

# 인공지능 시대, 사례관리 실천의 근본(根本)을 잃지 않기

오익권

(인천 부평구청 통합사례관리사)

2026년 6월, 바야흐로 현대사회는 인공지능과 인간지능이 공존하며 협업하는 시대를 맞이하고 있습니다. ‘격변’의 시기 「대전환기 통합사례관리의 새로운 패러다임」이라는 주제를 논하는 자리에 초대해 주신 한국통합사례관리학회와 한국사회보장정보원에 감사를 드립니다.

현재 전 세계는 인공지능을 활용한 새로운 도구에 열광하고 있으며, 우리나라 역시 연말부터 정부 주도로 전 국민이 무료로 이용할 수 있는 ‘모두의 AI 프로젝트’ 정책이 시작됩니다. 제가 일하는 직장에서도 많은 동료들이 생성형 AI를 활용하여 법령과 지침을 비롯해 자료를 찾거나 정보를 비교·분석하고 문서의 맞춤법을 교정하는 용도로 활발히 사용하고 있습니다.

그러나 어떤 어려운 상황에 놓인 당사자(약자)를 꾸준히 만나 대화를 나누며 이해와 공감을 얻어내는 일, 당사자와 신뢰를 쌓고 문제를 넘어 강점도 파악하는 일, 욕구를 합의하고 계획을 함께 세우는 일, 자원을 활용하여 변화의 과정을 함께 응원하고 지지하는 일, 성과를 나누어 칭찬과 감사로 종결하는 일 등은 사회복지 현장에서 인간의 존엄성과 가치에 근본(根本)을 두고 있으니, 이를 이루기 위한 사례관리 실천의 핵심 원칙은 변함이 없다고 생각합니다.

오늘 세션의 토론 주제는 매우 인상 깊었지만, 기대와 우려가 꼬리를 물고 이어졌습니다.

먼저 AI Agent를 여럿 활용하여 취약계층 빅데이터 정보를 수집하고 위기를 판단하며, 적절한 서비스를 추천하고 기록까지 지원하여, 담당 공무원의 복지 상담 업무가 신속, 정확, 촘촘하게 진행되도록 하는 일이 매우 신선하게 다가옵니다.

또한 통합사례관리 업무 프로세스에 ‘AI사례관리 챗봇’과 ‘AI자원관리’를 적용하여 단계별 모든 실천 과정을 조력하는 일은 분명히 담당 공무원의 업무 부담과 시간을 줄일 수 있으며 생산성과 편리성을 높이는 일에 도움이 될 것입니다. 특히, 사례관리 실천을 처음 접하거나 역량이 낮은 담당자와 슈퍼비전 체계가 부족한 공공 현장은 더욱 유용할 것으로 판단됩니다.

그러나 AI의 답변은 사용자(사회복지공무원, 사례관리담당자)가 입력한 질문 패턴과 빅데이터를 조합하여 학습하고 판단한 통계와 확률로 계산된 결과입니다. 이는 수학 및 과학적 사고와 판단력이 중요한 업무에서는 큰 힘을 발휘하지만, 우리가 일하는 복지 현장처럼 사람 중심의 사회적 사고와 판단력이 절실한 환경에서는 맹신하지 않고 주의 깊게 활용해야 합니다.

사람을 돕는 일은 대화를 통한 언어적 소통과 비언어적 소통이 핵심입니다. 또 걸어로 드러난 말을 이해하고 속으로 삼키는 마음도 공감해야 합니다. 즉 인간적인 대화를 통해 관계(라포)를 만들고 마음이 연결되어야 문제 해결의 근본적인 실마리를 찾을 수 있다는 말입니다. 상황 속 이야기 맥락이 생략된 채 단순히 문제와 서비스를 1:1로 연결지어 드러난 어려움만 임시로 벗어나게 돕는 일은 한계임을 우리는 잘 알고 있습니다. 그러므로 우리가 일하는 복지 현장, 그리고 사례관리 실천을 좀 더 바르게 수행하기 위해서는 AI를 활용할 때 이런 부분을 충분히 고려해야 할 것입니다.

이를 위해 기존 AI Agent 설계에 RAG(Retrieval-Augmented-Generation, 검색증강생성) 기반으로 정확도를 높이고, 안전장치인 HITL(Human-in-the-Loop, 인간감독구조) 도입으로 판단 및 결정을 사람이 수행하는 체계는 기술적 관점에서 최선책으로 보입니다. 그러나 이를 활용하는 조직 환경과 개인 역량에 따라 득(得)이 될지, 독(毒)이 될지 기대와 우려가 있으니 우리의 선배들은 동료들과 미래의 후배들에게 미칠 영향을 충분히 살피며 활용해야 합니다.

예를 들어, 기타 연주자가 세션 현장에서 처음 보는 악보를 받는다면 무엇을 어떻게 해야 할까요? 바로 곡의 장르와 순서, 박자와 리듬, 템포와 분위기 등을 제대로 이해해야 합니다. 그 후에는 같은 곡을 연주하는 밴드 팀원들과 공감해야 불협화음 없이 합주를 해낼 수 있습니다. 이때 실력이 부족해 미리 손가락 풀기, 귀 카피, 라인 만들기에 시간과 정성을 들여 노력한 사람의 기량은 한 뼘 더 성장할 수 있지만, 누군가의 타브 악보 또는 AI가 대신 카피해준 코드만 보고 과정 없이 결과만 손쉽게 빌려 쓴 사람은 실전에서 변수(편곡)가 있을 때 당황하고 연주를 못하게 되어 실수와 의존의 악순환에 빠지게 됩니다. 그러나 실력자의 경우에는 성실한 기본기, 그동안 쌓은 내공, 오랜 실전 경험을 바탕으로 AI를 활용할 때 그루브(groove) 넘치는 연주와 한계를 돌파하는 실력의 성장까지 덤으로 얻게 됩니다.

마찬가지로, 복지 현장의 공무원과 사례관리 담당자가 어려운 사람을 도울 때 실천의 근본(根本)을 잃지 않고 기본기를 갖추며 개별화된 강점중심 접근으로 AI를 활용하느냐, 단순히 신속-정확-츄츄이라는 문제중심의 기계적인 접근으로 AI를 활용하여 표준화된 일감으로 반복 처리하느냐는 하늘과 땅 차이 만큼 매우 다른 결과를 초래할 것입니다. 결국 이를 평가하는 것은 기술 그 자체 보다 도구를 활용하는 인간지능(관점과 태도)이 AI 활용 역량의 격차를 줄이는 핵심이 될 것입니다. 이는 시간이 갈수록 더 큰 차이를 만들어 낼 겁니다.

저는 2012년부터 인천 부평구청에서 통합사례관리사로 일했던 경험과 2022년부터 보건복지부 현장 슈퍼바이저로 활동한 경험을 토대로, 인공지능 물결 속에 휩쓸리는 대신 중심을 잡고 실천하기 위해 우리는 무엇을 해볼 수 있는지, 이제라도 사람을 사람답게 도우려면 어떻게 해야 하는지 방법을 찾고, 현재의 공공 현장에 필요한 몇 가지를 말씀드리고 싶습니다.

### **첫째, 지침에 담긴 통합사례관리 실천의 근본과 가치가 변화되어야 합니다.**

현재 「2026년 희망복지지원단 업무안내」에 있는 통합사례관리 개념은 지역 내 자원을 토대로 욕구를 가진 대상자에게 서비스를 연계제공하고 상담·모니터링 해나가는 사업으로 나와 있으며, 목표는 주민의 삶을 지원·지지하고 복지제도의 효과성·효율성 향상으로 설명되고 있습니다. 이 문구는 얼핏보면 맞는 말 같지만 문제 중심의 다양한 자원을 적절히 연계하는 것이 실천의 핵심으로 해석되는 낡은 개념이며, 소극적 복지를 양산하는 뿌리에 해당됩니다. 서비스 중심의 실천은 AI Agent의 도움으로 잘해낼 수 있습니다. 그러나 사람 중심의 삶의 질 향상과 변화는 다중위기 사회에서 서비스만 받는다고 달라지지 않습니다. 당사자와 그 가족의 사회적 기능 회복을 돕고, 문제를 넘어 강점도 사정하며, 공식 자원과 비공식 자원을 두루 활용해 어울리는 삶을 지향하는 방향이 들어가야 합니다. 복지 현장 담당자가 생태체계관점과 강점관점을 바탕으로 역량을 높여야 적극적 복지를 실천하게 됩니다. 이는 인공지능 물결의 대전환기를 보내는 우리의 선결 과제이며 사회복지 공무원의 전문성을 지키는 길입니다.

**둘째, 사례관리 실천을 위한 슈퍼비전 체계를 전국으로 확장해 나가야 합니다.**

동 행정복지센터 맞춤형복지팀에 배치되는 사회복지공무원 및 사례관리담당자의 입직 경로는 다양합니다. 사회복지 전공자를 비롯해 비전공자도 있으며, 처음 사회생활을 하는 분과 민간에서 일하다 오신 분이 뒤섞여 함께 일하고 있습니다. 현재는 사회적 또는 행정적 팀장님과 사회적 또는 간호직 팀원이 함께 일하는 다직종으로 구성되어 있습니다. 이런 상황에서는 실천의 리더십과 방향성이 매우 중요하며, 상급자와 중간관리자의 역할과 관점이 핵심입니다. 이는 조직 내 슈퍼바이저 양성과 훈련이 필요하다는 주장으로 이어집니다.

자율주행 전기차 시대에 기술이 아무리 좋아도 목적지를 정할 수 없으면 출발을 못합니다. 마찬가지로, 실천의 핵심 동력인 상급자와 중간관리자의 슈퍼비전 역량이 높아져야 인공지능 시대를 살아가는 우리의 미래가 보다 더 안전한 쪽으로 나아갈 것입니다. 그런데 AI Agent가 나의 일거수일투족을 샅샅이 뒤지고, 그 정보를 손에 쥔 담당 공무원이 나를 찾아온다면 어떤 기분이 들까요? 고마울지, 무서울지, 기대와 우려가 꼬리를 물고 이어지는데요. 조지 오웰의 「1984」 속 ‘빅브라더’의 존재가 떠오르기도 합니다. 우리가 의식(실천의 근본과 가치) 없이 AI를 활용하고 준비(훈련) 없이 AI에 의존하는 일이 반복된다면, 우리 뿐만 아니라 서비스를 받는 당사자의 삶에도 돌이킬 수 없는 과오를 저지를 수 있습니다. 도구는 준비되었고 이제 활용하는 일이 우리의 역할입니다. 같은 도구라도 어떤 목적으로 쓰는가에 결과는 달라집니다.

쉽지 않지만, 지자체별 조직 내 슈퍼바이저 양성과 훈련에 힘을 쓰고 지역 인재를 길러내야 합니다. 우리 부평구의 경우 22개 동 맞춤형복지팀장(6급) 역량강화를 위해 4년째 ‘내부 슈퍼바이저 공부모임’을 운영하고 있습니다. 숲을 조망하는 드론의 눈으로 실천의 목적과 방향, 관점과 이론, 방법과 사례를 토론하고 익히니 실천의 리더십은 점점 확장되고 있으며, 그 영향을 받는 팀원들의 역량까지 증진되어 궁극적으로 당사자와 그 가족의 변화를 돕는 선순환 구조가 작동되고 있습니다. 이런 노력을 뒷받침 하면서 AI를 적극 활용하면 어떨까요?

**셋째, 사례관리 실천을 직접 수행하는 담당자의 전문화가 반드시 필요합니다.**

공직 사회는 기본적으로 행정 업무를 수행합니다. 그러나 행정적인 접근과 처리로 욕구별 맞춤형 서비스는 잘 돕지만 욕구별 더 나은 삶의 질까지 돕는데는 한계입니다. 사람은 서비스라는 물질(금품)도 중요하나, 진정 원하는건 ‘이해와 공감을 받고 있다’ 느끼는 체온입니다. 26.5월 관계부처 합동으로 ‘위기가구 지원을 위한 복지안전매트 강화 방안’ 정책이 전국 지자체에 내려왔습니다. 내용은 위기가구 발굴 정확도를 높이고, 관리를 강화하며, 신청주의에서 자동지급으로, 기준 완화와 제도 개선, 자살 예방과 인력 확대, 역량 강화와 인센티브, 마지막 AI 활용으로 구성되어 있습니다. 이는 행정적 관점에서 최선으로 보입니다.

그렇다면, 실천적 관점에서 우리는 어떤 방법으로 일해야 하는지 전문화를 위한 교육·훈련을 병행해야 합니다. 약 5년간 운영된 우리 부평구의 동(洞) 공부모임은 좋은 예가 되겠네요.

AI를 제대로 활용하려면 질문이 중요합니다. 통합사례관리 AI 적용 방향을 살펴보니 단계별 모든 과정에 AI가 조력하는 기능이 있습니다. 기술을 잘 쓰려면 입력(기록)도 잘해야 하는데 어떻게 해야 할까요? 단번에 높은 수준의 질문과 입력을 해낼 수는 없습니다. 특히, 문제 중심의 개조식(요약식) 기록, 문제로 드러난 상황과 필요한 서비스만 입력된다면 기존의 소극적 복지는 적극적 복지로 전환되기 어렵습니다. 욕구를 제대로(깊게) 파악하고, 드러난 문제와 드러나지 않은 삶의 이야기도 함께 살피는 관점과 태도가 선행되어야 합니다.

상황 속 맥락이 이해되는 서술식(이야기체) 기록으로 AI를 활용하고, 이런 관점으로 AI를 학습시켜야 합니다. 서비스 중심으로 표준화된 기록은 데이터의 근친교배를 통해 왜곡이 확대

되고 품질이 저하되는 등 모델붕괴(Model Collapse) 현상이 나타날 수 있습니다. 실제 현장에서도 당사자의 어려운 상황이 비슷하다는 이유로 의식 없이 같은 욕구와 목표, 같은 서비스를 지원하는 일이 수시로 확인됩니다. 이 때 AI를 활용하면 속도와 편리만 제공될뿐 소극적 복지를 양산하는 독이 되므로 적극적 복지는 무색해 집니다.

결국 복지안전매트 강화 방안 정책에 ‘단순 업무는 AI가 처리하고, 공무원은 상담과 사례관리 등 사람/현장 중심 업무에 역량 집중’이라는 지침과 자연스럽게 연결되니, 아래와 같이 욕구를 사정하고, 강점을 찾아 활용하며, 관계를 확장하도록 배워 적용하는 역량을 높여야 합니다.

사람의 욕구를 제대로 사정하려면 이론과 실재를 연결하는 교육·훈련이 반복되어야 합니다. 브래드쇼의 ‘네 가지 욕구’는 현장 실무에 매우 유용한 이론입니다. 담당 공무원이 어려운 사람의 욕구를 파악할 때, 담당 공무원의 판단과 AI가 분석해준 내용은 규범(전문가나 행정가 등 권위를 지닌 주체가 설정한 기준) 욕구에 해당됩니다. 그러나 당사자는 본인 생각(마음)에 느낀(진정으로 바라는) 욕구가 있고, 이를 실제 말이나 행동으로 드러낸 표현 욕구가 있으며, 타인과 비교해 자신도 누리고 싶은 비교 욕구도 존재합니다. 만약 복지 담당자와 당사자의 욕구가 불일치 하면 욕구합의는 어렵고, 불완전한 욕구 사정은 다음(계획-점검-종결) 단계로 나아가는데 장애물이 됩니다. 욕구합의가 덜 된 상태로 규범 욕구를 기준으로 서비스를 제공한다면 당장의 위기는 해소되어도 곧 다른 위기로 번지며 변화의 골든타임은 더 늦어집니다.

또한 매슬로우의 ‘욕구 5단계’도 매우 실용적인 욕구사정 틀입니다. 사람은 생리와 안전이라는 하위 욕구로 단순히 생존에 필요한 물질로만 살아가는 존재가 아닙니다. 애정과 자존과 자아실현이라는 상위 욕구도 채워져야 사람답게 살맛나게 살고자 하는 마음이 생기기 때문입니다. 이런 틀로써 당사자의 욕구를 살펴본 후 AI를 활용할 때 제대로 된 입력(기록)이 이루어지고, 관계 단절로 생긴 다중위기 사회의 문제를 해결해 나갈 실마리를 찾을 수 있습니다.

그런데 우리가 당사자를 만나고 돕는 이유는 무엇일까요? 바로 문제 때문입니다. 문제 속에서 욕구를 찾고 변화를 위한 자원을 연결해야 하는데, 신속-정확-츄츄한 일처리로 소문난 AI가 잘 해낼지 의문입니다. 문제와 서비스를 1:1로 연결만 하는 것은 변화보다는 위기 해소에 가깝습니다. 초기상담부터 종결까지 긴 과정을 체계적으로 힘들여 도울 일도 아닙니다. AI를 활용하여 시간을 벌고 편리해진다면, 드러난 문제 뿐만 아니라 드러나지 않은 삶의 이야기도 듣고 강점을 찾아 활용법을 찾아야 합니다. 이를 위해서는 당사자의 역량과 가능성이라는 토대 위에, 그 동안 잘해온 일과 앞으로 해볼 수 있고 잘할 수 있는 일을 발견하여, 사회 속에서 역할을 찾고 의미있는(기여하는) 활동에 참여하도록 관계를 주선하는 일을 생각합니다. 이는 꾸준한 교육과 훈련, 적용과 성찰로 실력을 키워가는 일이며 좋은 사례의 모범이 됩니다.

즉, 역할과 관계를 재설정 하도록 도와야 자살, 고립 등 다중위기 사회의 문제를 해결해 나갈 실마리를 얻게 될 확률이 큽니다. 이런 방법으로써 당사자의 문제를 넘어 강점까지 살펴본 후 AI를 활용할 때 담당 공무원의 책임과 역량 있는 실천이 가능해 질 것입니다.

토론을 마치며, 인공지능 시대를 맞이한 우리는 그 물결 속에서 살아갈 수 밖에 없습니다. 이제 그 기술과 도구를 아군 삼아 공존과 협업의 기대로 나아가야 합니다. 인공지능에 의존하면 우리의 미래는 스스로 무너집니다. 선배들은 동료와 후배를 위해 실천의 근본(根本)을 잃지 않고 기본기를 갖추며 일하도록 바탕(환경)을 함께 일궈야 합니다. 미래는 예측이 불가능하나, 인공지능 활용이 득이 되게 하려는 책임 있는 자세와 태도는 우리 모두의 몫으로 판단됩니다.