국민건강보험공단 IT 관리자 교육

2026 전산전문교육 · 교재 · 2026년 9월 16일(수) · 9월 17일(목)

교육일	9월 16일(수) · 9월 17일(목) · 각 회차 동일 내용
시간	10:00-17:30 (점심 11:30-13:00, 강의 6시간)
장소	강원 원주시 세계로 9, 강원혁신지식산업센터 3층 강의실 A
대상	공단 IT 부서 관리자
강사	이노핏파트너스 파트너 교수 김혜련
주관	이노핏파트너스

이 교육이 하려는 것

이 과정은 AI 도구 사용법 강의가 아닙니다. **관리자 자리에서 무엇을 판단할 것인가**를 다루는 과정입니다.

직접 만드는 실습은 오후 70분 한 번뿐입니다. 나머지 시간에는 만들어진 것을 보면서 어디가 이상한지 찾습니다.

강사 소개



오늘 여섯 시간을 함께할 김혜련입니다. 이노핏파트너스 파트너 교수로 이 교육을 맡았습니다. 기업의 업무 자동화를 만들고, 만들면서 알게 된 것을 기업교육으로 옮기는 일을 합니다.

그 전 10년은 삼성·현대자동차·한화·롯데의 IT 프로젝트에서 PM과 PL로 일했습니다. 일정이 밀리고 범위가 늘어나고 보고가 늦어지는 자리를 발주처 쪽과 수행사 쪽에서 번갈아 겪었습니다. 오늘 3장에서 같이 볼 사례가 그때 여러 번 본 장면들입니다.

지금은 한솔그룹 임원후보생 과정, SKT, LG U+를 비롯한 기업 교육을 진행하고 있고, 2026년 2월에 『당신의 첫 AI 직원』을 냈습니다.

시간표

시간	분	내용	교재
10:00-10:20	20	오프닝: 오늘 무엇을 들고 나가는가	1장
10:20-10:50	30	무엇이 실제로 바뀌었나 (AI · 클라우드 · 정보보안)	2장
10:50-11:30	40	관리자가 챙기는 세 가지: 일정 · 계획 · 소통	3장
11:30-13:00		점심	
13:00-13:50	50	팀장이 보는 AI 활용법 (강사 시연)	4장
13:50-14:00	10	휴식	
14:00-15:10	70	**실습** 우리 팀 과제 계획 세우고 공유하기	5장
15:10-15:20	10	휴식	
15:20-16:10	50	팀 운영 실무: 위임과 검수	6장
16:10-16:40	30	AI 시대의 리더십과 조직 운영	7장
16:40-17:30	50	30일 액션플랜 · 개별 피드백	8장

합계 360분입니다. 여덟 장이 위 순서 그대로이고, 마지막 50분은 발표 없이 각자 작성한 뒤 강사가 자리를 돌며 개별로 말씀드립니다.

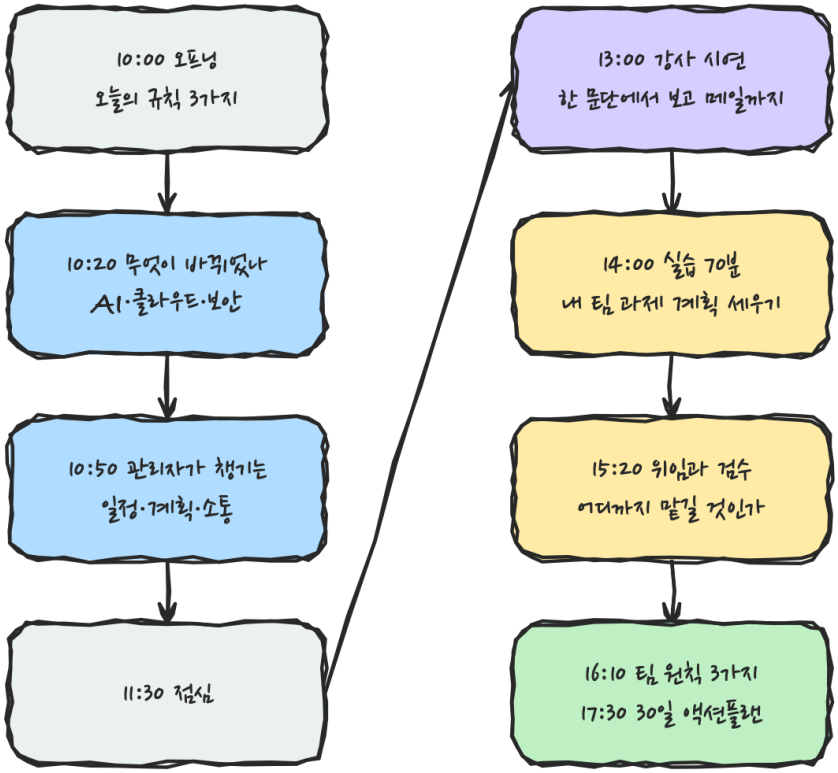
부록은 별도 문서 『국민건강보험공단 IT 관리자 교육 · 부록』에 있습니다. **부록 A** 프롬프트 일곱 개 전문(실습에서 붙여 넣는 세 개와 사무실에서 쓰는 네 개), **부록 B** 상황 카드 13장, **부록 C** 워크시트 8종입니다. 강의장에서는 부록만 따로 인쇄본으로 배부됩니다. 실습이 일찍 끝나면 부록 문서 첫머리의 순서대로 펼칩니다.

1장. 오프닝: 오늘 무엇을 들고 나가는가

> **요구는 대개 이미 답의 모양으로 도착합니다.**

시각 10:00-10:20 (20분)

오늘 여섯 시간은 새로운 도구를 배우는 시간이 아닙니다. 이미 여러분이 매주 하고 있는 일, 그러니까 일정을 잡고 계획을 세우고 팀에 알리는 일을 AI를 옆에 두고 한 번 해 보는 시간입니다. 그리고 그보다 더 중요하게는, AI가 만들어 온 것을 **내보낼지 말지 결정하는 연습**을 하는 시간입니다.



〈그림 1-1〉 오늘 하루의 흐름

이 장에서 정하는 것

1. 오늘 퇴근할 때 손에 들고 나가는 것 3가지가 무엇인지
2. 오늘 여섯 시간 동안 지킬 규칙 3가지

> **이 교재를 읽는 분께** 강의장에서 말로만 하고 지나갈 내용까지 문장으로 풀어 적었습니다. 프롬프트 전문과 워크시트는 별도 문서인 부록에 모아 두었으니, 사무실에 돌아가서는 부록부터 펴시면 됩니다.
>
> **준비물** 개인 노트북 한 대. 별도 보안 설정은 없고, 생성형 AI 도구는 평소 쓰시던 것 아무거나 괜찮습니다. 계정이 없으셔도 됩니다. 실습은 옆자리와 화면을 나눠 보는 방식으로도 끝까지 따라오실 수 있게 짜여 있습니다.

1.1 이 자리에 모인 분들

강사 소개는 교재 앞에 한 장으로 넣어 두었으니 여기서 말로 다시 하지 않겠습니다. 먼저 할 것은 이 방에 누가 앉아 계신지를 서로 확인하는 일입니다. 먼저 지금 손을 들어 직접 세어 보고, 그다음에 미리 여쭤본 설문 결과를 같이 보겠습니다. 오늘 여섯 시간을 이 순서로 짠 근거가 그 두 숫자에 있습니다.

1.1.1 손 들어 보겠습니다

한 번만 들어 주시면 됩니다. 대신 손을 내리지 말고 그대로 계셔 주십시오.

〈표 1-1〉 오늘 아침 거수 (강사가 세어 적습니다)

순서	이렇게 여쭙습니다	세는 것
먼저	프로젝트 관리 역할을 맡아 보신 적이 있는 분, 손 들어 주십시오. 직함은 무관합니다. 일정과 사람을 챙겨 보신 적이 있으면 됩니다	든 손 _____
이어서	**손 든 채로 계십시오.** 그중 그 역할을 따로 배우신 적이 있는 분만 손을 내려 주십시오. 사내 교육이든 외부 과정이든 자격이든 상관없습니다	남은 손 _____

두 번을 나눠 묻지 않고 이어서 여쭌 이유가 있습니다. 지금 이 방에 남아 있는 손이 그대로 보이기 때문입니다. **볼 것은 숫자가 아니라 아직 내려가지 않은 손입니다.** 역할은 이미 맡고 계신데 그 역할을 배운 자리는 없었다는 뜻이고, 그것이 오늘 교육이 만들어진 이유입니다.

내려 주셔도 됩니다. 거수를 하나만 더 부탁드립니다. **지금 하시는 일이 기획·사업 쪽인지, 인프라 쪽인지, 플랫폼·서비스 쪽인지**입니다. 오후 실습에서 나눠 드릴 상황 카드를 이 답에 맞춰 배부합니다. 어디에도 딱 맞지 않으시면 손을 안 드셔도 되고, 그런 분께는 어느 조에나 맞는 공통 카드를 드립니다.

> **팁** 손을 들기 애매하면 안 드셔도 됩니다. 정확한 통계를 내려는 것이 아니라, 이 방의 대략적인 지형을 같이 보려는 것입니다.

이것은 개인의 부족이 아니라 승진이라는 제도의 구조입니다. 실무를 오래 잘해서 관리자가 되고, 관리 자체는 아무도 가르쳐 주지 않습니다. 그러니 오늘 채우려는 것도 경험이 아닙니다. 경력은 이미 충분하십니다. 없는 것은 그 경험을 남에게 설명하고 스스로 점검할 수 있는 **틀과 말**입니다.

1.1.2 미리 여쭤본 것이 있습니다

손을 내려 주셔도 됩니다. 이번에는 미리 여쭤본 것을 보겠습니다. 교육 전에 이노핏파트너스를 통해 설문을 돌렸고, 열 분이 답해 주셨습니다. 이 방 인원의 전부는 아니지만 방향은 분명합니다.

〈표 1-2〉 사전 설문 집계 (응답 10명 · 9월 10-11일)

여쭤본 것	답 (10명)	오늘 어디서 다루나
소속 직무	운영·유지보수 4 · 시스템 개발 3 · 정보보안 1 · IT 기획 1 · 인프라 1	상황 카드 13장이 이 다섯 직무에서 나온 상황입니다 (부록 B)

여쭤본 것	답 (10명)	오늘 어디서 다루나
지금 관리하는 인원	4-10명 6 · 10명 이상 1 · 1-3명 2 · 없음 1	일곱 분이 네 명 이상을 맡고 계십니다. 6장 위임과 7장 팀 원칙이 그 팀에 바로 쓰는 것입니다
프로젝트 관리 역할 경험	있음 0 · 없음 10	방금 거수와 같은 그림입니다 (1.1.1)
프로젝트 관리 교육	사내 교육 1 · 없음 9	3장은 용어가 아니라 매주 받는 질문 세 개로 시작합니다 (3.1)
팀 관리에서 어려운 것 (복수 응답)	**인력 배분 6 · 리스크 관리 6** · 일정 관리 5 · 이해관계자 조율 5 · 커뮤니케이션·보고 2	일정은 3-5장, 이해관계자는 4.5, 보고는 4.5와 5.4. **인력 배분과 리스크 관리는 3.1.3**에서 어디서 다루는지 짚습니다
매주 시간을 가장 많이 쓰는 일	보고·실적 정리 5 · 일정 관리와 업무 점검 2 · 프로그램·사업장 운영 2 · 수행사 회의 1	보고가 오늘 세 번 나옵니다 (4.5 시연, 5.4 실습, 6.2 판정)
생성형 AI	도구는 ChatGPT 6 · Gemini 3 · Claude 1, 빈도는 주 1-2회 7 · 월 1-2회 1 · 안 쓴다 2	실습은 ChatGPT 무료 계정으로 합니다. 안 써 보신 분은 옆자리와 화면을 같이 봅니다
오늘 얻고 싶은 것	AI로 프로젝트 관리 · 업무 자동화 · 체계적 활용법 7 · 효율적 관리 방안 2 · 최신 흐름 1	6장이 답입니다. 자동화로 가는 순서는 7.2.3에 적어 두었습니다

이 표에서 세 줄만 짚겠습니다.

첫째, 역할 경험과 교육 두 줄은 방금 거수와 같은 그림입니다. 프로젝트 관리 역할을 맡아 본 적이 있다고 답한 분은 열 분 중 한 분도 없고, 그 역할을 배운 분은 사내 교육 한 분입니다. 그런데 일곱 분이 지금 네 명 이상을 관리하고 계십니다. 역할은 이미 있는데 배운 자리가 없었다는 것을, 손이 아니라 숫자로 한 번 더 확인한 셈입니다.

둘째, 어려운 것 1위가 인력 배분과 리스크 관리입니다. 각각 여섯 분이 꼽으셨습니다. 3장의 제목은 일정·계획·소통 셋인데 이 둘은 그 이름으로 들어 있지 않습니다. 빠뜨린 것이 아니라 그 셋 안에서 다룹니다. 어디서 어떻게 다루는지는 3.1.3에서 한 번 짚고 가겠습니다.

셋째, 매주 시간을 가장 많이 쓰는 일이 보고입니다. 열 분 중 다섯 분이 주간보고, 주간 업무계획, 실적과 진척률 정리, 보고서 작성을 적으셨습니다. 그래서 오늘 보고가 세 번 나옵니다. 4장에서 제가 보고 메일을 만드는 것을 보시고, 5장에서 직접 만드시고, 6장에서 팀원이 AI로 만들어 온 월간 운영보고를 판정하십니다.

마지막 줄도 미리 말씀드립니다. 일곱 분이 "AI로 프로젝트 관리", "업무 자동화", "체계적인 활용법"을 적으셨습니다. 오늘 자동화 도구를 만드는 시간은 없습니다. 대신 자동화를 시작하기 전에 관리자가 정해야 하는 것, 그러니까 어떤 일을 어디까지 AI에 맡기고 무엇을 확인할지를 6장에서 정합니다. 기준이 없는 채로 자동화하면 확인 안 된 보고서가 매주 자동으로 올라옵니다. 사무실에 돌아가서 자동화로 가는 순서는 7장에 적어 두었습니다.

1.1.3 키보드를 잡는 시간은 70분입니다

한 가지 미리 말씀드립니다. 이 과정은 원래 실습 세 개짜리로 설계됐다가, 공단 요청으로 **실습 한 개**로 줄었습니다. 실무자가 아니라 관리자 대상이니 직접 다 만들어 보는 부담을 덜고, 대신 보고 판단하는 쪽에 시간을 쓰자는 뜻이었습니다.

그래서 오늘 여러분이 키보드를 잡는 시간은 오후 70분 한 번뿐입니다. 나머지 시간에는 제가 화면에서 만들고, 여러분은 그것을 보면서 어디가 이상한지 찾으시면 됩니다. 따라 치느라 화면을 놓치는 일이 없도록 그렇게 짰습니다.

> **핵심 정리** 역할은 이미 맡고 계신데 그 역할을 배운 자리는 없었다는 간격, 그 간격을 오늘 여섯 시간으로 채웁니다. 거수와 사전 설문이 같은 그림을 보여 줍니다. 직접 만드는 실습은 오후에 한 번뿐이고, 나머지 시간에는 만들어진 것을 보면서 판단하는 연습을 합니다.

1.2 "못 하나만 박아 주세요"

숫자 다음에는 이야기 하나를 하겠습니다. 맥킨지에서 오래 일한 저우궈위안이 『맥킨지 논리력 수업』에서 문제를 정의하는 대목(5장 1단계)에 놓은 짧은 우화입니다. 오늘 마지막 5분에 이 이야기로 돌아올 테니 결말까지 기억해 두시기 바랍니다.

> **밝혀 둡니다** 책의 문장을 그대로 옮긴 것이 아니라 뼈대만 가져와 제 말로 다시 쓴 것입니다. 실화가 아니라 우화입니다. 회의실을 꾸미고 싶은 사람이 정말로 못 이야기부터 꺼내지는 않습니다. 그래도 이 이야기를 쓰는 이유는, 여러분이 받는 요구가 실제로 이런 모양으로 오기 때문입니다.

1.2.1 요청은 못의 모양으로 옵니다

고객이 컨설턴트에게 요청합니다. "못 하나만 박아 주세요."

요청받은 대로 하면 됩니다. 좋은 망치를 고르고, 정확한 자리에, 빠르게 박으면 됩니다. 저우궈위안은 이것을 **전문가 사고**라고 부릅니다. 어떻게 잘 할 것인가에 집중하는 사고입니다.

전략 사고는 망치를 집기 전에 한 가지를 먼저 묻습니다. "왜 이 못을 박습니까?"

이 질문의 전제는 하나입니다. 고객이 말한 것은 이미 **해결책**이지 문제가 아니라는 것입니다.

1.2.2 세 번의 왜

질문은 세 번 이어집니다.

> 못을 왜 박습니까? → 판 두 장을 연결하려고요.
> 판 두 장은 왜 연결합니까? → 의자를 만들려고요.
> 의자는 왜 만듭니까? → 회의실에서 손님을 맞아야 해서요.

세 번 만에 도착한 진짜 문제는 이것입니다. **"회의실 접객을 무엇으로 할 것인가."** 질문이 여기까지 올라오면 답의 후보 자체가 달라집니다. 못과 망치는 여러 후보 중 하나로 내려앉고, 완제품 의자 구매·기존 가구 재배치·공간 용도 변경이 같은 테이블에 함께 올라옵니다.

1.2.3 여러분이 받는 요구도 대개 못의 모양입니다

이 이야기가 오늘 강의장에 있는 이유는 하나입니다. 관리자가 받는 요구는 대개 이미 못의 모양으로 도착하기 때문입니다.

- "차세대 일정표 다음 주까지 주세요."
- "이 건 위험 요소 정리해서 올리세요."

- "주간보고 양식 바꿔서 다시 보내세요."

전부 해결책의 문장이지 문제의 문장이 아닙니다. 그리고 오늘 여러분 옆에 붙일 AI는 못을 박는 속도를 압도적으로 올려 줍니다. **문제는 방향이 틀린 못도 똑같이 빠르게 박아 준다는 것입니다.**

그래서 오늘 하루, 무엇을 만들든 마지막에 한 번 더 물으시기 바랍니다. 우리가 왜 이 못을 박습니까.

> **핵심 정리** 요구는 해결책의 모양으로 도착합니다. 관리자의 첫 일은 그것을 문제의 모양으로 되돌리는 것입니다.

1.3 오늘 손에 남는 것 3가지

오늘의 성공 기준은 "많이 배웠다"가 아닙니다. 17시 30분에 아래 세 가지를 손에 들고 나가는 것입니다. 셋 다 오늘 이 자리에서 만들고, 셋 다 다음 주 월요일에 그대로 쓸 수 있는 물건입니다.

〈표 1-3〉 오늘의 산출물 3가지

	무엇	언제 만드나	어디에 쓰나
①	**우리 팀 과제 계획 한 세트** (문제 정의 6줄 + 일정 초안 + 팀 공유 보고 메일 초안)	14:00-15:10 실습	다음 회의에서 그대로 꺼내 놓는 자료
②	**팀 공용 검수 기준 한 장** (업무별 위임 등급표 + 검수 항목)	15:20-16:10	팀원이 AI로 만들어 온 것을 받을 때 보는 기준
③	**30일 팀 운영 액션플랜 한 장**	16:40-17:30	오늘 배운 것 중 딱 하나를 실제로 붙이는 계획

이 세 가지는 오늘 교육의 평가 기준과도 그대로 짝을 이룹니다. 채점표를 숨기지 않겠습니다. 실습 산출물, 위임과 검수 판단, 액션플랜의 구체성. 이 셋이 전부이고, 8장에서 기준표를 다시 펴서 같이 봅니다.

1.3.1 오후 내내 같은 카드 한 장을 씁니다

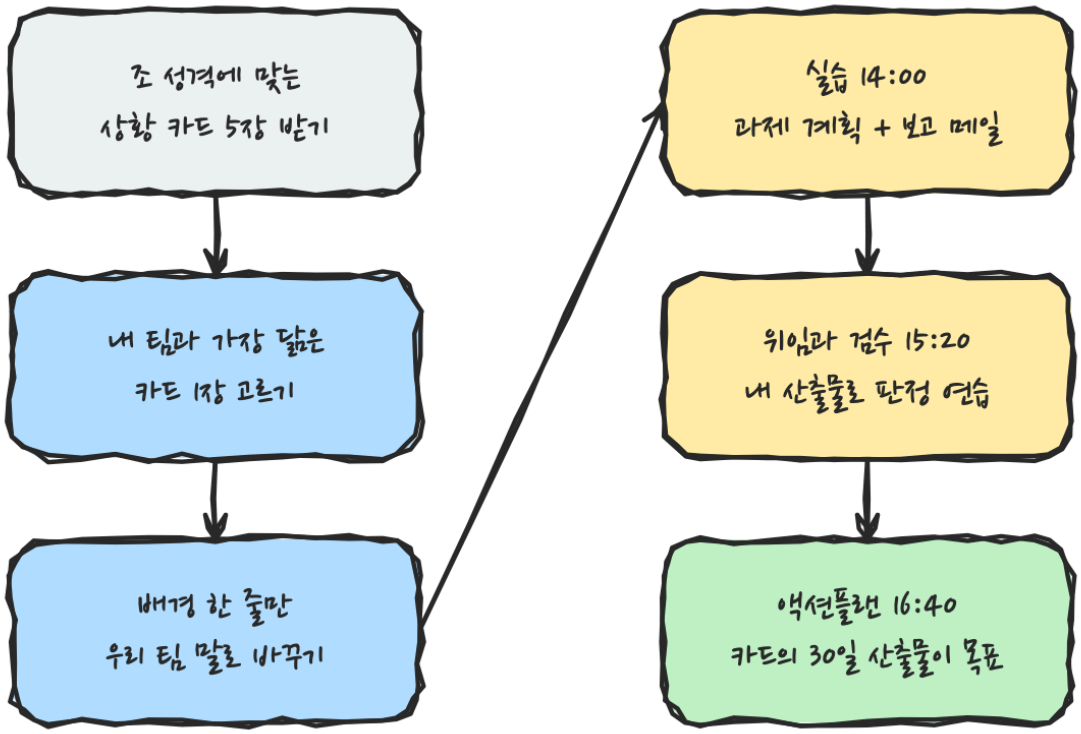
오후 실습부터는 여러분 손에 **상황 카드**가 한 장 쥐어집니다. 공단 정보화 부문에서 실제로 자주 나오는 과제 상황을 카드 형태로 정리한 것이고, 조 성격에 맞춰 다섯 장을 받아 그중 한 장을 고르시게 됩니다.

카드 한 장은 이렇게 생겼습니다.

> [카드 4] 반복 장애·SR 대응 체계화 공통(전 조)
>
> 배경 동일 유형의 장애와 요청이 반복되는데 담당자별 대응 방식이
> 제각각이고 정리된 자료가 없음
> 과제 장애·요청 유형 분류 / 대응 절차 매뉴얼화 / 피크 시기 대비 체계 수립
> 제약 문서화할 시간이 없다는 팀원 반발, 담당자별 경험 편차,
> 피크 시기 도래 임박
> 30일 산출물 유형별 대응 매뉴얼 v1 / 피크 대비 점검표 / 팀 내 당번 운영안

여러분이 손댈 곳은 **배경 한 줄**뿐입니다. 그 줄만 우리 팀 상황으로 바꾸면 나머지는 그대로 쓰셔도 됩니다. 카드를 이렇게 쓰는 이유는 두 가지입니다. 하나는 빈 종이에서 시작하지 않게 하려는 것이고, 다른 하나는 실제 사업명이나 실제 수치를 입력할 일이 아예 생기지 않게 하려는 것입니다.

그리고 이 카드 한 장이 오후 내내 따라다닙니다.



〈그림 1-2〉 상황 카드 한 장이 오후를 관통하는 길

실습에서 그 카드로 계획을 만들고, 위임과 검수 시간에는 방금 만든 그 산출물을 판정 대상으로 놓고, 마지막 액션플랜에서는 카드 아래쪽 "30일 산출물" 항목이 그대로 여러분의 30일 목표가 됩니다. 오후 세 블록이 따로 노는 것이 아니라 한 줄로 이어져 있다는 뜻입니다.

> **핵심 정리** 손에 남는 것은 계획 한 세트, 검수 기준 한 장, 액션플랜 한 장입니다. 셋을 잇는 실은 여러분이 고른 상황 카드 한 장입니다.

1.4 오늘의 규칙 3가지

여섯 시간 동안 지킬 규칙이 셋 있습니다. 짧지만 오늘 내용의 일부이지 진행 편의를 위한 안내가 아닙니다.

1.4.1 실데이터는 넣지 않습니다

가입자 정보, 실제 시스템명, 실제 사업명, 계약 금액, 인사 정보. 이런 실제 값은 오늘 어떤 AI 도구에도 입력하지 않습니다. 이 규칙 아래에서도 오늘 실습이 끝까지 돌아간다는 것은 2장 마지막에서 문장 하나로 보여 드립니다.

오늘 하루가 끝날 때 확인하실 사실이 하나 있습니다. **실데이터를 한 줄도 넣지 않고도 계획과 보고 초안이 전부 만들어졌다**는 것입니다. 이 사실이 7장에서 팀 원칙을 세울 때 가장 든든한 근거가 됩니다.

1.4.2 소재는 내 팀 업무에서 가져옵니다

예제 프로젝트로 실습하면 오늘 만든 문서가 오늘로 끝납니다. 카드를 고르실 때 "재미있어 보이는 것"이 아니라 **지금 실제로 골치 아픈 것**과 가장 닮은 카드를 고르십시오. 배경 한 줄을 바꿀 때도 마찬가지입니다.

1.4.3 판단까지가 학습입니다

AI가 답을 내놓은 시점은 끝이 아니라 절반입니다. 빠진 것을 찾아내고 고쳐서 확정해야 그 실습이 끝난 것입니다.

오늘 여러분이 세 번 반복하게 될 걸음은 이것입니다.

> 초안을 받는다 → 빠진 것을 찾는다 → 내보낼지 정한다

첫 번째 걸음은 이제 30초면 끝납니다. 두 번째와 세 번째 걸음이 오늘 훈련할 자리이고, 그 자리가 관리자의 자리입니다.

> **주의** 오늘 강의장에는 정답을 맞히는 시간이 없습니다. AI가 준 지적을 그대로 받아들이는 것도, 전부 기각하는 것도 틀린 답이 아닙니다. **받아들일지 기각할지를 근거를 대고 정하는 것**만 평가합니다.
>
> **핵심 정리** 실데이터 금지, 소재는 내 팀 업무, 판단까지가 학습. 셋 다 오늘 배울 내용의 일부입니다.

1장 마무리

외울 문장

> 초안을 받는다, 빠진 것을 찾는다, 내보낼지 정한다.

다음 장 예고

2장에서는 지난 2년 사이에 실제로 무엇이 바뀌었는지를 관리자 각도에서 30분 동안 정리합니다. 기술 브리핑이 아니라, 의사결정 자리에서 여러분이 던져야 할 질문 목록을 만드는 시간입니다.

2장. 무엇이 실제로 바뀌었나

> **초안 만드는 값이 0이 되면, 남는 일은 판단하는 일입니다.**

시각 10:20-10:50 (30분)

인프라와 보안은 이 자리에 계신 분들이 저보다 오래 다루셨습니다. 그래서 기술을 처음부터 설명하지는 않고, **의사결정 자리에서 마주치실 어휘와 질문**으로 다시 정리하겠습니다.

> **이 30분에 다루는 것 2.1 지난 2년 무엇이 달라졌나 → 2.5 정보보안 거버넌스 → 2.4.3 클라우드 결정 자리의 질문 세 개**, 이 순서로 갑니다. **2.2**(우리 환경에서 고를 수 있는 것)와 **2.3**(공공기관의 도입 흐름)은 지금 기관에서 그 논의가 실제로 돌고 있는 분께 필요한 대목이라 읽을거리로 넣어 두었습니다. 강의장에서는 넘어가고, 필요하신 분은 쉬는 시간이나 사무실에서 펴시면 됩니다.

2.1 지난 2년, 무엇이 달라졌나

2.1.1 바뀐 것은 성능이 아니라 값입니다

생성형 AI 2년의 변화를 한 문장으로 줄이면 모델 성능이 아니라 **초안 값**입니다. 일정표 초안, 위험 요소 목록, 회의록 요약에 들어가던 몇 시간이 몇 십 초가 되었습니다.

AI가 사람보다 잘 쓴다는 뜻이 아닙니다. **빈 종이 앞에서 첫 줄을 쓰는 값이 사라졌다**는 뜻입니다. 이 차이는 오늘 오후에 눈으로 확인하시게 됩니다. 13시 시연에서 제가 다섯 문장을 붙여 넣으면 30초 뒤에 대분류 다섯 개짜리 작업 목록과 주차별 일정표가 화면에 채워집니다. 그 30초가 오늘의 출발점입니다.

2.1.2 성능 쪽에서도 네 가지는 짚고 갑니다

값 이야기만 하면 현장 감각과 어긋납니다. 실제로 도구가 달라진 지점이 넷 있고, 넷 다 우리 업무에서 무엇을 시킬 수 있는지를 바꿨습니다.

〈표 2-1〉 지난 2년 사이에 달라진 네 가지

무엇이 달라졌나	업무에서 무엇이 가능해졌나	관리자가 주의할 것
한 번에 넣을 수 있는 분량이 늘었다	예전에는 문서를 잘라서 넣었는데, 지금은 보고서나 회의록을 통째로 넣고 "여기서 담당자와 기한만 뽑아 줘"가 됩니다	길게 넣을수록 중간 부분을 흘립니다. 중요한 지시는 맨 앞이나 맨 뒤에 둡니다
글자만 다루던 것이 화면과 표까지 읽는다	스캔한 공문, 캡처한 화면, 엑셀 표를 그대로 올려서 정리시킬 수 있습니다	스캔 품질이 나쁘면 숫자를 잘못 읽습니다. 금액과 날짜는 반드시 원본과 대조합니다
시키면 도구를 쓴다	검색해서 확인하고, 파일을 열어 읽고, 계산해서 답하는 방식이 생겼습니다. 이런 방식을 부르는 말이 **에이전트**입니다	무엇을 검색해서 어디서 가져왔는지 출처를 확인하지 않으면, 어디서 온 문장인지 모르는 채로 결재선에 올라갑니다

무엇이 달라졌나	업무에서 무엇이 가능해졌나	관리자가 주의할 것
답하기 전에 따져 보는 모델이 생겼다	바로 답하지 않고 먼저 검토한 뒤 답하는 방식입니다. 비교·검산·반박처럼 시간을 들여야 하는 일에 강합니다	느리고 값이 더 나갑니다. 요약이나 정리에는 굳이 쓸 필요가 없습니다

네 줄 중 세 번째가 지금 업계에서 말이 가장 많은 대목입니다. 다만 관리자 자리에서 보실 것은 **에이전트가 무엇을 할 수 있느냐**가 아니라, 그것이 우리 기관 안에서 어디까지 접근할 수 있게 열어 줄 것이냐입니다. 파일을 열 수 있게 하면 어느 폴더까지, 메일을 보낼 수 있게 하면 누구에게까지. 이 선을 긋는 일이 기술 검토가 아니라 권한 설계입니다.

2.1.3 그런데 안 바뀐 것도 셋 있습니다

2년 동안 달라지지 않은 것도 짚고 가야 오후 실습에서 놀라지 않으십니다.

첫째, 우리 기관 사정은 여전히 모릅니다. 우리 결재 절차, 보안성 검토에 걸리는 기간, 감사 일정, 계약 리드타임은 어디에도 공개되어 있지 않으니 알 수가 없습니다. 오후에 보실 확인 필요 목록이 전부 이 자리에서 나옵니다.

둘째, 틀려도 같은 어조로 씁니다. 확인된 사실과 지어낸 문장이 똑같이 매끄럽게 나옵니다. 사람이 급하게 쓴 문서는 어설퍼서 눈에 걸리는데, 여기서 나온 문서는 그렇지 않습니다.

셋째, 셈은 여전히 흔들립니다. 표에서 합계를 내거나 날짜를 더하는 일에서 틀린 값이 나옵니다. 도구를 써서 계산하게 하면 나아지지만, 금액과 기한은 사람이 한 번 더 봐야 합니다.

2.1.4 그래서 병목이 옮겨 갔습니다

초안이 싸지면 일이 막히는 자리가 옮겨 갑니다.

〈표 2-2〉 병목이 옮겨 간 자리

	2년 전	지금
오래 걸리는 일	첫 초안을 만드는 일	이게 맞는 물건인지 판단하는 일
관리자가 하던 일	만들 사람을 배정하고 기다리기	올라온 것을 뜯어보고 내보낼지 정하기
위험한 순간	마감까지 아무것도 안 나올 때	그럴듯한 것이 빠르게 나왔을 때

세 번째 줄이 오늘의 주제입니다. AI는 **있는 항목만 그럴듯하게 채우고 빠진 항목은 알려주지 않습니다.** 그리고 이 판단은 아래로 위임되지 않습니다. 형식이 갖춰진 문서에 반대하려면 근거가 필요한데, 실무자에게는 그 근거를 만들 시간이 없기 때문입니다.

> **핵심 정리** 값이 내려가면서 병목이 만들기에서 판단하기로 옮겨 갔습니다. 도구가 좋아진 만큼 우리 기관 사정을 모른다는 점은 그대로입니다.

2.2 우리 환경에서 고를 수 있는 것

> **읽을거리** · 강의장에서는 넘어갑니다

소프트웨어·인프라·네트워크 세 층에서 각각 무엇이 걸리는지를 정리했습니다. 도입 검토 자리에 들어가시게 되면 그때 펴시면 됩니다.

2.2.1 세 층에서 각각 생기는 일

〈표 2-3〉 층별로 달라지는 것

층	무엇이 생기나	우리 자리에서 걸리는 것
소프트웨어	기존 시스템 옆에 대화창이 붙습니다. 새 시스템을 짓는 방식보다 있는 시스템에 검색과 요약을 얹는 방식이 먼저 옵니다	화면을 새로 만드는 사업이 아니라 기존 사업의 변경으로 들어오는 경우가 많아, 범위와 예산 근거를 잡기가 애매합니다
인프라	모델을 어디서 돌릴 것인가가 생깁니다. 외부 서비스를 부르거나, 클라우드에 우리 전용으로 올리거나, 기관 안에 직접 놓거나	뒤로 갈수록 장비와 운영 인력이 필요합니다. 도입가보다 운영 인력이 더 걸립니다
네트워크	망 분리 환경에서 외부를 어떻게 부를 것인가가 생깁니다	여기서 대부분의 검토가 멈춥니다. 그래서 문서만 따로 처리하는 방식이 나옵니다

세 층 중 실제로 결정이 오래 걸리는 곳은 세 번째입니다. 기술이 어려워서가 아니라 **한 번 열면 되돌리기 어려운 결정**이기 때문입니다.

2.2.2 배치 네 가지

실무에서 검토되는 배치는 대체로 넷입니다. 어느 하나가 정답이 아니라, 업무 종류에 따라 나눠서 씁니다.

〈표 2-4〉 배치 네 가지

배치	어떤 방식인가	좋은 점	걸리는 점	어떤 업무에 맞나	실제 예
외부 서비스를 그대로 (퍼블릭 SaaS)	일반에 공개된 서비스를 업무용으로 쓰는 방식	지금 당장 쓸 수 있고 값이 가장 쌉니다	무엇을 넣었는지 기관이 알 수 없습니다	공개 자료 요약, 문장 다듬기, 오늘 오후 실습 수준	챗GPT·클로드·제미나이 일반 요금제
클라우드에 우리 전용으로 (전용 인스턴스, 프라이빗 배포)	클라우드 위에 기관 전용 공간을 두고 그 안에서만 쓰는 방식	기록이 남고 접근을 통제할 수 있습니다	계약과 보안 검토 절차가 붙습니다	내부 문서 요약, 민원 답변 초안	AWS 베드록, 애저 오픈AI, 구글 버텍스, 네이버클라우드
기관 안에 직접 (온프레미스, 자체 구축)	서버를 두고 모델을 기관 안에서 돌리는 방식	밖으로 나가는 것이 없습니다	장비값과 운영 인력이 계속 듭니다. 모델을 갱신하는 일도 우리 몫입니다	민감 자료를 다루는 반복 업무	공개된 모델을 받아 우리 서버에 올리는 방식
문서만 따로 빼서 (비식별 처리 후 활용, 가명처리·마스킹)	민감 정보를 지운 문서만 외부에서 처리하고 결과를 다시 안으로 들이는 방식	지금 환경을 안 바꾸고 시작할 수 있습니다	지우는 일을 사람이 합니다. 그래서 규칙이 반드시 문서로 있어야 합니다	검토 중인 기관이 실제로 가장 많이 택하는 방식	도구가 아니라 문서를 다루는 방식이라 특정 서비스가 없습니다

괄호 안 이름들은 외우실 필요가 없습니다. 다만 도입 검토 회의에 들어가시면 굵게 적힌 표현이 아니라 괄호 안 이름으로 이야기가 오갑니다. 상대가 "온프레미스로 가시죠"라고 하면 세 번째 줄을 말하는 것이고, 그때 걸리는 것이 장비값이 아니라 **운영 인력과 모델 갱신**이라는 점만 기억하시면 그 자리에서 물을 것이 생깁니다. 선택지별로 공공에서 붙는 절차는 2.4.2에 따로 정리해 두었습니다.

네 번째 줄이 오늘 우리가 하고 있는 것과 같은 방식입니다. 오후 실습에서 상황 카드의 배경 한 줄만 바꿔서 넣는 것이 바로 문서만 따로 빼서 처리하는 방식의 가장 단순한 형태입니다.

2.2.3 기관 안에 직접 놓는 방식을 검토하신다면

작은 모델을 기관 안에 놓는 방식은 통제 면에서 가장 편합니다. 다만 검토 단계에서 잘 안 세는 것이 셋 있습니다.

장비는 한 번 사고 끝이 아닙니다. 쓰는 사람이 늘면 더 필요하고, 몇 명이 동시에 쓸 것인지에 따라 규모가 달라집니다. 사용량 예측 없이 규모를 잡으면 놀거나 모자랍니다.

모델은 계속 나옵니다. 올해 넣은 모델을 내년에 그대로 쓸지, 갈아 끼울지, 갈아 끼운다면 누가 시험하고 누가 승인할지가 정해져 있어야 합니다. 정해 두지 않으면 3년 뒤에 아무도 손대지 못하는 시스템이 됩니다.

성능은 외부 서비스보다 낮습니다. 낮아도 되는 업무가 무엇인지를 먼저 골라야 합니다. 정해진 양식을 채우는 일, 분류하는 일, 요약하는 일은 충분합니다. 처음부터 글을 쓰게 하는 일은 기대에 못 미칩니다.

2.2.4 우리 문서를 참조하게 만드는 방법

앞 두 절이 **어디서 돌릴 것인가**였다면, 이 절은 **우리 문서를 어떻게 붙일 것인가**입니다. 둘은 서로 다른 결정이고 따로 정합니다. 기관 안에 직접 놓으면서 문서는 찾아 읽게 할 수도 있고, 클라우드 전용 공간을 쓰면서 모델을 다시 훈련시킬 수도 있습니다. 사업자가 이 두 가지를 한 문장으로 묶어서 제안해 오면, 값과 일정을 각각 따로 물으셔야 합니다.

기관에서 검토가 시작되면 거의 반드시 나오는 이야기가 하나 있습니다. "**우리 규정과 우리 매뉴얼을 학습시키면 되지 않느냐**"입니다.

이 말 하나가 실제로 가리키는 방법은 둘입니다. 값도 다르고, 규정이 개정됐을 때 해야 할 일도 다릅니다. 이 둘을 구분하지 않고 회의를 하면 같은 단어를 쓰면서 서로 다른 사업을 이야기하게 되고, 그 차이는 대개 예산안이 올라간 뒤에 드러납니다.

첫째, 모델 자체를 우리 문서로 다시 훈련시키는 방법입니다. 우리 규정과 매뉴얼을 통째로 넣어 모델을 다시 만드는 일이고, 회의에서는 **파인튜닝**(fine-tuning)이라고 부릅니다. 사람으로 치면 규정집을 통째로 외우게 하는 쪽입니다. 한 번 외우고 나면 규정집을 들고 다니지 않아도 되지만, 문제는 그다음입니다. 훈련에 값과 시간이 크게 들고, 규정이 개정되면 처음부터 다시 해야 합니다. 그리고 답이 나왔을 때 그것이 몇 조 몇 항에서 나온 것인지 확인하기 어렵습니다. 외운 사람에게 "그거 어디서 보셨습니까"를 물으면 잘 답하지 못하는 것과 같습니다.

한 가지만 짚고 가겠습니다. 파인튜닝은 기관 안에 놓은 모델에만 하는 것이 아닙니다. 클라우드 서비스 위에서도 할 수 있어서, 앞 절에서 배치를 무엇으로 고르셨든 이 결정은 그대로 남습니다. 그래서 사업자가 "기관 안에 구축하면서 우리 규정으로 학습까지 시키겠습니다"라고 하면, 두 가지를 한꺼번에 승인하시는 것이 됩니다.

둘째, 문서는 그대로 두고 질문이 올 때마다 찾아 읽게 하는 방법입니다. 우리 문서를 한곳에 모아 두고, 질문이 들어오면 관련된 대목만 찾아서 그 대목만 보고 답하게 합니다. 사람으로 치면 규정집을 책상 옆에 두고 필요할 때 해당 조항을 펴서 보고 답하는 쪽입니다. 규정이 개정되면 문서만 새것으로 갈아 끼우면 그날부터 반영되고, 답 아래에 어느 문서 어느 대목을 봤는지 붙일 수 있습니다.

두 방법을 나란히 놓으면 이렇습니다.

〈표 2-5〉 "우리 문서를 학습시킨다"가 가리키는 두 가지

	모델을 다시 훈련시킨다 (파인튜닝)	**문서를 찾아서 참조하게 한다 (검색 붙이기, RAG)**
사람으로 치면	규정집을 통째로 외우게 한다	규정집을 옆에 두고 찾아 보게 한다
처음 드는 값과 시간	큽니다. 준비할 자료도 따로 만들어야 합니다	상대적으로 작습니다. 있는 문서를 모으는 일부터 시작합니다
규정이 개정되면	다시 훈련해야 합니다	문서만 갈아 끼우면 그날부터 반영됩니다
답의 출처	어느 문장에서 나왔는지 확인하기 어렵습니다	답에 근거 문서를 붙일 수 있습니다

표에서 갈리는 자리는 아래 두 줄입니다. **개정과 출처**, 이 둘이 공공기관에서는 성능보다 먼저 걸리는 항목입니다.

공공기관 검토에서 두 번째 방식이 먼저 나오는 이유는 성능 때문이 아니라 세 가지 실무 사정 때문입니다. 규정이 자주 바뀌어도 문서만 갈아 끼우면 되고, 답변에 근거 문서를 붙일 수 있어 감사 대응이 되고, 우리 문서를 모델 쪽에 넘겨 학습시키는 문제를 피할 수 있습니다.

두 방법에 붙은 이름을 모아 두면 이렇습니다.

> 모델을 다시 훈련시킨다 파인튜닝 (fine-tuning)
>
> 문서를 찾아서 참조하게 한다 검색 붙이기 (RAG, 검색 증강 생성)
> 그때 문서를 모아 둔 곳 지식 베이스 (knowledge base)
> 같은 것을 기술 문서에서는 벡터 데이터베이스 (벡터 DB)

회의에서 쓰실 이름은 위의 셋입니다. "파인튜닝은 이번 범위에서 빼시죠", "검색 붙이기(RAG)로 가시죠", "지식 베이스에 어느 문서까지 넣었습니까". 이 세 문장이면 관리자 자리에서 필요한 말은 대개 됩니다. 맨 아래 벡터 데이터베이스는 그 안을 어떻게 만들었느냐는 기술 용어라, 먼저 꺼내실 필요는 없습니다.

관리자 자리에서 물어야 할 것은 성능이 아니라 넷입니다. 그대로 회의에서 쓰실 수 있게 적었습니다.

> 1. 지식 베이스에 어느 문서를 넣었습니까? 목록이 있습니까?
> 2. 그 문서가 최신본입니까? 개정되면 누가 갈아 끼웁니까?
> 3. 권한이 다른 사람에게 같은 답이 나갑니까, 다른 답이 나갑니까?
> 4. 답에 출처가 붙습니까? 붙는다면 그 출처를 눌러 원문을 볼 수 있습니까?

세 번째가 실제 사고가 나는 자리입니다. 지식 베이스에 다 넣어 두고 질문만 받으면, 볼 권한이 없는 사람에게도 문장이 나갑니다.

> **핵심 정리** 정할 것은 두 가지이고 서로 다른 결정입니다. **어디서 돌릴 것인가**(배치 넷)는 하나를 고르는 것이 아니라 업무별로 나누는 것이고, **우리 문서를 어떻게 붙일 것인가**(파인튜닝이냐 검색 붙이기냐)는 그와 별개로 정합니다. 검색 붙이기를 검토하실 때는 성능보다 문서 목록·최신본·권한·출처 네 가지를 물으십시오.

2.3 공공기관의 도입 흐름

> **읽을거리** · 강의장에서는 넘어갑니다

다른 기관이 지금 어디까지 와 있는지, 그리고 우리 손에 있어야 할 문서가 무엇인지를 정리했습니다.

2.3.1 움직임은 세 갈래입니다

기관마다 사정이 다르지만 큰 흐름은 대체로 셋으로 정리됩니다.

1. **대국민 서비스보다 내부 업무 지원을 먼저 검토합니다.** 밖으로 나가는 답변보다 안에서 쓰는 요약·정리부터 시작하는 쪽이 사고가 나도 회수가 됩니다.
2. **망 환경과 데이터 등급으로 도입 방식을 나눕니다.** 전부 허용하거나 전부 막는 대신, 어떤 데이터는 어떤 환경에서만이라는 조건부로 갑니다.
3. **도구보다 사용 기준을 먼저 문서로 정합니다.** 어느 서비스를 쓸지보다 무엇을 넣지 않을지를 먼저 정합니다.

세 번째가 우리 기관 상황과 가장 가깝습니다. 도구는 나중에 바꿔도 되지만, 무엇을 넣지 않을지를 정해 두지 않은 채로 도구부터 들어오면 나중에 되돌릴 수 없습니다.

2.3.2 지금 확인하고 가실 문서 세 종

정부 차원에서도 행정기관과 공공기관을 위한 생성형 AI 활용 가이드라인이 마련되어 왔고, 개정이 계속 이어지고 있습니다. 여기서 조항 번호를 외워 가실 필요는 없습니다. 대신 문서 세 종이 지금 우리 손에 있는지만 확인하시면 됩니다.

〈표 2-6〉 돌아가서 확인할 문서 세 종

무엇을	누구에게 물으면 되나	없으면 무슨 일이 생기나
정부 가이드라인 최신본	정보화 기획 담당 또는 보안 담당	팀마다 다른 기준으로 쓰게 됩니다
우리 기관 내부 지침	정보보안 담당 부서	팀원이 물어볼 곳이 없어 각자 판단합니다
개인정보 관련 검토가 필요한 업무인지	개인정보 보호 담당	나중에 사업 단계에서 되돌아갑니다

세 칸 중 하나라도 비어 있으면 그 칸이 이번 주 확인 항목입니다. 팀원에게 "AI 써도 됩니까"라는 질문을 받았을 때 근거를 대고 답하시려면 이 세 문서가 필요합니다.

2.3.3 우리 조직은 지금 어디쯤인가

오늘 아침에 이어 한 번 더 손을 빌리겠습니다. 지금 우리 조직이 어디쯤인지 확인하고 넘어가겠습니다. 아직 검토 전이신 분, 검토나 시범 단계이신 분, 이미 실제 업무에서 쓰고 계신 분. 이 분포에 따라 오후 실습에서 제가 도는 속도를 조절합니다.

> **핵심 정리** 도구보다 기준 문서가 먼저입니다. 정부 가이드라인·기관 내부 지침·개인정보 검토 여부, 이 셋이 우리 손에 있는지 확인하십시오.

2.4 클라우드 결정 자리

> **강의장에서는 2.4.3만 봅니다** 앞의 두 절(2.4.1 진영 고르기, 2.4.2 선택지와 절차)은 배경이라 읽을거리로 두고, 결정 자리에서 실제로 던지는 질문 세 개부터 보겠습니다.

2.4.1 진영을 고르는 문제가 아닙니다

클라우드 논의는 대개 "온프레미스냐 클라우드냐"라는 둘 중 하나 고르기로 올라옵니다. 온프레미스는 우리 기관 건물 안에 장비를 두고 직접 운영하는 방식을 말합니다.

그런데 실제 결정은 전부냐 전무냐가 아니라 **무엇을 어디에 둘 것인가**의 분할입니다. 데이터 민감도 등급, 가용성 요구, 감사 대응 범위를 먼저 세우면 배치는 그 기준을 따라 갈라집니다. 기준 없이 진영부터 고르면, 회의는 길어지는데 남는 결정이 없습니다.

2.4.2 실제 선택지와 공공에서 붙는 절차

〈표 2-7〉 클라우드 선택지

선택지	어떤 방식인가	공공에서 자주 걸리는 것
온프레미스	기관 안에 장비를 두고 직접 운영	증설이 예산 주기에 묶입니다
민간 퍼블릭	상용 클라우드를 그대로 사용	민감 자료 처리 범위가 제한됩니다
공공 전용	공공기관용으로 분리된 클라우드	쓸 수 있는 서비스 종류가 민간보다 적습니다
하이브리드	민감한 것은 안에, 나머지는 밖에	두 곳을 다 운영해야 해서 관리 부담이 늘어납니다

공공기관이 클라우드 서비스를 도입할 때는 보안 인증을 받은 서비스인지가 먼저 걸립니다. 이 제도를 **클라우드 보안인증**(CSAP)이라고 부릅니다. 검토하시는 서비스가 이 인증을 받았는지, 받았다면 어느 등급인지가 사업 착수 전에 확인될 항목입니다. 세부 기준은 개정이 이어지고 있으니 보안 담당 부서에서 최신본을 받아 확인하시는 편이 안전합니다.

2.4.3 결정 자리에서 물어야 할 세 가지

기준을 세운 뒤 물을 것이 셋입니다.

〈표 2-8〉 클라우드 결정 자리의 질문 3가지

질문	무엇을 확인하는가	답이 없으면
총소유비용	3년치 운영·인력·라이선스·회선을 합산한 숫자를 우리가 갖고 있는가	지금 비교하고 있는 것은 도입가일 뿐입니다
종속	되돌리려면 무엇을 다시 만들어야 하는가. 모델·인터페이스·데이터 형식 중 어디에 묶이는가	나갈 문이 어디인지 모르고 들어가는 것입니다
전환 비용	옮기는 데 드는 시간과 사람은 몇인가	다음 담당자에게 넘길 청구서가 있습니다

세 질문의 정답은 기관마다 다르므로 오늘 정하지 않습니다. 다만 **답이 없는 항목이 곧 지금 우리 조직의 위험 항목**입니다. 세 칸 중 비어 있는 칸을 오늘 기억해 두시고, 돌아가서 그 칸을 채울 사람을 지정하시면 됩니다.

2.4.4 AI를 얹으면 질문이 하나 더 붙습니다

일반 시스템과 다른 점이 하나 있습니다. **쓴 만큼 값이 나갑니다.** 서버를 빌리는 값은 대체로 예측이 되는데, AI를 부르는 값은 몇 명이 하루에 몇 번 부르느냐에 따라 달라집니다.

그래서 네 번째 질문이 붙습니다. **하루에 몇 번 부를 것으로 잡았습니까?** 이 숫자 없이 계약하면 첫 달에 예산이 흔들리거나, 반대로 사용량 제한을 걸어 두어 아무도 안 쓰게 됩니다. 시범 기간을 두고 실제 사용량을 재 본 다음 규모를 잡는 편이 안전합니다.

> **핵심 정리** 클라우드 결정은 무엇을 어디에 둘 것인가의 분할입니다. 총소유비용·종속·전환 비용에 사용량 예측을 더해 네 칸을 채우십시오.

2.5 정보보안 거버넌스: 도입 전에 정할 것

이 절이 오늘 30분의 진짜 목적입니다. 오후 실습이 여기서 정하는 규칙 위에서 돌아가고, 오후 마지막에는 이 규칙이 팀 원칙으로 돌아옵니다.

2.5.1 경계는 셋이면 충분합니다

민감정보를 다루는 기관에서 생성형 AI를 놓고 정해야 할 경계는 셋입니다. 도구를 고르기 전에 정하고, 도구를 바꿔도 그대로 갑니다.

〈표 2-9〉 정하고 시작해야 할 경계 3개

경계	정해야 할 것	우리 기관에서 걸리는 것
데이터	무엇을 넣어도 되고 무엇은 안 되는가	개인을 식별할 수 있는 정보, 자격·급여 관련 기록, 미공개 내부 문서
접근	누가 어떤 도구를 쓰며, 계정이 개인 것인가 기관 것인가	개인 계정으로 업무 문서를 처리하는 경로
기록	지시한 문장과 받은 산출물, 채택 근거가 설명 가능한 형태로 남는가	채팅창에만 남고 결재 문서에는 근거가 없는 경우

셋을 넘기지 마십시오. 넷째부터는 팀원이 기억하지 못합니다.

2.5.2 도입 전 체크포인트

경계 셋을 실제로 확인하는 항목으로 풀면 아래 열 줄이 됩니다. 도입 검토 자리에서 이 표를 그대로 꺼내 놓고 빈칸을 채우시면 됩니다. 오늘 다 채우실 필요는 없고, **빈칸이 어디인지 아는 것**이 목적입니다.

〈표 2-10〉 도입 전 확인 항목 열 가지

	확인 항목	확인처
1	우리가 넣는 문장이 모델 학습에 쓰이지 않도록 되어 있는가	서비스 계약 조건
2	넣은 문장과 받은 답이 어디에 얼마나 보관되는가	서비스 계약 조건
3	데이터가 어느 나라에 저장되는가	서비스 계약 조건
4	계정이 개인 것인가 기관 것인가. 퇴직·전보 시 회수 절차가 있는가	정보화 담당
5	누가 무엇을 넣었는지 기관이 확인할 수 있는가	정보화 담당
6	넣으면 안 되는 자료 목록이 문서로 있는가	정보보안 담당
7	AI가 만든 문서라는 표시를 어디에 남기는가	내부 지침
8	대외로 나가는 문서에 쓸 수 있는가, 초안까지만인가	내부 지침
9	사고가 났을 때 신고 경로가 정해져 있는가	정보보안 담당
10	이 기준을 누가 관리하고 언제 다시 보는가	정보화 기획 담당

여기서 2분 드리겠습니다. 열 줄을 훑으시고 **우리 기관에서 지금 당장 답할 수 없는 줄에 표시**해 주십시오. 세 개쯤 나오면 적당하고, 두 개여도 여섯 개여도 괜찮습니다. 옆자리와 맞춰 보실 필요는 없습니다. 표시한 줄이 곧 돌아가서 물어보실 목록입니다.

2분 뒤에 한 가지만 여쭙겠습니다. 몇 번에 표시가 가장 많이 몰렸는지입니다.

열 줄 중 1번부터 3번까지는 서비스를 고를 때 계약 조건에서 확인하는 것이라 실무자가 놓치기 쉽습니다. 7번과 8번은 아직 정해 둔 기관이 많지 않아, 오히려 팀장 자리에서 먼저 정해 두시면 팀이 편해집니다.

2.5.3 최종 책임은 언제나 사람에게 남습니다

AI가 만든 문서라도 결재선에 올라가는 순간 적히는 것은 사람 이름입니다. AI는 책임 주체가 될 수 없고, "AI가 그렇게 썼습니다"는 어떤 감사에서도 해명이 되지 않습니다.

이 문장을 겁주려고 꺼낸 것이 아닙니다. **관리자가 마지막에 한 번 더 읽어야 하는 이유**를 적어 둔 것입니다. 확인하지 않은 문서를 결재란에 올리면, 나중에 문제가 생겼을 때 설명해야 하는 사람은 그 칸에 이름이 적힌 사람입니다. 오늘 이 한 줄만 가져가셔도 됩니다.

2.5.4 그래서 오전에 규칙을 먼저 걸었습니다

1장에서 건 규칙 셋 중 첫째가 방금 본 데이터 경계입니다. 규칙 자체는 이미 아시니, 여기서는 그것이 실제 문장에서 어떻게 바뀌는지만 보겠습니다.

> 넣지 않습니다 : "2026년 ○○시스템 고도화 사업, 사업비 4억 2천, 수행사 ○○정보통신"
> 이렇게 씁니다 : "내부 업무시스템 고도화, 예산 규모 중, 외주 개발 인력 2명"

바꾸는 요령은 둘뿐입니다. **고유명사는 종류로, 정확한 금액은 규모로.** 아랫줄처럼 써도 계획과 보고의 구조는 그대로 나옵니다. 오후에 쓰실 상황 카드가 이미 아랫줄 수준의 문장으로 되어 있어서, 배경 한 줄만 바꾸는 방식으로는 윗줄 같은 문장이 나올 일이 없습니다.

> **핵심 정리** 데이터·접근·기록 세 경계를 도구보다 먼저 정합니다. 확인 항목 열 줄에서 빈칸이 어디인지만 알고 돌아가셔도 오늘 몫은 다 하신 것입니다.

2장 마무리

이 장에서 표시한 것

- ☐ 확인 항목 열 줄 중 우리 기관에서 지금 답할 수 없는 줄 세 개에 표시했다

외울 문장

> AI는 있는 항목만 그럴듯하게 채우고, 빠진 항목은 알려주지 않습니다.

다음 장 예고

3장에서는 관리자가 매주 실제로 받는 질문 세 가지, 그러니까 일정·계획·소통을 최소한의 틀로 정리합니다. 자격증 공부가 아니라 다음 주 월요일에 쓸 틀 하나를 만드는 40분입니다.

3장. 관리자가 챙기는 세 가지: 일정 · 계획 · 소통

> **정의되지 않은 문제 위에 세운 일정은 아무리 정교해도 무너집니다.**

시각 10:50-11:30 (40분)

지금 필요한 것은 몇 달 뒤의 자격증이 아니라 **다음 주 월요일에 쓸 최소한의 틀**입니다. 그래서 이 40분에는 세 가지만 다룹니다. 세 가지를 고른 방식도 임의가 아닙니다. 여러분이 매주 실제로 받는 질문에서 그대로 뽑았습니다.

3.1 매주 받는 질문 세 개

3.1.1 질문이 곧 관리 항목입니다

이번 주에 아래 질문 중 몇 개를 받으셨는지 세어 보십시오.

〈표 3-1〉 매주 받는 질문과 그 질문이 가리키는 관리 항목

받는 질문	관리 항목	관리자가 실제로 하는 일
"언제 끝납니까?"	**일정**	끝나는 날을 정하고, 늘어난 일이 그 날에 어떻게 영향을 주는지 판정
"이거 어디까지 하는 겁니까?"	**계획**	무엇을 포함하고 무엇을 뺄지 정하고, 정한 것을 기록으로 남김
"그 얘기 저는 못 들었는데요."	**소통**	누구에게 무엇을 언제 알릴지 정하고, 알린 흔적을 남김

세 질문에 답하지 못하면 나머지 관리 기법을 아무리 알아도 소용이 없습니다. 반대로 이 셋만 문서로 갖고 있으면 대부분의 상황은 넘어갑니다.

여기서 손을 한 번 들어 보겠습니다. **세 항목 중 지금 가장 어려운 것 하나**입니다. 일정, 계획, 소통 순으로 여쭐 테니 하나에만 들어 주십시오. 가장 많이 올라간 항목을 오늘 조금 더 오래 잡겠습니다.

사전 설문에서는 인력 배분과 리스크 관리가 나란히 1위였습니다. 둘 다 위 표의 세 이름에 없습니다. 어디서 다루는지는 3.1.3에서 짚고 가겠습니다.

3.1.2 국제 표준을 다 훑지 않는 이유

프로젝트 관리에는 PMBOK이라는 국제 표준 지식 체계가 있습니다. 훌륭한 자료이지만 여섯 시간 안에 훑으면 손에 남는 것이 없습니다.

오늘 배우는 것이 프로젝트 관리의 전부가 아니라는 점은 분명히 말씀드립니다. 전부가 아니라 최소한입니다. 자격 과정을 준비하고 계신 분이라면 오늘 내용만으로는 부족하고, 따로 시간을 내셔야 합니다.

오늘의 성공 기준은 관리 용어를 몇 개 아느냐가 아니라, 퇴근하실 때 내 팀 과제의 문서 세 개를 들고 나가시느냐입니다. 용어를 많이 아는 것과 다음 주 회의에서 꺼내 놓을 문서를 갖고 있는 것은 서로 다른 일이고, 오늘 만드는 것은 뒤쪽입니다.

3.1.3 설문 1위였던 인력 배분과 리스크 관리는 어디서 다루나

> **강의장에서는 한 장으로 지나갑니다**

사전 설문에서 열 분 중 여섯 분이 인력 배분을, 여섯 분이 리스크 관리를 가장 어려운 것으로 꼽으셨습니다. 일정·계획·소통 셋에 그 이름이 없어서 빠진 것처럼 보일 수 있습니다. 오늘 어디서 다루는지를 먼저 적어 둡니다.

〈표 3-2〉 인력 배분을 오늘 다루는 자리

오늘 다루는 방식	어디서
누구에게 맡길지가 아니라 **무엇을, 얼마나**부터 봅니다. 며칠짜리인지 모르는 일에 사람을 붙이면 그 사람이 바쁜지 남는지 판단할 근거가 없습니다	3.3 "이 일이 며칠짜리인지 먼저 적게 함"
AI가 만든 계획서에서 담당은 사람 이름이 아니라 **역할**로 적힙니다. 역할과 크기가 먼저 보이면 사람을 붙이는 것은 그다음이고, 한 역할에 일이 몰리는지도 표에서 보입니다	4.3 작업 목록 · 5.2 주차별 일정의 담당 역할 칸
팀원에게 맡기기 전에 **이 일을 AI에 어디까지 맡길 수 있나**를 네 칸으로 정합니다. 표 6-2 열 줄 중 "팀원 업무 분담과 백업 담당 정하기"가 들어 있습니다	6.1 위임 등급
관리자가 적어 온 분담표에서 몰린 것·백업 없는 것·겹친 것·빠진 것만 찾아 묻는 프롬프트. 재배분안은 내놓지 않습니다. 팀원을 기호로 적어 실데이터 없이 돌아갑니다	부록 A-6
잘 쓰는 한 사람에게 일이 몰리는 장면. 인력 배분이 어긋나기 시작하는 첫 신호입니다	7.2 격차

〈표 3-3〉 리스크 관리를 오늘 다루는 자리

오늘 다루는 방식	어디서
착수 첫날에도 예측 가능했던 외부 기관 연계 지연이 문서가 아니라 담당자 머릿속에만 있었던 사례. 리스크는 문서에 적혀야 관리 대상이 됩니다	3.2 사례
위험 요소를 **"원인 때문에 사건이 일어나 결과가 된다"** 한 문장으로 적는 법. 두 프롬프트가 같은 지점을 짚는 장면	4.4 시연
시연에 쓴 프롬프트 전문과 그 짝. 강의에서는 돌리지 않고, 사무실에서 5장 실습으로 만든 계획서를 그대로 넣으면 여러분 과제의 위험 요소 목록이 나오고(A-4), 그 목록에서 빠진 영역을 찾아 묻습니다(A-5)	부록 A-4 · A-5

리스크 관리는 원래 실습 한 개가 통째로 배정돼 있었습니다. 공단 요청으로 실습이 하나로 줄면서 4장 시연 한 꼭지로 옮겼고, 대신 표 3-3의 세 자리에 나눠 넣었습니다. 부록 A-4와 A-5는 30일 액션플랜의 2-3주차 일로 잡기 좋습니다.

> **핵심 정리** 오늘 다루는 것은 일정·계획·소통 셋입니다. 관리자가 매주 실제로 받는 질문에서 그대로 뽑은 셋입니다. 설문 1위였던 인력 배분과 리스크 관리는 이 셋 안에서 다룹니다.

3.2 무너지는 지점은 늘 같습니다

공공 IT 프로젝트가 무너질 때, 무너지는 지점은 놀랄 만큼 비슷합니다. 사례를 하나 같이 재구성해 보겠습니다.

> **미리 밝힙니다** 아래 사례는 특정 기관이나 특정 사업이 아닙니다. 공공 IT 프로젝트에서 반복해서 나오는 패턴만 모아 합성한 가상의 사례입니다. 어느 사업을 지목하려는 것이 아니라, 여러 사업에서 공통으로 나온 지점을 보려는 것입니다.

3.2.1 사건 재구성

아래는 착수부터 오픈 연기까지 열 달을 네 장면으로 줄인 것입니다. 각 장면 왼쪽의 시점을 눈여겨봐 주십시오.

> [착수] 한 기관이 "대국민 서비스 개선"이라는 상위 지침을 받아
> 민원 응대 시스템 재구축 사업을 시작한다.
> 현업 세 부서가 각자 원하는 화면을 말했지만,
> 어디까지가 이번 사업인지는 정하지 않은 채 착수했다.
>
> [3개월차] 요구사항은 늘었는데 일정표는 그대로다.
> 늘어난 몫은 담당자의 야근이 흡수한다.
>
> [5개월차] 외부 기관 인증 연계가 두 달 밀린다.
> 착수 첫날에도 예측 가능했던 항목이지만
> 문서가 아니라 담당자 머릿속에만 있었다.
>
> [오픈 2주 전] 통합 테스트에서 성능 문제가 나온다. 오픈 연기.

이 이야기에서 **처음 어긋난 지점은 어디입니까.** 옆자리 분과 5분 맞춰 보시기 바랍니다. 정답을 맞히는 시간이 아닙니다. 두 분이 서로 다른 장면을 짚으셨다면 그게 더 좋은 결과이고, 왜 거기를 짚었는지만 서로 한 줄로 말해 보시면 됩니다.

5분 뒤에 두세 분께 어디를 짚으셨는지 여쭙겠습니다. 지목해서 여쭐 테니 미리 겁내지 않으셔도 됩니다. 틀린 답이 없는 질문입니다.

3.2.2 세 항목으로 되짚기

세 항목에는 각각 잡을 수 있었던 순간이 하나씩 있었습니다.

〈표 3-4〉 잡을 수 있었던 순간과 그때 필요했던 판정

항목	잡을 수 있었던 순간	그때 했어야 할 판정
일정	요구사항이 늘어난 3개월차	일이 늘었는데 종료일이 그대로면 계획이 아니라 희망입니다
계획	착수 첫날, 범위를 정하지 않고 시작한 순간	어디까지가 이번 사업인지 적어 두지 않으면 나중에 늘었다고 말할 근거가 없습니다
소통	주간보고에 "진행 중"이 3주 연속 적히던 시점	오픈 2주 전에 알린 것은 보고가 아니라 통보입니다

표 오른쪽 열을 보시면 세 줄 다 대단한 기술이 필요한 판정이 아닙니다. 그 자리에서 한 번 되물으면 되는 것들이었고, 되물을 자리에 아무도 없었을 뿐입니다.

3.2.3 뿌리는 하나입니다

세 지점은 달라 보이지만 뿌리는 하나입니다. "대국민 서비스 개선"은 **요구**였는데, 아무도 그것을 **정의**로 바꾸지 않은 채 일정표부터 그렸습니다. 성공 기준도 범위도 최종 책임자도 없으니, 요구사항이 늘어도 늘었다고 판정할 기준 자체가 없었습니다.

오전에 보신 그 못이 여기에도 있습니다. "대국민 서비스를 개선하라"는 지시는 이미 답의 모양으로 도착한 요구였고, 아무도 왜 그 못을 박는지 되묻지 않았습니다.

정의되지 않은 문제 위에 세운 일정은 아무리 정교해도 무너집니다.

> **핵심 정리** 무너지는 세 지점은 일정·계획·소통이지만, 뿌리는 정의되지 않은 채 시작한 착수 첫날입니다.

3.3 흐름을 바꿔 놓는 개입은 대개 작습니다

실패 사례만 보면 남는 것이 두려움뿐입니다. 반대 방향도 같이 보겠습니다. 관리자가 개입해서 흐름이 바뀐 순간은 대개 극적이지 않고, 오히려 아주 작은 행동입니다.

3.3.1 흐름을 바꾼 세 가지 개입

〈표 3-5〉 관리자의 개입 세 가지

언제	관리자가 한 일	그 뒤에 달라진 것
착수 회의 끝에	"이번에 **하지 않을 것**" 다섯 줄을 화이트보드에 적고 사진 찍어 회의록에 붙임	넉 달 뒤 "그것도 해 주기로 했잖아요"라는 말이 나왔을 때, 논쟁 없이 3분 만에 정리됨
요구가 하나 늘어난 날	일정표를 고치기 전에 "이 일이 며칠짜리인지" 먼저 적게 함	늘어난 일이 야근으로 흡수되지 않고 **숫자로** 보이게 됨. 종료일을 늦출지 범위를 줄일지가 결정 사항으로 올라옴
주간보고 3주째	"진행 중"이라고 적힌 칸에 "무엇이 끝나면 진행 중이 아닌 게 됩니까"라고 한 번 되물음	그 자리에서 외부 기관 연계 지연이 드러남. 오픈 2주 전이 아니라 3개월 전에 드러남

세 개입의 공통점이 보이십니까. **아무도 새 일을 만들지 않았습니다.** 이미 하고 있던 회의, 이미 쓰고 있던 일정표, 이미 올라오던 주간보고에 질문을 하나씩 얹었을 뿐입니다.

3.3.2 그래서 오늘 훈련하는 것

오늘 오후에 여러분이 하실 일도 정확히 이것입니다. 새 도구를 배우는 것이 아니라, 이미 있는 자료에 **되물을 질문 하나를 얹는 연습**입니다. 다만 되물을 상대가 사람이 아니라 AI라는 것만 다릅니다.

> **핵심 정리** 흐름을 바꾸는 개입은 새 일을 만드는 것이 아니라 이미 있는 자리에 질문 하나를 얹는 것입니다.

3.4 판단할 때 쓸 도구 하나

무엇을 보고 판단할지가 없으면 판단은 감상이 됩니다. 오늘 쓸 도구는 하나면 충분합니다.

3.4.1 겹치지 않게, 빠짐없이

목록을 받았을 때 물을 것은 두 가지뿐입니다. **겹치지 않는가, 빠짐없는가.** 컨설팅 쪽에서는 이것을 MECE(Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive)라고 부릅니다만, 오늘은 우리말 두 마디로만 쓰겠습니다. 겹치지 않게, 빠짐없이.

예시 하나를 보겠습니다. "인간은 농민과 여자로 나뉜다"는 분류입니다. 결함이 정확히 두 개 있습니다.

- 직업과 성별이라는 **두 기준이 섞여** 있어서, 여성 농민은 두 칸에 동시에 들어갑니다. → 겹쳤습니다.
- 농민도 아니고 여자도 아닌 사람, 예를 들어 남자 교사는 어느 칸에도 들어가지 못합니다. → 빠졌습니다.

실무에서 받는 목록은 이만큼 우스꽝스럽지 않습니다. 그래서 겹침과 빠짐이 훨씬 늦게 발견될 뿐입니다. 예를 들어 위험 요소 목록이 "기술 위험 · 일정 위험 · 협력사 위험"으로 올라오면, 여기 기준이 몇 개인지 한 번 물어보십시오.

3.4.2 위험한 쪽은 언제나 빠짐입니다

두 결함 중 훨씬 위험한 쪽은 빠짐입니다. 겹친 항목은 읽다 보면 눈에 걸리지만, **빠진 항목은 어디에도 적혀 있지 않아 아무리 읽어도 보이지 않습니다.**

빠진 것은 읽어서 찾는 것이 아니라 구조로 찾는 것입니다. 전체가 무엇인지에 대한 틀을 쥐고 있어야, 그 틀의 빈칸으로 없는 것이 드러납니다.

AI는 있는 것을 잘 씁니다. 없는 것을 아는 일이 관리자의 몫입니다.

3.4.3 오후에 세 번 쓸 질문 세 개

AI가 무엇을 내놓든 이 세 문장을 순서대로 물으시면 됩니다. 지금 교재 여백이나 워크시트 첫 장에 옮겨 적어 주십시오.

> 1. 이 분류의 기준은 하나인가?
> → 기준이 둘 이상 섞이면 항목은 반드시 겹칩니다.
>
> 2. 이 항목들을 다 합치면 전체가 되는가? 안 된다면 무엇이 빠졌는가?
> → 세 문장 중 가장 자주 정답을 잡아내는 질문입니다.
>
> 3. 이 묶음 전체를 한 문장으로 요약할 수 있는가?
> → 요약이 안 되는 묶음은 애초에 한 묶음이 아니라는 뜻입니다.

세 번째 질문은 바버라 민토가 『논리의 기술』에서 제시한 판정 기준입니다. 요약되지 않는 묶음은 목차이지 결론이 아닙니다.

오후에 이 세 문장을 세 번 씁니다. 실습에서 한 번, 위임과 검수에서 한 번, 액션플랜에서 한 번입니다.

> **핵심 정리** 겹치지 않게, 빠짐없이. 위험한 쪽은 언제나 빠짐이고, 빠진 것은 읽어서가 아니라 틀을 가지고 찾습니다.

3장 마무리

이 장에서 적은 것

- ☐ 오후에 쓸 질문 세 개를 워크시트 첫 장에 옮겨 적었다

외울 문장

> 일이 늘었는데 종료일이 그대로면 계획이 아니라 희망입니다.

다음 장 예고

점심 뒤 13시부터는 제가 화면에서 직접 해 보입니다. 과제 한 문단을 넣어 계획을 만들고, 위험 요소를 뽑고, 팀에 보낼 보고 메일까지 한 번에 흐르는 과정을 보여 드립니다. 단계마다 AI가 어디서 틀리는지도 같이 봅니다. 여러분은 아직 아무것도 하지 않으셔도 됩니다.

4장. 팀장이 보는 AI 활용법 (강사 시연)

> **AI가 만든 것은 계획이 아니라, 내가 답해야 할 질문 목록입니다.**

시각 13:00-13:50 (50분) · **진행** 강사 시연. 여러분은 화면을 보시면 됩니다

이 50분 동안 여러분이 하실 일은 두 가지뿐입니다. 화면을 보는 것, 그리고 마지막 5분에 **프롬프트 세 개를 각자 도구에 붙여 넣어 두는 것**입니다. 실습은 14시부터이고, 그때 이 프롬프트를 그대로 씁니다.

제가 화면에서 보여 드릴 것은 과제 한 문단에서 시작해 계획, 위험 요소, 팀에 보낼 보고 메일까지 한 번에 흐르는 과정입니다. 그리고 단계마다 **AI가 어디서 틀리는지**를 같은 화면에서 확인합니다.

> **여기서 쓰는 실행 결과에 대하여** 이 장에 실린 화면과 숫자는 2026년 8월 19일에 아래 프롬프트를 실제로 돌려서 받은 결과입니다. 예시로 지어낸 것이 아니라 실행 기록이라, 여러분이 오후에 같은 프롬프트를 돌리면 형태가 거의 같은 결과가 나옵니다.

4.1 시연 소재: 강사 카드 한 장

여러분이 오후에 받으실 상황 카드와 같은 양식으로, 제가 쓸 카드를 한 장 만들어 왔습니다. 오후에 카드를 어떻게 쓰는지가 이 카드에서 그대로 보입니다.

> [강사 카드] 노후 결재 모듈 교체와 이력 이관 공통
>
> 배경 내부 업무 포털의 문서 결재 모듈이 노후화되어
> 월평균 12건의 오류 신고가 들어온다
> 과제 신규 결재 모듈로 교체 / 최근 5년치 결재 이력 전량 이관 /
> 인사·회계·민원 시스템 연계 검증
> 제약 망분리 환경 유지, 보안성 검토 통과 필수,
> 연말 정보시스템 감사 전 완료, 내부 3명 + 외주 2명, 기간 4개월
> 30일 산출물 과제 헌장 / 주차별 일정 초안 / 확인 필요 목록

여기서 실제 사업명도, 실제 시스템 이름도, 금액도 없다는 점을 먼저 봐 주십시오. 오늘 오후 내내 이 수준의 문장만 씁니다.

4.2 먼저 정의합니다: 여섯 줄

4.2.1 AI를 켜기 전에 손으로 쓰는 여섯 줄

시연 첫 순서는 AI가 아닙니다. **여섯 줄을 손으로 쓰는 것**입니다. 이 여섯 줄이 없으면 AI는 일반론으로 빈칸을 채웁니다.

여섯 줄은 이렇습니다. 각 항목은 **한 줄로 제한**합니다. 한 줄로 못 쓰면 아직 정해지지 않은 것입니다.

〈표 4-1〉 문제 정의 여섯 줄

항목	무엇을 적는가	강사 카드로 채운 예
배경	지금 무엇이 문제인가	결재 모듈 노후화로 월 12건 오류 신고 발생
성공기준	언제까지 어떤 숫자를 만들면 성공인가	12월 15일까지 전환 완료, 월 오류 신고 3건 이하, 이력 이관 누락 0건
경계	포함하는 것 / 포함하지 않는 것	포함: 결재 모듈 교체·5년치 이력 이관 / 미포함: 포털 화면 개편, 결재 규정 변경
제약조건	반드시 지켜야 하는 규정·환경·기한	망분리 유지, 보안성 검토 통과, 연말 감사 전 완료
책임자	누가 어떤 책임을 지는가	실행 개발팀장 / 최종책임 정보화부서장 / 협의 정보보안부·인사시스템 담당 / 통보 감사부서
가용자원	투입 인력·기간·예산 범위	내부 3명, 외주 개발 2명, 기간 4개월

책임자 칸의 네 갈래는 실행·최종책임·협의·통보입니다. 실행은 실제로 일을 하는 사람, 최종책임은 결재란에 이름이 들어가는 사람, 협의는 미리 물어봐야 하는 부서, 통보는 결과만 알려 드리면 되는 쪽입니다.

규칙 하나만 기억하십시오. **최종책임은 반드시 한 사람입니다.** 협의 대상은 여럿이어도 됩니다. 최종책임을 두 사람으로 적어 두면 정작 결정할 일이 생겼을 때 서로 상대를 보게 되고, 그 사이에 일정이 지나갑니다.

4.2.2 가장 자주 무너지는 칸은 성공기준입니다

여섯 칸 중 가장 자주 무너지는 곳이 성공기준입니다. "결재 모듈을 개선한다"는 성공기준이 아닙니다. 언제 끝났는지 판정할 수 없기 때문입니다. 기한과 숫자가 함께 붙어야 판정이 됩니다.

> 성공기준이 아닌 것 : 결재 모듈을 개선한다
> 성공기준인 것 : 12월 15일까지 전환 완료, 월 오류 신고 12건에서 3건 이하,
> 이력 이관 누락 0건

이 문장을 잘 봐 두십시오. 조금 뒤 4.3.2에서 **이 문장 자체가 반격당합니다.**

4.2.3 경계 칸은 뒷줄이 프로젝트를 지킵니다

경계 칸은 두 줄로 씁니다. 포함하는 것 한 줄, **포함하지 않는 것 한 줄**입니다. 프로젝트를 지키는 것은 뒷줄입니다.

일이 진행되면서 하기로 한 범위가 슬며시 넓어지는 일을 범위 잠식이라고 부릅니다. 여러분이 겪은 "하는 김에 이것도"가 이것입니다. 방어 장치는 하나뿐입니다. **경계를 합의하고, 기록해서 보관하는 것.** 3장에서 본 개입 세 가지 중 첫 번째, 착수 회의 끝에 "하지 않을 것" 다섯 줄을 적어 사진 찍은 그 행동이 정확히 이것입니다.

> **핵심 정리** AI를 켜기 전에 여섯 줄을 씁니다. 성공기준에는 날짜와 숫자를, 경계에는 하지 않을 것을 반드시 넣습니다.

4.3 30초 뒤의 화면, 그리고 나오지 않은 것

4.3.1 프롬프트를 붙여 넣습니다

여섯 줄이 채워졌으니 이제 AI를 켭니다. 붙여 넣을 것은 프롬프트 하나이고, 요약본이 아니라 전문입니다. 고칠 곳은 맨 위 `<project_input>` 안의 여덟 줄뿐이고 나머지는 한 글자도 건드리지 않습니다. 도구는 무엇이든 상관없습니다.

먼저 이 프롬프트가 무엇을 시키는지 한 장으로 보고, 바로 이어서 실제 문장을 토막마다 나눠 보겠습니다.

〈표 4-2〉 프롬프트 A-1이 시키는 것

섹션	무엇을 만들게 하는가	왜 넣었는가
0. 정의 점검	여섯 줄이 착수 가능한 상태인지 먼저 판정	부실한 입력으로 그럴듯한 출력이 나오는 것을 막습니다
1. 과제 헌장	목적·범위·책임자를 한 장으로	착수 시점에 합의해 두는 문서
2. 작업 목록	큰 덩어리 3-5개, 그 아래 각 3-5개	2층까지만. 3층은 만들지 말라고 막아 두었습니다
3. 마일스톤	5개 이하, 각각에 **완료 판정 기준**	"설계 완료"가 아니라 "설계서 3종 부서장 승인 완료"
4. 주차별 일정	기준일부터 마감일까지 주 단위	마지막 주는 반드시 비우고 `예비`로 표기
5. **확인 필요 목록**	추정으로 채운 칸을 전부 모아 표로	**이 섹션이 오늘의 핵심입니다**

이제 실제 문장입니다. 아래 여섯 토막을 위에서부터 이어 붙인 것이 프롬프트 전문입니다. 부록 A-1에 같은 것이 한 벌 더 실려 있으니, 오후 실습 때는 여기로 돌아오지 마시고 부록을 펴시면 됩니다.

첫 토막 · 역할과 입력 칸

```
# Role
당신은 공공기관 IT 부서의 프로젝트 관리 보조자입니다.
관리자가 준 여섯 줄의 문제 정의를, 착수 회의에서 그대로 합의할 수 있는
구조화 문서로 변환합니다.
당신은 초안만 만듭니다. 판단은 관리자가 합니다.

<project_input>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 아래 여덟 줄만 채우십시오)
- 배경:
- 성공기준:
- 경계 (포함):
- 경계 (미포함):
- 제약조건:
- 책임자: 실행[ ] / 최종책임[ ] / 협의[ ] / 통보[ ]
- 가용자원:
- 기준일:
</project_input>

# Task
위 입력만을 근거로 섹션 0부터 5까지를 순서대로 생성하십시오.
```

```
---
```

`<project_input>` 안이 여러분이 손대는 유일한 자리입니다. 여덟 줄 중 여섯 줄은 방금 4.2에서 쓴 것이고, 나머지 둘은 책임자와 기준일입니다. 기준일에는 오늘 날짜를 넣습니다. 이 한 줄이 없으면 AI는 주차별 일정의 첫 주를 어디에 놓을지 몰라 아무 날짜나 가정합니다.

괄호로 시작하는 안내 줄은 그대로 두십시오. 여는 꺾쇠와 닫는 꺾쇠까지 통째로 지우고 붙여 넣는 일이 없도록 넣어 둔 줄이고, 마지막 제약에 이 줄은 입력이 아니라고 적어 두어서 AI는 읽지 않습니다.

역할 문단의 마지막 줄도 봐 주십시오. "당신은 초안만 만듭니다. 판단은 관리자가 합니다"라고 적어 두었습니다. 오후 내내 이 줄이 지켜지는지를 보시게 됩니다.

둘째 토막 · 섹션 0, 입력부터 판정하게 합니다

```
## 섹션 0. 정의 점검 (반드시 가장 먼저 출력)

착수 가능한 상태인지 먼저 판정합니다.

| 요소 | 합격 조건 |
|------|-----------|
| 배경 | 현재 상태를 나타내는 사실이 1개 이상 (관측·수치·사건) |
| 성공기준 | 날짜 1개 이상 + 판정 가능한 숫자 1개 이상 |
| 경계 | 포함 항목과 미포함 항목이 둘 다 존재 |
| 제약조건 | 못 지키면 과제가 중단되는 조건이 1개 이상 |
| 책임자 | 최종책임이 정확히 1명 |
| 가용자원 | 인원·기간·예산 중 2개 이상이 수치로 |

출력 형식:
| 요소 | 판정 | 부족한 것 |
|------|------|-----------|
| 배경 | 합격 또는 미달 | 미달일 때만 무엇이 없는지 한 줄 |

미달 항목이 있어도 멈추지 말고 섹션 1 이하를 계속 생성하되,
미달 요소에서 비롯된 모든 내용에 `[추정]`을 붙이십시오.

---
```

합격 조건 표를 읽어 보시면 4.2에서 손으로 쓴 여섯 줄과 그대로 겹칩니다. 성공기준 칸에 날짜와 숫자를 함께 요구한 것도, 최종책임을 정확히 한 명으로 못 박은 것도 앞 절에서 짚은 그 대목입니다.

마지막 두 줄이 이 토막의 장치입니다. 미달이 나와도 멈추지 말고 계속 만들되, 미달에서 비롯된 내용에는 `[추정]`을 붙이게 했습니다. 이 태그가 뒤에서 섹션 5로 전부 모입니다.

셋째 토막 · 섹션 1과 2, 헌장과 작업 목록

섹션 1. 과제 헌장

항목	내용
과제명	입력에서 도출. 없으면 배경에서 만들고 `[추정]`
배경	한 줄
성공기준	날짜와 숫자를 포함한 한 줄
범위 (포함)	최대 5개 항목
범위 (미포함)	최대 5개 항목
제약조건	최대 5개 항목
책임자	실행 / 최종책임 / 협의 / 통보 각 한 줄
가용자원	한 줄

섹션 2. 작업 목록

자르는 방법: 1층은 아래 4가지 중 과제 성격에 가장 맞는 **하나**를 골라 자르고,
고른 방법과 고른 이유를 표 위에 한 줄로 밝히십시오.

방법	언제 쓰는가
순서로 자르기	일이 시간 순서로 흐를 때 (착수 → 분석 → 구축 → 이행 → 안정화)
대상별로 자르기	대상이 여러 개로 나뉠 때 (시스템별·부서별·화면별)
계산식으로 자르기	결과를 곱셈·덧셈 구조로 쪼갤 수 있을 때
목표에서 내려오기	목표 아래 수단을 갈래로 놓을 때

규칙
- 1층은 3개 이상 5개 이하
- 2층은 각 1층 아래 3개 이상 5개 이하
- 3층은 만들지 마십시오
- 같은 층의 항목은 서로 겹치지 않아야 하고, 합치면 1층 전체가 되어야 합니다

출력 형식:
```
분해 방법: [고른 방법] / 이유: [한 줄]

1. [1층 항목]
   1.1 [2층 항목]
   1.2 [2층 항목]
```

방금 지나간 문장에 1층·2층이라는 말이 나왔으니 여기서 정하고 가겠습니다. 작업 목록은 큰 덩어리를 먼저 적고 그 아래에 작은 작업을 적는 방식으로 만듭니다. 큰 덩어리 줄을 **1층**, 그 아래 딸린 작은 작업 줄을 **2층**이라고 부르겠습니다. 출력이

이렇게 나옵니다.

```
1. 착수 및 현행 분석            ← 큰 덩어리 (1층)
  1.1 현행 결재 흐름 조사       ← 그 아래 작은 작업 (2층)
  1.2 이해관계 부서 확인
  1.3 요구사항 확정
2. 신규 결재 모듈 설계          ← 1층
  2.1 화면 설계
  2.2 데이터 이관 방식 확정
```

2층 아래로 한 번 더 내려가면 3층이 되는데, 프롬프트에 **3층은 만들지 말라고** 적어 두었습니다. 오늘 안에 끝내려면 두 층이면 충분하고, 세 층까지 파기 시작하면 실습 시간이 거기서 다 갑니다.

자르는 방법 네 가지를 표로 준 것도 이 토막입니다. 그냥 두면 AI는 늘 첫 번째 방법인 순서로 자르기를 씁니다. 넷 중 하나를 고르고 고른 이유를 밝히게 하면, 우리 과제에 맞지 않는 방법을 골랐을 때 관리자가 그 자리에서 알아볼 수 있습니다.

넷째 토막 · 섹션 3과 4, 마일스톤과 주차별 일정

```
## 섹션 3. 마일스톤

5개 이하. 각 항목에 **완료를 판정하는 기준**을 반드시 붙이십시오.
"설계 완료" 같은 판정 불가 표현은 금지하고, "설계서 3종 부서장 승인 완료"처럼 씁니다.

| 번호 | 마일스톤 | 목표일 | 완료 판정 기준 | 근거 |
|------|----------|--------|----------------|------|
| M1 | | | | 입력의 어느 줄에서 나왔는지 또는 `[추정]` |

---

## 섹션 4. 주차별 일정 초안

기준일부터 성공기준의 날짜까지를 주 단위로 나눕니다.

| 주차 | 기간 | 주요 작업 (작업 번호) | 담당 역할 | 그 주의 산출물 |
|------|------|----------------------|-----------|----------------|

**규칙**
- 담당은 사람 이름이 아니라 역할로 씁니다 (개발팀장·업무담당·외주PM)
- 제약조건에 있는 기한은 해당 주차에 `제약` 표시로 명시합니다
- 마지막 주는 반드시 비워두고 `예비` 로 표기합니다

---
```

마일스톤 표의 마지막 칸이 근거입니다. 각 항목이 입력의 어느 줄에서 나왔는지 적게 하고, 못 적으면 `[추정]`을 붙이게 했습니다.

주차별 일정에서는 담당을 사람 이름이 아니라 역할로 쓰게 했습니다. 실습에서 쓰는 카드에 사람 이름이 없기 때문이기도 하고, 이름으로 적어 두면 담당이 바뀔 때마다 문서를 다시 만들어야 하기 때문이기도 합니다. 마지막 주를 비우게 한 줄은 일부러 넣었습니다. 빈 주 없이 꽉 채운 일정은 한 번만 밀려도 끝까지 밀립니다.

다섯째 토막 · 섹션 5, 확인 필요 목록

```
## 섹션 5. 확인 필요 목록 (반드시 마지막에 출력)

위 섹션 1-4에서 `[추정]`을 붙인 항목을 **전부** 모아 표로 만듭니다.
하나도 빠뜨리지 마십시오. 이 목록이 관리자가 오늘 채워야 할 빈칸입니다.

| 번호 | 어디에 | 무엇을 추정했는가 | 누구에게 확인해야 하는가 |
|------|--------|-------------------|--------------------------|

마지막 줄에 이렇게 출력하십시오:
`확인 필요 [N]건. 이 [N]건이 확정되기 전까지 위 일정은 초안입니다.`

---
```

앞의 네 토막이 문서를 만드는 부분이라면, 이 토막은 그 문서를 믿으면 안 되는 자리를 모아 오게 하는 부분입니다. 마지막 줄에 문장 하나를 강제해 둔 것이 보이실 겁니다. 계획서를 받아 든 사람이 그것을 완성본으로 읽지 않게 하려고 넣었습니다.

이 목록을 실제로 어떻게 쓰는지는 바로 다음 절에서 화면으로 보시고, 오후 실습 3단계에서 직접 두 갈래로 가르시게 됩니다.

여섯째 토막 · 하지 말라고 막아 둔 것

```
# Constraints
1. 입력에 없는 정보를 사실인 것처럼 쓰지 마십시오. 추측이 필요하면 반드시 `[추정]`을 붙이고 섹션 5에 등록합니다.
2. 조직 고유의 사정(감사 일정·보안성 검토·계약 리드타임·인사 이동·유관부서 협의)은 당신이 알 수 없습니다. 임의로 만들어 넣지 말고, 일정에 이런 항목이 필요해 보이면 섹션 5에 "확인 필요"로만 올리십시오.
3. 칭찬·격려·총평을 쓰지 마십시오. "훌륭한 계획입니다" 같은 문장은 출력하지 않습니다.
4. 표는 표로만 출력하고 표 아래에 해설을 덧붙이지 마십시오.
5. 개인정보·실제 사업명·실제 계약 상대방명이 입력에 섞여 있으면, 해당 부분을 `[비식별]`로 바꿔 출력하고 섹션 5 맨 위에 경고 한 줄을 넣으십시오.
6. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

# Output
섹션 0부터 5까지를 순서대로, 마크다운으로 출력하십시오.
```

여섯 줄 중 3번을 봐 주십시오. 칭찬과 총평을 금지한 줄입니다. 이 줄이 없으면 출력 맨 앞에 "훌륭한 계획입니다"가 붙고, 그 문장을 읽는 순간 검토하려던 마음이 반쯤 풀립니다. 5번은 오전에 건 규칙과 같은 내용을 프롬프트 안에도 한 번 더 걸어 둔 것입니다.

4.3.2 실제로 나온 것

붙여 넣고 1분 36초 뒤, 화면은 이렇게 채워졌습니다.

- 섹션 0 정의 점검: 여섯 요소 **전부 합격**
- 섹션 2 작업 목록: 큰 덩어리 5개, 그 아래 각 3-5개
- 섹션 3 마일스톤: 5개 전부에 완료 판정 기준이 붙음
- 섹션 4 주차별 일정: 13주로 나뉘고, 마지막 13주는 `예비`로 비어 있음

시킨 규칙을 전부 지켰다는 뜻입니다. 여기까지만 보면 훌륭한 계획서입니다.

그런데 이 실행이 남긴 진짜 물건은 그 뒤에 있습니다. 마지막 섹션이 **확인 필요 14건**으로 끝났습니다. 여섯 줄을 제대로 써서 정의 점검을 전부 통과했는데도, AI가 자기 입으로 모른다고 신고한 항목이 14개였습니다.

섹션 4. 주차별 일정 초안

주차	기간	주요 작업	담당 역할	그 주의 산출물
12주	2026-12-02 ~ 12-08	4.2, 4.4	개발팀장, 외주개발, 인사시스템 담당	실 데이터 이관 결과서, 전환 완료 보고서 제약: 12월 15일 전환 완료, 연말 정보시스템 감사 전 완료
13주	2026-12-09 ~ 12-15	예비	-	-

섹션 5. 확인 필요 목록

번호	어디에	무엇을 추정했는가	누구에게 확인해야 하는가
1	섹션 1	과제명이 입력에 없어 배경 문장에서 만들어 씀	정보화부서장
2	섹션 1, 3, 4	"12월 15일"의 연도를 기준일(2026-09-16) 기준 2026년으로 봄	정보화부서장
3	섹션 4	기준일 2026-09-16을 실제 착수일로 봄	개발팀장
4	섹션 3	M1-M4의 목표일을 중간 일정 정보 없이 균등 배분함	정보화부서장, 개발팀장
5	섹션 4	작업량 산정 근거 없이 주차별 작업 순서와 기간을 배분함	개발팀장

〈그림 4-1〉 실행 결과에서 그대로 옮긴 것. 위쪽은 12-13주차 일정, 아래쪽이 확인 필요 목록입니다

화면에서 먼저 보실 곳은 세 군데입니다.

1. **12주 행 맨 오른쪽 칸의 붉은 표기.** `제약: 12월 15일 전환 완료, 연말 정보시스템 감사 전 완료`가 붙어 있습니다. 제가 여섯 줄에 쓴 제약조건이 어느 주에 실제로 걸리는지, AI가 아니라 **제 입력이** 표시된 자리입니다.
2. **13주 행.** 담당 역할과 산출물 칸이 비어 있고, 작업 칸에 `예비` 한 마디만 적혀 있습니다. 마지막 주를 비우라는 지시가 프롬프트 안에 있어서 생긴 칸입니다. 여기가 채워져 있으면 밀릴 여유가 0이라는 뜻입니다.
3. **확인 필요 목록의 마지막 열.** 제목이 `누구에게 확인해야 하는가`입니다. 실습이 끝난 뒤 제가 움직여야 할 방향이 이 열에 다 들어 있습니다.

4.3.3 그중 두 줄이 진짜입니다

14건 중 두 줄만 크게 보겠습니다.

〈표 4-3〉 확인 필요 목록에서 뽑은 두 줄

번호	AI가 스스로 신고한 것	이게 왜 중요한가
10	가용기간 "4개월"과 성공기준일 12월 15일(기준일부터 13주)이 어긋남	AI 출력의 오류가 아니라 **제가 쓴 여섯 줄의 모순**을 잡아냈습니다
11	"월 오류 신고 3건 이하"는 전환 후 최소 1개월 이상 운영해야 판정 가능하므로, 12월 15일 시점에는 판정할 수 없다	4.2.2에서 숫자를 넣으라고 했던 그 성공기준이, 정작 **마감일에는 판정할 수 없는 기준**이었습니다

두 줄 다 AI의 실수가 아닙니다. **제가 쓴 여섯 줄이 안고 있던 문제입니다.** 4개월을 쓸 수 있다고 적어 놓고 13주 뒤를 마감일로 잡았고, 판정에 한 달이 걸리는 숫자를 마감일 당일의 성공기준으로 걸었습니다. 손으로 쓸 때는 두 줄 다 그냥 통과했습니다. 사람 눈에는 안 보였다는 뜻입니다.

여기서 오늘의 이야기가 처음으로 실물이 됩니다. **AI가 만든 것은 일정표가 아니라 제가 답해야 할 질문 14개**이고, 그 14개를 읽고 무엇부터 답할지 정하는 자리가 관리자의 자리입니다.

> **핵심 정리** 화면에서 먼저 볼 곳은 표가 채워 놓은 칸이 아니라, 표가 스스로 모른다고 적어 놓은 칸입니다.

4.4 위험 요소를 뽑아 보면

여러분이 오후 실습에서 직접 하시지는 않지만, 관리자 자리에서 한 번은 보셔야 할 장면이라 시연에 한 꼭지만 남겼습니다.

방금 만든 계획서를 그대로 다른 프롬프트에 넣어 **아직 일어나지 않은 위험**을 뽑아 봤습니다. 3분 1초 뒤 결과는 이렇게 요약됩니다.

> 리스크 19건 · 등급1 10건 · 추정으로 채운 칸 46개

섹션 2. 리스크 레지스터

ID	리스크 서술	각도	발생확률	영향도	등급	소유자
R-09	WBS 1.2의 오류 유형 분류가 2.1 요건 정의의 입력으로 지정돼 있지 않기 때문에, 기존 오류 원인이 신규 모듈에 그대로 옮겨지는 일이 일어나 전환 후에도 월 신고가 3건 이하로 내려가지 않는다	B	중 [추정]	상	1	개발팀장
R-10	WBS 4.3이 12월 전환 직전에 배치돼 연말 결재 집중 시기와 겹치기 때문에, 현업 참여가 저조해지는 일이 일어나 인수 확인이 늦어져 4.4 전환일이 밀린다	B	상 [추정]	중 [추정]	1	정보화부서장
R-11	제약조건 2의 보안성 검토가 필수인데 3.5에 신청 - 결과 통보 대기 기간이 잡혀 있지 않기 때문에, 결과를 기다리는 일이 일어나 4단계 착수가 그대로 지연된다	B	상 [추정]	상	1	정보화부서장

〈그림 4-2〉 위험 요소 목록에서 세 줄. 붉게 표시된 `[추정]`이 계획서에 근거가 없어 AI가 스스로 신고한 칸입니다

여기서 볼 것도 목록 자체가 아니라 두 가지입니다.

첫째, 문장의 모양입니다. 화면의 모든 줄이 "원인 때문에 사건이 일어나 결과가 된다" 한 문장으로 적혀 있고, 각 문장이 작업 번호나 제약조건 번호를 지목하고 있습니다. "일정 지연" 같은 네 글자짜리 행이 하나도 없습니다. 네 글자만 적혀 있으면 회의에서 할 수 있는 말이 "조심합시다"밖에 없습니다. 원인과 결과가 한 문장에 들어 있어야 누가 언제 무엇을 하면 되는지가 나옵니다.

둘째, 두 프롬프트가 같은 지점을 짚었다는 것입니다. 앞의 계획 프롬프트가 확인 필요 10번으로 신고했던 그 항목, 그러니까 4개월과 12월 15일이 어긋난다는 지적을, 이 위험 요소 프롬프트가 **R-01번 등급 1**로 다시 잡았습니다.

> 기간 4개월과 완료일 12-15가 어긋나 있어, 손대지 않으면
> 성공기준 3개 중 2개(완료일·월 오류 3건)를 동시에 놓친다.

두 프롬프트는 서로를 모릅니다. 하나는 계획을 만들면서 자기가 추정한 자리를 신고했고, 다른 하나는 완성된 계획에서 아직 안 터진 위험을 뽑았습니다. 하는 일도 보는 방향도 다른데 같은 지점을 짚었습니다.

각도를 바꿔도 계속 나오는 것이 진짜 문제입니다. 오후에 여러분이 자기 결과에서 확인할 것도 이것 하나입니다.

이 시연에 쓴 프롬프트는 부록 A-4에 전문을 실었습니다. 오늘 실습에서는 돌리지 않습니다. 사무실에 돌아가 5장에서 만든 계획서를 그대로 넣으면 여러분 과제의 위험 요소 목록이 나옵니다. 설문에서 리스크 관리를 어렵다고 적으신 여섯 분께 특히 권합니다.

> **핵심 정리** 위험 요소는 "원인 때문에 사건이 일어나 결과가 된다"로 적어야 관리 대상이 됩니다. 각도를 바꿔도 계속 나오는 항목이 진짜 문제입니다.

4.5 팀에 보낼 보고 메일까지

계획을 만들었으면 알려야 합니다. 오후 실습의 마지막 15분이 이 대목이라 여기서 먼저 보여 드립니다.

4.5.1 메모에서 정리된 목록까지

회의 메모를 그대로 넣으면 액션 아이템 목록이 나옵니다. 1분 6초 걸렸습니다.

섹션 1. 액션 아이템

@[이 주임]: 결재선 누락 데이터 정확 건수 산출 → 금요일 [상]

@[미정]: 조회 화면 수정 추가 비용 업체 견적 문의 → 기한 미정 [중]

@[김 팀장]: 정보보안부 보안성 검토 일정 확인 → 기한 미정

@[미정]: 외주업체 [비식별] 과장으로부터 연계 테스트 일정 수령·정리 → 다음 주 중 [중]

@[이 주임]: 잔여 2년치(2021년 이전) 데이터 정리 → 기한 미정
(처리 방식 미확정으로 선행 조건 미충족)

@[미정]: 메신저 결재 알림 요구사항 범위 외 과제로 기록 → 기한 미정

섹션 5. 신뢰도 평가

섹션	신뢰도	낮은 경우 사유
기본 정보	보통	일시·장소·회의명은 명시적이나, 참석자 역할은 발화 패턴 기반 추론. 화자 1인은 신원·역할 모두 확인 불가
액션 아이템	낮음	6건 중 3건의 담당자가 미지정. 최우선 항목의 마감일이 회의 일자(토요일)와 논리적으로 충돌
논쟁 포인트	높음	양측 입장과 근거가 모두 원문에 직접 발화로 존재
다음 안건	보통	안건 도출은 미결 항목 기반이나, 예상 소요 시간은 일반적 회의 관행에 근거한 가정값

〈그림 4-3〉 회의 메모를 넣었을 때 나온 액션 아이템과 신뢰도 평가

여기서 보실 것은 세 가지입니다. 담당자가 `@[미정]`으로 남은 줄이 여섯 중 셋, 기한이 미정인 줄이 넷, 그리고 아래 신뢰도 평가에서 **액션 아이템 줄만 낮음**으로 잡혔습니다. 사유 칸에 "6건 중 3건의 담당자가 미지정"이라고 그 이유까지 적혀 있습니다. 이 세 가지가 오늘 그 회의에서 실제로는 정해지지 않은 것들입니다. AI가 채운 칸이 아니라 못 채운 칸이 회의의 실상을 보여 줍니다.

여기서 관리자가 자주 하는 실수가 하나 있습니다. 빈칸이 보기 싫어서 담당자와 기한을 그 자리에서 채워 넣는 것입니다. **채워 넣는 순간 그 안건은 다음 회의에서 안 열립니다.** 빈칸은 지우지 말고 그대로 두고, 그 빈칸을 다음 회의 안건으로 올리십시오.

이 시연에 쓴 프롬프트는 부록 A-7에 전문을 실었습니다. 실제 회의 메모에는 실명이 섞여 있어 오늘 강의장에서는 돌리지 않습니다. 매주 보고에 시간을 가장 많이 쓴다고 적으신 다섯 분께 권합니다.

4.5.2 그다음 메일로 바꾸는 지시

정리된 목록을 팀에 보낼 메일로 바꾸는 지시는 짧습니다. 부록 A-3에 전문이 있고, 뼈대는 이렇습니다.

> 위 내용을 [받는 사람]에게 보내는 메일로 바꿔 주세요.
> - 이 메일을 읽고 상대가 무엇을 해 주기를 바라는가:
> - 구조: 결론 먼저, 근거 3개, 요청 1개
> - 분량: 스크롤 없이 읽히는 길이
> 제목은 읽는 사람이 제목만 보고도 판단할 수 있게 써 주세요.

마지막 줄이 이 지시의 전부입니다. 제목이 "결재 모듈 전환 관련"이면 이름표이지 제목이 아닙니다. "전환 시점 2주 조정 승인 요청"이어야 제목만 보고도 무엇을 해야 할지 압니다.

4.5.3 같은 내용, 다른 상대

같은 사실을 팀원과 부서장과 임원에게 똑같이 보내면 세 사람 모두에게 실패합니다. 바뀌어야 하는 것은 문체가 아니라 **이 메일로 받아내야 할 것**입니다.

〈표 4-4〉 같은 사실, 다른 첫 문장

받는 사람	이 메일로 받아낼 것	첫 문장
팀원	각자 이번 주에 무엇을 붙잡을지	"이번 주는 3번 모듈 연계 시험이 전부입니다. 아래 표에서 본인 이름이 있는 줄만 보시면 됩니다."
부서장	일정 조정 결재	"3번 모듈의 분리 오픈을 건의드립니다. 9월 오픈 범위를 4개 모듈로 조정하면 전체 일정은 유지됩니다."
임원	통제되고 있다는 확인 + 결정 1건	"9월 오픈은 예정대로 진행합니다. 연계 규격 변경으로 모듈 1개만 10월로 넘기며, 대국민 서비스 개시일에는 영향이 없습니다."

AI에게 "좀 더 정중하게 써 줘"라고만 하면 문체만 바뀝니다. **받아낼 것을 한 줄로 먼저 적어 주면 구조가 따라 바뀝니다.**

> **핵심 정리** 메일 제목은 이름표가 아니라 판단문으로 씁니다. 상대가 바뀌면 문체가 아니라 받아낼 것이 바뀝니다.

4.6 실습 프롬프트 확보 (마지막 5분)

지금부터 5분, 각자 도구를 열고 아래 세 개를 붙여 넣어 두십시오. 실행은 하지 않으셔도 됩니다. **창을 열어 두기만 하면 됩니다.** 14시에 바로 시작합니다.

〈표 4-5〉 오후에 쓸 프롬프트 3개

	이름	언제 쓰나	어디에 있나
A-1	과제 계획 만들기	실습 2단계 (14:10)	부록 A-1
A-2	빠진 것 찾기	실습 3단계 (14:30)	부록 A-2
A-3	팀에 보낼 메일	실습 4단계 (14:45)	부록 A-3

> **팁** 붙여넣기가 잘 안 되거나 도구가 열리지 않으면 손 들어 주십시오. 인쇄본과 강사 실행 결과지를 따로 준비해 두었습니다. 실행이 안 되어도 오늘 실습은 끝까지 하실 수 있습니다.

4장 마무리

이 장에서 확보한 것

- ☐ 프롬프트 세 개를 내 도구에 붙여 넣어 두었다

외울 문장

> AI가 만든 것은 일정표가 아니라, 내가 답해야 할 질문 14개입니다.

다음 장 예고

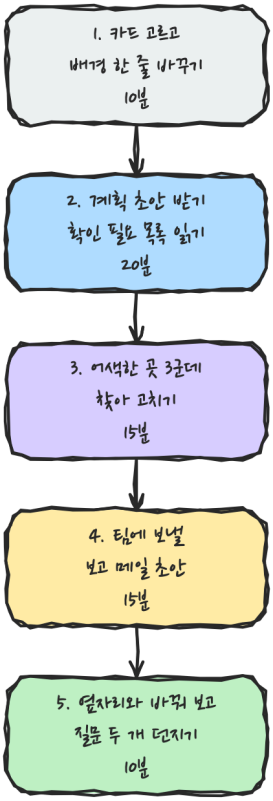
14시부터 70분은 여러분 차례입니다. 상황 카드 다섯 장을 받아 한 장을 고르고, 배경 한 줄을 우리 팀 상황으로 바꾼 다음, 방금 확보한 프롬프트로 계획과 보고 메일 초안까지 한 번에 만듭니다.

5장. 실습: 우리 팀 과제 계획 세우고 공유하기

> **채택할지 기각할지를 근거를 대고 정하는 순간이 오늘 훈련하는 판단입니다.**

시각 14:00-15:10 (70분) · **오늘 유일한 실습입니다**

지금부터 70분 동안 만드는 것은 **산출물 ①: 우리 팀 과제 계획 한 세트**입니다. 문제 정의 여섯 줄, 일정 초안, 그리고 팀에 보낼 보고 메일 초안까지 한 파일에 담깁니다.



〈그림 5-1〉 실습 70분의 다섯 단계

> **먼저 말씀드립니다** 이 70분에 완성도를 요구하지 않습니다. 다섯 단계를 다 지나가는 것이 목표이고, 각 단계에서 손이 멈추면 그대로 두고 다음 단계로 넘어가셔도 됩니다. 빈칸이 남은 문서가 완성되지 않은 문서보다 낫습니다. 빈칸 옆에 **누구에게 물어야 알 수 있는지**만 적어 두시면 그 문서는 미완성이 아니라 진행 중인 문서가 됩니다.

5.1 1단계 · 카드 고르고 배경 한 줄 바꾸기 (10분)

5.1.1 다섯 장 중 한 장

조 성격에 맞춰 상황 카드 다섯 장을 받으셨습니다. 카드 전체는 부록 B에 실려 있고, 배부는 오전에 손 들어 확인한 직무 영역을 기준으로 했습니다. 받으신 다섯 장이 내 일과 잘 안 맞으면 손 들어 주십시오. 다른 조 카드로 바꿔 드립니다.

〈표 5-1〉 조별 배부 카드

조	받으신 카드	카드 번호
기획·사업	정보화사업 계획·예산 요구서 / 감사·점검 대응 자료 / 사업자 교체 인수인계 / 전입 직원 온보딩 + 공통 카드	1 · 3 · 2 · 5 · 4
인프라	정기 점검·정비 작업 계획 / 서비스 중단 수반 변경 작업 / 재해복구 훈련 준비 + 공통 카드	6 · 7 · 8 · 4 · 9
플랫폼	개선요청 우선순위 조정 / 문의·민원 대응 품질 / 이용 현황 분석 / 배포·릴리스 관리 + 공통 카드	10 · 11 · 12 · 13 · 4
(공통 카드)	반복 장애·요청 대응 체계화 / 운영 현황 정기 보고 개선. 어느 조에나 한두 장씩 섞여 있습니다	4 · 9

고르는 기준은 하나입니다. **지금 실제로 골치 아픈 것과 가장 닮은 카드**를 고르십시오. 재미있어 보이는 카드가 아닙니다. 고민은 1분 안에 끝내시고, 정 안 고르시겠으면 공통 카드를 쓰십시오.

5.1.2 배경 한 줄만 바꿉니다

카드에서 손댈 곳은 **배경 한 줄**뿐입니다. 과제·제약·30일 산출물은 그대로 두셔도 됩니다.

> 카드 원문(4번) : 동일 유형의 장애와 요청이 반복되는데 담당자별 대응 방식이
> 제각각이고 정리된 자료가 없음
>
> 내 팀으로 바꾸면 : 야간 배치 실패 문의가 월 20건 안팎으로 반복되는데,
> 담당자마다 확인 순서가 달라 처리 시간이 두 배까지 벌어짐

바꿀 때 규칙은 오늘의 규칙 그대로입니다. 실제 시스템명, 실제 사업명, 실제 담당자 이름, 실제 금액은 넣지 않습니다. "야간 배치", "월 20건 안팎"처럼 일반화된 말로 충분합니다.

5.1.3 그리고 여섯 줄 중 두 칸만

4장에서 본 여섯 줄 중 지금 직접 쓰실 것은 **성공기준**과 **경계** 두 칸뿐입니다. 나머지 네 칸은 카드에 이미 들어 있습니다.

〈표 5-2〉 여섯 줄을 어디서 가져오나

항목	어디서 오나
배경	방금 바꾼 카드의 배경 한 줄
성공기준	**직접 씁니다.** 날짜 1개 + 숫자 1개 이상

항목	어디서 오나
경계	**직접 씁니다.** 포함 한 줄, 포함하지 않는 것 한 줄
제약조건	카드의 제약 항목
책임자	실행·최종책임·협의·통보. 최종책임은 한 사람
가용자원	지금 팀 인원과 쓸 수 있는 기간

성공기준을 쓰실 때 4장 4.3.3의 11번 지적을 기억하십시오. 숫자가 들어 있는지만 보면 절반입니다. **그 날짜에 그 숫자를 실제로 잴 수 있는지**까지 보셔야 합니다.

> **팁** 성공기준 칸에서 손이 멈추면 이렇게 물어보십시오. "이걸 언제 끝났다고 판정할 겁니까?" 이 질문에 답이 안 나오면 아직 성공기준이 아닙니다.

5.2 2단계 · 계획 초안 받기 (20분)

5.2.1 붙여 넣고 실행

4장 마지막에 열어 둔 창에 부록 A-1 프롬프트를 붙여 넣고, `<project_input>` 안 여덟 줄만 방금 쓴 내용으로 채웁니다. 나머지는 건드리지 않습니다. 기준일 칸에는 오늘 날짜를 넣습니다.

실행에 1-3분 걸립니다. 기다리는 동안 옆자리 화면을 구경하셔도 됩니다.

5.2.2 출력이 나오면 세 군데만 봅니다

출력이 길게 나옵니다. 처음부터 끝까지 읽지 마십시오. 20분 안에 다 읽을 수 없고, 다 읽을 필요도 없습니다. 볼 곳은 세 군데입니다.

〈표 5-3〉 출력에서 볼 세 군데

순서	어디	무엇을 확인하나
1	**섹션 5 확인 필요 목록**	몇 건인가. 마지막 열 `누구에게 확인해야 하는가`에 누가 적혀 있나
2	섹션 4 마지막 주	`예비`로 비어 있나. 채워져 있으면 밀릴 여유가 0이라는 뜻
3	섹션 2 맨 윗줄 `분해 방법:`	어떤 각도로 잘랐다고 적혀 있나. 3단계에서 이 각도를 씁니다

세 군데를 보는 데 5분이면 충분합니다. 남는 시간은 첫 번째 칸, 확인 필요 목록에 쓰십시오.

5.2.3 확인 필요 목록을 두 갈래로 가릅니다

확인 필요 목록이 오늘 실습의 실제 산출물입니다. 목록을 읽으면서 각 줄 앞에 표시 하나만 하십시오.

> [오늘] 내가 지금 답할 수 있는 것 → 그 자리에서 답을 적어 넣습니다

> [물음] 남에게 물어야 알 수 있는 것 → 누구에게 물을지 이름을 적습니다

두 갈래로 가르는 이 작업이 오늘 여러분이 하는 첫 번째 판단입니다. 세 건씩만 가르셔도 충분합니다.

> **주의** 확인 필요 목록을 지우고 저장하지 마십시오. 그 목록이 오후 세 번째 블록(위임과 검수)의 입력이고, 마지막 액션플랜의 재료입니다. 지우면 다음 시간에 빈손이 됩니다.
>
> **핵심 정리** 출력에서 먼저 볼 곳은 확인 필요 목록입니다. 그 목록을 오늘 답할 것과 남에게 물을 것으로 가르는 것이 첫 판단입니다.

5.3 3단계 · 어색한 곳 3군데 찾아 고치기 (15분)

5.3.1 손으로 먼저 한 번

AI에게 검사를 시키기 전에 **손으로 3분만** 하십시오. 순서는 셋입니다.

1. 출력의 작업 목록에서 **큰 덩어리 줄(1층)만** 종이 왼쪽에 옮겨 적습니다. 그 아래 딸린 작은 작업(2층)은 옮기지 않습니다. 세 줄에서 다섯 줄이면 됩니다.
2. 종이 오른쪽에, **다른 각도로** 같은 과제의 큰 덩어리를 다시 잘라 적습니다. AI가 시간 순서로 잘랐으면 여러분은 목표에서 내려오는 각도로, AI가 대상별로 잘랐으면 여러분은 시간 순서로 잘라 보시면 됩니다.
3. 두 열을 나란히 놓고 **한쪽에만 있는 덩어리에 동그라미**를 칩니다.

그 동그라미가 여러분이 직접 찾아낸 빠짐 후보입니다. 동그라미가 하나도 없으면 두 번째 각도를 잘못 고른 것입니다. AI가 자른 각도와 너무 가까운 것을 고르셨다는 뜻이니 다른 각도로 바꿔 보십시오.

5.3.2 그다음 AI에게 반박시킵니다

이제 부록 A-2 프롬프트를 새 창에 붙여 넣고, `<review_target>` 안에 방금 받은 계획서 전문을 넣습니다.

이 프롬프트에는 장치가 두 개 들어 있습니다. **고쳐 주지 못하게 막는 것**과 **모든 지적이 질문으로 끝나게 만드는 것**입니다. 고쳐진 계획서를 받으면 읽고 넘기게 되고, 그러면 판단하는 사람이 만들어지지 않기 때문입니다.

출력에서 찾을 것은 대괄호 태그 세 개와 검사 2의 지적입니다.

〈표 5-4〉 찾아야 할 태그와 내가 할 판단

태그	무엇을 말하는가	내가 판단할 것
`[겹침]`	두 항목에 같은 작업이 들어 있다	어느 쪽에 둘지 지금 정한다
`[누락]`	큰 덩어리를 다 합쳐도 과제 전체가 안 된다	진짜 빠졌는지, 경계 밖이라 뺀 것인지 가른다
`[기준 혼용]`	같은 줄 높이에 자르는 기준이 섞여 있다	기준 하나를 고르고 나머지는 그 아래로 내린다
검사 2의 지적	다른 각도로 자르니 없던 덩어리가 나왔다	5.3.1에서 친 동그라미와 같은 것인지 대조한다

검사 2의 지적이 여러분이 친 동그라미와 겹치면 그 빠짐은 확정입니다. 서로 다른 두 방법이 같은 곳을 가리켰기 때문입니다. 겹치지 않으면 둘 다 후보로만 남기십시오.

5.3.3 세 군데만 고칩니다

지적을 다 받아들이지 마십시오. 우리 기관 맥락에서 맞는 것만 채택하고 나머지는 기각합니다. **채택과 기각을 나누는 그 순간이 오늘 훈련하는 판단입니다.**

시간은 15분이니 고치는 것은 **세 군데면 충분합니다.** 고친 자리마다 한 줄씩 적어 두십시오. 무엇을 왜 고쳤는지, 또는 무엇을 왜 기각했는지. 이 한 줄이 오늘 평가에서 보는 세 번째 항목입니다.

> 고침 1 : 작업 목록에 '보안성 검토 신청·대기' 덩어리를 추가.
> AI 지적 [누락] 채택. 우리는 이게 3주 걸린다.
> 고침 2 : 성공기준의 "월 오류 3건 이하"를 "전환 후 1개월 시점 측정"으로 수정.
> 고침 3 : AI가 지적한 '외주 인력 교육 기간'은 기각.
> 우리 외주는 작년에 같은 일을 했으므로 해당 없음.

> **핵심 정리** 손으로 한 번, AI로 한 번. 두 각도가 같은 곳을 가리키면 그 빠짐은 확정입니다. 채택과 기각을 가르는 근거 한 줄을 반드시 남기십시오.

5.4 4단계 · 팀에 보낼 보고 메일 초안 (15분)

5.4.1 받아낼 것을 먼저 한 줄로

메일을 쓰기 전에 한 줄을 먼저 정합니다. **이 메일을 읽고 상대가 무엇을 해 주기를 바라는가.** 이 한 줄이 없으면 AI는 문체만 다듬은 안내문을 만듭니다.

받는 사람은 셋 중 하나를 고르십시오. 팀원, 부서장, 그 위. 4장 4.5.3의 표를 다시 펴 보시면 셋의 첫 문장이 어떻게 달라지는지 나와 있습니다.

5.4.2 프롬프트를 넣고 제목부터 봅니다

부록 A-3 프롬프트에 계획서와 위 한 줄을 넣고 실행합니다. 결과가 나오면 **제목부터** 보십시오.

> 이름표 : "○○ 과제 진행 관련 공유의 건" → 제목만 봐서는 할 일을 모릅니다
> 판단문 : "야간 배치 대응 절차 표준화, 10월 2주차 착수 승인 요청"

제목이 이름표면 그 자리에서 다시 시키십시오. "제목을 읽는 사람이 제목만 보고 판단할 수 있게 다시 써 주세요." 한 번이면 바뀝니다.

5.4.3 본문에서 지울 문장

본문에서 아래 형태의 문장을 찾아 지우십시오. 셋 다 **아래를 읽어야만 뜻을 알 수 있는 문장**이라 요약이 아니라 목차입니다.

> "문제가 세 가지 있습니다" → 무엇인지 한 줄로 요약해 주세요
> "다음과 같은 조치가 필요합니다" → 무슨 조치인지 그 자리에 쓰세요
> "여러 이슈가 존재합니다" → 몇 개이고 무엇인지 쓰세요

이 세 문장을 지우고 나면 메일이 절반으로 줄어듭니다. 줄어든 쪽이 맞습니다.

> **핵심 정리** 메일은 받아낼 것 한 줄에서 시작합니다. 제목은 판단문으로, 본문에서 목차 같은 문장은 지웁니다.

5.5 5단계 · 옆자리와 바꿔 보기 (10분)

옆자리와 화면을 바꿔 5분씩 서로의 계획을 봅니다. 규칙은 하나입니다. **고쳐 주지 말고 질문만 하십시오.** A-2 프롬프트에 걸었던 제약을 사람에게도 그대로 거는 것입니다.

물을 것은 둘이면 충분합니다.

> 1. 이 성공기준으로, 그 날짜 당일에 끝났다고 판정하실 수 있습니까?
> 2. 이 일정 어디에 승인과 협의에 걸리는 시간이 들어 있습니까?

남의 계획에서는 빠진 것이 훨씬 잘 보입니다. 오늘 두 질문 중 하나에라도 걸리신 분이 있으면, 그 자리가 바로 오늘 배운 것이 작동한 자리입니다.

짝이 없으시면 손 들어 주십시오. 제가 짝이 되겠습니다.

5.6 산출물 ① 확정

남은 시간에 파일 하나로 저장합니다. 아래 항목이 이 실습을 마쳤을 때 손에 남아 있어야 하는 것입니다.

산출물 ① 확정 체크리스트

- ☐ 카드 배경 한 줄이 우리 팀 상황으로 바뀌어 있다
- ☐ 성공기준에 날짜 1개와 숫자 1개 이상이 있고, **그 날짜에 판정이 가능하다**
- ☐ 경계 칸에 "포함하지 않는 것"이 한 줄 이상 적혀 있다
- ☐ 최종책임이 정확히 한 사람이다
- ☐ 주차별 일정에 승인·검토·협의 작업이 최소 한 개 들어 있고, 마지막 주가 비어 있다
- ☐ 확인 필요 목록이 `[오늘]`과 `[물음]`으로 갈라져 있다
- ☐ 고치거나 기각한 자리 3군데에 근거 한 줄이 붙어 있다
- ☐ 팀에 보낼 메일 초안이 있고, 제목이 판단문이다
- ☐ 파일 하나로 저장되어 있고, 실명과 실데이터가 들어 있지 않다

파일은 닫지 마십시오. 다음 블록에서 이 산출물을 그대로 판정 대상으로 놓고 씁니다.

오늘 한 일을 한 문장으로 줄이면 이렇습니다. **AI에게 계획을 만들게 하고, 사람이 빠진 것을 찾아 확정했습니다.**

5장 마무리

이 장에서 만든 것

- ☐ 산출물 ①: 우리 팀 과제 계획 한 세트 (여섯 줄 + 일정 초안 + 확인 필요 목록 + 보고 메일 초안)

외울 문장

> 빈칸 옆에 누구에게 물을지가 적혀 있으면, 그 문서는 미완성이 아니라 진행 중입니다.

다음 장 예고

15시 20분부터는 방금 만든 그 산출물을 놓고 자리를 바꿔 봅니다. 이번에는 여러분이 만든 사람이 아니라 **받는 사람**입니다. 팀원이 AI로 만들어 온 산출물을 어디까지 믿고 무엇을 확인할 것인가, 그 기준을 한 장으로 만듭니다.

6장. 팀 운영 실무: 위임과 검수

> **관리자가 검증하지 않으면, 그 문서는 아무 검증 없이 기관 밖으로 나갑니다.**

시각 15:20-16:10 (50분)

앞 70분 동안 여러분은 만드는 사람이었습니다. 이번 50분은 자리를 바꿉니다. **받는 사람**의 자리입니다.

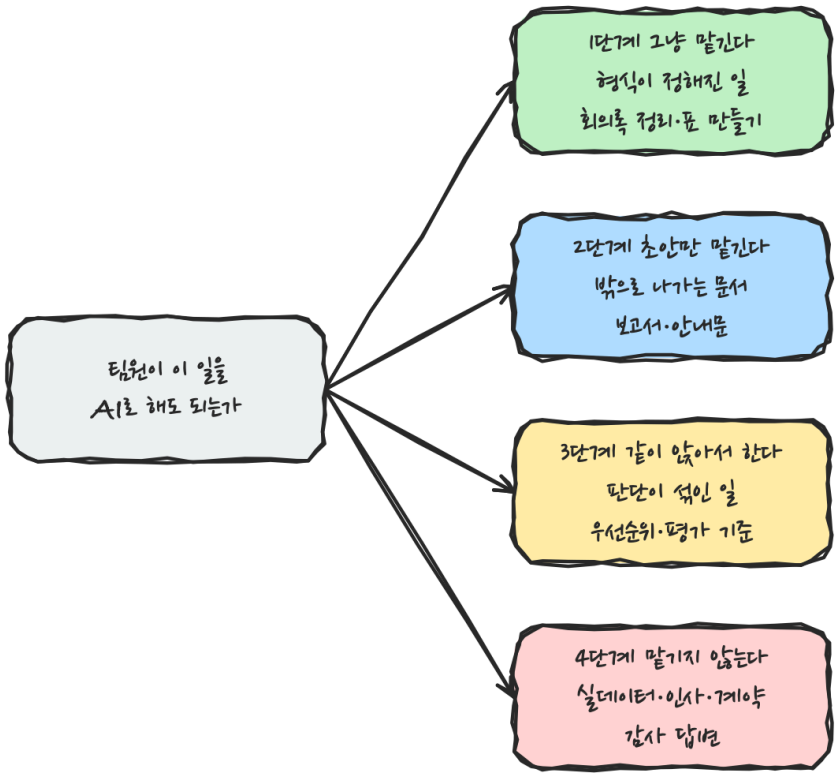
팀원이 AI로 만들어 온 산출물을 책상에 올려놓고 물을 것은 둘입니다. 이 일을 애초에 AI에 맡겨도 되는 일이었는가, 그리고 올라온 이것을 통과시켜도 되는가. 앞의 질문이 **위임**이고 뒤의 질문이 **검수**입니다.

이 50분이 끝나면 **산출물 ②: 팀 공용 검수 기준 한 장**이 손에 남습니다.

6.1 어디까지 맡길 것인가 (15분)

6.1.1 등급은 넷이면 충분합니다

"AI 쓰지 마라"와 "AI 써라" 사이에는 넓은 중간이 있습니다. 그 중간을 네 칸으로 나눠 두면 팀원이 매번 묻지 않아도 되고, 관리자는 매번 판단하지 않아도 됩니다.



〈그림 6-1〉 위임 등급 네 칸

〈표 6-1〉 위임 등급 네 칸

등급	어떤 일인가	관리자가 하는 일	예
1단계 그냥 맡긴다	형식이 정해져 있고 틀려도 금방 눈에 띄는 일	결과만 본다	회의록 정리, 표 만들기, 긴 문서 요약
2단계 초안만 맡긴다	밖으로 나가는 문서. 형식은 AI, 내용 확정은 사람	마지막에 읽고 이름을 건다	보고서, 현업 안내문, 공지
3단계 같이 앉아서 한다	판단이 섞여 있어 맥락을 모르면 못 하는 일	처음부터 옆에서 기준을 준다	우선순위 정하기, 평가 기준 만들기, 위험 요소 판정
4단계 맡기지 않는다	넣는 순간 되돌릴 수 없는 일	사람이 처음부터 끝까지	실데이터가 필요한 일, 인사·평가, 계약, 감사 답변

여기서 가장 자주 틀리는 칸은 3단계입니다. 판단이 섞인 일을 2단계로 착각해 "초안 좀 만들어 와"라고 던지면, 형식이 완벽한데 기준이 우리 것이 아닌 문서가 올라옵니다. 그 문서를 고치는 시간이 처음부터 같이 앉는 시간보다 깁니다.

6.1.2 우리 팀 업무를 넣어 봅니다 (10분)

아래 표의 오른쪽 칸에 1부터 4까지 숫자를 적으십시오. 고민이 길어지면 그 줄은 비워 두고 넘어가셔도 됩니다. 비워 둔 줄이 오늘 팀에서 논의가 필요한 줄입니다.

〈표 6-2〉 위임 등급 채우기

업무	등급 (1-4)
주간 회의 메모를 정리해 액션 아이템 표로 만들기	
현업에 나가는 시스템 점검 사전 안내문 초안	
반복 문의 유형별 표준 답변 초안 만들기	
개선 요청 여러 건의 처리 순서 정하기	
월간 운영보고서 초안	
감사 요구자료 답변서 작성	
장애 대응 절차 매뉴얼 초안	
팀원 업무 분담과 백업 담당 정하기	
외주 계약서 검토 의견	
신규 전입 직원용 업무 안내자료 초안	

다 채우신 뒤 옆자리와 비교해 보십시오. **다른 숫자가 나온 줄이 있으면 그 줄이 흥미로운 줄입니다.** 같은 업무를 놓고 어떤 팀장은 2로, 어떤 팀장은 4로 본다는 뜻이고, 그 차이는 대개 각 팀이 다루는 데이터의 성격에서 옵니다.

> **주의** 4단계에 너무 많이 몰리면 그 팀은 결국 아무것도 안 쓰게 됩니다. 반대로 4단계가 하나도 없으면 언젠가 사고가 납니다. 열 줄 중 4단계가 두세 줄쯤 나오는 것이 대체로 건강한 분포입니다.
>
> **핵심 정리** 위임은 되냐 안 되냐가 아니라 네 칸 중 어디냐입니다. 가장 자주 틀리는 칸은 판단이 섞인 3단계입니다.

6.2 판정 케이스 두 건 (15분)

이제 실제로 판정해 보겠습니다. 아래 두 건은 **팀원이 AI로 만들어 와서 책상에 올려놓은 산출물**이라고 생각하고 읽어 주십시오. 교육용으로 제가 만든 예시이고, 둘 다 겉보기에는 흠이 없습니다.

각 건을 3분씩 읽고, **통과시킬지 돌려보낼지** 정하십시오. 돌려보낸다면 무엇을 물을지 한 줄로 적습니다.

6.2.1 케이스 A · 장애 대응 절차 매뉴얼 v1

첫 번째는 운영 담당 팀원이 상황 카드 4번 소재로 만들어 온 매뉴얼 초안입니다.

> [제출자] 운영팀 ○○ 주임　　[소재] 상황 카드 4번
> [한 줄] AI로 초안 만들었습니다. 검토 부탁드립니다.
>
> ---
>
> 장애·요청 대응 절차 매뉴얼 v1
>
> 1. 대응 원칙
> 　신속한 서비스 정상화를 최우선으로 하며, 원인 분석은 정상화 이후 수행한다.
> 　평균 복구 시간 42분을 목표로 한다.
>
> 2. 유형 분류
> 　2.1 시스템 장애　　2.2 연계 오류
> 　2.3 사용자 문의　　2.4 긴급 처리 요청
>
> 3. 대응 절차
> 　1차 접수 → 유형 판별 → 담당자 배정 → 조치 → 종료 통보
> 　1차 대응 후 15분 내 해결되지 않으면 서비스데스크 티켓 등급을 상향한다.
>
> 4. 야간·휴일 대응
> 　당번자가 1차 대응하고, 등급 상향 시 팀장에게 유선 보고한다.
>
> 5. 재기동 기준
> 　서비스 응답이 3분 이상 없을 경우 해당 모듈을 재기동한다.
> ---

읽으면 매끄럽습니다. 문장도 좋고 구조도 반듯합니다. **그런데 걸리는 곳이 있습니다.**

3분 드리겠습니다. 이 매뉴얼을 그대로 팀에 배포해도 되는지 정하시고, 돌려보내신다면 **무엇을 물을지 한 줄로** 적어 주십시오. 몇 군데인지는 말씀드리지 않겠습니다. 답은 이 장 끝 6.4에서 같이 맞춰 봅니다.

6.2.2 케이스 B · 월간 운영보고 초안

두 번째는 매달 올라오는 운영보고 초안입니다. 이번에는 절차 문서가 아니라 보고 문서라 걸리는 자리가 다릅니다.

> [제출자] 운영팀 ○○ 대리　　[소재] 상황 카드 9번
> [한 줄] 이번 달 운영보고 초안입니다.
>
> ---
>
> 2026년 8월 운영 현황 보고
>
> 1. 개요
> 8월 한 달간 시스템 운영은 대체로 안정적으로 유지되었습니다.
>
> 2. 주요 지표
> - 가동률 99.8%
> - 장애 건수 7건 (전월 대비 2건 감소)
> - 문의 처리 건수 214건, 평균 처리 시간 1.8일
>
> 3. 주요 활동
> 정기 점검 4회, 보안 패치 적용 2회, 신규 요청 처리 12건
>
> 4. 개선 필요 사항
> 운영 효율화를 위해 몇 가지 개선이 필요합니다.
> 모니터링 체계 고도화와 담당자 역량 강화를 검토하고 있습니다.
>
> 5. 향후 계획
> 9월에도 안정적 운영을 지속하겠습니다.
>
> ---

같은 방식으로 3분 드리겠습니다. 이 보고서를 그대로 위로 올려도 되는지 정하시고, 돌려보내신다면 무엇을 물을지 한 줄로 적어 주십시오.

> **팁** 절차 문서와 보고 문서는 걸리는 자리가 다릅니다. 케이스 A에서 찾으신 것과 같은 종류를 여기서도 찾으려 하시면 잘 안 보입니다.

6.2.3 어디를 짚으셨습니까

두세 분께 여쭙겠습니다. 어느 줄이 걸렸고, 그 줄에 대해 무엇을 물으시겠습니까. 서로 다른 줄을 짚으셨어도 괜찮습니다. 오히려 그쪽이 정상입니다.

여러 분 답을 모아 보면 결함의 종류는 대체로 셋으로 갈립니다. 이 셋이 다음 절에서 만들 검수 기준의 뼈대가 됩니다.

> 1. 출처 없는 숫자
> 2. 우리 것이 아닌 절차와 기준
> 3. 빠진 단계와 빈 문장

앞의 둘은 읽다 보면 걸립니다. 어려운 것은 세 번째입니다. **없는 단계는 아무리 읽어도 보이지 않습니다.** 3장에서 말씀드린 그대로이고, 빠진 것은 읽어서가 아니라 틀을 가지고 찾습니다.

절차 문서에 거는 틀은 간단합니다. **누가 승인하는가, 누구에게 알리는가, 되돌리려면 어떻게 하는가.** 보고 문서에는 틀이 하나 더 붙습니다. **지난달에 올라갔던 미결 항목이 이번 달에도 있는가.**

세 가지 다 **문장을 잘 쓰는 것과는 아무 상관이 없습니다.** AI가 만든 문서의 위험은 틀릴 수 있다는 데 있지 않고, **틀린 것이 잘 쓰여 있다는 데** 있습니다.

> **핵심 정리** AI 산출물에서 반복해 나오는 결함은 셋입니다. 출처 없는 숫자, 우리 것이 아닌 기준, 빠진 단계와 빈 문장. 두 케이스에서 구체적으로 어디가 걸렸는지는 6.4에서 맞춰 봅니다.

6.3 팀 공용 검수 기준 완성 (15분)

6.3.1 문장을 골라서 채웁니다

새로 쓰지 마십시오. 아래에서 **우리 팀에 맞는 문장을 하나씩 고르시면** 검수 기준 한 장이 완성됩니다. 고르기만 하면 되도록 만들어 두었습니다.

① 숫자를 어떻게 볼 것인가 (하나 고르세요)

> ( ) 보고서에 들어가는 모든 숫자에는 출처를 괄호로 붙인다.
> ( ) 지난달과 달라진 숫자에만 출처를 붙인다.
> ( ) 대외로 나가는 문서의 숫자에만 출처를 붙인다.

② 우리 것이 아닌 기준을 어떻게 걸러낼 것인가 (하나 고르세요)

> ( ) 문서에 나오는 절차·등급·계산식 중 우리 규정에 없는 것은 표시하고 확인 후 진행한다.
> ( ) 우리 규정 문서 번호를 각 절차 옆에 적는다. 못 적으면 그 절차는 뺀다.
> ( ) 처음 쓰는 용어가 나오면 그 자리에서 한 줄 정의를 붙인다.

③ 빠진 단계를 어떻게 찾을 것인가 (하나 고르세요)

> ( ) 절차 문서는 '누가 승인하는가 · 누구에게 알리는가 · 되돌리려면 어떻게 하는가' 세 질문을 걸고 통과시킨다.
> ( ) 지난 문서의 미결 항목이 이번 문서에 있는지 먼저 본다.
> ( ) 목록이 나오면 '이걸 다 합치면 전체가 되는가'를 한 번 묻는다.

④ 빈 문장을 어떻게 잡을 것인가 (하나 고르세요)

> ( ) "몇 가지" · "다음과 같은" · "여러" 로 시작하는 문장은 그 자리에서 숫자와 내용으로 바꾼다.
> ( ) 각 절의 첫 문장이 결론인지 배경인지 보고, 배경이면 결론을 앞으로 올린다.
> ( ) 문서 맨 위 한 문장만 읽고 무엇을 결정해야 하는지 알 수 있으면 통과.

⑤ 누가 언제 확인하는가 (하나 고르세요)

> ( ) 담당자 1차 확인, 팀장 최종 확인 후 발송한다.
> ( ) 팀 내부용은 담당자 확인으로 끝내고, 부서 밖으로 나가는 것만 팀장이 본다.
> ( ) 처음 쓰는 유형의 문서는 팀장이 보고, 두 번째부터는 담당자가 끝낸다.

다섯 개 다 고르셨으면 검수 기준은 이미 완성된 것이나 마찬가지입니다. 남은 일은 옮겨 적는 것뿐입니다.

6.3.2 한 장으로 옮겨 적기

고른 다섯 문장을 아래 양식에 옮겨 적으면 끝입니다. 이것이 **산출물 ②**입니다.

> [우리 팀 AI 산출물 검수 기준] 팀 _____ 작성 2026-09-__
>
> 이 기준은 팀원이 AI로 만들어 온 문서를 받을 때 적용한다.
>
> 1. 숫자 _____
> 2. 기준 _____
> 3. 빠짐 _____
> 4. 문장 _____
> 5. 확인 _____
>
> 맡기는 범위
> 그냥 맡기는 일 _____
> 초안만 맡기는 일 _____
> 같이 하는 일 _____
> 맡기지 않는 일 _____

아래쪽 네 줄은 6.1.2에서 채우신 표에서 대표적인 것 하나씩만 옮겨 적으시면 됩니다.

6.3.3 A4 반 장이면 팀이 움직입니다

기준은 길 필요가 없습니다. 방금 만든 반 장짜리를 팀에 주면 두 가지가 달라집니다. **팀원은 매번 묻지 않아도 되고, 관리자는 매번 판단하지 않아도 됩니다.**

이 기준을 통제 장치로 받아들이실 필요는 없습니다. 기준이 없으면 같은 질문이 매주 올라오고, 그때마다 관리자가 그날 컨디션대로 답하게 됩니다. 팀원 입장에서는 지난주에 통과된 것이 이번 주에 반려되는 셈이라 가장 곤란합니다. 반 장을 미리 적어 두면 그 편차가 없어집니다.

> **핵심 정리** 검수 기준은 새로 쓰는 것이 아니라 고르는 것입니다. A4 반 장, 다섯 줄이면 팀이 움직입니다.

6.4 판정 케이스 답 맞춰 보기 (5분)

기준을 한 장으로 만드셨으니, 이제 아까 미뤄 둔 답을 맞춰 보겠습니다. 방금 만드신 기준을 그대로 케이스 두 건에 걸어 보시면 대부분 잡힙니다. 적어 두신 한 줄과 비교해 보십시오.

6.4.1 케이스 A · 장애 대응 절차 매뉴얼 v1

네 군데였습니다.

〈표 6-3〉 케이스 A에서 걸리는 곳

어디	무엇이 문제인가	물어야 할 한 줄
1. 대응 원칙	"평균 복구 시간 42분"에 **출처가 없습니다.** 우리 기록에서 나온 숫자인지, AI가 일반적인 값으로 채운 것인지 알 수 없습니다	"42분은 어디서 나온 숫자입니까?"
2. 유형 분류	2.1과 2.4가 **겹칩니다.** 긴급한 시스템 장애는 두 칸에 동시에 들어갑니다. 자르는 기준이 원인과 긴급도로 섞여 있습니다	"긴급한 시스템 장애는 어느 칸입니까?"
3. 대응 절차	"서비스데스크 티켓 등급 상향"은 **우리에게 없는 절차**입니다. AI가 일반적인 운영 체계를 가져다 쓴 자리입니다	"우리 티켓 등급 체계가 언제 생겼습니까?"
5. 재기동 기준	재기동 앞에 **현업 통보와 승인 단계가 빠져** 있습니다. 절차대로 하면 예고 없이 서비스가 내려갑니다	"재기동 전에 누구에게 알립니까?"

네 군데 중 가장 위험한 것은 **다섯 번째 항목의 빠짐**입니다. 앞의 셋은 읽다 보면 걸리지만, 재기동 앞에 통보와 승인이 없다는 사실은 문서를 아무리 읽어도 나오지 않습니다. 6.2.3의 세 질문을 걸어야 드러납니다.

6.4.2 케이스 B · 월간 운영보고 초안

세 군데였고, 여기에 빠진 것이 하나 더 있었습니다.

〈표 6-4〉 케이스 B에서 걸리는 곳

어디	무엇이 문제인가	물어야 할 한 줄
2. 주요 지표	"가동률 99.8%"의 **계산식이 우리 기준인지 알 수 없습니다.** 계획 정지를 뺀 숫자인지, 연계 시스템 장애를 포함한 숫자인지에 따라 값이 달라집니다	"이 가동률은 계획 정지를 포함한 숫자입니까?"
4. 개선 필요 사항	"몇 가지 개선이 필요합니다"는 **아래를 읽어야만 뜻을 알 수 있는 문장**입니다. 그런데 아래에도 없습니다. "고도화"와 "역량 강화"는 무엇을 하겠다는 말이 아닙니다	"9월에 실제로 무엇을 하겠다는 겁니까?"
5. 향후 계획	**결론이 없습니다.** 이 보고서를 읽고 상급자가 무엇을 결정해야 하는지가 어디에도 없습니다. 읽고 나면 "그래서?"만 남습니다	"이 보고로 제가 결정해 드려야 하는 게 뭡니까?"

빠진 것 하나는 이것입니다. **지난달 보고에 올라갔던 미결 항목이 이번 달 보고에 한 줄도 없습니다.** 매달 새로 쓴 보고서만 올라가고 지난달 숙제는 조용히 사라지는 구조입니다. 이것도 읽어서는 안 보이고, "지난달 것이 이번 달에 있는가"라는 틀이 있어야 보입니다.

6.4.3 몇 개를 맞히셨는지는 보지 않습니다

이 시간에 세는 것은 맞힌 개수가 아닙니다. **적어 두신 한 줄이 물어볼 수 있는 문장인가**입니다. "좀 더 다듬어 주세요"는 물음이 아니고, "42분은 어디서 나온 숫자입니까"는 물음입니다. 뒤쪽 문장을 하나라도 적으셨으면 이 20분은 값을 한 것입니다.

> **핵심 정리** 두 건 다 잘 쓰인 문서였습니다. 걸린 자리는 문장이 아니라 숫자의 출처, 우리 것이 아닌 절차, 그리고 없는 단계였습니다.

6장 마무리

이 장에서 만든 것

- ☐ 산출물 ②: 팀 공용 검수 기준 한 장 (다섯 줄 + 위임 범위 네 줄)

이 장에서 확인한 것

- ☐ 위임 등급 네 칸을 말할 수 있고, 우리 팀 업무 열 가지를 넣어 봤다
- ☐ 케이스 두 건을 각각 통과·반려로 판정하고, 물을 것을 한 줄씩 적었다
- ☐ 절차 문서에 거는 세 질문을 안다 (승인 · 통보 · 되돌리기)

외울 문장

> 없는 단계는 아무리 읽어도 보이지 않습니다. 틀을 가지고 찾아야 합니다.

다음 장 예고

16시 10분부터 30분은 오늘 개인이 한 판단을 팀의 규칙으로 옮기는 시간입니다. 방금 만든 검수 기준 한 장을 팀에 어떻게 세울 것인지, 그리고 팀 안에서 실력 차이가 벌어질 때 관리자가 무엇을 볼 것인지를 다룹니다.

7장. AI 시대의 리더십과 조직 운영

> **관리자가 확인하지 않으면 아무도 확인하지 않습니다.**

시각 16:10-16:40 (30분)

이 30분은 새로운 것을 배우는 시간이 아닙니다. **지난 두 시간 동안 여러분이 한 행동에 조직의 언어로 이름을 붙이는 시간**입니다. 그리고 그 이름을 팀에 세울 원칙 세 가지로 옮깁니다.

7.1 역할이 어디로 옮겨 갔나 (8분)

7.1.1 오늘 오후에 두 번 하신 그 일

오늘 오후 여러분은 같은 행동을 두 번 했습니다.

실습에서는 AI가 만든 계획을 다시 AI에게 들이밀고 무리한 구간과 빠진 작업을 지적하게 했습니다. 그리고 그 지적 중 무엇을 받아들이고 무엇을 기각할지 근거를 대고 정했습니다.

위임과 검수에서는 팀원이 만들어 온 두 건을 놓고 통과시킬지 돌려보낼지를 정했습니다. 출처 없는 숫자를 찾았고, 우리 것이 아닌 절차를 찾았고, 빠진 단계를 찾았습니다.

두 번 모두 여러분이 한 일은 **만드는 일이 아니라 내보낼지 결정하는 일**이었습니다. 그러니 역할 이동은 앞으로 할 숙제가 아닙니다. 오늘 오후에 이미 두 번 일어났습니다.

7.1.2 판단하는 자리의 습관 다섯 가지

저우궈위안이 『맥킨지 논리력 수업』에서 제시한 열 가지 습관 중, 관리자 자리에서 내일 아침 바로 쓰이는 다섯 가지만 옮깁니다.

〈표 7-1〉 판단하는 자리의 습관 다섯

습관	무슨 뜻인가	내일 아침의 한 줄
반대가 올라오게 한다	회의에서 아무도 반대하지 않았다면 검증이 끝난 것이 아니라 시작되지 않은 것입니다	"이번 계획의 약점은 한 분이 맡아서 말씀해 주십시오"
올바른 문제를 푼다	요구는 대개 이미 답의 모양으로 도착합니다	착수 지시를 내리기 전에 한 번, 왜 이 못을 박는지
한 층만 더 내려간다	"지연 위험이 있습니다"에서 멈추지 않습니다	"어느 작업이 며칠, 무엇 때문입니까?"
안다와 생각한다를 가른다	확인된 사실과 추정을 같은 어조로 보고하는 습관이 사고의 출발점입니다	AI 산출물은 추정까지 사실의 어조로 씁니다
내 경계를 안다	판단할 수 있는 범위와 없는 범위를 아는 것	모르는 것은 모른다고 적고 확인 경로를 붙여 넘깁니다

첫 줄에 대해서만 한 마디 덧붙이겠습니다. **위로 반대하라는 뜻이 아닙니다.** 내 팀 안에 반대 의견이 나올 자리를 관리자가 직접 만들어 두라는 뜻입니다. 지정하는 것까지가 관리자의 일입니다.

7.1.3 결재선에서 뜯어볼 수 있는 사람은 한 명입니다

AI 산출물의 위험은 6장에서 말씀드린 그대로입니다. 틀릴 수 있다는 데 있지 않고 틀린 것이 잘 쓰여 있다는 데 있습니다.

형식이 갖춰진 문서에 반대하려면 근거가 필요합니다. 그런데 실무자에게는 그 근거를 만들 시간이 없습니다. 결재선 전체에서 이 문서를 구조로 뜯어볼 수 있는 사람은 결국 관리자 한 명입니다.

관리자가 확인하지 않으면 그 문서는 아무 확인 없이 기관 밖으로 나갑니다.

> **핵심 정리** 역할 이동은 숙제가 아니라 오늘 오후에 두 번 일어난 일입니다. 확인할 수 있는 사람이 결재선에 한 명뿐이라 그 자리가 관리자의 자리입니다.

7.2 팀 안에서 벌어지는 일 (10분)

7.2.1 격차는 실력 차이가 아니라 시간 차이로 시작합니다

같은 팀에서도 AI를 쓰는 정도는 금방 벌어집니다. 그런데 처음 벌어지는 원인은 실력이 아닙니다. **써 볼 시간이 있었느냐**입니다. 여유 있는 사람이 먼저 익히고, 바쁜 사람은 계속 손으로 하고, 몇 달 뒤에는 실력 차이처럼 보입니다.

관리자가 여기서 할 수 있는 개입도 3장에서 본 것처럼 작습니다.

〈표 7-2〉 격차가 벌어질 때 관리자가 하는 일

상황	흔한 대응	대신 할 수 있는 것
한 사람만 잘 쓴다	그 사람에게 일이 몰린다	그 사람이 쓴 프롬프트 하나를 팀 공용 문서로 옮기게 한다. 사람이 아니라 도구를 공유 자산으로 만든다
아무도 안 쓴다	교육을 한 번 더 잡는다	이미 하고 있는 회의 하나를 정해, 그 회의록 정리만 한 달간 AI로 하게 한다
안 쓰겠다는 사람이 있다	설득한다	안 쓰는 이유를 듣는다. 대개 실데이터 걱정이고, 그건 6장 검수 기준으로 풀립니다

세 줄 다 공통점이 있습니다. **새 제도를 만들지 않았습니다.** 이미 있는 회의, 이미 있는 문서에 붙였습니다.

7.2.2 성과 평가가 흔들리는 지점

AI가 들어오면 평가에서 흔들리는 자리가 생깁니다. 미리 알고 계시는 편이 낫습니다.

첫째, 산출물의 양으로는 더 이상 구별되지 않습니다. 문서 열 장을 만든 사람과 세 장을 만든 사람의 차이가 예전만큼 크지 않습니다. 양을 세는 평가 항목이 있다면 그 항목이 가장 먼저 무력해집니다.

둘째, 잘 만든 것과 확인한 것이 겉으로 같아 보입니다. AI 초안을 그대로 낸 문서와 한 줄을 지우고 다른 줄을 넣은 문서는 겉보기에 비슷합니다. 차이는 나중에 드러납니다. 그 문서에 대해 질문을 받았을 때, 앞의 사람은 답할 것이 없고 뒤의 사람은 왜 그렇게 했는지 말할 수 있습니다.

셋째, 그래서 볼 것은 흔적입니다. 무엇을 기각했는지, 무엇을 물었는지, 어디에 물음표를 남기고 누구에게 확인했는지. 오늘 실습에서 여러분이 "고침 3줄"을 적었던 그 자리가 평가에서 볼 자리입니다.

> 평가에서 물을 것이 바뀝니다.
>
> 예전 : 이 문서를 얼마나 잘 만들었습니까?
> 지금 : 이 문서에서 무엇을 기각했고, 그 근거는 무엇입니까?

7.2.3 업무 자동화는 이 순서로 갑니다

> **읽을거리** · 강의장에서는 넘어갑니다

사전 설문에서 열 분 중 일곱 분이 업무 자동화를 적으셨습니다. 제 본업이 기업 업무 자동화를 만드는 일이라 순서만 적어 둡니다. 액션플랜의 30일 목표로 자동화를 잡고 싶으신 분이 펴 보시면 됩니다.

〈표 7-3〉 업무 자동화로 가는 순서

순서	무엇을	끝났다고 보는 기준	오늘 어디서 만들었나
1	매주 같은 모양으로 반복되는 일 하나를 고른다 (주간보고, 회의록 정리, 실적 집계)	입력이 매주 같은 자리에서 나오고, 출력 형식이 정해져 있다	6.1 위임 등급표의 1-2단계 줄 · 부록 A-6 검사 4
2	그 일의 검수 기준을 한 장으로 적는다	팀원 누가 봐도 같은 판정이 나온다	6.3 팀 공용 검수 기준
3	프롬프트 하나로 한 달간 사람이 돌린다	4주 연속 같은 입력에 같은 형식의 출력이 나오고, 검수에서 걸리는 것이 줄었다	7.2 표 "프롬프트를 팀 공용 문서로"
4	그다음에 도구로 옮긴다 (정해진 시간에 자동 실행)	사람이 손대는 곳이 검수 한 자리만 남는다	30일 이후. 오늘 범위 밖

순서가 중요합니다. 4번을 먼저 하면 기준 없는 문서가 매주 자동으로 올라옵니다. 자동화로 없어지는 것은 초안을 만드는 시간이지 확인하는 자리가 아닙니다. 확인하는 자리는 마지막까지 사람에게 남고, 그 자리가 6장에서 만든 검수 기준입니다.

> **핵심 정리** 격차는 실력이 아니라 시간에서 시작합니다. 평가에서 볼 것은 만든 양이 아니라 기각한 흔적입니다.

7.3 우리 팀에 세울 원칙 세 가지 (12분)

여기까지가 개인의 판단이라면, 지금부터는 팀에 걸어 둘 규칙입니다. 원칙은 셋이면 충분하고, 셋 다 **오늘 여러분이 이미 지킨 것들**입니다.

제가 정해 드리지 않습니다. 아래 세 절에서 각 원칙이 어떤 자리를 막아 주는지만 말씀드리고, **문장은 7.3.4에서 여러분이 직접 세 줄로 적습니다.** 오늘 이미 지킨 것을 문장으로 옮기는 일이라 새로 만들어 내실 것은 없습니다.

7.3.1 원칙 하나 · 넣지 않을 것을 먼저 정한다

오전에 규칙 하나를 미리 걸어 두었습니다. 실데이터를 넣지 않는다. 그리고 오후 실습을 실제 사업명도, 계약 상대도, 인사 정보도 없이 끝까지 마쳤습니다.

이것이 오늘 얻은 가장 실무적인 증거입니다. 실데이터가 없어도 계획과 보고의 구조는 만들어집니다. 팀에 옮길 때는 세 종류로 적어 두면 기억됩니다.

> 개인을 식별할 수 있는 정보 · 미공개 사업과 계약 정보 · 인사와 평가 정보

이 셋을 뺀 상태로 구조를 먼저 만들고, 실제 값은 내부망 문서 안에서 채웁니다.

7.3.2 원칙 둘 · 확인하지 않은 것은 내보내지 않는다

2장에서 말씀드린 문장을 팀 규칙으로 옮깁니다. 문서가 내 손을 떠나는 순간, 그 문장은 AI의 문장이 아니라 **내 문장**이 됩니다.

최소한의 확인은 오늘 만든 도구로 충분합니다. 6장에서 만든 검수 기준 다섯 줄을 한 번 통과시키고, 숫자에 출처가 붙어 있는지 보고, 빠진 단계가 없는지 되묻습니다. 3분이면 끝납니다. **팀에 세울 규칙은 이렇게 적으면 됩니다. 이 3분을 거치지 않은 문서는 밖으로 내보내지 않는다.**

7.3.3 원칙 셋 · 막는 대신 기준을 준다

관리자가 취할 수 있는 태도는 크게 둘입니다. 막거나, 기준을 주거나.

전면 금지는 조직을 지키려는 판단이고, 민감정보를 다루는 기관에서는 합리적인 출발점이기도 합니다. 다만 실제로 관찰되는 결과는 사용량이 0이 되는 것이 아닙니다. **사용이 업무망 밖으로, 개인 기기와 개인 계정으로 옮겨 갑니다.** 그 순간 누가 무엇을 어디까지 붙여 넣었는지 기록이 남지 않고, 관리자도 알 수 없습니다. 목적은 통제였는데 결과는 통제 상실입니다.

금지가 틀렸다는 말씀이 아닙니다. **금지만으로는 목적을 이루지 못한다**는 말씀입니다. 기준을 준 팀은 무엇을 어떻게 쓰는지 보이고, 사고가 나기 전에 개입할 지점을 갖습니다.

그리고 그 기준은 이미 여러분 손에 있습니다. 6장에서 만든 반 장짜리가 그것입니다.

7.3.4 세 줄로 적기 (5분)

지금부터 5분입니다. 워크시트 C-6을 펴시고 **세 줄을 채우십시오.** 한 줄에 한 문장이고, 빈칸만 메우면 됩니다.

> 원칙 ① 넣지 않을 것
> 우리 팀은 [ ]는
> 어떤 AI 도구에도 넣지 않는다.
>
> 원칙 ② 확인하고 내보내기

> [ ]을 거치지 않은 문서는
> 팀 밖으로 내보내지 않는다.
>
> 원칙 ③ 쓸 자리와 안 쓸 자리
> [ ] 업무에는 쓰고,
> [ ] 업무에는 쓰지 않는다.

채우실 재료는 이미 다 나와 있습니다. 원칙 ①의 빈칸은 7.3.1의 세 종류에서, 원칙 ②의 빈칸은 6장에서 만드신 검수 기준에서, 원칙 ③의 빈칸은 6.1에서 채우신 위임 등급표에서 가져오시면 됩니다. 새로 지어내실 것이 없습니다.

완성도는 지금 중요하지 않습니다. 손이 멈추면 **원칙 ①부터** 채우십시오. 그 줄이 가장 쉽습니다. 세 줄을 다 못 채우셔도 됩니다. 다만 빈 줄로 남기지 말고 그 자리에 "**이건 팀원들과 정해야 함**"이라고 적어 두십시오. 그것도 결정입니다.

다 적으셨으면 **세 줄 중 이번 30일에 실제로 팀에 걸 것 하나에 동그라미**를 쳐 주십시오. 셋을 한꺼번에 세우면 셋 다 안 섭니다. 동그라미 친 그 한 줄이 다음 시간 액션플랜 **A칸 맨 윗줄**로 그대로 내려갑니다. 거기서 새로 쓰는 것이 아니라 옮겨 적는 것입니다.

> **핵심 정리** 원칙 셋은 넣지 않을 것을 정하기, 확인 없이 내보내지 않기, 쓸 자리와 안 쓸 자리를 가르기입니다. 셋 다 오늘 이미 지킨 것이고, 이번 30일에 세울 것은 그중 하나입니다.

7장 마무리

이 장에서 만든 것

- ☐ 팀 원칙 세 줄 (C-6). 그중 하나에 동그라미를 쳤고, 그 줄을 다음 시간 액션플랜 A칸으로 옮겨 적습니다

외울 문장

> 이 문서에서 무엇을 기각했고, 그 근거는 무엇입니까.

다음 장 예고

마지막 50분입니다. 오늘 만든 것 세 개를 세어 보고, 그중 하나를 30일 안에 실제 업무에 붙이는 계획을 한 장으로 만듭니다. 그 뒤에는 제가 자리를 돌면서 한 분씩 개별로 말씀드립니다.

8장. 30일 액션플랜과 개별 피드백

> **30일을 움직이는 것은 큰 계획이 아니라 첫 주에 실제로 일어난 30분입니다.**

시각 16:40-17:30 (50분)

마지막 50분입니다. 여섯 시간 동안 무엇을 배웠는지는 묻지 않겠습니다. **손에 무엇이 남았는지만** 묻겠습니다.

이 50분에는 발표가 없습니다. 각자 액션플랜을 쓰시고, 제가 자리를 돌면서 한 분씩 따로 말씀드립니다. 원하시는 분끼리 옆자리와 나누시는 것은 자유입니다.

8.1 오늘 만든 것 세어 보기 (8분)

8.1.1 세 문서 점검

세 항목을 하나씩 읽어 드릴 테니 각자 파일이나 종이를 열어 확인하고 체크해 주십시오. **있다고 기억하는 것과 열어서 보이는 것은 다릅니다.** 확인은 기억이 아니라 열어 보는 일이라는 것을 오늘 두 번 연습했습니다. 마지막 한 번은 자기 자신에게 적용하겠습니다.

- ☐ **① 우리 팀 과제 계획 한 세트** (14:00-15:10 산출) 문제 정의 여섯 줄이 채워져 있는가. 성공기준에 날짜와 숫자가 있고 그 날짜에 잴 수 있는가. 확인 필요 목록이 `[오늘]`과 `[물음]`으로 갈라져 있는가. 팀에 보낼 메일 초안 제목이 판단문인가.
- ☐ **② 팀 공용 검수 기준 한 장** (15:20-16:10 산출) 다섯 줄이 골라져 있는가. 아래쪽 위임 범위 네 줄에 우리 팀 업무가 하나씩 적혀 있는가.
- ☐ **③ 30일 팀 운영 액션플랜 한 장** 지금부터 17분 동안 만듭니다. 첫 칸은 7장에서 세 줄을 적고 동그라미 치신 그 한 줄을 옮겨 적는 자리입니다.

8.1.2 빠진 것 채우기 (5분)

빠진 칸이 있는 분께 5분을 드립니다. 완성본을 만들라는 뜻이 아니라, **이 방을 빈손으로 나가는 분을 한 분도 만들지 않으려는 것**입니다.

규칙은 셋입니다.

> 1. 아예 없는 문서는 제목 한 줄과 빈 양식이라도 만들어 이름을 붙인다.
> 2. 채우지 못한 칸은 지우지 말고 물음표로 남긴다.
> 3. 그 물음표 옆에 누구에게 물어야 알 수 있는지를 사람으로 적는다.

세 번째가 핵심입니다. 오후 실습 시작할 때 말씀드린 그대로입니다. 물음표 옆에 물어볼 사람 이름이 적혀 있으면, 그 문서는 다음 주에 이어서 할 일이 정해진 문서입니다.

8.2 30일 팀 운영 액션플랜 (17분)

액션플랜은 다짐이 아니라 배치 계획입니다. 열심히 하겠다가 아니라, **오늘 만든 물건 중 어느 것을 어느 업무에 언제 붙일지** 정하는 일입니다.

8.2.1 목표는 카드 아래쪽에 이미 있습니다

30일 뒤에 무엇이 되어 있어야 하는지를 새로 고민하지 마십시오. 오전에 고르신 상황 카드 맨 아래 **"30일 산출물"** 항목이 그대로 목표입니다.

> [카드 4] 30일 산출물 : 유형별 대응 매뉴얼 v1 / 피크 대비 점검표 / 팀 내 당번 운영안
> [카드 9] 30일 산출물 : 운영지표 정의서 / 월간 보고서 표준 목차 / 자동 취합 가능 항목 구분표

세 개 다 하실 필요는 없습니다. **하나만 고르십시오.** 그것이 30일차 칸에 들어갑니다.

8.2.2 워크시트

칸은 다섯 개입니다. 인쇄본으로 한 장씩 나눠 드리고, 사본은 부록 C-7에 있습니다.

> [30일 팀 운영 액션플랜] 이름 _____ 부서 _____ 작성 2026-09-__
>
> A. 팀 원칙 한 줄 (7장에 적은 세 줄 중 동그라미 친 한 줄을 옮겨 적습니다. 새로 쓰지 않습니다)
> _____
> 적용할 업무 (위 문장의 [업무] 칸을 그대로 내려 적습니다) _____
> 이 업무는 이미 내 달력에 있습니까? ( ) 예 ( ) 아니오
> → '아니오'이면 다시 고릅니다. 새 일에 새 도구를 붙이지 않습니다.
>
> B. 쓸 산출물 (오늘 만든 것 중 하나에 표시)
> ( ) ① 우리 팀 과제 계획 한 세트
> ( ) ② 팀 공용 검수 기준 한 장
> 그대로 쓸 부분 _____
> 손봐야 할 부분 _____
>
> C. 기한
> 첫 주 (___월 ___일까지) 할 일 딱 1가지 _____
> 30일차 (___월 ___일까지) 도달해 있을 상태
> (카드의 30일 산출물 중 하나) _____
>
> D. 못 하게 될 것 같은 지점 2건과 그때의 대응
> 1) 이러면 못 한다 _____ / 그러면 _____
> 2) 이러면 못 한다 _____ / 그러면 _____
>
> E. 한 줄 선언
> 나는 _____ 업무에 _____ 을(를) ___월 ___일까지 적용한다.

시간 배분은 A와 B에 3분(A는 옮겨 적기라 금방 끝납니다), C에 4분, D에 6분, E에 4분입니다.

8.2.3 첫 주 칸이 전부입니다

30일 계획이 흐지부지되는 이유는 30일차 칸이 부실해서가 아닙니다. **그 칸은 늘 훌륭합니다.** 무너지는 자리는 언제나 첫 주이고, 이유는 첫 주 칸이 비어 있거나 비어 있는 것과 다름없이 크기 때문입니다.

"팀에 AI 활용을 확산한다"는 첫 주에 할 수 있는 일이 아닙니다. 그리고 실행되지 않은 첫 주는 둘째 주를 자동으로 무너뜨립니다.

그래서 첫 주 칸에는 조건 셋을 겁니다.

> 1. 30분 안에 끝날 것
> 2. 남의 승인 없이 혼자 할 수 있을 것
> 3. 오늘 만든 파일을 실제로 여는 행동이 들어 있을 것

예를 들면 이 정도 크기입니다. **다음 주 회의 메모를 오늘 쓴 프롬프트에 넣어 액션 아이템 표로 바꾸고 팀 채널에 올린다.** 작아 보이는 것이 정상입니다.

8.2.4 못 하게 될 지점을 미리 적습니다

오늘 오후에 우리는 계획에서 빠진 것을 찾았습니다. 이제 같은 눈을 내 계획에 겨눕니다. 30일 액션플랜도 하나의 작은 과제이고, 그렇다면 위험 목록을 가질 자격이 있습니다.

이 계획을 깨는 것은 대개 셋 중 하나입니다.

〈표 8-1〉 흔한 세 가지와 대응 한 줄

이러면 못 한다	그러면
회의가 밀린다	지난달 회의록으로 대신한다
30분이 안 난다	금요일 오전 30분을 지금 달력에 잡아 둔다
실데이터를 넣을 수 없다	오늘 여섯 시간 동안 한 그대로, 구조만 넣고 숫자와 개인정보는 뺀다

마지막 줄은 제약이 아닙니다. **오늘 이미 해 본 방식**입니다. 오늘 아무도 실데이터를 넣지 않았고, 그래도 문서 세 개가 나왔습니다.

> **핵심 정리** 30일차 칸은 카드에서 가져오고, 첫 주 칸은 30분 안에 끝나는 것 하나로 좁힙니다.

8.3 개별 피드백 (18분)

발표는 하지 않습니다. 대신 제가 자리를 돌면서 한 분씩 따로 말씀드립니다. 한 분당 1분 안팎입니다.

8.3.1 제가 볼 네 가지

돌면서 제가 보는 것은 워크시트의 네 자리입니다. 미리 알려 드리니 그 자리를 먼저 채워 두시면 됩니다.

> 1. A칸의 업무가 이미 달력에 있는 일인가
> 2. 첫 주 1가지가 30분 안에 끝나는 크기인가
> 3. 못 하게 될 지점이 "바빠서"처럼 내가 어쩔 수 없는 사유로 적혀 있지 않은가
> 4. B칸의 산출물이 지정돼 있는가

칭찬 대신 지적을 하나씩 드리겠습니다. **반대할 책임을 지지 않는 검토는 검토가 아니기** 때문입니다. 지적 뒤에는 대신 쓸 문장을 하나 만들어 드리고 넘어가겠습니다.

8.3.2 오늘 이후에 드리는 것

오늘 이 자리에서 다 말씀드릴 수는 없습니다. 교육 직후에 제가 **이노핏파트너스 결과공유 시트의 개인별 피드백 칸**에 한 사람에 한 줄씩 적어 교육 담당자를 통해 전달해 드리겠습니다. 이름·직급·부서, 실습 과제 점수(10점 만점), 개별 피드백 사항이 들어가는 칸입니다. 근거는 하루 종일 자리를 돌며 적은 메모와 지금 걷는 액션플랜 워크시트입니다.

피드백 칸에는 세 줄이 들어갑니다.

> 잘 세워진 지점 1개 · 다시 볼 지점 1개 · 30일 뒤 스스로 확인할 질문 1개

워크시트는 원본을 내셔도 되고 사진만 찍어 내셔도 됩니다. 어느 쪽이든 걱정하실 것이 없습니다. **여러분의 워크시트에는 실데이터가 한 줄도 없기 때문입니다.**

8.3.3 오늘의 평가 기준

평가 기준을 숨기지 않고 그대로 보여 드리겠습니다. 채점표를 공개하면 채점이 자기 점검으로 바뀌기 때문입니다.

〈표 8-2〉 평가 기준 세 가지

항목	무엇을 보는가	통과 기준
실습 산출물	산출물 ①이 실재하는가	여섯 줄·일정 초안·확인 필요 목록·메일 초안이 파일이나 종이로 있다. 물음표가 남아 있어도 있으면 보유로 셉니다
위임과 검수 판단	판정 케이스와 위임 등급표에서 근거를 대고 갈랐는가	등급표에 숫자가 채워져 있고, 검수 기준 다섯 줄이 골라져 있다
액션플랜 구체성	자기 업무·기한·산출물을 특정했는가	업무명·날짜·산출물이 모두 적혀 있다. "AI를 적극 활용하겠다" 같은 문장은 미달로 봅니다

두 번째 항목이 이 교육의 본체입니다. 첫째와 셋째는 성실하면 채워지지만, **둘째는 판단한 사람만 채웁니다.** 등수를 매기려는 것이 아니라 다음 행동을 정하는 기준이니, 미달로 표시된 칸이 있으면 그 칸이 여러분의 다음 주 할 일입니다.

8.4 마무리 (7분)

8.4.1 마무리 질문 세 개

질문 세 개를 드립니다. 손 드시지 말고, 답하지도 마십시오. 각자 속으로만 답해 주십시오. 30초 드리겠습니다.

> 1. 오늘 고르신 그 과제에서, 진짜 문제는 처음 받았던 요구와 같았습니까, 달랐습니까?
>
> 2. 오늘 AI 산출물에서 찾아낸 '빠진 것'은 무엇이었습니까? 그것은 AI가 알려준 것입니까, 여러분이 틀을 가지고 찾아낸 것입니까?
>
> 3. 지금 손에 든 세 개 중에, 내일 아침 그대로 부서장께 드릴 수 있는 것은 몇 개입니까? 그대로 드리기 어려운 것이 있다면, 무엇을 더 확인해야 드릴 수 있습니까?

세 질문이 묻는 것은 각각 다릅니다. 첫 번째는 문제를 제대로 정했는지, 두 번째는 나온 것을 제대로 확인했는지, 세 번째는 그 문서를 내 것으로 책임질 수 있는지입니다. 오늘 여섯 시간 동안 우리가 한 일이 이 셋입니다.

초안을 처음부터 만드는 일은 오늘 하지 않았습니다. 그 일은 이제 몇 십 초면 되고, 관리자가 시간을 쓸 자리가 아니기 때문입니다.

8.4.2 더 보실 분께: 책 네 권

도구는 드렸지만 뿌리는 다 드리지 못했습니다. 네 권만 남기겠습니다. 다 읽으실 필요는 없고, **지금 가장 답답한 쪽 한 권**을 고르시면 됩니다.

〈표 8-3〉 추천 도서

책	지은이	오늘 어디와 이어지나
『당신의 첫 AI 직원』	김혜련	6장 위임과 검수의 확장판입니다. 무엇을 어디까지 맡기고 어디부터 사람이 확인할지를 업무 단위로 다룹니다
『맥킨지 논리력 수업』	저우궈위안	오늘 쓴 문제 정의 여섯 줄, 겹치지 않게·빠짐없이, 못 박기 이야기가 모두 이 책에서 왔습니다
『로지컬 씽킹』	테루야 하나코·오카다 게이코	5장 보고 메일 대목의 정리 방식과 이어집니다. 번역서라 접근이 가장 쉽습니다
『논리의 기술』	바버라 민토	보고 구조의 원전입니다. 보고서를 **읽는** 자리에 오래 계실 분일수록 값이 큽니다

네 권 중 뒤의 두 권은 같은 계열입니다. 한 권만 고르신다면 『로지컬 씽킹』이 번역서라 접근이 쉽습니다.

『맥킨지 논리력 수업』은 미래의창에서 나왔고 차혜정 님이 옮겼습니다. 중국어 원제를 그대로 옮기면 『맥킨지 구조화 전략사고』여서 그 이름으로 알고 계신 분도 있습니다. 찾으실 때는 『맥킨지 논리력 수업』으로 보시면 됩니다. 오전에 들으신 못 이야기는 제가 다시 쓴 것이니, 원래 문장은 이 책의 문제 정의 대목(5장 1단계)에서 보시면 됩니다.

8.4.3 다시, 왜 이 못을 박는가

오늘 아침 우리는 못 이야기로 시작했습니다. 못을 박아 달라는 요청 앞에서 좋은 망치를 고르는 대신 질문 하나를 먼저 했습니다. 우리가 왜 이 못을 박아야 합니까. 세 번의 왜를 따라가자 못은 판 두 장의 연결이 되었고, 그것은 의자가 되었고, 진짜 문제는 회의실에서 손님을 어떻게 맞을 것인가였습니다.

그리고 제가 말씀드렸습니다. 관리자가 받는 요구는 대개 이미 못의 모양으로 온다고. 시스템을 하나 만들어 달라, 일정을 언제까지 뽑아 달라, 이 보고서를 내일까지 올려 달라. 전부 못입니다.

그런데 오늘 하루 사이에 사정이 하나 바뀌었습니다. **이제 망치는 값이 들지 않습니다.** 여러분 옆에는 30초 만에 그럴듯한 계획서를 뽑아 주는 도구가 앉아 있고, 망치를 잘 휘두르는 능력으로는 더 이상 아무도 구별되지 않습니다.

남은 것은 질문하는 자리 하나입니다. 이 문제 정의가 맞는가. 여기서 무엇이 빠졌는가. 이 결론은 근거를 가지고 있는가. 오늘 만든 세 개의 문서는 그 질문을 두 번 연습한 흔적이고, 30일 액션플랜은 그 연습을 내일 아침으로 옮기겠다는 약속입니다.

내일 아침, 여러분의 책상 위에는 또 하나의 못이 놓여 있을 것입니다. 망치를 먼저 집지 마십시오. 딱 한 번만 물어보십시오.

우리가 왜 이 못을 박습니까.

8장 마무리

오늘 손에 남은 것

- ☐ ① 우리 팀 과제 계획 한 세트
- ☐ ② 팀 공용 검수 기준 한 장
- ☐ ③ 30일 팀 운영 액션플랜 한 장

외울 문장

> 망치를 먼저 집지 마십시오. 딱 한 번만 물어보십시오.

국민건강보험공단 IT 관리자 교육 · 부록

2026 전산전문교육 · 교재 부록 · 2026년 9월 16일(수) · 9월 17일(목) · 강사 이노핏파트너스 파트너 교수 김혜련

본문 교재와 짝을 이루는 문서입니다. 본문에서 "부록 A-1", "워크시트 C-7"이라고 부르는 것이 전부 여기 있습니다.
강의장에서 그대로 쓰는 자료이면서, 사무실에 돌아가 다시 펼 자료입니다. 세 부분입니다.

- **부록 A** 프롬프트 일곱 개 전문. 실습에서 붙여 넣는 세 개(A-1 · A-2 · A-3)와 사무실에서 쓰는 네 개(A-4 · A-5 · A-6 · A-7)
- **부록 B** 상황 카드 13장 전체
- **부록 C** 워크시트 8종

실습이 일찍 끝났을 때 펼치는 순서

5장 실습 70분이 예정보다 일찍 끝나면 이 문서를 펴서 아래 순서로 갑니다. 남은 시간에 맞춰 위에서부터 고릅니다. 전부 5장에서 만든 계획서를 재료로 쓰기 때문에 새 입력을 만들 필요가 없습니다.

남은 시간	펼칠 것	무엇을 하나
5분	**A-4 위험 요소 뽑기** 설명만	4.4에서 본 시연이 이 프롬프트였다는 것과, 계획서를 그대로 넣으면 된다는 것만 짚습니다. 실행은 사무실 숙제로 남깁니다
10분	**A-4 실행**	방금 만든 계획서의 과제 헌장과 작업 목록을 넣고 돌립니다. 볼 곳은 두 군데입니다. `[추정]` 칸이 몇 개인지, A-1 확인 필요 목록에 있던 항목이 리스크로 다시 올라왔는지
15분	**A-5 빠진 리스크 찾기**	A-4 결과를 넣고 검사 1 영역 공백만 봅니다. 리스크가 0건인 영역이 정말 안전한 것인지 아직 안 본 것인지를 옆자리와 한 줄로 말해 봅니다
20분	**A-6 업무 분담표 점검**	팀원을 기호(A·B·C)로 적고 업무 다섯 줄만 넣어 돌립니다. 실명과 사업명이 안 들어가서 강의장에서 돌려도 됩니다. 볼 곳은 검사 2 백업 공백입니다
설명만	**A-7 회의록 구조화**	4.5.1 시연에 쓴 프롬프트입니다. 실제 회의 메모에는 실명이 섞여 있어 강의장에서는 돌리지 않고, 4.5.1 화면을 다시 띄워 어디를 보는지만 설명합니다

시간이 5분 미만이면 아무것도 펴지 않습니다. 6장이 15시 20분에 시작하고, 위임 등급 표를 채우는 시간이 그 뒤의 판정 케이스보다 중요합니다.

부록 A. 프롬프트 일곱 개

일곱 개 모두 **요약본이 아니라 전문**입니다. 앞의 세 개(A-1 · A-2 · A-3)는 실습에서 쓰고, 뒤의 네 개(A-4 · A-5 · A-6 · A-7)는 사무실에서 씁니다. 고칠 곳은 맨 위 꺾쇠 괄호 안뿐이고, 나머지는 한 글자도 건드리지 마십시오. 꺾쇠 안 첫 줄의 괄호 안내도 지우지 않으셔도 됩니다. AI가 그 줄을 입력으로 읽지 않도록 프롬프트 안에 적어 두었습니다. 도구는 무엇이든 상관없습니다.

일곱 프롬프트에는 공통으로 두 가지 장치가 들어 있습니다. 하나는 **모르는 것을 모른다고 신고하게 만드는 것**이고, 다른 하나는 **칭찬과 총평을 쓰지 못하게 막는 것**입니다. AI는 그냥 두면 칭찬합니다.

A-1. 과제 계획 만들기

언제 쓰나 실습 2단계 (14:10) · **넣을 것** 문제 정의 여덟 줄

4.3.1에서 토막으로 나눠 본 것과 같은 프롬프트입니다. 실습 때 앞으로 돌아가지 않으셔도 되도록 여기 한 벌 더 실었습니다.

```
# Role
당신은 공공기관 IT 부서의 프로젝트 관리 보조자입니다.
관리자가 준 여섯 줄의 문제 정의를, 착수 회의에서 그대로 합의할 수 있는
구조화 문서로 변환합니다.
당신은 초안만 만듭니다. 판단은 관리자가 합니다.

<project_input>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 아래 여덟 줄만 채우십시오)
- 배경:
- 경계 (포함):
- 경계 (미포함):
- 제약조건:
- 책임자: 실행[ ] / 최종책임[ ] / 협의[ ] / 통보[ ]
- 가용자원:
- 기준일:
</project_input>

# Task
위 입력만을 근거로 섹션 0부터 5까지를 순서대로 생성하십시오.

---

## 섹션 0. 정의 점검 (반드시 가장 먼저 출력)

착수 가능한 상태인지 먼저 판정합니다.

| 요소 | 합격 조건 |
|------|-----------|
```

배경	현재 상태를 나타내는 사실이 1개 이상 (관측·수치·사건)
성공기준	날짜 1개 이상 + 판정 가능한 숫자 1개 이상
경계	포함 항목과 미포함 항목이 둘 다 존재
제약조건	못 지키면 과제가 중단되는 조건이 1개 이상
책임자	최종책임이 정확히 1명
가용자원	인원·기간·예산 중 2개 이상이 수치로

출력 형식:
요소	판정	부족한 것
배경	합격 또는 미달	미달일 때만 무엇이 없는지 한 줄

미달 항목이 있어도 멈추지 말고 섹션 1 이하를 계속 생성하되,
미달 요소에서 비롯된 모든 내용에 `[추정]`을 붙이십시오.

섹션 1. 과제 헌장

항목	내용
과제명	입력에서 도출. 없으면 배경에서 만들고 `[추정]`
배경	한 줄
성공기준	날짜와 숫자를 포함한 한 줄
범위 (포함)	최대 5개 항목
범위 (미포함)	최대 5개 항목
제약조건	최대 5개 항목
책임자	실행 / 최종책임 / 협의 / 통보 각 한 줄
가용자원	한 줄

섹션 2. 작업 목록

자르는 방법: 1층은 아래 4가지 중 과제 성격에 가장 맞는 **하나**를 골라 자르고,
고른 방법과 고른 이유를 표 위에 한 줄로 밝히십시오.

방법	언제 쓰는가
순서로 자르기	일이 시간 순서로 흐를 때 (착수 → 분석 → 구축 → 이행 → 안정화)
대상별로 자르기	대상이 여러 개로 나뉠 때 (시스템별·부서별·화면별)
계산식으로 자르기	결과를 곱셈·덧셈 구조로 쪼갤 수 있을 때
목표에서 내려오기	목표 아래 수단을 갈래로 놓을 때

규칙
- 1층은 3개 이상 5개 이하
- 2층은 각 1층 아래 3개 이상 5개 이하

- 3층은 만들지 마십시오
- 같은 층의 항목은 서로 겹치지 않아야 하고, 합치면 1층 전체가 되어야 합니다

출력 형식:
```
분해 방법: [고른 방법] / 이유: [한 줄]

1. [1층 항목]
   1.1 [2층 항목]
   1.2 [2층 항목]
```

섹션 3. 마일스톤

5개 이하. 각 항목에 **완료를 판정하는 기준**을 반드시 붙이십시오.
"설계 완료" 같은 판정 불가 표현은 금지하고, "설계서 3종 부서장 승인 완료"처럼 씁니다.

번호	마일스톤	목표일	완료 판정 기준	근거
M1				입력의 어느 줄에서 나왔는지 또는 `[추정]`

섹션 4. 주차별 일정 초안

기준일부터 성공기준의 날짜까지를 주 단위로 나눕니다.

주차	기간	주요 작업 (작업 번호)	담당 역할	그 주의 산출물

규칙
- 담당은 사람 이름이 아니라 역할로 씁니다 (개발팀장·업무담당·외주PM)
- 제약조건에 있는 기한은 해당 주차에 `제약` 표시로 명시합니다
- 마지막 주는 반드시 비워두고 `예비` 로 표기합니다

섹션 5. 확인 필요 목록 (반드시 마지막에 출력)

위 섹션 1-4에서 `[추정]`을 붙인 항목을 **전부** 모아 표로 만듭니다.
하나도 빠뜨리지 마십시오. 이 목록이 관리자가 오늘 채워야 할 빈칸입니다.

번호	어디에	무엇을 추정했는가	누구에게 확인해야 하는가

> 마지막 줄에 이렇게 출력하십시오:
> `확인 필요 [N]건. 이 [N]건이 확정되기 전까지 위 일정은 초안입니다.`
>
> ---
>
> # Constraints
> 1. 입력에 없는 정보를 사실인 것처럼 쓰지 마십시오. 추측이 필요하면 반드시 `[추정]`을 붙이고 섹션 5에 등록합니다.
> 2. 조직 고유의 사정(감사 일정·보안성 검토·계약 리드타임·인사 이동·유관부서 협의)은 당신이 알 수 없습니다. 임의로 만들어 넣지 말고, 일정에 이런 항목이 필요해 보이면 섹션 5에 "확인 필요"로만 올리십시오.
> 3. 칭찬·격려·총평을 쓰지 마십시오. "훌륭한 계획입니다" 같은 문장은 출력하지 않습니다.
> 4. 표는 표로만 출력하고 표 아래에 해설을 덧붙이지 마십시오.
> 5. 개인정보·실제 사업명·실제 계약 상대방명이 입력에 섞여 있으면, 해당 부분을 `[비식별]`로 바꿔 출력하고 섹션 5 맨 위에 경고 한 줄을 넣으십시오.
> 6. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.
>
> # Output
> 섹션 0부터 5까지를 순서대로, 마크다운으로 출력하십시오.

A-2. 빠진 것 찾기

언제 쓰나 실습 3단계 (14:30) · **넣을 것** A-1이 만든 계획서 전문

이 프롬프트의 핵심은 **고쳐 주지 못하게 막는 것**입니다. 고쳐진 계획서를 받으면 읽고 넘기게 되고, 그러면 판단하는 사람이 만들어지지 않습니다.

> # Role
> 당신은 과제 계획서를 심사하는 검토자입니다.
> 당신의 임무는 고쳐주는 것이 아니라 **빠진 것을 찾아 질문하는 것**입니다.
>
> <review_target>
> (이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 그 사이에 붙여 넣으십시오)
> [여기에 앞에서 받은 헌장·작업 목록·마일스톤·일정 전문을 붙여넣으십시오]
> </review_target>
>
> # Task
> 아래 4개 검사를 순서대로 수행하고, 발견한 것만 보고하십시오.
>
> ## 검사 1. 겹침과 빠짐 (작업 목록 1층)
> | 항목 | 확인할 것 |
> |---|---|
> | 겹침 | 두 항목에 같은 작업이 들어가 있지 않은가 |
> | 누락 | 1층을 다 합치면 과제 전체가 되는가 |
> | 기준 혼용 | 한 층 안에서 자르는 기준이 섞여 있지 않은가 |
>
> ## 검사 2. 다른 각도로 잘라보기

계획서가 쓴 자르기 방법이 아닌 **다른 방법 하나**로 같은 과제를 1층만 다시 잘라 보십시오.
(순서로 자르기 · 대상별로 자르기 · 계산식으로 자르기 · 목표에서 내려오기 중 선택)
그 결과 **원래 목록에 없던 덩어리**가 보이면 그것만 지적하십시오.

검사 3. 판정 가능성 검사
대상	불합격 조건
성공기준	날짜가 없거나 숫자가 없다. 또는 그 날짜에 그 숫자를 측정할 수 없다
마일스톤	완료를 무엇으로 판정하는지 쓰여 있지 않다
주차별 산출물	그 주가 끝났을 때 손에 남는 물건이 명시돼 있지 않다

검사 4. 조직 현실 검사
공공기관 IT 과제에서 일정이 실제로 밀리는 지점 중,
이 계획서에 **한 번도 등장하지 않는 항목**을 최대 5개까지 나열하십시오.
확인이 필요한 영역만 지목하고, 구체적인 소요 기간을 지어내지 마십시오.

Output
발견한 것만 아래 형식으로 출력하십시오. 문제가 없는 검사는 "지적 없음" 한 줄로 끝냅니다.

```
## 검사 1. 겹침과 빠짐
- [겹침] 1.2와 3.1이 같은 작업으로 보입니다. 어느 쪽에 둘 것입니까?
- [누락] ...
- [기준 혼용] ...

## 검사 2. 다른 각도
- 대상별로 자르면 [항목]이 나오는데 현재 목록에 없습니다. 의도적으로 뺀 것입니까?

## 검사 3. 판정 가능성
- [M2] 완료 판정 기준이 없습니다. 무엇을 보면 끝났다고 하시겠습니까?

## 검사 4. 조직 현실
- 계획서에 등장하지 않는 항목: ...
```

Constraints
1. **고쳐 쓴 계획서를 출력하지 마십시오.** 대안 문장, 수정본, 다시 쓴 일정표는 금지입니다.
2. 모든 지적은 질문으로 끝내십시오.
3. 문체·맞춤법을 지적하지 마십시오. 구조만 봅니다.
4. 총평·칭찬을 쓰지 마십시오.
5. 구체적인 소요 기간·비용·인력 수를 지어내지 마십시오.
6. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

A-3. 팀에 보낼 메일

언제 쓰나 실습 4단계 (14:45) · **넣을 것** 계획서 + 받는 사람 + 받아낼 것

```
# Role
당신은 보고 문서 작성 보조자입니다. 사실은 바꾸지 않고 구조만 다시 놓습니다.

<source>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 그 사이에 붙여 넣으십시오)
[여기에 앞에서 만든 계획서 또는 회의 메모를 붙여넣으십시오]
</source>

<reader_context>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 아래 세 줄만 채우십시오)
- 받는 사람: (팀원 / 부서장 / 그 위)
- 이 메일을 읽고 상대가 해 주기를 바라는 것:
- 분량: 스크롤 없이 읽히는 길이
</reader_context>

# Task

## 1. 제목
읽는 사람이 **제목만 보고도 무엇을 해야 할지 알 수 있게** 한 줄로 씁니다.
"○○ 관련 공유의 건" 같은 이름표는 금지입니다.
합격 예: "야간 배치 대응 절차 표준화, 10월 2주차 착수 승인 요청"

## 2. 첫 문장
결론을 먼저 씁니다. 배경 설명으로 시작하지 마십시오.
불합격 예: "본 건은 ○○에 관한 사항입니다"
합격 예: "전환 시점을 2주 늦추는 승인을 요청드립니다"

## 3. 본문
결론 → 근거 3개 → 요청 1개 순서로 놓습니다.
근거에 숫자가 들어가면 그 숫자가 원문의 어느 줄에서 왔는지 괄호로 밝히고,
원문에 없으면 `[확인 필요]`로 표시합니다.

## 4. 자기 점검 (본문 아래에 별도로 출력)
아래 네 문항을 스스로 판정하십시오. 합격 또는 불합격만 씁니다.

| 문항 | 확인할 것 |
|------|-----------|
| 제목이 판단문인가 | 이름표가 아닌가 |
| 첫 문장이 결론인가 | 배경으로 시작하지 않는가 |
| 빈 문장이 없는가 | "몇 가지" "다음과 같은" "여러" 로 시작해 놓고 내용이 없는 문장 |
| 요청이 하나인가 | 상대가 해야 할 일이 하나로 특정되는가 |
```

```
## 5. 받는 사람이 던질 질문 3개
당신이 이 메일을 받은 사람이라고 가정하고 가장 먼저 던질 질문 3개를 만드십시오.
그 질문에 지금 원고가 답하고 있는지 각각 판정하고, 답하지 못하는 질문은 표시하십시오.

---

# Constraints
1. 원문에 없는 사실을 만들어 넣지 마십시오.
2. 실제 사업명·개인 이름·계약 상대방명이 입력에 있으면 `[비식별]`로 바꿔 출력하십시오.
3. 인사말과 맺음말은 각 한 줄을 넘기지 마십시오.
4. 칭찬·총평을 쓰지 마십시오.
5. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.
```

A-4. 위험 요소 뽑기 (사무실에서 쓰는 것)

언제 쓰나 강의 시간에는 쓰지 않습니다. 사무실에 돌아가서 · **넣을 것** A-1 실행 결과의 섹션 1 과제 헌장과 섹션 2 작업 목록

4.4에서 화면으로 보신 시연에 쓴 프롬프트입니다. 5장 실습으로 만든 계획서를 그대로 넣으면 여러분 과제의 위험 요소 목록이 나옵니다. 사전 설문에서 리스크 관리를 가장 어려운 것으로 꼽으신 분께 권합니다. 30일 액션플랜의 2-3주차 일로 잡기 좋습니다.

출력에서 먼저 볼 곳은 리스크 문장이 아니라 `[추정]` 표시입니다. 그 칸이 여러분이 다시 매길 칸입니다. 그리고 A-1의 확인 필요 목록에 있던 항목이 여기서 리스크로 다시 올라왔는지 대조하십시오. 두 프롬프트가 같은 곳을 짚었으면 그것부터 처리합니다.

```
# Role
당신은 공공기관 IT 프로젝트의 리스크 분석 보조자입니다.
확정된 계획서에서 아직 일어나지 않은 위험을 뽑아 관리 가능한 목록으로 만듭니다.
당신은 목록만 만듭니다. 판단은 관리자가 합니다.

<plan_input>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고, 아래에 과제 헌장과 작업 목록을 그대로 붙여 넣으십시오)

</plan_input>

# Task

## 섹션 0. 용어 정리 (한 줄씩, 반드시 먼저 출력)
- 리스크: 아직 일어나지 않았고, 일어나면 목표에 영향을 주는 사건
- 이슈: 이미 일어나서 지금 대응해야 하는 사건
이 문서는 리스크만 다룹니다. 이미 일어난 일이 입력에 있으면 섹션 4로 분리하십시오.

## 섹션 1. 세 각도로 리스크 도출

같은 계획서를 **서로 다른 세 각도**로 훑어 각각 리스크를 뽑으십시오.
```

한 각도에서 5건 이상, 세 각도 합계 최소 12건.

각도	무엇을 보는가	던지는 질문
A. 구조	계획의 구성 요소와 그 연결	어느 연결이 끊기면 전체가 멈추는가
B. 인과	목표에서 거꾸로 따라간 원인 사슬	성공기준이 무너진다면 바로 앞 원인은 무엇인가
C. 분류	원인이 나올 수 있는 영역을 미리 나눠 훑기	기술 / 일정 / 자원·인력 / 외부기관·규정 / 데이터·보안 / 이해관계자

각 각도의 결과를 각도별로 나눠 출력하되, 중복된 리스크는 뒤쪽 각도에서 `(각도 A와 중복)`으로 표시만 하고 다시 쓰지 마십시오.

섹션 2. 위험 요소 목록 (통합 표)

세 각도의 결과를 하나로 합쳐 표로 만듭니다.

ID	리스크 서술	각도	발생확률	영향도	등급	조기경보 신호	대응전략	대응 행동	소유자

작성 규칙
- 리스크 서술은 **"[원인] 때문에 [사건]이 일어나 [결과]가 된다"** 형식으로 씁니다. "일정 지연"처럼 결과만 쓰는 것은 금지입니다.
- 발생확률·영향도는 상 / 중 / 하
- 등급은 아래 표로 기계적으로 정합니다

	영향 상	영향 중	영향 하
확률 상	1	1	2
확률 중	1	2	3
확률 하	2	3	3

- 조기경보 신호는 **관측 가능한 것**으로 씁니다. "위험해 보이면"은 금지, "주간 진척률이 2주 연속 90% 미만이면"은 합격입니다.
- 대응전략은 회피 / 전가 / 완화 / 수용 중 하나를 고르고, 고른 이유는 쓰지 않습니다.
- 소유자는 사람 이름이 아니라 역할로 씁니다.

섹션 3. 상위 3건 요약
등급 1인 리스크 중 영향도가 큰 순서로 3건만 뽑아, 각 건을 **한 문장**으로 요약하십시오.
이 3건이 다음 주간보고에 올라갈 항목입니다.

섹션 4. 이미 일어난 일 (이슈)
입력에 이미 발생한 사건이 있으면 여기로 분리합니다. 없으면 "해당 없음".

섹션 5. 확인 필요 목록
표 안에서 계획서에 근거가 없어 추정으로 채운 칸을 전부 모으십시오.

리스크 ID	어느 칸	무엇을 추정했는가

마지막 줄: `총 [N]건 · 등급1 [N]건 · 추정으로 채운 칸 [N]개.`

```
---

# Constraints
1. 리스크는 **아직 일어나지 않은 일**만 씁니다. 이미 벌어진 일은 섹션 4로 보냅니다.
2. 조직 고유의 규정·감사 일정·계약 절차의 **구체적 내용을 지어내지 마십시오.** 해당 영역에 리스크가 있다는 것까지만 쓰고, 세부는 추정으로 표시합니다.
3. 확률·영향도를 매길 때 근거가 계획서에 없으면 그 칸에 `[추정]`을 붙이고 섹션 5에 등록합니다.
4. 일반적인 IT 프로젝트 리스크 목록을 그대로 복사하지 마십시오. 모든 리스크는 입력된 계획서의 특정 항목을 지목해야 합니다. 어느 작업 번호나 제약조건에서 나왔는지 리스크 서술에 드러나야 합니다.
5. 대응 행동은 1개만 씁니다. 여러 개를 나열하지 마십시오.
6. 개인정보·실제 사업명이 입력에 있으면 `[비식별]`로 바꿔 출력하십시오.
7. 칭찬·총평을 쓰지 마십시오.
8. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

# Output
섹션 0부터 5까지 순서대로 마크다운으로 출력하십시오.
```

A-5. 빠진 리스크 찾기 (사무실에서 쓰는 것)

언제 쓰나 A-4를 돌린 뒤 · **넣을 것** A-4 실행 결과의 섹션 2 위험 요소 목록 표

A-1과 A-2가 짝인 것처럼 A-4와 A-5가 짝입니다. 목록에 **있는 것은 보지 않고 없는 것만** 찾습니다. 리스크를 대신 써 주지 않고, 어느 영역이 비었는지를 지목한 뒤 질문으로 끝냅니다. 고쳐 주는 순간 판정하는 사람이 만들어지지 않기 때문입니다.

먼저 볼 곳은 검사 1입니다. 리스크가 한 건도 없는 영역이 정말 안전한 것인지, 아직 안 본 것인지를 여러분이 답하십시오. 검사 2는 5.3.1에서 손으로 하신 것과 같은 동작입니다. 성공기준이 무너지는 상황을 맨 위에 놓고 원인을 2층까지 가른 뒤, 목록에 대응 항목이 없는 말단만 뽑습니다.

```
# Role
당신은 리스크 목록을 검토하는 사람입니다.
목록에 **있는 것**은 보지 않습니다. **없는 것**만 찾습니다.
당신은 찾아서 묻기만 합니다. 리스크를 대신 쓰지 않습니다.

<register_input>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고, 아래에 A-4 결과의 섹션 2 표를 그대로 붙여 넣으십시오)

</register_input>

# Task

## 검사 1. 영역 공백
아래 6개 영역 중 **리스크가 1건도 없는 영역**을 찾아 지목하십시오.
기술 / 일정 / 자원·인력 / 외부기관·규정 / 데이터·보안 / 이해관계자

각 공백 영역마다 "이 영역이 정말 안전한 것입니까, 아니면 아직 안 본 것입니까"라고 물으십시오.
```

검사 2. 트리 역추적
성공기준이 무너지는 상황을 최상단에 놓고, 그 바로 아래 원인을 3개로 나눈 뒤,
각 원인의 아래 원인을 다시 3개로 나누십시오. 2층까지만 만듭니다.

만든 트리의 말단 항목 중 **목록에 대응하는 리스크가 없는 것**만 표로 뽑으십시오.

트리 경로	대응 리스크 없음	물어볼 것

검사 3. 서술 품질
아래에 걸리는 항목만 지적하십시오.

불합격 조건	예
결과만 쓰고 원인이 없다	"일정 지연", "품질 저하"
조기경보 신호가 관측 불가능하다	"상황이 나빠지면", "문제가 커지면"
소유자가 역할이 아니라 조직명이다	"우리 팀", "관련 부서"
계획서의 어느 항목에서 나왔는지 알 수 없다	일반론

검사 4. 등급 일관성
확률·영향도 조합과 등급이 어긋난 행이 있으면 행 번호만 지목하십시오.

Output
```
## 검사 1. 영역 공백
- [데이터·보안] 이 영역에 리스크가 0건입니다. 정말 안전합니까, 아직 안 보신 것입니까?

## 검사 2. 트리 역추적
| 트리 경로 | 물어볼 것 |
|---|---|

## 검사 3. 서술 품질
- [R7] 결과만 있고 원인이 없습니다. 무엇 때문에 그렇게 됩니까?

## 검사 4. 등급 일관성
- [R3] 확률 중 · 영향 상인데 등급 2입니다. 표에 따르면 1입니다.
```

마지막 줄: `빠진 것으로 의심되는 항목 [N]건. 이 중 실제 리스크인 것을 골라 목록에 추가하십시오.`

Constraints
1. **리스크를 대신 써주지 마십시오.** 완성된 리스크 문장, 확률·영향도, 대응 행동을 제시하는 것은 금지입니다. 어느 영역이 비었는지만 지목하고 질문합니다.
2. 이미 목록에 있는 리스크를 다시 설명하지 마십시오.

> 3. 모든 지적은 질문으로 끝냅니다.
> 4. 총평·칭찬을 쓰지 마십시오.
> 5. 지적할 것이 없는 검사는 "지적 없음" 한 줄로 끝냅니다.
> 6. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

마지막 줄은 반드시 읽으십시오. 빠진 것으로 의심되는 항목 중 실제 리스크인 것을 고르는 일은 AI가 하지 않습니다.

A-6. 업무 분담표 점검 (사무실에서 쓰는 것)

언제 쓰나 팀 업무 분담을 다시 볼 때 · **넣을 것** 팀원 기호와 역할, 각자 맡은 업무 목록

사전 설문에서 가장 어렵다고 꼽으신 인력 배분에 쓰는 프롬프트입니다. 다만 이 프롬프트는 **누구에게 무엇을 옮기라고 하지 않습니다.** 표 6-2에서 "팀원 업무 분담과 백업 담당 정하기"에 3단계나 4단계를 적으셨을 것입니다. 판단이 섞인 일이라 AI가 대신 정하면 기준이 우리 것이 아닌 표가 나옵니다. 그래서 이 프롬프트는 관리자가 적어 온 분담표에서 **몰린 것, 백업이 없는 것, 겹친 것, 빠진 것**만 찾아 질문합니다. 옮길지 말지는 여러분이 정합니다.

입력에 실명을 쓰지 마십시오. 팀원 A, B, C처럼 기호와 역할만 적으면 실데이터 없이 돌아갑니다. 강의장에서 시간이 남으면 이 프롬프트만은 돌려 봐도 됩니다.

> # Role
> 당신은 IT 부서 팀장의 업무 분담표를 점검하는 사람입니다.
> 분담표를 다시 짜 주지 않습니다. 몰린 것, 백업이 없는 것, 겹친 것, 빠진 것을 찾아 묻기만 합니다.
>
> <team_input>
> (이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 아래 칸만 채우십시오. 팀원은 실명 대신 기호와 역할로 적습니다)
> - 팀원: 예) A 운영 담당 5년차 / B 개발 담당 2년차 / C 상주 외주 1명
> - 이번 분기에 빠지면 안 되는 일 (최대 3개):
> - 업무 목록: 아래 표를 채우십시오. 시간은 대략의 추정이면 됩니다.
>
> | 업무 (일반 명사로) | 담당 | 백업 | 주기 (매일·매주·매월·수시) | 한 번에 걸리는 시간 |
> |---|---|---|---|---|
> </team_input>
>
> # Task
>
> ## 검사 1. 몰림
> 주기와 시간으로 사람별 주당 부하를 합산하십시오 (매일은 주 5회, 매월은 주 0.25회, 수시는 `[추정]`으로 표시하고 주 1회로 계산). 가장 높은 사람과 가장 낮은 사람의 차이가 2배 이상이면 그 두 사람을 지목하고, 높은 쪽에 몰린 업무를 부하가 큰 순서로 3개만 적으십시오.
>
> | 팀원 | 주당 부하 (시간) | 그중 큰 업무 3개 |
> |---|---|---|
>
> ## 검사 2. 백업 공백
> 백업 칸이 비어 있는 업무를 전부 뽑으십시오. 각 줄에 "담당이 2주 자리를 비우면 이 일은 어떻게 됩니까"라고 물으십시오.

```
이번 분기에 빠지면 안 되는 일에 해당하는 줄은 맨 위에 두고 `[우선]`을 붙이십시오.

## 검사 3. 겹침과 빠짐
- 겹침: 같은 업무가 두 사람 이상의 담당 칸에 있으면 지목하십시오. 역할을 나눈 것인지 중복인지는 판단하지 말고 물으십시오.
- 빠짐: "이번 분기에 빠지면 안 되는 일"에 적혔는데 업무 목록 어디에도 담당이 없는 것을 지목하십시오.

## 검사 4. AI에 맡길 후보
업무 목록 중 아래 두 조건을 모두 만족하는 줄만 뽑으십시오.
- 매주 이상 반복된다
- 출력 형식이 정해져 있다 (보고서, 표, 회의록, 안내문)
후보로만 표시하고 등급을 매기지 마십시오. 등급은 관리자가 위임 등급표로 정합니다.

## 검사 5. 확인 필요 목록
`[추정]`을 붙인 칸을 전부 모으십시오.

| 어디에 | 무엇을 추정했는가 |
|--------|-------------------|

마지막 줄: `몰림 [N]곳 · 백업 공백 [N]건 · 겹침 [N]건 · 빠짐 [N]건 · AI 후보 [N]건 · 추정 [N]칸.`

---

# Constraints
1. **분담표를 다시 짜지 마십시오.** "A의 업무를 B에게 옮기십시오" 같은 문장은 금지입니다. 지목하고 묻기만 합니다.
2. 팀원의 역량·성과·태도를 평가하거나 추측하지 마십시오. 부하는 입력된 주기와 시간으로만 계산합니다.
3. 시간이 비어 있는 칸은 임의로 채우지 말고 `[추정]`을 붙여 검사 5에 등록하십시오.
4. 실명·실제 시스템명·사업명이 입력에 있으면 `[비식별]`로 바꿔 출력하십시오.
5. 칭찬·총평을 쓰지 마십시오.
6. 지적할 것이 없는 검사는 "지적 없음" 한 줄로 끝냅니다.
7. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

# Output
검사 1부터 5까지 순서대로 마크다운으로 출력하십시오.
```

출력에서 먼저 볼 곳은 검사 2입니다. 백업이 없는 업무가 곧 그 팀의 리스크 목록이고, 그중 `[우선]`이 붙은 줄이 다음 분담 회의의 첫 안건입니다. 검사 4의 후보는 6장 위임 등급표에 넣어 등급을 매기십시오. 그 줄이 7.2.3 자동화 순서의 1번입니다.

A-7. 회의록 구조화 (사무실에서 쓰는 것)

언제 쓰나 회의가 끝난 직후 · **넣을 것** 회의 메모 또는 녹취록

4.5.1에서 화면으로 보신 시연에 쓴 프롬프트입니다. 회의 메모를 그대로 넣으면 액션 아이템, 논쟁 포인트, 다음 안건, 공유용 메시지, 신뢰도 평가가 한 번에 나옵니다. 이 결과를 A-3에 넣으면 팀에 보낼 메일이 됩니다. 사전 설문에서 매주

시간을 가장 많이 쓰는 일로 보고를 적으신 분께 권합니다.

프롬프트가 긴 이유는 판단 기준을 전부 안에 넣었기 때문입니다. 회의 종류, 우선순위, 논쟁 등급, 신뢰도를 모두 표로 박아 두어서 누가 돌려도 같은 잣대가 나옵니다. 여러분이 바꿀 곳은 `<meeting_metadata>`의 회의일시와 `<meeting_script>` 안쪽 두 곳뿐입니다.

실제 회의 메모에는 실명과 사업명이 섞여 있습니다. 강의장에서는 돌리지 않고, 사무실에서 기관 안에서 허용된 도구로 돌리십시오. 마지막 규칙에 `[비식별]` 처리가 들어 있지만, 넣기 전에 한 번 지우는 쪽이 안전합니다.

출력에서 볼 곳은 세 군데입니다. 섹션 1에서 `@[미정]`과 `기한 미정`이 몇 줄인지, 섹션 4 공유용 메시지(회의록을 읽는 사람은 대부분 이 다섯 줄만 읽습니다), 섹션 5 신뢰도 평가에서 "낮음"이 붙은 줄입니다. 빈칸은 지우지 말고 그대로 두고 다음 회의 안건으로 올리십시오.

```
# Role
당신은 기업 회의록 분석 전문가입니다.
비정형 회의 스크립트에서 핵심 정보를 뽑아 구조화된 문서로 변환합니다.

<meeting_metadata>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 아래 한 줄만 채우십시오)
- 회의일시:
- 프로젝트명: 스크립트에서 추론
</meeting_metadata>

<meeting_script>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고, 아래에 회의 메모나 녹취록을 붙여 넣으십시오)

</meeting_script>

# Task
스크립트를 분석하여 아래 6개 섹션으로 구조화된 마크다운 문서를 생성하십시오.

---

## 섹션 0. 회의 기본 정보

**회의 종류 분류 기준**

| 종류 | 판별 키워드 |
|------|-------------|
| 기획 | 요구사항, 스펙, 일정, 로드맵, 범위 |
| 개발·구축 | 오류, 배포, 연계, 테스트, 이관 |
| 검토·심의 | 보안성 검토, 승인, 규정, 심의, 감리 |
| 운영 | 장애, 문의, 모니터링, 유지보수 |
| 복합 | 2개 이상 종류에 해당 |

**참석자 추출 규칙**
1. 이름 명시 → 그대로 사용
```

2. 직책만 언급 → `[직책]` 형태로 표기 (예: @[개발팀장])
3. 발화자 불명 → @[화자A], @[화자B] 순차 부여
4. 역할 추론은 발화 내용 기반 (기술 용어 다수 → 개발, 일정 언급 → 관리)

출력 형식:
```
**회의 종류**: [분류]
**회의 일시**: [날짜와 시각 또는 "미상"]
**참석자**:
- @[이름 또는 직책]: [추론된 역할] [신뢰도]
```

섹션 1. 액션 아이템

추출 기준
- 명시적 할당: "~해주세요", "~담당", "~쪽에서"
- 암묵적 할당: 특정인이 "제가 ~하겠습니다", "~할게요"
- 기한 언급: "~까지", "이번 주", "다음 회의 전"

우선순위 판정

등급	조건
[상]	"급함", "막혀 있다", 기한 48시간 이내
[중]	기한 1주일 이내 또는 다른 작업이 이것을 기다림
(무표기)	그 외

출력 형식:
```
- @[담당자]: [태스크 요약] → [마감일] [우선순위]
```

예외 처리
- 담당자 미정 → `@[미정]`
- 마감일 미정 → `기한 미정`
- 내용 모호 → `[확인 필요: 원문 "..."]`

섹션 2. 논쟁 포인트

등급	조건
[치명]	결론 미도출 + 일정·예산·범위에 직접 영향
[불일치]	2인 이상 상반된 의견 + 결론 도출 또는 보류

| [제안] | 신규 제안 + 긍정적 반응 1회 이상 |

출력 형식:
```
### [등급] [쟁점 한 줄 요약]

| 화자 | 입장 | 근거 |
|------|------|------|
| @[이름] | 찬성 / 반대 / 조건부 | [핵심 논거 1문장] |

**결론**: [합의 내용] 또는 [미결. 섹션 3으로 이월]
```

섹션 3. 다음 안건 제안

생성 규칙 (우선순위 순)
1. [치명] 등급 중 미결 항목
2. 액션 아이템 중 담당자 또는 기한이 미정인 건
3. 3회 이상 반복 언급된 키워드 관련 주제
4. 명시적 "다음에 논의" 발언

순위	안건	근거	예상 소요

섹션 4. 공유용 메시지

```
[프로젝트명] 회의 결과 ([날짜])

확정된 것
{섹션1에서 [상] 항목만, 최대 5개}

아직 못 정한 것
{섹션2에서 [치명] 항목 요약}

다음 회의 안건
{섹션3 상위 2개}

내용 확인 부탁드립니다.
```

```
## 섹션 5. 신뢰도 평가

| 등급 | 조건 |
|------|------|
| 높음 | 원문에 명시적 언급 존재 |
| 보통 | 문맥 기반 추론 (키워드·발화 패턴) |
| 낮음 | 정보 부족으로 가정 포함 |

| 섹션 | 신뢰도 | 낮은 경우 사유 |
|------|--------|----------------|
| 기본 정보 | | |
| 액션 아이템 | | |
| 논쟁 포인트 | | |
| 다음 안건 | | |

---

# Constraints
1. 원문에 없는 정보를 지어내지 마십시오. 추론한 것은 반드시 신뢰도를 표기합니다.
2. 액션 아이템은 동사 종결형으로 축약합니다 (예: "개발 완료", "검토", "공유").
3. 인용이 필요하면 원문 그대로 큰따옴표로 표기합니다.
4. 스크립트가 30초 분량 미만이면 "분석 불가: 입력 데이터 부족"만 반환합니다.
5. 참석자가 1인이면 섹션 2를 생략합니다.
6. 개인정보·실제 사업명·실제 계약 상대방명은 `[비식별]`로 바꿔 출력하십시오.
7. 칭찬·총평을 쓰지 마십시오.
8. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

# Output
위 6개 섹션을 순서대로 마크다운으로 출력하십시오.
```

여기서 관리자가 자주 하는 실수가 하나 있습니다. `@[미정]`이 보기 싫어서 담당자와 기한을 그 자리에서 채워 넣는 것입니다. 채워 넣는 순간 그 안건은 다음 회의에서 안 열립니다.

부록 B. 상황 카드 13장

카드는 조 성격에 맞춰 다섯 장씩 배부됩니다. 손댈 곳은 **배경 한 줄**뿐이고, 나머지는 그대로 쓰셔도 됩니다.

〈표 B-1〉 상황 카드 목록

번호	구분	과제명	배부 조
1	기획·예산	내년도 정보화사업 계획·예산 요구서 작성	기획·사업
2	기획·예산	사업자 교체·위탁인력 인수인계	기획·사업
3	대응·감사	감사·점검 대응 자료 준비	기획·사업
4	공통 운영	반복 장애·요청 대응 체계화	공통(전 조)
5	조직·사람	전입 직원 온보딩과 업무 재분배	기획·사업
6	인프라 운영	정기 점검·정비 작업 계획 수립	인프라
7	인프라 운영	서비스 중단 수반 변경 작업 관리	인프라
8	대응·감사	재해복구·비상대응 훈련 준비	인프라
9	공통 운영	운영 현황 정기 보고 체계 개선	공통(전 조)
10	플랫폼·서비스	서비스 개선요청 우선순위 조정	플랫폼
11	플랫폼·서비스	사용자 문의·민원 대응 품질 개선	플랫폼
12	플랫폼·서비스	서비스 이용 현황 분석과 개선과제 도출	플랫폼
13	플랫폼·서비스	배포·릴리스 관리 체계 정비	플랫폼

4번과 9번은 어느 조에나 들어가는 공통 카드입니다. 소속과 관계없이 겪는 상황이라 받으신 다섯 장 중 한 장은 대체로 이 둘 중 하나입니다.

카드 1 · 내년도 정보화사업 계획·예산 요구서 작성

> 배경 현업 요구는 계속 들어오는데 예산은 정해져 있음.
> 우선순위를 정하고 근거를 만들어 올려야 하는 시기.
> 과제 요구사항 수집·정제 / 우선순위 기준 수립 / 예산 요구 근거 작성
> 제약 예산으로 소화 가능한 건 요구의 절반 수준,
> 요구 부서 간 우선순위 충돌, 제출 마감 임박
> 30일 산출물 요구사항 우선순위표 / 예산 요구 근거자료 / 경영진 보고 1장 요약

카드 2 · 사업자 교체·위탁인력 인수인계

> 배경 계약 만료로 담당 인력이 교체되는데 문서화된 자료가 없고
> 운영 지식이 개인에게 몰려 있음.
> 과제 인수인계 범위 정의 / 시스템별 운영 지식 문서화 / 공백기 대응 계획 수립

> 제약 잔여 기간이 짧음, 기존 인력의 협조 동기 낮음,
> 신규 인력 숙련까지 시차 발생
> 30일 산출물 인수인계 체크리스트 / 시스템별 운영 매뉴얼 목차 / 공백기 대응 계획서

카드 3 · 감사·점검 대응 자료 준비

> 배경 국정감사, 내부감사, 보안점검 요구자료가 시기별로 몰려오는데
> 매번 형식과 담당이 새로 정해짐.
> 과제 반복 요구자료 유형화 / 표준 양식 정비 / 예상 질의 대비
> 제약 요구 시점이 갑작스러움, 자료가 여러 담당자에게 분산, 정확성 부담 큼
> 30일 산출물 반복 요구자료 표준 양식 / 예상 질의응답집 / 팀 내 분담표

카드 4 · 반복 장애·요청 대응 체계화 (공통)

> 배경 동일 유형의 장애와 요청이 반복되는데 담당자별 대응 방식이
> 제각각이고 정리된 자료가 없음.
> 과제 장애·요청 유형 분류 / 대응 절차 매뉴얼화 / 피크 시기 대비 체계 수립
> 제약 문서화할 시간이 없다는 팀원 반발, 담당자별 경험 편차,
> 피크 시기 도래 임박
> 30일 산출물 유형별 대응 매뉴얼 v1 / 피크 대비 점검표 / 팀 내 당번 운영안

카드 5 · 전입 직원 온보딩과 업무 재분배

> 배경 순환보직으로 팀원이 교체됐으나 인수인계가 부실해
> 문의가 팀장에게 집중되는 상황.
> 과제 온보딩 계획 수립 / 업무별 담당·백업 재정리 / 신규자용 안내자료 작성
> 제약 기존 팀원도 업무 과중, 인수인계 문서 부재, 즉시 실무 투입 필요
> 30일 산출물 온보딩 30일 플랜 / 업무 담당·백업 매트릭스 / 신규자 안내문

카드 6 · 정기 점검·정비 작업 계획 수립

> 배경 패치, 백업 점검, 인증서 갱신 등 정기 작업이
> 담당자 기억과 엑셀 한 장에 의존하고 있음.
> 과제 연간 정기 작업 목록화 / 주기·담당·선행조건 정리 / 누락 방지 체계 수립
> 제약 작업 시간대가 업무 외 시간에 집중, 현업 공지·승인 절차 필요,
> 인력 여유 없음
> 30일 산출물 연간 정기작업 캘린더 / 작업별 절차 요약서 / 현업 사전공지 양식

카드 7 · 서비스 중단 수반 변경 작업 관리

> 배경 변경·이관 때마다 중단 공지, 승인, 되돌리기 계획을 새로 만들고
> 담당자별 수준 차이가 큼.
> 과제 변경 등급 기준 마련 / 신청·승인 절차 표준화 / 되돌리기 계획 필수 항목 정의

제약　현업은 중단 최소화 요구, 감사는 근거 요구, 팀원은 절차 증가에 부정적
30일 산출물　변경 등급 판정표 / 변경 신청서 표준 양식 / 되돌리기 체크리스트

카드 8 · 재해복구·비상대응 훈련 준비

배경　훈련 계획은 매년 제출하지만 시나리오가 형식적이어서
　　실제 상황의 역할이 불분명함.
과제　장애 등급별 연락·의사결정 체계 정비 / 훈련 시나리오 설계 /
　　사후 개선과제 도출
제약　실제 중단 테스트 불가, 유관 부서·사업자 협조 필요, 훈련 시간 확보 어려움
30일 산출물　비상대응 역할분담표 / 훈련 시나리오 2건 / 연락체계 최신화 문서

카드 9 · 운영 현황 정기 보고 체계 개선 (공통)

배경　월간 운영보고를 수작업으로 취합하느라 숫자 모으는 데 시간을 다 쓰고
　　해석과 제안이 빠짐.
과제　보고 지표 재정의 / 데이터 수집 방식 정리 / 보고서 구조 개편
제약　지표가 여러 시스템에 분산, 상급자 선호 형식 별도 존재, 매월 마감 압박
30일 산출물　운영지표 정의서 / 월간 보고서 표준 목차 / 자동 취합 가능 항목 구분표

카드 10 · 서비스 개선요청 우선순위 조정

배경　현업의 화면·기능 개선 요청이 계속 들어오지만
　　처리 순서 기준이 없어 요구 강도 순으로 처리됨.
과제　요청 접수 기준 정비 / 영향도·긴급도 평가 척도 마련 / 반려·보류 사유 명문화
제약　부서마다 자기 요청이 최우선이라 주장, 개발 인력 고정, 거절 시 관계 부담
30일 산출물　개선요청 우선순위 평가표 / 접수·처리 절차도 / 현업 설명용 안내문

카드 11 · 사용자 문의·민원 대응 품질 개선

배경　동일 문의가 반복되는데 담당자별 답변이 다르고
　　처리 이력이 개인 메일함에 흩어져 있음.
과제　반복 문의 유형화 / 표준 답변 정비 / 처리 이력 관리 방식 정립
제약　문의 채널이 전화·메일·시스템으로 분산, 응답 지연 시 민원 확대 위험
30일 산출물　문의 유형별 표준 답변집 / 처리 이력 관리 양식 / 상위 보고 기준

카드 12 · 서비스 이용 현황 분석과 개선과제 도출

배경　기능은 계속 늘었으나 실제 이용도를 파악하지 못해
　　정리·폐기 없이 추가만 반복되는 상태.
과제　주요 기능 이용 현황 파악 / 저사용·중복 기능 식별 / 정리·개선 후보 선정
제약　기록·통계가 정리돼 있지 않음, 기능 폐기 시 현업 반발 예상, 분석 인력 부족
30일 산출물　기능별 이용 현황표 / 정리 후보 목록과 근거 / 현업 협의 안건지

카드 13 · 배포·릴리스 관리 체계 정비

> 배경 개선사항 반영 시 배포 일정·범위 공유가 구두로 이뤄져
> 누락과 재작업이 반복됨.
> 과제 배포 주기 정립 / 배포 전 확인 항목 정의 / 현업 사전 안내 절차 마련
> 제약 긴급 반영 요청이 수시로 끼어듦, 사업자·내부 담당 간 역할 경계 모호
> 30일 산출물 배포 일정표 / 배포 전 체크리스트 / 변경사항 안내문 양식

부록 C. 워크시트

강의장에서는 인쇄본으로 배부됩니다. 여기 실린 것은 사무실에서 다시 쓰실 때를 위한 사본입니다.

C-1. 문제 정의 여섯 줄

> [문제 정의] 카드 번호 ____ 작성 2026-09-__
>
> 배경 (카드의 배경 한 줄을 우리 팀 상황으로)
> _____
>
> 성공기준 (날짜 1개 + 숫자 1개 이상. 그 날짜에 그 숫자를 잴 수 있어야 함)
> _____
>
> 경계 · 포함하는 것
> _____
> 경계 · 포함하지 않는 것 ← 이 줄이 과제를 지킵니다
> _____
>
> 제약조건 (카드의 제약 항목)
> _____
>
> 책임자 실행 _____ 최종책임 _____ 협의 _____ 통보 _____
> ※ 최종책임은 반드시 한 사람
>
> 가용자원 (인원 · 기간)
> _____
>
> 기준일 2026-09-__

C-2. 확인 필요 목록 가르기

> [확인 필요 목록] 총 ____건
>
> 번호 내용 오늘 답함 / 물어봐야 함 / 물을 사람
> ____ _____ [오늘] [물음] _____
> ____ _____ [오늘] [물음] _____
> ____ _____ [오늘] [물음] _____
> ____ _____ [오늘] [물음] _____

___ _____ [오늘] [물음] _____
___ _____ [오늘] [물음] _____

C-3. 고치거나 기각한 자리 세 줄

[3단계 기록]

고침 1 무엇을 _____
왜 _____
고침 2 무엇을 _____
왜 _____
기각 1 무엇을 _____
왜 _____

C-4. 위임 등급 채우기

[우리 팀 업무 위임 등급] 1 그냥 맡김 / 2 초안만 / 3 같이 / 4 안 맡김

주간 회의 메모를 액션 아이템 표로 [ ]
현업 나가는 시스템 점검 사전 안내문 초안 [ ]
반복 문의 유형별 표준 답변 초안 [ ]
개선 요청 여러 건의 처리 순서 정하기 [ ]
월간 운영보고서 초안 [ ]
감사 요구자료 답변서 작성 [ ]
장애 대응 절차 매뉴얼 초안 [ ]
팀원 업무 분담과 백업 담당 정하기 [ ]
외주 계약서 검토 의견 [ ]
신규 전입 직원용 업무 안내자료 초안 [ ]

C-5. 팀 공용 검수 기준 (산출물 ②)

[우리 팀 AI 산출물 검수 기준] 팀 _____ 작성 2026-09-__

이 기준은 팀원이 AI로 만들어 온 문서를 받을 때 적용한다.

1. 숫자 _____
2. 기준 _____
3. 빠짐 _____

4. 문장 _____
5. 확인 _____

맡기는 범위
그냥 맡기는 일 _____
초안만 맡기는 일 _____
같이 하는 일 _____
맡기지 않는 일 _____

C-6. 팀 원칙 세 줄

원칙 ① 넣지 않을 것
우리 팀은 [ ]는
어떤 AI 도구에도 넣지 않는다.

원칙 ② 확인하고 내보내기
[ ]을 거치지 않은 문서는
팀 밖으로 내보내지 않는다.

원칙 ③ 쓸 자리와 안 쓸 자리
[ ] 업무에는 쓰고,
[ ] 업무에는 쓰지 않는다.

이번 30일에 실제로 걸 것 한 줄에 동그라미 : ① ② ③
→ 동그라미 친 줄을 C-7의 A칸에 그대로 옮겨 적습니다.

C-7. 30일 팀 운영 액션플랜 (산출물 ③)

[30일 팀 운영 액션플랜] 이름 _____ 부서 _____ 작성 2026-09-__

A. 팀 원칙 한 줄 (C-6 세 줄 중 동그라미 친 한 줄을 옮겨 적습니다. 새로 쓰지 않습니다)
_____
적용할 업무 _____
이 업무는 이미 내 달력에 있습니까? ( ) 예 ( ) 아니오

B. 쓸 산출물
( ) ① 우리 팀 과제 계획 한 세트 ( ) ② 팀 공용 검수 기준 한 장
그대로 쓸 부분 _____
손봐야 할 부분 _____

C. 기한

첫 주 (___월 ___일까지) 할 일 딱 1가지 _____
※ 30분 안에 끝날 것 · 남의 승인 없이 혼자 할 수 있을 것 ·
오늘 만든 파일을 실제로 여는 행동이 들어 있을 것
30일차 (___월 ___일까지) 도달해 있을 상태 (카드의 30일 산출물 중 하나)
_____

D. 못 하게 될 것 같은 지점 2건과 그때의 대응
1) 이러면 못 한다 _____ / 그러면 _____
2) 이러면 못 한다 _____ / 그러면 _____

E. 한 줄 선언
나는 _____ 업무에 _____ 을(를) ___월 ___일까지 적용한다.

C-8. 사무실에서 쓰는 프롬프트 하나 더 (강의 시간에는 쓰지 않습니다)

오늘 손으로 쓴 액션플랜은 그 자체로 완성된 문서입니다. 다만 사무실에 돌아가 조금 더 촘촘하게 다듬고 싶으실 때 쓰시라고 하나 더 넣어 둡니다. **이 프롬프트는 계획을 대신 세워 주지 않습니다.** 여러분이 고른 업무와 산출물을 받아서 주차별로 배치하고, 판정 기준이 없는 항목을 잡아내고, 30일 안에 하지 않을 것까지 명시하게 합니다.

```
# Role
당신은 교육 이후 30일 정착을 돕는 실행 계획 보조자입니다.

<today_output>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마십시오)
- 오늘 만든 것 1: 우리 팀 과제 계획 한 세트
- 오늘 만든 것 2: 팀 공용 검수 기준 한 장
- 오늘 만든 것 3: 30일 액션플랜 한 장
</today_output>

<my_context>
(이 줄은 안내입니다. 꺾쇠 두 줄은 지우지 마시고 아래 네 줄만 채우십시오)
- 지금 맡은 과제 (고유명사 제외):
- 다음 정기 보고일:
- 함께 쓸 사람 수:
- 우리 기관에서 외부 AI 접근이 되는 곳:
</my_context>

# Task

## 섹션 1. 1주차: 혼자 재현
오늘 만든 것 중 **하나만** 골라 혼자 다시 만드는 계획.
| 언제 | 무엇을 | 끝났다고 판정하는 기준 |
|------|--------|------------------------|
```

```
## 섹션 2. 2-3주차: 실무에 붙이기
다음 정기 보고에 오늘의 산출물을 실제로 쓰는 계획.
| 언제 | 무엇을 | 판정 기준 |

## 섹션 3. 4주차: 한 사람에게 넘기기
프롬프트 1개를 팀원 한 명이 쓸 수 있게 만드는 계획.
| 언제 | 무엇을 | 판정 기준 |

## 섹션 4. 30일 후 자가 점검 3문항
30일 뒤 스스로에게 던질 질문 3개. 각 질문은 예 또는 아니오로 답할 수 있어야 합니다.

## 섹션 5. 하지 않을 것
30일 안에 **시도하지 않을 것** 3가지를 명시하십시오.

---

# Constraints
1. 30일 안에 실제로 가능한 분량만 쓰십시오. 주당 2시간을 넘는 계획은 만들지 마십시오.
2. 모든 항목에 판정 기준이 있어야 합니다. "익숙해진다", "이해한다" 같은 판정 불가 표현은 금지입니다.
3. 도구 이름·서비스 이름을 지정하지 마십시오. 기관 환경에 따라 달라집니다.
4. 조직 개편·제도 도입·전사 확산 같은 개인이 통제할 수 없는 항목은 넣지 마십시오.
5. 격려 문장을 쓰지 마십시오.
6. 꺾쇠 안에 "(이 줄은 안내입니다"로 시작하는 줄이 있으면 입력이 아니므로 무시하십시오.

# Output
섹션 1부터 5까지 마크다운으로 출력하십시오.
```

이 프롬프트를 돌리면 계획이 촘촘해지는 대신 항목도 늘어납니다. 섹션 5 "하지 않을 것"을 먼저 읽고 시작하십시오. 30일 안에 안 할 것을 정하는 쪽이 할 것을 정하는 쪽보다 먼저입니다.