



딜로이트 2026 글로벌 인적자원 트렌드

전환의 순간, 인간 중심 경쟁력의 재발견

“

AI는 단순한 기술 도입의 문제가 아니라, **인간과 기계가 함께 일하는 방식 전반을 재설계하는 경영 어젠다로 진화하고 있습니다.** 허위정보와 데이터 신뢰 위기, 의사결정의 책임 소재, 조직 내 문화적 부채는 AI 전환의 성패를 좌우하는 핵심 변수로 부상하고 있습니다. 이에 따라 **기업은 민첩한 자원 조율과 기능 간 경계를 허무는 운영 모델을 통해 변화 대응 역량을 근본적으로 재구축해야 합니다.** 결국 오늘의 선택과 설계가 조직의 경쟁력은 물론 사회 전반의 신뢰와 지속가능성까지 규정하게 될 것입니다.

”



최기원 본부장

Human Capital 리더
한국 딜로이트 그룹

딜로이트 서베이 연구 방법론



89개 국가



9,000명 이상
(1,761명 경영진 포함)



01

근로자, 관리자,
경영진 대상
추가 설문



리더 & 관리자 인식 vs.
실제 근로자 경험 간 격차 분석

02

주요 기업 소속 경영진과
분야별 전문가 50인 이상
심층 인터뷰



정성적
인사이트 확보



상세한 내용은 전문 리포트를 확인하세요!

2026년 주요 전환 테마

인간 + AI 협업

▶ 인간 × AI 융합

비용 효율성

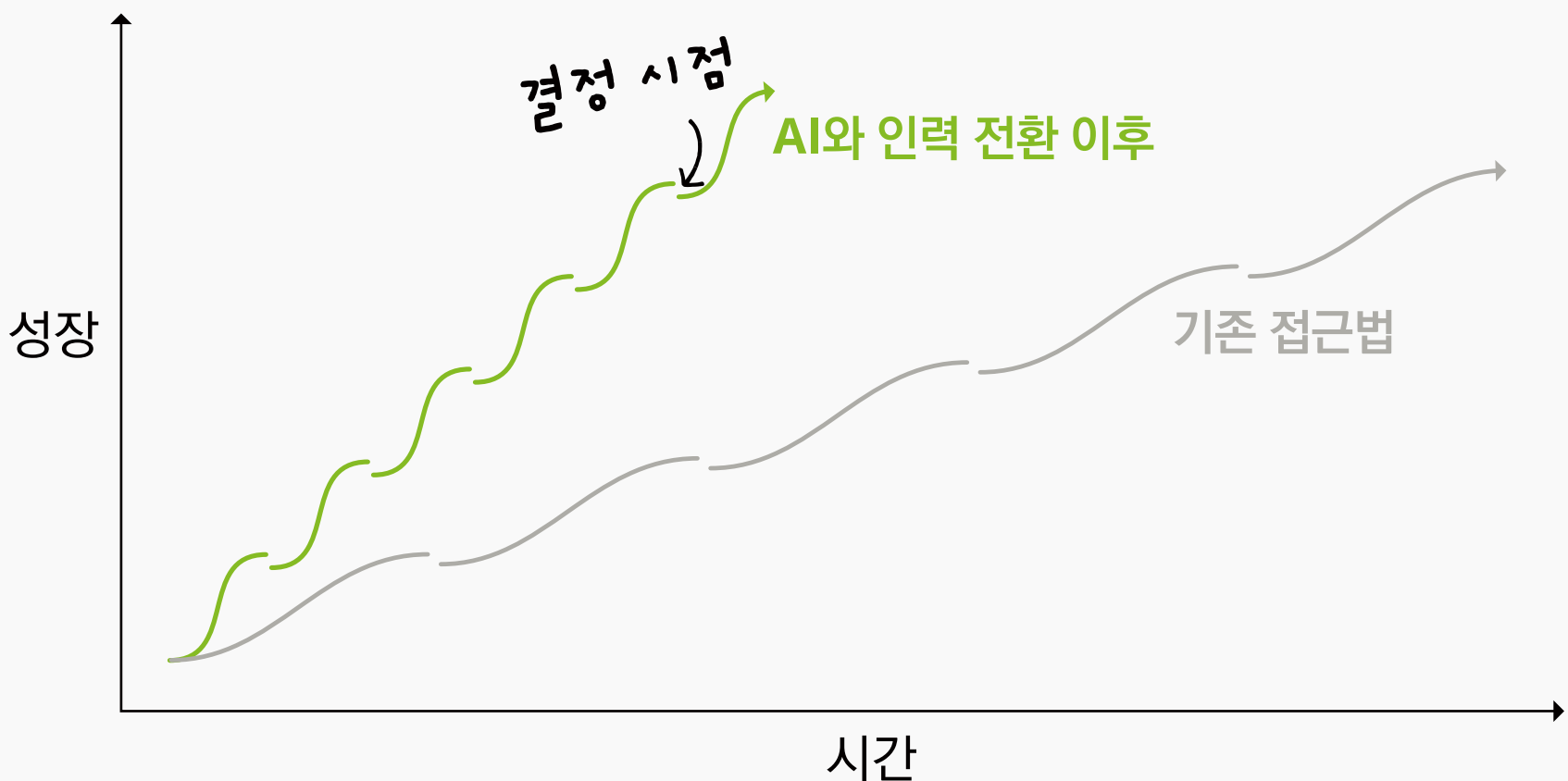
▶ 가치 창출

고정 계획

▶ 동적 조율

기업 성장 경로를 나타내는 'S 곡선' 주기 단축

AI와 인력 전환에 따른 급격한 상향 후 기존 곡선보다 이른 평탄화

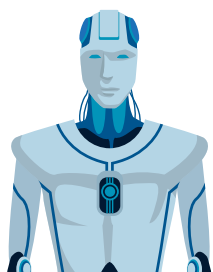


기술 중심 투자에서 벗어나 인간만의 경쟁 우위 확보가 관건

AI 투자 시 인적 요소를 고려해야 차별화된 투자수익 가능

AI 투자에 따른 수익

기술 중심 방식
선택한 기업



1.6배



인간 중심 방식
선택한 기업

2026 글로벌 인적자원 트렌드

목차

Chapter 1

인간 × 기계 협업 설계

일하는 방식을 근본부터 다시 설계하라

Chapter 2

허위정보 보안

AI 시대의 데이터 신뢰 위기

Chapter 3

AI 시대의 인간 의사결정

누가 결정하고 누가 책임지는가

Chapter 4

AI와 문화적 부채

문화를 방치하면 AI 전환은 실패한다

Chapter 5

민첩한 조율

역량과 자원을 실시간으로 조율하라

Chapter 6

전통적 조직 기능의 혁신

HR·재무·IT, 이제는 사일로를 허물어야 한다

Chapter 7

변화에 강한 조직 만들기

'변화 관리'에서 '변화 체질'로

에필로그

울림이 있는 결정들

기업의 선택이 사회를 형성한다

AI 기반 성과, 도입이 아니라 '설계'의 문제



현실

근로자 60%가 AI 활용하지만,
인간-AI 협업 설계 가능한 조직은 **14%**에 불과



문제점

- ✓ AI를 기존 업무에 단순 추가
- ✓ 인간-기술 분리 운영

해답

의도적 설계

- ✓ 역할 & 워크플로 재설계
- ✓ 인간-AI 협업 방식 정의
- ✓ 신뢰문화까지 통합 설계

성과 초과 달성
확률 **2배 ↑**

사례 1. Metlife

AI를 '코치'로 설계

- ✓ 고객 만족도 13% ↑
- ✓ 통화 시간 & 직원 스트레스 ↓

사례 2. 유럽 통신사

- ✓ AI 도입만 진행 → 생산성 5% ↑
- ✓ 설계까지 재구성 → 생산성 30% ↑

AI 경쟁력의 본질은 기술이 아니라
인간과 AI가 함께 일할 수 있도록 설계하는 능력

무엇이 진짜인지 불분명한 시대, 데이터 신뢰가 경쟁력



현실

응답자 61%가 허위정보 보안의 중요성 체감하지만
행동 중인 조직은 56%, **진전 이룬 조직은 5%에 불과**



문제점

- ✓ AI가 저작 주체를 흐리고 허위정보 확산
- ✓ 채용·성과·역량 데이터의 신뢰 저하

해답

'데이터 진실성과 무결성을 지키는 보안' 구축

- ✓ AI 계보(lineage) 추적
- ✓ 실시간 신원 인증
- ✓ 직원의 비판적 판단력 강화
- ✓ AI 생성물의 투명한 표시

사례 1. Pindrop

채용 시 지원서 6건 중 1건의 사기 징후 발견

- 실시간 동적 인증 도구로
딥페이크 식별

사례 2. Autodesk

업무 결과물에 'AI 투명성 카드' 도입

- 어떤 데이터로 무엇을
AI가 만들었는지 표시

AI 시대의 진짜 경쟁력은 더 많은 데이터를 갖는 것이 아닌
무엇을 믿을 수 있는지 구별하는 능력

AI가 속도를 높이는 시대, 인간의 주체성과 신뢰를 지키는 방법



현실

응답자 64%가 의사결정에 AI의 영향 체감하지만
행동 중인 조직은 62%, **진전 이룬 조직은 5%에 불과**



문제점

- ✓ AI 의사결정 빠르게 확산하지만,
뒤처지는 책임·감독·권한 체계
- ✓ 인간의 주체성과 신뢰 악화

해답

의사결정 설계

- ✓ 의사결정을 핵심 역량으로 관리
- ✓ 리스크에 따라 인간과 AI 역할 구분
- ✓ 인간이 개입하고 책임질 수 있는 구조 설계



AI는 판단을 대체하는
존재가 아닌 인간의 판단을
정교하게 만드는 조력자

사례 1. Atlassian

AI와 인간의 의사결정 경계가 불분명해 병목 발생

- AI의 인간이 각각 담당하는
의사결정을 지속적으로 재설계

사례 2. DBS Bank

PURE* 원칙 도입

- 의사결정 속도 높이면서도
인간 감독과 투명성 유지

*purposeful-unsurprising-respectful-explainable

AI 시대의 좋은 의사결정은 더 빠른 선택이 아니라
인간의 주체성과 책임이 살아 있는 선택

AI 전환에 따른 경쟁력, 신뢰와 연결을 지키는 조직문화가 좌우



응답자 61%가 AI가 조직문화에 미치는 영향 체감하지만 행동 중인 조직은 53%, **진전 이룬 조직은 5%에 불과**



- ✓ AI가 인간 간 연결과 신뢰 약화
- ✓ 심리적 안전감, 소통, 인정의 공백 누적



'문화적 부채'를 '문화 자산'으로 승화

- ✓ 리더십과 메시지 통해 목적의식과 소속감, 개방적 소통 강화
- ✓ 업무 흐름 속 인간적 연결과 신뢰 설계
- ✓ 보상 및 성과 관리까지 조직문화와 연결
- ✓ AI를 문화 강화 도구로 활용

사례 1. Walmart

AI 전환을 'People-Led and Tech-Powered'로 정의

- AI를 인간 잠재력 증폭 수단으로 활용

사례 2. DBS Bank

실험·자동화·디지털전환 참여 직원에게 보상

- 전환 문화를 성과와 연결

AI 시대에 진정한 차이를 만드는 것은 더 많은 기술이 아니라 **신뢰, 연결, 소속감을 경쟁력으로 만드는 조직문화**

AI 도입의 성과, 사람과 AI 자원을 실시간 재조합하는 능력에서 창출



현실

서베이 응답자 88%가 역량과 자원의 조율 필요성 체감하지만 행동 중인 조직은 77%,
진전 이룬 조직은 7%에 불과



문제점

- ✓ 대다수 조직이 자원을 '고정 배분' 방식으로 운영
- ✓ 하지만 시장, 기술, 고객 수요는 실시간으로 변화

해답

적응형 오케스트레이션

- ✓ 성과 중심으로 사람·AI·데이터·기술 재배치
- ✓ 역량·자원 활용 방식을 Blend(인간-AI 결합), Boost(잠재력 강화), Bridge(인력 확장), Break(업무 재설계)로 확장
- ✓ 필요에 따라 동적으로 팀을 구성하는 구조 전환

사례 1. Levi Strauss

디자이너-머천다이어-마케터-AI를 빠르게 결합해 최신 트렌드 포착 즉시 대응

- 3개월 만에 매출 15% 증가

사례 2. DBS Bank / Cisco

고정 팀보다 동적 팀 구성과 실시간 협업 강화

- 필요한 기술·인력·AI를 문제 중심으로 즉시 결합

AI 시대에 앞서가는 조직은 가장 큰 조직이 아니라
가장 빠르게 사람과 자원을 조율하는 조직

AI 시대, 성과 중심의 조직 설계가 경쟁력 좌우



현실

응답자 66%가 기존 사일로 해소의 중요성 체감하지만 행동 중인 조직은 58%, **진전 이룬 조직은 7%에 불과**



문제점

- ✓ 인사-재무-IT 등 기능별 부서 간 여전히 사일로 존재
- ✓ 통합 데이터, E2E 프로세스, 공동 의사결정 부족

해답

기능별 부서의 재조합

- ✓ 비즈니스 운영(run)과 성장(grow) 역할 분리
- ✓ 기능별 사일로보다 솔루션 기반 팀 강화
- ✓ 도메인 전문성을 조직도에 묶지 않고 유연하게 활용
- ✓ 다기능 KPI와 공동 책임 체계 구축

사례 1. Moderna

인사와 IT를 Chief People & Digital Technology Officer 산하로 통합

- 맞춤형 GPT 배포해 성과관리, 직원지원 간소화

사례 2. Unilever

공급망·디지털·기술·비즈니스 서비스의 책임을 CFO에게 추가 부여

- 성장계획과 운영 기능을 더 강하게 연결

미래 경쟁력은 기능별 부서를 얼마나 잘 운영하느냐가 아니라
**기능의 경계를 넘어 얼마나 빠르게 연결,
재구성하느냐가 관건**

변화 관리의 시대는 끝났다, 이제 '실시간 적응력'이 곧 경쟁력



현실

응답자 85%가 적응력 강화의 중요성 체감하지만
행동 중인 조직은 74%, **진전 이룬 조직은 7%에 불과**



문제점

- ✓ 실제 변화는 업무 흐름에서 실시간 발생하지만, 변화 관리·교육을 별도로 운영
- ✓ 변화 피로, 웰빙 저하, 업무 과부하 누적

해답

'적응형 경험' 설계

- ✓ 변화와 학습을 업무 흐름에 내재화
- ✓ AI 코치, 실시간 피드백, 마이크로 챌린지 활용
- ✓ 개인 단위 맞춤형 지원 강화
- ✓ 지속적 피드백 루프로 감정, 행동, 장벽 실시간 파악

사례 1. Nike

실시간 데이터 분석으로 변화 도입의
장애 요인 파악, 표적 개입 설계

- 행동 신호 기반으로
정밀한 변화 대응

사례 2. Walmart, Unilever

현장 직원이 AI를 활용해 재고,
인력 배치, 제품 전략 직접 실험

- 직원이 변화 적응의
공동 설계자 역할 수행

AI 시대에 강한 조직은 변화를 견디는 조직이 아니라
변화를 일상적 역량으로 바꾸는 조직

신뢰가 약화되고 기술이 넘치는 시대, 기업의 선택이 사회의 방향을 정한다



현실

정부와 기업이 자신의 삶을 더 어렵게 만든다는 응답자 비율 61%, 다음 세대의 삶이 나아질 것이라 믿는 비율 36%



문제점

- ✓ 기업의 의사결정이 사회의 신뢰, 노동시장, 경제 질서에까지 영향
- ✓ 잘못된 선택이 사회적 긴장과 불신 심화

이사회가 마주한 질문

- ✓ 가치와 기회를 개인과 조직 사이에 어떻게 배분할 것인가
- ✓ 인간만의 경쟁우위는 무엇이며, 이를 어떻게 지키고 강화할 것인가

해답

인간 중심의 장기적 의사결정

- ✓ 단기 성과를 넘어 장기적 사회적 영향까지 고려
- ✓ 신뢰, 책임, 인간의 존엄성을 거버넌스의 중심에 배치
- ✓ 지역사회, 교육, 공공 부문과 협력해 조직 밖까지 영향 확장

앞으로의 경쟁력은

여전히 대체 불가능한 인간의 경쟁우위를
어떤 가치와 판단으로 설계하느냐가 좌우

한국 딜로이트 그룹 전문가

Human Capital 전문가

Deloitte Consulting Human Capital은 전세계 No.1 인사컨설팅 전문 Firm으로 조직과 인사 Value Chain 전 영역에 대한 경험 및 노하우를 바탕으로 다양한 산업, 다양한 범위의 프로젝트를 통해 고객에게 차별화된 가치를 전달하고 있습니다. 또한, 한국 고객의 최적화 된 근태솔루션 TalentWise를 통해 HR 솔루션 분야의 혁신을 주도하고 있습니다.

최기원 본부장/파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3848

@ gichoi@deloitte.com

김성진 파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3791

@ sungjkim@deloitte.com

김시준 파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6138 5320

@ shijkim@deloitte.com

박주호 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3857

@ joohopark@deloitte.com

박지용 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3094

@ jiyonpark@deloitte.com

최원정 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3703

@ wonjechoi@deloitte.com

윤소진 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 2088

@ sojyoon@deloitte.com



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표
손재호 **Partner**
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 **Director**
kyungepark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

연구원
김선미 **Senior Manager**
seonmikim@deloitte.com

디자이너
박근령 **Senior Consultant**
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.