

일본 공채 제도의 현재와 미래*

노성철**

이 글은 공채 제도가 여전히 지배적 채용제도로써 지위를 유지하고 있는 일본의 사례를 통해 사회경제적 조건의 변화에 따른 공채 제도의 진화 양상을 살펴본다. 즉, 공채 제도의 동적인 측면을 조명함으로써 공채-수시 채용의 이분법을 넘어 사회경제적 수준의 제도 및 담론과 기업의 채용 방법이 조응하는 과정을 이해하고, 현시대에 공채가 갖는 제도적 의미를 논의하고자 한다. 이를 위해 먼저 공시적 관점에서 공채 제도를 조명한다. 최근 진행한 면접조사 자료를 이용해 신졸채용시장을 구성하는 행위자들이 펼치는 전략과 그들 사이의 상호작용을 살펴봄으로써 일본 공채 제도의 특징을 이해하고자 한다. 이어서 통시적 관점에서 일본의 공채 제도가 변화해 온 과정을 분석한다. 신졸채용시장의 제도적 틀인 '취업협정'이 사회경제적 환경에 조응해 진동하는 양상을 문헌조사를 통해 돌아봄으로써 노동시장 행위자들 사이의 관계를 매개하는 공채의 제도적 유연성을 살펴본다. 끝으로 일본식 인턴십과 같은 최근의 제도적 변용에 초점을 맞춰 공채 제도가 재생산되는 양상을 분석한다. 결론에서는 일본의 사례가 한국의 청년노동시장에 갖는 함의를 중심으로 분석결과를 논의한다.

1. 서론

많은 연구자와 실무자들은 공채 제도의 퇴장을 거스를 수 없는 역사적 흐름으로 보고 있다. 공채는 고도경제성장기의 대표적인 인사관리제도 중 하나였지만, 사회경제적 환경의 변화에 따라 이제는 제도적 합리성을 잃었다는 진단이다. 국내 기업 사이에서도 공채에서 수시 채용으로 채용방식이 전환되는 것은 이른바 '대세'가 되었다. 이런 맥락에서 이웃나라 일본의 사례는 흥

* 이 글은 한국노동연구원에서 발간한 『공채의 종말과 노동시장의 변화』(이상준 외, 2023) 보고서 중 제6장(일본 공채 제도의 현재와 미래) 관련 내용을 요약·정리한 것이다.

** 일본 히토츠바시대학 부교수(snoh@ics.hub.hit-u.ac.jp).

미롭기 그지없다. 널리 알려진 대로 갓 대학을 졸업한 청년들의 취업률은 매우 높고, 그들 대부분은 공채를 통해서 생애 첫 일자리에 진입하기 때문이다. 본 글은 공채 제도가 여전히 지배적 채용제도로서 지위를 유지하고 있는 일본의 사례를 통해 사회경제적 조건의 변화에 따른 공채 제도의 진화 양상을 살펴본다. 즉, 공채 제도의 동적인 측면을 조명함으로써 공채-수시 채용의 이분법을 넘어 사회경제적 수준의 제도 및 담론과 기업의 채용 방법이 조응하는 과정을 이해하고, 현시대에 공채가 갖는 제도적 의미를 논의하고자 한다.

구체적으로 두 가지 관점에서 일본의 이른바 신졸일괄채용(新卒一括採用)을 검토한다. 먼저 제II장은 공시적 관점에서 공채 제도를 조명한다. 현시점에 신졸채용시장을 구성하는 행위자들이 펼치는 전략과 그들 사이의 상호작용을 살펴봄으로써 일본 공채 제도의 특징을 이해하고자 한다. 이를 위해서 필자가 2023년 초부터 실시한 면접조사 자료를 분석한다. 먼저 대기업 및 스타트업 채용담당자와의 인터뷰를 통해 수요 관점에서 공채 제도를 살핀다. 이어서, 취업활동 과정에 있는 일본의 국립대학 3~4학년 학생들의 사례를 통해 공급 관점에서 바라본 신졸노동시장 및 공채 제도의 특징을 조명한다. 끝으로 신졸노동시장의 공급과 수요를 증개하는 대형 구인·구직 대행업체(이하 채용 에이전시)의 역할과 전략에 대해 에이전시 소속 신졸채용 전문가와의 인터뷰를 바탕으로 정리한다. 이어지는 제III장은 통시적 관점에서 신졸채용제도가 변화해 온 과정을 분석한다. 일본 신졸채용시장의 제도적 틀인 '취업협정'이 사회경제적 환경에 조응해 진동하는 양상을 돌아봄으로써 노동시장 행위자들 사이의 관계를 매개하는 공채의 제도적 유연성을 살펴본다. 이를 위해서 과거 30년간 일본의 주요 사회경제적 변곡점이 일어난 시기에 신졸채용시장을 다룬 논문과 언론 기사를 분석한다. 제IV장은 제2신졸과 인턴십 등의 제도적 변용에 초점을 맞춰 공채 제도가 재생산되는 양상을 분석한다. 제V장에서는 본문의 내용을 요약하면서 그것이 우리나라 청년노동시장에 갖는 함의를 논의한다.

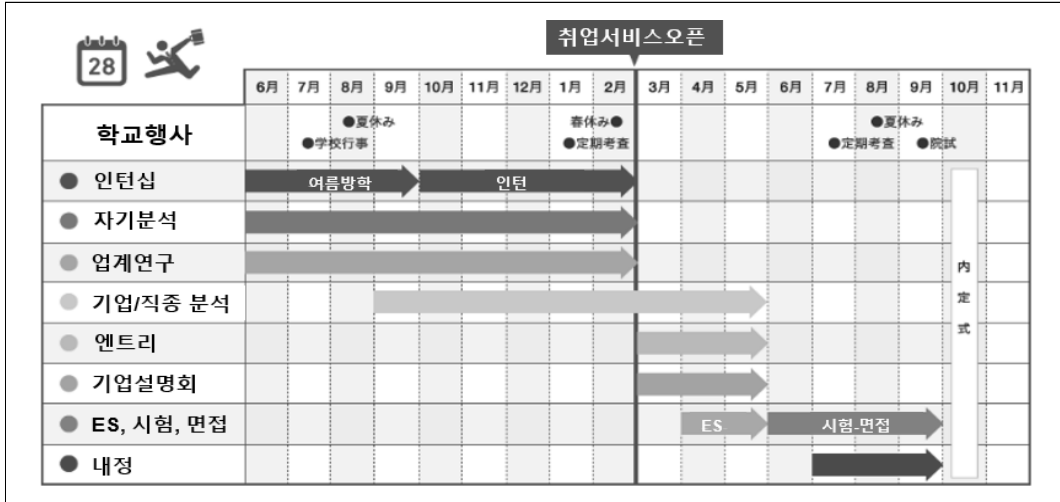
II. 일본의 공채 제도의 현재

일본의 신졸채용은 구체적으로 어떻게 진행될까? 한국과 비교했을 때 구직자-구인자들은 훨씬 더 표준화된 과정을 통해 노동시장에서 조우한다. [그림 1]은 일본의 기업들과 구직자들이 가장 많이 이용하는 채용 에이전시 중 한 곳의 홈페이지에서 발췌한 공채 일정표다.¹⁾

일본의 4년제 대학생들은 위의 일정을 바탕으로 3학년 여름방학이 본격적인 구직활동의 시

1) 구인-구직과정의 표준화된 일정과 항목을 공표하는 채용 에이전시는 신졸채용 관행의 재생산에 기여하는 주요 행위자라고 볼 수 있다. 이에 대해서는 뒤에서 소개할 신졸 구직자들과의 인터뷰에서 더 자세히 논의한다.

[그림 1] 일본 신졸채용과정 일정표



자료 : 마이ナビ(일본 채용 에이전시) 홈페이지.

작이라는 인식을 공유한다. 인턴이나 자격증 취득과 같이 본인의 경험과 전문성을 증명하는 이력을 쌓아가는 한국의 대학생들과는 달리, 일본의 예비 대졸구직자들은 자기분석-업체연구-기업/직종 분석 등의 활동을 통해 노동시장 진입을 준비한다. 채용 에이전시는 이 단계를 아래와 같이 설명한다.

“취업 준비는, 자신을 아는 것(자기 분석)과 업체나 기업을 아는 것(일 연구)이 불가결합니다. 인턴십·일 체험, 설명회나 OB·OG 방문을 통해서 자신의 적성을 확인하는 것이 중요합니다.” (마이ナビ 홈페이지 인용²⁾)

‘자기분석’, ‘일 분석’은 일견 당위적이고 추상적인 활동으로 들린다. 취업 에이전시의 설명에 따르면 자기분석은 지금까지의 경험을 바탕으로 본인의 흥미, 능력, 가치관을 분석하는 과정이다. 이어지는 일 분석은 자기분석 결과에 업체-기업-직종 분석결과를 더해서 자신과 맞는 일을 찾는 과정이다. 면접조사 과정에서 일본의 신졸 구직자들은 이를 구직활동의 성공과 실패를 가르는 필수적인 활동으로 강조했다. 일본의 명문 사립대학에 유학해 2022년에 취업활동에 뛰어 들었던 한국인 학생은 자신이 채용시장에서 고전한 이유로 자기분석의 부족함을 들었다.

“3월부터 본격적으로 엔트리 시트를 넣기 시작하는데 면접을 보면서 제가 많이 부족하다는 것을 확 느꼈어요. 제가 개인적인 사정으로 자기분석-업체분석을 하지 못했거든요. 그게 나중에 면접단계에 가니까 바로 드러나더라고요. 저도 처음에는 대충 대답할 수 있을지 알았는데, 사실

2) 자료 : 마이ナビ, 「2025년판 취할스케줄과 진행방법」, <https://job.mynavi.jp/conts/2025/susumekata/>

면접 질문도 뻔한 질문이거든요. 그런데 그게 생각보다 잘 안 되더라고요 (...). 일본에서 자리 잡은 한국 선배들도 서류는 웬만하면 통과니까 자기분석 신경 써서 면접을 준비하라고 강조했어요.” (면접자 K#6)

반대로 일본의 국립대학 4학년에 재학 중이며 5월 초에 이미 세 곳의 대기업으로부터 취업 내정을 받은 J#2는 자신의 성공요인을 일찍 시작한 자기분석 덕분이라고 설명했다.

“저는 3학년 여름방학 전부터 (자기분석을) 시작했어요. 후배들에게도 그렇게 권해요. 처음에는 공무원, 그다음에는 IT 쪽도 고려해봤는데 면접 연습을 하다 보니 지원 동기가 자연스럽게 나오지 않더라고요. 그런데 상사 쪽은 왜 나랑 맞는 일인지 제대로 얘기를 할 수 있었고, 그러다 보니 면접 때도 좋은 인상을 남길 수 있었던 거 같아요. 그러니까 면접 준비에서 제일 중요한 게 자기 분석이에요.” (면접자 J#2)

K#6, J#2와 같은 경험기는 신졸 구직자들이 전적으로 의지하는 리쿠나비 및 마이나비 등 대형 취업 에이전시 서비스를 통해 공유되고 재생산된다. 취업 에이전시는 빠르면 12월부터 기업 설명회를 개최하고 겨울방학 인턴십³⁾ 정보를 제공하는데, 대학 3학년 재학생들은 이를 통해 기업분석을 시작한다.

일본 신졸 구직자들이 3학년 여름부터 동기화된 취업활동을 시작할 수 있는 이유는 개별화된 ‘스펙’을 준비할 필요가 없기 때문이다. 한국의 대졸 구직자들은 차별화에 초점을 두고 자원봉사, 창업경진대회, 글로벌 기업 인턴십 등 다양한 경험을 소화한 후 그것을 바탕으로 자기소개서 작성에 돌입하는 경우가 많다. 반면, 일본 대졸 구직자들이 자기·일 분석을 한 결과물인 엔트리 시트(Entry Sheet, 이하 ES. 우리나라의 입사지원서에 해당)의 내용은 거의 표준화돼 있다. 즉, ES에 등장하는 경험의 폭은 매우 제한적이며 균질하다. 일본 IT 대기업 채용담당자인 D#1은 다음과 같이 자신의 경험을 공유했다.

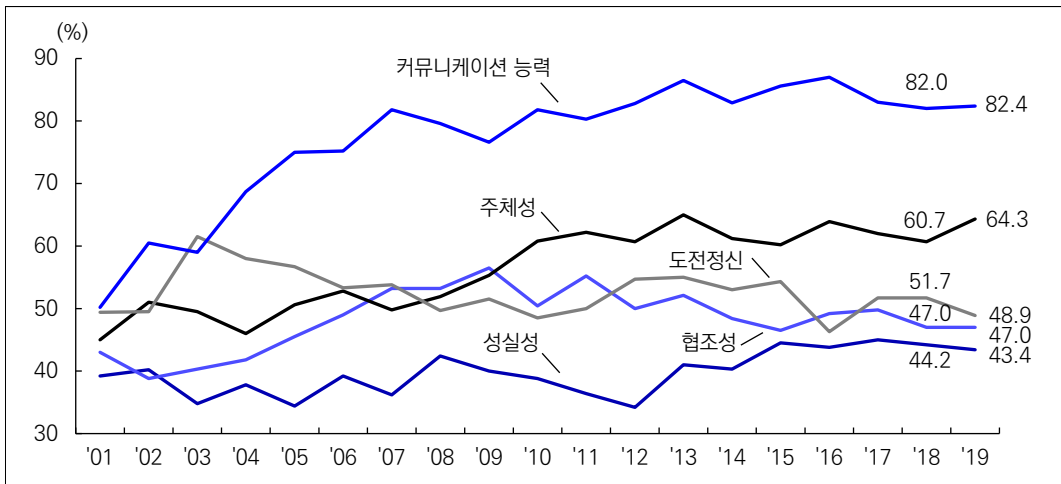
“제가 매년 신졸 시즌에 수천 장의 ES를 읽는데, 주제는 모두 한결같아요. 어려움을 극복한 경험을 써야 하는데 99%는 두 가지 주제예요. 하나는 아르바이트. 두 번째는 대학교 서클 활동, 아르바이트에서 이런저런 문제가 있었는데 어떻게 극복했다. 서클 활동하면서 리더십을 발휘해서 후배들을 잘 이끌었다. 여기서 벗어나는 게 거의 없어요. 선풍기에 날린 다음에 아무 ES나 집어서 읽어도 주제는 거기서 거기입니다.” (면접자 D#1)

한-일 간의 이러한 차이는 어디서 오는 것일까? 그리고 일본의 기업은 동질적인 수많은 ES

3) 대다수 일본기업이 제공하는 인턴십의 성격은 한국기업의 그것과 매우 다르다. 일본의 인턴십은 1~3일 길이의 초단기 인턴십이 대부분이고 구직자 입장에서 봤을 때 더 자세한 기업설명회에 가깝다. 반면, 주지하다시피 한국의 청년구직자들에게 인턴십은 숙련획득 및 경력 만들기의 중요한 수단이다. 일본의 독특한 인턴제도가 나타난 배경과 특징은 공채 제도의 재생산을 설명하는 다음 장에서 자세히 논한다.

중에서 어떻게 옥석을 가리는 것일까? 그 답은 이른바 ‘잠재력 채용(potentiality-hiring)’이라 불리는 일본기업의 채용기준에 있다(Matsumoto, 2017; Nagano, 2014). 잠재력 채용이란 지원자가 보유한 기술적 숙련이나 능력보다는 미래 성공 가능성을 담보하는 인성이나 소양을 중시하는 채용방식이다. 강력한 내부노동시장의 교육·훈련 프로그램과 짝을 이루기에 가능한 방식이다. 잠재력 채용이 신졸노동시장 지배력을 유지하고 있다는 사실은 아래 그래프에서도 확인할 수 있다.

[그림 2] 일본기업이 신졸채용 시 중시하는 능력-자질



자료: 경단련, 「2019년 신졸채용에 관한 설문조사」.⁴⁾

일본경제단체연합회(이하 경단련)는 매년 회원사를 대상으로 신졸채용과정에서 중시하는 지원자의 특징을 조사한다. [그림 2]는 2019년 조사에서 1~5위를 차지한 항목들의 지난 20년간의 추이를 보여준다. 가장 눈에 띄는 것은 16년 연속 굳건히 1위를 지키고 있는 ‘커뮤니케이션 능력’이다. 그 뒤를 따르는 주체성, 도전정신, 협조성, 성실성과 같은 특징도 소폭의 부침만 있을 뿐 상위 5개 항목의 자리를 유지하고 있다. 이들은 모두 입사 후 조직이 제공하는 교육·훈련을 원활하게 흡수할 수 있는 자질이라는 공통점을 가진다. 반면, 외국어 능력, 대학 학점, 외국 유학 경험 등 개인의 능력을 객관적으로 반영하는 지표는 각각 6.2%, 4.4%, 그리고 0.5%로 매우 낮았다.

결국 서류 및 면접 심사를 준비하는 과정은 지원자가 기업에 강점으로 내세울 수 있는 본인의 소양과 자질을 ‘발굴’하는 과정이라고 할 수 있다. 그러한 소양과 자질은 일상적인 활동-파

4) 이 자료는 아래 주소의 경단련 웹페이지에서 내려받기할 수 있다. <https://www.keidanren.or.jp/policy/2018/110.pdf>

트타임, 부활동, 대학교 세미나-에서 발굴할수록 높은 평가를 받는다. 몸에 밴 특징이라 볼 수 있기 때문이다. 채용 에이전시에서 일하는 신졸채용담당자 D#2는 앞서 소개한 D#1이 ES에 관해 설명한 내용의 연장선상에서 다음과 같은 자신의 의견을 피력했다.

“ES의 주제가 거기서 거기인 것은 맞아요. 그런데 잘 읽어보면 같은 주제라도 차이가 보여요. 본인이 어떤 생각을 가지고 어떻게 아르바이트하면서 직면한 어려움을 풀어나갔는지, 그 과정에서 주위의 사람들이 어떻게 이끌었는지 등등, 구체성에 있어서 차이가 나요. 같은 재료라고 해도 어떻게 요리하느냐에 따라서 맛이 확 달라지잖아요? 같은 이치라고 생각해요. 물론 학생 중에서는 세미나 조장을 했다든지, 그러한 경험이 유리하다는 것을 아니까, 부풀리는 지원자도 있는데 결국 면접에서 모두 드러나요.” (면접자 D#2)

이처럼 기업의 채용담당자들은 ES에 서술된 자기 PR, 지망 동기 내용만으로도 충분히 변별력이 있다고 믿으며, 실제 ES 내용을 바탕으로 면접조사를 진행한다. [그림 1] 일정표에 나타난 것처럼 기업이 정식 설명회를 열고, 지원자들이 희망기업에 ES를 제출하는 것은 공식적으로 구직자들이 4학년이 되는 해의 3월에 시작된다. 기업이 서류심사-개인면접-집단면접으로 구성되는 전형 과정을 개시하는 시기는 공식적으로 6월부터다. 다시 말해 제도적으로는 빨라도 6월 이후가 돼야 기업이 지원자에게 채용 예정 통지에 해당하는 '내정'을 통보할 수 있다. 일본의 판례는 기업이 내정을 내린 시점에 고용계약이 성립했다고 보기 때문에 내정은 법적 구속력을 가진다.⁵⁾

상술한 내정 발급까지 이어지는 과정에서 두 가지 흥미로운 점을 더 깊게 논의할 필요가 있다. 첫 번째로 표준화된 일정은 어떻게 제도화되었는가? 즉, 이해관계를 달리하는 신졸노동시장 행위자들은 왜 그 일정을 자신들의 전략과 행동의 기준으로 삼는가? 두 번째로 표준일정을 따르지 않는 기업이나 거기에 미처 따라가지 못한 신졸 구직자에게는 어떤 일이 발생하는지 살펴보는 것이다. 이어지는 장에서 두 질문을 중심으로 공채 제도의 재생산에 관한 논의를 이

5) 기업이 일방적으로 내정을 취소할 경우 구직자에게 보통 6~12개월분의 급여를 지급한다. 아울러 직업안정법 시행 규칙 17조 4항에 따라 내정을 취소한 기업에 대한 벌칙으로 후생노동성의 웹사이트에 기업명을 공개한다. 내정취소기업을 공개하는 기준은 2년 연속 내정 취소, 동일 연도 내 10명 이상의 내정 취소, 내정 취소의 대상이 된 내정자의 취업처 확보를 향한 지원을 실시하지 않는 경우 등이다. 이는 일본의 신졸취업제도가 일종의 사회적 규약 위에서 작동함을 보여주는 하나의 사례다. 내정 취소 전력이 있는 기업으로 사회적 낙인이 찍히는 것은 인력수급에 치명적이기 때문에 내정 취소가 흔한 일은 아니다. 코로나19 시기에 내정 취소가 예년에 비해 4배 증가해 사회적 이슈가 된 적이 있었는데, 이때도 전국적으로 내정 취소를 받은 구직자 수는 136명 정도에 머물렀다. 자세한 내용은 아래 기사를 참조할 수 있다.

1. NHK(2021. 9. 22.), 「코로나의 불: 내정 취소 감염확대 전에 비해 4배로」, <https://www3.nhk.or.jp/news/html/20210922/k10013271821000.html>

2. 일본경제신문(2020. 4. 16.), 「코로나로 인한 갑작스러운 내정 취소는 무효. 금전적 해결도 가능」, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO58004080T10C20A4000000/>

어간다.

III. 일본 공채 제도의 역사적 변화 : 취업협정을 중심으로

일본의 신졸채용제도 역사는 곧 취업협정의 역사라고 할 정도로 취업협정은 신졸노동시장의 제도적 틀로써 핵심적 역할을 수행해왔다(中島, 2018). 취업협정의 기원은 학제 개혁으로 대학의 수가 급증하기 시작했던 1953년으로 거슬러 올라간다. 고등교육 환경의 급격한 변화로 인한 노동시장의 혼란을 최소화하기 위해 문부성은 정계-산업계-학계를 잇는 사회적 대화를 주도했고, 그 결과물로 취업협정이 탄생했다. 취업협정은 기업이 신졸채용시장에 본격적으로 뛰어드는 시기(기업 홍보해금일), 신졸지원자로부터 ES를 받기 시작하는 시기(전형해금일), 채용을 확정하는 시기(내정해금일)를 규정했다. 이를 통해 균등한 구직기회(학생), 고등교육 환경의 보호(대학), 균등한 구인기회(기업) 사이에 균형을 이루고자 했다(中島, 2018).

하지만 취업협정은 출발부터 두 가지 한계를 지녔다. 첫 번째는 강제성이 없다는 점이었다. 취업협정이 정한 일정을 위반하는 기업이 나타나도 정부나 경단련은 그 기업을 처벌할 공식적인 권한이 없었다. 이로 인해 1960년대 고도성장기에는 조기 대량채용이 문제가 되었다(平野, 1991). 대학생들이 4학년이 되기도 전에, 심지어는 3학년 2~3월에 취업 내정을 받는 사례가 나타났고, 이를 지칭하는 ‘조기 모종 매입’이라는 신조어가 생겨날 정도였다. 이러한 현실 속에서 경단련은 1962년에 개별기업 채용활동 방임 선언을 하고 협정에서 이탈하기도 했다. 취업협정 준수에 강제성을 부과하려는 시도가 없었던 것은 아니다. 예를 들어, 후생노동성이 1981년 취업협정 협의체를 돌연 탈퇴했는데, 업계 관계자들은 이를 직업안정법 개정을 통해 기업의 취업협정 미준수로 인해 혼탁해진 신졸채용시장을 직접 관리하겠다는 의도로 해석하기도 했다(松崎, 1982). 하지만, 결국 이후에도 문부과학성·대학 단체·경제 단체에 의한 ‘자주’ 협정의 흐름은 변치 않고 이어졌다.

취업협정의 두 번째 한계는 적용 범위였다. 협정은 재계의 이해를 대변해 협상에 참여한 일본 최대 사용자 단체인 경단련 회원사를 대상으로 했다. 그 결과 외국계 기업이나 중소기업과 같은 비회원사는 공식적인 적용 범위 밖에 있었고, 채용 경쟁이 불붙는 호황기에 경단련 회원사들 사이에 불이익을 받는다는 우려가 커졌다. 예를 들어 1996년에 취업협정을 대신해 제정된 ‘윤리현장’은 채용홍보 개시를 12월 1일, 채용전형 개시를 4월 1일로 앞당겼다. 다수의 경단련 비회원사가 이미 암암리에 그 일정에 맞춰서 채용하고 있었기 때문이다. 하지만 그렇게 취업일정이 빨라질 경우 대학 교육과정에 문제가 생기고, 학생들이 마주하는 혼란이 커진다는 이유로

취업협정 채용홍보 개시일이 4학년이 되는 해 3월로 다시 미뤄지기도 했다. 하지만 비회원사에 신졸 인재를 뽑길 수 있다는 경단련 회원사들의 우려와 불만은 사그라지지 않았다. 결국, 경단련은 2018년 10월 다음의 내용을 담은 회장의 성명을 통해 2021년 이후 취업일정에 대한 지침을 책정하지 않기로 발표했다.⁶⁾ “회원기업은 엄청 불만을 가지면서도 (지침을) 준수해 왔다.

〈표 1〉 일본 취업협정(구인활동 규칙) 변화과정

<p>취업협정 이전 (~1952)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 세계대전 전후 공황으로 내정 취소 등의 신졸채용시장의 혼란이 가중됨. 대학생이 학업보다 취업 활동에 집중하는 것이 사회적 이슈로 부상 • 1928년 재벌기업을 중심으로 한 재계와 문부성이 「채용 전형에 졸업 후에 시작한다」는 협정 체결. 1929년부터 동 내용으로 취업규칙 시행 • 시행 2년차인 1930년부터 규칙을 준수하지 않고 졸업 전 전형을 시작하는 협정 가맹업체가 나타나기 시작 • 1933년 전형 개시를 졸업연도 1월로 앞당기는 규칙 완화 발표
<p>취업협정 시대 (1953~1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1953년, 취업협정에 따른 규칙 발표: 「채용전형 개시는 졸업연도 10월 이후」 • 고도경제성장기 시작과 함께 인력난으로 인한 구직방법의 변화: 교수나 대학의 취업과 추천을 통한 구직에서 학생 개개인이 시장을 통해 구직활동을 전개하는 방향으로 변화 • 1960년대 초: 경제성장의 본격화로 ‘아오타 매입’이라 불리는 조기채용이 두드러지면서, 그로 인한 학업 저해가 사회적 문제로 떠오름. • 1970~80년대: 아오타 매입을 제한하기 위한 협정 개정 반복. 하지만 실질적 효과를 거두지 못함. • 닛케이연(일본경제단체연합회, 2002년 5월 경단련과 통합)이 1997년 졸업자 채용을 마지막으로 취업협정 폐지 결정
<p>윤리현장 시대 (1997~2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1997년: 취업협정 폐지와 함께 교육계-재계(경단련) 사이에 「정식 내정일은 졸업연도 10월 이후로 한다」는 ‘윤리현장⁸⁾’ 체결 • 2003년: 경단련이 윤리현장에 “졸업학년에 이르지 않는 학생에 대해 면접 등 실질적인 전형활동을 하지 않도록 엄격히 신경 쓴다”라는 항목을 추가한 후, 회원사들과 함께 「윤리 현장의 취지 실현을 목표로 하는 공동 선언」을 발표. 졸업연도 4월부터 전형활동을 시작하는 규칙이 자리 잡음. • 윤리현장은 기업의 채용 ‘홍보’ 활동의 개시 시기는 언급하지 않았기 때문에, 이후 홍보 활동 시기가 매해 앞당겨짐.
<p>포스트 취업협정 시대 (2016~)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 2016년: 정부의 “학생이 학업에 집중할 수 있는 기간을 충분히 확보하기 위한 취업규칙 이행” 요청을 받아들여 경단련이 「채용 전형에 관한 지침」을 발표. 아래의 일정이 자리 잡음. <ul style="list-style-type: none"> - 홍보해금일: 대학 3년차의 3월 - 전형해금일: 대학 4년차의 6월 - 내정해금일: 대학 4년차의 10월 • 2018년: 경단련이 2021년 이후 졸업생을 대상으로 한 채용 전형에 관한 지침을 책정하지 않는 것을 결정 • 2021년~: 정부 「취할·채용 활동 일정에 관한 관계 부처 연락 회의」 취업일정 논의·공표

자료: 中島(2018) 내용을 정리·요약.

6) 일본경제신문(2018. 10. 9.), 「신졸일괄채용, 전환기에. 경단련 취할규칙 폐지발표」, <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO36281670Z01C18A0MM8000/>
 당시 경단련을 이끌며 취할규칙 폐지를 발표한 나카니시 회장은 신졸일괄채용 대신 연중채용을 실시해오던 히타치 제작소의 회장이기도 했다. 그의 기존 인재채용방식에 대한 문제의식이 취할규칙 폐지발표 동기 중 하나라는 분석도 적지 않았다.

(...) 경단련은 회원기업의 의견을 집약해 세상에 호소해 나가는 것이 주된 활동이다. 규칙을 만들어 철저히 지키는 것이 역할이 아니다.”

학계-교육계-정부 3자 협의에 의한 취업협정의 시대는 막을 내렸지만, 취업일정 지침이 역사의 뒤편길로 사라진 것은 아니다. 정부는 취업일정 지침 폐지가 구인자-구직자 모두에게 혼란을 초래할 수 있다는 우려를 내놓았고, 경단련 대신 정부가 주도해 취업일정 지침을 발표하기 시작했다.⁹⁾ 정부 주도로 전환되면서 그동안 취업협정 적용에서 제외됐던 외국계 기업, 중견·중소기업, 스타트업도 동일한 규칙하에 신졸채용에 임할 수밖에 없을 것이라는 기대도 있었다. 하지만 정부 주도로 성격이 변한 후에도 취업일정 준수에 강제성은 부여되지 않았다. 그 결과 인턴십 등을 활용, 취할규칙을 우회해 타 기업에 앞서 신졸인력을 확보하려는 기업들의 움직임은 계속 이어지고 있다.¹⁰⁾ <표 1>에 상술한 취업협정의 역사적 변화과정을 정리했다.

그렇다면 강제성이 없는 유명무실한 제도임에도 불구하고 노동시장 행위자들이 협정에 의한 취업일정의 틀을 유지하는 이유는 무엇일까? 다음 장에서는 이에 대해 더 자세히 논의한다.

IV. 공채 제도의 재생산

일본의 신졸채용은 19세기 중반에 기술계 인재를 대상으로 시작돼, 사무직으로 확대되었고, 전후 노동개혁과 경제성장의 흐름을 타면서 생산직 노동자 선발에도 적용된 것으로 알려져 있다(福井, 2016). 앞서 설명한 바와 같이 신졸채용의 규모와 시기는 경기변동에 영향을 받았다. 고도성장기인 1960년대에는 대학 졸업자 중 신졸채용을 통해 취업하는 이들의 비율이 80%를 넘어서었다. 반대로 1990년대 초 버블붕괴나 2000년대 후반 글로벌 금융위기 때 그 규모는 급격히 줄었고, 심지어는 사회적 금기인 ‘내정 취소’도 빈번히 일어났다. 이러한 경기변동에 따른 부침에도 불구하고 신졸채용제도는 지금까지 살아남아 구인자와 구직자를 잇는 지배적인 매칭 제도라는 위상을 유지하고 있다.

7) 아오타 매입(青田買い)은 ‘발떼기 거래’로 번역할 수 있다. 버가 아직 푸른색을 띠는 시기에 수확량을 예측해 그 논이 싹을 매입하는 거래가 사전적 의미로 빠르면 3학년 재학 중인 학생에게 내정을 주는 행위를 의미한다.

8) ‘유리현장’이라는 명칭이 나타내는 것처럼 ‘대학 학사 일정을 존중한다’, ‘채용 전형 활동의 조기 개시는 자숙한다’ 등의 당위적 원칙의 재확인에 그쳤고 강제력은 전혀 없었다.

9) NHK(2018. 10. 29.), 「취업활동규칙 정부안 양해. 처벌이 없어 실효성에 의문도」, <https://www.nhk.or.jp/politics/articles/lastweek/10250.html>

10) 표면적으로 신졸일괄채용과 상반되는 제도처럼 보이는 인턴십이 어떻게 그것을 재생산하는 기제로 작동하는지 제 4절에서 더 자세히 논의한다.

일본기업이 신졸 구직자를 선호하는 이유를 살펴본 실태조사는 다수 존재하며, 결론은 대체로 하나로 수렴한다. 바로 기업들이 신규 채용자를 가능한 오래 조직에 묶어두기를 원하기 때문이다. 예를 들어 일본의 내각부 정책실이 지난 2006년 963개의 기업을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면, “타사의 풍습 등에 물들지 않은 신선한 인재를 확보할 수 있다.”라는 답변이 52.2%로 1위를 차지했다(内閣府国民生活局, 2006). ‘타사의 풍습’에 아직 물들지 않은 인재는 조직이 원하는 색깔로 물들일 수 있으므로 개인-조직 정합성(Person-Organization Fit)을 높여 장기근속을 기대할 수 있다는 이유다.¹¹⁾ 이러한 관점에서 신졸 구직자는 ‘하얀 천’에 종종 비유된다(Nagano, 2014). 하얀 천은 어떤 색으로도 염색할 수 있지만, 한 번 다른 색으로 물든 천을 다시 염색하는 것은 쉽지 않다는 의미이다.

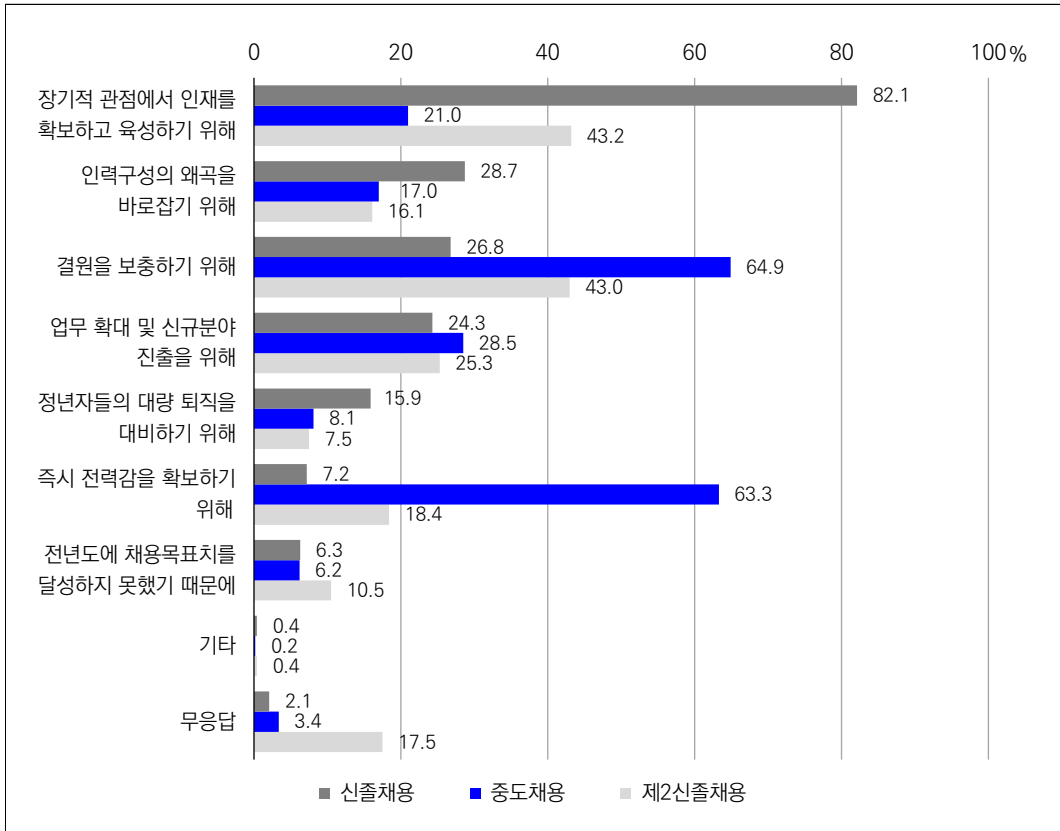
일본노동정책연구·연수기구가 시행한 조사는 기업의 채용 유형에 따라 각각의 이유를 분석했다(JILPT, 2008). 이 조사에서는 채용 유형을 크게 ‘신졸’, ‘중도’ 그리고 ‘제2신졸’ 채용으로 나눴다. 여기서 특히 흥미로운 유형은 ‘제2신졸’로 신졸로 기업에 입사해 단기간 재직 후 다른 기업으로 전직을 희망하는 인력을 가리킨다. 보통 대학 졸업 후 3년을 제2신졸의 유효기간으로 본다. 기업 관점에서 봤을 때 사회 경험이 전무한 신졸과는 달리 1~2년의 업무 경험을 통해 일본에서 중요한 비즈니스 매너를 갖춘 동시에 여전히 조직이 채용할 수 있는 인력이라는 장점이 부각되곤 한다. 그에 더해 앞서 소개한 표준일정표에 따르지 않고 연중 언제든 채용할 수 있는 장점도 있다. 하지만 아래 [그림 3]에 정리된 JILPT의 조사결과는 제2신졸채용이 어디까지나 신졸채용의 부차적인 선택지라는 점을 보여준다.

신졸채용의 이유로 단연 두드러진 것은 ‘장기적 관점에서 인재를 확보하고 육성하기 위해’였다(82.1%). 같은 이유로 제2신졸채용을 선택한 비율은 경력채용(중도채용)보다는 높았지만 신졸채용의 절반에 머물렀다. 보고서에 따르면 종업원 수 1,000명 이상의 대기업 중 96.6%가 장기적 관점에서 인재를 확보·육성하기 위해 신졸을 채용한다고 답변했고, 산업별로 금융·보험업(93.2%), 부동산업(90.0%), 정보·통신업(89.9%) 순으로 높게 나타났다. 여기서 흥미로운 점은 전 세계 공통이라 할 만큼 성과에 따른 채용과 평가가 일반적으로 이뤄지는 IT산업에 속한 기업조차도 미숙련 신규 졸업자를 장기적으로 육성하려는 의욕을 보인다는 점이다.

한편 일본기업이 신졸채용을 선호하는 이유로 장기근속 기대에 더해서 선발 비용 최소화와 능력 측정의 정확도를 조명한 연구도 있다. 신졸채용을 통해서 선발 비용을 절감할 수 있다는

11) 같은 맥락에서 일본기업은 해외대학을 졸업한 일본인 인재의 채용을 국내대학 신졸인재 채용만큼 선호하지 않는 경향이 있다. 이를 다룬 신문기사에 인용된 일본기업의 HR 담당자에 따르면 해외대학 신졸은 ‘오버 스펙’이고, 엘리트 의식이 있어서 조직에 자신을 맞추려 하지 않고, 경쟁에서 앞서 나가려 하는 성격이 있으며, 채용 후 얼마 지나지 않아 이직하는 성향이 있기 때문에 국내대학 졸업자만큼 인기가 없다. The New York Times(2012. 3. 29.), “Young and Global Need Not Apply in Japan”, <https://www.nytimes.com/2012/05/30/business/global/as-global-rivals-gain-ground-corporate-japan-clings-to-cautious-ways.html>

[그림 3] 기업의 신졸-경력-제2신졸 정규직 채용 이유



자료 : JILPT(2008).

논리는 명확하다. 수시 경력채용의 경우 소수의 인력을 뽑기 위해서 맞춤형 평가기준을 만들고, HR 부서부터 시작해 현업 담당자 그리고 임원진까지 가는 여러 차례의 면접 심사가 뒤따른다. 채용 에이전트 소속인 D#2는 대다수 일본기업에 그 과정이 상당한 부담이 될 수밖에 없음을 지적했다.

“구글이나 Indeed같은 글로벌 IT기업은 채용과정이 6개월 이상 걸리거든요. 과하다 싶을 정도로, 구직자도 채용 담당자도 모두 진이 빠져요. 만약에 어떤 일본회사가 그런 방식으로 한다고 하면 아무도 그 회사에 지원하지 않을 거예요. 더 근본적으로는 대기업조차도 그런 과정을 끌고 갈만한 내부역량이 깊지가 않아요. HR은 어디까지나 지원부서고. 그러니까 신졸채용조차도 리쿠르트나 마이ナビ 같은 외부회사에 기획부터 맡기는 경우가 많죠.” (면접자 D#2)

‘선발 비용 최소화’라는 개념과 일견 상충하는 것 같은 ‘능력 측정의 정확도 보장’은 출신 대학교의 위상이라는 대리변수를 통해 해결할 수 있다는 믿음이 여전히 일본기업 사이에 존재한

다(安田, 2023). 그에 따르면 신졸 구직자의 능력을 출신대학 기준으로 추정하는 것이 오히려 불확실성을 낮출 수 있다. 기졸업자로서 다른 조직 경험이 이미 있는 경우, 즉 하얀 옷에 다른 색이 칠해졌을 경우 그의 능력을 투명하게 꿰뚫어 볼 수 없기 때문이다. 앞서 소개한 내각부 정책실의 조사에서 신졸채용의 이유로 ‘능력이 높은 인재를 확보할 수 있다’라는 답변이 11.7%를 차지하는 것도 이를 반영한다고 할 수 있다(内閣府国民生活局, 2006). 대학교 순위가 암묵적으로 채용과정에 영향을 미치는 주요 요인 중 하나라는 얘기는 면접조사 과정에서 구직자-구인자 양측에게서 들을 수 있었다.

“일본이 한국보다 대학 서열화가 더 있다고 볼 수 있는 측면이 있어요. ‘소케이, 5S, MARCH, 칸칸도리츠’ 이런 말들이 있거든요. 이게 결국 취업 때 적용되는 게 있어서 계속 가는 거예요. 물론 대학 이름이 절대적인 것은 아니에요. 예를 들어서 MARCH라면¹²⁾ ES(서류심사)는 일단 통과다, 이런 거죠. 대기업은 ES가 워낙 많이 들어오니까, 그리고 ES가 고만고만하니까 그렇게 일단 쳐내는 거죠.” (면접자 D#1)

“일본대학 입시 준비 중일 때부터 유학원에서도 그런 정보를 많이 줬어요. A대학이면 한국인 기준으로 입학이 그렇게 어렵지 않은데 취업할 때 손해 보는 일은 없다고요. 적어도 서류심사에서 떨어질 일은 없다는 이야기였어요. 그래서 그런지 입학하고 보니 한국 유학생들이 꽤 많았어요. 선배 네트워크도 좋고.” (면접자 K#3, MARCH 대학 중 한 곳에 재학 중)

취업과정에서 대학의 서열을 반영하는 이러한 용어는 1950년대 이후 계속 사용되고 있다. 신졸채용의 기준이 그만큼 오랫동안 유지되고 있다는 점을 방증한다. 최근 일본 노동시장의 가장 큰 화두는 인구구조 변화다. 청년층 인구의 급감은 기업의 인력충원에 어려움을 안겨주고 있다. 이는 공채 제도에 어떤 영향을 미치고 있을까? 일본의 노동정책연구·연수기구(JILPT) 최근 종업원 100인 이상 12,000여 기업을 대상으로 벌인 조사는 질문에 대한 실마리를 제시한다(아래 그림 4 참조).

조사에서 가장 두드러지는 결과는 인재 부족에 대한 대응으로 ‘신졸채용을 강화’한다는 답변이 23%로 단연 1위를 차지했다는 점이다. 경력(중도) 채용을 늘리겠다는 답변도 유의미한 수치(16%)를 기록했지만 신졸채용 강화에 비해서는 여전히 떨어지는 수치다. 관련해서 주목할 만한 응답은 신졸인력에게 타 기업에 비해 높은 임금을 제시한다는 답변이다(9%). 익히 알려진 바와 같이 일본의 신졸채용제도 이면에는 ‘낮은 초봉’이 자리 잡고 있다. 후생노동성이 공표한 2022년 대졸, 대학원졸(석사), 전문학교졸, 고졸 신입사원의 월 급여는 각각 22만 5,686엔, 24만

12) 도쿄 소재의 5개 중상위권 대학-메이지대학, 아오야마대학, 릿쿄대학, 쉼오대학, 호세이대학-을 묶어 부르는 말이다. 대기업 지원 시 서류심사에서 불이익을 받지 않는 마지노선으로 알려져 있다.

3,953엔, 19만 5,227엔, 18만 3,388엔으로 나타났다.¹³⁾ 신졸 1년 차의 평균 상여금이 7만 3,200엔임을 고려하면 일본의 대졸 정규직 신입사원 평균 연봉은 281만 5,000엔 수준이다. 2020년 기준 한국의 대졸 정규직 신입사원 평균 연봉인 3,391만 원과 비교할 때 차이가 두드러진다.

[그림 4] 인재 부족 완화를 위한 기업의 대응



자료 : JILPT(2018).

13) 후생노동성, 「2022년 임금구조기본통계조사」, <https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2022/>

일본 정규직 노동자들은 보통 정년까지 일하기 때문에 ‘낮은 초봉’에 대한 보상은 고용안정성을 비롯해 평생에 걸쳐 높은 생애소득으로 받는다는 것이 사회적 통념이다. 하지만 초봉이 낮은 실질적인 이유는 일본기업이 버블붕괴 후 상품 및 서비스의 가치 창조와 생산성 향상을 통해서 수익률을 높이는 것보다, 낮은 인건비에 의존해 경쟁력을 유지하는 전략을 고수해 왔기 때문이다.¹⁴⁾ 그 전략의 핵심은 신졸사원의 초봉 상승을 억제하는 것이었다. 연공급 제도의 성격상 초봉이 상승할 경우 전체 재직자의 임금도 함께 상승할 수밖에 없다. 다시 말해, 버블붕괴 이후 신졸채용의 재생산을 이끌어온 기업 측의 동기는 ‘저가 대량 구매’였다.

하지만 최근 대기업을 중심으로 초봉을 올리는 움직임이 두드러진다. 한 민간연구소의 조사에 따르면 상장 기업 중 70.7%가 2023년 4월에 초봉을 인상했다고 밝혔다.¹⁵⁾ 제조업의 경우 그 비율이 80%를 넘어섰다. 2015년 이후로 범위를 넓혀도 코로나19 절정기였던 2021년(17.1%)을 제외하고는 초봉을 인상했다고 답한 기업의 비율이 꾸준히 30~40%를 유지했다. 올해는 초임 인상을 결정한 기업의 수뿐만 아니라 상승 폭도 화제가 되었다. 유니클로, GU 등의 브랜드로 유명한 패스트 리테일링은 2023년 4월 입사자들의 초봉을 23만 엔대에서 30만 엔으로 인상을 했다. 게임업계의 대표주자 세가는 기존 22만 2천 엔에서 35% 인상을 발표하며 “보다 일하기 좋은 환경을 실현해 글로벌 경쟁력을 한층 높이는 것”을 이유로 밝혔다. 대기업 공작기계 메이커 DMG 모리세이키도 “국제표준의 임금수준”을 목표로, 신졸사원의 초임은 27만 2,210엔에서 30만 엔으로, 대학원 박사과정 수료자 초임은 36만 3,490엔에서 47만 5천 엔으로 11만 엔을 인상했다. 임금인상에 매우 보수적이었던 금융업계도 이 행렬에 동참했다. 미쓰이 스미토모 은행은 무려 16년 만에 대졸 사원의 초임을 20만 5천 엔에서 25만 5천 엔으로 5만 엔 인상하며 “우수한 인재 확보에 총력을 다할 것”이라고 밝혔다. IT업계의 파격적인 초봉 인상 폭은 연일 뉴스에 오르내렸다. 대형 IT 솔루션 업체인 사이버 에이전트는 신졸 초봉을 42만 엔으로 인상하는 안을 발표해 화제가 되었다.¹⁶⁾

면접조사에 따르면 인력 부족에 따른 신졸채용 강화는 중소기업과 스타트업에서도 확인할 수 있었다. 면접조사에 참가한 IT 스타트업 채용 담당자 중 한 명은 신졸채용에 매달릴 수밖에

14) 버블붕괴 이후 사용자 단체인 경단련은 신졸채용자 초봉 상승을 억제해야 한다는 것을 다음과 같이 명시적으로 밝히기도 했다.

“근래 신졸사원 초봉의 상승이 이어져, 1990년에는 재직자 임금에 가까워졌다. 신졸채용 경쟁으로 인해 이대로 초임의 대폭 상승이 계속되면 기업의 합리적인 임금 체계의 유지는 곤란해진다. 기업으로서 현재 능력 있는 재직자와 비교할 때, 신졸사원의 잠재 능력을 이 정도까지 높게 평가할지 재검토해서 해야 한다. 내년 신졸사원 첫 임금은 현행 수준의 동결을 기준으로 생각해야 한다.” 경단련(1990. 8. 23.), 「日経連富士吉田提言」.

15) 일본 노무행정연구소, 「2023년도 신입사원 초임금 조사」, 1부 주식시장에 상장한 1,784개 기업 중 157개 기업이 조사에 응했다. <https://www.rosei.or.jp/attach/labo/research/pdf/000084904.pdf>

16) 상여금을 월급에 포함시키면서 초임 인상으로 홍보하거나, 최근 일본에서 주목을 받는 집(Job)형 인사관리체제로 전환하면서 초임을 올리는 경우도 있지만, 여러 조사는 기존 임금체계를 유지하면서 기본급을 올리는 기업이 대다수를 차지하고 있음을 보여준다.

이유를 다음과 같이 설명했다.

“CS(전산학과) 전공한 일본 신졸은 보통 스타트업에 오지 않아요. 대기업에 얼마든지 갈 수 있으니까요. 안정성을 중시하니까. 저희가 금년에 8명 채용했는데 그중에서 비전공자가 7명이예요. 모두 회사가 기초부터 가르쳐줘요. (Q. 스타트업인데 그럴만한 여유가 있나요?) 없죠. 그래도 이렇게 할 수밖에 없는 이유가, 그렇게 가르쳐놓으면 최소한 3~4년은 다른 데 안 가고 회사에 남아주니까. 반대로 경력직을 뽑아놓으면 당장 쓸 수 있는 것은 좋지만 내일이라도 떠날 수도 있는데 그것보다는 낫죠.” (면접자 D#3)

면접자 D#3이 강조한 스타트업과 중소기업 입장에서 신졸채용의 장점은 인력난이 가중되는 가운데 인력 운용의 불확실성을 줄일 수 있다는 점이다. 훈련을 통해 개인-조직 정합성을 높임으로써 최소한 몇 년간의 헌신을 기대해 볼 수 있다는 전망이, 특히 인재 확보에 관한 경쟁이 가장 치열한 IT산업에서, 신졸채용을 재생산하는 기제로 작동하는 것을 확인할 수 있었다.

한편, 인력 부족 현상에 직면하며 신졸채용이 강화되는 추세 속에서 또 한 가지 주목할 점은 신졸채용 방법의 확장이다. 예를 들어, JILPT(2018)의 조사에서 신졸채용 관련 강화된 항목은 채용의 수시화, 신규 졸업자 정의 확대, 인턴십 강화 등 기존 신졸채용제도의 변용을 포함한다. ‘채용의 수시화’는 기업이 신졸채용 일정표에 구애받지 않고, 채용과정이 마무리되는 10월 초의 내정식 이후에도 구인을 이어가는 것을 의미한다. ‘신규 졸업자 정의 확대’는 상술한 제2신졸처럼 당해 졸업생뿐만 아니라 졸업 후 일정 기간 일 경험이 있는 이들도 신졸로 인정하는 것이다. ‘인턴십 강화’는 최근 신졸채용제도에 일어나는 변화 중 가장 큰 주목을 받고 있다. 여기서 흥미로운 점은 일본식 인턴십이 신졸채용제도의 뿌리를 흔드는 대안적 채용방법이 아니라 오히려 그것을 강화시키는 방식으로 현지화되고 있다는 점이다.

일본의 채용 에이전시는 인턴십을 다음과 같이 설명한다.¹⁷⁾ “취업 체험을 통해 업무에서 요구되는 능력을 파악하고, 일에 활용할 수 있는 자신의 강점을 이해합니다. 인턴십은 자기분석에도 일 연구에도 도움이 되는 귀중한 기회라고 말할 수 있습니다”. 이같이 표면적으로는 일본의 인턴십도 타 국가의 그것과 별반 다르지 않아 보인다. 사전적 의미의 인턴십은 앞서 설명한 신졸채용의 ‘하얀 천’ 담론과 배치된다. 짧지 않은 기간에 걸쳐 타 기업에서 조직 경험을 하면서 그 기업의 색깔에 ‘물들 수 있기’ 때문이다. 일본의 인턴제도는 이 모순을 해소하는 방향으로 현지화되었다. ‘초단기’ 그리고 ‘채용직결’이 그 열쇳말이다.

면접조사와 통계자료에 따르면 노동시장 행위자들이 인턴십을 본격적으로 수용하기 시작한 것은 2010년대 초중반이다. 그 배경에는 신졸인력을 둘러싼 기업 사이의 치열한 경쟁이 있었다. 아베노믹스를 통해 경영환경이 우호적으로 변하면서 기업들은 리먼 쇼크의 여파를 벗

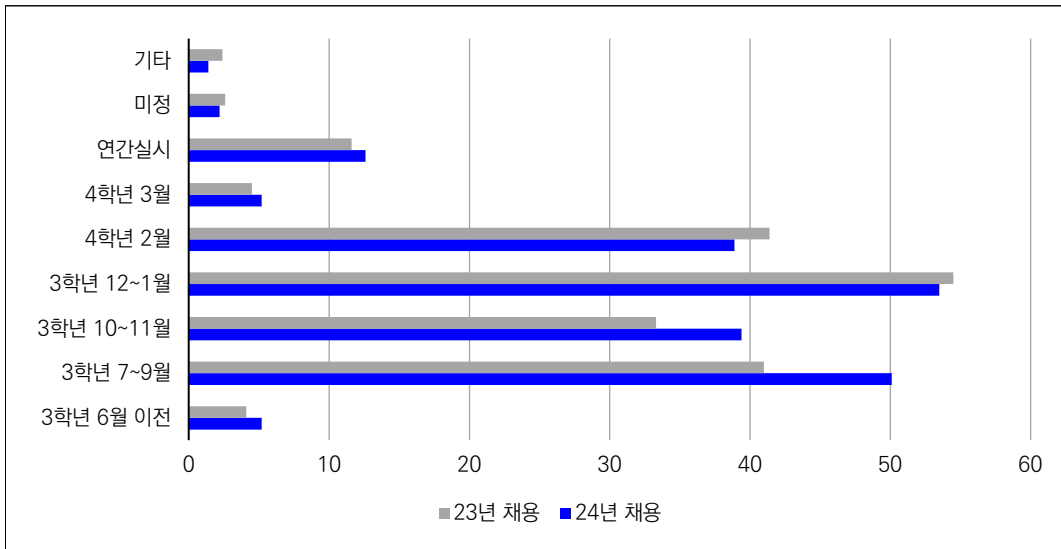
17) <https://job.mynavi.jp/conts/2025/susumekata/>

어나 빠르게 신졸채용 규모를 다시 늘려나갔다. 일본의 명문사립대학 졸업 후 2012년부터 일본 3대 채용 에이전시 중 한 곳에서 일을 시작한 D#4는 이 시기 인턴십의 증가를 다음과 같이 기술했다.

“제가 대학 다닐 때는 인턴하는 선배를 별로 보지 못했던 것 같아요. 그런데 제가 이쪽(신졸채용) 일을 시작한 후에 2013~14년부터 갑자기 고객사로부터 인턴 프로그램에 대한 문의가 늘어났어요. 그때가 채용시장이 리먼 쇼크에서 막 회복할 때 있었거든요. 경쟁사보다 조금이라도 빨리 신졸을 확보하기 위해서 인턴십에 눈을 돌린 거죠.” (면접자 D#4)

인터뷰 내용대로 인턴십은 기업들이 취업협정의 규제를 우회해 신졸인력을 선점하기 위한 전략으로 급속히 확산되었다. 이런 배경으로 인해 매년 기업들이 인턴십을 실시하는 시기는 조금씩 빨라지고 있다. 아래 그림은 2023~2024년 채용을 위해 기업들이 인턴십을 실시했던 시기를 비교해서 보여준다. 그래프를 통해 확인할 수 있는 하나의 커다란 추세는 지난 수년간 3학년 겨울방학(3학년 12월~4학년 2월)에 인턴십을 운영하는 것이 일반적이었다면, 최근에는 3학년 여름방학(3학년 7~9월)으로 앞당겨지고 있다는 것이다. 이에 더해 장기방학 기간 중이 아닌 학기 중(3학년 10~11월)에 인턴십을 실시하는 기업도 증가하고 있다.

[그림 5] 대면형식 인턴십 실시 시기



자료: 주식회사 학정(学情), 「2024년 신졸채용현황」¹⁸⁾

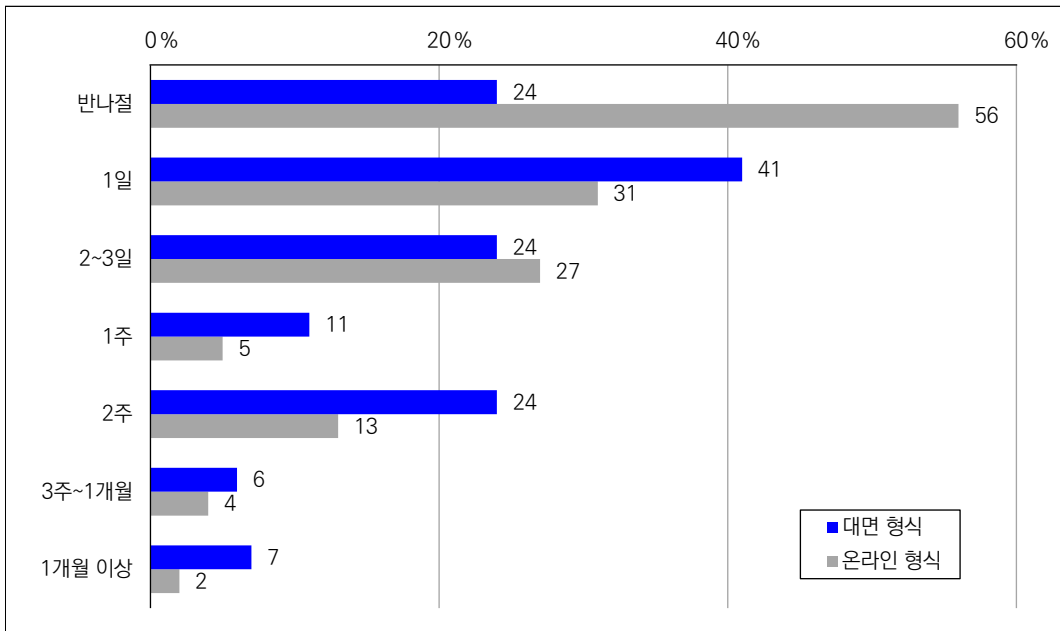
18) 2023년 1월에 일본 전국 1,862사를 대상(상장·제조: 107사/상장·비제조: 154사/비상장·제조: 453사/비상장·비제조: 1,148사)으로 실시한 조사로 다음 URL에서 더 자세한 결과를 확인할 수 있다. <https://service.gakujo.ne.jp/jinji-library/report/24saiyo-report/>

신졸채용제도의 반대편에 서 있는 제도가 아니라 그것과 높은 정합성을 유지하는 일본의 인턴십은 여러 측면에서 타 국가의 인턴십과 매우 다른 형태로 진화했다. 그중 가장 두드러지는 부분이 인턴십 기간과 내용이다. 대형 IT서비스 기업에서 신졸채용담당자로 일하는 D#3은 다음과 같이 일본식 인턴십의 독특한 성격을 그 배경과 함께 설명했다.

“지금 일하는 회사에서는 5일짜리 인턴 프로그램을 운영하고 있고 전에 있던 회사는 하루짜리 인턴십을 했어요. (Q. 하루 가지고 직무 체험이 가능한가요?) 미국이나 한국의 인턴십을 상상하시면 안 됩니다. 일본 인턴십은 인재를 사전에 짚해내기 위한 형식적인 행사에 불과해요. 실무를 시키는 게 아니라, 심지어 복사도 안 시킵니다. 팀으로 나눈 후에 그냥 팀별로 프로젝트 하라고 놔둬요. 밥 챙겨 먹이고, 딱히 프로젝트를 평가하지도 않아요. 중요한 것은 먼저 ES를 확보하는 것이니까. 인턴십 참가 ES 받는 순간 목표 달성이죠.” (면접자 D#3)

D#3이 얘기한 초단기-프로젝트 수행 중심의 인턴십 설명은 면접조사에 참가한 학부 3~4학년 학생들의 경험과도 일치했다. 총 5회의 인턴십에 참가했던 4학년 학생은 “뭔가를 배운다기 보다는 처음보는 친구들과 과제를 하는 느낌”(S#8)으로 인턴십을 회상했다. 인턴십의 초단기성은 아래 조사에서도 확인할 수 있다. 하루짜리 인턴십이 다수를 차지했고 심지어는 반나절 인턴십도 상당한 비율을 차지했다.

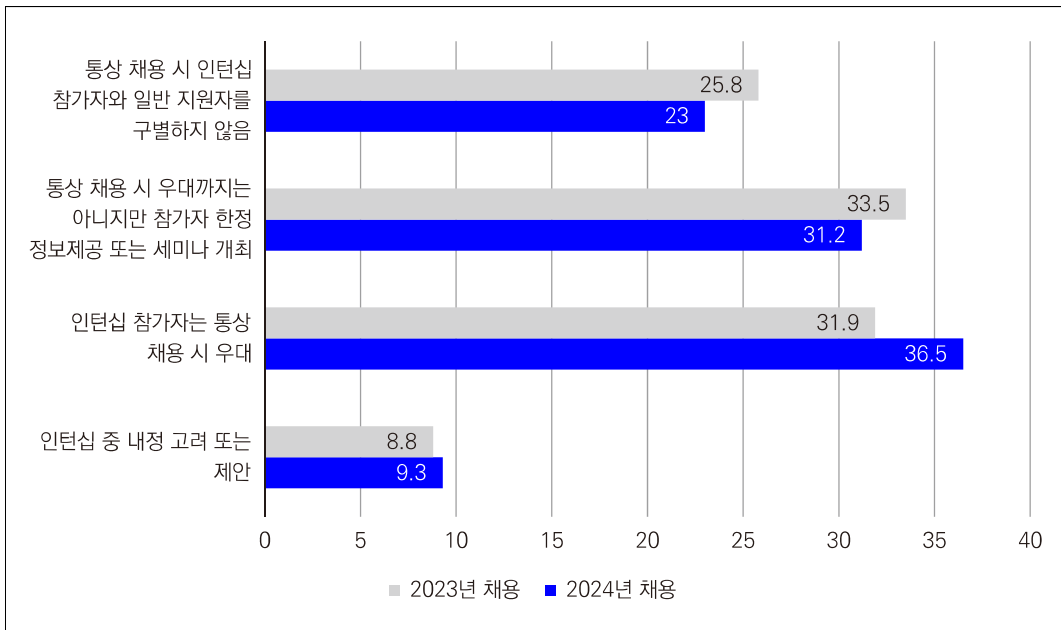
[그림 6] 실시 형식별 인턴십 기간



자료 : HR총연, 「2023~24년 신졸채용동향 조사」, 19)

최근 확산 중인 인턴십의 또 다른 특징은 이른바 채용직결형의 증가이다. 다시 말해 인턴십 참가자에게 바로 내정을 제안하거나 취할규칙에 따른 전형기간이 시작되었을 때 내정을 주는 방식이다. 앞서 자사의 인턴십 방식을 설명한 D#3은 현재 재직하는 IT서비스 대기업이 인턴십 참가자의 70~80%에게 내정을 준다고 밝혔다. 그녀의 업무 중 하나는 인턴십이 끝난 후 참가자들과 연락을 이어가면서 자사에 ES를 내도록 권유하고, 내정 수락까지 끌어내는 것이었다. 채용 직결형 인턴십의 증가는 여러 조사에서도 확인할 수 있다. 아래 그림이 그중 하나의 결과이다.

[그림 7] 인턴십의 채용연결 여부



자료: 주식회사 학정(学情), 「2024년 신졸채용현황」.

조사의 시차가 불과 1년 간격임에도 몇 가지 점에서 차이가 두드러진다. 2023년 채용에서는 ‘통상 채용 시 우대까지는 아니지만 인턴십 참가자 한정 정보제공이나 세미나를 실시하고 있다’는 답변이 가장 많았다. 하지만 올해 조사에서는 ‘인턴십 참가자를 통상 채용 시 우대’한다는 답변이 1위를 차지했다. 자사 인턴십 참가 여부를 통상 채용 시 고려하지 않는다는 답변은 반대로 줄어들었다. 인턴십 기간 또는 직후에 내정을 주는 것은 현 취할규칙에 명백히 위반되는 행위지만 10%에 가까운 기업이 이미 그렇게 시행 중인 점을 확인할 수 있다.

19) 2023년 신졸채용을 실시한 기업의 인사책임자 또는 신졸채용담당자를 대상으로 2022년 12월에 실시한 조사로 182개 기업이 참가했다. 자세한 결과는 다음 URL에서 확인할 수 있다. <https://hr-souken.jp/research/40921/>

이처럼 인턴십을 통해서 정부 주도 취할규칙을 우회하는 기업이 늘어남에 따라 과거 취업협정 개정에서 반복된 바와 같이 신졸채용시장 행위자들은 ‘일본화된’ 인턴십을 제도적 틀 안으로 받아들였다. 일정한 조건을 충족시킬 경우, 인턴십에서 얻은 신졸 구직자의 정보를 채용전형에 이용할 수 있도록 허용하기 시작한 것이다. 지난 2022년 4월 경단련과 대학이 함께 하는 산학협의회는 다양한 방법으로 실시되던 인턴십을 네 가지로 유형화하고, 그중 특정 조건을 충족하는 유형만 ‘인턴’으로 제도화하는 보고서를 제출했다. 이는 유관부서(문부과학성, 후생노동성, 경제산업성)의 협의를 거쳐 공표되었다.

하지만 내년부터 시행되는 공식화된 인턴십 제도의 실효성에 대해서는 부정적인 의견이 많다. 취업협정과 마찬가지로 강제성이 없기 때문이다. 그렇지만 ‘인턴십 제도화’ 공표는 기업들이 사활을 거는 신졸채용이라는 게임의 규칙을 다시 한번 판올림함으로써 빠르게 진행되는 외부환경 변화에도 불구하고 게임 자체가 지속되도록 하는 효과를 가진다고 볼 수 있다. 그런데 일본 내에서도 이에 대한 가치판단은 엇갈린다. 신졸노동시장의 구매의연한 제도가 지속되는 것에 대한 탄식, 반대로 선진국 중에서 거의 유일하게 코로나19 국면에도 청년실업이 큰 문제가 되지 않았던 것에 대한 안도가 교차한다. 이어지는 결론에서는 이러한 일본의 사례가 우리나라의 청년노동시장에 시사하는 함의를 논의한다.

V. 결론 및 토의

본 글은 발전국가 시기부터 현재까지 일본 공채 제도의 재생산과 변용의 양상을 살펴봄으로써 그것이 현시점에서 갖는 의미를 이해하고, 전망을 제시하고자 했다.

다른 모든 제도가 그렇듯 일본의 신졸일괄채용은 원형에 머물지 않고, 사회경제적 변화와 조응해 진화해왔다. 필자는 신졸채용시장의 제도적 틀이자 신졸채용을 둘러싸고 서로 다른 이해관계를 가진 정부-재계-교육계가 협상하는 제도적 장으로서 취업협정이 진화해 온 양상을 분석했다. 이를 통해 공채 제도가 경기변동에 대응해서 보인 유연성(또는 회복탄력성)을 확인할 수 있었다. 이어서 신졸채용제도가 재생산되는 배경과 기제를 구체적으로 살펴봤다. 신졸채용 제도가 뿌리를 내렸던 발전국가 시기와 현재 노동시장의 공통점은 인력 부족이다. 전자는 고도경제성장기에 기업의 폭발적인 성장에 따른 노동시장 수요 급증을 배경으로, 후자는 인구구조의 변화에 따른 노동시장 공급의 감소를 배경으로 한다는 점에서 차이가 있지만, 그것이 신졸채용에 미치는 영향은 유사하다고 볼 수 있다.

취업협정을 기반으로 한 일본의 신졸채용제도는 외부조건 변화로 인해 노동시장 행위자들이

직면해야 하는 노동시장의 불확실성을 어느 정도 해소해주는 기능을 수행한다. 그 결과 기업은 채용 비용과 이직률을 최소화할 수 있고, 신졸 구직자는 정해진 기간에 균질화된 방법으로 구직에 임할 수 있으며, 정부는 청년 실업률을 낮은 수준으로 유지할 수 있다. 물론 인구구조 외에 IT 기술의 발전 및 국제화와 같은 다른 사회경제적 요인의 변동을 고려하면 이러한 신졸채용제도는 시대에 뒤떨어진 것으로 보일 수도 있다. 하지만 현시점에서 일본의 신졸채용제도는 분명 노동시장 행위자들의 서로 다른 이해관계를 두루 만족시키는 제도적 틀로 기능하고 있고, 그것은 제도 재생산의 가장 큰 동력으로 작동한다.

최근 진행 중인 인턴십의 일본적 제도화는 신졸채용제도의 재생산 과정을 잘 보여준다. 다른 국가의 사례와 비교해 봤을 때 일반적으로 인턴십은 신졸채용과 배치되는 제도라고 할 수 있다. 하지만 일본식 인턴십은 신졸채용제도의 뿌리를 흔드는 대안적 채용방법이 아닌 오히려 그것을 강화시키는 기제로 현지화되고 있다. 이러한 제도적 변용을 통한 신졸채용제도의 재생산 양상은 공채와 수시채용을 이분법이 아닌 연속체로 바라보고 분석해야 할 필요성을 제기한다.

끝으로 일본의 신졸채용제도가 한국의 청년노동시장에 시사하는 함의를 논의하고 글을 마무리하고자 한다. 공채-수시 채용을 연속체로 본다면, 공채 제도를 다양한 요소가 유기적으로 연결된 사회적 구성물로 볼 수 있다. 경기변동이나 기술의 변화 같은 외부환경 변화에 조용하여 제도의 부속 요소가 일정 범위 내의 변이를 일으킴으로써 노동시장 행위자들의 이해관계를 재정렬하는 것이 일본 공채 제도의 진화 양상이었다. 하지만 그러한 과정에서도 제도의 중핵을 차지하며 동질성을 유지하고 있는 요소를 꼽자면 기업이 미숙련 인력을 선발해 교육·훈련을 제공하는 '집단적 숙련개발 과정'이라 할 수 있다. 반면, 우리나라의 경우 공채 종말 담론의 부상과 함께 숙련 형성의 책임이 오롯이 개인에게 전가되는 경향이 두드러진다(노성철·이찬우, 2021). 특히 이 과정은 노동시장 행위자 사이의 어떠한 사회적 논의나 합의 없이 기업의 주도로 진행됐다. 일본보다 빠른 속도로 인구구조의 변화가 일어나고 있는 한국에서 '공채의 종말'이라는 제도적 변화가 과연 사회경제적 지속가능성을 담보하는 것인지에 대한 고민과 논의가 필요한 시점이다. [KLI](#)

[참고문헌]

노성철·이찬우(2021), 「숙련의 사회적 구성과 구별짓기: SW 개발자 집단 내부의 이질적 경력 서사에 대한 연구」, 『산업노동연구』 27(2), pp.91~131.

- 福井康貴(2016), 『歴史のなかの大卒労働市場』, 勁草書房.
- 中島弘至(2018), 「新卒労働市場の制度論的分析: なぜ就職協定(就活ルール)は守られないか」, 『東京大学大学院教育学研究科紀要』 57, pp.95~102.
- 平野秋一郎(1991), 「就職協定の歴史と今日の採用活動状況」, 『季刊労働法』 159, pp.75~85.
- 松崎芳伸(1982), 「産業界の取り組みについて」, 『大学と学生』 8月号, pp.44~48.
- 内閣府国民生活局(2006), 「企業の採用のあり方に関する調査」, <https://ssjda.iss.u-tokyo.ac.jp/Direct/gaiyo.php?lang=jpn&eid=0546>
- 安田宏樹(2023), 「日本企業の新規学卒者の位置づけに変化はあるか」, 『日本労働研究雑誌』 65(7), pp.50~61.
- JILPT(2008), 「企業における若年層の募集・採用等に関する実態調査」, JILPT 調査シリーズ No.43, <https://www.jil.go.jp/institute/research/2008/043.html>
- _____ (2018), 「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)」, JILPT 調査シリーズ No.184.
- Matsumoto, S.(2017), “Recruitment and Hiring in Japan,” *Japan Labor Issues* 1(2), pp.26~31.
- Nagano, H.(2014), “Trends in corporate hiring of recent graduates: focus on developments since the global financial crisis,” *Japan Labor Review* 11(2), pp.23~36.