

# 최근 고졸채용확대 현황과 시사점\*

## - 대기업과 공공부문을 중심으로 -

김 향 아\*\*

### I. 머리말

최근 2년여 동안 취업시장 최대의 화두는 단연 ‘고졸인재의 채용’이었다. 본고는 한국 기업들이 학력을 철폐하고 능력주의 인사를 통해 경쟁력을 확보하기 위한 방안으로 고졸졸업자의 채용을 확대하고 있는 현상을 분석하고, 이에 대한 정책적인 대안을 제시하고자 한다. 특히 정부가 정책적으로 고졸채용 확대를 통해 공교육의 문제점, 대학 서열화, 학력 인플레이션 등의 근본적인 사회 이슈를 해결하고자 하는 의도도 포함되어 있기 때문에 이를 좀 더 분석적으로 들여다보는 것이 필요하다. 능력중시사회로의 전환과 필요성에 대해서 사회적으로 공유는 하고 있으나 아직 전반적인 인식은 많이 부족한 상황이다. 능력중시사회로 전환하기 위한 정부의 시도로서 고졸채용의 확대가 시도되고 있으나, 이 역시 아직은 의도한 만큼 이루어지지 못하고 있다. 따라서 능력중시사회로의 전환의 랜드마크로서 고졸채용 확대는 매우 시급한 실정이다.

이러한 최근의 고졸자 채용 분위기 확산에 따른 공공기관 및 대기업의 실태(현황, 채용과정 및 분야, 애로사항, 기타 HR측면 등)를 파악하고 문제점을 분석함으로써 정부의 고졸인력 채용정책에 대한 시사점을 얻고자 한다. 분석 내용은 다음과 같다. 첫째, 실태조사와 대기업 인사담당자와의 심층면접(In-Depth Interview), 고졸 취업자 그룹토론(Focused Group Interview)을 통해 고졸채용 현황분석 및 보상관리, 고졸인력 채용의 평가, 애로사항 등을 분석한다. 둘째, 고졸인력 채용변화를 유형화하여 살펴봄으로써 고졸채용 정책의 현황과 과제에 대한 시사점을 제시한다.

\* 본 연구는 한국노동연구원에서 발간예정인 김향아(2013)의 『최근 고졸채용확대 현황과 시사점』의 일부를 정리하여 작성했다.

\*\* 한국노동연구원 책임연구원(hyang@kli.re.kr).

## II. 공공기관 및 대기업의 고졸인력 활용실태

### 1. 분석자료와 방법

본 연구의 방법은 양적 분석방법과 질적 분석방법을 모두 이용하였다. <표 1>, <표 2>의 양적 분석은 2012년 5월 23일~6월 5일 동안 전문조사업체의 전화·팩스조사 방식을 통해 모집단에서 추출하여 조사된 156개의 표본을 분석하였다. 이를 통해 공공기관 및 대기업의 고졸인력 활용 현황 및 향후 계획 등에 대해 살펴보았다.

<표 3>의 질적 분석은 2012년 4월 3일~5월 25일 동안 고졸채용 담당자 및 고졸 취업자를 대상으로 심층면접조사를 진행하였다. 면접대상자들은 고졸채용 담당자의 경우 매출 상위 기업을 대상으로 10개사를 선정하였고, 고졸 취업자는 남 2명, 여 7명으로 한 그룹을 구성하여 조사하였다. 심층면접과 그룹토론의 내용은 <표 4>에서 보듯이 면접군(interview group)별로 구분하여 고졸채용 담당자의 경우 고졸채용 규모, 고졸채용 과정, 고졸인력 직업훈련 과정, 업무수행 과정, 보상관리, 고졸인력 채용 평가를 중심으로 살펴보았다. 그

<표 1> 정량조사 개요

	내 용
1. 조사방법	구조화된 질문지를 이용한 전화 및 팩스조사
2. 표본 모집단	국내 대기업 및 공공기관
3. 표본크기	156 samples
4. 표본추출	기업규모별 업종별 임의할당 추출(Purposive Sampling)
5. 표본오차	±7.85%(95% 신뢰수준)
6. 조사기간	2012. 5. 23 ~ 2012. 6. 5

<표 2> 표본 분포

		빈도	백분비(%)
전 체		156	100.0
기업형태	공공기관	59	37.8
	대기업	97	62.2
업종	제조건설업종	45	28.8
	서비스업종	52	33.3
	공공분야	59	37.8

리고 고졸 취업자의 경우 진로선택 과정, 직업훈련 과정, 보상관리, 향후 계획 및 고졸채용 관련 지원 요구사항 등의 항목으로 구성하여 조사하였다. <표 5>에서는 조사기업 및 고졸채용 담당자 특성을 정리하였다.

<표 3> 정성조사 개요

	고졸채용 담당자	고졸 취업자
1. 조사방법	정성조사(Qualitative Research)	
2. 자료수집 방법	IDI(In-Depth-Interview)	FGD(Focus Group Discussion)
3. 표본추출 방법	적격대상자 리쿠르팅	
4. 표본규모	10 Samples	1 Group
5. 표본구성	매출 상위 기업	성별 고른 구성
6. 조사기간	2012. 4. 3~2012. 5. 25	2012. 5. 22 19:30

<표 4> 주요 조사내용

고졸채용 담당자	고졸 취업자
고졸채용 규모	진로선택 과정
고졸채용 과정	
고졸인력 직업훈련 과정	직업훈련 과정
업무수행 과정	
보상관리	보상관리
고졸인력 채용의 평가	향후 계획 및 고졸채용 지원 요구사항

<표 5> 조사기업 및 고졸채용 담당자 특성

	산업대분류	산업세분류	매출/직원수('11)	인터뷰 대상자 특성
A사	제조업	화약 및 불꽃제품 제조업	5조 4,269억 원/3,300명	인사팀 대리
B사	제조업	다이오드, 트랜지스터 및 유사 반도체소자 제조업	10조 3,958억 원/19,601명	인사지원팀 팀장
C사	제조업	강선건조업	13조 9,033억 원/25,000명	인사총무팀 대리
D사	제조업	그룹사	27조 원/50,000명	인재확보위원회 매니저
E사	금융 및 보험업	국내은행	15조 6,727억 원/10,300명	인사부 팀장
F사	금융 및 보험업	국내은행	11조 4,180억 원/7,956명	인사운영부 과장
G사	출판·영상·방송통신 및 정보서비스업	유무선통신업	20조 1,668억 원/31,981명	인재채용팀 과장
H사	도매 및 소매업	종합소매업	3조 9,816억 원/3,480명	인사운영팀 대리
I사	전기·가스·증기 및 수도사업	화력발전업	4조 8,130억 원/1,947명	인사팀 차장
J사	전기·가스·증기 및 수도사업	송전 및 배전업	43조 2,148억 원/19,222명	인력채용팀 차장

## 2. 기업의 고졸인력 채용 현황

### 가. 고졸인력 채용변화

정성조사 결과, 고졸인력은 오래 전부터 간헐적으로 소규모로 채용되고 있었으나, 정부의 적극적인 고졸채용 확대정책으로 인해 2010년부터 본격적으로 금융권과 공공기관을 중심으로 고졸인력을 채용하기 시작하였다. 2011년부터는 민간기업으로 확대되어 고졸채용 정책의 기본적인 제도 마련, 채용규모 확대 등의 변화를 보였으며, 2012년에 들어서는 일부 기업(A, C, E, I사)들이 고졸인력 전문가 육성, 고졸인력을 위한 직무 개발 등 보다 장기적인 관점에서 고졸인력 채용 및 육성을 준비하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 고졸인력 채용변화

	2010	2011	2012
고졸인력 채용변화	- 정부 고졸채용 확대정책 영향으로 고졸인력 채용 시작 - 금융권, 공공기관 선두	- 고졸채용을 위한 기본적인 제도(채용절차, 직군 등) 마련 - 대기업으로 고졸채용 규모 확대	- 장기적 관점의 고졸채용 및 육성 준비 - 고졸인력 육성을 위한 제도 마련(인턴제, 중공업사관학교 등)

### 나. 고졸인력 채용변화 유형

최근 대기업과 공공기관을 중심으로 확산되고 있는 고졸인력 채용변화 유형을 살펴보면 <표 7>과 같다.

〈표 7〉 고졸인력 채용변화 유형

	내 용
유형 I	과거 고졸 일자리 → 학력 인플레이션으로 대졸 채용 → 최근 2, 3년 사이 고졸공채 재개
유형 II	과거 고졸 일자리 → 큰 변화 없음 → 현재 고졸채용(규모 축소/유지/확대)
유형 III	과거 대졸 일자리 → 고졸인력 육성계획, 학력철폐 → 전 직무 고졸 개방
유형 IV	과거 학력제한 없음 → 대졸 위주 채용 → 고졸 적합직무 개발 및 고졸 중심으로 전환

정성조사를 통해 살펴본 고졸채용 유형의 경우 ‘과거 고졸 일자리 → 큰 변화 없음 → 현재 고졸채용(규모 축소/유지/확대)’은 58.2%, ‘과거 대졸 일자리 → 고졸인력 육성 계획, 학력 철폐 → 전 직무 고졸 개방’은 15.5%, ‘과거 학력제한 없음 → 대졸 위주 채용 → 고졸 적합 직무 개발 및 고졸 중심으로 전환’은 10.9%, ‘과거 고졸 일자리 → 학력 인플레이션으로 대

〈표 8〉 고졸채용 유형

		고졸채용 유형				무응답	합계
		유형 I	유형 II	유형 III	유형 IV		
		과거 고졸 일자리→학력인플레이션으로 대졸채용→최근 2~3년 사이 고졸채용 재개	과거 고졸 일자리→큰 변화 없음→현재 고졸채용(규모 축소/유지/확대)	과거 대졸 일자리→고졸인력 육성 계획, 학력 철폐→전 직무 고졸 개방	과거 학력제한 없음→대졸 위주 채용→고졸 적합직무 개발 및 고졸 중심으로 전환		
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	
전 체		10(9.1)	64(58.2)	17(15.5)	12(10.9)	7(6.4)	110(100)
기업 형태	공공기관	3(9.4)	10(31.3)	9(28.1)	8(25.0)	2(6.3)	32(100)
	대기업	7(9.0)	54(69.2)	8(10.3)	4( 5.1)	5(6.4)	78(100)
업종	제조건설업종	3(8.3)	27(75.0)	3( 8.3)	0( 0.0)	3(8.3)	36(100)
	서비스업종	4(9.5)	27(64.3)	5(11.9)	4( 9.5)	2(4.8)	42(100)
	공공분야	3(9.4)	10(31.3)	9(28.1)	8(25.0)	2(6.3)	32(100)

졸채용→최근 2~3년 사이 고졸채용 재개’는 9.1%로 나타나, ‘과거 고졸 일자리 → 큰 변화 없음 → 현재 고졸채용(규모 축소/유지/확대)’이 가장 높게 나타났다. 과거 고졸 일자리 → 큰 변화 없음 → 현재 고졸채용(규모 유지/축소/확대)에 대한 응답은 기업형태별로는 상대적으로 대기업이 높고, 업종별로는 제조건설업종이 높았다.

이를 유형별로 살펴보면, 유형 I은 ‘과거 고졸 일자리 → 학력 인플레이션으로 대졸채용 → 최근 2, 3년 사이 고졸공채 재개’한 경우로 E, F사와 같은 금융업이 해당된다. 2010년부터 은행권을 중심으로 고졸채용이 시작되면서 고졸채용 규모가 이전보다 확대되었다.

유형 II는 ‘과거 고졸 일자리 → 현재 고졸채용(규모 축소/유지/확대)’한 경우로 4개 기업(B, D, G, H사)이 해당된다. B사는 고졸과 전문대졸이 같은 직무를 수행하면서 고졸 대비 전문대졸 인력에 대한 만족도로 고졸인력 채용이 감소하였다.

“정부 시책은 고졸자 최우선으로 하고 있지만 내부적으로는 똑같은 직무를 하더라도 학력수준이라든가 직무에 대한 이해도, 적응도, 이직률을 감안했을 때 전문대가 조금 더 유리한 게 있기 때문에 지금은 고졸보다 전문대졸로 확대를 하는 쪽으로 하고 있어요. 작년 같은 경우 8:2에서 7:3 정도, 고등학교 70% 전문대 30%, 올해는 6:4까지 갈 수 있는 내부적인 상황입니다.” (B사)

유형 II에 해당하는 G사는 2010년부터 매년 300명 이상의 고졸인력을 채용함으로써 규모를 확대시켜 왔으나 사업규모보다 많은 수를 채용하게 됨으로써 향후 규모 조절 계획이 있고, D사는 정부 고졸확대 정책에 따라 매년 고졸채용을 확대(2011년 5,500명, 2012년

6,300명)하고 있다. H사는 유통업 특성으로 인해 지원자 수 자체가 적은 편이다.

유형 III은 ‘과거 대졸 일자리 → 고졸인력 육성계획, 학력철폐 → 전 직무 고졸 개방’한 경우로 2개 기업(A, C사)이 이에 해당된다. 기업의 자발적 필요 또는 정부 정책에 따라 고졸인력을 채용하기 위해 2학년 대상의 채용전제형 고졸 인턴제도(A사), 7년 교육과정의 중공업사관학교와 같은 새로운 제도를 마련한 기업(C사)이 이에 해당된다.

유형 IV는 ‘과거 학력제한 없음 → 대졸 위주 채용 → 고졸 적합직무 개발 및 고졸 중심으로 전환’으로 공공기관(I, J사)이 이에 포함된다. 정부 학력철폐 정책에 따라 학력제한을 두지 않음으로써 대졸 위주의 채용으로 변화, 최근 고졸인력 채용확대 정책에 따라 고졸인력에 적합한 직무를 개발 중에 있다.

〈표 9〉 기업별 고졸인력 채용변화 유형

구분	고졸인력 채용변화 유형	
A사 (제조업)	- 기존 수시전형으로 일반직, 사무직(회계), 전문직(생산)을 고졸인력으로 채용하였으나 학력인플레로 전문직에 전문대졸/대졸이 채용되다가 공채전형을 도입하면서 고졸위주로 선발	유형 III
B사 (제조업)	- 2010년까지는 Operator 중 80%가 고졸, 20%만 전문대졸이었으나, 2011년부터 정부 시책에 따라 고졸자 최우선으로 하고 있지만 내부적으로 전문대졸을 확대하는 방향으로 변화 - 2011년 전문대졸:고졸 = 7:3, 2012년은 6:4까지 갈 수 있는 상황임 - Maintenance: 10% 고졸, 90% 전문대졸(전공 영향)	유형 II
C사 (제조업)	- 기존 생산직만 고졸인력으로 채용하였으나 처음으로 기술사무직을 고졸인력으로 선발	유형 III
D사 (그룹사)	- 대졸공채를 ‘신입공채’로 학력철폐 - 신입공채에서 소외되는 고졸/전문대졸 그룹공채로 통합	유형 II
E사 (금융업)	- 기존 고졸자 직무였던 창구텔러에 학력인플레로 대졸자 지원 - 현재 창구텔러 30% 고졸자 채용 방침	유형 I
F사 (금융업)	- 창구텔러는 고졸 이상으로 기존 전문대졸/대졸이 대부분 - 2011년부터는 20% 고졸채용 비율로 채용	유형 I
G사 (통신업)	- 그룹 전체 채용 인원의 35% 고졸채용	유형 II
H사 (소매업)	- 기존 고졸채용이 진행되었으나 슈퍼마켓 사업부만 공채전형 진행	유형 II
I사 (발전업)	- 신입 공채는 대졸 또는 졸업예정자였으나 2007년부터 학력제한이 없어지면서 고졸채용 확대 - 예전부터 학력 제한 없는 지원요건으로 고졸 학력자가 전체 직원의 30% 이상이며, 그 외 고졸채용과 관련하여 변화된 양상은 크게 없음	유형 IV
J사 (발전업)	- 학력제한이 없어지면서 고졸채용 확대	유형 IV

#### 다. 기업의 고졸채용 확대 이유

“사장님이나 경영진들이 유럽에 가서 2, 3년 전부터 관련 업계 분을 뵈었는데, 그분이 ○○조선을 보면 다들 박사 아니면 석사밖에 없다고 이 나라는 참 이상한 나라인 것 같다 그런 얘기를 많이 하셨다 하더라고요. 사장님이 우리도 한 번 하면 괜찮겠다는 생각을 늘리고 있었는데 계속 못 하시다가 큰 결단을 내리셨죠. 그 결단을 내리는 이유 중에 하나는 역시 요즘에 대학교 졸업하고 들어와서 하는 친구들 보면 가르치는 데 시간이 너무 많이 걸린다. 우리에게 맞는 교육이어야 된다는 이유가 있고 그 다음 이유가 우리나라 교육이 조선 공학에 치중이 되어 있어요. 해양 산업 쪽이 훨씬 더 유망한 쪽인데 해양 쪽을 잘 못 배우고 재교육을 많이 시켜요. 그럴 바에는 우리가 미리 뽑아 갖고 프로젝트 매니지먼트 교육을 시키는 게 좋지 않겠나, 그리고 우리가 인력 유출 되는 거 보면 지역적인 문제 회사에 대한 로열티 문제가 있다. 우리가 만들어서 우리가 잘 키우면 로열티도 훌륭하고 유출도 안 할 수 있는 좋은 인재를 키울 수 있지 않겠느냐 그런 이유가 제일 컸죠.” (C사)

유형 III에 해당하는 C사와의 인터뷰에서 매우 중요한 함의를 찾을 수 있었는데 기업이 의도를 가지고 고졸 채용을 확대하는 이유를 잘 설명하고 있다. 이 인터뷰 내용은 대학교육이 현실을 잘 반영하지 못하고 있다는 점, 기업이 대졸자를 뽑아도 재교육을 시키는데 비용이 많이 들어간다는 점, 고졸자의 경우에는 기업이 새롭게 firm-specific한 역량을 교육시키는 데 유리하다는 점, 프로젝트 매니지먼트 교육 등을 시키는 데도 유리하다는 점 등 고졸자 채용이 유리한 측면을 잘 설명하고 있다. 이와는 반대로 정부의 정책적인 압력으로 고졸사원 채용을 시도하는 기업들은 많은 경우, 그야말로 무늬만 고졸채용으로 흉내 내는 정도에 그치고 있었다. 예를 들면, 유형 II에 해당하는 D사의 경우, 정부의 고졸 채용 확대정책에 따라 매년 고졸채용을 확대하고 있다고 응답하였다(2011년 5,500명, 2012년 6,300명).

“계열사별 인력 수요 시기가 달라서 분기별로 한다거나 월별로 한다거나 하는데, 그룹 공채로 하게 되면 한 달 이상 지나가는데 적시성이 떨어지죠. 고졸채용 직무라는 거 자체가 그렇게 숙련도가 많이 필요하거나 그렇지 않습니다. 원래는 각 계열사에서 잘 하고 있는데 정부에 저희도 어떤 면을 세워야 되고 사회적 기대도 부흥을 해야 하니까 공채라는 틀로 끌어들이어서 한 시기에 모아서 했었죠. 어쩔 수 없이 보여주는 부분이 있기 때문에...” (D사)

이와 같이 진정성을 가지고 학력과 관계없이 우수한 인재를 확보하고자 시도하는 기업들은 우수한 고졸인력을 확보하기 위해 많은 노력을 기울이며 또한 입사 후에도 이들의 역량을 키우는 인적자원관리 정책을 활용하고 있었고, 이들 기업에 근무하는 고졸 취업

자들의 만족도도 매우 높게 나타나고 있었다. 반면에 고졸인력의 질이나 능력발휘에 대한 기대는 낮으나 정부의 정책이나 사회분위기로 인해 어쩔 수 없이 고졸채용을 실시하는 기업은 고졸인력의 경력에 대한 의식부족, 직무능력 부족, 남자 고졸 사원의 병역으로 인한 경력단절 등의 문제 해결이 시급하다는 의견을 제시하였다. 정부에서는 이러한 기업의 목소리를 제도에 반영하는 방안을 강구해야 할 것이다.

### 3. 기업의 고졸인력 활용 현황

#### 가. 정규직 직원 중 고졸인력의 비율

<표 10>을 보면 조사대상 기업 156개사에 정규직 직원 중 고졸인력의 비율을 묻자, ‘10% 이내’라는 응답이 36.5%로 가장 많았고, 이어 ‘30% 이내’(27.6%), ‘50% 이내’(12.8%), ‘50% 이상’(11.5%), ‘거의 없다’(10.9%) 순으로 조사되었다. 정규직 직원 중 고졸인력 비율 평균의 경우 기업형태별로 보면 대기업이 더 높고 업종별로는 서비스업종이 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 정성조사와도 유사한 결과로 기업별 고졸인력 채용규모에 대해 응답한 8개사 중 6개사가 30% 내외의 비율을 보여주었다.

<표 10> 정규직 직원 중 고졸인력 비율

		현재 정규직 직원 중 고졸인력의 비율							평균 (중앙값) Mean
		거의 없다	10% 이내	30% 이내	50% 이내	50% 이상	무응답	합계	
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	
전 체		17(10.9)	57(36.5)	43(27.6)	20(12.8)	18(11.5)	1(0.6)	156(100)	19.52
기업 형태	공공기관	10(16.9)	29(49.2)	16(27.1)	2( 3.4)	2( 3.4)	0( 0)	59(100)	11.27
	대기업	7( 7.2)	28(28.9)	27(27.8)	18(18.6)	16(16.5)	1( 1)	97(100)	24.58
업종	제조건설업종	1( 2.2)	5(11.1)	16(35.6)	14(31.1)	8(17.8)	1(2.2)	45(100)	19.52
	서비스업종	6(11.5)	23(44.2)	11(21.2)	4( 7.7)	8(15.4)	0( 0)	52(100)	31.48
	공공분야	10(16.9)	29(49.2)	16(27.1)	2( 3.4)	2( 3.4)	0( 0)	59(100)	18.75

#### 나. 고졸인력 주요 배치 직종

<표 11>에서 보면 조사대상 기업들에게 고졸인력이 주로 배치되어 있는 직종을 묻은 결과, 71.8%에 이르는 기업들이 ‘사무관리직’을 꼽았다. 이어 ‘현장기술직’(59.6%), ‘생산기능직’(37.2%), ‘판매, 서비스직’(26.9%), ‘기타’(4.5%)의 순으로 조사되었다. ‘사무관리직’



에 대한 응답은 상대적으로 기업형태별, 업종별로 공공기관이 높았으며, ‘현장기술직’에 대한 응답은 기업형태별로 대기업이 다소 높았다. 정성조사에서는 고졸을 채용하는 직군/직무를 크게 생산직, 서비스직, 사무보조, 기술 전문직으로 구분하고 있는데, 이는 제조업은 3개사 중 1개사가 업계 최초로 사무기술직을 채용하였고, 금융업은 창구텔러 위주의 채용, 서비스업은 전기, 기계, 통신 직군에서 30% 이상을 선발하는 등 산업별 차이가 있음을 보여주었다.

〈표 11〉 고졸인력 주요배치 직종

		고졸인력이 주로 배치되어 있는 직종				
		사무관리직	현장기술직	생산기능직	판매, 서비스직	기타
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
전 체		112(71.8)	93(59.6)	58(37.2)	42(26.9)	7(4.5)
기업 형태	공공기관	51(86.4)	32(54.2)	7(11.9)	8(13.6)	2(3.4)
	대기업	61(62.9)	61(62.9)	51(52.6)	34(35.1)	5(5.2)
업종	제조건설업종	34(75.6)	29(64.4)	39(86.7)	9( 20)	0( 0)
	서비스업종	27(51.9)	32(61.5)	12(23.1)	25(48.1)	5(9.6)
	공공분야	51(86.4)	32(54.2)	7(11.9)	8(13.6)	2(3.4)

다. 고졸인력의 임금수준

<표 12>를 보면 입사 시 고졸인력 임금을 대졸인력 임금과 비교 시 ‘80% 이상’은 31.4%, ‘거의 비슷한 수준’은 30.8%, ‘70% 이상’은 16.0%, ‘90% 이상’은 9.0%, ‘60% 이상’은 5.1%, ‘50% 이상’은 1.3%, ‘50% 미만’은 0.6%로 나타나, ‘80% 이상’이 가장 높았다. ‘80% 이상’이라고 한 응답은 기업형태별로는 공공기관이 상대적으로 높았으며, ‘거의 비슷한 수준’이라고 한 응답도 기업형태별로 공공기관이 상대적으로 높고, 업종별로는 서비스업종이 높았다. 정성조사에서 인사담당자들은 고졸자 임금은 평균 2,200~2,400만 원으로 답해 대졸신입 공채와 1,000만 원 정도의 차이가 나므로 대졸 대비 약 70% 수준임을 알 수 있었다. 이는 정량조사 결과와 차이를 보이는데 정성조사와 달리 정량조사의 경우 최근 고졸자 채용이 거의 없었던 기업의 경우 실제 데이터 부재로 얼버무린 수준의 답변을 했다던가 암묵적으로 고졸 경력자와 대졸 신입 1년차의 임금을 비교해서 응답했을 가능성 등이 있다. 이에 대한 면밀한 분석은 향후 연구로 남겨둔다.

〈표 12〉 고졸인력의 임금수준

		입사 시 고졸인력 임금을 대졸인력 임금과 비교 시 수준								합계
		거의 비슷한 수준	대졸인력의 90% 이상	80% 이상	70% 이상	60% 이상	50% 이상	50% 미만	무응답	
		빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	
전 체		48(30.8)	14( 9)	49(31.4)	25( 16)	8(5.1)	2(1.3)	1(0.6)	9( 5.8)	156(100)
기업 형태	공공기관	23( 39)	4( 6.8)	23( 39)	5( 8.5)	1(1.7)	0( 0)	0( 0)	3( 5.1)	59(100)
	대기업	25(25.8)	10(10.3)	26(26.8)	20(20.6)	7(7.2)	2(2.1)	1( 1)	6( 6.2)	97(100)
업종	제조건설업종	4( 8.9)	4( 8.9)	14(31.1)	13(28.9)	3(6.7)	1(2.2)	1(2.2)	5(11.1)	45(100)
	서비스업종	21(40.4)	6(11.5)	12(23.1)	7(13.5)	4(7.7)	1(1.9)	0( 0)	1( 1.9)	52(100)
	공공분야	23( 39)	4( 6.8)	23( 39)	5( 8.5)	1(1.7)	0( 0)	0( 0)	3( 5.1)	59(100)

라. 최근 고졸인력의 직무능력 평가

정량조사 결과, <표 13>에서 보는 바와 같이 기업 10곳 중 8곳 이상은 고졸인력의 직무능력을 높이 평가하였다. 최근 고졸인력의 직무능력이 2000년대 이전에 비해 ‘비슷하거나 높아졌다’는 응답이 82.1%로 나타났다. 정성조사에서도 학력차이보다는 신입과 경력직의 차이, 개인 간 차이를 보일 뿐이지, 고졸이기 때문에 회사요구 수준에 떨어지는 것은 아니라는 평가였다.

〈표 13〉 최근 고졸인력의 직무능력 평가

		최근 고졸인력의 직무 및 기초소양능력 - 과거(2000년대 이전)와 비교 평가									5점 평균
		과거보다 매우 낮다	과거보다 다소 낮다	Bottom2 (①+②)	과거와 비슷하다	과거보다 다소 높다	과거보다 매우 높다	Top2 (④+⑤)	무응답	합계	
		빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	
전 체		6(3.8)	14( 9)	20(12.8)	77(49.4)	44(28.2)	7(4.5)	51(32.7)	8( 5.1)	156(100)	3.22
기업 형태	공공기관	0( 0)	3( 5.1)	3( 5.1)	27(45.8)	18(30.5)	5(8.5)	23( 39)	6(10.2)	59(100)	3.47
	대기업	6(6.2)	11(11.3)	17(17.5)	50(51.5)	26(26.8)	2(2.1)	28(28.9)	2( 2.1)	97(100)	3.07
업종	제조건설업종	3(6.7)	2( 4.4)	5(11.1)	24(53.3)	14(31.1)	0( 0)	14(31.1)	2( 4.4)	45(100)	3.14
	서비스업종	3(5.8)	9(17.3)	12(23.1)	26( 50)	12(23.1)	2(3.8)	14(26.9)	0( 0)	52(100)	3.02
	공공분야	0( 0)	3( 5.1)	3( 5.1)	27(45.8)	18(30.5)	5(8.5)	23( 39)	6(10.2)	59(100)	3.47

마. 애로사항

조사대상 기업들의 상당수가 고졸인력 활용과 관련하여 다양한 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다. <표 14>에서 보는 바와 같이, 구체적인 애로사항으로 ‘고졸인력의 입사지원 자체가 부족하다’(43.6%)는 점을 가장 많이 꼽았고, 이어 ‘남학생 군복무로 인한 경력 단절 및 인력운용 차질’(34.6%), ‘고졸인력의 직무능력 수준이 낮음’(31.4%) 등의 순으로 조사되었다. 정성조사의 결과도 이와 크게 다르지 않았는데 남학생 병역문제, 고졸과 대졸이 같은 직무를 수행함에 따라 직급 간 갈등이 발생할 수 있으며, 고졸인력의 연령대가 낮아 직업관이 약하고 기존 대졸직원과의 세대 갈등이 염려된다는 의견이 많았다.

<표 14> 고졸인력 활용 시 애로사항

		현재 고졸인력을 채용하여 활용하는 데 겪고 있는 어려움						
		고졸인력의 입사지원 자체가 부족함	고졸인력의 직무능력 수준이 낮음	남학생 군복무 로 인한 경력 단절 및 인력 운용 차질	고졸인력이 대졸 중심 조직문화에 부적응	별 어려움 없음	기타	무응답
		빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)	빈도(%)
전 체		68(43.6)	49(31.4)	54(34.6)	39(25)	67(42.9)	4(2.6)	10(6.4)
기업 형태	공공기관	32(54.2)	19(32.2)	26(44.1)	12(20.3)	23(39)	2(3.4)	3(5.1)
	대기업	36(37.1)	30(30.9)	28(28.9)	27(27.8)	44(45.4)	2(2.1)	7(7.2)
업종	제조건설업종	20(44.4)	16(35.6)	16(35.6)	13(28.9)	17(37.8)	0(0)	2(4.4)
	서비스업종	16(30.8)	14(26.9)	12(23.1)	14(26.9)	27(51.9)	2(3.8)	5(9.6)
	공공분야	32(54.2)	19(32.2)	26(44.1)	12(20.3)	23(39)	2(3.4)	3(5.1)

주: 우선순위 3가지 복수응답.

한편 고졸자 취업준비 과정 중 애로사항으로는 대졸신입 공채와 비교하여 전형절차가 간소화되고, 면접전형이 피상적인 절차인 듯한 인상을 받기도 하였다고 한다. 면접을 위해서 준비했던 것을 모두 다 보여주지 못했던 약간의 아쉬움을 표현하였다.

“고졸은 많이 안 보는 것 같아요 저희가 하는 면접이랑 대졸이 하는 면접이랑 다른 것 같아요. 질문 대충 하고 그때 인성 태도만 본 것 같아요.” (제조업/여자)

“저도 면접 진행하면서 봤는데 대졸은 시간이 하루 종일 면접이에요. 스펙도 많이 보고요. 저희 했을 때는 얼굴 보고 짧게 짧게.” (사무기기소매업/여자)

“준비 기간에 비해서 달달 외워 갔는데 하나도 질문 안 하고 원래 더 말하고 싶고 이런 것도 있었어요.” (제조업/여자)

바. '선취업 후진학' 정책방향에 대한 평가

<표 15>와 같이 기업들은 최근 정부가 추진하고 있는 고졸자의 취업확대 정책(先취업 後진학)에 상당한 기대를 걸고 있었다. 72.4%의 기업이 마이스터고 등 전문계고를 육성하고 고졸인력의 취업을 확대하는 정책이 '바람직하다'고 평가했으며, 정성조사에도 고졸인력들이 젊은 활력으로 조직분위기를 변화시키는 데 기여를 할 것이라 예상하고 대졸보다 역량발휘 기간이 길어지는 것이 큰 장점이며 마이스터고 출신에 대한 기대감이 상당히 높은 것으로 나타났다.

<표 15> '선취업 후진학' 정책방향에 대한 평가

		先취업後진학 정책방향에 대한 평가								4점 평균 (역코딩 점수)
		매우 바람직하다	바람직하다	Bottom2 (①+②)	바람직하지 않다	매우 바람직하지 않다	Top2 (③+④)	무응답	합계	
		빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	
전 체		11(7.1)	102(65.4)	113(72.4)	32(20.5)	1(0.6)	33(21.2)	10( 6.4)	156(100)	2.84
기업 형태	공공기관	4(6.8)	41(69.5)	45(76.3)	9(15.3)	0( 0)	9(15.3)	5( 8.5)	59(100)	2.91
	대기업	7(7.2)	61(62.9)	68(70.1)	23(23.7)	1( 1)	24(24.7)	5( 5.2)	97(100)	2.80
업종	제조건설업종	3(6.7)	25(55.6)	28(62.2)	12(26.7)	0( 0)	12(26.7)	5(11.1)	45(100)	2.78
	서비스업종	4(7.7)	36(69.2)	40(76.9)	11(21.2)	1(1.9)	12(23.1)	0( 0)	52(100)	2.83
	공공분야	4(6.8)	41(69.5)	45(76.3)	9(15.3)	0( 0)	9(15.3)	5( 8.5)	59(100)	2.91

사. 고졸인력의 직무능력과 채용확대 의향

<표 16>을 살펴보면, “정부가 전문계고 교육을 강화하여 고졸인력의 직무능력 수준이 높아질 경우 고졸인력 채용을 확대할 의향이 있는가”라는 질문에 61.5%가 ‘다소 확대하겠다’는 의견을 보였으나, 정성조사에서는 고졸자 채용 제도를 실시한 계기가 기업의 필요에 의해서인지 정부의 영향에 의해서인지에 따라 기업들이 입장 차이를 보였다. 조사 기업 10개사 중 4개사는 기업의 필요에 의해 고졸자를 채용한 경우인데 우수인재 선발 및 육성, 채용포표 및 로드맵을 가지고 선도적인 역할을 수행하고 있다는 자부심을 보였다. 하지만 정부의 영향으로 인해 고졸채용에 참여한 기업들은 기존에 채용을 유지해 왔

던 직종(생산직, 서비스직 등)의 채용규모만을 확대하는 방식으로 향후 채용계획에 대해서는 유보적인 입장을 보였으며, 현재의 정부 고졸채용 정책의 성과평가에 대해서도 미온적인 태도를 나타내었다. 이번 조사를 통해 고졸인력에 대한 기업의 채용수요는 꾸준히 있고 사회적 책임 차원에서 고졸자채용을 우호적으로 받아들이고 있는 상황이지만, 산업별, 직종별 차이가 분명히 존재할 뿐 아니라 고졸 취업자들은 특별한 목적의식에 의해 대학 진학 대신 취업을 선택했다기보다는 고졸자 채용 트렌드에 따라 ‘선취업’을 택한 대상자들이 많았으며, 현실에서의 임금차이, 승진체계 문제 등으로 인해 대학진학을 계획하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 16〉 최근 고졸인력의 직무능력 평가

		정부가 전문계고의 교육을 강화하여 고졸인력의 직무능력수준이 높아질 경우 고졸인력의 채용을 확대할 의향								4점 평균 (역코딩 점수)
		대폭 확대하겠다	다소 확대하겠다	Bottom2 (①+②)	확대하지 않겠다	전혀 확대하지 않겠다	Top2 (③+④)	무응답	합계	
		빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	빈도 (%)	
전 체		13( 8.3)	96(61.5)	109(69.9)	35(22.4)	4(2.6)	39( 25)	8(5.1)	156(100)	2.80
기업 형태	공공기관	2( 3.4)	37(62.7)	39(66.1)	14(23.7)	1(1.7)	15(25.4)	5(8.5)	59(100)	2.74
	대기업	11(11.3)	59(60.8)	70(72.2)	21(21.6)	3(3.1)	24(24.7)	3(3.1)	97(100)	2.83
업종	제조건설업종	7(15.6)	24(53.3)	31(68.9)	10(22.2)	2(4.4)	12(26.7)	2(4.4)	45(100)	2.84
	서비스업종	4( 7.7)	35(67.3)	39( 75)	11(21.2)	1(1.9)	12(23.1)	1(1.9)	52(100)	2.82
	공공분야	2( 3.4)	37(62.7)	39(66.1)	14(23.7)	1(1.7)	15(25.4)	5(8.5)	59(100)	2.74

### Ⅲ. 맺음말

본 연구 결과가 제시하는 정책적 시사점을 주체별로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 정부 측면에서 살펴보면, 고졸 남성의 경우 군 입대 문제가 기업이나 고졸 당사자들에게 경력의 단절 현상을 초래하는 것으로 보인다. 대학에 입학하는 경우 군 입대를 연기하듯이 고졸자에게도 군 입대를 연기할 수 있는 기회를 제공하거나, 아니면 경력의 단절을 줄이기 위해 현재 기업에서 하던 업무를 계속할 수 있는 직무로 배치를 하는 방법을 고려해 볼 수 있다. 고졸채용 확대와 관련하여 가장 중요한 인적자원관리의 변화는 전통적인 한

국기업의 숙인적인 인사관리에서 직무 중심의 인사관리로 변화해야 한다는 점이다. 이를 위해 정부에서는 직무중심의 인적자원관리에 필요한 정책적인 지원을 해야 한다. 예를 들어, 직무분석인 직무평가 매뉴얼의 개발, 직무중심의 인사관리를 도입한 기업들의 사례 발굴과 성과분석, 직무의 시장 임금 정보에 대한 제공 등이 필요하다. 둘째, 학교 교육 측면에서 살펴보면, 기업에서 고졸 취업자들에게 부족하다고 여기는 역량 가운데 기업에 입사한 후에 개발이 가능한 부분도 있지만, 학교 교육에서부터 역량 향상을 위한 노력이 필요한 부분도 있다. 예를 들면 기업관, 책임의식, 직업의식 등의 역량 개발에 대해 고등학교 교과과정에 반영할 수 있는 방법을 고려해 보는 것이 필요하다. 셋째, 기업 측면에서 살펴보면 기업은 우선 인적자원관리 전략에 대해 점검할 필요가 있다. 고졸채용의 확대는 결국 학력보다는 능력이나 역량을 중심으로 인적자원관리를 전환하는 것이다. 따라서 과연 기업이 능력이나 역량 중심으로 전환하는 전략이 필요한지에 대해 깊이 있는 고민이 필요하다. 능력이나 역량 중심의 전환에 필수적인 작업이 직무중심의 인적자원관리가 선행되어야 한다는 점이다. 직무중심의 인적자원관리는 직무에 대한 명확한 정의와 각 직무에 필요한 역량의 정의가 우선되어야 한다. 이후 직무중심의 채용과 승진 체계의 확립이 필요하다. 즉 직무중심의 인적자원관리 시스템을 갖추기 위한 노력이 필요하다. **KLI**