

이케아의 AI 전환과 스웨덴 노동시장 제도

정지운 한국직업능력연구원 선임연구위원

민숙원 한국직업능력연구원 선임연구위원

2024년 2월, 스웨덴의 핀테크 기업 클라르나(Klarna)는 오픈AI 기반 고객센터 서비스 챗봇이 출시 한 달 만에 230만 건의 상담을 해결하는 데 성공했다고 발표하였다. 이는 전체 고객센터 채팅의 3분의 2에 해당하며, 정규직 상담원 700명분의 업무를 대체하였다.¹⁾ 이 발표는 생성형 인공지능이 고객센터 일자리를 얼마나 빠르게 대체할 수 있는지를 보여주는 상징적 사건으로 보도되었다. 그런데 클라르나보다 3년 앞서 유사한 기술적 상황에 직면하였던 또 하나의 스웨덴 기업이 있다. 이는 바로 가 구 유통기업으로 유명한 이케아다.

이케아를 운영하는 잉카 그룹(Ingka Group)은 2021년 인공지능 챗봇 “빌리(Billie)”를 도입하여 고객 문의에 대응하는 업무의 절반 가까이를 자동화하였다. 여기까지는 클라르나의 경험과 크게 다르지 않다. 하지만 여기서 잉카 그룹은 챗봇의 도입으로 일감이 줄어든 콜센터 직원 8,500명을 감원하는 대신 해당 직원들을 원격 인테리어 디자인 어드바이저로 재훈련하고 신규 서비스를 런칭하였다. 그 결과 이들에 의한 상담 서비스는 2022회계연도에 13억 유로의 매출을 올리는 성과를 낸 것으로 나타났다.²⁾

유사한 상황 하에 전혀 다른 인력 정책을 시행한 클라르나와 이케아의 사례는 다

1) Klarna (2024. 2. 27.), “Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month”, PR Newswire 보도자료.

2) Ingka Group (2023. 6. 29.), “AI and Remote Selling bring IKEA design expertise to the many”, Ingka Group Newsroom. 이하 빌리 챗봇의 처리 건수·비용 절감·재훈련 규모에 관한 수치는 별도 표기가 없는 한 이 보도자료와 Reuters(2023. 6. 13.) 보도를 따른다.

음의 두 가지 질문으로 이어진다. 첫째, 이케아는 어떻게 기술 도입과 고용 유지를 동시에 달성할 수 있었는가. 둘째, 이러한 선택은 순수하게 기업의 경영 판단이었는가, 아니면 스웨덴 노동시장 환경의 영향인가. 본고는 이 두 질문에 기반하여 이케아 사례를 보다 구체적으로 살펴보고, 이어서 그 배경에 있는 스웨덴의 법·제도·노동시장 환경에 대해 알아보았다. 이를 통해 인공지능 전환기에 우리나라 기업이 취할 수 있는 전략과 우리나라의 노동시장 제도 개선을 위한 시사점을 도출하고자 하였다.

생성형 인공지능이 고용에 미치는 영향에 대한 논의는 지난 3년 사이 전망의 단계를 지나 현실화단계로 넘어왔다. 여러 국제기구에서 내놓은 보고서에 따르면 고객 서비스, 사무지원, 콘텐츠 작성처럼 언어를 다루는 화이트칼라 직위가 과거 제조업의 자동화 때와 달리 최근 인공지능을 기반으로 한 기술 변화의 중심에 있다.⁴⁾ 특히 고객서비스는 업무의 상당 부분이 매뉴얼에 기반한 응답과 문서화된 지식에 기반하고 있어서 기술 변화에 의해 대체되기 쉬운 직무 중 하나로 손꼽힌다, 클라르나의 발표가 큰 반향을 일으킨 것도 기술 발전과 고용 간의 관계를 단순히 전망하는 데서 그친 것이 아니라, 기술에 의한 고용의 대체를 구체적인 수치로 파악할 수 있는 실제 사례이기 때문이다.

이러한 사례는 우리나라에도 시사하는 바가 크다. 우리나라의 경우, 콜센터·고객상담 종사자는 수십만 명 규모로 추산되고, 그 다수가 여성이며, 상당수가 도급·위탁 구조 아래에서 일한다.⁵⁾ 여기에 더해 한국의 노동시장은 청년 고용의 위축과 “쉬임” 인구의 증가라는 별도의 난제를 안고 있는데, 고객서비스는 전통적으로 청년층의 주요한 노동시장 진입 경로 가운데 하나라는 점에서 기술 변화에 의한 고용의 영향에 대해서 더욱 무게감 있게 다룰 필요가 있다. 인공지능이 고객서비스와 같은 직무에

I 이케아 사례로 살펴본 인공지능과 고용의 관계³⁾

3) Ingka Group(2023. 6.); Reuters(2023. 6. 13.)등을 주로 참고하여 작성.

4) 국제기구별로 최고 노출 직군의 강조점은 다소 다르다. ILO(2025)는 사무직(clerical)을, OECD(2023)와 IMF(2024)는 고숙련 전문·관리직을 지목하나, 과거 제조업 자동화와 달리 언어·인지 과업 중심의 화이트칼라가 이번 기술 변화의 중심이라는 진단은 다음의 세 자료에서 주로 나타난다. ILO(2025), Generative AI and Jobs, Working Paper 140; OECD(2023), Employment Outlook 2023, ch.3; Cazzaniga et al.(2024), Gen-AI, IMF SDN/2024/001.

5) 우먼타임즈(2023. 7. 26.); 여성신문(2025. 10. 30.).

대한 진입 경로를 좁힌다면, 그 효과는 기존 재직자의 고용에 대한 영향보다 신규 채용의 감소라는 형태로 먼저 나타날 가능성이 크다. 따라서 기술 도입에 따른 고용의 위기를 어떻게 관리할 것인가의 문제는 재직자 보호의 문제인 동시에 청년의 노동시장 진입에 대한 문제와도 맞닿아 있다. 이런 지형 위에서 이케아 사례는 기술 도입에 따른 기업의 대응을 보여주는 중요한 사례이며, 본고에서는 이러한 기업의 선택이 어떠한 조건에서 가능하였는지를 구체적으로 살펴보고자 한다.

II 새로운 기술 도입이 야기한 직무의 변화와 이케아의 선택

우선 이케아 사례를 이해하기 위해서는 이 기업의 사업 구조부터 살펴볼 필요가 있다. 이케아 브랜드는 스웨덴에 뿌리를 둔 잉카 그룹이 최대 프랜차이즈 운영사 역할을 담당하고 있으며, 이 그룹은 전 세계 31개국의 매장과 고객접점 관련 조직을 관장한다.⁶⁾ 본고에서 다루는 이케아의 인공지능 도입과 인력 재배치에 대한 의사결정의 주체 역시 잉카 그룹이다. 잉카 그룹은 유통업으로서는 드물게 14만 명에 이르는 인력을 직접 고용하고 있는 조직이며, 이 방대한 인력은 매장 판매, 물류, 고객상담 등의 업무를 아우르고 있다.

잉카 그룹은 2021회계연도에 자연어처리 기반 챗봇인 ‘빌리’를 글로벌 고객센터비즈 채널을 통해 출시하였다. 이때 ‘빌리’라는 이름은 이케아의 상징적 가구인 “빌리(Billy)” 책장에서 따왔다. 빌리에게 부여된 역할은 상품 정보 확인, 주문·배송 상태 조회, 매장 위치 안내, 반품 절차 안내처럼 답이 정해져 있는 반복적이고 정형적 형태의 문의를 해결하는 것이었다. 빌리의 도입 후 2년여 동안 이 기업은 콜센터로 들어오는 문의의 약 47%에 해당하는 약 320만 건의 문의를 자동으로 처리하였으며, 이를 통해 약 1,300만 유로의 비용을 절감한 것으로 나타났다.⁷⁾

여기서 눈여겨볼 것은 수치 자체보다 잉카 그룹이 자동화를 규정한 방식이다. 잉카 그룹은 빌리를 처음부터 “인간 중심적이고 데이터 기반의 비전”의 일부로 정의하였으며, 빌리를 고객과 직원 모두에게 더 나은 가치를 제공하기 위한 수단으로 인식

6) 본고에서 “이케아”는 별도 표기가 없는 한 잉카 그룹을 가리킨다.

7) Ingka Group(2023. 6. 29.).

하였다. 즉, 챗봇을 인력 대체 도구가 아니라 인적 자원을 더 높은 부가가치 업무로 재배치하기 위한 도구로 활용하였다. 물론 이러한 언명은 어느 기업이나 할 수 있다. 하지만 이케아 사례가 흥미로운 것은 이 언명이 실제 인력 운영으로 이어졌다는 점이다.

기술과 고용의 관계를 다루는 연구들은 자동화의 효과를 흔히 자동화로 인한 대체(displacement)와 증강(augmentation)으로 구분한다. 하지만 동일한 기술이라도 그것이 인간의 업무를 통째로 대체하는 방향으로 적용되는지, 아니면 인간이 더 복잡하고 부가가치 높은 업무를 할 수 있도록 지원하는 방향으로 적용되는지는 기술 자체의 속성만으로 결정되지 않으며, 상당 부분 조직의 선택에 달려 있다는 것이 이케아 사례의 요지이다.

이케아의 빌리가 처리한 47%는 자동화로 인한 대체로 볼 수 있다. 하지만 잉카 그룹은 빌리가 해결하지 못한 53%에 주목하였다.

즉, 그들은 단순히 챗봇이 자동으로 처리해 낸 성과에 주목하기보다는 오히려 챗봇이 해결하지 못한 문의의 패턴을 분석하였고, 그 결과 고객들이 이케아 콜센터에 기대하는 것이 단순한 상품 문의가 아니라는 점을 파악하였다. 오히려 “이 소파가 우리 거실에 어울릴까?”, “좁은 방 내 가구를 어떻게 배치해야 할까?”와 같은 정답이 없고 맥락 의존적인 상담 수요가 상당한 비중을 차지하고 있었다는 점을 알아낼 수 있었다.

통상적인 비용 관리의 관점에서 보면 이와 같은 문의는 처리 시간이 길고 표준화하기 어려운 일명 “고비용 문의”로 볼 수 있다. 그러나 잉카 그룹은 이를 비용이 아니라 수요에 대한 신호로 인식하였다. 다시 말해, 고객이 인테리어에 대한 상담을 원한다면, 그에 대한 서비스를 만들면 된다고 판단하였다. 인공지능을 통해 처리하지 못한 잔여 업무를 분석하여 새로운 사업의 지도로 재해석한 이 발상의 전환이야말로 이케아 사례의 본질이라고 볼 수 있다. 이는 자동화율이라는 우리에게 익숙한 성과지표 뒤에 가려진 “자동화되지 않은 업무의 내용”을 분석하는 일은, 인공지능 도입이 확대되고 있는 한국의 기업 현장에서도 충분히 참고할 수 있는 접근이다.

실제로 잉카 그룹은 원격 인테리어 디자인 상담이라는 신규 서비스를 론칭하였다. 이 서비스를 통해 고객은 전화나 영상으로 디자이너와 일대일 상담을 하고, 평면

도와 3차원 시각화 자료, 구매 목록까지 받아 볼 수 있게 되었다. 영국 기준으로 45~60분 영상 상담이 25파운드, 세 차례 상담과 설계도·시각화가 포함된 패키지가 125파운드에 판매되었다.⁸⁾ 매장에 가야만 받을 수 있었던 인테리어 상담을 원격·유료 서비스로 전환하면서, 이 기업의 콜센터 조직은 비용 조직에서 수익 조직으로 성격이 바뀌게 되는 성과를 거뒀다. 무엇보다도 원격 디자인 서비스는 비용 회수의 수단을 넘어 고객 기반의 세대교체 전략과도 맞물려 있다. 매장 방문보다 화면 위의 상담에 익숙한 젊은 세대, 특히 첫 독립과 신혼 시기에 공간 꾸미기 수요가 집중되는 Z세대에게 이케아의 원격 상담 서비스는 큰 호응을 얻었다. 잉카 그룹이 2028년 목표를 원격 디자인 매출 비중 10%와 더불어 젊은 고객층 확대 전략을 내세운 것에는 이러한 배경이 있다. 자동화가 만들어 낸 신규 서비스가 다시 미래 고객을 확보하는 통로가 되는 이 순환 체계는 재훈련에 대한 기업의 투자가 일회성 고용 방어에 대한 비용이 아니라 기업 성장을 위한 투자가 될 수 있음을 보여준다.

잉카 그룹이 신규 서비스를 기획하는 과정에서 그간 콜센터에 축적된 상담 기록이 활용된 점도 주목할 만하다. 챗봇 도입은 필연적으로 문의의 유형 분류와 로그 데이터의 체계화를 동반하는데, 이케아는 이 데이터를 챗봇의 응답률을 높이는 데만 활용한 것이 아니라 고객이 무엇에 소비를 할 것인가를 파악하는 데 있어서도 활용하였다. 즉, 상담 데이터가 비용 절감의 도구에서 상품 기획의 자산으로 전환된 것이다. 우리나라의 콜센터·고객센터에도 방대한 상담 데이터가 쌓여 있지만, 대부분 품질관리와 민원 대응의 틀 안에서만 소비되곤 한다.⁹⁾ 이케아 사례에서 보듯 인공지능 도입을 계기로 기업이 기존데이터를 신규 서비스 발굴의 관점에서 활용하고 해석한다면 기업의 새로운 가치 창출로 이어지는 계기를 마련할 수도 있을 것이다.

8) Reuters(2023. 6. 13.); Retail Gazette(2023. 6. 13.).

9) 국내 콜센터의 상담 데이터 활용은 음성인식(STT)으로 통화를 텍스트화한 뒤 상담사 성과 평가·품질관리(QA)·민원 응대에 쓰는 방식이 주를 이룬다. 예컨대 한 통신사의 AI 상담 어드바이저는 실시간 음성인식으로 상담 내용을 텍스트로 바꿔 상담 코드 분류·요약 같은 후처리와 자동 품질관리(전수 검사)에 활용하며, 금융권도 STT로 상담을 데이터화해 유형 분류·품질 관리에 쓰고 있다. 이러한 데이터를 신규 서비스·상품 기획의 자산으로 삼은 사례는 상대적으로 드물게 보고된다(비즈트리뷴, 2021. 3. 18.; 포스트데일리, 2025. 5. 27.).

잉카 그룹은 신규 서비스의 인력을 외부 채용이 아닌 내부 전환으로 충당하였다. 이 그룹은 2021년부터 2023년 중반까지 전 세계 콜센터 코워커(이케아는 직원을 “코워커(co-worker)”로 칭함.) 8,500명을 원격 인테리어 디자인 어드바이저로 재훈련하였다.¹⁰⁾ 잉카 그룹이 밝힌 재훈련의 내용은 네 가지 축으로 요약되며, 이는 원격 인테리어 디자인 역량, 디지털 리테일 영업, 고객과의 관계 형성, 복합적 문제해결이 필요한 비정형 문의의 처리에 해당한다. 다시 말해, 잉카 그룹은 재훈련을 통해 단순히 가구에 대한 지식을 가르친 것이 아니라, 상담원이 이미 보유한 고객 응대 경험에 더해 설계 역량과 판매 역량을 추가적으로 길러 주는 방식의 직무 전환 훈련을 실시하였다. 이러한 노력의 결과로 원격 인테리어 디자인 채널은 2022회계연도에 13억 유로의 매출을 기록하였는데, 이는 잉카 그룹 총매출 396억 유로의 3.3%에 해당한다.¹¹⁾ 여기서 그치지 않고 잉카 그룹은 이 비중을 2028년까지 10%로 끌어올린다는 목표를 제시하였다.¹²⁾

고용의 측면에서 이 사례가 갖는 의미는 잉카 그룹 인사·문화 총괄책임자 울리카 비세르트(Ulrika Biesert)의 발언에 압축되어 있다. 그는 2023년 로이터와의 인터뷰에서 회사가 평생학습과 재숙련을 통해 코워커의 고용가능성(employability)을 강화하고 새로운 일자리 창출을 가속하는 데 전념하고 있다고 밝혔고, 인공지능으로 인한 인원 감축이 일어나고 있느냐는 질문에는 “현재 우리가 목격하고 있는 일은 아니다.”라고 답했다.¹³⁾ 생성형 인공지능 확산과 함께 글로벌 기업들이 고객지원 인력을 축소하던 2023년 당시 상황을 고려할 때, 잉카 그룹 담당자의 이러한 답변은 대세를 거스르는 선언이었다.

전환된 직무가 원격 기반이라는 점도 주목할 만하다. 인테리어 디자인 어드바이저는 매장이 아니라 전화와 화상으로 일한다. 이는 서비스의 접근성을 높이는 동시에, 매장 배치 전환이 어려운 콜센터 인력의 근무 형태를 크게 바꾸지 않으면서 직무 내용만 변화시키는 효과를 낳았다. 직무 전환이 근무지 이동이나 생활 기반의 재편을

10) Reuters(2023. 6. 13.).

11) Ingka Group(2022).

12) 일부 영미권 2차 자료는 이 13억 유로를 “재훈련이 창출한 추가 매출(additional revenue)”로 표현하나, 원자료 기준으로는 원격 디자인 채널의 총매출로 읽는 것이 정확하다. 인플레이션, 이커머스 성장 등 다른 요인의 기여분을 분리할 수 없기 때문에 재훈련 단독의 매출 효과로 해석하는 것은 경계할 필요가 있다.

13) Reuters(2023. 6. 13.).

요구하게 되면 전환에 대한 직원들의 심리적 비용과 경제적 비용이 급격히 커진다는 점을 고려할 때, 일하는 방식은 유지하고 일의 내용을 바꾸는 이러한 전략은 직무 전환에 대한 직원들의 거부감과 노사 간 마찰을 줄이는 데 기여했을 것으로 보인다.

훈련 설계의 관점에서도 이 전환은 무(無)에서 새로운 직업을 만들어 내는 형태가 아니라 인접 역량으로의 이동이었다는 점이 중요하다. 콜센터 상담원은 직무 수행을 통해 이미 고객의 모호한 요구를 경청해 구조화하고, 회사의 상품 지식을 고객의 언어로 번역하며, 불만족 상황에 대응하는 역량을 발전시켜 왔다. 원격 인테리어 상담이 요구하는 역량의 상당 부분은 그 연장선에 있고, 보완이 필요한 부분은 공간 설계의 도메인 지식과 시각화 도구의 사용법, 상담을 판매로 연결하는 영업 기술 등에 해당한다. 직무 전환의 성패가 기존 역량과 목표 직무 사이의 거리에 크게 좌우된다는 점을 고려하면, 이케아의 선택은 전환 거리가 짧은 경로를 정확히 짚은 것이었다. 기술 변화로 인해 전환 대상 직무를 정할 때 단순히 노동시장 전망만이 아니라 재직자의 보유 역량에서 출발하는 이러한 접근은 우리나라에서 직무 전환을 설계하고 재직자에 대한 훈련과정을 편성할 때에도 유념해야 할 중요한 원칙이 될 수 있다.

물론 잉카 그룹의 사례를 이해하는 데 있어서 주의할 점도 많다. 8,500명에 대한 직무 전환 규모는 31개국 글로벌 누적치로, 국가별 분포나 스웨덴 내 규모는 공개되지 않았으며, 그들에 대한 훈련의 기간 및 시수, 수료 기준 등도 공개되지 않았다. 또한 잉카 그룹이 이후 인력 감축을 전혀 하지 않은 것도 아니다. 2025년에는 조직 개편에 따라 스웨덴 본부를 중심으로 약 800명 규모의 구조조정이 별도로 진행되었다. 즉 잉카 그룹의 사례는 기술 변화에도 불구하고 기업이 직원의 고용을 완벽하게 보장해서가 아니라 새로운 기술 도입의 국면에서 감원이 아닌 재훈련·재배치를 우선 순위로 삼은 기업의 사례로 이해하는 것이 적절할 것이다.

빌리와 재훈련이 이케아 인공지능 전환의 전부는 아니다. 잉카 그룹의 기술 전략 전반을 보면, 특정 벤더에 의존하지 않는 다중 파트너 구조와 더불어 작은 규모로 실험하고 배우는 접근이 일관되게 나타난다. 잉카 그룹의 글로벌 데이터·분석 총괄책임자를 역임한 프란체스코 마르초니(Francesco Marzoni)는 이러한 접근을 “실행 중심의 실용주의, 즉 하면서 배우는(learning by doing) 방식”으로 요약한 바 있다. 잉카 그룹의 주요 인공지능 도구와 파트너 구성은 <표 1>과 같다.

표 1. 잉카 그룹의 주요 인공지능 도구와 파트너 구성

영역	도구·시스템	파트너·기반	주요 내용
고객서비스 자동화	빌리(Billie) 챗봇	자연어처리 기반 자체 개발	2021년 도입, 2023년까지 문의의 47% (약 320만 건) 처리
시각화·공간 설계	IKEA Kreativ	Geomagical Labs(2020년 인수), Google Cloud	AI 신경망·혼합현실 기반 가상 룸 디자인, 2022년 6월 미국 출시
공급망 수요 예측	Demand Sensing	Blue Yonder와 3년 협업	약 200개 데이터 원천 결합, 예측 정확도 92%에서 98%로 개선
사내 생성형 AI	Hej Copilot, MyAI Portal	Microsoft Copilot 등 복수 모델	문서 작성·아이디어 발상 지원, 리터러시 이수자에게 단계적 개방
고객용 생성형 AI	IKEA AI Assistant	OpenAI GPT 스토어	2024년 2월 미국 출시, 자연어 기반 가구 추천·카탈로그 탐색 실험

자료: Ingka Group 뉴스룸 및 각사 발표자료를 토대로 필자 작성.

<표 1>에서 보듯 잉카 그룹의 고객서비스 자동화 서비스는 자체 개발, 시각화 및 공간 설계 인수 기업의 기술과 구글 클라우드, 수요 예측은 블루온더(Blue Yonder)와의 협업, 사내 생성형 인공지능은 마이크로소프트 기반, 대외 실험은 오픈AI 플랫폼으로 각각 역할이 분담되어 있다. 특히 2020년 실리콘밸리의 3차원 시각화 스타트업인 지오매지컬 랩스(Geomagical Labs)를 인수하여 “IKEA Kreativ”라는 가상 룸 디자인 도구로 발전시킴으로써 기업의 사업 영역을 확장하였으며, 수요 예측 영역에서도 데이터 기반 분석을 통해 예측의 정확도를 유의미하게 끌어올리기도 하였다. 즉, 잉카 그룹은 기술 발전을 신사업과 연동하여 사업을 다각화하고, 이를 통해 효과적으로 기업의 가치를 향상시켜 나가고 있다.

한편 2024년 2월 오픈AI GPT 스토어에 출시한 고객용 “IKEA AI Assistant”의 초기 성과는 제한적이었다. 출시 3개월 시점의 이용자는 월 1,500명 수준이었고, 그 중 20%가 이케아 웹사이트 방문으로 이어졌으며, 방문자의 5%가 실제 구매로 전환

되었다.¹⁴⁾ 마르초니는 이 도구를 매출 채널이 아니라 소비자의 검색 행태 변화를 검증하기 위한 실험으로 규정하였다. 한 달 만에 230만 건을 처리한 클라르나의 속도 전과 대비되는 이 신중함은 규제에 앞서 거버넌스를 정비해 온 이 회사의 성향과 일치된다. 신기술의 도입 속도 자체를 성과로 삼지 않고 학습과 통제 가능성을 우선하는 태도는 인공지능 도입 성과를 측정함에 있어서 주로 단기 지표에 의존하는 우리나라 기업 및 공공기관 등의 현실에 시사하는 바가 크다.

이처럼 다양한 도구를 실험하는 과정에서 드러나는 것은, 이케아에서 기술 투자와 인력 전환이 별개의 트랙이 아니었다는 점이다. 앞서 본 지오매지컬 랩스의 시각화 기술은 고객이 스스로 방을 꾸며 보는 소비자용 도구인 동시에, 재훈련을 거친 원격 디자인 어드바이저가 상담에서 쓰는 작업 도구의 기반이기도 하다. 재훈련으로 사람의 역량을 끌어올리고, 인수와 개발로 그 사람이 쓸 도구를 갖추어 챗봇이 드러낸 수요에 연결한 것이다. 사람과 도구와 수요를 하나로 잇는 이 설계는 기술 도입을 정보기술 부서의 일로, 훈련을 인사 부서의 일로 나누어 다루는 조직에서는 나오기 어려우며, 인공지능 전환의 거버넌스가 왜 전사적이어야 하는지를 미리 보여준다.

V 속도의 대가: 클라르나의 후일담

챗봇이 상담원 700명분의 일을 대체한다고 발표한 지 1년여 뒤인 2025년, 클라르나의 최고경영자 세바스티안 시에미아트코프스키(Sebastian Siemiatkowski)는 인공지능 중심의 비용 절감이 고객서비스 품질 저하로 이어졌음을 공개적으로 인정하고, 고객이 원할 경우 언제든지 직원과 바로 연결될 수 있도록 상담 인력을 다시 총원하겠다고 밝혔다.¹⁵⁾ 비용을 과도하게 앞세운 것이 문제였다는 그의 자성은, 고객서비스 자동화에 있어서 서비스 품질과 고객 신뢰 등과 같은 가치도 함께 고려해야 한다는 점을 강조한다. 클라르나는 대체를 극대화한 뒤 향후 품질 문제로 인해 인력의 일부를 되돌렸고, 이케아는 대체와 증강을 처음부터 하나의 설계로 묶어 되돌릴 일을 만들지 않았다. 물론 두 회사는 업종도 인력 구조도 다르고, 클라르나의 선회를

14) Digiday(2024).

15) Shibu(2025. 5. 9).

무조건 실패로 단정하는 것도 바람직하지 않다. 그러나 적어도 고객 접점 업무에서는 신기술 적용만큼 고객의 수용성이나 신뢰 등의 경험도 중요하다는 것, 그리고 인력 구조 변동 후에는 다시 회귀하는 비용 역시 만만치 않게 발생할 수 있다는 점을 이 후일담은 시사한다. 인공지능 도입의 효과를 도입 시점의 절감액으로만 평가하지 않고 2~3년의 시차를 두고 서비스 품질 수준, 훈련 비용, 재채용 비용 등을 고려하는 관행은 우리나라 기업과 공공부문 등에도 필요한 접근으로 볼 수 있다.

잉카 그룹은 2024년 4월, 최고디지털책임자 파라고 파레크(Parag Parekh)의 주도로 코워커 3,000명과 리더 500명을 대상으로 한 인공지능 리터러시 교육 계획을 발표하였다. 그리고 이후 교육 대상자에 대한 목표를 3만 명으로 상향하였으며, 또다시 2026회계연도까지 전체 인력의 절반에 해당하는 약 7만 명으로 상향하였다.¹⁷⁾ 인공지능 리터러시 프로그램에는 2024회계연도에 이미 4,000명 이상이 관련 교육 이수, 상위 리더 600명 이상의 윤리적 인공지능 세션 참여, 사내 리터러시 자료 조회가 5만 4,000회 이상으로 나타나는 등 운영 초반부터 그룹 전방위로 참여가 이루어졌다. 잉카 그룹의 빌리 도입을 하면서 실시했던 재훈련이 직무 전환을 위한 특정 직군을 위한 것이었다면, 이러한 인공지능 리터러시 프로그램은 전체 인력을 대상으로 한 기반 투자로 볼 수 있다.

잉카 그룹의 인공지능 리터러시 커리큘럼은 직원들의 직무 및 직책에 따라 다르게 설계되었다. 그 중 “Hej”라는 스웨덴어 인사말에서 따온 “Say Hej to AI”는 30분 분량의 전 직원 대상 온라인 과정으로 인공지능의 사회적 영향, 주요 인공지능 핵심 용어, 윤리적 쟁점 등의 여섯 개의 영역으로 구성되어 있다.¹⁸⁾ 그다음으로는 생성형 인공지능 심화 등과 같은 상급 과정이 있고, 리더에게는 인공지능을 사업과 연계하는 “AI 탐색의 날(AI Exploration Days)”이, 데이터과학·기계학습 분야 석·박사급을 대상으로 한 액셀러레이터 프로그램을 운영하기도 하였다.

VI 조직의 AI 역량 강화를 위한 이케아의 노력¹⁶⁾

16) European Commission(2026); Ingka Group(2024. 4.)등을 주로 참고하여 작성.

17) Ingka Group(2024. 4.); Ingka Group(2025. 6).

18) Ingka Group(2025. 5); Ingka Group(2025. 6).

잉카 그룹의 인공지능 리터러시 교육 설계의 주요 특징 중 하나는 학습을 인공지능 도구에 대한 접근권과 연동한 점이다. 잉카 그룹은 사내 생성형 인공지능 도구의 고급 기능을 기초 리터러시 과정 이수자에게만 개방하였다. 즉, 직원들의 교육 참여를 강요하는 대신, 인공지능 도구의 기능을 사용하고 싶으면 교육을 수강하도록 교육 프로그램을 설계한 것이다. 유럽연합 집행위원회는 2025년 이 프로그램을 인공지능 리터러시 모범사례로 채택하기도 하였다.¹⁹⁾ 재직자 디지털 훈련의 참여율 제고가 오랜 과제인 우리나라 기업 훈련 현장에서도, 교육훈련 이수를 사내 프로그램 및 기술 사용 권한 등과 연계하는 이러한 방식을 제도 설계 차원에서 검토해 볼 만하다.

이 프로그램은 앞서 살펴본 8,500명 재훈련과 성격이 대비된다는 점에서도 눈여겨볼 만하다. 직무 전환 재훈련이 기술 변화로 인해 직접적인 영향을 받은 직군에 대한 사후적·집중적 처방이라면, 전 직원을 대상으로 한 리터러시 교육의 경우는 기술 변화에 대응할 수 있는 역량을 키우는 사전적이고 보편적인 투자로 볼 수 있다. 즉, 잉카 그룹은 기술 변화 대응과 더불어 전반적인 조직의 역량을 키우는 대비를 동시에 진행하고 있다. 우리나라 기업의 교육훈련이 직급 승진 과정과 법정 의무교육 중심으로 이루어져 있다는 점과 기술 변화에 대응하는 교육은 단발성으로 편성되는 경우가 많다는 점을 고려할 때, 전 직원 대상 교육 프로그램의 기초 위에 직무별 특화된 교육을 진행하는 잉카 그룹 교육훈련의 설계는 기업 조직의 인적자원개발 체계의 모델로 참고할 만하다.

VII 선제적 거버넌스의 중요성²⁰⁾

이케아의 기술 변화에 대한 대응에 있어서 인상적인 점은 선제적인 거버넌스이다. 잉카 그룹은 유럽연합 인공지능법이 논의되기 전인 2020년에 이미 투명성·프라이버시·공정성을 축으로 하는 디지털 윤리 정책을 채택하였고, 2023년에는 디지털윤리·책임AI 조직과 법무·인사·대외협력 부서가 함께 참여하는 범기능 인공지능 태스크포스를 신설한 바 있다. 또한 운영 차원에서는 사내 인공지능 시스템의 목록화, 위험

19) Ingka Group(2025. 5.).

20) Ingka Group(2023. 10.); Ingka Group(2025. 6.)을 주로 참고하여 작성.

수준 분류, 공급업체의 인공지능 사용에 대한 사전승인 요건을 갖추기도 하였다. 여기에 더해 유럽연합 인공지능 협약(AI Pact)에 서명하고, 애플·마이크로소프트·구글 등이 참여하는 'Partnership on AI'에 가입했으며, 고위험 인공지능 시스템에 관한 유럽연합 집행위원회의 공개 협의에 참여하기도 하였다.

또한 잉카 그룹 사례에서 주목할 것은 기업이 인공지능을 활용하지 않기로 명시한 영역, 이른바 레드라인을 설정한 점이다. 잉카 그룹은 인공지능을 직원에 대한 감시, 알고리즘에 의한 채용 차별 등에 활용하지 않기로 하였다. 무엇을 할 것인가 못지않게 무엇을 하지 않을 것인가를 선언한 이러한 접근은 기술 도입에 대한 직원들의 불안을 해소하는 데 역할을 하였다. 특히 그룹이 직원 감시와 채용에 기술 활용을 제한한 점은 노사관계의 관점에서 주목할 필요가 있다. 인공지능 도입에 대한 근로자의 반감은 일자리 상실에 대한 불안 못지않게, 기술이 자신을 감시하고 평가하는 도구로 활용될 수 있다는 불신도 한 몫을 한다. 잉카 그룹은 사람들이 민감하게 생각하는 인공지능의 용도에 대해서 선제적으로 활용하지 않겠다고 선언함으로써 인공지능 관련 프로젝트에 대한 조직 내부 수용성을 높이는 신뢰를 구축할 수 있었다. 일부 직원에 대한 재훈련이든 전 직원 대상 리터러시 교육이든 결국 직원의 자발적 참여 없이는 성과를 거두기 어렵다는 점에서, 기술 활용에 있어서 직원의 신뢰를 먼저 얻고자 하였던 잉카 그룹의 사례는 우리나라 기업에도 시사점을 제공한다.

이러한 선제적 대응은 곧 EU 인공지능법과 같은 규제 준수를 위한 투자이기도 했다.²¹⁾ 이케아의 리터러시 프로그램과 거버넌스 체계는 인공지능 시스템의 제공자와 배포자에게 관련 직원의 충분한 인공지능 리터러시 교육을 보장할 의무를 부과한 EU 인공지능법의 의무를 사실상 선제적으로 이행한 셈이다. 유럽연합 시장에 진출한 우리나라 기업들에도 인공지능 리터러시 교육은 더 이상 선택이 아니라 법적 준수 사항이 되고 있다는 점에서, 이케아 사례는 실무적으로도 눈여겨볼 필요가 있다. 이와 관련해서는 국내 상황도 유럽의 상황도 크게 다르지 않다. 2026년 1월 시행된 「인공지능 발전과 신뢰 기반 조성 등에 관한 기본법」은 고영향 인공지능에 대한 사업자(기업)의 책무를 규정하며 한국형 인공지능 규율의 기반이 되고 있다. 세부 규정에

21) EU 인공지능법(Regulation (EU) 2024/1689)은 2024년 8월 1일 발효되었다. 제4조의 AI 리터러시 의무는 2025년 2월 2일부터 적용되었고, 각국 시장감시당국에 의한 집행은 2026년 8월 2일부터 가능하다.

대한 구체화 작업이 진행 중인 지금, 기업들로서는 규제안의 확정을 기다리기보다 이케아처럼 자체 원칙과 리더러시 체계를 먼저 갖추는 편이 결과적으로 규제 준수를 위한 비용을 낮추는 길일 수 있다. 인공지능 리더러시 교육을 단순히 규정 준수 의무에 대한 문제로만 보지 않고 전 직원의 역량 문제로 인식한 것, 그것이 이케아 거버넌스의 접근법이었다.

VIII 이케아 사례의 배경이 된 스웨덴 노동시장의 특징²²⁾

지금까지 이케아가 기술 변화에 어떻게 대응했는지에 대해서 논의하였다면, 이제부터는 어떻게 그것이 가능했는가에 대해서 살펴보고자 한다. 기업에게 있어서 8,500명 규모의 재훈련·재배치는 훈련 비용과 전환기 생산성 손실을 수반할 수 있는 ‘고비용’ 선택인 만큼, 기업이 이러한 선택을 내린 환경적 요인, 즉 스웨덴 노동시장의 제도적 조건을 함께 살펴볼 필요가 있다.

일단 스웨덴 노동시장의 주요 특징으로는 노사 자율의 전통을 꼽을 수 있다. 스웨덴에는 법정 최저임금이 없으며, 임금과 근로조건은 산업별·부문별 단체협약으로 결정된다. 스웨덴에서 정부는 임금 결정에 개입하지 않는 것이 원칙이며, 이러한 자율 규범은 1938년 노사가 국가 개입 없이 분쟁 해결 절차에 합의한 살트세바덴 협정 이래 뿌리내린 것이다. 2024년 기준 스웨덴의 단체협약 적용률은 약 88%이며, 노조 조직률은 약 66%, 사용자단체 가입률은 약 89%에 이른다.²³⁾ 노동조합의 조직률이 10%대 초반에 머무르고 협약 적용률도 이와 크게 다르지 않은 우리나라와 비교하면, 노사관계의 밀도 자체가 다른 환경이다. 이케아의 스웨덴 법인 역시 화이트 칼라는 사무직 노조와, 매장·물류의 블루칼라는 상업노조와 각각 체결된 부문 단체협약의 적용을 받는다.

협약이 실제로 어떻게 작동하는지는 이케아가 속한 상업 부문의 예를 통해 볼 수 있다. 이케아 스웨덴 법인의 사무직에 적용되는 상업사용자단체와 사무직 노조 간 부문 협약은 2025년 갱신에서 2년간 총 6.4% 상당의 처우 개선에 합의했는데, 그 구

22) Nordic Co-operation(2026); Worker-participation(2026), Svensk Handel(2025)을 주로 참고하여 작성.

23) OECD(2025).

성이 임금 인상 5.7%에 근로시간 단축 0.5%, 시간제 연금 적립 0.2%를 더한 패키
지이다.²⁴⁾ 즉, 임금 외의 시간과 노후라는 항목이 협약 대상으로 다루어지며, 이 협
약은 상업부문 사무직 약 9만 명에게 일괄 적용된다. 개별 기업이 아니라 부문 단위
에서 근로조건의 큰 틀이 정해지기 때문에 개별 기업이 처우 격차를 이용하여 경쟁하
는 것이 구조적으로 억제되며, 이것이 부문 교섭 체계의 핵심적인 특징이라고 볼 수
있다.

스웨덴의 높은 노조 조직률에는 제도적 이유가 있다. 스웨덴의 실업보험은 노동
조합과 연계된 기금이 운영하는 이른바 겐트(Ghent) 시스템으로, 근로자는 실업 위
험에 대비하는 과정에서 자연스럽게 노조와 접점을 갖게 된다. 노조는 생산직 중심의
노총(LO), 사무직의 TCO, 전문·대졸직의 Saco라는 세 총연맹으로 조직되어 있고,
사용자 역시 스웨덴경총을 정점으로 촘촘하게 조직되어 있어 부문 협약이 사실상 시
장 전체를 규율한다. 여기에 더해 1976년 제정된 공동결정법(MBL)은 사용자가 사
업의 중요한 변경을 결정하기 전에 노동조합과 협의하도록 의무화하고 있는데, 신기
술과 자동화의 도입은 그 대표적인 협의 대상이다.²⁵⁾ 즉 스웨덴에서 인공지능 도입
은 법적으로도 사용자가 일방적으로 통보할 수 있는 사안이 아니라 노사가 협의해야
하는 사안이다. 이케아의 재훈련이 노조와의 공동 설계였다는 기록은 없지만, 기술
변화의 인력 영향을 노사가 협의하는 것이 상식으로 자리 잡은 스웨덴의 노동시장 환
경이 이케아 의사결정에 영향을 주었다는 점을 미루어 짐작해 볼 수 있다.

두 번째 특징은 개별 고용의 보호보다 이·전직의 안전망을 중시하는 방향으로
제도가 진화해 왔다는 점이다. 스웨덴은 다른 북유럽 국가들과 유사하게 해고를 어렵
게 만들기보다 해고된 이후의 지원을 두텁게 하는 방향으로 발전해 왔다. 그 방향성
이 가장 극적으로 드러난 것이 아래에서 설명할 2022년의 노동법 대개혁이다.

물론 스웨덴 모델이 완벽한 것은 절대 아니다. 노조 조직률은 정점이던 1990년
대에 비해 노조 조직률은 완만하게 하락해 왔고, 특히 청년층과 저임금 서비스직에서
의 하락이 두드러진다. 또한 단체협약의 대상에 속하지 않는 근로자, 노동시장에 아

24) Svensk Handel(2025); Unionen(2025).

25) Medbestämmandelagen(1976: 580). 공동결정법 제11조는 사용자가 사업의 중요한 변경을 결정하기 전에 단체협
약을 체결한 노동조합과 사전 협의할 의무를 규정한다. 신기술·자동화 도입은 대표적인 협의 대상이다.

직 진입하지 못한 청년, 이민 배경을 가진 사람들 등에게는 보호 체계에 한계가 있다는 점도 꾸준히 지적된다. 이러한 사각지대 때문에 2022년에는 단체협약 미적용자를 위한 기초 지원 제도를 신설하는 제도 개선이 이루어지기도 하였다. 즉, 완성된 모델이라서가 아니라, 노사와 국가가 제도의 한계를 계속 보완해 나가는 사례를 보여 준다는 점에서 스웨덴 모델의 의미를 찾을 수 있다.

IX 2022년 개혁: 유연성과 이·전직의 안전망 확대²⁶⁾

2022년 스웨덴은 1982년 이래 최대 규모로 고용보호법(LAS)을 개정하였다.²⁷⁾ 이 개혁을 통해 스웨덴은 사용자 측의 유연성을 넓혀 주었다. 예컨대, 감원 시 근속 역순으로 해고해야 하는 선임권 규칙의 예외가 모든 기업에서 3명까지로 확대되었으며, 부당 해고로 판결되었을 시 복직 대신 금전적으로 보상하는 것을 허용하였다.

2022년 개혁이 이루어진 과정도 흥미롭다. 출발점은 2019년 소수 정부 구성을 둘러싼 정당 간 정책 합의, 이른바 1월협정이었다. 고용보호법의 현대화가 합의문에 담기되, 노사가 스스로 합의안을 내놓으면 정부는 그것을 그대로 입법한다는 조건이 붙었다.²⁸⁾ 국가가 개입을 예고하자 노사는 개입을 피하기 위해 협상 테이블에 앉았고, 2년여의 밀고 당기기 끝에 합의에 도달하였다. 이 과정에서 국가의 역할이 결정자가 아니라 협상의 촉진자에 머물고 직접적인 당사자인 노사가 주요 주체로서 주도적인 협상을 진행한다는 점은 우리 사회의 노사 간 대화와 정부의 역할에도 중요한 메시지를 던진다.

2022년 개혁으로 단순히 사용자의 유연성만 확대된 것은 아니다. 근로자 측에는 이·전직의 안전망이 대폭 강화되었으며, 그 핵심이 2022년 10월 시행된 전직 학습 지원금(omställningsstudiestöd)이다. 이는 27~60세의 재직 경력자가 노동시장에서의 역량 강화에 기여하는 교육을 받을 경우 종전 임금의 최대 80%를 최장 44주간

26) DLA Piper(2022); Bird&Bird(2022)를 주로 참고하여 작성.

27) 스웨덴 노총(LO)·사무직교섭연합(PTK)·스웨덴경총(Svenskt Näringsliv)은 2022년 6월 22일 살트셰바덴에서 새 주 단체협약에 서명했으며, 개정 고용보호법과 함께 같은 해 10월 1일 발효되었다. 당시 노동부 장관 에바 노르드마르크(Eva Nordmark)는 이를 “현대 스웨덴 노동법의 가장 큰 개혁”이라고 평가했다.

28) 2019년 1월 사회민주당·녹색당 정부가 중앙당·자유당의 국정 협조를 얻는 대가로 체결한 73개 항의 정책 합의(Januariavtalet). 고용보호법의 현대화가 합의문에 포함되었고, 노사가 스스로 합의하면 그 내용을 입법에 반영한다는 조건이 붙어 2020~2021년의 노사협상을 촉발했다.

국가가 지원하는 제도로, 스웨덴 학생재정청(CSN)이 운영한다.²⁹⁾ 결정적인 것은 이 지원이 해고자만이 아니라 재직 중인 근로자에게도, 사용자의 동의가 없더라도 개인의 권리로 주어진다는 점이다. 일을 그만두지 않고도, 회사의 허락을 구하지 않고도, 생계 걱정을 크게 덜면서 1년 가까이 새로운 역량개발에 투자할 수 있는 경로가 모든 근로자들에게 열린 것이다. 그리고 2025년에는 인력이 부족한 직종으로 이동하려는 사람에 대해 요건을 완화하는 개정도 이루어졌다.

개혁 패키지에는 고용 형태에 대한 개선도 포함되었다. 사유 제한 없이 사용할 수 있던 일반 기간제 고용이 특별 기간제로 대체되면서 정규직 전환에 필요한 기간이 종전의 절반인 12개월로 단축되었고, 파견 근로자에 대해서도 장기 사용 시 사용 사업주의 직접고용 제안 의무가 도입되었다. 해고는 쉽게 하되 비정규 고용의 장기화는 어렵게 만든 이 조합은, 유연성을 고용의 입구가 아니라 출구에 배치한다는 개혁의 방향을 다시 확인해 준다. 비정규직 사용 사유와 기간을 둘러싼 논쟁이 오랜 기간 이어져 온 우리나라의 시각에서 보면, 출구의 유연화와 입구의 규율 강화를 맞바꾼 이 설계는 유연성 논의의 또 다른 조합 가능성을 보여주는 사례다.

공적 지원금과 단체협약의 결합 방식도 스웨덴다운 특징이다. 국가가 지급하는 학습지원금에는 상한이 있어 소득이 높은 근로자는 실수령액이 종전 임금의 80%에 미치지 못할 수 있다. 이 간극을 단체협약에 근거한 직업안정위원회들이 보충급여로 메워, 협약 적용 근로자는 실질적으로 80% 수준의 소득을 보장받으며 학업에 전념할 수 있다. 필요할 경우, 학생재정청의 저금리 대출을 추가할 수도 있다. 국가가 보편적 기반을 마련하고 노사가 협약으로 지원 수준을 두텁게 하는 이 이중 구조는, 공적 제도와 노사 자치가 시너지를 내는 스웨덴식 복지의 전형을 보여준다.

요컨대 2022년 개혁은 “해고를 어렵게”가 아니라 “해고되어도, 혹은 해고되기 전이라도 옮겨 갈 수 있게”를 택한 재교환이었다. 고용보호 완화와 평생학습 지원 확대를 하나의 패키지로 묶은 이 거래가 노사 협상의 산물이라는 점, 즉 노동조합이 고용보호 완화에 서명하는 대신 역량개발 지원을 받아 냈다는 점은 이 개혁을 이해하는데 빠뜨릴 수 없는 대목이다. 노동시장 이중구조와 정년·계속고용 논의가 얹혀 있는

29) Lag(2022:856) om omställningsstöd.

한국에서 유연성 논의가 번번이 교착하는 것과 대비하면, 유연성의 상대급부를 임금이나 고용 연장이 아닌 학습권으로 설계했다는 점이 특히 눈에 띈다.

X 재훈련에 대한 사회적 인프라: 직업안정위원 회와 전직 지원 체계³⁰⁾

전직 학습지원금이 2022년에 새로 만들어진 공적 제도라면, 그 아래에는 반세기 가까이 축적된 노사 자원의 전직 지원 인프라가 있다. 직업안정위원회(Trygghetsråden)라 불리는 이 기구들은 노사 단체협약에 근거해 설립·운영되는 전직 지원 조직으로, 민간 화이트칼라를 담당하는 TRR, 민간 블루칼라를 담당하는 TSL, 공공부문의 조직 등 부문별로 나뉘어 있다. 재원은 사용자가 임금총액의 0.3% 안팎을 출연해 마련하며, 정부는 운영에 관여하지 않는다. TRR의 경우 상담을 받은 적극적 구직자의 대부분이 경력이행에 도움을 받은 것으로 보고된다.³¹⁾ 2022년 개혁과 함께 이들 기구의 지원 대상은 기간제 근로자와 아직 해고되지 않은 재직자까지 확대되어, 해고 후 전직 지원과 재직 중 역량개발 지원을 함께 제공하는 체계로 진화하였다. 단체협약이 적용되지 않는 근로자를 위해서는 같은 시기에 국가가 운영하는 기초 전직·역량 지원 제도가 신설되어 사각지대를 메웠다. 세 가지 제도를 비교하면 <표 2>와 같다.

표 2. 스웨덴의 전직·역량개발 지원 제도 개요(2022년 개혁 이후)

구분	직업안정위원회(TRR·TSL 등)	전직 학습지원금	기초 전직·역량 지원
법적·제도적 근거	노사 단체협약(전직협약)	법률(2022:856), 2022년 10월 시행	법률에 근거한 공적 제도, 2022년 10월 시행
대상	협약 적용 사업장의 화이트칼라(TRR)·블루칼라(TSL)·공공부문 등	27~60세, 최근 14년 중 8년 이상 근로 등 요건 충족자	단체협약 미적용 근로자
주요 내용	전직 상담·재취업 지원·역량개발 지원(재직 중 포함)	종전 임금의 최대 80%를 최장 44주간 지원하는 학습지원금	전직 상담과 역량개발 기초 서비스 제공
재원	사용자 부담(임금총액의 약 0.3%)	국가 재정(학생재정청 운영)	국가 재정

자료: 스웨덴 정부(regeringen.se), CSN, TRR 공표자료를 토대로 필자 작성.

30) Tuac(2018. 5.); Arbetsvarlden(2023); European Commission(2025. 12.)을 주로 참고하여 작성.

31) TRR 공식 통계에 따르면 TRR의 상담을 받은 적극적 구직자 10명 중 9명이 “긍정적 해결(positiv lösning)”에 도달한다. 다만 이 지표는 신규 취업뿐만 아니라 진학과 창업을 포함하는 광의의 지표라는 점에 유의해야 한다.

스웨덴에서 이러한 제도는 하루아침에 만들어진 것이 아니다. 화이트칼라를 담당하는 TRR의 기원은 1970년대 구조조정기 노사가 체결한 전직협약으로 거슬러 올라가며, 블루칼라의 TSL은 2004년에 출범하였다. 반세기 가까운 운영 경험 속에서 이들은 해고 통보 직후부터 상담사가 붙어 이력서 작성, 훈련 연계, 창업 지원까지 동행하는 정교한 서비스 모델을 구축해 왔다. 전직 학습지원금 같은 새 공적 제도가 시행 초기의 시행착오에도 불구하고 빠르게 자리 잡을 수 있었던 데에는, 이미 존재하던 이 민간 인프라가 신청 상담과 훈련 연계의 실무를 받쳐 준 것이 크게 작용하였다. 실제로 전직 학습지원금은 시행 직후 신청 건수가 예산과 심사 역량을 웃돌아 병목이 발생할 만큼 수요가 많았는데, 이는 소득의 상당량(80%)을 보전하는 학습권이 주어지면 성인들이 적극적으로 참여한다는 사실을 보여주는 사례이기도 하다.³²⁾

이 체계가 갖는 의미는 재훈련이 단순히 개별 기업의 결단이 아니라 사회 전체가 비용을 부담하는 공동 인프라라는 점이다. 기업은 임금총액의 일정 비율을 상시 부담하는 대신, 구조조정 국면에서 전직 지원을 위원회에 맡길 수 있다. 이를 통해 근로자는 특정 기업에 기대지 않고도 제도적으로 학습과 이동을 보장받는다. 한국의 고용보험 직업능력개발사업이 기능적으로는 유사한 역할을 하지만, 노사가 재원을 함께 만들고 운영을 공동으로 책임지는 지배구조, 임금의 80%에 이르는 소득대체 수준 등과는 거리가 있다.³³⁾

마지막으로, 전직 지원 체계가 제대로 작동하기 위해서는 교육받을 곳이 있어야 한다. 스웨덴에는 코뮌(기초지방정부)이 운영하는 성인교육기관 콤복스(Komvux)와 지역·시민사회가 운영하며 일부는 기숙형으로 운영되는 폴크헤그스콜라(folkhögskola)라는 오랜 성인교육 인프라가 전국에 구축되어 있다. 또한 스웨덴 고등교육기관 역시 성인학습자의 단기·파트타임 수학에 개방적이다. 전직 학습지원금이 소득을 보전해 주더라도 성인이 접근할 수 있는 교육에 대한 공급이 없다면 제도는 유명무실할 수밖에 없다. 요약하자면, 소득에 대한 보전, 전직 상담, 교육 공급의 세 요소가 각각 국가, 노사, 지방정부·교육기관의 분담 아래 맞물려 돌아가는 것이 스웨덴 재훈련 생태

32) Arbetsvärlden(2023).

33) 스웨덴은 근로자 개인의 법적 권리로 제도화되어 임금의 상당 부분을 국가가 직접 보장하는 방식이라 우리나라의 재직자 훈련과 차이가 크다.

계의 구조로 볼 수 있으며, 어느 한 요소만 분리하여 벤치마킹하는 접근으로는 동일한 효과를 기대하기 어렵다.

XI 제도가 만든 토양, 기업이 내린 선택

그렇다면 이케아의 8,500명 재훈련은 이러한 제도가 만들어 낸 결과일까? 공개 자료에 기반하여 살펴본 바로는 그렇게 단정하기 어렵다. 잉카 그룹의 재훈련은 직업 안정위원회나 전직 학습지원금을 경유하지 않은 사내 자체 프로그램으로 보이며, 노동조합이 프로그램 설계에 공동으로 참여했다는 공식 기록도 발견되지 않는다. 시기적으로도 재훈련의 실시 시기(2021년)가 2022년 개혁보다 앞선다. 잉카 그룹 스스로도 이 결정을 스웨덴의 제도적 차원에 대한 대응이 아닌 신사업 창출, 역량개발, 평생학습 등 기업 경영의 차원에 기반하여 설명한다.

그럼에도 불구하고 이케아 사례에서 스웨덴의 제도적 영향은 곳곳에서 확인된다. 첫째, 조직률 60%대의 노동조합과 세밀하게 이루어진 단체협약은 대규모 감원에 대한 비용을 매우 높게 만든다. 잉카 그룹은 2021년 국제사무직노조연합(UNI Global Union)과 글로벌 원칙 협약을 체결해 전 세계 사업장에서 노조 결성에 중립을 지키기로 약속한 상태이기도 했다.³⁴⁾ 이러한 환경에서 감원 대신 재훈련을 택한 것은 윤리적 선택이기 앞서 기업 차원에서는 합리적인 선택으로 인식될 수 있다. 둘째, 스웨덴 사회 전반에 구축된 전직·평생학습 인프라로 인해 기업의 재훈련 투자에 대한 사회적 기대 수준이 높은 상황이다. 재훈련을 특정 기업의 부담이 아니라 사회가 함께 지는 공동의 과제로 다루는 나라에서, 자원이 풍부한 대기업이 자체 재훈련조차 없이 감원부터 택하기는 어려운 환경이라고 볼 수 있다. 셋째, 직원을 코워커라 부르는 이케아의 조직문화와 스웨덴·북유럽의 평생학습 규범이 맞물리면서, 인공지능이라는 새로운 기술이 동료를 대체하는 것이 아니라 보조한다는 회사의 메시지가 내부적으로 수용되기 쉬운 환경이었다고 볼 수 있다.

결국 이케아 사례는 제도가 기업의 선택을 강제한 것도, 기업이 홀로 결단한 것도 아니다. 재훈련의 비용을 낮추고 감원의 비용을 높여 놓은 스웨덴 노동시장의 토양

34) UNI Global Union(2023).

위에서, 기업이 자발적으로 한 걸음 더 나아간 사례로 읽는 것이 옳다. 같은 제도 환경에 있던 클라르나가 정반대의 선택을 했다는 사실은 제도가 결과까지 결정하지는 않음을 보여주고, 그럼에도 이케아의 선택이 스웨덴이 아닌 다른 나라였다면 훨씬 어려웠으리라는 점은 제도가 각 선택지에 매겨진 값, 즉 감원과 재훈련 중 무엇이 더 비싼 선택인지를 바꾼다는 것을 보여준다. 기업 사례의 벤치마킹이 기업의 행동만 옮겨 오고 그 기반이 되는 제도를 함께 이식하지 못할 때 실패한다는 오래된 교훈이 여기서도 확인되는 셈이다.

벤치마킹 대상이 되는 해외 사례일수록 현실보다 그 내용이 부풀려지거나 미화되어 알려지기 쉽다. 이케아 사례를 보다 객관적으로 이해하기 위하여 몇 가지 유의점 및 참고 자료를 제시하고자 한다. 첫째, 앞서 언급하였듯 13억 유로는 재훈련이 창출한 추가 매출이 아니라 원격 디자인 채널의 총매출이며, 일부 2차 자료의 “재훈련으로 14억 달러를 벌었다.”는 식의 서술은 원자료를 넘어서 과장으로 볼 수 있다. 둘째, 8,500명·47%·1,300만 유로 등 이케아 사례의 주요 수치는 모두 회사가 발표한 수치 자료에 기반을 두고 있고, 독립적으로 검증된 것이 아니다. 그리고 훈련의 기간·시수·수료율, 직무 전환자의 임금 변화와 이직 또는 고용유지율 등과 같은 정보는 파악하기 어렵다는 점에서 한계가 있다. 셋째, 이 사례는 특정 시점에서 기업의 의사결정이지 영구적 고용 보장에 대한 내용이 아니며, 실제 잉카 그룹도 2025년에는 별도의 구조조정을 단행한 것으로 나타난다.³⁵⁾

더불어 이 사례가 어떻게 이야기되고 소비되는가에 대한 문제도 주목할 필요가 있다. 2021년의 의사결정과 2023년의 회사 발표를 기반으로 한 이케아 사례는 인공지능발 감원 소식이 확대되고 있는 최근 들어 오히려 더 자주 회자되고 있다. 그만큼 이 사례는 원래의 맥락과는 달리 희망적 미담으로만 여겨질 위험도 커졌다. 본고가 이케아가 얻은 성과와 더불어 해석에 주의할 점을 함께 다루는 점과 이케아의 전

XII 이케아 사례의 유의점

35) 2025년과 2026년에 잉카 그룹은 이와 별개로 스웨덴 글로벌 본부 인력 480명, IKEA Sverige 145명을 포함한 약 800명 규모의 구조조정을 발표했으며, 이때 해당 직원들은 스웨덴 노동시장의 일반적 관행상 TRR 지원 대상에 해당할 것으로 추정된다. 2021~2023년의 재훈련 사례와는 별개의 사건이므로 혼동하지 않아야 한다.

락뿐만 아니라 스웨덴 노동시장 환경을 동시에 제시하는 것은 맹목적으로 이케아 사례의 교훈을 받아들이는 것을 경계하기 위함이다.

XIII 우리나라 HRD에 주는 시사점

이케아 사례가 우리나라 인적자원개발에 주는 함의는 크게 세 가지 측면에서 정리할 수 있다. 첫째, 기업 차원에서 이 사례는 인공지능 도입에 대한 성과 분석 지표를 재검토할 것을 제안한다. 많은 기업들이 주목하는 자동화율에만 집중하는 것이 아니라 이케아 사례처럼 자동화되기 어려운 나머지 과업에 대해서 분석하고 그 속에서 기업이 추진할 수 있는 새로운 사업 모델과 전환 배치의 가능성을 모색하는 노력이 수반될 필요가 있다. 콜센터·고객상담 인력이 수십만 명을 넘는 것으로 추산되는 한국에서, 상담 데이터에 축적된 미충족 수요를 수준 높은 유료 상담 서비스로 전환하고, 기존 인력을 상담 담당자로 재훈련하는 이케아형 모델은 우리나라에서도 금융·통신·유통 등 여러 업종에서 검토해 볼 수 있는 시나리오다. 이때 재훈련의 내용이 도메인 지식, 디지털 영업, 관계 형성, 복합 문제해결의 네 축으로 구성되었다는 점은 전환 훈련과정을 설계할 때 참고할 만하다.

둘째, 훈련 정책적인 차원에서는 재직 중 학습을 실질적 권리로 만드는 소득 보전 설계가 핵심 과제라고 볼 수 있다. 스웨덴의 전직 학습지원금이 보여주듯, 성인 재훈련 프로그램의 실효성은 훈련 공급의 양보다 학습 기간의 생계를 누가 어떻게 보전하느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 한국의 고용보험 직업능력개발 체계와 평생 학습계좌제는 임금의 80%를 최장 44주간 보전하는 스웨덴형 제도와는 크게 다르다. 물론 재정 소요와 도덕적 해이의 관리라는 난제가 있고, 스웨덴에서도 신청 수요가 예산을 웃돌아 병목이 발생한 바 있다. 그럼에도 불구하고, 인공지능발 직무 전환이 특정 연령·직군에 집중될 것으로 전망되는 상황에서 부족직종·전환직종을 우선 대상으로 하는 한국형 전직 학습지원금에 대한 재정 시뮬레이션은 현 시점에서 추진해볼 만한 작업으로 보인다.

자원 설계에 있어서도 스웨덴의 분업 구조는 시사하는 바가 크다. 스웨덴은 소득 보전형 학습지원금을 고용보험이 아닌 일반재정으로 운영하고, 전직 상담·지원 서비

스는 사용자가 출연하는 협약 기금으로 운영한다. 즉 학습권은 국민 일반의 권리로서 조세를 통해 충당하며, 전직 서비스는 고용관계의 부산물이라는 점에서 노사가 각각 책임지는 구조이다. 한국에서 유사 제도를 논의할 때 흔히 고용보험기금의 추가 부담이 먼저 거론되지만, 이미 실업급여와 훈련 지출로 압박을 받는 기금에 추가적인 부담을 얹는 것은 지속가능하지 않을 수 있다. 보편적 학습권의 성격이 강한 소득 보전은 일반회계가, 업종·기업 특수적 전환 서비스는 노사가 분담하는 스웨덴형 재원 분리는 한국의 제도 설계 논의에서 검토할 만하다.

다만 이케아형 모델을 한국에 옮겨 올 때 가장 먼저 부딪히는 벽은 고용 구조의 차이다. 이케아의 콜센터 인력은 잉카 그룹이 직접 고용한 직원들이었기 때문에 재훈련의 투자와 그 과실이 같은 조직 안에 머물 수 있었다. 반면 한국의 콜센터는 상당수가 도급·위탁의 형태로 운영되어, 인공지능 도입을 결정하는 주체(원청)와 그로 인해 일자리가 흔들리는 인력의 고용 주체(하청)가 분리되어 있다. 이 구조에서는 원청이 챗봇을 도입해도 하청 상담원의 재훈련에 투자할 유인이 없고, 하청업체는 투자할 여력이 없는 경우가 많다. 인공지능 전환기 고용 정책이 개별 기업의 선의에 기댈 수 없는 이유가 여기에 있으며, 원·하청이 공동으로 참여하는 업종 단위 전환 훈련의 틀, 예컨대 고용노동부가 운영해 온 산업전환 공동훈련센터 방식을 다양한 업종으로 확장하는 방안을 검토할 필요가 있다.

제도적 접점은 이미 존재한다. 「산업전환에 따른 고용안정 지원 등에 관한 법률」은 산업구조 변화로 고용 충격이 예상되는 부문에 대해 사전 훈련과 전직 지원을 국가가 체계적으로 지원하도록 설계된 법이지만, 그간의 운용은 탄소중립에 따른 제조업 전환에 무게가 실려 왔다. 인공지능에 의한 사무·서비스직의 전환을 이 법의 적용 대상으로 포함하고, 지원의 내용에 스웨덴형 소득 보전 요소를 보강하는 것은 기존 법제의 연장선에서 시도해 볼 만한 개혁이다. 아울러 고용보험의 유급휴가훈련 지원처럼 이미 존재하지만 활용이 저조한 재직자 장기훈련 장치들을 인공지능 전환의 맥락에서 재설계하는 것도 병행할 만하다. 다시 말해, 새 제도의 신설 못지않게 현존하는 제도의 용도 변경 및 보완이 빠른 길일 수 있다.

이러한 층위별 과제는 동시에 추진되어야 하되, 실행에 있어서 우선순위를 정할

필요가 있다. 소득 보전형 학습권의 전면 도입은 상당한 재정과 사회적 합의를 요하는 장기 과제인 반면, 자동화되지 않은 업무를 분석해 전환 경로를 설계하는 작업이나 기업이 보유한 기존 데이터를 신사업 관점에서 재해석하는 작업 등은 현 제도 내에서 바로 시작할 수 있다. 마찬가지로 「산업전환에 따른 고용안정 지원 등에 관한 법률」의 적용 범위를 인공지능발 서비스직 전환으로 넓히고, 유급휴가훈련 같은 기존 장치를 재설계하는 일은 시행령과 사업 지침의 수준에서 고려해 볼 수 있는 영역이다. 이케아가 거대한 청사진을 그리는 대신 “하면서 배우는” 방식으로 전환을 밀고 나갔다는 사실은 정책의 실행 방식에도 참고해 볼 수 있다.

청년 고용의 관점에서 이 사례는 시사하는 바가 있다. 앞서 언급했듯 인공지능의 고용 효과는 기존 인력의 해고보다 신규 채용의 축소로 먼저 나타날 공산이 크고, 그 부담은 노동시장에 진입하려는 청년에게 집중된다. 이케아의 재훈련은 재직자를 지켰지만, 뒤집어 보면 챗봇이 없었다면 존재했을 콜센터의 신규 채용 수요가 사라졌다는 뜻이기도 하다. 재직자의 전환만으로는 진입 세대의 문제가 해결되지 않는 것이다. 이는 정책의 초점이 재직자 전환 지원과 함께, 인공지능 시대에 새로 생겨나는 직무로 청년이 진입할 수 있도록 경로 설계를 할 필요가 있음을 뜻한다. 이케아가 신설한 원격 디자인 어드바이저 같은 직무가 내부 전환만이 아니라 신규 채용의 문호로도 열리도록 하는 것, 그리고 청년층이 그 문에 닿을 수 있는 훈련 사다리를 공적으로 준비하는 것이 그 내용이 될 것이다.

셋째, 거버넌스의 층위에서는 두 가지를 참고할 수 있다. 하나는 노사가 유연성과 학습권을 맞바꾼 2022년 스웨덴 대타협의 구조다. 고용 유연화 논의가 임금·정년과만 교환되어 온 한국의 협상 테이블에 역량개발 지원과 소득 보전형 학습권이라는 새로운 교환재를 올리는 상상력을 제공한다. 다른 하나는 유럽연합 인공지능법 제4조가 상징하는 변화, 즉 인공지능 리터러시 교육이 기업의 법적 의무로 전환되고 있다는 사실이다. 유럽 시장과 연결된 한국 기업들로서는 이케아의 커리큘럼과 교육 이수-기술 활용 도구에 대한 접근권 연동 설계가 실무적 출발점이 될 수 있다. 또한 정책 차원에서도 산업 인공지능 정책과 직업능력 정책을 별개로 다루어 온 관행을 재검토할 계기로 삼을 수 있다.

이케아 사례를 관통하는 질문은 결국 인공지능이 사람의 업무를 경감했을 때 이로 인해 남는 인력과 시간에 대해 조직과 사회는 어떻게 대응할 것인가의 문제로 귀결된다. 클라르나는 그 시간을 비용 절감으로 회수했다가 일부를 되사들였고, 이케아는 그 시간을 새로운 서비스로 전환해 매출과 고용을 함께 유지하였다. 그리고 두 기업의 서로 다른 선택의 기반에는 기업이 어떤 선택을 하든 개인에게 안전망으로 작용하는 스웨덴의 전직·학습 인프라가 존재했다. 기업의 선택과 사회의 안전망이 합쳐질 때 기술 전환은 기업 및 사회에게 기회가 된다는 것이 이 사례의 중요한 교훈일 것이다.

한 가지 덧붙일 것은 시간의 문제다. 이케아의 재훈련이 성공할 수 있었던 데에는, 챗봇의 도입과 인력의 전환이 몇 년에 걸쳐 완만하게 진행된 덕도 있다. 그러나 현재의 생성형 인공지능의 확산 속도는 그때와 비교되지 않으며, 전환에 주어지는 시간은 갈수록 짧아지고 있다. 제도의 정비가 기술의 속도를 따라잡지 못할 때 그 간극은 고스란히 개인의 위험으로 전가된다. 이것이 우리 사회가 기술 변화에 대한 대응 시스템을 시급히 구축해 나가야 하는 이유이다.

우리나라는 기업 차원과 사회적 차원에서 모두 변화를 모색해야 하는 시점에 서 있다. 기업 차원에서는 자동화되지 않은 업무에서 새로운 사업과 직무에 대한 아이디어를 발굴하는 이케아형 상상력이, 제도적 차원에서는 소득을 보전하는 학습권의 보장과 업종 단위의 전환 훈련 틀이 요구된다. 다행히 우리나라에는 고용보험이라는 재정 기반과 촘촘한 훈련 공급망, 산업 전환을 다루는 법제의 초석 등이 이미 마련되어 있다. 남은 것은 인공지능 전환이라는 새 국면에 맞게 이들을 연계하고 보완해 나가는 일이다. 스웨덴이 반세기에 걸쳐 쌓은 것을 하루아침에 이식할 수는 없겠지만, 변화의 방향을 정하는 것은 우리 사회의 의지가 있다면 얼마든지 가능하다.

참고문헌

- 비즈니스트리뷴. (2021. 3. 18.). 미래에셋대우, 음성인식 시스템 강화로 고객상담 품질 향상한다.
<https://www.biztribune.co.kr/news/articleView.html?idxno=258917> (2026. 7. 15. 검색).
- 여성신문. (2025. 10. 30.). 금융권 콜센터 10명 중 9명은 간접고용...고용불안 지속.
<https://www.womennews.co.kr/news/articleView.html?idxno=269083/> (2026. 7. 15. 검색).
- 우먼타임즈. (2023. 7. 26.). 콜센터 노동자 90% 여성...열악한 근무환경 여전해.
<https://www.womentimes.co.kr/news/articleView.html?idxno=61443/> (2026. 7. 21. 검색).
- 포스트데일리. (2025. 5. 27.). LGU+, AI 콜센터 사업 매출 350억 목표...“B2B 전환 가속”.
<https://www.pointdaily.co.kr/news/articleView.html?idxno=249723> (2026. 7. 15. 검색).
- Arbetsvarlden. (2023). Omställningsstöd drojer ? CSN: “Sok vanligt studielan i stallet”.
<https://www.arbetsvarlden.se/omstallningsstod-drojer-csn-sok-vanligt-studielan-i-stallet/> (2026. 7. 20. 검색).
- Bird & Bird. (2022). The changes in the Swedish Employment Protection Act you need to know about.
<https://www.twobirds.com/en/insights/2022/sweden/the-changes-in-the-swedish-employment-protection-act-you-need-to-know-about> (2026. 7. 21. 검색).
- Cazzaniga, M., Jaumotte, F., Li, L., Melina, G., Panton, A. J., Pizzinelli, C., Rockall, E. J., & Mendes Tavares, M. (2024). Gen-AI: Artificial intelligence and the future of work. Staff Discussion Notes No. 2024/001. International Monetary Fund.
<https://doi.org/10.5089/9798400262548.006>.
- Digiday. (2024). IKEA launched an AI assistant earlier this year. Has it actually driven sales?.
<https://digiday.com/marketing/ikea-launched-an-ai-assistant-earlier-this-year-has-it-actually-driven-sales/> (2026. 7. 10. 검색).
- DLA Piper. (2022). The “Greatest reform of Swedish employment law in modern times”.
<https://sweden.dlapiper.com/en/news/greatest-reform-swedish-employment-law-modern-times>. (2026. 7. 24. 검색).
- European Commission. (2025). Repository of AI Literacy Practices: Ingka Group,
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-literacy-practices/ingka-group/> (2026. 7. 10. 검색).
- European Commission. (2025. 12.). Sweden-Adult education and training funding.
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/euryperia/sweden/adult-education-and-training-funding/> (2026. 7. 10. 검색).

- ILO. (2025). Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure. ILO Working Paper 140, International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/publications/generative-ai-and-jobs-refined-global-index-occupational-exposure> (2026. 7. 15. 검색).
- Ingka Group. (2022). Annual Summary & Sustainability Report FY22.
<https://www.ingka.com> (2026. 7. 15. 검색).
- Ingka Group. (2023. 6.). AI and Remote Selling bring IKEA design expertise to the many.
<https://www.ingka.com/newsroom/ai-and-remote-selling-bring-ikea-design-expertise-to-the-many/> (2026. 7. 10. 검색).
- Ingka Group. (2023. 10.). How IKEA is approaching AI for the benefit of all.
<https://www.ingka.com/newsroom/how-ikea-is-approaching-ai-for-the-benefit-of-all/> (2026. 7. 23. 검색).
- Ingka Group. (2024. 2.). IKEA launches new AI-powered assistant in OpenAI GPT Store.
<https://www.ingka.com/newsroom/ikea-launches-new-ai-powered-assistant-in-openai-gpt-store/> (2026. 7. 10. 검색).
- Ingka Group. (2024. 4.). IKEA Retail unleashes AI revolution: empowering thousands to master the future of tech.
<https://www.ingka.com/newsroom/ikea-retail-unleashes-ai-revolution-empowering-thousands-to-master-the-future-of-tech/> (2026. 7. 10. 검색).
- Ingka Group. (2025. 5.). IKEA featured in European Commission's Repository of AI Literacy Practices.
<https://www.ingka.com/newsroom/ikea-featured-in-european-commissions-repository-of-ai-literacy-practices/> (2026. 7. 22. 검색).
- Ingka Group. (2025.6.). How IKEA is navigating AI literacy in a world without instructions.
<https://www.ingka.com/newsroom/no-manuals-available-how-ikea-is-navigating-ai-literacy-in-a-world-without-instructions/> (2026. 7. 10. 검색).
- Klarna. (2024). Klarna AI assistant handles two-thirds of customer service chats in its first month. PR Newswire(2024. 2. 27.).
- Nordic Co-operation. (2026). Trade Unions in Sweden.
<https://www.norden.org/en/info-norden/trade-unions-sweden> (2026. 7. 22. 검색).
- OECD. (2023). OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market, ch.3, OECD Publishing.
https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html (2026. 7. 15. 검색).
- OECD. (2025). Sweden country note,
<https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/datasets/oecd-aias-ictwss/Sweden.pdf> (2026. 7. 10. 검색).

- Regeringen. (2019). Ett nytt offentligt studiestöd – omställningsstudiestöd.
<https://www.regeringen.se/regeringens-politik/trygghet-och-omstallning/> (2026. 7. 10. 검색).
- Retail Gazette. (2023. 6. 13.). IKEA embraces remote interior design as AI transforms sales tactics.
<https://www.retailgazette.co.uk/blog/2023/06/ikea-remote-interior-design/> (2026. 7. 15. 검색).
- Reuters. (2023. 6. 13.). IKEA bets on remote interior design as AI changes sales strategy.
<https://www.reuters.com/technology/ikea-bets-remote-interior-design-ai-changes-sales-strategy-2023-06-13/> (2026. 7. 18. 검색).
- Shibu, S. (2025. 5. 9.). Klarna is hiring customer service agents after AI couldn't cut it on calls, according to the company's CEO. Entrepreneur.
<https://www.entrepreneur.com/business-news/klarna-ceo-reverses-course-by-hiring-more-humans-not-ai/491396> (2026. 7. 22. 검색).
- Svensk Handel. (2025). Nya kollektivavtal tecknade för tjänstemän inom handeln.
<https://www.svenskhandel.se/nyhetscenter/pressmeddelanden/nya-kollektivavtal-tecknade-for-tjansteman-inom-handeln/> (2026. 7. 15. 검색).
- TRR Trygghetsrådet. Statistik om vår verksamhet.
<https://www.trr.se/om-trr/statistik/> (2026. 7. 10. 검색).
- Tuac. (2018. 5.). The Swedish Job Security Councils: A case study on social partners' led transitions.
<https://tuac.org/news/the-swedish-job-security-councils-a-case-study-on-social-partners-led-transitions/> (2026. 7. 20. 검색).
- UNI Global Union. (2023). OECD Dutch National Contact Point: IKEA Agreed to Global Principles on Neutrality & Union Access.
<https://uniglobalunion.org/news/oecd-ikea-ncp-final/> (2026. 7. 10. 검색).
- Unionen. (2025). Handelns Tjänstemannaavtal, Svensk Handel.
<https://www.unionen.se/kollektivavtal/handelns-tjanstemannaavtal-svensk-handel> (2026. 7. 15. 검색).
- Worker-participation. (2026). Sweden.
<https://www.worker-participation.eu/national-industrial-relations/countries/sweden> (2026. 7. 20. 검색).