모로코·프랑스 출장보고서

– 싱크탱크의 신뢰 제고 및 국제연구협력을 중심으로 –

2026. 6. 11.

국회입법조사처
NATIONAL ASSEMBLY RESEARCH SERVICE

목차

Ⅰ. 방문 개요

1. 방문 목적 ····· 1

2. 방문단 구성 ····· 3

3. 방문 일정과 기관 ····· 3

Ⅱ. 주요 활동 결과

1. PCNS 공개 토론회 ····· 21

2. OTT 기조발제 ····· 28

3. OTT 세부 세션 ····· 39

4. ASCoF 운영 현황 ····· 53

5. 프랑스의 연구 및 교육 환경 ····· 59

Ⅰ 방문 개요

1. 방문 목적

□ 이번 모로코·프랑스 출장은 변화하는 국제 정책연구 환경과 과학기술 협력 구조를 현장에서 확인하고, 이를 국회입법조사처의 입법지원 및 정책분석 기능 강화에 활용하기 위한 목적으로 추진되었음

○ 특히 글로벌 싱크탱크 지원 플랫폼인 OTT(On Think Tanks), 모로코의 대표 싱크탱크인 PCNS(Policy Center for the New South), 프랑스한인과학기술협회(ASCoF)를 방문하여, 싱크탱크의 신뢰 제고 전략과 과학기술 국제협력의 실제 작동 방식, 유럽의 연구·교육 환경이 국내 정책 논의에 주는 시사점을 종합적으로 파악하고자 함

□ 먼저, 모로코 방문은 최근 국제 정책연구 생태계의 핵심 화두로 부상한 '싱크탱크의 신뢰' 문제를 검토하기 위한 목적을 가짐

○ 오늘날 정책연구기관은 단순히 연구성과를 생산하는 조직을 넘어, 복합적 정책문제를 해석하고 다양한 이해관계자 사이의 대화를 조직하며 정책결정자와 시민사회를 연결하는 공적 지식기관으로서의 역할을 요구받고 있음

○ 인공지능의 확산, 디지털 플랫폼 중심의 정보생태계 재편, 정치·사회적 양극화, 전문가 집단에 대한 불신 확대 등으로 인해 연구의 질만으로 정책영향력과 사회적 신뢰를 확보하기 어려운 환경이 조성되고 있음

○ 이에 따라 이번 출장에서는 싱크탱크가 어떠한 방식으로 신뢰를 형성하고 유지하는지, 기관의 정체성, 독립성, 투명성, 조직문화, 커뮤니케이션 전략, 디지털 대응 역량이 신뢰와 어떤 관계를 맺는지를 직접 확인하고자 함

□ 이와 관련하여 PCNS 및 OTT Conference 참석은 세계 각국의 정책연구기관이 현재 어떤 문제의식을 중심으로 스스로를 재정의하고 있는지를 살펴보는 계기라는 의미를 지님

○ PCNS는 공공정책 강화를 위한 공공재적 기관을 표방하며, 분석·연구, 정책대화, 국제회의 운영, 청년 리더십 육성을 결합한 운영 모델을 보여주고 있음

○ OTT는 특정 정책분야를 직접 연구하는 기관이라기보다 싱크탱크와 정책증거 생태계 전반을 지원하는 플랫폼 조직으로서, 전략 수립, 재정 지속가능성, 조직문화, 평가와 학습, 디지털 커뮤니케이션 등 정책연구기관 운영 전반의 과제를 다루고 있음

○ 이번 모로코 방문은 개별 의제를 파악하는 차원을 넘어, 정책연구기관이 어떠한 구조와 운영원리를 통해 신뢰와 영향력을 구축하는지를 확인하는 데 목적이 있음

□ 또한 프랑스 방문은 과학기술 국제협력의 실제 기반과 유럽의 연구·교육 환경을 구체적으로 파악하기 위한 목적 아래 추진되었음

○ 프랑스에서는 ASCoF 관계자 면담을 통해 재외 한인 과학기술자 네트워크의 현황과 역할, 유럽 현지 연구자와 한국 기관 간 협력 구조를 확인하고자 함

○ 아울러 프랑스의 대학·그랑제콜 체계, CNRS(Centre national de la recherche scientifique) 중심의 연구조직, HCERES(연구 및 고등교육 평가 최고위원회) 평가 제도, Horizon Europe* 참여 구조, 박사 인력 정책, 소버린 AI 전략 등 연구·교육 제도의 구조적 특징을 파악하고자 함

* EU의 연구·혁신 분야 핵심 프레임워크 프로그램으로 국제공동연구와 혁신 프로젝트를 지원함

○ 이는 단순한 해외 사례 조사를 넘어, 한국의 과학기술 국제협력 정책, 글로벌 인재 활용 전략, 출연연-대학-연구재단 체계, 전략기술 분야 협력 방식에 관한 시사점을 도출하기 위함임

□ 특히 ASCoF 관련 일정의 핵심 목적은 재외 한인 과학기술자 네트워크를 단순한 교민단체가 아니라, 한국의 과학기술 국제협력과 인적 네트워크 외교를 뒷받침하는 전략적 자산의 관점에서 검토하는 데 있음

○ ASCoF는 한-불 과학기술 협력 촉진, 연구자 및 전문가 네트워크 형성, 학술행사와 정보 확산, 경력 기회 연결 등의 기능을 수행하고 있으며, 이러한 국가별 재외 과학기술인 협회들은 지난 수십 년간 한국 과학기술 발전과 국제협력에 보이지 않는 기반 역할을 수행해 왔다고 할 수 있음

□ 이번 모로코·프랑스 출장은 한편으로는 인공지능과 정보 혼란, 양극화, 신뢰 저하의 시대에 정책연구기관과 싱크탱크가 어떠한 방식으로 공공적 정당성과 정책영향력을 확보할 것인가를 검토하고, 다른 한편으로는 과학기술 국제협력과 글로벌 인재 네트워크, 유럽의 연구·교육 제도를 비교함으로써 한국의 과학기술 정책과 입법지원 기능을 어떻게 확장할 것인가를 모색하기 위한 것임

○ 아울러 이번 방문은 정책연구기관의 신뢰 기반, 국제연구협력과 인재 연계의 작동 방식, 재외 과학기술자 네트워크의 전략적 가치, 유럽 연구제도의 구조적 특징 등을 입체적으로 확인함으로써 향후 관련 입법·정책 논의에 활용할 수 있는 비교 자료와 현장 정보를 확보하는 데 의의가 있음

2. 방문단 구성

□ 모로코 싱크탱크 등 외국의 주요 유관 기관 관계자와의 정보 교류 및 의견 교환을 위해 사회문화조사실장을 단장으로 하여 고등교육 업무 담당자와 과학기술 업무 담당자 등 총 3명으로 방문단을 구성함

〈표 1〉 방문단 명단

소속	직책	성명	담당 사무
사회문화조사실	실장	홍일표	사회문화조사실 총괄
사회문화조사실 교육문화팀	입법조사관	조인식	고등교육
사회문화조사실 과학방송통신팀	입법조사관	권성훈	과학기술

3. 방문 일정과 기관

1) 개요

□ 2026년 5월 18일(월)부터 24일(일)까지 PCNS(Policy Center for the New South), OTT(On Think Tanks), ASCoF(Association des Scientifiques Coréens en France)를 대상으로 관계자 면담 등을 진행함

〈표 2〉 방문 일정 계획

일시	내용
5월 18일(월)	▪ 인천공항에서 모로코 라바트공항으로 이동
5월 19일(화)	▪ PCNS 행사 참석
5월 20일(수)	▪ OTT Conference 참석
5월 21일(목)	▪ OTT Conference 참석 ▪ 모로코 라바트공항에서 프랑스 파리공항으로 이동
5월 22일(금)	▪ ASCoF 관계자 면담
5월 23~24일(토·일)	▪ 프랑스 파리공항에서 인천공항으로 이동

2) OTT

가. OTT 개요

□ On Think Tanks(OTT)는 더 나은 정보에 기반한 정책 형성을 촉진하는 것을 목표로 하는 글로벌 플랫폼으로, 싱크탱크, 연구기관, 재원제공기관 및 정책연구 실무자들을 연결하며 증거기반 의사결정 생태계의 역량 강화를 지원하고 있음[1)]

○ OTT는 특정 정책 분야를 직접 연구하는 전통적 의미의 단일 싱크탱크라기보다는 싱크탱크와 관련 기관들이 경험과 지식을 교류하고 역량을 발전시킬 수 있도록 돕는 국제적 커뮤니티이자 지원 플랫폼의 성격이 강함

□ OTT는 홈페이지에서 스스로를 “global platform for change”이자 “social enterprise”로 소개하고 있으며, 싱크탱크, 연구기관, 재원제공기관(funder)을 지원하여 증거에 기반한 의사결정을 강화한다고 설명함

○ 동시에 자문·컨설팅 서비스를 글로벌 커뮤니티와 플랫폼과 결합해 의미 있고 지속적인 변화를 추구한다고 밝히고 있어, 상업적 컨설팅 회사라기보다는 싱크탱크를 연결하는 플랫폼으로 이해하는 것이 적절함

○ 또한 보조금(grants), 컨설팅 서비스, 멤버십과 프로젝트 참여 회비, 책임 있는 투자 등을 결합해 기관의 지속가능성을 확보한다고 설명하고 있음

□ OTT의 주요 활동은 크게 부문 지식 생산, 학습·교류 플랫폼 운영, 맞춤형 지원으로 구분됨

○ 대표적으로 연례 「State of the Sector Report」는 Open Think Tank Directory와 글로벌 설문조사를 토대로 전 세계 싱크탱크 부문의 현황과 과제를 분석하는 보고서로, OTT는 이를 유사한 글로벌 발간물 가운데 유일한 사례로 소개하고 있음

○ 2025년판 보고서는 102개국 333개 싱크탱크의 설문 응답과 3,800개 이상 기관이 수록된 디렉터리 데이터를 활용하여, 양극화가 심화되는 환경 속에서 싱크탱크가 직면한 현실과 대응 방향을 제시함

□ 또 다른 핵심 프로그램인 School for Thinktankers는 2017년 시작된 1주일 집중 교육과정으로, 싱크탱크 리더와 실무자들이 전략, 거버넌스, 재정, 커뮤니케이션, 정책 영향력, 조직의 미래 대응 역량 등을 종합적으로 학습할 수 있도록 설계되어 있음

---

1) On Think Tanks, 〈https://onthinktanks.org〉 (검색일: 2026.5.20.). 이하 이 절의 OTT 및 OTT Conference에 관한 내용은 이 문헌에서 발췌·정리한 것임

○ 이 과정은 현직 및 전직 싱크탱크 리더와 실무 전문가들이 강사진으로 참여하며, 참가자들은 교육 종료 후에도 280명 이상 규모의 동문 네트워크를 통해 지속적으로 교류할 수 있음

□ 이와 함께 OTT는 멤버십 프로그램을 통해 월별 마스터클래스, 큐레이션 자료, 글로벌 동료 네트워크, 보고서와 행사에 대한 조기 접근 기회 등을 제공하며, 학습과 협업을 중심으로 한 국제 커뮤니티를 운영하고 있음

○ 또한 consulting 부문에서는 연구, 전략 설계 및 재정비, 모니터링·평가·학습, 학습 촉진, 조직 전환 등 분야에서 맞춤형 지원을 제공하되, 프로젝트를 통해 얻은 교훈을 다시 커뮤니티에 환류하는 개방성, 지속적 실험과 학습을 중시하는 호기심, 고객과 함께 문제를 이해하고 해결책을 실행하는 협업의 원칙을 강조하고 있음

□ 종합하면, OTT는 개별 정책 이슈에 대한 연구보고서를 생산하는 전통적 싱크탱크라기보다는 글로벌 싱크탱크 부문과 증거기반 정책 생태계 전반의 학습, 연결, 역량 강화, 전략적 지원을 담당하는 플랫폼 조직으로 볼 수 있음

○ State of the Sector Report를 통한 부문 진단, School for Thinktankers와 멤버십 프로그램을 통한 리더십 및 실무 역량 개발, 그리고 분야별 맞춤형 지원을 결합함으로써 싱크탱크와 관련 기관의 지속가능성과 정책 영향력 제고를 뒷받침하는 역할을 수행하고 있음

나. OTT Conference 2026 개요

□ OTT Conference 2026은 “think tanks and trust”를 주제로, 2026년 5월 모로코 라바트에서 개최된 국제 싱크탱크 컨퍼런스로, 전 세계 싱크탱크 실무자와 리더들이 모여 신뢰와 정당성, 재정 지속가능성, 조직문화, 네트워크 협력 등 싱크탱크 생태계 전반을 논의하는 장으로 기획됨

○ OTT Conference 2026은 OTT가 주관하는 연례 컨퍼런스로, 2026년 행사는 OTT 출범 15주년과 OTT 컨퍼런스 10주년을 기념하는 의미도 함께 지님

○ OTT Conference 2026은 OTT가 운영하는 프로그램의 핵심 행사로, OTT 컨퍼런스 시리즈의 일환으로 진행됨

- 행사 운영 측면에서는 OTT가 전체 프로그램을 기획·조정하고, 모로코 현지 파트너인 Policy Center for the New South(PCNS)가 일부 세션, 특히 5월 19일의 공개 토론회를 공동 주최하는 구조임

□ OTT Conference 2026은 최근 인공지능의 확산, 정보 생태계의 급격한 변화, 정치·사회적 양극화 심화 속에서 싱크탱크가 어떤 방식으로 신뢰를 구축하고 유지할 것인지에 초점을 맞추고 있음

○ 기존에 싱크탱크 논의가 주로 연구 품질과 정책 영향력에 집중되었던 것에서 한 걸음 나아가, 누가 싱크탱크를 신뢰하는지, 그 신뢰는 어떤 메커니즘을 통해 형성되는지, 그리고 신뢰가 재정 구조, 조직 문화, 협력 네트워크, AI 활용 방식 등과 어떤 관계를 맺는지까지 포괄적으로 다룸

○ 특히 인공지능의 발전으로 '누구나 그럴듯한 정책 브리프를 작성할 수 있는' 환경이 조성되는 가운데, 단순한 분석 산출물이 아닌 '구성된 지식(constituted knowledge)', 즉 이해관계자들이 함께 어려운 문제를 논의하는 과정에서만 생성되는 지식의 가치가 재조명되고 있음

- 여기에 더해, 증거 기반 분석만으로는 정치적·여론적 경쟁에서 충분한 영향력을 발휘하기 어렵고, 설득력 있는 내러티브와 전략적 커뮤니케이션이 필수적이라는 진단도 기조연설 등을 통해 반복적으로 제기됨

□ OTT Conference 2026의 프로그램에서 가장 핵심적인 내용들은 기조연설 세션을 통해 논의됨

○ 첫 번째 기조연설은 미국 워싱턴 D.C.에 본부를 둔 싱크탱크인 R Street Institute의 전무이사인 Erica Schoder가 맡아 "The Knowledge in This Room"이라는 제목으로 인공지능 시대에 싱크탱크의 존재 이유를 재정의함

- Schoder는 인공지능이 분석적 텍스트 생산을 상당 부분 대체할 수 있는 상황에서 싱크탱크가 생산하는 지식 중 사람들 간의 상호작용 속에서만 생겨나는 '구성된 지식'의 중요성을 강조하고, 각 기관이 이러한 지식이 어디에서 어떻게 생성되는지 파악하고 이를 이해관계자와 후원자에게 가시화하는 실천적 프레임워크를 제시함

○ 두 번째 기조연설은 Denis & Lenora Foretia Foundation의 공동 의장이자 Nkafu Policy Institute의 Executive Chairman인 Denis Foretia가 담당하며, "Trusted by Whom? Rethinking Think Tank Legitimacy in the African Context"라는 제목으로 아프리카 맥락에서의 싱크탱크 정당성과 신뢰 문제를 다룸

- Foretia는 정부, 펀더, 시민 등 다양한 행위자의 기대가 상충하는 환경에서 누가 누구를 위해 신뢰를 부여하는지, 그리고 지역사회에 기반한 책임성과 응답성을 갖춘 기관으로 전환할 필요성을 제기하며, 신뢰를 '지속적으로 획득·협상·유지해야 하는 것'으로 재정의함

○ 세 번째 기조연설은 Carnegie Europe의 디렉터인 Rosa Balfour가 “Do think tanks matter?”라는 질문을 전면에 내세워, 인공지능과 정보 생태계 변화, 안보 우선 순위 강화, 전문성에 대한 신뢰 하락 상황 속에서 여전히 싱크탱크가 중요한지를 논의함

- 국제·국내 정치의 구조적 변화, 이데올로기적 정치화, 정보 환경의 경쟁 구도 등을 배경으로, 싱크탱크가 직면한 도전을 분석하고 그럼에도 불구하고 왜, 어떤 조건에서 여전히 필요한지에 대한 논리를 제시함

○ 마지막 기조연설은 멕시코 국제문제위원회(COMEXI) 회장인 Héctor Cárdenas가 “If We Don’t Tell the Story, Others Will: Think Tanks in a Polarised World”라는 제목으로 맡음

- 양극화와 정보 과부하, 신뢰 하락 환경에서 더 이상 증거만으로는 정책 변화를 이끌기 어렵다는 현실을 전제로, 멕시코, 북미, 유럽, 글로벌 개발 현장에서의 경험을 바탕으로 싱크탱크가 단순한 ‘지식 생산자’를 넘어 전략적 행위자로 진화해야 한다는 점을 강조함

- 특히 강력한 증거가 있음에도 불구하고 영향력이 미미한 사례들을 분석하며, 사실에 기반을 두면서도 설득력 있는 내러티브를 통해 아이디어가 실제 정책과 공적 담론에 영향을 미치도록 만드는 조건을 탐색함

〈표 3〉 OTT Conference 2026 세션 요약

구분	주요 내용
기조연설 1: 에리카 쇼더(Keynote 1: Erica Schoder)	**R 스트리트 인스티튜트(R Street Institute)의 에리카 쇼더 상임이사 기조연설** 이제 인공지능(AI)도 수준 높은 정책 브리핑을 작성할 수 있게 되었다. 그렇다면 누구나 그런 결과물을 만들어낼 수 있다면, 싱크탱크의 진정한 역할은 무엇일까? 이 기조연설에서 에리카 쇼더는 싱크탱크가 항상 두 가지 유형의 지식을 생산해 왔다고 주장한다. 하나는 현재 AI가 잘 수행하는 분석적 작업이고, 다른 하나는 실질적인 이해관계를 가진 사람들이 함께 어려운 문제를 해결해 나갈 때 비로소 탄생하는 '구체화된 지식'이다. 그녀는 에든버러 퓨처스 인스티튜트(Edinburgh Futures Institute)에서의 연구와 R 스트리트 인스티튜트를 14년간 이끌어 온 경험을 바탕으로, 기관 내에서 구체화된 지식이 어디서 생산되는지 파악하고 이를 이해관계자 및 후원자들에게 효과적으로 알릴 수 있는 실용적인 프레임워크를 제시한다.
병행 세션 1A: 신뢰 부족에 대한 불만을 그만두자(Parallel sessions 1A: Stop complaining	**주최: 마르가리타 베네케 데 산펠리우(FUSADES), 호르헤 모렐(페루 연구소), 라케시 라자니(Just Systems).** 신뢰는 추상적이거나 우연적인 것이 아니라, 명확히 식별 가능한 조직적 메커니즘을 통해 구축된다. 이 세션에서는 시민사회단체에 대한

구분	주요 내용
about the trust deficit)	최신 연구를 바탕으로, 정책 영향력이 아닌 신뢰 구축을 위한 연구 기반의 분석 프레임워크와 변화 이론(ToC)을 소개한다. 책임성, 정당성, 연결성, 독립성이라는 네 가지 핵심 메커니즘을 활용하여, 참가자들은 싱크탱크 운영에서 흔히 발생하는 신뢰 격차를 검토하고, 효과적인 사례(그리고 그렇지 않은 사례)를 공유하며, 각자의 조직 내에서 실천 가능한 개입 지점을 도출한다. 원칙에서 실천으로 나아가는 이 세션은 싱크탱크가 신뢰성과 지속적인 신뢰를 향한 보다 체계적인 경로를 설계할 수 있도록 돕기 위해 공동으로 작성한 변화 이론(ToC) 초안 또는 공통 프레임워크를 도출한다.
병행 세션 1B: 신뢰받는 싱크탱크 브랜드 구축(Parallel session 1B: Building a trusted think tank brand)	**주최: 존 슈워츠(Soapbox), 안나푸르나 라비찬더** AI가 주도하는 정보 생태계에서 싱크탱크는 신뢰를 당연시할 수 없으며, 반드시 신뢰를 얻어야 한다. 이 대화형 세션에서는 명확한 내러티브, 목적 지향적인 포지셔닝, 지속적인 전략적 커뮤니케이션이 어떻게 싱크탱크가 각기 다른 '신호'를 통해 신뢰를 찾고자 하는 다양한 청중에게 신뢰를 쌓는 데 도움이 되는지(때로는 서로 상충되는 요구를 동반하기도 한다)를 다룬다. 싱크탱크 분야를 선도하는 세계적인 디자인, 디지털 및 커뮤니케이션 에이전시 중 하나인 소프박스(Soapbox)가 신뢰받는 브랜드에 대한 실용적인 프레임워크를 제시하며 세션을 시작한다. 누구의 신뢰가 중요한지, 그 이유는 무엇인지, 그리고 신뢰를 얻기 위해 무엇이 필요한지를 다룬다. 이후 참가자들은 소규모 "커뮤니케이션 에이전시"(5~6인 1팀)로 나뉜다. ISS와 안나푸르나 라비찬더(Annapoorna Ravichander)는 각각 실제 브랜드 과제를 제시하고 서면 브리핑 자료를 공유한다. 팀들은 "연구 결과 전달"을 넘어 조직, 전문가, 아이디어, 그리고 조직이 제공하는 가치에 대한 신뢰를 구축하는 방향으로, 청중 중심의 대응 방안을 신속하게 개발하고 피칭한다. 가장 뛰어난 피칭을 선보인 팀에게는 상이 수여되며, 모든 참가자는 즉시 적용할 수 있는 도구와 아이디어를 획득한다.
병행 세션 1C: 신뢰의 가치: 무제한 및 제한적 기금 확보를 위한 신뢰 구축(Parallel session 1C: The Currency of Credibility: Building Trust to Secure Unrestricted and Less-Restricted Funds)	**주최: 주디스 카츠(Judith Katz, M.S., C.F.R.E.), 캘리포니아 대학교 버클리 법학대학원 법·에너지·환경 센터(CLEE) 발전 담당 이사; 카렌 쿨케(Karen Kühlcke), 센프리(Cenfri) 전략·성장·영향력 관리자; 아르메니아 응용정책연구소(APRI) 모금 및 기부자 관계 매니저 샤마그 사쿤츠; 국제전략연구소(IISS) 발전 담당관 리사 얀코프스키.** 전 세계 싱크탱크들은 특히 간접비 격차를 메우기 위한 핵심 자금 조달과 관련하여 점점 더 큰 재정적 어려움에 직면해 있다. 많은 싱크탱크 리더들은 조직의 존속을 위해 강력하게 주장을 펼치는 것과, 자금 제공자의 관심사에 맞춰 연구 포트폴리오를 조정하는 것 사이에서 선택을 강요받는다는 압박감으로 인해 불안감을 느낀다. "신뢰의 가치(The Currency of Credibility)"는 신뢰 구축과 관계 중심의 기금 모금을 위한 보편적으로 적용 가능한 기본 프레임워크, 기술 및 사례

구분	주요 내용
	연구를 제시함으로써 이러한 이분법적 사고를 넘어서는 방안을 다룬다. 이 세션은 기금 모금 운영 규모가 작거나 초기 단계에 있는 싱크탱크 리더들을 대상으로 하며, 다양한 상황에서 적용할 수 있는 몇 가지 핵심 내용을 제공한다.
병행 세션 1D: 내부적 과제: 싱크탱크를 위한 전략적 자산으로서의 조직 문화(Parallel session 1D: The inside job: Organisational culture as a strategic asset for think tanks)	**주최: 엠마 우드포드(유럽정책센터(European Policy Centre) 최고운영책임자), 소냐 스토야노비치-가이치(리예카 대학교 및 BCSP), 샤나카 쿨라퉁가(베리테 리서치)** 싱크탱크들은 연구의 질, 정책 영향력, 커뮤니케이션 등 대외적 신뢰도 구축에 막대한 투자를 하고 있지만, 리더십 관행, 직원 관리, 실천되는 가치, 그리고 압박이 가중될 때 구성원들이 조직에 대한 헌신을 유지할지 여부와 같은 내부 사정에는 훨씬 덜 주목하고 있다. 자금 지원 축소, 권위주의적 회귀, 변화하는 직장 내 기대감이라는 맥락에서 조직 문화는 단순한 부차적 관심사가 아닌 회복탄력성의 핵심 과제로 부상했다. 이번 90분 워크숍은 정부 산하 연구소, 브뤼셀에 기반을 둔 유럽정책센터(European Policy Centre), 스리랑카의 베리테 리서치(Verité Research) 등 서로 다른 맥락의 실무자들을 한자리에 모아 인적 자원 관리와 조직 문화에 대한 실제 경험을 살펴본다. 참가자들은 인재 유치 및 유지부터 갈등 해결 및 변화 관리에 이르기까지 공통된 내부 과제를 탐구하고, 불확실하거나 적대적인 외부 환경에서 포용적이고 적응력 있는 조직을 구축하는 데 필요한 역량에 대한 실질적인 질문들을 함께 논의한다.
병행 세션 1E: 싱크탱크의 미래는 지금부터 시작된다!(Parallel session 1E: The future of think tanks starts now!)	**주최: 카를로스 알바레스 페레이라(로마 클럽 사무총장), 에리카 쇼더(R 스트리트 인스티튜트 전무이사), 채드 러셀(R 스트리트 인스티튜트 운영 부사장), 나타리아 네나로카마바(Cast from Clay 전략 책임자)** 오늘날 싱크탱크가 직면한 과제와 미래에 투자하기 위해 취할 수 있는 실질적인 조치들을 탐구한다. 워크숍 형식으로 진행되는 이 세션은 사회 내에서 그리고 사회를 위해 진화하는 싱크탱크의 역할에 대한 체계적인 관점을 바탕으로 한다. 현재 진행 중인 수많은 변화와 혼란으로 인해 “무엇을 해야 할까?”라는 질문에 답하기 어려운 이 시점에 집단적 지식, 의지, 행동의 핵심적인 측면들을 논의한다.
더 강력한 공동체 구축 세션 1: 남반구 싱크탱크의 글로벌 영향력 확대(Building a stronger community session 1: Unlocking Global Impact for Southern Think Tanks)	**주최: 베아트리스 파이퍼(Southern Voice 네트워크 참여 담당관)** 국가 의제에 직접적인 영향을 미치는 글로벌 정책에 참여하는 남반구 싱크탱크의 중대한 중요성을 탐구한다. 참가자들은 이러한 우선순위 설정을 가로막는 주요 제약 요인에 대해 논의하고, 자금 지원자들이 글로벌 중심 활동에 대한 지원을 효과적으로 조정할 수 있도록 의견을 제시한다. 주요 논의 주제는 다음과 같다. - 남반구 싱크탱크가 글로벌 정책 토론에 참여하는 것의 가치를 어떻게 보는가, 이것이 국가 정책 우선순위와 경쟁하기보다는 어떻게 이를 강화할 수 있는가 - 남반구 싱크탱크가 글로벌 정책 참여를 우선순위로 삼는 것을 방해

구분	주요 내용
	하는 자원, 역량 또는 운영상의 제약 요인은 무엇이며, 이를 해당 활동을 직접적으로 강화하는 구체적이고 실행 가능한 전략으로 어떻게 전환할 수 있는가 - 자금 지원 기관과 전략적 파트너는 이러한 과제와 제약 요인을 어떻게 의미 있는 지원으로 해결할 수 있는가, 실제 적용 시 어떤 모습일까 - 현재 진행 중인 활동을 넘어, 서던 보이스가 회원들이 글로벌 임팩트 이니셔티브에 더 적극적으로 참여하도록 돕기 위해 어떤 인센티브나 참여 방식을 도입할 수 있는가
더 강력한 공동체 구축 세션 2: 중국 싱크탱크 이해: 협력의 기회(Building a stronger community session 2: Understanding Chinese think tanks: An opportunity for collaboration)	**주최: 첸 페이(Nanjing University 정보관리학부 박사 과정), 리우 시원(중국과학원 국립과학도서관 관장), 리 강(Nanjing University 정보관리학부 교수 겸 중국 싱크탱크 연구·평가 센터 소장)** 중국 싱크탱크의 수는 점점 늘어나고 있으며 그 수준도 높아지고 있다. 그러나 중국 외부나 전문 외교 정책계 외에는 이에 대해 알려진 바가 거의 없다. 이번 세션에서는 난징대학교와 중국과학원 대표들이 중국 싱크탱크 분야의 개요, 주요 전략 및 최근 동향을 소개한다. 또한 발표를 통해 중국 싱크탱크와의 협력 기회도 제시한다. 주제: 중국 싱크탱크는 다른 지역의 싱크탱크와 어떻게 더 효과적으로 협력할 수 있을까?
더 강력한 커뮤니티 구축 세션 3: 영향력 측정: 1년 후(Building a stronger community session 3: Measuring impact: one year on)	**주최: 카림 마클루프(Kareem Makhlouf), 뉴 라인스 전략·정책 연구소(New Lines Institute for Strategy and Policy) 수석 보좌관** 뉴 라인스 연구소는 지난해 영향력 측정 모델을 개선하여 도입했다. 이 모델의 일부는 작년 OTT 컨퍼런스에서의 논의에서 영감을 받았으며, 일부는 연구소 자체의 아이디어였다. 연구소는 참가자 중 MEL(모니터링, 평가, 학습) 접근 방식을 변경한 사람이 있는지, 그리고 어떤 점을 다르게 적용했는지에 대한 대화를 나누고자 한다. (대화를 시작하기 위해, 연구소 측에서도 당일 어떤 점을 다르게 적용했는지와 직면했던 몇 가지 과제에 대해 공유한다.) 질문: - 작년 OTT 컨퍼런스 이후 달라진 점이 있는가? 있다면 그 이유는 무엇이며, 없다면 그 이유는 무엇인가? - 보다 구체적으로, 데이터 수집에 어떻게 접근하고 있는가? 프로젝트 팀과 중앙 팀 간에 책임을 어떻게 분담하고 있는가? 내부 보고는 얼마나 자주 하고 있는가? - 만약 원하는 대로 변화를 주지 못했다고 느끼는 사람이 있다면, 무엇이 걸림돌이 되었는지 알려달라.
기조연설 2: 데니스 포레티아 | 누구로부터 신뢰를 받는가? 아프리카 맥락에서 싱크탱크의 정당성을	**데니스 & 레노라 포레티아 재단 공동 의장 겸 은카푸 정책 연구소(Nkafu Policy Institute) 이사장 데니스 포레티아의 기조연설** 싱크탱크는 진정으로 누구를 위해 존재하며, 누구의 신뢰를 얻고자 하는가? 이 기조연설은 아프리카 정책 현장에서 정부, 자금 지원자,

구분	주요 내용
재고하다(Keynote 2: Denis Foretia | Trusted by Whom? Rethinking Think Tank Legitimacy in the African Context)	시민들이 서로 상충하는 기대를 가지고 있음을 살펴봄으로써, 정통성에 대한 전통적인 관념에 의문을 제기한다. 은카푸의 경험을 바탕으로, 이 연설은 보다 지역적 기반을 갖추고, 책임감을 가지며, 민감한 요구에 신속히 대응하는 기관으로의 전환을 촉구하며, 신뢰를 적극적으로 얻고, 협상하며, 유지해야 하는 것으로 재정의한다.
병행 세션 2A: 싱크탱크 간의 신뢰(Parallel session 2A: Trust among think tanks)	**사회: 살림 콤보(BUSARA 참여 담당 이사), 캐슬린 반 호브(ECDPM 및 ETTG 선임 정책 분석가), 스튜어트 닉슨(IDEAS 말레이시아 연구 이사).** 네트워크와 집단 행동은 종종 시스템 변화로 이어지는 통로로 여겨지지만, 많은 싱크탱크 네트워크는 초기 열정이나 기부금 지원 단계에서 벗어나지 못하고 어려움을 겪고 있다. 서로 엇갈리는 기대, 제한된 자원, 그리고 잠재된 경쟁은 종종 네트워크의 장기적 지속 가능성을 저해한다. 본 세션은 행동과학 및 시스템 사고의 관점을 통해 네트워크가 진정으로 효과적이기 위한 요인과 실패의 원인을 분석한다. 참가자들의 경험을 바탕으로, 지역, 지역 간, 그리고 글로벌 차원에서 협력을 구축하고 유지하며, 협력과 경쟁의 균형을 맞추고, 정책 연구 네트워크가 지속될 수 있도록 하는 공식적·비공식적 규칙을 설계하기 위한 실질적인 전략을 모색한다.
병행 세션 2B: 대학과 싱크탱크: 지식, 영향력, 지속 가능성을 위한 전략적 제휴(Parallel session 2B: Universities and think tanks: Strategic alliances for knowledge, impact, and sustainability)	**주최: 플로렌시아 루비올로(Insight21 소장, 시글로 21 대학교), 도나 토니니(글로벌 연구 센터 부소장, 일리노이 대학교 어바나-샴페인 캠퍼스), 밥 웨케사(아프리카 미국 연구 센터 소장, 위트워터스랜드 대학교, 남아프리카공화국 요하네스버그).** 싱크탱크와 대학은 유사한 압박에 직면해 있다. 싱크탱크는 자금원을 다각화하고 정책적 관련성을 입증해야 하는 반면, 대학은 학계를 넘어 현실 세계에 미치는 영향력을 보여야 한다는 압박을 받고 있다. 본 세션은 특히 대학 기반 싱크탱크를 통한 심화된 협력이 신뢰할 수 있고 지속 가능한 발전 방향을 제시할 수 있는지 탐구한다. 학문적 기반을 둔 연구 센터부터 보다 자율적인 하이브리드 구조에 이르기까지 다양한 제도적 모델을 바탕으로, 이러한 파트너십의 이점과 상충되는 요소들을 검토한다. 참가자들은 대학이 신뢰성, 지적 다양성, 상대적인 자금 안정성을 기여할 수 있는 반면, 싱크탱크는 민첩성, 정책적 관련성, 지식의 실용화를 가져올 수 있는 방안을 모색한다. 또한 이러한 협력이 자율성, 거버넌스, 대응력 측면에서 야기하는 긴장 관계도 함께 고려한다. 본 세션은 정책 연구에서 우수성, 관련성, 지속 가능성, 신뢰의 균형을 이루는 실용적인 모델을 도출하는 것을 목표로 한다.
병행 세션 2C: 국내 자금 동원: 싱크탱크가 할 수 있는 역할(Parallel session 2C: Mobilising domestic funding: What think	**주최: 조이 채터지(Joy Chatterjee, OTT; WINGS), 길레르메 실로스(Guilherme Sylos, 사회투자개발연구소(IDIS) 탐사 담당 이사), 에반스 오키니(Evans Okinyi, 동아프리카 자선 네트워크 CEO).** 저소득 및 중소득 국가 전반에 걸쳐 싱크탱크들은 국내 자금이 아직

구분	주요 내용
tanks can do)	줄어들고 있는 해외 원조를 대체할 수 없다고 일관되게 보고하고 있다. 이러한 과제는 현실적이지만, 본 세션은 진단에서 행동으로 초점을 전환한다. 싱크탱크가 투자를 활성화하고 세제 개혁을 가능하게 하는 정책 프레임워크를 형성하는 데 있어 신뢰받는 주체라면, 그와 동일한 정책 전문성을 정책 연구 자금 조달 자체에 적용해 보는 것은 어떨까? WINGS와 OTT가 공동으로 검토한, 정책 변화가 국내 자선 활동 동원에 기여한 사례 연구를 바탕으로, 본 세션에서는 국가 차원의 정책 체계가 지역 기부, 기업의 사회적 책임(CSR), 임팩트 투자를 어떻게 촉진할 수 있는지 탐구한다. 참가자들은 추가적인 사례를 공유하고, 싱크탱크의 장기적인 재정적 지속 가능성을 강화하기 위해 각자의 상황에 맞춰 유사한 개혁을 어떻게 추진할 수 있을지 논의한다.
병행 세션 2D: 타인에 대한 신뢰: 정부, 자금 지원 기관, 학계 및 실행 주체와의 협력(Parallel session 2D: Trust in others: collaboration with governments, funders, academia, and implementers)	**주최: 닉 셰레이키스(C4ADS 커뮤니케이션 책임자) 및 캐서린 맥캐런(C4ADS 사업 개발 담당자).** 변화를 위해서는 다양한 부문이 동일한 목표를 향해 협력해야 한다. 하지만 비정부기구(NGO), 기업, 정부, 사회운동, 정당 등이 함께 모여 협력하는 경우는 얼마나 될까? 싱크탱크는 이러한 다양한 부문의 전문성과 실행 능력을 활용할 수 있을까? 이 세션에서는 싱크탱크가 부문 간 및 부문 내 신뢰를 구축할 수 있는 방안을 모색하며, 이러한 과제를 해결하기 위한 해결책으로 전략적 커뮤니케이션과 가교 역할을 제안한다. 참가자들은 다음 두 가지 방안을 모색하며 아이디어를 공동으로 도출한다: (1) 싱크탱크의 분석 결과를 엄밀성과 독립성을 훼손하지 않으면서 다양한 대상에게 효과적으로 전달하는 방법, (2) 싱크탱크가 전략적인 부문 간 소통과 협력을 촉진할 수 있는 방법. 함께 싱크탱크를 단순히 사상의 중심지가 아닌, 변화를 위해 다양한 주체들을 하나로 묶는 기관으로 재정의할 수 있는 방안을 고민한다.
병행 세션 2E: 연구는 훌륭하지만, 과연 누가 알고 있을까? 싱크탱크를 위한 신뢰 인프라 구축(Parallel session 2E: Your Research Is Good, But Does Anyone Know That? Building a Trust Infrastructure for Think Tanks)	**주최: 토비 그린(Policy Commons 발행인) 및 닉 클리블랜드-스타우트(퀸시 연구소 연구원)** 많은 싱크탱크가 철저한 연구를 수행하지만, 어떤 연구 결과를 신뢰해야 할지 판단하기는 쉽지 않다. 이로 인해 정책 입안자와 AI 시스템은 기존에 명성이 있는 싱크탱크를 선호하게 되고, 결과적으로 소규모이거나 덜 알려진 기관들은 고품질의 연구 성과를 내고 있음에도 주목받지 못하는 상황에 처하게 된다. 이번 워크숍에서는 자금 조달 투명성부터 콘텐츠 신뢰 마크에 이르기까지, 경쟁의 장을 평준화할 수 있는 싱크탱크 신뢰 인프라가 어떤 모습일지에 대한 두 가지 관점을 공유한다. 참가자들의 의견도 함께 듣고자 한다.
기조연설 3: 로사 발포어 | 싱크탱크는 여전히 중요한가?(Keynote 3: Rosa Balfour | Do think tanks matter?)	**카네기 유럽(Carnegie Europe) 소장 로사 발포어의 기조연설** 거대한 글로벌 변화는 국제 및 국내 정치를 뒤흔들고 있으며, 새로운 형태의 이념적 정치화를 조장하고 개방된 사회에 도전장을 내밀고 있다. 인공지능과 논란의 여지가 있는 정보 생태계는 사람들이 지식과 맺는 관계에 혁명을 일으키고 있다. 안보 문제가 공공 및 민간 예산

구분	주요 내용
	에 큰 부담으로 다가오면서, 독립 연구의 우선순위도 재편되고 있다. 예측 불가능한 혼란과 전문성에 대한 신뢰 하락이라는 현실 속에서 싱크탱크가 중요한지 묻는 것은 단순한 수사적 질문이 아니다. 본 강연에서는 싱크탱크가 직면한 도전 과제를 살펴보고, 싱크탱크의 필요성을 논증한다.
병행 세션 3A: 지역 싱크탱크 - 기회와 과제(Parallel session 3A: Regional think tanks - opportunities and challenges)	**주최: 레이첼 마코카(OTT), 아드와 반풀(아프리카 경제 변혁 센터(ACET)), 도미니크 드라이딩(아프로바로미터), 브루노 이티아 아추오(응카푸 정책 연구소), 체파 트와타샤 레사(AUDA-NEPAD), 마하오 레우타 마하오(AUDA-NEPAD), 치부이켐 아그바에그부(아프리카 정책 연구소(APRI)).** 지역 차원에서 활동하며 정책에 영향을 미치려는 싱크탱크들이 직면한 고유한 과제와 기회를 살펴본다. 또한 싱크탱크가 대상층과 목표를 어떻게 정의하는지, 그들에게 가장 적합한 연구 및 커뮤니케이션 전략은 무엇인지, 그리고 지역 차원에서 활동하기 위해 개발해야 할 역량과 기술은 무엇인지에 대해 논의한다.
병행 세션 3B: 핵심 자금 지원은 잊어라: 회복력 있는 싱크탱크를 위한 대체 수입원(Parallel session 3B: Forget core funding: alternative income streams for resilient think tanks)	**주최: 호르헤 모렐(페루 연구소), 릴리아나 알바라도(에토스), 안테아 하리오코(CIPS 인도네시아), 마르가리타 베네케 데 산펠리우(FUSADES).** 핵심 자금은 여전히 기관의 안정성을 가늠하는 기준이지만, 오늘날과 같이 경쟁이 치열하고 자금 조달 여건이 제한적인 상황에서 이를 확보하기는 점점 더 어려워지고 있다. 본 세션에서는 싱크탱크가 전통적인 보조금에 의존하는 것을 넘어, 특히 정치적으로 복잡한 민주주의 국가에서 싱크탱크의 자율성, 신뢰성, 장기적 관련성을 훼손하지 않으면서도 함께 작동할 수 있는 대안적 수익원을 개발함으로써 재정적 회복탄력성을 강화할 수 있는 방안을 모색한다. 참가자들은 구체적인 사례와 새로운 모델을 바탕으로, 독립성이나 사명의 무결성을 훼손하지 않으면서 이러한 수익원을 설계하고 관리하는 데 중점을 두고, 회원제 프로그램, 여론 조사 서비스, 컨설팅, 행사 후원, 교육 활동 등의 옵션을 검토한다.
병행 세션 3C: 자금 지원 기관의 제한 사항과 이를 극복하는 방법(Parallel session 3C: Funder restrictions and how to work around them)	**주최: 피오렐라 비앙키(OTT 재무·전략 이사), 브라이언 슈워츠(글로벌개발센터), 가브리엘라 수아레스(FARO), 앤 폰 아우(GIZ, 독일국제협력사).** 지속 가능한 예산 편성, 재무 계획 및 장기 전략을 수립하기 위해서는 자금 지원 기관의 조건을 이해하는 것이 필수적이다. 이를 지원하기 위해 OTT는 자금 지원 모델, 계약, 예산 편성, 보고 등 다양한 영역에 걸쳐 자금 지원자가 싱크탱크에 적용하는 조건을 정리한, 커뮤니티 주도의 공유 자료를 개발해 왔다. 그러나 투명성만으로는 충분하지 않다. 본 세션은 정보에서 실행으로 나아가, 참가자들이 자금 지원자의 제한 사항을 헤쳐 나가고, 더 스마트한 프로젝트 예산을 설계하며, 그 과정에서 조직의 회복탄력성을 강화하기 위한 실질적인 전략을 공유하고 논의할 수 있도록 한다.

구분	주요 내용
병행 세션 3D: AI가 신뢰의 기반이 될 수 있을까?(Parallel session 3D: Can AI Become Trust Infrastructure?)	**주최: 소니아 잘핀(Sonia Jalfin, Sociopúblico) 및 노엘 그루버(Noel Gruber, CIGI).** 싱크탱크는 신뢰할 수 있고 독립적인 지식을 생산하기 위해 존재한다. 하지만 신뢰가 훼손되고 있으며, AI가 이러한 훼손을 가속화하고 있는 세상에서 문제는 더 이상 AI를 도입할 것인지의 여부가 아니라, 싱크탱크의 신뢰성을 훼손하지 않으면서 어떻게 AI를 활용할 것인가에 있다. 이번 실습 워크숍에서는 단순한 논의를 넘어 실질적인 설계 단계로 나아간다. 싱크탱크 운영에 맞춤화된 AI 에이전트의 프로토타입을 제작하고, 실제 거버넌스 및 신뢰 기준에 따라 스트레스 테스트를 수행한 뒤, 각 조직으로 가져가 실제로 적용할 수 있는 구체적인 아이디어를 얻어간다.
더 강력한 공동체 구축 4 세션: 지역 간 협력을 구축, 유지 및 자금 조달하는 방법(Building a stronger community session 4: How do we build, sustain and fund cross-regional collaboration)	**주최: 잉마르 유르겐스(Ingmar Juergens), Climate & Company 공동 설립자** 지속 가능성 문제(또는 그 밖의 어떤 문제)와 관련해 국경, 분야, 또는 상류-하류 간 경계를 넘나들며 활동하고(그리고 활동 자금을 조달하는) 데 어려움을 겪어본 적이 있으며, 무엇이 효과가 있었고 무엇이 그렇지 않았는지, 그리고 더 나은 성과를 내기 위해 무엇이 필요한지에 대해 솔직하게 이야기할 준비가 된 사람이라면 누구나 이 세션에 참여할 수 있다. Climate & Company의 공동 창립자인 잉마르 유르겐스는 이러한 과제들로 고심하고 있다. 그러나 그는 싱크탱크들이 더 나은 협력 방식을 찾아낸다면 민간 자금을 동원할 수 있는 중요한 기회가 있다고 본다. 질문: - 지속 가능성에 있어 핵심적인 특정 가치 사슬을 따라 지역 간 협력을 구축하고 유지하려면 어떻게 해야 하며, 자금은 어떻게 조달할 수 있을까? 업스트림과 다운스트림의 관점을 결합하는 데 효과적인 모델은 무엇일까? 거버넌스 구조, 파트너십 역학, 자금 조달 전략은 무엇일까? 우리는 무엇을 시도했고 무엇을 배웠을까? - 관련 기업뿐만 아니라 사회 전체에 기여하는 방식으로 기업과 어떻게 협력할 수 있을까? 안전장치, 조건, 그리고 절대 양보할 수 없는 선은 무엇일까? 싱크탱크와 시민사회단체는 시장과 정책 입안자들이 실제로 필요로 하는 시범 사업과 실증 사례를 창출하면서도 어떻게 독립성과 신뢰성을 유지할 수 있을까?
더 강력한 공동체 만들기 5 세션: 기회 – 경제정책파트너십(Building a stronger community session 5: Opportunity – the Partnership for Economic Policy (PEP))	**주최: 제인 마리아라, 경제정책파트너십(PEP) 사무총장** 경제정책파트너십(PEP)과 지역 주도의 경제 분석 및 정책 자문을 촉진하는 PEP의 역할에 대해 소개한다. 제인 마리아라 사무총장이 진행하는 이번 세션에서는 PEP가 연구 센터 및 싱크탱크와 협력하여 연구 및 정책 참여 역량과 기술을 개발하는 방식을 참가자들에게 소개한다. 제인 사무총장은 싱크탱크를 위한 PEP의 접근 방식과 서비스를 발표하고, 컨퍼런스 참가자들이 이를 통해 어떤 혜택을 얻을 수 있는지 설명한다.

구분	주요 내용
	질문: - 각 지역 내 싱크탱크에 실질적인 변화를 가져다줄 추가적인 서비스는 무엇일까? - PEP와 협력하고 싶은 사람은 누구이며, PEP의 사명에 어떻게 기여할 수 있을까?
더 강력한 공동체 구축 6 세션: 대학-싱크탱크 파트너십 및 학생, 교수진, 싱크탱크를 위한 상호 이익 창출 기회 마련(Building a stronger community session 6: University - Think Tank Partnerships and building mutually beneficial opportunities for students, faculty and think tanks)	**주최: 도나 토니니 (일리노이 대학교 어바나-샴페인 캠퍼스 글로벌 연구 센터 부소장)** 일리노이 대학교 어바나-샴페인 캠퍼스에는 글로벌 거버넌스, 글로벌 안보, 젠더 및 공공 정책을 중점적으로 다루는 3개의 트랙으로 구성된 새로운 글로벌 연구 석사 과정이 개설되었다. 이 3개 트랙은 모두 이론과 정책, 실무를 결합하여, 학생들이 싱크탱크, 비영리 단체, 국내외 정부 기관 및 민간 부문에서 전문적인 경력을 쌓을 수 있도록 준비한다. 대학 측의 구체적인 과제는 싱크탱크와 효율적이고 효과적으로 협력하여 학생, 교수진, 그리고 인턴십을 제공하는 싱크탱크 모두에게 이익이 되는 인턴십 기회를 개발하는 방법이다. 또한 지역 내 싱크탱크 중 협력 가능성을 모색하고자 하는 곳이 있는지 알고자 한다.
기조연설 4: 엑토르 카르데나스 | 우리가 이야기를 전하지 않으면 다른 이들이 전할 것이다: 양극화된 세계 속 싱크탱크(Keynote 4: Héctor Cárdenas | If We Don't Tell the Story, Others Will: Think Tanks in a Polarised World)	**멕시코 국제문제협의회(COMEXI) 회장 엑토르 카르데나스의 기조연설** 양극화, 정보 과부하, 신뢰 하락이 만연한 이 시대에 싱크탱크는 근본적인 도전에 직면해 있다. 증거만으로는 더 이상 정책을 주도할 수 없게 되었기 때문이다. 영향력은 점점 더 문제를 프레임화하고, 서사를 형성하며, 논쟁적인 토론에 전략적으로 참여하는 능력에 달려 있다. 멕시코, 북미, 유럽 및 글로벌 개발 커뮤니티의 사례를 바탕으로, 이 기조연설은 싱크탱크가 지식 생산자에서 진정한 전략적 행위자로 어떻게 진화할 수 있는지 탐구한다. 또한 강력한 증거가 종종 실패하는 이유, 설득력 있는 서사가 어떻게 분야를 재정의하는지, 그리고 아이디어가 단순히 존재하는 데 그치지 않고 실질적인 의미를 갖도록 하기 위해 사실에 근거하면서도 설득력 있는 이야기를 전달하기 위해 무엇이 필요한지를 살펴본다.
병행 세션 4A: T7 및 T20: 글로벌 싱크탱크 간 협력을 강화하기 위한 교훈(Parallel session 4A: T7 and T20: Lessons for greater global think tank cooperation)	**주최: 쉴라 톨렌티노(IPEA), 다이애나 H. 잉글리시(국제거버넌스혁신센터).** 이 세션은 T20과 T7이 어떻게 조직되어 왔는지에 대한 실질적인 교훈을 도출하며, 특히 이러한 프로세스가 성공적으로 운영될 수 있었던 요인들—주최 측이 태스크포스를 구성하고, 다양한 기관을 조정하며, 참가자 간의 소통을 관리하고, 매년 다음 주최 측에 지식을 전달하는 방식—에 초점을 맞춘다. 참가자들은 향후 행사에서 모방하거나, 조정하거나, 피해야 할 요소들을 도출해 낸다. 이 세션은 향후 T7 및 T20 주최 측과 참가자들에게 싱크탱크 간의 조정과 신뢰를 강화하고, 싱크탱크 단체의 신뢰도를 높이며, 제안 사항의 실제 적용과 영향력을 촉진하는 설계 선택 사항(거버넌스, 주기, 산출물, 회의 형식)의 핵심 목록을 제시한다.

구분	주요 내용
병행 세션 4B: 학생 주도 싱크탱크의 역할: 교육, 영향력, 전문성 강화(Parallel session 4B: The role of student -led think tanks: education, impact, and professionalisation)	**주최: 안토니아 뷘셔(Student Network for Open Science), 엘리자베타 바라바노바(European Student Think Tank), 오스카 브래드쇼(Leeds Policy Institute), 소냐 그뤼나우어(EPIS Thinktank).** 학생 주도 싱크탱크는 차세대 정책 전문가를 양성하는 데 중요한 역할을 하며, 동료들이 복잡한 현안에 대해 논의할 수 있는 공간을 제공함과 동시에 연구, 리더십, 정책 참여 역량을 함양할 수 있도록 돕는다. 그러나 높은 이직률, 제한된 조직적 기억, 학업과 조직적 책임 간의 균형 유지 필요성 등 독특한 과제에 직면해 있으며, 이는 지속성, 연구의 질, 장기적 전략에 영향을 미칠 수 있다. 이번 세션에서는 학생 주도 싱크탱크가 보다 체계적인 조직 모델과 혁신적인 협력 방식을 통해 영향력과 지속 가능성을 강화할 수 있는 방안을 모색한다. 참가자들은 하이브리드 및 이중 조직 모델과 같은 접근 방식과 동료 간 참여 전략을 바탕으로, 이러한 조직들이 다양한 맥락에 어떻게 적용될 수 있는지, 그리고 기존 싱크탱크와의 긴밀한 연계가 어떻게 그들의 성장과 장기적인 존재 가치를 뒷받침할 수 있는지 살펴본다.
병행 세션 4C: 2026년 싱크탱크 현황 보고서: 데이터 분석(Parallel session 4C: 2026 State of the Sector Report: Hacking the data)	**주최: 카밀라 울로아(On Think Tanks 연구원), 가브리엘라 수아레스(FARO), 텔겐 쿠안디코프(CAPS Unlock), 스튜어트 닉슨(IDEAS Malaysia), 웨삼 엘 베이(IDRC).** '분야 현황 보고서' 설문조사는 전 세계 수백 개 싱크탱크의 통찰력을 수집한다. 2026년, OTT는 컨퍼런스 참가자들을 초청하여 최신 데이터와 새롭게 도출된 연구 결과를 직접 검토하고, 이를 바탕으로 최종 보고서를 완성하는 데 기여할 수 있도록 할 예정이다. 이 참여형 세션은 주요 트렌드의 우선순위를 정하고, 지역 및 국가적 맥락에서 그 관련성을 평가하며, 싱크탱크와 후원자들을 위한 설명 및 시사점을 공동으로 도출하는 데 중점을 둔다. 이를 통해 분야 전반의 데이터를 공유된 분석과 실질적인 통찰로 전환하는 것을 목표로 한다.
병행 세션 4D: 신뢰의 격차에서 신뢰 인프라로: 제도적 신뢰 회복에 있어 싱크탱크의 역할(Parallel session 4D: From Trust Gap to Trust Infrastructure: The Role of Think Tanks in Rebuilding Institutional Confidence)	**주최: 코리나 라이헨베르크(DGAP/싱크탱크 랩), 베라니카 시쿠치나(MERICS/싱크탱크 랩), 로브나 제리비, 그리고 메르카토르 글로브 대표단 구성원들.** 전 세계적으로 허위 정보, 취약한 투명성, 제한된 책임성으로 인해 제도에 대한 대중의 신뢰가 위기를 겪고 있으며, 이는 상황에 따라 다양한 영향을 미치고 있다. 이러한 환경에서 싱크탱크와 연구 기관은 단순한 분석을 넘어, 공유된 이해, 신뢰할 수 있는 데이터, 투명한 절차, 협력의 장을 마련함으로써 신뢰의 토대를 조성하는 데 기여할 수 있다. 이번 세션은 신뢰가 실제로 어떻게 구축되는지를 탐구한다. 데이터가 어떻게 협력과 공동 행동을 뒷받침할 수 있는지에 대한 사례 연구로 시작하여, 전략적 소통, 책임성, 포용적 참여와 같은 다른 '신뢰 촉진 요인'으로 범위를 확장한다. 참가자들은 각자의 상황에 가장 적합한 촉진 요인을 파악하고, 이를 실질적이고 실행 가능한 단계로 전환하기 위해 함께 협력한다.

3) PCNS

□ PCNS는 모로코 및 아프리카가 직면한 경제·사회 공공정책의 개선에 기여하는 것을 목적으로 하는 모로코 싱크탱크임[2)]

○ 지중해와 남대서양을 무대로, 개방적이고 책임감 있으며 기업가적인 'New South'를 지향함

○ 남반구(특히 아프리카)가 세계 질서 속에서 스스로 관점과 인식 틀을 형성하고 자기 이야기를 제시하는 것을 강조함

○ 공공정책 강화를 위한 공공재적 기관(a public good to strengthen policies)을 표방하고 있음

□ PCNS는 공공정책 개발 지원, 해결책 제시, 정책담론 촉진, 국제회의 운영, 관계자 간 소통 촉진 등의 역할을 수행하고 있음

○ 분석·연구를 통해 아프리카의 공공정책 개발을 지원하고, 남반구 전문가들에게 발언 기회를 제공함

○ 대화와 파트너십을 기반으로, 아프리카 및 글로벌 도전 과제에 대한 정확한 분석과 적절한 해결책 제시를 목표로 함

○ 연구 성과를 보고서·정책 브리프·오피니언 등으로 발간하고, 각종 회의·행사를 통해 정책담론을 촉진함

○ Atlantic Dialogues, African Peace and Security Annual Conference(APSACO), Africa Economic Symposium(AES) 등의 연례 국제회의를 조직·운영함

○ Atlantic Dialogues Emerging Leaders(ADEL) 프로그램을 통해 정부·비즈니스·시민사회 차세대 의사결정자 간 협력·네트워킹·세대 간 대화를 촉진함

□ PCNS 조직의 최상위에는 Executive President가 위치하고, 그 아래 Knowledge Management와 Coordination Office가 직접 보좌하는 구조며, 크게 4개의 주요 부서로 구성되어 있음

○ Research Valorization & Audience Development 부서는 소셜미디어 및 디지털 콘텐츠, 웹사이트 개발 및 그래픽 디자인을 담당함

○ Partnerships & Development 부서는 파트너십과 청년 리더십 이니셔티브를 관리함

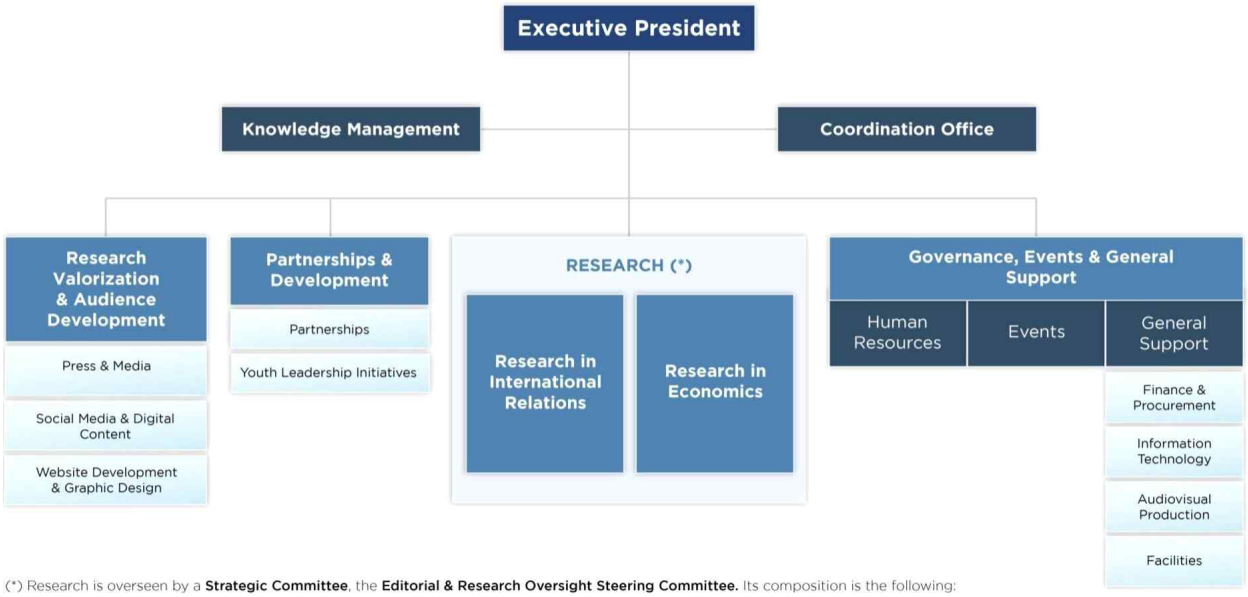
---

2) Policy Center for the New South, 〈https://www.policycenter.ma〉 (검색일: 2026.5.20.). 이하 이 절의 PCNS에 관한 내용은 이 문헌에서 발췌·정리한 것임

○ Research 부서는 국제관계 연구와 경제학 연구 두 개의 연구 분야로 구성되며, Strategic Committee와 Editorial & Research Oversight Steering Committee가 감독함

○ Governance, Events & General Support 부서는 인적자원, 이벤트, 일반 지원(재무 및 조달, 정보기술, 시청각 제작, 시설) 등을 담당함

〈그림 1〉 PCNS 조직도



자료: Policy Center for the New South, 〈https://www.policycenter.ma〉 (검색일: 2026.5.20.).

□ PCNS의 2024-2026 연구 프로그램은 5개 메인 프로그램으로 구성되며, 이 중 2개는 모로코, 2개는 아프리카, 1개는 글로벌 아젠다에 초점을 두고 있음

○ 모로코 발전 전략: 모로코의 지속가능한 발전과 국가 경제구조 강화를 위한 프로그램으로, 7개 세부 프로그램으로 구성됨

- △성장을 위한 거시경제 정책, △산업 및 부문별 정책, △경제통합 정책, △포용적 경제를 위한 사회정책, △노동시장 역학과 훈련, △기후변화와 환경, △영토정책 및 지방제도
- 이 프로그램은 인적자본 개발에 중점을 두며, 교육·보건 정책, 사회보호 프로그램의 효과성을 평가하고, 사회경제적 불평등 해소, 성평등 촉진, 소외계층 역량강화를 다룸

○ 모로코 지정학: 모로코의 전략적·외교적 포지셔닝을 분석하는 프로그램으로, 5개 세부 프로그램으로 구성됨

- △유로-지중해 지역, △마그레브 및 아랍-이슬람 세계, △모로코의 아프리카 전략, △포용적 대서양에 대한 모로코 비전, △모로코와 세계질서 도전과제

- 이 프로그램은 모로코를 유럽/아프리카, 북/남, 서/동의 교차점에 위치한 연결 허브로 조명하며, 지역 및 대륙 강국으로서의 모로코의 점진적 부상을 분석함

○ 아프리카 발전 거버넌스 모델 재구상: 아프리카 대륙의 경제 발전과 건전한 거버넌스 기반 구축을 탐색하는 프로그램으로, 5개 세부 프로그램으로 구성됨

- △식량안보, 천연자원, 에너지 전환 관점에서의 아프리카 변화, △아프리카의 제도와 통합, △장기화된 분쟁지역: 안보와 개발의 연속적 연계, △사회적 도전과제와 인적자본, △부문별 정책
- 이 프로그램은 정치·경제·환경·보건 위기가 지난 20년간의 발전 성과를 위협하는 상황에서 필요한 개혁을 제시함

○ 두 대양, 두 바다 사이의 아프리카 역학: 아프리카와 해양·지중해 환경 간의 역동적 상호작용을 분석하는 프로그램으로, 5개 세부 프로그램으로 구성됨

- △홍해와 인도양에서의 강대국 경쟁, △대서양과 지중해: 아프리카-유럽 협력의 벡터, △아프리카에 대한 국제적 인식 변화, △아프리카 국가들의 글로벌 파트너십, △세계경제로의 아프리카 통합
- 이 프로그램은 아프리카의 전략적·경제적·통화적 자율성 논의와 인도-태평양 지역 강대국 경쟁 속에서 파트너십 다변화를 분석함

○ 글로벌 트렌드 모니터링: 변화하는 세계의 다양한 측면을 분석하는 프로그램으로, 5개 세부 프로그램으로 구성됨

- △변화하는 세계의 글로벌 지형: 파트너십과 국제기구의 미래, △다자외교, 분쟁 역학, 안보동맹, △경제·금융 취약성, △환경 도전과제와 자원 동원, △기술 발전과 정보전
- 이 프로그램은 다자협력과 국제기구의 역할이 어떻게 새로운 도전과제에 대한 해법을 제공할 수 있는지 탐구하며, 의사결정자들에게 정보에 기반한 관점을 제공함

4) ASCoF

□ ASCoF(Association des Scientifiques Coréens en France, 프랑스한인과학기술협회)는 1976년 파리에서 설립되었고, 2013년에 명칭을 변경했으며, 프랑스 민법에 따른 비영리단체임

○ 설립 목적은 대한민국과 프랑스 간 과학기술 분야 협력을 촉진하는 데 있고, 아울러 과학기술 분야의 지식과 의견 교환을 통해 회원 간 네트워크를 구축하는 것도 주요 목적으로 제시됨

□ ASCoF의 활동은 크게 네 가지 축으로 정리할 수 있으며, 이는 협회가 연구자 공동체의 네트워킹 조직이면서 동시에 과학기술 협력정보 유통 채널로 기능하고 있음을 보여줌

○ △한-불 과학기술 협력 촉진, △연구자 및 전문가 네트워크 형성, △학술행사, 포럼, 공동연구 공모 등 정보 확산, △채용, 펠로십, 인턴십 등 경력 기회 연결

□ ASCoF의 이종욱 회장과 전임 회장인 박정해 교수(IMT Nord Europe)를 대상으로 면담을 실시함

○ 논의 주제는 ASCoF 현황과 애로사항, 프랑스 연구 환경, 프랑스 대학의 AI 전환 대응 등으로 함

Ⅱ 주요 활동 결과

1. PCNS 공개 토론회

1) 논의 내용

□ PCNS가 주최한 공개 토론회에서는 “싱크탱크의 신뢰 방정식: 공적 가시성과 정책 영향력의 균형(The Trust Equation: Balancing Public Visibility and Policy Impact)”을 주제로, 오늘날 싱크탱크가 공공적 가시성, 분석의 신뢰성, 정책 영향력 사이의 긴장을 어떻게 관리해야 하는지에 관한 심도 있는 논의를 진행함

〈그림 2〉 Enrique Mendizabal(OTT Founder & Executive Director) 면담

□ 토론회에서는 싱크탱크의 ‘가시성’ 자체를 목표로 삼는 접근에 대한 경계가 강하게 제기되었음

○ 논의의 출발점은 널리 알려진 기관이라고 해서 반드시 정책에 실질적인 영향을 미치는 것은 아니며, 반대로 대중적 인지도는 높지 않더라도 특정 정책영역에서 매우 높은 영향력을 행사하는 기관도 존재한다는 점임

○ 이에 따라 가시성은 단순한 노출량이나 인지도 경쟁의 문제가 아니라, 누구에게, 어떤 정책 공간에서 어떤 방식으로 보일 것인가의 문제로 재정의되었음

- 다시 말해, 모든 사람에게 널리 알려지는 것보다 정책결정자, 이해관계자, 관련 전문가 등 실제 영향력 발휘가 가능한 대상에게 명확하고 일관된 메시지를 지속적으로 전달하는 것이 훨씬 중요하다는 점이 강조되었음

〈그림 3〉 PCNS 공개 토론회 및 Karim El Aynaoui(PCNS Executive President) 면담

□ 이와 관련하여, 싱크탱크의 브랜드와 커뮤니케이션 전략은 단순한 홍보 수단이 아니라 정책 영향력의 기반을 형성하는 장치로 이해되었음

○ 토론에서는 브랜드를 외부가 해당 기관에 대해 갖는 총체적 인식의 집합으로 보면서, 싱크탱크는 의도하든 의도하지 않든 이미 일정한 브랜드를 가지고 있으므로, 이를 전략적으로 관리할 필요가 있다는 인식이 공유되었음

○ 특히 조직이 무엇을 위해 존재하는지, 누구를 위해 일하는지, 어떤 정책적·가치적 지향을 갖고 있는지를 분명히 하고, 이를 시간의 흐름 속에서도 일관되게 유지할 때 비로소 해당 기관이 정책 논의의 의제를 설정하거나 토론의 기준점을 제시할 수 있다는 점이 제시되었음

○ 또한 조직 차원의 브랜드는 연구성과 자체뿐 아니라 특정 연구자와 전문가의 공신력과 가시성을 높이는 발판으로도 기능할 수 있으며, 결국 신뢰받는 사람과 신뢰받는 기관이 상호 강화되는 구조가 중요하다는 점도 논의되었음

□ 한편, PCNS의 입장에서는 싱크탱크를 단기적 주목을 추구하는 조직이 아니라, 사회 전체가 활용해야 할 공공재이자 과학적 분석에 기반한 기관으로 이해하는 관점이 두드러졌음

○ 토론회에서는 싱크탱크의 역할이 단지 보고서를 작성하는 데 그치지 않고, 복잡한 공공문제에 대해 토론이 이루어질 수 있도록 하고, 전문지식과 정책 경험, 청년 세대의 문제의식과 사회적 요구를 연결하는 데까지 확장되어야 한다는 인식이 제시되었음

○ 특히 모로코와 같은 중진국 및 아프리카 맥락에서는 싱크탱크가 외부의 담론을 단순히 수용하는 것이 아니라 지역의 구체적 문제를 스스로 정의하고, 해당 문제를 둘러싼 사회적 논의를 촉진하며, 정책적 대안을 장기적으로 축적하는 기관이어야 한다는 점이 강조되었음

○ 이러한 맥락에서 가시성은 목적이 아니라 결과이며, 신뢰할 수 있는 분석과 사회적으로 유용한 문제해결 노력의 누적이 결국 영향력과 가시성으로 이어진다는 인식이 제시됨

□ 토론회에서는 신뢰를 구성하는 핵심 요소에 대해서도 비교적 구체적인 논의가 이루어졌음

○ 전반적으로 신뢰는 단기간에 형성되는 평판이 아니라, 예측 가능성, 선택의 일관성, 투명성, 절차적 안정성, 가치의 지속성 등이 장기간 축적된 결과라는 점이 강조되었음

○ 다시 말해, 오늘은 한 방향을 말하고 내일은 정반대의 태도를 보이는 조직, 누가 어떤 연구를 수행하고 어떤 기준으로 판단하는지가 불명확한 조직, 또는 특정한 외부 이해관계에 의해 입장이 좌우되는 것처럼 보이는 조직은 장기적으로 신뢰를 축적하기 어렵다는 점이 지적되었음

○ 반대로, 기관의 재원, 연구진, 가치 지향, 연구방법, 정책적 문제의식 등이 일정 수준 이상 투명하게 공개되고, 특정 이슈에 대해 장기간 꾸준하게 천착하는 모습이 관찰될 때 해당 기관은 비록 모든 사람의 동의를 얻지 못하더라도 존중과 신뢰를 확보할 수 있다는 인식이 공유되었음

□ 이 과정에서 ‘신뢰 방정식’이라는 표현도 제시되었는데, 신뢰받는 기관은 기본적으로 스스로의 약속을 지키고, 동시에 이해관계자에 대한 상호적 배려를 실천하는 조직이라는 설명이었음

○ 약속을 지킨다는 것은 자신이 표방한 미션과 가치, 연구의 기준, 공적 역할을 장기간 일관되게 실천하는 것을 의미함

○ 상호적 배려는 정책결정자, 시민, 후원자, 연구 파트너 등 각기 다른 이해관계자의 요구와

상황을 세심하게 고려하여, 이들이 실제로 필요로 하는 방식으로 지식과 정보를 제공하고 관계를 지속적으로 관리하는 태도를 뜻함

○ 이와 같은 설명은 싱크탱크의 신뢰가 단지 '좋은 연구 결과를 내는 것'만으로 완성되지 않으며, 그 연구를 누가 어떤 맥락에서 필요로 하는지 이해하고, 상대방이 활용할 수 있는 형태로 전달하며, 장기적으로 관계를 유지하는 조직적 역량이 함께 요구된다는 점을 보여줌

□ 토론회에서는 싱크탱크가 정치와 어떤 관계를 맺어야 하는가에 대해서도 상반되면서도 상호보완적인 관점이 제시되었음

○ 한편에서는 싱크탱크가 일상적인 정파 경쟁이나 단기 정치 이슈에 매몰될 경우 공공성을 상실할 수 있으므로, 장기적 문제의식과 분석의 독립성을 유지해야 한다는 점이 강조되었음

○ 다른 한편에서는 싱크탱크의 본질적 역할 자체가 지식 생산을 통해 정치와 정책에 전략적으로 개입하는 데 있으므로, 선거, 제도 개편, 정부 문서 발간, 공청회 등 정치적 기회구조를 외면한 채 영향력을 논할 수는 없다는 점이 제기되었음

○ 이러한 논의는 결국 분석과 옹호, 독립성과 정책개입을 이분법적으로 나누기보다는 싱크탱크가 그 사이의 긴장을 지속적으로 관리하는 존재라는 점으로 수렴되었음

- 즉, 싱크탱크는 학술기관처럼 지식을 생산하는 데 머물러서는 안 되지만, 그렇다고 정치적 유불리에만 반응하는 단기적 행위자로 전락해서도 안 되며, 엄밀한 분석을 바탕으로 적절한 시점과 채널을 통해 정책에 개입하는 전략적 균형이 필요하다는 것임

□ 또한 토론에서는 가치와 입장을 명시적으로 드러내는 것이 신뢰를 약화시키는지, 오히려 강화하는지에 관한 논의도 이루어졌음

○ 일부 기관은 자신들이 친시장적, 유럽통합 지향적, 혹은 특정 사회적 가치를 중시하는 기관임을 명확히 표방하고 있었는데, 이러한 명시는 연구의 객관성을 해치기보다는 오히려 외부가 그 기관의 시각과 전제를 이해할 수 있게 함으로써 투명성과 예측 가능성을 높이는 효과를 가질 수 있다는 점이 제기되었음

○ 특정 가치 기반 조직은 세속적·다원적 환경에서 오히려 오해나 반발을 살 수도 있고, 재정구조나 파트너십 측면에서 제약을 받을 수 있다는 점도 함께 언급되었음

○ 그럼에도 불구하고, 최소한 '무엇을 믿고 어떤 가치 위에서 분석하는지'를 숨기는 것보다는 공개적으로 밝히고, 상충하는 증거가 존재할 때 이를 함께 제시하며 논쟁 가능성을 인정하는 태도가 더 높은 신뢰를 형성할 수 있다는 인식이 비교적 폭넓게 공유되었음

□ 신뢰를 훼손하는 요인에 관해서는 특히 투명성 부족이 반복적으로 지적되었음

○ 토론에서는 다른 싱크탱크를 바라볼 때, 재원이 어디서 오는지, 특정 산업이나 정부와 어떤 관계를 맺고 있는지, 누가 그 기관의 핵심 인물이며 어떤 배경을 지니는지가 불분명할 때 경계심이 커진다는 의견이 제시되었음

○ 또한 자신이 제시하는 정책 권고와 상반되는 증거를 의도적으로 배제하거나, 반대되는 연구결과를 전혀 언급하지 않는 태도 역시 신뢰를 떨어뜨리는 요소로 언급되었음

○ 이와 함께, 연구조직의 구성원 정보가 부실하거나, 기관의 리더십과 팀 구조가 전혀 드러나지 않는 경우에도 공적 책임성과 신뢰성이 약화된다는 인식이 제시되었음

○ 결과적으로 싱크탱크의 신뢰는 내용의 우수성만이 아니라, 조직 자체가 얼마나 공개 가능하고 설명 가능한 방식으로 운영되는가와 긴밀히 연결된다는 점이 분명히 드러남

□ 청년과 대중을 어떻게 정책담론에 참여시킬 것인가 역시 중요한 논점이었음

○ PCNS 측에서는 청년 프로그램, 지역 순회 활동, 인턴십 및 펠로우십 등 다양한 경로를 통해 젊은 세대가 정책 문제를 스스로 사고하고 토론하는 장을 확대하려는 노력이 소개되었음

○ 다른 기관들도 학생 주도 싱크탱크, 청년 대상 정책교육, 시민참여 프로그램 등을 통해 청년과 시민을 단순한 수혜자나 청중이 아니라, 공공문제의 공동 해석자이자 미래의 정책행위자로 인식하고 있음을 보여주었음

○ 이는 싱크탱크의 신뢰가 엘리트 정책공간 안에서만 형성되는 것이 아니라, 보다 넓은 사회적 토대와의 관계 속에서 축적될 필요가 있음을 시사함

- 특히 경제적 불안과 정치적 불신이 심화되는 환경에서는 청년의 분노와 불만을 제도적·건설적 토론으로 전환할 수 있는 장을 제공하는 것이 싱크탱크의 중요한 공공적 역할로 이해되었음

□ 토론 후반부에서는 오늘날 디지털 플랫폼과 AI 확산이 싱크탱크의 신뢰 형성에 미치는 영향도 논의되었음

○ 현재의 정보 생태계는 대체로 선정성, 감정적 반응, 분열적 메시지를 증폭시키는 방향으로 작동하는 경향이 있기 때문에 단지 좋은 연구를 생산하는 것만으로는 충분하지 않으며, 이를 이해하기 쉬운 내러티브와 형식으로 전달하는 커뮤니케이션 능력이 필수적이라는 점이 제기되었음

○ 동시에 플랫폼 알고리즘 자체가 증거에 우호적인 방식으로 설계되어 있지 않기 때문에 개별 기관의 노력만으로는 한계가 있으며, 공공서비스적 관점에서 디지털 정보공간을

재설계하거나 규율하는 논의도 병행될 필요가 있다는 주장이 있었음

○ 또 AI 기반 요약과 자동화된 정보 제공이 확산될수록 다양한 내부 관점을 가진 다원적 기관의 복합적 입장이 지나치게 단순화될 위험도 있다는 점이 언급되었음

- 이는 향후 싱크탱크가 자신의 정체성과 연구의 다층성을 어떻게 디지털 환경 속에서 유지하고 설명할 것인지가 새로운 과제로 부상하고 있음을 보여줌

□ 종합하면, 이 토론회는 싱크탱크의 신뢰를 단순한 평판관리나 홍보의 문제가 아니라, 분석의 질, 가치의 일관성, 조직 운영의 투명성, 이해관계자와의 관계 형성, 청년과 시민과의 연결, 디지털 환경 대응 능력 등이 복합적으로 결합된 '신뢰 인프라'의 문제로 바라보았다는 점에서 의미가 컸음

○ 또한 싱크탱크가 신뢰받기 위해서는 모든 사람의 동의를 얻기보다, 자신이 누구이며 무엇을 위해 존재하는지를 분명히 하고, 공공문제 해결에 실제로 유용한 지식과 토론의 장을 꾸준히 제공하는 기관이어야 한다는 점이 반복적으로 제시되었음

2) 시사점

□ 이 토론회에서는 싱크탱크의 신뢰 제고를 위해서는 우수한 연구성과 자체뿐 아니라, 그 성과가 어떠한 정책공간을 대상으로 어떠한 방식으로 전달·활용되는지, 이를 떠받치는 조직의 가치, 운영원리, 조직문화와 디지털 환경 대응까지를 포괄하는 '신뢰 인프라'를 종합적으로 구축할 필요가 있다는 점이 강조되었음

○ 이는 특히 입법지원기관과 공공정책 연구기관에 있어 선택적 가시성 전략, 조직 정체성 및 운영의 투명성, 분석과 정책개입의 결합, 청년·시민과의 공공적 파트너십, AI·플랫폼 환경에 대한 대응, 그리고 내부 조직문화와 리더십의 정비가 함께 요구된다는 시사점으로 정리될 수 있음

□ 첫째, 정책연구기관의 영향력은 대중적 인지도 자체보다 '핵심 정책공간에서의 신뢰'에 의해 좌우될 가능성이 크므로 대상이 명확한 전략을 선택하는 것이 중요함

○ 모든 정책 이슈나 모든 청중을 대상으로 과잉 노출을 추구하기보다, 기관의 고유 기능과 전문성이 가장 잘 작동할 수 있는 의제와 정책수요자를 중심으로 메시지를 정교하게 설계하고 지속적으로 축적하는 방식이 더 효과적일 수 있음

○ 입법지원기관의 경우에도 언론 노출 자체보다 의원, 위원회, 입법보좌진 등 실제 정책수요자에게 적시에 활용 가능한 분석을 제공하는 체계가 중요할 수 있음

□ 둘째, 조직의 신뢰는 연구자의 개인 역량만으로 형성되지 않으며, 조직 차원의 가치와 운영 원리가 외부에 얼마나 명확하게 설명되는가와도 깊이 관련됨

○ 기관의 미션, 분석 기준, 연구윤리, 조직구성, 이해충돌 방지 기준, 주요 협력구조 등을 보다 체계적으로 제시하는 것이 신뢰 제고에 도움이 될 수 있음

○ 특히 정책연구기관이 '무엇을 위해 존재하는가'에 대한 자기설명을 충분히 제공할수록 외부는 해당 기관의 산출물을 보다 예측 가능하고 일관된 것으로 인식할 가능성이 커짐

□ 셋째, 분석과 정책개입의 관계를 지나치게 이분법적으로 보지 않는 접근이 필요함

○ 싱크탱크는 연구의 엄밀성을 유지해야 하지만, 동시에 정책형성과정의 실제 작동방식을 이해하고 적절한 시점과 형식으로 개입할 수 있어야 함

○ 이는 단지 보고서의 품질을 높이는 차원을 넘어, 요약본, 브리핑, 간담회, 비공개 설명 등 다양한 전달 형식을 함께 발전시켜야 함을 시사함

○ 즉, 정책 영향력은 분석 그 자체가 아니라 분석이 제도와 의사결정 과정 속으로 들어가는 경로를 설계할 때 비로소 현실화될 수 있음

□ 넷째, 청년과 시민을 싱크탱크의 외곽에 있는 존재로 볼 것이 아니라, 장기적으로 기관의 신뢰 기반을 형성하는 중요한 공공적 파트너로 인식할 필요가 있음

○ 토론회에서 제기된 청년 프로그램, 학생 주도 연구조직, 시민 대상 정책 대화는 싱크탱크의 신뢰가 단지 엘리트 정책네트워크 안에서 형성되지 않는다는 점을 잘 보여줌

○ 우리나라에서도 정책연구기관들이 장기적으로 사회적 신뢰를 확보하기 위해서는 청년층과의 접점을 넓히고, 공공문제를 쉽게 설명하며, 사회적 토론의 기회를 확대하는 방향을 함께 고민할 필요가 있음

□ 다섯째, AI와 디지털 플랫폼 환경 속에서 정책연구기관은 단순히 정보를 생산하는 기관이 아니라, 신뢰할 수 있는 해석과 맥락을 제공하는 기관으로서의 역할을 보다 분명히 해야 함

○ 향후에는 요약, 검색, 자동생성 기술이 일반화될수록 '누가 쓴 정보인가'보다 '어떤 기준과 책임 구조 아래 생산된 정보인가'가 더 중요해질 수 있음

○ 이에 따라 연구기관은 디지털 환경에서 분석기준, 검증체계, 다원적 관점의 처리방식 등을 보다 명확히 제시할 필요가 있으며, 동시에 복합적인 연구결과가 지나치게 단순화되지 않도록 설명방식도 정교화할 필요가 있음

□ 여섯째, 이 토론회는 싱크탱크의 신뢰 문제를 결국 조직문화와 리더십의 문제로도 연결시켰다는 점에서 시사하는 바가 크다고 하겠음

○ 신뢰는 외부 홍보를 통해 사후적으로 보완되는 것이 아니라, 내부에서 연구자들이 어떤 가치와 기준을 공유하는지, 조직이 얼마나 일관되게 의사결정을 하는지, 리더십이 공공성과 독립성을 실제로 수호하는지에 따라 형성됨

○ 따라서 정책연구기관의 신뢰 제고를 위해서는 외부 커뮤니케이션 전략과 함께, 내부적으로도 연구자율성과 공공적 책임, 가치 공유와 품질관리 간 균형을 유지하는 조직운영 원리가 정립될 필요가 있음

□ PCNS가 공동 주최한 이번 토론회는 싱크탱크의 신뢰를 '좋은 연구를 하면 자연스럽게 따라오는 결과'로 보기보다는 기관의 정체성, 조직운영, 정책소통, 사회적 관계 맺기까지 포괄하는 전략적 과제로 인식해야 한다는 점을 보여줌

○ 이러한 문제의식은 향후 입법지원기관을 포함한 국내 정책연구기관이 전문성과 독립성을 유지하면서도 정책적 실효성과 사회적 신뢰를 동시에 높이기 위한 방향을 모색하는 데 유의미한 참고가 될 수 있겠음

2. OTT 기조발제

1) 발제 내용

가. Erica Schoder (Executive Director of the R Street Institute)

□ 발제를 맡은 Erica Schoder는 인공지능이 정책 브리프를 상당한 수준으로 작성할 수 있는 시대에 싱크탱크의 고유한 존재 이유가 무엇인지에 대한 질문으로 시작함

○ 발제자는 '이제 AI가 우리가 만들어 온 산출물을 상당 부분 대체할 수 있다면, 사람 없는 싱크탱크도 가능한가'라는 도발적인 질문을 던지고, 그 답을 '지식의 두 가지 형태'라는 개념을 통해 풀어 갔음

□ 발제자는 싱크탱크가 생산하는 지식을 크게 두 종류로 나누었음

○ 첫째는 '이미 존재하는 지식', 즉 문서, 데이터, 연구자료, 오랜 실무 경험에서 축적된 판단력 등으로, 개인의 머릿속과 각종 기록물에 저장된 지식임

- AI는 이 영역에서 탁월한 성능을 발휘하며, 방대한 자료를 수집, 분석, 요약, 비교하는

작업에 있어 인간을 능가하는 역량을 보여주고 있음

○ 둘째는 ‘만나야만 생기는 지식’, 즉 상호작용을 통해 새로 생성되는 지식임

- 이는 이해관계와 입장이 다른 사람들이 한 자리에 모여, 서로의 관점이 충돌하고 조정되는 과정에서 비로소 만들어지는 지식이며, 발제자는 이를 구성된 지식(constituted knowledge)으로 규정함
- 이 지식은 미리 누군가의 머릿속에 완성된 형태로 존재하지 않으며, 사람들 간의 ‘만남(encounter)’이 있을 때에만 생성된다는 점이 핵심임

〈그림 4〉 OTT 기조발제

□ 발제자는 전년도 OTT 컨퍼런스의 한 워크숍 사례를 소개하며, 한 연구자가 ‘우리가 필요한 모든 지식은 이미 이 방 안에 있다’고 말한 순간을 인용함

○ 당시에는 ‘더 이상의 증거 수집보다 실무자의 경험을 공유해도 된다’는 허용으로 들렸지만, 시간이 흐를수록 이는 ‘아직 존재하지 않는 지식이 이 방 안의 상호작용을 통해 새로 만들어진다’는 보다 정교한 인식이었다는 데 생각이 미쳤다고 설명함

○ 발제자는 AI는 이미 존재하는 지식을 다루는 데 탁월하지만, 아직 만들어지지 않은, 사람 간의 마찰과 협상을 통해서만 형성되는 지식에는 손을 댈 수 없다는 차이를 강조함

□ 이어 발제자는 사람들 간의 만남과 마찰이 어떻게 '판단력(judgment)'을 형성하고 유지하는지에 대해 설명함

○ 연구자와 실무자의 판단력은 수년간 다양한 이해관계자와 부딪히며, 성공한 연합(coalition)과 실패한 연합, 실현된 정책과 좌절된 정책을 반복 경험하는 과정에서 형성된다는 것임

○ 이러한 경험은 모두 사람들이 서로 이해관계와 책임을 지고 마주하는 '만남'의 축적이며, 그 결과로 형성된 판단력이 다시 '이미 존재하는 지식'의 일부로 저장됨

○ 따라서 만남이 줄어들면, 시간이 지날수록 이 판단력의 저장고는 서서히 고갈될 수밖에 없고, 이는 AI가 활용할 수 있는 지식의 토대마저 약화시키는 결과를 초래한다는 점도 지적함

□ 발제자는 AI 시대의 싱크탱크가 해야 할 일은 '증거 그 자체'보다 '증거를 둘러싼 만남'을 설계하는 것이라고 강조함

○ 싱크탱크의 핵심 기능은 상반된 입장과 이해관계를 가진 사람들이 함께 모여 증거를 검토하고, 무엇을 문제로 삼을지, 무엇을 근거로 인정할지, 어떤 수준의 타협을 수용할 수 있는지를 함께 결정하는 '증거 기반 만남(evidence-informed encounters)'을 만들어내는 데 있다는 것임

○ 실제로 발제자가 몸담았던 기관에서는 서로 다른 가치와 정치적 입장을 가진 보수 진영 인사들을 모아 민주주의 규범을 지키기 위한 연합을 구축한 경험을 소개했는데, 이 과정에서 생산된 지식은 단지 정책 권고 목록이 아니라, 각자가 혼자서는 감당하기 어려운 입장을 공동으로 견지할 수 있도록 해주는 '공동의 입장' 자체였다고 설명함

○ 이는 정책 브리프가 단독으로 정치인의 생각을 바꾸기보다는 브리프가 촉발한 대화와 만남이 실제 변화를 이끈다는 경험적 통찰과도 연결됨

□ AI 도입과 관련하여 발제자는 단순히 '도입할 것인가 말 것인가'의 채택 문제가 아니라 '어떤 만남을 어떻게 설계할 것인가'라는 디자인 문제로 접근할 것을 제안함

○ 예를 들어, 신입 연구자는 여러 프로젝트를 함께 수행하며 선임 연구자와 토론하고, 증거의 의미를 함께 해석하며, 서로 다른 청중에게 어떻게 전달할지를 두고 머리를 맞대는 과정에서 성장함

○ 만약 AI가 중간 산출물을 대신 만들어주면서 이러한 만남을 줄이고, 최종 결과만 빠르게 생산하는 방향으로 설계된다면, 단기적으로는 보고서 수가 늘고 생산성이 올라간 것처럼 보일 수 있지만, 장기적으로는 조직의 판단력, 신뢰 자본이 잠식될 위험이 있다는 것임

□ 따라서 각 기관이 최근 완료한 프로젝트를 떠올리고 '만약 AI가 하루 만에 최종보고서를 완성했다면, 그 과정에서 무엇이 사라지는가'를 묻고, 그 사라지는 요소들을 '보이지 않는 산출물(invisible product)'로 목록화해야 한다고 제안함

○ 이 목록에는 연구자간 논쟁, 이해관계자와의 신뢰 형성, 문제 정의의 수정, 공동의 문제 인식 형성 등 다양한 요소가 포함될 수 있으며, 이는 곧 싱크탱크가 실제로 가치를 창출하는 지점임

○ 나아가 AI가 증거 처리 업무를 대신 수행해 줄수록 싱크탱크는 의도적으로 더 많은 만남과 마찰을 설계해야 하며, 이러한 만남이야말로 AI가 대신할 수 없는 영역이자 싱크탱크의 미래 존재 이유라는 점을 강조함

나. Keynote 2: Denis Foretia (Co-Chair, Denis & Lenora Foretia Foundation & Executive Chairman, Nkafu Policy Institute)

□ 발제자 Denis Foretia는 "Trusted by whom? Rethinking think tank legitimacy in the African context"를 주제로, 아프리카 맥락에서 싱크탱크의 정당성과 신뢰가 누구로부터, 어떻게 형성, 협상, 유지되어야 하는지를 다룸

○ 발제자는 외과의사로서의 개인 경험에서 출발하여, '하루 종일 수술실에서 한 사람의 생명을 구하는 일'과 '정책을 바꾸어 수백만 명의 삶에 동시에 영향을 미치는 일' 사이의 차이를 대비시키면서, 자신이 왜 정책과 싱크탱크의 길을 선택하게 되었는지를 설명함

□ 발제자는 과거 한 젊은 여성이 갱단 총격으로 복부에 총상을 입고 병원에 실려온 사례를 상세히 소개함

○ 다수의 의료진이 여러 시간에 걸쳐 대량 출혈을 막고, 장기 손상을 봉합해 결국 환자를 살려냈지만, 환자가 퇴원 후 돌아가는 환경은 변하지 않았다는 점을 강조함

○ 이 경험은 '수술실 안에서의 개입만으로는 폭력과 빈곤을 낳는 구조적 조건을 바꿀 수 없다'는 자각으로 이어졌고, 이후 공중보건 대학에서 접한 "Protecting health, saving lives – millions at a time(수백만의 삶을 한 번에 바꾸는 것)"이라는 문구가, 자신을 정책과 제도 변화의 영역으로 이끌었다고 설명함

□ 이어서 발제자는 ‘신뢰받는가(trusted by whom)’라는 물음을 중심으로 세 가지 핵심 이해관계자 집단을 제시함

○ 첫째는 정부와 정책결정자임

- 정부는 정책 환경을 규정하고, 싱크탱크의 권고를 수용하거나 거부할 권한을 가진다는 점에서 가장 영향력 있는 청중임
- 그러나 많은 경우 정부는 싱크탱크가 자신들의 우선순위를 정당화하거나 이미 결정된 정책을 기술적으로 뒷받침해 주기를 기대하며, 불편한 결과가 나올 경우 연구의 재원, 동기, 방법론 등을 문제 삼고 대면을 피하는 경향이 있다는 점이 지적되었음

○ 둘째는 후원자(funders)임

- 아프리카의 많은 싱크탱크에게 국제 후원자는 단순한 파트너가 아니라 ‘존립의 전제(existential dependency)’에 가까운 존재이며, 후원자는 출판물 수, 회의 개최, 미디어 언급 등 자신들의 책임성과 개발 담론에 맞는 성과 지표를 요구하는 경향이 강하다고 설명함
- 이 경우 연구가 실제 현지 정책변화에 어떤 영향을 미쳤는지는 부차적인 사항이 되기 쉬움

○ 셋째는 시민임

- 발제자는 시민이야말로 가장 중요하면서도 가장 소외된 청중이라고 지적함
- 아프리카 다수 국가에서 시민은 싱크탱크의 존재조차 알지 못하거나, 연구의 대상이 될 뿐 연구 과정에 참여하는 동료나 파트너로 인정받지 못하는 경우가 많다는 것임
- 이런 상황에서 싱크탱크가 ‘공익을 대표한다’고 주장한다면, 그 정당성은 사실상 선언에 그칠 수밖에 없다고 비판함

□ 발제자는 이 세 가지 이해관계자 집단의 요구가 서로 충돌하는 경우가 많으며, 어느 한 집단의 신뢰를 얻기 위해 선택한 전략이 다른 집단의 신뢰를 저해하는 결과를 낳기도 한다고 설명함

○ 예를 들어, 정부와의 관계를 강화하기 위해 특정 사안에 대해 비판을 자제하면 시민과 시민사회로부터의 신뢰를 잃을 수 있고, 국제 후원자 중심의 성과지표를 만족시키기 위해 프로젝트를 설계할 경우, 현지 시민과의 실질적 연관성은 떨어지지만 후원자에게는 ‘우수 사례’로 포장되는 상황이 벌어질 수 있다는 것임

○ 이러한 긴장을 직시하지 않은 채 ‘모든 이해관계자의 신뢰를 동시에 얻고 있다’고 주장하는 태도는 현실을 은폐하는 것에 불과하며, 먼저 이 긴장이 존재한다는 사실을 인정하는 것이 출발점이라고 강조함

□ 또한 발제자는 아프리카 싱크탱크의 상당수가 ‘빌려온 정당성(borrowed legitimacy)’에 의존하고 있다고 비판적으로 진단함

○ 국제 학술지 게재, 서구 언론 보도, 국제회의 발표 등은 중요한 성취이지만, 이것이 반드시 해당 국가 시민과 정부·지역사회에서의 신뢰와 동일시될 수는 없다는 것임

○ 일부 기관은 국제 후원자와 해외 독자에게는 높은 평가를 받지만, 정작 자국 내에서는 거의 알려져 있지 않거나 영향력이 미미한 경우가 많은데, 발제자는 이를 ‘실질적 정당성이 아닌 공연(performance)에 불과하다’고 평가함

□ 진단에 이어 발제자는 세 가지 원칙을 제안함

○ 첫째, 정당성은 글로벌 무대에 앞서 지역(local)에서 먼저 획득되어야 함

- 가장 지속가능한 정당성은 정부 관계자, 시민사회 파트너, 지역 공동체와의 관계 속에서 천천히 쌓이는 것이며, 이는 홍보 전략으로 ‘제조’할 수 있는 것이 아니라, 꾸준한 현장 활동과 책임성, 응답성을 통해서만 형성된다고 강조함

○ 둘째, 독립성은 선언이 아니라 구조(structure)에서 보장되어야 함

- 많은 기관이 스스로를 ‘독립적’이라 부르지만, 실제로는 특정 정부나 후원자의 영향력 아래 연구의제와 방향이 좌우되는 경우가 있는 만큼, 어느 한 주체도 연구 주제와 결과를 좌지우지할 수 없도록 이사회, 거버넌스, 재원구조를 설계해야 한다는 것임

○ 셋째, 신뢰는 대상이 되는 사람들로부터 얻어야 하며, 그들을 대신해 주장하는 방식으로 ‘대리’할 수 없음

- 발제자는 초기 프로젝트에서 당사자들을 ‘형식화(formalization)’로 이끌려 했던 사례를 반성적으로 소개하면서, 당사자들은 형식화의 경제적 장점을 몰라서가 아니라, 국가와 제도에 대한 불신으로 인해 오히려 이를 위험요인으로 인식하고 있었음을 뒤늦게 깨달았다고 설명함

- 이 실패는 ‘기술적으로 옳은 해법이 반드시 당사자의 현실과 욕구에 부합하지는 않는다’는 교훈을 남겼으며, 이후 모든 연구에서 당사자의 관점과 신뢰를 우선적으로 고려하게 된 계기가 되었다고 밝혔음

□ 발제자는 마지막으로, 싱크탱크의 정당성은 궁극적으로 ‘보고서의 품질’만이 아니라 ‘현실의 변화를 얼마나 만들어 내는가’에 의해 평가되어야 하며, 아프리카 싱크탱크는 외부의 기준에 자신을 맞추는 것에서 벗어나, 자국 시민과 지역사회, 정부와의 관계 속에서 독자적인 신뢰 기반을 구축해야 한다고 강조함

다. Keynote 3: Rosa Balfour (Director, Carnegie Europe)

□ 발제를 맡은 Rosa Balfour는 “Do think tanks matter?”라는 질문을 전면에 제기하며, 오늘날의 국제·국내 정치 환경, 기술 변화, 정보 생태계, 재정 여건 변화 속에서 싱크탱크의 존재 이유와 역할을 재조명함

○ 발제자는 자신의 경력 대부분을 유럽통합과 국제협력 연구에 바쳐 온 연구자로서 2016년 브렉시트와 도널드 트럼프 대통령 당선이 준 충격을 회고함

○ 유럽 통합을 지지하는 입장에서 그리고 초국가적 협력을 전제로 하는 싱크탱크에서 일하는 입장에서 이 두 사건은 ‘내가 하고 있는 일의 목적이 무엇인가, 정책결정자들이 전혀 다른 방향으로 나아갈 때 증거 기반 연구는 어떤 의미를 가지는가’라는 근본적 질문을 던지게 만든 전환점이었다고 설명함

□ 발제자는 그 이후 10년간의 변화를 진단하면서, 싱크탱크가 직면한 네 가지 구조적 도전요인을 제시함

○ 첫째는 정보 생태계와 지식 산업의 변화임

- 디지털 플랫폼과 소셜미디어, AI 기술의 도입으로 지식·정보의 생산·유통 방식이 급격히 변화하면서, 전통적으로 사실 검증과 공론 형성에 역할을 해온 기관들(언론, 학계, 공공기관 등)이 심각한 신뢰 위기를 겪고 있다는 점이 지적되었음
- 허위 정보와 음모론, ‘대안적 사실(alternative facts)’이 확산되고, 공공영역이 ‘무엇이든 가능하지만 아무것도 확실하지 않은 공간’으로 변해 버린 상황에서 증거를 토대로 정책을 설득하려는 싱크탱크의 활동은 근본적으로 어려워지고 있음

○ 둘째는 기술 변화의 정치성임

- 발제자는 기술 혁신이 결코 정치적으로 중립적이지 않으며, 누가 기술을 소유하고 어떤 비즈니스 모델을 통해 이윤을 창출하는지가 이미 정치경제 구조의 핵심 변수로 작동하고 있다고 지적함
- ‘디지털 제국(digital empires)’ 개념을 인용하며, 미국식 시장 중심 모델, 중국식 국가 주도 모델, 유럽식 인권·규범 중심 모델을 비교하면서, 기술과 데이터, 알고리즘을 둘러싼 경쟁이 단순한 경제 경쟁을 넘어 정치·규범 경쟁으로 확대되고 있음을 강조함
- 이러한 환경에서 정보 생태계는 특정 국가·기업·정치세력이 전략적으로 조작·활용하는 공간이 되고 있으며, 이는 민주주의 후퇴와 결합해 싱크탱크의 활동 기반을 더욱 불안정하게 만들고 있다고 진단함

○ 셋째는 재정 환경의 변화임

- 안보 위협과 지정학적 긴장이 고조되면서 많은 국가에서 ‘총과 버터(guns vs. butter)’에 비유되는 예산 배분 갈등이 심화되고 있음
- 공공재정이 방위비와 긴급 대응에 집중되면서, 외교, 개발, 인권, 사회정책 등 싱크탱크가 주로 다루는 영역에 대한 예산은 상대적으로 축소되고 있으며, 이는 독립 연구기관의 재정 안정성을 위협하고 있음
- 동시에 국제기구와 공적개발원조(ODA)에 대한 일부 국가의 지원 축소, 대형 민간 재단의 우선순위 변경 등으로 기존에 싱크탱크들이 의존하던 재원 구조가 흔들리고 있다는 점도 언급함
- 이러한 변화는 단기적으로 기관의 위기와 구조조정을 유발할 수 있지만, 한편으로는 재원 다변화와 새로운 비즈니스 모델을 모색하도록 자극하는 요인이 될 수 있다는 양면적 평가를 제시함

○ 넷째는 지정학적 격변 자체임

- 발제자는 인류가 AI 경쟁, 핵사용 위험, 기후위기 등 세 가지 잠재적 파국을 동시에 마주하고 있으며, 이에 더해 우크라이나, 가자지구·중동, 수단 등 주요 분쟁이 장기화되고 있다고 진단함
- 국제문제를 다루는 싱크탱크의 경우, 이러한 환경은 24시간 전문가 코멘트와 단기적 해설 요구에 대응하느라, 오히려 심층 연구와 장기적 분석을 수행할 여력이 줄어드는 역설적인 상황을 초래하고 있다는 것임
- 동시에 국제 분쟁과 글로벌 도전과제가 국내 정치, 사회적 갈등, 경제정책 등 내부 이슈와 긴밀히 연결되는 양상이 강화되고 있어, 싱크탱크는 국제와 국내를 분리해 다루기보다 이 둘의 상호작용을 통합적으로 설명해야 하는 새로운 도전에 직면해 있다는 점을 지적함

□ 그럼에도 불구하고 발제자는 이러한 도전이야말로 싱크탱크의 필요성을 역설적으로 강화한다고 주장함

○ 정보 과부하와 불신의 시대일수록 정파적 이해에서 일정한 거리를 유지하고, 비극적 사건과 복잡한 정책선택 사이의 인과관계를 차분히 분석하며, 다양한 이해관계자 간의 대화를 촉진할 수 있는 중간조직이 필요하다는 것임

□ 이를 위해 발제자는 몇 가지 실천 방향을 제시함

○ 첫째, 싱크탱크 기관의 정체성과 가치, 원칙을 명확히 규정하고 내부·외부에 일관되게 전달해야 함

- 이는 도덕적·윤리적 나침반을 제공하여, 어떤 사업을 수탁할 것인지, 어떤 재원은 거절할 것인지, 어떤 사안에 우선순위를 둘 것인지 판단하는 기준이 되며, '누구와 다른 무엇을 제공하는가'를 분명히 함으로써, 단순한 프로젝트 수행기관이 아니라 고유한 목소리를 가진 싱크탱크로 자리매김하게 함

○ 둘째, 유사한 가치와 원칙을 공유하는 기관·연구자·실무자들과의 네트워크 및 커뮤니티를 적극적으로 구축해야 함

- 이는 단순한 네트워크를 넘어, 서로 솔직한 자기반성과 의문을 나눌 수 있는 '안전한 공간(safe space)'을 형성하고, 학문분야·지역·방법론을 넘나들며 상호 학습하는 장을 마련함으로써 복잡한 문제에 대한 다면적 이해를 가능하게 함

○ 셋째, 국내 정치와 국제 문제의 상호작용을 더 깊이 분석해야 함

- 전통적인 국제관계 이론이 국가 간 역학에 치중해 국내 정치의 구체적 동학을 부차적으로 다루어 온 한계를 지적하면서, 글로벌화·불평등·정체성 정치가 어떻게 국내 여론과 대외정책을 재구성하는지를 보다 치밀하게 탐구할 필요가 있다고 주장함

□ 마지막으로 발제자는 싱크탱크가 정책결정자와 시민 사이의 '전달 벨트(transmission belt)'로서 책임을 자각해야 한다고 강조함

○ 정책결정자는 여러 제약과 책임 속에서 빠른 해결책을 요구받지만, 항상 충분한 정보와 시간을 갖고 있지는 않으며, 시민은 전문 용어와 약어로 가득 찬 정책 담론에 쉽게 접근하지 못하는 경우가 많음

○ 이 사이에서 싱크탱크는 복잡한 국제·국내 이슈를 시민이 이해할 수 있는 언어로 번역하고, 정책결정자가 놓칠 수 있는 함의와 대안을 제시하며, 양측이 상호 이해를 높일 수 있는 토론을 조직하는 역할을 맡아야 한다는 것임

○ 이는 결국 싱크탱크의 일은 흥미롭고 특권적인 직업임과 동시에, 민주주의와 공공선을 위해 부담해야 하는 책임으로 귀결된다는 것임

2) 시사점

□ 이상의 세 개의 Keynote에서는 각각 다른 각도에서 싱크탱크의 존재 이유와 신뢰, 역할을 다루었지만, 종합하면 몇 가지 공통된 시사점으로 정리할 수 있음

□ 첫째, 싱크탱크의 가치는 '문서'가 아니라 '만남'에 있음. 정책 브리프, 보고서, 논문 등도 중요하지만, 실제 변화를 만들어내는 것은 이해관계자들이 함께 모여 논쟁하고 타협점을 찾는 과정임

○ AI가 분석·요약·자료조사 등 기존의 산출물 생산을 상당 부분 대체할 수 있는 시대일수록 싱크탱크는 사람과 사람 사이의 대화 공간, 마찰과 조정의 과정, 신뢰가 형성되는 현장을 의도적으로 설계하고 유지해야 함

○ 이는 정책결정자, 시민, 현장 당사자들이 함께 참여하는 토론회, 워크숍, 연속적 협의체 등을 통해, '기술적으로 옳은 해법'을 넘어 '실제로 수용 가능한 해법'을 만들어내는 과정을 중시해야 함을 시사함

□ 둘째, 신뢰와 정당성은 외부 평판만으로 정의될 수 없으며, 특히 현장과의 관계 속에서 재구성되어야 함

○ 싱크탱크가 특정 정부, 후원자, 국제사회로부터 인정받는 것과 실제로 자국 시민과 지역사회, 현장의 당사자들로부터 신뢰받는 것은 다를 수 있다는 점이 지적됨

○ '빌려온 정당성'에 의존하는 구조에서는 국제 학술지 게재와 언론 보도가 늘어날수록 오히려 국내 시민과의 거리감이 커질 위험도 있음

○ 따라서 싱크탱크는 스스로의 정체성과 가치, 책임의 대상을 명확히 하고, 현지 시민, 현장 공동체, 국내 정책결정자와의 관계 속에서 신뢰를 꾸준히 쌓아야 함

○ 이 과정에서 독립성은 선언만으로 충분하지 않고, 재원구조, 거버넌스, 편집권 등 제도적 장치에 의해 보호되어야 한다는 점도 중요함

□ 셋째, AI와 디지털 환경은 싱크탱크를 대체하기보다는 역할을 재정의하도록 압박하는 요인으로 이해해야 함

○ AI가 기존의 분석 업무를 상당 부분 효율화하는 동시에, 정보 생태계 전체의 위계와 사실 검증 구조를 흔들고 있음

○ 이러한 상황에서 싱크탱크는 AI를 단순 보조도구로만 볼 것이 아니라, '어떤 작업을 기계에게 넘기고, 어떤 작업은 반드시 사람 간의 만남으로 남겨둘 것인가'라는 설계 질문에 답해야 함

○ 동시에 허위정보와 정치적 조작이 만연한 환경에서는 증거를 제시하는 것만으로 충분하지 않으며, 증거의 의미와 맥락을 설명하고, 시민과 정책결정자가 이를 이해할 수 있도록 돕는 '해석자'로서의 역할이 더욱 중요해짐

○ 이는 AI, 플랫폼 기업, 정보 정책과 관련된 규범·규제 논의에서 싱크탱크가 단순 분석자가 아니라 이해당사자이기도 하다는 점을 시사함

□ 넷째, 정책영향력은 분석의 엄밀성만이 아니라, 자기이해와 가치 명료성에 달려 있다고 할 수 있음

○ ‘우리는 누구인가, 어떤 원칙에 따라 움직이는가’에 대한 자기 성찰이 중요함. 이는 재원 확보나 프로젝트 수주를 위해 우연히 떠밀려 다니는 조직이 아니라, 분명한 가치와 우선순위를 가진 기관으로서 어떤 제안을 받아들이고 어떤 제안을 거절할지, 어떤 이슈에 집중할지에 대한 기준을 내부적으로 정립해야 함을 의미함

○ 이러한 자기 이해는 외부 후원자와의 관계에서도 중요하며, 기관이 ‘하고 싶은 일’을 먼저 정의한 뒤 이에 부합하는 재원을 찾는 방향으로 전환할 것을 시사함

□ 다섯째, 국내 정치·사회 맥락과 국제 환경의 상호작용을 보다 정교하게 분석해야 함

○ 브렉시트, 미국 대선, 민주주의 후퇴, 지정학적 갈등 등이 동시에 국내 여론, 정당체계, 정책선호에 영향을 미치고 있으므로, 국제와 국내를 분리해서 보는 접근이 점점 더 어려워지고 있음

○ 이는 싱크탱크가 국제협력·안보·경제 정책을 연구할 때, 국내 사회통합, 지역 불평등, 정체성 정치와의 연계를 함께 고려해야 한다는 의미이며, 동시에 국내 연구기관과 국제 네트워크 간의 협력이 중요해지는 배경이기도 함

□ 여섯째, 시민과 청중에 대한 책임성을 강화해야 함

○ 싱크탱크가 정책결정자만을 바라보고 연구를 설계할 경우, 시민과 당사자의 현실과 괴리된 해법을 제시하거나 오히려 불신을 확대하는 결과를 낳을 수 있음

○ 정책대상자에게는 나름의 합리적 계산과 비공식 규칙, 대응전략이 존재하며, 싱크탱크는 이들의 관점과 경험을 연구 설계 단계에서부터 반영하려는 노력이 필요함

○ 또한 복잡한 정책 이슈를 전문용어 없이 설명하고, 시민이 자신의 삶과 연결 지어 이해할 수 있도록 돕는 커뮤니케이션 역량 역시 신뢰 형성에 중요한 요소로 부각되었음

□ 마지막으로, 싱크탱크의 역할은 ‘특권적 지식노동’이 아니라 ‘책임을 수반하는 공적 역할’이라는 점을 분명히 해야 함

○ AI, 지정학, 민주주의 후퇴, 재정 위기 등 다층적 도전 속에서 싱크탱크는 스스로의 존재 이유와 작업 방식을 다시 설계해야 하며, 그 중심에는 사람과 사람 사이의 만남, 현장에 대한 책임성, 그리고 장기적 신뢰 인프라 구축이라는 과제가 놓여 있음

3. OTT 세부 세션

1) 토론 내용

가. 세션 주제: The inside job: Organisational culture as a strategic asset for think tanks

□ 이 세션은 싱크탱크의 '대외 성과'(연구 품질, 정책 영향력, 커뮤니케이션)만큼이나, 내부의 조직문화와 인사·운영 체계가 전략적 자산이라는 점을 중심으로 논의가 진행되었음

〈그림 5〉 OTT 세부 세션

□ 세션의 문제의식은 많은 싱크탱크가 ‘조직 내부’보다는 연구·정책·홍보 등 ‘외부 성과’에만 투자하는 경향이 있다는 데에서 출발함

○ 예산 축소, 정치적 압박, 원격·탄력 근무 확산, 세대·문화 다양성 확대 등으로 인해 조직문화는 더 이상 부차적·감성적 이슈가 아니라 ‘리질리언스(회복탄력성)’의 핵심 인프라로 부상했다는 점이 강조되었음

○ 구체적으로는 인재 채용과 유지, 구조조정과 전략 변화, 갈등과 위험관리, 심리적 안전과 복지, 원격·하이브리드 근무, 세대·국가 간 협업 등 다양한 주제가 논의되었음

□ 정부 산하 연구기관, 자발적 학생 싱크탱크, 대형 정부연구소, 민간 재단, 독립 싱크탱크 등 매우 다양한 조직 관계자들이 각자의 고민을 공유함

○ 어떤 기관은 정부 출연 75%에 나머지는 컨설팅 수입에 의존하며, 전략계획이 새로 나올 때마다 조직개편이 반복되어 인력·문화 관리가 큰 도전이라고 밝혔음

○ 또 다른 기관은 10년 가까운 신규채용 금지 이후, 단기간에 100명 이상(대부분 27세 이하)을 채용하면서 세대 간 문화 충돌과 구조 변화에 직면해 있다고 설명함

○ 학생·자원봉사 기반 싱크탱크들은 인력 이탈과 느슨한 구조 속에서 지속가능한 운영과 책임 있는 역할 분담을 만드는 일이 어렵다고 털어놓았음

□ 세션에서 중요하게 다뤄진 주제는 HR(인사)과 조직문화의 관계였음

○ 일부 참가자는 HR을 규정, 절차, 채용, 평가, 급여 등 구조적 요소로, 조직문화를 그 구조 아래서 실제로 작동하는 ‘보이지 않는 규범과 관행’으로 구분해야 한다고 제안함

○ 조직문화는 공식 문서로 전부 규정할 수 없으며, ‘실제로 무엇이 허용되고, 누가 존중받고, 어떻게 의사결정이 내려지는가’라는 생활세계의 관행에서 드러난다는 것임

○ 권위주의적 환경이나 위험한 정치적 맥락에서 활동하는 조직의 경우, 이러한 비공식 규범은 정치적 압박·위협 상황을 관리하는 안전장치이기도 하다는 점이 강조되었음

□ 또 하나의 큰 주제는 '인사·운영을 지원부서로만 보는 관점'에 대한 문제의식이었음

○ 재단·후원기관 측 참가자들은 싱크탱크의 정책 조언 역량은 결국 내부 조직 역량과 문화에 크게 좌우되지만, 지원금은 주로 연구사업에만 배분되고 조직개발·문화 개선에는 거의 투자되지 않는 현실을 지적함

○ 내부 직원대표로 활동하는 참가자는 직원들이 채용과정·조직개편·문화 형성에 의견을 낼 수 있는 제도적 공간이 신뢰 형성에 매우 중요하다고 설명함

□ 세션 후반에는 참가자들이 각 조직의 HR·조직문화 관행(채용, 성과관리, 갈등관리, 복지, 원격근무 등)을 '잘 된다/부분적/거의 없다'로 자가 진단하는 간단한 매핑 작업을 함

○ 많은 기관이 채용·보수 등 기본 HR 기능은 어느 정도 갖추고 있지만, 갈등관리, 심리적 안전, 학습문화, 원격근무 규범 등에서는 제도와 실제 사이에 큰 간극이 있음이 드러남

○ 진행자는 이를 바탕으로, 조직문화와 HR을 단기 프로젝트가 아니라 지속적인 학습과 관계 구축의 영역으로 봐야 하며, 특히 리더십, 중간관리자, 지원부서가 함께 책임을 나누는 구조가 필요하다고 정리함

나. 세션 주제: Understanding Chinese think tanks: An opportunity for collaboration

□ 이 세션은 중국 싱크탱크의 역사, 구조, 정책 영향 메커니즘, AI 활용, 연구 커뮤니티를 소개하고, 해외 싱크탱크와의 협력 가능성을 논의함

○ 사회자는 중국 싱크탱크가 지난 10여 년간 '중국 특색 신형 싱크탱크(new type think tanks with Chinese characteristics)'로 전환을 추진하면서 규모, 다양성, 연구역량, 정책 참여 방식이 크게 변화했다고 소개함

□ 첫 번째 발표자는 난징대 교수이자 중국 싱크탱크 연구·평가센터장으로, 중국 싱크탱크 발전의 역사적 배경과 제도적 전환을 설명함

○ 과거 중국 공산당과 정부가 정책연구를 중시해 왔으며, 재정, 외교, 농업 등 핵심 부처에 직속 정책연구기관(Policy Research Organization: PRO)을 설치해 5개년 계획 등 주요 정책 문서를 작성해 왔음

○ 그러나 이들 PRO는 행정부 내부에 편입되어 내부 참고용 보고서 위주의 폐쇄적 구조였고, 연구 시각도 정부의 관점에 제한되는 문제가 있었다고 진단함

□ 이에 따라 2012년 이후 중앙정부는 PRO 체계를 개혁해 정책지식 공급을 다원화하고자 했고, 2015년에는 신형 싱크탱크 발전에 관한 핵심 정책문서를 발표함

○ 이 문서는 싱크탱크의 5대 기능(정책 자문, 이론혁신, 사회적 합의 형성, 사회서비스, 공공외교)을 제시하고, 중앙 및 성(省) 단위에서 '중점 싱크탱크'를 선정·육성하는 제도를 도입함

○ 현재 중앙 차원에서 선정한 싱크탱크가 20여 개, 성급 중점 싱크탱크는 700여 개 수준이며, 대학 기반 싱크탱크가 약 74%로 가장 큰 비중을 차지함

- 정부부처 직속, 사회과학원, 기술연구소, 기업, 미디어, 사회조직 기반 싱크탱크도 일정 비율을 형성하고 있음

□ 인력 구성 면에서는 전일제 전문가가 약 26%, 겸임 연구자가 약 74%로, 후자는 주로 대학, 정부, 전문기관에서 활동하는 인물들임

○ 박사학위 소지자가 65% 정도이며, 전공은 경제학, 법학, 경영, 공공정책 등이 다수를 이루며, 산출물은 학술논문(약 57%), 언론 기고(13%), 정책브리프(12%), 연구보고서(10%), 단행본(5%) 등으로 정책자문, 학술, 대중 소통을 아우르는 다층적 산출 구조임

□ 중국 싱크탱크의 정책 영향력은 '내부 정책 브리프'에 크게 의존하는 것으로 설명되었음

○ 싱크탱크는 연구 성과를 짧고 집중적인 정책브리프로 요약해 정부 채널을 통해 결정권자에게 직접 제출하며, 이에 대해 서면 코멘트, 지시, 승인 등의 형태로 피드백을 받음

○ 한 싱크탱크가 연간 약 24편의 내부 브리프를 제출하고, 이 중 약 30%가 공식적인 긍정적 피드백을 받는다는 통계도 소개되었음

○ 이와 함께 정책자문회의, 정부 위탁연구, 제3자 평가, 공청회 참여 등도 중요한 영향 경로로 제시되었음

□ 전통적인 PRO와 달리, 최근 중국 싱크탱크들은 대중 커뮤니케이션 기능도 강화하고 있음

○ 홈페이지나 SNS 계정을 운영해 정책 해설과 전문가 논평을 제공하며, 관련 보도의 약 60%가 온라인 미디어, 약 28%가 전통 신문을 통해 이뤄진다고 함

○ 발표자는 이를 PRO에서 ‘공개형·다기능 싱크탱크’로의 이행 징후로 평가하면서, 동시에, 기존 PRO 체계의 영향력이 여전히 크기 때문에 의제설정 자율성, 연구의 독립성, 지식 생산의 개방성 측면에서는 향후 과제가 남아 있다고 진단함

○ 독립성에 대해서는 중국 상황에 맞게 이해할 필요가 있다고 설명함

- 개혁의 취지가 정부 산하 연구가 전적으로 행정에 종속된 구조를 완화하는 데 있었고, 대학 기반 싱크탱크 확대와 다양한 학문적 관점의 토론 장려를 통해 일정 부분 자율성이 확대되고 있다는 점을 강조함
- 다만 재원 구조에서 정부 연구과제·위탁 연구의 비중이 크고, 사회 싱크탱크는 후원·기부 기반이 취약해 일부 독립성 제약이 있다는 점도 언급되었음

□ 두 번째 발표자는 중국과학원 국가과학도서관 관장으로, AI가 중국 싱크탱크 연구방법, 지식발견, 서비스에 어떻게 활용되고 있는지 소개함

○ 과학연구에서 ‘데이터 집약적·계산 집약적’ 패러다임 전환과 함께, 연구데이터 공유 인프라와 AI 기반 분석도구가 확산되고 있으며, 이는 사회과학·정책연구에도 적용되고 있다고 설명함

○ 경제·에너지·금융정책 연구기관들이 AI모델을 활용해 시나리오 분석, 위험 평가, 예측 모형을 구축하고 있으며, 도서관과 정보기관은 대규모 데이터베이스와 AI를 결합해 정책 결정 지원, 정보요약, 추세 분석 도구를 개발 중이라는 사례를 제시함

○ 마지막으로, 중국 싱크탱크 연구 커뮤니티와 데이터 인프라도 소개되었음

- 2016년 창간된 “Think Tank Theory and Practice”는 싱크탱크 이론, 평가, 국제 비교 등을 다루는 첫 학술지로, 오픈 액세스를 통해 국내외 연구자들이 중국 싱크탱크를 관찰할 수 있는 창을 제공하고 있음
- 난징대 싱크탱크연구·평가센터가 주최하는 ‘신형 싱크탱크 거버넌스 포럼’은 9년간 누적 5만 명 이상이 참여한 교류의 장으로, 평가 방법론, 정부-싱크탱크 관계, 국제화 등을 논의해 왔음
- CTTI(China Think Tank Index) 데이터베이스는 수백 개 싱크탱크의 거버넌스, 산출물, 활동, 미디어 영향력을 체계적으로 축적한 인프라로 소개되었음

□ 질의응답에서는 ‘학술논문을 많이 쓰는 이유와 그것이 연구 품질의 지표인지’, ‘싱크탱크 생태계의 경쟁·협력 구조’, ‘사회정책·사회갈등 이슈에 대한 싱크탱크 역할’, ‘중국 싱크탱크가 해외 지식을 어떻게 수입·번역·재구성하는지’ 등이 논의되었음

○ 발표자는 대학 기반 싱크탱크의 경우, 대학의 KPI(논문 게재)와 싱크탱크 역할이 동시에 요구되어 학술논문 비중이 크다고 설명했으며, 시장경제 확대와 민간 수요 증대로 민간·

사회 싱크탱크에도 정책연구 기회가 늘어나고 있음을 언급함

○ 이번 세션은 중국 싱크탱크 경험이 각국의 제도, 정치, 지식 전통에 따라 상이한 싱크탱크 모델을 이해하는 비교사례로 의미가 있으며, 향후 상호 신뢰 기반 협력의 여지를 넓히는 것이 중요하다는 메시지로 마무리되었음

다. 세션 주제: Knowledge Creation in the Age of AI: Introducing sIfA as a way to foster a culture of transparency towards knowledge equity

□ 이 세션은 케냐에 본부를 둔 행동연구기관 Busara가 주도한 'Knowledge Creation in the Age of AI: sIfA 소개'로, AI가 정책·사회연구에 깊숙이 들어오는 상황에서 지식 생산 과정의 투명성과 '지식 형평(knowledge equity)'을 어떻게 확보할 것인가를 다루었음

○ 세션 도입에서는 간단한 신체 활동을 통해 참가자들이 자신과 조직의 AI 활용에 대해 어디에 서 있는지를 확인함

- '우리 조직에서 AI가 어떻게 쓰이고 있는지 모른다', '문서를 읽을 때 인간 글인지 알고리즘 산출물인지 혼란스럽다', 'AI가 우리 업무 어디를 도와줄 수 있고, 어디에는 쓰면 안 되는지 명확하지 않다', 'AI에 대해 조직 내부에서 솔직히 이야기하는 문화가 없다' 등 질문에 '그렇다'라고 생각하는 사람들은 한 걸음씩 앞으로 나왔음
- 많은 참가자가 실제로 이런 혼란을 겪고 있음을 시각적으로 확인한 뒤, Busara 내부 사례 소개로 이어졌음

□ Busara는 초기에는 AI 사용이 거의 '비밀'처럼 이루어지는 분위기였다고 설명함

○ 평판과 연구 신뢰가 중요한 조직 특성상, 구성원들이 AI를 사용하면서도 들키면 문제가 될까봐 숨기는 경향이 있었고, 'AI를 쓰지 말라'거나 'AI 티가 나지 않게 써라' 같은 소극적 지침이 오가면서 건설적인 논의가 막혔다고 설명함

○ 커뮤니케이션 팀은 문체나 품질이 미묘하게 달라지는 일부 텍스트에서 AI 사용을 감지했지만, 공식 보고와 관리 체계가 없어 이 상황을 어떻게 다룰지 난감했다고 함

□ 이러한 문제의식에서 출발해 Busara가 개발한 도구인 sIfA는 AI가 연구·지식생산 과정에 얼마나, 어떤 방식으로 개입했는지를 정리하는 'AI 기여 표기' 도구이자 조직 내부의 학습과 투명성 문화를 촉진하기 위한 오픈소스 툴이라고 소개됨

○ 발제자는 기존 학술계에서 저자 기여도를 명시하기 위해 사용해 온 도구(Contributor Roles Taxonomy)를 활용해, 연구과정을 14개 기여 역할(개념화, 방법론, 데이터 수집, 분석, 작성, 검토, 시각화 등)로 나누고, 각 역할에서 AI 사용 정도를 세 수준(미사용, 일부 사용, 광범위 사용)으로 기록하도록 설계했다고 설명함

○ sIfA의 핵심 산출물 중 하나는 'sIfA figure'라는 시각적 워터마크로, 이는 각 기여 역할과 AI 사용 정도를 직관적으로 보여주는 도식이며, 인간 두뇌(오렌지)와 AI 개입(보라색)이 섞인 형태로 표현됨

- 이 도형을 일부러 레이더 차트처럼 완전히 뚜렷한 경계가 아니라, 경계가 흐릿하고 두 색이 뒤섞인 형태로 만들었다고 설명함
- AI 사용 비율을 정밀한 수치로 제시하는 것은 현실적으로 어렵고, 인간과 AI의 상호작용이 애매하고 복잡한 과정을 반영하기 위해 '정밀함보다는 성찰과 솔직함'을 중시했기 때문이라는 것임

□ 도구는 크게 두 층위의 정보를 담음. 첫째는 '누가 어떤 역할을 맡았는지, 각 역할에서 AI를 어느 정도 사용했는지'에 대한 구조화된 정보며, 둘째는 'AI를 왜, 어떻게, 어떤 도구로 사용했는지, 어떤 검증·감수·로그를 남겼는지'에 대한 서술형 설명임

○ 사용자는 프로젝트 초기에 sIfA 양식을 열어 수시로 메모를 하면서, 논문·보고서 제출 시점에 그 과정을 요약해 투명성을 확보할 수 있음

○ 이 과정 자체가 연구자와 팀이 '어디까지 AI에 의존하는 것이 적절한가, 무엇은 사람의 몫으로 남겨야 하는가'를 토론하는 계기가 된다는 점이 강조되었음

□ 세션 참가자들은 sIfA가 학생 과제 평가, 정책연구 보고서 작성, 내부 학습도구 등 다양한 맥락에서 유용할 것이라는 의견을 내놓았음

○ 다만, '연구자에게 추가 입력 부담이 크지 않을지', 'AI 사용 비중을 '많이/적게'로 나누는 기준을 어떻게 잡을지', '조직 브랜드와 시각 정체성에 맞게 도표를 커스터마이즈할 수 있는지' 등의 실무적 질문도 제기되었음

○ 발제자는 실제 학술지들이 이미 저자 기여도 표기를 요구하고 있어, sIfA를 통해 그 과정을 체계적으로 기록하면 오히려 이중 작업을 줄일 수 있으며, 색상과 형식은 오픈소스 특성을 살려 각 기관이 수정·보완할 수 있다고 답함

□ 이어진 질문과 토론에서는 보다 근본적인 쟁점들도 등장함

○ 예컨대 'AI가 없던 시절에 연구 훈련을 받은 세대는 AI가 자신을 어떻게 변화시키는지 어느 정도 감지할 수 있지만, AI와 함께 성장한 세대는 그 '대조군(contrafactual)'을

상상하기 어려울 수 있다‘는 지적이 있었음

○ 또 ’AI가 사실 오류를 낼 위험, 편향을 강화할 위험, 연구의 방향 자체를 미묘하게 왜곡할 위험‘ 등을 sIfA 같은 도구가 얼마나 포착·완화할 수 있는지에 대한 질문도 제기되었음

○ 발제자는 sIfA가 모든 위험을 제거하는 만능 해법은 아니지만, 최소한 ’무슨 일이 일어나고 있는지조차 모르는 상태‘에서 벗어나, AI 사용과 그 영향에 대해 공동으로 학습·논의할 수 있는 기반을 제공하는 것이 목표라고 강조함

□ 마지막으로, Busara는 sIfA를 개인, 기관, 커뮤니티 세 수준의 변화 도구로 제시함

○ 개인 연구자에게는 자신의 작업습관을 되돌아보고 조정할 수 있는 거울이 되고, 기관에는 AI 사용에 대한 내부 규범과 정책(예: 사용 허용 범위, 공개 수준, 검증 절차)을 구체화하는 출발점이 되며, 커뮤니티 차원에서는 서로의 사례와 데이터를 축적해 AI가 지식생태계에 미치는 영향을 좀 더 집단적으로 이해하는 계기가 될 수 있다는 것임

라. 세션 주제: Universities and think tanks: Strategic alliances for knowledge, impact, and sustainability

□ 이 세션은 대학과 싱크탱크가 직면한 유사한 압력을 전제로, 양자의 협력이 지식, 영향력, 지속가능성을 높이는 전략적 동맹이 될 수 있는지 탐색하는 자리였음

○ 발표자들은 대학 기반 센터, 독립 싱크탱크, 아프리카 연구센터, 대학 내 글로벌 스터디스 센터 등 다양한 위치에서 협력 경험이 있음

□ 첫 발제자는 경제학자 출신 싱크탱크 대표로, 대학과 싱크탱크가 공유하는 ‘학술 문화’와 상이한 ‘인센티브 구조’를 대비시켰음

○ 양쪽 모두 분석과 증거를 중시하고, 학문적 훈련을 받은 인력을 바탕으로 활동하지만, 대학 연구자들은 동료 평가 학술지 게재를 핵심 성취로, 싱크탱크 연구자는 정책 영향, 실무 적용, 커뮤니케이션을 중심으로 평가된다는 점을 강조함

○ 그 결과 젊은 조교수는 싱크탱크형 연구(정책보고서, 칼럼, 브리핑 등)에 시간과 에너지를 쏟을 여력이 적고, 싱크탱크는 정규 대학 교원을 장기적으로 끌어들이기 어려운 구조가 형성된다는 것임

○ 또한 정책자문 역할을 제대로 수행하려면 단순히 연구능력뿐 아니라, 실제 정책결정 현장에서의 경험과 ‘의사결정의 논리·제약’을 이해하는 역량이 필요하다고 강조함

- 중앙은행, 재무부, 국제기구 등에서 일한 경험이 있는 연구자들은 이 점에서 강점을 가지지만, 순수 학계 경력만으로는 이러한 감각을 갖기 어렵고, 대학은 이를 ‘교수실무

(practice professorship)' 등으로 일부 수용하더라도, 지속적인 정책참여 구조는 싱크탱크 쪽이 더 자연스럽다는 것임

○ 대학과 싱크탱크의 관계 설정에 대해서는 싱크탱크를 대학 조직도 내 한 부서로 '완전 통합'할 경우 자율성과 기민성, 위험 감수(risk-taking) 능력이 크게 저하될 위험을 지적함

- 대학은 본질적으로 관료제적이고, 연구비, 인력, 평판을 둘러싼 내부 정치가 강하며, 외부 이해관계자와의 논쟁적 이슈에 개입하는 데 상대적으로 보수적일 수 있음
- 따라서 싱크탱크가 대학과 연계하되, 법인격, 거버넌스, 재원구조에서 일정한 독립성을 유지하는 '하이브리드 모델'이 바람직하다는 주장이 제기됨

□ 두 번째 발표자는 미국 공립대 내 글로벌 스터디스 센터의 부소장으로, 자신들의 기관이 전통적 싱크탱크는 아니지만, 교육, 연구, 지역사회 공헌을 통해 사실상 유사한 역할을 하고 있다고 설명함

○ 이 센터는 학부·대학원 과정을 운영하면서, K-12 학교, 커뮤니티 칼리지, 지역사회와 연계해 '세계 이해 교육'과 공공 프로그램을 제공해 왔음

○ OTT와의 협력 이후에는 학생들이 싱크탱크에서 요구하는 역량(정책글쓰기, 데이터 해석, 커뮤니케이션)을 체험할 수 있는 정책 브리프 워크숍, 싱크탱크 연구자 초청 강연, 인턴십 연결 등을 강화하고 있다고 소개함

○ 핵심 질문은 '대학은 학생을 어떻게 준비시켜야 싱크탱크·정책기관에서 유용한 인재가 될 수 있는가, 싱크탱크는 대학의 방대한 인적·지식 자원을 어떻게 활용할 수 있는가'였음

□ 세션의 실질적인 중심은 참여형 그룹 작업이었음

○ 참가자들은 소그룹으로 나뉘어, 대학–싱크탱크 간 협력 활동을 '단기(수주~수개월), 중기(6~18개월), 장기(2년 이상)'로 구분하는 타임라인을 작성함

○ 예시로 제시된 활동에는 공동 웨비나, 패널 공동출연, 블로그 교환, 공동 정책브리프, 소규모 비교연구, 공동 펀딩 제안, 인턴·연구보조 교류, 교육·역량강화 프로그램 공동설계, 뉴스레터 콘텐츠 공유, 공동 옹호 캠페인, MOU 체결, 거버넌스·이사회 상호 참여 등이 포함되었음

○ 논의 과정에서 거의 모든 그룹이 가장 먼저 '그린(빠른 협력)' 활동부터 찾았다는 점이 인상적으로 언급되었음

- 예를 들어, 함께 웨비나를 개최하거나, 팟캐스트에 상대 기관 연구자를 초청하는 일은 비교적 적은 비용과 절차로 빠르게 추진 가능한 것으로 평가되었음

- 반면, 공동 정책브리프, 연구프로젝트, 공동 펀딩 제안, MOU, 직원 상호파견 등은 조직 규모, 제도, 국가 맥락에 따라 소요 시간과 난도가 크게 달라졌고, 일부는 '노란색(반쯤 가능)'이나 '붉은색(현실적으로 어렵다)'로 분류되었음
- 예컨대, 한 대학은 대학 내 MOU 승인에 18개월 이상이 소요되는 반면, 다른 기관은 학생 인턴십 관련 MOU를 몇 주 만에 체결한 경험을 공유함
- 또한 일부 나라에서는 교수·공무원 등이 외부 기관으로 일정 기간 파견되는 것이 제도상 거의 불가능해, '상호 인사 교류'가 매우 어려운 과제로 평가되기도 함

○ 또 다른 그룹은 산학 협력형 데이터 수집·역량강화 사례를 공유함

- 한 참가자는 자국에서 대학생들을 동원해 저비용으로 대규모 설문조사를 수행하면서, 학생들에게 공공정책·현장 문제를 접하고 발표와 정책브리프를 작성하게 하는 프로그램을 운영해 왔다고 설명함
- 이는 학생들에게는 실습·경력 기회가 되고, 싱크탱크에게는 데이터와 인재풀 확보, 향후 인력 채용에 유리한 효과를 줬다고 함

□ 마지막 토론에서는 대학과 싱크탱크 협력이 재정적 지속가능성과 신뢰 회복에 기여할 수 있는지 논의되었음

○ 재원 측면에서는 대학이 상대적 재정 안정성과 인프라를, 싱크탱크가 기민성과 정책영향력, 사회연결망을 제공하는 상호보완 관계가 도출될 수 있지만, 동시에 경쟁적인 연구비 환경·내부 질시·거버넌스 갈등 등 '협력의 비용'도 무시할 수 없다는 점이 지적되었음

○ 신뢰 측면에서는 일부 국가에서 대학조차 정치적 공격과 불신에 직면하고 있어, 싱크탱크보다 훨씬 큰 규모의 '신뢰 인프라 재건' 문제가 발생하고 있다는 진단이 나왔음

○ 이 맥락에서 싱크탱크와 대학이 서로의 강점(대학의 학문적 엄밀성과 공공성, 싱크탱크의 정책현장 감각과 커뮤니케이션 역량)을 결합해, 시민과 정책결정자에게 '믿을 수 있는 지식·교육 제공자'로서 역할을 재구성할 필요가 있다는 의견이 제시되었음

마. 세션 주제: Can AI Become Trust Infrastructure?

□ 이 세션은 "Can AI Become Trust Infrastructure?"라는 질문 아래, AI 도입이 싱크탱크의 신뢰·정당성·신용도에 어떤 영향을 미치는지, 그리고 AI 에이전트를 설계·도입할 때 어떤 기준을 적용해야 하는지를 다룬 실습형 워크숍이었음

□ 첫 발표자는 디지털 기술 거버넌스를 다루는 캐나다 기반 싱크탱크 연구자로, 조직의 정당성과 신뢰를 정당성(legitimacy)과 신뢰도(credibility) 두 축으로 설명함

○ 조직이 AI를 도입·활용하는 방식이, 대중과 이해관계자에게 어떻게 평가되는지가 향후 정당성에 직접적인 영향을 줄 것이라고 주장함

- 특히 조직의 정당성을 세 차원(실용적, 도덕적, 인지적)으로 구분하는 기존 이론을 인용하며, AI 사용이 각 차원에서 어떤 질문을 유발하는지 분석함
- 실용적 정당성 측면에서 사람들은 '이 조직의 AI 활용이 나에게 어떤 실질적 이익을 주는가', 도덕적 정당성 측면에서는 '이 조직의 AI 활용이 공정하고, 편향되지 않고, 책임감 있는가', 인지적 정당성 측면에서는 '이 조직이 AI를 사용하는 것이 자연스럽고 적절한가'를 묻게 된다는 것임

○ 실제로 소속된 싱크탱크 이사회가 '조직의 합법성과 신뢰를 해치지 않으면서 어떻게 AI를 활용할 것인지, 정부·시민사회·동료기관이 우리의 AI 사용을 어떻게 인식할지'를 묻고, 이에 대한 전략을 요구했던 경험을 소개함

- 이 과정에서 AI 사용에 대해 침묵하거나 무조건 배제하는 전략은 중장기적으로 신뢰 상실을 초래할 수 있으며, 오히려 투명하게 사용 방식을 공개하고, 내부 기준을 명확히 제시하는 것이 바람직하다는 방향으로 결론에 이르렀다고 설명함

□ 두 번째 발표자는 싱크탱크가 국제기구와 협력하는 디자인·디지털 커뮤니케이션 에이전시 대표로, 싱크탱크 웹사이트에서 'AI 기반 검색 및 요약 기능'이 사실상 기본 인프라가 되어야 한다고 강조함

○ 많은 싱크탱크 웹사이트 검색 기능이 매우 취약해 사용자가 필요한 자료를 찾기 어렵고, 이는 조직의 지식 활용도를 크게 떨어뜨린다고 지적함

○ 이에 비해, 콘텐츠를 임베딩(embeddings) 방식으로 데이터베이스화하고, 의미 기반 검색(semantic search)과 LLM 요약을 결합하면, 사용자가 자연어로 질문했을 때 해당 조직의 자료 중 가장 관련성이 높은 문서를 찾아 요약하고, 원문에 연결하는 '지적 사서' 역할을 할 수 있다고 설명함

○ 헬스케어 싱크탱크의 사례를 보여주며, AI 검색이 단순히 편의성을 넘어서, 내부·외부에서 조직의 지식자산을 재활용하고, 특정 정책 이슈와 관련된 과거 연구를 재조명하는 데 큰 도움을 준다고 주장함

○ 또, 동일한 임베딩 인프라를 활용해 관련 콘텐츠 추천, 맞춤형 브리핑 자동생성, 뉴스 알림과 기존 연구의 연결, 특정 의원·지역·이슈에 맞춘 요약 제작 등 다양한 용도가 가능하다고 설명함

- 이를 '기본 인프라'로 규정하며, 비용과 난이도가 과거에 비해 크게 낮아진 만큼, 싱크탱크들이 더 이상 나쁜 검색 경험을 방치해서는 안 된다고 강하게 주장함

□ 세션의 세 번째 파트에서는 참가자들이 직접 자신의 조직에 적합한 AI 에이전트를 구상하는 작업을 진행함

○ 진행자는 에이전트와 일반 챗봇의 차이를 설명하며, 에이전트는 한 번 정의한 목표·절차에 따라 반복적으로 작업을 수행하고, 이메일 발송, 파일 검색, 알림 전송 등 외부 행동을 수행할 수 있으며, 특정 LLM에 고정되지 않고 다양한 모델과 연결될 수 있다는 점을 강조함

○ 예시로 소개된 에이전트에는 국제회의 참석자를 위한 맞춤 브리핑 제공 에이전트(누구를 만나야 하는지, 어떤 보고서를 공유해야 하는지, 현지 정보·날씨·교통 등을 종합), 국제개발은행에서 프로젝트 경험을 인터뷰 형식으로 수집해 '진짜 교훈'을 도출하는 에이전트, 여러 후원 사업 포트폴리오에서 협력 잠재성이 높은 파트너를 식별하는 에이전트 등이 있었음

○ 참가자들은 테이블별로 '누가 사용할 것인지, 어떤 문제를 해결하는지, 무엇을 생산하는지, 어떤 데이터에 접근하는지'를 중심으로 에이전트를 설계함

- 예를 들어, 언론보도와 소셜미디어를 폭넓게 모니터링하고 이슈별·지역별 동향을 요약해 내부·외부 뉴스레터로 제공하는 에이전트, 특정 주제에 대한 언론·정치 스펙트럼별 포지셔닝을 분석하는 에이전트 등이 논의되었음

○ 이 과정에서 에이전트 설계·도입의 위험과 한계도 함께 논의되었음

- 특히, 에이전트는 실제 행동(메일 전송, 내부 시스템 접근 등)을 수행하기 때문에 오류가 연쇄적으로 확대될 수 있고, 복수 단계를 거치기 때문에 감사가능성(auditability)이 떨어질 수 있으며, 기계가 생성한 결과가 사람 작성물처럼 자연스럽게 보이는 만큼, 사용자·수혜자가 AI 사용 사실을 인지하지 못할 위험이 있다는 점이 지적되었음

○ 이에 대응하기 위해, 진행자는 '신뢰 스티커(trust stickers)'라는 개념을 소개함

- 이는 투명성(어디에, 어떻게 AI를 썼는지 표기), 보안(데이터 접근, 보관, 접근권한 관리), 정체성과 목소리(조직의 톤, 가치, 정책 입장을 왜곡 없이 반영), 거버넌스(승인, 검토, 책임 구조)를 기준으로, 에이전트 설계·운영의 원칙을 체크리스트 형태로 점검하는 도구임

- 참가자들은 자신들의 에이전트 구상안에 이러한 스티커를 붙여가며, 'AI가 생성한 이메일에는 AI 보조 작성 사실을 명시할 것', '정책 내용 검증은 반드시 사람이 수행할 것', '데이터 출처는 기관 내부 검증을 거친 자료로 한정할 것' 등의 규칙을 논의함

□ 마지막으로, 싱크탱크 연구에 적용할 'AI 책임 사용 표준' 초안을 공유했는데, 이 표준은 세 가지 축을 중심으로 함

○ 첫째, 사람 주도(human in the lead): 연구 설계, 분석, 해석, 결론 도출에서 사람이 주도권을 갖고, AI는 도구로 활용되며, 최종 책임과 승인 권한은 인간 연구자에게 있다는 원칙임

○ 둘째, 투명성(transparency): 연구 과정·산출물에서 AI 사용 여부와 방식(도구, 용도, 범위)을 공개하고, 조직 차원의 AI 정책을 외부에도 게시하는 것임

○ 셋째, 책임 있는 분석(responsible analysis): 신뢰할 수 있는 출처에 기반해 사실을 검증하고, AI의 편향·환각(hallucination)을 걸러내는 검증 절차를 갖추는 것임

2) 시사점

□ 이상의 다섯 개 세션은 각각 조직문화, 중국 싱크탱크, AI와 지식생산, 대학–싱크탱크 협력, AI 에이전트와 신뢰를 다루었는데, 종합하면 다음과 같은 시사점을 제공함

□ 첫째, 싱크탱크의 신뢰와 지속가능성은 '보이지 않는 인프라'에 달려 있음

○ 조직문화, 인사, 거버넌스, 지식 인프라, 디지털 시스템은 겉으로 드러나는 보고서나 이벤트보다 덜 주목받지만, 실제로는 인재 확보, 팀 간 협업, 정치적 압박 대응, 위기 상황 리질리언스의 핵심 기반임

○ 특히 예산 축소, 권위주의 심화, 세대 다양성 확대, 원격근무 상시화 환경에서는 '사람을 어떻게 대하고, 실수와 갈등을 어떻게 다루며, 내부에서 서로를 얼마나 신뢰하는가'가 외부 신뢰만큼 중요해지고 있음

○ 이는 국내 입법지원기관과 공공연구기관에도 직접적으로 적용될 수 있는 교훈으로, 위계가 강한 조직일수록 공식 구조와 비공식 문화의 비대칭이 신뢰 및 성과에 미치는 영향을 면밀히 살펴볼 필요가 있음

□ 둘째, 신뢰는 외부 평판과 내부 정합성의 결합으로 완성됨

○ 중국 싱크탱크의 경우, 정부와의 제도화된 연결과 대규모 인프라, 데이터, 전문성은 높은 정책접근성을 제공하지만, 재원 구조, 의제 설정 자율성, 지식 생산의 개방성 측면에서 아직 과제가 남아 있음

○ 대학과 싱크탱크 협력에서도, 한쪽이 다른 쪽을 단순 홍보 수단이나 '브랜드 보완재'로만 활용할 경우 오히려 상호신뢰를 해칠 수 있음

- AI 활용에서도, 외부에는 '첨단' 이미지를 내세우면서 내부에서는 규범과 책임 구조가 부재하면, 작은 사고가 큰 신뢰 붕괴로 이어질 위험이 있음

○ 다섯 세션 모두, 신뢰를 위해서는 외부 인정(언론, 정부, 후원자, 랭킹)뿐 아니라, 내부에서 합의된 가치와 원칙, 실제로 작동하는 절차, 오류·실패에 대한 학습 문화를 동시에 구축해야 한다는 메시지를 공유함

□ 셋째, AI는 싱크탱크를 대체하는 기술이 아니라, 역할과 책임을 재정의하는 계기임

○ AI는 이미 문헌조사, 요약, 검색, 번역, 기초 분석 등에서 인간을 크게 보조하거나 일부 대체하고 있으며, 웹사이트 검색, 맞춤형 브리핑, 뉴스 모니터링 등에서 '조직의 뇌' 역할을 할 수 있음

○ 그러나 동시에 사실 오류, 편향, '검은 상자' 문제로 인해, AI 사용 사실과 범위를 숨기거나 모호하게 처리하면 오히려 신뢰를 잠식할 수 있음

○ sIfA와 신뢰 스티커, 책임 사용 표준 등이 제안하는 방향은 명확함. 어떤 작업은 AI가, 어떤 판단과 책임은 반드시 사람이 맡는지 명시하고, 그 경계를 문서와 절차, 도구를 통해 투명하게 드러내야 한다는 것임

○ 이는 'AI를 쓸 것인가 말 것인가'의 이분법을 넘어, '어떤 조직을 만들고 싶은가, 그 조직에서 AI는 어떤 위치를 차지해야 하는가'라는 설계의 문제로 전환할 것을 요구함

□ 넷째, 지식생태계의 다원성과 상호이해를 위한 국제적, 부문 간 연결이 중요해지고 있음

○ 중국 싱크탱크 세션은 중국 특유의 제도, 역사, 정치 맥락에서 발전해 온 싱크탱크 모델과 대학, 정부, 미디어, 사회조직이 얽힌 복합 생태계를 보여 주었음

○ 대학–싱크탱크 세션은 북미, 아프리카, 라틴아메리카 등 다양한 지역에서 대학과 싱크탱크가 인턴십, 공동 연구, 공동 교육 프로그램을 통해 서로의 역할을 보완하려는 사례를 공유함

○ 조직문화 세션에는 국가, 규모, 세대가 다른 기관들이 한 자리에 모여, 채용, 세대 갈등, 권위주의, 원격근무 등 내부 이슈를 솔직히 털어놓았음

○ 이러한 장들은 각 국가, 각 기관의 제도·정치 환경을 감안한 '다양한 싱크탱크 모델'이 존재함을 상기시키며, 외부 기준을 일방적으로 수용하기보다 상호 이해와 비교를 통해 자신에게 맞는 구조와 전략을 설계해야 한다는 시사점을 제공함

□ 다섯째, 교육, 역량강화, 청년 참여를 통한 '신뢰의 세대 간 인프라' 구축이 필수적임

○ 조직문화 세션에는 학생 싱크탱크, 청년 네트워크, 자원봉사 기반 조직이 대거 참여해, 한정된 자원 속에서 구조와 책임, 학습을 어떻게 설계할지 고민을 공유함

○ 대학–싱크탱크 세션에서는 학생 인턴십, 정책브리프 작성 워크숍, 현장 데이터 수집, 공동 강의, 교과목 개발 등 다양한 교육·협력 모델이 소개되었음

○ AI·sIfA 세션에서도 교수·학생 참가자들이 ‘학생들에게 어떤 AI 사용 기준을 가르칠 것인가’를 놓고 활발히 토론함

○ 이는 싱크탱크가 더 이상 엘리트 정책공간에만 머무를 수 없으며, 다음 세대 연구자, 실무자, 시민이 정책과 지식을 어떻게 다루어야 할지 함께 학습하는 공간을 제공해야 한다는 점을 보여줌

□ 여섯째, 공통의 메타 메시지는 ‘디자인하지 않으면, 디자인당한다’는 것임

○ 조직 내부 문화는 방치해도 자동으로 선해지지 않으며, AI 도입도 ‘알아서 잘 돌아가겠지’라고 둘 수 있는 영역이 아님

○ 중국, 서구, 학생, 재단, 정부기관 등 다양한 사례는 제도, 기술, 재정, 문화 변화가 싱크탱크를 둘러싼 환경을 급격히 재편하고 있음을 보여줌

○ 이 상황에서 싱크탱크와 유관 기관은 조직문화, 인사, 지식 인프라, AI 사용, 대학과의 관계 등을 의식적으로 설계하고, 그 과정 자체를 ‘지식 생산과 신뢰 구축의 일부’로 인식할 필요가 있음

4. ASCoF 운영 현황

□ 면담 대상자인 이종욱 ASCoF(프랑스한인과학기술협회) 회장(President)은 프랑스 전역에서 활동하는 한인 과학기술자 네트워크를 대표하고 있음

○ 파리 샹젤리제(Champs-Élysées) 인근에 협회 사무소를 두고, 국내 기업에서의 경력을 바탕으로 프랑스 현지 연구·산업 환경에 정착한 뒤 한인 과학기술 커뮤니티의 조직과 운영에 지속적으로 참여해 왔음

○ 유럽 지역 한인 과학기술자 컨퍼런스(EKC) 등 주요 학술·교류 행사의 준비와 운영에도 핵심적인 역할을 수행하며, 재외 과학기술자 사회와 한국 과학기술계 사이의 연결고리 역할을 맡고 있음

1) 주요 면담 내용

□ ASCoF는 프랑스 전역의 한인 과학기술자를 포괄하는 조직이며, 회원은 약 300명 규모임

○ ASCoF는 이공계 중심 정체성을 분명히 유지하고자 스포츠과학 등 과학기술과 직접 연계성이 약한 분야에 대해서는 회원 가입을 제한하고, 반면 수학·통계학 기반의 사회과학과 같이 과학적 엄밀성이 뚜렷한 분야는 선별적으로 수용하는 방침을 유지하고 있음

- 이 같은 기준이 협회의 전문성을 유지하고, 회원 간 연구·산학 협력을 촉진하는 데 도움이 된다고 보았음

○ ASCoF는 주로 교수들이 회장을 맡아온 전통을 유지해 왔으며, 그 결과 학문적 뿌리가 끊기지 않고 이어져 왔음

- 학계 중심의 리더십으로 자연스럽게 전환되는 것이 바람직하다고 보며, 협회의 학술·연구 네트워크 정체성이 유지되는 것이 중요하다고 강조함

〈그림 6〉 ASCoF 운영 현황 면담

□ 1970년대 초 한국과학기술단체총연합회는 미국, 독일, 영국, 프랑스 등 주요 유학·이민 국가의 한인 과학기술자들을 중심으로 재외 과학기술인협회(이하 “과협”이라 함)을 조직하기 시작함

○ 미국 과협은 1971년경, 독일은 1973년, 영국은 1974년, 프랑스는 1976년 출범했으며, 현재 전 세계적으로 약 60개 내외의 과협이 활동 중인 것으로 파악하고 있음

○ 초기에는 각국에 소수로 흩어져 있던 박사과정, 유학생, 연구원들에게 ‘식사비를 쥐어주어 모여 밥이라도 같이 먹으며 네트워크를 만들게 하는 것’이 지원의 출발점이었음

- 당시 현지 기반과 인프라가 거의 없는 상황이었지만, 이 작은 지원이 현지 적응과 정보 교환, 공동 연구와 국내 복귀 시 연결고리 형성에 실질적인 역할을 했다고 평가함

□ 특히 한국 과학기술·산업 경쟁력이 빠르게 도약한 배경에는 재외 과협 네트워크가 장기간 축적한 인적·지적 자본이 상당 부분 기여했을 것이라고 주장함

○ 이러한 기여에 대해 정부나 단체 차원의 체계적인 정량 분석은 거의 이루어지지 않았으며, KDI나 KISTEP 등 경제·과학기술 정책연구기관이 재외 과협 지원의 경제·산업 기여를 분석하는 연구를 수행할 필요가 있다고 강조함

○ EKC2026과 ASCoF 50주년을 계기로, 과총 신임 회장과 이 의제를 논의해 공식 연구를 제안할 계획이라고도 언급함

□ ASCoF는 프랑스 전역의 한인 과학기술자를 포괄하는 조직으로, 협회 운영에서 회원 이력·데이터 관리를 매우 중시해 왔음

○ 과학기술정보통신부와 한국과학기술단체총연합회가 최근 추진한 '해외 한인과학자 이력 DB 구축 사업'에서 프랑스 협회는 회원 동의를 받아 약 300명 전원의 이력서를 제출했으며, 회원 300명 이상 대형 지부 가운데 100% 제출을 달성한 유일한 사례라고 설명함

○ 반면, 독일이나 영국 등 다른 유럽 대형 지부는 초기 제출률이 낮아 중간에 포기하거나 지연되는 사례가 있었고, 미국은 약 7,000명 수준의 회원 규모로 인해 현실적 제약이 큰 상황이라고 보았음

○ 이력 데이터베이스가 단순한 회원 명부를 넘어, 향후 대형 국제연구협력이나 국가 전략 프로젝트에서 해외 거점 연구자·산업 전문가를 신속하게 찾아 연계할 수 있는 '핵심 인프라'가 될 것이라고 강조함

□ 한국이 대형 국제 프로젝트를 추진할 때 해외 현지에 기반을 둔 한인 과학자들의 역할이 매우 크다고 지적함

○ 예를 들어, 유럽 주요 대학이나 연구소와의 협력에서 현지 한인 과학자들이 중요한 매개자 역할을 수행해 왔으며, 이런 사례가 수집·분석된다면 재외 과협 네트워크의 전략적 가치를 객관적으로 보여줄 수 있다고 설명함

□ 또한 과학기술정보통신부와 한국과학기술단체총연합회가 지원하는 글로벌 한인 과학기술 컨퍼런스 체계를 설명하며 EKC의 위상을 정리함

○ 미국 UKC(US-Korea Conference), 캐나다 CKC(Canada-Korea Conference), 유럽 EKC(Europe-Korea Conference), 아시아 AKC(Asia-Korea Conference), 그리고 CIS 지역 컨퍼런스 등 5개 주요 해외 컨퍼런스를 지원하고 있음

○ 각 컨퍼런스에는 과학기술정보통신부 장·차관·실장급 인사가 번갈아 참석하는데, UKC에는 장관이, EKC에는 차관 또는 실장이 참석하는 경우가 많다고 설명함

- 이는 각 지역 과협과 균형 있게 접촉하고, 과학기술외교 채널을 유지하기 위한 관행으로 이해할 수 있음

□ EKC는 유럽 9개 과협(11개국)이 공동으로 참여하는 유럽권 최대 행사로, 프랑스 개최 연도에는 ASCoF 입장에서 4년에 한 번 돌아오는 가장 큰 연례 사업의 성격을 가짐

○ EKC를 단순한 학술행사가 아니라, 한국 정부, 출연연, 대학, 기업, 유럽 한인 과학자, 유럽 현지 연구기관, 산업체가 한자리에서 만나는 '과학기술외교·국제협력·인재유치 플랫폼'으로 규정함

○ EKC 준비와 개최는 협회 회원 간 교류, 한국 기관과의 협력 확대, 후원기관 발굴, 젊은 과학자 지원 프로그램(YGF·YPF) 등 ASCoF 전체 사업의 중심축이 되며, ASCoF는 이를 위해 연중 조직위원회 활동을 수행하고 있음

- 프랑스는 개최지가 유럽 내에서 순환되기 때문에 EKC 유치가 돌아오는 4년에 한 번씩 ASCoF의 역량과 네트워크가 집약되는 계기가 됨

□ 이번 EKC2026은 "AI-Driven Future of Science and Technology"를 주제로 2026년 7월 20~23일 프랑스 툴루즈 Centre de Congrès Pierre Baudis와 인근 Mercure Toulouse Hotel에서 개최될 예정임

○ 툴루즈는 에어버스(Airbus) 최종 조립공장, 아리안(Ariane) 발사체 관련 시설, 프랑스 우주청(CNES) 등이 입지한 유럽 우주항공의 중심 도시로, 한국과 프랑스의 항공우주 협력 상징 도시에서 AI·우주·에너지를 묶어 미래 과학기술을 논의한다는 의미를 강조함

○ 프로그램은 크게 학술세션, 기관·정책세션, 포럼·특별강연, 인력·채용 프로그램 등으로 구성됨

○ 11개 학술세션: 기초과학, 기계·항공우주, 전기·전자·정보, 화학·재료, 에너지·환경, 의생명·헬스, 해양·선박, 핵융합, 다학제 등 분야별 세션.

- 기관 주관 세션: Fraunhofer, KRISS, KIER, K-Health, KIST Europe, KARI, 농진청 등 한·유럽 연구기관이 공동으로 기획하는 폐쇄·개방형 세션
- 한-유럽 과학기술협력 역사 포럼: 프랑스 과협 50년, KIST 60년, KIST Europe 30년, 한-프랑스 수교 140년을 조명하고, 향후 협력 방향을 논의하는 세션
- 우주항공 포럼: KASA·KARI·KAIST와 프랑스·유럽 우주 관련 기관(ONERA, Airbus, Thales, ESA, CNES 등)이 참여하는 산학연 포럼
- 수학·AI 석학 초청 기조강연: 아벨상 수상 수학자 등 유럽 석학 초청 기조강연
- Horizon Europe 포럼: 프랑스·스페인 등에서 대형 프로젝트를 수행 중인 PI들이 참여해 과제 기획·신청·운영 노하우를 공유하는 세션

- EKAMA·바이오헬스·수학·양자 등 전문가 모임: 각 분야 유럽 전문가 네트워크와 한국 기관을 연결하는 프로그램

□ EKC의 재정 측면에서 한국과학기술단체총연합회 지원금 비중이 과거보다 줄어들면서, 조직위원장이 직접 한국의 출연연·대학·공공기관·기업을 방문해 EKC2026 프로그램을 설명하고 후원을 설득하는 민간 펀드의 중요성이 커졌다고 밝혔음

- 후원기관 입장에서도 단순한 로고 노출이 아니라, 실질적인 프로그램 참여와 인재 발굴·국제협력 기회를 제공하는 구성이 필수적이라고 강조함

□ EKC2026의 주요 특징으로 차세대 과학자 프로그램인 YGF(Young Generation Forum), YPF(Young Professional Forum)와 잡페어를 강조함

○ 과거 예산 삭감으로 대학원생·박사후 연구자들이 대거 해외로 나갔던 경험을 상기하면서, EKC가 유럽 현지의 박사과정생·포닥·젊은 연구자와 한국 연구기관·대학·기업을 직접 연결하는 장이 될 수 있다고 보았음

○ 이번 EKC2026에는 한양대를 비롯한 일부 국내 대학이 교수 채용을 위해 직접 툴루즈를 방문할 계획이며, 주요 연구기관, 공공기관, 기업들도 박사·석사과정 대상 채용 설명회를 준비하고 있음

- 이를 미국 경제학회 연례회의에서 박사과정생과 대학 간 채용 인터뷰가 이루어지는 인재 시장에 비유하며, 유럽 한인 과학기술자 컨퍼런스에서 유사한 기능을 구현하려는 시도라고 설명함

- 전체 참가자 구성은 유럽 거주 한인과학자와 한국에서 방문하는 연구자·학생이 대략 1:2 비율 정도가 될 것으로 예상되며, 학부생부터 박사후 연구자까지 다양한 계층이 참여할 것으로 보고 있음

2) 시사점

□ 첫째, 재외 과협은 지난 50여 년간 정부의 지속적 지원을 바탕으로 형성된 '보이지 않는 과학기술 인프라'며, 이는 한국의 산업·과학기술·인력 발전에 실질적인 기여를 해 왔음에도 정책적으로 충분히 조명되지 못했다는 점이 지적됨

○ 이는 소규모 식사 지원에서 출발한 네트워크가 장기적으로 얼마나 큰 효과를 낼 수 있는지 보여주는 사례로, 재외 과협 지원을 단순 '교민 행사'가 아니라 전략적 과학기술 인프라 투자로 인식할 필요성을 시사함

○ 이를 위해 재외 과협 네트워크의 경제·산업·외교적 기여를 정량·정성 평가하는 연구를 추진하고, 그 결과를 중장기 과학기술인력·국제협력 전략에 반영할 수 있음

□ 둘째, ASCoF의 회원 DB 구축 사례는 해외 한인과학자·전문가 데이터베이스를 국가 차원의 전략 자산으로 관리해야 함을 보여줌

○ ASCoF이 회원 300명 전원의 이력서를 확보해 과기정통부 DB에 제공한 사례는 향후 대형 국제연구협력, 글로벌 가치사슬 재편, 전략기술 확보 등에서 즉각 활용 가능한 인적 네트워크를 구축한 것으로 볼 수 있음

○ 정부가 이 DB를 단순 통계로 묶어두지 않고, 부처별 사업(예: 국제공동연구, 소버린 AI, 우주·양자·반도체 전략)에 활용할 수 있는 시스템과 예산을 갖추고 있는지 점검할 수 있음

□ 셋째, EKC와 같은 해외 컨퍼런스는 단순한 학술행사 예산이 아니라 과학기술외교·산학연 협력·인재유치·정책 홍보가 결합된 복합 플랫폼임

○ EKC2026은 프랑스 과협 50년, KIST 60년, KIST Europe 30년, 한-프랑스 수교 140년을 아우르는 자리로, 과거 협력 성과를 정리하고 향후 공동 전략을 논의하는 계기가 될 수 있음

○ 또한 EKC2026 프로그램 구상은 한국이 소버린 AI, 우주·항공, 에너지·환경, 수학·양자 등 전략 분야에서 유럽과의 협력을 어떻게 구조화할 수 있을지를 보여주는 실험장이 될 수 있음

○ EKC를 통해 유럽에서 제기되는 과학기술·연구제도·인력정책 관련 현장의 목소리를 체계적으로 수집하고, 국내 입법·정책에 반영하는 피드백 체계를 설계하는 방안을 고민할 필요가 있음

□ 넷째, YGF, YPF, 잡페어 등 차세대 인재 연계 프로그램은 ‘인재의 영구 유출’과 ‘선순환적 글로벌 인재 순환’ 사이에서 한국이 어느 방향을 선택할 것인가에 대한 중요한 시사점을 제공함

○ EKC를 통해 유럽 현지 박사·포닥·젊은 연구자를 국내 대학·출연연·기업과 직접 연결하면, 단순 귀국 장려를 넘어 공동임용, 겸직, 원격 협력 등 다양한 형태의 인재 활용 모델을 설계할 수 있음

5. 프랑스의 연구 및 교육 환경

□ 면담 대상자인 박정해 교수는 프랑스 그랑제콜(Grande École)인 IMT Nord Europe의 CERI(Centre for Education, Research and Innovation) Materials & Processes 소속 정교수(Full Professor)임

○ 2013년부터 IMT Nord Europe(구 École des Mines de Douai)에서 소재·공정 분야 교육과 연구를 수행하고 있음

○ 서울대학교 기계공학 학사·석사와 프랑스 École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne 및 서울대학교 복수 박사학위를 보유하고 있으며, 과거 CERI Materials and Processes 혁신 담당 부센터장(Deputy Director in charge of innovation)을 역임함

○ 박 교수는 유럽연합 연구·혁신 프로그램 Horizon Europe 및 Clean Hydrogen Partnership이 지원하는 약 1000만 유로 규모의 국제공동연구 과제 ECOHYDRO의 코디네이터(프로젝트 책임자)로서, 7개국 15개 파트너 기관이 참여하는 프로젝트를 총괄하고 있음

- 동시에 Horizon Europe, ANR, Skywin, Innoviris 등 다수의 연구지원기관에서 프로젝트 평가위원(project evaluator)으로 활동하고 있음

1) 주요 면담 내용

□ 먼저 프랑스 고등교육·연구 시스템의 큰 틀을 보면, 프랑스에서는 초·중·고 교육이 교육부 소관인 반면, 대학과 연구는 고등교육·연구부가 담당하는 이원 구조를 갖고 있으며, 정권에 따라 두 부처를 통합했다가 다시 분리하는 변동이 있었지만 최근에는 분리 체계가 일반적이라고 소개함

○ 프랑스에는 약 70개의 대학이 존재하며, 과거 80여 개 수준에서 통합 정책을 통해 수가 줄어든 상태임

○ 고등교육은 이원화된 구조로 운영되는데, 매년 약 100만 명 수준의 고교 졸업생 가운데 상위 5~7% 정도(5~7만 명)는 그랑제콜 준비 과정과 엘리트 학교에 진학하고, 약 30만 명이 일반 대학으로 진학하며, 나머지는 대학 학위 없이 곧바로 노동시장에 진입하는 흐름을 보인다고 설명함

- 이 체계가 대학 간 서열은 상대적으로 크지 않게 유지하면서, 그랑제콜이 매우 강력한 엘리트 트랙을 형성하는 프랑스 특유의 구조를 만들어냈다고 보고 있음

- 최근 프랑스 사회 내부에서도 이 같은 극단적 엘리트주의를 완화해야 한다는 논쟁이 이어지고 있다고 함

□ 이어서 프랑스 연구 시스템의 조직 방식을 설명하면서, 한국이나 미국에서 흔한 'PI 1인 중심 연구실'과 달리 프랑스에서는 일종의 '여왕벌 시스템(queen-bee system)'이라 불리는 팀 기반 구조가 일반적이라고 소개함

○ 정교수 한 명을 중심으로 조교수, 연구원, 박사후연구원, 박사과정생 등이 하나의 팀을 이뤄 연구실을 구성하며, 교수 한 명이 완전히 독립된 연구실을 별도로 꾸려 운영하는 방식은 상대적으로 드물다는 것임

○ 팀 내 교수가 은퇴할 경우 그 공백을 어떻게 채울지, 한 자리의 포지션을 어느 분야와 인물에 배분할지를 팀 전체가 논의해야 하고, 개별 교수가 '완전히 새로운 팀을 만들어 나가겠다'는 식의 독립은 제도 구조상 쉽지 않다고 설명함

〈그림 7〉 프랑스의 연구 및 교육 환경 면담

□ 프랑스의 교수급 인력 유형은 크게 세 가지로 나뉜다고 정리함

○ 첫째는 대학과 그랑제콜의 일반 교수로, 한국에서 흔히 상정하는 것처럼 강의와 연구를 모두 수행하는 정년보장 트랙의 교수임

○ 둘째는 아그레가시옹(agrégation)이라는 국가시험을 통과한 고등학교·대학 강사로, 주로 고등학교와 학부 수준의 교육을 담당함

- 사르트르 등 일부 유명 지식인이 이 자격으로 고등학교에서 철학을 강의했던 사례를 언급하며, 프랑스에서 교육전담 인력의 위상이 결코 낮지만은 않다고 설명함

○ 셋째는 CNRS(국립과학연구센터) 소속 연구원으로, 형식상 독립된 국가 연구기관 소속이지만 실제로는 대학이나 연구소에 파견되어 연구와 강의를 수행하며, 학과장·센터장·

연구소장 등 주요 보직을 맡을 수 있음

- 이들의 급여는 CNRS에서 지급하고, 대학은 이들에게 연구실, 교원 사무공간, 행정 지원을 제공하는 구조임
- 이러한 제도가 대학의 직접적인 재정 부담 없이도 고급 연구 인력을 확보하고, 파리 등 대도시와 지방 대학 사이의 연구 수준 격차를 줄이는 데 적지 않은 기여를 하고 있다고 평가함
- CNRS 연구원이 파견될 수 있는 대학·연구소는 5년마다 HCERES 평가를 통과해야 하며, 평가 결과에 따라 CNRS 라벨을 부여받거나 박탈당하기도 한다고 설명함
- 라벨이 박탈되면 해당 기관은 더 이상 CNRS 연구원을 받을 수 없고, 기존 연구원은 다른 기관으로 이동해야 하는 등 평가 결과가 인력 배치에 직접적인 영향을 미침

□ 대학 재정과 등록금 구조에 대해서도 비교적 구체적인 수치를 통해 설명함

○ 프랑스 공립대학의 등록금은 전체 예산의 약 10% 수준에 불과하며, 60~70%는 중앙정부 예산에 의존함

○ 최근 긴축 기조로 정부 지원이 줄어드는 추세여서 재정 압박이 커지고 있는데, 예를 들어 학생 수 약 8만 명 규모의 릴 대학(Université de Lille)은 연간 예산이 약 8억 유로 수준임에도 최근 4,500만 유로 정도의 적자를 기록했다고 설명함

○ 반면 학생 2,000명 규모의 한 그랑제콜은 연간 예산이 약 5000만 유로 수준이라 학생 1인당 예산이 일반 대학의 2~2.5배에 달해 엘리트 기관에 더 많은 자원이 집중되는 구조가 분명하다고 평가함

○ 사르코지 정부 이후 정부는 학생 수, 교원 수 등 지표에 따라 산출된 공식에 따라 예산을 일괄 지급하고, 대학이 인건비, 시설투자, 운영비 배분을 자율적으로 결정하도록 하는 방향으로 전환했으며, 과거처럼 대학 적자를 정부가 자동 보전해주지 않음

- 그 결과 지방 대학까지 재정 압박이 심해졌고, 이를 보완하기 위해 대학들은 EU 프로젝트와 산업체 과제 등 외부 재원 확보에 더욱 적극적으로 나설 수밖에 없는 상황이라고 설명함

□ 연구재원 구조에 관해서는 ANR과 BPI가 양대 축을 이룬다고 정리함

○ ANR(국가연구재단)은 한국의 NRF와 유사하게 기초·이론·인문사회·수리과학 등 학문 중심 연구를 지원하는 기관이며, BPI France(공공투자은행)는 혁신·산업·실용 연구를 지원하는 정부 투자기관으로 상당 부분을 대출 방식으로 운영함

○ 이 외에 환경청(Ademe) 등 분야별 기관도 존재하지만, 인문사회와 순수과학 연구자가 안정적으로 접근할 수 있는 주된 채널은 ANR과 EU Horizon Europe이라고 설명함

○ 프랑스의 R&D 지출은 GDP 대비 약 2.45% 수준으로, 1990년대 초부터 3% 달성을 목표로 했지만 30년 가까이 이를 넘지 못하고 있으며, GDP 대비 약 5% 수준까지 오른 한국과 비교하면 절대 규모에서도 뒤처진다고 평가함

□ ANR 과제 운영과 관련해서는 선정률과 과제 규모의 변화가 특히 큰 이슈였다고 설명함

○ ANR 설립 초기에는 선정률이 상당히 높았으나 시간이 지나면서 5% 이하까지 떨어지는 상황을 겪으면서, 특히 기업 과제가 거의 없는 수학·인문사회 분야에서 연구자들이 과제 신청 자체를 포기하는 현상이 나타났다고 함

○ 이에 대응해 최근 ANR은 선정 과제 수를 늘리는 대신 과제당 지원 규모를 줄이는 방향으로 정책을 전환해, 현재는 선정률이 약 25% 수준까지 올라왔지만 개별 과제 규모는 크지 않다고 설명함

- 예컨대 3개 기관이 참여하는 4년짜리 소규모 과제의 총예산은 약 60만 유로 수준이고, 이 중 13~14만 유로는 박사과정 인건비로 배정되며, 오버헤드는 2만 유로 정도에 불과하고, 교수 인건비는 포함되지 않음
- ANR 과제는 대학이 재정적 마진을 남기기 어려운 구조이기 때문에 대학과 그랑제콜 입장에서는 BPI 과제나 EU Horizon Europe, 산업체 과제 등 오버헤드 비율이 높은 과제를 선호하는 경향이 강하다고 진단함

□ 반대로 EU Horizon Europe은 프랑스 대학과 연구기관에 재정·연구 양 측면에서 매우 매력적인 프로그램이라고 강조함

○ Horizon Europe은 교수 인건비를 일정 부분 포함해주고, 오버헤드 비율도 약 25% 수준으로, ANR과 비교할 때 기관 재정에 훨씬 도움이 되는 구조임

○ ANR만으로는 재정적 여유를 확보하기 어려운 현실 속에서 프랑스, 독일, 영국, 이탈리아, 스페인, 그리스 등 국내 과제 규모가 상대적으로 작은 국가들은 점점 Horizon Europe으로 눈을 돌리고 있다고 설명함

○ 코디네이터를 맡고 있는 7개국 16개 기관 참여, 약 1,000만 유로 규모 프로젝트를 예로 들며, 교수 인건비와 오버헤드가 학교 재정에 주는 긍정적 효과를 언급함

- EKC2026에서 자신이 맡을 Horizon Europe 포럼에서는 과제 신청 절차와 문서 작성 노하우, 컨소시엄 구성 전략, 프로젝트 재정관리·리포팅 경험, 그리고 한국 대학과 출연연이 PI 또는 핵심 파트너로 참여하기 위한 내부 행정·예산 시스템 개선 방향 등을 구체적으로 공유할 계획이라고 설명함

- 한국에는 Horizon Europe을 실제로 코디네이션해 본 연구자가 극소수임에도, 정책 담론과 언론에서는 경험이 부족한 인물이 전문가처럼 발언하는 경우가 많다며, 이번 EKC가 '실제 경험을 가진 PI의 생생한 노하우를 한국에 전달하는 드문 기회'라고 강조함

□ 평가 제도와 관련해 HCERES의 위치와 역할을 비교적 자세히 설명함

○ 프랑스의 국립 연구소, 대학, 연구센터는 5년마다 HCERES 평가를 받으며, 평가는 현장 방문, 연구자·행정 담당자 인터뷰, 방대한 자료 분석 등을 포함하는데, 프랑스의 제도, 언어, 문화적 특수성을 이해해야 하기 때문에 평가위원은 대부분 프랑스인 또는 프랑코폰 국가의 연구자로 구성됨

○ 노르웨이 등 일부 유럽 국가는 평가위원을 전원 외국인으로 구성하고 영어로 리포트를 작성하지만, 프랑스는 제도의 복잡성과 행정 부담 등을 이유로 내부 전문가 중심 구조를 유지하고 있다고 함

○ 5년 주기 평가 자체가 기관에는 큰 부담이지만, 매년 평가와 행정업무에 시달리는 한국과 비교하면 오히려 더 예측 가능하고 안정적인 편이라고 할 수 있음

□ 이어 프랑스의 박사 인력 정책과 사회적 인식 개선 노력에 대해서도 여러 사례를 들어 설명함

○ 과거 프랑스에서는 박사학위의 사회적 위상이 독일이나 이탈리아보다 낮아, 기업과 공공기관에서 그랑제콜 석사만으로도 충분하다고 보는 문화가 강했다고 평가함

○ 이를 개선하기 위해 프랑스 정부는 그랑제콜별로 일정 비율 이상의 학생이 박사과정으로 진학하도록 유도하는 숫자 목표를 제시하고, 기업 CEO와 CTO를 대상으로 박사학위자의 연구개발·혁신 기여를 강조하는 캠페인을 진행하며, 박사학위에 대한 별도 수당 지급을 독려하고 있다고 설명함

○ 그 결과 에콜 폴리테크닉 졸업생의 박사 진학률이 과거 소수에서 최근 약 40% 수준까지 상승하는 변화를 보이고 있다고 소개함

□ 또한 CNRS가 과학기술뿐만 아니라 인문사회·희귀분야 연구에서 수행하는 공공적 역할을 강조함

○ 예를 들어 부탄 왕자 결혼 당시 언론에 소개된 부탄 전문가나, 광우병 사태 때 언론에 자주 등장했던 광우병 전문가 모두 CNRS 소속 연구자였다는 사례를 들며, 국가가 CNRS를 통해 단기간 수익이 나지 않는 분야라도 장기적으로 연구자를 지원하고, 사회적 수요가 생겼을 때 이들을 활용하는 구조라고 설명함

○ 이는 대규모 예산을 들이지 않고도 전략적으로 필요한 지식과 전문성을 확보하는 모델로, 인문사회나 저수익 기초 연구가 시장 논리만으로는 유지되기 어려운 점을 감안할 때 중요한 장치라고 평가함

□ 외국인 박사과정과 안보 민감 분야 규제에 대해서도 최근 동향을 소개함

○ 최근 5년간 프랑스는 박사과정 외국인 선발 시 연구 주제가 양자, 핵·방위, 항공우주, 방산 등 민감 분야에 해당하는지 여부를 사전에 검토하고, 필요시 정보기관에 이력서를 전달해 '허용·주의·불허' 등의 의견을 받아 비자 발급 여부를 결정하는 제도를 운영하고 있다고 설명함

○ EU 국적 학생은 상대적으로 규제가 덜하지만, 러시아, 파키스탄, 이란 등 일부 국가 출신의 경우 분야에 따라 비자 발급이 제한되거나 불허될 수 있다고 함

- Horizon Europe 프로젝트에서도 중국 엘리트 대학 출신 지원자의 경우 직접 등록이 어려워 벨기에 대학을 통한 공동등록 방식을 택했고, 같은 오피스에만 배치해 정보 접근을 제한하는 등 안전조치를 취한 사례를 소개하며, 연구 인력 유치와 국가 안보·산업 기술 보호 사이의 균형이 점점 중요한 정책 이슈가 되고 있다고 설명함

□ 그랑제콜과 미스트랄 AI의 관계를 중심으로 프랑스형 소버린 AI 전략을 설명함

○ 미스트랄 AI의 CEO가 에콜 폴리테크닉 출신으로, 프랑스 엘리트 공대 네트워크와 긴밀한 관계를 가지고 있으며, 산업부 산하 그랑제콜들이 미스트랄 AI 라이선스를 대규모로 도입해 교수와 학생들이 교육·연구 과정에서 활용하도록 하고 있다고 소개함

○ 프랑스의 소버린 AI 전략은 고등교육부보다는 산업·경제부 주도로 추진되며, 미스트랄 같은 민간 스타트업과 엘리트 공대·연구소를 촘촘히 연결하는 방식으로 진행되고 있다고 설명함

○ 프랑스의 낮은 R&D 비중, 강력한 엘리트 공대 구조, CNRS·BPI 체계 등 제도적 조건을 그대로 한국에 이식하는 것은 불가능하다고 보면서도, 국가가 특정 AI 기업·플랫폼을 전략 파트너로 설정해 공공기관·대학·연구소에 집중 공급하고, 이를 통해 자국 생태계를 조성하는 방식 자체는 한국도 참고할 수 있는 모델이라는 의견을 제시함

2) 시사점

□ 첫째, 프랑스 사례는 연구와 교육을 제도적으로 분리하면서도 강한 국가 연구역량을 유지할 수 있음을 보여줌

○ 한국은 대학이 교육과 연구를 동시에 떠안는 구조가 일반적이지만, 프랑스처럼 교육(대학·그랑제콜), 연구(CNRS 등), 평가(HCERES), 재정(ANR·BPI·EU)이 기능별로 나뉜 구조는 정책 설계와 역할 분담을 보다 정교하게 할 수 있게 해줌

○ 이는 한국이 향후 대학의 교육 기능을 어떻게 발전시키고, 연구 기능을 어떻게 강화할지를 검토할 때 중요한 비교 사례가 될 수 있을 것으로 보임

□ 둘째, CNRS 연구원 제도는 '대학 밖에 있으면서 대학 안에서 작동하는 인력 구조'라는 점에서 매우 유연한 모델임

○ 한국도 출연연 인력이 대학에서 강의와 공동연구를 보다 쉽게 수행하고, 대학 소속 교수와 출연연 연구원이 동일 연구센터에서 팀을 이루도록 제도적 장벽을 낮춘다면 인력 활용 효율을 크게 높일 수 있음

○ 이는 특히 수도권과 지방 대학 간 연구 격차 완화, 특정 전략 분야의 연구 역량 집적에 유용한 시사점을 제공함

□ 셋째, 프랑스의 낮은 등록금과 강한 공공재정 의존 구조는 대학 재정 안정성의 중요성을 다시 생각하게 함

○ 등록금만으로는 연구와 인프라를 유지하기 어렵기 때문에 국가는 기초연구와 전략기술 분야에 안정적이고 장기적인 재원을 제공할 필요성을 시사함

○ 단기 성과 중심의 연간 과제 위주 지원에서 벗어나, 5년 또는 10년 단위의 장기 연구재원과 대학 기본연구비를 확대하는 방향으로의 정책 전환을 검토할 수 있음

□ 넷째, HCERES 평가와 CNRS 라벨이 연동된 구조는 평가가 연구기관의 위상과 인력 배치, 연구비 수주에 실제로 영향을 주는 사례임

○ 평가를 연구자 통제 수단이 아니라 연구역량 육성을 위한 투자 배분 장치로 재설계하는 것이 중요함

○ 평가 주기를 적정 수준으로 유지하면서, 평가 결과를 토대로 인력, 예산, 국제협력 기회를 차등 배분하는 구조를 확보할 필요가 있음

□ 다섯째, ANR, BPI, Horizon Europe의 역할 분담과 과제 선정률 및 단가 변화는 한국 연구재원 포트폴리오 설계에도 의미 있는 시사점을 제공함

○ 프랑스가 ANR 선정률을 극단적으로 낮은 수준에서 25%까지 끌어올리기 위해 과제 단가를 줄이는 선택을 한 것은 한국의 연구재단·부처과제에서도 '과제 수를 늘릴 것인가, 과제당 규모를 키울 것인가'라는 문제를 떠올리게 함

○ 또한 국내 과제의 오버헤드와 인건비 지원 비중이 낮을 경우, 대학과 연구소가 자연스럽게 EU나 국제 대형 프로젝트에 뛰어들게 되는 구조도 주목할 만함

○ Horizon Europe 등 국제공동연구 참여를 위한 별도 매칭·행정지원 예산을 설계해, 국내 연구재원과 국제 연구재원을 연계하는 전략도 필요할 수 있음

□ 여섯째, 미스트랄 AI를 중심으로 한 프랑스 소버린 AI 전략은 '국가 AI 인프라를 어떤 방식으로 조성할 것인지'를 고민할 때 실험적 모델이 될 수 있음

○ 프랑스는 특정 민간 AI 기업을 전략 파트너로 삼아 엘리트 공대와 공공기관에 라이선스를 집중 공급하고, 이를 통해 교육·연구·산업 현장에서 동일한 도구와 플랫폼을 사용하도록 하는 생태계를 지향하고 있음

○ 한국도 국산 LLM·AI 플랫폼을 공공·대학·연구소에 전략적으로 도입해 생태계를 조성하는 방안을 고민할 수 있는데, 프랑스의 낮은 R&D 비중, 강한 엘리트 공대, CNRS 구조 등 조건이 다르므로, 단순 모방이 아니라 한국 실정에 맞는 조합과 안전장치를 마련하는 것이 중요함

□ 마지막으로, Horizon Europe과 같은 유럽의 대형 국제공동연구 프로그램은 공개 문서만으로는 파악하기 어려운 정보와 실제 운영 경험이 매우 중요하다는 점에서 현지에서 직접 과제에 참여하고 기획·조정·평가 역할까지 수행해 본 연구자들로부터 생생한 경험을 청취할 수 있는 기회를 확대할 필요가 있음

○ 이번 출장에서 Horizon Europe 대형 과제 책임자를 직접 만나 관련 경험과 정보를 접한 것은 향후 국제공동연구 지원제도, 연구행정 지원체계, 입법적 뒷받침 방안을 검토하는 데 중요한 계기가 될 수 있음

- 이번 면담 대상자의 경우 프랑스 그랑제콜 IMT Nord Europe 소속 교수로서 Horizon Europe 및 Clean Hydrogen Partnership 지원을 받는 ECOHYDRO 프로젝트의 코디네이터를 맡고 있고, 동시에 Horizon Europe 프로젝트 평가위원으로도 활동하고 있어, 단순한 제도 소개를 넘어 과제 발굴, 파트너 구성, 제안서 작성, 평가 대응, 국제 네트워크 운영 등 실제 사업 수행 전반에 관한 경험을 제공할 수 있음

○ 우리나라에서는 Horizon Europe의 실질적 작동 방식이나 네트워크 기반의 사업 발굴 구조, 연구자와 기관이 축적해야 할 비공식적 노하우에 접근하기가 쉽지 않은 만큼, 현지 EU 연구현장에서 직접 참여하고 매니저 역할을 수행한 사람들로부터 다양한 방식으로 자문을 구하는 체계를 마련할 필요가 있음