

특집

# 일의 미래란 무엇인가?

일, 노동력, 일터의 재정의

변화의 힘은 일의 3가지 주요 차원에 영향을 미치고 있다: 일 그 자체, 그 일을 하는 누군가, 그리고 일이 이뤄지는 곳. 이들 변화로부터 가치를 창출하기 위해, 조직은 광범위한 관점을 채택해야 한다.

**일의 미래:** 이 용어는 실제로 무엇을 의미하는가? 인공지능과 로봇이 사람들의 일자리를 빼앗아 갈지 여부에 많은 논의가 집중되어 왔지만, 인지 기술은 단지 진행 중인 막대한 변화의 한 가지 측면에 불과하다. 무엇이 일어나고 있는지 이해하고, 더 중요하게는, **우리가 그에 관해 무엇을 할 수 있는지를** 이해하기 위해, 융합 중인 여러 트렌드들과 어떻게 이들 트렌드가 일의

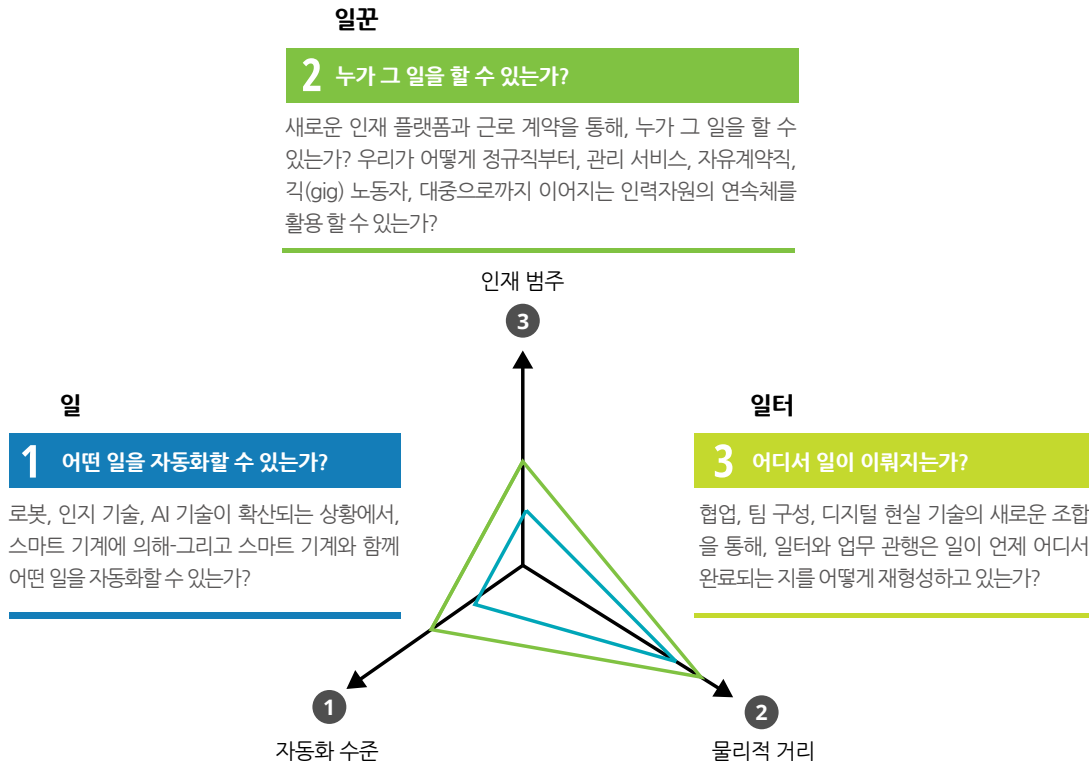
모든 측면을 근본적으로 바꾸고 있는지에 대한 이해가 중요하다-개인, 기업, 사회에 대한 시시점과 함께 말이다.

우리는 일의 미래를 여러 변화의 힘으로 인한 결과라고 정의하는 데 이는 긴밀히 연결된 조직의 다음 3가지 차원에 영향을 미친다: **일(무엇)**, **일꾼(누구)**, **일터(어디)** (그림 1).

그림 1

### 일의 미래는 일, 일꾼, 일터의 변화를 망라한다

△ 현재의 일 대안      △ 미래의 일 대안



출처: 딜로이트 애널리시스

이들 변화의 힘에 의해 생성된 새로운 현실은 우리가 고려해야 할 복잡한 질문을 제기한다. 인간-기계 협력에 관한 윤리를 포함해, 어떻게 우리가 앞으로 50-60년 동안의 경력을 계획할지,<sup>1</sup> 그리고 우리가 어떻게 연속적인 인재 원천을 이용해 조직을 자유롭게 만들 수 있는지를 말이다. 토머스 프리드먼(Thomas Friedman)이 목격해왔듯이, "무엇이 일어나고 있는가 하면, 일이 일자리에선 분리되고, 일자리와 일이 기업에서 분리되며, 기업은 점점 더 플랫폼이 되어가고 있다."<sup>2</sup>

본고에서, 우리는 일, 일꾼, 일터의 진화를 추진하는 변화의 힘에 대한 개관을 제시하고, 조직이 펼쳐지는 새로운 도전과제에 맞서 어떻게 대응을 시작할 수 있는지 관점을 제공한다. 오늘날의 조직은 궁극적으로 일의 미래를 형성할 전례 없는 기회를 가지고 있다.

## 일: 일은 어떤 모습이 될 것인가?

서구 사회가 일에 대한 문화적 개념을 완전히 변화시킨 것은 이번이 처음이 아니다. 산업 경제 이전엔, 일은 제품을 창조하거나 혹은 완성된 결과물을 전달하는 장인과 동의어였다. 장인은 제품 혹은 결과물을 제공할 때 처음부터 끝까지 책임을 졌다-예를 들어, 구두장은 고객의 발치수 측정부터 완성된 구두의 마지막 조정까지 모든 일을 다했다. 산업 혁명은 이런 일의 개념을 변화시켰는데, 만약 처음부터 끝까지 이어지는 공정을 노동자(이후에는, 기계)들이 전문화할 수 있는 반복적인 과업으로 세분화한다면 제품을 더 빨리 그리고 더 저렴하게 제조할 수 있다는 점을 기업가들이 깨달았기 때문이다. '일자리'의 개념은 완전한 제품 혹은 결과물을 전달하는 통합된 일련의 활동 이라기보다, 서로가 반드시 연관될 필요가 없는 과업들의 집합으로 변했다.<sup>3</sup>

이제, 우리가 인지적 혁명으로 급격하게 진입함에 따라, 인간과 기계 사이의 귀중한 협업을 창출하기 위해 다시 한번 일을 재정의해야 하는데, 이는 우리가 이해하는 일의 개념을 과업의 완료에서 문제 해결 및 인간 관계의 관리로 바꿀 것이다.<sup>4</sup> 기술은 이미 우리가 과업을 일자리에 조직화하는 방식을 변화시키기 시작했다: 예를 들어, 로봇과 RPA는 제조 방식과 참고 업무를 변환했고, 디지털 가상현실 기술은 노동자들이 각 과업에 할당된 담당자의 한계와 거리의 제약을 초월하도록 돕고 있다. 세계경제포럼에 따르면, 인간과 기계 간의 노동 분담은 기계의 몫이 증가하는 방향으로 계속된다고 하는데, 특히 반복적이고 일상적인 과업의 경우에는 더욱 그러하다.<sup>5</sup> OECD에 따르면, 이로 인해 오늘날 일자리의 14% 이상이 없어지고 32%에서 격변이 일어날 수 있다고 한다.<sup>6</sup>

하지만, 이들 기술이 노동력을 대체하기보다 그들의 노력을 증강하는 데 이용될 수 있다는 증거가 있다-실제로, 2018년 보고서에서 세계경제포럼은 거의 1백만 개에 달하는 일자리가 사라질 수 있지만, 또 다른 175만 개의 일자리가 생길 거라고 추정했다.<sup>7</sup> 미래의 일자리는 과거보다 더 기계로 가동되고 데이터 주도적으로 변할거라 예상된다. 그러나 그런 일자리는 또한 문제 해결, 의사소통, 청취, 해석, 설계와 같은 영역에서 인간적 기량을 필요로 할 가능성이 크다. 기계가 반복적인 과업을 떠맡고 사람들이 일상적인 일을 덜하게 됨에 따라, 업무 역할이 해석과 서비스에 대한 인간적 기량 및 전문지식을 기술과 결합하는 방식으로 재정의될 수 있다.<sup>8</sup> 조직이 일의 완수에 필요한 새로운 유형의 역량, 기량, 활동, 실무관행을 포함하는 역할을 정의하는데 디자인 사고와 같은 기법이 도움이 될 수 있다.

이 모두가 성공적으로 이뤄지도록 하기 위해, 우리는 일에 대한 사고 방식을 바꾸고 이들 새로운 역할과 과제의 착수를 위해 일꾼들에게 필요한 훈련을 개발할 필요가 있을 것이다. 그렇게 하지 않으면, 우리가 과거의 개념과 기량을 새롭고 빠르게 변하는 인간-기계 협업의 신세계에 적용하려 노력하다가 짓눌리게 되는 스스로의 모습을 발견하게 될 수도 있다.

## 일꾼: 인재 모델을 재고하기

지난 30년 동안 노동 인구는 구성의 변화가 이뤄졌을 뿐만 아니라-전체적으로 고령화되고<sup>9</sup> 더욱 다양해졌다<sup>10</sup>- 고용주와 고용인들 간의 사회적 계약 또한 획기적으로 변화해왔다.<sup>11</sup> 조직은 이제 노동자들을 찾기 위해 광범위한 연속적 대안을 사용할 수 있는데, 전통적인 정규직 직원의 고용부터 관리 서비스와 아웃소싱, 독립적인 계약자, 각 노동자, 크라우드소싱까지 모든 방식이 가능하다. 이들 새로운 유형의 노동력을 문제의 해결, 일의 완수, 그리고 리더들이 더 유연하고 민첩한 조직을 구축하도록 지원하는데 활용할 수 있다(그림 2). 대안적 노동자들의 숫자가 늘고 있는데, 현재 미국 노동력의 35%가 보충적, 임시적, 프로젝트성, 혹은 계약 기반의 업무를 수행한다.<sup>12</sup> 이 비율 또한 늘고 있다-예를 들어, 자유계약 노동력은 전체 노동력보다 빠르게 증가 중인데, 최대 8.1%의 증가율을 기록해 전체 고용인의 증가율인 2.6%보다 훨씬 높았다.<sup>13</sup>

노동력을 조달하는 대안이 늘어남에 따라, 조직의 노동력 구성에서 효율성과 창의성을 더 높이기 위한 기회가 열리고 있다. 그러나 대안이 늘어나면 복잡성도 따라서 늘어나는 경우가 많다. 고용주들은 인간과 기계의 짝짓기를 고려할 때 어떻게 역할을 정립해야 할지 뿐만 아니라 또한 인간 일꾼들의 계약 방식 그리고 어떤 유형(들)의 고용 방

식이 당장 일을 하는데 필요한 창의성, 열정, 기량 집합의 획득에 가장 적합한지 고려해야 한다. 서로 다른 노동력 집단의 이 복잡한 사용법을 조율하기 위해 새로운 모델이 필요할 수 있다. 이는 직원 생애주기에 대한 우리의 관점을 전통적인 '유인, 육성, 유지' 모델에서 조직이 모든 유형의 노동력에 어떻게 접근하고, 제시하며, 관여해야 하는지가 핵심인 모델로 근본부터 변화시킬 수 있다(삽입글, 『직원 생애주기를 넘어』 참조).

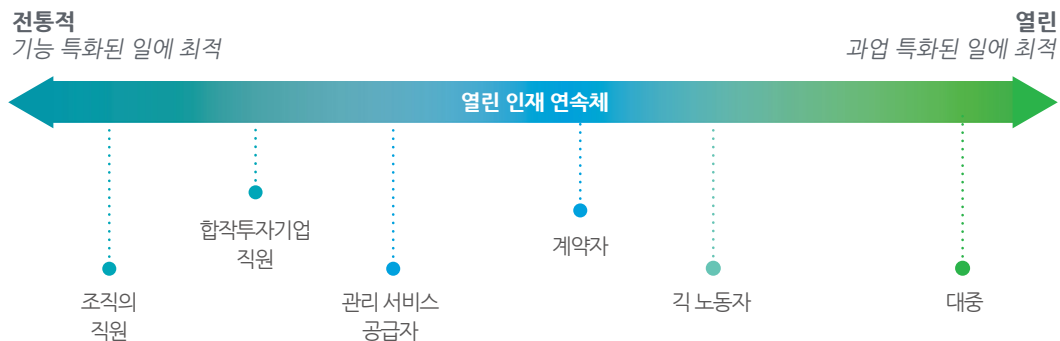
조직은 인재 관계 각 유형의 조직적 혜택을 최적화하면서 또한 동시에 노동자들의 광범위한 니즈와 동기에 맞춰 의미 있고 몰입적인 대안을 제공할 기회를 가진다. 하지만, 기회를 최대한 활용하려면 조직이 사람들의 동기와 조직의 일에 필요한 기량을 주의 깊게 연결해주는 방식으로 인재 모델을 완전히 재고할 필요가 있다.

## 일터: 일이 이뤄지는 장소를 재고하기

일에서 '누가'와 '무엇'이 변화할 때, 일터 또한 그렇게 된다. 한 때는 사람들이 일을 완수하려면 물리적 근접성이 필수였지만, 사회적 변화 및 시장의 변화와 함께 디지털 의사소통, 협업적 플랫폼, 디지털 현실 기술이 도래함에 따라, 더 분산화된 팀이 가능해졌고 이 더 분산화된 팀을 위

그림 2

### 인재 시장은 광범위한 노동자 유형과 업무 계약을 포함한다



출처: 딜로이트 애널리시스

## 직원 생애주기를 넘어서

조직은 최고 인재의 유인, 육성, 유지에 어떻게 접근할지에 관한 인재 관리를 오랫동안 생각해왔다. 새롭고, 대안적인 업무 계약이 전면으로 부상함에 따라, 우리는 이 모델이 다음과 같이 변할 수 있다고 예상한다:

- **접근.** 전사 및 광범위한 생태계 전반에 걸쳐 존재하는 역량과 기량을 어떻게 활용해야 하는가? 여기에는 내부 및 외부 인재 시장으로부터의 조달과 부내 및 부외 인재의 활용과 동원이 포함된다.
- **제시.** 직원들-생태계의 인재-과 팀들에게 가장 광범위하고 의미 있는 발전의 범위를 어떻게 제공해야 하는가? 여기에는 그들의 업무, 경력, 개인적 삶의 흐름에 통합된 업무 경험이 포함된다.
- **교류.** 매력적인 관계의 구축을 위해 어떻게 노동력, 사업 부서, 협력자들과 상호작용하고 그들을 지원해야 하는가? 여기에는 기업 내부, 기업 전반, 그리고 기업 외부에서의 다방면의 경력이 포함되고, 사업 리더와 팀들을 위해, 새로운 팀 구성 방식과 작업 방식을 활용하는 동시에 생산성과 영향력을 개선하기 위한 인사이트의 제공이 포함된다.

그림 3

### 인재 관리를 위한 새로운 모델



출처: 딜로이트애널리시스

한 기회가 생겨났다.<sup>14</sup> 서로 같은 위치에 자리한 전통적인 일터부터 완전히 분산화되어 가상의 상호작용에 의존하는 일터까지, 이제 일터를 다시 상상할 수 있게 됨에 따라 조직은 광범위한 대안을 조율할 수 있게 되었다(그림 4).

다시 말하지만, 물리적 일터의 변화를 단순히 효율성 증진 혹은 부동산 비용의 절감을 위한 기회로만 여겨서는 안된다. 일터의 문화는 혁신<sup>15</sup>과 사업 결과<sup>16</sup> 양쪽 모두에 고도로 연결되어 있고, 팀들이 더욱 분산화되어감에 따라 조직은 어떻게 문화와 팀의 연결을 육성할지 재고할 필요가 있을 수 있다.

이러한 연결의 중요성을 과소평가해서는 안된다. 예일대학교 경영학 교수인 에이미 워제스니프스키(Amy Wrzesniewski)가 목격했듯이, "과거 세대에서는, 사람들이 동일한 조직에서 수십 년을 보내고 심지어 전체 경력을 그 조직에 못박기도 했었다. 그런 경우, 조직의 일원이라는 인식이 개인의 정체성과 정신 건강을 고양했었다."<sup>17</sup> 이는 고용주 입장에서, 일터가 점점 더 가상화되고 더 임시적인 노동자들로 채워짐에 따라 연결성과 공동체의 생성에 더 분명한 관심을 기울일 필요가 있음을 시사한다.

## 기회: 일의 미래를 더 가치 있고 의미 있게 만들기

일, 일꾼, 일터의 변화는 깊게 상호 연결되어 있다. 한 차원에서의 변화가 이전에는 고려할 필요가 없었던 노동자와 고용주들 모두에게 중요한 결과를 가져올 수 있다.

일의 미래가 궁극적으로 어떤 모습일까 하는 점은 미리 정해진 결론이 아니다. 우리는 일을 한다는 게 무엇인지, 고용주가 된다는 게 무엇인지, 그리고 새로 발견된 방식으로 가치와 인재를 공헌한다는 게 무엇인지를 재정의해야 하는 기로에 놓인 듯 보인다. 목적은 미래에 초점을 맞출 것이다. 우리가 기술 발전을 단순히 더 큰 효율성과 비용 절감의 추진에만 사용하는 방식을 선택하거나, 혹은 이들 트렌드를 활용해 관계자 전반-기업, 고객, 노동자들에게 걸쳐 가치와 의미를 증가시키기 위한 방식을 더 깊이 고려할 수도 있다.<sup>18</sup> 너무 협소한 관점의 채택은 큰 리스크가 될 수 있다.

성공을 위해, 조직은 넓게 보면서<sup>19</sup> 가능성을 상상해야 하는데 그렇게 해서 가치와 의미를 늘리는 동시에 효율성을 위해 지금 가진 기회를 활용하는 방식으로 일, 일꾼, 일터를 구성할 수 있다. 고용주들이 변화의 세력을 지도하는데 고려할 수 있는 3가지 행동은 다음과 같다:

- **상상하기.** 산업에 특화된 데이터 애널리틱스와 인사이트를 활용해서 미래에 맞춰 노동력을 변환하기 위한 기업의 야심과 전략을 정의하는 미래의 가능성을 상상해 보라. 비용과 효율성을 넘어 가치와 의미를 포함하는 일의 미래를 위한 목표를 설정하라.
- **구성하기.** 자동화, 대안적 인재 원천, 협력적 일터를 활용하는 일, 일꾼, 일터의 대안을 분석하고 재설계하라.
- **활성화하기.** 기량에 접근하고, 차세대의 경험을 제시하며, 미래의 노동력과 장기적 관계를 맺고 새로운 일의 방식으로 사업 리더들과 교류하기 위해 조직, 리더십, 노동력 개발 프로그램을 정렬하라.

이러한 활동을 잘하기 위해, 우리는, 고용주로서, 조직과 사회를 위해 광범위하고 가치 있는 혜택을 창출하는 방식으로 기술을 사용하고 노동력을 활성화해야 한다. 우리에게 모든을 위해 의미 있는 일이 존재하는 우선적인 미래를 창출할 기회가 있다. 이의 형성은 우리의 몫이다.

그림 4

### 일터 또한 변하고 있다



출처: 딜로이트 애널리틱스

## Endnotes

1. Dimple Agarwal et al., From careers to experiences: New pathways, Deloitte Insights, March 28, 2018.
2. Tom Friedman (Pulitzer Prize winner), interview with the authors, July 31, 2017.
3. Peter Evans-Greenwood, Harvey Lewis, and Jim Guszczka, "Reconstructing work: Automation, artificial intelligence, and the essential role of humans," *Deloitte Review* 21, July 31, 2017.
4. Ibid.
5. World Economic Forum, *The future of jobs report*, 2018.
6. Ljubica Nedelkoska and Glenda Quintini, *Automation, skills use and training*, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), March 14, 2018.
7. World Economic Forum, *The future of jobs report*.
8. Jeff Schwartz et al., *The future of work: The augmented workforce*, Deloitte University Press, February 28, 2017.
9. Senator Susan M. Collins and Senator Robert P. Casey Jr., *America's aging workforce: Opportunities and challenges*, Special Committee on Aging United States Senate, December 2017.
10. Crosby Burns, Kimberly Barton, and Sophia Kerby, "The state of diversity in today's workforce," Center for American Progress, July 12, 2012.
11. Roger Eugene Karnes, "A change in business ethics: The impact on employer–employee relations," *Journal of Business Ethics* 87, no. 2 (2009): pp. 189–197, DOI: 10.1007/s10551-008-9878-x.
12. Upwork, "Freelancing in America 2018: Fifth annual report," accessed March 5, 2019.
13. Upwork, "Freelancing in America 2017," accessed March 5, 2019.
14. Gallup, *State of the American workplace*, October 29, 2018.
15. ScienceDaily, "Corporate culture is most important factor in driving innovation," November 18, 2008.
16. Anthony S. Boyce et al., "Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships," *Journal of Organizational Behavior* 36, no. 3 (2015): pp. 339–59, DOI: 10.1002/job.1985.
17. Dr. Amy Wrzesniewski (Michael H. Jordan professor at Yale School of Management), interview with author, December 19, 2018.
18. Jeff Schwartz et al., "Reframing the future of work," *MIT Sloan Management Review*, February 20, 2019.
19. John Hagel and John Seely Brown, *Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction*, Deloitte Insights, May 16, 2018.

## 저자 소개

**제프 슈와르츠(JEFF SCHWARTZ)**는 딜로이트 컨설팅 LLP의 프린시플이자, 인적 자본 마케팅, 에미넌스, 브랜드의 딜로이트 글로벌 리더이며, 일의 미래 관련 US 리더다. 슈와르츠는 사업 변환, 조직, HR, 인재, 리더에 초점을 맞춰, 전 세계 여러 조직들의 고위 비즈니스 리더들을 상대하는 자문가로 활동한다. 2011년, 슈와르츠는 딜로이트 글로벌 인적 자본 트렌드 연구소를 출범 시켰다. 그는 뉴욕에 거주한다.

**스티브 햇필드(STEVE HATFIELD)**는 딜로이트 컨설팅의 프린시플이자 노동력 변환 사업부의 리더로서 전 세계의 고객들을 상대한다. 그는 전략, 혁신, 조직, 인력, 문화, 변화 관련 문제에 대해 전 세계 조직들을 대상으로 조언한 20년 이상의 경험을 가지고 있다. 햇필드는 일의 미래에 대해 정기적으로 강연하고 글을 쓰며, 현재는 딜로이트 리더십 팀에서 미래 노동력 문제에 관한 연구와 시장에서의 대화를 형성하고 있다. 그는 사회적 변화와 발전에 관해 존스 홉킨스에서 석사 학위 그리고 와튼 스쿨에서 MBA를 취득했다. 그는 메사추세츠, 에그레몬트에 거주한다.

**로빈 존스(ROBIN JONES)**는 딜로이트의 프린시플이며 조직과 노동력 변환에 대한 20년 이상의 컨설팅 경력을 가지고 있다. 딜로이트에서, 존스는 노동력 변환에 대한 시장과 서비스를 선도하는데, 고위 경영진들이 첨단기술과 사회와 사업에서의 변화가 어떻게 그들의 일, 일꾼, 일터 전략에 영향을 미칠지를 숙고할 때 그녀는 그들에게 대규모 일의 미래 추진계획에 대한 전략과 실행에 관해 조언한다.

**시리 앤더슨(SIRI ANDERSON)**은 딜로이트 센터 포 인티그레이티드 리서치의 연구원이자 기고자이며, 일의 미래와 디지털 리얼리티 분야에서의 사고 리더십 개발에 전문화하고 있다. 앤더슨은 또한 딜로이트 디지털의 콘텐츠 프로그램을 지원하고 공헌해왔다. 딜로이트에 합류하기 전, 앤더슨은 기술 및 헬스케어 산업에서 편집 및 전략적 소통 역할을 담당해 일했었다. 그녀는 시애틀에 거주한다.

## 감사의 말

본고의 작성에 대한 피드백과 지도에 관해 **켈리 모나한(Kelly Monahan)**에게 감사의 말을 전한다.



## 딜로이트 센터 포 인티그레이티드 리서치 소개


딜로이트 센터 포 인티그레이티드 리서치는 신기술의 빠른 변화부터 인간 행동의 지속적 요인까지 산업과 기능을 가로지르는 중요한 비즈니스 문제들에 관한 신선한 관점의 개발에 초점을 맞춘다. 우리는 철저하게 검증된, 깊은 인사이트를 발견하고 새로운 방식으로 변환적인 주제들을 살펴봄, 연구 보고서, 단편 동영상, 대면 워크숍과 같은 다양한 형식으로 새로운 사고를 제공한다.

격변이 앞에 놓여 있다. 가속되는 연결성, 새로운 인재 모델, 인지적 도구에 추진되어, 일이 변하고 있다. 로봇, AI, 빅 경제, 클라우드소싱이 증가함에 따라, 일이 재발명되어, '증강된 노동력'을 생성하고 있다. 우리는 일이 어떻게 설계되는지를 재고하고 미래의 성장을 위해 적응하고 배우려 노력해야만 한다. 일의 미래에 관해 더 많은 사항을 [Deloitte.com](https://www.deloitte.com)에서 살펴보라.

# Deloitte.

## Insights

Sign up for Deloitte Insights updates at [www.deloitte.com/insights](http://www.deloitte.com/insights).

 Follow @DeloitteInsight

### Deloitte Insights contributors

**Editorial:** Ramani Moses, Blythe Hurley, Nairita Gangopadhyay, and Rupesh Bhat

**Creative:** Kevin Weier, Emily Moreano, and Mahima Nair

**Promotion:** Alexandria Kawecki

**Artwork:** Sam Ward

### About Deloitte Insights

Deloitte Insights publishes original articles, reports and periodicals that provide insights for businesses, the public sector and NGOs. Our goal is to draw upon research and experience from throughout our professional services organization, and that of coauthors in academia and business, to advance the conversation on a broad spectrum of topics of interest to executives and government leaders.

Deloitte Insights is an imprint of Deloitte Development LLC.

### About this publication

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their affiliates are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

None of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or its and their respective affiliates shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.

### About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. In the United States, Deloitte refers to one or more of the US member firms of DTTL, their related entities that operate using the "Deloitte" name in the United States and their respective affiliates. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more about our global network of member firms.

Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.  
Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited