

이 과제는 2015년 고용노동부의 「고용영향평가사업」에 관한 위탁사업에 의한 것임

# NCS 기반 직무능력평가·채용모델확산 고용영향평가 현장점검 보고서

본 보고서는 한국노동연구원 고용영향평가센터의 2015년 고용영향평가  
사업으로 수행한 연구결과입니다.

연구주관 · 시행기관 : 한국노동연구원

## 연구진

연구책임자: 박성재 (한국노동연구원 전문위원)

참여연구자: 성 현 (한국노동연구원 연구원)

# 목 차

요 약 .....	i
<b>제1장 서 론</b> .....	1
제1절 모니터링 배경 및 목적 .....	1
제2절 모니터링 방법 .....	5
1. 문헌 연구 .....	5
2. 실태조사 .....	5
3. 인사노무담당자, 취업준비생 대상의 FGI 추진 .....	5
제3절 보고서 구성 .....	6
<b>제2장 능력중심채용모델 도입의 필요성 및 제도 개요</b> .....	8
제1절 능력중심 인사관리체계 구축의 필요성 .....	8
1. 전략적 인사관리 관점의 등장 .....	8
2. 우리나라 채용방식의 변천 .....	12
3. 기존 채용방식의 문제점 .....	16
제2절 능력중심채용모델 사업 개요 .....	29
1. 능력중심채용모델 사업 내용 .....	29
2. 능력중심채용모델 사업 추진실적 및 사업성과 .....	36
제3절 능력중심채용모델 평가 .....	40
<b>제3장 능력중심채용모델 실태조사</b> .....	47
제1절 실태조사 방법 및 응답기관 특성 .....	47
1. 조사방법 .....	47
2. 응답기관 특성 .....	48
제2절 능력중심채용모델 평가도구의 활용 여부 및 효과성 .....	49
1. 능력중심채용모델의 활용 여부 .....	49

2. 평가도구 보급·활용 여부 및 효과성 .....	50
3. 활용교육 참여 여부 및 효과성 .....	57
제3절 능력중심채용모델의 성과 .....	59
1. 능력중심채용모델의 성과 .....	59
2. 능력중심채용모델의 만족도 .....	61
제4절 능력중심채용모델의 문제점 및 개선방안 .....	61
1. 향후 능력중심채용모델의 참여 의향 및 활용방식 .....	61
2. 능력중심채용모델의 애로요인 및 개선방안 .....	64

## 제4장 능력중심채용모델에 대한 인식 및 평가 : 표적집단면접(FGI) .....

제1절 FGI 목적 및 개요 .....	68
제2절 FGI 결과: 인사노무담당자 .....	72
1. 능력중심채용모델 도입 필요성 및 참여 배경 .....	72
2. 도입분야 .....	74
3. 도입 시 애로요인 .....	76
4. 능력중심평가모델 문제점 .....	78
5. 능력중심채용모델 평가 .....	80
6. 향후 활용계획 여부 .....	83
제3절 FGI 결과: 취업준비생 .....	85
1. NCS의 인지 여부 및 인지 경로 .....	85
2. NCS와 관련된 취업준비 방법 .....	86
3. 능력중심채용모델 도입 필요성 .....	86
4. 기존 채용방식과의 차별성 .....	88
5. 능력중심채용의 기대효과 .....	88
6. 능력중심채용을 준비하는 데 있어서의 애로사항 .....	93
7. 능력중심채용과 관련된 개선사항 .....	93
제4절 FGI 결과: 취업자 .....	95
1. 취업준비 방법 .....	95
2. 능력중심채용모델에 대한 평가 .....	96

3. 능력중심채용모델 한계와 향후 개선방안 .....	101
제5절 소 결 .....	102
<b>제5장 결론 및 정책 제언 .....</b>	<b>106</b>
<b>참고문헌 .....</b>	<b>111</b>

## 표 목 차

<표 2- 1> 시대별 채용제도 전개과정 .....	14
<표 2- 2> 국내 K사의 구인공고 .....	22
<표 2- 3> 미국 Intel사의 구인공고 .....	23
<표 2- 4> 일본의 구인공고 .....	23
<표 2- 5> 한국과 서구 국가의 인적자원관리 특성 비교 .....	26
<표 2- 6> 능력중심채용모델 서비스 개요 .....	32
<표 2- 7> 역량지원서 내용 .....	33
<표 2- 8> 역량테스트 내용 .....	33
<표 2- 9> 역량면접 내용 .....	33
<표 2-10> 참여기업의 기업규모별 현황 .....	35
<표 2-11> 능력중심채용모델 예산 .....	37
<표 2-12> 능력중심채용모델 참여기업별 적용 내역 .....	37
<표 2-13> 서류전형 활용성과 .....	38
<표 2-14> 검사전형 활용성과 .....	38
<표 2-15> 면접전형 활용성과 .....	38
<표 2-16> 2014년 사업 추진실적 .....	39
<표 3- 1> 응답기관 특성 .....	48
<표 3- 2> 능력중심채용모델 활용 여부 .....	50
<표 3- 3> 능력중심채용모델을 활용하지 않은 이유(복수응답) .....	51
<표 3- 4> 평가도구 보급 여부 .....	52
<표 3- 5> 평가도구 활용 여부 .....	54
<표 3- 6> 평가도구 효과성 .....	55
<표 3- 7> 평가도구를 보급받고 활용하지 않은 이유(복수응답) .....	56
<표 3- 8> 활용교육 참여 여부 .....	58
<표 3- 9> 활용교육 효과성 .....	59
<표 3-10> 능력중심채용모델의 성과 .....	60
<표 3-11> 능력중심채용모델에 대한 전반적 만족도 .....	61

<표 3-12> 향후 능력중심채용모델 참여 의향 .....	62
<표 3-13> 향후 능력중심채용모델 활용방식 .....	63
<표 3-14> 능력중심채용모델사업에 향후 참여 의향이 없는 이유 (복수응답) .....	63
<표 3-15> 능력중심채용모델 관련 애로요인(복수응답) .....	65
<표 3-16> 능력중심채용모델 관련 개선방안(복수응답) .....	66
<표 4- 1> FGI 참여자(인사노무담당자 및 취업자) .....	70
<표 4- 2> FGI 참여자(취업준비생) .....	71

## 그림목차

[그림 2-1] 대학생과 기업 인사담당자가 중시한 취업역량 .....	17
[그림 2-2] 국가역량체계(National Qualification Framework) .....	29
[그림 2-3] 능력중심채용모델의 특징 .....	30
[그림 2-4] 사업 추진체계 .....	35

# 요 약

## 1. 연구 배경 및 목적

- 청년고용 문제가 지속됨에 따라 청년들의 좋은 일자리 취업을 위한 경쟁이 더욱 심화되고 있으며, 이 결과 쌓아야 할 스펙이 갈수록 많아지고 수준 또한 높아지고 있음.
  - 스펙쌓기 경쟁은 청년들에게 큰 부담이며 사회적으로 많은 비용을 초래
  - 서류심사 탈락 이유를 제시하지 않는 것도 스펙쌓기의 원인으로 작용하고 있으며, 취업준비생은 취업실패가 반복될수록 더 높은 스펙을 쌓는 선택을 함.
- 대기업을 중심으로 학력·스펙보다는 능력중심으로 채용하고자 하는 수요가 증가하고 있으며, 과도한 스펙 경쟁이 낳는 사회적 비용에 대한 우려가 커짐으로써 사회적으로 채용문화 개선의 필요성이 증대
  - 정부는 학력·스펙이 아닌 능력중심의 채용관행을 조성키 위하여 2012년부터 핵심직무역량평가모델을 개발
  - 취업준비생들은 기존 방식과 새로운 방식의 채용문화 속에서 어떻게 준비해야 하는지 혼란을 겪고 있음.
  - 이러한 혼란을 시급히 해소하기 위해서는 능력중심채용모델이 빠르게 확산될 필요가 있음.
  - 본 모니터링의 목적은 능력중심채용모델사업에 참여한 기업이 실제 신입사원 채용 시 평가모델 활용 여부, 활용 시 애로사항, 평가모델 확산을 위해 어떤 정책적 지원이 필요한지 등을 살펴

보고자 함.

- 보급모델의 적합성 및 효과성 평가를 통해 향후 어떤 개선이 필요한지에 대한 시사점 도출

## 2. 능력중심채용모델 도입 필요성 및 제도 개요

### 가. 능력중심 인사관리체계 구축의 필요성

- 선진기업 인적자원관리 채용관행은 모집 기능의 아웃소싱 확대, 모집 관행의 변화, 다양한 면접기법의 활용, 역량중심의 채용 등을 통해 변화하고 있음.
  - 글로벌 기업들은 차별화된 고용브랜드로 우수인재를 적극적으로 유치하고 있으며, 채용업무를 기업이미지 제고를 위한 도구로 적극 활용하고 있음.
  - 또한, 다양한 온라인 채용방식을 활용하거나 채용예정 부서에 주도권을 부여하고, 면접의 경우 어떻게 하면 보다 적합한 인재를 뽑을 수 있는가를 고민
- 그러나 국내기업들의 인사관리 관행은 여전히 글로벌 기업과 거리가 먼 것으로 나타남.
  - 인적자원전략을 수립한 사업체가 63.4%에 달하지만 전략에 대한 이해 정도가 높지 않고, HR부서 업무 중 계획수립 업무 비중은 29.8%에 불과해 선진기업의 추세와 큰 차이가 남.
  - 비교적 많은 기업들이 역량모델에 기반을 하여 신입사원을 채용하고 있으며, 학벌보다는 능력과 잠재력을 중시하는 최근의 채용관행을 따르는 것으로 나타남.
  - 국내기업 역시 채용에 있어 우수인재를 확보하기 위해 역량모델을 적용하는 비율이 높지만 세부적인 사항을 살펴보면 여전히 기존의 채용기준을 따르고 있는 것으로 판단됨.

- 우리나라에서는 1957년 공식적인 공채제도가 도입된 이후 경제가 성장하면서 주요 대기업을 중심으로 공채제도가 확대되었지만 대체적으로 기업 특성에 맞게 제도가 운영되어 왔음.
  - 1980년대부터 학력과 필기시험이라는 공채를 통해 신입사원을 채용하는 시스템이 대기업을 중심으로 확산
  - 1990년대 들어서는 특기를 갖춘 인재를 선발하는 방식으로 변모하였는데 오늘날 스펙을 강조하는 공채 시스템이 모습을 드러내기 시작
  - 외환위기를 거치면서 직무능력과 전문성을 갖춘 우수인재를 확보하기 위해 선발방식을 개선하고 일괄공채에서 인력수요가 있을 때 계열사별로 적기에 수시모집하는 방식으로 변경
  - 2000년대 중반 이후 창의성과 전문성, 문제해결 능력에 초점을 맞춘 면접기법으로 변화. 상당수 대기업들은 지원자의 직무능력을 평가하는 직무중심의 역량 면접을 도입·활용
- 기존의 스펙중심채용이 가지는 한계를 인지함에 따라 스펙보다는 인성과 전문성을 중시하는 방식으로 변화하고 있음.
- 기존 채용제도의 문제점은 다음과 같음.
  - 첫째, 공채제도 특성상 직무역량을 측정하기 용이치 않음.
  - 둘째, 사업장규모별 근로조건 격차 확대가 대기업 취업을 위한 취업준비 강화로 이어진 측면이 존재
  - 셋째, 우리나라는 직무노동시장이 발달하지 않았고 대부분의 기업들이 특정직무 전문가보다는 여전히 범용적인 인재를 선호
- 채용 시스템은 해당 국가의 노동시장 구조 및 문화를 반영하지만 우리나라의 경우 과도한 채용경쟁이 사회적 문제로 등장한 만큼 서구의 채용문화를 고려하여 우리나라의 채용문화를 개선할 필요성이 존재

## 나. 능력중심채용모델사업 개요

- 능력중심채용모델사업 내용 및 목적
  - 능력중심채용모델은 기업이 학벌과 스펙이 아닌 직무능력과 역량중심으로 직원을 채용할 수 있도록 지원하는 직무능력중심의 종합적인 직원 선발 시스템
  - 사업 목적은 기업이 쉽게 이용할 수 있는 평가모델 활용 인프라를 구축하고, 실제 선발에서 적용할 수 있도록 현장성 있는 능력중심채용모델을 개발하여 기업이 인력채용 시 활용할 수 있도록 지원
- 능력중심채용모델의 제공 서비스는 채용 컨설팅, 채용모델 활용교육, 능력중심채용모델로 구성
  - 채용 컨설팅: 기업 인재상, 필요역량 등을 고려하여 개별 기업에 맞는 채용 프로세스를 설계하고 채용모델을 적용하는 컨설팅
  - 채용모델 활용교육: 체계적인 선발과 채용모델 활용을 위한 인사담당자 및 면접관 교육
  - 능력중심채용모델
    - 서류전형: 서류전형 단계에 활용가능한 직무중심의 입사지원서와 역량중심의 자기소개서 제공
    - 필기전형: 직무수행에 필요한 인성, 능력, 지식, 직업기초능력을 평가하는 테스트 제공
    - 면접전형: 역량을 평가할 수 있는 구조화된 면접도구 및 시뮬레이션 면접도구 제공
- 2012년과 2013년에는 6개 직군이 개발되어 30개 기업에 시범 보급되었으며, 2014년에는 3개 직군이 추가로 개발되어 180개 기업에 보급
  - 2015년에도 3개 직군이 추가로 개발되어 180개 기업에 보급
  - 사업 소관부처는 고용노동부이고, 사업 전담기관은 대한상공회

의소임. (주)ORP연구소, (주)사람인HR, 성균관대학교 응용심리연구소, 광운대학교 산업심리학과가 컨소시엄 방식으로 사업을 수행하고, 전국 71개 상공회의소가 협력기관으로 참여

○ 능력중심채용모델의 예산은 다음과 같음

(단위 : 백만 원)

	2013	2014	2015	2016
전 체	500	1,215 (143.0)	1,215 (0.0)	1,335 (9.9)

○ 채용모델의 적용 내역을 살펴보면 다음과 같음.

- 2014년의 역량지원서, 역량테스트, 역량면접, 평가모델 활용교육은 각각 112, 49, 150, 91건임. 2015년의 경우 각각 147, 31, 163, 148건으로 역량테스트를 제외한 역량지원서, 역량면접, 평가모델 활용교육의 적용실적이 증가한 것으로 나타남
- 평가모델의 보급 및 적용에 따른 2014년 참여기업의 총 적용인원 수는 역량지원서 46,039명, 역량테스트 9,024명, 역량면접 6,416명, 평가모델 활용교육 1,911명이었으며, 기업들은 이를 활용하여 2,218명의 인력을 채용

#### 다. 능력중심채용모델 평가

- 학력이 사회적 능력의 대리지표로 인정되면서 더 높고 안정적인 지위를 차지하기 위해 더 많은 교육을 받는 학력주의가 만연
  - 정부의 정책 추진과 무관하게 기업들 역시 채용방식의 변화 필요성을 인식하고 변화 속도가 가속화
  - 탈스펙 채용문화 확산이 기존의 스펙쌓기에 어떤 영향을 미쳤는지를 보여주는 자료는 거의 없음. 다만, 사람인 조사에 따르면 스펙초월 채용이 확산되면서 합격자의 평균 스펙이 낮아진 것으로 나타남.

- 2014년에 능력중심채용모델을 도입한 국내기업 180개사를 대상으로 만족도를 조사한 결과 70.8%가 만족한다고 응답하였으며, 2015년 180개 참여기업 중 130개사를 대상으로 조사한 바에 따르면 평가도구가 타당할 뿐 아니라 적합하다고 평가
  - 하지만 능력중심채용모델 사업이 비교적 최근에 시작된 관계로 동 제도를 인식하고 있는 비율이 높지 않은 문제점이 나타남.
  - NCS 채용실태를 살펴본 결과, 여전히 학력·학벌 차별이 존재하는 것으로 나타났으며, 취업준비생의 NCS에 대한 인지도도 높지 않았음.
- 보다 중요한 점은 능력중심채용모델과 관련해 청년들이 반신반의하고 있는 것으로 보임.
  - 청년들은 불안감을 스펙쌓기로 대처하고 있는데 자칫 탈스펙 때문에 오히려 '관리장 스펙'을 쌓아야 하는 것이 아닌지 우려
  - 능력중심채용모델이 정부 주도로 이루어짐에 따른 문제점 발생 가능성도 지적될 필요가 있음.

### 3. 능력중심채용모델 실태조사

#### 가. 응답기관 특성

- 2013/2014년에 능력중심채용모델 사업에 참여한 203개 기업 중 150개 기업을 대상으로 실태조사 실시
  - 민간기업은 122개, 공공기관은 28개 기업이며, 수도권 69.3%, 비수도권 30.7%
  - 업종은 제조업 44.7%, 서비스업 31.3%, 기타 24.0%
  - 종사자수 규모는 300인 이상 44.0%, 100~300인 미만 34.0%, 100인 미만 22.0%

#### 나. 능력중심채용모델 평가도구의 활용 여부 및 효과성

- 설문응답 150개 기업 중 100개 기업은 채용모델을 활용한 적이 있고, 50개 기업은 활용한 적이 아예 없음.
  - 50개 기업이 활용한 적이 없는 이유로는 현실적 적용의 어려움, 신규채용 없음, 적용체계 미흡 등임.
  - 역량지원서와 역량면접은 보급률이 높은 것으로 나타났으나, 역량테스트는 보급률이 낮은 것으로 나타남.
  - 인성검사, 종합직무능력검사, 경험면접, 입사지원서 등이 실제로 활용도가 높은 것으로 나타났으며, 이 중 인성검사와 종합직무능력검사는 보급 비율이 낮은 것에 비하여 활용 비율은 높게 나타남.
  - 발표면접과 토론면접을 제외한 평가도구의 활용률은 민간기업 보다는 공공기관이 높았으며, 업종별로는 역량지원서와 역량면접은 서비스업, 역량테스트는 기타 업종이 활용률이 상대적으로 높은 것으로 나타남.
  - 평가도구의 효과성은 역량면접, 역량테스트, 역량지원서 순으로 효과성이 높다고 응답
  - 평가도구를 보급받았으나 활용하지 않은 평가도구가 있는 기업의 미활용 이유는 평가도구와 실제 직무와의 미스매치, 평가도구 활용을 위한 관리체계 미흡 등이었음.
  - 활용교육의 보급률은 인사담당자 역량평가 활용교육, 전문면접위원 교육, 역량면접개발 교육 순
  - 기관 유형별로는 민간기업은 인사담당자 역량평가 활용교육의 참여율이 가장 높았으며, 공공기관은 전문면접위원 교육의 참여율이 가장 높았음.
  - 활용교육의 효과성은 전문면접위원 교육에 대한 만족도가 가장 높고, 인사담당자 활용교육, 역량면접개발 교육은 수치가 동일

#### 다. 능력중심채용모델의 성과

- 능력중심채용모델의 성과를 살펴보면 민간기업, 수도권, 300인 이상 기업일수록 채용모델을 활용하여 적합한 인재를 선발한 것이 가장 큰 성과라고 응답하였고, 공공기관, 비수도권, 100인 미만, 100~300인 미만 기업일수록 기존 채용방식에 비해 허수지원자가 감소한 효과가 나타난 것이 가장 큰 성과라고 응답
  - 기존 채용방식에 비해 선발업무와 신입사원교육에 투입된 비용·시간의 감소 효과성은 2.75점으로 효과성이 크지 않은 것으로 나타남.
  - 채용모델에 대한 만족도는 민간기업보다는 공공기관, 수도권보다는 비수도권이 만족도가 높다고 응답

#### 라. 능력중심채용모델의 문제점 및 개선방안

- 능력중심채용모델을 활용한 100개 기업 중 72개 기업이 향후에도 능력중심채용모델사업에 참여할 의향이 있다고 응답
  - 향후에도 참여할 의향이 있다고 응답한 72개 기업 중 61개 기업이 기존에 보급받은 평가모델을 기업의 특성에 맞게 변경하여 활용하겠다고 하였으며, 11개 기업은 기존에 보급받은 평가모델을 계속 활용하겠다고 응답
  - 참여 의향이 없다고 응답한 28개 기업의 참여할 의향이 없는 이유는 기존 채용제도와와의 차별성 부족, 기업에 지원하는 지원자들의 직무 경험이 없는 점, 인사담당자의 교체 등이 주된 이유였음.
  - 채용모델의 애로요인으로 채용모델의 100% 적용은 산업현장의 요구를 반영하기 어려움, 채용모델에 대한 비용문제, 채용모델에 대한 관리인력 부족, CEO 또는 임원진의 무관심 등을 들고 있음.

- 민간기업은 CEO 또는 임원진의 무관심, 공공기관은 채용모델에 대한 비용문제가 주요 애로요인을 작용
- 사업의 개선방안으로는 기 개발된 채용모델의 고도화 및 신규모델 개발, 인사담당자의 채용모델 관리를 위한 연수 및 인건비 지원, 채용모델 활용에 따른 인증제·세제혜택 등의 인센티브 제공, 능력중심채용모델사업의 지원기관 확대 등을 주된 개선사항으로 들었음.

#### 4. 능력중심채용모델에 대한 평가 및 인식 : FGI

##### 가. FGI 개요

- FGI는 7개의 그룹을 구성하여 실시됨.
  - 인사노무담당자, 취업준비생, 능력중심채용모델 적용 이전과 이후 취업자 3개 집단을 대상으로 함.
  - 인사노무담당자는 공공기관과 민간기업으로 구분하여 실시되었으며, 취업준비생은 수도권과 지역 대학졸업자로 구분한 후 추가로 4년제 대학과 2~3년제 대학으로 구분해 4개 집단을 대상으로 실시

##### 나. 인사노무담당자

- 능력중심채용모델을 도입한 이유는 기존 채용모델의 한계를 가장 큰 이유로 지적
  - 현실적으로 스펙 위주로 뽑을 수밖에 없고, 면접시 역량을 체크해 적임자를 선별하려 노력하지만 실제 업무능력이 기대에 미치지 못하거나 이직률이 높음.
  - 민간기업과 공공기관은 각각 새로운 선발방법을 모색하는 과정,

- 정부의 정책권고 등으로 사업에 참여하는 경우가 많음.
- 민간기업은 정부의 능력중심채용모델 보급을 다소 뒤늦은 감이 있음을 지적
  - 대부분의 기업들이 서류·검사·면접전형 등 세 가지 영역의 보급 모델을 교육받았지만 특성에 맞지 않아 실제 모든 영역에 도입한 경우는 없었음.
    - 보급모델을 활용하는 수준에 그친 것은 일부 직군에만 적용해야 한계와 기존 시스템을 전면적으로 변경해야 하는 문제, 채용비용의 상승 등을 원인으로 지적
    - 중소기업의 경우 특히 예산 압박이 큰 것으로 나타남.
  - 채용모델 분야별 만족도를 보면, 면접이 가장 높은 만족도를 보였고, 서류는 적용하기 어려운 점이 있음을, 직무역량평가는 참고하는 수준으로 보임.
    - 하지만 면접관련 역량을 유지·제고하는 데 현실적으로 어려움이 존재
  - 문제점으로는 개발된 직무가 많지 않다 보니 매칭이 어려운 직무가 존재. 이 경우 강제로 직무를 매칭하고 있는 실정
    - 인성검사의 경우 어떻게 평가해야 하는지에 대한 구체적인 지침이 없어 참고용으로만 쓰고 있는 실정이며 취업준비생들이 매우 어렵게 느껴 변별력에 의문을 가지는 것으로 보임.
    - 채용모델이 청년들의 스펙쌓기를 완화시킬 것으로 보는데 대해서는 취업난으로 그 효과가 크지 않을 것으로 보고 있음.
  - 채용모델에 대해 방향성은 맞으며 보다 장기적으로 살펴볼 필요가 있다고 평가했으나 성과에 대한 확신을 가지고 있지는 않았음.
    - 모든 직무에 전반적으로 활용되기 어려운 측면도 제도 확산에 걸림돌로 작용하고, 학력 및 학벌 차별 효과에 대해서도 큰 변화가 없음을 지적
    - 공공기관은 허수지원자 감소 경향을 보였으나 민간기업의 경우

감소 경향이 뚜렷하지는 않았음.

- 인력의 다양성 확보를 위한 목적이 있었지만 오히려 특정 직무능력을 요구함에 따라 일부 전공에 쏠리는 역효과가 발생하기도 함.
- 직무능력을 갖춘 경우 재교육비용 시간이 절약되고, 이직률을 낮추는 효과가 있을 것으로 전망되었지만 효과는 크지 않았음.
- 능력중심채용모델의 유의성에 대한 확신이 들지 않기 때문인지 향후 전면적으로 도입할 계획을 가지고 있는 기업은 거의 없었음.
  - 모델 중 자사에서 필요한 부분만 선택적으로 활용할 것으로 추정
  - 능력중심채용모델을 정착시키기 위해서는 맞춤형으로 장기간 지원하는 것도 중요하지만 베스트 사례를 발굴해 이를 기반으로 보급하는 것도 고려해 보는 것이 필요함을 지적

#### 다. 취업준비생

- FGI에 참여한 총 28명의 취업준비생 중 절반인 14명이 NCS를 들어본 적이 있다고 응답
  - 하지만 NCS가 구체적으로 무엇을 하는 것인지에 대해서는 대부분 알지 못하는 것으로 나타남.
  - 인지 경로로는 지하철, 인터넷, TV 프로그램, 언론보도, 취업박람회 등이었음.
- 일부 소수 학생은 NCS와 관련되어 취업을 준비하거나 접한 적이 있었지만 대부분의 학생은 NCS와 관련하여 취업을 준비하지 않았다고 말하였음.
  - NCS와 관련된 취업준비 방법으로는 NCS 교재·특강·연계프로그램 등이 있었음.
  - NCS와 관련하여 취업을 준비하지 않는 이유로는 제도가 보편화되지 않은 점, 준비 방법을 모르는 점 등을 들 수 있음.

- 능력중심채용모델의 도입 필요성에 대해서는 총 28명의 취업준비생 중 19명이 능력중심채용모델의 도입 필요성에 대해 공감하였음.
  - 도입 필요성에 공감하는 이유로는 취업준비 기간 단축, 스펙에 대한 부담감 감소 등이었음.
  - 반면, 도입 필요성에 대해 공감하지 않는 이유로는 채용방식의 변화로 인한 취업준비생의 부담, 능력중심채용의 사교육화 우려 등이었음.
  - 또한, 기존 채용방식과 차별성이 어느 정도는 있지만 크게는 비슷하다는 것이 능력중심의 채용을 접한 취업준비생들의 의견이었음.
- 능력중심채용이 학력이나 학벌에 따른 차별을 줄여줄 것이라고 대부분 기대
  - 직무에 대한 이해도 향상, 스펙 부담 감소, 취업준비 시간·비용 감소, 취업지원 기회 확대에 대한 효과에 대해서는 그룹별로 의견이 엇갈림.
- 능력중심채용을 준비하는 데 있어 애로사항으로 직무경험이 전혀 없어 취업을 준비하는 데 어려움이 있는 점, 신입구직자보다는 경력자에게 유리할 것이라는 우려가 있었음.
- 개선사항으로는 구체적 가이드라인 제시, 직무와 취업관련 교육프로그램 확대, 면접전형 비중 강화, 홍보 강화, 도입에 있어 중·장기적 관점에서의 접근 등이 있었음.

#### 라. 취업자

- 능력중심채용모델에 의해 취업한 취업자의 취업준비 방법을 살펴보면 이전 채용방법에 의한 취업자와 큰 차이가 없음.
  - 능력중심채용모델의 보급이 비교적 최근이고 관련 제도를 도입



한 기업도 많지 않기 때문에 청년들의 취업준비 전략에 미치는 영향이 아직까지는 미미한 것으로 보임.

- 능력중심채용모델에 의한 취업자는 기존에 관련 직무경험이 있거나 재학중 실무관련 교육을 받은 것이 도움이 된 것으로 보임.
- 능력중심채용모델의 긍정적인 측면은 더 많은 기회 부여, 직무와 관련된 면접 구성, 학력·학벌 차별 완화효과 등이 있었음.
- 반면에 부정적인 측면은 새로운 제도 도입에 대한 부담감, 또 하나의 스펙쌓기, 취업비용·시간 감소효과 미미 등이었음.
- 직무역량평가에 대해서는 기존 인·적성감사와 큰 차이가 없다는 주장과 IQ테스트 같다는 주장이 대립
- 직무경험을 갖지 못한 허수지원자를 줄이는 효과에 대해서는 오히려 지원 문턱이 낮아지는 효과를 가져와 지원자가 증가하였고 이는 인사팀의 업무 부담으로 이어진다는 의견
- 향후 능력중심채용모델의 발전을 위해서는 세부 직무를 지속적으로 개발·보급하는 것이 필요함을 지적
- 또한, 동일한 직무분야라도 사업장에 따라 요구되는 직무가 상이하기 때문에 표본 역량보다는 기업 맞춤형 역량개발의 필요성이 있음.

## 5. 결론 및 정책제언

- 학벌과 스펙이 아닌 직무능력과 역량중심으로 직원을 채용할 수 있는 시스템을 구축하는 것은 의미있는 시도라 할 수 있음.
- 정부가 2013년부터 능력중심채용모델을 개발·보급하고 있지만 사업 초기 단계인 관계로 아직 성과를 확인하기 어려움.
- 취업준비생들은 능력중심채용모델에 대해 대체적으로 긍정적으로 평가
- 다만 능력중심채용모델 보급사업이 추진된 지 얼마 되지 않았기

때문에 성과를 확인하기 어려움.

- 대부분의 기업들이 보급모델 중 일부 분야만 선별·적용하고 있는 실정인데, 능력중심채용모델 확산을 위해서는 보다 다양한 직무를 개발하고 적용가능성을 제고하는 것이 필요
  - 또한, 능력중심채용모델에 의해 신규채용을 하였으나 비용 대비 효과성이 뚜렷하지 않은 점도 제도 확산의 걸림돌로 작용하고 있는바, 성공 사례를 적극 발굴·홍보하고 보다 다양한 직무를 개발하고 적용가능성을 제고하는 것이 필요
- 실태조사와 FGI를 통해 나타난 문제점을 토대로 능력중심채용모델의 확산과 효과성 제고를 위한 정책방안을 제시하면 다음과 같음.
- 첫째, 능력중심채용모델이 내실 있게 활용되기 위해서는 기업 차원에서 조직적인 공감대가 형성되어야 함. 대부분의 기업들이 기존 채용방식의 한계를 잘 인지하고 있으므로 능력중심채용모델의 개발·보급 활동을 강화할 필요가 있음.
  - 둘째, 능력중심 인적자원관리를 위해서는 직무분석에 기초해 직무를 구체적으로 정의하고 직무단위별 평가체계를 구체화시켜야 함. 중소기업의 경영 재정여건상 능력중심채용모델을 도입하기 어려운 상황. 대표적인 직무중심으로 표준모델을 개발하고 기업들은 보급모델을 수정하여 기업 특성에 맞게 적용할 수 있도록 해야 함. 또한, 개발된 지표를 어떻게 해석하고 적용해야 하는지에 대한 보다 세부적인 평가 및 적용방법을 구체적으로 제공해야 할 것임.
  - 셋째, 능력중심채용모델이 내실 있게 추진되기 위해서는 인사담당자의 전문성을 제고하는 것이 중요. 능력중심채용모델을 도입하기 위해서는 많은 비용과 시간이 동반되는데 기업인사팀 담당자의 전문성을 제고할 수 있도록 다양한 교육훈련을 실시할 필요가 있음.
  - 넷째, 능력중심채용모델 홍보 강화. 취업자나 취업준비생의 FGI

에서 확인하였듯이 능력중심채용모델에 대한 인지도가 높지 않은 실정인데, 능력중심채용모델 홈페이지에 취업준비생들이 관심을 가질 수 있는 정보를 일원화하여 제공하는 방향으로 개편 필요

- 다섯째, 청년들에게 다양한 직무분야를 탐색할 수 있는 기회를 제공해야 함. 능력중심채용모델은 직무능력과 역량을 기초로 신규직원을 채용하는 것이기 때문에 청년들이 재학 중 직무를 경험할 수 있는 기회가 충분히 제공되어야 함. 내실 있는 직무교육 프로그램을 적극 개발·보급해야 할 것임.



### 제1절 모니터링 배경 및 목적

- 청년층 노동시장 구조변화로 청년고용 문제가 지속되고 있음.
  - 취업난이 지속됨에 따라 청년들의 좋은 일자리 취업을 위한 경쟁은 갈수록 심화되고 있음.
  - 노동시장 양극화로 제한된 '좋은 일자리' 경쟁이 강화됨에 따라 청년들은 남들과는 차별적인 우수한 자격을 갖추기 위해 노력. 여기에 국내기업의 채용기준 모호성이 결합되면서 '스펙쌓기'로 이어진 측면이 존재
  - 취업준비생들은 학력이나 학벌·학점과 같은 바꿀 수 없는 요인들을 커버하기 위해 영어, 자격증, 봉사활동과 같은 취업에 도움이 될 만한 능력을 보여주기 위해 노력
  - 스펙쌓기 무용론에 대한 비판에도 불구하고 스펙쌓기 노력이 갈수록 심화되고 있는데 이는 스펙이 취업에 결정적인 영향을 미친다고 생각하기 때문임. 즉, 스펙이 취업에 영향을 미친다고 보는 응답이 97.5%에 달하고, 영향을 미치지 않는다고 보는 자는 2.5%에 불과할 만큼 청년들은 스펙을 중시하는 것으로 나타남.
- 실제 취업난이 심화되고, 최근 들어서는 기업들은 자사에 적합한 우수

- 인재를 채용하기 위해 다양한 채용도구를 활용하면서 취업을 위해 쌓아야 할 스펙이 갈수록 많아지고 수준 또한 높아지고 있는 실정
- 과거에는 청년들이 학벌, 학점, 토익, 어학연수, 자격증을 취업 5대 스펙으로 꼽았으나 최근에는 인턴, 수상 경력, 봉사가 추가되었음.
  - 현재까지는 8대 취업 스펙이지만 취업난이 지속되고 기업들의 채용 방식이 다양해지면 요구되는 취업 스펙은 더욱 증가할 가능성이 큼.
  - 스펙 종류가 늘어나는 것 외에 스펙의 수준도 높아지고 있음. 이에 따라 청년들은 보다 높은 토익점수나 영어회화 등급을 얻기 위해 추가로 학원 강의를 수강하거나 시험에 응시
  - 또한, 전공 관련 자격증 외에 유사 자격증을 취득하거나, 남들과 다른 체험활동을 위해 많은 비용과 시간을 들이는 상황
  - 최근 일부 기업에서 스펙보다는 열정, 업무능력, 끼 등 특화된 역량을 보유한 인력을 선발하기 위한 다양한 채용방식을 도입하고 있는데, 스펙을 전혀 보지 않고 프레젠테이션이나 스토리텔링 등으로 평가하는데 따른 취업준비생들의 부담은 더욱 커지고 있음.
- 하지만 과도한 스펙쌓기 경쟁은 청년에게 큰 부담이며, 사회적으로 많은 비용을 초래하고 있음.
- ‘대학내일20대연구소’가 취업준비생을 대상으로 한 조사에 따르면 청년들은 평균 5.2개의 스펙을 준비하고 있는 것으로 나타났고, 취업을 위한 스펙이 증가함에 따라 청년들의 취업준비 비용도 크게 증가
  - 여의도연구원의 조사에 따르면 청년들의 60%가 취업 사교육을 받고 있고, 학원 수강료 등 취업 사교육비로 월평균 30만 원을 지출하는 것으로 나타남. 여기에 숙식비, 교재비, 교통비, 면접학원비 등을 감안하면 취업 사교육을 위한 부담은 훨씬 증가
  - 상황이 이렇다 보니 많은 청년들이 아르바이트를 하면서 취업을 준비. 일부 학생은 스펙을 쌓기 위해 휴학을 하거나 졸업을 유예하는 등의 선택을 하기도 함.
- 스펙쌓기의 가장 큰 문제는 이렇게 형성된 스펙이 실제 직무수행과 관련성이 낮아 사회적 낭비로 이어질 수 있다는 점임.

- 기업들은 스펙보다는 인성을 중시하는 것으로 나타났으며(전경련, 2013), 서류전형을 실시하는 이유는 수많은 지원자 중 시험이나 면접 참여자를 1차 선발하기 위한 목적임.
- 청년들은 서류전형 통과를 위해 스펙쌓기를 시도할 충분한 개연성이 존재하지만 실제 직무에서 활용 정도가 낮기 때문에 비용 대비 효과가 낮음.
- 우리나라 청년들의 스펙쌓기 경쟁은 기업의 인력 채용방식도 한 원인으로 작용
  - 우리나라는 일본과 함께 대규모 공채를 실시하는 유일한 국가임. 취업지원자가 많다 보니 기업들은 일차적으로 자사 채용기준에 의거해 서류합격자만을 대상으로 필기 및 면접전형 참여 기회를 부여하는데 청년들은 이 기준을 맞추기 위한 취업준비 활동을 전개
  - 최근 대기업 채용방식이 대규모의 포괄적 방식에서 직군별 모집으로 전환되었지만 서류전형은 여전히 과거의 관행이 유지되고 있는 실정
  - 외국기업의 인력채용기준을 보면 채용하고자 하는 직무의 요건과 역할이 무엇인지 분명하게 제시하고 있음. 그러나 우리나라는 대부분의 채용공고가 채용분야, 채용인원, 자격기준 제시에 그치고 있으며, 채용기준도 인성, 성실성, 적극적 태도 등 다소 모호한 기준을 제시. 이 결과 청년들은 취업에 도움이 될 것 같은 모든 노력을 강화하는데 이것이 소위 '투망식 취업준비'로 이어졌음.
  - 회사가 채용에 있어서 응모자의 채용기준을 제시할 법적 의무는 없지만, 서류심사 탈락 이유를 제시하지 않는 것도 스펙쌓기의 한 원인. 서류심사 탈락 이유를 모른 채 취업 실패가 반복될수록 자신의 스펙이 부족하다 여기고 더 높은 스펙을 쌓는 선택을 함.
- 기업 경쟁격화로 우수인재 확보 여부가 기업 경쟁력의 핵심 요소로 등장하자 대기업을 중심으로 학력·스펙보다는 직무수행에 필요한 능력 중심으로 채용하고자 하는 수요가 증가
  - 이러한 경제적·사회적 배경 하에 기업들은 면접과 인성을 중시하는 방향으로 채용제도를 변경하고 있음.

- 하지만 일부 대기업을 제외하면 관리비용 증가 및 관리체계 부족으로 역량평가모델 도입이 용이치 않음.
- 하지만 스펙 경쟁이 낳는 사회적 부작용이 크므로 채용문화를 개선할 필요성이 시급. 학력·스펙중심의 채용관행은 능력 있는 고졸·지방 대생에 대한 불합리한 차별로 이어지고, 일률적인 스펙 경쟁 및 학력 인플레이는 사회적인 낭비를 발생시키기 때문
- 정부는 학력·스펙이 아닌 능력중심의 채용관행을 조성키 위하여 2012년부터 핵심 직무역량평가모델을 개발·보급하고 있음.
  - 고용노동부는 마땅한 평가기준이 없어 직무에 적합한 인재를 찾는 데 어려움을 겪는 기업을 지원하기 위해 직무역량평가모델 개발사업을 추진하고 있으며, 채용문화가 빠르게 변화하고 있음.
  - 하지만 사업 초기인 관계로 아직까지는 기업이나 청년 모두 여전히 NCS에 대한 인지도가 낮고, 일부 대기업을 제외하면 대부분의 기업들이 기존 방식의 채용전형을 활용
  - 이 결과 취업준비생들은 기존 방식과 신방식의 채용문화 속에서 어떻게 준비해야 하는지 혼란을 겪고 있음.
  - 능력중심채용모델이 지나치게 광범위하거나 추상적이며 NCS 채용을 하더라도 스펙을 볼 것이며, NCS가 요구하는 직무관련 경험을 위해 추가적인 스펙을 준비해야 하는 것 아니냐는 우려를 제기(장주희, 2015; 청년위원회, 2015)
  - 이러한 혼란을 시급히 해소하기 위해서는 정부의 능력중심채용모델이 빠르게 확산될 필요가 있음.
- 본 모니터링에서는 지난 2014년부터 본격화된 능력중심채용모델 보급 사업의 실태 파악을 통해 제도적 개선점 마련에 목적이 있음.
  - 2014년 참여기업 중 실제 신입사원 채용 시 평가모델을 적용한 정도와 적용 시 애로사항, 평가모델 확산을 위해 어떤 정책적 지원이 필요한지 등을 살펴보고자 함.
  - 보급모델의 적합성 및 효과성 평가를 통해 향후 어떤 개선이 필요한지에 대한 시사점 도출

## 제2절 모니터링 방법

### 1. 문헌 연구

- 능력중심채용 관행과 관련한 기존 문헌 검토
  - 능력중심채용모델 사업에 대한 평가보고서를 검토해 모니터링 시 주요 체크사항을 파악
  - NCS 기반 채용모델 사업성과 및 한계점 파악

### 2. 실태조사

- 2013/2014년 평가모델 보급기업을 대상으로 실태조사 실시
  - 실태조사대상자: 2013/2014년 평가모델 보급기업의 인사담당자
  - 실태조사 항목: 프로그램의 타당성, 지표의 적절성, 효과성, 적용의 용이성, 성과 및 문제점을 중심으로 체크
  - 실태조사는 대상기업들이 프로그램을 보급받고 필요한 교육을 받았는지, 보급 받은 경우 실제 활용 정도 및 활용하지 않은 경우 그 이유는 무엇인지, 향후 활용계획과 활용에 따른 성과는 어떻게 평가하는지 등을 중심으로 체크

### 3. 인사노무담당자, 취업준비생 대상의 FGI 추진

- 기 개발된 평가모델(9개 직군, 28개 세부직무)에 대한 활용 정도를 파악하기 위해 활용기업 및 평가모델을 통해 취업한 취업자 및 취업준비생을 대상으로 FGI 추진
  - 공공기관 및 기업에 보급하였으나 실제 동 프로그램의 활용 여부 및 적용에 어려움이 있는 경우 그 이유가 무엇인지를 파악하는 데 목적을 둠.

- FGI는 기업(공공기관, 민간기업)과 취업자, 취업준비생 4개 집단을 대상으로 실시
- 기업 인사관계자에게는 능력중심채용모델의 유용성(적합인재 발굴에 유용한지), 평가지표의 적절성(각각의 지표가 능력을 잘 포착해 내는지), 모델의 효용성(채용비용 및 노력의 절감 여부), 적용의 용이성(인사담당자 및 면접요원 활용교육), 애로사항 및 향후 개선이 필요한 사항 등을 파악
- 또한, 향후 활용 여부 및 활용 계획이 없는 경우 그 이유가 무엇인지를 파악
- 취업자에게는 능력중심채용모델의 적절성, 채용방법의 공정성 및 타당성, 선발과정의 만족도 등을 평가
- 취업준비생은 수도권 대학과 비수도권 대학, 4년제와 2~3년제 전문대로 구분하여 4개의 그룹을 구성하여 진행. 이는 전문대생과 4년제 대졸자 간 구직일자리 차이 및 대학 소재지별 구직정보 접근 차이를 감안한 것임. 취업준비생들에게는 능력중심채용모델의 인지 정도와 동 모델에 대한 평가 등을 중심으로 살펴봄.

### 제3절 보고서 구성

- 제2장에서는 능력중심채용모델 구축 필요성을 살펴봄.
  - 전략적 인사관리 도입에 따라 글로벌 기업들의 채용관행이 어떻게 변모하고 있는지를 살펴보고
  - 우리나라 채용문화 변천과정 및 능력중심채용문화 추진배경 및 추진경과 등을 살펴봄.
- 제3장에서는 2013/2014년 사업 참여기업을 대상으로 실시한 실태조사 결과를 통해 평가모델 보급실태 및 제도에 대한 평가를 살펴봄.
  - 참여기업 중 어떤 특징을 가진 기업에서 실제 활용하였는지, 활용 시

애로사항은 무엇이며, 당초 기대한 효과를 거두었는지를 중심으로 살펴봄.

- 또한, 모델을 보급받았음에도 실제 활용하지 않은 경우 그 이유가 무엇이며, 평가모델 확산을 위해서는 어떤 점이 개선·보완될 필요가 있는지를 살펴봄.
- 제4장에서는 인사노무담당자, 취업준비생 등을 대상으로 하는 FGI를 실시하여 능력중심채용모델에 대한 현황 및 인식을 파악
  - FGI는 실태조사에 비해 보다 구체적인 실태 파악 및 현실적인 대안 마련에 유용하다는 장점이 존재
  - FGI는 기업 특성을 감안하여 공기업과 사기업으로 구분해 진행하였으며, 취업준비생 또한 구직 희망처 차이 및 정보 접근성을 감안하여 교육단계 및 대학 소재지를 기준으로 4개 집단을 구성하여 진행
- 마지막으로 제5장에서는 실태조사 및 FGI를 통해 나타난 분석 결과를 간략히 소개하고, 능력중심채용모델의 성공적 확산을 위해서는 어떤 정책적·제도적 보완이 필요한지를 살펴봄.

# 능력중심채용모델 도입의 필요성 및 제도 개요

## 제1절 능력중심 인사관리체계 구축의 필요성

### 1. 전략적 인사관리 관점의 등장

- 기술발전과 세계경제의 통합으로 기업의 핵심역량이 실물자본에서 인적자본으로 이동
  - 급격한 외부환경 변화에 유연하게 대응하기 위해서는 인적자원의 수준이 제고되어야 하며, 인적자원관리가 효율적이고 유연하게 작동되어야 함.
  - 이에 따라 글로벌 기업들은 인적자원을 가장 중요시하고 우선순위가 높은 정책으로 추진하고 있음.
  - 21세기 지식기반사회에는 어떤 환경변화에도 유연하게 대처할 수 있는 능력을 보유하고 기업의 핵심가치에 부합하는 핵심인재를 보유하는 것이 핵심이기 때문
- 핵심인재의 확보와 유지가 기업의 핵심 경쟁력의 원천임을 잘 인지하고 있는 글로벌 기업들은 끊임없이 인재 확보를 위한 노력을 강화하고 있음(박기성·김용민, 2006).
  - 선진기업들은 다양한 모집방법, 역량중심의 채용면접기법, 사내공모

제, 핵심인재관리기법, 코칭, 개인 및 집단성과급, 커뮤니케이션 활성화 등 인적자원의 경쟁력을 강화할 수 있는 다양한 인적자원관리방안을 지속적으로 모색하고 있음.

- 핵심인재의 확보 및 유지가 기업의 경쟁력 확보에 핵심으로 등장함에 따라 어떻게 핵심인재를 유치하고 이들의 핵심역량을 유지·강화할 것인가가 전략적 인적자원관리의 주된 이슈로 다뤄지고 있음.
- 선진기업의 인적자원관리 관행 변화 중 채용분야에 한하여 살펴보면 다음과 같음(박기성·김용민, 2006).
  - 모집 기능의 아웃소싱 확대: 과거에는 HR부서가 모집을 담당하였으나 모집 기능을 아웃소싱하고 있음. 즉, 과거에는 HR팀이 인사관리 업무를 수행하는 비중이 높았으나 전략적인 업무에 집중키 위해 일반적인 모집 기능은 외부 업체를 활용하는 경향이 증가. 이는 일상적인 업무 비중은 줄이는 대신 비전 및 전략 수립, 구성원의 역량 제고를 위한 전략 수립에 집중하기 위한 것임.
  - 모집 관행의 변화: 과거에는 오프라인 방식을 통해 구인하였지만 인터넷의 발달로 온라인 구인방식으로 변경되었음. 온라인 모집 관행은 보다 저렴한 비용으로 우수인재를 확보할 수 있기 때문임. 다만 인터넷 접수 시 구직신청자 급증으로 선별에 많은 시간이 소요되는 문제점은 텍스트 검색이나 인공지능 소프트웨어를 활용해 선발 프로세스를 간소화하고 있음.
  - 다양한 면접기법의 활용: 글로벌 기업의 면접기법은 최근 구조화된 면접, 행동면접, 역량면접, 상황면접 등 다양한 기법을 활용. 업체별로 특정한 면접기법을 활용하거나 복수의 면접기법을 활용하기도 하는데 최근 우수인재 확보를 위한 노력이 강화됨에 따라 자사만의 기업문화를 보여줄 수 있는 독특한 면접기법을 활용하기도 함.
  - 역량중심의 채용: 글로벌 기업의 채용관행에서 커다란 추세는 역량을 중시한다는 점임. 애초에 서구기업들은 직무역량 보유 여부를 기준으로 신입사원을 채용하고 있는데 최근으로 올수록 역량을 세분화해 이를 검증하여 선발에 활용하고 있음.

- 구체적으로 글로벌 기업들의 인재 확보 방법을 살펴보면 다음과 같음 (김봉재, 2012).
  - 창의 인재일수록 독특한 고용브랜드를 가진 기업을 선호하기 때문에 글로벌 기업들은 차별화된 고용브랜드로 우수인재를 적극적으로 유치하고 있음.
  - 애플의 '세상을 바꿀 수 있는 무한한 잠재력을 일깨우는 회사', 구글의 '사람에 대한 가치 존중과 창의적 아이디어의 자유로운 실행', 사우스웨스트 항공의 '즐겁고 유쾌한 조직문화' 등이 대표적 고용브랜드임.
- 글로벌 기업들은 채용업무를 기업 이미지 제고를 위한 도구로 적극 활용하고 있음.
  - 입사지원자뿐 아니라 합격자, 탈락자 및 내부직원들에게도 초점을 맞추어 고용브랜드를 관리함.
  - 즉, 지원자에게 수행직무, 경력개발기회, 비전 등과 관련한 정보를 상세히 제공해 회사에 대한 구체적이고 긍정적인 기대감을 제공해 보다 우수한 인재가 자사에 관심을 가질 수 있도록 유도
  - 탈락자의 부정적 경험이 기업 평판에 미칠 수 있는 영향을 최소화기 위하여 불만사항을 세심하게 관리하며, 합격자에게도 채용과정에서 경험한 문제점과 개선사항을 파악하여 채용절차를 지속적으로 개선
- 글로벌 기업들은 다양한 온라인 채용방식을 활용하거나 채용예정 부서에 주도권을 부여
  - 글로벌 기업들은 다양한 SNS채널을 활용한 소셜 리쿠르팅을 적극적으로 활용하고 있음. 소셜 리쿠르팅은 저렴한 비용으로 필요 인재를 발굴·채용할 수 있다는 점에서 오프라인 채널을 보완하는 도구로 적극 활용되고 있음.
  - 글로벌 기업들은 현업부서가 채용을 주도하는 선발 프로세스를 운영. 인재의 창의성, 직무 전문성, 팀워크 등은 인사부서나 면접위원이 정확히 판단하기 어려움을 감안하여 현업 동료들이 지원자와 함께 일할 수 있는지를 판단케 하여 채용 실패를 사전에 방지하려는 노력을 강화하고 있음.
  - 인턴십 프로그램도 지원자의 역량을 검증할 수 있는 방안으로 널리

활용되고 있음.

- 면접의 경우에도 보다 획기적인 면접방법이 없는지, 어떻게 하면 보다 적합한 인재를 뽑을 수 있는지를 고민(이코노미스트 1223호, 2014. 2. 3)
  - 하이네켄은 면접관이 갑자기 쓰러지는 상황을 연출하고 지원자가 어떻게 반응하지는 살펴보는 방식으로 합격자를 선발
  - 글로벌 광고회사인 TBWA는 인턴십 지원자들에게 세계적으로 인정 받은 광고를 보여주고 지원자의 뇌파를 특정해 합격자를 선발. 열정이란 추상적인 언어 대신 뇌의 반응을 보고 뽑겠다는 취지
  - 인텔은 헤드헌팅 업체 대신 링크드인을 활용했으며, 애플 역시 대규모 채용설명회를 링크드인 메시지를 통해 공지
  - 플라스틱 정밀 부품을 생산하는 일본의 주켄공업은 국적, 성, 학력을 무시하고 선착순 채용제도를 운영. 회사의 공고에 가장 빠르게 지원한 지원자가 보다 의욕적인 사람이라고 보기 때문
  - 역시 일본의 해충 방제회사인 아산테는 입사설명회 때 입사 경력 2~3년차 직원들이 나와 회사 생활의 어려운 점을 있는 그대로 발표하는 '본심 세미나'를 열어 취업 의지가 있는 자만 지원하게 하는 방식을 사용하고 있음. 이런 채용방식으로 이직률을 크게 낮춤.
- 이처럼 채용문화는 단순히 우수인재를 확보하는 데 그치지 않고 기업의 브랜드 구축 및 홍보에 중요한 수단이 될 수 있음.
- 그러나 2000년대 중반 국내기업들의 인적자원관리 운영 실태를 살펴본 박기성·김용민(2006)의 연구에 따르면 국내기업들의 인사관리 관행은 여전히 글로벌 기업과 거리가 먼 것으로 나타남.
  - 인적자원전략을 수립한 사업체가 63.4%에 달하지만 전략에 대한 이해 정도가 높지 않았고, HR부서 업무 중 계획수립 업무 비중은 29.8%에 불과해 선진기업의 추세와 큰 차이가 있음.
  - HR 기능 중 채용분야 아웃소싱 비율은 9.3%에 불과했으며 채용이나 핵심인재관리, 인력계획분야에서 외부 컨설팅을 받은 비율은 10% 내외에 그쳤음.
  - 채용관련 사항을 살펴보면 역량모델을 적용한 사업체가 43.6%로 나

타나 비교적 많은 기업들이 역량모델에 기반을 하여 신입사원을 채용하고 있음. 채용 시 주요한 기준은 업무능력(직무역량), 경력, 적성, 학력 순으로 나타났고, 채용 시 선발도구는 자기소개서, 인성면접, 전문능력심사(면접, 발표), 인턴십 평가 등의 순으로 나타남.

- 채용 시 출신대학을 고려한 정도가 낮아 학벌보다는 능력과 잠재력을 중시하는 최근의 채용관행을 따르는 것으로 나타났음. 그러나 일부 업체에서는 여전히 출신대학을 중시하였는데 출신대학에 따라 업무 능력에 차이가 있으며, 출신대학 외 적당한 기준이 부재하다는 점, 그리고 졸업생의 인맥 활용 목적을 중요한 이유로 제시
- 채용 시 중요하게 고려하는 요소로는 일에 대한 열정, 정직성·성실성, 대인관계 능력, 팀워크 능력이었으며, 서류평가 시 외국어, 전공 지식, 국가유공자, 공모전 수상경력, 해외 MBA, 인턴 경험에 가산점을 부여하는 것으로 나타나 청년들의 스펙쌓기에 일정 정도 영향을 미친 것으로 보임.
- 박기성·김용민(2006)의 분석은 지금으로부터 약 10여 년 전의 상황이라는 한계가 존재하지만, 국내기업 역시 채용에 있어 우수인재를 확보하기 위해 역량모델을 적용하는 비율이 높지만 세부적인 사항을 살펴보면 여전히 기존의 채용기준을 따르고 있는 것으로 판단됨.

## 2. 우리나라 채용방식의 변천

- 기업의 채용문화(employment culture)는 산업발전 수준과 정도를 반영(이종구·김호원, 2008)
  - 일국의 채용방식을 분석해보면 해당 국가의 산업화 정도와 기업규모, 문화 수준 등을 파악할 수 있음.
  - 우리나라에서 공식적인 공채제도가 도입된 것은 삼성물산이 1957년 1월 국내기업 최초로 사원 공개채용을 실시하면서 시작됨. 이후 경제가 성장하면서 주요 대기업을 중심으로 공채제도가 확대되었지만 대체적으로 기업 특성에 맞게 제도가 운영되어 왔음.

- 한국의 채용제도는 1980년대부터 형태를 갖추기 시작하였음(이종구·김호원, 2008)<sup>1)</sup>.
  - 학력과 필기시험이라는 공채를 통해 신입사원을 채용하는 시스템이 대기업을 중심으로 급속도로 확산된 것임.
  - 1980년 이후 약 10년 동안 그룹 일괄 정기간채를 상·하반기로 나누어서 실시해 왔음. 공채제도는 당시 대학진학률 상승으로 과잉공급된 대졸자를 흡수하는 데 유용한 제도였으며, 이 시기에는 보통형 인재를 선호하였기 때문에 개인의 능력을 보여주는 학력과 전공 및 상식 시험을 통해 적합자를 선발하는 시스템이었음.
  - 1990년대 들어서는 학벌이나 시험보다는 특기(이공계, 어학, 상경계 특기자 등)를 갖춘 인재를 선발하는 방식으로 변모하였는데 오늘날 스펙을 강조하는 공채 시스템이 모습을 드러내기 시작
  - 1994년 '상시채용제'와 1995년 '열린채용'을 도입해 기존 채용방식에 대대적인 변화가 나타나기 시작함. 대표적으로 삼성그룹에 의한 '열린채용'은 신인사제도와 슬림화된 기업 조직에 부합하는 최정에 인력을 뽑기 위한 신인사기법의 하나로 이후 다른 기업의 채용형태 변화를 가져온 계기로 작용
- 국내기업의 채용제도는 외환위기를 거치면서 전면적으로 변화됨.
  - 과거의 정기 공채방식에서 상시·수시 소수채용, 특이형 인재선발, 낚시형 채용방식 등 새로운 채용모델이 빠르게 확산. 글로벌화로 세계 경제에의 통합이 가속화되면서 전통적인 방식의 인력관리제도가 비효율적이었기 때문임.
  - 2000년대 들어서면서 기업들은 새로운 경영환경에 맞는 신채용기법을 잇달아 공개
  - 직무능력과 전문성을 갖춘 우수인재를 확보하기 위해 선발방식을 개선하고, 일괄공채에서 인력수요가 있을 때 계열사별로 적기에 수시모집하는 방식으로 변경

1) 국내기업의 채용방식 변화는 이종구·김호원(2006) 및 이종구·천만봉(2013)을 참조함.

<표 2-1> 시대별 채용제도 전개과정

		지존채용 방식	신채용기법 I	신채용기법 II
채용 형태 변화	주요 채용 패턴	- 대규모 정기 공채 - 법인형 · 보통형 인재 - 그룹형 채용 방식 - 1984년 럭키금성 국내 최초 인턴사원제 도입	- 상시 · 수시, 소수채용 - 특이형 인재 - 낚시형 채용방식 - 인턴사원제 활성화 시기	- 인턴채용급증(선점증, 후채용) - 직무중심의 역량면접 강화 - 외국어 구사능력 중시 - 캠퍼스리크루팅 추천 채용
	채용 형태	그룹일괄공채(상하반기)	그룹공채 및 계열사별 공채 IMF 이후 병행	계열사별 공채 혹은 인턴사원제
1987년 이후 2008.6 취업 환경		- 1984년 럭키금성 국내최초 인턴사원제 도입(1991년 대우그룹도입), 1991~96년 채용박람회 활성화, 1994년 주요기업(삼성, 현대, SK, LG, 대우)상시채용제도도입, 1995년 열린채용(삼성), 1998년 IMF형 정부인턴사원제도도입, 1999년 대학주도형 인턴사원제도도입 및 주요기업신채용 기법 I (삼성, 현대, SK, LG, 대우)도입 - IMF 이후, 경기침체 및 기업조직 슬림화로 대졸 취업난 가속화, 대졸인력 과잉배출, 고학력 노동시장 수습불균형 심각, 2002년 신채용기법 II(삼성) 출현 - 2000년 이후: 기업의 세계화 · 인재의 국제화로 취업시 외국어능력과 비즈니스 스킬 중점 평가		

자료: 이종구 · 김호원, 2008.

- 시대별 채용제도 변천과정은 <표 2-1>과 같음.
- 또한 신입사원보다는 직무에 곧장 투입할 수 있는 경력직을 선호하는 현상이 뚜렷해졌으며, 先검증 · 後채용으로 집약되는 인턴사원제를 병행하여 신규인력을 모집하는 관행도 확산
  - 인턴제는 1984년 당시 럭키금성그룹이 국내기업 최초로 인턴사원제를 도입하고 이후 1991년 대우그룹에 의해 기업문화로 자리를 잡았는데 최근에는 채용방식의 하나로 활용되고 있음.
- 이 결과 신입사원 전형방식도 변화되었음.
  - 공채제도가 도입되면서 필기시험이 중요한 구성요소로 등장. 필기시험은 기본적인 지식을 검정하는 주요한 수단으로 인재 선발에 있어 중요한 요소로 활용되었는데 주로 영어와 전공, 상식을 평가함.
  - 그러나 1995년 이후 주요 그룹사들이 필기시험을 일체히 폐지. 열린 채용의 핵심이 학력 제한과 필기시험 폐지였기 때문임.
  - 국내기업들은 필기시험을 폐지하는 대신 삼성은 직무적성검사(SSAT), 선경의 종합적성검사, 쌍용의 직무적성검사, 코오롱의 인 · 적성검사, 한진의 직무수행능력검사 등 새로운 입사시험을 활용
  - 직무적성검사는 과거의 단편적이고 단순한 지식 위주의 방식이 아니

라 종합적 사고능력을 평가하고 있음.

- 면접 또한 과거의 기본지식과 기본소양 평가에서 전문성과 실무능력을 검증하는 방향으로 변경. 이른바 무자료면접, 다차원면접, 술자리면접, 카드면접, 노래방면접 등 다양한 면접방법이 등장
- 그러나 2000년대 중반 이후 창의성과 전문성, 문제해결능력에 초점을 맞춘 면접기법으로 변화. 상당수 대기업들은 지원자의 직무능력을 평가하는 직무중심의 역량면접을 도입·활용하고 있음.

○ 채용제도 변화에서 가장 핵심적인 사항은 인재관의 변화임.

- 외환위기 이전까지는 일반적 지식(general skill)을 중시하였으나 기업 경쟁격화로 단기적 수익창출과 기술적 지식(technical skill)이 중요해지자 채용방식이 변화하고 있음(나동만, 2015).
- 인재관의 변화로 신입사원의 역량을 평가하기 위한 다양한 평가방식이 등장하였고, 이는 청년들의 스펙쌓기 경쟁으로 이어진 측면이 존재
- 하지만 과도한 스펙쌓기 경쟁의 사회적 부작용에 대한 비판이 제시되었고, 기업들은 이러한 환경 하에서 자사에 맞는 우수인재를 확보하기 위한 노력을 강화하고 있음.

○ 신입사원 채용방식은 현재도 변모 중에 있음.

- 대한상공회의소가 국내 매출액 상위 500개 기업을 대상으로 대기업 인재채용 트렌드를 조사하였는데(2012. 12), 실태조사 결과 우수인재를 확보하기 위해 취업 문턱을 낮추는 대신 일반적인 스펙보다는 인성과 전문성을 중시하며 경영진이 직접 면접에 참여해 우수인재를 선발하는 것으로 나타남.
- 대한상공회의소는 최근 채용 트렌드를 몇 가지 항목으로 정리하였는데 첫째, 지원자격 제한 폐지, 지방순회 설명회, 취약계층 대상 공개 채용을 실시하는 등 취업자에게 보다 많은 기회를 제공하는 등 취업 문턱을 낮추었음(opportunity).
- 둘째, 스펙보다는 인성을 중시하고 인성역량 중 성실성 및 책임감을 가장 중시하고, 다음으로 전문성, 창의성 같은 직무역량도 중시. 또한 서류전형보다는 면접전형을 중시하여 지원자가 기업이 원하는 인재

- 상에 부합되는지를 다각도로 평가하고 있음(personality).
- 셋째, 경영진이 직접 면접전형을 실시하는 기업이 증가하고 있으며 채용 시 가장 효과적인 평가방법으로는 임원면접, 인성검사, 자기소개서, 집단토론 등의 순으로 꼽아 경영진이 채용을 직접 챙기고 있음(executive).
- 넷째, 우수 인턴십 수료자에게 정규직 전환 기회를 부여하거나 블라인드면접, 특기자 전형면제, 이력서에서 스펙 항목을 삭제하는 등 기업별로 차별화된 채용방식을 활용하고 있음(novelty).
- 이러한 채용방식을 적용한 결과 기업 내 인적 다양성을 확대하고 우수인재 확보에 도움이 된 것으로 나타남.
- 이러한 변화의 근거에는 기존의 스펙중심채용이 가지는 한계를 인지하였기 때문임.
  - 고스펙의 구직자가 조직에 적합하고 뛰어난 성과를 발휘하는 것은 아니기 때문임.
  - 이에 따라 일부 기업은 스펙을 전혀 보지 않는 채용방식을 도입. KT의 '올레 오디션'은 국내기업 최초로 오디션 방식으로 신입사원을 채용하는 제도로 스펙이 아닌 구직자의 열정, 잠재력을 중시하는 채용방식임.
  - SK의 '바이킹 챌린저' 역시 도전적인 목표와 열망과 승부 근성을 가지고 일을 추진하며 끊임없는 변화와 개선을 추구하는 바이킹형 인재를 선발하기 위한 채용제도임.
  - 이는 과거처럼 성실하게 학업을 수행하고 관련 자격증이나 직무 경력을 쌓는 모범생보다는 진취적인 자세와 위험을 극복하면서 앞으로 나아갈 수 있는 용기와 진취적인 자세를 갖춘 인재가 글로벌화된 국내 기업에서 보다 필요하기 때문일 것임.

### 3. 기존 채용방식의 문제점

- 채용방식은 노동시장 구조 및 업종·규모별로 상이한데 우리나라의 경

우 과거 고도 경제성장으로 인한 신규인력 수요 증가에 힘입어 공채제 도라는 독특한 채용제도가 형성

- 하지만 경제성장률 둔화로 국내기업의 신규인력 흡수력이 둔화된 반면 고학력화의 영향으로 대졸 취업난이 심화되기 시작
  - 더구나 기업 간 경쟁격화로 우수인재를 확보하기 위한 노력이 강화됨에 따라 과거의 학력 및 전공중심에서 직무능력을 중시하는 채용문화로 변화
  - 채용제도 변화가 2000년대 들어 본격화된 관계로 아직까지는 과거 관행이 일반적 현상이지만 대기업을 중심으로 채용방식이 빠르게 변화하고 있음.
- 기존 채용방식을 보면 구직청년층과 구인기업 간 인식의 격차가 매우 큼.
- 기업과 청년들이 생각하는 취업요건이 극명하게 상이한데, 청년들은 스펙이 취업에 있어 중요하다고 생각하는 반면, 기업은 스펙보다는 도전정신, 열정, 끈기와 같은 인성을 중시
  - 최근 김은석(2015)이 대학 재학생 600명과 기업 인사담당자 100명을 대상으로 '취업할 때 어떤 역량이 더 중요한지'를 조사한 결과 대학생들은 취업에 가장 필요한 자질로 외국어 능력을 꼽은 반면, 기업 인사담당자들은 직업윤리를 가장 중요하다고 생각하는 등 대학생과 인사담당자들의 간극이 컸음.

[그림 2-1] 대학생과 기업 인사담당자가 중시한 취업역량



자료: 김은석(2015). 경향신문(2015. 11. 25)에서 재인용.

- 기업의 채용기준이 종종 언론에 보고되고 있지만 청년들은 이에 대해 반신반의하며 자신들이 생각하는 취업역량을 쌓기 위한 노력을 경주하

고 있음.

- 취업준비생들은 “그 많은 입사 서류를 어떻게 검토하겠냐, 학벌이나 스펙을 안 본다는 건 거짓말이다”라는 의구심을 표현
- ‘스펙초월 채용문화’가 확산되고 있지만 서류전형을 통과하기 위해서는 기본적인 스펙을 갖추어야 한다고 생각
- 또한, 기업이 중요하다고 지적한 직업윤리, 도전정신, 자기이해, 긍정적 가치관 같은 채용기준이 모호해 딱히 준비하기 어렵기 때문에 자신의 취업역량을 보여줄 수 있는 영어점수나 자격증, 어학연수, 공모전과 같은 구체적인 스펙쌓기에 집중하는 측면도 존재
- 청년들이 보다 많은 스펙과 보다 우수하거나 독특한 스펙을 위한 경쟁에 내몰려 있는데 이에 따른 사회적 비용이 과다하다는 문제점 존재
  - 취업난이 지속되자 청년들은 취업에 필요한 스펙을 쌓기 위해 스펙쌓기 경쟁을 하고 있는데 과거 5종 세트에서 이제는 9종 세트까지 등장
  - 일부 학생들은 취업에 필요한 스펙을 쌓기 위해 졸업을 유예하는 선택을 하기도 함.
  - 사회적으로 언급되는 스펙을 쌓기 위해서는 막대한 교육비가 소요되는데 이는 학생에게 큰 부담으로 작용
  - 최기성·이재성(2015)에 따르면 4년제 대졸자의 취업 사교육비는 511만 원으로 전체 교육비의 약 13%를 차지하는 수준
  - ‘알바천국’이 대학생 및 취업준비생 810명을 대상으로 실시한 조사에서도 취업 사교육비가 월평균 26만 8천 원으로 집계되었는데 생활비(52만 2천 원)의 절반을 넘는 수준임(플래텀, 2015. 9. 30).
  - 청년들은 고액의 비용을 들여 취업컨설팅을 받기도 하는데 그만큼 청년들의 부담이 가중되고 있는 실정
- 청년들이 취업을 위한 노력에도 불구하고 기업의 만족도가 낮아 비용대비 효율성이 낮다는 문제점이 존재
  - 현재 청년들이 단군 이래 최대의 스펙을 갖추었다고 평가받고 있지만 기업의 만족도는 높지 않음.
  - 2010년 대한상의 조사에 따르면 신입직원 업무능력 만족도가 67.3

점에 불과해 신입사원 재교육을 위해 많은 비용을 지출하고 있는 것으로 나타남.

- 또한, 앞의 기업이 중시하는 취업역량에서 나타났듯 청년들이 주요하게 생각하는 영어나 자격증 같은 취업역량은 중요도가 낮음.
- 이러한 결과는 청년들의 취업 목적의 투자의 효율성이 극히 낮음을 의미
- 기존 채용제도의 문제점을 지적하면 다음과 같음.
  - 첫째, 공채제도 특성상 직무역량을 측정하기 용이치 않음.
  - 우리나라와 일본만이 채용 시점에 맞춰 대규모 공채를 실시(이코노미스트 1223호, 2014. 2; 대한상공회의소, 2013. 5)하고 있음.
  - 업무와 무관하게 지원자 모두에게 외국어점수를 요구하고 지필고사를 실시하는 사례는 찾아보기 어려움.
  - 일시에 많은 지원자가 몰리기 때문에 몇 가지 기준으로 서류전형 합격자를 제한할 수밖에 없을 것임. 그러나 이러한 공채제도가 서류전형 합격을 위한 다수의 스펙쌓기 경쟁으로 내몰린 측면이 존재
- 둘째, 사업장규모별 근로조건 격차 확대가 대기업 취업을 위한 취업준비 강화로 이어진 측면이 존재
  - 국내기업의 채용 시스템은 기업규모에 따라 차이가 있는데 대기업은 일정한 자격요건을 갖춘 구직자를 대상으로 공개채용을 실시
  - 반면 중소기업은 공채보다는 추천 등을 통한 비공개·상시채용 방식을 활용하며, 대체적으로 필기전형이 생략되는 경우가 많음.
  - 전체 취업자 중 10% 미만이 대기업에 취업하는 현실에서 대부분의 청년들이 대기업 취업을 위한 관련 스펙을 쌓는 노력을 기울이고 있음.
  - 대중소기업 간 근로조건 격차가 완화될 경우 스펙쌓기 부담이 완화될 수 있다는 점에서 우리나라 노동시장 구조 개선이 필요
- 셋째, 우리나라는 직무노동시장이 발달하지 않았고 대부분의 기업들이 특정직무 전문가보다는 여전히 범용적인 인재를 선호
  - 대기업의 인재상이 1980년대에는 협동·성실·도전으로 압축되는 보통형 인재에서 2000년대에는 지식기반사회에 맞는 창의·지식·

- 전략으로 집약되는 혁신인재로 변모하였음(이종구·천만봉, 2013).
- 하지만 여전히 대부분의 기업들이 일반적 지식을 갖춘 인재를 선호. 범용적인 인재를 선별할 수 있는 지표로는 학력, 전공, 학점과 같은 인지능력이 중요.
  - 하지만 이러한 지표로는 글로벌 시대에 적합한 우수인재 선별이 어렵기 때문에 대기업을 중심으로 창의성, 도전정신 등과 같은 척도를 중시. 그러나 창의성, 유연성 같은 척도는 매우 추상적인 지표로 일부 대기업을 제외하면 기업 특성에 맞는 선별도구로 활용·적용하는 것이 용이치 않음.
  - 이 결과 기업들은 정량적으로 지수화할 수 있는 스펙을 기준으로 공개채용을 실시. 대체적으로 학력은 대졸 혹은 초대졸 이상, 학점은 3.0 이상, 외국어는 TOEIC 〇〇〇점 이상, 자격증 등이 주요한 척도로 평가되고 있음.
- 이 결과 우리나라의 채용방법은 서구 기업과 큰 차이를 보여줌. 즉, 서구 기업의 채용 시스템을 살펴보면 구인 수요가 있을 경우 수시로 채용하며 직무가 구체적으로 명기되며 직무수행능력을 기준으로 채용<sup>2)</sup>
- 첫째, 인력이 필요하면 수시로 채용. 채용절차는 직무검색(search job) → 지원서 제출(apply) → 타당성 검증(assessment) → 근로조건 제시(job offer) → 구직자의 일자리 승인(accept)
  - 타당성 검증은 스펙을 확인하는 우리나라와 달리 직무관련 경험 및 직무수행능력을 확인
  - 인력채용도 인사부서가 아닌 신규직원을 채용할 현업부서 주도로 채용이 진행
  - 채용공고에 수행해야 할 직무 내용과 수행에 필요한 능력 및 자격, 근무 지역을 구체적으로 적시하여 구직자가 자신에게 맞는 일자리인지를 판단할 수 있음.
  - 타당성 검증을 통과한 구직자에게 임금 등 근로조건을 제시해 근로조건 미스매치를 이유로 하는 이직 발생 가능성을 낮춤.

2) 주요국 채용방식 차이점은 대한상공회의소(2013.5)를 참조.

- 구직자들은 일하고자 하는 직무 분야에서 요구하는 경력 및 업무능력을 얻기 위해 무급 인턴직 등에 참여하기 함.
- 일례로 미국의 채용방법을 살펴보면 실력과 경력을 명시한 이력서만으로 채용 여부를 결정
  - 우리나라의 경우 학점, 전공, 대외활동 등 스펙과 자기소개서가 당락을 결정하지만, 미국은 실력과 경력이 드러난 이력서만이 취업의 열쇠임. 즉, 미국기업은 전공이나 직무관련 경력 외에 내가 누구이며, 어떤 포부를 가지고 있는지에 대한 질문은 하나도 없음.
  - 따라서 이력서에서 본인이 경험했던 인턴 경험이나 현장경력 업무에서 무엇을 배웠으며 어떤 업무를 수행했는지가 매우 중요
- 다음의 <표 2-2>~<표 2-4>는 우리나라와 미국 및 일본 기업의 구인공고를 보여줌.
  - 국내기업의 경우 회사명, 구인분야, 지원요건, 우대사항, 전형방법, 근로조건 등을 간략하게 공고하는 수준
  - 가장 중요한 직무에 대해서는 직업명만 공지되어 있고 실제 회사에서 어떤 업무를 수행할지는 설명되어 있지 않음.
  - 임금 등 근로조건에 대해서는 공고하지 않고 회사 내규에 준한다고 공지해 구직자들이 가장 궁금해 하는 정보 확인이 미흡한 상황
- 반면 외국기업의 경우 맡게 될 직무를 매우 구체적으로 기술하고 있으며 자격요건도 최종학력과 관련 직무경험을 중심으로 제시하고 있음.
  - 또한 근로조건 및 능력개발을 위한 프로그램도 구체적으로 적시해 정보 미스매치로 인한 취업 포기 혹은 이직 가능성을 낮추고 있음.
- 일본은 우리나라와 유사한 노동시장 구조를 갖고 있지만 채용공고는 큰 차이가 존재
  - 직무 내용 및 근로조건(근무처, 근로시간, 임금, 자격수당 등), 응모자격, 우대사항 등을 매우 상세하게 공지하고 있음.

〈표 2-2〉 국내 K사의 구인공고

모집요강	모집직종	총무 및 일반 사무원(024301)
	직종	일반사무원, 일반관리사무원
	직무 내용	건설현장 현장사무실 일반사무업무
	접수마감일	2016년 02월 05일
	고용형태	기간의 정함이 없는 근로계약/파견근로 비희망
	임금조건	월급 170만 원 이상 상여금 : 0% (연봉 또는 월급에 포함)
	경력조건	경력 (최소 1년 0개월 이상)
	학력	학력 무관
우대사항	외국어능력	-
	전공	-
	자격면허	-
	병역특례채용희망	비희망
	컴퓨터활용능력	문서작성
	우대조건	-
	장애인 채용희망	비희망
기타 우대사항	-	
전형방법	전형방법	서류
	접수방법	이메일
	제출서류 준비물	이력서, 자기소개서
	제출서류양식	없음
근무환경 및 복리후생	근무예정지	인천시 서구
	소속산업단지	
	인근 전철역	
	근무형태	주 5일
	근무시간	시간협의/무관 09:00~18:00 소정근로시간: 40시간
	4대보험	적용
	퇴직금 지급방법	퇴직연금
	복리후생	-
	장애인 편의시설	-

자료 : <http://www.work.go.kr>.

<표 2-3> 미국 Intel사의 구인공고

Job Description	Game Software Engineer - 787402
Description	Job Description : Responsible for developing multiple aspects of graphics software, display driver development and simulation environment development. Works with various partners to enhance and improve graphics performance on upcoming processor graphics devices by analyzing performance issues in software drivers and applications, implementing software performance improvements, and recommending future hardware & software improvements. Also responsible for providing internal and external feedback to implement upcoming graphics features in yet-to-be-released OSes to ensure our hardware and software will function and perform as expected on next generation platforms as well as designing/developing/implementing graphics system-level software for future platforms.
Qualifications	An ideal candidate will have the following : - BS in Computer Science or related - 5+ years of experience working on games or closely related technologies - Experience performance tuning and troubleshooting for both GPU and CPU - Excellent verbal and written communication skills - Proficiency in DirectX and/or OpenGL. Familiarity with low-overhead APIs (DX12, Metal, Vulkan) is a plus - Passion for games and graphics - Flexibility and ability to work independently
Job Category	Engineering
Primary Location	USA-Washington
Full/Part Time	Full Time
Job Type	Experienced
Regular/Temporary	Regular

자료 : <https://intel.taleo.net/careersection/10000/jobdetail.ftl>.

<표 2-4> 일본의 구인공고

직종명	[의료 사무]※미경험자 응시가능, 연수제도 충실
직무 내용	고베 시립 의료센터 중앙시민병원에서 각종 의료 업무수행 [보다 구체적으로] - 창구 업무, 컴퓨터 입력 업무, 차트 입출고, 병명 코딩, 병력 통계 데이터 정리, 암 등록에 관한 사무 등 [여기가 포인트!] - 업무 매뉴얼을 완비하고 있으므로 경험이 없는 분도 안심하고 시작할 수 있습니다! - 당사는 의료비 청구서 작성부터 외래진과 병동진, 기타 병원 내에서 발생하는 모든 업무를 대행하는 아웃 소싱 서비스를 제공합니다. 당사는 당신의 희망하는 근무형태, 경력개발을 도울 수 있습니다!
응모자격 (나이)	나이 불문

<표 2-4>의 계속

응모자격	<p>학력 불문</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2년차 신규졸업자, 미경험자, 주부, 업무 공백이 있는 분 지원가능</li> <li>- 의료 사무 닥터스, 간호사 크라크 등 업계 경력자도 환영</li> </ul> <p>[필수 기술] 기본적으로 컴퓨터를 다룰 수 있는 분(입력 등)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 이력서 상 의지가 강한 분</li> <li>- 본 회사 근무 희망자의 응모 방법</li> </ul> <p>[관심 있는 분은 대환영입니다]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사람에게 대한 일이 하고 싶은 분, "의욕" 있는 분, 책임감이 강한 분, 고객 응대를 잘하는 분</li> </ul> <p>[활용가능 자격] 진료 정보 관리자 자격 취득자</p>
근무지	효고현
근무시간	<p>8:30~17:30</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※겨래처, 배속된 곳에 따라 다소 변동 있음.</li> <li>※파트타임은 희망 근로시간 상담합니다.</li> </ul>
휴일·휴가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주5일제(토 일, 공휴일)</li> <li>- 유급휴가 당사 규정에 따라)</li> </ul> <p>연말연시</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 하계휴가</li> <li>※ 근무지에 따라 다른 경우도 있습니다.</li> </ul>
급여	<p>시급: 820엔 ~ 1,000엔[아르바이트·파트타임도 모집]</p> <p>시급: 800엔 ~ 900엔</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>※월급 선택 제도 있음</li> <li>※별도 직무 수당 있음(아래 참조)</li> <li>※급여는 능력과 경험에 의함.</li> <li>※시용 기간 최대 2개월 내에 시급 변동 없음.</li> </ul> <p>연봉 2,000,000~4,000,000</p>
자격수당	<p>매달 자격수당을 별도 지급합니다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 진료 보수 청구 업무 능력 인증 자격(후생 노동성)3,000엔</li> <li>- 진료 정보 관리자 인정 자격 3,000엔</li> </ul>
메디컬 사업부의 역할	<p>고령화 사회를 맞아 의료기관의 역할은 과거보다 더 커지고 있습니다. 더 나은 환자 서비스와 의료 체제 확립을 위해 현재 의료기관에서는 업무 효율화에 박차를 가하고 있습니다. 메디컬 지원부에서는 컴퓨터 시스템 운용 관리에서부터 접수·회계 처리 업무 중 중요한 의료비 청구서 작성과 같은 의료 사무, 수술부의 물품 관리 업무에 이르기까지 병원 내에서 발생하는 모든 업무를 대행하는 아웃소싱 서비스를 제공하고 있습니다.</p>
대우	<p>[대우·복리후생]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 승급 연1회(4월)</li> <li>- 교통비 전액 지급</li> <li>- 각종 사회보험 완비(고용, 산재·건강·후생 연금)</li> <li>- 유니폼 대여</li> <li>- 정규직 전환 제도</li> <li>- 종업원지주회제도, 근로자복지 공제제도·휴양소 이용 제도·경조사비 지원</li> <li>- 재형(財形)연금·재형주택·재형저축 및 퇴직금</li> <li>- 단체보험, 기업연금보험, 생명보험 단체계약</li> </ul>

<표 2-4>의 계속

대우	<p>[각종 수당]          - 부양수당(배우자 1~20,000엔, 자녀 3,000엔/합계 3명까지)          - 직무수당(강사 2,000엔, 서브 리더 3,000엔, 그룹 리더 7,000엔, 주임 이상은 회사 규정에 따름)          - 시간외수당          [그 외]          - 사원 여행 휴양소(로코(六甲) 외)          ※아르바이트 파트근무시간에 대한 상담          &lt;교육·연수&gt; ★ 무료 의료 사무 강좌 실시 중 ★          - 자격이 없어 불안하고, 흥미가 있지만 경험이 없는 당신에게 희소식입니다!          저희는 완전 무상으로 의료 사무 강좌를 실시하고 있습니다.          - 수강료 무료 ※교재도 무료로 대여합니다.          - 응모조건 연령 45세까지 진심으로 의료 사무 일을 원하는 분          - 정원 15명 ※정원이 차면 마감하겠습니다.          - 장소 고베 본사 ※아래 연락처 참조          - 사전설명회 자세한 내용은 홈페이지를 참조하십시오.          - 응모방법 <a href="http://www.nihon-data.jp/iryoujimu/index.html">http://www.nihon-data.jp/iryoujimu/index.html</a>에서 응모하시거나, 아래 연락처로 문의 바랍니다.          - 기타 강좌 종류 후 취업상담도 실시합니다.</p>
----	--

자료 : <http://cafejob.jp/detail.php?oid=29096afb>.

- 채용문화에 있어 노동시장 구조가 가장 큰 영향을 미침.
  - 우리나라와 일본은 노동시장이 조직(기업)중심으로 운영되는 관계로 개인이 맡는 업무보다는 어떤 조직에 소속되는지가 중요. 이러한 이유로 대부분의 청년들이 임금 등 근로조건이 좋은 대기업 취업을 선호
  - 근로조건이 좋은 기업에 취업자들이 몰리므로 기업은 학벌과 영어점수 등 구직자의 잠재적인 능력을 보여줄 수 있는 지표를 선별기준으로 삼을 수밖에 없음.
  - 반면 서구는 노동시장이 직무중심으로 운영되며 개인에 대한 보상은 기업이 아닌 개인의 직무에 따라 결정됨. 따라서 전공과 경력, 직무능력, 직무적합도를 중시하며 구직자들은 직무관련 경험을 쌓는 것을 중시
  - 또한, 채용은 빈 일자리가 있을 때 수시로 공개되기 때문에 우리나라처럼 대규모 지원자가 몰리는 현상이 발생하지 않음.
- 공채와 수시채용은 각각 장단점이 존재하며, 국가별 노동시장 구조 차이를 반영하는 것이기 때문에 어느 것이 보다 우수한 제도라고 평가할 수 없음(이코노미스트 1223호, 2014. 2. 3).

- 공채 방식은 짧은 기간 동안 대규모 인원을 채용할 때 유리
- 직무연수 등을 함께 받고 기수·서열문화가 만들어지기 때문에 조직 충성도가 높음. 또한, 직무에 맞게 탄력적인 인력운용이 가능한 점도 장점
- 반면 범용인재를 뽑기 때문에 입사 직후 곧바로 현장 투입이 어렵고 추가적인 교육이 필요하며, 지원자 입장에서도 치열한 입사경쟁을 거쳐야 하기 때문에 많은 준비가 필요
- 그러나 수시채용은 해당 직무에 맞는 인재를 뽑기 때문에 채용과 동시에 현장 투입이 가능해 채용자의 적응력과 전문성이 높고 채용비용이 비교적 저렴하다는 장점이 존재
- 다만, 보직 이동이 용이하지 않고 조직 충성도가 낮아 이직이 잦다는 단점도 있음.
- <표 2-5>는 한국과 서구 국가 간 인사관리 특성 차이를 보여줌.

<표 2-5> 한국과 서구 국가의 인적자원관리 특성 비교

	사람중심	직무중심
패러다임	- 사람에 일을 맞춤	- 일에 사람을 맞춤
인재상	- 성실, 근면, 조직 충성도	- 창의성, 변화 적응, 도전정신
채용기준	- 인성, 태도	- 직무수행능력, 전문지식
형성요인	- 내부노동시장, 특유 지식	- 외부노동시장, 일반기술
적용사례	- 한국, 일본	- 유럽, 미국 등 서구권
인력확보	- 학력별채용, 고용형태별 채용, 지식전문가 선발	- 직무단위 채용
인력육성	- 다기능, 일반관리자 육성, 제너럴리스트, 계층교육 중시	- 특정직무전문가 육성, 스페셜리스트, 자기개발, 학습 중시
인력평가	- 근무경력, 근속, 능력, 태도 중시	- 업무의 성과, 책임달성 실적 및 역량중시
인력보상	- 직급승진보상중심(어려운 직무를 잘해도 낮은 직급보상)	- 직무가치 역할 및 직무수행성과보상(능력 뛰어남도 저가치 직무면 저임금)
인력퇴출	- 고성장기: 정년보장 - 저성장기: 고직급 고용조정	- 상시 강제퇴출제도, 고용조정
장 점	- 유연한 인력운영 가능 - 제도실행의 편리성(정확한 성과측정이 어려운 일에 적용편리, 인력관리의 용이성) - 직원의 생활보장을 통한 기업에 대한 귀속의식 증대	- 성과중심의 조직문화 조성 - 인건비 효율성 증대 및 통제 가능 - 직무중심의 경력관리 및 교육훈련을 통해 직원의 고용 가능성 증대

<표 2-5>의 계속

	사람중심	직무중심
단 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 무사안일의 조직문화 조성 가능(능력있는 직원들의 동기부여 곤란, 전문기술인력의 확보에 어려움)</li> <li>- 인건비 부담증가 및 통제의 어려움(동일노동에 대한 동일임금 실시 곤란)</li> <li>- 비효율적인 조직 및 인력운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지나치게 경직된 직무관리로 인한 인력운영의 유연성 저하가능(변화하는 직무를 끊임없이 관리해야 함)</li> <li>- 직무에 따라 임금인상 제한되어 동기저하</li> <li>- 직무가치 산정과정에서의 갈등</li> <li>- 평가 공정성 문제로 인한 노사갈등 증대</li> </ul>

자료 : 대한상공회의소(2013. 5).

- 위의 <표 2-5>에서 확인할 수 있듯이 노동시장 구조 차이가 기업의 인사관리(Human Resources Management) 차이로 이어졌음.
  - 서구는 직무노동시장이 발달한 관계로 직무중심으로 인사관리가 이뤄짐.
  - 직무별로 직무가치, 요구되는 역량, 기대성과가 사전에 규정되어 있으며, 직무수행능력이 강조되기 때문에 직무관련 전문지식과 경력이 중요한 평가기준
  - 반면, 우리나라는 직무중심으로 채용하지 않고 기본역량을 갖춘 인재를 채용한 후 이들에게 필요한 역량을 부여하는 방식. 순환보직제가 발달한 관계로 특정 업무에 대한 역량을 요구하는 것이 현실적이지 않음.
  - 직무능력보다는 잠재적인 능력을 강조하기 때문에 이를 파악할 수 있는 학력 등 다양한 평가기준을 활용
- 이처럼 채용 시스템은 해당 국가의 노동시장 구조 및 문화를 반영하지만 우리나라의 경우 과도한 채용경쟁이 사회적 문제로 등장한 만큼 서구의 채용문화를 고려하여 우리나라의 채용문화를 개선할 필요성이 존재
  - 기업의 인적자원관리 방식이 노동시장 구조를 반영하고 있지만 우리나라의 현행 채용방식은 빠르게 변화하는 경제환경에 적합지 않음.
  - 기업 간 경쟁격화로 제품의 품질이 중요해졌으며, 성실성이 아닌 직무별 전문성을 갖춘 인재의 필요성이 증대
- 2000년대 들어 주요 대기업을 중심으로 나타나는 새로운 채용방식은 기존 채용방식의 한계를 인지하였기 때문
  - 공채 시스템에서는 대규모 인원을 채용하는 관계로 개별 구직자의 역

량을 정확하게 파악하기가 용이치 않음.

- 학력 및 스펙과 직무능력 간 상관성이 높지 않을 경우 우수인재가 채용에서 탈락할 수 있으며, 또한 직무적합성을 고려하지 않고 채용할 경우 조기이직으로 이어질 수도 있음.
  - 조기이직은 채용 실패를 의미하며, 구인기업이나 구직자 모두에게 많은 비용을 초래
  - 따라서 직무에 적합한 우수인재를 선별·채용하는 시스템을 갖추는 것이 중요
- 물론 공채 및 필기시험 방식이 채용과정의 비리를 최소화하기 위한 장치인 측면도 있지만 채용의 공정성보다는 직무적합성 측면에서 문제점이 더 많음.
- 엄동욱(2008)은 한국고용정보원의 대졸자직업이동경로조사(GOMS) 자료를 이용해 첫 직장에 입사한 대졸자의 이직을 살펴본 결과 62.2%가 1년 이내에 퇴사한 것으로 나타났고, 이직 사유는 ① 근로여건(근로시간, 보수, 승진, 장래 전망, 근로환경 등) 불만족(38.8%), ② 보다 낮은 직장으로 전직을 위해(19.1%), ③ 학업의 계속이나 재취업준비(13.3%), ④ 전공, 지식, 기술, 적성 등이 맞지 않아서(8.7%) 순으로 나타남.
  - 근로조건 불만족에 비해 직무불일치가 이직의사에 미친 영향이 크지는 않지만 직무불일치가 퇴직에 강한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있음.
  - 또한 대기업일수록 직무불일치가 퇴직에 미치는 영향이 컸는데 신입직원 배치시 개인의 전공이나 적성을 반영하는 노력이 필요하겠지만 당초에 채용시점에서 미스매치를 줄이기 위한 노력이 강화될 필요가 있음.
- 직무중심채용문화는 구직자와 구인기업 간 불확실성을 줄여줄 것임.
- 기업은 구직자의 직무역량을 정확히 파악한 상태에서 채용할 수 있고, 구직자는 구인기업의 취업에 필요한 역량에 맞춰 취업준비를 할 수 있고 취업준비 과정에서 기업에서 필요로 하는 직무역량을 축적할 수 있기 때문에 불필요한 사회적 낭비를 방지할 수 있음.
  - 직무중심채용방식이 확산될 경우 외부 노동시장 발달로 인재 수급이

용이해지며 생산성과 부합하는 직무급제가 확산될 수 있을 것임.

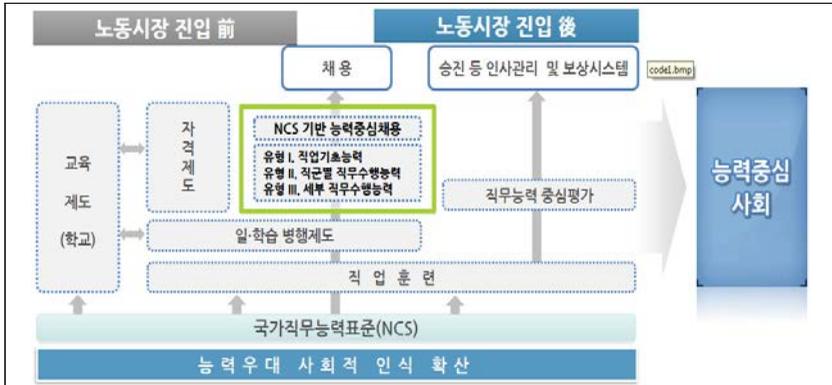
## 제2절 능력중심채용모델 사업 개요

### 1. 능력중심채용모델 사업 내용

#### 가. 사업의 필요성과 목적

- NCS(National Competency Standards)란 산업현장에서 직무를 수행하기 위하여 요구되는 지식, 기술, 소양 등의 내용을 국가가 산업부문별·수준별로 체계화하는 것을 의미(정향진, 2013. 5)
- 정부는 미래 국가경쟁력을 좌우할 청년 인재를 양성하고, 생애에 걸친 직업능력개발을 촉진하기 위하여 ‘능력중심사회 구현’을 국정과제로 추진
- 이를 위해 NCS를 구축하고 NCS를 기반으로 국가의 교육, 훈련 및 자격제도를 개편하고 있음.
- NCS 기반 능력중심채용은 NCS정책의 핵심 영역임.

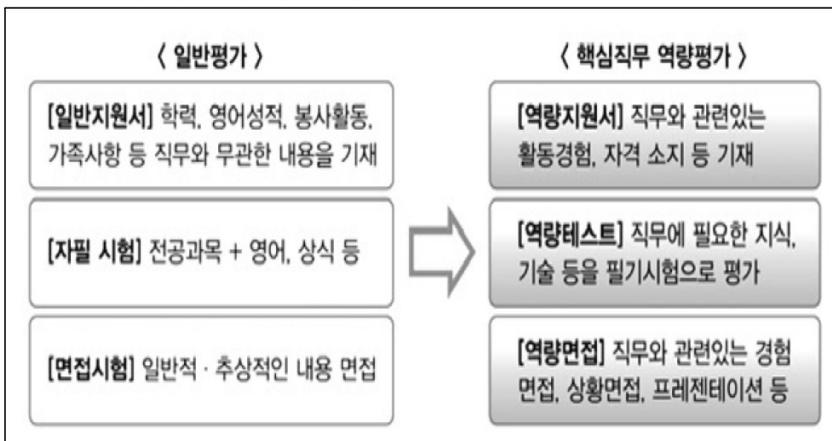
[그림 2-2] 국가역량체계(National Qualification Framework)



자료: 한국산업인력공단(2015), 「국가직무능력표준 개념 및 활용방향」.

- 학력·스펙이 아닌 능력에 기초한 열린채용문화 사업은 지난 정부부터 추진되었는데 능력중심채용모델 사업 추진의 필요성은 다음과 같이 정리할 수 있음.
  - 학벌·스펙중심채용관행으로 직무능력과 무관한 불필요한 스펙쌓기가 만연해 불합리한 차별과 사회적 낭비를 초래하고 있는 실정
  - 최근 기업에서 기존의 스펙중심에서 직무중심의 채용 필요성을 인지하고 있으나 다수 기업들이 관련비용의 증대, 관리체계 부족 등으로 새로운 모델 도입에 어려움을 겪고 있는바, 정부 주도로 역량평가모델을 개발해 보급하는 것이 필요
- 능력중심채용모델 사업 내용 및 목적
  - 능력중심채용모델은 기업이 학벌과 스펙이 아닌 직무능력과 역량중심으로 직원을 채용할 수 있도록 지원하는 직무능력 중심의 종합적인 직원 선발 시스템임.
  - 기업이 쉽게 이용할 수 있는 평가모델 활용 인프라를 구축하고, 실제 선발에서 적용할 수 있도록 현장성 있는 능력중심채용모델을 개발하여 기업이 인력채용 시 활용할 수 있도록 지원하고자 하는 것이 사업 목적임.

[그림 2-3] 능력중심채용모델의 특징



자료: 고용노동부, 『2015년판 고용노동백서』.

## 나. 사업 개요

- 능력중심채용모델이란 기업이 학벌과 스펙이 아닌 직무능력(NCS 기반)과 역량중심으로 직원을 채용할 수 있도록 지원하는 종합적인 선발 시스템임.
  - 능력중심채용모델은 모델 개발(신규 개발과 기 개발된 평가모델 및 평가도구 고도화)과 평가모델 보급으로 구성
  - 모델 개발은 채용 현장의 기업수요 등을 고려하여 3~4개 직군에 대한 평가모델을 신규 개발하고 기 개발된 평가모델 및 도구를 고도화
- 직군별 평가역량은 공통역량과 직군별 역량으로 구성
  - 공통역량: 직무수행에 필요한 기본적인 역량인 성실성, 책임감 등의 인성적 역량과 문제해결, 목표의식 등 기업의 인재상을 반영할 수 있는 역량으로 구성
  - 직군별 역량: 12개 직군 36개 직무를 수행하는 데 필요한 직무역량으로 구성(경영관리, 생산관리, 금융출납, 마케팅, 건축공학기술, 소프트웨어 개발, 제품 및 서비스영업, 기술영업, 기계공학, 토목, 전산, 해외영업 직군)
- 개발된 평가모델은 서울·경기 지역과 6개 광역시 소재 기업 중 직무역량중심으로 채용을 원하는 기업에 채용 컨설팅을 거쳐 평가모델을 적용하고 있음.
- 이처럼 능력중심채용모델은 채용 컨설팅, 채용모델 활용교육, 능력중심 채용모델로 구성
  - 채용 컨설팅: 기업 인재상, 필요역량 등을 고려하여 개별 기업에 맞는 채용프로세스를 설계하고 채용모델을 적용하는 컨설팅
  - 채용모델 활용교육: 대상 및 내용에 따라 인사담당자 교육, 면접관 교육이 제공
  - 능력중심채용모델
    - 서류전형: 서류전형 단계에 활용가능한 직무중심의 입사지원서와 역량중심의 자기소개서 제공
    - 필기전형: 직무수행에 필요한 인성, 능력, 지식, 직업기초능력을 평

가하는 테스트 제공

- 면접전형: 역량을 평가할 수 있는 구조화된 면접도구 및 시뮬레이션 면접도구 제공

<표 2-6> 능력중심채용모델 서비스 개요

		주요 내용	세부 추진내용
채용 컨설팅		기존 선발체계 개선점도출 채용 프로세스 재설계	- 기본컨설팅(기존 도구 적용) - 전문컨설팅(기존 시스템 고도화/개발)
채용 모델	서류전형 (역량지원서)	직무역량중심으로 기술하는 역량지원서	- 역량지원서 - 온라인 역량지원서 시스템
	검사전형 (역량테스트)	직무수행에 필요한 인성, 적성, 지식검사	- 인성검사 - 종합/기초 직무능력검사 - 직무지식검사
	면접전형 (역량면접)	미래 직무역량을 평가할 수 있는 역량 면접 도구	- 경험/상황면접 Tool - 발표/토론면접 Tool
활용교육		인사담당자와 면접관을 위한 교육	- 인사담당자교육 - 기업내부 면접관 교육 등

- 능력중심채용모델은 역량지원서, 역량테스트, 역량면접으로 구성
  - '역량지원서'는 입사 후 직무를 수행하는 과정에서 필요한 역량(기술, 지식, 경험, 경력 등)을 중심으로 작성토록 구성되어 있고, 선정된 직군의 세부직무별로 개발(9개 직군 28개 세부직무). 역량지원서는 지원자의 직무역량을 체크한다는 점에서 스펙초월 채용의 핵심
  - '역량테스트'는 겉으로 드러나지 않는 개인의 내면적인 특성(역량)을 측정하는 방법으로 직원 선발 시 직업인으로서 반드시 갖춰야 할 인성, 직무능력 및 직무지식을 종합적으로 검증하는 선발검사임.
  - 역량테스트는 인성검사, 기초직무능력검사, 종합직무능력검사, 직무지식검사 등 4가지 유형으로 구성
  - 마지막으로 '역량면접'은 지원자의 직무역량을 평가할 수 있도록 개발 및 구조화된 면접도구로 경험면접, 상황면접, 발표면접, 토론면접 등 4가지 면접도구를 개발하여 제공

〈표 2-7〉 역량지원서 내용

	특징
모집공고문 (직무기술서)	- 지원자들에게 지원직무, 지원자격, 지원방법 등을 안내할 때 사용 - 지원하는 부서와 직무, 업무의 내용을 상세하게 기술하여 지원자가 지원 전에 자신과의 적합성을 판단하도록 유도함.
입사지원서	- 인적사항, 교육사항, 경력사항, 자격사항 및 직무관련 기타 활동을 기술 - 기존의 이력서와는 달리 직무와 관련없는 개인 신상 중심의 정보 배제 - 교육/경력 사항 중 지원직무와 관련된 내용을 중심으로 항목을 구체화하여 불필요한 스펙 지양
경험기술서	- 직무와 관련하여 지원자가 보유하고 있는 능력, 지식, 기술 직무수행에 적합한 성격적 측면을 기술 - 면접진행 시 자기소개서 기술 내용을 활용하기도 함.
경력기술서	- 직무와 관련된 교육이력, 업무수행경력에 세부 직무영역, 활동/경험/수행내용, 본인의 역할 및 구체적 행동, 주요 성과를 중심으로 기술 - 주로 경력직에서 활용 가능
자기소개서	- 기업의 핵심가치나 인재상과 관련된 경험에 대해 확인할 수 있도록 구체화된 항목별로 내용 기술 - 각 평가자는 지원자의 자기소개서를 읽고 사전에 설정된 평가요소별 평가주안점, 행동증거 등에 맞추어 평가

〈표 2-8〉 역량테스트 내용

	특징
인성검사	지원자가 직무수행 및 직장생활에 잘 적응할 수 있는 인성을 갖추고 있는가를 판단하기 위해 각각 15개의 긍정적 성격과 부정적 성격을 측정
기초직무능력검사	범용 직군에서 활용 가능하며, 업무수행에 요구되는 직무기본능력을 측정하는 검사
종합직무능력검사	지원자들의 직군에 따라 업무수행에 요구되는 직무기본능력을 측정하는 검사로 각 직군별로 6개 영역으로 구성
직무지식검사	업무수행에 필요한 구체적이 지식과 기술을 측정

〈표 2-9〉 역량면접 내용

	특징
경험면접	개인의 과거 역량발휘 경험을 통해 미래의 역량발휘를 예측하는 면접기법
상황면접	주어진 상황에서의 지원자의 행동 의도를 질문하는 면접기법으로 지원자가 역량과 관련된 경험이 없는 경우 유용
발표면접	응시자에게 특정 주제와 관련된 자료를 제공하고 그에 대한 자신의 생각을 발표케 함으로써 지원자의 사고력, 논리력, 문제해결력, 의사소통능력, 창의력 등의 인지능력을 평가하는 면접기법
토론면접	상호 갈등적 요소를 가진 토론과제를 제시하고 토론과정에서 개인 간의 상호작용 행동을 관찰하여 개인의 역량을 파악하기 위한 면접도구

## 다. 추진 과정

- 2011년 9월 ‘열린 고용사회 구현방안’을 발표해 민간기업에서 능력중심채용관행이 확산될 수 있도록 학력 이외에 실제 업무수행에 필요한 필수직무능력에 대한 평가기법을 개발하여 보급하기로 함.
  - 2012년 8월 핵심직무역량평가모델 개발계획 발표. 2012년부터 기업 채용 시 활용할 수 있는 평가모델 개발에 착수
  - 능력중심사회 구현을 위한 정책은 현 정부 들어 본격화되었음. 정부가 ‘학벌이 아닌 능력중심사회 만들기’를 국정과제로 선정하고 관련 정책을 추진
  - 박근혜 정부는 학벌이 아닌 능력중심 문화 여건 조성을 핵심 국정과제로 선정하고 국가직무능력표준 구축을 세부 이행과제로 제시
  - 고용노동부는 2012년부터 주요 직군에 대한 핵심직무역량평가모델을 개발하고 2013년부터 30개 기업에 시범 보급
  - 2012년과 2013년에는 6개 직군(경영관리, 생산관리, 금융출납, 마케팅, 소프트웨어개발, 건축공학)이 개발되었으며, 2014년에는 3개 직군(제품 및 광고영업, 기술영업, 기계공학)이 추가로 개발되어 180개 기업에 맞춤형 평가모델 보급
  - 정부는 매년 3개 직군씩 개발해 2017년까지 20개 직군을 개발할 계획
- 핵심직무역량평가모델은 공공기관을 비롯한 민간기업에 활발하게 보급되고 있음.
  - 핵심직무역량평가모델은 2015년부터 능력중심채용모델로 명칭을 변경하고 NCS 기반의 직무역량평가가 강화된 모델로 개편
  - 평가모델은 2014년까지 9개 직군 28개 직무가 개발되었으며, 2015년은 3개 직군(토목, 전산 정보시스템, 해외영업)이 추가로 개발되어 180개 기업에 보급
  - 한편, 2015년 3월 정부와 130개 공공기관은 직무능력중심채용 MOU를 맺고 NCS 기반 능력중심채용모델을 도입하고 직무능력중심의 채용을 진행하기로 함에 따라 능력중심채용모델 확산의 계기로 작용할 것으로 전망됨.

## 라. 지원대상

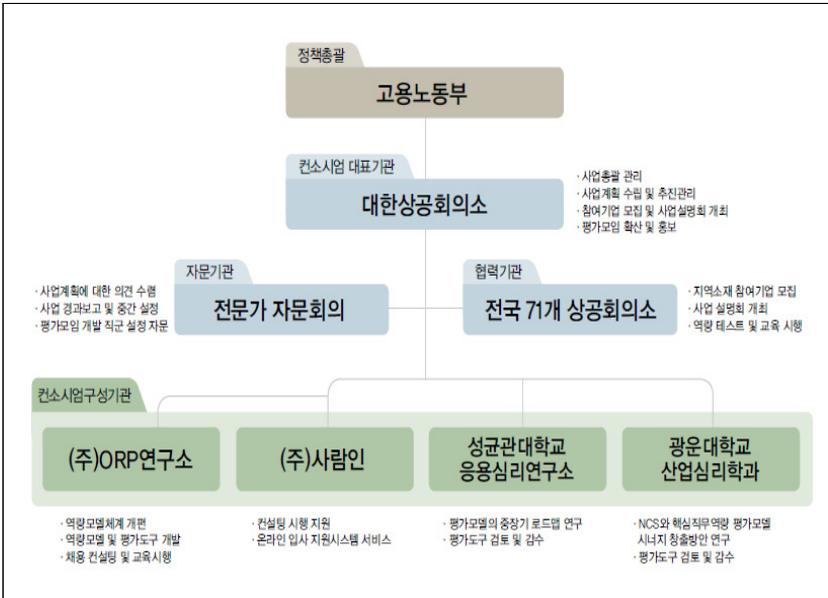
- 직무역량중심으로 채용프로세스를 재설계하고 역량평가도구를 실제 채용에 적용하기 원하는 중소기업, 중견기업, 대기업, 공공기관 등이 지원 대상임.
- 2013년에는 30개 기업이 시범사업에 참여하였으며, 2014년과 2015년에는 각각 180개 기업이 사업에 참여하였음.

〈표 2-10〉 참여기업의 기업규모별 현황

(단위 : 개)

	2013	2014	2015
대기업	10	20	17
중견, 중소기업	19	128	163
공공기관	1	31	10
기타	-	1	-

[그림 2-4] 사업 추진체계



자료 : 고용노동부 · 대한상공회의소, 『핵심직무역량평가모델 활용 우수사례집』.

## 마. 사업 추진체계

- 사업 소관부처는 고용노동부이고, 사업 전담기관은 대한상공회의소임.
  - (주)ORP연구소, (주)사람인HR, 성균관대학교 응용심리연구소, 광운대학교 산업심리학과가 컨소시엄 방식으로 사업을 수행하고, 전국 71개 상공회의소가 협력기관으로 참여
  - 사업 전담기관인 대한상공회의소는 사업을 총괄하며 사업계획 수립 및 추진관리의 역할을 함.
  - (주)ORP연구소는 평가도구를 개발하고 컨설팅·교육 등을 담당하고 (주)사람인HR은 입사지원 시스템 서비스를 제공
  - 성균관대와 광운대는 평가도구 검토 및 감수, 사업 자문

## 바. 사업 운영기관 공모 및 선정방법

- 3월 중 위탁운영기관을 공모·선정하고 위탁운영기관은 채용 컨설팅기관 및 연구기관 등과 컨소시엄 형태로 구성
  - 전문가 및 관계 공무원 등으로 구성된 내·외부 위원 7명 내외로 구성된 선정심사위원회가 적합한 컨소시엄을 선정
  - 선정기준은 사업수행능력 50%, 사업계획의 타당성 40%, 사업비 수준의 적정성 10%임.

## 2. 능력중심채용모델 사업 추진실적 및 사업성과

- 능력중심채용모델 사업은 2013년부터 시작된 계속사업
  - 연도별 재정투입 현황 및 계획은 아래와 같음.
  - 2016년 능력중심채용모델의 예산은 13억 3,500만 원으로 전년대비 9.9% 증가
  - 세부 내역을 살펴보면, 채용모델 개발 5억 4천만 원, 채용모델 보급 6억 6천만 원, 채용모델 확산 1억 3,500만 원임.
  - 능력중심채용모델의 예산은 2014년까지 고용정책 사업 예산안에 포

합되었으나 2015년부터 고용보험기금 직업능력개발 인프라구축사업의 내역으로 이관됨.

〈표 2-11〉 능력중심채용모델 예산

(단위 : 백만원)

	2013	2014	2015	2016
전 체	500	1,215 (143.0)	1,215 (0.0)	1,335 (9.9)

주: ( ) 는 전년대비 증가율.  
자료: 각년도 환경노동위원회 소관 예산안 예비심사보고서.

- 채용모델의 적용 내역을 살펴보면 다음과 같음.
  - 2014년의 역량지원서, 역량테스트, 역량면접, 평가모델 활용교육은 각각 112, 49, 150, 91건임. 2015년의 경우 각각 147, 31, 163, 148건으로 역량테스트를 제외한 역량지원서, 역량면접, 평가모델 활용교육의 적용실적이 증가한 것으로 나타남.
  - 평가모델의 보급 및 적용에 따른 2014년 참여기업의 총 적용인원 수를 살펴보면 역량지원서 46,039명, 역량테스트 9,024명, 역량면접 6,416명, 평가모델 활용교육 1,911명이었음.
  - 기업들은 동 제도를 활용하여 2,218명의 신규인력을 채용한 것으로 나타남.

〈표 2-12〉 능력중심채용모델 참여기업별 적용 내역

(단위 : 건, 명)

	보급 및 적용				적용인원 수				
	역량 지원서	역량 테스트	역량 면접	교육	역량 지원서	역량 테스트	역량 면접	교육	채용 인원
2014	112	49	150	91	46,039	9,024	6,416	1,911	2,218
2015	147	31	163	148	-	-	-	-	-

자료: 핵심직무역량평가모델 개발 및 보급사업 최종결과보고서.

- 서류전형, 검사전형, 면접전형별 참여기업 및 활용성과를 살펴보면 다음과 같음.
  - 서류전형의 경우 총 125개 기업이 개발 또는 적용하였고, 55,636명에게 활용하였음.

- 검사전형의 경우 총 92개 기업이 적용하였고 16,790명에게 활용하였음.
- 면접전형의 경우 총 317개 기업이 개발 또는 적용하였고, 15,741명에게 활용하였음.

〈표 2-13〉 서류전형 활용성과

(단위 : 개, 명)

	공공기관		대기업		중견중소기업		합계	
	기업수	지원자수	기업수	지원자수	기업수	지원자수	기업수	지원자수
입사지원서	21	14,469	6	-	85	1,570	112	16,039
자기소개서	7	8,955	2	25,000	4	5,652	13	39,607
전 체	28	23,424	8	25,000	89	7,222	125	55,636

주: 해당 수치는 중복집계 수치임.  
 자료: 핵심직무역량평가모델 개발 및 보급사업 최종결과보고서.

〈표 2-14〉 검사전형 활용성과

(단위 : 개, 명)

	공공기관		대기업		중견중소기업		합계	
	기업수	지원자수	기업수	지원자수	기업수	지원자수	기업수	지원자수
인성검사	15	5,791	5	1,509	29	1,706	49	9,006
종합적무능력검사	14	5,375	4	973	23	13,144	41	7,662
기초적무능력검사	2	122	-	-	-	-	2	122
직무지식검사	-	-	-	-	-	-	-	-
전 체	31	11,288	9	2,482	52	3,020	92	16,790

주: 해당 수치는 중복집계 수치임.  
 자료: 핵심직무역량평가모델 개발 및 보급사업 최종결과보고서.

〈표 2-15〉 면접전형 활용성과

(단위 : 개, 명)

	공공기관		대기업		중견중소기업		합계	
	기업수	지원자수	기업수	지원자수	기업수	지원자수	기업수	지원자수
경험면접	21	838	17	3,663	105	1,368	143	5,869
상황면접	14	743	7	1,930	57	458	78	3,131
발표면접	14	627	9	2,010	29	500	52	3,137
토론면접	12	674	9	2,530	23	400	44	3,604
전 체	61	2,882	42	10,133	214	2,726	317	15,741

주: 해당 수치는 중복집계 수치임.  
 자료: 핵심직무역량평가모델 개발 및 보급사업 최종결과보고서.

○ 한편, 2014년 사업 추진실적은 아래와 같음.

- <표 2-16>은 2014년의 사업기간(2014. 3~12. 19) 동안의 주요 추진내용을 연대순으로 정리한 것임.

<표 2-16> 2014년 사업 추진실적

	내 용
2014.03.11	사업 계약 체결 및 사업 시작
2014.03.28	제1차 기업모집(서울, 3,600개 기업 대상, 66개 기업 선정)
2014.04.01	4개 컨소시엄 참여기관과의 계약 체결
2014.04.03	1차 전문가 자문회의 개최(웨스턴 조선포텔, 16명 참석)
2014.05.08	공공기관 설명회 개최(34개 기업, 47명 참석, 320개 기관에 안내 및 홍보)
2014.05.14	상반기 참여기업 설명회 개최(40개 기업, 56명 참석)
2014.05.20	전국상의 담당자 설명회(14개 상의, 21명 참석)
2014.05.27	제1차 인사담당자 대상 교육 실시(13개 기업, 18명 참석)
2014.05.27	핵심 직무역량평가모델사업 추진현황 보고회
2014.06.23	금융공공기관 대상 사업설명회 개최(6개 기관, 7명 참석)
2014.06.24	부산지역 인사담당자 교육 개최(31개 기업 38명 참석) 등 11. 21까지 10개 지역 교육 실시
2014.06.26	청년위원회 2014 청년드림 열린채용 컨퍼런스
2014.07.01	제2차 기업모집(전국상의 교육참여자, 서울소재사, 외감법인 등, 13,901개 기업 대상, 99개 기업 선정)
2014.07.10	컨소시엄 전체회의 개최
2014.08.29	제3차 기업모집(서울소재사 및 외감법인, 4,236개 기업 대상, 15개 기업 선정)
2014.09.01	핵심 직무역량평가모델사업 공중파 방송(KBS 생생정보통)
2014.09.04	하반기 참여기업 설명회 개최(39개 기업, 48명 참석)
2014.12.02	'역량중심채용문화 활성화 방안' 컨퍼런스 개최

자료: 핵심직무역량평가모델 개발 및 보급사업 최종결과보고서.

### 제3절 능력중심채용모델 평가

- 노동시장에서 학력이 사회적 능력의 대리지표로 인정되면서 더 높고 안정적인 지위를 차지하기 위해 더 많은 교육을 받는 학력주의가 만연
  - 일제 식민지와 한국전쟁을 거치면서 교육이 계층 상승의 통로라는 인식이 자리 잡음.
  - 서울대를 정점으로 한 대학 서열구조가 정착됨에 따라 학생들은 무한 경쟁을 할 수밖에 없는 상황으로 내몰림. 이 결과 왜곡된 학력주의가 우리 사회에 커다란 질곡으로 작용하고 있는 실정
  - 과도한 학력주의의 폐해를 극복하기 위해 1990년대 말부터 정부 차원의 노력이 진행되어 왔음.
  - 현 정부의 국정과제인 '능력중심사회 만들기'는 학력이나 학벌 외에 개인의 능력을 인정하는 체계를 구축함으로써 모든 구성원들이 능력 개발에 대한 공정한 기회를 가지며 이들이 가진 능력이 차별없이 발휘될 수 있는 사회를 구축하는 데 목적이 있음.
  - 능력중심 사회는 능력에 입각한 공정한 경쟁체제 구축을 통해 사회적 합리성을 추구한다는 점에서 매우 중요
- 능력사회를 구현하기 위해서는 노동시장에서의 변화가 중요
  - 학력주의는 좋은 대학 → 좋은 일자리를 얻기 위한 과정에서 나타난 바, 노동시장에서 학력이 아닌 능력주의 고용관행이 정착될 때 학력주의의 폐해가 약화될 것임.
  - 이런 측면에서 기업의 채용관행을 변화시키기 위한 정책변화의 의미를 찾을 수 있음.
- 정부의 정책 추진과 무관하게 기업들 역시 채용방식의 변화 필요성을 인식하고 최근 들어 변화 속도가 가속화되고 있음.
  - 대기업을 중심으로 'No 스펙' 바람이 확산되고 있는데 스펙이 개인의 능력을 담보하지 못하며 무한경쟁 시대에 우수인재를 확보하기 위해

- 서는 기존에 채용기준을 변화시킬 필요성을 인지하였기 때문
- LG그룹은 2014년 하반기 입사지원서 상 필요 없는 스펙을 받지 않기로 하고 직무특성상 필요한 경우가 아니면 어학점수와 자격증 제출도 요구하지 않았음. 2015년에는 이름, 연락처 등 기본사항만을 바탕으로 지원자의 순수역량을 평가하는(완전 무스펙) '스펙초월 창의인재 채용'방식으로 전환하며, 계열사·직무별 특성을 반영한 주제로 오디션·미션 수행을 거쳐 창의인재를 발굴할 계획. 또한 성, 문·이과 차별없이 선발하며, 면접전형 결과를 알려주는 '피드백 프로그램'을 통해 이후의 취업 활동에 도움을 줄 예정
  - 현대차그룹도 동아리, 봉사활동란을 없애고 논술과 영어회화능력평가를 강화
  - 이들 대기업은 기존의 스펙란을 삭제하고 직무관련성이 있는 경우에만 관련 자격을 기입하도록 변화를 줌.
  - 금융권도 탈스펙 채용문화가 확산되고 있음. IBK 기업은행은 어학점수와 자격증 기재란을 없앴음. 국민은행 역시 학력이나 성별·연령에 제한을 두지 않는 '열린 채용'을 도입하며, 1차 면접에서는 자신이 읽은 인문학 서적을 토대로 면접관과 토론하는 '토론역량면접'을 실시
- 최근 전경련(2015. 12. 8)이 주요 21개 그룹의 2015년 대졸 공채제도를 분석한 결과 대기업의 경우 스펙중심에서 열린 채용 방식으로 전환한 것으로 나타남.
- 삼성, 현대차, SK, LG 등 20개 그룹이 지원서류에 자격증, 직무와 무관한 개인정보 등의 항목을 삭제하였으며,
  - 롯데, 포스코, GS 등 10개 그룹 역시 면접에서 학교, 전공 등 신상정보를 가린 블라인드 면접을 도입한 것으로 나타남.
  - 이를 통해 2013년부터 불기 시작한 탈스펙 채용 바람이 점차 대기업을 중심으로 확산되고 있음을 확인할 수 있음.
- 탈스펙 채용문화 확산이 기존의 스펙쟁기에 어떤 영향을 미쳤는지를 보여주는 자료는 거의 없음.
- 다만, 사람인 조사에 따르면 스펙초월 채용이 확산되면서 합격자의

평균 스펙이 다소 낮아진 것으로 나타남. 즉, 2015년 하반기에 취업한 신입사원의 평균 스펙을 살펴보면 학점은 3.5점, 토익 721점, 자격증 2개로 상반기 조사에 비해 학점은 0.1점 높아지고, 토익점수는 10점 낮아진 것으로 나타남(경향신문, 2016. 1. 6).

- 하지만 최근 청년고용 상황이 '절벽' 상황에 달했기 때문에 청년들의 스펙쌓기는 더욱 강화될 개연성이 높음.
- 정부가 주도적으로 능력중심채용문화를 확산시키고 있지만 성과를 살펴볼 수 있는 자료는 충분치 않음.
  - 기존 자료를 통해 능력중심채용문화 정책의 성과를 간략하게 살펴봄.
  - 대한상공회의소(2014. 12)의 조사에 따르면 핵심 직무역량평가모델을 도입한 국내기업 180개사를 대상으로 만족도를 조사한 결과 70.8%가 만족한다고 응답
  - 또한, 2015년 180개 참여기업 중 130개사를 대상으로 조사한 바에 따르면 평가도구가 타당할 뿐 아니라 적합하다고 평가(대한상의, 2015)
- 하지만 능력중심채용모델사업이 비교적 최근에 시작된 관계로 동 제도를 인식하고 있는 비율이 높지 않는 문제점이 나타남.
  - 장주희(2015)는 직무역량중심채용모델 활용실태를 파악하기 위하여 449개 기업을 대상으로 실태조사를 실시하였는데 조사 결과 여전히 대부분의 기업들이 학력, 출신학교 등 대표적인 스펙을 기입토록 하고 있으며, 직무역량 선발도구를 사용한 기업은 25%에 불과하였음.
  - 직무역량 선발도구를 활용한 기업의 비중이 낮은 것은 낮은 NCS 인식에서 기인하는 것으로 보임. 즉, NCS를 알고 있다는 응답이 18.7%에 그쳤고, 들어봤으나 구체적인 내용을 모르거나(22.7%), 들어본 적이 없는 경우(58.6%)가 많은 것으로 나타남.
  - 직무역량 선발도구를 활용할 경우 서류전형과 인성검사에서만 주로 사용되는 것으로 나타남.
  - 직무성적을 가장 잘 예측할 수 있는 척도는 구조화면접을 꼽았으나 실제 활용 정도를 살펴보면 일반면접 > 서류전형 > 인성 > 적성 > 구

조화면접 > 필기 > 발표 순으로 나타나 활용에 한계가 있는 것으로 나타남.

- NCS 기반 채용 시 공정한 평가, 직무적합인재 확보 가능성, 묻지마 지원 감소로 사회적 비용 감소, 표준기준 활용 시 채용프로세스가 간편해지고 채용업무 부담이 경감될 것으로 인식
  - 그러나 지원자들이 직무경험이 거의 없으므로 직무수행능력평가가 가능한지 의문을 제기하고, 특정 직무에만 우수인재가 몰릴 가능성, 신뢰할 만한 평가도구의 부재, 잦은 직무순환으로 직무중심채용이 활용성이 없다는 점, 특정 직무수행자보다는 여러 가지 일을 잘할 수 있는 제너럴리스트 확보가 중요하다는 점이 향후 제도 확대의 한계로 작용할 것으로 추정됨.
  - 이 결과 NC 기반 채용을 실시한 기업은 많지 않았음. 시행 경험이 있는 업체들은 시행의 장점으로 직무에 적합한 인재 확보, 직무와 무관한 지원의 감소, 채용자의 다양성 확보, 선발업무 부담 경감을 장점으로 지적
  - 반면 미시행 업체는 NCS 채용을 하지 않은 이유로 '제도를 모르거나 채용방식을 바꿀 필요성을 못 느껴서', '자사에 적합하지 않아서', 'NCS 채용 시 어떤 점이 좋을지 몰라서' 순으로 나타나 제도 홍보를 강화할 필요가 있는 것으로 나타남.
- NCS 기반 채용 실시 확대에도 불구하고 취업준비생들의 인지도는 높지 않았음.
- 잡코리아(2015. 5.)가 대학생 및 취업준비생을 대상으로 NCS인지도를 조사한 결과 NCS라는 용어를 들어본 응답자는 32.3%에 불과
  - 관련 정보가 부족하고 내용도 복잡해 취업준비생들은 혼란을 겪고 있는 것으로 나타남. 공기업 취업준비생들의 커뮤니티인 '공기업을 준비하는 사람들의 모임'에서는 NCS를 어떻게 준비해야 할지 좀처럼 감이 오지 않는다는 글을 다수 확인할 수 있었음.
  - 산업인력공단의 NCS 홈페이지 개설, NCS 기반 능력중심채용 권역별 상설 교육과정 운영에도 불구하고 취업준비생들의 인지도가 낮음은 정부의 보다 적극적인 홍보강화 필요성을 제기함(청년위원회, 2015. 9).

- 또한, NCS가 직무능력을 강조하다 보니 경력기술서를 작성하기 위해 인턴경험 등 또 다른 스펙을 준비해야 하는 것 아니냐는 우려의 목소리도 등장하는 등 일각에서는 NCS가 또 다른 스펙으로 작용한다는 비판이 제기되기도 함.
- 보다 중요한 점은 능력중심채용모델과 관련해 청년들이 반신반의하고 있는 것으로 보임.
  - 능력중심채용모델이 시작 단계인 관계로 취업준비생의 불안감을 잠재우기는 어려운 실정
  - 2015년 3월 사람인 조사에 따르면 취업준비생 중 79.7%가 스펙을 보지 않는 채용방식이 적용된 이후 부담감이 더욱 늘었다고 응답하였는데 그 이유로 ‘준비해야 할 것이 더 늘어난 것 같아서(53.4%)’, ‘말로만 스펙 초월이라고 할 것 같기 때문(51.7%)’, ‘무엇을 준비해야 할지 막막해서(47.4%)’라고 밝힘.
- 이 결과 청년들은 불안감을 스펙쌓기로 대처하고 있는데 자칫 탈스펙 때문에 오히려 ‘만리장 스펙’을 쌓아야 하는 것 아닌지 우려
  - 이는 다양한 경험과 공부 속에서 자신만의 장점과 재능·적성을 발견하기보다는 스펙쌓기 위주의 취업준비에 익숙해진 청년들의 입장에서 NCS를 또 하나의 스펙으로 받아들일 수 있음을 의미
  - 즉, NCS가 갑작스럽게 도입됨에 따라 부담감이 있는데 범위가 넓고 추상적이라 혼란을 느끼고 있음. 혹자는 NCS에서 요구하는 직무관련 경험을 쌓기 위해 더 많은 비용이 들어갈 수 있음을 우려
  - 구체적인 채용가이드라인이 없는 실정에서 청년들은 아르바이트나 동아리 활동을 하지만 이런 경험을 특정 기업 직무에 어떻게 연결시켜야 할지 모르므로 보여주기식 스토리를 만들 수밖에 없는 실정
  - 예를 들어, 남들과 차별화된 스토리로 경쟁력을 쌓기 위해 일반화된 국토대장정 대신 사막 트레킹이나, 스페인 길 순례를 다녀오거나, 자신의 능력을 보여주기 위해 많은 비용을 들여 포트폴리오 제작하기도 함. 혹은 그럴싸한 실패 경험을 위한 스펙용 ‘유령’ 스타트업이 기승을 부리고 있음(대학내일20대연구소, <https://20slab.naeilshot.co.kr/archives/7854>).

- 새로운 채용문화를 확산하기 위해서는 능력중심채용모델에 대한 정확한 가이드라인을 제시해 취업준비생들의 불안감을 제거해줄 필요성이 있음.
- 실제 청년들의 스펙은 과거에 비해 상승한 것으로 나타남.
  - 사람이 2015년 상반기 공채 시즌을 앞두고 자사 사이트에 등록된 신입 이력서 20만 8천 건을 분석한 결과 구직자들의 스펙이 과거보다 더 높아진 것으로 나타남.
  - 토익성적은 38.4%가 보유하고, 평균점수도 750점으로 나타남. 800점 이상 토익 고득점자 비율도 2014년 36.4%에서 40.5%로 증가. 영어말하기 성적 보유자도 늘었고, 자격증 보유자도 2014년 79.0%에서 2015년 81.1%로 증가하였음.
  - 기존에 쌓아놓은 스펙 수준을 높이기 위한 노력도 강화된 것으로 나타남. 일례로 토익점수가 900점을 넘지만 영어회화 능력에 가점을 받을 수 있다는 선배의 조언에 따라 토익 스피킹을 다시 듣기 위해 학원에 등록하는 사례도 존재(경향신문, 2015. 3. 18)
  - 이는 스펙을 보지 않는 기업이 증가하고 있지만 여전히 대부분의 회사 지원서에는 채우기 힘든 스펙란이 빼곡하며, 스펙이 없으면 무엇으로 객관적인 평가를 하겠다는 것인지 오히려 불안하게 생각하기 때문임.
- 능력중심채용모델이 정부 주도로 이루어짐에 따른 문제점 발생 가능성도 지적될 필요가 있음.
  - 새로운 채용방식이 기업의 합리적이고 자발적인 선택이 아니라 외부의 압력에 의하여 경영 효율성과는 무관하게 도입될 수 있음.
  - 이 경우 기업들은 정부의 정책에 부응해 해당 제도를 도입하지만 성과에 대한 확신이 없고 다른 관행들과의 부조화로 실제 활동과는 괴리되어 형식적으로만 도입하는 상징적 동조(symbolic adoption)가 발생할 가능성이 높음(나동만, 2015).
  - 실제 WPS나 HCCP를 분석해 보면 새로운 인적자원관리제도 도입이 반드시 기업의 높은 성과로 나타나지 않았음. 이 결과 대부분의 기업

들이 신규채용 시 실무지식 및 능력보다는 성실성, 열정과 같은 태도적인 측면을 중시하고 있음(나동만, 2015). 이는 신입사원의 실무지식 및 능력의 측정이 용이하지 않기 때문으로 능력중심채용모델 적용에 한계가 있음을 의미

- 또한, 많은(61%) 기업들이 능력중심 인적자원관리가 적합하다고 응답하였으나 여전히 40%에 이르는 기업들은 정확한 평가도구의 미비, 능력 정의의 미흡, 물적·인적자원의 부족 때문에 적용하기에 적합하지 않다고 응답
- 능력중심채용모델의 확산을 위해서는 우수사례 발굴·확산 및 평가도구의 정교화, 적용의 유연성 등이 강화될 필요가 있음을 의미

## 능력중심채용모델 실태조사

### 제1절 실태조사 방법 및 응답기관 특성

#### 1. 조사방법

- 능력중심채용모델에 참여한 기업의 실태조사를 위해 2013년과 2014년에 능력중심채용모델에 참여한 203개<sup>3)</sup> 기업을 대상으로 구조화된 설문지를 사용하여 각 기업의 인사담당자를 대상으로 이메일로 조사를 진행하였음.
  - 설문지는 보급모델 활용 여부 및 효과성 평가, 보급반고도 활용하지 않은 이유, 능력중심채용모델의 성과, 문제점, 개선방안 등으로 구성되어 있음.
  
- 조사대상 및 시기
  - 조사대상: 2013년과 2014년에 능력중심채용모델 사업에 참여한 203개 기업 중 150개 기업(회수율 73.89%)
  - 조사시기: 2016년 1월 11일~1월 22일

3) 2013년에 30개 기업 시범사업 참여, 2014년에 180개 기업 사업 참여(7개 기업 2013/2014년 모두 참여)

○ 조사 거절 사유

- 203개 기업 중 조사에 응답한 150개 기업을 제외한 53개 기업은 담당자 퇴사, 인수·인계를 받지 못하는 등의 사유로 불응
- 불응 기업은 구체적인 거절 사유를 확인하는 것이 필요하겠지만 담당자가 퇴사해 채용모형을 몰라서 응답할 수 없거나 응답을 거절하는 경우가 많음은 능력중심채용모형을 보급 받았으나 실제 적용하지 않았을 가능성이 큰 것으로 보임.

## 2. 응답기관 특성

- 민간기업은 172개 기업 중 122개 기업이 응답(응답률 81.3%)하였으며, 공공기관은 31개 기업 중 28개 기업(응답률 18.7%)이 응답
- 소재 지역은 수도권 69.3%, 비수도권 30.7%로 나타남.
- 업종은 제조업, 서비스업, 기타 순으로 각각 44.7%, 31.3%, 24.0%임.
- 사업장 규모는 300인 이상이 44.0%로 가장 많았고, 100~300인 미만이 34.0%, 100인 미만이 22.0%임.

〈표 3-1〉 응답기관 특성

	구 분	기업 수(개)	응답 비율(%)
기관 유형	민간기업	122	81.3
	공공기관	28	18.7
소재 지역	수도권	104	69.3
	비수도권	46	30.7
업종	제조업	67	44.7
	서비스업	47	31.3
	기타	36	24.0
종사자 규모	100인 미만	33	22.0
	100~300인 미만	51	34.0
	300인 이상	66	44.0
전 체		150	100.0

주: 전체 응답기관 150개 기업.

## 제2절 능력중심채용모델 평가도구의 활용 여부 및 효과성

### 1. 능력중심채용모델의 활용 여부

- 능력중심채용모델을 실제 활용한 적이 있는 기업은 설문에 응답한 150개 기업 중 100개 기업으로 나타남.
  - 기관 유형별로는 민간기업이 74개, 공공기관이 26개로 절대적인 수 치로는 민간기업이 많으나 응답 비율로 보았을 때 공공기관이 92.9%로 민간기업 60.7%보다는 활용 비율이 높음.
  - 공공기관은 정부의 능력중심채용모델사업 보급에 적극 참여한다는 취지에서 거의 대부분의 사업장이 실제 활용한 것으로 나타남.
  - 지역별로는 수도권이 104개 기업 중 66개 기업(63.5%)이 보급받거나 활용한 적이 있다고 응답하였으며, 비수도권은 46개 기업 중 34개 기업(73.9%)이 보급받거나 활용하였다고 응답함.
  - 수도권에 비해 비수도권의 활용도가 높은 것은 상대적으로 참여율이 높은 공공기관의 지방이전 효과임.
  - 업종별로는 제조업 40개 기업(59.7%), 서비스업 34개 기업(73.9%), 기타 26개 기업(72.2%)이 보급받거나 활용한 적이 있다고 응답하였으며, 종사자 규모별로는 100인 미만 19개 기업(57.6%), 100~300인 미만 35개 기업(68.6%), 300인 이상 46개 기업(69.7%)이 보급받거나 활용한 적이 있다고 응답
  
- 능력중심채용모델을 보급받았지만 활용한 적이 아예 없는 기업은 설문에 응답한 150개 기업 중 50개 기업인 것으로 나타남<sup>4)</sup>.

---

4) 설문에 응답한 150개 기업 중 채용모델을 활용한 적이 있는 100개 기업에 대해서는 모든 설문항목에 대해 실태조사를 실시하였으나, 채용모델을 활용한 적이 아예 없는 50개 기업에 대해서는 평가도구의 활용 여부와 미활용 이유에 대해서만 실태 조사를 실시함

〈표 3-2〉 능력중심채용모델 활용 여부

	구분	예	아니오
기관 유형	민간기업	74(60.7)	48(39.3)
	공공기관	26(92.9)	2(7.1)
소재 지역	수도권	66(63.5)	38(36.5)
	비수도권	34(73.9)	12(26.1)
업종	제조업	40(59.7)	27(40.3)
	서비스업	34(73.9)	13(27.7)
	기타	26(72.2)	10(27.8)
종사자 규모	100인 미만	19(57.6)	14(42.4)
	100~300인 미만	35(68.6)	16(31.4)
	300인 이상	46(69.7)	20(30.3)
전체		100(66.7)	50(33.3)

주: 1) 전체 응답기관 150개 기업.  
 2) ( )는 <표 3-1>의 기업 수 대비 비율.

- 능력중심채용모델을 활용하지 않은 주된 요인은 현실적으로 적용하기 어려울 것 같다는 응답이 가장 많았으며(42.0%), 신규채용이 없었음(20.0%), 적용체계 미흡(10.0%) 순으로 나타남.
- 그 외에도 평가도구에 대한 지식 및 이해·정보부족, NCS와 관련이 없다는 일부 의견이 있었음.
- 종사자 규모별로는 300인 이상 기업(60.0%)이 100인 미만(28.6%), 100~300인 미만(31.3%) 기업에 비해 현실적으로 적용하기 어려울 것 같다는 응답 비율이 높았음.
- 이러한 결과는 능력중심채용모델의 확산을 위해서는 모델의 적합성을 높이기 위한 추가적인 직무개발 및 보급모델의 적용성을 높이기 위한 노력이 강화될 필요가 있는 것으로 보임.

## 2. 평가도구 보급·활용 여부 및 효과성

- 평가도구 유형별로 보급 및 활용 정도를 살펴봄.
  - 평가도구의 보급 여부에서는 역량지원서의 경우 50%가 넘는 응답 비율을 보였지만, 역량테스트와 역량면접에서는 평가도구별로 편차가 큰 것으로 나타남.

〈표 3-3〉 능력중심채용모델을 활용하지 않은 이유(복수응답)

	전체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	21(42.0)	21(43.8)	0(0.0)	16(42.1)	5(41.7)
②	10(20.0)	9(18.8)	1(50.0)	6(15.8)	4(33.3)
③	5(10.0)	5(10.4)	0(0.0)	4(10.5)	1(8.3)
④	4(8.0)	3(6.3)	1(50.0)	4(10.5)	0(0.0)
⑤	4(8.0)	4(8.3)	0(0.0)	2(5.3)	2(16.7)
⑥	4(8.0)	3(6.3)	1(50.0)	2(5.3)	2(16.7)
⑦	2(4.0)	2(4.2)	0(0.0)	2(5.3)	0(0.0)
⑧	2(4.0)	2(4.2)	0(0.0)	2(5.3)	0(0.0)
⑨	1(2.0)	1(2.1)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑩	1(2.0)	1(2.1)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑪	1(2.0)	1(2.1)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑫	1(2.0)	1(2.1)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑬	1(2.0)	1(2.1)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
전 체	50(100.0)	48(100.0)	2(100.0)	38(100.0)	12(100.0)
업종			총사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인이상
13(48.1)	4(30.8)	4(40.0)	4(28.6)	5(31.3)	12(60.0)
6(22.2)	3(23.1)	1(10.0)	5(35.7)	2(12.5)	3(15.0)
4(14.8)	0(0.0)	1(10.0)	1(7.1)	3(18.8)	1(5.0)
2(7.4)	2(15.4)	0(0.0)	2(14.3)	1(6.3)	1(5.0)
2(7.4)	2(15.4)	0(0.0)	2(14.3)	1(6.3)	1(5.0)
3(11.1)	0(0.0)	1(10.0)	3(21.4)	1(6.3)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	2(20.0)	0(0.0)	2(12.5)	0(0.0)
2(7.4)	0(0.0)	0(0.0)	1(7.1)	0(0.0)	1(5.0)
0(0.0)	1(7.7)	0(0.0)	0(0.0)	1(6.3)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(10.0)	0(0.0)	1(6.3)	0(0.0)
0(0.0)	1(7.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.0)
1(3.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(10.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.0)
27(100.0)	13(100.0)	10(100.0)	14(100.0)	16(100.0)	20(100.0)

- ① 회사 업종, 직종별 역량이 다른데 현실적으로 적용하기 어려울 것 같아서
- ② 신규채용이 없어 적용할 기회가 없어서
- ③ 적용할 시스템 준비가 되지 않아서
- ④ 이런 사업이 있다는 설명만 들었기 때문에
- ⑤ NCS 코드가 없어서/NCS와 관련이 없어서
- ⑥ 평가도구에 대한 지식 및 이해부족/정보부족
- ⑦ 실효성이 없을 것 같아서
- ⑧ 회사에 맞게 적용하려면 추가적인 비용이 들기 때문에
- ⑨ 시간이 촉박해 검토할 여력이 없어서
- ⑩ 교육, 컨설팅을 받은 적이 없어서 잘 모름.
- ⑪ 대기업(매출액)이어서 대상이 아니라서
- ⑫ CEO가 아직은 시기상조인 것 같다고 해서 적용을 못함.
- ⑬ 우리 현장에 맞게 실무역량중심의 자체 개발 툴을 운영하기 때문에

주 : 능력중심채용모델을 활용하지 않은 기업 50개.

- 12개의 평가도구 중 경험면접(65.0%), 입사지원서(63.0%)의 보급 비율이 60%가 넘었으며, 자기소개서(55.0%), 직무기술서(52.0%), 상황면접(51.0%) 경력·경험기술서(50.0%) 순으로 나타남.
- 기관 유형별로 살펴보면 발표면접과 토론면접을 제외한 평가도구의 보급률이 민간기업보다는 공공기관이 높은 것으로 나타남.
- 지역별로는 역량지원서와 역량테스트는 수도권이 비수도권에 비해 보급률이 높았으며, 역량면접은 비수도권이 수도권에 비해 보급률이 높았음.
- 종사자 규모별로는 100인 미만 기업에 비해 100~300인 미만, 300인 이상 기업이 역량테스트, 발표면접, 토론면접의 보급률이 떨어지는 것으로 나타남.
- 직업기초능력평가(21.0%)와 직무지식검사(19.0%)의 보급 비율이 낮은 것은 민간기업의 보급률이 낮은 것에 기인

- 능력중심채용모델을 활용한 100개 기업의 평가도구 활용률은 다음과 같음.
  - 실제로 보급받고 활용한 평가도구는 인성검사가 79.2%로 가장 높게 나타났으며, 종합직무능력검사(78.8%), 경험면접(73.8%), 입사지원서(71.4%) 순인 것으로 나타남.

〈표 3-4〉 평가도구 보급 여부

	전체	기관 유형		소재 지역	
		민간기업	공공기관	수도권	비수도권
①	63(63.0)	43(58.1)	20(76.9)	38(57.6)	25(73.5)
②	50(50.0)	33(44.6)	17(65.4)	30(45.5)	20(58.8)
③	55(55.0)	37(50.0)	18(69.2)	34(51.5)	21(61.8)
④	52(52.0)	34(45.9)	18(69.2)	34(51.5)	18(52.9)
⑤	48(48.0)	33(44.6)	15(57.7)	28(42.4)	20(58.8)
⑥	33(33.0)	21(28.4)	12(46.2)	19(28.8)	14(41.2)
⑦	19(19.0)	10(13.5)	9(34.6)	11(16.7)	8(23.5)
⑧	21(21.0)	8(10.8)	13(50.0)	9(13.6)	12(35.3)
⑨	65(65.0)	47(63.5)	18(69.2)	45(68.2)	20(58.8)
⑩	51(51.0)	37(50.0)	14(53.8)	37(56.1)	14(41.2)
⑪	39(39.0)	30(40.5)	9(34.6)	29(43.9)	10(29.4)
⑫	44(44.0)	34(45.9)	10(38.5)	30(45.5)	14(41.2)
전체	100(100.0)	74(100.0)	26(100.0)	66(100.0)	34(100.0)

<표 3-4>의 계속

제조업	업종		종사자 규모		
	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
24(60.0)	24(70.6)	15(57.7)	13(68.4)	22(62.9)	28(60.9)
19(47.5)	19(55.9)	12(46.2)	11(57.9)	17(48.6)	22(47.8)
21(52.5)	22(64.7)	12(46.2)	11(57.9)	20(57.1)	24(52.2)
20(50.0)	20(58.8)	12(46.2)	12(63.2)	19(54.3)	21(45.7)
19(47.5)	18(52.9)	11(42.3)	11(57.9)	17(48.6)	20(43.5)
11(27.5)	13(38.2)	9(34.6)	10(52.6)	12(34.3)	11(23.9)
8(20.0)	7(20.6)	4(15.4)	8(42.1)	6(17.1)	5(10.9)
6(15.0)	10(29.4)	5(19.2)	6(31.6)	6(17.1)	9(19.6)
23(57.5)	25(73.5)	17(65.4)	12(63.2)	24(68.6)	29(63.0)
19(47.5)	18(52.9)	14(53.8)	11(57.9)	21(60.0)	19(41.3)
15(37.5)	13(38.2)	11(42.3)	10(52.6)	12(34.3)	17(37.0)
17(42.5)	14(41.2)	13(50.0)	10(52.6)	14(40.0)	20(43.5)
40(100.0)	34(100.0)	26(100.0)	19(100.0)	35(100.0)	46(100.0)

① 입사지원서 ② 경력, 경험기술서 ③ 자기소개서 ④ 직무기술서 ⑤ 인성검사 ⑥ 종합직무능력검사  
⑦ 직무지식검사 ⑧ 직업기초능력평가 ⑨ 경험면접 ⑩ 상황면접 ⑪ 발표면접 ⑫ 토론면접

주: 능력중심채용모형을 활용한 기업 100개.

- 인성검사와 종합직무능력검사는 보급 비율이 낮은 것에 비해 활용 비율은 높게 나타났으며, 경험면접과 입사지원서는 보급 비율과 활용 비율이 모두 높게 나타남.
- 기관 유형별로 보면 보급 여부와 마찬가지로 발표면접과 토론면접을 제외한 평가도구의 활용률이 민간기업보다는 공공기관이 높은 것으로 나타남.
- 역량지원서의 경우 민간기업은 40~60%대의 분포를 보였지만 공공기관은 80~90%대의 분포를 보임.
- 지역별로는 종합직무능력검사, 상황면접, 발표면접, 토론면접을 제외한 8개의 평가도구 활용률이 수도권보다는 비수도권이 높은 것으로 나타남.
- 업종별로는 역량지원서와 역량면접은 서비스업, 역량테스트는 기타 업종이 활용률이 상대적으로 높은 것으로 나타남.
- 종사자 규모별로는 발표면접을 제외한 100인 미만 기업의 평가도구 활용률은 100~300인 미만, 300인 이상 기업에 비해 떨어지는 것으로 나타남.

〈표 3-5〉 평가도구 활용 여부

	전체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	45(71.4)	26(60.5)	19(95.0)	24(63.2)	21(84.0)
②	33(66.0)	18(54.5)	15(88.2)	17(56.7)	16(80.0)
③	38(69.1)	21(56.8)	17(94.4)	20(58.8)	18(85.7)
④	31(59.6)	15(44.1)	16(88.9)	18(52.9)	13(72.2)
⑤	38(79.2)	25(75.8)	13(86.7)	21(75.0)	17(85.0)
⑥	26(78.8)	15(71.4)	11(91.7)	15(78.9)	11(78.6)
⑦	9(47.4)	4(40.0)	5(55.6)	5(45.5)	4(50.0)
⑧	11(52.4)	2(25.0)	9(69.2)	4(44.4)	7(58.3)
⑨	48(73.8)	34(72.3)	14(77.8)	32(71.1)	16(80.0)
⑩	29(56.9)	20(54.1)	9(64.3)	22(59.5)	7(50.0)
⑪	18(46.2)	14(46.7)	4(44.4)	15(51.7)	3(30.0)
⑫	23(52.3)	19(55.9)	4(40.0)	18(60.0)	5(35.7)
업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
16(66.7)	22(91.7)	7(46.7)	6(46.2)	18(81.8)	21(75.0)
10(52.6)	16(84.2)	7(58.3)	4(36.4)	12(70.6)	17(77.3)
13(61.9)	19(86.4)	6(50.0)	5(45.5)	15(75.0)	18(75.0)
9(45.0)	15(75.0)	7(58.3)	5(41.7)	12(63.2)	14(66.7)
14(73.7)	13(72.2)	11(100.0)	6(54.5)	14(82.4)	18(90.0)
6(54.5)	11(84.6)	9(100.0)	5(50.0)	11(91.7)	10(90.9)
3(37.5)	2(28.6)	4(100.0)	2(25.0)	4(66.7)	3(60.0)
1(16.7)	6(60.0)	4(80.0)	2(33.3)	2(33.3)	7(77.8)
17(73.9)	20(80.0)	11(64.7)	7(58.3)	17(70.8)	24(82.8)
9(47.4)	12(66.7)	8(57.1)	3(27.3)	13(61.9)	13(68.4)
6(40.0)	8(61.5)	4(36.4)	5(50.0)	5(41.7)	8(47.1)
8(47.1)	9(64.3)	6(46.2)	4(40.0)	7(50.0)	12(60.0)

① 입사지원서 ② 경력, 경험기술서 ③ 자기소개서 ④ 직무기술서 ⑤ 인성검사 ⑥ 종합직무능력검사  
⑦ 직무지식검사 ⑧ 직업기초능력평가 ⑨ 경험면접 ⑩ 상황면접 ⑪ 발표면접 ⑫ 토론면접

주: 1) 능력중심채용모델을 활용한 기업 100개.

2) ( )는 <표 3-4>의 각각의 평가도구를 보급받은 기업수 대비 비율.

- 다음으로 평가도구의 효과성을 기관 유형·지역·업종·규모별로 살펴 보면 다음과 같음.
- 기관 유형별로는 공공기관이 민간기업보다 평가도구에 대한 효과가 모두 높은 것으로 나타남.

- 지역별로는 평가도구에 대해 모두 비수도권이 수도권보다 효과가 높다고 응답
- 업종별로 보면 제조업이 서비스업과 기타 타업종에 비해 효과성이 낮은 것으로 분석됨.
- 규모별로 보면 역량지원서와 역량면접은 100~300인 미만 기업, 역량테스트는 300인 이상 기업에서 효과가 가장 높은 것으로 나타남.
- 전체적으로 보았을 때는 역량면접에 대해 가장 효과성이 높다고 응답하였으며, 역량테스트, 역량지원서 순임.

〈표 3-6〉 평가도구 효과성

	구 분	역량지원서	역량테스트	역량면접
기관 유형	민간기업	3.33	3.48	3.55
	공공기관	3.67	3.79	3.78
소재 지역	수도권	3.29	3.53	3.58
	비수도권	3.68	3.68	3.68
업종	제조업	3.27	3.26	3.43
	서비스업	3.50	3.62	3.73
	기타	3.60	4.08	3.70
종사자 규모	100인 미만	3.08	3.09	3.29
	100~300인 미만	3.57	3.68	3.69
	300인 이상	3.48	3.77	3.68
전 체		3.43	3.60	3.62

주: 각 평가도구를 보급받은 기업.

- 평가도구를 보급받았으나 활용하지 않은 평가도구가 있는 기업은 다음과 같은 이유로 평가도구를 활용하지 않는다고 응답함.
  - 평가도구와 실제 직무가 부합하지 않고(52.9%), 평가도구 활용을 위한 관리체계가 미흡(31.4%)하다는 응답이 주된 응답이었음.
  - 기타 이유로 평가도구 활용에 대한 이해·비용부족, 평가도구를 활용할 직군의 입사자가 없다는 이유도 있었음.
  - 수도권 기업은 평가도구가 실제 직무와 부합하지 않다(61.5%)는 응답을 주 요인으로 꼽았고, 비수도권 기업은 관리체계 미흡(50.0%)을 주로 응답

- 규모별로는 100~300인 미만, 300인 이상 기업은 평가도구가 실제 직무와 부합하지 않다는 항목에 가장 많이 응답하였으나 100인 미만 기업은 평가도구 활용을 위한 관리체계 미흡에 가장 많이 응답
- 수도권이면서 규모가 큰 기업은 평가도구와 실제직무와 부합하지 않다고 응답한 것과 비수도권이면서 규모가 작은 기업은 관리체계 미흡에 주로 응답한 것으로 보아 관리체계가 미흡한 기업에 대한 지원이 필요할 것으로 보임.

〈표 3-7〉 평가도구를 보급받고 활용하지 않은 이유(복수응답)

	전 체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	27(52.9)	21(52.5)	6(54.5)	24(61.5)	3(25.0)
②	6(11.8)	5(12.5)	1(9.1)	5(12.8)	1(8.3)
③	16(31.4)	14(35.0)	2(18.2)	10(25.6)	6(50.0)
④	5(9.8)	2(5.0)	3(27.3)	4(10.3)	1(8.3)
⑤	1(2.0)	1(2.5)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑥	1(2.0)	1(2.5)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑦	1(2.0)	1(2.5)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑧	2(3.9)	1(2.5)	1(9.1)	0(0.0)	2(16.7)
⑨	1(2.0)	1(2.5)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑩	1(2.0)	1(2.5)	0(0.0)	1(2.6)	0(0.0)
⑪	1(2.0)	1(2.5)	0(0.0)	0(0.0)	1(8.3)
전 체	51(100.0)	40(100.0)	11(100.0)	39(100.0)	12(100.0)
업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
10(47.6)	9(60.0)	8(53.3)	5(35.7)	12(63.2)	10(55.6)
1(4.8)	1(6.7)	4(26.7)	1(7.1)	3(15.8)	2(11.1)
9(42.9)	3(20.0)	4(26.7)	7(50.0)	4(21.1)	5(27.8)
1(4.8)	4(26.7)	0(0.0)	3(21.4)	0(0.0)	2(11.1)
1(4.8)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.6)
1(4.8)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(6.7)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)
1(4.8)	0(0.0)	1(6.7)	1(7.1)	1(5.3)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(6.7)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.6)
1(4.8)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.6)
21(100.0)	15(100.0)	15(100.0)	14(100.0)	19(100.0)	18(100.0)

<표 3-7>의 계속

- ① 평가도구가 실제직무와 부합하지 않음.
- ② 평가도구 활용에 대한 이해부족
- ③ 평가도구 활용을 위한 관리체계 미흡
- ④ 평가도구 활용을 위한 비용부족
- ⑤ 기존 채용평가체계와 비슷해서
- ⑥ 경력직 위주의 채용으로 현재 평가도구 활용이 어려워서
- ⑦ 경영진의 이해부족
- ⑧ 평가도구를 활용할 직군의 입사자가 없어서
- ⑨ 직무기술서나 역량 정의가 정교하지 않아서
- ⑩ 전문기업을 통해 별도의 채용 툴 제공받아 활용하기 때문에
- ⑪ 신입직의 면접사용 시 시간적 소요가 많아 사용의 어려움이 있어서

주: 보급을 받았으나 활용하지 않은 평가도구가 있는 기업 51개.

### 3. 활용교육 참여 여부 및 효과성

- 다음으로 능력중심채용모델 관련 활용교육 참여실태임.
  - 활용교육에는 응답한 100개 기업 중 79개 기업이 참여한 것으로 나타남.
  - 참여교육 분야별로 살펴보면 인사담당자 역량평가 활용교육(68.4%), 전문면접위원 교육(65.8%), 역량면접 개발교육(45.6%) 순으로 참여율이 높았음.
  - 기관 유형별로는 민간기업은 인사담당자 역량평가 활용교육의 참여율(70.2%)이 가장 높았으며, 공공기관은 전문면접위원 교육(77.3%)의 참여율이 가장 높았음.
  - 지역별로는 인사담당자 역량교육 활용교육(68.6%)과 역량면접 개발교육(51.0%)은 수도권이 참여율이 높았으며, 전문면접위원 교육(67.9%)은 비수도권이 높았음.
  - 업종별로는 인사담당자 역량평가 활용교육은 기타 업종(78.3%), 전문면접위원 교육은 서비스업(85.2%), 역량면접 개발교육은 3개 업종 모두 참여율이 50%에 미치지 못함.
  - 규모별로는 인사담당자 역량평가 활용교육은 100인 미만(86.7%), 전문면접위원 교육은 300인 이상(83.3%), 역량면접 개발교육은 업종별과 마찬가지로 모두 참여율이 50%에 미치지 못함.

〈표 3-8〉 활용교육 참여 여부

	전 체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	54(68.4)	40(70.2)	14(63.6)	35(68.6)	19(67.9)
②	52(65.8)	35(63.6)	17(77.3)	33(64.7)	19(67.9)
③	36(45.6)	27(47.4)	9(40.9)	26(51.0)	10(35.7)
전 체	79(100.0)	57(100.0)	22(100.0)	51(100.0)	28(100.0)
업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
22(75.9)	14(51.9)	18(78.3)	13(86.7)	19(67.9)	22(61.1)
14(48.3)	23(85.2)	15(65.2)	8(53.3)	14(50.0)	30(83.3)
14(48.3)	11(40.7)	11(47.8)	7(46.7)	13(46.4)	16(44.4)
29(100.0)	27(100.0)	23(100.0)	15(100.0)	28(100.0)	36(100.0)

① 인사담당자 역량평가 활용교육 ② 전문면접위원 교육 ③ 역량면접 개발교육

주: 활용교육에 참여한 기업 79개.

- 평가도구의 효과성과 마찬가지로 활용교육의 효과성을 기관 유형·지역·업종별로 살펴보면 다음과 같음.
  - 민간기업의 모수가 공공기관의 모수보다 많은 것도 고려되어야 하겠으나 평가도구와 마찬가지로 공공기관이 민간기업보다 활용교육에 대한 만족도가 모두 높은 것으로 나타남.
  - 지역별로 살펴보면 인사담당자 활용교육과 역량면접 개발교육은 비수도권이 높은 것으로 나타났으며, 전문면접위원 교육은 수도권이 높은 것으로 나타남.
  - 업종별로는 서비스업이 세 가지 활용교육에 대해서 모두 만족도가 높은 것으로 응답함.
  - 규모별로 살펴보면 전문면접위원 교육과 역량면접 개발교육은 100~300인 미만 기업, 인사담당자 활용교육은 300인 이상 기업에서 만족도가 가장 높은 것으로 나타남.
  - 전체적으로 보았을 때는 전문면접위원 교육에 대한 만족도가 가장 높고 인사담당자 활용교육, 역량면접 개발교육은 수치가 동일

〈표 3-9〉 활용교육 효과성

	구 분	인사담당자 활용교육	전문면접위원교육	역량면접 개발교육
기관 유형	민간기업	3.43	3.83	3.41
	공공기관	3.93	3.94	4.00
소재 지역	수도권	3.43	3.88	3.50
	비수도권	3.79	3.84	3.70
업종	제조업	3.36	3.79	3.14
	서비스업	3.86	3.96	3.91
	기타	3.56	3.80	3.73
종사자 규모	100인 미만	3.31	3.38	3.14
	100~300인 미만	3.58	4.07	3.69
	300인 이상	3.68	3.90	3.63
전 체		3.56	3.87	3.56

주: 활용교육에 참여한 기업.

## 제3절 능력중심채용모델의 성과

### 1. 능력중심채용모델의 성과

○ 능력중심채용모델의 성과를 기관 유형·지역·업종별로 살펴보면 다음과 같다.

- 민간기업, 수도권, 300인 이상 기업일수록 채용모델을 활용함으로써 적합한 인재를 선발한 것이 가장 큰 성과라고 응답하였고, 공공기관, 비수도권, 100인 미만, 100~300인 미만 기업일수록 기존 채용방식에 비해 허수지원자가 감소한 효과가 나타난 것이 가장 큰 성과라고 응답하였음.
- 민간기업과 공공기관의 공통적인 부분은 기존 채용방식에 비해 선발 업무와 신입사원 교육에 투입된 비용 및 시간 감소의 효과성은 2.75점으로 효과성이 크지 않은 것으로 나타남.

- 업종별로는 적합한 인재 선발, 허수지원자 감소 효과와 더불어 산업 현장의 요구가 충분히 반영되어 개발되고 채용모형을 통해 채용된 신입사원이 기존 채용방식으로 채용된 신입사원보다 업무수행능력이 우수한 것이 높은 성과라고 응답

〈표 3-10〉 능력중심채용모델의 성과

	전체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	3.12	3.17	3.00	3.14	3.09
②	3.26	3.21	3.38	3.20	3.38
③	3.24	3.11	3.58	3.14	3.44
④	2.64	2.55	2.88	2.57	2.78
⑤	2.75	2.80	2.62	2.75	2.75
⑥	2.66	2.68	2.62	2.60	2.78
⑦	3.15	3.04	3.42	3.08	3.29
업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
3.16	2.91	3.35	3.06	3.15	3.13
3.16	3.21	3.46	3.17	3.18	3.35
3.16	3.27	3.31	3.33	3.24	3.20
2.63	2.64	2.65	2.44	2.73	2.65
2.79	2.45	3.08	2.61	2.76	2.80
2.84	2.42	2.69	2.44	2.76	2.67
2.97	3.27	3.23	3.00	3.13	3.22

- ① 산업현장의 요구가 충분히 반영되어 개발
- ② 우리 회사에 적합한 인재를 선발하는 데 유용
- ③ 기존 채용방식에 비해 허수지원자를 줄이는 데 효과적
- ④ 직무 구분으로 인해 특정직무에만 지원자가 몰려 타직무의 인재 확보에 어려움.
- ⑤ 기존 채용방식에 비해 선발업무와 신입사원 교육에 투입된 비용이 상대적으로 감소
- ⑥ 기존 채용방식에 비해 선발업무와 신입사원 교육에 소요된 시간이 상대적으로 감소
- ⑦ 채용모형을 통해 채용된 신입사원이 기존 채용방식으로 채용된 신입사원보다 업무수행능력이 우수

주 : 능력중심채용모델을 활용한 기업 100개.

## 2. 능력중심채용모델의 만족도

- 능력중심채용모델의 전반적인 만족도를 기관 유형·지역·업종별로 살펴보면 다음과 같음.
  - 민간기업(3.31)보다는 공공기관(3.38), 수도권(3.29)보다는 비수도권(3.41)이 능력중심채용모델에 대해 전반적으로 만족도가 높은 것으로 나타남.
  - 업종별로는 기타 업종, 제조업, 서비스업 순으로 응답하였고, 규모별로는 300인 이상, 100인 미만, 100~300인 미만 순으로 만족도가 높았음.

〈표 3-11〉 능력중심채용모델에 대한 전반적 만족도

	구 분	만족도(5점 만점)
기관 유형	민간기업	3.31
	공공기관	3.38
소재 지역	수도권	3.29
	비수도권	3.41
업종	제조업	3.33
	서비스업	3.26
	기타	3.42
종사자 규모	100인 미만	3.26
	100~300인 미만	3.11
	300인 이상	3.52
전 체		3.33

주: 능력중심채용모델을 활용한 기업 100개.

## 제4절 능력중심채용모델의 문제점 및 개선방안

### 1. 향후 능력중심채용모델의 참여 의향 및 활용방식

- 능력중심채용모델사업에 참여한 기업을 대상으로 향후에도 사업에 참여할 의향이 있는지 질문하였음.

- 능력중심채용모델을 활용한 100개 기업 중 72개 기업이 향후에도 능력중심채용모델사업에 참여할 의향이 있다고 응답하였음.
- 수도권보다는 비수도권(76.5%), 서비스업(82.4%), 300인 이상 기업(80.4%)일수록 참여 의향률이 높았음.
- 이러한 결과는 기업들이 능력중심채용모델을 매우 유용한 도구로 인식함을 의미

〈표 3-12〉 향후 능력중심채용모델 참여 의향

	구 분	예	아니오
기관 유형	민간기업	48(64.9)	26(35.1)
	공공기관	24(92.3)	2(7.7)
소재 지역	수도권	46(69.7)	20(30.3)
	비수도권	26(76.5)	8(23.5)
업종	제조업	26(62.5)	15(37.5)
	서비스업	28(82.4)	6(17.6)
	기타	19(73.1)	7(26.9)
종사자 규모	100인 미만	13(68.4)	6(31.6)
	100~300인 미만	22(62.9)	13(37.1)
	300인 이상	37(80.4)	9(19.6)
전 체		72(72.0)	28(28.0)

주 : 1) 능력중심채용모델을 활용한 기업 100개.

2) ( ) 는 응답 비율.

- 향후에도 능력중심채용모델사업에 참여할 의향이 있는 72개 기업을 대상으로 향후 활용계획을 살펴봄.
  - 향후 능력중심채용모델을 어떻게 활용할 것인지 설문한 결과 61개 기업이 기존에 보급 받은 평가모델을 기업의 특성에 맞게 변경하여 활용하겠다고 밝힘.
  - 11개 기업은 기존에 보급 받은 평가모델을 그대로 활용하겠다고 응답
  - 대부분의 기업들이 기업 특성에 맞게 보급모델을 변용하여 활용할 계획인 것으로 나타남. 다만, 향후 모델 활용 시 어떤 부분을 변경할 것 인지를 파악해 현재 모델의 개선점을 마련하는 것이 필요한 것으로 보임.

〈표 3-13〉 향후 능력중심채용모델 활용방식

	전 체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	11(15.3)	8(16.7)	3(12.5)	7(15.2)	4(15.4)
②	61(84.7)	40(83.3)	21(87.5)	39(84.8)	22(84.6)
전 체	72(100.0)	48(100.0)	24(100.0)	46(100.0)	26(100.0)
업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
7(28.0)	3(10.7)	1(5.3)	1(7.7)	4(18.2)	6(16.2)
18(72.0)	25(89.3)	18(94.7)	12(92.3)	18(81.8)	31(83.8)
25(100.0)	28(100.0)	19(100.0)	13(100.0)	22(100.0)	37(100.0)

① 기존에 보급받은 평가모델 계속 활용

③ 기존에 보급받은 평가모델을 기업의 특성에 맞게 변경하여 활용

주: 향후 능력중심채용모델사업 참여 의향이 있는 기업 72개.

○ 반면 능력중심채용모델사업에 향후 참여 의향이 없다고 응답한 28개 기업의 이유는 다음과 같음.

- 기존 채용제도와의 차별성의 부족(39.3%)이 가장 큰 이유였고, 기업에 지원하는 지원자들의 직무 경험이 없는 점(25.0%), 인사담당자의 교체(21.4%)도 중요한 원인 중의 하나로 지적

〈표 3-14〉 능력중심채용모델사업에 향후 참여 의향이 없는 이유(복수응답)

	전 체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	11(39.3)	10(38.5)	1(50.0)	9(45.0)	2(25.0)
②	6(21.4)	5(19.2)	1(50.0)	3(15.0)	3(37.5)
③	2(7.1)	2(7.7)	0(0.0)	2(10.0)	0(0.0)
④	7(25.0)	7(26.9)	0(0.0)	6(30.0)	1(12.5)
⑤	1(3.6)	1(3.8)	0(0.0)	1(5.0)	0(0.0)
⑥	2(7.1)	2(7.7)	0(0.0)	2(10.0)	0(0.0)
⑦	1(3.6)	1(3.8)	0(0.0)	1(5.0)	0(0.0)
⑧	1(3.6)	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	1(12.5)
⑨	1(3.6)	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	1(12.5)
⑩	1(3.6)	1(3.8)	0(0.0)	1(5.0)	0(0.0)
전 체	28(100.0)	26(100.0)	2(100.0)	20(100.0)	8(100.0)

<표 3-14>의 계속

업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
5(33.3)	2(33.3)	4(57.1)	1(16.7)	6(46.2)	4(44.4)
3(20.0)	2(33.3)	1(14.3)	2(33.3)	3(23.1)	1(11.1)
1(6.7)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)	1(7.7)	1(11.1)
3(20.0)	2(33.3)	2(28.6)	2(33.3)	2(15.4)	3(33.3)
1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(7.7)	0(0.0)
1(6.7)	0(0.0)	1(14.3)	1(16.7)	0(0.0)	1(11.1)
1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	1(16.7)	0(0.0)	0(0.0)
1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(11.1)
1(6.7)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(7.7)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(14.3)	0(0.0)	1(7.7)	0(0.0)
15(100.0)	6(100.0)	7(100.0)	6(100.0)	13(100.0)	9(100.0)

- ① 기존 채용제도와의 차별성 부족
- ② 인사담당자의 잦은 교체로 인한 지속적인 사업 참여의 어려움
- ③ 직무순환체제로 인한 능력중심의 채용효과 감소
- ④ 지원자들의 직무경험이 거의 없어 능력중심채용이 무의미
- ⑤ 중소기업의 특성상 지원인원이 상대적으로 부족
- ⑥ 현재의 시스템으로 채용해도 무방
- ⑦ 당사와 맞지 않는 시스템
- ⑧ 회사에서 자체적으로 인사프로그램 개발 중
- ⑨ 지원기간이 짧음.
- ⑩ 가이드라인의 세부 전문성이 부족

주: 향후 능력중심채용모델사업 참여 의향이 없는 기업 28개.

## 2. 능력중심채용모델의 애로요인 및 개선방안

- 능력중심채용모델사업 평가도구를 활용한 능력중심채용모델의 애로요인은 다음과 같음.
  - 채용모델의 100% 적용은 산업현장의 요구를 반영하기 어려움(74.0%), 채용모델에 대한 비용문제(28.0%), 채용모델에 대한 관리인력 부족(26.0%), CEO 또는 임원진의 무관심(20.0%) 등을 들고 있음.
  - 소수 의견으로 지원횟수 제한 해제, 공공기관에 부적합, 준비기간 부족, 적용이 어려움 등이 있음.

- 기관 유형별로 살펴보면 공공기관은 상대적으로 채용모델에 관한 비  
용문제(61.5%)에 높은 응답률을 보였고, 민간기관의 경우 CEO 또  
는 임원진의 무관심(27.0%)이 애로요인으로 작용하는 것으로 보임.

〈표 3-15〉 능력중심채용모델 관련 애로요인(복수응답)

	전 체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	74(74.0)	53(71.6)	21(80.8)	47(71.2)	27(79.4)
②	26(26.0)	21(28.4)	5(19.2)	18(27.3)	8(23.5)
③	28(28.0)	12(16.2)	16(61.5)	17(25.8)	11(32.4)
④	20(20.0)	20(27.0)	0(0.0)	15(22.7)	5(14.7)
⑤	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
⑥	1(1.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	1(2.9)
⑦	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
⑧	1(1.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	1(2.9)
⑨	1(1.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	1(2.9)
⑩	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)
⑪	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
⑫	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)
전 체	100(100.0)	74(100.0)	26(100.0)	66(100.0)	34(100.0)
업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
29(72.5)	26(76.5)	19(73.1)	13(68.4)	24(68.6)	37(80.4)
11(27.5)	10(29.4)	5(19.2)	7(36.8)	9(25.7)	10(21.7)
6(15.0)	17(50.0)	5(19.2)	4(21.1)	9(25.7)	15(32.6)
10(25.0)	5(14.7)	5(19.2)	4(21.1)	10(28.6)	6(13.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.2)
0(0.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.2)
0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)	0(0.0)
0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)
0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.2)
1(2.5)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)
1(2.5)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)
40(100.0)	34(100.0)	26(100.0)	19(100.0)	35(100.0)	46(100.0)

<표 3-15>의 계속

① 채용모델의 100% 적용은 산업현장의 요구를 반영하기 어려움.
② 채용모델에 대한 관리인력 부족
③ 채용모델에 관한 비용문제
④ CEO 또는 임원진의 무관심
⑤ 지원횟수의 제한으로 인해 계속 참여할 수 없음.
⑥ NCS와의 중복성
⑦ 현실적으로 중소기업의 경우 지원자들에게 요구하기 어려움.
⑧ 산업중심의 NCS 직무체계로만 개발되어 있어 공공기관에 부적합
⑨ 갑작스런 도입으로 인해 충분한 준비기간 부족
⑩ 지역 특성상 입사 희망자 부족으로 적용이 어려움.
⑪ 없음.
⑫ 모름/무응답

주: 능력중심채용모델을 활용한 기업 100개.

- 능력중심채용모델사업에 개선방안으로는 다음과 같은 사항을 지적
  - 기 개발된 채용모델의 고도화 및 신규모델 개발(60.0%), 인사담당자의 채용모델 관리를 위한 연수 및 인건비 지원(43.0%), 채용모델 활용에 따른 인증제, 세제혜택 등의 인센티브 제공(23.0%), 능력중심 채용모델사업의 지원기관 확대(22.0%) 등을 주된 개선사항으로 들었음.
  - 규모별로는 100~300인 미만, 300인 이상 기업은 기 개발된 채용모델의 고도화 및 신규모델 개발에 대한 응답이 가장 높았으나 100인 미만 기업은 인사담당자의 채용모델 관리를 위한 연수 및 인건비 지원에 가장 높은 응답을 하였음.

<표 3-16> 능력중심채용모델 관련 개선방안(복수응답)

	전 체	기관 유형		소재 지역	
		민간기관	공공기관	수도권	비수도권
①	22(22.0)	15(20.3)	7(26.9)	17(25.8)	5(14.7)
②	43(43.0)	30(40.5)	13(50.0)	28(42.4)	15(44.1)
③	60(60.0)	44(59.5)	16(61.5)	42(63.6)	18(52.9)
④	23(23.0)	17(23.0)	6(23.1)	14(21.2)	9(26.5)
⑤	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
⑥	1(1.0)	0(0.0)	1(3.8)	1(1.5)	0(0.0)
⑦	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
⑧	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
⑨	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)
⑩	2(2.0)	0(0.0)	2(7.7)	0(0.0)	2(5.9)
⑪	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)
⑫	1(1.0)	1(1.4)	0(0.0)	1(1.5)	0(0.0)
전 체	100(100.0)	74(100.0)	26(100.0)	66(100.0)	34(100.0)

업종			종사자 규모		
제조업	서비스업	기타	100인 미만	100~300인 미만	300인 이상
10(25.0)	11(32.4)	1(3.8)	2(10.5)	10(28.6)	10(21.7)
18(45.0)	16(47.1)	9(34.6)	12(63.2)	15(42.9)	16(34.8)
21(52.5)	20(58.8)	19(73.1)	10(52.6)	19(54.3)	31(67.4)
8(20.0)	9(26.5)	6(23.1)	2(10.5)	8(22.9)	13(28.3)
0(0.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.2)
0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)	0(0.0)
1(2.5)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)	0(0.0)
0(0.0)	0(0.0)	1(3.8)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.2)
0(0.0)	2(5.9)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.9)	1(2.2)
1(2.5)	0(0.0)	0(0.0)	1(5.3)	0(0.0)	0(0.0)
1(2.5)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	1(2.2)
40(100.0)	34(100.0)	26(100.0)	19(100.0)	35(100.0)	46(100.0)

- ① 능력중심채용모델사업의 지원기간 확대
- ② 인사담당자의 채용모델 관리를 위한 연수 및 인건비 지원
- ③ 기 개발된 채용모델의 고도화 및 신규모델 개발
- ④ 채용모델 활용에 따른 인증제, 세제혜택 등의 인센티브 제공
- ⑤ 능력중심채용과 관련한 사회적 인식
- ⑥ 인성검사, 직무검사 등 관련 검사비용이 비싸 절감 필요
- ⑦ 중소기업 인력채용이 어려운 실정을 반영해 적합한 모델 개발 필요
- ⑧ 신규입사자 외에 경력직 채용활용 시 확대 필요
- ⑨ CEO 및 경영진의 역량강화 필요
- ⑩ 기관의 자율성 확대
- ⑪ 지역 특성을 고려
- ⑫ 실무자 및 면접관에 대한 교육 및 비용 지원

주 : 능력중심채용모델을 활용한 기업 100개.

# 능력중심채용모델에 대한 인식 및 평가: 표적집단면접(FGI)

### 제1절 FGI 목적 및 개요

- 앞 장에서는 능력중심채용모델에 대한 사업체 실태조사를 통해 모델을 보급 받은 사업체 중 실제 채용에 활용한 기업의 비중을 살펴보고 활용하지 않았다면 그 이유가 무엇이며, 활용 시 애로사항과 가장 도움이 된 분야, 모델의 적합성 및 효용성 등을 살펴봄.
  - 분석 결과, 공공기관의 경우 정부의 권장에 의해 대부분 능력중심채용모델에 의해 신입사원을 채용하였거나 채용할 계획임.
  - 반면 민간기업은 채용방식 변경 필요성은 인지하고 있지만 능력중심채용모델 적용에 따른 비용과 인력문제로 실제 적용한 기업이 많지 않았음.
- 능력중심채용모델을 성공적으로 정착시키기 위해서는 활용실태와 함께 어떤 제도적 개선점이 마련되어야 하는가에 대한 시사점 도출이 필요.
  - FGI(Focus Group Interview)는 설문조사와 달리 보다 상세한 정보를 획득할 수 있기 때문에 정책 시사점 도출에 보다 유용한 방법임.
  - 이에 본 연구에서도 능력중심채용모델과 관련한 평가 및 문제점 파악을 위해 FGI 분석방법을 활용함.
  - 능력중심채용모델에 대한 인식 및 태도 등을 살펴보기 위하여 인사노

- 무담당자 및 취업준비생, 능력중심채용모델에 의한 취업한 취업자를 대상으로 하는 표적집단면접(Focus Group Interview : FGI)을 실시
- FGI는 7개의 그룹을 구성하여 실시됨.
    - FGI는 인사노무담당자, 취업준비생, 능력중심채용모델 적용 이전과 이후 취업자 3개 집단을 대상으로 하였음.
    - 인사노무담당자는 공공기관과 민간기업으로 구분하여 실시되었고, 취업준비생은 수도권과 지역 대학졸업자로 구분한 후 추가로 4년제 대학과 2~3년제 대학으로 구분해 4개 집단을 대상으로 실시
    - FGI는 앞에서 실시한 설문조사와 동일한 문제의식 하에 실시되었음.
  - FGI 대상자 선정은 가급적 표본의 대표성을 확보하기 위해 노력함.
    - 인사노무담당자는 고용노동부가 제공한 2013년 및 2014년 사업 참여기업(180개) 중 업종·규모를 기준으로 추출
    - 능력중심채용모델에 의한 취업자는 능력중심채용모델에 의해 신입사원을 채용한 경험이 있는 사업체를 확인 후 해당 사업체로부터 대상자를 추천 받아 모집단을 구성한 후 무작위로 추출하였음. 역시 업종과 사업체 규모를 감안하여 대상자를 선정함.
    - 취업준비생은 능력중심채용모델을 경험한 자가 가장 적합하겠지만 해당 경험자를 찾는 것이 가능하지 않아 학교 유형과 소재지를 기준으로 무작위로 추출하였음.
    - 이 결과 NCS나 능력중심채용모델에 대한 인지도가 낮은 취업준비생들이 포함되었으나 정책에 대한 전반적인 인지도 및 정성적 평가를 살펴볼 수 있다는 점에서 의미를 찾을 수 있음.
  - FGI는 다음과 같은 절차를 거쳐 진행됨.
    - 먼저 FGI 참여자들에게 체크리스트를 전달한 후 FGI 목적 및 주요 체크사항을 간략히 설명
    - 간략하게 본인을 소개한 후 체크리스트 순서에 따라 본인의 생각을 자유롭게 발언할 수 있도록 함.
    - 체크리스트는 능력중심채용모델 도입의 필요성, 평가, 한계점을 중심으로 구성되어 있으나 대상자에 따라 추가적인 사항을 질문함.

- 인사노무담당자에게는 기존 채용방식의 문제점과 능력중심채용모델 도입 이유, 보급모델 중 어떤 분야를 적용하였으며, 실제 적용 여부와 적용 시 애로사항 및 평가, 모델을 보급받았으나 적용하지 않은 경우 그 이유, 향후 활용 여부, 향후 모델 확산을 위해 어떤 정책적 지원이 필요한지 등을 살펴봄.
- 취업준비생의 경우 취업준비 방법, NCS 및 능력중심채용모델에 대한 인지 여부, 능력중심채용모델을 준비 여부, 취업준비 애로사항, 향후 동 제도 확대 필요성 등을 질문함.

<표 4-1> FGI 참여자(인사노무담당자 및 취업자)

		성명	소속	직급
인사노무담당자	공기업	이○○	한국○○○○○	대리
		이○○	한국○○○○○	선임연구원
		김○○	한국○○○○○	대리
	사기업	윤○○	○○○○	이사
		양○○	○○○○	과장
		최○○	○○○○	차장
		최○○	○○○○	차장
		최○○	○○○○	주임
		조○○	○○○○	팀장
취업자	공기업	정○○	한국○○○○	
		안○○	한국○○○○	
	사기업	유○○	○○○○	
		최○○	○○○○	
		권○○	○○○○	
		박○○	○○○○	

○ FGI 참여자는 <표 4-1> 및 <표 4-2>와 같음.

- 인사노무담당자는 총 9명이며, 공기업은 3명, 사기업은 6명임.
- 능력중심채용모델 적용 이전과 이후 취업자는 6명이고, 공기업 취업자는 2명, 사기업 취업자는 4명임.
- 취업준비자는 학력 및 지역을 기준으로 4개 집단으로 구분하였는데

총 28명이 참여함. 참여자의 학교 및 전공은 <표 4-2>와 같으며, 2016년 2월 졸업예정자부터 2014년 2월 졸업자까지 취업준비 기간이 비교적 다양하게 분포함.

<표 4-2> FGI 참여자(취업준비생)

		성명	소속	전공
일반대	수도권	이○○	중앙대	법학과
		허○○	서강대	사회학과
		임○○	광운대	환경공학과
		권○○	서울과학기술대	경영학과
		김○○	성균관대	경제학과
		조○○	단국대	정치외교학과
		임○○	한양대	경영학과
	비수도권	박○○	울산대	기계공학과
		안○○	상명대 천안	영어영문학과
		오○○	건국대 충주	경제학과
		김○○	남서울대	스포츠건강관리과
		장○○	고려대 세종	컴퓨터정보학과
		조○○	조선대	기구도자디자인과
		박○○	호서대	응용통계학과
전문대	수도권	신○○	서일대	민족문화과
		김○○	신안산대	환경과학과
		이○○	경인여대	비서행정과
		박○○	한국폴리텍대	패션디자인과
		김○○	배화여대	국제무역과
		송○○	여주대	게임기획비즈니스과
		김○○	유한대	IT/SW과
	비수도권	전○○	백제예술대	시각디자인과
		신○○	한림성심대	레저스포츠학과
		임○○	상지영서대	항공운항서비스과
		박○○	천안연암대	뷰티학과
		이○○	강동대	항공운항서비스과
		박○○	경북전문대	행정학과
		강○○	충남해전대	외식경영학과

## 제2절 FGI 결과 : 인사노무담당자

### 1. 능력중심채용모델 도입 필요성 및 참여 배경

- 사업장에서 능력중심채용모델을 도입한 이유는 기존 채용모델의 한계를 가장 큰 이유로 지적
  - 일반적으로 자격증, 전공과 같은 스펙과 일에 대한 태도 등을 기준으로 신입사원을 채용하였음.
  - 기업은 스펙이 개인의 역량을 보여주는 지표가 아님은 잘 알고 있었지만 현실적으로 서류를 대체할 수 있는 자료가 없는 관계로 스펙 위주로 뽑을 수밖에 없었음. 다만 면접 시 직무역량을 체크해 적임자를 선별하려 노력하는 것으로 나타남.
  - 하지만 실제 업무능력이 기대에 미치지 못하거나 이직률이 높다는 문제점을 경험
    - 기존 방식으로 뽑았을 때는 저희는 제조업 쪽이다 보니까 기술직을 많이 뽑는데요. 신입을 뽑았을 때는 스펙상으로는 괜찮고 자격증도 많이 있어서 경영진이 판단해서 괜찮다 싶어서 뽑았는데 실제적으로 와서 업무를 하니깐 그냥 아예 모르는 사람과 별반 다를 바 없는 경우가 몇 번 있었어요.
    - 인문사회계열 학생들이 굉장히 많이 지원해요. 그쪽이 취업이 어려운 상황이 다 보니까. 그러다 보니까 고스펙자들이 굉장히 많이 몰려요. 그리고 학벌도 좋고 학점도 굉장히 우수한데요. 문제는 정작 뽑아 놓고 봤을 때 퇴사율이 높다는 거죠.
- 기업들은 자사에 맞는 인재를 뽑기 위한 방안을 모색하는 과정에서 해당 사업에 참여하는 경우가 많음.
  - 민간기관의 경우 인사노무담당자가 새로운 선발방법을 모색하는 과정에서 사업에 참여하는 경향이 높음.
  - 채용방식의 전면적인 개편보다는 특정 분야에서의 개선 목적이 강한

것으로 나타남.

- (2005년부터 역량면접이나 상황면접을 활용했는데) 7-8년 쓰다 보니까 문제점들이 있더라고요 ... 약간의 미스도 발생하기도 해서. 그런 부분을 좀 더 정교화해야겠다는 생각이 있어서 우연찮게 신청했는데 돼서, 그렇게 시작하게 됐죠.
- 사업에 참여한 것은 다른 모델로 채용에 대한 변화를 주고 싶었어요 ... 우리에게 맞는 인재를 잘 뽑을 수 있는 방법이 없을까 고민하고 있었는데, 능력중심채용모델 전에 그런 것들이 역량기반 모델이라고 채용모델들이 소개가 많이 되고 있더라고요. 이걸 해 봐야겠다 해서 교육도 다니고 나름대로 회사 기업문화에 접목시키고 많이 소개된 자료도 활용해서 ..... 그걸 갖고 활용하다가 2014년도 중반에 이걸 보니까 저와 비슷하더라고요. 여기서는 어떻게 하고 있을까 해서 사업에 참여를 해봤어요.

○ 반면 공기업은 정부의 정책 권고가 주요한 요인으로 등장

- 공기업 역시 기존 채용방식의 한계점을 인지하고 있던 중에 정부의 사업 참여 권유로 능력중심채용모델을 활용한 경우도 존재하지만 대체적으로 정부정책상 참여한 경우가 많음.
- 하지만 높은 채용 부담과 능력중심채용모델의 효과성에 대한 의문으로 일부 기업의 경우 사업 참여의 적극성은 떨어지는 것으로 나타남.

- 저희도 선도기관이 됐어요. 전임자가 우연찮게 컨설팅 받으러 갔다가 선도기관으로 지정받았는데 ...
- 저희는 작은 기관이기 때문에 굉장히 감내하기 쉽지 않은데 비용적으로 서포트해 주지 않은 상황에서 무작정 강요하기 때문에 속내로는 하고 싶진 않아요. 방향은 맞는데, 그런 걸 구현할 만한 틀이 마땅치 않거든요.

○ 하지만 2000년대 중반부터 역량기반 채용이 확산되었기 때문에 정부의 능력중심채용모델에 대해 기업들은 제도에 대해 익숙하며 필요성도 공감하고 있음.

- 오히려 정부의 능력중심채용모델 보급은 다소 뒤늦은 감이 있음을 지적하기도 함.

- 저희는 기존 채용과 비교한단 것이 조금 그런데, 기존 채용도 컨설팅 받아서 역량기반 면접으로 진행하고 있었어요. 12, 13년도에 스펙 타파 초월이 유행하고 저희도 개선점을 모색하던 차에 14년부터 이 사업에 참여하게 됐고요.
- 10년 전에 이걸 했으면 좋았을 것 같아요. 그 때 스펙이 좌지우지 많이 했으니까. 그런데 많은 기업들의 채용 과정에서 선진화를 많이 이뤘거든요. 너무 늦게 나온 것 같아요.

## 2. 도입 분야

- 능력중심채용모델은 서류전형, 검사전형, 면접전형 등 3개 영역별로 서비스가 제공되고 있으나 실제 기업의 활용분야는 매우 다양
  - 대부분의 기업들이 세 가지 영역의 보급모델을 교육받았지만 실제 모든 영역에 걸쳐 도입한 경우는 없었음.
  - 모든 영역에 걸쳐 시도하였지만 자사의 특성에 맞지 않기 때문
  - 입사지원서만 바꾸거나, 직무기술서를 새롭게 활용하거나, 면접방법을 수정하는 경우가 대부분임.
- 보급모델을 기업 특성에 맞게 변경할 필요가 있지만, 보급모델의 부분적 적용에 그친 것은 일부 직군에만 적용해야 한다는 문제점과 기존 시스템을 전면적으로 변경해야 하는 문제, 채용비용의 상승 등을 원인으로 지적
  - 또한, 공공기관의 경우 일시에 도입을 해야 하는 상황이어서 컨설팅 업체가 충실하게 컨설팅을 제공할 수 없었던 점도 한 요인
  - 특히 추가적인 컨설팅을 받을 경우 비용이 소요되는데 채용모델의 효과성 검증이 안 된 상황에서 도입을 선택하기는 어려움.
- 능력중심채용모델과 관련해서는 평가자 교육은 2014년도에 했었고, 2015년에는 안 했습니다. 2014년에는 일반적인 평가자 교육이라서 했었고, 2015년은 심화해서 하자고 해서 ... 직무교육서와 역량기술서는 2014년도 했었고, 2015년에 안 했습니다. 안 한 이유 중의 하나는 직무와 역량기술서가 저희 업종 특성에 맞지 않아서요.
- 직무분석들은 진짜 제대로 하려면 그 기관에 굉장히 오랜 시간이 걸리고 보통 문제가 아니거든요. 그렇게 자세히 들어가지 못했고요. 저희가 뽑고자 하

는 부분에 맞는 적합한 영역에 대해서 기존에 있던 직무기술서를 참고해서 조금씩 손 보는 정도로 진행됐었어요.

- 저희는 사람을 많이 뽑다 보니까 채용 사이트를 별도로 구축해서 이미 운영하고 있어요. 기존에 쓰고 있던 이력서들이 있는데 그걸 여기서 제공해 준 기술서 입사지원서를 체인지해야 되는데 비용이 만만치 않아요. 시스템을 다 바꿔버려야 되니까.
- 단순 회계나 자산 운영은 나뉘는데, 저희 보험업은 보험 계리나 언더라이팅이나 손해사정이나 세분화된 직무들이 있거든요. 그런 걸 전혀 다루지 못하니까 한두 직군에만 적용할 수 없는 거예요. 매칭이 안 돼서 쓸 수가 없었어요. 개발해야 된다, 이런 걸 해야 된다, 이렇게 접근하시니까. 저희는 그렇게 급하지 않았거든요. 돈을 주고까지 해야 할 이유도 모르겠고. 저조차도 그렇게 생각하는데 위의 분들은 더 하죠. 효과가 검증이 안 돼 있으니까.

○ 채용모델 분야별 만족도를 보면 면접이 가장 높은 만족도를 보였고, 서류는 적용하기 어려운 점이 있음을 직무역량평가는 참고하는 수준으로 보임.

- 면접기법이 상대적으로 평가가 양호

- 면접 시 회사의 인재상이나 직무역량에 맞는 어떤 질문을 해야 하는지 처음으로 경험한 좋은 기회라고 평가

- 역량지원서 쪽은 아예 안 했어요. 두 가지 이유가 있는데, 첫 번째는 저희가 자체 구축 아니면 사람인에서 제공해 주는 방식으로 했는데요. 지원자에 대한 정보를 사람인이라는 타 업체에 맡긴다는 부분이 내부적으로 부담스러운 것이 있고요. 두 번째 이유는 이렇게 바뀐다고 해도 개발에 대한 문제도 있고 모든 직군에 적용할 수 없는 겁니다.
- (직무역량평가는) 어떤 인성 역량을 가진지 알기 때문에 직무능력검사처럼 풀어야 되는 문제가 아니고 선택을 하는 상황에서는 본인의 성격을 선택하는 게 아니고 거기에 맞는 것을 충분히 고를 수 있는 검사 유형이기 때문에 이걸 얼마든지 바꿀 수 있을 것 같아요. 그래서 검증 질문이나 다른 식으로 보완할 평가 틀이 있어야지 유효하지 않을까.
- 실무자면접이나 임원면접 때는 관련 역량면접이나 면접위원 교육까지 다 적용시켜 봤거든요. 반응도 굉장히 좋았고요.
- 경험면접은 ..... 면접관 역량을 계속 refresh해 줄 수 있으니까 도움이 되는

것 같아요.

- 회사의 인재상이나 직무역량을 반영해서 사람을 뽑아야 되면 어떤 질문을 해야 되고, 이렇게 상세하게까지 교육해 준 것은 이번이 처음이었던 것 같아요. 본인들이 면접하는 방법을 바꿔야겠다는 인식 변화를 준 것도 ... 많은 도움이 됐어요.

○ 하지만 면접관련 역량을 유지·제고하는 데 현실적으로 어려움이 존재

- 하지만 외부 면접관 교육이 가능하지 않고 임원의 새로운 면접기법을 설명하나 면접 스킬을 바꾸는 것이 용이하지 않았음.
- 또한, 역량지원서 변경에 맞게 질문 스킬을 바꾸는 것이 인사팀에 많은 업무 부담으로 이어지고, 우리나라의 순환보직 때문에 주기적으로 면접교육을 실시하는 것도 애로사항으로 지적
- 면접기법의 경우 긍정적인 평가가 많았지만 단발성으로 끝날 경우 효과가 반감되기 때문에 지속적으로 면접교육을 실시하여 면접역량을 강화할 필요가 있음을 지적

- 역량면접 관련해서 ..... 면접관에 드리는데, 외부 면접관들은 채용할 때 그 분들에게 드러 봤자 안 보고요, ..... 임원 분들이 사전에 이걸 공부하시느냐, 바쁘시기 때문에 공부할 수가 없거든요. 드리지만 할 뿐이지 활용을 제대로 하는지 잘 모르겠어요.

- 면접위원들의 경우 개성이 강한 분들이 많아요. 특색이 있더라고요. 전혀 안 고치는 사람도 많고요. 좋게 평가는 하는데, 효과를 저희는 잘 모르겠습니다. 계속 교육시켜야 되는데.

### 3. 도입 시 애로요인

○ 채용방식 변경 필요성에도 불구하고 일 부분만 활용한 것은 비용과 전면적으로 적용할 수 있는 여건의 미흡, 새로운 모델의 효과성에 의문이 존재하기 때문으로 나타남.

- 능력중심채용모델이 성공적으로 활용되기 위해서는 지원서부터 면접까지 전 프로세스에 변화를 주어야 하는데 이에 소요되는 비용이 크기 때문에 전면적으로 도입하기보다는 일부 필요한 분야에만 적용

- 이미 저희는 역량 모델링이 구축이 돼 있는 게 있거든요. 그걸 덮고 있어서 하면 역량이 여기에만 있는 게 아니고 역량면접과도 연계가 돼 있어서 바꾸면 다 바뀌야 되는 상황이라.

○ 중소기업의 경우 특히 예산 압박이 큰 것으로 나타남.

- 중소기업의 경우 채용관련 예산이 많지 않아 모델을 전면적으로 도입하기 어려움. 종합직무능력검사만 하더라도 기존 방식에 비해 비용이 2배 이상 소요되며, 현 시점에서 표준직무모델을 포괄하지 않는 직무가 많을 경우 회사 자체적으로 개발해야 하기 때문에 비용이 급증
- 또한, 능력중심채용모델이 성공적으로 정착되기 위해서는 관련 업무를 담당하는 인력이 많이 필요하나 중소기업의 경우 2~3명의 인원으로 충분한 업무를 수행하기 어려운 구조

- K테스트가 NCS 오면서 ... 그러면서 단가가 올라갔어요. (과거에는) 19,700원에 진행했는데요 55,000원으로 올랐어요. 저희가 후퇴했던 것이 이 부분 적용이 어려워 예산이 안 돼서 K테스트로 돌렸어요.
- 채용 관련된 예산이 1500만 원이에요. 그것도 이번에 NCS 한다고 증액을 제가시킨 거예요. ... 사람인 같은 범용 시스템 활용해서 채용 사이트로 오픈하면 제가 50만 원까지도 끌어 봤거든요. 이렇게 들었던 채용 비용이 사람인에서 NCS라는 타이틀 하나 붙여서 가족사항 지우고 정부에서 요구하는 지침 다른 것에 대해서 500만 원 요구를 했었어요. 채용 단가가 10배가 뛰어요. 저희로써 굳이 이런 비용도 그러려면 담당자가 나서서 예산 확보해야 되는데, 애당초 이런 부분에 대해서 많은 공감대를 갖기도 어려운 부분이라 ...

○ 일부 지표의 경우 내용이 너무 어려워 새롭게 도입하는 것이 용이하지 않았으며, 기존 채용방식과 변별력이 없거나 신뢰성에 의문이 드는 경우도 존재

- 역량지원서의 경우 외국의 입사지원서와 비슷한데 우리나라 문화에 맞는지 의문이어서 적용하지 않기도 함.
- 우리나라 대부분의 입사지원서와는 많이 다르더라고요. 예를 들어 하나를 보면 입사지원서 사진도 있어야 되고 하는데, 이걸 미국에 있는 입사지원서를

따라서 나열한 것 같더라고요.

- 입사지원서와 경험기술서 자체가 접해 보지 않았던 것들이라서 지원자들을 테스트를 실제로 했거든요. 교육생들에게 이거로 입사지원서를 바꿔서 작성해 달라고 이야기했더니 내용을 너무 어려워하는 거예요.
- 보급은 거의 다 받았던 것 같은데요. 지원서의 경우 4가지인데 같은 콘텐츠를 어디에 기술했냐. 변별력이 없어서 적용 안 했어요.
- K테스트가 NCS 오면서 NCS 직업기초능력으로 바뀌었는데요. …… 신뢰도는 잘 모르겠어요. 이게 변별력이 있나.

○ 또한, 능력중심채용모델 적용 이전과 이후 간 채용자를 평가해 보면 뚜렷한 차이점을 발견하기 어렵다는 점도 동 제도의 전면적 도입에 한계점으로 작용

- 스펙이 안 좋아도 우수한 역량을 갖춘 지원자가 많이 있을 줄 알았는데, 사실 보니까 비슷하더라고요
- 완전 블라인드 테스트인데요. …… 그나마 다행인 것은 기존에 올라오던 서류 풀에서는 학교가 다변화된 모습은 보여줬어요. …… (그런데) 최종에서 뽑았는데 학교 풀이 똑같아요. …… 기관 차원에서는 한편으로 안도를 하면서도 한편으로 이걸 해봤는데도 이렇게 나오니까 크게 유용한 것인지에 대한 의문이 있더라고요.

○ 인사팀이 직무능력을 기준으로 면접자를 배정해도 임원진들은 기존의 스펙중심으로 채용해 당초의 취지를 구현하는데 어려움이 존재해 인사팀이 관련 정책을 주도적으로 추진하는 것이 용이하지 않음.

- 저희는 채용 자체가, 어차피 스펙은 중시하지 않아요. 해당 직무경험을 중시하는데요. …… 많이 써칭해서 좋은 인력을 주더라도 결국 다 드롭시키고 나중에는 현업에서 원하는 자기네들이 평소에 생각하는 스펙으로 뽑는 거예요.

#### 4. 능력중심평가모델 문제점

○ 사업장 내 다양한 직군이 존재하고, 동일 직군 내에도 다양한 직무가 존재하는데 개발된 직무가 많지 않다 보니 매칭이 어려운 직무가 존재. 이

경우 강제로 직무를 매칭하고 있는 실정

- 인성검사의 경우도 특정 역량이 낮게 나온 경우 이것을 어떻게 평가해야 하는지에 대한 구체적인 지침이 없어 참고용으로만 쓰고 있는 실정임을 지적

- 처음 컨설팅할 때 직군이 6개인가 7개밖에 구분이 안 돼 있었고요 저희도 매칭할 게 없어서 강제 매칭을 했거든요 ... 업종에 대한 설명을 듣고 애를 위에 맞추는 느낌. 이걸 7개 중에 어디에 들어갈까, 해서 오히려 거기에 맞추는 듯한 느낌이 더 많긴 했어요.
- 인성검사서 어떤 역량이 높게 나오고 어떤 역량이 낮게 나왔다면 뭐라도 검증을 해야 되잖아요. ... 그것에 대한 답은 이 사업에서도 없더라고요.
- (인성검사가) 항목별로 있는데, 그 정의도 모호하고 그러니까 저희도 그냥 참고밖에 못 하는 거예요. 다른 데도 다 하니까.

○ 인적성검사의 경우 취업준비생들이 매우 어렵게 느껴 변별력에 의문을 가지는 것으로 보임.

- 신입들도 인적성검사를 받으면서 가끔씩 불만이 있더라고요. ... 이게 맞는 건지 모르겠다. 너무 어렵지 않나. 반 정도 맞고, 문제 질문지를 보면 신입사원들은 이해 자체를 못하니까. 대부분 대졸이나 석박사가 왔는데 질문 자체를 이해 못하겠다던 직원도 있었고, 그냥 찍었는데 맞았다는 직원도 있었고.

○ 새로운 채용모델이 청년들의 스펙쌓기를 완화시킬 것으로 보는데 대해서는 취업난으로 그 효과가 크지 않을 것으로 보고 있음.

- 면접 내용이나 질문도 한계가 있기 때문에 장기적으로 학습효과에 의해 변별력이 사라질 가능성이 큼.

- 이 경우 인사팀이 지속적으로 문항을 개발해야 하는데 현실적으로 많은 어려움에 봉착할 것으로 전망

- (능력중심채용모델이) 일반화되기 시작하면 거기에 맞는 지금과 다른 방법으로 스펙을 쌓게 될 거 거든요.
- 이런 면접이나 선발기법이 굉장히 스토리텔링을 강조해요. 경험 위주로. 이 부분도 컨설팅이 많이 이뤄지고 있을 것 같고요. ... 사람들의 자기 스토리텔

링이 잘 돼 있어요. 특히 외국에서 공부한 아이들은. 면접을 보다 보면 넘어가는데, 결국 입만 산 거예요. ... 자기만의 스토리텔링을 내면화해서 아주 구조화돼 있는데 그런 부분이 아주 기계적으로 될 가능성이 있어서 오히려 면접기법을 획일화하는 방법이 되지 않을까요.

- (구조화된 면접 질문지들이) 많지 않거든요. 그러다 보니까 학습효과가 생기는 거죠. 면접 한 번 보고 나면 자기가 어떤 면접을 어떤 면접관이 어떤 항목으로 어떻게 하더라. 금방 나오거든요.
- (면접 질문) 문체는행식으로 해서 많이 갖고 있지만, 그게 한계가 있잖아요. 면접 보는 사람들이 한두 명이 아닌데 그런 사람마다 특화된 것을 하기가 굉장히 어려운 거죠. 이게 일반화되면 퍼질 거라는 거죠. 사람 머리에서 나올 수 있는 질문들이 거기서 거기거든요. 학습효과가 있어서 변별력이 없어지는 거죠.

## 5. 능력중심채용모델 평가

- 능력중심채용모델은 직무에 적합한 인력을 채용이 핵심일 것임.
  - 그러나 참여기업들은 능력중심채용모델의 성과에 대해 확신을 가지고 있지 않음.
  - 신입사원이므로 적합인재를 뽑았다 할지라도 곧장 능력을 발휘하는 것이 아니며 이직률은 아직 평가하기에 이룸.
  - 다만 능력중심채용모델의 방향성은 맞으며, 보다 장기적으로 살펴볼 필요가 있음을 지적
- NCS를 도입함으로써 해서 정말 드라마틱하게 눈에 확 드러나게 변화가 있느냐, 그렇게 따진다면 솔직히 거짓말 같고요. 정말 우리가 이야기하는 이론상으로만 존재하는 것 같고요.
- (적합인재가 뽑혔는지에 대해) 잘 못 느끼겠습니다. 이렇게 해서 그분이 들어왔다고 생각이 들지만 이렇게 안 해도 그분이 들어왔을 거예요. .... 다만 이게 좋은 이유가 딱 한 가지 있는데, 채용 비리를 예방할 수 있다는 점에서 공정하다는 거죠.
- 신입직원들이 입사부터 퍼포먼스를 기대할 거라고 생각하지 않아요. .... 실제로 직무능력으로 무장한 사람이 오길 바라지 않아요. 이게 공통된 의견일 거라고 생각해요.

- 능력중심채용모델이 모든 직무에 전반적으로 활용되기 어려운 측면도 제도 확산에 걸림돌로 작용
  - 경력직의 경우 거의 모든 업체에서 적용하지 않았음.
  - 기술직의 경우에도 관련 전공이나 자격증으로 충분히 직무능력을 체크할 수 있음.
    - 관리 쪽은 맞아요. 어느 정도 매칭이 되는데요. 기업의 특성을 너무 고려하지 않은 게 아닌가.
    - 기술 쪽에서 사람을 뽑을 때는 굳이 그렇게까지 할 필요가 없었던 것 같아요.
- 학력 및 학벌 차별 효과에 대해서도 큰 변화가 없음을 지적
  - 공기업의 경우 채용인원이 많지 않다 보니 학교를 보지 않는다고 인정하지만 결과적으로 좋은 학교 졸업자가 채용되는 결과로 나타남.
  - 반면 민간기업은 여전히 학력이나 학벌을 중요한 선발도구로 활용하는 것으로 나타남.
  - 능력중심채용모델 이전 채용자와 이후 채용자 간 학력이나 학벌을 비교하면 서류전형에서 출신 대학의 다양성이 확보되는 수준이지만 최종에서는 별 차이가 없는 것으로 나타남.
    - 저희 기관은 채용 인원이 적거든요. 2, 3명이다 보니까. 아무래도 필기 통과자들이 좋은 학벌의 사람들이 많이 남았고요. .... 워낙 테스트를 거쳐도 모수 자체가 그런 분들이 지원을 많이 하기 때문에 학벌을 선호하기보다는 남는 분들이 그분들이라서. 저희는 학교가 많이 변하지 않았어요.
    - 기술직 뽑을 때는 학력을 많이 보진 않거든요. 실질적으로 업무 능력을 보긴 하는데. 결국에는 마지막에 채용할 때는 대표님께서 정해 놓은 학력마다 연봉 수준이 있기 때문에(학력을 봅니다)
    - (과거에) 서류전형을 할 때 인사팀에서 서울에 있는 6개 대학을 선별해서 그 안에만 들어와야 했었어요. 학점은 보지 않았고요. 가중치를 뒤서 다 걸러냈어요. 그런 식으로 걸러내고 나서 시험을 봤는데요. 지금은 많이 변한 것 같긴 해요. 아마도 없어지진 않았을 거예요.
- 능력중심채용모델 적용에 있어 가장 뚜렷한 특징은 입사지원자가 큰 폭으로 줄었다는 점임.

- 지원서에 직무경험을 구체적으로 기입토록 한 결과 관련 경험이 없는 자가 크게 감소하였기 때문. 그러나 민간기업의 경우 허수지원자 감소 경향은 뚜렷하지는 않았음.
  - 또한, 과거에는 학점 전체를 봤지만 실제 직무능력이 있는 교과목에 한정해 기입토록 함에 따라 지원자들이 스스로 포기하는데 그 결과 학과 편중이 심해지는 부작용도 발생
    - NCS를 도입하면서 단계들이 추가가 된 거잖아요. 채용함에 있어서요. 그래서 지원하는 사람들 자체가 걸리는 것이 있었어요. 만약 면접을 진행해도 그냥 찢러 보기식보다는, 왜냐하면 직무능력검사나 한 단계 더 거치기 때문에 실제로 시험 보러 가서 지원한 사람들이 면접에 오는 %가 높아진 거죠.
    - (허수지원자를 줄이는 데 효과적이라고 생각하세요?) 저희 회사는 드라마틱한 변화라는 것이 여기예요. 1,400명에서 300명으로 줄었으니까.
    - 입사지원서 가이드라인에 학교교육을 보도록 되어 있는데, …… 실제 직무능력 관련이 있는 교과목 수강 내용을 쓰도록 되어 있거든요. …… 지원자 스스로 쓰다 보면 바닥이 나는 거죠. 한두 개밖에 못 채우는 지원자가 나오거든요. 그러다 보니까 학과 편중이 심해졌죠. … 허수지원자는 … 넣을 수도 있죠. 그런 분들이 아예 지원할 수 없이 원천봉쇄된 거죠.
- 능력중심채용모델이 인력의 다양성 확보를 위한 목적이 있었지만 오히려 특정 직무능력을 요구함에 따라 일부 전공에 쏠리는 역효과가 발생하기도 함.
- 장기적으로 인력 구성의 다양성에서 오는 상호 시너지효과가 제약된다는 부정적 측면이 존재
    - 예전에는 독특한 면접위원이 있어서 애의 다른 점을 보고 뽑기도 하고 이 기준과 어긋나게. 여러 개성이 있는 사람들이 나왔었는데, 이 기준에 맞는 사람들만 뽑으니까 … 비슷비슷해요. 그게 문제점이 될지 모르겠지만 비슷한 사람들만 들어왔을 때 향후에 어떻게 될까 하는 부분이 의문시되기도 하고요.
    - 직무기술서에 … 직무기술에 맞는 과목을 예시로 들었어요. 가이드라인을 정해주다 보니까 … 한두 개밖에 못 채우는 지원자가 나오거든요. 그러다 보니까 학과 편중이 심해졌죠.

- 직무능력을 갖춘 경우 재교육비용 시간이 절약되고 이직률을 낮추는 효과가 있을 것으로 전망되었지만 이 효과도 크지 않았음.
  - 기업에서는 아무리 직무관련 경험이 있다 하더라도 다시 교육을 실시해야 하기 때문에 능력중심채용이 신입사원의 교육비용 시간의 절약으로 이어질 가능성은 높지 않다고 평가
  - 이는 우리나라의 순환보직 관행도 영향을 미치는 것으로 나타남. 특정 직무수행만을 목적으로 채용하지 않기 때문에 기업에서 추가적으로 교육을 실시할 수밖에 없음.
  - 능력중심모델에 의해 채용된 자가 이전의 방식에 의해 채용된 자에 비해 업무수행능력이 우수하다고 보기도 어려웠음.
  - 이직률에 미친 효과는 채용한 지 얼마 지나지 않았기 때문에 아직 판단하기 이르다고 평가되지만 과거에 비해 이직률이 다소 낮아졌지만 이것이 새로운 모델의 효과라고는 보지 않음.
- 이 사업을 해서 기업에서 가르쳐야 되는 부분에서 시간이 줄었다는 것은 없고 똑같이 진행이 돼요.
- 직무능력으로 채용했다고 해도 ... 반드시 A업무에만 해당하는 직무를 뽑는 건 아니잖아요. (관련 분야도 알아야 하기 때문에) 어차피 교육이 필요해요. 이것 때문에 신입직원에게 교육의 비용 부분들은 큰 변화가 없었어요.
- 그 전에 채용하나 지금 NCS로 채용하나 사람에 관한 거라, 저희가 판단하기에는 무리가 있는 것 같아요.
- (이직률이) 예전에 비해서 줄긴 줄었는데 사업이나 채용방식 때문에 그런지, 취업준비가 그만큼 어려워져서 그런 건지, 그것에 대한 부분은 후자가 더 많은 것 같아요. 요즘 나가는 분이 거의 없어요. (재취업해 봐야) 이것보다 조금 더 좋은 회사 수준이라.

## 6. 향후 활용계획 여부

- 능력중심채용모델의 유의성에 대한 확신이 들지 않기 때문인지 향후 전면적으로 도입할 계획을 가지고 있는 기업은 거의 없었음.
  - 다만 모델 중 자사에서 필요한 부분만 선택적으로 활용할 것으로 추정

- 지금 상황에서는 꽤 오래 걸릴 것 같아요. 왜냐하면 NCS 채용 자체가 구체화 되지 않았어요. 저희에게 바로 하기 힘들고, 만약 한다면 유사 직군부터 해서 없는 직군들은 저희 자체적으로 만들어서 보완한 다음에 해야지 특정 직군만 할 순 없는 상황이라서.
  - 현재로써는 저희가 따로 더 이걸 확대해서 도입 시키겠다 계획은 없거든요.
  - 면접 전형 중에 한 부분은 적용할 필요가 있지 않을까. 왜냐하면 전체적으로 다 적용하진 못 해요. 이 모델 자체가 완전히 쓸모 없는 모델은 아니거든요. ... 회사의 특수성에 맞춰서 도입과 적용을 잘하면 되지 않을까 싶어요.
  - 인적성검사와 마찬가지로 지금까지 해왔던 면접이나 그런 부분은 반영할 생각입니다. 면접관 교육은 지속적으로 필요하긴 하죠.
- 다만 능력중심채용모델이 이제 도입 단계이므로 계속 보완해 나간다면 괜찮은 도구가 될 것으로 판단하고 있음은 의미를 부여할 수 있음.
  - NCS가 정착되기 위해서는 전체 프로세스가 연동되어 솔루션처럼 제공될 필요가 있음을 지적
    - 사업장에서 적용하기 위해서는 세부 직무별로 적용이 가능해야 하는데 이를 위해서는 보급모델이 아닌 맞춤형 지원이 필요
    - 또한, 각 프로그램의 유용성이 확인될 필요가 있고, 단기적으로 지원하지 말고 기업들이 역량을 축적할 수 있도록 비교적 장기의 서비스를 제공할 필요가 있음을 지적
  - 작은 것 하나라도, 그 기관에서 맞춤형으로 할 수 있는 경력기술서나 예시 같은 것이 있잖아요. 이렇게 쓰면 잘 쓸 수 있다, 이런 걸 예시해 주면 좋겠어요.
  - 만약 컨설팅을 금전적 지원들을 추후에 추가적으로 해 준다면 정말 이번에는 각 기관에서 필요한 부분이 어떤 부분이나. 저희 기관의 경우 직무분석부터 시작해서 이 부분을 채용교육에 이르기까지, 승진이나 보직순환이나, 인사 사이클로 적용될 수 있는 부분을 컨설팅해 주면 좋겠다. 이런 식으로 기관에 맞춰서 해주면 좋겠어요. 단지 100만 원 200만 원 던져주고 기술서 하나 작성해 주는 것이 컨설팅 끝이 아니고.
  - 금전적인 지원을 많이 해주면 좋겠습니다. 안착 될 때까지는. 그래야 기관들이 따라올 수 있거든요. 돈이 없으면 의지가 있어도 못 따라가니까 최소한 그 정도는 해줘야지 발 맞춰 나갈 수 있을 것 같습니다.

- 능력중심채용모델을 정착시키기 위해서는 맞춤형으로 장기간 지원하는 것도 중요하지만 베스트 사례를 발굴해 이를 기반으로 보급하는 것도 고려해 보는 것이 필요함을 지적
  - 중요한 것은 성공 모델을 만들어 내는 게 중요하죠. 그걸 보고 따라갈 수 있잖아요. 거기도 저렇게 성공하는데 도입하면 우리도 나아지겠다.

## 제3절 FGI 결과 : 취업준비생

### 1. NCS의 인지 여부 및 인지 경로

- FGI에 참여한 총 28명의 취업준비생 중 절반인 14명이 NCS를 들어본 적이 있다고 응답하였음.
  - 학력 및 지역별로는 수도권 4년제 대학생은 7명 중 5명, 수도권 2~3년제 대학생은 7명 중 4명, 비수도권 4년제 대학생은 7명 중 2명, 비수도권 2~3년제 대학생은 7명 중 3명이 알고있다고 응답하였음.
  - NCS를 들어본 적이 있다고 한 취업준비생들은 NCS가 구체적으로 무엇을 하는 것인지는 대해서는 대부분 알지 못하는 것으로 나타남.
  - 인지 경로로는 지하철, 인터넷, TV프로그램, 언론보도, 취업박람회 등이었음.
    - 취업학교 홍보하는 데에서 특강으로 신청해서 들으러 갔었거든요. 이런 식으로 문제가 나오니까 그쪽에서 그런 강좌를 연다고 홍보성으로. 그것 때문에 갔는데 그 덕분에 알게 됐어요.
    - 요즘 힙합 프로그램이 인기가 많잖아요.. 힙합 프로그램에 나오는 래퍼 중에 타이미라는 래퍼가 랩을 잘하더라고요. 그 영상을 돌려 보는데 그제 끝나고, 그걸 보기 전에 타이미가 한 NCS 광고가 뜨더라고요. 그걸 보고 알게 됐어요.

## 2. NCS와 관련된 취업준비 방법

- 일부 소수 학생은 NCS와 관련되어 취업을 준비하거나 접한 적이 있었지만 대부분의 학생은 NCS와 관련하여 취업을 준비하지 않았다고 말하였음.
  - NCS와 관련된 취업준비 방법으로는 NCS 교재, 특강, 연계프로그램 등이 있었음.
    - 회사에 맞는 책도 사 보고, 아니면 공통적으로 NCS라고 다루는 책도 독학해 보고, 아니면 어제까지도 학교에서도 하는 NCS 특강도 들었어요.
    - 학교 안에 고용노동부에서 나온 게 있어요. 졸업생 대상으로 1년 동안 취업시켜 주는 건데 NCS 프로그램 연계해서 하는데요. 일단 중고등학교 때 하는 적성검사하고요. 실무자 면접 보고요. 저는 ○○미술관에 갔는데, 거기만의 문제가 있어요. 다 주관식인데 간단히 몇 문제, 미술관에 대해서 어떻게 생각하냐, 너가 미술관에 처음 하게 될 근무 내용은 뭐일 것 같냐, 이렇게 하고 면접 본 것이 끝이었어요.
  - NCS와 관련하여 취업을 준비하지 않는 이유로는 제도가 보편화되지 않은 점, 준비 방법을 모르는 점 등을 들 수 있음.
    - 능력중심에 대한 제도 자체가 아직까지 넓게 퍼져 있지 않고, 사실 대기업을 입사하는 극소수인 거고, 중소기업이나 작은 소기업 잘 가도 중견기업에 입사하는 경우가 대부분인데, 과연 그런 기업들에서 이렇게 해줄까 하는 것도 있고요. 대기업에서 걸보비용 보여주기식으로, 이런 사람을 취업할 수도 있지만 아직까지 크게 퍼져 있지 않고, 제가 당장 이 부분에 대해서는 준비도 안 하고 있고 제 주변도 그런 것 같아요. 아직까지 이 부분에 대해서 크게 와 닿지 않으니깐 딱히 이 부분에 대해서 준비하지 않는 것 같아요.
    - NCS를 설명만 들어봤지 주변에 준비하는 사람은 없거든요. 자세히는 잘 모르겠어요.

## 3. 능력중심채용모델 도입 필요성

- 능력중심채용모델의 도입 필요성에 대해서는 총 28명의 취업준비생 중

19명이 능력중심채용모델의 도입 필요성에 대해 공감하였음.

- 학력 및 지역별로는 수도권 4년제 대학생은 7명 중 6명, 수도권 2~3년제 대학생은 7명 중 5명, 비수도권 4년제 대학생은 7명 중 4명, 비수도권 2~3년제 대학생은 7명 중 4명이 도입 필요성에 공감
- 도입 필요성에 공감하는 이유로는 취업준비 기간 단축, 스펙에 대한 부담감 감소 등이었음.

- 시간 낭비를 덜한다고 생각해요. 불필요한 것을. 나만 영어성적이 없으면 나만 이상한 거라고 해서 영어공부를 하는 거죠. 누구나 다 갖고 있으니까 나도 해야 돼, 그것보다 내가 하고 싶은 것과 필요한 것에 초점을 맞출 수 있을 것 같아요.
- 서류가 먼저 통과가 돼야 기회를 주더라고요. 굳이 내가 이 업무를 하는데 이 스펙이 필요한가 싶으면서도 이력서에는 다 적어야 되니까. 일단 디자인 하는 거면, 더 잘할 수 있는데 서류가 통과가 안 되니까 제가 그걸 보여드릴 수가 없잖아요. 그래서 저는 이게 더 필요하다고 생각이 돼요.

- 반면 도입 필요성에 대해 공감하지 않는 이유로 채용방식의 변화로 인한 취업준비생의 부담, 능력중심채용의 사교육화 우려 등이었음.

- 저희가 준비하는 계열 자체가 서비스 쪽으로만 치우쳐 있는데, 일단 항공사에 공채를 넣으면 인사 담당자가 저희에게 보는 것이 서비스 직무능력과 토익과 학과 전공을 많이 보는데요. 저희가 항공과를 가는 이유가 나중에 혹시라도 취업할 때 연결이 돼 있으니까 더 잘 가고 더 잘 뽑힐 수도 있어서 가는 거거든요. 기존 방식과 다르게 하면 일단 저희가 이쪽으로 하려고 이만큼 학교도 면접을 보면서 고등학교 때부터 돌아다녔으니까, 차라리 기존 방식이 더 낫지 않을까. 너무 갑자기 틀어져 버리면.
- 제가 봤을 때는 뭐든지 새로운 것이 도입이 되면 거기에 대한 정보를 얻기 위해서 사람들이 여기 뛰고 저기 뛰고 하잖아요. 결국에는 전문가라는 사람들이 말하는 걸 듣고 싶어 하니까, 돈이 지출하게 되는 것이 또 사교육. 고등학교 때에 많이 겪었던 사교육과 비슷한 형태가 나타날 것 같아요. 제가 학원에서 들었던 홍보성 광고처럼. 그것에 대해서 잘 모르겠어요. 정보가 부족할수록 그런 쪽으로 더 몰릴 것 같아요. 학원 쪽으로요.

#### 4. 기존 채용방식과의 차별성

○ 기존 채용방식과 차별성이 어느 정도는 있지만 크게는 비슷하다는 것이 능력중심의 채용을 접한 취업준비생들의 의견이었음.

- 많이 다르게 한다고 해서 NCS에서 권장하는 신유형을 많이 내긴 내요. 여전히 최대 절반까지는 기존에 인적성 사기업에서 보는 것과 비슷한 언어 수리 그런 걸 봐요.
- 인적성 보고 전공시험을 따로 이과는 보거든요. 전공시험 말고 인적성을 대신한 것이 NCS이라고 알고 있거든요. 이름만 바뀐 느낌으로. 옛날에는 인적성을 준비해야했다가 아니고 이제 NCS를 준비해야했다.

#### 5. 능력중심채용의 기대효과

○ 능력중심채용이 직무에 대한 이해도를 높이는 데 도움이 된다고 생각하는지에 대해서는 비수도권 4년제와 2~3년제 학생들은 도움이 된다고 생각하였지만 수도권 4년제와 2~3년제 학생들은 도움이 되지 않는다고 답변하였음.

- 비수도권 4년제와 2~3년제 학생들은 직무를 실제 접하지는 않았지만 하고자 하는 직무에 대해 사전에 파악을 할 수 있기 때문에 도움이 된다는 의견이었음.

- 저는 이해도가 훨씬 많이 오를 것 같아요. 제 친구들 말 들어 보면 취업한 친구들이 자기는 한 가지만 할 줄 알고 들어갔는데 이 일 말고 여러 가지 일을 하면서, 내가 이 일을 할 것 같았는데 못 하고 자기가 생각했던 일과 너무 달라서 이직하려고 나오는 친구들도 있더라고요.
- 그 직무를 더 많이 알아야 더 찾아 봐야, 내가 어떤 능력을 키워야 여길 잘 들어갈 수 있구나 하기 때문에 더 잘할 수 있지 않을까.

- 수도권 4년제와 2~3년제 학생들은 실제 접하지 않는 이상 직무에 대한 이해도를 높이는 데 한계가 있기 때문에 도움이 되지 않는다는 의견이었음.

- 말씀처럼 실전에서 경험해 보는 것과 글로써 하는 것은 차이가 엄청 크다고 생각해요. 인턴은 1개월이든 3개월이든 단기로만 해도 와 닿거든요. 그런데 이거로 파악하기에는 좀.
  - 시험용 공부와 그 일에 대해서 공부하는 것이 약간 핀트가 다른 것 같아서. 예를 들어 기획안을 스테디에서 쓰거든요. 기획안을 백날 써도 PD님이 직접 설명해 주시거나 평가할 때 보면 정말 아예 다르대요. 실제 하는 것과 기획안 종이로 쓰는 것과는요. 이런 식으로 괴리가, 생각보다 막상 도움이 되지 않을 것 같아요. 우리가 시험용으로 글로 공부한다고 해서 그 직무에 대해서 와 닿게 도움이 되지 않을 것 같아요.
- 능력중심채용이 또 하나의 스펙으로 작용하지 않을까에 대해서는 일부 스펙에 대한 부담을 줄여준다는 의견이 있었으나 대부분은 또 하나의 스펙으로 작용한다는 의견이 주종을 이루었음.
- 체계가 확립되지 않은 점, 그리고 한국의 사회 풍토상 또 하나의 스펙으로 작용한다는 인식임.
  - 말씀하신 것이 맞는데, 공부하기 어려워지는 친구도 있는 것 같아요. 오디션이나 역량 면접 블라인드 면접. 블라인드 면접은 서류 안 보고 면접하는 것 같은데요. 이런 것들이 점수를 써서 채점해서 나오면 좋겠는데 이걸 그걸 아 니잖아요.. 떨어졌는데 왜 떨어졌는지 모르고 떨어지는 시스템인 것 같아요. 공부를 한다고 해서 확 느는 것이 체감되지도 않고 점수가 있는 게 아니니까 수치가 나오는 게 아니니까. 오히려 시스템이 제대로 갖춰지면 편하겠지만 어영부영 하라고 하니깐 하게 되는 경우가 되면 저희 입장에서는 준비할 것이 하나 더 생기고 그것도 불명확한 걸 준비해야 되지 않을까 걱정이.
  - 사회 풍토를 봐서도, 미국이나 호주 같은 데는 능력 위주로 뽑거든요. 제가 호주 유학을 고등학생 때에 1년 정도 갔다 왔는데, 거기서 확실히 고2때부터 능력 위주로 대학교처럼 일주일에 이들은 빠지고 4시간 동안 풀로 하루에 한 과목을 공부하는 시스템이거든요. 저희는 필요 없는 것을 고등학교에서 모든 과목을 공부하잖아요. 대학교도 회사에서 필요한 것 위주로 공부하는 게 아니고 필요 없어도 공부하라는 식이라서. 이게 능력중심으로 되는 게 아니고 한 챗터로 능력중심을 포함시켜 버리고 다른 스펙도 보게 되는.
- 필요한 것만 준비하면 되기 때문에 스펙에 대한 부담을 줄여준다는 소수 의견도 있었음.

- 제 전공에 빗대서 말하면 NCS 기반에 취업문을 열고 들어가면 제 전공이 그러니까 정보통신 자격증을 따거든요. 정보통신에 관련된 자격증을 따는 거고 영어는 굳이 못 해도 프로그래밍 언어만 알면 되는 거죠. 영어 일본어 알 필요 없으니까 애네 안 보고 가서 프로그래밍 시험 보고 들어가는 거잖아요. 그런 면에서는 오히려 나은 것 같아요. 비단 프로그래밍이 아니라도 박물관이나 환경공학하시는 것도 해외가 아니면 한국말만 잘하면 되지, 뭐하러 영어 하나. 그리고 환경공학 자격증 따시고 역사 자격증은 당연히 따는 거죠. 실무에 관련된 자격증인 거잖아요. 그리고 그 외의 것들은 본인들이 실무에 관련된 능력을 키워서 가는 거니까 도움이 되지 않을까 싶거든요. 저는 굉장히 프로그래밍 쪽에 자신이 있었어요. 원래 이쪽을 갈 생각도 없었고요. 하다 보니까 잘 됐고 학교에서도 성적이 괜찮았는데, 저는 서류를 넣을 때마다 힘들더라고요.

○ 비수도권 2~3년제 취업준비생 그룹을 제외한 나머지 그룹의 취업준비생들은 능력중심채용이 취업준비를 위한 시간과 비용을 줄여준다고 생각함.

- 또 하나의 스펙으로 작용한다고 생각은 하지만 그럼에도 불구하고 필요한 것만 준비하면 되기 때문에 시간과 비용을 감소시켜 줄 것이라고 기대

- 저는 경제적인 문제도 있어서 중고등학교 때도 그렇고 학원이란 걸 다녀 본 적이 없거든요. 그래서 공부를 안 한 건 아닌데, 저는 원래 사범대를 준비했었고. 주변을 보면 영어학원 수학학원 항상 친구들이 학원을 가요. 저는 집에서 혼자 공부하는 스타일이었어요. 그래도 수능은 친구들보다 잘 봤고, 그런 걸 봤을 때 물론 전문 누군가 가르쳐 주면 좋지만 본인 스스로도 할 수 있고 요즘 정책적으로도 국비지원 교육도 많고 나라에서 교육비를 지원해주는 제도도 많은데, 그런 것들이 오히려 한 가지 내가 해야 되는 실무 교육만 받는다면 오히려 감축이 되지 않을까.

- 저도 공감해요. 줄어들 것 같긴 해요. 지금의 경우 기본적으로 토익도 봐야 되고 나중에 회사 면접 들어가려면 면접학원을 가는 사람도 있어요. NCS가 돼서 능력만 보겠다면 면접학원 떨어지고 영어학원 떨어지고 프로그래밍 학원만 다니면 되니까 비용 면은 감축되지 않나 싶어서 그건 좋게 보고 있어요.

- 비수도권 2~3년제 학생들은 기존 준비 외에 추가적으로 NCS를 위한 준비를 해야 하고 채용하는 기업 입장에서 NCS로만 구직자를 평가하지 않을 것이라는 의견이었음.

- 학원을 다닌다면 일주일에 두 번 정도 다니면, NCS도 또 공부해야 되니까 거기에 시간을 투자해야 될 것 같긴 하고
- 딱 두 배가 될 것 같아요. 저도 비슷한 생각인데, NCS만 한다는 확신이 없을 것 같은 것이. 저도 ○○은행이 학벌을 폐지하고 고전문학을 읽게 해서 면접 불게 하잖아요. 마지막에 결국에는 학벌을 봤다고 하더라고요. 그래서 비난을 받았다고 본 적이 있어요. 정말 그거만 보면 좋을 것 같지만, 쉽게 실행되지 않을 것 같아요.

○ 능력중심채용이 학력이나 학벌에 따른 차별을 줄여줄 것인지에 대해서는 대부분의 취업준비생이 줄여줄 것이라고 응답하였음.

- 저는 학교 재학 중에 모 대기업에서 오신 인사담당 이사 분의 특강을 들었는데요. 아예 대놓고 필터링이 있다고 하시더라고요. 학점 학교는 물론이고 등급제가 있고요. 그런데 NCS모델로 채용하게 되면 아예 표기를 안 하게 되는 거잖아요.. 그런 것도 사라지겠죠.

- 수도권 4년제의 한 취업준비생은 일부 기업의 지역균형채용이 학벌이 좋은 학교의 대학생과 지방대 학생이 아닌 학생에게는 불리할 수도 있다는 의견

- 애매한 것이 양극화된 것이 합격자를 주변에서 보면 좋은 학교 나오거나 지방대거나 35% 같은 걸 주잖아요.. 그래서 그런지 중간에 있는 학생들은 중간에 끼었다고 해야 되나, 그런 게 있는 것 같아요. 여전히 서울대 연고대를 많이 좋아하는데 학력을 하면 안 된다고 하니까 의무적으로 지역균형하듯이 학생 뽑듯이 그렇게 35% 뽑잖아요. 그런 불만을 가진 주변 친구들도 있었어요. 개네 입장에서는 그런 게 억울하다 느끼는 경우도 있더라고요.

- 수도권 2~3년제, 비수도권 4년제 일부 학생들 역시 전술한 수도권 4년제 학생처럼 취업의 사각지대에 놓일 수 있다고 생각하였음.

- 전문대를 나왔는데 사람인에 들어갔는데, 아까 고졸은 좋아졌다고 했는데 전문대는 더 안 좋아졌다고 생각하거든요. 전문대 지원하는 것이 더 하락이 됐어요. 고졸 때문에요. 고졸 우선시 하고 4년제 우선시 하고, 전문대는 지원할 수 있는 게 줄어든 거죠. 고졸 지원 쪽에 회사에 직접 연락 해 봤는데, 전문대는 따로 뽑는 게 없느냐고 물어 보니까 고졸 쪽만 뽑는다고 해서 전문대는 보지도 않고요. 4년제는 물어 보면 똑같죠. 4년제 뽑는데 전문대 왜 뽑느냐. 오히려 100개 중에 30개 고졸 40개가 4년제면 나머지 것만 전문대졸인 거예요. 전문대 쪽은 더 좋아졌단 것이 안 맞다고 생각이 돼요.
  - 학력은 아닌 것 같아요. 전문대의 경우 특수 직무를 파고드는데, 대학 4년제는 이것저것 보는 경우도 있기 때문에, 능력중심제로 학력을 어느 학교인지 모르는데 뽑히면 지방대 4년제인 저로서는 전문대에 비해 불리할 수도 있어요. 그게 걸리네요.
- 기존 채용에 비해서 능력중심채용이 더 많은 취업지원 기회를 준다고 생각하는지에 대해서는 비수도권 4년제와 2~3년제 학생은 공감하였으나 수도권 4년제와 2~3년제 학생은 취업지원 기회가 늘어날 것이라고 생각하지는 않았음.
- 더 많은 취업지원 기회를 준다고 생각하는 이유는 학력과 학벌이 아닌 능력중심으로 구직자를 평가하기 때문에 지방대 학생에게 불리하게 작용하지 않을 것이라는 의견
  - 지금보다는 늘 것 같아요. 어쨌든 이력서에 말씀처럼 능력 위주로 한다면 학교나 그런 것보다는 A라는 일을 하는데 나는 지방대생이고 친구는 서울 4년제예요. 둘이 능력 같은 걸 보여주지 못하면 당연히 이 사람이 뽑힐 거잖아요. 100%는 아니라도 서울 4년제 애들이 뽑힐 확률이 많은 게 사실이잖아요. 능력기술서나 포트폴리오나 능력을 보여줄 수 있는 것이 있다. 이 친구보다 제가 더 능력이 있다면 학교 상관없이 저가 뽑힐 확률이 높으니까, 그건 지방대와 상관없이 개인이 준비해야 될 것이 늘어나는 거니까.
  - 수도권 4년제의 한 취업준비생은 학력이 수도권 4년제인 본인의 입장으로서는 지방대 학생과 경쟁을 해야 하기 때문에 능력중심채용이 더 많은 취업지원 기회를 주지 않는다는 의견

- 밑에 지방대든 어디든 그 사람들에게는 열리는 반면 저에게는 상대적으로 안 좋은 거죠. 기회가 똑같아지잖아요. 제가 쓸 수 있는 경쟁력은 쓸모가 없어 지는 거고요. 그런 면에서는 조금….

## 6. 능력중심채용을 준비하는 데 있어서의 애로사항

- 능력중심채용과 관련한 애로사항은 다음과 같음.
  - 직무경험이 전혀 없어 취업을 준비하는 데 어려움이 있음.
    - 전혀 직무경험이 없잖아요. 해본 적이 없으니까 제대로 준비하지 못할 것 같은데요.
  - 신입 구직자보다는 경력자에게 유리한 것은 아닌지에 대한 우려
    - 지금도 경력 위주로 뽑는 회사가 많잖아요. 그게 더 심해질 것 같긴 해요. 지금도 경력으로 저희가 지원할 수 있는 것이 조금은 한계가 있는데 이렇게 되면 더 직무역량중심이니까 경력자들이 더 유리해질 수 있을 것 같아요.

## 7. 능력중심채용과 관련된 개선사항

- 취업준비생들이 능력중심채용과 관련하여 정부, 학교, 기업 등이 지원 또는 개선을 해주었으면 하는 사항은 다음과 같음.
  - 능력중심의 채용준비를 위한 구체적인 가이드라인 제시 필요
    - 만약 시험을 본다고 했을 때 자기가 하고 싶은 걸 심화해서 알려 줄 수 있는 프로그램이 있으면. 만약 그 업무가 회계라면 회계에 관한 다양한 업무라고 해서 그걸 어떤 식으로 수행하는가, 수행하는 방법을 알려주는 걸 하면 취업을 준비하는 데 도움이 되지 않을까.
  - 직무와 취업관련 교육프로그램을 확대해서 실시할 필요가 있음.
    - NCS 자체도 자체인데, 이것과 같이 실전에서 더 체험할 수 있고 인턴이나 기업 체험을 통해서 취업으로 연계하는 쪽이 더, 그런 기회가 더 많아야 된다고 생각하거든요. 이것 자체에 어느 정도 비중을 두고 있는지 잘 모르겠지

만, 같이 키워 나가는 게 좋을 것 같아요.

- NCS 시험으로 바뀔수록 독해능력이 점점 강조되고 있던 느낌을 받았거든요. 어차피 회사 가서도 매일 문서 접하고 엑셀 하는 것이 신입으로 들어가면 그러니까. 평소 교육과정에서 원론적인 이야기일 수도 있지만 독서하는, 독해력을 기르는 교육이 많이 진행되면 좋겠어요.
- 능력중심채용으로 나아가기 위해서는 서류전형보다는 면접전형의 비중을 강화할 필요가 있다는 의견이 있었음.
  - 제대로 된 인재를, 자기가 원하는 걸 하려면 면접을 늘리는 게 맞는데요. 취준생 입장에서는 면접으로 가기에 너무 많은 걸 알아 가고 더 힘들 게 하니까. 솔직히 서류는 자소서 같은 것도 소셜 같이 쓸 수도 있잖아요. 하나 조금 했던 걸 볼릴 수도 있으니까. 그게 면접에서는 안 되기 때문에
  - 서류는 아무 것도 아니고 '너 탈락. 오지 마' 이걸데 면접은 '너가 와서 너에 대한 이야기를 해 봐라' 하는 거잖아요. 어필할 수 있는 기회가 있으니까.
- NCS에 대한 홍보를 강화
  - 가장 중요한 것은 홍보 같아요. 솔직히 태반이 NCS 자체가 뭔지 모르잖아요. NCS 하면 뭐가 좋은지. NCS 하면 제도도 개선이 돼서 플랜 A만 보는 것이 아니라 플랜 A와 비슷한 플랜 B, C 모두 다 이것으로 같이 보겠단 홍보를 해서 모든 사람들이 괜찮겠다 싶어서 봐 줘야지 NCS가 제대로 돌아가지 않을까 싶거든요.
  - 지금 정작 필요한 것은 지금 취준생보다 앞으로 취준생이잖아요. 그러니까 앞으로 취준생이 취업하고 싶단 마음이 들어서 취업박람회 가서 이걸 들어야겠단 생각이 드는 것이 아니고 쉽게 접근할 수 있게 SNS부터 시작해서 간단히 소개하거나. 이런 식으로 어린 애들에게 먼저 접근할 수 있게 해야지, 취업박람회를 해도 되지만 SNS도 같이 홍보하면서 더 널리 알려줬으면 하거든요.
- NCS를 바로 도입하는 것보다는 중·장기적 관점에서 접근하는 것이 필요
  - 지금 바로 즉시 도입하는 게 아니라 지금 대학생까지는 이 상태로 하지만 약

4년 뒤에는 무조건 NCS를 도입한다고 해서 시간을 미리 준비할 수 있게끔. 그리고 미리 고등학생 애들은 우리는 NCS를 도입해야 되니까 NCS를 알아, 공부하잔 식으로 할 수 있고. 지금 대학생 애들은 4년 안에 무조건 취업하든지 아니면 NCS라면 시간을 쥐야 될 것 같고요.

## 제4절 FGI 결과 : 취업자

### 1. 취업준비 방법

- 능력중심채용모델에 의한 취업한 취업자의 취업준비 방법을 살펴보면 이전 채용방법에 의한 취업자와 큰 차이가 없음.
  - 스펙 관리 중심으로 취업을 준비했으며 특정 기업을 목표로 하기보다는 범용적으로 지원
  - 스테디의 경우 면접에 집중하는데 PT면접, 발표면접, 토론면접, 압박면접 등 주제별로 스테디를 함.
  - 능력중심채용모델에 의해 취업한 경우도 관련 정보 부족으로 뚜렷하게 다른 방식으로 취업준비를 하지는 않음.
  - 이는 능력중심채용모델의 보급이 비교적 최근이고 관련 제도를 도입한 기업도 많지 않기 때문에 청년들의 취업준비전략에 미치는 영향이 아직까지는 미미한 것으로 보임.
- 1학년 때는 활동을 하는 게 좋다고 해서 알바나 대외활동 봉사활동 하고, 2학년 때부터 학점 관리를 하고, 3학년 때는 어학, 4학년 때는 면접이나 취업 준비로. 1, 2, 3, 4학년 계획에 맞춰서 준비한 것 같습니다.
- (능력중심채용모델에 대해) 그때는 찾아 보긴 했는데 잘 몰랐죠. 왜냐하면 낯선 개념이었으니까.
- (능력중심으로 하기 위해) 별다르게 준비한 건 없고요. 저는 특이하게 회사를 보고 들어간 것이 아니고, 하고 싶은 직무가 있었기 때문에 그 직무만 보고 들어갔거든요. ... 그때 당시 이 역할모델 채용모델을 하는지도 몰랐고 들

어가서 적용하고 있는지 알았거든요.

- 능력중심채용모델에 의한 취업자는 기존에 관련 직무경험이 있거나 재학중 실무관련 교육을 받은 것이 도움이 된 것으로 보임.

- 저도 마찬가지로 어학, 학점, 자격증 기본적으로 했는데요. 저는 중요한 것이 이게 아니라고 생각했어요. 기업에 들어가면 실무적으로 배울 수 있는 게 있을 거고, 직무에 대해서 얼만큼 이해를 하느냐가 중요하다고 생각했거든요. 그래서 저는 인사조직을 전공했기 때문에 공공기관에서 하는 노사관계 전문가 과정들이 있어요. 그런 데에 참여해서 최대한 실무 쪽으로 어떻게 하면 접근할 수 있을까. 기업이 원하는 인재도 그런 인재라고 생각하고 있고요. 그렇게 노력을 많이 했었습니다.

## 2. 능력중심채용모델에 대한 평가

- 능력중심채용모델에 의한 취업자와 이전 유형에 따라 취업한 자 모두 능력중심채용모델을 긍정적으로 평가

- 이전 유형에 의한 취업자는 스펙중심의 채용이 가지는 한계를 지적. 특히 스펙 중 직무에 도움되는 것은 거의 없었음을 지적
- 오히려 직무에 대한 이해와 열정이 있는 지원자를 선발하는 방식이 보다 유용함을 지적

- (스펙 중 직무에 도움이 된 스펙은) 솔직히 말씀드리면 한 개도 없었을 거예요.
- (스펙은) 직무에 활용하기보다는 기본적인 기초 지식을 베이스를 깔고 간다고 할 수밖에 없을 것 같아요.

- 능력중심채용모델에 의해 취업한 자는 새로운 제도로 더 많은 기회를 얻은 것 같다고 평가함.

- 저는 이 제도에 큰 수혜자라고 생각을 하는 편이에요. 왜냐하면 제가 만약 이전 직장에서 업무 경험이 없었다면 예상컨데 저는 서류전형에서 떨어졌을 거라고 생각하거든요.

- 기존 채용방식에서는 서류전형이 많은 비중을 차지하잖아요. 제가 거기서 중요시되는 부분에 있어서 안 좋은 것이 많아서요. 학력이라든지 그런 게 있잖아요. 제가 약간 스스로 안 좋은 점을 갖고 있다고 생각했기 때문에 새로운 제도가 생겼다고 해서 그게 부담이 되기보다는 이게 오히려 더 기회가 될 수 있겠다 생각이 됐었어요.

- 하지만 갑자기 채용방식에 변경됨에 따라 취업준비생들이 혼란을 느낌
  - 이는 기존 채용방식으로 준비하던 청년 입장에서는 새로운 제도 도입에 대한 부담감이 컸음.
  - 또한, 능력중심채용모델에 대한 정보부족과 공기업과 일부 기업에서만 실시하기 때문에 취업준비에 있어 이중 부담이 된다는 점이 영향을 미친 것으로 보임.

- 취업을 준비하면서 느꼈던 것은, 이 제도가 근 1년 사이에 많이 반영이 됐다고 생각하거든요. 왜냐하면 제가 1년 전만 해도 어떤 기업에 서류를 써도 학교와 학점과 영어점수까지 쓰는 게 있었는데, 그다음 해에 쓸 때는 학교 학점도 안 쓰고 영어도 점수를 기입하는 것이 아니라 700점 이상은 지원할 수 있다면 충족 여부만 체크할 수 있게 만들어 놓았더라고요.
- 갑자기 이런 제도가 들어와서. 이런 제도가 들어오니까 애들은 혼란이 생기는 것 같더라고요. 오히려 이런 기준을 충족시켰으면 서류는 통과했어야 되는데 능력중심채용모델이 되니까 서류부터 탈락이 되고, 이제 경험이라는 스펙을 쌓아야 되나, 하는 상황이 돼 버린 것 같아요. 그래서 의미 없는 인턴 생활도 하고, ... 채용모델 통해서 수혜를 보는 사람도 있겠지만, 그런 모델로 손해를 보는 친구가 있다고 분명히 생각이 들어요. 그런 것에 있어서는 부담이 큰 제도란 생각이 들었어요.

- 취업자들은 능력중심채용모델이 또 하나의 스펙쌓기가 될 수 있음을 우려함.
  - 능력중심모델이 직무능력을 요구함에 따라 관련 경험을 쌓아야 하는 큰 부담을 지적
  - 능력중심채용모델이 전 기업으로 확산되면 청년들이 관련 경험을 준비할 것이므로 또 하나의 스펙이 될 수 있음을 우려

- 결국 애는 인턴을 했고 안 했고. 물론 기업 입장에서는 일 잘하는 사람을 뽑고 싶으니까 볼 수밖에 없겠지만, 취업하는 입장에서는 그게 엄청난 부담이 된단 거죠.
  - 이런 직무능력 자체도 일종의 스펙의 하나라고 생각하는 편이라서. 저는 이것도 언젠가는 기존의 스펙처럼 정형화될 거란 생각밖에 안 들어요.
- 직무역량평가에 대해서는 기존 인적성감사와 큰 차이가 없다는 주장과 IQ테스트 같다는 주장이 대립함.
- 제가 입사할 때는 NCS 제도 도입해서 인적성 비슷하게 해서 거기에 살짝 업무평가를 할 수 있는 항목을 넣어서 만든 시험을 저는 보고 들어왔거든요. 그 문제 유형 자체도 기존에 있었던 인적성 문제와 크게 다르다고 못 느꼈어요.
  - NCS 국가직무능력표준은 기존에 있는 지식을 묻는 시험이 아닙니다. 기본적으로 ... 전공에 대한 지식을 묻는 시험이 아니고, 문제 유형이 IQ테스트 같거든요. 언어 추리, 상황 판단, 추리, 도형, 수학, 문제해결 등등으로 누구나 풀 수 있는데 좀 더 스킬이 있고 경험을 많이 해 보고 조금 더 상황 판단이 빠른 IQ 테스트 느낌이 있어요.
- 면접의 경우 과거와 달리 직무와 관련된 내용이 주로 이뤄져 제도 도입의 기본 취지를 잘 달성하고 있는 것으로 판단됨.
- 예전에는 (면접에서) '○○씨는 영어 점수가 별로 안 좋네' 이런 이야기도 들었었거든요. 그에 비해서 (이번에는) 질문이 경영지원부에 대한 전반적 질문이 이뤄졌던 것 같아요.
  - 전형은 서류에 대해서 자기소개서 부분에 대한 심층적 평가를 해요. 여기는 선입견을 배제하기 위해서 블라인드로 ... 자기소개 심층평가도 직무중심으로 평가하고. 그 이후에 1차 면접, 2차 면접, 최종합격으로 진행이 되는데요. 1차 면접과 2차 면접도 각 직무별로 질문이 달랐어요. 직무중심으로 실제 면접관님들도 실무에 계신 분들. 경영지원부면 경영지원부 관련 부서장 팀장, 최종면접은 경영지원부장 임원 등등으로 실무자가 와서 실무에 맞는 질문을 던졌기 때문에 직무중심으로 심도 있게 평가하지 않았나.
  - 제가 여기 면접을 볼 때는 그런 것은 거의 없었고요. 거의 저에게서 직무와 관련된 경험을 이끌어내려는 질문이나 그런 내용을 많이 했었거든요. 물론 제가 원하던 답을 줬는지 모르겠지만 그런 내용이 있어서 생각하기에는 적

절하게 이뤄진 것 같습니다.

- 이처럼 직무능력채용모델이 기존의 스펙중심의 채용방식에 비해 우수한 점이 있기 때문에 제도의 지속적 추진 필요성을 지적함.
  - 다만 또 다른 스펙이 될 가능성을 우려
  - 민간기업의 경우 현실적으로 전면적 도입이 가능하지 않으므로 기존 방식과 신채용방식을 적절히 혼합해 사용하는 것이 불가피
  - 동 제도가 확산되기 위해서는 능력중심이라는 개념이 타당성을 확보해야 하며, 취업준비생들의 입장을 고려할 때 이들이 준비할 수 있는 시간을 주는 것이 필요함을 지적
- 이전 방식의 채용전형이 소위 말하는 스펙들이잖아요. 학점, 영어, 봉사활동 등이 있다면. 그런 스펙에 직무경험이라는 또 하나의 스펙이 추가됐다는 느낌은 지을 수가 없어요. 그렇기 때문에 회사 입장에서는 보다 우수한 인재를 선점하기 위해서는 다 갖췄는데 여기에 직무경험까지 있는 친구. 회사 입장에서는 아무 것도 모르는 생초짜 신입을 처음부터 가르치기보다는 어느 정도 숙련된 친구가 조직적응도가 높거든요. 이 친구가 적응해 나가는 부분에 있어서 기여나 발전 가능성도 높고요. 이렇게 도입하면서 스펙초월 채용방식이라고 말하는 것이 과연 스펙을 초월할 것인지도 의문이에요.
- 과연 이전 전형으로 채용된 친구들이 과연 우리가 필요로 하는 인재인가. 이들이 말하는 기준을 충족하는 영어점수나 학점이나 충족하는 순으로 순서를 매겨서 지원자를 평가하는데, 과연 영어점수 학점이 낮은 친구가 절대 떨어지지 않는다는 부분이 있었거든요. 학점이 높다고 해서 이 사람이 회사에 들어와서 그만한 아웃풋을 내는 것이 아니라는 문제의식에서 채용을 전반적인 개선안을 도입했고요. 그렇기 때문에 이 부분에 있어서 학점이나 영어보다는 지원자가 갖고 있는 직무능력을 갖춘 지원자가 우리 회사에 도움이 되고 발전가능성이 있겠다는 생각이 듭니다. 그렇기 때문에 조금 미흡한 부분이 있지만 직무능력평가 제도를 활용한 채용방식을 향후에도 개선 보완해서 나가면, 저희가 필요한 인재도 채용할 수 있고 지원자 분들도 직무역량을 키울 수 있는 부분이 서로 win-win하지 않을까 하는 생각에 국가직무능력 표준이나 기존 채용방식 대신에 직무역량을 좀 더 보는 채용방식이 필요하지 않을까 ...

- 일반 사기업의 경우 이런 걸 완전히 도입해서 활용하기에는 솔직히 좀 어려운 면들이 많습니다. 면접을 보는데 진짜 블라인드로 한다거나 진행한 적이 거의 없어요. ... 저희는 다 활용할 수 없고 여기서 핵심적인 부분만 저희가 논의를 거쳐서 적용해서 채용할 때 활용하고 있습니다.
  - 아직까지 능력중심이라는 개념 자체가 불분명한 듯한 느낌이 들더라고요. 과연 뭐로 측정할 거냐, 뭐로 평가할 거냐, 굉장히 주관적이잖아요. 그러다 보면 용어가 직무능력이라고 하는데 제 생각에는 경력을 말하는 것 같아요. 새로운 또 다른 비용을 만들 수 있겠구나 생각이 들거든요.
  - 갑작스럽게 모든 사기업과 공기업에 적용을 하면, 이전 채용방식에 맞춰서 취업준비 해온 사람들이 느끼는 상대적인 박탈감이라든지, 저렇게 할 거면 나는 뭐 하러 열심히 준비를 했나, 하는 생각도 들 수 있을 거고. 그런 관점에서 안정화하는 시기가 필요하다고 생각해요.
- 직무능력채용모델은 불필요한 스펙을 쌓는 데 소요되는 시간과 비용을 줄이거나, 학력·학벌 차별을 줄이는 효과를 기대하였으나 항목별로 다르게 평가함.
- 신체용방식을 활용한 경우 구성원이 다양해지는 효과가 있었음.
  - 그러나 취업비용을 줄이거나 준비시간을 줄이는 효과에 대해서는 의견을 제기. 이는 취업난이 지속될 경우 기존 스펙 외에 직무능력을 쌓기 위한 노력이 강화될 필요가 있기 때문임.
  - 직무경험을 갖지 못한 허수지원자를 줄이는 효과에 대해서는 오히려 지원 문턱이 낮아지는 효과를 가져와 지원자가 증가하였고 이는 인사팀의 업무 부담으로 이어짐.
- 기껏해야 두 번 채용을 해서 일반화하긴 어렵지만, 기존보다는 조금씩 스펙 트럼이 넓어지는 것 같아요. 그렇다고 해서 급격한 변화가 있진 않아요.
  - 제가 느끼기에 NCS라면 경험을 컨설팅 해주는 학원이나 필기전형을 어떻게 시험을 빨리 풀 수 있고 어떤 문제가 나올지 증점적으로 가르치면, 대학교 진학하고 나서 그런 커리큘럼을 쌓아 주는 회사가 만들어질 수도 있을 것 같아요.
  - 학력이나 영어, 봉사활동 등등 기존에 있던 스펙들의 비중을 줄이고 우리는 보지 않겠습니다. 이렇게 공고하고 역량중심으로 가다 보니까 지원자 분들

도 편안하게 지원해 주시는 것 같아요 ... 역량중심으로 채용을 진행하다 보면 기존에는 넘어갔던 부분에 대한 지원자의 심층적인 평가가 들어가거든요. 심층적인 평가가 직무중심이라든지. 이 친구가 우리 쪽에 입사해서 기여할 수 있는 부분이 뭐가 있을지 면밀하게 평가하다 보니까 담당 실무자 입장에서서는 일이 많아지지 않았나.

### 3. 능력중심채용모델 한계와 향후 개선방안

- 능력중심채용모델이 취업자에게 보다 많은 취업기회를 제공한 것은 맞지만 취업난을 감안할 때 또 다른 부담으로 작용할 가능성이 있음을 가장 우려함.
  - 기업 입장에서는 (기회를) 준 거라고 생각합니다. (그러나) 관련 뉴스 기사 댓글을 보면 또 하나의 스펙이 생겼다는 글밖에 없어요. 구직자가 느끼는 것과 기업 측에서 느끼는 것이 굉장히 달라요.
  - 분명히 우리나라는 학벌이란 것이 크게 작용하잖아요. 어딜 가든지. ... (그러나) 그것만으로 판단해서는 안 되는 문제도 있잖아요. 학교를 들어가고 나서 어떻게 노력했는지도 평가해야 되는 거니까. 그런 부분에서 아까 이야기처럼 지방대생들이나 전문대생에게 큰 기회가 될 거라고 생각하죠.
  - 경험까지 쌓아야 된다면, 정말 큰 부담이 될 거라고 생각해요. 이 제도가 안정화가 되고 정착이 된다면 취지에 맞게 진행이 되면 좋겠지만, 만약 이런 능력만으로 사람을 뽑으면 또 다른 문제가 발생할 거라고 생각하는데. 아까 이야기한 강남에 학원이 생긴다거나 이런 말도 안 되는 능력 경험을 쌓기 위해서 학생들이 시간을 투자해야 되는 것도 발생한다고 생각해요.
- 향후 동 제도의 발전을 위해서는 세부 직무를 지속적으로 개발·보급하는 것이 필요함을 지적
  - 또한, 동일한 직무분야라도 사업장에 따라 요구되는 직무가 상이하기 때문에 표본 역량보다는 기업 맞춤형 역량개발의 필요성이 있음.
  - 국가직무능력표준으로 여러 가지 분야를 개발했지만, 경영지원직군이라도 해도 이 안에서도 세분화가 돼 있거든요. NCS에서 다루고 있는 부분이 실제 현업, 각 기업별로 하는 직무나 업무 영역이나 실제 행태가 다른 데도 불구하고

하고 특정 짓는 직무로 일원화하고 표준화하다 보니까 미스매치하는 부분이 있거든요. 한 가지 제안이나 바라는 바가 있다면 국가직무능력표준에서 개발한 직무역량을 현업이나 실무와 좀 더 적합하게 그 부분이 좀 더 보완이 되면 좋지 않을까.

- 기업이 갖고 있는 업무역량이나 성격이나 분야에 따라서 세분화가 돼 있지 하나로 묶을 수가 없잖아요. 이 부분도 각 기업이 갖고 있는, 이게 사무직이라고 통 쳐서 똑같다고 하기는 어렵지 않나. 기업마다 갖고 있는 색깔이나 업무에 따라서 반드시 일치하지 않는 부분이 있었던 것 같습니다.

## 제5절 소 결

- 인사노무담당자 면담 결과 대부분의 기업들이 우수인재를 확보하기 위한 채용방식의 변경 필요성을 인지하고 있음.
  - 이미 2000년대 초반부터 대기업을 중심으로 역량기반 채용문화가 확산되었기 때문에 대부분의 기업이 새로운 채용문화에 대해 인지하고 있고, 일부 기업은 자사에 도입하기도 함.
  - 또한, 기존 스펙중심의 채용방식이 효율적이지 않다는 인식도 능력중심채용모델의 보급에 영향을 미친 것으로 나타남.
  - 다만 능력중심채용모델은 직무노동시장이 형성된 경우에 적용 가능성이 높지만 '순화보직' 문화가 강한 우리나라의 경우 전면적 도입에 한계가 있는 것으로 보임. 이 결과 대부분의 기업들이 회사 사정에 적합한 사항만 부분적으로 활용·적용하고 있음.
  - 공기업 역시 채용방식의 변경 필요성을 인지하고 있지만, 정부 주도적 사업 추진에 대해서는 부담을 느끼고 있는 실정
- 능력중심채용문화가 확산되기 위해서는 구성원 모두가 채용방식의 변경 필요성을 인지하고 회사 내 소통구조가 원활해야 함.
  - 대체적으로 인사팀 주도로 신규 채용방식을 도입하고 있지만 동 제도가 정착되기 위해서는 CEO의 인식 전환이 필요. 기존 방식에 비해

능력중심채용모델은 비용과 노력이 많이 소요되는바 기업에서 충분한 자금과 인력, 책임을 부여해야 하는데 CEO가 이를 인지하지 못할 경우 사업 추진이 가능하지 않음.

- 또한, 인사팀이 신규 채용방식에 의거해 면접대상자를 선발하였지만 임원진들은 기존의 스펙 기준으로 신규인력을 선발하였다는 지적은 능력중심채용문화 확산을 위해서는 CEO나 고위 임원진 대상의 교육 및 홍보가 보다 활발하게 이뤄질 필요가 있음을 의미
- 능력중심채용모델의 확산을 위해서는 도입 시 애로요인을 최소화해야 할 것임.
  - 능력중심채용모델의 확산을 위해서는 동 제도가 우수인재를 확보하는 데 유용한 방식이라는 효과성이 검증되어야 함. 동 사업이 본격적으로 추진된 지 얼마 되지 않았기 때문에 효과를 확인할 수 있는 사례를 찾기가 용이하지 않은 실정
  - 향후에는 동 제도의 효과성을 검토하고, 우수사례를 발굴·홍보해 기업들이 자발적으로 참여할 수 있는 동기를 만드는 것이 중요
  - 능력사회는 단순히 채용방식의 변경만으로 달성되는 것이 아님. 채용에서부터 교육, 승진 등 인사관리 전반에 걸친 프로세스가 구축되어야 제도의 본래 목적을 달성할 수 있다는 점에서 능력중심채용모델은 보다 장기의 목적을 갖고 추진될 필요가 있음.
  - 능력중심채용모델 도입 시 경제적 부담이 큰 편임. 중소기업의 경우 열악한 재정구조상 정부 지원이 없으면 능력중심채용모델을 도입하는 것이 용이치 않기 때문에 참여기업들은 정부의 추가적인 재정지원 필요성을 제기. 능력중심채용모델 도입에 따른 편익이 전적으로 자사에 귀속됨에도 지속적인 정부지원을 요청하는 것은 적절치 않음. 또한 동 제도가 정착되기 위해서는 적어도 2~3년간 지원해야 하기 때문에 정부 재정에 큰 부담이 될 수 있음. 우수인재를 확보하기 위해 회사 자체 비용과 노력을 기울이겠다는 중소기업의 인식 전환이 아쉬움.
  - 다만 정부는 동 제도 확산을 위해 능력중심채용모델에 관심이 있는 기업에 대한 초기 컨설팅 실시를 지원하고 추가적으로 보다 다양한

직무를 개발·보급해 기업들이 자사에 맞는 모델을 수정·활용할 수 있도록 하는 것이 필요할 것임.

- 능력중심채용모델의 효과성이라는 측면에서 제기되는 몇 가지 우려되는 문제점은 상황을 파악 후 적극적으로 대처하는 것이 필요함.
  - 능력중심채용모델 도입이 과도한 스펙쌓기를 지양케 하는지 여부는 동 제도가 도입된 지 얼마 시간이 지나지 않았기 때문에 현 단계에서 성과를 평가하기에는 다소 이룸.
  - 다만 기존 방식과 능력중심채용모델에 의해 채용된 자들의 학벌이나 스펙에 있어 큰 차이가 없다는 지적은 동 제도가 형식적으로 운용될 가능성이 큼을 의미. 학력이나 학벌 타파가 핵심 정책목표라면 동 제도가 당초 취지를 구현할 수 있고 내실 있게 운용될 수 있도록 정부의 적극적인 지도가 필요할 것임.
  - 능력중심채용모델은 적성이나 직무에 맞는 일자리에의 매칭 가능성을 높여주기 때문에 이직률과 교육비를 낮추는 긍정적인 효과가 기대됨. 기업 특성상 재교육은 불가피하고, 이직률은 아직 평가하기 어렵다는 지적은 차후 동 효과에 대한 꼼꼼한 성과평가가 이뤄질 필요가 있으며, 필요한 개선방안을 마련해야 할 것임.
- 취업준비생들의 경우 능력중심채용모델 도입 필요성에 대해 공감하고 제도 도입에 따른 기대효과에 대해서도 긍정적으로 평가
  - 능력중심채용모델을 적용하는 기업이 많지 않아 기존 방식과 신규 방식에 의해 취업을 준비해야 하는 부담이 존재하지만 대부분의 청년들이 능력중심채용모델이 취업준비 부담을 덜어줄 것이라고 평가
  - 특히 수도권 출신에 비해 비수도권 출신 취업준비생들이 능력중심채용모델에 대해 긍정적으로 평가해 동 제도가 학력이나 학벌 타파에 긍정적인 기여를 할 수 있을 것으로 보임.
  - 다만 능력중심채용모델에 대한 홍보부족으로 여전히 많은 취업준비생이 정확한 내용을 인지하지 못하고 있는데 정부의 보다 적극적인 홍보가 필요
  - 대학생들 중 학내 취업센터를 방문하는 비율이 높지 않고 대부분 졸

업이 임박해야 방문하고 있으므로 능력중심채용모델에 의한 취업준비를 하는 것이 용이치 않음. 대학 저학년 시 이뤄지는 취업교과목과정에서 능력중심채용모델을 홍보하거나, 청년들이 주로 이용하는 인터넷 홈페이지이나, 학생들이 좋아하는 배우를 이용한 홍보를 강화해 청년들이 동 제도를 보다 잘 인식할 수 있도록 하는 것 필요

○ 취업준비생들 대상의 홍보강화가 필요함.

- 능력중심채용모델 홈페이지(<http://assessment.korcham.net/>)의 경우 용어의 어려움으로 검색이 용이하지 않음. 청년들이 보다 쉽게 인지할 수 있는 용어로 변경하거나, 홍보강화를 통해 청년들이 쉽게 인지할 수 있도록 하는 것 필요
- 홈페이지에 등재된 내용을 살펴보면 일반적인 사업소개에 그치고 있음. 취업준비생들은 능력중심채용모델을 적용하고 있는 기업이 어떤 기업이며, 해당 기업의 필기나 면접전형 기출문제 정보를 얻을 수 있기를 희망. 즉, 능력중심채용모델에 의한 채용 준비를 위한 구체적인 가이드라인을 제시해 줄 필요가 있음.
- 따라서 단순한 사업소개가 아닌 보다 자세하고도 구체적인 취업정보를 제공해 취업준비생들에게 도움을 줄 수 있도록 홈페이지를 개선하는 것 필요

○ 산업현장에서 도움이 되는 직무경험을 쌓을 수 있는 기회가 충분히 제공될 필요가 있음.

- 능력중심채용모델의 핵심은 직무능력과 역량중심으로 신규 직원을 채용하는 것임.
- 우리나라의 경우 산학협력 네트워크가 미약하고 현장 실습의 경우도 실무를 익힐 수 있는 체계적인 프로그램이 갖춰진 경우는 많지 않음. 이 결과 청년들은 능력중심채용모델이 신입직보다는 경력직에게 유리한 제도라고 인식하고 있는데 이러한 우려를 불식시키기 위해서는 내실 있는 직무교육 프로그램을 적극 개발·보급할 필요가 있음.

## 결론 및 정책 제언

- 학벌과 스펙이 아닌 직무능력과 역량중심으로 직원을 채용할 수 있는 시스템을 구축하는 것은 의미 있는 시도임.
  - 우리 사회의 과도한 학력주의 폐해를 방지하고 급변하는 세계경제 환경 변화에 대응하기 위해서는 직무역량을 보유한 핵심인재를 갖추는 것이 중요하기 때문
  - 국내기업들 역시 1990년대 중반 이후 자사의 핵심가치에 부합되는 인재를 확보하기 위한 다양한 방법을 실험 중이고, 대기업을 중심으로 자사만의 독특한 인적자원관리 방식을 적용하고 있는 상황
  - 하지만 일부 대기업을 제외하면 여전히 많은 기업들이 기존의 스펙중심채용문화를 유지하고 있는 실정인데, 능력사회 구현을 위해서는 보다 광범위한 제도 확산·정착이 필요
  - 더구나 최근 청년고용 문제가 심화됨에 따라 취업을 위한 스펙쌓기 경쟁이 더욱 심화되고 이에 따른 사회적 부작용이 커지고 있는 실정임.
  - 또한, 청년들의 스펙쌓기가 개인의 능력개발이라는 선순환구조로 이어지는 측면이 취약하다는 점에서 국내기업의 채용문화를 개선하는 노력은 의미 있는 시도임.
- 정부가 2013년부터 능력중심채용모델을 개발·보급하고 있지만 사업 초기 단계인 관계로 아직 성과를 확인하기 어려움.
  - 능력중심사회는 공교육에서부터 채용, 평가, 승진, 훈련 등이 연동되

어야 성과를 제고한다는 측면에서 보면 채용방식의 변화만으로 성과를 제고하는 데 한계가 있음. 그럼에도 불구하고 기존 채용방식이 안고 있는 부작용을 최소화한다는 측면에서 능력중심채용모델사업 추진의 필요성 존재

- 일부 기업에서 모범사례를 보여주고 있지만 대부분의 기업들이 보급 모델 중 일부 분야만 선별·적용하고 있는 실정. 모든 영역에 걸쳐 제도 도입을 시도하였지만 자사 특성에 맞지 않았기 때문
  - 때문에 대부분의 기업들이 입사지원서만 바꾸거나, 직무기술서를 새롭게 활용하거나, 면접방법을 수정하는 수준. 이는 능력중심채용모델 확산을 위해서는 보다 다양한 직무를 개발하고 적용가능성을 제고하는 것이 필요함을 의미
  - 또한, 능력중심채용모델에 의해 신규채용을 하였으나 비용대비 효과성이 뚜렷하지 않은 점도 제도 확산의 걸림돌로 작용하고 있는 것으로 나타남.
- 취업준비생들은 능력중심채용모델에 대해 대체적으로 긍정적으로 평가
- 그러나 취업준비생들은 대부분의 기업들이 스펙중심의 채용방식을 유지하고 있는바 별도로 능력중심채용모델에 맞춰 취업준비를 해야 한다는 점을 부담스럽게 생각하고 있는데 이는 과도기적 현상으로 불가피성이 존재
  - 다만 이러한 불확실성을 최소화하기 위해서는 보다 많은 기업이 참여할 수 있는 환경을 구비할 필요가 있음.
  - 또한, 홍보부족으로 능력중심채용모델에 대해 막연한 부담감을 가지고 있는바 보다 구체적이고 자세한 정보가 제공될 필요가 있음.
- 실태조사와 FGI를 통해 나타난 문제점을 토대로 능력중심채용모델의 확산 및 효과성 제고를 위한 정책방안을 제시하자면 다음과 같음.
- 첫째, 능력중심채용모델이 내실 있게 활용되기 위해서는 기업 차원에서 조직적인 공감대가 형성되어야 함.
- 기존 채용방식의 문제점을 대부분의 기업들이 인지하고 있지만 능력중심채용모델의 효과성에 대해서는 의문을 가지고 있는 단계임. 기업

- 건설팅을 통해 능력중심채용모델 도입 필요성을 인지시키고 적용가능한 모델을 개발·보급하는 현재의 사업을 보다 강화할 필요가 있음.
- 능력중심채용모델 보급에 있어 모범사례를 발굴·홍보하는 것이 보다 효과적일 수 있음. 기존에 도입한 기업 중 기업체 유형이나 업종 특성별로 모범사례를 발굴하여 적극 홍보할 필요성 존재
  - 무엇보다도 중요한 점은 채용모델 변화 필요성 공감 여부임. CEO부터 고위임원진, 인사팀 모두가 제도 변화 필요성을 인지하여야 제도 도입 목적을 달성한다는 취지에서 조직원의 공감대 형성을 위한 노력이 강화될 필요가 있음.
  - 공기업의 경우 정부의 권유에 의해 제도를 도입한 경우가 많은데 나동만(2015)의 지적처럼 형식적 도입에 그칠 가능성이 크다는 점에서 정부가 주도하기보다는 정부가 지원하는 방식으로 사업을 추진하는 데 대한 검토가 필요
- 둘째, 능력중심 인적자원관리를 위해서는 직무분석에 기초해 직무를 구체적으로 정의하고 직무단위별 평가체계를 구체화시켜야 함.
- 하지만 중소기업의 경우 재정여건상 직무분석을 실시할 수 있는 여건이 안됨. 직무분석에 소요되는 비용과 시간, 인프라 부족 등으로 회사 자체적으로 직무분석을 실시할 수 있는 기업은 소수일 것임.
  - 기업들은 정부가 기업 맞춤형 직무분석을 지원해주기를 희망하지만 재정여건상 용이하지 않음.
  - 현재처럼 정부가 대표적인 직무중심으로 표준모델을 개발하면 기업은 보급된 표준모델을 수정하여 기업 특성에 맞게 적용하는 것이 현실적인 방안임.
  - 다만 개발된 지표를 어떻게 해석하고 적용해야 하는지에 대한 보다 세부적인 평가 및 적용방법을 제공할 필요가 있음.
- 셋째, 능력중심채용모델이 내실 있게 추진되기 위해서는 인사담당자의 전문성을 제고하는 것이 중요함.
- 능력중심채용모델은 직무분석에서부터 인사제도 시스템 운영에 이르기까지 많은 시간과 노력이 수반

- 기술발달로 작업구조가 급변하고 있기 때문에 특정 직무에 요구되는 작업이 지속적으로 변화하는바 끊임없는 직무분석이 불가피
  - 이러한 변화 추이를 따라가기 위해서는 인사담당자의 전문성 제고가 시급. 그러나 중소기업의 경우 2~3인의 인원이 인사업무를 수행하고 있는 실정이며, 채용 외 업무수행까지 고려하면 전문성을 제고하는 데 많은 어려움이 존재
  - 능력중심채용모델 확산을 위해 기업인사팀 담당자의 전문성 제고를 위한 다양한 교육훈련을 실시할 필요가 있음. 직무분석이나 능력중심 채용모델 적용방법 등에 대한 다양한 참고자료를 개발·보급해야 할 것임.
- 넷째, 능력중심채용모델 홍보를 강화해야 함.
- 취업자나 취업준비생 FGI에서 확인하였듯이 능력중심채용모델에 대한 인지도가 높지 않음. 대부분 능력중심채용모델을 들어본 정도이고, 구체적인 내용은 알고 있지 못하고 있음.
  - 능력중심채용모델이 확산되기 위해서는 이 제도를 활용하는 기업이 많아지는 것이 일차적으로 중요하겠지만 취업준비생들 또한 제도변화에 대비해 준비할 수 있도록 사업에 대한 적극적인 홍보가 필요
  - 능력중심채용모델 정보에 보다 쉽게 접근할 수 있도록 청년들이 주로 이용하는 통로를 통해 능력중심채용모델 홈페이지를 적극적으로 홍보하는 것 필요
  - 홈페이지를 살펴보면 제도 소개에 그치고 있는데 취업준비생들이 관심을 갖는 정보를 모두 습득할 수 있도록 홈페이지를 정비하는 것이 필요. 예를 들어 능력중심채용모델에 의해 채용하는 기업 리스트와 해당 기업의 정보(소재지, 규모, 주된 생산제품, 초봉, 임금체계, 승진체계 등), 실제 기출문제, 채용준비를 위한 가이드라인 등이 제공된다면 취업준비생들에게 많은 도움이 될 것임.
  - 또한, 대부분의 대학생들이 졸업학년에서야 취업을 준비하는 데 저학년 때부터 취업준비를 할 수 있도록 대학의 취업지원센터와 협력해 능력중심채용모델을 적극 홍보할 필요가 있음.

- 다섯째, 청년들에게 다양한 직무분야를 탐색할 수 있는 기회가 제공되어야 함.
  - 능력중심채용모델은 직무능력과 역량을 기초로 신규직원을 채용하는 것임.
  - 이 경우 청년들이 재학 중 직무를 경험할 수 있는 기회가 충분히 제공되어야 함을 의미. 그러나 우리나라의 경우 산학협력 시스템이 미흡하여 청년들이 직무를 경험할 수 있는 기회가 충분치 않음. 이 경우 직무경험을 제공하는 교육시장이 발달하고 이것이 또 하나의 스펙으로 등장할 가능성이 큼.
  - 이러한 우려를 불식시키기 위해서는 내실 있는 직무교육 프로그램을 적극 개발·보급할 필요가 있음.
- 단, 능력중심채용모델이 확산되기 위해서는 직무중심 인사체계가 구축되어야 한다는 측면에서 보면 한계가 존재함을 인지할 필요가 있음.
  - 우리나라는 직무노동시장 구조가 아니면 대부분 순환보직을 통해 다양한 직무를 수행할 수 있는 멀티(multi)형 인재를 선호.
  - 능력중심채용은 신입직보다는 오히려 경력직에 적합한 선별방식임. 따라서 직무노동시장이 발달한 직무중심으로 능력중심채용모델을 보급하는 것이 적절할 수도 있음.
  - 신입직 채용에 한정할 경우 동 제도의 목적을 분명히 설정하고 추진할 필요가 있을 것임.

## 참고문헌

---

- 고용부·대한상공회의소(2014), 『스펙을 넘어 직무능력으로!』.
- 김봉재(2012), 『글로벌 기업의 스킨 채용』, 삼성경제연구소 SERI 경영노트 제144호.
- 나동만·김봄이·윤수린·장주희·최영섭(2015), 『능력중심 노동시장 구축을 위한 기업의 인적자원관리 개선방안』, 한국직업능력개발원.
- 대한상공회의소(2012. 12), 『대기업 인재 채용 트렌드 조사』.
- \_\_\_\_\_(2013. 5), 『한·미·일·독 기업의 채용 시스템 비교와 시사점』.
- \_\_\_\_\_(2015), 『핵심직무역량평가모델 개발 alc 보급사업 최종결과 보고서(미간행)』.
- 박기성·김용민(2006), 『기업인사관리 실태와 인사운영전략의 변화분석』, 노동부.
- 사교육걱정없는세상(2015. 10), 『공정위 선정 22개 민간 대기업의 채용과정 학력·학벌 실태조사 분석 보도(2015. 10. 27)』.
- \_\_\_\_\_(2015. 11), 『2015년도 30개 공기업의 신규채용 중 NCS 현황 및 개선사항(2015. 11. 11)』.
- 사람인(2015. 3), 『스펙초월 채용 부담감 조사』.
- 엄동욱(2008), 『대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인: 기업 인적자원관리에서의 시사점을 중심으로』, 『직업능력개발연구』 11(2).
- 이종구·김호원(2008), 『한국 취업문화의 사적 전개과정과 시대별 특성비교 분석에 관한 탐색적 연구: 1980년대 이후 대기업을 중심으로』, 『기업경영연구』 15(3).
- 이종구·천만봉(2013), 『한국 대기업의 인재상 전개과정과 시대별 특성비교 분석에 관한 탐색적 연구』, 『경영사학』 28(2).
- 장주희(2015.), 『NCS 기반 능력중심채용의 현황과 과제』, 한국직업능력개발원, 능력중심사회의 인적자원관리 세미나: 국가직무표준능력(NCS)을 중심으로.

전국경제인연합회(2015. 12. 8), 「삼성, 현대차, SK, LG 등 21개 그룹, 탈스펙 채용 확산 중(보도자료)」.

청년위원회 2030 정책참여단(2015. 9), 「NCS 채용시대 청년, NCS를 말하다」.

최기성·이재성(2015), 「4년제 대졸자의 취업 사교육 기간 및 비용」, 한국고용정보원, 『고용동향 브리프』.

NCS 기반 직무능력평가 · 채용모델확산  
고용영향평가 현장점검 보고서

- 발행연월일 | 2015년 12월 24일 인쇄  
2015년 12월 30일 발행
- 발 행 인 | 방 하 남
- 발 행 처 | **한국노동연구원**  
☎ 대표 (044) 287-6080 Fax (044) 287-6089  
310147 세종특별자치시 시청대로 370  
세종국책연구단지 경제정책동  
거목정보산업(주) (044) 863-6566
- 조 판 · 인 쇄 | 1988년 9월 13일
- 등 록 일 자 | 제13-155호
- 등 록 번 호

※ 본 보고서의 내용은 한국노동연구원의 사전 승인 없이 전재 및 역재할 수 없습니다.

ISBN 979-11-260-0064-7 (비매품)