

융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

저출산 고령화 사회와 경영



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 저출산 고령화 사회와 경영

주제 컬럼

- 3 '스웨덴'의 사례를 통해 저출산, 고령화의 문제를 혁파해보자! _ 박정완
- 7 저출산과 고령화라는 뉴노멀과 윤리경영 _ 김승범

미래경영

12 AX 시대에 필요한 사고와 질문법 _ 박병태

사이버경영

17 플랫폼 시대의 노동 시장 변화 1: 플랫폼 노동의 유형 및 근로자성 사례-판례 _ 메타 사피언스

휴먼경영

- 32 We are the World _ 이종구
- 36 혼자서 너무 외로워 _ 강은희
- 43 은퇴 후, 변화 적응에 대한 물리적 접근 _ 이영기

경영에세이

53 세계일주기행: 멕시코 2편 푸에블라를 가다 _ 이규형

융합경영 리뷰_2024년 4월호(NO.58)

발행일 2024년 4월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 임재근

편집 그라펠스

디자인 M.S.G.

주소 서울시 금천구 뱃꽃로 286, 507호

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



저출산 고령화 사회와 경영

2023년 합계출산율이 0.72명으로 역대 최저를 기록하였다. 한 해 신생아 첫 23만 명대로 추락하였다. 더 암울한 현실은 2024년 합계출산율이 0.68로 예상된다는 것이다. 이는 전 세계에 유례없는 수치이다. 과거 전쟁 중인 나라에서나 가능한 숫자이다.

하지만 저출산과 고령화는 전 세계적으로 많은 국가가 직면하고 있는 중요한 사회적 이슈이다. 특히 한국은 이러한 인구 변화가 심각하며, 이는 경제와 사회 전반에 걸쳐 광범위한 영향을 미치고 있다. “한국의 소멸”같은 과격한 용어를 쓰기도 하지만 인구의 구조 조정의 시점으로 받아들여야 한다. 과거 베이비 붐 시대에서 저출산, 고령화 시대로 바뀐 것이다.

저출산, 고령화 사회에서 생겨나는 경제의 전반적 변화를 살펴보아야 한다. 노동력 감소, 소비 패턴 변화, 공공 지출 증가 등 다양한 경제적 도전을 제기하며, 기업은 이에 대응하기 위한 경영 전략의 재정립이 필요하다.

경영의 관점에서 볼 때, 저출산, 고령화는 기업에 새로운 시장 기회를 제공할 수 있다. 예를 들어, 고령 친화 산업은 빠르게 성장하는 분야로, 요양원, 노인 관련 건강 관리 사업, 스마트홈 기술, 여가 및 여행 서비스 등 고령자들의 요구를 충족시키는 다양한 제품과 서비스가 포함된다. 또한, 기업은 고령 노동자의 경험과 지식을 활용하여 생산성을 높이고, 다양한 연령대의 직원들이 협력하는 포괄적인 직장 문화를 조성해야 한다. 젊은 신입 직원이 아닌 노인 신입 직원에 대한 부분도 고려해야 한다.

또, 경영에 있어서 저출산 문제에 적극적으로 대응하기 위해서는 일과 가정의 양립을 지원하는 정책, 육아 부담 경감, 교육비 부담 완화 등이 중요하다. 이러한 정책은 젊은 세대가 가족을 계획하고 경제적으로 안정된 삶을 영위할

Korean Association of Converging Business Review

2024
에이치1 경영

수 있도록 돕는다. 기업 역시 유연한 근무 환경, 재택근무 옵션, 양육 지원 프로그램 등을 통해 직원들의 삶의 질을 개선하고, 장기적으로는 인재 유입과 직원 만족도를 높일 수 있다.

정부와 기업이 협력하여 저출산, 고령화 문제에 대응하는 것은 기업과 국가의 지속 가능한 발전을 위해 필수적이다. 저출산, 고령화라는 인구 구조 변화에 적극적으로 대응하고, 새로운 성장 동력을 발굴하는 것이 한국 경제의 미래를 위한 중요한 전략이 될 것이다.

융합경영 리뷰 편집위원장

‘스웨덴’의 사례를 통해 저출산, 고령화의 문제를 혁파해보자!

박정완



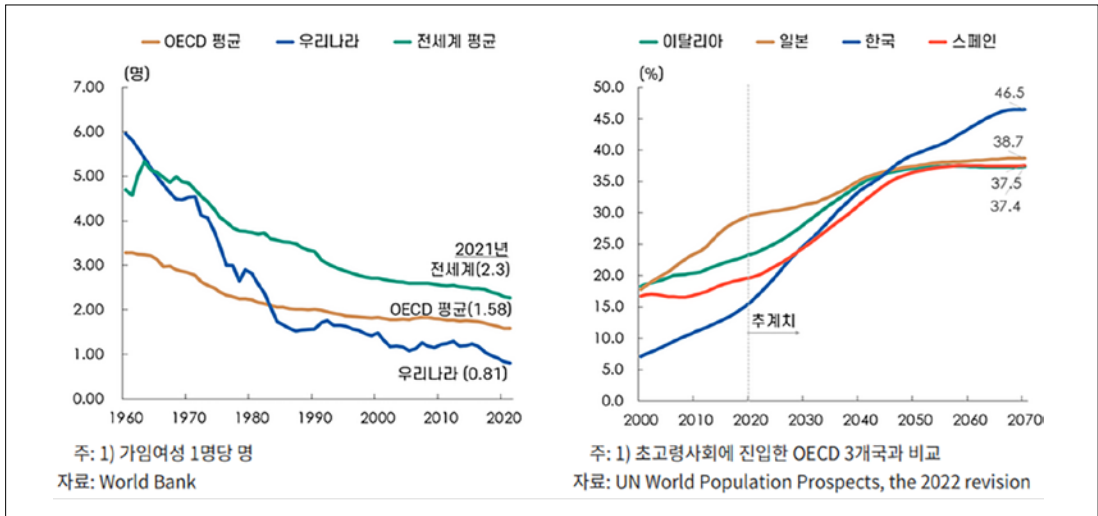
저출산, 고령화에 대한 회고와 문제점

한국은행이 발표한 자료에 의하면 2021년 기준 우리나라 저출산은 0.81로 OECD 가입국 중에서 최저수준이며 지속기간 측면에서도 심각한 수준이라고 한다. 총합계출산율은 1960년 5.95명에서 2021년 0.81명으로 약 86.4% 감소하였는데, 인구 구조의 고령화 또한 빠르게 증가하고 있는 실정이다.¹

이런 사회적 현상에 대한 원인을 한국은행에서는 우

1 인구구조 고령화를 재촉하고 있는 초저출산...

리나라의 경쟁 압력과 불안을 키워드로 제시하고 있다. 경쟁 압력의 경우 남녀 응답자들을 대상으로 한 설문조사 결과를 들어 설명하고, 불안의 경우 고용, 주거, 양육에 있어서 불안도가 높다는 내용으로 결혼과 출산, 기대수명 증가에 따른 인구의 고령화를 주요 문구로 언급하였다. 그 속내를 다시 한번 깊게 살펴보면 우리나라의 경제 성장률이 어느 순간부터 침체기로 접어들었다는 것을 의미한다고 볼 수 있겠다. 이 세대를 다른 말로 Post War Generation으로 표현하기도 하는데, 우리나라의 경우 1955~1974년대 생들이 여기



출처: 한국은행

에 속한다. 국가별 그 시기와 기준이 다를 수 있으므로, 공통적으로 나타나는 그 시기의 인구 증가에 대한 특징이자 원인을 열거하면 다음과 같다.

첫 번째로, 사회/경제적 인식과 지식화의 정도가 현재와 비교해서 높지 않다. 이는 고등교육기관 진학률만 봐도 쉽게 짐작할 수 있는 부분이다. 유교 사상이 깊숙이 자리 잡은 상황에서 아이들을 많이 낳는 것이 부모 세대에서 보아왔던 풍습이었기에 인구 증가가 당연한 시대였다.

두 번째로, 해당 세대들은 전쟁 직후 국가 산업화가 급속도로 진행되었던 시기에 태어났다. 전쟁으로 인해 노동력이 급격히 줄어든 상황에서 국가의 경쟁력을 창출하기 위해서라도 출산의 장려는 당연한 정책이었다. 기업을 만들어 부를 이루고자 하는 세대들에게는 황무지의 깃발 꽂기처럼 현재보다 수월하게 노력과 아이디어만 있으면 어떤 업종이든지 최초이자 최고가 될 수 있는 시기였다. 지금처럼 자동화된 기기와 정보의 취득이 용이하지 않았고, 모든 제품과 서비스의 창출은 노동력을 통해서 이루어졌기 때문에 값싼 노동력 대비 시장 창출 효과가 높았을 것이다.

세 번째로는 기대수명의 증가라고 봐야 할 것이다.

빠른 속도로 산업이 발전하며 국민 소득이 올라감에 따라 ‘윤택’함에 대한 갈망이 더욱 커졌다. 그에 따른 기술과 과학의 발전 그리고 다양한 제품과 서비스가 출현하며 인간은 더욱 그 풍요로움을 누리하고자 하는 갈망이 생기기 시작했고, 또 그럴 수 있는 의학을 가지게 되었다. 아이러니하게도 전쟁과 전염병 등의 이벤트가 무기 체계를 발전시키기도 하지만 경영학, 의학, 공학기술의 급격한 발전을 이루도록 만든 계기가 되었다고도 볼 수 있겠다.

그 외에도 여러 이유들이 있겠지만 여러 어려움 속에서도 스스로 발전해온 인류는 이제 지금까지의 경향성으로 인해 조금씩 어려움에 처할 위기에 이르게 되었다. 특히 우리나라의 경우 급격한 인구 감소와 고령화로 인해 고통을 겪는 순간에 이르게 되었다.

어쩌면 지금이 포탄과 총알이 빗발치는 물리적 전쟁은 아니지만 그보다 더한 ‘이상 현상’을 겪고 있는 시기라고 보는 것이 옳을 것이다. 구체적으로 나타나는 것이 바로 인간적 소외, 고령화, 저출산, 결혼 회피, 타국으로의 이민 등으로 볼 수 있겠다. 사회적 ‘경쟁 심화’와 ‘불안’이 계속 악순환적 현상으로 목격되고 있으며 그 기저에 앞서 얘기한 내용들이 깔려 있다.

사람이 없는 기업은 어떻게 해야 할까?

결국 사람이 한 나라, 산업, 기업의 경쟁력이기 때문에 국가의 출산율과 인구 구조는 중요한 척도가 될 수밖에 없다. 부부 1쌍당 출산하는 인구가 1명도 채 안 되는 세대가 다수인 이 시기에 기업은 어떤 전략을 취해야 하는 것일까?

우선 기업은 '인재'에 대한 인식부터 바꿔 생각해볼 필요가 있다. 그것이 바로 현재 기업마다 취하고 있는 유연한 근무환경 제공, 육아휴직, 유연한 일자리 제도 등을 들 수가 있겠다. 또한 고령의 인력들을 기업에서 활용할 수 있는 정책을 적극적으로 도입함으로써 가능한 생산력을 드높이는 방안도 생각해야 하는 상황이다.

이어 생산력의 증강을 위해 AI 도입, 로봇의 활용, RPA 등의 자동화 시스템의 도입과 같이 반복적이고 힘이 많이 들지만 인간을 대체할 수 있는 기계동력을 통해 해결할 수 있는 부분에 대해서는 발 빠른 도입이 필요하다.

이어 전 세계가 곧 1일 생활권에 접어들 가능성이 높아짐에 따라 국제시장 진출을 통한 신성장 동력의 확보가 필요하다. 인력이 필요하다면 인력 단가가 낮은 국가에 노동 집약적 공장을 구축하거나 외국 인력들을 활용하는 것도 필요하다.

실제로 SK, 현대, 삼성, CJ 등의 국내 대기업들은 해외 생산 및 연구기지를 확보하여 운영함으로써 자신들의 경쟁력을 지속적으로 향상시키고 있다.

2021년 기준 주요 기업들의 해외 합작사 설립 사례를 살펴보자. LG에너지솔루션은 GM와 함께 배터리 분야에 투자하며 얼티엄셀즈라는 회사를 설립하였고, SK는 포드와 블루오벌에스케이, LG전자는 마그나와 LG 마그나파워트레인을, 현대자동차는 앵티브와 함께 모셔널이라는 자율주행 분야 합작사를 설립한 바 있다.

다만 이런 현상이 대기업 위주로 펼쳐지고 있다. 출산 대상 및 결혼 적령기 인력들에게는 하늘의 별따기만큼이나 어려운 곳에 집중되어 있다 보니 상대적 박탈감과 함께 더욱 회피할 수밖에 없는 요인으로 작

용하고 있다.

가고 싶은 회사의 일자리는 즐고 있는데 중소기업도 기업의 경우에는 인력난에 시달리는 현상이 상반되게 나타나고 있다. 그렇다고 해당 기업들이 대기업만큼의 급여와 복지를 제공할 수 있는 상황이 아니다. 때문에 우리나라 경제는 갈수록 산업과 개인 모두의 관점에서 양극화가 나타날 수밖에 없는 상황에 처해 있다.

'스웨덴'에서 힌트를 얻어보자

기업은 이제 법인으로서 사회적 구성원이라는 인식을 더욱 강하게 가질 필요가 있겠다. 단순히 이익만을 추구하는 본연의 목적을 달성하는 움직임이라 아니라 자신들이 속한 국가와 지역 사회에 대한 환원 및 지원을 당연시하는 문화적 인식을 가져야 한다.

여기 인구 1,000만의 북유럽국가 스웨덴이 있다. 이곳은 미국에 이어 세계적 유니콘 기업이 탄생한 곳으로 스타트업의 기술사업화 지원은 늘리고, 성장의 걸림돌은 제거하며, 대기업도 스타트업 육성에 기여하며 글로벌 스케일업에 동참하고 있다.

스웨덴 혁신청은 직접 기술사업화 자금을 매년 3억 유로씩 부담하면서 미래 성장동력 창출에 앞장설 뿐 아니라 기업들과의 협업도 추천하며, 세금 부담 또한 스타트업의 경우 2020년 22%로 낮춰 그 부담을 경감시켰다고 한다. 또한 2000년에는 상속세와 부유세 폐지로 자본가들의 엔젤 투자를 장려했으며 글로벌 스케일업



출처: Venture Economy

을 위해 대기업들의 스타트업 육성에 크게 기여하였다. 그리고 이는 결국 국가와 산업 발전으로까지 이어졌다.²

정부가 나설 수 없는 곳에는 늘 기업이 있어야 하며, 그 몫을 다하는 기업은 자신들의 생산력과 이익을 바탕으로 사회 공헌을 위해 노력해야 한다. 이를 위해 활용 가능한 부분이 앞서 언급한 '자동화 기기의 도입'과 '고령 인구의 활용'이다. 이를 통한 비용 절감은 곧 수익성으로 이어지고 양질의 일자리 창출과 함께 급여 및 복지의 확장으로 이어져 직원 만족도가 올라가는 선순환 구조를 만들 것이기 때문이다.

우선 자동화 기기의 도입의 경우 관련된 원천 기술을 보유한 중소기업뿐 아니라 스타트업들에 대한 투자를 통해 일정 규모의 수익성이 확보된다면 추가 투자와 흡수 합병으로 경쟁력을 더욱 키울 수 있다. 뿐만 아니라 자신들의 사업이 자연스럽게 외연적 확장을 이룰 수 있는 계기도 마련할 수 있기 때문에 이는 당연한 행위라고 볼 수 있겠다.

또 고령인구의 재고용이란, 해당 인력이 보유한 지식과 경험이 신규 유입 인력 대상의 교육과 훈련을 위한 멘토가 됨으로써 더욱 기술력과 경영 기법의 고도화가 이루어질 수 있다는 큰 이득이 있다. 다만 젊은

인구 대비 생산력이 높을 수 없기 때문에, 그에 대한 일부 임금 수준은 낮게 책정할 수밖에 없다. 하지만 고령인구 1명당 일정 규모의 신규 직원들이 멘토링을 받을 수 있는 기회가 주어진다면 기업은 자연스럽게 향상된 경쟁력을 보유할 수 있을 것이다.

당연한 의견을 제시한 것일지는 모르겠으나 우리나라의 정책과 기업의 사회적 책임에 대한 성숙도는 선진 서구 국가의 수준 이상으로 더욱 높아질 필요가 있다. 그렇기 때문에 자주 이와 같은 이야기들이 정·재계에 제시될 필요가 있으며, 기업의 사회적 책임이 당연시되는 사회적 의식의 조성 또한 필요하다.



박정완

현) DAMA Korea 이사,

한국벤처창업학회 이사, 이니텍(KT그룹) 금융전략팀

전) 넥서스앤코드 전략컨설팅, STX조선해양 사업기획팀

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

저서: 『디지털 전환 시대, 조직 생존의 법칙』

『우리는 즐거운 퇴사 인간입니다』, 『Premium 브랜드 마케팅』

『컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근』

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

-찰스 다윈-



지속가능한 경영을 이루기 위해 빠르게 변화하는 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.

저출산과 고령화라는 뉴노멀과 윤리경영

김 승 범

1. 들어가며

저출산과 고령화는 사회의 현상이자 주목받는 이슈이고, 한국 사회는 이를 문제로 받아들이고 있다. 한국 사회가 저출산과 고령화를 문제로 인식한 지 꽤 많은 시간이 흘렀다. 그런데, 여전히 저출산과 고령화가 왜 문제인지에 대해서도 명확한 이해가 부족한 것도 사실이다. 우선 간단히 이 점부터 확인해본 후 저출산과 고령화 문제와 경영의 이슈를 검토하고자 한다.

2. 타노스와 맬서스

저출산 이슈부터 확인해보자. 인구 감소가 나쁜 것인가?

우선 사실 확인부터 해보자. 한국은 인구밀도가 1㎢당 514.6명(2022년 기준)¹으로 세계에서 영토확장 및 개발에 한계가 분명한 섬나라와 도시국가를 제외하면 4위에 해당한다.² OECD 국가 중에서는 가장

높다.³ 한국의 인구밀도 문제는 한국의 지형의 특성상 산지가 70%라서 실질 인구밀도는 저보다 훨씬 높다는 것이다.

만약 한국 인구가 지금의 반으로 줄어들게 된다면 어떻게 될까? 지금보다 인구가 반으로 줄어도 아프리카의 인구밀도보다 높다는 설도 있다. 실제로 해방 당시 한국 인구는 약 2,500만 명으로 지금의 절반 수준이다. 전 세계 역사상 유일한 경제발전의 신화를 이룩한 한강의 기적을 이뤄내기 위해서도 지금의 절반으로도 충분했다는 것이다.

영화 『어벤져스: 인피니티 워(Avengers: Infinity War)』(2018)와 『어벤져스: 엔드게임(Avengers: Endgame)』(2019)은 타노스(Thanos)가 생명체의 절반을 랜덤하게 죽이려는 계획을 슈퍼 히어로들이 막는다는 내용이다. 타노스는 자신이 생명체의 수를 반으로 줄이는 것은, 자원 배분 효율이 개선하여 세상이 좋아지

1 출처: 국가통계포털, <https://kosis.kr/search/search.do?query=인구밀도>

2 국가별 인구밀도는 2020년 기준으로 당시 한국 인구밀도는 516.2/㎢이고, 세계 15위이다. 그러나 섬나라(1위 마카오, 2위 모나코, 3위 싱가포르, 4위 홍콩, 13위 산마리노 등)와 도시국가(5위 바레인, 6위 몰디브, 7위 몰타, 8위 버뮤다, 11위 모리셔스, 12위 아루바, 14위 나우루 등)를 제외하면, 9위 방글라데시, 10위 대만, 15위 한국 순서이다(출처: 통계청)주제별 통계)2023 국제통계연감)영토/인구)인구동태 및 밀도(년 1998-2022)인구밀도(㎢당), https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_2KAA205&vw_cd=MT_RTITLE&list_id=101_2023_A&seqNo=&lang_mode=ko&language=kor&obj_var_id=&itm_id=&conn_path=MT_RTITLE

do?orgId=101&tblId=DT_2KAA205&vw_cd=MT_RTITLE&list_id=101_2023_A&seqNo=&lang_mode=ko&language=kor&obj_var_id=&itm_id=&conn_path=MT_RTITLE 인터넷의 일부 자료에는 한국의 인구밀도가 르완다에 이어 세계 4위라는 설도 있으나, 통계청 해당 자료에는 르완다가 제외되어 있다. 위키피디아를 참고하면, 르완다의 인구밀도는 470/㎢로 통계청 기준으로 한국에 이어 세계 16위 수준이다(출처: <https://en.wikipedia.org/wiki/Rwanda>).

3 2020년 기준(출처: 통계청)주제별 통계)OECD 회원국 통계)영토/인구)인구동태 및 밀도(OECD회원국) (1998-2022)인구밀도(㎢당), https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_2KAA205&vw_cd=MT_RTITLE&list_id=101_2023_A&seqNo=&lang_mode=ko&language=kor&obj_var_id=&itm_id=&conn_path=MT_RTITLE

게 하는 것임을 열심히 설명한다.

타노스의 주장은 경제학의 고전인 『인구론(An Essay on the Principle of Population)』(1798)의 통찰과 맥락을 같이 한다. 근대철학의 통찰이 모두 그렇듯이, 맬서스(T. R. Malthus)가 『인구론』을 통해 제시한 통찰은, 세상의 균형이 법칙적으로 구성된 것은 아니라는 점이다.⁴ 즉, 식량의 증가와 인구의 증가 간에 균형이 법칙적으로 존재하지 않기 때문에, 식량의 부족으로 대표되는 자원의 부족이 사회의 공리를 저해할 것이라는 점이다. 이는 매우 탁월한 통찰이다. (이에 대해 맬서스가 기술의 발전에 따른 화학비료의 등장을 예상하지 못했다는 등의 언급은, 맬서스의 통찰 자체와 전혀 관련이 없는, 기술적 담론을 늘어놓은 엉뚱한 언급으로, 이는 비판이라고 하기 어렵다.)

이렇게 이해할 때, 타노스의 주장은 틀렸다고 하는 것은 매우 단순한 생각이라고 할 수 있다. 타노스의 주장이 틀린 것이기 때문이 아니라, 타노스의 생각을 그르다고 우리가 '편향적으로'—이 편향은 윤리적인 판단을 말한다—생각하기 때문이다. 타노스가 악당인 이유도 마찬가지로 그의 주장이 '틀렸기' 때문이 아니라, '그르기' 때문이다. 즉, 타노스의 주장이 맞더라도 (타당하더라도) 인간을 설득하기에 부족하다고 말하는 것이 더 옳다. 정리해서 말하자면, 논리적으로는 맞더라도 윤리적으로 그르기 때문에 문제가 된다. (왜 그른지에 대해선 설명이 복잡하기도 하지만 이 글의 주제와 맞지 않으므로 생략한다.)

그런데, 우리는 여전히 맬서스와 근대사상가들, 특히 데이비드 흄(D. Hume)과 애덤 스미스(A. Smith)가 선도적으로 보여준, 자본주의라고 불리는 비법칙적 세계를 설명해내지 못하고 있다. 즉, 흄과 애덤 스미스로부터 출발하는 '자본주의'는, 토마스 아퀴나스(T. Aquinas)의 생각의 끝자락에서 보여준, "행복할 방

법이 신의 섭리라는 법칙적인 것"이라는 설명에 대한 부정으로, 아퀴나스가 집대성하여 제시한 세계에 대한 설명을 비판하고 그 대안을 제시한 것이다. 그러나 250여 년이 흐른 지금도, 자본주의는 아직 아퀴나스가 제시한 행복한 세상에 대한 설명만큼 완성도 높은 행복의 방법을 온전히 제시하지는 못하고 있다.⁵

이런 관점에서 보자면, 타노스의 주장대로 인구를 반으로 줄여서 자원과 인구의 균형점을 찾을 수 있다면 이 주장이 논리적으로 틀린 것은 아니다. 그렇더라도, 근대에 이미 부정된 것을 다시 답습하고 있다는 점에서, 즉 지금의 기준에 부합하지 않기 때문이라고 보다는 우리 시대에 받아들이지 않는 이미 거부한 것을 추구하고 있다는 점에서 우리를 설득하기 어려운 주장이다. 문제는, 이상과 같이, 경제학적 균형의 관점에서 이 주장이 맞다고 하더라도, 인간은 '윤리(ethical)'라는 지극히 인류 편향적인 가치론을 가지고 있다. 즉, 인간에게는 단지 경제적으로 효율적인 것만이 좋은 것이 아니라, 흄과 애덤 스미스가 제시한 통찰처럼, 동시에 윤리적으로 좋은 것이어야 한다는 점이 중요하다.

3. 저출산·고령화 이슈: 사회적 문제인가, 경영적 기회인가?

저출산의 문제는 타노스의 주장과 여러모로 비교해볼 필요가 있다. 인구를 균형에 이르도록 조절하면 더 좋아진다는 설명을 받아들이면, 저출산은, 점점 더 심화되는 빈부격차라는 한국 사회의 문제의 해결책 중 하나일 수도 있다. 이를 받아들이면, '저출산과 고령화가 이슈인 것은 사실이지만, 문제임'이라는 것을 어떻게 받아들여야 하는가 자체가 문제가 된다. 왜냐하면, 한국 사회는 이 문제를 받아들이지 않고, 저출산과 고

4 세상을 법칙적으로 설명하는 것과 이를 비판하며 경향적 설명을 제시하는, 중세로부터 근대로의 이행과 그 특성에 대해서는 필자의 출처 『더러운 돈 깨끗한 돈』(2023)의 2부에서 자세히 설명하였으므로 참고하면 이해에 도움이 될 것이다.

5 흄과 애덤 스미스가 경향적 설명, 특히 공급과 수요의 원리와 같은 설명으로 어떻게 비법칙적 세계를 설명하고 행복을 설명하는지에 대해서는 필자의 출처 『더러운 돈 깨끗한 돈』(2023)의 3부에서 자세히 설명하였으므로 참고하면 이해에 도움이 될 것이다.

애덤 스미스의 윤리적 자본주의 Ethical Capitalism



Adam Smith's 300th Anniversary

명화를 인식과 대처의 측면에서 사회 전반에 영향을 미치는 '일반적 문제'로 받아들이기 때문이다.

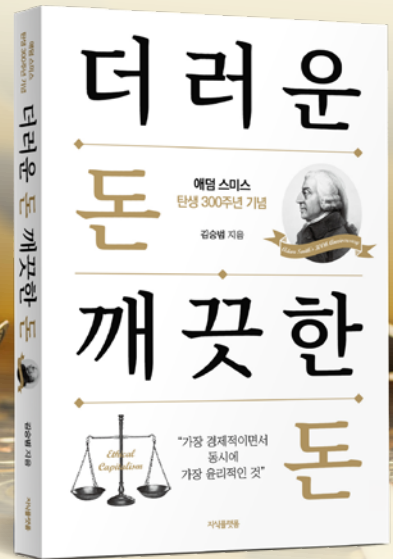
이와 달리, 기업경영과 경영학의 관점에서는 저출산과 고령화를 기회로 받아들일 수 있다. 경영의 관점에서 저출산과 고령화는, 첫째 신사업의 기회이고, 둘째 혁신의 기회이다. 극단적으로 말해, 통상적인 한국 사회의 담론을 무비판적으로 받아들여 저출산과 고령화가 심각한 사회문제라고 하더라도, 다른 하나의 관점에서는 발전의 기회임에 틀림없다고 생각하는 것이다.

그런데, 사회적 문제로 간주되는 저출산과 고령화가 기업경영과 경영학의 관점에서는 신규사업과 경영혁신의 매우 강력한 기회라고 한다면 다소 모순적이지 않은가? 그럼에도 불구하고, 이 모순이 문제로 간주되지 않는 이유, 즉 타노스의 주장에 대한 우리의 태도와 다른 이유는 무엇일까? 필자는 그 이유가, 타노스의 주장과 달리, "저출산과 고령화는 기업경영과 경영학의 관점에서는 신규사업과 경영혁신의 매우 강력한 기회"라는 주장과 저출산과 고령화가 사회적 문제라는 통념이 윤리적으로 충돌하지 않는다고 생각하기 때문이라고 생각한다. (타노스의 사례는 주장이 맞았더라도, 통념에 부합되지 않았기 때문에 받아들이지 못한다는 의미이다.)

4. '무엇'이 문제인지를 파악할 줄 아는 이해가 필요하다

그런데, 이는 매우 이상한 결론으로 귀결된다. 타노스의 주장이 멜서스의 통찰에 모순되지 않지만, 윤리적으로 문제라서, 단지 이 이유 때문에, 타노스가 악(惡)이라면서, 같은 논리인, 저출산은 문제가 아니라는 것이다. 즉, 저출산은, 멜서스의 통찰에 따르면, 자원과 인구의 균형을 회복할 수 있는 방법 중 하나인데, 타노스의 방식은 악이지만, 자발적 비출산으로 인한 윤리적으로나 도덕적으로 악이 아니라고 보아야 한다. 그렇다면, 이러한 저출산을 왜 사회적으로는 문제라고 하는가?

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.

한국 사회에서 저출산과 고령화를 문제라고 대부분이 받아들이는, 필자가 알고 있는 한 유일한 지점은, 한국 사회 특유의 전국민 연금과 의료보험 체계가 운영상 경제적 효율에서 문제가 발생할 수 있다는 점 정도이다. (자원과 인구의 균형을 회복하는 데 경제적 효율에서 문제가 발생한다는 것이 상당히 아이러니하기도 하다.) 이것은 확실하게 저출산과 고령화와 관련하여 한국 사회가 통념적으로 받아들이는 문제적 이슈이다. 그 외에, 예를 들어, 10여 년 전, 정부에서도 인정한 이슈인 지역 공동화 현상과 빈집 문제 등 때문에 주택 공급에 제한을 가했던 인식은, 다른 정권에서 부동산 가격 상승을 억제하기 위해 주택공급량을 증가시키는 것이 우선될 때, 문제로서는 이미 부정된 것이다. 그럼에도 불구하고 현실적인 이슈인 연금이나 의료보험의 제도 개선의 영역으로 넘어가 보면 여전히 논의가 공전되고 있다는 점도 문제이다.

2021년 요소수 대란을 기억해보자. 2021년 10월 15일 중국 정부가 요소수 수출을 통제하자, 한국 경유 엔진 운영에 필수적으로 필요한 요소수 공급에 차질이 생겨서 발생한 전국적 공급 이슈이다. 당시 정부는 중국 정부의 요소수 수출 통제 자체는 인지했다고 하나, 요소수 수입이 줄어들 경우 발생하는 인과관계 전체를 파악하지 못하여 무엇이 이슈이고 무엇이 문제인지를 예측하고 예방하는 데 실패했다. 요소수 대란에서 중국 정부의 요소수 통제는 문제가 아닌 이슈이고, 디젤 엔진용 요소수-디젤 엔진용 추가 부족이 문제였다. 저출산·고령화 문제도 마찬가지로이다. 무엇이 이슈이고 무엇이 문제인지 그 인과관계를 정확히 이해하는 것이 중요하다.

5. 저출산과 고령화는 문제가 아니고, 뉴노멀일 뿐일까?

2000년대 초반에도, 이미 실버산업은 신규사업 담

당자에게는 항상 염두에 있던 신사업의 어젠다 중 하나였다. 다만, 그때는 저출산의 문제가 부각되기 전이었고 한국 사회의 연령별 인구 비중에서 가장 높은 비율을 점유하는 베이비 붐 세대와 그들의 부모 세대인 산업화 세대를 대상으로 한 실버산업에 대한 고민을 많이 했다. 이미 20년이 넘는 어젠다이다. 그럼에도 불구하고 지난 20여 년간 여전히 확실한 가시적인 변화가 많이 보이지는 않는 것 같다. 오히려 그 잠재적 실버 소비자들이 키오스크의 폭발적인 보급 등으로 디지털 노마드가 되는 상황이 사회적 이슈가 되고 있다. 이는 과연 우리는 20년 동안 무엇을 고민했는지에 대해 회의를 가져야 하는, 당연히 반성이 필요한 부분이 아닐까? 우리는 신사업과 혁신을 고민할 때, 과연 문제를 정확히 인식하고 문제를 잘 반영한 결론을 제시하는지 반성할 필요가 있다는 결론에 귀결될 것이다.

이 키오스크의 문제를 생각해보자. 키오스크의 보급은 분명한 경영상 비용효율의 문제와 주문의 처리 과정상 커뮤니케이션의 오류나 실수의 가능성을 줄여준다는 점에서 확실한 장점이 있다. 그러나, 여전히 디지털에 완전히 익숙하지 않은 노년층과 디지털 트랜스포메이션을 다 쫓아가기에는 지쳐버린 장년층이 인구의 많은 비중을 차지한다는 점에서 오히려 키오스크를 없애는 것이 고객 친화적일 수도 있다는 것이 아이러니다. 이런 이슈가 역으로 MZ세대 출입금지 카페가 등장하는 이유 중 하나일 것이다. 이렇게 본다면 과연 경영상 고민이 현상과 이슈를 정확히 반영하고 있는 것인지를 의심하지 않을 수 없다.

다시 말해, 최소한 키오스크의 문제에서, 고령화는 고령화 자체가 문제가 아니라, 키오스크에 이질감을 가지는 고령 소비자를 어떻게 대할 것인가에 대한 문제이다. 비용 감소와 고객의 불이익의 교환을 경제적으로 생각할 문제인가? 이렇게 생각하면 안 된다는 것은 윤리경영의 뼈대를 이루는 핵심적인 문제의식이다. 윤리경영 교과서에 항상 등장하는 1970년대 '핀트 판레(Pinto Case)'에서 이 지점을 확인했다는 점에 대해

서는 의심의 여지가 없다. 나아가, 필자도 심지어 이렇게 생각하면 안 된다는 것을 자본주의 초기에 가장 중요한 영향을 미친 철학자인 흄과 애덤 스미스도 말하고 있음을 기회가 있을 때마다 강조했다. 즉 자본주의 자체가 이미, 이런 식으로 생각하면 안 되는 사고방식을 태생적으로 중요하게 다루고 있고, 그렇기 때문에 윤리경영이라는 장르를 통해 우리는 이 문제를 심각하게 다루어야 하는 것이다. 즉 키오스크가 경영적으로도 반윤리적임은 명확하고, 필자의 언어로는, 키오스크는 심지어 반자본주의적이다.

이는 저출산과 고령화가 사회적으로 문제라고 하더라도, 경영에서는 오히려 기회라고 하는 것이 아이러니한 현실이라고 맹목적으로 받아들이면 반윤리적인 귀결을 야기할 수 있음을 보여준다. 즉, 앞서 필자가 길게 설명한 바와 같이 저출산은, 타노스의 예와 다르게, 맹서스적 통찰에 부합하며 동시에 윤리적·법적으로도 문제가 없다. 그럼에도 불구하고, 저출산 때문에 연금과 건강보험 등에 문제가 생기는, 즉 공리에 저해되는 것임이 분명하다면 저출산은 문제이다. 다시 말해서 저출산 자체가 문제가 아니라 저출산이 야기하는 이슈 중 문제가 되는 부분이 있다는 것이다. 고령화도 이렇게, 경영에서 키오스크가 경제적 장점에도 불구하고 반윤리적 귀결을 야기한다면, 고령화 자체가 문제가 아니라 키오스크가 야기하는 불편함이 고령화라는 뉴노멀 상황에서 문제가 된다는 점을 주목해야 한다.

6. 나가며

이 글에서 필자가 제시한 여러 사례와 분석은 저출산과 고령화는 그 자체는 사실일 뿐 문제가 아니고 이로 인해 야기되는 현상들에서 문제가 발생한다는 점을 제시하고 있다. 우리는 이런 상황을 '뉴노멀'이라고 한다. 경영에서는 이를 어떻게 받아들여야 하는 것일까? 단지 저출산과 고령화가 신규사업과 경영혁신의 기회

라고 단순하게 대하는 것은 맞는 것일까?

일견 그렇게 보인다고 하더라도, 키오스크 사례는 저출산과 고령화는 경영에서도 심각하게 분석하고 이해해야 기회일 수 있지, 그렇지 않으면 위기를 초래하는 문제가 될 수도 있음을 보여주고 있다. 타노스의 예도 경제적으로 지향해야 할 점도 윤리적으로 문제가 되면 다시 고려해야 한다는 것을 보여준다. 보기 좋은 떡이 먹기도 좋다고 마구 먹다가는 탈이 나는 법이다.

그러므로 기업경영에서는 이러한 가능성을 인식하고 저출산과 고령화가 단지 기회가 된다고 수익창출을 위해 덤벼들 것이 아니라, 그 시도가 또 다른 불편함을 야기하지는 않는지를 깊이 고려할 필요가 있다. 그리고 그 고려의 한복판에는 지금은 ESG 열풍 때문에 잊혀져 가는, 근본적인 '윤리경영'이 있음을 잊지 말아야 한다.

뉴노멀 상황에서 윤리적임을 판단하는 것은 매우 어렵다. 새로운 윤리적 기준과 판단을 필요로 하기 때문이다. 관습적인 도덕 판단이 부적절하거나, 이에 의존했다가 역풍을 맞을 수 있다. 그래서 경영은 항상 윤리적 판단에 대해 고민해야 한다. 경영자에게 아쉬운 것은 경제적 판단의 감과 촉은 날카롭게 유지하면서 윤리적 판단의 촉에는 에너지를 쏟지 않는다는 점이다. 이런 태도가 변화하지 않는다면, 저출산과 고령화라는 뉴노멀 상황에서 키오스크 사례와 같은 문제는 반복적으로 발생할 수밖에 없다.



김승범 경영학박사

경영학, 철학, 윤리학, 법학, 복잡계를 전공. 윤리경영을 중심으로 음악, 사이버, 우주 등 전통적인 경영학을 넘어서 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

AX 시대에 필요한 사고와 질문법

박 병 태



AX¹ 시대에 필요한 사고법

로지컬 씽킹과 디자인 씽킹은 어떤 차이가 있을까? 융합적 사고는 어떻게 해야 할까? 최근 우리가 경험하는 변화의 속도는 문화지체(Cultural lag) 수준을 넘어 모든 일상생활에서 혼돈을 가중시키고 있다. 너무 빠른 변화의 속도는 그로 인한 정보 생성의 속도가 인간의 암기 또는 이해 능력을 뛰어넘기 때문에 기존에 가

지고 있던 지식이나 정보에 혼란을 가져온다.

이런 변화 속에서 우리는 어떻게 사고해야 할까?

경영 분야에서 가장 대표적인 사고법은 맥킨지 컨설팅의 로지컬 씽킹을 들 수 있다. 그리고 최근에는 각 산업 분야에서 디자인 씽킹이 많이 활용되고 있다.

“직감에 의한 경영 방식의 시절은 오래전에 지나갔다. 오늘날의 비즈니스 리더들은 자신들의 조직을 운영하는 데 있어 알고리즘에 근거한 의사

1 AI Transformation

결정 기법들을 채택하고 있으며 고도로 섬세한 소프트웨어를 활용하게 될 것이다. 경영은 예술에서 과학으로 발전할 것이다.”

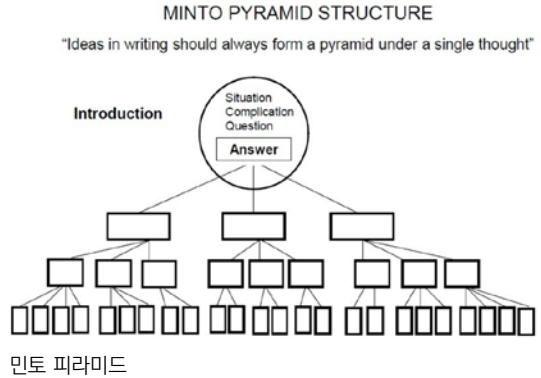
이것은 글로벌 컨설팅 그룹 맥킨지가 『2006년에 주목해야 할 10가지 트렌드』를 통해 전망한 미래 모습이다. 직관을 쓰레기통에 던져버려야 할 케케묵은 것 정도로 생각하는 말이다. 그런데 오늘날의 문제들이 과학적이고 논리적인 방법으로 해결되고 있는가? 한때 유행했던 6 시그마(6σ)는 어떤가? 낭비를 줄여주는 정도의 기여는 하고 있지만 빠르게 변하고 있는 이 시대에 적합한 새로운 비즈니스적인 사고를 촉발하는 기법인가?

최근에는 거구로 직관에 의한 경영 기법으로 ‘디자인 씽킹’이 급부상하고 있다. 요즘같이 불투명하고 급변하는 시대에, 기업에서 필요로 하는 인재는 맥킨지와 정반대일 확률이 높기 때문이다. 조직에 순응하고 하라는 대로만 하는 사람이 아니라 청바지에 검은색 티를 입고 느릿느릿 횡설수설하는 것처럼 보이지만, 어느 순간 한 마디로 자신의 생각을 정리해 직설적으로 던질 수 있는 사람, 때로는 비논리적으로 행동하며 감정에 치우치기도 해서 비논리적으로 보이는 사람을 더 원한다. 스티브 잡스(Steven Paul Jobs) 같은 사람, 더 나아가 일론 머스크(Elon Reeve Musk) 같은 사람을 원하는 시대이다.

로지컬 씽킹과 디자인 씽킹의 차이

맥킨지 컨설팅트의 역량은 논리적 사고(Logical Thinking)에 기반한다. 논리적 사고는 맥킨지의 컨설팅트인 바바라 민토(Barbara Minto)가 정립한 이론으로, 복잡한 문제를 단순화하고 논리적으로 분석하여 정리하고 해결하는 사고방식이다. 우리나라 학원가에서 논술고사용으로는 아직도 각광받는 기법이기도 하

다. 다짜고짜 답부터 내놓고 기술하는 ‘민토 피라미드(Minto pyramid)’를 기반으로 하고 있다.



반면, ‘디자인 씽킹(Design Thinking)’은 맥킨지의 논리적 사고와 다르다. 이성적이고 논리적이 아닌, 감성과 직관과 창의적 접근으로 답을 찾는다. 두 접근법의 차이를 정리해 보면 다음과 같다.

구분	로지컬 씽킹	디자인 씽킹
대표기업	맥킨지	IDEO
가정	합리적 객관성	주관적 경험
방법	‘최고’의 답을 입증하기 위한 분석	‘더 나은’ 해답을 향해 ‘반복적’으로 시도하는 방법
의사결정	논리와 수치	직관과 실험 모형
과정	계획 수립	실행 모형
가치	불확실성 제거	참신함 추구
관심	매우 구체적	추상적인 것과 구체적인 것 사이에서 더 나은 실행

그렇다면 이 두 가지 대표적인 사고법은 하나는 맞고 다른 하나는 틀린 것일까? 그렇지 않다. 서로의 장점을 활용하는 것이 좋다. 둘 다 맞는 방법일 수 있다.



**“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)

로지컬 씽킹이 디자인 씽킹으로부터 배워야 할 점은 다음과 같다.

첫째, 차이점을 분명히 아는 것이다. 로지컬 씽킹은 말과 수치 및 그래프를 통하여 문제 상황에 대한 해결 방법을 보여준다면, 디자인 씽킹은 행동에 관한 사항을 보여주고 직접적인 해결을 도모한다. 로지컬 씽킹의 결과물은 비전, 미션, 중장기 전략 과제 등 실제 액션과 거리가 먼 고차원적인 수준에 머무는 경향이 높다. 이것은 중요하다. 제대로 된 방향을 잡아줄 수 있다. 하지만 디자인 씽킹은 처음부터 실천을 염두에 두고 결과물을 도출하려고 하니까 로지컬 씽킹과는 다른 지향이라 할 수 있다.

둘째, 적용에 적합한 상황이 다르다. 로지컬 씽킹은 안정되고 예측 가능한 환경에 적합하다면 디자인 씽킹은 불확실한 환경에 적합하다. 그런데 오늘날 우리가 살고 있는 세상이 안정되고 예측 가능한 환경이 아니라 한 치 앞을 알 수 없는 환경이기 때문에 디자인 씽킹이 더 주목받는 것이다.

셋째, 바라보는 대상에 차이가 있다. 로지컬 씽킹은 제품과 서비스를 구매하는 주체가 인구통계학적 데이터를 기반으로 세분화된 '타겟 시장'을 어떻게 선정할 것인가를 논리적으로 설명하는 방법이라면, 디자인 씽킹은 '인간' 자체에 주목하는 접근법이다.

반대로 디자인 씽킹 관점이 로지컬 씽킹으로부터 배울 점도 있다.

디자인 씽킹은 지나친 확신을 버려야 한다. 디자인 씽킹을 통해 도출한 참신한 생각이 반드시 가치를 창출하는 것은 아니다. 아무리 기발한 생각이라 하더라도 성장과 변화의 동인으로 작용할 만큼 충분한 잠재적 가치를 내포하고 있어야 가치가 있다. 그 새로움으로 누군가에게 가치를 창조할 수 있는 아이디어일 경우에만 '참신한' 생각이 될 수 있다.

둘째, 전략이나 수익과 동떨어진 접근은 그저 '재미 있는 놀이'로 끝날 수 있다. 가치를 창출한다는 것은 만들어진 아이디어가 '성과'로 이어져야 한다. 이를 위

해서는 여러 가지 이슈에 관해 고민해야 한다. '이익'을 목표로 할지 '고객 만족'을 목표로 할지 고민해야 한다. 이를 위해 어떤 전략을 수립하고 프로세스를 최적화할지 고민해야 한다. 이와 같은 영역은 디자인 씽킹에서는 어려운 분야일 수 있다.

셋째, 아이디어의 완성은 포트폴리오이다. 디자인 씽킹을 통해 특이한 키오스크나 환자들을 위해 예쁜 팔찌를 만들었다고 하더라도 그것이 몇 개나 필요한지 그것을 만들기 위해서는 얼마의 예산이 필요한지 알아야 한다. 얼마나 많은 자원과 어떤 사람들이 추가로 더 있어야 이 아이디어를 실현할 수 있을지 알아야 한다. 정확한 시장 규모 측정(Market sizing)이 필요하고 어느 성별, 연령대, 직업군, 지역의 사람들이 고객이 될 것인지 예측하는 것에는 고도의 분석이 필요하다.

두 가지 사고법을 비교해본 결과, 로지컬 씽킹과 디자인 씽킹 중에서 어떤 방법이 더 바람직하고 합리적인 방법이라고 할 수 없다. 두 가지가 모두 필요하다. 영국 서리 대학교 유진 샌들러 스미스(Eugene Sadler-Smith) 교수는 "디자인 씽킹은 분석과 직관 사이를 적절하게 오가는 정신적 양손잡이가 되어야 한다."고 했다. 아무리 좋은 디자인의 제품을 만들었다고 하더라도 이것이 성공하기 위해서는 수많은 로지컬 씽킹 프로세스가 뒷받침되어야 한다.

어떤 문제 해결을 위한 방법론이라는 측면에서 디자인 씽킹과 로지컬 씽킹은 둘 다 훌륭한 접근 방법이다. 어떠한 성격의 문제가 주어지더라도 디자인 씽킹과 로지컬 씽킹 중 한쪽에만 치우친다면 반쪽짜리 문제 해결이라고밖에 할 수 없다. 이것이 바로 한 가지가 아니라 두 가지 프로세스를 자유자재로 넘나드는 사고인 융합형 사고이다.

질문의 시대

로지컬 씽킹과 디자인 씽킹을 합한 융합형 사고를 통

해 우리가 처해 있는 문제를 해결할 경우, 환경 변화의 속도가 빠르지 않다면 이 단계에서 만족할 수 있다. 그러나 급변하는 환경은 우리에게 또 다른 것을 요구한다. 바로 질문이다. 생성형 AI들은 모두 사용자의 질문을 통해 원하는 답을 만들어낸다. 누가 얼마나 더 날카로운 질문을 할 수 있느냐가 경쟁력이 되는 시대이다.

그러나 한 단계 더 생각해보면 인공지능은 후향적 정보와 지식을 통해 사용자가 요구하는 내용을 생성한다. 지금까지 생성된 빅데이터 속에서 정보가 생성되고 이미 존재하는 지식으로부터 필요한 내용을 만들어낸다. 그러므로 인공지능은 기존의 한정된 지식과 흘러간 지식에 각 개인의 고유한 경험을 더하여 A와 B의 지식을 합한, 인간만이 할 수 있는 통찰이나 지혜의 영역에는 접근할 수 없다.

그러므로 AI시대에 필요한 진정한 질문은, 지식과 지식을 연결하고 '과연 그럴까?'라고 의심하고 전혀 상관없는 분야에서 영감을 찾아낼 수 있는 인간 고유의 질문이 필요한 시대이다.

2017년 5월 우리는 이세돌과 알파고 간에 이뤄진



알파고와 아마추어 바둑기사의 대결

세기의 바둑 대결에서 인간이 패하는 충격을 경험하였다. 그 후 더욱 업그레이드된 알파고 제로는 인간과의 바둑대결에서 100:0으로 승리하며 더 이상 인간과의 대결에 흥미를 잃을 만큼 높은 바둑 실력을 갖게 되었다.

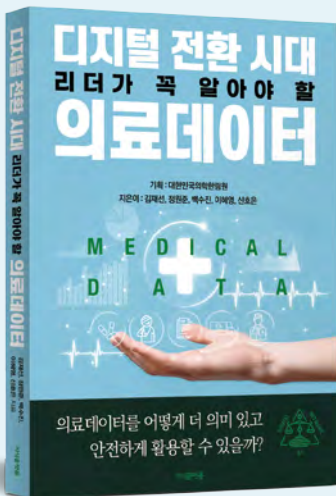
그런데 2023년 2월 미국 아마추어 바둑기사 켈린 펠린(Kellin Pelrine)이 최강 알파고를 14:1로 승리하는 일이 발생했다. 귀퉁이에 바둑을 두는 등 변칙수법으로 AI를 당황하게 하여 이세돌이 겨우 1승을 거둔 이후 7년 만에 대승을 거둔 것이다.

AI시대에 필요한 것은 AI가 더 잘하는 분야에 집착하는 것이 아니다. 지금까지 그럭저럭하던 일이나 이미 존재하는 지식을 암기하고 따라 하는 것이 아니라 그런 일들을 줄이고, 바꾸고, 다른 지식과 합쳐서 새로운 고부가가치를 만들 수 있는 질문을 하는 것이다.



박병태 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 좀 있는 사람」, 「문화가 성과다」(공동 번역)

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 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 보건의료 데이터를 확보해 안전하게 활용하고 공유하는 것이라고 생각됩니다.”

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)

플랫폼 시대의 노동 시장 변화 1

플랫폼 노동의 유형 및 근로자성 사례·판례

메타 사피언스



I. 플랫폼 노동의 유형과 특성

1. 서론

플랫폼이란 유무선 네트워크를 이용하여 서로 다른 이용자가 거래 등 상호작용을 원활하게 할 수 있도록 서비스나 데이터를 제공, 매개하는 일체의 환경이다,

플랫폼사업자는 인터넷 거래시스템을 통하여 구매자와 판매자 간 거래를 매개하는 자이다.

플랫폼 기업의 경우 비즈니스 차원에서 자산의 경량화가 가능하다. 우버는 택시를 소유하지 않고, 오픈 테이블은 식당이 없으며, 에어비앤비는 아파트와 주택을 소유하지 않고 있다. 플랫폼 기업은 가치 있는 자산과 기술을 가진 개인, 기업을 그 자산과 기술에 접근하고 싶어 하는 다른 개인이나 기업과 연계해준다(오

수원, 2021). 그렇다면 우버는 운수 회사인가? 메타는 미디어 기업인가? 아마존은 지역 소매업자인가, 배송업자인가? 에어비앤비는 호텔 기업인가? 오프라인 기업과 달리 플랫폼 서비스 기업은 새로운 서비스의 특징을 가지고 있으며 이에 따른 노동 구조도 다르다.

플랫폼 노동을 바라보는 시각에는 두 가지가 있다. 첫 번째는 높은 실업과 불안전 고용의 시대에 유의미한 새로운 수입 기회의 창출, 노동시간과 장소에서의 유연성으로 인한 노동시장 접근의 용이함, 지역 격차의 해소 및 더 나은 노동시장으로의 연결 가능성 확대라는 시각이다. 두 번째는 노동 및 사회보호의 침식, 경제적 불안정의 원인, 노동에 대한 예측 불가능성의 증대, 취업과 실업, 근로자와 자영업자 등 이원적 개념에 기초한 사회정책의 약화라는 시각이다. 후자가 노동법의 시각이고 플랫폼 노동의 본질은 새로운 것이 아니다(박은정, 2019).

플랫폼 노동은 노동자와 노동권에 대한 보호가 필요하지만, 법적 지위의 모호함으로 인해 노동법, 사회보장법이 규율하지 못하는 등 취약성이 있으며 노동문제를 발생시키고 있다.

플랫폼 노동자들은 다양한 분야에서 저임금, 독립계약자(일종의 자영업자) 지위와 모순되는 알고리즘 및 평점에 의한 통제, 일감의 불안정, 취약한 사회보장(고용보험, 산재보험 미적용)으로 인하여 어려움을 겪고 있다.

알고리즘을 통한 노동 과정의 관리·감독은 물론 평가관리시스템(고객의 별점 등)은 노동통제의 핵심 요소이다. 배달, 운전, 청소, 돌봄, 서비스 노동을 행한 후 받는 고객의 평가, 별점, 리뷰(이용 경험)는 앱 시스템을 통해 관리된다. 고객평점은 서비스 질을 향상시키기도 하지만 플랫폼 노동자를 순차시키는 훈육장치로도 작용한다.

이처럼 노동 플랫폼이 무인 알고리즘 경영을 위한 일종의 사회적 공장이 되면서 프리랜서 계약 노동을 수행하는 노동자 지위는 매우 불안정하다. 우버에서

는 계약을 체결한 운전자에 대하여 ‘개인 사업가적 소비자(entrepreneurial customer)’로 부른다. 우버 플랫폼에서의 노동력 제공은 단지 소비재이다. 전통산업에서 노동자의 해고라는 개념도 플랫폼 노동에서는 공유 콜 정지, 비활성화, 철회, 종료 등 이용자가 플랫폼 노동 앱 서비스를 차단하는 용어로 대체되었다. 이제 노동은 사고팔기 위해 거래되는 자원 중 하나이며 완전한 고용 형태는 없는 독립계약만이 존재하고 노동이 소비재나 교환되는 상품이나 자원 정도로 강등되는 것이다(이광석, 2020).

이러한 상황에서 플랫폼에 종사하는 사람들은 독립사업자인가, 근로자인가, 사용자인가 혹은 사용자·노동자·자영업자적 성격을 동시에 갖는 새로운 유형인가? 근로기준법, 노동법 등 법규범에 따른 지위, 해의 사례 등을 통해 다양한 관점에서 살펴보고자 하자.

2. 플랫폼에서의 노동의 유형

플랫폼 노동은 온라인 네트워크에 의해 중개되는 노동(Pesole et al., 2018)으로 정의되며 특정 직종이나 업종이 아닌 노동 방식이다. 플랫폼 노동의 범주는 가변적이고, 전혀 다른 직종, 업종에서 플랫폼의 활용이 증가하고 있다. 플랫폼 노동의 유형으로 플랫폼을 통해 중개된 노동이 온라인에서 이루어지면 웹 기반, 오프라인에서 이루어지면 지역 기반으로 분류된다.

노동이 오프라인에서 수행되는 지역 기반으로 ① 운송(운전, 배달, 심부름 등), ② 지역형 서비스(청소, 수리, 돌봄노동, 건설노동 등), ③ 전문서비스(교육, 상담, 여행가이드 등), ④ 임대업으로 구분한 바 연구가 있다. 온라인에서 노동이 이루어지는 웹 기반으로는, ① SW 개발 및 IT 기술지원, ② 전문서비스(법률, 회계, 교육 등), ③ 창작(예: U튜브, 일러스트레이션), ④ 데이터 입력, 컴퓨터로 하는 단순작업 등, ⑤ 전자상거래, 온라인 쇼핑몰로 분류하였다. (장지연·정민주,

2019).

1) 플랫폼 종사자의 5가지 유형 구분

플랫폼 종사자는 서비스를 제공하는 장소 이외에 또 다양한 집단으로 구성되어 있는 탓에, 단일한 고용 형태로 규정하기가 쉽지 않다. 유엔 산하 연구기관인 Eurofound(2019)는 플랫폼 종사자를 구분하는 5가지 유형을 다음과 같이 제시하였다. ① 업무수행에 필요한 기술 수준(높음, 보통, 낮음), ② 업무가 이루어지는 장소의 유형(물리적 공간인 현장이나 지역, 온라인), ③ 업무의 크기(규모): 미세과업(micro task) 또는 대규모 프로젝트, ④ 업무 선택: 업무 배분 결정권자(플랫폼, 고객 또는 플랫폼 종사자), ⑤ 고객과 노동자의 매칭 유형: 제안(offer), 경쟁(contest). 이처럼 상기 5가지 기준에 따라서 플랫폼 종사자의 유형을 다음 <표 1>처럼 구분할 수 있다.

Eurofound는 위계(hierarchy)와 시장(market)의 구분에 따라 어떤 플랫폼의 노동 유형이 좀 더 독립노동에 근접하고 어떤 노동 유형이 좀 더 고용에 가까운지

분석하였다(Coase, 1937).

서비스가 수행되는 공간을 기준으로 보면 ①~③ 유형은 지역 기반형이며 ④~⑤의 유형은 웹 기반형에 해당한다. 일감을 할당하는 결정 주체를 기준으로 보면 (1) 플랫폼이 일감 할당을 결정하는 ①과 ④의 유형, (2) 고객이 결정하는 것은 ②와 ⑤의 유형, (3) 플랫폼 종사자가 결정하는 것은 ③의 유형이다.

기업과 시장의 관점에서 보면 다음과 같다. ①과 ④의 유형은 부분적으로 디지털 알고리즘을 통해 일감의 분배를 제어하고 작업자에게 업무의 수행방법을 지시하는 경향이 있다. 이러한 유형은 그 속성이 계층적 유형의 조직, 즉 기업과 유사하다. 한편 나머지 세 유형(②, ③, ⑤)에서는 온라인 플랫폼이 업무의 수행 방식에 대한 통제력이 제한된 고객과 작업자를 연결해주는 도구로 기능한다는 점에서 시장과 유사한 성격을 갖는다.

따라서 위계의 영역에 위치한 온라인 플랫폼은 기존 노동법의 적용 범위에 포섭하는 것이 용이할 것이다. 한편 시장의 영역에 위치한 온라인 플랫폼은 노동

<표 1> 플랫폼 종사자의 5가지 유형 구분

유형	수행 과업 내용	예시
지역 기반/반복적 업무/ 플랫폼 결정(①유형)	- 플랫폼이 일감을 할당 - 노무자는 현장에서 일을 수행	- 우버와 같은 승차서비스 - 한국: 배민라이더스, 요기요, 배달통, 짐싸, 짐카 등
지역 기반/중속련 업무/ 고객 결정(②유형)	- 고객이 과업수행 노무자를 결정 - 노무자는 현장에서 일을 수행	- Oferia와 같은 가정용 작업 서비스 플랫폼 - 한국: 미소, 대리주부, 청소연구소, 놀담, 째깍악어, 자란다 등
지역 기반/중속련 업무/ 노동자 주도형(③유형)	- 노무자가 과업수행 여부를 결정 - 노무자는 현장에서 일을 수행	- ListMinut와 같은 가정용 작업 서비스 플랫폼 - 한국: 숨고, 카카오드라이버, 프리프 등
웹 기반/중속련 업무/ 플랫폼 결정(④유형)	- 플랫폼이 일감을 할당 - 노무자는 온라인에서 일을 수행	- Crowdflower 같은 전문 서비스 플랫폼
웹 기반/고속련 업무/ 경쟁형(⑤유형)	- 노무자는 경쟁적으로 온라인에서 일을 수행 - 고객이 고속련 노동자를 선택함	- 99design 같은 서비스 플랫폼 - 한국: 크몽, 프랜, 위드몬, 플리토, 프람피, 텔런트뱅크, 클래스101, 모두의 클래스 등

출처: 권오성(2021), Eurofound(2019). 한국 사례는 박은정(2019)

법보다는 거래의 공정성을 목적으로 하는 경제법의 영역에서 해법을 찾는 것이 합리적일 수 있다. 즉 온라인 플랫폼은 기업인가 시장인가라는 질문은 플랫폼을 통하여 일하는 사람이 근로자인가, 사업자인가의 질문으로 바꾸어볼 수 있다(권오성, 2020).

2) 플랫폼의 노동과정 개입 형태와 수준에 따른 플랫폼 유형

플랫폼이 노동과정에 개입하는 방식을 기준으로 다음과 같이 플랫폼 종사자의 유형을 구분할 수 있다.

(1) 호출형은 고객의 주문에 따라 플랫폼 종사자를 즉각 호출하는 유형의 플랫폼이다. 플랫폼이 일감을 할당(배분)하고 가격을 결정하며, 일감의 할당과 주문(콜)을 이용하여 노동과정을 통제한다.

(2) 관리형은 플랫폼 종사자와 서비스 이용자(고객)를 중개하면서 표준화된 가격이나 서비스 품질을 제공하는 플랫폼이다. 호출형 플랫폼과 유사하게 일감을 할당하고 서비스 가격을 결정하며 고객이 매기는 평점을 이용하여 노동을 통제한다(김철식 외, 2019).

(3) 중개형은 서비스 이용자(고객)나 작업자(플랫폼 종사자) 중에서 양쪽 혹은 한쪽이 서비스의 내용, 가격 등을 앱에 게시하면 다른 쪽이 선택하여 연락을 취하고 서비스의 가격과 내용 등을 협상하여 상호 간에 계약이 이루어지도록 하는 유형의 플랫폼이다. 중개형은 호출형, 관리형에 비하여 노동과정에 대한 개입 수준이 약하지만 고객의 평점, 후기 등을 통하여 간접적으로 통제가 가능하다.

(4) 전시형은 영상, 만화, 소설 등 창작물을 전시하고자 제공하는 유형의 플랫폼이다. 전시형은 노동자에게 상대적으로 많은 자율성을 제공하지만, 앱 화면 상에서의 자리 배치 등을 통하여 간접적으로 통제 가능하다.

(5) 미세작업형은 단순화되고 파편화되고 세분화된 작업을 온라인상에서 불특정 다수의 노동자에게 수행하도록 하는 유형의 플랫폼이다. 해당 유형은 노동

과정에 대한 직접적인 통제가 아닌 결과물을 검수하는 형태로 노동자의 성과를 평가하므로 통제의 수준이 상대적으로 낮다. 그러나 이 유형의 플랫폼에서도 성과에 대한 필터링, 성과 미인정, 계정 비활성화 등을 통하여 간접적으로 통제가 이루어지기도 한다.

3) 서비스 제공 장소와 일감의 성격에 따른 플랫폼 종사자의 유형

거래되는 일감(수행과업 혹은 서비스)이 어느 정도 세분화되어 거래되는가를 기준으로 플랫폼 종사자의 유형을 구분할 수 있다. 온라인 웹 기반 노무와 오프라인 지역 기반 노무 유형으로 대분류하고 해당 일감이 어느 정도의 크기로 세분화되어 제공되는지에 따라 6 가지 유형으로 구분해볼 수 있다(장지연 외, 2019). 해당 분류는 서비스가 제공되는 방식과 과업수행에 필요한 작업자(플랫폼 종사자)의 숙련 수준이나 보수가 수행 과업의 크기(조개진 정도)에 비례하여 높아진다는 것을 고려한 것이다.

한국고용정보원의 자료에 따르면 플랫폼 노동자의 주요 직업으로 남자는 대리운전(26%), 화물운송(15.6%)이 많았고, 여자는 음식점 보조·서빙(23.1%), 가사육아도우미(17.4%), 요양의료(14%), 청소·건물관리(10.9%) 순서로 나타났다(김준영, 2019).

4) 일자리 만족도 및 기타

한편 일자리 만족도는 객관적인 일자리의 조건, 환경보다는 그에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적 인식과 관련된 일종의 심리적·정서적 상태라고 설명한다(방하남·김상욱, 2009). 통상 일자리 만족도는 소득이 높을수록, 고용이 안정적일수록, 노동시간이 길지 않을수록, 복지제도가 좋고 적용되는 일자리일수록 만족도가 높으며 이외에 직종, 업종 역시 영향을 미친다(조동훈, 2018).

객관적 노동상황뿐만 아니라 노동자의 주관적 인식도 일자리 만족도에 영향을 미친다. 조직몰입도나 직

〈표 2〉 플랫폼의 노동과정 개입 형태와 수준에 따른 플랫폼 유형 구분

유형	주요 업무	플랫폼	
		국내	국외
호출형	대리운전, 음식배달, 퀵서비스, 승객 운송	- 대리운전: 카카오 드라이버, 로지 - 음식배달: 배민라이더스, 쿠팡이츠, 요기요 - 퀵서비스: 로지 - 승객 운송: 타다	Uber, Deliveroo
관리형	택배배송, 가사, 출장 청소, 출장 수리, 돌봄, 간병인, 핏시터	- 택배배송: 쿠팡플렉스	Taskrabit, Handy
		- 가사: 대리주부, 미소 - 청소: 청소연구소 - 수리: 컴퓨터119	
중개형	디자인, IT 등 전문 프리랜서, 가사·돌봄, 화물운송	- 프리랜서: 크몽, 숨고 - 가사·돌봄: 단디헬퍼, 이모넷 - 화물운송: 화물누리	Upwork
전시형	웹툰, 웹소설, 방송영상	- 웹툰: 레진코믹스 - 웹소설: 조아라, 문피아 - 영상: 아프리카TV	Youtube
미세 작업형	유튜브	- 서베이: 엠브레인, 패널나우 - 인공지능: 크라우드웍스	AMT, Clickwork

출처: 김철식 외(2019)

〈표 3〉 서비스 제공 장소와 일감의 성격에 따른 플랫폼 종사자의 유형

일감 유형	온라인 웹 기반 노무	오프라인 지역 기반 노무
마이크로 태스크 (task)	- 단순 타이핑 - 단순 번역 - 상품평 작성, 서베이 - AI 학습데이터 입력	- 배달대행 등 수화물 운송 - 대리운전/택승 - 세탁, 카풀, 세차, 주차대행 등
메조 태스크 (daily job)	- 성우(목소리) - 전문상담(법률, 세무)	- 가사, 돌봄, 핏케어 - 건설 등 일용노동 - 전세서비스 - 크레인 등 특수장비 운전 - 이사, 화물운송
매크로 태스크 (projects)	- 영상, 음악 - 디지털 콘텐츠 - IT솔루션, SW 개발, 디자인, 번역	- 여행가이드 - 교육서비스 - 인테리어/간판 등

출처: 장지연 외(2019)

〈표 4〉 성별 플랫폼 노동자의 주요 직업

남자의 직업(취업자 비율%)	여자의 직업(취업자 비율%)
대리운전(26%), 화물운송(15.6), 택시운전(8.9), 판매·영업(6.5), 청소와 건물관리(5.9), 다양한 단순노무(5.7), 음식배달(5), 퀵서비스(3.7), 음식점 보조·서빙(2.7), 교육 및 강사(2.4)	음식점 보조·서빙(23.1%), 가사육아 도우미(17.4), 요양의료(14), 청소·건물관리(10.9), 판매·영업(10), 통·번역(4.2), 화물운송(4.1), 대리운전(2.9), 사무지원(2.1), 음식배달(1.9)

출처: 김준영(2019)

무일치도가 높을수록, 자율성이나 기술능력 활용도가 높을수록 일자리 만족도가 높아진다(방하남·김상욱, 2009).

일자리 만족도는 상대적으로 고숙련 업종, 중개업체가 없는 환경, 거래조건 변경에 대한 동의절차가 있고, 평점이 없는 환경에서 높은 것으로 나타났다(남재욱, 2021).

플랫폼 노동자의 노동이 자율성, 숙련인식, 교육일치도가 있을 때 만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 플랫폼 노동자의 경우 플랫폼과의 거래 조건에서 일방적으로 변경되는 경우가 많고 평점을 통해 평가받고 그 결과로 제재를 받을 수 있다는 점에서 일반적 의미의 독립계약자(일종의 자영업자)의 지위라고 보기는 어렵다(남재욱, 2021).

플랫폼 노동자들은 별 다섯 개 중 4개 이상을 유지해야 비활성화, 고용박탈을 면할 수 있기 때문에 더 높은 별점을 받기 위하여 기술적 통제에도 순응하거나 침묵하는 노동방식으로 길들여진다. 알고리즘 경영 환경에서 시정요구, 불평을 행할 대상과의 협상, 쟁의도 구조적(이메일이나 인공지능의 자동응답 통화, 로봇의 맥락 없는 답변 등)으로 어렵다. 설령 문제가 있더라도 알고리즘 기술과의 타협, 동거를 통하여 생존 방식을 도모하는 나약한 처지로 전락한다. 또한 알고리즘 경영 환경에서는 고용관계가 애매해지고 무인자동화 기계로 일자리가 대체되고 있다. 대부분의 기업 입장에서는 최저시급을 올려줄 바에는 자동화 기계를 사용하여 비용을 낮추는 편이 더 낫다고 판단한

다(이광석, 2020).

플랫폼 사업자가 일감 배분에 인공지능을 도입하면서 알고리즘은 노동자의 생계를 좌우하는 수단으로 활용되고 있다. 한국노총 중앙연구원(2022)이 플랫폼 노동자 600명(음식배달 노동자, 대리운전 노동자, 택시운전 노동자, 가사 노동자)을 대상으로 플랫폼 알고리즘이 노동환경에 미치는 영향에 대해 실태를 조사하였다. 조사 결과, 플랫폼 노동자의 대다수는 플랫폼에 경제적으로 크게 종속된 것으로 나타났다. 음식배달 노동자를 대상으로 알고리즘 작동원리를 실험하였다(자율적으로 과업을 골라 수행하는 자율배정 노동자와 알고리즘이 강제하는 일감만 수행하는 강제배정 노동자로 구분하여 주행거리, 수입을 비교). 과업수행 시 알고리즘에 의한 강제배정 노동자가 자율배정 노동자보다 긴 주행거리, 더 긴 과업수행 시간을 보였다. 이는 플랫폼 알고리즘이 강제배정하는 과업은 주로 보수 대비 과업시간이 길거나 대기시간이 긴, 다시 말하면 플랫폼 노동자가 기피하는 과업을 강제로 할당하기 때문인 것으로 조사되었다. 업체는 노동자가 기피하는 과업수행 노동자를 확보하는 방법은 다음과 같다. 플랫폼 노동자를 직접 고용하여 기피하는 콜을 수행한다. 다만 이 방식은 플랫폼의 사용자성(단순 중개자라고 주장해왔지만)을 인정해야 하며 사회보험 등 막대한 비용이 발생한다. 업체가 강제배정을 거부하는 노동자에게 불이익을 주는 방식으로 앱 접속을 제한하거나 접속하더라도 일감이 배정되지 않게 보복할 수 있다. 반면 말을 잘 듣는 노동자에게는 좋은 콜

을 배차해주는 알고리즘 관리방식을 사용할 수 있다. 따라서 특정 노동자에게 콜이 안 들어오거나, 기피하는 특정 지역에서만 콜이 뜰 경우 해당 플랫폼 노동자는 평점 혹은 알고리즘에 의한 페널티를 받고 있을지도 모른다(장진희·노성철·현중화, 2022).

디지털 플랫폼 기반 공유경제 모델 중 재화(숙박공간 등)가 공유되는 방식보다는 서비스(운전 등)가 공유되는 방식의 경우 노동법 문제가 제기된다. 우버 같은 플랫폼 사업자는 자신들은 운수업체가 아니므로 노동법을 적용받는 근로자가 아니며 독립계약자라고 주장한다(이다혜, 2017).

ICT기술 발전에 따라 기업에서 측면에서 거래비용의 감소로 서비스 생산에 필요한 자본과 노동을 공유경제방식으로 조달, 조직하여 생산, 유통시키는 것을 혁신이라고 본다. 플랫폼 서비스 사업자로서 노동자들이 자신의 지휘(관리감독)를 받는 근로자가 아니라 자신이 중개하는 거래의 일방 당사자일 뿐이라고 주장한다.

자기 소유의 차를 가지고 자신이 거래를 원하는 시간과 수요자를 선택할 수 있다는 점은 전통적, 전형적인 의미의 근로자의 모습과는 차이가 있다. 다만 플랫폼 사업자에게는 혁신이라 할 수 있지만 사회적으로는 혁신보다는 플랫폼이 우월적 지위 즉 불균형한 힘의 우위를 가지면서 책임을 회피하거나 혹은 책임의 재분배하는 것에 불과할 수 있다(이희정, 2017),

II. 노동자의 근로자성, 사례와 판례

1. 사례

플랫폼 노동은 앱이나 SNS 등을 매개로 노동력을 사고파는 새로운 근로 형태를 지칭한다. 소비자가 디지털 플랫폼에 필요한 서비스를 요청하면, 노무자는

해당 정보를 확인하고 소비자에게 적정 재화나 서비스를 제공한다. 노무자들은 일하고 싶을 때 일하며 근무 강도·시간을 자율적으로 조절할 수 있다.

이러한 노동시장 변화와 다르게 제조업에 기반을 둔 노동법의 체계에서 플랫폼 노무자들은 노무자로서의 인간다운 권리나 복지를 제대로 보장받지 못하고 있다. 대다수 플랫폼 사업자는 노동자와 고객을 매개할 뿐, 노동자를 직접 고용하지 않는 시스템이다. 따라서 플랫폼 노동자들은 개인사업자(자영업자)나 프리랜서로 분류되므로, 기본적인 노동권도 보장이 안 되고 4대 보험 적용도 받기 어렵다.

승차공유 서비스 타다의 경우 플랫폼 사업자가 영역업체와 계약을 맺고, 업체 소속 기사들을 고객들에게 알선하는 프리랜서 형태를 보인다.

카카오모빌리티(대리운전 서비스를 제공하는 '카카오드라이버' 운영업체)에서 카카오드라이버는 운전면허만 있는 일반인은 누구나 시작할 수 있다.

쿠팡플렉스는 자기 차량을 보유한 개인들이 시간·지역을 선택해 물건을 배송하고, 배송 건수에 따라 비용을 지급받는 형태로 운영되고 있다. '플렉서'라 불리는 배송 인력은 쿠팡과 근로계약이 아닌 '배송업무 위탁계약'을 맺은 배송사업자, 즉 자영업자로 분류된다. 따라서 배송 중 사고가 발생해도 플렉서 본인이 가입한 보험에 따라 각자 처리해야 하고, 유류비나 차량 유지비 등도 모두 자기 부담이다. 4대 보험 가입 등의 혜택도 받지 못한다(법률신문, 2020.05.18).

플랫폼 기업은 플랫폼 노동자에게 통제력을 직접 행사하기보다는 플랫폼 종사자에게 업무수행 여부를 선택하게 하고, 구체적인 지시명령이 아니라 플랫폼이 제공한 매뉴얼에 따라 업무를 수행하도록 하며, 고객에게 업무수행 결과를 평가하도록 하는 방식으로 노동력을 통제한다. 이를 통해 종래 임노동의 방식으로 수행되던 업무는 독립노동의 모습을 띠게 되며, 그 결과 노동자와 독립계약자 사이의 경계가 흐려지고 있다.

2-1. 법규상 근로자성 판단 기준

근로자성에 관한 판단은 노동법에 의한 보호 여부를 결정하는 핵심 쟁점이다. 근로자성을 어떻게 판단하고 있는지를 「근로기준법」(이하 ‘근기법’)과 「노동조합 및 노동관계조정법」(이하 ‘노동조합법’)으로 나누어 살펴보겠다.

「근기법」은 근로자란 “직업의 종류와 관계없이 임금을 목적으로 사업이나 사업장에 근로를 제공하는 자를 말한다.”(제2조 제1항 제1호). 이 정의에 포함된 사항은 ① 근로자는 사용자와 근로계약을 형성하고 근로자를 제공하는 것이고, ② 근로자는 임금, 즉 근로자가 사용자에게 근로를 제공하고 이에 대한 대가(임금)를 받아 생활하는 자이다. ③ 근로자는 특정 사업 또는 사업장에서 그 사업 또는 사업장의 사용자와 사용종

속관계를 형성하고 있다.

근로자에 대한 개념을 이해하는 데 대표적인 판례가 2006년 학원강사에 대한 근로자성 판단 기준이다. 이 판례는 근로자에 대한 개념을 사용종속관계로 표시하는 징표를 열거하면서 사용자의 우월한 지위에서 정해지는 판단 잣대는 제한적으로 해석되어야 한다고 명시하고 있다.

개별적 노동관계를 다루는 「근기법」과 집단적 노동관계를 다루는 「노동조합법」은 근로자의 개념에 대해 다음과 같이 다르게 정의하고 있다.

「근로기준법」 제2조 제1항 1호. “근로자”란 직업의 종류와 관계없이 임금을 목적으로 사업이나 사업장에 근로를 제공하는 사람을 말한다.

「노동조합법」 제2조 제1항. “근로자”라 함은 직업의 종류를 불문하고 임금·급료 기타 이에 준하는 수입에

〈표 5-1〉 근로기준법상 근로자성 판단 기준

근로자성 관련 징표	구체적 판단 기준
계약관계의 계속성 및 전속성	근로제공 관계의 계속성 및 사용자에의 전속성 유무와 그 정도
종속 노동성	사용자의 업무내용 정함 여부
	취업규칙, 인사규정 등 적용 여부
	업무 수행과정에서의 사용자의 상당한 지휘·감독 여부
	사용자의 근무시간·장소 지정 및 근로자의 구속 여부
독립사업자성 (기술적·조직적·경제적 독립성)	비품·원자재나 작업도구 등 소유 여부
	제3자의 고용에 의한 업무대행 여부
	이윤창출과 손실초래 등 위험부담 여부
보수의 근로 대가성	보수의 성격이 근로 자체의 대상적 성격인지
기타 요소	사회보장제도상 근로자 지위 인정 여부 등 경제·사회적 조건
신중 판단 요소 (부차적 요소)	기본(고정)급 정함 여부
	근로소득세 원천징수 여부
	사회보장제도상 근로자로 인정 여부

출처: 법무법인(유) 지평(2019)

〈표 5-2〉 근로자성 판단 기준과 세부 내용

대법원 판단 기준	근로자성 판단 세부 내용
인적 종속성	근로계약 또는 위임계약
	사규 적용 여부 판단, 근로자 채용, 해고, 징계 권한 행사
	사용자 출퇴근 및 휴가사용 통제 여부
	업무수행 중 상당한 지휘, 감독
	근로시간 지정, 근로장소 제한 여부
경제적 종속성	도구 소유 여부, 업무상 손해 책임 여부
	운영비 지원 여부, 업무수행 발생비용 처리, 법인카드 제한 없이 사용 여부
	전속적 사용 여부, 부재시 제3자에 대체 가능 여부
	본인의 노력으로 이윤창출, 개인이 수익사업을 할 수 있는지 여부
	회사에 복무 중 타 사업에 종사 가능 여부
	사업실패에 대한 책임
	임금이 매출에 대한 평가인지, 매월 근로의 대가로 받는 고정급인지 여부
	계속적 근로 여부(장기근속 여부), 업무수행 중 타사에 취업금지 여부
이중적 요소	주요 급여의 구성항목이 기본급인지 성과급인지 여부
	사업소득세 부담, 4대보험 적용 및 4대보험료 납부 여부

출처: 강남노무법인

의하여 생활하는 자를 말한다.

「근기법」상 근로자성 판단의 경우, 판례는 계약의 형식보다는 그 실질에 있어 임금을 목적으로 하는 종속적인 관계가 인정되는지를 〈표 5-2〉의 기준으로 판단하며(대법원 2012. 5. 10. 선고2010다5441 판결, 대법원 2016. 8. 24. 선고 2015다253986 판결) 판례가 제시하는 주요 판단 기준은 다음과 같다.

근로자성의 판단 기준은 판례를 통해 정립되어 있으나 적용 결과는 사안마다 다르다. 다만 판례는 「근기법」상 근로자성은 엄격한 사용종속성의 기준을 중심으로 판단하는 반면, 「노동조합법」상 근로자성은 다소 완화된 사용종속성의 기준에 경제적 종속성의 관점을 넓게 반영하는 경향을 보이고 있다.

2-2. 판례

근로자성과 관련하여서는 법원이 그 판단기준을 제시해왔는데, 디지털 기술발전 및 4차혁명 시대에 걸맞게 변화할 필요가 있다. 종래 대법원은 “근로자가 사업 또는 사업장에 임금을 목적으로 종속적인 관계에서 사용자에게 근로를 제공하는지 여부에 따라 판단한다.”고 하면서, ① 업무의 내용을 사용자가 정하는지, ② 취업규칙의 적용을 받는지, ③ 사용자의 지휘·감독을 받는지, ④ 사용자가 근무시간과 근무장소를 지정하고 근로자가 구속을 받는지, ⑤ 노무제공자가 비품·원자재·작업도구를 소유하거나 제3자를 고용하여 업무를 대행케 하는 등 독립하여 자신의 계산으로 사업

을 영위할 수 있는지, ⑥ 노무제공을 통한 이윤의 창출과 손실 등 위험을 스스로 안고 있는지, ⑦ 보수의 성격이 근로 자체의 대상(代償)적 성격인지, ⑧ 기본급·고정급이 정해져 있는지 및 근로소득세의 원천징수 여부, ⑨ 근로제공 관계의 계속성과 사용자에 대한 전속성의 유무와 그 정도가 어떠한지, ⑩ 사회보장제도 법령에서 근로자의 지위를 인정받는지 등을 종합하여 판단하는 것으로 보인다(대법원, 2006).

근로자 판단의 공통된 핵심개념은 종속노동, 사용종속관계, 인적 종속성, 경제적 종속성 등이다(이다혜, 2020).

1) 사용종속관계

판례는 근로자성을 판단할 때, 위에서 제시된 '사용종속관계의 판단기준'을 가지고 있다. 판단방법은 특정한 사안에 대해 개별적이고 종합적으로 검토하여 이러한 기준을 다수 충족하게 되면 근로기준법상 근로자라고 본다. 이 기준을 인적종속, 경제적 종속성 그리고 이중적 판단 요소로 구분할 수 있다.

(1) 인적 종속관계

인적 종속 요소는 사용자가 근로자를 업무 수행과정에서 관리 감독하는 정도이다. 최근 판례는 다양한 직업의 발생과 업무의 독립적인 수행 등을 고려하여 인적 종속성 판단에 있어 사용자의 업무지시를 '구체적이고 개별적인 지휘·감독'에서 '상당한 지휘감독'으로 완화하여 판단하고 있다.

구체적으로 ① 계약의 종류, ② 근로자의 채용, 해고, 징계 등 징계 권한 행사 여부, ③ 출퇴근, 휴가 등 통제를 받는지 여부, ④ 업무지휘 감독을 받는지 여부, ⑤ 근로시간과 근무장소 구속 여부를 가지고 판단한다.

(2) 경제적 종속관계

경제적 종속요소는 근로자가 스스로 이윤을 창출할

수 있는지의 여부에 따라 결정된다. 시간제 강사의 경우에는 학원에서 수강한 학생의 수에 따라 수강료를 사용자와 나누어 가지는 성과급제를 사용하였고, 이 경우 시간제 강사의 경우 근로자로 보지 않았다.

구체적으로 ① 비품, 원자재 작업도구 소유 여부, ② 업무 중 발생 비용을 회사가 처리해주는지의 여부, ③ 제3자 대한 대행 가능여부와 타 업무 종사 가능 여부, ④ 이윤창출 가능여부와 개인의 수익사업 가능 여부, ⑤ 독립사업으로 회사에 복무 중 타 사업에 종사 여부, ⑥ 사업위험 부담 여부, ⑦ 보수가 근로의 대가인지 여부, ⑧ 장기근속이 가능한 업무인지의 여부와 근로의 전속성(업무수행 중 타사에 취업금지) 여부를 말한다.

(3) 이중적 판단 요소

이중적 판단 요소는 "기본급이나 고정급이 정하여졌는지, 근로소득세의 원천징수 여부 등 보수에 관한 사항, 사회보장제도에 관한 법령에서 근로자로서 지위를 인정받는지"의 여부인데 사용자가 경제적으로 우월한 지위를 이용하여 임의로 정할 여지가 크다는 점에서 이것이 인정된 경우에는 근로자성 판단을 긍정하는 요소가 될 수 있다. 하지만 이것이 부정된다고 해서 이 기준만을 이유로 근로자성을 부인해서는 안 될 것이다.

구체적으로 ① 업무수행자에 대해 고정급이 있는지의 여부, ② 근로소득세 부담과 4대보험의 가입 여부가 이에 해당한다.

3. 플랫폼 노동 개선 및 미국의 ABC 테스트

온라인 플랫폼 기업은 근로자성 은폐를 통한 노동법 회피나 사용자성 은폐를 통한 노동법 회피 경향을 보이면서 노동자에 대한 책임은 최소화하고 이윤은 극대화하기 위한 전략을 선택할 개연성이 있을 것이다.

플랫폼은 노무제공자로 하여금 고객이 직접적으로

접촉하도록 한다. 이를 통하여 표준화된 지휘명령은 노무제공의 자발적 동의의 외양을 갖는다. 고객의 신호(호출)에 응답하는 노무제공자의 행위는 동의로 평가되고, 이로써 종속적 임금노동은 독립노동으로 전환한다. 결국 플랫폼이 주장하는 혁신은 근로자의 오분류를 통한 노동법규의 회피시도로 평가될 수 있다(권오성, 2020).

각국 정부와 법원이 근로자 개념의 조작을 통한 오분류에 대하여 적극 대응하자 기업들은 이번에는 사용자 개념을 조작하는 방향으로 관심을 돌렸다. 기존에 주로 문제가 되었던 간접고용의 경우 근로자와 직접계약을 체결하지 않은 원청기업의 사용자가 중요한 쟁점이었다면 플랫폼의 경우 노무제공자에 대하여 노동법상 책임을 부담할 사용자가 누구인지 식별하는 것 자체를 어렵게 만들고 있다. 최근에는 복수의 기업이 공동으로 한 명의 노무자에게 작업이 언제, 어디서, 어떻게 행해지는가에 대한 통제를 행사하는 경우가 빈번하게 발생한다. 즉 기업은 노동집약적 공정의 외주화를 통하여 쉽게 노동법상 책임을 회피할 수 있게 되었다(권오성, 2020). 아래 쿠팡의 사례 관련 기사를 참고하면 다음과 같다.

쿠팡이 2021년 2월 12일 미국 증권거래위원회(SEC)에 제출한 증권 신고서에 ‘한국 정부는 쿠팡 플렉스와 쿠팡이츠 배달원을 (근로기준법상) 노동자가 아닌 독립계약자(자영업자)로 판정했다는 소식이 있었다.’ (중략)

- 미국 증권거래위원회(SEC)에 제출한
증권 신고서 중에서

쿠팡이 직고용한 ‘쿠팡친구’(쿠팡맨)는 근로기준법을 적용받지만, 이들이 처리하지 못한 물량을 건당 수수료를 받고 배송하는 ‘쿠팡플렉스’나 쿠팡의 음식배달 서비스인 ‘쿠팡이츠’의 배달원은 플랫폼 노동자에 해당한다. 쿠팡은 노동자와 독립계약자의 특성을 모

두 갖는 플랫폼 노동자를 사업에 활용하는 것이 회사에 잠재적 위험이 될 수 있다고 본 것이다.

1) 플랫폼 노동 개선

노동법상 근로자성 판단 기준으로 플랫폼 노동자의 사용 종속성이 존재하는가 여부에 따라 존재하면 근로자로 본다. 사용 종속성 존재 여부가 애매하거나 아니면 위장 자영업 여부, 간접고용 여부를 살펴보고 해당이 되면 근로자(노동법 적용)가 될 수 있지만 노동법을 적용하기가 여전히 모호하다면 경계영역으로 넘어갈 수 있다.

한편 전통적 산업에서 회사는 단순히 생산의 공간이 아니라 근로자의 연대의 장소이기도 하다. 그러나 플랫폼에서 일감을 분배받아 작업하는 노무자는 서로를 연대의 대상으로 인식하기보다는 플랫폼이 분배하는 제한된 일감을 두고 경쟁하는 경쟁자로 인식하게 된다. 각자가 처한 상황이 다양하기에 공동 이익을 인식하기 어렵게 된 플랫폼 노무자를 결합시켜 새로운 연대를 만들 수 있도록 하는 정책(특수고용 노동자의 노조 결성 권리보장 등)이 필요하다(권오성, 2020).

또한 플랫폼 기업은 고용상 지위의 조작으로 플랫폼 노동자를 비근로자로 오분류하여 노동규범을 회피하려는 전략을 사용할 수 있다. 증가하는 국내의 플랫폼 노동자의 상당수는 근로자와 다를 바 없는 정도의 통제를 받고 있지만 계약상 근로자가 아니라는 이유로 근로기준법, 노동법, 사회보장법 등을 적용받지 못하고 있다. 이를 개선하기 위하여 미국의 ABC 테스트 등을 참고하여 근로자성의 입증 책임을 사용자에게로 전환하는 등 노동환경 개선 입법을 고려할 필요가 있다(권오성, 2020).

2) 미국의 ABC 테스트

「미국 노동법상 디지털 플랫폼 종사자의 근로자성 판단」에 따르면 2018년 캘리포니아 대법원은 앱을 통해 배달서비스를 제공하는 물류업체인 다이내믹스

(Dynamex) 배달기사들에 대해 'ABC 테스트'를 적용해 근로자성 판단 방식을 대폭 간소화하고 입증 책임을 사용자에게 전환시킨 법리를 도입해 이들을 근로자로 인정하는 판결을 내렸다. 캘리포니아 대법원은 당시 ▲지배 또는 지배권의 유무 ▲사용자 영업에의 통합 내지는 편입성 ▲노무제공자가 확실히 본인의 독립된 사업을 갖고 있는지에 대한 여부를 새로운 기준으로 제시했다.

캘리포니아주는 다음과 같은 과정을 통해 플랫폼 노동 종사자를 보호하기 위한 'AB-5'법을 제정했다. 캘리포니아주 대법원은 2018년 4월 30일 선고한 물류배송 업체 다이나멕스(Dynamex) 소속 배송기사들의 근로자 지위 확인이 쟁점이 된 사건에서, 근로자성 판단에 <표 6>과 같이, '보렐로 검증요건'이 아닌 'ABC 검증요건'이라는 새로운 판단기준을 적용하였다. 다음으로 플랫폼 노동자의 근로자성을 부정하는 'Prop-22'법을 제정하였고, 'Prop-22'법을 무효화하는 위헌 판결도 있었다. 이후 캘리포니아주 법무장관

등은 위 판결에 항소, 항소법원에서 심리 진행 중이다 (윤여선, 2022).

4. 국내외 판결 동향

전 세계적으로 플랫폼 노동자를 독립계약자(자영업자)로 판단해선 안 된다는 법원 판결이 나오고 있다. 프랑스, 영국, 스페인 법원은 플랫폼 기업의 배달기사를 독립계약자가 아닌 회사에 종속된 노동자로 봐야 한다는 취지의 판결을 내놓았다(한겨레, 2021. 02. 15).

유럽에서는 플랫폼 노동자의 근로자성을 긍정하는 법원의 판결이 선고되고 있다. 영국 대법원(Supreme Court of the United Kingdom)은 '우버(Uber)' 드라이버가 우버의 근로자에 해당한다는 취지의 판결을 선고하였고, 프랑스 최고재판소인 파기원(Cour de cassation)은 '테이크 잇 이지(Take Eat Easy)'라는 음

<표 6> 미국에서의 근로자성 판단을 위한 검증요건 비교

	Borello 검증요건	ABC 검증요건
시점	Dynamex 판결 이전	Dynamex 판결 이후
주요요건	서비스 제공의 결과물을 달성하기 위한 방식과 수단을 통제할 권리가 있느냐 여부	보수를 목적으로 노동/서비스를 제공하는 경우, 사용자가 입증하기 전 근로자로 추정
세부요건	<ul style="list-style-type: none"> ① 이유 없이 해고할 권리를 갖는지 ② 서비스를 수행하는 자가 명확한 직업과 사업에 종사하고 있는지 ③ 작업이 통상적인 지시에 따라 수행되는지 또는 감독이 없는 상태에서 전문가에 의해 이행되는지 ④ 특정 직업에서 요구되는 기술 ⑤ 주계약자 작업을 수행하는 자에게 장비, 도구, 작업장소를 제공하는지 ⑥ 서비스를 제공하는 시간의 양 ⑦ 시간별, 직무별 급여 지급방법 ⑧ 해당 업무가 주된 사업의 일부인지 ⑨ 당사자들이 사용자와 근로자의 관계를 맺고 있다고 생각하는지 	<ul style="list-style-type: none"> ① 노동을 제공하는 자가 계약상 혹은 실제 업무성과와 관련하여 사용자의 통제와 지시로부터 자유로운지 ② 노동을 제공하는 자가 해당 사용자 업무의 통상적인 과정 밖에서 수행하고 있는지 ③ 노동을 제공하는 자가 수행된 일에 관여하는 것과 동일한 성격이지만, 독립적으로 설립된 사업, 직업 혹은 직업에 종사하고 있는지

출처: 박나리·김교성(2020)

〈표 7〉 국내외 플랫폼 노동자 근로자성에 대한 법원의 판단

국가	사안 및 관련 법안 등 내용
프랑스	<ul style="list-style-type: none"> - 음식배달 플랫폼(Take Eat Easy)의 배달원으로 일하기 위해 자영업자로 등록하고 용역계약을 체결한 배달원의 근로자성 소송 사건 - 프랑스 파기원(Cour de cassation)은 테이크 잇 이지가 배달원에 대한 위치 파악 시스템을 갖추고 있고, 배달원에게 사실상 징계권을 행사할 수 있다는 점 등으로부터 종속관계의 특징을 나타내는 노무이행에 대한 지시 및 감독권의 존재가 인정된다고 보고 배달원의 근로자성을 긍정
영국	<ul style="list-style-type: none"> - 우버의 드라이버들이 우버가 최저임금법상 최저임금을 지급하지 않은 점 등을 다룬 사건에 대한 판결. - 영국 대법원은 기사가 받는 보수 및 승객이 지불하는 요금을 모두 우버가 결정, 우버 기사가 일정 횟수 이상 운행요청 거절하거나 운행 취소율이 일정 수준 넘으면 경고로부터 시작하여 최종적으로 앱 접속이 차단되거나 계정이 해지되는 시스템을 근거로 우버 기사의 종속성을 인정함
스페인	<ul style="list-style-type: none"> - 스페인 대법원은 음식배달 플랫폼 기업 글로보(Glovo)의 배달 라이더가 임금근로자라고 판결 - 배달 라이더가 글로보의 브랜드로 서비스 제공, 생산수단(배달서비스에 필수)은 스마트폰이나 오토바이가 아니라 글로보의 플랫폼(앱), 글로보가 평점시스템으로 배달 라이더를 통제, 서비스와 관련된 사업적 결정권 한이 글로보에 독점적으로 있었던 점을 이유로 임금근로자라고 보았음 - 스페인 대법원은 음식배달 플랫폼 딜리버리의 라이더 역시 임금근로자라고 판결하고 회사측 상고 기각(2021. 5.) - 스페인 정부는 이 판결을 반영해 배달 플랫폼 노동자를 임금 노동자로 추정하는 조항을 도입한 라이더법을 입법. 의회의 추인을 얻어 2021년 5월 12일 시행
독일	<ul style="list-style-type: none"> - 연방노동법원은 크라우드 노동자(crowdworker)의 근로자성을 긍정하는 취지의 판결을 선고(2020년) - 연방노동법원은 원고에게 몸소 노무를 제공해야 할 의무가 있었고, 수행해야 할 업무의 내용과 방법을 사용자(Roamler 앱)가 결정하였고, 동기유발 시스템을 통하여 과업을 수락하도록 유도된 점등을 근거로 지시구속성 및 타인 결정성을 인정
한국	<ul style="list-style-type: none"> - 서울행정법원 행정10단독은 배송기사 A 씨가 근로복지공단을 상대로 제기한 요양불승인처분 취소 소송에서 원고 승소 판결. 재판부는 “원고는 컬리넥스트마일에 근로를 제공한 근로자로서 산업재해보상보험법에 따른 보험급여를 받을 수 있다.”고 선고(2023. 7. 20.) - 재판부는 A 씨가 사고 당시 화물 상차부터 배송 완료까지 모든 업무 과정을 회사가 제공한 모바일 앱에 입력, 회사는 SNS단체 대화방을 통해 A 씨에게 업무 내용을 지시, 배송지역 조정·계약해지 등의 처분을 내린 것을 근거로, 컬리넥스트마일이 사실상 A 씨의 업무를 지휘·감독했다고 판단 - 재판부는 또 A 씨가 근무일 오후 10시까지 화물 상차를 위해 서버터미널로 출근해야 했던 점, 담당 배송지역이 특정된 점, 지정된 시간(다음 날 오전 7시) 이내에 화물을 배송해야 하는 점 등을 고려해 A 씨가 사용자인 컬리넥스트마일이 지정한 근무시간과 장소에 구속됐다고 판단

출처: 박은정(2023), 서울행정법원(2022. 8), 윤애림(2022), 윤여선(2022), 조임영(2021).

식배달 플랫폼의 배달원의 근로자성을 인정하는 취지의 판결을 선고하였다. 스페인 대법원(Tribunal Supremo) 역시 ‘글로보(Glovo)’라는 음식배달 플랫폼의 배달원이 임금노동자에 해당한다고 판결하였고, 독일 연방노동법원(Bundesarbeitsgericht)도 인터넷 플랫폼을 통해 제품이 소매상에 제대로 진열되어 있는지

확인해달라는 기업의 주문을 선택·수입하여 처리하는 ‘크라우드워커(crowdworker)’의 근로자성을 긍정하는 취지의 판결을 선고하였다.

프랑스는 플랫폼의 사회적 책임을 강조하는 ‘노동과 사회적 대화의 현대화’ 법안을 2016년 통과시켜 디지털 플랫폼을 통해 일하는 노무제공자들에게도 노동



음식배달 대행업체 딜리버루의 배달원(직 이코노미를 모델로 삼은 업체로 음식을 주문한 고객과 식당에 가까이 있는 배달원(라이더)이 주문을 선택해 배달하는 형태).

3권을 부여했다.

영국의 노동법제는 고용형태를 근로자, 자영업자라는 이분법 체계에서 노무제공자 지위를 도입하고 사회법상 권리를 선별적·부분적으로 보장한다. 노무제공자성 인정 여부는 자신이 직접 노무 또는 용역을 제공할 것, 계약 상대방인 그의 업무 또는 사업체의 의뢰인 혹은 고객이 아닐 것을 출발점으로 판례가 형성되어 있다. 즉 프랑스는 기준완화형, 미국 캘리포니아주는 입증책임 전환형, 영국은 제3의 범주 도입형으로 명명하여 요약할 수 있다(박나리·김교성, 2020).

유럽연합(EU)은 배달 라이더, 차량 호출 앱 기사 등 플랫폼 노동 종사자들의 '피고용인' 지위를 인정하는 법적 근거를 마련했다. EU 집행위원회(행정부 성격)는 2023년 12월 13일 EU 27개국을 대표하는 이사회와 유럽의회 간 3자 협상을 통해 '플랫폼 근로조건 개선 지침'을 최종 타결했다고 밝혔다. 지침이 공식 발효되면, EU 회원국들은 2년 안에 국내법에 이 지침을 반영해야 한다(한국일보, 2023. 12. 15).

이는 그동안 EU 내 디지털 노동 플랫폼의 90% 이상이 노동자를 자영업자로 오분류되었을 가능성이 있었다는 것이다. 이번 지침의 핵심 내용은 플랫폼 종사자들의 노동자성을 추정하고, 알고리즘의 투명한 사용

을 요구하는 것이다. 따라서 플랫폼 종사자들의 처우는 개선될 가능성이 있지만 배달 앱, 차량 호출 앱 등 플랫폼이 부담하는 비용과 책임이 증가하여 사업이 위축될 가능성도 있다. 아울러 국내의 경우 플랫폼 종사자 보호, 알고리즘 투명성 요구도 증가할 수 있을 것이다(중앙일보, 2023.12.15).

참고문헌

권오성(2020), 플랫폼 경제와 노동법, 노동연구 제41집.
 권오성(2021), 플랫폼 노동자자의 근로자성, 노동법포럼 제32호.
 권오성(2021), 플랫폼 노동자의 '근로자성' 인정하는 노력 필요, KDI 경제정보센터, 나라경제, 2021년 11월호.
 김철식 외(2019), 플랫폼 종사자 인권상황 실태조사, 국가인권위원회.
 김준영(2019), 우리나라 플랫폼 경제 종사자의 규모 추정, 고용동향 브리프 2019년 제2호, 한국고용정보원.
 남재욱(2021), 플랫폼 노동자의 노동상황과 일자리 만족도에 관한 연구, 노동정책연구, 제21권2호.
 대법원(2006), 2006. 12. 17. 선고 2004다29736 판결
 박나리·김교성(2020), 플랫폼 노동자의 불안정성 완화를 위한 법적 지위 규정방안, 한국사회복지학, 제72권 제4호.
 박은정(2019), 플랫폼과 가사 노동자: 노동법적 보호를 중심으로, 이화젠더법학 제1권 제3호
 박은정(2023), 플랫폼 노동자의 근로조건 보호 시도에 관한 해외 사례연구, 노동법논총 제57집.
 방하남·김상욱(2009) 직무만족도와 직무몰입도의 결정요인과 구조분석, 한국사회학, 43(1)
 서울행정법원(2022), 2022. 8. 11 선고 2020구합84112 판결
 법률신문(2020.05.18), 새로운 부업 '쿠방 플렉스'... 법적 지위 논란, 근로자성 인정여부 놓고 팽팽한 의견 대립
 법무법인(유) 지평(2019), 노동 뉴스레터, 2019년 10월 제26호.
 오수원(2021), 플랫폼 비즈니스의 모든 것 - 부키.
 윤애림(2022), 플랫폼 노동과 근로자성에 대한 최고법원 판례의 비교법적 검토, 노동법학 제81호.
 윤여선(2022), 플랫폼 노동자의 근로자성과 관련한 법률동향 소개, 법무법인(유) 율촌, 법무리포트(2022. 7. 15)
 이광석(2020), 디지털의 배신; 디지털은 어떻게 인간을 조종하는가. 인물과 사상사.

이다혜(2020), 근로자 개념의 재검토: 4차 산업혁명, 플랫폼 노동의 부상에 따른 종속노동의 재조명, 노동법연구 제49호.

이희정(2017), 커뮤니케이션 기술의 발전과 디지털 플랫폼 규제, 행정법연구, 제49호.

장지연·정민주(2019) 플랫폼 노동 실태파악을 위한 통계·설문 방안 검토. 일자리기획단·한국노동연구원.

장진희·노성철·현종화(2022), 플랫폼 노동의 알고리즘 현황과 대응방안 - 알고리즘의 공정성과 투명성, 노동자 통제를 중심으로 - 한국노동조합 총연맹 중앙연구원 연구총서 2022- 08.

조동훈(2018). 대졸자 청년층 직무만족도 결정요인 분석. 산업관계연구 제29권4호.

조임영(2021), 프랑스 플랫폼 노동에 관한 법제, 강원법학 제 62권

중앙일보(2023.12.15),"배달라이더도 유급휴가 받는 피고용인"...배민 긴장시킨 EU

플랫폼 노동자 '위험요소'로 규정, 투자자 의식 '독립 계약자' 명시.

한국일보(2023.12.14), EU "플랫폼 노동자도 '피고용인'... 차량호출·배달앱 라이더 '근로 혜택' 받는다.

Coase, R.H(1937), The nature of the firm Economics, 4(16).

Eurofound(2019). Platform work: Maximising the potential While safeguarding standards?. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Pesole et al.,(2018) 플랫폼 노동자.

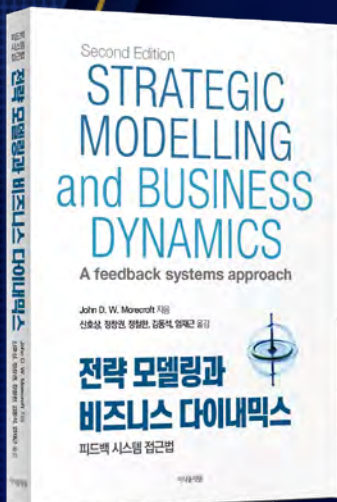


메타 사피언스 경영학 박사

메타 사피언스(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

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 | 신홍상, 정창권, 정철한, 김동석, 엄재근 옮김

We are the World

이종구



출처: 위키백과

1985년 1월 28일 밤 10시가 넘는 시각, 미국 로스앤젤레스의 A&M 스튜디오에 미국 최고의 팝스타들의 차량이 하나둘씩 들어온다. 이미 그 시간 녹음실에서 작업하던 당대 최고의 스타, 마이클 잭슨을 비롯해, 팝 음악의 전설이던 라이오넬 리치, 밥 딜런, 레이 찰스, 스티비 원더, 브루스 스프링스틴, 윌리 넬슨, 폴 사이먼, 배트 미들러 등 40여 명이 넘는 스타들이 그날 밤 한자리에 모인 것이다. 마침 컨템포러리 음악인의 최대 행사 중 하나인 어메리칸 뮤직 어워드 행사가 있

던 날이어서, 이 장면을 바라보는 언론이나 팬들은 도대체 무슨 일인지 궁금해했다. 사실상 그날의 레코딩 프로젝트를 철저히 비밀리에 진행하려 했지만, 워낙 슈퍼스타들의 일거수일투족은 주목받았기에 동선이 알려질 수밖에 없었다. 하지만, 그들이 모여서 무엇을 하려는지는 여전히 베일에 싸여 있었다. We are the World! 누구나 한 번쯤은 들어본 노래일 것이고 영어권이 아니라도 대부분은 그 노래가 주는 의미도 잘 알고 있을 것이다. 사실 노래 자체로도 대단한 감동이지

만, 그 밤, 단 몇 시간 만에 그 슈퍼스타들이 레코딩을 완성했다는 사실이 하나의 역사적인 사건이었다.



출처: 위키백과

사건의 줄거리는 이렇다. 예전에 유명 가수였고 당시 인권운동을 하던 정치인, 해리 벨라폰다가 아프리카의 심각한 기아 실상을 세계인들에게 전하고, 기금을 마련하자는 취지로 본인의 명성에 걸맞은 음악 프로젝트를 기획한다. 당시 최고의 음악 제작자인 켄 그레이건과 함께 'USA for Africa'라는 임시 음악 그룹을 만들어 프로젝트를 진행하자는 것이었다. 당시 최고의 인기를 누리면서 다른 스타들 사이에서도 신임이 많았던 라이오넬 리치와 마이클 잭슨, 당대 최고의 프로듀서인 퀸시 존스가 먼저 섭외되었다. 그리고 노력 끝에 결국 45명의 슈퍼스타로부터 동의를 받아내고, 그날 밤에 모여 불과 6~7시간의 레코딩 작업으로 『We are the World』 앨범이 탄생한 것이다.

사실 당시 10대였던 필자의 장래 희망 중 하나가 팝 칼럼니스트이었기에 그 시대의 팝과 록에 상당히 심취해 있었다. 그래서 그곳에 모인 슈퍼스타들 각각이 얼마나 대단한 인물인지 알고 있었고, 이렇게 한자리에 모여 레코딩을 진행한다는 것 자체가 얼마나 어렵

고 불가능에 가까운 일인지도 너무 잘 알았다. 그렇기에 최근, 넷플릭스의 다큐인 『팝 역사상 가장 위대한 밤(The Greatest Night in Pop)』이 보여준 그 날밤의 비하인드 스토리는 실로 감동적이었다.¹



출처: 넷플릭스

필자의 관점에서, 그날의 슈퍼스타들이 '팝 역사상 가장 위대한 밤'을 만들 수 있었던 것은, 그들이 진정으로 다양성과 포용을 보여주었기에 가능했다고 생각한다. 그것은 수준 높은 음악성과 더불어 행동과 인성으로 보여준 톱스타의 면모였다. 이제 이 사건을 다양성의 관점에서 재조명하여 살펴보고자 한다.

먼저 당시 최고의 프로듀서였던 퀸시 존스의 리더십이다. 그는 위기 때 리더는 어떻게 리더십을 발휘해야 하는지를, 주어진 단 몇 시간의 레코딩 시간 동안에 여실히 보여주었다. 아마도 당시 현장에 있던 사람 중에 퀸시만큼 긴장하고 가슴을 졸였던 사람은 없었을

1 『팝 역사상 가장 위대한 밤(The Greatest Night in Pop)』, 2024년 1월, 넷플릭스

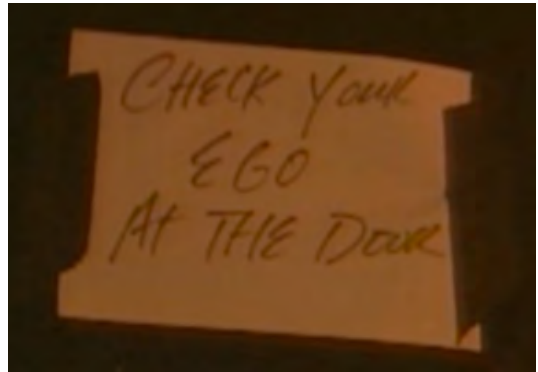
것이다. 세상에서 제일 바쁜 사람들 45명을 한곳에 붙잡아둘 수 있는 시간은 그 밤, 몇 시간으로 제한되어 있었고, 그 안에 음반 레코딩을 완벽하게 마쳐야만 했다. 그는 먼저 모든 참여자가 볼 수 있도록 녹음실 입구에 다음과 같은 문구를 써 붙였다.

“자존심은 문밖 문밖에 두고 들어오세요(Check Your Ego at the Door)”.

실로 그의 지혜와 리더십이 빛나는 순간이다.

한편 각 스타의 독특한 개성과 목소리 톤으로 말하자면, 아마 45개의 『We are the World』 버전이 나올 법도 하다. 하지만 이렇게 다양하고 독특한 다른 목소리를 화음이 아닌 유니슨(Unison)으로, 하나의 코러스 하모니를 만들어낸 천재성에는 그저 감탄할 뿐이다. 주어진 시간 동안 가수를 줄이면서도, 각 멤버의 상태를 살피면서 하나씩 완수하는 그의 모습에서 다양성의 리더십이 돋보인다. 이것은 마침내 녹음을 완료한 후, 밀려드는 피로감을 호소하는 그의 모습과 대비되면서 완벽한 프로페셔널리즘에 감탄할 수밖에 없다.

다음으로, 그날의 스타들은 서로의 다양성을 인정하고 존중하면서, 그 작업의 의미와 목표를 향해 하나가 되었다. 그리고 슈퍼스타가 왜 슈퍼스타인지의 면모와 수준을 보여주었다. 그것은 그들의 삶 속에서 체화된 다양성 존중이 있었기 때문이다. 흔히 말하는 ‘배려’와도 차원이 다르다. 음악계를 비롯한 예술 창작 분야에서 뛰어난 스타들은, 대개 범인과는 다른 민감한 성격과 독특한 라이프스타일을 가진다는 것은 알려진 사실이다. 공연 있는 날은 절대 비행기를 타지 않는다는 브루스 스프링스틴도 당일 버펄로에서 ‘Born In the USA’ 공연을 마치고 이날 밤 지친 몸을 이끌고 LA행 비행기를 탔다. 레코딩의 취지만 알고 정확히 무엇을 하고 누가 참여하는지도 모른 채, 막연히 요청받았던 디온 워릭도 퀸시 존스가 하는 일이면 그냥 의미 있겠다고 생각하고 LA행 비행기에 올랐다.



출처: 넷플릭스

그 밤의 멤버들은 퀸시 존스가 문 앞에 써 놓은 대로 누구도 자존심이나 입지를 내세우지 않았다. 그리고 참여한 멤버 중, 코러스와는 별도로 자신의 목소리가 드러나는 솔로와 듀엣에 참여한 가수는 20여 명 정도였다. 코러스에만 참여했던 다른 스타 가수 중, 솔로나 듀엣에 참여하겠다고 프로듀서에게 요청하거나 집부리는 일도 없었다. 물론 쉐라 E 같은 가수는 다큐 인터뷰에서 솔로 참여를 못 했던 실망감을 보여주었지만, 전설적인 팝 가수였던 배트 미들러나 포인터 시스터스, 홀앤오즈의 존 오즈 같은 스타들은 단지 코러스에만 참여하면서도 동료 멤버들을 독려하는 모습이 인상적이었다.

마지막으로는 그 밤에 모인 스타들이 보여준 인간적인 모습과 겸손함을 꼽지 않을 수 없다. 특히 스티비 원더의 장난기 어리면서도 멤버들의 음악적인 어려움을 세심히 지원하는 모습이 감동적이다. 평소 성격이 직선적이고 무덤덤한 밥 딜런이 그의 파트를 스티비에게 부탁했을 때, 그의 긴장을 풀어주고자, 반주하며 그를 흥내 내 모창하는 모습은 참으로 인간적이다. 한편 다이아나 로스가 휴이 루이스에게 다가가 본인이 전팬이라고 악보에 사인을 부탁하는 장면은 또 다른 감동이였다. 다이아나 로스가 누구인가? 1960년대에 슈프림스의 리더로 활발히 활동했고, 1970~80년대는 솔로 가수로서, 당대 가장 성공한 흑인 여성 보컬리스

트가 아닌가? 상식으로는 휴이가 먼저 사인을 요청하는 것이 일반적이라고 볼 수 있지만, 그녀는 솔직하게 먼저 다가가 슈퍼스타다운 겸손함을 보여준다. 이 일이 발단되어 그 방에 모인 슈퍼스타들은 서로에게 사인을 요청한다.

한편 밤샘 작업을 오래 하다 보니 배고프고 지친 멤버들은 치킨을 오더해달라고 요청하고, 티나 터너는 피시버거를 오더해달라고 외치면서 너스레를 떤다. 사실 대부분 스타는 매일 살인 같은 일정으로 지칠 대로 지친 상태였다. 당일 아메리칸 뮤직 어워드의 사회를 보면서 6개의 상을 휩쓸었던 라이오넬 리치, 같이 참여해 공연했던 신디 로퍼, 실라 E 등을 비롯하여, 당일 공연을 마치고 지친 몸으로 LA에 도착한 브루스 스프링스틴 등, 누가 보아도 철저한 프로페셔널리즘이 아니고서는 쉽지 않은 상황이었다. 하지만 그런 와중에도 여러 에피소드와 웃음거리를 만들면서 서로를 격려하는 모습은 정말 인상적이다. 사실 대부분의 스타는 평소 많은 스태프로 둘러싸여 있고, 이 정도 상황이면 온갖 불평을 늘어놓는 것이 일상인데, 그날 그 스튜디오에서는 그러지 않았다.

마침내 밤이 지나고 동이 틀 때가 되어서야 녹음이 끝났다. A&M 스튜디오의 스타들은 좀 힘들었지만, 그저 색다르고 좋은 경험을 했다 정도의 느낌으로 서로 작별 인사를 하고 집으로 돌아갔다. 그리고 그날 밤의 노력이 얼마나 위대한 일이었는지는 3개월이 지나고서야 알게 된다. 『We are the World』 앨범이 출시되고 1주 만에 초판 100만 장이 모두 팔리고, 이후 상상 초월의 판매량으로 결국 8,000만 달러가 넘게 모금되었다. 그리고 40년 가까이 지난 지금도 진행형이라니 놀라울 뿐이다. 음반 발매 당시 전 세계 10억 명의 사람들이 동시에 『We are the World』를 듣고, 따라 부르며 열광했고, 아프리카 기아의 실상과 원조의 필요성을 세계인에게 각인시키는 데 커다란 기여를 했다. 그리고 이제는 레이 찰스, 마이클 잭슨, 티나 터너, 해리 벨라폰다, 케니 로저스와 같은 슈퍼스타는 고인

이 되었다. 그들의 일생이 어떠했든지, 어떤 스캔들이 있었든지 그들의 인생에 어느 정도 과가 있었다 해도, 그날 밤의 헌신은 꽤 많은 부분을 상쇄하고도 남을 만한 위대한 일이었다.

어떤 부름에 귀 기울일 때가 왔습니다. 세계가 하나로 뭉쳐야 할 때입니다. 어느 곳에서는 사람이 죽어가고 있어요. 삶의 손길을 빌려주어야 할 때입니다. 모든 것 중에서 가장 위대한 선물을 말이에요. 우리는 매일매일 그냥 지나칠 수만은 없습니다. 누군가는 어디에선가 곧 변화를 일으킬 거라며 모르는 체할 것입니다. 우리는 모두 신의 위대한 대가족의 일부입니다. 신이 진실을 알고 있듯이 지금 우리에게 필요한 건 사랑뿐입니다. We are the world(우리는 하나이며) 우리는 모두 신의 자녀입니다.²

『We are the World』의 가사를 음미하면서, 그날 그 밤에 A&M 스튜디오에 머물렀던 슈퍼스타들의 모습과 열정을 다시 한번 상기해본다.

2 <https://namu.wiki/w/We%20Are%20the%20World>



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.

혼자는 너무 외로워

강은희



무기 계약직으로 전환되어 학교 급식실에서 일하는 근로자(B 군)은 발달장애 3급(복지카드) 장애인이다. 최근 범죄 관련 형사물에 쫓겨 계속 혼잣말을 반복하면서 유해한 언어, 예를 들면 검찰에 송치한다든지, 죽인다든지, 재판을 받아야 한다든지 등 매체물에서 학습된 문장으로 보이는 말들을 많이 하고 있었는데, 함께 근무하는 사람들이 그 말을 듣고 위압감을 느낀다는 것이 상담 의뢰의 이유였다. B 군은 업무수

행 능력에 관한 것이 아닌 언어생활에 관한 문제로 상담 의뢰가 된 경우였다. 이에 상담자는 반복되는 일상의 이야기를 통해 B 군이 자신의 언어생활에 대해 스스로 돌아보는 시간을 가지도록 기회를 주면서 상담을 진행하였다. 일상 이야기를 통한 자기 스스로 돌아보기는 짧은 시간 안에 효과적으로 자기를 돌아보게 할 수 있기 때문에 고기능의 자폐성장장애인들에게 매우 유효한 방법의 하나이다. 2022년 9월 6일에 처

음 만나서 진행한 6회기에 걸친 상담의 내용은 다음과 같다. 대화의 내용을 그대로 옮긴 것은 자폐성장애 인들에 대한 이해를 돕기 위함이며, 이를 통해 B 군의 언어생활에 대한 모습과 생각을 알 수 있었다.

사전면담 시

1. 칭찬하는 말에 대해서

꽤 준수하게 생긴 B 군에게 잘생겼다는 말을 들어본 적 있는지 물었더니 “**당황스럽습니다. 복잡합니다. 대화가 매끄럽지 않아서 말입니다. 자폐성장애가 있어서 말하는 것이 매끄럽지 않습니다.**” 하였다. 지금 한 말은 누가 한 말인지 물었더니 “**엄마, 아빠한테 들은 적이 있기는 한데 지금도 들립니다.**”고 하였다. 이것은 부모에게서 오랜 시간 들어서 학습된 말이다. 부모에게서 이런 말을 들었을 때 B 군의 기분이 어땠는지 물었더니 “**그렇습니다.**”라고 별다른 감흥이 없는 듯한 대답을 하였다.

2. 직무에 대해서

B 군은 현재 특수학교에서 급식보조, 식판·바닥 닦기, 배식, 설거지 등을 담당하고 있다고 하였다. 설명을 잘해주었다고 칭찬하였는데 칭찬을 들은 것에 대해서는 “**기분이 좋겠습니다. 조리사님들을 잘 도와드리려.**”라고 반응하였다. 칭찬을 받은 당사자가 누구인지 모를 애매모호한 답이었다. 재차 칭찬을 받은 사람이 누구인지를 물었더니 또다시 “**조리사님들 성명까지는 몰라요. 생각나는 게 없습니다. 떠오르는 게 없어요.**”라고 애매모호하게 답을 하였다. 영양사가 칭찬한 사람은 누구였는지에 대해서는 “**저도 조금 받았습시다만...**” 말끝을 흐리는 것이 B 군의 복잡한 마음을 대변하는 듯하였다.

3. 상담 시 하고 싶은 이야기에 대해서

B 군은 “**할 말이 많아요. 상대방의 말을 받아서 있어서 하는 것을 못 했어요. 만나서 이야기하는 것은 괜찮습니다. 시간 가는 줄 모르고 있었어요. 재미있었어요. 한국 전통문화 보전하는 일을 하고 싶습니다. 2013년 전통 성년식을 했어요.**” 등 여러 내용을 길게 말을 하였다. 성년식을 한 나이를 알고 있는지 궁금해서 2013년에는 몇 살이었는지 물으니 손가락 퍼기로 계산하면서 “**그때가 20살이 아니고 22세가 맞습니다.**”라고 하였다. 어디서 전통 성년식을 했는지 물으니 교육청이라고 운을 떼며 기억이 잘 안 난다고 하였다. 그때 가장 생각나는 일은 “**전통복식을 입은 게 남습니다.**”고 확실하게 말하였고 그 외 가족의 근황을 알고 설명할 수 있었고 자신의 다음 시간계획도 알고 있었으며 “**좋은 시간 보내십시오.**”라고 마무리 인사를 하였다.

▶ 짧은 사전 면담이었으나 매우 많은 이야기를 하였다. 할 말이 많고 그 많은 이야기를 하는 것이 시간이 가는 줄 모르게 재미있었다고 하였다. 별다른 이야기가 아니라 일상의 이야기를 묻고 답했을 뿐인데도 대화에 흠뻑 빠져드는 B 군을 발견할 수 있었다. 소통과 상호작용에 목말라 있는 모습이었다.

상담 1회 차

1. 아침 시간의 일상에 대해서

오늘 아침식사는 “**집밥, 집에 있는 밥, 닭볶음탕, 김치, 가지, 깍두기, 사과, 포도도 있습니다. 사과 1쪽을 먹었습니다.**”라고 하였다. 그중에서도 닭볶음탕을 좋아한다고 하였다. 엄마가 해주신 집밥을 가족(부모님

과 자신과 함께 먹었는데 “오늘은 상담 갈 시간 때문에 빨리 먹고 씻고 나왔어요.” 하면서 식사 중의 대화 내용을 묻는 질문에 대해서 회피하였다.

2. 주변 상황에 대한 관찰력과 인지

대화의 활기를 불어넣기 위한 일환으로 상담실에 있는 사람들의 공통점을 찾아보자는 제안을 하였다. 남자 2명은 검정 티셔츠, 마스크, 곱슬머리, 여자 2명은 흰색 마스크, 흰머리, 흰색 운동화 등 구체적으로 설명이 가능하였다. 이로써 주변 상황에 대한 지각력과 관찰력이 있음을 알 수 있었다.

3. 편지

B 군은 상담을 받으러 오면서 써온 편지를 상담자가 읽어주기를 바라고 있었다. 그러나 그 편지 읽는 것을 거절하였더니 B 군은 “혼란스럽고 복잡합니다. 말을 많이 하고 길게 하고 싶습니다.” 하면서 하고 싶은 말이 많은 자기의 욕구를 스스로 표현하였다. 상담 시간에는 편지를 읽는 대신 함께 얘기하자고 하였더니 “무엇을 해드려야 만족할지 모르겠어요. 교사분들한테, 분위기가 상할까 봐 불안합니다. 자신의 상심이 클까 봐 난감합니다.”는 표현을 하면서 안절부절못하였다.

4. 유튜브를 자주 보게 되는 이유에 대해서

직장생활의 어려움에 대해서는 “상담하고 싶은 내용이 떠오르는 게 없다.”고 말을 아끼면서도 “그 전의 상담으로도 도움을 받을 수 없었다.”는 말을 하였다.

B 군은 사건 사고 관련 유튜브 시청을 좋아하고 시청을 통해 대리만족하고 있다고 하였다. 유튜브를 자주 보게 되는 이유에 대해서는 “금단현상, 습관화되어서 보고 있어요.” 등의 표현을 하였다. 이것 또한 “예

전에 누군가에게서 들었던 것 같은 말”이라고 하였다. 그래서 안 보고 싶든지 몰랐던지 그런 것은 아니고 신경이 자꾸 다른 곳에 쓰이고 자꾸 집착을 하게 된다고 하였다.

▶ 사람(가족, 직장 지인 등)과 주변 상황에 대한 지각력과 관찰력이 좋은 편이다. 이런 모습은 우리가 무심히 지나치는 일에 대해서도 관찰을 통한 정보를 가지고 있을 수 있다는 가정을 가능하게 한다. 한편 “혼란스럽고 복잡합니다. 말을 많이 하고 길게 하고 싶습니다.”라며 자신의 생각을 표현하는데 주저하는 모습을 확인할 수 있었다. 처음 만났을 때의 새침한 인상과는 다른 모습이었다. 자신이 좋아하는 것에 대해서는 능동적으로 표현할 수 있고 자기의 욕구에 대해서도 자각은 있으나 주요한 대화 시에 지금까지 들었던 말 위주로 표현하며 자기만의 생각이 없고 그로 인해 자신감이 많이 부족하다는 것을 알 수 있었다.

편지 이야기는 B 군이 상담 초기에 상담자를 자기 원하는 방향으로 몰아가기 위한 용도였을 것 같아서 일부러 거부하였다.

상담 3회 차

지난 2회 차 상담은 B 군의 개인사정으로 진행하지 못하였다.

1. 인사하기

지난 2회 차에 만나지 못한 것을 염두에 두고 오랜 만이라고 인사하였더니 “괜찮습니다.” 하였다. 무엇이 괜찮은 것인지 가늠할 수 없는 애매모호한 표현을 하였다.

2. 호칭에 대하여

어느 정도 관계가 형성된 것 같아 “OO씨~”, “OO야~” 중에서 어떤 호칭으로 부를까 하고 의견을 물었더니 “OO야~”로 이름을 부르는 것에 대해 편하게 동의해주었다.

3. 다음 상담 약속에 대하여

B 군은 지난 2회 차 상담에 참여하지 못한 것을 아쉬워하였다. 다음 상담일을 기억하기 위해 “달력에 써 놨습니다.”라고 대답하였다. 일일이 지시하지 않아도 자신의 일을 처리할 수 있는 능력이 있음을 확인할 수 있었던 짧은 대화이다.

4. 습관에 대하여

“강박증이 문제가 있어서 말입니다. 습관화가 돼서, 금단증상이 있어서, 똑같은 것을 계속 반복해서(자폐 성향의 주된 특징)” 하면서 증언부언하는 것이 자기의 습관이라고 하였다. “엄마, 아빠한테서 주로 들었던 말로 제가 하는 일은 정서 불안, 제가 하는 급식 보조일 자체가 불안하지 않을까 싶습니다. 위생청결을 철저히 해야 합니다. 깔끔하게 닦았는지가 불안, 식판, 급식실 벽 닦기, 금단증상이 올까 말까 합니다. 제 맘입니다. 처음부터 나오지는 않았습지만 중간부터 나왔습니다. 일하는 도중(출근, 퇴근)이라 말을~~, 제가 하는 일에 못마땅한 일이 있어서 말입니다.”

5. 자기감정 표현에 대하여

B 군의 말투는 정중하기도 하면서 한편 안절부절못하는 마음을 담아내고 있었다. 말투가 재미있다고 생각한다고 하면서 B 군은 어떤지 물었더니 “아~~ 아~~ 재미있다고 할게요. ㅎㅎㅎ 어색한 웃음입니다.”,

말투를 바꿔보자는 제안을 하였더니 “대화가 어색하지만 한번 해볼게요.”,

언제 웃어봤는지 물었더니 “한, 두 번 몇 번 나올까 말까 했습니다. 한 번 어색한 웃음.”,

다 같이 큰 소리로 “하 하 하” 웃어보자고 하였더니 “소리가 커서 이상합니까?”라고 반문하였다.

이상하다는 것은 누구 생각인지 물었더니 “제 생각이 아닙니까? 제 생각입니다.”,

큰 소리를 내서 누구한테 야단을 맞은 적이 있는지 궁금해서 다시 물었더니 “주위 사람들이~ 아무 관심이 없으니까, 주변 사람들이 저한테 아무 관심이 없어요. 맞습니다. 곁에 아무도 없는 게 아주 슬픈 일입니다. 같은 동네 친구들이 있었으면 좋겠는데, 없어서 쓸쓸합니다.”라며 적극적으로 자신의 외로움을 표현하고 있었다.

6. 생일에 대하여

“선선한 날씨가 좋아. 제 생일이 10월 29일입니다. 제 생일이 기대가 됩니다. 사실 29일 토요일에 생일잔치가 벌어졌으면 좋겠습니다. 우리 집에서? 다른 곳에서? 떠오르는 게 있을까 없을까 간담간담 합니다(없어요).”

7. 심리 치료하는 곳에 대하여

“○○○아동발달센터는 심리, 정신 치료하는 곳이라서 편안한 곳입니다. 저한테는 편안한 곳입니다. 장소이기도 합니다. 2015년부터 매주 화요일은 ○○○아동발달센터, 매주 목요일은 센터 일정 조정이 돼서 좋아요. 딱 좋습니다. 딱 좋아요. 어느 것이 더 좋을지에 대해서는 결단을 내리기 어렵습니다. 결정을 못 합니다. 그것이 문제로다. 둘 다 할 수 없으니까 한 가지 정하기도 어려워요. 난감해요. 오늘은 편하게 일해보겠습니다. 해볼게요.”

▶ 짧은 시간에 많은 이야기, 특히 자기의 심정을 쏟아내는 말이 나오는 것이 놀라웠다. 특히 다음 일정을 기억하기 위해 “달력에 써놨습니다.”라고 하는 말에서 일일이 지시하지 않아도 자신의 일을 처리할 수 있는 능력이 있다는 것을 확인할 수 있었다.

똑같은 것을 계속 반복해서 말하고 행동하는 것은 자폐성향의 주된 특징이다. 그런데 B 군은 스스로 지각하고 있었고 주로 부모에게서 들었던 안 좋은 말들과 주위 사람들의 무관심을 속상해하였다. “주변 사람들이 저한테 아무 관심이 없어요. 맞습니다. 곁에 아무도 없는 게 아주 슬픈 일입니다. 같은 동네 친구들이 있었으면 좋겠는데 없어서 쓸쓸합니다.”라고 성숙한 표현을 할 수 있었다.

상담 4회 차

1. 그동안의 일상에 대하여

“어제저녁에는 아빠 창고 일을 도와드렸어요. 운반했습니다. 보고 싶었습니다. 상담하는 날 잊어버리지 않으려고.”

2. B 군의 말투에 대하여

B 군의 말투에 대해서 “~니다. ~니까?”로 매우 어색하다고 하였더니 “나도 모르게 나왔습니다. 편하게 말씀드려도 괜찮아요? 괜찮습니까? 사실은 엄마한테 서울 잠실 간다고 들었어요. 지난주에 들은 적이 있었는데, 있어요. 처음에는 엄마랑 같이 나중에는 혼자서 가요. 다른 동네에 가는데 낯설어요. 그래도 시도해볼게요.”

3. B 군의 언행에 대한 자기결정에 대하여

“제가 스스로 결정할 일입니다. 극복을 해야 해요. 극복을 하겠습니다.”,

식판을 깨끗하게 닦은 것에 대해서 칭찬을 받은 적은 있는지 물으니 “들리지 않아요. 들린 적이 없어요.”,

그런데 칭찬을 받고 싶었을 것 같아서 물었더니 “네, 그래요. 왜 칭찬하지 않을까? 제 능력은 아무도 인정 해주지(인정하지) 않을까요? 식판 닦는 일은 만족해요. 잘할게요.”

▶ 대화를 통해 자신의 이야기를 풀어가던 중 B 군은 자신의 언행에 대한 자기결정을 말하였다. 이것은 자폐성장애의 가장 핵심 특성인 자기중심성을 장애 당사자가 알고 있다는 것이다. 그렇기 때문에 마음먹기에 따라 행동이 달라질 수 있다는 가능성을 말하는 것이다. 그러니 바르게 마음을 쓸 수 있도록 가르치고 기다려주는 기회를 만들 필요가 있다.

상담 5회 차

1. 일상에서 자신의 모습에 대해서

“지난주 생일은 잘 보냈어요. 가족들이랑, 관계자분들이랑 그렇지 않은데 집에서는 폭력적인 성격으로 변해서 왔습니다. 엄마, 아빠 심문, 헐박같이 들렸어요. 사실은 제 어린 시절, 청소년 시절 때도 그랬었고 지금도 그렇습니다. 그래서 상심이 커요. 저의 진심을 알아주었으면 좋겠어요. 제가 어떤 아이인지 진심 궁금해요. 저는 어렸을 적에 공부를 잘하고 말도 잘했어요. 그런데 저랑 얘기하는 사람이 주변 곁에 아무도 없어요. 있었으면 좋겠어요. 그런데 이런 얘기를 다른 사람에게 한 적이 없어요. 다른 곳에서는 안 했어요.”

2. 편지를 썼을 때의 느낌에 대해서

“편지 썼을 때 불편해서 죄송해요. 제 자신이 타인 분들한테 불편을 줄까 봐 불안해요. 편지 이야기는 제가 엄청 심했죠. 내용이 상심이 크고 온갖 폭력적인 내용이 담겨 있어서 피해를 줄까 봐 불안했어요. 이제는 좋은 내용을 쓰려고 노력할게요. 심리, 정신 상태가 불안했어요. 제가 그랬어요.”

1회 차 상담 시간에 읽어달라고 했던 편지 이야기는 B 군이 상담 초기에 상담자를 자기가 원하는 방향으로 몰아가기 위한 용도였다는 것을 확인할 수 있었다.

3. 생일날의 일에 대하여

“생일 축하는 집에서 하고 능곡전통시장에 가서 외식을 했습니다. 양꼬치를 먹었습니다. 동생이 거실화(팽수 캐릭터)를 선물로 주었어요. 만족스러워요. 좋아요.”

4. 앞으로의 계획

“심리 정신이 안정이 될 때까지 만나고 싶어요. 뽀뽀 만나면 심리, 정신이 안정이 될 것 같아요. 제 삶의 희망이 보이지 않을 때는 상담을 해볼게요. 지금은 조금씩 진정되고 있어요. 상담하다 보면 삶의 희망이 보일까 말까 합니다. 한결 나아졌어요.”

▶ B 군이 이리도 간절히 누군가와 소통하기를 바라는 마음을 알게 되어서 잠실로 초대하였으나 부모님의 거절로 무산되고 지금은 어찌 지내는지 안타까울 뿐이다. 사회적으로 씩은 무능한 존재란 굴레를 벗기는 일은 부모, 전문가 혹은 그 어떤 영역의 종사자라도 혼자서는 힘들다. 따라서 부모, 전문가, 종사자 집단이 힘을 모아서 통합적으로 접근해야 할 것이다. 상담 5회 차에 편지를 쓴 자신의 심

경을 밝히는 모습을 보면서 많이 안정을 찾았다는 생각이 들었다. B 군의 편지를 상담 첫 시간에 읽은 것은 상담의 주도권을 B 군이 가지는 것이라는 생각으로 거절하였는데 그것은 매우 잘한 일이었다.

마무리

장애인근로자 B 군이 스스로 자신의 생각을 정리할 수 있는 기회를 주는 방향으로 진행하였던 5회 차까지의 상담 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 근로자 자신이 좋아하는 것에 대해서는 능동적으로 표현할 수 있으며 가족, 직장 지인 등 사람과 주변 상황에 대한 지각력, 관찰력이 좋은 편이다. 이것은 우리가 무심히 지나치는 일에 대해서도 관찰을 통한 정보를 가지고 있을 수 있다는 것을 뜻하며, 이는 우리가 생각하는 것보다 더 많은 것을 알고 있을 확률이 높다는 뜻이기도 하다.

둘째, 대화 시에는 자기의 욕구에 대한 표현은 있으나 자기의 생각이 아닌 다른 사람의 생각이나 느낌을 표현하는 것과 같은 애매한 표현을 주로 사용하였는데 이는 모든 상황 속에 자기 자신이 없음을 간접적으로 나타내는 것이다.

셋째, 자신의 생각을 표현해야 하는 장면에서는 “혼란스럽고 복잡합니다. 말을 많이 하고 길게 하고 싶습니다.”라고 하면서 자신의 생각을 표현하기에 주저함을 보이는 등 능력에 비해 자신감이 부족하다는 것을 알 수 있었다.

넷째, 상담을 진행하며 점차로 많은 이야기, 특히 자기의 심정을 쏟아내는 말을 많이 하였다. 그 외중에 똑같은 것을 계속 반복해서 말하고 행동하는 자폐성향의 주된 특징을 스스로 지각하고 있으며 주로 부모에게서 들었던 안 좋은 말들과 주위 사람들의 무관심에 대해 속상해하였다.

다섯째, 문제해결을 위한 대화에서는 “해볼게요.”라고 하면서 흔쾌히 요구를 받아들이는 모습을 보였고, 다음 일정을 기억하기 위해 “달력에 써놨습니다.”라고 하였는데 이는 일일이 지시하지 않아도 자신의 일을 처리할 수 있다는 것을 나타내는 말이다.

결론적으로 성인기의 장애인근로자의 경우에도 장애 당사자의 장애명의 특성을 알고 그에 따라서 의사소통과 상호작용을 할 수 있도록 방향을 잡아야 하겠다. 그러나 사회복지 현장은 이런 부분을 외면하며 지금까지 해오던 방식을 그대로 답습하면서 상식적인 수준에서 벗어나는 장애인근로자들의 특성을 꼬투리로 삼아 어떻게든 그들과의 관계를 단절시키려고 하는 현실을 보게 되었다. 어떻게 장애 당사자들의 목소리를

있는 그대로 전달할 수 있을지, 어떻게 그들을 있는 그대로의 모습으로 받아들이게 할 수 있을지 고민이 깊어진다.



강은희 사회복지학 박사
호호알멘토 원장

강은희 사회성발달연구소 운영
사회적협동조합 모두가 이사
강남장애인가족지원센터 운영위원장
경기도장애인근로자지원센터 자문위원
한독교육문화연구원 연구위원

아직도 논문때문에 고민하세요?

직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북 개정정보판

논문이 쉬워지는 책,
따라 쓰는 논문 워크북



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 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 스타디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분

은퇴 후, 변화 적응에 대한 물리적 접근

이영기



나이가 들어도 은퇴는 쉽지 않은 선택이다. 때가 되어서 정년을 맞든, 자발적으로 일을 그만두든 은퇴는 삶의 방식을 근본적으로 바꾸는 것이기에 적응하기까지 시간이 걸린다. 더구나 사회적 정년이 가까운 즈음에 본의 아니게 강제로 하던 일을 그만두게 되면 얼마나 난감하고 당혹스러울 것인가? 재취업이 현실적으로 어려운 여건에, 꺾어보지 못한 새로운 환경에 내몰리게 되면 그 혼란스러움은 감내하기 힘든 스트레스가 될 것이다. 지금 이 순간에도 누군가는 은퇴를 맞고 누구는 반강제로 하던 일을 멈춰야 하니 이에 대한 상황인식과 대비가 필요해 보인다.

본 고에서는 이런 상황을 시간, 공간, 인간적으로 풀어보고 그에 대한 현실적인 대비책을 제안해보고자 한다.

1. 은퇴 후 변화

평생 다니던 직장이나 전문적으로 하던 일을 멈추게 되면 갑자기 모든 외부 환경이 바뀌게 된다. 덩달아 내면의 갈등도 커진다. 지금까지 아침저녁으로 만나 부딪히고 함께 하던 조직생활이 사라지고, 무엇을 해도

될 듯하지만 아무것도 되지 않는 상황이 연출되기도 한다. 직장이나 조직생활을 하는 동안 꼬박꼬박 들어오던 현금흐름이 갑자기 멈추면서 조금이나마 마련해두었던 은퇴자금이 불안해지기 시작한다. 그동안 화수분처럼 가족들에게 ATM 역할을 해왔던 존재감은 하루아침에 가족들이 눈치를 보는 듯 거리감이 생기기 시작한다. 그러나 가장 큰 변화는 개인적으로, 가정적으로 또는 사회적으로 부가가치를 올리는 생산적 역할에서 소비적 아니 소모적 존재로 바뀌어 간다는 인식일 것이다. 본인의 인생에 대한 주체적 관점(S)은 물론, 외부 환경(E)도 급격히 바뀌고 점점 나이가 들어가면서 퇴행성 질환이 찾아지는 자원적(R) 문제도 현실이다.

이런 모든 것을 극복하고 자존감을 회복하면서 여생을 보람되게 건강하고 행복하게 사는 방법은 무엇일까?

2. 시간적 변화

시간은 크게 고정시간과 변동시간 그리고 여유시간으로 구분할 수 있다.

여기에 시간을 보는 관점에 따라 그리스 신화에서 유래한 크로노스(Chronos) 시간과 카이로스(Kairos) 시간으로 분석해볼 수 있겠다.

크로노스 시간이란 물리적 시간 즉 양적 시간으로 누구에게나 공평하게 주어지는 객관적 시간을 말한다. 이에 대해 카이로스 시간은 주관적 관점의 질적 시간으로 개인에 따라 차이가 난다. 즉 우리가 학교나 직장에 다니는 시간이나 달력에 따라 주간, 월간 행사들을 치르는 것은 크로노스적 시각이고 계획을 세워서 시간을 활용하고, 그 시간을 보람 있게 보내는 노력을 기울이는 것은 카이로스적 접근이다.

여기에 시간을 고정시간, 변동시간, 여유시간을 Y축으로 놓고 크로노스 시간과 카이로스 시간 구분을 X축으로 잡으면 이해에 도움이 되는 하나의 분석 틀이 완성된다.



크로노스와 카이로스를 상징적으로 보여주는 이미지(Dall-E 제공)

	크로노스(Chronos)	카이로스(Kairos)
고정 (F.T.)	취침, 식사, 학교, 직장, 피트니스, 달력, 나이, 생일 등 정해진 일정	의미 있는 모임, 가치창출 근무, 적극적 소통, 건강관리, 봉사
변동 (V.T.)	비정기적 만남, 방과 후 활동, 단체 모임	배움, 나눔, 봉사, 자기개발, 창업, 창의적 활동, 찾아가는 만남
여유 (S.T.)	휴식	힐링, 자연 산책, 명상

우리 생활에서 휴식을 취하고 잠을 자고 먹고 마시는 시간은 건강한 생활을 유지하기 위해서 꼭 필요한 시간이다. 규칙적인 식사와 숙면을 한다면 이러한 시간들은 고정시간이자 곧 크로노스 시간이다. 학교에 다니거나 직장에 꾸준히 다니면서 정해진 틀 안에서 움직인다면 이 역시 상당 부분 고정시간이 되고 역시 크로노스 시간으로 분류할 수 있다.

그러나 개인에 따라서 그 시간에 주어진 일 외에 개인의 발전과 조직의 성장을 위해서 노력하고 성과를 낸다면 그 시간은 카이로스 시간이 된다. 여기에 개인의 능력 향상을 위한 평생 학습이나 취미활동을 위한 동아리 또 건강을 위한 꾸준한 운동은 자신의 의지에 따라서 움직이지만 불규칙할 수 있으니 이것은 변동

시간이자 카이로스 시간이다. 지인들 만남이나 저녁 술자리 또는 음악회 등 다양한 활동들을 통해서 우리는 시간을 활용한다. 그것은 여유시간이 되기도 하고 카이로스 시간이 되기도 한다. 은퇴를 하고 나면 시간은 크로노스적으로 정해져 있지만 이것을 어떻게 활용하는가에 따라서 카이로스 시간으로 바꿀 수 있다. 재충전, 재취업의 기회로 삼을 수도 있고 자신의 전문성을 살려서 나눔과 봉사의 차원으로 사회와 소통할 수 있다.

모든 카이로스적 변동시간은 자유롭고 여유롭다. 더구나 카이로스 시간은 제한이 없어 무한대로 확장할 수 있다. 자신에게 주어진 크로노스 시간은 제한되어 있지만 여러 사람과 공유하고 힘을 합친다면 무한 확장이 가능하다.

결론적으로 은퇴 후에 삶은 고정시간보다 변동시간을 늘려야 하고, 크로노스 시간보다 카이로스적으로 시간을 관리하고 보내는 것이 도움이 될 것이다.

너무 용어가 헛갈린다면 그냥 '배움'과 '나눔'으로 정리할 수 있다.

자신의 주어진 시간을 가치를 창출하기 위한 준비와 진행과정으로 승화시키고 그것을 자신과 이웃에게 나누는 배움과 나눔의 과정은 분명 카이로스적 시간이다. 또한 먹고 자고 하는 기본적인 시간을 넘어 자신이 창출해낼 수 있는 시간이니 카이로스적 변동시간은 그 부가가치가 돋보인다.

3. 시간에 대한 물리적 접근

필자는 평소 자연계 현상에 많은 관심을 가져오면서, 사람들이 만들어낸 사회적 현상도 자연계의 물리적 법칙을 상당 부분 따르고 있음을 주시해왔다.

과학 기술의 발달과 뛰어난 학자들의 연구로 우리는 자연계 현상을 상당 부분 이해하게 되었다. 우리는 눈앞에서 벌어지는 실물을 넘어 초 거대우주의 운동도

이해하고 있고, 극미의 세계인 원자 내부의 양자들의 현상도 파악하기 시작하였다.

물론 이 모든 것이 자연계 모든 핵심 원리나 지식을 다 대변하지는 않겠지만 우리가 관찰하고 조사하는 내용을 이해하는 데는 도움이 된다.



자연계 입자와 파동의 관계를 보여주는 이미지(Dall-E 제공)

1) 입자와 파동

초거대와 극미에 대한 관점의 차이는 결국은 입자와 파동으로 귀결된다.

사실 입자와 파동은 하나다. 모든 입자는 에너지를 갖고 있고 그 에너지 움직임에 따라 우리 관찰자에게 입자와 파동의 양상을 보인다. 입자가 극미의 세계로 가면 입자성보다는 파동이 강해지고 거대 세계로 확대되면 파동은 거의 감지되지 않고 입자로만 관찰된다. 그것이 모여서 중력이 되고, 태양과 달의 움직임에 따라 조석 간만이 생기며, 미사일이 날아가고, 자동차가 달린다. 이런 입자의 운동을 바탕으로 아이작 뉴턴은 운동 법칙을 제시하였고, 이를 활용하면서 오늘날 우리가 도시를 설계하고 다리를 건너며, 자동차와 비행기가 다니고 우주로 영역을 확대하고 있다.

그러나 우주라는 초거대세계에서 시간과 공간의 상호변화가 뉴턴의 운동법칙과 다르게 관측하기 시작하

자, 아인슈타인이 상대성이론을 통해 시간과 공간에 대한 개념을 근본적으로 바꾸어놓았다. 아인슈타인은 입자의 속도가 빛의 속도로 빨라지게 되면 시간은 지연되고 공간은 축소된다고 간파하였다. 이는 우주관측을 통해 확인되었지만 실생활에서는 감지할 수 없는 영역이다. 그러나 정신세계에서는 이것이 가능하다고 본다.

우리 인간은 육체와 정신으로 이루어져 있고 그 둘 사이의 조화로운 활동으로 우리는 생각하고 행동하며 미래를 준비한다. 우리 몸의 세포를 일일이 다 셀 수가 없겠지만 다양한 논거로 육체는 대략 37조가 넘는 세포로 구성되어 있다고 한다(동아사이언스). 인체는 전형적인 물질세계로 중력의 영향을 받고 복잡한 생화학 과정을 거쳐 섭취한 음식을 에너지로 변환시켜 살아간다. 육체는 각자의 의지대로 움직이지만, 항상 외부 환경의 물리적 제약의 영향을 받는다. 물질세계의 한계로 중력을 극복하고 하늘을 날 수도 없거니와 서울에서 뉴욕으로 순간 이동을 할 수도 없다. 그러나 정신, 마음, 영혼은 각자 조금씩 개념이 다르지만 눈에 보이지도 않아도 분명히 존재한다. 육체를 조정하고 움직이며 외부 정보를 분석하고 과거를 기억하며 미래를 예측하기도 한다. 몸은 못 가지만 상상으로 유럽의 멋진 고성을 산책하고 나이가가라 폭포를 내려다 보며 멋진 식사를 즐기기도 한다. 간단한 기본 정보만 있으면 화성에서 우주복 없이도 가볍게 산책을 즐길 수도 있다. 순간 이동이 가능하니 거추장스러운 우주복을 걸치고 가는 데 몇 개월이나 고생할 필요도 없다.

정신, 마음, 생각 등 인간이 소유하고 활용하는 이것들은 보이지도 만져지지도 않지만, 누구나 실체를 인정한다. 바로 각자의 존재를 완성시키고 외부와 소통하는 주체이기 때문이다.

정신이 활동하기 위해서는 역시 에너지가 필요하다.

에너지는 입자의 형태를 보일 수도 있지만 파동의 형태로도 존재한다. 원자 폭탄의 근간을 이루는 핵 붕괴는 바로 입자가 붕괴하면서 공식에 따라 질량의 일



몸과 마음의 관계를 보여주는 이미지(Dall-E 제공)

부가 에너지로 변환되는 것 아닌가? 아인슈타인은 얼마나 큰 에너지가 나올지를 $E=mc^2$ 공식으로 보여주었고 오늘날 원자력 발전의 출발이 되었다.

그런데 아인슈타인이 헛갈려 한 것은 빛이 입자이면서 파동현상을 보인다는 점이었다. 그 유명한 광양자설로 아인슈타인은 노벨상을 받았지만 정작 본인은 빛이 파동성을 보이는 이중성에 대해 강하게 부정하기도 하였다. 그 후 수많은 학자들이 모든 자연계는 입자성과 파동성을 지닌다는 사실을 발견해내었고 그 근원은 에너지로 정리하였다. 따라서 인간도 입자성과 파동성을 동시에 지니고 있지만 우리가 보고 체험하는 물질세계에서는 파동성을 감지하기는 어렵다.

그러나 분명한 것은 모든 물체는 입자성과 파동성을 지닌다는 것이니 인간도 몸은 입자성을 보이지만, 세포를 구성하는 단백질 분자의 기본을 이루는 원자 내부는 여전히 파동성을 강하게 보일 것이라고 유추할 수 있다. 그런데 인간을 움직이는 정신세계, 마음은 물질이 아니니 에너지의 또 다른 형태인 파동으로 이해하는 것이 타당해 보인다. 물론 이런 가설들은 보다는 많은 연구를 통해 검증이 필요하겠지만 정신세계를 파동으로 이해하는 것은 우리 마음과 정신 활동을 이

해하는 데 도움이 되리라고 기대한다.

실제 영향력 있는 종교지도자의 강론이나 설법, 정치지도자의 리더십은 주변에 공감대를 강하게 형성함으로써 군중이 따라붙게 된다. 에너지가 모여 정신세계의 중력을 키우는 것처럼 보이기도 한다. 사실 물질이 많이 모이면 중력이 생기듯, 정신적으로 공감하는 사람들이 모이면 대중은 일체가 되어 사회적으로 선한 영향을 끼치기도 하고 나치처럼 인류 역사에 오점을 남기기도 한다. 우주 관찰이 다양해지면서 심심치 않게 주변의 물질을 빨아들이는 블랙홀이 보이지만 우리 사회에서도 이러한 쓸림은 블랙홀을 상기시킨다. 분명 서로 떨어져 있지만 모으는 힘이 작용하고 있고 에너지가 느껴진다. 양자물리에서 주장하는 중첩이자 얽힘 현상이다.



정신세계의 에너지를 표현한 이미지(Dall-E 제공)

2) 상대성 이론적 접근

정신세계의 또 다른 면은 상대성 이론을 떠올리게 한다.

아인슈타인은 그의 특수 상대성 이론에서 속도가 빨라지면 즉 가속도가 커지면 질량이 늘어나고 공간은 축소되며 시간은 지연된다고 하였다. 오늘날 대부분

자동차에서 편리하게 길을 인도하는 내비게이션에는 바로 이 특수상대성 이론이 들어가 있다. 3개의 위성에서 감지한 GPS 신호를 지상에서 이동 중인 자동차와 교신하기 위해 전파가 빛의 속도로 이동 중에 시간 지연이 일어나고 이를 보정해서 우리가 이용하고 있다고 한다. 분명 가속도가 크면 시간 지연이 일어난다.

정신세계에서도 같은 효과가 생긴다고 본다. 즉 창의적 활동을 많이 할수록 생각의 가속도가 빨라지고 가속도가 빨라지면 시간 지연의 효과를 누릴 수 있다. (가끔 어떤 일에 열정적으로 몰입하게 되면 시간이 언제 지나갔는지 가늠하지 못하는 때가 있지 않던가?) 물론 시간 지연이라고 해서 몇 개월, 몇 년이 아니니 우리가 바로 인지하고 활용하기에는 여전히 거리감이 있지만 분명한 것은 시간 지연이 자주 일어나면 누적해서 수명 연장을 기대할 수 있을 것이다. 여전히 크로노스적으로는 시간 지연이 큰 의미를 찾기 어렵겠지만 카이로스적으로는 시간의 가치가 높아지니 보람도 크고 시간에 대한 만족도도 올라갈 것이다. 따라서 육신이 얼마나 더 오래 살지는 미지수이나 적어도 정신적으로는 이런 방식으로 생각하고 몰입하는 일들이 많아진다면 바로 젊게 살고 장수하는 비결이 되지 않겠는가? 이런 점에서 꾸준한 지적 탐구 혹은 호기심을 멈추지 않고 창의적 활동을 계속하는 노력은 필요하다.

물론 퇴행성으로 인지조화 능력이 점차 감소하면서 부분적으로 한계를 느낄 수도 있겠으나 개인의 꾸준한 노력으로 지연시킬 수 있다고 본다. 100세를 넘어서도 왕성하게 강연과 외부활동을 하는 김형석 교수를 포함해서 나이를 넘어 활발한 외부 활동과 지적 활동을 즐기는 분들이 점차 늘어나고 있지 않은가?

우리나라가 산업화되고 경제 여건이 나아지면서 우리 평균 수명도 급격히 늘어나 83.2년을 넘기고 있다(2022 생명표, 통계청). 더구나 지금 태어나는 세대는 평균수명 100세를 예상하고 있다니 앞으로 은퇴시기를 늦추고 노후 사회활동 참여에 대한 사회적 공감대와 제도적 방안이 마련되어야 할 것이다. 고령사회인



상대성 이론에서 시간 지연을 보여주는 이미지(Dall-E 제공)

이웃 일본에서는 이미 평균 은퇴 연령이 68.2세로 집계되고 있다고 한다(2021 OECD). 그러나 삶의 주체인 각 개인은 공공정책만 기다릴 것이 아니라 주도적으로 은퇴 후의 삶을 보다 윤택하고 보람되게 보내기 위한 준비와 노력이 필요하다고 본다.

그것은 자발적이고 지속적인 지식 활동 즉 배움이고, 주위에 선한 도움을 나누어 주는 나눔 활동으로 사회적 부가가치를 올리는 것이 건강한 노후생활에 도움이 될 것이다.

바로 시간을 카이로스적으로 활용하는 것이다.

4. 공간적 변화

우리는 자연계를 시간과 공간이라는 틀을 바탕으로 이해하고 있으며, 공간은 자연계가 존재하기 위한 중요한 요소이다. 모든 동식물도 자신의 영역을 확보하고 지키기 위한 노력을 한다. 사자가 집단으로 자신의 사냥 영역을 지키려고 하고, 길냥이도 자신의 영역을 지키기 위해 으르렁거린다. 강아지도 영역의 소유를 확인하기 위해서 코를 대고 쿵쿵거리고 자신의 영역

흔적을 남기지 않는가? 사람도 자신의 영역을 마련하고 지키려는 노력을 한다. 가정과 직장이 소중한 집 마련에 애착을 갖는 이유이다.

공간은 눈에 보이는 현실공간과 보이지는 않지만 생각 속에 존재하는 상상의 가상공간과 자신의 영향력이 미치는 영역 등을 아우른다. 가족이 함께 생활하는 주거 공간이나, 직장 내 업무 공간, 동호인들끼리 모이는 만남의 공간이나 배움의 터 등 여러 다양한 공간은 가시적 공간이다. 대부분 공공기관, 학교, 종교단체도 목적에 맞는 공간을 필요로 한다. 그러나 동시에 그 목적이 잘 이루어지도록 운영하는 소프트웨어 즉 운영체제도 필요하다. 이러한 운영체제는 눈에 보이지는 않지만 또 다른 영역이자 공간이다.

공간은 이용자들의 개별 목적에 따라 선호도가 갈리며 역세권, 학세권, 숲세권 등 매력도가 높아지면 가격이 천정부지로 치솟기도 한다. 사이버 공간도 이용자가 많고 이해관계가 예민해지면 몸값이 오르고 이용금액이 가파르게 오른다. 국내의 유명 SNS들 주가가 오르는 이유이다. 색소폰 동호인들은 상가 지하공간을 빌리고, 정치인들은 자신을 지지하는 세력 공간을 확대하기 위해서 혈안이 된다. 이러한 공간도 혈연 지연 학연 등으로 주어진 고정된 공간과 자기 의지로 선택하는 조직 동아리 만남 등 변동공간으로 구분해 볼 수 있다. 여기에 자신의 사회적 활동과 영향력에 좌우되는 개방공간으로 연장이 된다.

이러한 공간은 은퇴와 더불어 상당 부분 변동이 불가피하다. 집에서 머무르는 시간이 늘어나면서 가정에서의 개인 공간의 조정이 필요하고, 직장에서는 책상이 치워지지만 새로운 도전에서 자신의 공간을 마련할 수 있다. 현역 시절에는 여러 가지 이해관계로 자신의 공간이 마련되고 그 공간에 많은 사람들이 찾아왔다. 즉 자신의 노력보다 자신의 영향력에 따라서 주어지는 공간이 당연했다. 그러나 은퇴를 하면 당연히 주어지던 공간이 사라지고 자신이 노력해서 공간을 마련해야 한다. 이것은 개인 사무실 공간이 될 수도 있고 여럿이

모여서 사용하는 공간이 될 수도 있다. 최근에 곳곳에 생겨나고 있는 공유 오피스도 좋은 대안이 된다. 은퇴 후에 갑자기 바뀌어 버린 삶의 패턴의 변화를 극복하기 위해서는 할 수만 있다면 자신의 공간을 마련하고 지금까지 유지해왔던 삶의 방식 또는 앞으로 해야 될 일에 맞는 생활 패턴을 유지하는 것이 필요하다.

존경하는 어느 지인께서는 기업에서의 왕성한 경영 활동을 마치고 은퇴하시자, 지하철역 가까운 곳에 사무실을 마련하고는 평소와 다름없이 아침저녁 출퇴근을 하신다. 물론 출근해도 예전 같은 만남이나 관계는 변하지만 출퇴근하면서 걷는 것이 운동이 되고 짐을 떠서서 사회활동을 한다는 몸에 밴 습관이 라이프 패턴을 잘 유지해 준다고 좋아하신다. 건강을 유지하는 비결이라 하시니 고개가 끄덕여진다.

이제 은퇴 후에 시간을 여유롭게 즐기기 위해서는 하고 싶은 것을 정리해볼 필요가 있다. 즉 맛있는 먹거리며, 보고 즐길 거리, 같이 어울려 놀 거리들을 확보할 필요가 있다. 이 모든 것은 결국 공간을 필요로 한다. 혼자서 어려우면 지인들 몇이 함께 공간을 마련하는 것이 적극 권장되는 이유이다. 소득수준이 높아지고 사회보장이 강화되면서 노인복지도 점차 보강되고

있다. 조금만 눈을 돌리면 지역에서 주민센터, 문화센터, 노인복지관, 사회복지관 등 다양한 공간들이 개방되어 있다. 관심을 갖고 기웃거릴 만하다.

한편으로 이러한 공간은 노인들에게는 절실하지만 사회적으로는 부담스럽다. 모든 공간은 돈이 든다. 돈을 투자한 만큼 그 이상의 부가가치를 만들어내야 한다. 투자의 원칙이다. 그러나 노인들이 사용하는 공간은 대부분 부가가치를 만들기보다는 비용을 소모하는 곳이다. 그 재원은 현역으로 열심히 일하는 세대가 부담한다. 자기가 이용하지도 못하는데 남을 위해 돈을 내야 한다는 것이 갈등의 요인이 된다. 사회적으로 누구나 나이가 들면 노인이 되어가니 필요한 공간이라 공감을 하면서도 지금 당장 주머니를 열기는 주저하게 되는 이유다. 느끼는 공간이 다르기 때문이다.

그럼에도 공간은 모든 인간관계에서 매우 중요한 플랫폼이 되므로 다양한 공간 확보가 필요하다. 기급적 자기 취향에 맞는 개인적 공간을 꾸미면 좋겠지만 사회적으로도 복지 차원에서 다양한 공간들이 보다 많이 개방되고 확대되어야 할 것이다. 최근 재개발이나 재건축이 활성화되면서 이런 공간들이 공공용으로 보다 많이 확보되고 개방되어야 한다. 특히 대부분



공간 영역을 다루는 이미지(Dall- E 제공)



상대성 이론에서 공간의 이미지(Dall- E 제공)

의 공공건물이 근무 시간에만 개방하는 것을 넘어서, 휴일이나 야간에도 지역사회나 직장인, 여러 단체에 개방하기 위한 사회적 합의와 공감대가 필요하다. 고령화 사회로 치닫고 있는 한국의 현실에서 기업들이 CSR 활동의 일환으로 지역사회에 보다 많은 개방된 공간을 제공하는 것도 긍정적으로 검토해볼 만한 일 이 아닌가?

5. 공간에 대한 물리적 접근

이런 공간을 물리적으로 접근해보자. 전술한 바와 같이 아인슈타인은 시간과 공간을 같은 개념으로 보았다. 필자는 이 점에서 인간은 몸과 마음 즉 육체와 정신으로 구성되어 있다고 볼 때, 몸은 입자로 이루어져 있으니 일반물리학을 따를 것이고 마음은 시간과 공간을 뛰어넘으니 양자물리학을 따른다고 본다.

양자물리학의 큰 특징 중에 중첩과 얽힘이라는 것이 있다. 중첩은 입자가 입자성을 보이기도 하고 동시에 파동 현상을 보이는 현상으로 많은 실험과 관찰로 확인되고 있다. 인간의 정신세계는 실체를 보기는 어려우나 존재하는 것은 누구나 인지한다. 때로는 멀리 떨어진 사람과 느낌을 공유하기도 한다. 자식이 위험에 처했을 때 어머니의 꿈에 나타난다든가 돌아가신 조상이 어떤 영감을 줘서 산 복권이 당첨되었다는 이야기는 흥미를 넘어 무언의 메시지를 전한다. 시간과 공간을 뛰어 넘나드는 이런 이야기들은 양자물리에서 보여주는 얽힘 현상으로 이해된다.

또, 많은 사례에서 보듯 정신력은 다른 사람에게 영향을 미치고 사회에 영향을 미친다. 에너지가 있다는 이야기다. 따라서 정신세계는 양자물리적으로 접근해 볼 만하다. 이런 양자물리 현상 중에 얽힘은 시간과 공간을 뛰어넘어 먼 거리에서 또는 다른 시간대에 다른 존재에게 영향을 준다고 한다, 이 역시 실험실에서 관찰로 확인되면서 과학자들은 혼란에 빠지고 있다고

한다. 어떻게 통신선이나 와이파이 등 연결 수단 없이 서로 떨어진 두 개의 물체가 정보를 교환할 수 있던 말인가? 어떻게 한곳에서 일어난 사건에 대해 우주 멀리 떨어진 다른 한쪽에서도 동일한 결과가 나온다는 말인가? 그러나 많은 실험과 관측에서 이런 현상은 이제 정설로 받아들여지고 있다고 한다. 공간의 거리를 무시한 이러한 동시적인 정보 소통은 오늘날 양자물리의 대표적인 현상으로 다방면으로 응용 범위를 넓혀가고 있다.

이를 정신세계에 빗대어 보면 우리 마음이나 정신 세계에서도 동일한 효과가 진행됨을 인지할 수 있다. 미국이 조지 워싱턴과 에이브러햄 링컨을 숭상하면서 그들의 개척정신과 독립정신을 기리는 것은 여전히 그 두 사람의 영향력이 얽힘 현상으로 미치고 있기 때문이라고 본다.

우리도 이제 건국 대통령으로 이승만 대통령의 영향력을 감사하는 마음으로 기리기 시작하는 것도 역사의 재조명에 따른 면도 있지만 건국을 위해 일생을 몸 바친 독립투사의 정신이 면면히 이어져 오기 때문이기도 하다. 역사적으로 사회적으로 다행이지만 이 역시 양자물리학의 한 현상으로 보고 싶다.



양자물리의 중첩과 얽힘에 관한 이미지(Dall-E 제공)

반면에 사회가 개방되고 책임보다는 권리만 앞세우는 무책임한 자유가 온라인상에서 일탈 현상을 보이면서 역시 주장이나 근거 없는 내용들이 물의를 빚지만, 이 역시 양자물리 현상의 또 다른 면이 아니겠는가? 절제되지 않고 검증되지 않은 무책임한 정보들이 인터넷을 통해 무한정 확산되는 것이 불편하지만 일종의 양자물리 얽힘 현상이라면 그에 따른 대안이 필요하다.

은퇴 후에 지속적인 공간 이용과 확대는 이런 양자물리적 관점에 힘입어 정신세계를 수양하고 선한 노력을 기울인다면 지속적으로 즐거움과 보람을 안겨주고 사회에 좋은 영향을 미치게 될 것이다. 즉 일상생활에서의 가시적 공간도 필요하지만, 정신세계에서도 선한 영향력이 확대되도록 공간을 잘 활용할 필요가 있다. 이러한 정신적 공간은 각종 모임이나 저술활동, SNS 확대 등을 통해 확대가 가능하다. 다만 가상의 공간이므로 지속적으로 유지하기 위해서는 관리가 필요하다. 잦은 소통과 만남이 필요한 이유이다. 이런 소통을 이루기 위해서는 남이 찾아오기를 기다리기보다 먼저 주도적이고 능동적으로 행동해야 한다. 먼저 소통하고 만남을 만들어가는 노력이 필요하다.

각종 단체나 모임에 적극적으로 참여하는 것도 좋은 방법이다. 이렇게 만남과 소통이 꾸준히 유지되고 확대된다면 정신적 공간은 건강하게 확대 유지되면서 젊



정신세계에서 공간의 의미 이미지(Dall-E 제공)

음을 유지하는 비결이 될 것이다. 이처럼 현실과 가상공간의 적절한 이용이 건강한 은퇴 후 삶에 필요하다.

6. 인간적 변화

1) 관계 분석

대부분의 인간관계는 이해타산적이다. 이기적이든 이타적이든 대상이 바뀔 뿐 각자의 이해에 따라 움직인다. 자기보다는 남을 배려하고 남에게 도움되는 일을 하도록 권장하는 것이 우리 사회의 도덕적 가치이지만 이 역시 이해타산의 선한 면이다. 조직생활을 할 때에는 그런 관계가 분명하다. 그러나 은퇴 후에는 이런 만남이 하루아침에 바뀌고 지금까지 연락하고 찾아오던 사람들은 대부분 단절되거나 멀어진다. 그동안 내가 노력하지 않아도 다른 사람들이 나에게 연락하고 찾아와서 수많은 만남으로 바빴지만, 이제부터는 내가 연락하고 내가 찾아가야 하는 상황으로 바뀐다.

이렇게 노력할 것인가, 아닌가에 따라서 노후 삶의 방식이 달라진다. 나를 찾아오면 만나주는 데 익숙했던 사람이 스스로 나서서 나를 찾아가기는 쉽지 않다. 더구나 나이가 들면서 몸도 예전 같지 않으니 찾아다닌다는 노력은 마음뿐이다. 그럼에도 여유시간을 활용해서 연락하고 찾아보는 노력을 적극 권장한다. 자식들도 찾아오길 기다리지 말고 먼저 연락하고 먼저 찾아가자. 분명 반기고 좋아할 것이다. 찾아가서 먼저 지갑을 열고 그들을 열린 마음으로, 사랑하는 마음으로 대하면 가족관계는 오래도록 따뜻하게 유지될 것이다. 더구나 자식들은 부모님을 더없이 존경하고 사랑하게 될 것이다. 베풀수록 사랑은 커지기 때문이다. 지인들이나 선후배 또는 친지들도 앉아서 기다리지 말고 먼저 연락하고 먼저 찾아가자. 뭐가 문제인가? 먼저 찾아가고 먼저 연락하는 것은 나눔의 행동이다. 그 출발은 선한 의지이다. 상대를 존중하고 애정이 없으면 하기 어려운 행동이다. 그것을 몸소 실천하고 보

여주니 상대는 좋은 뜻을 갖게 되고 때로는 감동을 받기도 한다. 인간관계는 점점 더 따뜻해지고 결속력은 강해질 것이다. 혼자서 아무도 찾아오지 않는다면서 외롭다고 세상을 향해 투정할 것이 아니라 내가 찾아다니며 관계를 만들고 유지하는 것은 노인생활을 보람되고 활기차게 할 것이다.

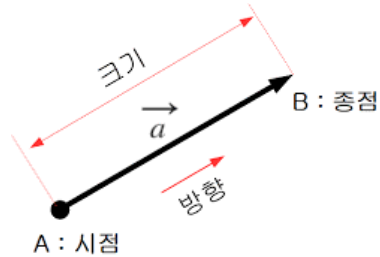
2) 벡터(Vector)적 접근

이런 관점에서 필자는 노후에 삶의 방식을 벡터(Vector)적으로 바꾸기를 권장한다.

벡터는 또 뭐란 말인가? 자연계 물리량을 측정하는 방식으로 스칼라(Scalar)와 벡터(Vector) 두 가지가 있다. 어떤 양이 얼마만큼 이동했는가 또는 얼마의 시간이 걸렸는가를 보는 것은 스칼라다. 단순 수치에 불과하다.

반면 벡터는 방향성이 필요하다. 움직임을 관찰할 수 있는 것이다. 스칼라는 정적이고 벡터는 동적이다. 스칼라는 스냅샷이고 벡터는 동영상이다. 벡터를 이루는 핵심 요소는 작용점, 힘의 크기, 그리고 방향이다. 여기서 중요한 요소는 바로 방향이다. 우리가 어떤 일을 계획할 때 얼마만큼의 시간을 들일 것인가? 언제부터 시작할 것인가? 등은 모두 스칼라적이다. 작용점과 크기만 존재한다. 그러나 무엇을 위해 할 것인가? 어떻게 할 것인가? 하는 것은 전형적인 벡터의 몫이다. 노후 여유시간을 이용해서 삶의 목표를 정하고 그것을 꾸준히 실천하는 것이 바로 벡터적 활동이다. aSSIST의 각종 과정에 참여하거나 IIS 융합학술세미나에 꾸준히 참석하는 것도 이런 면에서 벡터적 활동이다. 지인들과 지적 대화를 나누면서 어떤 과제를 같이 연구해 간다든지 자료를 모아서 토론한다든지 하는 것은 방향성이 분명한 매우 좋은 벡터적 활동이다. 영국이 신사의 나라라는 아이덴티티도 영국 신사라는 개념과 그 신사들의 사교모임인 클럽이 큰 영향을 미쳤다고 본다. 고령화되는 우리 사회도 변화를 맞으면서 곳곳에서 서로에게 도움이 되는 단체 활동과 동아

리 활동도 좋은 벡터 활동이다. 개인이나 동아리 회원들의 즐거움도 크지만 외부 활동을 통해서 지역사회에 나눔을 통한 소통도 건강한 생활에 큰 도움이 된다.



벡터적 삶을 즐기는 노후 생활 이미지(Dall-E 제공)

은퇴 후에 맞이하는 삶은 시간과 공간, 인간이 송두리째 바뀌는 전무후무한 경험이다. 변화를 지혜롭고 순조롭게 받아들이기 위해서 우리는 시간 공간에 대한 재정립이 필요하고, 인간관계에 대한 새로운 인식이 마련되어야 한다. 변화된 인식에 따른 소통을 확대하고 배려하는 접근이 필요하다. 이를 통해서 이웃과 사회에 도움이 되는 방향성이 분명한 벡터적 삶을 이루어 우리의 노후의 삶을 건강하고 행복하게 유지해보자.

- 안내: M+V=P Biz Academy, 캠퍼스 케이에서 베트남 진출 전략을 도와드리겠습니다.
- “<https://blog.naver.com/josephyglee1>” 또는 인터넷창에 “이영기.블로그.한국” 입력



이영기

국립경제대학교 (NEU) 방문 교수
공유오피스 Campus-K 공동 창업
FPT School of Business, 객원 교수
josephyglee@gmail.com | kakao: josephyglee

세계일주기행: 멕시코 2편

푸에블라를 가다

이 규 형



멕시코, 푸에블라 소칼로 광장

멕시코에 도착하기 전에는 멕시코에 관한 여행 정보가 별로 없었다. 그러다 보니 구체적인 여정을 생각하지 못하고 멕시코행 비행기를 탔다. 어디서 무엇을 보고 경험을 할 것인가를 계획할 수 없었다. 처음 몇 나라를 여행할 때에는 그 나라에 입국하기 전에 여행지의 숙박뿐 아니라 여행 동선을 꼼꼼히 준비해야 마음이 놓였다. 몇 개 나라를 거치며 여행 중반을 지나니 사전에 만반의 준비를 하는 것이 피곤하기도 했지만,

현지에서 정보를 듣고 여행 계획을 짜서 움직이다 보면 기대 이상의 보물을 만나기도 했다. 낯선 곳의 여행에 자신이 생기다 보니 입국하는 몇 날의 숙박만 예약하고 구체적인 여행 계획 없이 새로운 나라에 들어기도 했다. 가진 정보가 빈약한 상태에서 그 나라 사람들의 생활, 지리와 문화, 또는 역사를 이해하고 느끼기 위한 여행 동선을 사전에 계획하기보다는 현지에서 현지인을 만나 본 후에 여행 동선을 정하는 것이 효과

적이었다. 계획보다 우연에 기대는 것도 나쁘지 않는 것을 경험한 것이다. 세상일이 모두 계획대로 이루어지는 것도 아니지 않는가. 사전에 그어진 선만을 따라가는 여행이 아닌, 현실에 부딪히며 이리저리 구부러진 여행을 하다 보면 뜻하지 않은 신세계를 경험하기도 한다. 푸에블라는 계획하지 않아서 알게 된 멕시코의 보물 여행지다.

며칠간 멕시코시티를 어슬렁거리며 멕시코의 분위기와 정보를 파악한 뒤 여행일정을 세워 보기로 했다. 자유 도보 여행(Free Walking Tour)에서 만난 가이드가 강력히 추천한 곳이 멕시코의 내륙도시인 푸에블라였다. 스페인이 멕시코에 처음 건설한 도시란다. 스페인에서도 보기 힘든 증세 스페인의 모습을 고스란히 간직하여 유네스코가 세계문화유산(UNESCO World Heritage)으로 지정한 곳이다. 귀가 솔깃했다. 그 자리에서 정했다.

다음 여행지는 푸에블라다!

푸에블라 가는 길

날이 맑고 쾌청했다. 시외버스를 타기 위해 아침 일찍 호텔을 나섰다. 일요일 아침이라 그런지 멕시코시티의 시내 도로가 한가하다. 멕시코는 땅이 넓은데도 철도교통보다는 버스가 발달하여 주로 버스가 도시를 연결한다. 물론 국토가 넓어 멀리 가려면 항공을 이용하는 편이 좋다. 몇 시간의 짧은 거리는 버스 이용을 권한다. 도시를 잇는 고속버스의 운영과 관리 시스템이 잘 되어 있고 운임은 저렴한 편이다. 고속버스 표는 인터넷 예약도 가능하다. 장거리를 운행하는 고속버스의 좌석은 한국의 우등고속버스만큼 편안하다.

푸에블라로 가는 시외버스는 멕시코시티의 동부 버스터미널(TAPO: Terminal de Autobuses Pasajeros de Oriente)에서 출발한다. 며칠 전 멕시코의 피라미드로 불리는 테오티우아칸에 갈 때는 북부터미널(Terminal Central de Autobuses Norte)을 이용했다.

시외버스 표를 인터넷으로 사전 예약하면 할인이

가능하다고 하여 출발 전날에 호텔 직원의 도움으로 예약을 하려 했지만 네트워크 연결이 원활치 않아 예약하지 못했다. 같은 날이라도 출발시간, 직행 여부 등에 따라 요금이 다르다. 터미널에 가서 버스표를 현장 구입하니 264페소(Peso)다. 인터넷 가격인 212페소보다 조금 비쌌다.

푸에블라행 고속버스는 ADO라는 버스회사가 운행했다. ADO는 멕시코 전역을 운행하는 대형 버스회사다. 오전 10시가 되니 버스는 정시에 출발했다. 직행으로 멕시코시티에서 푸에블라까지는 2시간 남짓 걸린다. 버스 차창에 지나는 멕시코의 근교 풍경을 감상하다 보니 어느새 푸에블라에 들어선다. 푸에블라 터미널(CAPU)에 도착하여 닷새 후에 멕시코시티로 돌아갈 버스표를 예매했다. 요금이 212페소로 인터넷 가격과 같다.

푸에블라, Ciudad de UNESO World heritage

버스터미널에서 푸에블라 역사지구에 있는 숙소까지는 택시로 30분쯤 거리다. 푸에블라에 도착하여 바로 우버 택시요금을 확인하니 130페소였다. 멕시코시티로 돌아갈 버스표를 예매하느라 시간을 지체한 후 다시 우버를 예약하려 보니 69페소로 거의 절반 가격으로 내려갔다. 그 사이 우버를 이용하고자 하는 승객이 많이 줄었나 보다.

푸에블라(Puebla)는 1531년에 스페인이 멕시코에 와서 최초로 건설한 도시다. 500년 전에 스페인 지배자들이 설계한 도로와 건물이 경이롭게도 오늘날까지 그대로 보존되고 사용되고 있다. 건설 당시의 규모는 동서남북 4km 남짓, 정방형의 모습이다. 이 안에 도로가 바둑판처럼 구획되었고 대성당과 총독관청 사이에 조성된 소칼로 광장을 중심으로 증세 스페인풍의 건물들이 구획에 따라 지어졌다. 스페인에도 많이 남아 있지 않다는 500년 전의 스페인풍의 도시 모습이 잘 간직되어 있다. 천천히 증세를 걷을 수 있는 곳이다.



푸에블라 시청사

휴먼스케일(human scale)

푸에블라의 역사지구는 유네스코 세계 문화유산(UNESCO World Heritage)로 지정된 곳이다. 역사지구의 중심(Centro Historico)에 들어서면 세계문화유산의 가치가 감각적으로 이해되고 절로 감탄하게 된다. 어떻게 도시 전체가 오백 년이 넘는 세월 동안 그대로 보전되었는지에 한 번 놀라고, 500년 전의 도로와 건물이 오늘날에도 사용되고 사용에 불편함이 없다는 것에 두 번 놀란다.

푸에블라 역사지구의 길은 도시가 만들어진 500년 전에 오고 가는 마차를 기준으로 건설되어 오늘날에도 왕복 2차선의 차량 통행이 가능하다. 건물과 건물 사이를 달리는 도로의 폭이 좁아 보행자가 걸어 다니기에 편안하고 이동이 쉽다. 도로 양편에 늘어선 건물들은 대부분 2~4층 높다. 한낮에도 따가운 햇빛을 피해 건물 그늘로 다닐 수 있어서 좋다. 도시 전체가 사람이 걷고 움직이는 데 편안한 휴먼스케일이다.

컬러풀(Colorful), 원더풀(Wonderful) 푸에블라!

푸에블라의 중심은 소칼로(Zocalo)다. 스페인 시대에 건설된 옛 도시에는 어디든 소칼로가 한복판에 자리하고 있다. 도시의 기반(Foundation)이란 의미를 나타내는 라틴어 socallus에서 유래하였지만 식민시대부터 멕시코에서는 시내 중심(downtown)이란 의미로 사용하고 있다. 소칼로 주변에 대성당과 시청사가 배치되어 도시행정과 생활의 중심임을 상징한다. 푸에블라의 박물관, 역사 유적, 카페, 호텔, 식당, 공원, 쇼핑센터, 전통시장 등이 소칼로에서 멀지 않은 곳에 펼쳐져 있다.

푸에블라는 멕시코시티의 역사지구와 스페인풍 문화의 뿌리를 공유하여 비슷한 듯하면서도 확연히 다른 느낌이 있다. 무엇보다 푸에블라는 색감이 컬러풀하다. 건물들의 색감이 파스텔조로 채색되어 있지만 채도가 높은 밝은색이라서 검은색 일변도의 멕시코 역사지구와 다르게 밝고 경쾌하다. 오랜 세월을 견뎌 온 건물들은 찌든한 시간의 터캐를 엮고 있지만 웬지 오래 묵힌 인간의 깊은 정서가 스며있어 휴양지처럼 편안한 느낌을 더한다.

만약 멕시코에서 일주일 정도 편안한 고도(古都)의 휴가를 즐길 곳을 찾는다면 푸에블라를 강추하고 싶다. 푸에블라는 도시가 크고 번잡하지 않지만 그렇다고 밀천이 짧아 하루 만에 동나는 곳이 아니다. 도시 전체가 역사와 문화를 간직한 유적이 가득하여 어디를 걸어도 여행자의 눈과 감성을 심심치 않게 해준다. 각종 뮤지엄, 아메리카 대륙 최초의 공공 도서관인 팔라폭시야나, 내부가 아름다운 대성당, 중세 건물에 차려진 전통 멕시칸 식당, 카페, 맛있는 추로스 가게, 엘라도스(아이스크림) 가게가 독특한 경험을 선사하고 다채로운 도시 풍경을 만든다. 전통시장에는 멕시코의 원색이 아름다운 생활용품과 기념품이 눈길을 끈다. 이 명소들이 모두 걸어서 닿을 수 있는 거리에 있어서 좋다.

머물고 싶은 푸에블라

푸에블라에 온 첫날을 잊을 수 없다. 선택한 호텔인 포르탈 호텔(Hotel Del Portal)이 선사한 분위기와 인상이 기대 이상이었기 때문이다. 여행하며 숙소를 구하는 첫 번째 기준은 위치다. 여행 동선의 중심에 있는 숙소를 구하는 것이 잦은 이동을 해야 하는 여행객에게 유리하기 때문이다.

푸에블라에 오기 전, 포르탈 호텔을 예약해야 할지

망설였다. 유럽의 중세 건물 모양의 호텔이 좋아 보였지만 너무 싸서 혹시 낚이는 게 아닌가 의심스러웠다. 시내의 한가운데 위치하고 하얀 시트가 정갈하게 깔린 싱글룸인데 하루에 4만 2,000원이라니 믿기 어려웠다. 예약을 망설이던 중 익스피디아에서 푸에블라를 소개하는 도시 광고 사진에 나온 곳이 바로 이 호텔인 것을 확인하고 농칠세라 예약을 서둘렀다. 시내 한복판에 있는 중세 건물의 호텔을 유럽에서 구한다면 이 가격의 다섯 배 내지 열 배 이상은 지불해야 할 것 같았다.

포르탈 호텔에 들어서니 서부영화에나 나올 듯 제복을 입은 모습의 도어맨 둘이 순박한 미소를 짓고 서 있다. 한 명은 키가 크고 다른 한 사람은 키가 작고 코믹하게 생겨서 절로 웃음이 나왔다. 안을 살펴보니 오래된 스페인식 건물의 고풍스러운 정취가 물씬 풍긴다. 호텔은 ㄱ자 구조의 건물이다. 중앙 공간은 바닥부터 천장까지 터진 중정 구조로 투명 지붕을 덮어 하늘이 실내 공간에 들어오게 하여 높고 시원하다. 호텔 안 바닥에는 대리석이 깔려 있고, 계단은 화강암으로 만들어져 질감을 다르게 하였다. 방은 유럽 고성의 그것처럼 고풍스러운 맛이 난다. 다만 편의를 고려하여 화장실은 현대적인 시설이다. 발코니로 나서면 푸에블라의 인간미 넘치는 시가지 모습이 시야에 들어온다.



푸에블라 전통 시장



팔라폭시야나 도서관



포르탈 호텔

축제 광장, 소칼로

아침 산책을 하러 호텔 옆 소칼로 광장에 나갔다. 어젯밤 비가 쓸고 지나간 키 큰 나무 사이로 아침 햇살이 내리쬐다. 아침 8시인데 소칼로 광장 한가운데 분수대에는 많은 사람들이 모여 있다. 방송용 카메라도 몇 대가 보이고 사진기자로 보이는 사람들이 무대를 향해 카메라를 들이대고 있다. 카메라가 향하는 곳에는 멕시코의 축제인 '망자의 날'을 위한 특별한 복장과 다채롭게 분장한 남녀 모델들이 포즈를 취하고 있었다.

멕시코에서는 11월 1일과 2일은 '망자의 날'로 공휴다. 멕시코 원주민들이 죽은 선조를 기리는 날이다. 11월 1일이 오기 전 한 달 동안 멕시코 전역에서는 이날을 맞이할 준비를 하며 즐긴다고 한다. 가게나 식당에 귀신을 상징하는 인형과 각종 소품들로 장식한다. 시월 한 달간 거리는 망자를 기리는 해골 인형과 죽은 자를 형상하는 다양한 전통의상이 등장한다. 해골 복장이나 검은 칠을 하는 분장은 아즈텍 시대부터 이어져 온 멕시코의 전통이다. 서양 켈트족의 전통으로 알

려진 할러윈(Halloween)과 비슷하다고나 할까. 우리의 추석처럼 조상을 기리며 축제처럼 즐기는 국민적 명절이다.

푸에블라 시장이 주최하는 행사에 초대받다

소칼로 광장의 사람들 틈에서 행사 포스터를 보며 무슨 내용일까 궁금해하고 있는데 가슴에 행사 배지를 단 신사가 미소를 지으며 내게 다가왔다. 오늘은 푸에블라의 시장이 주최하는 망자의 날 기념 행사가 있는 날이라고 설명해준다. 내가 한국에서 왔다고 하니 푸에블라 방문이 처음인지, 푸에블라의 음식이나 문화를 어떻게 생각하는지 꼬치꼬치 묻는다. 푸에블라는 '멕시코의 주방'이라는 별칭을 갖고 있을 정도로 음식이 맛있는 곳으로 유명하다며 도시 자랑을 했다. 내가 페이스북에 올린 푸에블라의 사진을 보여주며 푸에블라가 기대 이상으로 아름다워서 많은 사람들이 이곳 여행을 추천했다고 나의 진심을 털어놓았다. 내 얘기를 들던 신사는 자신이 푸에블라시의 관광공장이



망자의 날 행사



푸에블라의 에두아르도 시장과 함께



츄로스 맛집

라고 자신을 소개했다. 앞의 무대에 배우들과 함께 있는 분이 푸에블라의 시장(Municipal President)인데 나를 시장에게 소개하고 싶다고 제안했다. 그렇게 무대로 이끌려 나갔다.

행사를 주관하던 에두아르도(Eduardo) 시장은 내게 반갑게 인사를 건넨다. 무대에서 에두아르도 시장과 담소를 나누는 동안 기자들의 셔터 소리가 요란하게 들렸다. 무대에서 함께 사진을 찍자는 에두아르도 시장의 제의에 방송 카메라맨과 기자들 앞에 포즈를 취했다. 여기저기서 기자들과 많은 사람들이 카메라 셔터를 누르고 방송 카메라가 분주히 움직인다. 촬영이 끝난 후 에두아르도 시장은 상냥한 말투로 푸에블라를 방문해주어서 고맙다고 말했다.

그렇게 행사에 초대되어 잠시 축제의 주인공으로 즐거운 시간을 가졌다. 이 우연한 에피소드로 푸에블라는 내 여행의 기억에 깊이 각인된 도시가 되었다.

멕시코에 부는 한류

관광국장 카를로스(Carlos)는 자기 부서 직원들에게 나를 소개했다. 한국에서 왔다고 소개하자 여자 직원은 밝게 웃으며 한국 드라마를 너무 좋아하는데 한국 사람을 직접 만나서 기쁘다고 했다. 옆에서 지켜보던 중년 공무원은 한국을 ‘디지털 기술국가(Country of digital technology)’라고 엄지를 치켜들며 삼성과 LG가 멕시코에서 TV 등 전자제품 중 최고라고 덧붙였다.

한국과 한국 상품의 위상이 바뀌었음을 이들을 통해 실감한다. 20년 전만 하더라도 한국이 어디에 있는 나라지? 하는 표정이었는데, 이제는 세계인들이 삼성과 LG, 현대 차를 얘기하고 한국 드라마와 BTS를 칭송한다. 한국 기업이 열어젖힌 해외 각국에 한국 문화가 퍼져 나가는 것을 확인하니 마음이 뿌듯해진다.

츄를라 가는 길

푸에블라의 근교에 위치하여 위성도시쯤 되는 츄를라

라(Cholula)에 다녀오기로 했다. 피라미드가 발견되어 유명해진 유적지다. 행정구역으로는 푸에블라에 속하는 곳이고 거리는 푸에블라에서 16km 정도 떨어진 곳으로, 현지인들이 이용하는 버스로 30분쯤 걸린다.

푸에블라에서 출몰라로 가기 위해 시내버스를 이용하기로 했다. 시내버스라고는 하지만 작은 마이크로 버스다. 마이크로버스는 1톤 봉고차만 한 것으로 차내부를 비우고 차창을 따라 30cm 너비의 긴 의자를 ㄷ자로 놓았다. 편도 8페소(560원)다. 승객 12명이 앉으니 꽤 찬다. 그런데 놀랍게도 달리는 중간에 입석도 태운다. 170cm 정도의 키라면 고개를 숙이고 허리를 구부려야 가까스로 설 수 있는 높이다. 그런데 원주민 중에는 키가 140cm 내외 정도 되는 사람들이 꽤 있어서 입석이 가능하다. 키 작은 원주민들이 마이크로 버스 입석으로 여유 있게 선 모습이 낯설다.

출몰라의 풍경

출몰라는 작은 읍이다. 읍내의 센트로(Centro)는 중심지라고는 하지만 식민시대에 지은 작은 시골집들이 대부분이다. 약간은 남루하지만 알록달록 색색의 옷을 입고 있는 건물들이 이국적 풍경을 자아낸다. 마이크로버스와 승용차가 간신히 교행할 수 있는 정도의 좁은 길가에 스페인풍의 서민적인 단층 건물들이 늘어서 있다. 바둑판처럼 조성된 격자형 시가지가 인상적이다. 작은 도시지만 중앙에는 넓은 공원이 있고 광장 공원 앞에는 명동성당만 한 크기의 대성당이 자리하고 있다. 전형적인 스페인식 도시구획이다.

출몰라 피라미드

출몰라에는 테오티우아칸과 다른 형태의 피라미드가 있다고 하여 고고학적으로 의미 있는 곳이다. 테오티우아칸과 출몰라는 거리가 300km 정도 떨어져 있다. 출몰라에 3~4세기경 원주민들이 지은 피라미드가 있었지만, 스페인이 이 지역에 진주한 1666년경 그들은 피라미드를 묻어 버리고 그 위에 성당을 세웠다.



출몰라 피라미드와 성당

그 후 오랜 세월 피라미드는 땅속에서 잊혔다. 1931년 미국의 고고학자에 의해 묻혀있던 피라미드가 발굴되기 시작하여 1970년 이후 일반에 공개되었다.

피라미드를 보려면 언덕을 꽤 걸어 올라가야 한다. 피라미드 윗부분에서 기단 쪽을 조망한 후 아래로 내려가는 탐방로가 조성되어 있다. 언덕길을 30미터도 못 올라가서 숨이 차고 힘이 든다. 갑자기 왜 이리 지 의아했다. 잠시 후 멕시코의 주요 도시들이 해발 2,000미터의 고원에 있는 것을 새삼 깨달았다. 고원이라 아무래도 공기가 평지보다는 희박하다 보니 언덕을 걸으면 금방 숨이 차는 것 같다.

출몰라 피라미드가 건축된 300년경의 규모는 세계 최대였다고 하지만 현재는 대부분 소실되어 기단만 남은 상태였다. 테오티우아칸 피라미드가 자연석을

그대로 쌓았다면 출몰라 피라미드는 돌을 다듬어 쌓은 것이 다른 점이다.

메손 가리발디(Meson Garibaldi) 식당의 발견

아침 9시쯤 푸에블라를 출발했는데 출몰라 피라미드를 둘러보고 나니 점심시간이다.

대성당이 보이는 중앙광장 길에 깨끗하고 분위기가 좋아 보이는 식당이 있어서 들어갔다. 길보기와 다르게 내부는 넓고 깊었고 식당의 분위기는 격조가 있었다. 테이블 안내를 받아 따라가니 두 개의 홀을 지나 밖이 내다보이는 창가로 인도한다. 역시 스페인식 건물은 길보기와 다르게 건물의 현관에서 반대편 끝까지 중심이 깊다. 메뉴를 보니 99페소(약 7,000원)짜리 점심 세트 메뉴가 있어서 주저 없이 주문했다. 식사 구성이 식전 빵, 토르티야, 양파 수프, 샐러드, 칠레 엔 노가다, 여기에 후식까지 포함된 것인데 가격이 놀랍다. 푸에블라에서라면 300~400페소는 될 정도의 수준이다. 음식의 맛도 좋고 식당의 서비스도 매우 좋아서 아주 만족스러운 식사를 했다.

멕시코의 음식

멕시코를 여행 중에 서울의 아내가 멕시코 음식 맛이 어떠냐고 묻는다. 사실 맛이 좋은 현지 음식을 접하지 못했기에 멕시코 체류 3일이 지나도록 음식 맛이 그냥 괜찮다고 건성으로 답했다. 지난해 아내는 미국의 캘리포니아를 여행하면서 멕시코 식당에서 맛보았던 멕시코 음식의 감동을 잊지 못하여 멕시코 음식 예찬론자가 되었다. 몇 차례 갔던 멕시코 식당마다 비주얼뿐 아니라 이국적인 맛이 입맛을 사로잡았던 터다.

멕시코의 주방, 푸에블라

푸에블라시의 관광극장 카를로스는 푸에블라가 멕시코의 주방이라며 푸에블라의 음식과 맛에 대해 자랑했다. 이 계절에 푸에블라에서만 맛보는 계절 음식으로 몰레 포블라노(mole poblano)를 꼭 먹어 볼 것

을 내게 권했다. 자유 도보 투어에서 만난 현지 가이드 올마는 또 다른 계절 음식으로 이때 먹는 것이 좋라며 칠레 엔 노가다를 추천했다.

칠레 엔 노가다

칠레 엔 노가다(Chiles en Nogada)는 우선 플레이팅과 비주얼이 멕시코 국기 색인 적, 백, 녹색이 하나의 접시 안에 모두 들어 있고 음식의 색이 밝아 먹음직하다.

고기와 견과, 잣, 당근 등 뿌리채소 등을 다져서 익힌 속을 흰 토르티야에 싸서 어른 손바닥만 한 크기로 만들어 접시에 올린 음식이다. 이 위에 달착지근하면서 잣 향이 살짝 풍기고 치즈 맛도 나는 묽은 크림소스를 끼얹는다. 그러면 얇고 작은 채소 잎으로는 녹색을, 석류알갱이를 위에 뿌려 붉은색을 내고 그 위에 흰빛의 소스가 멕시코 국기를 연상시키는 칠레 엔 노가다가 완성된다.

첫맛은 꽤 단 음식을 씹는 느낌이고 잠시 후 잣 향이 올라오고 고소한 견과의 맛이 나면서 고기가 씹힌다. 칠레 엔 노가다를 처음 접하는 외국인도 쉽게 친숙해



칠레 엔 노가다(상), 몰레 포블라노(하)

지는 맛이다.

몰레 포블라나

몰레 포블라나(Mole Poblano)는 마치 짜장소스처럼 검은색의 비주얼을 갖고 있다. 닭고기나 돼지고기에 몰레소스를 끼얹어 접시에 내는 음식이다. 몰레소스가 검은색이라 선뜻 입에 당기지 않는다. 짜장면의 핵심이 짜장이듯 몰레소스가 음식의 핵심이다. 멕시코 칠리, 향신료, 견과 등으로 소스를 만드는데, 푸에블라만의 전통 레시피란다. 몰레소스는 독특한 맛이 난다. 첫맛은 살짝 달고 무언가 독특한 향신료 맛이 나다가 뒷맛은 살짝 짭짤한 맛이 혀에 남는다. 전통을 이어가는 지방 별미를 맛보는 재미가 있다.

인간적인 너무도 인간적인 푸에블라를 떠나며

4박 5일의 푸에블라 일정을 마치고 푸에블라를 떠나기 전 아침 일찍 인적 드문 거리를 산책했다. 푸에블라의 역사지구 중심부는 대부분 3층 건물로 똑같이 어캐를 맞대고 있다. 건물이 키가 높지 않아 가까이서 또는 멀리서 봐도 눈이 편하다. 거리가 위압적이거나 공격적이지 않다. 아기자기하고 아름답다. 폐쇄적이지 않고 개방적이다. 개인 주거를 제외한 대부분의 건물



푸에블라 시가구획도

들이 대문을 열어놓아서 안을 들여다볼 수 있다.

건축가 유현준은 파리가 모든 건물이 6층으로 지어져서 통일감이 있고 눈으로 보기에 편하다고 했다. 푸에블라는 파리의 그것보다 더 인간적이고 정감이 넘친다. 파리의 건물이 거만하고 오만해 보인다면 푸에블라는 겸손하고 친근하다. 푸에블라의 건물이 모두 3층으로 단조로운 것 같지만 건물 하나하나가 모습을 달리하고 색채를 달리하며 개성적이어서 지루하지 않다. 거리의 조형물, 가로등, 이정표, 어느 것도 상업적 이익만 보려는 업자의 손에 대충 만들어진 것이 없다. 100년에서 500년 된 건물들이 1531년에 마련된 도시 계획 마스터 플랜에 나란히 들어서 있다. 500년 전 도시계획이 지금껏 유용하게 쓰이고 있음은 놀라운 일이 아닌가?

푸에블라에서 한 가지 아쉬운 점은 도시 옆을 흐르던 샌프란시스코(San Francisco)강이 복개되어 지도로만 볼 수 있을 뿐 눈으로 즐길 수 없다는 것이다. 인젠가 강이 제 모습을 찾아 햇빛을 받게 되는 날이 온다면 푸에블라는 더 아름다운 도시로 완성될 것이다.

그날을 기대하며 푸에블라와 아쉽게 이별한다.

여행 66일을 넘기며

세계일주를 한다고 집을 나선 지 66일을 넘겼다. 지인들이 묻는다. 싫증 나지 않나, 피곤하지 않나, 집 생각 나지 않나? 다시 이븐 바투타의 글이 떠올랐다.

나는 힘을 북돋아줄 길동무도 없이 홀로 여행을 하였다.

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

이븐 바투타가 가슴에 담았던 '영광스런 성소'를 찾아가는 것이 아니라 관광 명소를 보기 위해 떠났다면



푸에블라 거리

그 긴 세월을 길에서 버티지 못했을 것이다. 생각의 깊은 곳에서 우러나는 즐거움이 아닌 눈의 쾌락은 오래 지속하기 어렵기 때문이다.

이른 바투타에는 비교할 수 없지만 나도 오래된 소망이 있었다. 언젠가는 세계를 돌며 내가 보고 싶은 것을 보고 경험하고 싶다는 꿈이었다. 이 꿈은 중학 시절로 거슬러 올라간다. 세월이 지나도 꿈은 지워지지 않았고 꿈을 실현하고 싶었다. 다른 환경에서 사는 사람들의 생활방식, 나라마다 다른 삶의 지혜, 한국과 역사적 인연이 있는 다른 나라들, 세계를 누비는 강대국의 조건을 직접 보고 이해하고 싶었다.

여행을 하면서 관광객의 시선보다는 같은 곳이라도 다른 시각으로 다른 면을 보는 여행을 하려고 했다. 남다른 의미를 찾고, 삶의 교훈을 깨닫고, 내 나라에 반면교사가 되는 곳을 내가 찾고 싶은 성소로 삼았다. 내가 오랫동안 가슴에 품고 있던 여정이었기에 전혀 지루하거나 힘들지 않았다. 가는 곳마다 영감이 떠올라서 페이스북의 일기에 가슴 가득 벅차오르는 느낌을 기록하느라 잠자는 시간을 줄이기도 했다.

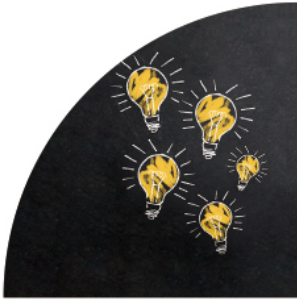
아내가 복돋아준 용기

어릴 적 꿈을 이제 실천하고 있다. 일상에 쫓기다 보니 이제야 떠날 수 있었다. 그래도 나는 행운아다. 아내가 동의하지 않았다면 실천에 옮기기 힘들었을 것이다. 이른 바투타는 여행을 떠날 때 총각이었지만 나는 아내와 가족이 있다. 나도 가족도 괴로워하는 상태에서 냉정하게 여행을 떠날 수 없는 처지다. 그런데 아내가 비행기표를 사주며 용기를 복돋아주었다. 늘 내게 힘이 되어주는 고마운 아내다.



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

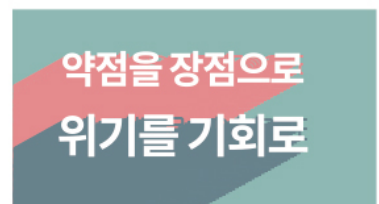
건물에서 사용되는 에너지의
효율적 관리를 위한 에너지
정보 분산처리 솔루션



 startrail

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 884727 주소 서울 구로구 디지털로 34길 55, 코오롱사이언스밸리 2차 B101-218
카페 <https://cafe.naver.com/charactermanagement> 블로그 https://blog.naver.com/character_management
홈페이지 <http://kaocm.or.kr/> 이메일 character_management@naver.com 모바일 010-6839-4970