

Deloitte Insights

April 2026



딜로이트 2026 글로벌 인적자원 트렌드

전환의 순간, 인간 중심 경쟁력의 재발견

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

리더메시지



최기원 본부장

Human Capital 리더 | 한국 딜로이트 그룹

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.



감수자 프로필



김성진 파트너

한국 딜로이트 그룹
HR Strategy & Technology 리더

딜로이트 컨설팅 코리아 내 Human Capital 본부에서 HR Strategy & Technology Practice를 리드하고 있으며, 24년 이상 HR Technology Transformation 및 인사제도 컨설팅 업무를 성공적으로 수행해 왔다. 자동차, 전자, 하이테크, 리테일, 게임회사 등 국내외 주요 기업을 대상으로 SAP SuccessFactors, Workday HCM 같은 클라우드 기반의 인사시스템과 구축형 인사시스템 도입 사전 설계 컨설팅, 구축, 운영, HR Analytics 및 평가, 보상 등 인사제도 프로젝트 경험을 두루 쌓아왔다. 그동안 쌓아온 경험과 전문성을 바탕으로 글로벌 인사시스템 구축, 글로벌 HR PMI 등 HR 전반의 복합 이슈에 대한 실무적 인사이트를 제공하고 있다. KAIST를 졸업하였으며, 산업경영학을 전공하였다.



박주호 상무

딜로이트 컨설팅 코리아
Human Capital 본부 | Organization & Workforce Transformation 디렉터

딜로이트 컨설팅 코리아 Human Capital 본부의 Organization & Workforce Transformation 디렉터로서, 제조·금융·ICT 등 다양한 산업의 기업들을 대상으로 HR 전략 수립, 조직 설계, 성과 관리, 보상 체계, 조직문화 혁신 및 디지털 HR 전환 컨설팅 서비스를 제공하고 있다. Korn Ferry(Hay Group) 이사, 크래프톤 HR팀장을 역임하며 컨설팅과 사업 HR 양쪽을 모두 경험한 이력을 보유하고 있다. 빠른 성장, M&A, 조직 변화 등 HR 과제가 집중되는 변곡점의 조직에서 전략 설계부터 현장 실행까지 전방위적으로 기여해왔다. 서울대학교 경영학 학사 학위를 취득하였다.

목차

개요	05
Chapter 1. 인간 × 기계 협업 설계: 일하는 방식을 근본부터 다시 설계하라	11
Chapter 2. 허위정보 보안: AI 시대의 데이터 신뢰 위기	18
Chapter 3. AI 시대의 의사결정: 누가 결정하고 누가 책임지는가	27
Chapter 4. AI와 문화적 부채: 문화를 방치하면 AI 전환은 실패한다	38
Chapter 5. 민첩한 조율: 역량과 자원을 실시간으로 조율하라	46
Chapter 6. 전통적 조직 기능의 혁신: HR·재무·IT, 이제는 사일로를 허물어야 한다	55
Chapter 7. 변화에 강한 조직 만들기: '변화 관리'에서 '변화 체질'로	65
에필로그. 울림이 있는 결정들: 기업의 선택이 사회를 형성한다	73



개요

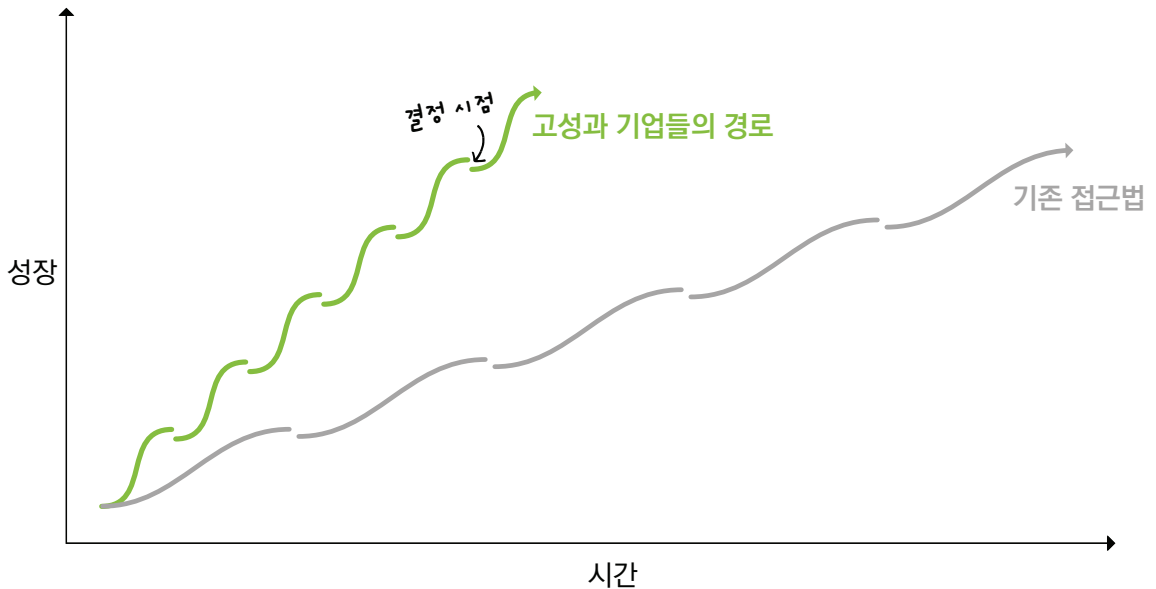
‘딜로이트 2026 글로벌 인적자원(HC) 트렌드’ 보고서는 조직이 지속적으로 적응하고, 민첩하게 움직이며, 인간 중심의 경쟁우위를 확보하기 위해 어떤 의도적 선택을 내려야 하는지를 탐구한다.

통제 대 자율성, 안정성 대 민첩성, 자동화 대 증강. ‘2025 인적자원 트렌드’ 보고서에서는 이러한 딜레마를 분석하고, 상충되는 요소들 사이 균형을 잡는 방법을 탐색했다. 하지만 2026년 들어 변화의 속도가 한층 가팔라지면서 이러한 딜레마가 한층 심화되고 있다. 이제 조직은 단순히 상반된 요소를 조율하는 수준을 넘어 더 이상 결정을 미룰 수 없는 전환점에 서 있다.

2026년 서베이에 따르면, 기업 임원의 70%는 향후 3년간 가장 중요한 경쟁 요인으로 ‘속도와 민첩성’을 꼽았다. 이는 변화하는 시장과 고객, 비즈니스 요구에 신속하게 적응하고 기회를 포착하는 것을 의미한다. 또한 리더들은 성공의 핵심 동인으로 인적 역량과 기술 자원을 조율하는 속도의 가속화, 조직과 인력의 적응력 및 대응 속도 향상을 꼽았다.

전통적으로 비즈니스 성장을 설명해 온 S 곡선은 완만한 상승 후 급격한 가속기를 거쳐 평탄화 구간으로 이어진다. 그러나 오늘날 이 곡선은 압축되고 있다. 시와 인력 변화가 성장 속도를 가속화하는 동시에 평탄화 시점 또한 앞당기고 있다(그림 1). 이에 따라 조직은 경쟁력을 유지하기 위해 더 빠르게 다음 곡선으로 도약해야 하는 압박을 받고 있다. 이 때문에 장기 계획과 예측 가능한 실행 중심의 접근 방식은 더 이상 유효하지 않을 수 있다. 이제 성공은 변화를 감지하고, 빠르게 실험하며, 지속적으로 적응하는 능력에 달려 있다. 조직의 디지털 트윈과 실시간 분석 등 새로운 데이터 기반 인사이트는 조직이 현재 어느 지점에 있는지 파악하고, 언제 어떻게 다음 곡선으로 이동할지를 능동적으로 설계할 수 있는 기반을 제공한다.

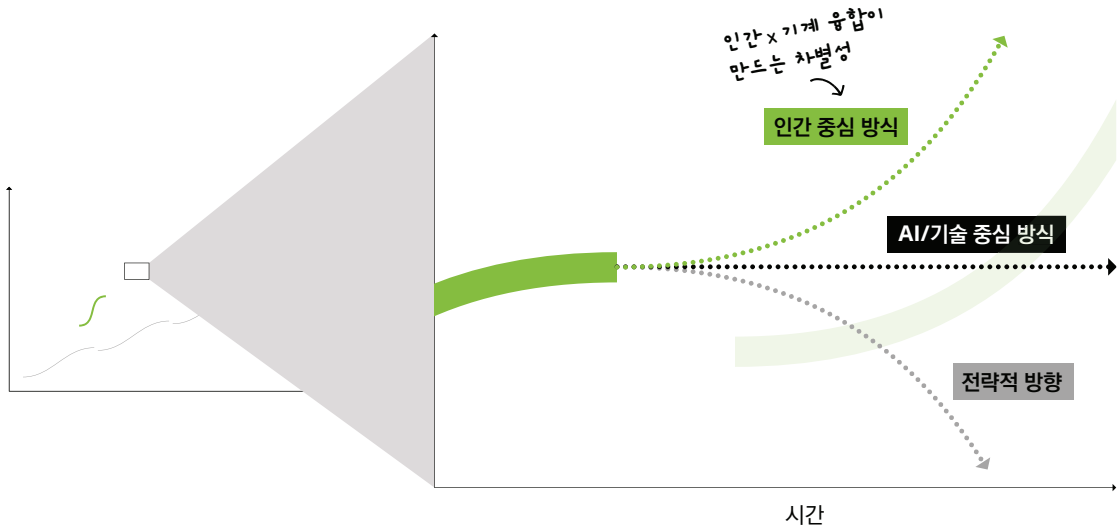
그림 1. 기업 성장 경로를 나타내는 S 곡선 주기가 단축되고 있다



출처: Deloitte analysis.

과거에는 새로운 기술 도입이 곡선을 뛰어넘는 주요 전략이었다. 그러나 이제 그것만으로는 충분하지 않으며, 다른 방식으로 도약해야 한다. 경쟁우위는 더 이상 기술 차별화에만 달려있지 않다. 이제 인간 고유의 경쟁우위(human advantage)를 어떻게 구축하느냐가 관건이다. 기술, 특히 AI는 점점 더 보편화되고 복제 가능하다. 그러나 인간은 그렇지 않다. 인간은 불확실성과 변화 속에서 적응력, 창의성, 판단력을 통해 차별화를 만들어낸다. AI의 진정한 가치는 인간과 기계가 조화를 이루며 함께 일하는 방식으로 업무를 재설계할 때 실현된다. 실제로 100명의 C-레벨 리더를 대상으로 실시한 딜로이트 서베이에 따르면, 59%의 조직이 AI에 대해 기술 중심 방식을 취하고 있다. 그러나 이러한 방식을 택한 조직은 인간 중심 방식을 취한 조직보다 AI 투자에서 기대 이상의 성과를 달성하지 못할 가능성이 1.6배 높게 나타난다. 인간 중심 방식을 택해야만 같은 곡선에 머무르거나 곡선에서 이탈하지 않고 다음 곡선으로 강하게 도약할 수 있다(그림 2).

그림 2: 인간 중심 방식을 택해야 다음 곡선으로 도약할 수 있다



출처: Deloitte analysis.

일의 미래를 좌우하는 세 가지 전환점

지금 이 시기가 중요한 이유는 조직이 직면한 압력이 더 이상 순차적으로 발생하지 않고 동시에 중첩되고 있기 때문이다. 기술 발전이 경제적 변동성, 지정학적 긴장, 사회적 기대, 빠르게 변화하는 인력 구조와 맞물려, 계획과 실행의 경계가 무너지고 있으며, 비용 압박과 효율성 요구, 신뢰와 명확성에 대한 질문은 더욱 심화되고 있다. 대다수 리더들은 문제를 인식하고 있지만, 의사결정의 실행으로 이어가지 못하는 상황에 놓여 있다. 과거에는 시간의 흐름 속에서 관리할 수 있었던 긴장 요소들이 이제는 결정을 미루면 기회를 잃고 지속적 영향을 초래하는 전환점으로 변하고 있다.

이러한 불연속성의 순간에서 리더는 선택해야 한다. 기존의 곡선에 머무를 것인가, 아니면 새로운 곡선으로 도약할 것인가. 성공하는 조직은 전환점을 위기가 아닌 기회로 인식한다. 그러나 기존 모델을 내려놓고, 가정을 재설정하며, 구성원을 함께 이끄는 과정은 쉽지 않다. 이는 용기와 불편함, 지속적인 실행력이 필요한 과정이다. 조직은 지속적인 재창조를 통해 혼란을 모멘텀으로 전환하고, 새로운 가치와 인간의 잠재력, 성장 기회를 창출할 수 있다. 다음 곡선은 더 이상 미래가 아니라 이미 시작된 현실이다.

2026년에는 특히 중요한 세 가지 전환점이 부각된다. 각 전환점은 리더들이 기존의 성장 곡선에 머무를 것인지, 아니면 다음 단계로 도약할 것인지 결단해야 하는 순간이자 더 이상 미룰 수 없는 변화를 의미한다. 이는 먼 미래의 가능성이 아니라 이미 도래한 현실이며, 이제 조직은 어떻게 가치를 창출하고 신뢰를 구축하며 AI 기반 환경에서 인간의 잠재력을 확장할지를 결정짓는 선택을 내려야 한다. 변화의 속도와 복잡성이 리더들을 압도할 수도 있지만, 동시에 정교하고 의도적인 행동에 나서게 하는 계기가 될 수도 있다.



‘인간 + AI 협업’에서 ‘인간 × AI 융합’으로

인간과 AI 사이 경계가 점점 흐려지고 있다. 조직은 단순히 인간과 AI가 병렬적으로 협업하는 수준을 넘어, 인간-AI 시너지를 극대화하는 방향으로 업무를 재설계해야 한다. 구체적으로 조직 문화, 의사결정 권한, 데이터 신뢰 체계를 근본적으로 재정립해야 한다. 이를 위해 다음의 핵심 질문에 대한 답을 찾아야 한다. 인간과 지능형 에이전트가 함께 일할 때 조직 문화는 어떻게 변화하는가? 알고리즘이 작동하는 시점과 인간이 개입하는 시점을 누가 결정하는가? AI가 협력자이자 동시에 리스크인 환경에서, 조직은 어떻게 잘못된 정보와 신뢰할 수 없는 결과에 대응할 것인가?

비용 효율성에서 가치 창출로

지속적인 비용 압박, 변화하는 소비자 및 근로자 행태, 지능형 변화로 인해 대다수 조직은 극단적으로 효율성에 주력한 모델을 선택해왔다. 그러나 이러한 모델이 한계에 도달한 만큼, 이제 초점은 가치 창출로 이동해야 한다. 이는 조직 내 기능을 목적에 적합하게 재설계하고, 혁신에 투자하며, 단순한 비용 절감이 아닌 적응력을 기반으로 성장을 추구하는 것을 의미한다. 동시에 인구 구조 변화와 노동력 감소는 인간의 역량 자체를 희소 자원으로 만들고 있으며, 인간이 창출하는 고유하고 대체 불가능한 가치에 대한 투자의 중요성을 더욱 높이고 있다. 앞으로 성공하는 조직은 가장 빠르게 자동화하는 조직이 아니라, 효율성 개선을 재투자로 연결하여 새로운 가치 창출과 구성원의 성과 향상을 이끄는 조직이 될 가능성이 크다.

고정 계획에서 동적 조율로

미래는 이미 도래했지만 여전히 불확실하다. 이에 따라 호기심이 조직의 핵심 역량으로 부상하고 있다. 경쟁력을 유지하기 위해서는 근로자가 변화하고 학습하며 성장하는 방식을 지속적으로 재구성해야 한다. 전략과 실행이 점차 통합되는 가운데, 조직은 전통적인 직무 구조를 넘어 역량과 자원을 유연하게 조율하는 방식으로 전환해야 한다. 이는 지속적 학습, 실험, 재창조가 가능한 시스템을 구축하는 것을 의미한다. 조직의 목적과 가치, 문화 또한 정적인 말에 그치지 않고 살아 있는 운영 요소로 진화해야 한다. 이는 조직이 변화 속에서도 중심을 유지하면서 동시에 적응하고 경쟁하며 성장할 수 있도록 하는 기반이 된다.

2026 트렌드에서 나타난 전환점

각 전환점은 리더들에게 새로운 가능성을 시험하고 다음 단계로 도약할 기회를 제공하는 동시에, 더 이상 미룰 수 없는 질문을 제기한다. AI의 잠재력은 빠르게 확장되고 있지만, 미래 가능성과 현재의 현실 사이에는 여전히 큰 격차가 있다. 이 격차를 해소하기 위해서는 업무 설계, 인재의 경쟁력 유지 방식, 리더십과 조직 문화의 진화를 의도적으로 추진해야 한다.

본고는 강력한 가치 창출의 지렛대가 될 수 있음에도 간과되기 쉬운 질문에 대한 답을 탐색한다. 현재 대다수 조직이 이러한 영역에서 아직 의도적인 의사결정을 내리지 못하고 있는 실정이다. 이어지는 챕터에서 이러한 질문들을 심층적으로 분석하며, AI 기반의 끊임없이 변화하는 환경 속에서 조직이 성공하기 위해 리더가 어떤 의사결정을 내려야 하는지를 조명한다.

인간과 AI의 협업으로 창출되는 가치를 어떻게 극대화할 것인가

인간과 AI가 협력하는 환경에서 업무를 재설계할 때 어떤 선택이 가장 중요한가, 그리고 이러한 선택이 시스템 내 인간의 경험과 성과에 어떤 영향을 미치는가? AI가 일상 업무의 일부로 자리잡고 있음에도 불구하고, 대부분의 조직은 인간과 AI 간 상호작용을 의도적으로 설계하지 못하고 있으며, 이는 투자 수익을 제한하고 기존 프로세스의 비효율성을 확대하는 결과로 이어지고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 인간-AI 협업을 지원하기 위해 역할, 워크플로, 의사결정 구조를 의도적으로 재설계한 조직은 기대치를 상회하는 투자 수익을 거둘 가능성이 크고, 보다 의미 있는 업무를 창출하는 경향이 있다. AI 접근성이 확대되는 환경에서 기술 자체보다 의도적 설계(intentional design)가 중요한 차별화 요소로 부상하고 있다.

인간과 일에 대해 무엇이 진실인지 어떻게 판단할 것인가

조직이 인간과 일에 관한 의사결정을 내릴 때 의존해야 하는 데이터를 어떻게 신뢰할 수 있는가? AI는 점점 더 정보의 출처를 모호하게 만들고 있으며, 근로자와 조직 모두의 신뢰를 약화시키고 있다. 그러나 딜로이트 서베이에 따르면, 이러한 문제를 해결하기 위해 의미 있는 진전을 보이고 있는 조직은 많지 않은 것으로 나타났다. 조직의 회복탄력성을 확보하기 위해 리더는 기존의 사이버 보안 중심 접근을 넘어, 허위정보 대응과 보다 견고한 디지털 신뢰 기반 구축으로 시야를 확장할 필요가 있다.

인간과 AI가 함께 의사결정을 내릴 때 책임은 누구에게 있는가

인간과 AI가 상호작용하는 환경에서 누가 주도권을 가지고 의사결정을 내리는가? 또한 책임, 의사결정 권한, 리더십은 어떻게 진화하는가? AI가 조직 내 의사결정과 권한 구조에 미치는 영향이 갈수록 커지고 있다. 이러한 환경에서 의사결정을 하나의 전략적 역량으로 인식하고, 인간과 AI가 판단 및 책임을 어떻게 공유할 것인지 의도적으로 설계해야만 신뢰를 유지하고 인간의 주체성을 보호할 수 있다. 이를 적절히 구현하면, AI가 인간의 의사결정을 대체하는 것이 아니라 오히려 강화하는 역할을 수행할 수 있다.

AI가 조직 문화를 어떻게 변화시키는가

지능형 AI가 조직 구성원의 일부가 될 때, 조직 문화는 어떻게 변화하는가? 그리고 이는 연결성, 신뢰, 조직의 인적 기반에 어떤 영향을 미치는가? 많은 조직은 AI가 인간 간 상호작용에 미치는 영향을 간과하고 있으며, 그 결과 불일치, 불신, 해소되지 않은 규범들이 '문화적 부채'(cultural debt)로 축적되고 있다. 구성원들이 노력의 기준, 소유권, 공정성, 책임의 의미에 대해 의문을 제기하는 가운데, 대부분의 조직은 AI가 문화에 미치는 영향을 충분히 평가하지 않고 있다. 이로 인해 가장 중요한 시점에 신뢰와 조직 응집력이 오히려 약화되고 있다. 이러한 조용한 침식을 방지하기 위해, 리더는 AI가 공동의 가치와 성과를 훼손하는 것이 아니라 강화할 수 있도록 조직 문화를 의도적으로 보강하고 진화시켜야 한다.



인적 역량과 AI 자원을 어떻게 신속히 조율할 것인가

AI가 업무 수행 속도를 가속화하는 가운데, 경쟁우위는 정적인 조직 구조에 인재를 배치하는 방식에서 벗어나 사람, 역량, 데이터, 기술을 실시간으로 조율하는 방향으로 이동하고 있다. 이제 속도가 규모를 앞서고 있지만, 대부분의 조직은 여전히 충분히 빠르게 움직이지 못하고 있다. 성과 중심으로 역량을 지속적으로 재구성하는 조직은 재무적 성과 측면에서 우위를 확보할 가능성이 크며, 동시에 의미 있는 업무를 창출함으로써 변동성을 기회로 전환할 수 있다.

조직 내 기능에서 어떻게 더 많은 가치를 창출할 것인가

비용 효율성 중심에서 가치 창출 중심으로 전환되는 환경에서, 인사(HR), 재무, IT와 같은 핵심 기능은 목적에 부합하도록 어떻게 진화해야 하는가? 전통적인 기능 조직은 갈수록 사일로가 심화되며 오늘날의 비즈니스에 적합한 속도를 맞추지 못하고 있으나, 이를 넘어서는 변화를 실질적으로 추진하고 있는 조직은 많지 않다. 업무가 점점 더 다기능화되고 SI와 혁신이 원활한 협업을 요구하는 환경에서, 조직은 기존 기능을 재고하고 해체한 뒤 경직된 구조가 아닌 성과 중심으로 역량을 재구성할 필요가 있다.

변화 속에서 어떻게 지속적으로 경쟁력을 유지할 것인가

변화의 속도가 가속화되는 환경에서 전통적 변화 관리와 교육 방식은 조직과 구성원의 적응을 지원하기에 갈수록 한계를 드러내고 있다. 실제로 효과적으로 변화를 관리하는 조직은 많지 않으며, 지속적 학습 수요를 충족하는 조직은 더욱 드물다. SI는 이러한 두 영역을 재편하고 있으며, 구성원이 업무 흐름 속에서 직접 학습하고 적응하며 새로운 역량을 적용할 수 있도록 지원하고 있다. 상시적이고 실시간으로 작동하는 적응 역량을 구축한 조직은 변화 정체와 인재 이탈을 방지할 수 있으며, 인력의 성장과 대응력을 새로운 경쟁우위로 전환할 수 있다.



Chapter 1

인간 × 기계 협업 설계

일하는 방식을 근본부터 다시 설계하라

조직은 인간과 기계 간 상호작용을 의도적으로 설계함으로써
AI를 활용해 인간의 잠재력을 배가할 수 있다.

호 주 멜버른 대학 경영대학원(Melbourne Business School)의 최근 연구에 따르면, 현재 근로자의 약 60%가 인공지능(AI)을 업무에 의도적으로 활용하는 것으로 나타났다. 그러나 실제로 인간과 AI가 상호작용하는 방식을 의도적으로 설계하는 조직은 많지 않다.¹ 조직은 전통적으로 인간 간 관계를 설계해 왔으며, 최근에는 AI 간 워크플로 설계도 확대되고 있다. 그러나 여전히 대다수 조직이 사람과 AI를 통합적으로 설계하기보다 각각을 분리된 영역으로 접근하고 있다. 이처럼 의도적 설계가 이뤄지지 않는다면 조직이 AI로부터 가치를 창출하는 데 장애 요인으로 작용할 수 있다. 일부 조직은 AI 투자에 대한 성과를 얻고 있지만, 대다수는 기대하는 속도로 투자 대비 수익을 실현하지 못하고 있다.² 또한 딜로이트 서베이에 응답한 리더 중 인간-AI 상호작용을 효과적으로 설계할 수 있다고 답한 비율은 14%에 불과해, 자연스럽게 일관된 협업이 자동으로 형성되기를 기대하기 어려운 상황이다.

최근 딜로이트 연구에 따르면, 이러한 문제의 근본 원인은 대부분의 조직(59%)이 AI를 기술 중심으로 접근하고 있다는 점에 있다.³ 이들은 기존 시스템과 프로세스 위에 AI를 단순히 덧붙이는 방식에 머물고 있으며, 인간과 AI가 상호작용하고 협업하며 의사결정을 내리는 방식을 근본적으로 재설계하지 않고 있다. 이는 마치 오래된 도시가 기존 구조 위에 새로운 인프라를 덧붙이는 방식과 유사하다.

그러나 AI 접근성이 빠르게 확산되는 환경에서는 기술 자체만으로는 더 이상 경쟁우위를 확보할 수 없다. 차별화의 핵심은 인간이며, 인간이 AI와 어떻게 상호작용하도록 설계하느냐가 성과를 좌우한다.

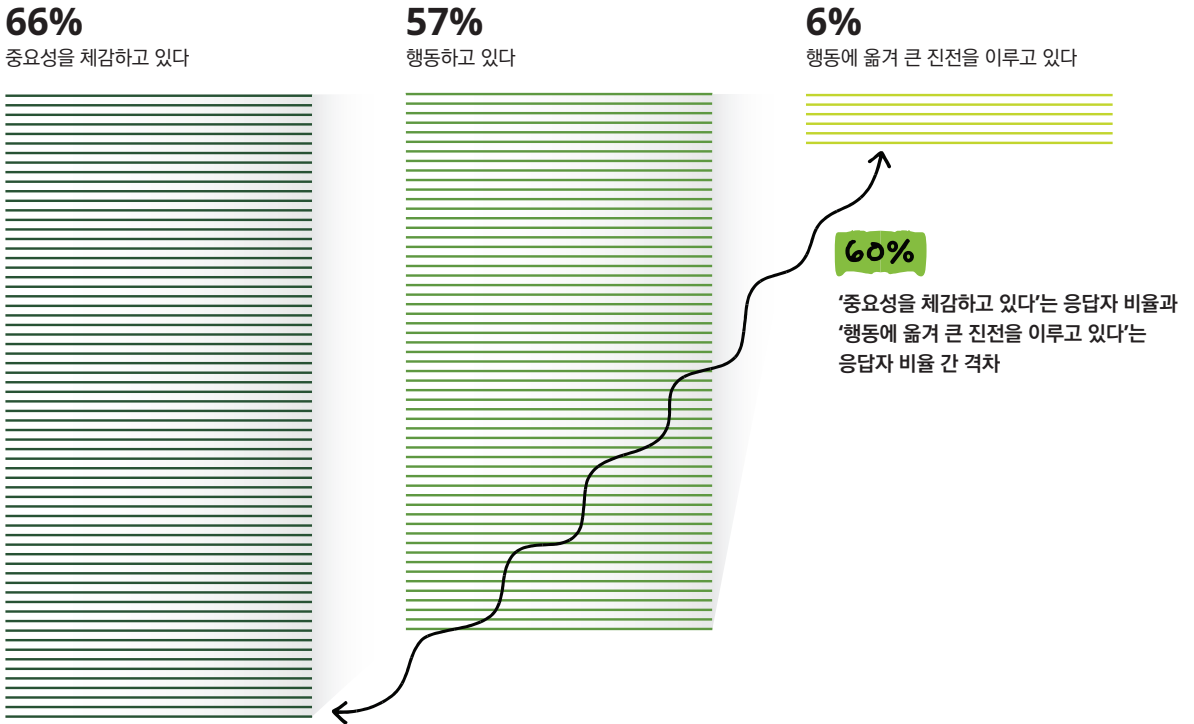
딜로이트 연구에 따르면, 인간과 AI 간 상호작용과 역할을 신중하게 재설계하는 등 업무 설계를 우선시하는 조직은 AI 투자에서

기대 수익을 초과 달성할 가능성이 두 배 높다.⁴ 실제 사례를 보면, 한 유럽 통신사는 고객 서비스 업무에 AI '전문가'를 도입했지만 역할과 워크플로를 변경하지 않아 생산성이 5% 증가하는 데 그쳤다. 반면 전체 도입 예산의 90%를 새로운 워크플로, 신뢰 기준, 문제 발생 시 상향 보고 체계, 체계적 교육 등 인간-AI 상호작용 재설계에 투자한 경우, 상담원이 AI와 협업하는 방식이 정착되면서 생산성이 30% 향상됐다.⁵

리더들도 이러한 중요성을 인식하고 있다. 딜로이트 서베이 전체 응답자 중 66%가 인간-AI 상호작용의 의도적 설계가 조직의 성공에 중요하다고 답했다. 하지만 실제로 해당 영역을 선도하고 있다고 응답한 비율은 6%에 불과하다(그림 1). 분석 결과, 인간-AI 상호작용을 의도적으로 설계하는 데 앞서 있는 조직은 재무 성과 개선을 보고할 가능성이 약 2.5배 높으며, 의미 있는 업무를 제공하고 있다고 응답할 확률 또한 두 배 높은 것으로 나타났다.

그림 1. 조직은 인간-AI 상호작용의 중요성을 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 6%에 불과

- Q1: 조직의 성과와 인력의 신뢰 및 웰빙을 강화하기 위해 귀사의 인력과 기계(AI, 로봇 등) 간 효과적 상호작용을 설계하는 것이 얼마나 중요한가?
- Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

의도적 상호작용 설계를 위한 발판

효과적인 인간-AI 상호작용은 직관적으로 형성되지 않으며, 우연이나 관성에 의해 자연스럽게 만들어지지도 않는다. 조직은 설계 원칙, 거버넌스, 전략 등 전사적 수준의 거시적 설계와 개별 업무·구성원·팀 단위의 미시적 설계 모두에서 인간-AI 상호작용을 의도적으로 설계해야 한다.

거시적, 미시적 설계가 모두 성공하려면 하드와이어링(hardwiring)과 소프트웨어링(softwiring)을 동시에 고려해야 한다. 하드와이어링은 역할 재설계, 책임 구조, 의사결정 권한, AI에서 인간으로 업무가 전환되는 시점을 규정하는 명확한 의사결정 프로토콜과 같은 공식적 요소를 포함한다. 반면 소프트웨어링은 리더십 행동, 조직 문화, 심리적 안전과 같은 비공식적 요소로, 구성원이 AI를 활용하는 과정에서 질문하고, 판단 결과를 보고하며, 실험하고, 학습할 수 있는 신뢰와 자신감을 형성하는 기반이 된다.

거시적 수준의 설계

조직은 인간과 AI가 실제로 어떻게 협업하는지를 규정하는 하드와이어링 및 소프트웨어링 요소와 함께, 업무 설계의 거시적 차원을 명확히 이해할 필요가 있다(그림 2).

이 과정에서 출발점은 조직이 지향하는 인적 및 비즈니스 성과에 대한 명확한 전략적 목표 설정이다. 월마트 인터내셔널(Walmart International)의 수석 부사장이자 최고인사책임자(CHRO)인 마이클 에렛(Michael Ehret)은 AI 전략을 통해 결과 중심이자 인간 중심의 설계 원칙을 구현하는 방식을 강조한다. 그는 “우리는 사람들이 AI와 협업하는 방식을 설계할 때 반드시 명확한 결과를 도출하도록 한다. 많은 조직이 AI를 단순한 도입의 문제로 접근하지만, 먼저 어떤 결과를 달성할 것인지에 대한 질문이 선행되어야 한다. 실제로 필요한 것은 기술 교육이 아니라 행동의 변화”라고 설명했다.⁶ 딜로이트 서베이에 따르면, 리더의 56%가 여전히 비용 절감이나 속도 향상과 같은 비즈니스 성과를 중심으로 설계를 진행하고 있으나, 웰빙 등 인적 성과와 비즈니스 성과를 동시에 고려하는 방향으로 전환하는 리더(40%)가 증가하고 있는 것으로 나타났다.

그림 2. 거시적 수준의 일의 재설계

구성 요소	하드와이어링	소프트와이어링
전략적 지향점 인간과 AI의 상호작용은 비즈니스와 인적 성과를 어떻게 향상시킬 수 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회 또는 주주 거버넌스 • 전략적 계획 수립 • 리스크 및 조직 통제 • 의사결정 권한 	<ul style="list-style-type: none"> • 문화 • 리더십 • 목적 • 브랜드
거버넌스와 책임 이러한 설계의 선택은 누가 내리는가? 그 결과에 대한 책임은 누가 지는가? 성과는 어떻게 모니터링하고 평가하는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 구조 • 기술 스택 • 파트너, 연합, 생태계 • 근로자 관계 	
설계 원칙 어떤 원칙을 따라 설계 방식을 선택할 것인가?		
윤리와 신뢰 어떤 윤리적 프레임워크를 따를 것인가?		
인프라 어떠한 물리적, 기술적 기반이 필요한가?		

출처: Deloitte analysis.

거시적 설계에 필요한 또 다른 핵심 요소는 거버넌스와 책임 구조다. 인간-AI 협업의 범위가 기술, 인재, 프로세스, 리스크, 문화 전반으로 확장됨에 따라, 최고경영진은 점점 더 하나의 오케스트라처럼 작동해야 한다. 비즈니스, IT, 인사(HR), 재무, 운영, 리스크, 법무 기능이 각자의 역할을 수행하되, 동일한 방향성과 기준에 따라 조율되어야 한다.

전통적인 사일로를 넘어서는 접근을 위해 일부 조직은 다기능 기반 거버넌스 모델을 도입하고 있다. 예를 들어, 모더나(Moderna)는 IT와 인사를 통합해 기술 전략과 인재 전략을 일원화했으며,⁷ 스킬소프트(Skillsoft)는 AI 위원회를 통해 기능 간 감독 체계를 구축했다.⁸ 또한 월트디즈니 컴퍼니(The Walt Disney Company)는 최고 AI 및 협업 책임자(Chief AI and Collaboration Officer) 하에 조직 전반의 협업 강화를 추진하고 있다.⁹

이와 같이 거버넌스가 정립되면, 리더는 최적의 인간-AI 상호작용을 설계하기 위한 전사적 원칙을 수립할 수 있다. 이러한 원칙은 조직의 가치와 미션에 기반해야 하며, 이에 따라 조직별로 차별화될 수 있다. 주요 설계 원칙은 다음과 같다.

- **성과 중심(outcome-driven):** 인간 또는 AI 단독으로는 달성하기 어려운 수준의 결과를 목표로, 인적 및 비즈니스 성과를 명확히 정의
- **맥락 기반(contextual):** 각 워크플로, 팀, 리스크 프로파일, 인간-AI 관계에 맞춤형 설계 적용
- **투명성(transparent):** 인간과 AI의 기여 방식이 어떻게 결합되는지 구성원이 이해할 수 있도록 역할, 의사결정 권한, 신뢰 기준, 책임 구조를 명확히 정립
- **적응성(adaptive):** 변화하는 요구에 대응할 수 있도록 지속적 학습과 피드백, 발전 양상을 반영하여 설계
- **인간 중심(human-centered):** 인간의 주체성, 창의성, 판단력, 공감, 리더십을 강화하며 AI는 이를 보완하는 역할 수행
- **역량 강화(empowering):** 구성원이 도전하고, 문제를 제기하며, 실험하고, 성공과 실패로부터 학습할 수 있도록 지원하는 시스템과 문화 설계

세이브더칠드런(Save the Children)의 사례는 신뢰 기반 설계가 AI 도입과 성과를 어떻게 가속화할 수 있는지를 보여준다. 해당 조직은 초기 생성형 AI 파일럿 실행 당시 도입이 분산되는 문제를 겪었으나, 교육, 리더십 참여, 앰버서더 네트워크 등을 통해 호기심과 학습, 협업 중심의 문화를 구축했다. 또한 생성형 AI의 활용 시점과 방식에 대한 명확한 가이드라인(가이드레일)을 수립했다. 그 결과, 주간 사용률은 36%에서 71%로 두 배 증가했으며, AI 활용 숙련도가 높아짐에 따라 보다 가치 창출 중심의 활용 사례로 확장됐다(복잡 업무 적용 비율 10% → 45%). 가이드라인 인식은 42%에서 70%로, 협업 기반 학습은 36%에서 60%로 증가했다. 이처럼 역량과 문화 기반을 강화한 조직은 더 큰 임팩트를 위해 업무와 역할을 재설계할 수 있는 준비를 갖추 수 있다.¹⁰



미시적 수준의 설계

조직의 리더는 조직 차원의 기반을 구축하는 것뿐 아니라 각 팀과 구성원 유형에 최적화된 인간-AI 상호작용을 어떻게 설계할 것인지까지 고려해야 한다. 업무 설계의 미시적 차원은 수행되는 업무의 성격, 인간과 AI의 역할 분담, 팀 구성 등 다양한 요소에 따라 달라질 수 있다(그림 3).

그림 3. 미시적 수준의 일의 재설계

구성 요소	하드와이어링	소프트와이어링
<p>업무 대상 범위에 포함되는 구체적인 업무 여정 또는 업무 흐름은 무엇인가?</p> <p>인간과 AI의 역할 인간은 어떤 역할을 수행하며, 이를 위해 어떤 역량과 기술이 필요한가? AI 모델 또는 에이전트는 어떤 업무를 수행하도록 설계되는가?</p> <p>인간-AI 관계 인간과 AI는 어떤 방식으로 함께 일하는가? 이를 위해 인간의 주체성과 AI의 자율성이 어느 정도 필요한가?</p> <p>팀 구성과 운영 업무 수행에 적합한 인간과 에이전트의 조합을 어떻게 신속하고 효율적으로 구성할 것인가? 인간과 AI는 상호 협업을 위해 어떻게 준비되는가?</p> <p>성과, 학습, 성찰 인간과 AI의 성과 및 성장은 어떤 방식으로 지원되는가?</p> <p>평가와 적응 업무 수행 과정과 산출물은 시간의 흐름에 따라 어떻게 모니터링, 평가, 개선되는가?</p> <p>보안 및 데이터 접근 인간과 AI 모두에게 필수적인 애플리케이션과 데이터 자원은 무엇인가? 또한 이러한 자원은 시간 경과에 따라 어떻게 모니터링 및 최적화되는가?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 직무 및 역할 설계 • 직무 체계 • 프로세스 및 절차 • 업무 공간, 도구 및 장비 • 인재 확보 • 인력 운영 관리 • 온보딩 • 학습 및 개발(인간) • AI 학습 및 강화(AI, 에이전트) • 지식 관리 • 인사 서비스 제공 • IT 서비스 제공 • 데이터 엔지니어링 및 데이터 관리 • 사이버 보안 	<ul style="list-style-type: none"> • 관리 방식 • 조직 문화 • 협업 및 팀워크

출처: Deloitte analysis.

세븐일레븐(7-Eleven)은 인간과 AI의 역할을 재설계한 대표적 사례로 꼽힌다. 급격한 AI 자동화로 인해 전문 리크루터 역할이 사라질 위기에 놓이자, 이 회사는 해당 역할을 대체하는 대신 재설계하는 전략을 택했다. AI 어시스턴트 '리타'(Rita)를 도입해 채용 관련 반복 업무의 95%를 자동화하고 주당 4만 시간을 절감하는 동시에, 리크루터의 역할을 거래 중심 업무에서 전략적 역할로 전환했다. 이들은 매장 관리자와 긴밀히 협력하여 채용의 질을 개선하고 온보딩을 강화하는 데 집중하게 되었다. 그 결과, 역할 재설계와 워크플로 개선, 리더십 지원이 결합되면서 인재 적합도가 향상되고 이직률이 감소했다. 이는 의도적 재설계가 인력 대체의 위험을 조직 가치 증대로 전환할 수 있음을 보여준다.¹¹

또 하나의 중요하지만 간과되기 쉬운 요소는 적절한 인간-AI 상호작용 유형을 선택하는 것이다. 구성원은 AI와 다양한 방식으로 상호작용할 수 있다. 예를 들어, 인간이 AI의 작업을 감독하는 방식, 반대로 AI가 업무를 지시하는 관리자 역할을 수행하는 방식, 혹은 AI가 아이디어 파트너, 멘토, 코치로서 반복적이고 상호작용적인 협업에 참여하는 방식 등 다양한 형태가 가능하다(그림 4).¹² 인간과 AI의 관계를 최적화하기 위해 조직은 어떤 상호작용 유형을 지향할 것인지 명확히 정의하고, 구성원이 이를 바탕으로 건강하고 생산적인 관계를 형성할 수 있도록 지원해야 한다.

그림 4. 인간-AI 상호작용을 설계하는 다양한 방식



출처: Deloitte analysis.

예를 들어 메트라이프(MetLife)는 콜센터 직원에게 AI를 코치로 활용하는 방식을 선택했다. AI 기반 실시간 코칭 도구를 통해 감정적으로 어려운 고객 응대 상황에서 보다 높은 공감과 효과성을 발휘할 수 있도록 지원한 것이다. 그 결과 고객 만족도는 13% 상승했으며, 통화 시간은 단축되고 직원 스트레스는 감소했다.

또한 '스라이브 리셋'(Thrive Resets)이라는 최신 기능을 통해 AI가 직원의 스트레스 수준을 모니터링하고, 어려운 통화 이후 맞춤형 회복 시간을 제안하는 시스템도 도입했다. 이처럼 인간의 공감 능력과 AI의 인사이트를 결합하고 상호작용을 지속적으로 발전시킴으로써, 해당 조직은 돌봄, 회복탄력성, 성과 측면에서 새로운 기준을 제시하고 있다.¹³

그렇다면 조직은 어떻게 적절한 상호작용 유형을 선택할 수 있을까? 이를 위해서는 업무 특성과 원하는 성과에 맞는 관계를 설정하는 것뿐 아니라, 구성원의 특성과 선호도까지 고려해야 한다. 예를 들어 창의적 직무를 수행하는 인력은 AI의 과도한 개입을 마이크로매니지먼트로 인식해 거부감을 느낄 수 있는 반면, 일부 직군은 보다 직접적인 지시나 지원을 선호할 수 있다. 따라서 구성원을 설계 과정에 참여시키고, AI와의 협업 방식에 대한 명확한 가이드를 제공하는 것이 도입과 몰입을 높이는 데 중요하다. 하이마크 헬스(Highmark Health)의 HR 총괄 부사장 마르시아 오글란(Marcia Oglan)은 "AI와 같은 새로운 기술을 성공적으로 도입하려면 직원 참여가 단발성이 아니라 지속적이고 다층적으로 이뤄져야 한다. 직원은 AI와 어떻게 협업해야 하는지에 대해 반복적이고 명확한 안내를 필요로 한다"고 강조했다.¹⁴

각 상호작용 유형은 서로 다른 하드와이어링과 소프트웨어링 접근이 필요하다. AI가 '직접 보고 대상'(direct report)인 경우 엄격한 프로토콜과 교육이 필요하고, '반복적 협업자'(iterative collaborator)인 경우 신뢰, 개방적 소통, 적응성이 중심이 되어야 하며, '코치'인 경우 구조화된 피드백과 지속적 학습 문화가 필요하고, '관리자'인 경우 명확한 상방 이진 체계와 윤리적 가이드라인 필요하다.

한 다국적 소비재 기업은 이러한 맞춤형 접근을 실제로 적용해, 디지털·기술, 인사, 법무, 인사이트 부서가 협업하여 업무 유형과 구성원 특성에 맞는 상호작용 방식을 설계하고 있다. 이 기업의 글로벌 인재 전략 담당 부사장은 "우리는 업무를 재구성하면서 AI가 완전히 수행할 수 있는 영역과 인간에게 이관해야 할 경계를 정의하고 있다. 때로는 AI가 수행하고 인간이 검토하거나, 그 반대의 경우도 있다. 결국 핵심은 어떤 상호작용 방식이 어떤 구성원에게 가장 효과적인가를 판단하는 것"이라고 설명했다.¹⁵

마지막으로, 조직은 각 상호작용 유형에서 발생할 수 있는 숨겨진 영향에도 주목해야 한다. 예를 들어, 반복 업무를 AI에 맡길 경우 인간에게는 더 복잡하고 부담이 큰 업무가 집중될 수 있으며, 이는 새로운 문제 해결 역량과 보상 체계의 재설계를 요구한다. 또한 AI 의존도가 높아질수록 동료 간 협업이 감소해 구성원의 고립감이 증가할 가능성도 있다. 따라서 조직은 이러한 잠재적 영향을 사전에 예측하고 대응함으로써, 건강하고 효과적인 인간-AI의 협업 관계를 구축해야 한다.

의도적 설계를 통한 잠재력 실현

인간과 AI 간 관계를 의도적으로 설계하는 것은 단순한 효율성 제고를 넘어, 새로운 가치 창출과 인간의 번영, 나아가 조직의 회복탄력성을 확장하는 기반이 된다. 미래 경쟁력은 가장 빠르게 기술을 도입하느냐가 아니라, 얼마나 의도적으로 인간과 AI의 관계를 설계하느냐가 좌우할 것이다. 즉, AI를 조직의 경쟁력을 구성하는 사람들의 역량을 배가하는 기회로 인식하는 조직이 진정한 차별화를 만들어낼 것이다.



Chapter 2

허위정보 보안

AI 시대의 데이터 신뢰 위기

생성형 AI 시대에는 사람과 일에 대해 무엇이 진실이고, 무엇이 중요한지, 무엇이 의미 있는 정보인지 판단하기가 점점 더 어려워지고 있다. 그렇다면 조직은 대규모 허위정보에 어떻게 대응해야 하는가?

조 직이 일과 근로자에 대한 데이터에 가장 크게 의존하는 지금, 오히려 그 데이터에 대한 신뢰를 잃어가고 있다.¹ 수십 년 동안 데이터는 현대 조직의 핵심 기반이었다. 데이터는 의사결정을 뒷받침하고, 예측적 통찰을 가능하게 하며, 조직의 회복탄력성을 지탱해 왔다. 그러나 신뢰 없는 데이터는 이익보다 해를 초래할 수 있다.

생성형 AI와 에이전틱 AI는 이제 엄청난 규모로 콘텐츠를 생산할 수 있으며, 이 과정에서 저작 주체를 모호하게 만들고, 편향을 증폭시키며, 기존 신념과 일치하는 정보만 노출하며 동일 의견만 반복, 강화하는 폐쇄적 환경인 에코체임버(echo chamber)를 형성할 수 있다. 무엇이 진짜이고 무엇이 가짜인지 구분하는 문제는 갈수록 어려워지고 있으며, 앞으로 더 악화될 가능성이 높다.

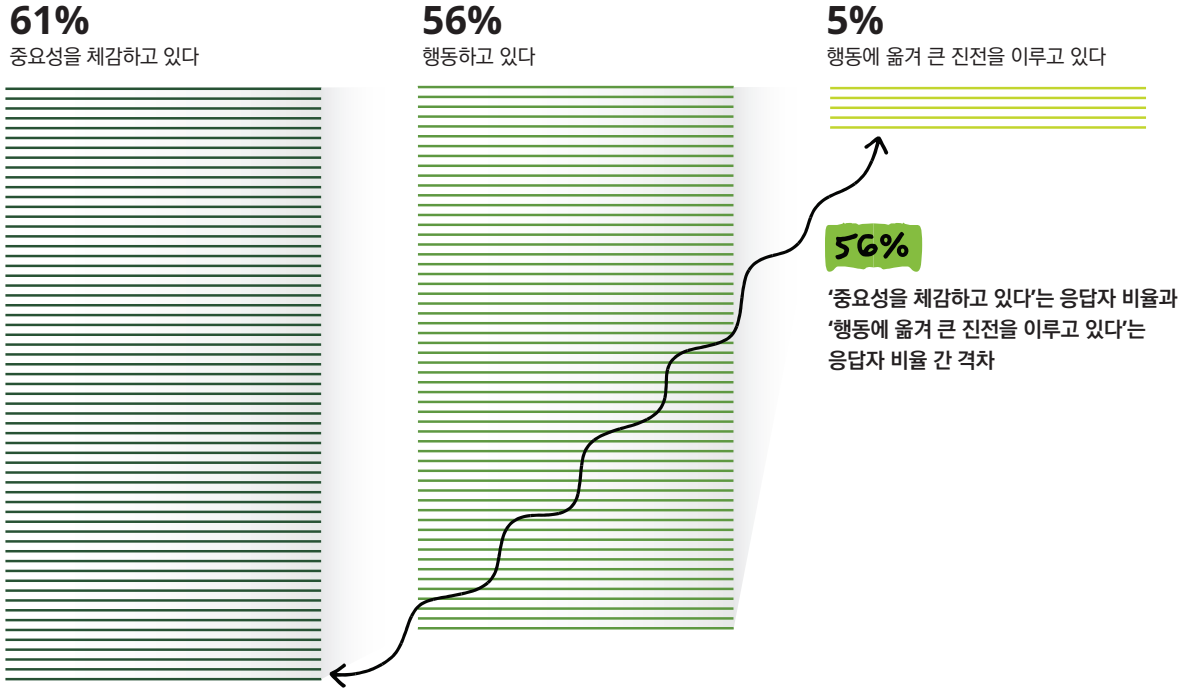
검색엔진최적화(SEO) 기업 그래파이트(Graphite)에 따르면, 2025년 5월 기준 신규 웹 기사 중 절반 이상이 AI가 주도적으로 작성한 것으로 나타났다.² 이는 챗GPT(ChatGPT) 등장 이전의 5% 수준에서 크게 증가한 것이다.³ 하지만 구글 검색 상위 페이지의 86%는 여전히 인간이 작성한 콘텐츠다.⁴ 그럼에도 이처럼 확산되는 합성 콘텐츠의 물결은 SEO부터 모델 학습에 이르기까지 전반적인 데이터 품질을 오염시킬 수 있다.

대다수 조직은 이제 인간과 이들의 업무 성과에 관한 데이터 자체의 정당성을 의심하기 시작했다. 우리 조직이 보유한 인력의 스킬과 역량 데이터를 얼마나 신뢰할 수 있는가? 채용 후보자의 이력서를 과연 믿을 수 있는가?

이것은 먼 미래의 기술 딜레마가 아니라, 브랜드·평판·재무·운영 성과 전반에 영향을 줄 수 있는 시급한 비즈니스 리스크다. 그러나 딜로이트 서베이에 따르면, 업무 및 인력 데이터의 품질과 신뢰도 저하 문제 해결에 큰 진전을 이루고 있다고 답한 조직은 5%에 불과하다(그림 1). 이 문제를 해결하기 위해 조직은 기존의 사이버 보안을 넘어 허위정보 보안(disinformation security)으로 시야를 확장하고, 인력 관련 데이터를 보호하기 위한 새로운 디지털 신뢰 협약(digital trust pact)을 구축할 필요가 있다.

그림 1. 조직은 인간-AI 상호작용의 중요성을 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 6%에 불과

Q1: 일과 인력 데이터의 품질과 신뢰가능성이 악화되는 문제(예: 허위정보)를 해결하는 것이 얼마나 중요한가?
Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

AI 폭풍의 시대 도래

조직은 오랫동안 인력 데이터를 정제된 단일 데이터 원천(SSOT, single source of truth)으로 만들기 위해 노력해 왔다. 그러나 AI가 부상하면서 데이터 관리가 한층 복잡해지고 있다.

진실성(authenticity)의 약화

데이터나 정보에 대한 신뢰는 변조되지 않았고 검증된 출처에서 비롯되었다는 확신에서 나온다. 그러나 AI가 생성한 콘텐츠는 이러한 진실성을 흔들고 있으며, 실제 인간의 재능과 정교하게 조작된 허구를 구분하기 어렵게 만들고 있다.

이 문제는 특히 인재 채용 시 두드러진다. 인재 채용 시장에는 그 어느 때보다 풍부한 데이터가 존재하지만, 정작 정체성과 역량은 명확하지 않은 경우가 많다. 딜로이트 서베이에 따르면, 경영진의 95%는 후보자의 스킬과 역량 관련 데이터의 정확성을 우려하고 있다. 실제로 근로자의 약 3분의 1이 개인 프로필을 보다 돋보이게 만들기 위해 AI를 정기적으로 활용하고 있다고 인정했다.

AI가 작성한 이력서는 지원자의 직무 범위나 기술 수준을 과장하거나, 계량화된 성과를 지어내거나, 채용 공고에 지나치게 완벽하게 맞춰져 실제보다 더 깊은 전문성을 가진 것처럼 보이게 할 수 있다. 마찬가지로 후보자는 자신이 직접 만들지 않은 디자인, 글, 코드 등을 포트폴리오로 제출할 수도 있다.

진실성은 합성 신원의 확산으로 인해 더욱 약화되고 있다. AI는 이제 딥페이크 인터뷰를 포함해 가상의 후보자 전체를 조작해낼 수 있다. 예컨대 한 보안 기업은 AI 딥페이크 후보자를 인터뷰하는 과정에서, 얼굴 앞에서 손을 흔드는 간단한 동작을 해보게 한 결과 봇이 이를 수행하지 못해 속임수를 발견한 경우도 있다.⁵ 리서치 업체 가트너(Gartner)는 2028년까지 구직자 4명 중 1명이 AI일 수 있다고 전망한다.⁶ 이는 단순한 채용 문제를 넘어 악의적 침투 위험까지 시사한다.

후보자가 실제 인물이라 하더라도 인터뷰는 점점 더 신뢰하기 어려워지고 있다. 기업들은 AI 보조 답변 때문에 지원자의 역량이 실제보다 부풀려지고, 그 결과 입사 이후 핵심적인 인적 역량이 기대 이하의 성과로 이어진다고 지적한다.⁷ 이에 구글(Google) 등 일부 기업은 데이터 진실성을 회복하기 위해 대면 인터뷰 재도입까지 검토하고 있다.⁸

한편 자동화는 '봇 대 봇'(bot-versus-bot) 구도를 만들어냈다. 후보자는 AI를 활용해 대량 지원서와 과제를 생성하고,⁹ 기업은 다시 AI로 이를 심사한다.¹⁰ 그 결과 채용 시장에서 이른바 이력서 노이즈(resume noise, 실제 역량을 보여주지 못하고 판단을 흐리게 만드는 불필요한 정보)와 채용 슬롭(hiring slop, 저품질, 획일적, 과장된 또는 허위 가능성까지 있는 AI 생성 지원서 및 이력서의 범람)이 증가하며, 근로자의 실제 경험을 보여주는 정보는 점점 사라지고 있다.¹¹ 여기에 더해 유령 채용공고(ghost job)까지 늘고 있다. 이력서 작성 플랫폼 기업 레주메빌더(Resume Builder)에 따르면, 2024년 10개 조직 중 4곳은 실제 채용 의사 없이 채용공고를 게재했다. 이는 인재 시장 전반이 진실성 없는 허위정보로 넘쳐나고 있다는 의미다.¹²

문제는 채용에만 국한되지 않는다. 예컨대 AI 기반 속임수가 이미 수백만 달러 규모의 사기로 이어지는 실태다. 실제로 사이버 범죄자들이 딥페이크 기술을 사용해 화상회의에서 회사 최고재무책임자(CFO)를 사칭해 한 직원을 속여 2,500만 달러를 송금하도록 만든 사례도 있다.¹³

조직들은 외부에서 침입하는 허위정보의 위험성에는 점차 민감해지고 있지만, 내부 데이터 품질 문제는 간과하기 쉽다. 딜로이트 서베이 결과 경영진의 48%는 AI가 회사 데이터셋 내부에 직접 허위정보를 유입시켜, 작은 오류 하나가 운영상, 윤리상 중대한 문제를 연쇄 확산시킬 수 있다고 우려했다.

주체성(agency)의 약화

진실성이 약화되면, 행위와 그 행위를 수행한 주체를 명확히 연결해 주는 주체성 역시 약화된다. 무엇이 인간이 만든 결과물이고 무엇이 AI가 생성한 것인지 판단하기가 점점 어려워지고 있으며, 여기에는 규제받지 않는 AI 도구의 확산이라는 그림자 경제(shadow economy)도 한몫하고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면 응답자의 41%는 고용주의 인지 없이 자신의 업무 일부를 자동화하기 위해 AI를 사용한 경험이 있다고 답했다.

그 결과, AI가 인간이 기여한 바를 퇴색시키거나 모사하는 병렬적 데이터 생태계가 형성되고 있다. 실제로 서베이에에서 경영진의 80%는 근로자들이 실제보다 더 생산적으로 보이기 위해 AI를 사용하고 있을 가능성을 우려하고 있다. 누가 무엇을 했는지 알 수 없다면, 우리는 근로자의 기여도를 어떻게 평가하고 보상할 수 있을까?

주체성의 약화는 기술 자체의 진화에서도 비롯된다. AI는 지원 도구를 넘어 결과물의 공동 저자로 진화하고 있으며, 이로 인해 저작권의 경계가 흐려지고 있다. AI가 만든 산출물이 순수한 인간의 결과물과 구별되지 않게 되면, 근로자와 그들의 업무를 정확하게 평가하는 일은 더 어려워진다. 인간과 AI의 기여도는 함께 평가해야 하는가? 핵심 결과물을 누가, 혹은 무엇이 만들었는지 공개하도록 해야 하는가? 결과가 우수하다면 그 구분 자체는 중요하지 않은가?

비판적 판단력(critical judgment)의 약화

AI가 미치는 가장 위험한 장기적 위협은 인지 역량의 약화일 수 있다. 근로자들이 AI에 의존해 업무를 수행하는 경우가 늘면서, 비판적 판단력¹⁴과 영역별 전문성¹⁵을 상실할 수 있다는 우려가 커지고 있다. 이는 근로자들이 스스로의 권한과 역량을 약화시키는 결과를 가져올 수 있다. 딜로이트 서베이 결과 경영진의 42%는 근로자들이 필수적인 인지 업무에서 AI에 지나치게 의존하게 될 것을 이미 우려하고 있다고 답했다.

월마트의 선임 부사장이자 최고인사책임자(CPO)인 마이클 에렛(Michael Ehret)은 “사람들은 AI를 답을 제공하는 기술로 보고 있다. 그러나 우리는 AI를 늘 100% 정확하지는 않을 수 있는 사고 파트너(thought partner)로 보아야 한다. 지식 파트너로 인식하는 순간, 관점이 완전히 달라진다”고 경고했다.¹⁶

이러한 환경에서 두 가지 주요 위험 요인이 심화된다.

- **워크슬럼프:**

최근 연구에 따르면 AI는 단순히 성과를 평균화하는 것이 아니라, 오히려 격차를 증폭시킬 수 있다.¹⁷ 숙련된 근로자는 AI를 활용해 자신의 전문성을 확장할 수 있지만, 숙련도가 낮은 근로자는 겉보기에 그럴듯하지만 깊이는 얇은 산출물, 즉 워크슬럼프를 만들어낼 가능성이 높다.¹⁸ 이러한 저품질 결과물이 조직 데이터에 유입되면, AI 모델은 다시 그것을 학습하게 되고, 훈련 데이터셋 전체가 오염될 수 있다. 이후 추가 학습으로도 이를 완전히 되돌리기 어려울 수 있다.¹⁹

- **AI 에코चे임버:**

AI 툴은 많이 사용할수록 사용자의 과거 프롬프트와 어조, 선호를 반영한다. 이는 관점을 넓히기보다 기존의 신념과 조직 규범을 강화하는 방향으로만 작동할 수 있다. 예를 들어 마케팅 담당자가 늘 특정 고객군 중심으로 캠페인을 설계해 왔다면, AI는 새로운 시각을 제시하기 보다 유사한 전략을 반복 제안할 가능성이 크다. 또한 AI가 조직 내부 데이터에 기반해 학습될 경우, 해당 조직의 문화와 규범, 맹점을 그대로 답습하게 된다. 시간이 지날수록 근로자들은 자신의 사고를 도전받기보다, 이미 굳혀진 가정을 반복적으로 확인받게 되고, 그 결과 디지털 집단사고가 심화되고 독립적 판단력이 저하될 수 있다.

조직은 어떻게 대응할 것인가? 일과 근로자 데이터의 진실성을 회복하기 위해 리더와 근로자가 취할 수 있는 경로는 두 가지다. 첫째는 허위정보 보안이라는 새로운 관점으로 전환하는 것이고, 둘째는 무엇이 진짜이고 무엇이 아닌지 판단할 수 있도록 근로자의 판단 역량을 강화하는 것이다.

허위정보 보안: 새로운 디지털 신뢰 협약의 구축

저작 주체, 주체성, 판단력이 흔들리는 환경에서는 반드시 기존의 사이버 보안에서 허위정보 보안으로 전환해야 한다. 조직은 더 이상 외부 위협으로부터 시스템만 보호해서는 안 된다. 이제는 인력 관련 데이터의 무결성을 조작과 위조로부터 보호해야 한다. 이를 위해 다음과 같은 새로운 디지털 신뢰 협약이 필요하다.

AI 계보(lineage) 추적 체계 구축

학습 데이터의 품질을 신뢰할 수 있어야 AI도 신뢰할 수 있다. 내부 시스템이 건전해 보여도, 데이터가 불완전하면 문제가 발생할 수 있다. 한 미디어 기업은 내부 및 고객용 윤리적 AI 시스템을 지원하기 위해 데이터를 지속적으로 정제하고 검증하고 있다. 해당 기업의 최고인사책임자(CHRO)는 “AI를 효과적으로 활용하기 위해 우리가 할 수 있는 가장 중요한 일은 데이터를 바로잡는 것이다. 신뢰할 수 있는 데이터가 없다면 우리는 단지 위험에 노출될 뿐 아니라, AI의 잠재적 가치도 실현할 수 없다”고 설명했다.²⁰

AI를 활용해 AI에 대한 신뢰를 강화할 수도 있다. 계보 추적을 자동화하면, 데이터의 원천, 변환, 활용 경로를 학습과 추론 전반에서 추적할 수 있기 때문이다. 블록체인과 같은 기술은 불변의 시계열 기록을 통해 데이터 거래 내역을 고정함으로써, 신뢰를 아키텍처 차원에 내재화할 수 있다.

현재 일부 HR 솔루션 기업은 블록체인을 활용해 인재 데이터의 신뢰성과 상호운용성을 높이기 위해 협력하고 있다.²¹ 또한 구직자와 프로젝트 참여자의 자격을 검증하기 위한 블록체인 기반 역량 검증 솔루션도 개발됐다. 이를 통해 조직은 개인의 경력, 직무 경험, 기술, 직위 등을 검증할 수 있으며, 근로자도 자신이 어떤 검증된 정보를 누구에게 얼마 동안 공유할지 직접 선택할 수 있다.²² 공공 부문에서도 이러한 움직임이 나타나고 있다. 싱가포르 교육부 산하 스킬스퓨처 싱가포르(SSG)는 인력의 기술과 자격의 진위를 검증하기 위해 위변조가 불가능한 디지털 인증서를 발급하고 있다.²³

AI 리스크 시뮬레이션 수행

스트레스 테스트나 적대적 모의 훈련을 통해 조직의 취약 지점을 사전에 파악할 필요가 있다. 이를 통해 실제 피해가 발생하기 전에 데이터 오염, 모델 편향, 조직 목적과의 불일치 등 주요 실패 지점을 발견할 수 있다.

AI 리스크 시뮬레이션은 아직 초기 단계지만, 많은 사이버 기업이 고객이 다양한 시나리오를 가상으로 실험할 수 있는 플랫폼을 개발하고 있다. 예를 들어 아이덴티파이 글로벌(Identifi Global)은 실시간 생체 인증, 감사 추적, 사기 탐지 기능을 갖춘 플랫폼을 구축해 인사 부서가 딥페이크 후보자를 시뮬레이션하고 이를 식별하는 훈련을 할 수 있도록 지원하고 있다. 실제로 한 고객사는 이 플랫폼을 통해 C-레벨 채용 최종 면접 단계에서 이력 불일치를 발견했고, 수작업 검증을 통해 딥페이크 사칭 시도를 확인함으로써 수백만 달러의 잠재 손실을 방지했다.²⁴

실시간 동적 신원 인증

사이버보안 기업 핀드랍(Pindrop)은 자사 채용 과정에서 지원서 6건 중 1건이 명백한 사기 징후를 보였고, 다수 후보자가 실시간 인터뷰에서 딥페이크 기술을 사용하고 있음을 확인했다. 이들은 이력서 스캔, 키워드 매칭, 추천인 확인, 인증 절차 등 기존 방어 수단을 모두 우회하고 있었다.²⁵ 이에 따라 핀드랍은 채용 및 보안 팀이 전 과정에서 후보자의 신원을 지속적으로 인증할 수 있는 도구를 개발했다. 이를 통해 화면 속 인물이 면접 전 과정에서 동일 인물인지 확인할 수 있게 되었고, 합성 미디어나 외부 코칭 징후도 탐지할 수 있게 되었다. 앞으로는 인간뿐 아니라 AI 에이전트의 신원까지 검증하는 일도 점점 중요해질 것이다.

진짜를 가려내는 힘: 직원들의 판단 역량 강화

기술 도구들이 빠르게 발전하고 있지만, 이들은 결정론적 도구가 아니라 여전히 확률적 도구라는 점을 인식해야 한다. 순다르 피차이(Sundar Pichai) 구글 최고경영자(CEO)는 BBC 인터뷰에서 “우리는 가능한 한 정확한 정보를 제공하기 위해 많은 노력을 기울이고 있지만, 현재 최첨단 AI 기술 역시 여전히 오류 가능성을 내포하고 있다”고 지적했다.²⁶ 결국 무엇이 진짜인지 판별하는 데에는 인간의 판단력이 여전히 핵심 역할을 한다. 조직은 다음과 같은 방식으로 이러한 역량을 키울 수 있다.

채용 관리자와 리크루터 교육

채용 관리자들은 가짜 지원자가 증가하는 현 세태를 충분히 인식하지 못할 수 있다. 인터뷰 인텔리전스 플랫폼 기업 브라이트 하이어(BrightHire)의 벤 세서(Ben Sesser) CEO는 CNBC와의 인터뷰에서 “채용 관리자들은 인재 전략 등 중요한 업무를 담당하지만, 보안의 최종 책임을 지는 것은 당초 이들의 역할이 아니었다”고 말했다.²⁷ 따라서 채용과 인재 확보 프로세스는 AI 관련 리스크와 합성 또는 검증 불가능한 후보자 데이터를 반드시 반영해야 한다.

성찰적 사고와 판단력 훈련

AI가 업무에 더 깊이 내재될수록 조직은 성찰적 사고(reflexivity), 즉 자신의 행동과 사고를 되돌아보는 능력을 핵심 역량으로 육성해야 한다. 그래야만 AI가 자신의 판단과 의사결정에 어떤 영향을 미치는지 스스로 점검할 수 있다.

한 글로벌 소비자 기업의 글로벌 인재전략 및 승계 담당 부사장은 “AI 도입을 확대할수록, 특히 복잡하거나 민감한 의사결정에서는 인간의 판단력을 유지하는 데 각별히 주의를 기울이고 있다. 자동화할 수 있는 부분은 자동화하되, 인간의 감독이 절대적으로 필요한 지점을 분명히 해야 한다”고 강조했다.²⁸

업무 산출물의 투명성 제고

조직은 업무 결과물이 AI에 의해 생성되었거나 공동 생성되었다는 사실을 명확히 공개하는 방안도 고려할 수 있다. 이는 결과물을 평가하는 사람이 보다 정확한 판단을 내릴 수 있도록 돕는다.

예를 들어 소프트웨어 기업 오토데스크(Autodesk)는 AI 투명성 카드(AI transparency card)를 도입했다. 식품 포장의 영양 성분표를 본뜬 이 카드에는 콘텐츠 제작 과정에서 AI가 활용된 경로가 명시돼 있다. 모델이 무엇을 했는지, 어떤 데이터가 사용되었는지, 데이터는 어떻게 보호되었는지, 어떤 안전장치가 있었는지 등 내용이 포함된다.²⁹

한 대형 제약회사의 경우 이메일부터 슬라이드 자료에 이르기까지, 해당 콘텐츠가 인간과 AI 중 어느 쪽에 의해 어느 정도 생성되었는지를 스펙트럼 형태로 표시하는 실험을 진행하고 있다.³⁰



더 신뢰할 수 있는 데이터를 향한 길

일과 인력 데이터에 대한 불신은 조직이 검증과 인증 체계를 강화하더라도 쉽게 사라지지 않을 것이다. 생성형 AI는 앞으로도 정보가 생산되고 인식되는 방식을 지속적으로 바꿔놓을 것이기 때문이다. 진짜 과제는 기술적 문제를 넘어, 합성 지능의 시대에 의미와 저작권, 책임성의 기반을 어떻게 보존할 것인가에 있다.

이러한 변화를 외면하는 조직은 인간의 판단력과 조직 문화의 기반 자체를 훼손할 수 있다. 비판적 감독 없이 AI에 과도하게 의존하면, 의사결정은 효율적일 수는 있어도 윤리적이지 않을 수 있고, 빠를 수는 있어도 공정하지 않을 수 있으며, 측정 가능할 수는 있어도 의미를 잃을 수 있다.

이와 같은 환경에서 바람직한 인간-AI 협업은 설계 단계부터 책임성을 내재한 구조로 구현되어야 한다. 기술은 통찰의 속도를 높이되, 해석과 판단의 최종 책임은 여전히 인간이 맡는 구조여야 한다.

주석

1. Deloitte, "Trust: The key to unlocking a quantified organization," accessed November 2025.
2. Jose Luis Paredes, Ethan Smith, Gregory Druck, and Bevin Benson, "More articles are now created by AI than humans," Graphite, accessed Nov. 6, 2025.
3. Llanor Alleyne, "AI now writes half of the internet, but still ranks behind humans," eWeek, Oct. 16, 2025.
4. Ethan Smith, Gregory Druck, and Jose Luis Paredes, "How does AI-generated content perform in search and answer engines?" Graphite, accessed Nov. 6, 2025.
5. Jessica Lyons, "I'm a security expert, and I almost fell for a North Korea-style deepfake job applicant ... twice," The Register, Feb. 11, 2025.
6. Gartner, "Gartner survey shows just 26% of job applicants trust AI will fairly evaluate them," July 31, 2025.
7. Eugene Kim, "Amazon loves AI, except when candidates use it in their job interviews," Business Insider, Feb. 28, 2025; James Titcomb, "How chatbots sent the jobs market into chaos," The Telegraph, Aug. 19, 2025.
8. Elise Bathurst (director of people operations, strategic operations, and special projects, Google), interview with Sue Cantrell, Oct. 30, 2025.
9. Annie Lowrey, "The job market is hell," The Atlantic, Sept. 8, 2025.
10. Sarah Kessler, "Employers are buried in AI-generated résumés," The New York Times, June 21, 2025.
11. Benj Edwards, "The résumé is dying, and AI is holding the smoking gun," Ars Technica, June 24, 2025.
12. Resume Builder, "3 in 10 companies currently have fake job postings listed," June 18, 2024.
13. Heather Chen and Kathleen Magramo, "Finance worker pays out \$25 million after video call with deepfake 'chief financial officer'," CNN, Feb. 4, 2024.
14. Chris Westfall, "The dark side of AI: Tracking the decline of human cognitive skills," Forbes, Jan. 7, 2025.
15. Hao-Ping (Hank) Lee et al., "The impact of generative AI on critical thinking: Self-reported reductions in cognitive effort and confidence effects from a survey of knowledge workers," Association for Computing Machinery, April 25, 2025.
16. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart), interview with Sue Cantrell, October 2025.
17. Matthew Call, "Why AI will widen the gap between superstars and everybody else," The Wall Street Journal, Oct. 12, 2025.

18. Kate Niederhoffer, Gabriella Rosen Kellerman, Angela Lee, Alex Liebscher, Kristina Rapuano, and Jeffrey T. Hancock, "AI-generated 'workslop' is destroying productivity," Harvard Business Review, Sept. 25, 2025.
19. Sue Cantrell, David Mallon, Aniket Bandekar, and Simona Spelman, "The path to achieving value from AI? Scaling your human edge," Deloitte, Oct. 27, 2025.
20. Client interview with Jason Flynn, October 2025.
21. Velocity, "The credential oracle network," accessed November 2025.
22. Infosys, "Infosys skill verification system using blockchain," accessed November 2025.
23. SkillsFuture, "WSQ digital certificates: Enhancing the capabilities, productivity, and growth of both individuals and employers," accessed November 2025.
24. Identifi Global, "How MeaConnexus protects your company from deepfake interview fraud," accessed November 2025.
25. Christine Aldrich, "From interview to intel drop: The moment we exposed a coordinated hiring scheme," Pindrop, July 28, 2025.
26. Faisal Islam, Rachel Clun, and Liv McMahon, "Don't blindly trust what AI tells you, says Google's Sundar Pichai," BBC, Nov. 18, 2025.
27. Hugh Son, "Fake job seekers are flooding US companies that are hiring for remote positions, tech CEOs say," CNBC, April 8, 2025.
28. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.
29. Deloitte TrustID research, 2025.
30. Deloitte client interview, 2025.



Chapter 3

AI 시대의 의사결정

누가 결정하고 누가 책임지는가

AI로 의사결정 프로세스가 전환되는 지금,

조직은 인간의 주체성과 신뢰를 기반으로 한 양질의 의사결정을 어떻게 보장할 것인가?

한 기술 기업이 채용 속도를 높이기 위해 인공지능(AI) 기반 이력서 심사 시스템을 도입했지만, 이 시스템이 과거의 편향을 조용히 학습해 적합한 후보자를 탈락시키고 있음을 뒤늦게 발견한다. 한 유통 서비스 챗봇은 고객에게 회사가 원치 않는 약속을 한다. 병원의 임상의들은 치료 속도를 높여주는 질한 경고 도구에 의존하지만, 그 결과 모델이 학습하지 못한 미묘한 징후를 포착하는 능력이 약화된다. 한 제조사는 리스크를 표면화하기 위해 이사회 결정에 AI를 활용하지만, 이사진은 그것이 개인적 의도를 위해 조작될 수 있다는 사실을 깨닫는다.

이러한 사례는 공상과학이 아니라 실제로 조직에서 매일같이 발생할 수 있는 일이다. 이로 인해 다음과 같은 중요한 질문이 제기된다. 의사결정 과정에서 무엇이 잘못 되었는가? AI가 의사결정에 관여할 때 조직은 입력 정보와 감독 체계를 어떻게 개선해야 하는가? 속도와 일관성, 확장성을 높일 만큼 충분한 AI 자율성을 확보하는 동시에, 인간의 주체성을 유지할 수 있는 최적의 인간-AI 조합은 무엇인가?

AI는 인간의 의사결정을 근본적으로 바꿀 잠재력을 지니고 있다. 그러나 조직은 먼저 의사결정을 하나의 전략적 역량으로 다루어야 하며, 이를 기반으로 인간과 AI의 의사결정 관계를 설계해야 한다.

이를 제대로 수행한다면 AI는 인간의 판단을 대체하기보다 더 정교하게 따르는 역할을 하게 될 것이다. 오늘날의 경고 사례는 내일의 경쟁우위로 전환될 수 있다.

위험한 동행: AI와 함께 하는 의사결정

오늘날 리더들은 그 어느 때보다 더 복잡하고 빠르며 위험성이 높은 환경 속에서 쏟아지는 선택의 압박에 직면해 있다. 대시보드는 늘어나고 데이터 흐름은 확대되고 있지만, 정작 그 정보가 어디에서 왔는지, 얼마나 신뢰할 수 있는지는 충분히 점검하지 않는 경우가 많다.¹ 오라클(Oracle)의 2023년 조사에 따르면, 기업 리더의 85%는 과거 자신이 내린 의사결정을 후회하거나 의문을 가진 적이 있다고 답했다. 또한 72%는 데이터의 양이 너무 많고 신뢰도까지 낮아 아예 의사결정을 내리지 못한 적이 있다고 답했다.²

대다수 조직은 그 해법으로 AI를 바라보고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면, 경영진의 60%는 이제 의사결정을 지원하기 위해 정기적으로 AI를 사용하고 있다. 리서치 업체 가트너(Gartner)는 2027년까지 기업 의사결정의 절반이 AI 에이전트에 의해 보장되거나 자동화될 것으로 전망한다.³ 이사회조차도 의사결정을 지원하기 위해 AI를 활용하고 있다.⁴

그러나 AI를 활용한 의사결정이 확산되는 속도를 조직의 감독 체계가 따라잡지 못할 수 있다. AI는 근본적으로 새로운 기술이기 때문에, 고유한 과제를 수반한다.

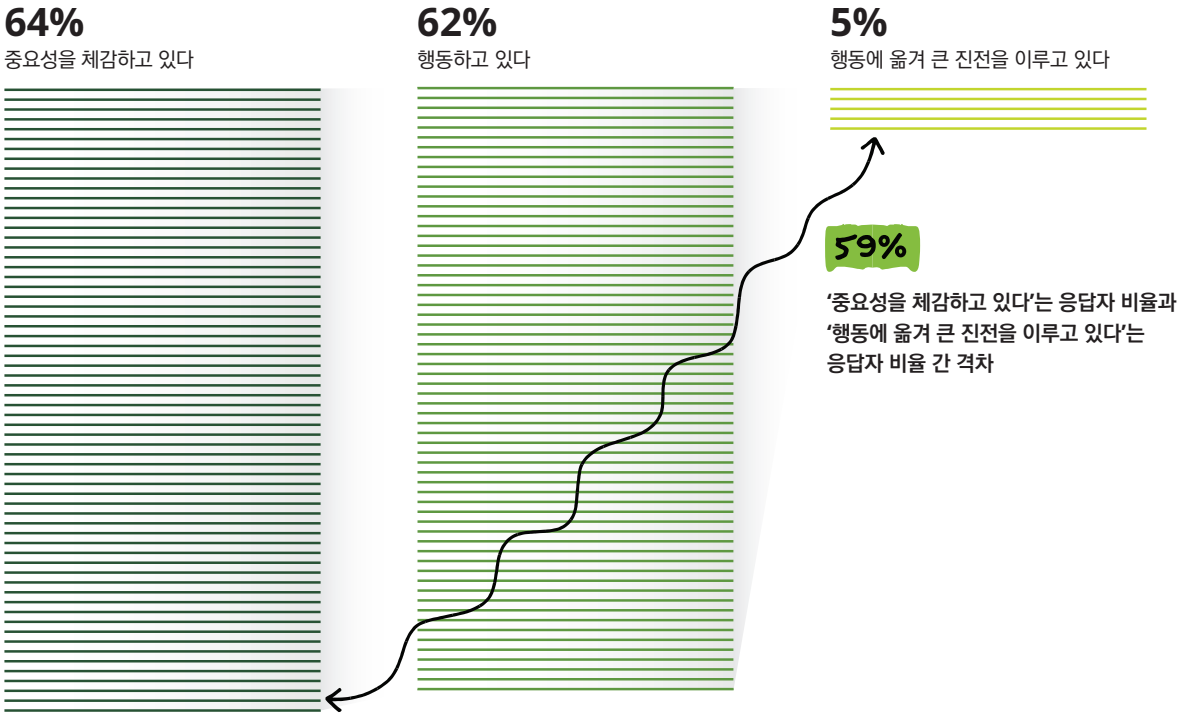
- 블랙박스 알고리즘과 모델 데이터의 편향 및 오류 가능성 때문에 의사결정과 그 결과 사이의 명확한 책임 연계 체계를 확립하기 어렵다.⁵
- 사람들은 시가 내린 결정에 대해 주인의식을 덜 느끼며,⁶ 시에 결정을 위임할 때 오히려 더 부정적인 행동을 보일 수 있다.⁷
- AI 에이전트는 인간과 전혀 다른 속도와 규모로 작동하기 때문에, 감독의 경계를 흐리고 기존 통제 장치를 압박한다.
- 관리자들은 AI를 '감독하는 관리자' 역할에 준비되어 있지 않으며,⁸ 많은 경영진도 AI 감독에 필요한 수준의 이해도를 갖추지 못하고 있다.⁹
- 조직은 필요한 윤리 프레임워크를 갖추지 못했거나, 이를 실제 운영에 적용하는 데 어려움을 겪고 있다.¹⁰
- 보험사들은 잠재 리스크의 규모와 예측 불가능성 때문에 기업의 AI 활용을 보장하지 않으려 할 수 있다.¹¹
- AI 관련 규제는 복잡하고 지속적으로 변화하고 있어 이에 대응하기가 쉽지 않다.¹²

조사 결과는 AI와 함께 하는 의사결정이 아직 초기 단계임을 시사한다. 응답자의 약 3분의 2(64%)는 이 이슈가 현재 조직의 성공에 매우 중요하다고 답했으며, 비슷한 수준의 조직이 대응 조치를 시작하고 있다. 그러나 이 분야를 실제 큰 진전을 이루고 있다고 답한 비율은 5%에 불과하다.

그림 1. 조직은 의사결정 시 시가 미치는 영향의 중요성을 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 5%에 불과

Q1: 관련 기술과 인간의 고유 역량, 의사결정 권한, 책임 체계, 인간과 기계의 역할 배분을 포함해, 시가 의사결정과 리더십에 미치는 영향을 어떻게 다를 것인지가 얼마나 중요한가?

Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

AI 기반 의사결정을 확장하면서, 시가 문제를 해결하기보다 기존의 취약점을 더 악화시키는 경험을 하는 조직이 많다. 딜로이트의 '고도 의사결정 인텔리전스'(High Impact Decision Intelligence) 연구에 따르면, 고품질 의사결정은 학습·개선·확장이 가능한 하나의 역량이다. 그럼에도 해당 연구에서 절반이 넘는 조직(57%)은 낮은 의사결정 성숙도 수준에 머물러 있었으며, 의사결정 역량을 체계적으로 교육하거나 지원 도구를 제공하는 경우도 드물었다.¹³ 반면 성숙도가 높은 조직은 이러한 활동을 훨씬 더 적극적으로 수행하고 있었고, 의사결정 전략을 명확히 정의하고 있는 것으로 나타났다.¹⁴

시는 조직이 준비되었는지 여부와 관계없이 조직의 의사결정을 재편하고 있다. 따라서 의사결정의 품질을 높이고 리스크를 줄이기 위해서는 먼저 의사결정을 하나의 독립된 핵심 역량으로 강화한 뒤, 인간과 시가 의사결정 주체로서 상호작용하는 방식을 의도적으로 설계해야 한다.

의사결정을 하나의 체계적 역량으로 고도화

AI를 활용 여부와 상관없이 의사결정을 하나의 엄격한 역량으로 다루는 조직은 일관되게 동종 조직 평균보다 우월한 성과를 보인다.¹⁵ 의사결정을 하나의 역량으로 인식하는 것 자체가 첫걸음이 될 수 있다.

조직은 의사결정 프레임워크를 활용해 의사결정 유형을 분류하고, 각 유형별로 책임 주체, 활용 데이터, 가드레일, 요구 속도를 사전에 지정할 수 있다(그림 2). 대표적 사례가 아마존(Amazon)의 '원웨이 도어'(one-way door) vs '투웨이 도어'(two-way door) 모델이다. 되돌리기 어렵거나 불가능한 원웨이 도어 의사결정은 신중하고 체계적으로 진행해야 하며, 쉽게 되돌릴 수 있는 투웨이 도어 결정은 빠르게 진행할 수 있다.¹⁶ 이 프레임워크는 되돌릴 수 있는 실험적 결정을 신속하게 추진하게 하는 동시에, 되돌릴 수 없는 결정에는 보다 높은 수준의 검토 과정을 적용한다.

그림 2. 의사결정 프레임워크의 요소

구성 요소	핵심 질문	영향
리스크 프로파일	<ul style="list-style-type: none"> 잠재적 결과 및 되돌림 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> 위험이 높을수록 더 높은 수준의 검토와 협이가 필요
빈도	<ul style="list-style-type: none"> 반복적으로 발생 vs. 단발성 	<ul style="list-style-type: none"> 반복적인 경우: 실험과 자동화 기회가 많음 단발성인 경우: 맞춤형 분석과 리더의 명시적 판단이 필요함
시급성 vs. 중요도	<ul style="list-style-type: none"> 시간 민감도 vs. 전략적 가치 	<ul style="list-style-type: none"> 즉시 수행, 일정 반영, 위임, 또는 무시로 분류해 처리
범위	<ul style="list-style-type: none"> 결과가 나타나는 시점 사이버 	<ul style="list-style-type: none"> 시간 축에 맞춰서 KPI-예산-리스크를 정렬: 지금의 성과 vs. 미래 구축
확실성 / 리스크 / 불확실성	<ul style="list-style-type: none"> 명확한 정보 vs. 예측 가능한 불확실성 vs. 근본적으로 알 수 없는 영역 	<ul style="list-style-type: none"> 확실하고 정량화 가능한 영역: 모델 리스크로 관리 불확실한 영역: 적응형 플레이북을 활용
혼돈 수준(시네�핀)*	<ul style="list-style-type: none"> 인과관계가 얼마나 명확한가 	<ul style="list-style-type: none"> 명확한 환경: 모범사례를 적용 복잡한 환경: 전문가 분석을 활용 복합적 환경: 탐색하고 상황을 파악한 뒤 대응 혼돈의 환경: 안정을 확보하기 위해 즉시 행동
음션 창출 vs. 기존 계획 고수	<ul style="list-style-type: none"> 향후 선택의 폭을 확장하는가 제약하는가 	<ul style="list-style-type: none"> 선택지를 확장하는 경우: 실험처럼 접근 미래를 확정짓는 경우: 자본 투자처럼 접근
가드레일 중심 vs. 가치 추구	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정 사안의 민감성, 규제 강도, 또는 의사결정자에게 필요한 별도 요건 (예: 자격증) 	<ul style="list-style-type: none"> 가드레일 중심 사안: 규칙과 감사 체계를 적용 가치 추구형 사안: 창의적인 위험-수익 계산을 활용

참조: *의사결정을 지원하기 위해 활용되는 개념적 프레임워크로, 1999년 IBM 글로벌 서비스(IBM Global Services)의 데이브 스노든(Dave Snowden)이 개발했다. 시네�핀(Cynefin)은 웨일스어로 '서식지' 또는 '터전'을 의미한다. (CognitiveEdge, July 11, 2010)

의사결정의 엄정함과 무결성을 위한 설계

대다수 조직은 여전히 의사결정을 회의와 대시보드의 부산물로 여긴다. 그러나 진정한 엄정함과 무결성을 확보하려면, 의사결정 자체를 설계의 대상으로 삼아야 한다. 이를 위해 다음을 고려할 수 있다.

- **중요한 의사결정의 표면화:**

의사결정의 엄정함과 무결성은 어떤 결정이 중요한지 명확히 식별하고, 책임자와 입력 요소를 정의하며, 이를 워크플로상에서 명시하는 것에서 출발한다. 메사추세츠 공과대학(MIT)이 제시한 지능형 선택 아키텍처(intelligent choice architecture) 개념은 여기서 유용하다. 단 하나의 '정답'을 예측하려 하기보다, 더 나은 선택이 더 쉽게, 더 안정적으로 이루어지도록 의사결정 환경 자체를 설계해야 한다.¹⁷

- **건전한 의사결정 기반과 문화 조성:**

강력한 의사결정 기반이 되는 적절한 데이터와 가설은 건전한 의사결정을 위한 원칙과 절차의 핵심이며, AI 환경에서는 그 중요성이 더욱 커진다. 따라서 조직은 무엇이 의사결정에 적합한 증거인지, 그리고 그것이 어떻게 활용되어야 하는지를 AI를 사용하기 이전에 정의해야 한다. 또한 정치적 이해관계나 위계보다 정직함, 증거, 의사결정의 질을 우선시하는 문화적 규범을 구축해야 한다

의사결정 권한과 거버넌스를 위한 설계

딜로이트 연구에 따르면, 놀랍게도 많은 조직이 명확한 의사결정 권한 시스템을 갖추지 못하고 있다.¹⁸ AI는 이러한 혼선을 더욱 심화시킬 가능성이 크다. 이를 해소하기 위해 조직은 다음과 같은 조치를 취할 수 있다.

- **AI 시대에 맞게 의사결정 권한 현대화:**

대부분 조직은 이미 AI가 의사결정을 수행할 때 휴먼온더루프(human on the loop) 방식으로 인간이 결과를 감독해야 한다고 인식하고 있다. 동시에 인간이 AI와 작업을 주고받으며 반복적으로 개입하는 휴먼인더루프(human in the loop) 구조도 강화하고 있다. 다만 기존의 인간 중심 의사결정 권한 모델, 예를 들어 RACI(responsible-accountable-consulted-informed, 역할-책임 배분 체계)와 같은 방식은 출발점이 될 수는 있어도¹⁹ 정적인 권한 구조를 전제한다는 한계가 있다. AI 환경에서는 권한을 보다 동적으로 설계해야 한다. 이를 위해 오버라이드 권한(override privilege, 사람이 AI 결정에 개입해 바꿀 수 있는 권한), 상향 보고 및 개입 경로, 합의 규칙 등을 시스템에 내장함으로써, 누가 언제 어떤 기준에 따라 결정할지를 인간과 AI 에이전트가 유기적으로 조율할 수 있어야 한다.

예를 들어 소프트웨어 기업 아틀라시안(Atlassian)은 AI 주도 의사결정과 인간 주도 의사결정 사이의 경계가 불분명해 병목이 발생하고 있음을 파악했다. 이 회사는 경직된 규정점을 만드는 대신, 의사결정 권한을 지속적으로 진화하는 구조로 보고, 어떤 일은 AI가 처리하고 어떤 고위험 결정에는 인간이 개입해야 하는지를 정기적으로 재검토한다. 이를 통해 팀은 무엇이 자동화되어 있고, 무엇에 인간의 판단이 필요한지를 명확히 이해하게 되며, 결과적으로 신뢰도 함께 강화된다.²⁰

• **AI 시대에 맞게 거버넌스 현대화:**

AI의 의사결정 역할은 기존 거버넌스 체계의 안건으로 편입되어야 한다. AI는 평판·재무 리스크와 같은 이사회 차원의 쟁점을 유발할 수 있기 때문이다. 그러나 딜로이트의 AI와 이사회 연구에 따르면, 아직까지 이사회 차원의 논의는 제한적이다. 2024년 조사에 참여한 이사회 구성원과 C-레벨 임원의 거의 절반(45%)이 AI가 안건에 포함되지 않는다고 답했으며, 매 회의마다 이를 논의한다고 답한 비율은 14%에 불과했다.²¹ 2025년 후속 조사에서는 40%가 AI로 인해 이사회 구성 방식 자체를 다르게 생각하게 되었다고 답했으며, 변화의 필요성을 인식하고 있었다.²²

IBM은 전담 윤리위원회를 통해 고위험 AI 활용 사례를 검토하고, 신뢰와 투명성에 관한 자사 원칙을 기반으로 AI 의사결정 거버넌스를 운영하고 있다. 이 접근은 정책, 다학제 검토, 컴플라이언스 추적 도구를 결합하며, 거버넌스를 단순한 통제 장치가 아닌 설계 시스템으로 활용함으로써, 신뢰를 유지하면서 AI를 확장할 수 있도록 하고 있다.²³

동시에 AI 관련 글로벌 규제도 빠르게 진화하고 있다. 예를 들어 유럽연합(EU) AI법(AI Act)²⁴과 같은 규제는 시행 시점 이전부터 이사회가 명확한 AI 감독 체계와 증빙 기록을 갖추도록 요구하고 있다. 따라서 조직은 규제가 미치는 전략적 영향을 먼저 이해하고, 그에 따른 운영상 과제를 명확히 정의해야 한다.

인간과 AI 모두 의사결정 주체로 고도화

아무리 훌륭한 의사결정 프로세스를 갖추더라도, 그 의사결정을 수행하는 사람과 AI가 준비되어 있지 않고, 적절한 지원과 평가를 받지 못한다면 실패할 수 있다. 조직은 자신들이 필요로 하는 의사결정 역량을 기준으로 설계해야 한다. 즉, 인간의 의사결정 역량을 강화하는 동시에, 미션 크리티컬한 기여를 수행하는 AI의 성능도 그에 걸맞은 수준으로 평가해야 한다.

의사결정 역량을 키우기 위한 설계

역설적이게도 대다수 조직은 AI에게는 ‘어떻게 결정할지’를 학습시키면서, 인간은 올바른 의사결정 방법을 알고 있다고 가정한다. 이 때문에 다음과 같은 실행이 필요하다.

• **의사결정 기반의 리더십 개발:**

AI 기반 의사결정은 현대 조직의 리더들이 반드시 갖춰야 할 역량이자 학습 가능한 역량이다. 리더십 개발 프로그램에서 리더는 의사결정을 뒷받침할 가설을 세우고 검증하는 방법을 학습할 수 있으며, 이를 데이터 이해력과 결합해 데이터 기반으로 불확실성을 탐색할 수 있어야 한다.

항공우주 기업 BAE 시스템즈(BAE Systems)는 현장 판단력을 높이기 위해 사례 기반 학습 프로그램을 도입했다. 리더들은 현실적이고 모호성이 높은 시나리오 속에서 압박감 속에 결정을 내리는 연습을 하고, 어떤 정보를 신뢰할지, 가설을 어떻게 세울지를 훈련한 뒤 명확한 기준에 따라 사후 검토를 수행한다. 이러한 반복은 업무 속도를 늦추지 않으면서도 의사결정의 엄정함을 높여 준다. 또한 초기 피드백에 따르면 다기능 협업이 개선되고 더 빠르고 자신 있는 의사결정을 내릴 수 있다.²⁵

• **관리자가 AI를 관리할 수 있도록 훈련:**

이제 관리 역량은 사람뿐 아니라 AI도 관리하는 능력을 포함한다. 에이전트의 자율 범위를 설정하고, 모델 출력을 평가하며, 언제 개입해 재정의해야 하는지를 판단하는 능력은 대부분 관리자들이 새로 습득해야 하는 역량이다.²⁶ 조직이 수평화되고 관리 범위가 넓어질수록 이 과제는 더욱 복잡해질 가능성이 크다.²⁷

DBS은행(DBS Bank)는 ‘PURE 원칙’(purposeful, unsurprising, respectful, explainable)과 책임 있는 AI-데이터 활용 프레임워크를 통해 의사결정의 무결성을 강화하고 있다. 이 체계는 고위 위원회의 감독 아래 운영되며, 대부분의 직원이 사용하는 AI 플랫폼 iGrow와 같은 툴에도 적용된다. 이를 통해 리더는 학습과 이동성에 대해 데이터를 기반으로 보다 투명한 결정을 내릴 수 있다. 즉, 명확한 원칙과 거버넌스, 교육을 결합함으로써, 일상적 의사결정의 속도를 높이면서도 강력한 인간 감독을 유지하고 있다.²⁸



AI 성능을 평가하기 위한 설계

AI가 의사결정에 더욱 많이 관여할수록, 그 역할을 명시적으로 평가해야 한다. 여기에는 품질 기준, 정기적 재학습, 리스크 적합성에 기반한 감독이 포함된다. 이는 단순히 직원 성과관리의 확장판이 아니다. AI 평가는 그 자체로 별도의 전문성과 규모를 요구하는 새로운 영역이며, 다음과 같은 방식으로 구축할 수 있다.

- **AI의 행동을 지속적으로 모니터링 및 평가:**

배포 이후에도 AI 모델의 성능, 공정성, 신뢰성을 추적할 수 있는 프로세스와 기준을 마련해야 한다. 최근 인간-AI 협업 연구는 모델 정확도만이 아니라 상호작용이 신뢰와 건강한 판단을 얼마나 지원하는지와 같은 인적 결과까지 추적해야 한다고 제안한다.²⁹ 예를 들어 스포티파이(Spotify)는 고품질 팟캐스트 요약의 기준을 인간이 정의하고, 이를 자동 평가 시스템 설계에 반영했다.³⁰

- **책임성을 위한 기준점 구축:**

워크플로 안에 품질 점검 체크포인트를 설계해야 한다. 예를 들어 특정 리스크 수준을 넘으면 인간 검토를 자동으로 유도하고, 인간과 AI가 의견이 갈린 모든 사례를 로그로 남기면 시간이 지나면서 선택의 경로를 추적하고 학습할 수 있다. 특히 자율적인 시스템일수록 AI 에이전트의 단계와 추론 과정을 이해·기록하고, 감사 추적을 유지하는 것이 필수적이다.

- **인지적 비대칭 인식:**

인간은 생리적으로 주변의 모든 것을 인지할 수 없다. 반면 AI 인지 능력의 압도적 속도와 규모를 감안하면, 인간이 불투명한 시스템을 감시하는 것이 최상의 선택이 아닐 수도 있다. 유럽 데이터 보호 감독기구(EDPS)가 발행하는 기술 브리프 ‘테크 디스패치(TechDispatch)’는 휴먼인더루프 방식만으로 안전이 보장된다고 가정해서는 안 된다고 경고한다. 따라서 조직은 인간이 실제로 개입할 수 있도록 권한, 인터페이스, 상황 보고 및 개입 경로를 명시적으로 설계해야 한다.³¹ 이를 위해 일부 기업은 다른 에이전트를 감시·시험·통제하는 ‘가디언 에이전트’를 도입하고 있다.³²

인간-AI의 의사결정 관계에서 인간의 주체성 강화

인간의 주체성은 주변 사건에 대해 영향력을 느끼고 책임을 자각하는 인간만의 특성이다. 인간은 자신이 실질적인 영향력을 행사한다고 느낄 때 더 쉽게 책임을 받아들인다.³³

인간의 주체성을 위한 설계

리더는 인간과 AI가 함께 의사결정을 내릴 때 인간의 주체성과 신뢰를 어떻게 지원할 것인지를 의도적으로 설계해야 한다. 다음과 같은 방식이 도움이 될 수 있다.

- **인간의 주체성을 기반으로 책임성 구축:**

선택과 선택 주체를 명확히 연결해, 의사결정자가 단순한 규정 준수가 아니라 이해를 바탕으로 한 확신을 가질 수 있도록 해야 한다. 리버티 뮤추얼 보험(Liberty Mutual Insurance)은 손해사정 담당자가 AI를 활용해 다양한 시나리오를 탐색할 수 있도록 하되, AI의 제안을 무시하고 스스로 판단할 수 있는 권한을 제공한다. 한 기업 리더는 MIT 슬로언 매니지먼트 리뷰(Sloan Management Review)에서 “AI가 워크플로에 들어오는 순간 던져야 할 중요한 질문은 ‘모델이 무엇을 말하는가?’가 아니라 ‘누가 그것에 의미를 제기할 수 있는가, 그리고 얼마나 빨리 가능한가?’”라고 강조했다.³⁴

- **원하는 결과에 따라 AI의 주체성 수준 결정:**

AI 에이전트에 부여하는 자율성 수준은 해당 결정의 리스크 수준과 조직이 원하는 인적, 비즈니스 결과에 따라 설계되어야 한다. 최근 스탠포드대(Stanford University) 연구진은 AI 에이전트 자율성과 인간 주체성 수준을 연계해 감사할 수 있는 프레임워크를 제시했다. 업무가 미션 크리티컬하거나 모호성이 큰 경우에는 인간의 주체성이 더 많이 필요하다. 반면 잘 정의되어 있고 리스크가 낮은 업무는 완전 자율형 에이전트에게 더 쉽게 맡길 수 있다. 이 분류체계는 리스크와 불확실성이 큰 지점에서 인간의 개입 여지를 보존하면서 감독 수준을 정교하게 조정하는 데 도움이 된다.³⁵

AI에 대한 신뢰를 구축하기 위한 설계

신뢰는 인간 협업의 핵심 요소이며, 상호작용하고 진화하는 AI와 협업할 때도 마찬가지로 중요하다. 딜로이트의 ‘신뢰할 수 있는 AI’(Trustworthy AI) 연구에 따르면, 함께 일하는 AI 에이전트를 신뢰하는 근로자는 그 에이전트가 가치 창출에 핵심적이라고 인식할 가능성이 10배 높다.³⁶

사람은 기술이 신뢰성, 역량, 투명성, 인간성을 일관되게 보여줄 때 해당 기술을 신뢰한다.³⁷ 본고에서 제안한 권고 사항들은 바로 이 네 가지 요인을 강화하는 방향과 맞물려, AI에 대한 신뢰 형성으로 이어질 가능성이 크다.

인간은 의사결정이 어떻게 이루어졌는지, 그리고 자신이 그 결정에 실질적으로 어떤 영향을 미쳤는지를 이해할 때 AI와 더 자신 있게 협업하고, 그 결과에 대한 책임도 받아들일 수 있다. 또한 AI가 사람들이 원할 때 개입하고, 원하지 않을 때는 제한될수록 신뢰는 높아진다. 많은 사용자는 사기 탐지, 기상 예측, 신약 개발과 같은 분석적이고 고위험 영역에서는 AI의 역할을 어느 정도 수용하지만, 보다 개인적이거나 가치 판단이 개입되는 의사결정에는 AI의 역할이 제한되기를 원하거나 아예 원하지 않기도 한다.³⁸

A man with glasses is shown in profile, looking at a laptop. The background is a cityscape at night, with lights from buildings visible. The overall color palette is a mix of blue, purple, and orange.

인간과 AI 모두에게 효과적인 의사결정

의사결정을 하나의 체계적 역량으로 고도화하고, 의사결정 스킬을 강화하며, AI의 의사결정 관여를 평가하고, 인간의 주체성을 보장하는 방향으로 설계하는 조직은 신뢰를 훼손하지 않으면서도 속도와 품질을 모두 확보할 수 있다. 반대로 이러한 설계를 하지 않는 조직은 불투명한 선택, 희석된 책임과 더불어 가장 명확성이 필요한 순간에 인간 주체성이 서서히 약화되는 위험에 직면할 수 있다.

기술은 분석을 가속화하고 불확실성을 더 선명하게 드러낼 수 있지만, 선택의 배후에 있는 인간의 목적, 가치, 판단 자체를 대체할 수는 없다. 이것이야말로 AI를 신뢰할 수 있는 조언자(trusted adviser)로 활용하는 길이다. 즉, 의사결정의 속도와 규모, 품질은 높아되, '왜 이 결정을 내리는가'에 대한 최종 주도권은 인간이 확실히 쥐고 있는 상태를 만드는 것이다.

주석

1. TheyDo, "Data, decisions, and doubt: A 2025 leadership perspective," accessed Jan. 19, 2026.
2. Oracle, "Global study: 70% of business leaders would prefer a robot to make their decisions," press release, April 19, 2023.
3. Gartner, "Gartner announces the top data and analytics predictions," press release, June 17, 2025.
4. Gartner, "Gartner unveils top predictions for IT organizations and users in 2025 and beyond," press release, Oct. 22, 2024.
5. Saoudi C. Nouis, Victoria Uren, and Srushti Jariwala, "Evaluating accountability, transparency, and bias in AI-assisted healthcare decision-making: A qualitative study of healthcare professionals' perspectives in the UK," BMC Med Ethics 26 (2025).
6. Jannik Zeiser, "Owning decisions: AI decision-support and the attributability-gap," Science and Engineering Ethics 30 (2024).
7. Nils Köbis, Zoe Rahwan, Raluca Rilla, Bramantyo Ibrahim Supriyatno, Clara Bersch, Tamer Ajaj, Jean-François Bonnefon, and Iyad Rahwan, "Delegation to artificial intelligence can increase dishonest behaviour," Nature 646 (2025): pp. 126-134.
8. Sue Cantrell, Lauren Kirby, Nic Scoble-Williams, Joan Goodwin, and Andy Baylates, "Is there still value in the role of managers?" Deloitte Insights, March 24, 2025.
9. Philippe De Ridder, "The AI gap in executive leadership teams," Fast Company, April 21, 2025.
10. Öykü Işık and Ankita Goswami, "The three obstacles slowing responsible AI," MIT Sloan Management Review, Oct. 28, 2025.
11. Connie Loizos, "AI is too risky to insure, say people whose job is insuring risk," TechCrunch, Nov. 23, 2025.
12. Deloitte, "The State of Generative AI in the Enterprise, 2024 year-end Generative AI report," January 2025.
13. Deloitte's High Impact Decision Intelligence research includes a four-level maturity model of organizational decision-making practice based on an analysis of a 2023 survey of 574 leaders globally. This model identifies 21 decision practices organized into eight factors that predict the likelihood of an organization reporting high performance on organization outcomes. For more information, read Deloitte Insight2Action, "Decision intelligence: The time is now," May 2, 2023.
14. Mike Kemp, "The heart of smarter decision-making: Intentionality and discipline," Deloitte Insights2Action, Sept. 20, 2023.
15. Tiffany McDowell and David Mallon, "Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance," Deloitte Insights, Feb. 28, 2020.

16. Amazon, "2015 letter to shareholders," accessed Nov. 14, 2025.
17. Michael Schrage and David Kiron, "Winning with intelligent choice architectures," MIT Sloan Management Review, July 15, 2025.
18. Deloitte, "Organization design: What separates high performers from the rest?" May 17, 2022.
19. Tiffany McDowell and David Mallon, "Getting decision rights right: How effective decision-making can help boost performance," Deloitte Insights, Feb. 28, 2020.
20. Zachary Parris (former director of distributed organizational effectiveness, Atlassian), online interview with David Mallon, September 2025.
21. Lara Abrash, Prof. Dr. Arno Probst, Karen Edelman, and Clare Harding, "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," Deloitte Insights, Oct. 7, 2024.
22. Deloitte, "Governance of AI: A critical imperative for today's boards," accessed Nov. 13, 2025.
23. IBM, "Trustworthy AI at scale: IBM's AI safety and governance framework," Feb. 7, 2025.
24. Future of Life Institute, EU Artificial Intelligence Act, "Article 99: Penalties," accessed Nov.13, 2025.
25. Michael Kessler, "How BAE Systems uses case-based learning to build agile decision-making strength," I4CP, March 6, 2018.
26. Cantrell, Kirby, Scoble-Williams, Goodwin, and Baylates, "Is there still value in the role of managers?"
27. Nicolai J. Foss and Peter G. Klein, "Rethinking hierarchy," MIT Sloan Management Review, Jan. 25, 2023.
28. DBS Bank, "Responsible AI in banking: Gaining a competitive edge," June 11, 2025.
29. George Fragiadakis, Christos Diou, George Kousiouris, and Mara Nikolaidou, "Evaluating human-AI collaboration: A review and methodological framework," arXiv (2025).
30. Rezvaneh Rezapour, Sravana Reddy, Rosie Jones, and Ian Soboroff, "What makes a good podcast summary?" SIGIR '22: Proceedings of the 45th International ACM SIGIR Conference on Research and Development in Information Retrieval (2022): pp. 2039-2046.
31. European Data Protection Supervisor, "TechDispatch #2/205: Human oversight of automated decision-making," Sept. 23, 2025.
32. Leigh McMullen, "Meet your guardian agent overseeing AI," Gartner, May 12, 2025.
33. Psychologist Albert Bandura defines human agency as the capability of a person to influence their own functioning and the course of events through their actions. For more information, please see Albert Bandura, "Agency," accessed Jan. 19, 2026.
34. Schrage and Kiron, "Intelligent choice architectures."
35. Yijia Shao, Humishka Zope, Yucheng Jiang, Jiaxin Pei, David Nguyen, Erik Brynjolfsson, and Diyi Yang, "Future of work with AI agents: Auditing automation and augmentation potential across the U.S. workforce," arXiv (2025).
36. Deloitte TrustID Workforce AI Index, May to July 2025.
37. Deloitte, "From trust to action: Navigating risk in the age of agentic AI," accessed Nov. 14, 2025.
38. Brian Kennedy, Eileen Yam, Emma Kikuchi, Isabelle Pula, and Javier Fuentes, "How Americans view AI and its impact on people and society," Pew Research Center, Sept. 17, 2025.



Chapter 4

AI와 문화적 부채

문화를 방치하면 AI 전환은 실패한다

인공지능(AI)이 확산되면서 조직 문화에 부정적 영향을 미치는 행동 패턴이 조용히 그러나 지속적으로 축적될 수 있다. 그렇다면 조직 문화를 어떻게 관리해야 AI 시대의 경쟁우위로 만들 수 있을까?

불 확실성이 커질수록 일관된 조직 문화가 더욱 중요해지지만, 정작 대다수 조직은 조직 문화의 일관성을 유지하는 데 어려움을 겪는다. 행동과 규범은 조직이 내세우는 가치에서 점차 벗어나기 시작하고, 더 급한 과제에 밀려 소통 부재나 심리적 안전 부족과 같은 미해결 문제는 방치되기 쉽다. 이로 인해 마치 금융 부채에 이자가 붙듯, 조직이 문화를 소홀히 한 대가가 누적되는 문화적 부채(cultural debt)가 쌓인다.

2026년 현재가 그러한 시기다. 근로자와 조직 간 관계의 긴장이 높아지는 가운데, AI가 업무를 근본적으로 바꾸며 복잡성을 더하고 있다. 그러나 이러한 변화 속에서도 조직의 관심은 대체로 인간이 AI와 어떻게 상호작용하는가에 집중돼 있을 뿐, AI가 인간과 인간 사이의 업무 관계에 어떤 영향을 미치며 이로 인해 조직 문화가 어떻게 변화하는지는 간과하고 있다. 실제로 딜로이트 서베이 결과 근로자의 42%는 소속 조직이 AI가 사람에게 미치는 영향을 거의 평가하지 않는다고 답했다. 이는 문화적 부채가 축적되고 있음을 보여주는 신호다.

조직 문화는 신뢰를 토대로 구축되는데, AI는 여러 방식으로 그 신뢰를 흔들고 있다. 딜로이트 서베이에 따르면 리더, 관리자, 근로자의 80%는 동료와 팀이 실제보다 더 생산적으로 보이기 위해 AI를 활용하고 있을 가능성을 우려하고 있다. 그 결과 근로자들은 다음과 같은 근본적 질문에 대해 조직의 명확한 답을 듣지 못한 채, 조용히 새로운 규범과 가치, 행동 방식을 받아들이거나 거부하고 있다. AI를 써서 내 일을 하면 그것은 '치탕인가? 힘든 일을 AI가 대신한다면 이제 '열심히 일한다'는 것은 무엇을 의미하는가? AI가 틀렸을 때 책임은 누구에게 있는가? 내가 AI를 사용하지 않으면 일자리를 잃게 되는가, 아니면 AI가 결국 내 일자리를 대체하게 되는가?

조직이 이러한 질문에 답하지 않으면, 근로자들은 윤리 및 가치 판단을 각자 스스로 해결해야 하며, 그 과정에서 문화적 부채가 누적된다. 강한 조직 문화가 수립돼 있다고 해도 AI의 영향을 견디기 위해서는 보강이 필요할 수 있다. 반대로 취약한 조직 문화는 AI가 업무에 스며들수록 더 빠르게 훼손되며, 조직 내부를 조용히 침식시킬 수 있다. 그러나 문화를 의도적으로 육성하고 진화시키는 조직은 AI의 잠재력을 실현하고 지속 가능한 경쟁우위를 확보할 수 있다.

직장 내 AI가 초래하는 문화적 비용

‘딜로이트 2025 글로벌 인적자원 트렌드’ 보고서에서 논의했듯이, AI는 사람들의 일상에 직접 영향을 미치는 방식으로 업무를 재편하고 있다. 업무량과 스트레스 증대, 웰빙 저하, 외로움 증가, 자율성 감소가 대표적이다. 더 넓게 보면 AI는 고용 자체에 대해 근본적 질문을 제기하고 있다. 많은 전문가들은 AI가 일자리를 완전히 대체하기보다는 직무를 변화시킬 가능성이 더 크다고 주장한다. 하지만 포브스(Forbes)지에 따르면, 전문가들은 월가에서만 2028년 또는 2030년까지 AI와 자동화로 최대 20만 개의 일자리가 사라질 수 있다고 전망한다.¹ 또한 세계경제포럼(WEF)은 전 세계 고용주의 41%가 기술 노후화로 인해 2030년까지 인력을 줄일 계획이라고 보고했다.² 또한 스스로를 ‘AI 퍼스트’(AI first, AI를 경영 설계의 최우선 기준으로 삼는 경영 패러다임)라고 규정하는 조직이 증가하면서, 근로자들은 자신의 가치가 어떻게 인식되는지에 대한 암묵적 메시지를 받게 된다. AI가 먼저라면, 인간은 그다음이라는 뜻인가?

근로자와 조직 사이의 권력 균형이 다시 조직 쪽으로 이동하는 더 큰 흐름 속에서 AI의 이러한 영향이 더욱 부각되고 있다. 팬데믹 이후 채용이 급증했던 고용시장에는 이제 불확실성이 팽배하다. 근로자들은 활발한 이직(job hopping)에서 일자리를 움켜쥐는(job hugging) 태도로 변하고 있다. 미국 세인트루이스 연방준비은행 자료에 따르면, 채용 속도는 크게 둔화되고³ 근로자의 자발적 퇴사율이 낮아지는 것으로 나타났다.⁴ 이는 근로자들의 자신감이 저하된다는 신호일 수 있다.

이처럼 변화하는 권력 역학에 AI가 일자리에 미치는 영향이 맞물리면서, 하나의 중대한 전환점이 도래했다. 대다수 기업의 조직 문화가 균열을 드러내는 것이다. 2025년 갤럽(Gallup) 조사에 따르면 미국 근로자 중 자사의 조직 문화와 강하게 연결되어 있다고 느끼는 비율은 20%에 불과했다.⁵ 신뢰도 양방향으로 약화되고 있는 것으로 보인다. 에델만 신뢰도 지표 조사(Edelman Trust Barometer)에 따르면 2025년에 고용주에 대한 신뢰가 2018년 이후 처음으로 하락했다고 밝혔다.⁶ 반대로 리더 역시 근로자에 대한 신뢰를 잃어가는 것으로 나타났다.

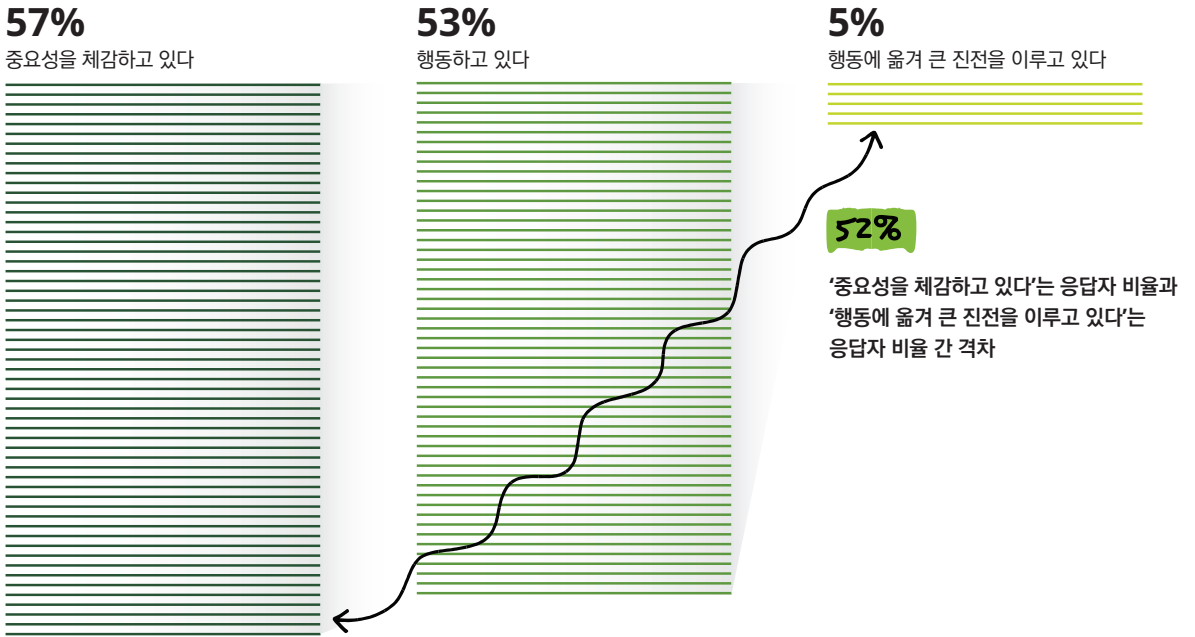
다행스러운 점은 많은 조직들 또한 이 문제를 인식하기 시작했다는 것이다. 올해 서베이에서 전체 응답자의 34%는 조직 문화가 AI 전환 목표를 가로막는 직접적 장애요인이라고 인정했고, 65%는 AI의 영향을 고려할 때 자사의 문화가 상당히 변화해야 한다고 보았다.

그렇다면 왜 일부 조직은 AI가 문화, 연결, 신뢰에 미칠 영향을 다루는 데 어려움을 겪고 있는 것처럼 보일까? 서베이에 따르면, AI가 조직 문화에 미치는 영향이 중요하다 또는 매우 중요하다고 답한 비율은 절반을 겨우 넘었고, 이 영역에서 큰 진전을 이루고 있다고 답한 비율은 5%에 불과했다.



그림 1. 조직은 의사결정 시 시가 미치는 영향의 중요성을 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 5%에 불과

Q1: 문화, 신뢰, 협업에 대한 영향을 포함해, 시가 조직 내 인간관계에 어떤 변화를 가져오는지를 이해하고 관리하는 일은 얼마나 중요한가?
Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

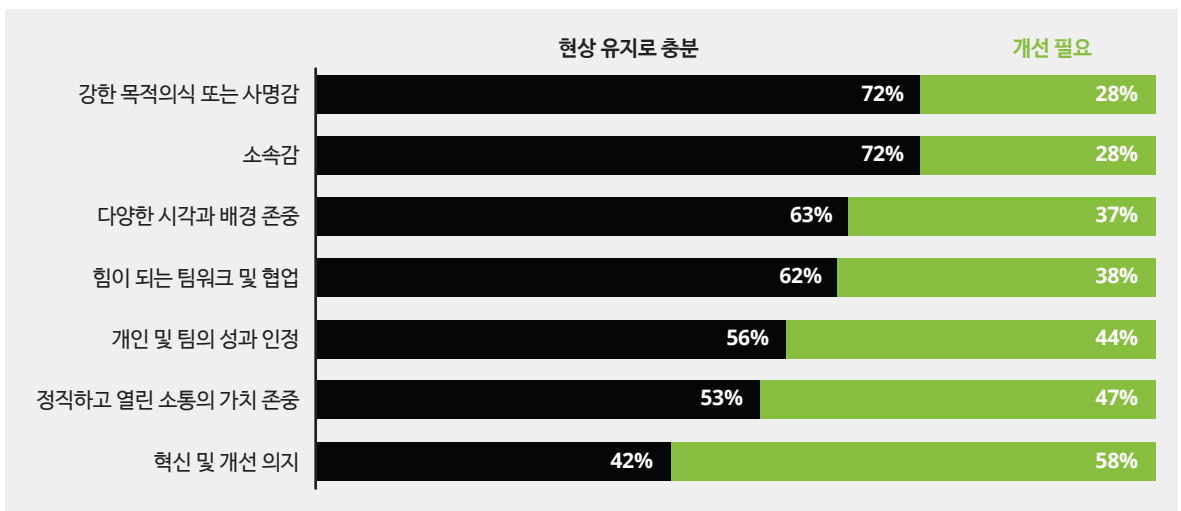


문화적 부채를 문화 자산으로

리더는 먼저 현재 조직 문화를 점검하고, 그 문화가 진정한 경쟁 자산이 될 수 있는 방향으로 나아가는지 평가해야 한다. 조직 문화를 어떻게 바꿔야 하는지에 대한 답은 '모범 사례'(best practice)에서 찾기보다 '자사에 가장 적합한 방식'(best fit)을 찾아야 얻을 수 있기 때문에, 조직마다 다를 수 있다. 딜로이트 서베이에 따르면 대다수 조직은 현재의 조직 문화 내에서 목적의식과 사명감, 소속감은 유지하면서도, 성과 인정과 개방적 소통, 혁신에 대한 헌신은 강화해야 한다고 인식하고 있다(그림 2).

현재 조직 문화의 강점과 약점을 이해하고 지향하는 미래 조직 문화를 명확히 구상하면, AI 시대에 성공할 수 있도록 조직 문화를 형성하는 중요한 작업에 착수할 수 있다. 이를 위해서는 조직 문화가 발전할 수 있는 강한 기반을 마련하고, 업무 흐름 속에서 변화를 활성화해 신뢰를 구축하며, AI 자체를 그 여정에 도움이 되는 도구로 활용해야 한다.

그림 2. 응답자들이 본 변화와 유지의 우선순위: 혁신과 소통은 개선, 목적의식과 소속감은 보존
 AI에 대응해 조직문화의 각 요소를 유지해야 하는지, 변화시켜야 하는지에 대한 응답자 비율



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

새로운 조직 문화의 기반 구축

조직 문화의 현재 상태와 지향점에 대한 명확한 그림이 그려지면, 조직은 몇 가지 기본 요소를 갖출 수 있다. 리더십 정렬, 목적과 가치 정립, 소통이 조직 문화의 기반이라는 점은 변함이 없다. 다만 AI 시대의 환경에서는 이러한 기반 위에서 어떠한 방식으로 실행하느냐에 따라 결과가 달라진다.

리더가 혼자 조직 문화를 변화시킬 수는 없지만, 지향하는 방향으로 변화가 지속될 수 있는 환경을 만드는 데 핵심 역할을 한다. 소프트웨어 기업 아틀라시안(Atlassian)에서 조직 효율성 디렉터를 지낸 자크 패리스(Zach Parris)는 “리더십과 문화는 분리될 수 없다”며, “최고위 리더십이 보여주는 태도와 모범은 조직 전체의 개인 행동에 큰 영향을 미친다. 특히 기술에 대한 리더십의 태도는 회사 문화, 도입 수준, 새로운 도구가 얼마나 깊이 통합되는지를 좌우하는 강력한 연결고리”라고 설명했다.⁷ 실제로 시스코(Cisco) 연구에 따르면 직원은 리더가 AI를 사용할 때 AI를 사용할 확률이 두 배 더 높다.⁸

사명감과 목적의식, 가치 역시 중요하다. 실제로 올해 서베이 응답자들은 유지해야 할 가장 중요한 조직 문화 요소로 강한 소속감과 목적의식을 꼽았다.

월마트(Walmart)는 자사의 AI 전환을 ‘사람이 주도하고 기술이 강화하는 방식’(people-led and tech-powered)이라고 설명한다. 이는 AI를 인간을 대체하는 수단이 아니라, 인간의 잠재력을 증폭하는 도구로 위치시키는 접근이다. 월마트 수석 부사장이자 최고인사책임자(CHRO)인 마이클 에렛(Michael Ehret)은 “변화는 상수이며, 새로운 변화가 생길 때마다 각각의 당위성을 다시 설계할 시간은 없다. 조직이 할 수 있는 최선은 어느 순간에도 목적과 가치를 잊지 않고, 어려운 전환기에도 왜 이 일이 중요한지를 계속 강조하는 것이다. 기술과 AI를 미션과 가치를 진전시키는 수단으로 활용하는 조직일수록 시간이 지나면서 더 잘 적응할 수 있다”고 강조했다.⁹

AI의 윤리적 사용을 조직 문화에 내재화하는 것도 중요하다. 선도 조직들은 공정성, 편향, 투명성을 기준으로 AI 프로젝트를 검토하는 그룹을 두고 있으며, 근로자가 자유롭게 자동화, 개인정보보호, 알고리즘 의사결정에 대한 우려를 제기할 수 있는 여건을 조성하고 있다. 예를 들어 IBM은 다양한 삶의 경험과 직업적 배경을 지닌 인물들로 구성된 AI 윤리위원회를 만들어 AI 탐색 전반을 감독하고 있다.¹⁰

마지막으로 개방적이고 투명한 소통은 그 어느 때보다 중요하다. 조직 문화를 이끄는 가장 중요한 행동을 묻는 질문에 대해, 근로자와 리더 간 열린 대화의 형성과 AI가 업무와 일자리에 어떤 영향을 미치고 있는지에 대한 명확하고 정기적인 업데이트 제공이 상위 두 개 항목으로 꼽혔다.

이런 소통을 우선시한 사례로 미국 헬스케어 기업 하이마크 헬스(Highmark Health)를 들 수 있다. 이 회사는 AI를 통합하는 방향으로 업무를 재설계하면서, 리더와 인력 간 지속적인 소통을 통해 민첩성, 책임감, 혁신적 케어의 문화를 구축하고 있다. 하이마크 헬스의 인사 부문 수석 부사장인 마르시아 오글런(Marcia Oglan)은 “기술만으로는 신뢰 문제를 해결할 수 없다. 눈에 보이고 일관된 리더십과 책임감이 신뢰를 쌓을 수 있다”고 강조했다. 그는 이어 “AI와 일자리 안정성에 대한 불안은 현실이기 때문에, 역할 변화 속에서 사람들을 어떻게 지원하고 재교육할 것인가에 대한 실질적 대화가 필요하다. 인사가 기술과 사람을 잇는 접착제라면, 우리가 해야 할 일은 모든 사람이 변화하는 조직 안에서 자신의 자리를 볼 수 있도록 돕는 것”이라고 설명했다.¹¹

업무 흐름 속에서 신뢰와 인간적 연결 구축

조직 문화를 형성하는 데는 리더십 메시지와 공식 프로그램도 중요하지만, 본질적으로 조직 전반에서 매일 반복되는 수많은 상호작용과 경험이 더욱 실질적 역할을 한다. AI는 인간 간 상호작용에 예상하지 못했던 많은 영향을 미치고 있다. 예를 들어 구성원들이 서로 함께 일하는 시간은 줄고 AI와 함께 일하는 시간은 늘어나면서, 인간 대 인간의 연결이 약화되는 방식으로 문화적 부채가 축적될 수 있다. 따라서 업무 흐름 속에 인간적 연결과 신뢰를 의도적으로 설계하는 것은 문화적 부채를 상환하기 위한 중요한 단계다.

조직은 AI 도입 과정에서 연결과 신뢰를 촉진하는 개입 장치와 형식을 설계함으로써 인간적 연결을 강화할 수 있다. 또한 인간과 인간 간 상호작용과 인간과 AI 간 상호작용을 모두 고려하는 방향으로 업무를 적극적으로 재설계할 수 있다. 선도적 기업들은 AI를 협업 파트너로 규정함과 동시에, 직무기술서 역시 창의성, 공감, 복합 문제 해결과 같은 인간 고유의 역량을 기술적 민첩성과 함께 강조하는 방향으로 재구성하고 있다.

선도 조직은 또한 AI가 가치, 행동, 관계에 어떤 영향을 미치는지 평가하고, AI의 역할과 한계, 근로자에게 미치는 영향에 대해 열린 대화를 장려한다. 일례로 글로벌 자전거 기업 트렉 바이시클(Trek Bicycle)에서는 기술팀이 각 부서의 모든 직급 근로자들을 인터뷰해 AI가 업무 환경을 어떻게 개선할 수 있을지를 파악했다. 그 결과 현재 직원의 웰빙을 우선하는 40개에 가까운 구체적 AI 활용 사례를 도출했다.¹²

인재 관리 방식과 일하는 방식도 AI 도입 시 더 나은 인간적 연결을 지원하도록 진화해야 한다. 테크 기업 시스코는 동적 팀 구성(dynamic teaming)과 협업을 미래 성공의 핵심 조건으로 보고 있으며, 이를 성과관리 방식에 내재화했다. 이를 지원하는 내부 도구인 '팀 스페이스'(Team Space)는 실시간 소통과 지속적 평가를 가능하게 해, 팀이 공동 목표에 집중하기 쉽게 만들어 준다.¹³

구성원의 목표 및 행동 방식에 정렬된 보상과 인정 체계 또한 조직 문화의 중요한 지렛대다. 싱가포르의 DBS은행(DBS Bank)은 직원들이 자신의 역할을 스스로 혁신하고, 실험하며, 자동화와 디지털화를 주도하도록 장려하는 방향으로 조직 문화를 재구성했다. 직원들은 전환 이니셔티브에 기여하거나 디지털 실험팀, 해커톤(hackathon, 단기 협업형 아이디어 발굴 및 문제 해결 프로그램)에 참여하면 인정과 보상 포인트를 받는다. 뿐만 아니라 전환 기간(transformation days)을 운영하고, 정규 일정에서 디지털 역량 개발 시간을 따로 확보했으며, 디지털 전환 지표를 성과 평가와 보상 시스템에 내재화했다.¹⁴ 이러한 노력은 사상 최대 이익과 전사적 보너스 지급으로 이어졌다.¹⁵

AI를 활용해 건강한 조직 문화 촉진

AI가 조직 문화에 일부 부정적 영향을 줄 수도 있지만, 동시에 건강한 문화를 만드는 기존의 관리 방식을 증폭하는 핵심 도구가 될 수도 있다. 이러한 방식으로 AI 도구를 활용하면 정교한 분석과 실행을 통해 조직 문화를 직접 강화할 수 있다. 또한 이는 AI 전환의 핵심이 인간 중심 사상에 있다는 조직 메시지와도 부합한다. 조직은 다양한 방식으로 AI를 활용해 문화를 개선할 수 있다.

선도 조직은 근로자와의 조직 문화 형성이 채용부터 퇴직까지(hire-to-retain) 전 과정의 시작점으로부터 이루어져야 한다는 점을 인식하고, 이를 위해 AI를 활용하고 있다.

예를 들어 아틀라시안은 AI 에이전트를 활용해 온보딩을 개선하고 있다. 이 회사는 분산된 팀에 새로 합류한 인력에게 투명성과 안전장치를 강조한 맞춤형 교육과 업스킬링을 제공한다. 자크 패리스는 "온보딩은 행동 방식을 재설계할 수 있는 진정한 기회다. 우리는 이를 신규 입사자의 정문으로 여기며, 조직심리학 실험에 기반한 AI 주도 실천을 통합한다. 이것은 단순한 프로세스의 문제가 아니라, 사람들이 첫날부터 도구·팀·리더십과 어떻게 연결될지를 형성하는 일"이라고 설명했다.¹⁶ 그 결과 아틀라시안은 신규 입사자의 주간 평균 AI 사용률을 57%에서 93%로 끌어올렸다.



조직은 또한 AI를 활용해 근로자를 코칭할 수 있다. 단, 이 코칭은 개인화된 인간 코칭을 대체하는 것이 아니라 보완하는 방식이어야 한다. 케임브리지대학교 반데르쇼어 AI 및 머신러닝 연구소(Van der Schaar AI and Machine Learning Lab)의 연구진이 개발한 스컬쳐AI(ScultureAI)는 조직의 핵심 가치를 기준으로 근로자의 일상적 디지털 상호작용을 코칭하는 도구다. 조직의 가치를 학습한 스컬쳐AI는 업무시간 내내 근로자들에게 팀스(Teams)나 슬랙(Slack) 대화, 이메일 등을 통해 조직 문화에 부합하는 방향으로 표현을 조정하는 방식에 대한 조언을 제공한다.¹⁷ 또 다른 기업들은 컬처앰프(CultureAmp)의 AI 코치(AI Coach)와 같은 도구를 도입해, 리더와 관리자가 실시간으로 직원 상태를 감지하고, 감정을 분석하며, 변화를 이끌기 위한 맞춤형 실행계획을 수립할 수 있도록 지원하고 있다.¹⁸

AI 기반 문화 인텔리전스 도구는 동료 간 성과 인정 프로그램(peer-to-peer recognition)에서 나오는 정보를 분석해, 핵심 역량, 우수 인재, 문화 촉진자(culture-enabler)를 실시간으로 파악할 수도 있다. 직원 인정 솔루션 기업 워크휴먼(Workhuman)의 휴먼 인텔리전스(human intelligence) 기능은 인사 팀이 플랫폼에서 질문과 프롬프트를 입력함으로써 조직 문화의 동인을 이해하고 맞춤형 조치를 설계할 수 있도록 돕는다. 이 도구는 또한 회사의 가치를 실천하는 직원들을 동료 간 성과 인정 대상으로 실시간 파악할 수 있는 데이터도 제공한다.¹⁹

문화 부채를 차별화 요인으로 전환

AI는 산업 전반에서 조직 운영 방식을 바꾸고 있으며, 동시에 더 넓은 변화 속에서 일터에서의 인적 경험을 재구성하고 있다. 이러한 환경에서 기존의 조직 문화를 그대로 유지하면 경쟁에서 도태될 수 있다. AI가 만들어내는 문화적 부채는 분명한 리스크로 실제로 존재한다. 기존의 패러다임을 고수하거나 정렬되지 않은 문화를 그대로 수용하는 조직은 신뢰와 경쟁력을 잃을 수 있다.

해결책은 조직 문화를 전략적 자산으로 다루는 것이다. 조직 문화는 생산성을 높이고, 혁신을 촉진하며, 혼란 속을 헤쳐 나가는 근로자들에게 기준점이 될 수 있다. 앞으로 대부분의 조직이 추구하는 적응력은 프로세스나 구조보다도 조직 문화에서 더 많이 나올 가능성이 있다. 조직 문화가 경쟁우위가 되는 시대에는 AI의 잠재력을 활용하도록 문화를 형성하고 실행하는 조직이 근로자, 조직, 나아가 사회 전반에 더 나은 성과를 만들어낼 가능성이 높다. 반대로 그렇지 못한 조직은 AI 자체 때문이 아니라, 스스로 키워내지 못한 문화 때문에 뒤쳐질 수 있다.

주석

1. Christ Westfall, "How AI revolution is driving 200,000 layoffs on Wall Street," Forbes, Jan. 13, 2025.
2. World Economic Forum, "Future of jobs report 2025," January 2025, p. 52.
3. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Quits: Total nonfarm," accessed Sept. 18, 2025.
4. Federal Reserve Bank of St. Louis, "Hires: Total nonfarm," accessed Sept. 18, 2025.
5. Gallup, "Organizational culture," accessed Nov. 11, 2025.
6. Edelman, "2025 Edelman Trust Barometer," accessed Nov. 10, 2025.
7. Zachary Parris (former director of organizational effectiveness, Atlassian), online interview with David Mallon, September 2025.
8. James Stovall, "Leadership is the key to AI adoption — especially for COOs," Operations Council, Aug. 13, 2025.
9. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart International), online interview with Sue Cantrell, October 2025.
10. IBM Office of Privacy and Responsible Technology, "Reflecting on the five-year anniversary of IBM's AI Ethics Board," November 2024.
11. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), online interview with Victor Reyes, October 2025.
12. Ted Kitterman, "How the 100 best companies are training their workforce for AI," Great Place to Work, Jan. 31, 2025.
13. Lorelei Trisca, "Run employee performance reviews like Cisco: Embracing continuous feedback," Deel, Dec. 15, 2025.
14. Siew Kien Sia, Peter Weill, and Mou Xu, "DBS: From the 'world's best bank' to building the future-ready enterprise," Massachusetts Institute of Technology Center for Information Systems Research (MIT CISR), March 18, 2019.
15. Lionel Lim, "DBS is setting aside \$23.6 million to reward staff of Southeast Asia's largest bank for a 'record performance'," Fortune, Feb. 10, 2025.
16. Parris interview.
17. Larry English, "Is organizational culture the next frontier for AI in the workplace," Forbes, Dec. 23, 2024.
18. Lyssa Test, "Building stronger teams with AI coaching," Culture Amp, Oct. 27, 2025.
19. Workhuman, "The AI advantage: Revolutionizing company culture for unmatched business success," Harvard Business Review, July 9, 2024.



Chapter 5

민첩한 조율

역량과 자원을 실시간으로 조율하라

인공지능(AI)은 의도를 실행으로 빠르게 전환하게 해준다. 그러나 그 속도를 경쟁우위로 바꾸는 힘은 인적 역량(capability)과 AI 자원(capacity)을 실시간으로 조율하는 능력이 좌우한다.

조 직이 어떤 자원을 보유하고 있는지가 경쟁우위를 좌우하는 시대는 지났다. 대규모 고객 기반, 제품 포트폴리오, 공급망 역량만으로는 충분하지 않다. 이제는 조직이 의도를 얼마나 빠르게 실행으로 전환할 수 있는가, 그리고 비즈니스 환경, 고객 수요, 기술이 바뀔 때 역량과 자원을 얼마나 유연하게 재구성할 수 있는가가 관건이다. 규모는 여전히 중요하지만, 경쟁의 무게중심은 점차 속도와 민첩성으로 이동하고 있다. 실제로 딜로이트 서베이 결과 리더의 67%는 향후 3년간 가장 중요한 경쟁우위가 빠르고 민첩한 대응 능력에서 나올 것이라고 답한 반면, 규모가 핵심 차별화 요인이라고 본 비율은 28%에 그쳤다.

AI는 과거 희소했던 역량을 널리 활용 가능하게 만들고, 일이 수행되는 방식을 바꾸면서 이러한 전환을 가속화하고 있다. AI는 역량(일을 효과적으로 수행할 수 있는 능력), 자원(얼마나 많은 일을 얼마나 빠르게 처리할 수 있는가), 그리고 기존의 성과 기준인 속도-품질-비용의 삼각 구도를 뒤흔들고 있다. 과거에는 이 세 요소 중 둘만 선택할 수 있었다면, 이제 AI는 속도-품질-비용을 동시에 개선할 수 있는 새로운 성과 지평을 열고 있다.

이제는 확장을 위해 더 많은 인력이나 비용이 필요하지 않다. 실제로 최근 등장하는 많은 벤처기업은 소수의 인간 팀이 고부가가치 업무를 수행하면서, 대규모 기업의 운영을 AI로 시뮬레이션하는 AI 중심 기업을 지향하고 있다. 또한 빠른 학습 사이클은 속도를 곧바로 품질로 전환할 수 있다. 예컨대 의사와 AI가 긴밀히 협업할 경우, 인간과 AI가 각자 따로 할 때보다 질병을 더 신속하고 정확하게 발견할 수 있다. 이것이 바로 '인간 + AI 협업'과 '인간 × AI 융합'의 차이이다.

그러나 속도와 민첩성의 핵심은 단지 새로운 역량과 자원을 산술적으로 계획하고, 자원을 고정된 구조에 배분하는 데 있지 않다. 핵심은 사람, 기술, 데이터, 시스템을 비즈니스상 중요한 성과 중심으로 유연하게 조율하는 능력이 있다. 즉, 변화하는 요구에 맞춰 필요한 요소를 지속적으로 감지하고, 결합하고, 다시 조합하는 능력이다. 배분(allocation)이 특정 연주자에게 특정 파트를 맡기는 일이라면, 오케스트레이션(orchestration), 즉 조율은 지휘자가 실시간으로 필요한 요소를 조정해 원하는 결과를 만들어내는 역할에 가깝다.

이를 잘 보여주는 사례가 리바이스(Levi Strauss)다. 이 회사는 디자이너, 머천다이저(MD), 마케터 등 여러 영역의 구성원들을 신속히 모아 시와 결합함으로써, 루스핏 청바지 수요가 증가하고 있다는 포착하기 힘든 신호를 알아차리고, 이를 디자인과 시장 대응으로 빠르게 연결했다. 그 결과 3개월 만에 해당 카테고리 매출이 15% 증가했다.¹

역량과 자원을 효과적으로 조율하는 조직은 규모도 갖추면서 동시에 빠르게 움직일 수 있다. 즉, 규모와 속도가 상충하던 전통적 제로섬 관계에서 벗어날 수 있는 것이다. 또한 속도, 품질, 비용 가운데 둘이 아니라 셋 모두를 동시에 개선할 수 있으며, 세상이 변할 때마다 스스로의 운영 원리를 지속적으로 재작성하는 조직이 될 수 있다. 이 과정에서 조직은 예측 불가능성을 리스크의 원천이 아니라 기회의 원천으로 전환할 수 있다.

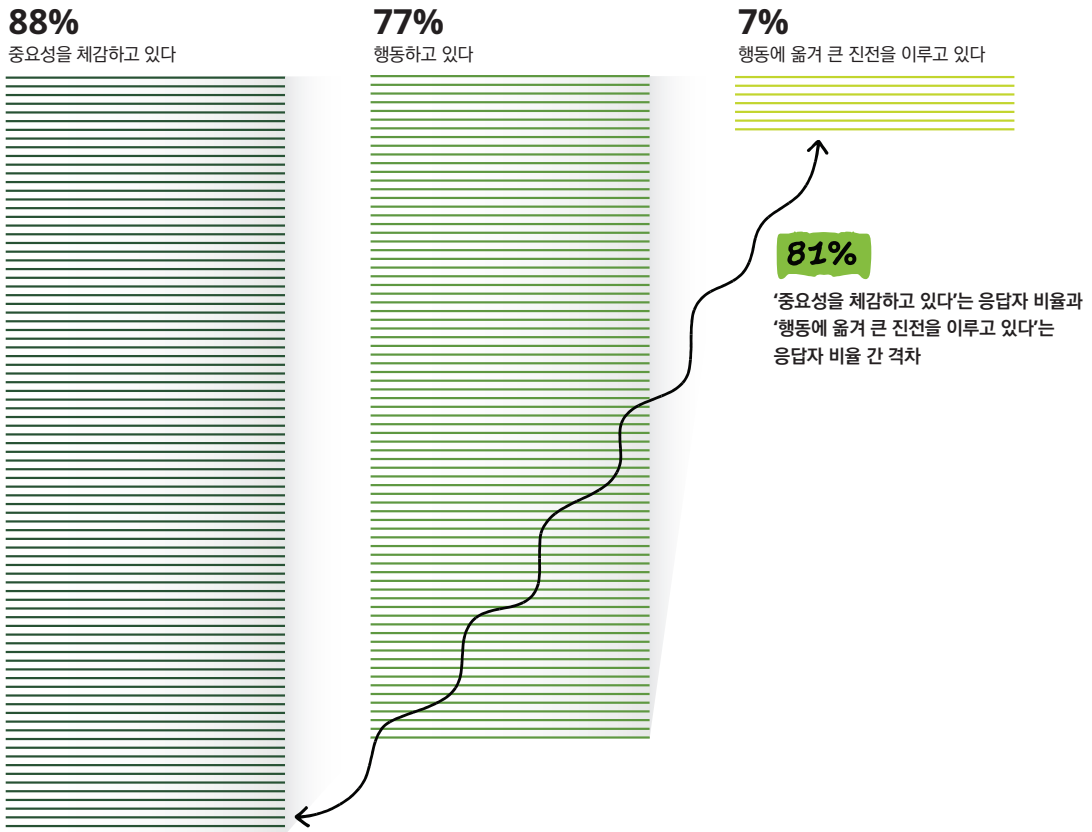
본고의 서베이 결과는 조율이 단순히 미래의 이상향이 아니라, 현재 시점에서도 경쟁우위를 제공하는 역량임을 시사한다. 서베이 결과를 분석한 결과, 이 영역을 선도하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 우수한 재무 성과를 보고할 가능성이 약 2배 높고, 동시에 근로자에게 의미 있는 업무를 제공하고 있다고 답할 가능성도 약 2배 정도 높게 나타났다.

올해 서베이에서 업무를 동적으로 조율하는 능력이 가장 중요한 트렌드 1위로 꼽혔다. 리더의 88%는 사람, 기술, 자원을 조율해 일을 수행하는 속도를 높이는 것이 매우 중요하거나 중요하다고 답했다. 그러나 이 목표에서 큰 진전을 이루고 있다고 답한 리더는 7%에 불과했다. 중요도 인식과 실행 수준 사이 81%포인트 격차가 나타난 것으로, 이는 올해 조사 항목 에서 가장 큰 격차를 기록했다.

그림 1. 조직은 역량과 자원의 조율이 중요하다고 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 7%에 불과

Q1: 사람, 역량, 자원을 업무 수행에 맞게 조율하는 방식을 얼마나 더 빠르게 전환하는 것이 얼마나 중요한가?

Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

역량과 자원을 조율하기 위한 네 가지 실행 과제

역량과 자원을 조율하려면 네 가지 핵심 과제를 실행해야 한다. 이들 과제를 실행하면 단순히 변화에 적응하는 것을 넘어, 주변 환경이 변화하는 속도보다 앞서 나갈 수 있다.

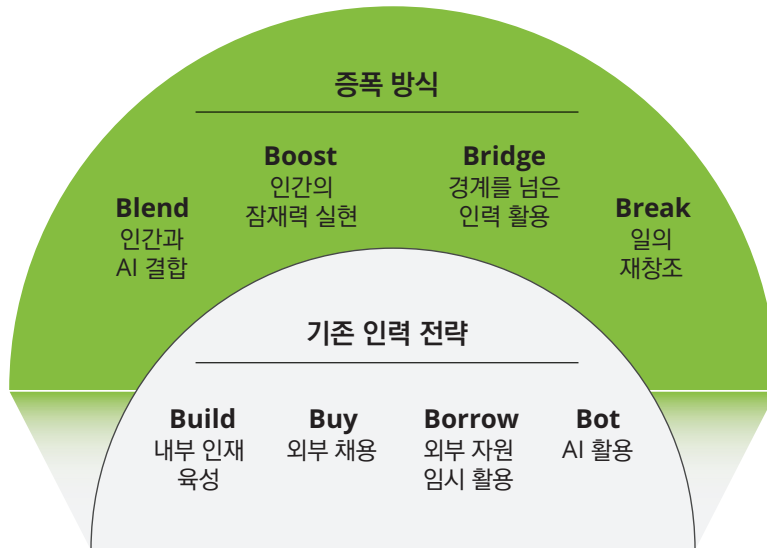
역량과 자원의 파악 및 재창조

먼저 달성하고자 하는 미션과 성과를 정의한 뒤, 그 목표를 실현하는 데 필요한 역량과 자원을 정렬하는 것이 출발점이다. 일례로 월마트(Walmart)는 효율성에 대한 명확한 초점을 설정하고, 글로벌 사업 전반의 리더들이 AI를 활용해 어떻게 새로운 자원을 확보하고, 그 시간을 혁신과 성장에 재투자할 수 있을지를 탐색하도록 장려하는 방식을 선택했다.²

이는 전통적인 Build(내부 인재 육성), Borrow(외부 자원 임시 활용), Buy(외부 채용)에 Bot(AI 활용)을 새로운 선택지로 추가한 개념이다. 딜로이트 서베이 결과 리더의 56%는 이제 AI 에이전트를 디지털 근로자로 간주하고 조직화·평가하고 있으며, 60%는 자신의 팀이 필요한 업무를 수행하기 위해 적절한 인간 및 AI 역량을 갖추고 있다고 답했다.

이 네 가지 'B'는 역량과 자원에 접근하는 기반이 되지만, 이를 더욱 증폭하기 위해 몇 가지 구체적 방식을 병행할 수 있다(그림 2).

그림 2. 역량과 자원을 파악하고 재창조하기 위한 방식 확대





예를 들어 조직은 인간과 AI 역량을 결합(Blend)할 수 있다. 디지털 근로자를 별도의 집단으로 분리하기보다, AI가 근로자의 생산성, 성과, 창의성을 획기적으로 증폭하는 새로운 범주로 인식하는 접근이다. 이것이 바로 ‘인간 × 기계 융합의 실제 구현이다. 딜로이트 서베이 결과 리더의 51%는 인력 규모와 구성을 계획할 때 인간과 AI의 협업이 창출할 가치까지 이미 반영하고 있다고 답했다. 앞으로 인간 × AI 융합이 창출하는 배수 효과를 이해하고 활용하는 역량의 전략적 중요성은 더욱 커질 것으로 예상된다. 실제로 AI 때문에 인력을 감축한 경험이 있는 리더는 3분의 1 정도였으나 이 중 57%는 그 결정을 다시 의문시하게 되었다고 답했다. 예를 들어 한 핀테크 기업은 AI 챗봇이 700명의 상담원을 대체할 수 있다고 주장한 지 1년 만에 다시 그 인력을 재채용해 AI의 속도와 인간의 공감 능력을 결합하는 방향으로 선회했다.³

또 다른 방식은 불필요한 업무를 줄여 근로자가 더 중요한 일에 집중하게 함으로써 생산성을 높이는 것이다. ‘2025 인적자원 트렌드’ 보고서에서도 논의했듯이,⁴ 본질적이지 않은 업무를 줄이면 근로자는 자신의 잠재력을 더 잘 발휘하고 부가가치가 높은 일에 집중할 수 있다. 그러나 현재 근로자와 관리자 중 소속 조직이 자신의 잠재력을 충분히 활용하고 있다고 답한 비율은 50%에 불과하다.

한 글로벌 소비자 기업은 또 다른 ‘B’인 Bridge를 실천하고 있다. 이 회사는 공장을 완전 자동화한 뒤, 생산 및 창고 인력을 AI 모니터링과 품질 점검 역할로 전환시켰다.⁵ Bridge는 또한 내부 인재 마켓플레이스를 통해 인력을 임시 업무에 배치하거나, 현재 직무를 유지한 채 민첩한 미션 중심 팀으로 이동시키는 방식으로 자원을 확보하는 것을 의미할 수도 있다. 시스코(Cisco)의 인사 담당 부사장인 메건 바잔(Megan Bazan)은 “인간과 기계 혹은 에이전트가 함께 일하는 초기동적 다기능 태스크포스가 확산되면서 고정된 팀이라는 개념이 점차 과거의 유물이 되어가고 있다”고 설명했다.⁶

딜로이트 서베이 결과 현재 문제 해결이 필요한 시점에 맞춰 동적 팀을 구성한다고 답한 비율은 28%에 불과하지만, 향후 3년간 이러한 방식이 중요할 것이라는 비율은 59%에 이른다.

마지막으로 Break, 즉 업무·역할·조직 구조 자체를 재설계하는 방식이 있다. 일례로 클리블랜드 클리닉(Cleveland Clinic)은 의료 인력 부족 문제에 대응하기 위해 업무를 세분화한 뒤, 각 업무가 실제로 필요한지, 자동화할 수 있는지, 원격으로 처리 가능한지, 다른 역할에 재배정할 수 있는지, 혹은 일정 자체를 조정할 수 있는지를 검토했다.

의료보조 인력의 경우, 40개 업무 중 37개를 더 낮은 자격 수준의 인력이나 비임상 인력으로 이전하고, 일부는 AI로 자동화하거나 보강했다. 그 결과 430명의 정규직 인력에 해당하는 자원을 창출했고, 200만 달러 이상의 비용 절감과 함께 직원이 서류 업무보다 환자 케어에 더 많은 시간을 쓸 수 있게 해 몰입도도 높였다.⁷

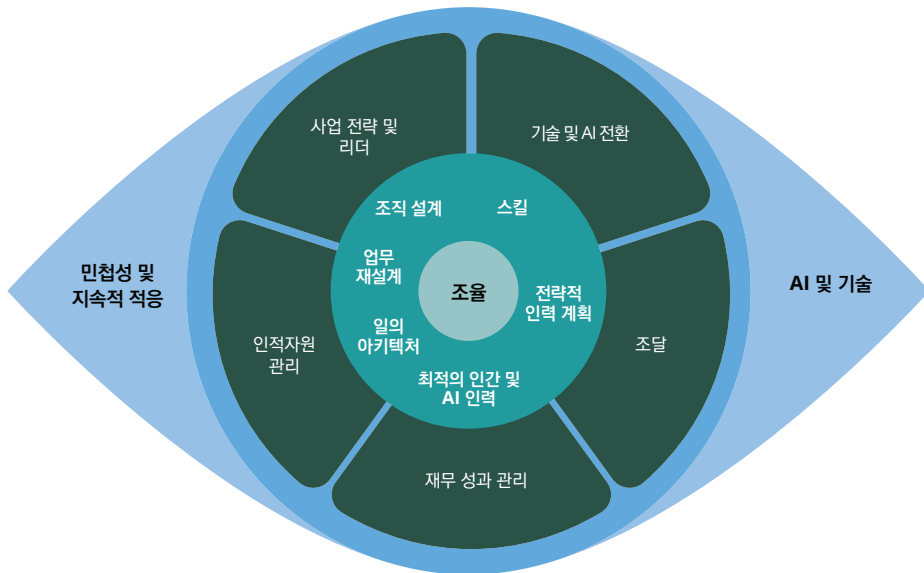
적절한 사람에게 적절한 의사결정을 적절한 시점에 위임

역량과 자원을 조율하려면 더 빠르고 더 효과적인 의사결정을 내려야 한다. 이는 적절한 결정을 적절한 사람에게 적절한 시점에 위임하는 것을 의미한다.

월마트는 이를 뒷받침하는 새로운 의사결정 방식을 보여준다. 이 회사는 인사, 기술, 재무, 조달 등 여러 기능을 아우르는 다기능 리더십 모델을 활용한다(그림 3). 각 기능별 리더들은 사일로 안에서 움직이는 대신, 역할·역량·전달 모델 전반에 걸쳐 업무를 총체적으로 조망하면서 새로운 시대에 업무를 어떻게 설계하고 지원해야 하는지를 함께 결정한다.⁸

이 접근은 또한 업무 재설계, 유연한 직무 아키텍처, 인력 계획, 인간-AI 협업, 효과적 조직 구조, 역량 활용도 제고 등 폭넓은 역량을 함께 통합한다. 예를 들어 휴렛패커드(Hewlett Packard Enterprise)는 최근 전략적 인력 계획 팀과 조직 설계 팀을 통합했으며, 이 통합 조직은 재무, 사업 운영, IT와 긴밀히 협력해 어떤 역할이 자동화되거나 증강될 수 있는지를 검토하고 있다.

그림 3. 조율은 AI 기반 민첩 조직의 새로운 운영 환경을 규정하는 핵심 개념



출처: Deloitte analysis.

조율은 필요가 발생하는 현장에서도 이루어져야 한다. 임원진은 현장에서 근로자가 매일 마주하는 변화를 직접 경험하지 못하는 경우가 많다. 따라서 조직이 진정한 적응력을 키우려면, 모든 직급의 근로자들이 역량과 자원을 동적으로 조율할 수 있어야 한다.

마스터카드(Mastercard), 시게이트(Seagate), 스탠다드차타드(Standard Chartered) 등은 HR 기술 플랫폼 기업 글로트(Gloat)의 조율 플랫폼을 활용해 기술, 과업, AI를 실제 업무 수행 요소로 통합하고 있다. 근로자는 자신이 수행하고 싶은 업무 유형이나 달성하고 싶은 성과를 지정할 수 있고, 시스템은 그에 맞는 업무 흐름, 필요한 스킬을 가진 동료, 임시 프로젝트로 투입 가능한 인력, 함께 일하거나 자율적으로 업무를 수행할 수 있는 기술(소프트웨어, 생성형 AI, AI 에이전트 등)을 파악한다. 그 결과 모든 근로자가 실시간으로 업무를 설계하고 조율할 수 있게 된다.⁹

그러나 아직까지 이러한 흐름에 동참한 조직은 많지 않은 것으로 보인다. 딜로이트 서베이 결과 자사 조직이 업무 배분과 관련한 효과적인 의사결정을 내릴 수 있도록 적절한 데이터와 도구를 제공한다는 데 강하게 동의한 관리자 비율은 11%에 그쳤다. 다만 조율 중심의 사고방식이 점차 조직에 스며들고 있다는 신호도 나왔다. 전체 응답자 중 61%는 과업, 기술, 성과를 기준으로 인력을 정렬하고 배치하고 있다고 답했으며, 직무나 직위 중심 모델을 사용한다는 응답 비율은 33%에 그쳤다.

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

전통적으로 리더는 공식적인 조직 구조에 맞춰 역량을 배치해 왔다. 그러나 이제는 다른 질문이 제기된다. '정말 중요한 일을 해내기 위해 우리는 얼마나 빠르게 움직일 수 있는가?'

딜로이트 서베이 결과 리더의 60%는 인간, 기술, 전문성 등 내부 역량을 조직 전반에 재배치해 가장 필요한 영역에 대응하려 하고 있다고 답했다. 그러나 인간-AI 팀을 다양하게 구성하는 일은 쉽지 않다. 구성원 간 언어가 다를 수 있고, 데이터는 사일로에 갇혀 있을 수 있으며, 팀 간 신뢰와 일하는 규범이 아직 형성되지 않았을 수도 있다. 조직은 이러한 장벽을 극복하기 위해 필요한 역량과 자원을 끼워 넣고(plug) 활용(play)할 수 있는 모듈형 구조(modularity)를 구축해야 한다. 서베이에서 리더의 62%는 외부 인력과 기술 역량을 상호 연결해 활용하는 데는 능숙하다고 답했지만, 내부적으로 그렇게 하는 일은 여전히 어렵다고 답했다.

이를 위한 출발점은 산출물(output)이 아니라 성과(outcome)에 기반한 공유된 미션을 설정하는 것이다. IHP 애널리틱스(IHP Analytics)의 최고경영자(CEO) 존 피츠(Jon Pitts)는 이를 포뮬러1(Formula 1) 팀에 비유해 "모든 기능, 데이터 흐름, 센서, 분석은 '차를 빠르게 달리게 하고 그 상태를 유지한다'는 하나의 미션 아래 통합된다. 모두가 실시간으로 협업하며, 자아는 뒤로 물러나고 데이터와 공동의 성과가 중심이 된다"고 설명했다.¹⁰

모듈형 구조를 구축하면 상황에 맞는 리더십이 무엇인지 더욱 명확히 정립할 수 있고, AI-인간 상호작용 설계자나 톨체인 전문가처럼 새로운 팀 역할을 만들어낼 수도 있다.

신뢰를 키우는 것도 필수적이다. 하이마크 헬스(Highmark Health)의 HR 총괄 부사장 마르시아 오글란(Marcia Oglan)은 "우리 팀이 다기능화되고 통합될수록, 신뢰와 협업은 더 강력한 전략 자산이 된다. 우리는 고립된 사일로가 아니라 연결된 네트워크 문화를 원한다"고 강조했다.¹¹

AI는 이러한 모듈형 구조를 구축하는데 중요한 역할을 할 수 있다. 한 기업 부사장은 "기능 간 협업이 자동화되면 워크플로 효율성이 한층 강화된다. 자동 인계가 잘 운영되면 오히려 인간 간 연결이 강화된다"고 설명했다.¹²

AI는 또한 공유된 지식 기반을 만들고, 사람들이 새로운 역할과 팀에 더 빨리 적응하도록 도울 수 있다. 딜로이트 인터뷰에 참여한 한 리더는 AI 에이전트에 최고인사책임자(CHRO), 최고재무책임자(CFO), 최고정보책임자(CIO) 등 다양한 이해관계자 페르소나를 학습시켜, 그들과 대화하고 자신의 작업을 검토받으며 각자의 언어와 맥락을 익히는 데 활용했다.¹³ AI가 전문성을 민주화한다면, 다방면형 인재인 제너럴리스트(generalist)는 여러 영역을 넘나들며 일할 수 있게 되고, 조직은 두 개 이상의 영역에서 깊은 전문성을 가지면서도 폭넓은 일반 지식을 갖춘 M자형 인재(M-shaped worker)를 확보할 수 있다. 나아가 에이전틱 AI는 점차 워크플로 자체를 조율하게 될 것이며, 이는 중단 간 결과를 감독하고 평가하는 다기능 팀의 등장을 촉진할 수 있다.

궁극적으로 AI는 구조가 더 이상 통제의 주축이 되지 않는 새로운 운영 모델을 만드는 데 기여할 수 있다. 대신 초점은 AI와 긴밀히 협업하는 유연한 미션 중심 팀으로 이동하게 된다(그림 4).¹⁴

그림 4. 비용 효율성에서 적응형 조율로 진화

초점	비용 효율성	생산성	프로세스 재설계	가치 창출	적응형 조율
AI의 역할	업무 자동화, 인간의 반복적 업무 대체	기존 역할 내에서 인간을 지원하는 AI 도구	의사결정, 예측, 개인화를 주도하는 AI	성과 중심으로 구조화된 '인간 + 기계 협업'	조직 구조와 업무 배분을 시가 지속적으로 최적화하고, '인간 x 기계 융합'이 기하급수적 성과를 창출
조직 설계	간소화된 기능 중심 구조	직무 단위 증강, 워크플로 내 도구 내재화	AI를 내장한 프로세스 단위 재설계	다기능 및 기간 한정형 미션과 동적 자원 배분	플랫폼형 조직: 인간-AI 조합으로 미션별 동적 인력 배치
인력 영향	역할 감소, 재교육은 선택 사항	업스킬링 필요, 코파일럿 모델 부상	분석가는 프롬프트 엔지니어 또는 프로세스 큐레이터로 전환	조율, 거버넌스, AI 협업 관련 신규 역할 등장	조직 설계가 유동화되고, 역할은 스킬셋 중심으로 재편되며, 개인의 주도성이 핵심이 됨

출처: Deloitte analysis.

AI를 활용해 역량과 자원의 조율 지원

AI와 함께라면 전략은 더 이상 사전에 고정된 계획이 아니라, 역량과 자원의 변화에 따라 실시간으로 형성하고 개선할 수 있다. 이미 리더의 58%는 빈번한 실무 실험을 통해 전략을 형성하는 방식을 선호한다고 답했으며, 신중하고 중장기적인 계획을 선호한 비율은 37%에 그쳤다.

이러한 실험 중 하나가 바로 디지털 트윈(digital twin)이다. 디지털 트윈은 조직과 인력을 실시간으로 반영하는 AI 기반 가상 모델이다. 딜로이트 서베이에 참여한 조직 중 디지털 트윈을 실제로 사용하고 있는 비율은 15%에 불과하지만, 리더의 49%는 향후 3년 내 디지털 트윈이 조직 성공에 중요한 역할을 할 것이라고 답했다. 리더는 디지털 트윈을 통해 의사결정과 시나리오를 시뮬레이션하고, 이를 바탕으로 우선순위를 정하거나 필요를 예측하고 조치를 취할 수 있다. 일례로 한 조직은 AI 투자 확대, 아웃소싱 변화, 지역 전략 조정이 인재 수요와 조직 구조에 미치는 영향을 디지털 트윈으로 시뮬레이션하고 있다. 이를 통해 조직은 역량과 자원을 어떻게 이동하고 최적화할지에 대해 더 나은 결정을 내릴 수 있다.¹⁵

특히 에이전틱 AI를 활용하면 한층 동적이고 반복적인 조율이 가능해진다. 인간과 AI 에이전트가 함께 일하는 팀은 필요를 사전에 감지하고, 자원을 실시간으로 배치할 수 있다. 예를 들어 AI 에이전트는 특정 기술의 공급 변화나 근로자 자원의 변동과 같은 신호를 지속적으로 감지할 수 있다. 그리고 중요한 시점에 리더에게 경고를 보내, 인력 계획 재검토나 역할/업무 재설계를 유도할 수 있다. 나아가 인간이 승인한 뒤에는 채용 공고 게시나 기술 격차에 따른 학습 일정 배정과 같은 실제 업무까지 AI 에이전트가 수행할 수 있다.

미국의 한 병원 네트워크는 에이전틱 AI를 도입해 동적 근무표 편성(dynamic shift scheduling)을 구현했다. 그 결과 환자 케어는 개선되고 임상의의 업무 부담과 번아웃은 감소했다.¹⁶ 한 글로벌 제약사는 AI 에이전트를 활용해 배송 경로 변화 추적, 공급망 담당자 알림, 영향 요약, 해결 옵션 제안을 시범 운영하고 있다. 담당자는 AI 에이전트가 제안한 대안을 검토하고 승인함으로써 자가 치유형 공급망(self-healing supply chain)을 만들어간다. 다른 AI 에이전트는 이러한 과정에서 인간이 자원을 어떻게 재배치하는지 추적해, 인력 계획 조정이 필요한 시점이나 역할 재설계가 적기인 시점을 알릴 수도 있다.¹⁷

그럼에도 현재 인력 변화 신호를 모니터링하고, 의사결정을 지원하며, 조치를 취하는 데 AI를 활용하고 있다고 답한 리더는 20%에 불과하다. 반면 향후 3년 내 조율이 성공에 중요하다고 본 비율은 52%를 기록했다.

도약을 위한 조율

AI의 부상 은 조직의 신경계 자체를 다시 형성하고 있다. 계획을 먼저 수립하고 자원을 배치한 후에야 실행에 들어가는 전통적 주기는 더 이상 현실의 속도를 따라갈 수 없다.

이에 대한 대안은 바로 적응형 오케스트레이션(adaptive orchestration)이다. 이를 통해 리더는 인간, 프로세스, 기술을 지속적으로 정렬하고, 워크플로가 실시간으로 유연하게 적응하도록 조율할 수 있다. 미래는 가장 뛰어난 계획 수립가가 아니라, 가장 뛰어난 조율가에게 돌아갈 가능성이 크다. 즉, 불확실성을 추진력으로, 복잡성을 경쟁우위로 전환할 수 있는 조직이 앞서가게 될 것이다.



P.I.D.	USER	PR	RES	SHR	CPU%
5107	netcon0		2180	2344	12.41%
5108	netcon1		3485	2188	11.85%
5109	netcon2				
5110	netcon3				
5111	netcon4				
5112	netcon				19.17%

주석

1. Isabelle Bousquette, "How tech helped Levi's ride the 'baggy jeans' trend," The Wall Street Journal, Jan. 27, 2025; Matt A.V. Chaban, "Levi's seamless data strategy: How tailor-made AI keeps an icon from getting hemmed in," Google Cloud Blog, March 20, 2025.
2. Michael Ehret (senior vice president and chief people officer, Walmart International), interview with Sue Cantrell, October 2025.
3. Kristin Doerer, "Klarna changes its AI tune and again recruits humans for customer service," CX Dive, May 9, 2025.
4. Stephen Harrington, Corrie Commisso, William D. Eggers, Kevin Moss, Tom Alstein, and Julie Duda, "When work gets in the way of work: Reclaiming organizational capacity," Deloitte Insights, March 24, 2025.
5. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.
6. Megan Bazan (vice president of people, Cisco), interview with Deloitte, October 2025.
7. Kevin Moss and AJ Herrmann, "Strategic workforce planning and role redesign: An innovative approach," presentation at Workforce Innovation Forum, April 2024.
8. Lindsey Taylor (senior director of strategic workforce planning, people analytics, and HR data governance, Hewlett Packard Enterprise), interview with Sue Cantrell, October 2025.
9. Jeff Schwartz (vice president of insights and impact, Gloat), and Ruslan Tovbulatov (chief marketing officer, Gloat), interview with Sue Cantrell, October 2025.
10. Jon Pitts (founder and chief executive officer, ihp Analytics), interview with Sue Cantrell, October 2025.
11. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), interview with Victor Reyes, October 2025.
12. Deloitte client interview, October 2025.
13. Deloitte client interview, October 2025.
14. Figure adapted from original analysis by James Kilgour, Guide Transformation Advisors, 2025.
15. Sue Cantrell, Kevin Moss, Russel Klosk, Chris Tomke, Zac Shaw, and Michael Griffiths, "Six workforce strategies to plan for a future you can't predict," Deloitte Insights, Nov. 3, 2025.
16. Nirmitee.io, "Addressing healthcare staff burnout with agentic AI: A case study on workforce management," March 17, 2025.
17. Deloitte client work.



Chapter 6

전통적 조직 기능의 혁신

HR·재무·IT, 이제는 사일로를 허물어야 한다

전통적 조직 구조의 핵심 축이 여전히 효과적인지 질문해야 할 시점이다.

한 최고경영자(CEO)가 자사 제품군의 대규모 확장을 준비하고 있다. 속도가 관건이다. 경쟁사보다 앞서기 위해서는 새로 설계한 제품을 가능한 한 빨리 제조 단계로 넘겨야 한다. 그러나 이를 위해서는 재무, 인력, 공급망을 아우르는 통합 계획이 필요하고, 그 과정에서 여러 부서의 인력을 동시에 투입해야 한다.

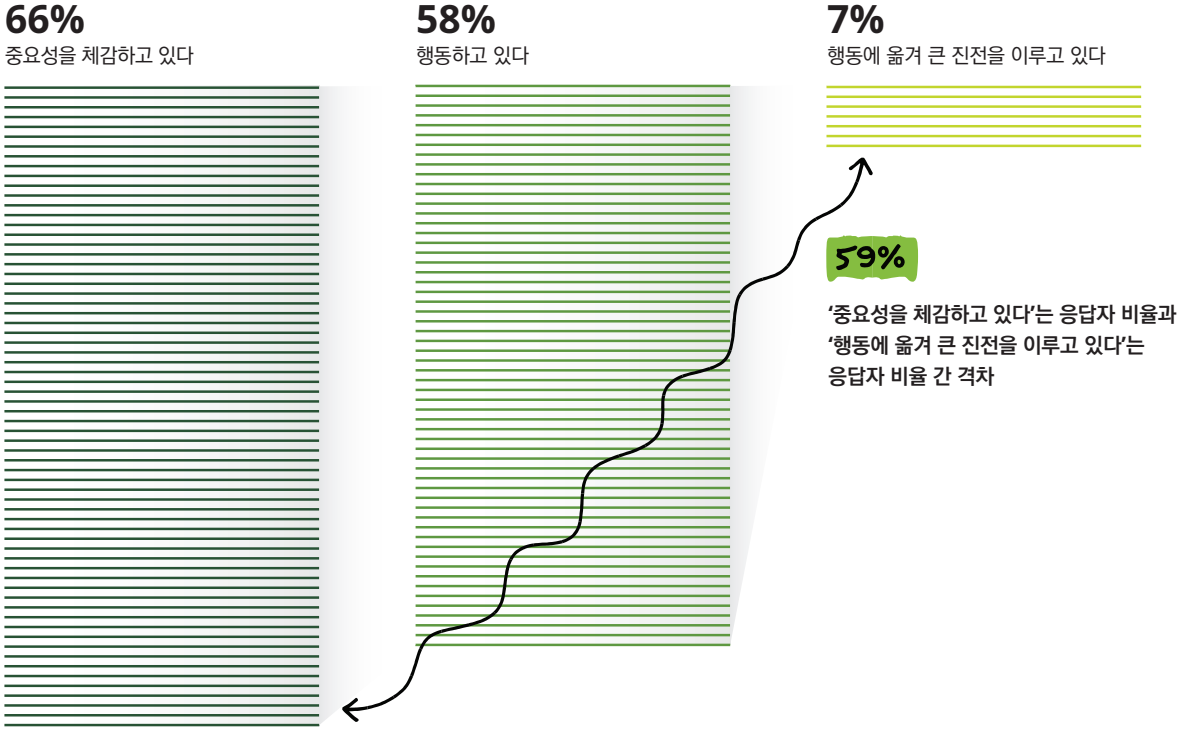
문제는 각 부서의 자원이 제한되어 있고, 역량은 서로 맞지 않으며, 엔드투엔드(E2E, end-to-end) 데이터와 프로세스도 충분히 갖춰져 있지 않다는 점이다. 결국 조직 내 기능별 부서는 비즈니스 전반을 가로질러 빠르게 조율할 수 있도록 설계되어 있지 않다. 반면 부서별 인력 수와 리더십 계층은 계속 늘어나, 비용은 증가하지만 비즈니스 성장은 제대로 뒷받침되지 못하고 있다. CEO는 이런 의문을 품게 된다. 더 나은 방식은 없는가?

이것은 조직 구조의 개념 자체를 다시 생각해볼 필요가 있음을 보여주는 하나의 사례에 불과하다. 현재의 조직 구조는 과연 목적에 부합하는가? 오늘날 환경이 요구하는 속도, 규모, 민첩성을 갖추고 비즈니스의 전략적 우선순위를 실현하려면, 조직 구조는 어떻게 달라져야 하는가?

오랫동안 많은 조직의 기반이 되어온 기능별 부서라는 구조는 갈수록 낡은 구조로 간주되고 있다. 딜로이트 서베이 결과 C-레벨 리더의 66%는 전통적 부서별 경계를 넘어서는 것이 매우 중요하거나 대단히 중요하다고 답했지만, 실제로 큰 진전을 이루고 있다고 답한 비율은 7%에 불과했다.

그림 1. 전통적 기능별 부서의 경계를 허무는 것이 중요하다고 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 7%에 불과

Q1: 전통적인 조직 기능(인사, 재무, IT 등)의 경계를 넘어, 융합적 과제에 대응하고 조직 전체의 성과를 높이는 일은 얼마나 중요한가?
 Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

인사, 재무, IT, 법무, 구매와 같은 기능별 부서는 당초 신뢰성, 효율성, 전문성을 중심으로 설계되었다. 그러나 이같은 전통적 조직 구조는 갈수록 다기능적 요구와 어긋나는 구조가 되고 있다.

예를 들어 현대 조직이 AI의 가치를 실현하려면, 업무를 재설계하고 인간-AI 상호작용을 최적화하기 위해 여러 부서의 전문성이 동시에 필요하다. 격변하는 비즈니스 환경 속에서 적응력과 회복탄력성을 갖추기 위해서도 부서 간 협업을 통해 역량과 자원을 유연하게 조율해야 한다. 또한 지속가능성 및 환경·사회·지배구조(ESG) 프로그램, 혁신과 신제품 개발, 전환과 변화 관리 역시 이제는 부서별로 따로 움직이는 것이 아니라 함께 움직이는 구조가 필요하다.

이러한 현실에 대응하기 위해 조직은 기능별 부서라는 개념 자체를 다시 생각할 필요가 있다. 경직된 사일로에 집착하는 대신, 전통적인 조직 구조를 분해하고, 그 역량을 인적 및 비즈니스 성과 중심으로 재조합해야 한다.



전통적 기능별 조직 구조의 재편 압박

여러 요인이 복합적으로 작용해 전통적 기능별 조직 구조의 재편 압박이 높아지고 있다. 조직은 기능별 조직 구조의 비용을 지속적으로 통제하는 동시에, 가치 실현 속도도 높여야 한다. 그 결과 지난 3년간 인사, 영업 및 지원, 사업관리와 같은 영역의 인력 규모는 상당히 축소됐고, 미국 상장기업들은 화이트칼라 인력을 3.5% 감축했다.¹

비용 압박과 운영 효율성 제고 압박에 상당수 기업들이 글로벌 비즈니스 서비스(GBS) 모델을 선택했다. 실제로 GBS를 운영하는 조직의 절반 이상은 재무, 인사, IT, 구매를 공유 서비스 범위에 포함하고 있으며, 58%는 향후 3년간 그 범위를 더 확대할 계획이라고 답했다. 딜로이트 연구에 따르면, GBS 리더 역할을 두고 있는 조직의 절반 이상은 20% 이상의 비용 절감 효과를 경험했다.²

하지만 이처럼 비용 중심의 접근이 강화되면서 최고인사책임자(CHRO), 최고재무책임자(CFO), 최고정보책임자(CIO)와 같은 부서별 리더들은 서비스 비용과 실제로 전달하는 가치 사이의 간극을 메우는 데 어려움을 겪고 있다.

업무가 점점 더 자동화되거나 AI로 증강되고, 혹은 GBS로 통합되면서 결국 남는 것은 전문 영역에 깊은 지식을 가진 전문가들이다. 하지만 이들은 종종 핵심 가치사슬 바깥에 위치해 있다. 앞으로 이들은 단지 전문 기능에 머무는 것이 아니라, 인수합병(M&A)이나 전환과 같은 비즈니스 문제를 둘러싼 더 넓은 관점의 전문성을 확보하고, 서로 협업하며 연결되어 다기능적 시각으로 성과를 만들어내야 한다.

딜로이트 서베이에서는 경영진의 절반 이상이 자사 기능별 부서 간 협업이 이뤄지고 있다고 답했지만, 동시에 절반 이상은 미래의 빠른 수요 변화에 대응하기 위해 기능별 조직 구조가 역량과 미션 양 측면에서 상당 수준 재편돼야 한다고 답했다. 또한 응답자의 거의 절반은 조직 구조와 같은 내부 제약이 전통적 기능별 부서 간 경계를 넘는 데 가장 큰 장애요인이라고 지적했다.

한편 SI는 기능별 부서가 가치를 전달하는 방식과 부서 자체의 정의를 재정립하는 계기가 된다. 여기에 부서 간 경계를 초월하는 E2E 프로세스와 통합 데이터가 더해지면서, 기능별 조직 구조에 대한 리더들의 재검토를 촉진하고 있다.

미래 기능별 조직 구조의 전략적 설계

대다수 조직은 현재 이러한 변화에 대응하기 위해 주변부만 조금씩 손보는 수준에 머무르고 있다. 예를 들어 부서 간 간접 보고 체계를 강화하거나, 필요할 때마다 임시 팀을 만드는 식이다.

그러나 미래에 대한 분명한 전략이 없는 상태에서 이러한 대응은 장기적 해결책이 되기 어렵다. 오히려 기능별 부서가 왜 존재하는지, 비즈니스에 어떤 가치를 전달해야 하는지에 대한 비전 없이 이런 조치를 취할 경우, 조직 모델은 더 큰 복잡성과 혼란을 초래할 수 있다.

변화의 속도가 빨라질수록 민첩성과 적응력이 시급해진다. 그렇다면 조직은 어떻게 전환 노력을 더 지속 가능하고 확장 가능하게 만들 수 있을까? 진정한 전환을 위해서는 기능별 조직 구조를 단순히 조정하는 수준을 넘어, 이를 해체하고 새로운 방식으로 다시 구축하는 것을 고려해야 한다.

비즈니스 운영(run)과 성장(grow)의 분리

기능별 조직 구조를 재편하는 첫 단계는 일상적으로 비즈니스를 운영하는 역할과 비즈니스를 성장시키는 역할을 분리하는 것이다. 그림 2, 3은 이러한 두 가지 영역에 걸쳐 존재하는 기능 간 인접 프로세스와 역량을 보여준다.

‘비즈니스를 운영하는 역할’은 각기 고유한 도메인 지식을 요구할 수 있지만, 동시에 많은 공통점을 가진다. 이들은 반복 가능한 프로세스이며, 기술과 공유 데이터에 의해 상당 부분 자동화 및 지원될 수 있다. 예를 들어 인력 관련 반복 문의와 거래 처리는 이제 인사, IT, 재무, 구매 중 어디에서 발생하든 셀프서비스 기술과 시를 통해 1차 지원 수요를 해결할 수 있다. 이를 위한 데이터와 워크플로 기술 역시 통합이 강화되고 있다.

그림 2. 비즈니스 운영을 위한 공통 프로세스와 역량

공통 프로세스/역량	인사	재무	IT	Supply Chain
리스크 및 컴플라이언스	직원 개인정보보호, 산업 안전, 노동법 준수	내부통제 모니터링 및 규제 준수	사이버보안 프로토콜, 데이터 보호	규제 준수, 협력업체 컴플라이언스
거래 처리	직원 문의 대응, 인사 데이터 변경	송장 처리, 비용 정산	사용자 지원	구매 발주, 지급 승인
분석·보고	인력 분석, 이직 추이	재무제표, 재무 예측 보고서	시스템 가동률 분석, 장애 보고서	재고 최적화, 물류 KPI
벤더 관리	복리후생 제공업체, 채용 대행사	금융 파트너, 감사법인	클라우드 소프트웨어 및 서비스 구독업체, 컨설턴트	원자재 공급업체, 물류 제공업체

출처: Deloitte analysis.

반면 '비즈니스를 성장시키는 역할'은 지원하는 비즈니스 상황 자체에 의해 상호 연결되는 경향이 있다. 이들은 이해관계자, 프로젝트 생애주기, 비즈니스 목표를 공유하는 경우가 많다. 리더는 사람, 자재, 기술을 적시에 배치할 수 있도록 다양한 유형의 데이터를 결합해 완전히 통합된 예측을 만들어낼 수 있는 전문가를 원한다. 또한 M&A의 경우 실사부터 통합까지 전 과정을 실행할 수 있는 민첩한 팀이 필요하다. 이 팀은 단순한 영역 전문성뿐 아니라, 해당 비즈니스 맥락에서 어떻게 성과를 만들어내는지에 대한 패턴 인식까지 갖추어야 한다.

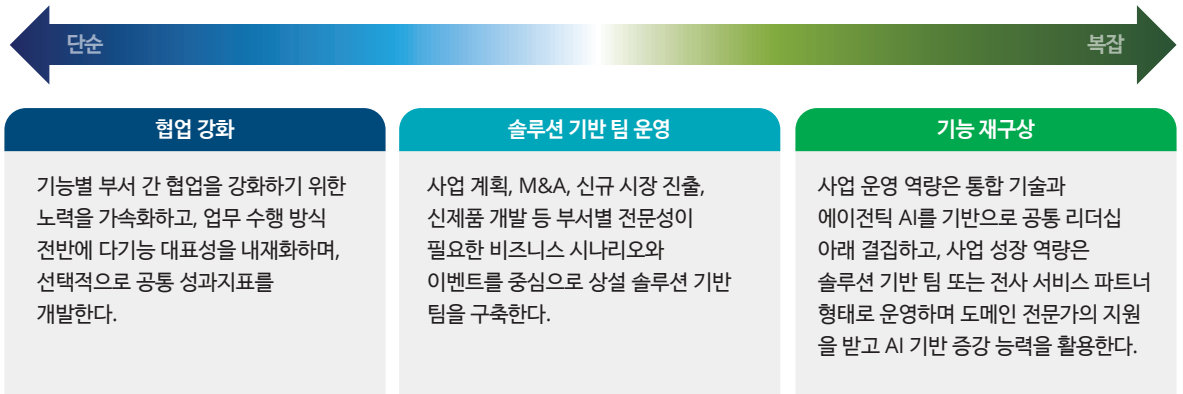
그림 3. 비즈니스 성장을 위한 공통 프로세스와 역량

공통 프로세스/역량	인사	재무	IT	Supply Chain
계획 및 예측	인력 계획, 승계 계획	예산 수립, 현금흐름 예측	자원 배치 계획, 기술 로드맵 수립	수요 계획, 재고 예측
신규 시장 진출	인력 전략 및 소싱, 현지 인재 확보, 정책 현지화	시장 진출 타당성 평가, 투자 자원 검토	인프라 현지화 및 지원	현지 공급업체 발굴, 규제 검토
인수·합병 및 사업 분할	조직문화 통합, 리텐션 계획, 조직 설계	실사, 자산 가치평가, 통합 계획	시스템 통합, 데이터 마이그레이션	공급망 네트워크 재편, 물류 운영 재조정
제품 개발 및 출시	교육 프로그램, 신제품 도입을 위한 변화관리	제품 개발 예산 수립, 투자 분석	지원 기술 및 개발 환경 구축	공급업체 온보딩, 생산 일정 계획
AI 도입	역할 재설계, 리스킬링, 인력 전환	가치 사례 수립 및 성과 추적	기술 아키텍처 구축 및 프로비저닝, 데이터 거버넌스	기술 및 서비스 조달, 외부 인력 운영 계획

출처: Deloitte analysis.

다기능 형태의 GBS를 활용하면 비즈니스를 운영하는 역할에 대해 어느 정도 해법이 될 수 있다. 그러나 대다수 조직은 GBS를 도입한 이후에도, 나머지 구성 요소를 재조합해 '비즈니스를 성장시키는' 역량으로 전환하는 데는 많은 진전을 이루지 못하고 있다. 기능별 조직 구조를 재편하는 데 하나의 정답만 있는 것은 아니다. 조직은 비즈니스의 필요와 변화 수용 수준에 따라, 통합의 정도와 파급의 크기가 다른 다양한 선택지를 가질 수 있다. 예를 들어 M&A 활동이 활발한 조직이라면, 사람·재무·기술 및 데이터 통합·법무·리스크 전문성을 아우르는 전담 M&A 팀을 구축할 수 있다.

그림 4. 조직 기능 혁신을 위한 전환 옵션



출처: Deloitte analysis.

기능별 조직 구조를 재편하는 과정에서 조직마다 감수할 수 있는 복잡성은 각기 다르지만, 몇몇 중요한 기회 영역이 공통적으로 존재한다.

1) 조직 전반에 걸쳐 데이터와 기술 중심으로 구조 재편

조직의 기술과 데이터는 이미 기능별 부서 간 경계를 넘어 깊이 통합되어 있을 가능성이 크다. 따라서 기능별 조직 구조 역시 이러한 통합 경로를 따라 재설계할 수 있다.

이미 일부 조직은 이러한 도약을 시작했다. 특히 인사와 IT는 많은 조직이 통합을 검토하는 핵심 기능이다. 넥스싱크(Nexthink)의 보고서에 따르면, IT 리더의 93%는 인사-IT 통합이 생산성, 만족도, 몰입도를 높일 수 있다고 답했다.³

일레로 모더나(Moderna)는 많은 인재 관리 방식이 이제 기술과 AI로 재구성되고 있고 데이터 역시 여러 기능에서 통합되고 있음을 인식하고 인사와 IT를 최고 인사 & 디지털 기술 책임자(Chief People & Digital Technology Officer) 산하로 통합했다. 이후 인간의 개입이 필요한 업무에 집중하는 팀을 구성하고, 나머지 업무는 AI에 위임하는 방식을 구축했다. 여기에는 인사 관련 특정 업무를 위한 3,000개 이상의 맞춤형 챗GPT(ChatGPT) 버전 배포도 포함되었으며, 이를 통해 성과관리와 직원 지원이 간소화됐다. 이러한 노력은 모더나의 인력 관련 요구에 대한 대응성과 효율성 향상에도 기여했다.⁴

AI 인재관리 플랫폼 워크립(Workleap) 역시 전 세계에 분산된 인력에게 일관된 경험과 지원을 제공하는 데 어려움을 겪고 있었다. 이 회사는 인사와 IT의 전문성을 결합해 온보딩과 일상 업무를 지원하는 프로세스를 재설계했고, 기술을 활용해 원격 및 하이브리드 직원에게 더 매끄러운 경험을 제공하도록 했다.⁵

또한 유니레버(Unilever)는 2025년 초 새로운 5개년 성장계획과 연계해, 공급망 및 구매/물류, 디지털 및 기술, 비즈니스 서비스 등 여러 기능에 대한 책임을 CFO에게 추가로 부여했다.⁶

2) 도메인 전문성을 조직 구조로부터 분리

전문성이 특정 부서 내에 고정되어 있으면 협업과 혁신이 위축될 수 있다. 대신 조직은 리더와 팀이 전문성을 여러 기능에 걸쳐 적용하도록 장려할 수 있다. 이렇게 하면 개인은 더 넓은 시야를 얻게 되고, 조직 전체에서 보다 폭넓게 기여할 수 있게 되며, 특정 부서에만 갇히지 않게 된다.

시스코(Cisco)의 인사 담당 부사장인 메건 바잔(Megan Bazan)은 자사의 리더십 모델이 기술과 인재 전환을 동시에 관리하는 여러 역할을 포함한다고 설명한다. 이 모델은 다기능 동적 팀 구성, 인간과 AI 에이전트가 함께하는 하이브리드 협업, 그리고 빠른 실행력에 초점을 맞추고 있다.⁷

조직은 또한 전문가들이 전문성을 더욱 심화하고, 모범 사례를 공유하며, 동료들 멘토링할 수 있도록 커뮤니티를 구축할 수 있다. 이러한 커뮤니티는 지식의 지속적 순환을 촉진해 높은 기준을 유지하고, 조직 전반의 지속적 학습을 견인할 수 있다. 동시에 인센티브와 인프라로 뒷받침되는 강한 커뮤니티는 인사, 재무, IT와 같은 영역에서 전문가들이 도메인 전문성을 유지하면서도, 보다 유연한 기업 지원 구조 안에서 새로운 역할을 수행하도록 도울 수 있다.

3) 기능 간 책임 연계와 협업 강화

측정되는 것은 실행된다. 명확하고 공유된 다기능 성과지표는 팀과 개인이 조직 전체의 사업 목표에 부합하는 성과를 향해 일관되게 움직이도록 하는 데 도움이 될 수 있다. 또한 진척 상황을 추적하면 투명성을 높이고, 조직 전반에 걸쳐 주인의식을 확산하는 데도 기여할 수 있다.

아울러 협업 구조와 프로세스는 팀 구성원들이 프로젝트의 성공에 대해 공동으로 책임을 지도록 설계돼야 한다. 이는 개인이 자신의 기여뿐 아니라 더 큰 집단의 공동 성과에 대해서도 책임을 지는 문화를 형성하는 데 도움이 된다.

예를 들어, IT와 인사는 인력 경험 관련 지표에 대해 공동 책임을 질 수 있으며, 재무와 Supply Chain은 운전자본 최적화 지표를 함께 관리할 수 있다. 또한 보다 폭넓은 기능 조직이 사업부와 함께 시장 출시 속도에 대한 공동 책임을 질 수도 있다.

한 기업의 수석부사장은 “각 기능이나 팀이 저마다 특정 목적을 위한 AI 붓을 제공하고 있지만, 우리의 과제는 그 모든 세계를 직원 관점에서 하나로 연결하고, 우리가 달성하고자 하는 공통의 성과지표를 중심으로 정렬하는 데 있다”고 설명했다.⁸

4) 비즈니스 내부에 새로운 역량과 인사이트 창출을 촉진

마지막으로 조직은 비즈니스 전반에 걸쳐 새로운 역량을 구축하는 방안을 모색할 수 있다. ‘딜로이트 2024 인적자원 트렌드’ 보고서는 ‘경계 없는 인사’를 제시하며, 리더가 더 나은 인사 결정을 내릴 수 있도록 인사 기능이 데이터 접근성을 제공해야 한다고 제안했다. ‘2025 인적자원 트렌드’ 보고서는 관리자가 업무를 재설계하고, 자원을 재배분하며, 인간과 AI의 상호작용을 최적화하는 역할에 주목했다. 이제는 기능별 부서가 새로운 역량을 비즈니스에 얼마나 효과적으로 구축하고 정착시켰는지를 기준으로 평가받는 세상을 상상해 볼 수 있다.

이러한 전환은 기능별 부서가 데이터, 프로세스, 전문성의 게이트키퍼 역할을 하는 모델에서 벗어나, 다기능 팀 구성을 통해 인사이트를 민주화하고 변화를 촉진하는 모델로 이동하게 만든다.

하이마크 헬스(Highmark Health)의 HR 총괄 부사장 마르시아 오글란(Marcia Oglan)은 인사의 역할을 ‘기술과 사람을 잇는 접착제’라고 설명한다. 그는 “우리의 진짜 일은 변화하는 조직 안에서 모든 사람이 자신의 자리를 볼 수 있도록 돕는 것”이라고 말했다. 이를 위해 하이마크 헬스의 인사 팀은 인력 혁신팀(workforce innovation team)을 구성해 직무를 분해하고, 업무를 분석하며, 기술을 어디에 배치할 지 파악한 뒤, 간호부터 고객센터에 이르기까지 다양한 영역에서 역할을 재구성하고 있다. 오글란 부사장은 “우리 팀이 다기능화되고 통합될수록, 신뢰와 협업은 우연한 부산물이 아니라 전략적 자산이 된다. 우리는 새로운 조직도를 그리는 것이 아니라, 연결과 가시성을 만들어내는 네트워크형 문화를 원한다”고 강조했다.⁹

물론 앞으로도 인간의 전문성과 역량뿐 아니라 용기 있는 독립적 시각은 반드시 필요하다. 예를 들어 CFO, CHRO, 최고법률책임자(CLO)는 기업과 다양한 이해관계자를 보호하기 위해 때로는 리더십 팀에 불편한 의견을 제시하는 역할도 수행해야 한다. 따라서 기능별 조직 구조에 어떤 변화가 있더라도, 이러한 리더의 전문성과 관리 책임은 보존되어야 한다. 동시에 리더 간의 건설적 긴장 관계 역시 사라지지 않도록 해야 한다.

기능별 조직 구조를 재편하려는 리더는 조직 안에서 영역을 지키고 정치적 영향력을 유지하려는 인간의 특성도 냉정하게 인식해야 한다. 아무리 민첩하고 비용 효율적인 미래 구조를 구상하더라도 이는 현실적 장애물이 될 수 있다. 따라서 과감한 리더십은 이러한 문제를 안전하게 논의할 수 있는 공간을 만들고, 조직의 목표와 방향을 따르는 구성원들이 개인적으로도 성공할 수 있는 비전을 제시해야 한다.

더 역동적인 세상에 맞는 조직 설계

기능별 조직 구조는 이제 수명을 다했을지도 모른다. 오늘날 조직은 전통적 기능 축을 중심으로 스스로를 배열하는 대신, 전사 차원에서 더 높은 유연성, 민첩성, 응집성을 제공하는 방식으로 스스로를 재구성할 수 있다. 그렇게 해야 조직은 주변 환경만큼 역동적으로 움직일 수 있게 되며, 동시에 핵심적인 업무를 수행하는 사람들에게 새로운 역할과 경력 경로를 열어줄 수 있다.

주석

1. Chip Cutter and Lauren Weber, "The biggest companies across America are cutting their workforces," The Wall Street Journal, June 18, 2025.
2. Deloitte, "2025 Deloitte's global business services (GBS) survey," May 2025, p. 5.
3. Nextthink, "IT's new mandate: The science of productivity report," 2025, p. 3.
4. Isabelle Bousquette, "Why Moderna merged its tech and HR departments," The Wall Street Journal, May 12, 2025.
5. Brit Morse, "This CPO merged her company's HR department and IT departments and says it transformed their onboarding process," Fortune, June 4, 2025.
6. London Stock Exchange, "ULE organisational changes," Dec. 9, 2024.
7. Megan Bazan (vice president of people, Cisco), interview with Deloitte, October 2025.
8. Deloitte client interview, October 2025.
9. Marcia Oglan (senior vice president of enterprise human resources, Highmark Health), online interview with Victor Reyes, October 2025.



Chapter 7

변화에 강한 조직 만들기

‘변화 관리’에서 ‘변화 체질’로

실시간 적응력이 새로운 경쟁 차별화 요소로 부상하고 있다.

조직은 변화하는 상황에 맞춰 근로자의 회복탄력성을 어떻게 신속하게 구축할 수 있을까?

조직과 근로자 모두 점점 더 빨라지는 변화의 속도에 적응하기 위해 고군분투하고 있다. 그동안 급변하는 경쟁 환경에서 경쟁력을 유지하기 위한 대표적 수단은 변화 관리와 교육·학습 이니셔티브였다. 그러나 이러한 노력이 역할과 현실이 끊임없이 변화하는 환경에서 근로자에게 실제로 필요한 것을 따라갈 만큼 충분히 빠르게 진화하지 못하고 있다.

델로이트 서베이에 따르면, 자사 조직이 변화를 효과적으로 관리하고 있다고 응답한 비율은 27%에 그쳤고, 인력의 지속적이고 상시적인 학습 수요를 조직이 매우 효과적으로 충족하고 있다고 본 비율은 8%에 그쳤다.

하지만 인공지능(AI)이 이러한 구도를 뒤집고 있다. AI로 인해 변화 관리에 대한 기존의 방식이 재편되며, 전통적인 하향식 변화 관리 기법의 필요성이 약화되고 있다. 학습 방식 역시 마찬가지다. 과거처럼 근로자에게 콘텐츠를 일방적으로 전달하고 이를 흡수하길 기대하는 대신, 이제 AI를 기반으로 근로자가 실제 업무 흐름 속에서 새로운 방식의 일을 감지하고, 연습하고, 적용할 수 있도록 돕고 있다.

실제로 이제 ‘변화 관리’와 ‘교육’이라는 표현은 인간의 성과를 끌어올리는 데 적합한 개념이 아닐 수 있다. 변화가 가속화되는 환경에서 조직과 근로자가 경쟁력을 유지하는 방식을 설명하려면, 성장과 적응력에 초점을 둔 완전히 새로운 언어가 필요하다. 또한 변화와 학습은 근로자가 성장하고 적응해 계속 의미 있는 역할을 하도록 돕는다는 공통의 목적을 갖는 만큼, 두 개념을 분리하기보다 함께 다룰 필요가 있다.

새로운 패러다임이 없다면 조직은 기대했던 투자수익률을 실현하지 못한 채 전환이 정체되는 위험에 직면할 수 있다. 동시에 인재의 몰입이 저하되고 경쟁력 격차가 확대되면 조직의 생존 자체가 위협받을 수 있다. 한편 근로자 역시 역량과 역할 간 불일치, 고용가능성 저하, 정체된 경력 성장, 변화로 인한 피로감, 혹은 단순히 뒤처지고 있다는 불안에 직면할 수 있다.

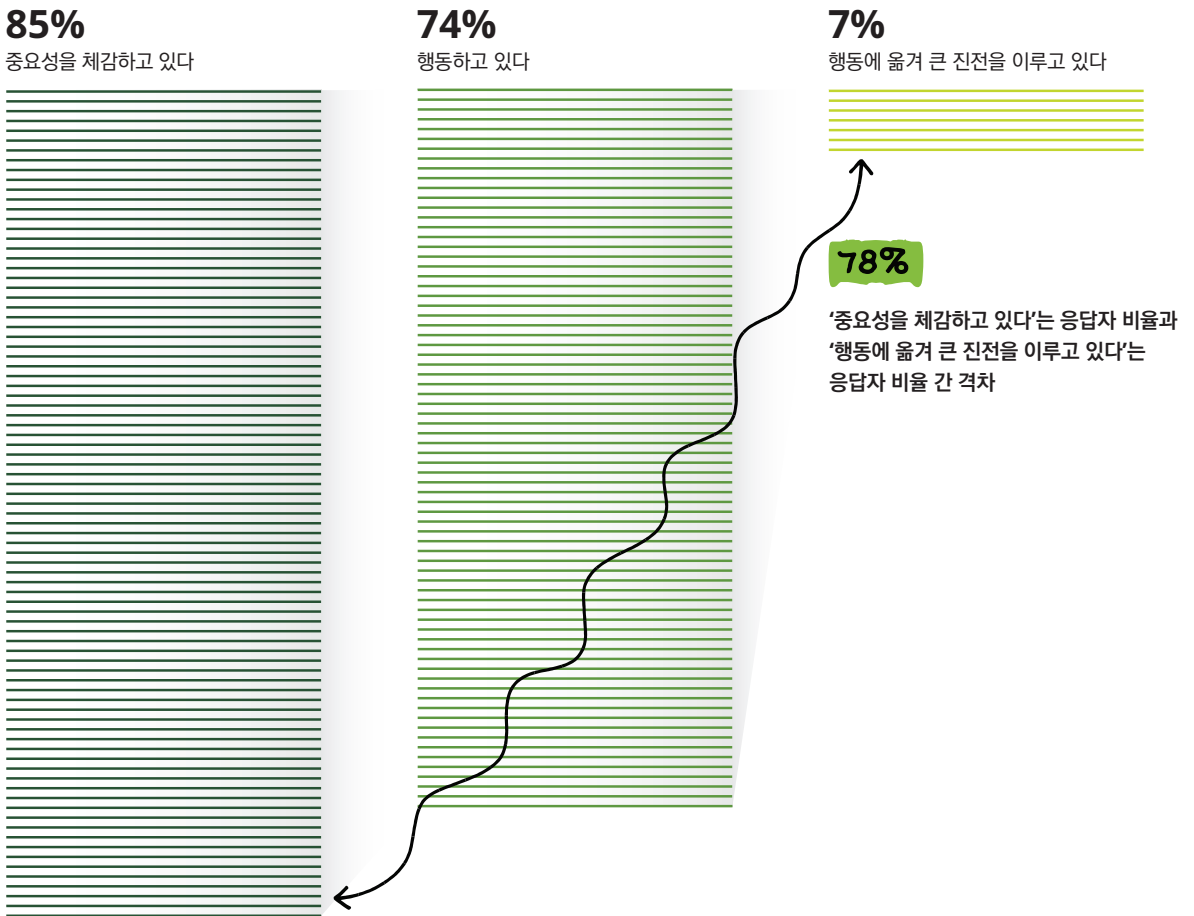
오늘날 조직의 경쟁우위는 의도를 실행으로 얼마나 유연하게 전환할 수 있는지, 다시 말해 인력의 적응 역량을 얼마나 효과적으로 키울 수 있는지에 의해 좌우된다. AI를 제대로 활용하면 이는 판도를 바꾸는 요인이 될 수 있다. AI가 일의 중심에 내재될 때, 조직과 근로자는 단지 운영하고 실행하는 데 그치지 않고 스스로 적응하고 성장할 수 있게 된다.

근로자를 위한 적응형 경험의 설계

근로자를 위한 적응형 경험을 만드는 일은 갈수록 중요해지고 있다. 딜로이트 서베이에서 이 항목은 올해 두 번째로 중요한 트렌드로 꼽혔으며, 응답자의 85%는 오늘날과 같은 환경이 요구하는 속도에 맞춰 조직과 인력이 적응할 수 있는 역량을 개발하는 일이 중요하다고 답했다. 그러나 어떤 형태로든 행동하고 있다고 답한 비율은 74%였고, 큰 진전을 이루고 있다고 답한 비율은 7%에 불과했다(그림 1).

그림 1. 적응력 강화가 중요하다고 인식하고 있지만, 실제 큰 진전을 이룬 비율은 7%에 불과

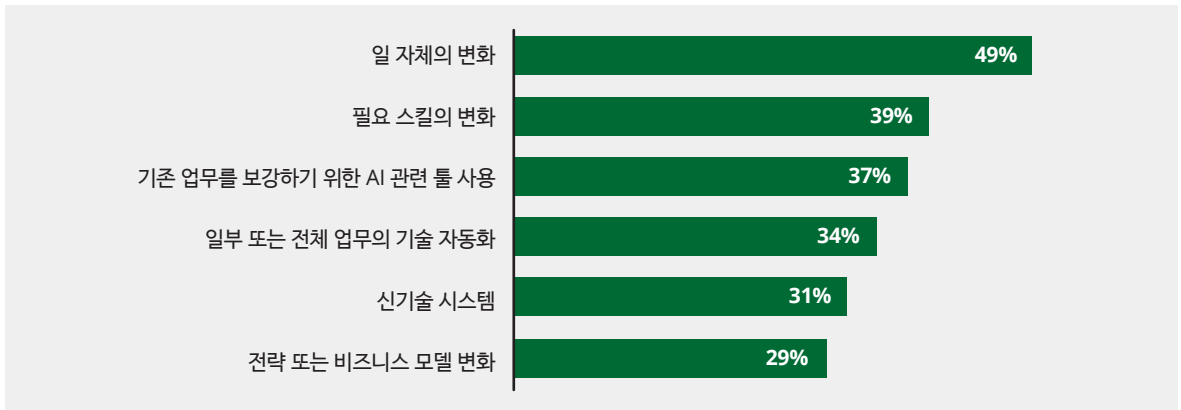
- Q1: 오늘날 환경 변화의 속도에 적응하는 조직과 인력의 능력을 강화하는 일은 얼마나 중요한가?
- Q2: 이 문제를 해결하기 위해 소속 조직이 얼마나 많은 진전을 이뤘는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

근로자들은 어지러울 정도로 빠른 속도의 변화에 적응해야 한다. 서베이 결과, 응답자 3명 중 1명은 지난 1년간 고객 기대의 변화, 전략 수정, 비즈니스 모델 전환 등 15건의 중대한 변화를 경험했다. 가장 자주 언급된 변화는 업무 자체와 그 업무를 수행하는 데 필요한 역량과 관련된 것이었고, AI와 기타 기술에 따른 변화가 뒤를 이었다(그림 2).

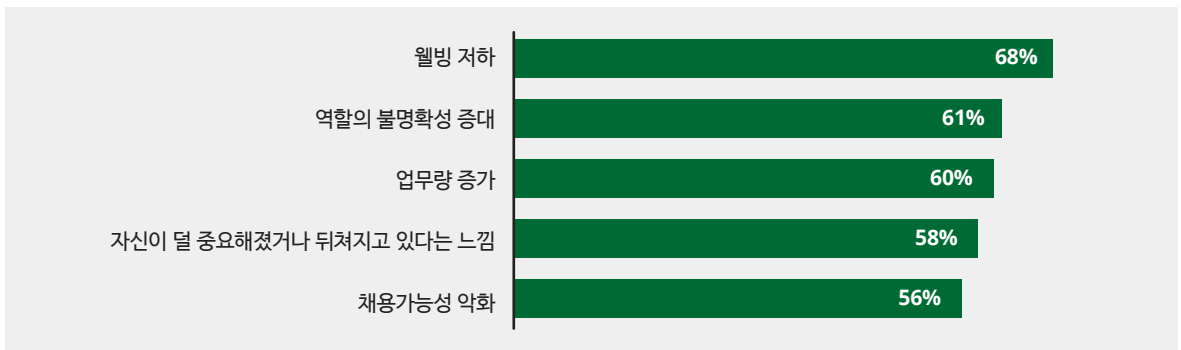
그림 2. 지난 1년간 근로자가 경험한 6가지 중대 변화



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

어떤 변화든 근로자에게 영향을 미친다. 그러나 조직이 기존의 방식으로만 가속화되는 변화에 대응한다면 근로자가 부정적 영향을 받을 수 있다. 서베이에 따르면, 끊임없이 이어지는 조직 변화는 웰빙 저하(68%), 업무량 증가(60%), 자신이 덜 중요해졌거나 뒤처지고 있다는 느낌(58%)과 같은 결과로 이어졌다(그림 3).

그림 3. 근로자들은 지난 1년간 일과 직장 내 변화에 따른 가장 큰 영향으로 웰빙 저하와 명확성 부족을 꼽았다
Q. 지난 1년간 경험한 변화로 인해 종합적으로 어떤 영향을 받았는가?



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

따라서 보다 의도적이고 공감적인 접근이 반드시 필요하다. 즉, '변화 피로'(change exhaustion)의 서사를 '변화 적응력'(changefulness)의 서사로 탈바꿈해야 한다. 변화 피로는 전통적인 하향식 변화 관리와 학습 방식 때문에 발생하기 쉽다. 반면 변화 적응력은 이러한 전통적 접근을 넘어, 근로자가 적응하고, 실험하고, 배우고, 진화하는 능력을 일상적 근육처럼 기를 수 있도록 만든다. 중요한 것은 이것이 업무를 방해하는 별도의 활동이 아니라, 업무 그 자체에 내재된 역량이 돼야 한다는 점이다. 한 최고인사책임자(CHRO)는 "우리에게 더 필요한 것은 더 많은 변화 프레임워크나 리스킬링 프로그램이 아니다"라고 강조했다.¹

이러한 방식은 실질적 성과로 이어질 수 있다. 서베이 결과, 이 같은 적응형 접근을 성공적으로 정착시킨 조직은 더 나은 재무 성과를 보고할 가능성이 2.4배 높고, 근로자에게 더 의미 있는 일을 제공할 가능성도 더 컸다. 많은 조직들이 오랫동안 전사적 차원의 적응력을 확보하고자 노력해 왔지만, 이를 대규모로 실현하는 것은 이제서야 가능해졌다. 그 배경에는 상당 부분 AI의 발전이 있다.

리더는 조직과 구성원의 적응력과 성장을 강화하기 위해 다음의 네 가지 방식을 실행할 수 있다.

서라운드 사운드(surround-sound) 방식의 지원 체계 구축

오늘날 근로자들은 변화와 성장을 업무에 추가로 부과되는 의무가 아니라, 일 경험 자체의 일부로 받아들이기를 기대하고 있다. 그러나 대다수 조직에서는 여전히 변화와 학습이 일상적 업무와는 분리된 별개의 활동, 다시 말해 '진짜 일'에서 잠시 벗어나 수행해야 하는 과제로 인식된다.

이에 일부 선도 기업들은 마케팅 분야의 전략을 차용해, 근로자를 위한 옴니채널 경험을 설계하고 있다. 이 경험은 근로자를 둘러싸듯 작동하며, 업무 그 자체에 내재된 다양한 적응형 경험을 통해 근로자가 실무를 하는 지점에서 바로 지원한다.

조직들은 이미 오프라인 및 현장 중심 경험 측면에서 진전을 이뤄왔다. 예를 들어, 근로자들이 서로에게서 배울 수 있도록 팀 구성을 최적화하거나, 동료 코칭을 운영하고, 직접 실습하고 실험할 기회를 만드는 방식이 여기에 해당한다. 그러나 AI가 이제 판을 바꾸고 있다. AI는 학습과 변화를 업무 흐름 자체에 훨씬 더 깊이 내재화할 수 있는 기회를 열어주고 있다(그림 4).

그림 4. 업무 흐름에 서라운드 사운드 방식으로 내재된 적응형 경험

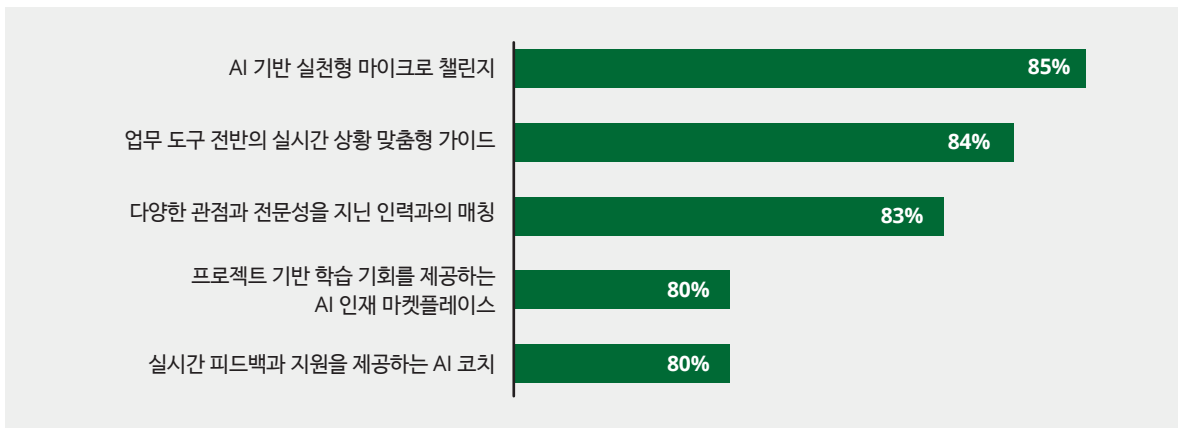


출처: Deloitte analysis.

예를 들어 과거에는 영업 인력을 대상으로 전통적인 교육 프로그램을 제공했다면, 이제는 조직이 AI를 업무 흐름에 직접 내재화해 구체적인 행동을 바탕으로 실시간 코칭을 제공할 수 있다. 또 AI를 활용해 고객과의 역할극을 지원하거나, 새로운 행동을 일상적으로 연습할 수 있도록 돕는 AI 기반 마이크로 챌린지를 제시할 수도 있다.

근로자 역시 이러한 유형의 경험이 업무 흐름 속에서 적응하고 학습하는 데 도움이 될 것으로 인식하고 있다(그림 5).

그림 5. 근로자들은 서라운드 사운드 방식이 업무 흐름 속에서 적응하고 학습하는 데 도움이 된다고 인식
 다음 항목이 변화에 적응하는 데 도움이 된다고 답한 비율



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

한 다국적 소비재 기업의 마케팅팀은 현재 업무 흐름 안에서 맥락을 인식하는 디지털 지원을 제공하는 AI 도구를 사용하고 있다. 이 도구는 근로자의 동의를 전제로 업무를 추적하면서, 제안과 인사이트, 질문, 그리고 유사한 과제를 수행 중인 동료의 이름까지 제공한다.²

이러한 서라운드 사운드 방식은 변화와 학습 모두에 동일하게 적용될 수 있다. 한 다국적 기업의 글로벌 인재 전략 및 승계 담당 부사장은 “예전에는 정형화된 공식적인 학습 프로그램을 많이 운영했지만, 이제는 리더와 직원이 필요한 순간에 도움을 받을 수 있도록 자연스러운 업무 흐름 안에서 지원을 제공하고 있다. 우리는 전통적인 업무 학습에서 벗어나, 사람들이 있는 자리에서 그들을 만나고 더욱 개인 맞춤형과 동시에 상호작용적 경험을 제공하는 AI 기반 도구와 AI 코칭으로 초점을 옮기고 있다”고 설명했다.³

한 글로벌 제약회사의 사례도 주목할 만하다. 이 제약사는 새로운 고객관계관리(CRM) 시스템을 도입하면서, 기존의 전통적 변화 관리 플레이북을 아예 사용하지 않기로 했다. 대신 앱 내 가이드, AI 기반 도입 에이전트, 행동 유도 장치(nudge) 등 다양한 방식을 통해 근로자가 새로운 업무 방식을 익히고 적응하도록 지원하고 있다. 예를 들어 영업 담당자가 데이터를 입력하는 과정에서 머뭇거리면, AI 에이전트가 가장 적절한 행동을 제안하거나 짧은 팁 영상을 제공해 업무 시간을 줄일 수 있다. 또는 에이전트가 이 직원이 이를 전 고객 미팅을 했다는 사실을 인지하고, 회의 내용을 시스템에 입력하고 후속 일정을 잡아줄지 물을 수도 있다. AI 기반 인사이트는 사용자마다 학습과 커뮤니케이션을 개인화해, 무엇이 이들을 동기부여하는지, 참여를 가로막는 장벽을 어떻게 줄일 수 있는지를 파악한다. 디지털 학습 샌드박스는 새로운 시스템을 직접 실습하고 실험할 수 있는 환경도 제공한다. 이 같은 접근을 통해 해당 제약사는 공식적인 교육 없이도 직원의 95%가 새로운 시스템을 자신 있게 도입할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 이로 인해 업무 흐름에 내재되어 있고, 개인별로 맞춤형된 매끄러운 경험을 구현하는 명확한 결과를 얻을 수 있다.⁴

개인 단위(unit of one) 중심의 변화와 학습으로 전환

기존의 변화 관리 및 학습 접근법은 프로세스, 주기, 모델의 일관성에 초점을 맞추는 경우가 많았지만, 정작 인간적 요소는 충분히 반영하지 못했다. 이러한 획일적(one-size-fits-all) 방식은 이제 점차 한계를 드러내고 있다. 복잡성이 큰 환경에서도 동질성만을 우선시하고, 각기 다른 동기, 업무, 감정, 필요, 선호를 지닌 개별 구성원으로서의 특성을 충분히 고려하지 못하기 때문이다. 또한 주변에서 일어나는 일을 근로자들이 서로 다르게 받아들이고 처리하는 방식, 즉 인간의 인지 작동 방식까지도 충분히 반영하지 못한다. 결국 개인 단위의 맥락화는 성장과 적응성을 완성하는 마지막 단계라고 할 수 있다.

하지만 AI가 이러한 간극을 줄이는 데 도움을 줄 수 있다. AI를 활용하면 조직은 변화와 학습 이니셔티브를 훨씬 더 정교하게 현지화하고, 초개인화할 수 있다. 구체적으로 AI는 다음과 같은 방식으로 적응 역량을 개인의 일상 업무에 내재화할 수 있다.

- 성과와 성장을 이끄는 구체적 행동을 파악하고 영향을 미치는 방식으로 작용
- 특정 인력 집단에 변화가 미칠 영향을 모델링
- 실시간 개인 피드백 제공
- 각 구성원의 변화·학습 동기에 맞게 접근 방식을 개인화
- 개인의 수용 여력에 맞춰 변화와 학습의 속도를 조정
- 개인별로 커뮤니케이션과 콘텐츠를 맞춤화
- 해당 변화나 학습이 각 개인과 업무에 어떤 의미를 갖는지 맥락화
- 감정과 정서를 식별하고 파악하고 영향을 미치는 방식으로 작용

미국 제지회사 조지아퍼시픽(Georgia-Pacific)은 새로운 시스템 도입과 관련한 변화 커뮤니케이션을 개인화하기 위해 디지털 도입 플랫폼과 AI를 활용하고 있다. 대표적 예가 개인 맞춤형 영상이다. 버튼 한 번으로 콘텐츠, 스크립트, 심지어 발표자의 어조와 방언까지 바꿔 각 근로자에게 더 효과적으로 다가갈 수 있도록 설계돼 있다. 새로운 시스템을 소개하는 이메일도 개인별 상위 리더의 이름으로 맞춤 발송된다. 향후에는 AI를 활용해 개인별 참여 수준을 추적하고, 후속 커뮤니케이션도 이에 맞춰 조정할 계획이다. AI 솔루션 외에도 디지털 도입 플랫폼은 사용자가 필요한 순간에 바로 지원받을 수 있도록 앱 내 가이드를 생성한다. 조지아퍼시픽의 변화 리더십 디렉터인 멜리사 콜리어(Melissa Collier)는 그 결과에 대해 “변화를 수일이 아니라 수분 단위로 더 빠르게 실행할 수 있게 됐고, 팀원들이 도구를 활용해 자신의 업무를 효과적으로 수행하는 데 대한 자신감도 높아졌다”고 설명했다.⁵

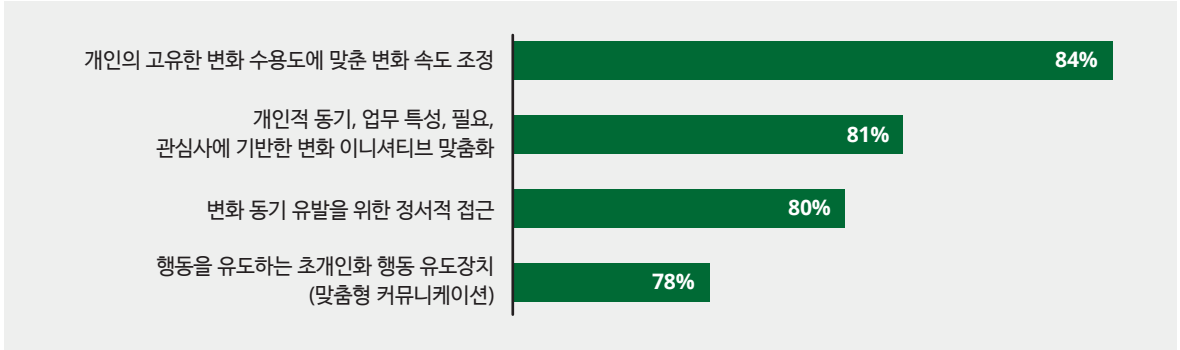
여타 기술 진보 역시 변화의 맥락화를 가능하게 하고 있다. 예를 들어 인재 평가 플랫폼 기업 플럼(Plum)은 각 개인의 민첩성과 적응 성향을 바탕으로, 팀이 새로운 변화에 어떻게 반응할지를 예측할 수 있도록 지원하는 AI 도구를 제공하고 있다. 이를 통해 관리자들은 개인 맞춤형 변화 계획을 수립할 수 있다.⁶ 또 다른 AI 시스템은 특정 개인에게 영향을 미치는 주요 인물을 파악한 뒤, 그 인물이 직접 접촉해 변화에 동참하도록 유도할 수도 있다.

근로자들 역시 개인 맞춤화가 변화 적응을 가로막는 장벽을 해소하는 데 도움이 될 것이라는 의견이다(그림 6). 딜로이트 서베이에서 응답자의 44%는 변화가 개인에게 직접적으로 관련 있거나 맞춤화되어 있다고 느껴지지 않는 점을 가장 큰 문제로 지적했다. 구성원 입장에서 그 변화가 자신과 어떤 관련이 있는지 이해하지 못하는 점(30%), 그리고 그 변화에 대응해야 할 개인적 동기가 부족한 점(21%)이 주요 장벽으로 나타났다. 이 두 가지 문제는 모두 변화가 개인의 업무와 동기에 맞게 조정될 때 상당 부분 해소될 수 있다.

개인 맞춤화는 본질적으로 인간 중심적 방식이다. 그리고 방식은 실제 성과로 이어진다. 딜로이트 연구에 따르면, 이 같은 방식을 취하는 조직은 더 나은 비즈니스 성과와 인적 성과를 보고할 가능성이 거의 3배 높은 것으로 나타났다.⁷

그림 6. 근로자들은 개인 맞춤화 방식이 적응력을 키우는 데 도움이 된다고 인식

다음 항목이 변화에 적응하는 데 도움이 된다고 답한 비율



출처: Analysis of Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends survey data.

지속적인 피드백 루프 구축

사람들이 무엇을 하는지, 무엇을 지나치는지, 무엇을 다시 들여다보는지를 파악하는 일은 적응력 강화를 위해 매우 중요한 정보가 된다. 이를 위해서는 실시간 데이터와 피드백 루프가 핵심이다. 행동을 이해하고 유도하는 일에는 과학이 필요하며, 자연스럽게 발생하는 피드백과 데이터에 기반한 루프는 무엇이 효과가 있고 무엇이 효과가 없는지를 정밀하게 짚어낼 수 있다.

한 제약회사는 변화를 깔끔하게 구분된 단계별 이벤트로 바라보는 기존 관점에서 벗어나, 지속적인 피드백 루프를 통한 비선형적·상시적 적응 방식으로 전환했다. 정적인 핵심성과지표(KPI)와 순차적 롤아웃에 의존하는 대신, AI를 활용해 직원 정서, 소셜미디어 행동, 내부 피드백 루프에서 도출되는 실시간 인사이트를 포착했다. 이러한 정보는 특정 인력 집단별로 맞춤형 개입 방안을 설계하는 데 활용됐고, 실제로 구성원들이 어떻게 일하고 무엇을 느끼는지에 따라 그 개입을 즉각 조정할 수 있도록 했다.⁸

나이키(Nike) 역시 데이터 분석을 활용해 변화 도입의 장애 요인을 파악하고, 그에 맞춘 표적 개입 방안을 설계하고 있다. 이를 통해 회사는 실시간 행동 신호에 기반해 대응하고, 변화의 성과를 높이는 데 도움을 받고 있다.⁹ 일본의 도요타 메모리얼 병원(Toyota Memorial Hospital)은 이른바 카이젠(Kaizen)이라는 학습과 지속적 개선을 실제 진료 성과와 직접 연결하는 실시간 데이터와 피드백 루프를 현장 직원들에게 제공하고 있다.¹⁰

근로자가 스스로 변화를 감지하고 대응할 수 있도록 권한 부여

전통적인 변화 관리는 대체로 하향식이다. 리더가 방향을 정하면, 근로자는 변화의 수용자로서 무엇을 해야 하는지 전달받는다. 많은 학습 프로그램 역시 이와 유사하다. 그러나 시장과 고객의 신호가 처음 감지되는 순간, 근로자가 데이터와 AI를 바탕으로 이를 스스로 파악하고 대응할 수 있다면 어떨까? 이는 변화를 관리하는 방식에서 벗어나, 근로자에게 적응의 공동 창조자이자 혁신 주체로서 자율성을 부여하는 방향으로의 전환을 의미한다. 조직은 그만큼 더 민첩하게 적응할 수 있고, 근로자는 그 과정에서 지속적으로 학습할 수 있다.

한 기업의 수석부사장은 “가능한 영역에서 사람들이 실험할 수 있도록 하는 것은 회복탄력성 있는 조직의 특징이다. 사람들에게는 새로운 것을 만들고, 탐색하고, 적응할 수 있는 권한과 지원이 필요하다”고 강조했다.¹¹ 근로자들도 이에 공감한다. 딜로이트 서베이에서 근로자의 87%는 디지털 놀이터(digital playground, 근로자들이 실패에 대한 두려움 없이 가능성을 실험 및 탐색할 수 있는 디지털 공간)에서 새로운 것을 연습하고 학습하면 결과적으로 변화에 적응하는 데 도움이 될 것이라고 답했다.

리더가 전환 목표를 설정하고, 하위 조직이 이를 달성하길 기대하는 방식은 좀처럼 지속적인 성과로 이어지지 않는다. 전환이란 단지 무엇을 할 것인가만이 아니라 일이 수행되는 방식 자체의 변화를 요구하기 때문이다. 그러나 리더는 일상적 업무로부터 너무 멀리 떨어져 있어, 무엇이 실제로 달라져야 하는지 충분히 파악하지 못하는 경우가 많다. 반면 근로자가 그때그때 적응할 수 있도록 권한을 부여하면 신뢰와 긍정성이 높아진다. 실제로 딜로이트 연구에 따르면, 근로자는 조직이 일방적으로 부과한 변화에 대해 스스로 주도한 변화보다 부정적으로 느낄 가능성이 두 배 높다.

AI는 근로자가 대규모로 실험하고, 실시간으로 조정할 수 있도록 지원하는 수단이 될 수 있다. 일례로 월마트(Walmart)는 AI를 활용해 매장 직원들이 재고 진열 방식과 인력 배치 모델을 다양하게 시험해보도록 지원하고 있으며, 변화가 가장 먼저 발생하는 지역별 조건에 맞춰 운영을 조정하고 있다.¹² 유니레버(Unilever)의 AI 랩에서는 직원들이 제품 포뮬러와 마케팅 전략을 실험할 수 있다.¹³ 또한 AI는 업무가 실제로 어떻게 수행되는지를 분석해, 이를 수행하는 사람에게 실시간으로 변화 방식을 제안할 수도 있다. 이를 통해 변화하는 조건에 따라 지속적으로 조정되는 창발적(emergent) 프로세스가 형성될 수 있다.

근로자가 적응하고 성장할 수 있도록 권한을 부여하려면, 조직은 리더십과 관리 계층 자체를 다시 생각해야 한다. 이는 위계적 관리에서 벗어나, AI의 실시간 인사이트를 바탕으로 하는 네트워크형 의사결정으로 전환하는 것을 의미할 수 있다. 한 다국적 테크 기업은 이를 위해 근로자들이 ‘긍정적 피벗터’(positive pivoter)가 되도록 장려하고 있다. 즉, 변화를 일시적 예외가 아니라 상수로 받아들이고, 단순히 변화에 적응하는 데 그치지 않고 이를 적극적으로 형성하도록 권한을 부여하는 것이다. 이를 위해서는 하향식 관리와 경직된 위계를 넘어, 보다 민첩하고 연결된 팀 구조로 전환해야 한다.

불확실성을 넘어서는 경로

변화와 혼란이 예외가 아니라 일상이 된 환경에서, 가장 강력한 경쟁우위는 어쩌면 실시간으로 유기적으로 적응하는 능력일 수 있다. 특히 오늘날의 변화와 학습은 더 이상 정해진 단계로 일어나지 않으며, 예측하기 어렵고 끊임없는 적응을 요구한다. 경쟁우위는 사람들을 프로그램에 얼마나 빨리 통과시키느냐로 만들어지지 않는다. 오히려 조직과 구성원이 실시간으로 자신을 다시 설계하고 재구성할 수 있는가에 의해 결정된다.

오늘날 조직이 직면한 수많은 교란 요인에 AI도 포함되지만, 동시에 AI는 조직이 적응하는 방식을 새롭게 정의할 기회를 제공한다. 즉, 정적인 플레이북 중심 접근에서 벗어나, 인간의 적응 방식을 닮은 동적이고 데이터 기반의 모델로 전환할 수 있게 한다. 조직은 이제 통제에서 호기심으로, 교육에서 실험으로 초점을 옮겨야 한다. 그리고 무엇보다 적응력은 새로운 것이 아니라는 점을 다시 인식할 필요가 있다. 적응력은 원래부터 인간에게 내재해 있던 능력이며, 변화와 불확실성 속에서 살아남도록 도와온 본능이기 때문이다.

주석

1. Deloitte client interview with Nicole Scoble-Williams, July 2025.
2. Deloitte client interview with Sue Cantrell, October 2025.
3. Ibid.
4. Deloitte client work.
5. Melissa Collier (change leadership director, Georgia-Pacific), interview with Sue Cantrell, November 2025.
6. Plum, "Adaptation: Adjusting to changes in the workplace while maintaining a positive demeanor," accessed November 2025.
7. Deloitte Consulting LLP, high-impact change research, 2025.
8. Ben Kalevitch and Ryan Heath, "AI is eating change management," Fast Company, Aug. 14, 2025.
9. Deloitte client work, 2025.
10. Toyota Times, "A look inside the giant hospital staffed entirely by Toyota employees," April 17, 2025.
11. Deloitte client interview, October 2025.
12. Kelly Stroh, "4 ways Walmart is scaling AI to unify its supply chain," Supply Chain Dive, Oct. 7, 2025.
13. Unilever, "The cutting-edge R&D driving product innovations and growth," July 23, 2024; Unilever, "New AI lab to boost innovation, technology and collaboration," Nov. 17, 2023.
14. Kathleen Hogan and Ron Carucci, "AI will kill the org chart," Fast Company, July 11, 2025.



에필로그

울림이 있는 결정들

기업의 선택이 사회를 형성한다

신뢰가 약화되고 기술 발전이 가속화되는 환경에서 기업 이사회의 의사결정은 조직 내부를 넘어 사회 전반에 영향을 미친다. 이러한 결정이 사회를 더욱 강하게 만들 수도 압박할 수도 있다.

현 재 우리는 공공과 민간을 막론하고 제도에 대한 신뢰가 전례 없이 빠르게 약화되는 시대에 살고 있다. 2025년 에델만 신뢰 지수(Edelman Trust Barometer)에 따르면, 전 세계 응답자의 61%가 정부와 기업이 자신의 삶을 더 어렵게 만들고 특정 집단의 이해관계만 대변한다고 인식하고 있다. 다음 세대의 삶이 더 나아질 것이라고 믿는 비율은 36%에 불과하다.¹ 조직 내부에서도 신뢰는 흔들리고 있다. 14개국 근로자를 대상으로 실시한 2025년 HP 업무 관계 지수(Work Relationship Index)에 따르면, 지식 노동자의 단 16%만이 경영진이 사람을 위한 올바른 결정을 내릴 것이라고 신뢰하는 것으로 나타났다. 이는 1년 사이 두 자릿수 감소한 것이다.² 기본적인 사회적 서사마저 흔들리고 있다. 최근 월스트리트저널(WSJ) 조사에 따르면 미국인의 70%는 ‘열심히 일하면 계층의 사다리를 오를 수 있’는 이른바 ‘아메리칸 드림’이 애초에 존재하지 않았다고 생각한다.³ 이러한 지표들은 사람과 제도, 일(work) 사이 관계가 긴장 상태에 놓여 있음을 보여준다. 동시에 이는 더 근본적인 변화를 시사한다. 즉, 리더와 조직, 그리고 이사회의 의사결정이 이제 기업의 경계를 넘어 훨씬 넓은 영역에까지 영향을 미치고 있다는 점이다. 기업의 결과와 사회적 결과 사이의 경계는 점점 흐려지고 있으며, 주요 의사결정은 재무제표를 넘어 공동체, 제도, 가족, 나아가 시민의 신뢰에까지 영향을 미친다. 신뢰가 약화되고 규범이 변화하는 지금, 리더와 이사회는 중요한 질문에 직면해 있다. 우리의 조직이 영향을 미치는 사람들을 위해 우리는 의도적으로 혹은 무의식적으로 어떤 미래를 만들어가고 있는가?

확대되는 이사회 역할

본고의 개요에서 조직이 '근로자-조직 관계의 딜레마'(2025년 보고서에서 다룬 주제)를 관리하는 단계에서 더 이상 미룰 수 없는 전환점(tipping point)에 직면하고 있음을 설명한 바 있다.

앞서 제시된 지표들은 리더와 이사회가 바로 그 전환점에 빠르게 도달하고 있음을 보여준다. 전통적인 거버넌스와 재무 중심의 통제와 의사결정을 넘어 더 넓은 영향을 고려하는 조직은 더 넓은 생태계까지 변화시킬 수 있다. 반면 이를 간과할 경우 평판 리스크를 넘어 법적·재무적·전략적 위험에 직면할 수 있으며, 더 나아가 실제적인 사회적 피해를 초래할 수 있다.

이러한 맥락에서 인적 지속가능성(human sustainability)의 중요성이 커지고 있다. 이는 단순히 직원의 웰빙이나 생산성에 국한되지 않는다. 개인이 일을 통해 더 높은 역량과 고용가능성, 더 나은 건강, 더 깊은 소속감과 목적의식을 얻는지, 그리고 조직이 인간의 번영에 기여하는지를 의미한다.

전통적으로 이사회는 전략과 비전, 리더십과 인재, 재무 성과, 리스크 및 컴플라이언스, 거버넌스와 법적 감독, 이해관계자 관리에 집중해왔다. 이러한 역할은 여전히 중요하다. 그러나 이제 이사회는 모든 의사결정이 보다 광범위한 사회적 영향을 미칠 수 있음을 인식해야 한다.

그 영향은 다음과 같은 영역에 걸쳐 나타난다.

- **건강과 웰빙:** 개인의 정신적·신체적·사회적 건강, 삶의 의미와 행복, 일의 질이 삶을 풍요롭게 하는지 혹은 소모시키는지를 결정하는 영향
- **노동시장 건전성:** 기술과 기회가 격차를 줄이는지, 아니면 역량 격차를 확대하는지를 결정하는 영향
- **사실과 신뢰:** 데이터의 투명성과 무결성, 그리고 사회가 정보와 알고리즘을 신뢰할 수 있는지 여부에 미치는 영향
- **경제 건전성:** 기업이 포괄적 번영과 재정적 안정성을 통해 지속가능한 성장에 기여하는지를 결정하는 영향

'2026 인적자원 트렌드' 보고서에서 짚은 각각의 트렌드는 리더가 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있는 전환점을 보여준다. 여기서 우리는 한 걸음 더 나아가 다른 질문을 던진다. 그 선택들이 더 넓은 사회적 결과에 어떤 영향을 미칠 수 있는가? 그리고 그러한 사회적 결과는 다시 기업에 어떤 영향을 미칠 수 있는가? 그 영향은 미모할 수도 있고, 매우 심대할 수도 있다. 아래에서는 각 트렌드가 제기하는 질문들을 살펴보며, 조직의 선택이 조직을 둘러싼 사회를 강화할지, 아니면 긴장을 가중시킬지를 어떻게 좌우하는지 탐색한다.

오늘의 선택이 만드는 미래

올해 트렌드 전반에서 이사회는 조직을 넘어 사회까지 영향을 미치는 선택에 직면해 있다. 현재의 크고 작은 결정은 서로 축적되어 전혀 다른 미래를 만들어낼 수 있다. 각 트렌드마다 현재 기업이 주로 던지는 질문과 함께 더 장기적인 관점에서의 질문을 제시한다.

인간 × 기계 협업 설계

- **현재의 질문:** AI 투자에서 어떻게 수익을 실현할 것인가?
- **장기적 고려사항:** 전략적 설계 없이 인간-AI 관계를 구축할 경우 공감, 맥락적 판단, 인간적 깊이가 약화될 수 있다. 반면, 건강한 관계를 설계하면 혁신을 강화하고 인간 존엄성을 유지하는 가치 증폭기가 될 수 있다.

허위정보 보안

- **현재의 질문:** 어떻게 데이터를 보호하고 시스템 침해를 방지할 것인가?
- **장기적 고려사항:** 합성 데이터와 알고리즘 조작은 잘못된 전략을 초래하고, 우수 인재를 이탈시키며, 이해관계자의 신뢰를 약화시킬 수 있다. 이러한 균열이 대규모로 확산되면 시장과 제도 전반으로 번져, 결국 진실 자체가 논쟁의 대상이 되는 위기를 촉발할 수 있다. 반대로 투명성, 정확성, 책임성을 뒷받침하는 강력한 데이터 거버넌스는 제도의 정당성, 시장의 효율성, 인간과 알고리즘 기반 의사결정 주체 모두가 공유된 진실의 토대 위에서 작동할 수 있는 기반을 지키는 데 기여할 수 있다.

AI 시대의 의사결정

- **현재의 질문:** AI 의사결정의 책임 소재를 명확히 하고 있는가?
- **장기적 고려사항:** AI의 의사결정이 통제되지 않으면 불완전한 의사결정을 더욱 증폭시키고, 신뢰를 위협할 수 있다. 반면, 신중하게 설계된 거버넌스와 윤리적 감독이 뒷받침된다면 AI는 인간의 역량을 확장해, 인간의 주도성을 포기하지 않으면서도 더 빠르고, 더 일관되며, 더 풍부한 데이터에 기반한 의사결정을 가능하게 할 수 있다.

AI와 문화적 부채

- **현재의 질문:** 우리 조직은 성장에 적합한 문화를 갖추고 있는가?
- **장기적 고려사항:** AI는 우리가 의도하든 그렇지 않든 조직 문화를 형성하는 데 영향을 미치게 된다. 기술이 아무런 의도 없이 문화를 매개하게 되면, 그 문화는 점차 공허해지고 소속감, 창의성, 웰빙을 약화시킬 수 있다. 시간이 지나면 몰입 저하와 사회적 고립은 협업과 신뢰, 나아가 시민적 결속까지 잠식할 수 있다. 반대로 AI와 디지털 도구를 의도적으로 설계하고 활용하면 연결과 포용을 강화하는 방향으로 작동하게 할 수 있으며, 이는 조직과 공동체의 사회적 기반을 더욱 견고하게 만드는 데 기여할 수 있다.

민첩한 조율

- **현재의 질문:** 전략 실행에 필요한 인재, 인프라, 운영 역량을 갖추고 있는가?
- **장기적 고려사항:** 의미 있는 전략적 우위와 역량을 정렬하지 못한 조직은 빠르게 움직이지만 방향성은 없는, 이른바 패스트 팔로어에 머물 위험이 있다. 그 과정에서 인재의 몰입은 약화되고 소속감은 느슨해지며, 불평등은 확대되고, 속도가 본질을 대체하게 된다. 반면 속도를 목적, 신뢰, 강한 인간 역량과 의도적으로 결합하는 조직은 회복탄력성을 구축할 수 있으며, 그 결과 성공은 소수에 의해 달성되는 것이 아니라 더 넓게 공유될 수 있다.

전통적 조직 기능의 혁신

- **현재의 질문:** 조직 내 기능은 비용 효율성과 속도를 충족하는가?
- **장기적 고려사항:** 조직 내 기능 간 경계가 흐려지고 역할이 무질서하게 변화하면, 조직은 관료적 혼선을 초래하고 품질과 신뢰를 떠받치는 전문성마저 잃을 위험이 있다. 반대로 이러한 변화를 의도적으로 설계하면, 각 전문 영역은 새로운 기회를 열어가면서도 자신의 도메인 전문성에 대한 신뢰할 만한 관리자로서 역할을 유지할 수 있다. 그렇게 함으로써 지혜, 진정성, 공공의 신뢰가 쌓이며 다시금 조직의 발전을 이끄는 선순환이 형성된다.

변화에 강한 조직 만들기

- **현재의 질문:** 조직은 빠른 변화에 대응할 역량을 갖추고 있는가?
- **장기적 고려사항:** 환경 변화에 맞춰 인력이 함께 진화하지 못하면, 조직은 점점 더 커지는 역량 격차와 정체된 생산성에 직면할 수 있고, 근로자는 사회적, 경제적으로 배제될 수 있다. 뒤처진 근로자는 장기적으로 고용가능성의 저하를 겪을 수 있으며, 이는 디지털 역량을 갖춘 사람과 기회에서 배제된 사람 사이의 격차를 더욱 심화시킬 수 있다. 반면 지속적인 리스킬링과 호기심의 문화를 구축하는 조직은 더 창의적이고 회복탄력적인 팀을 만들 수 있으며, 이들은 AI에 의해 대체되기보다 AI와 함께 성장할 수 있다.

올림이 있는 결정들

올해 각 트렌드가 제기하는 장기적 질문의 밑바탕에는 앞으로 오랫동안 일의 미래를 규정할 가능성이 큰 두 가지 근본적 질문이 자리하고 있다.

- 가치와 기회는 개인과 조직 사이에 어떻게 배분될 것인가?
- 우리의 인간적 경쟁우위는 무엇인가? 인간만의 고유한 강점은 무엇이며, 그러한 특성을 어떻게 보존하고 강화할 것인가?

이 질문들에 대한 답을 찾는 데는 시간이 걸릴 것이다. 그러나 이사회는 지금부터 그 토대를 마련할 수 있다. 즉, 오늘 내리는 결정이 자신들이 만들고자 하는 미래와 부합하도록, 기존의 구조와 기대, 업무 방식을 다시 점검하는 일부터 시작할 수 있다.

아울러 이사회는 자신들이 바라는 미래와 오늘 내리는 결정 사이의 간극을 좁히는 데 도움이 되는 몇 가지 약속을 할 수 있다. 이는 거버넌스를 인적 지속가능성과 책임 있는 진보에 뿌리내리게 하는 약속이기도 하다.

- **각 트렌드가 제기하는 당면 과제에 경영진이 대응할 수 있도록 필요한 기반을 갖춰야 한다.**

이는 단순히 이슈를 수면 위로 드러내는 데 그치지 않고, 리더가 실제로 대응할 수 있도록 명확성, 자원, 의사결정 권한, 교차 기능적 지원을 제공하는 것을 의미한다.

- **모든 의사결정을 장기적 관점에서 비추는 렌즈로 삼아, 장기 과제에 적극적으로 관여해야 한다.**

인간의 경쟁우위, 책임성, 신뢰, 사회적 영향에 대한 논의를 이사회 심의의 상시적 의제로 만들고, 단기 성과와 함께 장기적 함의도 함께 고려하도록 해야 한다.

- **컨소시엄, 지역사회 파트너십, 교육 연합, 공공 부문 협력을 통해 조직의 경계를 넘어 영향력을 확장해야 한다.**

조직의 결정이 만들어내는 파급효과는 피할 수 없다. 협력은 그 파급이 사회를 더 나은 방향으로 움직이도록 하는 데 도움이 된다.

보다 인간 중심적인 미래를 향해

AI와 같은 기술은 앞으로도 계속 진화하겠지만, 그것은 이야기의 일부에 불과하다. 우리가 어떤 기술을 도입하느냐만이 아니라, 앞으로의 의사결정에 어떤 판단, 가치, 용기를 담아내느냐에 따라 미래가 좌우된다. 이사회가 점점 더 큰 영향력을 행사하는 만큼, 어려운 질문을 던지고, 시야를 넓히며, 조직의 성과와 인적 지속가능성을 함께 뒷받침하는 선택을 내려야 할 때다.

인간의 경쟁우위는 여전히 분명하며 대체 불가능하다. 이제 남은 질문은 리더들이 그 우위를 활용해 인력을 고양하고, 제도를 강화하며, 신뢰를 회복하는 미래를 만들어갈 것인가 하는 점이다. 그리고 그 일은 우리가 오늘 내리는 선택에서 시작된다.

주석

1. Edelman, "2025 Edelman Trust Barometer," accessed Oct. 30, 2025.
2. HP, "2025 Work Relationship Index," 2025.
3. Lindsay Ellis and Aaron Zitner, "Americans lose faith that hard work leads to economic gains, WSJ-NORC poll finds," The Wall Street Journal, Sept. 1, 2025.

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



앱



카카오톡 채널



'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play

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.