

한국언론학회 2026 봄철 정기학술대회

# 어떻게 공공서비스미디어(PSM)로 재탄생시킬 것인가 II 공영미디어의 혁신방향모색

2026년 5월 9일 (토) 10:40-12:00 (2부)  
여수엑스포컨벤션센터 세미나실 4

주최  한국언론학회 후원 **EBS**

# 어떻게 공공서비스미디어(PSM)로 재탄생시킬 것인가 II 공영미디어의 혁신 방향 모색

일시

2026년 5월 9일 (토) 10:40-12:00 (2부)

장소

여수엑스포컨벤션센터 세미나실 4

주최 후원

 한국언론학회  EBS

## 프로그램

사회

주정민(전남대)

발제 1

윤장열(성공회대)

디지털과 AI 시대, 공영방송의 방향성 모색:  
PSM의 공적 알고리즘과 공론장 설계를 위한 논의

발제 2

최영재(한림대)

디지털-AI 시대, 공영미디어의 혁신은 어떻게 가능할까?  
세계 미디어의 AI기반 혁신 사례 비교 분석

토론

신삼수(EBS), 이윤녕(BBC), 임종수(세종대)

## 기획취지

---

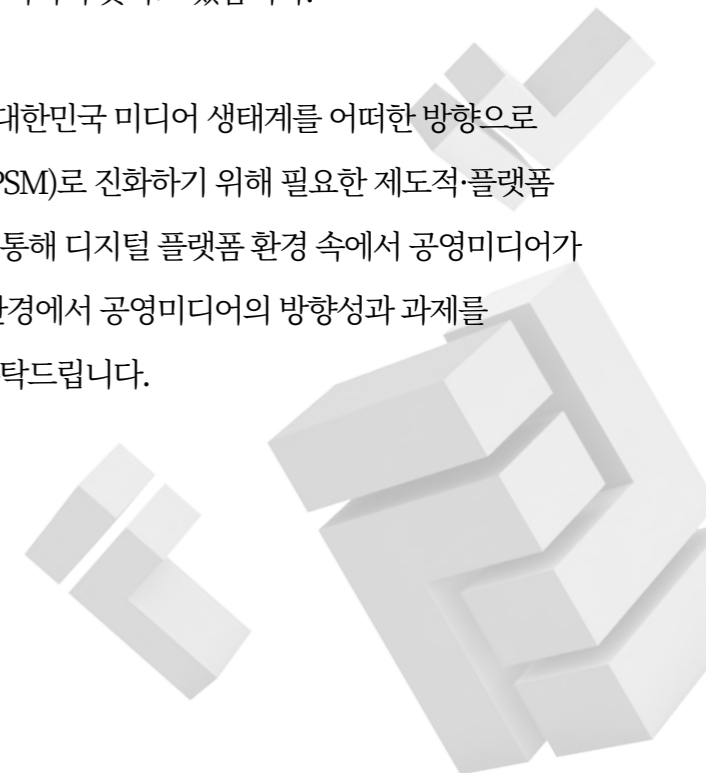
한국언론학회 2026 봄철정기학술대회 EBS 특별세션

# 어떻게 공공서비스미디어(PSM)로 재탄생시킬 것인가 II 공영미디어의 혁신 방향 모색

최근 영국 BBC는 유튜브와 전략적 파트너십을 구축하며 디지털 환경에 부합하는 새로운 형태의 공공서비스미디어(PSM, Public Service Media)로의 전환을 시도하고 있습니다. 영국은 기존의 공영방송(PSB, Public Service Broadcasting)을 넘어선 디지털 플랫폼 기반 미디어 모델 구축을 위해 지속적으로 정책 및 법제 개편을 추진해 왔습니다. 특히 BBC의 재원 구조, 플랫폼 전략, 공적 책무에 대한 재정립을 중심으로 “누가 미래 미디어 환경의 중심이 될 것인지”에 대한 논의가 지속적으로 이루어지고 있습니다.

우리나라 역시 ‘통합미디어법’ 논의가 본격화되면서 급변하는 미디어 환경 속에서 공적 미디어의 역할과 방향성을 재정립해야 하는 시기에 있습니다. 그러나 현재 정책적 논의는 ‘산업 진흥’과 ‘동일 규제’ 등 제도적 영역에 치중되어 있으며, “미디어란 무엇인가”, “누가 공적 미디어의 핵심 역할을 수행해야 하는지”와 같은 근본적인 질문에 대한 논의는 충분히 이루어지지 못하고 있습니다.

이러한 문제의식을 바탕으로, 본 세션은 통합미디어법이 대한민국 미디어 생태계를 어떠한 방향으로 이끌어야 하는지, 그리고 공영방송이 공공서비스미디어(PSM)로 진화하기 위해 필요한 제도적·플랫폼 전략을 학문적·정책적 관점에서 논의하고자 합니다. 이를 통해 디지털 플랫폼 환경 속에서 공영미디어가 수행해야 할 공적 책무와 역할을 검토하고, 미래 미디어 환경에서 공영미디어의 방향성과 과제를 모색하고자 합니다. 회원 여러분의 많은 관심과 참여를 부탁드립니다.



발제1

# 디지털과 AI 시대, 공영방송의 방향성 모색: PSM의 공적 알고리즘과 공론장 설계를 위한 논의

윤장열(성공회대)

## 디지털과 AI시대, 공영방송의 방향성 모색 -PSM의 공적 알고리즘과 공론장 설계를 위한 논의-

윤장열(성공회대학교)

### 들어가며

최근 BBC가 YouTube와 전략적 파트너십을 체결하고 새로운 방식으로 시청자와 소통하겠다고 발표한 것은 공영미디어의 미래를 둘러싼 중요한 전환점을 보여준다. 이는 전통적인 방송망 중심의 공공서비스방송(PSB)이 디지털 플랫폼 환경 속에서 공공서비스미디어(이하 PSM)로 재편됨을 드러낸다. 영국은 이미 오랜 기간 Ofcom, Department for Digital, Culture, Media & Sport, 의회 차원의 논의를 통해 OTT, 검색, 플랫폼 추천 환경 속에서도 공공 콘텐츠의 보편성(universality), 현저성(prominence), 발견 가능성(discoverability)을 어떻게 유지할 것인가를 핵심 정책 과제로 다루어 왔다.

그러나 영국의 사례가 단순히 성공적인 전환 모델로만 이해될 수 없다. BBC가 글로벌 콘텐츠 시장에서 강력한 브랜드와 영향력을 유지하는 반면, 상대적으로 군소 규모의 영국 미디어 기업들은 BBC의 디지털 확장 속에서 국내외 시장 경쟁력이 약화될 수 있다는 우려도 제기된다. 즉 BBC와 같은 PSM의 확대는 공공성의 강화라는 측면과 함께, 또 다른 집중과 불균형의 문제를 내포한다.

이러한 비판적 지점은 한국 사회의 공영방송 논의와도 연결된다. 국내에서 공영방송을 둘러싼 논의는 주로 지배구조, 재원 문제, 정치적 독립성에 집중되어 왔으나, 디지털 플랫폼 시대에 공영방송이 어떠한 형태의 PSM으로 재탄생해야 하는가에 대한 논의는 상대적으로 부족했다. 따라서 오늘날 필요한 질문은 단순히 “공영방송을 어떻게 유지할 것인가”가 아니라, “어떤 PSM을 어떻게 재탄생시킬 것인가”이다.

이 글은 디지털 미디어 환경에서 공공성이 더 이상 콘텐츠의 공적 생산 수준에서만 실현되는 것이 아니라, 알고리즘, 데이터, 인터페이스가 결합된 플랫폼 구조 속에서 구현된다는 문제의식에 기반한다. 이에 따라 기존의 공영방송을 PSM으로 재정의하고, 공적 담론을 조직하는 디지털 인프라로 전환할 수 있는 가능성을 살펴보고자 한다.

이를 위해 본 연구는 다음과 같은 연구가설을 중심으로 한다. **첫째**, 디지털 플랫폼 자본주의 환경에서 공론장의 구조는 콘텐츠가 아니라 알고리즘에 의해 규정된다. 이는 정보의 생산보다 유통과 노출을 통제하는 플랫폼 권력이 여론 형성의 핵심 기제로 작동하고 있다는 현실에 기반한다. 기존의 방송 환경은 편성이 공론장의 구조를 결정했다면, 플랫폼 환경에서는 추천과 노출 알고리즘이 사실상의 ‘편성 권력’을 대체하고 있다. **둘째**, 상업적 알고리즘은 공론장의

질적 저하를 구조적으로 초래한다. 클릭 수와 체류 시간에 최적화된 알고리즘은 감정적이고, 극단적인 콘텐츠를 우선적으로 노출시킨다. 이는 정보의 다양성과 균형을 저해하고 사회적 분절을 강화한다. 이러한 현상은 단순히 콘텐츠의 내용에 관한 문제라기보다 플랫폼 설계의 구조적 문제로 이해되어야 한다. **셋째**, PSM은 공적 알고리즘 설계를 통해 공론장의 질을 재구성할 수 있다. 이는 PSM이 축적해 온 공공성 원칙(다양성, 공정성, 대표성)을 알고리즘과 플랫폼 구조에 내재화할 수 있다는 가능성에 기반한다. 즉, PSM은 콘텐츠 생산자가 아니라 '공적 대화 구조를 설계하는 주체'로 전환할 수 있다. **넷째**, 공적 알고리즘은 기술적 설계가 아니라 규범적, 제도적 설계의 문제이다. 알고리즘은 단순한 기술적 도구가 아니라 특정한 가치와 기준을 반영하는 사회적 산물이며, 공적 자산이다. 따라서 공공성을 구현하기 위해서는 법과 제도 및 거버넌스 차원의 개입이 필요하다. 위와 같은 가설들은 디지털 플랫폼 기업이 정보 유통을 사실상 독점하고 있는 현실과 기존의 미디어 공공성 논의가 콘텐츠 중심에 머물러 있다는 비판적 인식에서 도출된다. 특히 플랫폼 환경에서 공공성의 구현 단위가 '무엇을 생산하는가'에서 '무엇을 어떻게 보여주는가'로 이동했다는 점이 주요한 이론적 출발점이다. 이런 점에서 본 연구의 가장 중요한 학술적 의의는 미디어 공공성 논의를 콘텐츠 중심에서 플랫폼 구조 중심으로 전환한다는 데 있다.

이러한 문제의식에서 본 연구는 크게 세 가지 내용으로 구성된다.: 이론적 재구성, 사례 분석, 정책 및 모델 제안이다. **첫째**, 본 연구는 디지털 플랫폼 자본주의의 구조적 특성과 그로 인한 공론장의 변화 양상을 분석하고, 기존 미디어 공공성 개념의 한계를 비판적으로 검토한다. 이를 바탕으로 PSM의 역할을 재정 의하고, 공공성을 '콘텐츠 중심'에서 '플랫폼 구조 중심'으로 확장하는 이론적 틀을 정립한다. 특히 "공공 데이터"와 "공공 알고리즘"의 개념을 중심으로 추천과 노출 및 큐레이션 구조가 공적 가치를 어떻게 구현할 수 있는지를 규범적·개념적으로 정교화한다. **둘째**, 본 연구는 해외 공영방송의 디지털 플랫폼 실험, 특히 Public Service Incubator 프로젝트를 중심으로 디지털 공론장 설계와 공공 알고리즘 운영의 실제 사례를 분석한다. 이를 통해 PSM이 플랫폼 환경에서 수행할 수 있는 새로운 기능, 예를 들어, 공적 대화의 조정, 참여 구조의 설계, 사회적 대표성의 반영 등을 구체적으로 살펴본다. 또한 다양한 국가의 제도적·문화적 맥락 속에서 공공 알고리즘이 어떻게 구현되고 있는지를 비교 분석함으로써, 국내에 적용 가능성을 검토한다. **셋째**, 본 연구는 이러한 이론적·실증적 분석을 종합하여 한국식 PSM의 적용 가능한 공영 플랫폼 모델을 설계하고, 이를 뒷받침할 정책적·제도적 방안을 제시한다. 여기에는 PSM의 법적 지위와 역할 재정 의, 알고리즘 운영의 공공성 기준 설정, 데이터 거버넌스, 이용자 참여 구조 설계, 지역미디어와의 연계 구조 등이 포함된다. 특히 본 연구는 PSM을 하나의 네트워크로 연결하는 다층적 공론장 플랫폼 구조를 제안함으로써, 디지털 환경에서의 공공성 구현 모델을 구체화하고자 한다.

### BBC는 어떤 PSM으로 어떻게 재탄생하고 있는가?

디지털 미디어 환경의 급격한 확산은 전통적인 지상파 방송 사업자들에게 유통 구조의 근본적인 재편을 요구하고 있다. 이런 점에서 본격적인 논의에 앞서 BBC 전환 사례를 좀 더 살펴볼 필요가 있다. 특히 최근 BBC가 전송 기술의 노후화와 지상파의 직접 수신 가구 수의 감소라는 이중고 속에서, 지상파 네트워크의 점진적인 폐지와 디지털 플랫폼으로의 전면적 이행을

검토해 왔다. 다시 말해, BBC가 직면한 장파(LW) 송출의 기술적 결함과 Arqiva와의 계약 만료는 전송 인프라의 '경제적 효율성' 문제를 가시화했다. 지상파의 직접 수신 가구가 전체의 11%인 상황(국내 3%)임에도 불구하고, 소수의 보편적 접근권을 보장하기 위해 지출되는 막대한 고정비용은 공영방송 재원 운영의 비합리성을 초래한다. 이는 경로 의존적이었던 전통적 송출 방식이 더 이상 규모의 경제를 실현할 수 없음을 시사하며, 방송 인프라의 유지 비용이 공영 서비스의 질적 하락을 야기하는 '기술적 부채'로 작용하고 있음을 보여준다.

이런 점에서 BBC의 유튜브(YouTube) 활용 전략은 '보편적 도달(Reach)'이라는 공영성의 핵심 가치를 재정 의하고 있다. 자체 플랫폼인 iPlayer의 경쟁력 강화와 병행하여 유튜브와의 파트너십을 강화하는 것은, 이용자 점유율이 높은 외부 생태계를 수용함으로써 도달률을 확보하려는 실용주의적 선택이다. 그러나 동시에 공영방송이 견지해 온 독자적인 게이트키퍼 권력을 글로벌 빅테크의 알고리즘 권력에 일부 양도하는 결과를 초래하며, 플랫폼 종속에 따른 장기적인 자율성 침해 우려를 낳는다.

그럼에도 불구하고, BBC가 유튜브와 전략적 파트너십을 구축한 것은 무엇보다 불안정한 재원 구조로 사료된다. BBC 수신료 제도는 2027년 말까지 왕실 칙서에 따라 보장되었지만, 아직까지 구체적인 대안 모델은 없는 실정이다. 그래서 영국은 수신료(License Fee) 기반의 '공적 재원 모델'이 해체될 가능성이 크다. 특히 수신료는 전통적으로 'TV 수신기'라는 물리적 기기 보유를 전제로 부과되었다. 그런데 지상파 송출 중단과 온라인 전용 전환은 수신료 징수의 법적·논리적 근거를 더욱 약화시킨다. 지상파를 대체할 디지털상의 안정적인 수익 모델이 부재한 상태에서의 플랫폼 전환은, 필연적으로 광고 및 상업적 협찬 등 하이브리드 재원 구조로의 이행을 강요하며, 이는 공영방송의 공적 정체성 훼손으로 이어질 수 있는 실존적 위기를 내포한다.

### PSM의 역할 변화: 콘텐츠 생산 기관에서 플랫폼 설계 주체로

전통적인 미디어커뮤니케이션 연구(이하 미컴 연구)에서 방송의 공공성이나 미디어의 공공성에 관한 논의는 주로 시장 실패(market failure)를 보완하고 민주적 공론장을 유지하기 위한 규범적 접근(normative approach)에 기반해 전개되어 왔다. 이러한 접근에서 핵심적인 문제는 크게 두 가지로 구체화된다. 첫째, 공적 가치에 부합하는 콘텐츠를 어떻게 생산할 것인가의 문제이다. 둘째, 생산된 콘텐츠를 사회 구성원 전체에게 어떻게 합리적으로 분배하고 도달하게 할 것인가의 문제이다. 쉽게 말해, 기존의 공공성 담론은 미디어를 공익적 콘텐츠의 생산자이자, 이를 시민, 더 구체적으로 말해, 국민국가에서 국민에게 보편적으로 전달하는 제도로 이해해 왔다.

이런 점에서 미컴 연구의 주된 논의는 미디어가 자본이나 정치 권력으로부터 독립하여, 무엇(what)을 생산해야 하는가에 초점을 맞추어 왔다. 상업 미디어는 시청률과 광고 수익 극대화를 위해 보편적이고 자극적인 콘텐츠에 집중하는 경향을 보이는 반면, 공영미디어는 시장에서 상대적으로 소외되기 쉬운 소수자 담론이나 교육 프로그램, 교양 콘텐츠, 그리고 지역성과 문화 다양성을 반영하는 프로그램 등 이른바 공공재적 성격의 콘텐츠를 생산해야 한다는 논리가

강조되어 왔다. 동시에 사회적 갈등 사안에 대해 균형 잡힌 시각과 정확한 정보를 제공함으로써 시민들이 합리적인 판단을 내릴 수 있도록 기여하는 공론장(Oeffentlichkeit)으로서의 기능이 중요한 공공성의 기준으로 제시되었다. 이는 위르겐 하버마스(Jürgen Habermas)의 공론장 이론에 기반하여, 미디어가 민주주의 사회의 핵심적인 제도적 기반이라는 점을 강조하는 연구 전통과 연결된다.

한편, 미컴 연구는 분배의 측면에서 생산된 콘텐츠가 사회 구성원 모두에게 공평하게 전달되는 문제에 주목해 왔다. 이를테면, 지리적 조건이나 경제적 형편과 무관하게 모든 시민이 최소한의 비용으로 미디어 서비스에 접근할 수 있어야 한다는 보편적 접근권의 원칙은 전통적인 공공성 논의에서 주요하게 다루어졌다. 이러한 논의는 정보격차(digital divide) 해소와도 연결되며, 방송망이나 통신망과 같은 전송 인프라의 공적 유지, 그리고 수신료와 같은 공적 재원 체계의 정당성을 뒷받침해 왔다. 또한 유해 콘텐츠로부터 아동과 청소년을 보호하거나, 재난 상황에서 신속하고 정확한 정보를 전달하는 기능 역시 공공적 유통망으로서 미디어가 수행해야 할 역할로 이해되었다.

이처럼 전통적인 미컴 연구는 대체로 생산자(방송사) - 콘텐츠(공익성) - 수용자(보편적 접근)로 이어지는 선형적 모델 속에서 방송의 공공성이나 미디어의 공공성을 정의해 왔다. 이러한 관점은 특히 공영방송이 공적 자산과 공적 재원을 토대로 공익적 기능을 수행해야 한다는 인식과 결합하여, 수신료 제도와 같은 공적 재원 구조의 정당성을 뒷받침하는 논리로 작동해 왔다(황근, 2015).

전술한 바와 같이 공적 콘텐츠를 누가 생산하고 공급할 것인가의 문제는 미디어 정책의 핵심 쟁점으로 연결된다. 콜린 호스킨스(Colin Hoskins) 등은 공공재 담론에 대한 주요 정책 대응으로 정부나 공공기관이 재화와 서비스를 직접 공급하는 방식을 제시하였다. 특히 공공서비스 방송(Public Service Broadcasting, PSB)의 경우, 적절한 수준의 콘텐츠 산출량을 결정하고 이를 세금이나 수신료를 통해 재정적으로 뒷받침하는 것은 국가의 핵심 역할로 간주된다(Hoskins et al., 2013). 이는 공영방송과 같은 미디어 공공재가 국가 또는 지방자치단체와 같은 공공 부문에 의해 직접 공급되어야 하며, 그 재원 또한 공적 방식으로 조달되어야 한다는 전통적 공공경제학의 논리를 반영한다. 다시 말해, 공공경제학의 논리는 미디어 정책의 주된 이론적 토대가 되어 왔다.

그러나 이러한 전통적 공공성 담론은 일정한 역사적, 학문적 기여에도 불구하고 몇 가지 구조적 한계를 드러낸다. 무엇보다 기존의 논의는 미디어 공공성을 공급의 주체와 콘텐츠의 내용에 지나치게 집중하는 경향을 보인다. 특히 주류 경제학적 관점에서는<sup>1)</sup> 공적 재원이 투입된 기관이 (나름대로) 공정하고 (나름대로) 합리적인 양질의 콘텐츠를 생산하면, 공공성이 상당 부분 달성된다고 가정한다. 그러나 이는 미디어를 복합적인 사회적 관계와 권력 구조 속에서 파악하기보다, 단순한 정보 전달 통로로 환원하는 한계를 가진다.<sup>2)</sup>

1) 이 글에서 주류 경제학은 공공경제학을 포함한 신고전주의 경제학을 말한다. 공공경제학은 미시경제학의 연장선상에서 시장 실패(공공재, 외부효과 등)를 분석하고 정부 개입(조세·지출)을 다룬다.  
2) 이 글은 미디어 정치경제학 또는 커뮤니케이션의 정치경제학의 관점을 적극 수용한다. 미디어 정치경제학은 미디어를 단순한 정보 전달 수단이나 문화적 텍스트로 이해하는 것을 넘어, 그것이 위치한 생산·유통·소유·규제의 구조를 중심으로 분석하는 비판적 연구 전통을 말한다(Garnham, 2011). 이러한

더욱이 미컴 연구에서 주목해 왔던, ‘공정성’, ‘공익성’, ‘다양성’, ‘객관성’, ‘공공성’과 같은 규범적 개념들은 실제 정책과 산업 현장에서는 선언적 수사에 머무르거나, 해석 주체에 따라 상이하게 규정될 위험이 크다. 다시 말해, 무엇이 양질의 콘텐츠이며 무엇이 공정한 보도인가에 대한 판단은 결코 객관적이거나 분명한 기준을 가지고 있지 않으며, 따라서 정치적·이념적 갈등의 대상이 되어 왔다. 그 뿐만 아니라, 만약 소비자 만족도, 시청률, 클릭 수와 같은 시장 지표가 공공성의 대리 지표로 오인될 경우, 소수자의 목소리 보호, 사회적 속의 촉진, 문화적 다양성 보장과 같은 공공성의 핵심 가치는 시장의 논리에 의해 쉽게 희석될 수밖에 없다.

이러한 한계는 플랫폼 중심의 디지털 미디어 환경에서 더욱 분명하게 드러난다. 전파의 희소성을 전제로 형성된 기존 방송 체제와 법, 제도적 규범과 달리, 오늘날 미디어 환경은 개별 국민국가의 구속력을 넘어, 데이터와 알고리즘이 정보의 선택과 노출을 결정하는 구조로 전환되었다. 따라서 핵심 쟁점은 더 이상 ‘누가 무엇을 생산하는가’만이 아니라, 무엇이 누구에게 어떤 방식으로 노출되는가라는 문제로 이동하고 있다. 즉, 오늘날 추천 시스템, 검색 순위, 개인화 피드, 광고 타겟팅 등은 이용자의 정보 접근을 구조적으로 조직하며, 새로운 형태의 편향성과 불평등을 만들어낸다.

또한 글로벌 플랫폼 기업이 정보 유통의 관문을 장악한 상황에서, 개별 국가 차원의 전통적 규제 방식만으로 미디어 시장 질서를 바로잡거나 공공성을 보장하는 데에는 분명한 한계가 존재한다. 공영방송이 양질의 콘텐츠를 생산하더라도 플랫폼 알고리즘이 이를 충분히 노출하지 않는다면 공공성은 실질적으로 구현되기 어렵다. 반대로 상업 플랫폼은 감정적·극단적 콘텐츠를 우선 노출함으로써 민주적 공론장의 질을 저하시킬 수 있다.

다시 말해, 기존 미컴 연구의 공공성 담론은 생산 주체와 콘텐츠 품질이라는 공급 측면에 크게 의존해 왔으나, 거대 플랫폼이 지배하는 디지털 미디어 생태계에서 공적 가치를 어떻게 재구성하고 확장할 것인가에 대한 실천적 해답을 충분히 제시하지 못하고 있다. 즉, 지금의 담론은 미디어를 둘러싼 전 지구적 문화 환경의 변화와 권력 구조의 재편, 그리고 알고리즘에 의해 매개되는 새로운 공론장 질서를 포괄하지 못하는 협소한 분석 틀에 머물러 있다.

### PSM의 공적 역할이란?

PSM은 오늘날 지나치게 상업화된 플랫폼 환경에 대응하며, 단순히 기존 방송 콘텐츠를 디지털로 이전하는 수준을 넘어 반상업적 디지털 미디어 환경을 설계하려는 제도적·규범적 시도로 이해될 수 있다. 이는 플랫폼 자본주의가 정보의 유통과 사회적 의사소통을 광고 수익과 데이

연구접근은 고전주의 정치경제학, 특히 맑스주의 정치경제학의 이론적 토대 위에서 발전해 왔으며, 미디어를 자본주의 사회의 물질적, 사회적 생산 체계 속에서 파악하려는 시도를 핵심으로 한다. 맑스주의 전통에서 커뮤니케이션 연구의 뿌리는 두는 이와 같은 입장은 생산력과 사회관계의 발전, 상품화와 잉여가치의 창출, 사회계급의 분열과 투쟁, 모순과 반대운동 등을 포함하여 자본주의 분석을 전면에 내세우는 데 있다(Mosco, 1996). 따라서 미디어 정치경제학은 미디어 상품이 어떠한 조건에서 생산되고, 어떤 방식으로 가치와 가격이 형성되며, 이러한 구조가 권력과 공론장에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 학문적 틀로 이해된다.

터 축적, 그리고 이용자 체류 시간의 극대화 논리에 따라 조직하고 있다는 문제의식에서 출발한다. 현재의 상업 플랫폼은 이용자의 주의(attention)를 상업화하고, 감정적 반응과 클릭 가능성이 높은 콘텐츠를 우선 노출하며, 데이터 독점을 통해 시장 지배력을 강화하는 구조를 갖는다. 이러한 조건에서 공론장은 민주적 속의의 공간이라기보다 사적 이윤 창출을 극대화하기 위한 시장으로 재편되는 경향을 보인다.

이런 점에서 PSM의 재탄생은 상업 플랫폼과 동일한 경쟁 논리로 대응하는 데 있지 않다. 즉, PSM의 시대적 역할은 반상업적인 콘텐츠나 (나름대로) 공적인 콘텐츠를 더 많이 생산하고 더 다양한 사람들에게 분배하는 것을 통해 상업적인 플랫폼과 경쟁하는 것이 아니다. 오히려 PSM의 역할은 플랫폼의 설계 원리 자체를 전환하여, 시장의 효율성과 광고 수익 중심의 구조를 넘어 공공적 가치에 기초한 디지털 인프라를 구축하는 데 있다. 다시 말해, PSM은 공공성을 더 이상 콘텐츠의 속성으로만 이해하지 않고, 정보가 생산, 유통, 소비되는 디지털 플랫폼의 구조 전체에 내재화하려는 방향으로 나아가야 한다. 이 과정에서 공공 데이터(public data), 공공 알고리즘(public algorithm), 그리고 공공 플랫폼(public platform)의 개념은 더 구체화할 필요가 있다.

첫째, 공공 데이터는 국가나 공공기관이 생산한 행정 데이터에 한정되지 않는다. 그것은 시민의 참여, 사회적 상호작용, 저널리즘 활동, 지역 공동체의 경험 등 사회적으로 생성된 정보 자원이 공적인 목적을 위해 개방되고 활용되는 상태를 의미한다. 즉, 상업 플랫폼에서 데이터는 이용자 행동을 예측하고 광고를 정교화하기 위한 사적 자산으로 축적되지만, PSM의 관점에서 데이터는 사회 문제 해결, 민주적 의사소통, 지역사회 연결, 공공 서비스 개선을 위한 공동의 자원으로 이해된다. 왜냐하면, 데이터는 독점적 소유의 대상이 아니라 사회적 협력과 공유를 통해 더 큰 사회적 가치가 확대되는 공공재적 성격을 지니고 있기 때문이다.

좀 더 구체적으로 말해, 데이터는 한 번 생산되고 구축된 이후에는 추가적인 생산비용 없이 반복적으로 복제·이전·활용될 수 있다는 점에서 전통적인 물리적 상품과 구별된다(윤장열, 2025). 다시 말해, 데이터는 추가 소비자가 늘어난다고 해서 동일한 비율로 추가 비용이 발생하지 않는 비경합적인 재화의 성격을 가진다.<sup>3)</sup> 이러한 특성은 데이터를 시장에서 희소한 상품으로 거래해야만 하는 대상이 아니라, 사회 전체가 공동으로 활용할 수 있는 일반 재화, 즉 공공재화(common goods)로 조직할 수 있는 가능성을 보여준다.

물론 자본주의 시장에서는 한 번 생산된 데이터 역시 배타적 소유권, 기술적인 접근 제한, 지적재산권, 플랫폼 폐쇄성 등을 통해 얼마든지 상품으로 전환되어 판매될 수 있다. 실제로 오늘날 플랫폼 기업들은 이용자 활동을 통해 축적된 데이터를 독점적으로 보유하고, 이를 광고, 추천 시스템, AI 학습, 제3자 판매 등 다양한 방식으로 수익화하고 있다. 그러나 이러한 상품화 방식은 데이터의 기술적 속성에서 필연적으로 도출되는 것이 아니라, 특정한 법·제도적 장치와 사적 소유의 구조, 쉽게 말해, 자본주의 생산방식에 의해 구성된 결과이다.

반대로 데이터가 공공재원이나 사회적 투자에 의해 생산되었다면, 그것은 상품이 아니라 일반

3) 이는 제러미 리프킨과 같은 주류 경제학자들도 제기하고 있다. 대표적으로 리프킨은 한계비용(low marginal cost) 제로 사회를 지적한 바 있다(Rifkin, 2014).

재화로서 온전히 사회 전체에 분배될 수 있다. 예를 들어, 공영미디어가 생산한 뉴스 아카이브, 교육 콘텐츠 데이터, 지역사회 정보, 공공 조사 데이터, 재난 정보 시스템 등은 추가 비용 없이 누구나 활용할 수 있도록 개방될 때, 사회적 가치는 극대화된다. 이는 데이터를 판매를 위한 희소 자산으로 보는 관점과 달리, 민주주의적 의사소통과 사회적 효율성을 높이는 공공재화로 이해하는 접근이다.

따라서 PSM의 관점에서 공공 데이터란, 주류 경제학의 주된 관점과 달리, 단순히 국가가 만든 데이터가 아니라, 공적 자금과 사회적 협력을 통해 생산된 데이터를 사적인 상품이 아닌 공공재화로 순환시키는 체계를 의미한다. 이러한 체계 속에서 데이터는 독점적인 축적의 대상이 아니라, 모두가 접근하고 활용할 수 있는 공동 자산이 되며, 그 가치 또한 시장 가격이 아니라 사회적 효용과 민주주의적 기여를 통해 평가될 수 있다.

둘째, 공공 알고리즘은 정보 추천과 노출 체계가 클릭률, 체류 시간, 전환율과 같은 상업적 성과 지표가 아니라, 다양성, 대표성, 신뢰성, 사회적 중요성, 소수자 가시성 등의 공공적 원칙에 따라 설계되는 것을 의미한다. 오늘날 알고리즘은 전통적인 방송 시대의 편성권을 대체하는 새로운 권력으로 기능한다. 무엇이 보이고 무엇이 보이지 않는가, 어떤 정보가 확산되고 어떤 목소리가 주변화되는가는 점차 알고리즘에 의해 결정되며, 이는 여론 형성과 민주주의의 조건에 직접적인 영향을 미친다. 따라서 PSM은 알고리즘을 단순한 기술적 도구가 아니라 사회적 가치와 권력 관계가 구현되는 규범적 장치로 인식하고, 설명 가능성과 책임성, 그리고 투명성을 갖춘 공공 알고리즘의 가능성을 모색해야 한다.

이와 같은 공공 알고리즘의 가능성은 전술한 바와 같이 공공 데이터의 개념을 보다 폭넓게 이해할 때, 공공 알고리즘의 개념 또한 확장된다. 알고리즘은 독립적으로 존재하는 기술이 아니라, 어떠한 데이터를 입력값으로 삼고, 어떤 목표 함수를 설정하며, 어떠한 결과를 최적화하느냐에 따라 성격이 달라지는 사회적인 산물이다. 따라서 데이터가 사적으로 소유되고 상업적 목적으로 축적되는 지금의 구조에서는 알고리즘 역시 기업의 이윤 극대화를 위한 방향으로 설계될 수밖에 없다. 즉, 상업 플랫폼에서 알고리즘은 이용자의 주의를 오래 붙잡고, 소비를 유도하며, 광고 효율을 높이는 것을 핵심 목적으로 삼는다. 이 과정에서 감정적 자극, 선정성, 정치적 양극화, 허위정보의 확산조차 높은 참여율을 유도한다면 알고리즘적으로 보상받는 구조가 형성된다. 그래서 상업 알고리즘은 기술적으로 중립적인 체계가 아니라, 사적 데이터 소유와 수익 모델에 종속된 경제적 장치라고 할 수 있다.

반대로 데이터의 생산과 소유, 활용이 공공적으로 조직될 경우, 알고리즘의 목표와 설계 원리 또한 달라질 수 있다. 데이터가 독점적 축적의 대상이 아니라 사회 전체의 공동 자산으로 환원된다면, 알고리즘은 더 이상 광고 클릭이나 소비 전환율을 최우선으로 삼을 필요가 없다. 그 대신 공론장의 질적 향상, 신뢰할 수 있는 정보의 우선 노출, 사회적 약자의 가시성 보장, 지역 의제의 확산, 시민 참여 촉진과 같은 공공적 목표를 중심으로 설계될 수 있다. 이러한 의미에서 공공 알고리즘은 단순히 '좋은 추천 시스템'이 아니라, 공공 데이터를 공공재화시켜 온전히 사용하면서, 이를 기반으로 사회적 가치를 배분하는 디지털 제도 장치이다.

이러한 점에서 공공 알고리즘은 기술 설계의 문제가 아니라 데이터 소유 구조와 사회적 목적

의 문제이다. 동일한 인공지능 기술과 추천 시스템이라 하더라도, 그것이 사적 플랫폼의 폐쇄적인 데이터 독점 위에서 수집, 작동하느냐, 아니면 공공적 데이터의 거버넌스와 민주적인 통제 아래에서 작동하느냐에 따라 결과는 전혀 달라진다. 따라서 공공 알고리즘을 실현하기 위해서는 단순한 기술 개발을 넘어 데이터의 개방과 공적 거버넌스, 시민의 참여 및 제도적 감독 체계를 함께 구축해야 한다.

셋째, 공공 플랫폼은 단순히 공영방송의 애플리케이션이나 웹사이트, 혹은 공공기관이 운영하는 온라인 서비스만을 의미하지 않는다. 그것은 시민들이 신뢰할 수 있는 정보에 접근하고, 다양한 관점을 접하며, 상호 존중 속에서 토론하고, 공동의 문제 해결 과정에 시민이 참여할 수 있도록 설계된 민주주의적 디지털 인프라를 뜻한다. 상업 플랫폼이 이용자를 데이터 생산자이자 광고 소비자로 조직한다면, 공공 플랫폼은 이용자를 시민이자 공론장의 참여 주체로 조직한다. 따라서 공공 플랫폼은 단순한 기술 서비스가 아니라, 인터페이스의 디자인이며, 참여의 구조이자, 운영의 원칙, 그리고 책임성과 투명성까지 포함하는 총체적인 제도적 설계의 문제가 된다.

이러한 점에서 공공 플랫폼의 개념은 앞서 지적한 바와 같이, 공공기관이 직접 설계·운영·관리하는 디지털 공간이라는 협소한 정의를 넘어선다. 예컨대 BBC가 YouTube와 전략적 협력을 추진한다고 해서 그 자체가 곧바로 공공 플랫폼을 의미하는 것은 아니다. 마찬가지로 KBS와 MBC가 공동으로 OTT나 통합 앱(예, wavve)을 구축한다고 해서 공공 플랫폼이 되는 것도 아니다. 다시 말해, 공공 플랫폼의 핵심은 운영 주체가 공영방송인지, 공공기관인지에 있지 않다. 보다 본질적인 기준은 플랫폼이 어떠한 가치와 목적, 어떠한 참여 구조와 소통 원리 위에서 작동하는가에 있다.

기존의 미디어 공공성 논의는 주로 공적 콘텐츠를 누가 생산하는가, 그리고 이를 얼마나 합리적으로 분배하는가에 초점을 맞추어 왔다. 즉 공영방송이나 국가 기관이 공익적 콘텐츠를 생산하고, 시민들이 이를 보편적으로 이용할 수 있도록 제공하면 공공성이 일정 부분 실현된다고 보았다. 그러나 플랫폼 시대에는 이러한 생산자 중심, 콘텐츠 중심의 공공성 개념만으로는 충분하지 않다. 오늘날 핵심 권력은 콘텐츠 생산 자체보다 콘텐츠가 어떻게 공공재화로 사용되며, 이들이 어떻게 연결되고, 어떻게 발견되며, 사람들이 어떤 방식으로 상호작용하는가를 결정하는 플랫폼 구조에 있기 때문이다.

따라서 공공 플랫폼은 공적 콘텐츠를 한 곳에 가두는 디지털 창고가 아니라, 과학기술 발전이 축적해 온 인류 문명적 성과를 활용하여 사회적 소통 방식 자체를 민주주의적으로 전환하는 장치로 이해되어야 한다. 이는 단순히 영상을 제공하거나 뉴스를 배포하는 수준을 넘어, 시민들이 서로 다른 관점을 접하고, 공동의 문제를 논의하며, 집단적 지혜를 형성하고, 사회적 협력을 조직할 수 있도록 돕는 구조를 의미한다. 다시 말해 공공 플랫폼은 정보 전달의 통로가 아니라, 디지털 시대 공론장의 제도적 기반이다.

좀 더 구체적으로 공공 플랫폼은 다음과 같은 특징을 가진다. 첫째, 정보 접근의 공공성이다. 신뢰 가능한 뉴스, 교육 콘텐츠, 지역 정보, 재난 정보 등이 상업적 광고 논리와 무관하게 우선적으로 제공되어야 한다. 둘째, 소통 구조의 공공성이다. 감정적 충돌과 혐오 표현을 증폭시

키는 댓글 구조가 아니라, 숙의와 토론을 촉진하는 인터페이스와 참여 규칙이 마련되어야 한다. 셋째, 데이터 거버넌스의 공공성이다. 이용자 데이터는 기업의 수익 자산이 아니라 서비스 개선과 공익 증진을 위한 공동 자산으로 관리되어야 한다. 넷째, 참여의 공공성이다. 시민은 단순한 소비자가 아니라 의제 형성, 평가, 공동 제작 과정에 참여하는 주체로 위치 지워져야 한다.

이러한 관점은 해외 공영방송의 PSI(Public Spaces Incubator) 프로젝트에서도 확인된다. PSI는 기존 상업 소셜미디어와 경쟁하는 또 하나의 플랫폼을 만드는 것이 아니라, 디지털 공간의 기본 규칙을 공공성의 원리에 따라 다시 설계하려는 시도이다. 예컨대 찬반 대립을 부추기는 인터페이스 대신 다양한 의견 스펙트럼을 시각화하고, 인기 순위 중심의 추천 시스템 대신 사회적인 중요성과 대표성을 반영한 노출 구조를 실험하며, 시민 참여를 단순한 클릭 행위가 아니라 공론장의 공동 생산 과정으로 전환하려 한다. 이는 공공 플랫폼이 단순히 공공기관의 소유물이 아니라, 공공적 소통 질서를 구현하는 사회적 기술 체계임을 보여준다.

### PSI 프로젝트와 PSM

해외 6개 공영방송사가 공동으로 추진하고 있는 PSI(Public Spaces Incubator) 사례를 구체적으로 검토함으로써, 디지털 플랫폼 시대 PSM의 새로운 역할과 제도적 가능성을 살펴볼 필요가 있다. PSI는 단순한 기술 실험이나 신규 서비스 개발 프로젝트가 아니라, 상업 플랫폼 중심으로 재편된 디지털 커뮤니케이션 질서에 대응하여 공공성이 구현되는 새로운 온라인 공간을 어떻게 설계할 수 있는가를 탐색하는 국제적 시도이다(윤장열, 2025, 8). 이는 전통적 공영방송이 콘텐츠 생산과 편성 중심의 PSB 모델에 머물렀다면, 오늘날 PSM은 플랫폼 구조, 알고리즘 설계, 데이터 거버넌스, 시민 참여 구조까지 포괄하는 디지털 공론장의 운영 주체로 전환되어야 함을 보여준다.

특히 PSI 사례는 PSM이 상업 플랫폼과 동일한 방식으로 경쟁하거나 단순히 자체 OTT 서비스를 확대하는 수준을 넘어, 민주주의적 소통 구조 자체를 재설계할 수 있음을 시사한다. 이를테면, 이 프로젝트는 이용자의 주의를 상품화하고 감정적 반응을 증폭시키는 기존 플랫폼 모델과 달리, 신뢰 가능한 정보 접근, 다양한 의견의 공존, 숙의적 토론, 사회적 포용성, 시민 참여 확대를 핵심 가치로 삼는다. 따라서 PSI는 공공 데이터, 공공 알고리즘, 공공 플랫폼이라는 앞선 논의의 개념들이 실제 제도와 기술 속에서 어떻게 구현될 수 있는지를 보여주는 실천적 사례로 이해될 수 있다.

예를 들어, PSI에서 실험된 여러 프로토타입은 기존 소셜미디어의 자극적 댓글 구조를 넘어, 특정 사회 의제에 대해 다양한 의견 스펙트럼을 시각화하고, 극단적 양자택일 대신 다층적 입장을 표현할 수 있도록 설계되었다. 또한 인기순·조회수순 중심의 노출 방식이 아니라, 서로 다른 관점의 균형적 노출, 지역 이슈의 가시화, 공적 중요성이 높은 콘텐츠의 우선 제시 등 새로운 추천 방식도 개발되고 있다. 이는 알고리즘이 단순히 수익성을 계산하는 기술이 아니라, 사회적 대화의 질을 형성하는 공적 장치임을 보여준다.

더 나아가 PSI는 이용자를 수동적 소비자가 아니라 공론장의 공동 설계자로 간주한다. 시민들은 의견 제시, 데이터 제공, 토론 규칙 참여, 지역 의제 형성 등에 직접 참여하며, 플랫폼은 이러한 참여가 지속 가능하도록 지원하는 구조로 설계된다. 이는 상업 플랫폼의 '참여'가 실질적으로는 데이터 수집과 광고 수익 창출에 종속되는 것과 근본적으로 구별된다.

이런 점에서 PSM이 지향하는 반상업적 플랫폼 환경이란, 시장을 완전히 부정하거나 기술 발전을 거부하는 것이 아니다. 오히려 디지털 기술과 플랫폼 구조를 공공의 목적에 맞게 재배치함으로써, 정보와 데이터, 알고리즘과 참여가 사적 축적이 아니라 사회적 가치 생산으로 연결되도록 만드는 것이다. 이러한 점에서 공공 데이터, 공공 알고리즘, 공공 플랫폼은 단순한 정책적 슬로건으로 차용하거나, 또는 주된 미컴 연구를 비판, 거부하는 것이 아니라, 플랫폼 시대 미디어 공공성을 재구성하기 위한 핵심 개념이자 실천적인 설계 원리라 할 수 있다.

이와 같은 분석을 토대로 PSM의 재탄생은 기존의 방송 콘텐츠 공급자에서 디지털 공론장의 인프라 설계자이자 사회적 조정자로 재정의하고자 한다. 다시 말해, PSM은 더 이상 단순히 '누가, 무엇을 제작할 것인가'의 문제에 머무르지 않고, '어떤 방식으로 시민들이 연결되고 대화하며 공적 문제를 해결하도록 도울 것인가'라는 보다 구조적인 과제를 수행해야 한다. 이러한 관점에서 PSI 프로젝트는 미래 PSM이 나아가갈 방향을 보여주는 선도적 실험이며, 국내에서도 이를 참고하여 플랫폼 시대에 적합한 PSM 모델을 모색할 필요가 있다.

### 국내 공영방송의 적용 가능성

앞서 논의한 PSM의 새로운 역할을 국내 공영방송사가 실제로 구현하기 위해서는 선언적 비전만으로는 충분하지 않다. 공영방송이 방송 콘텐츠 중심의 과거 모델을 넘어 디지털 공론장의 핵심 인프라로 전환하기 위해서는 무엇보다 안정적인 재원 구조와 공공재화에 대한 인식의 체계 변화, 그리고 제도적인 환경과 구체적인 실천 모델 등이 함께 논의되어야 한다. 이는 단순한 조직 혁신이나 플랫폼 시장의 새로운 사업 제안이 아니라, 디지털 시대 미디어 공공성을 어떻게 사회적으로 설계할 것인가의 문제이기 때문이다. 이런 점에서 다음 몇 가지 쟁점을 통해 국내 공영방송의 PS의 적용 가능성을 살펴본다.

첫째, 무엇보다 시급한 과제는 안정적인 공적 재원의 확보이다. 공영방송이 상업 플랫폼과 광고 시장 논리에 종속되지 않고 장기적 관점에서 공공적 디지털 인프라를 구축하기 위해서는 무엇보다 예측 가능하고 독립적인 재정적 기반이 선행되어야 한다. 현재와 같이 국내 수신료 논쟁이 정치적 갈등의 대상으로 반복되거나, 광고 수익 의존도가 높아지는 구조에서는 공영방송이 공공 플랫폼이나 공공 알고리즘, 그리고 디지털 공론장 프로젝트와 같은 장기적인 투자 사업을 지속하기 어렵다. 따라서 수신료 제도의 합리적 개편, 공적 기금 조성, 플랫폼 기여금, 디지털 공공서비스 기금 등 새로운 재원 모델을 다층적으로 논의가 필요하다. 핵심은 공영방송의 재원을 단순히 공공기관의 운영비 충당이 아니라, 민주주의 사회의 정보 인프라를 유지하기 위한 공공의 투자로 인식하는 데 있다.

둘째, 공공 데이터, 공공 알고리즘, 그리고 공공 플랫폼에 대한 근본적인 인식 전환이 요구된

다. 국내 공영방송 논의는 여전히 콘텐츠 제작, 편성 경쟁력, 시청률 확보와 같은 전통적인 방송 지표에 머무르는 경향이 강하다. 그러나 플랫폼 시대의 핵심 자산은 단순히 데이터 자료 보관이 아니라 데이터의 구조와 추천 체계, 이용자 참여 구조 및 디지털 인터페이스 등이 된다. 따라서 공영방송은 데이터를 단편적인 내부 자산이나 마케팅 자료로 볼 것이 아니라, 사회 문제 해결과 시민 참여 확대를 위한 공공의 자원으로 인식해야 한다. 이런 점에서 알고리즘 역시 외부 플랫폼의 기술로 간주할 것이 아니라, 공정성과 다양성, 그리고 대표성을 구현하는 새로운 편성 원리로 이해할 필요가 있다. 나아가 플랫폼은 단순한 앱 서비스가 아니라, 시민들이 정보에 접근하고 토론하며, 공동의 문제를 해결하는 민주주의적 소통 공간으로 재정의되어야 한다.

셋째, 이러한 전환을 가능하게 할 정책적·제도적 기반이 마련되어야 한다. 공영방송의 역할을 전통적 방송사업자에서 PSM으로 확장하는 법적 재정의가 필요하며, 이에 상응하는 규제 체계 역시 새롭게 설계되어야 한다. 예를 들어, 공영미디어의 디지털 서비스 범위, 공공 알고리즘의 운영 원칙, 데이터 활용과 개인정보 보호 기준, 이용자 참여 거버넌스, 지역 미디어와의 연계 구조 등이 제도적으로 규정될 필요가 있다. 또한 방송미디어통신 정책 당국은 공영방송을 기존 채널 사업자로만 평가할 것이 아니라, 디지털 공론장과 사회적 신뢰 인프라를 구축하는 기관으로 평가하는 새로운 기준을 마련해야 한다. 이는 단순한 규제 완화나 지원 정책이 아니라, 디지털 시대 공공성에 대한 국가 차원의 재정립을 의미한다.

넷째, 이론적 논의와 제도 설계가 실질적 의미를 갖기 위해서는 공공성이 실제 구현되는 다양한 실험적 프로젝트가 병행되어야 한다. 예컨대 지역 현안을 중심으로 시민과 기자가 함께 데이터를 생산·분석하는 데이터 저널리즘 프로젝트와 사회적 갈등 이슈에 관해 속의형 토론 구조를 제공하는 디지털 공론장 플랫폼의 필요성, 청소년·노년층·이주민 등 다양한 공동체 구성원을 위한 맞춤형 공공 알고리즘 서비스, 그리고 지역 공영방송과 본사가 연계하는 다층적 공공 플랫폼의 소통 모델 등이 설계, 운영되어야 한다. 이러한 프로젝트는 공영방송의 새로운 역할을 시민들이 체감하게 만들 뿐만 아니라, 어떤 플랫폼 구조가 실제로 민주주의적 효과를 가지는지 검증할 수 있는 실증적 기반이 된다.

이와 같이 국내 공영방송의 미래는 단순히 공적 기관이나 조직을 유지할 것인가의 문제가 아니라, 디지털 사회에서 어떤 공공적 기능을 수행할 것인가에 달려 있다. 이때 안정적인 재원 확보, 개념적 전환, 제도적 재설계, 실천적 실험이 유기적으로 결합될 때 비로소 공영방송은 과거의 방송기관을 넘어 미래형 PSM으로 전환할 수 있다. 이는 공영방송의 생존 전략이자 동시에 한국 사회의 민주주의와 공론장의 구현을 위한 핵심 과제가 된다.

### 마치며: EBS의 PSM 전환 가능성과 실험적 모델

지금까지 살펴본 바와 같이, PSM의 핵심 과제는 단순히 공익적 콘텐츠를 생산·배포하는 데 머무르지 않고, 디지털 환경 속에서 공공성이 실제로 작동하는 새로운 플랫폼 구조와 사회적 실천 모델을 구현하는 데 있다. 이러한 관점에서 볼 때, EBS는 국내 공영방송 가운데서도 PSM으로의 전환 가능성이 특히 높은 기관이다. 이는 EBS가 전통적으로 교육이라는 공적 책

무를 수행해 왔으며, 전국적인 단위의 신뢰도와 접근성을 확보하고 있다는 점에서 다른 공영 방송과 차별되는 제도적 조건을 갖추고 있다.

무엇보다 EBS는 기존의 학교 교육의 보조 매체나 입시 콘텐츠의 제공 기관을 넘어, 디지털 시대 교육 공론장과 학습 플랫폼, 그리고 공공 알고리즘의 실험 기관으로 확장될 수 있다. 이는 교육을 단순한 서비스 상품이 아니라 사회 전체가 공동으로 보장해야 할 공공재화로 이해하는 관점과도 긴밀히 연결된다. 다시 말해, EBS는 공영방송의 교육 기능을 유지하는 수준을 넘어, 교육 영역에서 PSM의 선도적 모델을 제시할 수 있는 잠재력을 지닌다.

첫째, EBS는 시민 참여형 교육 데이터 저널리즘의 중심 기관으로 기능할 수 있다. 지금까지 교육 관련 보도는 입시 경쟁, 정책 발표, 사건 사고 중심으로 이루어지는 경향이 강했으며, 교육 불평등의 구조적 실태를 지속적으로 가시화하는 데이터 기반 접근은 상대적으로 부족하였다. 그러나 EBS는 전국의 학생, 교사, 학부모, 지역 교육기관과 연계하여 사교육비 격차, 통학 시간, 디지털 기기 접근성, 장애학생 학습권, 농어촌 교육 인프라, 학교 급식 및 돌봄 환경 등 다양한 교육 현안을 시민 참여 방식으로 조사·분석할 수 있다. 이 과정에서 시민들은 단순한 시청자가 아니라 데이터 생산의 주체로 참여하며, EBS는 이를 분석하여 공론화하고 정책 대안으로 연결하는 역할을 수행할 수 있다. 이는 데이터 저널리즘을 콘텐츠 제작 기법이 아니라 교육 현실을 사회적으로 측정하고 민주적으로 토론하는 공공적 실천으로 확장하는 모델이라 할 수 있다.

둘째, EBS는 교육의 공론장 플랫폼을 구축할 수 있다. 입시 제도, 교권 문제, 고교학점제, AI 교육, 돌봄 정책, 사교육 규제 등 교육 의제는 한국 사회의 대표적인 갈등 영역이지만, 현재 논의의 구조는 정치권, 일부 전문가 집단, 사교육 시장 중심으로 편중되는 경향이 있다. EBS는 디지털 플랫폼을 통해 학생, 학부모, 교사, 연구자, 시민이 함께 참여하는 구조화된 토론 공간을 조성함으로써, 기존 댓글 중심의 소모적 논쟁을 넘어서는 숙의형 공론장을 실험할 수 있다. 예컨대 찬반 이분법이 아니라 다양한 의견 스펙트럼을 시각화하고, 세대·지역·계층별 관점을 함께 드러내며, 정책 대안을 공동 작성하는 방식의 플랫폼이 가능하다. 이는 EBS를 단순한 교육 콘텐츠 제공자가 아니라 교육 민주주의의 공론장 운영자로 전환시키는 시도이다.

셋째, EBS는 공공 알고리즘 기반 학습 플랫폼을 구축할 수 있다. 현재 민간 에듀테크 기업의 추천 시스템은 이용자의 체류 시간, 성적 향상, 유료 결제 전환율 등 시장 지표를 중심으로 설계되는 경우가 많다. 반면 EBS는 전혀 다른 목적 함수를 가진 공공 알고리즘을 설계할 수 있다. 예를 들어, 학습 취약계층 우선 추천, 지역 간 교육 격차 완화형 콘텐츠 배치, 장애학생 접근성 강화, 특정 과목 편중을 줄이는 균형 학습 추천, 시험 대비를 넘어 시민교육·인문교육 콘텐츠의 노출 확대 등이 가능하다. 이는 이용자를 최대한 오래 붙잡아 두는 상업 알고리즘과 달리, 누가 더 공정하게 학습 기회를 얻을 수 있는가를 중심 가치로 삼는 시스템이다. 이러한 점에서 EBS는 국내 최초의 공공 알고리즘 교육 플랫폼을 설계하고, 중고등 교육 기관에 이러한 공공 플랫폼과 공공 알고리즘을 공유, 공개할 수 있다.

넷째, EBS는 전 세대를 포괄하는 평생학습 공공 플랫폼으로 확장될 수 있다. 고령화와 노동시장 재편, 이주 사회의 확대 속에서 교양 학습(교육)은 더 이상 청소년기에 한정된 활동이 아니

다. 노년층의 디지털 리터러시, 중장년층의 재취업 교육, 이주민 대상 한국어 및 생활 교육, 부모 교육, 시민 대상 AI 리터러시 교육 등은 모두 공공적 필요성이 높은 영역이다. EBS가 이러한 영역을 체계적으로 포괄할 경우, 교육방송은 학교 보조기관이 아니라 국민 전체를 위한 평생 교양 학습 인프라로 재정의될 수 있다.

다섯째, 지역 네트워크와 결합한 다층적 공공 플랫폼 모델 역시 가능하다. EBS는 지역 대학, 교육청, 도서관, 청소년센터, 시민단체 등과 연계하여 지역별 특성을 반영한 교육 플랫폼을 운영할 수 있다. 예컨대 농촌 지역의 원격 교육 지원, 지역 산업과 연계된 진로 교육, 지역 문화 기반 시민교육 프로그램 등이 가능하다. 이는 중앙집중형 방송 구조를 넘어, 전국적 네트워크 속에서 지역 단위의 공공성을 실현하는 플랫폼 모델로 이해될 수 있다.

다시 말해, EBS는 현재의 수능 강의 중심 기능을 넘어 디지털 시대 교육과 교양 학습을 주도하는 PSM으로 전환할 수 있는 가장 유력한 국내 사례이다. 데이터 저널리즘을 통해 교육의 불평등을 가시화하고, 숙의형 플랫폼을 통해 교육의 민주주의를 확대하며, 공공 데이터와 공공 알고리즘을 개발, 공개함으로써 학습 기회의 형평성을 높이고, 평생 교양 학습 플랫폼을 통해 전 세대 공공성을 실현할 수 있기 때문이다. 이러한 점에서 향후 국내 공영미디어 개혁 논의에서 EBS는 주변적 기관이 아니라, PSM 전환을 선도할 핵심 실험 기관으로 재평가될 필요가 있다. 결국 보다 본질적인 질문은 EBS를 어떻게 미래형 공공 플랫폼으로 전환하여 디지털 시대 교육의 공공성을 실질적으로 구현할 것인가에 있다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 선행연구와 차별화된다. **첫째**, PSM을 단순한 콘텐츠 생산 기관이 아니라 플랫폼 설계 주체로 재정의한다는 점에서 개념적 확장을 시도한다. 이는 공영방송의 역할을 '정보 제공'에서 '공론장의 인프라 구축'으로 전환하는 이론적 기반을 제공한다. **둘째**, '공적 알고리즘'이라는 개념을 중심으로 기술, 규범, 제도를 통합하는 분석의 틀을 제시한다. 이는 알고리즘을 기술적 대상이 아니라 사회적, 정치경제적 구조로 이해하는 접근으로, 기존의 기술 중심 논의와 구별된다. **셋째**, 공론장 이론과 플랫폼 연구를 결합하여 '공론장 설계'라는 새로운 연구 영역을 제시한다. 이는 하버마스적 공론장 개념을 디지털 환경에 맞게 재구성하는 시도로, 참여의 구조와 인터페이스, 그리고 알고리즘이 결합된 새로운 공론장 모델을 탐색한다는 점에서 학문적 확장성을 갖는다. **넷째**, 본 연구는 단순한 이론적 논의에 그치지 않고, 해외 공영방송사들의 사례 분석과 한국적인 적용 모델의 제안을 통해 정책적이며 실천적인 함의를 동시에 도출한다. 이를 통해 본 연구는 실제 PSM 모델 설계를 위한 정책적 방안 모색에 기여할 수 있는 실천적인 기반을 제공한다.

**참고문헌**

김진희, 임종섭 (2016). 데이터 뉴스의 특성과 개념 정의에 대한 연구: 2012년부터 2015년 국제 데이터 저널리즘 시상식의 수상 콘텐츠를 중심으로. <커뮤니케이션 이론>, 12(2). 47-88.  
 이준웅 (2017). 공영방송 정체성 확립을 위한 지배구조 개선방안. <방송문화연구>. 29(1). 73-120.

- 윤장열 (2024). 빅데이터 시대에 공공서비스 미디어의 역할 재고찰: 유럽 방송의 데이터 공유 사례를 중심으로. <문화기술의 융합>, 10(6), 461-470.
- 윤장열 (2025). 디지털 뉴스 콘텐츠의 공유 가능성 고찰: 지식과 정보가 천연자원이라는 논의를 중심으로. <한국언론정보학보>, 130, 125-151.
- 윤장열 (2025, 6). 글로벌 플랫폼 시대의 공영방송: 해외 6개 공영방송사의 Public Space Incubator 프로젝트. <방송문화> 여름호, 113-126.
- 정재철 (2009). 공공성. 미디어공공성 (연음), <미디어공공성> (13-18쪽). 서울: 커뮤니케이션북스.
- 황근 (2015). *방송 재원*. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Garnham, Nicholas (2011). The political economy of communication revisited. In Wasco, J. & Graham M. (Eds.), *The handbook of political economy of communications*. Wiley.
- Habermas, Jürgen (2022). *Ein neuer Strukturwandel der Öffentlichkeit und die deliberative Politik*. Berlin: Suhrkamp.
- Hoskins, Colin, Stuart McFadyen and Adam Finn (2004). *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*. 장병희 (옮김) (2016) <미디어 경제학: 뉴미디어와 전통 미디어에 대한 경제학 적용>. 서울: 커뮤니케이션북스.
- Kiefer, M. Luise (2002). *Medienökonomik*. Muenchen: Oldenbourg.
- Mayer-Schoenberger, Viktor & Ramge, Thomas (2017). *Das Digital. Markt, Wertschoepfung und Gerechtigkeit im Datenkapitalismus*. Econ: Berlin.
- Mosco, Vincent (1996). *The political economy of communication*. 김지운 (역) (1998). <커뮤니케이션 정치경제학: 성찰과 새출발>. 서울: 나남출판.
- Reuters Institute (2025). *Digital News Report 2025: The most comprehensive study of news consumption worldwide*. Retrieved from <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025>
- Rifkin, Jeremy (2014). *The zero marginal cost society*. 안진환 (옮김) (2015). <한계효용제로 사회>. 서울: 민음사.
- UNESCO (2025). *World Trends Report on Freedom of Expression and Media Development: Journalism: Shaping a World at Peace*. Retrieved from <https://www.unesco.org/en/world-media-trends>
- Yun, J.-R. (2024). The value and price of digital media commodities. *Media, Culture & Society*, 46(2), 219-234.
- Zuboff, Shoshana (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: Public Affairs.

## 발제2

## 디지털-AI시대, 공영미디어의 혁신은 어떻게 가능할까? 세계 미디어의 AI기반 혁신 사례 비교 분석

최영재(한림대)

## 디지털-AI시대, 공영미디어의 혁신은 어떻게 가능할까? :세계 미디어의 AI기반 혁신 사례 비교 분석

최영재 (한림대 미디어스쿨)

### 1. 한국 공영미디어<sup>1)</sup>의 ‘포획’ 현상과 혁신의 필요성

#### 1) 한국 언론-미디어의 구조적 위기: ‘포털 포획’에서 ‘AI 포획’으로

한국 언론-미디어는 은 인공지능(AI) 기술이 본격적으로 도입되기 이전부터 이미 신뢰도 하락, 시장 왜곡, 경영난, 저널리즘 가치의 약화 등 구조적 위기에 직면해 있었다<sup>2)</sup>.

1) 여기에서 공영미디어는 주로 공영적 지배구조를 가지고 있는 공영방송 (KBS, MBC, EBS), 공영적 언론사 (연합뉴스, 연합뉴스TV, 전 YTN)를 다룬다. 좀더 범위를 넓혀서, 뉴욕타임스, CNN처럼, 객관 저널리즘을 구사하는 뉴스 조직을 운영하는 전통적인 신문과 방송 등 레거시 미디어 조직도 해당할 수 있다.

주지의 사실은 공영, 레거시 미디어야말로 미디어 관련 법과 윤리 규범을 준수하려고 노력하는 주류 언론 미디어라는 점을 인정해야 한다는 것이다. 이것은 상당히 파행적인 한국의 디지털 미디어 생태 환경에서 ‘선동’과 ‘선정’으로 먹고사는 편향된 유튜브 ‘공장’류의 채널들과 기업들에게 광고와 협찬을 ‘갈취’하는 온라인 사이비 언론들과 구별되는 것이 마땅할 것이다.

2) 2026년 봄, 한국의 공영미디어는 결코 낙관적인 분위기에 놓여 있지 않다. 디지털 심화와 AI 시대를 맞아, 이들 공영미디어, 레거시 미디어들은 각자 나름의 어려움을 겪고 있다.

공영방송인 KBS는 광고수입이 현저하게 줄어들어 적자로 돌아선지 꽤 되었고, 나름 선방했던 MBC도 2025년 적자를 기록했고, 2026년 들어 1.2월에만 수백억의 적자를 냈다고 한다.

연합뉴스와 YTN은 지배구조의 독립성을 확보하지 못한 상태에서 윤석열 정권과 잘못된 만남과 관계를 맺는 바람에 연합뉴스는 공적기능 수행에 따른 보전금을 대폭 삭감 당하는 수모를 겪었고, YTN는 졸지에 매각 당했다가 정권이 바뀌고 나서, 다시 공적 구조의 회복을 노리고 있다. 신문들은 정파적 분열 속에서 적대와 냉대 집단을 마주해야 하는 가운데, 뉴욕타임스와 같은 디지털 혁신에 실패하여서, 광고 효과 보다는 보험 성격으로 주는 기업들의 협찬과 후원을 바탕으로 생존을 이어나가고 있다.

이러한 레거시 미디어-언론의 어려움, 문제, 위기에 대해, 최영재(2024, 205-214)는 민주화 이후 형성되어온 권력·시장·기술의 삼중 포획 구조에서 비롯됐다고 설명한다. 첫째, 정치권력 포획은 대통령 중심의 권위주의적 통제 전통과 민주화 이후의 정파적 대립 구조 속에서 언론이 정권과의 유착·적대의 악순환에 갇힌 결과이다. 둘째, 시장 포획은 광고 의존, 자본 통합, 불공정 경쟁 등으로 인해 언론이 자본과 광고주에 예속되어 공공성보다 생존을 우선하는 상업주의에 빠진 현상을 말한다. 셋째, 기술 포획은 포털과 소셜미디어 중심의 플랫폼 생태계에서 언론이 뉴스 유통권과 뉴스가치 결정권을 포털에 양도함으로써 자율성과 품질을 상실한 상태를 의미한다. 결국 한국 언론 미디어는 정치권력의 영향력, 시장의 수익논리, 기술플랫폼의 알고리즘이라는 삼중의 지배 구조에 포획되어, 저널리즘의 자율성과 공론장의 기능을 상실한 총체적 위기 상황에 처해 있다는 것이다.

특히 2000년대 이후 디지털 기술 확산 속에서 언론은 포털 중심의 뉴스 유통 구조에 깊이 포섭되며, 독립적 공론장 주체에서 플랫폼 생태계의 콘텐츠 공급자로 전락했다.

이른바 ‘포털 포획(Portal Capture)’은 언론이 시민과의 직접적 관계를 상실하고, 클릭 경쟁과 상업적 알고리즘에 종속되는 결과를 낳았다(최영재, 2022).

AI 기술의 급속한 확산은 이러한 구조적 종속을 새로운 형태로 재현할 가능성을 높이고 있다.

‘AI 포획(AI Capture)’은 포털 포획의 기술적 확장 형태로서, 뉴스의 생산·편집·유통 전 과정이 플랫폼의 AI 인프라와 알고리즘 구조에 의해 규율되는 현상을 말한다(Nechushtai, 2018; Simon, 2022).

이미 글로벌 플랫폼은 음성인식, 번역, 데이터 분석, 클라우드 연산 등 핵심 AI 기술을 사실상 독점하고 있으며, 다수의 언론사는 이를 활용하지 않고는 뉴스 생산이 불가능한 상황에 놓여 있다.

AI는 언론의 생산 효율을 높이지만 동시에 플랫폼의 기술 게이트키퍼 권력을 강화하고, 편집 자율성과 데이터 주권을 제약하는 양면성을 지닌다.

이처럼 포털 중심 생태계에서 AI 중심 생태계로 이행하는 전환기야말로, 한국 언론이 자율성과 공공성을 재정립해야 할 결정적 시점이라 할 수 있다.

## 2) ‘AI 포획’ 극복을 위한 (정해진) 대응 방향

AI 기술의 도입은 단순한 효율화나 자동화의 문제가 아니라 언론의 자율성과 민주적 책임성을 지키기 위한 규범적 과제이다(Simon, 2024; 최영재, 2025).

AI 중심 인프라에 대한 과도한 의존은 언론을 기술·경제적으로 종속시킬 수 있으며, 이를 극복하기 위해서는 다음의 대응이 필요하다.

### 공공형 기술 인프라 구축:

공영·공동형 LLM 등 자율적 AI 생태계 구축을 통해 상업 플랫폼 의존을 완화하고, 데이터 주권과 편집 자율성을 확보해야 한다(이성규, 2023).

### 인간 중심 저널리즘 강화:

AI가 대체할 수 없는 탐사보도, 해설·분석 중심의 고부가가치 저널리즘을 육성하고, 콘텐츠 라이선스 제도를 도입해 뉴스 데이터의 가치를 공정하게 보상받아야 한다(Meliana, 2025).

### 윤리적 거버넌스 확립:

기자의 AI 리터러시를 강화하고, 알고리즘 투명성·데이터 공개·설명책임을 포함한 ‘Responsible AI Journalism’ 원칙을 제도화해야 한다(Beckett, 2023).

이러한 대응은 단순한 기술 관리가 아니라, 언론의 자율성과 공공성을 회복하기 위한 제도적·규범적 혁신 전략으로 이해되어야 한다.

## 3) AI 전환기 한국 언론-미디어의 구조적 도전

AI는 뉴스의 생산·유통·소비 전 과정에서 작동하며 언론의 경쟁력과 공공성을 재구성하고 있다.

그러나 최근 연구들(Simon, 2022; 최영재, 2025)은 언론이 AI를 활용하는 과정에서 플랫폼 기업의 기술·데이터·인프라에 구조적으로 의존하고 있음을 보여준다.

특히 한국 언론은 이미 포털 중심의 뉴스 유통 구조 속에서 자율성과 독립성을 상실한 상태에서, 조직적 전략이나 윤리적 성찰 없이 AI 기술을 무비판적으로 수용하고 있다. 이러한 경향은 결과적으로 언론의 기술 인프라 포획 구조를 재현하거나 심화시킬 위험을 내포한다.

이러한 의존은 단순한 기술 선택이 아니라, 고비용·저자원 구조, 플랫폼의 규모의 경제, 위험 회피적 조직문화 등 복합 요인에 기반한 경제적 필연성으로 나타난다.

그 결과 언론은 혁신의 주체가 아닌 AI 플랫폼의 하위 사용자로 머물 가능성이 높으며, 이는 저널리즘의 자율성과 편집권을 장기적으로 위축시킨다.

한국 언론과 미디어 조직의 포털 및 AI 포획은 단순한 기술적 의존이 아니라, 언론의 제도·문화·직업·담론의 전 영역을 포괄하는 총체적 포획 구조라 할 수 있다. 이러한 구조는 저널리즘의 자율성과 공공성을 훼손하고, 결과적으로 언론이 민주주의의 기반인 공론장을 스스로 약화시키는 자기모순적 상황을 낳는다.

더욱 치명적인 것은 조직의 자율적이고 주도적인 혁신 역량의 소멸, 실종 현상이다.

따라서 한국 언론이 AI 생태계 속에서 자율적 지위를 확보하기 위해서는, 기존의 포털 종속 구조를 교훈 삼아 AI 포획의 메커니즘과 위험요인을 실증적으로 규명하고, 자율적 혁신 전략을 수립할 필요가 있다.

## 4) 선진 언론-미디어 조직의 경험과 교훈

AP와 BBC의 최근 연구(Merrefield, 2025)는 AI 도입이 기술적 효율성의 문제가 아니라 조직문화, 리더십, 윤리적 설계의 문제임을 보여준다.

AP의 Local News AI Initiative는 “AI가 언론을 혁신할 것”이라는 기대 아래 추진되었지만, 실행 결과 AI는 완전한 자동화 도구가 아니라 기자의 인지적 부담을 줄이고 탐사보도의 깊이를 확장하는 보완적 수단으로 자리 잡았다.

BBC 사례 또한 기자들이 여전히 “AI의 사용자이자 관찰자”로 머물며, 기술 발전의 방향을 주도하지 못하고 있음을 드러냈다.

이 두 연구는 AI 혁신의 성공을 위해 현실적 기대 관리, 조직 리더십의 지지, 학계-언론 협력 구조의 세 가지 조건이 필수적임을 강조한다.

이러한 교훈은 한국 언론-미디어 조직에도 직접적으로 적용될 수 있다.

AI를 외부 플랫폼의 도구로만 수용하면 기술 효율성은 높아질 수 있으나, 저널리

증의 자율성·윤리성·품질 기준은 약화될 수 있다.

따라서 AI를 인지적 증강과 품질 향상 도구로 재구성하고, 기자와 조직 차원의 리터러시·윤리적 판단 능력을 강화해야 한다.

### 5) 디지털 심화, AI시대, 언론-미디어 조직의 혁신 사례 비교 분석

생성형 인공지능과 플랫폼 기술의 확산은 뉴스와 미디어 콘텐츠의 생산·편집·유통·소비 전 과정을 빠르게 재편하고 있다. 오늘날 미디어 조직은 단순히 AI를 도입할 것인가의 문제가 아니라, AI 플랫폼에 종속되는 'AI 포획'상태로 이동할 것인지, 아니면 자율적 기준과 전략 아래 AI를 활용하는 혁신 주체로 남을 것인지를 갈림길에 서 있다(최영재, 2025). 지금, 선진 미디어조직들, 즉, BBC, 뉴욕타임스(NYT), AP, Reuters 등은 AI를 기사 작성 보조, 검색·요약, 개인화, 챗봇, 아카이브 활용, 독자 서비스, 라이선싱 전략, 새로운 미디어 비즈니스 모델 실현 등 다양한 방식으로 접목하며 새로운 혁신 경로를 보여주고 있다.

본 연구의 목적은 이들 주요 글로벌 미디어 조직의 AI 기반 혁신 사례를 비교 분석함으로써, 어떤 조건에서 AI 혁신이 성공하고 어떤 조건에서 'AI 포획'과 혁신의 실패로 이어지는지 규명하는 데 있다. 특히 본 연구는 AI 기술이 콘텐츠 생산과 유통뿐 아니라 조직문화, 거버넌스, 윤리 원칙, 독자 관계, 수익 모델에 어떤 변화를 가져오는지 종합적으로 살펴보고, 이러한 글로벌 경험이 한국 공영미디어에 주는 전략적 시사점을 도출하고자 한다.

<표 1> AI 포획 심화 vs. AI 포획 극복 시나리오 비교

구분	AI 포획 심화 시나리오 (포털의 재현, 인공지능의 포획)	AI 포획 극복 시나리오 (AI와 공존하는 자율적 언론)
핵심 개념 및 방향성	포털 뉴스 종속 구조가 AI플랫폼 생태계로 재현되어, 기술과 알고리즘이 언론의 자율성을 대체	언론이 AI를 비판적으로 활용하며, 기술을 공공성과 자율성 회복의 도구로 전환
기술·인프라 구조	빅테크의 폐쇄형 AI 인프라 및 API 의존, 기술 락인 심화	공영·공동형 LLM 구축, 투명하고 분산된 AI 인프라 확보
뉴스 생산·편집 체계	생성형 AI가 기사 작성·편집 전 과정 통제, 알고리즘 중심 게이트키퍼 강화	AI는 팩트체크·데이터 분석 등 보조적 역할, 인간 편집자의 공익 판단 복원
경제·수익 구조	시사용료·데이터 보상금 의존형 수익 모델, 광고 중심 시장 강화	콘텐츠 라이선스 제도 도입, 탐사·해설 중심의 고부가가치 저널리즘 확립
조직·노동 구조	기자의 역할이 단순 검수·입력 노동으로 축소, 전문직 정체성 붕괴	시리터러시 기반 기자 재교육, 인간 중심의 창의적 저널리즘 강화
저널리즘 규범 및 윤리	효율성과 상업성 중심, 공익성과 책임성 약화	Responsible AI Journalism 원칙 확립, 윤리·투명성·책임성 강화

데이터·편향·거버넌스	서구 중심 데이터 편향 재생산, 불투명한 알고리즘 구조	편향 교정 알고리즘 도입, 공공 데이터 거버넌스 제도화
정책·제도 환경	빅테크 중심 규제체계, 국가의 공공 통제 부재	정부·언론·학계·시민사회 협력형 거버넌스 구축, 데이터 주권 확보
결과 및 전망	언론의 자율성·공공성 붕괴, 민주적 정보 질서 약화	기술과 윤리의 공존, 언론의 신뢰·자율성 회복 및 민주주의 강화

출처: 최영재(2025), 166쪽.

## 2. 선진 미디어-언론 조직의 AI 기반 혁신 사례

본 장에서는 최근 5년간 BBC, New York Times(이하 NYT), Reuters/Thomson Reuters, AP의 AI 기반 혁신 사례를 비교 분석한다. 분석 결과, 이들 조직은 모두 생성형 AI를 활용하고 있지만, AI를 접목하는 방식은 조직의 제도적 성격, 핵심 자산, 수익 구조, 독자 관계에 따라 크게 달랐다. BBC는 공영미디어로서 공공가치와 발견 가능성의 재설계에 초점을 두었고, NYT는 브랜드 신뢰와 직접 독자 관계, 저작권 방어를 축으로 삼았다. Reuters/Thomson Reuters는 신뢰 가능한 뉴스·데이터·전문직 워크플로를 결합한 B2B형 인프라 전략을 발전시켰고, AP는 통신사 본업에 밀착된 구조화 뉴스 데이터, 라이선싱, 실시간 피드 공급 전략을 전개하였다. 즉, AI 혁신은 단일한 모범 경로를 따르기보다, 각 조직의 정체성과 제도적 위치에 따라 상이한 형태로 나타났다.

### 1) BBC: 공공가치 중심의 AI 혁신과 플랫폼 재설계

BBC의 최근 5년 AI 혁신은 Reuters나 AP처럼 외부 고객을 대상으로 하는 직접적 AI 상품 판매보다는, 공영서비스 자체의 현대화에 더 가깝다. BBC와 연결된 Responsible Innovation Centre의 2025년 보고서는 공영미디어가 AI를 활용할 때 핵심 과제가 기술 효율성 자체가 아니라, AI가 재편하는 정보생태계 속에서 어떻게 공공서비스 저널리즘의 가치와 민주적 정보질서를 유지할 것인가에 있다고 본다. 이 보고서는 특히 공영미디어가 AI를 통해 뉴스 품질을 개선하는 동시에, AI 기업과 플랫폼에 대한 의존이 공영미디어의 전략적 자율성을 약화시킬 수 있다는 점을 중대한 과제로 지적한다 (Jones, 2025). 다시 말해, BBC에서 AI 혁신은 생산성 향상보다 책임 있는 통합, 전략적 독립성, 공적 가치의 기술적 구현에 방점이 찍혀 있다. 이는 AI를 단순한 업무 자동화 도구가 아니라, 공영미디어가 미래의 정보질서 속에서 어떤 위치를 점할 것인가를 결정하는 제도적 선택의 문제로 본다는 뜻이기도 하다. 곧 BBC의 AI 전략은 “어떤 기술을 도입할 것인가”보다 “AI 환경 속에서도 BBC 저널리즘의 공적 정당성을 어떻게 유지할 것인가”라는 질문을 중심에 둔다는 점에서 특징적이다 (Jones, 2025).

BBC의 또 다른 핵심 축은 책임 있는 개인화이다. 같은 센터의 2025년 개인화 보고서는 공영미디어가 상업 플랫폼처럼 클릭률, 체류시간, 광고 효율을 중심으로 추천 시스템을 설계해서는 안 되며, 대신 다양성, 우연한 발견, 보편성, 공익성 같은 공공가치를 반영한 개인화 모델을 구축해야 한다고 주장한다 (Jay, 2025). 이른바 “공공서비스 알고리즘”이라는 발상은 BBC 혁신이 “AI를 얼마나 많이 쓰는가”가 아니라, “어떤 가치함수 아래 AI를 설계하는가”의 문제임을 보여준다. 이는 AI 기반 추천과 개인화가 공영미디어의 공적 정당성을 훼손하지 않으면서도 이용자 경험을 개선할 수 있어야 한다는 원칙을 의미한다. 더 나아가 이러한 관점은 추천 시스템이 단순히 이용자 선호를 강화하는 기계가 아니라, 사회적으로 중요한 정보에 대한 접근 기회를 배분하는 규범적 장치라는 점을 전제한다. 따라서 BBC의 개인화 전략은 “이용자가 좋아할 만한 것을 더 많이 보여주는 것”을 넘어서, 이용자가 미처 찾지 못한 공적 가치 있는 콘텐츠를 발견하도록 돕는 방식으로 설계되어야 한다는 함의를 갖는다 (Jay, 2025).

이러한 방향은 실제 조직 개편으로도 이어졌다. 2025년 BBC News는 ‘growth, innovation and AI’ 부서를 신설했는데, 이는 특히 25세 이하 젊은 이용자들이 스마트폰과 플랫폼 중심으로 뉴스를 소비하는 변화에 대응해 개인화된 뉴스 경험을 강화하려는 시도였다 (The Guardian, 2025). 여기서 BBC는 AI를 단순 뉴스룸 자동화가 아니라, 뉴스 소비 경험과 공영콘텐츠의 도달 방식 자체를 재설계하는 수단으로 다루고 있었다. 이 조직 개편은 공영미디어가 더 이상 전통적 방송 편성이나 홈페이지 중심 유통 구조에만 의존할 수 없으며, 플랫폼적 이용환경 속에서도 공적 저널리즘이 선택되고 발견될 수 있는 방식으로 스스로를 재배치해야 한다는 문제의식을 반영한다. 즉 BBC의 AI 전략은 생산 효율을 높이는 것과 동시에, 이용자의 뉴스 접촉 방식이 바뀌는 환경 속에서 공영저널리즘의 존재 이유를 다시 설명하고 유지하려는 노력으로 이해할 수 있다 (The Guardian, 2025).

BBC의 AI 활용은 접근성과 교육 분야에서도 확인된다. 2024년 BBC Sounds는 생성형 AI를 활용한 자막·전사 시험을 시작했는데, 이는 매달 방대한 양의 오디오 콘텐츠를 사람이 모두 자막화하기 어려운 상황에서 AI를 통해 접근성을 높이려는 시도였다. 같은 해 BBC는 교육 플랫폼 Bitesize에도 AI를 활용한 맞춤형 학습 경험 도입을 추진했다. 이 사례들은 BBC가 AI를 새로운 수익 상품보다 보편적 서비스 품질과 공공 접근권을 높이는 도구로 우선 배치하고 있음을 보여준다. 특히 접근성 개선은 공영미디어에서 단순한 사용자 편의의 문제가 아니라, 장애인·청소년·비정규 학습자·디지털 취약계층까지 포함한 광범한 시민들이 공적 콘텐츠에 실질적으로 접근할 수 있도록 하는 민주적 권리의 문제라는 점에서 중요하다. 교육 서비스에 대한 AI 활용 또한 상업적 맞춤 추천과 달리, 개인의 학습 수준과 필요에 맞춘 공공서비스 제공이라는 점에서 공영미디어적 성격을 강하게 띤다. 이처럼 BBC는 AI를 저널리즘 외부의 부가 사업에만 한정하지 않고, 뉴스·오디오·교육을 포함한 공영서비스 전반의 질을 재설계하는 수단으로 폭넓게 활용하고 있다.

최근 BBC의 유튜브 진출 전략은 이러한 흐름을 한층 더 분명하게 만든다. BBC는

YouTube와의 협력을 통해 플랫폼 맞춤형 콘텐츠를 제작·배포하는 방향으로 나아갔다 (Reuters, 2026). 이것은 단순한 광고 수익 확대보다, 공영 콘텐츠가 전통적 방송 편성표나 iPlayer 안에만 머물지 않고, 플랫폼 환경에서도 젊은 이용자와 접점을 유지해야 한다는 문제의식의 산물로 읽을 수 있다. 동시에 이 전략은 BBC가 플랫폼을 회피할 수 없는 현실로 인식하면서도, 공영서비스의 핵심 가치와 내부 플랫폼을 완전히 포기하지는 않는다는 점을 보여준다. 다시 말해 BBC는 유튜브를 단순한 외부 유통 채널로 이용하는 것이 아니라, 공영 콘텐츠의 가시성과 도달성을 확대하기 위한 보조적·전략적 접점으로 활용하려는 것이다. 이러한 선택은 BBC가 AI 기반 개인화와 외부 플랫폼 유통 전략을 결합해, 내부적으로는 추천과 발견 가능성을 고도화하고 외부적으로는 이용자 접점을 넓히는 이중 구조를 모색하고 있음을 뜻한다 (Reuters, 2026).

따라서 BBC의 AI-디지털 혁신은 Reuters나 AP처럼 외부 시장에 AI 자산을 판매하는 모델이라기보다, 공영 콘텐츠의 발견 가능성, 접근성, 젊은 층 도달성, 공적 정당성을 유지하기 위한 서비스 재설계 모델로 해석할 수 있다. BBC에게 AI는 수익 극대화의 도구라기보다, 공영저널리즘의 보편성·신뢰성·도달성을 디지털 환경에서 지속 가능하게 만들기 위한 제도적 장치에 가깝다. 이 점에서 BBC 사례는 공영미디어의 AI 혁신이 반드시 상업적 상품화와 동일한 방향을 취할 필요는 없으며, 오히려 공영성의 가치가 기술 시스템 속에 어떻게 설계되고 제도화되는가가 더 중요하다는 점을 보여준다. 결국 BBC의 최근 5년 AI 혁신은 공영미디어가 플랫폼과 AI가 지배하는 환경 속에서도 스스로의 가치와 역할을 재정의하면서, 기술을 공공서비스의 연장선 위에 배치하려는 시도로 평가할 수 있다 (Jay, 2025; Jones, 2025).

## 2). New York Times: 브랜드 신뢰, 저작권 방어, 직접 독자 관계의 결합

NYT의 최근 5년 AI 혁신은 BBC와 달리, 상업 언론으로서 고품질 저널리즘의 경제적 지속 가능성을 방어하면서 AI를 통제 가능한 형태로 흡수하는 전략으로 요약될 수 있다. NYT는 2025년부터 내부 AI 도구와 가이드라인을 본격 도입했지만, 그 활용 범위는 요약, 리서치 보조, SEO 헤드라인, 소셜 카피, 일부 코딩 등으로 제한되었고, 기사 본문 초안 작성이나 핵심 편집 판단을 AI에 맡기는 방식은 신중하게 제한되었다 (Nieman Lab, 2025; The Verge, 2025). 이는 NYT가 AI를 기자 대체 기술이 아니라 브랜드 신뢰를 훼손하지 않는 보조도구로 배치하고 있음을 의미한다. 다시 말해, NYT의 내부 AI 활용 원칙은 “AI를 얼마나 폭넓게 쓸 수 있는가”보다 “어떤 영역에서 인간 저널리스트의 판단과 책임을 반드시 남겨 두어야 하는가”를 중심으로 설계되어 있다. 이러한 접근은 AI를 기술적 효율화 수단으로 활용하되, 저널리즘의 권위와 신뢰를 약화시키지 않으려는 방어적이고도 관리된 혁신 방식으로 이해할 수 있다.

이와 같은 내부 정책은 NYT가 AI를 하나의 독립적 기술 프로젝트가 아니라, 편집 원칙과 조직 규범 속에 편입된 도구로 이해하고 있음을 보여준다. 특히 요약, 배경조사,

검색 최적화, 플랫폼용 문구 작성 등은 비교적 반복적이고 보조적인 성격이 강한 업무인 반면, 기사 서술 구조의 형성, 해석, 의미 부여, 표현 수위의 판단, 사실 배열과 같은 핵심 편집 기능은 인간 기자와 에디터의 몫으로 남겨 두고 있다. 이는 AI 활용의 폭을 넓히기보다, 편집 통제력을 유지하면서 선택적으로 흡수하는 방향에 가깝다. 결과적으로 NYT의 AI 혁신은 기술 중심이라기보다 **편집 주권을 유지하는 조건부 혁신**이라는 성격을 띤다 (Nieman Lab, 2025; The Verge, 2025).

NYT의 AI 전략에서 가장 중요한 공적 가치 차원은 2023년 OpenAI와 Microsoft를 상대로 제기한 저작권 소송이다. NYT는 자사 기사 수백만 건이 허가 없이 AI 훈련에 사용되었다고 주장했다 (Reuters, 2023). 이 소송은 단순한 저작권 분쟁을 넘어, 고품질 저널리즘이 AI 시대에도 무상 원재료가 아니라 정당한 보상을 받아야 하는 공적 자산이라는 원칙을 제기한 사건이었다. NYT는 여기서 공익성과 경제성을 분리하지 않고, 독립 저널리즘의 지속 가능성을 지식재산권 방어와 연결했다. 즉 NYT는 고품질 저널리즘의 생산이 민주적 공론장 유지에 기여하는 공적 활동이라는 점을 전제하면서도, 그러한 공적 가치가 시장에서 무상으로 수탈될 경우 결국 저널리즘 자체의 지속 가능성이 훼손된다고 본 것이다. 이 점에서 NYT의 전략은 상업 언론이 공적 가치를 어떻게 경제적 권리의 문제와 결합할 수 있는지를 보여주는 사례라 할 수 있다. 이러한 태도는 생성형 AI 시대에 뉴스 콘텐츠의 위상을 새롭게 규정한다는 점에서도 중요하다. 과거에는 뉴스 콘텐츠가 주로 기사 단위로 소비되고 광고 또는 구독으로 수익화되었다면, 생성형 AI 환경에서는 그것이 모델 훈련 데이터, 요약의 원천, 검색 결과의 배경 텍스트, 대화형 응답의 지식 기반으로 재가공된다. NYT는 바로 이 변화에 대응해, 자사 저널리즘을 단순한 유통 상품이 아니라 **AI 시대의 핵심 지식 자산**으로 재규정하고 있다. 따라서 저작권 소송은 단지 방어적 법적 대응이 아니라, 고품질 뉴스의 가치가 새로운 기술 환경에서 어떻게 인정되어야 하는가를 둘러싼 규범적 선언의 성격도 가진다 (Reuters, 2023).

주목할 점은 NYT가 단지 방어에 머무르지 않았다는 사실이다. 2025년 NYT는 Amazon과 첫 AI 라이선싱 계약을 체결했다 (Reuters, 2025). 이 계약은 NYT 뉴스 뿐 아니라 NYT Cooking과 The Athletic 콘텐츠까지 Alexa 및 Amazon의 AI 제품과 모델 훈련에 활용할 수 있도록 하는 내용이었다. 즉 NYT는 “AI 기업과 협력하지 않는다”가 아니라, 무단 사용에는 강하게 대응하고, 허가와 대가가 보장되는 경우에는 선택적으로 협력한다는 전략을 취하고 있었다. 이는 AP와 Reuters의 라이선싱 전략과 유사하면서도, 선행 단계로 강한 권리 방어를 두었다는 점에서 차별적이다. 다시 말해 NYT는 AI 기업과의 관계를 무조건적인 적대 또는 무조건적인 협력의 이분법으로 보지 않고, **통제권과 협상력을 확보한 이후에 제한적으로 협력하는 방식**을 택했다. 이러한 선택적 라이선싱 전략은 NYT가 자사 브랜드와 콘텐츠를 단순 공급자 위치에서 다루지 않겠다는 뜻이기도 하다. Reuters와 AP가 비교적 이른 시기부터 뉴스 데이터와 실시간 피드를 외부 AI 기업과 계약 속에서 공급하는 방향을 강화했다면, NYT는 먼저 자사 콘텐츠의 무단 사용을 문제 삼아 협상력을 높인 뒤, 자사 조건에

맞는 파트너십만 허용하는 방향을 선택했다. 이 때문에 NYT의 AI 전략은 단순한 수익 다각화가 아니라, **브랜드 보호-권리 확보-선택적 사업화**라는 세 단계 구조를 가진다고 볼 수 있다. 이러한 방식은 AI 시대에도 언론사가 기술 기업과 대등한 협상 주체로 남을 수 있는 조건이 무엇인지를 보여주는 점에서 중요한 의미를 갖는다 (Reuters, 2023, 2025).

NYT의 혁신적 비즈니스 모델은 AI 자체보다도, 이미 구축된 멀티프로덕트 구독 구조에 있다. 2024 Annual Report에 따르면 NYT는 2024년 말 약 1,143만 명의 총 구독자를 보유하고, 그중 약 1,082만 명이 디지털 전용 구독자였다. 또한 약 544만 명이 번들 및 멀티프로덕트 구독자였다. 이는 뉴스, Games, Cooking, Audio, Wirecutter, The Athletic를 결합한 번들 구조가 이미 비즈니스의 핵심이 되었음을 의미한다. 이 구조는 단순 광고 기반 모델보다 플랫폼 충격에 덜 취약하며, 독자와의 직접 관계를 유지하는 기반이 된다. 따라서 NYT의 AI 전략은 AI를 별도의 화려한 제품으로 파는 것이 아니라, 강한 브랜드와 직접 독자 관계, 번들 구독 구조 위에 AI를 흡수하는 모델로 이해할 수 있다.

이 점에서 NYT는 AI를 도입하는 방식에서도 매우 전략적이다. AI 자체를 새로운 성장 서사로 과도하게 포장하기보다, 이미 성공적으로 구축된 사업 구조를 보강하는 방향으로 활용하고 있기 때문이다. 멀티프로덕트 번들은 독자가 뉴스만이 아니라 생활과 취향, 관심사 전반에서 NYT 브랜드와 반복적으로 접촉하도록 만든다. 이런 구조에서는 AI가 단지 기사 작성이나 요약의 도구가 아니라, 독자 경험을 정교하게 연결하고 유지하는 데 도움을 주는 보조 시스템으로 기능할 수 있다. 결국 NYT는 AI를 중심에 두는 것이 아니라, **구독·브랜드·직접 관계를 중심에 두고 AI를 주변에서 조직적으로 흡수하는 전략**을 택하고 있다고 볼 수 있다.

이러한 모델은 공적 가치와도 연결된다. 단순히 페이지뷰와 광고 노출에 의존하는 매체보다, 독자가 직접 비용을 지불하며 지속적으로 관계를 맺는 매체일수록 편집 독립성과 저널리즘 자율성을 더 강하게 유지할 가능성이 높다. 따라서 NYT의 멀티프로덕트 구독 구조는 단지 수익 다각화의 수단이 아니라, AI와 플랫폼 환경 속에서 저널리즘이 외부 기술 기업과 광고 시장의 압력에 완전히 종속되지 않도록 하는 **시장형 자율성의 기반**으로 기능한다. 이 점에서 NYT는 BBC가 공영가치와 발견 가능성을, Reuters가 인프라와 워크플로를, AP가 뉴스 데이터와 라이선싱을 중심에 두는 것과 달리, **직접 독자 기반과 브랜드 자산을 통해 자율성을 방어하는 모델**을 보여준다.

결국 NYT 사례는 AI 시대 언론 혁신의 성패가 기술 도입 속도보다도, 저널리즘 권위, 지식재산권, 직접 독자 기반을 어떻게 결합하느냐에 달려 있음을 보여준다. BBC가 공공가치와 발견 가능성의 문제를, Reuters가 인프라와 워크플로의 문제를, AP가 뉴스 데이터의 문제를 전면에 둔다면, NYT는 AI를 브랜드 자산과 시장형 자율성의 보호 장치 속에 배치한다는 점에서 독자적이다. 다시 말해, NYT의 AI 혁신은 기술을 적극적으로 상품화하거나 외부 시장에 판매하는 전략이라기보다, **고품질 저널리즘의 경제적 기반을 지키면서 AI를 내부적으로 통제하고 선택적으로 활용하는 전략**으로 이

해하는 것이 더 적절하다. 바로 이 점에서 NYT는 상업 언론이 AI 시대에 공적 가치와 시장 지속 가능성을 동시에 추구할 수 있는 하나의 모델을 보여준다고 평가할 수 있다.

### 3). Reuters/Thomson Reuters: 신뢰 가능한 뉴스·데이터·워크플로를 파는 인프라 전략

Reuters/Thomson Reuters의 최근 5년 AI 혁신은 네 사례 가운데 가장 적극적이고 다층적인 **B2B형 인프라 전략**을 보여준다. Reuters는 공식적으로 생성형 AI를 포함한 AI를 보도, 작성, 편집, 제작, 발행 전반에 활용하고 있으며, AI가 주로 또는 전적으로 생산한 콘텐츠에는 이를 명확히 공개한다고 밝히고 있다. 이는 AI 사용을 단순 실험이 아니라 브랜드 규범과 저널리즘 원칙 아래 제도화한 사례다. Reuters에게 AI의 핵심은 기사를 대체하는 것이 아니라, **신뢰를 훼손하지 않는 방식으로 워크플로를 증강하는 것**이다.

Reuters의 첫 번째 축은 뉴스룸 내부에서 사용한 AI 기능을 외부 판매형 상품으로 전환한 **Reuters AI Suite**이다. Reuters Agency는 이 도구 묶음을 뉴스룸, 콘텐츠 제작자, 스포츠 조직을 위한 영상 제작 자동화 솔루션으로 제시하고 있으며, 다국어 전사, 자동 번역, 메타데이터 강화, 장면 탐지, 검색과 편집 지원 기능을 제공한다고 설명한다. Reuters Agency 자료에 따르면 이 제품은 전사 50개 이상 언어, 자동 번역 7개 언어, 빠른 클립 제작과 멀티언어 검색을 강조한다. 이는 Reuters가 더 이상 단순 콘텐츠 공급자가 아니라, **AI 기반 미디어 제작 도구를 파는 언론 인프라 회사**로 확장하고 있음을 보여준다.

두 번째 축은 **AI Training & RAG**사업이다. Reuters Agency는 Reuters의 실시간 뉴스 데이터가 외부 AI 시스템의 결과를 검증하고 환각을 줄이며 더 최신의 결과를 반환하도록 돕는다고 설명한다. 이는 Reuters 뉴스가 단순 기사 상품을 넘어, 생성형 AI의 정확성과 최신성을 보장하는 **신뢰 앵커(anchor)**로 거래되고 있음을 뜻한다. 특히 법률, 금융, 리스크, 공공정책, 기업 컴플라이언스 분야처럼 최신성과 정확성이 중요한 시장에서 Reuters의 실시간 뉴스 피드는 높은 부가가치를 가진다.

세 번째 축은 Thomson Reuters 차원의 **전문직용 생성형 AI 플랫폼**확장이다. 2023년 Thomson Reuters는 Casetext를 인수했고, 이후 CoCounsel을 Westlaw, Practical Law, Checkpoint, Document Intelligence 등 기존 제품군에 통합하는 전략을 추진했다. 2026년에는 CoCounsel이 107개국·지역에서 100만 명 사용자를 확보했다고 발표했다. 이는 Thomson Reuters가 생성형 AI를 범용 챗봇 경쟁이 아니라, 인용 가능성, 규제 대응, 보안, 전문지식 워크플로가 중요한 **고위험 전문직 시장**에 맞춘 신뢰형 AI로 포지셔닝하고 있음을 보여준다.

결국 Reuters/Thomson Reuters의 혁신은 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, AI를 생산성 보조가 아니라 새로운 수익원으로 전환했다. 둘째, 경쟁의 핵심을 모델 자체보

다 **권위 있는 콘텐츠와 전문직 워크플로**에 두었다. 셋째, 언론·정보회사의 생존 전략을 “콘텐츠 판매”에서 “콘텐츠+AI+워크플로+신뢰 판매”로 이동시켰다. 이는 네 사례 가운데 가장 전형적인 **AI 인프라 제공자형 혁신 모델**이라 할 수 있다.

### 4). AP: 통신사 본업에 밀착된 뉴스 데이터·라이선싱 전략

AP의 최근 5년 AI 혁신은 Reuters처럼 대규모 전문직 AI 플랫폼으로 확장되지는 않았지만, 통신사 본업에 밀착된 형태로 분명한 사업적 전환을 보여준다. AP는 자사 AI 비즈니스를 “AI, Tech and Data”라고 정의하며, AI 기업에 필요한 것이 단순 기사 묶음이 아니라 **가장 권위 있고 구조화된 뉴스 데이터**라고 강조한다. AP는 이 데이터가 모델 훈련, 파인튜닝, 실시간 응답 생성에 활용될 수 있으며, 정확성, 신뢰성, 비당파성이 핵심 가치라고 설명한다. 이는 AP가 AI 시대 뉴스 통신사의 가치를 “기사 송고”가 아니라, **AI가 믿을 만한 답을 하도록 뒷받침하는 구조화된 사실 데이터**로 재정 의하고 있음을 보여준다.

AP의 상징적 사례는 2023년 OpenAI와의 아카이브 라이선싱 제휴이다. AP는 OpenAI가 AP의 텍스트 아카이브 일부를 라이선싱하고, AP는 OpenAI의 기술과 제품 전문성을 활용하기로 했다고 공식 발표했다. 이 제휴는 AP가 생성형 AI 기업과 비교적 이른 시점에 계약을 체결한 사례이며, 아카이브를 단순 저장자산이 아니라 **AI 학습용 고품질 원천 데이터**로 수익화한 모델로 볼 수 있다.

2025년 Google Gemini에 대한 실시간 뉴스 피드 공급 계약은 AP 전략의 또 다른 전환점이다. AP 보도와 Google 공식 발표에 따르면, AP는 Gemini 앱의 결과를 더 정확하고 시의적절하게 만들기 위해 실시간 정보 피드를 제공하게 되었다. 이는 AP가 과거 아카이브를 학습 자산으로 판매하는 데서 나아가, **실시간 뉴스 공급자로서 AI 챗봇 생태계 안으로 직접 진입한 사례**다. 이 모델은 RAG형 데이터 공급과 실시간 피드 공급이 결합된 형태로 이해할 수 있다.

2025년 출시된 **AP Intelligence**는 AP 전략을 더 분명하게 보여준다. AP는 이 서비스를 통해 자사 실시간 및 아카이브 뉴스 데이터를 텍스트, 사진, 영상, 오디오, 메타데이터까지 포함한 일관된 machine-readable schema로 제공한다고 설명한다. 이는 더 이상 “뉴스를 판매하는 통신사”의 언어가 아니라, 구조화된 사실 데이터를 파는 **정보 인프라 회사**의 언어에 가깝다. Reuters가 뉴스, 데이터, RAG를 결합해 AI 정보시대의 인프라를 지향한다면, AP Intelligence는 보다 뉴스 데이터 중심의 AP식 대응이라 할 수 있다.

또한 AP는 Local News AI initiative를 통해 로컬 뉴스룸용 자동화 도구, 조사 보고서, 교육 콘텐츠를 개발하며 산업 생태계 차원의 AI 전환을 지원해 왔다. 이 프로그램은 공공안전 사건 기사 자동화, 문서·데이터에서 핵심 사실 추출, 사진 정리, 회의 녹취·전사, 소셜미디어 작성 지원 등 반복업무 자동화를 중심으로 했다. 이는 Reuters AI Suite처럼 대형 고객사 대상 상업 SaaS 포트폴리오는 아니지만, **로컬 저**

널리즘 생태계 전체의 AI 전환 역량을 높이는 지원형 혁신이라는 점에서 독특하다.

마지막으로 AP는 내부 생성형 AI 활용에서도 비교적 엄격한 검증 원칙을 유지하고 있다. 2024년 AP의 업데이트된 생성형 AI 기준은 영어 AP 기사의 스페인어 번역에 AI를 사용하되, 스페인어 서비스 담당자가 반드시 편집한 뒤 고객에게 전송하도록 규정한다. 이처럼 AP는 외부와의 라이선싱을 확대하면서도, 내부 뉴스 생산에서는 기자와 편집자의 최종 검증을 유지하는 방향을 택하고 있다. 따라서 AP의 AI 혁신은 Reuters보다 덜 공격적이지만, **비당파성·검증성·로컬 뉴스 지원**이라는 통신사 본업의 가치를 AI 시대의 사업모델로 변환하는 선별적 전략으로 평가할 수 있다.

### 5) 종합 분석: 공통 원리와 차별적 경로

사례를 종합하면, 네 조직은 모두 AI를 활용하고 있었지만, 그 혁신의 중심축은 분명히 달랐다. BBC는 공공가치와 발견 가능성, NYT는 브랜드 신뢰와 직접 독자 관계, Reuters/Thomson Reuters는 신뢰 가능한 콘텐츠·데이터·워크플로 인프라, AP는 구조화된 뉴스 데이터와 라이선싱을 핵심 축으로 삼고 있었다. 즉 AI 혁신은 조직 유형과 제도적 정체성에 따라 달랐고, 공영방송, 통신사, 구독 기반 신문이라는 차이가 혁신의 방향을 크게 규정했다.

그러나 네 사례를 관통하는 공통 원리도 확인되었다. 첫째, 성공적인 조직들은 AI를 단순한 비용 절감형 자동화 도구로 다루지 않았다. 둘째, AI 활용을 **인간의 편집 책임, 브랜드 신뢰, 제도적 정체성** 아래 배치했다. 셋째, AI를 새로운 수익 구조나 가치 제안과 결합했다. BBC는 서비스 품질과 도달성, Reuters는 B2B 인프라, AP는 데이터·라이선싱, NYT는 구독 번들과 저작권 협상력으로 이를 구현했다. 반대로 이들 사례가 공통적으로 경계하는 것은 외부 플랫폼과 AI 기업에 대한 무비판적 의존이었다. 다시 말해 AI 혁신의 성패는 도입 속도보다, **AI를 자기 조직의 원칙과 자산 아래 통제 가능한 형태로 재배치할 수 있느냐**에 달려 있었다.

<표 2> 선진 미디어-언론 조직의 AI 혁신 전략 비교

조직	핵심 목표	AI 활용 중심	비즈니스/공공 가치 모델	가장 두드러진 특징
BBC	공영서비스 현대화	개인화, 접근성, 교육, 플랫폼 도달성	공공가치·보편성·발견 가능성 강화	공공서비스 알고리즘, 유튜브 진출, AI를 통한 공영서비스 재설계
NYT	브랜드 자율성과 지속 가능성 확보	내부 보조도구, 저작권 방어, 선택적 라이선싱	구독 번들, 직접 독자 관계, 권리 기반 수익화	AI를 브랜드·저작권·멀티프로덕트 전략 속에 흡수
Reuters / Thomson	신뢰형 정보 인프라 확장	뉴스룸 자동화, AI Suite, RAG	B2B 인프라 판매, 전문직 워크플로 시	콘텐츠+AI+워크플로+신뢰를 파는 인

Reuters	CoCounsel	장	프라 모델
통신사 본업의 AI 시대 재정의	구조화 뉴스 데이터, 라이선싱, 실시간 피드, 로컬 뉴스 AI	데이터 공급, 실시간 피드, 생태계 지원	비당파적 구조화 뉴스 데이터를 AI 자산으로 수익화

<표2> 가 보여주듯, 선진 미디어 조직의 AI 혁신은 하나의 단일 모델로 수렴하지 않는다. 오히려 조직의 제도적 위치와 핵심 자산에 따라, BBC는 공영서비스 중심, NYT는 구독·브랜드 중심, Reuters는 B2B 인프라 중심, AP는 뉴스 데이터 중심으로 각기 다른 경로를 취하고 있다. 그러나 이 모든 사례는 공통적으로 AI를 조직의 정체성을 잠식하는 외부 압력으로 받아들이기보다, **조직의 핵심 가치와 자산을 재구성하는 전략적 매개**로 전환하고 있다는 점에서 중요한 시사점을 제공한다.

## 3. 선진 미디어-언론 조직의 AI혁신 실패 및 시행착오 사례

### 1) 워싱턴포스트의 경우

워싱턴포스트 사례는 디지털·AI 시대 언론 혁신의 실패가 단순히 “기술을 늦게 도입했기 때문”에 발생하는 것이 아니라, 기술 실험이 조직 전략, 독자 관계, 수익 구조, 편집 정체성과 결합되지 못할 때 어떻게 위기로 전환되는지를 보여주는 대표적 사례이다. 뉴욕타임스가 디지털 전환을 전사적 성장 전략으로 내재화하고, 구독 번들·직접 독자 관계·브랜드 자산을 중심으로 AI를 흡수해 온 것과 달리, 워싱턴포스트는 개별적 기술 실험과 AI 이니셔티브를 추진했음에도 그것을 안정적 수익 모델과 일관된 편집 비전으로 결합하는 데 실패했다. 그 결과 워싱턴포스트의 AI 관련 시도들은 혁신의 축적이라기보다 구조적 위기 속의 단편적 대응으로 남았고, 이는 대규모 감원과 조직 축소로 이어졌다 (Mahanta, 2026; Reuters, 2026a).

워싱턴포스트 실패의 첫 번째 원인은 디지털 혁신의 제도화 실패에 있다. 이 신문은 제프 베이조스 인수 이후 기술 친화적 이미지와 제품 실험으로 주목받았으나, 그 혁신이 장기적으로 독자 기반의 안정적 확장으로 이어지지 못했다. 2025년에는 누적되는 손실 속에서 전체 인력의 약 4%에 해당하는 감원이 단행되었고, 2026년 2월에는 전체 직원의 3분의 1에 이르는 대규모 감원이 이루어졌으며, 이는 국제부, 편집부, 메트로 데스크, 스포츠 데스크 등 거의 모든 부서를 포괄하는 구조조정이었다. 2023년에는 이미 1억 달러의 손실이 발생했고, 평균 유료 일간 발행 부수도 2020년 약 25만 부 수준에서 2025년 약 9만 7천 부 수준으로 감소했다 (Reuters, 2025; Reuters, 2026a). 이는 혁신이 기술적 이미지 구축에는 기여했을지라도, 지속 가능한 독자 수익 구조로는 연결되지 못했음을 보여준다.

두 번째 원인은 오디언스 전략과 편집 비전의 불일치이다. 워싱턴포스트의 정규 일일 트래픽은 2021년 1월 정점의 4분의 1 이하로 추락했으며, 2021년 1월 약 2,250만 명 수준이던 일일 활성 이용자는 2024년 중반 250만~300만 명 수준으로 감소했다 (Tani, 2025). 이는 검색·플랫폼 환경 변화와 정치 뉴스에 대한 독자 피로가 결합된 결과로 해석할 수 있다. 문제는 이러한 트래픽 하락에 대응하는 과정에서 워싱턴포스트가 어떤 독자에게 어떤 차별적 가치를 제공할 것인지에 대한 명확한 비전을 세우지 못했다는 점이다. 대규모 감원 이후에는 경영진이 제시한 비전 자체를 실현하기 어려울 것이라는 비판도 제기되었다 (Mahanta, 2026). 다시 말해 워싱턴포스트의 위기는 단순한 경기 침체가 아니라, 독자 전략과 편집 전략이 서로 지지하지 못하는 상태에서 심화되었다고 볼 수 있다.

세 번째 원인은 AI와 혁신 프로젝트의 파편화이다. 월 루이스 체제에서 워싱턴포스트는 WP Ventures, WP Incubator 같은 새로운 실험을 추진했으나, 이들 프로젝트가 실제 성장이나 독자 가치로 어떻게 연결되는지는 조직 내부에서도 분명하지 않았다. 또한 크게 홍보된 “third newsroom” 구상 역시 실현되지 못했다 (Mahanta, 2026; Reuters, 2026b). 즉 워싱턴포스트는 AI와 디지털 혁신을 여러 이름의 프로젝트로 제시했지만, 그것이 뉴스룸의 일상적 제작 과정, 독자 경험, 수익 구조와 긴밀하게 통합되지 못했다. 혁신이 조직 전체의 운영 원리가 되지 못하고 경영진의 구상과 실험 단위에 머무를 때, 기술은 오히려 조직 내부의 피로와 불신을 키우는 요인이 될 수 있음을 이 사례는 보여준다.

네 번째 원인은 AI와 디지털 전환을 지탱할 조직 역량의 약화이다. 2026년 감원은 국제부, 정치부, 과학·보건·기후 등 핵심 분야까지 직접 타격했다. 감원 대상에는 Amazon 담당 기자와 카이로 지국장, 중동 특파원 및 에디터들이 포함되었고, 이러한 규모의 인력 축소로는 경영진이 강조한 authority, distinctiveness, impact를 실현하기 어렵다는 비판이 제기되었다 (Mahanta, 2026; Reuters, 2026a). 이는 혁신이 성공하려면 새로운 기술뿐 아니라 그것을 실행하고 검증하며 조직화할 인력과 시간이 필요하다는 점을 역설적으로 보여준다. 워싱턴포스트는 ‘더 적은 인력으로 더 많은 혁신’을 요구하는 구조 속에서, 정작 혁신을 가능하게 하는 편집 역량과 현장 취재 역량을 동시에 줄여 버렸다. 이 경우 AI 도입은 조직의 질적 역량을 강화하는 증강 도구가 아니라, 축소 논리를 정당화하는 수단으로 오해되거나 소비될 위험이 커진다.

다섯 번째 원인은 리더십 신뢰의 붕괴와 브랜드 정체성의 약화이다. 월 루이스는 2026년 2월 대규모 감원 직후 사임했으며, 그의 재임 기간은 손실, 감원, 구독자 이탈, 리더십 갈등으로 특징지어졌다 (Reuters, 2026b). 또한 2024년 대선 국면에서 후보 지지를 중단하고 오피니언 섹션의 방향을 “personal liberties and free markets” 쪽으로 전환한 이후 수십만 명 규모의 구독자 이탈이 뒤따랐다 (Reuters, 2026b). 경영진이 강조한 “reader roadmap”과 실제 독자 이탈, 내부 반발 사이의 간극은 브랜드 정체성의 불안정이 곧 사업 위기로 연결될 수 있음을 보여준다. 혁신은 기술과 조직만의 문제가 아니라, 독자가 그 매체를 왜 계속 지지해야 하는가에 대

한 상징적 정당성의 문제이기도 하다. 워싱턴포스트는 이 상징적 정당성을 재확인하는 데 실패했고, 이는 AI와 디지털 전략의 신뢰도까지 약화시키는 결과를 낳았다.

이와 같은 점을 종합하면, 워싱턴포스트의 사례는 AI 혁신 실패를 “AI 기술 자체의 실패”로 보기보다, 전략적 통합의 실패로 이해하는 것이 더 정확하다. 이 신문은 디지털 시대에 필요한 기술 실험과 AI 프로젝트를 전혀 하지 않은 조직이 아니었다. 문제는 그러한 기술적 시도가 독자 가치, 편집 비전, 조직 역량, 수익 모델과 일관되게 결합되지 못했다는 데 있다. 다시 말해 워싱턴포스트의 실패는 “혁신 부재”가 아니라, 혁신의 제도화 실패라고 할 수 있다. 이 점에서 워싱턴포스트 사례는 한국 공영미디어에도 중요한 시사점을 제공한다. AI를 도입하거나 혁신 부서를 신설하는 것만으로는 충분하지 않으며, 그것이 공적 가치, 편집 책임, 독자 관계, 재원 구조와 연결되지 않을 경우 혁신은 쉽게 비용 절감형 구조조정이나 상징적 프로젝트로 전락할 수 있다. 결국 AI 시대 언론 혁신의 핵심은 기술 실험의 양이 아니라, 그것을 조직의 정체성과 장기 전략 속에 얼마나 정합적으로 통합할 수 있는가에 달려 있다.

## 2) AI도입 및 AI혁신 과정에서의 시행착오

AI 도입과 혁신 과정에서 나타난 시행착오는 대체로 기술 자체의 미성숙보다는, 그것을 조직 전략과 편집 책임, 현장 업무, 독자 가치에 어떻게 연결할 것인가에 대한 준비 부족에서 발생했다. 워싱턴포스트의 경우, AI와 디지털 혁신이 WP Ventures, WP Incubator 등 개별 프로젝트 수준에서는 추진되었으나, 그것이 뉴스룸의 일상적 생산 과정과 독자 경험, 안정적 수익 구조 속에 제도화되지 못하면서 오히려 조직 내부의 피로와 불신을 키웠다. 결과적으로 혁신은 성장의 동력이 아니라 구조조정의 명분처럼 작동했고, 대규모 감원과 편집 역량 약화 속에서 전략적 통합의 실패로 귀결되었다.

이와 함께 AP와 BBC의 실험 사례는 보다 일반적인 시행착오의 양상을 보여준다 (Merrefield, 2025). 첫째, AI에 대한 과도한 기대는 실제 도입 과정에서 빠르게 조정될 필요가 있었다. AP의 로컬 뉴스 AI 이니셔티브는 초기에는 AI가 저널리즘을 크게 바꿀 것이라는 기대를 동력으로 삼았지만, 실제 프로젝트가 진행될수록 각 뉴스룸의 구체적 필요에 맞춘 제한적·실용적 활용으로 범위가 좁혀졌다. 둘째, 대부분의 도구는 여전히 인간의 감독과 검증을 필요로 했다. 자동 전사, 요약, 경찰 블로터 기사화, 회의 기록 처리 등은 일정한 효율성을 보여주었지만, 정확성과 맥락을 보장하려면 기자와 편집자의 개입이 필수적이었다. 셋째, 혁신의 성패는 기술의 성능만이 아니라 관리자의 지지와 조직 내부의 수용성에 크게 좌우되었다. BBC 사례에서도 기자들은 AI를 완성된 도구의 사용자로만 접하는 경우가 많았고, 기술의 목적과 작동 원리에 대한 이해 부족은 무관심이나 저항으로 이어질 수 있었다. 따라서 AI 혁신은 단순 도입보다 기대 관리, 리터러시 제고, 관리자 지원, 인간 책임의 유지라는 조건이 충족될 때 비로소 실질적 성과로 연결될 수 있다.

AI 혁신의 시행착오는 대체로 세 가지로 요약된다. 첫째, 기술에 대한 과대 기대가 조직 전략을 앞설 때 혁신은 상징적 구호에 머무를 위험이 크다. 둘째, 인간 검증과 편집 책임이 충분히 설계되지 않을 경우 AI는 효율성보다 오류와 불신을 확대할 수 있다. 셋째, 조직 차원의 거버넌스와 관리자 지원이 결여되면 AI 실험은 개별 프로젝트의 파편으로 남아 제도적 혁신으로 발전하지 못한다. 이러한 점에서 AI 도입의 핵심 과제는 더 많은 도구를 빠르게 도입하는 것이 아니라, 그것을 조직의 가치와 생산 체계, 공적 책임 속에 어떻게 통합할 것인가에 있다.

#### 4. 한국 공영미디어는 어떻게 혁신이 가능할까?

##### 1) 선진 미디어 조직의 AI 혁신 성공과 실패 사례의 시사점

앞서 분석한 BBC, NYT, Reuters/Thomson Reuters, AP의 사례와 워싱턴포스트의 실패 사례는 AI 시대 미디어 혁신의 성패가 기술 도입의 속도나 규모 자체보다, 그 기술을 어떤 조직 원리와 공적 가치, 수익 구조, 독자 관계 속에 제도화하느냐에 달려 있음을 보여준다. 성공 사례들은 공통적으로 AI를 비용 절감형 자동화나 기자 대체 기술로 취급하지 않았다. BBC는 공공가치, 책임 있는 개인화, 접근성, 교육, 플랫폼 시대의 발견 가능성을 중심으로 AI를 배치했고, NYT는 인간 편집 책임과 저작권 방어, 선택적 라이선싱, 멀티프로덕트 구독 구조를 결합해 AI를 브랜드 자산과 직접 독자 관계 속에 흡수했다. Reuters/Thomson Reuters는 신뢰 가능한 뉴스, 데이터, 전문직 워크플로를 결합한 B2B형 인프라 모델을 발전시켰고, AP는 비당파적 사실 저널리즘과 구조화된 뉴스 데이터를 라이선싱, 실시간 피드, AI 친화적 데이터 상품으로 전환했다 (Associated Press, 2023, 2025a; Jay, 2025; Jones, 2025; Reuters, 2023, 2025a; The New York Times Company, 2025).

이들 사례가 주는 첫 번째 시사점은, **AI 혁신의 출발점은 기술 그 자체가 아니라 조직의 정체성과 핵심 자산이어야 한다**는 점이다. BBC는 공영방송으로서 공공가치와 보편성을, NYT는 강한 브랜드와 직접 구독 관계를, Reuters는 속보성과 정확성, 그리고 전문직용 신뢰 인프라를, AP는 구조화된 뉴스 데이터와 비당파적 사실 저널리즘을 각자의 핵심 자산으로 삼았다. 즉 선진 사례들은 AI를 도입하기 전에 “우리 조직이 무엇을 위해 존재하는가”를 먼저 규정했고, 그 정체성이 기술 활용의 범위와 방향을 제한하거나 촉진했다. 이 점은 한국 공영미디어에도 결정적이다. 공영미디어가 AI를 도입할 때도, 그것이 공영성·독립성·공공봉사라는 존재 이유를 강화하는 방향인지, 아니면 단지 비용 절감과 단기 효율 향상에 기여하는 방향인지를 먼저 구분해야 한다.

두 번째 시사점은, **성공적인 AI 혁신은 모두 인간 책임과 내부 거버넌스를 전제로 한다**는 점이다. BBC는 책임 있는 AI와 공공서비스 알고리즘이라는 규범적 틀을 강조했다

고, Reuters는 AI가 주도한 콘텐츠에 대한 공개 원칙과 뉴스룸 규범을 명확히 했다. AP는 생성형 AI의 활용 범위를 엄격히 제한하면서 인간 검증을 전제로 했으며, NYT 역시 내부 도구를 허용하되 편집 판단과 기사 서술의 핵심 책임을 인간 기자와 에디터에게 남겨 두었다 (Associated Press, 2024; Jay, 2025; Jones, 2025; Nieman Lab, 2025; Reuters, n.d.; The Verge, 2025). 이는 AI 혁신의 핵심이 더 많은 도구를 더 빨리 들여오는 데 있지 않고, 그것을 사용할 원칙과 한계, 오류 수정 체계, 공시 방식, 저작권 대응, 데이터 관리 기준을 명문화하는 데 있음을 뜻한다. 다시 말해 AI를 “쓰느냐”보다 “어떤 책임 구조 아래 쓰느냐”가 훨씬 중요하다는 것이다.

세 번째 시사점은, **AI 혁신은 수익성과 동시성 재구성하는 문제**라는 점이다. BBC는 직접적 상품 판매보다는 공영서비스의 발견 가능성과 접근성, 젊은 층 도달성을 높이는 방향으로 AI를 활용했다. Reuters는 AI Suite와 AI Training & RAG를 통해 AI를 외부 판매형 수익 모델로 전환했고, AP는 OpenAI와의 아카이브 라이선싱, Google Gemini에 대한 실시간 뉴스 피드 공급, AP Intelligence를 통해 뉴스 통신사의 자산을 데이터 사업으로 확장했다. NYT는 저작권 방어와 Amazon과의 선택적 라이선싱, 그리고 번들 구독 구조를 통해 AI 시대에도 강한 시장형 자율성을 유지하려 했다 (Associated Press, 2025a, 2025b; Reuters, 2025a, 2026; Reuters Agency, n.d.; The New York Times Company, 2025). 이 점은 공영미디어에도 중요하다. 공영미디어라고 해서 수익 구조의 문제를 외면할 수 없으며, 반대로 수익 구조를 고민한다고 해서 공공가치를 포기해야 하는 것도 아니다. 핵심은 공공가치를 약화시키지 않으면서 새로운 서비스와 데이터 활용, 이용자 관계, 아카이브 전략을 통해 지속 가능성을 확보하는 데 있다.

네 번째 시사점은, **플랫폼과 AI 기업에 대한 무비판적 의존은 혁신이 아니라 새로운 포획으로 이어질 수 있다**는 점이다. BBC는 AI 비서와 추천 시스템이 공영미디어의 가치와 충돌할 수 있음을 문제 삼으며 공공서비스형 개인화 모델을 별도로 설계하고 있다. AP와 Reuters는 자사 콘텐츠와 데이터를 외부 AI 생태계에 제공하더라도 이를 계약, 브랜드 규범, 라이선싱 조건 아래 관리하려 했다. NYT는 무단 사용에 소송으로 대응한 뒤 선택적 계약을 체결하는 방식을 취했다. 반대로 워싱턴포스트의 사례는 기술 실험과 AI 프로젝트가 존재하더라도, 그것이 조직의 독자 가치, 편집 비전, 수익 모델, 조직 역량과 결합되지 못하면 오히려 위기 대응용 상징 프로젝트나 구조조정 명분으로 소비될 수 있음을 보여준다 (Mahanta, 2026; Reuters, 2025b, 2026b, 2026c; Tani, 2025). 이 점은 한국 공영미디어가 과거 포털 포획의 경험을 되풀이하지 않기 위해 반드시 고려해야 할 부분이다. 외부 AI 플랫폼을 편의적 인프라로 무비판적으로 도입할 경우, 과거 포털 의존이 초래했던 유통권 상실과 자율성 약화가 AI 환경에서 더 심화될 수 있다.

다섯 번째 시사점은, **혁신은 프로젝트의 숫자가 아니라 전략적 통합의 정도에 의해 평가되어야 한다**는 점이다. 워싱턴포스트 사례는 디지털·AI 실험 그 자체가 부재해서 실패한 것이 아니었다. 오히려 문제는 WP Ventures, WP Incubator와 같은 프로젝

트가 독자 가치, 편집 정체성, 자원 구조와 통합되지 못한 데 있었다. 같은 맥락에서 AP와 BBC의 시행착오 사례는 기대 관리, 인간 감독, 관리자 지원, 조직 리더십이 뒷받침되지 않을 경우 AI 실험이 실질적 혁신으로 이어지지 못한다는 점을 보여준다 (Merrefield, 2025). 결국 AI 혁신의 성패는 “얼마나 많은 프로젝트를 시작했는가”보다 “그 프로젝트가 조직 전체의 운영 원리로 얼마나 정합적으로 편입되었는가”에 달려 있다.

요컨대 선진 미디어 조직들의 사례는 네 가지 결론으로 정리될 수 있다. 첫째, AI 혁신은 조직 정체성에 종속되어야 한다. 둘째, 인간 편집 책임과 거버넌스가 선행되어야 한다. 셋째, 수익성과 공공성은 함께 설계되어야 한다. 넷째, 플랫폼 의존을 줄이고 데이터·브랜드·아카이브에 대한 자율성을 확보해야 한다. 이 네 원칙이야말로 한국 공영미디어가 AI 시대에 혁신과 포획을 가르는 핵심 기준이 될 수 있다.

## 2) 한국 공영미디어의 AI 혁신 방안

이러한 분석을 바탕으로 볼 때, 한국 공영미디어의 AI 혁신은 단순한 기술 도입 계획이 아니라 **공영성의 기술적 재구성 프로젝트**로 접근할 필요가 있다. 한국 공영미디어는 이미 포털과 플랫폼 중심 유통 구조 속에서 자율성과 편집 주도권을 상당 부분 제약받아 왔다. 여기에 생성형 AI까지 외부 모델, 검색 인터페이스, 추천 알고리즘, 클라우드 인프라에 전면 의존하게 되면, 과거의 포털 포획은 새로운 형태의 AI 포획으로 심화될 위험이 크다. 따라서 한국 공영미디어의 혁신은 무엇보다 “AI를 어떻게 많이 쓸 것인가”가 아니라, “어떤 공적 원칙과 구조 아래 AI를 통제 가능한 자산으로 전환할 것인가”라는 질문에서 출발해야 한다.

첫째, 한국 공영미디어는 **전사적 AI 거버넌스 체계**를 구축해야 한다. 지금까지 해외 성공 사례가 보여준 것처럼, AI 혁신은 보도국 차원의 일시적 지침이나 개별 부서의 실험만으로는 성공하기 어렵다. 편집국, 기술부서, 법무, 아카이브, 이용자 대표 또는 공적 감독 기구가 함께 참여하는 상설 AI 거버넌스 체계가 필요하다. 이 체계는 AI 활용 범위, 공시 원칙, 오류 수정 책임, 데이터 및 저작권 관리 기준, 외부 AI 플랫폼과의 계약 원칙을 명문화해야 한다. 공영미디어에서 이러한 장치는 선택 사항이 아니라 공적 정당성의 핵심 인프라가 된다. BBC의 책임 있는 AI 논의가 보여주듯, 공영미디어의 AI 도입은 기술 관리가 아니라 공적 가치의 관리와 직결된다 (Jones, 2025).

둘째, 한국 공영미디어는 AI를 **기사 자동생산보다 검증·아카이브·공공정보 서비스 강화**에 우선 배치해야 한다. 해외 사례를 보면 가장 안정적이고 공익적인 활용 영역은 요약, 번역, 검색, 접근성 보조, 자료 탐색, 검증 보조, 아카이브 질의응답과 같은 분야였다. 따라서 한국 공영미디어는 선거, 재난, 기후, 복지, 교육, 지역정책, 역사·문화 자료 등 이미 축적된 공적 아카이브를 바탕으로 공공형 RAG 서비스나 검증형 AI 서비스를 구축할 수 있다. 이는 외부 생성형 AI가 왜곡하거나 혼동하기 쉬운 공적 정보를, 공영미디어가 자체 검증된 형태로 시민에게 제공하는 시스템이 될 수 있다. 이

경우 AI는 단순히 뉴스룸 효율화를 위한 도구가 아니라, 공적 정보질서를 유지하는 새로운 기반 시설로 기능할 수 있다.

셋째, 한국 공영미디어는 **직접 이용자 관계와 공영적 이용 경험**을 재설계해야 한다. NYT 사례가 보여주듯, 플랫폼 충격에 대한 가장 강력한 방어 장치는 강한 직접 구독과 반복적 이용 습관이다. 공영미디어가 유료 번들 모델을 그대로 따를 수는 없지만, 뉴스·해설·팩트체크·교육·데이터 시각화·지역정보·아카이브를 통합한 “공영적 사용자 경험”을 구축할 필요는 있다. 공영미디어는 더 이상 방송 시간표나 메인 뉴스 프로그램만으로 시민과 관계를 맺을 수 없다. 시민이 반복적으로 접속하고 신뢰할 수 있는 디지털 서비스 구조를 설계해야 하며, 그 안에서 AI는 추천과 탐색, 접근성 개선, 맞춤형 설명, 자료 안내를 돕는 보조 기능으로 통합될 수 있다. BBC가 개인화와 발견 가능성을 공영가치와 결합하고 있는 점은 이러한 방향의 중요한 참고 사례다 (Jay, 2025).

넷째, 한국 공영미디어는 뉴스와 프로그램, 데이터, 영상, 교육 자료를 **구조화된 공적 자산**으로 재편해야 한다. Reuters와 AP의 사례는 AI 시대에 가장 중요한 자산이 단순 기사 한 편이 아니라, 구조화되고 검색 가능하며 재사용 가능한 데이터와 아카이브라는 점을 보여준다. 한국 공영미디어 역시 보도 기사, 리포트, 인터뷰, 다큐멘터리, 선거 기록, 재난 보도, 팩트체크 자료를 기계가 읽을 수 있는 형태로 정비해야 한다. 이는 장기적으로 내부 검색과 검증, 설명 서비스의 품질을 높일 뿐 아니라, 외부 AI 기업과 협상할 때도 중요한 자산이 된다. 나아가 KBS, MBC, EBS, 연합뉴스 등 공적 성격을 가진 기관들이 공동으로 “공영미디어 데이터 레이어”를 구축하는 방안도 검토할 수 있다. 이는 공영저널리즘의 공적 기록을 개별 조직의 고립된 저장소가 아니라, 사회적 공공재로 재구성하는 시도라는 점에서 의미가 크다.

다섯째, 한국 공영미디어는 외부 AI 기업과의 관계에서 **수동적 사용자가 아니라 협상주체**가 되어야 한다. AP와 Reuters는 자사 뉴스와 데이터를 외부 AI 시스템에 제공하더라도 이를 계약, 브랜드 규범, 출처 표시, 라이선싱 조건 아래 통제하려 했다. NYT는 무단 사용에는 법적으로 대응한 뒤, 대가와 조건이 보장되는 경우에만 선택적으로 협력했다. 한국 공영미디어도 자사 뉴스와 영상, 아카이브가 어떤 방식으로 학습·검색·요약에 활용되는지를 파악하고, 필요하면 공동 대응이나 라이선싱 원칙을 수립해야 한다. 여기에는 단순 수익 배분뿐 아니라 출처 표시, 왜곡된 요약 시 정정 책임, 검색·추천에서의 가시성 보장, 공공콘텐츠의 오용 방지까지 포함되어야 한다. 이 점에서 AI 시대의 협상력은 단순 법적 권리 문제가 아니라, 공영미디어의 공적 자율성을 지키는 핵심 수단이 된다.

여섯째, 한국 공영미디어의 AI 혁신은 **조직 축소가 아니라 역량 재구성의 논리**에서야 한다. 워싱턴포스트 사례가 보여주듯, 기술 실험과 AI 프로젝트가 존재하더라도 그것이 인력 감축, 편집 역량 약화, 비전 혼선과 결합되면 혁신은 실패한다. AI는 더 적은 인력으로 더 많은 기사를 쓰게 만드는 도구가 되어서는 안 된다. 오히려 기자, PD, 데이터 분석가, 개발자, 아카이브 담당자, 법무·저작권 전문가가 함께 협업하는

혼합형 역량 구조를 구축하는 방향으로 사용되어야 한다. 한국 공영미디어가 AI를 도입할 때도 단기적 비용 절감보다 재교육, 협업 체계 구축, 편집 리터러시 강화, 기술 이해 증진에 투자해야 한다. 혁신이란 인원을 줄이는 것이 아니라, 공영적 미션을 수행할 역량을 다시 조직하는 과정이어야 한다.

일곱째, 한국 공영미디어는 AI 시대에 맞는 **공공가치 성과지표**를 새롭게 설계해야 한다. 지금까지 공영미디어의 성과는 시청률, 도달률, 프로그램 편성 비중과 같은 전통적 지표에 크게 의존해 왔다. 그러나 AI 시대에는 얼마나 많은 시민이 정확한 공적 정보에 쉽게 접근했는지, 얼마나 다양한 관점과 지역 이슈가 발견되었는지, 선거·재난·정책 정보가 얼마나 반복 활용 가능한 구조로 제공되었는지, 이용자가 알고리즘 추천 속에서도 공적 콘텐츠를 실질적으로 접할 수 있었는지와 같은 새로운 지표가 필요하다. BBC의 공공서비스 알고리즘 논의는 바로 이런 방향을 시사한다 (Jay, 2025). 한국 공영미디어도 AI를 도입할 때 효율성 지표뿐 아니라 공공가치 지표를 함께 설계해야 하며, 그것이야말로 AI 포획을 피하는 가장 중요한 안전장치가 될 수 있다.

종합하면, 한국 공영미디어의 AI 혁신 방안은 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 전사적 AI 거버넌스를 수립한다. 둘째, 기사 자동생산보다 검증·아카이브·공공정보 서비스에 AI를 우선 배치한다. 셋째, 직접 이용자 관계와 공영적 사용자 경험을 재설계한다. 넷째, 뉴스와 프로그램을 구조화된 공적 데이터 자산으로 전환한다. 다섯째, 외부 AI 기업과의 관계에서 협상력과 통제권을 확보한다. 여섯째, AI를 조직 축소가 아니라 역량 재구성의 계기로 삼는다. 일곱째, 효율성뿐 아니라 공공가치 성과지표를 설계한다. 결국 한국 공영미디어의 혁신은 AI를 많이 쓰는 데 있지 않다. 핵심은 AI를 **공영저널리즘의 자율성, 신뢰, 공익성을 기술 시스템 속에 다시 제도화하는 방식**으로 사용할 수 있느냐에 있다. 바로 이 점에서 한국 공영미디어의 AI 혁신은 기술 도입이 아니라 공영성의 미래를 다시 설계하는 과제라고 할 수 있다.

<참고문헌>

이성규 (2023). 챗GPT 등 생성AI와 저널리즘: 과정과 실재를 구분하여 기자에 미칠 영향 파악하기. *관훈저널*, 2023 여름호, 201-208.  
 최영재 (2022). 포털뉴스생태계와 기자직종의 위기: 기자는 무엇을 하고 있는가. *언론과 사회*, 30(3), 93-134.  
 최영재 (2024). 공영방송과 대통령권력: 민주주의를 위한 권력과 언론 규범론. *춘천: 한림대학교 지식미디어센터*.  
 최영재 (2025). AI시대 한국언론의 'AI 포획' 가능성에 대한 탐색적 연구. *미디어와*

*인격권*, 11(3), 139-184.  
 AP (2025). AP leading with AI. <https://www.ap.org/solutions/artificial-intelligence/>  
 AP News. (2025, January 15). *Google signs deal with AP to deliver up-to-date news through its Gemini AI chatbot*.  
 Associated Press. (2023, July 13). *AP, OpenAI agree to share select news content and technology in new collaboration*.  
 Associated Press. (2024, May 8). *Updates to generative AI standards*.  
 Associated Press. (2025, November 6). *AP debuts global data and intelligence offering*.  
 Jay, H. (2025). *Public service media in an age of personalisation: A critical research agenda*. Responsible Innovation Centre for Public Media Futures.  
 Jones, B. (2025). *Responsible AI and public service journalism: A critical research agenda*. Responsible Innovation Centre for Public Media Futures.  
 Mahanta, S. (2026, February 6). *What the Post cuts will do*. Columbia Journalism Review. <https://www.cjr.org/analysis/what-the-washington-post-cuts-will-do-la-yoffs-business-of-news-jeff-bezos.php>  
 Meliana, Patrecia (2025). Can AI pay for the news it uses? Publishers are testing 3 models. Martech. <https://www.contentgrip.com/ai-publishers-crawl-fees/>  
 Merrefield, C. (2025, March 4). AI and the news: What researchers learned from the AP + the BBC. *The Journalist's Resource*. <https://journalistsresource.org/home/ai-ap-bbc/>  
 Molla, S., & Ahsan, M. (2025). Mapping a Decade of AI Journalism: Trends, Topics, and Challenges (2015-2025). *Journalism Practice*, forthcoming.  
 Nechushtai, E. (2018). Could digital platforms capture the media through infrastructure? *Journalism*, 19(8), 1043-1058. <https://doi.org/10.1177/1464884917725163>  
 Nieman Lab. (2025, February 18). *The New York Times will let reporters use AI tools while its lawyers litigate AI tools*.  
 Reuters Institute (2025). Digital News Report 2025: The most comprehensive study of news consumption worldwide. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2025>  
 Reuters. (2023, December 27). *NY Times sues OpenAI, Microsoft for infringing copyrighted works*.  
 Reuters. (2025, January 7). *Washington Post to lay off 4% of staff to cut costs*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/media-telecom/washington-post-lay-off-4-staff-cut-costs-2025-01-07/>  
 Reuters. (2025, May 29). *New York Times partners with Amazon for first AI licensing deal*.  
 Reuters. (2026, January 16). *BBC to strike content deal with YouTube, FT reports*. Reuters.





