

Deloitte.



초저출산·고령화 시대의 HR 전략: '인적 지속가능성'

김사현 Director | Deloitte Insights

May 2024

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

들어가며	03
초저출산율로 인구 소멸 위기에 놓인 대한민국	04
생산가능인구, 20년 내에 1,000만 명 감소	06
세계사적인 위험	09
노동시장 여건과 가치관의 변화	11
장기 불황, 생산가능인구 부족	12
일·가정 양립과 가족친화인증 해법	13
기업 HR 전략: '인적 지속가능성'	16
인적 지속가능성 인식 vs. 행동 간극을 줄여라	17
ESG의 'S'에 대한 재정립 필요	18
인적 지속가능성을 저해하는 요인들	19
사람이 번영해야 기업도 번영한다	21
인적 지속가능성 개선을 위한 리더의 역할	22



들어가며

더 이상 일할 수 있는 사람이 없는 도시와 농촌 사회를 떠올려보자. 이는 상상의 세계가 아니라, 대한민국 경제가 조만간 맞닥뜨릴 현실이다. 적극적으로 일하거나 취업을 원하는 인구의 비중이 급격하게 감소하고 일할 의지가 있더라도 너무 늙어버린 사회를 앞두고, 기업 경영자들은 경제가 축소되고 일할 사람은 없는 시대의 생존 전략, 전방위적 '지속가능성(sustainability)'을 시급하게 마련하고 시행해야 한다. 아래에서는 세계사적인 위험으로 떠오른 저출산·고령화 추세와 대응 방향을 살펴본다. 특히 딜로이트가 제안하는 '인적 지속가능성(human sustainability)' 개념을 소개하고, 인적 결과와 비즈니스 결과의 결합으로서 '인적 성과' 계산법을 통해 기업의 변형을 위한 방안을 제시하고자 한다.



초저출산율로 인구 소멸 위기에 놓인 대한민국

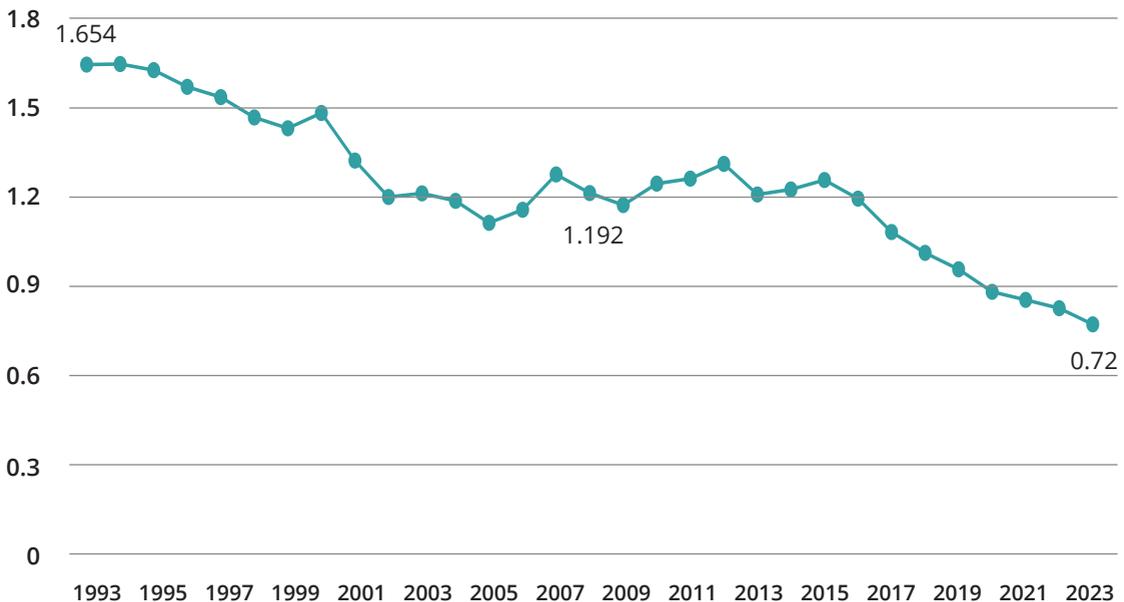
지난 2006년 유엔(UN) 인구 포럼에서 인구학자인 데이빗 콜먼 영국 옥스포드대 교수는 “심각하게 낮은 출산율이 지속된다면 한국은 인구 멸종으로 지구 상에서 사라질 최초의 국가가 될 수 있다”고 주장한 바 있다. 그는 그로부터 17년이 지난 2023년 서울에서 열린 강연회에 참석해 “이대로라면 2750년엔 한국이란 나라가 소멸(extinction)할 수도 있다”고 경고했다.¹

'2750년 소멸론'은 사실 국내 정책 조사에서 나온 결론이다. 앞서 2014년 국회입법조사처는 2013년 1.19명 수준인 합계출산율(total fertility rate, 이하 출산율)이 증가하지 않는다면 2200년까지 우리나라 인구는 300만 명 수준으로 줄어들고 이어 2256년에는 100만 명으로 더 줄어든 뒤 2750년까지 아무도 살지 않게 될 것이란 전망을 내놓은 바 있다.²

그로부터 다시 10년이 지난 2023년 대한민국 출산율은 0.7명 수준이며, 올해와 내년까지 0.6명대로 떨어질 것으로 예상되기 때문에 이와 같은 인구 소멸 시점은 더 빨라질 것으로 추정할 수 있다.

그림 1. 대한민국 합계출산율(TFR)

단위: 가임여성 1명당 명



출처: 통계청 인구동향조사

선진국에서 인구감소 문제를 다룰 때마다 놀라운 사례로 인용되는 한국 사례를 최근에 다시 환기한 것은 미국 유력지인 뉴욕타임스(NY Times)다. 로스 두뎃(Ross Douthat) 칼럼니스트는 “한국이 사라지고 있는가?”(Is South Korea Disappearing?) 제하의 기사에서 우리나라 통계청의 최신 인구추계를 소개했다.

그는 합계출산율 0.7명은 한 세대 200명이 다음 세대에 70명으로 줄어드는 것으로, 과거 14세대 흑사병이 몰고 온 충격보다 강력한 것이라며, 그 다음 세대에는 25명 아래로 떨어지는데 이는 스티븐 킹이 “The Stand” 저서에서 다룬, 가상의 수퍼플루로 인한 인구 붕괴 시나리오에 가까운 것이라고 설명했다.³

이뿐만이 아니다. 최근 파이낸셜타임스(FT)는 “한국 경제의 기적은 끝났는가?”라는 제하의 기사⁴에서, 제조업 중심의 성장 모델의 변화 의지 및 노력이 부족할뿐 아니라 인구통계학적 위기로 인한 미래 성장 자체가 의문시된다고 경고했다. 또 전 세계 저출산 문제를 ‘문명사적 위험’이라고 우려의 목소리를 낸 일론 머스크 테슬라 최고경영자에게 마이클 밀컨 회장은 0.7명대인 우리나라 출산율을 들어 맞장구를 쳤다고 전해진다.⁵

이렇듯 국내외를 막론하고 한국 인구 소멸론이 부상하는 가운데, 올해 초 국회에서 열린 “국가100년대계 긴급토론회”에서 국가미래비전연구회 회장을 맡고 있는 김형기 경북대 경제통상학부 명예교수는 “초저출산 재앙에 맞서 국가비상사태를 선언하는 것이 시급하다”고 호소하기도 했다.

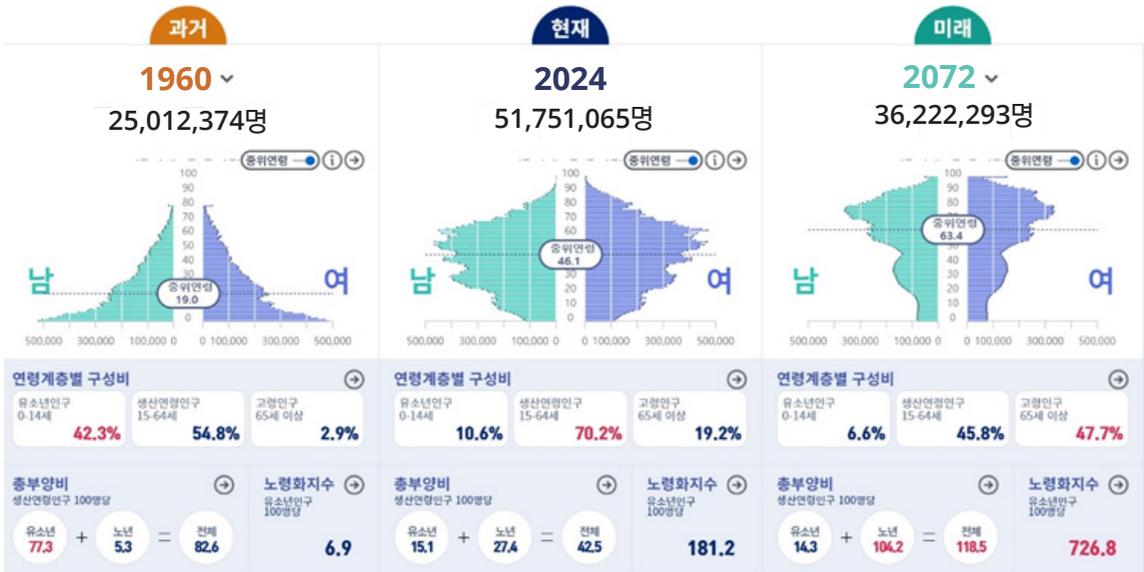


생산가능인구, 20년 내에 1,000만 명 감소

행정안전부 주민등록 인구통계상 총인구는 2019년 12월부터 줄어들기 시작해 2020년 여름 3개월 정체 구간 이외에는 매일 감소하고 있다.⁶

앞으로 50년 이내에 대한민국 인구는 현재와 비교해 절반 이하로 줄어들고, 생산연령인구 역시 같은 속도로 줄어들 전망이다. 65세 고령 인구가 내년이면 20%를 넘어 초고령사회가 되며, 2072년이면 전체인구의 절반을 차지할 것으로 예상된다.

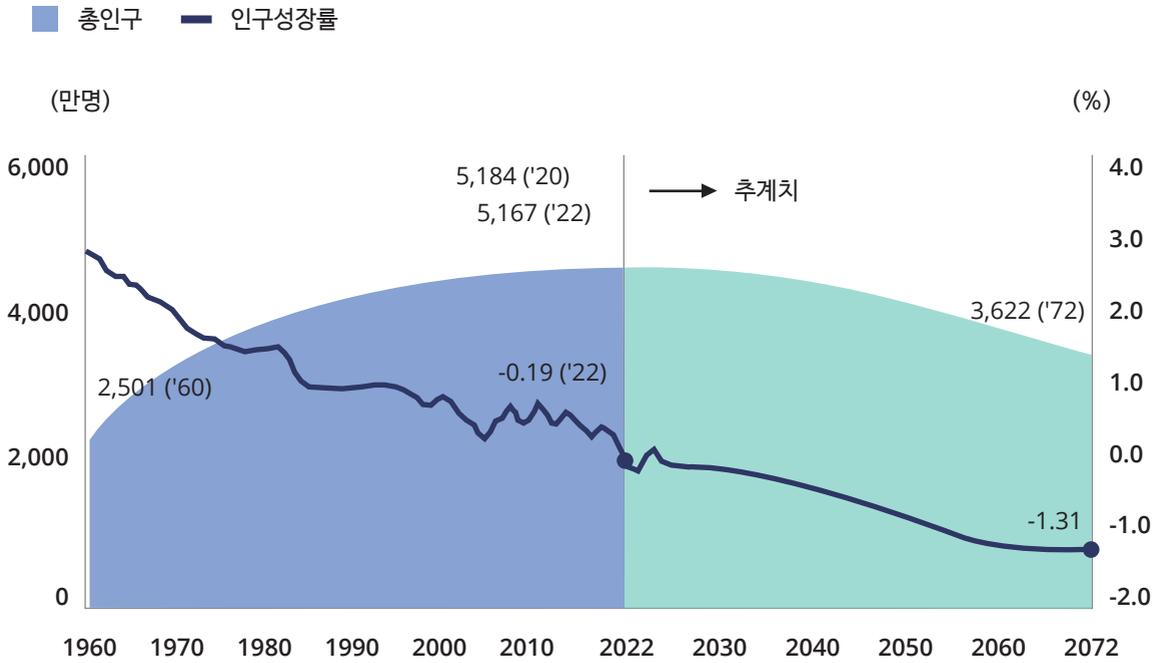
그림 2. 인구상황판



출처: 국가통계포털 KOSIS, 인구로 보는 대한민국

통계청은 작년 12월 발간한 '장래인구추계: 2022~2072년' 최신 보고서에서 총인구가 2022년 5,167만 명에서 2072년 3,622만 명으로 감소할 것이라고 내다봤다.⁷ 이는 중위 추계 가정에 따른 것으로, 출산율이 2025년 0.65명으로 바닥을 치고 2072년까지 1.08명 수준으로 상승한다는 시나리오에서다. 출산율이 계속 1명 이하 수준을 지속하는 저위 가정 시에 2072년 인구는 3,017만 명으로 예상된다.

그림 3. 총인구 및 인구성장률, 1960~2072년



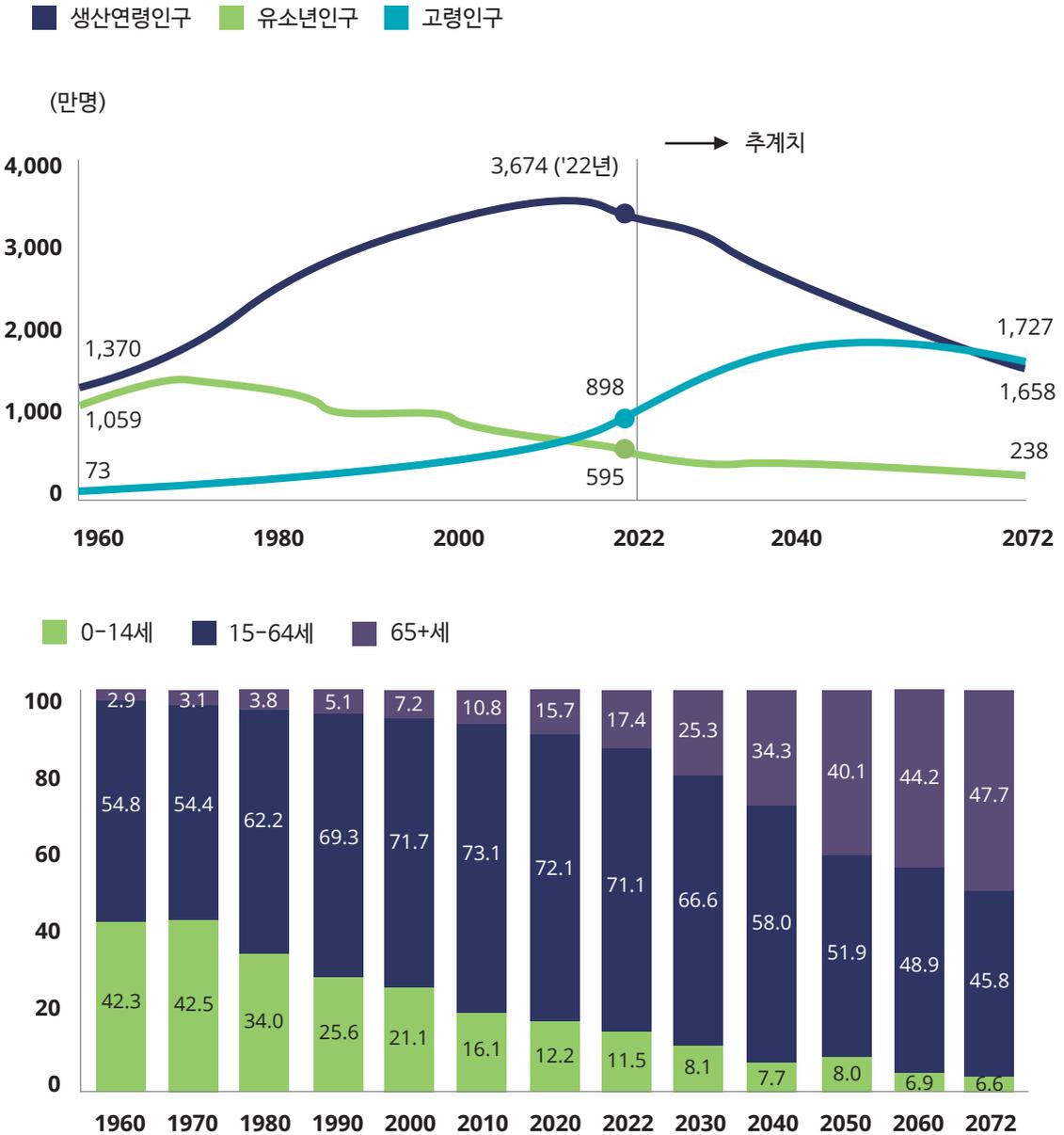
출처: 통계청, 장래인구추계: 2022~2072년

중위 추계 상 생산연령인구(15~64세)는 지난 2019년 3,763만 명 수준에서 고점을 지난 뒤 약 20년 정도 후에는 1,000만 명가량 감소하고, 2070년에 1,700만 명 초반 수준이 된다. 저위 추계 상으로는 1,300만 명대로 떨어질 수 있다.

이 가운데 사회의 중위연령은 현재 46세에서 약 50년 뒤면 64세가 되고, 65세 이상 고령인구 비중이 절반 수준에 도달하게 된다. 65세 이상 인구 비중이 20%만 넘으면 '초고령화 사회'라고 부르는데, 2025년이면 이러한 국면에 진입할 전망이다.



그림 4. 대한민국 연령계층별 인구구조 및 인구 구성비, 1960~2072년(중위)



출처: 통계청 "장래인구추계: 2022~2072년", 딜로이트인사이트 재구성

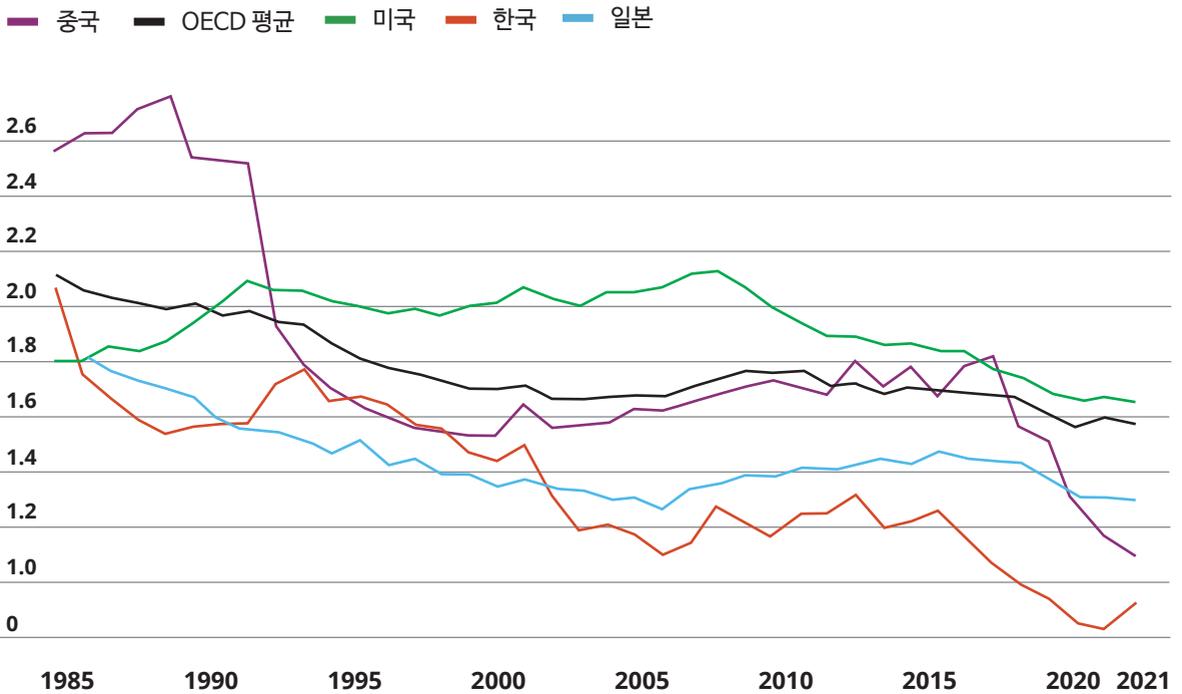
최근 한반도미래연구원은 올해 발간한 '2024 인구보고서'에서 저출생 등의 영향으로 생산연령인구가 20년 내 약 1,000만 명 감소할 것이며, 이에 따라 소비활력이 떨어져 내수시장 붕괴를 불러오고 노인 부양 부담이 커져 경제 성장 속도가 급속히 둔화되면서 장기 저성장이 굳어질 것이라고 진단했다.⁸ 앞서 한국은행은 저출산 고령화에 대한 효과적인 정책대응이 없는 경우, 우리 경제가 2050년대에 구조적 역성장세를 보일 확률이 68%에 달하며, 세대 내의 불평등 수준이 높은 고령층의 비중이 높아지면서 경제 전반의 불평등도가 높아질 것이라 경고를 내놓았다.⁹

세계사적인 위험

2023년 4분기에 0.65명으로 최저치를 다시 경신한 우리나라 출산율은 이례적인 수치라고 할 수 있다. 하지만 출산율 하락은 이미 선진국에서 발생했고, 지금은 전 세계적인 현상이다.

특히 선진국 집단인 경제개발협력기구(OECD)의 평균 출산율은 1984년부터 인구대체율 이하로 떨어졌으며, 2021년 현재 1.58명 수준이다. 세계은행(World Bank)은 전 세계적으로 저출생 현상이 노동력 감소로 이어져 2030년까지 세계 국내총생산(GDP)이 약 4,000조 원 감소하며 성장에 타격을 줄 것으로 전망했다.¹⁰

그림 5. 대한민국과 주요 선진국 합계출산율(TFR) 비교(1983~2021)



출처: OECD Data, 딜로이트인사이트 재구성

그런데 전 세계적으로 다양한 저출산 및 고령화 대응 정책이 시행 중이지만, 뚜렷한 해결책은 없는 실정이다. 우리 정부는 2006년부터 17년간 저출산 정책에 360조 원을 투입했으나 그 효과를 체감하기 어려운 상태다. 물론 인구 감소와 고령화로 새로운 기회도 창출되지만, 정치적 이슈와 제도적인 제약을 탈피해야 기회를 현실화할 수 있다는 것이 일반적인 시각이다.

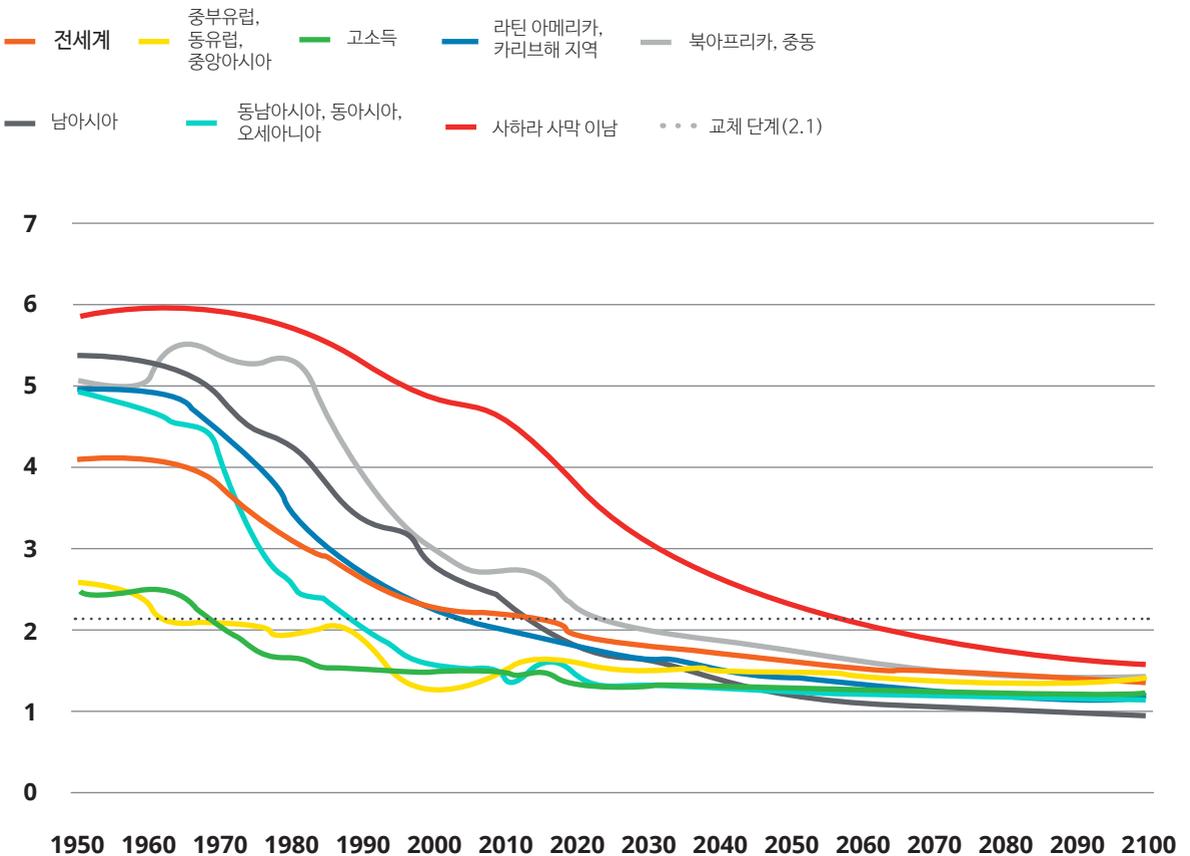
한 나라의 인구가 안정적으로 유지될 수 있는 인구대체율 혹은 대체출산율(population replacement rate, replacement level fertility)이 2.1명 이하로 장기간 지속하는 것을 '저출산(low fertility), 그 수준이 1.3명 이하로 지속되는 것을 '초저출산'(lowest-low fertility) 현상이라고 부른다.¹¹

우리나라는 1983년부터 저출산 영역에 진입했고, 일본보다 1년 빠른 2002년부터 시작한 초저출산 상태가 무려 22년이나 지속되는 상태다. 이 때문에 정부는 2005년부터 저출산고령사회 기본계획을 수립하여 출산율 제고를 위해 국가 차원의 정책을 추진하고 있으며, 성공적인 외국 정책 사례를 벤치마킹하여 도입하였지만 출산율 하락을 막지 못하고 있다.¹²

미국 보건계량분석연구소(IHME)의 최신 보고서에 의하면 2050년까지 전 세계 4분의 3이 넘는 국가(204개국 중 155개국)의 출산율이 인구대체율 이하로 떨어진다. 2100년에는 이 비율이 97%로 증가할 것으로 전망되며, 이는 세계 경제와 국제적 힘의 균형을 완전히 재구성하고 사회 재편을 요구할 것으로 보인다.¹³

IHME의 분석가들은 육아휴직 확대, 무료 보육, 각종 금전적인 인센티브, 추가적인 고용 권리 등 출산율 향상을 위한 모든 사회정책들이 출산율을 약간 높일 수는 있겠지만, 그래도 여전히 대부분의 국가들이 인구 감소에 직면하게 될 것이란 비관적인 관점을 제시했다.

그림 6. 세계 합계출산율 추세와 전망, 1950~2100년



출처: IHME <http://bit.ly/FertilityGBD21>, The Lancet.

노동시장 여건과 가치관의 변화

국내외 연구 결과를 종합하면, 한 나라 출산율의 저하 원인은 주로 결혼 및 양육비용, 가사분담을 제약한 노동시장 여건 등 사회경제적 요인과 교육수준 및 양성 평등 가치관의 변화를 포함한 사회문화적인 요인 등에 기인하는 것으로 분석된다.

예를 들어 청년층 고용률, 가족 관련 정부지출, 육아휴직 실이용기간, 혼외 출산 비중의 증가는 출산율 상승 요인인 반면, 실질 주택가격과 도시인구집중도 상승은 출산율 하락 요인이다.¹⁴ 최근 20년 동안 우리나라 출산율 하락에 가장 큰 영향을 준 것이 바로 도시 인구 집중과 실질 주택가격 상승인 것으로 분석된다.

고전적인 경제학적 연구들은 한 나라의 경제적 형편이 나아지면 출산이 증가하는 것으로 보았다. 인구는 곧 국력이었다. 하지만 선진국에서 소득수준이 높아져도 출산율이 하락하는 미스터리를 해결하기 위해 새로운 가설과 이를 검증하는 연구들이 나왔다.

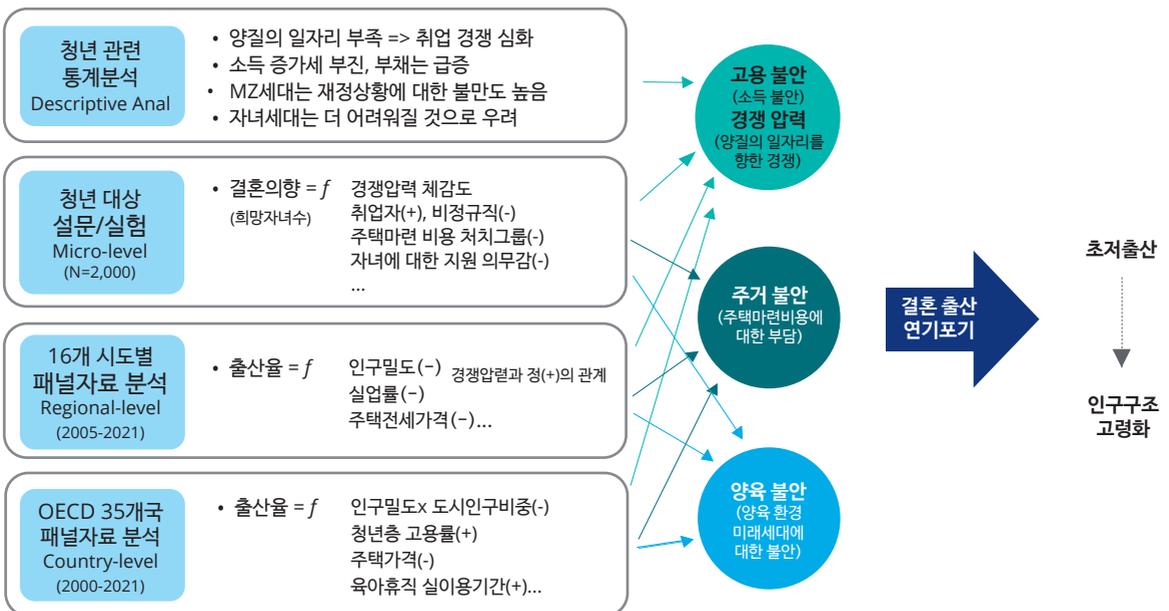
일례로 1992년 노벨상을 수상한 행동경제학자 개리 베커(Gary Becker) 교수는 결혼 및 자녀수에 관한 의사결정이 '효용극대화' 측면에서 이루어진다고 주장했다. 부모가 자녀 수보다는 자녀의 질적 수준으로 효용을 얻고 이를 위해 교육 투자가 증가하기 때문에, 소득 수준이 높아졌다고 해도 예산 제약 하에서는 자녀수가 감소할 수 있다는 것이다. 베커 교수는 여성이 경제활동에 나서면 출산율이 낮아진다는 이른바 '베커 가설'로도 유명하다. 여성의 경제활동 참여로 가구소득이 늘어나면 이에 따른 출산 재고 효과가 커진다는 것이다.

하지만 최근 국내에 소개된 한 출산율 결정요인 분석 결과에 따르면, 선진국 여성의 경제활동 참가율이 증가할수록 출산율이 유의미하게 높아졌다고 한다. 한국재정학회가 발간하는 재정학연구에 실린 'OECD 국가들의 합계 출산율' 보고서가 그것이다.¹⁵

한국은행의 최신 분석에 의하면, 우리나라 초저출산의 핵심 원인은 '경쟁 압력'과 '불안'이다.¹⁶ 비정규직이 늘면서 양질의 일자리를 향한 취업 경쟁이 과거에 비해 심화하는 가운데, 고용 및 소득 불안과 주거 불안 그리고 양육 불안 등으로 결혼과 출산을 연기하거나 포기한다는 것이다.

보통 출산율 하락은 혼인율 하락, 혼인 후 무자녀 증가, 유자녀 기혼여성의 평균 자녀수 감소 등으로 나누어 볼 수 있는데, 우리나라 출산율 하락은 혼인율 하락이 주도하는 것으로 나타났다. 이는 유럽 등 선진국과 달리 우리나라는 대부분 혼인관계에서 출산이 이루어지기 때문이다.

그림 7. 초저출산의 원인 분석 결과



출처: 한국은행

장기 불황, 생산가능인구 부족

인구구조 변화는 시차를 두고 교육, 병역, 지역경제, 성장잠재력, 산업구조, 복지제도 등 경제사회 전반에 광범위한 영향을 미친다.¹⁷ 대개 출산율의 영향은 새로운 인구가 출생 이후 생산활동에 본격적으로 참여하기까지 약 20년 이상의 시차를 두고 나타난다.

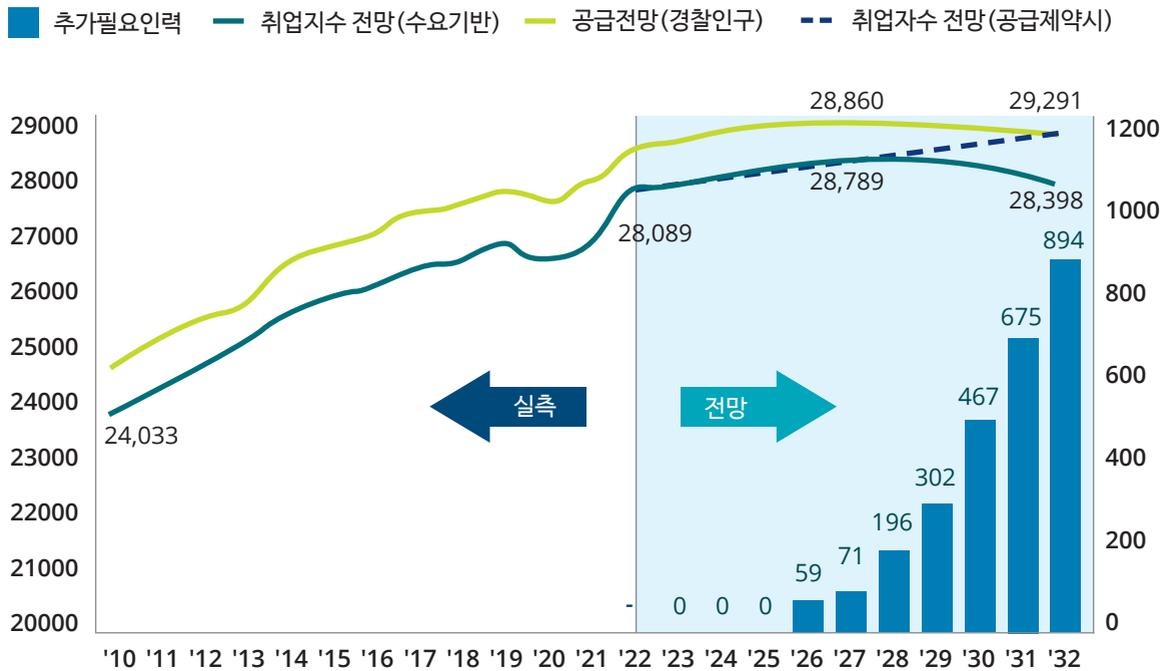
단기적으로는 앞서 저출산에 따른 결과로 학령 인구와 병역 자원이 감소하고 지역 소멸이 가속화되는 등 축소사회가 도래한다. 중기적으로는 생산연령 인구 감소 및 고령화로 인해 소비와 투자가 위축되는 등 성장잠재력이 약화할 가능성이 있다. 또한 장기적으로 노년부양비 급등으로 인해 건강보험 및 국민연금이 적자로 전환하는 등 복지제도의 지속가능성이 약화되고 미래세대의 부담이 가중된다.

한국은행은 효과적인 정책 대응이 없을 경우 2070년에는 90%의 확률로 연 1% 이상 인구가 감소 연 1% 이상 감소할 확률이 90%, 2050년대에 추세성장률이 마이너스로 돌아설 확률이 68% 수준에 달한다고 분석했다.

또다른 연구에서 한국고용정보원은 현재 추세대로라면 우리나라는 2028년부터 경제활동인구와 취업자가 모두 감소세로 전환하고 2032년까지 2% 경제 성장률 달성을 위해서는 일할 사람이 약 90만 명 부족한 사태를 예상했다.¹⁸

전체 추가 필요인력은 향후 10년간 고용 성장세가 가장 클 것으로 예상되는 보건복지서비스업(산업별), 전문가(직업별)에서 가장 많고, 중저숙련 필요인력을 중심으로 추가 필요인력은 산업별로는 보건복지업, 제조업, 도소매업 등이, 직업별로는 전문직, 서비스직, 생산직 순으로 많을 것으로 전망된다.

그림 8. 2022-2032 취업자수 및 추가 필요인력 전망(천명)



출처: 한국고용정보원

일·가정 양립과 가족친화인증 해법

원인 분석은 곧 해결책과 직결된다. 경쟁 압력과 불안을 줄이기 위해서 청년층 고용률 증대, 주택가격 안정화 그리고 육아휴직 실이용 확대, 가족 관련 정부지출 증대 등의 노력을 할 경우 출산율은 유의미하게 증가할 것으로 기대된다.

특히 도시인구 집중도와 혼외 출산 비중 등과 같은 어려운 변수까지 움직일 수 있다면, 우리나라 출산율이 최소한 OECD 평균까지는 도달할 수 있는 것으로 판단된다.¹⁹

앞서 일본의 저출산 대책이 실패한 것을 반면교사로 삼아야 할 필요가 있다. 우리나라와 유사하게 일본은 결혼하지 않는 청년 남녀의 비중이 계속 빠르게 늘어나면서 출산율이 더 급격하게 낮아졌다. 이는 고용 지위가 불안정한 남성 젊은이의 증가와 여성 정규직의 증가로 인한 것이라는 분석이 힘을 얻는다.²⁰

1990년대 이후 일본은 남성 비정규직 젊은이가 빠르게 증가했는데, 2020년 현재 남성 비정규직 비율은 15~24세 22.4%, 25~34세 14.4%, 35~44세 9.0% 등이다. 이에 비해 여성의 경우 고학력화와 남녀고용기회균등법 시행 등으로 정규직이 증가했는데, 이들은 결혼 및 출산으로 인한 퇴직의 기회비용이 커지자 결혼을 미루거나 비혼, 자녀는 적게 낳거나 아예 낳지 않는 선택을 하고 있다. 일본과 마찬가지로 우리나라도 남성의 경우 고학력, 정규직일수록 미혼률이 낮지만 여성은 고학력일수록 미혼률이 높다.

따라서 남성 청년 비정규직을 줄이거나 임금 격차를 줄이는 등 이중임금 구조를 해소하고, 남녀 성별분업에서 벗어날 수 있도록 가사와 육아의 부담을 나눌 수 있는 동등하고 협조적인 관계가 형성될 수 있는 각종 제도적 문화적 장치를 만들어 가야 한다.

다만 단기적인 시계에서는 '적응'이 중요한 과제로 부상하는데, 이를 위해 노동인력, 연금 및 재정이 정착될 수 있도록 하는 정책이 필요하다. 특히 노동인력의 경우 여성과 외국인, 고령층의 고용을 확대하는 동시에 로봇과 인공지능을 활용하여 노동력 부족에 대응할 필요가 있다.

미래 생산인구 확보를 위해서는 기업들도 출산과 양육 친화제도를 정착시켜야 한다. 이를 위한 기업의 부담을 줄이기 위한 정부 재정과 제도 차원의 지원이 필요하다.

일본의 경우 법으로 기업의 실천을 의무화하고, 이를 적극 실천한 기업에 인증을 부여해 상품 광고나 채용 광고에 활용하는 등 회사 이미지에 향상에 기여할 수 있도록 하고 있다. 이러한 인증은 공공조달에 가산점이 부여되기도 하고, 정책금융 시 대출이자율을 낮추는 혜택도 제공한다.

독일의 경우에도 일·가정 양립 정책을 꾸준히 추진하면서 기업이 가정친화적인 정책에 적극 참여하도록 '가족친화인증제도'를 실시하고 있다. 인증을 받은 기업을 대상으로 조사한 결과 근로자의 97%가 근무시간과 가족 돌봄 시간의 조율이 가능하다고 답했다.

지난 1998년 독일의 연방가족부와 헤르티에 공익재단에 의해 설립된 가족친화인증제도는 가족친화적 근로환경 조성을 위해 노력하는 기업을 인증하는 제도이다. 이를 통해 기업은 가족친화적인 근무시간제도를 도입하며, 특히 독일 기업의 경우 고급인력 유치를 위해서는 유연 근무시간제도가 필수적이다.²¹

당장은 생산가능인구를 최대한 늘리기 위해서 기업들은 디지털 전환 도입을 높이고 관련 전문인력 확보 노력을 경주할 필요가 있다. 대기업-중소기업 간, 제조업과 서비스업 간 생산성 격차를 줄이기 위한 정부 지원과 산업 경쟁력 강화 노력이 요구된다. 국내외 인재확보를 위한 제도 개선과 지원금 확대도 필요할 것이다.²²

경제활동에 참여하지 않고 있는 약 328만 명에 이르는 유휴인력의 활용도 중요하다. 경력단절 여성, 중장년 퇴직자, 비근로 청년의 경제활동을 이끌어 내기 위해 맞춤형, 공생 그리고 관심형 정책이 필요하다.

마지막으로 첨단기술 관련 핵심 인재 유치 경쟁을 위해서는 이민 확대 외에도 해외 전문인력 유치와 정주확대를 위한 여건 개선이 필수적이다.

우리나라는 2025년부터 초고령화 사회 진입을 눈앞에 두고 있는 만큼, 관련 산업 기회와 성장 전망도 제기된다. 특히 구매력이 높은 액티브 시니어가 증가하기 때문이다. 고령친화 의료, 헬스케어, 주거 및 제품, 식품 등의 산업이 성장한다. 고령친화산업은 전체 경제에서 차지하는 비중이 2030년 6.2% 수준까지 높아질 전망이다.

또한 인구 감소에 따라 이미 진행되는 제조업 서비스업 중심으로 로봇 사용이 계속 증가하고, 드론과 자율주행차 활용이 확대되며 시 기반 자동화 산업수요가 크게 늘어날 것으로 보인다.²³

국제통화기금(IMF)의 최신 세계경제전망 보고서에 따르면, 경제 성장의 3대 요인들 중 자본과 노동 외에 총요소생산성(TFP)이 둔화한 것이 2000년 이후 세계경제 성장을 둔화의 주된 요인이었다.²⁴ 기술 개발과 경영 혁신, 일하는 방식의 변화, 제도 개선 등 전반적인 노력이 필요한 시점임을 보여준다.

자본형성의 경우 선진국은 2008년 미국발 금융위기 이후, 신흥국은 2013년 이후 각각 줄어들면서 성장률 둔화에 영향을 미쳤고, 노동의 기여도 감소는 지속적인 인구 고령화와 주요국에서 경제활동 참가율이 후퇴한 결과이다.

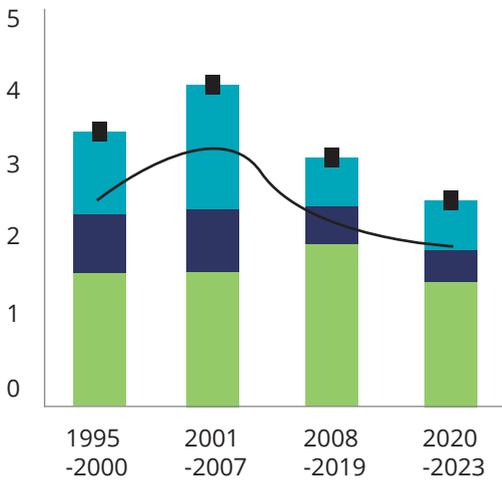
인구가 감소하고 고령화되는 시기에 TFP를 향상시키는 것은 매우 어렵다. 기술 혁신 역량을 크게 높이기 위한 인재 확보도 어렵게 된다. 따라서 인구가 감소하더라도 전문인력에서 여성과 해외인력의 참여를 강화하는 것이 중요하다. 또한 시와 로봇을 활용하여 부족한 인력과 생산성을 보강할 수 있을 것이다. 특히 생성형시는 저숙련 노동에 비해 고숙련 전문직 노동을 보조하거나 대체할 가능성이 있다는 점에서 기대가 크다.²⁵



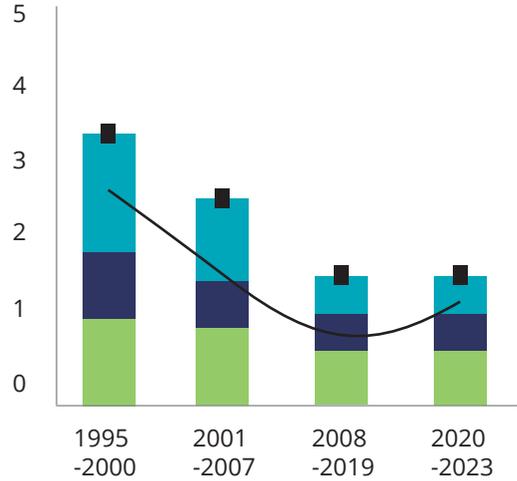
그림 9. 국내총생산(GDP) 성장 기여 요인: 1995-2023년

■ 총요소생산성(TFP) ■ 노동 ■ 자본 ■ 실질GDP — 1인당 실질GDP

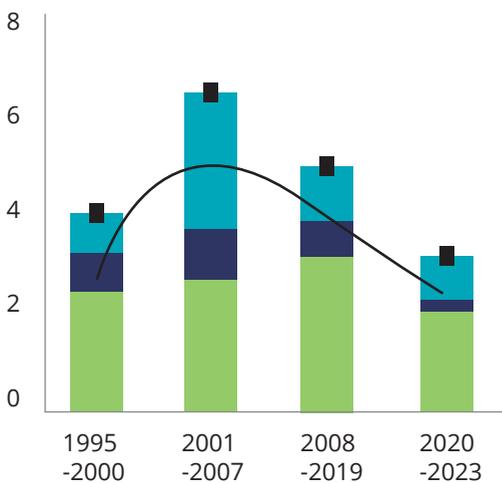
1. 세계



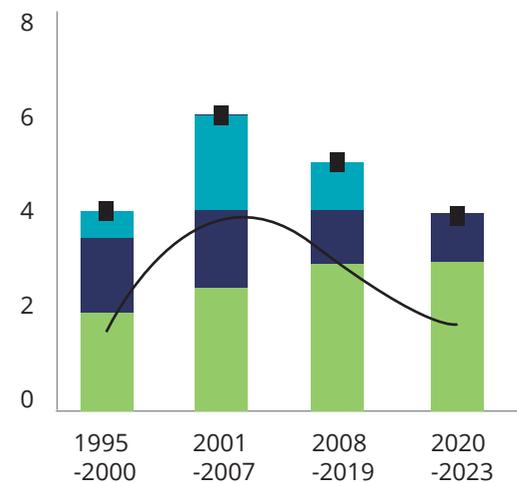
2. 선진국



3. 신흥시장 및 중간소득 경제



4. 저소득 개도국 경제



출처: IMF WEO(2024. Apr), 딜로이트인사이드

기업 HR 전략: '인적 지속가능성'

당장 '일할 사람이 없어지는 사회'에서 출산율을 높이기 위한 기업의 역할뿐 아니라, 기업 스스로 전례없는 불확실성과 파괴적인 변화 속에서 번영을 지속하기 위해서는 인적자원 관리의 혁신이 필요하다.

최근까지 국내 기업들 사이에서는 '지속가능성'을 '환경·사회·지배구조'(ESG)와 동의어로 사용하면서, 이 중에서도 사회적 규제화가 진척된 '환경'에 집중하는 경향이 많았다. 그러나 ESG는 기업의 지속가능성 의제와 관련된 사항을 모니터링하고 보고하는 데 사용되는 기본체 계일 뿐이다.

지속가능성은 미래 세대가 스스로 필요를 충족할 능력을 저해하지 않으면서 현재 세대의 필요를 충족시키는 능력을 의미한다. 이 능력에는 조직의 장기 생존 능력, 수익성 그리고 나아가 성장을 이루기 위해 필요한 모든 것이 포함된다. 당연히 이는 자연과의 조화를 바탕으로 경제적, 사회적, 기술적 진보를 이룸으로써 모든 인간이 존엄성과 평등이 보장된 건강한 환경에서 자신의 잠재력을 발휘하며 풍요로우면서도 충만한 삶을 누릴 수 있게 하려는 목표도 포함한다.²⁶

인적 지속가능성이란 건강과 웰빙 개선, 업무 역량(Skill) 강화와 고용 가능성 향상, 양질의 일자리, 발전 기회, 공정성 강화, 소속감과 목적 의식 고취 등 기업 조직이 인적 측면에서 구성원을 위한 가치를 창출하는 것을 말한다.²⁷



인적 지속가능성 인식 vs. 행동 간극을 줄여라

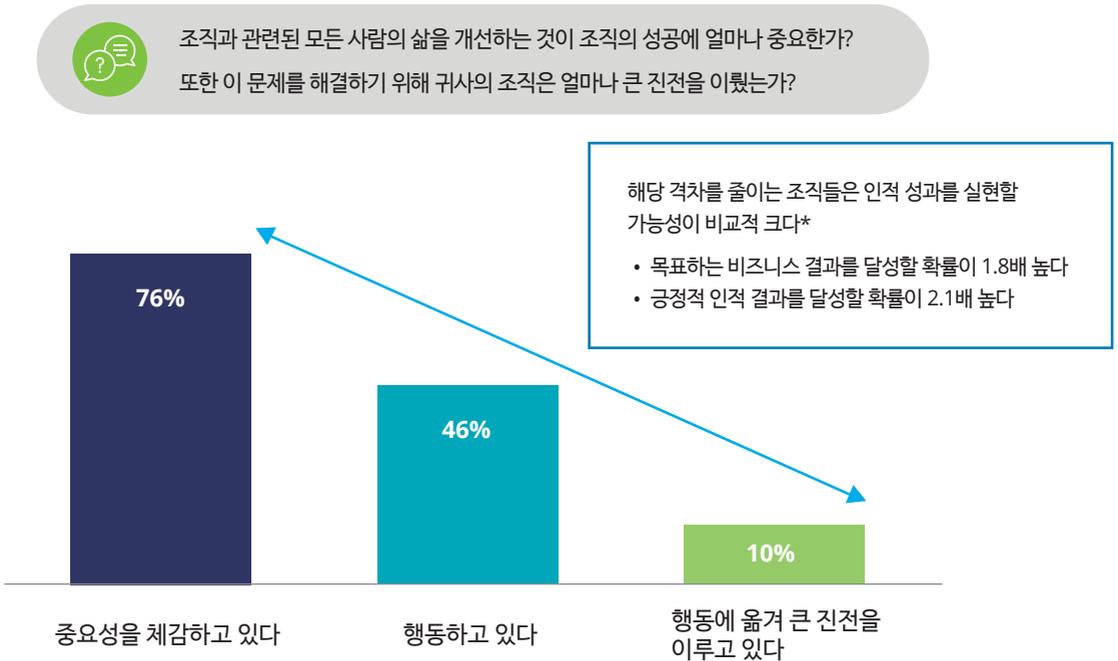
진정한 지속가능성을 위해서는 과거 업무 성과를 측정하기 위해 사용했던 기준들은 더 이상 쓸모가 없어졌다. 산업 경제가 지식 경제로 전환했고, 지식 경제는 사람의 마음과 사고, 지극히 인간적인 특징 등 인간성이 동력으로 작용하는 경제로 전환 중이다.

'경계가 사라진 일의 세계'에서는 직원과 외주인력, 고객부터 지역사회 구성원까지 사람보다 중요한 것은 없다. 수익뿐 아니라 혁신과 지적재산부터 효율성, 브랜드 선호도, 생산성, 적응력, 위험관리까지 기업의 핵심 가치는 이러한 인적 상호작용에서 창출된다. 이렇게 인적 결과가 기업의 비즈니스 결과로 이어지는 선순환이 발생하게 되면, 인적 결과와 비즈니스 결과를 결합하여 '인적 성과(human performance)'가 도출된다.²⁸

딜로이트 글로벌(Deloitte Global)은 2024 인적자원 트렌드(2024 Human Capital Trend) 최신 서베이 결과 '인적 지속가능성'(human sustainability)을 최우선해야 한다는 결론에 도달했다.

서베이 결과 대부분의 기업 경영자들은 현재와 미래 조직의 번영을 위해서는 인적 성과에 초점을 맞추는 것이 중요하다는 것을 이미 알고 있지만 실제로 이를 실행에 옮기는 경우는 드물었다. 과거의 사고방식과 운영 체제 등 낡은 것을 버리지 못하고 있기 때문이다. 인식과 행동 사이의 간극을 줄인 기업의 경우 비즈니스 결과를 달성할 가능성이 1.8배 높고, 긍정적인 인적 결과를 창출할 확률은 2.1배 높게 나타났다.

그림 10. 인적 지속가능성의 중요성 체감 vs. 실질적 행동의 부족 사이 '간극'



참조: 지식과 실행의 격차(knowing-doing gap)는 제프리 페퍼(Jeffery Pfeffer)와 로버트 I. 서튼(Robert I. Sutton)이 공저한 『The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge Into Action』에서 소개된 이후, 비즈니스 성과 분야에서 중요한 개념으로 활용되고 있다.

* 비즈니스 결과는 재무 목표를 달성 또는 초과하는 것을 뜻하며, 인적 결과는 근로자들에게 의미있는 일을 제공하는 것을 뜻한다.

출처: 딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

ESG의 'S'에 대한 재정립 필요

ESG에서 'S(사회적 책임)' 측면을 개선하려면 경영자들은 인적 지속가능성 개념에 대한 조직의 인식을 뿌리 속부터 바꿔야 한다. 이를 위해서는 사람이 조직에 이익을 얼마나 가져다주는지 고민하기보다는 조직이 사람을 위한 가치를 어떻게 창출할지에 대한 고민에 초점을 맞춰야 한다.

최근 연구 결과, ESG는 점차 개념이 불분명해지고 있는 데다 관심도 줄어들고 양극화되는 추세를 보이고 있다.²⁹ 지속가능성의 모든 측면을 다루려는 시도로 인해 오히려 ESG의 개념이 모호해짐과 동시에 부정적 선동에 남용되기 쉬운 타깃이 되고 있다.

이처럼 ESG 개념이 명확히 정립되지 않았기 때문에, 조직이 사람에게 미치는 영향을 측정하는 접근법이 협소하거나 자기선전에 그치는 경우가 많다. 상당수 기업이 대외홍보 등 단기적 리스크에만 치중하고, 근로자 훈련 및 포용적 금융 등 사회에 긍정적 영향을 미치는 노력을 과소평가한다.

지구는 복잡하고도 취약한 시스템이며, 자원은 무한하지 않고, 지구를 보살펴야만 모든 인류가 더 나은 미래를 맞이할 수 있다는 인식은 이미 충분히 확산돼 있다. 이제는 인적 지속가능성을 향한 움직임이 일면서, 사람에 대한 조직의 개념에 비슷한 전환이 일어나고 있다.

조직이 영향을 미치는 모든 사람을 위한 가치를 다각적 측면에서 창출하려면 종합적 노력이 필요하다. 아래 그림 같이 인적 지속가능성은 현재 직원뿐 아니라 미래 직원, 확장된 개념의 근로자(임시직, 깃 노동자, 외부 공급망 내 근로자 등)부터 고객, 투자자, 지역사회, 사회 전반까지 조직과 접점이 있는 모든 사람에게 적용된다.

인적 지속가능성은 이해관계자 자본주의와는 다르다. 이해관계자에게만 초점을 맞추면 조직의 장기적 성공을 위해 긍정적 이해관계자 관계 이상의 것이 필요하다는 사실을 간과하기 쉽다. 지속가능성 목표는 공동의 가치를 창출하기 위해 장기적이고 협력적 노력을 펼쳐야 달성할 수 있다.

그림 11. 인적 지속가능성은 근로자와 세계를 위한 가치를 창출하는 것이다

조직은 우선 조직이 가장 중요시하는 직원부터 시작해 확장된 개념의 근로자와 사회 전반까지 인적 지속가능성의 실현 범위를 점증적으로 확대해야 한다

직원	확장된 개념의 근로자	사회
<ul style="list-style-type: none"> •공정한 생활임금 및 장기적 재정적 번영 •스킬, 채용 가능성, 커리어 발전 기회 •목적과 의미 •다양성과 포용성의 결과로서 공정성과 소속감 / 불공정과 소속감 부재의 시스템적 원인 해결 •신체적, 정신적 안전 •정신적, 신체적, 사회적, 재정적 웰빙 	<ul style="list-style-type: none"> •미래 근로자를 위한 인력 개발 •외부 공급망 근로자를 위한 인적 결과 개선 •임시직과 비정규직 근로자를 위한 인적 결과 개선 	<ul style="list-style-type: none"> •환경 및 기후가 건강에 미치는 영향 등 보건의 개선 •경제 발전에 도움이 되는 양질의 일자리* 창출(예: 공정한 생활임금) •지역사회에 긍정적 영향 •인종, 성별, 여타 정체성 등으로 인해 지속적으로 소수화된 인구를 위한 공정성 개선에 기여

* Zeynep Ton, The Case for Good Jobs: How Great Companies Bring Dignity, Pay, and Meaning to Everyone's Work (Harvard Business Review Press, 2023).

출처: 딜로이트 분석

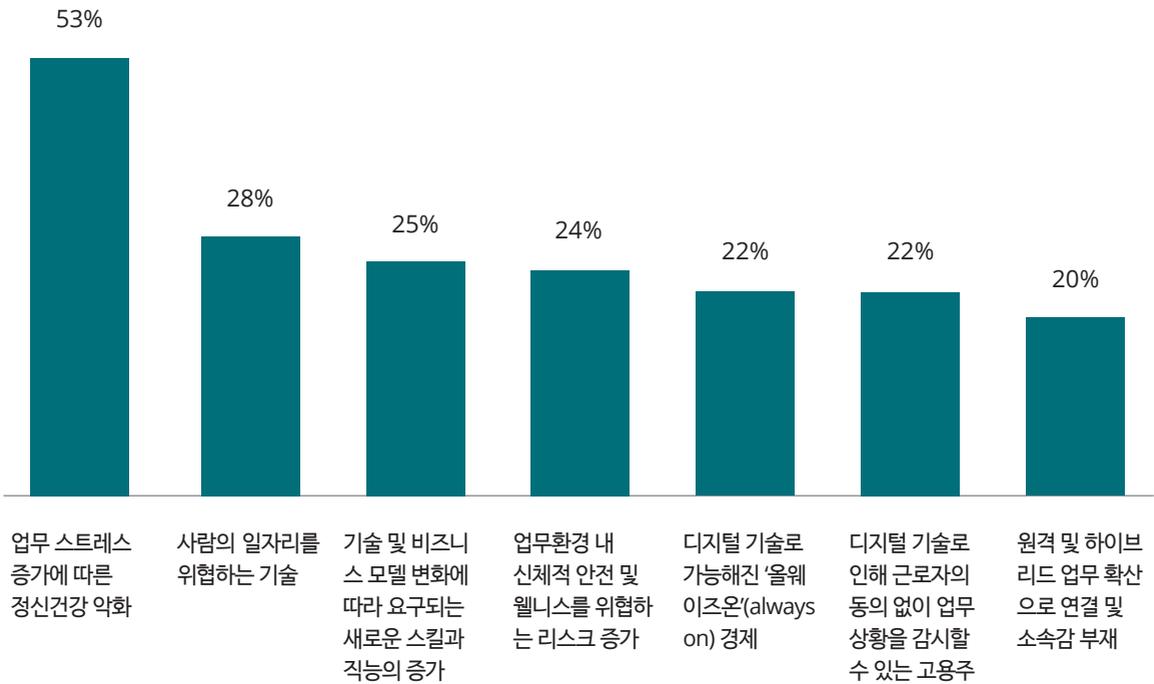
인적 지속가능성을 저해하는 요인들

델로이트의 서베이 결과, 소속 조직에 몸 담은 이후 삶이 나아졌다고 답한 근로자는 43%에 그쳤다. 근로자들은 조직의 인적 지속가능성 수용을 가로막는 가장 큰 장애물로 증가하는 '업무 스트레스'와 '사람의 일자리를 넘보는 기술'을 꼽았다.

그림 12. 근로자들이 꼽은 인적 지속가능성 장애물



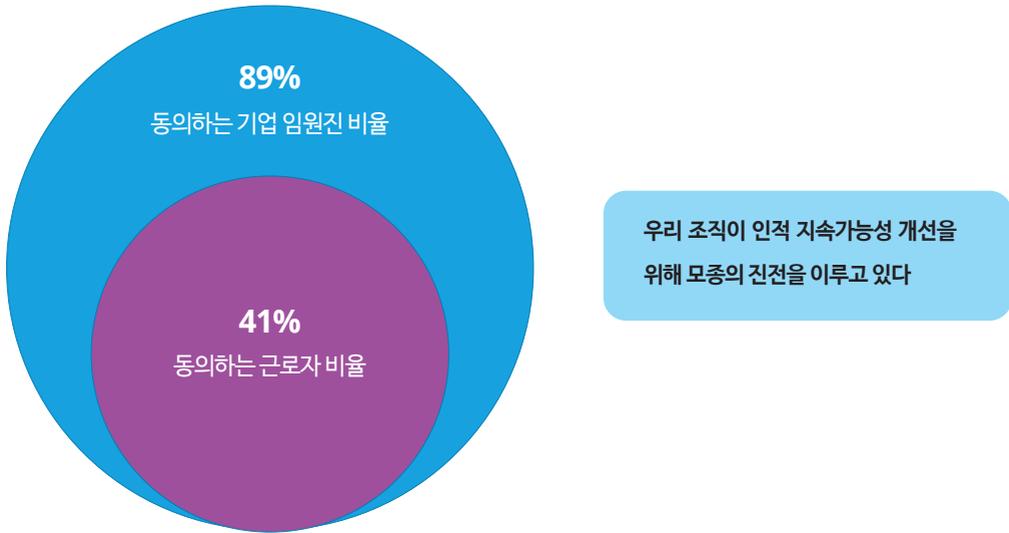
본인의 일과 관련해 어떤 사안에 대해 우려하고 있는가? (복수 응답 허용)



출처: 델로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드

델로이트 글로벌이 스킬 기반 조직을 대상으로 실시한 서베이에 따르면, 압도적 과반수(79%)가 조직은 근로자를 사람으로 인식하고 이들과 사회를 위한 가치를 창출할 책임이 있다고 답했다.³⁰ 또한 인적 지속가능성이 매우 또는 극도로 중요하다고 답한 비율이 81%에 달했다. 하지만 이를 위해 조직을 리드하고 있다고 답한 임원진은 12%에 불과했고, 17%는 아직 아무런 진전도 이루지 못했다고 답했다. 한편 근로자 중에서는 27%만이 기업이 자신들을 위한 가치 창출 노력에 진전을 이루고 있다고 답했다.³¹

그림 13. 기업 리더 “인적 지속가능성 개선 진전” vs. 근로자들 “회의적”



출처: 2023 Deloitte Well-being at Work survey.



사람이 번영해야 기업도 번영한다

인적 지속가능성 관련 관행을 실천하는 조직이 훨씬 강력한 비즈니스 결과를 얻는다는 사실이 최근 연구를 통해 속속 증명되고 있다.

옥스퍼드대 웰빙 리서치 센터(University of Oxford Wellbeing Research Center)는 “직원 웰빙과 기업 성과 사이에는 강력한 긍정적 상관성이 있다”고 분석했다. 직원 웰빙이 최고 수준인 조직은 이익과 주식 투자율이 그만큼 높다는 것이다.³²

인적 지속가능성 개선 항목에서 최고 순위를 차지한 조직들은 지속적으로 러셀1000 지수의 평균을 능가했다.³³ 또 인력 처우에서 최고 순위인 조직들은 5년 자기자본 수익률(ROE)이 2.2% 높았고, 매출 1달러당 이산화탄소 배출량이 50% 적었으며, 가족 부양이 가능한 수준의 생활임금을 지불하는 비율이 두 배 많았다.³⁴

인적 지속가능성이 조직 가치의 개선으로 이어지는 이유는 다음과 같다.

- ☑ 인적 지속가능성에 초점을 맞추는 조직은 다양성·형평성·(DEI) 개선에 따른 수혜를 누릴 수 있다. 다양성이 강한 조직들은 업계 평균보다 재무 성과가 2.4배 뛰어난 것으로 나타났다.³⁵
- ☑ 스킬 개발에 투자하는 조직은 비즈니스 결과가 개선된다. 고성능 조직에 근무하는 근로자 중 84%가 스킬 개발에 필요한 교육을 받았다고 답했다.³⁶
- ☑ 인력에 투자하는 비용을 지나치게 절감하면 부작용이 생긴다. 저임금은 이직 증가, 낮은 생산성, 저조한 출근율, 낮은 수준의 혁신, 약한 실행력, 잦은 실수, 고객과 매니저들의 불만으로 이어진다.³⁷
- ☑ 근로자 건강과 웰빙을 개선하면 인력 리스크를 줄일 수 있다. 근로자 과반수가 건강한 삶이 커리어 개발보다 중요하며, 웰빙 지원 혜택이 더 많은 일자리로 이직하기 위해 진지하게 고민하고 있다고 답했다.³⁸
- ☑ 소비자들은 사회적 책임을 수행하는 기업을 응원하고 선호한다. 딜로이트 서베이 결과 소비자 응답자 중 76%가 사회적 책임을 수행하는 기업의 제품을 구매할 의향이 그렇지 않은 기업의 제품을 구매할 의향보다 높다고 답했다.³⁹

인적 지속가능성은 이러한 이유로 조직의 미래 대비 능력을 강화하는 요인이 된다. 다양한 인력을 확보 및 개발할 수 있는 능력이 강화되고, 강력하고 다양한 인력 파이프라인을 개발할 수 있으며, 보상과 생산성이 개선된 업무 환경을 조성할 수 있고, 다양한 리스크에 대비할 수 있으며, 소비자들에게도 더욱 긍정적인 이미지를 심어줄 수 있다.

인적 지속가능성 개선을 위한 리더의 역할

조직이 인적 지속가능성을 수용하려면 우선 사람과의 관계를 보는 시각을 재정립해야 한다. 사람으로부터 가치를 뽑아내려 하고 정확히 주는 만큼 되받으려 하는 과거의 계산적 사고방식을 인적 지속가능성 사고방식으로 전환하면, 조직과 연결된 모든 사람을 위해 더 많은 가치를 창출하는 데 초점을 맞춰 사람에 대한 사고를 완전히 전환할 수 있다.

이러한 전환을 바탕으로 리더들은 신뢰를 핵심 연결고리로 활용해 인적 지속가능성 어젠다를 지원하기 위한 행동을 한층 확대할 수 있다. 인적 지속가능성은 장거리 마라톤과 같다. 오늘날 도입된 전략들이 현재 근로자, 조직, 사회뿐 아니라 미래 세대가 존속, 번영할 수 있는 발판이 된다. 또한 기후 지속가능성, 공정성, 신뢰, 목적의식, 웰빙, 소속감 등 우리가 사람으로서 행동하고 필요한 모든 것의 상호 연결성에 초점을 둬으로써 우리 모두를 위해 더 나은 미래를 만드는 길이다.

인적 지속가능성은 하루 아침에 달성할 수 없다. 이는 복잡한 과제이며 변화하는 세상과 함께 끊임없이 진화한다. 기업들이 앞장서서 함께 최상의 관행과 표준 지표, 현명한 정책 노력 등을 정립해야 한다. 이를 위해 기업이 그간 개인 및 사회와 맺어왔던 관계의 방식을 근본적으로 수정할 필요가 있다.

딜로이트는 인적 지속가능성 지원을 위한 리더들의 액션플랜을 다음과 같이 제시한다.⁴⁰

1) 인적 결과를 측정하는 지표들*에 초점을 맞춰라

* 6대 지표들:

① 스킬 개발 및 채용 가능성 개선 ②웰빙 ③목적의식 ④DEI ⑤커리어 안정성과 개발 기회 ⑥사회적 영향

2) 인적 지속가능성을 위한 경영사례를 만들어라

3) 리더 및 매니저 평가에 인적 지속가능성 지표를 포함시켜라

4) 인적 지속가능성 거버넌스를 이사회와 경영진 어젠다에 포함시켜라

5) 현재 직원, 미래 직원, 여타 근로자와 함께 이들이 맡을 역할을 정립하고 인적 지속가능성 이니셔티브를 구축하라

6) 관리자의 인적 지속가능성 역할과 권한을 강화하라

7) 선도적 기업의 업무환경 프랙티스를 벤치마킹하라



주석

1. 조선일보, 英 인구학자 “2750년 한국 소멸위험... 여성들, 결혼·출산 매력 못 느껴”, 2023년 5월 17일
2. 조선일보, “저출산 계속되면 70년 뒤 인구 50%...2750년엔 대한민국 사라져”, 2014년 8월 22일
3. NY Times, “Is South Korea Disappearing?”, Dec. 2, 2023
4. Financial Times, “Is South Korea’s economic miracle over?”, Apr. 22, 2024
5. 연합뉴스, “[눈&설] ‘문명사적 위험’ 저출산, 그리고 한국”, 2024년 5월 8일
6. 동아일보, “[사설]출산율 0.7 붕괴... 이렇다간 ‘인구감소로 소멸’ 현실 된다”, 2024년 2월 29일
7. 한국 통계청, “장래인구추계: 2022~2072년”, 2023년 12월 14일
8. 연합뉴스, “20년후 노동인구 1천만명 감소...2060년 사망자 수, 출생아의 5배”, 2024년 5월 6일
9. 한국은행, “초저출산 및 초고령사회: 극단적 인구구조의 원인, 영향, 대책”, 2024년 1월 2일
10. 포춘코리아, “세계은행 “저출산 심각”... 잃어버린 10년’ 경고”, 2023년 3월 28일
11. 1990년대 유럽에서 확산한 1.3명 미만의 합계출산율을 분석할 때 나온 것이 ‘초저출산’ 개념이다. 당시에는 드문 현상이었던 데다, 해당 출산율이 지속 될 경우 45년 후에 인구가 절반이 된다는 것에 주목한 것이다. 하지만 지금에 와서 보면 흔한 현상이 되었고 기준이 임의적이라는 비판도 존재한다.
12. 한국보건사회연구원, “글로벌 경제 위기 이후 주요국가의 출산율 변동과 정책적 대응 방안”, 2023년 11월
13. IHME, “Fertility forecasts and their implications for population growth”, Mar. 20, 2024 동 보고서는 2050년 10대 최저 출산율 국가들 중 선진국인 대한민국(0.82명)을 1위에 놓았고, 2100년에도 우리나라 출산율이 여전히 0.82명을 지속할 것으로 예상했다. 이는 통계청의 장래인구추계에서 사용하는 합계출산율 가정 중 저위추계 시나리오의 가정에 해당한다.
14. 한국은행, “BOK 이슈노트: OECD 국가별 패널 자료를 통한 우리나라 저출산 원인 및 정책 효과 분석”, 2023년 12월 7일
15. 연합뉴스, “‘전업주부가 애 더 낳는다’는 옛말...여성 경제활동해야 출산율 ↑”, 2020년 1월 26일
16. 한국은행, “초저출산 및 초고령사회 (1): 심각성과 그 원인은?”, 2023년 12월 6일
17. 저출산고령사회위원회, 관계부처 합동, “인구구조 변화와 대응방안”, 2022년 12월 18일
18. 한국고용정보원, “2022~2032년 중장기 인력수급 전망 및 추가 필요인력 전망”, 2024년 3월 19일
19. 한국은행, “초저출산 및 초고령사회: 극단적 인구구조의 원인, 영향, 대책”, 2024년 1월 2일
20. 정현숙, “일본의 인구정책과 기업의 실전”, 한반도미래인구연구원 제2차 미래인구포럼 자료집, 2023년 8월 9일
21. 남현주, “독일 저출산 정책과 기업의 참여 사례”, 한반도미래인구연구원 제2차 미래인구포럼 자료집, 2023년 8월 9일
22. 한국무역협회, 국제무역통상연구원, “생산인구 확보 종합대책 시리즈- ① 기업내 靑출산·양육문화 정착을 위한 정책 제언 ② 생산가능인구 감소 대응을 위한 기업의 생산성 제고 방안 ③ 생산인구 확충을 위한 유휴인력의 경제활동 촉진 방안 ④ 글로벌 산업 경쟁력 강화를 위한 해외 인력 활용 방안”, 2024년 1월
23. 저출산고령사회위원회, 관계부처 합동, op.cit.
24. IMF, World Economic Outlook, Apr. 2024 선진국 경제는 1995년부터 2000년 기간 약 1.3% 성장했던 TFP가 코로나19 팬데믹 이후에는 0.2%로 둔화되었는데, 이는 해당 기간 GDP 성장을 둔화의 약 절반을 차지한다.
25. 연합뉴스, “저출산·고령화로 생산인구 감소...혁신으로 생산성 높여야”, 2024년 2월 5일
26. 딜로이트인사이드, “경계가 사라진 일의 세계와 새로운 기본원칙”, 딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 보고서, p. 70
27. Ibid.
28. Deloitte Insights, “Thriving beyond boundaries: Human performance in a boundaryless world”, 2024 Global Human Capital Trends: Introduction 딜로이트는 ‘인적 성과를 도출하는 새로운 계산법’을 도출하는데, 여기서 인적 성과는 근로자, 기업, 사회가 복합적으로 공유할 수 있는 가치를 창출하는 상호 보강의 선순환이라고 정의한다. 즉 ‘인적 결과 X 사업 결과 = 인적 성과’라는 계산식이 성립한다.

29. Alan Murray and David Meyer, "ESG' represents a fundamental shift in business strategy—but the term is unclear, unpopular, and increasingly polarizing," *Fortune*, July 21, 2022.
30. Michael Griffiths and Robin Jones, "The skills-based organization," *Deloitte*, November 2, 2022.
31. Ibid.
32. University of Oxford WellBeing Research Center, "Homepage," accessed December 2023.
33. JUST Capital, "Index concepts," accessed December 2023.
34. Ibid.
35. Development Dimensions International, Inc., *Diversity, equity, and inclusion report 2023*, accessed December 2023.
36. IBM, *The value of training*, accessed December 2023.
37. Ton, *The Case for Good Jobs*.
38. Steve Hatfield, Jen Fisher, and Paul H. Silverglate, *The C-suite's role in well-being*, *Deloitte Insights*, June 22, 2022.
39. World Economic Forum, *The Good Work Framework*.
40. *Deloitte Insights*, "When people thrive, business thrives: The case for human sustainability", *2024 Global Human Capital Trends*



Deloitte Consulting Human Capital

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, 조직 및 인사 분야에서 꾸준한 연구활동과 동향분석, 정기간행물을 발행하면서 Global HR 혁신을 주도하고 있습니다.

Contact Point



정현석 부사장

HC Group Leader |
딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3751
Email: hyechung@deloitte.com



노재항 전무

Learning & Leadership Lead |
딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3699
Email: jaenoh@deloitte.com



김성진 파트너

HRT Practice Leader |
딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3791
Email: sungjkim@deloitte.com



김도원 전무

Organization/Workforce Transformation
Co-Lead | 딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3877
Email: dowokim@deloitte.com



최원정 상무

Organization/Workforce Transformation
Co-Lead & M&A | 딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3703
Email: wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무

HRT Co-Lead (SAP SFs) |
딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3672
Email: gohwang@deloitte.com



정소영 상무

HRT Co-Lead (Workday) |
딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 2097
Email: soyojung@deloitte.com



박주호 상무

Organization/Workforce Transformation
Co-lead | 딜로이트 컨설팅 HC

Tel: 02 6676 3857
Email: joohopark@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



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



Deloitte.

Insights

성장전략본부 리더
손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더
정동섭 Partner
dongjeong@deloitte.com

연구원
김사현 Director
sahekim@deloitte.com

디자이너
박주리 Consultant
jooripark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@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.