



AX, 담대한 전환

- 두 번째 지능으로 기업의 미래를 다시 쓰다

김상균

인지과학자, 경희대 경영대학원 AI비즈니스전공 주임교수

Part 1.

인간이 창조한 지능,
지능이 바꾸는 세상

자본 레버리지에서, AI 레버리지로 전환한다.



자본 레버리지에서, AI 레버리지로 전환한다.

ElevenLabs
(음성합성)

Gamma
(프레젠테이션)

Runway
(영상 생성)

Lumen5
(영상 자동화)

Tome
(AI 슬라이드)

Perplexity AI
(AI 검색)

Notion AI
(문서 보조)

QuillBot
(문장 리라이팅)

Synthesia
(아바타 영상)

Descript
(오디오/영상 편집)

MidJourney
(이미지 생성)

Beautiful.ai
(프레젠테이션)

Soundraw
(음악 생성)

HeyGen
(영상 아바타)

Copy.ai
(마케팅 카피)

Recraft
(디자인/이미지
리파인)

Jasper
(콘텐츠 생성)

Character.ai
(AI 캐릭터 챗)

Play.ht
(음성합성)

Murf.ai
(보이스오버)

Pika Labs
(영상 생성)

D-ID
(얼굴 애니메이션)

Suno
(음악 생성)

Typewise
(AI 키보드)

Humata AI
(문서 요약/분석)

모두가 AI로 변화를 꾀하고 있다.

국내 철강기업, 78만 건 AI 사용 로그 분석

- ✓ 신입 vs. 임원, 누가 프롬프트를 더 길게 입력할까?
- ✓ 리더들은 AI로 뭘 할까?
- ✓ 교대 근무, 현장직도 AI를 쓰려고 하나?



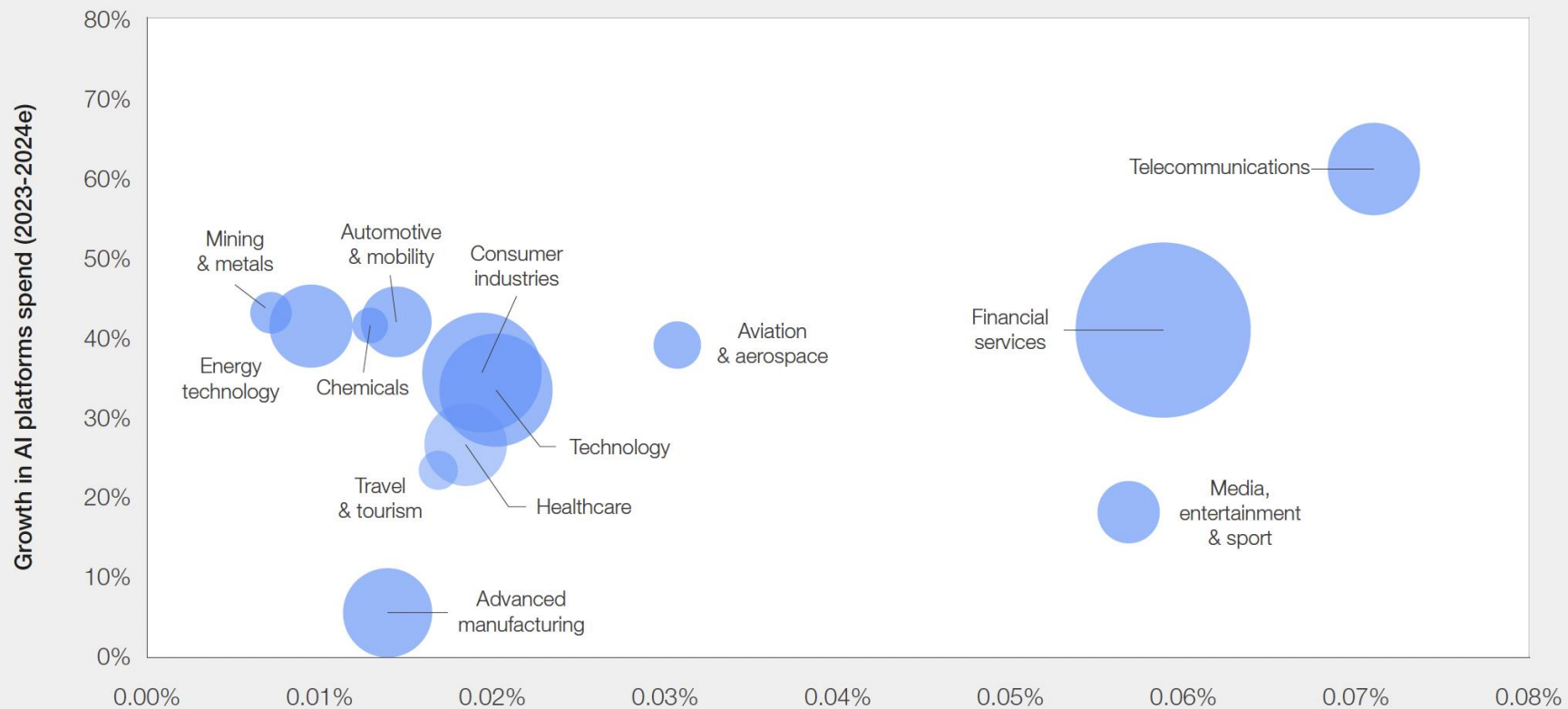
삶, 산업, 경제가 격하게 바뀐다.

- ✓ AI 시대, 인간의 수명은 길어질까? 짧아질까?
- ✓ GDP는 증가할까? 감소할까?
- ✓ 인구는 증가할까? 감소할까?
- ✓ 빈부 격차, 양극화는 심해질까? 감소할까?
- ✓ 리스크를 중개하는 역할은 증가할까? 감소할까?

모두 전환한다. 속도, 규모가 다를 뿐이다.

AI platforms spend by industry, 2023-2024e

Growth in spend, spend/revenues and total AI platforms spend



이 변화에는 브레이크가 없다.

그런데, 이런 변화가 안 올 수도 있지 않을까?

그렇다면, 만약 이 변화의 절반만 온다면, 여러분의 기업은 괜찮습니까?

2022년: 생성형 AI 등장

2026년: SSAFY AI 과정에서 고교 졸업자 선발

2027년: AGI 등장

2028년: 현대차 생산라인에 휴머노이드 도입

2030년: ASI 등장

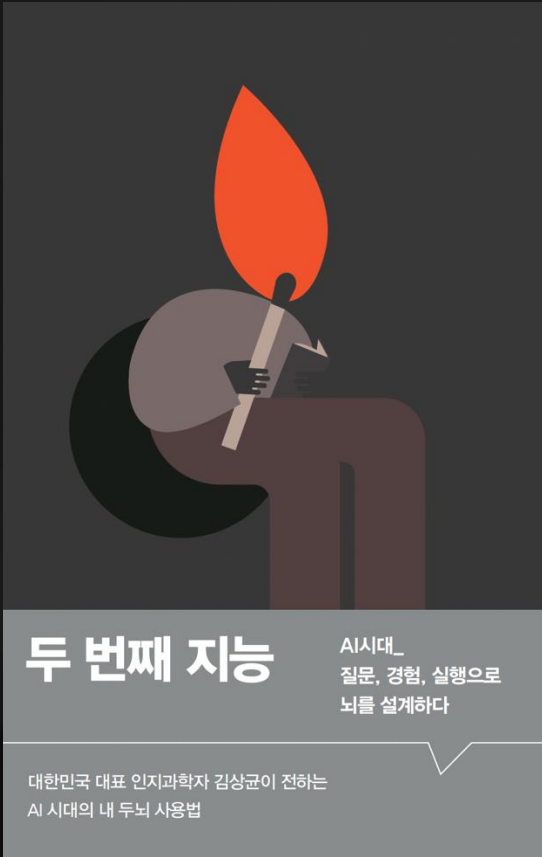
2033년: 아마존 직원 60만 명 해고

2035년: 뉴럴링크의 BCI 상업화



Part 2.

AX를 하려면,
무엇을 알아야 할까?



이 책의 구성	6
프롤로그_ 두 번째 지능을 맞이하는 시대	12

Part 1 질문, 뇌를 깨우다

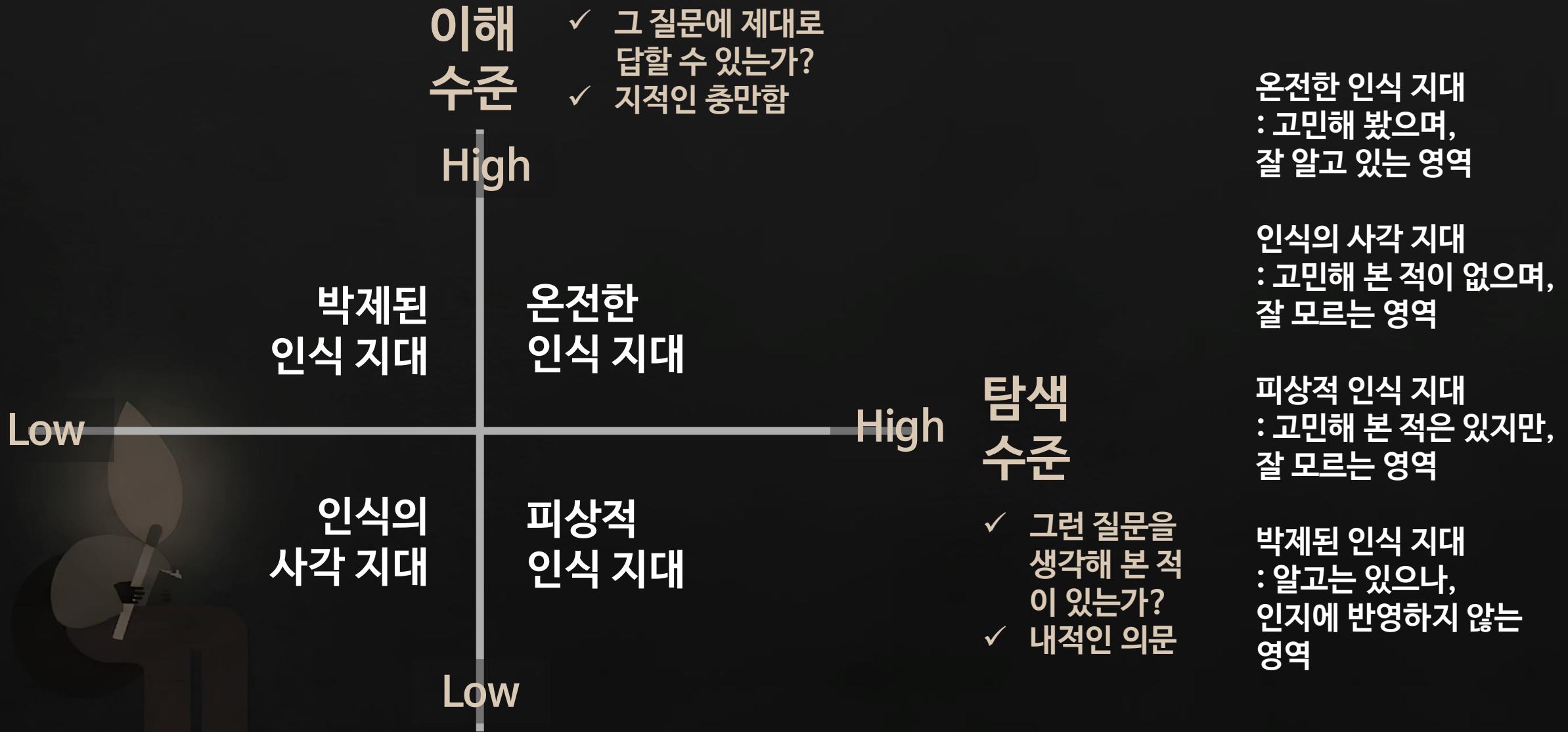
1장 AI는 어떻게 사람처럼 말할까?	
1. 우리 뇌와 AI의 뇌, 뭐가 똑같고 뭐가 다를까?	25
2. AI도 창작을 할까, 그저 '복붙'만 잘하는 걸까?	36
3. AI의 지능도 IQ로 잴 수 있을까?	43
4. AI의 MBTI는 무엇일까?	51
5. AI가 만든 것과 사람이 만든 것, 전문가는 구별할 수 있을까?	58
6. AI는 인종, 성별 같은 편견이 더 강할까?	67
7. AI가 그린 그림의 저작권은 AI의 것일까?	74
체크리스트_ AI의 본질 이해하기	84

2장 AI 시대에는 어떤 역량이 필요할까?	
1. AI를 잘 쓴다는 건 무슨 의미일까?	90
2. AI를 잘 쓰려면 수학, 물리, 컴퓨터공학을 공부해야 할까?	100
3. 내향형과 외향형, 누가 AI를 더 잘 활용할까?	106
4. 리더와 팔로어, 누가 더 AI를 잘 활용할까?	114
5. 10대 자녀가 AI를 쓸 때, 부모는 어떻게 도와야 할까?	121
6. 다섯 살 아이에게도 AI 교육이 필요할까?	130
7. AI에 '감사합니다', '죄송합니다'를 말해야 할까요?	140
체크리스트_ AI 활용 역량 점검하기	147

3장 AI 시대, 나는 어떻게 달라질까?	
1. AI를 오래 쓰면 뇌는 어떻게 달라질까?	154
2. AI에 고민을 털어놓아도 괜찮을까?	163
3. 내 직업을 AI가 대체할 확률은 얼마나 될까?	173
4. 나는 똑똑하고 유능하니 AI를 배우지 않아도 될까?	182
5. 내 나이가 70인데, AI 안 배워도 되겠지?	192
6. AI 시대, 부모의 역할은 어떻게 바뀔까?	200
7. AI가 나를 조종할 수도 있을까?	211
체크리스트_ AI 시대, 나의 변화 이해하기	221

4장 AI는 내 직업과 경제에 어떤 영향을 미칠까?	
1. 기업은 생성형 AI를 어디에 쓰고 있을까?	228
2. 기업이 AI를 도입하면 직원들은 어떤 변화를 겪을까?	241
3. AI 시대, 리더의 역할은 어떻게 바뀔까?	252
4. AI 스타트업은 어떤 분야에서 어떻게 성공했을까?	264
5. AI가 소상공인, 자영업자에게도 도움이 될까?	270
6. AI 시대에는 어떤 산업이 뜨고 질까?	278
7. 국산 AI와 외국 AI, 뭘 써야 할까?	290
체크리스트_ AI 시대의 경제와 직업의 변화 이해하기	300

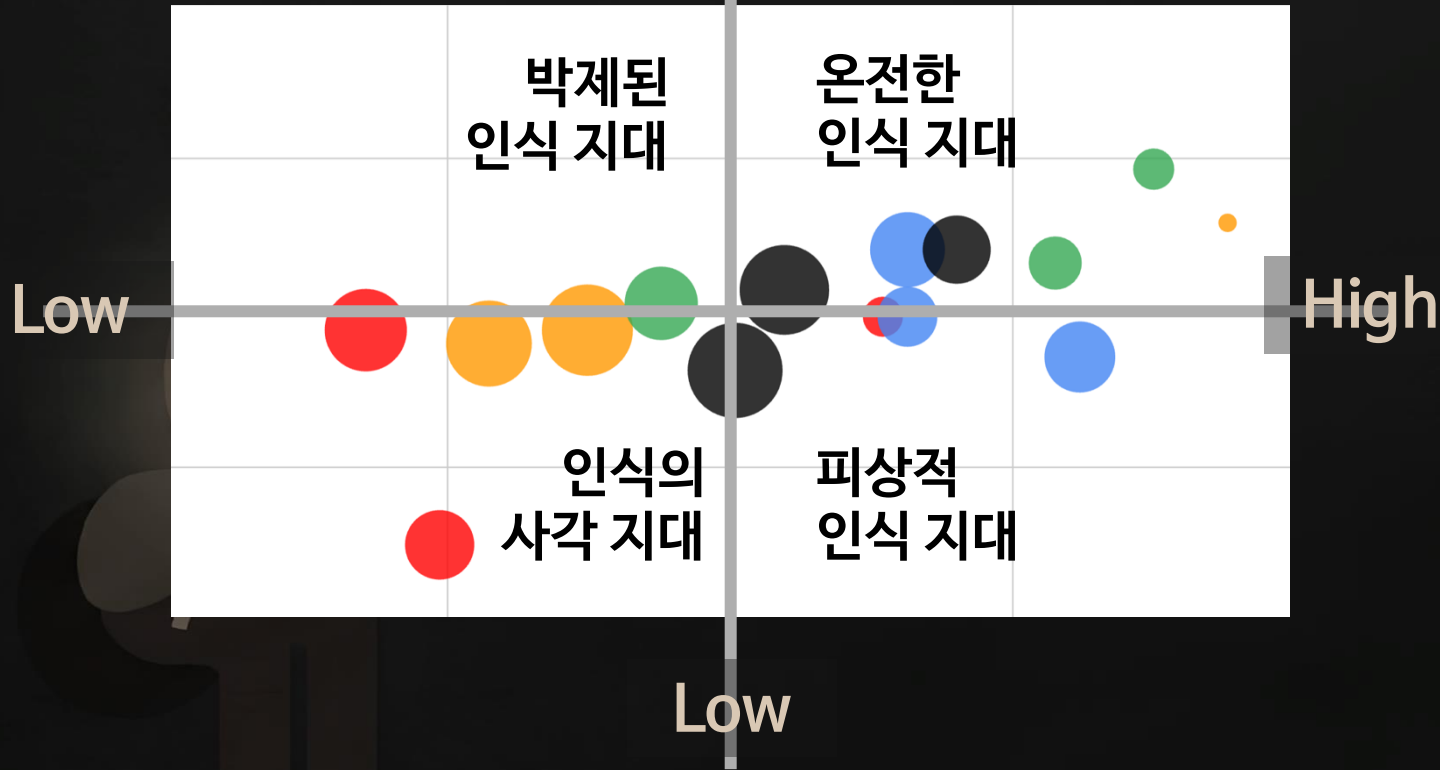
5장 AI는 사회와 윤리에 어떤 영향을 줄까?	
1. AI가 인간을 너무 오래 살게 만든다고?	306
2. AI 시대, 아이를 대학에 꼭 보내야 할까?	312
3. AI에 개인정보, 영업기밀을 입력해도 안전할까?	321
4. AI로 범죄가 더 증가할까, 감소할까?	329
5. AI로 빈부격차가 더 심해질까?	338
6. AI는 지구 환경에 어떤 영향을 줄까?	347
7. 인류 멸망 시나리오, AI 때문이라면 어떤 방식일까?	355
체크리스트_ AI의 사회적, 윤리적 영향 이해하기	367



이해
수준

- ✓ 그 질문에 제대로 답할 수 있는가?
- ✓ 지적인 충만함

High



인간 & AI의 유사성, 차이점



AI 시대에 인간에게 필요한 역량



AX로 인해 개인이 받을 영향



AX가 사회에 가져올 영향



AI 시대에 고려할 윤리, 철학

탐색
수준

- ✓ 그런 질문을 생각해 본 적이 있는가?
- ✓ 내적인 의문

Part 3.

AX, 어떻게 하면
반드시 실패하는가?

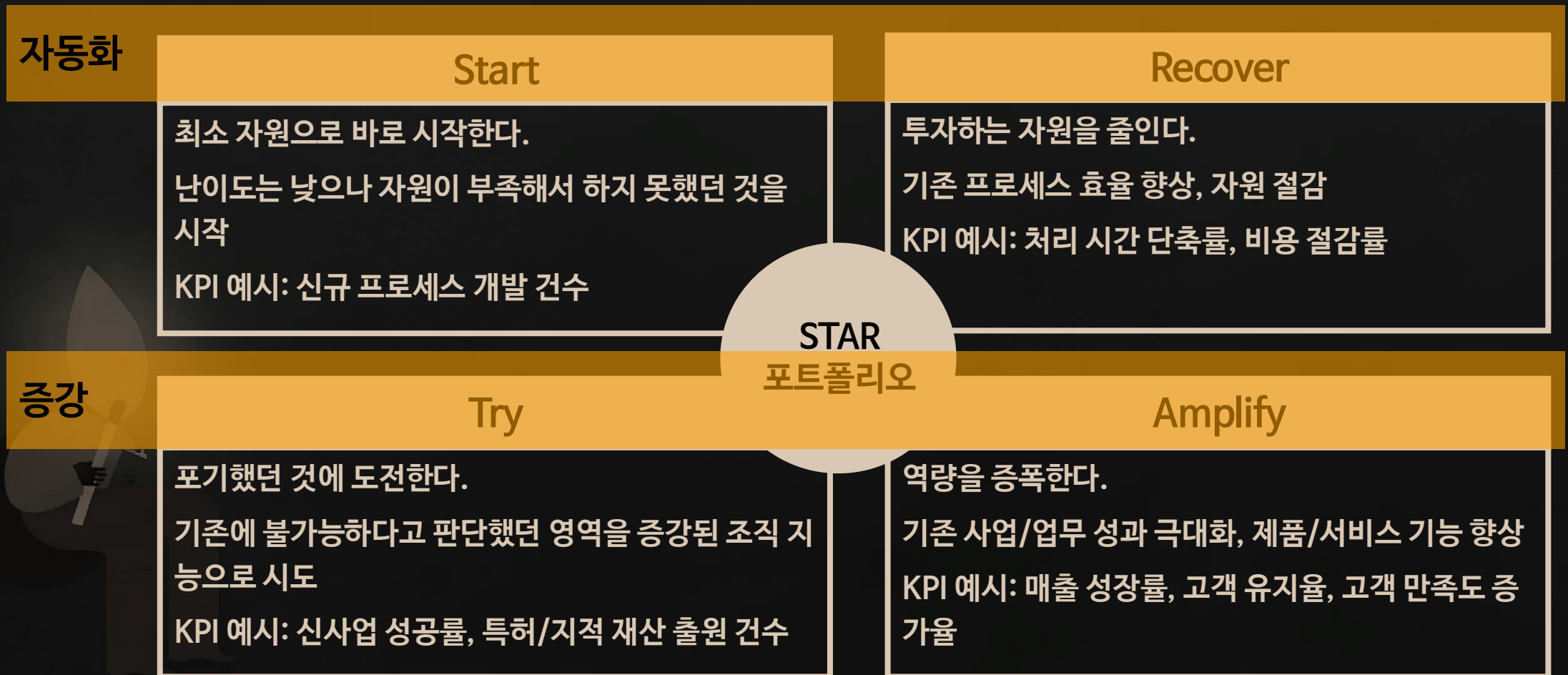
1. 장기적, 구체적 비전, 목표 없이, 인력 감축에 주안점을 둔다.
2. 챗봇, 에이전트를 최대한 도입한다.
3. 단기 생산성, 이익이 증가한다.
4. 조직 정서가 불안정해지고, 성장/도전 문화가 훼손된다.
5. 새로운 비즈니스 기회를 만들어 내지 못한다.
6. 장기적 기업 가치가 하락한다.

1. 기업 근간의 변화다. 비전, 미션, 전략을 재설정한다.
2. 기술 도입, DX의 연장이 아닌, 인력 정책, 인재상의 변화로 본다.
3. ROI, 평가 기준을 재정립한다.
4. 두려움을 돌봐 주고, 유희 자원/에너지로 도전하게 한다.
5. 하던 것의 자동화에 머물지 않고, 새로운 것을 창조한다.
6. 장기적 기업 가치가 확장한다.

Part 4.

AI 레버리지를 위한 4단계
: 전략, 조직, 기술, 리스크

1. 전략: 자동화에서 증강으로



1. 전략: 자동화에서 증강으로

- ✓ 개인이 가진 자료, 이종 시스템에 분산된 데이터를 AI에 연결
- ✓ 암묵지를 AI를 통해 공유 가능한 형태로 전환
- ✓ 내가 가진 1개를 내놓고, 동료가 가진 99개를 취하는 방식
- ✓ 83% (기업 내 사일로, HBR조사)의 사일로를 허무는 도전
- ✓ 개인 인지 증강, 조직 인지 증강, 성과 관리 전면적 재편

“AI 전환기의 경쟁력은 단순히 좋은 인재를 고용하는 게 아니라, 구성원의 역량, 관계를 조직에 심고 공유하는 체계를 만드는 데 있다.”

1. 전략: 자동화에서 증강으로



2. 조직: R&R 재설계

초보자, 중간 레벨이 80% 이상 영향 받음

AI를 통한 기본 업무의 자동화로 신입 온보딩 비용 부담 증가

✓ 신입/초급 (0~3년)

가장 취약

신규 채용 감소 & 해고 대상

entry-level 역할 36% 감소

예: CS 졸업생 실업률 급증

✓ 중간 레벨 (3~10년)

효율화 & 해고 대상

예: 다수의 중간 관리직,

AI 도구로 1인이 3~5명 작업 처리

✓ 고급/시니어 (10년+)

상대적으로 안전, 전체 해고 중 15~20% 해당

예: AI/ML 엔지니어 +20% 프리미엄

2. 조직: R&R 재설계

R&R을 AI로 대체 >>>>>


- ✓ AX를 통해 구성원의 직무, 책임을 AI로 대체
- ✓ 기존 구성원의 R&R에 공백 발생
- ✓ 가짜 일, 불안감, 저항 증가

R&R의 본질을 AI로 재설계

- ✓ AI라는 두 번째 지능을 품고, 구성원, 조직의 R&R을 본질적으로 재설계
- ✓ 조직의 비전, 미션에 따라서 부여받은 R&R에서, 개인의 가치에 기반한 R&R로 확장적 전환

2. 조직: R&R 재설계

- ✓ 팀이 스스로 목표, 전략 설계
- ✓ 기업은 팀에 투자자처럼 자금, AI, 데이터 제공
- ✓ 성과는 구성원에게 돌아가고, 실패는 학습 자산으로 축적
- ✓ 내부 경쟁과 협력이 동시에 존재 (스타트업 허브처럼)



“AI 전환기, 경쟁력은 한 명의 유능한 CEO가 아니라,
수많은 내부 창업가 팀에서 나온다.”

2. 조직: R&R 재설계

	전통적	AI 전환 후	효과
조직 형태	위계적, 수직적	수평적, 네트워크형	의사결정 가속, 혁신 촉진
팀 구성	부서 중심	크로스펑셔널 팀	협업 강화, 사일로 제거
자율성	제한적	리더십의 민주화	창의성, 기업가정신
학습 환경	정적, 간헐적	동적, 지속적	재숙련 촉진, 양극화 완화

3. 기술: HR & 에이전트

Human-in-the-Loop: 에이전트는 수행하고, 인간은 결정한다

- ✓ AI 워크플로우의 시작과 끝에는 인간의 개입(In-the-Loop)을 배치
- ✓ 에이전트는 데이터 수집 및 초안 생성을 담당하고, 최종 검수와 승인, 책임은 인간이 지는 구조

DX Leverage: 구축된 기존 시스템을 AI의 팔다리로 활용한다

- ✓ ERP, CRM 등 DX 시스템에 AI 에이전트를 연결(API 등)하여 활용성 극대화
- ✓ 과거의 데이터 축적 단계를 넘어, AI를 통해 그 데이터를 실시간 판단, 실행으로 전환하는 데 집중

Role Re-design: 가짜 일을 걷어내고 본질적 가치에 집중한다

- ✓ 에이전트가 처리 가능한 단순 반복/행정 업무(가짜 일)를 파악하고, 이를 기술로 이전
- ✓ 남겨진 유향 자원과 에너지는 고객 소통, 창의적 기획, 부서 간 협업 등 인간만이 가능한 고부가가치 업무에 재배치

3. 기술: HR & 에이전트

Shared Intelligence: 암묵지를 에이전트를 통해 형식지로 전환한다

- ✓ 개인만 알고 있던 업무 노하우(암묵지)를 에이전트 학습 데이터로 연결하여 조직 전체가 공유 가능한 지능으로 전환
- ✓ 개인이 자료를 독점하는 것이 아니라, 에이전트를 통해 동료의 지식을 즉시 지원받는 지능 공유 체계를 구축

Agile Feedback: 작은 성공부터 실시간으로 검증한다

- ✓ 거창한 시스템 구축 대신, 난이도가 낮고 자원이 적게 드는 영역부터 에이전트를 적용하여 효용성을 즉각 확인
- ✓ 도입 과정에서의 리스크와 구성원 피드백을 실시간으로 수렴하여 시스템을 민첩하게 수정 보완

4. 리스크

People Risk

- ✓ 내부 구성원의 저항, 동기 저하
- ✓ 생산성 저하, 신뢰 상실, 핵심 인재 유출

Technical Risk

- ✓ 투자한 AI가 순식간에 구식이 되는 위험
- ✓ 기존 인프라와 호환성 문제, 인력 & 비용 증가
- ✓ 새로운 취약점 등장, 데이터 유출 위험

Cultural Risk

- ✓ 인간 중심 소통, 창의성 약화
- ✓ 조직적 사고 & 도전 정신 감소, 장기적 성장 동력 약화

Ethical Risk

- ✓ 13%의 기업, AI 윤리 전문가를 고용 (McKinsey 2025 AI 상태 보고서)
- ✓ ESG 측면에서 기업 이미지, 브랜드 하락 우려
- ✓ 법 준수는 최소 요구, 윤리는 조직 생존과 신뢰

Part 5.

담대한 전환의 조건

Ground Rule

우리가 함께 인정한다

- ✓ 현재의 방식만으로는 지속 가능하지 않다. 거대한 전환 없이 고용, R&R, 보상의 현 상태를 유지한다면, 우리에게 먼 미래는 없다.
- ✓ 2~3년을 버티기 위한 제품, 서비스가 아니라, 재도약을 위한 시장 구조를 함께 만들어야 한다.

경영진은 약속한다

- ✓ 구성원을 게으른 회피자가 아닌, 두려움을 품은 도전자로 인식한다.
- ✓ 인력 감축, 소외는 목표가 아니다. 조직 생존, 재도약과 구성원의 가치 확장이 목표다.
- ✓ 구성원에게 학습, 도전, 전환의 기회를 먼저 충분히 제공한다.

구성원은 약속한다

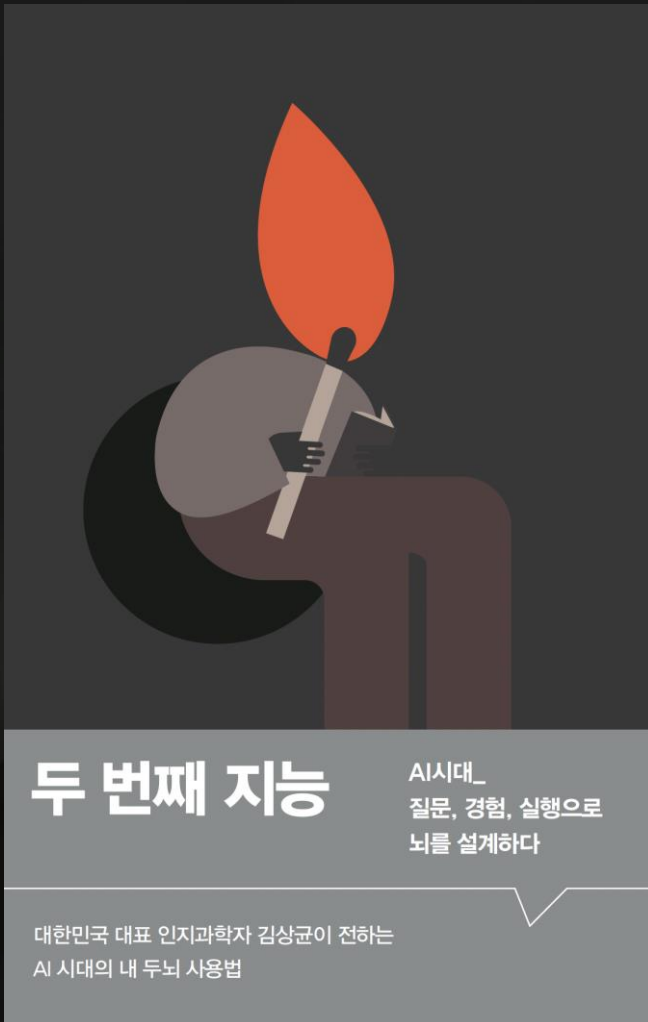
- ✓ 부지런히 학습하고, 스스로 도전하고, 담대하게 전환한다.
- ✓ AI라는 두 번째 지능을 두려움의 대상이 아닌, 역량을 확장하는 도구로 받아들인다.
- ✓ 변화의 과정에서 동료와 경험, 암묵지까지 나누며 함께 성장한다.

Ground Rule

우리가 함께 약속한다

- ✓ 비전, 미션을 Top-down, Bottom-up으로 함께 만든다.
- ✓ 전환의 기회를 충분히 제공한 후에도, 조직과 개인의 방향이 맞지 않을 때는 서로를 위해 정리할 수 있음을 받아들인다. 누군가는 떠나야 하고, 누군가는 새롭게 나서야 한다. 그 과정은 일방적이지 않으며, 존중 위에서 이루어진다.





“

마주하기 버거운 변화였습니다.
그러나 우리는 두 번째 지능을 바탕으로,
우리 모두가 함께 힘을 모으고,
담대하게 도전하여,
정말 멋지고, 위대한 기업을 만들었습니다.

김상균
인지과학자, 경희대 교수
saviour@khu.ac.kr
mindmover.guru
유튜브: 상균인지