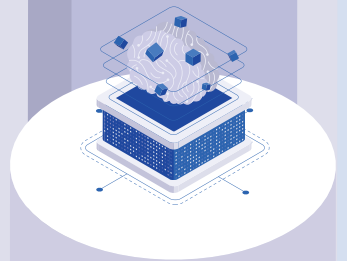
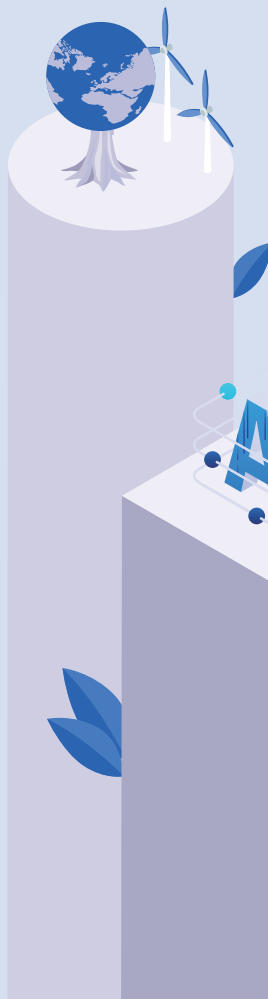
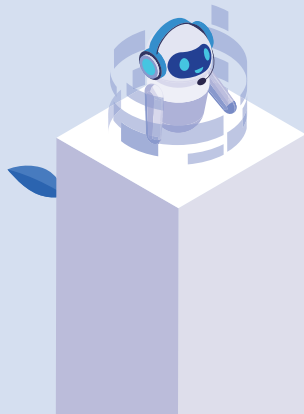


2026 제2회 ESG 경영 가치확산 포럼

AI시대, 청년성장을 위한 서울시 ESG 전략 모색

2026년
7월 24일(금)

정동1928
아트센터 2층 이벤트홀
14:00 ~ 16:00



주최



서울연구원
The Seoul Institute

후원



서울특별시의회
Seoul Metropolitan Council



프로그램

14:00 ~ 14:10	개회 10'	개회사 : 오균 서울연구원장 기념촬영
14:10~ 14:50	사회 발제 40'	최지은 서울연구원 포용도시연구실 부연구위원 ① AI 시대의 청년고용: 학습구간을 어떻게 복원할 것인가 : 장지연 한국노동연구원 선임연구위원 ② ESG관련 AI를 활용한 청년일자리 : 백성욱 (주)하이टे커 대표
14:50 ~ 15:55	지정 토론 50' 질의 15'	좌장 토론자 • 반정화 서울연구원 포용도시연구실장 • 김봄이 한국직업능력연구원 연구위원 • 김진하 서울연구원 경제혁신연구실 연구위원 • 변금선 서울연구원 인구변화대응연구센터장 • 이승국 링크지랩 차장 발제·토론자, 청중 질의응답 (※좌장 진행)
15:55 ~ 16:00	폐회 5'	폐회 및 마무리



목차

개회식

개회사	오균 서울연구원장	06
-----	-------------	----

주제발표

발제 1	AI 시대의 청년고용: 학습구간을 어떻게 복원할 것인가	
	장지연 한국노동연구원 선임연구위원	09
발제 2	ESG관련 AI를 활용한 청년일자리	
	백성욱 (주)하이테크 대표	25

지정토론

토론	김봄이 한국직업능력연구원 연구위원	36
	김진하 서울연구원 경제혁신연구실 연구위원	40
	이승국 링크지랩 차장	42

개회사



오 군

서울연구원장

여러분, 반갑습니다.

서울연구원장 오군입니다.

오늘 ‘AI시대, 청년성장을 위한 서울시 ESG 전략 모색’을 주제로 서울시 ESG 경영 가치확산 포럼을 개최하게 되어 매우 뜻깊게 생각합니다.

바쁘신 가운데 청년과 서울의 미래를 위한 지혜를 나누고자 함께해주신 발제자와 토론자 여러분, 그리고 포럼에 관심을 가지고 참석해주신 모든 분께 진심으로 감사드립니다.

서울연구원은 서울시, 서울시의회와 함께 ESG 경영포럼을 운영하며 우리 도시의 지속가능한 미래전략을 다각도로 논의해왔습니다. 오늘 우리가 함께 모여 고민하고자 하는 기술 변화와 청년 세대의 고용 환경 변화는 우리 사회의 지속가능성을 가늠할 매우 시급하고도 무거운 과제입니다.

최근 인공지능 기술의 폭발적인 성장은 거스를 수 없는 대세이자 새로운 도약의 기회이지만, 다른 한편으로는 노동시장의 진입 구조를 변화시켜 청년들의 설 자리를 위축시킬 수 있다는 우려도 공존하고 있습니다.

신기술이 가져다주는 혜택이 청년 세대의 기회 차단으로 이어지지 않도록, 기업이 앞장서 청년 친화적인 ESG 경영 방향을 고민해야 하는 이유가 바로 여기에 있습니다.

현재 서울시는 청년 정책의 패러다임을 복지 중심에서 선제적인 ‘성장 중심’으로 전면 전환하고, 서울을 ‘청년성장특별시’로 만들어가고 있습니다. 특히 청년들의 공정한 기회와 성장 발판을 다지는 ‘청년 AI 사다리’ 정책에 시정 역량을 집중하고 있습니다. 오늘의 포럼은 이러한 서울시의 청년 성장정책 기조에 발맞추어, 기업과 지역사회가 ESG 경영의 관점에서 청년의 미래 성장 경로를

어떻게 함께 보존하고 확장할 수 있을지 그 실천적 방안을 논의하는 자리가 될 것입니다

오늘 마련된 포럼을 통해, AI 기술이 청년의 일자리를 지우는 대체재가 아니라 성장을 가속하는 강력한 보완재가 될 수 있도록 민관 협력의 지혜가 모이기를 기대합니다. 서울연구원도 서울시의 싱크탱크로서, 디지털 전환기 속에서 서울의 청년들이 적극적으로 사회에 진출할 수 있도록 포용적 성장을 이끄는 연구와 정책 지원에 최선을 다하겠습니다.

다시 한 번 자리를 빛내주신 모든 분께 감사드리며, 오늘 포럼이 청년과 서울의 더 나은 미래를 여는 뜻깊은 출발점이 되기를 바랍니다.

감사합니다.

2026. 7. 24.

서울연구원장 오 군

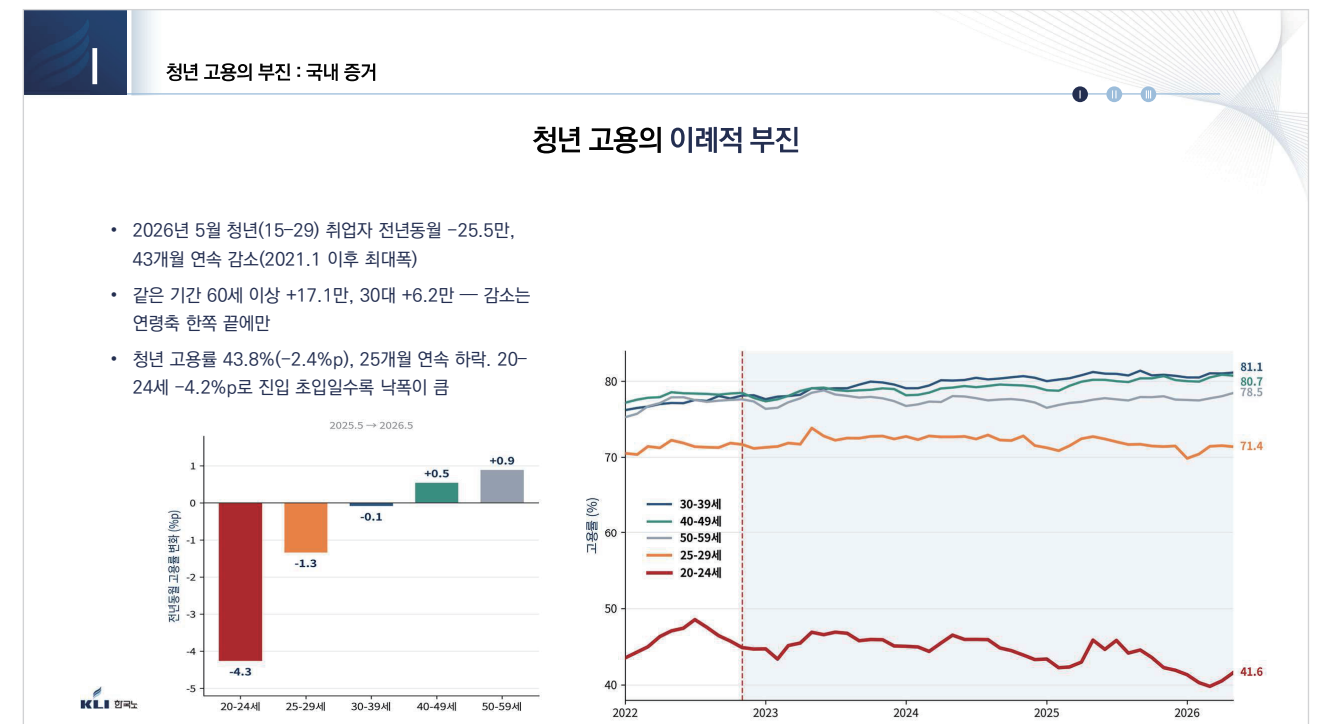
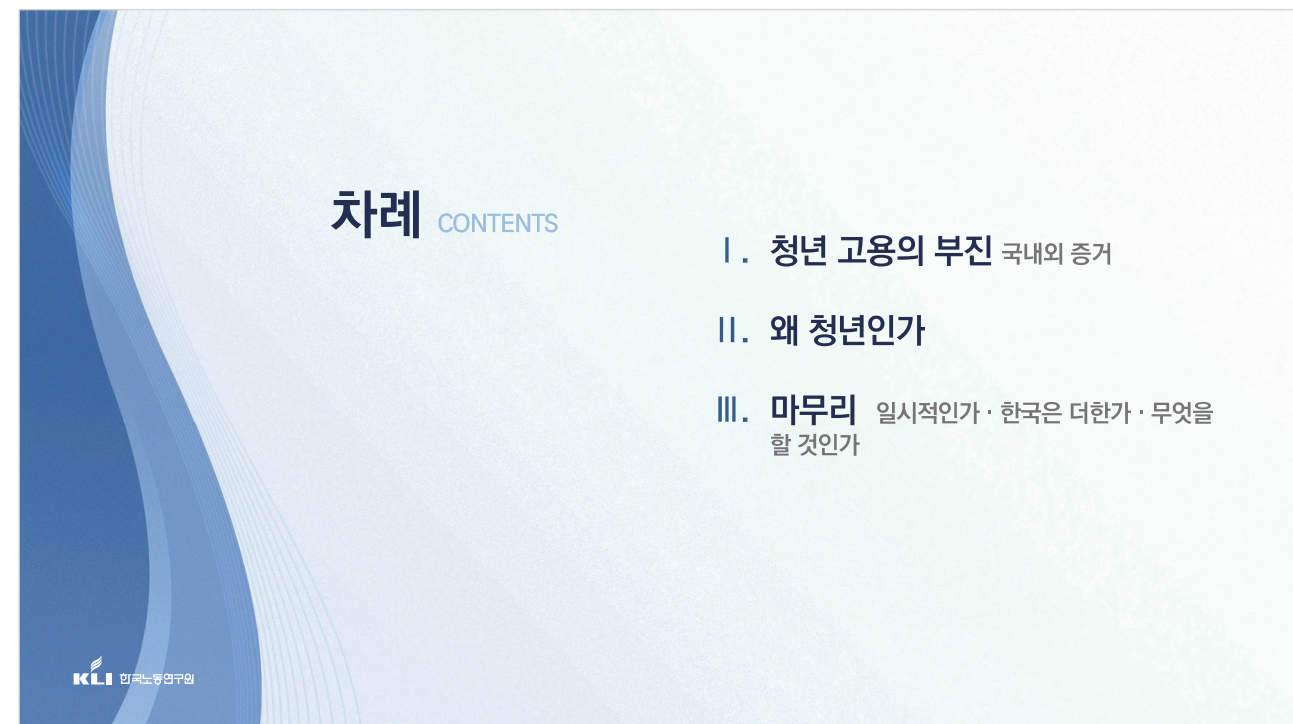
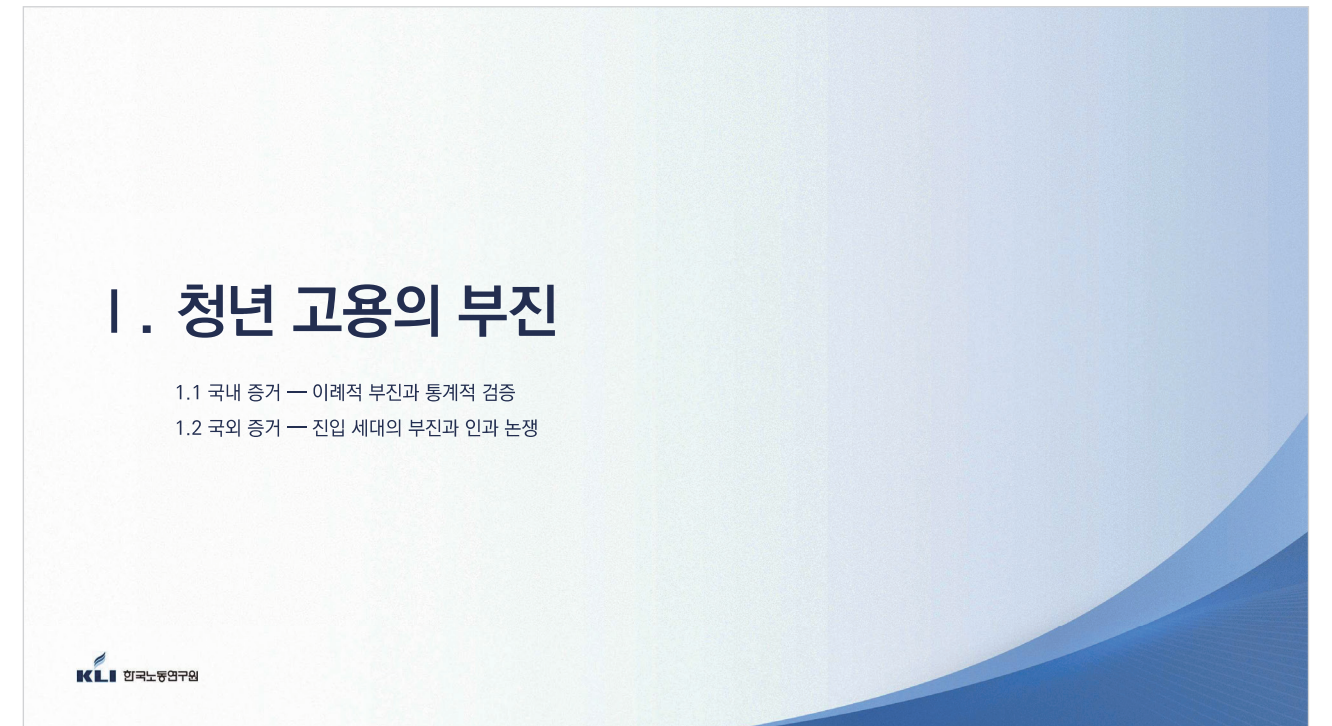
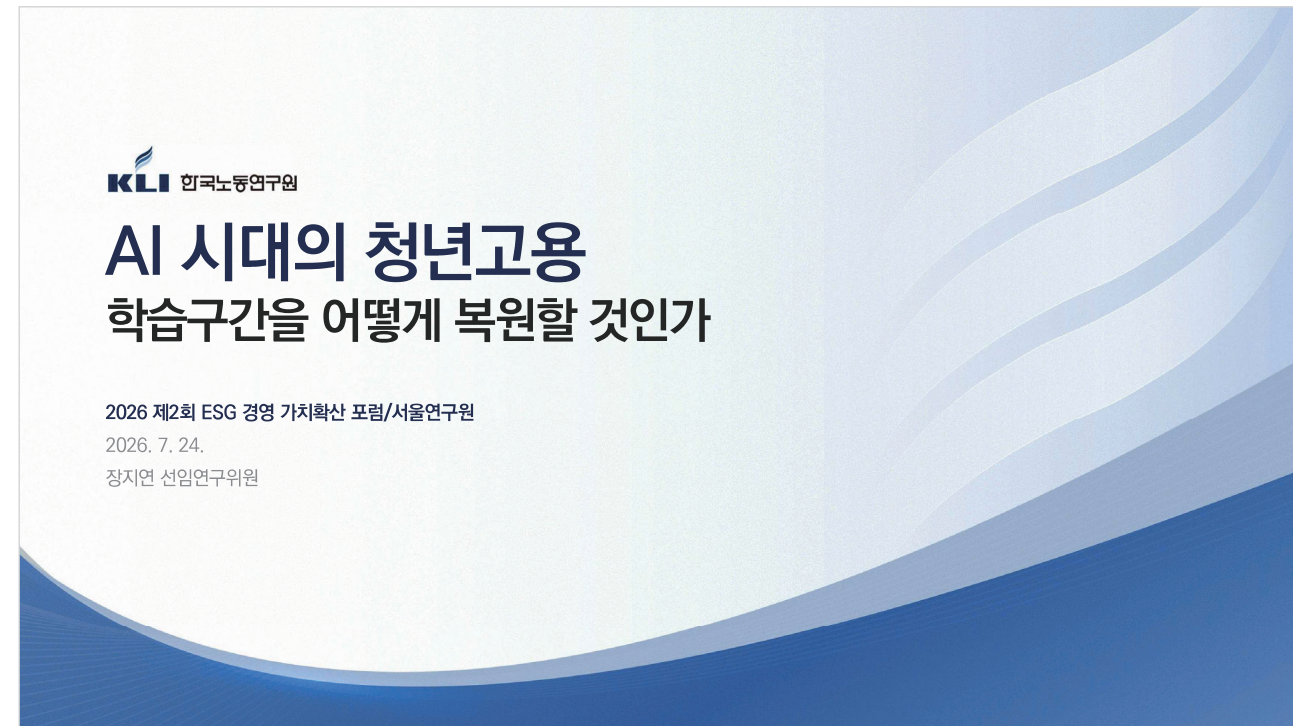
발제 1

AI 시대의 청년고용

학습구간을 어떻게 복원할 것인가

장지연 | 한국노동연구원 선임연구위원





청년 고용의 부진 : 국내 증거

1

2

3

청년의 부진은 AI 고노출 직종에서 더 부진하다

- 고용보험DB 기준, 직종(KECO 소분류)을 AI 노출도 4분위로 구분
- 청년: 저노출은 완만, 고노출은 뚜렷한 부진 — 노출도와 청년 고용의 음(-)의 관계
- 중·고령: 같은 관계가 약하거나 관찰되지 않음 (연령 × 노출 상호작용)

청년 (15-29세): AI 노출도 분위별

전산업 연령대별: AI 노출도 분위별 취업자 지수

고령 (55세 이상): AI 노출도 분위별

출처: 장지연(2025), 「AI 노출과 청년고용」, 「노동리뷰」(고용보험DB). 이는 노출도-고용의 서술적 상관이며 인과 추정이 아님.

5

청년 고용의 부진 : 국외 증거

1

2

3

청년·진입 세대의 부진은 다른 나라에서도 관찰된다

감소는 진입 마진에만. 채용·진입 전환은 줄지만, 이탈 마진(해고)에서는 나타나지 않는다.

미국 · Brynjolfsson, Chander & Chen (2025.11)
ADP 급여행정(기업연계 미시) · 22-25세
고노출 직종 상대고용 **-16%** (자동화형 노출에 집중, 시니어·저노출은 성장 지속)

미국 · Hosseini & Lichtinger (2026)
Revelio 이력서·광고(기업 미시)
도입기업 주니어 **-7.7%** · 해고 아닌 **채용 둔화** 경로 — “Seniority-Biased Technological Change”

영국 · Klein Teeselink (2025)
광고·고용(관측)
고노출 기업 주니어 채용 둔화 (노출 1SD당 **-5.7%**)

7

청년 고용의 부진 : 국내 증거

1

2

3

AI의 부정적 영향, 통계적으로 검증되는가 — 국내 연구는 1:1

구분	한진수·오상일 (2025)	천경록 / NABO (2026)
데이터	국민연금 (행정자료)	지역별고용조사 (표본조사)
분석 단위	산업	직업
pre-trend 통제	상대적으로 약함	직업별 시간추세 명시 통제
노출지수	Felten AIOE (예측형 세대)	ILO Gmyrek (생성형·최신)
결론	청년 ↓ · 50대 ↑	통제 후 효과 소멸

천경록의 기여는 ‘지표’가 아니라 ‘추세 통제’에 있다. 고노출 구인이 ChatGPT 이전부터 감소하고 있었다면, 관찰된 감소의 일부는 AI가 아닐 수 있다.

6

청년 고용의 부진 : 국외 증거

1

2

3

그러나 AI가 원인이라는 합의에 이른 것은 아니다

- 회의론 핵심: 고노출 공고·진입률 하락은 ChatGPT 이전(연준 긴축기)부터 시작 [Ischenko·Millet, Frank et al.]
- CPS 기반 연구들은 뚜렷한 신호 없음 [Chandar·Eckhardt·Goldschlag·Budget Lab·Dominski-Lee]

결과가 데이터 해상도를 따라간다.
고해상도(행정·기업미시)는 탐지·귀속으로, 저해상도(공적표본)는 유보·기각으로 흩어짐.

AI 효과 확인

감소는 보되 귀속 불명

효과 불명

예외 Atkinson & Yamco
저해상도지만 진입률분위로 효과 포착

집계·귀속보류 (2) Ischenko & Millet PwC Barometer

저해상도·판정불능 (4) Chandar · Eckhardt·Gold. Budget Lab · Dominski-Lee

행정·기업미시 국민연금 ADP·Revelio UI
고해상도 · AI귀속 (5) 장지연 · 한진수·오상일 카나리아 · H&L Teeselink

예외 Frank et al.
고해상도지만 pre-trend로 귀속 기각

EPI · Massenkoff 전경록

데이터 해상도 (좁은 셀 해상력) →

본 발표를 위해 청년 진입마진 관련 16편·87개 발견을 선택(youth_lit_cell_coding_master)한 집계. 데이터 해상도 = 행정·기업미시 / 집계공고 / 공적표본. 종합 정리는 Brookings(Kolko 2026) 리뷰와 정함.

8

I

청년 고용의 부진 : 국내외 증거

원인 분석은 불일치. 충격이 청년의 ‘진입’에 물린다는 데는 이견이 없음

청년이 밀려나는게 아니라, 애초에 들어오지 못한다 — 양쪽 연구가 일치

시원인 회의론도 하강기엔 진입점이 사라져 청년이 사다리 밖에 고립된다고 서술 (Ischenko-Millet, 2026)

조정은 해고(이탈)가 아니라 유입(채용·진입)에.

스톡 감소도 진입 차단이 쌓인 결과 — 사다리의 첫 칸이 막힌 것이다.

진입 · 채용/공고
flow · 9점

부정 6

그 외 3

진입 · 재직 고용수준
stock · 24점

부정 15

그 외 9

이탈 · 해고/분리
flow · 1점

진짜 0 · 1 (부정 0)

재취업 · 실업→고용
flow · 1점

진짜 0 · 1 (부정 0)

부정 탈지(노동자에 불리)

그 외(관정불능·진짜) 긍정

차트 생성/집계 규칙:
모집단 = 청년 + 주니어(직급, 경력) = 진입세대.
단위: 연구 편수
대표논문: Atkinson & Yamco(2026)·Massenkoff & McCrory(2026)·Hosseini & Lichtinger(2026).

KLI 한국노동연구원

9

발제1

II

왜 청년인가

두 개의 아이러니

아이러니 ①

통념 “AI가 일자리를 뺏는 게 아니라, AI를 잘 쓰는 사람이 못 쓰는 사람을 대체한다”

그런데 가장 잘 쓰는 세대(청년)가, 정작 진입을 못 한다

아이러니 ②

통념 AI는 생산성 평준화 기계 — 저속력이 더 수혜라고 한다

그런데 도메인 지식·네트워크를 가진 중견이 오히려 더 강해진다

이 두 역설을 풀려면, AI가 ‘어떤’ 기술인지 뜯어봐야 한다.

KLI 한국노동연구원

11

II. 왜 청년인가

2.1 두 개의 아이러니 — 활용 우위 vs 진입 봉쇄

2.2 시라는 기술의 성질 — 평준화 · 증발 · 잠식

KLI 한국노동연구원

14

II

왜 청년인가

아이러니 ① 사실 확인: 가장 많이 쓰는 세대가, 가장 못 들어간다

생성형 AI 활용률: 18-29세 67.5% vs 50-64세 35.6% (약 2배)

업무목적 사용 51.8% (미국 26.5%의 2배), 헤비유저 비중 78.6% (미국 31.8%)

“AI를 쓴다”는 능력에서 청년이 명백히 앞선다 — 그런데 진입은 막힌다

연령대별

18~29	9.5	41.3	16.7	67.5
30~39	10.1	39.6	15.6	65.3
40~49	6.9	32.7	15.5	55.1
50~64	3.3	20.2	12.1	35.6

■ 매일 사용 ■ 지난주 1일 이상 사용 ■ 지난주 미사용

〈그림 2〉 생성형 AI 활용률: 한국 vs. 미국

전체	63.5	39.6
업무 내	51.8	26.5
업무 외	60.1	33.7

■ 한국 ■ 미국

출처: 서동현·오상일·김민정(2025), BOK 이슈노트 2025-22 — 가계조사(취업자 5,512명). 미국 비교치는 Bick, Blandin & Deming(2025).

KLI 한국노동연구원

12

15

II

왜 청년인가

I

II

III

왜 이런 역설이 생기나

① 평준화의 진짜 의미

→

② 자동화·증강의 연차 분포

→

③ 두 이야기의 수렴

→

④ 학습구간의 잠식

→

⑤ 남는 구도

KLI

한국노동연구원

13

II

왜 청년인가

I

II

III

그런데 격차가 사라지면, 그 능력의 가치도 사라진다

• 실행 격차가 압축되면 실행 능력의 희소성·프리미엄이 증발

• 청년이 진입 때 파는 자산(전공지식·최신 툴 숙련)이 곧 범용재가 된다

• 반면 중견의 자산(경험재: 판단·도메인·네트워크)은 AI가 가져가지 못함
→ 상대적으로 중견이 강해진다 (PwC 2026: 진입단계 전문성 요구 상승)

실행 능력 (전공지식·최신 툴)
→ 범용재화·가치 ▼
청년이 진입 때 파는 자산

경험재 (판단·도메인·네트워크)
→ 희소·가치 ▲
중견이 이미 가진 자산

실행 프리미엄의 증발: 진입 세대가 팔던 능력이 범용재가 되면서, 지대는 청년이 아직 갖지 못한 경험재로 이동한다.

KLI

한국노동연구원

15

II

왜 청년인가

I

II

III

경로 1. 닫힌 과업에서 생산성 평준화

• AI는 실행 능력의 격차를 없앤다 — 저숙련자의 생산성이 더 크게 향상된다

• 경계가 '닫힌' 실행 과업일수록 하위 숙련의 성과가 상향 평준화

• 여러 통제된 실험(RCT)이 같은 방향을 가리킨다

클렌터 · Brynjolfsson, Li & Raymond(2025)
저숙련 상담원의 생산성 향상 폭이 가장 크다

글쓰기 · Noy & Zhang(2023, Science)
초기 실력이 낮은 사람의 향상 폭이 크다 — 격차 축소

컨설팅 · Dell'Acqua et al.(2023, BCG)
하위 성과자의 향상 폭이 크다 ('jagged frontier')

KLI

한국노동연구원

14

II

왜 청년인가

I

II

III

AI가 잘하는 과업은 진입 직무에 더 많이 들어 있다

• 진입직무는 자동화 가능 과업의 비중이 높고, 중견직무는 보완 과업(판단·검증)의 비중이 높다

• 진입 연령대일수록 고노출·저보완(HELC) 직종 비중이 높고, 대졸 청년에서 더 심하다. Pizzinelli et al.(2023)·Cazzaniga et al.(2024)

• 예: 금융에서 junior analyst의 데이터수집·리포팅은 자동화, senior PM은 AI로 의사결정 증강. Bank of England, Egan(2026).

"이 직종들은 청년이 커리어 사다리에 오르는 첫 계단(stepstones)이다."
— IMF SDN(2026). 진입 직무의 자동화는 곧 사다리 첫 칸의 잠식이다.

1. AI Exposure for College-Educated Workers by Age Group.

Percent

BRA GBR USA

Youth (20–24)

BRA GBR USA

Prime (25–54)

BRA GBR USA

Older workers (55–64)

■ HELC ■ HEHC ■ LE

IMF SDN 2026/001 "Bridging Skill Gaps for the Future"(Jaumotte et al.), Figure 8 —
원출처: HELC=고노출·저보완(자동화 위험) / HEHC=고노출·고보완(증강).

KLI

한국노동연구원

16

16

17

II

왜 청년인가

I

II

III

신입의 일은 대체되고, 중견의 일은 보완된다

자동화 (AI가 그 일을 함)

진입 자격요건 ▲ · 채용 축소
신입 역할: 실행 → AI 산출물 검증, 덜 뽐되 더 높은 자격을 요구
◀ 지금 관찰되는 채용 위축

실행층 (주니어)

중강 (AI가 사람을 도움)

진입 자격요건 ▼ · 채용문 확대
AI가 신입의 실행 범위를 넓혀, 낮은 문턱으로도 성과 유지

진입층 (시니어)

진입 자격요건 ▼
막힌 문제를 AI가 받아줄(사내 지식보) → 신입이 덜 알 아도 됨

판단층 (시니어)

진입 자격요건 ▼
시니어의 자문 처리가 빨라져 신입 문턱 완화

진입층 (시니어)

단, 이 길림은 기술의 필연이 아니라 배치 선택의 결과다 (Xu et al. 2026) — 4개 배치 중 진입 문턱이 오르는 것은 ‘실행층 × 자동화’ 한 칸뿐. 배치를 바꾸면 결과도 바뀐다 → III부

Xu, Hou, Chen & Xie(2026), "Generative AI and Organizational Structure in the Knowledge Economy", arXiv 2506.00532(v2) — Garicano(2000) 지식위계 모형. 실행층×자동화만 진입 자격 상승 (Prop.1), 나머지 세 배치는 모두 하락(Prop.3-5-7): "주니어 고용 감소는 GenAI의 필연이 아니라 자동화로 인한 배치 선택과 정합".

KLI 한국노동연구원

17

II

왜 청년인가

I

II

III

학습구간 잠식 (1) AI는 경험을 키우면서, 동시에 경험 쌓을 기회를 닫는다

청년이 경험재(판단·도메인지식)를 쌓던 경로 = 바로 AI가 자동화한 초급 정형 과업

‘잡일 ↔ 학습’의 전통적 딜이 깨진다 — 학습구간의 잠식

진입급 자동화가 신입을 전문가 결에서 떼어내 지식 전수를 늦춘다

전통: 잡일 = 학습

중견 · 전문가

경험재 축적 (판단·도메인)

신입 · 초급 정형과업

AI 시대: 계단이 끊김

중견·전문가 경로 단절

초급 정형과업 → AI가 대체

신입 진입

“청년을 예년만큼 뽐아도, 배움의 경로가 끊기면 학습은 무너질 수 있다.”
— 진입 고용을 줄이지 않고도 성장·후생이 감소한다(Ide 2025)의 번역.

Ide, Enrique(2025, rev.2026), "Automation, AI, and the Intergenerational Transmission of Knowledge", CEPR DP20940 · SSRN 5360803 — 과업기반 세대중첩(OLG) 모형. 본 장은 매커니즘(직관), 정식 시장실패 결과와 실증은 다음 장.

KLI 한국노동연구원

19

II

왜 청년인가

I

II

III

두 이야기는 하나의 이분법으로 만난다

같은 구분의 다른 이름	AI가 잘하는 쪽	AI가 못하는 쪽
과업	달린 과업 — 경계 명확·정답 검증 가능	열린 과업 — 판단·모호성·문제 선택
능력	실행 — 전공지식·최신 툴 숙련	경험재 — 산출물 검증·책임·신뢰·도메인·네트워크
가치	하락 — 범용재화 (앞 장)	상승 — 희소 보완재 (앞 장)
실증	평준화: 하위 숙련의 향상 폭이 크다 (콜센타 글쓰기 컨설팅 RCT)	증폭: 고성과자가 더 수혜 (Otis et al. 2024, 케냐 창업자 RCT)

같은 축의 양끝에서 반대 방향의 증거 — 두 방향의 공존이 이 이분법의 실증이다

평준화(달린 과업): Brynjolfsson, Li & Raymond(2025, QJE)·Noy & Zhang(2023, Science)·Dell'Acqua et al.(2023). 증폭(열린 과업): Otis et al.(2024) — GPT 조연이 고성과 창업자 이윤 ↑·저성과자 성과 악화. '가치' 행은 앞 장(실행 프리미엄의 중발)의 재기술.

KLI 한국노동연구원

18

II

왜 청년인가

I

II

III

학습구간 잠식 (2) 이론과 증거가 나오기 시작했다

이론	Ide(2025): 경쟁균형은 초기경력 과업을 사회적 최적보다 과도하게 자동화한다 — 시장실패 ✓
미시 실증(RCT)	Anthropic(2026): 코드 생성을 위임한 학습자 이해도 <40% vs 개념탐구 ≥65% (전체 -17%) ✓ △ 표본 적응·즉시축적
신경·대규모	MIT EEG(Kosmyrna 2025): AI 사용 후 무(無)AI 성과 저하 'cognitive debt' · McNichols(2026): 16,851건 — 개념질문 > 위임 ✓
시장 집계	PwC(2026): 진입공고 시니어화 — 시니어 숙련 요구 7배 ✓ 시니어화 진입공고 +35% vs 그 외 -10%

총위는 달라도 확실표는 한 방향 — 개인의 학습 손실과 집합적 진입경로의 소멸이 같은 곳을 가리킨다.

Anthropic(2026) "How AI assistance impacts the formation of coding skills" — 이해도 -17%(생산성 항상 비유의), 위임군<40%/개념탐구≥65%(패턴별 표본 적응, 과제 직후 축적). Kosmyrna et al.(2025, MIT Media Lab, EEG n=54) · McNichols, Ikram & Lan(2026, 16,851 상호작용) · Gerlich(2025, n=666). PwC 2026 Global AI Jobs Barometer. Ide(2025) CEPR DP20940.

KLI 한국노동연구원

20

18

19

II

왜 청년인가

남는 구도: AI와 경쟁하는 사람 vs AI를 활용하는 사람

앞의 구조 변화(진입직무 노출·배치)가 '채용 수렁'으로 번역되는 경로.

아이러니 ① 해소

"AI를 쓴다"는 능력은 이제 풍부재 — 지대가 붙지 않는다. 지대는 최소 경험재에 붙는데, 청년은 아직 갖지 못했다.

아이러니 ② 해소

평준화는 '실행'에서 일어나고, 가치는 실행 밖 '경험재'로 옮겨간다. 그래서 중견이 상대적으로 강해진다.

신입이 보태는 가치 ▼ (실행은 AI가)
+ 드는 비용 ▲ (검증·감독)

→

순가치 - → 채용 동결
그것도 예상만으로 선택적(anticipatory)

→

전반부(S9)와 접속
'진입 마진 집중 · 이탈 없음'

Hosseini & Lichtinger(2025), "Generative AI as Seniority-Biased Technological Change.", SSRN 5425555 — 조정이 해고가 아닌 '채용 둔화'로, 실제 대체 완료가 아니라 예상(anticipatory)에 의해 선택적으로 발생.
역할 분담: S16-17(Xu·IMF)은 조직 내 '자격요건·노출' 구조 변화, 본 정(H&L)은 그것이 '채용 수렁' 의사결정으로 번역되는 수지.

KLI 한국노동연구원

21

III

마무리

3.1 개입은 정당한가 — 마찰이든 구조든

3.2 한국은 더 깊은가 · 무엇을 복원할 것인가

KLI 한국노동연구원

20

발제1

III

마무리

설령 마찰적이어도, 개입은 정당하다

- 지속가능하려면 언젠가 누군가는 '열린 과업'을 수행해야 한다 → 시장이 스스로 조정하는 마찰적 현상일 수 있다
- 그래도 문제는 남는다 —
현세대 청년에게는 생애에 걸친 흉터가 된다 (→ 다음 장)
미래의 전문가는 지금의 신입에서 나온다. 경로가 끊기면 마찰은 저절로 풀리지 않는다

구조적이라면
개입은 자명

개입은
정당하다

설령 마찰적이어도
Ide 시장실패로 자기해소 안 됨

구조적이라면 개입은 자명하고, 설령 마찰적이어도 스스로 풀리지 않는다 — 어느 쪽이든 개입은 정당하다.

'마찰의 비(非)자기해소' 논거는 Ide(2025)의 시장실패 결과에서 직접 도출 — 조정을 해줄 다음 세대 전문가의 공급 경로가 끊긴다.

KLI 한국노동연구원

23

III

마무리

진입 지연은 그 세대의 생애 임금·경력에 영구적 자국을 남긴다

- 청년기 과소고용·진입 지연의 생애 임금 효과 — 경기침체 코호트 연구가 유사한 '자국(scar)'을 보여준다
- 국내: BOK(2026) — 진입 실패가 이력효과로 고착(진입 지연·주거비 부담의 생애 영향)
- "언젠가 회복"은 개인에게 위안이 되지 않는다
- 왜 스스로 회복되지 않나 — Ide 시장실패: 다음 세대 전문가 공급 경로가 끊기면 비가역

진입 지연 · 첫 일자리 질 하락

▼

낮은 초기 임금 · 경력 꺾적 하향

▼

이력효과로 고착 — 생애 임금·경력 손실

불황 코호트와 달리, 이 진입잠식은 회복 경로 자체가 끊길 위험(Ide)

scar 효과: Kahn(2010, Labour Economics) Oregopoulos, von Wachter & Heisz(2012, AEJ: Applied) Schwandt & von Wachter(2019, JOLE) — 모두 경기침체 코호트 연구(유추, 서지 최종 확인 권장). 국내 연결은 BOK(2026). '회복 불가' 메커니즘은 Ide(2025).

KLI 한국노동연구원

24

20

21

III

마무리

1

II

III

AI의 성질은 보편적이지만, 충격의 깊이는 토양이 정한다

- 채용 마진 조정 자체는 보편적이다 (미국도 seniority-biased) Hosseini & Lichtinger(2025)
- 한국이 바꾸는 것은 조정의 '깊이'와 '지속성'이다
- 오래된 노동시장 이중구조·insider-outsider: 내부자 보호 기제가 강력 → 시니어는 비싸도 보호되고, 유일한 수량 조정 밸브가 신규 채용이다
- 함의: 같은 AI 충격도 한국의 제도 위에서는 '진입'에 더 깊이 물릴 개연성이 크다

〈그림 3〉 AI 노출도별 취업자수¹⁾

¹⁾ 출처: 한진수 오삼일(2025).

KLI 한국노동연구원

25

III

마무리

1

II

III

핵심 메시지

- 청년 고용의 부진은 넓게 관찰된다 — 그러나 그것이 순수하게 AI 때문인지는 연구에 따라 나뉜다.
- 충격은 기술이 만들지만, 그 분배 — 진입 집중, 그리고 한국에서의 깊이 — 는 제도가 정한다.
- AI는 경험의 가치를 올리면서 경험의 기회를 닫는다 — 공간은 학습구간의 복원이다.

KLI 한국노동연구원

27

III

마무리

1

II

III

진입 세대의 학습구간을 누가, 어떻게 복원할 것인가

- 시장실패라면 개별 기업의 선의만으로는 부족하다
- 그러나 일 속 학습은 기업 안에서만 일어난다 → 기업의 역할은 대체 불가능
- 방향: 진입 직무를 '생산만'이 아니라 '학습도' 되게 재설계 / 일경험을 회전문이 아니라 진입 사다리
- ESG의 맥락: 진입 세대는 미래 인재 파이프라인이다

제도 설계가 결과를 가른다

같은 AI 활용이라도 — 평가·훈련 제도가 걸려내면(screening) AI를 '대체(substitute)'로 쓰는 학습자와 '보완(complement)'으로 쓰는 학습자가 갈린다.

→ 학습을 보존하는 배치·평가를 설계하면, 잠식이 아니라 가속이 된다.

개별 최적화 → 사회적 과소투자 이므로 개입이 정당(ide 시장실패). 진입직무 재설계 방향은 PwC(2026)·SSIR(2025)의 실무 논의와 정합.

Song Yao(2026), "When the Scaffold Stays On", arXiv 2606.06253 — AI 활용의 substitute/complement 유형을 평가제도의 스크리닝이 가른다(엘리트 프로그래밍 대체 자연실험). 개입 정당화는 Ide(2025) 시장실패. 진입직무 재설계는 PwC(2026)·SSIR(2025) △.

KLI 한국노동연구원

26

발제 2

ESG관련 AI를 활용한 청년일자리

백성욱 | (주)하이टे커 대표



청년을 위한 ESG 일자리 : 단순 경험에서 실무 역량으로 AI를 융합한 일자리 패러다임 전환



ESG 일자리, 우리는 같은 것을 말하고 있었나

기업참여형

기업이 ESG 경영 차원에서
청년고용 프로그램에 참여

대상자지원형

사회적 도움이 필요한
특수 청년층 대상
맞춤 일경험 지원

직무연계형

일자리 콘텐츠 자체가
ESG 영역과 직접 연계

세 가지 형태가 뒤섞인 지원사업

문제는 청년이 아니다

쉬웠음 청년, 역대 최다
64.8만 명

평균 '쉬웠음' 기간
9.4개월

청년 고용률
2년째 하락



청년이 문제가 아니라, 청년이 마주한 구조적 결과

지금까지의 지원사업 성과

대표 예시 6
**46개 기업
3개년 누적**

기업참여형

카카오

프로젝트 기반
개발 실습 및 협업

대상자지원형

삼성전자

자립준비청년을 위한
주거/생활/취업지원

기업참여형

현대자동차

협력사 지원을 위한
산업안전 실무 교육

기업참여형

LG AI연구원

실무 데이터를 활용한
교육 및 해커톤

기업참여형

네이버

AI 도구를 활용한
스마트스토어 진출

직무연계형

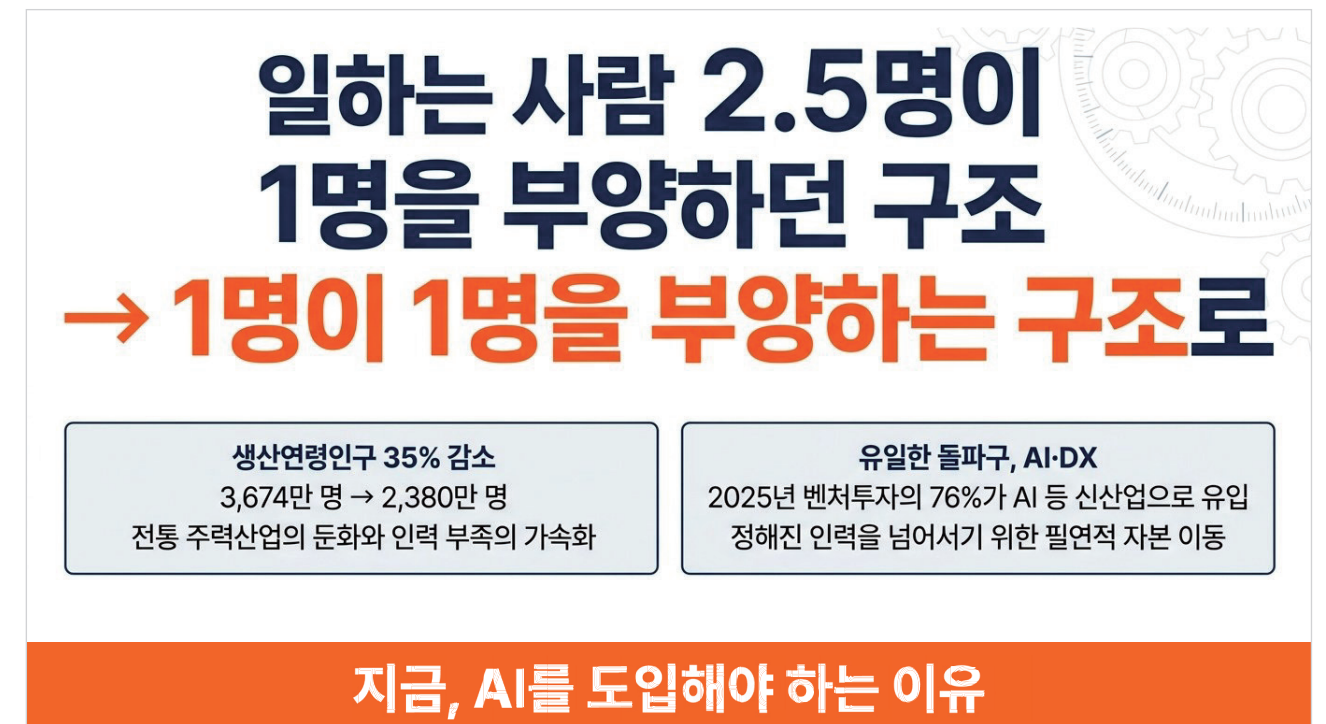
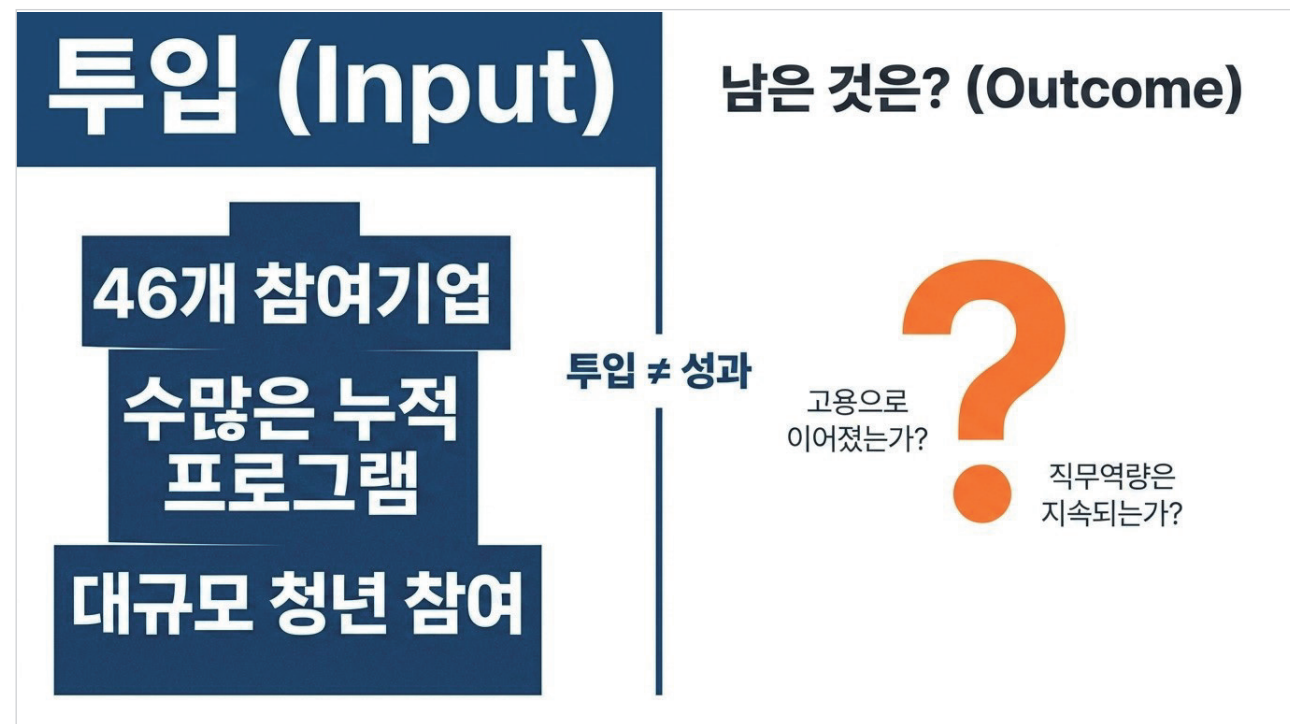
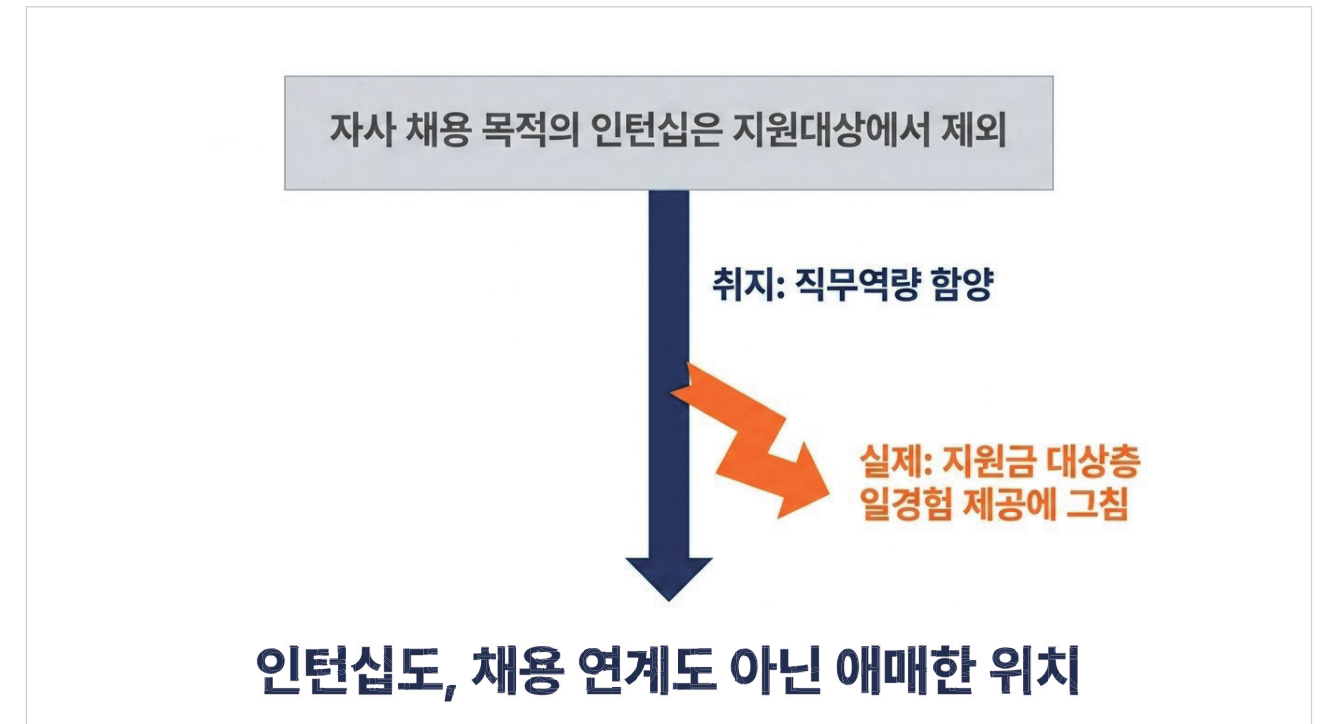
하나금융그룹

예비창업자를 지원하는
소셜벤처 창업교육

기업별 청년 / ESG에 대한 시각 차이

기업명	유형	대상 및 지원 직무	기업명	유형	대상 및 지원 직무
CJ올리브네트웍스	기업참여형	IT 리모트인턴십	진영정기	기업참여형	금형 전문기술
LG AI연구원	기업참여형	AI 데이터분석	카길애그리퓨리나	기업참여형	축산 전문인력
교육협동조합세움	기업참여형	취업준비교육	카카오	기업참여형	프론트엔드·백엔드 개발
네이버	기업참여형	AI 비즈니스 기획	코멘토	기업참여형	로컬 콘텐츠·창업 실무
넥스트칩	기업참여형	반도체 설계실무	코웨이	기업참여형	마케팅
농협중앙회	기업참여형	농업·농식품 창업	콘텐츠플래닝	기업참여형	뮤지컬 기획
더존	기업참여형	ERP 컨설팅	테크빌교육	기업참여형	에듀테크 기획
롯데오도케어	기업참여형	자동차정비 기술	한경닷컴	기업참여형	디지털 마케팅
롯데호텔리조트	기업참여형	호텔·서비스 실무	한국금형공업협동조합	기업참여형	금형 현장실무
매일방송	기업참여형	디지털 콘텐츠 크리에이터	한국오르문제어기기	기업참여형	AI·로봇 안전제어
브릴스	기업참여형	로봇 보조공학기기	현대자동차	기업참여형	산업안전 실무
삼우이머션	기업참여형	XR 콘텐츠(고졸 특화)	드림앤젤린지	대상자지원형	장애청년 자립지원
삿토리우스코리아	기업참여형	바이오헬스케어	삼성전자	대상자지원형	취약계층 취업지원
씨엔씨세폴루션	기업참여형	웹툰 콘텐츠 제작	소셜혁신연구소	대상자지원형	소셜인팩트 기획
아모레퍼시픽	기업참여형	뷰티 인재육성	아르케	대상자지원형	고립은둔청년 자립지원
안랩블록체인컴퍼니	기업참여형	블록체인·핀테크	아트머스	대상자지원형	정서지원·재취업 코칭
오택캐리어	기업참여형	지역 취업애로청년 지원	안무서문화사	대상자지원형	고립청년 자립지원
웍스퍼어	기업참여형	취업역량 코칭	잡코리아	대상자지원형	경계선지능청년 직무역량
유큐브	기업참여형	AI 실무역량(DX)	퍼솔코리아	대상자지원형	장애청년 — 직무매칭
유글리드소프트	기업참여형	SW 개발	하이테크	대상자지원형	고립가장 통합지원
이스타항공	기업참여형	항공정비(MRO) 실습	한국경제티브이	대상자지원형	신경다양청년 지원
이스트소프트	기업참여형	AI 실무 챌린지	건국대학교	직무연계형	ESG경영컨설팅·IT
인텔코리아	기업참여형	AI 융합기획	하나금융그룹	직무연계형	소셜벤처 창업교육

많은 기업, 오랜 참여 - 그러나 실효성은?



경력보다 실무능력이 필수적인 시대

기업이 보는 질문 자체가 바뀌었다



질문도, 조직도, 값을 매기는 방식도 — 이미 기준선이 옮겨가고 있습니다

그러나, 성과 창출에는 문제

88%

국내 기업 AI 사용률
(세계 최고 수준)

vs

6%

실제 성과 창출 기업
(고성과 기업은 소수)

문제의 원인 : 3가지의 부재

1. 책임자 부재

파일럿 테스트를 끝까지
끌고 갈 리더십이 없다

2. 데이터 미연결

자사 실제 데이터와 AI를
연결해 본 경험이 없다

3. 구조적 부재

실제 업무 적용과 성과를
측정할 체계가 없다

실행구조와 사람, 두 가지 문제 해결이 필요



서로 WIN-WIN하는 사업구조 완성

[현장in] “AI·디지털 도입 의향 10%도 안 돼… 0단계 소상공인 인식 전환, 정부가 직접 나서야”

✎ 양효선 기자 | 2026.04.22 19:40

더불어민주당 전국소상공인위원회(위원장 오세희)와 국회소상공인민생포럼, 중소벤처기업연구원이 공동 주최하고 중소벤처기업부가 후원한 '소상공인의 미래 대응: AI와 디지털 전환' 세미나에는 서영교·허성무·정진욱·송재봉 의원과 조주현 중소벤처기업연구원장 등이 참석해 소상공인의 AI 활용 실태와 정책 지원 방안을 집중 논의했다.

실태조사 결과도 이를 뒷받침했다. 지난 2024년 소상공인 실태조사에 따르면 **디지털·스마트 기술 활용 비중은 27.2%에 불과하며 추가 도입 의향도 9.2%에 그쳤다**. DX 도입을 가로막는 요인으로는 초기 투자비 부담(46.9%), 디지털 활용 역량 부족(24.8%), 필요성 미인지(17.5%) 순으로 나타났다. 지난해 **서울시 소상공인 AI 인식 및 활용 수준 조사에서는 AI 활용 경험도 계획도 없다는 응답이 67.3%로 대부분을 차지했으며 현재 활용 중이라는 응답은 9.7%에 불과했다**. 정 실장은 “이는 서울 지역 소상공인의 응답이기 때문에 지역 소상공인들의 AI 활용도는 이보다 훨씬 낮을 것”이라고 덧붙였다.

가장 시급한 과제로는 '0단계 문제'를 꼽았다. 정 실장은 “AI 검색창에 물어보면 다 알려주는 시대가 됐으니 1단계만 진입하면 2~4단계로 넘어가는 것은 큰 문제가 아니다”라며 “가장 큰 문제는 ‘AI를 왜 활용해야 하는지’에 대한 인식조차 없는 0단계 소상공인들”이라고 강조했다. 이어 “0단계를 1단계로 진입시키는 것은 기술을 가진 이들이 할

디지털 전환 시대, 지역 소상공인 인재 확보 ‘난제’

✎ 이지완 기자 | 2026.07.07 14:25

매일일보 = 이지완 기자 | 인공지능(AI)과 디지털 전환(DX)이 산업 경쟁력을 좌우하는 핵심 변수로 자리 잡았지만, 정작 지역 소상공인과 중소기업은 이를 실행할 인재를 확보하지 못해 전환 자체가 지연되는 구조적 한계에 직면했다. **기술보다 사람이 부족한 현실이 지역 산업 경쟁력의 가장 큰 병목으로 떠오른 것이다**.

7일 업계에 따르면, 지역 소상공인과 중소기업은 온라인 판매 확대와 SNS 마케팅, AI 기반 고객 관리 등 디지털 전환의 필요성에는 공감하면서도 이를 담당할 실무 인력을 확보하지 못해 사업 확장에 난항을 겪고 있다.

디지털 전환 가속화 속 현장에서는 단순히 사람을 고용하는 것을 넘어 **실무형 인재를 장기간 확보하고 유지하는 것이 필요**하다고 입을 모은다. 중소벤처기업연구원이 최근 발표한 ‘AI 스타트업의 AI 인재 확보 방안 연구’에 따르면 AI시대의 인재 확보는 단순히 채용 규모를 늘리는 문제가 아니라 인재를 유지하고 육성한 뒤 조직에 정착시키는 과정까지 포함하는 전략적 과제라고 분석했다. 산학협력과 인턴십 등은 출발점일 뿐 장기적인 인재 육성 체계가 함께 마련돼야 한다고 짚었다.

디지털 전환이 확산될수록 이러한 흐름은 **소상공인과 중소기업에도 그대로 적용**된다. 온라인 판로 구축과 SNS 마케팅, 고객 데이터 관리 등은 단기간에 끝나는 업무가 아니라 지속적으로 운영하고 고도화해야 하는 분야인 만큼, 단순한 인력 충원보다 조직 안에 디지털 역량을 축적할 수 있는 장기 인재 확보가 경쟁력을 좌우하게 된 것이다.

NEXT Model 1



'자산 10조' 코스피 상장사부터 ESG공시 의무화…적용대상 3배 확대

✎ 정원 기자 | 2026.07.08 09:38

(서울=연합인포맥스) 정원 기자 = 오는 2028년부터 **연결기준 자산총액 10조원 이상 코스피 상장사는 지속가능성(ESG) 정보를 사업보고서에 의무 공시**해야 한다.

정부는 당초 의견 수렴안이었던 30조원 대비 기준을 낮춰 대상을 크게 확대하고, 거래소 공시 대신 자본시장법상 법정공시로 전환하는 방안도 함께 추진한다.

정부와 더불어민주당은 8일 국회의원회관에서 당정협의회를 열고 이런 내용의 **'지속가능성(ESG) 공시 제도와 방안' 최종안을 확정**했다.

당정은 공시 여건 성숙을 기다리기보다는 **적극적인 환경 조성을 통해 기대효과를 조기 달성**하는 쪽으로 전략을 재설정했다.

최종안에 따르면 오는 2028년 연결자산총액 10조원 이상 코스피 상장사를 시작으로, 2029년에는 기준이 5조원 이상으로 더 강화된다.

2028~2029년 공시 상황을 평가해 2030년에는 2조원까지 추가 확대도 검토한다.

이를 적용하면 종속회사를 포함한 공시대상 기업은 2028년 291개사, 2029년 3천171개사에 이를 전망이다.

김미정 금융위 공정시장과장은 기준을 대폭 낮춘 배경에 대해 "기관투자자들은 분산투자를 위해 충분한 모수 확보가 필요한데, 30조원 이상은 57개사에 불과해 데이터가 부족하다는 의견이 많았다"며 "10조원으로 확대하면 코스피200이 커버될 수 있기 때문에 이를 현실적 스케줄로 잡았다"고 설명했다.

중소기업 20곳 중 1곳만 'ESG'…기업 절반은 "그게 뭔대요?"

✎ 황덕현 기후환경전문기자

업데이트 2026.04.14 오전 09:34

기업 83% 전담조직 없어…재난피해 6000억 '육박'
이호승 교수팀 "기후공시, '탄소 저감'보다 '적용 투자' 필요"

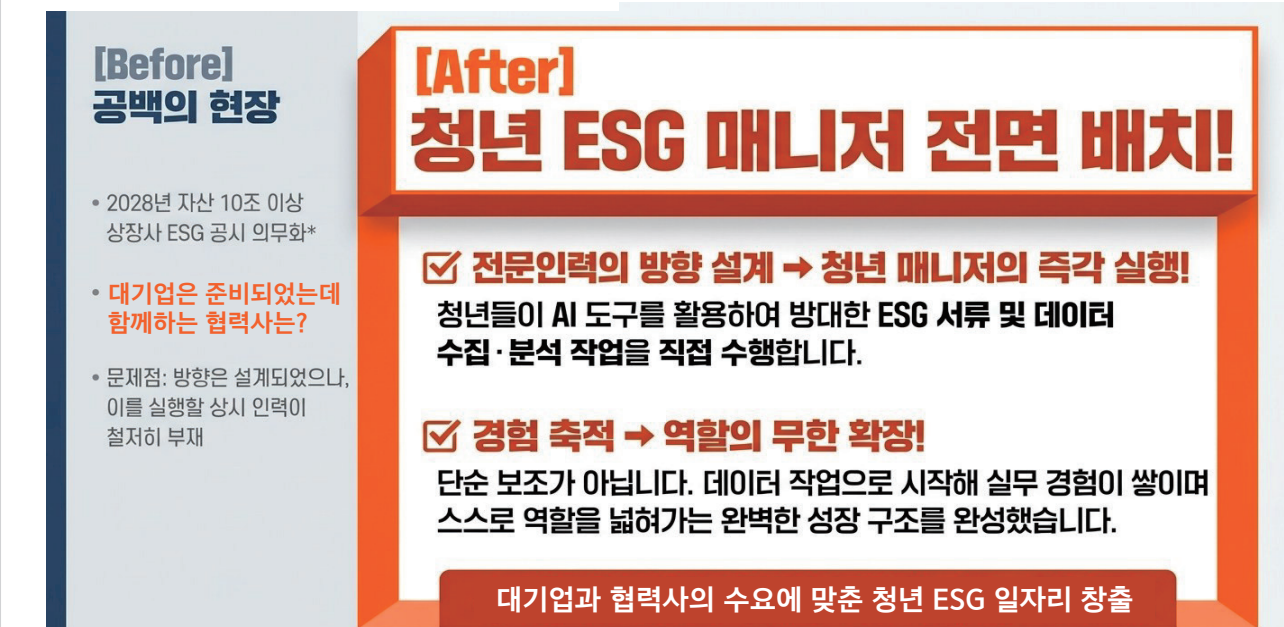
(세종=뉴스1) 황덕현 기후환경전문기자 = **국내 중소기업의 ESG(환경·사회·지배구조) 도입률이 5.5%에 그치고 약 49.7%는 개념조차 모른다는 연구·조사 결과**가 나왔다. 기후위기가 기업 경영과 금융시장까지 흔드는 상황에서, 중소기업이 사실상 대응 준비가 안 된 상태라는 분석이다.

13일 뉴스1 취재를 종합하면 이호승 가천대 경영학과 교수팀은 최근 산업통상부, 대한무역투자진흥공사(KOTRA), 금융위원회 산하 예금보험공사 등 관계 기관과 업계 상황을 종합 분석한 '기후리스크 시대, 중소기업 ESG 공시 역량 강화와 기후 적응 정책 방향 제안' 연구를 공개했다.

이 교수는 기후변화가 더 이상 단순한 환경 문제가 아니라 기업의 비용과 매출, 금융 안정성까지 흔드는 요인이 됐다고 짚었다. 폭염·홍수·가뭄 같은 극한 기후가 잦아지면서 생산시설이 멈추거나 원자재 가격이 오르고, 납기 지연 등 경영 전반에 영향을 주고 있다는 것이다.

문제는 이런 변화에 **중소기업이 거의 대비하지 못하고 있다는 점**이다. ESG를 일부라도 도입한 기업은 5.5%에 불과했고, ESG가 무엇인지 모른다는 응답이 약 절반에 달했다. **전담 조직이 없다는 기업도 83%였다**.

NEXT Model 2



기업은 경력이 아니라, 생산성을 원한다

단순 경험만
하는 구조
→
실무 역량
배양으로

AI 발전에 따른
지속 가능한
직무 역량을

청년과 현장간
생상하는
일자리로

서울시가 NEXT 모델을 선도합니다.



토론

좌장

반정화 | 서울연구원 포용도시연구실장

토론

김봄이 | 한국직업능력연구원 연구위원

김진하 | 서울연구원 경제혁신연구실 연구위원

변금선 | 서울연구원 인구변화대응연구센터장

이승국 | 링크지랩 차장



토론 요지

- 발표는 AI와 청년고용 간 인과관계에 신중한 태도를 유지하면서도, 고용조정이 청년의 채용·진입 단계에 집중될 가능성과 초급 과업 자동화가 학습경로를 약화할 가능성을 설득력 있게 제시함.
- 직업능력 형성의 관점에서 ① 학습구간의 구성과 복원 방식, ② 관측지표와 중단 데이터, ③ 한국 노동시장 구조의 함의, ④ 청년 친화 ESG의 실행과제를 중심으로 논의를 확장하고자 함.
- 핵심 방향은 청년 채용의 수량뿐 아니라, 청년이 실제로 배우고 성장할 수 있도록 설계된 진입 일자리의 질을 함께 높이는 데 있음.

I. 발표에 대한 공감과 주요 기여

- 첫째, 근거의 수준에 따라 해석의 범위를 구분한 점이 인상적임.
 - AI 노출도와 청년고용 간 관계를 제시하면서도 서술적 상관과 인과효과를 구분하고, 국내외 연구 결과가 자료와 분석방법에 따라 달라질 수 있음을 함께 설명함.
 - 이와 같은 신중한 접근은 AI의 영향을 과도하게 단정하지 않으면서도, 필요한 정책 논의를 이어갈 수 있게 한다는 점에서 의미가 큼.
- 둘째, 청년고용 문제를 단순한 채용 규모가 아니라 ‘진입 사다리’와 ‘학습구간’의 문제로 확장함.
 - 발표는 고용조정이 기존 근로자의 해고보다 신규채용과 노동시장 진입 단계에서 먼저 나타날 가능성에 주목함.
 - 특히 청년이 판단력·도메인지식·관계자본을 쌓아가던 초급 과업이 자동화될 경우, 채용 여부와 별개로 성장경로가 약화될 수 있다는 점을 제시함.
- 셋째, AI의 영향이 기술 자체만으로 결정되는 것이 아니라 기업의 배치 방식과 제도 설계에 따라 달라질 수 있음을 보여줌.
 - AI를 신입의 업무를 대체하는 방식으로 활용할지, 신입의 학습과 성과를 보완하는 방식으로 활용할지에 따라 진입 문턱과 채용 결과가 달라질 수 있음.
 - 따라서 청년고용의 미래는 정해진 결과라기보다, 기업의 직무설계와 공공정책이 함께 만들어 갈 수 있는 영역이라는 점에서 정책적 여지가 큼.

II. 직업능력 관점에서 함께 검토해 볼 논점

1. ‘학습구간’은 무엇으로 구성되며, 어떻게 복원할 것인가

- 초급 과업이 직업능력 형성에 기여하는 방식은 다음과 같이 구분해 볼 수 있음.
 - 절차적 숙련: 반복 수행을 통해 업무의 기본 절차와 기준을 익히는 과정
 - 맥락과 판단의 학습: 상위 업무를 관찰하고 피드백을 받으며 전체 업무의 구조와 판단 논리를 이해하는 과정
 - 관계·신뢰의 형성: 동료·상사·고객과 함께 일하면서 조직 내 협업방식과 신뢰를 축적하는 과정
- AI가 주로 절차적 실행을 줄이더라도, 그 과정에서 함께 이루어지던 관찰·피드백·관계 형성까지 약화될 수 있다는 점을 함께 살피볼 필요가 있음.
- 향후 학습구간 복원은 과거의 초급 과업을 그대로 유지하는 방식에 한정하기보다, 다음 두 방향을 직무 특성에 맞게 조합하는 접근이 적절해 보임.
 - 필요한 기초 실행을 일부 남겨 실제 업무의 흐름과 오류를 경험하도록 하는 방식

- 구조화된 관찰, 시뮬레이션, 사례 검토, 멘토링, AI 산출물 검증 등 새로운 학습과업을 설계하는 방식
- ※ 발표자께서는 산업·직무별로 두 방식 중 어느 쪽에 더 무게를 두어야 한다고 보시는지 의견을 여쭙고 싶음.

2. ‘학습구간 잠식’을 무엇으로 관측할 것인가

- 발표자료에 제시된 실험·기업자료는 AI 활용이 학습과 진입경로에 영향을 줄 수 있음을 보여준다는 점에서 중요한 출발점임.
- 다만 단기 실험에서 확인된 개인의 학습효과가 실제 노동시장에서 장기간의 숙련 형성과 경력경로로 어떻게 이어지는지는 후속 관측을 통해 보완할 필요가 있음.
- 이를 위해 청년 진입 코호트를 일정 기간 추적하는 중단 지표를 단계적으로 구축하는 방안을 제안함.
 - 진입 직무의 학습 함량: 판단·검증·비정형 과업, 피드백 기회, 직무순환 등이 실제 업무에 포함되어 있는지
 - 세대 간 숙련 전수의 밀도: 멘토 배정, 함께 일하는 시간, 피드백 횟수, 현장훈련의 구조화 정도
 - 숙련의 성장 속도: 입직 후 1~3년 동안 직무 복잡성, 책임 범위, 역량 수준이 얼마나 높아지는지
 - AI 활용 방식: 단순 위임·대체에 머무는지, 질문·검증·피드백을 통해 학습을 촉진하는지
- 기업·근로자 조사, 직무정보, 고용보험 등 행정자료의 연계 가능성을 검토하되, 개인정보 보호와 조사 부담을 고려한 단계적 설계가 필요함.

3. 한국 노동시장 구조에서의 함의

- 발표자께서 지적하신 것처럼, 고용조정이 신규채용에 상대적으로 집중되는 노동시장 구조에서는 같은 충격도 청년의 진입 단계에 더 크게 나타날 수 있음.
- 이 경우 현재의 청년 채용 부진은 AI뿐 아니라 경기, 산업재편, 기업의 채용관행 등 여러 요인이 함께 작용한 결과일 가능성도 열어둘 필요가 있음.
- 그러나 원인의 비중을 정확히 구분하기 어렵더라도, 진입 사다리와 학습기회를 보호하는 정책은 여전히 우선순위가 높음.
 - 청년기의 진입 지연과 낮은 질의 첫 일자리는 이후의 숙련·임금·경력경로에 장기간 영향을 줄 수 있기 때문임.
 - 현재의 청년이 경험을 쌓지 못하면 향후 기업이 필요로 하는 중견·전문인력의 공급기반도 약화될 수 있기 때문임.
- 따라서 청년 친화 ESG는 단기적인 ‘AI 특별대책’에 머무르기보다, 경기와 기술 변화에도 유지되는 ‘진입세대에 대한 상시적 투자’로 자리매김하는 것이 바람직함.
- 특히 중소기업은 멘토 인력과 교육시간을 자체적으로 확보하기 어려울 수 있으므로, 공동훈련·공동멘토링 등 기업 규모를 고려한 지원방식이 함께 마련될 필요가 있음.

4. 기업의 행동과 ESG 지표로 어떻게 연결할 것인가

- 기업의 청년 교육투자는 이직 등을 통해 편익이 기업 밖으로 확산될 수 있어, 개별 기업이 충분히 투자하기 어려운 측면이 있음.
- 따라서 기업에 책임만 요구하기보다, 공공이 비용을 분담하고 우수한 직무설계를 인정·확산하는 체계를 함께 마련하는 것이 중요함.
- 서울형 청년 친화 ESG 지표는 채용 인원과 일자리의 학습 품질을 함께 보는 방식으로 설계할 수 있음.
 - 진입기회: 청년·신입 채용, 일경험 참여, 정규 일자리 또는 후속 취업으로의 전환
 - 학습설계: 사전 직무계획, 학습목표, 판단·검증 과업, 직무순환, 정기 피드백
 - 숙련전수: 멘토 배정, 현장훈련 시간, 세대 간 협업, 관리자 책임
 - AI 활용과 거버넌스: 대체·증강의 활용원칙, 사람의 검토 절차, 청년의 AI 활용·검증 역량 지원
 - 성과: 역량 향상, 직무 복잡성 증가, 고용 유지, 후속 일자리 이동 등
- 다만 기업의 업종과 직무 여건이 서로 다른 만큼, 처음부터 일률적인 공시 의무를 부과하기보다 자가진단과 시범평가를 거쳐 업종별 기준을 정교화하는 접근이 현실적임.

Ⅲ. 서울시와 기업을 위한 정책 제안

1. 서울형 ‘청년성장 ESG’ 지표를 시범 개발

- 채용 규모만을 평가하지 않고, 진입기회·학습설계·숙련전수·AI 활용방식을 함께 평가하는 간결한 지표체계를 마련함.
- 복잡한 공시보다 기업이 스스로 점검하는 ‘자가진단 체크리스트’로 시작하는 것이 현실적이며, 예컨대 다음 항목을 포함할 수 있음.
 - (진입기회) 청년·신입 채용 규모, 일경험 참여 인원, 정규직·후속 취업 전환율
 - (학습설계) 신입 직무기술서에 학습과업(판단·검증·비정형)이 명시되어 있는지, 정기 피드백·직무순환이 있는지
 - (숙련전수) 멘토 배정 여부와 접점 시간, 현장훈련(OJT)의 구조화 정도
 - (AI 배치) AI를 신입 업무의 ‘대체’로 쓰는지 ‘보완’으로 쓰는지, 사람의 검토 절차가 있는지
- 초기에는 자가진단 도구로 운영하고, 검증을 거쳐 우수기업 인증·사례 확산·사업 참여 우대 등에 활용하는 단계적 방식이 적절함.
- 특히 미래내일 일경험의 ‘ESG지원형’은 이미 기업의 ESG 경영 차원에서 편성되는 유형이므로, 이 지표를 시범 적용하기에 가장 자연스러운 대상임(아래 3과 연계).

2. 기업의 AI 시대 직무 재설계를 지원하는 패키지 마련

- AI 도입 시 청년 직무가 단순 축소되지 않도록, 신입의 역할을 ‘AI 산출물 검토·질문·해석·고객 맥락 이해’ 등 학습 가능한 과업으로 재구성하는 컨설팅을 제공함.
- 컨설팅의 산출물로 ‘학습형 신입 직무기술서’ 표준 서식(단순 반복업무 비중 상한, 학습과업 최소 포함, 멘토 접점 시간, AI 활용·검토 원칙)을 함께 제공하면 기업이 실제로 적용하기 쉬움.
- 멘토의 교육시간과 기업의 훈련비용을 지원하고, 중소기업에는 공동멘토단·공동훈련 프로그램을 제공하는 방안을 검토함.
- 우수기업에는 인증, 홍보, 네트워크 참여 등 기업이 체감할 수 있는 인센티브를 연계함.
- 아울러 지식을 전수하는 중견 인력도 함께 육성할 필요가 있음. ‘미래의 전문가는 지금의 신입에서 나온다’는 점에서, 청년 미래플러스 등 재직청년의 중간관리자 성장을 돕는 사업과 연계하여 세대 간 전수가 양방향으로 이루어지도록 설계함.

3. 미래내일 일경험을 ‘학습형 일경험’으로 고도화

- 미래내일 일경험은 인턴형·프로젝트형·ESG지원형·사회적가치형의 유형별로 멘토링·코칭·피드백 요소를 이미 갖추고 있어, ‘학습형 일경험’으로 발전시킬 토대가 충분함.
- (공통) 참여 전 ‘학습형 직무계획서’를 작성하도록 하여, 단순 반복업무 비중의 상한, 판단·검증·비정형 과업의 최소 포함, 멘토 접점 시간, 종료 시 역량평가·피드백을 기본요건으로 명시함 → 일경험의 ‘학습 함량’을 설계 단계에서 확보.
- (ESG지원형) 서울형 청년성장 ESG 지표(위 1)와 연동하여, 학습설계·숙련전수·AI 배치 기준을 충족하는 기업을 우대·인증함. 이 유형이 곧 ‘청년 친화 ESG 경영’이 일경험 현장에서 구현되는 통로가 될 수 있음.
- (인턴형) 멘토 프로그램이 형식적 배정에 그치지 않도록, 멘토수당을 피드백 횟수·구조화된 현장훈련 시간 등 ‘멘토 활동 실적’과 연동하는 방식을 검토함.
- (프로젝트형) 이미 전문가 코칭과 결과물 심사·피드백 구조를 갖추고 있음. 여기에 ‘AI를 활용하되 판단·검증·설명은 청년이 직접 수행’하는 과업 설계를 권장하여, AI를 대체가 아니라 학습을 돕는 도구로 사용하도록 함.
- (중소기업 지원) 자체 멘토 인력이 부족한 중소기업을 위해 운영기관 중심의 업종별 ‘공동멘토 풀’을 구성하여, 규모와 무관하게 학습형 일경험을 제공할 수 있도록 함.

- (전환 성과) 일경험이 단기 인력 활용에 그치지 않도록, 종료 후 후속 채용·취업 연계를 성과지표로 관리하고, 서울시 사업과 중앙정부 사업을 연계하여 청년의 경력경로를 이어줌.

4. K-뉴딜 아카데미를 ‘AI 보완형 학습’ 시범모델로 설계

- 발표가 인용한 근거들은 같은 AI라도 훈련·평가 설계에 따라 학습효과가 같린다는 점을 시사함. 산출물을 단순 위임하면 이해도가 낮아지고, 개념 탐구와 검증에 활용하면 학습이 촉진된다는 것임.
- K-뉴딜 아카데미는 기업이 훈련과정을 직접 설계·운영하는 사업이므로, ‘학습을 보존하는 AI 활용’을 훈련 설계 단계에서 심을 수 있는 좋은 시험장임.
- 훈련과정 설계 가이드에 ‘AI 활용 원칙(단순 대체 최소, 학습 보완 우선)’을 반영하고, 산출물의 검증·수정·설명과 개념 이해 확인을 평가에 포함함.
- 사업에 이미 포함된 ‘현직자 멘토링’을 세대 간 숙련 전수의 명시적 요소로 격상하여, 멘토 접점 시간과 피드백의 구조화 정도를 함께 관리함.
- ‘자체 경진대회’는 AI 산출물을 판단·검증하는 역량을 거루는 방식으로 설계하도록 권장하여, 발표가 강조한 ‘경험재(판단·검증)’ 형성을 훈련 안에서 촉진함.
- 대기업이 청년을 ‘배우게’ 훈련시키는 것 자체가 사회 전체의 인재 파이프라인에 기여하는 활동이므로, 이를 기업의 청년 친화 ESG 성과로 인정·공시할 수 있도록 연계함.

5. 학습구간을 관측하는 데이터 기반 구축

- 미래내일 일경험·K-뉴딜 아카데미 참여 청년을 대상으로 시작·종료 시점과 종료 후 6개월·1년 등의 후속조사를 실시하여 역량과 경력의 변화를 확인함.
- 채용 여부뿐 아니라 직무 수준의 상승, 숙련의 축적, 후속 일자리의 질을 함께 관측함.
- 이를 통해 ‘학습 함량’이 높게 설계된 일경험·훈련이 실제로 청년의 성장에 더 효과적인지를 검증하고, 지표와 데이터를 기업 평가만을 위한 수단이 아니라 직무설계를 개선하는 ‘학습도구’로 활용함.

Ⅳ. 맺음말

- 발표가 제시한 “AI는 경험의 가치를 높이면서 경험을 쌓을 기회를 줄일 수 있다”는 문제의식에 깊이 공감함.
- 직업능력의 관점에서 학습구간의 복원은 사라지는 초급 일자리를 그대로 보존하는 데 그치지 않고, AI 시대에 맞는 새로운 경험·관찰·피드백·책임의 경로를 설계하는 과제라고 생각함.
- 이 과정에서 기업의 역할은 중요하지만, 기업에만 부담을 맡기기보다 공공의 비용분담, 직무설계 지원, 우수사례 인정, 데이터 기반의 개선이 함께 이루어져야 함.
- 서울시가 청년이 ‘일을 얻는 도시’를 넘어 ‘일을 통해 성장하는 도시’가 될 수 있도록, 청년 친화 ESG를 배우고 성장할 수 있는 진입 일자리의 기준으로 발전시키기를 기대함.

※ 마지막으로 발표자께서 보시기에, 학습구간 복원을 위해 가장 먼저 현장에서 실험해 볼 수 있는 정책수단이 무엇인지 의견을 부탁드리고 싶음.

AI 시대 청년 학습구간의 복원과 ESG 일자리의 역할

김진하 | 서울연구원 연구위원

AI 시대 청년 고용이라는 시의적절한 주제를 진단과 정책적 처방의 양면에서 깊이 있게 다뤄 주신 두 분께 감사드립니다. 장지연 박사님께서서는 청년 고용 부진을 ‘AI가 진입 직무를 자동화해 청년이 경력을 쌓던 통로를 막고 있다’라는 메커니즘으로 종합해 주셨고, 백성욱 대표님께서서는 그 진단을 청년 일경험 사업이라는 처방으로 제시하셨습니다. 이에 공감하며, 몇 가지 질문과 의견을 드립니다.

1. 진단에 대한 공감: 핵심은 ‘얼마나 노출되나’가 아니라 ‘어떻게 노출되나’

장지연 박사님의 발제에서 ‘AI가 청년 고용 부진의 원인이라는 합의는 아직 없다’라는 점을 균형 있게 정리하신 데 공감합니다. 원인 논쟁과 별개로, 충격이 해고보다 신규 채용에 집중된다는 점은 회의론 진영까지 대체로 동의합니다. 그렇다면 경기 요인의 영향이 크더라도 신규 채용에 조정이 집중되는 만큼 청년 대상 개입은 충분히 정당화될 수 있다고 봅니다.

발제의 가장 큰 기여는, AI에 ‘얼마나’ 노출되는가만 봐서는 청년이 왜 유독 불리한지 설명되지 않는다는 점을 짚으신 데 있다고 봅니다. 중요한 것은 그 노출이 청년의 일을 ‘대신 빼앗는’ 것(자동화)인지, 사람의 일을 ‘도와주는’ 것(증강)인지입니다. 발제에서 진입 직무일수록 자동화 대상 과업(데이터 수집·정리)의 비중이 높고, 중견 직무일수록 AI가 도와주는 과업(판단·검증)의 비중이 높다고 하셨습니다. 이 구분이 있어야 비로소 AI를 가장 잘 쓰는 청년은 진입에 실패하고, 경험을 가진 중견은 오히려 강해지는 역설이 설명됩니다.

2. 진단의 국내 근거: 이미 취약한 토양 위에 AI 충격이 있었다

장지연 박사님 발제의 ‘학습구간 잠식’은 AI가 새로 만든 문제라기보다, 서울의 경우에는 서울 노동시장이 이미 안고 있던 취약성 위에 AI가 얹힌 것으로 읽을 수 있습니다. 본 토론자의 서울시 청년층의 이직과 재취업과 관련한 2019년 연구[●]에서, 서울 청년은 AI 충격 이전부터 이미 첫 진입과 안착에 어려움을 겪고 있었습니다. 첫 취업까지 2년 이상 걸리는 청년이 16.0%에 이르고, 취업경험자의 절반 이상(52.5%)이 이직을 경험했으며, 첫 일자리 평균 근속은 14개월에 그쳤습니다. 특히 이직이 3회 이상 반복되면 임금이 오히려 낮아지는 하향 이동이 확인됐습니다. 당시 결론이었던 ‘일경험이 실질적 경력이 되도록 하는 지원’은 장지연 박사님 발제의 ‘학습구간 복원’과 사실상 같은 처방이라 할 수 있습니다.

한편 2025년 중장년 고용정책 연구^{●●}에서는 평균 퇴직 49.4세와 희망 은퇴 69.4세 사이에 약 20년의 경제활동 공백기를 숙련 인력의 조기 유출로 규정했습니다. 서울의 경우, 청년의 진입 실패와 중장년의 숙련 유출은 서로 자리를 다투는 세대 경합이기보다는 ‘경력이 축적되지 못하는’ 같은 구조의 양 끝단인 것을 확인할 수 있었습니다. 실제로 청년 채용이 어려운 직종을 중장년으로 대체할 수 있는지 기업에 물었을 때 5점 척도 평균 3.4점에 그쳐, 청년을 중장년으로 대체하는 것은 제한적이었습니다. 그렇다면 발제문에서의 이중구조 논거, 즉 내부자 보호로 재직자 조정이 어려워 신규 채용이 유일한 수량 조정 밸브가 된다는 지적도, 서울에서는 그 조정 부담이 신규 채용으로 전가되는 ‘조정 전가’로 이해할 수 있습니다.

3. 두 발제의 연결: 처방이 성립하려면 ‘어떻게 쓰게 하느냐’가 관건

두 분의 발제는 진단과 처방으로 이어집니다. 장지연 박사님의 발제가 ‘무엇이 문제인가(학습구간이 막혔다)’를 말씀하셨다면, 백성욱 대표님의 발제는 ‘그것을 누가 어떻게 다시 놓을까’에 대한 답이라 할 수 있습니다. 다만 그 답이 성립하려면 한 가지 조건이 필요합니다.

백성욱 대표님 발제의 ‘AI 레버리지’는 청년이 AI로 상권분석·마케팅·ESG 데이터 작업을 직접 하게 합니다. 청년이 AI 결과를 판단·검증하며 활용하면 역량이 쌓이지만, 그대로 수용하기만 하면 결과물만 남고 배움은 남지 않습니다. 후자라면 AI 레버리지는 장지연 박사님의 발제가 경고한 학습구간 잠식을 오히려 앞당길 수 있습니다. 장지연 박사님께서 인용하신 Song Yao(2026)의 합의도 ‘같은 AI라도 평가·훈련 제도가 걸려내면 보완이 되고, 아니면 대체가 된다.’로 같습니다.

따라서 백성욱 대표님께서 제안하신 두 모델은 청년의 과업을 한 단계 높여 설계할 필요가 있습니다. NEXT Model 1의 청년 서포터즈를 단순 마케팅 대행이 아니라, 소상공인의 상권·고객 데이터를 분석해 해법을 제시하는 ‘데이터 코디네이터’로 규정하고, NEXT Model 2도 청년 매니저도 단순 서류 입력에 가두지 말고, AI가 만든 데이터의 신뢰성을 판단·검증하는 과업까지 맡겨야 할 것입니다. 요컨대 ‘AI를 썼는가’가 아니라 ‘청년이 판단·검증하도록 설계했는가’가 성패를 가른다고 할 수 있습니다.

4. 서울시 정책예의 함의: ESG 공시 의무화를 지렛대로

경력이 진입에서든 이동에서든 끊긴다는 진단이 옳다면, 청년 일경험 사업도 청년기에 국한된 대책으로만 볼 것이 아니라 진입·이동·이탈을 관통하는 경력 연속성이라는 넓은 틀에서 볼 필요가 있습니다. 생애 주기 관점에서 청년 일경험이 이후의 경력으로 이어지는 출발점이 되도록 설계한다면, 개별 사업의 효과도 그만큼 커질 것입니다.

이 점에서, 2028년 연결자산 10조 원 이상 코스피 상장사부터 의무화되는 ESG 공시 제도는 공공 개입의 강력한 정책 지렛대가 될 수 있습니다. 백성욱 대표님의 발제에서와 같이 대기업과 달리 중소기업의 83%는 ESG 전담 조직이 없어 심각한 인력난을 겪는 만큼, 서울시가 청년 ESG 매니저를 중소기업 공급망에 매칭하는 중개자 역할을 하면 청년의 진입경로 복원과 중소기업의 ESG 대응을 동시에 달성할 수 있을 것입니다.

끝으로, 착수 시점부터 효과평가 체계를 내장할 것을 제안합니다. 참여자 취업률만으로는 ‘원래 잘될 사람이 참여한 것’과 ‘사업 덕분에 나아진 것’이 구분되지 않으므로, 비슷한 미참여 청년과 비교해 6·12개월 뒤 고용률·고용의 질·임금이 실제로 개선됐는지를 보아야 합니다.

5. 종합

정리하면, 청년 고용 부진이 신규 채용에 집중된다는 진단에 공감하며 경력이 축적되지 못하는 노동시장이라는 오래된 취약성 위에서 청년 진입 단계가 특히 타격받고 있음을 잘 알 수 있었습니다. 그 처방인 청년 ESG 일자리 지원 사업은 청년이 AI를 판단·검증하며 쓰도록 직무를 설계할 때 비로소 학습구간 복원으로 이어질 수 있을 것입니다. ESG 공시 의무화라는 지렛대 위에서 서울시가 이 설계 조건과 효과평가 체계를 갖춰 선도해 주시기를 기대합니다. 오늘 두 분의 좋은 발제에 감사드립니다.

● 김진하·황민영(2019), 서울시 청년층 이직·재취업 특성과 청년실업의 정책 시사점, 서울연구원.
●● 김진하·윤민석·정현철·배한형(2025), 서울시 초고령화 대응 위한 계속고용제도와 중장년 고용정책 발전방향, 서울연구원.

청년 일경험, 일자리 기회가 사라지는 상황에서 민간과 공공이 협력해서 청년에게 일을 제공하는 사례로 서울시 영커리어런스 정책과 참여 경험과 성과

이승국 | 링크지랩 전략/PR유틸 차장(유틸 리더)

카카오의 자회사형 장애인 표준사업장이자, 2026년 상반기 서울영커리어런스 우수운영기관으로 선정된 링크지랩입니다. 청년 고용이 어려운 시기에, 오늘 이 자리는 민간 기업과 서울시가 협력하여 청년들에게 실질적인 기회를 제공한 성과와 현장의 경험을 공유하는 뜻깊은 자리가 될 것입니다.

링크지랩은 ‘서울영커리어런스 인턴십’을 통해 공공과 민간 협력의 상생 모델을 구축해 왔습니다. 링크지랩은 뛰어난 역량을 갖춘 청년들에게 필요한 것이 단순한 스펙 누적보다 사회의 다양성을 이해하는 경험이라고 생각했습니다. 이에 청년들이 기술을 넘어 포용력을 갖춘 ‘다양성을 가진 미래 인재’로 성장하는 것을 목표로 프로그램을 운영했습니다.

이를 위해 인턴십 과정 중 수어 교육과 디지털 접근성 교육을 체계적으로 진행했습니다. 청년들은 소통의 장벽을 낮추는 방법을 배우고, 기술 이면에 숨어 있는 ‘장애 감수성’을 깊이 있게 이해할 수 있었습니다. 나아가 청년들은 링크지랩 크루들과 함께 휠체어 마라톤 참여, 성동구 지역 봉사활동, 시각장애인 마라톤 동반 주행 등 다양한 상생 활동에 자발적으로 동참했습니다.

장애인 동료들과 현장에서 발을 맞추며 사회적 장벽을 허무는 가치를 생생하게 배웠고, 이는 청년들이 성숙한 사회인으로 성장하는 소중한 자양분이 되었습니다.

아울러 카카오 사옥 투어와 디지털 접근성 총괄과의 미팅을 통해, IT 기업이 사회적 책임을 다하기 위해 어떻게 기술을 활용하는지 직접 보며 시야를 넓혔습니다.

또한 청년들이 사회인으로서 단단한 자신감을 가질 수 있도록, 단순 반복 업무 대신 기업의 핵심 실무 영역에 인력을 배치하여 역량을 발휘하도록 도왔습니다. IT 부문에 참여한 청년들은 미래 산업의 기반인 ‘AI 품질운영’ 및 모두를 위한 기술을 연구하는 ‘디지털 접근성 컨설팅’ 프로젝트를 수행했습니다.

이와 함께 경영 부문의 청년은 사내 조직문화 및 역량 강화를 위한 교육을 기획하고 운영했으며, 전략기획 부문의 청년은 회사의 방향성을 제안하는 사업 기획 업무를 담당했습니다.

청년들이 도출한 기획안은 올 하반기 모기업에 공유되어 검토될 예정입니다.

인턴 청년들은 보조자가 아닌 프로젝트의 주도자로서 당당히 참여하며 깊은 성취감을 경험했습니다.

청년들이 낯선 실무와 일터에 잘 적응할 수 있도록 ‘주 2회 이상의 밀착 멘토링’ 시스템도 가동했습니다. 실무 경력 10년 이상의 멘토들이 주기적으로 면담하며 현장의 기술적 어려움이나 정서적 애로사항을 청취했습니다. 인턴들의 의견은 프로그램과 현장 환경에 즉시 반영되었습니다. 청년들은 자신의 목소리가 일터의 변화로 이어지는 경험을 통해 조직에 대한 신뢰를 쌓고 자존감을 높일 수 있었습니다.

이러한 노력과 진정성 있는 운영을 바탕으로 참여 청년들로부터 좋은 반응을 얻었으며, 서울영커리어런스 ‘우수운영기관’이라는 뜻깊은 성과를 거두었습니다. 링크지랩의 사례는 청년 일자리 문제 해결을 위해 공공의 인프라와 민간의 일터, 그리고 모기업의 지원이 결합했을 때 긍정적인 시너지를 낼 수 있음을 보여줍니다. 앞으로도 더 많은 청년이 링크지랩이라는 상생의 징검다리를 딛고 미래 IT 및 경영 인재로 도약할 수 있도록, 서울시와 여러 기관의 지속적인 관심과 협력을 부탁드립니다. 감사합니다.

2026 제2회 ESG 경영 가치확산 포럼

AI시대, 청년성장을 위한 서울시 ESG 전략 모색