년, 영국에서는 7년이었는데, 이 기간 동안 장인 집에서 침식을 함께 하며 기술을 연수했다.

중세에 도제 제도는 기술이 다음 세대로 전수되는 유일한 교육수단이었다. 이 제도는 기술자로서의 높은 자질과 고객에 대한 관계에서 높은 도덕적 양심을 발휘하도록 요구했다. 말하자면 훌륭한 기능인으로서 뿐만 아니라 훌륭한 시민으로서의 행동표준을 요구했던 것이다. 도제의 훈련에 있어서 교육내용은 기술교육과 일반 교양교육을 함께 포괄했는데, 장인은 도제에게 그가 소유한 기술의 모방을 포함한 모든 기능을 가르치도록 요구되었다. 뿐만 아니라 장인은 그가 그의 자녀들에게 주고자 하는 도덕, 종교 그리고 시민적 교훈까지도 도제에게 지도하도록 요구되었다. 장인의 가부장적인 통제가 지나친 간섭과 부당한 요구로 나타나는 문제점을 드러내기도 했지만, 중세의 도제 제도는 그 당시 기술교육의 가장 효과적인 형태를 취하고 있었다는 점에서 성공적이었다 할 수 있다. 중세의 도제 제도는 당시 사회의 문화적 가치 기준과 함께 기술의 표준치를 교육내용으로 반영하고 있었던 것이다[3].

그러나 중세 말기 이후에는 독립된 장인이 되는 일이 매우 어려워져 후계자 양성이라는 본래의 뜻도 쇠퇴하고 말았다. 그것은 장인들의 동직조합이 갈수록 폐쇄적이 되면서 자신들의 기득권을 위해 장인의 공급을 줄여나갔기 때문이다. 더구나 조합은 자유경제주의 및 점점 늘어가는 산업화의 영향으로 인해 해체의 길을 가야만 했는데, 이로 인해 조합의 규제 기능이 사라지고 도제 훈련은 도제의 착취 수단이 되어 버렸다. 이후 공장제 수공업의 더욱 비약적으로 발전하면서 도제 제도는 급속히 해체되고 만다.

그런데 정보화 시대로 일컬어지는 현대 사회에서 도제 제도는 다시금 주목을 받고 있다. 주된 이유는 일반적인 교육을 보완할 수 있는 효율적인 학습 방법으로

활용될 수 있기 때문이다. 물론 과거의 도제 제도가 지식이나 기술의 전수를 목적으로 한 데 반해, 현대의 도제적 학습의 목적은 사고력이나 창의력, 문제 해결력 같은 고차원적인 인지 기능을 신장시키는 데 있다는 차이가 있다[4]. 즉 현대 사회의 도제적 학습 방법은 전문가가 주는 교수적인 지원을 바탕으로 전문가의 전략을 습득하고 내면화하는 것뿐만 아니라, 실제적인 과제 수행의 경험, 학습 참여자들 간의 활발한 상호작용, 토론을 통한 역동적 학습 활동 등을 통해 ‘보고 경험한 것 이상의 능력’을 배양할 수 있도록 유도한다는 것이다.

도제 학습의 효과는 단지 실무 능력의 배양이라는 기술적 측면에만 국한되는 것이 아니다. 기술적 능력의 배양과 더불어 발생하는 것으로 학습자의 심리적, 정서적 효과 역시 무시할 수 없다. 대표적인 것이 ‘자기효능감의 증가’와 ‘불안의 상쇄’이다. 도제적 학습은 무엇보다 실제의 현장과 유사한 ‘맥락화된 학습’ 속에서 충분한 실무적, 정서적 경험을 쌓기 때문에, 성취 결과의 질을 높이는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있다[5]. 또한 도제적 학습은 이미 직무와 관련한 성공 사례를 직, 간접적으로 반복해 체험하도록 유도함으로써 학습자의 불안 수준을 낮추고 심리적으로 안정화시킨다.

이러한 도제적 학습의 특징은 한국영화의 제작 현장과 무관하지 않다. 즉 한국영화 제작 현장의 도제 제도가 그것을 직접적으로 겨냥하지는 않았다 하더라도, 기술적 교육의 기능과 심리적, 정서적 안정화 기능을 수행해 왔다는 점을 부인할 수 없다는 것이다. 이제부터 한국영화산업의 도제 제도가 걸어온 길을 살펴봄으로써, 그 역할과 한계, 장점과 단점을 파악하고자 한다.

## 2. 한국영화 현장에서 도제 제도의 역할

영화 제작 현장에서 도제 제도의 역사는 한국영화의 발생과 그 맥을 같이 하며, 그 전통은 1990년대에 이르기까지 계속되었다고 할 수 있다. 영화 인재를 양성하는 기관이나 교육 프로그램이 부재한 탓에 영화계에 입문하기 위해서는 감독과 기술자를 따라다니며 철저한 도제 수업을 받고 경력을 쌓아가야만 했고, 이것이 유학을 하지 않고 국내에서 영화 교육을 받을 수 있는 유일한 방법이었던 것이다. 한국영화 초창기부터 오랜 관

행으로 자리했던 도제 제도는 그 성격상 앞서 살펴본 본래적 의미의 도제 제도와 크게 다르지 않았다[6]. 특정 도제팀은 ‘막내’라 불리는 도제를 선발하며, 이들을 교육해 씨드, 세컨드, 퍼스트로 승급시킨다. 교육과 재교육은 철저하게 팀 내부에서 이루어지며, 특히 현장에서 어깨너머로 배우게 되는 경우가 많다. 승급은 팀 내 인력 구조에 따라 이루어지는데, 그 결정은 팀의 우두머리인 감독급에 의해 결정되는 것이 일반적이었다. 또한 현장 작업이 없는 기간에도 팀은 유지되는 것이 일반적인 관례였으며, 때로 이 기간은 일종의 교육의 기회로 활용되기도 했다.

1960년대를 전후로 해서 동국대, 서라벌예대, 중앙대, 한양대에 영화 관련 학과가 창설되어 전문 영화인 인력 양산에 박차를 가하였으나, 영화관련 학과에 대한 사회적 인식의 결여, 시설미비, 인적·물적 교육 자원의 빈곤 등으로 기대한 만큼의 기능을 수행하지는 못하였다. 그리하여 영화학도들은 졸업 후 영화 현장에 진출하여도 비전공자들과 대등소이하게 취급받았으며, 개인적인 노력으로 영화를 다시 배워야만 했다. 이러한 상황에서 하나의 팀을 구성하여 영화 제작 현장에 참여하는 도제 제도의 기능은 단지 영화 제작에 참여하는 것뿐만 아니라, 향후 각 부서의 감독으로 성장하기 위한 일종의 교육이자 트레이닝이었다. 이처럼 팀별 활동을 강조하는 도제 제도는 하나의 팀 전체가 제작사와 일괄적으로 계약하는 도급계약을 한국영화산업에 굳어지게 한 이유이기도 했다.

1990년대 중반 이후 영화 산업의 규모가 성장하고 그 지형도가 급격히 변화함에 따라, 한국영화 제작 시스템의 기반이었던 도제 제도 역시 점차 붕괴되는 현상을 보이기 시작한다. 변화는 무엇보다 도제 과정 없이 감독으로 데뷔하는 이들이 점차 나타나는 것에서부터 시작되었다. 이를 가능하게 한 핵심적인 원인 중 하나는 제작사의 성격 변화였다[7]. 즉 1984년에 영화사 설립이 허가제에서 등록제로 바뀌면서 영화사의 수가 폭발적으로 증가되고, 이에 따라 영화 제작사 간 경쟁이 심화된 것이다[8]. 제작사들은 무한경쟁 상황을 타개하기 위해 자신들의 질적 성장을 모색하는 과정에서, 신선한 기획력과 연출력을 앞세운 젊은 영화인들을 대거 기용

한다. 실제로 1990년대 초중반 이후 등장한 신인 감독들은 그동안 영화진흥공사 부설 영화아카데미에서 배출한 인재들과 각 대학 영화과 출신, 해외유학에서 돌아온 우수한 신인들로 이루어졌다.

이와 함께, 새롭게 등장한 제작자들은 한국영화산업에 '영화 기획'의 개념을 새롭게 도입하고[9], 과거에 존재하지 않았던 전문적인 기획, 제작관리 인력으로서의 '프로듀서'의 역할을 개념을 정립하면서 보다 합리적인 영화 제작의 토대를 갖추기 시작했다. 또한 영화산업에 진출한 대기업 자본은 새로운 제작자들과 제휴하여 한국영화 제작방식을 크게 변화시켰다. 프리 프로덕션(pre-production) 과정의 강화를 통해 제작과정을 합리화하면서 이른바 기획영화 시대를 열었으며, 젊은 관객의 호응을 이끌어 낼 수 있는 새로운 취향의 영화를 만들기 위해 새로운 감독들을 대거 발탁한 것이다. 이처럼 제작사의 능력이 향상되고 그 경험이 축적됨에 따라, 영화 제작 경험이 적고 실무처리 능력이 부족하더라도 대신 영화적 감각이나 창의력이 풍부한 인물을 감독으로 기용할 수 있는 가능성이 커진 것이다. 과거에는 기존 감독 아래에서 도제 수업을 받는 것이 유일한 등용문이었던 것과 달리, 단편영화제의 입상이나 좋은 시나리오를 쓰는 것이 감독 데뷔의 주요한 경로가 된다. 그 결과 연출 분야의 도제 제도는 점차 해체되기에 이른다. 하지만 그 무엇보다 도제 제도가 시대의 뒤안길로 사라지게 된 결정적인 계기는 제작 편수가 충분히 확보되지 않은 상황에서 중견 감독의 작품 참여 횟수가 감소하게 되었다는 점에 있다. 더욱이 신인 감독의 등장이 빈번해지면서 이러한 상황은 더욱 가속화되었다.

### 3. 도제 제도의 현황과 장단점

앞서 지적했듯이, 과거에 비해 지금의 도제 제도는 그 영향력이 현격히 줄어들었다. 도제 제도에서 영향을 받은 특유의 팀 결속력 역시 서서히 느슨해지는 방향으로 나아가고 있으며, 특정 부서의 경우에 도제 제도는 계약상의 관행 정도로만 기능한다. 하지만 그럼에도 도제 제도는 한국영화 제작 관행이나 인력양성체계에 있어 그 중요성을 간과할 수 없을 만큼 강한 지속력을 보여주기도 한다. 이는 점차 무너지고 있는 도제 제도를

대체할 만한 시스템이 아직 마련되지 못하고 있다는 의미일 것이다. 그런 면에서 현재의 관점에서 도제 제도의 장단점을 다시 살피는 일은, 대안적인 현장인력 교육 방식을 연구하는 데 큰 도움이 된다.

한국영화산업의 도제 제도는 제작 현장이 아니라면 배우지 못할 너무도 많은 내용을 전수하는 교육적 기능을 담당해 왔다. 물론 이러한 교육 방식이 체계적 시스템을 갖추지 못했다는 한계가 있지만, 전문가의 경험과 지식이 아랫세대에 전수되며 그 가치를 배가시키는 것은 도제 제도의 가장 큰 장점이라 할 수 있다. 또한 도제 제도는 심리적 안정화를 이끌어내는 데 도움을 준다. 이러한 정서적 효과는 영화 제작 시 팀웍으로 나타나 제작 현장의 효율성을 증대시키는 효과로 이어진다. 실제로 (개인적 경험으로 보자면) 도제 제도 하에서 구성원들은 팀원들 간의 단단한 결속력을 다지고, 일사불란하고 술선수범하는 업무 수행 분위기를 조성하는 모습을 자주 볼 수 있다. 또한 도제 제도는 직접적으로 팀을 구성하고 운영하는 감독급 스템이 자신의 창조적 역할을 유지하는 것에도 중요한 역할을 한다. 또한 연출자인 감독의 입장에서 볼 때도, 숙련된 인력을 항시 확보해 둘 수 있는 덕택에 시나리오 개발 등의 창작 영역에 마음껏 집중할 수 있다.

물론 도제 제도의 수직적 관계로 인한 폐단이 없는 것은 아니다. 그동안 도제 제도의 문제점으로 지적된 요소들은 크게 6가지로 구분될 수 있다[10]. 첫째, 분배에 있어서 경제적, 도덕적 문제이다. 각 부서에 주어지는 보수의 절대적 액수가 적었고, 그것이 하위 스템들의 저임금을 강요하였다. 팀 계약의 특성상 개별 스템의 구체적인 임금을 정하지 않는 것이 통례이기 때문에, 수직적 상하 관계로 구성된 팀 내 임금 분배는 상급자의 자의적인 판단에 의지할 수밖에 없었던 것이다. 이러한 관행은 팀원들의 불신으로 이어져 팀 내부의 갈등을 불러일으키거나 심할 경우 영화 제작에 지장을 주는 경우도 있다.

둘째, 전문화 및 분화와 관련된 문제이다. 도제 제도는 스템의 전문화와 양립하기 힘들다. 예컨대, 영화 현장에서 지속적으로 그 필요성이 제기되고 있는 전문적인 포커스 풀러(focus puller), 혹은 전문 조감독이 도제

제도 하에서는 존재하기 어렵다는 것이다[11]. 셋째, 구성원에 대한 평가가 사적인 차원에서 이루어진다는 문제이다. 이는 영화계 전체로서도 바람직한 일이 아닌데, 실력보다는 인간성이나 화합능력 등이 더 중요한 덕목으로 대두되면서 실력 있는 스태프들이 도태될 가능성이 존재하기 때문이다. 넷째, 숙련과 취업 기회의 제한이라는 문제이다. 한 명의 현장인력이 도제 팀에 소속되면 그의 취업 기회는 철저하게 팀의 활동에 종속된다. 이는 개인의 능력과 상관없이 팀의 상황에 따라 숙련과 취업의 기회가 제한될 수 있음을 의미한다. 다섯째, 직능조합 건설의 걸림돌로 작용하는 문제이다. 도제 제도 하에서 많은 스태프들은 감독들의 입장에 따라 노조나 직능조합 건설의 참여도를 결정하게 될 것이다. 여섯째, 개별 스태프들의 권리와 의무의 근거가 불명확하다는 문제이다. 제작사는 개별 팀원들의 역할이나 책임에 대해 관여하기 어렵고, 관심도 없다. 또한 개별 스태프들이 어떤 처우를 받는지에 대해서도 알지 못하며 알 필요도 없다. 이처럼 팀을 매개로 계약과 의사소통, 정서적 교감이 이루어지는 결과, 개별 스태프들과 제작사간의 권리와 의무가 불명확해지는 결과가 발생한다.

하지만 이러한 도제 제도의 한계를 극복한 사례가 전혀 없었던 것은 아니다. 이장호 감독 아래서 짧은 연출부 생활을 경험하고 <칠수와 만수>(1987)로 데뷔한 박광수 감독의 경우는 1990년대 여타 연출부와는 다른 방식으로 팀을 운영하면서 도제 제도의 장점을 극대화 시킨 사례라 할 수 있다. 먼저 박광수 감독은 당시 관례와는 달리 연출부를 수직적으로 구성하지 않았다. 각 직무의 차이에 따라 수평적으로 팀을 구성하였고, 연출부원 전체가 함께 자료를 수집하고 시나리오를 발전시키고 콘티를 작성하고 하는 등, 프리 프로덕션 단계에서부터 철저하게 팀 회의의 형태로 작업을 진행시켰다. 이러한 수평식 팀 구성은 박광수 감독이 작품을 준비하고 진행시키는 전 과정을 모든 구성원이 직접적으로 경험할 수 있도록 했기 때문에, 퍼스트급만이 감독의 경험과 지식을 전수받는 한계를 없앨 수 있었다. 그 과정에서 연출부원의 보다 많은 아이디어가 영화 속에 직, 간접적으로 반영될 수 있었고, 이로 인해 연출부원 전체가 더욱 능동적으로 제작 과정에 참여하는 효과를 가

져왔다. 박광수 감독의 이와 같은 선구적인 팀 구성은, 도제 제도의 한계를 극복하고 그 장점을 계승할 수 있는 합리적인 제도 마련에 중요한 시사점을 준다.

### III. 도제 제도의 개선을 위한 영화 인력 양성 방안

영화 현장인력 교육의 기능을 담당하던 도제 제도가 사실상 유명무실해지면서, 도제 제도가 수행했던 교육의 기능을 보완하는 대안적인 교육 프로그램의 시도가 다방면에서 행해졌다. 대표적인 경우가 2003년부터 영화진흥위원회에서 주관하는 영화인 재교육 프로그램인데, 영화산업 노조가 참여하고 있지만 대상과 분야 및 내용이 제한적이고 현장과의 체계적인 연계 시스템이 구축되지 않고 있다는 점에서 한계를 보이고 있다. 한편 기존 교육 시스템의 수정, 보완이 아닌, 한국영화인력 교육 및 운영 체계의 전면적인 개편을 구상하는 연구도 2007년에 시도되었다. 이 연구는 새롭게 구성된 전문화된 직무 체계를 바탕으로 종합적인 영화 현장 스태프 교육 프로그램을 기획, 운영하고 그 과정이 현장인력의 경력관리체계와 연동될 수 있도록 할 것을 주장하고, 그 관리 주체로서 '한국영화인력양성지원센터'(가칭)의 설립을 제안하고 있다[12].

이처럼 도제 제도를 대체할 수 있는 여러 교육 프로그램의 운영이나 기획은 바람직하지만, 그것이 영화 제작 현장에 얼마나 실제적 효과가 있는지에 대해서는 여전히 미지수라 할 수 있다. 무엇보다 도제 제도 하에서 형성되었던 팀 내의 '심리적 유대감'이 간과된다는 아쉬움이 남는다. 물론 이러한 유대 관계를 핑계 삼아 열악한 작업 환경이나 법정 최저 임금에도 미치지 못하는 임금을 강요했던 모순이 존재했던 것도 사실이지만, 영화에 대한 애정으로 모인 스태프들 간의 끈끈한 정서적 유대감이 한국영화의 질적, 양적 성장을 이끈 자양분이었음을 부정할 수는 없을 것이다. 때문에 도제 제도 하에서 저임금과 열악한 처우에서 오는 스태프들의 고통을 임단협 등의 제도적 장치를 통해 극복해가는 것보다 더불어, 도제 제도의 정서적 기능을 보존하기 위한 노력도 필요한 시점이다. 이는 단지 점차 사라지고 있는 도제

제도를 그대로 되살리거나 지키자는 주장이 아니라, 향후 지속적으로 구축해야 할 합리적인 제작 시스템 속에 도제 제도의 장점을 화학적으로 결합시킬 수 있는 방안을 모색하자는 요구이기도 하다.

## 1. 영화 제작 현장의 일터학습 적용 방안 제안

영화 현장인력의 전문성을 강화하기 위한 교육은, 무엇보다 현장의 제반 상황에 직접적으로 적용할 수 있는 실무적인 내용으로 구성되어야 한다. 하지만 영화 제작 현장에서 발생하는 셀 수 없이 다양한 우발적 변수들을 고려할 때, 체계적인 교육프로그램을 마련하는 것은 여간 어려운 일이 아니다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 현장에 밀착한 상태에서 교육의 효과를 이끌어내는 방안이 필요하다. 이에 본 연구자는 ‘일터학습’이라는 개념을 통해 기존의 교육 프로그램이 간과해왔던 ‘현장이라는 구체적 맥락’에서 진행되는 새로운 학습 프로그램을 제안하려 한다.

일터학습은 조직 구성원들이 일터 환경에서 일과 관련된 실천 활동을 수행하면서, 그 실천 활동에 내재된 특정한 지식, 규범, 문화, 언어 등을 자발적으로 이해하고 구성해나가는 적극적인 학습 과정을 일컫는다[13]. 이러한 일터학습의 특징은 J. 듀이(J. Dewey)의 상황학습(situated learning) 이론에 기반하여 추론한 것이다[14]. 최근 전통적인 교수자 중심의 형식 학습에 대한 비판이 제기되면서 일터 중심의 학습 방식이 각광받고 있는데, 이는 작업 현장이 가지는 다양한 상황과 그에 따른 변수를 교육 내용으로 포괄하는 방안을 모색하면서이다. 일터 학습은 현장에서 발생하는 다양한 상황 하나하나를 학습의 기회로 활용하며, 따라서 보다 적극적이고 능동적인 성격을 갖는다. 전통적인 학교 교육에서 고정된 지식과 규범을 전달하는데 치중한다면, 일터 학습은 현장에서의 경험과 그것의 끊임없는 재구성, 경험의 지속적인 성장 및 실천 결과에 대한 성찰을 강조한다[15].

모든 예술이 그렇듯, 영화의 제작과정은 반복되지 않으며 영화는 매번 질적으로 다른 작품으로 완성된다. 따라서 영화 제작과정은 늘 새로운 경험일 수밖에 없다. 그런데 영화는 예술로서의 특성 뿐 아니라 대규모

자본이 투입되어 완성되는 결과물로서 산업적인 특성도 지니고 있으며 대규모 인원이 제작 과정에 참여하기 때문에 ‘집단적 창작’이라는 특성이 두드러진다. 자본과 예술 사이의 긴장이나 감독의 성향, 작품의 내용 및 형식에 따른 다양한 제작 방식 등 매 작품마다 각기 다르게 나타나는 제작 환경은 실로 천차 만별이다. 이것이 바로 현장인력들이 대학 등의 정규 교육기관에서 몇 년 만에 걸쳐 교육을 받았다고 하더라도 제작 현장에서 ‘또 다른 학습’이 필요할 수밖에 없는 이유이다. 즉 현장에서 경험하는 매 작품이 실무를 담당하는 현장인력에게는 언제나 새로운 과제인 셈이다. 이런 면에서, 현장에서 축적된 사례들을 바탕으로 현재의 상황을 분석하고 이를 체계화하여 새로운 상황에 적용할 수 있도록 하는 능력의 배양에 초점을 맞추는 일터학습 개념은 영화 현장인력 교육에 큰 지침을 주는 것이다. 이때 유의할 점은, 일터학습의 대상은 영화를 시작하는 사람들이 아니라 현재 실무에서 뛰고 있는 정식 스템에 해당한다는 것이다.

영화 제작 현장을 학습의 장으로 활용했을 때 가장 먼저 얻을 수 있는 효과는 영화 인력들이 자신의 역량을 보다 효율적으로 발전시킬 수 있다는 점이다. 이를 위해서는 영화 인력 스스로가 제작 현장을 교육의 장으로 인식하는 것이 가장 중요하다. 그랬을 때만이 자신의 직무에 대해 문제를 제기하고 그에 맞는 해답을 찾아 가는 능동적 학습 활동이 이뤄지기 때문이다. 산업 종사자 대부분은 자신의 일을 학습으로 생각하지 않고 단지 일로 보며, 학습은 일과 별개의 특별한 활동으로 바라보는 경향이 있다[16]. 심지어는 학습 자체를 당장의 업무 성과를 방해하는 요소로 바라보는 경향까지 있다. 이는 도제제도 하에서 한국영화 인력들이 현장의 다양한 경험을 체계적인 지식으로 승화시키지 못했던 이유이기도 하다. 따라서 일터학습의 장점을 살리기 위해서 가장 먼저 필요한 것은 영화 제작 현장이 하나의 학습 기간이기도 하다는 점을 영화 인력 스스로가 깨닫도록 하는 일이다. 즉, 직무수행 과정이 학습을 위한 시기를 의식적으로 자각하게 함으로써, 각 프로세스에서 축적한 경험을 자신만의 지식으로 발전시키도록 유도해야만 한다는 것이다. 이는 제작 현장에 참여하는

각 주체들의 자발적 참여도 중요하지만, 이와 함께 제도적으로 이를 이끌어낼 수 있는 방안이 병행되어야 한다는 뜻이다.

일터학습은 개인의 능력을 향상시키고 동시에, 그것이 '영화 제작 현장이라는 구체적 맥락'을 반영한 지식과 경험의 형태로 발전하도록 유도한다는 장점이 있다. 하지만 결코 간과되지 말아야 하는 것은 이렇게 축적된 지식과 경험이 산업 전반적으로 '공유'하도록 해야 한다는 점이다. 도제제도 하에서 교육이 비체계적일 수밖에 없었던 이유 중 하나는 현장에서 얻은 지식과 경험이 일종의 암묵지(Tacit Knowledge) 형태로 존재하기 때문이었다. 따라서 이러한 암묵지를 형식지(Explicit Knowledge)로 전환하는 과정이 요구되며, 이는 스스로의 경험과 지식을 비판적으로 성찰하는 시간을 필요로 한다. 따라서 일터학습의 효과를 공유하기 위해서는 암묵지 형태의 경험 중에서 형식지로 전환할 수 있는 내용을 문서로 기록하여 후배들에게 전수하는 과정이 필수적이라 하겠다.

이를 좀 더 구체화 시켜볼 수 있다. 일반적으로 일터학습은 종사자가 현장에서 실제적 업무를 수행하면서 학습 효과를 유도하는 '무형식 학습'과 제도화된 구체적인 프로그램을 통해 강의 등의 교육 형식을 빌려 현장에서의 지식과 경험을 심화시키고 공유하도록 하는 '형식 학습'으로 구분된다. 무형식 학습이 학습자에 의해 주도적으로 이루어지는 학습의 형태를 말한다면, 형식 학습은 주로 기업의 인적 자원부서로부터 제공되는 구조화되고 계획된 공식적이고 형식적인 훈련의 형태를 가리킨다. 학습자가 자신의 직무를 수행할 때 자발적인 문제제기와 해답찾기를 통해 능동적으로 자신의 능력을 향상시키는 것이 무형식 학습의 대표적인 사례라 할 수 있다. 무형식 학습이 이뤄지기 위해서는 작업 현장이 학습의 장이라는 의식적 자각이 필요하다. 그런데 사업장이 단기적으로밖에 존재할 수밖에 없는 영화산업의 특성상 영화 인력에게 이러한 의식적 자각을 유도하고 강조하는 과정은 어려울 수밖에 없다. 따라서 영화산업에 무형식 학습 형태의 일터학습을 도입하기 위해서는 이를 체계적으로 관리하고 지원할 수 있는, 그리고 무형식 학습을 통해 습득한 암묵지를 공유하도록

유도할 수 있는 공식적인 프로그램의 형식 학습이 뒷받침될 필요가 있다. 이러한 지식과 경험의 전수 과정을 보다 체계적으로 구조화, 제도화할 수 있다면 영화 제작 현장은 더 효율적인 시스템을 갖출 수 있을 것이다 [17].

이를 위해서는 우선 현장과 교육 프로그램 사이의 순환적 구조를 갖는 교육 체계를 갖출 필요가 있다. 교육 프로그램에서 교육받은 내용이 완벽했다 하더라도, 그것을 영화 제작 현장이라는 현실에 적용하다 보면 이론과 실무 간의 충돌이 발생할 가능성이 크다. 하지만 교육 프로그램 하에서는 그러한 경험이 공유되지 못하고 스텝 혼자만의 지식으로 머물게 된다. 이를 보완하기 위해서는 일터학습에서 영화 인력이 스스로 학습한 내용을 피드백하는 방식의 프로그램이 개설되어야 한다. 즉 현장에서의 실무적 내용(무형식 학습)이 교육 프로그램(형식 학습)에 반영되고, 그것이 다시 현장에 적용되어 그 내용을 발전시키고(무형식 학습), 그것이 다시 교육 프로그램에 반영(형식 학습)되는 지속적인 순환 구조의 교육 프로그램을 도입해야 한다는 것이다.

이러한 피드백 과정의 중요성을 생각해볼 수 있는 작품이 있는데, <좋은놈, 나쁜놈, 이상한놈(이하 놈놈놈)>(김지운, 2008)이다. <놈놈놈>의 경우 한국영화의 발길이 오랫동안 끊겨있었던 만주 벌판에서 제작된 작품이다. 때문에 <놈놈놈>은 로케이션 촬영에 적합한 촬영지와 현지 스텝, 그리고 현지 배우 등을 모두 중국에서 해결해야 하는 어려움을 겪었다.

실제로 중국은 스텝의 구성 방식이나 업무 분장 등이 한국과 다르기 때문에 단지 스텝을 구한다고 모든 문제가 해결되는 것이 아니며, 중국 스텝과 적절한 업무 분장과 이를 통한 협동 시스템을 구축할 때 적절한 제작 환경을 갖출 수 있다. 이 외에도 중국이라는 국가만의 독특한 행정적 문제 역시 이 작품의 완성을 위해 극복해야 한다. 가령 중국은 로케이션 지원을 받는 작품이라 하더라도 그 시나리오에 대한 검열이 있다. 이러한 난관을 극복하는데 가장 큰 도움을 준 것은 '나비픽처스'였다. 나비픽처스의 김성수 감독은 <무사>(2000)에서 중국과 인연을 맺은 후 <중천>(조동우, 2006)의 제작에도 참여했으며, 중국 베이징에 '베이징 나비 픽처



스'를 설립해 중국 현지에서 영화 촬영에 대한 경험을 꾸준히 축적해온 바 있기에 <놈놈놈> 제작팀에 실질적인 도움을 줄 수 있었던 것이다.

만일 <놈놈놈>의 스태프들이 다시 한 번 유사한 기획의 영화를 찍을 기회가 있다면, <놈놈놈>에서 겪었던 시행착오 중 상당부분은 줄어들 가능성이 크다. 그들은 만주에서 영화를 찍을 때 어떤 어려움이 있는지, 그리고 이에 대응하기 위해 어떤 준비가 필요한지 등에 대해서 자신만의 기술과 지식, 경험을 소유하고 있기 때문이다. 중요한 것은 이 스태프들이 자신들의 경험을 사석에서 비논리적인 무용담으로 이야기하는 데 그치는 것이 아니라, 구체적인 프로그램 안에서 그 경험을 비판적으로 성찰하는 기회와 함께, 그것을 한국의 영화 스태프들이 공유하도록 할 필요가 있다는 것이다. 만약 <놈놈놈>의 기획에서부터 촬영 종료까지 참여한 현장 인력이 제작 현장을 하나의 학습의 장으로 의식하고 그와 관련한 경험을 비판적으로 성찰한 기록을 남겼다면, 이는 중국 로케이션에서 참고할 수 있는 훌륭한 '매뉴얼'로 완성될 수 있었을 것이다. 이처럼 영화 인력의 실무적 능력을 향상시키기 위해서는 무형식 학습과 형식 학습이 상호 작용하는 과정이 필요하다. 형식 학습은 무형식 학습의 주체에게 '학습이라는 특정한 목적'을 제시함과 동시에 정련되지 않은 경험을 지식의 형태로 전환할 수 있도록 하고, 무형식 학습은 딱딱해지고 이론적이기 쉬운 형식 학습에 생동감 있고 살아있는 현장의 목소리를 전달할 수 있다.

요컨대 형식 학습과 무형식 학습이 서로 상호작용하여 상승효과를 낼 수 있는 영화 인력 교육 프로그램을 개발하기 위해서는, 무엇보다도 무형식 학습이 발생할 수 있는 환경이 조성되어야 하며, 무형식 학습과 형식 학습의 관련 속에서 피드백 과정을 강화해야 한다. 이를 위해서는 수평적 인적 체계가 갖춰질 필요가 있다. 또한 현장에서 이뤄지는 무형식 학습을 가시화 하고 이를 형식 학습과 연계시킬 수 있는 제도적 장치의 마련이 필요하다. 본 논문은 이를 위한 방안 중 하나로 '멘토링 제도'를 제안하고자 한다. 즉, 영화 스태프 현장에서 발생하는 다양한 학습 과정을 의식적으로 인지하고, 그것을 자신의 창의적 능력으로 개발하는 과정의 조력자

로서 멘토를 두게 함으로써, 이러한 무형식 학습을 가시화할 수 있도록 유도하는 것이다.

## 2. 멘토링 제도의 도입

형식 학습과 무형식 학습의 상보성에 근거한 일터 학습은 과거 도제 제도가 수행했던 교육의 기능을 대체할 수 있는 방안이라는 면에서 중요한 의의가 있다. 하지만 이것만으로는 도제 제도의 중요한 장점인, 팀원 간의 유대감 형성과 개인의 심리적 안정이라는 효과를 얻기가 어려운 것이 사실이다. 도제 제도 하에서 팀의 리더라 할 수 있는 각 분야의 감독급 스태프는 그 하위 스태프에게 롤 모델의 기능을 했다. 즉 하위 스태프에게 각 분야의 감독은 하나의 조력자였고, 후원자였으며, 미래에 대한 비전이었다. 자신의 영화적 지향점을 앞서 개척하고 있는 각 분야의 감독과 함께 토론하고, 작업하고, 고민하는 등의 직접적 경험은 심리적으로 큰 힘이 되었던 것이다. 이와 같은 장점을 현대적인 방식으로 이어갈 수 있는 것이 바로 '멘토링 제도'라 할 수 있다. 실제로 멘토링 제도의 기능을 살펴보면 도제 제도와 기능적 측면에서 유사점이 많음을 알 수 있다.

멘토링 관계는 삶의 모든 부분에서 매우 다양한 형태로 발생한다. 이 관계에서 멘토는 주로 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어주는 지도자라는 의미로 사용되며, 멘티는 멘토의 도움을 통해 자신의 역량을 개발하고자 하는 사람이다. R.J. 버크(R.J. Burke)는 15개의 멘토 역할 및 기능에 대한 설문항목을 가지고 연구를 수행한 바 있다. 그 결과 멘토링의 기능은 경력관련 기능, 심리사회적 기능, 역할모형 기능이라는 세 가지 요인으로 구분된다고 주장하였다[18]. 이러한 세 기능은 서로 밀접히 연관되어 있으며, 멘토와 멘티 간의 지적, 정신적, 기술적, 정서적 관계 속에 작동하는 공통점이 있다.

먼저 경력관련 기능(career functions)이란 멘티로 하여금 자신의 역할을 적절히 그리고 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해 주고 조직 내에서의 승진 또는 경력발전을 위해 미리 준비하도록 도와주는 기능을 말한다[19]. 이는 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure and visibility), 지도(coaching), 보호

(protection), 도전적 업무부여(challenging assignments) 기능을 포함한다. 심리사회적 기능(psychosocial functions)은 멘토와 멘티 상호간의 신뢰와 친근감을 바탕으로, 멘티가 조직생활을 영위할 때 자신감을 갖도록 도와주고 복잡한 조직 내·외부의 상황에서 자아 정체성을 갖는 데 도움을 주는 기능을 말한다. 이는 수용 및 지원, 상담, 우정의 세부기능으로 구분될 수 있다. 역할모형 기능(role modeling function)은 멘토가 역할 전수자로서 적절한 행동방법과 태도 그리고 가치관 등을 전해주고, 멘티는 이러한 멘토를 바람직한 역할모형으로 설정하고 닮아가는 것을 말한다.

이러한 멘토링 제도는 여러 산업에서 이미 실시되고 있는 제도이지만, 중요한 것은 그것을 어떻게 한국영화 산업에 이식시킬지의 문제이다. 따라서 본 연구자는 앞서 언급한 일반적인 멘토링의 기능들 중에서, 영화 현장에 유용한 기능들을 선별하여 이를 구체적으로 적용할 수 있는 방안을 모색해보려 한다.

우선 '후원'의 기능을 생각해볼 수 있다. 후원의 기능은 멘티가 조직 내에서 바람직한 역할수행으로 수평적 이동과 승진을 할 수 있도록 멘토가 여러 가지 직무 기회를 제공해 주거나 승진의사 결정자들에게 영향력을 행사하는 것을 말한다. 영화 제작 현장의 경우에는 멘토의 역할을 수행하는 각 분야의 감독이 특정 영화 작품에 참여할 때 멘티를 함께 참여하도록 하여 직무수행에 직접적으로 관여하게 할 때 가능하다. 때문에 후원의 기능은 멘티에게 취업의 기회를 제공하는 이점까지 가지고 있다. 가령 미장센 단편영화제에 참여한 감독들의 사례를 통해 이러한 후원의 기능을 살펴볼 수 있다. 김지운 감독은 미장센 단편영화제 심사과정에서 단편영화 <사춘기>(제창규, 2002)를 보고, 이모개 촬영감독을 <장화, 홍련>(2003)으로 데뷔시켰으며, 또한 박찬욱 감독은 미장센 단편영화제에서 <잘때가? 무엇이든>(이경미, 2004)을 보고, 그 감독을 자신의 장편영화 연출부에 참여시키고, 이후 이경미의 장편 데뷔작 <미쓰 홍당무>(2008)에서 제작자로 나서기까지 했다. 이처럼 능력 있는 스텝들을 발굴하고 자신과 함께 일할 수 있는 기회를 주는 것이 영화 제작 현장의 후원의 기능이라 할 수 있다.

다음으로 '노출 및 소개'의 기능이 있는데, 이는 멘토가 멘티에게 경력발전 기회를 마련해 주는 것을 말한다. 멘티의 능력과 성과를 다른 관계자들에게 소개함으로써 멘티의 경력발전기회를 증대시키는 것을 더 강조한다. 이러한 기능은 한국영화 제작 현실을 고려할 때 더욱 중요한 것으로 보인다. 대체로 영화계의 정보 대부분은 사적인 루트를 통해 공유되므로 낮은 직급의 스텝일 수록 정보량이 부족할 수밖에 없다. 따라서 능력이 있어도 정보 부재로 인해 작품 참여 기회를 잡기가 힘든 것이 영화계의 현실이다. 이런 점에서 멘토가 현재 진행되고 있는 각종 작품의 기획이나 준비상황 정보 등을 알려주는 것은 매우 중요하다. 또한 현 영화계는 스텝들에 대한 전문화된 평가 시스템이 없어 믿을 만한 추천자가 있다면 작품 참여는 그만큼 쉬워진다. 즉 멘토는 멘티를 자신의 작품에 참여시키지 않는다 하더라도, 자신의 인맥을 통해 다른 작품에 참여할 수 있도록 기회를 제공해 줄 수 있다. 이러한 후원의 기능이나 노출 및 소개의 기능을 멘토가 수행하기 위해서는 멘티의 능력을 정확히 인지할 수 있는 기회를 마련할 필요가 있다. 달리 말해, 멘티의 능력을 정확히 알지 못하는 상황에서 무턱대고 자신의 스텝으로 채용하거나 다른 누군가의 스텝으로 추천하기는 힘들다는 것이다. 따라서 멘토가 멘티의 능력을 파악하거나 그 능력을 길러질 수 있는 계기와 시간을 마련하는 것이 멘토링 제도의 현실화에 있어서 선결 과제라 할 수 있다. 이와 반대로 멘티와 다른 관리자들과의 접촉시기가 적당하지 않거나, 노출이나 소개가 멘티에게 좋지 않은 영향을 미칠 가능성이 있을 때 멘티를 보호해 주는 경우도 있다. 이것이 '보호'의 기능이다.

또 하나의 유용한 기능이 '지도'의 기능인데, 이는 멘티가 부여된 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람들로 부터 인정을 받으며 경력목표를 달성하는데 필요한 지식 및 기술을 전해주는 기능을 말한다. 일반적으로 멘티의 경력 초기에는 직무의 기술적 측면뿐만 아니라 조직에서 요구하는 역할, 행동, 규범, 그리고 비공식적인 업무수행 기술 등에 관한 지도가 이루어져야 하는데, 영화 제작은 촬영기간만 대체로 3-5개월 정도가 소요되기 때문에 신규 인력들의 빠른 현장 적응이 중요할

수밖에 없다. 때문에 상급자로서 다양한 경험을 가진 멘토의 조언 및 지도의 역할은 전문적인 스텝으로 성장하는 길목인 중기 이후 경력 단계의 스텝에게 더욱 중요하다 할 수 있다. 왜냐하면 그러한 단계에서 필요한 정보는 공개적으로 구할 수 있는 경로가 극히 제한되어 있어 상위계층의 관리자와 개인적인 관계를 통해서만 얻을 수 있기 때문이다. 앞서 비형식적 학습에서 멘토링을 언급한 것도 이러한 맥락에서이다. 멘토와 관계를 맺은 모든 멘티가 그 능력을 완전히 갖춘 경우는 그다지 흔하지 않을 것이다. 따라서 멘티의 잠재력을 발굴하고 개발할 수 있는 계기를 마련하는 것은 무엇보다 중요하다. 이처럼 지도의 기능은 멘티에게는 지속적인 자기 개발의 기회를 제공한다는 점에서 장점이 있다.

멘토는 멘티에게 도전적인 업무를 부여하고 그에 필요한 기술, 훈련과 성과에 대한 지속적인 피드백을 제공함으로써 멘티의 능력을 개발시키고 성취감을 맛볼 수 있도록 도와줄 수 있다. 이것이 '도전적 업무 부여'의 기능이다. 한편 멘토는 멘티를 하나의 인격체로 존중해 주고 인정해주며 업무상 실수까지 용납하여 해결 방안을 제시해 주는 등 멘티가 조직 생활을 할 때 안정감을 가질 수 있도록 지원해 줌으로써, 멘티가 자신감을 갖고 업무를 수행하고 심리적 안정감을 찾도록 격려해 주기도 한다. 이것이 '수용 및 지원'의 기능이다.

또한 멘토는 멘티가 가지고 있는 고민, 두려움, 혼란과 같은 내적 갈등을 듣고 자신의 경험에 비추어 해결 방안을 제시하거나 함께 고민함으로써 멘티가 심리적 안정과 만족을 찾도록 도울 수 있다. 이것이 '상담'의 기능이다. 멘토링을 통한 상담의 기능은 영화 인력들의 현장 이탈을 방지하는데 일정 기능을 담당할 수 있을 것이라고 본다. 작품 종료와 함께 업무 조직이 해체되는 영화 현장에서 멘토의 상담 기능은 프리랜서인 영화 현장인력들에게 심리적 고립감이나 외로움을 해소시켜 주는 기능을 할 수 있다. 이런 과정에서 멘토와 멘티가 서로 호의적인 관계를 갖고 서로를 이해하며 업무 및 업무 이외의 개인적 사항에 대해 사적인 관계를 유지할 수 있다면, 멘토와 멘티는 같은 영화인으로서, 동료로서 수평적 관계의 우정을 나눌 수 있을 것이다. 이것이 '우정'의 기능이다. 이러한 우정은 스텝 간에 신뢰를 두텁

게 하기 때문에 현장의 효율성을 높이는 데 무엇보다 효과적이다.

마지막으로 '역할모형의 기능'을 생각할 수 있다. 멘티는 멘토의 행동 패턴에 대한 수용과 거부부를 통해 '미래의 자아상'을 발전시키게 된다. 도제 제도가 바로 역할 모형의 전형이라고 볼 수 있다. 영화 제작 현장과 이후 생활에서 마주치는 여러 난관을 극복하는 과정에서 이러한 역할 모델은 보이지 않는 지원군이 된다. 즉, 자신보다 먼저 그러한 어려움을 겪었을 것이고, 그것을 극복해서 그 자리에 설 수 있었던 선배의 존재 자체만으로도 심리적 위로가 될 수 있다는 것이다. 이는 도제 제도가 해체되더라도 멘토링 제도를 통해 유지되어야 하는 매우 중요한 기능이다.

위에서 9가지로 분류했던 멘토링 기능의 현장 적용 가능성을 표로 정리해보면 다음과 같다.

표 1. 멘토링 기능의 영화 현장 적용 가능성

멘토링 기능		동일 작품 수행	동일 작품 비수행
경력관련 기능	후원	적용*	비적용
	노출 및 소개	비적용	적용*
	지도	적용	적용
	보호	비적용	적용
	도전적 업무부여	적용*	비적용
심리적 기능	수용 및 인정	적용	일부 적용
	상담	적용	적용
	우정	적용	적용
역할모형의 기능		적용	적용

(\*은 멘토의 직급이 높을수록 효과가 커지는 기능이다.)

'동일한 작품에 참여하느냐, 그렇지 않느냐' 또는 '멘토의 직급이 무엇이냐'에 따른 변수는 있으나, 멘토링 기능은 대부분 영화 현장인력들의 경력과 심리적 안정에 영향을 줄 수 있다. 경력관련 기능 중 후원의 기능과 노출 및 소개의 기능, 보호의 기능은 멘티의 취업과 직결되며, 후원, 지도, 도전적 업무 부여의 기능은 스텝들의 전문성 향상에 기여한다. 여기에 심리적 안정의 기능이 결과적으로 현장인력들의 산업 내 이탈을 방지하여 숙련된 전문가를 양산할 수 있도록 돕는다면, 멘토링 제도는 도제 제도가 가지고 있던 경직성에서 유발되는 단점을 보완하고 현장인력들 개인의 경력에는 물론 영화 현장의 생산성 향상을 기대할 수 있다.

이처럼 멘토링 제도는 멘토와 멘티 사이에서 다양한

기능을 수행할 수 있다. 하지만 여기서 추가로 고려해야 하는 것은 초심자와 숙련자 모두에게 동일한 멘토링이 필요한 것은 아니라는 점이다. 달리 말해, 영화 제작 현장을 전혀 모르는 신입 인력과 조감독으로 감독 데뷔를 앞두고 있는 숙련자의 멘토링이 동일할 수는 없는 것이다. 신입 인력 멘토링의 경우, 연수생의 자질이나 학습 능력이 균등하지 않고 신입 인력의 이탈이 많다는 영화 현장의 특징을 반영하여 ‘그룹 멘토링’으로 실행하는 것이 바람직할 것으로 보인다[20]. 공식적인 팀 멘토링이 형성되고, 멘티들 사이에서 비공식적으로 자발적 동료 멘토링이 형성된다면 멘토와 멘티, 멘티들 사이의 결속력을 더욱 강하게 할 수 있을 것이다. 특히 이 시기에 맺은 동료의식은 오랫동안 강한 결속력으로 남는다는 점을 고려한다면, 이들 간의 유대감은 향후 활동 속에서도 심리적, 정서적 안정을 제공하는데 큰 역할을 할 것으로 보인다.

반면 숙련자들의 멘토링의 경우, 멘토와 멘티가 1대1의 관계를 형성하는 것이 효과적일 것이다. 왜냐하면 숙련자의 경우 보다 긴밀한 관계 속에서 심층적인 지도와 관심이 필요할 뿐더러, 숙련자 간의 능력과 관심의 차이가 크기 때문에 멘티에 따라 그 내용이 달라져야 하기 때문이다. 가령 멘티가 향후 특정 장르나 경향의 영화로 데뷔하고 싶어 하는 자라면, 그런 종류의 영화에 두각을 나타내고 있는 감독이나 유사한 성격의 작품에 참여함으로써 이에 대한 사전 경험을 할 수 있는 좋은 기회가 될 것이다.

#### IV. 나가며

앞서 살펴본 것처럼, 일터학습과 멘토링 제도는 변화하고 있는 한국영화 제작 현장에 대한 하나의 대안이 될 수 있다. 이제 이러한 대안적 모델을 어떠한 방식으로 현실화 할 것인가가 문제다. 영화산업구조의 특수성을 고려할 때, 영화산업에서 일터학습 및 멘토링 제도를 도입하기 위해서는 여타 산업 분야와 다른 운용 방식을 고민할 필요가 있다. 현재 영화진흥위원회가 주축이 되어 부분적으로 영화인 교육프로그램을 운영하고

있지만, 더 확대된 형태의 교육 기구를 설립하는 것이 이상적이다. 하지만 새로운 기구가 설립된다 하더라도, 영화진흥위원회가 교육을 위한 예산 및 제반시설 구축, 상시적인 교육 프로그램을 기획, 실행하는 등의 모든 사업을 떠맡는다는 것은 어려운 일이다. 따라서 현실적으로 영화진흥위원회가 공적 자금을 통해 담당할 수 있는 영역을 바탕으로 이를 영화산업의 각 주체가 협조하여 공조할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있다.

현재 영화교육 관련 프로그램을 진행할 수 있는 주체로는 영화진흥위원회, 한국영화제작가협회, 영화산업노조, 각 감독급 직능조합, 그리고 대학의 영화과 등을 거론할 수 있다. 산업의 각 주체가 협조할 수만 있다면, 가장 현실적인 대안은 영화진흥위원회가 ‘한국영화인력양성지원센터’(가칭)를 설립해 예산 및 기획과 행정적 지원을 담당하고, 일터학습과 멘토링 제도의 구체적인 실행은 영화산업의 각 주체와 협조하여 진행하는 방식이다. 즉 산업의 각 주체가 재정적 부담을 느끼지 않도록 하기 위해 예산 주체와 실행 주체를 분리하는 것이다. 재정적, 행정적 지원은 한국영화인력양성지원센터가 맡고, 일터학습과 관련한 사업은 영화관련 학과가 있는 대학에 위탁교육을 맡기고, 멘토링 제도는 영화산업노조(조수급 인력)와 각 감독급 직능조합(연출, 촬영, 미술 등의 감독급)이 협조하여 시행하는 것이 적절해 보인다. 물론 각 산업 주체가 모여 별도의 실행 조직을 설립하는 것도 가능한 방법이다.

각 대학의 경우 최근 산학협동이 강조되는 상황에서, 현장의 실무내용의 교육을 강조하는 일터학습의 위탁 교육을 담당할 경우, 학생들에게 현장과 직접적으로 연관된 강의를 들을 수 있는 기회를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 향후 현장에서 활용할 수 있는 직접적인 경험과 지식을 많이 접할 수 있다는 장점이 있다. 또한 멘토링 제도의 경우 영화스텝들이나 각 직능조합의 감독급들이 적극적으로 동참해야 하는 것이기 때문에, 이들이 직접적인 사업의 주체가 된다면 조합원들을 프로그램 속으로 효과적으로 수용하여 그 참여도를 높일 수 있고, 자리를 원하는 인력과 스텝을 구하는 감독급 간의 네트워킹이라는 점에서도 그 효용성을 높일 수 있을 것이다.

이러한 토대 위에서 일터학습과 멘토링 제도가 시행될 수 있다면 도제 제도의 잔영이 여전히 남아있는 한국영화산업의 특성상 그 효과는 보다 빠르게 나타날 수 있다. 특히 도제제도의 몰락과 함께 영화 인력의 전문성 및 숙련도 문제가 지속적으로 제기되고 있고, 또 다른 한편으로는 전문성과 숙련도만 강조하다보니 현장 인력 간의 정서적 유대감이 사라진다는 우려의 목소리가 들리는 지금의 모순적 상황에서, 일터학습과 멘토링 제도를 통한 인적 교육과 인적 네트워크의 형성은 더욱 중요할 수밖에 없다. 즉, 현장 중심적이면서도 체계를 갖춘 자발적 학습과 교육을 지향하면서도, 작품 전체를 보고 이타적으로 협동하는 전통적인 한국영화계의 장점을 살리기 위해서는 일터학습과 멘토링 제도의 안착이 필요하다. 이는 단지 현재의 한국영화산업을 위한 것이 아니라, 앞으로 전개될 한국영화산업의 위기를 '미리' 대응하고 극복하기 위한 방안이다. 지금까지 한국영화산업이 현재의 위기에 급급해 미래를 제대로 준비하지 못해왔음을 감안한다면, 미래를 향한 첫걸음은 바로 '사람'에 대한 투자여야 한다. 한국영화산업에서 사람만큼 중요한 것은 없으니 말이다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 임필성, 안지혜, "영화산업 내 단체 활성화를 통한 한국영화산업 발전 방안", 한국영화감독조합, 2006.
- [2] 배경민, "노사협약 이후 영화 제작 현장 변화 및 개선 방향 연구", 영화진흥위원회, 2008.
- [3] 장석민, "중세시대 도제 제도의 교육적 특징에 관한 연구", 한국직업교육학회, 직업교육연구, 제4권, 제1호, pp.140-141, 1985.
- [4] 김현창, 프랑스 문화교육에 적용한 인지적 도제 학습의 효과, 한국의국어대학교 대학원 불어불문학과 박사학위 논문, p.29, 2003.
- [5] 위 논문, pp.57-60.
- [6] 이현승, "한국영화 제작환경 개선을 위한 연구", 영화인회의, 2002.
- [7] 정이환, "한국영화산업 노동시장의 구조적 특성", 한국산업노동학회, 산업노동연구, 제11권, 제2호, pp.89-118, 2005.
- [8] 황동미, "한국영화산업구조분석-할리우드 영화 직배 이후를 중심으로", 영화진흥위원회 연구보고 2001-3, 2001.
- [9] 권미정, 90년대 한국영화의 제작방식 연구: 자본과 인력의 변화, 그 영향을 중심으로, 동국대학교 대학원 연극영화학과 석사학위 논문, 1995.
- [10] 이현승, "한국영화 제작환경 개선을 위한 연구", 영화인회의, 2002.
- [11] 이현승, 안지혜, 최은, "영화 제작 스태프의 합리적 구성 방안", 영화진흥위원회, 2007.
- [12] 이현승, 안지혜, "영화 현장인력 수급 및 경력관리 체계 구축 방안", 영화진흥위원회, 2007.
- [13] 김한별, "일터학습 이론의 한계와 방향: 세가지 실천 기반 학습이론의 관점에서", 교육의 이론과 실천, 제12권, 제1호, p.190, 2007.
- [14] 허희옥, 양은주, "사이버공간에서의 교육적 경험을 위한 Dewey 교육론 탐구", 교육공학연구, 제17권, 제1호, pp.165-289, 2001.
- [15] 김소현, 생산직 근로자의 비행식적 학습 촉진 방안에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위 논문, p.15, 2006.
- [16] E. Wengwe, *Community of practice: learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press, p.95, 1999.
- [17] C. Mancil, "The Supervisor as facilitator of informal learning in work teams," *Journal of Workplace Learning*. Vol.13, Issue 5/6, pp.246-253, 2001.
- [18] R. J. Burke, "Mentoring in Organizations," *Group and Organization Studies*, Vol.9, 1984.
- [19] K. E. Kram, "Phases of Mentor Relationship," *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.608-625, 1983.
- [20] A. L. Davis, "An investigation of formal mentoring relationships and programs : A

meta-analysis," A dissertation submitted to the Graduate Faculty in Business in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, The City University of New York, pp.18-19, 2005.

저 자 소 개

이 현 승(Hyeon-Seung Lee)

정회원



- 1984년 2월 : 홍익대학교 미술대학 시각디자인전공(디자인 학사)
- 2000년 2월 : 고려대학교 언론대학원 광고홍보전공(광고학 석사)
- 2013년 1월 ~ 현재 : 중앙대학교 예술대학 공연영상창작학부

부교수, 영화 감독

- 2011년 9월 : 영화<푸른 소금> 연출
- <관심분야> : 영화 제작, 연출, 예술 교육