

## 공채의 종말과 노동시장의 변화

이 상 준\*

2019년 현대자동차 그룹은 정기 공채(공개 채용) 제도를 폐지했다. 이런 결정은 10대 그룹 중 최초로 이루어졌는데, 그 후 다른 그룹의 정기 공채 폐지 혹은 축소 결정이 이어지면서 이른바 ‘공채의 종말’이 시작됨을 알리는 상징적인 사건이 되었다. 대기업의 인사(HR) 정책과 제도가 중견·중소기업에 끼치는 영향이 크다는 점, 그리고 기업들이 더 이상 대규모 인력 채용이 필요하지 않은 사업 방향 및 구조와 방식으로 전환하고 있다는 점을 고려할 때, 정기 공채가 사라지고 수시 채용이 부상하는 현상은 채용 시장의 주요 흐름이 될 것으로 보인다. 그렇다면, ‘공채의 종말’은 노동시장과 노사관계에 어떤 영향을 끼치게 될 것인가?

이번 노동리뷰 특집은 이러한 질문에 대한 답을 찾는 기획이다. 이를 위해 먼저 정기 공채, 그리고 공채의 종말과 함께 등장한 수시 채용의 개념에 대해 살펴보자.

정기 공채는 우리나라의 대기업과 중견기업에서 오랫동안 활용되었던 인력 충원 방식이다. 대기업 집단을 예로 들면, 정형화된 시험 및 면접 등 일괄적인 채용 과정을 통해 그룹에서 정기적으로 대규모 채용을 한 후 계열사에 각 인력을 배치하는 것이다. 그런데 채용 방식 유형에서 정기 공채와 정반대에 있는 것이 바로 수시 채용이다. 부서 단위에서 필요에 따라 개별적인 채용 과정을 통해 수시로 선발해 곧바로 현업에 인력을 배치하는 것이다.

정기 공채와 수시 채용은 필요로 하는 역량, 숙련 형성 기제, 노동시장 작동 방식에서 상당한 차이가 있다. 정기 공채는 범용 인재(generalist)를 선발해 회사의 사람으로 키워내는 방식이다. 그 과정에서 조직 내부 경쟁을 통해 성과 보상과 숙련 형성이 이루어진다. 대기업 집단을 예로 들면, 그룹 채용을 통해 사내 연수원 등에서 집단 교육 및 훈련을 거친 이후 여러 계열사에 배치 되기 때문에 기수 문화가 발달하고, 이는 곧 소속감과 애사심 형성, 계열사 간 협업 증진에 유리하게 작용해 왔다. 즉, 한국의 재벌(財閥), 일본의 게이레츠(系列) 등 대기업 집단을 중심으로 한 고도성장기, 산업 확장기에 적합했던 채용 방식이다.

반면, 수시 채용은 전문 인재(specialist)를 선발해 직무 전문가로 활용하는 방식이다. 회사의 사람으로 키워내는 것보다는 직군과 직무를 중심으로 하여 필요한 업무 역량을 확보하는 것에

\* 한국노동연구원 부연구위원(sjlee@kli.re.kr).

가깝다. 수시 채용 시장에서는 조직 외부의 노동시장을 통한 경쟁, 이에 기반한 성과 보상과 숙련 형성이 이루어진다. 즉, 전문 인재가 자유로운 이직을 통해 여러 기업을 옮겨 다니면서 경력과 경험을 쌓게 되는 것이다. 미국의 실리콘밸리를 대표적인 예로 들 수 있다.

앞서 정기 공채와 수시 채용의 개념 비교를 통해 우리는 채용 시기, 주체, 목표가 다르다는 점을 알 수 있다. (1) 정기적으로 시기를 정해 일괄 채용하는지, 시기를 정하지 않고 필요에 따라 채용하는지, (2) 기업 전체에서 채용하는지, 현업 부서에서 채용하는지, (3) 범용 인재를 선발하는 것인지, 전문 인재를 선발하는 것인지에 따라 정기 공채와 수시 채용으로 구분이 가능하다. 물론 이런 구분은 채용 방식을 개념적으로 유형화한 것이며, 실제 현실에서는 일부가 변형되거나 혼용된 형태로 나타날 수 있다.

정기 공채가 사라지고 수시 채용이 늘어나는 지금의 흐름은 앞으로 노동시장에 어떠한 영향을 미칠 것인가?

첫째, 청년 채용 시장에서 이른바 ‘취업 공식’이 사라지고 직군 및 직무별 구직 활동이 활발해질 것이다. 즉, 정기 공채 시대처럼 획일화되고 규격화된 일반 시험 몇 면접 성적이 아니라 직무에 대한 높은 이해와 관련 경험 및 경력이 더 중요하게 평가받을 것이다.

둘째, 수시 채용이 확산하면서 이른바 ‘사다리’를 타고 올라가는 이직이 활성화될 것이다. 인턴십, 계약직 등의 경험과 경력을 바탕으로 특정 직군 및 직무에서 업무 능력을 쌓은 이들이 좀 더 나은 처우와 기회를 찾아 이직하게 될 것이다. 즉, 공채 시대에는 장기근속을 전제로 하기에 경력 경로가 단순했다면, 수시 채용 시대에는 경력 경로가 다변화될 것이다.

셋째, 숙련 형성의 외부화(outsourcing of skill formation)가 늘어날 것이다. 기존의 정기 공채 체제에서는 기업이 조직 내에서 공채 기수별로 공식적인 교육 및 훈련을 통해 숙련 형성 기회를 제공했다. 그러나 수시 채용 체제에서는 기업이 제공했던 교육과 훈련이 사라지고 실무 현장에 곧바로 투입될 것이다. 향후 청년들은 인턴십, 계약직을 포함한 경력과 경험을 토대로 조직 외부의 노동시장에서 자신이 가용할 수 있는 자원을 동원하고, 이를 활용하여 숙련을 스스로 직접 형성해야만 한다.

종합해보면, 수시 채용의 확산은 곧 외부 노동시장의 활성화로 이어질 것이다. 이러한 미래가 예견되는 상황이라면, 우리는 정책적으로 무엇을 검토해야 하는가?

첫째, 외부 노동시장의 정보 비대칭성(information asymmetry)을 완화하고 투명성을 높여야 한다. 현재는 구직자가 입사 또는 면접 전에 직무 및 임금 관련 정보를 충분히 획득할 수가 없는데, 이 문제를 해결해야 기업과 구직자 모두 불필요한 이직 비용을 줄일 수 있다. 미국의 O’Net처럼 우리나라도 임금 정보 시스템을 강화하여 공공과 민간 모두에서 임금 공시제를 시행할 수 있도록 검토해야 한다. 서구권을 중심으로 도입되고 있는 월급 공개법 등의 제도도 참고할 만하다.

둘째, 노동시장에 진입하거나 이직하기 어려운 청년에 대한 지원을 강화해야 한다. 수시 채용 체제에서 구직자들이 각자도생의 방식으로 숙련을 형성해야 한다면, 동원할 수 있는 자원이 적은 취약계층 청년들은 노동시장 진입 자체가 힘들어지며, 설령 진입했다 하더라도 좋은 기회를 찾아 이직하는 것이 어려워질 것이다. 이는 곧 취업 기회의 격차로 이어질 수 있기에 어려움을 겪는 청년을 대상으로 적극적인 진로 지도 및 구직 지원 정책을 마련할 필요가 있다.

마지막으로 노사관계에서는 어떠한 변화가 예상되는가?

첫째, 임금 체계의 변화가 예상된다. 정기 공채는 연공서열에 기반한 임금 체계를 지탱하는 축이다. 향후 수시 채용이 활발해지고 이직이 보편화되면, 이직이 활발한 직군과 직무부터 외부 노동시장의 정보(경력, 경험, 임금)에 기반하여 연공서열 임금 체계에서 직군과 직무 기반의 임금 체계로 점차 전환될 것이다.

둘째, 직군과 직무에 따른 외부 노동시장의 활성화로 인해 산업별·직군별 노사관계가 형성될 것으로 보인다. 정기 공채 체제가 평생 고용과 동기 문화를 바탕으로 기업별 노사관계를 뒷받침했다면, 수시 채용 체제는 이를 서서히 무너뜨릴 것이다. 우리나라에서도 미국 실리콘밸리처럼 기술업계를 중심으로 이직이 활발한 직군과 직무가 늘어나면서 기업별 노사관계에서 산업별·직군별 노사관계로 전환될 조짐이 관찰되고 있다. 이는 곧 기존 노사관계의 틀 속에서 정부가 수행했던 역할에 큰 변화가 필요하다는 점을 암시한다.

공채의 종말과 수시 채용의 부상은 이미 대세로 자리 잡고 있으며, 이러한 흐름은 앞으로 더욱 강화될 것으로 보인다. 본호 기획특집이 이 같은 현상에 관한 관심과 후속 연구를 불러일으킬 디딤돌이 되길 바란다. **KLI**