

초연결, 초융합 산업으로 향하는 AI시대,

경영승계프로그램의 AI에이전트 적용과 대응력 확보

‘AI시대, 한국의 대응력’

26.05.08.
최충묵

AI가 주도하는 시대, 경영승계 프로그램 모델을 AI와 어떻게 연계시킬 수 있을까?

● 발표 배경

- AI 시대 기술의 발전은 기업의 **경영환경**에 많은 영향을 미치고 있으며, **변화**를 가져오고 있음.
- 기업은 **지속가능한 경영**(비즈니스 연속성)을 위해 핵심 기술과 **핵심인재**에 대한 유지, 관리가 전제되어야 함.
- 핵심인재의 선발, 학습, 역량개발 등 데이터를 기반으로 한 **고도화된 Succession Plan** 구축이 필요함.
- 현재 대부분 기업의 Succession Plan이 없거나, 기존의 정형화 구조 및 일부의 주관적 의지에 따라 의사결정을 하고 있음.

● 발표 목적

- AI 에이전트를 경영승계 프로그램에 적용하여, 핵심인재(승계 후보자)의 역량 개발과 다양한 직무 경험을 통해 성과와 가치를 창출하고, 바람직한 의사결정을 통해 지속가능한 기업을 만들어가는데 목적이 있음.
- 또한 AI 에이전트와 직원들과의 원만한 조직 공존 문화를 구축하여 ‘일하는 방식의 변화와 개선’에 목적이 있음.

● 경영승계 Prog.의 AI 에이전트 적용 모델(모형)



● AI 에이전트를 적용한 경영승계 Prog.은 지속가능한 성과 창출과 비즈니스 연속성의 긍정적 영향을 미칠 것이다.

-
1. 인공지능(AI)에 대한 인식과 이해도
 2. AI의 기술력과 수준은 어느정도 일까?
 3. 산업에서의 AI는 어떻게 활용되고 있을까? (AI에이전트는 어떻게 활용되는 것일까?)
 4. 기업이 지속가능한 경영을 위해 무엇이 필요할까?
 5. 경영승계와 관리프로그램은 무엇이며, 왜 필요한지, 그리고 현실은?
 6. 경영승계 프로그램의 AI 적용시 미치는 영향력과 대응방안은 무엇일까?

이슈	핵심 Contents	기존 자료 활용률	검증의 필요성	관련지표/변수	참고/확인
1. 인식/이해도	· 일상 생활 활용도, 기술 개발	100	△	· 교과 과정 도입률	
	· 학습, 교육 과정 / Contents	100	○	· 기본 / 고등 / 전문(기술) 과정 · AI Tool 활용률	
2. 기술력/현수준	· AI 기술력/인재/특허/Infra (기반, 에너지)	100	X	· 보유 기술 개발기간 및 특허 건수	
	· 한국 AI 수준 (Top Tier & Leading Company)	100	△	· 글로벌 시지수 · 연구 분야, 기반시설, 연구 인력 추이	
3. AI 활용성	· 산업(기업)에서 AI 활용 실태, AI생산성	100	○	· AI, AX 도입 기업수	
	· AI, AGI, AI에이전트의 도입과 활용성	100	X	· 연결, 융합산업 연구 분야 데이터 · AI 생산성(AI 에이전트 활용)	
4. 지속가능경영	· 경영승계와 지속 가능한 경영을 위한 핵심 요소	50	○	· 기술력, 세대간 핵심 데이터, 무한 에너지	
	· 리더십과 인적자원의 조직 몰입도 관계	50	○	· 거버넌스 체계 · 핵심인재, 인적자원의 육성 체계	
5. 경영승계 Prog.	· 기술력/특허/Infra (기반, 에너지), 리스크 예측 관리	100	△	· 승계 시나리오 지표 (조직의 성장 Key)	
	· 경영승계 프로그램 수립과 AI 에이전트 적용 연계성	100	○	· 의사결정 지수, 핵심인재 관리 · AI에이전트 (AI기반 시스템 활용도)	
6. 대응방안	· AI리더십, 초연결, 초지능, 초융합, 초고속의 New Business 발굴	50	○	· 승계 사업과 그 산업의 융합 연결성	
	· 인간과 AI 공존 관계 영향	50	○	· AI기반 핵심 인재 육성과 조직 충성도 · 세대 산업의 이해와 연결 공백의 해소	

1. AI의 인식과 이해도

1) 인공지능(AI)의 개념 (AI : Artificial Intelligence)

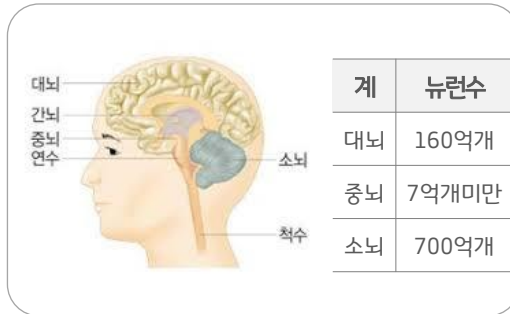
인간의 학습, 추론, 지각 능력을 컴퓨터 프로그램으로 구현한 기술

(≡ 인간의 지능을 모방하여 데이터를 분석하고 스스로 발전하는 기술)

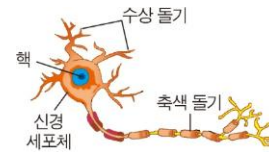
2) 인간지능(HI)의 개념 (HI : Human Intelligence)

인간의 뇌의 신경계는 '뉴런'의 신경세포 구성

[뉴런과 뉴런의 구조]



- 뇌 : 약 860억 개의 뉴런
- 뉴런의 작동 원리 : 불명확 (각 뉴런의 신호전달체계 확인)
- 뉴런의 구조만 확인

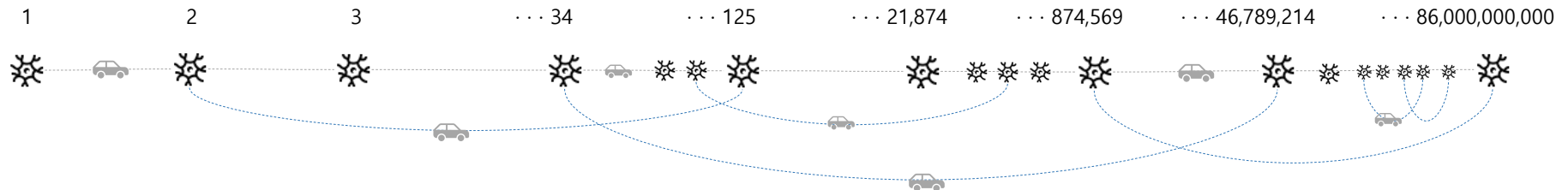


- 태어난 아기 뇌의 무게는 약 400g, 성인의 약 30% 정도
- 뉴런 수 : 성인 = 아기
- 뉴런은 태어난 이후 늘어나는 일이 없고, 재생 불가
- 인간은 20세 이후 매일 수만 개의 뉴런이 죽어감
- 머리를 많이 쓸수록 후천적으로 두뇌 발달
- 인간 두뇌의 구현이 신경망이나 인공지능 연구의 목표 (감정, 의식...)



※ 대뇌 (지각, 기억, 사고 등 고등 정신 담당), 중뇌 (안구운동, 흥채 조절 등 생명 유지 必), 소뇌 (운동 조정과 평형 감각 담당)

※ 뇌의 작동 원리



1. AI의 인식과 이해도

3) 인공지능의 인지와 이해도

AI에 대한 개념, 기술, 국가 정책 등 AI에 대한 인지 및 이해도는 관련 산업 종사 여부에 따라 Gap이 크게 나타남

4) AI 인지/이해도 설문조사

- 설문 목적 : 일반 사람들의 AI에 대한 인식과 이해도
- 모집단/표본 : 직장인, 사업자, 전문직 / 36명 (비확률추출 기반 표본)
- 설문방법/기간 : 온라인 (`26.04.11.~12.)

※ 신뢰수준과 오차범위는 고려치 않음

(단위 : %)

구분 구성율 (%)	AI산업 연관성			종사 형태					연령대				
	계	유관	무관	계	대기업	중견기업	개인사업	전문직	계	20대	30대	40대	50대
	100	28	72	100	42	25	15	19	100	14	47	25	14

문항	점수화 (5점)	긍정 응답률 ①	부정 응답률 ②	Gap (①-②)
1. 나는 내가 하는 업무(일)가 AI와 관련도가 높다고 생각한다.		39%	61%	-22%
✓ 2. 나는 AI에 관심이 높다	3.61	66%	34%	31%
3. 나는 AI(인공지능)가 무엇인지에 대한 개념을 잘 알고 있다(일반적)	3.14	28%	72%	-44%
4. 나는 AI에 사용되는 GPU, NPU, TPU 등에 대해 잘 알고 있다(기술적)	3.14	22%	78%	-56%
5. 나는 머신러닝, 딥러닝에 대해 잘 알고 이를 다른 사람에게 설명해 줄 수 있다	2.56	28%	72%	-44%
✓ 6. 나는 일상생활에서 AI와 관련된 tool을 많이 사용하고 있다(ChatGpt, Gemini)		75%	25%	50%
✓ 7. 나는 AI에 Tool을 유료로 사용하고 있다.		14%	86%	-72%
✓ 8. 나는 AI에 대한 교육을 받아 본 적이 있다		28%	72%	-44%
9. 나는 우리나라의 AI정책이 어떤 방향인지 알고 있다	2.83	22%	78%	-56%
10. 향후 10년 후 AI가 우리 일상생활에 미치는 영향은 긍정적일 것이다.		42%	58%	-17%

추론

데이터 ≠ 돈(비용)?

AI 유료 사용의 긍정/부정 Gap

72%

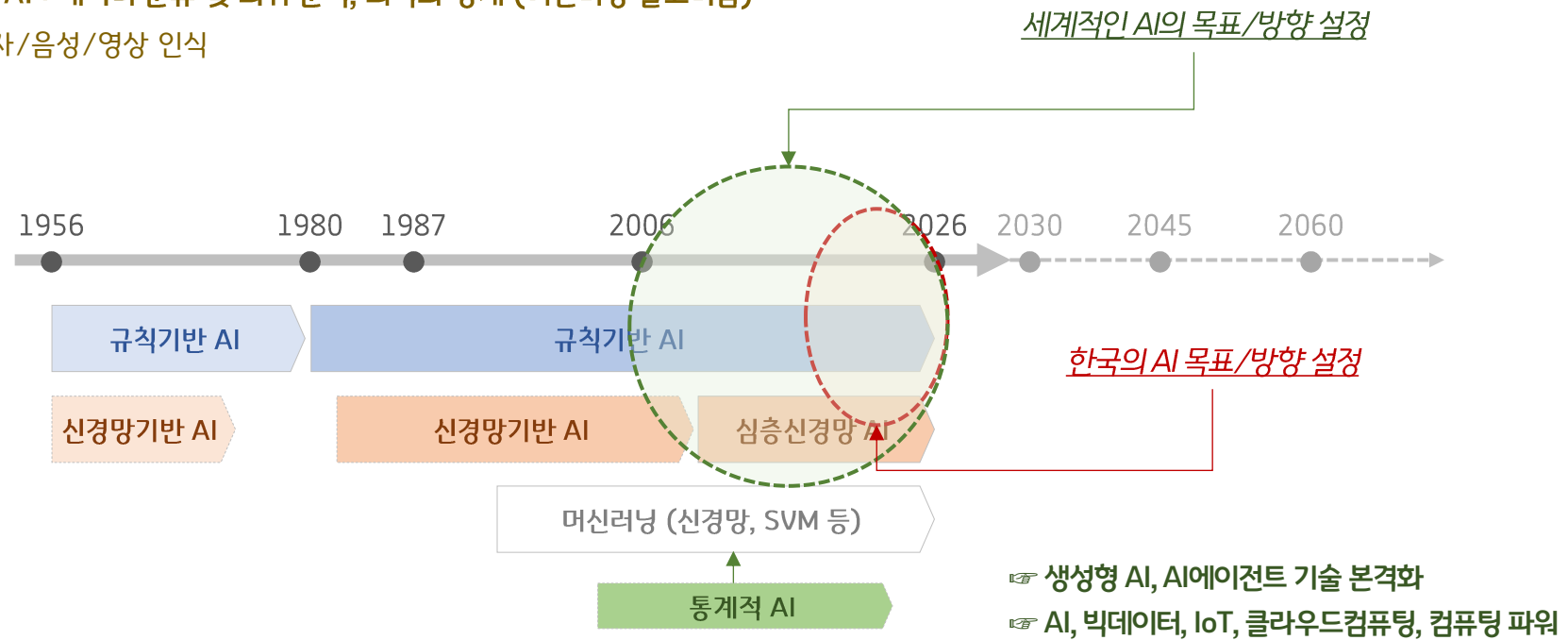
AI관심도가 높고,
AI Tool을 많이 사용하고 있지만,

사용에 상응하는 돈을 지불하거나,
체계적인 교육을
받지는 못했다!

1. AI의 인식과 이해도

5) AI의 분류와 발전 방향(Flow)

- ① 규칙기반 AI : 기호주의 (기호&규칙)
→ 수학적 증명, 게임산업, 자연어처리, 전문가 시스템
- ② 신경망기반 AI : 연결주의 (뉴런의 연결)
→ 문자/음성/영상 인식
- ③ 통계적 AI : 데이터 분류 및 회귀 분석, 최적화 경계 (머신러닝 알고리즘)
→ 문자/음성/영상 인식



1. AI의 인식과 이해도

6) 세계적인 AI 방향과 목표



▶ 주요 국가별 AI 목표와 정책 방향

- 미국 : AI 기술 개발과 인재 양성을 통한 글로벌 AI생태계 주도
- 중국 : 세계 최고 수준의 AI 이론, 기술, 응용을 통한 AI 초강국 실현
- **한국 : ICT인프라와 초융합산업을 기반으로 한 글로벌 AI 경쟁력 3위 확보**
- EU : AI의 신뢰성을 바탕으로 AI 개발과 윤리적 규제를 통한 AI의 안정성과 안전성 확보

1. AI의 인식과 이해도

7) 한국 AI 정책

“AI 3대 강국 도약으로 여는 모두의 AI시대”



항목	2030년 목표
AI 자율제조 도입율	· 40% 이상 확대 (現 5%)
제조 AI 전환	· 100조원 이상 부가가치 창출
GPU 확보	· 5만장 이상 확보
반도체 수출	· 반도체 수출 1,700억 달러 · K-온디바이스 AI 반도체 탑재 제품 10개 이상 출시
AI 리터러시	· AI 리터러시 교육 3,300만명
AI 인재 회귀율	· AI인재 유입국 전환(500명 이상)

AI 세계 3대 강국

※ `26년 예산 투자 중점 방향

- 피지컬 AI 중점사업 추진 : 0.5조원
- AX-Sprint 300(생활밀접형) : 0.9조원
- 국내 핵심인재 1.1만명 양성 등 : 0.6조원
- GPU 1.5만장 구매 : 2.1조원

2. AI 기술력과 현수준

1) AI산업의 3요소



▶ AI산업의 경쟁력

▶ AI산업의 기반

- ▶ CPU(Central Processing Unit): 범용 작업을 위한 프로세서
- ▶ GPU(Graphics Processing Unit): 병렬 그래픽 및 수학 작업에 특화
- ▶ TPU(Tensor Processing Unit): 구글의 AI 가속기

※ 4차 산업혁명(The Fourth Industrial Revolution) : 2016년 1월 세계경제포럼(WEF)에서 처음으로 언급

2. AI 기술력과 현수준

※ 4차 산업혁명의 주요특징

인공지능(AI), 사물인터넷(IoT), 빅데이터 등 첨단 정보통신기술(ICT)이 경제·사회 전반에 융합되어 혁신적인 변화를 일으킴

→ 차세대 산업혁명

초연결성 (Hyper-connectivity)



- IoT 등을 통해 사람과 사물, 사물과 사물이 긴밀하게 연결

초지능화 (Hyper-intelligence)



- AI와 빅데이터를 통해 기계가 스스로 학습하고 판단하는 지능 수준이 극대

초융합 (Hyper-convergence)



- 기술 간의 경계가 허물어지고 물리적, 디지털, 생물학적 영역이 결합

초고속화 (Hyper-velocity)



- 기술의 변화와 정보의 처리 속도가 이전과는 비교할 수 없을 정도로 빠름

2. AI 기술력과 현수준

2) 글로벌 AI지수 : 국가 순위

글로벌 AI 지수(The Global AI Index)는 크게 3개 영역(Pillars)과 이를 세분화한 7개 부문으로 구성, 한국은 '24년 기준 6위 수준을 유지

	Overall	구현(Implementation)			혁신(Innovation)		투자(Investment)		Scale		Intensity
		Talent	Infrastructure	Operating Environment	Research	Development	Government Strategy	Commercial	규모(절대적역량)	집중도(상대적역량)	
		인재	인프라	운영환경	연구	개발	국가전략	산업생태계	규모(절대적역량)	집중도(상대적역량)	
United States	1	1	1	2	1	1	2	1	1	3	
China	2	9	2	21	2	2	5	2	2	21	
Singapore	3	6	3	48	3	5	10	4	11	1	
United Kingdom	4	4	17	4	4	16	7	5	3	9	
France	5	10	14	19	6	4	9	8	6	10	
South Korea	6	13	6	35	13	3	4	12	7	11	
Germany	7	3	13	8	8	11	8	9	5	15	
Canada	8	8	18	16	9	10	3	6	8	8	
Israel	9	7	26	65	7	6	32	3	14	2	
India	10	2	68	3	14	13	11	13	4	36	

· 인재 : AI 인력, 수준

· 인프라 : AI 개발에 필요한 하드웨어 및 인프라(반도체, 전력, 시설 등)

· 운영환경 : 데이터 보호 및 AI 활용에 대한 사회적 분위기와 규제 환경

· 연구 : AI 관련 논문 수, 인용도 및 연구 기관

· 개발 : AI 소프트웨어와 원천 기술의 개발 역량

· 국가전략 : 정부의 AI 정책, 예산 및 지원 계획











· 산업생태계 : 민간 부문의 투자 활발도 및 AI 기업의 수

※ 토터스 미디어(Tortoise Media) : 글로벌 AI 지수(Global AI Index) 발표, 국제적인 공신력을 인정받는 기관 (영국)

2. AI 기술력과 현수준

3) 글로벌 AI지수 : 국가 점수

한국은 전체 6위를 유지하고 있으며 국가전략(69)분야에서 상대적 상위 점수를 기록, 인재, 연구, 상업 생태계에서 낮은 점수 분포를 보이고 있음

	Overall	구현(Implementation)			혁신(Innovation)		투자(Investment)		Scale 규모 (절대적 역량)	Intensity 집중도 (상대적 역량)
		Talent	Infrastructure	Operating Environment	Research	Development	Government Strategy	Commercial		
		인재	인프라	운영환경	연구	개발	국가전략	상업 생태계		
 United States	100	100	100	96	100	100	83	100	100	73
 China	54	26	66	70	54	69	66	48	57	33
 Singapore	32	30	50	55	25	21	59	27	16	100
 United Kingdom	30	32	27	90	23	12	65	25	24	49
 France	28	25	31	70	18	31	59	19	23	47
 South Korea	27	20	42	64	11	37	69	14	22	46
 Germany	27	35	32	83	16	14	59	17	23	39
 Canada	26	26	27	75	15	14	70	23	20	49
 Israel	26	27	25	47	17	19	35	29	14	74
 India	24	42	15	90	10	13	55	14	24	19

· 인재 : AI 인력, 수준

· 인프라 : AI 개발에 필요한 하드웨어 및 인프라(반도체, 전력, 시설 등)

· 운영환경 : 데이터 보호 및 AI 활용에 대한 사회적 분위기와 규제 환경

· 연구 : AI 관련 논문 수, 인용도 및 연구 기관

· 개발 : AI 소프트웨어와 원천 기술의 개발 역량

· 국가전략 : 정부의 AI 정책, 예산 및 지원 계획

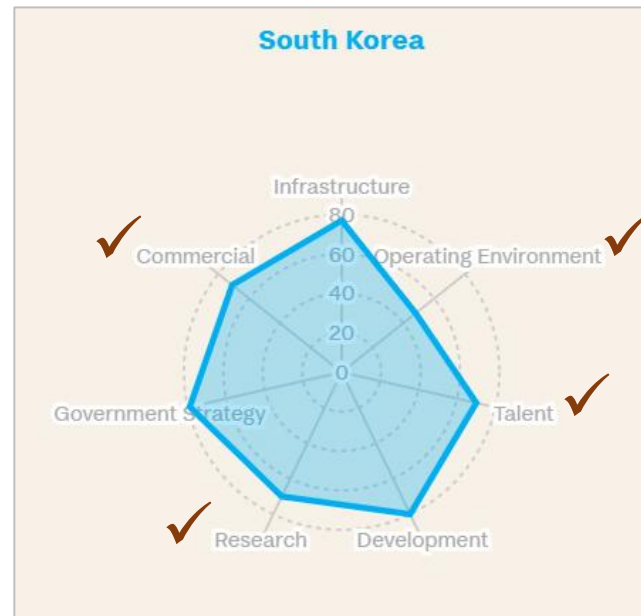
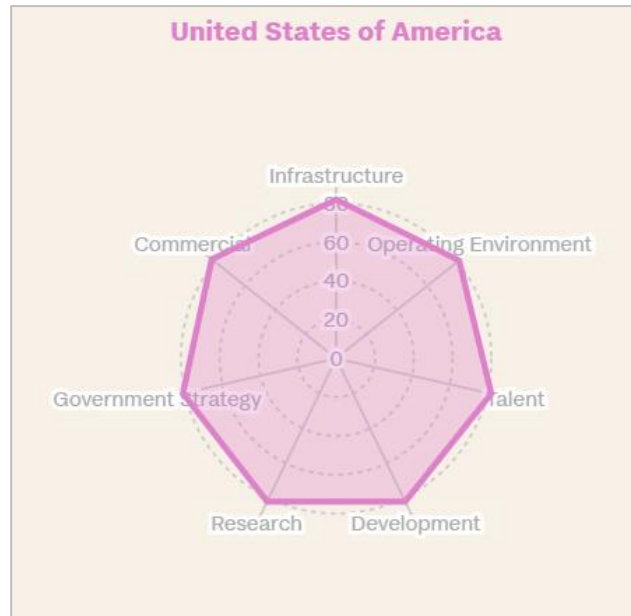
· 상업 생태계 : 민간 부문의 투자 활발도 및 AI 기업의 수

※ 출처 : 토터스 미디어(Tortoise Media), 글로벌 AI 지수(Global AI Index) 발표, 국제적인 공신력을 인정받는 기관 (영국)

2. AI 기술력과 현수준

4) 글로벌 AI지수 : 글로벌 Top 2개국(미국, 중국)과의 비교

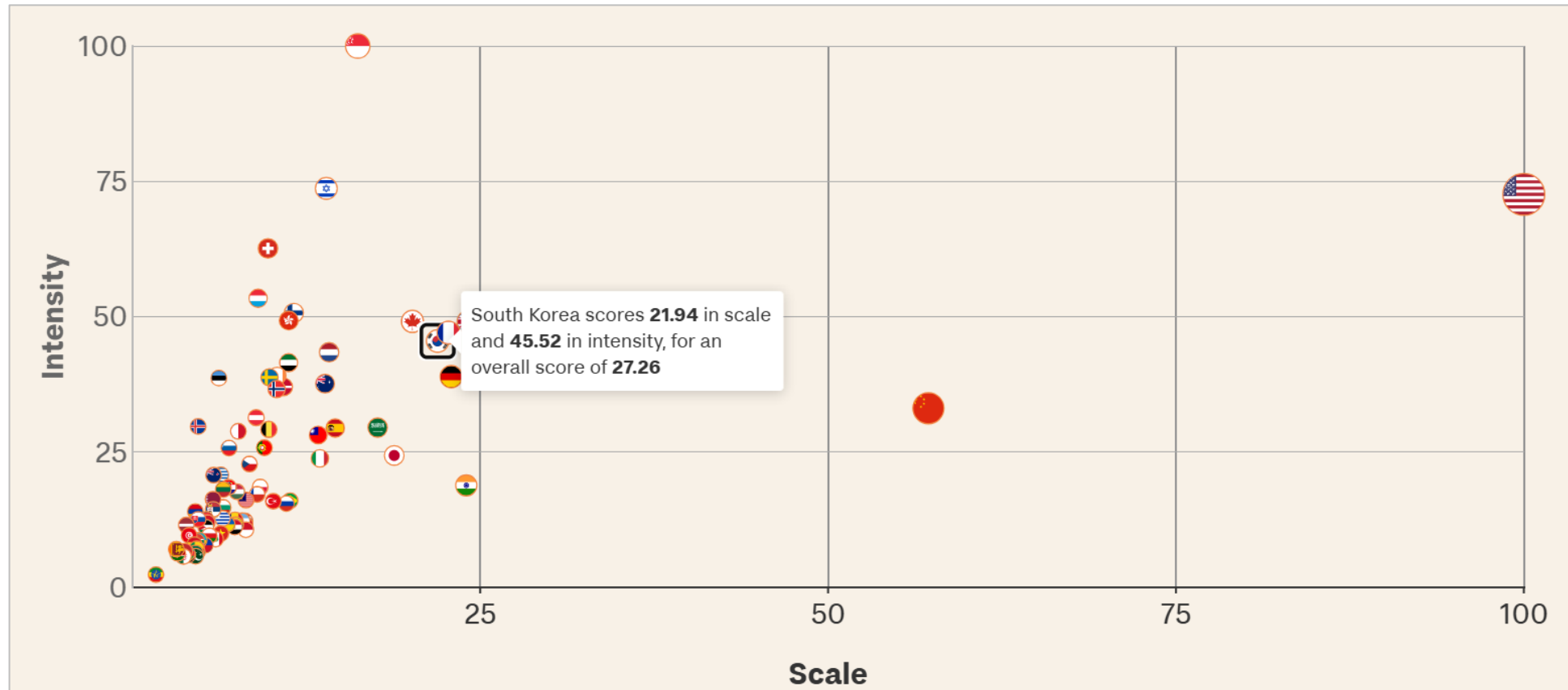
글로벌 1,2위와 비교시 인재, 연구, 운영환경 등 상대적 열위를 보이고 있음.



2. AI 기술력과 현수준

5) 글로벌 AI지수 : 규모와 집중력

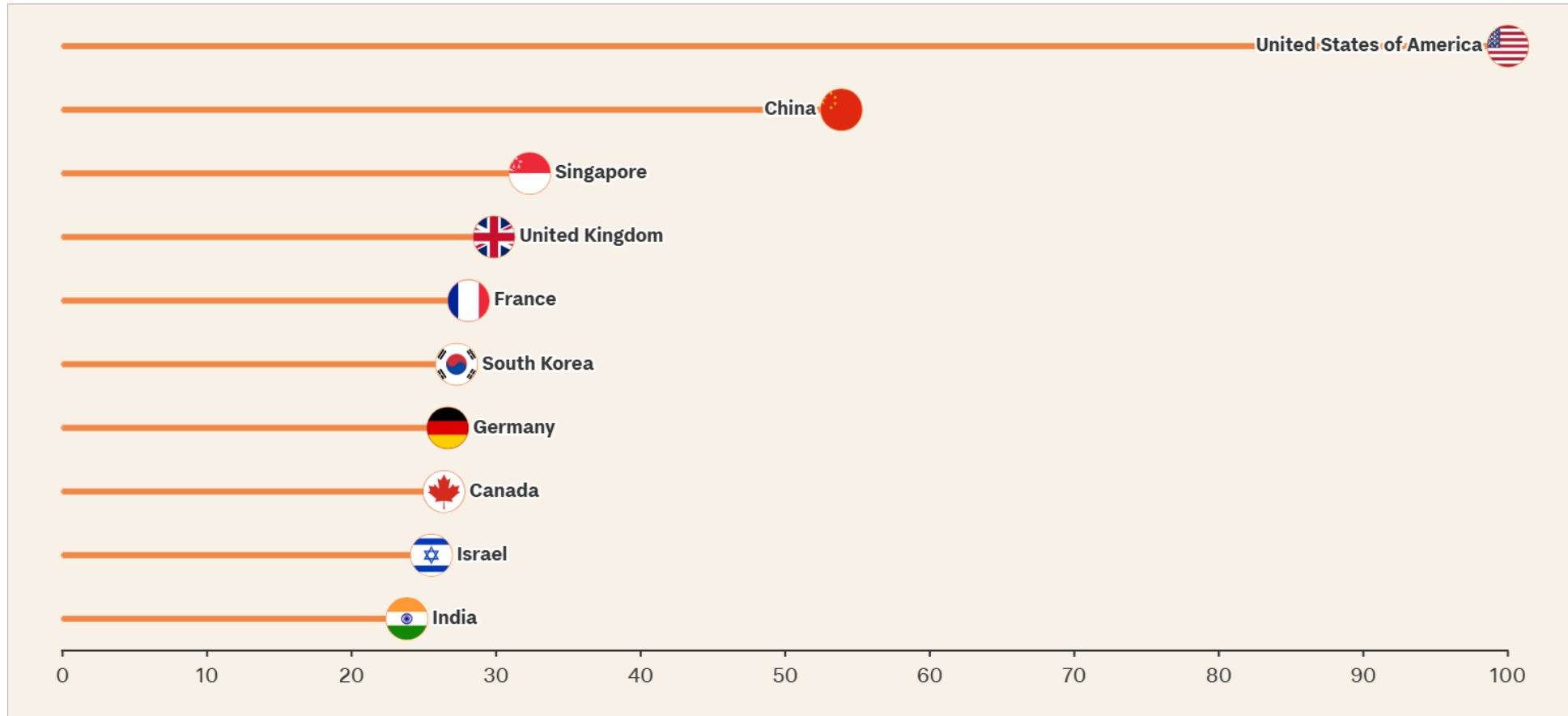
규모적 측면에서 미국, 중국과 그 외의 국가들과는 큰 차이가 있음



2. AI 기술력과 현수준

6) 글로벌 AI지수 : 전체 점수

3위~10위까지의 점수의 Gap은 크지 않음 (1,2위를 제외하고 언제든지 순위가 변경될 수 있으며, AI 생태계의 주도권이 변경될 수 있음)



2. AI 기술력과 현 수준

7) 한국의 AI 기술력 종합

AI의 기술력, AI활용도는 상대적으로 우위를 차지하지만, AI 생태계 운영 및 플랫폼은 열위를 보이고 있음.
(관련 특허, ICT인프라, HBM반도체, AI모델, 응용분야 분석)

항목	내용	글로벌 수준	비고
AI 특허 건수 (인구 10만명당)	· 세계 1위(14.31건/10만명)	· 세계 1위	· 절대 규모는 아직 열세 · 글로벌 플랫폼의 영향력 미흡
ICT산업 부가가치 비중	· 11.46% · ICT특허 비중 (18%, OECD 3위)	· OECD 1위	· 통신 네트워크, 전력 인프라는 이슈
주요 AI 모델수 (AI 응용)	· 세계 3위(8개) *)	· 미국 50개, 중국 30개	· 산업 적용 강세 · 세계적 빅테크 기업의 서비스 수준은 미흡
HBM 반도체 분야	· 세계시장 점유율(약 90%) / SK(57%), 삼성(33%) ※ AI 반도체 기술 : 세계 3위 수준	· 세계 1위 (독점) · 미국 1위, 중국 2위	· AI 인프라 핵심 부품 장악력 세계 수준 · 마이크론(10%, 미국) · 미국 1위, 중국 2위

→ AI 하드웨어적(반도체, 인프라) 측면은 강하지만, AI 플랫폼 (모델), 빅테크 서비스 수준은 약함

*) LG(K-엑사원, 엑사원4.0, 엑사원패스, 엑사원딥), 네이버(하이퍼클로바 X시드 32B싱크, 업스테이지(솔라폰 100B), SKT(A.X K1), NC소프트(배키)

3. AI 활용성

1) AI 활용 지표

현재 특정 산업분야(ICT)를 제외하면 전체 산업에서의 활용율은 낮은 수준이며, 대기업 중심의 양극화 현상이 나타나고 있음. 이로 인해 AI를 모든 산업 분야로 확대하거나 경영시스템과 성과로 연계시키는 부분의 연구와 검토가 필요함.

● 산업별 도입율

도입 산업	AI 도입율(%)
정보통신	25.7
금융/보험	15.3
전기/에너지	14.7
교육서비스	14.3
전문과학기술	9.3
도소매	4.1
제조업	3.9
건설업	3.7

● 기업규모별 도입율

기업 규모	AI 도입율(%)
대기업	9.3
중견기업	3.1
중소기업	2.3

● 지역별 도입율

지역	AI 도입율(%)
서울	7.8
수도권	74.0
수도권외	10.4

● 활용 분야별 도입율

활용분야	AI 도입율(%)
제품개발	64.2
운영 자동화	-
경영시스템	-
고객분석	9.8

대기업은 전사적 차원에서 AX 조직 운영 등 AI를 일부 분야에(자동화 시스템, 제품개발, 공정프로세스, 품질검사, 예방정비, 고객분석 등) 활용하고 있으나, 전체적인 경영시스템과 인적자원관리(교육, 핵심인재 관리 등) 분야에서는 활용도가 아직은 미흡한 수준인 것으로 나타남.

※ 출처 : 정보통신정책연구원 경제분석 보고서

3. AI 활용성

2) AI 생산성 관련

AI 모델, Tool 도입에 대해 일부 또는 많은 부분의 업무(Task)를 대체할 수 있다고 하지만, 한국 산업의 노동생산성 구조상 적극적, 능동적 활용에 대해 관여도가 낮고, 산업내 근속이 높을수록 자기이해관계로 인해 아직은 보조수단의 인식이 지배적임.

노동생산성

· 일정 시간(일정 인원수) 동안 투입된 노동 대비 창출된 부가가치를 측정한 경제지표

$$\bullet \text{ 노동생산성} = \frac{\text{부가가치 산출량}}{\text{노동 투입량 (시간 or 인원)}}$$

AI 노동생산성

· AI 적용 후, 일정 시간 동안 투입된 노동 대비 창출된 부가가치를 측정
→ AI 기술 도입 후, 적용된 인원수, 업무 시간 등 파악 및 AI 투자 비용의 감가 적용
(시차 Error 판단) ∴ 실질 체감 생산성과 업무 효율도를 정량화 하는 기술 필요

$$\bullet \text{ AI 노동생산성} = \frac{\text{AI 적용 후 부가가치 산출량}}{\text{AI 적용 후 노동 투입량 (시간 or 인원)}}$$

▶ 초기에는 단순 인원수, 업무 시간의 절감 등으로 AI의 도입의 청신호로 해석될 가능성이 있음을 주의해야 함.

직원들의 업무 수준과 C-Level 급의 의사결정력이 노동 생산성에 미치는 영향도 판단이 필요

∴ 인재육성, 관리 프로그램의 축소, 변질 우려와 ‘일하는 방식의 변화’의 인식이 퇴색될 가능성이 있음에 유의할 필요

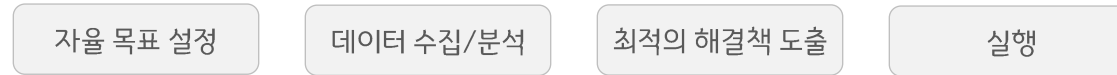
※ AI 활용과 AI 노동생산성의 연계에 융합의 필요성 대두

① 인재육성 관리 프로그램 업그레이드, ② 일하는 방식의 변화, ③ 노동 대체성의 근거 확보, ④고령자/숙련자에 대한 활용성 확보, ⑤ 체계적 경영 데이터 확보

3. AI 활용성

3) AI와 AI 노동생산성의 융합을 위한 AI 에이전트

- AI 에이전트(Agentic AI) : 사용자의 목표를 달성하기 위해 스스로 계획을 수립하고, 추론하며, 외부 도구를 사용하여 자율적으로 작업을 수행하는 지능형 시스템으로 단일 에이전트와 멀티 에이전트가 있음.



→ 외부의 개입 없이 데이터를 수집, 분석하여 스스로 자율적으로 상황을 판단하고 최적의 해결방안을 찾아 실행하는 생성형 AI의 모델로, 이를 도입시 AI 직원을 운영하는 개념으로 조직 문화를 공존의 형태로 만들어 가는 것이 중요함.

AI 에이전트는 확보된 고품질의 데이터와 학습력을 바탕으로 경영의 **객관성, 신뢰성, 투명성**을 확보하여 경영의 히스토리와 환경변화에 따른 중장기 계획에 **다른 지속가능한 경영(비즈니스의 연속성)과 핵심인재를 관리**하는 경영시스템의 동반자 역할을 할 수 있음.

· AI 에이전트 구성 요소

구성 요소	기능
모델 (두뇌)	생각과 결정
도구	외부와의 소통 (데이터 활용과 연결)
오케스트레이션	과정 관리, 반복(모델과 도구 사용)



∴ AI 에이전트 도입은 지속가능한 경영의 핵심 인자를 발굴하고, 객관성과 투명한 전략적 인적자원 관리(Succession Plan 포함)를 위해 필요함.

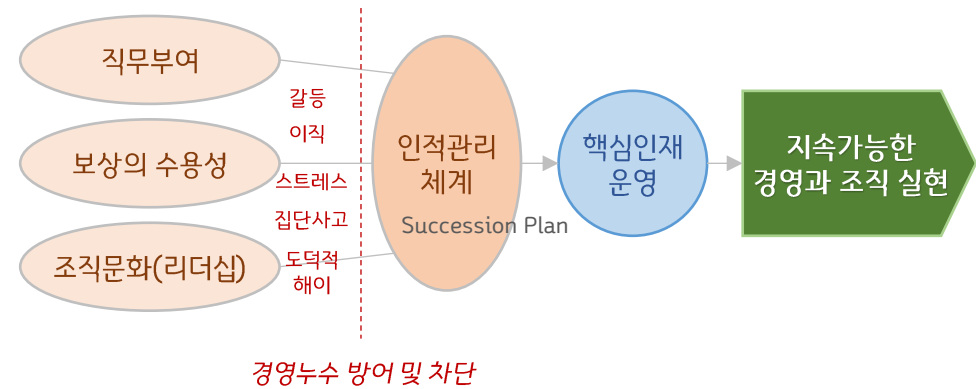
3. AI 활용성

4) AI, AI에이전트를 통한 직원들의 조직 몰입도 강화

AI, AI 에이전트를 통한 기존 구성원과 AI구성원의 협업과 공존을 통한 기존 구성원들의 조직몰입도를 강화하여 AI생산성 확보가 필요함.

① 조직 몰입도를 위한 조건

- 조직의 전략과 가치, 명확한 목표에 대한 구성원의 수용성 확보
- 인적자원 관리 체계 및 제도에 대한 투명성과 신뢰성 확보
- 성과 창출에 대한 공정한 기회 부여와 주도적인 자율성 확보
- 바람직한 커뮤니케이션과 건전한 조직 문화 구축



② 조직 몰입도와 성과 관계

- 조직몰입도가 높은 조직의 통계 : 생산성 (31% ↑), 매출 (37% ↑), 수익성(23% ↑)

③ 조직 몰입도와 경영승계와의 연관 → 핵심인재 발굴 가능 → 핵심인재 운영으로 비즈니스 연속성 확보

④ AI에이전트 적용을 통해 검증 데이터의 품질 확보, 휴먼개입의 적절성, 조직 수용성을 확보하여 대응력 강화 필요

4. 지속가능 경영(비즈니스 연속성)

기업이 지속가능한 경영을 위해 ① 핵심기술과 이에 연계된 제품, ② 기술이나 노하우를 갖고 연속성을 유지하는 핵심 인재, ③ 핵심인재를 관리하는 프로그램, ④ 기업을 유지하는 투명한 거버넌스 구조 필수 요소임 ▶ **기업의 가치와 성과 창출로 비즈니스 연속성 확보**

→ 지속가능한 경영은 비즈니스의 연속이며, 이는 결국 경영승계로 이어짐. 경영승계의 핵심은 핵심인재를 관리하는 Succession Plan에 있음.

Succession Plan의 투명성과 객관성, 신뢰성을 확보하기 위해 정확한 검증 데이터, 구조화된 체계에서 벗어난 개입의 방어를 위해 'AI 에이전트'의 활용이 필요



4. 지속가능 경영(비즈니스 연속성)

기업이 실질적인 비즈니스의 연속성을 유지하기 위해 핵심인재 관리를 통한 준비된 경영승계 필수 요소임. 그러나, 핵심인재의 관리 미흡과 내/외부 환경에 대한에 대한 미흡으로 경영승계의 실패와 지속하지 못한 사례들이 많이 발생하고 있음.

경영승계(기업승계)는 대체적으로 기업의 경영상태가 지속되도록 소유권 및 경영권을 차세대경영자에게 이전하는 것을 의미함.

→ 현실과 문제점

- 후계자 준비 미흡(경영 능력 검증 부재, 리더십 부재, 검증 데이터 미확보), 오너 리스크, 허약한 대체 후보 인재군
- 지배구조 체계 불안정 (혈연 세습 의존력, 가업 승계는 재산의 대물림?)
- 경영권 침해와 방어권 부재 (직원 인수)
- 정책적 지원력
- 외부 인원의 수혈 (단기 성과 집착 현상)
- 기술의 유출과 (準)핵심인재, 고잠재 인재의 이탈
- 차별성과 편애주의 경향 (오래된 친분, 사적 영역 등)
- 소유와 경영의 일체화 경향
- 분쟁과 상속 이슈

5. 경영승계 프로그램과 시에이전트 활용

경영승계프로그램(기업승계 or 가업승계)은 객관화를 확보한 비공식적 운영 필요함. 그럼에도 비공식적 운영에 대한 근거와 기록, 데이터 관리는 투명한 객관성을 확보하고 있어야 함.

특히 규모가 크지 않은 조직에서 비공식적 운영은 그 경영승계Prog. 자체가 없는 확률이 높음.

조직의 후임자에 대한 결정은 어떻게 이루어 지는가?	반응비율
· 우리는 공석이 생길 때까지 기다린 다음, 급히 서둘러 후임자를 찾는다.	21%
· 우리는 비밀리에 후임자를 준비한다	32%
· 우리는 공석이 생겼을 때, 형편에 따라 충원 가능한 후임자를 파악하고, 그것이 최선이기를 기대한다.	37%
· 다른 방법들 고려한다.	11%

William. J. Rothwell, Results of a 2004 Survey on Succession Planning and Management Practices(The Pennsylvania States University, 2004)

※ 경영승계 프로그램(Succession Plan, 핵심인재 관리 Prog.)

기업의 소유권과 경영권을 차세대 경영자에게 안정적으로 물려주기 위한 필수적인 핵심 인재관리 체계임.

(→ 기업에서 핵심 직무나 기존 경영진의 공백을 대비하여 미리 후계자를 발굴, 육성, 준비하는 체계적인 제도)

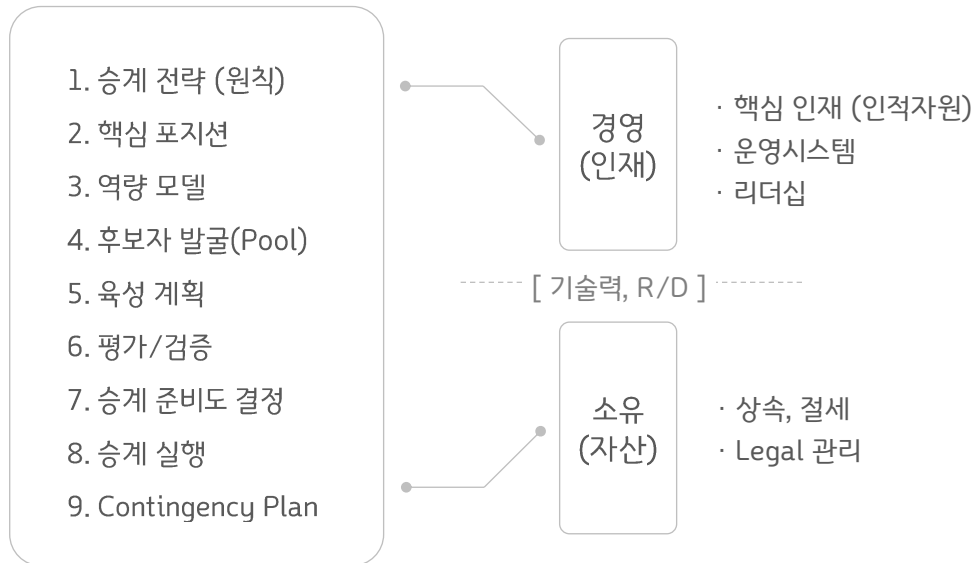
5. 경영승계프로그램과 SI에이전트 활용

1) 경영승계 Prog.의 필요성과 유형

- ① 경영 공백 방지
- ② 핵심 인재 발굴 및 유지
- ③ 조직의 안정성과 비즈니스의 연속성 확보



2) 경영승계 Prog.의 구성



← 경영승계 Prog.의 핵심

결국 핵심인재(후계자)가 경영을 하면서 기업의 영속성을 확보

경영승계 Prog.에 AI 에이전트를 어떻게 적용하고 활용해야 성공적인 경영승계와 조직의 영속성을 확보할 수 있을까?

5. 경영승계 프로그램과 SI에이전트 활용

3) 경영승계 Prog.의 SI에이전트 적용 방안

구성	핵심 Contents	AI 에이전트 적용	이슈/고려	비고	
1. 승계전략 (원칙)	· 조직의 중장기 비전과 목표 · 경영승계 원칙 설정	- 대내외 환경과 중장기 비즈니스 목표 적절성 파악 - 경영승계 시나리오 분석	인식	· 방향과 명확한 경영승계 원칙 · 환경 변화에 따른 모델 업데이트	
2. 핵심 포지션	· 핵심 포지션의 설정 · 우선순위 설정	- 현재와 미래의 비즈니스에서 영향도 높은 핵심 포지션 정의 - 시기별 승계준비기간별 우선순위 설정	인식 판단	· AI에이전트의 주도성 확보, 휴먼 개입성	업무 프로세스 단위
3. 역량 모델	· 필수/선택적 역량 · 역량과 성과 창출의 비례도 · 조직 리더십	- 핵심포지션의 필수 역량과 선택적 역량 정의 - 핵심 포지션과 경영성과 연계성 분석 - 리더십 모델 정의	인식	· 중장기 사업과 연계된 포지션 설정 (현재 포지션의 정밀한 분석 요구)	일하는 방식의 변화/개선
4. 후보자 발굴(Pool)	· 내부 인재 모니터링 · 외부 인재 검토 (Main or Support) · 후보 Pool 구성	- 핵심포지션과 역량 요소에 맞는 인재 모니터링 - 보완, 추가 선발, 탈락에 대한 검토 및 외부 모니터링 - 다양한 우선순위 후보 Pool 구성	인식 판단	· 비공개성, 인재정보 공유성 (정보보안, 사내정치)	
5. 육성 계획	· 개인 데이터 관리 · 직무 부여 / 경험 축적	- 핵심인재 개인화 관리 - 순환보직, 성과 연계 과제 부여, 실행력 검증, 조직 갈등 연계	실행 학습	· 개인 데이터 관리 접근성 · 공정한 기회 부여 / 보상	데이터 학습 연계
6. 평가/검증	· 개인 데이터, 성과 연계 모니터링 · 주기적 체크 시스템 가동	- 성과 측정 및 연계 반응 분석, 객관성 확보 - 비례관계 및 조직 몰입 관련 데이터 분석	실행 학습	· 재무, 전략적 성과와 개인역량의 기여도 · 데이터 불완전성 / 편향 / 최신성	평가 체계 (정량화 평가 기반)
7. 승계 준비도 결정	· 핵심인재 승계 준비도 관리 (즉시, 차기, 핵심) · 승계 시점 관리	- 핵심인재의 경영승계 준비 - 후계자 인재 Pool 검토	실행 판단	· 후계자 Pool에 대한 내외부 개입	
8. 승계 실행	· 역할과 권한 부여 · 이사회 승인/감독 · 커뮤니케이션	- 승계 실행 - 조직 몰입과 생산성 연계 분석, - 승계위원회, 이사회 의 승인 및 감독	실행 판단 관계	· 내외부 데이터 활용 · 비정형 데이터 활용과 유용 · 의사결정의 비정상 개입 (의사결정 근거)	
9. Contingency Plan	· 상황 시나리오 구비 · 위기 대응 및 임시 대체 구성 · 전환과 지속가능성 연계	- 위기 대응 시나리오 분석 및 실행의 성공/실패 요인 분석 - 즉시, 차기, 핵심의 임시, 대체 인재의 활용 - 위기 전환과 비즈니스 연속성 검증	실행 관계 학습	· 위기 관리 능력 데이터 확보 · AI 과도한 의존도	

6. 대응방안

경영승계프로그램의 AI에이전트 적용을 통한 승계 프로그램의 객관성, 공정성, 운영 효율성을 확보할 수 있는 반면, 지속적인 AI 관련 투자 및 업데이트 부족시와 AI 에이전트에 대한 의존도가 과도하게 높을 경우, 오히려 경영승계 과정의 의사결정 혼선이 발생할 가능성이 있음.

이에, AI에이전트는 객관화된 지표 모니터링과 검증, 개인화 관리의 접근 권한 통제, 성공과 실패의 학습을 통한 최적의 경영시나리오 제공 등의 역할에 충실하게 운영하고, 중요 의사 결정과 최종 결정은 사람이 결정하는 구조를 적용해야 할 것임,

▶ 대응력 강화 방안

- ① 데이터 거버넌스 체계 강화 (데이터 편향성 점검, 오류율 인식 시스템)
- ② 정보보안, 접근통제 등 보호 강화
- ③ 빅데이터, 전문가 활용과 AI 에이전트와 협업 / 공존 체계 및 비관련성 휴먼 개입 최소화
- ④ 축적된 경영 데이터의 학습 및 모델에 대한 성능 점검과 업데이트
- ⑤ 다양한 경험과 데이터를 충분히 학습할 수 있는 환경 구축
- ⑥ 현실성 있는 AI정책과 관련법 적용 환경 구축 (인공지능 기본법 등)

감사합니다.