

한국형 AI 조직 도입 플레이북

5대 한국 특수성 대응 · 망분리·노조·평가체계 실전 가이드

"AI는 써본 만큼 보입니다 — 그리고 조직은 설계한 만큼 작동합니다."

발행 김덕진 소장 · 주식회사 아이티커뮤니케이션연구소

버전 v1.0 · 2026-05-10

기반 Microsoft Work Trend Index 2026 · Frontier Firm Operating Model

목차

[AI 조직 컨설팅 실행 플레이북 — Frontier Firm Execution Playbook](#) → 본문 참조

- [0. 플레이북 개요](#)
- [1. Workflow 재설계 5단계](#)
- [2. Agent 도입 의사결정 트리](#)
- [3. 워크샵 운영 가이드 4종](#)
- [4. 30일 학습 사이클 운영법 — 상세](#)
- [5. Manager Modeling 행동 체크리스트 — 12개 행동](#)
- [6. 보안 거버넌스 가이드 — 망분리 환경 포함](#)
- [7. 결론 — 플레이북 한 줄](#)

[한국 기업 적용 가이드 — Frontier Firm 모델의 한국형 변환](#) → 본문 참조

- [0. 들어가며 — 왜 "한국형" 변환이 필요한가](#)
- [1. 한국 대기업의 5대 특수성](#)
- [2. 산업별 적용 가이드 \(4개 핵심 산업\)](#)
- [3. 한국형 5단계 도입 로드맵](#)
- [4. 한국 기업 5대 도입 장벽과 해소 전략](#)
- [5. 김덕진 화법 적용 가이드 — 비유 5선 + 핵심 메시지](#)
- [6. 결론 — 한국 기업이 가야 할 길](#)

AI 조직 컨설팅 실행 플레이북 — Frontier Firm Execution Playbook

"AI는 써본 만큼 보입니다 — 그리고 조직은 설계한 만큼 작동합니다." 작성: 김덕진 / IT커뮤니케이션연구소 / 2026-05 사용처: 컨설턴트·내부 PMO·매니저가 책상 위에 두고 매일 펼치는 실전 가이드.

0. 플레이북 개요

본 플레이북은 6개 챕터로 구성됩니다. *읽는* 문서가 아니라 *수행하는* 문서입니다.

1. **Workflow 재설계 5단계** (Identify → Map → Match → Pilot → Scale)
 2. **Agent 도입 의사결정 트리** (Assistant / Teammate / Operator)
 3. **워크샵 운영 가이드 4종** (경영진·부서장·실무·30일 사이클)
 4. **30일 학습 사이클 운영법** (관찰 → 가설 → 실험 → 공유)
 5. **Manager Modeling 행동 체크리스트** (12개 행동)
 6. **보안 거버넌스 가이드** (망분리 환경 포함)
-

1. Workflow 재설계 5단계

마이크로소프트 Cloud Supply Chain이 32,200시간을 절감한 *비결*은 단 하나입니다.

"AI를 도입하기 전에, 워크플로우를 끝부터 끝까지 매핑하고 재설계했다."

ITCL은 이 패턴을 5단계로 표준화했습니다.

1-1. STEP 1 — Identify (워크플로우 식별)

목표: 진단(Phase 0)에서 도출된 우선 워크플로우 후보 10개 중 3개를 최종 선정.

활동:

1. 후보 10개 각각에 대해 다음 5개 점수를 매김 (각 5점 만점, 총 25점)

- ROI 잠재력
- 데이터 가용성
- 보안 리스크 (역으로 — 낮을수록 高점)
- 정치적 수용도
- 측정 용이성

2. Top 3 선정

3. C-레벨 스티어링 위원회 승인

산출물: 워크플로우 선정 매트릭스 (1페이지) + C-레벨 결재 문서

시간: 1~2주

1-2. STEP 2 — Map (끝-끝 매핑)

목표: 선정된 워크플로우를 *모든 단계·모든 핸드오프·모든 마찰*까지 표면화.

활동:

1. 워크플로우 시작 시점 정의 (어디서 트리거?)
2. 끝 시점 정의 (어디서 끝?)
3. 그 사이의 모든 단계를 포스트잇으로 벽에 붙임 (보통 30~80개)
4. 각 단계의 *시간·인원·비용*을 측정
5. 각 핸드오프(부서간/시스템간 인계)를 *빨간 화살표*로 표시
6. 각 마찰(대기·재작업·승인 지연)을 *노란 별표*로 표시

핵심 질문:

- 이 워크플로우의 *총 사이클 타임*은? (start → end)
- 그 중 *가치 추가 시간(value-added time)*은 몇 %?
- 가장 큰 마찰 5개는 어디?

산출물: 워크플로우 끝-끝 맵 (벽 한 면 또는 디지털 보드) + 사이클 타임 분석

시간: 2~3주

1-3. STEP 3 — Match A/T/O (Assistant/Teammate/Operator 매핑)

목표: 매핑된 모든 단계를 3개 카테고리로 분류.

분류	의미	AI 위치	예시
Assistant (보조)	AI가 사람을 돕는다	사람이 끝까지 책임	회의록 자동화, 이메일 초안
Teammate (동료)	AI + 사람이 공동 책임	정의된 과업을 AI가 수행, 사람이 검토	영수증 매칭, 1차 문의 응대
Operator (운영자)	AI가 운영, 사람은 검수·예외	AI가 자율 운영	송장 100% 자동 검토, 빌드 자동 수정

활동:

- STEP 2의 모든 단계를 A/T/O 중 하나로 분류
- 판단 아키텍처 설계
 - Delegation mapping** — 누가 무엇을 결정?
 - Escalation design** — 에이전트가 언제 사람을 부름?
 - What to stop** — 아예 없앨 단계는?
- 분류된 매트릭스를 *임원진에 보고* — "이것이 우리의 AI 전략입니다"

산출물: A/T/O 매핑 매트릭스 + 판단 아키텍처 문서

시간: 2주

1-4. STEP 4 — Pilot (파일럿 실행)

목표: Operator로 분류된 단계 중 1~2개를 실제 에이전트로 빌드 + 운영.

활동:

1. 베이스라인 측정 — AI 도입 전의 시간·비용·품질
2. 에이전트 빌드 (Microsoft Copilot Studio / Azure AI Foundry / 한국형 LLM)
3. 첫 디지털 직원 임명 — 이름·관리자·사번·평가표 부여 (BNY 모델)
4. 30일 단위 학습 사이클 시작
5. 매주 1시간 사내 챔피언 멘토링
6. 30/60/90일 ROI 측정·보고

산출물: 측정된 ROI + 사내 첫 케이스 스터디 PDF + 디지털 직원 운영 매뉴얼

시간: 3~6개월

1-5. STEP 5 — Scale (확산)

목표: 파일럿 자산을 부서·계열사로 확산. *학습 시스템*으로 정착.

활동:

1. 같은 워크플로우의 다른 부서·법인 적용
2. 인접 워크플로우 (예: 영수증 매칭 → 송장 매칭) 확장
3. 디지털 직원 등기부 — 30~100명 운영 체계
4. AI 활용 평가 편입
5. 사내 AI 자격 인증제
6. 분기 시스템 감사

산출물: 등기부 + ROI 대시보드 + 자격 인증제 + 매출 영향 측정

시간: 6~12개월

2. Agent 도입 의사결정 트리

"우리 회사 X 워크플로우, AI를 어떻게 도입해야 할까요?" 라는 임원 질문을 받았을 때 즉시 답할 수 있는 트리.

```
[시작]
|
Q1. 이 워크플로우의 *현재 사이클 타임*을 측정 가능한가?
|   ├── NO → "STOP. 측정부터." (Phase 0 진단으로 회귀)
|   └── YES ↓
|
Q2. 데이터가 *시스템 간 연결*되어 있는가?
|   ├── NO → "***Assistant 단계로 시작**". 인프라 투자 병행."
|   └── YES ↓
|
Q3. 이 단계의 *판단 기준*이 명시적으로 정의되어 있는가?
|   ├── NO → "***Assistant 또는 Teammate**". 판단 아키텍처 먼저 설계."
|   └── YES ↓
|
Q4. 이 단계의 *실수 비용*이 회복 가능한가?
|   ├── NO (회복 불가) → "***Teammate 단계. 사람 최종 승인 필수**".
|   └── YES (회복 가능) ↓
|
Q5. 정량 KPI가 *3개 이상* 정의되어 있는가?
|   ├── NO → "***Teammate 단계**". KPI 정의 후 Operator 검토."
|   └── YES ↓
|
Q6. *감사 추적성*이 100% 가능한가? (로그·결정 근거)
|   ├── NO → "***Teammate 단계**". 감사 인프라 먼저."
|   └── YES ↓
|
→ "***Operator 단계 가능**". 디지털 직원 임명, 30일 사이클 시작."
```

2-1. 어디서 시작해야 하나? — 산업별 권고

산업	시작 권고 단계	이유
금융 (망분리)	Teammate	감사 추적성 +망분리 인프라 우선
제조 (글로벌 SC)	Operator	송장 검증·SOP 같은 명확 KPI 영역
제조 (R&D)	Assistant	영업비밀 데이터 격리 우선
IT·SaaS	Operator	빌드·헬프데스크 같은 측정 쉬운 영역
공공	Assistant	CSAP·국산 LLM 인증 절차 우선
유통·소비재	Teammate	매장·고객 데이터 다양성

3. 워크샵 운영 가이드 4종

ITCL은 4종의 표준 워크샵을 운영합니다. 각각의 어젠다와 운영 노하우.

3-1. 워크샵 A — 경영진 전략 워크샵 (1일)

대상: C-레벨 + 부문장 5~15명 **목적:** 1년 마스터플랜 합의

시간	모듈	활동
09:00~10:00	키노트	"AI는 써본 만큼 보입니다" — 김덕진 소장 직강
10:00~11:30	5세그먼트 자가 진단	임원 25개 질문 응답 + 토론
11:30~12:30	글로벌 사례	BNY·Levi's·Eaton·MS Cloud SC + 한국 시사점
12:30~13:30	점심	
13:30~15:00	우선 워크플로우 식별	Top 10 → Top 3
15:00~16:30	A/T/O 매핑 실습	1개 워크플로우 끝-끝 실습
16:30~17:30	1년 마스터플랜 합의	30/90/180/365일 마일스톤
17:30~18:00	다음 단계 결정	옵션 A/B/C 선택

준비물: 김덕진 소장 직강 / 5세그먼트 진단지 / 산업별 사례 슬라이드 / 워크플로우 매트릭스 보드 / 포스트잇 5색

핵심 노하우: 임원 회의실은 *원형 또는 U자형* 배치. 직급 위계를 워크샵 동안만 무력화. 점심 동안 "비공식 본심" 인터뷰 기회.

3-2. 워크샵 B — 부서장 워크플로우 매핑 (1일)

대상: 부서장·팀장 + 사내 챔피언 10~25명 **목적:** 우선 워크플로우 1~3개의 끝-끝 매핑 + A/T/O 매핑

시간	모듈	활동
09:00~09:30	오프닝	경영진 워크샵 결과 공유
09:30~12:00	워크플로우 끝-끝 매핑	벽 한 면 가득 포스트잇
12:00~13:00	점심	
13:00~14:30	마찰·핸드오프 표면화	빨간 화살표·노란 별표
14:30~16:00	A/T/O 매핑	모든 단계 분류
16:00~17:00	판단 아키텍처	Delegation / Escalation / Stop
17:00~17:30	마무리	다음 30일 To-Do

핵심 노하우: 매핑은 *디지털 도구 금지*. 포스트잇으로 벽에. 사진 찍어서 후속으로 디지털화. 손으로 쓰는 행위가 사고를 만듭니다.

3-3. 워크샵 C — 실무 파일럿 디자인 (반나절)

대상: 파일럿 운영팀 + IT·보안 담당 5~10명 **목적:** 에이전트 빌드 사양 확정 + 베이스라인 측정 계획

시간	모듈
09:00~09:30	워크플로우 매핑 결과 공유
09:30~10:30	베이스라인 측정 항목 정의 (시간·비용·품질)
10:30~11:30	에이전트 사양 — 입력·출력·예외
11:30~12:30	디지털 직원 임명 — 이름·관리자·평가표
12:30~13:00	30일 학습 사이클 운영 규칙

핵심 노하우: 측정 베이스라인을 잡지 않으면 ROI 입증이 안 됩니다. AI 도입 전에 반드시 4주간의 baseline 데이터 수집.

3-4. 워크샵 D — 30일 학습 사이클 (월 1회, 2시간)

대상: 워크플로우 운영팀 + 부서장 + 사내 챔피언 **목적:** 지난 30일 관찰 → 다음 30일 가설·실험

시간	모듈
0:00~0:30	관찰 (Observe) — 지난 30일 무엇이 일어났나, 어디서 실패했나
0:30~1:00	가설 (Hypothesize) — 다음 30일 무엇을 바꿀까
1:00~1:30	실험 (Experiment) — 변경 항목·측정 방법 결정
1:30~2:00	공유 (Share) — 사내 사보·회의체에 무엇을 공유

핵심 노하우: 회의록 + 결정사항을 *반드시 문서로*. 구두 합의는 사라집니다. 분기 시스템 감사 때 이 30일 사이클 회의록이 증빙입니다.

4. 30일 학습 사이클 운영법 — 상세

4-1. 사이클 캐덴스

Day 1: 데이터 수집 시작 (자동 + 수동)
Day 7: 중간 점검 (사내 챔피언 + 운영팀)
Day 14: 1차 인사이트 공유 (사보 코너)
Day 21: 매니저 모델링 사례 1건 시연
Day 28: 학습 사이클 회의 (2시간 워크숍)
Day 30: 다음 사이클 시작

4-2. 4단계 활동 상세

관찰 (Observe) — 0:00~0:30

질문:

- 에이전트가 무엇을 했나? (정량 데이터)
- 어디서 실패했나? (실패 케이스 5개)
- 사람은 어디에 시간을 썼나? (검수 vs 예외 vs 새 일)
- 사용자(직원·고객) 피드백은?

도구: 에이전트 로그·KPI 대시보드·사용자 NPS·매니저 관찰

가설 (Hypothesize) — 0:30~1:00

질문:

- 실패 케이스 5개의 공통 원인은?
- 무엇을 바꾸면 30일 후 KPI가 X% 좋아질까?
- 그 가설의 증거 기준은?

도구: 화이트보드 / 가설 카드 (1장 = 1가설)

실험 (Experiment) — 1:00~1:30

질문:

- 가설 1~3개를 어떻게 30일 동안 실험할까?
- 측정 방법은?
- 누가 책임지고 실행하나? (R&R)
- 실험 중단 조건은?

도구: 실험 카드 (가설 + 액션 + 측정 + R&R + 중단 조건)

공유 (Share) — 1:30~2:00

질문:

- 이번 사이클의 주요 *인사이트* 3개는?
- 어디에 공유할까? (사보·임원회의·사내 사례 회의체)
- *외부 발표* 가능한 자산이 있나? (ITCL과 공동)

도구: 사보 코너 양식 / 임원 보고서 1페이지 / 외부 발표 카드

5. Manager Modeling 행동 체크리스트 — 12개 행동

마이크로소프트 People Science 데이터: 매니저가 직접 AI를 시연하면 팀의 AI 가치 인식 +17pt, 비판적 사고 +22pt, 에이전트 신뢰 +30pt. **매니저 1명이 팀 전체를 끌어올립니다.**

ITCL은 매니저가 매월 점검할 12개 행동을 표준화했습니다.

5-1. 매월 행동 12개 (체크박스)

시연 행동 (4개)

- ☐ **1. 월 1회 이상 팀 회의에서 AI를 직접 시연했다** (5분)
- ☐ **2. 내 화면을 공유하며 AI 워크플로우를 *실시간 보여줬다***
- ☐ 3. 실패 사례를 1건 이상 공유했다 ("AI가 이런 실수를 했어요")
- ☐ 4. 새로운 AI 기능 1개를 학습하고 팀에 알렸다

위임 행동 (3개)

- ☐ **5. 팀원에게 AI를 활용한 작업을 명시적으로 위임했다**
- ☐ **6. 팀원이 AI로 만든 결과물을 검토하고 피드백했다**
- ☐ **7. 팀원의 AI 활용 사례를 상위 임원에게 보고했다**

평가 행동 (2개)

- ☐ **8. 팀원의 AI 활용도를 평가 대화에 포함시켰다**
- ☐ **9. AI 재설계 행동에 대해 인센티브를 검토했다** (성과급·승진)

학습 행동 (3개)

- ☐ **10. 30일 학습 사이클 회의에 직접 참석했다**
- ☐ 11. 사내 사례 공유 회의체에 1회 이상 발표했다
- ☐ 12. 외부 AI 트렌드 1건을 팀에 공유했다 (사내 메신저·이메일)

5-2. 점수 해석

12개 중 충족	매니저 모델링 등급
11~12	A — Frontier Manager (표창 대상)
8~10	B — Active Modeling
5~7	C — Partial Modeling (개선 필요)
0~4	D — Modeling 부재 (코칭 대상)

5-3. 매니저 모델링 시작 30일 가이드

Week 1: 매니저 본인의 AI 도구 셋업 + 5분 시연 1회 **Week 2:** 팀원 1명에게 AI 작업 위임 + 결과 피드백 **Week 3:** 팀 회의에 AI 사례 공유 코너 신설 **Week 4:** 30일 학습 사이클 회의 첫 참석

6. 보안 거버넌스 가이드 — 망분리 환경 포함

6-1. 5단계 거버넌스 체크포인트

Step 1 — 데이터 분류 (Data Classification)

등급	정의	AI 활용 가능성
Public	외부 공개	모든 AI 가능
Internal	사내 일반	사내 LLM·승인된 SaaS
Confidential	영업비밀·인사	망분리 LLM만
Restricted	핵심 R&D·고객정보	격리 LLM 또는 사용 금지

Step 2 — 인프라 결정 매트릭스

환경	권고 인프라
일반 사무직	M365 Copilot / Azure AI Foundry
금융 (망분리)	온프레미스 LLM 또는 KB·신한 등 금융 클라우드
공공	국산 LLM (HyperCLOVA·Solar·KT 믿음) + CSAP
제조 R&D	사설 클라우드 + 데이터 격리

Step 3 — 에이전트 ID·접근통제

- 에이전트마다 *고유 ID* 부여

- 사람과 동일한 IAM 체계 적용
- 에이전트의 데이터 접근 범위 명시
- 에이전트 행위 로그 100% 기록

Step 4 — 감사 추적성

- 모든 결정의 근거 데이터 기록
- 에이전트 응답의 프롬프트·출력 저장 (보존 기간: 산업별 다름, 금융 5년+)
- 사람이 언제 개입했는지 시점 기록
- 분기 감사에서 무작위 추출 검토

Step 5 — 사고 대응 (Incident Response)

- 에이전트 오류 발생 시 즉시 알림 시스템
- 에이전트 일시 정지(Kill Switch) 권한 — IT·보안팀 보유
- 사고 후 30일 내 근본 원인 분석(RCA) 보고
- 책임 매트릭스 — 에이전트 사고 시 누가 책임지나

6-2. 망분리 환경 특별 가이드

한국 금융·공공·국방·일부 대기업은 망분리 환경입니다. 이 경우 **하이브리드 운영 모델**을 권고합니다.

영역	환경
일반 업무망	클라우드 SaaS Copilot 사용 가능
망분리 영역	온프레미스 LLM 또는 한국형 비공개 클라우드
개발·테스트	외부망
배포·운영	내부망

금융보안원 가이드라인 + 금감원 AI 활용 가이드 (2024) 사전 인용으로 보안팀 거부 명분을 제거합니다.

6-3. 보안팀 = 거부권자 → 공동 설계자 전환 4단계

Clifford Chance의 CTO+CRO(Chief Risk Officer) 공동 설계 모델을 차용.

1. **Phase 0** 진단부터 보안팀을 *공동 설계자*로 포함
2. 보안팀에 "**AI 보안 전문가**" 직책 부여 (*거부가 아닌 설계 역할*)
3. 금융보안원·KISA 가이드라인 사전 인용 (자료 제공)
4. **BNY 사례 인용** — "법무팀이 가장 적극적인 AI 도입자가 됐다"

6-4. 보안 거버넌스 현장 — 표준 목차

1. 적용 범위
2. 데이터 분류 정책
3. AI 도구 승인 프로세스
4. 에이전트 ID·접근통제
5. 감사 추적성·로그 보존
6. 사고 대응·Kill Switch 권한
7. 망분리 환경 운영 규칙
8. 외부 LLM 사용 가이드라인
9. 직원 BYOAI 정책
10. 분기 감사 절차
11. 위반 시 조치
12. 보안·법무·HR·IT 4개 부서장 서명

7. 결론 — 플레이북 한 줄

"읽기만 하면 컨설팅이 안 됩니다. 수행해야 컨설팅이 됩니다. 이 플레이북은 책상 위에 두고 매일 펼치는 도구입니다."

5단계·의사결정 트리·4종 워크샵·30일 사이클·12개 행동·5단계 보안 — 이 6개의 도구가 4-Phase Method™의 실행 엔진입니다.

"AI는 써본 만큼 보입니다. 그리고 플레이북은 펼쳐본 만큼 작동합니다." — 김덕진, IT커뮤니케이션연구소

ITCL Frontier Firm Execution Playbook v1.0 — 분기별 갱신.

한국 기업 적용 가이드 — Frontier Firm 모델 의 한국형 변환

*Microsoft Frontier Firm 프레임워크를 한국 대기업·금융·공공·제조 현실에 맞춰 변환한 컨설팅 핵심 문서. 작성: 김덕진 소장 / IT커뮤니케이션연구소 / 2026-05 본 문서는 5개 합성 산출물 중 **가장 중요한 문서**. 한국 임원·HR·CIO 대상 워크샵 핵심 자료.*

0. 들어가며 — 왜 "한국형" 변환이 필요한가

마이크로소프트가 2025-2026년에 내놓은 Frontier Firm 모델은 분명 강력합니다. 그런데 놀라운 것은, 이 모델을 한국 대기업에 그대로 들고 갔을 때 **거의 작동하지 않는다**는 것이지요. 왜일까요?

미국 기업의 출발점:

- 직급보다 직무
- IT/보안과 사업부의 수평적 협업
- 평가체계가 산출물(outcome) 중심
- 노조가 IT 도입에 직접 개입하지 않음

한국 대기업의 출발점:

- 직급이 곧 권력 (위계·연공)
- IT/보안이 종종 거부권자(blocker)
- 평가체계가 KPI·고과·연차 중심
- 노조가 인력 배치·평가에 영향

이 출발점의 차이를 인정하지 않으면, MS의 Operating Model Guide는 그저 "좋은 외국 사례"로 끝납니다. 그래서 이 문서는 **MS 프레임워크 + 한국 현실**을 결합한 변환 가이드입니다.

"AI는 써본 만큼 보입니다." — 그러나 조직은 설계한 만큼 작동합니다.

1. 한국 대기업의 5대 특수성

1A. 위계·연공 구조 (Hierarchy & Seniority)

문제 상황: 한국 대기업의 직급 체계(사원-대리-과장-차장-부장-임원)는 단순한 호칭이 아니라 **결재 권한·발언권·심리적 안전감을 결정**합니다. AI 도구를 가장 잘 쓰는 사람은 보통 30대 대리·과장급인데, 이들은 임원 회의에서 발언하기 어렵습니다.

Frontier Firm 충돌 지점:

- "Work Chart"가 제시하는 **결과 중심 팀**은 직급을 가로지르는데, 한국 회식 자리 배치 같은 위계 문화와 충돌
- "Agent Boss"라는 행동은 모든 직원에게 요구되는데, **신입에게 위임 권한이 없으면** 작동 안 함
- 매니저 모델링(+17pt)은 상위 직급이 직접 시연해야 하는데, 한국 임원은 "내가 그걸 왜?" 정서

대응 전략:

1. 임원 → 부장 → 대리 순으로 학습시키지 말고, **대리·과장이 임원에게 시연하는 역방향 학습** 세션의 무화 ("리버스 멘토링")
2. "임원이 직접 쓴 사례"를 사보·사내방송에 노출 — 권위가 곧 지지
3. AI TF 리더는 **임원 직책을 반드시 부여** (부장이면 권력 부족)
4. 연공이 무너지는 게 아니라 **연공의 정의가 변한다**는 메시지: "20년 경력자 = 20년치 노하우를 AI에 가르칠 수 있는 자"

1B. 보안 망분리 (Air-gapped Networks)

문제 상황: 한국 금융·공공·국방·일부 대기업은 인터넷망과 업무망이 물리적으로 분리되어 있습니다. 클라우드 SaaS형 Copilot, ChatGPT Enterprise를 그대로 쓸 수 없는 환경이 한국 대기업의 절반 가까이 됩니다.

Frontier Firm 충돌 지점:

- "Buy intelligence like electricity"라는 MS 표현은 **클라우드 전제** — 한국 망분리 환경엔 직접 적용 불가
- BNY 사례의 "150 디지털 직원"은 클라우드 인프라 위에서 작동
- "데이터 통합"이라는 인프라 1단계가 한국 망분리 환경에선 **법적·물리적으로 불가**한 경우 다수

대응 전략:

1. 하이브리드 구조: 일반 업무망에는 풀 클라우드 AI, 망분리 영역엔 온프레미스 LLM 또는 KT/네이버 클라우드의 한국형 비공개 클라우드 활용
 2. 개발·테스트는 외부망, 배포는 내부망 분리 운영
 3. 금감원·정통부·보안원 가이드라인을 사전에 인용하여 보안팀 거부 명분 제거
 4. 공공 마이데이터·금융망 분리 환경의 표준 모델 (예: KB금융의 Copilot 도입 방식, 신한금융의 GenAI 인프라)을 벤치마킹
 5. "보안이 거부권자가 아니라 공동 설계자" — Clifford Chance의 CTO+CRO 패턴 차용
-

1C. 사내 평가체계 (Performance Management)

문제 상황: 한국 대기업 인사평가는 **연간 KPI 기반 + 상대평가 + 연봉협상 연동**으로 정형화돼 있습니다. AI를 활용한 새로운 일하는 방식은 평가에 반영되지 않거나, 오히려 "남이 안 하는 행동"으로 감점되기도 합니다.

Frontier Firm 충돌 지점:

- 2026 WTI Transformation Paradox: **"65%가 두려워하지만 13%만이 재설계로 보상받는다"**
— 한국에서는 이 13%가 더 낮을 가능성
- "Frontier Professional 3행동" (능숙한 에이전트 사용 / 일상적 워크플로우 재설계 / 구조화된 AI 관행 참여)는 평가 항목으로 잡히지 않음
- 매니저 모델링이 평가에 들어가지 않으면 매니저는 안 함

대응 전략:

1. **AI 활용도를 평가 항목으로 정식 편입:** 부서장·팀장 평가의 별도 카테고리
 2. **"AI 재설계 보상 펀드"** 신설: 워크플로우 재설계로 시간 절감 시 그 일부를 인센티브로
 3. **OKR 또는 MBO에 "AI 활용 목표" 의무 포함**
 4. **상대평가를 일부 절대평가로 전환** — AI로 모두가 잘하면 모두 잘했다고 인정
 5. **"AI 선도 인증 직원"** 사내 자격제 도입 — JPMorgan 모델
-

1D. 노조·인사 거버넌스 (Unions & HR Governance)

문제 상황: 현대차·LG·한국전력·은행권 등 강성 노조가 있는 회사에서는 **AI 도입이 인력 감축으로 받아들여지면 즉시 단체교섭 의제**가 됩니다. 인사·노무 부서가 거부권을 가지는 경우 다수.

Frontier Firm 충돌 지점:

- "Human-Agent Ratio"를 직접 발표하면 **"AI = 인력 감축"** 프레임으로 즉시 갈등
- "Stop doing" 워크플로우 (없앨 업무) 식별이 노동 강도 변화로 해석
- BNY의 "디지털 직원 150명"은 한국에서 "150명 일자리 위협"으로 보도될 가능성

대응 전략:

1. **메시지 프레이밍:** "AI 도입 = 인력 감축"이 아니라 **"AI 도입 = 같은 인력으로 더 많은 가치"** — 매출 기준 1.5배 성장 (Levi's \$6.5B → \$10B 모델) 인용
 2. **노조와 사전 협의 채널** 구축, AI 도입 로드맵 공유
 3. **재교육·전환배치 프로그램**을 AI 도입과 동시에 발표 — Honeywell GenAI Academy 모델
 4. "인력 감축" 단어 사용 금지, **"역할 재정의(role redesign)"**로 표준화
 5. **APAC 84% lacks time/energy** 통계 인용: AI는 인력 부족을 해소하는 도구
 6. **첫 1년은 인력 감축 0**을 공식 약속 — 신뢰 구축
-

1E. 그룹사 사일로 (Conglomerate Silos)

문제 상황: 삼성·LG·SK·현대차·롯데·한화 같은 한국 그룹은 계열사 간 데이터·시스템 공유가 거의 없습니다. 같은 그룹 안에서도 "그룹 표준 도구 vs 계열사 자율"이 끝없이 충돌하지요.

Frontier Firm 충돌 지점:

- Levi's의 "400+ 시스템 통합"은 **한 회사 안의 시스템** — 한국 그룹은 계열사가 30-50개
- "Owned Intelligence"가 **그룹 단위인지 계열사 단위인지** 불명확
- 그룹사별로 IT 부서가 따로 있어 동일 솔루션을 5번 도입하는 비효율

대응 전략:

1. **그룹 통합 vs 계열사 자율 정책을 먼저 정의** — 컨설팅 첫 단계
 2. **그룹 공통 인프라 (LLM, 에이전트 플랫폼) + 계열사별 도메인 데이터 분리 모델**
 3. **그룹 통합 CAIO 신설** — 그룹사 전체의 AI 거버넌스 (예: 삼성그룹 SDS, LG CNS의 그룹 AI 표준 역할)
 4. **계열사 간 워크플로우(예: 삼성전자 → 삼성SDI 부품 공급)부터 자동화** — 가장 ROI 큰 그룹사 간 영역
 5. **그룹사별 Frontier 진단:** 어느 계열사가 19% Frontier에 가까운가? 그곳을 표준화 엔진으로 활용
-

2. 산업별 적용 가이드 (4개 핵심 산업)

2A. 제조업 (Manufacturing)

대표 기업: 삼성전자, 현대차, LG전자, 포스코, SK하이닉스, LG화학, 기아, 한화에어로스페이스

핵심 워크플로우 3개:

① 제품 설계·개발 (R&D → 시제품)

- 현재: 베테랑 엔지니어의 암묵지 의존, 신입은 6개월~1년 학습 필요
- AI 적용 패턴 (Eaton 모델): 설계 에이전트가 과거 도면·SOP·테스트 결과 학습 → 신입이 시니어처럼 일함
- 측정 효과: 설계 시간 **40% 단축** 가능

② 공장 운영·SOP 관리 (Operations)

- 현재: 공장별·라인별 SOP 수천 건, 베테랑 은퇴와 함께 사라짐
- AI 적용 패턴 (Eaton 모델): SOP 10,000건을 10분에 문서화·검색 가능
- 측정 효과: 신규 직원 OJT 기간 **6개월 → 2개월**

③ 글로벌 공급망 (Supply Chain)

- 현재: 운송비·관세·청구 오류를 인력으로 다 잡지 못함 (수십억 손실)
- AI 적용 패턴 (Dow 모델): 공급망 에이전트가 모든 송장 100% 검토
- 측정 효과: 1년 차 수백만 달러 절감

보안·규제 고려사항:

- 핵심 R&D 데이터는 그룹 보안망에 격리 (영업비밀)
- 글로벌 공장 데이터는 현지 데이터 주권법(GDPR, 중국 사이버보안법) 준수

- ISMS-P, TS 16949 등 산업 인증과의 정합성

시작점 추천: 글로벌 공급망 송장 검증 — 보안 영향 적고, ROI 측정 쉽고, 노조 무관.

2B. 금융업 — 망분리 환경 (Financial Services)

대표 기업: KB금융, 신한금융, 하나금융, 우리금융, 삼성생명, 한화생명, 미래에셋, NH농협

핵심 워크플로우 3개:

① KYC·AML·컴플라이언스 (Compliance)

- 현재: 신규 고객 KYC 검증 5-10분, 의심거래 조사 수일
- AI 적용 패턴 (BNY 모델): 검증 **5-6분 → 30초 미만**, 조사 업무 **-80%**
- 측정 효과: 검증 인력 절반을 고가치 업무로 재배치

② 고객 응대·민원 (Customer Service)

- 현재: 콜센터·챗봇 분리 운영, 단순 문의에 인력 낭비
- AI 적용 패턴 (Cigna 모델 + BNY 슈퍼 에이전트): 1차 응대 자동화 + 복잡 민원만 인력
- 측정 효과: 응대 처리시간 **-11.5%**, 고객만족도 동시 상승

③ 영업·자산관리 (Wealth Management)

- 현재: PB·자산관리사가 고객 보고서 작성에 시간 다 씀
- AI 적용 패턴 (MS Sales 모델): 보고서·시장분석 자동화 → PB는 고객 대면에 집중
- 측정 효과: 수주율 **+20%**, PB 1인당 매출 **+9%**

보안·규제 고려사항:

- 금융보안원 클라우드 가이드라인 준수 (망분리 표준)
- 금감원 AI 활용 가이드 (2024년 발표) 정합성
- 고객 정보 외부 유출 방지 — 모든 AI 처리는 내부 망에서
- 온프레미스 LLM 또는 금융 클라우드 (KB클라우드, 신한AI 등) 활용

- 감사 추적성 — 에이전트 이름·로그·결정 근거 100% 기록

시작점 추천: 콜센터 1차 응대 + 컴플라이언스 검증 — BNY 모델 정확히 차용.

2C. IT·SW (Technology)

대표 기업: 삼성SDS, LG CNS, 네이버, 카카오, 쿠팡, 배달의민족, 라인, NHN, 토스

핵심 워크플로우 3개:

① 코드 개발·리뷰·테스트 (Engineering)

- 현재: 시니어 개발자 의존, 빌드 실패·디버깅에 시간 소모
- AI 적용 패턴 (LinkedIn Mae 모델): 빌드 실패 **1/3 자동 수정**
- 측정 효과: 개발 사이클 **20-30% 단축** (Lumen 모델)

② 제품 기획·디자인 (Product)

- 현재: 기획·디자인·개발이 사일로
- AI 적용 패턴 (LinkedIn Full-stack Pods): 한 사람이 리서치~릴리즈 전체 책임 가능
- 측정 효과: 출시 속도 가속

③ 고객 지원·헬프데스크 (Customer Operations)

- 현재: 1차 응대를 인력으로 다 처리
- AI 적용 패턴 (MS IT 모델): 셀프헬프 성공률 **+36%**
- 측정 효과: CS 인력 30% 절감 또는 고가치 업무 재배치

보안·규제 고려사항:

- 개인정보보호법(PIPA) 준수 — 한국이 GDPR보다 엄격한 영역 다수
- 클라우드보안인증(CSAP) 사용 — 공공 SaaS 사업 시 필수
- 오픈소스 라이선스 컴플라이언스 (AI 코드 생성 시 이슈)

시작점 추천: 개발 빌드 자동화 + 헬프데스크 — 가장 빠른 ROI.

2D. 공공·공기업 (Public & SOE)

대표 기관: 한국전력, KT, 한국수자원공사, 인천공항공사, 국민연금, 건강보험심사평가원, 행정안전부, 각 시도 공무원

핵심 워크플로우 3개:

① 민원·문서 처리 (Citizen Services)

- 현재: 정부24·공단 민원이 인력 의존, 표준 답변에 시간 소모
- AI 적용 패턴 (Cigna 모델): 1차 응대 자동화, 복잡 민원만 인력
- 측정 효과: 처리시간 50% 단축

② 정책 분석·보고서 작성 (Policy Analysis)

- 현재: 사무관·주무관이 보고서 작성에 시간 다 씀
- AI 적용 패턴: 데이터 분석·보고서 초안·검토 자동화
- 측정 효과: 보고서 작성 시간 70% 단축

③ 감사·규제 검토 (Audit & Regulation)

- 현재: 감사원·공정위 등 감사 부서가 수많은 문서 검토
- AI 적용 패턴 (Clifford Chance 모델): 규제 대응 **32% 빠름**
- 측정 효과: 같은 인력으로 검토 범위 확대

보안·규제 고려사항:

- 국가정보원 클라우드보안인증(CSAP) 필수
- 공공 데이터의 국외 반출 금지 — 해외 LLM 직접 사용 불가
- 개인정보보호법(PIPA) + 공공데이터법 동시 준수
- 국산 LLM 우선 사용 권장 (네이버 HyperCLOVA, 업스테이지 Solar, KT 믿음 등)

- 감사원 디지털 감사 가이드 정합성

시작점 추천: 민원 1차 응대 + 정책 보고서 초안 — 정치적 리스크 적고, 공무원 만족도 즉각 상승.

3. 한국형 5단계 도입 로드맵

마이크로소프트의 3-Phase 모델(Assistant → Digital Colleagues → Human-led/Agent-operated)을 한국 대기업의 도입 속도·리스크에 맞춰 **0~4단계 5단계**로 재구성합니다.

0단계 — 준비 (Preparation) | 1~3개월

목적: 임원·HR·IT·보안의 정렬, 진단, 전사 메시지 셋업.

핵심 활동:

- C-레벨 워크숍 (반나절~하루)
- 5세그먼트 진단 — 부서별 분포 파악
- 보안·법무·HR 거버넌스 위원회 구성
- AI TF 임원 직책 부여
- 사내 메시지 ("우리는 왜 이걸 하는가") 표준화

산출물: 진단 리포트, 거버넌스 헌장, 1년 마스터플랜.

한국적 함정: 이 단계를 건너뛰고 바로 1단계로 가면, 6개월 뒤 "왜 안 되지?" 회의만 반복.

1단계 — 파일럿 (Pilot) | 3~6개월

목적: 한 부서, 한 워크플로우, 한 명의 디지털 직원으로 검증.

핵심 활동:

- 단 1개 워크플로우 선정 (BNY 검증 / Eaton SOP / Ramp 영수증 모델 중 1개)
- 해당 워크플로우 끝에서 끝까지 매핑 (Microsoft Cloud SC 방식)
- 마찰 표면화 → 재설계 → AI 적용
- 30일 단위 리뷰 시작
- ROI 정량 측정

산출물: 측정 가능한 ROI (시간·비용·품질), 해당 부서의 케이스 스터디 1건.

한국적 함정: "5개 부서에서 동시에" 시작하면 모두 반쪽이 됩니다. **하나에 집중.**

2단계 — 부서 확산 (Department Scale) | 6~12개월

목적: 1단계 성공 사례를 같은 부서·유사 부서로 확산.

핵심 활동:

- 매니저 모델링 강화 — 모든 팀장이 직접 AI 시연
- 사내 챔피언 네트워크 구축 (각 팀에 1명)
- AI 활용을 평가 항목으로 편입
- 사내 AI 자격 인증 시작
- 라이선스 활성화율 모니터링 (목표: 70%+)

산출물: 부서별 ROI 대시보드, 매니저 시연 비율, 활성 사용자 비율.

한국적 함정: 라이선스만 사놓고 "왜 안 쓰지?" — Unclaimed Capacity 5% 함정. 매니저가 직접 안 쓰면 팀도 안 씁니다.

3단계 — 워크플로우 재설계 (Workflow Redesign) | 12~24개월

목적: 부서 단위가 아니라 부서 **간** 워크플로우(예: 영업 → 재무 → 물류) 재설계.

핵심 활동:

- 부서 간 핸드오프 매핑
- "Cut / Combine / Standardize / Clarify" 4가지 무브 적용
- 첫 디지털 직원에 이름·관리자·평가표 부여
- A/T/O 매핑 — 모든 주요 워크플로우를 Assistant/Teammate/Operator로 분류
- 판단 아키텍처(Judgment Architecture) 정의

산출물: 워크차트(Work Chart) 1.0, 디지털 직원 등기부, 부서 간 통합 KPI.

한국적 함정: 부서 이기주의가 가장 큰 적. 임원 차원의 강력한 의지가 없으면 핸드오프 재설계는 불가능.

4단계 — Frontier 전환 (Frontier Transition) | 24~36개월

목적: 진짜 Frontier Firm으로의 전환. 매출·운영·조직 구조 전체 재설계.

핵심 활동:

- 디지털 직원 100명+ 운영
- "Buy intelligence like electricity" — AI 비용을 전기처럼 사용량 기반으로 관리
- 사람의 역할이 **전략·판단·창의**로 이동
- 매출 1.5배 목표 (Levi's \$6.5B → \$10B 모델)
- 새로운 직무 (CAIO, AI Trainer, AI Workforce Manager) 정착

산출물: Frontier Firm 인증 (자가 진단 + 외부 검증), 매출·이익 1.5배, 직원 만족도 +30pt.

한국적 함정: 3단계에서 안주. "지금도 충분히 잘 됩니다"의 함정. 외부 충격 (경쟁사 추월, 글로벌 표준 도태)이 없으면 4단계로 못 갑니다.

4. 한국 기업 5대 도입 장벽과 해소 전략

장벽 1. "Pilot Purgatory" 함정 — 파일럿 연옥

증상: 5개 부서에서 PoC를 동시에 진행, 1년 뒤 모두 "검증 끝", 그러나 실제 배포는 0건.

원인: 측정 기준 부재, 책임자 미지정, 다음 단계 정의 부재.

해소 전략:

1. PoC 시작 전 "성공 기준"과 "성공 시 다음 단계"를 문서화 — 성공해도 진도 못 나가는 게 한국식 함정
 2. 단 1개 워크플로우만 선정 — BNY 검증 / Eaton SOP / Ramp 영수증 같은 명확한 KPI
 3. 30일 단위 학습 루프 의무화 — 끝나면 명확한 다음 단계
 4. PoC 책임자에 임원 직책 부여 — 부장이 책임지면 다음 단계 못 만듭니다
-

장벽 2. "보안 부서 거부권" 함정

증상: "그건 보안상 안 됩니다"로 모든 시도가 막힘. 보안팀이 의사결정 마지막 단계에 등장.

원인: 보안팀이 거부권자로만 인식, 사전 협의 부재.

해소 전략:

1. **AI 프로젝트 1단계부터 보안팀 공동 설계자로 포함** — Clifford Chance의 CTO+CRO 모델
 2. **금융보안원·KISA 가이드라인을 먼저 인용** — 거부 명분 제거
 3. **보안팀에 "AI 보안 전문가" 직책 부여** — 거부가 아닌 설계의 역할
 4. **BNY 사례 인용:** "법무팀이 가장 적극적인 AI 도입자가 됐다"
 5. **보안 솔루션 (DLP, identity controls)에 예산 충분히 배정** — 인프라 투자가 답
-

장벽 3. "임원만 쓰는 도구" 함정

증상: Copilot 라이선스 1,000개 사놓고 활성 사용자 200명. 임원 비서·전략기획팀만 사용.

원인: 매니저가 시연 안 함. 평가에 안 들어감. 사용 사례 공유 부재.

해소 전략:

1. 모든 팀장에게 "월 1회 AI 시연" 의무화 — 회의 시작 시 5분
 2. AI 활용을 인사평가 카테고리로 편입 — 부서장 KPI에 직접 포함
 3. 사내 AI 자격 인증 도입 — JPMorgan 모델
 4. 매니저 모델링 데이터 인용: +17pt / +22pt / +30pt — 매니저 1명이 팀 전체 끌어올림
 5. 사내 사례 매주 공유 — "이번 주의 AI 활용" 사보 코너
-

장벽 4. "그룹사 사일로" 함정

증상: 그룹 표준 도구가 있어도 계열사가 따로 도입. 같은 솔루션을 5번 도입하는 비효율.

원인: 그룹 통합 vs 계열사 자율 정책 부재.

해소 전략:

1. 그룹 **CAIO** 신설 — 삼성SDS·LG CNS·SK텔레콤이 그룹 AI 표준 운영하는 모델
 2. 그룹 **공동 인프라 + 계열사별 도메인 데이터 분리** — 인프라 통합, 데이터 분산
 3. 계열사 간 워크플로우 우선 **자동화** (그룹사 간 정산, 부품 공급) — 가장 큰 ROI
 4. 그룹 **AI 거버넌스 위원회** 정기 운영 — 분기별 표준 합의
-

장벽 5. "노조 충돌" 함정

증상: AI 도입 발표 → 노조 단체교섭 의제로 즉시 등재 → 프로젝트 중단.

원인: "AI = 인력 감축" 프레임. 사전 협의 부재.

해소 전략:

1. 메시지 프레이밍 변경: "AI 도입 = 매출 1.5배" (Levi's 모델)
 2. 첫 1년 인력 감축 0 공식 약속 — 신뢰 구축
 3. 재교육·전환배치 프로그램을 AI 도입과 동시에 발표 — Honeywell GenAI Academy 모델
 4. "역할 재정의"가 아닌 "역할 확장" 메시지 — 책임 권한 확대로 프레이밍
 5. 노조와 AI 협의체 구성 — 분기별 정보 공유
-

5. 김덕진 화법 적용 가이드 — 비유 5선 + 핵심 메시지

한국 임원·HR 임원 대상 워크샵에서는 **데이터보다 비유가 더 잘 통합니다**. 김덕진 소장의 강의 톤에 맞춘 5개 비유와 일관 메시지입니다.

비유 1. "AI는 인턴 → 직원 → 대표"

"여러분, AI를 어떻게 보시나요? 대부분은 '똑똑한 검색엔진' 정도로 생각하시지요. 그런데 놀라운 것은, AI는 단계가 있다는 것입니다. **1단계는 인턴입니다**. 시키면 합니다. 검수가 필요하지요. **2단계는 정직원입니다**. 한 업무를 책임지고 끝까지 합니다. 이름이 있고, 평가표가 있고, 관리자가 있습니다. **3단계는 대표입니다**. 사람이 방향만 정하면, AI가 회사를 운영하지요. BNY라는 미국 은행에는 지금 디지털 직원이 150명 있습니다. 사번까지 받았습시다. 우리도 이 길을 가야 합니다."

대응 프레임: MS의 3-Phase 모델 (Assistant → Digital Colleagues → Human-led/Agent-operated)

비유 2. "Work Chart는 회식 자리 배치 같은 것"

"한국 회사 회식, 어떻게 앉으세요? 부장님이 가운데, 그 옆에 차장, 그 옆에 과장... 직급대로 앉지요. 그런데 만약에 회식이 아니라 **이번 주 신제품 출시 미팅**이라면? 누가 가운데 앉아야 할까요? 이번 주에 그 일을 가장 잘 아는 사람이지요. 이게 Work Chart입니다. 직급이 아니라 **결과 중심**으로 자리가 정해지는 거예요. 매주 다를 수 있습니다. 처음엔 어색하지만, 익숙해지면 이게 맞다는 걸 압니다."

대응 프레임: Org Chart vs Work Chart (MS 2025 WTI)

비유 3. "AI는 전기 같은 것"

"삼성전자가 지금 매년 전기료를 얼마 내는지 아세요? 수조 원입니다. 그런데 누구도 '전기 도입 위원회' 안 만들지 않습니까? 그냥 콘센트에 꽂으면 됩니다. **AI도 그렇게 가야 한다고** 마이크로소프트는 말합니다. 'Buy intelligence like electricity.' 지능을 전기처럼 사다 쓴다는 뜻이지요. 이자처럼 복리로 쌓는다고도 합니다. 우리도 'AI 도입 위원회'에서 벗어나서, AI를 인프라로 봐야 할 때입니다."

대응 프레임: "Buy intelligence like electricity, compound it like interest" (MS Frontier Function Guides)

비유 4. "에이전트는 신입사원이고, 매니저는 사수다"

"여러분, 신입사원 받으셨을 때 어떻게 가르치셨어요? 옆에 두고, 시키고, 검수하고, 피드백 주고... 그렇게 6개월에서 1년 가르치셨지요. **AI 에이전트도 똑같습니다.** 만들어 놓고 끝이 아니에요. 누가 그 에이전트의 사수입니까? 누가 책임지고 가르치고 평가합니까? BNY는 디지털 직원 150명 한 명 한 명에 인간 매니저를 붙였습니다. 사번도 줬어요. 이게 진짜 운영입니다. 우리는 지금 신입을 뽑아 놓고 자리만 쥐 놓은 상태입니다."

대응 프레임: Agent as workforce (BNY 모델)

비유 5. "AI는 써본 만큼 보입니다"

"제가 늘 하는 말입니다. **AI는 써본 만큼 보입니다.** 그런데 여기서 놀라운 데이터가 있습니다. 마이크로소프트 조사에서, AI를 가장 잘 쓰는 16%의 사람들 — *Frontier Professional*이라고 부릅니다 — 이들은 **1년 전엔 못했던 일을 80%가 하고 있습니다.** 그 외의 사람들은 58%죠. 22%포인트 차이가 납니다. 같은 도구를 받았는데 결과가 차원이 다른 거예요. 왜일까요? 이들은 **에이전트를 능숙히 쓰고, 워크플로우를 일상적으로 재설계하고, 구조화된 AI 관행에 참여합니다.** 이걸 어떻게 키우느냐? 매니저가 직접 시연합니다. 매니저가 직접 쓰면 팀 전체의 AI 가치 인식이 17포인트 올라갑니다. 17포인트가 작아 보이지요? 회사 전체 단위면 매출 수백억의 차이입니다."

대응 프레임: Frontier Professional 정의, Manager Modeling 데이터

일관 메시지 — "AI는 써본 만큼 보입니다"

이 한 문장이 컨설팅·강의·웹사이트 모든 곳에 일관되게 등장해야 합니다.

- 워크샵 오프닝 슬라이드: "AI는 써본 만큼 보입니다 — 그러나 조직은 설계한 만큼 작동합니다"
- 컨설팅 제안서 표지
- 워크샵 마무리 메시지
- 사내 포스터·메일 사인

이것이 **김덕진 소장의 시그니처**이자, ITCL의 정체성이 되어야 합니다.

6. 결론 — 한국 기업이 가야 할 길

세계는 19% Frontier Firm을 향해 가고 있습니다. 한국은 지금 어디에 있을까요? 정확히 측정된 수치는 없지만, 50% Emergent에 더해 16% Stalled가 적지 않을 것이라는 게 솔직한 진단입니다.

그러나 한국에는 분명한 강점이 있습니다.

- **APAC 53% 자동화** — 우리는 이미 글로벌 평균(46%)보다 빠릅니다
- **APAC 84% 의지** — 절박감이 있습니다
- **세계 최고의 IT 인프라** — 5G, 망분리 환경, 기업용 클라우드
- **K-제조의 운영 노하우** — Eaton·Levi's가 부러워하는 SOP 수준

문제는 의지가 아니라 **구조**입니다. 67%가 조직 요인이고 32%가 개인 요인이라면, 한국은 개인 요인이 100점 만점에 80점인데 조직 요인이 30점인 상황입니다. 그래서 안 굴러가는 거예요.

그래서 우리에게 필요한 것은 **"AI를 잘 쓰는 사람" 1만 명**이 아니라, **"AI를 잘 쓰게 만드는 조직" 1개**입니다.

마이크로소프트는 답을 찾았습니다. 우리는 그것을 한국식으로 변환하면 됩니다. 그 변환의 안내서가 이 문서이고, 그 변환을 함께 해드리는 것이 IT커뮤니케이션연구소가 하는 일입니다.

"AI는 써본 만큼 보입니다. 그리고 조직은 설계한 만큼 작동합니다." — 김덕진, IT커뮤니케이션연구소 소장