

# 융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

## 기후변화와 환경경영의 시대



초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 생활 속에서 시작되고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 융합경영 리뷰는 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이외 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

**융합경영 리뷰\_2023년 10월호(No.52)**

발행일 2023년 10월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 엄재근

편집 그린펠스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 구로구 경인로 662 디큐브시티 15층 1512호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 '융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면

아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-6839-4970

## contents

### 에디터 컬럼

1 기후변화와 환경경영의 시대

### 주제 컬럼

3 모빌리티(Mobility)로의 진화, 과연 친환경적일까? \_ 박정완

### 사이버경영

9 사이버 안전 경영: 온라인 도박과 청소년 - 온라인에서의 불법 도박  
실태와 청소년 보호 \_ 메타 사피언스

### 마케팅경영

22 소비자가 PICK 하는 브랜드? 핵심은 고객 중심! \_ 김강희

### 휴먼경영

26 DEI 여정(旅程)이 주는 의미는 무엇일까? \_ 이종구

30 발달장애인과 자폐성장애인 \_ 강은희

### 윤리경영

35 팬덤과 K-pop: 홍지윤, FIFTY FIFTY, EXO의 전속계약 관련 법률  
분쟁에 대한 단상 \_ 김승범

### 경영에세이

40 세계일주기행: 여행의 중간에서 \_ 이규형



## 기후변화와 환경경영의 시대

기후변화(Climate change)는 지구 온난화에 따라 지구의 평균기온이 점진적으로 상승하면서 지구의 기후 패턴이 급격하게 변화하는 현상으로, 이러한 변화가 인류에게 위협이 되고 있다. 과거에도 기후변화는 있었지만, 현대의 기후변화는 산업혁명 후 이산화탄소와 같은 지구를 덮게 하는 온실기체를 방출해 나타나는 현상이다.

1980년대 이전에는 인간이 기후에 주는 영향이 분명하지 않았다. 그러나 1988년 NASA의 기후과학자 제임스 헨슨이 미국 상원에서 지구 온난화라는 말을 쓰기 시작하였고, 2000년대 들어서 기후변화는 대중적인 말이 되기 시작하였다. 최근에는 기후 위기(Climate crisis), 기후 비상사태(Climate emergency) 등의 말이 사용되고 있다.

심각해지는 온난화로 사막은 넓어지고, 폭염과 산불 횡수도 늘어나고 있다. 북극해는 빙하가 녹고 있으며, 남극 대륙도 해빙되고 있다. 기온이 증가함에 따라 태풍이 증가하고 있다. 해수면이 높아가고 있고, 해양의 산성화도 심화되고 있다. 기후변화에 관한 정부 간 협의체(Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC)는 온난화로 지구의 평균기온이 1.5도 이상 상승할 경우 지구에 돌이킬 수 없는 재앙이 올 것이라고 경고하였다. 하지만 전문가들은 하나같이 곧 1.5도 수준을 넘어설 것이라고 지적하고 있다.

기후변화에 따라 사회는 기업에 환경경영을 요구하고 있다. 환경경영이란 기업활동 전 과정에 걸쳐 환경성적을 개선함으로써 경제적 수익성과 환경적 지속가능성을 동시에 추구하는 경영활동을 말한다. 이러한 관점에서 환경경영전략, 그린마케팅, 그린인사조직, 청정생산, 환경회계를 넘어, 경영 전반에 ESG 경영을 요구하고 있다.

# Korean Association of Converging Business Review



이러한 시대적 변화에 과거 연탄 산업 사례를 통하여 기업의 생존을 생각 해볼 수 있다. 과거 연탄은 가정집에 필수적인 소비재였고 큰 비즈니스였다. 하지만 가스증독 등 심각한 사회적 문제가 되었고, 정부는 관련 사업을 도시 가스 정책으로 전환시켰다. 이에 따라 해당 광업 산업, 공장 등은 급속하게 쇠락하였다.

유럽의 탄소국경세, 국가별 탄소배출권, 탄소세 등 기후변화 대응에 따라서 기업에 환경경영은 기업 생존과 직결될 가능성이 높다. 환경경영을 통해 기업 체질을 변화시키지 못하면 앞으로 닥쳐올 위기를 제대로 극복하지 못할 것이다. 기후변화에 따른 인류의 위기에 기업이 환경에 관한 기회 및 위기 요인을 관리해야 할 시점이다.

융합경영 리뷰 편집위원장

# 모빌리티(Mobility)로의 진화, 과연 친환경적일까?

박 정 완



## 이동수단과 인구의 증가 그리고 휴식

1990년대 마이 카 시대를 지나 이제는 성인인구 대다수가 차량을 보유하고 있을 정도로, 국내 GDP도 크게 상향되었고 그에 따라 삶의 질도 높아졌다. 다만 인류의 기술 발전을 통해 산업화가 급격하고 다양하게 이루어지다 보니, 편리함을 누리던 인류는 환경오염에 따라 삶의 질 저하를 동시에 걱정해야 하는 현실에 처

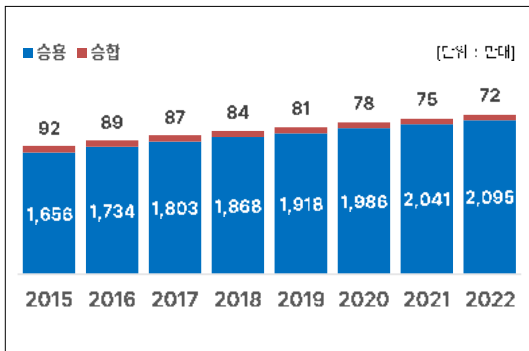
해 있다. 하늘, 땅, 바다 그 어디서든 인류의 흔적들을 볼 수 있으며 심지어 우주에서도 우리가 만들어 낸 잔존물들을 쉽게 관찰할 수 있다.

대기오염과 해양오염에 대한 심각성은 이미 언론이나 학계에서의 발표를 통해 잘 알려져 있으며 각 나라와 기업들도 ESG경영에 대한 중요성을 언급하며 지금의 시대를 이어오고 있다. 일례로 영국의 독립 환경감시 기구인 환경보호청(OEP)에서는 자국의 환경오염의

심각성에 대해 직접적인 경고를 할 때, “위태로운 상태”라는 워딩으로 표현하고 있다. 이런 오염은 지구가 아닌 우주로까지 퍼져 나가고 있는 실정으로, 실제 과학자들 사이에서는 지구 저궤도 중 900~1,000km 구간과 1,500km 구간은 이미 임계 밀도를 돌파한 상태라고 보고 있다.<sup>1</sup>

당장 아주 먼 거리에 있는 우주보다 지구상에서 우리가 가장 흔하게 접하는 수단을 들어 세밀하게 그 내용을 살펴보도록 하자.

앞서 언급한 자동차를 들어서 살펴보면, 국내 자동차 보유 대수는 2022년 말 기준 총 2,550만 3,000대로 인구 1인당 자동차 보유 대수는 0.5대꼴인 것으로 나타난다. 자동차 등록 수를 기준으로 화물, 특수차를 제외하고 지난 8년간 승용, 승합차로 나눠 살펴보면 아래의 표와 같고, 이는 연평균 복합성장률(CAGR, Compound Annual Growth Rate)으로 살펴보면 승용차는 3.42% 성장, 승합차는 -3.37%로 감소하는 경향을 보이고 있음을 알 수 있다.<sup>2</sup>



여기에 우리나라의 인구수를 대비해보면, 아래와 같이 현재 기준 총인구수는 약 5,156만 명이며 이 중 청소년과 노년의 수가 41.8%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 또, 남성 인구는 2023년 현재 시점 인구를 기준으로 2,575만 명, 여성 인구는 2,580만 명으로 여성 인

구가 약 5만 명 정도 많은 것으로 추산된다. 하지만 이는 인구 피라미드상 고연령대로 갈수록 여성의 인구의 비중이 상대적으로 높고 출생률이 갈수록 낮아진다는 점을 보면, 남성 인구가 상대적으로 적은 것처럼 보일 수 있음을 이해할 수 있을 것이다.

오히려 중위 연령대인 45.6세를 기준으로 보면 남성은 약 51% 여성이 약 49%로 남성 인구가 더 많으며, 이는 남아를 선호하던 우리나라의 정서적인 측면도 작용했으리라고 짐작된다.

이런 인구 통계학적인 통계치와 함께 경제 성장률과 최근의 정서를 살펴보면, 결혼, 출산 기피 등의 현상들과 맞물려 가치의 중심이 집단에서 개인으로 옮겨가고 있음을 알 수 있다. 그리고 이에 따라 자동차는 이제 이동을 제공하는 단순한 수단으로서의 가치가 아니라 이동과 더불어 휴식 혹은 사무공간으로의 가치를 더해 나가야 하는 상황으로 치닫고 있음을 쉽게 알 수 있다.

실제로 최근 유행하는 캠핑과 차박, 핵가족, 1인 자녀와 같은 키워드로 살펴보면, 4인 이내의 소규모 가족



1 우주쓰레기의 위험성 논의

2 통계청 자료

단위 중심으로 주말이면 자동차를 타고 근교로 여행이나 드라이브를 간다든지, 캠핑을 통해 자연과 더불어 휴식을 취하고자 하는 모습들을 쉽게 볼 수가 있다.

또한 모빌리티의 트렌드로 인해 자율주행과 전기차가 부상하면서, 자동차 실내 공간에 대한 인식도 변화하고 있다. 특히 전기차의 경우 내연기관보다 부품이 적고 구조도 단순해서 실내 공간을 훨씬 더 여유롭게 이용할 수 있다. 마치 원룸에 전동바퀴를 부착한 이동형 공간이라고 생각하면 될 것이다. 우리나라 최대 기업인 삼성전자의 경우, 이번 CES에서 자동차 인포테인먼트용 제품을 보이며 시장 확대를 꾀하고 있는데, 이런 변화는 기존 화석연료를 통해 환경오염으로 주목받던 자동차의 환경에 대한 인식과 함께 고객들의 선호와 기술의 진화가 조화롭게 이루어낸 변화라고 볼 수 있다.

## 지금의 모빌리티는 환경 친화적인가?

그렇다면 최근부터 출시되고 있는 하이브리드 및 전기 자동차가 과연 환경 친화적인지에 대해서 살펴볼 필요가 있다. 현재까지도 화석연료인 가솔린이나 경유를 사용하는 자동차들이 거리의 주요한 환경으로 존재한다. 이들 경우를 기준으로 4인 가족이 서울에서 부산 해운대까지 2박 3일의 일정으로 왕복 여행을 한다면, 이산화탄소가 얼마나 배출되는지 알아보자.

한 가족의 휴가로 인해 발생하는 이산화탄소의 총배출량은 239.14kgCO<sub>2</sub>로, 자가용에서 111.14kg, 숙박 시설에서 128kg의 이산화탄소가 배출되는데, 이는 잣나무 약 21그루가 1년 동안 흡수하는 이산화탄소 배출량과 같다. 만일 해당 기간에 약 800만 대의 자동차가 이와 같은 여행을 한다면, 800만 대X21그루(잣나무)인 1.6억 그루의 나무가 1년 동안 흡수해야 하는 이산화탄소가 배출되며, 자동차에서 배출되는 양만 흡수하려고 해도 약 7,807만 그루의 나무를 심어야 한다는


말이 된다.<sup>3</sup>

터무니없는 말처럼 보이지만 해양환경공단에서 제공하는 해양탄소배출량 계산기를 통해 검출된 결과이기에 신빙성이 있다.

그렇다면 현재 출시되는 차량들을 모두 전기차로 전환해서 운행한다면 어느 정도의 이산화탄소 배출이 이루어지게 될까? 그리고 그것이 과연 환경보호에 실효성이 있을 것인가?

한 가지 흥미로운 기사가 있어 소개해보면 다음과 같다. 대전세종연구원의 한 연구원이 기고한 칼럼의 내용인데 그에 따르면, 전기차의 경우 전기차의 전비는 킬로와트시당 평균 5.0km인데, 이는 연비와 같은 개념으로 볼 수 있다. 보통 전기는 발전소에서 생산되는데 전기 1kwh를 생산할 경우, 이산화탄소는 478g 배출된다. 이는 화력발전 비중이 약 64%에 달하는 발전구조가 반영되기 때문이다. 소형 휘발유 차의 경우 1km당 106g의 이산화탄소를 배출하며, 전기차는 1km 구동 시 약 96g의 이산화탄소가 배출된다.

즉, 기존의 화석연료를 동력원으로 하는 차량과 약 10g의 이산화탄소 배출량 차이만 있을 뿐, 실제 구동 거리와 빈도수까지 살펴보면 전기차가 배출하는 이산화탄소 배출량이 훨씬 많다는 것이다.<sup>4</sup>

 전기차는 내연기관을 사용하는 일반적 연료 자동차와 비교하여 이산화탄소(CO<sub>2</sub>) 배출을 크게 줄일 수 있는 친환경적인 옵션 중 하나입니다. 그러나 전기차의 환경적 영향은 여러 가지 요소에 따라 다를 수 있습니다. 다음은 전기차의 CO<sub>2</sub> 배출에 영향을 미치는 주요 요소입니다.

1. 전기원의 탄소 배출: 전기차의 환경적 효과는 전기를 생성하는 원천에 따라 크게 달라집니다. 깨끗한 전기원인 재생에너지(태양광, 풍력, 수력 등)에서 얻은 전기를 사용하는 경우 CO<sub>2</sub> 배출이 거의 없을 수 있습니다. 그러나 전력이 주로 화석 연료(석탄, 천연 가스 등)에서 생산되는 지역에서는 전기생산 과정에서 CO<sub>2</sub>가 생성될 수 있으므로 환경적 이점이 줄어들 수 있습니다.
2. 전기차의 생산 단계: 전기차의 생산 과정에서 CO<sub>2</sub>가 배출됩니다. 전기차의 배터리, 자동차 본체 및 부품 제작에 필요한 에너지 및 자원 소비가 포함됩니다. 이러한 배출량은 전기차의 수명 동안 운행 중에 줄어들 수 있지만, 초기 생산 단계에서는 고려해야 합니다.
3. 주행 거리와 충전 원천: 전기차의 주행 거리 및 충전 원천은 CO<sub>2</sub> 배출에 영향을 미칩니다. 깨끗한 전기로 충전하고 긴 주행 거리를 이용할수록 CO<sub>2</sub> 배출량이 줄어듭니다.

요약하면, 전기차는 일반적으로 내연기관을 사용하는 차량에 비해 CO<sub>2</sub> 배출을 크게 줄일 수 있습니다. 그러나 전기원 및 생산 단계의 영향을 고려해야 하며, 이러한 영향을 최소화하기 위해 재생에너지를 사용하고 생산 및 주행 과정에서 친환경적인 접근 방식을 채택하는 것이 중요합니다.

3 <https://www.koem.or.kr/site/koem/main.do>

4 전기차 탄소중립에 효과 없다

이는 무척이나 흥미로운 사실이다. 새로운 기술을 적용하여 부품 수를 획기적으로 줄였기에 이산화탄소 배출량이 화석연료 자동차에 비해 적을 것이라는 예상과는 전혀 다르기 때문이다.

ChatGPT에서도 전기차의 이산화탄소 배출에 대해 다음과 같은 내용을 언급하고 있다. 크게 3가지로 이슈를 제기하고 있는데, 첫 번째는 전기를 생산하는 전기원의 탄소 배출, 두 번째는 전기차의 생산 단계에서 발생하는 이산화탄소, 세 번째는 주행거리와 충전 원천에 대한 내용이다. 즉, 전기차 자체보다는 전기를 생산하고 공급하는 주체가 화석연료를 주원인으로 하기 때문에 탄소 배출량에 별 차이가 없다는 것이다.

그렇기에 앞으로 출시되는 자동차가 모빌리티라는 개념으로서 편의성과 환경친화적인 느낌이 든다고 해도, 그것이 정작 환경친화적이라고 선불리 단정할 수는 없다는 말이 된다.

## 그렇다면 해결책은 무엇인가?

물론 전기차에 들어가는 부품의 수가 줄어들에 따라서 부품 생산에 들어가는 전기 생산량과 부품 수 감소에 따른 교체 수량 감소 등 이산화탄소 배출량 감소의 효과가 있지만, 그보다는 좀 더 근본적인 측면에서 전기를 생산하는 방식의 변화가 필요하다.

흔히 말하는 대체에너지에 대한 활용이 적극적으로 이루어져야 한다는 것으로 파력, 풍력, 태양열 등의 자연으로부터 발생하는 에너지를 동력인 전기로 변환할 수 있는 기술과, 생산된 에너지가 거의 100% 효율에 가깝게 변환될 수 있는 기술이 선행되어야 한다.

더욱 효과적으로 전기차의 환경오염 절감을 이루기 위해서 필요한 것은 결국 최적화(Optimization)에 있다고 필자는 보고 있다. 최적의 타이밍에 제동을 하고, 정차하는 동안 최소한으로 전기를 활용하되, 구동하는 동안 소모되는 전력의 양을 대체에너지와 회생 제동,

제너레이터 등과 같은 장치를 통해 충전함으로써 반영구적인 형태의 구동을 실현하는 것이다. 물론 미래에는 자동차를 완전히 대체하는 공공의 교통수단이 등장할 가능성이 높다고 본다. 그때가 된다면 자동차도 지금의 쏘카 등과 같이 개인화된 형태로 구역을 실현하되, 언제든 고객이 원하는 바에 따라서 집, 자동차, 사무공간, 휴식공간 등의 다양한 용도로 변신이 가능해질 것이다. 장소와 용도에 따라 모형을 조금만 변형시킬 수 있다면, 진정한 모빌리티로서 환경과 함께 조화되는 형태의 이동수단이자 휴식공간이 될 수 있는 것이다.

## 결론 및 의견

우리는 누구나 다가올 미래에 대해 장밋빛 전망을 그리곤 한다. 당연히 이런 미래는 다가올 수도 있고 아닐 수도 있다. SF영화에서 미래의 장면들로만 여겼던 모습들이 실제로 펼쳐지는 지금, 세상에서는 얼마든지 상상만 하면 현실로 만들 기술들로 넘쳐나고 있다. 상상력이 개인의 경쟁력이 되는 시대가 된 것인지도 모르겠다.

하지만 이런 미래와 지금의 현실도 지구라는 우리의 터전이 뒷받침되지 않으면 아무것도 아닌 것이 된다. 기상청은 대전광역시와 함께 한밭수목원에 기후위기시계를 설치하였다고 한다. 그에 따르면 산업화 이전(1850~1900년) 대비 지구 평균기온이 1.5℃ 올라갈 때까지 남은 시간은 2023년 9월 5일을 기준으로 5년 321일이 남았을 뿐이라고 한다.<sup>5</sup>

겨우 1.5℃일지도 모르겠지만, 이는 IPCC 6차 보고서에서 밝힌 내용을 보면 무시할 내용이 아님을 알 수 있다. 해당 기관에서 언급한 바에 의하면 기상적으로 폭염발생 빈도는 지금의 8.6배, 가뭄발생 빈도는 2.4배, 강수량은 1.5배, 태풍강도는 10%가 증가할

5 기상청, 대전시 한밭수목원



것이며, 해양의 해수면 0.26~0.77m 상승, 산호초의 70~90%가 위협해질 것이며, 생태계 측면에서는 곤충 6%, 식물 6%, 척추동물 4%의 서식지 절반 이상이 상실될 것으로 예측하고 있다.

그만큼의 환경 파괴가 인류에 주는 위험이 커질 수밖에 없으며, 우리 인류가 살아갈 환경이 열악해진다 는 것을 뜻한다. 기본적인 의, 식, 주의 모든 것들이 영향을 받게 될 것이며, 결국 인류는 또 다른 모습으로 진화 혹은 적응을 해야 할 것이다. 그것이 아니라면 머 스크가 꿈꾸는 지구 밖 어딘가에 삶의 터전을 만들어 이주해야 할지도 모른다. 그리고 그런 현실이 다가오 고 있음에 더욱 환경에 대한 인식이 높아져야 하는 것 이다. 현 세대의 삶이 중요한 만큼, 다음 세대의 터전 도 중요하기에 지금의 자녀와 후세들을 위해서라도 친 환경에 대한 인식을 더욱 높일 필요가 있다.



박정완

현) DAMA Korea 이사

전) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀

넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

저서: 『우리는 즐거운 퇴사 인간입니다』, 『Premium 브랜드 마케팅』

『건설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』

“살아남는 것은 가장 강한 종이거나 가 장 똑똑한 종들이 아니라, 변화에 가장 잘 적응하는 종들이다.”  
-찰스 다윈-



지속가능한 경영을 이루기 위해 빠르게 변해가는 지금의 사회 속에서 오늘의 경영을 일선에서 책임지고 있는 CEO와 리더들은 어떤 고민을 하고 계시나요?

디지털이라는 단어 자체를 품고 자라온 세대들이 하나, 둘 회사에서 머리수를 채워 나갈수록 기업의 문화와 산업의 생태계는 전혀 다른 양상으로 굴러가게 될 것입니다.

디지털 전환 시대에 조직이 생존하는 노하우를 배워야 합니다.



DAMA International Local Chapter  
데이터 매니지먼트 코리아

# DAMA KOREA CHAPTER

The Data Management Association (DAMA), DAMA Korea is a not-for-profit, vendor-independent, global association of technical and business professionals dedicated to advancing the concepts and practices of information and data management.

The Global  
Data  
Management  
Community

## DAMA International

Active Chapter 56 | Forming Chapter 7



### Purpose DAMA KOREA

DAMA Korea's primary purpose is to promote the understanding, development and practice of managing data and information as key enterprise assets to support the organization.

### Contact Us

서울 강남구 테헤란로 406 상재리제센터 A동 1604호 DAMA Korea  
<https://dama-korea.org> | 02-562-0763 | [president@damakorea.org](mailto:president@damakorea.org)



# 사이버 안전 경영: 온라인 도박과 청소년

## - 온라인에서의 불법 도박 실태와 청소년 보호 -

메타 사피언스



### 1. 사이버 도박 개요(개념, 유형, 원인, 문제점)

#### 1) 개념

도박이란 '재물을 걸고 우연한 승부에 의해 재물의 득실을 결정하는 것'으로 정의(형법)할 수 있으며, 그 자체로 범죄로 규정되고 있다. 「사행행위 등 규제 및 처벌특례법」에 따르면 '사행행위'란 '여러 사람으로부터 재물이나 재산상의 이익을 모아 우연적(偶然的) 방법으로 득실을 결정하여 재산상의 이익이나 손실을

주는 행위'로 정의한다. 경찰청장 등으로부터 허가받지 않은 '사행행위영업'은 범죄이다. 도박과 사행행위는 법률적으로 구분하지만, 도박중독, 가정경제 파탄 등 사회문제의 원인으로 언급될 때 통칭하여 '도박' 또는 '불법 도박'이라는 용어로 표현된다.

인터넷 도박이란 인터넷상에서 게임에 참여한 당사자가 재물을 걸고 우연한 승부에 따라 재물의 득실을 다투는 것을 의미한다(대법원 2002. 4. 12. 선고, 2001도5802 판결). 인터넷 도박사이트를 개설한 사람에 대한 처벌에 있어서 인터넷 도박사이트를 개설

하는 행위는 「형법」상의 도박개장죄에 해당되는 행위로 영리를 목적으로 스스로 주재자가 되어 그 지배하에 도박장소를 개설하면 범죄가 성립된다(「형법」 제247조). 영리목적으로 인터넷 도박사이트를 개설한 사람은 「형법」상의 도박개장죄에 해당되어 5년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처해진다. 영리목적이란 도박개장의 대가로 불법한 재산상의 이익을 얻으려는 의사를 의미하는 것으로, 도박개장을 통해 직·간접적으로 얻게 될 이익을 위한 경우 영리목적이 인정되고, 현실적으로 그 이익을 얻었는가는 중요한 판단사항이 아니다(대법원 2002. 4. 12. 선고, 2001도5802 판결). 따라서 영리를 얻을 목적으로 인터넷 도박사이트를 개설한 사람은 5년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처해진다(「형법」 제247조). 도박한 자에 대한 처벌은 1천만원 이하의 벌금에 처해진다. 다만, 일시오락 정도에 불과한 경우는 예외이다(「형법」 제246조제1항). 상습적으로 도박을 한 사람은 3년 이하의 징역 또는 2천만원 이하의 벌금에 처해진다(「형법」 제246조제2항).

이처럼 온라인 도박이란 온라인을 매개로 이루어지는 도박 및 불법 사행행위를 지칭하며 주로 도박사이트를 통해 이루어진다. 도박사이트란 ‘도박이나 불법 사행행위를 가능하게 하거나 조장하는 온라인 도박(개장) 정보’를 의미한다. 도박사이트는 사이트운영자의 계좌로 현금을 입금하고, 입금한 현금에 상응하는 사이버머니를 이용하여, 베팅을 하거나 고스톱·포커류 게임을 하고, 이용자가 사이버머니의 현금환전을 요청하면 운영자가 이용자 계좌로 입금해주는 형태로 운영된다.

도박사이트는 일반적인 도박사이트와 허가받지 않고 승자투표권 또는 복표를 발행하는 불법 사행행위 사이트로 구분할 수 있다. 온라인 도박게임 사이트는 고스톱·포커·홀라·룰렛·블랙잭·바카라 등의 사행성 게임을 포함하고 이용자들이 현금 또는 사이버머니 등 재물을 걸고 게임을 할 수 있도록 하며, 적절한 사이버머

니를 환전할 수 있는 환전시스템을 갖추고 운영된다.

「형법」 제246조 및 제247조, 「정보통신망법」 제44조의7제1항제6호에 따라 도박사이트는 불법정보에 해당한다. 불법 사행행위 사이트는 「마사회법」, 「경륜경정법」, 「관광·진흥법」, 「국민체육진흥법」, 「복권 및 복권기금법」 등 개별 법률을 통해 허가되는 경마·경정·경륜 등의 경주권을 발행하거나 스포츠 승자 투표 적중자에게 금전 등을 제공하는 형태로 불법 운영된다.

「사행행위 등 규제 및 처벌특례법」과 개별 사행산업 관련에 따라 「국민체육진흥법」에서 허가한 ‘스포츠토토(주)’가 운영하는 1개의 사이트를 제외한 모든 온라인 사행행위 사이트는 불법이다. 도박의 범죄성립 요건으로 관련 법령과 판례에 따르면 도박사이트는 재물을 걸고(재물성), 우연한 승패의 결과(우연성)에 따라, 사이트의 운영 수수료 등을 받고(영리성), 약속한 금액(환금성)을 지불하는 것이 확인 가능하면 범죄가 인정된다. 판례는 ‘운영 수수료’가 없더라도 ‘사이트홍보’와 같은 잠재적 이익만 인정되면, 영리성이 있는 것으로 판단한다(대법원 2001도5802 판결). 즉 “환전”이 가능한 ① 고스톱·포커류 게임 사이트, ② 불법 승자투표권 발행 사이트는 온라인 도박에 해당한다.

#### 〈인터넷 도박사이트 관련 판례〉

- 인터넷 고스톱게임 사이트를 유료화하는 과정에서 사이트를 홍보하기 위해 고스톱대회를 개최하면서 참가자들로부터 참가비를 받고 입상자들에게 상금을 지급한 경우, 비록 참가자가 적어 고스톱대회를 개최하여 손해를 보았다 하더라도 궁극적으로는 인터넷 고스톱게임 사이트를 홍보하려는 것에서 ‘영리의 목적’이 인정되고, 참가자들의 대회 참여가 재물을 걸고 우연한 승부에 따라 재물의 득실을 다투는 ‘도박’에 해당하므로 이는 도박개장죄에 해당한다(대법원 2002. 4. 12. 선고, 2001도5802 판결).
- 인터넷 도박게임이 가능하도록 시설 등을 설치하

고 도박게임 프로그램을 가동하던 중 문제가 발생하여 더 이상 운영을 하지 못한 경우 실제로 이용자들이 도박게임 사이트에 접속하여 도박을 한 사실이 없더라도 이미 도박개장되는 성립이 된 것으로 처벌을 받는 것이 타당하다(대법원 2009. 12. 10. 선고, 2008도5282 판결).

## 2) 인터넷상 사행성 정보 유형

첫째, 불법 스포츠베팅 유형이다(허가를 받지 않고 스포츠 경기에 베팅을 하도록 하는 정보). 둘째, 카지노 등 도박 유형이다(해외 실시간 카지노, 릴게임 등과 함께 환전을 제공하는 정보). 셋째, 기타 유형으로 게임머니 환전, 도박사이트 제작 정보 등이다.

### 〈불법 스포츠베팅 정보〉

스포츠 경기 결과와 점수 등에 내기를 거는 형태로 운영되는 내용의 정보는 허가받지 아니한 자가 영리 목적으로 승자투표권 발행 등을 통해 회원으로 하여금 승자 투표 행위 등을 하게 하는 내용을 포함하고 있다. 경마·경정·경륜 또는 축구·야구 등 스포츠 경기의 결과에 따라 승자 투표 적중자 등에게 금전 등을 제공하고 있으며, 경기의 예측 적중 여부에 따라 회원의 전부 또는 일부에 금전적 손실의 가능성을 줄 수 있는 내용 〈「정보통신망법」 제44조의 7 제1항 제6호, 제9호, 「국민체육진흥법」 제26조(유사행위의 금지 등), 「경륜·경정법」 제24조(유사행위 등의 금지), 「한국마사회법」 제48조(유사행위의 금지 등)〉이다.

## 3) 도박의 원인

도박의 중독 원인으로 전문가들은 사교적 동기, 유

회적 동기, 흥분 동기, 금전적 동기, 회피 동기 등 5가지 요인을 지적했다. 도박을 하는 사람들의 심리에는 모두 금전적 동기가 깔려 있다. 특히 호기심이 많고 자극을 추구하는 사람들은 주로 흥분 동기가 깔려 있는데, 남성이 많다고 알려져 있다. 도박중독이 만성화가 된 사람들은 금전동기와 회피동기만 주로 남는다고 한다. 스포츠평타 중독에 빠지는 것이 위험한 이유는 “도박으로 번 돈은 본인이 근면성실하게 번 돈이 아니기 때문에 쉽게 쓰고 주변에 스포츠평타로 돈을 따는 사람들을 보면서 더 하고 싶은 마음이 드는 내재적 중독성이 있는 데 있다.”고 했다. 전문가들에 따르면 도박은 개인의 입장에서 보면 쉽게 돈을 딸 수 있을 것 같지만, 운영하는 사람이 더 많이 돈을 벌 수밖에 없는 구조다. 일반인들이 도박을 할 때 중독 수준으로 가지 않으려면 돈을 번다는 느낌이 아니라 돈을 내고 즐긴다는 마음가짐을 가져야 한다. 도박중독자의 심리에는 분노가 깔려 있다고 한다. 도박을 하면서 분노를 날려버리고 싶어 하고 도박을 하는 동안 모든 에너지의 감각들이 그쪽으로 쏠린다. 귀찮고 스트레스 받는 일들을 다 잊게 되고 카타르시스적인 기분이 든다는 것이다.

심리적 접근성은 사회·문화적 환경 속에서 도박에 대한 수용·허용적 태도를 의미한다(임성범·박영준, 2013). 심리적 접근성은 합법적 도박의 확대와 합리화라는 개념 속에서 도박에 대한 수용과 허용적 태도를 심어줌으로써 도박 참여 인구를 증가시키고 나아가 사회적 문제를 불러일으킬 수 있는 도박중독을 이끄는 중요한 사회·환경적 요인(임성범, 2011)으로 합법적 도박이 병리적 도박을 증가시켰다는 미국의 사례에서 입증할 수 있는 자료들이 제시되고 있다(김석준·강세현, 1996).

불법 도박의 개인적 원인에 대하여 심리적 특성, 도박동기, 인지방식, 스트레스, 자기통제력 등이 있다. 심리적 특성과 관련 기존 연구들은 충동성, 우울, 불안 등을 지적했다. 이흥표(2003)의 연구에서 도박중독

자들의 경우 금전동기가 가장 강력했다. 한편 손덕순 정선영(2007)은 초기에는 사교동기(26.8%), 유희동기(26.3%)가 도박을 지속하다 보면 손실을 보기 때문에 이후에 돈을 만회하고 빚을 갚기 위해 금전동기가 주요 동기가 된다고 주장했다. 불법 도박자의 경우 도박동기로 유희와 놀이는 관심 대상이 아니며 오직 금전적 이득이 주요 도박동기라는 주장도 있다(서원석 이만재, 2013). 기존 연구에서 규명된 불법 도박의 개인적 원인에서 심리적 특성은 즉흥성 즉 위험감수성이 강하고 도박동기에서 금전동기, 흥분동기, 회피동기가 강한 사람들이 불법 도박에 참여하는 경향을 보였다. 또한 국내외 연구들에서 도박에 대해 긍정적이고 허용적인 태도를 보이는 사람일수록 도박중독의 위험성이 높은 것으로 나타났다(엄미영, 2006).

#### 4) 온라인 도박의 문제점

온라인 도박은 시간과 장소에 제한이 없으며, 자유로운 도박 기회의 증가로 사회·경제적 손실규모가 오프라인 도박에 비교할 수 없을 만큼 커 더 이상 온라인 도박이 확산되지 않도록 정부 차원의 노력이 요구되고 있다. 온라인 도박의 문제점은 다음과 같다.

첫째, 높은 중독성이다. 온라인 도박은 초고속 인터넷을 이용해 언제 어디서든 접근 가능해 편의성이 높아 중독의 가능성이 매우 높다. 사이버공간의 익명성이라는 특징으로 이용자들이 현실감각과 자기 통제력을 상실해 중독으로 빠질 개연성이 높다.

둘째, 쉬운 접근성이다. 도박사이트는 합법사이트와 같은 성인 인증 절차도 없어 인터넷 환경에 익숙한 청소년들이 쉽게 이용할 수 있는 가능성이 높다. 청소년들은 성인에 비해 책임감과 자기 통제력을 기대하기 어려워 도박을 하기 위한 추가적인 비행을 유발할 가능성이 크다.

셋째, 해외에서 사이트를 개설하고 자금을 관리함에 따라 국부유출이 우려된다. 즉 대표통장을 이용한

손쉬운 계좌이체, 해외 환전계좌 이용을 통한 관리 등으로 국내 이용자의 막대한 자금이 해외로 유출되고 있다.

넷째, 도박사이트의 완전한 박멸이 어렵다. 도박사이트는 1년 365일 24시간 상시적으로 운영된다. 사이트를 불법 유헤매체로 신고하거나 모니터링하여 차단하거나 폐쇄하더라도 도메인 주소(Domain Name Service)만 변경하면 즉시 생성되기 때문이다.

## 2. 이용자(성인 및 청소년) 사례

도박사이트 규모는 ‘바다이야기’ 파문(2006. 7.) 이후, 도박에 대한 강력한 단속으로 오프라인 도박장이 자취를 감추거나 감소했지만, 온라인 도박사이트 수는 대폭 증가해왔다. 온라인 도박사이트는 중국·필리핀 등 해외에 서버를 두고, 해외에서 직접 대표통장을 이용해 관리되고 있으며 조직폭력배 등 범죄집단의 주요 수익원으로 점점 규모가 커지고 있다. 해외에 서버를 두고 불법 도박사이트를 개설한 후, 단속을 피하기 위해 숙박업소 등에서 대표통장 등을 이용해 사이트를 운영한 일당이 검거되었다. 수사당국은 한 해 경마 도박 규모가 최대 수십조 원에 이르고, 1개의 조직이 수백 개의 사이트를 만들어 유통한다고 볼 때 수천 개의 불법 경마사이트가 운영된다고 파악하고 있다.

### 1) 일반적인 사이버 도박 사례

IT기술 발전으로 오프라인상의 도박이 급속히 사이버공간의 도박장으로 도박장소가 이동하는 경향이다. 인터넷이나 스마트폰을 통하여 이용자들은 시간, 장소의 제약 없이 언제 어디서나 도박사이트에 접속해 도박할 수 있는 환경이 되었다.

해외에 도박사이트 서버를 두는 경우가 많다. 그 이유는 한국 당국의 단속을 피하기 위한 것이다. ‘○○’

는 캄보디아에 있던 해외 도박사이트 조직으로 조직원만 수십 명이다. 자금투자 및 직원 관리를 담당하는 '입원', 각종 도박게임을 개발·관리하는 '개발팀', 도박사이트 운영 및 관리를 담당하는 '웹팀(운영팀)', 서버를 운영하고 관리하는 'SE(System Engineering)팀', 도박 회원을 모집하고 자금 관리를 담당하는 '상황팀' 등으로 구성되었다. 이들이 운영하는 사이트도 수십 개나 된다. 해당 도박조직은 국내 불특정 다수의 휴대전화기로 문자메시지를 보내 도박사이트를 광고해 회원을 모집한다. 회원으로 가입한 사람에게는 문자를 보내 수시로 바뀌는 사이트 도메인 주소와 도박자금 입금 계좌를 알려준다. 회원이 돈을 입금하면 회원 아이디에 도박용 '머니'를 충전해준다. 회원이 이길 경우 판돈 중 일부를 회원에게 지급한다. 이들은 회원이 패할 경우 판돈을 거두어 간다. 게임은 '경마', '바카라', '포카', '고스톱', '텍사스홀덤' 등 다양하다.

### 〈도박사이트 운영조직 시스템〉

- 총책(공동·단독 운영), 관리책(회원 관리), 입출금 관리(회원들 배당금 관리), 홍보책(회원모집)
- 사이트 홍보 및 회원 관리: SNS, 개인방송 채널운영자, 성인웹툰, 성매매사이트와 업무협약
- 사이트 유지 보수 : 도박사이트 메뉴 업데이트 운영에 관한 기술적인 지원
- 대포통장 모집 및 공급 : 회원들 입출금 통장 관리, 배당금 지급 및 자금세탁

또 불법 도박 사건에는 유명 연예인이나 스포츠 스타들이 빠지지 않는다. 몇 년 전 방송인 이○○ 씨와 가수 탁○○ 씨, 토○○ 씨가 영국 프리미어리그 축구 경기 등에서 승리 팀을 맞히는 도박을 했고, 방송인 김○○ 씨도 불법 인터넷 도박 혐의로 유죄 선고를 받았다. 가수 신○○ 씨는 필리핀 세부 호텔 카지노에서 억

대 도박을 한 혐의가 드러나 8개월 실형을 살았다. 운동선수들도 도박한 경우가 있다. 유명인들은 주목받는 직업이다 보니 공개적 장소에서 스트레스 해소가 힘들기 때문이라고 전문가들은 분석하며, 그들이 유명인이다 보니 도박업자들이 고객유치 차원에서 일부러 연예인·운동선수에게 접근하는 경우가 있다고 한다. 일부 연예인들이 즐기다 적발된 인터넷도박이 사행산업 가운데 중독성이 강한 것으로 드러났다. 한번 빠져들면 헤어지지 못해 가산을 탕진하고 몸과 마음이 황폐화된다.

## 2) 청소년 사이버 도박 사례

정보통신기술의 발달로 인터넷·스마트폰을 이용한 도박사이트·앱이 증가하고, 청소년들도 온라인 도박의 유혹에 빠지기 쉬운 상황이므로 불법 온라인 도박 근절, 안전한 사이버 공간 확보가 중요하다. 우선 청소년의 발달 특성 및 청소년 도박의 심각성을 살펴보면 다음과 같다.

### (1) 청소년의 발달 특성

청소년은 발달 과정상 신체적·정신적·심리적 불안정성이 높으므로 도박중독이 심각한 상태로 발전할 가능성이 높고, 미국 정신의학회에서는 도박중독을 '도박장애'로 분류하고 있다. 청소년기까지 발달하는 전전두엽은 참을성을 담당하는데, 성인보다 도박이 주는 즐거움에 쉽게 빠질 수 있어 청소년 도박중독이 성인보다 더 심각하다고 한다. 즉 청소년 도박중독은 생물학·정신적으로 미성숙한 청소년기에 반복된 쾌락이 심각한 중독 단계로 발전할 가능성이 높다는 것이다.

### (2) 청소년 도박의 특성

언론 보도상 도박에 비해 마약이나 성매매로 인한 피해에 대하여 심각성은 더 잘 알려진 편이다. 피해자

가 있고 이슈도 되기 때문이다. 청소년 범죄 측면에 있어서도 성착취·미약 사건은 노출 빈도가 많은 편이다. 그러나 도박의 경우 노출 빈도가 상대적으로 적은 편이다. 청소년 도박은 돈을 잃는 것뿐 아니라 정신적 문제와 학교 부적응, 대인관계 붕괴 등 다양한 사회적 문제를 일으킨다. 즉 청소년의 불법 도박이 단순히 도박으로 끝나지 않고 학교 부적응, 가출, 갈취, 중고물품 사기 거래, 스마트폰 되팔기, 통장 판매, 절도, 사채, 고리, 도박 모집책, 성 착취, 성매매 알선 등 2차 범죄의 연결고리가 되는 것이 더 큰 사회적인 문제이다. 도박자금 마련과 도박으로 떠안은 빚을 갚기 위해 다양한 고액 알바에 무리하게 뛰어든다는 것이다. 또한 요즘의 청소년 범죄는 성인 범죄와 경계가 많이 허물어져 성인이 하는 것과 유사하게 행동하는 것도 특징이다.

### 3) 청소년 도박 통계와 이용 계기

#### (1) 통계

국내연구에서 고등학생을 대상으로 한 김민우(2004)의 연구에서는 77.9%가 도박경험을 하였고 중고등학생을 대상으로 한 장정연(2011)의 연구에서는 82.3%가 도박경험이 있는 것으로 보고하였다. 이처럼 도박경험이 높은 것은 청소년들이 도박을 게임활동으로 생각하고 있기 때문인데, 이는 청소년 도박행동을 통해 확인할 수 있다(김영경, 2013).

한국도박문제예방치유원의 2022년 청소년 도박문제 실태조사 결과, 재학 청소년 중 도박문제 위험집단은 4.8%로 100명 중 5명이 이 문제에 노출된 것으로 나타났다(위험군 3.9%+문제군 0.9%). 위험군은 경미한 수준에서 중증도 수준의 도박행위 조절실패를, 문제군은 심각한 수준의 조절실패를 겪는 집단을 뜻한다. 이들이 처음 도박을 경험한 평균 연령은 11.3세였다. 이들이 도박을 시작한 이유는 '승패를 겨루는 재미를 느끼기 위해(31.3%)', '친구를 사귀거나 친구들과

어울리기 위해(23.6%)', '바깥에 나가지 못해 심심해서(16.2%)', '혼자 있는 시간이 늘어나서(9.1%)', '돈이 필요해서(4.5%)', '친구 또는 선후배가 권하거나 시켜서(3.7%)' 순으로 집계됐다.

#### (2) 이용 계기와 진입 과정

청소년들은 왜 도박을 하게 되는가. 청소년들이 도박에 입문하는 계기는 여러 가지가 있지만 크게 ▲ 청소년의 인터넷 불법 도박 사이트 접근성을 용이하게 만드는 디지털 미디어 환경(접근의 용이성), ▲ 음란물과 웹툰 등으로 유인, ▲ 종류의 다양성, ▲ 도박인지 게임인지 모르게 친근하게 포장된 사이트 등이 청소년을 불법 도박으로 유인하고 있다.

첫째, 접근의 용이성 측면에서 회원 가입 절차는 아이디와 비밀번호만 만들면 되며 나이 인증도 없는 등 간단하다. 불법 도박사이트와의 매개체로 구글, 페이스북, 트위터, 인스타그램과 같은 'SNS가 있는데 가령 구글에서 '○○○ 도박사이트'라고 치면 다양한 도박사이트의 검색 결과가 뜬다. 이들 사이트는 주민등록인증 등 성인 인증 없이 핸드폰번호나 계좌번호만 있으면 가입이 가능하다. 초기 자금을 미리 주는 '꼼머니', 청소년의 관심사를 겨냥한 웹툰사이트 배너 광고 등으로 유혹한다. 유명 연예인의 사진을 무단으로 도박사이트에 걸면서 안전한 장소라는 이미지를 내세우는 경우도 있다. 이처럼 '온라인 불법 도박'은 청소년의 이용이 잦은 인터넷 공간에 누구나 쉽게 접근할 수 있도록 되어 있다.

둘째, 불법 웹툰과 음란물 영상 등이 '불법 도박'의 관문이 되고 있다. 유해 사이트가 아닌 곳에서도 쉽게 도박사이트 광고를 접할 수 있다. 웹툰 '모아보기' 사이트에 들어가면, 사이트의 상단에는 항상 사설 토토 광고가 있다.

아이들의 발달 과정상 도박에는 상대적으로 관심이 덜하지만 성적 욕구에 대한 관심이 많은 편이다. 온라인 도박 운영자들은 이러한 심리를 노려 사들인 성착



취물을 가지고 무료 포르노 사이트를 만들어 아이들을 유혹한다. 음란물을 미끼로 무료 사이트를 보게 되면 사이버 도박에 대한 배너 광고들을 누르게 되고 이렇게 되면 온라인 도박을 하게 된다. 이런 구조를 만드는 핵심적인 관문의 역할로 성착취물을 미끼로 사용한다는 점에서 온라인 도박 범죄조직이 매우 지능적이고 교활한 측면이 있다. 청소년을 수익 창출의 대상으로 도박에 끌어들이고 도박비 마련과 빚에 허덕이는 도박에 빠진 이들을 범죄에 연루시키는 범죄조직이 있다는 것이다.

셋째, 온라인 불법 도박은 카드나 화투 등의 기존 UI에서 벗어나 사다리게임, 달팽이경주처럼 청소년에게 친근한 게임의 모습을 하고 있기에 심각성을 느끼지 못한다는 것이다. 게임 구성이나 디자인도 게임인지 도박인지 구분이 안 된다. 이처럼 청소년들이 쉽게 접근하고 흥미를 느낄 수 있도록 친근한 느낌의 인터페이스(UI)와 모바일에서도 플레이 가능하도록 변화되고 있는 것이다.

학생들은 온라인 스포츠도박, 일명 ‘사설 토트’ 및 이외에도 그래프.파워볼(미국 복권) 등의 생소한 이름의 온라인 도박도 한다는 것이다.

#### 4) 청소년 피해 사례

*#1. A군은 도박이 롤(온라인 게임, 리그오브레전드) 게임과 유사하다고 생각한다. 온라인 축구게임인 피파에서 게임 아이템 성능을 올리는 행위인 강화를 하려고 노력하면서 돈을 쓰는 것과 유사하다는 것이다. A군은 친구의 권유로 도박을 시작하게 되었다. 중1 때 도박을 시작한 그는 2년 동안 수백만 원의 빚이 생겼다. 돈을 빌린 형들로부터 ‘돌려막기’를 하라고 빚 독촉을 받았고, 돈을 갚지 않는다는 이유로 모텔로 끌려가 감금당하기도 하였다.*

*#2. B군은 불법 스포츠 도박에 빠져 사채를 쓰고*

*시달리다가 동성 간 성관계 알바인 바텀을 하다가 성병에 감염되었다. 스포츠 도박에서 잃은 손실을 복구하려고 여러 가지 이유로 부모님께 돈을 받다가 눈치가 보여 사채까지 빌리게 되었다. 이후 자금을 만들 방안이 보이지 않아 결국 동성애자를 대상으로 한 성행위인 바텀 알바까지 하게 된 것이다. 제대로 된 일자리나 아르바이트를 구하기에는 청소년 신분상 한계가 있었고 부모님에게 손 빌리기도 어려워 돈 벌 방법은 찾은 것이 바텀 알바였던 것이다.*

*#3. C양은 중학생이다. C양은 같은 학교의 일진들에게 불법 도박 자금 마련을 위해 성매매를 강요당했다. C양은 일진 무리에게 감금을 당한 후 나체로 사진을 찍혔고, 이후 일진 무리들이 “신고하면 학교에 알려겠다고 위협하고 전학을 가더라도 끝까지 추적하여 괴롭힐 것”이라고 협박까지 당했다. C양은 학교 일진들의 협박과 위협 때문에 성인들과 성매매를 하게 되었고 성매매 대가로 일진 무리들의 불법 도박 자금과 유희비로 조달되었다.*

상기 청소년들의 공통점은 불법 도박과 연결되어 있다. 도박 문제가 개인적으로 판단을 잃는 행위에 그치지 않고 모텔로 끌려가 협박당하거나 성매매를 요구받거나 바텀 알바를 하는 등 심각한 2차 범죄로 이어질 수 있다.

#### 5) 문제점

정신적·심리적으로 판단력이 미성숙한 청소년은 쉽게 큰돈을 버는 유혹에 넘어가게 된다. 가볍게 시작한 도박이 중독이 된다. 이처럼 청소년에게 있어 도박은 판단만 잃는 것이 아니라 우울증, 자살 생각과 시도, 불안함과 같은 정신적인 문제와 학교 부적응, 가족을 비롯한 대인관계 붕괴, 2차적인 범죄(마약, 성매매 등)

등 사회적 관계성 파괴라는 복합적인 문제까지 이어진다.

2차 범죄로 연결된 예를 들면 N번방 사건(2018년 12월 대구에서 여학생 성폭행 사건이 발생하고 성관계 동영상 n번방에 유통되었다. n번방 설립자는 문 00 씨로 징역 34년 선고가 확정되었다.)으로, 온라인 도박 운영자들은 n번방 등을 통해 복제되고 유통된 성착취물을 대량으로 사들인다. 불법 도박사이트의 고품으로 도박을 하면 확보한 성관계 영상을 상품으로 내걸어 청소년들을 유인했다. 불법 온라인 도박과 성착취물, 성매매는 서로 연결된 공동사업이며, 여기서 성착취물은 도박을 위한 하나의 영업도구에 불과하다. 이처럼 사회적으로 큰 논란이 됐던 미성년들을 포함한 일반 여성을 대상으로 성착취 영상을 판매한 운영진 중 한 사람은 불법 도박 카톡방도 함께 운영했다. 관련하여 박사방 설립자 조○○ 씨는 징역 42년(아동 청소년성보호법 위반과 범죄단체조직죄 혐의), 공동 운영자 태평양 이○○ 군(당시 16세로 조○○ 씨와 공범)은 소년법을 적용하여 징역 10년을 선고받았다.

## 6) 관련 기관 및 청소년 보호 방안

청소년들이 도박으로부터 시작하여 성매매, 디지털 성범죄, 보이스피싱, 마약 등 2차 범죄 및 추가 범죄에 연결되고 쉽게 노출되는 환경이 전개되고 있다. 도박 빚을 갚거나 자금을 마련하기 위해 범죄를 저지를 수 있는 상황으로 몰리게 되는 것이다. 해킹된 핸드폰, 불법 도박사이트 등의 게시판 등을 통해 마약 구입이나 마약 거래에 연루된다. 도박을 하다 빚을 지고 채무를 상환하지 못하면 성매매에 동원되거나 성범죄를 빙자한 고소 협박으로 돈을 갈취당하기도 한다. 이처럼 청소년들은 단순 도박으로 시작하여 도박중독이 되고, 2차 범죄까지 이르게 된다. 이에 대하여 정부는 문제점을 파악하고 구체적인 지침과 대응 매뉴얼을 마련해야 할 것이다. 정부 역시 청소년 도박의 심각성을 인식

하고 2022년 6월부터 전국 초·중·고 도박중독예방교육을 의무화하고, 도박 문제의 심각성을 알리는 가정통신문을 발송하는 등 다양한 노력을 기울이고 있다.

우선 가장 중요한 것은 도박하는 친구와 교류하지 말아야 한다. 디지털 미디어 환경에서 스마트폰으로 수시로 도박을 할 수 있고, 돈을 벌게 되면 계좌에 입금되니 도박에 대한 충동 조절이 쉽지 않다. 따라서 온라인 도박의 접근 경로를 차단하기 위하여 폴더폰을 사용하여 사이트 자체에 접근하지 않는 등 접촉하지 않는 환경이 중요하다. 전문가들은 청소년의 온라인 불법 도박중독 예방 방안으로 SNS와 포털 규제 강화, 도박사이트 차단 협력 체계 구축, 계좌 개설 시 부모 알림 서비스 의무화 등을 거론하였다.

현재 청소년 불법 온라인 도박 관련 부처는 문화체육관광부 사감위, 방송통신심의위원회, 한국도박문제 예방치유원, 보건복지부의 중독관리통합지원센터, 한국저작권보호원, 경찰 등으로 나뉘어 각자 역할을 하고 있다.

즉, 불법 도박사이트 신고는 방통심의위에, 불법 도박 배너를 광고하는 음란물 사이트의 경우 불법복제물 유통으로 한국저작권보호원에 신고할 수 있다. 한국도박문제예방치유원이 도박 예방과 치유를, 중독관리통합지원센터는 중독문제를 담당한다.

불법 도박사이트 신고는 방통심의위에 신고하지만 심의 절차상 시간이 소요되고 사이트를 폐쇄·차단하더라도 유사한 사이트를 계속 만들기 때문에 근본적 해결책이 되기에는 어려워 보인다. 특히 온라인 불법 도박 조직은 해외 서버 등을 이용하여 사이트를 없애고 다시 만드는 수법으로 범망을 회피한다. 국제적 공조를 통하여 도박 범죄조직과 조직원을 검거하는 것이 실효적인 방안이 될 수 있지만 수사상 한계가 있을 것으로 보인다. 결국 온라인 도박 이용자에 대한 다양한 예방 교육, 신속한 도박사이트 차단 노력, 범죄조직원의 검거 등을 병행하는 것이 도박 문제에 대한 해결 방안이 될 것이다.

### 3. 온라인 도박의 종류와 특색

#### 1) 온라인 도박의 종류

온라인 도박사이트는 합법적인 사행산업을 이용할 수 있어 별다른 시설설치가 필요 없고, 고스톱과 같이 1회 게임시간이 짧은 경우가 대부분이다. 이용방법을 기준으로 ① 스포츠 경기 결과 등을 미리 예상하고 베팅하는 불법 승자투표권 사이트, ② 포커·바카라·고스톱 프로그램을 다운받아 실행하는 도박게임사이트, ③ 화상통신을 통해 해외 카지노를 실시간으로 이용하는 카지노사이트로 구분할 수 있다.

#### 2) 온라인 도박의 특징

온라인 도박의 특징으로 꼽을 수 있는 것은 첫째, 정보변동의 용이성이다. 도박사이트에 대한 모니터링과 단속이 강화되자 도박사이트들은 수시로 URL 주소와 IP주소를 옮겨 다니면서 수사망에 의한 적발을 피하고

있어 단속에 어려움을 겪고 있다.

둘째, 이용자의 낮은 범죄의식이다. 온라인 도박은 인터넷의 개방성에 따라 규범의 구속력이 낮으며, 이용자의 익명성에 따라 책임의식이 약하다. 즉 직장인, 가정주부, 학생 등 일반인들이 자기 집에서 쉽게 24시간 도박을 할 수 있을 뿐만 아니라 미성년자들도 쉽게 접근 가능해 유해성이 크며 도박중독에 빠질 위험이 크다. 또 금전 또는 재물을 주고받는 오프라인 도박과 달리 사이버머니 등으로 환가된 금전을 이용해 불법에 대한 인식이나 자신의 재산변동에 대한 현실감각을 상실할 우려가 있다. 사감위 조사에 따르면 일반인들은 바다이야기 등 성인 오락실에 대해서는 90% 이상이 불법으로 인식하는 반면, 온라인 도박에 대해서는 70% 정도만 불법으로 인식한다고 한다.

셋째, 높은 환급률에 따른 강한 유인성이다. 합법적인 사행산업은 수익금의 일부가 기금이나 조세로 환수되기 때문에 환급률이 낮는데 불법 도박사이트들은 환급률이 매우 높고(80~90%), 베팅한도에 제한이 없으며, 손실액을 일부 보전해주는 등 고객유인의 가능

〈표-1〉 온라인 도박의 유형

유형	도박사이트	관리·운영 주체	관련 법령
경마	✓	한국마사회	한국마사회법
경정·경륜	✓	국민체육진흥공단	경륜경정법
축구·농구 등 경기 결과	✓	스포츠토토(주)	국민체육진흥법
룰렛, 슬롯머신, 빙고	✓	카지노	관광진흥법
트럼프, 화투, 마작	✓	경찰	형법
복권		복권위원회	복권 및 복권기금법
투견, 투계 등			
장기, 바둑, 체스			
당구, 골프 볼링			

※ 도박사이트가 거의 없는 경우는 운영자의 공정성을 거의 믿기 어려운 경우(사설복권), 합법적인 사행산업이 없는 경우(투견·투계), 1회 경기시간이 긴 경우(바둑) 등이다.

성이 높다.

넷째, 높은 접근성 및 가용성이다. 온라인 도박은 시공간적 제약을 거의 받지 않아 접근성과 가용성이 높다. 인터넷이라는 기술적 특성을 이용하면 사전예방이 가능하다는 점도 있다. 도박사이트는 현실의 공간이 아니라 기술적으로 구성된 사이버공간이기 때문에 기술적인 방법에 의해 도박사이트와 이용자간의 접속 자체를 불가능하게 할 수 있고, 이에 의해 온라인 도박을 예방할 수 있는 방안을 모색해볼 수 있다.

이용장소에 따른 구분으로 온라인 도박은 이용장소를 기준으로 도박사이트를 이용하는 경우와 사행성 PC방의 특정 접속프로그램을 이용하는 경우이다. 인터넷망을 이용한 도박사이트는 인터넷 접속이 가능한 곳이라면 어디서든지 이용할 수 있는 개방형이다. 사행성 PC방 이용은 특정인에게만 이용할 수 있는 접속 프로그램을 설치한 PC방에서만 해당 도박사이트에 접속할 수 있게 하는 폐쇄적인 형태이다.

<그림-1> 카지노 사이트



#### 4. 각국의 온라인 도박 규제 현황

우리나라에서는 카지노, 경마, 스포츠베팅(토토), 복권을 특혜를 주어 관리하고 있으며 이외에도 경륜, 경정, 소싸움 등을 법적으로 특혜를 주고 있다. 온라인 도박에 대한 규제 및 단속 업무는 '불법정보의 차단 및 이용해지'에 대해서는 방송통신심의위원회가, '도박

사이트 운영자 등에 대한 수사'는 경찰청이 맡고 있다. 경찰은 사이트운영자를 확인할 수 있는 등 사이트 관련 정보가 충분한 경우에 수사를 하지만, 수사당국도 온라인 개별 사이트를 일일이 단속하기에는 인력에 한계가 있을 것이다. 동일한 정보를 여러 도메인 사이트를 통해 운영하거나, 도메인을 수시로 변경하여 운영하는 사이트에 대해, 사이트 차단보다는 수사를 통하여 범죄자를 검거할 수 있다면 문제해결의 실효성이 높아질 수 있을 것이다. 사감위, 게임위 등 관계기관은 신고포상제도를 운영, 매월 신고받은 1,000여 건 내외의 불법 도박사이트를 관계 주무 기관에 조치 요청을 하고 있다. 또 게임위는 '국내서버'를 둔 '미등급 사행성게임물'에 대해 '시정권고'할 수 있다.

중국은 국가법률(치안관리처벌조례, 형법), 인터넷 정보서비스관리법, 출판관리조례 등의 규정을 통해 인터넷 도박을 금지하고 있다.

영국, 필리핀, 마카오 등은 온라인 도박 규제를 완화해 나가거나 도박이 규제대상이 아니다. 영국은 카지노, 경마, 스포츠베팅, 복권, 빙고, 아케이드, 게이밍머신, 온라인 카지노, 온라인 경마, 온라인 도박 등 광범위하게 허용하고 있다. 필리핀은 카지노, 경마, 스포츠베팅, 복권, 빙고, 온라인 카지노, 온라인 경마, 온라인 도박을 허용하고 있다. 마카오는 카지노, 경마, 스포츠베팅, 복권, 빙고, 온라인 카지노, 온라인 경마, 온라인 도박을 허용하고 있다. 따라서 해외에 서버를 두고 운영되는 대부분의 도박사이트는 일본, 필리핀 등 온라인 도박이 합법인 나라에서 운영되고 있다. 이처럼 도박이 합법인 국가(필리핀, 마카오 등)에 서버를 두고 도메인을 이용하여, 수시로 주소를 바꾸고 이메일과 문자메시지로 이용자에게 알려 단속을 피하고 있다. 도메인 등록비용이 저렴하고 데이터의 이동과 보관이 용이한 인터넷의 특성과 함께 무료 도메인까지 등장해 불법사이트에 대한 단속이 더욱 어려워지고 있다. 가장 인기 있는 온라인 도박은 영국(복권, 스포츠베팅, 즉석복권), 이탈리아(스포츠베팅, 포커, 즉석복

권), 미국(스포츠벤틱, 복권, 슬롯머신) 순서였다(사감 위, 2023).

참고로 사이버 도박사이트 개설의 경우 도메인을 무한정 만들 수 있다. 즉 도메인 등록비용은 개당 1만~1만 5,000원 정도로 'www.p1.cm', 'www.p2.cm', 'www.p100.cm'와 같이 도메인 100개를 개설하는데 100만 원~150만 원 정도로 등록비용이 크지 않으며, 무료 도메인을 연결할 경우 1만~1만 5,000원에 수백 개의 도박사이트를 운영하는 것이 가능하다. 아울러 무료 도메인을 이용하는 방법이 있다. 즉 'www.pker.cm'이라는 원 도박사이트 운영자가 'www.pker1.u.t', 'www.pker2.u.t', 또는 'www.1pker.u.t', 'www.2pker.u.t' 등의 수십~수백 개의 도메인을 무료로 개설하여 국내 포털의 블로그, 카페 게시글에 무단 게재하고, 이를 클릭하는 경우 본래의 사이트에 접속하게끔 링크를 걸어놓는 경우이다.

## 5. 국내 온라인 도박 규제법규

우리나라는 「형법」, 「사행행위 등 규제 및 처벌특례법」 등 개별 사행산업 관련 법령 등으로 도박사이트를 규제할 수 있다.

### 〈불법 도박정보 심의〉 관련 법령

#### 「형법」

제247조(도박장소 등 개설)영리의 목적으로 도박을 하는 장소나 공간을 개설한 사람은 5년 이하의 징역 또는 3천만원 이하의 벌금에 처한다.

#### 「국민체육진흥법」

제26조(유사행위의 금지 등) ① 서울올림픽기념국민체육진흥공단과 수탁사업자가 아닌 자는 체육진흥투표권 또는 이와 비슷한 것을 발행(정보통신망

에 의한 발행을 포함한다)하여 결과를 적중시킨 자에게 재물이나 재산상의 이익을 제공하는 행위(이하 "유사행위"라 한다)를 하여서는 아니 된다.

② 누구든지 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.

1. 「정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률」 제2조제1항제1호에 따른 정보통신망을 이용하여 체육진흥투표권이나 이와 비슷한 것을 발행하는 시스템을 설계·제작·유통 또는 공중이 이용할 수 있도록 제공하는 행위
2. 유사행위를 위하여 해당 운동경기 관련 정보를 제공하는 행위
3. 유사행위를 홍보하거나 체육진흥투표권 또는 이와 비슷한 것의 구매를 중개 또는 알선하는 행위

#### 「복권 및 복권기금법」

제4조(복권의 발행 등) ① 제13조에 따른 복권위원회(이하 "복권위원회"라 한다), 제12조제1항에 따라 복권발행업무의 위탁을 받은 자(이하 "수탁사업자"라 한다) 또는 같은 조 제2항에 따라 재위탁을 받은 자(이하 "재수탁사업자"라 한다)가 아니면 이 법에 따른 복권을 발행할 수 없다.

#### 「경륜·경정법」

제24조(유사행위 등의 금지) ① 경주사업자가 아닌 자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.

1. 경주를 시행하는 행위
  2. 경주사업자가 시행하는 경주를 대상으로 승자투표권 발매나 이와 비슷한 행위를 하여 경주 결과를 맞힌 사람에게 재물 또는 재산상의 이익을 제공하는 행위
- ② 누구든지 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.
1. 외국에서 시행하는 자전거 또는 모터보트 경주

를 대상으로 국내에서 승자투표권 발매나 이와 비슷한 행위를 하여 경주 결과를 맞힌 사람에게 재물 또는 재산상의 이익을 제공하는 행위

2. 영리 목적으로 승자투표권이나 이와 비슷한 것의 구매를 대행 또는 알선하거나 승자투표권을 양도하는 행위

③ 누구든지 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.

1. 제1항 또는 제2항의 행위를 위하여 경주사업자가 제공하는 경주의 배당률, 경주화면 및 음성, 컴퓨터 프로그램저작물(경주정보에 관한 전자문서를 포함한다) 등을 복제·개작 또는 전송하는 행위

2. 제1항 또는 제2항의 행위를 위하여 정보통신망을 이용하여 승자투표권이나 이와 비슷한 것을

발행하는 시스템을 설계·제작·유통하거나 공중이 이용할 수 있도록 제공하는 행위

3. 제1항 또는 제2항의 행위를 홍보하는 행위

**「한국마사회법」**

제48조(유사행위의 금지 등) ① 마사회가 아닌 자는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.

1. 경마를 시행하는 행위

2. 마사회가 시행하는 경주에 관하여 승마투표와 비슷한 행위를 하게 하여 적중자에게 재물 또는 재산상의 이익을 지급하는 행위

② 누구든지 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.

1. 외국에서 개최되는 말의 경주에 전자적 방법으로

〈표-2〉 도박 관련 법제도

구분	관련법	유형	입법목적	주요내용
인·허가	사행행위규제 및 처벌특례법	복표발행업, 현상업 등	과도한 사행심 방지 선량한 풍속	지방경찰청장의 허가
	관광진흥법	카지노	관광여건 조성, 관광진흥	문화부장관의 허가
	폐광지역개발자원에 관한 특별법	카지노	지역균형 발전	문화부장관의 허가
특수 법인설립	경륜·경정법	경륜·경정	여가 선용, 지방 재정 확충	문화부장관의 허가 투표권 발행
	국민체육진흥법	스포츠도도	명량한 국민 생활, 체육을 통한 국위 선양	체육진흥공단의 설립 투표권 발행
	한국마사회법	경마	마사의 진흥, 축산 발전	한국마사회 설립 투표권 발행
위원회	복권및복권기금법	복권발행	복권사업 발전, 국민 복리 증진	복권위원회 설립 복권발행
일반금지	형법	고스톱, 포커 등 현금도박	범죄 예방 범죄 처벌	도박 금지 도박개장 금지
	정보통신망법	도박 등 사행행위	건전한 정보문화 조성	법령 금지 사행행위 정보 유통금지

로 국내에서 승마투표나 이와 비슷한 행위를 하게 하여 적중자에게 재물 또는 재산상의 이익을 지급하는 행위

2. 영리 목적으로 마권 또는 이와 비슷한 것의 구매를 대행 또는 알선하거나 마권을 양도하는 행위
- ③ 누구든지 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 행위를 하여서는 아니 된다.
  1. 제1항 또는 제2항의 행위를 위하여 마사회가 제공하는 경주의 배당률, 경주화면 및 음성, 컴퓨터 프로그램 저작물(경마정보에 관한 전자문서를 포함한다) 등을 복제·개작 또는 전송하는 행위
  2. 제1항 또는 제2항의 행위를 위하여 「정보통신망 이용촉진 및 정보보호 등에 관한 법률」 제2조제1항제1호에 따른 정보통신망을 이용하여 마권이나 이와 비슷한 것을 발행하는 시스템을 설계·제작·유통하거나 공중이 이용할 수 있도록 제공하는 행위
  3. 제1항 또는 제2항의 행위를 홍보하는 행위

### 「게임산업진흥에 관한 법률」

제32조(불법게임물 등의 유통금지 등) ① 누구든지 게임물의 유통질서를 저해하는 다음 각 호의 행위를 하여서는 아니 된다. 다만, 제4호의 경우 「사행행위 등 규제 및 처벌특례법」에 따라 사행행위영업을 하는 자를 제외한다.

7. 누구든지 게임물의 이용을 통하여 획득한 유·무형의 결과물(점수, 경품, 게임 내에서 사용되는 가상의 화폐로서 대통령령이 정하는 게임머니 및 대통령령이 정하는 이와 유사한 것)을 말한다)을 환전 또는 환전 알선하거나 재매입을 업으로 하는 행위

#### 참고문헌

김민우(2004), 문제도박 청소년의 심리적 특성. 성신여자대학교 대학원 석사학위청구논문.

김석준·강세현(1996), 도박의 실태와 의식에 관한 연구 -제주지역을 대상으로- 한국형사정책연구원 용역보고서.

김영경(2013), 청소년의 스트레스와 인터넷 중독 및 도박행동과의 관계 : 자기효능감과 자아탄력성의 조절효과 검증, 한국청소년연구 제24권 1호.

사행산업통합감독위원회(2023). 제5차 불법 도박 실태조사 최종보고서.

서원석·이민재(2013), 합법사행산업과 불법 도박 참여행동 및 연관성 검증을 통한 사행산업 건전화 정책 고찰, 관광학연구, 제37권 8호.

손덕순·정선영(2007), 도박중독자 실태 및 중독수준별 특성과 그 영향에 관한 연구, 정신건강과 사회복지, 제26권.

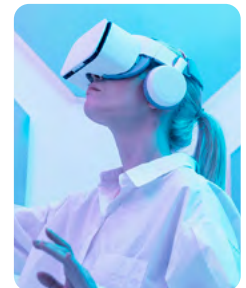
연미영(2006), 청소년의 충동성, 가족도박수준 및 거주지역이 청소년의 도박행동, 도박신념 및 미래의 도박동기에 미치는 영향, 한국심리학회지 : 사회문제, 제12권 1호.

이홍표(2003), 비합리적 도박신념이 병적 도박에 미치는 영향, Korean Journal of Psychology 제22권 2호.

임성범(2011), 대학생의 도박중독 요인에 관한 연구 : 자기조절상식모형의 적용을 중심으로, 대구대학교 사회복지학과 박사학위논문.

임성범·박영준(2013), 대학생의 도박중독 결정요인과 지역사회개입방안에 관한 연구 -자기효능감의 매개효과를 중심으로- 한국지역사회복지학.

장정연(2011), 청소년 사행성 게임행동에 관한 연구. 선별도구(SOGS-RA) 평가와 영향 요인, 카톨릭대학교 대학원 박사학위 청구논문.)



메타 사피엔스 경영학 박사

메타 사피엔스(Meta Sapiens)는 온라인 정보통신망에서 발생하는 다양한 사건과 문제를 경험했다. 사이버 세상에서 일어나는 다양한 현상을 탐구해왔으며 IT기술과 법제도, 인간의 심리와 욕망을 통합적 시각에서 탐색하는 '사이버 공간의 관찰자'이다. metasapiens11@google.com

# 소비자가 PICK 하는 브랜드? 핵심은 고객 중심!

김강희



## 개인화 서비스, 통합 관점 데이터, 인공지능, 실시간 협업

고객경험 혁신은 소비자를 단순히 '구매자'가 아닌 '사용자'로 관점을 전환하는 것입니다. 요즘 시대의 구매 트렌드는 개인적이고 효율적인 구매 경험을 통해 고객이 브랜드 가치와 교감한다는 것에 있습니다. 고객은 더 이상 제품을 선택하고 사용하는 '구매자'가 아닌 제품 개발부터 세계관, 마케팅과 고객 서비스 등 전반적인 맥락을 직접 경험한 후에 비로소 브랜드의 가치를 이해하고 충성하게 되는 '사용자'인 것입니다. 결

국 고객 개개인의 요구와 필요에 맞게 정확하고 신속한 고객경험을 제공하는 것이 이 시대의 디지털 기업들이 주도해야 할 고객경험 혁신의 핵심입니다.

미국의 꽃 배달 서비스 <1-800 Flowers>는, 인공지능(AI)과 지속적 지능화(CI)를 적극 활용해 가격 결정과 구매 의욕에 따른 개인화된 경험 콘텐츠를 고객에게 제공할 뿐만 아니라, 구매 성향 분석 등 고객의 생각과 감정, 의도까지 예측한 경험 서비스를 제공함으로써 놀라운 성과를 거두었습니다.

스칸디나비아의 밀키트 배달 서비스 <LMK Group>은, 축적된 고객 데이터와 인공지능(AI) 프로그램을 통



해 200만 개 이상의 제품조합을 만들어 고객이 선호하는 옵션을 제공함으로써 효율의 극대화에 성공했습니다.

벨기에 온라인 식품마켓 <Jumbo>는, 인공지능(AI)을 활용해 고객의 지출습관과 불만사항을 미리 예측하고, 이에 맞는 고객경험 서비스를 제공했습니다. 또, 이런 AI 분석 기법과 머신러닝을 활용한 옴니채널은 고객 구매 습관을 파악해 고객이 온-오프라인 모든 매장에서 최적의 쇼핑을 즐길 수 있도록 하였습니다.

그렇다면 고객경험 혁신에서 데이터와 AI의 역할은 무엇일까요? 고객 정보와 이해를 바탕으로 탁월한 경험서비스를 제공한다는 것, 고객문의에 대한 신속한 해결과 고객심리를 반영한 만족스러운 구매를 유도하는 것, 인공지능(AI)을 통해 정확한 고객 데이터 분석으로 가치 있는 경험을 선사하는 것입니다.

마이크로소프트가 추구하는 고객경험 혁신의 핵심 키워드는 인간경험(Human eXperience) + 책임감 있는 AI입니다.

왜 인간적인 경험과 디자인적 사고가 고객경험 혁신을 주도하는 것일까요?

이유는 두 가지 모두 고객경험에 직접적인 영향을 미치기 때문입니다. 마이크로소프트는 인간 경험 분석을 통한 방대한 데이터와 사용자 관점의 인터페이스 설계를 통해 최상의 고객경험 서비스를 제공할 수 있었고, 또한 이 모든 과정에서 필수적으로 인공지능(AI)을 활용해 고객경험의 가치를 더욱 뚜렷하게 향상시킬 수 있었습니다.

#### 마이크로소프트의 절대원칙 6가지

공정성, 신뢰성/안전성, 포용성, 책임감,

개인정보 보호 및 보안, 투명성

기업은 고객을 '구매자'가 아닌 브랜드를 경험하는 '사용자'로 완전히 인식을 바꾸고, 고객이 원하는 경험 서비스를 재빨리 또 정확히, 그리고 친절하게 제공해

야 합니다. 철저히 개인화된 고객경험 서비스는 인간 경험(HX)과 데이터를 통해 구체적이고 신뢰할 수 있는 콘텐츠이자 제품소비는 물론 브랜드 충성까지 이어지는 혁신을 일으킬 것 같습니다. 또 인공지능(AI)을 통해서 눈에 보이지 않는 고객심리나 만족도를 분석할 수 있고, 새로운 분석 결과를 통해 '인간의 독창성'을 더 증폭시킬 수도 있죠. 이것은 쉬운 일은 아닙니다. 하지만 시장에서 살아남기 위해서는 필수적인 경영 요소입니다. 브랜드에 있어서 중요한 건, 존재가치와 영향력이니까요.

세계 최고의 고객 관계 관리(CRM) 플랫폼, 세일즈포스의 선택은, 제품 노출부터 마케팅 메시지, 구매과정 전체와 구매결정 이후까지 고객경험 전체를 360도 관점으로 통합하는 Customer 360 솔루션입니다. 몇 가지 사례를 소개해 드리겠습니다. 시대는 변화하고 고객의 기업에 대한 기대치는 그 어느 때보다 높아지고 있죠. Customer 360은 고객을 중심으로 제품구매와 마케팅, 각종 서비스와 정보분석 등을 단일 정보 공급원(SSOT)으로 통합하여 고객과 연결된 모두가 현장에서 바로 소통하고 의사결정을 내릴 수 있도록 가이드를 제공하는 방식입니다. 이렇게 모든 고객에 대한 통합된 관점을 가지고 있는 세일즈포스는 고객의 기대치를 충족시킬 수 있습니다.

#### 메르세데스 벤츠 사례

100년 넘게 브랜드 가치를 지켜온 메르세데스 벤츠는 자동차 혁신 기술의 집요함을 고객경험으로 확장해 새로운 구매와 시장 환경 속에서도 변함없는 고객만족도와 브랜드의 가치를 유지할 수 있었습니다. 그 방법은 마케팅, 영업, 고객서비스, 협력사 연결 등 고객 접점 채널을 확장하여 서로 다른 접점에서 불러온 고객 통합관점을 개인화된 웹사이트로 구현, 고객의 접속과 동시에 모든 데이터가 각 딜러들에게 도달되면서 고객경험에 필요한 구체적인 소통과 정보제

공이 용이해졌습니다. 즉, 고객이 진정으로 원하는 것은 선제적으로 제안을 하는 것임을 확인한 것입니다. 메르세데스 벤츠는 전 세계 1만 명 이상의 딜러들과 Customer 360을 연계하여, 약 40여 개 시장환경에서 고객경험을 제공하였습니다. 그 결과, 구매유입경로의 주요 지점 클릭률이 160%가 증가했습니다.

Customer 360 같은 솔루션이 비즈니스에 미치는 긍정효과는 무엇일까요?

첫째, 다양한 디지털 접점을 통합적으로 연결한다는 것입니다. 고객의 온라인 검색부터 제품이해, 사용문의 및 요구 등 구매 전반에 해당되는 모든 직원들과 실시간으로 소통할 수 있고, 고객이 이동 중이거나 사용 중인 디바이스의 종류와 상관없이 쉽고 빠르게 연결되어 적극적인 응대를 할 수 있습니다. 그리고 부서별로 서로 다른 목소리를 내지 않는 것입니다.

둘째, 적절한 데이터와 자동화로 빠른 문제 해결이 가능해집니다. 고객의 입장에서 흥미를 가질 수 있도록 채팅 로봇(AI)을 통한 실시간 대화 방식을 채택해 고객과 구체적인 소통을 하고, 이 과정에서 고객에 대한 정보와 지식을 저장해 비슷한 문제 발생 시, 관련 데이터를 기반으로 스마트한 서비스를 제공하였습니다.

다양한 플랫폼에서 쉽고 간단하게 AI봇 생성 백엔드(back-end) 시스템 연결로 전 세계 AI기술 개발자는 물론 다른 부서의 비개발자가 각자 사용하는 플랫폼에서 1분 이내에 AI봇을 생성할 수 있습니다. 그리고 그럼으로써, 고객경험에 필요한 소통을 더욱 강화되었습니다.

제품과 관련된 모든 이에게 고객소통 권한을 부여했습니다. 즉, 더 나은 고객경험 서비스를 위해 모든 직원과 업무 접근 권한을 제공함으로써, 생산적인 업무처리와 협업, 고객과의 공감대 형성으로 고객 서비스를 최적화할 수 있었습니다.

세일즈포스가 강조하는 고객경험 혁신의 중요한 한 가지는 바로 “감동이 오래가는 고객경험의 지속적인 제공”입니다.

## Adobe 사례

매일 넘쳐나는 정보와 제품, 브랜드 홍수 속에서 고객의 마음을 움직이는 중요한 요소는 바로 고객경험입니다. 고객이 경험을 통해 얻는 브랜드의 감동은 제품이나 가격, 품질이 과시하는 깊이와는 전혀 다른 가치가 있죠. 이런 경험은 고객이 제품을 인지하는 순간부터 탐색, 구매 확정, 사용결과, 재구매 의사 등 고객 심리에까지 꽤 깊숙이 파고듭니다. 고객은 이 모든 접점에서 긍정적인 가치를 경험할 때, 브랜드에 대한 충성도가 높아집니다.

고객경험 혁신에 뛰어든 수많은 기업이 이토록 치열한 경쟁을 벌이고 있지만, 그 속에서 성공적으로 고객의 호감을 잘 이끌어낸 기업들의 핵심적인 공통점은 경영진과 임직원 모두의 일하는 방식이 차별적이었다는 것입니다.

포레스트 컨설팅의 연구조사 결과, 고객경험 혁신 이후 어도비의 가치는 평균 매출성장률 1.6배 상승, 평균 주문가치 1.9배 상승, 직원 행복지수 1.7배 향상, 고객 유지 및 충성도는 1.5배 향상되었다고 나타났습니다.

즉, 고객의 눈으로 세상을 보는 시대에 일하는 방식 변화에 따른 고객경험이 브랜드의 미래라는 것입니다.

고객경험 혁신을 주도한 어도비의 성장전략은 EASY, FAST, SIMPLE이었습니다. 어도비는 같은 눈높이 수준과 맥락으로 고객을 이해하기 위해 고객 접점에 있는 방대한 데이터를 통합시키고, 이를 인공지능으로 관리하여 고객이 원하는 순간에 실시간으로 개인화된 경험 서비스를 제공하였습니다. 또 생산성 극대화를 위해 서비스의 기획부터 제작, 실현, 제공까지 모든 과정을 간소화하였습니다. 이런 고객경험 방식은 고객이 사용하는 모든 플랫폼에서 고객이 어떤 제품에 관심이 있고, 무엇과 비교했으며 왜 궁금해하는지 통합적으로 인식하거나 구매 전후에 일어나는 변화를 예측해 해결방법을 제시함으로써 고객의 마음

을 사로잡은 것입니다. 이를 위해서는 전 구성원들의 생각과 사고의 전환이 필요합니다.

어도비가 강조하는 고객경험 혁신 전략은 결국 “고객이 전략이다.”였습니다.

고객경험 혁신 우선순위의 공통점은 다음과 같습니다.

- 1위 브랜드 리더가 되려면 가장 먼저 고객중심이어야 한다는 사실
- 2위 통합적인 고객이해로 실시간 맞춤형 경험기술 서비스를 설계해야 한다는 점
- 3위 모든 고객데이터를 조직 전체의 모든 실체에 연결해서 일관된 고객경험을 제공해야 한다는 점

고객중심의 업무도 혁신해야 한다는 사실에 대해, 이제 모든 기업들이 진지하게 고민해야 할 때입니다.



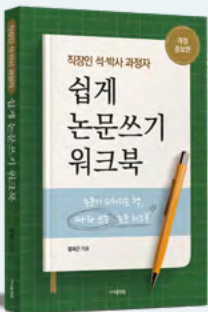
김강희 경영학박사  
현) LG화학 생명과학사업본부  
경영혁신팀 수석부장  
한국인공지능협회 전문위원  
Master Black Belt

IPS산업정책연구원 산업교수, 한국보건복지인력개발원 자문위원  
서울과학종합대학원대학교 박사논문지도교수

## 아직도 논문때문에 고민하세요?

직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북 개정증보판

논문이 쉬워지는 책,  
따라 쓰는 논문 워크북



논문에 대해 설명하는 책들은 시중에 많이 있지만, 구체적으로 쓰기 연습을 하도록 돕는 책은 없다. 이 책은 쓰기 연습이 부족한 직장인 석·박사 과정자에게 도움이 되도록 기획되었고, 시간이 부족한 연구자에게 맞춘 전략으로 최적화되어 있다. 논문의 기본 개념 이해부터 논문 제목 정하기, 목차 잡기, 논문쓰기, 학술지 선정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.



- ★ 논문이 뭐지?라고 남들에게 묻지도 못하고 있는 분
- ★ 논문은 써야 하는데 무엇부터 시작해야 하는지 모르는 분
- ★ 교수님께 설명을 들어도 논문이 도통 이해가 안가는 분
- ★ 읽어야 할 논문은 쌓여 있는데 읽어도 답이 없는 분
- ★ 논문에 막혀서 졸업을 포기하고자 하는 분
- ★ 제목도 정하지 못해 몇 달 동안 교수님께 연락도 못하는 분
- ★ 투고도 못하고 논문만 몇 년 동안 만지작거리고 있는 분
- ★ 논문에 대해서 학생에게 추천해주고 싶은 책을 찾는 분
- ★ 인생에서 논문을 최초로 써보고자 결심해본 분
- ★ 논문쓰기 스테디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분

# DEI 여정(旅程)이 주는 의미는 무엇일까?

이종구



이전에 경영적 측면의 다양성 분야를 연구하면서, 필자가 내린 다양성의 정의가 있었다. 물론 그 배경에는 먼저 다름을 인지해야 한다는 인문학적인 접근이 시초였다. 그리고 인간 사이의 소통을 통하여 내면을 이해하고 서서히 다른 생각을 이해하고 수용하는 것, 협력을 통해 공동의 목표로 향해하면서 시너지를 만드는 과정 등, 나름의 논리적 흐름을 전개했다. 그리고 기업도 마찬가지로 이같이 다양성의 생태계에서 생존하고 발전해야 한다고 주장했다. 그러면서 필자만의 다양성을 다음과 같이 정의했다.

“먼저 다름을 인지하고, 이해하고, 인정하고, 수용하고, 장려하는 끊임없는 여정이다.”<sup>1</sup>

하지만 시간이 지나면서 ‘이 다양성의 정의가 과연 올바른 것일까?’ 하는 의문이 들기 시작했다. ‘과연 요즘 말하는 DEI(Diversity, Equity, Inclusion) 사조(思潮)와 맥을 같이 할 수 있을까?’라는 의구심이 떠나질 않았다. 다행히 관련하여 최근 HBR(Harvard Business Review)의 어느 수준 높고 통찰력 있는 논문을

1 “다양성 전략”, 이종구, 2016, 서울경제경영

통해 일정 부분 확신을 갖게 되었다. 많은 기업의 DEI 노력에는 여러 순차적인 여정이 있고, 그 여정들을 예측할 수 있는 뚜렷한 단계가 있다는 내용이다. 그것은 인지(Aware), 준수(Compliant), 전술(Tactical), 통합(Integrated), 지속(Sustainable)의 단계를 말한다. 단계마다 DEI를 성공으로 이끄는 전략이 있고, 기업이 이를 행동으로 전환하도록 만드는 중요한 질문들이 있다고 했다.<sup>2</sup> 이제 그 내용을 살펴보겠다.

## 인지(Aware)

DEI 초기 단계의 기업은 어떤 사건, 즉 직접적인 소송이나 투자자의 요청 또는 조지 플로이드 사건과 같은 어떤 사회적 사건을 계기로 DEI를 인지하게 된다. 사실상 생존의 사투를 벌이는 스타트업들은 물론이고 이미 성공한 오래된 기업들조차도 DEI를 인지 못하는 경우가 종종 있다. 결국 재무적 성과에만 매달려 온 대부분 기업이 이 단계를 경험한다.

이 단계의 리더들은 다음의 질문을 통해 그 해결법을 찾아야 한다. 먼저 '왜 DEI는 개인 단위의 문제인가?'이다. 즉 기업 구성원의 내, 외부적인 차별이나 제도의 공정성 문제 등, DEI 문제에 어떻게 대응하는지를 확인하는 것이다. 다음 질문은 '우리의 DEI는 어느 방향으로 가야 할까?'이다. 즉 기업의 상황에 부합하는 DEI 비전과 목표를 수립하여 모든 구성원과 공유하는 것이다. 예를 들어, 인적 다양성의 노력, 다양한 커뮤니티와의 관계 정립, 포용적인 기업문화 조성 등이 여기에 해당할 것이다.

## 준수(Compliant)

인지 단계를 지나면서 기업들은 다양성에 관한 여러 규제나 엄격한 요구사항에 직면한다. 예를 들어, 미

국의 경우는 EEOC(Equal Employment Opportunity Commission) 법령이 있다. 이 단계의 기업들은 DEI의 의무, 즉 'We do DEI because we have to'로 받아들인다. 최근의 선진 사례 연구에 의하면 전체 기업의 1/3이 이 단계에 머물러 있다고 한다.<sup>3</sup> 여전히 다양성의 문제를 규제로 생각하고 요구사항만 지키면 된다는 식의 기업들이 많다는 의미다.

이 단계에서 생각해야 할 질문은 다음과 같다. 먼저 '우리 기업의 DEI가 단지 준법(Compliance)을 넘어 더 큰 차원의 목표로 나가야 하는 것이 왜 중요할까?'이다. 리더는 이 답을 찾으면서 기업의 거시적이고 장기적인 DEI 비전과 모습을 생각하게 될 것이다. 다음은 'DEI가 어떻게 우리 기업의 목표와 연계될까?'이다. 기업의 DEI 노력은 궁극적으로 추구하는 목표, 즉 그것이 재무적 성과든 글로벌 마케팅이든 간에, 중요한 목표와 연계되어야 한다. 예를 들어, 기업의 ERG(Employee Resource Group)를 활용, 지역 커뮤니티와 연계하여 여러 마케팅 성과를 노릴 수 있다.

## 전술(Tactical)

이 단계의 기업들은 대개 자체적으로 DEI 목표를 수립하고 실천한다. 즉 ERG와 같은 DEI 팀이나 기업 특성에 적합한 DEI 프로세스를 만들어 아래로부터 다양한 목소리를 듣는 문화를 조성해가기 시작한다. 전 구성원이 편견이나 선입견, 고정관념에 관련한 어려운 주제를 서로 피드백하면서 진지하게 나눈다. 또한 어떤 중요한 의사결정에 앞서서 다양한 목소리를 경청하는 환경이 서서히 조성된다. 하지만 이 단계의 DEI는 기업에서 대체로 팀이나 본부 단위, 즉 부분적이거나 단편적으로만 수행되고, 기업 전반으로는 아직 연계되지 않았다.

예를 들어, 우리가 잘 아는 기업인 '나이키(NIKE)

2 "The Five Stages of DEI Maturity", Ella F. Washington, 2022, Harvard Business Review

3 "A Snapshot of Companies' DEI Progress", 2022, Slack's Future Forum

는 “Just do it”이라는 슬로건으로 큰 성공을 거두었다. 그것은 인종이나 나이 성별, 신체적 조건 등이 다름에도 불구하고, 누구나 할 수 있다는 DEI적 캠페인을 포함하는 마케팅이었다. 또한 인종차별에 저항하여 싸우는 운동선수를 공개적으로 지지하면서 더욱 성공적인 마케팅으로 이끌었다. 그러나 다른 한편에는 400명이 넘는 직원이 사내에서 인종차별을 당했다고 한꺼번에 소송하는 일이 벌어졌고, 그 이후에 어떤 곳에서는 여성 노동자에 대한 학대와 열악한 근무 환경으로 고발당한 사실이 알려지게 되었다. 결국 나이키의 DEI는 부분적인 노력이었다.

이 단계의 리더들은 다음 질문을 해야 한다. 먼저 ‘무엇이 우리의 전사적인 DEI 전략이 되어야 할까?’이다. 즉 기업의 조직 전체가 함께 노력하여 달성하는 DEI 전략을 정의해야 한다. 다음은 ‘어떻게 표준화된 DEI 전략을 수립할 수 있을까?’이다. 가깝게는 채용 프로세스부터 포용적 문화를 위한 여러 정책에 이르기까지, 하나 된 전략이 필요하다. 다음으로 중요한 질문은 ‘기업의 DEI 정책이 어떻게 조직 전체에 스며들게 할 수 있을까?’이다. 팀 멤버들이나 매니저들, 그리고 리더들이 DEI 정책을 충분히 이해하고 서로 피드백하는 체계가 매우 중요하다. 마지막으로 리더가 해야 할 질문은 ‘과연 우리 DEI 전략의 영향력이 기업 전반의 가치사슬에도 미치는가?’이다. 즉 DEI 전략이 기업의 전체 조직을 넘어 모든 이해관계자까지 확대되어 있는지 물어보는 것이다. 고객이나 파트너, 공급자, 주주 등 주변의 모든 이해관계자와 같이 공유되고 실행되는지, 혹 어떤 불공정이나 차별의 문제가 없는지 점검해야 한다.

## 통합(Integrated)

기업의 DEI 전략이 조직의 탑-다운이나 바텀-업으로 잘 연결되면서, 전사적으로 수행되고 있으면 이제 통합 단계라고 말할 수 있다. 이 단계의 기업들은 이

런 말을 한다. ‘DEI is part of everything we do.’ 또한 이 단계에 속해 있는 리더들은 DEI에 관한 한, 대체로 겸손하다고 한다. 왜냐하면 DEI 노력이 모두 성공하는 것이 아님을 깨닫기 때문이다. 즉 DEI에 대한 새로운 도전을 발견하여 실천 계획을 수립하고, 잘 동작하지 않으면 변화를 주면서 다시 도전하는 등 여러 실험을 진행하면서 선순환의 구조를 만들려고 노력한다. 그래서 이 단계의 리더들은 DEI 노력이 한순간으로 끝나지 않을지, 즉 어떤 이벤트성 행사나 시장 상황 또는 특정한 고위 리더의 열정으로만 추진되고 있는지를 반드시 확인해야 한다.

그래서 이 단계의 리더들은 다음을 질문해야 한다. 먼저 ‘지속적인 DEI 전략을 위해 어떤 시스템이나 구조를 만들어야 할까?’이다. 즉 현재 수립된 최적의 DEI 전략과 정책이 시스템에 의해 지속해서 운영되어야 한다는 의미다. 그리고 다음 질문은 ‘과연 현재의 시스템이 궁극적인 DEI 목표에 부합할까?’이다. 기업의 상황이나 외부 환경에 따라서 DEI 시스템 또한 변화가 필요하다. 예를 들어, 기업의 모든 이해관계자의 인구통계학적 특성이나 시장의 변화 등에 따라 DEI 시스템을 주기적으로 점검해야 한다.

## 지속(Sustainable)

마지막으로 지속 단계다. 이 단계는 기업의 DEI 전략이 기업의 DNA에 깊이 내재한 상태를 말한다. 기업이 직면하는 여러 도전이나 리더십의 변화가 있더라도 DEI의 노력은 지속해서 유지한다. 거대 기술기업인 인텔(Intel)의 사례가 대표적인 지속 단계의 기업 사례로 볼 수 있다. 2015년 인텔의 CEO 브라이언 크르자니치(Brian Krzanich)는 ‘Full Representation’이라는 5년간의 야심 찬 인력 다양성 전략을 세우고 3억 달러의 예산을 책정하였다. 소수그룹의 인력 추천에 대한 보너스 프로그램, 지역 고등학교 그룹과 파트너십을 맺고 컴퓨터 공학 프로그램을 개설, 소수그룹이

나 여성 직원을 늘리는 목표 등 공격적인 DEI 투자와 지원으로 다양한 시스템을 만들었다. 물론 퇴임 이후에도 이미 조성된 DEI 문화와 시스템이 작동하여, 다양한 소수그룹 커뮤니티를 통한 인력 채용, 여성 기술 인력 비율의 40% 이상 유지 등 여러 돋보이는 정책을 계속 유지해왔다. 이것은 1990년대에 IBM의 CEO인 루 거스너(Louis Gerstner)가 보여준 수준 높은 다양성 전략에 이어 또 다른 모범적인 사례라 할 수 있다.<sup>4</sup>

앞서 기업의 DEI 단계에 관한 연구 내용을 고찰하면서, 기업의 DEI 노력은 어떤 목적을 달성하고 끝나는 것이 아니라는 확신에 이르렀다. 이것은 필자가 꽤 오래전에 주장했던 다양성의 정의, 즉 “먼저 다름을 인지하고, 이해하고, 인정하고, 수용하고, 장려하는 끊임없는 여정이다”의 맥락과도 같이 한다. 결국 기업의 DEI는 각 단계를 거치면서 발전하고 지속해서 노력해야 하는 여정인 것이다. 여기서 중요한 문제는 내가 속

해 있는 기업이 정확히 어느 단계인지를 파악하는 것이 우선이고, 다음으로는 어느 단계에 있는지 DEI 노력을 자칫 소홀히 하거나 무시하면, 매우 쉽게 이전 단계로 미끄러진다는 것을 알아야 한다. 그리고 기업의 DEI는 변화하는 여러 대내외 환경에 대응하면서 발전해야 함은 물론이다.



이종구 경영학박사

전자공학도로 삼성전자와 LG전자를 거쳐 노키아, 오라클 등 글로벌 기업에서 비즈니스 경력을 쌓았다. 이어서 글로벌 IT 기업인 'NICE'와 '제네시스 코리아'에서 한국 지사장을 역임한 IT 전문가이다. 한편 경영학을 수학하면서 '다양성(Diversity)'을 처음 접하고 다양성을 기업 경영에 접목시킬 수 있는 전략을 찾아 여러 논문을 발표했다. 2015년에 기업 전략서인 『다양성 전략(Diversity Strategy)』을 발간하고 2019년에는 다양성 칼럼집인 『다양성 시대(Diversity Era)』를 발간하면서 다양성 섀파에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.

4 “IBM’s diversity strategy: bridging the workplace and the marketplace”, Thomas, D. A., & Kanji, Ayesha, 2004, Harvard Business Review



「학습하는 조직」 저자 “피터 센게”, 전 세계자연보전연맹 (IUCN) 사무총장 “줄리아 마틴 르페브르”, Global Footprint Network 설립자 겸 CEO “매티스 웨커나젤” 등 글로벌 명사들이 추천하는 통찰의 책”

## 시스템사고와 함께하는 기후변화 플레이북

게임을 통해 복잡한  
문제를 단순하고  
명쾌하게 이해시켜라!

인류의 이기적 행동으로 경제 성장에만 주력하면서 지구 환경이 파괴되어 심각한 기후변화가 일어나고 있다. 기후변화로 지구의 생태계 시스템에 폭염, 한파, 홍수 등으로 인류에게 돌이킬 수 없는 악순환이 일어나고 있다. 이러한 심각성을 깨달은 저자들은 악순환의 인과구조를 이해하기 위해서는 시스템사고가 필요하다고 설명하고 있다. 다양한 게임을 통해서 독자들이 시스템사고를 자연스럽게 배우고 기후변화 위기의 탈출을 위한 지혜를 얻게 한다.

데니즈 메도즈, 린다 부스 스위니, 질리안 마틴 메허스 지음 | 정창권 옮김

# 발달장애인과 자폐성장애인

강은희



자폐성장애인은 학령기에는 다양한 문제 행동으로, 성인기에는 그로부터 발전된 형태를 보이는 다양한 도전적 행동으로 인해 삶의 많은 부분에서 여러 가지 제약으로 인해 어려움을 수반하게 된다. 여기에서의 어려움은 자폐성장애 당사자가 겪는 어려움을 말하는 것이 아니다. 자폐성장애인과 함께 살아가는 사람들이 겪는 어려움이고 그 다양함으로 인해 자폐성장애인과 함께 산다는 것은 결코 쉽지 않은 일이라고 말하게 되는 것이다.

## 에피소드 1

지호(가명)는 한 문제를 푸는 데 시간이 오래 걸렸다고 하였는데 그 이유는 엉터리로 읽었기 때문에 모르는 것이라고 하였다(문제를 모르는 것이 아니라 문제를 모르는 것으로 하고 싶었기 때문에 엉터리로 읽는 것이 아닐까 의심하게 만들었다는 뜻이다). 당찬 녀석이다. 선생님은 아이가 한 말을 무시하고 지호가 몰라서 못 푸는데 엄마는 그것도 모르면서 풀라고 한다고 엄마를 타박하면서 아이의 반응을 살폈다. 선생님의



판단으로는 지호는 문제를 풀 수 있는 능력이 있는 아이다. 시간이 오래 걸리는 게 문제이지는 하지만.

그런데 일반적으로 시간이 오래 걸리는 상황에서 보호자는 기다리지 못하고 아이의 능력이 모자라서 못하는 것이라고 생각하게 된다. 아이의 능력을 모르기 때문에 당연한 결과라고 할 수 있다. 그러나 지호는 아는데도 안 풀고 오래오래 푼 이유에 대해 아주 단순하게 풀리지만 늦게 자려고 오래 푼 것이라고 설명하였다. 지호는 문제를 일부러 엉터리로 읽고 나서 모르는 것이라고 하였다. 지호는 자기 머릿속에서 나오는 대로 막 해서 그렇게 됐다고 했다(2021. 6. 1.). 여태 아는데도 모른다고 딱 잡아떼는 바람에 불분명했었는데 오늘로써 확실해졌다(반대로 하기). 지호는 하지 말아야 하는 것을 알면서 하지 말라는 것만 골라서 하는 아이다(2021. 6. 9.).

지호는 빨리 할 수 있는 능력을 가지고 있음에도 일부러 오래오래 문제를 풀었다고 하였다. 그 이유는 아주 단순하게 풀리지만 아주 늦게 자려는 의도를 가지고 아는데도 안 풀고 오래오래 풀었다는 것이었다. 즉 지호는 의도를 가지고 시간을 끌고 있었던 것이다. 지호의 의도는 무엇이였을까? 이런 아이의 의도를 모르는 상태라면 우리는 무너질 수밖에 없을 것이다. 이 대목에서 과제가 아이에게 너무 어렵다고 생각하거나 아이의 능력이 안 되기 때문에 못 하는 것이라고 생각할 수밖에 없는 상황이 연출된다. 바로 이 지점이 자폐성 장애인으로 등록이 되어 있는 지호가 지적장애인으로 의심을 받게 되는 상황이 되는 것이다. 능력이 모자라는 것은 아닐까 하는 의심을 뒤로하고 선생님은 끈질기게 기다려서 사람들의 지시를 거부(disorder)하기 위해 끈질기게 버티는 지호의 숨겨진 의도(어떤 것도 시키지 못하게 하려는)를 발견할 수 있었다.

평소에 지호는 말을 하면 그 내용을 찰떡같이 알아 듣는 참 머리가 좋은 아이다. 굳이 설명하지 않아도 상황에 대한 파악은 빠른 편이지만 맥락에 맞지 않는 상황을 설정이라도 한 것처럼 지호는 자기결정을 하고

그것에 충실히 따르는 모습을 드러내고 있었다. 이런 상황은 아이를 둘러싼 주변인들을 좌절하게 만들기에 충분하다. 선생님과 엄마의 요구에 원하는 반응을 하지 않음으로써 선생님과 엄마를 혼란스럽게 만드는 지호를 기다려주지 못한다면 지호는 그 순간에 지적장애인으로 전락하는 것이다. 지호는 절대로 지적장애인이 아니다.

위의 예화는 마치 자폐성장애 아동이 앞으로 나아가기를 멈추는 것(퇴행)처럼 보이며, 자폐성장애인이 아니라 지적장애인은 아닐까 의심하게 되는 상황을 연출하는 대목이라고 할 수 있다.

## 에피소드 2

지호는 “지난주에 마지막 한 문제 가지고 오래 했어요. 지호가 하고 싶은 것을 했어요.”라고 하였다. 이 말은 평상시 지호의 주장이다. 어떤 상황에서도 그 상황을 주도하고자 하는 욕구로 인해 선생님은 짧은 시간 안에 지호의 고집을 꺾을 수 없다는 것을 잘 알기 때문에 지호가 어떻게 해도 상관없다고 하면서 한발 물러섰다. 그리고 지호에게 “엄마는 지호가 거짓말을 하는 것을 모르니까 계속 거짓말을 할 수 있어서 좋겠다. 계속 그렇게 하렴.” 했더니 왜 계속 그러라고 하냐고 반문하였다. 지호는 계속 엄마 말, 아빠 말, 선생님 말을 다 무시하고 자기가 하고 싶은 대로만 열심히 하였다. 지호는 엄마를 이기고 싶기 때문에 엄마 말을 안 듣는 것이고 엄마 말을 안 듣는 것이 엄마를 이기는 방법이라고 생각했다고 하였다. 2살 때부터(2021. 6. 16.).

지호는 말은 찰떡같이 알아듣지만 행동은 안 하는 버티기의 명수다. 엄마를 이기기 위한 지호의 노력은 지금도 주도면밀하게 다양한 상황에서 이루어지고 있다. 지호의 모든 행동에 숨어 있는 의도는 엄마를 이기기 위한 것이었다. 지호는 자기 맘대로 하면서 엄마를 이기기 위해서 2살 때부터 엄마 말을 안 들었다고 하였다. 놀라운 기억력이다. 그러나 행동에 감춰져 있는

아동의 의도를 미처 깨닫지 못할 때 이 아동이 퇴행하는 것은 아닐까 하는 불안한 생각을 떨쳐버릴 수가 없는 것이다.

위의 에피소드에서 알 수 있는 것은 지호가 계속 자기 맘대로 하고 있었다는 것이다. 엄마는 어린 지호의 의도를 가지고 만든 상황에 대해서 알지 못했고, 엄마의 마음으로 상황에 대한 해석과 대처를 하였었다. 그런데 이것은 지호가 엄마의 말을 무시해도 된다고 생각하는 시발점이었다. 엄마는 지호의 의도를 모르기 때문에 번번이 당할 수밖에 없었다. 자폐성장애 아동은 자기 의도를 가지고 행동하는데, 그것을 알지 못하는 상태에서는 어려움이 가중되면서 번번이 문제 상황으로 연결된다. 그리고 그것은 자폐성장애 아동이 무능하기 때문이라고 생각하는 것이 일반적인 현상이다. 그러나 지호의 사례는 이런 사고가 잘못된 생각이라는 것을 확인시켜준다.

퇴행의 사전적 의미는 갈등에 빠지거나 곤란한 문제에 당면했을 때 현재의 수준에 알맞은 행동 반응을 보이지 않고 이전 발달 단계에서 유효했던 사고·감정·행동 양식이 현재에도 유효하리라는 생각으로 그 당시에 했던 행동을 되풀이하는 것이다. 예를 들면, 말을 잘하던 어린이가 동생이 출생함으로써 말을 하지 않고 어리광을 부리는 행동을 하는 것이다(특수교육학 용어사전, 2009 국립특수교육원).

자칫 퇴행으로 오해할 수 있는 자폐성장애인들이 보이는 자해, 타해, 기물 파손 등의 도전적 행동은 자폐성장애인들에게는 매우 자연스러운 의사소통과 사회적 상호작용의 자기표현 방식이며 자기 마음대로 살아가기 위한 생존전략이라고 할 수 있다. 따라서 지호가 보이는 행동 양상을 퇴행이라고 볼 수 없는데, 이것은 지호의 행동의 의도를 분석해낼 수 있었기 때문에 가능하였다. 지호의 사례는 자폐성장애인의 바른 이해(강은희, 2022)를 기준으로 하여 해석하였기 때문에 다른 자폐성장애인에게도 적용이 가능하다고 할 수 있

다. 그러나 현실적으로 자폐성장애인에 대한 이런 접근을 찾는 것은 매우 어려운 일이다.

필자는 대학에서 특수교육을 전공하고 특수교육 현장에서 30여 년 교편을 잡았으며 2013년부터 2023년 현재에 이르기까지 치료지원센터를 운영 중에 있다. 상담을 진행하면서 많은 장애의심 아동들을 만났다. 처음 센터 문을 두드리는 아동들의 연령은 대개 7세 전후이며 정확한 진단·검사를 유보한 상태에서 부족한 언어와 인지 능력의 향상을 목표로 방문한다. 상담을 진행하면서 잠정적으로 자폐성장애를 의심하게 되는 양상들이 주를 이루었으나 정확한 진단을 거치지 않았기 때문에 부모에게 아동의 상황을 직접적으로 말할 수는 없다. 또한 진단을 받은 상태일지라도 부모가 먼저 말을 하기 전까지 그 아동이 진단을 받았는지를 확인할 수 있는 방법은 없고, 혹 진단을 받았다고 하더라도 부모들이 그 진단명에 대한 정확한 이해를 가지고 있는지도 알 수 없다.

치료현장에서 만나는 case마다 자폐성장애를 의심하게 되는 경우가 대부분이고 지적장애인을 만나는 일은 매우 드물었다. 그런데 성인기에는 대부분 발달장애인이라는 애매모호한 진단명을 가지고 있었다. 지적장애와 자폐성장애를 묶어서 발달장애로 치칭하면서 장애를 특정하기 애매한 경우에는 발달장애로 통칭하면서 현장은 두리뭉실하게 되었고, 각각의 장애를 특정하는 일은 점점 더 관심의 밖으로 밀려나고 있었다. 그러나 발달장애인이라는 진단명을 자세히 들여다보면 자폐성장애인보다는 지적장애인의 수가 절대다수로 집계되는 것이 현실이고 이러한 현실을 뒷받침하는 자료를 찾는 것은 그리 어렵지 않다.

2022년에 한국장애인 고용공단 고용개발원에서는 『발달장애인 일과 삶 실태조사』란 자료를 발표하였다. 조사의 배경을 세 가지를 제시하고 있는데 첫째, 발달장애인의 규모와 비중은 매년 빠르게 증가하고 있으며 29세 이하 저 연령대에서는 전체 장애인의 과반수를

차지한다. 둘째, 발달장애인은 의사소통, 자립생활 등에 상당한 어려움을 겪는 중증장애인으로 다각적인 정책적 지원이 수반되어야 하는 대상으로 이에 따라 정확한 실태와 욕구 파악이 중요하다. 셋째, 기존 통계조사는 발달장애인만의 특성과 제반 환경요인을 반영하지 못하는 경우가 많고 특히 당사자의 의사와 욕구를 제대로 파악하려는 시도를 찾아보기 어려우므로 새롭게 조사하게 되었다는 도입배경을 밝히고 있다.

만 15세 이상의 발달장애인을 대상으로 한 실태조사에 발달장애인의 장애특성에서 장애유형의 비율을 지적장애 91.2%, 자폐성장애 8.8%로 명기하며, 당사자의 조사에서는 보통 읽기자료 그룹(Plain language group)과 읽기 쉬운 자료 그룹(Easy to read group)으로 나누었다고 하였다. 구체적으로 발달장애인의 능력에 대해 다른 사람의 말을 이해하는 수준은 두 문장 이상의 수준으로 제시해도 이해하는 경우 53.9%, 간단한 문장 수준으로 제시해야 하는 경우는 26.8%로 문장 수준의 다른 사람의 말을 이해하고 있는 경우의 총

합은 80.7%가 된다. 자신의 의사표현에 있어서는 말로 표현하는 수준과 관련한 두 단어 이상을 사용하는 표현이나 문장으로 의사를 표현하는 경우 57.3%, 명확한 단어를 사용하여 의사를 표현하는 것은 18.9%로, 말로 의사 표현이 가능한 경우의 총합은 76.2%이다. 또한 간단한 문장 수준으로 제시되는 다른 사람의 말을 이해하고 명확한 단어를 사용하여 자신의 의사를 말로 표현할 수 있는 경우가 전체 발달장애인의 73.2%이며, 문자(한글)에 대한 인지능력 수준과 관련하여 한글 읽기가 가능한 비율은 제한적으로 가능한 수준을 포함하여 68.4%, 한글 쓰기가 가능한 비율은 67.2%라고 밝히고 있다.

이것은 전체 조사 대상 발달장애인 중에서 70% 이상이 문장 수준의 다른 사람의 말을 이해하고 있었으며 말로 의사 표현이 가능하고 한글 읽기와 쓰기가 가능하다는 것을 뜻한다. 즉, 인지 능력이 좋다는 것을 입증하는 자료이다. 그렇다면 이번 실태조사 대상 중 91.2%를 차지하는 지적장애인이 우수하다는 설명이라고 할 수 있다. 이는 정신 발육이 항구적으로 지체되어 지적 능력의 발달이 불충분하거나 불완전하고 자신의 일을 처리하는 것과 사회생활에 적응하는 것이 상당히 곤란한 사람이라고 하는 「장애인복지법」상에서의 지적장애인의 정의와는 상반되는 모습이라고 할 수 있다.

2023년 8월 경기복지재단과 한국갤럽은 최중증 발달장애인 기준 수립 및 발달장애 특성에 맞는 돌봄체계 구축을 목적으로 하는 24시간 돌봄실태 설문조사를 시행하였다. 경기도는 최중증 발달장애인을 지적장애와 자폐성장애를 통칭한 발달장애인 가운데 자해·타해 등 도전적 행동으로 시설 이용을 거부하거나 의사소통 등 극심한 발달상의 이유로 일상생활이 어려운 인원으로 잠정 정의하고 있다고 밝히고 있다. 이는 발달장애라는 명칭이 가지고 있는 애매모호함으로 인해 장애인복지 현장의 혼란이 가중되고 있음을 보여주는 사례라고 할 수 있다.

「장애인복지법」상 발달장애로 묶었던 지적장애와



자폐성장애를 2021년부터 지적장애와 자폐성장애를 분리하여 독립적으로 치칭하기 시작하였다. 이것은 엄연히 지적장애와 자폐성장애가 다르다는 것을 전제하고 있다는 것이다. 그런데도 지적장애와 자폐성장애를 하나의 발달장애로 통칭하는 것은 단지 관리자들의 편리함을 위한 것일 뿐이다. 장애 당사자들의 삶을 들여다보았을 때는 오히려 현실 적응에 어려움을 가중시킬뿐더러, 너무도 위험한 일이라고도 할 수 있다. 매우 독특한 특성을 가지고 있는 자폐성장애인과 지적장애인을 통칭하여 발달장애인이라고 부르는 일 또한 매우 위험한 일이라고도 할 수 있다.

어떤 장애라고 특정할 수 없어서 발달장애로 통칭하는 일은 그만두고 각 개인의 특성을 파악하고 그들의 특성에 맞는 장애명을 찾아서 그들의 특성에 맞는 치료와 교육, 훈련 프로그램을 제공하는 데 노력을 경주해야 할 것이다.

단연코 발달장애인은 없다. 지적장애인 혹은 자폐성장애인이 존재할 뿐이다.



강은희 사회복지학 박사

호호알멘토 원장

강은희 사회성발달연구소 운영

사회적협동조합 모두가 이사

강남장애인가족지원센터 운영위원장

경기도장애인근로자지원센터 자문위원

한독교육문화연구원 연구위원

## 의료데이터의 디지털 전환 어떻게 더 의미 있고 안전하게 활용할 수 있을까?



기획 대한민국과학기술원

지은이 김재선, 정원준, 백수진, 이혜영, 신호은

“의료데이터, 인공지능의 활용, 그리고 의료의 혁신은 어떻게 연결되는 것인지에 대한 질문과 답을 통해서 독자들은 디지털전환이 이루어낼 의료의 미래에 대해 통찰을 얻을 수 있을 것입니다.”

임태환(대한민국의학한림원 고문)

“코로나19 사태 이후 인류는 비대면과 대면이 혼재하는 위기이자 새로운 혁신의 시간을 맞이하게 되었습니다. 데이터는 이제 하나의 신뢰 자본이자 새로운 산업의 밑거름이 되었습니다. 그 시작은 양질의 보건 의료 데이터를 확보해 안전하게 활용하고 공유하는 것이라고 생각합니다.”

이경률(SCL 헬스케어 회장)

“대한민국의학한림원은 의학 및 관련 전문분야의 석학 단체로서 의학 발전과 국민 건강증진에 이바지하기 위하여, 과학적 근거에 기반하여 어느 쪽으로도 편향되지 않는 객관적이고 가치중립적인 시각으로 사안을 바라봄으로써 우리 사회를 위하여 신뢰할 만한 지식과 정보를 제공하고 건설적 제안을 하고자 노력하고 있습니다.”

왕규창(대한민국의학한림원 원장)

# 팬덤과 K-pop: 홍지윤, FIFTY FIFTY, EXO의 전속계약 관련 법률분쟁에 대한 단상<sup>1</sup>

김승범



## 홍지윤의 사례

홍지윤은 케이블 방송사 TV조선이 2020년에 주관한 트로트 오디션 『내일은 미스트롯 2』의 준우승자인 K-pop 트로트 가수이다. 당시 트로트의 인기는 21세기 들어 최고였다. 그리고, 『내일은 미스트롯 2』의 결

승전은 시청률 32.86%<sup>2</sup>를 기록할 정도로 세인의 주목을 받았다. 그래서 홍지윤은 이후 활동에서, 오디션 기간부터 쌓은 팬덤의 지원을 받을 수 있었다. 그 후, TV조선의 스핀오프 프로그램에 지속적으로 출연하여 인지도가 높아지고 팬덤이 확장되었다. 그러던 중, 2022년 10월 소속사 대표의 팬클럽 간부에 대한 형사소송이 시작되었다. 홍지윤은 소속사가 팬덤과 갈등을 일으키는 것을 탐탁치 않게 여기는 듯한 메시지를 SNS에 남겼고, 2023년 4월 소속사 에스피케이엔터테인먼트

1 본 기고문의 내용 중 트로트와 아이돌 산업의 현황에 대해서는 필자의 다른 기고문, 「서태지와 아이들 데뷔 30년을 보내며」, 『융합경영리뷰』(42), 2022년 12월호를 참고하면 도움이 될 수 있다.

2 닐슨 코리아 기준, 출처: 나무위키 『내일은 미스트롯 2』

트를 상대로 전속계약효력정지가처분 신청을 제기했다. 동년 7월 3일 1심에서 가처분이 인용되고, 이후 홍지윤은 이를 근거로 생각엔터테인먼트로 소속사를 이적하였다.<sup>3</sup> 원소속사 에스피케이엔터테인먼트는 이에 대해 전속계약효력정지에 관한 가처분이 계약 종료를 의미하는 것은 아니라며 이의신청을 하였고, 본안소송에서 다툼 것을 밝혔다.

### FIFTY FIFTY(피프티 피프티)의 사례

FIFTY FIFTY(피프티 피프티)는 2022년 11월 데뷔한 K-pop 걸그룹이다. 2022년은 제2의 걸그룹 대전이라고 불릴 만큼 탁월한 신인 걸그룹들이 여럿 데뷔하여 치열한 경쟁으로 가득 채웠던 한 해였다. 그러나 2022년의 유력한 걸그룹이었던 NewJeans(뉴진스), IVE(아이브), LE SSERAFIM(르 세라핌), NMIXX(엔믹스), Kep1er(케플러) 등이 두각을 드러낸 반면, FIFTY FIFTY는 가시적인 성과를 내지 못했다. 그러던 중, 2023년 2월 24일 발매한 싱글, 「Cupid」가 빌보드 차트를 비롯하여 미국, 영국, 캐나다 등에서 폭발적인 인기를 끌며 주목을 받았다. 차트 인 등에서 기존의 BTS(방탄소년단)와 BlackPink(블랙핑크) 등이 주도했던 K-pop 가수들의 기록들을 갈아치우며 『롤링 스톤(Rolling Stone)』 기고가 선정 2023년 상반기 최고의 노래 및 빌보드 스태프 선정 2023년 상반기 최고의 노래가 되는 등, 신인임에도 불구하고 그녀들은 대중과 전문가 모두에게서 K-pop 사상 최고의 수준의 평가를 받았다고 할 수 있다. 그러나, FIFTY FIFTY는 2023년 6월 19일, 소속사 어트랙트에 대해 전속계약효력정지가처분 신청을 제기하였고, 동년 8월 28일 법원은 가처분 신청을 기각하였다. 이에 FIFTY

3 가처분 신청의 결과는 본안 소송의 심판이 나올 때까지의 효력에 제한되며, 현재 재판은 본안소송이 시작되기 전 상태이다. 에스피케이엔터테인먼트는 본안소송의 심판이 나오지 않았음을 이유로, 홍지윤의 소속사 이적에 대해 무효를 주장하고 있다.

FIFTY는 즉시 항고하여 본안소송에서 다툼 것을 밝혔다.

### EXO(엑소)의 사례

EXO(엑소)는 SM엔터테인먼트 소속으로 BTS, Stray Kids(스트레이 키즈)와 함께 K-pop을 대표하는 보이그룹이다. SM엔터테인먼트는 2023년 초 하이브와 카카오 그룹 간의 인수전에 휘말리고 창업자인 이수만 총괄 프로듀서가 사임하는 등 내홍을 겪었다. 그러던 중 2023년 6월 1일, EXO의 멤버 중 시우민, 백현, 첸 등 3인이 소속사에 정산 자료 미제공 등을 사유로 전속계약 해지를 통보했다. 이후 6월 19일 양측은 합의를 통해 소속사의 계약서 조항 수정을 조건으로 전속계약 효력을 인정한다는 공동 입장문을 발표했다.

연예계는 2022년 11월 이승기와 소속사 후크엔터테인먼트의 갈등으로 인해, 기획사의 갑질에 대해 비난의 목소리가 커졌다. 그런데, 2023년 들어 홍지윤, FIFTY FIFTY, EXO 등의 전속계약 관련 분쟁이 줄지어 터지면서 연예계는 쑥대밭이 되었다. 과연 왜 갑자기 연예계에서 이렇게 전속계약의 문제 등 소속사와의 갈등이 부각되는 것일까?

연예계 특히 K-pop에서 소속사와의 갈등의 역사는 오래되었다. 예를 들어, K-pop을 대표하는 김나박이<sup>4</sup>의 일원인 박효신은 1999년 데뷔 이래 여러 차례 소속사와의 소송으로 경제적으로 매우 어려운 시간을 보냈다고 알려져 있다.

법적인 결론을 따지는 것은 법원이 해결할 문제이고, 필자는 이러한 소속사와의 분쟁에서 새로운 경향

4 김범수, 나얼, 박효신, 이수 등 4명의 보컬의 이름을 따서 만든 조어로 2000년대 이후 K-pop의 최고의 남성보컬을 상징하는 의미로 사용된다.

성을 경영학적 입장에서 거론해보고자 한다. 기존의 소속사 분쟁의 경우, 모든 경우가 동일하지 않지만, 다음과 같은 형태가 일반적이라고 할 수 있다.

- ① 정산 불이행 혹은 과도한 스케줄 관리 등으로 인한 소속사와 갈등
- ② 갈등 해결이 안 되면, 가수의 소속사 무단 이전
- ③ 이적 과정에서의 계약 종료에 관한 계약위반으로 전 소속사에 의해 가수가 피소됨

이러한 패턴은 나쁘게 말하면 소속사가 가수를 한 계까지 밀어붙이다가 가수가 다른 소속사로 옮기면, 그 과정의 불법적인 행위를 문제 삼아 다시 전속계약이라는 족쇄를 채우던가 전속계약을 해지하여 풀어주는 대신 손해배상을 청구하는 형태이다. 이 경우, 손해배상 소송에서 패소하거나 합의를 위해, 가수는 새로운 소속사와 불리한 조건으로 신규 전속계약을 통해 배상에 필요한 자금을 조달하여 기존 소속사의 채무변제 후 기존 전속계약을 종료시키는 방식으로 소속사 이전을 마무리할 수도 있다. 그런데, 이 경우는 새로운 소속사에게 매우 큰 약점을 갖게 되는 셈이어서 가수로서는 전혀 이로운 것이 없는 반면, 기획사끼리는 사실상 가수를 매각처리 한 셈이라, 서로 상호 이익이 되는 구조이다. 결국, 소속사 전속계약의 특성 중 일부는 가수에게 불리하게 작용할 수 있는 구조라고 할 수 있다.<sup>5</sup>

주목할 만한 점은 앞서 살펴본 세 건의 소속사 분쟁은 모두 이런 패턴이 아니라는 점이다. 이 중 홍지윤은 가처분 인용을 받아내서 현재로서는 유익함을 획득했고, EXO는 자신들에게 유리하게 계약 변경을 조건으로 합의하였으므로 사실상 유익함을 획득하였다.

이런 결과는 과연 순수하게 법적으로, 기획사의 불법적인 행위로 인해 가수들이 불합리한 처우를 받았

기 때문일까? 그렇다면, 과거에는 모두 기획사는 합법적인 행위를 행하고 가수들은 불법을 저지른 것이어서 가수들이 분쟁에서 불리한 결과를 얻은 것이란 말인가? 이는 쉽게 동의하기 어려울 것이다. 가수들이 갑자기 법적 지식이 증가하여 불법적인 행동을 일제히 하지 않았다는 전제도 상식적이지 않고, 과거에 기획사들이 합법적인 활동을 해왔을가에 대해서도 쉽게 수궁이 가지 않는 점도 있다.

그런데, 홍지윤, FIFTY FIFTY, EXO의 분쟁에는 공통점이 한가지 있다. 바로 '신의성실의 원칙(이하 신의칙) 위반'이다. 신의칙은 『민법』의 대원칙에 관한 부분이다. 두 계약 당사자가 상호의 추구하기로 합의된 이익을 위해 각자 최선을 다해야 한다는 원칙이다. 따라서, 계약은 신의칙을 문서화 한 것이라고 할 수 있다. 민사적으로 신의칙은 계약의 본질에 해당하므로, 신의칙 위반은 계약 무효의 강력한 이유가 된다. 즉, 민사재판에서는 계약 당사자 간, 이 신의칙이 깨지면, 즉 상호 이익을 위한 최선의 노력을 하지 않음이 입증되면, 재판부는 계약해지를 인정할 수 있다. 따라서, 신의칙 위반이 증명됨은 민간 계약이 해지될 수 있는 강력하고 확실한 이유이다.

필자가 주목하는 점은 위의 세 건의 분쟁에 등장하는 신의칙이 기존과는 다른 모습을 보여준다는 것이다. 즉, 신의칙의 명분을 위해 유사한 내용을 억지로 맞춰 넣은 것이 아니라, 신의칙 위반이 의심될 만한 사항이 발생하면 바로 민사소송으로 진행되는 패턴을 보여준다는 것이다. 즉 전속계약 해지 및 이적에 관해 상당히 공학적인 접근이 이루어진다는 것이다.

이런 공학적인 접근이 어떻게 가능할까? 그리고 이 접근이 가능하게 해주는 근거는 무엇일까? 이 질문에 경영학적으로 접근할 수 있는 힌트를 생각해보자면, 필자는 팬덤과 팬덤의 '확인된 힘'이 소송의 원동력일 수 있다는 점을 가정하고자 한다.

팬덤이 K-pop에서 핵심 동력으로 인지된 것은 최근의 일은 아니다. 그러나 여전히 팬덤의 메커니즘 등

5 물론 모든 경우가 이와 동일한 내용이라는 것은 아니고, 문제가 되는 사례들이 비슷한 패턴을 가진다는 의미이다.

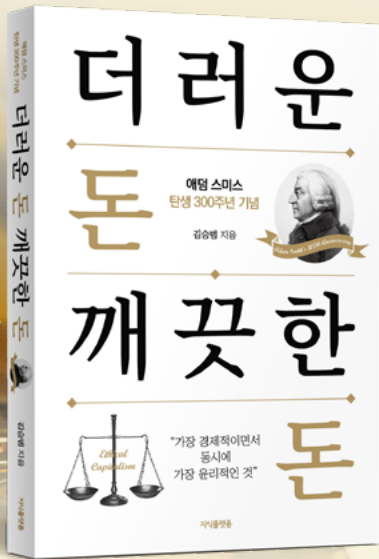
# 애덤 스미스의 윤리적 자본주의

## Ethical Capitalism



Adam Smith's 300th Anniversary

애덤 스미스가 말하고자 한 것은  
“자본주의란? 돈을 많이 버는 법이 아니라,  
모든 사람이 행복하기 위한 길”이라는 것이다.



애덤 스미스 탄생 300주년을 맞이하여, 애덤 스미스의 생각 중 우리가 놓치고 있는 문제를 다시 생각해보자. 자본주의 시장경제를 주장한 애덤 스미스가 우리에게 진정 남기고자 한 것은 시장을 통해 '경제적으로 효율적이면서 동시에 윤리적으로 좋은 것'을 구분할 수 있으며, 얻을 수 있다는 것이다.

자본주의를 바라보는 관점은 여러 가지가 있겠지만, 자본주의에 순응하며 시대에 맞게 조금씩 보완하자는 태도이건, 자본주의의 문제를 급진적으로 개선해야 한다는 입장이건 목표는 자본주의 안에서 인간이 더 행복한 방향으로 나아가야 한다는 것이다. 그렇다면 우리가 이해해야 할 것은 바로 자본주의를 통해 인간이 어떻게 행복해질 수 있는가 하는 점이다.

지식플랫폼

이 확실하게 파악되지 않았고, 팬덤을 정확히 계량하는 것 또한 불가능하다. 하지만, K-pop이 BTS 이후 빌보드 차트에 상위권에 종종 자리 잡는 등 글로벌 팬덤이 확인되고, 이 팬덤이 곧 구매력이라는 공식이 성립할 만큼, 팬덤의 좋아하는 가수에 대한 경제적 활동이 일반화되었다. 결국, 앨범 판매량, 스트리밍 수 등 유료상품의 판매액으로 아이돌 그룹의 순위가 정해지는 현실에서 팬덤의 구매력은 아이돌 그룹의 순위를 구성하는 가장 근본적인 요소로 작용하고 있다.

기존에는 팬덤의 크기를 확인할 구체적인 방법이 없었다. 지금도 분명한 기준은 없다. 그러나 팬덤 간에 경쟁적인 덕질이 이루어짐에 따라, 구매 활동에 있어서 적극적인 팬덤과 소극적인 팬덤의 차이가 줄어든 것은 확실해 보인다. 이에 따라, 팬 1인당 평균 구매량이란 것을 가정한다면, 구매력을 팬덤의 크기로 이해할 수 있게 된다. 따라서 기존의 앨범과 콘서트 티켓과 위가 확인된 가수들의 경우, 시장이 그 구매력을 팬덤의 크기로 인식할 수 있게 되면서 이것이 곧 가수의 잠재출로 인식되고, 다시 가수의 가치로 추정되는 상황이 구성되었다.

문제는 이렇게 가수의 가치가 추정되면, 이적시장에 영향을 준다는 것이다. 가수의 계약 문제가 이미 관행적으로 어느 정도 형성되어있는 상황이라 하더라도 상당히 일반적으로 받아들일 수 있는 가수에 대한 새로운 평가 기준이 도입된다면, 이적 시장이 시장의 힘으로 관행적인 계약의 문제를 깨려고 하는 것이 문제라는 것이다.

따라서 기존의 관행적인 계약의 문제를 깨기 위해서는 강력하고 안정적인 방법이 필요했고, 이에 대해 개발된 새로운 방법이 근본적으로는 바로 팬덤의 문제로 보인다는 것이다. 즉, 이를 공학적으로 잘 이용한 것이 홍지윤의 전속계약효력정지가처분 신청과 인용의 사례라고 생각된다. 또한, 이를 근거로 만족할 만한 협의의 결과를 얻어낸 것이 EXO의 시우민, 백현, 첸 등 3인의 합의 사례로 보인다. 그리고, FIFTY FIFTY



와 관련된 많은 소문들은 분명히 FIFTY FIFTY가 큰 매출을 발생시킬 것으로 기대된다는 점과 관련이 있어 보인다. 그리고, 매출은 팬덤의 구매력이라는 점에서 큰 기대를 가질 수는 있었으나, 이는 아직 확인되지 않은 팬덤이다. 따라서 이 경우, 확인되지 않은 팬덤은 소송 주체에게 만족할만한 결과를 가져다 주지 못한 것으로 이해할 수 있다.

필자의 견해는 금년에 발생한 일련의 이슈에서 기존의 소송사 관련 분쟁과 달리, 또 하나의 고려할 측면이 있다는 것이다. 기존의 분쟁의 핵심은 가수와 소속사 간의 직접적인 관계의 문제였다. 정산의 문제 및 일정의 문제 등이 대표적이다. 그러나, 금년에 발생한 분쟁은 홍지윤의 사례처럼 팬덤과 직·간접적으로 관련된 경우나, EXO처럼 확인된 팬덤을 가진 경우에서처럼, 혹은 FIFTY FIFTY처럼 확인되지 않았으나 기대되는 팬덤의 경우마저도, 팬덤이 소속사와의 법률 분쟁에 관한 상황 판단의 하나의 기준이 될 수 있다고 생각한다.

이는 가수의 입장에서 스스로의 권리와 기회에 대한 새로운 평가 및 판단, 그리고 예측의 근거로서 팬덤이 어떻게 작용하는가를 이해할 필요가 있다는 것을 의미한다. 그리고 소속사 역시 단순히 매출의 근거로만 팬덤을 바라볼 것이 아니라, 팬덤의 규모가 커지면 소속사와 가수의 관계에서 가수의 권력이 커질 수 있다는 점을 이해해야 할 필요가 있어 보인다. 특히 이점은 아직 소속사와 가수의 관계가 분명하게 인식되고 있지 않아 보인다는 점<sup>6</sup>에서 주목할 필요가 있다.

경영학 연구에서 아직 K-pop은 연구가 거의 이루어지지 않은 영역이다. 하지만, 이미 K-pop은 세계시장에서 그 위상을 점점 굳건하게 다지고 있다. 그리고 이러한 산업의 성장에 높은 수준의 경영이 요구되고

6 현재 공정거래위원회에서 제공하는 표준계약서에 따라 소속사와 가수의 계약관계가 법적으로 정립되어있으나, 이는 기존의 다양한 이슈의 재발을 막기 위한 상호 간의 권리를 일정 부분 보호하고 또한 규제하고 있는 것으로 이해될 수 있다. 필자가 제기하는 이슈는 이보다 근본적인 이해의 부분이 아직 부족하다는 것이다.



있다. 이러한 요구에 부응하기 위해서는 무리하더라도 매출과 이익의 증대에만 신경쓰는 피상적인 수준의 경영을 넘어 섬세한 윤리경영이나 준법경영의 문제가 수반되는 고도의 경영이 필요하다. 이 때문에 고도의 경영지식에 기반한 전문적인 경영학 연구와 윤리학 및 법학 등과의 융합연구가 경영현장을 지원할 필요가 있다. 그러나 아직 산업의 기초적인 연구마저 매우 부족한 상황에서는 이런 높은 수준의 연구를 기대하기 어렵다는 것이 문제이다. 이번 이슈를 계기로 K-pop 연구에 보다 많은 경영학 연구자들의 관심이 미치기를 바란다.



김 승 범 경영학박사

경영학, 철학, 윤리학, 법학, 복잡계를 전공  
 윤리경영을 중심으로 음악, 사이버, 우주 등 전통적인 경영학을 넘어선 다양한 시공간의 산업을 연구  
 현) 산업정책연구원 연구교수  
 현) 주)에스크 대표이사  
 전) 서울과학기술대학교 겸임교수  
 전) CJ E&M/메조미디어 전략기획담당 부장  
 저서: 「더러운 돈 깨끗한 돈」(2023), 「분석전문가가 이야기하는 빅데이터」(2015, 공저) 외 다수

# 세계일주기행: 여행의 중간에서

이규형



모로코의 지중해 서남부 도시 탕지에서 본 스페인땅

## 김찬삼, 밖을 보게 해준 명의

한국 사람 중 최초로 세계일주여행을 한 분을 기억한다. 1958년에 처음으로 세계일주여행을 떠났더니 당시의 시대적 여건으로 보아 그의 용기와 호기심, 열정이 얼마나 대단했는지 상상하기조차 쉽지 않다. 세계일주여행을 계획해 보니 그가 경험했을 어려움이 조금 이해가 간다. 그가 여행을 떠났던 때가 32살의 혈기왕성한 젊은 나이라 해도, 1950년대는 세상의 자

유도가 높지 않고 교통과 통신이 열악하던 때다. 편지로 소식을 주고받던 시절이고 다른 나라에서 보낸 엽서나 편지가 집에 도착하려면 두세 달은 넘게 걸렸을 것이다. 그 시절, 한국의 경제적 수준은 세계 최빈국 수준이었다.

김찬삼의 여행기는 많은 이들에게 꿈과 희망을 주었다. 넓은 세상을 깨우치게 해주었다. 나 역시 그를 통해 다른 세상이 있음을 알게 되었다. 세계 각국을 보게 만든 그의 여행기는 밖을 보지 못하던 한국의 우물

안 개구리들에게 밖을 내다보게 해준 멋진 망원경이었다.

한국인으로 세계일주여행을 한 김찬삼이란 여행가가 나타난 1958년까지, 그 전은 여행의 공백기였고 그 이후에도 상당 기간 제2의 김찬삼은 없었다. 그의 위대한 열정과 용기를 기린다.

## 위험하다는 것은 익숙하지 않은 것에 대한 두려움

내가 지구를 한 바퀴 도는 세계일주여행을 한다고 하니, 주변에는 격려보다 우려하는 사람들이 더 많았다. 사람들이 우려하는 첫 번째 걱정은 위험하지 않냐 하는 것이다. 이렇게 개명한 세상이지만 가보지 않은 길에 대한 생각은 진취적이기보다는 방어적인 경향이 크다. 오늘날에도 쉽지 않은 세계일주여행이다.

왜 모두 한결같이 위험을 얘기할까? 위험하다는 것은 익숙하지 않은 것에 대한 두려움일 뿐이다. 모험은 위험을 감수해보는 것이다. 모험이 없으면 새로운 발견이 없다. 발전도 없다. 처음엔 모험이지만 두 번째는 익숙해지는 법이다. 익숙해지면 믿음이 생기고 믿음은 두려움에서 벗어나게 한다.

세상은 99.9%의 선한 사람들이 만들어가는 것이다. 사람에 대한 신뢰는 위험하다는 생각에서 벗어나게 해준다. 김찬삼이 인간과 인간성에 대한 믿음이 없었다면 목숨을 걸고 세계여행을 했을까?

## 왜 이런 시국에 여행을?

“이런 시국에 위험하게 왜 여행을 떠나?”

세계일주를 떠나기 전 수없이 들은 말이다. “이런 시국”이란 ‘코로나 전염병이 아직 지구상에 만연하고, 계속 마스크를 써야 하는 위험 상황’이라는 것을 의미했다. 한국민들이 ‘위험한 시국’으로 인식하던 2022년 8월은 이미 미국과 유럽은 말할 것도 없고 북아프리카

와 남미 국가들도 이미 마스크를 집어 던지고 일상을 되찾은 상태였다. 그러나 한국에서는 이런 상황을 인정하지 않고 있었다.

백신 접종률이 세계 어느 나라보다 더 높다고 선전하면서도 한국은 2022년이 다 가도록 ‘코로나 통제’를 유지했고 한국민들은 ‘코로나 위협’의 강요된 세뇌에서 벗어나지 못하고 있었다.

## ‘코로나 쇠국’을 뚫고

코로나 통제 시국에도 터리는 업무상 해외를 다녀오는 사람도 있었고, 각종 유튜브(Youtube)나 인터넷 매체는 다른 나라나 세상이 돌아가는 상황을 실시간 전했다. 그러나 대부분의 한국민들은 정부가 매일 같이 뉴스에서 톱으로 다루는 코로나 감염자 수에 촉각을 세우고 코로나 사망자 수에 잔뜩 겁을 집어먹고 있었다. ‘의학’이란 이름을 빌린 선전이 방송과 매체를 점령하여 코로나 위협을 국민들의 머릿속에 주입했다. 건강과 생명이란 명분과 ‘질병통제’란 이름으로 국민을 저항하지 못하도록 억제했다. ‘코로나 쇠국’은 이렇게 진행되고 의식을 지배하고 있었다.

이런 상황에서 세계일주를 감행하기로 했다. 오랫동안 꿈으로 간직하던 내 마음의 성소를 방문하고 싶은 열망을 실천하기로 했다. 과여행(over tourism)으로 넘쳐나던 각국에 여행객이 사라진 이 시기가 절호의 기회라 생각했다. ‘마음의 쇠국’을 뚫고 모험을하기로 결심했다. 2022년 8월 15일, 나의 여행은 시작되었다.

## 출로 여행이 외롭지 않나요?

이제 여행 66일을 넘긴다. 그동안 많은 이들의 우려를 잠재우며 123일의 일정 중 반을 아무 일 없이 넘겼다. 이제 연락 오는 사람들의 대부분은 혼자 여행하는 것이 외롭지 않냐, 싫증 나지 않냐, 집 생각 나지 않냐



이븐바투타의 여정(출처: 브리태니커)

물어본다. 어떻게 몇 달간을 홀로 여행할 수 있는냐는 거다.

외롭게 여행하는 순간에 이븐 바투타(Ibn Battuta)의 글이 떠올랐다.

나는 힘을 북돋아줄 길동무도 없이 홀로 여행을 하였다.

영광스러운 성소들을 찾아가고 싶은 오래 묵은 소중한 충동에 압도되어 내 마음은 흔들렸고 내 친구들과 단호히 작별하며 눈물조차 흘리지 않고 집을 떠났다.

살아계신 부모님과 헤어지자니 가슴이 먹먹해 지도록 슬펐고 나도 부모님도 모두 괴로웠다.

『리흘라(Rihla:여행기)』 서문에서<sup>1</sup>

인류 역사상 위대한 탐험가이자 여행가로 알려진 이븐 바투타가 그의 여행기인 『리흘라(Rihla)』에 적은 감상이다.

이븐 바투타는 부모님과 헤어지는 것이 슬펐겠지만, 나는 가족과 잠시 헤어지는 것이 마음의 부담이었다. 그럼에도 혼자 외로운 여행을 할 수 있었던 것은 내가 세운 여행 목표가 나의 의식을 견인하고 체력을 받쳐주었기 때문이다. 홀로 여행은 분명 외롭다. 하지만 외로움은 사색의 동반자다. 감기로 며칠간 체력이 소진되기도 했다. 그럼에도 여행의 목표가 있기에 하루하루 목표를 채워가며 걸을 수 있었다.

### 이븐 바투타의 고향, 탕지에

이븐 바투타(Ibn Battuta, 1304~1368)는 세계를 여행한 기록을 남겨 인류사에 중요한 기여를 한 선각자이다. 이븐 바투타는 모로코의 지중해 서남부 도시 탕지에(Tangier, 스페인식 발음으로는 탕헤르) 출신으로

1 Ibn Battuta, *Travels in Asia and Africa 1325-1354*, tr. and ed. H. A. R. Gibb (London: Broadway House, 1929) p. 43

태어났다. 북아프리카의 서북쪽 끝에 위치하여 지중해와 대서양이 만나고 아프리카와 유럽 대륙이 마주보는 곳이다. 모로코는 이븐 바투타의 고향 땅지에 공항을, 그를 기리고자 '이븐 바투타 국제공항'으로 이름 붙였다.

탕지에(탕헤르)의 언덕에 서서 바다 건너편을 바라보면 스페인의 이베리아반도가 어렴풋이 보인다. 이베리아반도 끝자락에 팔을 늘어뜨리듯 지브롤터(Gibraltar)가 지중해로 불쑥 튀어나와 탕지에를 보며 손짓한다.

울릉도에서 독도가 87km 떨어져 있어 날씨가 맑으면 보일 듯 말 듯 한단다. 탕지에 항구에서 바라보는 건너편 스페인 땅은 그보다 훨씬 가깝다. 아프리카 대륙과 유럽 대륙이 불과 10마일(16km) 정도의 거리에 불과하다.

누구나 상대편 쪽이 궁금하여 여행을 떠나고 싶은 충동을 주는 지리적 여건이다.

여행하기에 최적의 조건을 갖춘 곳이라 해도 막상 일상을 제쳐 놓고 멀리, 장기간 여행을 떠나기란 예나 지금이나 쉬운 일이 아니다. 미지의 세계에 대한 두려움, 이방인에 대한 경계심, 국경을 막는 정치세력, 현실의 생활을 떠나 가족과 이별하는 것의 어려움... 수많은 제약이 여행길을 막아선다. 대부분의 사람들은 현실에 주저앉을 수밖에 없다. 그래서 예나 지금이나 그런 '탈출 용기'를 낼 수 있는 사람들은 매우 소수인 듯하다.



모로코 탕지에와 스페인 타리파를 오가는 페리



대서양과 지중해를 안내하는 탕지에 등대

이븐 바투타는 현실의 제약을 이겨냈다. 그의 용기와 열정, 영광스러운 성소를 방문하고자 하는 열망과 목표는 그의 험난한 여정을 가능하게 했다.

## 이븐 바투타의 길

이븐 바투타가 21살이 되던 1325년에 길을 떠났으니, 고려 말이고 칭기즈칸의 손자인 쿠빌라이가 명나라를 점령하여 원나라를 세운 때이다. 베네치아의 마르코 폴로가 아시아로 탐험을 떠났던 때가 1271년이니, 이븐 바투타는 이보다 54년 뒤인 1325년 6월 집을 떠났다. 이븐 바투타는 27년이 넘는 기간 동안 유럽과 소아시아의 이슬람 나라들과 인도, 중앙아시아, 중국, 베트남, 수마트라섬에 이르기까지 여행했다. 지구 둘레 2바퀴 반을 걷는 거리를 여행했다고 한다.

## 내 여행의 목표- 영광스러운 성소를 찾아

만일 그가 '영광스러운 성소'를 찾아가는 것을 목표로 하지 않고 관광 명소나 보기 위해 떠났다면 그 긴 세월을 길에서 버티지 못했을 것이다. 긴 여정의 외로움과 고단함 때문에 1년도 안 되어 돌아섰을지도 모른다.

이븐 바투타에는 비교할 수 없지만 나도 오래된 소망을 갖고 있었다. 누구나 하나씩 꿈과 소망을 갖듯이.

나는 어린 시절 지브롤터(Gibraltar)에 가서 오른손에 대서양 물을, 왼손에 지중해 물을 손에 움켜쥐어 보고 싶다는 꿈을 가졌다. 이 꿈은 지리 시간에 지브롤터(Gibraltar)라는 지명을 듣게 된 중학 시절로 거슬러 올라간다.

오랜 시간 이루지 못하던 꿈을, 내 맘대로 시간을 쓸 수 있는 정년퇴직을 한 후에야 실행에 옮긴다. 풋풋한 꿈을 꾸던 시절은 흘러갔지만 다른 강대국이 먼저 밟은 세상의 지리 현장을 직접 밟고 싶었다. 다른 나라의 지정학을 눈으로 보고 내 발로 밟으며 느끼고 싶었다. 나라마다 사람마다 지리적 환경을 극복하며 생존 환경에서 나온 삶의 지혜, 나라와 국민들의 생존방식, 부국과 빈국의 차이, 강대국이 된 조건을 각국의 현장에서 직접 보고 이해하고 싶은 것이 솔직한 내 여행의 목표다.



지중해를 보고 우뚝선 지브롤터

## 관광객과 여행객의 차이

여행하는 사람을 두 부류로 나눌 수 있다. 관광객과 여행객. 관광객은 여행하는 곳의 아름다운 경치를 감상하고 좋은 음식을 찾아 먹는다. 여행지의 현상이 보여주는 걸모습을 즐기고 떠나면 그만이다. 여행지의 역사와 문화를 피동적으로 느낄 수 있지만 그것을 목표로 하지 않으므로 기억에 두지 않는다. 그곳에 사는 사람들의 생활 속 깊이 들어가지 않고 인간적 교류를 하지 않으므로 상업적 거래관계만 있을 뿐이다. 여행지를 떠나가면 관광객이 맺은 관계는 단절되어 다시 원상태로 돌아간다.

여행객은 여행지에 사는 사람들의 삶을 들여다보고 공유하려고 한다. 그들의 생활 내면을 살펴보고 경험하고 감정을 느낀다. 그러기 위해 그들과 소통하고 관계를 맺고 신뢰를 쌓는다. 여행지에 사는 사람들의 정서와 문화를 이해하고 공감한다. 여행지의 역사와 지혜를 배우려고 노력한다. 이렇게 맺은 인연은 정서적 유대와 신뢰를 쌓게 되고 공감하여 맺어진 인간관계는 여행이 끝난 후에도 연결된다.

이런 의미에서 나는 여행객이 되려고 노력한다.

## 다른 시각, 다른 면

꿈을 실행에 옮기는 여행이 늦은 듯하지만 그래도 지금이 가장 빠르다는 생각으로 실천에 옮긴다. 세계 일주여행에서 관광객이 좋아하는 곳보다는 여행객의 시각으로 명소에 대한 다른 시선, 다른 의미를 찾아보려고 한다. 역사적 교훈을 주는 곳, 삶에 의미 있는 곳, 부국강병의 지혜를 엿볼 수 있는 곳을 찾는 것이 내 여행의 목표다.

## 한국에서 왔어요?

다른 나라를 여행하면 국력에 따라 여행객에 대한 평가가 다르다는 것을 느낀다. 한국서 왔다고 하면 '좋은 나라, 가보고 싶은 나라'라는 반응을 보인다. 삼성, 현대, LG의 나라라고 엄지를 세우는 사람들도 많다. 내 회사는 아니지만 왠지 자랑스럽다. 오늘날 부국의 방법은 돈을 버는 기업이 많아야 한다. 돈 버는 기업이 많아지려면 인간 본성에 기반한 자유경제 시스템을 유지해야 한다. 그래야 기업인과 기업이 생겨난다. 결국 국민과 기업이 나라를 부유하게 만들고 채워진 나라의 공간으로 강병을 키운다.

멕시코에서 만난 시청의 국장은 한국이 하이테크의 나라라고 평가하며 부러운 표정이다. 젊은 여성 직원은 한국인 남자친구를 사귀고 싶다고 말했다. 학생들은 BTS를 직접 보았느냐고 물어보며 가까이 다가온

다. 언제부터인가 한국과 한국인이 이런 선망과 좋은 평가를 받는 나라가 되었다. 이런 환호에는 한국이 경제적으로 문화적으로 부국이라는 인식이 그들에게 깔려있다.

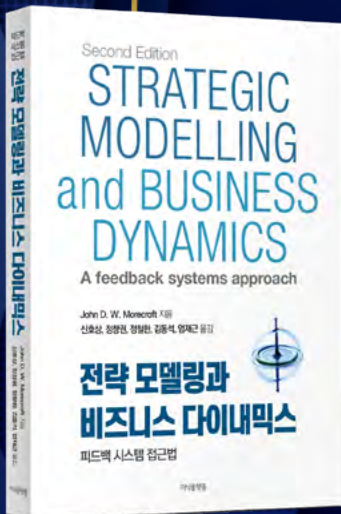
세계를 여행하며 '나라는 부국이 되어야 하고 강병을 갖추어야 한다.'는 생각이 여러 나라를 다닐수록 가슴에 와닿는다.



이규형 경영학박사  
조직경영연구소 대표  
기업조직경영 자문,  
융합경영학회 감사

# 전략 모델링과 비즈니스 다이내믹스

★★★ 피드백 시스템 접근법 ★★★



시스템 다이내믹스는 피드백 시스템 사고를 기반으로 한 시뮬레이션 예측 분석법으로 이미 세계적으로 기업, 정치, 군사, 학술 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 반면 국내에서 시스템 다이내믹스는 대중적으로 알려지지 않았으나, 최근 다양한 정부 프로젝트에서 활용하고자 하는 시도가 늘어나고 있다. 시스템 다이내믹스는 환경, 사회, 산업 전반에 걸쳐진 다양하고 복잡한 현상을 과학적으로 분석한 시나리오 모델링은 현상을 예측 가능하게 하며 전략적 사고를 갖게 한다.

저자 John Morecroft는 런던 경영대학원에서 다양한 시스템사고 및 전략 모델링 수업을 진행하였고, 이 책이 해당 수업에서 교과서로 사용되고 있다. 이 책은 이미 전 세계적으로 시스템다이내믹스 분야의 교과서로 명성이 높은 만큼 한국에서도 꼭 필요한 책이다. 영어 원문으로 일부 대학원에서 사용되고 있지만, 한국 번역본이 나와서 시스템 다이내믹스 모델링을 공부하고자 하는 국내 독자들에게 쉽게 시스템 다이내믹스를 활용한 전략 모델링 교재로 이용될 것으로 기대된다.

John D. W. Morecroft 지음 | 신호상, 정창권, 정철한, 김동석, 엄재근 옮김

# 맞춤형 혁신 솔루션을 제공함으로써 기업의 성공을 돕는 튼튼한 파트너가 되겠습니다.



## Consulting

비즈니스 솔루션 도출과 현장 적용을 위한 전문 컨설팅 및 상생협력 파트너십



## Solution

R&D를 통해 도출한 최적의 솔루션을 적용, 안정적이고 효율적인 시스템 구축



## Education

비즈니스 모델 실현을 위한 서비스 및 기업 성장을 위한 맞춤형 교육 제공

## MatchBox

다양한 형태의  
비즈니스 원천 데이터를  
> 실시간 시각화하여  
비즈니스 인사이트 제공



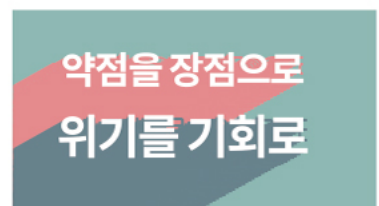
## Green Nest

건물에서 사용되는 에너지의  
효율적 관리를 위한 에너지  
정보 분산처리 솔루션



### 스타트레일 매거진

스타트업에게 꼭 필요한  
정보와 유익한 교육 콘텐츠를  
담고 있는 웹진





# “조직의 미래 비즈니스 성품이 좌우한다”

“말할 것도 없이 성품은  
모든 진정한 리더십의 기초이다.”

-John C. Maxwell -

“훌륭한 조직에는 훌륭한 사람과  
훌륭한 문화가 있다.”

-Ray Dalio, 브릿지워터 CEO-

“우리는 지성만으로는 불충분함을,  
지성에 성품을 더해야 함을  
명심해야 할 것입니다.  
그것이 진정한 교육의 목표입니다.”

- Dr, Martin Luther King-

☎ ESG성품경영시스템 인증 및 교육 문의 : 02-2242-2012



Good Character, Good Company  
한국성품경영협회

“한국성품경영협회는 성품경영과 관련되는 융·복합 연구와 활동, 학술지 발간 및 인증제도 운영을 통하여 사회 속 다양한 조직에서 친환경, 사회가치 실현, 투명한 지배구조의 ESG 경영을 이룰 수 있도록 함께 하겠습니다.”

한국연구재단 기관 등록번호 8B4727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218  
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 [https://blog.naver.com/character\\_management](https://blog.naver.com/character_management)  
홈페이지 <http://kaocm.or.kr/> 이메일 [character\\_management@naver.com](mailto:character_management@naver.com) 모바일 010-6839-4970