

WEF Meet the Leader

일 자리를 지키기보다 '고용 가능성'을 지켜라: Adecco 대표가 말하는 효과적인 코칭과 역량 강화 ('Protect employability, not just jobs: Adecco exec on effective coaching and upskilling')

크리스토프 까뜨와, Adecco 그룹 글로벌 대표와의 대화

2025년 6월 13일, WEF 4차산업혁명센터, 대한민국 경기도
[센터 웹사이트\(koreago.net\)](http://koreago.net) 보기

본 자료는 세계경제포럼(World Economic Forum) "Meet the Leader" 프로그램 일환으로, 세계 최대의 인적 자원 서비스 기업 중 하나인 Adecco 그룹의 글로벌 대표 Christophe Catoir와 최근 실시한 인터뷰 내용을 요약 정리한 것입니다. 대담자의 의견은 한국 4차산업혁명센터의 공식 의견과 다를 수 있습니다.



[Upskill workers to protect 'employability, not jobs': Adecco Exec, Youtube 보기](#)

- 일 자리를 지키는 것보다 변화에 적응할 수 있는 '고용 가능성(Employability)'을 키우는 것이 AI 시대의 핵심 과제다.
- 리더는 기술 중심의 변화에 발맞춰 직원 교육과 코칭에 적극적으로 투자하고, 지속적인 학습 문화를 조직 전반에 뿌리내려야 한다.
- 협업, 창의성, 문제 해결력과 같은 인간 중심의 소프트 스킬과 도제식 멘토링은 미래 인재 양성과 조직 경쟁력 강화의 핵심 요소다.

요약 (Executive Summary)

📌 1. 인공지능(AI) 시대의 고용 시장 변화

조사 개요:

Adecco의 「Global Workforce of the Future」 보고서에서는 전 세계 27개국 3만 5천 명을 대상으로 AI와 노동 환경의 변화를 분석함.

AI 도입에 대한 반응:

하루 평균 1시간 이상을 AI 덕분에 절약했다는 응답.

산업과 국가를 불문하고 유사한 결과.

13%는 AI로 인해 일자리를 잃었다고 응답.

그러나 51%는 AI 덕분에 새로운 기회를 얻을 수 있다고 긍정 평가.

핵심 메시지:

▶ "일자리가 아니라 고용 가능성을 보호하라."

AI로 인해 직무는 계속 바뀔 것이며, 지속 가능한 고용 역량을 기르는 것이 핵심이다.

📌 2. 리더십과 직원 교육의 재정의

리더의 역할 변화:

AI 시대에 맞춘 비전 제시 및 조기 학습 필요.

직원에게 단순 기술이 아닌 실질적 활용 능력을 길러줄 것.

직원의 반응:

교육을 받지 못한 직원일수록 변화에 대한 불안이 큼.

역량 강화를 위한 기업의 구체적 학습 기회 제공 필요.

단 25%만 AI 관련 교육 이수 경험 있음.

조언:

▶ 리더는 호기심, 속도, 그리고 직원 교육에 대한 투자가 필수.

📌 3. 기업 문화: 지속적 학습과 번아웃 방지

학습 문화 조성:

직원이 스스로 학습하도록 유도하는 '자기 주도형 교육' 강조.

과거 장기 미교육 기업은 변화 수용력이 낮음.

번아웃(burn-out : 정신적 탈진) 방지:

직원에게 정신적 여유와 성장 기회를 함께 제공해야.
지속 가능한 속도와 방향성이 있는 변화 유도가 핵심.

4. 리더십에 필요한 소프트 스킬

핵심 역량	설명
 협업 능력	빠르게 변하는 환경 속에서 다양한 전문가와 함께 전략 실행 필요
 문제 해결력	AI가 대체하기 어려운 복합적 문제를 해결하는 인간 고유의 역량
 창의성	차별화된 아이디어와 실행력을 통해 경쟁 우위 확보
 관계 형성	인간적 신뢰 구축과 감정적 유대 형성 (특히 하이브리드 근무에서 중요)

5. 도제식 학습과 멘토링의 재조명

도제식 학습 확대:

미국, 프랑스 등 주요국에서 제도적 지원 강화 중.
다양한 배경(난민 포함)의 인재에게도 효과적.

멘토링과 리버스 멘토링:

신입에게는 현장 밀착형 코칭이 여전히 중요.
디지털 네이티브 인재가 리더를 교육하는 역멘토링 사례 확산.

하이브리드 환경에서의 실천 방안:

▶ 출근 시 의도적인 협업 및 학습 기회 제공이 리더의 역할.

6. Christophe Catoir의 리더십 철학

Adecco 인턴 출신으로 경영진까지 오른 경험에서 비롯된 신념:

▶ “동기와 가능성을 보고 사람을 발굴하고, 다양성을 신뢰하라.”

변화한 리더십 스타일:

실행 중심 → 비전 제시 및 신뢰 기반 권한 부여
내부 중심 → 외부 파트너십 및 속도 중심 실행 전략
감성적 유대 → 현장 방문과 피드백을 통한 관계 강화

인터뷰 번역본 (주요 내용 위주)

 출연자

Christophe Catoir

Adecco 그룹 글로벌 대표, Adecco 집행위원회 위원

진행: Linda Lacina

1. 인사말 및 인터뷰 개요

Linda:

Meet the Leader 에 오신 걸 환영합니다. 저는 Linda Lacina 이고, 오늘 Adecco 의 글로벌 대표인 Christophe Catoir 를 모셨습니다. Adecco 는 세계 최대의 인사 서비스 기업 중 하나인데요. 오늘 우리는 '미래의 일' 과 이를 형성하는 주요 트렌드, 그리고 리더들이 팀을 미래에 대비시키기 위해 어떤 역할을 해야 하는지에 대해 이야기해 보겠습니다. Christophe, 반갑습니다.

Christophe:

저도 반갑습니다. 감사합니다.

2. AI 와 글로벌 고용 트렌드 조사

Linda:

귀사가 발표한 최신 조사인 「Global Workforce of the Future」에 대해 말씀해주시겠어요?

Christophe:

이번 조사는 기존 버전과 달리 특히 인공지능(AI)이 고용에 어떤 영향을 미치고 있는지를 집중적으로 살펴봤습니다. 우리는 27 개국 3 만 5 천 명을 대상으로 인터뷰를 진행하며 사람들이 AI 를 어떻게 인식하고 있는지를 파악했습니다.

핵심적인 발견은 다음과 같습니다.

첫째, 사람들은 AI 덕분에 하루 평균 1 시간 정도를 절약하고 있다고 느꼈습니다.

둘째, 이 인식은 국가나 산업에 관계없이 비교적 균일하게 나타났습니다.

또한 13%는 AI 로 인해 일자리를 잃었다고 답했지만, 51%는 더 많은 일자리 기회를 찾게 되었다고 느꼈고, 46%는 현재 근무 중인 회사 내에서 성장 기회를 발견했다고 했습니다. 이는 AI 에 대한 인식이 점점 더 긍정적으로 바뀌고 있음을 의미합니다.

3. 고용 가능성과 리더십의 역할

Christophe:

우리가 주목해야 할 중요한 메시지는 “직업이 아닌 고용 가능성(employability)을 보호하라”는 것입니다.

직업 자체는 기술 변화에 따라 달라질 수밖에 없기 때문에, 개인이 변화에 적응할 수 있는 능력, 즉

고용 가능성이 핵심입니다.

리더들도 이에 맞춰 변화하고 있습니다. 응답자의 46%는 자사의 리더들이 AI의 비전을 이해하고 있다고 답했는데, 이는 구성원들이 교육받은 리더를 더욱 신뢰하고 따른다는 점을 보여줍니다.

4. 불안, 충성도, 그리고 교육의 간극

Christophe:

한 가지 흥미로운 점은, 사람들이 AI로 인해 위협을 느낄수록 오히려 현재 회사에 머무르려는 경향이 있다는 것입니다. 이는 긍정적인 충성심이 아니라, 불안에서 비롯된 수동적 선택일 수 있습니다.

그리고 매우 놀라운 사실은, 3만5천 명 중 단 25%만이 AI 관련 교육을 받은 경험이 있다는 것입니다. 이는 교육의 기회 자체가 충분하지 않다는 것을 보여줍니다. 이로 인해 불안과 심지어 번아웃(burn-out)까지 이어질 수 있습니다. 그래서 우리는 교육을 통해 고용 가능성을 보호해야 합니다.

5. 리더들이 취해야 할 두 가지 행동

Linda:

리더들이 이런 상황에서 어떻게 행동해야 할까요?

Christophe:

첫째, 리더 자신이 변화에 대해 열린 마음을 갖고, AI가 어떤 방식으로 작동하며 누구와 협력해야 하는지를 빠르게 파악해야 합니다.

둘째, 직원들에게도 교육을 제공해, 기술 자체가 아니라 그것이 실제 업무에 어떻게 적용될 수 있는지를 이해시키는 것이 중요합니다. 단순히 기술적 문제를 넘어, 실질적 서비스와 제품의 개선으로 이어져야 합니다.

6. 번아웃 방지와 학습 문화 조성

Linda:

성장을 독려하면서도 번아웃은 막고 싶다면 어떻게 해야 할까요?

Christophe:

개인은 스스로 학습할 시간을 확보해야 하고, 기업은 지속적인 학습 문화를 구축해야 합니다. 어떤 산업에서는 지난 20년간 단 한 번의 교육도 받지 못한 직원들이 변화에 대해 거부감을 갖는 경우도 있었습니다.

따라서 두 가지가 중요합니다.

직원의 호기심과 자기주도성

기업 차원의 연속적 학습 문화

7. 변화에 적응하는 근로자 vs 준비되지 않은 근로자

Linda:

미래에 대비하고 있는 근로자는 전체의 11%에 불과하다고 조사에 나왔는데, 이 숫자를 어떻게 늘릴 수 있을까요?

Christophe:

그 11%는 스스로 시간을 들여 학습했으며, 동시에 자신이 속한 조직이 고용 가능성에 관심을 갖고 있다는 점에서 신뢰를 느낀 사람들입니다.

결국 교육과 신뢰, 이 두 가지가 핵심입니다.

8. 리더의 구체적인 역할

Linda:

리더들은 어떻게 실질적인 가이드를 제공해야 할까요?

Christophe:

협업이 가장 중요합니다. 예를 들어, 우리는 전략 워크숍을 열어 150 명의 리더들과 함께 전략 수립과 교육 세션을 병행했습니다.

이 경험은 기술을 실제 업무에 연결하는 데 매우 효과적이었습니다.

9. 리더에게 필요한 핵심 소프트 스킬

Christophe:

협업: 빠른 전략 실행을 위해 필수

문제 해결력: AI가 대체하기 어려운 인간 중심의 사고

창의성: 반복 가능한 업무는 AI가 대체 가능, 차별화를 위해 필요

신뢰 구축: 조직 내 관계 형성과 문화 전파를 위한 감성 역량

10. 도제식 학습과 리더십

Linda:

도제식 학습이 점점 잊혀지고 있는 건 아닌가요?

Christophe:

오히려 확대되고 있습니다. 프랑스와 미국 모두 관련 제도를 강화하고 있으며, 다양한 배경을 가진 인재에게 접근성을 높여주는 훌륭한 모델입니다.

11. 하이브리드 근무 환경에서의 코칭

Christophe:

하이브리드 환경에서는 멘토링이 매우 중요합니다.

신입 직원에게 코칭과 문화 전파는 오프라인 상호작용이 필수적이며, 리버스 멘토링(젊은 직원이

선배를 가르치는 구조)도 효과적입니다.

회사 문화와 팀워크를 유지하려면 출근 시 협업과 관계 형성을 위한 활동이 의도적으로 설계되어야 합니다.

12. 구성원 참여도와 조직 건강 진단법

Christophe:

조직의 건강 상태는 결근율과 이직률을 보면 알 수 있습니다. 현장에 가서 직원들과 직접 만나보면 에너지와 열정을 피부로 느낄 수 있습니다. 사람과의 관계는 여전히 '화학작용'입니다.

13. Christophe Catoir의 리더십 변화

Christophe:

오늘날에는 더 많은 학습과 더 강한 현장 밀착이 필요합니다.

실행 중심의 리더십에서 권한 부여와 신뢰 중심의 리더십으로 전환했습니다.

경쟁력 확보를 위해 외부 파트너와의 협력이 더 중요해졌습니다.

14. 기억에 남는 조언

Christophe:

가장 기억에 남는 조언은 "주변 사람들을 신뢰하고 다양성을 활용하라"는 말입니다.

아무도 완벽하지 않으며, 저 자신부터 그렇습니다.

이 사실을 깨닫고 서로 다른 관점을 가진 사람들과 목표를 공유하는 것이 진정한 리더십입니다.

[인터뷰 전체본 보기](#)