

노동정책연구
2020. 제20권 제2호 pp.73~103
한국노동연구원

연구논문

NCS 직무중심 채용제도의 활용요인과 고용성과에 미치는 영향에 관한 연구*

홍종윤*
장홍**

정부는 2015년부터 공공기관을 중심으로 국가직무능력표준(NCS) 기반 능력중심 채용(이하 NCS 직무중심 채용)을 도입하였다. 이러한 배경에는 기업들이 직무경험이나 능력이 부족한 신입사원을 채용하기보다 직무역량이 우수한 경력사원을 뽑기 시작하면서다. 기존 연구에서는 NCS를 활용한 채용시스템 운영실태나 도입결과에 대한 연구가 주로 이루어졌다. 이에 본 연구는 기업들의 NCS 직무중심 채용제도 활용요인을 효율임금이론과 자원기반이론을 통해 실증하는 데 목적을 두고 있다. 더불어, NCS 직무중심 채용제도를 활용하는 기업의 고용성과인 신규 정규직 채용률, 신규 경력직 채용률 및 자발적 이직률을 통해 제도의 효과성을 살펴보고자 한다.

본 연구가 활용한 자료는 2013년, 2015년, 2017년 「사업체패널조사」 자료이며, 제도의 활용요인을 분석하기 위해 2013년과 2015년 자료를 사용하여 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 또한 2015년과 2017년 자료를 통해 본 제도의 고용성과를 실증하였다. 분석결과, 효율임금에서 제시하는 바와 같이 동종업계 내 임금수준이 높을수록 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높게 나타났다. 반면 핵심인재에 대한 개별 인사관리를 보유한 조직인 경우 NCS 직무중심 채용제도와는 아무런 영향이 없는 것으로 확인되었다. 추가적으로 본 채용제도를 활용하는 기업은 신규 정규직 채용률과 자발적 이직률에는 부정적인 영향을 미치는 것을 분석되었다. 본 연구는 이러한 분석결과를 바탕으로 이론적, 정책적, 실무적 시사점을 논의하였다.

핵심용어 : NCS, 직무중심 채용제도, 효율임금, 핵심인재 인사제도, 고용성과

논문접수일: 2020년 1월 28일, 심사의뢰일: 2020년 2월 3일, 심사완료일: 2020년 4월 13일

* (제1저자) 한국노동사회연구소 연구원(hjy2023@naver.com)

** (교신저자) 한양대학교 경영학과 박사과정(bleess_jh@naver.com)

I. 서론

최근 무한경쟁 글로벌 시대를 맞이하여 국가경쟁력 향상과 유지를 위해 우수한 인재육성 및 확보의 필요성이 그 어느 때보다도 중요해졌다. 산업현장과 기업에서 직무를 수행하는 데 필요한 능력을 갖춘 인재를 육성해야 한다는 요구가 계속되면서 정부는 2015년부터 공공기관을 중심으로 국가직무능력표준(NCS) 기반 능력중심 채용(이하 NCS 직무중심 채용)을 도입하였다. 이를 통해 채용하고자 하는 직무를 분석한 직무기술서를 공개하고 구조화된 면접을 통해 직무능력을 평가하여 실력(직무능력)에 대한 공정한 평가가 이루어질 수 있도록 노력하여 왔다(고용노동부, 2019).

전통적인 채용제도인 스펙중심 채용제도에서는 기업이 직무분야에 대한 구체적인 설명과 요구수준에 대한 기준이 없어, 획일화된 입사지원서와 자기소개서 항목을 구직자에게 요구하였다. 일자리 경쟁이 치열해진 노동시장에서 대학교육은 산업현장의 기대수준을 따라가지 못하고 있고, 노동시장과 교육·훈련과정의 만성적 불일치는 신규인력인 대학생이 자신이 우수한 인재임을 스스로 증명하기 위해 무분별한 스펙쌓기 경쟁에 몰입할 수밖에 없었다(이종찬·박지현, 2015).

이러한 스펙경쟁은 구직자들로 하여금 과도한 비용을 수반하게 할 뿐만 아니라 노동시장 진입을 지연시키는 단점도 있다. 이에 정부는 이러한 사회적 인식의 심각성을 인지하여 불필요한 스펙보다는 직무적성이나 능력을 통해 채용시장에서 취업을 촉진하려는 정책을 펼치고 있다. 고용노동부의 핵심직무역량평가모델이 있으며 최근의 NCS 채용 기반 정책도 직무중심의 채용확산을 위한 대표적인 정책이다(이상준·변숙영, 2016).

최근 기업도 스펙으로 인재를 채용하기보다 직무에 맞는 인재를 뽑는 추세로 돌아섰다. 기업들의 최근 채용트렌드는 직무중심 채용이다. 실제 경영자총협회 『2017년 신입사원 채용실태 조사』를 보면, 정기채용에 있어 직무별 채용 비중이 2015년 41.2%에서 2017년 45.0%로 증가하였다. 반면 통합채용 비중은 2015년

〈표 1〉 기업규모·산업별 신입사원 정기채용

(단위: %)

		기업규모		산업		전체
		300인 이상	300인 미만	제조업	비제조업	
통합 채용	2015	76.6	43.6	56.9	62.2	58.8
	2017	67.9	41.9	51.5	57.7	55.0
직무별 채용	2015	23.4	56.4	43.1	37.8	41.2
	2017	32.1	58.1	48.5	42.3	45.0
전체		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

주: 2015년, 2017년 경영자총협회 신입사원 채용실태 조사를 연구자가 정리함.

58.8%에서 2017년 55.0%로 감소하였다. 하지만 표면적으로는 통합채용에서 직무별 채용으로 바뀌었을 수 있으나, 일부 기업에서는 일부 분야만 선별·적용하고 있을 가능성도 배제할 수 없다. 예를 들어, 기업들이 입사지원서, 직무기술서, 면접방법 등을 직무중심으로 선별하여 적용하였을 수 있다. 이러한 부분을 고려하여 직무중심 채용 확산에 적용가능성을 제고할 필요가 있다(박성재·성현, 2015)

그동안 NCS 채용과 관련된 연구들을 살펴보면, 김진실·정형철·김연식·조양래(2015)는 NCS를 활용한 채용시스템 운영실태에 대해 연구하였다. 분석결과, 사전에 직무에 대한 이해가 있는 신입직원들은 조직이해도가 높았고, 모든 스펙보다는 직무에 도움되는 스펙만이 취업에 도움이 된다는 결과를 보여주었다. 손배원·최진혁·안성익(2015)은 NCS를 한국산업인력공단 채용시스템에 도입한 결과를 분석하였다. 분석결과, NCS에 기반을 두어 채용한 해당기관은 직무적합성, 조직적합성이 높은 인재를 선발할 수 있었다. 또한 직무와 관련 없는 스펙은 실제 취업 시 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

정리하면, 기존 연구들은 어떠한 개별 근로자가 조직이해도, 직무적합성, 조직적합성 등 NCS에 의해 채용되는지를 연구하였다. 하지만 기업단위에서 왜 기업들이 NCS 직무중심 채용제도를 활용하는지에 대한 설명은 부족하였다. 또한 NCS 채용제도가 신규 채용과 기업의 경력직 선호 등과 같은 고용성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석도 미비하였다.

이에 본 연구는 효율임금이론, 자원기반이론을 통해 NCS 직무중심 채용제도

의 활용요인을 이론적으로 논의한 후, 신규 정규직 채용률, 신규 경력직 채용률 및 자발적 이직률을 통해 NCS 직무중심 채용제도의 성과를 살펴보겠다. 이를 통해 실제 기업들이 어떠한 환경에서 직무중심 채용제도를 활용하게 되고, 어떠한 고용성과를 가지게 되는지 예상해볼 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 먼저 NCS 직무중심 채용제도의 개념과 한국 채용제도의 흐름을 살펴본다. 이어서 한국 노동시장 맥락에서 영향을 미칠 수 있는 주요 요인들을 이론적으로 설명하고, 논의하여 실증분석을 통해 검증한다. 마지막으로 분석된 결과를 바탕으로 합리적인 NCS 채용제도를 활용할 수 있는 방안을 모색하고, 이론적, 정책적, 실무적 시사점을 통해 정리하는 순서로 진행하고자 한다.

II. NCS 직무중심 채용제도의 개념과 흐름

1. NCS 기반 능력중심 채용의 개념 및 배경

국가직무능력표준(NCS: National Competency Standards)은 산업현장에서 직무를 수행하기 위하여 요구되는 기술, 소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화한 것을 말한다(김주섭, 2014). 초기 NCS 정책 추진의 배경에는 IMF 금융위기 이후 경제성장이 뉴노멀 시대로 돌입한 후, 노동수요의 상승은 제한적이었으나 공급차원의 대졸자는 상대적으로 많음과 동시에 노동시장에서의 인력수급 불일치, 학교교육으로부터 노동시장으로 이행의 효율성 저하 등의 문제가 누적되어 왔다는 점이 주요 배경이라 할 수 있다(김주섭, 2017).

일반적으로 NCS 기반 능력중심 채용은 채용 대상 직무를 NCS 기반으로 분석하고, 그 결과를 바탕으로 해당 직무의 상세 내용 및 직무능력의 평가기준을 정하여 사전에 명확한 기준을 토대로 인재를 선발하는 채용방식을 의미한다(배창욱·김정우, 2016). 기업들이 NCS 기반 직무중심 채용제도를 시행하는 이유는 다음과 같다. 먼저, 직무중심 채용을 통해 채용단계부터 근로자들이 조직에서 수행해야 하는 업무의 내용을 구체적으로 받아들여지게 되어 자신의 전문적 직무분야의 전문가가 되기 위한 노력을 할 수 있다(송민수, 2017). 둘째, NCS

직무중심 채용을 통해 선발하고자 하는 직위와 관련된 자격을 갖춘 지원자들의 수를 줄여 기업이 원하는 인적자원을 선택할 수 있고, 지원자들 중 입사 후 성과를 낼 수 있는 가장 적합한 인재를 선택하는 의사결정을 도출할 수 있다(송민수, 2017; 이승철·어수봉, 2017).

NCS에서 평가하는 능력은 직업기초능력과 직무능력평가가 있다. 직업기초능력은 일반적으로 의사소통능력, 수리능력, 문제해결능력, 자기개발능력, 자원관리능력, 대인관계능력, 정보능력, 기술능력, 조직이해능력, 직업윤리 등 10개 영역으로 구성된다. 직업기초능력을 평가하는 이유는 인성을 바탕으로 자신의 업무에 대한 책임감과 성실함을 갖추어 조직에서 무리 없이 업무를 수행하는 자를 채용하기 위함이다(양영근·정원희, 2014). 직무능력평가는 직업상황, 기초직업능력, 행동중심의 세 가지 항목을 바탕으로 문항을 평가한다. 직무능력평가는 모집분야별 직무와 NCS를 비교분석하여 지원자가 필수적으로 갖추어야 할 직무능력을 객관적으로 평가하는 방법이다(서용수·최승영, 2017).

2. 한국 채용제도의 변화과정

우리나라 기업들의 채용제도를 시대별 흐름에 따라 살펴보면 다음과 같다. 대규모 공채가 본격적으로 시작된 1980년대부터 2000년대까지는 스펙중심의 채용이 일반적이었고, 일부 역량기반 채용방법이 도입되기 시작했다. 1980년대 한국 대기업의 채용패턴은 일자리 대비 많은 구직자들을 선발하기 위해 양적으로는 대규모 채용인 ‘그물형 채용’ 방식이 불가피했으며, 질적으로는 우수한 인력을 확보해야 하는 양면성을 지닌 시대인 만큼 정기공채와 더불어 영어, 전공, 적성 등 필기시험을 통해 신규인력 선발시험으로 치러져 공채문화에 큰 변화가 있었다(류동희·이종구·김홍유, 2012).

1990년대의 경우 IMF 금융위기를 기점으로 한국 대졸 취업시장은 크게 슬럼프화되는 양상을 보여주었다. 기존 대규모 정기공채의 패턴에서 소수, 수시 채용으로 변경되었다. 즉 기존의 대규모 인력을 뽑기 위해 사용하던 ‘그물형 채용’ 방식을 ‘낚시형 채용’ 방식으로 변화시키면서 대졸 구직자들의 입사장벽은 더욱 높아지게 되었다(전국경제인연합회, 2003; 한국경영자총협회, 1995). 추가적

으로 1995년을 기점으로 삼성·현대·LG 등 대기업들이 기존에 사용하던 필기시험을 없애고, 기업 자체의 인적성검사를 도입하기 시작했다(이종구·김홍유, 2010).

2000년대로 넘어오면서 한국 기업들의 채용패턴이 다각화되면서 전형방식, 필기방식, 면접방식, 인재상 등 전 영역에 걸쳐 새로운 기업들이 다양하게 적용되었다. 예를 들어, 캠퍼스 리크루팅, 인턴십 제도 등 다양한 방식으로 우수한 인력을 모집하고자 노력하였다. 또한 필기전형에 있어서 거의 모든 기업들이 인적성검사를 도입하였다. 면접방식에 있어서도 토론면접, 발표면접, 임원면접 등이 중심이 되었고, 외국어 면접은 토익과 같은 공인점수로 대체되었다(류동희·이종구·김홍유, 2012; 이종구·김홍유, 2010). 정리하면 좀 더 우수한 인재를 채용하고자 기업들은 보다 복잡한 채용절차를 도입하였다고 할 수 있다.

2010년대에 들어서는 직무능력 중심 채용제도인 NCS 기반 채용과 블라인드 채용이 본격화되었다. 2015년 정부주도로 NCS 기반 채용제도가 본격적으로 시작되었다. 또한 2017년 정부주도로 채용에 있어서 차별금지에 목적을 둔 블라인드 채용이 도입되기 시작하여 대기업뿐만 아니라 중견·중소기업으로 확산이 진행 중이다(이종찬·이종구, 2018). 하지만 여전히 직무수행과 무관한 각종 스펙에 대한 정보수집이 이루어져 직무별 최적의 인재를 선발하지 못하는 채용과정의 효과성 문제, 교육훈련 및 채용비용의 증가에 따른 비효율성의 문제 등이 지적되고 있다(장주희, 2016).

〈표 2〉 한국 채용제도의 변화과정

시기	주요 내용
1980년대	직무와 관계없는 기업단위 모집, 대기업 중심의 대규모 공채
1990년대	대기업 중심으로 역량기반 채용 도입 시작, 직무 인·적성검사 도입
2000년대	대기업 중심의 역량기반 채용과 과학적 평가기법의 확산 입사지원서 간소화 추세 확산
2010년대	직무능력중심 채용 확산(NCS & 역량기반), 공공기관 블라인드 채용 전면 도입과 민간기업으로 확산 진행 중

자료: 이종찬·이종구(2018)이 정리한 내용을 인용함.

Ⅲ. 이론적 배경 및 논의

1. 효율임금이론

효율임금이론은 근로자의 생산성이나 효율성을 향상시키기 위해 시장에서 결정되는 임금보다 더 많이 지급해야 한다고 주장하는 이론이다. 기업들은 근로자들로부터 적정수준의 노력을 이끌어내기 위한 보상제도로써 효율임금을 택할 가능성이 높다. 관리·감독이 어려운 상황에서 임금을 낮춘다면, 노동자들의 태만 때문에 오히려 기업은 손실을 보게 된다(Yellen, 1984; 조우현·황수경, 2016). 따라서 기업들은 시장에서 제공되는 임금과 유사하거나 높을 가능성이 있다.

일반적으로 근로자들은 노동시장에서 높은 임금을 얻기 위해 경쟁하고, 임금은 근로자의 교육수준보다는 직무단위에서 결정될 가능성이 높다(Thurow, 1975). 왜냐하면 기업입장에서 직무분석을 활용하여 인적자원관리를 수행한 기업이 그렇지 않은 기업보다 상대적으로 인당 매출액이 높았다(김재원·유규창, 2016). 더불어, 성과배분 역시 직무에 따른 보상관리도 용이하다.

직무단위로 인력을 채용할 경우 임금이 높은 고숙련자를 채용할 가능성이 높다. 근로자는 자신의 업무를 높은 수준의 숙련이 요구되는 업무라고 인식하면, 거기에 상응하는 인사상의 이익을 기대하고 공정하게 평가하기를 기대한다(오혜·우상범, 2017). 특히 직무에 대한 높은 임금 설정은 NCS 기반의 인사제도 도입을 통해 근속연수의 단순한 증가로 숙련향상을 인정하지 않고, 객관적인 숙련향상 지표로 근로자를 평가하므로, 고숙련 근로자들의 평가와 임금체계에 대한 공정성 지각이 높아진다(김주섭·김세움·정동관·박의경, 2014). 고숙련이 높은 임금으로 이어진다는 것이 근로자들로 하여금 합리적이게 받아들여진다.

이러한 직무에 맞는 인사관리를 하기 위해서 직무분석이 선행되어야 한다. 직무분석(Job analysis)은 직무수행자가 담당하는 직무내용의 요소, 작업특성,

요구되는 숙련, 의무, 책임 등을 상세하게 조사하는 것이다(Harvey, 1991). 직무가 제대로 정의되어 있으면 각각의 직무수행 요건에 적합한 인재를 배치하여 활용할 수 있기 때문에, 누가 그 직무를 수행하든 유사한 결과의 도출이 가능하다고 가정한다(Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

또한 직무분석을 활용한 직무중심 인사관리하에서는 명확한 업무부여 및 직무에 적합한 인재확보가 가능하고 직무의 과학적인 분석과 효율적인 설계를 통한 적정인력의 산정, 직무 자격조건에 적합한 인력의 배치, 직무정보에 기반을 둔 합리적이고 공정한 인사, 조직구성원의 직무 전문성 강화가 이뤄질 수 있다. 이는 궁극적으로 직원 개개인의 성과를 최대한 끌어내어 조직성과를 향상시키는 데 기여할 수 있다(김재원·유규창, 2016).

가설 1 : 임금수준이 동종업계 평균에 비해 높은 기업일수록 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높을 것이다.

2. 자원기반이론

기업이 보유하고 활용할 수 있는 많은 자원이 있지만 지속적 경쟁우위를 달성하기 위해서 인적자원 혹은 인적자본이 중요한 요인으로 다뤄지고 있다(Richard, 2000; Pfeffer, 1994). 즉 동종업계 내에서 다른 기업과의 차이를 만들 수 있는 자원으로 ‘인적자원’을 말할 수 있다(Barney, 1991; Oh, Kim & Van Iddekinge, 2015). 기업은 핵심인재를 정의하고 이를 확보하기 위해 많은 채용 프로세스를 통해 인원을 선발하고, 우수한 인적자원을 보유 및 유지하고자 한다. 이를 위해 과거 대규모 공개채용의 형식에서 최근의 NCS를 기반으로 하는 직무중심 채용의 형태가 확산되고 있다. 이러한 채용시스템의 변화는 조직의 자원기반 관점에서 설명될 수 있다.

조직에서 자원이란 유·무형의 형태를 말하고 있으며 이와 함께 조직의 경쟁우위를 다루고 있다. 좀 더 구체적으로 보면, 조직에서 보유하고 있는 자원은 가치가 있어야 하며, 모방이 불가능하고 희소성이 있어야 하며 대체가 어려울수록 경쟁우위를 확보할 수 있다. 일반적으로 조직은 외부환경의 변화에 대응하기 위한 유·무형의 자원을 모두 가지고 있는 것이 아니기 때문에 조직의 내

부 자원에 대한 분석을 바탕으로 외부에서 필요한 자원을 확보, 구성 등의 활동이 중요하게 다루어지고 있다(Teece, Pisano & Shuen, 1997).

특히 인적자원 측면에서 변화하는 환경에의 대응, 경쟁우위 확보 등을 위해 역량이 있는 인재를 채용하기 위한 방안이 논의되고 있으며, 직무를 기반으로 한 채용이 활발하게 논의되고 있다. 이러한 논의는 우리나라 채용시장 환경뿐만 아니라 조직의 핵심인재를 확보하는 방안에 변화를 주고 있다. 이러한 변화에서 볼 수 있듯이 국내외의 많은 기업들이 직무에 대한 경력경로를 구체적으로 설정하여 구성원이 해당 직무의 전문가로서 양성될 수 있도록 제도를 운영하고 있다(이진구 외, 2016; 배성오, 2011). 즉 조직에 있어서 핵심인재 확보는 구체적이고 체계적으로 구성되어 있다. 하지만 조직 내에서 제도로 운영되는 것은 많은 비용과 시간이 소요되는 측면이 있으며, 핵심인재의 이직, 비적합인원 등의 높은 위험성을 가지고 있다. 직무에 기반을 둔 채용절차는 조직의 핵심 직무에 적합한 인재를 선발할 때에 소요되는 비용을 감소시킬 수 있으며, 인적 자원의 배치 및 교육에서 발생하는 시간 및 비용적 측면에서 좀 더 효율적으로 접근할 수 있다.

세부적으로 조직에서 핵심인재를 확보할 수 있는 방식은 내부노동시장과 외부노동시장을 활용하는 두 가지 측면을 볼 수 있다. 내부노동시장을 통한 핵심인재 확보는 조직 구성원이 직급이 상승함에 따라 지원되는 역량개발 혹은 경력개발 프로세스를 바탕으로 육성되는 과정을 바탕으로 핵심인재를 선발한다. 하지만 외부노동시장을 통한 핵심인재 확보는 조직에 필요한 전문인력을 조직 외부에서 탐색 및 고용하는 것을 의미한다(김현동·성상현, 2011). 핵심인재 육성의 관점은 내부노동시장에서 바라보는 관점으로 볼 수 있다. 하지만 직무라는 특성은 외부노동시장에도 적용된다.

두 노동시장에서 확보되는 핵심인재의 바탕을 살펴보면 조직의 직무에 따른 특성이 반영된다는 것이다. 즉 우수한 인재 확보의 핵심은 조직의 가장 핵심적인 직무를 수행하는 인력을 확보하는 것으로 볼 수 있다. 이는 조직 내 경력경로 프로세스에서도 기반이 되는 것이고, 외부 시장에서 전문성을 갖춘 인재를 찾는 기준으로도 활용될 수 있다. 이는 기업의 핵심인재가 일반적으로 상위 관리자급(부장 이상)을 대상으로 논의되는 상황에서 좀 더 포괄적이고 장기적인

관점에서 다를 수 있는 논의를 제시한다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2 : 핵심인재를 위한 별도의 인사제도가 있는 기업은 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높을 것이다.

3. NCS 직무중심 채용과 고용성과

인사관리 측면에서 보면 우수한 인재육성은 우수한 인력을 채용하는 것에서 출발한다. 채용 후 지속적인 교육훈련을 통해 필요한 전문지식과 기술을 습득시키고, 장기근속을 유도하여 기술 숙련과 신기술을 개발시키며, 타 기업으로 인재가 유출되는 것을 방지하는 등 채용, 관리, 이직까지 인력흐름의 전 과정에 걸쳐 이루어지는 것이다. 채용전략은 우수한 인적자원의 확보를 목표로 하고 있다. 여기서 우수한 인적자원이란, 입사 후 뛰어난 직무성과를 내어 회사에 많은 기여를 할 수 있는 사람을 의미하는데, 단순히 우수한 사람을 확보하는 것만으로는 부족하고 시간적으로 적시에 경쟁사보다 빨리 채용 결정을 내리는 것까지 목표로 하고 있다(정범구 · 이재근, 2002)

직무중심 채용이 기업의 고용성과에 미치는 영향은 다음과 같다. 먼저, 기업 외부요인으로 법·제도, 경제상황, 시장수요, 산업구조 등이 있다. 둘째, 기업 내부요인으로 근로시간, 경영체제, 인사관리제도 등이 있다(윤윤규, 2013). 직무중심 채용제도는 내부요인으로 채용단계부터 근로자들 자신이 조직에서 수행해야 하는 업무의 내용을 더욱 구체적으로 받아들이게 되어, 자신의 직무분야의 전문가가 되기 위한 체계적인 노력을 할 수 있다(송민수, 2017).

최근 기업들이 경력직 근로자들을 선호하는 이유는 다음과 같다. 먼저, 신입 사원에서 시작하여 대리, 과장, 부장 등 중간직급에 도달한 대부분의 경력직 근로자들은 가장 생산성이 높으면서 임금수준도 상대적으로 낮다는 점이 있다. 또한 이런 경력직들은 높은 소득과 더 나은 근로조건을 지향하여 끊임없이 직장 매칭을 시도하기 때문에 기업들은 핵심인력을 보전하기 위해 다양한 인적자원제도를 활용하고 있다(나영선, 2013). 정리하면 직무중심 채용이 채용전략으로서 신규 및 경력직 채용에 제대로 활용된다면, 단순히 우수한 인력을 채용하는 것이 아니라 직무에 적합한 인력을 채용하여 자신의 직무분야의 전문가

(specialist)로 기업차원에서 성장시킬 수 있다.

이에 관련된 연구를 보면, 김안국(2014)은 「인적자본기업패널조사」를 활용하여 기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책을 분석하였는데, 서로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 기업의 숙련제고정책은 기업의 정규직 고용에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 기업이 제공하는 교육훈련이 정규직 고용을 늘리기 때문에 고용의 질을 높이는 데 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 오승환·장필성(2019)는 정부 R&D 지원이 기업의 고용에 미치는 효과를 분석하였다. 분석결과, 정부의 R&D 지원은 수혜기업의 양적 고용확대에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 고숙련 및 고기술 인력 채용에는 부정적인 효과를 나타내는 것으로 확인되었다.

가설 3 : NCS 직무중심 채용제도를 활용하는 기업은 고용성과가 높을 것이다.

가설 3-1: NCS 직무중심 채용제도를 활용하는 기업은 신규 정규직 채용률이 높을 것이다.

가설 3-2: NCS 직무중심 채용제도를 활용하는 기업은 신규 경력직 채용률이 높을 것이다.

가설 3-3 : NCS 직무중심채용제도를 활용하는 기업은 이직률이 낮을 것이다.

IV. 연구방법

1. 자료소개 및 수집

본 연구는 한국노동연구원의 2013년, 2015년, 2017년 「사업체패널조사」를 활용하여 사업체의 NCS 직무중심 채용제도의 활용요인에 대한 분석(이하 분석 1)과 그에 대한 고용성과에 대한 분석(이하 분석 2)을 진행하였다. 한국노동연구원의 「사업체패널조사」 자료는 우리나라의 노동수요와 고용구조 및 인적자원관리체계 등을 체계적으로 파악할 수 있어, NCS 직무중심 채용과 고용성과

등과 같은 노동시장정책을 분석하는 데 용이하다. 또한 한국 사업체들의 인적 자원관리 및 고용구조를 실증적으로 연구할 수 있다는 장점이 있어 본 연구의 자료로 활용하였다.

2013년 자료는 민간부문 1,656개와 공공부문 119개 사업장이 조사되었고, 2015년 자료는 민간부문 3,331개와 공공부문 100개 사업장이 조사되었으며, 2017년 자료는 민간부문 2,781개와 공공부문 87개이다. 본 연구에서 NCS 직무 중심 채용제도의 활용요인을 분석하는 데 투입된 관측치는 727개이고, 해당 제도의 고용성과를 분석하는 데 사용된 관측치는 1,288개이다.

2. 변수의 정의 및 측정

가. 종속변수

본 연구의 종속변수는 2015년 NCS 직무중심 채용제도와 2017년 고용성과인 신규 정규직 채용률, 신규 경력직 채용률, 자발적 이직률을 투입하였다. 먼저, 2015년 NCS 직무중심 채용제도는 ‘작년 한 해 동안 비경력직 신입사원(정규직) 채용 시 국가직무능력표준(NCS) 혹은 이와 유사한 직무분석에 기반을 둔 채용제도를 활용하였습니까?’ 문항을 활용하였다. 활용한 경우(예) 1, 그렇지 않은 경우(아니오) 0으로 재코딩 하였다. 고용성과는 신규 정규직 채용률은 2017년 말 2017년 신규 정규직 근로자를 2017년 말 전체 근로자에 나누어 백분율을 구하였다. 신규 경력직 채용률도 2017년 신규 경력직 근로자를 2017년 말 전체 근로자에 나누어 비율을 구하였다. 자발적 이직률도 2017년 자발적 이직자를 2017년 말 전체 근로자에 나누어 비율을 측정하였다.

나. 독립변수

독립변수는 2013년 ‘국내 동종업계의 평균 임금수준과 비교할 때 귀 사업장의 임금수준은 어떠합니까?’로 5점 척도이다. 즉 3점 평균을 중심으로 평균보다 낮을 경우 1, 2에 속하고 평균보다 높을 경우 4, 5에 속한다고 할 수 있다(오유·김기승, 2014). 다음 핵심인재 인사관리 변수는 2013년 ‘일반직원들과 핵심인재에 대한 정의가 있습니까?’ 문항과 2013년 ‘핵심인재를 위한 별도의 인

사제도가 있습니까?’ 문항을 합하여 코딩하였다. 핵심인재에 대한 정의가 없다고 응답한 사업체는 핵심인재를 위한 별도의 인사제도를 활용하지 않을 것이라고 가정하여 미도입 사업체로 간주하였다. 따라서 핵심인재 인사제도가 있는 경우 1, 그렇지 않은 경우 0으로 코딩하였다. 2017년 NCS 직무중심 채용제도 변수는 2015년 NCS 직무중심 채용제도와 유사하게 측정하여 투입하였다.

다. 통제변수

통제변수는 산업, 기업연령, 기업규모, 외국인 지분율, 시장경쟁, 노동장비율, 노조유무 등을 사용하였다. 산업의 경우 산업적 특성을 고려하여 기타서비스업을 준거변수로 두고 제조업, 금융보험업으로 구분하였다. 기업연령은 2013년 또는 2015년을 기업 설립연도와 차감하여 로그화하였다. 기업연령이 높을수록 상대적으로 정규직이 많을 가능성이 높고 퇴직연금제도와 같이 다양한 제도를 보유할 가능성이 있다. 기업규모는 2013년 혹은 2015년 말 전체 근로자 수를 로그화하여 투입하였다. 기업규모가 클수록 채용제도나 교육훈련 등에 투자할 수 있는 재정적·물적·인적 조건에 여유가 있고 규모의 경제 효과가 있기 때문이다(강순희, 2010). 외국인 지분율은 0~100%로 기존 변수의 백분율을 그대로 활용하였다. 외국인 지분율에 따라 기업지배구조나 HRM 방향이 크게 달라질 수 있기 때문이다(김안국, 2008). 공공부문은 공공부문인 경우 1, 그렇지 않은 경우 0으로 재코딩하였다. 공공부문은 정부가 도입한 제도를 충실히 이행하는지가 공공기관 평가에 있어 중요하게 작용할 수 있어 통제변수로 투입하였다(고원태, 2019). 직무분석 활용도는 0~6점으로 7점 척도이며, ① 정원 산정, ② 채용/선발 기준, ③ 직무급, ④ 평가지표 개발, ⑤ 교육훈련, ⑥ 임금체계 개편 등으로 구성되어 있다. 해당 문항을 모두 더하여 활용하였는데, 아무 것도 활용되지 않는 경우 0점이고 제도를 모두 도입하는 경우 6점이라고 할 수 있다. 직무분석 활용도가 높을수록 직무중심 관련 제도를 도입할 가능성이 높다. 왜냐하면, 직무분석은 직무중심 인사관리의 기초이기 때문이다(김재원·유규창, 2016). 시장경쟁은 ‘1점 경쟁이 매우 약하다’부터 ‘5점 매우 심하다’까지 5점 척도로 역코딩하였다. 기업의 시장환경에 따라 제품·서비스시장 경쟁정도를 볼 수 있어 통제변수로 투입하였다(노용진·김미란, 2015). 노동장비율은 2013

년 말 전체 근로자 수를 2013년 말 유형자산에 나누어 로그화하였다. 노동장비율에 따라 노동생산성이 최적화되고, 규모가 큰 사업체인 경우 노동장비율이 높기 때문이다. 노조유무는 노조가 있는 경우 1, 그렇지 않은 경우 0으로 더미화 하였다. 노동조합에 따라 고용방향이 달라질 수 있기 때문이다. 예를 들어, 노조의 영향력이 강할수록 직접고용 비정규직 고용을 억제할 가능성이 높다(김정우, 2014).

3. 분석방법

본 연구에서 활용된 종속변수인 NCS 직무중심 채용제도는 ‘예’와 ‘아니오’로 이분형 변수(binary variable)이다. 이분형 변수인 오차의 분포는 정규분포를 가정하기 어렵고, 오차항의 조건부 분산이 동일하지 않기 때문에 등분산성 가정을 위배하므로 선형회귀분석을 적용하는 데 한계가 있다. 또한 종속변수가 이분형 변수일 때 선형회귀분석을 적용할 경우에는 예측값이 1보다 크거나 혹은 0보다 작은 값을 나타내기도 하고, 독립변수의 효과 크기가 과도하게 낮게 추정될 가능성이 있다(Pedhazur, 1997). 따라서 이분형 변수를 투입하는 경우 선형회귀분석을 활용하기보다는 범주형 종속변수와 독립변수 간의 영향력을 통계적으로 추정하기 위해서 ‘로지스틱 회귀분석(Logistic regression)’을 권장한다(홍세희, 2008).

NCS 직무중심 채용제도의 고용성과를 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple regression)을 실시하였다. 「사업체패널조사」 자료는 이상값(outlier)을 내포하고 있어 단순회귀분석에서 비효율적이고 편의를 가진 추정치를 도출하거나 추정치의 분산을 부풀릴 가능성이 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 강건(robust) 회귀분석을 추가로 실시하였다. 강건 회귀분석 추정모형은 이상값에 해당하는 것으로 추정되는 관찰치를 배제하고 분석하는 방법이다. 이를 통해 이상값에 의해 발생하는 비효율성과 편의성을 제거한 추정값을 구할 수 있다(이시균, 2006).

<표 3> 변수의 조작적 정의와 측정

변수명		측정방법	비고
종속 변수	NCS 직무중심 채용제도	2015/17년 NCS 직무중심 채용제도 활용여부 예=1, 아니오=0	
	신규 정규직 채용률	2017년 신규 정규직 근로자 수/2017년 말 전체 근로자 수	%
	신규 경력직 채용률	2017년 신규 경력직 근로자 수/2017년 말 전체 근로자 수	%
	자발적 이직률	2017년 자발적 이직 근로자 수/2017년 말 전체 근로자 수	%
독립 변수	동종업계 임금수준	2013년 국내 동종업계의 평균 임금수준 비교	5점 척도
	핵심인재 인사관리	2013년 핵심인재에 대한 정의와 별도의 인사관리가 있는 경우 예=1, 아니오=0	
통제 변수	산업	2013년 또는 2015년 제조업 및 금융보험업 (준거변수: 기타서비스업)	각각 더미화
	기업연령	log(2013년 또는 2015년-기업연령)	로그화
	기업규모	log(2013년 또는 2015년 말 전체 근로자 수)	로그화
	외국인 지분율	2013년 또는 2015년 외국인 지분율	%
	공공부문	공공부문인 경우=1, 그렇지 않은 경우=0	더미화
	직무분석 활용도	0~6점(정원산정~임금체계 개편 등 도입여부)	7점척도
	시장경쟁	2013년 또는 2015년 1~5점 역코딩	5점 척도
	노동장비율	log(2013년 또는 2015년 말 유형자산/2013년 또는 2015년 말 전체 근로자 수)	로그화
노조유무	2013년 또는 2015년 유노조=1, 무노조=0	더미화	

V. 분석결과

1. 기술통계 및 상관분석

본 연구는 NCS 직무중심 채용제도의 활용요인과 고용성장을 분석하기 위해 「사업체패널조사」 자료를 활용하였다. NCS 채용제도 활용요인에 사용된 관측치는 727개 사업체이고, 해당 제도의 고용성과 분석에 사용된 관측치는 1,288개 사업체이다. 기술통계 및 상관분석 결과는 <표 4>와 <표 5>를 바탕으로 설명

하겠다.

먼저, <표 4>의 기술통계를 살펴보면, 2015년 NCS 채용제도는 평균 0.16개 기업이 활용하고 있다. 2013년 동종업계 임금수준은 5점 만점에 평균 2.93점이며, 핵심인재 인사제도를 보유한 기업은 평균 0.17개이다. 통제변수를 보면, 2013년 기업연령(로그)은 평균 3.14, 기업규모(로그)는 평균 4.99, 외국인 지분율은 평균 4.79, 공공부문은 평균 0.06, 직무분석 활용도는 평균 1.58, 시장경쟁은 5점 만점에 평균 3.90점, 노동장비율(로그)은 평균 4.48, 노조유무는 평균 0.37, 제조업은 평균 0.57 그리고 금융보험업은 평균 0.05으로 나타났다.

<표 5>의 기술통계를 보면, 2015년 NCS 채용제도는 평균 0.13으로 <표 4>의 평균보다 약 0.03 정도 줄어들었다. 종속변수인 고용성과 변수들을 보면, 2017년 신규 정규직 채용률은 평균 9.782, 신규 경력직 채용률은 평균 6.03, 자발적 이직률은 평균 16.42로 확인되었다. 통제변수를 보면, 2015년 기업연령(로그)은 평균 2.87, 기업규모(로그)는 평균 4.68, 외국인 지분율은 평균 4.31, 공공부문은 평균 0.03, 직무분석 활용도는 평균 0.89, 시장경쟁은 5점 만점에 평균 3.89, 노조유무는 평균 0.26, 노동장비율(로그)은 평균 4.00, 제조업은 평균 0.59, 금융보험업은 평균 0.03으로 확인되었다.

<표 4>의 상관분석 결과를 NCS 직무중심 채용제도를 중심으로 보면, 독립변수인 동종업계 임금수준은 NCS 직무중심 채용제도와 $p<0.05$ 로 정(+)의 상관관계로 나타났다. 또 다른 독립변수인 핵심인재 인사제도는 NCS 직무중심 채용제도와 $p<0.01$ 로 정(+)의 상관관계로 나타났다. 통제변수들과 NCS 직무중심 채용제도의 상관관계를 보겠다. 기업규모, 직무분석 활용도, 시장경쟁, 노동장비율, 노조유무, 금융보험업은 NCS 채용제도와 $p<0.01$ 로 정(+)의 상관관계를 보이고 있다. 기업연령은 NCS 채용제도와 $p<0.05$ 로 정(+)의 상관관계를 나타내고 있다. 반면 공공부문과 제조업은 NCS 채용제도와 $p<0.01$ 로 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 외국인 지분율은 NCS 채용제도와 유의미한 상관관계가 나타나지 않았다.

<표 5>의 상관분석 결과를 위와 같이 NCS 직무중심 채용제도를 중심으로 보겠다. 종속변수인 신규 정규직 채용률, 신규 경력직 채용률, 자발적 이직률은 NCS 채용제도와 $p<0.01$ 로 부(-)의 상관관계를 보이고 있다. 통제변수를 보면,

기업연령, 기업규모, 공공부문, 직무분석 활용도, 노조유무, 노동장비율과 금융보험업은 NCS 채용제도와 $p<0.01$ 로 정(+)의 상관관계로 나타났다. 반면 시장경쟁과 제조업은 이와 다르게 NCS 채용제도와 $p<0.01$ 로 부(-)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 외국인 지분율은 분석1과 유사하게 NCS 채용제도와 유의미한 상관관계를 보이지 않았다.

〈표 4〉 기술통계 및 상관분석 : NCS 직무중심 채용제도 활용요인(N = 727)

변수명	평균	표준 오차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. NCS 채용제도	0.16	0.37	1												
2. 동종업계 임금수준	2.93	0.62	0.07 **	1											
3. 핵심인재 인사제도	0.17	0.37	0.14 ***	0.07 ***	1										
4. 기업연령	3.14	0.61	0.06 **	-0.01	0.05 **	1									
5. 기업규모	4.99	1.25	0.27 ***	0.08 ***	0.25 ***	0.28 ***	1								
6. 외국인 지분율	4.79	17.97	0.03	0.08 ***	0.11 ***	0.01	0.15 ***	1							
7. 공공부문	0.06	0.91	-0.12 ***	0.03	0.07 ***	0.02	0.06 **	0.08 ***	1						
8. 직무분석 활용도	1.58	0.24	0.25 ***	-0.12 ***	0.00	0.01	0.18 ***	-0.06 **	-0.24 ***	1					
9. 시장경쟁	3.90	1.38	0.20 ***	0.05 *	0.21 ***	0.10 ***	0.32 ***	0.11 ***	0.01	0.11 ***	1				
10. 노동장 비율	4.48	2.51	0.15 ***	0.08 ***	0.16 ***	0.16 ***	0.07 **	0.11 ***	-0.04	-0.01	0.16 ***	1			
11. 노조 유무	0.37	0.48	0.22 ***	0.05 **	0.09 ***	0.30 ***	0.45 ***	0.10 ***	-0.07 ***	0.22 ***	0.17 ***	0.20 ***	1		
12. 제조업	0.57	0.49	-0.13 ***	0.15 ***	0.00	0.00	-0.18 ***	0.11 ***	0.03	-0.2 ***	-0.07 **	0.34 ***	-0.07 **	1	
13. 금융 보험업	0.05	0.21	0.11 ***	-0.04	0.09 ***	-0.01	0.08 ***	0.04	0.05 *	0.05*	0.04	-0.12 ***	0.03	-0.26 ***	1

주 : * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$.

<표 5> 기술통계 및 상관분석 : NCS 직무중심 채용제도와 고용성과(N = 1,288)

변수명	평균	표준 오차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. NCS 채용제도	0.13	0.33	1													
2. 신규 정규직 채용률	9.78	16.81	-0.09 ***	1												
3. 신규 경력직 채용률	6.03	19.16	-0.05 ***	0.06 ***	1											
4. 차별적 이직률	16.42	31.90	-0.07 ***	0.43 ***	0.56 ***	1										
5. 기업연령	2.87	0.74	0.09 ***	-0.09 ***	-0.03 *	-0.07 ***	1									
6. 기업규모	4.68	1.08	0.14 ***	-0.04 *	-0.07 ***	-0.10 ***	0.23 ***	1								
7. 외국인 자본율	4.31	17.54	0.03	-0.05 ***	-0.04 *	-0.05 ***	0.04 **	0.13 ***	1							
8. 공공부문	0.03	0.17	0.20 ***	-0.05 ***	-0.04 **	-0.06 ***	0.09 ***	0.19 ***	-0.03*	1						
9. 직무분석 활용도	0.89	1.34	0.24 ***	-0.06 ***	-0.05 ***	-0.06 ***	0.22 ***	0.23 ***	0.08 ***	0.22 ***	1					
10. 시장 경쟁	3.89	0.72	-0.06 ***	-0.03 *	0.00	0.00	0.00	0.02	0.04 **	-0.11 ***	0.04 **	1				
11. 노조 유무	0.26	0.44	0.17 ***	-0.11 ***	-0.07 ***	-0.11 ***	0.32 ***	0.39 ***	0.11 ***	0.21 ***	0.22 ***	-0.02	1			
12. 노동장 비율	4.00	2.65	0.13 ***	-0.08 ***	-0.07 ***	-0.10 ***	0.16 ***	-0.04 **	0.12 ***	0.03	0.18 ***	-0.05 **	0.24 ***	1		
13. 재조업	0.59	0.49	-0.08 ***	0.00	-0.03	-0.01	0.11 ***	-0.15 ***	0.07 ***	-0.21 ***	-0.02	-0.11 ***	0.03	0.46 ***	1	
14. 금융 보험업	0.03	0.18	0.16 ***	-0.05 **	-0.03	-0.05 **	0.13 ***	0.07 ***	0.05 **	0.05 **	0.13 ***	0.06 ***	0.06 ***	-0.05**	-0.22 ***	1

주 : * p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01.

2. NCS 직무중심 채용제도의 활용요인 분석결과 : 로짓모형

<표 6>은 2013년과 2015년 「사업체패널조사」 자료를 바탕으로 NCS 직무중심 채용제도의 활용요인을 로지스틱 회귀분석한 결과이다. 먼저, [기본모형]은 독립변수를 제외하고 통제변수만 투입하여 살펴본 결과이다. 기업규모는 NCS 직무중심 채용제도에 통계적으로 유의한 $p<0.01$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로

로 나타났다. 이는 기업규모가 클수록 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높다고 할 수 있다. 공공부문에 속하는 경우 NCS 직무중심 채용제도에 통계적으로 유의한 $p<0.01$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인됐다. 직무분석 활용도가 높은 기업일수록 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 $p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 노동장비율도 NCS 직무중심 채용제도에 $p<0.05$ 유의수준으로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인됐다. 추가적으로 노조유무는 본 제도에 통계적으로 $p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미쳤다. 노동조합이 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 확률이 높다고 할 수 있다. 금융보험업은 $p<0.1$ 로 약하게 정(+)의 영향을 미치고 있다는 것을 확인할 수 있다.

[모형 1]은 동종업계 내에 임금수준 정도에 따라 기업이 NCS 직무중심 채용제도를 활용하는지 검증하는 결과이다. 분석결과를 보면, 임금수준이 높을수록 NCS 직무중심 채용제도에 통계적으로 유의한 $p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 동종업계 내 임금수준이 평균보다 높을수록 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높게 나타났다. 통제변수를 보면, 금융보험업인 경우 $p<0.05$ 로 제도활용 가능성이 조금 더 높게 나타난 것을 제외하고 나머지 변수들은 [기본모형]과 유사한 결과로 나타났다.

[모형 2]는 핵심인재제도를 운영하고 있는 기업의 경우 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높은지 분석한 결과이다. 분석결과를 보면, 핵심인재제도는 NCS 직무중심 채용제도에 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 통제변수를 보면, [기본모형]과 유사하게 결과가 나타났다.

[통합모형]은 [기본모형]에 전체 독립변수를 투입한 결과이다. 분석결과를 보면, 동종업계 내 임금수준은 [모형 1]과 유의수준이 $p<0.05$ 로 이전과 같이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 또한 [모형 2]와 유사하게 핵심인재인사제도는 유의하지 않은 결과로 나타났다. 통제변수를 보면, [모형 1]과 [모형 2]에 유사한 결과가 제시되었다. 기업규모, 공공부문은 NCS 직무중심 채용제도에 통계적으로 유의한 $p<0.01$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무분석 활용도, 노동장비율, 노조유무와 금융보험업은 제도활용에 통계적으로 유의한 $p<0.05$ 로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 6〉 NCS 직무중심 채용제도의 활용요인 분석결과 : 로짓모형

	기본모형	모형 1	모형 2	통합모형
동종업계 임금수준		0.33 **		0.33 **
		(0.16)		(0.16)
핵심인재 인사제도			-0.07	-0.08
			(0.30)	(0.30)
기업연령	-0.22	-0.17	-0.22	-0.17
	(0.19)	(0.20)	(0.19)	(0.20)
기업규모	0.40 ***	0.39 ***	0.41 ***	0.39 ***
	(0.11)	(0.11)	(0.11)	(0.11)
외국인 지분율	0.00	0.00	0.00	0.00
	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
시장경쟁	-0.04	-0.05	-0.03	-0.05
	(0.12)	(0.13)	(0.13)	(0.13)
공공부문	1.26 ***	1.33 ***	1.26 ***	1.33 ***
	(0.39)	(0.40)	(0.39)	(0.40)
직무분석 활용도	0.20 **	0.20 **	0.21 **	0.20 **
	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.08)
노동장비율	0.15 **	0.14 **	0.15 **	0.14 **
	(0.06)	(0.06)	(0.06)	(0.06)
노조유무	0.61 **	0.61 **	0.61 **	0.61 **
	(0.28)	(0.28)	(0.28)	(0.27)
제조업	-0.07	-0.10	-0.07	-0.10
	(0.30)	(0.31)	(0.30)	(0.31)
금융보험업	0.80 *	0.89 **	0.82 *	0.91 **
	(0.45)	(0.45)	(0.46)	(0.45)
상수	-4.34 ***	-5.28 ***	-4.36 ***	-5.30 ***
	(1.03)	(1.18)	(1.03)	(1.18)
N	727	727	727	727
Pseudo R ²	0.162	0.168	0.162	0.168

주: 괄호 안은 강건 표준오차임.

* p<0.1, ** p<0.05, *** p<0.01.

3. NCS 직무중심 채용제도의 고용성과 분석결과 : 다중회귀모형

<표 7>은 NCS 직무중심 채용제도와 고용성과를 다중회귀분석한 결과이다. 고용성과로는 신규 정규직 채용률, 신규 경력직 채용률, 자발적 이직률 등이 있다. 다중회귀모형에 투입된 관측치 수는 1,288개 기업이고, 통제변수는 NCS 채용제도 활용요인과 같은 환경이라는 전제조건하에 로짓모형과 유사하게 투입하였다. 신규 정규직 채용률 모형의 R^2 는 0.034, 신규 경력직 채용률 모형의 R^2 는 0.015, 자발적 이직률 모형의 R^2 는 0.027이다.

먼저, 신규 정규직 채용률과 NCS 직무중심 채용제도에 대한 분석을 보면, NCS 채용제도를 활용은 신규 정규직 채용률($\beta=-2.983, p<0.01$)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 NCS 채용제도를 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 신규 정규직 채용을 덜 한 것으로 보인다. 통제변수를 보면, 노조유무는 신규 정규직 채용률에 통계적으로 유의미한 $p<0.01$ 로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 금융보험업에 속한 기업의 경우 신규 정규직 채용률에 $p<0.1$ 로 부(-)의 효과를 보이고 있다.

둘째, 신규 경력직 채용률과 NCS 직무중심 채용제도에 대한 분석을 보겠다. NCS 채용제도를 활용은 신규 경력직 채용률에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다음 통제변수를 보면, 노동조합이 있는 기업일수록 $p<0.01$ 유의수준으로 신규 경력직 채용에 부(-)의 효과를 가지는 것으로 확인됐고, 노동장비율이 최적화된 기업일수록 신규 경력직 채용에 부(-)의 효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 기업규모가 큰 기업일수록 신규 경력직 채용률에 $p<0.1$ 로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 자발적 이직률과 NCS 직무중심 채용제도에 대한 분석을 보겠다. NCS 채용제도를 활용은 자발적 이직률($\beta=-3.60, p<0.01$)에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 NCS 채용제도를 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 자발적 이직률이 낮은 것을 볼 수 있다. 다음 통제변수를 보면, 기업규모는 자발적 이직률에 $p<0.05$ 로 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 노조유무도 자발적 이직률에 $p<0.01$ 로 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 또한 노동장비율 역시 자발적 이직률에 $p<0.01$ 로 부(-)의 효과를 미치는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 NCS 직무중심 채용제도의 고용성과 : 다중회귀모형

	신규 정규직 채용률		신규 경력직 채용률		자발적 이직률	
	β	Robust Std. Err.	β	Robust Std. Err.	β	Robust Std. Err.
NCS 채용제도	-2.98 ***	1.06	-0.95	0.68	-3.60 **	1.50
기업연령	-0.72	0.84	-0.45	0.58	-1.44	1.42
기업규모	0.34	0.43	-0.81 *	0.47	-2.16 **	1.05
외국인 지분율	-0.01	0.02	-0.01	0.01	-0.01	0.04
공공부문	1.00	3.22	-2.66	1.64	-1.90	4.44
직무분석 활용도	-0.12	0.31	0.25	0.38	0.92	0.98
시장경쟁	-0.87	0.67	-0.34	0.70	0.01	0.99
노조유무	-5.06 ***	1.08	-3.31 ***	0.67	-6.52 ***	1.42
노동장비율	-0.05	0.28	-0.42 **	0.17	-0.93 ***	0.31
제조업	-0.72	1.39	-0.59	1.01	-0.60	2.83
금융보험업	-3.31 **	1.68	-2.19	1.39	-5.95	3.95
상수	16.38 ***	4.04	15.05 ***	3.74	36.25 ***	10.26
N	1,288		1,288		1,288	
R ²	0.034		0.015		0.027	

주: 강건 표준오차를 활용함.

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

VI. 결론

본 연구는 NCS 직무중심 채용제도의 도입요인을 탐색하고, 그에 대한 고용성과를 실증하는 데 그 목적을 두고 있다. 분석결과, 효율임금에서 제시하는 바와 같이 동종업계 내 임금수준이 높을수록 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높게 나타났다. 또한 자원기반이론에서 설명하는 것과 같이 핵심인재를 위한 별도의 인사제도는 NCS 직무중심 채용제도와 아무런 관계가 없는 것으로 분석되었다.

다음 고용성과를 보면, NCS 직무중심 채용제도를 활용하는 경우 신규 정규직 채용률에는 부정적인 효과를 미치는 것으로 확인되었다. 더불어 해당 제도를 활용하는 기업인 경우 자발적 이직률을 낮추는 것으로 확인되었다. 이는 효율임금이론에서 설명하듯이 근로자들이 다른 일자리에서 받을 수 있는 것보다 높은 수준의 임금을 받는 것이 오로지 근로자들이 장기적인 고용관계를 가질 것으로 예상되기 때문이다. 만약 근로자들이 매번 일자리를 바꿀 경우, 이직할 예정인 누군가를 해고하는 것은 효과적인 방법은 아니기 때문에 기업은 시장임금보다 높은 수준의 임금을 지급하여 근로자들의 태만을 줄이는 것은 아무런 이득이 없다(Ehrenberg & Smith, 2014). 결과적으로 높은 임금을 지급하는 기업은 자발적 이직률이 낮은 대신 신규 정규직 채용률이 감소할 수 있다는 것이다.

통제변수에 대한 결과를 정리해보면 다음과 같다. 먼저, 규모가 큰 기업과 노동장비율이 최적화된 기업은 NCS 직무중심 채용제도를 활용할 가능성이 높게 나타났다. 이는 대기업들이 직무훈련을 제공할 가능성이 더 크며, 직무훈련을 받을 용의가 있는 노동자들을 유치할 더 큰 필요성을 갖고 있기 때문이다(Riley, 1995). 또한 대기업들은 여러 직무와 기계에 효율적으로 배분하는 더 많은 옵션을 가지고 있어, 그에 속한 근로자들이 더 생산적이라고 보는 것이다. 공공부문인 경우 그렇지 않은 경우에 비해 NCS 직무중심제도를 도입할 가능성이 높았다. 2015년부터 시작된 NCS 기반 채용의 도입은 공공기관을 중심으로 확산되었기 때문이라고 볼 수 있다(김정우·윤석호·최우재, 2015; 장주희, 2016). 직무분석 활용도가 높을수록 본 제도를 활용할 가능성이 높다고 분석되었다. 이는 직무분석 활용이 직무에 적합한 인재 확보, 효율적인 설계를 통한 적정인력의 산정, 직무자격조건에 적합한 인력의 배치 등의 영향으로(김재원·유규창, 2016) 인해 직무 관련 채용제도를 활용하는 것으로 추정된다. 노조가 있는 기업은 높은 임금을 지불할 수 있어 우수한 노동자들을 채용할 수 있다(류재우, 2007). 금융보험업의 경우 NCS 채용을 많이 활용하고 있는데, 이를 교육훈련과 함께 활용하는 것으로 보인다. 금융보험업 특성상 빈번한 직무교육과 더불어 윤리교육 등의 필수교육이 요구되기 때문인 것으로 보인다(김미란 외, 2017).

이론적 시사점을 살펴보겠다. 본 연구는 그동안 경영학에서 유심히 살펴보지 않았던 채용제도에 대해 탐색하였다. 이를 효율임금이론과 자원기반이론을 통

해 살펴보았다. 특히 앞서 효율임금이론에서 설명하듯이 고임금 지불기업은 채용 시에 고숙련 근로자를 채용할 수 있다. 하지만 이직(turnover) 감소로 신규채용 및 훈련비용 또한 감소시킬 수 있다(Katz, 1986). 이는 본 연구의 NCS 활용요인과 고용성과 분석에서 다시 한번 실증되었다. 그리고 자원기반이론을 통해 조직의 경쟁우위를 달성하는 핵심인재의 수준과 범위의 기준을 제시하였다. 즉 조직에 필요한 핵심직무의 정의와 함께 그에 맞는 인재들을 확보하기 위한 방향을 고려해야 함을 논의하였으며, 조직 내 경력개발의 수준에서만 논의되는 것이 아니라 인재채용의 수준에서부터 제시되어야 하는 것을 이론적으로 설명하였다.

정책적 시사점을 보면, 높은 임금을 연공에 따른 임금체계가 아니라 직무등급에 따라 받을 수 있도록 직무급을 설정하도록 유도할 필요가 있다. 이를 위해서는 채용부터 평가까지 직무중심 인사관리가 실행되어야 한다. 하지만 장주희(2016)가 지적하듯이 NCS를 활용한 직무중심 채용이 개별 기업에 적합하지 않을 수 있다고 한다. 따라서 한국산업인력공단의 ‘NCS 기업활용 컨설팅’과 중소기업진흥공단에서 제공하는 ‘인재육성형중소기업 지정제도’ 등을 통해 NCS 직무중심 채용으로 전환을 유인하는 활용방안으로 생각해 볼 수 있다. 해당 제도들은 기업들에 NCS 가이드라인이나 사례를 제공함으로써, 좀 더 유연하게 직무중심 채용부터 평가까지 이어지는 직무 중심 인사관리의 도입이 활성화되게 할 것으로 기대된다.

둘째, 직무중심의 인사관리가 안정적으로 정착되기 위해서 직무에 따른 임금체계 구성이 필요하다. 구성원의 임금수준은 지속적으로 증가할 수 없으며 제한적인 수준까지 도달하게 된다. 우리나라에서 지배적으로 활용되고 있는 연공급에서는 이러한 제한적인 측면이 상당히 많이 대두되고 있는 시점이다. 최근 우리나라의 인구 고령화, 저출산 등의 요인으로 인해 연공급에서 새로운 임금체계가 논의되고 있으며, 직무를 바탕으로 한 임금체계가 다시 한번 이슈로 나타나고 있다(김재원·유규창, 2016). 즉 구성원이 수행하고 있는 직무에 따른 임금과 임금체계를 구성하는 방안이 논의되고 있다. 이는 조직 내 핵심 직무가 무엇인지를 파악하는 직무평가가 선행되어야 하며, 분석된 결과를 바탕으로 조직에 맞는 임금체계를 구성하는 것이 필요하다.

셋째, 최근 기업들의 경력직 채용이 증가하고 있는 추세이다. 기업들이 경력직을 선호하는 이유는 직무교육의 필요 없이 실무에 바로 투입될 수 있기 때문이다. 이러한 현상을 극복하기 위해서는 NCS 직무능력평가를 개선하여 활용할 필요가 있다. 현재 NCS 직무능력평가는 직업기초능력과 직무수행능력으로 구분되어 평가하고 있다. 기업별로 의사소통능력, 수리능력, 문제해결능력 등의 직업기초능력과 더불어 경영학, 경제학, 행정학 등의 전공시험 등으로 진행되고 있다(서용수·최승영, 2017). 이러한 평가방법보다는 직무경험(비정규직 경험 등)이나 채용연계형 인턴십 제도를 활용하여 채용대상자의 능력을 보여줄 수 있는 기회를 더 많이 제공할 필요가 있다. 경영자총협회에서 조사한 「2017년 신입사원 채용실태 조사」를 보면, 전체 312개 응답 기업 중 65.4%가 유사 직무 경험이 채용에 영향을 미친다고 답하였다. 기업들이 이러한 직무경험을 신규채용에 잘 반영될 수 있도록 정부차원에서 지속적으로 선도할 필요가 있다.

실무적 시사점을 보면 조직에서 활용되는 직무에 대한 명확한 정의가 정립되어야 한다. NCS에서 제공하고 있는 직무의 정의를 바탕으로 채용이 진행이 되고 있으나, 각 조직에서 활용되고 있는 직무의 정의와 수준 그리고 범위는 좀 더 명확하게 제시되어야 할 필요가 있다. NCS 도입 이후 많은 공공기관에서 직무에 기반을 두어 많은 논의가 진행되고 있지만 각 조직의 이슈와 상황에 따른 영향이 많이 나타나고 있다. 즉 조직 구성원이 담당하고 있는 과업의 범위와 수준을 명확하게 구분하지 못하고 있는 것이다. NCS를 활용한 채용의 장점은 구직자에게 기업의 직무에 관한 상당한 기본 정보를 제공하고 있으며, 본인에게 가장 적합한 직무가 무엇인지 확인하고 평가한 뒤에 지원할 수 있다는 장점이 있다(최현삼·신용준·손장윤, 2017). 이는 자발적 이직률이 낮게 나타나는 결과를 통해서도 알 수 있다.

최근의 외부환경의 불확실성이 커지는 상황에서 조직역량을 확보하고 유지하기 위한 전략으로 직무중심의 인사관리가 대두되고 있는 시점이다. 따라서 조직의 경력경로설계뿐만 아니라 인재 확보가 명확한 직무 정립을 바탕으로 수행되어야 할 필요가 있다. 하지만 NCS에 기반을 둔 채용의 제한적인 부분은 해당 직무에 수요가 없는 경우 채용이 이루어지지 않을 수 있다. 즉 신규 정규직 채용이 낮게 나타날 수 있다. 경력직의 경우 NCS로 판단하기보다는 경력을 바탕

으로 직무에 대한 이해와 수준을 평가가 이루어지는 것으로 판단된다.

둘째, 직무를 바탕으로 한 인적자원의 중장기 활용계획을 어떻게 수립할 수 있는지 고민이 필요하다. 다른 표현으로 구성원이 직무를 수행하기 위해 필요한 지식(Knowledge), 기술(Skills), 능력(Abilities)에 대한 명확한 기준이 필요하다(Harvey, 1991). 이러한 기준을 바탕으로 한 직무중심 채용은 공개채용과는 다르게 좀 더 구체적이고 명확하게 조직이 추구하는 목적과 목표에 적합한 인재를 발굴, 육성, 동기부여 할 수 있을 것이다. 이는 조직에서 필요한 인적자원의 수요를 예측할 수 있으며, 그에 맞게 공급이 이루어질 수 있다고 판단된다.

본 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 기업들이 어떠한 환경에서 해당 제도를 활용하는지에 대한 실증분석에 대한 의의가 있다. 그러나 패널분석과 같이 인과관계나 장기적인 추이를 볼 수는 없었다. 추후 연구에서는 2015년을 중심으로 5개년 정도의 자료가 수집된 이후 패널분석을 한다면 좀 더 정교한 분석이 될 것이다. 다시 말해, 패널분석을 통해 인과관계가 더욱 명확해질 수 있다. 둘째는 일반 기업의 산업을 살펴보면 제조업과 금융기업을 바탕으로 진행이 되었다. 분석된 두 개의 산업은 우리나라의 대표적인 산업으로 볼 수 있지만 직무가 명확하게 구분되어 수행되는 서비스업, IT 등의 분야를 함께 분석하여 직무중심의 채용 활용의 수준과 범위 그리고 고용수준에 대한 논의가 필요하다.

참고문헌

- 강순희(2010). 「경력개발지원이 기업성장에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과」. 『노동정책연구』 10(2): 35~65.
- 고용노동부(2019). 『고용노동백서(2019년판)』. 고용노동부.
- 고원태(2019). 「제도의 도입과 실행의 간극: 육아휴직 기간과 복귀를 중심으로」. 『사회과학논집』 50(1): 99~126.
- 김미란·김지영·정지운·김성태·구정보·김명규(2017). 『NCS 제도의 경제적 파급효과』. 경제·인문사회연구회.

- 김안국(2008). 「한국 기업의 교육훈련 결정요인」. 『노동경제논집』 31 (1) : 105~133.
- _____ (2014). 「기업의 몰입형 인적자원관리와 숙련제고정책의 고용성과」. 『산업관계연구』 24 (2) : 31~50.
- 김정우(2014). 「노동조합이 직접 및 간접고용 비정규직의 고용에 미친 영향에 관한 패널분석」. 『산업노동연구』 20 (1) : 65~101.
- 김정우·윤석호·최우재(2015). 「일터학습기반의 채용시스템에 관한 연구」. 『한국인사관리학회 학술대회 발표논문집』. pp.28-40.
- 김재원·유규창(2016). 「직무분석을 활용한 직무중심 인사관리와 고령화가 기업 성과에 미치는 영향」. 『노동정책연구』 16 (2) : 65~92.
- 김주섭(2014). 『국가직무능력표준 활용 활성화 방안』. 한국노동연구원.
- _____ (2017). 「전환기 직업능력개발 정책 방향과 과제」. 『노동리뷰』 144 : 72~78.
- 김주섭·김세움·정동관·박의경(2014). 『국가직무능력표준(NCS) 기반 보상 체계 연구』. 고용노동부.
- 김진실·정형철·김연식·조양래(2015). 「NCS를 활용한 채용시스템 운영실태에 관한 연구-2015년 상반기 공공기관 NCS 채용성과를 중심으로」. 『직업과 자격 연구』 41 (1) : 65~84.
- 김현동·성상현(2011). 「핵심인재관리제도가 직급별·산업별 여성인력 비중에 미치는 영향」. 『여성연구』 80 (1) : 5~35.
- 나영선(2013). 「경력직 근로자 훈련과 이직성향의 성별 비교」. 『직업교육연구』 32 (2) : 1~23.
- 노용진·김미란(2015). 「주40시간제 도입과 기업의 교육훈련투자」. 『산업관계연구』 25 (1) : 27~46.
- 류동희·이종구·김홍유(2012). 「한국 대기업의 채용패턴 변천과정과 시대별 특성 비교분석에 관한 연구-1980년대 이후 삼성, 현대, LG, SK, 중심으로」. 『경영사연구(경영사학)』 64 : 33~58.
- 류재우(2007). 「노동조합과 임금구조」. 『노동경제논집』 30 (1) : 31~53.
- 박성재·성현(2015). 『NCS 기반 직무능력평가·채용모델확산 고용영향평가 현장점검 보고서』. 한국노동연구원.

- 배성오(2011). 『잡스의 죽음 통해 본 위기관리 경영: Succession Planning』. SERI 경영노트.
- 배창욱 · 김정우(2016). 「NCS 기반 능력중심채용 성과분석 연구」. 『대한경영학회 학술대회 발표논문집』, pp.31~40.
- 서용수 · 최승영(2017). 「지적분야 NCS 기반 능력중심채용 개선에 관한 연구」. 『한국지적학회지』 33 (2): 33~46.
- 손배원 · 최진혁 · 안성익(2015). 「NCS를 활용한 인적자원관리 개선방안에 관한 연구」. 『한국인사관리학회 학술대회 발표논문집』, pp.10~26.
- 송민수(2017). 「직무급 도입: 어떻게 추진할 것인가?」. 『노동리뷰』 150: 53~62.
- 양영근 · 정원희(2014). 「NCS 직업기초능력에 기반한 교양교과목 개편방향 연구」. 『교양교육연구』 8 (4): 45~68.
- 오동근(2014). 「Over-spec 탈피, 직무수행에 꼭 맞는 on-spec 발견하기」. 『HR Insight』 1: 50~53.
- 오승환 · 장필성(2019). 「정부 R&D 지원이 기업의 고용에 미치는 효과에 대한 연구」. 『한국혁신학회지』 14 (4): 201~234.
- 오유 · 김기승(2014). 「국내외기업의 인적자원관리에 따른 경영성과 및 노사관계 분석」. 『인적자원관리연구』 21 (2): 65~81.
- 오혜 · 이상범(2017). 「인사관리 도구로서 국가직무능력표준(NCS)의 효과성 인식에 관한 실증연구」. 『인적자원관리연구』 24 (5): 109~126.
- 윤윤규(2013). 「기업 고용성과의 결정요인」. 『노동리뷰』 99: 21~34.
- 이상준 · 변숙영(2016). 「청년층 채용시장에서 스펙유형에 관한 연구-도대체 채용시장에서 어떠한 스펙이 중요한데?」. 『교육문화연구』 22 (3): 255~276.
- 이승철 · 어수봉(2017). 「신입직원 선발시스템 개선에 관한 탐색적 연구:H 공사 사례를 중심으로」. 『경영컨설팅연구』 17 (1): 255~268.
- 이시균(2006). 「노동조합의 보이스(voice)효과」. 『노동리뷰』 23: 18~28.
- 이종구 · 김홍유(2010). 「한국 공채문화의 사적 전개과정과 시대별 특성 비교 분석에 관한 탐색적 연구」. 『경영사학』 25 (2): 215~230.
- 이종찬 · 이종구(2018). 「한국 채용제도의 변화과정과 시기별 특징 비교분석 연구」. 『경영사학』 33 (4): 129~155.

- 이종찬·박지현(2015). 「대학생 취업에 관한 이론적 접근과 NCS 기반 채용의 활용가능성 탐색」. 『취업진로연구』 5 (4) : 139~160.
- 이진구·이효중·박상훈(2016). 『한국 인력채용 방식의 특성분석 연구 - 공개 채용제도를 중심으로』 16 (29) : 1~53. 한국산업인력공단.
- 장주희(2016). 「능력중심 채용의 현황과 과제」. 『The HRD Review』 19 (2) : 1~16. 한국직업능력개발원.
- 전국경제인연합회(2003). 『기업이 바라는 인재상 및 이의 실현방안』.
- 정범구·이재근(2002). 「채용방식과 채용 후 직무태도의 관련에 관한 연구」. 『인적자원개발연구』 4 (2) : 129~158.
- 조우현·황수경(2016). 『새로운 노동경제학』. 법문사.
- 최현삼·신용준·손장운(2017). 「항만공기업의 NCS 기반 채용 유용성에 관한 연구」. 『한국항만경제학회』 33 (4) : 83~97.
- 한국경영자총협회(1995). 『기업의 인력관리혁신방안』. 한국경총 21세기 노사 관계개혁추진위원회.
- _____(2017). 『2017년 신입사원 채용실태 조사』 결과, 한국경영자총협회.
- 한국산업인력공단(2015). <https://ncs.go.kr/th01/TH-102-001-01.scdo>.
- 홍세희(2008). 『이항 및 다항 로지스틱 회귀분석』. 서울 : 교육과학사.
- Barney, J.(1991). “Firm resources and sustained competitive advantage.” *Journal of Management* 17 (1) : 99~120.
- Ehrenberg, R. G. and Smith, R. S.(2017). *Modern labor economics : Theory and public policy*, Routledge.
- Harvey, R. J.(1991). “Job analysis.” In M. D. Dunnette & L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd Edition) 2 : 71~163. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Idson, T. and Oi, W. Y.(1999). “Firm size and wages.” *Handbook of Labor Economics* 3 : 2165~2214.
- Katz, L. F.(1986). “Efficiency wage theories : A partial evaluation.” *NBER macroeconomics annual* 1 : 235~276.

- Milkovich, G., Newman, J. and Gerhart, B.(2013). *Compensation*. 11th Edition. Columbus, OH : McGraw-Hill Education.
- Oh, I. S., Kim, S., and Van Iddekinge, C. H.(2015). “Taking it to another level : Do personality-based human capital resources matter to firm performance?.” *Journal of Applied Psychology* 100 (3) : 935.
- Pedhazur, E. J.(1997). *Multiple regression in behavioral research : Explanation and prediction*, Thompson Learning, Inc : New York, NY.
- Pfeffer, J.(1994). “Competitive advantage through people.” *California Management Review* 36 (2) : 9.
- Richard, O. C.(2000). “Racial diversity, business strategy, and firm performance : A resource-based view.” *Academy of Management Journal* 43 (2) : 164~177.
- Riley, C. A.(1995). “Understanding and regulating the corporation.” *Modern Law Review* 58 : 595.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.(1997). “Dynamic capabilities and strategic management.” *Strategic Management Journal* 18 (7) : 509~533.
- Thurow, L.C.(1975). “Job competition: the labor queue. In generation inequality”. Palgrave Macmillina UK.
- Yellen, J.(1995). *Efficiency wage models of unemployment*. In essential readings in economics, Palgrave, London. pp.280~289.

abstract

The Implementation of National Competency Standard(NCS) Recruitment Practice: Antecedents and the Impact on its Employment Performance

Hong Jongyoon · Jang Hur

Since 2015 year, public firms has been adopted National Competency Standard(NCS) recruitment practice by Korean government. The Ministry of Employment and Labor tries a company in market to recruit an applier based on job oriented HR management. On this background, firms started to take an employee who has a good job experience and ability. In existing researches, they focused on operating system of NCS and the results of NCS how that could work in a public firm. For these reasons, the purpose of this paper is to research implementation of the practice through efficiency wage theory and resource based theory. In addition, the paper focused on the employment performance of the practice empirically.

The paper used 2013, 2015, 2017 data of 「Workplace Panel Survey」 of Korea Labor Institute. For analyzing the determinants of the NCS practice, the paper utilized the logistic regression. Also, the research used multiple regression for testing the employment performance of the practice. As a result, a firm that pays more wage in same industry is more likely to adopt the NCS practice. In addition, the company that implements NCS does have negative effects on the employment performance. At the end, the paper discussed theoretical, policy and practical implications.

Keywords : NCS, job based recruitment practice, efficiency wage, core talent management system, employment performance