

AI 에이전트 시대, 모든 조직을 위한 기회

AI와 에이전트가 실행을 담당할수록, 인간의 주도권은 확장된다. 조직이 이를 활용할 준비가 됐는가 — 지금 가장 중요한 질문이다.



본 보고서는 글로벌 흐름과 한국 시장의 좌표를 함께 짚는다.

May 2026

목차

서문	Karim Lakhani	03
들어가며	Introduction	05
직원 편	AI, 개인의 가능성을 높이다	07
리더 편	모든 리더의 과제, 일의 구조를 다시 설계하라	11
조직 편	모든 기업은 학습 시스템이다	15
전망	Looking ahead	21
방법론	Methodology	22

서문

시대마다 경영의 핵심 과제는 달랐다. 산업화 시대에는 생산의 확장이 화두였고, 정보화 시대에는 디지털화와 업무 조율이 과제였다. 이제 AI 시대가 열리면서 우리 앞에는 더 근본적인 질문이 놓여 있다. 지능이 내장되고, 분산되며, 위임이 가능해진 세상에서 일 자체는 어떻게 설계되어야 하는가?

2026 업무동향지표 연간보고서가 보여주는 가장 중대한 변화는 단순한 도구의 도입이 아니다. 지금은 새로운 운영 모델이 등장하는 시기다. 비즈니스 모델이 가치를 창출하는 방식을 설명한다면, 운영 모델은 그 가치가 워크플로·역할·의사결정 권한·거버넌스를 통해 실제로 어떻게 실현되는지를 결정한다. 운영 모델이 바뀌면 경영 방식도 함께 바뀐다.

그래서 AI 에이전트의 부상은 단순히 '차세대 소프트웨어'의 등장 이상으로 봐야 한다. AI가 단순 작업 보조를 넘어 다양한 기능과 시스템에 걸친 워크플로에 직접 참여하면서, 리더들은 기업 설계의 근본을 다시 생각해야 할 시점에 왔다. 일은 사람·프로세스·애플리케이션 중심에서 사람·에이전트·연결 시스템 중심으로 재편되고 있다.

가장 앞서 나가는 조직들은 이미 이를 감지하고 있다. AI는 단순히 실행을 자동화하는 것이 아니라, 인간 가치가 발휘되는 영역 자체를 바꾼다. 실행이 자동화될수록 판단력의 가치가 높아지고, 전문성이 풍부해질수록 이를 조율하는 능력이 더 중요해진다. 실험이 쉬워질수록 조직은 더 잘 배워야 한다.

"리더들에게 실천적 함의는 명확하다. 이제 AI의 중요성을 묻는 것은 무의미하다. 진짜 질문은, 기업이 AI가 가능하게 하는 것들을 중심으로 스스로를 재설계할 의지가 있느냐는 것이다."

Dr. Karim Lakhani · 경영학 교수 · 하버드 경영대학원

들어가며

AI와 에이전트를 활용해 개인의 역량과 역할의 범위를 확장하는 사람들이 늘고 있으며, 이 흐름은 더욱 가속화되고 있다. 에이전트가 실행을 담당할수록 사람은 방향을 결정하고 판단하며 결과에 책임지는 주도권을 더 많이 갖게 된다. 모든 기업에서 이 주도권을 실질적 가치로 전환하는 것이 지금 가장 시급한 과제다.

우리는 Microsoft 365의 수조 건에 달하는 익명화된 생산성 데이터를 분석하고, 10개국 직장인 2만 명을 설문했다. AI·업무·조직심리학 분야 전문가들과의 심층 인터뷰를 통해 데이터 너머의 맥락도 함께 파악했다.

직장에서의 AI에 대한 불안감은 실재한다. 일자리 상실에 대한 두려움부터 빠르게 진화하는 기술을 따라잡아야 한다는 압박까지. 그러나 우리의 조사 결과는 다른 그림을 보여준다. 점점 더 많은 직장인들이 AI를 고도화된 방식으로 활용하고 있다. 문제는 대부분의 조직이 이 속도를 따라가지 못하고 있다는 것이다.

많은 경우, 사람들은 준비가 되어 있다. 주변 시스템이 준비되지 않은 것이다.

대부분의 기업에서 핵심 문제는 직원들이 실제로 할 수 있는 일과, 조직이 이를 지원할 구조 사이의 간극이다. 우리 데이터는 문화·매니저 지원·인재 관행 같은 조직적 요인이 개인의 노력만으로 얻을 수 있는 AI 효과보다 두 배 이상 강력하다는 사실을 보여준다.

이 간극을 해소하는 것은 직원·리더·조직 세 차원에 걸친 운영 모델 재설계를 의미한다. 이미 이를 실행하는 기업들 — 프론티어 기업(Frontier Firms) — 이 빠르게 앞서 나가고 있다. 조직들은 '학습 시스템(Learning Systems)'으로 진화하고 있다. 자신의 업무에서 가장 빠르게 배우는 기업이 승자가 되는 시대이기 때문이다.

한국에서는 이 간극이 한층 또렷이 드러난다. AI 사용자의 78%가 빠르게 적응하지 못하면 뒤처질 것을 우려해 글로벌 평균(65%)을 큰 폭으로 웃돌았으나, 리더십이 AI에 대해 명확하고 일관된 방향을 제시한다고 답한 비율은 16%에 그쳤다(글로벌 26%). 변화의 압박은 가장 거센 반면, 이를 받쳐줄 조직적 토대는 가장 비어 있는 시장 중 하나다. 본 보고서는 한국 시장의 특수한 좌표를 곳곳에서 짚어낸다.

직원 편

AI, 개인의 가능성을 높인다

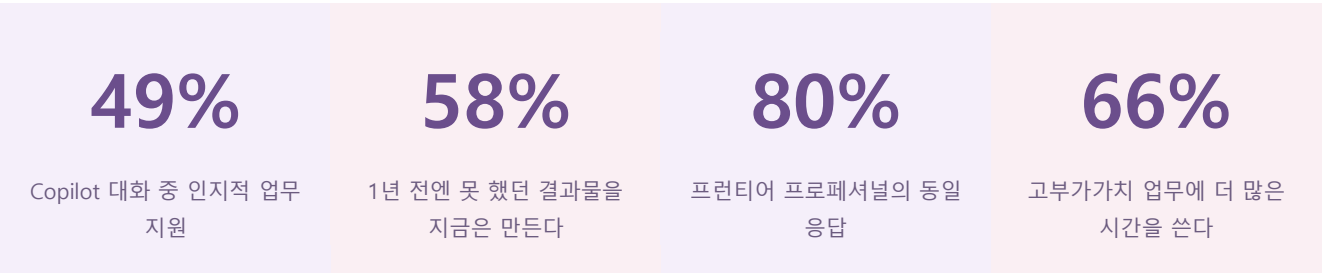
*AI는 우리가 할 수 있는 일의 범위를 넓히는 동시에, 판단력·명확한 의도·일 자체의 설계
역량에 더 높은 가치를 부여하고 있다.*



전문성에서 주도권으로

10만 건 이상의 Microsoft 365 Copilot 대화를 분석한 결과(개인정보 보호 방식 적용), 전체 대화의 49%가 인지적 작업 — 정보 분석, 문제 해결, 평가, 창의적 사고 — 을 지원하는 것으로 나타났다. 나머지는 협업(19%), 정보 탐색(15%), 결과물 생성(17%)으로 나뉜다.

AI는 이제 모든 직급의 직원들에게 분석하고 통합하며 전문성을 심화하는 파트너가 되고 있다. AI는 단순히 더 빨리 일하도록 돕는 게 아니다. 고부가가치 업무를 누구나 할 수 있도록 문턱을 낮추고 있다.



가장 고도화된 AI 활용자인 프런티어 프로페셔널(Frontier Professionals)은 멀티에이전트 시스템을 구축하고 워크플로를 재설계하며 팀의 AI 표준을 만드는 활동까지 참여한다. 전체 AI 사용자의 16%이지만 그 영향력은 비율을 훨씬 뛰어넘는다.

한국에서는 프런티어 프로페셔널 비율이 12%로 글로벌 평균(16%)을 다소 밑돈다. 바꿔 말하면 한국 AI 사용자의 88%가 아직 프런티어 단계에 진입하지 못한 상태로, 글로벌 비프런티어 비율(84%)을 4%p 웃돈다. 그러나 그 영향력은 동일한 패턴으로 작동한다. 한국 AI 사용자의 54%가 1년 전에는 도달할 수 없었던 결과물을 만들고 있다고 답했으며, 프런티어 프로페셔널에서는 그 비율이 75%까지 솟구친다. 프런티어 층이 얇은 만큼, 그들이 만들어내는 성과의 격차는 한층 더 깊게 벌어지고 있다.

판단력이 핵심 역량이 된다

AI가 사람이 할 수 있는 일을 넓히는 만큼, 좋은 판단력의 중요성도 함께 높아지고 있다. AI가 더 많은 업무를 담당하면 어떤 인간 역량이 더 중요해지느냐는 질문에 두 가지가 단연 1위를 차지했다.



AI 사용자의 86%는 AI 결과물을 최종 답이 아닌 출발점으로 여기며, 스스로 사고의 책임을 진다고 밝혔다. 프론티어 프로페셔널들은 의도적으로 AI 없이 업무를 처리해 자신의 역량을 유지한다(43% vs. 30%). 업무 시작 전 어떤 부분은 AI가, 어떤 부분은 사람이 해야 하는지 의도적으로 구분한다는 응답도 더 높다(53% vs. 33%).

한국에서는 AI 결과물에 대한 품질 관리(48%)가 가장 중요한 인간 역량으로 꼽혔으나, 비판적 사고는 40%에 머물러 글로벌 46%를 다소 밑돌았다. AI 결과물을 최종 답이 아닌 출발점으로 여기는 비율 역시 82%로 글로벌 86%에 미치지 못했다. 반면 한국 프론티어 프로페셔널은 의도적으로 AI 없이 일하며 역량을 가다듬는 비율(31% vs. 22%)과 업무 전 사람·AI의 역할을 사전에 구분하는 비율(48% vs. 34%) 모두에서 비프론티어와 두 자릿수 격차를 벌렸다. 한국에서는 판단력의 차이가 그대로 결과의 차이로 이어진다.

AI와 일하는 4가지 모드

업무에 얼마나 직접 관여하느냐(Human Intensity)와 에이전트를 어떻게 활용하느냐(Agent Intensity), 두 가지 차원에 따라 위임·협업·질의·탐색 4가지 모드가 결정된다.

위임 Delegation

인간이 방향을 설정하고, 에이전트가 실행한다.
정기 보고서 자동 생성, 리서치 요약 작성처럼 반복적이고 명확한 업무에 적합.

협업 Collaboration

사람과 AI 모두가 적극 관여하는 작업. 제안서의 다회차 피드백, 어조·프레이밍 판단이 필요한 커뮤니케이션 등.

질의 Asking

즉각적인 답이 필요한 단순 요청. 사실 조회, 문장 교정, 단위 계산처럼 빠른 응답이 핵심인 상황.

탐색 Exploration

AI의 가능성을 시험해보는 과정. Copilot 워크플로 테스트, 에이전트 자율 범위 확인 같은 실험적 사용.

프론티어 프로페셔널이 다른 점은 특정 방식을 고집하는 게 아니라 상황에 맞는 방식을 선택할 줄 안다는 것이다. 루틴 실행과 리서치는 위임하고, 에이전트가 더 많은 일을 할수록 인간은 방향 설정과 결과 책임에 더 집중한다.

“미래의 인간 업무는 결과물의 품질을 판단하고, AI의 방향을 제시하며, 궁극적으로 사람들을 이끌어가는 것에 있습니다.”

Conor Grennan · CEO & Founder · AI Mindset

리더 편

모든 리더의 과제, 일의 구조를 다시 설계하라

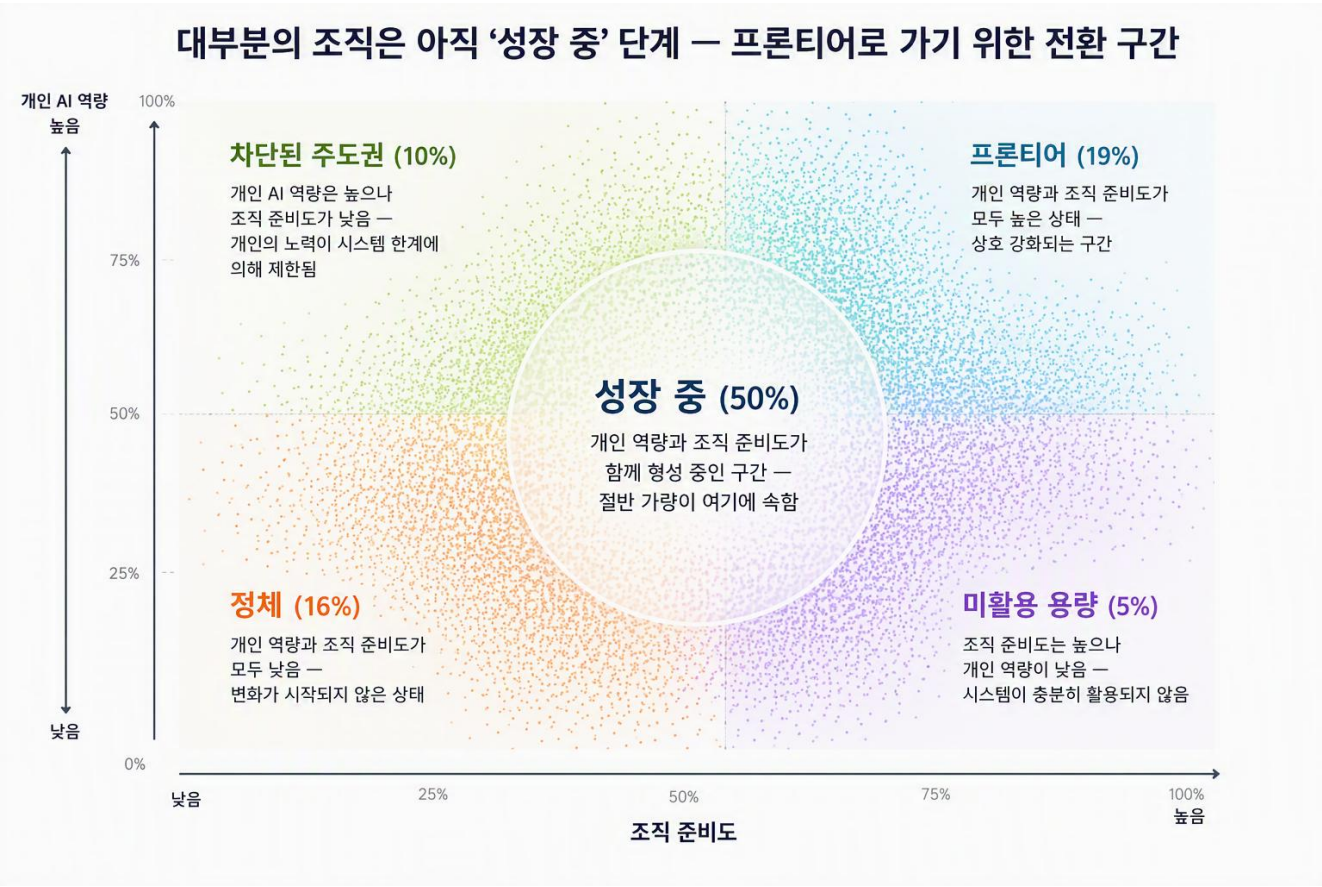
대부분의 조직은 아직 확장된 인간 주도권의 가치를 제대로 활용할 준비가 되어 있지 않다. 이는 도구나 개인 역량이 아닌 시스템 전체의 문제다.



전환의 역설

직원들은 준비됐다. 조직은 아직 아니다.

이 구조적 단절이 어디서 발생하는지 파악하기 위해, 우리는 설문 응답자들을 개인의 AI 역량과 조직의 AI 수용 준비도 두 가지 차원으로 분석했다. 약 5명 중 1명이 개인 역량과 조직 준비도가 상호 강화되는 프론티어 구간에 있고, 약 10명 중 1명은 역량은 있지만 조직이 따라오지 못하는 차단 상태다.



전환의 역설은 근본적으로 시스템의 문제다. 시스템은 스스로 고쳐지지 않는다 — 반드시 재설계되어야 한다.

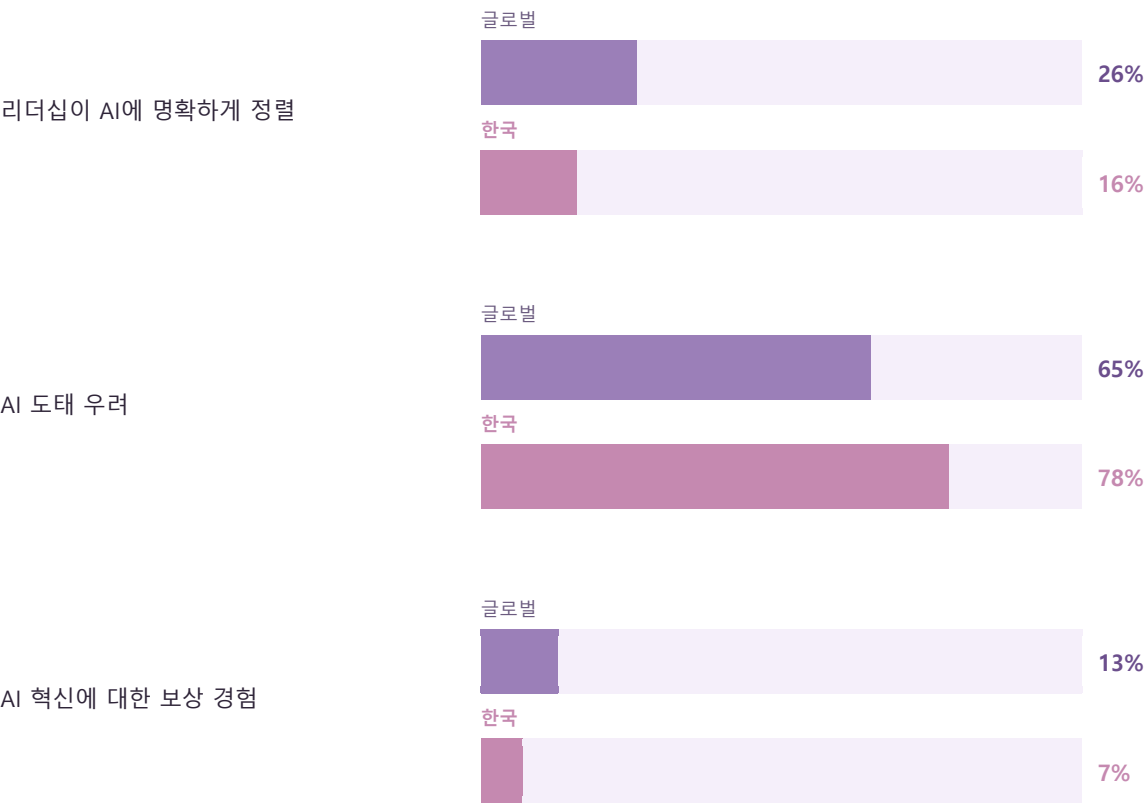
결과는 불편한 현실을 보여준다

AI 사용자의 단 26%만이 리더십이 AI에 대해 명확하고 일관된 방향을 제시하고 있다고 응답했다. AI 사용자의 65%는 AI 도입에 뒤처질까 두렵다고 답하면서도, 45%는 당장의 목표에 집중하는 것이 AI로 일을 재설계하는 것보다 안전하다고 느낀다. AI를 통한 혁신이 성과로 이어지지 않더라도 보상받는다고 응답한 사람은 불과 13%에 그쳤다.

우리는 이것을 ‘전환의 역설(Transformation Paradox)’이라 부른다. 직원들은 일하는 방식을 바꿀 준비가 됐지만, 주변 시스템 — 평가지표, 인센티브, 조직 규범 — 은 여전히 과거 방식을 강화하고 있다.

한국에서는 이 역설이 가장 첨예하게 드러난다. AI 사용자의 78%가 AI에 뒤처질 것을 두려워해 조사 시장 가운데 가장 높은 위기감을 보였으나(글로벌 65%), 리더십이 명확하고 일관된 AI 방향을 제시한다고 응답한 비율은 16%로 다섯 명 중 한 명에도 미치지 못했다(글로벌 26%). 결과와 무관하게 AI 기반 혁신이 보상받는다고 응답한 한국 직원은 단 7%로 글로벌 13%의 절반에 그쳤다. 위기감은 가장 거세고, 이를 기회로 전환할 시스템은 가장 비어 있는 시장이다.

한국 vs 글로벌 — 핵심 격차



리더십이 시스템을 바꿔야 한다

전략이 수립되면 이를 현장에서 실행하는 것은 매니저의 몫이다. 전 세계 1,800명의 직원을 대상으로 한 Microsoft 별도 연구에 따르면, 매니저가 직접 AI를 모델링하며 활용할 때 직원들이 체감하는 AI 가치가 17포인트 상승했으며, AI 활용에 대한 비판적 사고는 22포인트, 에이전트 AI에 대한 신뢰는 30포인트 올랐다.

매니저 행동: 프론티어 vs. 비프론티어

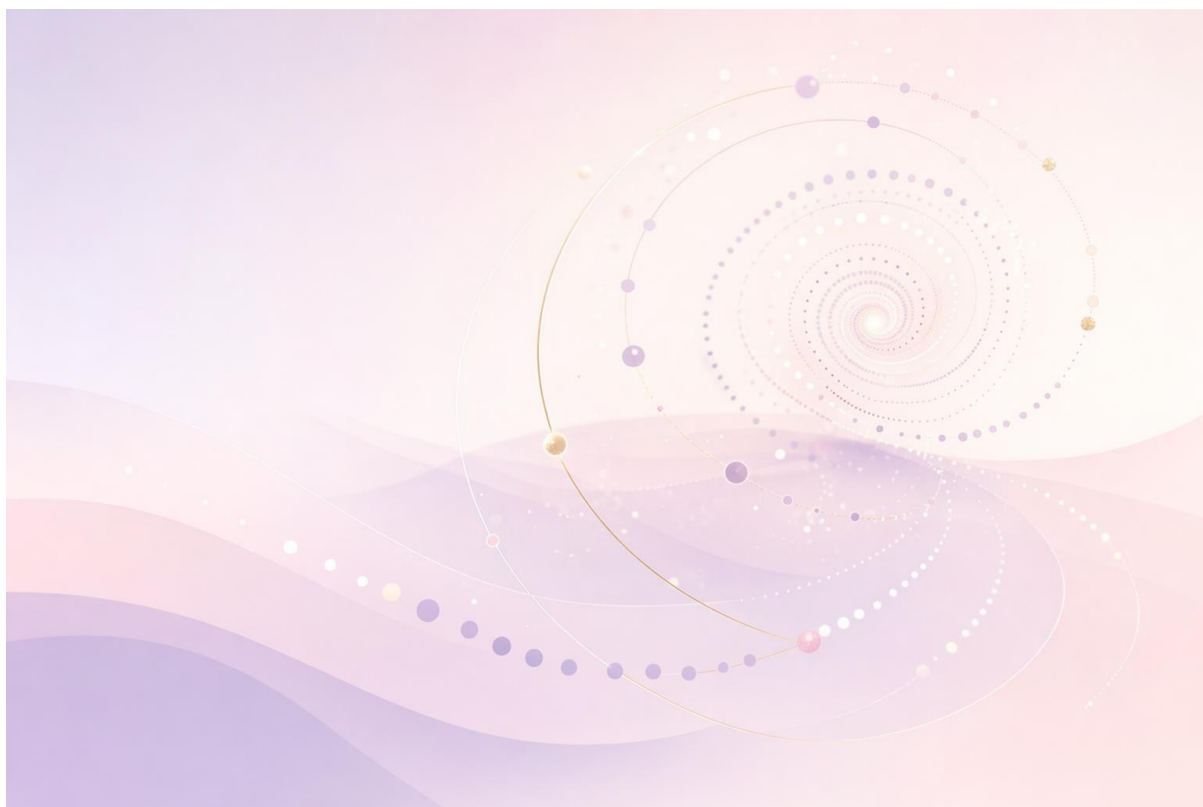
매니저 행동	글로벌 (프론티어 vs 비프론티어)	한국 (프론티어 vs 비프론티어)
AI를 직접 활용·시연	85% vs 64%	74% vs 53%
AI 작업 품질 기준 설정	83% vs 57%	69% vs 43%
실험·학습 공간 마련	84% vs 61%	72% vs 47%
야심 찬 업무 재설계 독려	87% vs 61%	80% vs 55%
결과 무관, AI 혁신에 보상	26% vs 11%	— (글로벌 평균 하회)

한국 매니저 행동에서도 동일한 갭이 더 큰 폭으로 확인된다. 모든 항목에서 글로벌 평균을 하회하지만, 매니저가 직접 모델링할 때 직원의 AI 활용도와 신뢰가 함께 끌어올려지는 동일한 레버리지는 한국에서도 작동한다 — 격차의 크기가 곧 기회의 크기다.

조직 편

모든 기업은 학습 시스템이다

앞서 나가는 기업들은 단순한 AI 도입(adoption)이 아닌 AI 내재화(absorption)에 집중하고 있다.



AI 효과의 가장 큰 변수는 개인이 아닌 조직이다

직원들이 체감하는 AI 효과에 영향을 미치는 조직적·개인적·인구통계학적 요인 29가지를 전 세계 설문 데이터로 분석했다. 조직적 요인(문화·매니저 지원·인재 관행)이 개인의 마인드셋·행동보다 AI 효과에 약 두 배 강한 영향을 미쳤다.

조직 요인 **67%** vs. 개인 요인 **32%**

상위 요인 (조직 AI 문화=100% 기준)



29개 요인 · n=19,854. 통계적 상관관계이며 인과관계가 아님.

시스템과 프로세스 재설계

Microsoft 365 생태계 내 활성 에이전트 수가 전년 대비 15배 성장했으며, 대기업에서는 18배에 달한다. 에이전트가 더 많은 업무를 처리하면서 소중한 신호들도 생성된다 — 무엇이 효과적이었는지, 무엇이 실패했는지. 프론티어 기업들은 이를 포착해 공유 루틴으로 만들고 미래의 업무를 개선하는 데 활용한다.



팀 행동: 프론티어 vs. 비프론티어

팀 행동	글로벌 (프론티어 vs 비프론티어)	한국 (프론티어 vs 비프론티어)
AI 기회 발굴 공동 브레인스토밍	63% vs 32%	52% vs 23%
AI 팀·새 에이전트·실수 공유	61% vs 36%	49% vs 23%
AI 지원 업무 품질 기준 논의	54% vs 29%	50% vs 25%

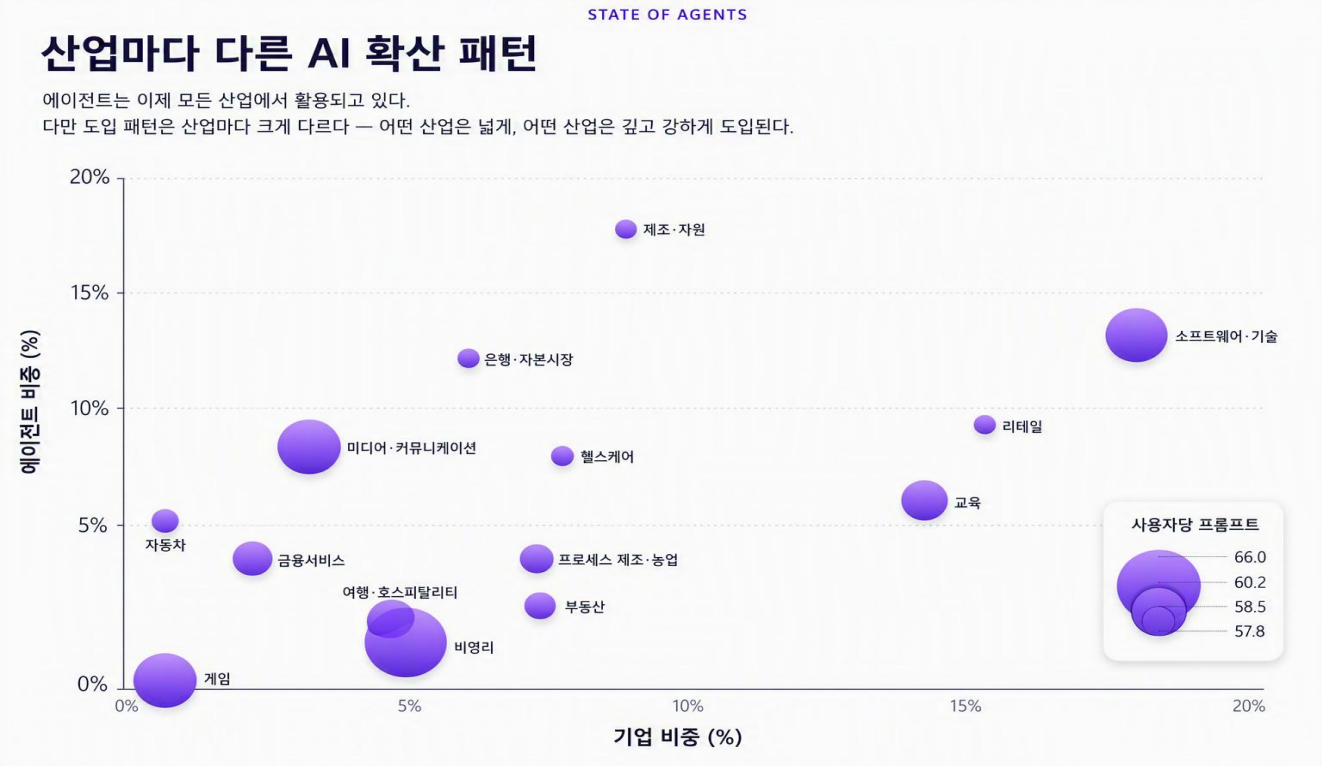
에이전트 워크플로 문서화 및 반복 적용 비율

수준	글로벌 (프론티어 vs 비프론티어)	한국 (프론티어 vs 비프론티어)
팀	26% vs 19%	21% vs 15%
부서 (기능)	29% vs 17%	26% vs 15%
조직 전체	25% vs 14%	20% vs 9%

한국 조직의 학습 시스템 전환은 글로벌보다 한 박자 늦게 흐른다. 그러나 프론티어와 비프론티어의 격차는 오히려 더 크게 벌어져 있어, 이미 학습 시스템의 격차가 누적되고 있다는 신호로 읽힌다. 한 발 먼저 학습 시스템을 설계한 한국 조직의 우위는 이 시장에서 한층 빠르게 굳어질 것이다.

산업마다 다른 AI 확산 패턴

에이전트는 이제 모든 산업에서 활용되고 있다. 단 도입 패턴은 산업마다 크게 다르다 — 어떤 산업은 폭넓게, 어떤 산업은 좁고 깊게 도입된다.



산업 분야	폭	깊이	사용자당 프롬프트
소프트웨어·기술	높음	높음	66.0
은행·자본시장	중상	중상	60.2
미디어·커뮤니케이션	중상	중	60.2
제조·자원	중하	매우 높음	58.5
헬스케어	중	중	58.5
교육	중상	중	57.8
소매	중상	중상	58.5
금융서비스	낮음	낮음	57.8
여행·호스피탈리티	낮음	중	57.8
비영리	낮음	낮음	58.5
게임	낮음	낮음	57.8

평가 인프라 구축 — 고유 지능 (Owned Intelligence)

에이전트를 대규모로 운영하는 많은 기능 조직들은 공통 패턴을 발견하게 된다. 에이전트의 실행이 많아질수록 인간 평가의 중요성도 높아진다. 나쁜 결과물 하나는 관리 가능하지만, 그것이 대규모로 반복될 때 리스크는 복리로 쌓인다. 핵심은 에이전트의 속도를 따라잡을 수 있는 평가 인프라를 구축하는 것이다.

모든 프론티어 기업이 답해야 할 3가지 질문

- ① 누가 에이전트 성과를 검토하는가?
- ② 에이전트가 실행하는 워크플로를 업데이트할 권한은 누구에게 있는가?
- ③ 현장의 성과는 어떻게 포착되어 조직 전체로 확산되는가?

역할	핵심 책임
직원	의도와 검토를 중심으로 업무 재설계
리더	성과와 에이전트 자율성을 기준으로 프로세스 재설계
IT	에이전트를 ID·권한·정책·수명 주기로 관리하는 인프라 구축 — 사람·앱과 동일한 엄격함 적용
보안	데이터 유출·의도치 않은 시스템 동작·비인가 접근 등 에이전트 고유 리스크 관리 및 감사 내재화

모든 프론티어 기업은 고유 지능(Owned Intelligence)을 구축해야 한다 — 시간이 지날수록 축적되고, 기업에 고유하며, 쉽게 복제할 수 없는 제도적 노하우.

전망

오늘 새로운 운영 모델을 구축하는 기업들은 단기적으로 빠르게 움직이는 것에 그치지 않는다. 경쟁사보다 빠르게 배우고, 자체 지능을 복리로 축적하며, 매 사이클마다 따라잡기 더 어려워지는 조직을 만들어가고 있다.

이 전환이 쉽게 이뤄지지 않는 것이다. 일부 직무는 변할 것이다. 사라지는 것들도 있을 것이다. 그리고 지금은 존재하지 않는 새로운 직무들도 등장할 것이다. LinkedIn의 2026 노동시장 보고서에 따르면, 최근 2년 동안 고용주들이 130만 개 이상의 AI 관련 일자리를 새로 만들었다 — 데이터 어노테이터, AI 엔지니어, 현장 배치 엔지니어 등이 대표적이다.

동시에 분명한 사실도 있다. 직원이 자신의 일을 통해 만들어낼 수 있는 영향의 가능성이 지금처럼 넓게 열린 적은 없었다. 리더들은 그들을 둘러싼 시스템을 재설계하기 시작했고, 자신의 업무가 무엇을 가르쳐주는지를 포착해 학습으로 전환하는 조직들이 더 빠르게 성장하고 있다. 이 모든 변화는 결코 우연히 만들어지지 않는다.

“모든 리더와 조직 앞에 놓인 기회는 분명하다 — 에이전트가 사람의 역량을 증폭하고, 인간의 판단이 업무의 중심에 있으며, 누구나 다음을 결정할 주도권을 가질 수 있는 조직을 만드는 것.”

Microsoft · 2026 Work Trend Index · Annual Report

방법론

Microsoft 365 텔레메트리

모든 데이터는 집계 및 익명화된 Microsoft 365 생산성 신호 기반이다. 활성 에이전트 수는 Microsoft 365 Copilot Agents 플랫폼과 SharePoint 에이전트의 28일 롤링 기간 내 데이터(2025년 3월 ~ 2026년 3월). Copilot 채팅 분석은 2026년 2월 1주 데이터로, 북미 상업 세그먼트 기준 105,000개 샘플.

업무동향지표 설문조사

독립 조사기관 Edelman Data x Intelligence가 수행했으며, AI를 업무에 적어도 가끔 활용하는 정규직·자영업 지식 근로자 2만 명을 10개 국가에서 조사했다(2026년 2월 18일 ~ 4월 7일). 국가별 2,000명씩 조사하며 글로벌 결과는 전체 응답을 통합해 평균을 산출했다.

프론티어 프로페셔널 정의

전체 AI 사용자 2만 명 중 3,233명으로, 다음 세 가지 조건을 모두 충족하는 응답자: ① AI 에이전트를 활용한 복잡한 멀티스텝 업무 수행, ② AI 장점을 극대화하기 위한 워크플로 재설계 습관화, ③ 개인 활용을 넘어 확장 가능한 AI 기반 관행 참여.

AI 효과 분석

29개 요인의 중요도를 랜덤 포레스트 순열 방식으로 측정하고, 엘라스틱넷 회귀분석과 그래디언트 부스팅 트리로 교차 검증(검증 $R^2 = 0.680, 0.689, 0.690$). 19,854명 응답 데이터 기반. 통계적 상관관계이며 인과관계가 아님.

주요 글로벌 통계

주요 수치	글로벌	한국
프론티어 프로페셔널 비율	16% (비프론티어 84%)	12% (비프론티어 88%)
1년 전 불가능 업무 수행	58% / 프론티어 80%	54% / 프론티어 75%
AI 결과물에 대한 품질 관리	50%	48%
비판적 사고	46%	40%
AI 결과물을 출발점으로 인식	86%	82%
AI 없이 의도적 작업 (F vs 非)	43% vs 30%	31% vs 22%
사람-AI 역할 사전 구분 (F vs 非)	53% vs 33%	48% vs 34%
리더십 AI 방향성 명확	26%	16%
AI 도태 우려	65%	78%
현재 목표 집중 더 안전	45%	43%
AI 혁신에 대한 보상 경험	13%	7%

데이터: Microsoft WTI 2026 글로벌 설문 · 10개국 · n=20,000 · 2026년 2월 18일 ~ 4월 20일