

한마일독 기업의 채용시스템 비교와 시사점

2013. 5

목 차

- I. 서론
 - II. 우리나라 기업의 채용시스템
 - III. 미국·독일 및 일본 기업의 채용시스템
 - IV. 우리나라와 미국·독일·일본 기업의 채용시스템 비교
 - V. 국가별 기업 채용시스템 차이의 원인
 - VI. 채용시스템 개선 과제
 - VII. 결론
-

1. 서론

□ 청년 구직난이 심한 가운데 구직자의 취업 사(私)교육도 성행

○ 주요국과 비교해서 청년실업률이 낮게 나타나고 있지만 구직자들의 체감실업률은 공식실업률보다 높은 상황

- 청년실업률(15~29세) : 8.4%(‘13.4월 기준)

- 체감실업률 : 20% 이상으로 추정

* 실업자, 구직단념자, 취업준비자, 취업무관심자 등 포함

○ 매년 대졸자가 50여만 명 사회로 나오지만 이들이 선호하는 대기업·금융기관·공기업·공무원 등 괜찮은 일자리는 많아야 10만개 내외

* 괜찮은 일자리 : 500대 기업, 주요 외국계기업, 초·중등교사, 공무원·공공기관 등 총 7만 8,600명(13.2월, 현대경제연구원)

○ 취업난으로 취업 사교육 시장이 확대되는 등 구직자의 스펙쌓기 경쟁이 치열

- 구직자의 36.8%가 영어·자격증·면접·자기소개서 작성 등을 위해 취업 사교육을 받은 것으로 조사됨

* 인·적성검사 잘 보려 학원까지 ... 구직자의 37% 취업 사교육(12.10.26, 중앙일보)

- 구직자들은 취업 가능성을 높이기 위해 스펙 쌓기에 전념. 취업에 실패해도 그 이유를 알지 못하는 데서 오는 불안감도 일부 작용

- 기업들도 인터넷 원서접수의 일반화로 인한 지원자 증가, 공정한 채용을 위한 객관적 기준의 활용 차원에서 스펙을 검토할 수 밖에 없음

□ 인재경영의 강조 속에 기업들은 인재난으로 어려움

○ 시장에서의 경쟁이 치열해지면서 기업들도 우수 인재 확보를 위한 노력 강화

- 주요 기업을 비롯해 중소·벤처기업 등에서도 우수 인재 확보를 위해 채용전형 다양화하고 근무여건을 개선하고 있음

○ 그러나 기업의 신입사원에 대한 만족도는 낮은 수준 (10년, 대한상의)

- 신입직원 업무능력 만족도 : 67.3점(100점 만점)

- 재교육 비용 : 평균 39일, 217만원 소요

□ 채용시스템의 국제 비교를 통한 개선방안 탐구

- 채용과정에서 구직자와 기업 모두가 불만을 느끼고 있는 상황. 이러한 상황은 일정부분 채용시스템에서 기인한 것으로 볼 수 있음
- 우리나라와 채용시스템에 차이가 있는 미국, 독일 등 주요국과 비교를 통해 각 채용시스템의 장·단점을 파악
- 국가별로 채용시스템에 차이가 발생하는 원인을 분석하고 우리 기업의 채용시스템 개선방안을 모색해보고자 함

II. 우리나라 기업의 채용시스템

□ 일반적인 채용시스템

- 대기업을 중심으로 공채가 많이 이루어지고 있지만 기업의 인력상황에 따라 차이가 있음
 - 대기업을 기본적으로 공채를 통해 인력을 충원. 경력사원 및 전문직의 경우 수시 채용을 실시하기도 함
 - 인력난을 겪는 경우가 많은 중소기업은 공채 이외에도 추천 등을 통한 비공개·상시적 채용으로 상당수의 인력을 충원하기도 함
- 대기업을 위한 채용시스템
 - 일반적 채용절차 : 원서접수 → 서류전형 → 필기전형(인·적성검사) → 면접전형(1차, 2차 등) → 신체검사 → 최종합격
 - 일정한 자격요건을 갖춘 구직자들을 대상으로 공개채용을 실시
 - * 1957년 삼성물산공사에서 학연·지연·혈연을 배제한 공정한 인사제도' 도입을 목표로 대졸공채를 최초 실시
(이종구, 김홍유, 삼성 공채의 사적 전개과정과 한국 취업문화 기여도 분석에 관한 탐색적 연구, 2009)

<그림 1> 국내 A그룹의 신입직원 채용절차

신입채용 | 신입채용절차

비밀로 활용 될것과 도록 **3급**에 한함(10)

3급 신입사원 ▶ **공문 있어요**

3급 신입사원 : 3급 사원은 흔히 대졸 사원을 말하나, 종사는 학력에 구분이 없이 지원하실 수 있습니다.

모집시기

- 년 2회 (상/하반기) 공개 모집합니다.
- 회사별로 대규모 인력이 필요한 경우에는 별도의 공고를 통해 모집합니다.

지원방법

- 상단 메뉴 Careers **3급**의 「신입채용 - 신입채용지원」을 클릭한 후 신규작성하시기 바랍니다.
- 제시된 안내와 채용공고에 따라 지원서를 작성하여, 지원서 접수기간 내에 제출합니다.
- 이후 해당회사의 안내에 따라 전형절차에 응시합니다.

채용전형절차

지원서 작성 ▶ 01. 지원서검토 ▶ 02. 직무적성검사시험 ▶ 03. 면접전형 ▶ 04. 건강검진 ▶ 최종합격

응시자격

- 학력에 제한이 없습니다.
- 학에 대한 차별이 없습니다.
- 해외어학에 합격사서가 없고, 병역기피 사실이 있어야 합니다.

지원자격조건

- 서류상사를 통해 지원자 중에서 회사가 필요로 하는 분야의 대상이 되는자를 검토합니다.
- 회사별로 현재 소요한 특성으로 기본 직사를 합니다.
- 입사지원서 기재내용의 사실 여부를 확인합니다.

3급 직무적성검사

- 전형적이고 창의적인 인재를 선발할 수 있는 도구로서 거주능력 검사와 직무능력 검사로 나누어 평가합니다.
- 외국어, 직무관련 특수자격 등은 평가시 우대를 받습니다.

3급 직무적성검사 ▶ **방오기**

출처 : 해당 기업 채용 사이트

<그림 2> 국내 B 대기업의 신입직원 채용절차

지원 요건

*다음 요건을 모두 만족하시는 분이라면 누구나 지원 가능합니다.

14년제 정규 대학을 2013년 6월 졸업할 예정이거나 이미 졸업하신 분(석사 포함)

1 해외어학에 합격 사유가 없으신 분

1 2011년 4월 이후 취득한 아래 종류의 영어성적을 보장하고 계산된

- 영어성적은 TOEIC, TOEFL, G-TELP, TOEIC SPEAKING, TEPS, TEPS SPEAKING
- 해외대학을 졸업하신 지원자는 영도 영어 성적이 않아도 지원이 가능합니다.

1 남지문의 경우 병력을 미차했거나 또는 면제된 분에 한해 지원 가능합니다.

모집 부문

모집부문	모집분야	관련전공	근무지
전략지원	경영지원 해외영업 국내영업/서비스 상용 재경	전공무관	전국 사업장
개발	연구개발	이공계 우대 ※ 기획 : 전공무관	3급 연구소 (수도권, 전주)
	구매/부품개발		전국 사업장
플랜트	플랜트 운영 플랜트 기술 특성	이공계 우대 ※ 기획 : 전공무관	3급 플랜트 (울산, 이산, 전주)

지원서 접수

1 지원서 접수 기간 : 2013년 3월 4일 10:00 ~ 3월 11일 14:00

1 온라인 지원 : <http://recruit.3333.com>

전형절차

서류전형 ▶ 인적성검사(3333) ▶ 1차 면접전형 ▶ 2차 면접전형 ▶ 신체검사

기타 유의 사항

1 지원서의 내용이 사실과 다를 경우에는 합격이 취소될 수 있으니 지원서를 작성하실 때 양자사상을 재확인하셔서 오류가 있지 않도록 주의해주시기 바랍니다.

1 지원서에 작성한 내용에 대한 유효서류(실직유명서 등)는 면접시에 영도 제출해주시기 바랍니다.

1 국가보훈 취업지원대상자(보훈청에 서류신청 필요)는 관계법령에 의거하여 적극 우대합니다.

출처 : 해당 기업 채용 사이트

○ 중견·중소기업의 채용시스템

- 일반적 채용절차 : 원서접수 → 서류전형 → 면접전형 → 최종합격
- 대기업과 달리 채용과정에서 필기전형이 생략되는 경우가 많음. 대기업에 비해 입사경쟁률이 낮고 인재 채용을 위해 투입할 수 있는 자원이 부족하기 때문
- 중소기업은 인력난이 심각하고 인재를 뽑아서 내부에서 교육시키는 것이 힘들다 보니 기업에 따라 업무별로 인력을 충원하고 관련 경력을 요구하는 경우가 있음
- 그러나 기본적으로 학력 등 스펙을 중요하게 평가하고 인재의 범용성을 중시한다는 점에서 다른 기업들의 채용시스템과 큰 차이는 없음
- 대기업에 비해 친인척을 우선하거나 연고주의에 따른 채용이 많음

<그림 3> 국내 C 중소기업의 신입직원 채용절차

재무관리팀 인원 충원

● 모집부분 및 자격요건

채용부서	담당업무	자격요건	채용직급
재무관리팀	재무관리, 원가관리	[지원자격] - 학력 : 초대졸 이상 - 경력 : 신입 / 해당 경력 3년 미만 [우대사항] - 제조업 재무/원가관리 2년 이상인 자 - 상장사 재무팀 근무 경험자 - 보훈대상자	사원 ~ 대리

● 전형방법

- 1차 : 서류전형
- 2차 : 면접전형 (서류전형 합격자에 한하여 개별 통보)

● 지원방법

- 온라인 지원

출처 : 취업포털 해당 기업 페이지

□ 채용시스템의 특징

- 일정한 자격요건을 갖춘 구직자를 대상으로 공개채용을 실시하는 경우가 많음

- 일부 예외가 있지만 많은 기업들이 특정 학력(ex) 대졸, 초대졸 등)을 기본 자격으로 요구
- 이외에도 학점(ex) B0(3.0) 이상), 외국어 성적(ex) TOEIC 800점 이상) 등을 자격요건으로 제시하는 경우도 있음
- 과거 대기업에서 영어, 한문, 상식에 대한 필기시험을 실시하기도 했으나 최근에는 인·적성시험을 보는 것이 일반적. 공공기관 등에서는 아직도 지필고사를 보는 경우가 많음
- 비공식적으로 채용과정에서 구직자의 연령을 기준으로 삼기도 함

○ 국제적으로 보더라도 상당히 희귀한 형태의 채용방법

- 주요 선진국을 보더라도 우리나라 이외에 대규모 공채를 통해서 대졸 신입직원을 채용하는 나라는 일본 뿐
- 외국에서는 업무상 필요와 무관하게 지원자 모두에게 외국어 능력을 요구하고 지필고사를 실시하는 사례를 찾기 힘들

□ 대졸취업자 구직관련 특징

○ 대졸취업자는 일반적으로 인터넷(취업사이트/인터넷 카페 등)을 통해 일자리 정보를 획득하고 채용시험을 통해서 일자리를 구하고 있음

- 일자리 정보 획득경로
 - 절반가량인 45.6%의 취업자가 인터넷(취업사이트/카페 등)을 통해 정보를 획득한다고 응답
 - 친구와 선·후배 등의 지인과 부모와 친척 등의 연고를 통해 정보를 획득하는 경우도 30% 정도

<표 1> 우리나라 대졸 취업자의 일자리 정보 획득경로

일자리 정보 획득경로	빈도	비중
모름/무응답	585	.2
1. 학교 취업정보실	17,598	5.1
2. 교수(과사무실 포함)	37,079	10.7
3. 부모 또는 친척	17,256	5.0
4. 친구, 선·후배 등 지인	82,494	23.8
5. 신문, TV등 언론매체	3,878	1.1

6. 생활정보지	2,455	.7
7. 공공취업알선기관(고용센터, 지자체 취업센터 등)	4,260	1.2
8. 사설취업알선기관(직업소개소 등)	555	.2
9. 인터넷(취업사이트/카페 등)	158,421	45.6
10. 회사에 직접 연락(회사홈페이지 포함)	11,060	3.2
11. 직업 및 취업박람회	1,504	.4
12. 학원	1,845	.5
13. 현장실습/인턴십	3,388	1.0
14. 헤드헌터(서치 컨설턴트)	1,154	.3
15. 기타	3,698	1.1
합계	347,229	100.0

자료: GOMS(2011)

- 입직경로

- 절반이 넘는 50.9%의 취업자가 (공개 및 수시)채용시험을 통해 취업
- 채용시험 없이 소개나 추천을 통해 취업하는 비율도 33%로 상당함

<표 2> 우리나라 대졸 취업자의 입직경로

주된 입직 경로	빈도	비중
1. (공개 및 수시)채용시험에 합격하여	183,540	50.9
2. 회사 측의 특별채용(스카우트)에 의하여	21,681	6.0
3. (채용시험 없이) 학교(학원) 선생님의 소개나 추천으로	40,651	11.3
4. (채용시험 없이) 가족, 친지 및 지인의 소개/추천으로	60,373	16.8
5. (채용시험 없이) 그 직장에 근무하고 있는 사람의 소개/추천으로	17,813	4.9
6. 개인사업 시작(가족사업 참여)	4,349	1.2
7. 취업박람회를 통하여	1,352	.4
8. 현 직장에서의 업무경험(아르바이트, 인턴, 산학협력, 레지던트 등)	8,801	2.4
9. 공무원 시험 혹은 교원시험 등에 합격하여	13,160	3.7
10. 군복무대체(산업기능요원복무, 방위산업체 등)	1,817	.5
11. 기타	6,851	1.9
합계	360,389	100.0

자료: GOMS(2011)

III. 미국·독일 및 일본 기업의 채용시스템

□ 미국·독일 기업의 채용시스템

○ 인력이 필요하면 수시로 채용

- 채용절차 : 직무검색(search job) → 지원서 제출(apply) → 타당성 검증(assessment) → 면접(interview) → 근로조건 제시(job offer) → 구직자 승인(welcome)
- 국내 채용절차에서의 '서류전형'과 유사한 '타당성 검증'이 이루어지지만 스펙을 확인하는 우리나라에서와는 달리 직무관련 경력 및 구체적인 직무수행 능력 등을 확인한다는 점에서 차이가 있음
- 인사부서와 함께 인력채용을 원하는 부서가 함께 채용전형을 진행하는 '현업부서 주도 채용'이 이루어짐
- * 글로벌 기업의 스마트 채용, 김봉재, 삼성경제연구원, 2012
- 채용공고에 수행해야 할 직무내용과 업무수행을 위해 필요한 능력 및 자격, 근무지역 등을 구체적으로 제시

<그림 4> 인텔의 채용절차



출처 : 인텔 잡스(<http://www.intel.com/jobs/>)

○ 취업을 위해 가장 중요한 것은 직무수행능력

- 구직자가 취업하기 위해서는 해당 직무를 수행하기 위한 업무능력을 사전적으로 갖추는 것이 중요
- 기업이 채용공고에서 요구하고 있는 직무수행 조건에 미달하면 아예 검토 대상에서 제외됨
- 구직자들은 일하고자 하는 직무분야에서 요구하는 경력 및 업무능력을 얻기 위해 무급인턴십 등에 참여

<표 3> 미국 C 글로벌기업 구인 사례

직무 ID (Job ID)	015611_04252013_YP
직무명 (Job Title)	관리 조정자 (Administrative Coordinator-A&O)
맡게 되는 일 (Responsibilities)	<ul style="list-style-type: none"> - 미국 세관 및 국경보호기관(CBP)에 통과서류 및 통관적요서를 종합·제출하고 적시에 관세를 납부 (Ensure timely payment of U.S. Customs and Border Protection (CBP) duties by collecting and submitting entry and entry summary documentation.) - 업무관련 우선순위를 결정하고 지시사항을 검토하거나 고객센터 서비스(CS)부서 동료와 의사소통을 통해 처리할 필요 (Determines priority and special processing requirements for transactions by reviewing instructions and/or communicating with Customer Service Associates.) - 물품 통관과 인도 처리를 위한 복사, 문서 작성 및 국경보호기관(CBP)과 다른 정부 기관과 운송사에게 문서 전달. 송장 작성 및 배포. (Completes entry/release transaction processing by photocopying, assembling and routing documents to CBP, other government agencies, and carriers, and by assembling and distributing invoices.) - 즉각적인 화물 이동을 위한 운송사와의 의사소통 및 하도지시서 수령 (Ensure prompt movement of cargo by obtaining freight release and communicating with carriers.) - 통관적요서 작성과 관세 납부를 통한 국경보호기관(CBP) 규정 준수

	<p>(Ensures compliance with CBP regulations by assembling entry summary documents and arranging for timely duty payment.)</p> <p>- 거래 기록을 컴퓨터 시스템과 파일, 노트에 기록하고 문서를 철해야 함 (Maintains physical and electronic transaction records by updating computer system with file status and notes, and by filing documents.)</p>
<p>자격요건 (Qualifications)</p>	<p>- 고등학교 졸업장 또는 동등한 자격 (High School diploma/equivalent.)</p> <p>- 하도지사서 수령과 화물 발송을 위한 국경보호기관(CBP) 통관 절차와 지역 관습에 대한 지식 필요 (Should be very knowledgeable about CBP entry assembly procedures and local practices, for obtaining carrier release and dispatching freight.)</p> <p>- 팀과 부서의 다른 동료들과 소통하기 위한 좋은 의사소통 기술 필요 (Good communication skills needed to interface with other members of the team and department.)</p> <p>- 다른 동료들에게 지도를 할 수 있어야 하고 문제를 해결하거나 문제해결을 도울 수 있어야 함. (Must be able to provide guidance to other associates, and to resolve or assist in resolving problems.)</p>
<p>직무 범주 (Job Category)</p>	<p>관리직 (Administration)</p>
<p>근무지 (Location)</p>	<p>워싱턴 주(州) 시애틀 (WA-SEATTLE)</p>
<p>고용형태 (Full/Part Time)</p>	<p>상근직(Full Time)</p>
<p>경력 (Years Experience)</p>	<p>0-3년 (0-3 years)</p>
<p>출장(Travel)</p>	<p>출장 없음 (No Travel)</p>
<p>언어 (Preferred Language)</p>	<p>영어 (English)</p>
<p>면허(Licenses)</p>	<p>없음(NONE)</p>

출처 : 해당기업 채용 사이트

<표 4> 독일 D 글로벌기업 구인 사례

자재구매 담당자(Material Planner)(138138)

직무 ID(Job ID): 138138

근무지(Location): 멜버른, 베이스워터(Bayswater, Melbourne)

부서(Department): 물류(Logistics)

고용형태(Mode of employment): 상근직(Full time only)

회사소개 및 채용 안내

D기업은 의료기구 산업의 세계적인 기업으로 의학용 화상(畫像) 검사기구, 실험실 진단프로그램, 의약품 정보 기술의 선도기업입니다. ... D기업은 전세계적으로 약 48,000여명의 직원을 채용해서 전세계적으로 영업중입니다.

이번에 빅토리아주 베이스워터에서 우리 기업 물류팀의 자재구매 담당자로 일할 수 있는 기회가 제공되고 있습니다. 지원자는 ANZ(오스트레일리아와 뉴질랜드)의 재고 목표를 초과하지 않으면서 지속적으로 공급할 수 있도록 적절한 재고수준을 유지·관리해야 합니다.

(D company is one of the world's largest suppliers to the healthcare industry and a trend setter in medical imaging, laboratory diagnostics, and medical information technology. ... D company employs some 48,000 employees worldwide and operates around the world.)

We currently have a fantastic opportunity for a Materials Planner to join our Logistics team, based in Bayswater, Victoria. The candidate will be responsible for effectively maintaining and managing appropriate inventory levels in ANZ to ensure supply continuity without exceeding inventory targets)

핵심적인 직무내용(Key Responsibilities include)

- 자재소요량계획(MRP)에 따른 산출량을 1주 간격으로 검토하고 공급자에게 구매 오더를 적정 시점에 실시
(Reviewing MRP output on weekly basis and placing purchase orders on suppliers in a timely manner.)
 - 호주검역청(AQIS)이 요구하는 관련 서류를 작성, 공급해 수송품이 즉각 세관을 통과할 수 있도록 함
(Create and supply relevant documentation required by AQIS to ensure shipments are cleared promptly through customs with no delay.)
 - 송장과 구매오더의 차이를 즉각적으로 해결
(Resolve invoice & purchase order variances promptly)
 - 마케팅 부서와 월간 예측에 대한 검토 실시. 고객의 수요를 만족시킬 수 있는 재고량과 자본비용을 감소시킬 수 있는 재고 목표사이의 균형 유지.
(Monthly review of forecasts in conjunction with Marketing to ensure that a balance is maintained between inventory availability to fulfil customer demand and inventory targets to reduce cost of capital.)
-

직무를 성공적으로 수행하기 위한 필수적인 기준
(To be successful in this role, essential criteria include:)

- 고급 엑셀 활용능력(매크로, 피벗 테이블, V Lookups 기능 등 포함)
(Proven experience in the use of Excel at an advanced level, including macros, pivot tables and V Lookups)
- 자재소요량계획 관련 지식(MRP concepts)
- 문제 분석·해결 능력(Analytical and problem solving skills)
- SAP와 같은 전사적자원관리(ERP) 프로그램에 대한 지식이 도움 됨
(SAP and forecasting concepts would be highly advantageous)

이에 대한 보상으로 보람 있는 팀 환경과 학습 및 발전 기회, 그리고 충분한 급여를 제공

(In return, we offer a rewarding team environment, a commitment to your ongoing learning and development, and an attractive salary package.)

지원방법(How do I apply?)

온라인으로 지원. 질문사항이 있으면 이메일로 보내주면 답해줌.

(Please apply online. If you have any questions, we would be happy to assist you: Please email.)

출처: 해당기업 채용 사이트

□ 일본 기업의 채용시스템

- 일본 기업의 채용시스템은 우리나라와 유사함
 - 대기업 : 수시채용 등을 통해 채용방법을 다양화하고 있지만 기본적으로는 대학 졸업자에 대해 공채를 실시하는 것이 관행
 - 중소기업 : 우리나라와 채용방식이 유사함
- 채용공고에서 기업 규모나 고용주 등에 대한 자료를 제공하지 않고 업무에 대한 소개가 보다 상세한 점에서 차이가 있음
 - 그 이유로는 우리나라에 비해 기업 규모에 따른 임금 격차가 크지 않은 점과 상대적으로 직무가 강조되는 점을 들 수 있음
 - 이 외에도 독직사건 등 일을 매개로 하는 범죄가 적은 것이 특징

<표 5> 일본의 중소기업의 엔지니어 구인 공고

번호	1	취업형태	정사원	공개일	2013/4/12	구인번호	64260-3412M0-02189
구인자명	컨티넨탈 오토모티브 주식회사						
직종	가나가와현(神奈川県) / 소프트웨어 엔지니어 [패시브 세이프티 & ADAS]						
취업장소	가나가와현(神奈川県)						
임금	년수(年収) : 400만엔(万円)						
업무내용	- 고객들 프로젝트 구성원으로 차재 전장품 용 임베디드 장치의 소프트웨어 개발(요구 분석, 설계, 구현, 단위 테스트)을 담당 - 24GHz/76GHz 레이더, 카메라 이미징, 레이저 레이더 (Lidar) 등 안전 운전 지원 시스템 개발(수동적 안전 및 ADAS)						
정보 제공처	핸드폰에 스팸메일 설정시에는 답장 메일이 가지 않으므로 주의. (이 채용 배열 번호 : 14284090 ..)						
자세한 정보	자세한 정보에 액세스를 위하여 이쪽의 홈 페이지를 참조하십시오.						
	mail : mobile@cafejob.jp?subject=4284090						
	구인 구직 사이트 카페 작업 URL의 문의. 응모는 "이쪽의 홈페이지"를 클릭하여 표시된 응모 버튼을 눌러주세요						
출처 : 취업포털 해당 기업 페이지							

<표 6> 일본 중소기업의 제조관련직 구인공고

번호	9	취업형태	일반(풀타임)	공개일	2013/4/12	구인번호	55178-3412M0-02935
구인자명	주식회사 테크노스이코						
직종	CAD 오퍼레이터 ※ 다양한 경험에 맞는 일을 맡깁니다!						
취업 장소	교토부						
임금	360 만엔 ~ 1,000 만엔						
업무 내용	칸사이권의 대기업 가전 메이커, 자동차 관련 업체, 기계 제조업체, 설계 사무소 등의 대기업 우량 기업에서 최첨단 개발에 종사하는 CAD 오퍼레이터 모집. 경력이 없어도 가능 【구체적으로 업무】 2D, 3D-CAD에 의한 설계, 설계 지원 등						
정보 제공처	전직 사이트 [PROSEEK] 휴대폰은 회사와 직종 이름을 메일로 보내주세요. 연락처를 알려 드리겠습니다. (이 채용 배열 번호 : 9912325726 ..)						
자세한 정보	이쪽의 홈페이지 를 참조하십시오.						
	mail : u-help-shigotojn@proseek.co.jp?subject=9912331653						
	구인 구직 사이트에 정보 문의 단말기를 이용하시는 분은 PC에서 응모 해주십시오. 혹은 전화하십시오.						
출처 : 취업포털 해당 기업 페이지							

IV. 우리나라와 미국·독일·일본 기업의 채용시스템 비교

□ 채용 관련 차이점

- 국가별로 채용시 중요하게 여기는 사항과 채용이 이루어지는 시기 등에 차이가 있음
 - 우리나라·일본 : 학력(학벌)과 연령, 그리고 구직자의 잠재적인 능력을 중시. 학생들의 졸업시기에 맞춰 채용 실시
 - 미국·독일 : 전공(학과)과 경력, 그리고 직무수행 능력 및 직무 적합도를 중시. 빈 일자리가 생겨 일자리 수요가 있을 때 채용 실시

<표 7> 채용방식별 특성

구분	공채 방식	직무중심 채용
장점	<ul style="list-style-type: none"> •짧은 시간 동안에 대규모 인원의 채용 •조직(기업) 충성도가 높음 •유연한 인력운용 가능(직무 이동 가능) 	<ul style="list-style-type: none"> •필요로 하는 우수 인재 채용에 유리 •직무 적응력 및 전문성 높음 •채용 비용이 낮음
단점	<ul style="list-style-type: none"> •직무 적응력 및 전문성 낮음 •입사경쟁률이 높아 과도한 채용비용 발생 •우수한 인재의 상시 확보에 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> •조직(기업) 충성도가 낮음 •대규모 인원 채용이 어려움 •유연한 인력운용이 어려움

- 기업들이 해외에 진출하면 진출한 국가의 채용시스템에 따라 채용
 - 진출한 국가의 채용 및 인력관리 방법을 준용하지 않을 경우 해당국가의 근로관련법 준수 등에 있어서 문제가 발생할 수 있음
 - 국내 대기업들도 미국 등 선진국에 진출해서는 국내에서처럼 대규모 신입직원 공채를 실시하지 않고 현지 기업들과 유사하게 직무중심 채용을 실시하기도 함

<표 8> 국내 E 대기업의 미국 구인 사례

직무 : 공급자 지원과 전략적 기획 - 이중언어 사용 필요 (Supplier Support and Strategic Planning -Bilingual)	
직무 개요 (Position Summary)	제3자 개입의 위협을 없애는 방법을 개발, 적용. 공급자의 방침, 절차를 감사하고 공급자가 제3자의 개입으로부터 자유로운 환경 조성을 지원

	(Develop and implement methodologies within E company to eliminate the threat of third party intervention. Audit supplier policies, procedures, and assist suppliers to create an environment free from third party intervention.)
필수 업무 (Essential Functions)	<ul style="list-style-type: none"> - 공급사들의 정책과 사업을 평가 (Evaluate supplier policies and operations) - 공급사가 요청시 근로자 관련 사안에 대한 지원/조언. 교육, 조사에 대응, 사안에 대한 대응 및 해결 등. (Aid/advise suppliers regarding employee relations issues when suppliers request assistance; facilitate training; respond to investigations; and assist in answering and settling issues) - E기업과 공급사의 교육을 편성 (Coordinate training for E company and suppliers) - E기업과 공급사 경영진과 협력해서 다양한 인적자원 방침, 절차, 법, 기준, 정부 규제 등에 대해 소통 (Partner with E company management and supplier management to communicate various human resources policies, procedures, laws, standards, and government regulations) - 사업관리 시스템(BMS)과 환경관리시스템(EMS)에서 요구하는 사항의 관리·조정·준수 (Administer, coordinate, and comply with all Business Management Systems(BMS) and Environmental Management System(EMS) requirements)
직무 요구 (Position Requirements)	<p>교육(Education)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 학사학위 또는 동등한 자격(Bachelor's degree or equivalent desired) <p>관련 경험(Related Experience)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 0-10년의 업무관련 경력 (0-10 years job related experience preferred) - 인사관리 관련 다양한 배경지식 필요 (HR generalist background required) <p>기술/지식(Skills / Knowledge)</p> <ul style="list-style-type: none"> - MS 워드, 엑셀, 파워포인트 (MS Word, Excel, PowerPoint) - 이중언어 사용능력 - 한국어, 영어로 말하고 쓰고 읽는 능력 (Bilingual Skills preferred the ability to speak, read and write Korean and English fluently)
추가 정보 (Additional Information)	<ul style="list-style-type: none"> - 때때로 국내 및 해외 출장 다녀와야 함 (Position may require occasional travel (domestic or foreign).) - 유연한 근무시간. 주말, 휴일 등에 근무할 수 있음 (Flexibility in working hours to include weekends, holidays.)

	- 종합적인 직무 수행을 위해 전화대기 상태 또는 초과근무 필요 (Position may require on-call duty or overtime due to overall responsibility.)
지원(Contact)	E-mail과 사이트에서 지원
직무형태 (Type of work)	상근직(Full-time)
경력(Career)	신입(Newcomer)
마감 (Closing Date)	채용시 까지(Until Filled)

출처 : 취업포털 해당 기업 페이지

- 도요타도 자국에서는 우리나라 대기업과 마찬가지로 대규모 신입공채를 실시하는 것으로 알려져 있지만 해외에서 근로자를 고용할 때에는 현지의 채용시스템에 따라 직무중심 채용을 실시

<그림 5> 도요타 북미 구인 사이트



출처 : <https://tmm.taleo.net>

V. 국가별 기업 채용시스템 차이의 원인

- 우리나라는 서구 국가들과 노동시장의 성격에 차이가 있음

-
- 우리나라와 일본은 노동시장이 조직(기업) 중심으로 운영되고 있음
 - 개인이 하는 업무보다는 어떤 조직(기업)에 소속되어 있느냐가 개인이 받게 되는 보상에 더 큰 영향을 미침
 - 구직자들은 직무 관련 경력을 쌓기 보다는 근무여건이 좋은 대기업에 취업하는 것을 선호

- 미국·독일 등 서구 국가에서는 노동시장이 직무 중심으로 운영되고 있음
 - 개인이 받게 되는 보상은 개인이 소속된 기업이 아닌 개인의 직무에 따라 결정됨
 - 구직자들이 직무와 관련해 경력을 쌓는 것을 중시. 이러한 경력과 전문성을 바탕으로 다른 회사로 이직하는 것이 상대적으로 용이

□ 채용 등 기업의 인사관리(HRM : Human Resource Management)에도 차이가 있음

- 우리나라 기업에서는 직무보다 사람에 초점을 맞춘 사람중심 인사관리를 실시
 - 직무를 기준으로 사람을 채용하기 보다는 이미 확보된 사람을 전제로 그 역량에 맞춰 업무를 배분
 - 맡겨질 업무가 수시로 변화할 수 있기 때문에 업무관련 요구역량, 기대역량에 대해서 사전에 규정하는 것이 큰 의미가 없음
 - 직무능력보다는 잠재적인 능력이 강조되고 이를 파악하기 위해 학력 등 다양한 평가기준을 활용
- 미국·독일 등 서구국가들에서는 주로 직무중심의 인사관리가 이루어짐
 - 필요한 직무를 사전에 규정해 놓고 각 직무가 요구하는 역량을 갖춘 사람을 선발하여 배치
 - 직무별로 직무가치, 요구역량, 구체적인 기대성과를 사전에 규정
 - 직무수행 능력과 업무적합도가 강조되기 때문에 직무관련 전문지식과 경력 등이 중요한 평가기준

<표 9> 인적자원관리(HRM) 특성 비교

구분	사람중심 HRM	직무중심 HRM
패러다임	-사람에 일을 맞춘다	-일에 사람을 맞춘다
인재상	-성실, 근면, 조직 충성도	-창의성, 변화적응, 도전정신
채용기준	-인성, 태도	-직무수행능력, 전문지식
형성요인	-내부노동시장, 특유지식	-외부노동시장, 일반기술
적용사례	-일본, 한국 등 동양권	-유럽, 미국 등 서구권
시스템	-연공형인사제도, 직능자격제도 등	-직종형인사제도, 직무형인사제도 등
인력확보	-학력별채용, 고용형태별채용, 지식전문가 선발	-직무단위채용, Exempt/Non exempt 직무전문가 선발
인력육성	-다기능 일반관리자(직장인)육성, 제너럴리스트, 계층교육 중시	-특정 직무 전문가(직업인) 육성, 스페셜리스트, 자기개발, 학습중시
인력평가	-근무경력, 근속, 능력, 태도중시	-업무의 성과책임 달성실적 및 역량중시
인력보상	-직급승진중심보상, 어려운 직무를 잘해도 낮은 직급보상	-직무가치역할 및 직무수행 성과 보상 능력이 뛰어나도 저(低)가치 직무면 저임금
인력퇴출	-고성장기 : 정년보장 -저성장기 : 고직급 선(先) 고용조정	-상시 강제퇴출제도, 고용조정
장점	-유연한 인력운영 기능 -제도 실행의 편리성 ·정확한 성과측정이 어려운 일에 적용 편함 ·인력관리의 용이성 -직원의 생활보상을 통한 기업에 대한 귀속 의식 증대	-성과 중심의 조직문화 조성 ·공정한 평가를 통한 합리적 임금 차별화 -인건비의 효율성 증대 및 통제 가능 ·동일노동에 대한 동일임금 실현 가능 -직무 중심의 경력관리 및 교육훈련을 통해 직원의 고용가능성(Employability)을 증대
단점	-무사안일의 조직문화 조성 가능 ·능력 있는 직원들의 동기부여 곤란 ·전문 기술인력의 확보에 어려움 -인건비 부담 증가 및 통제가 어려움 ·동일노동에 대한 동일임금 실시 곤란 -비효율적인 조직 및 인력운영	-지나치게 경직된 직무관리로 인한 인력운영의 유연성 저하가능 ·변화하는 직무를 끊임없이 관리해야 함 -직무에 따라 임금인상 제한되어 동기 저하 -직무가치 선정 과정에서 의 갈등 -평가 공정성 문제로 인한 노사갈등 증대

* 자료: 유규창(2013)을 참고해서 작성

□ 우리나라의 직무중심 인사시스템 발전 지연 원인

- 우리나라는 단일 민족이라는 사회 배경 속에서 기존의 사람중심 인사시스템이 장기간 유지되어 온 결과 직무중심 인사시스템 구축·운영에 어려움이 있음
- 다양성이 높은 미국 사회에서는 구성원들이 하나의 조직 속에서 공통의 목적을 효율적으로 달성하기 위한 객관적이고 일관된 기준이 요구되면서 직무중심 인사시스템이 발전

* 자료 : 직무중심 인사시스템 구축과 운영, 허진, 임금연구, 2007년 겨울호

○ 우리나라에서도 1970년대 초 미국 출자기업들을 중심으로 직무급 도입 노력이 있었으나 성공하지 못함. 실패 원인으로는 제도 도입여건 미비와 문화적 요인 등을 들 수 있음

- 직무등급 설정의 어려움, 직무세분화에 따른 인력 운용 경직성 등 직무급제 도입을 위해 기본적으로 필요한 제도가 미비했고 제도 운영상의 애로도 존재

- 유교적 전통에 따른 장유유서와 구성원들 사이의 강한 평등주의 의식 등 문화적 요인, 노조와의 갈등도 실패의 원인

* 자료 : 대한상의, 한국에서의 직무급제 도입 현황과 개선과제, 2007

VI. 채용시스템 개선과제

□ 현행 채용시스템의 문제점

○ 현행 대규모 공채 시스템은 과거에는 우수 인재 확보에 기여했지만 오늘날에는 기업의 요구를 만족시키기에는 한계

- 경제성장 초기의 고도성장기에는 품질보다는 낮은 가격이 중요해 저임금 인력의 투입을 늘리는 것만으로도 경제성장이 가능 → 성실성 중심의 인재를 다수 확보하는 것이 중요

- 오늘날에는 품질경쟁이 보다 중요 → 성실성이 아닌 직무별 전문성을 갖춘 인재의 필요성 증대

- 주요 대기업을 중심으로 열린채용 등 새로운 채용방식을 도입하고 있지만 아직 직무중심 채용까지는 이르지 못하고 있음

- 기업들이 새로운 채용방식을 시도해보고 있는 것은 현재의 대규모 공채방식에 만족하지 못하는 것을 방증

○ 대규모 공채 시스템에서는 대규모 인원에 대한 채용이 진행되다보니 개별 구직자들의 역량을 정확하게 파악하기 곤란

- 직무관련 전문역량이 아닌 학력(학벌)과 영어성적 등 일반적인 역량과 잠재력을 기준으로 공채 실시 → 기본 요건을 만족하는 지원자 숫자가 상대적으로 많기 때문에 수십 대 일의 높은 취업경쟁률이 나타남

- 채용 규모가 큰 관계로 지원자에 대한 심층적인 관찰과 평가가 이루어지기 힘들
- 채용절차의 직무 연관성이 높지 않다보니 소수의 뛰어난 인재를 채용하는데 있어 부족함이 있음
 - 높은 취업 경쟁률을 거쳐서 채용한 인재가 잠재적인 역량과 종합적인 역량에 있어서 상대적으로 우수한 면이 있지만 채용 단계에서 측정하는 항목들의 직무 연관성이 높지 않기 때문에 직무능력이 우수할 것을 기대하기 힘들
 - 심각한 구직난 속에서도 많은 신입직원들이 조기 이직을 하는 것은 현재 채용시스템이 신입직원의 직무적합성을 충분히 측정하지 못하고 있는 것을 보여주는 것임
 - 신입사원 다수가 '구체적인 이직절차를 진행 중'(23.8%), '이직 준비 중'(18.2%)(대한상의, 신세대 신입사원 직장생활 적응현황 조사, 2011)
 - 2005년 졸업자 중 이직자의 첫 직장에서의 근속기간은 12.5개월이며 2007년 졸업자의 첫 직장에서의 근속기간이 11.4개월로 조기퇴직 지속(한국고용정보원, 대졸자 직업이동경로조사 1차년도 기초분석보고서, 2009)
- 신입직원의 조기 이직은 채용이 실패한 것이며 경제적으로도 큰 손실. 또한 이직을 고려하는 사람일수록 우수한 인재일 확률이 높음
 - * 직원 이직으로 인한 회사의 경제적 손실 : 이직자 연봉의 50 ~ 250% 수준 (삼성경제연구소, 신입사원 조기 정착을 위한 스마트 스타트(S.T.A.R.T), 2011에서 재인용)
- 글로벌 기업들의 채용방법을 보면 임직원 추천제를 통한 채용에 대한 만족도가 높게 나타남

<표 10> 글로벌 기업의 임직원 추천제 활용 현황

순위	신입사원 확보 비중		확보 인력에 대한 만족도	
1순위	인터넷 채용	21%	임직원 추천제	88%
2순위	임직원 추천제	19%	인터넷 채용	54%
3순위	채용 공고	15%	채용 전문 업체	51%
4순위	채용 전문 업체	10%	캠퍼스 리크루팅	43%
5순위	캠퍼스 리크루팅	8%	채용 공고	40%

* 자료 : 최병권, 「인재 전쟁의 승리 비책」, LG경제연구원 CEO REPORT, 2006에서 재인용

- 우리나라에서 공채 및 필기시험 등의 채용방법이 선호되는 것은 인간 관계가 중시되는 사회 특성으로 인해 인사채용과정에서 친인척, 권력 등의 요구에 영향을 받을 가능성이 높기 때문이기도 함
- 공채 및 필기시험 등의 채용방법이 공정성 측면에서는 장점이 있을 수 있지만 직무 적합성 측면에 있어서는 부족함
- * 서양 국가들에서는 동양적인 관계 중시가 낮아서 채용 관련 청탁 등에 의해 영향을 받을 가능성이 상대적으로 낮음
- 직무중심 채용을 위해서는 지원자의 직무능력 평가를 위해 실무부서가 인사부서와 함께 직접 동료를 채용하기 때문에 이러한 채용상의 부정이 발생할 가능성이 낮음

□ 직무중심 채용의 필요성

- 직무 중심채용에서는 평가기준이 직무관련 전문 능력이기 때문에 채용과 관련해서 기업과 구직자의 불확실성을 줄일 수 있음
 - 기업은 구직자의 직무관련 역량을 정확하게 파악한 상태에서 채용할 수 있음
 - 구직자 입장에서도 취업하기 위해 구체적으로 필요한 요건이 명시되어 있기 때문에 맞춤형 취업 준비를 실시할 수 있고 취업준비를 통해 직무능력을 축적해 나갈 수 있음
 - 구체적인 직무를 수행할 수 있는 사람이 일반적인 공채에서처럼 많지 않기 때문에 채용 과정에서의 경쟁률이 더 낮음
- 직무 전문성을 갖춘 인재 공급의 증가로 외부 노동시장 발전 가능
 - 외부 노동시장의 발전으로 기업이 필요로 하는 직무 관련 전문성을 갖춘 인재의 수급이 용이해짐
 - 직무중심 인사관리로 인해 근로자의 전문성이 제고되면서 인력의 이동도 상대적으로 자유로워짐
- 직무급 도입으로 생산성과 부합하는 합리적 임금 설정 가능
 - 직무에 따라서 급여가 결정되기 때문에 급여의 연공성이 거의 없음
 - 최근 정년연장이 의무화되면서 임금 연공성의 조정 문제를 두고 노사간의 갈등이 예상되는 상황에서 직무급 도입이 문제를 완화해줄 수 있음

<표 11> 임금체계 유형별 장단점

구분	연공급	직능급	직무급
내용	•근속년수 기준	•개인의 직무수행능력 기준	•개별직무의 가치와 난이도 기준
장점	•인정적인 인력 운영	•능력중심의 탄력적 인력운영 가능 •숙련향상의 동기 부여	•일의 가치와 보상이 일치 •직무구분이 명확
단점	•임금체계의 경직화 •장기근속자 인건비 부담 증가 •역량 및 성과 우수자에 대한 동기 부여 곤란	•평가의 주관성 •연공급제로 변질 가능성 •고직급 인력의 양산 우려	•직무평가 비용 과다 •인력의 유연한 재배치 곤란
채택 국가	•한국, 일본(1960년대 후반 이전)	•일본(1960년대 후반 이후)	•미국, 서유럽 국가

* 자료 : 삼성경제연구소, 일자리 창출을 위한 긴급제언 -노동시장의 유연화를 중심으로-, 2008

□ 직무중심 채용을 위한 선결조건

○ 직무분석 및 직무평가 실시

- 직무중심 제도 실시를 위해서는 그 기준이 되는 직무가 명확하게 규정되고 직무에 대한 평가가 이루어져야 함

○ 직무급제 도입

- 채용이 직무에 따라 이루어지게 되더라도 실제 인사관리에 있어서 보상 등이 직무와 무관하게 이루어질 경우 근로자들이 직무관련 전문성 제고를 위해 노력할 유인이 사라져서 직무중심 채용의 효과가 크게 반감될 것
- 직무중심 채용의 정착을 위해서는 근로자에 대한 보상이 직무를 기준으로 이루어지는 직무급 도입이 필요함

○ 직무중심 제도 시행에 따른 문제점을 보완하는 제도 도입

- 직무기준으로 승진, 임금 인상 등이 이루어지게 되면서 현재에 비해 근로자의 승진, 임금 인상이 쉽지 않아지기 때문에 근로자 불만이 제기될 수 있음
- 경력개발, 직무전환 및 내부 직무공모제 등을 통한 근로자의 직무중심

제도 적용 및 인식 개선이 이루어져야 함

○ 순환보직 축소

- 순환보직은 기업의 유연한 인력활용에는 도움이 되지만 근로자의 직무 전문성에는 부정적 영향을 미칠 수 있음
- 주기적인 순환직무보다 인사이동의 최소화가 필요함

○ 노조와의 협의

- 직무중심 채용이 기존의 연공급 임금제도와 충돌하는 측면이 있기에 이미 받고 있는 임금 수준을 유지하고자 하는 근로자와 노동조합의 반발이 나타날 수 있음
- 노사관계 불안정을 예방하고 제도의 안정적인 정착을 위해 사전에 노조와 협의할 필요가 있음

VII. 결론

□ 직무중심 채용의 도입 필요성 증가

- 우리나라는 대규모 공채를 통해 범용인재를 선발하는 것이 일반적. 이와 달리 미국과 독일에서는 직무중심 채용을 통해 맞춤형 인재를 채용
- 최근 구직난이 심화되면서 구직자들은 취업을 위한 스펙쌓기에 나서고 있음. 그러나 이러한 스펙이 정작 기업에서 필요로 하는 직무능력과 관련성이 적어 기업과 구직자 모두의 불만이 나타나고 있음
- 스펙경쟁과 신입직원에 대한 불만족은 현행의 대규모 공채 방식에서 기인한 측면이 있음

□ 직무중심 채용의 장점

- 직무수행 능력을 기준으로 채용이 이루어지기 때문에 기업은 직무능력을 갖춘 인재 채용이 용이해지고 구직자는 취업을 위해 실제 필요한 능력 개발이 가능해 불필요한 스펙쌓기가 예방될 수 있음

-
- 직무 전문성을 갖춘 인력의 공급이 늘어 외부 노동시장의 발달하면 기업은 인력 수급이 쉬워지고 근로자도 직무관련 전문성을 바탕으로 이직이 자유로워짐
 - 직무에 따라 임금이 결정돼 연공성이 거의 없으므로 생산성과 부합하는 합리적 임금 설정이 가능함

□ 직무중심 채용을 위한 개선 과제

- 우선 기준이 될 직무에 대한 규정이 명확하게 이루어져야 하고 이에 대한 평가와 보상체계 도입도 함께 이루어져야 함
- 직무중심 채용에 대한 근로자 적응도를 높이기 위해 직무중심 인사관리 하에서의 근로자의 경력개발 및 직무전환 제도 도입이 필요함
- 근로자의 직무관련 전문성 제고를 위해 순환보직을 축소해야 함
- 노사갈등을 예방하고 제도의 안정적인 정착을 위해 사전에 노조와의 협의를 실시할 필요가 있음

참고문헌

- 강우란 외, 「일자리 창출을 위한 긴급제언 -노동시장의 유연화를 중심으로-」, SERI CEO 인포메이션, 2008
- 김두순 외, 「대졸자 직업이동경로조사, 1차년도 기초분석보고서」, 한국고용정보원, 2009
- 대한상의, 「한국에서의 직무급제 도입 현황과 개선과제」, 2007
- 대한상의, 「대졸 신입사원 업무역량에 대한 기업의견 조사」, 2010
- 대한상의, 「신세대 신입사원 직장생활 적응현황 조사」, 2011
- 박천수 외, 「민간직업능력개발시장 실태분석 및 경쟁력 제고방안(Ⅱ)」, 한국직업능력개발원, 2010
- 박천수 외, 「직업능력개발의 비전과 과제」, 한국직업능력개발원, 2012
- 서형택, 「신입사원 조기 정착을 위한 스마트 스타트(S.T.A.R.T)」, SERI 경영노트, 2011
- 유규창, 「직무중심의 인사체계 개편이 필요하다」, 2013년판 인사임금사례총람, 2013
- 이종구, 김홍유, 「삼성 공채의 사적 전개과정과 한국 취업문화 기여도 분석에 관한 탐색적 연구」, 2009
- 중앙일보, 「인□취성검사 잘 보려 학원까지 … 구직자의 37% 취업 사교육」, 2012.10.26
- 최병권, 「인재 전쟁의 승리 비책」, LG경제연구원 CEO REPORT, 2006
- 한상근 외, 「한국의 직업지표, 한국직업능력개발원」, 2010
- 허진, 「직무중심 인사시스템 구축과 운영」, 임금연구, 2007년 겨울호