

정책연구
2025-10

한국 청년들의 근로준비도 연구

이정민

한국노동연구원

목 차

요 약	i
제1장 서론 : 청년 근로준비도 개념 확립의 필요성	1
제1절 지속적이며 국제적인 청년 고용 문제	2
제2절 한국적 문제로서의 청년 고용	6
제3절 연구의 목표 및 구성	9
제2장 근로준비도 관련 문헌 연구	11
제1절 노동시장 변화와 교육·훈련의 현주소	11
1. 교육-고용 전환의 글로벌 도전과제	11
2. 산업구조 변화, 기술 혁신, 스킬 부족	13
3. 평생학습의 중요성과 한계	15
제2절 근로준비도 개념의 부상과 변천사	19
1. 근로준비도 개념의 초기 등장과 배경	19
2. 고용 가능성(Employability)과의 관계 및 개념적 모호성	21
3. 근로준비도 개념화의 변천	22
4. 근로준비도의 구성 요소 및 구조	24
제3절 소 결	28
제3장 근로준비도에 대한 인식 : FGI 분석	31
제1절 FGI 수행 목적	31
제2절 FGI 연구 설계	32

1. 개 요	32
2. 연구 참여자 선정과 특성	33
3. 자료 수집 절차와 방법	35
4. 자료 분석 방법	37
제3절 연구 결과	37
1. 개 요	37
2. 청년들의 조기 퇴사 원인	45
3. 청년들의 직장 안착에 필요한 근로준비도 조건	47
4. 교육지원 결핍 : 이론과 실무의 간극	48
5. 책임과중 : 과도한 기대와 현실의 충돌	50
6. 기업의 입장에서 바라본 청년 채용 및 교육에서 겪는 어려움	51
7. 청년 노동시장 안착을 위한 방안에 대한 참여자 의견	52
제4절 소 결	55
제4장 근로준비도 관련 청년정책 현황 분석	57
제1절 연구 방법	58
1. 개 요	58
2. 데이터 수집 방법	58
3. 데이터 분석 방법	60
제2절 기초통계 분석 결과	63
1. 청년정책 기초 현황	63
2. 정책 대상별 특성	68
3. 지역별 정책 분포	70
4. 정책 사각지대 분석	71
5. 정책 정보전달체계 분석	73
제3절 텍스트 마이닝 및 언어 모델링 분석 결과	74
1. 말뭉치 구성 및 주요 키워드	74
2. 최적 토픽 수	77

3. 토픽 모델링 결과의 시각화	79
4. 토픽별 주제 분석	83
제4절 연구의 한계	85
제5절 소 결	86
제5장 근로준비도 교육의 실행가능성	89
제1절 연구 필요성 및 방법	89
제2절 에듀테크 및 HRD 박람회 분석	90
1. 개 요	90
2. 2025 에듀테크 코리아 페어 분석	92
3. 제19회 HRD 콘퍼런스 분석	100
제3절 기업 관계자 인터뷰 결과	104
1. 역량 진단 및 강화의 통합솔루션 보유 여부	105
2. 역량 강화에 있어 디지털 기술의 활용 여부	105
3. 공공부문과의 연계 협력 가능성	105
제4절 소 결	106
제6장 결론 : 청년의 노동시장 안착을 위한 준비	108
제1절 주요 연구 결과 요약	109
제2절 정책제언	112
1. 청년의 사회적 뒷걸음에 대한 공공의 관심 필요	112
2. 현 청년 세대의 상황적 특수성에 대한 이해 필요	114
3. 청년 일자리 안착을 위한 ‘청년-기업-정부’ 파트너십 구체화의 필요성	114
제3절 결 론	117
참고문헌	119

표 목 차

〈표 1-1〉 글로벌 청년 고용 지표 변화 추이(2014~2025년)	3
〈표 1-2〉 ILO 청년고용 트렌드 보고서(GETyouth) 요약 (2015~2024)	5
〈표 1-3〉 비경제활동 청년의 이전 직장 퇴직 및 이직 사유	7
〈표 2-1〉 신산업 수요에 대한 현행 직업훈련의 조응수준 및 효과 ...	18
〈표 2-2〉 직장 참여에 필요한 역량에 관한 Finn 보고서와 Mayer 보고서 비교	20
〈표 2-3〉 근로준비도 3차원 통합 모델: 기술 분류와 맥락적 접근 ...	26
〈표 2-4〉 가상 시나리오에 따른 리더십 교육과정 비교표	27
〈표 3-1〉 FGI 실시 인원 정보 요약	32
〈표 3-2〉 FGI 섭외 시 조건	34
〈표 3-3〉 1차 코딩을 통한 인터뷰 주요 하위코드	43
〈표 3-4〉 2차 코딩을 통한 상위주제-하위코드 맵핑 결과	44
〈표 3-5〉 집단별 주요주제 언급강도	44
〈표 4-1〉 분석 문서의 기술통계 요약	61
〈표 4-2〉 정책분야별 분포	64
〈표 4-3〉 기관유형 · 정책분야 분포	64
〈표 4-4〉 청년정책 상위 20개 주관기관	65
〈표 4-5〉 일자리 지원사업 세부유형	67
〈표 4-6〉 취업상태별 지원사업 분포	69
〈표 4-7〉 학력별 지원사업 분포	69
〈표 4-8〉 지역별 정책분야 사업 분포	71

〈표 4-9〉 토픽별 주요 키워드 및 주요 분야, 대표 문서 예시	81
〈표 5-1〉 참여 기업의 범주화	92
〈표 5-2〉 홍보 제품의 AI 관련 여부	93
〈표 5-3〉 제품 특성별 기업 분류	94
〈표 5-4〉 솔루션의 일반역량 유형별 분류	97
〈표 5-5〉 활용 대상별 분포	97
〈표 5-6〉 기능과 목적에 따른 시제품 범주화	102
〈표 5-7〉 제공 방식 관점에 따른 시제품 분류	102
〈표 6-1〉 2030 청년 소통·공감 토크콘서트 주요 내용 정리	113

그림목차

[그림 1-1] 글로벌 청년 고용 지표 변화 추이 그래프(2014~2025년) ...	4
[그림 2-1] 근로준비도의 3차원 개념 모델	25
[그림 4-1] 상위 10개 주관기관의 주요 정책분야 흐름도	66
[그림 4-2] 워드클라우드를 활용한 정책지원내용 시각화	75
[그림 4-3] 워드클라우드를 활용한 분야별 정책지원 내용 시각화	76
[그림 4-4] 추정 토픽 개수별 퍼플렉시티 점수	78
[그림 4-5] 추정 토픽 개수별 로그우도 점수	79
[그림 4-6] 청년정책 내용의 토픽 모델 시각화:토픽 간 거리 및 30개 핵심어	80
[그림 4-7] 지역별 각 토픽의 분포(누적)	82
[그림 5-1] 에듀테크 코리아 페어 행사장 전경	91
[그림 5-2] 키오스크 단말 형태의 직무 시뮬레이션 도구 예시	98
[그림 5-3] HRD 콘퍼런스 전경	100
[그림 5-4] 생성형 AI 기반 학습자 주도의 대화 훈련 프로그램 예시	103

요 약

본 연구는 한국 청년의 ‘근로준비도(work readiness)’ 개념을 체계적으로 정립하고, 노동시장 안착에 어려움을 겪는 청년들을 위한 공공정책의 방향성을 제안하고 뒷받침하기 위해 수행되었다. 이를 위해 먼저 한국 청년의 노동시장 진입과 안착 과정에서 나타나는 경험적 사실들을 정리하고, 근로준비도 개념 정립을 위한 학술·정책연구 문헌을 검토하였다. 이후 심층 면접을 통해 청년 미취업자, 청년 재직자, 기업 인사담당자 등 노동시장 참여자들이 근로준비도의 필수 요소라고 판단하는 역량 목록을 수집하였다. 다음으로 온통청년 플랫폼을 통해 현행 청년 대상 정책들의 내용을 개관하고, 앞서 밝혀진 근로준비도 역량과 관련한 교육 및 훈련 프로그램들의 정책 내 비중 및 질적 수준을 평가하였다. 마지막으로 민간 에듀테크 시장의 기술 동향을 파악함으로써, 청년의 근로준비도 제고에 있어 디지털화된 교육의 보급 가능성을 판단하였다. 이상의 연구 결과를 종합하여, 청년의 근로준비도 역량을 강화하는 데에 필요한 공공의 역할을 제안하였다.

1. 서론

국제노동기구(ILO) 보고서에 따르면, 전 세계 청년 실업률은 2019년 13.8%에서 2020년 14.9%로 급증했으며, NEET 청년 비율은 20% 수준을 유지하고 있다. 한국의 경우, 청년층의 첫 취업까지 약 11~13개월이 소요되는 반면, 취업한 청년의 60~68%가 14~19개월 만에 첫 일자리를 떠난다. 비경제활동 청년의 70% 정도가 직장을 다닌 경험이 있으며, 주요 퇴직 요인 중 개인·가족 사유가 49.4%, 작업여건 불만족이 16.9%란 사실을 함께 고려할 때, 낮은 실업률에도 불구하고 한국 청년의 노동시장

이행 과정은 낙관적이지 않다. 청년 고용 문제가 구직 시의 미스매치뿐 아니라 입사 후 일하는 환경과 노동공급자의 행동 변화가 맞물린 복합적 현상임을 상기해야 할 시점이다. 반면, 이 현상의 심층 동인에 대한 체계적 분석은 매우 부족한 실정이다.

ILO GETyouth 시리즈는 청년 고용을 구조화된 문제로 다루는 정기 간행물로서, ‘괜찮은 일자리(decent work)’ 확대, 정책 일관성·조정, 청년 참여 강화와 같은 청년 고용 활성화 방안들을 매년 꾸준히 제시하고 있다. 이 보고서의 최근 진단을 한국에 적용하자면, 팬데믹으로 인한 사회연결망 약화와 AI 발전이 가져온 자동화의 위협 등으로 인해 청년 고용 시장은 수요와 공급 양 측면에서 커다란 전환기를 맞이했다고 판단할 수 있다. 구조적 전환기에는 기업 요구 역량과 청년이 준비한 역량 사이의 ‘인식·준비 격차’가 확대되기 쉽다. 이 시기의 청년 고용 문제는 수요 중심의 거시경제 환경 개선만으로는 해결하기 충분치 않으며, 사회적 대화 안에서 노동공급자인 청년의 미시적 목소리를 듣고 공공의 시스템에 반영하려는 노력이 필요하다.

2. 문헌 연구 결과

한 사회의 청년이 일할 준비(ready to work)가 되었음을 정의하고 진단함에 있어서는 개인의 내적 역량에 대한 세세한 분류, 교육기관·회사·정부와 같은 사회적 자원의 상황, 성과·과정·보상과 같은 목표의 차이를 고려한 종합적인 관점(holistic perspective)의 채택이 중요함을 확인하였다.

교육에서 고용으로의 원활한 전환은 노동시장의 주요한 글로벌 과제이다. 현재 청년 노동시장은 과잉 교육으로 인한 평균 입직 연령의 상승 및 하향취업 경향성, 디지털화·자동화로 인한 시차적 미스매치 등으로 교육투자의 수익률 하락이 지속되고 있다. 과잉 교육이 만연하고 교육투자의 수익률이 하락하는 상황이 한국에서도 2000년대부터 지속적으로 나타났다. 최근 AI와 자동화로 대표되는 기술 변화는 스킬 편향적 특

성을 보이며, 기존 숙련의 빠른 진부화와 새로운 역량 요구를 동시에 발생시킨다. 국내 신산업·신기술 분야의 숙련 수요 분석 결과(장지연 외, 2024), 2023년 기준 전체 구인공고의 42%에서 신산업 관련 숙련이 요구되었으나, 현행 직업훈련 프로그램의 조응도는 분야별로 큰 편차를 보였다. 평생학습 참여 또한 5% 전후로 낮은 상황인데, 특히 노동시장 취약계층일수록 교육훈련 기회가 제한적이었다.

근로준비도는 단순한 직무기술 습득이 아닌, 변화하는 환경 속에서 적응·판단·성장을 지속할 수 있는 포괄적 역량을 포함하는 개념으로서 1960~70년대 서구의 직업교육에 관한 관심에서 시작되었다. 근로준비도에 대한 이론적 틀(Framework)은 복합적이고 다차원적인 형태로 진화했는데, 최근 Peersia et al.(2024)이 제시한 3차원 모델은 근로준비도를 기술(Skills), 맥락(Context), 접근법(Approach)의 상호작용으로 이해한다. 기술 차원은 인지적·개인내적·대인관계적 영역으로 구분되며 개인이 업무 수행에 필요한 역량을 구체화한 부분이다. 맥락 차원은 개인·기관·정부·고용주 수준에서, 이 역량을 습득함에 있어 책임성(Accountability)이 누구에게 있는가를 판단하는 기준으로 볼 수 있다. 접근법 차원은 수요·균형·행동적 관점을 제시하는데, 이는 근로준비도의 목적(기업의 생산성 향상, 근로자 개인의 성장, 업무수행을 통한 더 큰 보상 등)을 설정하고 이에 따라 역량 강화의 방향성을 계획하는 데에 활용된다. 이러한 다차원적 접근은 근로준비도가 단순한 개인 역량의 집합이 아니라, 다양한 이해관계자와 환경적 요인이 상호작용하는 복잡한 구성체임을 보여준다.

한국형 근로준비도의 정립은 이처럼 포괄적 역량의 개념으로 정의할 필요가 있다. 이를 위해 노동시장에서의 청년의 강점과 취약성을 경험적으로 규명하고, 교육기관과 기업을 비롯한 제도적 환경에 대한 평가, 근로준비의 형성과정에 작용하는 학습·사회적 경로를 분석하는 노력이 필요하다.

3. 청년미취업/청년재직자/인사담당자 FGI 분석 결과

집중집단면접(FGI)을 통해 구직 청년(니트1·2), 3년 이상 재직 청년, 기업 인사담당자의 인식을 비교·분석한 결과, 청년의 조기 이탈은 단일 원인으로 설명되기보다 입직 초기(특히 3개월 이내)와 1년 이후라는 두 시점을 중심으로 상이한 요인이 결합되어 나타난다는 공통된 인식을 확인하였다. 재직자와 인사담당자들은 조기 퇴직자 중 상당 비중이 상향 이직에 해당한다고 체감하였으나, 면접에서는 그 외의 이탈 요인(업무 부적응, 조직문화, 근로조건, 심리·정서 요인 등)에 대한 경험적 논의가 집중적으로 제시되었다.

첫째, 공채 축소와 채용·인력운영 방식 변화로 인해 신입에게 요구되는 기대 수준은 높아진 반면, **체계적 OJT와 초기 적응 지원은 약화**되었다는 인식이 네 집단에서 폭넓게 공유되었다. 그 결과 신입은 불명확한 역할과 높은 책임이 결합된 과제를 상대적으로 이른 시점에 떠안게 되고, 이는 부담·불안의 누적과 조기 퇴사 유인으로 작동할 수 있다는 점이 특히 니트1 집단의 경험에서 두드러졌다. 또한 동기 집단의 축소와 연수·비형식학습 기회의 감소는 **관계망 형성과 멘토링 자원의 취약**화로 이어져 ‘혼자 던져지는’ 적응 환경을 강화하는 요인으로 지목되었다.

둘째, 초기 정착을 좌우하는 핵심 요인은 입사 시점의 직무기술 보유 수준보다는 **관계자본(동료·사수·멘토)과 적응력·의사소통·자기주도성**과 같은 전이 가능한 역량이라는 판단이 재직자와 인사담당자 집단에서 반복적으로 확인되었다. 다만 직무 특성에 따라(예: 소규모 조직 또는 개인 책임이 큰 직무) 직무기술의 중요성이 상대적으로 크게 작동할 수 있다는 보완적 견해도 제시되었다.

셋째, 취업 취약 집단에서는 근로준비도의 저변 변수로 **안전·건강·정서(불안, 두려움, 자기효능감 저하)**가 부각되었다. 특히 니트2 집단(단기 근로 위주)에서는 산업재해 우려, 질병·신체조건, 대인관계 트라우마 등이 ‘구직’ 이전 단계에서 일 시작 자체를 회피·중단하는 요인으로 작동하는 양상이 확인되었다.

넷째, 공공 고용서비스 경험에 대한 평가는 상반되었다. 국민취업지원제도는 실적과 속도 중심의 운영으로 인해 충분한 진로 탐색과 맞춤형 상담이 어렵다는 비판이 제기된 반면, 청년도전지원사업 및 지역 청년센터 프로그램은 또래 관계 형성, 모의면접, 진로 탐색 지원 등을 통해 자기효능감 및 사회적 자본 형성에 긍정적으로 기여했다는 평가가 상대적으로 많았다.

마지막으로, 참여자들은 근로준비도의 핵심 하위역량(적응력, 자기주도성 등)이 **조진부로 개발 가능**하다는 점에는 대체로 동의했으나, 이러한 역량의 형성에는 시간이 필요하며 직장 내 단기 교육만으로 대체하기 어렵다는 점을 강조하였다. 이에 정책적 개입은 단발적 이론교육보다 경험 기반의 일경험·인턴·프로젝트형 프로그램을 중심으로 설계되고, 특히 대학 저학년 단계부터의 조기 경험 축적과 학점 연계 등 제도적 장치를 통해 이행 과정에서의 준비도 형성을 지원할 필요가 있다는 제안이 제시되었다.

4. 청년정책 현황 분석 결과

온통청년 플랫폼에 등록된 4,192개 청년정책(2025년 10월 기준)을 전수 수집·분석한 결과, 현행 한국 청년정책은 분야·대상·내용 측면에서 뚜렷한 편중과 공백을 동시에 보이는 것으로 나타났다. 정책 분야별로는 일자리 분야가 전체의 45.7%를 차지하며 가장 큰 비중을 보였고, 그 중에서도 창업지원과 단기 일경험·인턴십 등 가시적 성과를 비교적 빠르게 확인할 수 있는 사업 유형이 다수를 이루고 있었다. 반면, 입직 이후의 초기 적응, 근속 유지, 경력 전환을 체계적으로 지원하거나 전이역량의 누적적 형성을 목표로 하는 정책 사업은 상대적으로 드물었다.

정책 대상 설정 측면에서도 보편적 설계가 두드러졌다. 취업상태에 제한을 두지 않은 정책이 70.7%, 학력 제한이 없는 정책이 86.6%에 달해 외형상 접근성은 높은 것으로 보였으나, 니트 청년(0.5%), 고졸 이하 청년(0.8%), 경력단절 청년 등 노동시장 이행 과정에서 취약성이 큰 집단을

명시적으로 대상으로 한 정책은 극히 제한적이었다. 특히 교육 분야 정책의 경우 대학생 및 졸업예정자 중심의 프로그램 설계가 뚜렷하게 나타났으며, 고졸·비진학 청년을 위한 기초역량 보완, 재학습, 경력 재설계 지원 프로그램은 충분히 확보되지 못한 것으로 분석되었다.

정책지원 내용을 대상으로 한 텍스트 마이닝 및 토픽 모델링 분석 결과 역시 이러한 경향을 뒷받침한다. 전체 정책 문서에서는 ‘교육’, ‘지급’, ‘취업’, ‘창업’, ‘센터’와 같은 집행·훈련·재정지원 중심의 키워드가 높은 빈도로 출현한 반면, ‘경험’, ‘관계’, ‘멘토링’, ‘적응’ 등 근로준비도의 핵심 요소로 제시되는 관계 기반 학습이나 초기 적응을 매개하는 요소들은 독립적인 정책 목표로 두드러지게 나타나지 않았다. 이들 요소는 주로 창업·취업 지원사업의 부수적 구성요소로 분산되어 등장하였으며, 근로준비도 자체를 중심 목표로 설정한 정책 영역은 명확하게 형성되지 않은 것으로 판단된다.

종합하면, 현재 한국의 청년정책은 노동시장 진입 이전의 경쟁을 완화하고 ‘입직 가능성’을 높이는 데 초점을 둔, 이른바 ‘입직 시험(Entrance Exam) 지원 체계’의 성격이 강하다. 그러나 근로준비도 관점에서 볼 때, 이러한 정책 구조는 입직 이후의 적응 실패와 조기 이탈 문제를 충분히 포착하거나 대응하지 못하고 있으며, 전이역량과 관계자본을 장기적으로 축적·관리하는 정책적 장치는 미흡한 상태에 머물러 있다. 이는 청년정책의 중심 목표가 여전히 ‘취업’에 한정되어 있고, ‘안착과 지속’을 지원하는 체계로까지 확장되지 못하고 있음을 시사한다.

5. 근로준비도 개선에 있어 에듀테크의 활용가능성

에듀테크 코리아 페어와 HRD 콘퍼런스를 현장 참관하고, 일부 참가 기업 관계자들과의 비형식 인터뷰를 통해 인적자원개발 분야의 기술 동향과 공공정책으로의 확장 가능성을 검토하였다. 이를 통해 청년 근로준비도 개선을 위한 디지털 기반 교육이 현재 어느 수준까지 실행 가능한지, 그리고 어떤 한계를 지니고 있는지를 점검하고자 하였다.

분석 결과, 에듀테크 코리아 페어에서는 AI 전환(AX)을 전면에 내세운 콘텐츠·학습관리(LMS)·진단·하드웨어 중심의 솔루션들이 폭넓게 소개되었으나, 주요 적용 대상은 초·중·고 학생이 약 58%로 다수를 차지하였으며 성인·직업교육을 명시적으로 겨냥한 제품은 소수에 그쳤다. AI 활용을 표방한 제품이 많이 출품되었음에도 불구하고, 실제 기능은 자동화·요약·채점 등 기초적 수준에 머무르는 경우가 많았고, 직무 체험이나 시뮬레이션을 표방한 솔루션 역시 학습자의 몰입과 반복 연습을 충분히 뒷받침하기에는 설계의 정교함이 부족한 것으로 관찰되었다.

반면 HRD 콘퍼런스는 규모는 작지만 재직자 대상 역량강화·진단 솔루션을 중심으로 비교적 성숙한 제품군이 소개되었다. AI 기반 학습경험 플랫폼(LXP), 데이터 대시보드, 심리·팀 역할 진단 도구 등은 학생 교육 중심의 에듀테크 솔루션보다 기술적 완성도가 높았으나, 출품된 제품들 역시 ‘진단-학습 설계-실습-현업 이전-성과 인증’으로 이어지는 완결형 역량 개발 체계를 갖추었다고 보기는 어려웠다. 특히 구직 단계나 입직 초기 청년을 직접 대상으로 하여 적응력·의사소통·회복탄력성 등 전이역량을 체계적으로 강화하는 학습 모듈이나 경험형 콘텐츠는 극히 제한적이었다. 기업 관계자 인터뷰 결과에서도, 현재까지는 여전히 대면 집체식 교육이 역량 개발의 주된 방식으로 선호되고 있으며, 교육 사업자의 자원과 노하우 역시 이에 집중되어 있음을 확인할 수 있었다.

이러한 분석을 종합하면, 현 시점에서 에듀테크는 청년 근로준비도의 모든 구성 요소를 포괄적으로 지원하기에는 기술적·교육적 한계가 분명하다. 특히 자기주도성이나 적응력과 같이 다양한 상황에서의 반복적 반응과 장기적 변화 관측이 요구되는 역량의 경우, 이를 정교하게 측정·개입·추적할 수 있는 학습 설계와 이력 관리 시스템을 갖춘 솔루션은 아직 충분히 등장하지 않은 것으로 판단된다. 다만 전이역량 가운데서도 의사소통 능력의 경우에는 상대적으로 디지털 학습 도구의 공공 보급 가능성이 확인되었다. 일부 솔루션은 학습자가 역할극 상황을 설정하고 생성형 AI 에이전트와 대화를 수행하는 방식으로, 표정·발화 패턴·대화 구조를 분석해 즉각적인 피드백을 제공하고 있었다. 의사소통 역량은

복잡한 물리적 환경 설계 없이도 반복 연습이 가능하다는 점에서, 웹캠과 마이크 등 최소한의 인프라만으로도 디지털 기반 역량 강화가 가능하다는 장점을 지닌다.

결과적으로 에듀테크는 현재 청년 근로준비도 정책을 전면적으로 대체할 수 있는 단계에는 이르지 못했으나, 특정 전이역량을 중심으로 공공정책과 결합할 경우 보완적 인프라로 기능할 잠재성은 확인되었다.

6. 정책제언

본 연구는 청년의 노동시장 문제를 단순한 취업 성과의 문제가 아니라, 노동시장 진입 이후 적응 실패와 조기 이탈이 반복되는 구조적 문제로 진단하고, 이에 대한 공공의 역할 재정립이 필요함을 제안한다. 이를 위해 다음 세 가지 방향에서 정책적 전환이 요구된다.

첫째, 청년의 ‘사회적 뒷걸음’을 전이역량과 관계자본의 관점에서 정책의 핵심 의제로 설정할 필요가 있다. 그간 청년정책은 사회 진입의 ‘첫 걸음’, 즉 취업 여부에 집중해 왔으나, 청년들 사이에서는 입직 이후의 적응 실패가 반복적인 이탈을 야기하고 재진입을 저해하는 사례가 적지 않았다. 이는 직무기술 부족보다는 적응력, 자기주도성, 의사소통 능력과 같은 전이역량의 취약성과, 멘토링·동기 네트워크 등 관계자본의 부재에서 비롯되는 경우가 많다. 따라서 정책의 초점은 ‘얼마나 빨리 취업했는가’에서 벗어나, 청년이 ‘일터에 적응하고 관계를 형성하며 지속적으로 일할 수 있는 조건을 어떻게 마련할 것인가’로 전환할 필요가 있다.

둘째, 현 청년 세대가 처한 상황적 특수성을 정책 설계의 전제로 명확히 인식해야 한다. 최근 노동시장에 진입하거나 진입을 앞둔 청년층은 팬데믹 시기의 비대면 교육, 급격한 디지털·AI 전환, 그리고 인구구조 변화가 중첩된 환경 속에서 성장하였다. 이들은 사회적 관계 형성과 협업 경험이 제한된 상태에서 노동시장에 진입하고 있으며, 동시에 현장에서 요구되는 AI 활용 역량과 교육과정 간의 격차를 가장 크게 경험하는 세대이기도 하다. 여기에 더해 인구구조 전환에 대응한 노동시장 제

도 변화는 청년층의 초기 진입 기회와 임금 성장 경로에 새로운 제약으로 작용할 가능성이 있다. 이러한 복합적 조건은 과거 세대와 구별되는 정책적 대응을 요구하기에, 향후 5년은 청년의 사회적 자본 회복, 교육자본의 전환적 확충, 노동시장 적응력을 집중적으로 지원해야 할 결정적 시기로 볼 수 있다.

셋째, 청년 일자리 안착을 위한 ‘청년-기업-정부’ 파트너십 모델을 구체화해야 한다. 근로준비도는 개인이 독립적으로 축적할 수 있는 역량이 아니라, 청년·기업·정부가 각자의 역할을 분담하는 구조 속에서 형성된다. 청년은 정책의 수혜자가 아니라 자신의 경력 경로를 설계하고 정책 형성에 참여하는 주체로 자리매김해야 하며, 기업은 단기 생산성 중심의 인력 운용을 넘어 초기 적응, 멘토링, 관계 형성에 대한 책임을 명시적으로 인식할 필요가 있다. 정부는 이러한 역할 분담이 개별 조직의 자율에 맡겨지지 않도록 제도적 장치와 인센티브를 통해 파트너십을 구조화해야 한다.

종합하면, 청년정책은 더 이상 ‘사회에 진입시키는 정책’에 머물 수 없으며, 청년이 노동시장에 들어간 이후 적응하고 관계를 맺으며 지속할 수 있도록 지지하는 구조로 전환되어야 한다. 본 연구는 이러한 전환의 출발점으로서 근로준비도 개념을 제시하며, 향후 청년정책이 단기 처방이 아닌 구조적 대응으로 작동할 필요성을 강조한다.

제 1 장

서론 : 청년 근로준비도 개념 확립의 필요성

인공지능으로 대표되는 첨단 기술의 급속한 발전, 신규채용 시장의 위축, 대외경제 불확실성 증대, 그리고 인구구조의 급격한 변화는 노동시장 진입을 준비하는 청년들에게 복합적인 도전과제를 제시하고 있다. 정부의 지속적인 청년 일자리 정책 추진에도 불구하고, 20~30대의 ‘쉬었음’ 인구가 70만 명을 넘는 등¹⁾ 청년층의 비노동력화 현상은 심화하는 상황이다.

다수의 연구는 수요 측면이 지배적인 한국 노동시장의 구조적 특성을 지적하고, 청년고용 문제의 근본적 해결책을 거시경제 여건 개선과 양질의 일자리 창출에서 찾고 있다. 그러나 이러한 거시적 접근의 시각에는 노동시장 진입 후 정착 과정에서 어려움을 겪고 이탈하는 청년들이 존재한다. 이들 중 상당수가 비경제활동인구로 전환되는 추세와 청년 인구 감소라는 현실 속에서, 경제적 첫걸음을 시작한 청년들의 노동시장 안착을 지원하는 것이 시대적 과제로 떠오르고 있다. 본 연구는 ‘근로준비도(work readiness)’ 개념의 체계적 정립과 역량 강화 방안의 모색을 통해, 청년층의 노동시장 성과를 개선할 수 있는 정책적 접근의 가능성을 제시하고자 한다.

1) 국가데이터처 보도자료(2025. 12. 10.), 「2025년 11월 고용동향」.

제1절 지속적이며 국제적인 청년 고용 문제

국제노동기구(ILO)는 주기적으로 글로벌 청년 고용 동향을 분석한 보고서(global employment trends for youth, GETyouth)를 발간하고 있다. 최근 보고서에서 제시한 핵심 지표들은 청년 고용 문제의 심각성과 지속성을 잘 나타낸다. 먼저 양적인 측면에서는, 전 세계 청년 실업률이 2007년 금융위기 이전 11.7%에서 2012~2014년 13.0%로 상승한 후 2019년 13.6%에 이르기까지 높은 수준을 기록하고 있다. 이와 더불어 청년 니트(Not in Employment, Education, or Training : NEET)의 비율 또한 2025년에 20.4% 수준을 유지할 것으로 전망된다. 둘을 합쳤을 때, 전 세계 청년 3명 중 1명은 근로하지 않는 상황이라 할 수 있다. 질적 측면에서는, 전 세계 고용 청년 4명 중 3명이 비정규 일자리에 종사하며, 개발도상국 고용 청년의 약 75%가 하루 3.10달러의 중등도 빈곤선 이하에서 생활하는 등 불완전 고용 문제와 함께 청년 노동자의 열악한 생활 수준이 문제로 나타난다.

추세적인 측면을 살펴보자면, 1997년부터 2017년까지 청년 인구가 1억 3,900만 명 증가했음에도 불구하고 청년 노동력은 오히려 3,490만 명 감소하는 역설적 현상이 발생했다. COVID-19 팬데믹 이후 이러한 상황은 더욱 악화하여, 2019~2020년 사이 청년 고용이 3,400만 명 급감했으며, 청년 노동력 미활용률(LU3)은 20% 수준에 도달했다. 전반적으로 글로벌 청년 고용 지표는 2021년부터 회복세를 보여 2023년에는 15년 만의 최저 실업률을 기록했으나, 구조적 문제는 여전히 지속된다고 볼 수 있다(표 1-1, 그림 1-1).

한편, ILO GETyouth 보고서는 청년 고용 문제의 원인을 진단함에 있어 구조적 문제의 지속, 성별 격차의 고착화, 지역별 불균형 측 다양한 주제를 논의한다. <표 1-2>는 이 보고서들의 주요 쟁점 중 본 연구와 관련성 높은 의제들을 연도순으로 요약한 것이다. 지난 10년간의 ILO 보고서는 청년이 직면한 대내외적 환경 변화의 복잡성을 반복적으로 강조하고 있다. 보고서에 따르면, 글로벌 금융위기, 팬데믹, 녹색·디지털 전환 등 2000년대 이후로 청년층의 노동시장 진입을 불안정하게 만드는 사건이 연속으로 발생했

다. 이에 따라 괜찮은 일자리(decent work) 확대를 위한 정책적 투자와 제도 혁신, 관련 정책의 일관성과 조정 메커니즘 확보가 핵심 과제로 부상했다.

사회경제적 환경의 변화는 필연적으로 노동시장에서 요구되는 역량과 자질의 변화를 수반한다. 특히 현재와 같은 급격한 전환기에는 기업이 요구하는 인재상과 청년이 준비한 역량 간의 괴리가 확대되는 경향이 있다. 이러한 인식과 준비의 격차는 노동시장 신규 진입자인 청년들에게 구조적 진입장벽으로 작용한다. 이와 관련하여 ILO는 정책 수립과 집행 과정에서 청년 세대의 목소리를 제도적으로 반영하고, 사회적 대화의 주체로서 참여를 보장하는 것이 지속가능한 해결에 꼭 필요함을 강조한다.

〈표 1-1〉 글로벌 청년 고용 지표 변화 추이(2014~2025년)

	청년 실업률 (%)	NEET 비율 (전체, %)	여성 NEET (%)	남성 NEET (%)	비고
2014	13	21.9	-	-	금융위기 회복 단계
2015	13	21.8	-	-	
2016	13.1	21.7	-	-	
2017	13.1	21.6	-	-	
2018	13.2	21.7	-	-	
2019	13.8	21.8	30.5	13.5	
2020	14.9	22.4	31.1	13.9	COVID-19 최대 영향
2021	14.5	22	30	13.7	
2022	13.7	21.2	29	13.4	
2023	13	20.4	28.1	13.1	
2024(예상)	12.8	20.4	27.8	13	
2025(예상)	12.8	20.4	27.5	13	

주: 1) 청년 연령 기준: 15~24세(일부 지표는 15~29세 포함).

2) NEET: Not in Employment, Education or Training(교육, 고용, 훈련에 미참여).

3) 2024~2025년 데이터는 ILO 예측치.

4) 성별 NEET 데이터는 2019년부터 체계적 집계.

자료: ILO 통계(<https://ilostat.ilo.org/data>).

본 연구는 한국 청년 또한 최근의 팬데믹, AI 발전으로 인한 구조적 전환 등으로 인해 노동시장 진입과 정착에 있어 이전 세대는 경험하지 못한 어려움을 겪고 있음을 전제한다. 이에 따라 현재의 청년 세대에게 있어 노동시장의 장벽을 극복하고 안정적으로 지속가능한 경력을 구축하는 데 필요한 요소가 무엇인지, 근로준비도라는 관점에서 탐구하고자 한다.

[그림 1-1] 글로벌 청년 고용 지표 변화 추이 그래프(2014~2025년)



주 : 1) 청년 연령 기준: 15~24세(일부 지표는 15~29세 포함).

2) NEET: Not in Employment, Education or Training(교육, 고용, 훈련에 미참여).

3) 2024~2025년 데이터는 ILO 예측치.

4) 성별 NEET 데이터는 2019년부터 체계적 집계.

자료 : ILO 통계(<https://ilostat.ilo.org/data>).

〈표 1-2〉 ILO 청년고용 트렌드 보고서(GETyouth) 요약(2015~2024)

	보고서 제목	주요 내용
2015	Global Employment Trends for Youth 2015: Scaling up investments in decent jobs for youth	- 청년들을 위한 ‘괜찮은 일자리’(decent jobs)에 대한 투자 확대를 강조하며, 이는 권리 보호, 적절한 소득, 사회적 보호 제공을 의미함 - 2012년 ILO가 채택한 ‘청년 고용을 위한 행동 촉구’(Call for Action)의 긴급성이 여전함을 강조. - 5대 정책 영역 : (1) 고용 및 경제 정책, (2) 교육 및 훈련, (3) 취약 청년 대상 노동시장 정책, (4) 기업이 정신 및 자영업, (5) 노동 권리 - 청년 고용 정책의 일관성과 조정의 중요성 강조. - 글로벌 괜찮은 일자리 이니셔티브(Global Initiative on Decent Jobs for Youth)의 틀 마련.
2016	World Employment Social Outlook 2016: Trends for Youth	- 글로벌 경제활동 둔화가 청년 고용 전망에 부정적인 영향을 미치고 있음. 신흥 및 개발도상국의 핵심 과제는 기존 고용 청년들의 일자리 질 개선(불완전 고용, 비공식 고용) - NEET(Not in Employment, Education, or Training) 비율을 청년 과제(실업, 조기 학업 중단, 노동시장 단념)를 요약하는 중요한 지표로 강조하고, SDG 목표 8(경제성장 과 양질의 일자리) 달성을 위한 벤치마킹 역할을 수행할 것으로 기대 - 성별 격차가 노동시장 기회 불평등의 주요 원인임을 지적
2017	Global Employment Trends for Youth 2017: Paths to a better working future	- 기술 변화가 청년 노동시장 전망에 미치는 영향과 고용 형태에 대한 심층 분석. - 청년들은 직업 안정성을 중요하게 생각하고 이를 미래에 달성하기를 기대함. 젊은 근로자의 직업 안전 및 보건(OSH)에 대한 투자 필요성 - 안정적이고 만족스러운 일자리로의 전환에 평균 13.8개월 소요(여성 14.4개월, 남성 13.7개월) - NEET 청년의 76.9%가 여성이며, 이는 성별 노동시장 불평등과 강하게 연관됨 - 양질의 도제 제도(quality apprenticeships)의 중요성 강조
2020	Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the future of jobs	- 청년의 노동시장 참여 감소는 교육 등록 증가뿐 아니라 청년 NEET 문제의 지속(특히 젊은 여성에게서)을 반영. 교육 수준이 높을수록 고임금 및 고용 가능성이 높아지며, NEET 비율은 교육 수준이 높아질수록 감소하는 경향이 있음.

〈표 1-2〉의 계속

	보고서 제목	주요 내용
2020		- 청년 노동력 미활용(LU3) 비율은 전 세계적으로 약 20%. - 기술과 자동화: 인공지능(AI)이 일자리를 자동화하기보다는 보강할 가능성이 높음. 새로운 기술을 활용하여 괜찮은 일자리를 창출하고 위험을 해결하는 정책 혁신이 필요. 한국의 '스마트 공장' 지원 및 케냐의 '우지킬리모' 디지털 플랫폼 사례 언급.
2022	Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people	- COVID-19 위기가 청년 고용, 교육, 훈련에 심각한 영향을 미쳤음을 강조 - 팬데믹 이후 청년들은 흉터 효과(scarring effect), 즉 장기적인 노동시장 기회 및 결과의 악화 위험을 받을 가능성 경고 - 회복 탄력성이 있는 경제 구조 구축을 위해 '녹색(green)', '디지털(digital)', '돌봄(care)', '오렌지(orange/창의)' 경제에 대한 투자를 지지 - 디지털 경제의 확장은 교육 수준 향상과 함께 청년 고용의 공식화에 기여할 수 있음
2024	Global Employment Trends for Youth 2024: Decent work, brighter futures	- 지난 20년간의 성과를 되돌아보고 불확실한 시대의 청년 고용 전망을 다룸 - 청년들의 괜찮은 일자리 확보를 위한 정책 조치와 개입을 강조 - 정책 실행의 주요 원칙으로 정책 결정 과정에 청년들을 참여시키고, 사회적 대화 기관을 강화할 것을 제안

자료: 저자 작성.

제2절 한국적 문제로서의 청년 고용

한국 청년 고용의 특수성을 보여주는 경험적 사실들이 있다. 첫째는 청년층의 노동시장 진입과 조기 이탈 패턴이다. 경제활동인구 청년 부가조사(2017~2024년)에 따르면, 청년의 첫 취업까지 평균 소요기간은 15~29세 기준 약 11개월, 20~34세 기준 약 13개월에 달한다. 그러나 어렵게 진입한 첫 일자리에서의 근속기간은 매우 짧다. 15~29세 청년의 60%가 평균 14개월

만에, 20~34세 청년의 68%가 평균 19개월 만에 첫 일자리를 떠나고 있다.

둘째, 비경제활동 청년의 높은 과거 직장 경험률이다. 최근 10년간 비경제활동 청년의 평균 69%가 과거 직장 경험을 보유하고 있었으며, 이들 중 약 3분의 1은 조사 시점 기준 퇴직 후 1년이 경과하지 않은 청년들이었다

〈표 1-3〉 비경제활동 청년의 이전 직장 퇴직 및 이직 사유

		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	10년 평균
퇴직기간	1년 이상	2,139 (48.3)	1,994 (46.1)	1,943.7 (45.1)	1,913.4 (45)	1,871.5 (44.1)	1,827.3 (41)	1,878.9 (43.8)	1,733.9 (44.2)	1,564.6 (42.2)	1,486.6 (42)	1,835.3 (44.2)
	직장 없었음	1,185.3 (26.8)	1,259 (29.1)	1,326.9 (30.8)	1,329.7 (31.3)	1,366.9 (32.2)	1,449.7 (32.5)	1,357.9 (31.7)	1,225.1 (31.2)	1,198.5 (32.3)	1,109.7 (31.4)	1,280.9 (30.9)
	1년 미만	1,105.9 (25)	1,069.7 (24.7)	1,042.2 (24.2)	1,005.7 (23.7)	1,007.6 (23.7)	1,177.4 (26.4)	1,053.1 (24.5)	967.9 (24.6)	943.1 (25.4)	941.6 (26.6)	1,031.4 (24.9)
1년 미만 이직 사유	개인, 가족 관련	596.1 (53.9)	576.2 (53.9)	542.2 (52)	542.2 (53.9)	510.8 (50.7)	511 (43.4)	442.9 (42.1)	466.6 (48.2)	463 (49.1)	442.3 (47)	509.3 (49.4)
	작업여건 불만족	170.3 (15.4)	158.5 (14.8)	169.8 (16.3)	174.4 (17.3)	178 (17.7)	184.4 (15.7)	157.8 (15)	173.5 (17.9)	180.3 (19.1)	189.5 (20.1)	173.6 (16.9)
	임시 또는 계절적 일의 완료	115 (10.4)	117.8 (11)	121.3 (11.6)	111.1 (11)	141.4 (14)	197.1 (16.7)	191.4 (18.2)	166.9 (17.2)	148.8 (15.8)	162.1 (17.2)	147.3 (14.3)
	육아	92.8 (8.4)	94.3 (8.8)	94.4 (9.1)	81.2 (8.1)	65.8 (6.5)	80.1 (6.8)	69.7 (6.6)	55 (5.7)	52.9 (5.6)	51 (5.4)	73.7 (7.1)
	일거리가 없어서 사업부진	44.7 (4)	42.4 (4)	35.9 (3.4)	28.3 (2.8)	34 (3.4)	64.5 (5.5)	55.5 (5.3)	31.8 (3.3)	28.1 (3)	25.3 (2.7)	39 (3.7)
	명예, 조기퇴직, 정리해고	13.9 (1.3)	21.2 (2)	22.3 (2.1)	21.8 (2.2)	24.5 (2.4)	56.9 (4.8)	60.6 (5.8)	25.2 (2.6)	28.7 (3)	28.4 (3)	30.4 (2.9)
	직장의 휴업, 폐업	18.9 (1.7)	13.3 (1.2)	17.8 (1.7)	20.7 (2.1)	25.5 (2.5)	55.7 (4.7)	50.4 (4.8)	23.8 (2.5)	19.5 (2.1)	25.3 (2.7)	27.1 (2.6)
	가사	21.9 (2)	23.1 (2.2)	18.5 (1.8)	12.9 (1.3)	10.7 (1.1)	10.4 (0.9)	10.5 (1)	11.8 (1.2)	10.5 (1.1)	9 (1)	13.9 (1.3)
	기타	28.1 (2.5)	17.9 (1.7)	17.1 (1.6)	10.8 (1.1)	13.9 (1.4)	12.3 (1)	11.6 (1.1)	10.4 (1.1)	5.6 (0.6)	4.8 (0.5)	13.2 (1.3)
	심신장애	4.4 (0.4)	4.9 (0.5)	2.9 (0.3)	2.4 (0.2)	3.1 (0.3)	4.9 (0.4)	2.8 (0.3)	3 (0.3)	5.7 (0.6)	4 (0.4)	3.8 (0.4)

자료 : 이정민(2025), 『비구직 청년의 특성과 정책과제』.

(이정민, 2025). 이들의 퇴직사유를 살펴보면 계약완료, 육아, 정리해고, 폐업 등 외부적 요인이 34%인 반면, 작업여건 불만족(16.9%)을 포함한 개인적·가족 사유가 66%에 달했다. 즉, 선택적 근로 중단이 퇴직의 대다수를 차지했으며, 비자발적 퇴직은 상대적으로 적었다. 그러나 이러한 선택에 영향을 미친 심층적 요인들에 대한 분석은 아직 잘 이루어지지 않았다.

왜 한국의 청년들은 오랜 기간 준비하여 얻은 직장을 빠르게 떠나는가? 일각에서는 청년의 ‘높아진 눈높이’를 원인으로 지적하지만, 이는 복잡한 현상을 지나치게 단순화한 해석이다. 청년층의 근로 인식 변화는 그들을 둘러싸고 있는 심리·사회·문화적 맥락을 고려하여 체계적으로 분석할 필요가 있다. 이러한 구조적 분석 없이 피상적 진단에 기반한 정책 수립은 한계를 가질 수밖에 없다. 예컨대, 청년 고용 문제에 대응하여 고용서비스 확대, 직업훈련 강화, 양질의 일자리 창출과 같은 일반적 처방이 반복적으로 제시되어 왔으나, 정책 대상과 작동 메커니즘에 대한 구체적 분석이 결여될 경우 이는 실질적 개입이라기보다 선언적 수준의 담론에 머물 가능성이 크다.

양질의 일자리 창출이라는 해법이 지니는 현실적 제약을 좀 더 생각해 보자. 먼저, 혁신적 비용 절감 없이 양질의 일자리를 대량으로 창출하는 것은 영리를 추구하는 기업 차원에서 구조적으로 어렵다. 둘째, 이를 가능하게 하는 기술혁신이나 산업구조 전환은 상당한 시간과 자원을 필요로 하는 중장기적 과제이므로, 현재 고용 문제의 직접적인 해결책보다는 미래에 대한 투자로 이해해야 한다. 게다가 최근에는 기술혁신으로 인한 산업구조의 전환이 일자리의 감소를 유발할 수도 있다는 우려가 함께 존재한다. 셋째, ‘양질의 일자리’는 절대적 기준뿐 아니라 상대적 인식을 포함하는 개념이라는 점에서, 새로 만들어질 일자리가 청년들의 노동시장 이탈을 막을 수 있을 만큼 충분한 수준인지 확신할 수 없다. 실제로 임금과 근로시간이라는 정량적 지표를 제외하면, 노동 수요자, 정책 입안자, 청년 간의 ‘양질의 일자리’에 대한 인식 차이를 체계적으로 분석한 연구는 매우 부족한 상황이다.

청년의 반복적인 노동시장 진입과 이탈은 개인 수준에서도 추가적인 탐색 비용을 부담하게 할 뿐 아니라, 실업급여 지출을 증가시키고 해당 일자리에 더 적합할 수 있는 다른 구직자의 매칭을 저해하는 혼잡(congestion)을 유발한다는 점에서 상당한 사회적 비용을 발생시킨다. 따라서 청년의 노동

시장 안착을 지원하는 것은 고용률을 높이는 차원을 넘어, 노동시장 전체의 효율성 제고에도 기여할 수 있다. 그러나 노동시장 진입 단계의 스펙 쌓기나 단기적 매칭에 초점을 맞춘 지원만으로는, 청년이 괜찮은 일자리(decent jobs)에서 경력을 시작하고 조직 내에서 관계를 형성하며 역량을 확장해 나갈 기반을 충분히 마련하기 어렵다. 보다 효과적인 지원 방안을 모색하기 위해서는 청년의 일터 안착에 영향을 미치는 개인적·조직적·제도적 요인을 입체적으로 파악할 필요가 있다. 이에 본 연구는 청년의 노동시장 안착을 뒷받침하는 핵심 개념으로서 근로준비도(work readiness)에 주목하고, 그 구성요소와 형성 경로, 그리고 이를 강화하기 위한 정책적·환경적 조건을 다각도에서 분석하고자 한다.

제3절 연구의 목표 및 구성

청년 고용 문제는 국내외를 막론하고 지속되는 구조적 과제이다. 이것이 개인의 역량과 구조적 요인의 상호작용이라는 전제하에, 기존의 거시적 접근과 양질의 일자리 창출 중심 정책을 보완하는 대안으로서 청년의 심리·사회·문화적 변화와 노동시장이 요구하는 역량 간의 간극을 체계적으로 분석할 필요가 있다.

이러한 맥락에서 본 연구는 ‘근로준비도(work readiness)’를 한국 청년 고용 정책의 대안적 분석 틀로 제시하고, 이를 체계적으로 개념화하고자 한다. 구체적인 연구 목표는 다음과 같다. 첫째, 한국적 맥락에 적합한 근로준비도 개념을 정립하고 이론적 토대를 구축한다. 둘째, 이론적 근로준비도 개념과 청년 노동시장 주요 이해관계자들의 경험적 인식을 비교하고, 실용적 차원에서 근로준비도의 필수 요소들을 분석한다. 셋째, 현재의 청년정책이 근로준비도 함양에 적절히 기여할 수 있을 것인지 평가한다. 넷째, 근로준비도 향상에 기여할 수 있는 기술적 변화를 탐색한다.

본 연구는 다음과 같이 구성된다. 제2장에서는 근로준비도 관련 국내외 선행연구를 체계적으로 검토하여 이론적 프레임워크를 구축하고, 기존 개

념의 한계와 쟁점을 분석한다. 이를 바탕으로 한국 청년의 노동시장 진입과 안착에 적용 가능한 근로준비도 개념을 재정의한다. 제3장에서는 질적 연구 방법을 통해 근로준비도에 대한 다층적 인식을 분석한다. 기업 인사담당자, 사회초년생, 구직청년을 대상으로 집중그룹인터뷰(FGI)를 실시하여, 하위 역량별 중요도, 습득 시기, 교육 책임 주체 등에 대한 집단 간 인식 차이를 심층 분석한다. 이를 통해 근로준비도에 대한 이론적 연구와 한국 사회에서의 실질적 의미 차이를 분석하고, 노동 수요자와 공급자의 입장을 종합적으로 고려한 필수역량을 정리한다.

제4장에서는 현행 청년 대상 정책들을 대상으로 정량분석을 시도한다. 먼저 청년정책 정보플랫폼인 온통청년에 등록돼 있는 4,192개의 청년정책들을 정책 유형, 대상, 지역 측면에서 어떤 분포를 보이는지 기술통계 수준에서 분석한다. 이에 더해, 해당 플랫폼에 등록된 정책의 세부 내용을 텍스트 마이닝을 통한 의미 분석을 실시함으로써, 지원 내용 및 방식에 있어서 공통적으로 출현하는 어휘들을 분류하고 이를 바탕으로 유사한 정책적 지원들의 범주화를 시도한다.

제5장에서는 근로준비도 향상을 위한 교육적 개입의 실행 가능성을 검토한다. 에듀테크 및 인재개발 분야의 최신 동향을 분석하고, 기술적 측면에서 근로준비도 역량을 강화함에 있어 참고할 만한 변화들과 대규모 적용 시의 제약 요인 등을 체계적으로 정리한다. 교육 목표 및 기술 완성도 측면에서 근로준비도 향상과 관련성이 높은 기업들의 시제품 중 사례 연구를 실시하여, 향후 교육·직업훈련 분야에서 디지털 전환을 통해 긍정적인 시너지가 발생할 가능성이 큰 기술들을 소개한다.

제6장에서는 문헌연구와 실증분석 결과를 종합하여 주요 발견점을 정리하고, 한국 청년 고용정책에 근로준비도 개념을 도입하기 위한 구체적 방안을 제시한다. 특히 단기적 일자리 매칭을 넘어 청년의 지속가능한 경력개발을 지원하는 데 고려해야 할 정책 인사이트를 제공하고자 한다. 궁극적으로 본 연구는 노동시장 진입을 핵심목표로 삼는 기존의 청년 고용정책을 보완하여, 청년의 노동시장 안착을 지원하는 실효성 있는 정책 대안을 마련하는 것이 반드시 필요함을 강조하고자 한다.

제 2 장

근로준비도 관련 문헌 연구

본 장에서는 근로준비도 개념의 이론적 토대를 구축하기 위해 선행연구들을 체계적으로 검토한다. 먼저 교육과 노동시장 성과의 관계를 분석한 연구들을 통해 전통적 교육 투자 모델의 한계를 확인하고, 산업 전환과 노동 수요 변화에 관한 연구들을 검토하여 새로운 역량 요구의 배경을 파악한다. 이어서 근로준비도의 개념과 구성요소를 다룬 국내의 연구들을 비판적으로 검토한 후, 한국 청년의 노동시장 정착을 위한 실용적 역량으로서 근로준비도 개념을 재정의하고자 한다.

제1절 노동시장 변화와 교육·훈련의 현주소

1. 교육-고용 전환의 글로벌 도전과제

교육에서 고용으로의 원활한 전환은 노동시장의 주요한 글로벌 과제이며, 청년 공공정책 분야는 이 측면에서 세 가지 핵심 쟁점에 직면해 있다(Dhakai et al., 2019). 첫째는 교육투자가 개인·사회적으로 삶의 수준을 높여줄 것이라는 가정이 무너지고 있다는 점이다. 과잉교육 현상은 미국에서는 이미 1970년대부터 지적됐으며(Freeman, 1976), 지속적이고 광범위한

현상으로 확인되었다(Groot & van den Brink, 2000; Hartog, 2000). 높은 교육 수준이 임금과 직업 안정성 측면에서 더 이상 상응하는 경제적 보상을 보장하지 않는다는 증거는 국내의 정책연구에서도 확인된다. 이병희 외(2005)는 한국의 교육투자 수익률이 1994년까지 9% 수준으로 하락했으며, 특히 1980년대 중반 이후 급증한 청년 대졸자의 공급에 상응하는 수요 증가가 이루어지지 못해 청년층의 상대적 임금이 크게 감소했음을 보여준다. 고학력자의 하향취업이 증가하고 대졸자 집단 내 임금격차가 확대되는 가운데, 전문대학 교육은 이미 투자로서의 유인을 상실했으며, 의학·교육계열 등 특정 직업과 직결된 전공을 제외하고는 대학교육의 노동시장 성과가 제한적으로 나타났다. 특히 대학 입학성적을 통제했을 때 전공별 임금프리미엄이 크게 감소한다는 발견은 대학교육의 부가가치보다 선발효과가 더 크게 작용하고 있음을 시사하며, 이는 고등교육의 양적 팽창이 인적자원의 효율적 배분으로 이어지지 않고 오히려 교육투자의 사회적 낭비를 초래할 수 있음을 의미한다.

둘째, 고등교육 접근성 확대와 참여율 급증은 평균 입직 연령의 상승 등 청년 실업에 직간접적 영향을 미치고 있다. 과잉교육은 경력 초기의 일시적인 현상일 수 있으나, 장기화될 경우 인적자본과 임금의 손실로 이어진다(Sicherman, 1991; Rumberger, 1987). 한국적 맥락에서는 도피성 진학이나 취업 유예로 인한 통계적 착시, 고학력화에 따른 하향취업 경향성 등이 이러한 문제의 구체적 양상으로 볼 수 있다.

마지막으로, 산업 전반에 걸친 디지털화, 로봇공학, 자동화가 광범위하고 예측 불가능하게 확산하면서, 구직자의 스킬 세트와 노동시장 수요 간의 시차적 매칭이 위협받고 있다. 자동화는 노동을 대체하는 동시에 보완하며 새로운 수요를 창출하지만, 이러한 보상 메커니즘이 항상 작동하는 것은 아니다(Autor, 2015). 자동화의 “대체 효과”가 새로운 과업 창출의 “복원 효과”를 상회하는 상황이 발생할 수 있다(Acemoglu & Restrepo, 2019). 이는 고등교육에 대한 현재적 투자 가치를 빠르게 감소시키고, 전통적 방식의 교육을 답습한 청년들이 미래에 새로 생길 직업들에 필요한 요구사항들을 충족하기 어려울 가능성이 증가함을 의미한다.

2. 산업구조 변화, 기술 혁신, 스킬 부족

가. 학술적 논의

노동시장에서 공공정책이 담당해야 할 역할을 새롭게 정립하기 위해서는, 현재 고용에 영향을 미치는 구조적 요인들에 대한 심층적인 이해가 필요하다. 특히 최근처럼 급격한 사회기술적 변화가 경제성장을 주도하는 시기에는 특정 집단에게 배재적이고 부적인 파급효과(Exclusionary negative spill-over effect)가 나타날 가능성을 경계해야 한다는 주장도 존재한다.

Mitra(2023)는 문헌 리뷰를 통해 산업구조의 제한적 확산, 기술 변화의 양면성, 스킬 부족 등과 같은 특징들이 고용에 미치고 있는 복합적인 현황을 정리하였다. 저서에 따르면, 최근 연구들은 제조업이 여전히 경제성장의 핵심 동력이지만, 자본집약도 증가로 인해 고용 흡수력은 감소하고 있다고 분석한다(Djidonou & Foster-McGregor, 2020). 특히 개발도상국의 경우, 제조업 부문이 충분히 성장하기 전에 서비스 부문으로의 조기 전환(premature deindustrialization)이 발생하여, 미숙련 및 준숙련 노동력의 생산적 흡수가 제한되는 현상이 나타난다(Dasgupta & Singh, 2007). 한편, 서비스 산업은 양적으로 성장했지만 이중구조를 보인다. 고생산성 부문과 저생산성 부문이 공존하며, 미숙련 노동자들은 주로 저생산성 서비스 부문에 잔류하게 되어 불완전 고용 문제가 지속된다(Mitra, 2013).

기술 혁신이 고용에 미칠 파급효과가 긍정적인지 부정적인지에 대한 논쟁은 오래도록 이어져 왔다. 2000년대 초반 컴퓨터와 인터넷이 활발히 도입되던 시기에도 컴퓨터화가 루틴한 과업을 대체하면서 “일자리 양극화(job polarization)”를 야기하며, 중간 숙련 일자리의 감소와 임금 불평등 심화를 만들어 낼 것이란 주장이 있었고(Autor, Levy, & Murnane, 2003), 기술적 실업이 일시적 현상이며 여러 보상 매커니즘 체계로 인해 종합적으로는 고용을 증가시킨다는 반론도 존재하였다(Vivarelli, 2013).

최근 자동화와 인공지능, 로봇의 급속한 발전에 대해 고용 측면에서는 비판적인 관점들이 더 부각되고 있다. 로봇 도입은 생산성을 높이지만 특정 직종의 고용과 임금에 부정적 영향을 미친다는 실증 결과가 제시되었다

(Graetz & Michaels, 2018). Arntz et al.(2016)는 OECD 국가의 일자리 9%가 자동화 위험에 직면해 있으며, 특히 일상적이고 반복적인 업무가 대체될 가능성이 높다고 분석한다. 향후 10~20년 내 미국 일자리의 47%가 자동화 위험에 노출될 것이라는 전망도 있다(Frey & Osborne, 2017). 그러나 자동화가 노동을 완전히 대체하기보다 새로운 형태의 보완관계를 창출한다는 반론도 존재한다(Autor, 2015).

중요한 점은 기술 변화가 스킬 편향적(skill-biased)이라는 것이다. 컴퓨터화는 숙련 편향적 기술 변화를 가져와 고숙련 노동자에 대한 수요는 증가시키는 반면 저숙련 노동자의 일자리는 감소시켜 임금 불평등을 심화시킨다(Autor, Katz, & Krueger, 1998; Katz & Murphy, 1992). 기술 변화의 가속화는 필연적으로 스킬 부족 문제를 야기한다. 노동 공급 측면에서 대량의 저숙련·중숙련 노동력이 존재함에도 불구하고, 기업이 요구하는 스킬을 갖춘 인력은 부족해지는 역설적 상황이 발생한다.

나. 국내 정책연구 사례

구조적 문제로서의 스킬 미스매치 현황 진단 및 실질적 해결을 위해 국내에서도 정책 연구들이 수행되고 있다. 한 가지 접근법은 새롭게 부상하고 있는 신산업·신기술 분야의 숙련 수요를 광범한 데이터를 통해 분석하고 현행 직업훈련 프로그램의 조응 정도를 분석하는 것이다. 장지연 외(2024)는 산업 분야별 노동수요 전망과 관련한 실태조사들을 정리하고, 온라인 구인공고 빅데이터 분석을 통해 신산업·신기술 분야 고용 현황과 숙련 수요를 포괄적으로 분석하고자 하였다. 이 연구의 실태조사에 따르면 21개의 신산업 분야 중 일반 소프트웨어, 빅데이터, 사이버보안, 에코업, 바이오헬스, 신재생에너지, 나노, 사물인터넷 분야에 상당한 규모의 인력이 종사하는 것으로 확인되었으며 공급에 비해 수요가 늘어날 것으로 보이는 분야로 인공지능, 사물인터넷, 데이터 업무, 이차전지, 첨단소재 등이 전망되었다. 인공지능 대규모 언어모델(LLM)을 활용하여 구인공고문을 분석한 결과, 2023년 기준으로 전체 구인공고 중 42%가량에서 신산업·신기술 숙련 수요가 확인되었다. 특히 일반 소프트웨어(38만 건)와 빅데이터(20만 건) 관련 숙련 수요

가 압도적으로 많았으며, 예코업, 사물인터넷, 인공지능, 5G·6G, 바이오헬스 순으로 수요가 나타났다.

또 다른 접근법은 AI 기술이 실제 작업현장에 도입되었을 때 노동과정이 어떻게 재구조화되는지를 질적으로 분석하는 것이다. 노세리 외(2024)는 제조업, 보건의료서비스, 법률서비스업, ICT 개발업, 창작예술, 인사관리 등 AI 노출도가 높은 6개 분야를 대상으로 AI 도입이 가져온 노동과정의 구체적인 변화를 추적했다. 연구 결과, AI는 기존 자동화와 달리 사무직과 전문직이 수행하던 인지적 과업까지 대체할 수 있음이 확인되었으나, 현재 단계에서는 과업의 약 2/3 정도만 수행 가능하고 나머지는 여전히 인간 노동자의 보완이 필수적인 것으로 나타났다. 특히 AI의 학습 결과 신뢰성이 아직 충분하지 않아 작업자들의 과업 수행을 완전히 대체하기보다는 참고용 자료로 활용되는 경향이 강했으며, 이러한 한계로 인해 현재까지는 AI의 고용 감축 효과가 제한적인 것으로 평가되었다.

그러나 산업별·직종별로 AI의 영향은 상당히 이질적으로 나타났다. 제조업에서는 기존의 생산직 노동자들에게 작업공정에 대한 이해와 데이터 분석 전문성을 동시에 갖춘 엔지니어급 숙련이 요구되는 반면, 법률서비스업에서는 단순 반복 업무를 수행하는 비서의 수요가 감소하고 법리적 판단과 책임 소재가 필요한 업무 분야의 인력 고용이 유지되고 있다. 창작예술 분야에서는 AI 활용으로 작업팀이 소형화되고 1인 작업 시스템으로 전환되는 경향이 관찰되었다. 인사관리에 있어서는 거대 언어모델을 채용과정이나 고과평가에 활용하거나, 기계학습을 활용하여 퇴직 가능성이나 산안사고의 위험도를 예측하는 등 다양한 영역에 활발히 적용되고 있었다. 이상의 발견들은 AI 기술의 빠른 발전 속도를 고려할 때 산업별 특성에 맞는 차별화된 정책 접근이 필요하며, 기술 도입 과정에서 노동자를 변화의 주체로 참여시키고 새로운 숙련 요구에 대응할 수 있도록 재교육 등을 지원하는 것이 중요함을 시사한다.

3. 평생학습의 중요성과 한계

대학이 노동시장 성과에 미치는 영향력이 과거보다 줄고 미스매치가 증

가함에 따라, 성인기 이후 직업훈련과 평생학습의 중요성이 조명되고 있다. 그러나 지속적 학습의 중요성을 강조하는 것에 반해, 평생학습의 현실성과 체계성에 대해서는 현재까지 비판이 많다. 성인을 대상으로 하는 직업훈련의 필요성은 증가하고 있지만, 훈련의 질과 노동시장 성과 간의 연계성은 아직 모호한 측면이 많다.

이병희 외(2006)는 국내의 평생학습과 관련된 논의가 추상적이거나 지엽적인 부분에 머물렀던 한계를 지적하며, 평생학습이 노동시장의 관점에서 인적자원의 효과적인 개발과 활용을 목표로 구체적으로 정립되어야 함을 강조한다. 연구는 통계청의 「사회통계조사(2004)」 및 「경제활동인구조사(2003. 7.~2004. 6.)」, 한국노동연구원의 「한국노동패널(1998~2003)」 자료를 활용하여 실증 분석한 결과, 우리나라에서는 청소년기 학교 교육에 과잉 투자가 이루어지는 반면 노동시장 진입 이후 성인 인적자원에 대한 투자는 매우 낮은 수준이며, 평생학습에 참여할 기회가 여성, 저학력자, 비정규직 등 노동시장 위험에 취약한 계층일수록 현저히 낮게 나타남을 밝혀냈다. 또한 연구는 실직, 직장 이동 등 노동시장 불안정성에 대비한 평생학습 참여가 거의 이루어지지 않고 있음을 지적한다. 직업훈련의 경우 매년 참여율이 5% 전후에 머물고 훈련 기간이 단기화되는 현상이 확인되었으며, 유동성 제약이 훈련 참여에 미치는 영향은 미미하고 훈련 참여가 다음 해 취업 확률을 증가시키는 효과를 확인할 수 없었음을 보고하였다. 연구는 국제기구(OECD, EU/CEDEFOP)의 논의와 선진 주요국 사례를 검토하여, 평생학습 논의가 인적자원개발 체계의 문제점을 해결하기 위해서는 국가 수준의 인적자원개발 투자의 불균형을 시정해야 함을 제안한다. 구체적으로, 노동시장과 연계한 교육 체계를 개혁하여 현재의 평생학습 참여 불균등을 시정하고, 노동시장 위험에 대비하여 근로자의 적응력을 제고하고, 민간 스스로 인적자원개발을 촉진할 수 있는 유인을 만드는 등의 정책적 노력이 필요함을 제안한다.

장지연 외(2024)는 현행 직업훈련이 신산업 수요에 얼마나 조응하는지를 내용적 정합성과 고용성과로 나누어 분석하였다. 표 <2-1>은 이 보고서의 주요 연구 결과를 본 연구의 저자가 발췌, 정리한 것이다. 정합성 측면에서, KDT·KDC 훈련과 실제 구인공고(OJPs)의 필요숙련을 매칭한 결과, IT계열

내에서도 유사도와 직업 수요 측면에서 정합성이 높은 분야와 낮은 분야가 차별적으로 나타났다. 정합성과 임금의 연결고리를 보면, 훈련-직업 유사도가 높을수록 임금이 상승하는 임금 프리미엄이 확인되었다. 개별 훈련의 고용효과를 보면, 일학습병행 직업훈련이 혼재된 임금효과가 클 것으로 기대되었고, 컨소시엄(기준2) 방식의 직업훈련이 가장 큰 임금 상승효과가 기대되었다. 모든 훈련은 일자리 진입 연령을 지연시키는 경향이 있었으며, 근속 기간은 KDT와 KDC는 단축되는 반면, 일학습병행과·컨소시엄 방식은 연장되는 양상이 확인되었다. 현 일자리 근속 여부에 관해서는 KDT의 경우 방법에 따라 일관되지 않고, KDC는 효과가 미미하며, 일학습병행과 컨소시엄은 뚜렷한 안정성 효과를 보였다.

질적 분석의 결과를 살펴보면, 전문인력 노동시장의 미스매치가 지속적으로 이루어지고 있으며, 기업의 입장에서는 실무 위주의 훈련 프로그램 부족으로 직업훈련 이수자를 채용하더라도 현업 활용도가 떨어진다는 인식이 확인되었다. 구직자 입장에서 기술 변화로 인한 구직 경쟁력의 심화를 체감하는 반면, 정부의 훈련 지원프로그램의 상당수가 실무 능력 향상에 도움이 되지 않는다는 인식이 존재하였다.

제1절의 선행연구를 종합하면, 교육에서 고용으로의 전환을 다룬 기존의 가정들이 흔들리고 있음을 알 수 있다. 고등교육에 대한 투자가 과거처럼 안정적인 경제적 보상으로 이어지지 않으며, 대학교육의 노동시장 성과는 교육 자체의 부가가치보다 선발효과에 더 크게 좌우되는 것으로 나타난다. 이에 따라 성인기 이후의 평생학습과 직업훈련이 대안으로 부각되나, 실제로는 취약계층일수록 참여 기회가 제한되고, 훈련의 질과 노동시장 성과 간의 연계가 뚜렷하지 않다. 즉, 입직 전 교육과 입직 후 훈련 모두 급변하는 노동시장 수요에 효과적으로 대응하지 못하고 있다.

이러한 상황에서 자동화와 인공지능의 급속한 발전은 훈련을 통해 습득한 직무기술의 진부화를 더욱 가속화할 것으로 예상된다. 동시에 AI 기술이 실제 작업현장에 도입되면서 노동과정 자체가 재구조화되고 있으며, 이러한 환경에서 인간 근로자의 직무 성과는 변화에 얼마나 유연하게 대응하느냐에 따라 달라질 가능성이 높다. 현재까지의 연구들은 기술 혁신의 영향이 특정 산업이나 직종에 집중될 것이라는 단초를 제시하고 있으나, 기술 발전

〈표 2-1〉 신산업 수요에 대한 현행 직업훈련의 조응수준 및 효과

	주요 지표	KDT (신산업 디지털 훈련)	KDC (신산업 직무훈련)	일학습병행	컨소시엄 (신산업 기준2)	공통적 시사점
정합성	훈련-직업 수요 매칭 (TF-IDF · LSA)	일부 분야(사물인터넷 · 메타버스)에서 높음, 빅데이터 · AI는 낮음	디지털콘텐츠 · AI는 높음, 소프트웨어 · 보안은 낮음	-	-	신산업 대응력에 편차 존재
임금 효과	훈련-직업 유사도 1 SD 상승 시 임금 변화	0.84%	3.50%	-	-	정합성이 높을수록 임금 프리미엄 확인
	입직 임금 변화	+3.3~15.6%	+3.3~4.5%	-2.6~+5.0%(정의 · 방법에 따라 차이)	+13.5~21.2%(기준2) / +4.9~5.8%(기준1)	프로그램별 효과 크기 상이, 추정 방법 민감
취업 연령	첫 일자리 진입 시기	0.31~0.78세 지연	0.35세 지연	0.36~0.69세 지연	0.21~0.27세 지연	훈련 참여가 단기적 고용 진입을 늦추는 효과
근속 기간	현 일자리 근속연수	1.2~4.0년 단축	0.53~1.2년 단축	0.46~1.84년 연장	0.82~+1.49년 연장	효과 양상이 프로그램 별로 상반
고용 안정성	현 일자리 근속 여부	-15.7~+4.1%p(불안정)	효과 미미	+9.5~+16.1%p	+11.0~+23.2%p	산학연계형(일학습 · 컨소시엄)이 뚜렷한 고용 안정 효과
질적 인식	설문 응답	- “취업 조건 복잡(89.7%)” - “이직 어려움(90.7%)” - “새 기술 학습 필요(95.6%)” - “실무교육 선호(71.4%)”				

자료: 장지연 외(2024), 4~6장, 저자 요약 및 재가공.

의 속도와 방향을 고려할 때 이러한 전망이 확정적이라고 보기는 어렵다. 이처럼 불확실성이 상존하는 상황에서, 노동시장에 진입하는 청년에게는 전이성이 낮은 특정 전문지식 습득에 몰두하기보다, 다양한 상황에 대응할 수 있는 적응력과 새로운 것을 지속적으로 배우고자 하는 학습력(learnability) 함양이 요구될 수 있다.

제2절 근로준비도 개념의 부상과 변천사

근로준비도 개념은 지난 수십 년 동안 고등교육이 노동시장 성과에 미치는 영향의 변화를 연구함에 있어 주요한 주제로 논의되었다. 이 분야의 초기 연구는 주로 정부와 노동 수요자 측에 의해 촉발되었는데, 대학 졸업생들이 직업 세계에 성공적으로 진입하고 회사의 생산성에 기여할 수 있도록 필요한 역량을 갖추는 데에 초점을 맞추었다.

1. 근로준비도 개념의 초기 등장과 배경

근로준비도라는 용어는 1960년대와 1970년대 미국에서 직업 교육 및 훈련과 관련해 처음 쓰이기 시작했다(Symonds & O'Sullivan, 2017). 당시 미국은 과잉 교육 문제로 어려움을 겪고 있었고, 젊은 성인들의 실업률이 중요한 사회적 문제로 부각하자 정부와 자선 단체들 주도로 훈련 및 일 기반 학습 프로그램을 개발했다. 1980년대 후반부터는 사회와 경제에서 대학의 역할에 대한 조사가 강화되었고, 영국이나 호주 등의 나라에서는 국가적 부를 늘리고 더 큰 형평성을 보장하기 위해 정부 정책이 엘리트주의적 접근 방식에서 고등교육에 대한 폭넓은 접근성을 포용하는 방식으로 바뀌었다.

이런 정책 변화가 고등교육에 대한 공공 자금 지원의 전반적인 감소를 야기하였음에도, 정책 입안자들은 투자에 대한 측정 가능한 결과를 요구하게 되었다(Clarke, 2018). 이는 대학이 현장에서 즉시 기여할 의지와 능력을 갖춘 졸업생들을 배출할 것을 요구한 시대적 흐름과 관련이 있다. 지식 경

제로의 전환, 세계화의 증가, 현재와 미래의 도전에 대처하기 위해 고도로 숙련되고 교육받은 직원의 필요성이 시대적으로 대두되었고, 고용주 측은

〈표 2-2〉 직장 참여에 필요한 역량에 관한 Finn 보고서와 Mayer 보고서 비교

	Finn Report(1991)	Mayer Report(1992)
의장	Brian Finn	Eric Mayer
발행 연도	1991	1992
목적/배경	청년의 중등 이후(Post-compulsory) 교육·훈련 참여 확대, 취업 역량(employability) 강화	Finn 보고서의 역량 체계를 정제, 고용 관련 핵심 역량을 간결하고 실행 가능한 Key Competencies로 확립
핵심 강조점	- 일반(general), 직업(vocational), 융합(general/vocational) 역량 구분. 취업 역량을 가장 넓은 의미로 정의	고용 가능성과 학습 전환을 위한 7대 Key Competencies 제시 수행 수준(Levels) 도입
제시된 역량	1. Language & Communication 2. Mathematics 3. Scientific & Technological Understanding 4. Cultural Understanding 5. Problem Solving 6. Personal & Interpersonal	1. Collecting, analysing & organising information 2. Communicating ideas & information 3. Planning & organising activities 4. Working with others & in teams 5. Using mathematical ideas & techniques 6. Solving problems 7. Using technology
추가 요소	Cultural Understanding 포함해 사회·문화적 소양 강조	Cultural Understanding은 8번째 역량 후보였으나 최종 반영 안 됨
성취 수준	제안 없음	3단계 성취 수준 Level 1 : 단순 작업 수행 Level 2 : 통합적 적용 및 판단 Level 3 : 원칙 수립·프로세스 재구성
영향	청년 고용 및 교육정책에 '기초 역량' 개념 도입	학교·직업교육훈련(VET) 시스템에 Key Competencies 통합, 평가 및 커리큘럼 반영

자료 : 저자 작성.

대학 졸업생에게 입증 가능한 수준의 고용 가능성(employability)을 요구하였다.

서구의 고등교육기관들은 대체로 졸업생의 고용 가능성이 대학 성과의 주요 동인이자 측정 기준이 되어야 함을 수용하였는데, 이로 인해 대학은 학부 과정에 다양한 ‘일반 기술 기반 학습 결과(generic skill-based learning outcomes)’를 도입하고 인턴십, 현장실습 및 국제교류와 같은 프로그램을 포함했다. 1990년대 기술 붐은 졸업생 수요를 증가시키고 고용 가능성 격차를 심화시켜, 미국에서는 경쟁력 있는 인력을 위한 SCANS(Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills) 이니셔티브가, 유럽에서는 ‘학교에서 직장으로’의 전환을 개선하기 위한 리스본 전략이 추진되었다(Peersia et al., 2024). 일련의 흐름에서 호주의 Finn 보고서(1991)와 Mayer 보고서(1992) 같이 ‘효과적인 직장 참여’와 그에 수반되는 역량 논의도 촉발되었다.

2. 고용 가능성(Employability)과의 관계 및 개념적 모호성

근로준비도는 종종 고용 가능성(employability)과 상호 교환적으로 사용되거나 중첩되는 개념으로 언급된다(Peersia et al., 2024). 하지만 고용 가능성은 개인이 경력 전반에 걸쳐 다양한 맥락에서 의미 있는 일을 찾고, 창출하고, 유지할 수 있는 능력을 포괄하는 더 넓은 개념이며, 근로준비도는 개인이 직장에서 성공할 준비가 되어 있다고 인식되는 기술과 태도 수준을 의미하는 고용 가능성의 하위 개념으로 볼 수 있다.

실제 연구들에서 근로준비도 개념과 혼용되는 용어들은 더 방대하다. ‘졸업생 기술’, ‘졸업생 역량’, ‘졸업 준비도’, ‘핵심 역량’, ‘직무 준비도’, ‘직무 준비성’, ‘전이 가능한 기술’, ‘일반 역량’, ‘졸업생 전문 직업 정체성’, ‘졸업생 자본’ 등 근로준비도 개념을 설명하기 위해 포괄적으로 사용되는 용어들이 많아짐에 따라, 이 개념의 불명확성이 증가한 측면이 있다. 이러한 현상이 발생하게 된 이유 중 하나로 고용 가능성에 대한 책임을 주로 개인에게 전가하던 경향을 꼽을 수 있다(Clarke, 2018). 문헌에 따르면 초기의 고용 가능성 개념은 고용주와 직원 간의 공동책임이란 전제하에서 (잠재적)직원의

필요역량과 고등교육기관의 역할 등을 포괄하였다. 그러나 현재의 개념화는 개인의 역할과 책임에 집중하여 고용 가능성 연구를 지나치게 단순화시켰고, 개인 수준에서 장기적인 경력 전망을 보장하기 위해 고려해야 하는 속성들을 탐색하고 이들을 개발, 유지하는 방법에 초점을 맞추었다. 결과적으로, 졸업생 고용 가능성 문헌과 일반 고용 가능성 문헌에서 다른 논의들의 통합이 어려워지게 되었다.

3. 근로준비도 개념화의 변천

근로준비도는 다양한 학문 분야와 관점에서 정의되고 개념화되어 왔다. Symonds와 O'Sullivan(2017)은 문헌에서 근로준비도를 개념화하는 세 가지 주요 접근 방식을 식별했다. 이들은 근로준비도를 구성하는 핵심 요소가 무엇인가에 초점을 두고, 문헌에 나타난 개념적 경향을 아래와 같이 유형화하였다.

- 가. 일반 역량(Generic Competencies) 중심 접근 : 이 접근 방식은 고용주가 모든 산업 분야에서 가치 있게 여기는 ‘일반 역량’ 또는 ‘핵심 기술’에 초점을 맞춘다. 여기에는 기본적인 읽기, 쓰기, 수학, 말하기, 듣기 능력과 같은 **기본 기술**, 비판적 사고, 창의적 사고, 문제 해결 능력과 같은 **고차원적 사고 능력**, 리더십, 팀워크, 협상, 갈등 해결과 같은 **대인관계 및 팀워크 기술**, 그리고 자존감, 동기 부여, 자기 조절, 목표 설정, 직무 태도와 같은 **개인적 특성 및 태도**가 포함된다.
- 나. 직무 특수 기술(Job-specific Skills) 추가 접근 : 이 접근 방식은 일반 역량에 더해 특정 직무 수행에 필요한 직무 특수 기술의 중요성을 강조한다. 이는 개인과 특정 직무 간의 적합성, 즉 ‘직원-고용 적합성’을 강조하는 관점이다.
- 다. 경력 동기(Career Motivation) 중심 접근 : 이 접근 방식은 개인이 직업을 찾고 유지하려는 경력 동기에 초점을 맞춘다. 이는 특히 경력 정체성을 개발하고 교육 및 고용 기회에 대응하는 젊은이들의 맥락에서 중요하게 간주된다. 이 동기는 ‘구직 준비성(Pre-contemplation)’,

‘구직 숙고(Contemplation)’, ‘행동(Action)’의 세 가지 측면으로 평가한다.

한편, 최근 Peersia, Rapp, and Perry(2024)는 근로준비도를 구성 요소의 목록이나 단계적 과정으로 통합하기보다는, 노동시장 내에서 근로준비도가 어떤 관점에서 해석되고 설명되는가에 따라 구분되는 세 가지 분석적 접근들을 제시하였다. 이들의 모델은 근로준비도를 둘러싼 수요 측, 공급 측, 그리고 시간에 따른 변화적 맥락을 각각 독립적인 차원으로 조망한다는 점에서, 앞선 분류와는 분석 초점과 개념화 방식에서 차이를 보인다.

가. 수요중심/기능적 접근(Demand/Functional Approach) : 이 접근 방식은 고용주가 요구하는 특정 직무 수행 능력에 초점을 맞춘다. 인적 자본 이론에 기반해, 고도로 숙련된 인적 자본이 직무에서 좋은 성과를 내는 요인으로 간주되며, 이는 졸업생이 조직 성장에 기여할 잠재력을 고용주에게 보여주는 지표가 된다고 보았다.

나. 균형중심/변혁적 접근(Equilibrium/Transformative Approach) : 이 접근 방식은 근로준비도에 영향을 미치는 외부 요인들을 고려하며, 수요와 공급의 균형을 맞추기 위한 경제적, 사회적, 개인적 변혁을 강조한다. 이는 졸업생의 근로준비도 기술 개발이 지속적이고 진화하는 과정이라는 점에 초점을 맞춘다.

다. 공급중심/행동적 접근(Supply/Behavioral Approach) : 이 접근 방식은 졸업생을 노동시장에 공급되는 ‘결과물’로 보고, 개인의 동기 부여와 행동이 근로준비도에 미치는 영향을 탐구한다. 즉, 졸업생의 동기를 유발하는 보상과 근로준비도 행동 간의 관계를 주목한다.

이러한 정의들은 근로준비도가 단순한 기술 습득을 넘어 복잡한 개인적, 상황적 요인들이 상호 작용하는 다면적인 개념임을 시사한다. 또한 연구 관점에 따라 진정한 의미의 직무 준비는 실제 직무 수행 과정에서 점진적으로 형성되는 역량으로 이해되기도 한다.

일례로, Moore와 Morton(2017)은 고용주와 관리자 인터뷰를 통해 직무

준비도(Job readiness)라는 개념에 의문을 제기하며, 졸업생들이 특정 직무에 필요한 모든 의사소통 기술을 갖추고 입사할 것이라는 기대는 현실적이지 않다고 지적한다. 이 연구에 따르면 직무 현장의 글쓰기는 대학교육에서 요구하는 글쓰기와는 목적과 방식에서 근본적인 차이가 있으며, 각 조직의 맥락에 따라 매우 독특하고 전문화되어 있어 현장 교육(on-the-job training : OJT)이 필수적이다. 이러한 분석을 토대로 Moore와 Morton(2017)은 졸업생에게 가장 중요한 것은 특정 직무기술보다는 적응력(Adaptability)과 판단력(Judgement)이며, 대학은 다양한 경험을 제공하여 학생들이 지식을 다양한 상황에 맞게 조절할 수 있는 능력을 함양시키는 데 초점을 맞춰야 한다고 주장한다.

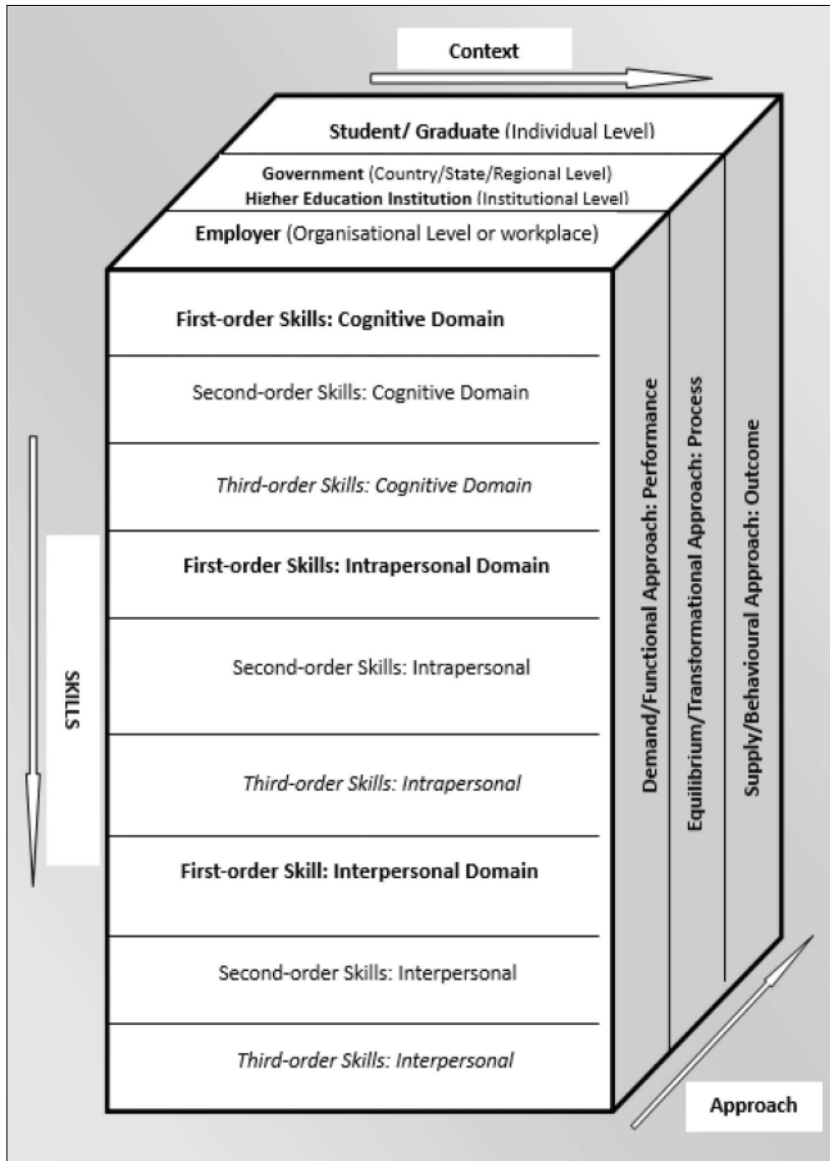
4. 근로준비도의 구성 요소 및 구조

근로준비도의 핵심은 근로준비도 행동을 촉진하는 기술들의 조직에 있다. 연구자마다 앞서 설명한 근로준비도 개념의 다면적 측면을 반영하기 위한 구조 모델을 다양하게 개발, 발전시켜 왔다. 본 소절에서는 Caballero et al.(2011), Hilton & Pellegrino(2013), Orr et al.(2023)로 이어지는 근로준비도의 개념적 작업틀(Conceptual Framework)의 통합을 시도한 최근 연구로서 Peersia, Rapp, and Perry(2024)의 3차원 모델을 소개하고자 한다.

Peersia et al.(2024)은 근로준비도를 체계적으로 분석하기 위해 기술(Skills), 맥락(Context), 접근법(Approach)의 세 가지 구성요소를 통합한 모델을 제시하고자 하였다. [그림 2-1]은 해당 연구의 도식을 발췌한 것이고, <표 2-3>은 각 구성요소의 내용을 저자가 표로 재정리한 것이다. 이 모델의 핵심은 근로준비도 향상을 위한 교육과정 내용을 구성한다 하였을 때, 기술의 수준(추상-구체적)과 해당 기술이 중요시되는 대상(개인-조직)의 특성, 이 기술의 중요성을 바라보는 시각(수요중심-공급중심)의 차이를 고려하는 것이 중요하며, 조합의 차이에 따라 개발해야 하는 역량의 특성이 매우 상이할 수 있음을 함의한다.

<표 2-4>는 ‘리더십’이라는 3수준의 구체적 기술을 예시로 맥락과 접근법이 다른 가상의 시나리오에 따라 교육목표와 교육내용, 성과에 대한 평가방

[그림 2-1] 근로준비도의 3차원 개념 모델



자료 : Peersia et al.(2024)에서 발췌.

식 등이 어떻게 달라질 수 있는지를 예시로 정리한 것이다. 리더십을 기업의 요구에 맞춘 실무적 기술로 바라보고, 이를 조직 맥락과 수요·기능적 접근

〈표 2-3〉 근로준비도 3차원 통합 모델 : 기술 분류와 맥락적 접근

A. 기술 차원(Skills Dimension)			
1차 기술 (광범위 영역)	2차 기술 (영역 예시)	3차 기술 (구체적 기술)	
인지적 (Cognitive)	• 업무 역량	• 비판적 사고(Critical Thinking) • 문제 해결(Problem Solving) • 창의성(Creativity) • 분석 능력(Analytical Skills)	
개인내적 (Intrapersonal)	• 개인적 특성 • 조직적 통찰력	• 자기주도성(Self-Direction) • 개인 기술(Personal Skills) • 적응력(Adaptability) • 직업 윤리(Work Ethic) • 윤리적 판단(Ethical Judgement) • 책임감(Accountability)	
대인관계적 (Interpersonal)	• 사회적 지능	• 의사소통(Communication) • 팀워크/협업(Teamwork/Collaboration) • 리더십(Leadership) • 갈등 해결(Conflict Resolution)	
B. 맥락 차원(Context Dimension)			
맥락 수준	주요 이해관계자	관심 영역	
학생/졸업생 수준 (Individual Level)	대학생, 졸업생	개인의 내재적 · 외재적 특성, WR 행동 촉발 요인	
고등교육기관 수준 (Institutional level)	대학, 전문대 등	교육과정 설계, 기술 개발 프로그램	
정부 수준 (Government Level)	국가, 지방정부	정책 수립, 수요-공급 균형 조정	
고용주 수준 (Employer Level)	기업, 조직	직무 성과, 조직 적합성	
C. 접근법 차원(Approach Dimension)			
접근 방법	초점	주요 관점	평가 기준
수요/기능적	성과 (Performance)	고용주 중심	노동시장 수요 충족도
균형/변혁적	과정(Process)	정부 · 교육 기관 중심	기술 학습 · 개발 효과성
공급/행동적	결과(Outcome)	학생 · 졸업 생 중심	개인 행동 변화 및 성장

자료 : Peersia et al.(2024), 저자가 도표로 재작성.

〈표 2-4〉 가상 시나리오에 따른 리더십 교육과정 비교표

	시나리오 1 : 기업 수요 맞춤형	시나리오 2 : 기관·정부 중심형	시나리오 3 : 개인 성장 중심형
차원별 조합	Skill = 3수준 Context = 고용주 Approach = 수요·기능적	Skill = 3수준 Context = 기관·정부 Approach = 균형·변혁적	Skill = 3수준 Context = 학생·졸업생 Approach = 공급·행동적
교육목표	즉시 활용 가능한 성과 중심 리더십 인재 양성	사회·조직 변화에 기여 하는 리더십 역량 개발	자기주도적 리더십 및 개인 성장 촉진
핵심역량 포커스	문제 해결, 성과 관리, 팀 운영	리더십 이론 이해, 공동 체 리더십, 사회적 책임	자기 인식, 성향 개발, 행동 변화
교육내용	KPI 달성 프로젝트, 갈 등 해결 시뮬레이션, 기 업 멘토링	리더십 이론 학습, 봉사 · 지역 프로젝트, 리더십 저널	성격 진단, 탐구심·자신 감 워크숍, 개인 포트폴 리오
학습활동	기업 현장 프로젝트, 케 이스 스터디, 실무자 강 연	세미나·워크숍, 지역사 회 참여 활동, 자기 성 찰, 과제	진단검사, 개인 코칭 세 션, 자기 리더십, 일지 작성
평가방식	기업 성과 지표, 멘토· 상사 평가팀 성과 분석	자기 성찰, 보고서, 동료 및 교수 평가, 프로젝트 산출물	포트폴리오 평가, 행동 변화 추적, 멘토 피드백

자료 : 저자 작성.

으로 연결하면 교육과정은 즉시 활용 가능한 성과 중심 역량을 개발하는 데 초점을 맞춘다. 이 경우 학습자는 기업 프로젝트나 갈등 해결 시뮬레이션과 같은 실습 활동을 통해 문제 해결과 성과 관리 능력을 기르고, 교육 성과는 기업의 주요성과 지표(KPI) 달성 여부나 현업 멘토의 평가를 통해 측정된다. 리더십을 기관의 맥락에서 균형·변혁적 접근으로 다루면 교육은 성과보다는 성장 과정에 무게를 둔다. 대학은 리더십 이론과 사회적 리더십 모델을 교육하며, 학생들은 지역사회 봉사 프로젝트에 참여하거나 리더십 저널을 작성하면서 경험을 성찰한다. 평가는 자기 보고서, 교수와 동료의 피드백, 프로젝트 산출물 등을 통해 이루어지며, 이는 학생이 단순히 직업 현장에 투입되는 것을 넘어서 장기적으로 사회적 변화를 이끄는 리더로 성장하도록 유도한다. 리더십을 개인의 성향과 행동 차원에서 공급·행동적 접근으로 이해하면 교육과정은 자기주도적 리더십 개발에 초점을 둔다. 학생은 성

격 검사나 리더십 스타일 진단을 통해 자신의 특성을 탐구하고, 탐구심·자신감·공감능력을 키우는 워크숍에 참여하며, 개인 리더십 포트폴리오를 완성한다. 교육의 성과는 자기 성찰 일지, 멘토의 피드백, 행동 변화 추적과 같은 방식으로 측정된다.

근로준비도에 대한 이러한 통합적 모델이 유용한 것은 사실이지만, 해당 역량과 관련 있는 모든 요소를 고려하고 있는 것은 아니며, 대안적인 모델들도 존재한다. 일례로 Clarke(2018)는 졸업생의 고용 가능성이 인적 자본, 사회적 자본, 개인 속성, 개인 행동, 인지된 고용 가능성, 노동시장 요인 등 6가지 핵심 차원을 통합하는 프레임워크를 개발하여 개념을 탐구하고 설명하였다. 특히 인적 자본(기술 및 지식), 사회적 자본(네트워크 및 평판), 그리고 개인 속성 및 행동(적응성 및 경력 자기관리)은 인지된 고용 가능성에 영향을 미치고, 이는 다시 구직 활동 및 고용 결과에 영향을 주는 등 요소들 간의 관계성을 설명하려는 시도도 하였다.

종합하면, 근로준비도의 개념은 노동시장의 요구와 고등교육기관의 역할, 개인의 경력 개발이라는 복합적인 조건 속에서 점진적으로 정립되어 왔다. 초기에는 주로 인적 자본 개발과 기술 격차 해소에 집중한 정의들로 구성되었으나, 이후에는 사회적 자본, 개인적 특성, 고용 가능성, 노동시장 요인 등 다양한 측면을 통합하는 포괄적인 접근 방식의 필요성이 제기되고 있다. 이러한 개념적 확장은 근로준비도를 개인 내부의 속성으로 한정하기보다, 노동시장 참여 과정에서 형성·조정되는 관계적 개념으로 파악할 필요성을 분명히 한다. 나아가, 실제 한국의 노동시장 참여자들이 근로준비도를 어떻게 이해하고 평가하는지를 경험적 수준에서 확인할 필요성을 제기한다.

제3절 소 결

본 장에서는 근로준비도 개념의 이론적 토대를 구축하기 위해 관련 문헌을 체계적으로 검토하였다. 주요 발견점은 다음과 같다.

첫째, 전통적인 교육투자 모델과 평생학습 접근법은 현재 청년 고용 문제를 해결하는 데 구조적 한계를 보인다. 과잉교육 현상의 지속, 교육투자 수익률의 하락, 학력 미스매치의 심화는 단순한 양적 교육 확대나 기술훈련 강화만으로는 청년의 노동시장 안착을 보장할 수 없음을 시사한다. 특히 AI와 자동화로 대표되는 급격한 기술 변화는 기존 숙련의 빠른 진부화를 초래하며, 노동시장이 요구하는 역량과 교육·훈련이 제공하는 역량 간의 시차적 불일치를 심화시키고 있다.

둘째, 근로준비도는 1960년대 직업교육 맥락에서 시작되어 점차 복잡적이고 다차원적인 개념으로 진화해왔다. 초기의 기술 중심 접근에서 벗어나, 현재는 인지적·개인내적·대인관계적 역량을 포괄하는 통합적 개념으로 발전하였다. Peersia et al.(2024)의 3차원 모델은 기술(Skills), 맥락(Context), 접근법(Approach)을 통합함으로써, 근로준비도가 단순한 개인 역량의 총합이 아니라 다양한 행위자와 구조적 조건이 상호작용하는 동태적 구성체로 이해할 필요성을 제기한다.

이러한 문헌연구의 결과는 한국 청년 고용 문제를 해석하는 데 중요한 시사점을 제공한다. 서론에서 지적한 바와 같이, 한국 청년들은 긴 구직 기간을 거쳐 노동시장에 진입함에도 불구하고 비교적 짧은 근속과 높은 자발적 이직을 경험하고 있다. 또한 본 장에서 검토하였듯이, 기술 변화와 산업구조 재편으로 인해 노동 수요는 빠르게 변화하고 있으며, 이에 따라 구직자가 보유한 역량과 노동시장이 요구하는 역량 간의 시차적 괴리 또한 확대되고 있다. 이러한 조건하에서 청년의 조기 이탈이나 잦은 이동은 단순한 직무-인력 매칭 실패라기보다, 변화하는 노동환경에 대한 적응과 경력 형성 과정 전반에서의 근로준비도 문제로 해석할 필요가 있다.

즉, 청년 고용 문제는 노동시장 진입 시점의 매칭 효율성 제고를 넘어, 매칭 이후 안정적으로 적응하고 성장할 수 있도록 지원하는 포괄적 역량 개발의 필요성을 제기한다. 이러한 맥락에서 한국 청년의 근로준비도는 특정 직종에 요구되는 기술 습득 수준을 넘어, 변화하는 노동환경에 적응하고 지속 가능한 경력을 설계·유지할 수 있는 종합적 역량으로 재개념화될 필요가 있다. 이를 위해서는 청년 고용 문제를 단일 시점의 수요-공급 미스매치가 아닌, 구조적·동태적 과정으로 바라보는 관점 전환이 요구된다.

나아가 정책적 실효성을 확보하기 위해 한국형 근로준비도는 (1) 인지적 · 개인내적 · 대인관계적 역량, (2) 적응력과 판단력과 같은 전이 가능한 핵심 역량, (3) 동기 · 행동 특성과 사회적 자본, (4) 개인 · 교육기관 · 정부 · 고용주로 구성된 다층적 맥락, (5) 수요 · 균형 · 공급 중심의 상이한 접근을 교차시키는 통합적 분석 틀 속에서 구체화할 필요가 있다. 핵심 과제는 이러한 구성 요소 가운데 한국 청년의 실제 노동시장 경험과 밀접하게 연관된 조합을 실증적으로 규명하고, 노동시장 안착과 근속에 영향을 미치는 학습 경로와 역량 형성 과정을 심층적으로 분석하는 데 있다.

다음 장에서는 이러한 문제의식을 바탕으로 한국 청년의 근로준비도에 대한 노동시장 참여자들의 인식을 분석한다. 경력 형성의 초기 단계에 있는 근로자에게 실제로 중요하게 작동하는 역량이 무엇인지에 대해 기업 인사담당자, 미취업 청년, 청년 재직자의 인식을 비교 · 분석하고, 해당 역량의 형성과 강화를 가능하게 하는 환경적 조건을 검토함으로써 정책적 개입 설계를 위한 구체적 시사점을 도출하고자 한다.

제 3 장

근로준비도에 대한 인식 : FGI 분석

제1절 FGI 수행 목적

앞 장의 문헌 연구는 근로준비도가 개인의 기술 보유 수준을 넘어, 노동 시장 맥락과 경력 형성 과정에서 이해해야 하는 다차원적 개념임을 보여주었다. 그러나 이러한 이론적 논의가 실제 노동시장 참여자들의 인식과 경험 속에서 어떻게 이해되고 해석되는지는 실증적 검토가 필요하다. 이에 본 장에서는 노동시장의 주요 이해관계자들이 인식하는 근로준비도의 요소와 청년들의 근로준비도 수준에 대한 판단, 근로준비도의 형성 과정에 대한 이해 등을 심층적으로 분석하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 구직 청년, 재직 청년, 기업 인사담당자를 대상으로 집중 집단 면접(Focus Group Interview : FGI)을 실시하였다. FGI는 참여자 간 상호작용을 통해 개인 면접에서는 포착하기 어려운 집단적 인식, 공통된 경험, 그리고 관점 간의 차이를 드러낼 수 있는 질적 연구 방법이다. 유사한 노동시장 상황을 공유하는 참여자들이 자신의 경험을 비교·대조하는 과정에서 근로준비도에 대한 암묵적 기준과 기대가 구체적으로 드러날 것이란 기대를 바탕으로, 본 연구에서 사전 설정한 FGI의 주요 목적은 다음과 같다.

첫째, 노동시장 참여자들이 인식하는 근로준비도의 핵심 구성요인(지식, 기술, 태도, 사회적 자본, 제도적 요인 등)을 도출한다.

둘째, 근로준비도가 형성되는 시점과 과정에 대해 집단별로 어떠한 인식 차이가 존재하는지를 확인한다.

셋째, 근로준비도의 계발 가능성과 걱정 시기에 대한 인식을 분석함으로써, 정책적·교육적 개입의 방향을 탐색한다.

제2절 FGI 연구 설계

1. 개 요

연구 설계 과정에서 가장 중요하게 고려한 점은 다양한 관점에서 근로준비도를 조명하는 것이었다. 이를 위해 서로 다른 노동시장 지위를 가진 청년 집단들과 기업의 인사담당자를 연구 참여자로 선정하였다. 참가자들의 성별 및 종사 산업과 직종 등은 섭외 단계에서 균형과 다양성을 갖추기 위해 노력하였다. <표 3-1>은 실제 FGI 참석자 그룹의 정보를 요약한 것이다. 이러한 대조적인 집단 구성을 통해 근로준비도의 다양한 스펙트럼을 파악하고, 성공적인 노동시장 진입과 정착에 기여하는 요인들을 비교 분석하고자 하였다.

<표 3-1> FGI 실시 인원 정보 요약

집단	참여자 수	주요 특성	대표 직무/배경
기업 HR담당자	5명	대기업·중견기업 인사팀장 및 채용담당자	인사기획, 채용, 평가관리
재직 3년 이상 청년	4명	20대 후반~30대 초반, 3~5년 차 직장인	연구개발, 디자인, 제조·서비스
니트1 (정규직 경험)	5명	경력단절 청년, 자진퇴사 경험자	보험·공공행정·사무보조 등
니트2 (단기 근로중심)	5명	장기 구직단절, 파트타임·단기근로 위주	F&B, 소상공업 보조, 지역활동

자료: 저자 작성.

섭외된 인원을 대상으로 전문 모더레이터를 활용하여 그룹별 간담회를 실시하였다. 면접 시간 동안 적극적인 의견 개진을 권장하기 위해, 모더레이터는 진행 전 참여자들에게 근로준비도는 정답이 있는 것이 아니라, 개인의 경험과 사회적 맥락에 따라 주관적으로 정의할 수 있는 개념임을 주지시킨 후 인터뷰를 시작하였다. 연구자는 참관자 자격으로 FGI에 참가하여 참여자들이 자신의 경험을 어떻게 해석하고 의미를 부여하는지에 집중하여 현장의 대화 흐름을 파악하였다. 그리고 추후에 제공받은 녹취록을 질적 분석 방법으로 코딩하여 논의의 공통적 요소를 추출하는 등 정성 분석을 실시하였다.

연구의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 몇 가지 전략을 활용하였다. 첫째, 서로 다른 지위를 가진 복수의 FGI 집단을 구성하고, 집단 내에서 다양한 배경을 가진 참여자들을 포함하고자 하였다. 둘째, 연구 과정의 투명성을 확보하기 위해 자료 수집과 분석 과정을 기록하고, 연구자의 해석과 참여자의 실제 발언을 구분하여 제시하였다. 윤리적 고려사항도 연구 설계의 중요한 부분이었다. 모든 참여자에게 연구의 목적과 방법, 자료 활용 계획 등을 충분히 설명하고 자발적 참여 동의를 받았다. 특히 니트족 청년들의 경우 사회적 낙인이나 심리적 부담을 느낄 수 있음을 고려하여, 대상자들이 평소 안전하다고 느끼는 민간 복지 시설의 공간에서 인터뷰를 수행하고 인적 정보를 최소한으로 수집하였다. 마지막으로, 분석 결과를 작성함에 있어 개인 식별이 가능한 정보는 모두 익명 처리하였다.

2. 연구 참여자 선정과 특성

연구 참여자 선정은 목적적 표집(purposive sampling) 방법을 활용하였다. 이는 연구 목적에 부합하는 정보를 풍부하게 제공할 수 있는 참여자들을 의도적으로 선정하는 방법으로, 질적 연구에서 광범위하게 활용되는 표집 전략이다. 민간 FGI 전문 업체를 통해 인터뷰 대상자를 섭외하였으며 본 연구에서는 <표 3-2>의 조건들을 기반으로 참여자를 모집하였다.

선정된 참여자들의 특성은 다음과 같다. 인사담당자 집단은 다양한 업종과 규모의 기업에서 인사 업무를 담당하는 5명이 참여하였다. IT소프트웨어

〈표 3-2〉 FGI 섭외 시 조건

집단	조건
기업 HR담당자	1) 중소기업 4명 이하/중견기업 또는 대기업 1명 이상 2) 제조업/IT소프트웨어/바이오헬스케어/친환경, 에너지 3) 매년 생산직, 영업직, 사무직 중 2인 이상을 채용한 사업체이며 최근 3년간 꾸준히 채용 또는 채용공고를 내고 있는 업체 4) 최근 3년 이내 신입사원 채용 또는 교육경험이 있는 담당자 5) 타업체 경력 포함 인사담당 경력기간 최소 3년 이상
청년재직자 그룹	1) 만 20~34세 2) 대기업 또는 중소기업 재직 3) 현 상태 조건 : 재직자 4) 이직 포함 근속연수 5년 미만인 청년 - 한 기업에서 3년 이상 근무 - 또는 현재 직장에서 3년 이상 근무할 계획이 있는 청년 5) 생산직/영업/사무직 등
청년 니트그룹 1	1) 만 20~34세 2) 계약직 이상 경험 있음 3) 구직 여부 상관없음
청년 니트그룹 2	1) 만 20~34세 2) 장기근로 경험 없음, 단기알바 위주 3) 구직 여부 상관없음

자료 : 저자 작성.

업 인사담당자1(여, 33세, 1,000인 이상 대기업), 바이오헬스케어업 인사담당자2(남, 40세, 외국계 제약회사, 30~299인), 제조업 인사담당자3(남, 58세, 반도체 장비 부품, 30~299인), 제조업 인사담당자4(남, 47세, 세차기 제조, 30~299인), 금융보험업 인사담당자5(여, 29세, 증권사, 300~999인)로 구성되었다. 이들은 채용, 교육, 평가, 보상 등 인사관리 전반에 걸친 실무 경험이 있으며, 업무를 수행한 특정 시점에 사회초년생의 채용과 적응 과정을 직접 관찰하고 관리하는 경험을 보유하고 있었다.

청년 재직자 집단은 총 4명으로 구성되었으며, IT소프트웨어업 재직자1(여, 28세, 연구개발, 중소기업 3년 4개월), 에너지업 재직자2(여, 27세, 영업·사업개발, 중소기업 3년 8개월), 제조업 재직자3(남, 29세, 안전관리, 중견

기업 2년, 총 경력 3년), 식품업 재직자4(여, 30세, 연구개발, 중견기업 4년 8개월)로 구성되었다. 이들의 공통적 특징은 모두 3년 이상의 근속 경험을 보유했다는 점으로, 한국 청년층의 평균 근속기간 1년 7개월과 비교할 때 상대적으로 안정적인 직장생활을 유지하고 있는 집단이다.

청년 니트 집단의 경우, 서울 소재 니트 청년을 지원하는 비영리 법인을 통해 참가자를 모집하였으며, 인터뷰 참여 의사를 높이기 위해 참가자 개인의 구체적인 인적 사항을 수집하지 않았다. 첫 번째 니트 집단(니트1)은 일정 기간 전일제 근로 경험이 있는 5명의 청년으로 구성되었다. 이들은 마지막 직장에서 2주에서 1년 6개월 정도의 근로 경험이 있었으며, 퇴사 이유는 직장 내 괴롭힘, 잦은 야근과 업무에 대한 부담감 및 자괴감, 또는 질병이나 사고와 같은 개인적 사유 등으로 다양했다. 이들 중 대부분은 현재 구직 활동을 하고 있거나, 정부 주도의 일경험 프로그램에 참여하며 재취업을 모색 중인 상태였다.

두 번째 니트 집단(니트2)은 장기간 전일제 구직 활동을 중단했거나 구직 의사가 낮은 5명의 청년으로 구성되었다. 이들은 한 직장에서 6개월 이상 연속 근속 경험이 없으며, 대부분 마지막 일이 이틀에서 일주일 내외의 초단기 근로이거나, 희귀 질환으로 인해 단기 일용직만 반복한 경험이 있었다. 퇴사 이유는 산재 및 안전 문제 우려, 상사와의 갈등 및 마음의 상처, 또는 극심한 피해 의식 등 심리적인 어려움이었다. 이들은 현재 전통적인 정규직 구직보다는 자아 정립, 창작 활동, 또는 고립 청년 대상의 관계 형성 및 자신감 회복 프로그램에 중점적으로 참여하고 있었다.

3. 자료 수집 절차와 방법

자료 수집은 2025년 9월부터 10월까지 약 2개월간 진행되었다. 각 FGI는 2시간 내외 진행되었으며, 전문 사회자와 연구진이 함께 참여하여 진행하였다. FGI 진행 장소는 참여자들의 접근성과 편의성을 고려하여 화상 회의 또는 대면으로 진행되었으며, 모든 인터뷰는 참여자들의 동의하에 녹음 후 전문 속기사에 의해 녹취록으로 작성되었다.

FGI 진행을 위해 반구조화된 인터뷰 가이드를 개발하였다. 인터뷰 가이드

는 크게 네 부분으로 구성되었다. 첫째, 도입부에서는 참여자들의 기본 정보와 현재 상황을 파악하는 질문들로 시작하였다. “자기소개와 함께 현재 하고 계신 일(또는 상황)에 대해 말씀해 주세요”와 같은 개방형 질문으로 편안한 분위기를 조성하였다. 둘째, 업무 적응 관련 질문(인사담당자 제외)으로, 청년 재직자의 경우 현재 수행하는 일과 해당 일에 대한 만족도, 그리고 장기근속자로서 현재의 일자리 안착에 중요하였던 역량이 무엇인지 파악하는데 중점을 두었다. 니트 청년들의 경우에는 퇴사를 결심하게 된 가장 큰 원인, 그리고 과거 고용지원 및 교육 훈련 프로그램 참여 경험과 그 효과성에 대해 질문하도록 구성되었다.

셋째, 최근 청년 구직자의 조기퇴사율 변화에 관하여 집단별로 어떤 인식을 지니고 있는지 파악하고자 하였다. 재직자들이 다니는 회사에서 신규 직원의 퇴사 및 이직이 잦은 편인지 체감 정도를 확인하고, 조기 퇴사하는 직원들의 유형별 비중(예: 상향 이직, 업무 부적응, 대인관계 문제, 근로조건 불만)을 추정하도록 하였다. 아울러, 사회 초년생이 직장에 안착하지 못하는 원인으로 논의되는 사항들(예: 구직자의 준비 소홀, 기업 채용시스템 결함, 재직자의 눈높이 변화 등) 중 주목하는 원인이 있는지 확인하고, 입사 후 겪는 실제 직무와 기대 간의 심각한 차이 사례 및 이를 극복하기 위해 도움이 되었던 배경을 공유하도록 유도하였다.

마지막으로, 근로준비도 3차원 통합 모델(표 2-3)을 기반으로 심층 토의를 진행하였다. 기술 차원에 대해서는 안정적인 직장 생활에 필수적인 기술 요소가 무엇인지를 논의하고, 개인별로 왜 그러한 생각을 갖게 되었는지 경험 사례를 공유하였다. 맥락 차원에 대해서는 근로준비도가 타고난 자질인지 아니면 계발 가능한 역량인지에 대한 의견과, 사회 초년생이 근로준비도를 갖추는 데 가장 책임을 지녀야 하는 대상과 현실적인 측면에서 가장 기여를 많이 할 수 있는 대상이 누구인지를 그 이유와 함께 논의하도록 하였다. 또한, 근로준비도를 기르는 데 있어 최적의 시기가 언제인지 그 이유를 묻도록 구성되었다.

연구의 참여자들에게는 소정의 사례비를 지급하여 시간과 노력에 대한 보상을 제공하였다.

4. 자료 분석 방법

수집된 FGI 녹취 자료는 주제 분석(thematic analysis) 방법을 활용하여 분석하였다. 분석의 기본 단위는 참여자의 발화를 의미 단위로 분절한 후, 반복적으로 등장하는 경험과 인식을 중심으로 초기 오픈 코드를 생성하는 방식이었다. 이후 생성된 코드들을 개념적 유사성에 따라 범주화하고, 집단 간 공통점과 차이를 비교하는 축코딩(axial coding) 단계를 거쳐 상위 주제를 도출하였다.

본 연구에서는 초기 코드 후보를 도출하는 과정에서 생성형 AI(ChatGPT 5-Thinking)를 보조 도구로 활용하였으나, 이는 코드의 잠재적 범위를 탐색하기 위한 참고 수단에 한정하였다. 최종 코드북 구성과 주제 확정은 연구자가 녹취록 원문을 재검토하여 수정·보완하는 방식으로 수행하였다. 또한 각 주제를 해석하는 과정에서는 연구자의 분석과 참여자의 실제 발언을 명확히 구분하여 제시함으로써 해석의 투명성을 확보하고자 하였다.

제3절 연구 결과

1. 개 요

근로준비도와 관련 4개 집단에 대한 FGI를 통해 도출해낸 6가지 핵심 인사이트는 다음과 같다.

가. 채용방식 변화로 초기 신입에 대한 요구수준 ↑ · 교육은 ↓ → ‘책임 과다 · 불확실 과제’가 조기퇴사 유인

니트 그룹의 경우 비전공 · 경력부족 상태에서 **마감 책임 · 불명확한 인수 인계**를 맡으며 자존감 저하 및 불안이 누적되고 “교육 없이 경력자처럼 일

하길 기대”하는 상황을 반복적으로 경험하였다. 재직자와 인사담당자의 경우 이를 채용방식 변화로 인해 신입에 대한 기대치 상승 때문으로 해석하였다.

“신입인데 ‘보고서 써 와’... 실패 시 리스크 큰 일도 던져졌다.” (니트1/P3)

“일이 확 주어졌는데 주어진 일에 대해서 오로지 제가 책임을 져야 하고... 제가 이거를 수행할 만한 아직 그런 역량이 안 되는데 또 제대로 하지 않으면 안 될 것 같았고 일하는 거 자체에 뭔가 부담감이 생겨서... 그러다 보니 일에 질려서” (니트1/P2)

“그룹 연수 기간이 좀 많이 줄었고 줄거나 아니면 입사하는 시점이랑 연수가 들어가는 시점이랑 그 시간적 갭이 좀 생겼습니다.... 제가 느꼈을 때는 조금 막 들어오는 신입사원분들이 좀 부담을 가지는 환경이 된 것 같긴 해요.... 애 네가 사규는 어디서 보는지 어떤 걸 신청할 때 누구한테 물어봐야 되는지 담당자는 어디서 찾아야 되는지 이런 교육이 전혀 없는 상태에서... 그룹 연수 짧아지면서 아무래도 교육이나 적응을 위한 그런 역할이 전사 HR이 아니라 현업 부서로 좀 많이 넘어가면서 좀 부서 간의 교육의 질 같은 것이 좀 차이가 많이 나고 있습니다.” (기업HR/H)

나. ‘초기 적응’의 핵심은 스킬보다 ‘관계 · 적응 · 멘토링’

신입의 직무스킬은 회사가 가르칠 수 있지만(특히 제조 · 영업 등), 적응력 · 갈등해결 · 의사소통 결핍이 안착을 가로막는다는 인식이 HR/재직자 모두에게서 확인되었다. 공채 축소로 동기 · 연수 · 비형식학습이 줄며 ‘혼자 던져지는’ 환경이 강화된 상황에 참여자들은 공감하였다. 적절한 멘토링 관계가 없을 경우 회사 적응에 있어 타고난 자질에 의존해야 하는 정도가 더 증가하였음을 참여자들의 이야기를 통해 확인할 수 있었다.

“사람이 전체적으로 좋아서 사실 저희 회사에 눌러앉게 된 사람들이 많은 것 같습니다.... 결국 모든 게 다 좋아도 힘든 사람이 있으면 버티기 제일 어려운 게 회사인 것 같고 같이 일하는 사람이 힘들 때 제일 이직할 생각이 많이 들기도 하고.... 저는 밥 먹거나 뭐 이렇게 그냥 진짜 친근하게 지내기도 너무 좋았

고, 사회초년생으로 무언가를 배우는 데 있어서 제 팀원 분들을 한정해서는 정말 아낌없이 가르쳐 주시고 그랬어서 둘 다 좋았던 것 같습니다.” (재직자/P1)

“기본 교육 없이 바로 실무… 비형식학습 기회가 적어졌어요…. 멘토 1:1로 의지할 사람 한 명만 있어도 안착에 긍정적인데… 신입사원 분들 경향이 좀 스트레스 내성이 좀 약하고 회복 탄력성도 좀 없는 경향이 최근 들어서 많이 있는 것 같은데 이게 개인적으로 생각하기에는 개발 가능한 부분도 있겠지만 타고난 기질의 영향이 좀 있는 것 같고… 무엇을 생각하고 준비하고 이야기를 듣고 왔건 간에 진짜 생각하지 못했던 일이 펼쳐지는 곳이 직장이기 때문에 그래서 어떤 환경 어떤 문제를 주더라도 일단 적응하려고 하는 그런 적응력이 일단 기본적으로 제일 필요하지 않을까 싶고요. 그리고 두 번째로는 팀 워크 협업인 것 같아요.” (기업HR/S)

“인지적 기술 이런 업무 역량 부분은 사실 기업에서 뽑으면 어찌 됐든 다 가르치거든요…. 적어도 회사가 마음에 안 들었을 때 마음을 기댈 수 있는 동기가 있다는 것이 되게 큰 버팀목이라고 생각하거든요. 근데 지금 들어오는 친구들은 꼭해봐야 한 번에 5명 이런 식으로 들어오니까 동기도 별로 없고 바로 그냥 실무에 투입이 돼야 되다 보니까….” (기업HR/H)

다. 니트 청년의 경우 안전 · 건강 · 정서(불안 · 두려움)가 ‘근로준비도’의 숨은 저변 변수

산업재해 뉴스, 건강 · 질병, 대인관계 트라우마가 ‘일 시작’ 자체에 대한 회피로 이어지고, 정서적 회복 · 자기효능감이 저하되면서 구직을 중단하고 창작이나 개인활동으로 극복하려는 등 대안을 찾는 경향이 있었다.

“사실은 최근 올해 한여름에 갑자기 어디 뭐 산재 사고가 좀 많이 그 보도가 많이 됐잖아요…. 제가 일하던 곳에서 근데 거기서 어떤 사람이 결국 어디 끼어가지고 그 사고 사고가 났어요…. 사실 돈 벌려고 일하는 건데 몸이 망가질까 두렵.” (니트2/P1)

“가장 큰 영향을 미친 원인은 직장 내 괴롭힘이라든가 아니면 저도 이제 신입

들을 좀 괴롭힐 수밖에 없는 구조가 조금 강하다고 느껴서 자진 퇴사를 했습니다.” (니트1/P3)

라. 공공 고용서비스 경험에 대한 상반된 평가

청년들은 고용서비스 프로그램이 ‘실적 지향’과 ‘속도 압박’ 위주로 운영되어 충분한 진로 탐색이나 맞춤형 상담이 어렵다고 지적하였다. 특히 국민취업지원제도(국취제)의 경우, 단기간 내 진로를 결정해야 하는 압박감과 상담 인력의 전문성 부족으로 인해 실질적인 도움을 받지 못했다는 경험이 다수 보고되었다. 반면, 청년도전지원사업이나 지역 청년센터 등에서는 또래 관계 형성, 모의면접, 진로 탐색 프로그램 등을 통해 자기효능감 향상과 사회적 자본 형성에 긍정적 영향을 받았다는 평가가 많았다.

“저는 2021년에 국민취업지원 받았을 때 조금 저는 별로 안 좋았던 게 단계 별로 이제 탐색을 한다고 하는데 막 몇 주 안에 직업을 어느 정도 분야로 이제 빨리 골라야 된다고 좀 압박감도 주고…. 내가 탐색을 안했는데 직업을 고르라 그러고…. 그렇게 안 하면 또 이제 막 수당 같은 것도 이제 제대로 정산도 할 수 없고 어쩔 수 없이(상담원 의도대로 끌려다녔다)-” (니트2, P5)

“제가 뭐 어찌 됐건 그냥 취업만 시키면 돼, 약간 이렇게 하는 그런 구조더라고요…. 다음은 이제 어떻게 잘하고 있는지 뭐 불편한 점은 없는지 이런 걸 물어보는 게 아니라 딱 취업을 위해서 오직 취업을 위한 준비까지만 계속 이거 해라 이거 해라, 하는 식으로 갖다는 거죠. (청년도전지원사업들은) 매니저님들은 되게 좋았어요. … 이제 이름도 일일이 외워주시고 그렇게 불러주시고 인원이 되게 많았거든요. 근데도 그렇게 해주시고 저희 청년들이 원하는 거를 되도록 해주려고 노력을 하시는데 (취업연결성 부분은 약하다 토로)-” (니트2, P2)

마. 근로준비도는 ‘계발 가능’, 적응력과 자기주도성은 절대적으로 필요

인사담당자들은 최근 신입사원들의 스트레스 내성이 약하고 회복 탄력성

이 없는 경향은, 타고난 기질의 영향이 있으며 변화하는 데 시간이 많이 걸려 기업 입장에서는 교육하기 어려운 부분이라고 지적했다. 청년 재직자 그룹에서는 팀워크, 협업, 리더십, 갈등 해결 등은 사회생활을 하면서 계속 발전해 나간다고 생각하며 후천적인 요소로 보았다. 또한, 자기주도성이나 의사소통은 충분히 후천적으로도 배울 수 있는 부분이라고 생각하며, 노력하고 배워가다 보면 습관적으로 길러질 수 있다고 밝혔다. 다만, 근로준비도를 향상시키려 할 때 타고난 자질의 차이가 분명히 발전 가능성과 소요 시간을 천차만별로 만든다며 선천적인 요소의 영향력도 인정했다.

“제가 경력이면 모르겠는데 신입으로 입사를 할 때 사실 중요한 것은 업무적인 스킬보다는 뭔가를 잘 습득하고 배워서 학습하는 능력이라고 생각을 해서 적응력 같습니다.” (재직자/P2)

“저는 기본적으로 자질을 가지고 있는 사람들도 있겠지만 자기주도성이나 의사소통이 충분히 후천적으로도 배울 수 있는 부분이라고 생각을 하는 게... ‘스스로 한 번 더 찾아본다’라는 것은 자기가 마음을 먹으면 할 수 있는 부분인 것이잖아요.... 그것을 배우면 그다음부터는 이렇게 한 번 더 ‘내가 찾아보고 노력해 볼 수 있네’를 배우고 또 할 수 있는 부분이라고 생각해서.... 의사소통은 좀 자기주도성보다는 더 후천적으로 배우기 어려운 부분일 것 같기는 하지만 이 부분도 좀 계속해서 노력하고 사람들이랑 대화도 해보려고 하고 이렇게 갈등이 있을 때 회사 안에서 배워가다 보면 그것도 충분히 습관적으로 길러질 수 있는 것 같습니다.” (재직자/P4)

“저는 발전 가능하고 같은 말로 후천적이라고 생각을 하는 게 저 같은 경우에도 여기 나와 있는 팀워크 협업 리더십 갈등 해결 이런 것들이 사회생활을 하면서 계속 발전해 나가고 있다고 생각을 합니다.” (재직자/P3)

바. 근로준비도에 대한 정책적 지원은 시차를 두고, 경험 위주로

인사담당자들은 학교에서 직장으로 이어지는 이행기보다는 이른 시기에 근로경험을 쌓는 것이 장점이 있다고 보았으며, 이를 위한 정부의 정책적 지원들을 제안하였다. 교육내용은 직무중심의 실습보다는 보편적인 소양을

쌓거나 업무환경 적응을 목표로 하는 것들로 구성하기를 제안하였다. 인사 담당자와 재직자 집단 모두 근로준비도가 개선되는 데에는 오랜 시간이 걸린다고 보았다.

“인문학적 사고라든지 이런 부분들에 대해서 사실 물론 회사에서도 의사소통 커뮤니케이션 팀워크 리더십 갈등 해결 교육을 다 하긴 합니다. 근데 다 일회성으로 보통 하죠…. 그래서 저희 제 생각에는 약간 그런 학교 시절이나 이런 때 좀 회사에서 투입하지 않는 부분들 그런 쪽에 약간 프로그램 많이 만드는 것이 좋은 것 같아요…. 회사는 직무능력 향상을 제외한 제외한 어떤 성격형성이라든지 가치관 형성이라든지 이런 쪽에는 돈을 들여도 큰 비중을 신지 않죠. 그래서 그런 부분 쪽에 뭔가 프로그램들을 좀 다양하게…” (HR/H)

“저희 회사 같은 경우는 정부에서 하는 일경험 인턴 프로그램을 운영을 했던 적이 있어요, 그 프로그램이 저는 좋은 정책이라고 생각을 했거든요….제가 운영했었을 당시에는 인턴형밖에 없어가지고 아무래도 3·4학년 들 위주로 아마 지원을 하고 입사를 해서 저희 회사에서 일경험을 했었는데 1·2학년들을 위한 그런 프로그램도 만약에 정책적으로 만들 수 있으면 좋을 것 같고…. 대학생들이 정부에서 운영하는 일경험 인턴을 하거나 아니면 뭐 어쨌든 일정한 요건을 갖추면 학점을 인정을 해주는 그런 것을 좀 대학들한테 정부가 요구를 한다면 좀 더 좋지 않을까 싶습니다.” (HR/S)

“저희는 약대생들이 많거든요. 약대 출신이 많이 뽑다 보니까 실습 기회가 엄청 많아요. 그래서 약대생들은 기본적으로 약국 병원 그리고 운이 좋으면 제약회사까지 다 실습을 다 충분히 하고 나서 그다음에 진로를 결정을 하거든요. 그래서 그런 부분들을 (타분야에서도) 조금 정책적으로 회사들이 좀 의무적으로 좀 가져갈 수 있고.” (HR/K)

“어쨌든 인턴 활동을 하는 것이 할 수 있는 분들한테 제일 큰 도움이라고, 저는 실질적인 도움이라고 생각을 하거든요…. 인천광역시 교육청이랑 청년 그쪽 센터랑 연계를 해서 희망하는 분야로 회사가 월 20만 원만 내면 인턴을 연결시켜 줘갖고 시에서 이렇게 좀 지원해 주는 프로그램을 지금 하고 있어요. 그런 기회가 저는 실질적으로 되게 중요하다고 생각이 들어서, 어떤 교육이나 이론적인 교육을 제공하기보다는 경험을 할 수 있게 더 많은 기회가 주어

지면 좋을 것 같습니다.”(재직자/P1)

〈표 3-3〉~〈표 3-5〉는 생성형 AI 모델을 활용하여 네 집단의 FGI 녹취록을 개방형코딩, 2차 주축코딩, 교차집단표를 작성한 결과이다. 추출한 주제의 개수와 명명(labeling)에는 차이가 존재하였으나, 연구자가 정성적으로 판단한 주요 의제들은 AI가 활용한 언어모델의 결과에 대체로 포함되었다. 이후

〈표 3-3〉 1차 코딩을 통한 인터뷰 주요 하위코드

코드명	정의	포함/비포함 기준	대표 인용(의명)
교육부재_즉시 전력화	신입에 대한 체계적 OJT 없이 즉시 성과 요구	포함: 인수인계 3일 내 투입/마감 책임 부여 비포함: 공식 연수·멘토링 제공	“기본교육 없이 실무... 비형식학습 적어짐”(HR)
과도책임_불확실 과제	역할·기대치 불명확한데 높은 책임·마감 부여	포함: ‘보고서 던지기’, 리스크 큰 과제 위임 비포함: 명확한 브리핑·검수	“금감원 민원 보고서까지 신입에게”(니트1)
안전·건강_불안	산재·건강문제로 ‘일 시작’ 회피/중단	포함: 산재뉴스 회피, 회귀질한·입원 반복 비포함: 일반적 피로	“돈 벌다 병원비가 더 나갈까 두렵다”(니트2)
정서회복_자기효능감	자신감·회복탄력성 저하/회복의 변동	포함: 공포·피해의식·자기효능감 향상 활동 비포함: 일시적 기분	“자신감이 중요... 준비 안 됐다고 느낀다”(니트2)
관계자본_동료 지지	동료·사수 존재가 안착에 미치는 영향	포함: 1:1 멘토, 네트워킹·동기 비포함: 형식적 연락처 공유	“의지할 사람 한 명만 있어도”(HR)
공공서비스_실적압박	국취제의 속도압박·상담 전문성 부족	포함: 빠른 결정 강요·맞춤 미흡 비포함: 고품질 모의면접	“몇 주 안에 분야 고르라 압박”(니트1/재직)
지역센터_소속감 효과	청년센터·일경험의 소속감·사회성↑	포함: 포레활동·모의면접·일경험 비포함: 단발성 강의	“소속감·이름 불러주는 매니저”(니트2)
가치관_직무핏_혼선	전공·관심과 업무 불일치로 자존감↓	포함: 비전공 신입의 난도 과제, 잦은 이직 비포함: 단순 적응초기	“비전공에 전공자만큼 기대”(니트1)
조직문화_수직성	군대식·무례·괴롭힘 경험	포함: 막말, 소모품 취급, 괴롭힘. 비포함: 일반적 지시	“소모품 취급·교육 부재”(니트1)
인턴·직무이동_원충	인턴·사내이동이 이탈 감소	포함: 학점연계 인턴, 커리어챌린지 비포함: 무관 연수	“사내 직무이동 자유도↑”(HR)

자료: FGI 녹취록. 저자 가공.

〈표 3-4〉 2차 코딩을 통한 상위주제-하위코드 맵핑 결과

상위주제	하위코드(대표)
T1. '첫 3~6개월' 적응 인프라	교육부재_즉시 전력화, 관계자본_동료지지, 인턴·직무이동_완충
T2. 정서·건강 기반의 준비도	안전·건강_불안, 정서회복_자기효능감
T3. 역할·기대의 불일치	과도책임_불확실과제, 가치관_직무땀_혼선
T4. 제도/정책의 매개효과	공공서비스_실적압박, 지역센터_소속감 효과

자료 : FGI 녹취록. 저자 가공.

〈표 3-5〉 집단별 주요주제 언급강도

핵심주제	기업HR	재직자	니트1	니트2
교육부재_즉시 전력화	●(중) 비용·시간 제약	○(약) 체감	●(강) 반복 경험	○(약)
과도책임_불확실과제	○(약)	○(약)	●(강) 보고서·마감 압박	○(약)
관계자본_동료 지지	●(중) 멘토링 시도	●(중) 상사 영향	○(약)	●(중) 또래·매니저 지지
안전·건강_불안	○(약)	○(약)	○(약)	●(강) 산재·질병·시선
공공서비스 체감	○(약)	○(약)	●(중) 국취제 실망	●(중) 혼합(실망/소속감)
인턴/직무이동 완충	●(중) 일부제도	●(중) 체감	○(약)	○(약)

자료 : FGI 녹취록. 저자 가공.

에는 둘을 종합적으로 고려하여 세부 주제를 재구조화한 뒤 해석 단계를 수행하였다.

이하의 분석에서는 앞서 개요에서 제시한 여섯 가지 핵심 인사이트를 그대로 재현하기보다는, 인터뷰 내용의 흐름과 주제적 응집도를 고려하여 결과를 재구성하였다. 이에 따라 개별 항목(2~7)은 단일 인사이트에 대응하거나, 복수의 인사이트가 서로 교차·중첩되어 나타나는 양상을 중심으로 서술되었다. 이러한 구성은 근로준비도와 초기 이탈 문제가 실제 경험 속에서는 분절된 요인이 아니라 상호 연관된 과정으로 인식되고 있음을 반영한다.

2. 청년들의 조기 퇴사 원인

본 하위 항목에서는 개요에서 제시한 ‘채용방식 변화와 즉시 전력화 요구’, ‘초기 적응 실패’와 관련된 인사이트를 중심으로, 청년의 조기 퇴사가 어떠한 경험적 맥락에서 발생하는지를 살펴본다.

집단 면접에서는 청년들이 직장에서 조기에 퇴사하는 원인이 매우 다양하며, 개인적인 요인부터 조직문화, 경제적 요인까지 복합적으로 작용하고 있음이 발견되었다. 우려와는 달리 재직자와 인사담당자들은 체감상 조기 퇴직자의 상당 비중이 상향 이직에 해당한다고 인식했으며, 일부는 이를 약 70% 수준으로 추정하였다. 다만 이러한 수치는 정량적 통계에 근거한 결과라기보다는, 현장에서 반복적으로 관찰된 경험에 기반한 주관적 인식 진술임을 전제할 필요가 있다. 면접에서는 이와 같은 인식이 공채 축소, 이직 정보의 확산, 연봉 상승 기대 등 최근 노동시장 환경 변화와 맞물려 형성되었음을 확인할 수 있었다. 연구의 목적상 후속 질문들을 통해 나머지 30%로 인식되는 집단에 대한 면접 참여자들의 의견을 취합하였고 결과를 분석하였다.

분석 결과, 청년의 조기 퇴사는 단일 시점에 집중되기보다 **입직 초기 3개월 이내와 근속 1년 이후**라는 두 시점을 중심으로 상이한 양상으로 나타난다는 인식이 공통적으로 확인되었다.

먼저 입직 초기 3개월 이내의 이탈은 주로 신입사원이 조직과 직무에 적응하는 과정에서 겪는 부담과 직접적으로 연관되어 있었다. 구체적으로는 체계적인 OJT 부재, 역할과 기대의 불명확성, 높은 책임이 동반된 과제의 조기 부여, 동기 집단 및 멘토의 부재 등이 복합적으로 작용하였다. 특히 니트 1 집단의 경우, 비전공 또는 경력 부족 상태에서 즉시 성과를 요구받는 경험 이 반복되며 불안과 자존감 저하가 누적되었다고 진술하였다.

반면 근속 1년 이후의 이탈은 직무 수행 자체보다는 성장 전망과 보상, 장기적인 경력 설계와 더 밀접하게 연관되어 있었다. 재직자와 인사담당자들은 일정 기간 업무에 익숙해진 이후에도 더 이상 배울 것이 없다고 느끼거나, 보상과 평가 체계가 공정하지 않다고 인식할 경우 이직을 고려하는 경향이 나타난다고 설명하였다. 이는 초기 적응 실패와는 구분되는, 경력 발전

단계에서의 판단으로 해석할 수 있다.

가. 조직문화 불만

직장 내 괴롭힘이 퇴사의 가장 큰 영향을 미치는 원인이 되었으며, 사업 주나 상사와의 오해나 불화로 인해 퇴사가 발생하기도 하였다. 특히 저연차 재직자 그룹에서는 대인관계 문제가 퇴사原因的 약 10%를 차지하며, 상사가 주는 괴롭힘 수준의 압박 때문에 퇴사하는 사례가 보고되었다. 회사가 직원을 소모품으로 대한다고 느끼거나, 교육이나 인수인계가 제대로 되지 않는 체계의 부재를 느낀 경우에도 퇴사를 고민한다는 청년이 많았다.

나. 직무 부적응 및 경력 개발 문제

부여된 업무를 수행하기에 자신의 역량이 부족하다고 판단하거나, 일을 제대로 하지 못한다는 자괴감 및 못해서 피해를 주는 것 같다는 느낌 때문에 스스로 스트레스를 받고 퇴사를 결정한 참여자들이 있었다. 채용 공고와 실제 맡은 업무가 다르거나, 업무에 필요 없는 일이 추가될 때, 비전공자가 전공자만큼의 업무 수행률을 기대받았을 때 한계에 부딪히며 자존감이 하락하는 경우도 확인되었다. 또는 더 이상 회사에 배울 점이 없다고 느낄 때 이직을 고려한다는 참여자도 있었다. 업무가 단순 반복적이며, 해당 일에 장기적으로 오래 할 만한 비전이 보이지 않을 때 연장을 원하지 않고 실제로 퇴사를 선택한 닥터 청년도 있었다.

다. 개인 내적 요인 및 사회적 변화

최근 신입 직원들은 스트레스 내성이 약하고 회복 탄력성도 낮은 경향이 있어, 작은 문제에도 쉽게 좌절하고 퇴사를 결정하는 경우가 많다고 인사담당자들은 지적하였다. 일부 인사담당자는 안착하지 못하는 원인으로 개인의 끈기 부족을 지적하며, 회사가 마음에 안 들더라도 배우고 얻어갈 점이 있는데 쉽게 퇴사를 선택한다고 보았다. 이러한 지적을 하는 인사담당자 및

재직자의 경우, 최근 들어 청년들의 퇴사 시점이 과거 “1년 미만 혹은 3년”의 이중분포에서 “3개월 미만 혹은 1년” 수준으로 짧아진 점 등을 근거로 제시하였다. 1년 이후 퇴사하는 청년들의 경우, 최소한의 경력이라도 인정받아 다음 구직에 활용하기 위한 판단이란 의견이 인사담당자와 재직자들 사이에서 일치하였다.

소셜미디어 등을 통해 남들과 비교하게 되면서 복지나 급여에 대한 직장의 눈높이가 높아지고, 더 좋은 곳으로 가려는 상향 이직 경향 자체가 조기 퇴사를 부추긴다는 의견도 있었다. 특히 일부 직장인 중심 익명 커뮤니티에서 이직을 해야 연봉이 높아진다는 등, 불확실한 정보를 쉽게 믿는 주변 청년들이 늘어나고 있는 점을 지적한 참여자도 있었다.

3. 청년들의 직장 안착에 필요한 근로준비도 조건

본 하위 항목은 ‘초기 안착의 핵심은 직무기술보다 관계와 적응력’이라는 인사이트를 토대로, 재직자와 인사담당자가 인식하는 직장 안착의 조건을 정리한다. 조기 퇴사의 가능성이 높게 인식되는 상황에서도 청년들이 직장 안착하고 오래 근속할 수 있게 하는 요인으로는 관계 기반의 조직 환경(동료 및 상사의 지원)과 그리고 개인의 적응 역량이 지목되었다.

가. 조직 환경 및 보상

직장에 초기 안착하게 하는 대표적인 이유 중 하나는 사람 관계가 좋기 때문이란 의견이 많았다. 같이 일하는 사람에게서 스트레스를 받지 않고, 의지할 수 있는 선배가 있을 때 안착에 긍정적인 영향을 미친다고 인식되었다. 본인의 능력에 비해 급여가 높거나, 연봉과 워라밸이 확보되었다고 인식하는 경우 또한 장기근속을 유지할 가능성이 높았다. 특히 개인 시간이 보장되는 자율 출퇴근제 등 유연한 근무 형태에 큰 만족을 느끼는 청년 재직자가 많았다. 보상과 관련하여서는 실제 보상액보다는 추가 업무로 인한 상승 기대가 회사 잔류를 판단하는 데 영향이 큰 것으로 판단된다. 연봉 협상이나 인센티브 지급이 합리적으로 이루어지는 경우 근속을 유지하며, 노력을 해

도 연봉을 올릴 수 없다는 판단이 들 때, 이를 성장 가능성이 없다는 말과 동일하게 인식한다는 의견이 있었다.

나. 개인의 역량 및 태도

3년 이상 재직한 청년들은 적응력과 자기주도성을 가장 중요한 개인 역량으로 꼽았다. 직장 내 크고 작은 변화에 맞춰 상호작용하고 개인 발전을 도모하는 적응력이 안착에 필수적이며, 누군가 “떠먹여 주지 않을 때” 스스로 정보를 찾아보고 학습하는 자기주도성을 중요하다고 판단하였다. 그러나 소수 의견으로 업무 스킬 및 전문성이 크게 요구되면서 대규모 팀 단위의 업무 환경이 아닌 경우에는 안전 관리와 같이 업무에 직결되는 개인 기술을 키우는 것이 안착에 더 중요하다는 의견도 같이 존재하였다.

4. 교육지원 결핍 : 이론과 실무의 간극

본 연구에서 가장 두드러지게 나타난 주제 중 하나는 현재의 교육 시스템이 청년들의 실제적인 근로준비도 향상에 충분히 기여하지 못한다는 점이었다.

가. 형식적 교육과 실질적 역량의 괴리

참여자들은 대학 교육이 이론 중심적이며, 실제 직장에서 요구되는 실무 역량과는 상당한 거리가 있다고 일관되게 지적하였다. 특히 주목할 점은 재직자 그룹과 니트족 그룹 모두에서 이러한 인식이 공유되고 있다는 것이다. 한 재직자는 “대학에서 배운 것과 실제 회사에서 하는 일이 너무 달라서 처음엔 당황했다”고 토로했으며, 이는 교육과 노동시장 간의 미스매치가 보편적 현상임을 보여준다.

더욱 심각한 문제는 이러한 괴리가 단순히 지식이나 기술 차원에 국한되지 않는다는 점이다. 참여자들은 대학 교육이 직장 문화, 조직 내 인간관계, 업무 프로세스 등 실제 근무 환경에 대한 이해를 제공하지 못한다고 지적하

였다. 또 달리 문제가 되는 것은 ‘숨겨진 교육과정(hidden curriculum)’의 부재이다. 성공적으로 정착한 재직자들의 경우, 인턴십이나 아르바이트 등을 통해 비공식적으로 직장 문화를 학습한 경험이 있었다. “인턴기간 동안 회사가 돌아가는 방식을 미리 경험할 수 있어서, 실제 취업했을 때 적응이 훨씬 수월했다”는 재직자 경험에 반해, 니트족 참여자들 중 상당수는 이러한 기회를 갖지 못했거나, 경제적 여건상 학업에만 집중해야 했던 경우가 많았다. 교육 내용의 현장 적합성 문제도 심각하게 제기되었다. 참여자들은 급변하는 산업 환경과 기술 발전 속도를 교육이 따라가지 못한다고 지적하였다. “학교에서 배운 프로그래밍 언어는 이미 현장에서는 구식이 되어 있었다”는 IT 분야 재직자의 경험은 이러한 시차 문제를 단적으로 보여준다.

나. 실무 중심 교육 기회의 부족

연구 참여자들은 실무 중심 교육 기회의 부족을 근로준비도 형성의 주요 장애물로 지적하였다. 현재의 교육 시스템은 여전히 강의실 중심의 이론 교육에 치중하고 있으며, 실제 업무 환경을 경험할 수 있는 기회는 매우 제한적이다.

“전공 수업에서 이론은 많이 배웠지만, 그것을 실제로 어떻게 적용하는지는 회사에 와서야 알게 되었다.” (재직자/P4)

인턴십 프로그램의 양적, 질적 부족도 중요한 문제로 제기되었다. 참여자들은 인턴십 기회 자체가 제한적일 뿐만 아니라, 있다 하더라도 단순 업무만 맡기는 경우가 많아 실질적인 학습 효과가 떨어진다고 지적하였다. 니트 집단에서는 “인턴이라고 해봤자 복사나 커피 심부름이 대부분이었다”, “산학협력 프로그램이라고 해서 참여했는데, 기업 담당자가 한두 번 와서 특강하는 수준이었다”, “현장실습이라고 해봤자 4주 정도 회사 구경하고 오는 수준이었다”와 같이 형식적인 인턴십과 기업과의 실질적 연계가 부족한 산학협력 교육을 체험한 경우가 많았다. 참여자들은 기업이 더 적극적으로 교육 과정에 참여하고, 실제 프로젝트를 함께 수행하는 등의 실질적 협력이 필요하다고 강조하였다.

다. 소프트 스킬 교육의 간과

집단 면접을 수행하면서, 청년들의 생애 경로에서 소프트 스킬(soft skills) 개발을 경험한 참여자들이 매우 희소함을 확인할 수 있었다. 일부는 의사소통, 팀워크, 갈등 해결, 리더십 등의 소프트 스킬이 실제 직장 생활에서 매우 중요함에도 불구하고, 대학 교육에서는 이를 체계적으로 다루지 않는다고 지적하였다.

“전공 지식보다 사람들과 소통하고 협력하는 능력이 더 중요한데, 학교에서는 이런 걸 가르쳐주지 않았다.” (재직자/P1)

면접 과정에서 한국적 맥락에서 중요한 소프트 스킬들이 일부 도출되었다. 예를 들어 위계적 조직문화에서의 커뮤니케이션 방법, 연령과 직급을 고려한 대인관계 형성, 집단 내 조화를 유지하면서도 자신의 의견을 표현하는 방법 등은 한국 직장에서 매우 중요한 역량으로 판단되었다.

5. 책임과중 : 과도한 기대와 현실의 충돌

가. 즉시 전력화 요구의 부담

기업들이 신입사원에게 즉시 전력화를 요구하는 경향으로 인해 느낀 과도한 부담을 보고한 청년들이 많았다. 참여자들은 과거와 달리 현재의 기업들이 신입사원을 체계적으로 육성하기보다는 즉시 업무에 투입할 수 있는 ‘완성형 인재’를 원한다고 지적하였다. “예전에는 신입사원을 몇 개월 동안 교육시켰다고 들었는데, 우리는 입사하자마자 바로 실무에 투입되었다.” (재직자/P3) 이러한 인식은 인사담당자 집단의 진술과도 일치한다.

“저희만 해도 제조업의 경우에도 OJT 기간이 절반 정도로 줄어들어 AS는 1년에서 6개월로, 영업은 3개월 정도로 짧아졌습니다.” (HR/H)

문제는 이러한 요구가 청년들에게 과도한 심리적 압박을 주고 있다는 점이다. 참여자들은 충분한 준비와 적응 시간 없이 바로 성과를 내야 한다는

압박감 때문에 극심한 스트레스를 경험한다고 토로하였다. “실수하면 안 된다는 압박감 때문에 매일 긴장하고 있었고, 결국 번아웃이 왔다”는 한 재직자의 경험은 이러한 압박의 부정적 영향을 보여준다. 참여자 중 일부는 신입사원의 실수를 학습 과정으로 인정하기보다는 무능력으로 평가하는 조직문화가 있다고 지적하기도 하였다.

“한 번 실수하면 ‘재는 일을 못한다’는 낙인이 찍혀서, 다시 기회를 얻기 어려웠다.” (니트2/참여자5)

나. 비현실적 성과 기대

청년 재직자 중 일부는 기업이 신입사원에게 비현실적인 수준의 성과를 기대한다고 인식했다. 참여자들은 경험과 숙련도가 부족한 신입사원에게도 경력직원과 유사한 수준의 성과를 요구받는다고 토로하였다.

“입사 3개월 만에 프로젝트 리더를 맡으라고 해서 너무 당황했다.” (재직자/P3)

이러한 부담과 동시에, 성과 평가 기준의 불명확성도 문제로 제기되었다.

“열심히 했다고 생각했는데 평가는 낮게 나와서, 도대체 뭘 어떻게 해야 하는지 몰랐었다.” (니트1/P2)

6. 기업의 입장에서 바라본 청년 채용 및 교육에서 겪는 어려움

인사담당자 그룹은 최근 몇 년간 신규 직원들, 특히 경력이 3년 미만인 사회 초년생의 퇴사 증가 및 근무 태도 변화로 인해 채용 및 교육 전반에서 어려움을 겪고 있다고 보고하였다. 인력 채용 및 유지의 측면에서는 회사가 시장 상황 악화 등으로 인해 비용을 줄여야 할 때 공채 시스템을 중단하고 즉시 실무에 투입 가능한 경력직으로 인력을 채우려는 경향이 강해졌으며, 이로 인해 신입 직원에게 충분한 교육 시간과 인력 투입을 꺼리는 분위기가 형성되었음을 지적하였다. 청년들의 빠른 퇴사 결정도 반복적으로 지적되

었다. 과거에는 3년 이상 버티는 경우가 많았지만, 최근에는 3개월 이내의 초단기 퇴사나 1년 직후의 퇴사가 늘었다고 보고하였다. 이는 주로 상향 이직(더 좋은 회사나 직무 환경으로)을 위한 계획적인 퇴사 외에도, 업무 부적응, 근로조건 불만족, 조직문화 부적응 등 비자발적 요인에 의한 퇴사가 포함될 것으로 보인다.

교육 및 조직 적응의 측면에서 인사담당자들이 공통적으로 지적한 가장 큰 어려움은 신규 직원들의 낮은 스트레스 내성과 회복 탄력성이었다. 또한 최근 입사한 청년들은 자기주도성이 부족하여 정해진 업무 외에 기대 이상을 기대하기 어렵고, 기본적인 사무 능력(복사, 스캔 등)조차 가르쳐야 하는 등 “손이 많이 가는” 경우가 많아졌다고 인식하였다. 기업 내부의 원인으로 는 공채 시스템이 줄고 현장 투입이 빨라지면서, 신입 직원에 대한 그룹 연수나 교육 기간이 줄어들거나, 그 교육 역할이 현업 부서로 넘어가면서 교육의 질 차이가 발생하는 점을 지적하였다.

개인의 특성으로는 일부 신입 직원들이 조직의 분위기를 파악하지 못하거나, 복장 규정 같은 기본적인 조직 윤리나 규범 준수에 대한 인식이 낮은 경향이 있으며, 조직의 융화보다는 개인의 특출함을 추구하려는 성향을 지적하였다. 직장 괴롭힘과 같은 사건이 원인이 되는 경우에는 직원 간의 인간관계 갈등이나 직장 내 괴롭힘 문제가 법적 문제로 비화되지 않는 이상, 회사가 개인의 문제로 치부하여 개입하기 어렵다고 판단하는 경우가 많았다.

7. 청년 노동시장 안착을 위한 방안에 대한 참여자 의견

FGI에서 제시된 정책 및 제도 개선 방안들은 개별적인 아이디어의 나열이라기보다, 청년의 초기 이탈을 유발하는 구조적 문제에 대한 대응으로 이해할 수 있다. 즉, 참여자들의 제안은 (1) 입직 초기 적응 인프라의 부족, (2) 정서·건강 기반의 준비도 결핍, (3) 제도적 매개 장치의 부재라는 문제 인식에 대응하여, 경험 중심의 완충 장치를 강화하는 방향으로 수렴되었다. 이하에서는 이러한 문제 인식과의 연관성을 중심으로 주요 제안을 정리한다.

실제로 면접 참여자들은 현재 다니고 있는 회사에서 제도 개선으로 인해

저연차 직원들의 근로의욕 고취와 직장 만족도가 제고된 경험을 다수 겪었으며 적극적으로 몇 가지 방안을 제안하기도 하였다.

가. 기업의 대표 우수사례

1) 공정한 보상 및 유연한 제도 도입

사례 1) 연차와 상관없이 공정한 평가를 통해 주니어급에게 더 많은 인상을 적용하는 하후상박을 도입하고, 임금을 정할 때 업계 수준에 맞춰 경쟁력 있는 급여를 책정함으로써 사원급 직원들의 이직률을 감소시킬 수 있었다.

사례 2) 사내 이동 제도를 통한 적응 지원 : 직무가 맞지 않아 외부로 이직하려는 신입직원을 위해 사내 이동 제도의 근무 기간 조건을 폐지하여, 조직 내부에서 다른 직무를 탐색할 기회를 제공할 수 있었다.

2) 코칭 및 멘토링 강화

사례 1) 성과 관리로의 전환 : 평가를 일방적인 ‘평가’가 아닌 ‘성과 관리(Performance Management)’ 개념으로 전환하고, 관리자와 직원이 매월 1:1 미팅(원온원)을 의무적으로 진행하여 성장에 대한 피드백과 코칭을 제공함으로써 직원들이 성취감과 성장감을 느낄 수 있게 하여 이직을 줄이는 데 도움이 되었다.

사례 2) 밀착 멘토링 프로그램 : 입사 직후 12주 동안 멘토링 프로그램을 운영, 입사 1~3년차 매년 그룹별 연수교육 등을 통해 관계자원이 부족한 경력직들의 동기 개념 및 네트워크 강화를 시행함으로써, 높은 만족도와 업계 표준 대비 낮은 퇴사율을 달성하였다.

한편, 청년 참여자들의 경우 청년의 근로준비도를 위해서는 개인의 내적 역량을 개선하는 것도 중요하지만 사회적으로 수평적 조직문화 조성에 힘써야 함을 지적하였다. 또한 정부 및 교육기관의 제도적 역할을 강조하였는데, FGI에서 언급된 주요 제안들은 다음과 같다.

나. 정부 및 교육기관의 제도적 개입

1) 일경험 기회 확대 및 연계

정부는 기업들이 인턴을 많이 채용할 수 있도록 재정적인 뒷받침을 해야 하며, 특히 취업 준비가 덜 된 대학 저학년(1~2학년)을 위한 인턴십이나 프로젝트형 일경험 프로그램을 확대해야 한다. 한편, 대학생이 정부 주도 일경험 인턴 프로그램에 참여할 경우 대학들이 학점을 인정하도록 제도를 개편함으로써 청년들이 학업과 실무 경험을 병행할 수 있도록 도울 것을 제안하였다.

2) 어린 시절부터의 직업 교육 강화

청년들이 특정 직업군(의사, 유튜버 등)에 편향된 직업 정보에 노출되고 있는 현실을 지적하고, 다양한 직업 세계에 대한 정보를 어릴 때부터 접하고 진로를 탐색할 수 있도록 정부가 노력해줄 것을 제안하였다. 아울러 초중고 시절부터 가정교육과 더불어 학교 교육을 통해 의사소통 능력이나 갈등 해결 능력 등 사회성을 배울 기회를 제공해야 함을 강조하였다.

3) 갭 이어 및 진입장벽 완화

FGI 참여자들은 청년들이 ‘내가 뭘 좋아하는지’ 고민하고 자신의 직업관을 정립할 수 있도록 충분한 사고력 확장 시간을 제공하는 사회적 환경이 필요하다는 점에 공감하였다. 한국에서는 활성화가 잘 되지 않고 있는 갭 이어 제도를 도입하고 청년이 진로를 설계하기 위해 필연적으로 순연해야 하는 마일스톤들에 대해서는 뒤처짐으로 인식되지 않도록 취업 진입장벽을 낮추기 위한 노력을 지속적으로 해줄 것을 제안하였다.

제4절 소 결

본 장은 구직·재직 청년과 기업 인사담당자를 대상으로 노동현장에서 이해관계자들이 체감하는 근로준비도의 구성요소와 계발 가능성, 그리고 청년의 조기 이탈과 관련된 제약 요인들을 FGI를 통해 분석하였다. 분석 결과, 다음과 같은 주요 요소를 발견하였다. 먼저, 최근 청년 조기 이탈자들은 “입직 초기 3개월 이내”와 “1년 이후”에 퇴사하는 경향성이 있다는 공통적인 인식을 확인하였다. 주된 원인으로는 채용 제도의 변화와 이에 따른 조기 전력화 경향성으로 인해 가시적으로는 OJT의 기간이 단축되고, 비가시적으로는 동기 네트워크의 형성 가능성을 약화시킴으로써 비형식 학습의 기회를 축소하는 효과가 발생하고 있음이 지목되었다. 즉, 이러한 변화들이 청년 신입사원이 불명확한 역할과 높은 책임을 본인들의 예상보다 빠르게 동시적으로 떠안는 경험을 만들어내고, 이에 적응하지 못한 청년들의 근속 의욕을 꺾는 결과를 만들어내는 것으로 보았다.

직장 안착과 관련하여 참여자들은 입사 시점의 직무기술 보유 수준보다, 관계자본(동료·상사의 지지, 멘토링 가능성)과 적응력·의사소통·자기주도성과 같은 전이 가능한 일반역량이 더 핵심적인 조건으로 작용한다고 보았다. 특히 니트 청년과 같이 취업 취약성이 높은 집단에서는 산업재해에 대한 우려, 건강 문제, 대인관계 경험에서 비롯된 불안 등 정서·건강 요인이 ‘일의 시작’ 자체를 제약하는 선행 조건으로 확인되었다.

공공고용서비스 경험에 대한 평가는 상반되었다. 국민취업지원제도를 경험한 청년들은 실적과 속도를 중시하는 상담가들로 인해 상대적으로 진로 탐색의 과정이 짧고 본인에게 적합한 맞춤형 상담을 제공받지 못했다는 인상을 갖고 있었다. 청년도전지원사업 및 지역 청년센터의 고용서비스를 경험한 참가자들은 또래관계·모의면접 등을 통해 자기효능감과 사회적 자본 형성에 대한 고민을 할 수 있었던 점을 장점으로 보고하였다.

한편 기업 인사담당자들은 공채 축소, 교육 역할의 현업 이관, 비용·인

력 제약 등으로 인해 신입에 대한 체계적 교육을 제공하기 어려운 현실을 지적하는 동시에, 최근 신입의 스트레스 내성 및 자기주도성 부족이 온보딩 부담을 가중시키는 요인으로 인식하고 있었다. 그럼에도 참여자들은 적응력·자기주도성 등 근로준비도의 일부 하위 역량이 일정한 조건하에서 개발 가능하다는 점에는 대체로 동의하였다. 다만 이러한 역량은 단기간에 형성되기 어렵고, 직장 내 훈련만으로 보완하기에는 제약이 크므로, 정책적 개입이 필요하다면 이론 중심 교육보다 경험 기반의 지원(예: 저학년 대상 일 경험 확대, 학점 연계, 초기 온보딩·멘토링 장치 보강)이 우선되어야 한다는 의견이 제시되었다.

종합하면, 한국형 근로준비도는 ‘기술목록’이 아니라 초기 적응을 가능하게 하는 전이역량을 구체화하고, 이를 관계자본과 제도적 매개의 시너지를 통해 개발하는 것을 목표로 재정립될 필요가 있다. 다음 장에서는 현재 한국의 청년지원사업이 근로준비도 형성에 어떠한 기여를 하고 있는지 검토하고자 한다.

제 4 장

근로준비도 관련 청년정책 현황 분석

제3장의 FGI 분석은 청년의 조기 이탈이 단순한 일자리 매칭의 실패라기 보다, 입직 초기의 적응 인프라 부족(온보딩 · 멘토링 · 관계자본), 정서 · 건강 기반의 제약, 그리고 경험 중심 학습 기회의 불균등과 결합된 ‘근로준비도 형성 과정의 취약성’으로 인식되고 있음을 보여주었다. 이러한 요인들은 개인의 노력만으로 보완되기 어렵고, 교육기관 · 기업 · 정부가 제공하는 제도적 지원의 설계 방식에 의해 개선 폭이 크게 달라진다. 한편 2장을 통해 최근의 기술 변화는 특정 직무기술을 사전에 충분히 준비하는 접근의 한계를 드러내고 있으며, 그 결과 청년정책과 교육에서는 단일 기술의 숙련보다 다양한 직무와 상황에 활용될 수 있는 전이 가능한 역량에 대한 교육과 경험 제공의 중요성이 강조되어야 함을 확인하였다.

따라서 근로준비도 향상을 정책적으로 논의하기 위해서는, 현재 시행 중인 청년정책이 실제로 어떤 집단을 대상으로, 어떤 유형의 역량과 경험을, 어떤 방식(이론교육, 현장 경험, 상담 · 코칭, 제도적 매개 등)으로 지원하고 있는지를 전수 수준에서 점검할 필요가 있다. 본 장의 정책현황 분석은 온통 청년에 등록된 청년지원사업 전반을 대상으로 이러한 점검을 수행함으로써, 근로준비도 관점에서 정책지원의 편중 · 중복 · 사각지대와 현장 적합성의 한계를 식별하고, 후속 장에서 논의할 정책 개선 과제의 실증적 근거를 마련하고자 한다.

제1절 연구방법

1. 개 요

본 장의 정량분석은 2025년 10월 기준 온통청년(www.youthcenter.go.kr)에 등록된 전체 청년지원사업을 대상으로 하며, 크롤링(crawling) 기법을 활용하여 총 4,192개의 정책 데이터를 수집하였다. 온통청년은 국무조정실 청년정책조정실이 주관하고 한국고용정보원이 위탁 운영을 맡고 있는 대한민국 정부의 온라인 청년정책 플랫폼으로서, 청년 관련 정책 및 센터 정보, 청년상담실 이용방법, 청년 관련 정부 소식지 등을 제공하고 있다.

온통청년 누리집 시스템을 통해 수집된 데이터는 정책명, 정책분야, 지원내용, 사업운영기간, 신청자격(연령, 학력, 취업상태), 주관기관 등 15개 필드로 구성되며, 이를 바탕으로 다차원적 정책 분석을 수행하였다.

2. 데이터 수집 방법

가. 데이터 수집 대상 및 범위

본 연구의 분석 대상은 중앙정부 및 지방자치단체에서 시행하는 청년정책 중 온통청년 통합검색 시스템에 2025년 10월 31일 기준으로 등록된 모든 지원사업이다. 온통청년은 「청년기본법」 제12조(청년정책 연구사업)와 제24조의 5(청년정책통합정보시스템의 구축·운영 등)에 근거하여 구축된 청년정책 통합 플랫폼이다. 또한 중앙부처와 17개 광역자치단체, 226개 기초자치단체의 청년정책 정보를 통합적으로 제공하고 있어 한국 청년정책의 전수 조사가 가능한 데이터 소스이다.

수집 대상 정책의 범위는 다음과 같이 설정하였다. 첫째, 정책 대상 연령이 청년기본법상 청년 연령(19~34세) 또는 각 지방자치단체 조례상 청년 연

령(최대 19~39세)에 해당하는 정책을 포함하였다. 둘째, 2025년 현재 진행 중이거나 신규 모집 예정인 정책으로 한정하여 정책의 시의성을 확보하였다. 셋째, 일자리, 교육, 복지·문화, 주거, 참여·권리 등 5대 정책분야를 모두 포괄하되, 본 연구의 주제인 근로준비도와와의 관련성을 고려하여 일자리 및 교육 분야 정책을 중점적으로 분석하였다.

나. 웹 크롤링 기법을 통한 데이터 수집

데이터 수집은 Python 기반의 웹 크롤링 자동화 시스템을 구축하여 수행하였다. Selenium WebDriver와 BeautifulSoup 라이브러리를 활용하여 동적 웹페이지의 정책 정보를 체계적으로 추출하였으며, 다음과 같은 단계별 프로세스를 통해 데이터 수집의 완전성과 정확성을 확보하였다.

첫 번째 단계에서는 정책 목록 페이지를 순차적으로 탐색하며 개별 정책의 고유 URL을 수집하였다. 온통청년의 웹페이지 구조를 분석하여 전체 466페이지에 걸쳐 분산된 정책 URL을 누락 없이 추출하였으며, 4,192개의 고유 정책 URL을 확보하였다. 두 번째 단계에서는 수집된 URL을 기반으로 각 정책의 상세 페이지에 접속하여 구조화된 정보를 추출하였다. HTML DOM 구조 분석을 통해 정책번호, 정책명, 정책분야, 지원내용, 사업운영기간, 사업신청기간, 지원규모, 신청자격(연령, 학력, 취업상태, 참여제한대상), 주관기관, 운영기관 등 15개 핵심 필드의 데이터를 체계적으로 수집하였다. 정책명의 경우 다양한 CSS 선택자와 JavaScript 실행을 통한 동적 콘텐츠 추출 기법을 적용하여 별도로 추출하였다.

마지막으로 대량 데이터 수집의 안정성을 확보하기 위한 장애 대응 메커니즘을 구현하였다. 50개 정책마다 중간 저장을 수행하여 예기치 않은 중단 상황에 대비하였으며, 서버 부하 방지를 위해 요청 간 2초의 지연 시간을 설정하였다. 또한 배치 처리 방식을 도입하여 전체 데이터를 100페이지 단위로 분할 수집함으로써 메모리 효율성과 처리 안정성을 동시에 확보하였다.

다. 데이터 품질 검증

수집된 4,192개 정책 데이터의 품질을 검증하기 위해 다층적 검증 절차를 수행하였다. 필드별 완성도 분석 결과, 핵심 필드인 정책명, 정책분야, 지원 규모, 연령, 학력, 취업상태는 모두 100% 완성도를 보였다. 지원내용(99.2%), 주관기관(98.9%) 등 주요 필드 역시 95% 이상의 매우 높은 완성도를 확인하였다. 사업신청기간(80.0%), 운영기관(73.0%)의 완성도는 상대적으로 낮았으나, 이는 정책 특성상 일부 상시 운영 정책이나 직접 수행 정책의 경우 해당 정보가 불필요하기 때문인 것으로 파악되었다. 사업운영기간(33.7%)과 참여제한대상(28.7%)의 매우 낮은 유효값이 포함되었는데, 플랫폼에 문서 입력을 수행한 실무자들에게 선택 기재 항목으로 제공되었을 가능성이 있다. 전체 필드의 평균 완성도는 85.7%로 매우 양호한 수준이었다.

데이터의 정확성 검증을 위해 무작위로 추출한 50개 정책에 대해 온통청년 원문 페이지와 수집 데이터를 대조 검증하였으며, 100%의 일치율을 확인하였다. 또한 논리적 일관성 검증을 통해 날짜 형식, 코드 체계, 범주형 변수의 값 등이 일관된 형식을 유지하는지 확인하였다.

3. 데이터 분석 방법

가. 분석 프레임워크

분석 프레임워크는 크게 (1) 기초 현황 분석, (2) 대상별 정책 분석, (3) 지역별 정책 분석, (4) 정책 내용 텍스트 분석, (5) 정책 정보전달체계 품질 분석의 5개 영역으로 구성되었다.

기초 현황 분석에서는 정책분야별 분포, 시간적 특성(운영기간, 신청기간), 지원 규모 등 정책의 기본적 특성을 파악하였다. 대상별 정책 분석에서는 청년의 인적 특성(연령, 학력, 취업상태)에 따른 정책 설계의 차별성과 포괄성을 검토하였다. 특히 미취업자, NEET 청년, 고졸 이하 청년 등 노동시장 취약계층을 대상으로 한 정책의 비중과 내용을 분석하여 정책 사각지대의 유무를 파악하였다. 지역별 정책 분석에서는 주관기관의 행정 층위(중앙

정부, 광역자치단체, 기초자치단체)와 지역별 분포를 분석하여 정책 접근성의 지역 격차를 검토하였다.

정책 내용 텍스트 분석에서는 자연어 처리(Natural Language Processing) 기법을 활용하여 먼저 정책명과 지원내용에 나타난 핵심 키워드를 추출하고, 워드 클라우드 및 빈도 분석을 통해 정책의 주요 관심사와 트렌드를 파악하였다. 특히 ‘역량’, ‘교육’, ‘훈련’, ‘경험’ 등 근로준비도 관련 키워드의 출현 빈도와 맥락을 분석하였다. 다음으로 단어-역문서 빈도(Term Frequency-Inverse Document Frequency, TF-IDF)를 이용한 가중치가 높은 키워드들을 분류하고, 잠재 디리클레 할당(Latent Dirichlet Allocation, LDA) 모델을 활용하여 주제 분석을 실시하였다.

정책 정보전달체계 품질 분석에서는 청년정책 온라인 플랫폼으로서 온통청년의 구성 요소를 살펴보고, 정보 접근성 위주로 정성평가를 실시하였다.

나. 텍스트 마이닝 및 의미 분석 세부절차

데이터는 온통청년에서 수집한 4,192개 청년정책의 전수를 사용하였다. 분석 대상으로는 각 정책의 구체적인 지원사항을 기술한 ‘지원내용’ 텍스트 변수를 이용하였으며, 결측치 34개를 제외한 유효 문서를 분석에 활용하였다. <표 4-1>은 분석에 사용한 원문서의 개수 및 자연어 처리를 통해 가공된

<표 4-1> 분석 문서의 기술통계 요약

분석 항목	값
총 문서 수	4,192
유효 문서 수	4,148
총 토큰 수	118,568
고유 토큰 수	7,759
문서당 평균 토큰	28.3
최적 토픽 수	5
Coherence Score	0.4701
TF-IDF 특성 수	500

자료: 저자 작성.

토큰의 정보를 요약한 것이다.

분석에 앞서 데이터 전처리 과정을 수행하였는데, 한국어 자연어 처리 도구인 KoNLPy의 Okt(Open Korean Text) 형태소 분석기를 활용하여 명사를 추출하고 불용어(stopwords) 제거 과정을 거쳐 의미 있는 키워드를 도출하였다. 형태소 분석 과정에서는 명사만을 추출하는 전략을 채택하였으며, 추출된 명사 중 2글자 이상의 단어만을 토픽 모델링에 포함하였다.

토픽 모델링을 위한 문서-단어 행렬(document-term matrix) 구축 단계에서는 scikit-learn의 TfidfVectorizer를 사용하였다. 분석의 효율성과 의미 있는 결과 도출을 위해 최대 특성 수는 500개로 제한하였고, 최소 5개 문서에 등장하는 단어만을 포함시켰다. 한편, 전체 문서의 80% 이상에서 등장하여 차별적인 의미를 갖기 어려운 단어(예: 청년)는 제외하였다. 컨텍스트의 길이를 결정하는 n-gram의 범위는 2 이하로 설정하여 단일 단어뿐만 아니라 2개 단어 조합도 포착할 수 있도록 하였다. 위 과정을 거쳐 상위 20개의 의미가 높은 키워드를 추출하여 단어 수준에서 나타난 특징점을 파악하고자 하였다.

토픽 모델링 기법으로는 LDA(Latent Dirichlet Allocation) 알고리즘을 적용하였다. LDA는 비지도학습 기반의 확률적 생성 모델로, 문서 집합에서 잠재된 토픽을 자동으로 추출하는 기법이다. 먼저 Gensim 라이브러리를 활용하여 사전(dictionary)과 말뭉치(corpus)를 구축하였다. 사전 구축 시 극단적인 단어를 필터링하기 위해 5개 미만의 문서에만 등장하는 단어와 전체 문서의 50% 이상에 등장하는 단어를 제외하였으며, 상위 1,000개 단어만을 유지하였다. 이후 Bag-of-Words(BoW) 형식의 코퍼스를 생성하였다. 최적 토픽 수 결정을 위해 4개부터 14개까지의 토픽 수에 대해 각각 추정을 실시하여 토픽 개수별로 perplexity(낮을수록 양호)와 log-likelihood score(높을수록 양호) 두 가지 지표를 산출, 비교하였다. 최적 토픽 수는 추정하는 토픽 개수가 증가함에 따라 perplexity 값의 변화율을 분석하여 곡선이 평탄해지기 시작하는 지점(elbow point)을 참고하여 선정하였다. 이 과정에서 변화율이 하위 25% 이내로 감소하는 지점을 우선적으로 고려하되, 선정된 토픽 수가 적은 경우(8개 미만)에 perplexity 개선율이 2% 미만이 되는 지점을 대안적 기준으로 활용하였다.

선정된 최적 토픽 수를 바탕으로 최종 LDA 모델을 100회의 반복 과정(iteration process)을 거쳐 훈련하였다. 각 토픽이 어떤 잠재적인 주제를 내포하는지 잘 드러내기 위해 수립된 최종 모델 안에서 각 토픽별로 상위 10개의 대표 키워드를 추출하고, 모든 문서에 대해 각 토픽에 속할 확률을 계산한 뒤, 가장 높은 확률값을 가진 토픽을 해당 문서의 주제로 할당하였다. 각 토픽의 특성을 명확히 파악하기 위해 토픽별로 할당 확률이 가장 높은 대표 정책을 추출하여 정책명과 지원내용을 포함한 토픽 프로파일을 구성하였다.

마지막으로 분석 결과의 해석 가능성을 높이기 위해 토픽별 문서 분포, 토픽 구성 비율, 토픽 할당 확률의 분포, 토픽별 평균 할당 확률 등 다차원적인 시각화를 수행하였으며, 이를 통해 온통청년에 등록된 한국 청년정책의 주요 관심사와 정책 설계의 특성을 체계적으로 도출하고자 하였다.

제2절 기초통계 분석 결과

1. 청년정책 기초 현황

가. 정책분야별 분포

〈표 4-2〉에서 알 수 있듯이, 일자리 분야가 1,916개(45.7%)로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 복지문화 986개(23.5%), 주거 506개(12.1%), 참여권리 501개(12.0%), 교육 283개(6.8%) 순으로 나타났다. 특히 주목할 점은 전체 정책의 절반 가까이가 일자리 분야에 집중되어 있다는 것으로, 이는 청년 문제를 주로 고용 문제로 인식하는 정책적 관점을 반영한다.

복합정책의 비중도 유의미한 수준으로 나타났는데, 정책분야 필드에서 2개 이상의 정책을 표기한 지원사업(예: 교육과 일자리)은 복합정책이 559개(13.3%)를 차지하였다. 이들 복합정책 중 가장 많은 유형은 ‘일자리-교육’

〈표 4-2〉 정책분야별 분포

정책분야	정책수	비율(%)	누적비율(%)
일자리	1,916	45.71	45.71
복지문화	986	23.52	69.23
주거	506	12.07	81.3
참여권리	501	11.95	93.25
교육	283	6.75	100

자료 : 저자 작성.

결합형으로, 이는 직업훈련과 취업지원을 통합적으로 제공하는 지원사업들로 확인된다.

나. 정책 주관기관

정책 주관기관을 행정 층위별로 분류한 결과, 중앙정부 및 공공기관이 1,939개(46.3%)로 가장 많았고, 광역자치단체 938개(22.4%), 기초자치단체 628개(15.0%) 순으로 나타났다. 중앙정부 차원에서는 고용노동부(91개), 보건복지부(45개), 국토교통부(41개), 중소벤처기업부(38개)가 주요 정책 주관 부처였으며, 특히 고용노동부가 전체 중앙정부 정책의 약 20%를 담당하고

〈표 4-3〉 기관유형 · 정책분야 분포

	광역자치 단체	기초자치 단체	기타	미분류	중앙정부/ 공공기관	합계
교육	45	40	72	2	124	283
복지·문화	234	189	141	7	415	986
일자리	441	257	302	11	905	1916
주거	132	78	68	2	226	506
참여권리	86	64	59	23	269	501
합계	938	628	642	45	1,939	4,192
비율	22.4	15.0	15.3	1.1	46.3	100.0

자료 : 저자 작성.

〈표 4-4〉 청년정책 상위 20개 주관기관

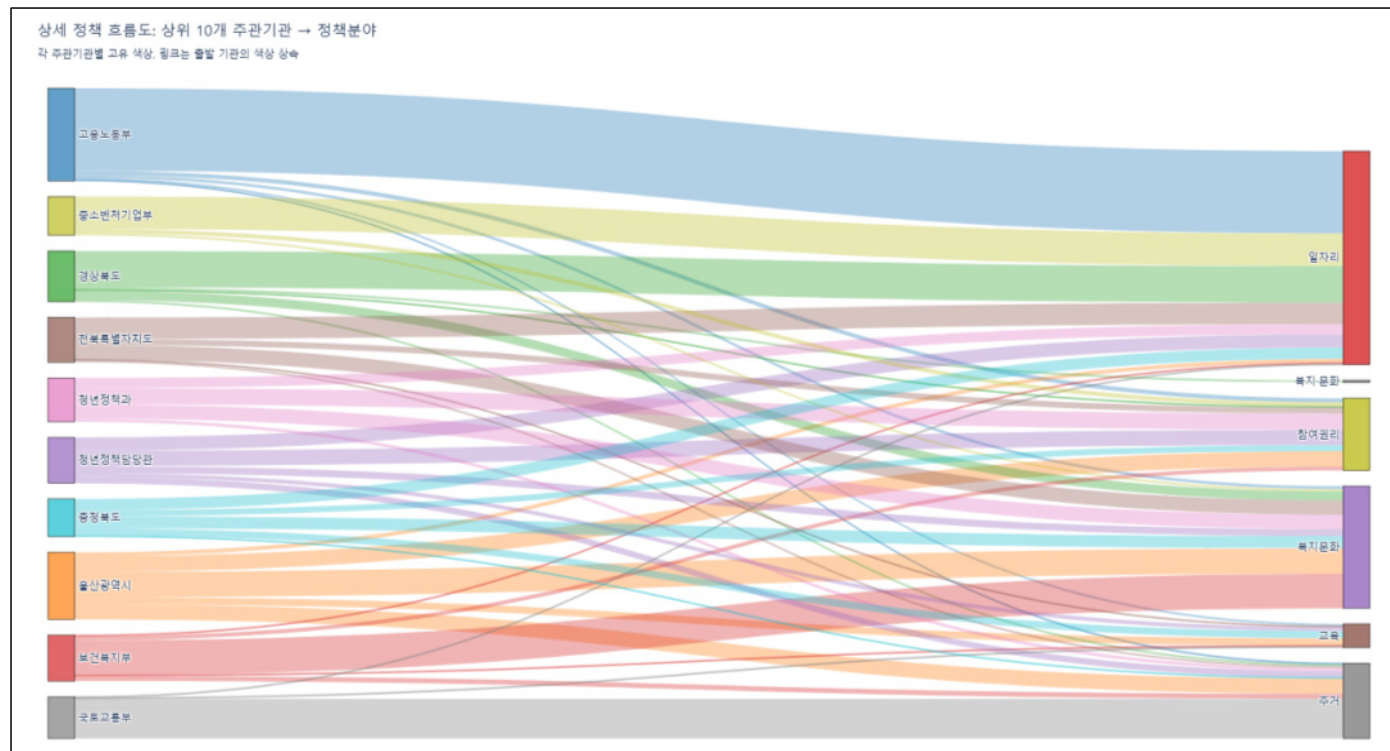
주관기관	정책수	비율(%)
고용노동부	91	2.17
울산광역시	66	1.57
경상북도	50	1.19
보건복지부	45	1.07
청년정책담당관(지자체)	45	1.07
전북특별자치도	44	1.05
청년정책과(지자체)	43	1.03
국토교통부	41	0.98
중소벤처기업부	38	0.91
충청북도	37	0.88
강원특별자치도	37	0.88
교육부	34	0.81
부산광역시	33	0.79
경기도	27	0.64
전라남도	26	0.62
과학기술정보통신부	25	0.6
농림축산식품부	24	0.57
대구광역시	24	0.57
서울특별시	21	0.5
문화체육관광부	21	0.5

자료 : 저자 작성.

있어 청년정책에서 고용 문제가 차지하는 비중을 재확인할 수 있었다.

광역자치단체 중에서는 울산광역시(66개), 경상북도(50개), 전북특별자치도(44개), 충청북도(37개) 등이 적극적으로 청년정책을 개발·운영하고 있었다. 울산광역시의 경우 제조업 기반 지역 특성을 반영한 산업 연계형 청년 일자리 정책이 다수 포함되어 있어, 지역 산업과 청년정책 간의 연계성을 보여주는 사례로 평가된다.

[그림 4-1] 상위 10개 주관기관의 주요 정책분야 흐름도



자료: 저자 작성.

다. 일자리 정책의 세부 유형

일자리 분야 1,971개 정책(복합정책 포함)을 근로준비도 향상 메커니즘에 따라 세부 유형으로 분류한 결과, 창업지원이 514개(26.1%)로 가장 많았고, 직업훈련·교육 397개(20.1%), 일경험·인턴십 293개(14.9%), 취업알선·매칭 253개(12.8%), 금전적 지원 120개(6.1%), 상담·컨설팅 47개(2.4%) 순으로 나타났다.

직업훈련·교육 정책은 397개로 두 번째로 많았는데, 이들 정책은 주로 디지털 역량, 직무 전문성 등 하드스킬을 집중적으로 향상시키는 내용으로 구성되어 있었다. 일경험·인턴십 정책은 주로 공공기관과 대기업이 운영하는 단기 체험형 프로그램으로 구성되어 있었으며, 평균 운영 기간은 3~6개월 수준에 그쳤다. 이러한 구조는 초기 노동시장 노출이라는 점에서는 의미가 있으나, 근로준비도의 누적적 형성과 장기적인 경력개발을 지원하는 데에는 일정한 한계를 가질 가능성이 있다.

〈표 4-5〉 일자리 지원사업 세부유형

세부유형	정책수	비율(%)
창업지원	514	26.08
직업훈련/교육	397	20.14
기타	347	17.61
일경험/인턴십	293	14.87
취업알선/매칭	253	12.84
금전적지원	120	6.09
상담/컨설팅	47	2.38

자료: 저자 작성.

라. 교육 분야 정책

교육 분야 283개 정책 중 직접적으로 구·재직과 연관된 정책은 197개(69.6%)로 분석되었다. 이들 정책은 주로 직무역량 교육(87개), 자격증 취득 지원(56개), 외국어 교육(31개), 디지털 역량 교육(23개) 등으로 구성되어 있

었다. 교육 정책은 대학 재학생 중심으로 설계가 이루어졌다. 교육 분야 정책 중 93개(32.9%)가 대학 재학 또는 졸업예정자를 주요 대상으로 삼고 있었으며, 고졸 이하 청년을 명시적인 대상으로 하는 정책은 9개(3.2%)에 불과했다. 이는 교육 정책이 이미 일정 수준의 학력을 갖춘 청년의 추가적인 역량 개발에 치중되어 있으며, 기초 학력이 부족한 청년을 위한 기초역량 교육은 상대적으로 소홀히 다루어지고 있음을 보여준다.

2. 정책 대상별 특성

가. 취업상태별 정책 설계

전체 정책의 취업상태별 자격 요건을 분석한 결과, ‘제한 없음’이 2,965개(70.7%)로 대부분을 차지하였고, 미취업자를 포함한 정책 656개(15.6%), 창업자 포함 302개(7.2%), 재직자 포함 160개(3.8%) 순으로 나타났다. 이러한 분포는 대부분의 청년정책이 보편적 설계를 채택하고 있음을 보여준다.

그러나 일자리 정책만을 별도로 분석한 결과에서도 취업상태 ‘제한 없음’이 961개로 50.2%를 차지하고 있어, 고용정책조차도 표적화가 미흡한 것으로 나타났다. 미취업자를 명시적으로 대상으로 한 일자리 정책은 521개(27.2%)에 그쳤으며, 이는 가장 절실하게 일자리 지원이 필요한 미취업 청년들을 위한 맞춤형 정책이 부족함을 의미할 수 있다.

미취업자 대상 656개 정책을 심층 분석한 결과, 79.4%(521개)가 일자리 분야에 집중되어 있었으며, 복지문화(8%), 주거(5.2%), 교육(4.7%), 참여권리(2.6%) 등 다른 분야의 지원은 매우 제한적이었다. 이는 미취업 청년에 대한 정책적 접근이 일자리 제공 중심으로 설계되어 있음을 보여주며, 주거 안정이나 심리·정서적 지원, 사회적 관계 형성 등 근로준비도의 선행 조건을 포괄하는 통합적 지원은 상대적으로 제한적임을 시사한다. NEET(Not in Education, Employment, or Training) 청년을 명시적으로 언급한 정책은 23개(0.5%)에 불과했으며, 이마저도 대부분 단기 직업훈련이나 취업알선 프로그램에 그쳐, 복합적 어려움을 겪는 NEET 청년의 특성을 충분히 고려하지 못하고 있었다.

〈표 4-6〉 취업상태별 지원사업 분포

주요정책분야	기타	미취업자	재직자	제한 없음	창업자	합계
교육	4	31	6	238	4	283
복지·문화	8	53	70	853	2	986
일자리	90	521	70	961	274	1916
주거	0	34	12	455	5	506
참여권리	7	17	2	458	17	501
합계	109	656	160	2,965	302	4,192

자료 : 저자 작성.

나. 학력별 접근성

학력 요건 분석 결과, ‘제한 없음’이 3,631개(86.6%)로 대부분을 차지하였고, 대학 관련 제한이 있는 정책 491개(11.7%), 고등학교 관련 34개(0.8%), 기타 36개(0.9%)로 나타났다. 표면적으로는 대부분의 정책이 학력 제한 없이 개방적으로 운영되는 것처럼 보이나, 실제 정책 내용을 분석하면 다른 양상이 나타난다. 학력 ‘제한 없음’으로 분류된 정책들도 실제로는 ‘대학생 창업 지원’, ‘대학 연계 현장실습’, ‘캠퍼스 내 취업지원’ 등 암묵적으로 대학생을 전제로 한 프로그램이 다수 포함되어 있었다. 반면, 고졸 청년을 명시적으로 대상으로 한 34개 정책은 주로 기능훈련, 현장실습 등 제조업 분야에 한정되어 있어, 고졸 청년의 다양한 경력개발 경로를 지원하는 데는 한계

〈표 4-7〉 학력별 지원사업 분포

주요정책분야	고졸	기타	대학생 이상	제한 없음	합계
교육	9	11	93	170	283
복지·문화	5	2	71	908	986
일자리	18	11	249	1,638	1,916
주거	0	0	46	460	506
참여권리	2	12	32	455	501
합계	34	36	491	3,631	4,192

자료 : 저자 작성.

가 있었다. 한편, 고졸 대상의 경력개발 지원 정책은 크게 눈에 띄지 않았다. 이들을 위한 학력 보완, 직무 전환, 경력 상담 등의 맞춤형 지원 정책 개발이 시급한 것으로 판단된다.

다. 연령별 정책 분포

연령 요건의 경우 모든 정책이 청년 연령(19~39세) 범위 내에서 설정되어 있었으나, 세부적인 연령 구간 설정에서는 차이를 보였다. 19~34세를 대상으로 한 정책이 2,876개(68.6%)로 가장 많았고, 19~39세 전체를 포괄하는 정책이 892개(21.3%), 특정 연령대(예: 19~29세, 25~34세 등)로 제한한 정책이 424개(10.1%)였다.

초기 청년(19~24세)만을 대상으로 한 정책은 187개(4.5%)에 불과했으며, 이는 고졸 또는 대학 졸업 직후 노동시장 진입 단계에 있는 청년들을 위한 특화 지원이 부족함을 의미한다. 반대로 후기 청년(30~39세)을 포함하는 정책은 1,316개(31.4%)로 상대적으로 많았는데, 이는 최근 청년 연령 상한이 39세로 확대되면서 경력전환, 재취업 등 후기 청년의 수요를 반영한 결과로 해석된다.

3. 지역별 정책 분포

지역별 정책 분포를 분석한 결과, 중앙정부 정책 1,294개(30.9%)를 제외하면, 수도권(서울, 경기, 인천) 510개(12.2%), 비수도권 1,205개(28.7%)로 나타났다. 절대적인 정책 수로는 비수도권이 수도권의 2.4배에 달하지만, 수도권 청년 인구가 전체 청년의 약 50%를 차지함을 고려할 때, 청년 1인당 정책 수는 비수도권이 수도권의 약 4배 이상 많은 것으로 추정된다. 그러나 이는 지자체의 개수 및 정책당 지원 규모를 고려하지 않은 단순 수치이므로 과대한 해석은 경계해야 한다.

정책의 질적 측면에서는, 수도권 정책이 IT, 문화콘텐츠, 스타트업 등 고부가가치 산업 관련 정책이 많은 반면, 비수도권은 제조업, 농어업 관련 전통산업 중심의 정책이 주를 이루었다. 또한 수도권 정책의 평균 지원 규모

〈표 4-8〉 지역별 정책분야 사업 분포

주요정책분야	기타	미분류	비수도권	수도권	중앙정부	합계
교육	99	2	77	28	77	283
복지·문화	301	7	311	113	254	986
일자리	476	11	578	234	617	1,916
주거	150	2	105	84	165	506
참여권리	112	23	134	51	181	501
합계	1,138	45	1,205	510	1,294	4,192

자료: 저자 작성.

가 비수도권보다 1.5배 높은 것으로 나타나, 양적 격차와 질적 격차가 상반된 방향으로 나타나고 있음을 확인하였다.

4. 정책 사각지대 분석

가. 취약계층 청년 지원 부족

분석 결과, 몇 가지 주요한 정책 사각지대가 확인되었다. 첫째, NEET 청년을 위한 체계적 지원 프로그램이 매우 부족했다. 전체 정책 중 NEET를 명시적으로 언급한 정책은 23개(0.5%)에 불과했으며, 이들 정책도 대부분 단순 직업훈련에 그쳐 NEET 청년의 복합적 어려움(심리정서적 문제, 사회적 고립, 기초역량 부족 등)을 종합적으로 지원하는 프로그램은 찾기 어려웠다. 둘째, 고졸 이하 저학력 청년을 위한 정책이 극히 제한적이었다. 고졸 청년을 명시적 대상으로 한 정책은 34개(0.8%)에 불과했으며, 이마저도 제조업 기능인력 양성에 편중되어 있었다. 서비스업, IT 등 다양한 분야에서 고졸 청년의 경력개발을 지원하는 정책은 거의 찾아볼 수 없었다. 셋째, 경력단절 청년, 특히 육아로 인한 경력단절 여성청년을 위한 정책이 부족했다. ‘경력단절’을 키워드로 포함한 정책은 11개에 불과했으며, 대부분 중장년 여성을 주 대상으로 하고 있어 20-30대 경력단절 청년을 위한 특화 프로그램은 사실상 부재했다.

그러나 이러한 분석 결과는 본 연구의 데이터 수집 범위에 따른 제한점을 고려하여 해석할 필요가 있다. 본 연구는 온통청년 플랫폼에 “청년정책”으로 공식 등록된 정책만을 분석 대상으로 하였기 때문에, 경력단절 여성 지원정책이나 장애인 고용정책 등이 청년을 실질적 대상으로 포함하고 있더라도 “청년정책”으로 분류되지 않은 경우 분석에서 제외되었을 가능성이 있다. 예를 들어 여성가족부나 보건복지부 소관 경력단절 여성 재취업 지원사업, 고용노동부의 장애인 고용촉진 프로그램 등은 실제로는 상당수의 청년층을 지원하고 있음에도 불구하고 청년정책으로 명시적으로 분류되지 않았다면 본 분석에 포함되지 않았을 것이다. 따라서 본 연구에서 확인된 정책 사각지대는 실제 정책의 부재라기보다는 청년정책으로서의 분류와 정책 홍보·통합 관리 체계가 충분히 작동하지 못한 결과로 해석할 여지가 있으며, 이는 청년정책 거버넌스 차원에서의 개선이 필요한 부분으로 볼 수 있다.

나. 정책 중복과 공백

정책 분야별 분석 결과, 특정 영역에서는 유사 정책이 중복적으로 운영되는 반면, 일부 영역에서는 정책 공백이 나타났다. 창업지원 분야의 경우 514개 정책이 운영되고 있으나, 내용 분석 결과 대부분 창업 초기 자금 지원, 사무공간 제공, 기초 교육 등 유사한 내용으로 구성되어 있었다. 반면 창업 실패 후 재도전을 지원하거나 부채 문제 해결을 돕는 정책은 7개에 불과해 창업 생애주기 전반을 포괄하는 지원 체계는 미완성 상태였다.

일자리 정책에서도 직접일자리 제공(인턴십, 공공일자리 등)은 많은 반면, 장기적 경력개발을 지원하는 프로그램은 부족했다. 3개월 미만 단기 프로그램이 전체 일경험 정책의 67.2%를 차지했으며, 1년 이상 장기 프로그램은 8.5%에 불과했다. 이는 단기적 실적 위주의 정책 운영이 청년의 지속가능한 경력개발을 저해할 수 있음을 시사한다.

보다 근본적으로는 청년의 복합적 어려움을 통합적으로 지원하는 정책 설계가 부족하다는 문제가 확인되었다. 대부분의 정책이 일자리, 주거, 복지 등 단일 영역의 지원에 그치고 있으며, 여러 영역을 연계한 통합 지원 프로

그럼은 매우 제한적이었다. 예를 들어 미취업 청년의 경우 구직 활동비 부족, 주거 불안정, 심리적 위축 등 복합적 어려움을 겪는 경우가 많으나, 이를 종합적으로 지원하는 정책은 거의 없었다. 656개 미취업자 대상 정책 중 일자리-주거 연계 정책은 18개, 일자리-복지 연계 정책은 12개에 불과했으며, 일자리-주거-복지를 모두 연계한 통합 정책은 단 3개만 확인되었다.

5. 정책 정보전달체계 분석

가. 정보 접근성 문제

4,192개 정책의 정보가 온통청년이라는 단일 플랫폼에 통합되어 있다는 점은 긍정적이나, 실제 청년들의 정보 접근성 측면에서는 여러 문제점이 확인되었다. 첫째, 정책명이 지나치게 행정적이거나 추상적이어서 청년들이 자신에게 필요한 정책을 찾기 어려운 경우가 많았다. 예를 들어 ‘청년도약프로젝트’, ‘청년희망키움’, ‘청년내일채움’ 등 유사한 이름의 정책들이 혼재하여 구분이 어려웠다.

둘째, 신청 자격과 절차가 복잡하고 정책별로 상이하여 청년들이 이해하기 어려운 경우가 많았다. 특히 중복 수혜 제한, 선정 기준, 제출 서류 등이 정책마다 다르게 설정되어 있어, 청년들이 여러 정책을 동시에 활용하는 데 어려움이 있을 것으로 판단된다.

나. 부처 간 연계 부족

중앙정부 차원의 정책 분석 결과, 부처 간 협력이나 연계가 미흡한 것으로 나타났다. 고용노동부, 중소벤처기업부, 교육부 등이 각각 유사한 직업훈련 프로그램을 별도로 운영하고 있었으며, 상호 연계나 역할 분담은 플랫폼 내의 공고문상에서는 명확하지 않았다. 이로 인해 정책 수요자 입장에서는 중복 지원 여부를 따로 확인해야 하는 번거로움이 예상되며, 각 부처가 간과한 영역에서 지원 공백이 발생할 가능성도 있어 보인다.

지방자치단체 차원에서도 광역-기초 간 역할 분담이 불명확한 경우가 많

았다. 동일한 지역 내에서 광역자치단체와 기초자치단체가 유사한 청년정책을 별도로 운영하는 사례가 다수 확인되었으며, 이는 예산의 비효율적 사용과 청년들의 혼란을 초래할 수 있다.

다만 본 연구에서 확인된 정책 중복과 공백 양상, 부처 간 분절 등은 온통 청년 플랫폼에 등록된 메타데이터 분석에 기반한 것으로, 분석 방법론상의 제한점을 고려하여 해석할 필요가 있다. 특히 본 연구에서 활용한 데이터는 개별 정책의 기본 정보(정책명, 지원내용, 대상, 기간 등)에 한정되어 있어, 정책 간 실제 연계 메커니즘이나 부처 간 협력 체계를 직접적으로 파악하는 데에는 한계가 있었다. 또한 엄밀한 의미에서 정책 대상자의 중복수혜 제한 규정이나 지원 공백 발생 실태를 확인하기 위해서는 개별 정책의 세부 운영 지침 및 실제 수혜자 데이터 분석이 필요하나, 이는 본 연구의 범위를 넘어서는 지점이었다. 따라서 본 연구의 분석 결과는 정책 설계 차원에서 나타나는 중복과 공백의 가능성을 제시하는 것으로 이해되어야 하며, 정책 집행 과정에서의 실질적 연계성과 통합성에 대해서는 추가적인 심층 연구가 필요하다.

제3절 텍스트 마이닝 및 언어 모델링 분석 결과

1. 말뭉치 구성 및 주요 키워드

분석에서는 온통청년 플랫폼에 등록된 4,192개의 청년정책 사업 중 지원 내용 항목을 중심으로 텍스트 말뭉치를 구축하였다. 연구자가 설정한 불용어(Stopwords) 및 분석이 불필요한 수식어, 숫자 및 구두점 등을 제거하고, 명사 중심으로 형태소를 통일하였다. 이를 표준화된 토큰화 작업을 거쳐 전체 말뭉치(corpus)를 구성하였고, 워드클라우드를 생성하여 언어적 특징을 파악하였다.

[그림 4-2]는 전체 정책의 지원내용을 기반으로 생성한 워드클라우드이다. 텍스트의 크기는 해당 키워드의 출현빈도에 비례하여, 클수록 정책 문서

[그림 4-2] 워드클라우드를 활용한 정책지원내용 시각화



자료 : 저자 작성.

에서 고빈도로 출현했음을 의미한다. 상대적으로 정책지원 내용 중 큰 비중을 차지한 키워드는 ‘창업’, ‘지급’, ‘교육’, ‘기업’, ‘취업’, ‘상담’, ‘컨설팅’, ‘원금’ 등으로, 이는 청년정책이 전반적으로 재정지원, 역량개발, 취창업 상담 서비스 등 핵심적인 지원 요소를 중심으로 구성되어 있음을 보여준다. 특히 ‘자금’, ‘지원’, ‘운영’, ‘센터’와 같은 행정, 재정적 용어가 두드러지게 나타난 것은 정책 문서가 대체로 사업집행 단위 중심의 언어로 작성되어 있음을 시사한다. 반면 ‘경험’, ‘관계’, ‘멘토링’ 등 현장경험·관계 기반 학습을 시사하는 단어는 상대적으로 덜 두드러져, 해당 요소가 정책 문서에서 강조되는 정도는 제한적인 경향을 보였다.

정책 분야를 다섯 개로 구분하여 각각 워드클라우드를 생성한 결과는 [그림 4-3]과 같았다. 분야별로 차이를 확인할 수 있는 언어적 특징이 발견되었는데, 먼저 주거 정책을 제외하고 모든 분야에서 ‘교육’ 키워드는 일관적으로 나타났다. 일자리 분야의 경우, ‘취업’ 및 ‘창업’을 위한 시험, 면접, 기술, 자격증 등에 대한 직접적인 지원 등 고용 관련 활동에 집중된 키워드들이 나타났는데, 이는 일자리 정책 상당수가 직업훈련 중심으로 설계돼 있음을 반영한다. 복지문화 영역에서는 ‘상담’, ‘지급’, ‘소득’, ‘문화’와 같은 키워드

가 두드러졌다. 이는 청년의 정신건강 지원, 문화예술 활동, 자립 역량 기반 마련 등, 경제적 요소와 비경제적 요소에 골고루 무게가 실린 정책 구조를 보여준다.

주거 정책은 ‘주택’, ‘월세’, ‘대출’, ‘지급’, ‘가구’, ‘보증금’과 같이 금융, 주거 확보 관련 단어가 많이 두드러졌다. 즉, 주거 정책이 경제적 부담 완화 및 주거 확보를 중심으로 구성되어 있음을 보여준다. 참여·권리 분야에서는 ‘제안’, ‘홍보’, ‘지역’, ‘행사’, ‘콘텐츠’, ‘발굴’ 등의 키워드가 많이 출현하였는데, 해당 분야가 청년 참여의 활성화가 필요한 지역의 행사나 정책을 홍보하기 위한 수단으로써 사업을 많이 활용하고 있음을 짐작하게 한다. 이는 다음으로 빈도가 높은 키워드들이 ‘센터’, ‘협력’, ‘교류’, ‘위원회’, ‘기획’ 등 이란 점에서 가능성이 높다. 마지막으로 교육 분야에서는 ‘대학’, ‘대학생’, ‘학기’, ‘등록금’, ‘선발’, ‘지급’, ‘기술’, ‘장학금’ 등의 키워드가 많이 출현하였다. 이는 해당 분야가 대학생을 중심대상으로 하는 학자금 지원과 전문성 함양에 초점을 맞춰 사업을 구성하고 있음을 시사한다.

시각화 결과를 요약하자면 먼저 전체 말뭉치 차원에서는 ‘교육’과 ‘지급’이라는 이원화된 구조로 사업이 구성되어 있었다. 사업의 수행 방식에 있어서는 여타 키워드의 출현율 등을 고려하였을 때 공급자 주도로 집행 중심의 행정지원이 대부분을 차지하는 것으로 판단된다. 분야별 말뭉치를 비교한 결과 정책 분야 간의 언어적 유사성과 차이가 확인되었는데, 대부분의 정책 분야에서 ‘교육’ 키워드는 정책지원 내용에서 큰 비중을 차지하고 있었다. 그러나 세부적인 맥락 차원에서는 역량·자격(일자리), 상담·정신건강(복지문화), 대출·임대(주거), 활동·공간(참여권리), 장학금·기술(교육)과 같이 분야별로 상이한 특성의 지원내용이 확인되었다.

2. 최적 토픽 수

퍼플렉시티와 로그우도 점수만을 고려한 결과, 청년정책 사업의 지원내용을 바탕으로 한 말뭉치는 11개의 범주로 묶었을 때 가장 성능지표가 좋은 것으로 판단되었다. 그러나 실제로 추출된 토픽들의 키워드를 비교하였을 때 중첩되는 부분이 많았고, 각 토픽이 어떤 주제를 함의하는지 정성적으로

명명(labeling)하는 데에 어려움이 존재하였다. 실제로 퍼플렉시티와 로그우도 점수는 토픽 수가 커질수록 대체로 개선되는 경향이 있어 사람이 해석하기 좋은 ‘적정’ 토픽 수를 고르기에는 한계가 있다(Röder, Both, & Hinneburg, 2015).

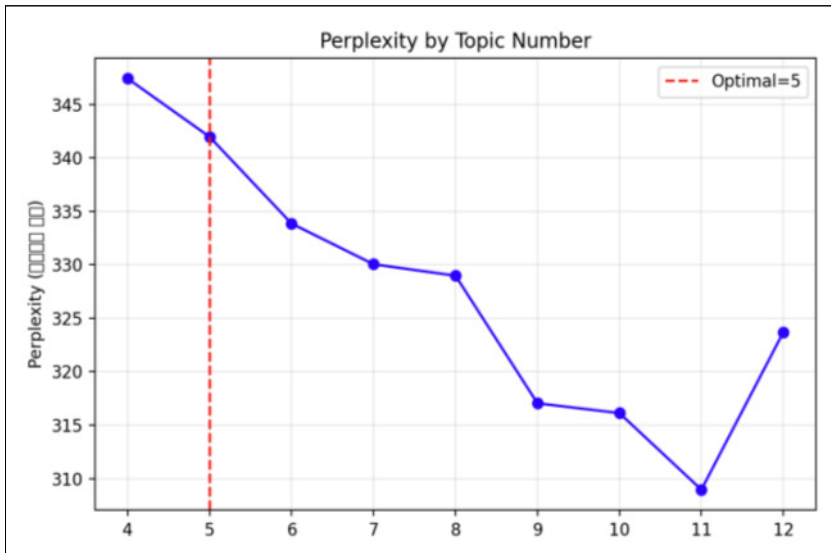
이에 LDA 모형에서 토픽 내의 일관성 점수를 계산하는 지표 중 하나인 응집성 점수(coherence score)를 보완적으로 활용하여 최적 토픽 수를 결정하기로 하였다. 응집성 점수는 단어쌍의 정규화 상호정보량을 바탕으로 상위 단어들 간 코사인 유사도를 평균 낸 값으로, 아래와 같은 공식으로 계산 가능하다.

$$\text{모형수준 응집성} : \bar{C}(K) = \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K C(T_k)$$

$$\text{토픽내 응집성} : C_V(T_k) = \frac{2}{M(M-1)} \sum_{i < j} \text{NPMI}(v(w_{k,i}), v(w_{k,j}))$$

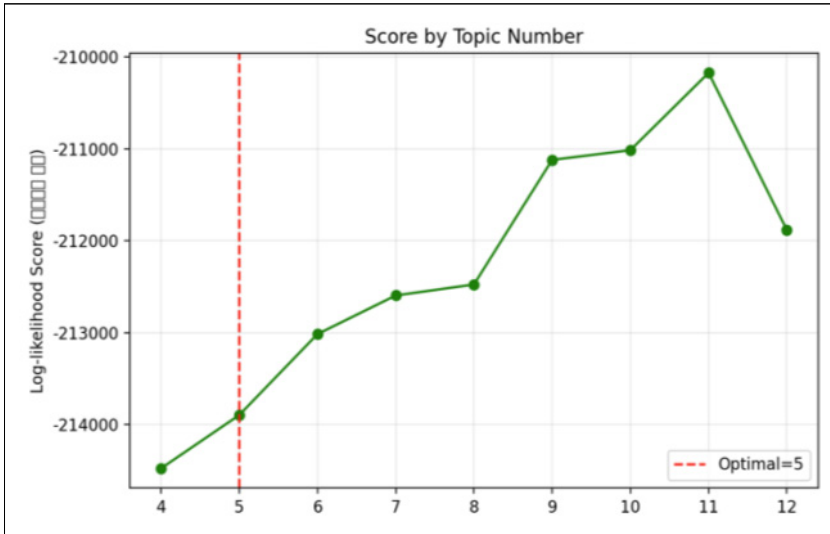
$$\text{독립상황에서 단어 간 관계강도} : \text{NPMI}(w_i, w_j) = \frac{\log\left(\frac{p(w_i, w_j)}{p(w_i)p(w_j)}\right)}{-\log p(w_i, w_j)}$$

[그림 4-4] 추정 토픽 개수별 퍼플렉시티 점수



자료 : 저자 작성.

[그림 4-5] 추정 토픽 개수별 로그우도 점수



자료: 저자 작성.

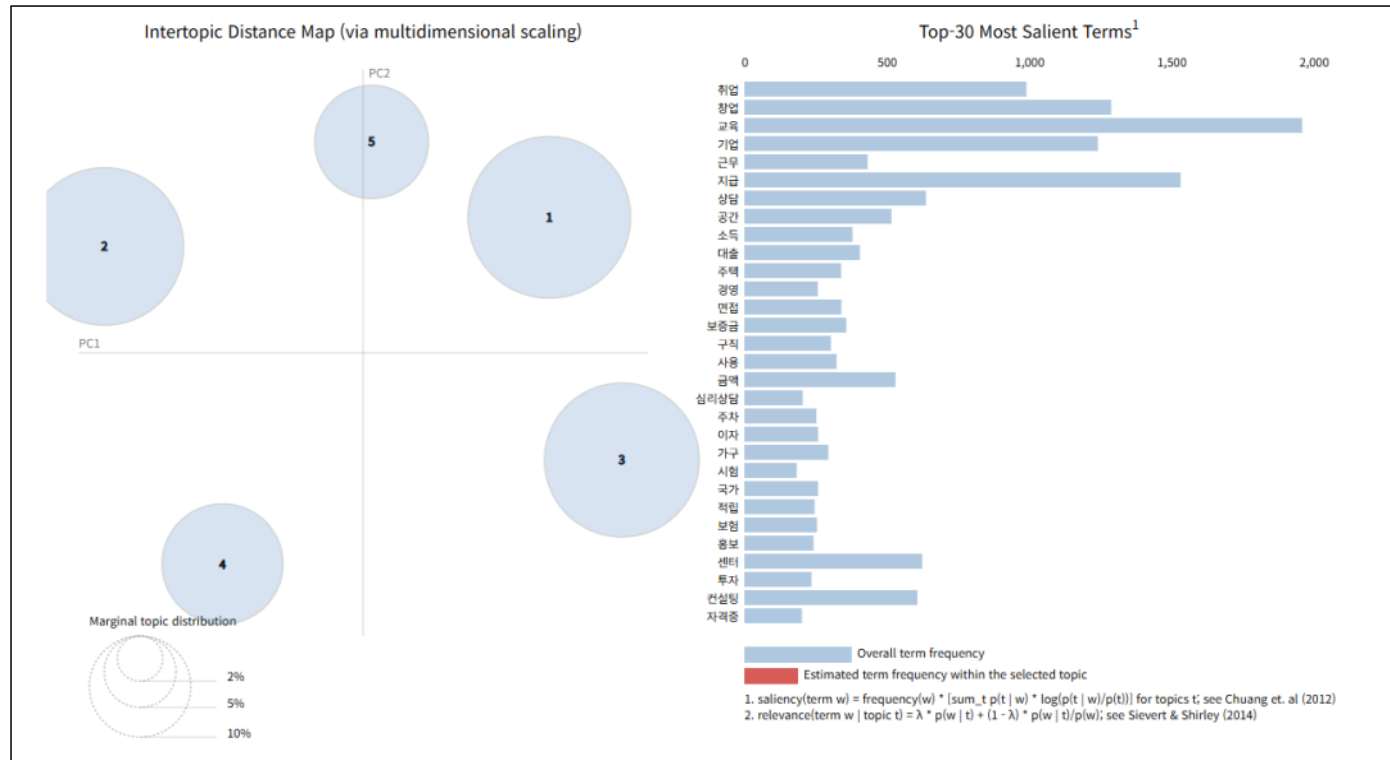
이때 M 은 상위 단어 개수, T_k 는 k 번째 토픽, $p(\cdot)$ 는 단어 출현확률을 의미한다.

본 분석에서는 후보 토픽 수 $K=5, 10, 15, 20$ 에 대해 각각 LDA를 학습한 뒤, 검증용 문서와 사전(dictionary)을 이용해 가장 높은 응집성 점수를 낸 K 를 선택하였다. 응집성 점수는 토픽의 의미적 일관성을 측정하는 지표로, 0에서 1 사이의 값을 가지며 점수가 높을수록 토픽 내 단어들이 의미적으로 밀접하게 연관되어 있음을 의미한다. 5개에서 20개의 토픽 수 별로 응집성 점수를 비교한 결과, 5개의 토픽이 가장 높은 일관성 점수(0.47)를 기록하여 최종 토픽 수로 선정되었다.

3. 토픽 모델링 결과의 시각화

LDA 모델의 결과를 효과적으로 전달하기 위해 pyLDAvis 라이브러리를 활용한 인터랙티브 시각화를 생성하였다. 토픽 간 거리와 토픽별 주요 단어를 2차원 평면에 표현하여 토픽 간 관계와 각 토픽의 특성을 직관적으로 파악하고자 하였다. [그림 4-6]은 이러한 시각화 결과의 일부를 캡처한 이미지

[그림 4-6] 청년정책 내용의 토픽 모델 시각화: 토픽 간 거리 및 30개 핵심어



자료: 저자 작성.

〈표 4-9〉 토픽별 주요 키워드 및 주요 분야, 대표 문서 예시

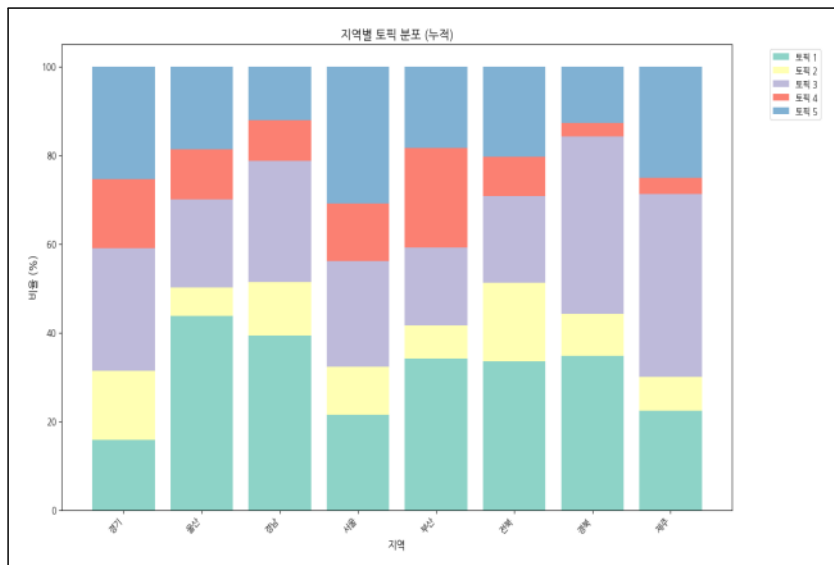
토픽	주요 키워드	문서 수	주요분야	대표 문서 예시
토픽 1	창업, 기업, 교육, 컨설팅, 지역, 공간, 멘토링, 홍보, 제작, 투자	1,145 (27.6%)	- 일자리 : 566개 - 참여권리 : 334개 - 복지문화 : 157개	[울산 청년 CEO 육성사업] 지원기간 9개월 4월 12월 창업활동비 지원 창업기업 아 이템의 사업성 및 분야별 성과에 따라 평가 후 창업활동비 차등 지원 창업활동비 최 대 20,000천 원 창업활동비 15,000천 원 인센티브 5,000천 원 차등 지급 창업활동 비는 중도 퇴거 창업기업 발생 또는 프로그램 ...
토픽 2	지급, 교육, 경영, 사용, 공간, 시설, 카드, 센터, 실습, 장소	467 (11.3%)	- 일자리 : 207개 - 복지문화 : 154개 - 교육 : 40개	[밀양시 스마트팜 청년창업 보육센터 교육생 모집] 교육일정 및 내용 교육기간 총 20개월 예정 보육센터 4개소 상황에 따라 교육일정 또는 기간이 조정되거나 다를 수 있음 주요 교육내용 및 교육 운영기관 교육품목 스마트팜 기초 입문 이론 교육 교육형 실습 경영형 실습 단계별 교육과정 운영을 통해 스마트팜 분야 전문인력 ...
토픽 3	교육, 취업, 기업, 면접, 구직, 상담, 장소, 역량, 주차, 일자리	1,015 (24.5%)	- 일자리 : 696개 - 복지문화 : 135개 - 교육 : 102개	[2024년 경기청년 일본 해외취업 참여자 모집 공고] 일본취업 노하우와 네트워크를 지닌 전문 강사진이 제공하는 취업특강 및 지원기업 맞춤형 1 1 이력서 첨삭 및 면 접 컨설팅 일자리 정보 제공 및 우수기업 취업 알선과 일본 해외취업박람회 참가 지 원 취업면접회 일본 잡 오디세이 참가 기회와 해당 면접회를 통해 일본 현지 최...
토픽 4	근무, 상담, 기관, 지급, 보험, 국가, 심리상담, 센터, 시 험, 자격증	492 (11.9%)	- 복지문화 : 222개 - 일자리 : 207개 - 주거 : 22개	[청년마음건강지원사업 이용자 모집(군포시)] 지원내용 3개월 간 총 10회의 전문심리 상담서비스 제공 ◦사전사후검사 개인 심리상담 관련 필요한 검사를 통한 주된 문제 및 욕구 파악 회당 90분 사전 사후 각 1회 ◦상담 등 맞춤형 서비스 1:1 원칙 심리 정서적 문제에 대한 개입예방 관계상향적 스트레스 대처능력...
토픽 5	지급, 금액, 대출, 소득, 주택, 보증 금, 가구, 본인, 이 자, 적립	1,029 (24.8%)	- 주거 : 412개 - 복지문화 : 281개 - 일자리 : 227개	[2024년 자립준비청년(청년 유형) 전세임대] 전세보증금 지원한도액 및 지원가능 주 택면적 단독형 1인 수도권 2억 원 광역시 9,500만 원 기타 도 지역 8,500만 원 셰 어형 2인 수도권 5억 원 광역시 2억 원 기타 도 지역 1억 원 셰어형 3인 이상 수 도권 2억 원 광역시 5억 원 기타 도 지역 2억 원 셰어형을 원하는 경...

자료 : 저자 작성.

이다. 좌측의 그림은 5개의 토픽이 말뭉치 내에서 차지하는 비중을 원의 크기로 표현하고, 이들을 2개의 주성분 축에 투사하였을 때 토픽 간의 거리를 시각화한 것이다. 결과를 보면 1~3번 토픽이 4~5번 토픽에 비해 비중이 확연히 큼을 확인할 수 있고, 토픽들이 전반적으로 일정한 거리를 유지하고 있어 상대적으로 구분되는 양상이 관찰된다. 우측 그림은 토픽 모델링에 이용한 말뭉치에서 출현 빈도가 높은 상위 30개의 핵심어들을 정렬한 것이다. 워드클라우드를 통한 시각화 과정에서도 관찰하였듯이, 취업·창업·교육·지급 등의 키워드가 전체적으로 출현 빈도가 높았다. 그러나 토픽 내에서 각 핵심어들의 출현빈도는 차이를 보이고 있었다.

추가로 지역별로 각 토픽과 관련된 정책지원사업들이 분포도에서 어떤 차이가 나는지 확인하고자 [그림 4-7]에서 토픽 누적분포 그래프를 작성하였다. 지역별 토픽 분포를 비교한 결과, 전국 모든 지역에서 동일한 토픽이 우세하게 나타나는 것이 아니라, 지역별 정책 구조와 산업적·사회적 특성을 반영한 상대적 비중의 차이가 확인되었다. 울산과 경남, 경북 등에서는 토픽 1과 토픽 3이 전체 정책의 절반 이상을 차지하며 정책 내용이 특정 분야에

[그림 4-7] 지역별 각 토픽의 분포(누적)



자료 : 저자 작성.

집중된 경향을 보였고, 서울과 전북 등은 토픽 2와 토픽 4의 비중이 높아 정책 구성의 다양성이 상대적으로 큰 것으로 나타났다. 수도권과 몇몇 광역시에서는 토픽 간 분포가 고르게 나타난 반면, 일부 비수도권 지역에서는 특정 토픽이 지배적으로 높은 비중을 차지하고 있어 지역 정책 수요와 정책 공급 간의 구조적 차이가 존재할 가능성을 시사하였다. 하지만 이러한 이질성은 지역의 산업구조, 인구 구성, 청년층 특성이 이미 반영되어 각 지자체의 정책 역량에 따라 의도된 편중이 발생하였을 가능성도 있다. 보다 정확한 검증 을 위해서는 추후에 세부 정책들에 대한 심층적인 분석이 필요하다.

4. 토픽별 주제 분석

각 토픽이 실제 어떤 정책 내용을 담고 있는지 구체적으로 파악하기 위해 토픽별 특성 분석을 수행하였다. 첫째, 토픽별로 어떤 정책분야(일자리, 주거, 교육 등)의 정책이 많이 포함되어 있는지 교차분석을 통해 확인하였다. 둘째, 각 토픽에서 가장 높은 확률을 가진 대표 문서를 추출하여 토픽의 실질적 의미를 해석하는 데 활용하였다. 대표 문서는 정책명과 지원내용 요약 을 함께 제시하여 토픽의 구체적 맥락을 이해할 수 있도록 하였다. <표 4-9> 는 이러한 분석 결과를 표의 형태로 정리한 것이다.

첫째, 토픽 1은 전체 정책의 27.6%를 차지하며 ‘창업·기업활동 지원’ 중심의 주제를 형성하였다. ‘창업, 기업, 교육, 컨설팅, 공간, 멘토링’ 등의 키워드가 높은 비중을 차지하며, 일자리 분야(566개)와 참여권리 분야(334개)에 특히 많이 분포하였다. 이는 창업 준비, 아이템 검증, 컨설팅·멘토링, 네트워크 형성 등 초기 창업생태계 기반 활동을 지원하는 정책들이 많이 포함되어 있음을 보여준다. 대표 문서인 「울산 청년 CEO 육성사업」에서도 확인되듯, 창업활동비·멘토링·사업화 지원 등 실행 중심의 지원 패키지가 주요 구성요소다.

둘째, 토픽 2는 전체의 11.3%로 ‘시설·공간 기반 교육훈련 및 사용지원’ 주제가 도출되었다. ‘지급, 교육, 경영, 사용, 시설, 카드, 실습, 장소’ 등이 핵심 단어로 나타났으며, 일자리(207개)와 복지문화(154개), 교육 분야(40개)에 걸쳐 폭넓게 등장한다. 이 토픽은 특정 시설·센터를 기반으로 장비 사

용, 실습, 공간 제공이 결합된 장기 교육과정을 지원하는 유형이 많으며, 예시 문서인 「밀양시 스마트팜 청년창업 보육센터 교육생 모집」처럼 전문 분야(스마트팜, 경영 등)의 단계별 실습형 교육훈련 프로그램이 대표적이다.

셋째, 토픽 3은 전체의 24.5%를 구성하며 ‘취업·구직지원 및 역량강화 서비스’가 중심 주제이다. 주요 키워드는 ‘교육, 취업, 기업, 면접, 구직, 상담, 역량’ 등이며, 일자리 분야 정책이 압도적 비중(696개)을 차지한다. 취업알선, 컨설팅, 면접코칭, 해외취업 프로그램 등 구직 과정의 실질적 장벽을 해소하는 지원 서비스가 해당 토픽의 핵심이다. 「2024년 경기청년 일본 해외취업 참여자 모집」 사례처럼, 특정 기업·국가·산업에 특화된 취업정보를 제공하고 맞춤형 역량개발과 같이 고도화 시 청년들에게 실질적인 도움을 줄 것으로 기대되는 정책지원 내용들이 다수 포함되어 있다. 토픽 2가 특정 센터·시설을 기반으로 한 “장비·공간 이용 및 실습” 성격이 강한 반면, 토픽 3은 취업 과정에서의 정보·컨설팅·매칭 등 “구직 절차 지원”에 더 초점이 있다.

넷째, 토픽 4는 전체 정책의 11.9%를 차지하며 ‘심리정서 지원 및 상담 기반 복지서비스’를 중심으로 구성되어 있다. ‘근무, 상담, 기관, 보험, 국가, 시험, 자격증’ 등의 키워드는 심리상담, 심리검사, 정서지원, 자격 기반 서비스 연계 등을 포괄하며, 복지문화 분야(222개)에 가장 많이 분포한다. 이는 청년층에서 증가하고 있는 정신건강·정서문제에 대응하기 위한 정책 영역이 일정한 비중을 형성하고 있음을 보여주지만, 동시에 ‘국가 자격증 취득 지원’과 관련된 문서가 일부 혼입되어 있어 다른 토픽에 비해 주제적 경계가 다소 모호한 측면도 있다. 대표 사례인 「청년마음건강지원사업」은 정기적 심리상담과 검사, 개인 맞춤형 개입을 제공하는 복합적 서비스 형태로, 해당 토픽의 핵심적 특성을 잘 반영한다.

다섯째, 토픽 5는 24.8%로 ‘주거·금융지원 중심의 경제적 자립지원’이 주제이다. ‘지급, 금액, 대출, 소득, 주택, 보증금, 가구, 이자, 적립’ 등이 핵심 단어로 나타났으며, 주거 분야 정책(412개)이 가장 높은 비중을 차지한다. 이는 청년의 주거비 부담, 초기 자산 축적, 금융 접근성 문제를 해결하기 위한 보증금·대출지원·월세지원·적립식 저축 등 재정적 지원 중심 정책이 집중되어 있음을 의미한다. 「자립준비청년 전세임대」 사례처럼, 지역·가구

구성·주택유형에 따라 세부 지원 기준이 달라지는 금융성 정책이 대표적이다.

종합하면, 다섯 개의 토픽은 각각 창업생태계 지원(토픽 1), 시설·공간 기반 실습훈련(토픽 2), 취업·구직지원 서비스(토픽 3), 심리정서 및 상담 복지(토픽 4), 주거·금융 중심 자립지원(토픽 5)이라는 주제적 구조를 형성하고 있다. 이러한 분포는 청년정책이 단일한 분야에 집중되기보다는 정서적 안정-취업역량개발-실무실습-주거안정 등 다양한 문제영역을 포괄하며, 실제 정책수요가 복합적임을 반영하는 결과로 해석된다. 다만 토픽 구성에서는 ‘경험’·‘관계’·‘멘토링’과 같이 입직 초기 적응을 매개하는 관계적 장치가 독립된 정책 축으로 부각되기보다는 창업·취업 지원의 하위 요소로 분산되어 나타났다. 이는 근로준비도를 전이역량 강화와 적응 인프라 구축의 관점에서 직접적으로 다루는 정책이 양적으로도 제한적이며, 동시에 현행 청년정책의 중심 목표로 자리 잡지 못하고 있음을 시사한다.

제4절 연구의 한계

본 연구의 데이터 수집 및 분석 방법은 몇 가지 한계점을 내포한다.

첫째, 본 연구는 온통청년에 등록된 정책만을 분석 대상으로 삼았기 때문에, 일부 지방자치단체나 공공기관에서 독자적으로 운영하는 미등록 정책은 분석에서 제외되었을 가능성이 있다. 다만 청년기본법 제24조의 5²⁾에 따라 온통청년 플랫폼은 중앙부처와 지방자치단체의 청년정책 정보를 광범위하게 수집·제공하고 있어, 본 연구에서 분석의 포괄성은 충분히 확보되었다고 판단된다. 그럼에도 불구하고, 본 연구에서 활용 가능한 정책 메타데이터는 각 정책의 세부 내용과 운영 방식, 지원 강도 등을 충분히 반영하기에는

2) ② 국무총리는 관계 중앙행정기관의 장과 시·도지사에게 통합정보시스템의 구축·운영에 필요한 자료·정보의 제공을 요청할 수 있고, 제공받은 목적의 범위에서 이를 보유·이용할 수 있다. 이 경우 자료·정보의 제공을 요청받은 자는 정당한 사유가 없으면 이에 따라야 한다.

양적·질적 한계를 지닌다.

둘째, 정책의 실제 집행 현황과 성과에 대한 데이터는 포함되지 않아, 정책 설계와 실제 운영 간의 괴리를 파악하는 데 한계가 있다. 향후 연구에서는 정책 수혜자 수, 예산 집행률, 만족도 조사 결과 등 성과 데이터를 추가로 수집하여 정책의 실효성을 종합적으로 평가할 필요가 있다.

셋째, 시점 간 비교 분석이 불가능한 횡단면 데이터의 특성상, 정책의 변화 추이와 동태적 특성을 파악하는 데 제약이 있다. 이를 보완하기 위해 향후 정기적인 데이터 수집을 통해 시계열 데이터베이스를 구축하고, 정책 변화의 트렌드를 추적 분석할 필요가 있다.

넷째, 텍스트 분석의 경우 형태소 분석과 키워드 추출 과정에서 맥락 정보의 손실이 발생할 수 있으며, 정책의 실제 내용과 의도를 완전히 파악하는 데 한계가 있다. 이를 보완하기 위해서는 주요 정책들에 대해 정책 문서 전문 분석과 정책 담당자 인터뷰를 병행하여 질적 분석을 수행할 필요가 있다.

마지막으로, 현행 온통청년 시스템에는 정책 간 중복 수혜 제한, 단계적 연계 구조와 같은 관계적 정보를 체계적으로 담아낼 수 있는 데이터 구조가 구축되어 있지 않아, 정책 간 연계성과 체계성을 분석하는 데 한계가 있었다. 향후 후속 연구에서 보다 정교한 메타데이터가 확보된다면, 각 정책의 효과성을 접근성, 포괄성, 연계성이라는 세 가지 차원의 평가가 가능할 것이다. 접근성은 신청 자격 제한 수준과 절차의 복잡성, 포괄성은 대상 청년 집단의 커버리지와 지역 간 형평성, 연계성은 정책 간 중복·보완 관계와 단계별 지원 체계의 구축 여부를 중심으로 측정될 수 있다.

제5절 소 결

본 장에서는 웹 크롤링을 통한 청년정책 전수 데이터 수집과 통계 분석, 텍스트 마이닝을 결합한 혼합 연구방법을 적용하여, 한국 청년정책의 전반적 구조와 특성을 근로준비도 관점에서 분석하였다. 그 결과, 다음과 같은 주요 발견과 시사점을 도출하였다.

첫째, 정책의 분야별 분포가 일자리 중심으로 과도하게 편중되어 있었다 (45.7%). 복지문화, 참여권리, 주거, 교육 등 다른 분야도 존재하지만, 전반적으로 단기 취업지원·훈련 중심의 정책 설계가 두드러졌다. 텍스트 마이닝과 워드클라우드 결과에서도 ‘교육’, ‘지원’, ‘센터’, ‘취업’, ‘기업’ 등이 가장 크게 나타나, 정책 언어 자체가 집행·훈련 중심의 구조를 반영하는 것으로 확인되었다. 반면, 근로준비도 향상에 중요한 일경험·관계기반 학습·멘토링 등은 문서 전반에서 상대적으로 낮은 빈도로 나타났으며, 독립적인 정책 목표로 설정되기보다는 취업·창업 지원의 부수적 요소로 처리되는 경향이 확인되었다. 이는 근로준비도가 현행 청년정책에서 핵심 목표라기보다는 보조적 수단으로 인식되고 있음을 시사한다.

둘째, 대부분의 정책이 접근성을 높이기 위해 보편적 자격요건을 채택하고 있으나, 그 결과 취약계층 청년을 대상으로 한 표적적 지원은 매우 부족한 것으로 나타났다. 특히 NEET 청년, 고졸 및 비진학 청년, 경력단절 청년 등 기존 정책 체계에서 상대적으로 소외되기 쉬운 집단을 위한 별도 프로그램은 미미한 수준에 머무르고 있었다. 이는 근로준비도 형성 과정에서 초기 자원이 부족한 청년들이 지원체계에서 배제될 위험을 내포한다.

셋째, 정책 정보전달체계는 양적으로 방대하지만 구조적으로 분절되어 있어, 청년이 자신의 상황에 적합한 정책을 탐색·선택하기에 상당한 부담이 발생할 가능성이 있다. 부처·광역·기초 단위의 유사 정책이 병렬적으로 운영되고 있어 중복과 공백이 동시에 존재하였고, 정책명과 내용이 행정 중심의 유사한 표현으로 구성되어 정보 접근성을 저해하는 모습도 확인되었다. 이러한 분석 결과는 한국 청년정책의 정보 전달 및 연결 측면에서 질적 개선과 체계화가 필요함을 시사한다.

넷째, 토픽모델링 분석을 통해 도출된 다섯 개의 정책 주제는 창업·실습 훈련·취업지원·정서·상담 서비스·주거·금융지원 등으로 구분되었으며, 각 토픽은 현재 한국 청년정책의 주요한 수요이자 목표가 청년의 경제적 자립 기반을 마련하고 심리적 안정을 도모하는 것임을 잘 보여준다. 그러나 이를 근로준비도 관점에서 재해석하면, 장기적 경력 형성, 전이 가능한 역량의 개발, 관계자본 축적과 같이 초기 노동시장 안착을 뒷받침하는 핵심 요소에 대한 정책적 지원은 독립된 정책 영역으로 충분히 형성되지 못한 상

태임이 드러난다. 이는 근로준비도 관련 정책이 양적으로도 제한적일 뿐 아니라, 청년정책 전반의 중심 목표로 설정되지 못하고 있음을 의미한다.

종합하면, 한국 청년정책은 양적으로는 풍부하지만 정책 설계의 편중, 취약계층 지원의 부족, 전달체계의 복잡성, 정책 간의 연계 부족 등 몇 가지 제약을 지니고 있다. 이러한 조건은 근로준비도의 단계적·누적적 형성을 체계적으로 지원하기에 충분하지 않은 것으로 판단된다. 청년의 근로준비도 향상이라는 관점에서 볼 때, 단순한 일자리 매칭이나 단기 지원을 넘어 지속적인 경력개발 지원 체계의 구축이 필요하며, 취약계층 청년을 위한 맞춤형 정책 강화, 정책 간 연계와 통합을 통한 시너지 창출이 요구된다.

본 연구는 전국 단위의 청년정책 전수 데이터를 체계적으로 수집·분석함으로써 한국 청년정책의 전체적인 지형도를 그리기 위한 시도를 한 점에서 의의가 있다. 또한 현행 청년 고용정책의 분포에서 근로준비도 개선을 위한 노력이 얼마만큼 이루어지고 있는지를 판단함으로써, 앞으로 청년 근로준비도 정책의 확장과 효과성을 높이기 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

제 5 장

근로준비도 교육의 실행가능성

제1절 연구 필요성 및 방법

본 장에서는 청년 근로준비도 교육이 정책 차원을 넘어 실제 현장에서 실행 가능한 체계로 구현될 수 있는지를 검토하고자 한다. 이를 위해 교육 전달 방식, 학습자 데이터 관리, 개인화 알고리즘 등 근로준비도 교육을 뒷받침할 수 있는 기술적 기반의 성숙도와 적용 가능성을 중심으로 분석을 수행하였다. 구체적으로는 국내 에듀테크 분야의 주요 컨퍼런스 두 곳에 참여하여 관련 시제품과 솔루션을 조사하고, 업계 관계자들과의 인터뷰를 통해 현 기술 수준이 근로준비도 프로그램의 설계·운영을 실제로 지원할 수 있는지를 탐색하였다.

앞선 장에서 확인한 바와 같이, 현행 청년정책은 단기적 취업 연계와 직무 훈련 중심으로 구성되어 있으며, 청년의 근로준비도를 장기적·과정적 관점에서 진단하고 관리·축적하는 체계는 충분히 마련되어 있지 않다. 특히 개인의 역량 수준을 정기적으로 진단하고, 학습·경험·경력의 변화를 누적적으로 기록하며, 이에 기반한 맞춤형 경로를 제시하는 정밀한 경력개발 지원 체계는 정책적으로도, 운영 방식 측면에서도 아직 초기 단계에 머물러 있다.

이러한 한계를 극복하기 위해서는 시간과 공간의 제약을 최소화한 학습 제공 방식, 역량 변화의 지속적 모니터링, 개인별 맞춤형 피드백과 경로 설

제가 가능해야 한다. 그러나 이러한 요건은 기존의 오프라인 중심, 단기·집체식 정책 프로그램만으로는 구현하기 어렵다. 이에 본 연구는 에듀테크 기술이 근로준비도 지원체계의 핵심 인프라로 기능할 수 있는지, 그리고 최근의 기술 발전이 개인화 학습, 경력 이력 관리, 원격·혼합형 참여를 제도적으로 뒷받침할 만큼 성숙한 단계에 도달했는지를 점검할 필요가 있다고 판단하였다.

이러한 문제의식을 바탕으로 연구자는 두 개의 주요 에듀테크 콘퍼런스에 참여하여 부스별 전시 기술과 서비스 프로토타입을 조사하고, 기업 관계자들과의 단기 인터뷰를 통해 기술의 적용 가능성, 운영 방식, 데이터 활용 구조 등에 관한 질적 정보를 수집하였다. 특히 AI 기반 학습 진단, 학습자 행동 분석, 마이크로러닝 플랫폼, XR·메타버스형 직무훈련, LMS·LXP 기반 학습 이력 추적 기술을 중심으로, 이들이 청년 근로준비도 프로그램에 어떻게 접목될 수 있는지를 분석하였다.

본 탐색조사는 청년 맞춤형 근로준비도 향상 프로그램을 설계하기 위해 요구되는 핵심 기술 요건(개인화, 데이터 기반 피드백, 지속적 이력 관리, 원격·혼합형 제공 방식 등)이 현재의 기술 생태계에서 어느 정도까지 구현 가능한지를 가늠하기 위한 기초 단계에 해당한다. 본 장의 분석 결과는 근로준비도 지원체계가 제한된 규모의 대면 프로그램을 넘어, 기술 기반의 지속적·누적적·개별화된 체계로 전환될 수 있는지를 평가하는 데 필요한 근거 자료로 활용될 것이다.

제2절 에듀테크 및 HRD 박람회 분석

1. 개 요

에듀테크 코리아 페어는 ‘이러닝 코리아 페어’를 전신으로 하는 국내 교육 기술 관련 박람회로 2020년부터 현재의 이름으로 변경하여 매년 개최되고 있다. 2025년 행사는 교육부·산업통상자원부·한국디지털교육협회·한국

에듀테크산업협회가 공동 주최하였으며, ‘AX로 에듀테크의 지평을 넓히다: 혁신 그 이상을 향해’를 주제로 2025년 9월 18일부터 20일까지(3일간) 개최되었다. 인적자원개발(HRD) 콘퍼런스는 고용노동부가 주최하고 한국산업인력공단이 주관하는 박람회로 올해로 19회를 맞이하였으며, ‘AX시대 내일을

[그림 5-1] 에듀테크 코리아 페어 행사장 전경



자료: 저자가 직접 촬영.

여는 HR - 직업능력개발 새로고침'이라는 주제로 9월 25~26일 양일간 개최되었다.

2. 2025 에듀테크 코리아 페어 분석

가. 참가기업 규모 및 분포

공식 보도에 따르면 전 세계 16개국에서 300여 개 기업이 참가하였고, 전시 부스는 약 500개 규모로 운영되었다. 다만 현장 관람 기준으로는 부스를 운영하지 않은 소규모 기업을 제외할 때 실질적으로 분류·관찰 가능한 참가기업은 245개(표 5-1)로 파악되었다. 전시 구성은 AX(AI Transformation) Education, 교수·학습지원도구&하드웨어, STEAM&Metaverse, 취업·HRD·평생교육의 4대 분야별 기업관, KERIS 에듀테크 소프트웨어 솔루션관, 에듀테크 스타트업 허브 공동관, 그리고 기관 공동관·해외기업관으로 구성되었다.

전체적으로 AX 분야와 스타트업/기관 부스를 합치면 전체의 절반 이상을 차지할 정도로 규모가 컸으며, 특히 AI 전환 교육(AX)을 전면에 내세운 기업 비중이 높았다. 취업·HRD·평생교육 분야 부스 수는 상대적으로 적었으

〈표 5-1〉 참여 기업의 범주화

카테고리	기업 수(개)	비율(%)
AX(AI Transformation) Education	45	18.40
교수·학습지원도구&하드웨어	62	25.30
STEAM&Metaverse	30	12.20
취업&HRD&평생교육	7	2.90
KERIS 소프트웨어 홍보관	16	6.50
에듀테크 스타트업 허브	24	9.80
해외기업&기관	10	4.10
기타(정책홍보관 등)	51	20.80

자료: 저자 작성.

나, 해당 부스는 대학·성인 대상 교육서비스 및 직업교육 관련 업체들로 구성되어 청년 이후 생애주기에서의 교육·훈련 수요를 다루는 특화 영역을 형성하고 있었다.

나. AI 기술 활용 여부

참가기업 대다수는 AI 기술을 핵심으로 한 에듀테크 솔루션을 선보였다. 전시목록상 전체 기업의 45% 이상이 자사 제품에 “AI” 또는 “인공지능”을 전면에 내세웠는데, AI 튜터, AI 코스웨어, 생성형 AI 등 다양한 형태로 AI 활용 사례를 제시하였다. 올해 행사의 주제가 AI 전환을 통한 교육혁신이었던 점이 주요하게 작용한 것으로 판단된다. 나머지 업체(약 54%)는 증강·가상현실(AR/VR), 교육용 하드웨어(원격수업, 전자칠판 등) 또는 콘텐츠 플랫폼(PDF 필기 앱 등) 중심으로, 표면적으로 AI를 내세우지 않는 솔루션을 전시하였다. 전반적으로 에듀테크 업계의 AI 열풍을 반영하듯, 교육콘텐츠의 자동화·개인화, 언어처리, 영상인식 등 AI 기술을 접목한 제품 비중이 매우 높았다.

수치상으로는 “AI 미활용”으로 분류된 기업이 더 많지만, 실제로는 콘텐츠 추천, 분석 알고리즘 등 간접적인 형태의 AI 기능을 내장하고 있으나 마케팅 측면에서 이를 전면에 내세우지 않는 사례도 일부 존재하였다. 그럼에도 전체적인 인상은, 에듀테크 산업이 교육콘텐츠의 자동화·개인화, 언어·영상 처리, 학습분석 등 AI 적용 가능 영역을 적극 발굴하는 초기 확장 단계에 들어섰다는 점이다.

〈표 5-2〉 홍보 제품의 AI 관련 여부

	기업 수(개)	비율(%)
AI 직접 활용	112	45.70
AI 미활용	133	54.30

자료: 저자 작성.

다. 제품/솔루션 특성

참가 기업들을 제공 솔루션의 특성으로 분류하면 <표 5-3>과 같은 유형들로 정리할 수 있다(복수 범주에 걸치는 경우라도 대표 기능 중심으로 분류).

<표 5-3> 제품 특성별 기업 분류

분류	기업 수(개)	대표 기업
교육콘텐츠	85	EBS, 비상교육, 천재교육 등
학습관리(LMS)	42	오르조, 큐라이트, 폴리캠퍼스 등
진단/평가도구	38	AICE, 크레버스, 하와이컴퍼니 등
교보재/하드웨어	45	로보링크, 큐브로이드, 토포로그 등
스펙/포트폴리오 관리	12	마이미션스튜디오, 디지털배지 등
교수지원도구	23	교폴AI, 하마름, 페르소나AI 등

자료: 저자 작성.

1) 학습 진단 · 평가 도구

학습자의 역량이나 성취도를 측정 · 분석해주는 솔루션들이다. AI 기반 표준화 심리검사 · 디지털역량 진단 서비스, 미래역량 진단 및 진로탐색 AI 솔루션, 서술형 답안의 AI 자동채점 서비스 등 대규모 평가의 효율화를 제안한 프로그램들과, AI 활용 학습에서의 부정행위 탐지 평가도구들도 일부 소개되었다.

2) 교보재 · 에듀테크 하드웨어

로봇 · 키트 등 물리적인 교육 도구를 전시한 기업들도 많았다. 특히 STEAM&메타버스 분야 부스 상당수는 코딩 로봇 키트(예: 인공지능 코딩로봇, 자율주행 로봇 키트)나 과학실험 기자재(AI 현미경 실험장치)를 선보였다. 드론, AR/VR 기기도 있었는데, 교육용 드론 및 로봇키트, VR 기반 응급처치 학습 장비 등이 전시되었다. 이 밖에도 스마트 교실 인프라 관련 하드웨어로 전자칠판/인터랙티브 디스플레이 제품과 무선충전 보관함, 교실 출입관리 시스템 등도 소개되었다.

3) 커리어/역량 개발 솔루션

취업 및 진로설계 지원에 초점을 맞춘 경우가 많다. 학생들의 커리어 역량 데이터를 기반으로 전공·직업을 매칭해주는 플랫폼, 학생 대상 AI기반 취업 추천·분석 서비스 등이 소개되었다. 게이미피케이션(gamification) 형태의 금융·직무 체험 교육 프로그램을 전시되었는데 제공되는 체험은 저충실도(low-fidelity)의 시뮬레이션 수준에 머무르는 경우가 많았다(예: 그림 5-2). 한편 경력 관리 측면에서는, 디지털 배지 플랫폼을 표방하는 기업들이 학습자의 다양한 역량과 스펙을 시각적으로 관리하고 인증해주는 솔루션을 소개하여 HRD 담당자들과 대학 관계자들로부터 긍정적인 반응을 얻었다.

4) 학습 관리 플랫폼(LMS) 및 종합 에듀플랫폼

수업 및 학습과정을 관리해주는 소프트웨어 플랫폼도 다수 있었다. AI를 활용하여 콘텐츠 업로드부터 과제, 평가까지 통합 관리하는 LMS를 선보이거나, 학교 자유학기·진로활동 관리용 LMS를 소개하기도 하였다. 디지털 수업자료 관리 도구를 판매하거나 학교 맞춤형 에듀테크 구매플랫폼을 운영하여 학교와 기업을 연결해주는 플랫폼형 서비스를 제공하는 기업도 있었다. 이처럼 LMS, 콘텐츠 마켓플레이스 등 플랫폼형 솔루션은 교수자의 수업 운영 지원과 학습활동 데이터 관리에 초점이 있었으나, 대부분 초·중·고 학습 환경을 전제로 설계되어 청년(구직·초기 재직) 대상 경력개발 체계로의 확장성에는 제약이 확인되었다.

5) 교육 콘텐츠 및 코스웨어

전통적으로 교과교육 콘텐츠를 제공해온 기업들도 에듀테크와 접목된 다양한 디지털 콘텐츠를 출품했다. AI 기반 영어 독서 프로그램, 개별 맞춤형 수학학습 서비스, 한글 문자코딩 기반의 AI/SW 교육 콘텐츠, 몰입형 교육용 오디오 콘텐츠 등이 행사장에서 시연되었다. 이 밖에도 주요 교육출판사들도 교과서와 연계한 디지털 콘텐츠를 공동관 형태로 선보이며, AI기반 학습 자료와 메타버스 교과서 콘텐츠 등을 체험할 수 있게 하였다.

6) 학습방법 및 튜터링 혁신

AI 시대에 새롭게 떠오른 학습방법론을 제시하는 솔루션도 눈에 띄었다. 교사들이 안심하고 활용할 수 있는 생성형 AI 교육 플랫폼으로서 학생이 프롬프트로 질문해도 유해정보 없이 학습 대답을 얻을 수 있는 안전제한형 AI 튜터 서비스를 선보이거나, 학생의 학습 패턴을 분석해 1:1로 질의응답과 피드백을 제공하는 AI 튜터 서비스를 홍보하는 등, 맞춤형 교육의 구현을 강점으로 삼는 기업들이 소개되었다. 한 외국계 기업은 세계 여러 나라에서 채택한 AI 튜터 솔루션을 소개하며 초개인화 학습코칭의 효과를 강조했다. 튜터링을 하는 콘텐츠에 있어서는 AI를 활용한 사고력 기반 글쓰기 지도, AI 로봇이 스포츠 동작을 사진·영상으로 코칭해주는 등 이론적 지식부터 신체활동까지 다양하였다. 이처럼 개인별 맞춤형터, AI코치봇, 생성 AI 활용 Q&A 등 학습지원 방식의 혁신을 표방한 솔루션들이 관람객들의 많은 관심을 받았다.

7) 기타 특화 분야

그 밖에도 특정 교육취약 분야나 특별한 목적에 특화된 에듀테크 기업들도 시제품을 선보였다. 예를 들어 학습이 어려운 학생을 배려한 한글 학습 AI 코스웨어를 선보여 특수교육 현장에서의 활용 가능성을 강조하거나, 주의집중력 향상 및 학습준비도 강화를 위한 정서 인지훈련 도구를 출품하여 학습부진 학생 지원방안을 제시하는 기업도 있었다. 장애학생 대상 특수교육 로봇 개발 프로젝트를 전시하여 장애 극복을 돕는 기술을 소개하는 기업, AI 수어(수화) 통번역을 개발하여 청각장애 학생과 교사의 의사소통을 지원하는 솔루션을 선보이는 기업들도 눈에 띄었다. 다문화 학생들의 문해력 향상 프로그램, 다문화 학생 대상 진로·직무교육 서비스를 각각 공개하여 소외계층 맞춤형 에듀테크의 가능성을 보여주기도 하였다. 또한 학교폭력 예방/처리를 위한 AI 행정지원 서비스처럼 교육행정 분야를 겨냥한 사례도 있었다. 이처럼 특수교육, 다문화교육, 교육행정 등 틈새 영역의 에듀테크도 함께 전시되어, 다양한 교육적 필요에 기술이 대응하고 있음을 알 수 있었다.

라. 일반 역량(직무역량) 관련 솔루션

커뮤니케이션, 문제해결, 협업, 진로·취업지원 등 일반적인 직무역량 개발을 지원하는 에듀테크 기업들도 다수 참여하였다. 이 중 대부분은 대학생 대상의 진로적성 진단도구, 취업 포트폴리오 및 스펙 관리와 관련된 솔루션들을 홍보하였다. 성인 대상의 커리어 개발 및 직무훈련 서비스를 홍보하는 부스는 소수에 불과했다. 이는 <표 5-5>에서 알 수 있듯이 에듀테크 박람회의 참가 기업들이 초·중·고 학생을 주요 목표 교육대상으로 삼고 있는 데 기인한 것으로 보인다.

성인·직업교육 대상 솔루션은 전시 수 자체가 제한적이었고, 일부 시제품은 콘텐츠 충실도, 상호작용 설계, 현장 맥락의 반영 측면에서 초기 단계의 완성도를 보였다. 명목적으로는 산업 맞춤형 AI 실무역량 교육 프로그램, 외국인 유학생 대상 취업 준비 지원 서비스, 경력·역량 인증을 위한 학생 맞춤형 성과관리 및 배지 시스템, 첨단산업 직무별 AI 맞춤형 스킬 교육 플랫폼, AI 포트폴리오 서비스, 창의적 문제해결 역량 개발도구, 브레인스토밍

<표 5-4> 솔루션의 일반역량 유형별 분류

일반역량 유형	기업 수(개)	주요 기업
문제해결/창의력	28	디피니션, 마스터웨이, 코드하나 등
협업/커뮤니케이션	15	바토너스, 페르소나AI, 팀모노리스 등
진로/커리어 개발	23	마이미션스튜디오, 앱티마이저, 씨즈소프트 등

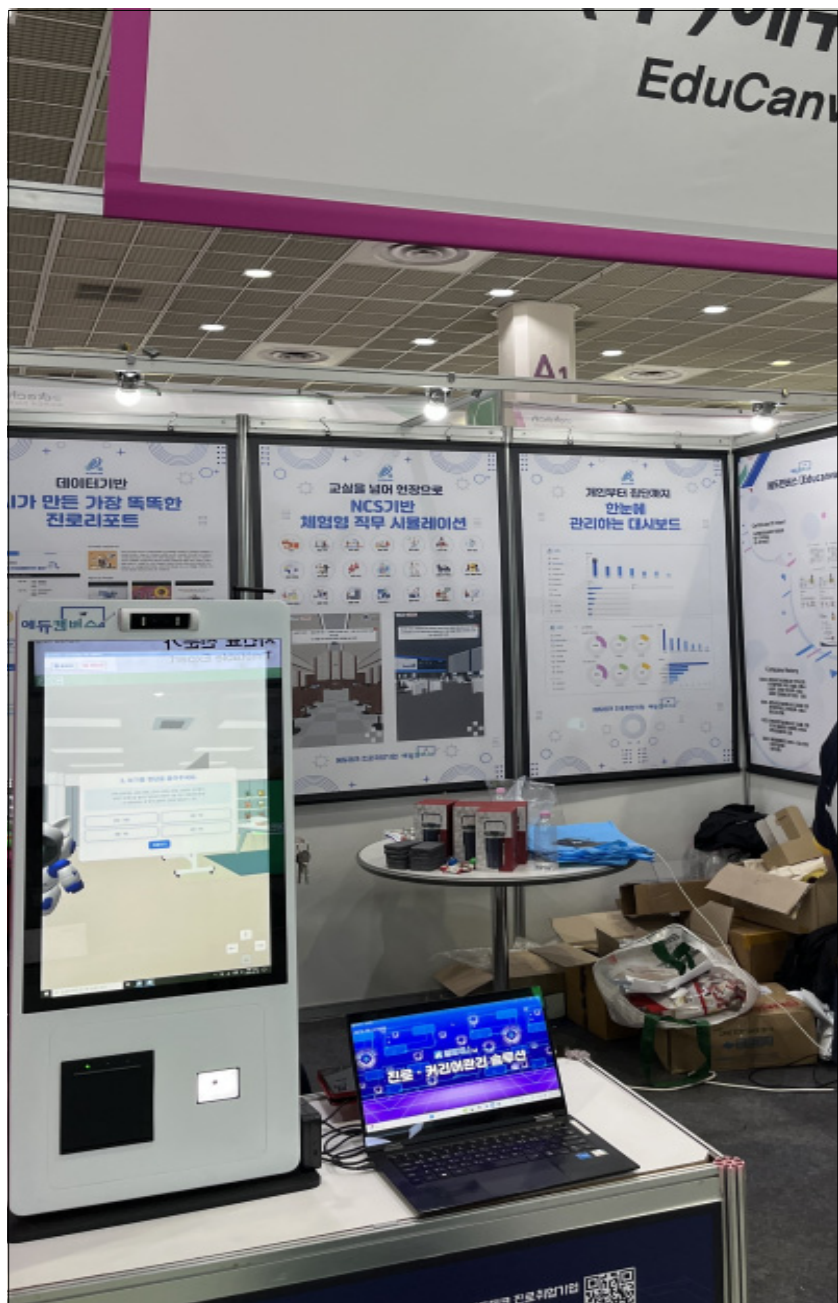
자료: 저자 작성.

<표 5-5> 활용 대상별 분포

대상	기업 수(개)	비율(%)
초·중·고	142	58.00
대학	35	14.30
성인/직업교육	18	7.30
전 연령	50	20.40

자료: 저자 작성.

[그림 5-2] 키오스크 단말 형태의 직무 시뮬레이션 도구 예시



자료: 저자가 직접 촬영.

기반 팀협업 도구 등 직업기초역량에 직접 초점을 둔 다양한 교육솔루션이 소개되었다. 그러나 AX라는 신생 분야 안에서 업력이 짧은 스타트업 기업들이 현재까지 구현한 상품의 완성도는 많이 떨어졌다. 예를 들어 한 제품은 학습자가 3D 가상공간에서 NCS 기반 직무체험을 할 수 있도록 시스템을 구현했다고 설명했으나, 실제 시연에서는 3D 공간이 주로 배경으로 제시되고 상호작용은 터치 기반 문항 풀이에 집중되어 있어 고충실도 경험학습으로 확장하는 데에는 한계가 확인되었다(그림 5-2).

마. 종합 평가

이번 박람회에서 확인된 에듀테크 솔루션들은 역량 진단·평가 기술의 성숙과 AI 기반 개인화 지원의 확산 등 청년 근로준비도 향상에 활용될 수 있는 여러 가능성을 보여주었다. 그러나 진단 이후의 역량 강화 프로그램과의 연계는 여전히 미흡하며, 실험적 단계의 시뮬레이션·게이미피케이션 등은 근로준비도에서 요구되는 실제적 경험학습으로 이어지기에는 한계가 있었다. 플랫폼·LMS 중심 솔루션은 기관 중심의 학습관리 기능에 초점이 맞추어져 있어 청년 개인의 경력·역량 이력을 장기적으로 통합 관리하기에는 구조적 제약이 존재하였다. AI 튜터·코치봇 등 개인화 학습 도구는 잠재력이 크지만, 현재는 학령기 학습 지원에 집중되어 있어 청년기의 직무역량·사회정서역량 개발로 확장될 필요가 있다. 특수교육·다문화 등 틈새 분야의 기술도 주목할 지점이지만, 노동시장 진입 단계의 청년을 직접 겨냥한 솔루션은 극히 제한적이었다. 전반적으로 에듀테크 박람회의 시연품들은 진단 측면에서는 근로준비도 향상을 지원할 중요한 기술적 기반을 일부 갖추고 있으나, 진단·개입·성과관리의 통합, 청년 맞춤형 콘텐츠 강화, 고충실도 경험학습의 구현 측면에서는 부족함이 많았다. 이는 근로준비도 교육을 기술 기반으로 설계할 경우, '진단 도구의 도입'만으로는 충분하지 않으며, 진단 결과가 경험·관계·피드백·성과관리로 이어지는 운영모형이 함께 구축되어야 함을 시사한다.

3. 제19회 HRD 콘퍼런스 분석

가. 참가기업 규모 및 분포

공식 자료에 따르면 HRD 콘퍼런스에는 3개 공공기관과 16개 민간기업이 참가하였다. 에듀테크 코리아 페어에 300여 개 기업이 참가한 것과 비교하

[그림 5-3] HRD 콘퍼런스 전경



자료: 저자가 직접 촬영.

면 상대적으로 작은 규모였으나, HRD 전문 솔루션에 특화된 기업들이 선별적으로 참가한 것으로 파악된다. 실제 박람회 현장을 방문하였을 때에는 공식참가 기업 외에 어학교육 플랫폼 기업 등 일부 기업이 부스를 운영하고 있었다. 본 분석은 부스에서 솔루션을 제시한 민간기업 16개를 중심으로 수행하였다.

나. AI 기술 활용 여부 및 제품 · 솔루션 특성

참가 기업들 중 스스로 AX전환과 관련하여 AI 기술 활용한 솔루션을 제공한다고 언급한 업체는 전체 16개 기업 중 8개(50.0%)였다. 이는 콘퍼런스 주제와 부합하는 결과로, HRD 업계가 AI 전환(AX)이라는 시대적 흐름에 적극 대응하고 있음을 보여준다. 자사 솔루션에 AI를 활용한다고 홍보한 기업들의 경우, AI 에이전트, AI 튜터, AI 감정진단, AI 기반 큐레이션 등 다양한 방면에서 AI를 기능적으로 활용하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면 나머지 50%의 기업들은 전통적인 HR 솔루션이나 컨설팅 서비스를 제공하고 있어, HRD 업계 내에서도 디지털 전환의 속도와 수준에 차이가 존재함을 확인할 수 있었다.

참가 기업들의 솔루션을 기능과 목적에 따라 4개 카테고리로 세분화하여 분류하면 <표 5-6>과 같다. 솔루션 유형별 분포를 살펴보면, HRD의 핵심목표라 할 수 있는 역량 강화 교육과 진단 영역이 각각 50%, 18.75%로 높은 비중을 차지하고 있었다. 진단 영역의 특징으로는 업력이 오래된 기업들의 구조화된 질문지 기반 진단 도구와 신생 기업의 AI 감정진단이라는 새로운 기술을 접목한 도구가 함께 제시되는 점이 있었다. 한편 진단 영역과 같은 비중으로 조직문화, 웰빙, 복지 관련 솔루션을 제공하는 기업들도 존재하였다. 이는 HRD 분야가 기존의 직무역량 중심 인적자원관리에서 조직 구성원의 신체 · 심리적 건강을 포함한 종합적 인적자원관리로 경향성이 변화하고 있음을 함의한다. 그 밖에 AI 기반 ERP 시스템과 같이, 기존의 인사행정 시스템을 개선한 프로그램을 홍보하는 업체들도 있었다.

<표 5-7>은 제공 방식 관점(플랫폼, 진단서비스, 컨설팅, 시스템)에서 본 분류 결과이다. 대부분의 기업은 플랫폼 · 진단 · 컨설팅을 결합한 형태로 서

〈표 5-6〉 기능과 목적에 따른 시제품 범주화

분류	기업 수 (개)	비율 (%)	대표 기업(추후 익명처리)
역량 강화/교육	8	50.0	엘리스, 코드잇, 이노핏파트너, 휴마인, 챔프스터디, 웅진씽크빅 유데미, 클래스101, 링글잉글리시
HR 진단/평가 도구	3	18.75	버크만코리아, 벨빈코리아, 리얼코칭
조직문화/웰빙/복지	3	18.75	위너스제이엠(EAP), 맘가지요스, 노무법인 위버
HR 관리 시스템 (ERP 등)	2	12.50	영림원소프트랩, 크린앤사이언스

자료 : 저자 작성.

〈표 5-7〉 제공 방식 관점에 따른 시제품 분류

방식	기업 수(개)	비율(%)
플랫폼 서비스	8	50.00
진단/평가 서비스	3	18.80
컨설팅/교육	3	18.80
시스템/솔루션	2	12.50

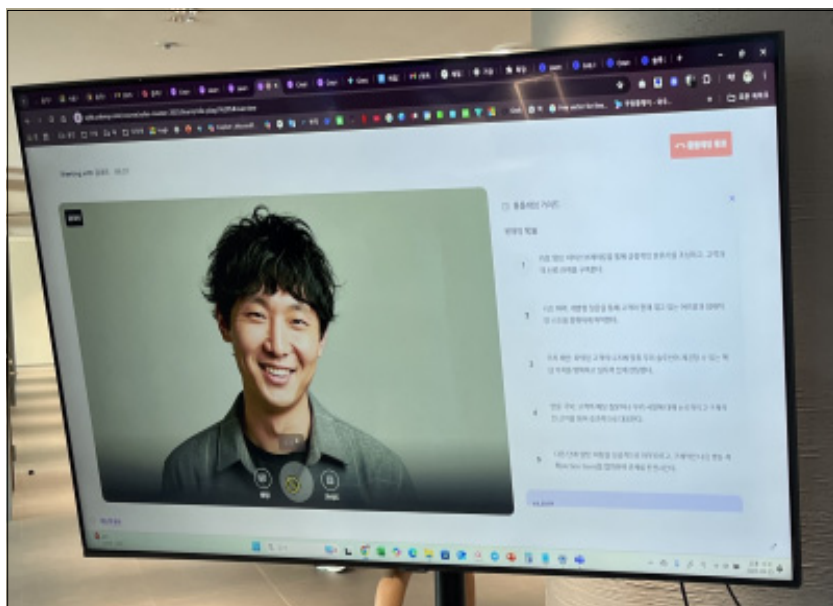
자료 : 저자 작성.

비스를 제공하고 있었으며, 이는 기업고객의 요구에 맞춰 교육 · 진단 · 조직 개발을 통합적으로 설계하는 B2B HRD 시장의 특성을 반영한다.

다. 일반 역량(직무역량) 관련 솔루션

HRD 콘퍼런스의 솔루션들은 전반적으로 재직자의 직무역량 · 리더십 · 조직적응 · 정신건강을 대상으로 하며, 청년의 노동시장 진입 이전 단계보다는 입사 이후 경력 단계를 주된 타겟으로 삼고 있다. 일부 기업은 5분 단위 마이크로러닝, 실습 중심 커리큘럼, LXP 기반 학습경험 플랫폼 등을 통해 개인화된 직무역량 개발 환경을 제시하였으나, 이러한 플랫폼이 취업준비생 ·

[그림 5-4] 생성형 AI 기반 학습자 주도의 대화 훈련 프로그램 예시



자료 : 저자가 직접 촬영.

초기 청년층에게 직접적으로 제공되기보다는, 기업 내부 교육용으로 활용되는 경우가 대부분이었다.

진단 영역에서는 개인 성향 · 팀 내 역할 · 스트레스 관리 등을 체계적으로 분석하는 도구가 제공되고 있었고, 이는 청년기의 직장 적응 및 직무 · 조직 적합성 판단에도 활용 가능성이 있으나, 실제 타깃은 주로 재직자 · 리더층으로 설정되어 있었다.

라. 종합 평가 및 시사점

HRD 콘퍼런스 참가기업 분석 결과, HRD 업계는 AI 전환(AX)에 적극적으로 대응하며 교육 · 훈련 전반의 패러다임을 개인화 · 데이터화 · 실시간화 중심으로 전환하고 있는 것으로 나타났다. 상당수 기업이 AI · 디지털 기반 교육 플랫폼을 제공하고 있었으며, HR 진단 도구들 역시 데이터 기반의 과학적 분석을 강조하는 등 기술 활용의 깊이가 점차 확대되고 있었다. 이러한

솔루션들을 청년 근로준비도 관점에서 살펴보면 기술역량과 직무기초능력을 균형 있게 다루려는 시도가 확인되었는데, 특히 실제 업무 환경을 반영한 실무 중심의 교육 콘텐츠가 등장하고 ‘비즈니스 상황별 대화 롤플레이닝’, ‘인턴 활동 가상 체험’과 같은 현실적 직무 경험 제공 방식이 개발되기 시작한 점이 눈에 띄었다. 아울러 개인 성향과 팀 내 역할, 스트레스 관리 등을 정교하게 분석하는 소프트스킬 진단 도구와, 영상 정보·AI 분석을 활용해 자기 주도적 학습과 즉각적 피드백을 결합하는 온라인 학습 플랫폼 등은 청년의 대인관계 역량과 자기이해를 높이는 데 기여할 수 있는 가능성을 보여주었다. 전체적으로 HRD 업계는 기술 혁신을 바탕으로 실무역량 강화와 소프트스킬 개발을 동시에 지원하는 방향으로 진화하고 있으며, 이는 근로준비도 향상을 위한 교육 생태계가 개인화·데이터화 방향으로 재구성될 가능성을 보여준다.

마. 한계점

에듀테크 코리아 페어와 비교할 때 참가기업 수가 제한적이어서 다양한 솔루션을 접할 기회가 부족했다. 대부분의 솔루션이 재직자 교육에 초점을 맞추고 있어 구직 준비 단계의 청년들을 위한 특화 프로그램은 상대적으로 부족했다. 일부 기업의 경우 홍보 내용과 실제 제공 서비스 간의 완성도 차이가 있는 것으로 파악되었다.

제3절 기업 관계자 인터뷰 결과

성인 대상 역량 진단 및 강화 솔루션을 홍보하는 참가기업 일부에 대해 관계자들과 세 가지 주제를 중심으로 짧은 현장 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 내용을 바탕으로 현재 구현 중인 기술 수준을 요약하자면 다음과 같다.

1. 역량 진단 및 강화의 통합솔루션 보유 여부

많은 기업이 역량 진단 기능을 핵심 역량으로 내세우고 있었으나, 진단 이후의 역량 강화 프로그램을 체계적으로 제공하는 경우는 드물었다. 상당수 기업은 최종 산출물을 개인 또는 조직 단위의 진단 보고서 제공에 한정하고 있었으며, 진단 결과를 기반으로 한 개입 설계나 학습경로 제시가 충분히 구조화되지 않은 것으로 나타났다. 이는 역량 진단이 주로 기업 HR 의사결정을 보조하는 도구로 개발되어 왔기 때문에, 개인의 장기적 역량 형성과 학습 경로 설계까지 포괄하는 교육적 관점이 충분히 반영되지 못한 결과로 해석할 수 있다.

2. 역량 강화에 있어 디지털 기술의 활용 여부

역량 강화 영역에서 디지털 기술의 활용 수준은 전반적으로 낮았다. 진단 단계에서는 AI 기반 분석이 적극 도입되고 있었지만, 역량 개발 과정에서는 여전히 대면 중심의 집체교육이 주류를 이루고 있었으며, 기업들은 고객사 상담을 통해 수개월 단위의 커스터마이징된 교육과정을 설계·운영하는 방식에 역량을 집중하고 있었다. 디지털 플랫폼을 활용하더라도 반응형 시스템이나 고충실도 콘텐츠를 보유한 기업은 소수에 불과했으며, 온라인 강의와 기본적인 학습관리시스템(LMS)을 결합한 수준이 일반적이었다. 이러한 구조는 기업 재직자를 대상으로 한 맞춤형 HRD에는 적합할 수 있으나, 대규모 청년 집단을 대상으로 지속적·누적적 역량 개발을 지원해야 하는 공공 근로준비도 정책에는 적용 가능성이 제한적일 수 있다.

3. 공공부문과의 연계 협력 가능성

공공부문과의 협력 가능성에 대해서는 일부 긍정적인 사례가 확인되었다. 몇몇 기업은 이미 공공기관에 솔루션을 납품하거나 특정 사업에 참여하고 있었다. 예를 들어 한 기업은 고용 관련 기관에 디지털 기반의 일경험 교육 프로그램을 제공하고, 또 다른 기업은 경력단절 여성 대상의 재취업 지원 프

로그그램을 운영하며 공공서비스의 일부 영역을 보완하고 있었다. 다만 이러한 협력 모델은 아직 초기 단계이며, 특히 대면 교육을 중시하는 기업의 경우 온라인 기반 설계에 대해 회의적 시각을 보이기도 하였다. 이는 공공부문 사업의 경우 대규모 대상자 관리, 표준화된 성과 지표, 비용 대비 효과성 검증이 요구되는 반면, 다수 기업의 솔루션은 아직 소규모 맞춤형 설계에 최적화되어 있기 때문으로 해석된다.

제4절 소 결

본 장에서는 에듀테크 코리아 페어와 HRD 콘퍼런스 현장 분석, 그리고 참가 기업 관계자 인터뷰를 통해 청년 근로준비도 교육이 기술적으로 구현 가능한 단계에 도달해 있는지를 검토하였다. 두 박람회에 참가한 기업들은 전반적으로 업력이 짧고 기술적 성숙도에도 편차가 있어, HRD 업계 전체의 수준을 일반화하기에는 일정한 한계가 존재한다. 그러나 AX 기반 교육 분야 자체가 신생 산업임을 고려할 때, 현재 시장 구조는 기술 도입 초기 단계의 자연스러운 특성으로 해석할 수 있다.

분석 결과, 현재 에듀테크 및 HRD 산업은 AI와 디지털 기술을 기반으로 학습 진단, 개인화 피드백, 원격 학습 제공 등 근로준비도 향상에 활용될 수 있는 다양한 기능을 제시하고 있으나, 이를 청년을 대상으로 한 통합적·체계적 역량 개발 지원체제로 연결하기에는 아직 구조적 한계를 지니고 있는 것으로 나타났다.

우선, 박람회와 인터뷰 분석을 종합하면 역량 진단 기술은 비교적 빠르게 고도화되고 있는 반면, 진단 결과를 바탕으로 한 지속적 역량 강화 개입과 학습 경로 설계는 충분히 구조화되어 있지 않았다. 다수의 기업이 역량 진단 보고서 제공을 핵심 산출물로 제시하고 있었으나, 진단 이후 어떤 방식으로 역량을 개발하고 변화 과정을 관리할 것인지에 대한 통합 솔루션을 갖춘 경우는 제한적이었다. 이는 역량 진단 기술이 주로 기업의 인사관리와 의사결정을 보조하는 도구로 발전해 온 반면, 개인의 장기적 역량 형성과 경력 설

계를 지원하는 교육적 관점은 상대적으로 덜 반영되어 왔기 때문에 해석할 수 있다.

둘째, 역량 강화 단계에서의 디지털 기술 활용 수준은 진단 단계에 비해 현저히 낮은 것으로 확인되었다. 일부 기업을 제외하면, 역량 개발 과정은 여전히 대면 중심의 집체교육이나 오프라인 워크숍에 의존하는 경우가 많았으며, 디지털 플랫폼은 보조적 관리 수단(LMS)으로 활용되는 데 그치는 경향이 강했다. 이러한 구조는 기업 재직자를 대상으로 한 맞춤형 HRD에는 일정 부분 적합할 수 있으나, 대규모 청년 집단을 대상으로 시간과 장소의 제약 없이 지속적·누적적 역량 개발을 지원해야 하는 근로준비도 정책에는 적용 가능성이 제한적일 수 있다.

셋째, 공공부문과의 연계 가능성은 일부 긍정적인 사례가 확인되었으나, 전반적으로는 초기 단계에 머물러 있었다. 몇몇 기업은 공공기관과 협력하여 디지털 기반 일경험 프로그램이나 재취업 지원 서비스를 제공하고 있었으나, 이러한 사례는 아직 예외적인 수준이었다. 이는 공공부문 사업이 대규모 대상자 관리, 표준화된 성과 지표, 비용 대비 효과성 검증을 요구하는 반면, 다수의 에듀테크·HRD 솔루션은 소규모 맞춤형 설계와 기업 단위 적용에 최적화되어 있기 때문으로 해석된다. 특히 대면 교육을 중시하는 일부 기업은 온라인 기반 설계에 여전히 신중한 태도를 보였다.

종합하면, 현재의 에듀테크 및 HRD 기술은 근로준비도 향상에 필요한 일부 핵심 기능을 기술적으로 구현할 수 있는 단계에 도달해 있으나, 이를 청년 대상의 공공 교육·정책 프로그램으로 확장하기 위한 통합적 운영 모델과 제도적 기반은 아직 충분히 마련되지 않은 상황이다. 특히 청년층은 재직자와 달리 안정적인 소속 조직이 없거나 노동시장 진입 초기의 불안정한 위치에 놓여 있어, 기업 중심으로 설계된 HRD 솔루션을 그대로 적용하기 어렵다는 점에서 별도의 교육 설계와 전달 체계가 요구된다. 향후 청년 근로준비도 교육이 실질적인 효과성을 확보하기 위해서는 정책적 조정이 병행될 필요가 있다. 구체적으로는 ‘진단-개입-성과관리’로 이어지는 통합 플랫폼 구축, 취업 준비생 및 초기 청년층을 위한 맞춤형 콘텐츠 개발, 학습 성과를 공식적으로 인정할 수 있는 디지털 배지·마이크로 자격증 체계의 도입, 그리고 개인화 학습과 예측적 코칭을 결합한 AI 활용의 고도화가 요구된다.

제 6 장

결론 : 청년의 노동시장 안착을 위한 준비

본 연구는 청년의 노동시장 진입 이후의 안착을 결정하는 요소로서 근로준비도에 주목하였다. 한국 청년의 근로준비도는 단순한 직무기술 습득을 넘어, 적응력 · 자기주도성 · 의사소통 능력 등 개인 수준의 전이역량을 확보하고, 멘토링 · 동기 네트워크 등 비형식 학습을 불러일으킬 수 있는 일터 기반의 관계자본을 구축하며, 일경험 프로그램 · 디지털 직업훈련 등 노동시장 진입 이전부터 공공 기반의 실천적 학습기회를 통해 축적이 필요한 복합적인 개념이다. 그러나 현행 정책과 교육 · 훈련체계는 여전히 스펙 중심의 단기적 · 형식적 취업 지원 훈련에 머물러 있고, 기업들은 경기변동과 구조적 전환을 근거로 소규모 수시채용과 타깃형 인재선발을 확대하면서 사내 관계자본의 형성을 부차적인 과제로 밀어내고 있다. 청년 구직자들 또한 AI 위협이라는 가상의 장벽에 시야가 가려져 취업 가능성을 높여준다는 일부 요소의 강화에 맹목적인 경향을 보인다.

오늘의 청년이 건강하게 노동하기 위해 필요한 공공의 역할은 무엇인지에 대한 근본적 성찰이 요구된다. 우리는 이미 대학 입시교육의 경험을 통해, ‘고등교육 이수 능력’을 평가하기 위해 설계된 수학능력시험이 시간이 흐르며 하나의 스펙으로 변질되고, 역량 함양이 아니라 고배점 문항을 풀어내기 위한 요령 학습에 교육 투자가 집중되면서 사교육 비용이 기형적으로 팽창하는 과정을 목격해왔다. 또한 제도 개편 없이 공교육만으로 사교육을 대체하려 했던 정책 시도가 오히려 새로운 역설과 갈등을 낳았다는 사실도 확인

했다. 흥미로운 것은 이처럼 혹독한 경쟁을 뚫고 대학에 입학한 청년들이 이후 무엇을 배우고, 어떻게 적응하며, 어떤 진로를 개척하는지에 대해서는 사회적 관심이 거의 부재하다는 점이다. 이는 아마도 수능이 제공했던 ‘역경과 도전의 준비’가, 재시험을 치지 않는 이상, 이후 삶의 궤적에서 실질적 효용을 거의 갖지 못한다는 사실을 모두가 무의식적으로 알고 있기 때문일 것이다.

노동시장 진입을 둘러싼 청년의 경쟁 구도가 입시 체제와 놀랄 만큼 유사하다는 사실을 주지하고 정책적 틀을 재구성해야 한다. 입사 이전에 축적한 스펙은 대학 입시의 수능 성적처럼 ‘진입 순간’의 효용은 크지만, 인사담당자들의 의견에 따르면 직무 수행에 필요한 기술과 지식은 대부분 입사 이후에 부족한 만큼 배우고, 조직은 필요한 경우 다시 가르쳐 채워 넣으며 맞추어 간다. 즉, 스펙이 유효한 시간은 입사 문을 통과하는 짧은 순간에 국한된다. 반면, 일을 건강하고 지속가능한 방식으로 수행하기 위해 요구되는 역량들은 단기간에 형성되기 어렵다. 최근의 일터에서는 비형식 학습이나 관계형성을 통해 그러한 역량을 축적할 기회마저 축소되고 있다. 그렇기에 공공은 청년을 ‘진입시키는 것’에만 몰두하는 관성을 넘어, 급변하는 노동환경 속에서 청년이 어떻게 정착하고 지속할 것인지를 중심에 두고 필요한 서비스와 개입의 방향을 재정립해야 한다. 본 연구는 이러한 문제의식에 기반하여, 청년의 근로준비도를 둘러싼 구조적 조건을 심층적으로 분석하고자 하였다.

제1절 주요 연구 결과 요약

본 연구는 청년의 노동시장 정착을 결정하는 핵심 요인으로서 근로준비도 개념을 재정의하고, 한국적 맥락에서의 구성요소와 형성과정을 경험적으로 검토하였다. 문헌 분석 결과, 근로준비도는 단순히 개인이 보유한 직무기술의 집합을 의미하지 않으며, 개인의 기술·태도·사회정서 역량과 더불어 교육기관·기업·정부 등 다양한 제도적 환경, 그리고 근로준비도를 어떤

목적과 관점에서 정의하느냐에 따라 달라지는 접근법이 상호작용하는 다차원적·총체적 개념임을 확인하였다. Peersia et al.(2024)이 제시한 기술-맥락-접근법의 3차원 모델은 이러한 특성을 이론적으로 체계화한 틀로서, 근로준비도를 개인 내부의 역량에 한정하지 않고 조직과 사회적 조건 속에서 형성되는 관계적 개념으로 이해할 필요성을 보여준다. 이는 근로준비도를 단기적인 취업 가능성의 지표로만 볼 것이 아니라, 청년이 노동시장에 진입한 이후 안정적으로 적응하고 지속할 수 있도록 뒷받침하는 사회적 준비의 문제로 확장해 이해할 필요가 있음을 시사한다.

청년·재직자·기업 인사담당자를 대상으로 한 집중집단면접(FGI) 분석에서는 한국 청년의 노동시장 이행 과정에서 입직 초기의 적응 실패가 반복적인 이탈과 재진입을 유발하는 구조적 문제로 드러났다. 공채 축소, 즉시 전력화 요구, 악화된 온보딩과 비형식 학습 기회 부족 등 직장 환경의 변화 속에서, 신입 청년이 직무기술 부족보다 관계자본·의사소통·자기주도성·적응력 등 전이역량의 부재를 더 큰 어려움으로 인식하고 있음이 확인되었다. 또한 니트 청년의 경우 정서·건강 문제와 사회적 회피 성향이 노동시장 진입을 가로막는 핵심 변인으로 나타나, 근로준비도를 기술 중심으로만 정의할 수 없음을 다시 보여주었다. 공공고용서비스에 대한 평가는 양극화되어 있었으며, 이는 청년층의 이행 과정에서 심리·관계·진로 탐색을 포괄하는 통합적 지원체계의 필요성을 시사하였다.

4,192개의 청년정책을 텍스트 마이닝 기법을 통해 전수 분석한 결과, 현행 청년정책은 입직 전 스펙 경쟁과 단기적 취업 지원 중심의 ‘입직 시험(entrance exam) 지원 체계’에 크게 편중되어 있었다. 일자리 정책이 전체의 절반 가까이를 차지하였으나, 주로 창업지원·단기 인턴십·일경험 등 단발적 프로그램에 집중되어 있었고, 입직 이후의 적응·근속·관계형성·경력전환 등 중장기적 노동시장 안착을 지원하는 정책은 매우 제한적이었다. 정책 대상을 설정하는 방식도 보편적 설계가 다수를 차지해 취약계층(니트, 고졸, 경력단절 청년 등)에 대한 표적 지원이 부족했으며, 교육정책은 대학생 중심으로 설계되어 고졸 청년의 기초역량 보완 체계가 거의 부재하였다. 이는 한국 청년정책이 여전히 “입직 가능성 제고”에만 집중되어 있고, “일을 지속하는” 데 요구되는 전이역량·관계자본·정서적 안전망 기반의 안착 지원

체계는 주변화 상태임을 시사한다.

에듀테크와 HRD 분야의 기술 동향 분석을 통해, 청년 근로준비도 개선에 있어 디지털 기반 학습이 갖는 잠재력과 한계를 함께 확인하였다. 에듀테크 코리아 페어에서는 AI 기반 진단·콘텐츠·LMS 등이 다양하게 제시되었으나, 대부분 초·중·고 학생을 주요 대상으로 하였고, 직무 맥락을 반영한 고충실도 경험학습이나 성인용 전이역량 강화 모듈은 부족하였다. HRD 컨퍼런스는 성인 역량개발 분야의 성숙도를 보여주었으나, 진단-학습-실습-현업 이전-성과 인증으로 이어지는 완결형 솔루션은 거의 부재하였으며, 많은 기업이 여전히 대면 중심 교육에 의존하고 있었다. 전반적으로 디지털 기술은 자동화·요약·채점 등 기초 기능에 머무르는 경우가 많아, 청년의 적응력·자기주도성 등 고차 역량을 개발하기에는 기술적·교육적 설계가 미비한 것으로 평가된다. 다만, 생성형 AI를 활용한 역할극 기반 의사소통 훈련 솔루션처럼 공공 보급 가능성이 높은 일부 사례는 확인되었으며, 이는 특정 전이역량(예: 의사소통)의 디지털 학습이 조기 구현될 가능성을 시사하였다.

종합하면, 본 연구는 청년의 근로준비도가 직무기술 수준을 넘어 전이역량-관계자본-정서적 안정-제도적 매개의 결합으로 구성되는 복합 개념임을 실증적·이론적으로 확인하였다. 또한 현행 청년정책 체계는 입직 이전의 취업 가능성 제고에 집중되어 있어, 입직 이후의 적응과 성장·전환을 지원하는 생태계가 미비하며, 디지털 기술 역시 청년 근로준비도 고도화를 뒷받침하기에는 아직 제한적임을 확인하였다. 이러한 결과는 향후 한국형 근로준비도 정책이 단기적 취업지원에서 벗어나, 청년이 노동시장에 진입한 이후 ‘머물고 성장할 수 있는 조건’을 중심으로 재설계되어야 함을 제안한다.

제2절 정책제언

1. 청년의 사회적 뒷걸음에 대한 공공의 관심 필요

정부는 올해 9월 청년의 일자리와 자산형성 기회, 정책참여 확대를 골자로 한 「국민주권정부 청년정책 추진방향」을 발표했다(국무조정실, 2025). 이 추진방향의 최우선 목표는 “모든 청년의 사회진출 첫걸음을 지원하여 청년 스스로가 자신의 삶을 주도적으로 설계하고 미래를 함께 만드는 것”이다. 이와 연관된 세부과제들은 전반적으로 다양한 방식으로 사회 진출에 도전, 재도전하는 청년들에 대한 재정적 지원을 촘촘히 구축하는 것에 중점을 두고 있다.

그러나 상대적으로, 이미 노동시장에 진입한 청년들이 다시 뒤로 물러서게 되는 원인, 즉 입직 이후의 조기 이탈과 불안정한 안착을 초래하는 구조적 요인에 대해서는 그 중요도에 비해 충분한 분석과 대응 방안이 제시되지 못하고 있다. 이는 그간의 청년정책이 청년들의 정책 체감도를 크게 제고하지 못했다는 정부 내부의 경험적 인식과도 맞닿아 있다. 실제로 최근 정부 주도로 개최된 청년 대상 간담회에서 청년들은 단순한 취업 기회 제공을 넘어, 실질적인 일경험 사업의 확대와 정책 설계 과정에서의 지속적인 소통 강화를 요구한 바 있다.³⁾ 이는 청년들이 ‘첫 취업’ 자체보다도, 취업 이후의 적응과 성장 과정에서 공공의 역할이 충분히 작동하지 않고 있음을 체감하고 있음을 보여준다.

이번 추진방향에서 정책 수립 과정에 청년의 참여와 권리를 확대하겠다는 점은 ILO가 제시해 온 청년고용 정책 원칙과도 부합하는 긍정적인 변화로 평가할 수 있다. 다만, 청년의 노동시장 안착을 실질적으로 뒷받침하기 위해서는 사회 진출의 ‘첫걸음’을 넘어, 사회에 진입한 이후 청년이 다시 밀려나지 않도록 지지하는 공공의 역할에 대한 보다 명확한 인식 전환이 필요하다. 현

3) 2030 청년 소통·공감 토크콘서트, 2025. 9. 19.

재와 같이 청년 일자리 안착의 책임이 개인의 적응력이나 기업의 자율적 판단에 상당 부분 위임된 상황에서는, 누가 청년의 안착을 위한 ‘마중물’을 제공할 것인지에 대한 사회적 합의가 부재한 상태라 할 수 있다. 향후 청년정책은 청년의 진입을 돕는 정책에서 나아가, 진입 이후의 불안정과 이탈을 예방하고 회복을 지원하는 공공의 책무를 보다 분명히 설정할 필요가 있다.

〈표 6-1〉 2030 청년 소통·공감 토크콘서트 주요 내용 정리

	핵심 이슈 및 현장의 목소리	주요 제안 및 정부 대응 방향
사회 진출 및 일자리	- 기업의 경력직 선호 현상으로 인해 신입 청년들이 경험을 쌓을 기회가 부족함. - 현장 기술직에 대한 사회적 편견과 열악한 환경(화장실 등)이 도전을 가로막음. - 창업 시 초기 자금보다 멘토나 팀원 같은 ‘사람’을 만날 관계 인프라가 부족함.	- ‘청년 쿼터제’ 검토 및 민간 기업의 신입 채용 확대를 위한 세제 혜택 등 인센티브 제공. - 청년들이 사람을 만나는 데 사용할 수 있는 ‘관계 바우처’ 지원. - 익명성이 보장되고 가볍게 소통 가능한 ‘공공 청년 소통 플랫폼’ 구축.
자립 기반 마련 (주거·복지)	- 반지하, 곰팡이 등 열악한 주거 환경과 전세사기 위험에 노출되어 있음. - 비정규직은 육아휴직 등 기존 복지 제도를 사용하기 어려운 실정임. - 복지 정책이 너무 많고 복잡하여 청년들이 혜택을 알기 어렵고 체감도가 낮음.	- 불법 건축물 등을 단속하는 ‘주거 감독관 제도’ 도입 및 역세권 고품질 공공임대 주택 확대. - 파편화된 복지 정책을 통합하여 현금 지원 중심으로 단순화하고 선택권 강화. - 경력 단절 예방을 위한 ‘시간제 인턴’ 등 유연한 일자리 형태 지원.
미래 의제 및 사회 통합	- 과학기술 우수 인재와 교수 인력이 해외 및 수도권으로 유출되는 문제 심각. - 폭력 등의 상처로 인한 은둔·고립 청년들에 대한 실태 파악 및 지원 부족. - 청년들의 국정 참여를 위한 대통령실 등 공공부문 인턴십 기회 부족.	- 지역별 특화 산업 육성과 R&D 지원을 통한 지역 균형 발전 및 인재 정착 유도. - ‘대통령실 인턴십 프로그램’ 도입을 통해 청년의 국정 참여 기회 확대 검토. - 은둔 청년들을 기다리지 않고 직접 찾아가는 지원 및 사후 관리 체계 마련.

자료 : 저자 작성.

2. 현 청년 세대의 상황적 특수성에 대한 이해 필요

우리 사회는 최근 노동시장에 진입했거나 곧 진입을 앞둔 청년 세대가 겪고 있는 고유한 상황적 취약성에 보다 주목할 필요가 있다. 이들은 코로나19 팬데믹 시기에 비대면 교육 환경 속에서 성장하며 또래와의 상호작용, 협업 경험, 사회적 네트워크 형성 기회를 구조적으로 상실한 세대이다. 여기에 사회적 가치관의 급속한 변화가 겹치면서, 갈등 조정, 집단 내 역할 수행, 조직 적응과 같은 경험적 학습의 축적 역시 제한적으로 이루어졌다. 동시에 급격한 디지털 전환과 AI 기술 확산은 사무직 전반에서 AI 활용 역량을 새로운 기본 요건으로 만들고 있으나, 이 세대는 현장에서 요구되는 AI 리터러시 수준과 교육과정 간의 격차가 가장 큰 시점에 학업을 마치고 노동시장에 진입할 것으로 예상된다.

더 나아가 정년 연장과 계속 고용 확대, 외국인 인력 도입 증가 등 인구구조 변화에 대응하기 위한 정책 방향은 노동시장 전반의 진입 구조를 변화시키며, 단기적으로는 청년층의 신규 진입 기회와 임금 성장 가능성을 제약할 가능성도 내포하고 있다. 이처럼 사회적 자본의 축적 기회 상실, 교육-기술 전환기의 역량 격차, 노동시장 진입 구조의 경직화가 중첩되며 형성된 청년층의 '삼중고(三重苦)'는 과거 일본의 취업 빙하기 세대가 경험한 장기적 불안정 경로를 반복할 위험성을 내포하고 있다. 이러한 위험을 완화하기 위해서는 현 청년 세대의 상황적 특수성을 전제로 한 한시적·집중적 특화 정책(niche policy)의 설계가 필요하다.

정책 목표는 명확하다. AI가 촉발한 기술 충격과 고용 수축기가 중첩된 시기에 노동시장에 진입하는 청년들이 직면한 구조적 제약을 완화하고, 초기 안착 가능성을 실질적으로 높이는 것이다.

3. 청년 일자리 안착을 위한 '청년-기업-정부' 파트너십 구체화의 필요성

본 연구의 분석 결과는 청년의 근로준비도와 노동시장 안착 문제가 특정 주체의 노력만으로 해결될 수 없는 구조적 과제임을 보여준다. 청년의 역량

형성과 초기 적응은 개인의 준비 수준뿐 아니라, 기업의 인사·조직 관행, 교육·훈련 시스템, 공공정책의 설계 방식이 상호작용한 결과로 나타난다. 그럼에도 불구하고 현재의 청년정책과 고용 관행은 청년 개인에게 준비 책임을 전가하거나, 기업의 자율적 판단에 의존하는 경향을 보이고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 ‘청년-기업-정부’ 간 역할 분담을 명확히 하고, 각 주체가 근로준비도 형성과 안착 과정에서 어떤 책임과 기여를 수행해야 하는지를 제도적으로 구체화할 필요가 있다.

이를 위해 다음의 주요한 방향에서 ‘청년-기업-정부’ 파트너십을 재설계할 필요가 있다.

첫째, 근로준비도를 개인의 문제가 아닌 사회구조적 과제로 인식하는 전환이 필요하다. 청년의 근로준비도 부족은 개인의 의지나 능력 결핍의 문제가 아니라, 선발 중심의 교육 시스템, 단기성과 위주의 고용 관행, 관계 형성과 비형식 학습을 뒷받침하지 못하는 조직 환경, 그리고 분절적으로 설계된 정책 지원 체계가 누적된 결과이다. 따라서 정책 대응은 특정 역량을 보완하는 단기 교육 프로그램의 확대에 머무르기보다, ‘학교-훈련-일터-지역사회’가 연결되는 구조를 재구성하는 방향으로 설계되어야 한다. 정부는 근로준비도를 개인의 취업 가능성을 높이기 위한 도구가 아니라, 사회가 청년에게 제공해야 할 공공적 준비 조건으로 인식하고 정책적 개입의 정당성을 명확히 할 필요가 있다.

둘째, 생애주기적 관점에서 연속적인 근로준비도 지원 체계를 구축해야 한다. 근로준비도는 입직 직전에 형성되는 일회적 성취가 아니라, ‘학령기-교육기-구직기-입직 초기-경력 전환기’에 걸쳐 점진적으로 축적되는 역량의 집합이다. 따라서 정책 역시 특정 시점의 청년만을 대상으로 하는 단발성 사업이 아니라, 이행 구간을 중심으로 한 연속적 지원 체계로 재편될 필요가 있다. 특히 학교에서 직장으로 이동하는 이행기에는 직무기술 교육과 더불어 조직 적응, 관계 형성, 자기주도적 학습 능력을 함께 강화하는 집중적 지원이 요구되며, 입사 이후 초기 적응 단계까지 정책적 관심을 확장할 필요가 있다. 이는 청년정책이 고용정책과 단절된 별도의 영역이 아니라, 경력 형성 전반을 포괄하는 구조로 설계되어야 함을 의미한다.

이러한 연속적 지원 체계는 특히 노동시장 주변부에 위치한 니트 청년에

게 중요하다. 니트 청년의 노동시장 이탈은 단순한 구직 실패가 아니라, 정서적 어려움, 건강 문제, 사회적 관계 단절, 반복된 실패 경험이 중첩된 결과로 나타난다. 따라서 이들을 대상으로 한 정책은 단기 취업 연계에 초점을 맞추기보다, 심리·건강 지원, 사회적 관계 회복, 단계적 일경험 제공을 결합한 통합적 접근으로 설계되어야 한다.

셋째, 청년과 기업을 정책의 수혜자가 아닌 공동 설계 주체로 참여시키는 거버넌스 전환이 필요하다. 본 연구에서 확인되었듯, 많은 청년정책은 실제 청년의 경험과 수요를 충분히 반영하지 못한 채 공급자 중심으로 설계되어 왔다. 그 결과 정책의 체감도와 활용도가 낮아지고, 일부 정책은 반복적인 참여자만을 중심으로 작동하는 한계를 드러내고 있다. 청년 당사자를 정책의 대상으로만 설정하는 접근에서 벗어나, 정책 설계·실행·평가 과정에 청년의 참여를 제도적으로 보장할 필요가 있다. 이는 단순한 의견 수렴을 넘어, 프로그램 내용과 운영 방식에 청년의 경험적 지식이 반영될 수 있는 구조를 의미한다.

기업의 역할을 명시적으로 재정의하고, 조직 차원의 변화 유인을 강화할 방법도 고민해야 한다. 청년의 초기 이탈과 적응 실패는 개인의 역량 부족보다는, 즉시전력화를 전제로 한 채용 관행, 축소된 온보딩, 약화된 멘토링과 관계 형성 환경과 밀접하게 연관되어 있다. 따라서 기업 역시 청년의 근로준비도 형성과 정착 과정에서 중요한 책임 주체로 인식되어야 한다. 정부는 청년 고용과 연계된 인센티브 설계, 중간 관리자 대상 교육, 멘토링 체계 구축 지원 등을 통해 기업이 초기 적응과 인력 육성에 투자하도록 유도할 필요가 있다. 이는 청년에게만 변화와 적응을 요구하는 접근에서 벗어나, 조직문화와 인사 관행의 변화를 병행 추진해야 함을 의미한다.

종합하면, 청년의 노동시장 정착을 위해서는 청년 개인의 준비를 독려하는 정책을 넘어, 청년-기업-정부가 각자의 역할을 분담하고 상호 책임을 공유하는 파트너십 구조의 구축이 필수적이다. 청년은 자신의 경력 경로를 설계하는 주체로, 기업은 초기 적응과 인력 육성의 책임 주체로, 정부는 이를 연결하고 조정하는 공공 인프라 제공자로 기능해야 한다. 이러한 삼자 파트너십이 제도적으로 작동할 때, 청년정책은 단기 취업 성과를 넘어 '머물고 성장할 수 있는 노동시장'을 만드는 방향으로 전환될 수 있을 것이다.

제3절 결 론

본 연구는 근로준비도가 전이역량, 관계자본, 정서적 안정, 제도적 매개가 결합된 과정적 개념임을 확인하였다. 청년·재직자·기업 관계자 인터뷰에서는 직무기술의 부족보다 관계 형성, 의사소통, 자기주도성, 적응력과 같은 역량의 결핍이 초기 적응 실패로 이어지는 사례가 반복적으로 관찰되었으며, 정책 분석과 텍스트 마이닝 결과 역시 이러한 요소들이 현행 청년정책의 중심 목표로 충분히 다뤄지지 않고 있음을 보여주었다. 이는 한국의 청년정책이 여전히 ‘입직 이전의 경쟁’을 관리하는 데 치중한 반면, ‘입직 이후의 정착 과정’을 체계적으로 다루지 못하고 있음을 드러낸다.

본 연구의 결과는 청년의 근로준비도가 더 이상 개인의 노력이나 태도만으로 설명될 수 없는, 사회구조적·제도적 조건과 긴밀히 맞물린 개념임을 분명히 보여준다. 교육 시스템의 선발 중심 구조, 단기성과 위주의 청년정책, 즉시전력화를 전제로 한 기업 인사 관행, 그리고 세대 간 단절과 불안정한 노동시장 구조가 복합적으로 작용하면서, 청년들은 입직 이전에는 스펙 경쟁에 과도하게 몰입하고, 입직 이후에는 미비한 온보딩과 관계자본의 부족 속에서 조기 이탈 위험에 노출되고 있다. 따라서 근로준비도를 제고하기 위한 정책 대응은 개인의 역량을 보완하는 수준을 넘어, 학교-일터-지역사회-디지털 학습환경이 연속성을 갖고 작동하는 방향으로 장기적인 정착 관점에서 시스템을 재설계하는 데 초점을 두어야 한다.

근로준비도는 특정 시점에 완성되는 역량이 아니라, 학령기부터 입직 초기와 경력 전환기에 이르기까지 누적적으로 형성되는 조건이며, 이 과정에서 사회적 관계와 제도적 지원의 역할이 결정적임이 확인되었다. 이를 위해서는 청년-기업-정부 간 파트너십을 구체화하는 노력이 핵심 과제로 부상한다. 청년은 더 이상 수동적인 정책 수혜자가 아니라, 자신의 경력 경로를 설계하고 제도 개선에 참여하는 행위 주체로 자리매김해야 하며, 기업은 인재 양성이 곧 장기적인 생산성에 기여함을 재삼기하여, 청년 사원의 초기 적응·멘토링·관계망 형성을 포함하는 온보딩 책임을 명시적으로 인정하고 투

자해야 한다. 정부는 이러한 변화가 개별 조직의 선의에 맡겨지지 않도록, 청년의 사회적·교육적 자원을 확충하는 공공 인프라를 구축하고, AI 전환기·인구구조 변화기라는 특수한 조건 속에서 청년 고용의 수용성을 높이는 규범과 제도적 장치를 마련해야 한다.

근로준비도는 청년만의 과제가 아니라, 청년과 기업, 그리고 정부가 함께 나누어야 할 책임이라는 인식 위에서만 실질적인 개선이 가능하다. 본 연구가 제시한 분석과 제언들이 이러한 삼자 파트너십을 설계하고, 청년이 노동 시장에 ‘들어가는 것’을 넘어 ‘머물고 성장할 수 있는’ 구조를 만들어가는 논의의 출발점으로 활용되기를 기대한다.

참고문헌

- 국가데이터처 보도자료(2025. 12. 10.), 「2025년 11월 고용동향」.
- 노세리 · 김란우 · 김성훈 · 노용진 · 박재혁 · 박은연 · 전준(2024), 『AI 도입과 노동과정의 재구조화: 산업과 직종별 변화와 정책과제』, 한국노동연구원.
- 이병희 · 김주섭 · 안주엽 · 정진호 · 남기곤 · 류장수 · 장수명 · 최강식(2005), 『교육과 노동시장 연구』, 한국노동연구원.
- 이병희 · 김주섭 · 김태종 · 장수명 · 장원섭(2006), 『평생학습과 노동시장 연구』, 한국노동연구원.
- 이정민(2025), 『비구직 청년의 특성과 과제』, 한국노동연구원.
- 장지연 · 백승렬 · 부가청 · 전병유 · 홍민기(2024), 『신산업 · 신기술 분야 인력양성 확대가 노동시장에 미치는 영향』, 2024 고용영향평가 연구시리즈, 고용노동부 · 한국노동연구원.
- Acemoglu, D. and P. Restrepo(2019), “Automation and new tasks: How technology displaces and reinstates labor,” *Journal of Economic Perspectives* 33(2), pp.3~30.
- Arntz, M., T. Gregory, and U. Zierahn(2016), “The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis,” *OECD Social, Employment and Migration Working Papers* No.189.
- Autor, D. H., L. F. Katz, and A. B. Krueger(1998), “Computing inequality: have computers changed the labor market?,” *The Quarterly Journal of Economics* 113(4), pp.1169~1213.
- Autor, D. H., F. Levy, and R. J. Murnane(2003), “The skill content of recent technological change: An empirical exploration,” *The Quarterly Journal of Economics* 118(4), pp.1279~1333.

- Autor, D. H.(2015), "Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation," *Journal of Economic Perspectives* 29(3), pp.3~30.
- Caballero, C. L., A. Walker, and M. Fuller-Tyszkiewicz(2011), "The work readiness scale (WRS): Developing a measure to assess work readiness in college graduates," *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability* 2(1), pp.41~54.
- Clarke, M.(2018), "Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context," *Studies in Higher Education* 43(11), pp.1923~1937.
- Dasgupta, S. and A. Singh(2007), "Manufacturing, services and premature deindustrialization in developing countries: A Kaldorian analysis," *Advancing Development: Core Themes in Global Economics*, London: Palgrave Macmillan UK, pp.435~454.
- Dhakal, S., V. Prikshat, A. Nankervis, and J. Burgess(2019), *The Transition from Graduation to Work: Challenges and Strategies in the Twenty-First Century Asia Pacific and Beyond*, Springer.
- Djidonou, G. R. and N. Foster-McGregor(2022), "Stagnant manufacturing growth in India: The role of the informal economy," *Structural Change and Economic Dynamics* 63, pp.528~543.
- Finn, B.(1991), "Young people's participation in post-compulsory education and training: Report of the Australian Education Council Review Committee," Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Freeman, R. B.(1976), *The Over-educated American*, New York: Academic Press.
- Frey, C. B. and M. A. Osborne(2017), "The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?," *Technological Forecasting and Social Change* 114, pp.254~280.
- Graetz, G. and G. Michaels(2018), "Robots at work," *Review of Economics and Statistics* 100(5), pp.753~768.

- Groot, W., and H. M. Van Den Brink(2000), "Overeducation in the labor market: a meta-analysis," *Economics of Education Review* 19(2), pp.149~158.
- Hartog, J.(2000), "Over-education and earnings: where are we, where should we go?," *Economics of Education Review* 19(2), pp.131~147.
- Hilton, M. L. and J. W. Pellegrino(2013), "A preliminary classification of skills and abilities," In M. L. Hilton & J. W. Pellegrino(eds.), *Education for Life and Work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century*, National Academies Press, pp.21~36.
- Katz, L. F. and K. M. Murphy(1992), "Changes in relative wages, 1963-1987: supply and demand factors," *The Quarterly Journal of Economics* 107(1), pp.35~78.
- Mayer, E.(1992), "Key competencies: Report of the Committee to advise the Australian Education Council and Ministers of Vocational Education, Employment and Training on employment-related key competencies for postcompulsory education and training," Canberra: Australian Education Council and Ministers of Vocational Education, Employment and Training.
- Mitra, A.(2013), *"Insights into Inclusive Growth, Employment and Wellbeing in India"*, Springer.
- _____(2023), *"Barriers to Employment: Impact of Macro, Individual, and Enterprise-level Variables"*, Springer.
- Moore, T. and J. Morton(2017), "The myth of job readiness? Written communication, employability, and the 'skills gap' in higher education," *Studies in Higher Education* 42(3), pp.591~609.
- Orr, P., L. Forsyth, C. Caballero, C. Rosenberg, and A. Walker(2023), "A systematic review of Australian higher education students' and graduates' work readiness," *Higher Education Research & Development* 42(7), pp.1714~1731.

- Peersia, K., N. A. Rapp, and L. B. Perry(2024), "Work readiness: definitions and conceptualisations," *Higher Education Research & Development*, published online, DOI:10.1080/07294360.2024.2366322
- Rumberger, R. W.(1987), "The impact of surplus schooling on productivity and earnings," *Journal of Human Resources*, pp.24~50.
- Röder, M., A. Both, and A. Hinneburg(2015), *Exploring the space of topic coherence measures. In Proceedings of the 8th ACM International Conference on Web Search and Data Mining (WSDM '15)*, pp. 399~408, ACM. DOI: 10.1145/2684822.2685324
- Sicherman, N.(1991), "'Overeducation' in the labor market," *Journal of labor Economics* 9(2), pp.101~122.
- Symonds, J. E. and C. O'Sullivan(2017), "Educating young adults to be work-ready in Ireland and the United Kingdom: A review of programmes and outcomes," *Review of Education* 5(3), pp.229~263, <https://doi.org/10.1002/rev3.3099>
- Vivarelli, M.(2013), "Technology, employment and skills: an interpretative framework," *Eurasian Business Review* 3(1), pp.66~89.
- Winterton, J.(2019), "European, American and Japanese perspectives on work-readiness: Implications for the Asia-pacific region," In S. Dhakal, V. Prikshat, A. Nankervis, & J. Burgess(eds.), *The Transition from Graduation to Work*, Springer, pp.43~62.

◆ 執筆者

• 이정민(한국노동연구원 부연구위원)

한국 청년들의 근로준비도 연구

▪ 발행연월일	2025년 12월 26일 인쇄 2025년 12월 31일 발행
▪ 발 행 인	허 재 준
▪ 발 행 처	한국노동연구원 30147 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 경제정책동 ☎ 대표 (044) 287-6081 Fax (044) 287-6089
▪ 조 판 · 인쇄	사단법인 남북장애인교류협회 인쇄사업부
▪ 등 록 일 자	1988년 9월 13일
▪ 등 록 번 호	제2015-000013호

© 한국노동연구원 2025 정가 6,000원

ISBN 979-11-260-0834-6



한국노동연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 370 경제정책동
TEL : 044-287-6083 <http://www.kli.re.kr>



ISBN 979-11-260-0834-6