

일의 미래, 체질 개선을 통한 대응이 필요하다

조성일 수석연구원, 경영컨설팅센터 (sizif@posri.re.kr)

Summary

- 4차 산업혁명을 통한 다양한 기술발전으로 기업에서 하는 일의 성격도 많은 변화 중
 - 생각하는 기계(인공지능)를 활용하여 통합된 업무 영역에서 함께 작업함을 의미하는 휴머신(Humachine = Human + Machine)이 부상
- 일의 변화는 단순히 일 자체만의 변화를 의미한다기보다 일하는 방식의 변화를 의미
 - 일하는 방식의 프레임은 일(work), 일꾼(workforce) 및 일터(workplace)로 구성
 - 일(Work) : 경영환경 변화에 맞는 새로운 역할, 디지털 관련 새로운 업무 등 탄생
 - 일꾼(Workforce) : 일을 수행하기 위한 스킬(skill) 개발에 초점
 - 일터(Workplace) : 사무실 및 재택 근무의 혼합형인 하이브리드(Hybrid) 방식 활성화
- 조직의 체질 개선으로 일의 미래를 대비해야 함
 - 미래는 변화와 혁신을 통합한 변혁(Transformation)을 통해 기업의 체질 개선이 필수적이며, 일의 본질, 일하는 방식의 변화에 맞는 체질을 민첩하게 갖출 필요

1. 등장 배경

- 증기기관의 발명으로 세상은 농경 사회에서 산업 사회로 진보했고, 그 후 인터넷 발명에 따른 정보 사회를 거쳐 현재 4차 산업혁명으로 인한 디지털 기반의 스마트 사회로 진입
 - 인간과 기계의 관계도 처음 상호 독립적인 관계에서, 인간에 대한 기계의 지원 역할로 발전했고, 지금은 상호 협력하는 관계로 진화 중
 - '80년대에 “인간에게 쉬운 것은 컴퓨터에게 어렵고, 인간에게 어려운 것은 컴퓨터에게 쉽다.”는 모라벡의 역설(Moravec's paradox)은 인간과 기계가 각각의 영역에서 독립적으로 작업을 수행한다는 관점 표명
 - '90년대 말의 “'약한 인간+기계+뛰어난 프로세스'의 조합은 어떤 슈퍼 컴퓨터보다 강하다. '강한 인간+기계+평범한 프로세스'의 조합보다도 더 막강하다.”는 카스파로프의 법칙(Kasparov's law)은 인간과 기계가 각자의 영역에서 작업을 수행하면서도 상호 협력한다는 관점 제시
 - 이제는 인간의 고유 능력(의사결정)의 강화를 목적으로 생각하는 기계(인공지능)를 활용해, 통합된 업무 영역에서 인간과 기계가 함께 작업함을 의미하는 휴머신(Humachine = Human + Machine)으로 대체 중
- 4차 산업혁명과 다양한 기술발전으로 기업에서 하는 일의 성격도 많은 변화 중
 - 인간의 업무 수행에 있어, 사라지는 업무가 있는 대신 새로운 업무의 발생에 따라 이를 위해 필요한 역량을 보유하라는 압력을 받게 됨
 - '디지털화'와 '인공지능'이라는 새로운 기술로 인해 점차 기계가 인간의 업무를 대신하는 중
 - 여기에 코로나19로 인해 사무실 근무 대신 재택근무로 공간이 변경되어 일하는 장소에 대한 개념도 확장

2. 일의 의미 및 사례

- 일반적으로 말하는 일의 변화는 단순히 일 자체만의 변화를 의미한다기보다 일하는 방식의 변화를 의미

- 일하는 방식이라는 프레임은 일(work)과 그 일을 수행하는 사람(일꾼, workforce), 그리고 일이 수행되는 장소(일터, workplace)로 구성됨

● 일(Work) : 새로운 일, 혹은 역할의 탄생

- 경영환경의 변화로 일의 세분화뿐만 아니라 통합적인 기능 및 역할이 등장하고 있으며, 4차 산업혁명의 영향으로 디지털 관련 새로운 업무들이 잇따라 탄생 중
- CPO(Chief Performance Officer, 성과최고책임자)라는 임원 포지션 등장
 - 급변하는 경영환경에 대비하기 위해 사업 구조조정 등과 같은 비즈니스 차원과 인력 이슈를 동시에 다루어야 하는 경우가 증가함에 따라 포지션 니즈 발생
 - CFO(Chief Financial Officer, 재무최고책임자)와 CHRO(Chief Human Resource Officer, 인사최고책임자)의 역할을 통합적으로 수행
- 디지털 트윈 엔지니어링(Digital Twin Engineering)
 - IoT(Internet of Thing)로 연결된 제품들의 주어진 환경 내 상호작용과 작동에 대한 물리적 요소, 역학 관계를 보여주는 가상의 대상을 만들어 분석하는 업무
 - 생산 조립 라인, 전체 공장 건물 내·외부에 위치하는 물리적 자산, 시스템 등의 내부를 가상으로 보여줌으로써 설계 최적화, 성능 모니터링 및 유지보수 예측
- 로봇 팀구성 조정(Robot Teaming Coordination)
 - 제조업 생산 및 배송 분야에서 인간과 기계간 최적의 상호작용을 보장하기 위해 인간과 상호작용하는 모든 부서의 로봇들을 감독하는 업무
 - 전형적인 프로세스 엔지니어링과 변화관리 업무가 진화된 형태로, 로봇과 인간 간의 작업 이관 시 작용하는 인간적 요소를 이해하고, 상호간 역량을 최적화하는 방법 도출

● 일꾼(Workforce) : 일을 수행하기 위한 역량 개발에 초점

- 일의 변화에 따라 수행에 필요한 사람의 스킬 변화도 필요하며, 이를 위해 많은 기업들이 직원들의 스킬(특히, 디지털과 관련된 업무 스킬) 향상 교육을 강화
 - 이를 위한 리스킬링(re-skilling)*과 업스킬링(up-skilling)**이 지속 확산될 것으로 예상
 - * 새로운 직무에 필요한 스킬을 교육하는 것
 - ** 기존 직무가 복잡해짐에 따라 이를 수행하기 위해 추가적인 스킬을 교육하는 것

- 월마트는 고객 경험 향상을 위한 효과적인 직원 교육을 목적으로 매장 일을 과업 단위로 분석한 결과, 가장 필요한 것은 IT 관련 스킬로 밝혀짐
 - 이에 따라 디지털 리터러시(Literacy) 및 데이터 기반의 의사결정 역량을 높이는 방향으로 IT 관련 스킬 교육을 강화
 - 또한 온라인 주문 상품에 대한 매장 픽업 서비스를 확대하면서 퍼스널 쇼퍼(Personal shopper)라는 직무를 신설하여 기존 매장 직원 중 성과 우수자를 대상으로 리스킬링을 통해 직무를 전환. 현재 7만 명 이상 운영 중

● 일터(Workplace) : 기술 기반의 하이브리드(Hybrid) 방식 활성화

- 코로나19의 발생으로 사무실 근무 대신 재택근무가 활성화되었으나, 업무 효율성에 대한 지속적인 논란이 문제됨에 따라 두 방식을 혼합한 하이브리드 방식이 새로운 규범으로 확산
- 구글은 3+2의 하이브리드로 일하는 방식을 도입 및 운영 예정
 - 3+2란 주 5일 중 3일은 사무실, 2일은 집에서 근무하는 규칙을 의미
 - 사무실 근무 3일은 화요일, 수요일, 목요일로 정하여 집중 근무를 하게 하고, 나머지 월요일, 금요일은 재택근무를 하는 것으로 계획
- 마이크로소프트는 팀즈(Teams)라는 디지털 도구를 통해 전세계 어디서나 누구와도 업무에 대해 소통하고 협업할 수 있는 기반 마련
 - 팀즈를 통해 부서, 프로젝트, 업무 프로세스 등 다양한 단위로 협업 팀의 생성 가능
 - 개인화된 대시보드를 통해 메일/회의/집중근무 등의 비중 및 메일 회신 소요시간 등과 같은 본인의 업무 스타일에 대한 요약 가능
 - 개인뿐만 아니라 리더의 코칭 시간, 팀 내 소통 현황, 직원 업무집중 시간 등을 AI에 기반한 분석 결과로 제시하여 업무 효율성 향상을 지원

3. 제언 및 시사점

○ 조직의 체질 개선으로 일의 미래를 대비해야 함

- 지금까지 논의한 바를 수행하는 실천(Practice) 차원뿐만 아니라 일에 대한 인식(Mind) 차원에서 비용(cost), 가치(Value), 의미(Meaning)에 대한 고민 필요
 - 일의 변화를 단순·반복적인 업무의 자동화를 통해 인력을 감축하여 비용을 절감하는 차원으로 인식하는 것은 편협한 시각
 - 기업이 비용 절감만으로 수익을 내는 시기는 지났으며, 새로운 일에 대한 가치와 의미를 구성원들과 공유하지 않는다면 일의 변화는 의미 없음
 - ✓ 사람은 현재와 미래의 일을 통해 새로운 스킬을 배우고, 자신의 발전에 도움이 될 기회가 주어진다고 생각할 때 비로소 일을 통한 가치를 느낌
 - ✓ 본인이 수행한 일이 관련 이해관계자들에게 어떤 영향을 주는 지에 대한 이해가 가능해야 일의 의미 또한 느낄 수 있음
- 미래는 변화와 혁신을 통합한 변혁(Transformation)을 통해 기업의 체질 개선이 필수적이며, 일의 본질, 일하는 방식의 변화에 맞는 체질을 민첩하게 갖출 필요

이 자료에 나타난 내용은 포스코경영연구원의 공식 견해와는 다를 수 있습니다.

[출처]

- McKinsey & Company, 2021. [The future of work: Understanding what's temporary and what's transformative.](#)
- McKinsey & Company, 2021. [The future of work after COVID-19.](#)
- Deloitte Insight, 2019. [제조업에서의 일의 미래.](#)
- Deloitte Insight, 2018. [2018 딜로이트와 제조업 협회의 기량 간극 및 일의 미래 연구결과.](#) 外 내부 자료 종합