

# 융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

# AI Transformation

A man in a dark suit is seen from behind, standing in a futuristic, glowing digital landscape. The scene is filled with intricate, glowing blue and orange lines and patterns, suggesting a complex network or data flow. The overall atmosphere is high-tech and visionary. The text 'AI Transformation' is prominently displayed in the center of the image.



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.

## contents

### 에디터 컬럼

1 AI Transformation

### 주제 컬럼

2 면(面)의 시대와 제품(x?) 혁명 \_ 박병태

6 AI Transformation과 정보보안 \_ 박정완

9 시의 발전은 과거와의 단절인가 양립 가능한가? \_ 김승범

### 사이버경영

16 온라인 시대, 플랫폼의 특성과 플랫폼 기업들 \_ 메타 사피언스

### 휴먼경영

26 세수를 안 해서 그런 거야 \_ 이종구

28 꿈을 향해 \_ 강은희

### 표준경영

35 CDP와 고객 데이터 \_ 탁진규

### 경영에세이

38 세계일주기행: 멕시코 1 \_ 이규형

융합경영 리뷰\_2024년 3월호(NO.57)

발행일 2024년 3월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 임재근

편집 그라펠스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 금천구 뚝섬로 286, 507호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 '융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면

이메일의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-6839-4970



## AI Transformation

요즘 인공지능에 대한 열풍이 대단하다. 2022년 11월 30일 챗GPT가 대중에게 알려지면서 상당히 다양한 서비스에서 인공지능이 도입되고 있다. 최근 삼성전자에서 최신 휴대폰에 인공지능을 장착하였다고 홍보하고 있다. 현재 많은 영역에서 인공지능이 시도되고 있다. 모든 영역에서 AI Transformation이 혁신적으로 일어날 것으로 예상된다.

AI Transformation은 인공지능을 활용하여 비즈니스의 운영과 전략을 개선하는 과정으로 설명된다. 비즈니스 프로세스, 조직 구조, 직원 역할 등에 변화가 요구될 것이다. AI Transformation은 Digital Transformation의 후속 단계로 볼 수 있으며, 비즈니스의 모든 프로세스와 제품, 관리 체계에 인공지능을 도입하는 것을 의미한다.

AI Transformation은 금융 서비스, 하이테크, 통신, 에너지 등 다양한 산업 분야에 적용될 수 있으며, 이를 통해서 신속한 프로세스 완료, 비용 절감, 실행과 결과물의 질적 향상을 이룰 수 있다. ERP를 통해서 빠른 정보의 취합과 분석이 이루어졌듯이 AI Transformation을 통해서 기업은 이전보다 더 효과적이고, 더 효율적인 의사결정을 할 수 있는 환경을 만들게 될 것이다.

AI Transformation은 미래에 생존하기 위한 필수적인 지식이라고 전문가들은 설명하고 있다. 그동안 인간만이 가능한 영역만이라고 생각하던 부분들이 빠른 속도로 인공지능이 대신하게 될 것이다. 인간이 잘할 수 있는 영역과 함께 인공지능의 영역이 협업으로 이루어질 것이다. 오로지 인간만의 영역으로서는 경쟁에서 이길 수 없을 것이다.

과거 산업혁명을 통해 대량 생산이 가능한 방적기가 나왔을 때, 일자리를 잃게 될 두려움으로 기계를 때려 부수는 러다이트 운동이 있었다. 지금 보면 너무 어리석은 행동으로 보일 것이다. 많은 기계가 새로운 일자리를 창출하고 더 인류의 삶을 풍요롭게 했기 때문이다.

지금 인류는 새로운 AI Transformation 시대를 열고 있다. 단순히 AI 혐오를 갖기보다 어떻게 활용할지에 대한 고민이 절실하게 필요할 것이다.

융합경영 리뷰 편집위원장

# 면(面)의 시대와 제곱(x<sup>2</sup>) 혁명

박 병 태



CES 2024 포스터

최근 인공지능(AI) 발전 속도가 놀라울 정도로 진행되고 있다. 2024년 연초에 개최된 국제전자제품박람회(CES)와 세계경제포럼(WEF)에서 화두는 단연 인공지능(AI)이다. 인공지능(AI)의 발전은 각 전문 분야와 기술에서 독립적으로 발전하던 '점(點)의 시대'에서 각 점들이 이어지는 '선(線)의 시대'를 넘어 '면(面)의 시대'로 넘어가고 있음을 알리는 신호이다. 새로운 시대에는 새로운 대응 자세가 필요하다.

2024년 1월 9일~12일까지 개최된 국제전자제품박람회 CES 2024(The International Consumer Elec-

tronics Show)에는 인공지능(AI)과 관련된 혁신 제품들이 차고 넘쳐났다. 모두 선(線)을 넘어 '면(面)의 시대'를 예고하는 제품들이다.

그리고 1월 15일부터 19일까지 다보스의 스위스 알파인스쿨에서 열린 세계경제포럼(World Economic Forum)에서의 핵심 안건도 여러 가지가 있었지만, 주목을 끈 것은 인공지능(AI)과 기후변화에 대한 논의였다.

그동안 우리 일상생활이나 산업 분야에 활용되던 기술은 제품마다 독립적인 점(點)의 형태로 발전해왔



점(點), 선(線), 면(面)의 시대로의 변화

다. 각 점(點)들은 2006년 스티브 잡스에 의하여 서로 연결되어 아이폰을 탄생시킴으로써 '선(線)의 시대'를 맞이하였다. 이후 아이폰을 비롯한 휴대폰은 혁명적으로 세상을 변화시키며 아직도 최강자로 군림하고 있다.

'선(線)의 시대'가 가져온 변화는 각각의 점(點)들을 잇는 더하기(+)<sup>1)</sup>의 시대로서 예측이 가능한 시대였다. 하나의 점(點)을 또 다른 점(點)과 연결만 하면 새로운 제품이 만들어질 수 있었으니까 말이다. 우리는 각 점(點)들을 연결하는 데 집중하며 수없이 많은 어플리케이션(Application)을 통해 이전에 경험하지 못했던 신세계를 만들었다고 생각했다.

그런데 '선(線)의 시대'가 가져온 근본적인 변화는 더하기(+)<sup>2)</sup>로 나타난 표면적인 변화가 아니라 그 변화가 가져온 데이터의 증가다. 각 점(點)과 선(線)들이 만들어낸 빅데이터(Big Data)는 새로운 알고리즘 형성을 넘어 인공지능(AI), 구체적으로는 마이크로소프트와 구글을 중심으로 출시되는 생성형 인공지능(AI)을 통해 단순한 선(線)의 연결이 아닌 '면(面)의 시대'를 예고하고 있다.

'면(面)의 시대'란 무엇일까? 면(面)은 여러 가지 선으로 둘러싸이며 다양한 요소들이 상호작용하는 장(場)이 된다. 그 안에는 수많은 점(點)과 선(線)들이 들어가고 이들은 상호작용을 통하여 제품(x<sup>2</sup>)의 형태로 결과를 만들어내는 시대다. 그 결과들은 현존하는 면적을 점점 더 넓히는 형태로 진화하며 우리의 예측을 넘어서는 미래를 만들게 될 것인데 필자는 이를 '면

(面)의 시대'라고 명명하고자 한다.

'면(面)의 시대'는 여러 가지 선으로 둘러싸인 다양한 요소들이 연결되어 곱하기(X) 전략을 통해 제품(x<sup>2</sup>)의 결과를 시도한다. 선(線)에서 면(面)으로 넘어가는 것은 단순한 수량의 증가가 아니라 질(質)적인 변화임을, 진정한 시너지를 나타낼 것임을, 2차원에서 3차원으로 차원이 전환됨을 보여준다. 그런 의미에서 CES 2024와 WEF 2024는 '제품(x<sup>2</sup>)혁명'의 서막을 예고하기에 충분한 행사였다.

'면(面)의 시대'는 연초에 개최된 국제행사보다 훨씬 이전부터 진행되고 있다. 대표적으로 일론 머스크는 테슬라, 스페이스X, 솔라시티, 뉴럴링크 등의 기업을 창업하고 이끌면서 '제품(x<sup>2</sup>)혁명'을 이끌고 있는 선도자로 볼 수 있다. 일론 머스크는 자신의 핵심 역량인 혁신과 리더십을 기반으로 전기차, 우주선, 태양광, 뉴럴링크, 하이퍼루프 등의 제품과 서비스를 통해 고객에게 새로운 경험과 가치를 제공하고자 꿈꾼다. 일론 머스크는 자신의 비전인 '인류의 다중 행성 종이 되기'를 실천하고 있는 중이다.

그 비전이 이루어지면 어떻게 될까? 각각의 사업들이 이루어낼 성과뿐만 아니라, 뉴럴링크를 통하여 인간의 지능이 향상시키고, 수억 대의 테슬라가 서로 연결되고, 스페이스 X를 통한 저궤도 위성이 상호 연결됨으로써 하늘과 땅과 사람이 곱(X)해지면 어떤 면적(面)이 만들어질까? 지금 존재하는 지구가 비좁아 화성까지 꿈꾸는 그의 세계는 유토피아일까? 디스토피아일까?





**“본질을 파악하고 하나로 꿰뚫어야 한다!  
불확실성 시대에는 통찰한 것만 살아남는다!”**

★★★★★

본질을 파악하고 하나로 꿰뚫는 것의 중요성을 말하는 공자의 일이관지(一以貫之)처럼 저자가 터득한 다양한 경험과 직관을 토대로 6가지의 통찰 습관을 제시한다.

- 박형주(아주대 수학과 석좌교수, 아주대 16대 총장)

★★★★★

이 책은 복잡한 세상을 연구하고 강의하는 나에게도 정신이 번쩍 드는 매력적인 책이다.

- 윤은기(한국협업진흥협회 회장, 전 중앙공무원교육원장)

★★★★★

4차산업혁명의 정보화 시대를 살아갈 우리는 이 책을 통하여 통찰에 이르는 방법론을 터득하고 혁신의 무기를 장착하게 될 것이다.

- 구정완(가톨릭대학교 보건의료경영대학원장)

★★★★★

차별화된 고객경험 관리는 기업 운영의 기본이 되었다. 박병태 박사는 통찰을 통해 고객 경험의 새로운 실천방법을 제시해 주고 있다.

- 장익환(LG전자 부사장)

‘면(面)의 시대’는 지금까지와 다른 대응 자세가 필요하다. ‘제공(x²)혁명’이 유토피아가 되기 위하여 그리고 ‘제공(x²) 혁명’ 시대 생존을 위하여 우리가 추구해야 할 자세는 무엇일까?

먼저, 고객을 중심으로 생각해야 한다. 당연한 이야기지만 모든 기업 활동의 중심은 고객, 나아가 인간을 중심으로 생각하는 활동이 되어야 한다. CES 2024의 충격적인 발전 모습에 대하여 WEF 2024에서는 인간 중심의 인공지능 발전 필요성이 강조되었다. ‘무엇을 위한 제공(x²) 혁명인가?’의 결론에 인간이 있으면 유토피아이고, 인간이 없으면 디스토피아가 될 것이기 때문이다.

인공지능(AI) 개발과 관련한 인간중심의 윤리적인 기준과 지침이 마련되어야 한다. 인간이 바라는 진정한 욕구를 정확히 파악하고 인간 중심의 미래 발전을 위하여 사람들의 경험(experience)을 중심에 뒀야 한다. 피상적인 데이터 중심의 연구가 아니라 인간으로서의 고객을 심도 있게 관찰하고, 같이 생활하고, 직접 고객이 되어보는 실천적인 방법을 통해 긍정적이고 선한 방향으로 인간을 이해하고자 하는 노력이 필요하다. 최근 유행하고 있는 ‘X’로서 사용자경험(UX), 고객경험(CX), 환자경험(PX)과 같은 노력이 앞으로도 제일 중요한 ‘X’로 존중되어야 한다.

둘째, ‘제공(x²)의 사고’를 해야 한다. ‘제공(x²)의 사고’란 ‘1+1=2’ 수준의 사고가 아니라 ‘1X1=x²’의 사고와 ‘+α’를 꿈꾸는 사고다. 이를 위해서는 유연한 기업 문화를 갖추고 창의성 향상을 위한 노력을 기울여야 한다. 세계가 인정하는 하버드대학의 리더십 전문가 에이미 에드먼슨(Amy C. Edmondson)교수는 “조직의 학습 성장을 위해 두려움 없는 조직을 추구해야 한다.”며 침묵하는 조직의 위기를 지적하였다.

‘제공(x²)의 사고’는 기업 활동의 중심인 ‘고객’을 중심에 두고 혁신적인 AI기술을 곱하는 것은 물론 인간의 상상력과 담대한 목표를 추가함으로써 ‘제공(x²)의 성과’를 도모하는 사고이다. ‘제공(x²)의 사고’를 위해

서는 그동안 우리가 익숙하게 생각하던 이성적·논리적·과학적·합리적 사고를 넘어 감성적·비선형적·인문학적 사고를 더한 디자인 씽킹을 함께 추구해야 한다. 정책적인 과제에서는 영향을 미칠 수 있는 모든 요소를 고려한 '시스템적 사고'를 바탕으로 담대한 목표를 추구할 때 '제공(x²)의 성과'를 이룰 수 있다.

셋째, '제공(x²) 경영'을 실천해야 한다. 제공(x²) 경영이란, 기업이 자신의 핵심 역량과 다른 요소들과의 연계성을 키워서 시너지를 극대화하는 것이다. 단순한 이익 추구를 넘어 자신의 비즈니스 모델을 끊임없이 혁신하고, 다양한 이해관계자와의 관계를 강화하며, 사회적 가치를 창출하고, 지속가능한 성장을 추구함으로써 그 결과가 다방면에 영향을 미쳐 '제공(x²)'에 이를 수 있도록 하는 것이다. 선형적인 성장을 목표로 하는 것이 아니라, 비선형적인 성장을 도모하는 것이다.

넷째, 다학제적(Multidisciplinary) 접근이 필요하다. 미국 카네기 멜론 대학교의 리처드 뷰캐넌(Richard Buchanan)은 『디자인 사고의 사악한 문제들』이라는 글에서 과학은 시간이 지남에 따라 점점 더 서로 단절되어 마침내 독자적인 전문 분야가 될 때까지 발전한다고 했다. 즉, 지금과 같은 세부 전문 분야에 머무르는 것은 점(點)의 한계에서 벗어날 수 없다. 다른 분야 서로 모르는 분야가 만났을 때 지금까지 존재하지 않았던 새로운 영역이 나타난다. 다학제적인 접근을 통하여 인공지능(AI)은 불가능하지만 인간이 할 수 있는 감성적인 요인과 기존에 없던 것을 가능하게 하는 상상력이 필요하다. 인공지능(AI)이 각각의 점(點)과 선(線)을 연결하여 면(面)을 이루듯이 사람들도 나와 너 그리고 이(異)민족과 이(異)문화와의 협업을 통하여 기존에 없던 제3의 사고를 하는 것이 필요하다.

다섯째, 인간과 인공지능(AI)의 협업이 필요하다. 인공지능(AI)의 지식이나 능력은 기존에 인간들이 수행했던 행위의 결과로 만들어진 데이터를 기반으로 한다. 그 능력치 이상을 만들어낼 수 있는 것은 인간이

다. 그러나 인간이 과거에 수행했던 일들을 반복하거나 답습하는 수준으로 사고한다면 그것은 인공지능(AI)이 가장 잘할 수 있는 부분에 집착하는 것이다. 인공지능(AI)이 잘할 수 있는 부분과 사람이 잘할 수 있는 부분을 서로 인정하고 상호 침략자가 아니라 협력 파트너로 인정할 때 유토피아적 상생의 길이 만들어질 수 있을 것이다.

끝으로, 우리 일상의 모든 계획과 실천에서 '제공(x²) 혁명'이 고려되어야 한다. 크고 웅장한 일만 '제공(x²) 혁명'을 일으킬 수 있는 것이 아니다. 우리의 크고 작은 일상은 물론 우리가 생각하는 모든 일에 '제공(x²)'을 생각하는 것이 필요하다. 왜냐하면 크고 담대한 일도 작은 성과들이 모여 시작하는 것이고, 가만히 있으면 제로(0) 상태이므로 제로(0) 상태가 발전하는 인공지능 곱하기(X)와 만나면 제로(0)가 되기 때문이다. 또한 하나라도 잘못 생각(-)하면 곱하기(X)의 결과는 상상할 수 없는 마이너스 제공(-)의 형태로 나타날 수 있기 때문이다. 그러므로 크고 담대한 제공(x²)의 형태가 긍정의 효과를 가져오기 위해서는 우리 일상의 모든 계획과 실천에서 '제공(x²)'을 알고 실천해야 크고 담대한 '제공(x²)'에 익숙해질 수 있다.



**박 병 태** 교수/경영학 박사  
 현) 가톨릭대학교 보건의료경영대학원 연구교수  
 현) 가톨릭대학교 보건의료경영연구소 소장  
 현) 한국병원경영학회 대외협력부회장  
 전) 학교법인 가톨릭학원 보건정책실 국장  
 전) 대한병원행정관리자협회 대학병원회장  
 전) 은평성모병원 개원준비 사무국장  
 전) 서울성모병원 개원준비 사무국장  
 저서 「통찰의 도구들」, 「인사이트 줌 있는 사람」  
 「문화가 성과다」(공동 번역)

# AI Transformation과 정보보안

박정완



## AI시대 우리가 놓치고 있는 것은 무엇일까?

2024년의 시작이 엇그제였던 것 같은데 벌써 3월을 목전에 두고 있다. 2023년 10월부터 2024년도 사업 계획을 세우며 기업들은 기존 BM에 어떠한 방식으로 AI를 적용해야 할지 많은 고심을 했을 것이다. 하지만 기술과 시장의 변화에 있어 대내외 불확실성이 너무도 크기 때문에 선부른 투자를 단행하지 못하는 상황 속에서 자본력이 부족한 기업들은 발을 동동 구르며 혼란스러워했을 것이다.

변화의 소용돌이 속에서도 우리는 최신 기술의 도입도 중요하지만 근본적으로 사업을 수행하며 놓쳐서는

안 되는 부분에 집중할 필요가 있다. 본질과는 또 다른 결과로 분명한 것은 자신들의 Core비즈니스가 살아 있지 않으면 아무것도 발전할 수가 없다는 것이다. 억지로 AI를 도입하지 않아도 된다. AI는 그것을 잘하는 기업에 맡기고 자신들이 더욱 확장할 수 있는 영역으로 그들과의 협업을 통해 사업을 전개해나가면 되는 것이다. 이보다 한 발 더 나아가서 AI의 활성화로 인해 필요해질 요인들이 무엇인지에 초점을 맞출 필요가 있겠다.

제3차 산업혁명 이후 연결성이 강화되며 중요도가 높아지고 있는 부분은 바로 정보보호이다. 즉 정보보안에 대한 이슈가 자연스럽게 불거질 수밖에 없고 이는 무형자산에 대한 특허권과도 연계된다.



가짜 뉴스와 사진이 계속 문제가 되고 있다. 이런 상황 속에서 우리는 외부의 침입자들로부터 개인이 가진 정보나 회사가 가진 기밀들이 쉽게 누설되지 않도록 할 필요가 있다. 그렇다면 AI의 위협으로부터 우리의 정보를 보호할 수 있는 정보보안의 종류와 수단은 무엇이 있는지 알아보자.

## AI를 이용해 위협에 적극적으로 대응하자

먼저 생성형 AI보안 위협에 대해서 알아볼 필요가 있다. 이글루시큐리티라는 보안 기업에서 제시한 내용으로 그 내용을 살펴보면 <도표 1>과 같다. 이는 생성형 AI에만 해당하는 내용이라기보다는 AI 자체로부터의 위협이라고 봐도 무방할 것이다. 특히 공통적으로 살펴보면 어떻게든 인터넷이나 네트워크를 연결해야 하기 때문에 발생하는 취약점이 문제이다. 그리고 이를 방지하기 위해서 취약점의 보강이 필요하다고 한다. 그렇다면 이런 취약점을 보완할 수 있는 방법은 무엇일까? 바로, AI를 이용하여 AI의 위협에 대응하는 것이다.

AI 보안 시장 규모는 2019년 88억 달러에서 연평균 23.3% 성장했으며 전 세계적으로 보았을 때 2026년에는 382억 달러 규모를 형성할 것으로 전망되고 있다고 한다.<sup>1</sup>

특히 주목할 부분은 바로 기업들이 가진 무형의 자산인 특허가 외부로 유출될 위협에 대한 것이다. 아직 발표되지 않은 기술에 대해 특허권을 획득함으로써 경쟁자들보다 기술 우위를 점하면서도 시장성을 확보할 수 있는 방법이나 외부로의 유출로 인해 심각한 피해를 입기도 한다. 이런 유출의 피해를 막기 위해서라도 기업들은 자신들의 정보를 소중히 여기며 위협으로부터 방어할 수 있는 체제를 갖출 필요가 있다.

1 AI보안 시장 전망과 규모

2 대규모 언어 모델 등 생성형 AI기술의 대표적인 보안 위협

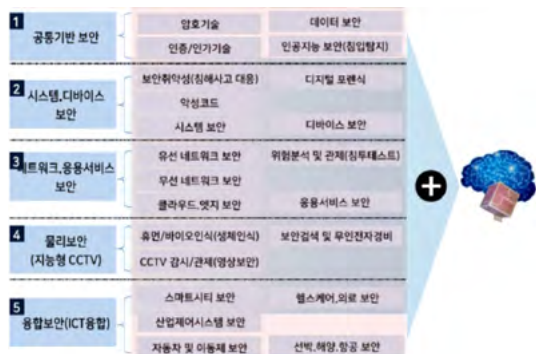
<도표 1> 대규모 언어모델 등 생성형 AI기술의 대표적인 보안 위협

대표 보안 위협	주요 원인	가능한 보안 위협
잘못된 정보	• 편향 • 최신 데이터 학습 부족 • 한각 현상	• 사회적 혼란 조장 • 고위험 의사 결정 • 잘못된 의사 결정 유도
AI 모델 악용	• 적대적 시스템 메시지	• 피싱 이메일 및 인플 도용 • 사이버 보안 위협 코드 작성 • 대화형 서비스를 악용한 사이버 범죄 커뮤니티 활성화 • 사회 공학적 영향 • 가짜 뉴스 생성
유사 AI 모델 서비스 빙자	• 유사 악성 서비스 접근 유도	• 스캠 URL 및 확장 프로그램 • 가짜 애플리케이션
데이터 유출	• 데이터 합성 과정의 문제 • 과도한 훈련 데이터 압기 문제 • 대화 과정에서 개인정보 및 민감 정보 작성	• 훈련 데이터 유출 • 데이터 불법 처리 우려 • 기밀 유출 • 대화 기록 유출 • 데이터베이스 해킹 및 회원 추론 공격
플러그인 취약점	• AI 모델의 적용 범위 확장 • 안정성 확인 미흡 • 해커 공격 범위 확장 • 취약점이 있는 서비스와 연결	• 새로운 도메인에서의 모델 오작동 • '에이전트'화 된 AI 모델의 악용 • 멀티모달 악용
확장 프로그램 취약점	• 확장 프로그램 내부의 악성 서비스 설치 • 서비스 제공 업체의 보안 조치 미흡	• 개인정보 수집 • 시스템 공격 • 호스팅 서버 및 스토리지 시스템 위협
API 취약점	• 미흡한 API 키 관리 • 데이터와 연결 시의 불분명한 경계	• API 키 탈취 • 악의적인 프롬프트 주입

출처: 국가정보원<sup>2</sup>

그렇다면 AI보안 기술에는 어떤 것들이 있는지 살펴보자. 한국인터넷진흥원에서 밝힌 바에 의하면 총 5가지 분야에서의 보안이 무엇보다 중요시되는 것으로 언급되고 있으며 적용되는 영역은 위협(이상) 탐지 및 분석, 악성코드 분석, 취약점 분석 및 모의해킹 분야로, 그 내용들을 살펴보면 <도표 2>와 같다. 이와 관련된 다양한 솔루션들이 제시되고 있으며 기업들은 자신들의 사업영역과 특성에 따라 다양한 솔루션들을 회사의

<도표 2> AI 보안 기술 분류 체계



(출처: KISA한국인터넷진흥원)

기준에 맞게 적용 및 활용할 필요가 있겠다.<sup>3</sup>

〈도표 3〉 AI보안 솔루션 활용 분야 및 방안

분류	기능
파기	PC내 개인정보를 관리하기 위하여 검출/삭제 등 중앙집중식 솔루션
관리	SSL/TLS의 가시성을 확보하고 정부파일내 개인정보 패턴 및 이상징후 분석
관리	개인정보의 주요 이동경로를 모니터링하여 개인정보 유출 행위를 원천 차단
분석/활용	PC내 개인정보를 실시간으로 검출하고 암호화로 보호하는 솔루션
관리	PC내 개인정보를 실시간으로 검출하고 암호화로 보호하는 솔루션
분석/활용	AI 기술을 활용하여 개인정보가 존재하는 모든 시스템의 데이터를 통합하여 분석하고 평가하여 컴플라이언스 위반에 대한 알림 기능
분석/활용	머리 디바이스에서 발생하는 메시지의 흐름을 시나리오화 하고 분석

## 도입하되, 선별적인 주의가 필요하다

정보보안 솔루션을 도입하는 것은 기업에게 결국 비용으로 귀착된다. 해당 솔루션을 도입한다고 해서 수익이 발생하지 않기 때문에 더욱 그러한데, 기업에서는 돈을 벌어오는 것뿐만 아니라 외부로 새는 정보에 대해서도 철저히 수익의 관점에서 이해할 필요가 있겠다.

정보보호는 보험과도 같다. 만기가 되어서 원금이 보장되는 것은 아니지만 외부의 위협으로부터 무형의 자산을 보호해줄 뿐 아니라 침입이나 유출에 있어 자

신들의 경쟁력을 빼앗는 위협으로부터 보호받을 수 있기에 충분히 가치 있는 투자라고 할 수 있겠다.

AI의 도입도 중요하지만 이를 적극적으로 해소할 수 있는 수단을 제대로 갖춰놓지 않고서는 언제 어디서 침투해 들어올지 모르는 상황에 늘 놓여 있다는 점을 명심할 필요가 있겠다.

때로는 수성이 최고의 공격이 될 수 있음을 의사결정자들뿐 아니라 기업의 총수들도 충분히 인지하고 있어야 할 것이며 정보의 가치에 대해서도 재무적으로 재정의할 필요가 있겠다.



박정완

현) DAMA Korea 이사

한국벤처창업학회 이사 / 이니텍(KT그룹) 금융전략팀

전) 넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

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

『컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』

3 AI 보안 솔루션

“살아남는 것은 가장 강한 종이거나 가장 똑똑한 종들이 아니라, 변화에 가장 잘 적응하는 종들이다.”

-찰스 다윈-



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

디지털이라는 단어 자체를 품고 자라온 세대들이 하나, 둘 회사에서 머리 수를 채워 나갈수록 기업의 문화와 산업의 생태계는 전혀 다른 양상으로 굴러가게 될 것입니다. 디지털 전환 시대에 조직이 생존하는 노하우를 배워야 합니다.

# AI의 발전은 과거와의 단절인가 양립 가능한가?

김 승 범

## 1. 문제 제기

최근 한 일간지에 AI 통·번역(이하 번역) 기능의 발전으로 언어 전문가의 수요가 줄어들어 어문학과 정원 축소 및 통폐합으로 이어진다는 기사가 보도되었다.<sup>1</sup> 그러나, 과연 AI의 번역 기능이 어문학과와의 인원 감축과 통폐합을 좌지우지할 충분한 실질적인 이유가 될 수 있을까? 이하에서 이 문제를 살펴보고자 한다.

## 2. 외국어는 어문학과에서만 공부하는 것은 아니다

일반적으로 외국어는 어문학과에서 공부한다고 생각하지만, 철학이나 역사학도 외국어에 대한 공부는 필수적이다. 철학의 경우, 중국 철학은 영어, 일본어, 중국어, 그리고 서양철학은 영어, 프랑스어, 독일어 등 주요 언어 중 최소한 2~3개는 섭렵해야 연구를 할 수 있고, 이외에도 고대·중세·근대 등 연구에 따라, 헬라어(고대 그리스어), 히브리어, 라틴어 등도 매우 깊게 공부한다. 심지어 4~5개 언어를 깊게 공부한 철학 연구자들도 적지 않다.

철학책의 번역은 철학 연구자 외에 인문학자이나 사회과학자가 번역할 경우도 있다.<sup>2</sup> 이 중 철학 비전문가가 번역한 경우, 간혹 철학 연구자들은 번역문을 이해하는 데 불편할 경우가 있다. 이는 피상적으로는 번역의 문제이라고 하지만, 이는 외관상—사전적 의미로는—번역에 문제가 있다기 보다, 구체적으로 맥락과, 개념(concept) 및 해석(interpretation)의 문제 때문에 불편함을 초래하는 경우라고 할 수 있다. 예를 들어, 'Law and Property'를 법학자가 번역한다면 통상 "법(률)과 물권"이라고 번역할 것이나, 철학 연구자가 번역한다면 "(자연)법칙과 속성"이라고 번역할 것이다. AI가 번역하면, 과연 이런 문제도 잘 해결해 줄 수 있을까?

번역이란 거칠게 도식적으로 이해하면 다음과 같다. 모든 글은 문장이나 구로 구성되고, 이는 단어로 구성되어 있다. 인간의 번역은 원문 언어의 문법에 맞추어 문장이나 구를 구 및 단어로 분해하고, 이를 다른 언어로 적절하게 1:1 매칭하여 교체한 후, 다른 언어의 문법에 맞추어 정리하는 것이다. AI 번역도 기본적으로는 이와 같다. 다만 맥락의 이해를 위해, AI 번역은 형태소 분석 등을 통해 '맥락과 맥락 상의 의미를 파악'하는 작업을 거쳐, 이를 바탕으로 번역을 수행한다. 그러나, 이 과정이 말뭉치라 불리는 데이터베이스를 기

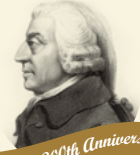
1 최은경(2024.2.25), 「AI가 다 통·번역해주는 시대... 위기의 어문학과」, 『조선일보』, <https://www.chosun.com/national/education/2024/02/24/24RX7DQ5F5DPPMFXYC3IUF2RMM/>

2 예를 들어, 철학자 애덤 스미스(Adam Smith)의 윤리학 저서인 『도덕감정론(The theory of Moral Sentiments)』(1759)의 가장 널리 읽히는 한글 번역본은 법학자 박세일과 경제학자 민경국 등 사회과학자들이 공동 번역했다.



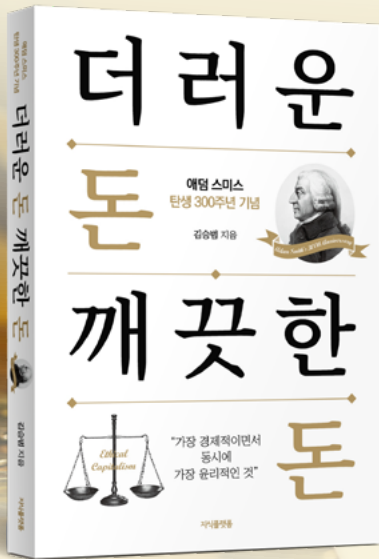
# 애덤 스미스의 윤리적 자본주의

## 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.

반으로 한 AI의 ‘학습’을 토대로 수행되는 것인 이상, ‘맥락’의 문제는 해결한다고 하더라도, ‘개념’의 문제는 여전히 확률에 의존할 수밖에 없다는 것이 치명적인 한계이다.

### 2.1 개념과 해석의 문제

개념이란, 논리학 교과서에서는, “일정한 존재를 지시하는 의미체”라고 가르친다.<sup>3</sup> 이 글에서 개념이 무엇 인지를 완벽하게 이해할 필요는 없다. 그러나 최소한 이 점만은 이해하자.

개념 ≠ 용어

따라서, 용어와 개념의 혼재 상태에서, 번역에 확률이 개입하면, 개념이 정확히 번역될 가능성은 매우 낮아진다. 개념은 종종 정의(definition)에 의해 결정(정의)된다. AI 번역에서, 개념을 새로 결정(정의)하는 정의문(definition statement) 자체는 잘 번역된다. 그러나, 그 이후의 맥락에서 새로 결정(정의)된 개념이 등장할 때, 이 개념을 새 정의에 따라 번역해야 함에도 불구하고, AI는 새 정의를 무시하고, 기존의 데이터베이스 내의 용어로 인식하여 이를 번역하기 위해 확률에 의존한다. 즉, 기존 번역어의 단어 중 어떤 단어와 매칭될 확률이 높은지에 따라 번역어를 선택한다. 이렇게 확률이 개입하면, 새 정의가 휘발되어 버린다는 것이 AI 번역의 문제이다. 구조적으로 생각해 보면, 개념의 새 정의가 등장하면 번역 모델에서도 이를 일일이 새로 정의해주어야 한다. 이런 부분까지도 패턴으로 구별해서 정의문이 등장할 때마다 자동 프로그래밍을 통해 새로 개념을 정의해 주는 것이 가능하다고 하더라도, 문제는 여전히 개념이 충돌할 때 이를 해소하기 위해 필요한 이해의 맥락은, 번역자(AI)에게는 일종의 또 다른 해석이 등장하는 것과 같아서 자동으로 정의된 새 개념을 처리하는 것이 어렵다는 점이다.

3 박종홍(1991), 『일반논리학』, p.24, 박영사.

해석도 이와 유사한 문제를 야기하는데, 이상의 문제에 대한 매우 간단한 예시로서, 프랑스의 철학자 데리다(Jacques Derrida)의 “아듀(adieu)”에 대한 해석을 살펴보자.<sup>4</sup> 아듀는 작별의 의미이다. 송년이나 망자의 영결식 등, 물리적인 이별에 적합한 용어이다. 그러나 데리다의 해석에 의하면, 아주 거칠게 말해서, 그/그녀는 떠나도 항상 우리가 그/그녀를 맞아들이기 때문에, 그/그녀를 떠나보낼 수밖에 없어서 떠나보내며 동시에 그/그녀를 맞아들이고 환대하는 것이 아듀라는 것이다. 즉, 데리다의 아듀는 ‘보내면서 동시에 맞아들이(환대함)’이라는 해석이다.<sup>5</sup> 이러한 데리다의 아듀 해석은 일반 용어로서 아듀와 다르고, 사전에는 없는 새로운 해석(의미)이다.

예를 들어, 데리다가 책에 아듀에 대한 해석을 적은 후, 용어로서 아듀와 새로 정의된 아듀를 동시에 사용한 문장을 적었다고 가정해 보자. 이는 하나의 문장 내에 두 개의 개념이 혼재하는 것이고, 이는 하나의 용어의 외관으로 두 개념이 함께 사용되는 것이다. 이를 다음과 같이 가정해보자.

... 아듀란 보내면서 동시에 환대함이다. 이제 우리는 프랑스 대혁명의 관점에서, ‘아듀 루이 16세’라고 할 수 있고, 또 ‘아듀 나폴레옹’이라고 할 수 있다. ...

4 이 부분은 데리다의 저서 『아듀 레비나스(Adieu a Emmanuel Levinas)』(1996)에서 확인할 수 있다.

5 데리다의 철학에 익숙하지 않은 비전문가들에게는 이 설명도 어려울 수 있기 때문에, 데리다의 의미가 다소 훼손되더라도, 보다 이해하기 쉽게 표현해보자면, “보내면서 환대한다”는 의미는 ‘물리적으로 망자를 떠나보낼 수밖에 없어서 우리 곁에 더 이상 그/그녀는 없지만, 동시에 우리는 항상 그/그녀를 떠올리며 (그/그녀의 얼굴을) 회상하여 바라본다’ 정도로 이해할 수 있을 것이다. 다만, 주의해야 할 점은 언어의 한계로 데리다의 의도를 다 담기는 어렵는데, 본의는 그/그녀가 나에게 오(는 주동)이기 때문에 나의 환대는 (그/그녀에게는) 피동이고 아듀는 그/그녀에 대한 존재론적 해석의 측면을 살려내야 한다. (내가 그/그녀를 ‘떠올리거나’, ‘회상하는’ 나의 주동이고, 아듀는 나에게 대한 단지 인식론적 해석이 아니다) 이렇게 이해하면 대략의 의도는 비슷하게 따라간다고 할 수 있을 것이다.

앞 문장은 아듀에 대한 정의/해석의 기능을 수행하고, 뒷 문장은 이를 토대로 한 기술이 진행된다. 이 두 문장에 등장하는 아듀는 총 3개인데, 이는 데리다의 아듀와 일반 용어로서 아듀, 두 종류로 구분된다. AI 번역에서 앞 문장에서 정의/해석된 아듀를 어떻게 학습해서, 이 새로운 개념/해석을 사용하여, 뒷 문장의 2개의 아듀를 정확하게 구별하여 번역할 수 있을까? 이것은 한 문장 내에서 두 개념이 충돌하는 셈인데, 이것을 구별하는 것은 프로그래밍적으로는 해당 문장(뒷 문장)의 맥락을 이해하는 것과 별도로 또 다른, 이 하나의 용어의 두 개의 개념을 구별할 맥락을 요구한다. 이것이 AI 번역에서 문제가 된다.

## 2.2 개념과 해석의 문제의 난점

누군가는 이렇게 말할 수 있다. 모든 철학자의 개념까지 다 학습시키면, AI가 이를 번역할 수 있을 것이고, “이는 시간이 걸릴 뿐이고 정확도가 다소 부족할 수 있지만, 학습을 통해 극복할 수 있을 것”이라고 말이다. 이론상 맞는 말이다.

그런데, 안타깝게도 아무리 AI의 학습 속도가 인간의 개념 창조<sup>6</sup>의 속도보다 빠르다고 해도, 이것은 물리적으로 빠른 토끼가 느린 거북이를 따라잡는 문제가 아니라, 고대 그리스의 제논(Zeno of Elea)의 아킬레스와 거북이(Achilles and the tortoise) 비유의 취지와 유사한 것이다. 아킬레스가 아무리 달려도 거북이를 따라잡을 수 없다는 비유 말이다. 이 비유 자체는 물리적 관점에서 논리적으로 오류이지만, 필자의 주안점은 인간은 개념을 ‘무한히’ 창조할 수 있으나 AI는 불가능하다는 점에서 이 비유에 빗대는 것이다.<sup>7</sup> 즉, 모든 개

6 이 맥락에서 “창조”라는 개념이 용어로 적절하지 필자 역시 확신은 없으나, 마땅한 개념이 떠오르지 않아서 사용한다. 필자의 사고에서는 철학자 흄(David Hume)의 개념인 상상(imagination)이 가장 적절한 것 같으나, ‘개념 상상’이라는 표현은 한국어 용어로서는 과도하게 관념적으로 이해될 우려가 있어서 적절하지 않다고 생각되어 ‘창조’라는 용어를 사용한다. 이 문제도 개념으로서 ‘상상’과 용어로서 ‘상상’ 간의 차이에서 발생하는 문제이다.

7 제논의 비유에서, 아킬레스 등속 운동의 속도가 거북이 등속 운

념을 번역했다고 하더라도, 새 개념이 정의되면, AI는 모든 개념을 번역하지 못한다는 것이 된다. 이는 무수한 해석에도 동일하다. 다만, 이 경우 인류의 언어 사용량 전체에 비하면, 개념 하나, 해석 하나에 대한 번역의 부재는 중요하지 않다고도 할 수 있다. 그렇다면, 좀 더 실용적인 예를 찾아보자.

### 3. AI 번역이 없으면 돌아가지 않는 게임의 세계

게임을 생각해 보자. 최근 SLG·RTS 장르에서 가장 주목받는 게임(이하, A 게임)과 2년 전에 유행했던 같은 장르의 게임(이하, B 게임)을 비교해 보자. 두 게임은 기본 구성이 유사하기에, 2년 정도의 시간 차이에도, 매우 흡사하지만, A 게임이 AI 통역에 대한 의존이 훨씬 심대하다는 차이가 있다.

B 게임은 서버를 접속 지역별로 분리하여, 게임의 시작 시 국가별 서버에서 시작한다. 그러므로, 동일 서버의 유저 간 언어 소통이 원활하기 때문에 게임 내 채팅창의 AI 번역에 크게 의존하지 않았다. 그러나, A 게임은 접속 지역의 구분 없는 통합 서버 개념으로 설계되었다. 따라서, 어디에서 접속하건 처음부터 다양한 언어 사용자들이 이웃하여 함께 게임을 수행한다. 그러므로, 만나는 플레이어에게 말을 걸면 한국어가 아닌 다른 언어의 문자가 채팅창에 표시될 가능성이 매우 높다. 한국어 사용자는 인류의 약 1%이기 때문이다. 이런 상황은, 모든 게임 이용자가 대화를 위해서는

---

동의 속도보다 빠르면, 거북이는 따라 잡힐 수밖에 없고 연속하여 추월을 당할 수밖에 없다. 그러나, 창조와 번역의 관계는 이와 다르다. 현존하는 개념/해석을 AI가 모두 번역했다고 해도 새 개념과 해석은, 발생한 후에 비로소 AI가 다시 번역을 시작할 수 있다. 즉 현재 AI 번역은, 거북이를 따라잡고 연속하여 추월하는 아킬레스와 달리, 인간의 창조를 따라잡는 순간 그 자리에 멈추어 서야만 하고, 새 개념/해석이 등장한 후 그때서야 비로소 다시 따라잡을 수 있을 뿐, 절대로 인간의 창조를 앞서 나가 미리 번역어를 제시할 수는 없다.

AI 번역에 의존할 수밖에 없는 환경이 된다.

#### 3.1 천국을 꿈꾸며 게임을 시작했는데, 지옥문이 열린다

문제는, AI 번역에 의존하는 것이 단지 간단한 대화에 그치는 것이 아니라는 점이다. A 게임은 전쟁이 더 자주 발생하도록 설계가 되어서 동맹원은 수시로 게임에서 전쟁에 참여하고 지휘를 받는다. 전쟁 참여율이 낮으면 동맹에서 퇴출당하고, 그러면 게임을 계속하기 어려우니, 전쟁에 열심히 참여해야 한다. 기본적으로는 게임 내 채팅창으로 지휘와 커뮤니케이션을 하지만, 동맹 내 한국인들은 미접속 시 커뮤니케이션을 위해 카카오톡을 활용한다.

A 게임에서, 영토 확장과 미션 수행과 같은 아주 상식적이고 합리적인 이유로만 전쟁이 발생한다면, 전쟁은 예측 가능하며, 일상생활의 일정 맞춰 점심시간, 퇴근 후, 그리고 주말 등에 진행하여 일상생활에 방해받지 않는, 결과적으로 일상의 스트레스를 해소하기에 적절한, 천당 같은 게임생활이 될 것이다. 문제는 그다음이다.

적지 않은 전쟁이 게임 내 채팅에서 비롯된다. 타 동맹과 외교를 위해 우호적으로 대화하다가 상대방의 대화가 어긋나며 타 동맹과는 전쟁에 돌입하는 경우가 왕왕 있다. 이 경우, 난데없이 민족주의가 발동하여, 동맹 내부도 한국인과 비한국인으로 분열하고, 카카오톡에는 안 읽은 메시지가 하루에 1,000여 개 넘게 쌓여간다. 이렇게 되면, 천당 같이 즐거웠던 게임에서, 전쟁이 예측 불가능하게 발발하여, 시도 때도 없이 근무 중에 화장실에 체류하면서 게임을 해야 하는, 일상에서 보다 더 스트레스받는, 지옥 같은 게임생활로 순식간에 바뀌게 된다.

#### 3.2 사람과의 전쟁인가, AI와의 전쟁인가

이 과정을 살펴보기 위해, 문제가 된 대화를 살펴봤다. 문제들은 종종 오해에서 비롯되었다. 우선, 게임



에 적응할수록 사람들이 새로운 용어를 만들어 내고, 이는 개념과 해석의 문제처럼 AI가 이 새 용어를 번역하지 못하여 발생한 오해가 있었다. 또한, 은유나 비유를 말할 때, 번역이 맥락을 이해 못 해서 비속어나 욕에 가까운 표현처럼 번역되어 발생한 오해도 있다.

이런 이슈들은, 개인의 AI 번역 경험에서는 문제가 되지 않는다. 하지만, 게임에 이미 과금을 했고 동맹의 정치적 문제까지 얽히면, 문제가 복잡해진다. 갑자기 민족주의가 발동한 듯, 동맹 내 외국인은 스파이로 간주되어 동맹에서 추방되고, 카카오톡에서는 한국인 인증을 위한 여러 작업이 시작된다. 최근에는 게임 내 채팅창에서 AI 번역이 불가능하도록 한글 꼬아쓰기<sup>8</sup>도 등장했다. 아킬레스와 거북이처럼, 꼬아쓰기도 새로운 개념/해석이므로 AI는 이를 번역할 수 없다. 인간끼리 전쟁하라고 만든 게임에서, 인간들은 AI와 전쟁을 하고 있는 셈이다.

이에 대해, 누군가는 또 말할 수 있다. 이런 문제들이 단순한 오역과 오해에서 비롯된 것이니 “시간이 걸릴 뿐이고 정확도가 다소 부족할 수 있지만, 학습을 통해 극복할 수 있을 것”이라고 말이다. 이번에도 이론상 맞는 말이다.

#### 4. 중간 정리: 과연 어문학은 언어만 배우는 것이고, AI 번역으로 모든 문제가 해결될까?

애초에 필자가 제기했던 문제로 돌아가 보자. 과연 어문학과에서 배우는 것은 단지 번역뿐일까? 90년대에 어문학과가 지역학과로 탈바꿈했었다. 이는 외국

8 “꼬아쓰기”라는 표현이 지칭하는 바에 대한 정확한 개념과 정의는 아직 없을 것 같은데, 다음의 현상에 대해 필자가 임의로 이름 붙인 것이다. 꼬아쓰기란, AI가 번역할 수 없도록 일부러 한글 문장의 단어에 오탈자를 넣어서 문장을 구성하는 것을 말한다. 예를 들어 “태극기가 바람에 펄럭입니다”를 “태극거기 바람에 펄림락니다”와 같이 적는 것을 말한다. 한국인은 대충 봐도 바로 이해할 수 있지만, AI는 이를 전혀 번역할 수 없기 때문에 게임에서 한국인임을 검증하거나 한국인끼리 대화할 때 유용하다.

어를 기반으로 한 교육의 확장으로 볼 수 있을 것이다. 지역학과의 장점은, 언어 교육의 비중을 줄이는 대신, 경제, 문화, 정치, 사회 등 그 언어권 문명에 대한 다양한 지식을 학습함으로써, 더 높은 수준의 이해에 도달할 수 있는 다양한 ‘개념’을 배우는 것이라고 할 수 있다. 이 ‘개념’은 언어를 넘어 문명의 이해로 연결된다. 그러나, AI 번역이 이를 대체하여, 그 언어 문명 모두의 정보도 제공할 수는 있는지 의문이다. 최소한 AI가 윤리 문제는 해결하지 못하므로, 문명마다 다른 상대적인 도덕규범 등의 이슈는 AI가 접근하지 못한다.

물론 누군가는 또 말할 수 있다. 이런 문제들도 AI가 정리할 수 있고, “시간이 걸릴 뿐이고 정확도가 다소 부족할 수 있지만, 학습을 통해 극복할 수 있을 것”이라고 말이다. 이번에도 이론상 맞는 말이다.

이를 받아들여, AI가 모든 문제를 해결할 수 있다고 하자. 그렇다면, 윤리와 관련된 학과를 제외하고는, 비단 어문학과뿐만 아니라, 변호사와 의사를 비롯하여 AI와 로봇이 대체할 수 있는 직업이라고 알려진 모든 직업과 관련된 학과는 모두 정원 감축되거나 통폐합되어야 할 것이다.

결국, AI 번역이 완벽하다는 것은, 모든 사람이 동일한 언어를 사용하여 의사소통이 완전히 원활해지는 것과 같다. 그런데, 앞서 말한 개념/해석의 번역 문제와 게임에서의 사례 등은, 언어가 우리에게 번역의 도구에 그치지 않는다는 것을 보여준다. 이제 다음 문제를 생각해 보자.

의사소통이 완전히 원활하다면,  
반일 감정이나 혐한 등 반한감이 사라질까?

예를 들어, 한국인과 일본인 간에 의사소통이 완벽하게 되어, 앞선 게임의 예와 같은 AI의 이슈가 없어진다고 하더라도, 여전히 문제는 남을 것이다. 의사소통이 원활해지면 국제결혼이 증가할 수 있다. 그러나, 이

들이 서로가 서로를 원망하는 상황이 되면, 아주 쉽게 꼬집어낼, 게임에서 민족주의가 발동하듯, (실제 다툼의 사유와 무관한) 원초적 빌미가 될 수도 있는 것이 바로 반일/반한감정일 것이다. 즉, 어떤 문제 때문에 다툼이 발생하건, 결론은 “역시 일본인/한국인과 함께 할 수 없어”로 귀결되는 방식으로 말이다.

## 5. 언어를 배움으로써 진정으로 얻을 수 있는 것은 상호존중이다

이번에도 누군가는 또 말할 수 있다. 이런 문제들도 AI 번역을 통해 상대방을 이해하기 위한 자료를 제공할 수 있으니, 결국 이 문제도 “시간이 걸릴 뿐이고 정확도가 다소 부족할 수 있지만, 학습을 통해 극복할 수 있을 것”이라고 말이다. 그러나, 이번에는 틀렸다.

왜냐하면, AI 번역이 없더라도, 사람들은 자국어를 자국민만큼 잘하는 외국인을 보면서 상호존중을 느낄 수 있기 때문이다. 나의 모국어를 잘하는 외국인의 그 노력에 대해, 당신들을 존중하기 때문에 당신의 언어를 배웠다는 것과 그에 대한 존중이 상호존중이다. 이는 한국말 잘하는 외국인 보면 쉽게 이해할 수 있다. 「미녀들의 수다」 이래, 한국어를 잘하는 외국인이 출연하는 예능 프로그램이 끊임없이 제작·방영되는 것은 이러한 상호존중 때문에 출연자에 대한 호감이 쉽게 증가할 수 있기 때문일 것이다. 예를 들어, 최근 트로트 가수로 활약하는 마리아(Maria Elizabeth Leise)<sup>9</sup>의 경우, 정확한 한국어 발음으로 노래를 잘 부를 뿐만 아니라, 한국인의 ‘한’을 한국인 만큼 잘 표현한다는 평가를 받고, 이 때문에 많은 청중들로부터 호감을 얻고 있다. 즉, 마리아가 언어뿐만 아니라, 언어를 통한 한국 문명에 대한 이해를 토대로 ‘한’을 표현할 수 있음과 그 노력 등에 대해 호감을 얻는 것처럼, 통역에도 통역의 직접적 대상인 언어의 지시적 의미 그 이상의

더 중요한 것이 있을 수 있다.

AI 가수도 마리아만큼 한국어 노래를 잘 부르기는 쉬우나, 비록 ‘한’을 표현할 수 있다고 해도, 그것이 비록 경이로울지언정, 마리아처럼 호감을 얻을 수는 없을 것이다. 이 존중의 대상은 한 개인에게 가장 소중한, 생존(권)과 자유(권)의 물리적 현시인 시간과 에너지라는 삶 자체를 투입하여 얻어낸 것이다. 이 존중은, 이를 얻기 위해 삶에서 고요한 생존과 자유를 소비하며 노력한 개인이 받는 것이 당연하다. 그리고, 노력과 존중의 교환은, 확장하면 인류의 상호존중의 근거가 된다.

이 존중을 AI가 대신 받을 수 없는 또 하나의 이유는, 이 상호존중이 윤리적인 문제이기 때문이다. AI가 윤리적인 문제를 해결할 수 없다는 것은 우리가 이미 모두 인정하는 바이다. 그러므로 한 개인이 외국어를 그리고 외국의 역사와 문화를 공부하기 위해 들인 시간과 노력에 대해 받아야 할 존중을 AI가 대신 받는 것은 옳지 않다.

## 6. 결론

지금까지의 문제를 기업 경영의 상황으로 고려해 보자. 해외 파트너와 협력을 위한 논의를 할 때, 가격 협상은 AI 번역이 완벽하다면 그것만으로 충분할 것이다. 그러나 우리는 단지 가격만으로 협상을 결정하지 않는다. 파트너와 우리 상호 간 필요한 것은 바로 기본적인 상호존중이다. 이것 없이는 어떠한 협력도 거래도 불가능하다.

언어의 학습과 연구는 단지 언어 능력 함양이 아니다. 언어는 데리다의 아듀를 한국어로 생각할 수 있게 해주는 도구만이 아니다. 또 언어는 천사 같은 게임을 악마 같은 게임으로 바꾸어 버리는 단순한 이유만도 아니다. 언어의 학습과 연구는 인류 문명 전체에 대해 우리가 보여주는 존중이며, 이에 대해 그들이 우리에게

9 [https://ko.wikipedia.org/wiki/마리아\\_리쓰](https://ko.wikipedia.org/wiki/마리아_리쓰)

게 보여줄 상호존중의 근거이다.

AI 번역의 발달이 어문학과의 감축의 이유라는 것은, 일견 일리 있어 보이지만, 이상과 같은 점을 고려한다면, 어문학과의 AI 번역의 발달과 양립할 수 있는 길을 찾는 것이 인류 문명에 더 유의미할 수 있다. 이것은 비단 어문학과의 문제만은 아닐 것이다. 이상의 통찰이 제공하는 또 하나의 의미는, 당장 AI와 관련하여 인력감축 등 우후죽순처럼 등장하는 경영 현장의 이슈들을 포함하여, AI의 수많은 영향을 가부로만 판단하는 것은 '단순한 판단'일 수 있다는 것이다. 그리고, 이러한 단순한 판단보다는 AI와 양립 가능성을 검토하는 것이 우선적이고 중요한 이슈라는 것이다. 물론 보수적으로 순수한 양립 가능보다, AI와 양립을 위해 효과적인 변화가 필요할 것이다. 그리고 이를 위해, 언어와 상호존중 간의 관계를 도출해 낸 것처럼, 왜 양립

해야 하는지에 대한 좋은 이유를 찾는 것이 중요하다. 이 이유가 양립과 양립을 위한 변화의 중요한 근거나 토대이자 목표가 될 것이기 때문이다.



**김승범** 경영학박사  
경영학, 철학, 윤리학, 법학, 복잡계를 전공. 윤리경영을 중심으로 음악, 사이버, 우주 등 전통적인 경영학을 넘어선 다양한 시공간의 산업을 연구(현) 산업정책연구원 연구교수(현) 주에스크 대표이사

전) 서울과학종합대학원대학교 겸임교수  
전) CJ E&M/메조미디어 전략기획담당 부장  
저서: 「더러운 돈 깨끗한 돈」(2023), 「분석전문가가 이야기하는 빅데이터」(2015, 공저) 외 다수

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



기획 **대한민국의학한림원**

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 교문)

“코로나19사태 이후 인류는 비대면과 대면이 혼재하는 위기이자 새로운 혁신의 시간을 맞이하게 되었습니다. 데이터는 이제 하나의 신뢰 자본이자 새로운 산업의 밑거름이 되었습니다. 그 시작은 양질의 보건의료 데이터를 확보해 안전하게 활용하고 공유하는 것이라고 생각합니다.”

이경률(SCL헬스케어 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)



# 온라인 시대, 플랫폼의 특성과 플랫폼 기업들

메타 사피언스



## 1. 개념

플랫폼은 기차가 잠시 정차했다가 손님을 싣고 떠나가는 정거장을 의미한다. 온라인에서도 과거 플랫폼 개념은 네트워크의 많은 이용자들이 서로의 정보를 교환하는 중간장소를 의미하는 단순 매개(가치중립적)의 의미로 사용된다. 따라서 그 운영은 이용자들의 가입비를 통해 충당하는 것이 일반적이었고 이용자들의 정보교환에 간섭을 하거나 영향을 끼치는 것이 아니라 단지 매개하는 역할을 수행했다. 즉 플랫폼

이란 유무선 네트워크를 이용하여 서로 다른 이용자가 거래 등 상호작용을 원활하게 할 수 있도록 서비스나 데이터를 제공, 매개하는 일체의 환경이고 이러한 환경을 제공하는 사업자를 플랫폼 서비스 사업자라고 한다(김현경, 2018),

거래관점에서 플랫폼은 재화, 용역을 판매하거나 이를 구매하고자 하는 자에게 제공하는 공간이다. 플랫폼은 인터넷 전자상거래가 원활하게 이루어지도록 시장을 형성하고 그에 필요한 서비스를 제공하는 시장조성자의 역할을 담당한다. 대표적 유형으로는 오

픈마켓(장소적 특성이 강조된 반면 플랫폼은 거래시스템이라는 기술적 특성이 강조된 개념이다.)이 있다. 이처럼 플랫폼은 대부분 제품 판매자와 구매자에게 거래장소를 제공할 뿐 직접 관여하지 않는다. 거래에 관한 책임은 당사자 스스로 부담하여야 한다고 약관에 표시하는 경우가 많아 이용자 보호에는 미흡한 점이 있다(정진명, 2017).

플랫폼 사업자(Online Platform Provider: OPP 온라인 플랫폼 제공자라고 불리기도 한다.)는 생산자와 소비자를 중간에서 매개하는 역할을 한다.

거래관점에서 플랫폼 사업자(플랫폼을 구축, 운영하는 사업자를 지칭한다.)는 플랫폼을 이용하여 통신 판매나, 전자상거래를 목적으로 하는 사업자(판매자)와 플랫폼 이용 계약을 체결하고, 판매자는 플랫폼을 이용하여 이용자에게 재화나 용역을 판매한다.

인터넷을 사용하는 지능정보사회에서는 CPS(Cyber Physical System)를 기반으로 오프라인과 온라인 서비스 간 산업이 융합하고 있다. 그러한 과정에서 오프라인 기반의 전통 산업과 온라인 기반의 신규 서비스가 갈등을 일으키기도 한다. 예를 들면 공유경제의 경우 오프라인 택시산업과 우버 등 온라인 플랫폼 서비스가 경쟁하고 충돌한다.

미디어 플랫폼은 전송 네트워크와 이용자 사이에 위치해 콘텐츠를 패키징(콘텐츠를 조직해 묶어내는 것)하고 이용자들이 그 콘텐츠를 손쉽게 이용할 수 있도록 마련된 공간이다. 메타북, 트위터, 구글, 유튜브 등이 미디어 플랫폼이다(김경희 외, 2018). 예를 들면 유튜브는 동영상 기반 광고 플랫폼, 메타는 인적정보 및 소식 공유 플랫폼, 구글은 검색 플랫폼, 트위터는 소통(커뮤니케이션) 플랫폼으로 볼 수 있다.

## 2. 플랫폼 사업자의 법적 지위

국내에서 플랫폼 거래를 관계 규율하는 법규로는

소비자 관련([전자상거래법], [정보통신망법]) 플랫폼 관련([민법], [상법], [공정거래법] 등 일반법), 판매자 관련([온라인 플랫폼법] 준비중)이 있다.

### 1) 플랫폼 사업자의 [정보통신망법]상 지위

[정보통신망법]은 정보통신 서비스 제공자를 [전기통신사업법](제2조제8호)에 따른 전기통신사업자와 영리를 목적으로 전기통신사업자의 전기통신역무를 제공하는 자를 매개한다고 정의한다(제2조제3호). '전기통신사업자'란 허가, 등록, 신고하고 전기통신역무를 제공하는 자를 말하며 다시 기간통신사업자, 별정통신사업자, 부가통신사업자로 구분된다. 플랫폼 사업자는 [전기통신사업법]상 부가통신사업자에 해당하므로 [정보통신망법]상의 정보통신 서비스 제공자에 해당한다고 할 수 있다(윤주희, 2011).

'정보 제공자'라 함은 재산상의 이익을 취득하거나, 이윤을 추구하기 위하여 전기통신역무를 이용하여 각종 정보를 게시·전송·대여·공유하는 일련의 정보 제공 행위를 하는 자를 말한다. '정보 제공 매개자'라 함은 정보를 제공하려는 자와 받으려는 자를 연결해 서비스 제공이 가능하게 하는 자를 의미한다. 이러한 기준에서 정보 통신 서비스 제공자는 [전기통신사업법]상 부가통신사업자보다 넓은 범위이며, [정보통신망법]은 정보 통신 서비스 제공자에게 각종 책임을 부과하는 행위규제를 하고 있다. 규제의 내용은 청소년보호, 사생활 침해 및 명예훼손 등 권리보호, 불법정보의 유통 금지, 정보통신망의 안전성 확보, 영리목적의 광고성 정보 전송 제한과 같은 사회적 규제에 해당한다(송해업, 2021).

### 2) 플랫폼 사업자의 전자상거래법상 지위

플랫폼 사업자는 인터넷 거래시스템을 통하여 구매자와 판매자 간 거래를 매개하는 자이다.

플랫폼 사업자의 법적 지위에 대하여 위입계약, 도급계약, 혼합계약의 세 가지 주장이 있다.

전자거래에서 판매자는 자체적으로 쇼핑물을 제작하여 플랫폼 사업자가 제공한 장소에서 운영하는 경우가 대부분이기에 플랫폼이용계약의 법적 성질은 위임이라 보는 것이 적절하다. 그러나 플랫폼 사업자가 판매자의 쇼핑물을 보수하거나 플랫폼을 전자거래에 적합하게 재구성하는 경우에는 도급계약의 성격이 강하다. 특히 판매자가 플랫폼의 특정 공간을 구매하거나 이용허락을 받아야 사용하는 경우에는 매매나 임대차의 성격을 가지므로 플랫폼 이용 계약의 법적 성질은 혼합계약이라고 보아야 할 것이다(정진명, 2017).

또한 플랫폼 사업자와 플랫폼이용자 사이에는 통상 아무런 법률관계가 없다. 그러나 플랫폼 사업자는 자신이 구축한 플랫폼에서 거래가 원활하게 이루어질 수 있도록 거래시스템을 유지·관리하여야 할 의무를 부담한다.

플랫폼 사업자가 적극적으로 판매자를 알선 소개하여 거래의 성립에 필요한 사무를 처리하여야 할 의무를 부담하는 측면을 고려하면 플랫폼 사업자의 법적 지위는 위임으로 볼 수 있다. 그러나 플랫폼 사업자가 거래의 성립에 적극 관여하는 것이 아니라 소극적으로 거래시스템을 유지·관리하는 경우에는 거래의 중립의무만 부담하므로 사무관리로 볼 수 있다. 한편 플랫폼 사업자가 플랫폼 이용자와 플랫폼 서비스 이용 계약을 체결하면 통상 플랫폼 사업자와 판매자 간의 법률관계와 동일하다고 할 수 있다(정진명, 2017).

### 3. 특성

플랫폼의 1차적 파위는 커뮤니케이션이 이루어지는 범위를 확장시키는 것이다. 그러나 2차적으로 특정 목적을 위하여 커뮤니케이션을 구조화할 수 있다. 이처럼 플랫폼 파위의 원천은 디지털 정보통신기술과 네트워크 효과이다.

첫째, 디지털 정보통신 기술 측면에서 수요자와 공급자를 만날 수 있도록 커뮤니케이션을 발생시킨다는 점이다. 나아가 어떤 방식으로 커뮤니케이션을 할지를 알고리즘을 통해 정한다는 점에서 힘을 가진다.

둘째, 디지털 플랫폼의 힘은 네트워크 효과이다. 즉 그 망에 접속한 자가 많을수록 효과가 크기에 우선 이용자를 많이 확보한 망은 신규 진입자와의 경쟁에서 우위를 차지할 수 있다. 가령 아마존 플랫폼에 진입하고자 하는데 입점하지 못한다면 효과적인 제재가 될 수 있으므로 플랫폼이 실제로 규제하는 효과가 클 것이다(이희정, 2017).

네트워크 효과 관점에서 모든 콘텐츠는 플랫폼에 도움이 된다. 콘텐츠가 많을수록 더 많은 사용자에게 정보가 공급되어 네트워크 효과가 커지기 때문이다. 심지어 터무니없거나 충격적인 콘텐츠일수록 트래픽은 늘어난다는 말까지 있다.

상기 온라인 플랫폼의 힘의 요소 이외에 플랫폼의 특성을 살펴보면 양면시장, 교차 보조금, 공유경제의 특성이 있다.

#### 1) 양면시장

네트워크 특성상 인터넷은 온라인에 존재하는 무수한 이용자 집단을 연결하는 디지털 플랫폼을 생성시켰다. 인터넷광고는 포털, 검색, 온라인 신문, 동영상 등 무료 정보라는 혜택으로 끌어 모은 이용자를 수익으로 전환시켜준다.

가령 무료 서비스로 많은 사용자를 확보한 카톡의 이용대가는 반대편에 있는 광고주들(기프트콘 판매자, 이모티콘 판매자)이 지불한다. 유튜브의 경우 무료로 영상을 제공하여 많은 이용자를 모으면 광고주들이 모이고 그들이 사용자의 영상 사용료를 부담하게 한다. 신용카드의 경우 이용자(회원)와 가맹사라는 두 고객이 하나의 시장을 구축하면 특정 카드사의 우수성은 회원 수가 많은 곳이 결정한다. 신문사 고객은 구독자, 광고주라는 두 집단으로 나뉜다. 특정 신문의 가



치는 구독자 수가 많아야 비싼 광고비를 받을 수 있는데 이것이 간접적 네트워크 효과이다. 결혼정보업체에서 돈을 부담하는 쪽은 주로 여성회원으로 양의 가격을 부과하고 남성회원에게는 낮은 가입비 혹은 공짜로 가입시키는 음의 가격을 부과하는 양면시장 구조이다. 신문, 결혼정보업체처럼 오프라인에서도 양면 시장이 있지만 온라인 네트워크 경제에는 무료 식사가 존재하며 교차 보조금(방식)의 형식을 띤다.

이처럼 양면시장을 형성하려는 특정한 매개체나 공간(카톡, 유튜브, 신문, 신용카드)이 플랫폼이다. 간접적 네트워크 효과 때문에 플랫폼 운영자인 카톡, 유튜브, 신문사, 신용카드사는 다른 고객군인 사용자(구독자)나 회원을 모집하는 데 집중한다. 플랫폼은 양면시장을 형성하는 핵심이 되는 재화, 서비스를 제공하는 공간을 의미한다. 규모의 경제 차원에서 가입자만 많이 확보하면 플랫폼 반대편의 광고업체들은 기꺼이 값비싼 광고비를 부담하려 한다. 가입자 규모가 크고 많을수록 광고의 효과가 크기 때문이다.

이처럼 양면시장이란 서로 다른 두 유형의 사용자 집단이 특정한 공간이나 매개체를 통하여 상호작용함으로써 이질적인 두 집단 간에 간접적 네트워크 효과를 발생시켜 가치를 창출하는 시장을 의미한다(김상배·황주성, 2014).

소비자와 판매자의 교류가 이루어지는 플랫폼은 이질적인 두개의 시장을 연결하는 수단으로서 양면시장이다. 플랫폼을 가운데 두고 양쪽에 서로 다른 시장이 하나로 묶여 있다는 의미이다.

## 2) 교차 보조금

서로 다른 두개의 시장에서 두개의 경제주체가 상호 필요성이 있기 때문에 거래할 수 있도록 만들어주는 도구이다. 예를 들면 소비자-플랫폼-판매자, 뉴스 소비자-포털(네이버)-언론사, 상품소비자-쿠팡-소상공인, 콘텐츠 소비자-유튜브-영상 공급자의 관계이다(강성호, 2021). 혜택을 받는 쪽(일반 이용자)과 돈을

지불하는 쪽(광고주의 관계)은 대가를 제공받거나 현금을 지불하는 것이다. 이용자가 받는 혜택(대가, 돈)을 교차 보조금이라고 생각(다른 누군가가 대신 사용료 즉 교차 보조 방식(보조금)을 내고 있기 때문에 작동한다.)한다.

이처럼 네트워크 경제 특성 중 교차 보조 방식은 무료 미끼 상품(넷플릭스는 회원 가입 시 1개월 무료서비스 제공), 프리미엄(free+premium), 대가성 광고의 형식을 보인다. 프리미엄은 기본 서비스는 무료로 제공하지만 추가 기능이나 고급 서비스를 이용하려면 비용을 지불해야 한다. 가령 유튜브는 무료로 영상을 이용하지만 광고가 많아 불편하다고 생각하면 광고 없는 서비스(유튜브 프리미엄을 월정액으로 지불)를 이용할 수 있다. 프리미엄 유료화 전략은 미래의 내가 나에게 보조금을 주거나 프리미엄 사용자 집단이 무료 영상 앱 사용자 집단에게 보조금을 주는 형식이다(강성호, 2021). 대가성 광고의 사례로는 카톡 광고, 네이버 광고, 다음 광고 등을 들 수 있다.

## 3) 공유경제

아마존은 판매자와 구매자를, 에어비앤비는 호스트와 숙박하려는 사람을, 우버는 승객과 드라이버를 연결한다. 이처럼 인간의 노동력을 공유(우버의 택시기사, 배민 및 쿠팡이츠 배달원), 상품을 공유(자동차 소카, 키보드 스윙), 공간을 공유(에어비앤비의 숙박시설 공유, 위워크의 사무실 공유, 요기요 및 배민의 주방 공유, 공유 미용실, 컴퓨팅 파워를 공유하는 아마존)하는 것이 공유경제의 사례이다. 공유경제가 활성화되면 비정규직 프리랜서 노동자나 노동이 확산되는 빅 이코노미가 나타나기도 한다. 기업의 관점에서 보면 정보통신 기술과 네트워크의 효과로 상이한 사용자들과 시장 참여자들을 하나로 연결시킴으로써 생기는 긍정적 피드백 순환 고리이며 자산 경량화 사업 모델로 볼 수 있다.

〈표-1〉 플랫폼의 5대 특징(출처: 삼정KPMG 경제연구원, 2019)

유형	내용
비즈니스 경계 파괴	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랫폼 산업 분야 간 경계가 모호해지고 비즈니스 간 융합과 사업 다변화 현상이 나타남</li> <li>아마존, 알리바바(전자상거래+핀테크, 동영상 스트리밍), 라쿠텐(인터넷 쇼핑몰+신용카드, 증권·은행, 여행사업) 등의 거대 플랫폼 기업들은 다양한 분야에서 사업 진행</li> </ul>
생태계 기반	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랫폼은 공급자(생산자), 사용자(수요자), 광고 기업, 하드웨어 제조사, 소프트웨어 개발사 등을 포함하는 플랫폼 생태계에 기반</li> <li>참여자 간 활발한 상호작용과 혁신, 생태계에서 창출되는 가치가 플랫폼 생태계의 성패를 좌우 예) u-tube: 창작자들이 얼마나 활발하게 영상물을 제작하느냐에 따라 유튜브 사용자 수와 사용시간이 결정됨(영상물을 공개하면 광고 수익을 창작자들에게 제공해 유튜브를 성공적 플랫폼으로 성장시킴)</li> </ul>
네트워크 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>플랫폼 참여자의 규모(참여자 수가 많아질수록 1인당 거래와 운영 비용이 절감됨)에 따라 플랫폼의 가치(참여자들 간 연결과 상호작용이 활성화되어 효용은 높아짐)가 결정됨</li> <li>네트워크 효과는 직접, 간접 네트워크 효과로 구분됨                     <ul style="list-style-type: none"> <li>직접 네트워크 효과: 주로 이용자 측면에서 발생. 페이스북 이용자가 증가할수록 보다 많은 사람과 소통할 수 있는 가능성이 더 커지기에 신규 가입자가 더욱 증가하면 기존 가입자도 해당 플랫폼을 이탈하기 어려워짐.</li> <li>간접 네트워크 효과: 공급자(기업)와 수요자(이용자) 중 한쪽에서 참여자 증가가 다른쪽 참여자의 효용성을 증대시킴. 예를 들면 메타(구 페이스북) 이용자가 증가하면 광고 플랫폼으로서 메타의 매력도가 커지고 더 많은 기업이 메타에 광고주로 참여하게 됨.</li> </ul> </li> <li>참여자 수가 늘어나며 플랫폼의 규모와 영향력이 증가하는 눈덩이 효과 발생</li> </ul>
승자독식 수익구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>참여자 증가가 또 다른 참여자를 불러오면서 사용자 락인(Lock-in: 플랫폼 생태계는 성장할수록 기존 이용자가 이탈하지 못하는 현상)과 플랫폼 지배력 강화 현상 발생</li> <li>이러한 구조로 인해 플랫폼 내에서 경쟁을 버티고 살아남은 소수가 대부분의 수익을 차지하는 승자독식 수익구조 고착화                     <ul style="list-style-type: none"> <li>사업 초기에 이용자 확보를 위해 적자를 감수하면서 무료나 저비용으로 서비스를 제공함. 적자를 버티며 규모를 확장하는 것이 생존전략이며 초기 이용자 임계점(critical mass)을 넘은 소수의 플랫폼(높은 전환비용 발생)만이 수익화(유료화)에 성공함</li> </ul> </li> </ul>
양면(다면)시장 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>대부분의 플랫폼은 양면(다면)플랫폼에 속하며 이는 직접, 간접 네트워크 효과를 불러 일으키는 구조적 특징을 가짐                     <ul style="list-style-type: none"> <li>양면 플랫폼: 2개(구매자, 판매자) 혹은 2개 이상의 고객 집단이나 참가자 집단의 직접적인 상호작용으로 가치를 창출하는 기술이나 서비스를 지칭</li> <li>다면 플랫폼: 3면 플랫폼(구매자, 판매자, 광고주), 구인구직 서비스 링크드인은 채용기업(담당자), 이용자(구직자), 광고주를 연결하는 3면 플랫폼(채용 솔루션, 프리미엄 구독 서비스, 광고 솔루션을 제공해 매출을 올리는 수익구조), 혹은 4면 플랫폼(구매자, 판매자, 광고주+제4의 주체가 참여)</li> </ul> </li> <li>양면(다면) 플랫폼 설계 시 참여 집단의 수, 가격 구조, 가치의 배분, 거버넌스를 고려해야 함</li> </ul>

#### 4. 플랫폼 기업들

2009년 전 세계 글로벌 시가총액 10위 내 플랫폼 기업은 2개(3위 마이크로소프트, 10위 알파벳)에 불과하였으나 2024년에는 7개(마이크로소프트, 애플, 아

마존, 알파벳, 메타(구 페이스북), 알리바바, 텐센트)이며 나머지 3개는 버크셔해서웨이(투자사, 다국적 지주 회사), JP모건(투자 및 상업은행), 존슨&존슨( 제약, 미용, 위생 관련 제품 생산) 등이다. 참고로 마이크로소프트(PC용 OS, 클라우드 플랫폼), 애플(스마트폰, 모

바일 OS인 iOS, 앱스토어), 아마존(전자상거래, 클라우드 플랫폼), 알파벳(검색엔진, 인터넷/모바일 광고, 모바일 OS인 안드로이드), 페이스북(소셜 네트워크 서비스), 알리바바(전자상거래, 전자결제 즉 핀테크), 텐센트(인터넷 포털, 게임, 메신저)의 사업은 괄호 안에 명시하였다.

2009년에 IT기업이 2개에 불과하였으나 2024년에는 7개이며 기술 변화나 경쟁상황에 따라 더욱 급변할 수 있다. 이처럼 오늘날 기술 기업은 전통 기업의 수명 주기 대비 점점 더 빠른 속도를 경험하고 있다. 이에 대하여 뉴욕대 다모다란 교수는 정보화 시대의 빠른 변천에 대하여 개처럼 나이를 빨리 먹는다(dog year)라고 표현했다. 아울러 디지털 시대 기업들은 정글에서 기존의 왕을 몰아내고 자신이 왕이 되려면 힘과 속도, 포악한 공격력, 언젠가 자신도 권좌에서 물러나거나 밀리고 만다는 사실을 깨닫지 못하는 어리석음이 필요하다(스콧 캘러웨이, 2018).

### 1) 혁신 기업, 상거래 기업, 혼합 기업

비즈니스 유형에 따라 플랫폼 기업의 유형을 살펴보면 다음과 같다. 혁신 플랫폼 기업은 다른 기업들이 보완적 혁신물을 개발할 수 있는 기술적 토대가 된다(ex: 애플 IOS, 구글 안드로이드, 아마존 AWS, MS의 에저).

온라인 장터 유형의 상거래 플랫폼 기업은 직접교환이나 거래의 중개자로서 네트워크 효과의 영향을 받는다(ex: 애플 앱스토어, 구글 플레이, 페이스북, 트위터, 인스타그램, 알리바바, 아마존 마켓 플레이스 등이며 사용 가능한 서비스가 많을수록 플랫폼의 효용은 증가한다).

서비스의 품질 등 이용자들이 평가할 수 있는 수단을 제공하지만 서비스 결과까지 책임을 지지는 않는다.

구글, 애플, MS, 페이스북, 아마존은 혼합형 플랫폼 기업으로 분류할 수 있다. 이들 기업은 플랫폼의 멀티호밍을 방지하고 특정 플랫폼이 지속적인 흡인력을 갖도록 해준다(오수원, 2021),

### 2) 플랫폼 기업들

인터넷은 디지털 시대의 새로운 몸, 환경이다. 인터넷은 현대사회의 신체이다. 뇌, 다양한 감각기관으로 구성된 디지털 리바이어던의 거대한 신체이다. 개별 사회 구성원들의 몸을 무력화하는 거대한 체계이다. 정보는 현실의 존재가 탈물질화되면서 에너지와 결합해서 만들어진다. 물리적 실재이자 에너지를 갖는 물질이다(백육인, 2015).

전통적 신문사는 개인의 주소, 기본적 사항, 타인과 공유한 기사가 무엇인지 정도의 제한적 정보만 확보할 수 있다. 전통적 TV방송국도 이용자의 정보를 수집하는 데 한계가 있다. 그러나 플랫폼 기업은 개인의 정보(자기소개 정보), 개인의 이용 행위, 자발적으로 만든 콘텐츠 등 특정 개인에 대하여 상당히 많은 것을 알고 있고 알 수 있다. 플랫폼 기업에게 정보와 데이터는 수익창출의 핵심도구이다. 이용자 수가 많아야 네트워크 효과가 크고 지능 면에서 우수할수록 유능한 플랫폼 기업이 되는 것이다. 이런 점에서 구글은 검색엔진, 메타는 소셜 네트워크, 아마존은 매장으로 사업을 시작하였고 광고, 음악, 서적, 영화, 소셜 네트워크, 휴대전화 시장에서 경쟁 중이다. 구글은 어떻게 정보를 가질 수 있는지 방법을 제시하고, 아마존은 언제 배송받는지 제시하고, 메타는 당신이 갖고 싶을 것 그 무엇을 제시한다.

뇌를 대변하는 구글은 엄청난 정보에 접근해 뇌에 말하고 뇌를 보조하며 인간의 장기기억을 거의 무한대 수준으로 확장한다. 우리는 구글의 검색결과를 신뢰한다. 구글 및 구글 관련 회사들은 사물의 체계와 인간의 체계를 이어 웹페이지의 체계를 만든다. 구글은 당신이 누구인지, 무엇을 좋아하는지, 무엇을 원하는지, 어제 무엇을 했고 오늘 무엇을 하고 내일 무엇을 할지 안다. 질문을 기반으로 소비자 행동 관련 통찰을 얻는 구글은 이를 무기로 기존 브랜드, 미디어를 무너뜨린다.

메타(구 페이스북)는 사람들의 얼굴을 파는 회사이다. 메타의 힘은 우리가 그 집단과 맺고 있는 연결성을



심화하는 것을 넘어 보다 강력한 의사소통 도구를 제공해 그 연결성을 더 많은 사람에게로 확장한다. 전 세계인들이 사용하는 의사소통 도구로 그들은 세계 최대의 광고회사가 되었다. 메타는 이용자의 사생활 자료, 활동 데이터를 메타의 빅데이터에 집어넣는다. 정체성 알고리즘으로 이용자에게 정체성을 부여하고 통제한다. 인스타그램에서는 이미지와 동영상 공유에 집중하며, 화사한 셀피·셀카와 멋진 사진들 이면에는 SNS 공유의 어두운 면이 도사리고 있다.

메타의 프로필란에 작성한 출신지 등은 사회의 규격, 틀로 개인을 구분하는 판별기준이 사회적 범주가 된다. 공동의 것으로 개인의 은밀한 사생활이 거침없이 드러난다. 사적 소유를 장담하지 못하고 개인정보는 없으며 공적정보가 된다. 인터넷으로 연결된 빅데이터는 신의 전지전능과 무소부재, 디지털 감시는 신과 빅브라더의 혼합물이다. 빅데이터는 내 모든 행적을 바탕으로 과거, 현재, 미래를 알고 있는 신보다 더 자상하게 내 미래를 알려주고 인도한다. 저작권은 지적 생산물에 대한 독점지대이며 양도할 수 있다.

플랫폼 장치는 이용자들의 활동장치, 수집장치, 감시장치로 연결되는 다중장치이다. 디지털 시대의 표준화 도구로서 인간을 표준화한다(백육인, 2015).

메타의 인공지능은 메타 사용자가 가장 클릭하기 좋은 콘텐츠를 가려서 뽑도록 인간이 프로그래밍한 것이다. 인공지능이 우선 고려하는 요소는 클릭 수, 접근하는 사용자 수, 메타 사이트에 머무는 시간이다. 문제가 생기면 언론의 자유라는 명분을 내세우며 숨는다. 미디어 회사로 규정하면 할 일이 늘어나고 걸림돌이 많아 그만큼 성장속도가 느려지기 때문이다.

X(구 트위터)는 표현의 자유를 중요하게 생각하는 커뮤니케이션 매체로서 SNS에서는 모두에게 발언권을 부여하여 거짓말, 틀린 정보도 유포한다. 익명성의 보장으로 가짜뉴스 유포, 악의적 이용, 유해정보 유포가 많으며 AI 알고리즘으로 분석하여 처리하기도 한다. 제3자의 사진을 무단 도용하여 가짜 계정을 만든

경우도 많다. 트위터에는 사용자가 가명을 사용하고 봇 계정도 많아서 개인별 맞춤형 광고 설정에는 어려움이 있다. 트위터는 이야기하기를 좋아하는 이용자를 확보하여 여론을 교란하고 소문을 전파한다. 고객 정보가 많지 않으니 시장 가치가 상대적으로 낮을 수 있다. 사업 차원에서 광고주들은 자기가 광고비를 지불하고 집행하는 광고가 로봇이 아닌 진짜 사람이 보기를 바란다.

아마존은 온라인 소매 유통업체로서 전 세계에서 가장 큰 매장이며 검색 부문에서 구글을 위협한다. 핵심역량이 로봇이며 물류창고업체 전문 로봇 생산업체 키바 시스템을 인수하였다. 기술 기업으로서 아마존은 더 적은 비용으로 더 많은 것을 제공하고 소매유통업 일자리를 파괴하기도 한다. 아마존은 소유욕 넘치는 우리의 손가락과 뇌 사이의 연결점 역할을 한다. 아마존은 아톰과 비트를 이어주는 회사이다. 이용자들의 구매활동 데이터를 모아 그것들 간 관련성을 연결해주는 개별화된 필터링 서비스를 도입했다. 연관 마케팅, 아날로그와 디지털, 물질과 정보를 이어주는 회사이며, 인류의 소비양식을 바꾸려는 회사이다. 알리바바도 유사한 비즈니스 모델을 가지고 있다.

애플은 비트를 파는 회사이다. 즉 앱을 이용하여 콘텐츠를 저가에 제공한다. 광고, 음악, 서적, 영화, 소셜 네트워크, 휴대전화 시장에서 경쟁 중이다. 애플의 성공은 핵심 제품 전략 확장, 우수한 사용자 경험, 견고한 애플 생태계, 초격차 등이다. 2018년 이전에는 맥 → 맥북 → 아이폰 → 아이패드 → 애플워치 등 주력 경쟁 제품을 중심에 두고 다른 제품이 포트폴리오를 구성하는 식의 제품 전략을 구사했다. 그런데 전체 제품 포트폴리오가 완성된 2018년 이후 제품별로 성능을 향상시키고 경쟁력을 강화하는 다중 제품 전략으로 방향을 바꿨다.

이처럼 애플의 경영 전략은 뛰어난 사용자 경험 확보(애플의 가장 큰 특징은 고객의 높은 충성도이다.), 견고하고 방대한 애플 생태계(애플 충성 고객의 구매

력은 하드웨어 재구매, 앱 스토어, 애플 뮤직 등 애플 생태계에 포함된 각종 소프트웨어와 서비스 구매로 이어진다.), 경쟁 환경에 따른 초격차 전략(애플은 하드웨어와 소프트웨어, 서비스, 그리고 모바일과 데스크톱, 웨어러블 부문을 모두 아우르는 거대 IT 기업으로 성장했다.)이다.



애플스토어 전경

아울러 애플의 공동 창업자이자 혁신가인 스티브 잡스의 업적을 살펴보면 다음과 같다.

### 〈스티브 잡스의 업적〉

스티브 잡스는 혁신과 창의성을 불러일으키며 정보통신 기술 역사에 한 페이지를 장식했다. 스티브 잡스는 업계를 재편하고 사람들이 디지털로 소통 가능한 방식으로 세상에 엄청난 변화를 일으킨 혁신가였다. 그는 제품에 대한 집요한 혁신추구, 디자인에 대한 헌신, 소비자 수요를 예측하고 창출하는 능력 등 많은 업적이 있으며 역사적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 애플 창업: 1976년 스티브 잡스는 스티브 워즈니악, 로널드 웨인과 공동으로 차고에서 애플을 창업했다.
- 매킨토시 혁명: 1984년 애플은 잡스의 리더십하에 그래픽 사용자 인터페이스와 마우스를 갖춘 획기적인 개인용 컴퓨터인 매킨토시를 출시했다.
- iTunes 및 iPod: 2001년 애플은 음악 산업을 획

기적으로 변화시킨 휴대용 음악 플레이어인 iPod을 출시했다. 따라서 보다 쉽게 음악을 구매하고 청취할 수 있는 디지털 음악 상점인 iTunes가 이를 보완했다.

- iPhone: 2007년 iPhone의 출시는 판도를 바꾸었다. 이는 전화, iPod 및 인터넷 커뮤니케이터를 하나의 장치에 결합하여 스마트폰의 새로운 표준을 수립하고 모바일 컴퓨팅 시대를 개척했다.
- 앱 스토어: 2008년에 출시된 App Store는 모바일 기술의 중추적인 기술이었다. 이를 통해 제3자 개발자가 iPhone용 앱을 만들고 판매할 수 있게 되었으며, 이는 모바일 앱 생태계에서 창의성과 혁신으로 이어졌다.
- iPad: iPhone의 성공을 바탕으로 잡스는 2010년에 iPad를 출시하여 태블릿 컴퓨터를 대중화했다. 사람들이 디지털 콘텐츠를 소비하는 방식을 변화시켰다.
- 애플의 회생: 1997년 잡스는 회사가 어려움을 겪자 애플로 복귀했다. 그의 비전과 리더십은 엄청난 변화를 가져왔고, 애플은 세계에서 가장 가치 있고 수익성이 높은 회사이자, 브랜드 중 하나로 성장하였다.
- 디자인 우수성: 잡스는 디자인과 사용자 경험에 집중하였다. 제품 디자인에 있어 단순함과 우아함 그리고 고급스러움을 추구한 그의 집념은 애플 제품을 돋보이게 하였고 디지털 세계와 정보통신 기술 산업에 지대한 영향을 미쳤다.
- 픽사 애니메이션: 잡스는 『토이 스토리』 등 다수의 히트작을 제작한 픽사 애니메이션 스튜디오를 공동 설립했다.

혁신적 콘텐츠 플랫폼인 유튜브는 비트를 모으는 기계이다. 스스로 만든 사진, 동영상을 자동으로 흡수하는 인터넷 세상 최대의 콘텐츠 아카이브이자 빅데이터이다. 이용자들은 기존 저작물을 쪼개고 섞어 구

은 콘텐츠를 수시로 올린다. 일단 유튜브에 올린 유료 저작물의 저작권은 무력화된다. 유튜브는 저작권 해체 기계의 성질이다. 많은 상업적 저작물이 일단 유튜브 안으로 들어가면 공유물이 되면서 그것의 독자적 배타성을 상실하게 된다. 유튜브는 이용자들이 만든 빅데이터를 흡수하는 가장 강력한 기계장치이다. 빅데이터로서 유튜브는 축적과 이용의 모순과 통일, 부분과 전체의 결합, 양과 질의 전환 등을 보여준다. 그것은 의도하지 않은 채 기존 저작권을 무력화시킨다. 한편 협업을 통하여 축적을 가능하게 만들고 다양한 이용자들의 개입, 활용을 통한 큐레이션의 새로운 영역을 제공한다(백옥인, 2015).

## 5. 기타

플랫폼에서도 시장의 실패가 일어날 수 있다. 우선 정보의 비대칭성이다. 가령 중고차 시장에서 불량품을 의미하는 레몬 문제로서 특정 중고차가 외관은 나쁘지 않지만 사고가 난 적이 있고 성능이 떨어지면 고장에 취약하다. 그 해결방안으로 품질인증, 관리방식을 강하게 하는 행동규제, 관리방식을 약하게 하는 정보 제공, 사전 및 사후적 규제, 외부효과, 독점력, 위험 등이 있다. 정보 홍수의 시대에 유용한 지식을 갈망하지만, 선택의 역설, 선택 과부하, 소수의 선택지로 대상을 압축함으로써 해결한다. 온라인에서 평점을 매기는 사이트가 인기인 이유이다.

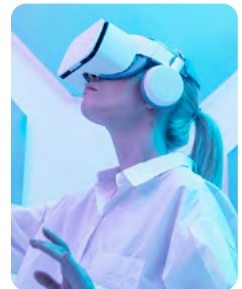
이런 점에서 플랫폼 콘텐츠 큐레이션은 정보 필터링(팩트 체크 의제 설정) → 선택 → 콘텐츠 필터링(평가, 해석, 개인화) → 사고 → 협업 필터링(기호분석, 데이터 분석 추천) → 학습 → 정보 필터링의 과정을 거친다.

자율적 정화 기능이 작동해야 양질의 핵심 가치를 생산한다. 선별 → 설정 → 해석 → 평가 과정이다. 플랫폼 커뮤니티 깨끗하게 정화하는 작업이 중요하다. 저질에서 양질의 콘텐츠 가려내고 이를 다시 선별, 조

합, 특별한 의미를 부여, 핵심 가치를 재창출하는 큐레이션이다. 많은 양의 정보 유입, 폭력물, 음란물 등 저질 콘텐츠가 자칫 유입하기 쉽다, 기사 작성 시 팩트 체크(사실 확인), 게이트 키핑(문 지키기), 어젠다 세팅(의제 설정)이 있다(홍기영, 2018),.

### 참고문헌

- 강성호(2021), 플랫폼 경제와 공짜 점심, 미디어쇼  
 김경희 외(2018), 디지털 미디어 리터러시-미디어에 대한 올바른 이해와 활용- 한울아카데미  
 김현경(2018) 플랫폼 서비스 사업자 규제법안에 대한 비판적 검토, 법조 2018. 4.  
 김상배·황주성(2014), 소셜 미디어 시대를 읽다/ 인터넷 권력의 해부 2.0, 도서출판 한울  
 백옥인(2015), 인터넷 빨간책. 휴머니스트.  
 삼성KPMG 경제연구원(2019), 플랫폼 비즈니스의 성공 전략, 삼성 인사이트 67호(2019. 11).  
 송해업(2021), 인공지능 기반 콘텐츠 필터링의 사회적 합의와 규제된 자율규제. 방송통신연구 2021년 가을호)  
 스포츠 칼럼웨이(2018), 이경식 옮김, 플랫폼 제국의 미래, 비즈니스북스  
 오수원(2021), 플랫폼 비즈니스의 모든 것, 부키.  
 윤주희(2011) 전자상거래 관여자의 민사책임에 관한 고찰 -호스팅사업자의 책임을 중심으로-인하대학교 법학연구 제14집 제3호.  
 이희정(2017), 커뮤니케이션 기술의 발전과 디지털 플랫폼 규제, 행정법연구, 제49호.  
 정진명(2017), 플랫폼을 이용한 전자거래의 법률문제 -플랫폼 사업자의 책임을 중심으로-비교사법 제24권 제4호.  
 홍기영(2018), 플랫폼 하라 -비즈니스 빅뱅과 뉴미디어의 모든 것- 매경출판.



### 메타 사피언스 경영학 박사

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





「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

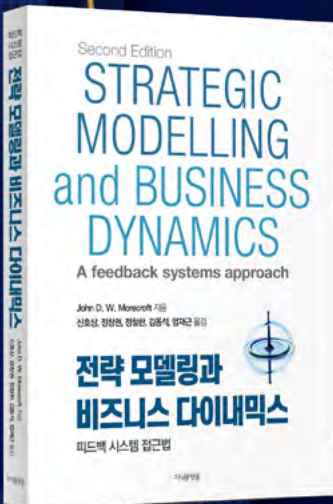
## 시스템사고와 함께하는 기후변화 플레이북

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

# 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

# 세수를 안 해서 그런 거야

이종구

“세수를 안 해서 그런 거야”

지하철에서 한 아이가 어떤 사람을 가리키며 엄마에게 “왜 저 아저씨는 저렇게 까매?”라고 물었을 때 엄마가 이렇게 답변했다. 이것은 오래전 모 케이블 방송사의 프로그램에 참여한 10대의 황 모 군이 경험한 이야기다. 한국인 아버지와 가나인인 어머니 사이에서 태어난 황모 군은 검은 피부와 짙은 곱슬머리를 지녔지만, 한국에서 태어났고 모국어인 한국어인 한국인이다. 불행히도 수년 전에 어머니가 병으로 세상을 떠나고 이후에 아버지마저 스스로 목숨을 끊어 이제 고아가 되었다.

하지만 그에게는 고아가 된 상황보다도 더 걱정스러운 것이 있다. 그것은 앞으로 헤쳐나가야 할 사회적 차별이다. 그는 어릴 때부터 놀림의 중심이 되었고 성인이 되는 과정에서도 다른 피부색이나 생김새 때문에 쉽게 한국인으로 받아들여지지 않을 것이라 낙담하고 있었다. 지하철의 그 아이는 어떠한가? 앞으로 자라면서 자기와 다른 피부색의 사람을 보면 엄마의 말을 떠올리게 될 것이다. 왜곡된 시각으로 인해 성인이 되어서도 무의식적으로 자기와는 조금 달라 보이는 - 황모 군 같은 - 한국인에 대해 어떤 편견을 가지지 않을까?

여기 또 다른 사례가 있다. 최근 청소년의 폭력 문제가 도를 넘어 종종 사회적인 문제가 된다. 특히 새 학년 새 학기가 시작된 처음 한 달 동안이 제일 심하다고 한다. 왜 그럴까? 소위 ‘학급 짱’이 결정되는 시기라서



그림 이연우

그렇단다. 학급 내 동질화된 문화와 의식을 만들어가는 과정에서, 계급이 만들어지고 ‘짱’이 결정되어야 비로소 학급의 평화가 찾아온다고 한다. 이런 분위기에서 다름을 추구한다는 것은 소위 ‘왕따’가 되는 지름길이다. 새 학기의 학교폭력을 줄이기 위해 정부의 움직임도 분주하다. 2024학년 새 학기부터는 ‘학교폭력 제로 센터’를 운영하여 전문 조사관이 피해 학생 상담과 치료, 법률지원 등을 제공할 예정이다.<sup>1</sup> 지켜볼 일이다.

1 “새 학기 학교폭력 줄어든가”, <https://m.yonhapnewstv.co.kr/news/MYH20240212001000641>



다. 하지만 근원적인 대책이 아닌 이러한 사후 해결 방법으로 과연 얼마나 폭력 문제를 줄일 수 있을까?

앞의 두 사례를 보고 다수의 전문가가 심리학적, 정신의학적인 원인을 얘기하고 솔루션을 제시하려 한다. 그러나 필자는 이를 다양성의 문제로 본다. 즉 서로의 다름을 인정하지 않는 것부터가 가장 큰 원인이다.

오래전부터 우리는 단일민족임을 자랑스럽게 여기며 집단문화의 단결성을 미덕으로 생각해왔다. 많은 외침과 분쟁을 경험하고 분단이라는 특수한 현실 속에서 집단의 단결과 민첩성이 무엇보다도 중시되었고, 이로 인해 군사문화의 엄격한 계급주의가 파생되었다. 그 결과, 집단주의가 사회 대부분의 조직에 막대한 영향을 미치게 되었다. 그리고 집단주의에 익숙한 기성세대로부터 가정교육을 받고 자라는 아이들 역시 부지불식간에 경직된 집단 공동체 의식을 그대로 이어받는다.

이런 분위기 속에서 개개인의 다양성을 인정하는 미덕은 점점 뒷전으로 밀릴 수밖에 없다. 실제로 학교든 회사든, 심지어 가정에서도 그 구성원의 행동, 의식, 생김새 등이 약간이라도 남들과 다르면 왕따로 몰리기 십상이다. 세계적으로 다양성 존중이 화두가 되는 시대에, 이를 역행하는 안타까운 현실을 벗어나기 위해서는 다양성에 깊은 관심을 가져야만 할 것이다.

우리가 다양성을 본질적으로 이해하기 위하여 주목해야 할 진리를 멀리서 찾을 필요가 없다. 인간 자체를 있는 그대로 바라보면 될 일이다. 즉 사람은 누구나 다르다. 외모만 해도 이 세상 사람의 생김새는 모두 다르다. 심지어 쌍둥이도 다른 점이 있도록 신은 만들었다. 하물며 내적인 면은 전혀 같을 수가 없다. 어느 목사님이 신의 창조법칙을 설명하면서 다음과 같이 얘기했다. “하나님께서서는 우리 한 사람 한 사람에게 다른 개성과 성품을 주셨습니다. 똑같은 사람은 아무도 없습니다. 그렇게 하신 데는 분명한 이유가 있습니다. 각자의 개성을 살려 조화를 이루고 서로 도우며 살라는



뜻입니다.”<sup>2</sup> 다양성은 특별하거나 거창한 것이 아니다. 단지 인생의 본질로 돌아가 그것을 인정하고 받아들여야 되는 것이다.

2 “기도의 정석”, 신우인, 포이에마



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 실패에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.



## 꿈을 향해

강은희



20대인 K군은 2급 자폐성장애인으로 7년째 근무 중인 무기 계약직 직장인이다. K군은 현재 청소 일을 맡아서 하고 있는데 지속적으로 문제를 일으켜서 관리 담당자가 다른 일을 맡겨보려고 제안하였으나 거절하였다고 하였다. 계속 같은 문제를 가지고 상담을 요청하고 거부하기를 반복하고 있다고 하였다. 관리담당자가 파악한 K군의 어려움은 첫째, 협력해서 일하는 것을 힘들어하였는데 자기만의 강한 규칙성을 가지고 있기 때문이 아닐까 생각되며 둘째, 사람들하고 어울리

고 싶는데 방법을 모르는 것 같아서 어떻게 해결할 수 있을까를 고민 중에 있다고 하였다.

사전 만남에서 K군은 더 이상 상담은 받지 않겠다고 선수를 쳤다. 처음에는 부정적인 이야기를 쏟아내다가 잠시 후 다른 일을 하겠다고면서 자기 고집을 내세우며 횡설수설하였다. 이것은 전형적으로 보이는 자폐성장애의 특성 중의 하나이다. 상담을 진행하면서 K군은 점차 자기의 속내를 드러내며 수다스럽게 자신의 이야기를 할 수 있었다. 다음은 회기별 상담 내용을

정리한 것이다.

## 사전면담 시

2022년 가을 K군을 처음 만났다. 만나자마자 다른 사람이 말할 틈도 주지 않고 자신의 이야기를 쏟아내었다. 그것은 아주 평범한 K군의 일상 이야기였다.

더 이상 집에 혼자 있을 수는 없고, 일을 해야 하지만 너무 늦어서 아직 준비를 못 했고, 아직은 말을 못 한다고 하는 등 이해하기 어려운 말을 하였다. 이렇게 일상의 이야기를 하면서 “아직은 말을 못 한다.”는 표현을 반복했는데 지금까지 자주 했던 말인 듯하였다. 또 할머니는 밥 먹으라는 잔소리를 계속 하는데 본인은 더 이상 살필 수 없기 때문에 다이어트할 거라는 강한 의지를 드러내었고, 독립하고 싶지만 집이 비싸고, 면허증도 없어서 운전도 못 한다는 등 자신의 상황에 대한 설명이 푹 부러졌다. “할머니가 잔소리가 많아서 같이 살기가 어려워.”라는 말 속에 담긴 K군의 감정이 궁금해서 질문을 하였는데 “할머니가 잘해주세요.”라고 답을 하였다. 그렇다면 “할머니가 잔소리가 많아서 같이 살기가 어려워.”라는 말은 왜 했을까 의구심이 들었다. 정신없이 자기 얘기를 쏟아내던 K군은 갑자기 일어나서 가방을 챙기면서 “상담을 그만할게요.” 하면서 나가려고 하였다. 사전면담 때 보였던 것과 같은 모습이다. 상담을 해봤자 표족한 수가 있겠나 싶은 마음에서였을까. K군의 의견을 존중해주고자 “그만하고 싶으면 가도 된다.”고 하였더니 나가려던 행동을 멈추고 머뭇거렸다. 잠시 침묵으로 시간이 지났다. 할 이야기가 있으면 계속 해보라고 하였더니 다시 앉아서 자기의 이야기를 계속하였다. “스스로 취미를 못 찾아서 취미를 갖고 싶다. 이력서랑 증명사진 준비해야 해. 알 바하려고. 말을 하고 싶은 사람이야. 말을 하고 나서 기분이 조금 좋았어요.”라고 자신의 이야기를 늘어놓았다.

이런 장면은 지금까지 K군이 상담을 받으면서 많이 연출하였던 장면인 듯하였다. 아마도 K군이 먼저 상담 거부 의사를 밝혔을 경우 보통은 당황하면서 K군이 상담을 계속 받을 수 있도록 마음을 돌려보려는 노력을 하였을 것이다. 그러나 “가고 싶으면 가도 된다.”는 상담자의 단호한 대응에 K군은 오히려 당황한 듯 보였다. 회차당 40여 분 정도로 하여 총 5회 차의 상담을 진행하기로 하였다.

## 상담 1회 차

상담 첫날이다. 그러나 약속한 상담 시간이 거의 끝날 때까지 K군은 오지 않았다. 상담 진행이 어렵겠구나 생각하고 있던 찰나에 K군이 나타났다. 일방적으로 “할머니, 상담 취소하러 왔어요. 할머니는 좋은데 잔소리는 안 듣고 싶어.”라며 자기 얘기의 요점만을 늘어놓았다(여기서 할머니는 상담자를 지칭함). 늦은 것에 대한 미안함의 표현도 없이 자기의 생각만을 쏟아내는 것은 자폐성장애인의 반복적이고 제한적인 관심과 활동에 의한 의사소통 방식(강은희, 2022)이라는 것을 재차 확인할 수 있었다. 또 상담하러 와서는 상담자를 할머니로 지칭하는 것이 너무 당황스러웠다. 그러나 K군에게는 친근함을 드러내는 표현인 것 같아 인정하고 대화를 시작하였다. K군이 상담을 거절하는 이유를 알기 위해 상담할 때 뭐가 힘들었는지 물었다. K군은 질문을 받자마자 모범답안이라도 갖고 있었던 것처럼 “센터에서 연수받는 게 힘들었어. 풍당풍당~ 노래 부르기도 싫고, 센터로 가라고 하는 말을 듣는 것이 힘들었다.”고 하면서 자기의 직업보다는 오히려 부수적인 것에 대해 핑계를 대고 있다는 인상을 받았다. 상담자는 K군에게 ‘○○씨’라고 부르는 것보다 ‘○○야’라고 이름을 부르고 싶다고 제안하였다. 흔쾌히 “좋아요.” 하며 허락하였다. 이 모습을 보면서 ‘상담은 지속되겠구나!’ 하고 생각하였다.

상담 1회 차에 알게 된 K군의 행동특성은 실제 내용 보다는 형식적인 것이 마음에 들지 않는다고 핑계를 대고, 상황을 자기 편리한 쪽으로 주도하려는 경향이 강하고, 사람들의 일방적인 지시에 따르기를 거부하기 위해 부정적인 표현을 많이 사용하는 것이었다. K군은 이런 특성 때문에 주변 사람들로부터 비호감으로 내쳐질 것 같다는 생각이 들었다.

## 상담 2회 차

K군은 상담 2회 차에도 지각을 하였다. 직장에 들렀다가 왔기 때문에 지각을 하였는데 다음 주 상담 시간에는 상담실로 곧바로 오겠다고 하였다. K군과의 대화 초반에 스스로 다이어트 얘기부터 시작하였는데 상담자의 질문에 대해서는 상담자의 말문을 막기에 충분한 엉뚱한 답을 하였다. 이것은 자기주도성을 가지고 상황을 주도하려는 의도에서 나오는 엉뚱한 답하기로 이 글에서는 동문서답하기로 명명하기로 한다. 이 동문서답하기는 자폐성장장애인의 대화에서 두드러지는 특징이다. 이 동문서답하기는 질문의 핵심을 교묘히 빚겨가는 답을 하면서 대화의 상대를 실망시킨다. 이런 이유에서 자폐성장장애인들과의 대화 시도는 실패로 끝나기 일쑤고, 자폐성장장애인은 무능한 존재라고 낙인찍기에 아주 좋은 상황을 자폐성장장애인 스스로 만드는 것이다. 상담자는 K군이 더 많은 이야기를 할 수 있도록 분위기를 조성하였다. 다음은 상담자의 질문에 맞는 답을 얻기 위해 K군의 대답을 지연시키면서 K군과 나눈 대화들을 정리한 것이다.

만날 때마다 할머니 이야기를 계속 했었기 때문에 그동안 할머니가 뭐라고 잔소리했는지를 물었다. K군은 할머니에게 안마해 드린 것과 할머니는 다리가 계속 안 좋아서 돈 벌기가 힘들다는 것과 박스 리어카에 올릴 때만 같이 밀어드리는데 할머니가 박스 리어카 끄는 것은 10년 됐다는 등 비교적 소상히 할머니와 관

련된 이야기를 하였다. 다음으로 직장 일에 대해서 질문을 하였더니 “근무하고 월급 받아요. 한 달에 한 번, 17일에 100만 원 이상, 통장정리를 해보니까 할 만해요. 수협은행.”이라고 하며 일 외적인 것에 대한 이야기를 늘어놓았다. 통장 잔고 확인은 누가 했는지에 대해 “네, 아니오.”로 답을 하면 될 텐데 “120만 원 이상, 까먹을 수 있어요. 생각을 안 할 수 있고, 말을 하기 싫을 수 있고, 생각이 안 날 수도 있어.” 하면서 또 동문서답을 하였다. 다이어트를 한 이유에 대해서는 뜬금 없이 “○○이 생각이야.”라며 계속해서 다이어트한 이유에 대해서는 “살이 통통 찌서 싫어하니까.” 하면서 연애했 때라고 덧붙였다. 살이 찌면 사람들이 싫어할 거라고 생각하면서 그것은 “제 생각이예요. 『연애의 참견』을 봤는데 장우성, 시즌 3부터 44화.”라고 자신의 생각을 비교적 자세하게 설명하였다. 연애하고 싶은 생각이 있는지 물었더니 대답 “20살부터. 배우고 싶은데.”라고 하였다. 연애도 배워서 하는 것이라고 생각하는 이유를 물었더니 “애려서 말을 못하잖아요. 책을 많이 못 봐서.”라고 하였다. “애려서 말을 못하잖아요.”라는 답은 실제로 연애하고 싶은 마음이 있을 뿐 실행하지 못하는 것에 대해서 핑계를 대는 것인지 물었더니 “맞아요.”라고 쉽게 답하였다. 20대 피 끓는 청년의 순수한 고백이다. 계속해서 동문서답을 하고 있지만 그 속에 K군의 진심도 담겨 있다는 것을 확인할 수 있는 대화였다.

이어서 K군은 자신이 참가했던 수도권 지역의 특수학교 기능경진대회 이야기와 전국 특수학교 경진대회 이야기를 쏟아놓았다. K군은 학교 다닐 때 직업훈련과 관련해서 중2 때는 제품포장 등을 했었고 “학교 다닐 때는 1등 했으니까 좋았어요.”라고 회상했다. 또 학교 다닐 때 나뉘었던 것에 대해서도 설명하였는데 “영수가 선생님 말을 안 들어서 손 들고 벌셨어요. 초3, 중2, 고3 때, 그때는 반성을 못 해서 기분이 나빴어요.”라며 또 아리송한 말을 하였다.

K군과의 대화를 통해 동문서답에 감춰진 K군의 진

심을 알게 되면서 점점 더 흥미진진해지고 있었다. K군이 다른 사람과 이런 이야기를 해본 적이 있는지, 있다면 누구랑 해봤는지 궁금해졌다. 그러나 이런 대화는 이번이 처음이라고 하였다. 대화 중에 “○○이는 말을 못 했어요.”라고 반복하였는데 말을 못 한 것인지 안 한 것인지를 재차 확인하였다. 그랬더니 “○○이가 말을 안 했어. 다 할 수 있는데 안 했어.”라는 답을 하였다. 의외의 답이기는 하였으나 비교적 진솔한 대화였다. 말을 못하는 것이 아니라 안하는 것이었는데 그것을 못한다고 바꿔서 표현하고 있었다는 것을 확인할 수 있었다.

상담 2회 차에 확인한 것은 K군이 직장 생활하는 이유를 알고 있다는 것이다. 그것은 근무하면 월급 받는다는 것과 한 달에 한 번 통장정리를 통해서 17일에 100만 원 이상 수입이 들어온다는 것이다. 또한 수협 은행 등 급여에 대한 정보를 매우 구체적으로 알고 있었다. 따라서 직장생활은 할 만하다고 말한 것은 K군의 진심이었던 것을 확인할 수 있었다. 일상에서는 “제 생각이예요. 애려서 말을 못 하잖아요. 책을 많이 못 봐서.” 등 핑계를 대면서 때에 따라서는 동문서답을 하였고, 때때로 자기의 잘못으로 인한 질책을 받을 시에는 인정하지 않고 “반성을 못 해서.”라고 동문서답식의 엉뚱한 표현을 하면서 상대방으로 하여금 자신의 생각을 읽지 못하게 하려는 의도가 있었음도 K군과의 대화를 통해 확인할 수 있었다. 이것은 K군의 문제는 능력의 문제가 아니라 의지의 문제(마음먹기)라는 것을 뜻하는 것이다.

### 상담 3회 차

상담 3회 차부터는 K군이 매우 적극적으로 자신의 이야기를 하였다. 3회 차 상담을 하러 와서는 “아침에 일찍 일어났어요. 아침에 5시 30분에 일찍 일어났어요.” 하며 늦잠 잘까 봐 걱정했다는 것과 일찍 일어난

것은 K군의 생각이었다는 것을 말했다. 그렇게 일찍 일어난 이유에 대해서 물으니 “오고 싶었어요.”라고 하여 내심 기뻐다. 이 상담 시간이 K군의 마음을 움직이고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 자기 자신의 이야기를 하기 위해 일찍 일어나서 왔다는 부연 설명과 함께 자신의 이야기를 마음껏 풀어놓기 시작하였다.

새로운 일을 찾기 위해 “가격을 확인하려고 걱정이 됐어요. 검색, 바코드, 하는 방법을 봤어요. 편의점, 슈퍼마켓, 제 꿈이에요. 심심해서 좀 그랬어요. 이런 거 배우고 싶었어요. 컴퓨터, 타자, 계산기, 랜덤. 상관없어요. 어렸을 때 못 배워서 걱정됐어요.” 하면서 서로 연결되지 않는 말들을 서슴없이 늘어놓았다. 이렇게 적극적으로 상담에 임하는 K군이 왜 상담 초기에는 “상담 취소할 게요.”라고 했었는지 매우 궁금해져서 재차 물었더니 대답 “없어요.”라고 하였다. “계속 판소리, 엉뚱한 소리 하면 나는 갈 거야.”라고 말하였더니 “아니예요.”라고 즉답을 하였다. “이유가 있었어요. 이제 안 그럴게요. 면목이 없었어요. 후회가 됐어요. 제 생각대로 행동을 많이 했어요. 죄송해요.”라며 또 다시 쏟아내는 K군의 말들 속에서 다른 사람들이 자신을 알아봐주기를 바라는 마음을 읽을 수 있었다. 그 과정에서 K군은 “없어요.”를 반복하였는데 앞으로는 “없어요.” 대신에 “몰라요. 알아요.”를 쓰기로 하자는 상담자의 제안에 대한 K군은 “찬성이죠. 가능해요.” 하며 흔쾌히 동의해주었다.

K군은 “말을 잘하고, 많이 하고 싶은” 사람인데 “어려워서 이해를 못 해요.”라고 표현한 것은 스스로 말을 못 하는 것으로 도망가고 싶었던 K군의 안타까운 심정을 고백한 것이라는 것도 확인할 수 있었다. K군이 앞으로도 사람들과 많은 얘기를 하고 싶다면 생각하면서 천천히 말을 해야 된다고 알려주었다.

다음 상담일은 10월 27일, 다다음주라고 고지하였더니 “맨날 까먹는데 적어야겠어요.”라며 먼저 반응해주었다. 매우 반가웠다. 상담을 마치기 전 K군이 “어렸을 때 말을 못 했어요.”라고 반복적으로 말하였던 것



에 대하여 한 번 더 확인하였는데 K군은 “말을 안 했었다.”고 인정하였다. K군은 말을 할 수 있었음에도 말을 못 하는 사람으로 24년을 살았던 것이고 이제 스스로 그것을 깨고 있었다.

상담 3회 차까지 진행하면서 K군이 자주 사용하는 어휘를 발견하였는데 그것은 “없어요.”라는 말이었다. 그것은 “아니오, 알아요, 몰라요.”를 함축하는 말로서 귀찮아, 하기 싫어, 몰라의 의미를 가진 자기만의 관용구였다. 또한 “제 생각이예요.”는 K군의 자신감을 표현하는 말이고, 대답하기 싫을 때는 동문서답식의 단소리를 하는 것이 생활 속에 익숙한 형태로 자리 잡고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 반면에 상황에 맞는 고급스러운 표현으로 “이유가 있었어요. 이제 안 그럴게요. 면목이 없었어요. 후회가 됐어요. 제 생각대로 행동을 많이 했어요. 죄송해요.”라는 말을 사용하는데도 익숙한 모습이었다. 3회 차까지 상담을 통해 K군은 마음이 열렸고 자기의 속내를 털어놓으며 후련함과 기대감을 가지게 되었다고 하였는데 이것은 상담자에게도 앞으로 상담을 지속할 이유가 되었다. 질문에 대해서 “아니오.”라고 답을 해야 하는데도 계속 “없어요.”란 표현을 사용하고 있어서 상담을 진행해가면서 점차 시정하기로 하였다.

## 상담 4회 차

K군은 상담 4회 차에 들어서야 시간에 맞춰 올 수 있었다. “오랜만이에요.”라고 먼저 인사하고 그동안 하고 싶었던 말을 마구 쏟아냈다. 다음은 그 대화 내용들이다.

K군은 이야기할 때 다른 사람 말은 궁금하지 않고 내가 하고 싶은 말만 하고 싶다고 하였다. 그렇다면 반대로 사람들도 K군이 하는 말을 듣고 싶지 않을 것이라고 하였더니 “아니오.”라고 하면서 부정하였다. 그래서 “지금 내 얘기 듣고 싶어요?”라고 물으니 “아니

오.”라고 하며 흥분해서 목소리가 굳어졌지만 이내 “안 하겠다(들어보겠다고).”고 하였다. 한동안 침묵이 흐르고 매우 긴장되는 시간이 지나갔다. K군이 자신의 생각에 집중해서 이렇게 혼자 떠들 때면 사람들의 잔소리는 계속 이어졌을 것이고, K군은 그 잔소리를 모두 무시하고 계속 자기가 하고 싶은 것에 집중하면서 똑같은 얘기만 반복하고 있었을 것이다. K군은 이러한 자신의 모습에 대해 스스로 인지하고 있었다. 이것 또한 자폐성장장애인의 매우 뚜렷한 행동 특성 중의 하나인 다른 사람의 말을 듣지 않고 자기의 관심사를 계속 반복해서 말하는 것(자기중심성)이다.

이렇게 잔소리를 듣게 되면 그 잔소리를 듣기 싫어서 나오는 행동이 문제가 되었고, 일을 그만두고 싶거나 학교를 떠나고 싶다는 생각을 하였다고 하였다. 그리고 “학생들한테 소리치면 안 되고, 옷 잡아당기고 손가락을 꺾었어요. 때리면 안 되고, 할머니는 옷 입으라고 잔소리.” 등 들었던 잔소리를 회상하여 되풀이하였다. 다 듣고, 다 알고 있었으나 무시하고 싶어서 문제를 일으켰고, “안 되겠어. 너 집에 일찍 가. 화요일부터 하루만 쉬어. 지난주 금요일 계속 뒤통을 하고 싶은데 쉬니까 재미없었어요.”라고 들었던 말과 자기의 생각을 섞어서 표현하였고, 앞뒤 문맥이 연결되지 않는 자기의 관심사를 따라가는 말을 반복하면서 자기의 시끄러운 속내를 드러내었다. K군은 다 얘기하고 나니까 기분이 나아졌다고 하였다.

상담 4회 차에서 K군은 많이 편해졌는지 살짝 고집도 부렸지만 자기 속에 있는 이야기를 하게 되었다. 다른 사람의 이야기를 듣지 않고 자기 말만 하려고 하고, 그로 인해 듣게 되는 잔소리는 회피하면서 자신도 어쩔 수 없었던 부분(계속 똑같은 이야기를 반복하면서 사람들을 불편하게 하는 행동)에 대해 털어놓으며 후련함을 느끼는 것을 확인할 수 있었다. 자폐성장장애인은 아무것도 모르는 무능한 사람이 아니란 것을 재차 확인하였다.

## 상담 5회 차

상담 시간을 다 채우고 마지막 시간을 맞이한 K군은 칭찬하기 위해 “목소리가 참 좋아요.” 하니까 바로 “감사해요. 최고예요.” 하며 오히려 상담자를 칭찬해 주었다.

이렇게 그때그때 자기의 생각과 감정을 솔직하게 표현할 수 있는데 그동안 왜 못하는 척하고 살았는지 궁금해서 물었더니 “제 꿈이구요. 제 생각이예요. 못하는 척하고 살았어요.”라고 답하였다. 이유를 설명해보자고 하였더니 재차 “제 생각. 제 꿈이에요.”라고 하였다. 직장에서 일할 때에도 이런 훌륭한 모습이 나오는지 물었더니 “안 나왔어요.” 하는데, 하고 싶은 마음만 앞섰고, 실생활에서의 경험 부족으로 자신감이 떨어져 있는 듯 보였다.

마지막 상담 시간이 되어서야 겨우 직장생활이 어떤지에 대해서 물어볼 수 있었다. 직장생활에 대해서 물어보는 것은 매우 조심스러운 부분이기 때문이었다. “괜찮았어요. 힘들었어요.”라며 솔직한 속내를 드러내는 모습을 보고 솔직하게 자기 생각을 말하는 것이 중요하다라는 사실을 다시 상기시켰다. K군의 꿈은 못 하는 척하고 사는 것인지 재차 물었더니 “네, 맞아요. 저도 몰랐어요.”라고 말하였다. 결국 지금까지는 못 하는 척하면서 자기 고집만을 피우느라고 손해를 많이 보면서 살았던 것이다. 앞으로는 못 하는 척하지 말고 잘해야 한다고 하였더니 동의하고 끄덕였다. “잘하려면 자기 마음을 어떻게 해야 할까요?” 하니 “꼭 이겨내고 싶었어요.”라며 스스로 문제를 해결하고 싶은 마음을 표현하였다. 그러기 위해서는 직장 관리담당 실장님의 도움이 필요한데 지금 했던 이런 얘기를 그분에게 해도 될지 의견을 물었더니 처음에는 “행정실 직원이 있어서 불편해지니까 입장이 곤란해져요.”라며 얘기를 하지 않아도 잘할 수 있다고 하였다. 상담자는 K군의 말에 동의하고 비밀을 지키기로 하였다.

대화 중, 오늘이 마지막 상담임을 고지하였고, 시간

을 정리하고자 디웨이퍼의 〈또 만나요〉란 노래를 들어서 함께 불러보았다. “졸업노래랑 비슷하잖아요. 다음에 다시 만나요. 흐흐.” 하며 다시 만날 기대감을 표시하면서 내년쯤에 또 만나고 싶다는 마음을 표현하였다. 고마운 일이다. 다시 만날 때까지 어떻게 지낼 것인지 물었더니 K군은 직장일인 청소를 하면서 지내겠다고 하였다. 훌륭하다고 칭찬하였더니 안 훌륭하다며 배운 것을 안 해주는 것에 대한 섭섭함을 표시하였다. 그렇다. K군은 학교에 다니면서 접했던 다양한 진로 관련 경험이 실제 직업 현장에서는 도외시되었던 것을 정확히 알고 있었다. “잘할 수 있는 게 많은데 청소(환경미화원)는 싫어요. 더 이상은 안 되겠어요. 비밀을 하지 않겠어요.”라며 직장 관리담당 실장님한테 지금 얘기하는 것이 좋겠다고 하였다. 직장 관리담당 실장님과 직장 동료들에게 직장관련 상담 내용들을 알려라는 것은 K군이 일을 잘할 수 있도록 도와주기를 바라는 마음을 가지고 있음을 알아주었으면 좋겠다는 것이고, 지금처럼 자기 생각을 솔직하게 표현하면서 직장생활을 하고 싶은 바람이 있다는 것도 알리고 싶다는 것이었다. K군이 이렇게까지 자기 생각을 표현할 수 있다는 것이 놀라웠고 이런 생각을 할 수 있는 존재임을 확인할 수 있는 상담 시간이 너무도 귀했다. “다시 만날 수 있을 때까지 잘 지내볼게요.” 하며 석별의 정을 나누었다.

상담 5회 차에서는 당사자가 원하는 것에 대해 분명히 의견을 제시할 수 있었고 다음 만날 때까지 잘 지내보겠노라고 본인 스스로 다짐을 할 수 있었다. 이 과정에서 K군의 그동안의 외로움이 느껴졌고 소통의 욕구가 있음을 확실하게 알 수 있었다.

## 마무리

이번 상담은 자폐성장에 당사자가 제시하는 직장생활 전반의 어려움의 진위를 밝혀 지속적으로 직장생

활을 영위할 수 있는 방안을 찾기 위한 것이었다. 상담 과정을 통해 K군은 스스로 감추고 있었던 자신의 모습에 대해 일부 인정하게 되었고 스스로 고치려고 노력하겠다는 말을 하게 되었다. 따라서 원만한 직장생활을 하게 하기 위해서는 가족을 비롯하여 함께 일하는 직장 상사 및 동료들과 소통하고자 하는 욕구를 충족시킬 수 있는 방안을 찾는 노력이 필요하며, 직장 내에서도 장애이해 교육 등을 통해 당사자의 행동특성을 파악하고 그에 따른 소통방식을 활용하는 등 당사자를 이해하고자 하는 노력이 절실하다고 하겠다. 인간에 대한 이해가 먼저라는 관점으로 진행했던 상담은 K군이 잘할 수 있을 것이란 기대를 가지고 있었기 때문에 성공적인 상담이 되었으며, 상담 내용을 K군과 함께 생활하는 사람들과 공유하는 것은 K군의 직장생

활을 돕기 위해 반드시 필요한 일이라고 할 수 있다.



강은희 사회복지학 박사  
호호알멘토 원장  
강은희 사회성 발달연구소 운영  
사회적협동조합 모두가 이사  
경남장애인가족지원센터 운영위원장  
경기도장애인근로자지원센터 자문위원  
한독교육문화연구원 연구위원

## 아직도 논문때문에 고민하세요?

직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북 개정증보판

논문이 쉬워지는 책, ☆  
따라 쓰는 논문 워크북



정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.

논문에 관해 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 선



- ★ 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

# CDP와 고객 데이터

탁진규

‘고객 데이터 플랫폼(CDP: Customer data platform)’은 회사의 모든 고객 데이터를 한곳으로 통합하는 플랫폼을 의미한다. 기업이 운영하는 소셜 미디어, 웹사이트, 모바일 앱 등에서 나온 다양한 고객 데이터를 단일 플랫폼으로 모으고 통합함으로써 운영된다. 과거 마케팅 및 영업, 고객 관계 관리(CRM) 활동에서 개별적으로 운영되었던 시스템에서 탈피하여, 고객을 중심으로 싱글 뷰(view)를 마련하고 고객 맞춤형 경영 활동을 설계하는 데에 활용되고 있다. 고객 데이터 플랫폼은 고객 중심 경영에 필수적일 뿐 아니라 고객 데이터의 품질을 지속해서 관리하고 활용을 넓히는 데에 이바지한다.

고객 데이터 플랫폼의 역할은 기존 고객 관계 관리 플랫폼(CRM), 데이터 관리 플랫폼(DMP)과 구분된다. ‘고객 관계 관리 플랫폼’은 기업과 고객의 관계와 상호 작용을 관리하기 위한 정보를 운영하나, 이외의 제품 및 판매 데이터와 연계된 고객 관련 정보를 운영하지 않아 활용이 제한적이다. ‘데이터 관리 플랫폼’은 광고를 위해 운영되는데, 광고 및 캠페인 실행과 관련된 정보를 중심으로 관리되며 쿠키 기반의 비식별 고객 데이터를 주로 활용한다. 타깃화된 맞춤형 광고를 통해 더 많은 매체 이용자를 자사 고객화하는 것이 주된 목적이다.

## 고객의 정의

‘고객’은 일반적으로 시장에서 재화와 서비스를 구매하여 이용하는 개인이나 조직을 일컫는다. 중세 영어의 ‘Custom’에서 유래된 용어로, 이는 습관이나 관습을 의미한다. 당시 상인들은 정기적으로 거래하는 사람들 즉, 습관적으로 구매하는 사람들을 고객이라 지칭하였다. 현대에 이르러서는 시장에서 재화와 서비스의 구매자를 뜻하는 포괄적인 의미로 확장되었다.

고객의 의미를 명확하게 파악하기 위하여 유사한 맥락에서 활용되는 여러 용어와 비교할 수 있다. 고객은 시장에서 ‘소비’를 담당한다는 점에서 ‘소비자(Consumer)’라는 용어와 유사하게 사용된다. 그러나





소비자는 재화와 서비스를 생산하는 기업, 시장을 규제하거나 공공서비스를 제공하는 정부 또는 공공기관과 함께 시장의 경제 3주체에 해당한다. 고객은 소비자와 다르게 ① 거래 상대방을 특정할 수 있으며, ② 거래에 따른 대가를 지급하고, ③ 그들과 직접적인 관계를 갖는다는 점에서 차이를 갖는다. 소비자는 시장에서 능동적인 의사결정을 수행하는 주체로 인식되는 반면, 고객은 기업과 조직의 거래 대상인 객체(object)로 인식된다. 기업의 일차적인 관심은 고객으로 향해 있지만, 시장에서의 지속 가능한 성장을 위해 고객을 넘어 소비자를 이해하도록 노력해야 한다.

〈도표 1〉 고객과 소비자의 구분

고객 [Customer]	소비자 [Consumer]
관습, 맞춤형, 주문 제작 등에서 유래	'소비하다' 에서 유래
판매자로부터 제품, 서비스의 구매자	제품, 서비스의 최종 사용자
특정 조직과 관계를 가진 주체	일반 시장 주체
비즈니스 활동의 대상	적극적인 경제

시장에서 고객은 '사용자' 또는 '이용자'와 혼재되어 사용된다. 사용자와 이용자는 제품 또는 서비스를 이용하는 불특정 다수를 의미하지만, 이들이 고객으로 정의되기 위해서는 제품 및 용역 제공 및 그에 대한 대가의 교환에 대한 거래 계약이 수반되어야 한다. 다수의 경우, 계약 주체에 의해 이용이 발생하므로 대부분 계약 상황에서 사용자와 고객은 일치한다. 그러나 제품 및 서비스 또는 사용자 특성에 따라 일치하지 않는 경우가 있는데, 예를 들어 보험상품에 대해서는 계약을 체결하는 고객(계약자)과 계약의 혜택을 누리는 고객(피보험자)이 다르며, 어린이 제품에서 구매자는 어른이지만 사용자는 어린이에 해당한다. 따라서, 기업은 비즈니스의 각 가치사슬(Value chain)에서 등장하는 다양한 고객 유형을 이해함으로써 유형에 따른 제품 및 서비스에 대한 니즈를 정확히 충족시켜야 한다.

최근 고객의 의미가 확대되면서 기업의 가치를 제

공하는 데 이바지하는 모든 대상을 고객으로 지칭하는 경향이 나타나고 있다. 즉, 고객을 기업가치의 생산과 전달에 관여하는 모든 주체로 인식한다면, 고객은 최종가치를 소비하는 최종고객(가치구매 고객)과 가치전달을 통해 기업활동을 지원하는 중간고객(가치전달 고객), 가치를 생산해내는 내부고객(가치생산 고객)으로 구분할 수 있다. 고객을 기업경영 활동의 목적(고객 만족)이자 대상으로 보는 관점에서 이전보다 확장된 기업의 역할이 성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 시사한다.

## 고객 데이터의 정의

디지털 시대로 전환되면서 데이터는 경영 자원을 넘어서 기업 수익 창출의 근원으로 인식되기 시작하였다. 데이터 처리 환경, 통계 분석 및 시각화 도구, 결과 리포팅 및 피드백 환경 등 분석 인프라가 발달함에 따라 경영성과를 높이는 데 데이터의 활약이 더욱 두드러지고 있다.

기업이 수집하고 관리하는 고객 데이터는 산업에 따라 차이가 있으나, 정보의 내용에 따라 개인정보, 인구통계학적 정보, 행동 데이터 등 3개 유형으로 나뉜다. '개인정보'는 한 개인에게 직접 연결되는 정보로서, [개인정보보호법] 제2조에서 규정하는 바와 같이 성명, 주민등록번호 등 개인을 식별할 수 있는 정보 또는 다른 정보와 결합하여 특정 개인을 식별할 수 있는 정보를 의미한다. '인구통계학적 데이터(Demographic data)'는 고객의 교육 수준, 직업, 거주지 등 개인의 사회경제적 상태와 관련된 정보에 해당한다. '행동 데이터'는 고객이 제품 또는 서비스를 구매하거나 이용하는 경우, 전화로 고객센터에 연락을 취하는 경우 등 고객이 기업과 다양한 상호작용을 일으키는 동안 자연스럽게 생성되는 데이터이다. 이 유형의 데이터는 고객이 어떤 제품 및 서비스를 선호하는지, 어

면 제품군과 브랜드를 얼마나 자주 구매하는지, 어떤 경로를 통해 구매하는지 등 고객의 행동에 대하여 실질적인 단서를 제공하는 데이터이다.

신규 고객의 유입이 언제나 새로운 고객 데이터의 확보를 의미하는 것은 아니다. 고객 데이터의 확보는 기업이 어떻게 고객과의 접점을 활용하느냐에 따라 좌우된다. 유엔경제위원회(UNECE)에서는 빅데이터 유형을 데이터 원천에 따라 구분한다. 온라인 리뷰, 소셜 미디어, 블로그 등의 인적 자원에서 확보되는 데이터(Human-sourced data), 주문 및 재고 관리, 생산 관리 등 일상적인 비즈니스 활동을 통해 수집되는 프로세스 매개 데이터(Process-mediated data), 사물인터넷 기반의 스마트 제품, 통신 서비스 등을 통해 생성되는 기계 생성 데이터(machine-generated data)가 포함된다.

자사의 고객을 이해하기 위해서는 비즈니스 활동에 기반을 둔 프로세스 매개 데이터의 역할이 중요하다. 특히, 프로모션 및 이벤트 운영, 고객 VOC 채널 운영 등 고객 관계 관리(CRM) 활동으로 확보되는 ‘고객에 대한 360도(360-degree view of a customer)’는 자사 고객에 대한 핵심적인 정보를 파악하는 데에 활용된다. 기존 고객 대상 교차 판매(cross-selling) 및 업셀링(up-selling)에 중점을 두고 추진하는 것은 신규

고객을 확보하는 것보다 더욱 비용 효율적인 접근이다. 다만, 장기적으로 고객 기반을 확대하기 위해서는 잠재 고객 이해가 선행되어야 한다.

잠재 고객에 대한 이해는 인적 자원 기반의 데이터(human-sourced data), 기계 생성 데이터(machine-generated data) 등을 통해 파악될 수 있는데, 외부 채널을 통해 잠재 고객 데이터를 효율적으로 확보할 수 있도록 기업은 데이터 수집 채널에 대해 자세히 파악할 필요가 있다.

고객에 대해 풍부하고 다양한 데이터를 확보함에도 데이터의 품질이 보장되지 않는다면 활용 목적을 달성하기 어렵다. 고객 데이터를 통해 경영성과를 높이기 위해서는 데이터의 최신성, 정확성, 상호 운용성이 확보되어야 하며, 이를 위해서는 데이터의 속성 및 구조에 대한 일관된 운영이 필요하고 데이터의 분산된 관리를 통합해야 한다. 이를 위해 기업에서는 고객 데이터 플랫폼을 통해 데이터 품질을 확보하고, 활용 수준을 높이기 위해 노력해야 한다.

\*본 자료는 중앙대 표준고위 과정 PBL 3팀, “고객 데이터 플랫폼(CDP) Biz. 확산에 따른 표준화 전략(2023)”에서 발췌한 내용임.

<도표 2> 고객 360도 정보(이대의, 2020)



탁 진규

현) 명지전문대학 교양과 교수  
 현) 한국생산성본부 전략적의사결정 강의교수  
 현) 한국산업교육학회 이사 / 현) 한국성인교육학회 이사  
 현) 한국융합경영학회 이사 / 현) 진성리더십 연구원장  
 현) 경영지도사(HR/리더십/조직개발)  
 전) 순천향대학교 국제통상학과 강의교수  
 전) 현대경제연구원 인재개발원 전문교수

# 세계일주기행: 멕시코 1

이규형



멕시코의 수도 멕시코시티의 깃대와 성모승천 메트로폴리탄 대성당

여행은 새로운 것에 대한 호기심으로 떠난다. 멕시코는 호기심보다 약간은 우스꽝스러운 이유지만 서부 영화에서 입력된 편견과 현실을 확인해보고 싶다는 생각이 먼저 든 경우이다. 편견은 서부영화가 만들어 낸 멕시코의 스테레오타입이다. 미국에서 일을 벌인 사람들이 도망가는 곳, 그곳의 순박한 사람들, 흙먼지 날리는 선인장의 땅이라는 기억이 강렬하게 지배하기 때문이다. 시간은 흘렀고 모든 것은 바뀌었겠지만 어

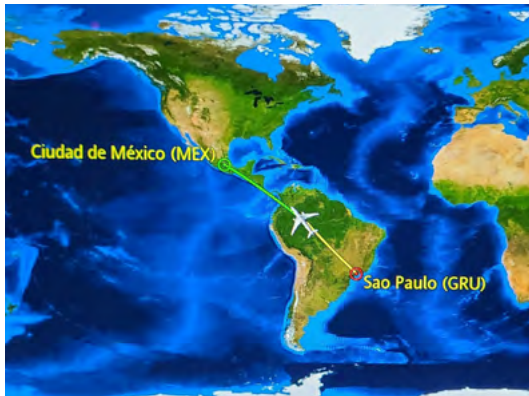
릴 적 입력된 기억은 창고에 먼지를 뒤집어쓰고 있어도, 언젠가 들추어내어 먼지를 털면 원형을 그대로 회복하니까.

지구 반대편에 위치하여 한국과는 너무나 다를 것 같은 멕시코는 어떤 나라일까? 멕시코 사람들은 어떤 모습으로 살고 있을까? 멕시코를 걸으며 거기 사는 사람들을 만나고 그 사회의 깊은 속살을 보고 싶었다. 그래서 나의 세계일주여행 기간 중 3주의 시간을

멕시코에서 보내기로 했다. 남한의 20배쯤 되는 크기 (196km<sup>2</sup>)의 멕시코를 돌아보기에 3주는 턱없이 짧은 기간이다. 그래도 제한된 여정에서 3주는 짧지 않은 시간을 배려한 거다.

10여 년 전쯤 언젠가 미국 샌디에이고에 갔다가 멕시코의 국경도시인 티후아나(Tijuana)에 잠시 입국했던 적이 있다. 여행으로 갔다지만 티후아나의 삭막한 분위기에 몇 시간을 버티지 못하고 도망치듯 돌아 나온 경험을 한 터라, 이번이 첫 멕시코 여행이나 다름없다. 다만, 사전 여행준비를 하지 못해서 과거에 영화를 보고 갖게 된 멕시코에 대한 편견이 깨끗이 지워지지 않은 채 멕시코를 여행하게 되었다.

## 멕시코, 위험하다기보다 익숙치 않을 곳



상파울루에서 출발한 비행기가 멕시코시티 공항에 도착한 시간이 오후 4시 반이다. 입국 수속을 하고 공항 밖으로 나오니 오후 6시다.

멕시코에 오기 전, 치안에 대한 우려가 있었지만 지레 겁먹지 않기로 했다. 브라질을 여행하며 중남미의 치안과 사회 분위기를 어느 정도 익힌 후라 값비싼 공항 리무진 서비스보다 택시를 이용하기로 했다. 위험하다고 알려져 있어도 사람 사는 도시가 전쟁터는 아니지 않는가. 문명 개화된 세상에서 인간의 선함을 믿는 게 좋다. 편견을 배제하면 마음이 편해진다. 중남

미 나라들이 위험하다는 인식이 퍼져 있지만 익숙하지 않은 것을 위험하다고 생각하는 데는 일종의 심리적 거부반응이 포함되어 있다. 그렇다고 방심해서는 안 되지만 지나치게 위축되면 여행이 재미 없다. 용감하게(?) 공항 밖으로 나와서 호텔로 가기 위해 우버 택시를 탔다.

## 반전의 도시, 멕시코시티

상파울루를 떠난 지 10시간 만에 멕시코시티에 내리니 두 도시가 뚜렷이 비교된다. 우선 공항로가 깨끗이 정비되어 있다. 시내로 들어가는 공항로 주변의 건물은 손님을 맞이하기 위해 마치 새로 도색한 듯한 느낌이 든다. 건물의 벽에 낙서가 없다. 공항 고속도로에 쓰레기가 날리지 않고 가드레일도 깨끗하다. 상파울루에서 느꼈던 음산함이 없다. 기대 이상으로 멕시코시티로 입성하는 길은 밝고 청결하다.

노숙자가 출몰하는 상파울루에서의 안타까운 기억에서 벗어나지 못한 채 멕시코시티 도심에 들어서니 예상외의 반전이 눈에 펼쳐진다. 무엇보다 가로로 청소하는 도시 미화원이 눈에 띄게 많다. 상파울루에서 보지 못했던 모습이다. 가로수 사이의 넓은 인도가 깨끗하여 걷기에 좋고 시가지 모습이 아름답다. 이층버스와 부딪칠 정도로 키 큰 나무가 우거져 있고 녹음이 짙다. 멕시코시티에서는 정돈과 청결, 질서가 느껴진다.

시내 중심을 가로지르는 레포르마(Reforma) 도로 는 차플테펙(Castillo de Chapultepec) 성에서 시작하여 멕시코 혁명 기념탑에 이르기까지 길게 뻗어 있다. 주요 관공서, 기업, 사무용 빌딩, 기념물, 호텔 등 도시의 랜드마크가 레포르마 도로를 메우고 있다. 멕시코 시티의 첫인상이 좋다.

멕시코는 국민 1인당 GDP가 9,900달러(2021년), 브라질은 7,000달러(2021년) 정도인데, 3,000달러의 차이가 두 나라의 차이를 이 정도까지 벌여놓은 것



일까? 아닐 것이다. 한때는 브라질이 더 잘 살던 나라였다. 멕시코가 경제적으로 브라질을 앞선 것도 그리 오래된 일이 아니다. 두 나라의 차이는 어디서 생겼을까? 진정으로 국민의 이익과 행복을 위한 정치 지도자의 출현과 리더십의 질적 차이가 아니라면 설명이 어렵다.

행정구역으로 멕시코시티에는 800만 명이 살지만, 주변 위성도시를 합하면 인구 2,000여만 명이 몰려 사는 메트로시티다. 하늘에서 보는 도시의 면적이 상당히 넓어 보인다. 멕시코시티가 해발 2,240미터의 고원에 있어서 그런지 도시 인근에 높은 산이 보이지 않는다.

### 멕시코시티 역사지구, 유네스코 인류 문화유산

낮선 도시를 혼자 여행하려면 부지런히 정보를 찾아 동선을 짜고 교통편도 알아봐야 한다. 매일 부지런 떠는 게 쉽지 않다. 수고를 덜고 낮선 도시를 익히기 위해 시티투어버스만큼 좋은 게 없다. 멕시코시티에는 시내의 주요 관광지와 역사·문화 지구를 도는 관광버스(City tour bus/Hop on & off)가 있고 가격도 합리적이다. 시내 관광버스는 지붕 덮개가 없는 이층버스다.

멕시코시티가 위치한 곳은 3세기부터 아즈텍 문명이 번창했던 곳이다. 1522년 스페인이 진주하여 아즈텍 문명을 파괴하고 그 위에 스페인 문명을 이식했다. 300여 년간 지속된 스페인 식민시대의 건축물, 도로, 성당이 고스란히 남아 멕시코의 문화유산으로 보존되고 있을 뿐 아니라 스페인으로부터 독립한(1822년) 이후의 근대적 자취가 도시에 더해져 있다. 멕시코시티의 역사지구는 1988년에 유네스코 인류 문화유산으로 지정되었다. 중세 스페인식 건물과 도로가 잘 보존되어 있어서 스페인에도 많이 남아 있지 않은 옛 중세의 스페인 도시를 걷는 느낌이다.

식민시대의 유산이지만 부수고 뒤엎지 않았다. 보존하고 이용하며 교훈을 삼는 것에서 멕시코 국민들의 저력이 느껴진다. 19세기 중앙아메리카의 맹주였



차풀테펙성



멕시코시티거리

던 멕시코 제국의 자존심을 지키고 있는 것 같다.

## 소칼로 광장

멕시코시티 여행의 중심지는 단연 역사지구 중심에 위치한 소칼로(Zocalo) 광장이다. 소칼로 광장은 대성당, 대통령 집무실로 사용하는 멕시코시티 국립궁전(Palacio Nacional), 의회 박물관 등 유서 깊은 건물들에 둘러싸여 있다. 대성당 옆에 붙은 작은 광장에는 노점과 아즈텍 전통 의식을 벌이는 원주민들로 떠들썩하다. 소광장 북동쪽으로 아즈텍 유적이 발굴되어 전시되어 있다. 1982년 공사 도중 우연히 발견된 것으로 소칼로 섬에 이룩했던 아즈텍 문명을 보여준다.

## 멕시코의 할로윈, 망자의 날

소칼로의 소광장에는 아즈텍 문화유산으로 죽은 자를 위해 명복을 비는 의식이 다채롭게 벌어지고 있다. 아즈텍 전통 복장을 하고 전통춤을 추는 무리들이 있는가 하면, 옆에서는 향을 피워 몸을 청결하게 한다는 의식이 행해지고 있다. 다양한 샤머니즘 주술사 앞에는 많은 사람들이 줄을 서서 자기 차례를 기다린다. 간혹 미신이라고 손가락질하지만, 샤머니즘은 어디나 살아 있다. 그것이 우주의 티끌 같은 존재로서 자연의 무한한 힘을 경배하며 살아온 인간의 본질이 아닐까.

멕시코에서 망자의 날은 큰 의미가 있다. 조상신에게 복을 비는 아즈텍의 의식이 오늘날까지 이어지면서 모든 국민이 '죽은 자의 날'을 기린다. 죽은 자의 날은 온 국민이 즐기는 축제로 격상되어 있다. 죽은 자의 날 연휴인 매년 11월 1~2일은 멕시코에서 가장 큰 기념일로서, 국가적 공휴일로 지정되어 있다. 마치 한국의 추석과 비슷한 정서적 의미가 있는 것으로 보인다. 죽은 자의 날을 앞두고 거의 한 달간을 할러윈과 유사하게 해골 복장을 하고 집이나 건물에도 해골 등으로 치장하여, 이방인의 입장에서는 섬뜩하기도 하다.

오늘날 멕시코 이주민이 많은 미국에서는 영국 켈트족의 전통에서 온 할러윈의 날(10월 31일)과 이어져 죽은 자의 날(11월 1일)을 뉴욕의 타임스퀘어에서 즐기는 시대가 되었다.

## 기우는 대성당 기둥

소칼로 광장 남쪽에는 대성당이 있다. 스페인 정복 시절에 아즈텍 사원을 부수고 그 위에 성당을 지었다고 한다. 대성당을 가만히 바라보면 문틀의 가로, 세로 석재가 기울어져 있다. 대성당 안, 성당을 떠받치는 거대한 기둥이 수직으로 서 있지 못하고 옆으로 쓰러질 듯 기울어져 있다. 천장에 매달려 아래로 늘어뜨린 펜던트등과 비교하면 기울기가 확연하다. 천장면, 수직 기둥, 돔의 모양이 눈에 띄게 일그러져 있다. 곧 무너지지 않을까 하는 불안감이 들 정도다. 왜 건물이 무너지고 있을까?



멕시코 대성당

## 호수 위에 세운 도시

멕시코시티는 호수를 메워 세운 도시다. 본래 아즈텍인들은 호수 가운데 있는 섬에 성과 제단, 마을을 형성하여 살았다고 한다. 16세기 스페인이 정복한 후에 호수를 메우고 도시를 확장하여 오늘날 멕시코시티의 역사지구를 형성하고 있다. 그런데 호수를 메운 뒤 300~400년이 지나면서 멕시코시티 지역이 지질변화로 땅이 불규칙하게 가라앉고 있다고 한다. 그 영향으로 대성당뿐 아니라 역사지구에 있는 건물들은 여기 저기 조금씩 기울고 일그러져 있다. 건물들이 언제 무너져도 이상하지 않을 정도로 뒤틀려서 위험해 보인다. 일부 건물은 나무 기둥으로 보강하여 무너지지 않도록 한 것도 있지만 언제까지 버틸지 아슬아슬해 보인다. 어떤 건물은 도로보다 무릎 깊이만큼 아래로 가라앉은 상태인데 건물 전체가 무너지지 않고 수직으로 내려앉은 것이 신기하다. 피사의 사탑처럼 기울어져도 버틸 수 있을지 알 수 없지만 땅이 더 꺼지면 건물들이 견디지 못할 날이 올 것 같다.

## 아에로멕시코의 한국 영화, 『싱크(Sink)』

상파울루에서 멕시코로 입국하는 아에로멕시코(AeroMexico)의 기내 엔터테인먼트에 한국영화가 5편이나 실려 있었다. 한국 문화가 여러 나라에 널리 퍼지고 있다는 자부심이 느껴진다. 그중 『싱크』란 영화가 인상적이었다. 영화의 내용은 무른 지질의 땅에 아파트를 부실 시공하여 땅이 꺼지면서 무너진다는 스토리이다. 건물들이 가라앉고 뒤틀리는 현상이 일어나는 멕시코시티를 연상해서 멕시코항공이 『싱크』를 선정한 것은 아닐까 하는 생각이 들었다.

## 멕시코시티 국립궁전 방문

운이 좋게도 멕시코의 현 대통령 집무실이 있는 멕

시코시티 국립궁전, 팔라시오 나씨오날(Palacio Nacional)을 방문하여 내부 관람을 할 수 있게 되었다. 아침 10시부터 관람 입장이다.

국립궁전 주변에는 무장한 보안경찰이 지키고 있다. 국립궁전 건물 입구에서 신분증과 관람 인원수를 확인한 후 건물 안으로 입장이 허락되었다. 보안 검색대를 지나 국립궁전 안쪽으로 들어서며 큰 정원이 나온다. 멕시코답게 정원에는 선인장류의 식물이 식재되어 있다. 제복을 갖춰 입은 키 큰 보안요원들이 정원 군데군데 경비 근무를 하고 있다. 첫 번째로 마주한 경내 보안요원은 여성 군인이었다. 사진을 찍어도 되냐고 물으니 미소를 지으며 선뜻 허락한다.

국립궁전의 안내는 재무부 소속 공무원이 맡았다. 재무부가 정부재산 관리를 맡고 있어서 재무부 관리가 안내를 맡고 있단다. 국립궁전 관람은 현 대통령 집무실을 보는 것이 아니다. 국립궁전 내부에 보존된 멕시코 헌정사의 역사적 공간인 제헌 의회의사당, 초대 의회박물관, 그리고 건물 2층의 벽화를 관람하는 것이다.

대통령이 매일 아침 기자들을 만나 프레스 컨퍼런스를 한다는 홀을 지나 본관 건물 2층으로 올라갔다. 자랑스럽게 벽화(Presco mural)를 설명하는 것으로 안내를 시작한다. 안내를 맡은 공무원은 벽화에 대한 설명을 길게 늘어놓는다. 2층 3면 벽을 가득 메운 벽화는 멕시코의 국민 화가로 불리는 디에고 리베라(Diego Rivera)가 그린 대작이다.

설명的大部分은 세 개의 주제로 압축된다. 자랑스런 아즈텍 문명기, 스페인 식민지로부터 독립투쟁과 해방, 그리고 혁명. 크게 세 부분으로 이루어진 멕시코의 역사가 벽화에 표현되어 있다.

- 1521년, 아즈텍을 무너뜨리고 스페인이 멕시코를 식민화한 300년의 기간
- 1821년, 스페인에 대항하여 독립투쟁 그리고 독립
- 1910년 멕시코 혁명 이후



## 혁명 역사와 원주민에 대한 원죄의식으로 가득한 공간

국립궁전 박물관의 역사유물은 독립 이후 헌정질서의 변화과정에 초점을 맞추고 있다.

설명의 바탕에는 원주민에 대한 원죄의식이 짙게 깔려 있다. 안내 공무원도 원주민이 아닌 메스티소(스페인계 백인과 원주민의 혼혈)이면서 자신이 원주민임을 자처하는 듯한 묘한 분위기가 있다. 한때는 사회적 대우를 받기 위해 원주민이지만 메스티소라고 속이기까지 했다. 이제는 메스티소이면서 원주민인 척해야 하는 시대로 바뀐 것이다.

멕시코 사회의 변화과정에서 사회의 주류가 아즈텍 원주민 → 스페인 정복민 → 메스티소(정복민과 원주민 혼혈) → 다시 원주민으로 바뀌고 있는 것으로 보인다. 멕시코 사회의 국민 구성원을 보면 85% 이상이 메스티소라고 한다. 사회에서 자신이 원주민과는 전혀

다른 모습인데도 원주민이라고 자처하는 것은 역지스럽게 보인다. 그런데 그렇게라도 역지를 써야 하는 이유가 있을 것 같아 씩씩했다.

## 디에고와 국립궁전의 벽화

국립궁전의 벽화를 그린 디에고 리베라는 멕시코 태생으로 유럽에서 미술을 공부했다. 유럽에 머무는 동안 피카소와 함께 큐비즘을 시작했고 모딜리아니와도 친교를 맺었던 인물이다. 하지만 디에고 리베라는 화가 못지않게 공산주의자로 죽을 때까지 마르크스주의 신념을 버리지 않은 인물로 유명하다. 그의 꿈은 멕시코를 공산주의 국가로 만드는 것이었다. 멕시코를 공산화하는 데는 실패하지만, 공산주의 사상이 짙게 밴 그의 작품이 민주주의를 표방하는 현 멕시코의 국립궁전을 장식하고 있는 것은 아이러니하다.

아직 세계에 공산주의의 위협을 인식하지 못하던

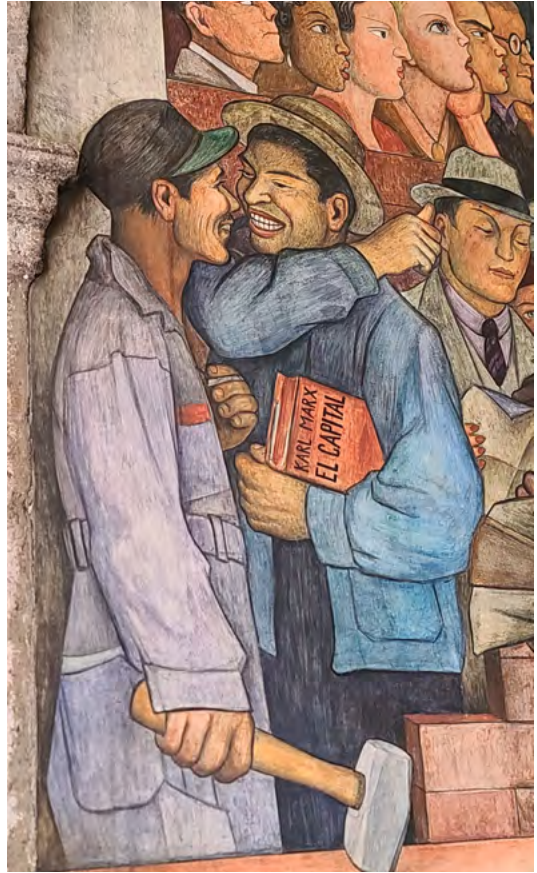


디에고의 벽화



시절인 1932년, 멕시코 정부는 공산주의자인 그에게 멕시코 헌법을 제정한 의사당인 팔라시오 나씨오날에 벽화를 그려달라고 의뢰한다. 현재의 대통령 집무실이 있는 건물이다. 팔라시오 나씨오날 건물은 한 가운데 모자 증정을 둔 대형 건물이다. 하나의 벽면이 높이 5~6미터에 길이는 40미터쯤 된다. 이 건물 세 개의 벽에 멕시코의 아즈텍문명, 스페인 식민지 투쟁과 해방, 멕시코 혁명을 주제로 한 벽화를 차례로 그려 넣었다. 기둥과 기둥 사이의 벽면을 모두 채운 대작이다. 아즈텍, 해방, 혁명 순으로 연결된 주제의 그림들이 가득 차 있다.

디에고가 가장 정성을 기울인 것은 아래층과 연결된 계단 위 벽화로 보인다. 멕시코 해방부터 혁명에 이르는 과정을 숨은 그림 찾듯 하나의 그림에 그려 넣었다. 그림의 좌측 끝에 안보일 듯 가장 보기 쉬운 곳에 마르크스의 자본론 책을 든 노동자가 그려져 있다. 대규모 벽화에 그려 넣은 노동자와 그가 든 책에 '자본론(Le Capital)'과 '칼 마르크스(Karl Marx)'라고 적혀 있는 것은 그의 작품 의도가 무엇이었는지 알려준다. 치밀하게 의도된 삽입이다.



디에고가 그린 Karl Marx

## 트로츠키 그리고 프리다 칼로

소련의 트로츠키와 멕시코는 어떤 관계가 있길래 트로츠키가 멕시코 시내에서 죽음을 맞이했을까? 1917년, 러시아에서 스탈린과 함께 볼셰비키 혁명에 성공하지만 노선투쟁에서 스탈린에게 패한 트로츠키가 축출된다. 스탈린의 집요한 암살 위협을 피해 마지막으로 도망 온 곳이 멕시코다. 트로츠키는 코요아칸에 있는 프리다의 집에 숨어 지냈지만, 멕시코에 온 지 몇 달 지나지 않은 1940년 8월 스탈린을 추종하는 자에 의해 등산용 도끼로 테러를 당해 죽는다.

트로츠키 암살의 현장을 검증하듯 역사를 검증해보고 싶어서 프리다의 집을 방문했다. 파란 칠이 된 집으로 잘 알려져 있다. 지금은 공예박물관으로 일반에 개



프리다 칼라의 집 트로츠키살던곳

방되어 있고 건물 밖에는 입장을 기다리는 관람객의 줄이 꽤 길게 서 있다. 예약을 해야 할 정도로 많은 이들이 찾는 곳인지 모르고 온 나는 결국 프리다의 집 안을 관람하지 못하고 돌아섰다.

프리다 칼로(Frida Kahlo)는 누구인가? 프리다 칼로는 좌파 마르크시스트들에 의해 세계적으로 꽤 널리 알려진 여성 화가다. 그녀 역시 남편 디에고 리베라와 함께, 아니 그보다 더 지독한 공산주의자로 알려져 있다. 유럽에서 암살을 피해 망명 생활을 떠돌던 트로츠키를 멕시코로 불러들여 숨겨준 이가 프리다 칼로다. 프리다는 트로츠키를 보호하기 위해 자기 집에 숨겨주고 생활비를 대줄 정도로 열렬한 공산주의자였다.

## 코요아칸 지역

오전 11시에 시작하는 Free walking tour로 코요아칸(Coyoacan)을 탐방했다. 16세기 스페인이 멕시코 아즈텍왕국을 쳐들어가기 전 공격 전초기지로 삼았던 곳이다. 스페인 사령관 코르테스가 자신의 집을 짓고 거주하며 마지막 결전을 준비했던 곳이었고, 자연스럽게 시가지가 만들어진 초기 식민지다.

300년 전쯤에는 코요테가 많이 살아서 코요아칸이란 지명이 생겼다. 멕시코시티 도심에서 전철로 10여 정거장 떨어진 위치다. 멕시코의 전직 대통령이나 노벨문학상 수상자인 옥타비오 파스 같은 인물들이 살았고, 지금도 유력 정치인들, TV 명사들이 살고 있는 지역이라고 한다.

소칼로 지역이나 멕시코시티의 일부 지역은 호수를 메우고 세운 도시라서 지반이 가라앉고 건물이 기울어져 파손되는 문제가 있다. 하지만, 코요아칸은 원래부터 육지였기 때문에 땅이 꺼지는 문제가 없는 안전 지역이란다. 코요아칸은 17~19세기의 스페인 유적을 간직한 곳으로 가치를 인정받아 새롭게 주목받는 곳이다. 작가인 쏘사(Francis Sosa)는 이 지역의 가치를 찾아내어 조명하고 글로 발표하여 명사들이 찾는 지

역으로 재탄생시켰다.

오늘날 코요아칸에는 아기자기한 카페, 공예품점, 빵집 등이 있는가 하면, 오래된 전통시장이 지금도 성업 중이다. 역사와 전통이 있는 지역에서 찾아볼 수 있는 추로스 맛집, 시내의 식당에서 맛보지 못한 타코의 참맛을 보여주는 길거리 타코, 스타벅스의 커피 맛은 이 집에 비하면 Starfucks라고 주장하는 커피 맛집 등



코요아칸 거리 타코

이 1700년대 스페인식 건물들 사이 사이에 박혀서 찾는 재미를 준다. 예쁜 카페들도 젊은이들을 불러 모은다. 하루 종일 이 골목 저 골목을 걸어도 즐거움이 있는 코요아칸이다.

## 노벨상 시인 옥타비오 파스(Octavio Paz)의 집

코요아칸은 현지인이 안내하지 않으면 찾아가기 어

려운 지역이다. 호텔이나 관광안내소에 비치된 관광 지도에는 나오지 않는 곳이기 때문이다.

코요아칸에 노벨 문학상을 받은 멕시코 시인 옥타비오 파스 로사노(Octavio Paz Lozano, 1914년 3월 31일~1998년 4월 19일)의 집이 있다. 시인으로 1990년 노벨문학상을 수상한 옥타비오 파스에게 정부는 코요아칸에 집을 한 채 내주었다. 그가 몇 달 살지 못하고 죽은 집이 지금은 그의 기념관(museo)으로 개방 중이다. 파스의 집은 길에서 보면 외관은 별로 크지 않고 평범하게 보인다. 안으로 들어 가면 점점 넓어져서 집 안의 깊이가 50미터쯤 될 것 같고 집 안의 정원은 100~200명이 시낭송회를 해도 될 정도로 넓었다. 중심이 깊은 유럽식 대저택으로 집 안의 정원에 앉으면 시인의 정서를 바람결에 느낄 수 있다.

## 멕시코인류학박물관(Museo de Atropologia)

도보여행 가이드에게 멕시코시티에서 가봐야 할 '한 곳'을 추천해보라고 했다. 그는 주저 없이 '국립인류학박물관'이라고 답한다. 인류학박물관에 와보니 그가 왜 그토록 자랑스럽게 추천했는지 이해가 간다.

인류학박물관에는 인류의 탄생부터 중앙아메리카(Meso-america)에 인류의 정착과 삶, 발전과정을 보여주는 방대한 유물이 전시되어 있다. 단순한 유물의 전시는 자칫 의미 없는 돌맹이로 보여 일반인의 관심과 이해에 피로감을 줄 수 있다. 인류학박물관은 유물을 사용하던 시대의 모습으로 인간의 삶을 재구성하여 모형을 만들어 보여주고 있다. 모형이 정교하여 인류가 살던 고대의 삶에 몰입할 수 있고 자연스럽게 흥미를 갖게 한다.

유발 하라리도 『사피엔스』를 저술하기 전 이곳에 다녀갔을지 궁금하다. 지구상의 여러 대륙에서 펼쳐진 인류의 탄생과 생존을 이해하는 데 유럽이나 중동만을 보고 『사피엔스』를 쓸 수는 없었을 것이다. 인류의 보석 같은 저술을 남긴 사람들, 이븐 바투타, 마르코

폴로뿐아니라 최근의 제러드 다이아몬드, 헤밍웨이, 조지 오웰, 피터 드러커까지도 여행을 하여 얻은 지식과 영감을 글로 남겼다. 인간, 문화, 각기 다른 삶의 모습, 지정학을 이해하는 데 여행만 한 것이 없다는 생각이 든다.

## 시외버스 안의 마리아치

멕시코에도 피라미드가 있다. 처음 멕시코에 피라미드가 있다는 얘기를 듣고 무슨 말인가 의심했다. 멕시코의 피라미드는 중앙아메리카의 아즈텍 문명의 유적이다. 거대한 피라미드가 있는 테오티우아칸(Teotihuacan)은 멕시코시티에서 그리 멀지 않은 곳이다. 테오티우아칸까지는 멕시코시티 북정류장에서 시외버스를 타면 1시간 반쯤 달려 도착할 수 있다.

아침 9시에 테오티우아칸행 버스를 탔다. 고속도로 중간에 마련된 정류소에 버스가 서니 몇몇 승객들이 내리고 새로운 승객들이 오른다. 잠시 후 버스가 출발하자 새로운 승객 중 두 명의 청년이 기타 반주에 맞춰 노래를 부르기 시작한다. 특이한 풍경이 2인조 마리아치(Mariach)다. 멕시코 전통 노래를 불러주며 여행길의 무료함에 흥을 돋운다. 승객들은 노래가 끝날 때마다 박수로 화답하고 여기저기서 소액 지폐를 꺼내 마리아치에게 준다.

버스 앞창 너머로 멀리 피라미드 모습이 보이기 시작했다.

## 아즈텍 피라미드

버스에서 내리니 막상 피라미드의 모습은 보이지 않는다. 버스에서 내린 여행객들이 걸어가는 쪽을 뒤따라갔다. 허술하게 생긴 초소가 나온다, 피라미드 유적지 입구다. 테오티우아칸의 인류사적 의미와 유명세에 비해 관광지 입구는 이곳이 테오티우아칸인가 의심할 정도로 초라하고 한적하다. 입장료를 내고 유



적지 안으로 들어서니 피라미드로 가는 길 양쪽에 킨테이너보다도 작은 크기의 상점들이 늘어서 있다. 아직 이른 아침인지 상점들 반쯤은 열려 있고 일부는 닫혀 있는 상태다(12시 넘어 되돌아 나올 때는 모든 상점들이 열려 있었다).

하늘은 맑고 바람 한 점 없는 날씨다. 챙이 넓은 멕시코 모자를 쓰지 않으면 견디기 힘든 햇빛이다. 따가운 태양을 피할 수 있는 나무 한 그루 없다.

상점가가 끝나는 지점에는 사람 키 높이의 언덕이 가로막고 있어서 피라미드군이 보이지 않았다. 그러나 일단 언덕 위에 올라서자 갑자기 광활한 평지가 펼쳐지고 정면에 거대한 피라미드가 앞을 막고 서있다. '달의 피라미드'다. '달의 피라미드' 규모는 밑면의 길이가 746피트(227미터)이고 높이는 213피트(65미터)에 달한다. 피라미드를 한 바퀴 도는 데 1킬로미터가 되는 대규모이다. 피라미드 정상에 있던 신전은 사라

지고 흔적만 남아 있지만 피라미드 기반 원형은 그대로 보존되고 있다.

피라미드의 건축은 피라미드마다 각각 시기를 달리 해서 AD100~650년 사이에 이루어졌다. 그 옛날에 돌을 쌓아 엄청난 조형물을 지은 게 경이롭다. 당시 이런 대규모의 건축을 완성한 것을 보면 아즈텍의 공학적 지식이 놀라운 수준이었음을 알 수 있다.

피라미드는 태양신과 달의 신을 경배하는 거대 피라미드로 나뉘어 서로 1km 정도 떨어져 있다. 유적지 입구 정면에 달의 피라미드가 놓여 있고, 왼편에 태양신을 섬기는 대규모 피라미드를 중심으로 피라미드군이 (C)자 모양으로 배치되어 있다. 로마 영화에 나오는 모습처럼 정면 (C)자 가운데에는 드넓은 광장으로 비워져 있고 좌우에 작은 피라미드들이 도열한 형상이다.

쌓은 돌의 크기는 대략 사람의 머리 크기만 한 것부



테오티우아칸-달의 피라미드



터 몸통만 한 것까지, 자연석을 이용한 것으로 보인다. 돌은 시멘트와 유사한 광물 접착제로 붙이며 쌓았다고 한다. 피라미드를 쌓은 돌의 색이 검정에 가까운 것은 돌에 철 같은 금속 성분이 많아서 산화된 것으로 보인다. 2,000년 전에 축조된 거대한 피라미드를 보면서 인간의 지혜가 무한함을 느낀다.

## 위험한 여행지?

여행에 위험한 곳이 어디일까? 강절도나 폭행이 많은 도시, 소매치기가 많은 곳 등 신체적 위하나 경제적 손실의 위험이 높은 곳이라면 위험한 여행지라 할 수 있다. 그렇게 범죄의 도시로 이름난 곳이라면 여행을 시도조차 하지 않을 것이다. 그렇지만 여행객이 많이 찾는 곳이라면 간혹 좀도둑이 있을지 몰라도 그 나라도 여행객의 안전을 유지하려고 노력한다. 신경을 써서 조금만 주의하면 소매치기의 표적에서 벗어날 수 있다.

정말 위험한 곳은 안전시설이 거의 없는 유적지나 자연 경승지 주변이다. 수백 년, 수천 년을 이어 내려오는 유적지, 오래된 성채나 건물 등에는 과거의 모습을 그대로 보존하기 위해 난간이 없는 곳이 많다. 드물게 안전 난간이 설치되어 있다 해도 허리춤보다 낮게 설치된 곳도 있어서 위험해 보이기만 매한가지다. 자연 경승지에도 안전시설은 최소 수준이다. 정신 차리고 걷지 않으면 낙상이나 목숨이 걸린 위험이 도사리고 있다. 한국인의 눈으로 보면 위험이 뻔히 드러난 곳인데도 안전시설이 없이 방치된 곳이 많다.

한국인의 기준으로는 방치이고 저들의 기준으로는 유적과 자연을 있는 그대로 보존하는 것이다. 안전은 개개인의 몫이다. 위험은 자기 책임하에 주의하고 회피하라는 거다. 오히려 위험에 의식적으로 대응하는 것이 사람들을 정신 차리게 하고 자기 책임의식을 강화시켜 자기 안전을 지킨다. 위험이 방치된 곳에서 여행객이 떨어져 다치거나 죽었다고 입장을 막는 곳을 보지 못했다. 단지 '주의' 문구 하나만 덜렁 있다.

## 여행과 맛집

여행하며 피곤할 때 입맛에 맞는 식사를 하고 나면 피로가 풀린다. 그래서 맛있는 현지 음식에 대한 유희와 기대가 있기 마련이다. 요즘은 어느 도시나 맛집으로 유명한 곳에 가면 줄이 길게 늘어서 오랜 시간을 기다리게 된다. 인터넷이나 유튜브에 소개된 맛집을 시간 내어 찾아가기에는 여행 루트와 맞지 않는 경우가 많다. 시간에 여유가 없는 여행객으로 맛집을 고집하기 어렵다.

여행지를 찾아 걷고 이동하다 보면 식사시간을 넘기거나 마땅한 먹을거리, 식당을 선택하기가 쉽지 않을 때가 종종 있다. 시간 여유가 있을 때도 있지만 유명 맛집을 찾아 한나절을 소비하고 싶지는 않다. 세계 일주를 계획할 때부터 나의 여행 목적에 맞게 역사성이 있는 식당이 아니면 일부러 맛집을 찾지는 않았다. 혼자 여행하며 SNS에 소개된 식당을 찾고 예약하는 것에 너무 많은 시간과 수고를 소모하고 싶지 않았기 때문이다. 근사한 식당에서 혼자 몇쪽은 식사를 하고 싶은 생각도 없다.

이번 여행에서 가끔 식당과 음식을 기록하는 것은 현지에 정통한 로컬(현지인)이 소개하여 맛과 가격 모두 만족스럽고 그날의 여정에 가까운 곳이기 때문이다. 기록하고 공유하면 다른 여행객에게 도움이 될 수 있으니 여행 선협자의 지식 나눔이다.

미국에서 멕시코 음식은 대중적인 인기를 끄는 음식이다. 간편하게 먹을 수 있고 값도 다른 음식에 비해 저렴한 편이다. 멕시코가 지리, 역사, 문화적으로 한국과 거리가 있어서 한국인들이 멕시코 음식과 문화를 직접 접하게 된 것은 미국의 멕시코 음식을 통해 이루어진 것으로 보인다. 요즘은 미국을 통해 멕시코 음식을 접하고 멕시코 음식에 매료된 한국인들이 많다.

멕시코에 왔으니 멕시코(현지인들은 메히꼬로 발음한다. 멕시코는 영어식 발음)가 자랑하는 메히꼬 현지식을 먹어보기로 했다. 모든 음식이 그렇듯이 어느 나

라의 음식도 맛집은 있기 마련이다. 맛집에서 현지식의 맛을 느껴보아야 제대로 된 현지 음식의 맛을 경험할 수 있다.

### 까사 데 토뇨(Casa de Toño) 레스토랑

저녁 시간이다. 멕시코시티를 잘 아는 투어가이드가 추천한 포졸레 맛집, 까사 데 토뇨를 찾아 나섰다. 구글지도로 찾아보니 숙소에서 도보로 10분 정도의 거리에 직영점이 한 곳 있다. 레포르마 큰길에서 셋길로 들어가니 주거지 가까이에서 쉽게 찾을 수 있었다. 맛집답게 식당 앞에 20~30여 명의 사람들이 서성대고 있다. 이른 저녁 시간인데도 대기줄이 길다. 302번이 호명되고 있는데 내가 받은 번호표에는 323번이 적혀 있다.

까사 데 토뇨의 음식은 맛이 있을 뿐 아니라 양도 만족, 거기에 가격도 착하다. 작은 것을 주문해도 성인

한 끼 식사로 충분할 정도로 음식 인심이 좋은 곳이다. 작은 포졸레의 가격이 66페소(5,200원), 대짜가 72페소(5,600원) 정도다. 음식 맛이 어이없는 식당들도 이 정도 가격이니 까사 데 토뇨에 사람들이 몰리는 것은 당연해 보인다. 기회가 되면 까사 데 토뇨의 엔칠라다(Enchiladas)와 소페(Sope)도 먹어보길 강추한다.

포졸레를 주문하고 다른 음식도 추가 주문하여 혼자 식사한다면 엔칠라다는 날개로 주문하고, 2인 이상 일 때만 3개들이 한 접시를 주문해야 남기지 않을 양이다.

### 멕시코 해장국, 포졸레(Pozole)

포졸레는 식감을 느낄 정도로 굵게 썬 양파, 양배추, 토마토, 버섯 등 채소와 닭고기를 넣어 끓인 따뜻한 국물음식이다. 한국에도 멕시코 음식이 꽤 소개되어 있으나 타코류의 음식이 대부분이어서 포졸레는 한국인에게 생소한 음식이다. 한국에 멕시코의 국물음식인 포졸레를 만들어 파는 곳은 아직 없는 듯하다. 한식으로 치면 김치찌개나 순대국 느낌의 현지 음식이다.

국물의 맛은 까사 데 토뇨의 비법인 듯 다른 식당에서 먹은 것과 달리 높은 수준으로 구수함과 시원한 맛이 절묘하다. 함께 나오는 라임을 짜서 식성에 맞게 국물에 넣으면 김치국처럼 시원한 맛을 느낄 수 있다. 한국인 입맛에도 잘 맞는다. 포졸레에 함께 내어주는 바삭한 옥수수 포피야를 씹고 있으면 여행의 피로가 사라진다.

다음 호에 계속.



까사 데 토뇨 레스토랑



이규형 경영학박사  
조직경영연구소 대표  
기업조직경영 자문  
융합경영학회 감사

# 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



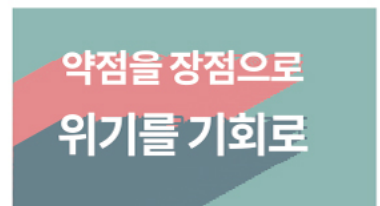
## Green Nest

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