

## AI 격차 극복과 인간-AI 협업: AI 시대 혁신경영의 새로운 과제

\*\* 본 저자는 지난 기고문에서 서비스 산업의 디지털 전환에 있어 혁신경영시스템의 역할을 조망하였다. AI 기술이 혁신의 중심으로 부상한 현시점에서, 이번 기사에서는 전편에 이어 AI 시대 혁신경영의 핵심 과제를 보다 깊이 탐구하고자 한다. 본 기사에서는 조직이 AI 도입의 초기 단계를 넘어 실질적인 혁신 성과를 창출하지 못하는 근본 원인으로 'AI 격차'를 규명하고, 그 해법으로서 '인간-AI 협업 체계' 구축 전략을 구체적으로 서술하였다.

인공지능(AI), 특히 생성형 AI의 등장은 기업 혁신의 패러다임을 근본적으로 바꾸고 있다. 흥미롭게도 최고경영자들의 기술 수용성은 이전보다 향상되었으나, 이것이 조직 전체의 혁신 역량으로 이어지지는 못하는 현상이 나타난다. 많은 기업이 AI 도입 후 파일럿 단계를 넘어서지 못하는 이유는 기술 자체의 문제가 아닌, 조직 내부에 존재하는 새로운 불균형 때문이다.

본고는 이러한 현상의 핵심 원인을 'AI 격차(AI Divide)'로 정의한다. AI 격차란 단순히 기술 활용 능력의 차이를 넘어, AI를 협업의 동반자로 인식하고 효과적으로 시너지를 창출하는 역량의 차이를 의미한다. 이러한 격차는 개인의 심리적 장벽에서 시작하여 팀의 협업 패턴을 분열시키고, 종국에는 조직 전체의 '전략-실행 격차'로까지 이어진다. 본 기사에서는 AI 격차가 조직 내에서 어떻게 발현되는지를 다층적으로 분석하고, 이를 극복하기 위한 실질적인 해법으로 '협업 중심의 AI 혁신경영 프레임워크'를 제시하고자 한다.

### 단순한 기술 격차를 넘어: 'AI 격차'의 본질

과거의 디지털 격차가 PC나 인터넷 같은 인프라 접근성의 문제였다면, AI 격차는 질적으로 다른 양상을 보인다. AI 격차는 데이터, 알고리즘, 그리고 이를 비판적으로 해석하고 전략적으로 활용하는 고차원적 리터러시의 차이에서 비롯된다. 특히 AI는 데이터를 통해 스스로 학습하고 발전하기 때문에, 초기 우위를 점한 조직이 격차를 계속해서 벌리는 '마태 효과'가 극심하게 나타나는 자기 강화적 특성을 지닌다.

이러한 격차는 조직 구성원 개개인의 심리적 장벽에서 출발한다. 아무리 성능이 뛰어나도 인간의 판단을 더 선호하는 '알고리즘 혐오' 현상이나, AI에 대한 막연한 불신과 통제력 상실에 대한 두려움이 AI의 수용을 가로막는다. 결국 AI 시대의 혁신은 단순히 좋은 기술을 도입하는 것을 넘어, 구성원들의 심리적 장벽을 해소하고 AI를 신뢰할 수 있는 파트너로 받아들이는 것에서 시작된다.

## AI 격차는 어떻게 조직을 무너뜨리는가?

AI 격차는 개인 수준에서 시작해 팀, 그리고 조직 전체로 확산되며 문제를 심화시킨다.

- 개인 수준: AI 활용 능력과 수용성에 따라 구성원은 '선도자', '추종자', '회피자'로 나뉘게 된다. 이는 개인의 성장뿐만 아니라 조직 전체의 역량 불균형을 초래한다.
- 팀 수준: 개인 간의 격차는 팀의 협업 패턴을 분열시킨다. 소수의 전문가만 AI를 다루는 '분업형 협업'은 지식의 사일로를 만들고, AI를 활용한 새로운 시도를 주저하게 만든다.
- 조직 수준: 부서 간 AI 역량 불균형은 데이터 기반 의사결정을 가로막고, 경영진의 비전과 현장의 실행력 사이에 거대한 '전략-실행 격차'를 낳는다. 이는 AI 도입에 막대한 투자를 하고도 가시적인 성과를 내지 못하는 결과로 귀결된다.

## 전략적 해법: '협업 중심 AI 혁신경영' 4단계 프레임워크

AI 격차라는 복합적인 문제를 해결하기 위해서는 기술 도입에 그치지 않고, 인간과 문화 중심의 체계적인 접근이 필요하다. 본고에서는 성공적인 AI 전환을 위한 4단계 순환 프레임워크를 제안한다.

- 1단계: 진단 (Diagnosis)

조직의 AI 격차 현황을 정량적, 정성적으로 파악하는 단계이다. 설문, 인터뷰 등을 통해 구성원들의 AI에 대한 심리적 장벽과 역량 수준을 측정하고, 조직의 취약점이 어디에 있는지 명확히 진단해야 한다.

- 2단계: 역량 구축 (Capability Building)

진단 결과를 바탕으로 맞춤형 역량 강화 프로그램을 실행한다. AI '회피자'에게는 기초적인 교육을, '선도자'에게는 심화 학습과 함께 동료를 이끌 'AI 챔피언'의 역할을 부여하는 등 수준별 접근이 필요하다. 특히 리더가 먼저 AI를 실험하고 배우는 모습을 보이며 자발적 학습 문화를 유도하는 것이 중요하다.

- 3단계: 협업 설계 (Collaboration Design)

인간과 AI의 강점을 최적화하는 방식으로 업무 프로세스를 재설계하는 핵심 단계이다. 인간은 AI를 훈련시키고, 그 결과를 비판적으로 해석하며, 최종 의사결정을 내리는 역할을 맡고, AI는 데이터 분석, 패턴 인식, 초안 생성 등에서 인간의 능력을 증폭시키는 파트너가 되어야 한다.

- 4단계: 문화 정착 (Culture Embedding)

인간-AI 협업을 조직의 DNA로 내재화하는 마지막 단계이다. AI 협업 성공 사례를 적극적

으로 발굴하고 축하하며, 성과 평가 체계에 AI 협업 기여도를 반영하는 등 제도적 뒷받침이 필요하다.

## 결론

AI 시대 혁신의 성패는 'AI를 구매하는 것'이 아니라 'AI 역량을 내재화하는 것'에 달려있다. 이를 위한 핵심 과제는 기술 도입을 넘어, 조직 내에 존재하는 AI 격차를 해소하고 인간과 AI가 시너지를 창출하는 성숙한 협업 관계를 구축하는 것이다. 본고에서 제안한 4단계 프레임워크는 기업들이 단순한 AI 사용자를 넘어, AI와 함께 진화하는 혁신 주체로 거듭나기 위한 실질적인 나침반이 될 것이다.