

딜로이트 2026  
글로벌 인적자원 (Human capital) 트렌드

# 전환의 순간, 인간 중심 경쟁력의 재발견

April 2026





50명  
이상  
글로벌 전문가  
심층 인터뷰

1,761명  
글로벌 기업 임원

89개  
국가

## ‘2025 글로벌 인적자원

트렌드’ 보고서에서는

인적 성과를 달성하기 위해 풀어야 할  
딜레마를 다루었습니다.

← 통제 *or* 자율? →

← 자동화 *or* 증강? →

← 안정성 *or* 민첩성? →

**2026년,**

변화가 가속화되며  
딜레마가 한층  
심화되었습니다.



기업 임원<sup>1</sup>

**10명 중 7명**

향후 3년간 자사의 최우선 경쟁  
전략은?

신속함

&

민첩성

기업들은 이제 딜레마 요소간  
균형을 맞추는 데 그치지 않고  
실질적 전환을 실행해야 할 시점을  
맞이했습니다.

# 기업 성장 경로를 나타내는 'S 곡선' 주기가 짧아지고 있습니다.

기존의 S 곡선: 점진적 상향과 급격한 가속화 후 평탄화

새로운 S 곡선: AI와 인력 전환에 따른 급격한 상향 후 기존 곡선보다 이른 평탄화

현재 기업 경쟁력을 좌우하는 요인:

- 변화 감지
- 신속한 실험
- 지속적 적응



Source: Deloitte analysis.

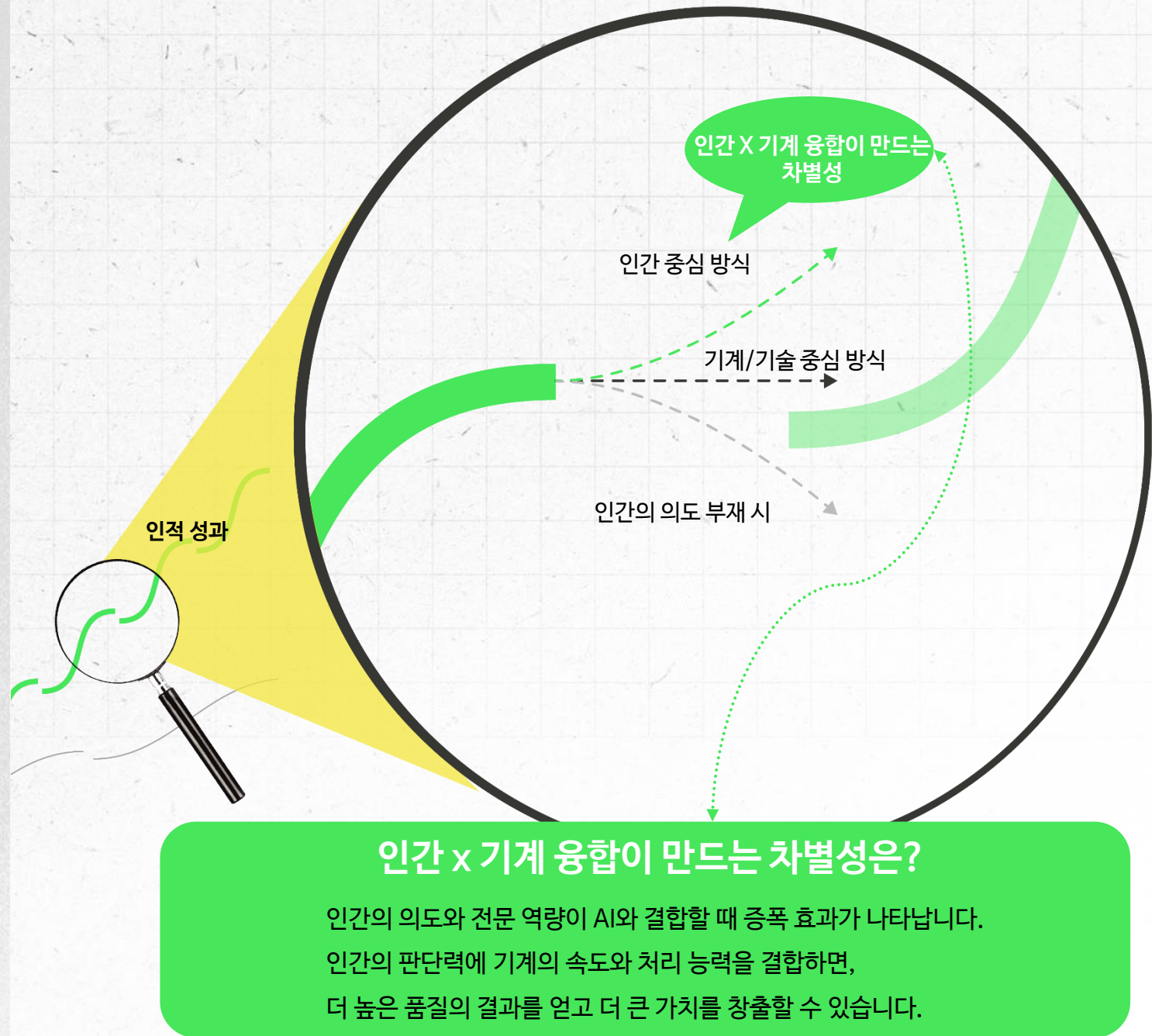
Deloitte Insights | deloitteinsights.com

고성과 기업들의 경로    기존 접근법

단순히 기술  
투자만으로는 부족합니다.  
**인간만의 강점**을 살려야  
'S 곡선을 단축'할  
수 있습니다.

### 인간 고유의 경쟁 우위

인간은 불확실성 속에서도 적응력, 창의성, 판단력을  
통해 차별화된 경쟁 우위를 창출합니다.  
AI는 인간 고유의 강점을 증폭시킬 수는 있지만,  
이를 대체할 수는 없습니다.



하지만 현재 대부분 기업은 기술 중심 투자에 지나치게 주력하고 있습니다.

AI 이니셔티브 지출에서  
기술 투자가 차지하는 비율

93%

AI 이니셔티브  
지출에서 인적 투자가  
차지하는 비율<sup>1</sup>

7%

<sup>1</sup> Deloitte Insights, "[Tech Trends 2026](#)", 2026.

# AI 투자 시 인적 요소를 고려해야 차별화된 투자수익(ROI)을 얻을 수 있습니다.

C레벨 임원 대상 서베이 결과:

AI 투자<sup>1</sup>시

**기술 중심 방식을**  
선택한 기업은

투자수익을 실현할 확률이  
**1.6배 낮습니다**



**인간 중심 방식을**  
선택한 기업에 비해

인적 투자를 우선시해야만  
성장 곡선에서 이탈하는 기업과 완전히 차별화된 경쟁력을 확보할 수 있습니다.

1 Deloitte Insights, "From tensions to tipping points: Choosing the human advantage", 2026

Copyright © 2026 Deloitte Development LLC. All rights reserved. For internal use only.

# 2026 글로벌 인적자원 트렌드

## 전환의 순간, 인간 중심 경쟁력의 재발견

인간 + 기계 협업  
→ 인간x기계 융합

비용 효율성  
→ 가치 창출

고정 계획  
→ 동적 조율

AI가 인프라가 된 지금,  
어떻게 가치를 창출하고,  
신뢰를 구축하며, 인간의  
잠재력을 확장할 것인지  
결정해야 합니다.



### 인간 x 기계 협업 설계

일하는 방식을 근본부터 다시 설계하라



### 허위정보 보안

AI 시대의 데이터 신뢰 위기



### AI 시대의 인간 의사결정

누가 결정하고 누가 책임지는가



### AI와 문화적 부채

문화를 방치하면 AI 전환은 실패한다



### 민첩한 조율

역량과 자원을 실시간으로 조율하라



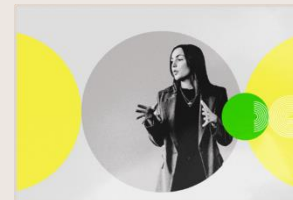
### 전통적 조직 기능의 혁신

HR·재무·IT, 이제는 사일로를 허물어야 한다



### 변화에 강한 조직 만들기

‘변화 관리’에서 ‘변화 체질’로



### 에필로그: 울림이 있는 결정들

기업의 선택이 사회를 형성한다

# 인간 × 기계 협업 설계

일하는 방식을 근본부터 다시 설계하라



# 인간 × 기계 협업 설계

AI로 가치를 창출하려면 조직이 비즈니스 및 인적 결과를 목표를 인간과 기계의 상호작용을 의도적으로 설계해야 합니다.

이를 위해서는 역할과 의사결정 권한과 같은 공식적이고 구조적인 ‘하드와이어링’ (hardwiring) 요소뿐 아니라, 리더십·문화·협업 방식과 같은 비공식적 ‘소프트와이어링’ (softwiring) 요소까지 함께 설계하는 것이 중요합니다.

인간 × 기계 협업의 가치를 어떻게 극대화할 수 있을까?

<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Getting human and machine relationships right", 2026

Copyright © 2026 Deloitte Consulting LLC. All rights reserved.

전체 응답자 중

66%

인간 × 기계 협업 설계의 중요성을 인식

하지만

6%

만이

실제 큰 성과를 달성<sup>1</sup>

# 의도적 협업 설계의 필요성

59%

AI 투자 시 기술 중심 방식을 선택

하지만

14%  
만이

인간 x 기계 협업을 설계하는 데 능숙하다고 응답<sup>1</sup>

81%

인간 x 기계 협업에 대한 투자를 증대

하지만

23%  
만이

인간 x 기계 협업을 위한 가이드라인을 수립했다고 응답<sup>2</sup>

인간-AI 상호작용의 의도적  
설계를 우선시하는 조직은

- 기대보다 높은 AI ROI를 거둘 확률이 2배 높음
- 구성원에게 의미 있는 일을 제공할 확률이 2배 높음
- 강력한 재무 결과를 얻을 확률이 2.5배 높음<sup>3</sup>

대다수 조직이 기존의 레거시 시스템과 업무 프로세스를 그대로 유지하며 AI를 서둘러 추가하고 있습니다.

이는 오래된 도시가 **낡은 기반** 위에 새로운 인프라를 억지로 얹어야 하는 상황과도 유사합니다.

전체 응답자 중

**84%**

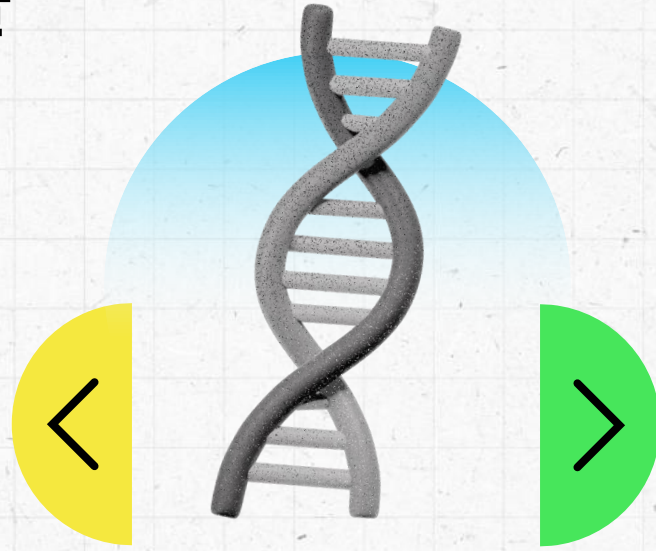
처음부터 AI에 맞춰 일과 역할, 업무 흐름과 상호관계를 재설계하지 않고 있습니다<sup>1</sup>

# 인간 x 기계 융합의 잠재력을 증강하기 위한 설계

## 거시적 차원의 설계

하드웨어링

소프트웨어링



## 미시적 차원의 설계

하드웨어링

소프트웨어링



Save the Children

세이프 더 칠드런(Save the Children)은 단편적인 AI 도입에서 벗어나 호기심을 장려하는 문화, 협력적 학습, 체계적인 교육, 명확한 가이드일을 중심으로 한 의도적 접근 방식으로 전환했다. 그 결과 수개월 만에 주간 AI 사용률은 36%에서 71%로 두 배 증가했고, 복잡한 업무에서의 AI 활용은 10%에서 45%로 네 배 확대됐다. 가이드일에 대한 인식은 크게 높아졌고 협력적 학습도 거의 두 배 증가했다. 이는 신뢰, 의도적 설계, 그리고 사람에 대한 투자가 빠르고 확장 가능한 AI 성과를 창출할 수 있음을 보여준다.



MetLife

메트라이프(MetLife)는 콜센터 직원들이 고객의 감정적 불만을 보다 공감적이고 효과적으로 응대할 수 있도록 실시간 AI 코칭 도구를 제공하고 있다. 그 결과 고객 만족도는 13% 상승했고, 통화 시간은 단축되었으며 직원들의 스트레스도 감소했다. 최근 도입된 'Thrive Resets' 기능은 AI가 직원의 스트레스 수준을 모니터링하고 개인화된 회복 휴식을 제안하는 방식으로 작동한다. 이는 인간-AI 상호작용을 지속적으로 발전시키고 직원 복지와 고객 서비스의 기준을 높이려는 메트라이프의 의지를 보여준다.



# 허위정보 보안

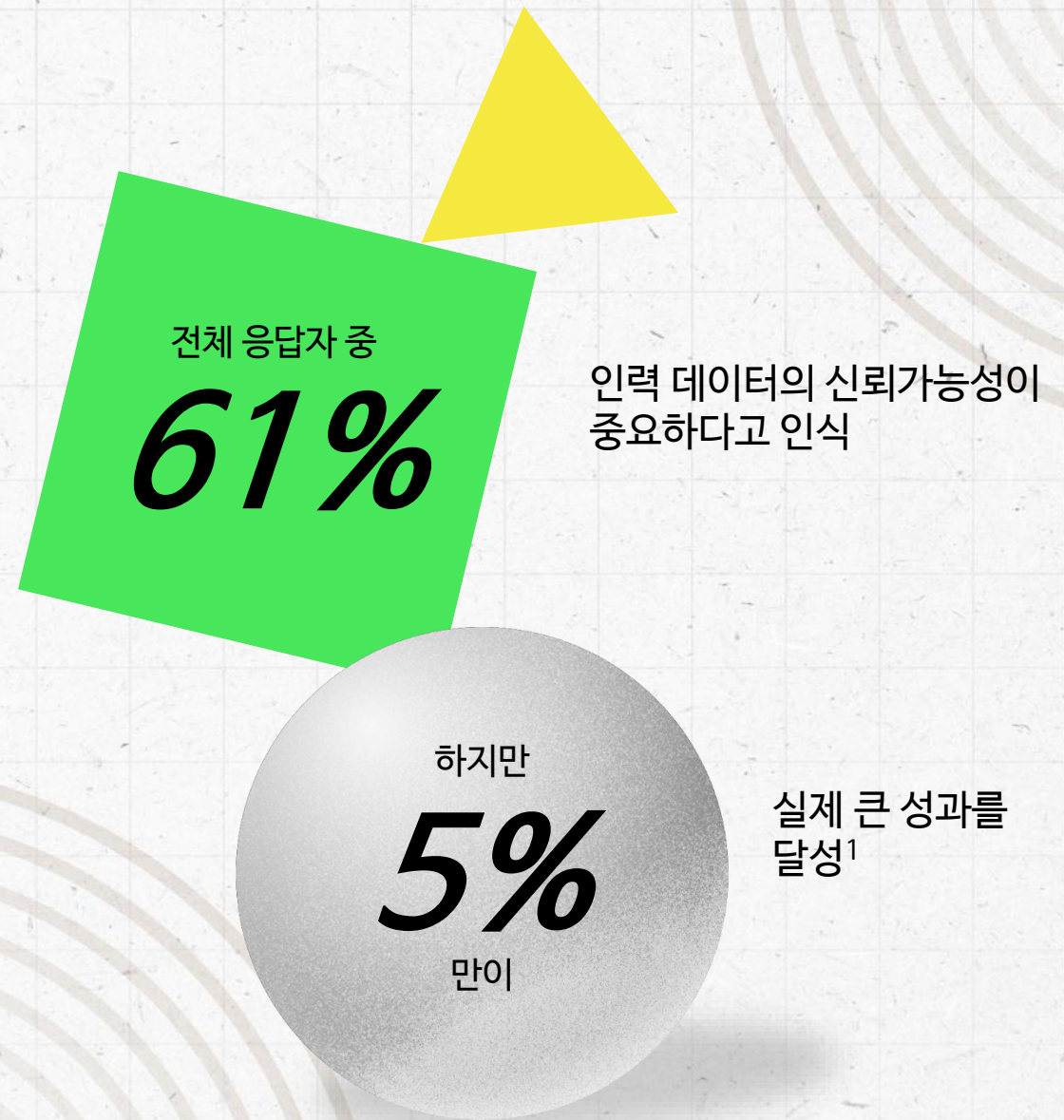
AI 시대의 데이터 신뢰 위기

# 사실인가 조작인가:

## AI가 인간과 일의 경계를 흐리고 있습니다.

AI 시대에는 사람과 일에 대해 무엇이 진실이고, 무엇이 중요한지, 무엇이 의미 있는 정보인지 판단하기가 점점 더 어려워지고 있습니다. 허위 정보와 왜곡된 콘텐츠가 빠르게 확산되면서 무엇이 실제이고 무엇이 조작된 것인지 구분하는 능력이 갈수록 중요해지고 있습니다.

인간과 일에 대한 정보의 진위를 어떻게 파악할 수 있을까?



<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Fact or fabrication? AI is blurring the line when it comes to people and work", 2026

# 기존 데이터 보안 방식으로는 충분하지 않습니다.

임원 중  
**88%**

조직의 성공에 데이터 신뢰가 매우  
중요하다고 응답<sup>1</sup>

임원 중  
**95%**

채용 후보자의 스킬과 역량 관련 데이터가  
부정확할 수 있음을 우려한다고 응답<sup>2</sup>

근로자  
**3명 중  
1명 이상**

개인 프로필 윤색에 AI를 자주 활용한다고  
응답<sup>3</sup>

하지만

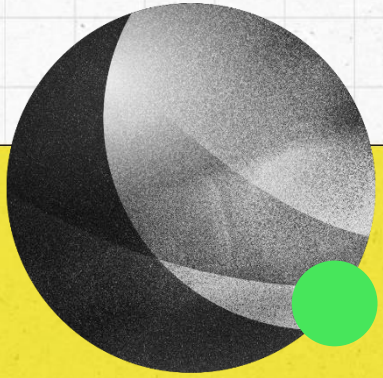
임원 중  
**30%**  
만이

기존 방식으로 충분한 데이터  
신뢰를 쌓고 있다고 응답<sup>4</sup>

임원 중  
**48%**  
만이

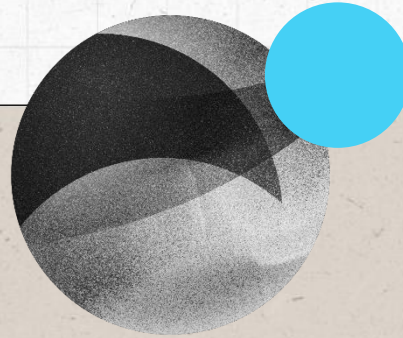
AI가 조직의 데이터세트에  
허위정보를 직접적으로 추가할  
우려가 있다고 응답<sup>5</sup>

# AI는 **신뢰와 데이터**에 매우 중대한 영향을 미칩니다.



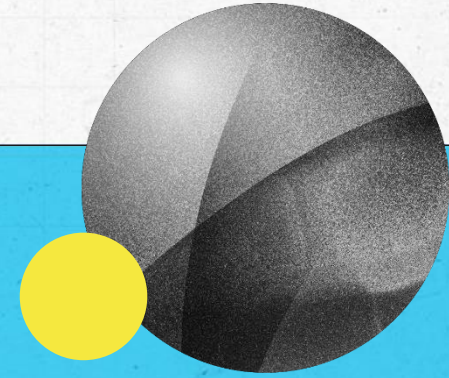
## 진정성 약화

AI의 활용이 확대되면서 데이터가 변조되지 않고 검증된 출처에서 생성된 것인지를 확인하기가 점점 어려워지고 있습니다.



## 주체성 약화

행위와 그 행위를 수행한 주체 사이의 명확한 연결 고리가 약화되거나 붕괴될 수 있습니다.



## 비판적 판단력 약화

AI 의존이 증가하면서 인간의 인지 능력과 비판적 사고 역량이 저하될 수 있습니다.

# 데이터 신뢰를 강화하는 방법

판단의 과제:  
무엇이 진짜인지  
근로자들이 이해하도록 돕기



허위정보에 대응하는  
보안 체계



스킬스퓨처 싱가포르 (SkillsFuture Singapore)는 인력의 기술 및 자격의 진위를 검증하기 위해 위변조가 불가능한 디지털 인증서를 발급하고 있다.



오토데스크 (Autodesk)는 AI 투명성 카드 (AI transparency cards)를 도입했다. 식품 포장에 표시되는 영양성분표에서 착안한 이 카드에는 콘텐츠 제작 과정에서 AI가 어떻게 활용되었는지가 명확하게 표시된다.



# AI 시대의 의사결정

누가 결정하고 누가 책임지는가

# AI 시대의 의사결정

AI는 의사결정 방식을 재편하고 있으며, 많은 경우 의사결정 과정의 핵심 구성 요소로 자리 잡고 있습니다.

이러한 변화 속에서 조직은 인간의 주체성을 우선적으로 보장하면서도 의사결정의 품질과 책임성을 유지하기 위한 관리 장치를 마련할 필요가 있습니다.

AI가 의사결정을 변화시키는 환경에서, 조직은 인간의 주체성과 신뢰를 기반으로 한 양질의 의사결정을 어떻게 보장할 것인가?



<sup>1</sup> Deloitte Insights, "AI and the future of human decision making", 2026

# AI의 도움을 받는 의사결정은 확산되고 있지만, 관련 거버넌스는 여전히 미흡합니다.



의사결정을 내릴 때 자주 AI를 활용한다고 응답<sup>1</sup>

하지만

**57%**

의사결정 성숙도가 낮은 수준에 머물러 있으며, 의사결정 역량을 체계적으로 교육하거나 이를 지원하는 경우가 많지 않다고 응답<sup>2</sup>

**42%**

직원들이 AI에 과도하게 의존하거나, 그 결과 비판적 사고와 창의성이 약화될 수 있다는 점을 우려하고 있다고 응답<sup>3</sup>

**52%**

AI가 생성한 결과물의 품질을 정기적으로 검증하고 있다고 응답<sup>4</sup>

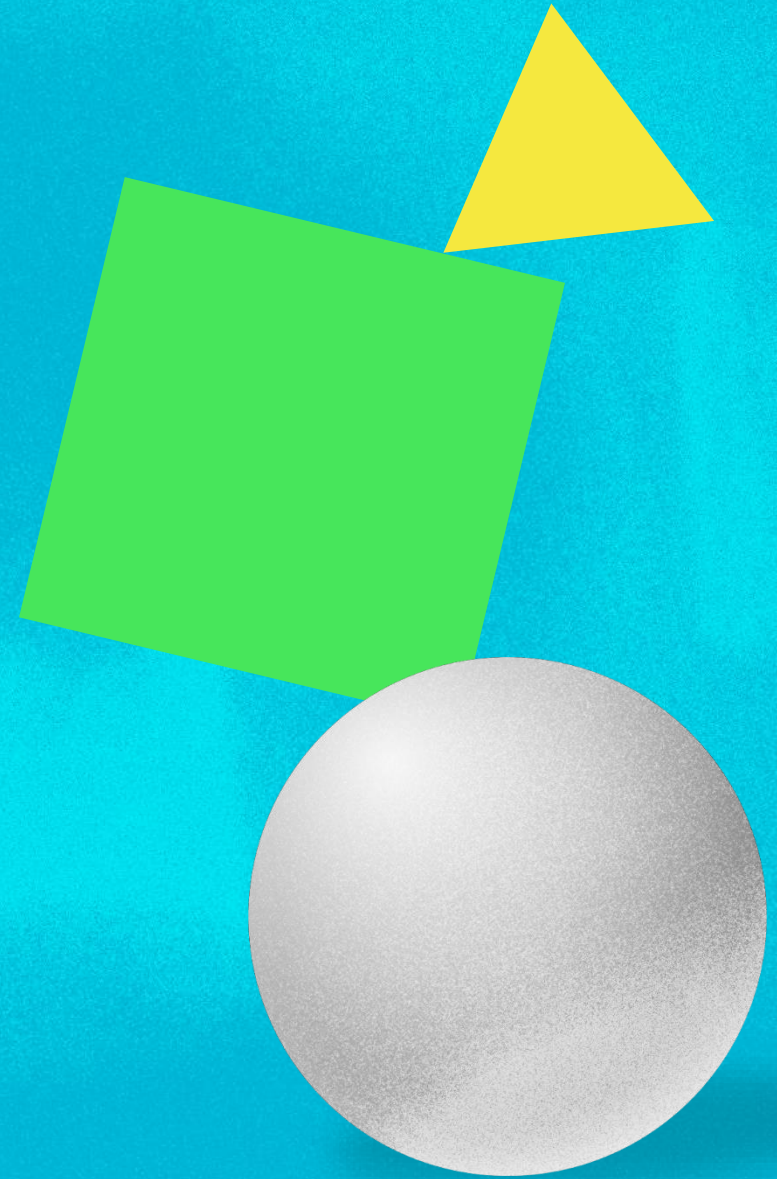
<sup>1</sup> Deloitte Insights, "AI and the future of human decision making", 2026

<sup>2</sup> Deloitte Insight2Action, "Decision intelligence: The time is now," 2023

<sup>3</sup> Deloitte Insights, "Fact or Fabrication", 2026

<sup>4</sup> 2026 Deloitte Human Capital Trends Survey

**오늘날 리더들은**  
*그 어느 때보다 복잡하고  
빠르며 위험성이 높은  
환경에서*  
**쏟아지는 선택의 압박에  
직면해 있습니다.**



# 인간 + 기계를 위한 의사결정 프레임워크

의사결정을 하나의 체계적 역량으로 고도화

인간과 AI를 의사결정 주체로 함께 고도화

의사결정 관계에서 인간의 주체성을 강화



리버티 뮤추얼 보험(Liberty Mutual Insurance)은 보험 손해사정 담당자가 AI를 활용해 다양한 시나리오를 탐색할 수 있도록 하면서도, 필요 시 AI의 제안을 무시하고 직접 판단할 수 있는 권한을 제공한다.

## BAE SYSTEMS

BAE 시스템즈(BAE Systems)는 현장 리더들의 판단력을 강화하기 위해 사례 기반 학습 프로그램을 도입했다. 리더들은 불확실성이 높은 시나리오를 다루며 빠른 의사결정을 연습하고, 명확한 기준에 따라 사후 분석을 수행한다. 이러한 반복 학습은 업무 속도를 늦추지 않으면서도 의사결정의 엄밀성을 높여 더 나은 협업과 빠르고 확실 있는 판단을 가능하게 한다.

# AI와 문화적 부채

문화를 방치하면 AI 전환은 실패한다

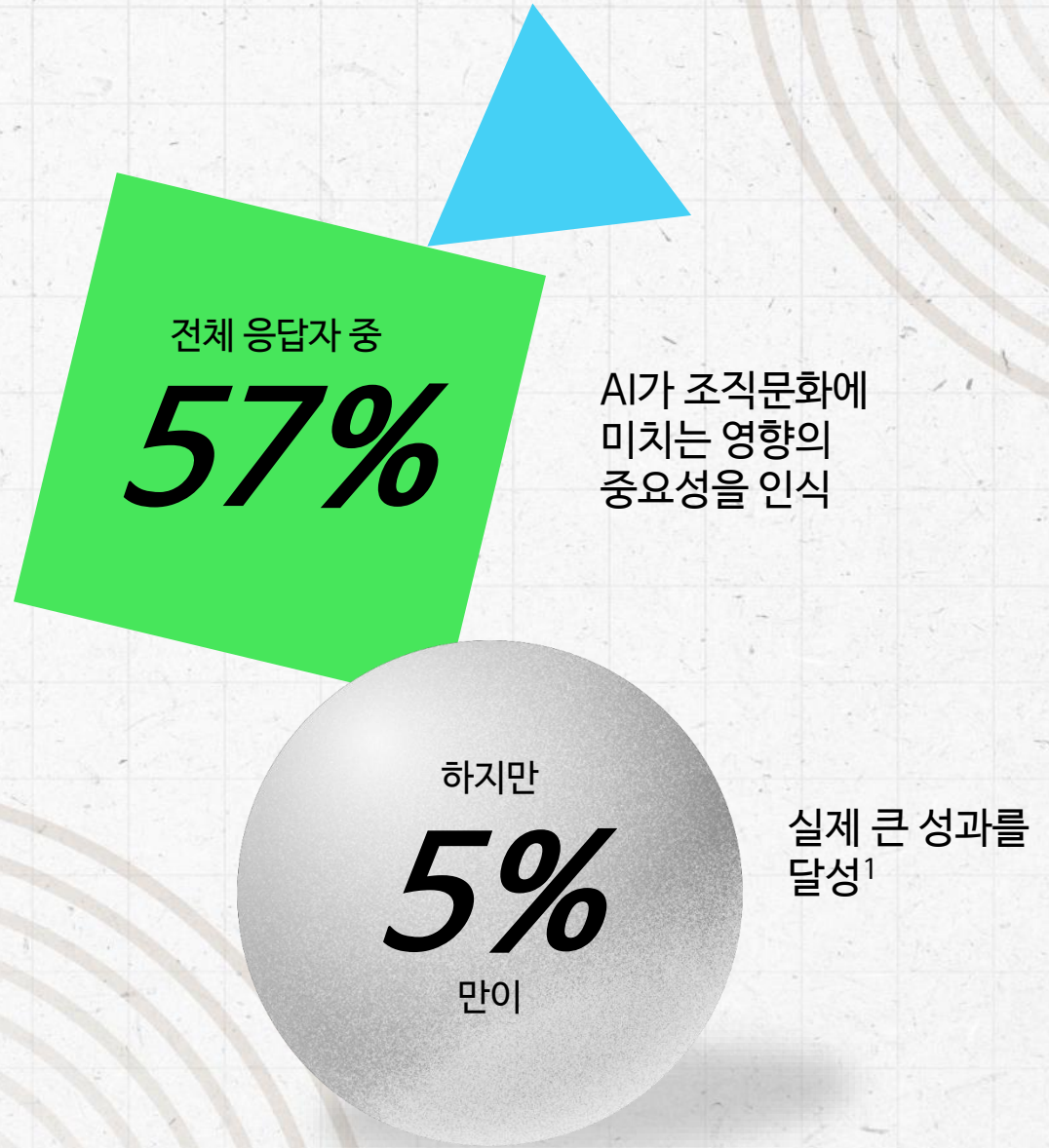


# AI와 문화적 부채

기술 변화의 시기에 조직 문화가 후순위로 밀리면 '문화적 부채' (cultural debt)가 축적됩니다.

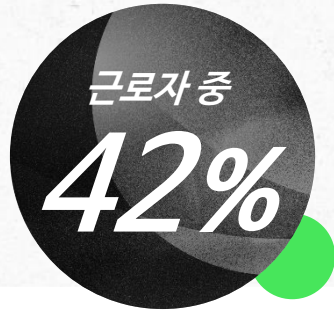
AI로부터 최대의 가치를 창출하기 위해서는 기술 도입과 인간의 강점, 신뢰를 균형 있게 결합해야 합니다. 이를 간과할 경우, 조직 문화 관리가 소홀해지면서 시간이 지날수록 문제와 부담이 누적되는 문화적 부채가 발생할 수 있습니다.

AI가 조직문화를 어떻게 바꾸는가?



<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Dealing with AI's cultural debt", 2026

# 조직문화가 AI 전환을 가로막는 숨은 장벽이 될 수 있습니다.



AI가 구성원에 미치는 영향을 조직이  
평가하지 않는다고 응답<sup>1</sup>



동료들이 실제보다 더 생산적으로 보이기  
위해 AI를 활용하고 있을 가능성을  
우려하고 있다고 응답<sup>3</sup>



AI 영향에 맞춰 조직문화를 대폭 재편해야  
한다고 응답<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Dealing with AI's cultural debt", 2026

<sup>2</sup> Deloitte Insights, "Dealing with AI's cultural debt", 2026

<sup>3</sup> Deloitte Insights, "Dealing with AI's cultural debt", 2026

근로자와 조직 간 관계는 역동적으로 변화함과 동시에 긴장감이 항상 존재했습니다. 이제 AI 시대를 맞아 일자리 미래에 대한 불확실성이 더해지면서 또다시 불가피한 변화가 발생하고 있습니다. 이에 따라 **조직 문화 형성 방향을 의도적으로 선택**해야 하는 상황입니다.

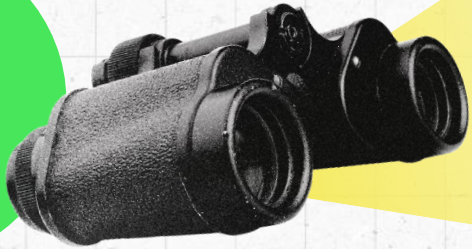


## 조직 문화를 주도하기 위해 필요한 핵심 실행 과제

- 1 구성원과 리더 간 열린 대화를 활성화
- 2 AI가 업무와 일자리에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대해 명확하고 정기적인 방식으로 정보 공유

# 문화 부채를 문화 **자산**으로 승화

리더는 현재 조직 문화를 진단하고, AI 시대에 부합하는 명확한 비전을 수립하며, 조직의 문화적 강점을 경쟁우위로 전환할 수 있도록 맞춤형 변화를 실행해야 합니다.



기반 구축

업무 흐름 속에서  
신뢰와 **인간적 연결**  
강화

AI를 활용해 건강한  
조직 문화 촉진

**Walmart** 

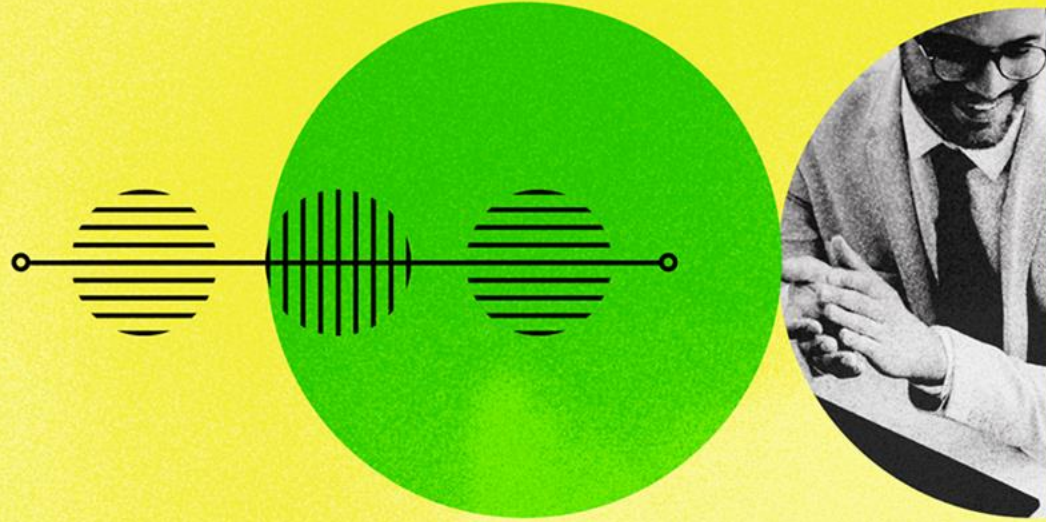
월마트(Walmart)는 AI를 ‘사람이 주도하고 기술이 강화하는’ (people-led, tech-powered) 방식으로 활용한다. AI는 사람을 대체하기 위한 것이 아니라 사람의 역량을 증폭하기 위한 도구로 자리매김한다. 또한 조직 문화 측면에서는 목적과 가치에 기반한 방향성을 유지함으로써 지속적인 변화 속에서도 조직이 적응할 수 있도록 한다.

 **DBS**

DBS 은행(DBS Bank)은 직원들이 자신의 역할을 스스로 혁신하거나 조직의 전환에 기여하고 새로운 시도를 할 때 인정과 포인트를 제공한다. 또한 ‘전환 기간’ (Transformation Days)을 운영하고, 직원들의 재교육 시간을 보장하며, 디지털 성과 지표를 보상 체계와 연계한다. 이러한 노력은 기록적인 수익과 보너스 지급으로 이어졌다.

**workhuman** 

워크휴먼(Workhuman)은 HR 팀이 플랫폼을 통해 질문과 프롬프트를 제출하면 조직 문화의 동인을 분석하고 구체적인 실행 전략을 도출할 수 있도록 돕는 ‘휴먼 인텔리전스 기능’을 제공한다.



# 민첩한 조율

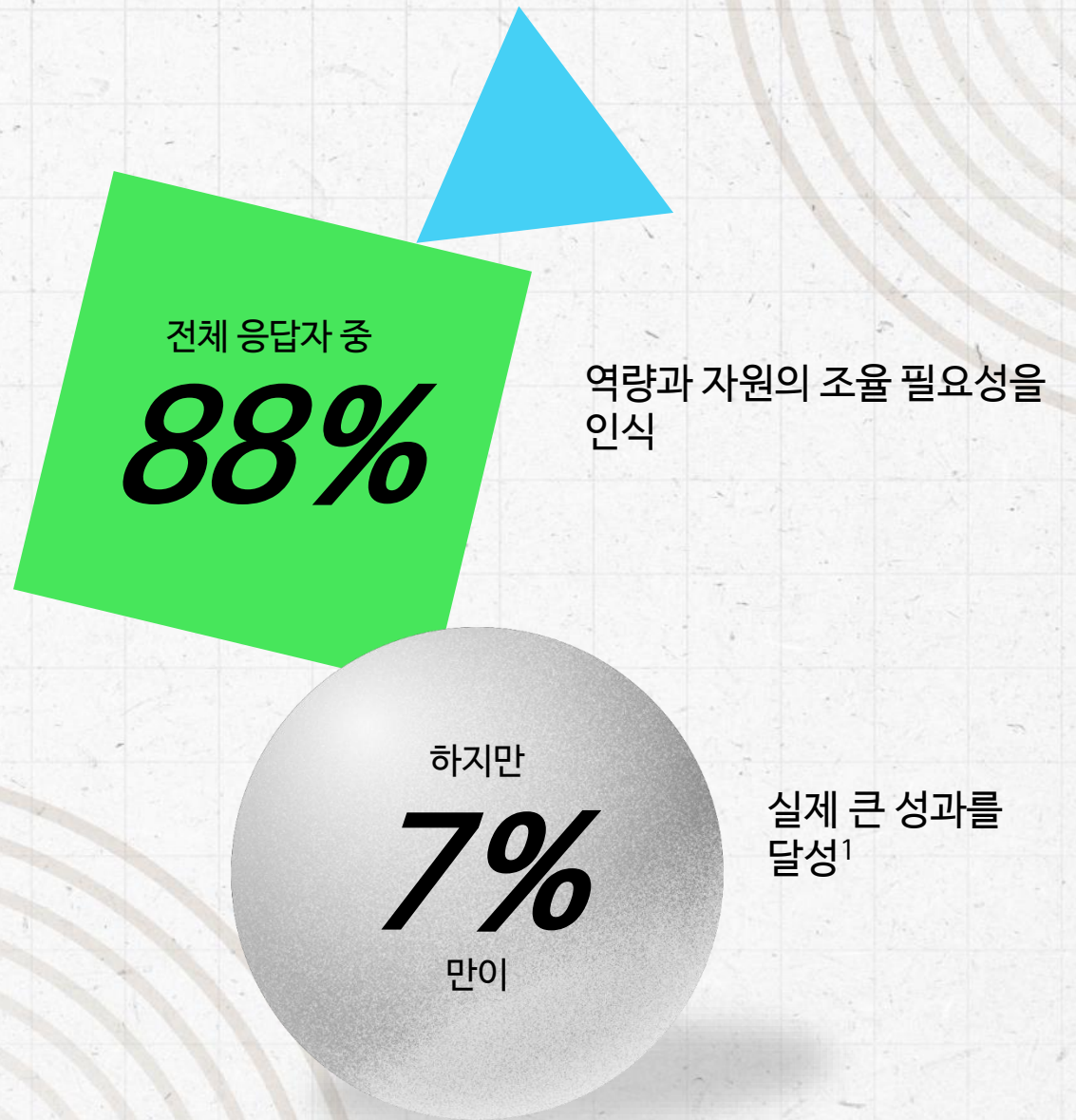
역량과 자원을 실시간으로 조율하라

# 민첩한 조율

## 인적 역량과 AI 자원의 개발 가속화

AI를 활용하면 의도하는 바를 빠르게 실행으로 옮길 수 있습니다. 그러나 이러한 속도를 진정한 경쟁우위로 전환하려면 인적 역량(capability)과 AI 자원(capacity)을 실시간으로 조율하는 능력이 필요합니다.

인적 역량과 AI 자원을 빠르게 개발하려면 어떻게 해야 할까?



<sup>1</sup> Deloitte Insights, "The orchestration advantage", 2026

# 오늘날 기업의 경쟁력은 어떤 자원을 보유하느냐가 아니라 자원과 역량을 어떻게 조율하느냐에 달려 있습니다.

2배

조율 능력이 뛰어난 조직은 평균적 조직에 비해 뛰어난 재무 성과를 달성할 확률이 2배 높다<sup>1</sup>

임원 중

67%

향후 3년간 자사의 주요 경쟁우위가 속도와 민첩성에서 나올 것이라고 응답

반면

임원 중

28%

만이

규모가 향후 자사의 경쟁 차별화 요소가 될 것이라고 응답<sup>2</sup>

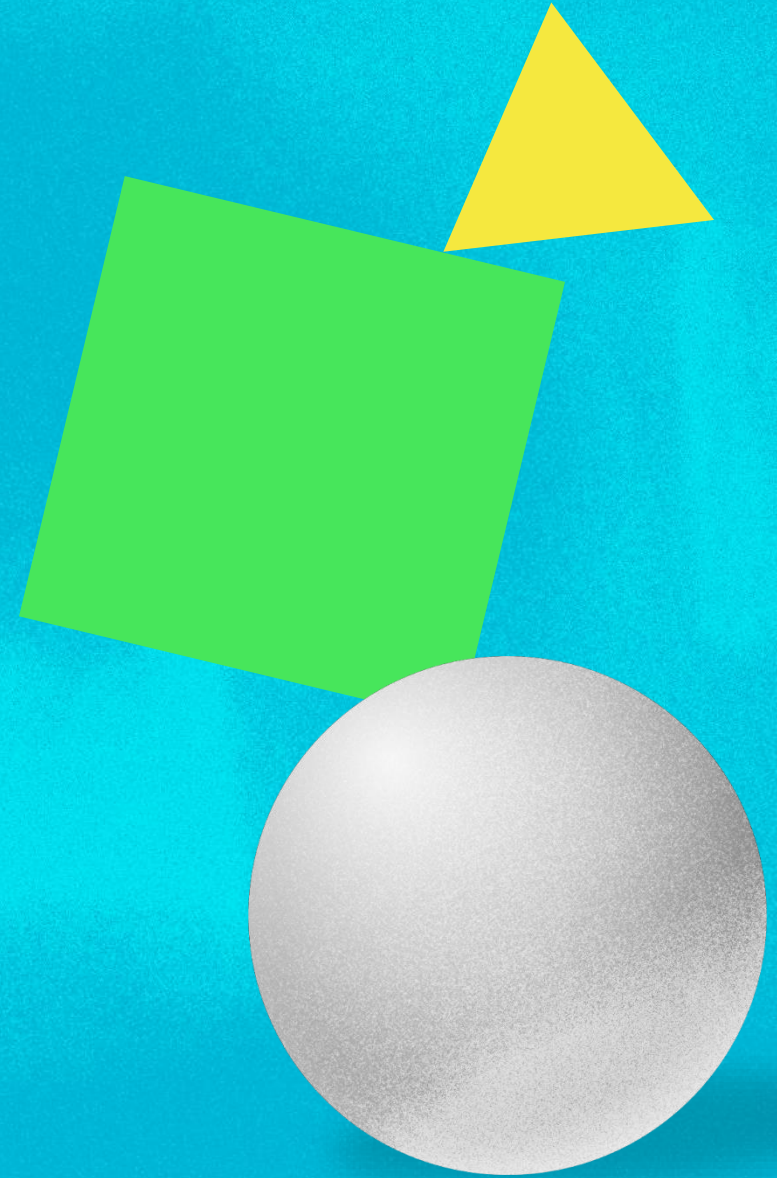
임원 중

51%

인력 규모와 구성을 계획할 때 인간과 AI의 협업을 함께 고려하고 있다고 응답<sup>3</sup>

**조직은 성과 창출을 위해 인재와 기술,  
AI를 미션 중심으로 유연하게 조율하는  
역량을 갖춰야 합니다.**

**이를 위해 변화하는 요구에 맞춰 필요한  
요소를 지속적으로 감지하고, 결합하며,  
다시 재구성하는 동적 조율 (dynamic  
orchestration)이 반드시 필요합니다.**



# 인적 역량과 AI 자원을 효과적으로 조율하려면 다음 네 가지 핵심 과제를 실행해야 합니다.

역량과 자원의 파악 및  
창출

적절한 사람에게 적절한  
의사결정을 적절한 시점에  
위임

플러그 앤 플레이 (plug-  
and-play) 방식의 모듈형  
구조 구축

AI를 활용해 역량과 자원의  
조율 지원

**Walmart** 

월마트(Walmart)는 다기능 C-레벨 리더들로 구성된 통합 태스크포스를 조직해 인간 근로자, 디지털 근로자(AI), 계약 근로자가 함께 작동하는 업무 체계를 재설계했다. 이를 통해 비즈니스 변화에 빠르게 대응할 수 있는 운영 구조를 구축했다.

**Levi's** 

리바이스(Levi Strauss)는 고객 수요를 빠르게 파악하고 신제품을 출시하기 위해 인간-AI 협업 중심의 다기능 팀을 신속하게 구성했다. 그 결과 3개월 만에 매출이 15% 증가했다. 이 회사는 기존의 인간 + AI 협업 모델에서 인간 × AI 융합 모델로 전환했다.

# 전통적 조직 기능의 혁신

HR·재무·IT, 이제는 사일로를 허물어야 한다



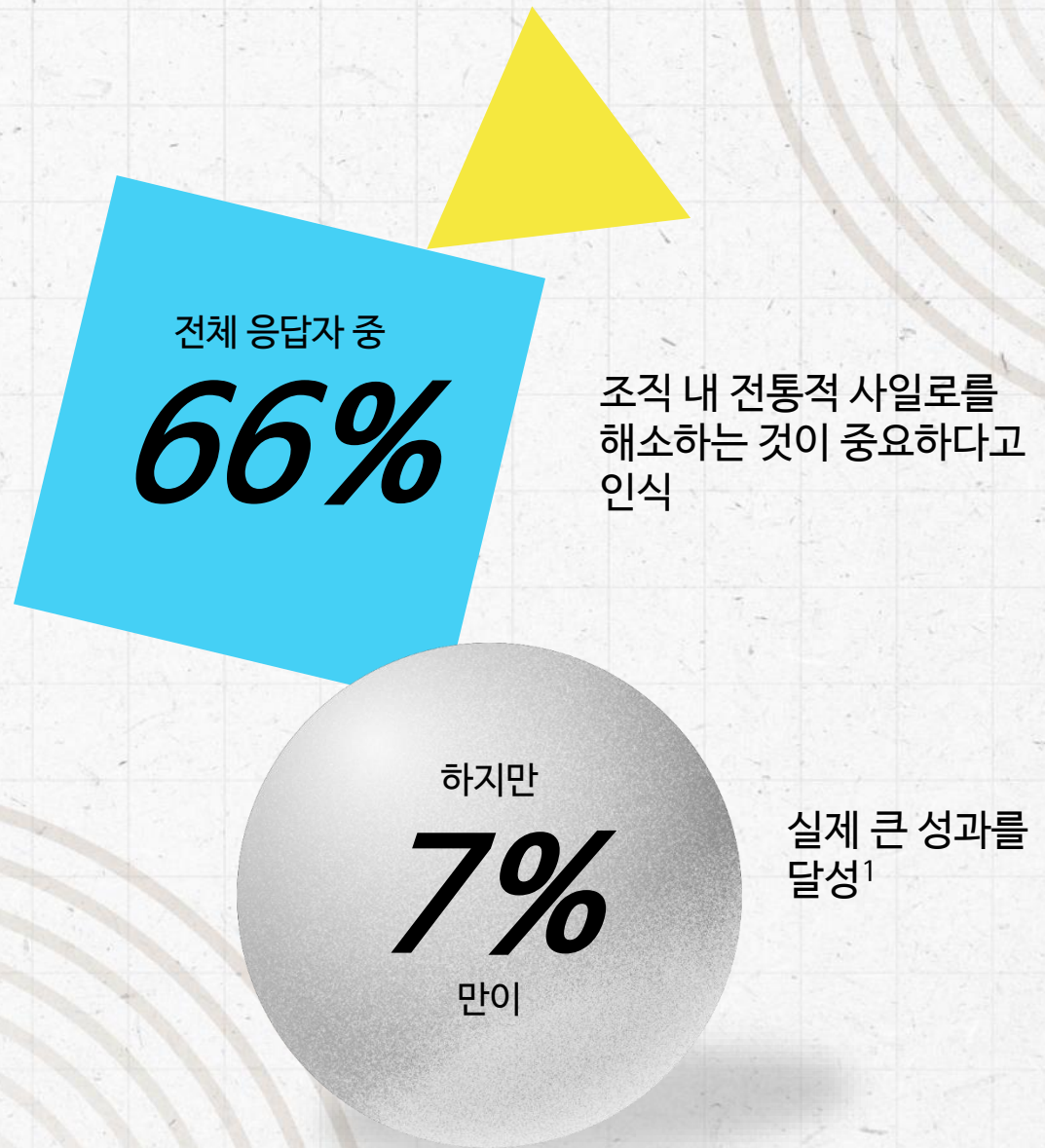
# 전통적 조직 기능의 혁신

전통적 조직 기능은 효율성과 안정성을 중심으로 설계됐습니다.

그러나 오늘날의 급격한 비즈니스 환경 변화로 이러한 구조가 한계를 드러내고 있습니다.

이제 리더들은 다기능 팀과 기술, 에이전틱 AI를 활용해 조직 내 사일로를 해소해야 합니다.

귀사의 조직 기능은 현재의 목적에 부합하는가? 그렇지 않다면 가치 창출 방식 자체를 재설계할 시점인가?



<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Have organizational functions outlived their function?", 2026

# 미래에 대비해 조직 내 기능과 역할을 의도적으로 재설계해야 합니다.

전체 응답자 중

58%

향후 향후 3년간 글로벌 비즈니스 서비스(GBS)의 운영 범위를 확대할 계획이라고 응답<sup>1</sup>

전체 응답자 중

50%

조직 구조와 같은 내부 제약이 전통적인 기능 조직의 경계를 넘어서는 데 가장 큰 장애 요인이라고 응답<sup>3</sup>

전체 응답자 중

50%

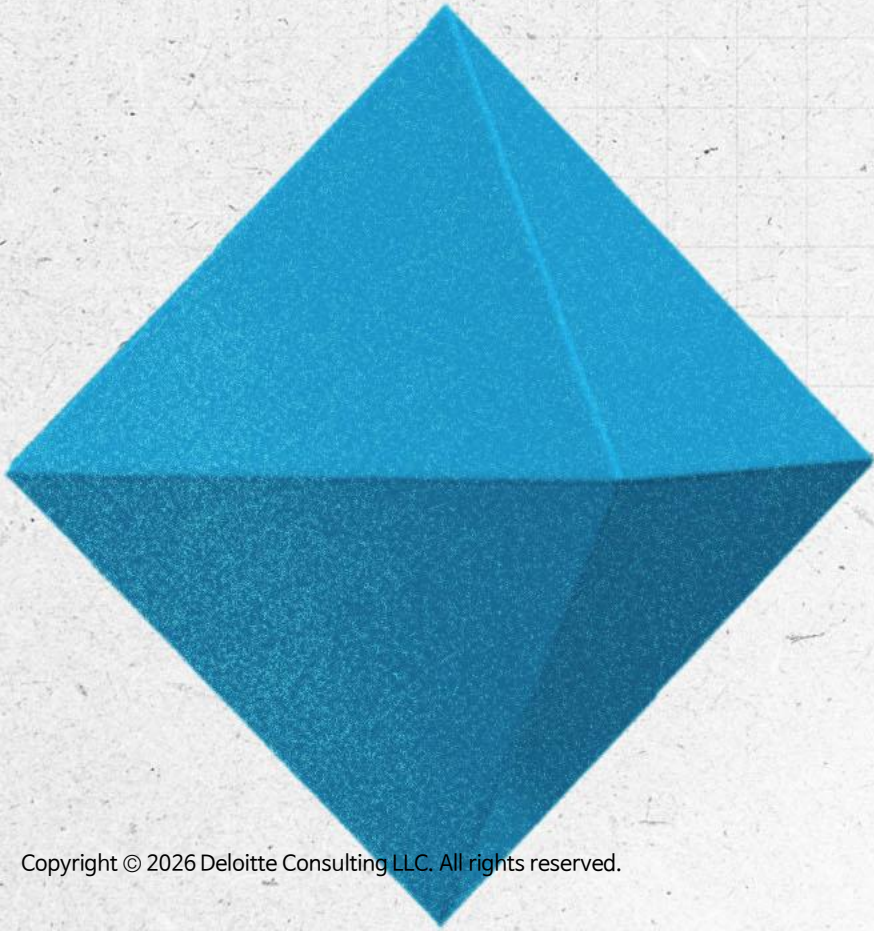
미래 수요에 대응하기 위해 조직 내 기능의 역량과 역할을 모두 재설계해야 한다고 응답<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Deloitte, "2025 Deloitte's global business services (GBS) survey," 2025

<sup>2</sup> Deloitte Insights, "Have organizational functions outlived their function?", 2026

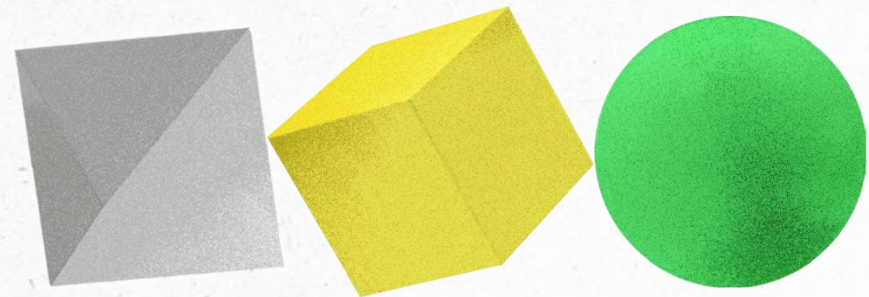
<sup>3</sup> Deloitte Insights, "Have organizational functions outlived their function?", 2026

조직은 비용을 통제하면서도 가치 창출 속도를 높여야 한다는 압박에 직면해 있습니다. 그러나 기능 간 사일로가 없어지지 않는다면 비효율적이고 정렬되지 않은 운영이 지속될 수 있습니다.



AI, 자동화, 통합 데이터의 발전으로 다기능 협업이 한층 용이해지고 있는 가운데, 기존의 레거시 조직 구조는 오히려 혁신과 비즈니스 성장의 장애 요인이 되고 있습니다.

따라서 리더들은 전문성을 유지하는 동시에 보다 유연하고 협업 중심적인 팀 구조를 구축해 전략적 우선순위를 신속하게 실행할 수 있도록 균형을 맞춰야 합니다.



# 조직 기능의 재구상:

## ‘운영’ (run)과 ‘성장’ (grow)의 분리

비즈니스 운영과 성장을 담당하는 역할과 역량을 분리

조직이 감내할 수 있는 복잡성 수준에 맞춰 전환의 범위와 규모를 적정화

기능 전반에 걸쳐 데이터와 기술 중심으로 구조를 재편하고, 전문성을 기존 조직 구조로부터 분리

다기능 책임성을 강화해 새로운 인사이트와 역량 창출을 촉진

**moderna**

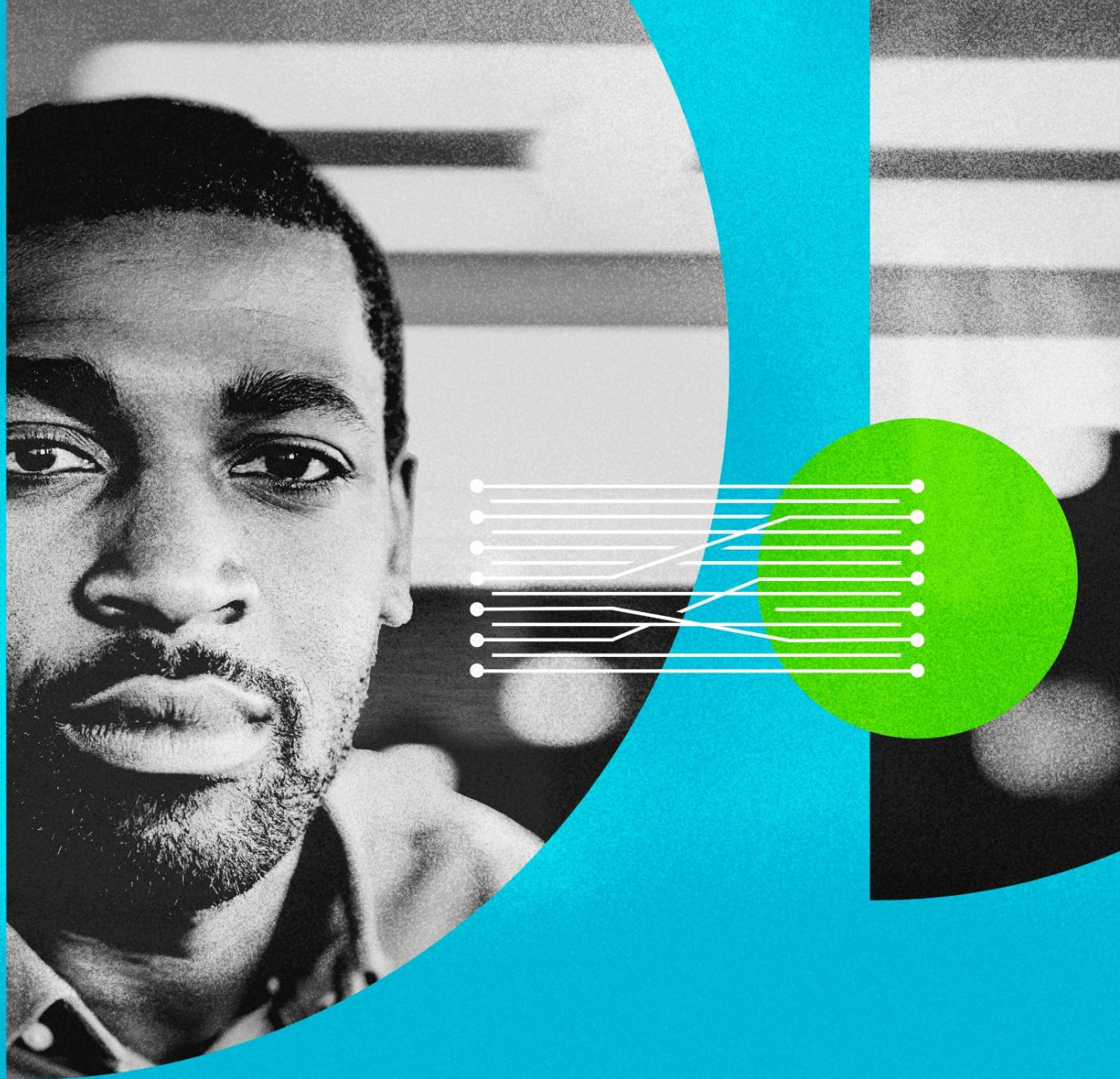
모더나(Moderna)는 최고 인재 및 디지털 책임자(Chief People & Digital Officer) 체제 아래 HR과 IT 조직을 통합하고 3,000개 이상의 특화된 AI 에이전트를 활용해 지원 업무와 성과 관리를 간소화했다.

**workleap**

워크립(Workleap)은 HR과 IT를 결합해 글로벌 온보딩 프로세스를 재설계했으며, 기술 기반의 매끄러운 지원을 통해 원격 근무 직원의 적응 경험을 개선했다.

# 변화에 강한 조직 만들기

‘변화 관리’에서 ‘변화 체질’로

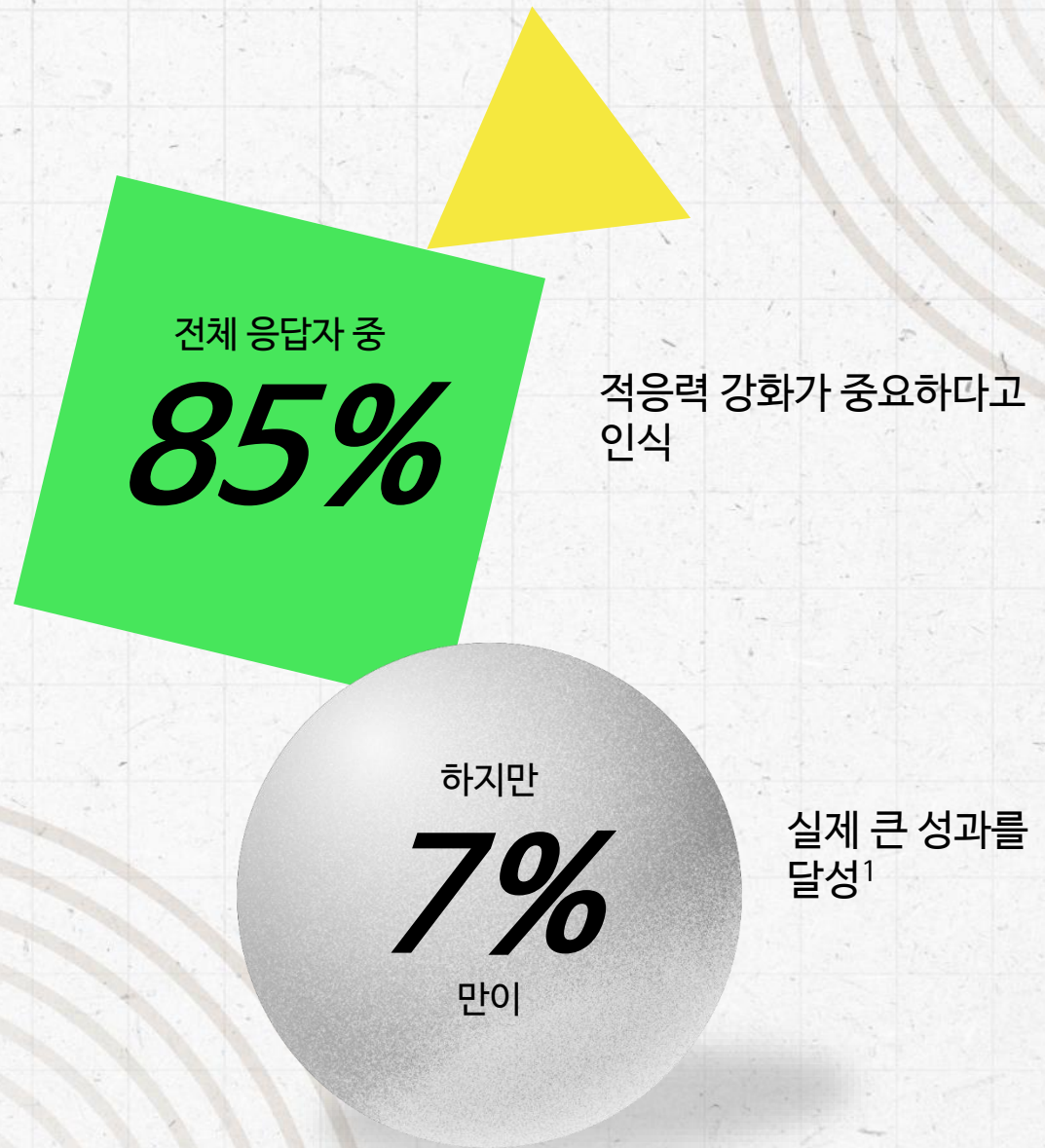


# 변화에 강한 조직 만들기

지금처럼 급격한 변화가 지속되는 환경에서는 끊임없는 적응이 필요하며, 전통적인 변화관리나 교육만으로는 충분하지 않습니다.

AI 기반 피드백, 학습, 실험을 바탕으로 일회성 프로젝트가 아닌 지속적 변화 적응을 조직의 기본 역량으로 갖추기 위해 기존 접근 방식을 근본적으로 바꿔야 합니다.

끊임없는 변화 속에서 어떻게 경쟁력을 유지할 수 있을까?



<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Staying relevant in a world that won't sit still", 2026

# 적응력 강화가 비즈니스 우선순위가 되어야 하는 이유

전체 응답자의 **27%**만이 자사 조직이 변화를 효과적으로 관리하고 있다고 답했습니다.

반면 지속적인 학습 요구를 충분히 충족하고 있다고 보는 응답자는 **8%**에 불과했습니다.<sup>1</sup>

조사 대상 근로자의 **3분의 1**은 지난해 15건 이상의 주요 변화를 경험한 것으로 나타났습니다.<sup>2</sup>

근로자들은 전통적인 변화 관리 방식이 다음과 같은 부정적 영향을 초래한다고 밝혔습니다.

- 웰빙 **68%** 감소
- 업무량 **60%** 증가
- 몰입도 **50%** 하락<sup>3</sup>

반면 적응력 강화에 주력한 시스템을 효과적으로 구축한 조직은 더욱 우수한 재무 성과를 얻을 확률이 **2.4배** 높으며, 근로자에게 보다 의미 있는 업무 경험을 제공하는 것으로 나타났습니다.<sup>4</sup>

1 Deloitte Insights, "Staying relevant in a world that won't sit still", 2026

2 Deloitte Insights, "Staying relevant in a world that won't sit still", 2026

3 Deloitte Insights, "Staying relevant in a world that won't sit still", 2026

4 Deloitte Insights, "Staying relevant in a world that won't sit still", 2026

# 근로자의 적응을 돕는 경험 제공

리더들은 적응력의 필요성을 인식하고 있지만, 대부분의 조직은 이를 실제로 구현하는 데 어려움을 겪고 있습니다.

그 결과 인재의 몰입도 저하, 역량 불일치, 성장 정체, 나아가 조직의 생존까지 위협받을 수 있습니다.

여전히 낡은 프레임워크와 일회성 재교육(reskilling)에 의존한다면 조직은 변화의 속도를 따라가지 못하고 뒤처질 수 있습니다.

## 핵심 과제:

개인과 팀이 변화를 실시간으로 감지하고 대응하며 성장할 수 있도록 지원해야 합니다. 이는 일회성 프로젝트가 아니라 일상적 업무 운영에 내재된 역량이자 조직의 근육(muscle)으로 구축되어야 합니다.

# 딜로이트의 제안:

## 상황 맞춤형 근로자 회복탄력성 강화

서라운드 사운드 (surround-sound) 방식의 지원 체계 구축

개인 단위 (unit of one) 중심의 변화와 학습으로 전환

지속적인 피드백 루프 구축

근로자가 스스로 변화를 감지하고 대응할 수 있도록 권한을 부여

한 글로벌 음료 기업은 직원의 업무 흐름 속에서 맥락을 이해하는 AI 기반 디지털 지원 도구를 활용하고 있다. 직원의 동의를 얻어 업무 진행 상황을 추적하고, 관련 인사이트와 제안을 제공하며, 유사한 문제를 해결하고 있는 동료들 연결해 준다.

한 글로벌 제약 기업은 앱 내 가이드, 도입 지원 에이전트, 행동 유도 (nudge)와 함께 개인 맞춤형 학습을 제공하는 AI 기반 인사이트를 활용했다. 이를 통해 공식 교육 없이도 직원의 95%가 새로운 시스템을 채택할 것으로 예상된다.



유니레버 (Unilever)는 직원들이 제품 배합과 마케팅 아이디어를 실험할 수 있도록 AI 랩 (AI Labs)을 운영하고 있다. AI는 작업 과정을 실시간으로 분석해 개선 방안을 제시하며, 환경 변화에 맞춰 업무 프로세스가 스스로 적응하도록 지원한다.

# 울림이 있는 결정들

기업의 선택이 사회를 형성한다



# 올림이 있는 결정들

현재 공공과 민간을 막론하고 제도와 기관에 대한 신뢰가 전례 없는 속도로 약화되고 있습니다. 사람과 조직, 일 사이의 관계 역시 긴장 속에 놓여 있으며, 리더의 의사결정이 미치는 영향은 더 이상 기업 내부에만 머무르지 않습니다. 기업의 선택이 사회 전반에 미치는 영향이 커지면서 그 파급력은 재무적 성과를 넘어 지역사회와 가족, 시민의 신뢰로까지 확장되고 있습니다.

리더들은 자사가 영향을 미치는 사람들을 위해 어떤 미래를 만들어가고 있는가? 그 미래는 의도적으로 설계된 것인가, 아니면 우연히 형성된 것인가?

전체 응답자 중

72%

내부와 외부의 모든 접점에서 사람들의 삶을 개선하는 방향을 선택하는 것이 중요하다고 인식

하지만

12%

만이

실제 큰 성과를 달성<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Deloitte Insights, "Decisions that echo", 2026

# 올림이 있는 결정들

지식 근로자 중

16%

만이

자사 고위 리더가 구성원을 위해 올바른 결정을 내릴 것이라고 신뢰한다고 응답(1년 새 두 자릿수 감소)<sup>2</sup>

전체 응답자 중

61%

정부와 기업이 자신의 삶을 더 어렵게 만들고, 특정 집단의 이해관계만을 대변한다고 인식<sup>3</sup>

<sup>1</sup> HP, "2025 Work Relationship Index," 2025

<sup>2</sup> Edelman, "2025 Edelman Trust Barometer," accessed 2025

Copyright © 2026 Deloitte Consulting LLC. All rights reserved.

## 각 조직은 지금 중요한 전환점에서 있습니다.

과거에는 노동자와 조직 간 관계에서 발생하는 딜레마를 관리하는 것이 과제였다면, 이제는 더 이상 행동을 미룰 수 없는 티핑 포인트(tipping point), 즉 결정적 순간에 직면하고 있습니다.



특히 리더와  
이사회는 티핑  
포인트를 더욱  
시급한 현실로  
체감하고  
있습니다.

더 넓은 사회적  
파급효과를 외면할  
경우, 조직은 평판  
훼손뿐 아니라  
법적·재무적·전략적  
리스크에 직면할 수  
있으며, 무엇보다  
사회 전체에 실질적  
피해를 초래할 수  
있습니다.

반대로 전통적인  
거버넌스를 넘어  
조직의 보다 광범위한  
영향까지 책임 있게  
다루는 리더십은 조직  
자체는 물론 주변  
생태계까지  
변화시키는 전환의  
기회를 만들어낼 수  
있습니다.

각 기업의 이사회는 자신들이 내리는 모든 의사결정이 **더 넓은 사회적 파급효과**를 가져올 수 있다는 인식을 보다 강화할 필요가 있습니다.

건강 & 웰빙

노동시장 건전성

사실 & 신뢰

경제 건전성

## 조직의 구조, 기대 수준, 운영 방식을 재점검해야 합니다.

- 장기적 영향을 고려한 단기적 실행
- 명확한 책임과 약속 수립

1

개인과 조직 사이에서 가치와 기회를 어떻게 분배할 것인가?

2

무엇이 여전히 인간만의 고유한 영역으로 남아 있으며, 우리는 이러한 특성을 어떻게 보존하고 더욱 강화할 것인가?

인간만이 가질 수 있는 우위는 여전히 유효하며 대체 불가능합니다. 미래에는 어떤 기술을 도입하느냐 보다, 의사결정 시 판단력과 가치, 용기를 어떻게 발휘하느냐가 더욱 중요해질 것입니다.



# Thank you





## About Deloitte

As used in this document, “Deloitte” means Deloitte Consulting LLP, a subsidiary of Deloitte LLP. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of our legal structure. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

This publication contains general information only and Deloitte is not, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your business. Before making any decision or taking any action that may affect your business, you should consult a qualified professional advisor. Deloitte shall not be responsible for any loss sustained by any person who relies on this publication.


## 딜로이트 인사이트 카카오 채널 & 앱

전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를  
**실시간으로 확인하세요!**

-  AI 시대의 전략과 리스크, 산업별 핵심 이슈를 다룬 **분석 리포트**
-  소비심리지수·자동차 구매의향 등 실물경제의 향방을 보여주는 **Deloitte Index**
-  딜로이트 전문가의 인사이트와 글로벌 행사의 현장을 담은 **영상 콘텐츠**
-  글로벌 프로젝트에서 검증된 실행 인사이트를 담은 **고객 성공 사례**

카카오 채널

앱

 카카오채널

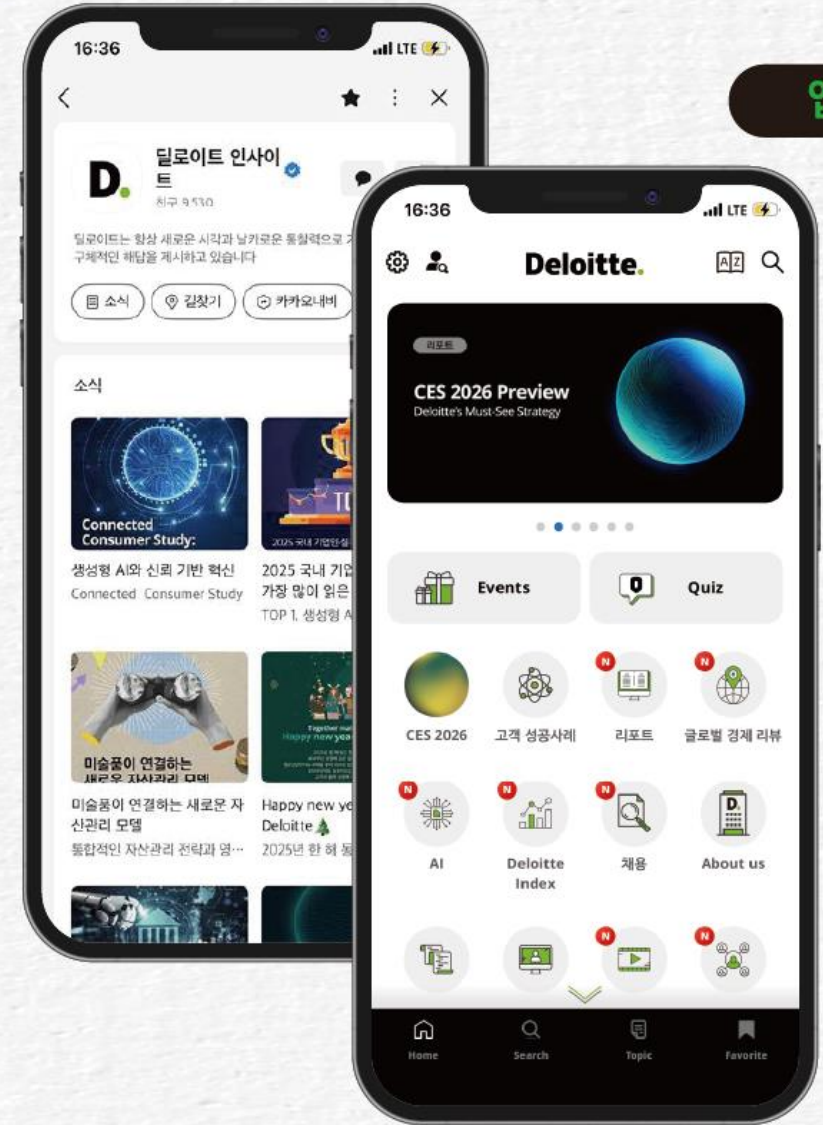


 앱



Download on the  
 App Store

GET IT ON  
 Google Play





앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 ‘**딜로이트 인사이트**’를 검색해 보세요.  
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

# Deloitte. Insights

## 성장전략부문 대표

손재호 Partner  
[jaehoson@deloitte.com](mailto:jaehoson@deloitte.com)

## 딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director  
[kyungepark@deloitte.com](mailto:kyungepark@deloitte.com)

## 연구원

김선미 Senior Manager  
[seonmikim@deloitte.com](mailto:seonmikim@deloitte.com)

## Contact us

[kripsightsend@deloitte.com](mailto:kripsightsend@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](http://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 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.