



노진화

경영 인문학자
충북대학교 학생성장교양학부 교수
realrojina@joongbu.ac.kr
인하대학교 일반대학원 인터랙티브콘텐츠 박사
저서 『나를 세우는 고전 12권』
『브랜드스토리마케팅, 브랜드가 말하게 하라』 등

AI 대리인의 시대, 지켜야 할 '차이' 3가지

AI가 일의 방식을 바꾸고 있다.
이제 인간은 '어떻게'보다 '왜'를 다시 묻는다.

비즈니스 현장은 디지털 전환을 지나 에이전틱 AI의 단계로 들어섰다. AI가 사내 데이터를 학습해 문제를 먼저 찾아내고, 일하는 절차를 다시 설계하고, 그 뒤의 운영과 관리까지 맡는다. AI는 더 이상 도구가 아니다. 대리인이 되었다. 코딩을 몰라도 클릭 한 번이면 필요한 프로그램을 만든다. 이제는 신입을 가르치는 일까지 해낸다.

AI 대리인과 알고리즘 권위

인사도 예외가 아니다. 서류를 고르고, 면접 질문을 만들고, 평가할 항목을 다듬고, 그만둘 사람을 미리 예측하는 일을 이미 AI가 하고 있다. 2025년 고용노동부와 한국고용정보원이 매출 상위 500대 기업을 대상으로 조사한 결과, 응답 기업의 86.7%가 인사업무에 AI 도구를 사용하고 있었다. 다만 AI를 공식적인 채용 절차에 도입한 기업은 21.7%였다. 인적성·역량 검사(69.8%), 지원 서류 검토(46.5%), 면접 결과 활용(46.5%) 순이다. 우리 사회는 일하는 방식만 달라진 것이 아니라 생각하는 방식과 시간을 쓰는 방식도 함께 바뀌고 있다.

성과를 재는 기준도 달라졌다. 동작에서 시간으로, 다시 성과로, 이제는 태도와 몰입도로 바뀌었다. 최근에는 노동을 측정하는 단위도 달라지고 있다. AI의 노동은 토큰과 연산량으로 측정된다.

어느 새 인간의 경험은 주관적이라 불리고, 알고리즘이 만든 결과값은 객관적이라 불린다. 그만큼 AI의 데이터를 더 신뢰한다는 뜻이다. 그러나 AI의 출력은 학습한

데이터와 모델의 구조에 기반한 추론일 뿐, 인간의 욕망과 생각의 깊이를 다 담아내지는 못한다. 확률은 진실이 아니다.

한 글로벌 기업은 이력서를 자동으로 걸러 내는 채용 도구를 만들었다가 폐기한 적이 있다. 과거 합격자 자료를 학습한 AI가 여성 지원자를 낮게 평가하고 있었기 때문이다. 편향은 인간의 역사를 학습한 결과다. AI는 과거의 기록으로 오늘을 제안한다.

얼마 전 만난 한 기업의 인사 책임자는 AI를 도입한 뒤 권한 위임을 어디까지 해야 하느냐고 물었다. AI는 아직 불안정하고, 답을 정해 둔 회사는 많지 않다. 그런데 회사가 이것을 정하지 않으면 회사의 기밀이 AI에 업로드되는 것은 순식간이다.

우리는 어느 덧 당연히 해야 할 인지 과정마저 기계에 자연스럽게 위임하고 있다. 쓰지 않는 근육은 약해진다. 사고도 다르지 않다. AI에게 판단을 맡길수록 인간이 직접 수행하는 사고와 검증의 양은 줄어든다. 효율을 강조할수록 기다리고 생각하는 시간은 비용으로 취급된다. 지식은 쉽게 소비되고, 결과가 만들어지는 과정과 축적은 보이지 않는다.

기준이 없으면 책임도 자리를 잃는다. 도구가 한 일이라 하기엔 사람이 시킨 것이고, 사람이 한 일이라 하기엔 데이터를 설명할 수 있는 사람이 드물다. 그 사이에 생긴 공백은 저마다의 해석으로 채워진다.



AI가 인간과의 차이를 어떻게 이해하고 책임질 것인가.

경영학과 기호학으로 읽는 '의미의 탈각'

대리인 이론은 의사결정을 위임할 때 발생하는 이해관계의 불일치와 정보 비대칭, 그리고 통제와 책임의 문제를 다룬다. 전통적으로 핵심은 대리인의 도덕적 해이였다.

AI 시대에는 여기에 인지적 해이가 더 중요해지고 있다. 인지적 해이는 인간이 AI의 판단 과정을 이해하고 검증하지 않은 채, 판단의 책임까지 위임하는 문제다. 앞으로의 질문은 'AI를 어떻게 통제할 것인가'가 아니라 'AI에게 무엇을 맡기고, 무엇을 인간이 이해하고 책임질 것인가'로 이동하고 있다.

모두가 같은 AI를 사용하고 비슷한 데이터와 알고리즘을 통해 판단한다면, 사람들의 생각과 선택은 점점 비슷해질 수 있다. AI는 사용자의 언어와 취향을 학습하지만, 동시에 사용자는 AI가 제시하는 답변과 기준에 적응한다. 그렇게 평균적이고 그럴듯한 답으로 판단이 수렴하면, 사람들의 선택은 서로 닮아 간다. 차이가 줄어들면 의미도 약해진다.

기호학자 페르디낭 드 소쉬르는 기호의 가치가 기호 자체에 고정되어 있는 것이 아니라 다른 기호와의 차이와 관계 속에서 성립한다고 보았다. 인사평가도 마찬가지다. 모든 사람을 같은 기준으로 평가하면 결과는 정교해 보이지만 정작 사람 사이의 중요한 차이를 놓칠 수 있다. '차이'가 없으면 왜 이 사람이 다른 사람보다 뛰어난지 설명할 수 없게 된다. 이때 의미는 탈각된다.

능력보다 세 가지 '차이'

앞으로 AI와 인간의 경계는 흐려질 것이다. 우리에게 필요한 것은 능력이 아니라 세 가지 '차이'다.

시간의 차이 모두가 속도를 말하는 시대다. 그러나 인간의 시간에는 흘러가는 크로노스만 있는 것이 아니라, 무르익어 때가 되는 카이로스가 있다. AI는 시간을 모두 데이터로 읽는다. 조직도 마찬가지다. 업무는 위임되지만 시간의 축적은 위임되지 않는다.

헤르만 헤세의 《싯다르타》에서 싯다르타는 붓다의 가

르침을 듣는 것만으로 자기 진리에 이르지 못했다. 붓다가 살아온 시간을 자신은 경험하지 못했기 때문이다. AI가 대리할 수 있는 일과 대리할 수 없는 일이 따로 있다. 인사가 먼저 정할 것은 무엇을 맡길지가 아니라 무엇을 맡기지 않을지다. 그렇다면 우리 조직에는 그 목록이 있는가.

판단의 차이 우리는 AI가 우리보다 똑똑하다고 믿는다. 믿는 만큼 묻지 않는다. 그러나 판단을 대리할수록 실패가 드러나고, 한계도 보이기 시작한다.

셰익스피어의 《오셀로》에서 이야고는 단순히 거짓말 하나로 오셀로를 설득하지 않는다. 사실과 거짓, 암시와 침묵을 교묘하게 배열해 오셀로가 스스로 결론을 내리게 만든다. AI의 위험도 틀린 사실 하나에만 있지 않다. 무엇을 보여 주고 무엇을 생략할 것인지, 어떤 순서로 배열할 것인지에 따라 인간의 판단은 달라질 수 있다. 되돌릴 수 없는 중요한 판단이라면, 충분한 시간이 필요하다. 비판적 독법은 무엇을 근거로 그렇게 답했는지 되묻는 것이다. AI에게 '알아서' 해 달라고 말하기 전에 우리는 직관과 경험으로 충분히 생각해 보는 시간이 필요하다. 그렇다면 우리 조직에는 판단할 가이드라인이 있는가.

목적의 차이 대리인은 주어진 목표를 향해 가장 빠른 길을 찾는다. 그러나 그 목적을 만드는 것은 사람이다. 목적마저 AI에게 넘기면, 인간은 '허용'을 수락하는 일만 남는다. 생텍쥐페리의 《어린 왕자》에 나오는 가로등 켜는 사람은 자신이 사는 행성이 너무 빨리 돌아 이제는 1 분마다 가로등을 켜고 꺼야 한다. 그래도 명령은 명령이라며 손을 멈추지 않는다. 명령은 남고 목적은 사라졌다. 인사가 먼저 할 일은 목적을 분명히 하는 것이다. 사람의 승인 없는 할 수 없는 일이 있어야 한다. 그렇다면 우리 조직에는 목적이 명확하게 있는가.

앞으로 주도권은 사람에게 있어야 한다. 니체는 살아야 할 이유를 가진 사람이 거의 모든 방법을 견뎌 낸다고 했다. 도구가 대신해 주는 것은 전부 '어떻게'이고, 사람에게 남는 것은 '왜'다. 의미는 위임되지 않는다. 인사관리