

No.01

조직 재설계 · THE REDESIGN GAP

AI는 잘 작동한다. 그런데 왜 우리 조직은 안 바뀌는가?

기술 도입의 문제가 아니라, 조직 재설계의 문제

WEF는 AI 도입의 다음 단계가 더 많은 실험이 아니라 핵심 워크플로우·
운영모델·의사결정권의 재설계라고 본다. 성과가 전사 변화로 이어지지 않는
이유는 기술보다 조직 구조가 늦게 바뀌기 때문이다.

15%

AI를 기존 업무에 얹는 수준을 넘어
일하는 방식까지 근본적으로 바꾼 조직
- 나머지는 아직 파일럿 단계

WEF × Accenture
「Organizational Transformation
in the Age of AI」 (2026.03) 기반
- 인쇄판 -

— 이 회의 한 문장

파일럿은 성공했다. 바뀌지 않은 것은 **조직**이다. 다음 과제는 유스케이스가 아니라 **재설계**다.

AI가 작동하는지는 더 이상 핵심 질문이 아니다. 전환율·불량률·개발비·계획 주기 어디를 봐도 두 자릿수 개선이 나온다. 그런데 그 개선이 전사 성과로 올라오지 않는다. WEF가 450명 넘는 산업계 리더의 논의에서 확인한 공통 과제는 **파일럿을 더 늘리는 일이 아니라 업무 흐름·의사결정권·성과지표를 다시 그리는 일**이었다. 이 브리프는 다섯 개 영역에서 일이 어떻게 다시 짜이는지를 사례와 수치로 따라간 뒤, 왜 아직 바뀌지 않는지를 네 개의 구조적 이유로 정리하고, 리더가 다음 회의에서 꺼내야 할 다섯 개의 질문으로 닫는다.

03	이 회의 원전 — 무엇을 읽고 썼는가	p.3
04	핵심 요약 — 다섯 개의 발견	p.4
05	왜 지금 이 질문이 가장 중요한가	p.5
06	두 개의 대립 명제 — 증명된 효과, 갇힌 성과	p.6
07	다섯 영역의 정량 효과 — 한눈에 보기	p.7
08	재설계 01 · 고객경험 — 캠페인에서 실시간으로	p.8
09	재설계 02 · 운영·공급망 — 감지·판단·자율조정	p.9
10	재설계 03 · R&D — 실패의 비용과 시간을 압축한다	p.10
11	재설계 04 · 전략 기획 — 계획이 아니라 조향	p.11
12	재설계 05 · 인재·조직 — 사람의 가치를 다시 정의한다	p.12
13	왜 아직 바뀌지 않는가 — 네 개의 구조적 이유	p.13
14	회의실에 던질 다섯 개의 질문 — 자가진단	p.14
15	엠버서더 Q&A — 노희섭	p.15
16	닫는 글 — WEF의 마지막 질문 셋 · 다음 호 예고	p.16
17	부록 — 용어 · 출처 · 발행 고지	p.17

— 이 호의 원전

무엇을 읽고 썼는가

WEF가 산업계 리더 커뮤니티와 함께 정리한 AI 전환 보고서를 척추로 삼고, 그 안에 인용된 기업 사례와 벤치마크를 증거로 배치했다. 한국 현장의 시각은 앰버서더 인터뷰로 보탰다.

구분	확인	원전	이 호에서의 역할
WEF MAIN	2026.03	Organizational Transformation in the Age of AI WEF × Accenture · 주 원전	고객경험·운영·R&D·전략기획·인재 다섯 영역에서 AI가 만든 정량 효과와, 그 효과가 전사로 번지지 않는 이유를 정리한다. 이 호의 뼈대.
LEADER 450+	2026.03	WEF AI Transformation of Industries 커뮤니티 논의 450명 이상 임원 · 선도 도입 기업	원전이 근거로 삼은 논의 기반. 공통 과제가 파일럿 확대가 아니라 조직 재설계로 모였다는 점이 이 호의 출발점이다.
CASE SET	2026.03	원전에 인용된 기업 도입 사례 Ford · Rabobank · WPP · Allied Systems · Nestlé Purina · Siemens · Canada Goose · S&P Global	영역별 재설계 스토리의 근거. 기술 도입이 아니라 일하는 방식과 책임 구조가 어떻게 바뀌었는가를 읽기 위해 사례별 지표를 그대로 옮겼다.
LIGHT HOUSE	2026.03	WEF 등대공장 네트워크 (Lighthouse) 223개소 WEF · 운영 영역 벤치마크	사이클타임 47%↓ · 정시배송 43%↑ · 재고 43%↓. 개별 공장이 아니라 네트워크 단위 관찰이라는 점에서 운영 재설계의 기준선이 된다.
AMB KOREA	2026.05	앰버서더 Q&A — 노희섭 C4IR Korea 앰버서더 · 한국 현장 시각	글로벌 원전의 명제를 경기도 기업의 실행 언어로 옮기는 자리. 오케스트레이터로서의 역할 전환, 사일로 해체, 첫 액션으로서의 자가진단을 짚는다.

읽기의 방법 · 신호 확인일 2026.05

인용 수치는 원전 표기를 그대로 옮겼다. 범위값(예: 20~50%↓)은 범위 그대로 두었고, 배수(2.4×)와 비교값(\$1M vs \$10M)도 원전 단위를 유지했다. 특정 기업 사례의 수치는 그 사례의 조건에서 관찰된 값이며 산업 평균이 아니다. 원전에서 확인되지 않는 수치는 실지 않았다.

— 핵심 요약

다섯 개의 발견

15%일하는 방식까지
재설계한 조직**450+**논의에 참여한
산업계 리더**2.4×**지능형 운영 기업의
평균 대비 생산성**5**일이 다시 짜이는
핵심 영역

A 효과는 이미 숫자로 증명됐다

전환율 25%↑, 불량률 최대 50%↓, 재개발 비용 90%↓, 계획 주기 60%↓. 다섯 영역 어디를 봐도 두 자릿수 개선이 나온다. “AI가 작동하는가”는 더 이상 논쟁거리가 아니다.

B 그러나 재설계까지 간 조직은 15%에 그친다

나머지 85%는 파일럿 단계에 머문다. 부서별·업무별 생산성 향상은 분명한데, 그것이 전사 성과로 합산되지 않는다. 성과가 부서 안에 갇힌다.

C 병목은 기술이 아니라 워크플로우·의사결정권·KPI다

AI를 기존 프로세스 위에 얹는 방식으로는 한계가 분명하다. 문제는 도구가 아니라 운영 모델 자체이며, 승인 중심 의사결정과 부서 단위 지표가 그 모델을 붙잡고 있다.

D 앞선 조직과의 거리는 배수로 벌어진다

지능형 운영 기업은 평균 대비 생산성 2.4배, 매출 성장률 2.5배를 기록한다. 재설계는 따라잡기의 문제가 아니라 배수로 벌어지는 격차의 문제다.

E 다음 회의 안건은 “무엇을 더 도입할까”가 아니다

어떤 흐름을 다시 그릴까, 그 흐름에서 사람과 AI의 경계는 어디인가, 그 결과를 무엇으로 측정할까. 재설계는 도입 결정이 아니라 설계 결정이다.

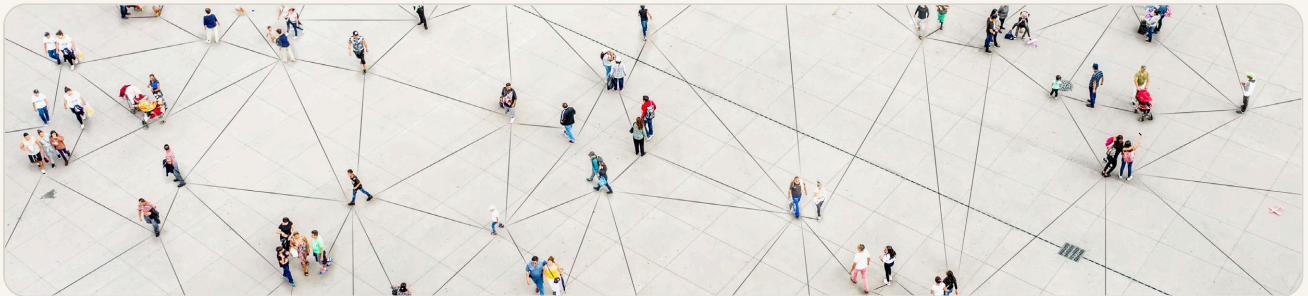
이 흐름 한 줄로 줄이면 이렇다 — AI 파일럿의 효과는 확인됐지만, 전사적 가치로 바꾸려면 업무 흐름·권한·성과지표까지 함께 다시 설계해야 한다.

— 왜 지금인가

왜 지금 이 질문이 가장 중요한가

AI가 작동하는지는 더 이상 핵심 질문이 아니다. 원전의 초점은 이제 “AI를 어디에 쓰는가”에서 “조직이 AI와 함께 어떻게 다시 설계되는가”로 이동한다.

성과는 이미 보인다. 전환율이 올라가고 불량률이 내려간다. R&D 주기가 짧아지고 계획 사이클이 절반 아래로 준다. 문제는 그다음이다. 그 개선이 전사 성과로 올라오려면 워크플로우·의사결정권·KPI가 함께 바뀌어야 한다. 셋 중 하나라도 예전 상태로 남아 있으면 개선은 부서 경계에서 멈춘다.



이미지 · 원전(WEF × Accenture)에서 인용

기술 격차와 구조 격차는 성질이 다르다. 원전이 짚는 것은 도입 속도가 아니라 **도입한 것을 흡수하는 구조**다 — 재설계를 끝낸 조직이 다음 도입도 더 빨리 흡수한다.

EVIDENCE

450명 이상의 산업 리더 논의에서 확인된 공통 과제는 파일럿 확대가 아니라 조직 재설계다.

GAP

AI로 업무를 근본적으로 재설계한 조직은 아직 약 15%에 그친다.

QUESTION

우리 조직은 AI가 내린 판단을 실행으로 연결할 구조를 갖췄는가.

이 면이 말하는 것

질문이 바뀌었다는 사실이 이 호의 전제다. “AI를 어디에 쓸까”는 도입 부서의 질문이고, “조직이 어떻게 다시 설계되는가”는 경영진의 질문이다. 뒤의 다섯 영역은 그 질문을 현장의 장면으로 옮긴 것이다.

— 대립 명제

증명된 효과, 그런데 갇힌 성과

원전은 두 가지 현실을 동시에 보여준다. AI의 효과는 증명됐지만, 조직이 바뀌지 않으면 그 효과는 부서 안에 갇힌다.

THESIS A · 증명됐다

A

AI 효과는 수치로 증명됐다

전환율·불량률·개발비·계획 주기 — 핵심 지표 전반에서 두 자릿수 개선. 지능형 운영 기업은 평균 대비 생산성 2.4배, 매출 성장을 2.5배를 기록한다.

전환율 25%↑

불량률 50%↓

개발비 90%↓

계획주기 60%↓

생산성 2.4×

매출 2.5×

THESIS B · 갇혔다

B

조직이 그대로면 효과는 파편적이다

성과를 낸 기업은 전체의 약 15%. 나머지 85%는 파일럿 단계에 머물며, 부서별·업무별 생산성 향상이 전사 성과로 연결되지 않는다.

재설계 조직 15%

파일럿 단계 85%

부분 최적화

전사 연결 실패

KPI 미정렬

두 명제는 모순이 아니다. 같은 조직에서 동시에 성립한다. 파일럿 성공과 전사 전환은 다른 사건이고, 지속 성과는 유스케이스를 더 늘리는 데서가 아니라 워크플로우·의사결정권·KPI를 새로 맞추는 데서 나온다.

파일럿 성공은 전사 전환과 다르다.

읽는 순서

A를 근거로 도입을 늘리는 조직과, B를 근거로 구조를 다시 그리는 조직이 갈린다. 같은 보고서를 읽고도 다음 분기 안건이 달라지는 지점이 여기서다.

— 한 눈에 보기

다섯 영역의 정량 효과

원전이 제시한 다섯 개 Focus 영역에서 AI는 이미 숫자로 성과를 만들고 있다. 대표 지표 하나와, 그 아래에서 함께 움직인 지표들을 나란히 둔다.

영역	대표 지표	함께 움직인 지표
CX 고객경험	25%↑ 전환율 상승	이탈률 21%↓ · 매출 5~8%↑ · 서비스비용 20~30%↓ 생산성 15~30%↑ · CSAT 15~20%↑
OPS 운영·공급망	2.4× 생산성 배수	매출성장 2.5× · 불량률 20~50%↓ · EBIT 10%↑ 이상 리드타임 27%↓ · 에너지 40~60%↓
R&D R&D · 혁신	5× 처리량 (디지털 병리)	병리 스크리닝 1,300만+ · 재개발 \$1M vs \$10M 임상 복귀 2년↓ · 타임투마켓 50%↓ · 성공률 70%↑
STRATEGY 전략 기획	60%↓ 기획 사이클 (Canada Goose)	매출 예측 +4% · 계획 속도 30%↑ · 예측 정확도 20~40%↑ 실적콜 19만건 분석 · 재고 15~30%↓
TALENT 인재 · 조직	5× 조직 몰입도	AI 1시간당 생산성 33%↑ · 스킬 배치 4× 총원 기간 30%↓ · 채용 품질 21%↑ · 유지율 21%↑

범위값·배수는 원전 표기 그대로. 괄호 안 기업명은 그 수치가 관찰된 사례다.

숫자를 읽는 법 — 대표 지표 하나만 보면 “도구가 좋았다”로 끝난다. 오른쪽 열이 함께 움직였다는 사실이 중요하다. 여러 지표가 동시에 움직였다는 것은 도구가 아니라 **흐름이 바뀌었다**는 뜻이다.

이 표의 수치가 나온 사례들

Ford Motor Company · Rabobank · WPP Open · Allied Systems · Nestlé Purina · Siemens · WEF 등대공장 223개소 · Canada Goose · S&P Global · 디지털 병리 · 제약 독성 재설계 — 다음 다섯 면에서 사례별로 무엇이 바뀌었는지 따라간다.

주의

개별 기업 수치는 그 사례의 조건에서 관찰된 값이며 산업 평균이 아니다. 같은 도구를 넣으면 같은 숫자가 나온다는 뜻으로 읽으면 이 표를 잘못 쓴 것이다.

— SHIFT 01 · CUSTOMER EXPERIENCE

01
CXAI는 고객관계를
실시간 시스템으로 바꾼다

캠페인에서 실시간으로. AI가 행동 신호를 읽고 고객별 여정을 재구성한다. 마케터의 역할은 “집행”에서 “설계와 조정”으로 전환된다.

BEFORE

캠페인 단위 집행

정해진 일정과 세그먼트에 맞춰 메시지를 내보낸다.
고객의 반응은 캠페인이 끝난 뒤에 확인된다.

AFTER

실시간 여정 재구성

AI가 행동 신호를 읽고 고객별 여정을 다시 짠다. 사람은
집행이 아니라 여정의 설계와 조정을 맡는다.

원전 인용 사례

관찰된 변화

Ford Motor Company

3주 만에 30만명 고객 재조정 · 전환율 26%↑

Rabobank

연간 15억건 개인화 · 전환 208%↑ · LTV +4.7%

WPP Open

생산성 29%↑ · 비핵심 업무 20%↓ · 창의 집중도 강화



CX 재설계 · 도구가 아니라 고객 여정의 판단 지점이 옮겨간다. 이미지는 원전에서 인용.

재설계 지점

고객경험에서 먼저 바뀌는 것은 채널이 아니라 누가 무엇을 결정하는가다. 여정을 실시간으로 조정하려면 그 조정을 승인 없이 실행할 권한이 함께 옮겨와야 한다.

— SHIFT 02 · OPERATIONS

02

OPS

감지 · 판단 · 자율조정의
적응형 운영 시스템

결정론적 공장에서 “**센싱** → **판단** → **재조정**”의 지능형 시스템으로. 공급망은 시나리오 기반 의사결정 엔진이 된다.

BEFORE

결정론적 공장

정해진 공정 계획대로 돌아가고, 이상은 발생한 뒤에 처리된다. 공급망은 계획을 지키는 대상이다.

AFTER

적응형 운영 시스템

센싱으로 상태를 읽고, 판단하고, 스스로 재조정한다. 공급망은 시나리오를 비교해 결정하는 엔진이 된다.

원 전 인 용 사 례

관 찰 된 변 화

Allied Systems

OEE 10%↑ · 예지보전 기반 다운타임 감축

Nestlé Purina

AI 로봇 예지보전 · 품질 편차 최소화

Siemens

자연어 현장 보고 + AI 코파일럿 도입

등대공장 223개소

WEF Lighthouse

사이클타임 47%↓ · 정시배송 43%↑ · 재고 43%↓



OPS 재설계 · 개별 설비가 아니라 네트워크 단위로 관찰된 변화다. 이미지는 원전에서 인용.

재 설 계 지 점

현장이 스스로 재조정한다면, 예외를 사람에게 올리는 기준이 새로 정의돼야 한다. 자율조정의 범위가 곧 운영 재설계의 범위다.

— SHIFT 03 · R&D

03

R&D

AI는 실패의 비용과 시간을 압축한다

실패 비용이 급격히 줄고, 짧아진 학습 주기가 곧 경쟁력이 된다. R&D는 “검증의 파이프라인”에서 “가설의 엔진”으로 바뀐다.

BEFORE

검증의 파이프라인

가설 하나를 끝까지 검증하는 데 큰 비용과 긴 시간이 든다. 실패는 되돌리기 어려운 손실이다.

AFTER

가설의 엔진

실패 비용이 내려가면 시도 횟수가 올라간다. 학습 주기의 길이가 그대로 경쟁력의 차이가 된다.

원전 인용 사례

관찰된 변화

독성 재설계

제약

\$10M / 7~8년 → \$1M 미만 / 2년 이내 · 임상 복귀 2년↓

디지털 병리

처리량 5×(12 → 60건/시간) · 1,300만 건 AI 스크리닝

산업 전반 R&D

타임투마켓 50%↓ · 성공률 70%↑ · 생산성 30~50%↑

디지털 병리의 5×는 시간당 처리량(12 → 60건) 기준. 제약 사례의 금액·기간은 원전 표기 그대로.

\$10M에서 \$1M 미만으로, 7~8년에서 2년 이내로. 같은 실험을 더 싸게 한 것이 아니라, 실패를 감당할 수 있는 일로 바꿔 놓은 것이다 — 그래서 시도의 총량이 달라진다.

재설계 지점

실패 비용이 내려가면 무엇을 중단할지 판단하는 기준도 함께 내려와야 한다. 시도를 늘리는 조직은 중단 결정을 더 빨리 내리는 조직이다.

— SHIFT 04 · STRATEGY

04

STRATEGY

계획이 아니라 “조향(Steering)”이다

전략 기획에서 바뀌는 것은 문서의 양식이 아니라 주기와 권한이다. 네 가지 이동이 동시에 일어난다.

네 가지 이동 · FROM → TO

감시	정기 감시 → 연속 신호 해석
안	단일안 → 복수 시나리오
자원	고정 배분 → 동적 재배치
실행	수립 후 전달 → 실행 연계 조향

원 전 인용 사례

관찰된 변화

Canada Goose	계획 주기 60%↓ · 매출 예측 정확도 +4%
S&P Global	실적 쿨 19만 건 AI 분석 · 시장 신호 실시간화
Global Enterprises	계획 속도 30%↑ · 비용 2~3%p↓ · 재고 15~30%↓

실적 쿨 19만 건을 읽는 일은 사람이 하던 일을 빠르게 한 것이 아니다. 정기 보고 사이에 비어 있던 시간을 신호로 채운 것이다 — 그래서 계획이 조향으로 바뀐다.

재 설계 지점

계획 주기가 60% 짧아져도 예산 재배분의 승인 주기가 그대로면 조향은 일어나지 않는다. 전략 기획 재설계는 기획팀의 일이 아니라 의사결정권의 일이다.

— SHIFT 05 · TALENT

05

TALENT

사람의 가치는 다시 정의된다

직무 중심에서 역량 중심으로. 사람은 판단 기준을 정의하고, 예외를 처리하고, AI와 조직의 접점을 설계한다. 통제가 아니라 “책임의 재정의”다.

BEFORE

직무 중심

정해진 직무 단위로 사람을 배치한다.

AFTER

역량 중심

보유 역량 단위로 배치하고 이동시킨다.

ROLE

사람의 자리

판단 기준 정의자 · 예외 처리자 · AI-조직 접점 설계자.

원 전 인 용 사 례

관 찰 된 변 화

AI-Augmented Teams

AI 1시간당 생산성 **33%↑** · 조직 몰입도 **5×**

Skills-based Orgs

스킬 배치 속도 **4×** · 총원 기간 **30%↓**

Hiring & Retention

채용 품질 · 다양성 · 유지율 각 **21%↑**

스킬 배치 4×·총원 기간 30%↓는 스킬 기반 운영으로 전환한 조직에서 관찰된 값이다.

이 수치들은 사람이 덜 필요해졌다는 뜻이 아니다. 원전이 이 영역에서 짚는 것은 통제가 아니라 **책임의 재정의**다 — 판단 기준을 정의하고 예외를 처리하고 접점을 설계하는 자리가 사람의 자리로 남는다.

재 설 계 지 점

신뢰·투명성·거버넌스는 확장의 전제 조건이다. 사람과 AI의 역할 경계가 문서로 정의돼 있지 않으면 책임 소재와 학습 루프가 함께 무너진다.

— 구조적 이유

왜 아직 바뀌지 않는가

기술은 이미 앞으로 갔다. 문제는 AI가 아니라, 조직이 뒤에 남아 있는 네 가지 구조적 이유다.

REASON 01

AI를 여전히 “도구”로만 보고 있다

기존 프로세스 위에 얹는 방식으로 한계가 분명하다. 문제는 도구가 아니라 운영 모델 자체다.

WHAT TO FIX

도구 교체로는 구조적 생산성 변화를 설명할 수 없다.

REASON 02

KPI가 부서 단위 최적화에 머물러 있다

부분 최적화가 전체 성과로 이어지지 않는 이유는 KPI가 낡아서다.

WHAT TO FIX

end-to-end 결과 중심 지표로 재설계.

REASON 03

의사결정 구조가 승인 중심이라 느리다

AI 속도와 결정 속도의 격차가 곧 누수다 — 승인 대기가 경쟁 우위를 갉아먹는다.

WHAT TO FIX

동적 재배분과 실행 연계 조향.

REASON 04

사람과 AI의 역할 분담이 명확하지 않다

역할 경계가 흐릿하면 책임 소재와 학습 루프가 모두 무너진다.

WHAT TO FIX

신뢰·투명성·거버넌스는 확장의 전제 조건.

네 가지 이유는 원전이 짙은 구조적 원인이며, 진단 질문은 다음 면(p.14)에 정리했다.

네 가지는 따로 있는 문제가 아니다. 도구로만 보는 시각이 부서 KPI를 남기고, 부서 KPI가 승인 중심 결정을 정당화하고, 그 결정 구조가 사람과 AI의 경계를 미뤄 둔다. **하나만 고치면 나머지 셋이 되돌린다.**

— 이 호의 핵심 문서

회의실에 던질 다섯 개의 질문

파일럿을 더 늘릴 것인가, 조직을 다시 설계할 것인가. 리더가 내부 회의에서 반드시 꺼내야 할 진단 질문이다. 이 표를 그대로 회의 자료로 써도 좋다.

AI 재설계 자가진단 · 5문항

점검일 20 . . . 작성

- | | | |
|--------------------------|--|----|
| ☐ | Q1 · 핵심 흐름은 어디인가?
고객 유입-구매-유지 / 생산-품질-유지보수 / 전략-예산-실행 — 조직의 가치 흐름을 먼저 그려야 재설계가 가능하다. | 흐름 |
| ☐ | Q2 · 역할 경계는 어디서 갈리는가?
AI의 일상 판단 vs 사람의 예외·책임 판단. 경계가 명확해야 신뢰가 생긴다. | 역할 |
| ☐ | Q3 · KPI가 전사 성과를 연결하는가?
부서별 부분 최적화에 머무르지 않는가 — end-to-end 지표 재설계. | 지표 |
| ☐ | Q4 · 데이터와 노하우가 연결돼 있는가?
데이터는 시스템에, 노하우는 개인에 갇혀 있지 않은가 — 지식의 기관화. | 지식 |
| ☐ | Q5 · 인재 체계가 역량 기반인가?
직무 중심에서 역량 기반 배치로 전환 준비 — 스킬 기반 모빌리티. | 인재 |

앞 면의 구조적 이유 (p.13)

어느 질문으로 진단 하나

AI를 여전히 “도구”로만 보고 있다	Q1 핵심 흐름 · Q4 데이터와 노하우
KPI가 부서 단위 최적화에 머물러 있다	Q3 전사 성과를 연결하는 지표
의사결정 구조가 승인 중심이라 느리다	Q1 흐름의 판단 지점 · Q2 역할 경계
사람과 AI의 역할 분담이 명확하지 않다	Q2 역할 경계 · Q5 역량 기반 인재 체계

쓰는 법

다섯 문항은 순서가 있다. 흐름을 그리지 않은 조직은 역할 경계를 정할 수 없고, 역할 경계가 없으면 KPI를 다시 짤 대상이 없다. Q1에서 막히면 Q2~Q5는 아직 이른다.

— 앰버서더 Q&A

현장에서 본 AX, 무엇부터 바뀌어야 하나

4차산업혁명센터 앰버서더가 전하는 AI 전환(AX)의 현장 인사이트다.



AMBASSADOR

노희섭

초대 제주자치도 미래전략 국장으로 빅데이터와 AI 중심 행정을 이끌었다. 지자체와 업계에서 AX 전환 컨설턴트로 활동해왔다. 현재는 AI 스타트업 보헤미안 로보틱스의 부사장으로 로봇 구동을 위한 AI 모델 설계를 담당하고 있다.

Q AI를 도구로써 활용하는데 꼭 조직의 역할이나 프로세스가 바뀌어야 하나?

A AI를 단순히 도구로 도입하는 방식은 비효율적인 과정과 관행을 개선하지 못해 실패로 이어지기 쉽다. AX를 통해 성과를 내고 있는 조직은 단순한 도구를 추가하는 것을 넘어, AI를 ‘능동적 협력자’ 혹은 ‘저렴한 특수지능’으로서 활용한다. 조직이 가지고 있는 고유의 맥락과 의사결정 체계를 AI가 학습할 수 있도록 업무 프로세스 전반을 데이터 중심으로 재설계하고 구성원들의 역할을 재정립할 필요가 있다.

Q 조직 역할과 프로세스에서 구체적으로 어떤 면이 혁신 되어야 하나?

A 우선적으로 조직의 구성원들이 단순한 도구 운영자(operator)에서 벗어나 AI 에이전트를 지휘 감독하는 오케스트레이터(orchestrator)로 역할이 변화해야 하고, 이에 맞는 R&ROI 설계되어야 한다. 조직의 구조가 기존의 수직적 계층 구조에서 탈피하여 유연하고 빠른 협업이 가능한 네트워크 조직 구조로 변화해야 하며, 단절된 조직의 사일로(silo)를 허물고 데이터 통합을 추진해야 한다. 가장 중요한 것은, AI에는 사용법이 정해져 있지 않다는 것이며 조직을 가장 잘 알고 있는 조직원들 스스로가 가장 큰 혁신을 만들어 낼 수 있다는 점이다.

Q AX를 고려하는 경기도 기업에게 권고할 첫 번째 액션이 있다면?

A 첫 단추는 ‘우리가 어느 위치인가’를 아는 것이다. 조직원들이 실무에서 AI를 통해 해결하고 싶어하는 문제와 조직원들의 AI 활용 능력, 기술 격차를 식별하여 도출된 내용들을 중심으로 현실적이고 정교한 AX의 로드맵을 작성하는 것이 첫 번째 액션이다. 이를 통해 맞춤형 교육 프로그램을 통한 기술 격차 해소 방안이나 AX 도입 우선순위를 수립해야 한다.

세 답이 가리키는 곳은 같다 — **도구가 아니라 역할, 계층이 아니라 연결, 도입이 아니라 진단.** 앞 면의 다섯 질문(p.14)이 그 진단의 첫 장이다.

FINAL QUESTIONS · 마지막 질문 셋

WEF의 마지막 질문 세 가지

보고서를 덮기 전에, 회의실에 그대로 옮겨 놓아도 좋을 세 문장이다.

WEF = World Economic Forum · 글로벌 의제를 이끄는 국제협력 플랫폼

Q.01 일하는 방식

AI가 문제를 푸는 시대에, 우리 조직은 여전히 예전 방식으로 일하고 있지 않은가.

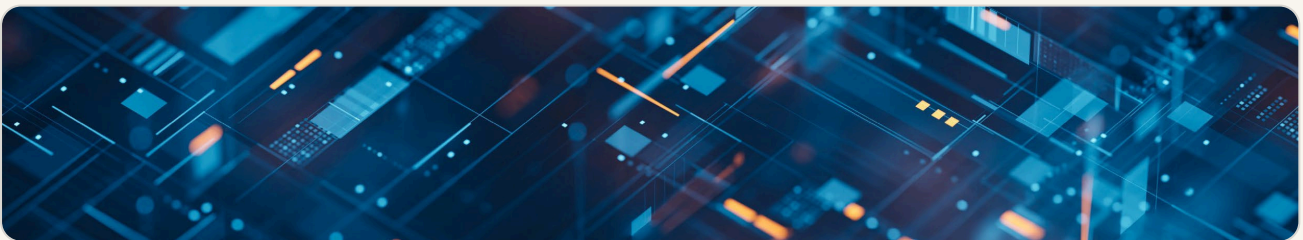
Q.02 기술과 조직의 시차

기술은 이미 앞으로 갔는데, 조직은 여전히 뒤에 서 있지 않은가.

Q.03 파일럿과 전사 성과

파일럿은 성공했는데, 왜 전사 성과는 아직 작게 느껴지는가.

**AI가 부족한 게 아니다.
조직이 아직 바뀌지 않은 것이다.**



이미지 · 원전(WEF × Accenture)에서 인용

NEXT ISSUE · 다음 호 예고

2호 · AI가 먼저 뚫어본다, 미토스 쇼크 그 이후!

공격자만 AI를 쓰는 것이 아니다. 기업은 어떻게 탐지하고, 막고, 회복해야 하는가
— 재설계의 다음 관문을 커스텀 브리프 2호에서 이어간다.



— 부록

용어 · 출처 · 발행 고지

이 호의 용어 · GLOSSARY

워크플로우 재설계

도구를 바꾸는 것이 아니라, 일이 흘러가는 순서와 그 사이의 판단 지점을 다시 그리는 일.

운영모델

조직이 가치를 만들어 전달하는 방식의 설계도. 프로세스·조직구조·의사결정권·지표를 함께 묶는다.

의사결정권(Decision rights)

누가 무엇을 승인 없이 결정할 수 있는가에 대한 규칙. 재설계의 실질적 병목이 자주 여기 있다.

KPI 정렬

부서별 지표가 아니라 처음부터 끝까지의 결과를 재도록 지표 체계를 맞추는 일.

등대공장(Lighthouse)

WEF가 선정·관찰하는 선도 제조 거점 네트워크. 이 호 인용 기준 223개소.

스킬 기반 조직

직무가 아니라 보유 역량 단위로 사람을 배치·이동시키는 인사 운영 방식.

OEE

설비종합효율. 가동률·성능·품질을 곱해 설비가 실제로 낸 성과를 재는 제조 지표.

조향(Steering)

세워 둔 계획을 지키는 대신, 들어오는 신호에 맞춰 자원과 실행을 계속 조정하는 방식.

AX(AI Transformation)

AI를 도구로 더하는 데서 멈추지 않고 역할·프로세스·데이터 구조까지 함께 바꾸는 전환.

출처 · SOURCES

본문의 수치·기업 사례·이미지는 WEF × Accenture 「Organizational Transformation in the Age of AI」 (2026.03) 및 해당 보고서에 인용된 사례에서 옮겼다. 범위값과 배수는 원전 표기를 그대로 따랐으며, 개별 기업 수치는 그 사례의 조건에서 관찰된 값으로 산업 평균이 아니다. 앰버서더 Q&A는 C4IR Korea가 직접 진행했다.

방법론 · 본 호는 WEF 최신 공개 보고서 정독과 발행일 기준 글로벌 신호 교차 확인으로 제작되었습니다. WEF Strategic Intelligence 교차 확인 포함.

검증 · 본문의 모든 수치·인용·사실 관계는 1차 출처(논문 원문·공시·발표 기관 공식 자료)로 교차 확인했으며, 발행 전 독립 검수(레드팀) 심사에서 제기된 사항을 반영했습니다. 1차 출처로 확인되지 않은 수치와 주장은 실지 않았습니다.

고지 · 본 발행물은 인용 보고서의 발행 주체와 무관하며, 후원·제휴를 의미하지 않습니다.

※ 본 발행물은 특정 기업·제품에 대한 소개, 추천, 평가나 투자 권유를 목적으로 하지 않습니다. 국내 사례는 개별 기업명 대신 공개 IR·공시에서 확인되는 사례 유형으로 서술했습니다.

C4IR KOREA · CUSTOM BRIEF No.01 — 인쇄판 · 2026.05