
제12차 아시아·태평양 미래네트워크 학술대회 참가 결과보고서

2026. 9. 2. - 9. 6.

 한국개발연구원

- **(배경)** 2045년을 시계로 하는 국가미래전략 연구(경제·인문사회연구회 「국가미래전략 연구(총론), 연구책임자 강동수)를 수행 중이나, 전망의 산출에 비해 이를 정책 의사 결정으로 연결하고 성과를 평가하는 절차·방법론에 대한 국내 축적이 미흡한 상황
 - 총론 연구는 호라이즌 스캐닝, STEEP 분석, 2×2 시나리오, 백캐스팅 등 구조화된 전략적 포사이트(strategic foresight) 방법론을 채택하고 있으며(연구계획서, 2026.3.), 2026년 8월까지 부문별 근본 질문 도출(11개 절), 8가지 미래상 설계, 시민 숙의(FGI) 워크숍 5회를 마친 상태
 - 2026년 9월 15일 NRC 중간보고에서는 「2×2 시나리오가 일반적」이라는 지적과 함께 선호미래 중심의 목차 재편, 비전 수립·이행전략(3부)의 구체화 요구가 제기되어, 시나리오를 실행전략과 평가로 연결하는 방법론 보강이 필요
 - 국내에서도 국무조정실 발주 「2045 미래전략 보고서」가 정권 교체 이후 참고자료로 전환된 사례(아시아경제, 2026.6.22.)가 보도되는 등, 장기 국가전략이 정치적 전환에서 독립된 제도적 연속성을 확보하는 문제가 현안으로 부상
 - APFN(Asia Pacific Futures Network)은 포사이트가 정책과정과 의사결정에 미친 영향을 실증적으로 제시하고 정책결정자의 수요에 맞춘 방법론의 진전을 지원하는 것을 명시적 목표로 하는 아·태 지역 최대 미래연구 네트워크로서, 상기 과제에 대한 직접적 참고 사례를 제공
- **(목적)** 제12차 아시아·태평양 미래네트워크 학술대회(APFN 2026, 2026.9.3.~9.4., 태국 방콕 출라롱콘대 Sasin School of Management) 참가를 통해 아·태 지역 국가 미래전략 수립 방법론과 전략적 포사이트의 정책 적용 사례를 조사하고, 미래비전 2045 과제의 후속 단계(비전 수립·이행전략·성과평가)에 적용할 시사점 도출
 - **(방법론)** 가능미래와 선호미래를 교차해 실행전략을 도출하는 「4×4 미래 매트릭스」, 미래연구 성과평가(APF Foresight Evaluation Initiative), 미래세대 관점 숙의(일본 Future Design) 등 신규 방법론 학습
 - **(정책 연계)** 말레이시아·태국·필리핀·싱가포르·태평양 등 아·태 국가의 장기 국가전략 수립과 포사이트 제도화 경험 조사
 - **(네트워크)** 출라롱콘대 경영대학(CBS) 연구진 면담을 통한 한·태 비교연구 협의 및 APFN·한국미래학회 등 국제 연구협력 네트워크 확보

2

출장 개요

- (출장 개요) 2026년 9월 2일(수)부터 9월 6일(일)까지 3박 5일간(한국 출·입국일 기준) 태국 방콕의 출라롱콘대 Sasin School of Management에서 열린 APFN 2026에 참가하였으며, KDI 글로벌지식협력단지운영단 2인과 정보통신정책연구원 1인 등 총론 연구진 3인이 출장자로 참여

no.	성명	소속	직함	역할
1	강동수	KDI 글로벌지식협력단지운영단	단장	과제책임자
2	김동영	KDI 글로벌지식협력단지운영단 전시기획팀	팀장	과제참여자
3	서영선	정보통신정책연구원	연구위원	과제참여자

- (주요 활동사항) ▲APFN 2026 학술대회 전체 세션 참가, ▲방법론·정책 세션 집중 참관, ▲출라롱콘대 경영대학 연구진 및 한국미래학회 간담회의 세 가지 활동을 수행하였으며, 세션 참관은 총론 연구 단계별 필요에 따라 출장자 간 분담하였음
- (전체회의) 개막 기조대담(Richard Hames·Sohail Inayatullah), 2일차 기조연설(Copenhagen Institute for Futures Studies의 Sean Pillot de Chenecey, 태평양공동체(SPC) Valery Wichman), 기조 「Powering Peace」(Ivana Milojević), 폐막 성찰세션(라이트닝 토크 8건) 참석
 - (병렬 세션) 출장자 3인이 분담하여 1일차 A3(포사이트 평가)·A5(혁신과 포사이트), B3(기업 포사이트)·B4(학술세션), C1(인간·AI 공유 행위주체성), 2일차 D1(4×4 매트릭스·Critical Compass), D2(일본 미래문해력), D4(ESCAP 돌봄의 미래) 등 참관
 - (간담회) 9/2 전문가 간담회(허현희 고려대 미래건강연구소 연구교수, 박성원 한국미래학회 회장 등), 9/3 DAY 1 Wrap-Up 간담회, 9/5 출라롱콘대 경영대학 은행·재무학과 연구진 간담회

3

출장 일정

- (주요 일정) 학술대회 본행사 2일(9/3~9/4)을 중심으로 전날 저녁 사전 간담회, 2일차 한국미래학회 간담회와 출라롱콘대 연구진 간담회를 배치하여, 세션 참관과 연구협력 협의를 한 일정 안에서 병행함.

날짜	시간	활동사항	비고
9/2(수)	09:00~13:35	[이동] 인천 → 방콕 수완나품	KE657
	14:00~16:00	이동 및 체크인	Pathumwan Princess
	18:00~20:00	전문가 간담회(허현희 고려대 연구교수, 박성원 한국미래학회 회장): APFN 2026 세션 프리뷰	
9/3(목)	09:00~17:45	APFN 2026 Day 1: 개막 · 기조대담, 병렬 워크숍 A · B · C, APFN Awards 시상식	Sasin Hall 9F
	18:00~	세션 리뷰 및 전문가 간담회(Jawn Lim 싱가포르공대, Sohail Inayatullah, Kuo-Hua Chen 담강대, Diana Pang Arup, Angelia Teo Futura)	
9/4(금)	09:00~17:30	APFN 2026 Day 2: 기조연설, 신간 발표, 병렬 워크숍 D · E, 라이트닝 토크, 폐막	
9/5(토)	10:00~14:00	한국미래학회 Wrap-Up 간담회	한국미래학회 주관
	18:00~20:00	출라롱콘대 경영대학 은행 · 재무학과 간담회: 「전환의 자금조달: 디지털 전환과 기후 전환의 전제」	석식 간담회
	23:30~	[이동] 방콕 → 인천	KE652
9/6(일)	~06:55	인천 도착	

- **(APFN 소개)** 2015년 3월 대만 담강대학교에서 이란·말레이시아·필리핀·싱가포르·한국·대만·미국의 미래학자들이 공동 창설한 아·태 지역 미래연구 실무자 네트워크
 - 목적은 아시아 미래학자들이 신흥 이슈와 트렌드를 분석·성찰할 공간을 제공하고 미래학 이론과 실천의 연계를 강화하는 것이며, 동료 학습(peer-to-peer learning)을 강조하는 비전통적 학술대회 형식을 유지 (APFN, About APFN, 2025)
 - 운영은 방콕 소재 컨설팅사 The Change Initiative(대표 Jost Wagner, 2022년부터 Chief Navigator)가 사무국을 맡고, 운영위원회 의장은 UNESCO 미래학 석좌인 Sohail Inayatullah 교수(Metafuture 공동창립)
 - 역대 개최지: 담강대(2015·2016·2025), 서울(2017), 방콕(2018·2019·2024·2026), 온라인(2020~2022), 말레이시아(2023), 2019년 방콕 대회는 태국 국가혁신청(NIA)·ADB가 공동주최
- **(APFN 2026 개요)** 제12차 대회는 방콕에서 네 번째로 열린 대회로, 사람·지구·번영·평화의 4P를 주제로 기조·병렬 워크숍·신간 발표·라이트닝 토크를 2일에 걸쳐 운영하였으며, 세부 구성은 다음과 같음
 - **(일시·장소)** 2026년 9월 3일(목)~4일(금), Sasin School of Management(출라롱콘대, 1982년 Kellogg·Wharton과 협력 설립, 태국 최초 AACSB·EQUIS 인증 경영대학원)
 - **(주제)** Asia Pacific Futures: Powering People, Planet, Prosperity, and Peace
 - **(구성)** 실무자·학술연구자·정부·기업을 겨냥한 4개 트랙, 2일간 기조 4건, 병렬 워크숍 25개(A~E 각 5개), 신간 발표 7건, 라이트닝 토크 8건. 참가자는 아·태 각국 정부·국제기구(UN ESCAP, FAO, SPC, ADB)·대학·기업·시민사회 관계자
 - **(한국 참가)** 박성원 한국미래학회 회장이 D1 워크숍(4×4 미래 매트릭스)과 라이트닝 토크(「미래 불안에서 가능성의 감각으로」)를 발표하였고, KDI·정보통신정책연구원 출장단이 참가

□ (미래비전 2045 과제와의 연관성) 학술대회 세션을 과제의 연구 단계별로 대응시키면 아래와 같으며, 본 보고서 5장은 이 대응 관계를 기준으로 세션을 선별·정리

과제 단계 (총론 연구계획 7단계 기준)	과제 현황 (2026.9. 중간보고 기준)	대응 세션
1~4단계: 핵심 이슈·변화동인·핵심 불확실성 도출	11개 절 근본 질문, STEEP 위험요인 진단 완료	개막 기조대담, D5(인지·제도의 「박스」), C1(AI 행위주체성)
5~6단계: 시나리오 구축·서사 작성	8가지 미래상(3축), 경제 스토리라인 작성 중	D1 4×4 매트릭스, B4(AmBisyon 2040 4개 시나리오), D2 일본 미래문해력
7단계: 대응 전략·백캐스팅·국가 아젠다	3부(비전 수립·이행전략) 집필 예정	A5(MIGHT·NIA 정책 연계), B3(기업 포사이트), 기조(SPC 2050 전략)
성과평가·제도화(연구계획 미포함, 중간보고 지적)	미착수	A3(포사이트 평가), A5(제도화 3요소), D4(ESCAP 예견적 거버넌스)
시민 속의·커뮤니케이션	FGI 5회 완료, 설문 설계 중	D2(미래세대 관점), B3(스토리텔링·시각화), 신간 발표(미래문해력)

I. 1일차 (9월 3일, 목)

1. 개막 기조대담: 「아·태 미래: 사람·지구·번영·평화의 진전」

- **(개요)** 9월 3일(목) 09:30~10:20 Sasin Hall(9층)에서 열린 개막 기조대담으로, 전략 미래학자 Richard Hames(World Academy of Art and Science 펠로)와 Sohail Inayatullah (UNESCO 미래학 석좌, APFN 운영위원장)가 대담하고 Futura 창립자 Angelia Teo(싱가포르)가 사회를 맡음
- **(주요 내용)** 대회 주제 4P를 아·태 관점에서 재해석하고 미래학의 역할을 「예측」에서 「대안미래 전망과 선호미래 창조」로 규정하는 대담이 진행됨
 - 대회 주제인 4P(People, Planet, Prosperity, Peace)를 아·태 지역의 관점에서 재해석하고, 미래학이 「예측」이 아니라 「대안미래의 전망과 선호미래의 창조」라는 Dator의 명제를 지역 실천으로 확장할 것을 제안
 - Inayatullah 교수의 「6 Pillars」 체계(지도화·예견·시기 파악·심화·대안 창출·변혁)와 인과 계층분석(Causal Layered Analysis, CLA)의 4층 구조(표면적 현상 → 체계적 원인 → 세계관·담론 → 신화·은유)가 대회 전반의 공통 언어로 사용됨(Inayatullah, Foresight, 2008)
 - Hames는 『The Five Literacies of Global Leadership』(Wiley, 2007)에서 제시한 네트워크 지능·미래화(futuring)·심층 설계·전략적 항해·브랜드 공명의 5대 리터러시를 바탕으로, 리더십의 핵심을 「미래를 읽는 능력」에서 「미래를 함께 설계하는 능력」으로 옮길 것을 강조
- **(시사점)** 대담에서 공통 언어로 쓰인 CLA의 층위 구조는 총론의 8가지 미래상 서사를 세계관·은유 층위까지 심화하는 데 직접 활용할 수 있음
 - **(과제 연계)** 총론 연구의 8가지 미래상은 「표면적 현상」과 「체계적 원인」 층위에 머물러 있으며, CLA의 세계관·은유 층위(예: 「천재 1명이 1만명을 먹여 살린다」는 능력주의 신화, 제주 워크숍 논의)를 시나리오 서사에 명시적으로 포함하면 시민 속의 결과와 전문가 전망 사이의 간극을 설명하는 도구로 활용 가능

2. 세션 A5: 혁신과 포사이트, 미래학자와 혁신 실무자의 성찰

- (개요) 9월 3일(목) 11:00~12:30 병렬 워크숍으로, 터키 혁신 컨설턴트(CoreXas, 「HIFCore」), Detlef Reis(Thinkergy, 독일·태국), Rushdi Abdul Rahim(말레이시아 MIGHT 회장 겸 CEO), Pannin Sumanasrethakul(태국 NIA Academy 학술자문)이 발표하고 CIFS의 Sean Pillot de Chenecey가 사회를 맡음.
- (주요 내용) 말레이시아·태국의 국가 포사이트 기관이 33년과 10년의 제도화 경험에서 얻은 정책 연계 교훈을 발표하고, 민간 컨설턴트가 혁신 방법론과 AI 시대 창의성 실험 결과를 공유함.
 - (MIGHT, 말레이시아: 국가 포사이트 제도화 33년의 교훈) 총리실 산하 산·관 협력 싱크탱크로서 국가 포사이트 플랫폼을 운영해 온 경험을 바탕으로, 포사이트가 정책이 되지 못하는 이유와 제도화의 조건을 발표
 - MIGHT(Malaysian Industry-Government Group for High Technology)는 1993년 총리실 과학자문 산하에 설립된 산·관 협력 싱크탱크로, 2012년 국가 포사이트 플랫폼 「myForesight」를 설립하여 약 60건의 포사이트를 수행하고 국가 장기비전 「TN50(2050)」, 「Envisioning Malaysia 2050」 등에 방법론을 제공 (MIGHT; myForesight)
 - 발표자는 「포사이트의 가치는 시나리오 그 자체가 아니라 불확실성 속에서 더 나은 결정을 내리게 하는가에 있다」고 전제하고, 정책 연계의 핵심 교훈으로 「결정(decision)에서 시작해 거꾸로 설계」할 것을 제시. 시나리오는 매력적이지만 프로그램과 예산으로 번역되지 않으면 정책이 되지 못하고, 정책이 되어도 유지되지 않는다는 것
 - 「이야기하는 사람(storyteller)이 중요하다»: 프로젝트 초기부터 정치권에 결과를 전달할 챔피언을 정해야 하며, 장관은 한 번의 선거주기만 생각하고 말레이시아는 단기간에 총리가 4번 바뀌어 「아무도 듣지 않는 시기」가 있었으며 정권과 관료 교체에도 연속성을 담는 지식 관리자(custodian)가 필요
 - 기관은 고유 임무 때문에 장기 과제를 「너무 어렵고 길다」고 여기며 워크숍 후 「자기 박스로 돌아간다」, 「그들은 우리에게 틀 밖에서 생각하라면서 우리에게 주는 목표는 정작 틀이다」
 - 제도화는 ①제도·정책, ②지속적 역량(일회성 워크숍이 아닌), ③문화와 이해관계자 연결의 세개의 요소가 동시에 작동해야 하며, 하나가 무너지면(예: 새 지도부의 부서 해체) 전체가 무너짐. 「사람은 빛을 보아서가 아니라 열을 느껴서 움직인다」는 표현으로 위기 국면이 포사이트 수용을 만든다고 설명
 - 질의응답에서 민간의 포사이트가 형평성을 담보하는 방법을 묻자 「승자와 패자를 미리 보고 정책을 설계하는 것이 정부의 역할」이라고 답하고, 국영 석유기업

Petronas가 에너지 기업으로 전환할 때 정부 지분이 포용적 방향을 가능하게 했다고 설명. MIGHT는 33년간 축적한 포사이트 산출물로 자체 AI 모델을 구축 중

- **(NIA, 태국: 포사이트를 정책혁신 도구로 사용한 10년)** 국가혁신청이 정부·민간·시민 사회를 결합해 포사이트를 정책 권고로 연결해 온 10년을 돌아보고, 스캐닝·전략경로·채택의 세 가지 과제를 제시
 - 태국 국가혁신청(NIA)은 산하 Innovation Foresight Institute(IFI)를 두고 정부·민간·시민사회 3자 결합으로 포사이트를 운영하며, 은행·금융권을 참여시켜 재원 관점을 포함한 「정책 권고」를 산출. MQDC FutureTales LAB과 공동으로 「Futures and Beyond: Navigating Thailand toward 2030」(2021)을 발간 (NIA)
 - 10년의 성찰은 세 가지로 요약됨: ①호라이즌 스캐닝의 고도화(안보·민간·기술 등 다양한 관점), ②미래 이미지에서 현재 정책으로 역산하는 전략경로(strategic pathway)와 마일스톤 로드맵에 관련 기관·기업을 마일스톤별로 참여시켜 정책혁신을 강화, ③정책혁신의 채택(adoption)과 실행이 최대 난제이며 부처 간 「각자의 유전자」를 조율하는 일이 병목
- **(HIFCore, 터키: 과거·현재·미래 데이터를 통합하는 혁신 방법론)** 터키 기업 대상 컨설팅에서 개발한 방법론으로, 분리되어 있던 미래연구와 혁신연구를 하나의 데이터 통합 절차로 묶어 혁신 경로를 도출한 사례를 소개
 - 조직은 문제 하나에 혁신 하나를 대응시키는 일회성 혁신에 머물고, 미래연구·혁신연구·소비자연구·디지털연구가 서로 분리되어 작동한다는 진단. 과거의 실패·패턴(hind-sight), 현재 조직 내부 데이터(insight), 트렌드·약신호(foresight)를 통합해 점진·체계·급진·구조의 4개 혁신 경로를 도출. 알루미늄 제조사의 항공·에너지 소재 전환, 정보통신 기업의 에너지 센서 진출 등 사례 제시
- **(비의식 창의성: AI 시대 인간의 우위)** 20년간 250여 개 혁신 프로젝트를 수행한 컨설턴트가 인간 팀과 AI 팀을 병행 운영한 실험 결과를 바탕으로, AI 시대 창의성의 원천을 비의식적 처리에서 찾는 주장을 발표
 - 실제 혁신 프로젝트에서 인간 팀과 생성형 AI 팀을 병행 운영한 결과, 탐색·아이디어 단계뿐 아니라 컨셉 개발 단계에서도 AI 산출물이 인간과 동등한 수준으로 평가됨. 모두가 같은 도구를 쓰면 결과가 평균으로 수렴하므로, 차별화는 발산·수렴 사이클로 설명되지 않는 「비의식적 처리」(incubation, flow)에서 나온다는 주장
 - 「창의성의 미래는 AI 대 인간이 아니라 AI 더하기 비의식적으로 창의적인 인간」이며, 혁신 프로세스에 의도적 휴지기를 삽입하고 조직이 프로젝트 사이의 여백을 허용해야 한다고 제안. Wallas(1926)의 4단계(준비·부화·조명·검증) 인용

□ **(시사점)** 이 세션은 총론 3부(이행전략)의 서술 구조와 「제도적 연속성」 절 신설의 직접적 근거를 제공하며, 특히 MIGHT의 「결정에서 역산」 원칙과 제도화 3요소는

다음과 같이 적용 가능

- **(정책 연계 설계)** MIGHT의 「결정에서 역산」 원칙은 총론 3부(이행전략)의 서술 순서를 바꾸는 근거가 됨. 시나리오별 전략을 나열하기보다 「2027~2030년에 정부가 실제로 내려야 할 결정」(예: 국민연금 개혁 시점, AI 인프라 공공투자 규모, 정년·직무 설계)을 먼저 특정하고 그 결정에 시나리오가 어떤 정보를 주는지 서술하는 구조가 정책 수용성을 높일 가능성이 큼
- **(제도화 3요소)** 말레이시아 사례는 「보고서 완성」이 아니라 「제도·역량·문화의 동시 구축」이 성과라는 점을 보여주며, 정권 교체로 참고자료화된 국내 사례와 대비됨. 총론에 「국가미래전략의 제도적 연속성」 절을 신설하여 지식 관리자(custodian) 지정, 챔피언 설정, 장기영향평가 의무화 등을 제안할 필요
- **(전략경로)** NIA의 마일스톤 로드맵 방식은 총론 연구계획의 백캐스팅 단계(7단계)를 실무화하는 참고 모델. 2045 선호미래에서 2035·2030·2027로 역산하는 마일스톤에 실행 주체(부처·지자체·민간)를 매칭하는 표 형식이 적합
- **(AI 활용의 한계 인식)** AI가 시나리오 초안과 컨셉 생성에서 인간과 동등하다는 실증은 총론 연구가 AI를 스캐닝·초안 작성에 적극 활용하되, 「한국적 맥락의 판단」과 「세계관 층위의 서사」는 연구진 숙의로 차별화해야 함을 시사

3. 세션 A3: 미래연구 성과평가, 전문 포사이트 실무의 핵심 역량

- **(개요)** 9월 3일(목) 11:00~12:30 A5와 병렬로 진행된 참여형 워크숍으로, 전문미래학자협회(APF) 이사이자 Foresight Evaluation Initiative 리더인 Steven Lichty(REAL Consulting Group 매니징 파트너)가 단독 진행
- **(주요 내용)** 포사이트가 평가하기 어려운 이유를 짚고, APF가 2024년 발간한 실무 가이드를 토대로 평가 질문 설정부터 산출물 유형별 비례적 평가 설계까지를 실습함.
 - **(문제의식)** 정부·공여기관·자선재단·기업이 포사이트를 널리 활용하지만 「미래연구가 실제로 차이를 만들고 있는가」를 확인하는 체계는 부재. 포사이트 평가가 어려운 이유는 ①긴 시간 지평, ②무형의 성과, ③복잡한 시스템 변화, ④이해관계자와의 공동생산, ⑤단순한 「영향(impact)」 지표를 넘어서야 하는 점
 - **(APF 이니셔티브)** 전문미래학자협회(Association of Professional Futurists, 2002년 설립)는 2021~2023년 Foresight Evaluation Task Force를 운영한 뒤 2024년 상설 이니셔티브로 전환하고, 실무 가이드 「Applying Evaluation Thinking and Practice to Foresight」(Gardner, Bontoux & Barela, 2024)를 발간 (APF; BetterEvaluation)

- **(평가 설계 프레임)** 워크숍은 ①평가 질문의 프레이밍, ②의미 있는 성과의 식별, ③미래문해력과 포사이트 역량의 변화 측정, ④워크숍·시나리오·스캐닝·전략 프로젝트 등 산출물 유형별로 「비례적(proportionate)」 평가 접근 설계의 4단계를 실행. 포사이트 설계 초기부터 평가를 내장(embedding evaluation from the beginning)하는 것이 핵심 메시지
- **(연계 발언)** 같은 날 오후 B3 세션 사회자가 오전 세션을 인용하여 「가장 측정하기 쉬운 이니셔티브가 가장 덜 변혁적이고, 가장 측정하기 어려운 것이 대개 가장 변혁적」이라고 요약
- **(시사점)** 총론 연구에는 연구 자체의 성과평가 설계가 없으므로, APF의 평가 내장 원칙을 원용한 4층 지표를 3부에 신설할 필요가 있음
 - **(과제 평가틀 신설)** 총론 연구는 「정책의 미래준비성(future-readiness) 평가」를 목표로 명시했으나(연구계획서 2.목적), 연구 자체의 성과를 어떻게 평가할지는 설계되지 않음. APF 프레임을 원용하여 ①과정(참여 폭·속의 품질), ②산출(시나리오·전략의 내적 정합성), ③성과(참여자·정책담당자의 미래문해력 변화), ④영향(중장기계획·예산 반영 여부)의 4층 평가 지표를 3부에 포함할 필요
 - **(측정 가능성의 함정)** 정량 지표 중심 평가는 변혁적 제안을 배제할 위험이 있으므로, 총론의 성과지표는 「정보자본 확산도」와 같은 결과 지표와 「제도 채택 여부」와 같은 과정 지표를 병행 설계

4. 세션 B3: 기업 포사이트, 현장의 이야기와 전망

- **(개요)** 9월 3일(목) 13:30~15:00 Sasin 주관 패널로, Karndee Leopaiprote(FutureTales LAB by MQDC 창립자, 현 태국 민주당 부대표), Sean Pillot de Chenecey(CIFS 영국 파트너), Diana Pang(Arup APAC 포사이트 매니저, 홍콩), Sasin 마케팅 교수가 참여하고 Sasin 교수가 사회를 맡음.
- **(주요 내용)** 태국 부동산기업·영국 컨설턴트·글로벌 엔지니어링 기업이 각각 경영진 설득, 약신호 판별, 조직 참여 방법을 사례로 발표하고, 청중의 투자수익률 질문에 대한 답변에서 포사이트 유닛의 상시 운영 필요성이 강조됨.
 - **(장기 시야와 경영진 설득, FutureTales LAB)** 부동산·건설기업 MQDC는 제품수명 3~5년이 아니라 「1~2세대(40년) 앞」을 보는 연구를 수행하였으나, CFO의 KPI는 연간이므로 재무지표와 나란히 장기·지속가능성 지표를 두는 「또 하나의 눈」이 필요. 무비나이트·북토크·팟캐스트로 조직이 「미래를 함께 보게」 한 뒤 백캐스팅으로 연결
 - 정책 연계의 벽: 「정책은 정책이고 예산은 별개」. 포사이트 워크숍은 많지만 예산·

실행으로 이어지지 않으며, 태국 사회는 불편한 것을 말하지 않는 문화가 있어 기후·넷제로·기술·인구구조 리스크를 시나리오로 정치권에 전달해도 실행 압박이 부족. 정부 안에 당장의 재무제표와 분리된 「Strategy Futures Office」 신설을 제안하고, 본인의 정치 진입 목적을 「정부의 예산 사용 방식을 바꾸는 것」으로 설명

- 투자수익률(ROI) 질문에 대해 정확한 계산 대신 두 시나리오의 득실을 스토리로 제시 하되 「가장 중요한 것은 지금 내리는 결정」이라고 답변. 포사이트 보고서는 요인 하나만 바뀌어도 시나리오 전체가 이동하므로 5년 뒤에도 참조되는 문서가 아니며, 상근 포사이트 유닛이 약신호를 상시 추적해야 함. 우주기술 트렌드에 근거한 소액 투자(small bet)의 성공적 회수를 사례로 제시
- 중소기업은 개별 포사이트가 불가능하므로 태국산업연맹 등 산업협회가 트렌드·약신호 분석을 공공재(baseline)로 제공하고 개별 기업이 그 위에 자기 분석을 얹는 구조를 제안, 다수 협회가 수용
- AI로 호라이즌 스캐닝과 시그널 수집이 민주화되어 연구보조 인력이 크게 줄었으며, 실무자의 핵심역량은 데이터 수집이 아니라 프레임워크 이해·협업·번역·의사결정 참여로 이동
- **(하이프와 약신호의 구분, CIFS)** 「PR을 다른 것과 혼동하지 말라. X 주변이 소란 하다고 X가 중요한 것은 아니며 예산을 가진 팀이 밀고 있다는 뜻일 뿐». 약신호는 이상치(anomalies)와 모순(contradictions)에서 찾음(예: 중견국들이 강대국 혼란을 무시 하고 서로 거래하는 현상)
- 미래학계의 약점은 스토리텔링과 시각화. 리더는 확실성을 원하는데 불확실한 이야기를 건조하게 전달하면 실패. 첫날 타운홀에서 「숫자는 없다, 확실성은 없다」를 선언해 매몰을 방지한 뒤 방향(arrows)으로 소통. Popper의 「철학이 철학과 안에만 있으면 무가치하다」는 비유로 포사이트도 실행 가능(actionable)해야 한다고 강조
- **(엔지니어 조직의 참여, Arup)** 창립 80주년을 맞아 100주년인 2046년을 상상하는 전사 이니셔티브에 400명 이상 참여. S&P 기업 평균수명이 1960년대 61년에서 현재 15년 으로 단축된 반면 인프라 자산은 50년 이상 존속한다는 대비. 물성 있는 사고실험 아티팩트(「소비하지 않으면 도장을 찍어주는 로열티카드」), 페르소나(강에 목소리 부여), 전사·영상으로 참여 유도. 웨일스 2050 워크숍에는 미래세대위원이 참여하고 예술가가 그린 비전을 정부 건물에 영구 전시
- 호주 주정부와 다중 위험·다중 지평(multi-hazard, multi-horizon) 워크숍용 영상을 제작 하여 병원 수요 증가가 도로 연결로 이어지는 자산 간 연쇄를 보여주고 공통 리스크에 집중. Arup 2025~2030 전략에 「resilient, safe and regenerative places」를 명시
- **(마무리 발언)** 「완전히 틀리는 것보다 대략 맞는 쪽을 택한다」(Karndee), 「방송하지

말고 경청하며 더 좋은 질문을」(Sean), 「두려움이 아닌 호기심으로」(Sasin 교수)

- **(시사점)** 기업 사례이지만 「정책과 예산의 괴리」, 「보고서의 짧은 수명」, 「시각화의 부족」이라는 진단은 국가 장기전략에도 그대로 적용되며, 총론에 다음 세 가지 보완이 필요함.
 - **(정책·예산 괴리)** 태국의 「정책은 정책, 예산은 별개」 진단은 한국의 국가재정운용 계획(5년)과 2045 장기전략 간 연결 장치가 없는 문제와 동일. 총론 3부에서 장기 전략을 중기 재정계획·국가재정전략회의와 연결하는 절차(예: 국가재정운용계획 수립 시 2045 시나리오 정합성 검토 의무화)를 제안 항목으로 검토
 - **(커뮤니케이션)** 총론의 최종 산출물은 보고서 외에 「40년 시야를 체감하게 하는」 시각 자료·영상·페르소나 등 보조 산출물을 갖출 필요. 특히 8가지 미래상은 텍스트 설명(2쪽) 형태로 시민 숙의에 투입되었으므로, 아티팩트·영상 형태의 보완이 후속 설문 응답의 질을 높일 가능성이 큼
 - **(상시 스캐닝 체계)** 보고서 완성 후 5년 뒤 참조 가치가 급감한다는 지적은 「미래비전 2045」를 일회성 보고서가 아니라 주기적 갱신 체계(약신호 추적·시나리오 재검토)로 설계해야 한다는 근거

5. 세션 B4: 학술세션, 아·태 지역의 미래연구

- **(개요)** 9월 3일(목) 13:30~15:00 B3와 병렬로 열린 학술세션으로, 필리핀·대만·방글라데시·중국의 연구자 4인이 발표하고 호주 총리내각부의 Trish Lavery가 사회를 맡았으며, 발표 목록은 다음과 같음.
 - **(발표 목록)** Ray Daniel Peralta 「세대 간 렌즈로 본 필리핀 미래: AmBisyon Natin 2040 비전의 4개 대안 시나리오」, Chun-Ta Chiu(담강대) 「공공 미래의 큐레이션: 미래도시박물관 프로젝트」, Shakil Ahmed 「영감에서 집합적 행위주체성으로: 무엇이 미래연구를 정착시키는가」, Fu Zhiyong(칭화대) 「미래 형성 역량: 집합적 미래를 위한 디자인 주도 프레임워크」 / 사회 Trish Lavery(호주 총리내각부)
- **(주요 내용)** 필리핀 장기비전 AmBisyon Natin 2040의 수립 절차와 10년 후 재점검 시나리오, 공동체 단위의 미래 형성 역량 프레임이 소개됨.
 - **(AmBisyon Natin 2040)** 필리핀 국가경제개발청(NEDA)이 2015년 착수한 25년 장기 비전으로, 전국 설문(약 1만명), 포커스그룹, 기술연구, 시스템다이내믹스 모델(T21)을 결합하여 「2040년 빈곤 없는 중산층 사회」 비전과 1인당 실질소득 3배 목표를 설정. 2016년 행정명령 제5호(EO 5)로 2017~40년의 4개 중기 필리핀개발계획(PDP)을 장기 비전에 앵커링하도록 규정하여 6년 단임 정권교체에도 연속성을 확보(Official Gazette, 2016; NEDA)

- 발표는 비전 채택 10년 시점에서 세대별 인식 차이를 반영한 4개 대안 시나리오를 제시하여, 「채택된 비전」과 「현 세대가 체감하는 궤적」의 간극을 점검하는 사례
 - **(미래 형성 역량)** 칭화대 발표는 개인의 미래문해력을 넘어 공동체·조직 단위의 「미래 형성 역량(future shaping capacity)」을 디자인 주도로 구축하는 프레임을 제시하였고, Ahmed는 미래 워크숍이 영감에 그치지 않고 집합적 행위로 이어지는 조건을 논의
- **(시사점)** 필리핀의 법제화형 앵커링과 비전 재점검 주기는 한국의 5년 단임제에서 2045 전략의 연속성을 설계하는 비교 사례로 활용할 수 있음.
- **(법제화형 앵커링)** 필리핀 EO 5 모델은 「장기비전 → 중기계획 앵커링」을 법령으로 규정한 사례로, 한국의 5년 단임 대통령제에서 2045 전략의 연속성을 확보하는 제도 대안(예: 국가미래전략 기본법, 중기계획의 장기비전 정합성 검토)의 참고 사례. 태국 20년 국가전략(헌법 제65조·국가전략법, 2018~2037)과 함께 3부 「제도적 연속성」 절의 비교 사례로 활용
 - **(비전 점검 주기)** 비전 채택 10년 후 세대별 시나리오로 재점검한 방식은, 2045 비전에 대해 2030·2035년 중간 점검 절차를 미리 설계하는 근거

6. 세션 C1: 공유 행위주체성의 미래, 인간과 AI의 협업

- **(개요)** 9월 3일(목) 15:30~17:00 진행된 참여형 워크숍으로, 호주의 미래학자·사회과학자 Elissa Farrow(선샤인코스트대 겸임펠로)가 강의와 조별 시나리오 토의를 이끌었음.
- **(주요 내용)** AI가 결정 지원에서 결정 형성으로 이동하는 상황에서 인간·AI·비인간 행위주체성의 배분을 「행위주체성 문해력」 개념으로 분석하고, 호주 장애보험제도의 알고리즘 판정 사례로 거버넌스 쟁점을 제기함.
- **(개념)** 「미래가 현재를 어떻게 형성하는가」를 묻는 미래문해력과 짝을 이루어 「권력이 미래를 어떻게 형성하는가」를 묻는 「행위주체성 문해력(agency literacy)」을 제안. 행위주체성의 유형을 인간, 에이전트형 AI(설계 제약 내 자율 추천·행동), 비인간(법인격을 부여받은 강 등), 분산·복합(장애인과 기술의 결합), 집단(태평양 소국 연대)으로 구분
 - **(핵심 전환)** AI가 「결정 지원(decision support)」에서 「결정 형성(decision shaping)」으로 이동하고 있으며, 그 영향은 알고리즘 피드처럼 대체로 보이지 않으며, 인지적 위탁이 신경과학적으로 미치는 영향, 학술논문의 AI 사용 선언 의무화 등 긴장 사례 제시
 - **(거버넌스 사례)** 호주 국가장애보험제도(NDIS)는 당사자가 계획을 짜는 구조로 권력을 역전시켰으나, 최근 알고리즘 판정이 데이터 오류로 수급 자격을 박탈하는 사례가

발생하고 생계·건강에 영향을 주는 결정은 검증된 AI 표준과 감사 절차 없이 신뢰할 수 없다는 결론

- **(워크숍)** 자율성 대 일관성, 혁신 대 책무성, 포용 대 최적화, 인간 판단 대 기계 논리의 4개 긴장축을 두고, 조별로 시나리오 카드를 뽑아 2026~36년 사이 행위주체성이 어디로 이동하는지와 선호미래를 토의

□ **(시사점)** 총론 제II장의 AI·인간 공존(제8절)과 권력·민주주의(제10절) 논의에 실증 사례와 쟁점 구조를 보강하는 데 활용 가능

- **(과제 연계)** 총론 제II장 제8절(AI와 인간의 공존)과 제10절(권력과 민주주의)이 다루는 「알고리즘이 채용·신용·복지 자격을 판정할 때의 근거 공개·이의제기권」 논의에 NDIS 사례를 실증으로 추가 가능하며, 「책임이 중요한 영역일수록 인간이 의사결정 중심에 남아야 한다」는 제주 워크숍의 결론과 일치하며, 4개 긴장축은 제8절의 쟁점 구조화에 원용할 수 있음.

II. 2일차 (9월 4일, 금)

7. 기조연설: 「아·태 미래에 동력을」

□ **(개요)** 9월 4일(금) 09:00~09:40 2일차 기조연설로, Copenhagen Institute for Futures Studies 영국 파트너이자 WFSF 공보이사인 Sean Pillot de Chenecey와 태평양공동체(SPC)의 미래학자 Valery Wichman(쿡제도)이 연이어 발표

□ **(주요 내용)** 유럽 미래연구소의 「혁신 실패와 미래사고」 강연과 태평양 지역의 관계·계보 기반 미래 접근이 대비를 이루었고, 후자는 2050 태평양 전략의 이행 계획 체계를 소개함.

- **(CIFS: 미래사고와 혁신)** 「신제품 출시의 80%가 실패한다」(Cooper)는 통계를 들어 제품·서비스·사회·재정정책을 막론하고 혁신의 대다수가 실패하는 원인을 「현재와 최근 과거만 보는 접근」에서 찾음. Schumpeter의 창조적 파괴, Christensen의 기존고객 집착 경고를 인용하고, 환경 위기와 AI를 시대의 두 동인으로 지목

- 4단계 제안: ①문제·긴장점 인식과 생활경험(lived experience) 연구, ②교차시장(cross-market) 탐색을 통한 외부 아이디어·협업, ③지평 너머 신호를 읽는 미래 마인드셋, ④환경·청년 소외에 대응하는 시민성. 리더십은 톱다운이 아닌 질문하는·협업적 리더십이어야 함.

- **(SPC: 태평양의 미래 접근)** 「사람들은 작은 섬나라(small island states)라 하지만 우리는 스스로를 큰 바다 국가(large ocean states)로 생각한다」. 태평양 미래학은 계보

(genealogy)와 관계에서 출발하며, 지식은 소유가 아닌 책임과 의무. 「회의실에는 항상 비어 있는 의자가 하나 있다. 미래세대의 자리다.

- 태평양도서국포럼의 「2050 Strategy for the Blue Pacific Continent」(2022)는 7대 주제영역과 2023년 이행계획, 모니터링·평가·학습(MEL) 프레임워크, 2024년 기초선 보고서와 「2050 Dashboard」로 구성되어 장기전략 이행을 계측(PIFS; SPC SDD, 2024). 투발루는 해수면 상승에 대비해 「첫 디지털 국가」와 디지털 트윈을 추진하고, 미크로네시아연방은 4개 주·4개 언어의 균형을 미래 설계에 반영
- 워크숍 이후 결과를 분석·문서화하여 전략 문서로 옮기는 단계가 미해결 과제라고 자인

□ (시사점) 미래세대의 자리를 제도화하는 태평양·웨일스·일본의 관행과 2050 전략의 계측 구조는 총론 제10절과 3부 이행전략에 각각 참고할 수 있음.

- (미래세대의 자리) SPC의 「빈 의자」 관행과 웨일스 미래세대위원, 일본 Future Design은 총론 제10절(권력과 민주주의)의 「미래세대 대표성」 쟁점에서 제주 워크숍이 도달한 결론(단일 기구가 아닌 제도의 중첩: 미래세대위원회·청년 참여 쿼터·장기 영향평가 의무화·헌정적 장치)을 뒷받침하는 국제 사례
- (이행 계측) 2050 전략의 대시보드·기초선 보고서는 총론 3부의 이행전략에 「기초선 → 마일스톤 → 대시보드」의 계측 구조를 넣는 참고 모델

8. 신간 발표 및 특별출판

□ (개요) 9월 4일(금) 09:40~10:45 Metafuture의 Adam Sharpe 사회로 진행된 신간·특별출판 소개 세션으로, 학술지 특별호와 단행본 5종, 공모전과 학습도구 각 1건이 4분씩 발표됨.

□ (주요 내용) 미래학 담론의 서구 편중, 청년 대상 미래교육, 글로벌사우스의 AI, 행성적 도시 등 아·태 미래연구의 최신 출판 흐름이 공유됨.

- Journal of Futures Studies 특별호(Inayatullah·Yousuf 편): 1996년 창간 당시 「Futures지 저자들의 우편번호가 모두 같았다」는 서구 편중 문제의식에서 출발, 이번 호는 지난 3년 APFN 성과와 청년·지역 관점 논문 수록
- Shermon Cruz(필리핀 UNESCO 예견적 거버넌스 석좌) 『Futures Thinking Playbook』: 필리핀 고등교육위 승인 과정 「Futures Thinking 101」 등으로 4~5년간 5,000명 이상의 학생을 교육한 경험을 청년 언어로 정리
- Sudhir Tiku 『The Other Side of Algorithm: The Global South AI Story』: 「글로벌 사우스는 지리가 아닌 정치적 프로젝트」이며 세계 인구의 75% 이상, 중위연령 35세

미만. LLM은 영어 중심으로 학습되고 데이터 라벨링 노동은 저임금에 의존.
주권·존엄·접근·기후책임의 4개 기둥과 지역 맞춤 소형모델 비전 제시

- 『Planetary Cities: Future-Hacking the Urban』(Ramos·Dahiya 편, Springer): 아·태 도시 인구 24억 명이 2050년 34~36억 명으로 증가, 슬럼 인구 12억 명(도시인구의 1/4)을 배경으로 행성적 도시의 모순·상상·의식을 다루고 「커먼즈」를 관통 주제로 설정
- 기타: 『EcoMoney』(태양 에너지 기반 화폐), SPC 태평양 미래이야기 공모(16개국 74편), 미래문해력 트리비아 게임(114문항, Inayatullah 외)

□ (시사점) 필리핀의 정규과정 편입과 게임형 도구는 총론이 제안할 국민 미래문해력 프로그램의 실행 형태로 참고할 만함.

- (미래문해력 확산) 필리핀의 대학 정규과정 편입과 게임형 학습도구는 총론이 제안할 「국민 미래문해력」 프로그램(시민 숙의의 사전 학습 단계)의 실행 형태 참고

9. 세션 D1: 미래사고의 두 가지 새 접근, 4×4 미래 매트릭스와 Critical Compass

□ (개요) 9월 4일(금) 11:15~12:45 병렬 워크숍으로, 박성원(한국미래학회 회장, 퓨처오렌지 대표, 하와이대 미래학 박사, 전 국회미래연구원)이 4×4 미래 매트릭스를, Shermon Cruz(Center for Engaged Foresight 창립자, 필리핀)가 Critical Questions Compass를 각각 소개하고 실습을 진행

□ (주요 내용) 가능미래와 선호미래를 교차하여 격차 대응 전략을 도출하는 매트릭스와, 회피된 질문을 드러내 전략 과제를 수립시키는 질문 점검 도구가 정책 사례와 함께 제시됨.

- (4×4 미래 매트릭스의 문제의식) 기존 미래연구는 가능미래(probable futures)와 선호미래(preferred futures)를 별개의 작업으로 다루어, 양자가 갈라지는 「전략적 지형」을 비워둠. 전략은 바로 이 긴장 속에 존재한다는 것이 출발점(APFN 2026 Program)
- (구조) Dator의 마노아 학파가 제시한 4개 일반 미래상(계속 성장·붕괴·규율/보존·변형)을 토대로, 4개 가능미래와 4개 선호미래를 교차하여 16개 위치를 만들고, 각 위치에서 행위자가 격차를 「유지(hold)」할지 「축소(close)」할지의 두 번째 축을 더해 28개의 실행전략을 도출. 워크숍은 매트릭스 소개, 정책 사례 적용, 참가자 자기 사례 실습으로 구성(Dator, JFS, 2009; APFN 2026 Program)
- (한국 적용의 계보) 발표자는 과학기술정책연구원 재직 시 Dator의 4개 미래상을 한국에 적용해 「올 것 같은 미래」와 「왔으면 하는 미래」를 구분 조사하였고, 2015년 서울 거주 20~34세 조사에서 응답자의 40%가 「붕괴 후 새로운 시작」을 선호미래로 선택한 결과를 발표하여 가능·선호 격차를 공론화한 바 있음(STEPI, 2015; 박성원,

『우리는 어떤 미래를 원하는가』, 2017).

- **(Critical Questions Compass)** Cruz가 개발한 도구로, 「우리가 회피하는 질문이 가장 중요한 질문」이라는 전제에서 팀·의뢰기관의 산발적 우려를 하나의 전략적 도전 과제로 수렴시켜 사각지대를 드러냄. 정보기술, 국가안보, 과학기술혁신, 부동산개발, 청년정책, 대학 미래 등에 적용한 사례 공유
- **(시사점)** 총론이 이미 시민 숙의에서 수집한 가능·선호미래 응답 쌍을 곧바로 전략 유형으로 번역하는 도구이므로, 출장에서 확인한 방법론 중 과제 적용 우선순위가 가장 높음.
- **(총론 8가지 미래상과의 직접 연결)** 총론 연구는 이미 분배 원리·의사결정 주체·시간 우선순위의 3축으로 8가지 미래상을 설계하고 시민 숙의에서 가능미래 1개, 선호미래 1개를 표시하게 하였음. 4×4 매트릭스는 이 「가능·선호」 응답 쌍을 곧바로 전략 유형으로 번역하는 도구이므로, 8가지 미래상을 Dator의 4유형으로 축약하거나 8×8 매트릭스로 확장하여 「격차 축소 전략」과 「격차 유지(수용) 전략」을 구분 도출하는 방식으로 3부 이행전략의 뼈대를 세울 수 있음.
- **(중간보고 지적에 대한 응답)** 「2×2가 너무 일반적」이라는 NRC 지적에 대해, 2×2 시나리오는 환경 불확실성(외생변수)의 구조화에, 4×4 매트릭스는 사회적 선택(선호)의 구조화에 각각 배치하는 2단 구성이 대안이 될 수 있음. 서울·경기 참가자의 최다 선호가 「개인주의×능력주의×경제적 가치」 미래였다는 1차 숙의 결과(제주 워크숍 공유)는 가능미래와 선호미래가 수렴하는 사례로, 이 경우 「격차 유지」 전략의 함의를 별도 서술할 필요
- **(질문 점검)** Critical Questions Compass는 총론이 부문별로 도출한 근본 질문(11개 질, 제주 워크숍 토론주제 3부문)을 「회피된 질문」 관점에서 재점검하는 데 활용 가능. 예컨대 「기본사회의 재원을 누가 얼마나 부담하는가」, 「증강 격차를 사회투자재로 보편 보장할 것인가」는 현재 질문 목록에서 상대적으로 완곡하게 다뤄지고 있음.

10. 세션 D2·D4·D5: 일본의 미래문해력, ESCAP 돌봄의 미래, 인지·제도의 「박스」

- **(개요)** 9월 4일(금) 11:15~12:45 D1과 병렬로 열린 세 세션으로, 일본의 미래문해력 접근(D2), UN ESCAP의 돌봄체계 포사이트(D4), 미래 인식의 내부·제도적 제약을 다루는 BOX 기법(D5)이 각각 진행됨.
- **(D2 일본의 미래문해력 접근)** Mete Yasuji(도쿄) 사회로 일본 미래연구의 계보와 최근 실천을 소개하고, 분석적 포사이트와 참여적 미래 디자인을 결합하는 워크숍을 시연함.
- 일본 미래연구의 계보(문부과학성 NISTEP 과학기술예측조사 등)와 「분석적 포사이트」와

「참여적 미래 디자인」 사이의 간극을 다루고, 「좋은 조상(good ancestors)」과 「미래세대」의 관점을 구조화된 분석과 결합하는 워크숍을 시연

- 참고: NISTEP 제12회 과학기술예측조사(2022~2024)는 호라이즌 스캐닝 → 비저닝(시민 설문 포함) → 델파이(전문가 4,761명, 2055년 시계) → 시나리오 통합의 4단계로 진행 (NISTEP, 2025). Future Design(사이조 타츠요시)은 「가상 미래세대」를 숙의에 참여시키는 방법으로, 2015년 이와테현 야하바정에서 2060년 미래세대 역할을 맡은 주민 그룹이 후자 상수도 요금의 인상을 주장하여 실제 요금 인상으로 이어진 사례가 대표적(Saijo, 2020; Hara et al., 2021)

□ **(D4 돌봄의 미래)** UN ESCAP 사회개발국의 Cai Cai(젠더평등·사회포용과장)와 Katinka Weinberger(지속가능 사회경제전환과장)가 발간 예정 보고서의 포사이트 분석 결과를 소개하고 정책 경로를 토론함

- ESCAP의 발간 예정 보고서 「The Future is Care: Visioning Inclusive and Resilient Care Systems in Asia and the Pacific」를 소개. 인구전환·기후변화·디지털전환·도시화·불평등이 돌봄체계를 재편하는 양상을 Dator의 4개 대안미래로 탐색(2026년 4~5월 델버른 참여형 워크숍)하고, 돌봄경제 투자와 사회보호가 포용·회복력·사회통합을 강화하는 정책 경로와 예견적 거버넌스, 지역협력의 중요성을 논의(UN ESCAP, 2026)

□ **(D5 미래를 보는 것은 행동보다 쉽다)** 태국의 Martin Venzky-Stalling이 시스템 사고·경험적 미래·성찰적 퍼실리테이션을 결합한 BOX 기법으로 장기 과제를 알면서도 행동하지 않는 이유를 탐색함.

- 미래사고가 외부 변화(트렌드·시나리오)에 집중하는 동안 사람과 조직이 미래를 해석·수용·거부하는 내부·제도적 「박스」(가정, 정체성, 인지편향, 제도 서사, 압박 하의 행동)는 소홀히 다뤄졌다는 문제의식. 장기 과제를 인지하면서도 행동하지 않는 이유를 BOX 기법으로 성찰

□ **(시사점)** 세 세션은 각각 미래세대 숙의 설계, 아·태 돌봄 비교, 실행 격차의 제도 설계라는 측면에서 총론의 시민 숙의와 3부 서술에 반영할 수 있음

- **(미래세대 숙의)** 총론 시민 숙의(FGI)는 현세대 참가자의 선호를 조사하는 구조이므로, 후속 설문 또는 2차 숙의에 「2045년 미래세대 역할」을 부여한 집단을 추가하여 현세대·미래세대 선호 격차를 측정하는 설계(일본 Future Design 방식)를 검토. 이는 제10절의 「초고령 다수결과 미래세대 이해 충돌」 쟁점에 실증 근거를 제공
- **(돌봄)** ESCAP 보고서는 총론 제3절(인구구조), 제6절(비시장성 노동 보상), 제주 워크숍의 「국가 보장 디폴트 돌봄 + 선택 추가 부담」 절충안과 직결되므로 발간 즉시 입수하여 아·태 비교 근거로 활용
- **(실행 격차)** D5의 문제의식은 MIGHT의 「자기 박스로 돌아가는 기관」 진단과 함께,

총론 3부가 「무엇을 할 것인가」뿐 아니라 「왜 알면서도 하지 않는가」에 대한 제도 설계(인센티브·책임 구조)를 포함해야 함을 시사

11. 기조 「Powering Peace」, 오후 워크숍, 라이트닝 토크 및 폐막

- (개요) 9월 4일(금) 오후 13:45부터 17:30까지 기조 「Powering Peace」, 병렬 워크숍 E, 8인의 7분 라이트닝 토크, 폐막 성찰 순으로 대회가 마무리됨
- (기조) Ivana Milojević(Metafuture 공동창립)은 평화를 갈등 부재가 아니라 관계·서사의 재구성으로 보는 미래학적 접근을 제시
- (오후 워크숍 E) E3 「지속가능 사회의 화폐의 미래」(Rodenborg·Inayatullah), E4 「D/F/S 사고: 폴리크라이시스 시대의 3R」(Chua·Tay: 디자인·미래·시스템 사고를 MBA 이후 시대의 기초역량으로 제안), E5 「Planetary Cities」(Ramos·Dahiya) 등
- (라이트닝 토크, 16:00~16:45) FAO Rathana Peou-Manns 「식량체계 전환과 포사이트」, 박성원 「미래 불안에서 가능성의 감각으로」, Shermon Cruz 「관계적 전환」, Elissa Farrow 「공유 행위주체성」, Sudhir Tiku 「조용한 재배선」, Detlef Reis 「6차 파동과 기술 융합」, 태평양도서국포럼 Anne Herman 「Pacific Futures 2050 착지: 지역 비전을 현실로 만드는 4가지 진실」, Jost Wagner 「미래 도둑에 맞서기」
- (폐막) Sohail Inayatullah 폐막 성찰, John Sweeney·Piyachart Phiromswad(Sasin) 폐회 및 APFN 13 전망
- (시사점) 라이트닝 토크 가운데 태평양도서국포럼의 2050 전략 이행 자기평가는 총론 3부가 비전 실패의 전형적 원인을 선제적으로 다루는 데 참고할 수 있음.
 - (비전 착지의 진실) 태평양도서국포럼의 「지역 비전을 현실로 만드는 4가지 진실」은 2050 전략 이행 3년차의 자기평가로, 총론이 3부에서 「비전이 실패하는 전형적 이유」를 선제적으로 다루는 데 참고

1. 전문가 간담회: APFN 2026 세션 프리뷰

- (개요) 9월 2일(수) 방콕 숙소 인근에서 열린 사전 간담회로, 허현희 고려대 미래 건강연구소 연구교수와 박성원 한국미래학회 회장이 참석하여 출장자 3인과 학술대회 세션을 사전 검토함.
- (주요 논의내용) 총론 연구와 관련성이 높은 세션의 선별과 분담, 4×4 매트릭스와 8가지 미래상의 접합 방안이 논의됨.
 - 학술대회 세션 중 총론 연구와 관련성이 높은 세션(A3·A5·B3·B4·C1·D1·D2·D4) 선별과 출장자별 분담 참관 계획 협의
 - 박성원 회장이 D1에서 발표할 4×4 미래 매트릭스의 구조와 총론 8가지 미래상(3축)과의 접합 방안 사전 논의

2. 한국미래학회 Wrap-Up 간담회

- (개요) 9월 3일(목) 한국미래학회 주관으로 열린 정리 간담회로, 박성원 회장 외 한국 측 참가자와 출장자 3인이 2일간의 세션을 되짚고 협력 방안을 논의함.
- (주요 논의내용) 세션 리뷰와 총론 적용 가능 방법론 정리에 이어, 한국미래학회와 총론 연구진 간 세 가지 협력 방안이 논의됨.
 - 학술대회 2일간의 세션을 되짚어 총론 연구에 적용할 수 있는 방법론(4×4 매트릭스, 포사이트 평가, 미래세대 숙의)을 정리하고, 출장자 간 분담 참관한 세션의 요지를 공유
 - 한국미래학회(1968년 창립, 국내 최초 미래연구 학회)와 총론 연구진의 협력 방안: 시민 숙의 2차 설계 자문, 4×4 매트릭스의 총론 적용 워크숍 개최, APFN 13 한국 측 참가 및 발표 준비

3. 출라롱콘대 경영대학 은행·재무학과 연구진 간담회

- (개요) 9월 5일(토) 석식을 겸해 열린 간담회로, 출라롱콘대 경영대학 은행·재무학과 교수 6인과 출장자 3인이 「전환의 자금조달: 디지털 전환과 기후 전환의 전제」를 주제로 협의함.

- **(참석자)** Vimut Vanitcharearnthum 부교수(거시·통화경제, 시카고대 경제학 박사), Manapol Ekkayokkaya, Boonlert Jitmaneeroj, Tanawit Sae-Sue, Kanis Saengchote, Thaisiri Watwai 교수(이상 출라롱콘 경영대학 은행·재무학과), 출장자 3인

□ **(배경 정보)** 상대 연구자의 전공과 태국의 인구·장기전략 여건은 한·태 비교연구의 초점을 정하는 기초 정보로서 아래와 같음.

- Vanitcharearnthum 교수는 모형 기반 태국 산출값 측정(Applied Economics Journal, 2012)과 경기변동 회계(business cycle accounting)를 통한 1997~98년·2008~09년 위기 분석을 수행한 거시경제학자로, 한·태 비교연구의 거시·재정 파트 상대 연구자로 적합
- 태국은 60세 이상 인구 비율이 2024년 20.8%(NSO)로 「완전 고령사회」에 진입하였고, 65세 이상은 2025년 약 16%(UN WPP 2024 기반 추계) 수준. 2024년 출생아 462,240명(75년 만의 최저), 사망 571,646명으로 4년 연속 자연감소이며 합계출산율은 약 1.0(자료별 0.9~1.2 편차) (NSO, 2025; Khaosod English, 2025.1.17; World Bank). NESDC는 고령화가 2023~2033년 연평균 0.5%p의 성장을 잠식할 것으로 경고 (Bangkok Post, 2022)
- 태국은 헌법 제65조와 국가전략법(2017)에 근거한 20년 국가전략(2018~37, 6대 전략)과 Thailand 4.0(10대 목표산업, 동부경제회랑)을 운영 중이며, 장기전략과 재정·산업 정책의 연계 방식은 한국의 2045 전략 설계와 비교 가능한 사례

□ **(주요 논의내용)** 계획안의 협의 의제는 한·태 비교연구, 총론 경제 모형 검토, 후속 협력의 세 가지

- **(한·태 비교연구)** 고령화·저출산 속도가 유사한 두 나라의 전환기 거시·재정 여건 비교: 노동소득분배율 변화, 고령화의 잠재성장률 영향, 디지털·기후 전환 투자의 재원 조달 구조
- **(총론 연계)** 총론 제4절(기술적 특이점 이후 경제)의 시뮬레이션 모형(성장률 2~3%, 고용률 60%, 노동소득분배율 45% 전제)에 대한 태국 측 검토 의견과 태국 경제에의 적용 가능성
- **(후속 협력)** 태국개발연구원(TDRI) 등 현지 정책연구기관 연계, 자료 교환, 공동 워크숍 개최 가능성 타진

□ **(시사점)** 양국의 장기전략 제도화 방식 차이를 비교연구의 초점으로 삼으면 총론 3부와 직접 연결되는 산출물을 기대할 수 있음.

- 한·태 양국은 고령화 속도와 성장 둔화 우려를 공유하면서도 장기전략의 제도화 방식(태국은 헌법·법률 기반 20년 전략, 한국은 정권별 비전)이 다르므로, 비교연구의 초점을 「장기전략의 제도적 연속성이 재정·투자 결정에 미치는 영향」에 두면 총론 3부와 직접 연결되는 산출물을 기대할 수 있음.

- (요약) 학술대회 참가를 통해 확인한 핵심 메시지는 「전망의 산출보다 결정과의 연결, 제도화, 평가가 미래연구의 성패를 가른다」는 것으로, 이는 출장계획의 문제 의식과 NRC 중간보고 지적에 그대로 대응됨. 총론 연구의 후속 단계에 적용할 사항을 방법론, 정책 연계, 성과평가, AI 활용, 커뮤니케이션, 국제협력의 6개 영역으로 정리

7-1. 방법론: 가능미래와 선호미래의 격차를 전략으로 번역

- (현황) 총론은 3축 8가지 미래상을 설계하고 시민 숙의에서 가능·선호미래를 각 1개씩 표시하게 하였으나, 두 응답의 격차를 전략으로 변환하는 절차는 미설계
- (적용안) 박성원의 4×4 미래 매트릭스 논리를 원용하여 「가능미래 × 선호미래 × 격차 대응(축소/유지)」의 전략 유형표를 3부 이행전략의 첫 절로 배치
 - 8가지 미래상을 그대로 쓰면 64셀이 되어 과다하므로, 시민 숙의 결과 빈도가 높은 가능미래 3~4개와 선호미래 3~4개로 축약하여 매트릭스를 구성
 - 서울·경기 1차 숙의처럼 가능미래와 선호미래가 수렴하는 집단(「개인주의×능력주의」)에 대해서는 「격차 유지」 전략, 즉 그 미래의 부작용(격차 확대, 미래세대 부담)을 완화하는 조건부 전략을 별도 서술
 - 「2×2가 일반적」이라는 지적에는 외생 불확실성(2×2 시나리오)과 사회적 선택(가능·선호 매트릭스)을 2단으로 구성했다는 방법론적 차별성으로 응답
- (심화) CLA의 세계관·은유 층위를 시나리오 서사에 명시하고, Critical Questions Compass 방식으로 11개 절의 근본 질문 중 「회피된 질문」을 재점검

7-2. 정책 연계: 결정에서 역산하는 이행전략과 제도적 연속성

- (현황) 연구계획 7단계(대응 전략·백캐스팅)는 시나리오별 최적 전략을 선택하는 구조이나, 실행 주체·시점·예산과의 연결 장치는 미설계. 국내에서는 장기전략이 정권 교체로 참고자료화된 사례가 반복
- (적용안 ①: 결정 목록 우선) MIGHT의 「결정에서 시작」 원칙에 따라, 2027~2035년 정부가 실제로 내려야 할 주요 결정(연금·정년·AI 인프라 공공투자·데이터 공유부·기본서비스 범위 등) 10~15개를 먼저 특정하고, 각 결정에 대해 시나리오별 합의와 무후회 조치(no-regrets)·조건부 조치를 서술하는 「결정 중심 이행전략」으로 3부를 구성

- **(적용안 ②: 마일스톤 로드맵)** 태국 NIA의 전략경로 방식으로 2045 → 2035 → 2030 → 2027의 역산 마일스톤에 실행 주체(부처·지자체·민간·시민사회)를 매칭. 태평양 2050 전략의 「기초선 보고서 → 대시보드」 구조를 계측 장치로 결합
- **(적용안 ③: 제도적 연속성 절 신설)** 「국가미래전략의 제도적 연속성」을 3부에 신설하고 아래 유형을 비교 검토

유형	사례	핵심 장치	한국 적용 검토
법제화형	필리핀 EO 5(2016), 태국 국가전략법(2017), 호주 공공서비스법 개정(2024)	장기비전에 중기계획 앵커링, 장기통찰 브리핑 상설화	국가미래전략 기본법(가칭), 국가재정운용계획의 장기비전 정합성 검토
입법부 대화형	핀란드 정부 미래보고서·의회 미래위원회(1993~)	임기당 1회 정부보고서 → 의회 심의 순환	국회미래연구원과 정부 간 정례 순환 절차
중앙조정형	싱가포르 총리실 CSF(2009), 호주 PM&C Futures Primer	총리실 소속 포사이트 조직과 부처 네트워크	국무조정실 내 상설 포사이트 기능
도구·역량형	영국 Futures Toolkit 2판(2024), ADB 핸드북(2020)	공무원 역량·도구 보급	공무원 미래문해력 교육과정
평가·피드백 형	OECD 5요소(2019), APF 평가 이니셔티브(2024), 태평양 2050 MEL	수요·역량·제도·내재화· 피드백의 동시 구축	총론 성과평가틀(7-3)

- 말레이시아의 교훈대로 제도·역량·문화가 동시에 작동해야 하므로, 단일 법률 제정보다 「법제화 + 지식 관리자 지정 + 챔피언 설정 + 장기영향평가 의무화」의 중첩 설계를 권고

- **(적용안 ④: 예산 연결)** 「정책은 정책, 예산은 별개」라는 태국의 진단을 반면교사로, 국가재정운용계획 수립 시 2045 시나리오 정합성 검토를 절차화하는 방안을 제언에 포함

7-3. 성과평가: 연구 설계에 평가를 내장

- **(현황)** 총론은 연구계획서에서 「정책의 미래준비성 평가」를 목표로 명시하였으나, 연구 자체가 시민 숙의·정책 반영·미래문해력 측면에서 어떤 성과를 냈는지를 평가하는 틀은 설계되지 않은 상태
- **(적용안)** APF 실무 가이드의 「설계 초기부터 평가 내장」 원칙을 원용하여 과정·산출·성과·영향의 4층 평가 지표를 3부에 포함하고, 측정 시점을 연구 수행 중부터 2028년 이후까지 단계별로 배치

층위	지표 예시	측정 시점
과정(process)	숙의 참여자 구성의 대표성, 부문 간 질문의 정합성, 회피된 질문 점검 여부	연구 수행 중
산출(output)	시나리오·전략의 내적 정합성, 결정 목록과 시나리오의 연결도	최종보고
성과(outcome)	참여자·정책담당자의 미래문제해력 변화(사전·사후), 8가지 미래상 인지도	최종보고 후 6개월
영향(impact)	중기계획·예산·법령 반영 여부, 후속 숙의 개최	2028년 이후

- 「측정하기 쉬운 것이 덜 변혁적」이라는 경고를 반영하여, 정량 지표와 제도 채택 여부 같은 과정 지표를 병행

7-4. AI 활용: 스캐닝·초안은 자동화, 판단·서사는 숙의

- **(동향)** OECD·WEF 공동 백서(2025.11)에 따르면 55개국 167명의 포사이트 전문가 중 다수가 호라이즌 스캐닝·트렌드 클러스터링·시나리오 초안에 이미 AI를 사용하고 있으며, 동질화·환각·편향 리스크와 인간 판단의 역할이 강조됨(OECD, 2025). 영국 GO-Science의 AI Scenarios 2030, OECD.AI의 2030 AI 궤적 시나리오 등 정부 활용 사례도 확산
- **(현장 관찰)** 태국 FutureTales LAB은 AI로 스캐닝 인력을 크게 줄였고, 혁신 실험에서는 AI 팀의 컨셉 품질이 인간과 동등. 싱가포르 Futura는 문화적으로 보정된 합성 페르소나 시뮬레이션을 포사이트에 접목
- **(적용안)** 총론 연구는 ①약신호 스캐닝과 문헌 정리에 AI를 활용하고, ②8가지 미래상별 「합성 시민 페르소나」 시뮬레이션을 시민 숙의의 보조 검증 도구로 시험하되, ③세계관 층위의 서사와 한국적 맥락 판단은 연구진 숙의로 차별화. AI 활용 내역은 보고서에 명시(연구 투명성)

7-5. 커뮤니케이션: 40년 시야를 체감하게 하는 산출물

- **(현장 관찰)** 미래학계의 약점으로 스토리텔링·시각화가 반복 지적되었고, Arup·Future Tales LAB은 아티팩트·영상·페르소나·전시로 조직 참여를 이끌어 냄. 「숫자는 없다」를 먼저 선언하고 방향으로 소통하는 방식이 리더 설득에 유효
- **(적용안)** 총론 최종 산출물에 8가지 미래상의 시각 자료·짧은 영상·페르소나 카드를 보조 산출물로 포함하고, 2차 시민 숙의와 설문에 투입. 글로벌지식협력단지(GKEDC) 전시관 리노베이션과 연계하여 「2045 대한민국 미래상」 체험 콘텐츠로 확장하는 방안 검토

7-6. 국제협력: APFN 네트워크의 활용

- (네트워크) APFN 운영진(Jost Wagner, Sohail Inayatullah), 박성원 회장(한국미래학회), 필리핀 Center for Engaged Foresight(Shermon Cruz), 말레이시아 MIGHT, 태국 NIA·FutureTales LAB, UN ESCAP 사회개발국, SPC와 점점 확보
- (적용안) ①ESCAP 「The Future is Care」 발간 시 아·태 돌봄 비교 근거로 입수, ②MIGHT·NIA와 국가 포사이트 제도화 사례 자료 교환, ③2027년 APFN 13에 총론 연구의 「8가지 미래상과 시민 숙의」를 발표 세션으로 제안, ④출라롱콘대 CBS와 한·태 전환기 거시·재정 비교연구 협의 지속

- **(총론 연구 반영, 2026.10.~12.)** 출장에서 확인한 방법론과 제도 사례를 3부 목차와 2차 시민 숙의 설계에 반영하며, 세부 일정은 다음과 같음.
 - 3부(비전 수립·이행전략) 목차에 「결정 중심 이행전략」, 「제도적 연속성」, 「성과평가틀」절을 반영하여 연구책임자 검토 후 NRC 총괄위원회에 제출
 - 2차 시민 숙의·설문 설계에 가능·선호 격차 문항과 미래세대 역할 집단을 추가하고, 한국미래학회와 4×4 매트릭스 적용 워크숍을 1회 개최
- **(국제협력, 2026.11.~2027.)** 출라롱콘대 경영대학과의 비교연구, 태국개발연구원 접촉, APFN 13 발표 제안 등 출장에서 확보한 네트워크를 후속 협력으로 구체화함
 - 출라롱콘대 경영대학 연구진과 한·태 전환기 거시·재정 비교연구의 주제·일정을 확정하고, 태국개발연구원(TDRI) 등 현지 정책연구기관과의 접촉을 병행
 - 2027년 APFN 13 대회에 총론 연구의 8가지 미래상과 시민 숙의 결과를 발표 세션으로 제안하는 제안서를 제출하고, 한국미래학회와 공동 참가를 협의

발언자	원문	번역
Rushdi Abdul Rahim(MIGHT)	The value of foresight is not the scenario itself, but whether it can come up with better decisions under the uncertainties.	포사이트의 가치는 시나리오 자체가 아니라 불확실성 속에서 더 나은 결정을 이끌어내는가에 있다.
Rushdi Abdul Rahim	The lesson from my experience is that you need to begin with the decision.	경험에서 얻은 교훈은 결정에서 시작해야 한다는 것이다.
Rushdi Abdul Rahim	They want us to think out of the box, but they give us a target that is a box.	틀 밖에서 생각하라면서 우리에게 주는 목표는 정작 틀이다.
Karndee Leopairote(FutureTales LAB)	The policy is one thing, the budget is another.	정책은 정책이고 예산은 별개다.
Karndee Leopairote	Even though we end up with scenarios, the thing that matters most is the decision that we take right now.	결과물이 시나리오라 해도 가장 중요한 것은 지금 내리는 결정이다.
Karndee Leopairote	We'd rather be approximately right than absolutely wrong.	완전히 틀리는 것보다 대략 맞는 쪽을 택한다.
Sean Pillot de Chenecey(CIFS)	Don't confuse PR with anything else.	PR을 다른 것과 혼동하지 마라.
B3 사회자(오전 세션 인용)	The initiatives that are most measurable are the least transformational, and the ones that are hardest to measure are usually the most transformational.	가장 측정하기 쉬운 이니셔티브가 가장 덜 변혁적이고, 가장 측정하기 어려운 것이 대개 가장 변혁적이다.
Elissa Farrow	We're shifting from decision support to decision shaping.	우리는 결정 지원에서 결정 형성으로 이동하고 있다.
Valery Wichman(SPC)	There's always going to be one chair that's missing in the room, and that's future generations.	회의실에는 항상 비어 있는 의자가 하나 있다. 미래세대의 자리다.
Diana Pang(Arup)	In the 60s the average age of a company in the S&P was around 61 years; right now it's around 15.	1960년대 S&P 기업 평균수명은 61년이었는데 지금은 15년 정도다.

- Asia Pacific Futures Network. (2025). About APFN; Team. <https://www.asiapacificfutures.net/>
- Asia Pacific Futures Network. (2026). APFN 2026 Program / Speakers. <https://sites.google.com/view/apfn2026/>
- Association of Professional Futurists. (2024). Foresight Evaluation Initiative. <https://www.apf.org/apf-resources/foresight-evaluation-initiative>
- Gardner, A. L., Bontoux, L., & Barela, E. (2024). Applying Evaluation Thinking and Practice to Foresight. APF.
- Dator, J. (2009). Alternative Futures at the Manoa School. *Journal of Futures Studies*, 14(2), 1-18.
- Inayatullah, S. (2008). Six Pillars: Futures Thinking for Transforming. *Foresight*, 10(1), 4-28.
- Hames, R. D. (2007). *The Five Literacies of Global Leadership*. Wiley.
- 박성원. (2017). 『우리는 어떤 미래를 원하는가: 2037 다가오는 4가지 미래』. 과학기술정책연구원.
- 과학기술정책연구원. (2015). 『한국인 미래인식, 사회분위기, 미래 적응력 조사(2차년도)』.
- Office of the President of the Philippines. (2016). Executive Order No. 5, s. 2016 (AmBisyon Natin 2040).
- Office of the NESDC (Thailand). (2018). National Strategy 2018-2037.
- MIGHT / myForesight. (2012~). Malaysian Foresight Institute. <https://www.myforesight.my/>
- National Innovation Agency (Thailand) & FutureTales LAB. (2021). *Futures and Beyond: Navigating Thailand toward 2030*.
- Centre for Strategic Futures (Singapore). (2024). *Foresight: 15th Anniversary Issue*.
- NISTEP. (2025). 第12回科学技術予測調査 デルファイ調査(調査資料-346).
- Saijo, T. (Ed.). (2020). *Future Design*. Springer. / Hara, K. et al. (2021). *Sustainability Science*.
- Pacific Islands Forum Secretariat. (2022). *2050 Strategy for the Blue Pacific Continent*; (2023) *Implementation Plan*.
- APS Reform (Australia). (2024). *Annual Progress Report 2024: Long-term Insights Briefings*.
- UN ESCAP. (2026). *The Future is Care: A Participatory Foresight Workshop*. <https://www.unescap.org/events/2026/>
- OECD. (2019). *Strategic Foresight for Better Policies*. / OECD & WEF. (2025). *AI in Strategic Foresight: Reshaping Anticipatory Governance*.
- UK Government Office for Science. (2024). *The Futures Toolkit* (2nd ed.).
- Asian Development Bank. (2020). *Futures Thinking in Asia and the Pacific: Why Foresight Matters for Policy Makers*.
- Eduskunta (Finland). *Committee for the Future*. <https://www.eduskunta.fi/>

Arup. (2019). 2050 Scenarios: Four Plausible Futures.

서용석 외. (2015). 『중장기 거버넌스를 위한 국가미래연구 커뮤니티 설계 연구』. 한국행정연구원.

아시아경제. (2026.6.22.). 정권 바뀌자 캐비닛 직행한 3억짜리 2045 미래전략 보고서.

National Statistical Office of Thailand. (2025). Statistical Yearbook Thailand 2025. / Khaosod English. (2025.1.17.). / World Bank, Fertility rate (Thailand).

경제·인문사회연구회 국가미래전략연구위원회. (2026.3.). 『대한민국 미래비전 2045 국가전략 연구계획서』; (2026.9.) 『국가미래전략 연구(총론) 중간보고서』; (2026.8.) 『제주 워크숍 회의록』; (2026.9.15.) 『NRC 중간보고 피드백』.