



고려대학교 노동대학원 총학생회
학술협력부 뉴스레터

GSLs INSIGHT



고려대학교 노동대학원
Korea University
Graduate School of Labor Studies



목차

발간사 “노동의 오늘을 기록하고 내일의 가능성을 켭니다”	
강민규 (노사관계 59 제 34 대 노동대학원 총학생회장)	2
편집노트 『GSLs INsight』 제 3 호를 준비하며	
김익재 (노동복지·정책 59 노동대학원 총학생회 학술협력부회장)	4
기획인터뷰	6
노동대학원에서 국회까지, 현장과 입법을 잇다	
박홍배 교우 (노사정 최고지도자과정 28 더불어민주당 국회의원)	
특집) 멈추지 않는 현장, 교대노동을 말하다	13
현장과 노동 ① 보건의료	13
“교대노동자들에게 걱정인력은 환자의 생명과 안전을 살리는 빛”	
백소영 원우 (노동복지·정책 61 전국보건의료산업노동조합 부위원장)	
현장과 노동 ② 항공정비	16
“항공안전을 지키는 항공정비사의 건강과 휴식”	
박준영 원우 (노동법 61 아시아나항공 노동조합 기획국장)	
원·교우 기고	21
원우기고 현장과 사회	
노조시민주의와 시민연대위원장	
백승화 원우 (노동복지·정책 59 인천 계양구의회 자치도시위원장)	21
교우기고 AI 와 HRD 의 미래	
AI 시대, HRD 는 무엇을 다시 설계해야 하는가?	
김윤정 교우 (인력관리 52 The ROI Group 대표)	25

발간사

“노동의 오늘을 기록하고, 내일의 가능성을 켭니다.”



강 민 규 | 총학생회장

(노사관계학과 59기 | 전국금융산업노동조합 새마을금고중앙회지부 수석부위원장)

안녕하십니까?

고려대학교 노동대학원 제34대 “넘버원, 노대ON!” 총학생회장 강민규입니다.

먼저 노동대학원과 원우들의 성장을 위해 아낌없는 지원과 가르침을 보내주시는 김원섭 원장님과 교수님들께 깊이 감사드립니다.

지난해 제33대 총학생회에서 첫걸음을 내디딘 『GSLS INsight』가 올해도 원우와 교우의 생각과 경험을 이어가는 소중한 기록으로 발간되었습니다. 제34대 총학생회는 그 뜻을 이어받아 이 지면이 노동대학원의 지식과 경험을 나누는 학술적 소통의 장으로 꾸준히 자리 잡을 수 있도록 하겠습니다.

노동의 오늘을 기록합니다.

우리 노동대학원에서는 강의실 안팎에서 노동의 현실과 미래에 관한 수많은 대화가 이어 집니다. 각자의 현장에서 길어 올린 경험과 고민에는 책과 논문만으로는 접하기 어려운 살아 있는 지식이 담겨 있습니다.

『GSLS Insight』는 그 소중한 이야기를 기록하고 나누는 공간입니다. 한 사람의 경험이 모두의 배움이 되고, 오늘의 고민이 내일의 대안으로 이어지게 하는 것이 이 뉴스레터가 지닌 가장 중요한 가치라고 생각합니다.

제34대 총학생회는 제33대 총학생회가 시작한 뜻을 소중히 이어가겠습니다. 원우와 교우

의 목소리를 충실히 담아내고, 노동대학원의 지식과 경험이 꾸준히 축적될 수 있도록 힘을 보태겠습니다.

서로 다르기에 더 깊이 배웁니다.

고려대학교 노동대학원은 노동법학과, 노사관계학과, 노동경제학과, 노동복지·정책학과, 인력관리학과 등 5개 학과로 구성되어 있습니다.

노동조합 활동가를 비롯해 기업의 인사·노무 분야 종사자, 공인노무사, 근로감독관 등 고용노동행정 공무원, 검사와 판사 등 법조인, 국회의원과 보좌진에 이르기까지 다양한 분야의 원우와 교우가 함께 공부하고 있습니다.

같은 노동문제를 바라보는 시선과 해법은 각자의 위치에 따라 다를 수 있습니다. 그 차이를 넘어 서로의 경험을 듣고 현실적인 대안을 함께 찾아가는 과정이야말로 우리 노동대학원만의 강점입니다. 서로 다른 관점이 이 지면에서 만나 더 깊은 이해와 새로운 해법으로 이어지기를 바랍니다.

노동대학원의 가능성을 켭니다.

제34대 총학생회의 슬로건은 “넘버원, 노대ON!”입니다. 원우와 원우를 잇고, 학문과 현장을 연결하며, 노동대학원의 새로운 가능성을 함께 켜겠다는 약속을 담았습니다.

이 뉴스레터가 예비 원우에게는 노동대학원을 이해하는 길잡이로, 재학 원우에게는 경험과 지식을 나누는 광장으로, 졸업 교우에게는 모교와 다시 이어지는 가교로 자리 잡기를 기대합니다.

거창한 연구나 완성된 해답이 아니어도 좋습니다. 현장에서 품었던 질문과 고민, 함께 나누고 싶은 경험을 글과 인터뷰로 들려주시기 바랍니다. 원우와 교우 여러분의 목소리가 더해질수록 우리의 기록도 더욱 깊고 단단해질 것입니다.

마지막으로 이번 발간을 위해 애써주신 제34대 총학생회 학술협력부 김익재 부회장님(노동복지·정책학과 59기)과 박경민(노동법학과 59기), 박준영(노동법학과 61기), 정인수(노동경제학과 62기), 임지엽(노사관계학과 62기) 부원님들께 깊이 감사드립니다. 아울러 소중한 글과 경험을 나누어 주신 모든 분께도 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

제34대 총학생회는 이 소중한 기록이 우리 시대의 노동을 성실히 담고, 더 나은 내일을 함께 모색하는 공간으로 오래 이어질 수 있도록 힘을 보태겠습니다.

감사합니다.

『GSLS INsight』 제3호를 준비하며



김 익 재 | 총학생회 학술협력부회장

(노동복지·정책학과 59기 | 전국보건의료산업노동조합 한림대학교의료원지부 조직정책부장)

안녕하십니까?

고려대학교 노동대학원 제34대 “넘버원, 노대ON!” 학술협력부회장 김익재입니다.

제33대 총학생회에서부터 시작한 『GSLS INsight』가 어느덧 3호를 맞았습니다. 지난해 학술협력부회장으로서 제1호와 제2호의 기획과 발간을 함께한 데 이어, 올해 다시 제3호를 원·교우 여러분께 선보이게 되어 더욱 뜻깊습니다. 『GSLS INsight』는 노동대학원 구성원들의 지식과 경험을 기록하고 연결하기 위해 시작되었습니다.

우리 노동대학원은 노동조합과 기업, 정부와 공공기관, 정치와 법률, 인사와 조직 등 각 분야의 전문가들이 함께 모여 공부하는 공간입니다. 강의실에서는 이론 뿐 아니라 교섭과 조직운영, 정책과 제도, 산업현장의 구체적인 경험이 함께 오갑니다. 이러한 소중한 문제의식을 지면에 남기고 더 많은 원·교우님들과 나누고자 했습니다.

저 역시도 고려대학교 직원으로 근무하며 노동대학원과의 인연을 맺게 되었습니다. 노동대학원에서 다양한 강의를 듣고, 노·사·정의 현장에서 활동하는 원우들과 교류하면서, 제가 매일 경험하던 일터의 관계와 제도 역시 결국은 노동의 문제라는 사실을 이해하게 되었습니다.

그 배움은 제 진로에도 영향을 주었습니다. 고려대학교 직원으로서의 경험을 뒤로하고 최근 보건의료노조 한림대의료원지부로 자리를 옮겼습니다. 이제는 노동조합의 상근간부로서 조합원들을 만나고 현장을 순회하며 조직활동과 교섭을 가까이에서 경험하고 있습니다. 강의실에서 배운 지식은 현장을 이해하는 토대가 되고, 현장에서 마주하는 문제는 다시 새로운 공부의 질문이 되고 있습니다.

이번 제3호는 변화하는 노동의 현장과 우리 사회가 마주한 과제를 폭넓게 담고자 했습니다.

각기 다른 주제와 내용이지만, 모두 사람답게 일할 권리와 지속가능한 사회를 어떻게 만들어 갈 것인가라는 질문으로 이어집니다. 24시간 상시 운영이 필수적인 보건의료, 항공 정비업계의 교대근무, 지역사회, 정치와 기술변화까지 노동의 문제는 어느 한 사업장이나 한 주체만의 힘으로 해결할 수 없다는 사실을 다시금 느낍니다.

『GSLS INsight』가 강의실의 이론과 현장의 경험, 노동자와 사용자, 정부와 정치, 학계와 시민사회를 연결하는 노동대학원만의 학술적 자산으로 이어지기를 바랍니다.

귀중한 글과 말씀을 보내주신 필진과 인터뷰이 여러분, 그리고 발간을 위해 애써주신 학술협력부 박경민(노동법학과 59기), 박준영(노동법학과 61기), 정인수(노동경제학과 62기), 임지엽(노사관계학과 62기) 원우님들께 다시 한 번 감사의 말씀을 드립니다.

『GSLS INsight』 제3호가 각자의 현장을 새롭게 바라보고, 또 다른 질문과 실천을 시작하는 계기가 되기를 바랍니다.

장마철 건강에 유의하시기 바랍니다.

감사합니다.

“노동대학원에서 국회까지, 현장과 입법을 잇다”



박홍배 국회의원

(22대 국회 전반기 기후에너지환경노동위원회 위원 · 더불어민주당)

무더위가 찾아오고 있던 지난 6월 말, KB국민은행 노동자와 금융노조 위원장을 거쳐 국회에서 노동입법을 이어가는 박홍배 국회의원을 만나 노동대학원과의 인연, 노동현장 출신 정치인으로서의 고민, 노동양극화와 노조법 2·3조 개정의 의미를 들어보았다.

현장의 생생한 분위기를 최대한 있는 그대로 전달하기 위해 편집을 최소화하였다.

“노동대학원과의 인연”

□ 『GSLS INsight』 제3호 독자와 고려대학교 노동대학원 원·교우 여러분께 인사말씀 부탁드립니다.

■ 고려대학교 노동대학원 원·교우 여러분, 안녕하십니까?

더불어민주당 국회의원 박홍배입니다. 이렇게 『GSLS INsight』를 통해 원·교우님들과 만나 뵙게 되어 무척 반갑습니다.



□ 고려대학교 학부와 대학원을 졸업하고 노사정 최고지도자과정도 수료하신 교우로 알고 있습니다. 고려대학교 및 노동대학원과의 인연을 소개해 주십시오.

■ 최고위과정도 노동대학원 출신으로 봐주신다니 감사합니다. (웃음)

말씀하신대로 저는 고려대학교와 인연이 깊습니다. 학부와 대학원 모두 고려대학교에서 마쳤고, 제28기 노사정 최고지도자과정을 수료했습니다.

감사하게도 고려대학교 노동대학원과 노동문제연구소에서 수여하는 ‘2020년 한국노동문화대상’ 노사관계 부문을 수상한 바도 있습니다. 지금도 국제관 1층에 제 사진이 붙어있다고 하더라구요. 제 노동운동사에서 가장 자랑스러운 훈장 가운데 하나입니다.

□ 노동대학원에 계시면서 기억에 남거나 의정생활 간 도움이 되었던 것이 있다면 말씀해 주실 수 있으실까요? 또한 노동대학원 출신으로서 자부심을 느끼셨거나 도움이 되었던 기억나는 순간이 있으실까요?

■ 고려대학교 노동대학원은 명실상부 국내 최고의 노동 전문 대학원입니다. 그렇다보니 국회에서 노동 관련 토론회를 개최하거나 전문 연구자료들을 찾다가 보면, 현장에서 전문가로 활약하고 계신 노동대학원 교수님들과 원우님들의 성함을 자주 뵙게 됩니다.

‘노동대학원’이라는 공통점 하나만으로 현장과 학계, 정계에 계신 분들과 강력한 유대감이 형성되고는 합니다. 저 역시도 국회에서 좌담회나 토론회를 개최할 때, 그리고 법안 관련

목소리들을 청취할 때 노동대학원에서 맺은 네트워크와 원우님들의 자문이 큰 힘과 이정표가 되어주고 있습니다. 노동대학원 출신으로서 깊은 자부심을 느끼는 순간들입니다.

“현장의 절박함을 입법의 언어로”



□ 의원님께서서는 KB국민은행과 금융노조를 거쳐 전반기 기후에너지환경노동위원회 노동 소위에서 의정활동을 해 오셨는데요. 노동현장 출신 정치인으로서 국회에서 노동문제를 다루며 가장 크게 와닿거나 느낀 점이 있다면 한 말씀 부탁드립니다.

■ 은행원으로서 업무경험, 그리고 금융노조 위원장으로서 조합원들을 위해 투쟁했던 현장의 기억은 저의 정체적 뿌리이자 가장 큰 자산입니다. 현장에서 활동했던 사람으로서 국회 기후에너지환경노동위원회, 특히 노동법안의 문턱이라고 불리는 ‘노동법안소위’에서 활동하면서 느낀 소회는 남다를 수 밖에 없었습니다.

가장 먼저 느꼈던 점은 현장의 절박함이 입법이라는 언어로 번역되어 통과되기까지의 과정이 결코 녹록지 않다는 것이었습니다. 현장에서는 당장의 생계가 달린 문제이고, 오늘 밤 누군가의 목숨이 오가는 절박한 과제들이 많습니다. 하지만 국회와 입법이라는 공간

은 철저한 법리 검증과 각계각층의 이해관계 조정을 거쳐야만 비로소 하나의 조문으로 탄생하는 곳이었습니다.

노동계 출신 국회의원으로서 가장 큰 숙제이자 사명은 ‘현장의 속도와 국회의 속도 사이에서 오는 간극을 조율하는 것’이라는 것을 느꼈습니다.

동시에 정치를 통해 세상을 바꿀 수 있다는 효능감과 책임감도 동시에 배웠습니다. 아무리 현장에서 외쳐도 바뀌지 않던 해묵은 과제들이, 치열한 토론 끝에 법 개정이라는 결실을 맺을 때 노동자들의 삶이 실질적으로 개선되는 것을 보았습니다.

결국 정치는 현장에 빛을 지고 있다고 생각합니다. 앞으로도 노동 현장에서 갈고 닦은 감각을 잊지 않고, 책상 위에서 만들어진 탁상공론식 정책이 아니라 현장에서 곧바로 작동할 수 있는 ‘살아있는 노동 입법’을 펼쳐 나가겠다는 다짐을 매 순간 하고 있습니다.

“대한민국 노동의 가장 시급한 문제, ‘양극화’”

□ 의원님께서 생각하시는 해결이 가장 시급한 노동문제가 있다면 무엇인지, 그리고 그 이유를 들어볼 수 있을까요?

■ 지금 대한민국의 가장 시급한 노동문제는 ‘양극화’라고 생각합니다. 흔히들 생각하는 임금과 복지 격차 뿐 아니라 노동시간, 노동환경, 나아가 안전과 노동3권 보장에 이르기까지 전방위적인 양극화가 발생하고 있습니다.

격차를 줄이지 않는 성장은 공허합니다. 산업이 아무리 발전해도 경제 규모가 커진다고 한들, 노동현장의 격차가 이대로 벌어지기만 한다면 우리 사회의 지속가능성은 무너질 수 밖에 없습니다. 거대한 산업구조 재편 속에서 가장 먼저, 가장 큰 타격을 입는 것은 노동약자입니다. 일하는 모든 사람들이 권리와 안전을 보장받고 격차를 줄일 수 있도록 구조적인 대책 마련이 시급합니다.

“22대 국회 전반기 노동입법의 성과와 과제”

□ 지난 기후에너지환경노동위원회 전반기 의정활동 간 소회와 의원님께서 생각하시는 주요 통과법안과 아쉬운 것들이 있다면 무엇일까요?

■ 22대 국회 전반기동안 기후에너지환경노동위원회 위원으로서 대한민국 노동현장 변화를 이끌기 위해 숨 가쁘게 달려왔다고 생각합니다. 특히 노동자 출신 국회의원으로서 현장의 목소리를 입법으로 연결하고 체감되는 정책을 펼치기 위해 치열하게 노력했던 기억들이 스쳐지나갑니다.

가장 뜻깊은 성과를 꼽자면 노동계의 큰 염원이었던 노조법 2·3조 개정안이 통과되어 올해 3월 마침내 현장에서 시행되었다는 것입니다. 이와 더불어 만연한 임금체불을 근절하기 위한 법안과 노동자의 생명과 직결되는 산업안전보건 체계를 강화하는 다양한 노동법안들이 통과되어 현장에 안착하고 있다는 점은 보람찬 결실입니다.

반면, 가장 아쉬운 점은 여전히 국회에서 해결해야 할 노동 과제들이 산적해있다는 사실입니다. 전반기 기후에너지환경노동위원회에서 발의된 법안은 1,633건입니다. 그러나 통과된 법안은 83건, 대안 반영된 법안을 모두 포함해도 341건에 불과한 실정입니다. (2026년 6월 22일 기준)

현장에서 시급한 문제임에도, 그리고 치열한 고민과 논의 끝에 발의했음에도, 아직 논의조차 시작하지 못한 채 잠들어 있는 법안이 너무나도 많습니다. 한시가 급한 민생 법안들이 표류할 때 가장 큰 안타까움을 느낍니다. 후반기에도 더욱 무거운 책임감으로 의정활동에 임하겠습니다.

□ 지난 3월 10일, 「노란봉투법」으로 대표되는 노조법 2·3조 개정안이 시행되었습니다. 의원님께서 생각하시는 노란봉투법 시행의 가장 중요한 의미가 무엇이라고 생각하시는지요?

■ 노란봉투법이 대한민국 노동법 역사에 거대한 이정표를 세운 중대한 입법이라는 점은 우리 노동대학원 원·교우님들을 비롯, 많은 분들께서 이미 잘 알고 계실 것입니다. 저는 여기에 더해 조금 더 본질적이고 미래 지향적인 관점에서 의미를 짚고 싶습니다.

바로 ‘변화하는 노동 현장에 맞춰 노동법의 패러다임이 진화하기 시작했다’는 점입니다.

기존의 노조법은 전통적 고용관계, 즉, 단일 사업장 내 정규직 중심의 틀에 갇혀있었습니다. 하지만 오늘날 노동시장은 매우 다변화되었습니다. 이번 개정의 핵심은 그동안 전통적 고용관계가 아니라는 이유로 법 제도의 사각지대에 방치되었던 다양한 형태의 일하는 사람들이 교섭 테이블이 앉을 수 있도록 길을 열어준 것입니다.

지금 이 순간에도 우리 사회는 급격한 격변기 속에 있습니다. 현장이 이토록 빠르게 변화하고 있다면, 노동자를 보호하는 법과 제도 역시 낡은 껍질을 깨고 발맞추어 나아가야 합니다. 그런 의미에서 노란봉투법의 시행은 단순히 하나의 법안 통과를 넘어, ‘일하는 모든 사람을 위한 노동법’으로 나아가는 위대한 첫걸음이자 새로운 노동법제도를 여는 시대적 선언이라고 확신합니다.



“고려대학교 노동대학원, 사회적 대화와 대안의 플랫폼으로”

□ 바쁘신 와중에도 인터뷰에 응해주셔서 감사드립니다. 인터뷰를 마무리하며, 국내 유일의 노동대학원인 고려대학교 노동대학원이 앞으로 나아가야 할 방향 혹은 역할에 대해 말씀해 주시는 것을 끝으로 마무리를 하려 합니다.

■ 고려대학교 노동대학원이 가진 가장 독보적인 강점은 바로 다양한 분야의 주체들이 '노동'이라는 하나의 가치를 중심으로 다함께 소통할 수 있는 유일한 공간이라는 점입니다.

노동현장의 활동가, 기업의 인사노무 책임자, 정책을 입안하고 실행하는 정부 인사들이 한 강의실에 모여 앉아 치열하게 토론하고 서로의 입장을 이해하는 과정 그 자체가 우리 노동사회의 갈등을 해결하는 거대한 사회적 대화의 축소판이라 생각합니다.

현장이 변하면 법도 변해야 하고, 그 법을 움직이는 것은 결국 사람들의 목소리입니다. 우리 원·교우님들께서 강의실과 삶의 현장에서 치열하게 고민하며 내어주시는 생생한 목소리들을, 저는 국회에서 무겁게 받아 안아 입법과 제도의 변화로 반드시 바꾸어 내겠습니다.

앞으로도 고려대학교 노동대학원이 단순한 학문 연구의 상아탑을 넘어, 갈등과 대립의 노동 정국 속에서 상생과 연대의 실마리를 풀어내는 '소통과 대안 마련의 든든한 플랫폼'으로서 중심을 잡아주기를 기대합니다.

대한민국 노동의 미래를 밝혀나가는 원우 여러분의 발걸음을 언제나 자랑스러운 고대 노동대학원 교우(校友)로서, 또한 든든한 조력자로서 늘 응원하겠습니다.

감사합니다.

“교대노동자들에게 적정인력은 환자의 생명과 안전을 살리는 빛”



백 소 영 원우

(노동복지·정책학과 61기, 전국보건의료산업노동조합 부위원장 · 간호사)

병원은 365일 24시간 멈추지 않는다. 환자가 잠든 밤에도 간호사는 환자의 상태를 살피고, 미화노동자는 병동과 응급실을 청소한다. 시설노동자는 전기와 냉난방, 의료가스 설비를 관리하고 경비·보안노동자는 병원의 안전을 지킨다. 환자이송, 급식, 린넨 업무에 종사하는 노동자들도 교대근무를 하며 병원의 밤을 떠받치고 있다.

“야간교대노동의 건강위험”

그러나 야간교대노동은 단순히 밤에 일하는 근무형태가 아니다. 인간의 생체리듬을 거스르는 노동이며, 수면과 회복, 일·가정 양립에도 지속적인 영향을 미친다. 특히 불규칙한 교대제와 휴식권이 제대로 보장되지 않을 경우 노동자의 건강위험은 더욱 커진다.

2025년에는 19년 5개월동안 야간교대근무를 하다가 유방암을 진단받은 간호사의 질병이 산업재해로 인정됐다. 질병판정위원회는 장기간의 야간근무 뿐 아니라 야간근무 뒤 하루만 쉬고 곧바로 주간근무를 하는 근무, 저녁근무 다음 날 주간근무를 하는 근무, 6일 또는 7일 연속근무 뒤 휴일을 부여받는 불규칙한 교대근무를 업무상 질병의 원인으로 고려했다.

이는 야간교대노동이 개인의 적응이나 생활습관 문제가 아니라 노동환경의 문제임을 보여준다. 노동자가 야간근무에 잘 적응하지 못해서 아픈 것이 아니라, 회복할 시간을 충분히 보장하지 않는 교대제와 인력운영이 건강을 위협하는 것이다.

“인력 부족에 따른 노동강도 증가”

여기서 반드시 함께 살펴야 할 것이 인력 부족이다. 같은 야간근무라도 충분한 인력이 배치돼 적절한 업무량을 담당하고, 근무 중 휴게시간과 근무 후 회복시간이 보장되는 경우와 한 사람이 여러 사람의 업무를 떠맡는 경우의 건강위험은 같을 수 없다.

인력이 부족하면 한 사람이 담당해야 하는 환자와 업무가 늘어난다. 휴게시간을 제대로 사용하지 못하고, 동료의 휴가나 병가를 사용하면 남아있는 노동자가 그 업무를 대신해야 한다. 갑작스럽게 근무표가 변경되거나 휴일에 출근하는 일도 발생한다. 결국 인력부족은 노동강도 증가와 수면 부족, 만성피로로 이어지고, 다시 이직과 결원을 낳는 악순환을 만든다.



보건의료노조는 야간교대근무자의 유방암 산재 승인을 환영하면서도, 앞으로는 불규칙한 교대근무 뿐 아니라 인력 부족에 따른 노동강도 역시 업무부담 가중요인으로 평가해야 한다고 제기했다. 근골격계질환이나 심혈관계질환을 판단할 때 노동강도가 고려되는 것처럼, 직업성 암을 판단할 때에도 실제 업무량과 인력 수준을 함께 살펴야 한다는 것이다.

적정인력은 단순히 매일의 근무표를 겨우 채울 수 있는 인원을 의미하지 않는다. 노동자가 주휴일과 법정공휴일, 연차휴가와 병가를 사용할 수 있어야 하고, 교육·육아휴직·응급결원이 발생해도 다른 노동자의 업무가 과도하게 늘어나지 않아야 한다. 누군가 쉬면 업무가 마비되는 인원은 적정인력이 아니라 최소인원에 불과하다.

병원의 인력문제는 노동자의 건강권만을 위한 요구도 아니다. 인력 부족으로 간호사가 과도한 환자를 담당하거나 미화·시설·환자이송 노동자의 업무가 누락되면 그 위험은 결국

환자에게 돌아간다. 충분한 인력과 휴식이 보장돼야 노동자는 안전하게 일할 수 있고, 환자도 안전한 의료서비스를 받을 수 있다.

야간교대노동을 없앨 수 없는 24시간 병원이라면, 그만큼 더 강력한 보호조치가 필요하다. 연속 야간근무와 불규칙한 근무전환을 줄이고, 근무 사이 충분한 휴식시간을 보장해야 한다. 야간근무 횟수를 제한하고, 휴일과 휴가를 자유롭게 사용할 수 있는 인력과 결원에 대비한 대체인력을 확보해야 한다.

꼭 필요한 적정인력 기준 제도화!



병원의 밤은 노동자의 희생만으로 유지되어서는 안 된다. 야간교대노동자의 건강을 지키기 위해서는 노동시간표만 조정하는 것을 넘어, 노동강도를 낮출 수 있는 적정인력 기준을 마련해야 한다. 노동자가 아프지 않고 지속해서 일할 수 있는 병원은 환자에게도 안전한 병원이다. 적정인력은 비용이 아니라 노동자의 생명과 환자의 안전을 지키는 가장 기본적인 조건이다. 이에 보건의료노조는 현재 인력기준 제도화를 위한 대국민 서명운동을 전개하고 있다. 우리 사회가 생명과 안전을 지키는 빛이 되어 주길 바란다.

“항공안전을 지키는 항공정비사의 건강과 휴식”



박 준 영 원우

(노동법학과 61기, 아시아나항공 노동조합 기획부장 · 항공정비사)

나는 2014년 6월부터 최근까지 12년이 넘게 3조 2교대 스케줄 근무를 했다. 처음 교대 근무 부서로 이동할 때에는 야간수당과 연장근로수당을 받을 수 있다는 장점과 생활리듬이 깨져 건강에 부담이 될 수 있다는 단점을 모두 알고 있었다.

그러나 12년이 지난 지금 다시 교대근무를 하라고 한다면 선뜻 선택하고 싶지는 않다. 매년 건강검진에서 대사증후군과 복부비만에 대한 우려가 반복됐고, 불규칙한 수면과 장시간 근무가 건강과 생활에 미치는 부담도 체감하게 됐다.

이러한 변화가 전적으로 스케줄 근무 때문인지, 나이가 들면서 생긴 문제인지는 단정하기 어렵다. 다만 장기간의 교대근무가 건강에 적지 않은 영향을 미쳤다는 점은 분명하다.

“항공정비에 야간근무가 필요한 이유”

항공정비 현장의 3조 2교대는 세 개의 근무조 가운데 두 개 조가 하루 24시간을 나누어 근무하고, 나머지 한 개 조가 쉬는 방식이다. 1그룹이 오전 8시부터 오후 8시까지 근무를 하면 2그룹은 오후 8시부터 다음 날 오전 8시까지 근무를 하고 나머지 3그룹은 쉰다.

항공사에서 야간정비가 필요한 이유는 항공기의 운항시간을 최대한 확보하기 위해서다. 항공기는 운항하지 않는 동안에도 임차료와 정비비 등 고정비용이 발생한다. 따라서 운항이 적은 야간시간에 정비를 진행하고 가능한 한 빨리 항공기를 다시 운항에 투입해야 하는 것이다.

항공기 엔진 교환과 같은 작업은 한 개 근무조가 한 번의 시프트 안에 마치기 어렵다. 작업에 따라 두 개에서 다섯 개 이상의 근무조가 연속해서 투입되기도 한다. 주간에만 작업하면 며칠이 걸릴 수 있지만 주야간으로 이어서 작업하면 정비시간을 크게 단축할 수 있다.

물론 항공산업의 특성 상 야간정비 자체를 없애기는 어렵다. 그러나 야간정비가 필요하다는 사실이 현재와 같은 장시간 교대근무를 그대로 유지해야 한다는 의미는 아니다.



“금전적 보상의 유혹”

교대근무자는 야간수당과 연장근무수당을 받을 수 있어 일반적인 주간근무자보다 높은 임금을 받을 수 있다. 최근 통상임금 판결로 통상시급이 오르면서 야간수당과 연장근로 수당도 증가했다.

특정 주에 근무가 몰리면서 발생하는 연장근로수당은 현장에서 ‘패턴OT’로 불린다. 한 달에 여덟 차례 정도 야간근무를 하면 야간수당도 적지 않은 금액이 된다. 이러한 금전적 보상은 교대근무를 지속하게 하는 중요한 이유 중 하나다.

그러나 수당이 많다는 것은 그만큼 야간과 장시간 노동이 반복된다는 뜻이기도 하다. 늘어난 수입이 당장 가계에 보탬은 되겠지만 수면 부족과 건강 악화, 가족생활과 사회생활의 어려움이라는 더 큰 대가를 치르게 만든다.

“출근일수는 적지만 하루는 길다”

3조 2교대 근무자는 한 달에 약 15 ~ 16일을 출근한다. 출근일수만 보면 주 5일 근무자보다 적어 보이지만, 하루 근무시간은 약 12시간에 달한다. 주간근무자의 실근로시간은

약 10.5시간, 야간근무자의 경우 약 11시간에 이른다.

스케줄은 대체로 15일을 주기로 주간과 야간근무가 반복된다. 한 달을 기준으로 주간과 야간근무를 각각 여덟 차례 정도 하고, 일정에 따라 열흘 간 야간근무를 네 차례 또는 다섯 차례 하기도 한다.

법정공휴일이나 회사 창립기념일에 근무하면 대체휴무가 지급되고 연차 역시 사용할 수 있다. 그러나 인력이 부족한 부서에서는 원하는 시기에 휴가를 쓰는 것조차 어려운 것이 현실이다. 과도한 근무일정을 조정하기 위해 연차나 대체휴무를 사용해야 하는 경우도 많다.

최근 연차를 시간 단위로 차감하도록 일부 제도가 개선됐지만, 근무표의 부담을 노동자가 자신의 휴가로 조정해야 하는 구조는 여전히 남아있다.

“수면시간 없는 야간근무”

야간근무의 가장 큰 어려움은 충분한 수면을 확보하기 어렵다는 점에 있다. 야간근무는 오후 8시에 시작하지만 업무 준비와 인수인계를 위해 오후 7시 30분 경 출근한다. 사업장에 12시간 이상 머무름에도 공식적인 휴게시간은 1시간이고, 별도의 수면시간은 주어지지 않는다.

근무자는 출근 전 3~4시간 정도 잠을 자고자 하지만 주간과 야간근무가 반복된다보면 일정한 수면리듬을 유지하기 어렵다. 특히 새벽 4시부터 6시 사이에는 집중력이 떨어지고 작업 중 실수와 졸음의 위험성 역시 커진다.

항공정비는 작은 판단 착오나 작업 실수가 항공기와 승객의 안전에 큰 영향을 미칠 수 있는 업무다. 따라서 교대근무자의 피로와 수면 부족 문제는 개인의 건강문제만이 아니라 항공안전 그 자체의 문제이기도 하다.

최근에는 안전사고와 인적 실수를 줄인다는 이유로 작업자가 직접 확인하고 기록해야 할 절차도 늘고 있다. 그러나 인력과 작업시간을 충분히 확보하지 않은 채 의무만 추가되면 노동강도는 오히려 높아질 수 밖에 없다.

“근무변경의 부담”

교육이나 회의 등의 이유로 야간근무가 주간근무로 변경되는 경우도 있다. 실근로 11시

간의 야간근로 한 차례가 주간 8시간 교육 이틀로 바뀌게 되면 총 근로시간은 16시간이 돼 기존보다 5시간을 더 일하게 되는 셈이다.

반대로 주간근무가 교육으로 변경될 때에는 근로시간이 줄어들기도 한다. 그러나 전체 스케줄에서 야간근무 기간이 더 길기 때문에 야간근무가 교육으로 변경되는 사례가 상대적으로 더 빈번히 발생한다.

회사의 필요로 근무형태가 변경되었는데 늘어난 근로시간을 줄이기 위해 노동자가 연차나 대체휴무를 사용해야 한다면 그 부담은 고스란히 노동자에게 전해지는 것이다. 근무 변경 시 기존 노동시간과의 차이를 합리적으로 조정할 기준이 필요하다.



“건강검진을 교대제 개선에 활용해야”

교대근무자는 매년 특수건강검진을 수검하고 있다. 그러나 건강검진결과가 개인에게 전달되는데 단순히 그쳐서는 안 된다.

회사는 교대 및 일반 주간근무자의 대사증후군, 수면장애, 심혈관계질환 등 건강지표를 비교하고 장시간의 교대근무가 건강에 어떤 영향을 미치는지 분석할 필요가 있다.

그 결과를 바탕으로 야간근무 횟수와 실근무시간을 조정하고 필요하다면 야간근무 중 수면시간이나 회복시간을 보장하는 방안 역시 검토해야 할 것이다.

다만, 건강검진 결과가 인사상 불이익이나 일방적인 근무배제의 근거로 사용되어서는 안

된다. 노동자의 의사와 고용안정을 보장하면서 건강을 함께 보호하는 방향으로 활용되어야 한다.

“꼭 필요한 교대제 개선!”

항공정비 현장에서 야간근무는 일정 부분 불가피하다. 그렇다면 야간에 일하는 노동자가 건강하고 안전하게 일할 수 있도록 더 강한 보호조치는 필수적이다.

특정 주에 근무시간이 집중되지 않도록 스케줄을 조정하고, 연속 야간근무와 월간 야간 근무 횟수를 줄여야 한다. 근무 사이 충분한 휴식시간을 보장하고, 장기적으로는 4조 2교대나 5조 3교대처럼 근무조를 확대하는 방안도 검토할 필요가 있다.

교대조를 확대하려면 추가 인력과 비용이 필요하다. 그러나 피로가 누적된 항공정비사의 실수는 노동자 개인의 건강문제에 그치지 않고 항공기와 나아가 승객의 안전으로까지 이어질 수 있다.

항공사는 야간정비를 통해 정비시간을 줄이고 항공기의 운항시간을 늘린다. 그렇다면 야간정비를 담당하는 노동자에게 충분한 인력과 휴식을 보장하는 것 역시 회사의 책임일 것이다.

상대적으로 높은 야간 및 연장근로수당만으로 교대근무의 위험을 해결할 수는 없다. 실근로시간 단축, 수면시간 보장, 야간근무 횟수 제한, 건강상태에 따른 근무조정과 적정인력 확보가 함께 논의되어야 한다.

항공정비사의 건강과 휴식 역시 항공안전을 이루는 가장 기본적인 조건이다.

노조시민주의와 시민연대 위원장



백 승 화 원우

(노동복지·정책학과 59기, 인천광역시 계양구의회 자치도시위원장)

안녕하십니까? 59기 노동복지·정책학과 백승화입니다.

이번 6.3 동시지방선거에서 계양구 가선거구(효성1·2동, 계산1동) 기초의원(구의원)으로 당선되었습니다. 진심 어린 응원과 후원을 보내주신 원우님들께 감사드립니다.

내로라하는 노무사님들과 위원장님들, 그리고 대기업 임직원님들로 가득한 노대원에서 저는 언제나 독특한 포지션에 있을 수밖에 없었습니다.

독일 만하임 국립음대에서 첼로 석사를 졸업하고 귀국하여 문화예술단체를 꾸려가던 예술가가 노동을 공부하려니, 당연한 시행착오가 있으리라는 각오는 하고 있었습니다.

2023년 9월, 저는 11~13대 노동대학원장이자 문재인 대통령 직속 정책기획위원회 위원장을 역임하신 조대엽 원장님을 만났습니다. 사회문제와 정책을 연구하는 사단법인 선우재에서 조 원장님의 정책·정치 정신을 배우며 정치에 대한 뜻을 키워나갔습니다.

"자본이 가진 힘과 노동자의 균형을 맞추는 노동운동이 곧 정치"라는 설득에 이끌려, 문화경영학 박사 입학을 앞두고 고려대학교 노동대학원 석사로 진로를 바꿨습니다.

11살 때부터 첼로를 전공해왔으며, 연극과 공동체 조성을 위해 창의적인 작업만 하던 예술가가 노동을 공부하기는 사실 벅찬 일이었습니다. 늘 새로운 시각과 표현을 요구받는 예술가가 범부의 시각으로 노동을 바라보려니, 좋게 말해서 신선한 관점이었지만 속된 말로는 '무식하면 용감하다'로 표현될 만큼 무지한 원우였던 것 같습니다.

법적 지식과 노사관계의 경험 없이 수준에 못 미치는 PPT를 선보인 것이 벌써 4학기째에 접어들었습니다. 괴로울 때도 있었고, 이제는 제법 흥내도 내며 노동문제를 논할 법하지만, 그럼에도 불구하고 저는 여전히 '국민적 시각'을 주장하고 싶습니다. 제가 보아온 것은 중소기업의 노동 현상이었고, 노란봉투법을 떠나 노동 3권이 무엇인지도, 민주노총과 한국노총이 무엇인지도 모르는 분들과 함께했으며, 그분들을 위해 정치를 시작했기 때문입니다.

노조시민주의

조대엽 원장님께서 퇴임하시며 펴내신 책 『21세기 노동의 귀환』에는 '노조시민주의'라는 개념이 담겨 있습니다. 저는 그 퇴임식에서 축하공연을 맡게 되었고, 공연을 준비하며 이 개념을 아주 깊이 알게 되었습니다.

21세기 노동의 귀환

노조시민주의의 전망

THE RETURN OF LABOR IN THE 21ST CENTURY



한울
나눔출판

21세기 노동의 귀환

조대엽 지음



공연을 준비하면서 저는 한국 노동운동을 대표하는 전국 단위 산별노조 및 연맹급 조직의 노동지도자 11명과 나누셨던 대담을 하나씩 읽어보았습니다. 11명의 거인들은 소속도, 산업도 모두 달랐지만 공통된 인사이트가 있었습니다. 노동운동이 조합원 위주에 머물러서는 안 된다, 시민과 함께해야 한다, 조합원의 이익을 넘어 사회 전체의 공공성을

지향해야 한다는 것이었습니다.

저는 그 대담의 결과를 연극으로 풀었습니다. 노동대학원에서의 발제들이 낙제점 근처의 조악한 수준이었던 것과는 달리, 이 연극은 노조시민주의라는 거대담론을 가장 정확히 파악하고, 예술적으로 표현해냈다는 칭찬을 받았습니다.

극과 극은 맞닿아 있다는 말이 있습니다. 노동법도, 노사관계도 제대로 모르던 예술가였기에, 오히려 개념의 본질을 꾸밈없이 볼 수 있었던 것이 아닐까 생각합니다. 무지함이 거대담론을 가장 솔직하게 표현하는 도구가 되었던 그 경험은, 이후 제가 '국민적 시각'을 고집하는 이유가 되었습니다.

노조시민주의는 저에게 단순한 학문적 개념이 아닙니다. 조합원 너머의 시민을 바라보는 노동운동의 방향성, 그리고 그 정신을 지역 정치에서 실천하겠다는 저의 출발점입니다.

시민연대 위원장으로서

우여곡절을 넘어, 이제 지방의원으로서 첫발을 내딛고 있습니다. 7만여 명의 구민을 대표하는 자리에 서면서, 어떤 마음으로 이 일을 해야 할까 고민이 많았습니다.

제가 내린 결론은 이것입니다. 지방의원은 '지역'이라는 기업의 노조위원장이 되어야 한다고. 조례를 제정하는 권한은 어떤 기업의 노조위원장보다 클 수 있지만, 반대로 구민들의 요구는 그 권한보다 훨씬 다양하고 복잡합니다. 더 많은 권한만큼, 더 많은 경청이 필요한 자리라는 뜻이기도 합니다.

임기시작과 함께 건설과 교통을 주관하는 자치도시위원회 위원장으로 활동하게 되었습니다. 구민들과 어떻게 소통할지, 행정부와 어떤 관계를 맺어야 할지, 어떤 새로운 사업을 구상해야 할지 - 임기를 앞두고 고민이 많습니다. 그런데 가만히 생각해보니, 이 고민들이 신임 노조위원장님들의 고민과 크게 다르지 않습니다.

제가 거인이라 부르는 원우님들 사이에서, 저는 언제나 다른 시각을 가진 부족한 원우로 시작했습니다. 그런데 이제는 같은 고민을 나누는 원우가 되어가고 있습니다.

4년의 임기 동안 때로는 행정부의 입장을 이해하며 조율하는 역할을, 때로는 주민들의 목소리를 강하게 대변하는 역할을 하게 될 것입니다. 어용노조와 강성노조 사이 어딘가를 오가겠지만, 제가 지향하는 자리는 그 어느 쪽도 아닙니다. 노조시민주의가 말하는 것처럼, 모든 활동이 시민들과 함께하는 '시민연대 위원장' 같은 역할이고 싶습니다.



4학기 동안 배운 수많은 법과 사례들을 마음에 잘 새겨두었다가, 더 좋은 정치로 보답하는 지방의원이 되겠습니다.

부족한 원우를 품어주신 노대원에 다시 한번 깊이 감사드립니다.

AI시대, HRD는 무엇을 다시 설계해야 하는가?



김 윤 정 교우

(인력관리학과 52기, The ROI Group 대표)

1. 들어가며

“AI를 쓰면 일이 빨라지는데, 왜 조직은 더 바빠질까요?”

최근 현장에서 자주 목격하는 역설입니다. AI를 활용하면서 자료 탐색, 초안 작성, 데이터 분류 같은 기능적 업무 시간은 분명 줄었습니다. 그러나 이 공백이 여유로 이어지기 보다, 더 넓은 범위의 역할로 채워지는 경우가 많습니다. 일의 ‘속도’가 빨라지자, 한 사람이 감당해야 하는 일의 ‘반경’ 자체가 넓어지는 것입니다.

변화는 이미 비즈니스 실행 현장에서 나타나고 있습니다. 기업이 브랜드 확장을 위해 캐릭터를 만들고 행사를 기획할 때, 과거라면 디자이너 채용이나 외주 발주를 먼저 검토했을 것입니다. 그러나 이제는 내부 구성원이 AI 도구로 시안을 만들고, 브랜드 톤을 수정하며 실제 제작까지 연결해 냅니다. 전문 영역의 초기 실행 장벽이 낮아지면서 한 사람이 기획자이자 제작자, 실행 전략가의 역할 일부를 동시에 수행하게 된 것입니다.

반복적이고 정형화된 운영 현장도 예외는 아닙니다. 100명 분량의 워크숍 시트를 정리해야 하는 상황에서, 교육 담당자는 Google AI Studio와 Python을 측석에서 학습해 하루 만에 텍스트화 작업을 마무리합니다. 기존의 업무 방식에 얽매이지 않고, 문제를 해결 가능한 크기로 쪼개어 새로운 기술을 주도적으로 도입한 장면입니다.

이처럼 기획부터 실행, 운영에 이르기까지 일련의 장면들이 반복되면 직무의 경계는 자연스럽게 넓어집니다. 하나의 직무에 갇혀 정해진 실행만 반복하던 과거와 달리, 이제는 비즈니스의 전반적인 흐름을 읽고 성과를 확장하는 역할까지 자연스럽게 맡게 됩니다.

문제는 역할은 넓어졌는데 직무기술서, 행동지표, 보상 기준은 과거에 머물러 있다는 점입니다. 조직은 “AI를 쓰면 더 할 수 있지 않느냐”고 반문하지만, **구성원 입장에서는 이것이 개인의 성장인지, 업무 전가인지 확신하기 어렵습니다.**

이제 HRD는 프롬프트 활용법을 가르치는 수준에 그칠 수 없습니다. 달라진 일의 기준을 읽어내고, 직무와 역할 기대를 재정의하며, 경력단계별 행동지표와 핵심 교육을 새롭게 연결해야 합니다. 본 글에서는 AI 시대에 HRD가 다시 설계해야 할 세 가지 축을 살펴보겠습니다.

2. AI는 직무를 없애기보다, 역할의 경계를 넓힙니다

AI가 일하는 방식을 바꾼다는 말은 흔합니다. 그러나 현장에서 더 중요하게 봐야 할 변화는 업무 자동화에 머물지 않습니다. **핵심은 업무 증강(Work Augmentation)에 있습니다.**

AI가 반복적인 자료 수집과 요약 대신 처리하면서 사람은 기능적 과업에서 해방됩니다. 하지만 그 공백은 그대로 비어 있지 않습니다. 오히려 기존 직무의 좁은 틀 안에 머무르지 않고, 더 넓은 차원의 판단과 연결의 영역으로 이동합니다.

예를 들어 주니어 구성원에게 예전에는 자료를 많이 찾고 정확하게 정리하는 능력이 중요했습니다. 그러나 AI가 자료 탐색과 초안 생성의 상당 부분을 지원하는 지금은 다른 행동이 요구됩니다. AI가 만든 결과물의 오류를 검증하고, 맥락에 맞지 않는 부분을 고치며, 질문 자체를 다시 세우는 능력이 필요해진 것입니다.

실무자도 마찬가지입니다. 주어진 과업을 일정 안에 완수하는 것을 넘어, 반복 업무를 AI로 효율화하고 사람이 반드시 개입해야 할 판단 지점을 구분해 내는 능력이 기준이 됩니다. 미들레벨은 단순 취합자에서 나아가 AI 산출물의 품질 기준을 세우고 팀 전체의 일관성을 관리해야 하며, 리더는 AI 활용 독려를 넘어 역할 확장에 따른 책임 경계를 다시 정해야 합니다.

여기서 조직이 반드시 던져야 할 질문이 있습니다.

“한 사람이 더 많은 역할을 수행할 수 있게 되었을 때, 우리는 그것을 ‘역량 향상’으로 볼 것인가, ‘추가 업무’로 볼 것인가?”

이 질문에 답하지 않은 채 AI 활용만 강조하면, 생산성 혁신은 쉽게 업무 전가로 변질됩니다. AI를 잘 쓰는 사람에게 일이 몰리고, 빠르게 처리하는 사람이 더 복잡한 책임을 떠안게 됩니다. 겉으로는 조직의 속도가 올라가는 것처럼 보이지만, 내부에서는 유능한 인재부터 먼저 소진될 수 있습니다.

따라서 AI 시대의 직무 재설계는 해야 할 업무 목록을 기계적으로 늘리는 작업이 되어서는 안 됩니다. 그보다 **역할 기대와 행동지표를 다시 정의**하는 일에 가깝습니다. 핵심은 세 가지입니다.

- ❶ AI로 줄어드는 반복 과업의 명확화
- ❷ 사람이 새롭게 맡아야 할 판단과 연결 역할의 정의
- ❸ 확장된 역할이 조직 성과로 인정받을 수 있는 기준 수립

직무 재설계의 본질은 “이 직무에서 사람의 가치가 어디로 이동하고 있는가”를 추적하고 재정의하는 데 있습니다.

3. 역할 기대가 바뀌면 행동지표와 성장 경로도 다시 써야 합니다

경력단계별 성장 경로는 연차에 맞춰 교육을 배치하는 기술적 작업을 넘어섭니다. 이는 조직이 각 단계의 구성원에게 요구하는 역할의 범위이자, 어떤 수준의 실행을 성숙한 수행으로 정의할 것인지에 대한 명확한 약속입니다. AI가 일의 속도와 방식, 판단의 기준을 바꾸고 있다면 이 약속도 반드시 다시 써야 합니다. 기존 행동지표는 대체로 정확성, 책임 범위, 협업 수준, 업무 완성도 중심으로 설계되어 왔고 여전히 중요합니다. 다만 AI 시대에는 여기에 새로운 기준이 더해져야 합니다.

이제 중요한 것은 업무의 총량이 아닌, 그 과정에서 작동하는 ‘사람의 판단력’입니다. AI가 산출 속도를 압도적으로 높여줄 수는 있지만, 조직의 최종 성과를 좌우하는 것은 결국 사람이 내리는 의사결정이기 때문입니다. 날카로운 질문을 던지는 역량, 맥락에 맞는 선택 기준, 리스크를 걸러내 실행으로 연결하는 구체적인 행동들이 지표에 담겨야 합니다.

경력단계	기존 역할 기대	AI 시대에 보완되어야 할 행동지표
주니어	자료를 정확히 수집하고 정리한다	AI 산출물의 오류, 누락, 맥락 불일치를 확인하고 수정한다
실무자	주어진 과업을 일정 내 완수한다	반복 업무를 AI로 줄이고, 사람이 판단해야 할 지점을 구분한다
미들레벨	여러 업무의 품질과 일정을 조율한다	AI 활용 기준을 만들고, 팀 산출물의 일관성과 품질을 관리한다
리더	목표를 제시하고 성과를 관리한다	역할 확장에 따른 책임, 우선순위, 의사결정 기준을 조정한다

이 표가 의미하는 바는 명확합니다. AI 시대의 성장은 도구 사용 능력만으로 설명되지 않습니다. 더 빠른 산출보다 중요한 것은 더 나은 판단이며, 더 많은 업무 처리보다 중요한 것은 **업무의 구조를 바꾸는 능력**입니다.

따라서 HRD는 핵심 교육을 다시 매핑해야 합니다. 기존처럼 직무명에 따라 교육 과정을 기계적으로 배치하는 방식은 작동하지 않습니다. 달라진 행동지표를 기준으로 학습 목표를 재구성해야 합니다.

“AI 활용 교육”이라는 하나의 과정으로 묶기보다, 경력단계별로 다르게 설계해야 합니다. 주니어에게는 AI 산출물 검토와 사실 확인 역량을, 실무자에게는 업무 프로세스를 구조화하고 자동화 가능성을 판단하는 능력을, 미들레벨에게는 팀 단위의 AI 가이드라인 수립 역량을, 리더에게는 AI 활용에 따른 리스크 관리와 성과 기준 설계 역량을 제공해야 합니다.

AI 시대의 HRD는 바뀐 역할 기대에 따라 행동지표를 다시 쓰고, 해당 행동을 유도할 수 있는 학습 경험을 재배치하는 과정입니다.

4. 직무 재설계는 동기부여·권한·보상과 함께 가야 합니다

AI로 인해 한 사람이 더 넓은 역할을 수행하게 되면, 조직은 반드시 다음 질문으로 진입해야 합니다. **“그 넓어진 역할은 어떻게 인정할 것인가?”**

이 질문이 빠진 직무 재설계는 지속될 수 없습니다. 조직행동학의 직무요구-자원 모델(JD-R Model) 관점에서 보아도 이는 명확합니다. 업무 증강으로 인해 구성원에게 요구되는 역할과 책임(요구)은 급격히 늘어나는데, 이를 뒷받침할 자율성·권한·인정(자원)이 함께 주어지지 않는다면 조직이 기대하는 성과 대신 ‘소진’과 ‘이탈’이 먼저 나타나게 됩니다. 따라서 AI를 활용해 성과가 높아졌다면 권한과 보상 기준을 정렬하는 작업이 반드시 병행되어야 합니다.

① 동기부여 구조의 재편

구성원이 AI를 활용해 더 넓은 역할을 맡는 이유가 단순히 “일을 더 많이 처리하기 위해서”라면 추진력을 잃습니다. 역할의 확장이 개인의 성장 기회, 더 큰 영향력, 더 높은 자율성과 연결되어야 합니다. 구성원이 “이 흐름을 통해 내가 어디로 성장하는가”를 볼 수 있어야 합니다.

② 권한의 재설정

역할은 넓어졌는데 의사결정 권한이 과거에 묶여 있다면 구성원은 책임만 늘었다고 느낍니다. AI를 활용해 업무를 개선하고 새로운 방식을 제안하려면, 그에 맞는 판단 권한이 필요합니다. 역할의 확장만큼 권한의 확장도 함께 가야 요구와 자원의 균형이 맞습니다.

③ 보상과 인정 기준의 정렬

확장된 성과에 대한 인정이 반드시 즉각적인 임금 인상만을 의미하지는 않습니다. 프로젝트 보상, 역할수당, 스킬 프리미엄, 명확한 승진 트랙 등 다양한 방식이 존재합니다. 중요한 것은 조직이 확장된 역할을 “당연한 추가 업무”로 취급하지 않는다는 신뢰를 주는 것입니다.

이 지점에서 HRD는 HRM과 강력하게 연결되어야 합니다. HRD가 달라진 역할 기대와 행동지표를 설계한다면, HRM은 그것이 직무체계, 평가, 보상, 경력개발경로 안에서 제도적으로 작동하도록 인프라를 마련해야 합니다. 두 기능이 따로 움직이면 AI 시대의 인재 개발은 일회성 교육 이벤트로 남을 뿐입니다.

AI 시대의 직무 재설계는 다음 네 가지 질문에서 출발합니다.

1. AI로 줄어드는 반복 업무는 무엇인가?
2. 사람에게 새롭게 기대되는 판단과 연결의 역할은 무엇인가?
3. 그 역할을 수행했다는 것을 어떤 행동지표로 확인할 것인가?
4. 확장된 역할을 어떤 성장·권한·보상 기준으로 인정할 것인가?

이 네 가지 질문에 명확히 답할 수 있을 때, AI 활용은 비로소 조직의 지속 가능한 일하는 방식으로 자리 잡습니다.

5. 결론

AI 시대의 인재개발은 역할 재설계에서 시작됩니다.

AI가 일하는 방식을 바꾸고 있다면, HRD는 교육 목록을 업데이트하는 수준에 머무를 수 없습니다. 직무별 역할 기대, 경력단계별 행동지표, 핵심 교육과 현업 과제의 연결을 처음부터 다시 보아야 합니다. 구성원이 어떤 도구를 쓸 수 있는지를 넘어, 그 도구를 활용해 어떤 수준의 판단과 성과를 만들어야 하는지까지 설계해야 합니다.

한 사람이 2~3인분의 역할을 감당하게 되는 시대일수록 조직의 설계는 더 정교해져야 합니다. 그 변화가 진정한 성장인지, 과도한 부담인지, 성과로 인정받는 확장인지를 조직이 명확히 구분해 주어야 하기 때문입니다. 그렇지 않으면 AI라는 혁신 도구는 유능한 사람의 어깨에 짐을 더 얹는 방식으로 소비되고 말 것입니다.

이제 HRD는 “AI 교육을 했다”가 아니라 “**AI 시대에 달라진 역할과 행동 기준을 다시 설계했다**”로 말해야 합니다. 직무를 다시 정의하고, 행동지표를 다시 쓰고, 성장 경로를 핵심 교육과 연결하며, 동기부여와 보상 기준까지 유기적으로 맞물려 돌아가게 해야 합니다. 그 순간 HRD는 조직이 새로운 방식으로 일하도록 돕는 핵심 실행 인프라가 됩니다.

AI라는 변화의 파도 위에서 구성원의 소진이 아닌 성장을 만들어내는 것, 그것이 앞으로 우리가 마주해야 할 진짜 HRD의 역할입니다.

“원우 및 교우 여러분의 글과 생생한 현장 이야기를 기다립니다.”

『GSLS INsight』 제3호

발행인 | 강민규 (고려대학교 노동대학원 제34대 총학생회장)

편집인 | 김익재 (고려대학교 노동대학원 총학생회 학술협력부회장)

편집위원 | 임지엽, 정인수, 박준영, 박경민

기획·편집 | 고려대학교 노동대학원 총학생회 학술협력부

발행 | 2026년 7월

원고 및 제보 | ij_kim@korea.ac.kr



고려대학교 노동대학원
Korea University
Graduate School of Labor Studies

고려대학교 노동대학원 총학생회
학술협력부 뉴스레터