



공공기관 채용정책에 대한 연구: 블라인드 채용제도의 도입효과 분석을 중심으로

2020. 12

민경률 · 손호성



공공기관 채용정책에 대한 연구: 블라인드 채용제도의 도입효과 분석을 중심으로

2020. 12

민경률 · 손호성

서 언

현 정부는 “기회는 평등하고 과정은 공정하며 결과는 정의로운 것”을 국정철학으로 제시하며 출범하였으며, 이러한 국정철학을 반영하여 정부는 공공기관 취업에 대한 공정성 및 형평성 등을 확보하기 위한 다양한 노력을 기울여 왔다. 공공부문 채용의 공정성을 확보하기 위해 공공기관 채용비리 근절 추진단 설치(2018년 11월) 및 공공기관 채용실태 전수조사를 실시하는 등 다양한 노력을 기울여왔다. 또한, 2017년 6월 22일 ‘공공부문 블라인드 채용 의무화’를 제시하였고, 7월 5일 ‘평등한 기회, 공정한 과정을 위한 블라인드 채용 추진방안’을 발표하였다. 블라인드 채용제도는 인재를 채용할 때 경력, 학력, 어학 점수, 자격증, 해외 활동 등 소위 말하는 스펙이라고 불리는 요소를 보지 않고 지원자의 인성, 담당 업무와의 적합성 등을 고려하여 채용하는 것을 의미한다. 블라인드 채용제도의 도입 목적은 채용 과정의 비리를 없애 공정성을 높이는 것과 학벌과 같은 응시자의 특성으로 인해 발생하는 차별을 없애고 다양한 인재를 구성하는 다양성 확보로 볼 수 있다.

블라인드 채용제도가 도입됨에 따라 블라인드 채용제도의 안정적 운영을 위한 매뉴얼이나 가이드북 등을 마련하여 배포하기도 하였으며, 공공기관 인사 담당자를 대상으로 컨설팅을 실시하기도 하였다. 정부는 이러한 노력들을 통해 공정 채용을 위한 원칙과 기준을 제시하여 우수한 역량을 갖춘 인재가 선발될 수 있는 표준 절차를 마련하는 데 기여하였다. 하지만 블라인드 채용제도의 도입이 공공기관에 어떠한 영향을 주었는가에 대해서는 구체적으로 살펴보기 못하고 있다. 제도가 시행된 지 3년이 경과한 시점에서 블라인드 채용제도로 인한 변화를 면밀하게 살펴보고, 제도 보완을 위한 개선점을 마련할 필요가 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 공공기관의 채용제도 현황과 변화를 분석하였다. 구체적으로 블라인드 채용제도 도입으로 인한 채용제도의 공정성 확보와 다양성 향상이라는 측면에서 살펴보았다. 공

정성 확보 여부를 점검하기 위해 취업준비생 500명과 공공기관 근로자 618명을 대상으로 공정성 인식 수준을 조사하였으며, 신규 입사자의 다양성 향상을 점검하기 위해 이중차분 분석기법을 활용하여 분석하였다. 이를 통해 공공기관 채용에 적용되어 추진되고 있는 블라인드 채용제도에 대한 이해도를 높이고자 하였다.

본 보고서는 한국조세재정연구원의 민경률 초빙연구위원과 중앙대학교 손호성 교수가 공동으로 수행하였다. 저자들은 착수보고와 중간보고, 최종보고 등을 통해 많은 조언을 해준 성균관대학교 박성민 교수, 단국대학교 성시경 교수, 이화여자대학교 박정수 교수, 한국방송통신대학교 윤태범 교수, 기획재정부 고정삼 과장과 본원의 허경선 연구위원, 한동숙 부연구위원에게 깊은 감사를 표하고 있다. 또한, 익명의 심사자 두 분과 보고 과정에서 유익한 조언을 해주신 원내 토론자들에게도 감사의 말을 전하고 있다. 마지막으로 자료 수집과 분석에 도움을 준 이강신 선임연구원에게도 감사드린다.

끝으로 본 보고서의 내용은 저자들의 개인 의견이며, 한국조세재정연구원의 공식적인 견해와는 다를 수 있음을 밝힌다.

2020년 12월

한국조세재정연구원

원장 김 유 찬

요약 및 정책적 시사점

1. 연구의 배경 및 목적

정부는 공공기관의 채용 공정성 확보를 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 2018년부터 매년 공공기관 채용비리 실태조사를 실시해오고 있으며, 공정문화 확산을 위한 다양한 제도를 추진해오고 있다. 이러한 노력의 일환으로 추진되고 있는 대표적인 정책으로 블라인드 채용제도를 들 수 있다. 2019년 공공기관 블라인드 채용 실태조사 결과에 따르면, 전체 공공기관 합격자 중 서울 주요 대학의 비율은 감소하였고, 공공기관 인사담당자와 신규 입사자 모두 블라인드 채용제도로 인해 채용의 절차와 결과가 공정하다는 의견을 제시했다. 하지만 블라인드 채용제도로 인한 변화를 살펴보기 위해서는 공공기관에서 추진되고 있는 채용제도 전반에 대한 이론적 논의와 함께 블라인드 채용제도 운영현황에 대한 고려가 함께 이뤄져야 할 필요가 있다. 따라서 본 보고서에서는 공공기관의 채용제도 현황을 점검하고, 이를 기반으로 블라인드 채용제도와 관련된 이슈를 살펴보았다. 구체적으로 블라인드 채용제도 도입으로 인한 변화를 공정성 확보와 다양성 향상이라는 측면으로 구분하여 살펴보았다. 공정성 확보 여부를 점검하기 위해 블라인드 채용제도가 도입되기 이전과 이후의 공공기관 채용에 대해 구직자와 공공기관 종사자들이 어떻게 생각하고 있는지에 대한 인식적 측면과 블라인드 채용제도 도입 전후의 입사자들 개인 특성 분포에 어떠한 변화가 있었는지를 점검하였다.

2. 주요 연구결과

본 연구에서는 공공기관 채용과 관련하여 운영되고 있는 다양한 정책과 제도들을 살펴보았으며, 공공기관 채용현황을 점검하였다. 공정성을 살펴보기

위해 구직자와 공공기관 근무자를 대상으로 블라인드 도입 이전과 이후에 공공기관 채용의 공정성에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 설문조사를 통해 살펴보았으며, 다양성 측면에서는 2013년부터 2018년까지 공공기관 입사자들의 개인 특성(성별, 연령, 출신지역, 출신학교 등)에 변화가 있었는지를 이중차분 분석기법을 활용하여 점검해보았다. 마지막으로 설문조사와 통계 분석에서 살펴볼 수 없는 사안들을 고려하기 위해 공공기관 채용 담당자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 분석 결과를 요약해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 공공기관의 채용 공정성 수준은 과거에 비해 향상된 것으로 보인다. 블라인드 채용제도가 도입되기 바로 전인 과거 3년 전과 현재 시점, 향후 3년 후에 대해서 구직자와 공공기관 근로자 모두 시간이 경과함에 따라 보다 긍정적이라고 답변하였다. 이는 공공기관 채용 담당자와의 인터뷰에서도 확인할 수 있었다. 블라인드 채용 도입으로 공정성이 많이 향상되었다는 점을 공통적으로 언급하였다. 다만, 블라인드 채용을 실무에 적용함에 따른 과중한 업무 부담과 비용 상승 등에 대한 부정적 측면도 함께 제시되었기 때문에 이러한 점들은 점차 개선되어야 할 것이다.

둘째, 신규 입사자의 개인 특성 변화를 살펴본 결과, 유의미한 변화는 발견하지 못했다는 점이다. 신규 입사자의 성별, 연령, 최종학교, 병역 여부, 1년 내 퇴사율에 대해서 살펴본 결과, 신규 입사자의 1년 이내 퇴사율만이 블라인드 채용제도 이후에 유의미한 변화가 있었다. 1년 이내 퇴사율이 높아진 것은 다양한 요인으로 인한 부작용으로 볼 수 있다. 필기 전형과 면접 전형의 중요성이 높아짐에 따라 입사자의 학력도 높아지게 되었다는 점이다. 단순 반복적인 업무에까지도 고학력자들이 배치됨에 따라 업무에 적응하지 못하고 퇴사하게 되는데, 일부 기관에서는 신입사원 이직률이 26%까지 높아지는 경우도 있었다. 또한, 공공기관 채용 절차가 표준화됨에 따라 공공기관 채용 절차가 유사한 기관 중 좀 더 좋은 대우와 높은 급여를 주는 공공기관으로 철새처럼 이직하는 경우가 많이 발생하고 있다는 점이다.

셋째, 공공기관에서 채용 실무를 담당하고 있는 담당자와의 인터뷰를 통해 다양한 문제점들을 살펴보았다. 블라인드 채용제도 도입 이후에, 실제 업무량이 많아지고 심리적 부담감이 상승한 것이 사실이지만, 블라인드 채용

제도 취지와 추진 방향에 대해서는 담당자 모두 공감하고 있었다. 하지만, 블라인드 채용 실시 과정에서 절차상 여러 문제점들이 발생하고 있으며 채용비리에 대한 감사강화로 인해 채용담당자의 업무와 부담이 과중되고 있다고 지적하고 있다. 먼저, 필기시험의 중요성이 커짐에 따라, 필기시험에서 고득점을 받는 지원자의 입사율이 높아졌다는 점을 들 수 있다. 고시나 자격증 취득시험 등을 준비했던 응시자가 필기시험에서 고득점을 받는 경우가 많은데, 이들이 입사하는 경우 업무를 임하는 데 있어 상대적으로 적극적이지 않다는 의견을 많이 제시해주었다. 또는 업무보다는 준비하던 시험이나 자격증을 준비하는 등의 개인적인 업무에 더 집중하는 경우가 있다고 한다. 이러한 입사자는 퇴직하는 경우가 많아 공석을 채우기 위한 채용 비용과 신규 입사자 교육훈련에 비용을 소모하게 되어 기관 입장에서 많은 부담이 되고 있다는 점이다. 두 번째는 채용비위 문제가 이슈화됨에 따라 징계양정 기준이 강화되어 발생되는 문제이다. 이는 블라인드 채용제도 자체의 문제로 보기는 어렵다. 다만, 블라인드 채용제도로 인해 인사담당자가 점검해야 할 항목들이 많아짐에 따라 실수하지 않기 위한 업무가 과중되고 있으며, 기관 내에서 채용담당은 기피업무로 담당자가 자주 교체됨에 따라 업무 실수가 더 자주 발생하게 되는 현상이 나타나고 있다.

3. 정책적 시사점

본 연구는 블라인드 채용제도의 운영 현황과 블라인드 채용제도로 인한 변화를 공정성과 다양성이라는 키워드를 통해 점검해보았다. 분석 결과들을 토대로 시사점을 제시해보면 다음과 같다. 첫째, 블라인드 채용제도에서 논의되고 있는 차별 요소의 적정성에 대한 논의가 필요하다. 블라인드 채용제도의 당초 도입 목적은 응시자의 출신학교, 출신지역, 가족관계, 성별, 생년월일, 외모 등 업무와 관계없는 편견으로 인해 응시자의 직무역량을 제대로 평가하지 못했다는 점을 개선하기 위함이었다. 특히 학벌의 폐해를 줄이기 위한 것이 핵심이라고 볼 수 있다. 하지만 여기서 생각해보아야 할 점은 응시자의 역량을 살펴보는 데 있어, 학위와 전공 등이 정말 편견 요소인가에

대해서는 고민해볼 필요가 있다. 응시자의 태생적 특성, 즉 성별이나 외모, 가족관계 등은 편견 요소로 설정하여 평가되지 않도록 한 점은 긍정적으로 볼 수 있다. 다만, 응시자의 역량을 체계적으로 점검할 수 있는 평가 틀이 마련되지 않은 시점에서, 평가 요소 중 하나인 학위나 전공을 편견요소로 분류하는 것에 대해서는 재검토할 필요가 있다. 연구직이나 특수 전문직, 또는 직무상 필요로 하는 경우에는 제한적으로 해당 사항을 점검할 수 있도록 되어 있지만 일반 사무직 등에서도 점검할 수 있도록 편견 요소를 개선해야 한다는 의견이 많이 제기되고 있다. 블라인드 채용의 편견 요소 준수 여부를 모니터링하고 있는 한국산업인력공단의 자료에 따르면, 2020년 4월 기준 전체 340개 공공기관 중 323개 공공기관이 블라인드 채용을 준수하고 있는 것으로 나타난다. 정부의 정책 추진에 따라 대부분의 공공기관이 이를 준수하고 있기는 하지만, 공공기관에 보다 적합한 인재를 선발하기 위해서는 편견 요소로 금지해야 할 항목에 대한 논의가 좀 더 필요할 것으로 보인다.

둘째, 필기와 면접 전형의 타당성을 높여줄 수 있는 적절한 평가도구의 개발이 필요하다. 블라인드 채용제도로 인해 필기와 면접 전형의 중요성이 매우 높아짐에 따라 공공기관은 채용 응시자의 직무역량을 평가하기 위해 다양한 방안을 마련하고 있다. 보다 효과적인 면접을 위해서는 기관 특성에 맞는 면접평가 도구를 개발하고 평가자인 면접위원에 대한 교육과 훈련이 체계적으로 이뤄져야 하지만 1년에 5회 이상 또는 많게는 수십 건의 채용을 진행하는 공공기관의 입장에서는 매번 새로운 문제를 개발하고 이에 맞는 면접위원을 섭외하는 것에 대한 어려움을 제기하고 있다. 현재는 개별 공공기관에서 자구책을 마련해 채용을 진행하고 있지만 장기적인 관점에서는 반드시 개선되어야 할 점이라고 할 수 있다. 면접위원 선정의 경우 인사혁신처에서 보유하고 있는 인재DB를 공공기관에 제공함으로써 면접위원 선정의 어려움을 해소하기 위한 방안을 마련하고 있다. 2020년 하반기부터 제도를 운영하기 시작하여 아직까지는 활성화되지 않고 있지만, 면접위원 선정에 많은 도움이 될 수 있을 것이라 생각된다. 하지만, 면접도구 개발의 문제는 여전히 해소되지 않고 있다. 인재DB 개방과 마찬가지로, 공공기관에서 활용할 수 있는 다양한 면접도구를 개발하거나 지원해줄 수 있는 방안을 마련할

필요가 있다.

셋째, 면접위원 선정 기준을 완화할 필요가 있다. 면접 전형에서 채용비리가 가장 많이 발생하고 있다는 점에서, 면접위원의 선정 기준을 매우 강하게 설정하고 있다. 모든 면접 전형에 외부 심사위원이 절반 이상 참여해야 하며, 동일한 채용 건수 내에서는 하나의 전형에만 참여할 수 있도록 되어 있다. 또한, 직전 채용에서 참여했던 위원은 연속해서 참여할 수 없도록 되어 있다. 이렇게 면접 전형의 심사위원 선정 기준을 매우 엄격하게 설정함에 따라서 공공기관에서는 면접위원 섭외에 매우 큰 어려움을 호소하고 있다. 특히 지방에 있는 기관 또는 전공 분야가 특수한 경우에는 심사위원 섭외의 어려움이 더욱 가중되고 있는 실정이다. 실무 현장에서의 개선 의견을 수렴하여 계약기간 1년 미만의 채용에 대해서는 외부 심사위원을 1인 이상으로만 구성하도록 기준을 완화하기도 하였다. 실무 담당자 입장에서는 여전히 심사위원을 섭외하는 것에 어려움이 많은 실정이다. 외부 심사위원을 절반 이상 참여시키기 위해서는 현재의 기준을 완화해줄 필요가 있다. 예를 들어, 직전 채용에서 참여했던 심사위원의 참여를 제한하는 것이 공정성을 확보하는 것인가에 대해서는 의문점이 있기 때문이다. 장기간에 걸쳐 지속적으로 동일한 심사위원이 참여하는 것은 분명히 지양해야 되는 사항이기는 하지만, 현실적인 점을 감안한다면 직전 채용 절차에 참여한 심사위원을 배제해야 하는 기준은 완화되어야 할 것으로 판단된다. 또한, 외부 심사위원을 절반 이상 참여시키는 것이 공정성을 높이는 것과 별개로, 기관에 적합한 인재를 선발하는 데 있어 얼마나 도움이 되는가도 생각해봐야 할 문제이다. 공정성에 대한 이슈가 많이 제기됨에 따라 일부 기관에서는 면접전형의 심사위원을 외부인원으로만 구성하는 경우도 발생하고 있다. 따라서 채용의 공정성 확보와 더불어 기관에 적합한 인재를 선발했는가에 대한 채용의 타당성도 고려되는 절충된 안이 마련되어야 할 것이다.

넷째, 블라인드 채용제도와 사회형평적 채용 간의 상충되는 부분을 제도적으로 해소해야 한다. 대표적으로 성별, 청년, 지역인재 등은 블라인드 채용제도의 취지와는 다소 거리감이 있다고 볼 수 있다. 직무 능력을 중심으로 선발하기 위해 성별, 나이 등 개인 특성에 대한 정보는 알 수 없도록 되어

있는 반면, 공공기관 입장에서는 일정 비율 이상의 응시자를 확보해야 하기 때문에 별도의 추가 합격자를 선발하는 방식으로 채용을 진행하고 있다. 특히, 지역인재의 경우 30% 이상을 지역인재로 선발하도록 되어 있어, 여러 기관에서 과도하다는 의견이 많이 제시되고 있다. 해당 지역에 대학이 많지 않은 경우에는 특정 대학 출신이 대다수를 차지하는 경우가 발생하고 있어 새로운 파벌을 만들어 내고 있다는 우려도 많이 제기되고 있다. 이러한 문제점이 지속적으로 제기됨에 따라 지역의 정의를 기존보다 넓은 범위로 설정하는 등의 개선안을 마련하고 있지만, 보다 근본적인 측면에서 개선이 이뤄져야 할 것이다.

다섯째, 채용 담당자에 대한 징계기준이 완화되어야 할 것이다. 사회적으로도 이슈가 되었던 채용비리에 대해서는 분명히 처벌을 강화하고 관계자를 적발해야 할 것이다. 이는 앞서 살펴본 설문조사 결과에서도 채용 공정성 강화를 위해 가장 먼저 선행되어야 할 점으로 제기되기도 하였다. 다만, 채용 담당자와의 인터뷰에서 알 수 있듯이 채용비리와 채용비위는 구분되어야 할 것이다. 과도한 업무과중으로 인해 업무 강도가 높아졌음에도 불구하고 처벌 기준 또한 강화됨에 따라서 인사업무는 일종의 기피업무가 되어가고 있다. 이로 인해 채용업무를 담당하려 하지 않고, 채용업무를 수행하더라도 단기간에 교체됨에 따라 채용업무에 대한 전문성이 더욱 떨어지는 악순환이 발생하고 있다고 할 수 있다. 따라서 사후대처가 가능하거나 채용 절차를 진행하는 데 있어 문제가 없는 단순 실수의 경우에는 징계 기준을 완화하는 방향으로 개선될 필요가 있다고 판단된다.

목 차

I. 서 론	17
II. 채용제도에 대한 이론적 논의 및 선행연구 검토	20
1. 공공기관의 채용제도에 관한 논의	20
2. 사회형평적 채용제도	23
3. 블라인드 채용제도	43
4. 선행연구 검토	49
III. 공공기관 채용 현황 및 특징	53
1. 공공기관 채용 규모	53
2. 블라인드 채용제도 도입 시기	54
3. 채용 유형별 채용 절차	57
IV. 블라인드 채용제도의 도입효과 분석	73
1. 연구 설계	73
2. 채용 공정성 인식도 조사	74
3. 블라인드 채용제도의 효과성 분석	81
4. 공공기관 인사 담당자 인터뷰	126
V. 요약 및 결론	136
참고문헌	142

표목차

〈표 II-1〉 시기별 채용제도의 특징 20

〈표 II-2〉 우리나라에서 실시하고 있는 적극적 평등실현 조치 정책 22

〈표 II-3〉 공공기관의 장애인 의무고용제 적용 범위 및 의무고용률 변화 27

〈표 II-4〉 대상업체별 고용비율표(대통령령 제30640호) 30

〈표 II-5〉 국가유공자 의무고용 이행 현황 31

〈표 II-6〉 지역균형인재 채용목표제와 혁신도시 지역인재 채용목표제 비교 35

〈표 II-7〉 지방이전 공공기관의 연도별 지역인재 의무채용비율 37

〈표 II-8〉 2018~2019년 지방이전 공공기관의 지역인재 채용비율 37

〈표 II-9〉 해외의 블라인드 항목 사례 44

〈표 II-10〉 채용 단계별 주요 편견 요소 45

〈표 II-11〉 블라인드 채용제도 단계별 내용 46

〈표 III-1〉 최근 5년간 기관유형별 채용 규모 54

〈표 III-2〉 정부의 공공기관 블라인드 채용제도 실시 발표 이전에 도입한 공공기관 .. 55

〈표 III-3〉 부처별 블라인드 채용제도 조기 도입 기관 수 56

〈표 III-4〉 연도별 블라인드 채용제도 도입 기관 수 57

〈표 III-5〉 채용 단계별 평가 항목 또는 진행 방법 59

〈표 III-6〉 고용 형태별 원서접수 방법 활용 비율 60

〈표 III-7〉 공공기관 유형별 원서접수 방법 활용 기관 비율 60

〈표 III-8〉 고용 형태별 서류 전형 평가 요소 활용 기관 수 61

〈표 III-9〉 공공기관 유형별 서류 전형 평가 요소 활용 비율 63

〈표 III-10〉 채용 형태별 필기 전형 요소 활용빈도 순위 65

〈표 III-11〉 공공기관 유형별 필기전형 평가 요소 활용 비율 67

〈표 III-12〉 채용 형태별 면접 전형 요소 활용빈도 순위 68

〈표 III-13〉 공공기관 유형별 면접 전형 평가 요소 활용 비율	70
〈표 III-14〉 공공기관 유형별 합격자 통보 방법 활용 비율	72
〈표 IV-1〉 설문항목	74
〈표 IV-2〉 응답자 특성	76
〈표 IV-3〉 성별·연령별 공정성 수준	78
〈표 IV-4〉 학력별 공정성 수준	78
〈표 IV-5〉 민간 대비 공정성 수준(성별·연령별)	79
〈표 IV-6〉 학력별 민간 대비 공정성 수준	79
〈표 IV-7〉 근무 형태별 민간 대비 공정성 수준	80
〈표 IV-8〉 공정성 확립에 효과적인 정책	80
〈표 IV-9〉 채용 공정성 강화를 위해 필요한 사항	81
〈표 IV-10〉 변수 설명	93
〈표 IV-11〉 기술통계량(분석표본 1)	94
〈표 IV-12〉 기술통계량(분석표본 2)	96
〈표 IV-13〉 평행추세 검정 결과 1	116
〈표 IV-14〉 평행추세 검정 결과 2	116
〈표 IV-15〉 이중차분 추정량 추정값 1	119
〈표 IV-16〉 이중차분 추정량 추정값 2	121
〈표 IV-17〉 이중차분 추정량 추정값	124
〈표 IV-18〉 인터뷰 대상 공공기관 현황	127

그림목차

[그림 II-1] 공공기관의 여성 신규 채용 현황	25
[그림 II-2] 공공기관 유형별 장애인 고용률	28
[그림 II-3] 공공기관의 장애인 신규 채용 비율	29
[그림 II-4] 공공기관 유형별 총신규 채용인원 대비 지역균형인재 비율	34
[그림 II-5] 연도별 지역인재 채용률	36
[그림 II-6] 공공기관의 고졸 신규 채용비율 현황(2015~2019년)	40
[그림 II-7] 공공기관의 청년고용비율 현황(2015~2019년)	42
[그림 II-8] 공공기관의 청년의무고용제 이행 현황(2015~2019년)	43
[그림 III-1] 최근 5년간 고용 형태별 채용 규모	53
[그림 III-2] 블라인드 채용제도의 특징	58
[그림 IV-1] 채용 공정성 인식 수준	77
[그림 IV-2] 고용 상태별 채용 공정성 수준	77
[그림 IV-3] 이종차분 연구설계의 예시	86
[그림 IV-4] 평행추세 가정을 만족하는 경우의 예시	89
[그림 IV-5] 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 결과변수 추세 1	97
[그림 IV-6] 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 결과변수 추세 2	101
[그림 IV-7] 처리집단과 통제집단의 여성 입사자 추세 및 차이	104
[그림 IV-8] 처리집단과 통제집단의 입사자 연령의 추세 및 차이	106
[그림 IV-9] 처리집단과 통제집단의 고령 입사자 비율의 추세 및 차이	108
[그림 IV-10] 처리집단과 통제집단의 SKY 출신 입사자 비율의 추세 및 차이	111
[그림 IV-11] 처리집단과 통제집단의 병역 미필 비율의 추세 및 차이	113

[그림 IV-12] 처리집단과 통제집단의 1년 이내 퇴사한 입사자 비율의 추세 및
차이 115

[그림 IV-13] 처리집단과 통제집단 간 SKY 출신 및 서울 소재 대학 출신 입사자
비율의 추세 및 차이 123

I. 서론

노동시장에서 차별은 오래전부터 존재해왔으며, 차별을 줄이기 위한 다양한 노력들이 진행되어 왔다. 노동시장에서 발생하는 차별 중 성별에 관한 차별이 가장 많이 논의되었으며(Stanely & Jarrell, 1998; González et al., 2019), 그다음으로는 인종(Quillian et al., 2017), 나이(Carlsson & Eriksson, 2019), 교육(Dale & Krueger, 2014) 등 다양한 요인에 의한 차별에 대해 연구되어 왔다.

차별이 발생하는 원인을 선호 차별, 통계적 차별, 구조적 차별로 설명해 볼 수 있다. 선호 차별(taste-based discrimination) 이론의 기원은 Becker(1971)의 “The Economics of Discrimination”이며, 선호 차별이란 고용주가 어떤 두 집단이 동일한 생산성을 지니고 있음에도 불구하고 어떤 편견 혹은 선호 때문에 한쪽 집단에 혜택(예: 임금, 승진 등)을 부여하는 것을 말한다. 통계적 차별(statistical discrimination) 이론은 고용자가 생산성이나 이직 성향과 일정한 상관관계를 갖는 것으로 생각되는 정보를 이용해 근로자 개인을 평가해서, 비록 두 집단이 특성 측면에서는 유사함에도 불구하고 한쪽 집단을 우대하는 것을 말한다(Phelps, 1972; Arrow, 1973). 구조적 차별이론은 직장 과 근로자의 이질성 또는 불완전한 정보상황이 존재하기 때문에 노동시장에서 근로자의 자유로운 이동과 임금경쟁이 제약을 받을 수밖에 없다는 것로부터 차별이 발생한다는 것을 강조한다(Doeringer & Piore, 1971).

위에서 언급한 이론에서는 고용자가 지원자들에 대한 정보(입사 지원 서류 등)를 풍부히 갖고 있고 지원자들의 다른 여러 특성을 직접적으로 볼 수 있다는 점을 가정하고 있다. 하지만 채용을 하고자 하는 자가 지원자에 대한 정보를 갖고 있지 않아 지원자의 성별, 인종 등을 알 수 없다면 이러한 세 가지 차별이 발생하기는 힘들 것이다. 차별이 발생하는 가장 큰 이유로 고

용인이 지원자에 대한 정보를 가지고 있다는 점을 고려한다면, 업무나 생산 성과는 무관한 지원자에 대한 정보를 제거하면 이러한 차별의 제거가 가능하다고 볼 수 있다.

차별로 인해 발생하는 문제점을 개선하고 차별을 제거하기 위한 시도 중 하나로 다양성 관리 측면에서 추진된 제도들을 들 수 있다. 구체적으로 성별에 따른 차별, 편견, 비하 및 폭력 없이 인권을 동등하게 보장받고 모든 영역에 동등하게 참여하고 대우받을 수 있는 양성평등 채용제도를 들 수 있다. 이외에도 인재의 수도권 집중에 따른 중앙과 지방 간의 불균형 발전을 해소하기 위해 지역인재채용 정책과, 장애인, 청년우대 정책 등을 추진하고 있다.

이외에도 2017년부터 공공기관에 전면 도입되면서 많은 이슈를 만들고 있는 블라인드 채용제도를 들 수 있다. 2017년 6월 22일 문재인 정부는 ‘공공부문 블라인드 채용 의무화’를 제시하였고, 7월 5일 ‘평등한 기회, 공정한 과정을 위한 블라인드 채용 추진방안’을 발표하였다. 블라인드 채용제도는 인재를 채용할 때 경력, 학력, 어학 점수, 자격증, 해외 활동 등 소위 말하는 스펙이라고 불리는 요소를 보지 않고 지원자의 인성, 담당 업무와의 적합성 등을 고려하여 채용하는 것을 의미한다. 블라인드 채용제도의 도입 목적은 채용 과정의 비리를 없애 공정성을 높이는 것과 학벌과 같은 응시자의 특성으로 인해 발생하는 차별을 없애고 다양한 인재를 구성하는 다양성 확보로 볼 수 있다.

블라인드 채용제도가 시행이 된 지 3년이 가까이 되었지만, 블라인드 채용제도가 공공기관 채용에 어떠한 영향을 미쳤는지에 대해 구체적으로 살펴본 연구는 거의 이뤄지고 있지 않다. 일부 보고서에서는 블라인드 채용제도의 성과를 제시하거나 우수사례가 소개되기도 한다. 하지만 블라인드 채용제도로 인한 변화를 살펴보기 위해서는 공공기관에서 추진되고 있는 채용제도 전반에 대한 이론적 논의와 함께 블라인드 채용제도 운영 현황에 대한 고려가 함께 이뤄져야 할 것이다. 따라서 본 보고서에서는 공공기관에서 운영하고 있는 채용제도 현황을 살펴보고, 이를 기반으로 블라인드 채용제도

와 관련한 현황과 변화를 분석해보았다. 구체적으로 블라인드 채용제도 도입으로 인한 공정성 확보와 다양성 향상이라는 측면으로 구분해서 살펴보고자 한다. 먼저, 공정성 확보 여부를 점검하기 위해 블라인드 채용제도가 도입된 이전과 이후의 공공기관 채용에 대해 구직자와 공공기관 종사자들이 어떻게 생각하고 있는지에 대한 인식적 측면과 블라인드 채용제도 도입 전후의 입사자들 개인 특성 분포에 어떠한 변화가 있었는가를 점검해보고자 한다.

이를 위해 제Ⅱ장에서는 공공기관의 채용제도 전반에 관한 이론적 논의와 함께 공공기관에서 운영되고 있는 채용제도를 점검하였다. 제Ⅲ장에서는 공공기관 채용 규모와 블라인드 채용제도 도입 시기를 살펴보았으며, 채용 유형별 채용 절차를 정리하였다. 제Ⅳ장에서는 블라인드 채용제도의 도입효과를 분석하였다. 도입효과는 채용에 대한 공정성 인식 수준과 블라인드 채용제도 도입 전후의 신규 입사자의 개인 특성 변화를 분석하였다. 먼저 공정성 인식 수준을 점검하기 위해 취업준비생과 공공기관 종사자를 대상으로 블라인드 채용제도가 도입되기 이전인 2017년과 현재 시점에서 공공기관 채용의 공정성 수준에 대해 어떻게 생각하고 있는지를 조사하였다. 다음으로 신규 입사자의 특성 변화를 살펴보기 위해 2013년부터 2017년까지의 신규 입사자의 성별, 연령, 출신학교 등을 비교 분석하여 블라인드 도입에 따른 영향 효과를 점검하였다. 블라인드 도입효과를 명확하게 검증하기 위해서는 공공기관에서 추진되고 있는 다양한 사회형평적 채용의 효과를 통제해야 한다. 이를 위해 이중차분 분석기법을 활용하여 블라인드 채용제도의 도입에 따른 효과를 살펴보았다. 이외에도 공공기관 인사담당자를 대상으로 인터뷰를 진행하여 채용제도 전반에 관한 의견을 수렴하였다. 인터뷰를 통해 현장에서 채용업무를 수행하고 있는 담당자의 애로사항 등 다양한 의견을 수집하였다. 마지막 제Ⅴ장에서는 연구결과를 요약하고, 블라인드 채용제도의 효과적인 운영을 위한 시사점을 제시하였다.

Ⅱ. 채용제도에 대한 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 공공기관의 채용제도에 관한 논의

채용은 조직에서 직무를 수행하기 위한 인력을 충원할 때, 직무수행에 가장 적합한 인원을 선발하기 위한 절차이다. 따라서 채용제도의 목적은 직무를 수행하는 데 적합한 인재를 합리적이고 정당한 절차를 통해 확보하여 적재적소에 배치하는 것으로 볼 수 있다. 이처럼 채용제도는 기관에서 필요로 하는 인재를 선발하는 방식인데, 시기에 따라 인재를 선발하는 기준이 조금씩 변화되어 왔다. 1980년대에서 2014년까지는 학벌, 학점, 외모 등 직무와 무관한 스펙 중심의 요소가 주요 평가 요소였던 반면, 2015년부터 2017년 상반기에는 직무능력을 중심으로 불필요한 스펙은 지양하기 시작하였다. 이후 2017년 하반기부터는 블라인드 채용이 본격 도입됨에 따라 채용기회를 공정하게 제공하고 인재상 및 직무능력을 중심으로 평가하게 되었다. 성별이나 출신학교, 나이 등 차별 또는 선입견을 가져올 수 있는 응시자의 특성을 볼 수 없도록 차별 요소를 선정하여 이에 대한 정보는 요구할 수 없도록 하였다.

〈표 II-1〉 시기별 채용제도의 특징

채용 제도	스펙 중심 채용	능력 중심 채용	
		NCS 기반 채용	블라인드 채용
시기	1980년대~2014년	2015~2017년 상반기	2017년 하반기~현재
특징	민간 및 대기업 주도	정부 주도 및 대기업 반영	정부 주도
	스펙 중심의 취업준비 및 경력관리 활동을 평가에 반영	과도한 스펙을 지양하고 직업기초능력, 직무수행능력 검증	공정한 채용기회 제공과 인재상 및 실력 중심 평가

〈표 II-1〉의 계속

채용 제도	스펙 중심 채용	능력 중심 채용	
		NCS 기반 채용	블라인드 채용
내용	입사지원서에 주민번호, 키/몸무게, 종교 등 개인정보 기재	입사지원서에 직무와 무관한 정보(사진, 학교, 학점 등) 삭제 및 최소화	입사지원서에 지원자에 대한 차별/선입견을 가질 수 있는 모든 요인 삭제
	학벌, 학점, 공인 어학성적, 외모 등 스펙사항이 선발에 깊이 반영됨	직무능력(지식, 기술, 태도)을 사전 고지하여 교육, 자격, 경력 및 경험위주 검증	NCS 채용을 기반으로 공정성과 직무역량검증을 확대 및 강화
결과	직무와 무관하고 불필요한 과잉 스펙이 양산, 일부에서 역량기반채용 도입	과도한 스펙 쌓기를 지양하고, 직무 중심의 채용이 확산	편견과 차별을 배제하여 공정한 경쟁을 통한 다양하고 창의적인 인재선발이 가능

자료: 이종찬 · 이종구(2018), p. 147.

현재 공공기관에서 실시되고 있는 채용제도는 블라인드 채용제도를 기반으로 운영되고 있으며, 블라인드 채용제도와 더불어 다양한 사회형평적 채용제도가 함께 운영되고 있다. 먼저 사회형평적 채용제도의 이론적 배경은 적극적 평등실현 조치이다. 적극적 평등실현 조치란 차별받아온 특정 집단에 대해 차별로 인해 받아온 불이익을 보상해주기 위해 그 집단의 구성원에게 입학이나 취업 등의 영역에서 직·간접적 이익을 제공하는 국가 정책을 의미한다. 즉, 개인의 실적이거나 능력보다는 집단의 구성원이라는 점을 근거로 혜택을 준다는 점과 목적이 실현되면 종료된다는 특징이 있다.¹⁾

적극적 평등실현 조치는 헌법의 평등원칙에 근거를 두고 있으며, 목적의 정당성 및 수단과 목적의 비례성을 심사하여 그 합헌성을 평가하고 있다. 우리나라에서 실시하고 있는 적극적 평등실현 조치는 크게 네 가지 유형으로 구분할 수 있다. ① 여성을 위한 적극적 평등실현 조치 및 우대정책 ② 장애인을 위한 적극적 평등실현 조치 및 우대정책 ③ 지방을 위한 적극적 평등실현조치 및 우대정책 ④ 청년을 위한 적극적 평등실현조치 및 우대조치가 있다(전상구, 2009; 조경호, 2013; 조경호 외, 2009).

1) 이병태, 『법률용어사전』, 법문북스, 2016; 네이버 지식백과, 법률용어사전(법률북스 제공), 「적극적 평등 실현조치」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3657854&cid=42131&categoryId=42131>, 검색일자: 2020. 5. 7. 재인용

〈표 II-2〉 우리나라에서 실시하고 있는 적극적 평등실현 조치 정책

구분	특징	근거법령	내용
여성을 위한 적극적 평등 실현 조치 및 우대정책	공무원 양성평등 채용목표제	「여성발전 기본법」 (1995년 12월 제정)	‘공무원임용시험령’을 개정하여 1996년부터 2002년까지 7년간 시행하던 ‘여성채용목표제’를 2003년부터 ‘양성평등 채용목표제’로 시행함. 어느 한 성의 합격자가 채용목표비율에 미달할 경우 성적순으로 미달채용목표 인원을 추가로 합격시킴
	여성공천 할당제	「정당법」 (2000년 2월 개정)	현행 공직선거후보자 여성할당제는 비례 대표 국회의원 및 지방의원 선거의 경우 할당 비율 50% 이상, 지역구 국회의원 및 지방의원 선거는 30% 이상으로 규정함.
	남녀고용평등 법상의 적극적 고용개선 조치	「남녀고용 평등법」 (1987년 12월 제정)	직종별 여성근로자의 비율이 고용기준에 미달하는 사업주에 대해 고용노동부가 차별적 고용관행이나 제도개선을 위한 적극적 고용개선조치 시행 계획 등을 제출하도록 요구함
	여성과학인 채용목표제와 대학교원 양성평등 채용	「여성과학 기술인 육성 및 지원에 관한 법률」 (2002년 12월 제정), 「교육공무원법」 (2003년 7월 개정)	여성과학기술인에 대한 채용목표제 및 승진 목표제의 근거를 규정함. 또한, 교육공무원법 개정을 통해 대학교원 임용에 있어서 양성 평등을 제고함
장애인을 위한 적극적 평등실현 조치 및 우대정책	장애인 고용 의무제	「장애인고용 촉진 등에 관한 법률」 (1990년 1월 제정)	장애인고용 의무제를 도입함. 2000년 1월 ‘장애인고용촉진 및 직업재활법’으로 관련 법령이 전면 개정되었음
	기타 장애인에 대한 적극적 조치	「장애인차별금지 및 권리구제 등에 관한 법률」 (2007년 4월 제정)	생활 전반에서 장애로 인해 차별받는 장애인들의 고통을 해소하고자 함. 또한, 차별받는 사람의 권익을 보호하여 장애인의 사회참여 증진을 도모함
지방을 위한 적극적 평등 실현 조치 및 우대정책	지역인재 추천채용제	「국가공무원법」 (2005년 3월 개정)	2005년 5월부터 매년 50명씩 지역인재를 선발하여 전문 인력의 공직유치 및 지역 인재의 균형 선발을 도모함
	지방인재 채용목표제	「공무원 임용 시험령」 (2005년 12월)	지역인재 추천채용제와는 별도로 지방인재의 공무원 임용 기회를 확대하기 위해 지방인재 채용 목표제를 한시적으로 도입함
	대학입학의 지역 균형 인재 선발제	-	대학입학에 있어 사회적 약자를 위한 정원의 특별전형 입학프로그램 시행, 농어촌지역학생(1995년부터 시행); 실업계(전문계) 고교생(2002년부터 시행); 기초 생활수급권자 및 차상위계층(2008년부터 시행)
청년을 위한 적극적 평등 실현 조치 및 우대정책	청년할당제	「청년고용촉진특별법」 (2004년 6월 제정)	대통령령으로 정하는 공공기관 및 공기업으로 하여금 매년 정원의 100분의 3 이상씩 34세 이하의 청년 미취업자를 채용하도록 하고 있음

자료: 조경호 · 김형성(2017), p. 240.

인사행정학에서는 대표관료제 이론을 활용하여 적극적 평등실현 조치를 설명한다(조경호·김형성, 2017). 대표관료제는 정부관료제의 인적 구성이 그 사회의 인적 구성을 반영하게끔 정부관료제를 구성함으로써, 정부관료제 내에 민주적 가치를 주입시키려는 의도에서 발달된 개념이다.²⁾ 킹슬리(D. Kingsley)라는 행정학자가 이 용어를 처음 사용하기 시작했으며 킹슬리는 대표관료제를 사회를 구성하는 지배적인 세력들을 그대로 반영될 수 있도록 구성된 관료제라고 정의하여 구성적 측면을 강조하였다. 반 라이퍼(P. P. Van Riper)는 대표관료제의 개념을 확대하여 사회적 특성 이외에도 사회적 가치까지 대표관료제의 요소로 포함시켰으며, 크랜츠(H. Kranz)는 대표관료제의 의미를 비례대표까지 확대하고 있다.³⁾

다시 말해서, 대표관료제는 사회가 다양한 집단으로 구성되어 있으므로 각 집단이 모두 자체의 대표성을 확보할 수 있도록 공직을 배분하는 것을 말한다(이재희, 2014). 대표관료제를 근거로 실시하고 있는 사회형평적 채용 정책으로는 지역인재 추천채용제, 지방인재 채용목표제와 같은 정책들이 있다.

2. 사회형평적 채용제도

가. 양성평등 채용목표제

공공기관에서 실시하고 있는 여성을 위한 적극적 평등실현 조치 및 우대 정책에는 양성평등 채용목표제와 관리직 목표제 등 두 가지 정책이 있는데 이 중 관리직 목표제는 채용 관련 정책이 아니므로 본고에서는 양성평등 채용 목표제만 살펴보기로 한다.

양성평등 채용목표제는 여성의 사회·공직 진출을 위해 공무원 임용 시

-
- 2) 이종수, 『행정학사전』, 대영문화사, 2009; 네이버 지식백과, 행정학사전(대영문화사 제공), 「대표 관료제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=76261&cid=42155&categoryId=42155>, 검색일자: 2020. 5. 7. 재인용
- 3) 이철수, 『사회복지학사전』, 헤민박스, 2013; 네이버 지식백과, 사회복지학사전(헤민박스 제공), 「대표관료제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=469924&cid=42120&categoryId=42120>, 검색일자: 2020. 5. 7. 재인용

여성을 일정 비율 이상 채용하도록 하는 여성채용목표제로부터 비롯되었다. 1995년 제정된 「여성발전기본법」 제6조에 의거하여 여성의 참여가 현저히 부진했던 공직 분야의 여성 진출을 촉진하기 위해 1996년 여성채용목표제를 도입하였다.⁴⁾ 그러다가 2000년에 공무원 시험에서 남성의 군가산점이 폐지되었고 9급 교육행정직과 일반행정직 등 일부 모집단위에서 여성합격률이 70%가 넘는 등 남성들이 역차별을 받고 있다는 지적이 생기면서 2003년부터 양성평등 채용목표제로 전환되었다.⁵⁾

양성평등 채용목표제는 여성 또는 남성의 합격 비율이 일정 수준 미만인 경우에는 해당 성별의 합격자를 추가하는 방식으로 시험 실시 단계별로 선발 예정인원이 일정 비율 이상이 될 수 있도록 한다.

〈공무원 임용시험령〉

제20조(여성 또는 남성의 선발예정인원 초과합격) ① 시험실시기관의 장은 여성과 남성의 평등한 공무원 임용기회를 확대하기 위하여 필요하다고 인정하는 경우에는 제23조·제23조의3·제23조의4·제25조·제30조 및 제40조에도 불구하고 한시적으로 여성 또는 남성이 시험 실시 단계별로 선발예정인원의 일정 비율 이상이 될 수 있도록 선발예정인원을 초과하여 여성 또는 남성을 합격시킬 수 있다.
 ② 제1항에 따라 여성 또는 남성을 합격시키는 경우에 그 실시대상 시험의 종류, 채용목표 비율, 합격자 결정방법, 그 밖에 시험 시행에 필요한 사항은 시험실시기관의 장이 정한다.

자료: 국가법령정보센터, 「공무원 임용시험령」

「균형인사지침」(인사혁신처예규 제87호)은 양성평등 채용목표제의 목적과 구체적인 실시 방법을 자세히 기술하고 있다. 채용목표인원을 시험실시단계별 합격예정인원에 30%를 곱한 인원 수로 규정하고 각 단계별 합격자 중 양성 합격자가 모두 목표인원 이상인 경우에는 양성평등 채용목표제를 적용하지 않지만 어느 한 성(性)의 합격자가 목표인원에 미달하는 경우에는 일정 기준⁶⁾

4) 네이버 지식백과 시사상식사전(박문각 제공), 「여성채용목표제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=70357&cid=43667&categoryId=43667>, 검색일자: 2020. 4. 23.

5) 네이버 지식백과, 시사상식사전(박문각 제공), 「여성채용목표제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=70357&cid=43667&categoryId=43667>, 검색일자: 2020. 4. 23.

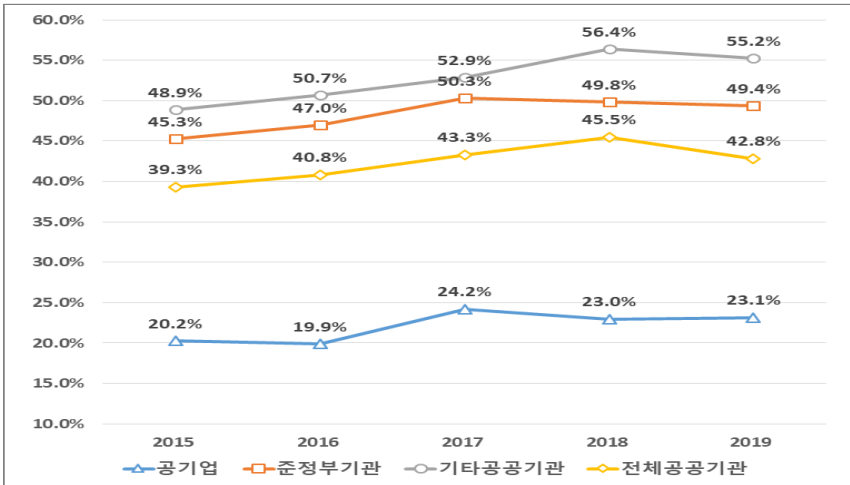
6) 각 과목 만점의 40% 이상(경력경쟁채용시험의 경우에는 각 과목 만점의 40% 이상, 전

이상인 해당 성의 응시자 중에서 점수가 높은 사람부터 차례로 목표미달 인 원만큼 당초 합격 예정인원을 초과하여 추가합격 처리하도록 하고 있다.

[그림 II-1]을 통해 최근 5년(2015~2019년)간 공공기관 여성채용 현황을 살펴보면 공공기관 전체 인력 중 여성인력이 차지하는 비율은 30% 정도이다. 공공기관의 여성인력 비율은 매년 꾸준히 증가하고 있으며 2016년에 26.6%를 차지했던 여성인력은 2019년에 6%p 증가하여 32.6%를 차지하고 있다. 전체 공공기관 인력 3명 중 1명이 여성인력인 셈이다.

[그림 II-1] 공공기관의 여성 신규 채용 현황

(단위: %)



주: 1. 2020년 1월 31일에 지정된 공공기관 기준으로 작성함
 2. 부설기관 수치는 모기관 유형에 반영함
 3. 총신규 채용 규모는 일반 정규직 총신규 채용 수치와 상임 임원 총신규 채용 수치의 합으로 구함
 자료: 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료를 이용하여 산출(검색일자: 2020. 5. 6.)

공공기관 유형별로 살펴보면 기타공공기관의 여성인력 비율이 2019년도 기준 43.3%로 가장 높고, 준정부기관(39.3%), 공기업(16.8%) 순이다. 기타공공

과목 총점의 (60% 이상) 득점하고, 전 과목 평균득점이 5급 이상·연구관·지도관·외교관 후보자의 경우에는 합격선 -2점(총득점을 기준으로 하는 경우에는 과목 수에 -2점을 곱한 점수), 6급 이하·연구사·지도사의 경우에는 합격선 -3점(총득점을 기준으로 하는 경우에는 과목 수에 -3점을 곱한 점수) 이상

기관의 경우, 예술, 문화, 보건 등 다양한 산업분야에 속하는 공공기관들이 존재하는 데 반해, 공기업은 주로 SOC 등 특성상 남성인력의 비중이 높은 산업 부문에 속한 기관들이 많기 때문일 것이다. 각 유형별로 살펴보아도 공기업, 준정부기관, 기타공공기관의 여성인력 비율이 모두 지속적으로 증가하고 있는데 준정부기관의 여성인력 비율이 지난 5년간 7.2%p로 가장 큰 폭으로 증가하였고 기타공공기관(4.8%p), 공기업(4.3%p) 순이다.

지난 5년간(2015~2019년) 공공기관의 여성인력 비율을 살펴보면 공공기관의 여성 신규 채용도 지속적으로 증가하는 추세에 있으나 2019년에는 2018년 대비 다소 감소하였다. 전체 신규 채용 규모 대비 여성 신규 채용 비율은 50% 가까이 증가하다가 2019년에 2.7%p 감소하였다.

공공기관 유형별로 살펴보면 여성인력 비율이 상대적으로 높은 기타공공기관과 준정부기관의 여성 신규 채용 비율이 공기업보다 훨씬 더 큰 폭으로 증가하고 있음을 알 수 있다. 여성인력 비율도 가장 높을 뿐만 아니라, 여성 신규 채용 비율 증가폭도 가장 큰 기타공공기관의 경우에는 2016년부터 전체 신규 채용 규모 중 여성이 차지하는 비율이 50%를 상회하고 있다.

나. 장애인 고용의무제

여성과 더불어 적극적 평등실현 조치의 가장 대표적인 대상은 장애인이다. 취업에 어려움이 많은 장애인의 고용촉진을 위해 국가, 지방자치단체와 직원 50명 이상 공공기관 및 민간기관 사업주에게 장애인을 일정 비율 이상 고용하도록 의무를 부과하고 있다. 이를 준수하지 않을 경우에 부담금(100명 이상)을 부과하거나 의무고용률 이상 고용한 사업주에 대해서는 규모에 상관없이 초과 인원에 대해 장려금을 지급하고 있다. 단 국가, 지방자치단체 공무원은 장려금 지급 대상이 아니다.⁷⁾

장애인 의무고용제도는 1990년 1월 제정된 「장애인 고용촉진 등에 관한 법률(장애인고용법)」을 근거로 도입되었으며, 동법 제12조에 근거하여 1990년

7) 정부24, 「장애인 고용의무제도」, <https://www.gov.kr/portal/service/serviceInfo/PTR000050031>, 검색일자: 2020. 5. 7.

12월 한국장애인고용공단(舊 장애인고용촉진공단, 위탁집행형 준정부기관)이 설립되었다. 한국장애인고용공단은 장애인의 고용 촉진 및 확대를 위해 장애인을 위한 직업적응훈련, 직업능력개발훈련, 취업알선, 취업 후 적응지도 서비스 등을 제공해주고, 사업주와 관계 기관에 대한 직업재활 및 고용 관리에 관한 기술적 사항을 지원해준다.

「장애인고용법」은 2000년 1월에 「장애인고용촉진 및 직업재활법」으로 명칭이 변경되면서 전면 개정되었고 2009년 10월부터는 공공기관 중 공기업과 준정부기관도 의무고용제 실시 기관으로 명시되었다. 이후 개정을 거듭하면서 2014년부터는 실시 대상 범위도 전체 공공기관으로 확대되었고 <표 II-3>과 같이 의무고용률도 상시고용 근로자 수의 3%에서 3.2%, 3.4%로 조금씩 상향 조정되었다.

〈장애인고용촉진 및 직업재활법〉

제28조의2(공공기관 장애인 의무고용률의 특례) 제28조에도 불구하고 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관, 「지방공기업법」에 따른 지방공사·지방공단과 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」에 따른 출자기관·출연기관은 상시 고용하고 있는 근로자 수에 대하여 장애인을 다음 각 호의 구분에 해당하는 비율 이상 고용하여야 한다. 이 경우 의무고용률에 해당하는 장애인 수를 계산할 때에 소수점 이하는 버린다.

1. 2017년 1월 1일부터 2018년 12월 31일까지: 1천분의 32
2. 2019년 이후: 1천분의 34

[본조 신설 2009. 10. 9.] [전문개정 2016. 12. 27.]

자료: 국가법령정보센터, 「장애인고용촉진 및 직업재활법」

〈표 II-3〉 공공기관의 장애인 의무고용제 적용 범위 및 의무고용률 변화

개정일자	시행일자	장애인 의무고용률 실시 대상 범위	장애인 의무고용률
2009. 10. 9.	2009. 10. 9.	공기업 및 준정부기관	3%
2012. 12. 18.	2014. 1. 1.	공공기관 전체	3%
2016. 12. 27.	2017. 1. 1.	공공기관 전체	3.2%
2016. 12. 27.	2019. 1. 1.	공공기관 전체	3.4%

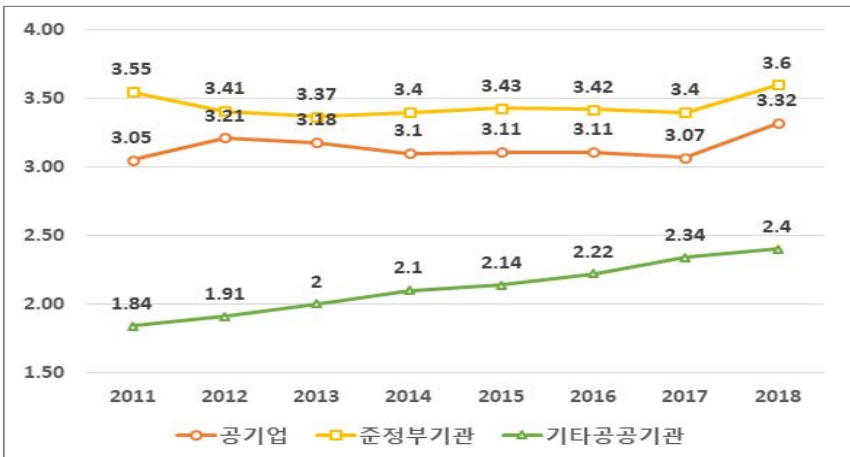
자료: 국가법령정보센터, 「장애인고용촉진 및 직업재활법」

공공기관 유형별로 장애인 고용률을 살펴보면 공기업과 준정부기관은 2011년도부터 이미 의무고용률을 달성하고 있으나 기타공공기관의 장애인 고용률이 상대적으로 매우 낮아 [그림 II-2]에 나와 있듯이 전체 공공기관의 장애인 의무고용률은 2018년도 기준 의무고용률 3.2%를 달성하지 못하고 있다.

2011년도부터 2018년도까지의 장애인 고용률을 살펴보았을 때, 준정부기관의 장애인 고용률은 2013년도를 제외하면 3.4% 이상이어서 2019년도부터 3.4%로 상향조정되는 장애인 의무고용률을 무난하게 달성할 수 있을 것으로 보인다. 공기업의 경우에는 2018년도 장애인 고용률이 3.32%로 2018년도 의무고용률인 3.2%를 무리없이 달성하기는 하였지만 지속적인 증가세를 보이고 있지 않아 향후 좀 더 적극적인 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 기타공공기관의 경우에는 장애인 고용률이 지속적으로 꾸준히 증가하고는 있지만 의무고용률을 달성하기 위해서는 장시간이 소요될 것으로 예상된다.

[그림 II-2] 공공기관 유형별 장애인 고용률

(단위: %)



- 주: 1. 원본 출처는 고용노동부 장애인 의무고용현황 자료임
- 2. 고용률에 중증장애인 2배수제를 적용한 것임
- 3. 장애인 고용의무제는 「장애인고용법」 제28조에 따라 상시 50명 이상의 근로자를 고용하는 사업주에게 적용되므로 통계 대상 공공기관의 수는 전체 공공기관 수와 차이가 있음

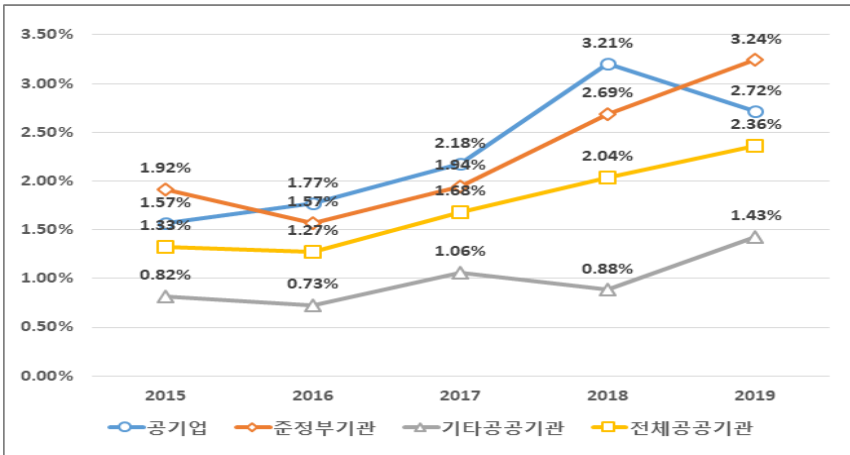
자료: KOSIS, 「국가통계포털 국내통계자료」를 토대로 산출(검색일자: 2020. 5. 7.)

다. 국가유공자 고용의무제

1984년부터 일반직 공무원을 대상으로 실시되었던 국가유공자 고용의무제는 1991년 12월에 개정된 「국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률」(국가유공자법)을 토대로 공공기관(당시 정부투자기관)에까지 확대되었다. 「국가유공자법」 제33조2는 「공공기관의 운영에 관한 법률」(이하 공운법)에 따라 공공기관으로 지정·고시된 공공기관은 3% 이상 8% 이하의 범위에서 대통령령으로 정하는 대상 업체별 고용비율 이상으로 국가유공자를 우선적으로 고용하도록 규정하고 있다.

[그림 II-3] 공공기관의 장애인 신규 채용 비율

(단위: %)



- 주: 1. 2020년 1월 31일에 지정된 공공기관 기준으로 작성함
 2. 부설기관 수치는 모기관 유형에 반영함
 3. 총신규 채용 규모는 일반 정규직 총신규 채용 수치와 상임임원 총신규 채용 수치의 합으로 구함
 자료: 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료를 이용하여 산출(검색일자: 2020. 5. 6.)

대통령령 제30640호는 한국표준산업분류에 따른 업종별 국가유공자 고용비율을 명시하고 있는데 「국가유공자법시행령」 제53조에서는 공공기관을 포함하여 「국가유공자법」 제33조2 제2항에 해당하는 기관들의 고용비율을 대통령령에 명시된 고용비율에 각각 1%를 더하도록 규정하고 있다.

〈국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률〉

제30조(취업지원 실시기관) 취업지원을 실시할 취업지원 실시기관은 다음과 같다.

1. 국가기관, 지방자치단체, 군부대, 국립학교와 공립학교
2. 일상적으로 하루에 20명 이상을 고용하는 공·사기업체(公·私企業體) 또는 공·사단체(公·私團體). 다만, 대통령령으로 정하는 제조업체로서 200명 미만을 고용하는 기업체는 제외한다.
3. 사립학교

제33조의2(기업체 등의 우선고용 의무 등) ① 제30조제2호에 해당하는 취업지원 실시기관은 전체 고용인원의 3퍼센트 이상 8퍼센트 이하의 범위에서 대통령령으로 정하는 대상업체별 고용비율 이상으로 취업지원 대상자를 우선하여 고용하여야 한다.

② 국가보훈처장은 제1항에도 불구하고 취업지원 대상자가 그 능력에 상응한 직종에 취업할 수 있도록 하기 위하여 필요하면 대통령령으로 정하는 바에 따라 다음 각 호의 취업지원 실시기관에 대하여 제1항에 따른 고용비율을 9퍼센트까지 확대할 수 있다.

1. 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조부터 제6조까지의 규정에 따라 지정·고시된 공공기관
2. 「지방공기업법」 제49조에 따른 지방공사 및 같은 법 제76조에 따른 지방공단
3. 그 밖에 제30조제2호에 해당하는 취업지원 실시기관으로 대통령령으로 정하는 기업체 또는 단체

③ 제30조제3호에 해당하는 취업지원 실시기관 중 교원을 제외한 교직원의 정원이 5명 이상인 사립학교는 교원을 제외한 고용인원의 10퍼센트 이상으로 취업지원 대상자를 우선하여 고용하여야 한다.

자료: 국가법령정보센터, 「국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률」

〈표 II-4〉 대상업체별 고용비율표(대통령령 제30640호)

(단위: %)

분류번호	업종	대상업체별 고용비율
01	농업	5
02	임업	3
03	어업	3
05	석탄, 원유 및 천연가스 광업	3
06~33		
35	전기, 가스, 증기 및 공기조절 공급업	8
36	수도사업	8
37	하수, 폐수 및 분뇨 처리업	3
38	폐기물 수집운반, 처리 및 원료재생업	4
39	환경 정화 및 복원업	3

〈표 II-4〉의 계속

(단위: %)

분류번호	업종	대상업체별 고용비율
41~85		
86	보건업	4
87	사회복지 서비스업	4
90	창작, 예술 및 여가 관련 서비스업	3
91	스포츠 및 오락 관련 서비스업	5
94	협회 및 단체	5
95~97		

자료: 국가법령정보센터, 「국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률」

2018년 기준으로 부문별 국가유공자 의무고용 이행 현황을 살펴보면, 국·공립학교 173%, 공공기관 84.4%, 행정부 64.1%, 사립학교 39.3%, 기타 국가기관 37.4%, 일반기업체 32.1%로 국·공립학교들이 가장 성실하게 국가유공자 고용의무제를 실시하고 있으며 그다음이 공공기관, 행정부 순이다.

〈표 II-5〉 국가유공자 의무고용 이행 현황

(단위: %)

연도	국가기관 등			기업체		사립학교	계
	행정부	국·공립학교	기타국가기관	공공기관·공기업체	일반기업체		
2014	68.7	152.0	48.4	86.4	33.5	39.9	44.6
2015	48.9	139.0	38.6	86.8	34.0	39.6	44.6
2016	52.6	156.6	34.4	87.0	33.4	39.3	44.5
2017	58.1	162.7	36.8	85.8	33.2	39.8	44.5
2018	61.5	173.5	37.4	84.4	32.1	39.3	43.6

자료: 더불어민주당 최운열의원실 제공; 『연합뉴스』, 「"국가유공자 의무고용 ↓...보훈처, 과태료 부과 권한 없어"」, 2019. 10. 10., <https://www.yna.co.kr/view/AKR20191010045200001?input=1195m>, 검색일자: 2020. 5. 11. 재인용

전체적으로 살펴보면 국가유공자 의무고용제도 이행률은 50% 이하 수준에 머무르고 있으며 심지어 매년 조금씩 감소하는 추세를 보이고 있다. 공공기관의 의무고용 이행률도 2014년부터 2016년까지는 매년 조금씩 증가하는

추세를 보이고 있지만, 2016년 이후에 이전 증가폭보다 더 큰 폭으로 감소하고 있다.

장애인 의무고용제도와 달리 국가유공자 의무고용제도는 기관이나 기업이 고용 의무를 지키지 않아도 국가가 과태료를 부과할 권한이 없다. 국가 보훈처는 기업체가 보훈 가족의 우선 채용을 명령하는 제도인 ‘보훈특별고용’ 명령을 불이행할 경우에만 과태료를 부과할 수 있으며 따라서, 2017년부터 2019년까지 보훈처가 과태료를 부과한 사례는 25건에 불과하다.⁸⁾

라. 지역균형인재 채용목표제

정부는 지역균형발전을 위한 노력의 일환으로 공공기관에 비수도권 지역 인재를 채용하도록 권고해 왔다. 2007년 5월, 기획예산처(현 기획재정부)는 공공기관의 채용방식 개선 계획을 발표하였는데 4가지 주된 공공기관 채용 방식 개선방향 중 하나로 국가유공자, 장애인, 여성, 지방인재 등에 대한 채용기회 확대를 유도하는 ‘사회형평적 채용 확대 계획’을 발표하였다. 그리고 공공기관의 적극적인 참여를 유도하기 위해 「공공기관 인사운영지침」 제5조, 「공기업·준정부기관 경영 및 혁신에 관한 지침」 제23조 및 「기타공공기관의 혁신에 관한 지침」 제20조 3호에 사회형평적 인력활용을 인사운영의 기본원칙으로 반영하였다.⁹⁾ 2011년 2월, 기획재정부는 공공기관운영위원회를 개최하여 같은 해 4월부터 공공기관의 법인세 납세정보와 더불어 비수도권 지역인재 채용현황을 공공기관 경영정보 공개시스템(이하 알리오시스템)에 공개하기로 결정하는 등 공공기관의 비수도권 지역인재 채용 확대를 위한 노력을 기울여왔다.¹⁰⁾

2014년 1월에는 「지방대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률」(지방대육

8) 『연합뉴스』, 「“국가유공자 의무고용 ↓…보훈처, 과태료 부과 권한 없어」, 2019. 10. 10., <https://www.yna.co.kr/view/AKR20191010045200001?input=1195m>, 검색일자: 2020. 5. 11. 재인용

9) 기획예산처 보도자료, 「공공기관 채용방식 개선 본격 추진」, 2007. 5. 2.

10) 기획재정부 보도자료, 「공공기관 납세실적, 지역인재 채용 공시항목으로 신규추가」, 2011. 2. 25.

성법)을 제정하여 비수도권 지역인재 채용 확대를 위한 법적 토대를 수립하였고, 2017년부터는 동법 제13조와 동법 시행령 제9조를 토대로 「공운법」의 적용을 받는 공공기관과 상시근로자 수가 300명 이상인 기업은 신규 채용인원의 35% 이상을 지역균형인재로 채용하도록 권고하고 있다.

〈지방대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률 및 시행령〉

제13조(공공기관 등의 채용 확대 등) ① 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관과 상시 근로자의 수가 300명 이상인 기업(이하 이 조에서 “기업”이라 한다)은 신규 채용인원의 일정비율 이상을 지역인재로 채용하도록 노력하여야 한다.

② 국가와 지방자치단체는 제8조 제2항 제3호에 관한 위원회의 심의 결과 지역인재의 채용실적이 부진한 공공기관 및 기업에 대하여 그 채용실적을 공개하고, 지역인재 채용을 확대하여 줄 것을 요청할 수 있다.

③ 국가와 지방자치단체는 다음 각 호에 해당하는 경우 공공기관 및 기업에 대통령령으로 정하는 바에 따라 필요한 지원을 할 수 있다.

1. 지역인재를 대통령령으로 정하는 일정비율 이상 채용하는 경우
2. 지역인재 채용 확대를 위한 특별 채용제도를 개발·시행하는 경우
3. 지역인재의 현장실습 및 인턴채용을 위한 지원사업을 실시하는 경우

시행령 제9조(공공기관 등의 지원 등) ① 국가와 지방자치단체는 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관과 상시 근로자의 수가 300명 이상인 기업이 법 제13조 제3항 각 호의 어느 하나에 해당하는 경우에는 다음 각 호의 사항을 지원할 수 있다.

1. 지역균형인재 채용 확대를 위한 기업홍보 및 취업알선
2. 융자 및 투자, 자금 조달
3. 판로·기술개발·인력·수출
4. 그 밖에 지역균형인재 채용 확대를 위하여 필요하다고 인정되는 사항

② 법 제13조 제3항 제1호에서 “대통령령으로 정하는 일정비율”이란 연간 신규채용 인원 중 대학 졸업자(졸업예정자를 포함한다)의 35퍼센트를 말한다.

[시행 2017. 7. 26.] [대통령령 제28211호, 2017. 7. 26., 타법개정]

자료: 국가법령정보센터, 「지방대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률 및 시행령」

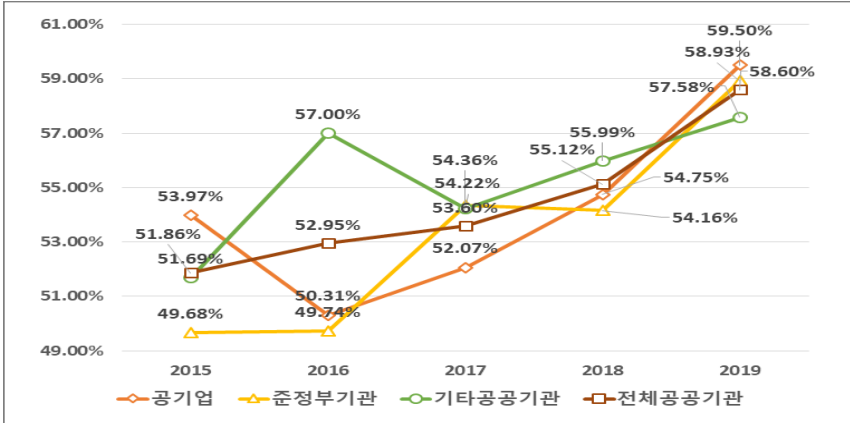
2015년부터 2019년까지 공공기관 유형별 전체 신규 채용인원 대비 지역균형인재¹¹⁾ 비율을 살펴보면 35%를 훨씬 상회하여 2015년에 이미 50%를 넘었으며 2019년에는 전체 신규 채용인원 중 지역균형인재가 차지하는 비율이 60% 가까이 증가했다. 유형별로 살펴보면 준정부기관의 지역균형인재 신규

11) 알리오 통계자료에서는 비수도권 지역인재라는 명칭을 사용하여 분류하고 있다.

채용비율이 9.25%p로 가장 크게 증가하였고 기타공공기관(5.89%p)과 공기업(5.53%p)의 신규 채용률은 비슷한 정도로 상승하였다.

[그림 II-4] 공공기관 유형별 총신규 채용인원 대비 지역균형인재 비율

(단위: %)



주: 1. 2020년 1월 31일에 지정된 공공기관 기준으로 작성함

2. 부설기관 수치는 모기관 유형에 반영함

3. 총신규 채용 규모는 일반 정규직 총신규 채용 수치와 상임임원 총신규 채용 수치의 합으로 구함

자료: 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료를 이용하여 산출(검색일자: 2020. 5. 6.)

마. 혁신도시 지역인재 채용목표제

혁신도시 지역인재 채용목표제는 「혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법」을 토대로 실시되었던 지역인재채용 권고 제도(제29조의2)가 2018년 1월부터 의무화된 것이다.

〈혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법〉

제29조의2(이전공공기관등의 지역인재 채용 등) ① 이전공공기관과 그 밖에 이에 준하는 공공기관으로서 대통령령으로 정하는 공공기관(이하 "이전공공기관등"이라 한다)의 장은 해당 기관이 이전하거나 이전한 지역(이하 "이전지역"이라 한다)에 소재하는 지방대학(「수도권정비계획법」 제2조제1호에 따른 수도권이 아닌 지역에 있는 「고등교육법」 제2조 각 호에 따른 학교를 말한다) 또는 고등학교(「초·중등교육법」 제2조제3호에 따른 고등학교·고등기술학교를 말한다. 이하 같다)를 졸업하였거나 졸업예정인 사람을 이전공공기관등의 채용 규모, 이전지역의 학생 수 등을 고려하여 채용 비율 및 기준 등 대통령령으로 정하는 바에 따라

채용하여야 한다. 다만, 이전지역에서 고등학교를 졸업한 후 다른 지역에서 「고등교육법」 제2조 각 호에 따른 학교를 졸업하였거나 졸업예정인 사람은 해당 이전지역의 채용의무 대상에서 제외한다. <개정 2015. 12. 29., 2017. 10. 24., 2019. 11. 26.>

② 이전지역의 범위는 이전공공기관등의 채용 규모, 이전지역의 학생 수 등을 고려하여 국토교통부장관이 이전지역을 관할하는 시·도지사와의 협의하여 대통령령으로 정한다. <신설 2015. 12. 29., 2019. 11. 26.>

③ 국가와 지방자치단체는 이전지역인재의 취업기회의 확대를 위하여 필요한 행정적·재정적 지원을 할 수 있다. <신설 2015. 12. 29.>

④ 이전공공기관등의 장은 이전지역인재의 취업을 촉진하기 위한 국가와 지방자치단체의 대책에 적극 협조하여야 한다. <신설 2015. 12. 29., 2019. 11. 26.>

⑤ 국토교통부장관은 제1항에 따른 이전공공기관등의 기관별 채용실적을 매년 공개하여야 한다. <신설 2017. 10. 24., 2019. 11. 26.>

⑥ 국토교통부장관은 제1항에 따른 채용실적이 우수한 이전공공기관등을 선정하여 포상할 수 있다. <신설 2019. 11. 26.>

[본조 신설 2013. 3. 22.]

[제목개정 2015. 12. 29., 2019. 11. 26.]

[시행일: 2020. 5. 27.] 제29조의2

자료: 국가법령정보센터, 「혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법」

혁신도시 지역인재 채용목표제는 언뜻 보기에 지역균형인재 채용목표제와 매우 유사하게 보이지만 <표 II-6>과 같은 차이점을 가지고 있다.

<표 II-6> 지역균형인재 채용목표제와 혁신도시 지역인재 채용목표제 비교

구분	근거 법률	채용목표제 대상	지역인재의 정의
지역균형인재 채용목표제	「지방대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률 및 시행령」	모든 공공기관	수도권이 아닌 지역에 소재하는 대학교를 졸업하였거나 졸업예정인 사람
혁신도시 지역인재 채용목표제	「혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법 및 시행령」	혁신도시 등 지방이전으로 이전하는 109개 공공기관	이전지역에 소재하는 지방대학 또는 고등학교를 졸업하였거나 졸업예정인 사람

자료: 국토교통부 정책자료, 「혁신도시 이전지역 지역인재 채용목표제 QnA」, 검색일자: 2020. 5. 7.

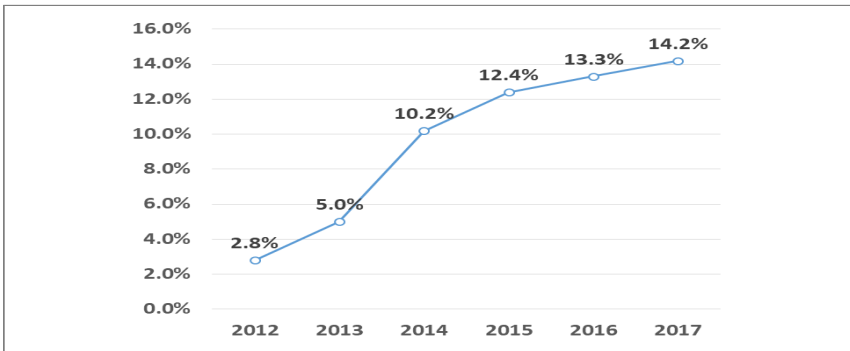
지역균형인재 채용목표제의 목적이 지방(비수도권)대학 출신 인재들의 채용 기회를 확대하는 데 있다면 혁신도시 지역인재 채용목표제는 혁신도시로

이전한 공공기관들이 지역사회에 양질의 일자리를 제공하도록 하는 데 목적이 있다.

이전 지역인재 채용 대상 공공기관은 전체 153개 이전 공공기관 중 소속 기관 44개를 제외한 109개 공공기관이다. 신규 채용을 기준으로 했을 때, 2012년에 2.8%에 불과하던 지역인재 채용비율은 지방이전이 본격화되면서 증가하기 시작하여 2017년에는 14.2%까지 증가하였다. 하지만, 지역인재 채용비율은 기관별, 지역별로 편차가 크다. 2016년 기준으로 부산과 대구의 지역인재 채용비율은 20%를 넘는 데 반해 울산과 충북의 지역인재 채용비율은 10%에도 미치지 못했다. 뿐만 아니라, 2014년도부터 2016년까지의 지역별 지역인재 채용비율을 살펴보면 대구나 강원도처럼 매년 꾸준히 증가하는 지역도 있는 반면에 충북처럼 채용비율이 도리어 감소하는 지역도 있고 울산이나 전북처럼 증가했다가 다시 감소하는 기관들도 있었다. 기관별로 살펴보면, 연간 신규채용 인원이 50명을 넘는 기관 중에서, 남부발전(35.4%), 한국감정원(32.5%), 도로공사(24.2%) 등은 상대적으로 높은 지역인재 채용 현황을 보였지만, 근로복지공단(4.3%), 산업인력공단(7.1%), 한국전력(8.8%) 등은 지역인재 채용률이 매우 저조하였다.¹²⁾

[그림 II-5] 연도별 지역인재 채용률

(단위: %)



자료: 국토교통부 보도자료, 「혁신도시 등 지방 이전기관 지역인재 채용 의무화」, 2018. 1. 16, p. 2.

12) 국토교통부 보도자료, 「혁신도시 등 지방 이전기관 지역인재 채용 의무화」, 2018. 1. 16.

이와 같은 상황에서 공공기관의 지역인재 채용을 안정적으로 확대시키기 위해 2017년 9월, 국토교통부와 교육부는 지방이전 공공기관의 지역인재 채용비율 30%를 의무화하고 이를 「혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법」(혁신도시특별법)에 반영하였다. 그리고 2018년부터 2022년까지 5년에 걸쳐 단계적으로 추진하겠다고 발표하고 연도별 목표채용비율을 설정해 주었다. 뿐만 아니라, 지역인재 채용목표제가 실효성 있게 운영될 수 있도록 이전 공공기관별 채용실적을 매년 공표하고, 공공기관 경영평가에도 지역인재 채용 실적과 노력도 등을 반영하기로 하였다.¹³⁾

〈표 II-7〉 지방이전 공공기관의 연도별 지역인재 의무채용비율

(단위: %)

2018년	2019년	2020년	2021년	2022년
18	21	24	27	30

자료: 국토교통부 보도자료, 「지방 이전 공공기관, 지역인재 채용 30% 의무화」, 2017. 9. 19, p. 2.

이와 같은 노력은 혁신도시를 지역경제의 거점으로 육성시키겠다는 국토교통부의 ‘혁신도시 시즌2’ 정책에 따른 것으로서 2018년과 2019년, 109개 이전 공공기관의 지역인재 채용률은 각각 23.4%, 25.9%로서 해당 연도의 의무채용비율 목표인 18%와 21%를 초과달성하였다.¹⁴⁾

〈표 II-8〉 2018~2019년 지방이전 공공기관의 지역인재 채용비율

(단위: 명, %)

이전 지역	기관 수	2018년도						2019년도					
		전체 채용 인원	지역 채용 인원	비율 (%)	지역인재의무채용			전체 채용 인원	지역 채용 인원	비율 (%)	지역인재의무채용		
					대상 인원	채용 인원	비율 (%)				대상 인원	채용 인원	비율 (%)
합계	109	14,338	2,011	14.0	6,076	1,423	23.4	13,536	2,086	15.4	5,886	1,527	25.9
부산	11	666	211	31.7	511	164	32.1	575	187	32.4	431	154	35.7
대구	9	655	171	26.1	512	142	27.7	687	169	24.5	426	122	28.7
광주·전남	13	3,181	485	15.2	1,698	359	21.1	3,166	549	17.3	1,611	396	24.6

13) 국토교통부 보도자료, 「지방 이전 공공기관, 지역인재 채용 30% 의무화」, 2017. 9. 19.

14) 국토교통부 보도자료, 「혁신도시, 지역경제의 거점으로 키우겠습니다」, 2020. 2. 19.

〈표 II-8〉의 계속

(단위: 명, %)

이전 지역	기관 수	2018년도						2019년도					
		전체 채용 인원	지역 채용 인원	비율 (%)	지역인재의무채용			전체 채용 인원	지역 채용 인원	비율 (%)	지역인재의무채용		
					대상 인원	채용 인원	비율 (%)				대상 인원	채용 인원	비율 (%)
울산	7	2,055	143	6.9	492	117	23.8	1,126	115	10.2	371	101	27.2
강원	11	2,892	295	10.2	497	145	29.1	3,208	295	9.2	650	166	25.5
충북	10	296	44	14.7	151	32	21.2	448	89	19.8	212	58	27.4
전북	6	1,208	164	13.6	610	119	19.5	1,024	154	15.1	400	102	25.5
경북	8	1,019	207	20.3	613	144	23.5	1,052	232	22.1	711	184	25.8
경남	10	1,437	221	15.3	816	165	20.2	1,487	226	15.2	822	185	22.5
제주	3	93	12	13.0	31	6	19.4	64	6	9.4	23	5	21.7
충남	2	308	43	14.0	146	32	21.9	358	65	18.0	230	55	23.9
세종	19	531	17	3.2	0	0	-	342	1	0.3	0	0	-

주: 지역인재 의무채용 대상 인원은 전체 채용 인원에서 「이전 지역인재 채용목표제 운영지침」(국토교통부 예규 제198호)에 따라 연차별 모집인원이 5명 이하, 경력직 채용, 연구직 채용, 지역본부 또는 지사별 채용인 경우의 채용 인원을 제외한 수치임

자료: 국토교통부 보도자료, 「혁신도시, 지역경제의 거점으로 키우겠습니다」, 2020. 2. 19., p.9.

바. 고졸채용 목표제

공공기관 고졸채용 확대 정책은 2015년부터 가시화되기 시작하였다. 「공기업·준정부기관 인사운영에 관한 지침」 제5조는 사회형평적 인력활용을 위한 지침을 규정하고 있다. 2007년 4월 제정 당시에는 사회형평적 인력활용 활성화 대상으로 국가유공자, 장애인, 여성, 지방인재, 이공계 전공자 등이 포함되었으나, 2011년 개정되면서 제5조 제2항에 ‘직무능력평가 도입 등 고졸 적합 직무에 고졸자가 채용될 수 있도록 지원하기 위한 조치’를 인력활용계획에 포함시키도록 규정하였다. 이후 2015년에 개정된 지침에는 고졸자도 사회형평적 인력활용 활성화 대상에 포함되었다. 2018년에 「공기업·준정부기관 인사운영에 관한 지침」이 「공공기관의 혁신에 관한 지침」으로 통합되면서 현재는 제21조에 사회형평적 인력활용에 관한 지침이 규정되어 있다.

〈공공기관의 혁신에 관한 지침〉

제21조(일자리 창출 노력 및 사회형평적 인력활용) ① 공공기관은 다양한 근로형태 등을 통해 새로운 일자리를 창출하고 민간부문으로 확산될 수 있도록 노력하여야 한다.

② 공공기관은 국가유공자·장애인·여성(경력단절여성 포함)·지역인재·고졸자·청년 등에 대한 채용기회를 확대하여 사회형평적 인력활용이 활성화되도록 인력활용계획을 수립하여 이행한다.

③ 제2항의 규정에 따른 인력활용계획은 다음 각 호의 내용을 포함한다.

1. 장애인·국가유공자 의무 고용에 관한 사항
2. 양성평등채용 및 여성관리자 확대 추진 등에 관한 사항
3. 청년 미취업자 고용 의무 준수에 관한 사항
4. 고졸채용 확대 및 보수, 승진 등 근로조건의 합리적 운영에 관한 사항
5. 청년인턴 제도의 내실화 및 보수 등 근로 조건의 합리적 운영에 관한 사항
6. 비수도권 지역인재 채용 확대 및 혁신도시 이전지역 인재 채용목표제 준수에 관한 사항
7. 기타 균형있는 인력 활용을 위한 조치 등에 관한 사항

④ 기타공공기관은 청년일자리 창출을 위하여 법 제50조에 따른 공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침(이하 '경영지침'이라 한다) 제10조에서 규정한 임금피크제를 준용한다.

자료: 기획재정부, 「공공기관의 혁신에 관한 지침」

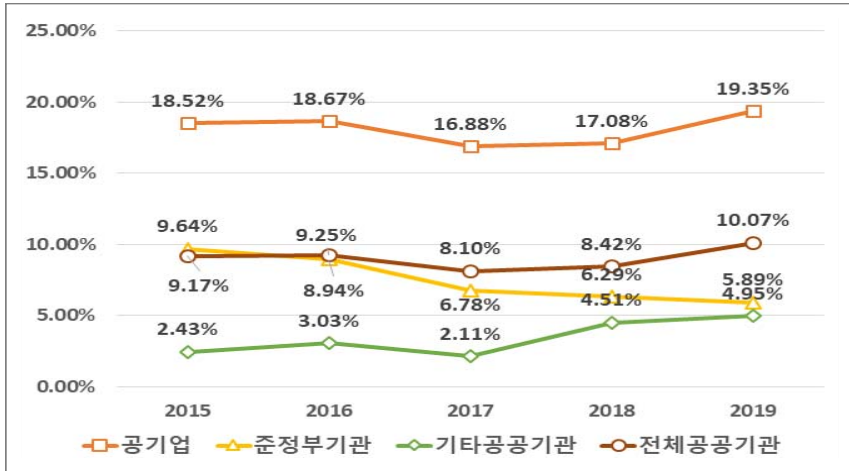
하지만, 지침상의 권고사항에 그치다보니 공공기관의 고졸채용 확대 정책은 실효성을 거두지 못하였고 신규 채용비율은 2015년부터 2018년까지 감소세를 나타냈다. [그림 II-6]을 살펴보면, 준정부기관의 고졸 신규 채용비율이 상대적으로 크게 증가하면서 전체 공공기관의 고졸 신규 채용비율도 다소(0.32%p) 증가하였으나 2015년에 비해 1.21%p 하락하면서 감소세를 나타내고 있다.

이에 정부는 2019년 1월, 공공기관의 고졸 신규 채용 규모를 2018년 대비 10% 확대하겠다고 밝히고 기관별 고졸채용목표제를 도입하여 공공기관별로 적합 직무를 발굴하고 채용계획을 마련하면 정부가 실적을 평가하겠다고 공표하였다.¹⁵⁾ 그 결과, 2019년 전체 공공기관의 고졸 신규 채용비율은 2018년 대비 1.65%p 상승하여 10% 수준을 넘어섰으며 유형별로 살펴보면 공기업의 고졸 신규 채용비율이 2.27%p로 가장 많이 상승하였다.

15) 『서울경제』, 「고졸 취업 지원 확대...공공부문 고졸 채용 늘린다」, 2019. 1. 25., <https://www.secdaily.com/NewsView/1VE6A8CHVP>, 검색일자: 2020. 5. 13.

[그림 II-6] 공공기관의 고졸 신규 채용비율 현황(2015~2019년)

(단위: %)



주: 1. 2020년 1월 31일에 지정된 공공기관 기준으로 작성함

2. 부설기관 수치는 모기관 유형에 반영함

3. 총신규 채용 규모는 일반 정규직 총신규 채용 수치와 상임임원 총신규 채용 수치의 합으로 구함

자료: 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료를 이용하여 산출(검색일자: 2020. 5. 6.)

사. 청년고용의무제

정부는 청년실업 문제에 대응하여 공공부문에서 양질의 일자리를 창출하고 민간부문으로 파급시킴으로써 청년고용을 촉진시키기 위해 공공기관 청년고용의무제를 실시하고 있다. 청년고용의무제란 「청년고용촉진특별법(청년고용법)」 제5조 제1항에 근거하여 공공기관¹⁶⁾에 매년 정원의 3% 이상을 청년(15세 이상 34세 이하) 미취업자를 고용하도록 의무를 부과하는 것이다.

단, ① 정원이 전년도에 비해 10% 이상 감축되었거나 ② 공공기관으로 지정 또는 설립된 연도 ③ 박사학위 취득자, 「국가기술자격법」에 따른 기술사 또는 기능장 자격 취득자, 법령에서 10년 이상의 경력을 응시 자격 요건으로 규정한 경우에 해당하는 사람 등을 전체 고용인원의 50% 이상 고용하는 경우에는 청년고용의무제 실시 대상에서 제외된다.

2004년 「청년실업해소특별법」이 제정되었을 당시에는 공기업(舊 정부투

16) 기타공공기관은 정원이 30명 이상인 경우에만 해당

자기관)과 준정부기관(舊 정부출연기관)만을 대상으로 정원의 3% 이상을 청년 미취업자를 채용하도록 권고하였으나 2009년 10월, 법이 개정되고 명칭이 변경되면서 대상 기관을 전체 공공기관과 지방공기업으로 확대하였다. 그리고, 2014년 1월에 개정된 「청년고용법」부터 권고 규정을 의무 규정으로 강화하였다. 또한, 제도의 실효성을 보장하기 위해 ① 매년 고용 의무 미이행 기관 명단을 발표하고 ② 청년 미취업자 고용 실적을 경영실적평가에 반영하며 ③ 고용 의무 미이행 현황 및 사유, 미이행 기관에 대한 조치 결과 등을 국회에 보고하도록 하고 있다.

〈청년고용촉진특별법〉

제5조(공공기관의 청년 미취업자 고용 의무) ① 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 공공기관과 「지방공기업법」에 따른 지방공기업 중 대통령령으로 정하는 공공기관과 지방공기업의 장은 매년 각 공공기관과 지방공기업의 정원의 100분의 3 이상씩 청년 미취업자를 고용하여야 한다. 다만, 구조조정 등 불가피한 경우로서 대통령령으로 정하는 사유가 있는 경우는 제외한다. <개정 2013. 5. 22.>

② 고용노동부장관은 제4조제2항제3호에 대한 특별위원회의 평가결과 청년 미취업자 채용 실적이 부진한 공공기관 및 지방공기업에 대하여는 청년 미취업자 고용을 확대하여 줄 것을 요청할 수 있다. <개정 2010. 6. 4.>

③ 정부는 제1항에 따라 청년 미취업자를 고용한 공공기관과 지방공기업의 장이 경영합리화조치를 통하여 경비 절감과 생산성 향상을 위한 조치를 하도록 지도하여야 하며, 청년 미취업자의 고용 실적을 고려하여 세법에서 정하는 바에 따라 조세감면을 하거나 보조금을 지급하는 등의 지원을 할 수 있다.

④ 고용노동부장관은 제1항에 따른 고용 의무를 이행하지 아니한 공공기관과 지방공기업의 명단을 공표하여야 한다. <신설 2013. 5. 22.>

⑤ 정부는 제1항에 따른 청년 미취업자 고용 실적을 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제48조에 따른 경영실적 평가와 「지방공기업법」 제78조에 따른 경영평가에 반영하여야 한다. <신설 2013. 5. 22.>

⑥ 고용노동부장관은 제1항에 따른 고용 의무를 이행하지 아니한 공공기관과 지방공기업의 고용 의무 미이행 현황 및 그 사유, 전년도 고용 의무 미이행 공공기관과 지방공기업에 대한 제4항 및 제5항에 따른 조치 결과 등을 다음 연도 2월 28일까지 국회 소관 상임위원회에 제출하여야 한다. <신설 2018. 12. 31.>

[전문개정 2009. 10. 9.]

[제목개정 2013. 5. 22.]

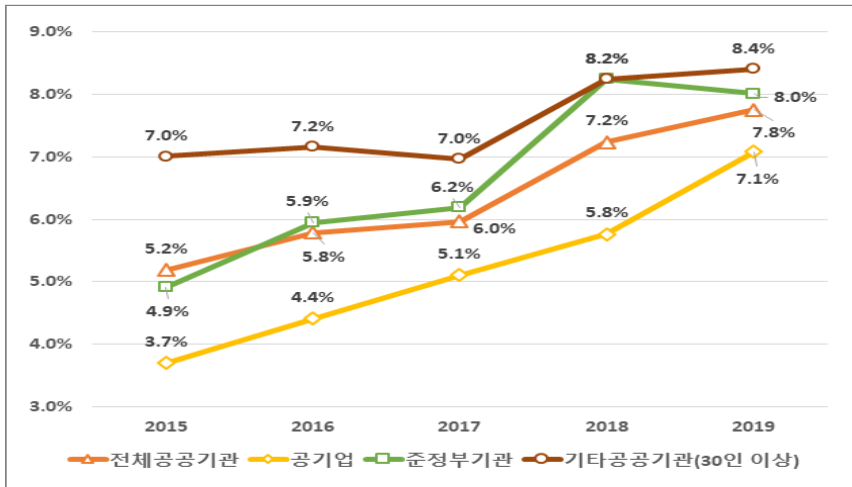
[법률 제11792호(2013. 5. 22.) 부칙 제2조의 규정에 의하여 이 조는 2021년 12월 31일까지 유효함]

자료: 국가법령정보센터, 「청년고용촉진특별법」

청년고용이 권고 규정에서 의무 규정으로 강화된 이후, 지난 5년간의 공공기관 청년고용 현황을 살펴보면, 모든 유형에서 3% 수준을 훨씬 상회하고 있으며 지속적인 증가세를 나타내고 있다. 유형별로는 기타공공기관의 청년고용비율이 가장 높고, 공기업의 청년고용비율이 2015년 대비 2019년에 3.4%p 증가하여 가장 크게 상승하였다(그림 II-7) 참조).

[그림 II-7] 공공기관의 청년고용비율 현황(2015~2019년)

(단위: %)



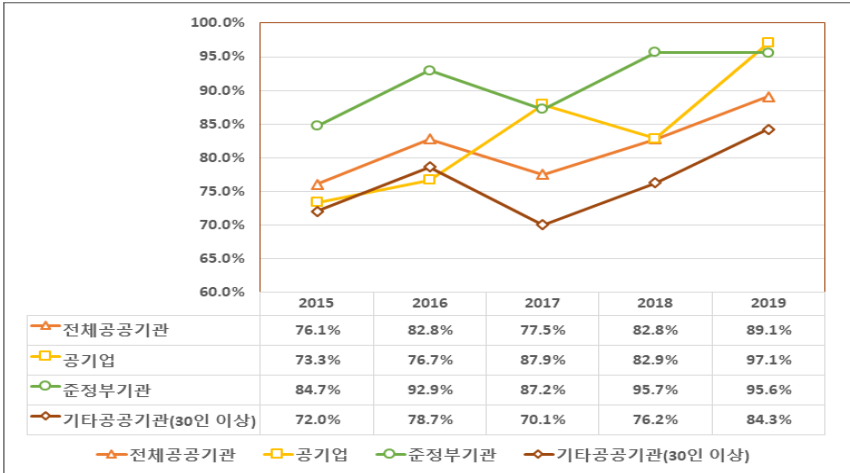
자료: 고용노동부 보도자료, 「2019년 공공기관의 청년고용의무 이행비율 89.4%로 역대 최고 수준 달성」, 2020. 2. 20., p. 6 표를 토대로 작성

청년고용의무제 이행률 또한 증가 양상을 나타내고 있는데 지난 5년간 13%p 증가하여 2019년에는 90% 가까운 공공기관들이 청년고용의무제 이행을 달성하였다. 역시 공기업 유형에서 이행률 상승이 가장 두드러졌는데 2015년 대비 2019년에 23.8%p 증가하여 97.1%의 이행률을 달성하였다.¹⁷⁾

17) 고용노동부 보도자료, 「2019년 공공기관의 청년고용의무 이행비율 89.4%로 역대 최고 수준 달성」, 2020. 2. 20.

[그림 II-8] 공공기관의 청년의무고용제 이행 현황(2015~2019년)

(단위: %)



자료: 고용노동부 보도자료, 「2019년 공공기관의 청년고용의무 이행비율 89.4%로 역대 최고 수준 달성」, 2020. 2. 20., p. 6 표를 토대로 작성

이행 기관도 2015년에는 공기업 8개소, 준정부기관 13개소, 기타공공기관 45개소 등 총 66개 공공기관이 청년고용의무제를 이행하지 않았으나 2019년에는 크게 감소하여 공기업 1개소, 준정부기관 4개소, 기타공공기관 28개소 등 33개소만이 청년고용의무제 미이행 기관 명단에 올랐다.¹⁸⁾

3. 블라인드 채용제도

전 세계적으로 블라인드 채용제도가 가장 먼저 채택된 곳은 미국으로 볼 수 있으며, 1970년대에 토론토 심포니(Toronto Symphony) 오케스트라에서 블라인드 오디션을 통해 오케스트라 멤버를 채용한 것이 시초로 알려져 있다. 블라인드 채용제도는 능력이 있음에도 불구하고 학력이나 출신지에 대한 편견으로 인해 채용 과정에서 불이익을 받고 탈락하는 일을 방지하기 위해 마

18) 고용노동부 보도자료, 「2019년 공공기관의 청년고용의무 이행비율 89.4%로 역대 최고 수준 달성」, 2020. 2. 20.
고용노동부 보도자료, 「2015년 공공기관 청년고용의무 미이행 기관 명단 공표」, 2016. 7. 12.

련된 채용제도이다. 편견을 방지하기 위해 금지하고 있는 항목은 국가나 업종 등에 따라 조금씩 다르다.

해외의 블라인드 채용 사례를 살펴보면 다음과 같다. 이름이나 학력, 나이, 성별 등은 기재하지 않으며 경력사항을 표기하는 경우에는 이전 직장의 명칭과 주소지, 근무기간 등은 기재하지 않는 방식으로 진행된다. 예를 들어 식품회사나 반도체회사 등 업종 등을 알 수 있지만 구체적인 회사명은 드러나지 않도록 하며, 근무기간의 경우에는 나이를 추측할 수 있기 때문에 공개하지 않는 경우도 있다. 또한, 이름의 특징에 따라 인종을 추측할 수 있으며, 발음하기 쉬운 이름을 가진 지원자가 채용될 확률이 높다고 보기 때문에 이름을 삭제하기도 한다.

〈표 11-9〉 해외의 블라인드 항목 사례

기관	제외 항목
보스톤 심포니 오케스트라	<ul style="list-style-type: none"> 남성 단원의 비율이 압도적으로 높은 데 대한 반성으로 1952년부터 블라인드 오디션 실시 스크린 뒤쪽에서 오디션 진행 여성들은 오디션 볼 때, 하이힐이 아닌 다른 신발을 착용하도록 안내
Dynamo (영국 PR 회사)	<ul style="list-style-type: none"> 이름, 성별, 나이, 학력 사항 미표기 전화번호는 수집
EY (전문 서비스 회사)	<ul style="list-style-type: none"> Entry level 직원 채용 시 학력, 경력사항 미표기 아웃소싱 업체가 비디오 면접을 진행

자료: People Management 기사, 2019. 1. 24. 내용을 표로 정리

우리나라 공공기관에서는 성별, 연령, 출신지역, 가족관계, 사진 등으로 해당 직무와 관련 없는 학력과 학벌, 외모 등에 관한 정보를 편견 요소로 설정하여 해당 정보에 대해서는 사전에 알 수 없도록 하고 있다. 이러한 요소들이 응시원서에 기재되지 않도록 하며, 면접과정에서 이와 관련된 사항들에 대해서는 면접위원들이 알지 못하도록 하며, 이와 관련된 질문도 하지 못하도록 하는 것이다. 이러한 차별금지 항목과 관련하여 대한민국 「헌법」 제11조에서도 대한민국 국민이라면 누구든지 성별·종교 또는 사회적 신분에 의해 경제적·사회적 생활의 모든 영역에 차별받지 않도록 규정되어 있

으며, 「고용정책기본법」 제7조에서도 합리적인 이유없이 연령, 성별, 신앙, 신체조건, 출신지역, 사회적 신분, 출신학교, 학력, 혼인·임신, 병력을 이유로 차별을 하지 않고, 균등한 취업기회가 보장해주도록 규정하고 있다. 이외에도 「남녀고용평등과 일·가정양립 지원에 관한 법률」 제7조와 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」 제4조의4 제1항에서도 채용 과정에서 차별을 금지하고 있다.

채용 단계별 주요 편견 요소를 살펴보면 다음과 같다. 채용공고에서는 성별로 지원 자격을 제한하거나 지원 자격을 특정 출신지역으로 제한하는 등의 직무와 관계없는 사항으로 지원 자격을 제한하는 경우를 들 수 있다. 서류전형에서는 성별에 따라 다른 기재항목, 구비서류 등을 요구하거나 가족 관련 사항을 기재하고, 사진 부착 및 신장과 몸무게 등의 신체조건 등의 직무와 관계없는 사항을 입사지원서에 작성하도록 하는 것을 들 수 있다. 또한, 면접과정에서 성별에 따라 질문을 달리하거나 출신지역이나 가족 등의 직무와 관계없는 사항을 질문하는 경우 등을 채용상의 차별로 보고 있다.

〈표 II-10〉 채용 단계별 주요 편견 요소

구분	채용공고 (직무와 관련 없이 아래사항을 이유로 지원자격 제한)	서류 전형 (입사지원서에 직무와 관련없이 아래사항을 요구)	면접 전형 (면접과정에서 직무와 관계없이 아래사항을 질문)
성별	특정 성별로 지원자격 제한	성별에 따라 다른 기재항목, 양식, 구비서류 요구	성별에 따라 질문을 달리 하거나, 별도의 질문시간을 할애
연령	일정 연령 이하 또는 이상으로 지원자격 제한	연령을 확인할 수 있는 정보(입학연도 등) 기재	연령을 질문하거나, 연령에 대해 부정적으로 언급
출신지역	지원자격을 특정 출신지역으로 제한	출신지와 본적 등을 요구	출신지역에 대해 질문
가족관계	-	가족관련 사항을 기재	가족사항 등을 질문
신체조건	신장, 몸무게 등의 신체조건을 이유로 지원자격 제한	사진 부착을 요구하거나, 신장과 몸무게 등의 신체조건 기재	신체조건이나 몸무게에 대해 질문
학력·출신학교	특정 학력 이상 또는 이하로 지원자격 제한	직무에 필수조건이 아님에도 학력, 출신학교 등을 기재	직무에 필수조건이 아님에도 학력, 출신학교 등을 질문

자료: 고용노동부(2015), 『채용상 차별에 관한 해외사례 및 실태조사 연구』의 내용을 발췌하여 정리

블라인드 채용제도에서는 채용계획에서부터 직무내용 및 직무능력을 구체적으로 제시하여 응시자가 어떤 일을 할지 예측 가능하도록 함과 동시에 기관에서 원하는 요구사항을 제시해야 한다. 이때 기관은 조직규모나 특성을 고려한 맞춤형 전형을 설계한 후 전형별 평가요소를 도출하게 된다. 블라인드 채용제도 단계별로 살펴보면, 채용 공고 단계에서는 단순히 응시분야에 대한 정보를 제공하던 과거 방식에서 벗어나 수행업무, 직무수행 내용 및 필요지식이 무엇인가에 대해 상세하게 작성되어 있는 직무기술서를 제공한다. 또한, 직무와 관계없는 요소가 평가되지 않도록 직무와 관계없는 평가요소는 삭제한다.

〈표 II-11〉 블라인드 채용제도 단계별 내용

채용 단계	주요 내용
채용 계획	<ul style="list-style-type: none"> • 직무내용 및 직무능력의 구체화 <ul style="list-style-type: none"> - 조직규모, 특성에 적합한 전형설계 후 전형별 평가요소 도출 - 채용대상 직무 설명자료 제작
채용 공고	<ul style="list-style-type: none"> • 채용직무 설명자료 사전제공 <ul style="list-style-type: none"> - 직무와 무관한 평가요소 삭제 - 채용직무의 직무내용 및 직무능력 구체화 후 사전공개
서류 전형	<ul style="list-style-type: none"> • 차별적이고 직무무관 항목 삭제 <ul style="list-style-type: none"> - 편견이 개입되어 차별을 야기할 수 있는 인적사항 요구금지 - 입사지원서에는 직무와 관련한 교육훈련, 자격경험(경력) 위주로 항목 구성
필기 전형	<ul style="list-style-type: none"> • 직무관련성 기반의 필기전형 실시 <ul style="list-style-type: none"> - 직무수행에 반드시 필요한 지식, 기술, 능력, 인성 등을 필기시험화 - 채용공고를 통한 필기평가 과목 공개(공정성확보)
면접 전형	<ul style="list-style-type: none"> • 개인신상정보 면접위원 제공 금지 <ul style="list-style-type: none"> - 면접위원에게 지원자 인적사항 제공 금지 - 체계화된 면접을 통한 공정평가 실시 - 면접 전 블라인드 면접위원 교육을 통한 사전 안내 필수

자료: 이종찬 · 이종구(2018), p. 143.

14개 공공기관을 대상으로 조사를 진행한 한국산업인력공단의 보고서¹⁹⁾에 따르면, 블라인드 채용제도 도입으로 다양성 확보 측면뿐만 아니라 효율성,

19) 이상민 · 유규창 · 신유형 · 강민철 · 오재원 · 이아영, 『편견없는 채용 · 블라인드 채용 실태 조사 및 성과분석 최종보고서』, 한국산업인력공단 연구용역보고서, 2018.

공정성 차원에서 성과가 나타난 것으로 보고 있다. 다양성 확보 측면에서 성과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 지역인재 비율의 확대이다. 전체 채용 인원에서 지역인재의 비율이 2015~2017년 상반기까지는 평균 18.5%였는데, 2017년 하반기~2018년 상반기에는 평균이 21.99%로 증가한 것으로 나타났다(이상민 외, 2018, p. 34). 이러한 변화는 블라인드 채용제도뿐만 아니라 지역인재 채용 할당제 시행의 영향으로 지역인재 비율이 높아진 것으로 보고 있다. 둘째, 대졸 채용에서 여성 비율의 증가이다. 블라인드 채용제도 이전 시기에는 대졸 채용에서 여성의 비율이 39.8%인 것으로 조사된 것에 반해, 제도 시행 이후의 시기에는 여성의 비율이 43.1%까지 증가한 것으로 나타났다(이상민 외, 2018, p. 35). 셋째, 출신대학의 다양화이다. 서울대, 고려대, 연세대 출신자의 비율이 15.3%에서 10.5%로 감소하였고, 비수도권 대학의 출신자 비율이 38.5%에서 43.2%로 증가한 것으로 조사되었다(이상민 외, 2018, pp. 36~37). 또한, 채용인원의 출신대학 수도 평균 10.3개에서 13.1개로 증가한 것으로 나타났다(이상민 외, 2018, p. 39). 마지막으로 다양한 경력과 전공을 가진 응시자의 합격률이 높아진 것으로 보고 있다.

이렇듯 블라인드 채용제도는 직무와는 관계없는 사항은 평가하지 않으므로써 다양한 특성을 지닌 입사자를 채용한다는 측면 이외에도 채용 과정의 공정성을 향상시켰다는 점과 취업 준비생들이 불필요한 스펙을 준비하기 위한 노력과 시간을 투자하지 않게 되었다는 점을 들 수 있다. 이는 취업 준비생과 기관 모두의 투자비용을 줄여준다고 볼 수 있다. 지원자의 입장에서는 원하는 직무에 해당하는 역량을 높이는 것에 집중할 수 있으며, 기관 입장에서는 지원자의 직무 역량이 높아짐에 따라 신규 입사자들의 업무 교육에 투입되는 시간과 노력을 줄일 수 있을 것이기 때문이다.

하지만 블라인드 채용제도가 차별을 제거하는 데 있어 여러 가지 한계점도 존재한다. 첫째, 지원자의 정보 없이 채용한 결과 도리어 채용된 지원자의 특성이 한쪽으로 쏠리는 결과가 발생할 수 있다. 공공기관의 경우 사회형평적 채용 인원을 달성하기 위해 합격자를 추가 선발하는 사례가 발생하고 있다. 둘째, 블라인드 채용제도는 어떤 조직과 지원자 간의 적합성(fit)의 정도가 얼마나 일치하는지를 평가할 때 굉장히 큰 약점으로 작용될 수 있다.

지원자가 그동안 쌓아온 경력을 살펴보면 이 지원자가 자신의 조직과 잘 융합될 수 있는지를 파악할 수 있는데, 이러한 경력을 고려할 수 없도록 되어 있어 큰 단점으로 작용할 수 있다. 셋째, 지원자의 평판(reputation)은 채용 시 중요하게 고려되는 요소인데, 블라인드 채용제도에서는 지원자에 대한 정보를 식별할 수 없기 때문에 지원자의 신뢰나 평판에 대한 조사를 할 수 없다는 점을 들 수 있다.

이러한 현실적인 문제점을 개선하기 위한 하나의 방안으로 근로자의 가치 선호도(Employee Value Proposition: EVP)를 통해 회사가 원하는 자질을 갖춘 지원자들을 선별하기도 한다.

[예시 1] 구글의 EVP

“There’s no one kind of Googler, so we’re always looking for people who can bring new perspectives and life experiences to our teams. If you’re looking for a place that values your curiosity, passion, and desire to learn, if you’re seeking colleagues who are big thinkers eager to take on fresh challenges as a team, then you’re a future Googler.”

“Google 직원은 모두 각각 다르기 때문에 우리 팀에 항상 새로운 관점과 삶의 경험을 제공할 수 있는 사람들을 찾고 있습니다. 당신의 호기심과 열정, 배우고자 하는 열망을 발휘할 수 있는 곳을 찾고 있고 팀의 일원으로서 새로운 도전을 기꺼이 받아들여 팀원들과 함께 해결해 나가고자 하는 사람이라면, 당신은 미래의 Google 직원입니다.”

※ 자료: Pinpoint, <https://www.pinpointhq.com/insights/employee-value-proposition-examples/#evp-example-1-hubspot-s-employee-value-proposition>, 검색일자: 2020. 5. 14.

[예시 2] 애플(Apple)의 EVP

“We’re perfectionists. Idealists. Inventors. Forever tinkering with products and processes, always on the lookout for better ... We need the best of the best to create hardware and software.”

“우리는 완벽주의자이고 이상주의자이고 발명가입니다. 제품과 프로세스를 계속해서 영구히 고쳐나가면서 언제나 더 나아질 것입니다... 우리는 하드웨어와 소프트웨어를 만들기 위해 최선에 최선을 다해야 합니다.”

※ 자료: Acevedo, Arthur, “Corporate Ethics: Approaches and Implications to Expanding the Corporate Mindset of Profitability,” Loyola University Chicago Law Journal, 49(3), 2018, pp. 637~654.

블라인드 채용제도의 도입 여부는 규범적인 문제라고 볼 수 없고 결국 실증적으로 접근해야 하고, 그 결과에 따라 적재적소에 사용되어야 할 것이다. 과거 학력 중심의 고용관행을 개선하고, 능력 중심의 인재채용을 활성화시키기 위한 노력으로 공공기관 채용에서 학력제한을 폐지하였으나, 정책 취지와는 정반대로 대졸자나 대학원 졸업자가 고졸 수준의 공채에도 지원하여 고학력자와 고졸자가 경쟁하는 구도로 왜곡이 발생한 점을 고려해본다면(박한준, 2012), 새로운 제도의 추진실적과 효과를 사후적으로 검토하고 재정비하여야 할 필요성이 있다는 점을 보여준다.

따라서 블라인드 채용제도의 특징과 현황을 면밀히 살펴보고, 효과성을 분석하여 블라인드 채용제도의 개선점과 함의를 도출해보고자 한다.

4. 선행연구 검토

블라인드 채용제도의 효과성을 다룬 연구를 살펴보면 다음과 같다. Goldin & Rouse(2000)는 블라인드 오디션 제도를 도입하면서 오케스트라 연주가의 다양성이 확보되는지를 살펴보았다. 다양성 확보 여부를 판단하기 위해 이중차분(difference-in-differences) 설계를 활용하였다. 블라인드 오디션의 효과성을 살펴볼 때, 내적 타당성의 위협요인 중에 가장 두드러지는 것은 블라인드 오디션 전후로 지원자의 특성이 다를 수 있다는 것이다. 하지만 같은 개인을 여러 해에 걸쳐 관측할 수 있었기 때문에 같은 개인의 블라인드 오디션 제도 도입 전후의 채용 확률 차이를 살펴볼 수 있었다. 1950년대에서 1995년 사이에 수행된 254개의 오디션 결과를 분석하였는데, 블라인드 오디션 제도를 도입했을 때 여성의 채용 확률이 더 높아지는 것을 밝혔다.

Bertrand & Mullainathan(2004)의 연구에서는 백인과 흑인 간의 차별이 존재하는지를 신문 채용광고를 활용하여 살펴보았다. 1,300개의 채용 광고에 약 5,000장의 가짜 이력서를 유사한 내용으로 제출하면서 이름만 다르게 제출하였다. 연구 결과, 백인 이름이 쓰여 있는 이력서가 흑인 이름으로 제출된 이력서에 비해 50%나 더 많이 인터뷰 요청을 받은 것으로 나타났다.

Edin & Lagerström(2006)의 경우에는 채용 시장에서 성별 그리고 인종에

따라 지원자에 대한 차별 정도가 존재하는지를 분석하였다. Selection on observables 가정을 토대로 이중차분 추정 기법을 활용하였으며, 웹사이트에 자신의 정보를 게재할 때 자신의 성별 혹은 인종을 익명으로 할 것인지 여부를 결정할 수 있는데, 이 선택 변수를 활용하여 이중차분 추정을 하였다. 자료는 스웨덴 공공부문 지원자 database에 게재된 지원자 8,043명의 정보를 활용하였으며, 분석 결과 어떤 여성이 자신의 성별을 익명으로 하면 인터뷰 요청을 받을 확률이 약 5%p 상승하는 것으로 도출되었지만, 인종과 관련해서는 통계적으로 유의미한 차별 정도가 관측되지는 않았다.

Krause et al.(2012)의 연구에서는 고학력자 채용 시장에 있어서 블라인드 채용제도를 도입하면 성별 차별이 해소되는지를 연구하였다. 블라인드 채용제도의 효과성을 분석하기 위해 연구기관에 지원한 경제학 박사 이력서를 무작위로 두 집단(처리집단: 익명 vs. 통제집단: 비익명)으로 나누어 서류 평가를 실시하였다. 2010/2011년 채용 시장에서 82명의 경제학 박사 지원자들을 대상으로 진행하였으며, 실험 결과 처리집단에서 여성이 인터뷰 요청을 받을 확률이 낮게 나타났다.

Hiscox et al.(2017)의 연구를 살펴보면, 블라인드 채용제도를 도입함으로써 상위 관리자급 채용과 관련해서 명시적 혹은 암묵적 차별이 해소되는지를 연구하였으며, 이 제도를 통해 성별 다양성이 촉진되는지를 분석하였다. 무작위 통제실험을 토대로 블라인드 채용제도가 상위 관리자급 채용에 있어서 성별 균형 혹은 다양성을 증진시키는지 분석하기 위해 관리자급 포지션에 지원한 이력서를 무작위로 두 집단으로 나누어서 한쪽 집단은 이력서를 블라인드 처리하고 나머지 한쪽 집단은 블라인드 처리하지 않고 배정하였다. 연구결과, 블라인드 이력서가 아닌 경우에 도리어 여성 지원자가 2.9% 더 임명될 확률이 증가하였고, 남성 지원자의 경우는 블라인드 이력서가 아닌 경우에 임명될 확률이 3.2% 더 감소하였다.

이상민 외(2018)는 260개 공공기관을 대상으로 블라인드 채용제도 도입 전후의 변화를 분석하였다. 대졸 신규 입사자의 여성 비율과 비수도권 대학 출신 비율이 증가하였으며, 블라인드 채용제도 도입 이후 입사자의 직무 및

조직 적합성이 높은 것으로 분석되었다. 하지만, 신규 입사자의 조기 퇴사율이나 응시율 등은 차이가 없는 것으로 나타났다.

김세움(2019)은 1,044개 민간기업을 대상으로 블라인드 채용제도 실태를 조사하였는데, 전체 기관 중 26.8%인 280개 기관에서만 블라인드 채용제도를 도입하였고 나머지 기관에서는 그렇지 않는 것을 확인하였다. 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 이유로는 블라인드 채용제도의 효과성이 검증되지 않았다는 점을 언급하였으며, 블라인드 채용제도에서 금지항목인 나이, 전공, 성별 등이 입사 지원서에 필요하다는 의견을 제시하고 있다. 이와 함께 민간부문에 블라인드 채용제도가 확산되기 위해서는 민간기업의 특수성을 고려한 차별화된 방안을 마련하여 단계적으로 접근해야 함을 강조하였다.

마지막으로 Rinne(2018)의 연구에서는 블라인드 채용제도의 장점과 단점 그리고 앞으로 나아가야 할 방향을 검토하였다. 블라인드 채용제도의 장점으로서는 ① 채용 시장 첫 관문에서 발생하는 여러 차별을 방지 ② 소외계층이 채용될 확률을 제고 ③ 지원자에게 평가 시 능력과 자격만을 보고 채용하겠다는 시그널을 제공 ④ 블라인드 채용제도를 도입하면 지원자 간의 비교가 좀 더 용이하다는 점을 제시하였다. 단점으로는 ① 지원자의 배경 또는 조건 간 차이가 클 때에만 블라인드 채용제도가 차별을 완화하는 효과가 있음 ② 블라인드 채용제도는 채용 절차 초기에만 효과가 있고 그 이후에는 그 효과가 반감될 수 있음 ③ 블라인드 채용제도로 인해 도리어 적극적 우대조치(affirmative action) 관련 효과가 반감될 수도 있음 ④ 올바른 블라인드 채용제도를 도입하지 않으면 도리어 채용과 관련해서 시간과 비용이 더 들고 오류가 발생할 확률이 커진다는 점 등을 제시하였다.

선행연구를 검토해보면, 블라인드 제도가 도입되었을 때 긍정적 효과만을 도출하는 것이 아님을 알 수 있다. 블라인드 채용제도가 실제 채용 시장에서의 차별 정도 혹은 채용되는 지원자의 다양성 비율은 국가, 직종, 문화, 고용인의 특성 등 여러 요인에 의해 영향을 받는다는 것을 알 수 있다. 결국 블라인드 채용제도가 효과적인지, 아닌지는 국가 차원에서 그리고 조직 차원에서의 실증적 검증을 통해 수정 보완해 나아가는 작업이 필요하다고

판단된다. 따라서 2017년부터 전 공공기관을 대상으로 전면 도입된 블라인드 채용제도로 인한 변화를 실증적으로 검증하여 제도의 실효성과 지속성을 확보하기 위한 노력을 해야 한다.

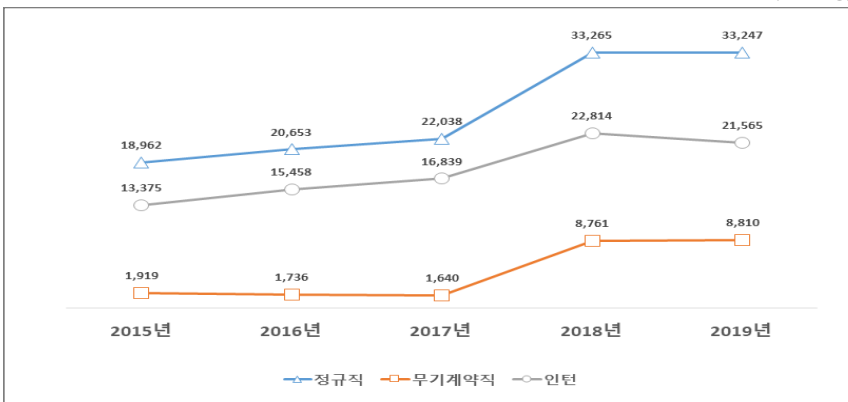
Ⅲ. 공공기관 채용 현황 및 특징

1. 공공기관 채용 규모

2015년부터 2019년까지의 공공기관 채용 규모를 살펴보면, 2015년 채용(정규직, 무기계약직, 인턴) 인원은 34,256명이었으며 매년 21.4%씩 증가하여 2019년에는 63,622명을 채용하였다. 2018년에 전년 대비 채용 규모가 급격히 증가(60% 증가)한 반면, 2019년에는 1.9% 감소하는 것을 확인할 수 있다. 고용 형태별로 구분해서 살펴보면, 정규직 채용 규모는 2015년부터(18,962명) 지속적으로 증가하여 2019년에는 33,247명을 채용하였다. 무기계약직 채용 규모는 2015년 1,919명에서 2017년까지 소폭 감소하다가 2018년부터 급격히 증가하여 2019년에는 8,810명을 채용하여 2015년 대비 359.1% 증가하였다. 인턴 채용 규모 또한 2015년 13,375명에서 지속적으로 증가하여 2019년에는 21,565명으로 2015년 대비 61.2%가 증가하였다.

[그림 Ⅲ-1] 최근 5년간 고용 형태별 채용 규모

(단위: 명)



자료: 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료를 이용하여 산출(검색일자: 2020. 5. 6.)

최근 5년간 채용 규모를 기관유형별로 살펴보면, 준시장형 공기업과 위탁 집행형 준정부기관의 채용 규모는 지속적으로 증가하였으며, 다른 유형의 기관은 2015년부터 2018년까지는 증가하다가 2019년에는 소폭 감소한 것으로 나타났다. 특히, 기금관리형 준정부기관은 2018년에 10,998명을 채용하였으나 2019년에는 2018년 대비 34.6% 감소한 7,188명만을 채용하였다.

〈표 III-1〉 최근 5년간 기관유형별 채용 규모

(단위: 명)

기관유형	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
공기업(시장형)	12,687	13,365	14,134	16,607	15,996
공기업(준시장형)	9,275	9,061	13,598	20,116	24,452
준정부기관(기금관리형)	4,244	4,861	7,024	10,998	7,188
준정부기관(위탁집행형)	15,378	19,299	19,760	29,387	30,121
기타공공기관	28,879	30,324	30,172	51,898	48,332
총합계	70,463	76,910	84,687	129,007	126,088

자료: 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료를 이용하여 산출(검색일자: 2020. 5. 6.)

2. 블라인드 채용제도 도입 시기

2017년 6월 청와대 수석·보좌관 회의에서 대통령이 공공부문에 블라인드 채용제도를 도입하라고 지시한 이후, 고용노동부와 기획재정부는 2017년 7월 합동으로 「공공기관 블라인드 채용 가이드라인」을 마련하여 배포하였고 2017년 하반기부터 332개 공공기관 모두 블라인드 채용제도를 도입하도록 하였다.²⁰⁾

하지만, 블라인드 채용제도의 실질적인 도입 시기는 공공기관마다 다르다. 182개 설문조사 응답기관 중 가장 먼저 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관은 한국지역난방공사로 2013년 4월부터 블라인드 채용을 실시하였다. 그다음으로는 국립대구과학관이 2014년 1월부터 블라인드 채용을 실시하였으며 2015년에는 한국도로공사(준시장형 공기업), 한국국토정보공사, 한국방송통신

20) 관계부처 합동, 「공공기관 블라인드 채용 가이드라인」, 2017. 7.

전파진흥원, 정보통신산업진흥원(이상 위탁집행형 준정부기관), 신용보증재단중앙회, 한국공정거래조정원(이상 기타공공기관) 등이 블라인드 채용을 실시하기 시작하였다. 위의 공공기관들을 포함한 총 27개 공공기관이 정부의 권고 이전에 블라인드 채용제도를 도입하였다. 즉, 2017년 7월 이전부터 블라인드 채용제도를 실시하고 있던 공공기관은 4개 공기업(시장형 1개, 준시장형 3개), 12개 준정부기관(위탁집행형 11개, 기금관리형 1개), 11개 기타공공기관 등 총 27군데였다.

블라인드 채용제도를 조기 도입한 공기업 중 임직원 수 기준²¹⁾ 가장 규모가 큰 공공기관은 한국도로공사(8,677명)이고 준정부기관 중에서는 국민건강보험공단(16,235명)이 가장 규모가 크다. 특히, 블라인드 채용제도를 조기 도입한 기타공공기관들은 임직원 수가 100명 이하인 작은 규모의 공공기관들이 대부분이지만, 주택관리공단(2,673명)²²⁾, 한국체육산업개발(1,460명)과 같이 상대적으로 인력 규모가 큰 공공기관들도 있다. 신규 채용 규모는 2019년 기준, 한국도로공사가 984명²³⁾이고, 국민건강보험공단이 2,336.75명이며, 주택관리공단과 한국체육산업개발은 각각 237명과 283명이다.

〈표 III-2〉 정부의 공공기관 블라인드 채용제도 실시 발표 이전에 도입한 공공기관

기관 유형	기관명	정규직(신규)
시장형 공기업	한국지역난방공사	2013. 04
준시장형 공기업	한국도로공사	2015. 01
	한국마사회	2017. 01
	한전KDN	2017. 06
기금관리형 준정부기관	한국언론진흥재단	2016. 11
위탁집행형 준정부기관	한국국토정보공사	2015. 10
	정보통신산업진흥원	2015. 12
	한국방송통신전파진흥원	2015. 12
	한국연구재단	2016. 03
	사회보장정보원	2016. 04

21) 2020년 상반기 기준.

22) 2020년 상반기 기준.

23) 임원, 일반정규직, 무기계약직, 채용형·체험형 인턴 모두 포함

〈표 Ⅲ-2〉의 계속

기관 유형	기관명	정규직(신규)
위탁집행형 준정부기관	한국광해관리공단	2016. 09
	농림식품기술기획평가원	2016. 11
	시청자미디어재단	2017. 01
	국제방송교류재단	2017. 01
	국민건강보험공단	2017. 02
	한국산업단지공단	2017. 02
기타공공기관	국립대구과학관	2014. 01
	한국공정거래조정원	2015. 05
	신용보증재단중앙회	2015. 12
	주택관리공단	2016. 05
	한국체육산업개발(주)	2016년 하반기
	한국문화진흥주식회사	2016. 12
	경북대학교치과병원	2017. 01
	한국식품연구원	2017. 01
	한국국제교류재단	2017. 02
	한국문화관광연구원	2017. 04
농업정책보험금융원	2017. 05	

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

블라인드 채용제도를 조기 도입한 공공기관들을 부처별로 살펴보면 산하 공공기관 수가 많은 과학기술정보통신부, 문화체육관광부 및 산업통상자원부 산하 공공기관이 가장 많았고, 국토교통부, 농림축산식품부 등이 뒤를 이었다.

〈표 Ⅲ-3〉 부처별 블라인드 채용제도 조기 도입 기관 수

(단위: 개)

부처명	기관 수	부처명	기관 수
과학기술정보통신부	5	공정거래위원회	1
문화체육관광부	5	교육부	1
산업통상자원부	4	방송통신위원회	1
국토교통부	3	외교부	1
농림축산식품부	3	중소벤처기업부	1
보건복지부	2		

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

연도별로 살펴보면, 정부의 블라인드 채용제도 도입 권고 직후인 2017년 하반기에 설문조사에 응답한 기관 중 가장 많은 숫자인 총 104개 기관이 블라인드 채용을 실시하기 시작하였다. 그다음으로 2018년 상반기에 총 26개 기관이 블라인드 채용제도를 도입하였는데 정부의 제도 도입 권고 이후, 1년 이내에 가장 활발하게 제도 도입이 이루어진 것을 알 수 있다.

〈표 III-4〉 연도별 블라인드 채용제도 도입 기관 수

(단위: 개)

연도	기관 수	연도	기관 수
2013년	1	2017년 하반기	104
2014년	1	2018년 상반기	26
2015년	7	2018년 하반기	12
2016년	10	2019년 상반기	3
2017년 상반기	15	2019년 하반기	3

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

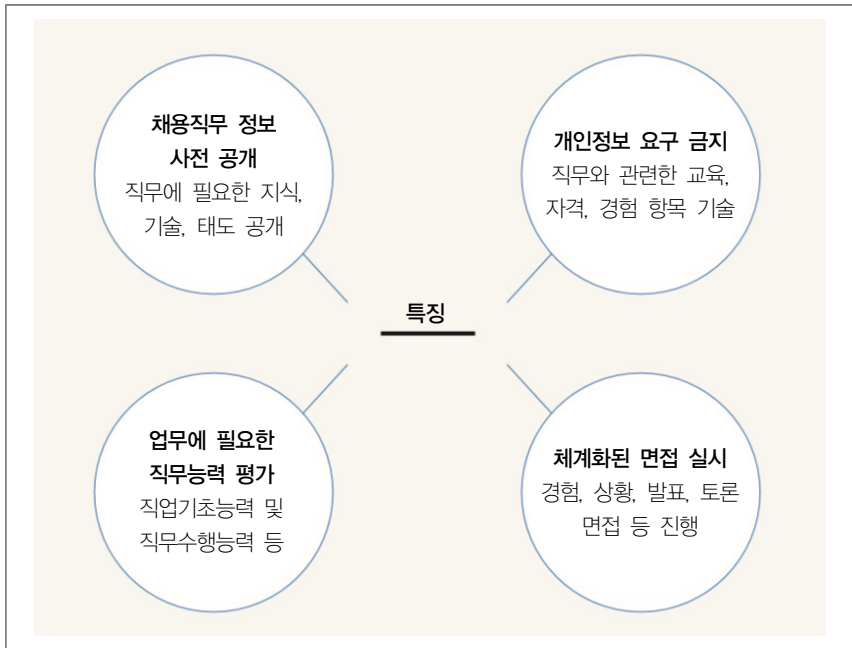
3. 채용 유형별 채용 절차

고용노동부 자료²⁴⁾에 따르면 블라인드 채용의 특징은 크게 네 가지 측면으로 요약해볼 수 있는데 모두 채용 절차와 연계되어 있다. 첫째, 채용 모집 공고 단계에서 채용직무 관련 정보를 사전에 공개하는 것인데 직무에 필요한 지식, 기술, 태도 등을 공개하도록 하고 있다. 둘째, 서류 전형 단계에서 공공기관이 응시자에게 개인정보를 요구하는 것을 금지하고 있는데 개인정보 대신 직무와 관련된 교육·자격·경험 항목을 기술하여 제출하도록 하고 있다. 셋째, 필기 전형 단계에서 부족한 개인정보를 보완할 수 있는 수단으로서 직업기초능력평가와 직무수행능력평가 등을 통해 업무에 필요한 직무능력을 평가하도록 하고 있다. 넷째, 면접 전형 단계에서 경험·상황·발표·토론면접 등 체계화된 면접을 실시함으로써 응시자의 직무 적합성을 판단할 수 있도록 하고 있다.

24) 고용노동부·한국산업인력공단, 『2018 공공부문 블라인드 채용 우수사례집』, 2019. 3.

설문조사 시 블라인드 채용제도 도입 시기와 함께 각 공공기관의 채용 단계별 활용 요소들을 함께 조사하였는데 채용 단계를 원서 접수, 서류 전형, 필기 전형, 면접 전형, 합격자 결정 통보 등 다섯 단계로 나누어 조사하였다. 조사에 응한 기관은 총 177개 기관이었으며 채용 형태별로 채용 단계별 활용 요소들이 다를 수 있기 때문에 정규직(신규), 정규직(경력직), 무기계약직, 비정규직, 채용형 인턴, 체험형 인턴 등 총 여섯 가지 채용 형태로 구분하여 조사하였다. 공공기관마다 대부분 정규직(신규) 채용은 하지만 기타 채용 형태의 경우 채용을 하는 기관도 있고 안 하는 기관도 있었다. <표 Ⅲ-5>는 채용 단계별 평가 항목 또는 진행 방법을 정리한 것이다.

[그림 Ⅲ-2] 블라인드 채용제도의 특징



자료: 고용노동부 · 한국산업인력공단, 『2018 공공부문 블라인드 채용 우수사례집』, 2019. 3., p. 5

〈표 III-5〉 채용 단계별 평가 항목 또는 진행 방법

채용 단계	평가 항목 또는 진행 방법
원서 접수	<ul style="list-style-type: none"> • 이메일 접수 • 홈페이지 접수(채용 전용 홈페이지 또는 기관 홈페이지) • 방문 또는 우편 접수
서류 전형	<ul style="list-style-type: none"> • 입사지원서, 자기소개서, 경험기술서, 경력기술서(경력사항), 직무수행계획서(연구수행계획서), 학위증명서, 직무역량기술서, 교육사항, 자격사항(자격증), 추천서, 외국어성적, 학위논문(요약서), 연구실적 등
필기 전형	<ul style="list-style-type: none"> • 직무기초능력평가, 직무수행능력평가, 직무지식(전공)평가, 인성검사, 적성검사, 논술시험, 한국어사, 영어시험 등
면접 전형	<ul style="list-style-type: none"> • 발표면접, 상황면접, 인성면접, 구술면접, 토론면접, 직무면접, 경험면접, 적합성면접, 영어(외국어)면접, 역량면접, 경영진면접, 실무자면접, 개별면접, 심층면접, 전문가면접, 시면접 등
합격자 발표	<ul style="list-style-type: none"> • 홈페이지 게시 • 문자 알림 • 전화 알림 • 이메일 발송

자료: 자체 설문조사

채용 형태를 막론하고 원서 접수 단계에서는 홈페이지 접수 방법이 가장 많이 활용되고 있었는데 홈페이지 접수는 공공기관 홈페이지를 통해 이루어지기도 하고 별도의 채용 전용 홈페이지를 통해 이루어지기도 했다. 이는 「채용 절차의 공정화에 관한 법률」(이하 「채용 절차법」)에도 명시되어 있는데 채용서류를 접수할 시에 전자우편이나 홈페이지를 통해 받도록 노력하라고 규정하고 있다.

〈채용 절차의 공정화에 관한 법률〉

제7조(전자우편 등을 통한 채용서류의 접수) ① 구인자는 구직자의 채용서류를 사업장 또는 구인자로부터 위탁받아 채용업무에 종사하는 자의 홈페이지 또는 전자우편으로 받도록 노력하여야 한다.

② 구인자는 채용서류를 전자우편 등으로 받은 경우에는 지체 없이 구직자에게 접수된 사실을 제1항에 따른 홈페이지 게시, 휴대전화에 의한 문자전송, 전자우편, 팩스, 전화 등으로 알려야 한다.

자료: 국가법령정보센터, 「채용 절차의 공정화에 관한 법률」

어떤 고용 형태건 홈페이지를 통한 접수 방법을 가장 많이 활용하고 있었는데 비정규직 채용 시 이메일 접수 방법을 활용하는 공공기관의 비율이 가장 높았고 정규직(신규) 채용 시 홈페이지를 통한 접수 방법을 활용하는 공공기관의 비율이 가장 높았다. 정규직(신규) 채용 시에 채용 규모가 가장 큰 것도 한 요인일 것으로 추정된다.

〈표 Ⅲ-6〉 고용 형태별 원서접수 방법 활용 비율

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
방문/우편접수	7.5	9.6	12.2	16.7	2.8	4.0
온라인(이메일)접수	19.0	25.9	25.9	44.0	22.4	26.4
홈페이지접수	85.1	79.3	77.0	56.7	80.4	74.4

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

공공기관 유형별 특징을 살펴보기 위해, 설문조사에 응답했던 176개 공공기관 중 정규직(신규)을 채용한다고 응답한 174개 기관, 정규직(경력직)을 채용한다고 응답한 135개 기관, 무기계약직을 채용한다고 응답한 139개 기관, 비정규직을 채용한다고 응답한 150개 기관, 채용형 인턴을 채용한다고 응답한 107개 기관, 체험형 인턴을 채용한다고 응답한 125개 기관을 공공기관 유형별로 나눈 후, 원서접수 방법 활용 기관 비율을 〈표 Ⅲ-7〉과 같이 정리해 보았다.

〈표 Ⅲ-7〉 공공기관 유형별 원서접수 방법 활용 기관 비율

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
온라인 (이메일) 접수	기타(29.6)	기타(34.2)	기타(28.4)	기타(46.0)	기타(29.4)	기타(32.2)
	준정부(8.0)	준정부(21.6)	준정부(26.1)	준정부(45.5)	준정부(23.1)	준정부(26.1)
	공기업(0.0)	기타(0.0)	공기업(7.7)	공기업(30.0)	공기업(0.0)	공기업(9.5)
홈페이지 접수	공기업· 준정부(100.0)	공기업(100.0)	공기업(92.3)	기타(57.5)	공기업(94.4)	공기업(81.0)
		준정부(83.8)	준정부(78.3)	준정부(56.8)	준정부(87.2)	준정부(80.4)
	기타(74.5)	기타(70.9)	기타(72.8)	공기업(50.0)	기타(68.6)	기타(66.1)

〈표 III-7〉의 계속

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
방문/우편 접수	기타(13.3)	기타(12.7)	기타(14.8)	공기업(20.0)	기타(3.9)	기타(5.1)
	공기업· 준정부(0.0)	준정부(8.1) 공기업(0.0)	준정부(10.9) 공기업(0.0)	기타(17.2) 준정부(13.6)	준정부(2.6) 공기업(0.0)	준정부(4.3) 공기업(0.0)
기타	공기업· 준정부·기타 (0.0)	준정부(2.7)	준정부(2.2)	공기업(15.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업(4.8)
		공기업· 기타(0.0)	공기업· 기타(0.0)	기타(1.1) 준정부(0.0)		준정부· 기타(0.0)

주: () 안은 비중임
자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

그다음 단계인 서류 전형²⁵⁾에서 가장 빈번하게 평가되는 항목은 자기소개서와 입사지원서였고 경력기술서(경력사항), 경험기술서, 자격사항, 교육사항 순으로 그 뒤를 잇고 있다. 다른 채용 형태에서도 대체로 비슷한 양상을 보이면서 약간씩 차이가 있을 뿐이다. 예를 들어, 정규직(경력직) 채용의 경우 교육사항보다는 직무수행계획서를 평가하는 경우가 더 많았고 무기계약직의 경우에는 직무수행계획서보다 직무역량기술서를 평가하는 경우가 더 많았다. 인턴(채용형, 체험형) 채용 시에 경력기술서(경력사항)보다 경험기술서를 더 빈번하게 평가하는 것은 충분히 예상 가능한 일이다.

〈표 III-8〉 고용 형태별 서류 전형 평가 요소 활용 기관 수

(단위: 개)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
자기소개서	148	115	121	131	90	104
입사지원서	139	109	112	122	78	89
경력기술서(경력사항)	76	76	68	66	35	37
경험기술서	67	51	48	45	38	41
자격사항	41	30	32	32	24	27
교육사항	27	15	20	17	13	14
직무수행계획서	20	25	12	14	6	7
연구실적	16	12	7	8	2	2

25) 정규직(신규) 채용 기준.

〈표 Ⅲ-8〉의 계속

(단위: 개)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
직무역량기술서	15	14	16	12	12	13
외국어성적	13	3	1	3	5	9
학위논문 ¹⁾	5	4	0	2	0	0
추천서	2	1	1	0	0	1

주: 1) 연구인력 채용 시

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

〈표 Ⅲ-8〉에 언급된 항목 이외에도 기관별로 한국어 능력시험, 포상기록(연구직), 한국어 능력, 직업기초능력평가서, 전산자격 등을 평가하는 기관이 있었다.

고용 형태를 막론하고 서류 전형에서 가장 빈번하게 요구되는 항목인 입사지원서, 자기소개서, 경험기술서, 경력기술서(경력사항)를 활용하는 기관의 비율이 가장 높은 공공기관은 기타공공기관인 것으로 나타났다. 단, 무기계약직 채용 시에는 공기업과 준정부기관이 기타공공기관보다 각각 입사지원서와 자기소개서를 활용하는 비율이 더 높았다. 그리고 정규직(경력직)과 채용형 인턴 채용 시에도 공기업이 경력기술서(경력사항)를 활용하는 비율이 가장 높았다. 이 세 가지 경우를 제외하고는 기타공공기관이 서류 전형에서 위의 네 가지 항목을 가장 빈번하게 활용하고 있는 것으로 나타났다.

그다음으로 서류 전형에서 빈번하게 심사 대상으로 활용되는 항목은 교육사항과 자격사항, 그리고 직무역량기술서와 직무수행계획서이다. 교육사항과 자격사항 및 직무역량기술서의 경우에는 전반적으로 준정부기관의 활용 비율이 가장 높았는데 정부 업무를 대행하는 위탁집행형 준정부기관의 특성상 채용 단계에서부터 특정 직무 역량 및 기술을 보유한 지원자들을 선발하는 경향이 다른 유형의 공공기관들에 비해 상대적으로 높기 때문일 것으로 추측된다. 그리고 공기업은 고용 형태를 막론하고 직무역량기술서를 전혀 활용하지 않았고 교육사항의 활용 비율도 가장 낮거나 무기계약직과 비정규직 채용 시에는 아예 활용하지 않았다. 직무수행계획서는 고용 형태를 막론하고

기타공공기관의 활용 빈도가 가장 높았다. 직원 수가 상대적으로 적은 기타 공공기관의 특성상 채용 직무에 대한 이해도가 높은 지원자를 선발하고자 하는 경향이 높기 때문일 것으로 추정된다.

학위논문과 연구실적, 추천서는 주로 기타공공기관에서 요구하고 있고 연구실적을 요구하는 기관의 비율 또한 기타공공기관이 준정부기관보다 월등히 높다. 이는 과학기술정보통신부 및 경제인문사회연구회 소속의 연구목적 기관들이 대부분 기타공공기관에 속하기 때문일 것이다.

〈표 III-9〉 공공기관 유형별 서류 전형 평가 요소 활용 비율

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
입사지원서	기타(86.7)	기타(87.3)	공기업(92.3)	기타(87.4)	기타(82.4)	기타(83.1)
	준정부(72.0)	준정부(73.0)	기타(85.2)	공기업(80.0)	준정부(66.7)	준정부(63.0)
	공기업(64.0)	공기업(65.0)	준정부(67.4)	준정부(68.2)	공기업(55.6)	공기업(52.4)
자기소개서	기타(90.8)	기타(88.6)	준정부(89.1)	기타(90.8)	기타(90.2)	기타(88.1)
	준정부(82.0)	준정부(86.5)	기타(87.7)	준정부(81.8)	준정부(79.5)	준정부(80.4)
	공기업(68.0)	공기업(65.0)	공기업(69.2)	공기업(80.0)	공기업(72.2)	공기업(71.4)
경험기술서	기타(43.9)	기타(40.5)	기타(39.5)	기타(36.8)	기타(41.2)	기타(42.4)
	준정부(34.0)	준정부(35.1)	공기업(30.8)	준정부(22.7)	공기업(38.9)	공기업(28.6)
	공기업(28.0)	공기업(30.0)	준정부(26.1)	공기업(15.0)	준정부(25.6)	준정부(21.7)
경력사항/ 경력기술서	기타(49.0)	공기업(65.0)	기타(51.9)	기타(47.1)	공기업(44.4)	기타(35.6)
	준정부(42.0)	준정부(59.5)	공기업(46.2)	준정부(43.2)	기타(33.3)	공기업(28.6)
	공기업(28.0)	기타(51.9)	준정부(43.5)	공기업(30.0)	준정부(25.6)	준정부(21.7)
직무수행 계획서	기타(18.4)	기타(24.1)	기타(11.1)	기타(11.5)	기타(7.8)	기타(10.2)
	준정부(4.0)	공기업(15.0)	준정부(6.5)	준정부(6.8)	준정부(5.1)	준정부(2.2)
	공기업(0.0)	준정부(8.1)	공기업(0.0)	공기업(5.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)
직무역량 기술서	준정부(14.0)	준정부(16.2)	준정부(15.2)	준정부(13.6)	기타(13.7)	준정부(13.0)
	기타(8.2)	기타(10.1)	기타(11.1)	기타(6.9)	준정부(12.8)	기타(11.9)
	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)
교육사항	준정부(28.0)	준정부(18.9)	준정부(17.4)	준정부(15.9)	준정부(15.4)	준정부(17.4)
	기타(12.2)	기타(8.9)	기타(14.8)	기타(11.5)	기타(11.8)	기타(10.2)
	공기업(4.0)	공기업(5.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(5.6)	공기업(0.0)

〈표 III-9〉의 계속

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
자격사항	준정부(36.0)	준정부(37.8)	준정부(34.8)	준정부(34.1)	공기업(38.9)	준정부(34.8)
	공기업(28.0)	공기업(20.0)	기타(18.5)	기타(16.1)	준정부(30.8)	공기업(28.6)
	기타(16.3)	기타(15.2)	공기업(7.7)	공기업(15.0)	기타(9.8)	기타(8.5)
외국어성적	공기업(16.0)	공기업(10.0)	공기업(7.7)	준정부· 기타(2.3)	공기업(11.1)	공기업(14.3)
	준정부(8.0)	기타(1.3)	준정부· 기타(0.0)		준정부(5.1)	준정부(6.5)
	기타(5.1)	준정부(0.0)	기타(0.0)	공기업(0.0)	기타(2.0)	기타(5.1)
학위논문	기타(5.1)	기타(5.1)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	기타(2.3)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)
	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)		공기업· 준정부(0.0)		
연구실적	기타(15.3)	기타(13.9)	기타(7.4)	기타(9.2)	기타(3.9)	기타(3.4)
	준정부(2.0)	준정부(2.7)	준정부(2.2)	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)
	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)			
추천서	기타(2.0)	기타(1.3)	기타(1.2)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업(4.8)
	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)			준정부· 기타(0.0)
학위증명서	기타(1.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)
	공기업· 준정부(0.0)					

주: () 안은 비중임

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

다음으로 필기 전형 단계에서의 특징들을 살펴보면, 필기 전형 항목들의 활용 빈도 수는 서류 전형 단계보다 채용 형태별로 조금 더 차이가 있었다. 정규직(신규), 채용형 인턴 및 무기계약직 채용 시에는 직업기초능력평가를 가장 많이 실시하였고 정규직(경력직), 비정규직 및 체험형 인턴 채용 시에는 인성검사를 실시하는 기관이 가장 많았다. 직업기초능력평가와 인성검사 다음으로 필기 전형에서 가장 빈번하게 실시하고 있는 요소는 직무지식전공 평가, 직무수행능력평가 및 적성검사였다. 무기계약직을 제외한 다른 형태의 채용 시, 위의 세 가지 요소 중 직무지식전공평가를 가장 빈번하게 활용하고 있었다. 정규직(신규)과 채용형 인턴 채용 시에는 직무수행능력평가를,

다른 네 가지 형태의 채용 시에는 직무수행능력평가보다 적성검사를 더 빈번하게 활용하고 있다. 그리고 논술시험이 그 뒤를 잇고 있는데 정규직(경력직) 채용 시에만 직무수행능력평가보다 논술시험을 시행하는 경우가 더 많았다.

〈표 III-10〉 채용 형태별 필기 전형 요소 활용빈도 순위

활용빈도 순위	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
1	직무기초 능력평가	인성검사	직무기초 능력평가	인성검사	직무기초 능력평가	인성검사
2	인성검사	직무기초 능력평가	인성검사	직무기초 능력평가	인성검사	직무기초 능력평가
3	직무지식 (전공)평가	직무지식 (전공)평가	적성검사	직무지식 (전공)평가	직무지식 (전공)평가	직무지식 (전공)평가
4	직무수행 능력평가	적성검사	직무지식 (전공)평가	적성검사	직무수행 능력평가	적성검사
5	적성검사	논술시험	직무수행 능력평가	직무수행 능력평가	적성검사	직무수행 능력평가
6	논술시험	직무수행 능력평가	논술시험	논술시험	논술시험	논술시험
7	영어시험	영어시험	한국사	영어시험	영어시험	영어시험
8	한국사	한국사	영어시험	한국사	한국사	한국사

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

필기시험을 실시하지 않는 경우도 있었는데 비정규직 채용 시 필기시험을 실시하지 않는 경우가 전체의 77.3%로 가장 높았고 그다음이 체험형 인턴(76.8%), 채용형 인턴(67.3%), 무기계약직(32.4%), 정규직(경력직)(31.9%), 정규직(신규)(10.9%) 순이었다.²⁶⁾

위에 언급된 항목들 이외에 한국보육진흥원, 안전성평가연구소와 같은 연구기관은 보고서 작성 능력을 평가하고 있었고 한국교육개발원은 연구기획 역량평가를 실시하고 있었다. 또, 한국수력원자력과 한국정보화진흥원은 각

26) 각 기관마다 모집하는 채용 형태가 조금씩 차이가 있으므로 전체 모집단 개수는 각각 다르다. 설문조사에 응답한 176개 기관 중, 정규직(신규)을 채용하는 기관은 174개 기관 이었고 정규직(경력직), 무기계약직, 비정규직, 채용형 인턴, 체험형 인턴을 채용하는 기관은 순서대로 각각 135개, 139개, 150개, 107개, 125개 기관이었다.

각 심리건강진단과 TOPCIT(ICT역량지수평가)를 실시하고 있다.

공공기관 유형별 특징을 살펴보면, 정규직(신규), 무기계약직, 채용형 인턴 채용 시에는 필기 전형을 실시하지 않는 기타공공기관의 비율이 가장 높았고 정규직(경력직), 비정규직, 체험형 인턴 채용 시에는 공기업의 필기 전형 미 실시 비율이 가장 높은 것으로 드러났다.

필기 전형에서 가장 빈번하게 활용되고 있는 네 가지 평가 유형은 직무기초능력평가, 직무지식전공평가, 인성검사, 적성검사이다. 직무기초능력평가의 경우, 무기계약직과 채용형 인턴 채용 시에는 공기업의 활용 비율이 가장 높은 것으로 드러났고, 정규직(신규) 및 정규직(경력직) 채용 시에는 준정부기관, 그리고 비정규직과 체험형 인턴 채용 시에는 기타공공기관의 활용 비율이 가장 높은 것으로 나타났다. 직무지식전공평가는 정규직(신규)과 체험형 인턴 채용 시에는 공기업이, 정규직(경력직), 무기계약직, 채용형 인턴 채용 시에는 준정부기관이, 비정규직 채용 시에는 기타공공기관의 활용률이 가장 높았다. 인성검사의 경우, 체험형 인턴 선발 시를 제외하고 공기업의 활용 비율이 가장 높았으며, 비정규직과 체험형 인턴 채용 시를 제외하면 기타공공기관의 활용 비율이 가장 낮았다. 적성검사는 정규직(경력직)과 채용형 인턴 채용 시를 제외하고 기타공공기관의 활용 비율이 가장 높은 것으로 드러났으며, 공기업의 경우, 정규직(경력직) 채용 시에만 활용 비율이 높고 다른 고용 형태 채용 시에는 활용 비율이 10% 이하이거나 아예 활용하지 않고 있었다.

그다음으로 필기 전형에서 빈번하게 활용되고 있는 평가는 직무수행능력 평가인데 정규직(신규), 정규직(경력직), 무기계약직, 채용형 인턴 채용 시에는 공기업의 활용 비율이 가장 높은 것으로 드러났고 비정규직과 체험형 인턴 채용 시에는 기타공공기관만이 활용하고 있는 것으로 드러났다.

논술시험은 정규직(신규) 채용 시를 제외하면 기타공공기관이나 준정부기관에서만 활용하고 있었고, 한국사 시험의 경우, 공기업과 기타공공기관은 정규직(신규) 채용 시에만 활용하고 있으며 준정부기관은 정규직(신규) 및 무기계약직 채용 시에 활용하고 있었다.

마지막으로 영어시험은 공기업과 준정부기관의 경우, 정규직(신규)을 채용한다고 응답한 설문조사대상 기관들 중 각각 4%만이 활용하고 있었으며, 기타공공기관은 정규직(신규), 정규직(경력직), 비정규직 채용 시에 활용하는 기관들이 있었다.

〈표 III-11〉 공공기관 유형별 필기전형 평가 요소 활용 비율

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
미 실시	기타(18.4)	공기업(45.0)	기타(34.6)	공기업(80.0)	기타(74.5)	공기업(85.7)
	준정부(2.0)	기타(30.4)	준정부(30.4)	준정부(77.3)	공기업(61.1)	준정부(76.1)
	공기업(0.0)	준정부(27.0)	공기업(23.1)	기타(75.9)	준정부(59.0)	기타(72.9)
직무수행 능력평가	공기업(36.0)	공기업(10.0)	공기업(23.1)	기타(3.4)	공기업(11.1)	기타(1.7)
	준정부(30.0)	준정부(8.1)	기타(6.2)	공기업· 준정부(0.0)	준정부(7.7)	공기업· 준정부(0.0)
	기타(11.2)	기타(7.6)	준정부(2.2)		기타(2.0)	
인성검사	공기업(80.0)	공기업(55.0)	공기업(69.2)	공기업(20.0)	공기업(33.3)	기타(15.3)
	준정부(52.0)	준정부(48.6)	준정부(45.7)	기타(17.2)	준정부(23.1)	준정부(13.0)
	기타(49.0)	기타(45.6)	기타(43.2)	준정부(13.6)	기타(15.7)	공기업(9.5)
적성검사	기타(18.4)	공기업(20.0)	기타(17.3)	기타(8.0)	준정부(5.1)	기타(5.1)
	준정부(8.0)	기타(17.7)	준정부(8.7)	준정부(2.3)	기타(2.0)	준정부(2.2)
	공기업(4.0)	준정부(2.7)	공기업(7.7)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)
직무기초 능력평가	준정부(90.0)	준정부(51.4)	공기업(69.2)	기타(13.8)	공기업(33.3)	기타(11.9)
	공기업(88.0)	기타(43.0)	준정부(56.5)	준정부(9.1)	준정부(28.2)	준정부(10.9)
	기타(64.3)	공기업(30.0)	기타(37.0)	공기업(5.0)	기타(15.7)	공기업(9.5)
직무지식 전공평가	공기업(64.0)	준정부(24.3)	준정부(19.6)	기타(6.9)	준정부(17.9)	공기업(4.8)
	준정부(46.0)	기타(17.7)	기타(9.9)	준정부(4.5)	공기업(11.1)	준정부(4.3)
	기타(23.5)	공기업(10.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	기타(3.9)	기타(1.7)
논술시험	기타(14.3)	기타(13.9)	기타(7.4)	기타(1.1)	준정부(2.6)	준정부(2.2)
	준정부(14.0)	준정부(10.8)	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)	공기업· 준정부(0.0)
	공기업(0.0)	공기업(0.0)				
한국사	공기업(16.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	준정부(2.2)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)
	준정부(2.0)		공기업· 준정부(0.0)			
	기타(0.0)					
영어시험	공기업· 준정부(4.0)	기타(2.5)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	기타(1.1)	공기업· 준정부·기타 (0.0)	공기업· 준정부·기타 (0.0)
	기타(3.1)	공기업· 준정부(0.0)		공기업· 준정부(0.0)		

주: () 안은 비중임

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

면접 전형에서는 채용 형태를 막론하고 직무면접을 가장 빈번하게 실시하고 있었으며 이외에도 발표면접, 경험면접, 종합면접, 토론면접, 경영진면접, 상황면접, 실무자면접, 인성면접 등이 빈번하게 실시되고 있었다. 채용 형태별로 살펴보았을 때, 토론면접은 정규직(신규) 채용 시, 발표면접은 정규직(신규) 및 정규직(경력직) 채용 시, 그리고 실무자면접은 비정규직 채용 시에 다른 채용 형태의 채용보다 더욱 빈번하게 활용되었다. 그리고, 인턴(채용형, 체험형) 채용 시에는 상황면접이 상대적으로 자주 활용되고 있다.

〈표 III-12〉 채용 형태별 면접 전형 요소 활용빈도 순위

활용빈도 순위	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
1	직무면접	직무면접	직무면접	직무면접	직무면접	직무면접
2	발표면접	발표면접	종합면접	종합면접	경험면접	경험면접
3	경험면접	경험면접	경험면접	경험면접	종합면접	종합면접
4	종합면접	종합면접	발표면접	실무자면접	상황면접	상황면접
5	토론면접	경영진면접	상황면접	상황면접	실무자면접	실무자면접
6	경영진면접	실무자면접	실무자면접	인성면접	인성면접	인성면접
7	상황면접	상황면접	경영진면접	발표면접	경영진면접	경영진면접
8	실무자면접	인성면접	인성면접	경영진면접	토론면접	발표면접
9	인성면접	토론면접	토론면접	역량면접	발표면접	토론면접
10	역량면접	역량면접	역량면접	토론면접	적합성 면접	역량면접

주: 연구기관의 경우, 연구인력 채용 기준

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

이외에도 시뮬레이션면접, 인바스켓면접, 포트폴리오면접, 관찰면접 등을 실시하는 기관이 있었으며 한국전력거래소는 합숙면접을 실시하고 있었다.

면접 전형에서의 공공기관 유형별 특징을 살펴보면, 공기업은 정규직(신규) 채용 시에 토론면접을 가장 활발히 활용하고 있고, 그다음은 인성면접과 직무면접, 발표면접 순으로 드러났다. 준정부기관은 직무면접을 가장 많이 활용하고 있는 것으로 나타났으며 그다음으로 경험면접과 토론면접, 발표면접, 경영진면접, 상황면접 순으로 활용 비율이 높았다. 기타공공기관의 경우에도 역시 직무면접을 가장 많이 활용하고 있는 것으로 드러났으며 다음은 경

협면접, 종합면접, 발표면접 순이었고 경영진면접과 실무자면접, 상황면접, 토론면접을 진행하는 기관은 설문에 응답한 기관의 5분의 1 이하 수준이었다. 공기업은 채용 직원의 수가 가장 많고 좀 더 넓은 범위의 직군을 선발하는 경향이 있기 때문에 토론면접과 인성면접 등을 통해 지원자들의 전반적인 역량을 평가하는 데 집중하는 반면, 준정부기관과 기타공공기관은 상대적으로 채용 직원의 수가 적고 특정 직무에 적합한 인재를 선발하고자 하는 경향이 있기 때문에 직무면접과 경험면접 등을 많이 활용하는 것으로 추정된다.

인성면접과 역량면접의 경우, 모든 유형의 고용 형태에서 공기업의 활용 비율이 가장 높았고 기타공공기관의 활용 비율이 가장 낮았다. 적합성면접 또한 공기업의 활용 비율이 가장 높았으며 심층면접도 정규직(신규) 채용 시를 제외하면 공기업의 실시 비율이 가장 높았고 개별면접은 공기업에서만 실시하는 것으로 나타났다. AI면접 또한 거의 공기업에서만 실시하고 있었으며 준정부기관과 기타공공기관은 몇몇 고용 형태 채용 시에 활용하기도 하지만 그 활용 비율이 설문조사 응답 기관의 1~2% 수준으로 매우 미약했다.

상황면접과 직무면접, 경험면접의 경우, 공기업에 비해 준정부기관과 기타공공기관의 활용 비율이 월등히 높았으며 공기업은 정규직(신규) 채용 시에만 상황면접을 활용하는 기관들이 있는 것으로 드러났다.

종합면접과 실무자면접, 경영진면접의 활용 비율도 모든 고용 형태 채용 시에 대체적으로 준정부기관과 기타공공기관의 활용 비율이 높았으나 무기계약직 채용 시에 공기업이 준정부기관보다 종합면접 실시 비율이 2% 정도 더 높았고 비정규직 채용 시에는 공기업이 준정부기관보다 실무자면접을 실시하는 비율이 2% 정도 더 높았다. 경영진면접도 정규직(신규) 채용과 채용형 인턴 채용 시에만 공기업이 기타공공기관보다 더 높은 비율로 실시하고 있었다.

구술면접은 거의 준정부기관에서만 실시하고 있었으며, 정규직(신규), 정규직(경력직), 비정규직 채용 시에 실시하는 기타공공기관이 있기는 했지만, 설문 조사 응답 기관의 1% 내외로 그 활용 비율이 미약했다.

〈표 III-13〉 공공기관 유형별 면접 전형 평가 요소 활용 비율

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
직무면접	준정부(42.0)	준정부(48.6)	기타(40.7)	기타(37.9)	기타(39.2)	기타(39.0)
	기타(41.8)	기타(48.1)	준정부(34.8)	준정부(36.4)	준정부(28.2)	준정부(30.4)
	공기업(36.0)	공기업(25.0)	공기업(7.7)	공기업(20.0)	공기업(22.2)	공기업(4.8)
경험면접	기타(36.7)	기타(35.4)	준정부(30.4)	기타(34.5)	기타(37.3)	기타(35.6)
	준정부(36.0)	준정부(32.4)	기타(29.6)	준정부(29.5)	준정부(30.8)	준정부(30.4)
	공기업(8.0)	공기업(10.0)	공기업(7.7)	공기업(10.0)	공기업(5.6)	공기업(4.8)
발표면접	기타(32.7)	공기업(50.0)	공기업(30.8)	기타(13.8)	공기업(16.7)	공기업(9.5)
	공기업 · 준정부(32.0)	준정부(45.9)	기타(18.5)	공기업(10.0)	기타(5.9)	기타(6.8)
		기타(38.0)	준정부(13.0)	준정부(2.3)	준정부(5.1)	준정부(4.3)
인성면접	공기업(36.0)	공기업(30.0)	공기업(23.1)	공기업(30.0)	공기업(22.2)	공기업(19.0)
	준정부(20.0)	준정부(16.2)	준정부(19.6)	준정부(15.9)	준정부(17.9)	준정부(15.2)
	기타(7.1)	기타(6.3)	기타(4.9)	기타(3.4)	기타(2.0)	기타(1.7)
종합면접	기타(36.7)	기타(32.9)	기타(38.3)	기타(37.9)	기타(31.4)	기타(30.5)
	준정부(14.0)	준정부(21.6)	공기업(23.1)	준정부(22.7)	준정부(28.2)	준정부(23.9)
	공기업(12.0)	공기업(15.0)	준정부(21.7)	공기업(20.0)	공기업(16.7)	공기업(14.3)
경영진면접	준정부(28.0)	준정부(32.4)	기타(14.8)	기타(9.2)	준정부(12.8)	준정부(8.7)
	공기업(20.0)	기타(21.5)	준정부(10.9)	준정부(6.8)	공기업(11.1)	기타(6.8)
	기타(17.3)	공기업(10.0)	공기업(7.7)	공기업(0.0)	기타(5.9)	공기업(4.8)
실무자면접	기타(17.3)	준정부(21.6)	준정부(17.4)	기타(17.2)	준정부(20.5)	준정부(17.4)
	준정부(16.0)	기타(16.5)	기타(14.8)	공기업(15.0)	기타(11.8)	기타(11.9)
	공기업(12.0)	공기업(10.0)	공기업(0.0)	준정부(13.6)	공기업(5.6)	공기업(4.8)
상황면접	준정부(26.0)	준정부(27.0)	준정부(23.9)	준정부(15.9)	준정부(23.1)	준정부(17.4)
	기타(15.3)	기타(15.2)	기타(12.3)	기타(13.8)	기타(19.6)	기타(16.9)
	공기업(12.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)
토론면접	공기업(40.0)	공기업(15.0)	공기업(15.4)	기타(4.6)	준정부(10.3)	기타(6.8)
	준정부(34.0)	준정부(13.5)	기타(4.9)	공기업 · 준정부(0.0)	기타(9.8)	준정부(4.3)
	기타(13.3)	기타(10.1)	준정부(4.3)		공기업(5.6)	공기업(0.0)
역량면접	공기업(16.0)	공기업(20.0)	공기업(23.1)	공기업(15.0)	공기업(11.1)	공기업(14.3)
	준정부(6.0)	준정부(5.4)	준정부(4.3)	준정부(2.3)	준정부(2.6)	준정부(2.2)
	기타(2.0)	기타(2.5)	기타(2.5)	기타(1.1)	기타(0.0)	기타(1.7)
적합성면접	공기업 · 준정부(4.0)	공기업(5.0)	공기업(7.7)	공기업(5.0)	공기업(11.1)	공기업(9.5)
		기타(1.3)	기타(2.5)	준정부 · 기타(2.3)	기타(2.0)	준정부(2.2)
	기타(2.0)	준정부(0.0)	준정부(2.2)		준정부(0.0)	기타(1.7)

〈표 Ⅲ-13〉의 계속

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
구술면접	준정부(2.0)	기타(1.3)	준정부(2.2)	준정부(2.3)	준정부(2.6)	준정부(2.2)
	기타(1.0)	공기업 · 준정부(0.0)	공기업 · 기타(0.0)	기타(1.1)	공기업 · 기타(0.0)	공기업 · 기타(0.0)
	공기업(0.0)			공기업(0.0)		
영어면접	기타(5.1)	기타(5.1)	공기업(7.7)	기타(2.3)	공기업 · 준정부 · 기타(0.0)	기타(1.7)
	공기업 · 준 정부(4.0)	준정부(2.7)	기타(3.7)	공기업 · 준 정부(0.0)		공기업 · 준정부(0.0)
		공기업(0.0)	준정부(2.2)			
개별면접	공기업(8.0)	공기업(5.0)	공기업(7.0)	공기업(5.0)	공기업 · 준정부 · 기타(0.0)	공기업 · 준정부 · 기타(0.0)
	준정부 · 기타(0.0)	준정부 · 기타(0.0)	준정부 · 기타(0.0)	준정부 · 기타(0.0)		
심층면접	준정부(6.0)	공기업(10.0)	공기업(15.4)	공기업(5.0)	공기업(5.6)	공기업(4.8)
	기타(4.1)	준정부(5.4)	기타(3.7)	준정부 · 기타(2.3)	준정부(2.6)	준정부(2.2)
	공기업(0.0)	기타(3.8)	준정부(2.2)			
시면접	공기업(12.0)	기타(2.5)	공기업(7.7)	공기업 · 준정부 · 기타(0.0)	공기업(11.1)	공기업(9.5)
	준정부 · 기타(2.0)	공기업 · 준정부(0.0)	준정부(4.3)	준정부 · 기타(0.0)		
			기타(1.2)			
전문가면접	기타(2.0)	기타(2.5)	기타(1.2)	기타(1.1)	기타(3.9)	기타(3.4)
	공기업 · 준정부(0.0)	공기업 · 준정부(0.0)	공기업 · 준정부(0.0)	공기업 · 준정부(0.0)	공기업 · 준정부(0.0)	공기업 · 준정부(0.0)

주: () 안은 비중임

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

채용 절차의 마지막 순서인 합격자 통보 시에는 〈표 Ⅲ-14〉에서 볼 수 있듯이 홈페이지 게시, 문자, 이메일, 전화 등의 방법으로 합격자를 통보하고 있었다. 가장 많이 쓰이는 방법은 홈페이지에 게시하는 것이었고 그다음으로 문자 알림, 이메일 발송, 전화 알림 순이었다. 하지만 비정규직과 체험형 인턴을 선발할 때에는 홈페이지에 게시하는 방법보다는 문자로 공지하는 방법이 좀 더 빈번하게 사용되었다.

정규직(신규) 채용 시를 기준으로 공공기관 유형별 특징을 살펴보면, 유형과 상관없이 모두 홈페이지 게시 방법을 가장 많이 활용하고 있었고 그다음은 문자 알림, 이메일 발송, 전화 알림 순이었다. 하지만 공기업은 홈페이지 게시 방법과 문자 알림 방법을 주로 활용하였고 다른 방법을 활용하는

비율은 상대적으로 매우 낮았다. 그리고 준정부기관이나 기타공공기관과는 달리 합격자들에게 개별 연락을 취해 합격 공지를 하는 경우는 아예 없는 것으로 드러났다.

홈페이지 게시 방법은 비정규직과 체험형 인턴 채용 시에만 기타공공기관의 활용 비율이 가장 높았고, 다른 고용 형태에서는 공기업의 활용 비율이 가장 높았다. 문자로 합격자를 통보하는 방법은 모든 고용 형태 채용 시에 준정부기관의 활용 비율이 가장 높은 것으로 드러났으며 무기계약직 채용 시를 제외하면 공기업, 기타공공기관 순이었다. 전화 알림 방법의 활용 비율은 기타공공기관이 가장 높았으며 비정규직 채용 시를 제외하면 준정부기관, 공기업 순이었다. 개별 연락을 취하는 방법은 대체로 미미한 수준으로 활용되고 있었지만 비정규직과 체험형 인턴 채용 시에 공기업의 활용 비율이 상대적으로 높은 것으로 드러났다.

〈표 III-14〉 공공기관 유형별 합격자 통보 방법 활용 비율

(단위: %)

구분	정규직 (신규)	정규직 (경력직)	무기계약직	비정규직	채용형 인턴	체험형 인턴
홈페이지 게시	공기업(96.0)	공기업(90.0)	공기업(84.6)	기타(72.4)	공기업(83.3)	기타(81.4)
	준정부(90.0)	기타(83.5)	기타(84.0)	준정부(54.5)	준정부(79.5)	공기업(76.2)
	기타(86.7)	준정부(78.4)	준정부(76.1)	공기업(50.0)	기타(78.4)	준정부(69.6)
문자 알림	준정부(86.0)	준정부(83.8)	준정부(93.5)	준정부(90.9)	준정부(92.3)	준정부(91.3)
	공기업(76.0)	공기업(80.0)	기타(70.4)	공기업(75.0)	공기업(72.2)	공기업(76.2)
전화 알림	기타(69.4)	기타(70.9)	공기업(69.2)	기타(70.1)	기타(70.6)	기타(67.8)
	기타(27.6)	기타(27.8)	기타(24.7)	기타(32.2)	기타(23.5)	기타(22.0)
	준정부(18.0)	준정부(18.9)	준정부(19.6)	공기업(30.0)	준정부(17.9)	준정부(19.6)
이메일 발송	공기업(4.0)	공기업(10.0)	공기업(15.4)	준정부(25.0)	공기업(5.6)	공기업(9.5)
	기타(45.9)	준정부(45.9)	준정부(47.8)	준정부(52.3)	기타(49.0)	준정부(50.0)
	준정부(44.0)	기타(44.3)	기타(43.2)	기타(44.8)	준정부(48.7)	기타(47.5)
개별 연락	공기업(20.0)	공기업(15.0)	공기업(7.7)	공기업(10.0)	공기업(16.7)	공기업(28.6)
	준정부 · 기타(2.0)	기타(3.8)	기타(2.5)	공기업(15.0)	기타(2.0)	공기업(9.5)
	공기업(0.0)	준정부(2.7)	준정부(2.2)	준정부 · 기타(2.3)	공기업 · 준정부(0.0)	준정부(2.2)
	공기업(0.0)	공기업(0.0)	공기업(0.0)		기타(1.7)	

주: () 안은 비중임

자료: 자체 설문조사를 토대로 작성

IV. 블라인드 채용제도의 도입효과 분석

1. 연구 설계

블라인드 채용제도의 효과성을 인과적으로 추정하기 위해서는 기본적으로 블라인드 채용제도를 도입한 기관과 도입하지 않은 기관 간의 비교가 이루어져야 한다. 단순히 어떤 특정 기관에서 블라인드 채용제도 도입 전후로 채용 관련 결과변수 값에 차이가 관측되었다고 해서 그 차이가 블라인드 채용제도의 효과라고 결론 내리기에는 무리가 있기 때문이다. 왜냐하면 시간에 의해 변하는 여러 가지 혼란 요인(confounding factor)이 존재하기 때문이며, 제도 도입 전후에 경제 상황이 다를 수도 있고 지원자의 특성 또한 달라질 수도 있다. 또한, 블라인드 채용제도 도입 이후의 시점에 제도를 도입한 기관과 도입하지 않은 기관 간의 결과변수 차이값 또한 블라인드 채용제도의 인과효과라고 말할 수 없기 때문이다.

제도 도입 이후에 두 집단 간의 결과변수 값에 차이가 관측되었을 때 그 차이는 블라인드 채용제도의 효과를 반영한 것일 수도 있으나 두 집단 간에 관측 가능한 혹은 관측 불가능한 특성 차이를 반영한 것일 수도 있다. 예를 들어, 제도를 도입한 기관은 제도를 도입하지 않은 기관에 비해 애초에 채용과 관련해서 다양성 제고나 차별 철폐에 좀 더 관심이 컸을 수도 있다. 그렇다고 한다면 제도를 도입한 기관에서 다양성이 더 높게 나타난 것은 채용제도의 효과라기보다는 이러한 특성 차이에 기인했을 수도 있다.

따라서 본 연구에서는 이중차분(difference-in-differences) 추정량(estimator)을 활용하여 블라인드 채용제도의 효과를 살펴보고자 한다. 이와 함께 공공기관 채용제도의 공정성 수준을 점검하고자 한다. 채용에 있어 공정성이 이슈화된 것은 취업준비생들이 자신이 탈락한 이유에 대해서 알지 못하는 것

에도 이유가 있을 수 있지만, 부정한 방법을 동원하거나 청탁으로 불공정 채용이 발생한 것을 주요 원인으로 볼 수 있다. 공공기관의 채용에 있어 공정성 문제가 이슈화됨에 따라 정부는 공정성을 확보하기 위한 다양한 노력들을 기울여 왔다. 이에 블라인드 채용제도가 도입되기 이전과 이후 시점에 대해 공정성을 어떻게 인식하고 있는지 점검해보았다.

2. 채용 공정성 인식도 조사

가. 조사 설계

공공기관 채용의 공정성 확보 여부를 확인하기 위해 국민권익위원회 주관으로 진행된 「채용공정성 체감 인식도 조사」를 실시하였다. 설문조사는 취업준비생과 공공부문 근로자 5,938명을 대상으로 2020년 4월 1일부터 5월 15일까지 진행되었다. 설문방식은 웹설문지와 이메일을 통해 진행하였으며, 조사 결과 총 1,182명의 응답 자료를 확보하였다. 설문지는 응답자의 이해도를 높이고자 간소화하여 구성하였다. 응답은 리커트 7점 척도로 하였으며, 채용 공정성에 관한 질문으로 구성하였다.

〈표 IV-1〉 설문항목

문1. 귀하께서는 공공기관의 채용 공정성 수준은 어느 정도라고 생각하십니까? (3년 전, 현재, 3년 후를 가정하고 답해주시기 바랍니다)

	매우 공정하다	대체로 공정하다	약간 공정하다	보통이다	약간 공정하지 않다	대체로 공정하지 않다	전혀 공정하지 않다
과거 3년 전	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
현재	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
향후 3년 후	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

문2. 귀하는 공공기관의 채용이 민간부문에 비해 공정하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?

매우 그렇다	대체로 그렇다	약간 그렇다	보통이다	약간 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	매우 그렇지 않다
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

〈표 IV-1〉의 계속

문3. 채용 공정성 확보에 도움이 되었다면, 가장 큰 이유는 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 채용비리 연루자 처벌 강화
- ② 비리적발 노력(채용비리 근절 추진단 설치 등)
- ③ 채용제도 개선(블라인드 채용 등)
- ④ 채용비리에 대한 사회적 관심도 증가
- ⑤ 기타(구체적으로: _____)

문4. 공공기관의 채용 공정성 강화를 위해 가장 필요하다고 생각되는 사항은 무엇이라고 생각하십니까? 우선순위로 응답해 주시기 바랍니다.

1순위 : _____ / 2순위 : _____

- ① 채용비리 처벌 강화
- ② 채용 관련 제도개선
- ③ 채용비리 적발 노력
- ④ 관리자의 인식개선
- ⑤ 채용 관련 교육 강화 및 홍보
- ⑥ 부정 청탁에 대한 담당자보호
- ⑦ 내부 고발자 보호 강화
- ⑧ 우수사례 공유 확산
- ⑨ 기타(구체적으로: _____)

자료: 저자 작성

나. 조사 결과

1) 응답자 특성

응답자의 특성을 먼저 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 근무 형태는 취업준비생이 500명으로 전체 응답자의 42.3%인 것으로 확인되었으며, 공공부문 근로자는 취업준비생보다 많은 682명(57.7%)인 것으로 확인되었다. 둘째, 성별은 남성(616명)이 여성(566명)보다 약간 많은 것으로 나타났다. 셋째, 최종학력은 대학 재학/졸업이 805명으로 가장 많았으며, 그다음으로는 대학원(석사) 재학/수료/졸업(150명), 대학원(박사) 재학/수료/졸업(88명), 고졸 이하(75명), 전문대 재학/졸업(64명) 순으로 나타났다. 마지막으로 연령은 31세 이상~40세 이하가 496명으로 가장 많았으며, 그다음으로는 21세 이상~30세 미만(481명), 41세 이상~50세 이하(113명), 19세 이상~20세 이하(91명) 순인 것으로 확인되었다.

〈표 IV-2〉 응답자 특성

(단위: 명, %)

구분		빈도	비율	구분	빈도	비율	
근무 형태	취업준비생	500	42.3	성별	여성	566	47.9
	공공부문 근로자	682	57.7		남성	616	52.1
최종 학력	고졸 이하	75	6.3	연령	19~20세	91	7.7
	전문대 재학/졸업	64	5.4		21~30세	481	40.7
	대학 재학/졸업	805	68.1		31~40세	496	42.0
	대학원(석사) 재학/수료/졸업	150	12.7		41~50세	113	9.6
	대학원(박사) 재학/수료/졸업	88	7.4	합계	1,182	100.0	

자료: 저자 작성

2) 공정성 수준

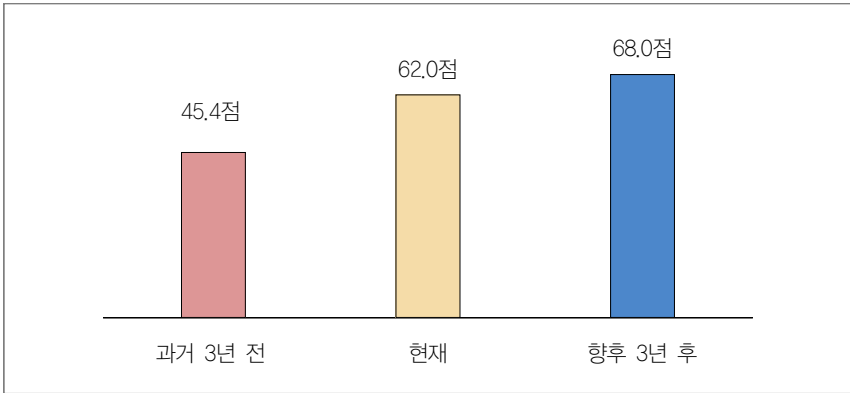
공공기관의 채용 공정성 수준을 알아보기 위해 “귀하께서는 공공기관의 채용 공정성 수준은 어느 정도라고 생각하십니까?(3년 전, 현재, 3년 후를 가정하고 답해주시기 바랍니다)”라고 질문하였다. 응답은 7점 척도로 “매우 공정하다고 생각”하고 있으면 7점, “전혀 공정하지 않다고 생각”한다면 1점으로 응답하도록 하였다. 공정성 수준을 블라인드 채용제도가 도입되기 바로 전인 2017년과 현재 상태, 그리고 앞으로 3년 후의 시점으로 구분하여 변화를 살펴보고자 하였다. 응답은 100점 만점으로 환산하였으며, 환산식은 다음과 같다.

100점 환산 공식: $[(\text{응답치}-1) / (\text{척도항목 수}-1)] \times 100$

* 5점 응답 시 환산 예: $[(5-1) / (7-1)] \times 100 = 66.7$

공정성 수준을 살펴보면, 과거 3년 전 공공기관의 채용 공정성 수준은 매우 낮은 45.4점이었지만, 시간이 지남에 따라 62.0점(현재), 68.0점(향후 3년 후)으로 점차 개선되는 것으로 나타났다.

[그림 IV-1] 채용 공정성 인식 수준

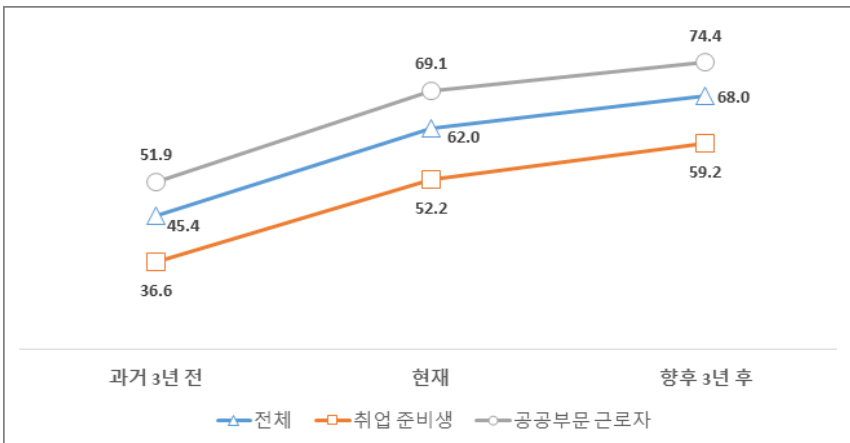


자료: 자체 설문조사를 바탕으로 저자 작성

고용 상태별로 구분해서 살펴보면, 과거 3년 전과 현재, 향후 3년 후 모든 시점에서 공공부문 근로자가 취업 준비생보다 긍정적으로 인식하고 있음을 확인하였다. 다만, 취업준비생의 과거·현재·미래의 채용 공정성 평가는 공공부문 재직자보다 전반적으로 낮으나, 공정성의 개선정도는 오히려 더 긍정적·낙관적으로 평가하였다.

[그림 IV-2] 고용 상태별 채용 공정성 수준

(단위: 점)



자료: 자체 설문조사를 바탕으로 저자 작성

성별과 연령에 따른 공정성 수준을 살펴보면, 여성보다 남성이 보다 긍정적으로 인식하고 있으며, 다른 연령대보다 30대가 전반적 인식 수준이 가장 높은 것으로 나타났다. 구체적으로 과거 3년 전 공정성 수준은 여성이 42.3점이었으며, 남성은 여성보다 15%가량 높은 48.3점인 것으로 나타났으며, 현재와 향후 3년 후의 공정성 수준 또한, 여성보다 남성이 약 5% 높은 것으로 확인되었다.

연령별로는 과거 3년 전 공정성에 대해서는 40대가 가장 높았으나, 현재와 향후 3년 후의 공정성 수준은 30대가 다른 연령대보다 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 IV-3〉 성별 · 연령별 공정성 수준

(단위: 점)

구분	전체	여성	남성	19~20세	21~30세	31~40세	41~50세
과거 3년 전	45.4	42.3	48.3	38.6	42.0	49.1	49.4
현재	62.0	60.0	63.7	52.8	59.1	66.0	63.6
향후 3년 후	68.0	66.4	69.5	61.6	65.3	71.3	69.7

자료: 저자 작성

공정성 수준을 학력별로 구분해서 살펴보면, 학력 수준이 증가한다고 해서 인식 수준이 비례해서 증가하지는 않는 것으로 나타났다. 대학원(석사) 재학/수료/졸업자가 가장 높게 평가해준 반면, 전문대 재학/졸업이 가장 낮게 평가한 것으로 확인되었다.

〈표 IV-4〉 학력별 공정성 수준

(단위: 점)

구분	전체	고졸 이하	전문대 재학/졸업	대학 재학/졸업	대학원(석사) 재학/수료/졸업	대학원(박사) 재학/수료/졸업
과거 3년 전	45.4	45.1	38.5	45.9	49.7	39.8
현재	62.0	57.1	50.0	63.3	65.7	56.1
향후 3년 후	68.0	64.7	55.2	69.4	71.4	61.2

자료: 저자 작성

3) 민간 대비 공정성 수준

민간 대비 공공기관의 채용 공정성을 확인하기 위해 “귀하는 공공기관의 채용이 민간부문에 비해 공정하게 이루어지고 있다고 생각하십니까?”라고 질문하였다. 분석 결과 민간 대비 공공기관의 공정성 수준은 63.6점으로 확인되었으며, 남성(66.1점)이 여성(60.8점)보다 긍정적으로 평가하였다. 연령대로 구분해서 살펴보면, 31세 이상~40세 이하가 66.4점으로 가장 높았으며, 그다음으로는 41세 이상~50세 이하(63.6점), 21세 이상~30세 이하(62.8점), 19세 이상~20세 이하(53.7점) 순으로 나타났다.

〈표 IV-5〉 민간 대비 공정성 수준(성별·연령별)

(단위: 점)

구분	전체	여성	남성	19~20세	21~30세	31~40세	41~50세
공정성 수준	63.6	60.8	66.1	53.7	62.8	66.4	63.6

자료: 저자 작성

학력별로 민간 대비 공정성 수준을 살펴보면, 대학원(석사) 재학/수료/졸업이 가장 높은 67.0점이었으며, 전문대 재학/졸업이 가장 낮은 51.6점인 것으로 나타났다.

〈표 IV-6〉 학력별 민간 대비 공정성 수준

(단위: 점)

구분	전체	고졸 이하	전문대 재학/졸업	대학 재학/졸업	대학원(석사) 재학/수료/졸업	대학원(박사) 재학/수료/졸업
공정성 수준	63.6	55.8	51.6	65.6	67.0	54.9

자료: 저자 작성

근무 형태별로 살펴보면, 취업준비생이 53.9점으로 공공부문 종사자보다 16.8점 낮은 것으로 나타나 근무 형태에 따른 공정성 수준이 큰 것으로 확인되었다.

〈표 IV-7〉 근무 형태별 민간 대비 공정성 수준

(단위: 점)

구분	전체	취업 준비생	공공부문 종사자
공정성 수준	63.6	53.9	70.7

자료: 저자 작성

4) 정부 정책에 대한 인지도

정부가 추진한 다양한 노력들 중 공정성 확립에 가장 효과적이었다고 생각되는 정책이 무엇인지 질문하였다. 질문은 ① 채용비리 연루자 처벌 강화 ② 비리적발 노력(채용비리 근절 추진단 설치 등) ③ 채용제도 개선(블라인드 채용 등) ④ 채용비리에 대한 사회적 관심도 증가로 구분해서 진행하였는데, 응답 결과 채용제도 개선을 가장 많이 선택한 것으로 확인되었다. 채용비리 연루자에 대한 처벌을 강화하거나 비리를 적발하는 것보다 블라인드 채용제도 도입을 긍정적으로 인식하고 있음을 확인하였다.

〈표 IV-8〉 공정성 확립에 효과적인 정책

(단위: 건, %)

항목	빈도	비율
채용제도 개선(블라인드 채용 등)	460	45.0
채용비리에 대한 사회적 관심도 증가	268	26.2
채용비리 연루자 처벌 강화	163	15.9
비리적발 노력(채용비리 근절 추진단 설치 등)	132	12.9
총계	1,023	100.0

자료: 저자 작성

마지막으로 향후 공정성 강화를 위해 가장 필요하다고 생각되는 것이 무엇인가에 대해서는, 채용비리 처벌 강화(24.7%), 채용비리 적발(17.6%), 제도개선(16.5%) 등의 순으로 정부의 노력이 필요하다고 답변하였다. 1순위로 가장 많이 필요한 사항은 채용비리 처벌 강화가 34.2%로 가장 많이 선정되었고, 그다음으로는 채용 관련 제도개선(18.5%), 채용비리 적발 노력(12.9%) 순으로 나타났다. 2순위로 가장 많이 필요한 사항은 채용비리 적발 노력이

22.3%로 가장 높게 나타났으며, 그다음으로 채용비리 처벌 강화(15.4%), 채용 관련 제도개선(14.4%) 등인 것으로 확인되었다. 이외에도 관리자의 인식개선과 내부 고발자 보호 강화 등의 의견도 채용 공정성 강화를 위해 필요한 사항으로 제시되었다.

〈표 IV-9〉 채용 공정성 강화를 위해 필요한 사항

(단위: 건, %)

항목	1순위		2순위		1+2순위 합계	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
채용비리 처벌 강화	404	34.2	181	15.3	585	24.7
채용 관련 제도개선	219	18.5	170	14.4	389	16.5
채용비리 적발 노력	153	12.9	264	22.3	417	17.6
관리자의 인식개선	136	11.5	138	11.7	274	11.6
채용 관련 교육 강화 및 홍보	65	5.5	81	6.9	146	6.2
부정 청탁에 대한 담당자보호	60	5.1	109	9.2	169	7.1
내부 고발자 보호 강화	117	9.9	195	16.5	312	13.2
우수사례 공유 확산	24	2.0	40	3.4	64	2.7
채용비리 적발 단체 및 부서 설립	1	0.1	0	0	1	0.0
기타	3	0.3	4	0.3	7	0.3
총계	1,182	100.0	1,182	100.0	2,364	100.0

자료: 저자 작성

3. 블라인드 채용제도의 효과성 분석

가. 효과성 분석을 위한 제도적 배경

본 연구는 블라인드 채용제도의 인과효과를 추정하기 위해 자연실험(natural experiment) 상황을 활용하였다. 블라인드 채용제도가 자연실험적으로 집행된 상황이란 채용제도의 도입과 관련해서 내생성(endogeneity)이 제한적인 상황을 의미한다. 이러한 내생성이 제한적인 상황은 블라인드 채용제도 도입의 선택편향(selection bias)의 정도가 없을 때 확보될 소지가 높은데, 본 연구에서는 문재인 정부 때 강제적으로 도입된 블라인드 채용제도를 활용하여 채용제도의 인과효과를 추정하였다. 2017년 6월 문재인 정부는

‘공공부문 블라인드 채용 의무화’를 제안하였으며 2017년 7월에 ‘평등한 기회, 공정한 과정을 위한 블라인드 채용 추진방안’을 발표하였다. 이러한 추진방안으로 인해 공공기관의 선택편향의 정도가 상당히 제한적이었고, 특히 제도 시행이 갑작스럽게 이루어졌으므로 블라인드 채용제도 도입과 관련한 내생성을 상당히 통제된 상태에서 블라인드 채용제도의 효과를 식별할 수 있을 것으로 판단하였다.

「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조(공공기관)를 살펴보면 공공기관이란 정부의 출자·투자 혹은 재정지원 등으로 설립·운영되고 매년 기획재정부 장관이 지정한 일정 요건에 해당하는 기관을 의미한다. 같은 법률 제5조(공공기관의 구분)를 살펴보면 공공기관을 총 세 가지로 구분하고 있다. 첫 번째 분류는 공기업이고, 이는 다시 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 나뉘어진다. 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고 총수입액 중 자체 수입액이 일정한 기준 이상인 공업을 의미하고 준시장형 공기업은 시장형 공기업이 아닌 공업을 의미한다. 두 번째 분류는 준정부기관이다. 준정부기관은 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관으로 나뉜다. 기금관리형 준정부기관은 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나 관리를 위탁받은 기관이다. 위탁집행형 준정부기관은 기금관리형 준정부기관이 아닌 모든 준정부기관을 일컫는다. 세 번째 분류는 기타공공기관이며 공기업과 준정부기관을 제외한 모든 기관이 기타공공기관으로 지정된다.

2017년 7월 문재인 정부의 블라인드 채용 추진방안이 발표된 이후에 관계부처 합동(고용노동부, 기획재정부, 행정자치부, 인사혁신처)으로 「공공기관 블라인드 채용 가이드라인」이 2017년 7월에 발표되었다. 이 가이드라인의 큰 틀을 살펴보면 채용시 학력·출신지·신체조건 등의 정보를 입사지원서에 일절 기재하지 않도록 하였고, 하반기부터 공공부문(공무원·공공기관)에 블라인드 채용제도를 통해 입사자를 선발할 것을 의무화하였다.²⁷⁾ 가이드라인을 살펴보면 2017년 하반기부터 앞서 언급한 전 공공기관(332개)을

27) 다만, 채용분야가 일정 이상의 학력·신체조건 등을 필요로 하는 경우에는 이러한 의무 사항이 적용되지 않게끔 하였다.

대상으로 블라인드 채용제도를 의무화하였으나, 2017년에 이미 채용이 끝난 기관이나 채용공고를 이미 고지한 기관은 취업준비생의 혼란을 방지하기 위해 블라인드 채용제도를 도입하지 않아도 되게끔 한 것을 알 수 있다. 이러한 경과과정으로 인해 2017년에 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 기관이 존재할 소지가 있었다. 실제 본 연구를 수행하는 과정에서 공공기관 전수자료를 수집할 수는 없었지만 수집된 표본 자료를 살펴보면 실제 2017년에 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 기관이 존재하는 것을 알 수 있다. 또한, 이러한 가이드라인이 도입되기 이전 2016년부터 이미 블라인드 채용제도를 실시하고 있었던 공공기관도 있었다. 2016년에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관을 토대로는 제도의 인과효과를 식별하기에는 여러 가지 한계점이 있다. 그 이유는 2016년에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관은 제도를 '자발적으로' 도입한 것이기 때문에, 블라인드 채용제도의 변이가 외생적이라고 보기에는 무리가 있기 때문이다.

가이드라인을 살펴보면 블라인드 채용제도를 모든 직종에 대해서 도입하도록 한 것을 알 수 있다. 다시 말해 신규 정규직, 경력직 정규직, 무기계약직, 비정규직, 체험형 청년인턴, 그리고 채용형 청년인턴 등 모든 직종에 대해서 블라인드 채용제도를 도입하게끔 하였다. 하지만 실제 표본 자료를 살펴보면 같은 기관 내에서도 직종별로 채용시기가 차이가 나는 경우가 있기 때문에 2017년에 블라인드 채용제도를 실시한 기업임에도 불구하고 블라인드 채용제도가 신규 정규직 채용과 관련해서만 도입이 된 경우가 대부분인 것을 알 수 있다.

본 연구에서는 2017년에 도입된 블라인드 채용제도의 변이가 외생적이라는 가정(plausibly exogenous)하에 블라인드 채용제도의 효과성을 인과적으로 식별하고자 하였다.

나. 처리집단과 비교집단 선정

블라인드 채용제도로 인해 입사자의 특성에 차이가 발생하는지를 살펴보기 위해 일반적으로 사용하는 전략은 어떤 기관을 대상으로 블라인드 제도

도입 전후로 입사자의 특성에 차이가 나는지를 분석하는 방법이다. 예를 들어, 블라인드 채용제도가 도입된 이후인 2017년 SKY 대학 출신 입사자의 비율이 블라인드 채용제도가 도입되기 이전인 2016년 SKY 대학 출신 입사자의 비율에 비해 낮게 혹은 높게 나타났다면 그러한 비율 차이를 블라인드 채용제도의 효과라고 보는 방법이다. 하지만 이러한 전략을 토대로 도출된 결과값의 차이는 블라인드 채용제도의 효과라고 보기에는 여러 한계점이 존재한다. 2016년과 2017년은 사회경제학적 상황이 달랐을 확률이 크기 때문에 두 기간을 동일한 선상에서 비교하기에는 무리가 있기 때문이다.

따라서 블라인드 제도의 효과성을 인과적으로 식별하기 위해서는 동일한 시점에서 두 집단(처리집단과 대조집단)을 비교하는 전략을 사용하는 것이 바람직하다. t 시점에 한 집단은 블라인드 제도하에 입사자를 뽑고 다른 한 집단은 블라인드 제도가 아닌 기존 제도하에 입사자를 뽑았을 때 이 두 집단 간 입사자 특성 차이가 블라인드 제도의 인과효과라고 간주할 수 있다. 다행히 본 연구에서 활용하는 표본에는 분석 시점에 블라인드 제도를 도입한 기관과 도입하지 않은 기관이 모두 존재하여, 이와 같은 두 집단 비교 전략을 사용할 수 있다. 하지만 이와 같은 두 집단 비교 전략 또한 한계가 존재한다. 이러한 두 집단 비교 전략을 통해 도출된 결과값의 차이가 블라인드 채용제도의 인과효과라고 볼 수 있기 위해서는, 두 집단이 관측이 가능한 특성(예를 들어, 매출액 등)과 불가능한 특성(예를 들어, 기관의 다양성 존중 문화 등) 측면에서 매우 유사해야 하고, 오직 블라인드 채용제도의 도입 여부에 있어서만 차이가 나야 한다. 만약 두 집단이 여러 가지 특성 측면에서 차이가 나는 상태라고 한다면 두 집단 간에 관측된 결과값의 차이(예를 들어, SKY 출신 비율)가 블라인드 채용제도로 인해 발생한 것인지 혹은 단지 두 집단 간 특성 차이를 반영하는 것인지 연구자가 식별할 수 없다는 문제가 발생한다. 오히려 결과값의 차이는 블라인드 채용제도의 효과와 두 집단 간 특성 차이를 모두 반영하고 있을 가능성이 높다. 그렇다고 한다면 관측된 결과값의 차이 중 블라인드 채용제도로 인해 발생한 차이가 어느 정도 되는지 또한 구분하기 어렵다.

결국 위와 같은 한계점을 극복하기 위해서는 두 집단의 유사성을 확보하는 것이 가장 중요하다. 실제로 두 집단의 유사성을 확보하기 위해 실증연구에서 많이 활용되는 전략이 매칭(matching)이나 성향점수매칭(propensity score matching) 전략이다. 하지만 이러한 매칭 전략을 통해서도 두 집단의 관측 가능한 특성 정도만이 유사해지지 관측 불가능한 특성까지 유사해진다는 보장이 없다. 그 이유는 ‘관측 가능한’ 변수만을 토대로 두 집단을 매칭하기 때문이다.

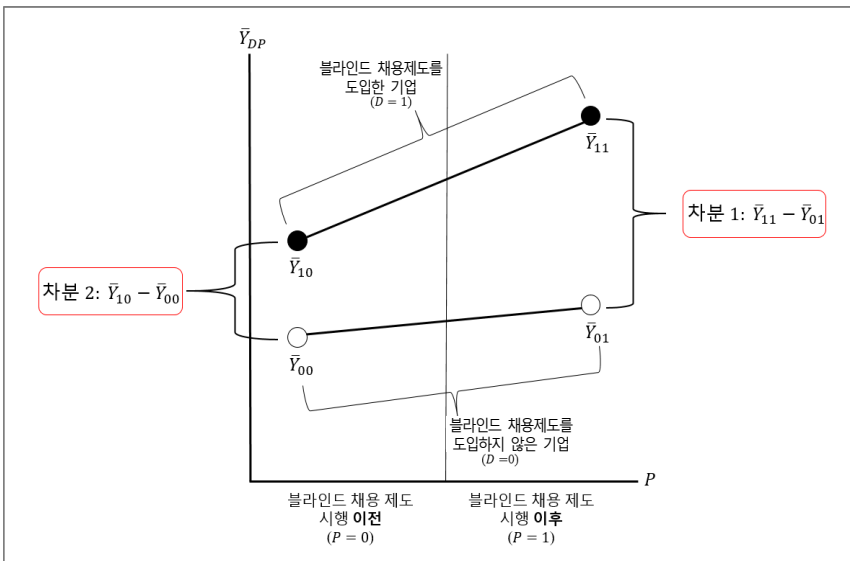
다. 연구설계 전략

본 연구에서는 위에서 살펴본 두 집단 간 비교 전략의 한계점을 극복하기 위해 이중차분 연구설계를 활용하였다. 이중차분 연구설계는 어떤 기관을 대상으로 제도 도입 전후를 비교하는 전략과 제도 도입 여부에 있어서 차이가 나는 두 집단을 비교하는 전략을 통합한 방식이다. [그림 IV-3]에 이중차분 연구설계의 논리의 예시를 제시하였다. 그림에서 P 는 시점을 나타내는 것으로 1의 값은 블라인드 채용제도 이후를, 0의 값은 블라인드 채용제도 이전을 나타낸다. D 는 블라인드 채용제도 도입 여부를 나타내는 것으로 1의 값은 블라인드 채용제도를 도입한 기관을, 0의 값은 제도를 도입하지 않은 기관을 나타낸다. \bar{Y} 는 결괏값의 평균을 나타낸다. \bar{Y}_{10} 이 의미하는 것은 블라인드 채용제도를 도입한 기업의 블라인드 채용제도 이전 기간 동안의 결괏값의 평균값을 의미하고, \bar{Y}_{11} 는 블라인드 채용제도를 도입한 기업의 블라인드 채용제도 이후 기간 동안의 결괏값의 평균값을 의미한다. 마찬가지로 \bar{Y}_{00} 이 의미하는 것은 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 기업의 블라인드 채용제도 이전 기간 동안의 결괏값의 평균값을 의미하고, \bar{Y}_{01} 는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 기업의 블라인드 채용제도 이후 기간 동안의 결괏값의 평균값을 의미한다.

만약 블라인드 채용제도를 도입한 기업의 도입 이전과 이후의 결괏값의 차이를 비교하는 것은 [그림 IV-3]에서 \bar{Y}_{10} 을 \bar{Y}_{11} 로부터 차감한다는 것을 의미한다. 또한, 처리집단과 대조집단의 결괏값의 차이를 비교하는 것은

\bar{Y}_{00} 을 \bar{Y}_{11} 로부터 차감한다는 것을 의미한다. 앞서 언급한 바와 같이 이러한 전략을 토대로는 블라인드 채용제도의 인과효과를 식별하기가 어렵다. 사회경제적 상태가 두 기간 동안 다르다거나 두 집단이 유사하지 않아 두 값을 동일 선상에서 비교하는 것이 어렵기 때문이다. 반면에 이중차분 연구설계는 블라인드 채용제도 이후 시점의 처리집단과 대조집단의 결괏값의 차이 ($\bar{Y}_{11} - \bar{Y}_{01}$)에서 블라인드 채용제도 이전 시점의 처리집단과 대조집단의 결괏값의 차이 ($\bar{Y}_{10} - \bar{Y}_{00}$)를 차감해서 구하는 방식이다. 이와 같은 방식을 통해 단순 두 집단 비교 전략의 한계점을 어느 정도 극복할 수 있다.

[그림 IV-3] 이중차분 연구설계의 예시



자료: 저자 작성

본 연구에서는 이와 같이 블라인드 채용제도 도입 시기의 변이(variation)를 활용해 이중차분 연구설계 전략을 적용하여 블라인드 채용제도의 효과를 인과적으로 식별하는 시도를 하였다. 제도적 배경에서 설명한 바와 같이 2017년에 블라인드 채용제도가 우리나라 공공기관을 대상으로 도입되었으나 제도가 강제적으로 도입되기 이전에 이미 2016년에 블라인드 채용제도를 도

입한 기관이 존재한다. 또한, 실제 확보된 공공기관 자료를 살펴보면 2018년까지는 모든 공공기관에서 블라인드 채용제도가 도입되었다. 따라서 본 연구에서는 2017년 도입 시기의 변이를 활용한 분석표본과 2016년 도입 시기의 변이를 활용한 분석표본을 분석하여 블라인드 채용제도의 인과효과를 추정하였다. 하지만 앞서 언급한 바와 같이 2016년에 블라인드 채용제도를 도입한 기관의 경우에는 2017년에 제도를 도입한 기관에 비해 자발성이 개입되어 있으므로 내생성을 완전히 제거할 수는 없다는 점을 한계점으로 제시하고자 한다. 2016년에 제도를 도입한 기관을 분석한 결과를 제시하는 이유는 블라인드 채용제도의 효과를 2년차 시점까지 관측할 수 있기 때문이다.

라. 추정량(Estimator)과 식별가정(Identifying Assumption)

본 연구에서는 블라인드 채용제도의 효과성을 분석하기 위해 이중차분(difference-in-differences) 추정량(estimator)을 활용하였다. 이중차분 추정량을 토대로 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관과 도입하지 않은 공공기관의 제도 도입 전후 결괏값 차이의 차이를 도출하였다. 앞서 언급한 바와 같이 블라인드 채용제도는 2017년에 대부분의 공공기관에서 도입되었으나 모든 공공기관에서 블라인드 채용제도를 도입하지는 않았다. 또한, 몇몇 공공기관은 2016년부터 블라인드 채용제도를 도입한 것으로 나타났다. 따라서 2017년에 제도를 도입한 공공기관과 도입하지 않은 공공기관을 분석표본 1로, 2016년에 제도를 도입한 공공기관과 도입하지 않은 공공기관을 분석표본 2로 하여 블라인드 채용제도의 효과성을 분석하였다. 따라서, 분석표본 1의 경우 2017년 시점의 결괏값이 제도 시행 후가 되고, 그 이전 시점(2013년부터 2014년)의 결괏값은 제도 시행 이전이 된다. 분석표본 2의 경우 2016년 시점의 결괏값이 제도 시행 후가 되고, 그 이전 시점(2013년부터 2014년)의 결괏값은 제도 시행 이전이 된다.

이중차분 추정량으로 다음과 같은 선형회귀 모형을 활용하였다.

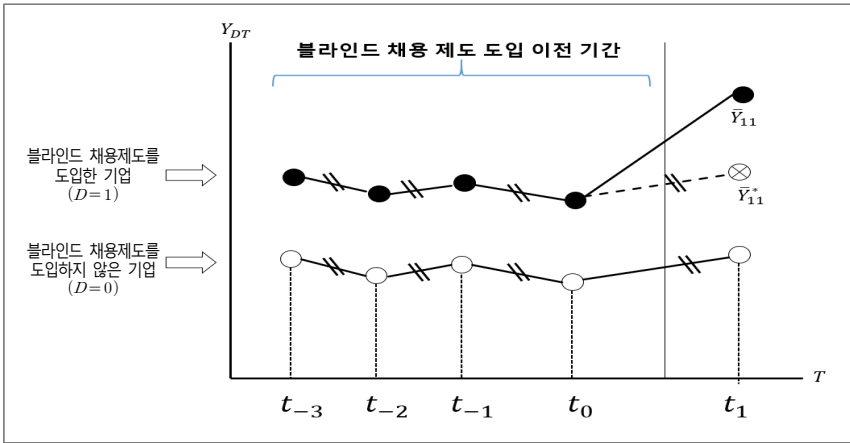
$$Y_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 D_{jt} + \beta_2 T_{it} + \beta_3 (D_{jt} \times T_{it}) + \beta_4 A_j + \beta_5 B_j + \xi_{ijt}$$

위 식에서 Y_{ijt} 는 블라인드 채용제도의 효과성 분석에 활용하는 결과변수를 나타낸다. D_{jt} 는 블라인드 채용제도를 도입한 기업(처리집단)을 나타내는 이항변수이고 T_{it} 는 제도 도입 전후를 나타내는 이항변수이다. 다시 말해, 분석표본 1의 경우 2017년인 경우 1의 값을, 2013년에서 2016년인 경우 0의 값을 갖는다. 분석표본 2의 경우 2016년과 2017년인 경우 1의 값을, 2013년에서 2016년인 경우 0의 값을 갖는다. $(D_{jt} \times T_{it})$ 는 앞서 언급한 두 이항변수를 곱해서 도출되는 교호작용항(interaction term)이다. A_j 는 공기업이면 1의 값을 갖는 더미변수이고, B_j 는 준정부기관이면 1의 값을 갖는 더미변수이다. 이 두 더미변수를 모형에 통제한 이유는 블라인드 채용제도의 효과성을 추정할 때 같은 공공기관 분류 내에서 비교하기 위해서이다. ξ_{ijt} 는 오차항을 나타내고 i, j, t 는 각각 입사자, 공공기관, 그리고 시간을 나타내는 하첨자다. 위 선형회귀 모형에서 이중차분 추정값은 $\hat{\beta}_3$ 이다. 위 식에서 이중차분 추정값 $\hat{\beta}_3$ 이 나타내는 것은 블라인드 채용제도 도입 이후에 처리집단의 결괏값의 제도 도입 전후 차이가 통제집단의 결괏값의 제도 도입 전후 차이에 비해 평균적으로 얼마나 차이가 나는지이다.

$\hat{\beta}_3$ 이 블라인드 채용제도의 인과효과이기 위한 식별조건은 블라인드 채용제도를 도입하지 않았더라면 두 집단의 결괏값 추세가 제도 도입 이후에 유사하게 흘러 갔을 것이라는 것이다. 소위 말하는 평행추세(parallel trend) 가정 성립 여부가 $\hat{\beta}_3$ 이 블라인드 채용제도의 인과효과이기 위한 식별조건이 되는 것이다. [그림 IV-4]를 통해 평행추세 가정의 의미를 예시하였다.

[그림 IV-4]에서 검정색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입한 기업의 제도 도입 전후의 추세를 나타내고 있고, 흰색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 기관의 제도 도입 전후의 추세를 나타낸다. 그림을 보면 두 집단의 결괏값의 추세는 채용제도 도입 이전 기간 동안 평행하게 흘러가는 것을 알 수 있다. 이때 평행추세 가정이 만족한다는 것은 만약 실제로 블라인드 채용제도가 도입되지 않았더라면 t_1 시점에서의 처리집단의 결괏값이 대조집단의 결괏값과 평행하게 흘러갔을 것을 의미한다. 즉 $\overline{Y_{11}}$ 이 아닌 $\overline{Y_{11}^*}$ 로 그 결과가 나타났을 것이라는 것을 의미한다.

[그림 IV-4] 평행추세 가정을 만족하는 경우의 예시



자료: 저자 작성

불행하게도 이러한 평행추세 가정의 타당성 여부는 연구자가 직접적으로 검증할 수 없다. 왜냐하면 이미 블라인드 채용제도는 도입되었기 때문이다. 따라서 이중차분 추정량하에서의 평행추세 가정의 타당성 여부는 간접적으로 검증하게 된다. 블라인드 채용제도가 시행되기 이전 시점에(그림 IV-4에서 t_{-3} 에서 t_0 기간 동안을 의미함) 두 집단의 결과값 추세가 유사한지를 살펴봄으로써 만약 유사하게 그 추세가 흘러갔더라면 제도가 실제 도입되지 않았으면 계속 그 추세가 유사하게 흘러갔을 것이라는 논리를 사용하는 것이다.

본 연구에서는 이중차분 추정량을 추정하기에 앞서 두 집단의 결과변수 값의 추세가 유사하게 흘러가는지를 면밀하게 검토하고, 이중차분 추정량의 평행추세 가정의 타당성 여부를 간접적으로 검증하기 위해서 다음과 같은 선형회귀 모형을 추정하였다.

$$Y_{jt} = \alpha_0 + \alpha_1 T_t + \alpha_2 D_{jt} + \alpha_3 (D_{jt} \times Z_{-2}) + \alpha_4 (D_{jt} \times Z_{-1}) + \alpha_5 (D_{jt} \times Z_0) + \alpha_6 (D_{jt} \times Z_1) + \zeta_{ijt} \quad \text{식 (1)}$$

우선 입사자×공공기관×연도로 되어 있는 자료 구조를 공공기관×연도로

collapse를 하고 평행추세 가정을 검증하였다. 위 식에서 T_t 와 D_{it} 의 정의는 앞서 내린 정의와 같고 Z 는 연도별 이항변수를 나타낸다. 예를 들어 블라인드 채용제도가 2017년에 시행이 되었다면 Z_1 은 2017년이면 1, 다른 연도면 0을 갖는 이항변수이다. 마찬가지로 Z_0 은 2016년이면 1, 다른 연도면 0을 갖는 이항변수이다. Z_2 와 Z_{-1} 은 각각 2015년과 2014년을 나타내는 이항변수이다. 식 (1)에서 제도 도입 이전 기간은 2013년에서 2016년(2013년은 자료의 base 연도인데 2013년 이항변수는 이항변수 trap을 피하기 위해 모형에서 제외하였음)이고, 제도 도입 이후는 2017년이다.

식 (1)에서 α_3 , α_4 , 그리고 α_5 에 대한 통계적 검정을 하여 평행추세 가정의 타당성 여부를 간접적으로 판단할 수 있다. 식 (1)에서 α_3 이 의미하는 것은 연도 t_{-2} 시점(이 예에서는 2014년)에 처리집단과 통제집단 간에 관측된 결괏값의 차이가 연도 t_{-3} 시점(이 예에서는 2013년)에서의 처리집단과 통제집단 간에 관측된 결괏값의 차이에 비해 차이가 어느 정도 나는지이다. 예를 들어 t_{-3} 시점에서의 처리집단과 통제집단 간 결괏값의 차이가 0.03이라고 하자. 이 상태에서 만약 α_3 이 0.001로 추정되었다고 한다면 2014년에 두 집단 간의 결괏값이 0.031(0.03+0.001) 정도 차이가 난다는 것을 의미한다. 즉 2013년에 관측된 두 집단 간 결괏값의 차이 정도가 2014년에도 유사하게 나타났다는 것을 의미한다(0.03 \rightarrow 0.031). 즉 두 집단의 결과변수 값이 비슷한 추세를 보였다는 것을 의미한다. 따라서 α_3 , α_4 그리고 α_5 의 추정값이 통계적으로 그리고 실질적으로 유의미하지 않게 나타나면 평행추세 가정의 타당성이 확보된다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 평행추세 가정이 만족하는 결과변수를 토대로 효과성 분석 결과를 제시하였다.

마. 분석표본 및 자료

앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서는 두 개의 분석표본을 활용하고자 한다. 첫 번째 분석표본은 2017년에 블라인드 채용제도를 시행한 공공기관을 처리집단으로 하는 분석표본이고, 두 번째 분석표본은 2016년에 블라인드 채용제도를 시행한 공공기관을 처리집단으로 하는 분석표본이다. 첫 번째

분석표본에서의 통제집단은 2013년부터 2017년까지 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관이고, 두 번째 분석표본에서의 통제집단도 마찬가지로 2013년부터 2017년까지 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관이다.

본 연구의 통계분석에 활용한 자료는 공기업, 기타공공기관, 준정부기관 등 약 180개의 공공기관으로부터 제공받은 신규 입사자 특성 자료이다. 하지만, 실제 공공기관으로부터 받은 자료를 면밀히 검토한 결과, 많은 공공기관의 자료가 통계 분석을 하기에는 여러 한계점이 있는 것을 발견하였다. 좀 더 구체적으로 언급을 하면 다음에 해당하는 공공기관의 경우 분석표본에서 제외하였다

- 변수에 대한 자료가 입력되어 있지 않음
- 개인별 자료가 아닌 평균 자료만을 제출한 기관
- 이종차분 추정량을 추정하기 위해 필요한 제도 도입 이전 자료 혹은 이후 자료가 없는 공공기관
- 외생변이를 활용하기 위해서는 블라인드 채용제도 도입 시점에 대한 정보가 필요한데, 그러한 정보를 제공하지 않은 공공기관
- 자료 값이 모든 연도에 입력되어 있지 않은 공공기관
- 결과변수 값이 제대로 입력되어 있지 않은 공공기관(예: 학교명을 인식할 수 없도록 제시, 학교 지역을 '수도권' 식으로 입력한 기관 등)

위에서 언급한 사례를 제외하고 분석에 활용한 공공기관의 수는 분석표본 별로 살펴보면 다음과 같다.

- 분석표본 1: 2017년에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관(처리집단)은 24개, 2017년까지 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관(통제집단)은 3개이고, 표본 수는 처리집단의 경우 약 17,000명, 통제집단의 경우는 약 600명 정도이다(변수에 따라 표본 수가 달라짐). 분석표본 1의 경우는 블라인드 채용제도가 입사자 특성에 미친 효과를 제도 시행 첫 해의 경우만을 살펴볼 수 있다. 분석표본 1에서는 입사자 수가 평균적

으로 15명 이하인 공공기관의 경우에는 분석에서 제외하였다. 입사자 규모가 작은 공공기관을 분석에서 제외한 이유는 입사자 규모가 지나치게 작은 경우 특정한 해에 한두 명의 입사자 특성으로 인해 비율 값의 변이가 지나치게 크게 나타나는 문제점이 발생하기 때문이다. 이렇게 변이가 지나치게 크게 도출되면 추세의 변동 폭이 지나치게 커져 적절한 비교가 불가능해진다.

- 분석표본 2: 2016년에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관(처리집단)은 4개, 2018년까지 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관(통제집단)은 12개이고, 표본 수는 처리집단의 경우 약 750명, 통제집단의 경우는 약 900명 정도이다(변수에 따라 표본 수가 달라짐). 분석표본 2의 경우는 블라인드 채용제도가 입사자 특성에 미친 효과를 제도 시행 후 두 번째 해까지 살펴볼 수 있다. 분석표본 2에서는 규모가 작은 공공기관을 분석에서 제외하지 않았다. 그 이유는 대부분의 공공기관의 입사자 규모가 15명 이하이기 때문이다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 공공기관으로부터 제공받은 변수와 변수 레이블을 설명하면 <표 IV-10>과 같다. 우선 입사연도별로 입사자의 특성을 제공받았다. 한 해에 두 번 채용을 실시하는 공공기관의 경우 한 해로 합한 자료로 제공받았다. 블라인드 채용제도로 인해 공공기관 입사자의 특성에 유의미한 영향을 끼쳤는지 알아보기 위해 살펴볼 변수로 제공받은 변수는 우선 입사자의 성별이다. 성별의 경우 공공기관 면접 시 공개가 되기 때문에 블라인드가 아니지만 서류 심사의 경우에는 블라인드로 처리되기 때문에 블라인드 채용제도의 효과를 살펴볼 수 있다. 성별의 경우 1 혹은 0의 값을 갖는 더미변수로 코딩을 하였다.

두 번째 변수는, 신규 입사자의 출생연도이다. 출생연도 변수와 입사연도 변수를 토대로 입사 시점의 연령을 추정하였다. 연령을 정확히 파악하기 위해서는 생년월일과 입사연월일에 대한 정보를 알고 있어야 하지만, 개인정보

등의 문제로 인해 생년월일에 대한 정보는 제공받지 못하였다. 따라서 입사 시점의 연령변수의 경우는 측정오류 문제가 있을 가능성이 있다. 하지만 이러한 측정오류의 정도가 처리집단과 통제집단 모두에게 유사하게 작용하기 때문에 분석 결과의 편향 정도에는 큰 영향을 끼치지 않을 것으로 판단하였다.

세 번째 변수는, 신규 입사자의 학력이다. 학력의 경우 중졸, 고졸, 대졸 등으로 제공받았다. 네 번째 변수는, 입사자의 최종학력 학교명이다. 고등학교의 경우 고등학교명을, 대학교의 경우 대학교명을 제공받았다. 이 변수와 관련해서 실제 학교명을 제공해주지 않은 공공기관이 다수 있었는데, 그러한 공공기관은 분석에서 제외하였다. 다섯 번째 변수는, 최종학력 학교 소재지이다. 소재지의 경우 광역시도별로 제공받았다. 최종학력 학교 소재지에 대한 변수가 필요했던 이유는 본 연구에서 블라인드 채용제도가 SKY 대학 출신 입사자 비율에 미친 효과를 보기 위해서이다. 고려대학교나 연세대학교의 경우 지방 캠퍼스가 존재하고 지방 캠퍼스는 SKY에 포함이 안되기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 이 변수를 활용해 대학교의 캠퍼스명을 알아야 하는 경우에 이 학교 소재지 변수를 활용하였다. 여섯 번째 변수는, 병역 이행 여부를 나타내는 이항변수이다. 이 외에 또 활용한 변수는 정규직 여부를 나타내는 이항변수이다. 비정규직의 채용 인원 규모는 매우 작기 때문에 본 연구는 정규직을 분석표본으로 블라인드 채용제도의 효과를 추정하였다.

〈표 IV-10〉 변수 설명

변수명	변수설명	변수값
입사연도	신규 입사자 입사연도	연도
회사명	공공기관명	공공기관명
성별	신규 입사자의 성별	1=여성, 0=남성
연령	신규 입사자의 출생연도	연령
학위	신규 입사자의 학력	중졸, 고졸, 대졸 등
최종학교명	신규 입사자의 최종학교명	고등학교명, 대학교명 등
최종학교 소재지	신규 입사자의 최종학교 소재지	광역시도
병역여부	군복무 여부	1=군필, 0=미필 등
정규직 여부	정규직으로 입사했는지	1=정규직, 0=기타

자료: 저자 작성

위에서 언급한 바와 같이, 본 연구에서는 블라인드 채용제도의 효과성을 총 두 개의 분석표본별로 분석하였고, 총 두 개의 분석표본별로 기술통계량을 <표 IV-11>과 <표 IV-12>에 제시하였다. 기술통계량은 집단별(처리집단과 통제 집단)로 제시하였다. 간략하게 <표 IV-11>에 도출된 정보를 살펴보면 첫째, 분석표본 중 2017년에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 수는 총 27 개 기관인 것을 알 수 있다. 둘째, 여성 입사자의 비율을 살펴보면, 처리집단의 경우 입사자의 35.2%가 여성인 것으로 도출되었다. 통제집단의 경우 입사자의 18.2%가 여성인 것으로 나타났다. 셋째, 입사자 평균 연령은 처리 집단의 경우에 좀 더 낮게 나타났다. 처리집단의 입사자 평균 연령은 28.4 세, 통제집단의 입사자 평균 연령은 31.2세이다. 넷째, 입사자의 연령이 35 세 이상인 비율을 살펴보면 처리집단의 경우 12.6%로, 통제집단의 경우 29.0%로 도출되었다. 다섯째, 서울대·연세대·고려대(SKY) 출신의 입사자 비율을 살펴보면, 처리집단은 33.7% 그리고 통제집단은 9.8%로 나타났다. 여섯째, 병역 미필 비율을 살펴보면, 처리집단은 28.4% 통제집단은 5.8%로 나타났다. 일곱째, 1년 내 퇴사한 입사자 비율의 경우에는 처리집단은 14.4%로 추정되었으나 통제집단의 경우에는 0.7% 수준으로 매우 낮은 것을 알 수 있다. 마지막으로 처리집단의 표본 수는 대부분 17,000명 수준(병역 미필 변수는 6,296명이고 퇴사자 변수는 13,272명)이고 통제집단의 표본 수는 590명 수준이다(병역 미필 변수는 360명). <표 IV-11>에 제시되어 있는 처리집단과 통제집단의 변수별 평균값을 비교해보면 두 집단의 특성 차이가 상당히 크다는 것을 알 수 있고 따라서 두 집단을 단순히 비교하는 전략은 적절하지 않다.

〈표 IV-11〉 기술통계량(분석표본 1)

변수명	평균	표준편차	최솟값	최댓값	표본 수
패널 A 처리집단(블라인드 채용제도 시행)					
여성 입사자의 비율	0.352	0.477	0	1	17,593
입사자 연령 평균	28.431	6.730	17	71	17,486
입사자 연령이 35세 이상인 비율	0.126	0.332	0	1	17,486

〈표 IV-11〉의 계속

변수명	평균	표준편차	최솟값	최댓값	표본 수
SKY 비율	0.337	0.180	0	1	17,318
병역 미필 비율	0.284	0.180	0	1	6,296
1년 내 퇴사한 입사자 비율	0.144	0.351	0	1	13,272
공공기관 수	24개				
패널 B. 통제집단(블라인드 채용제도 미시행)					
여성 입사자의 비율	0.182	0.386	0	1	594
입사자 연령 평균	31,244	6,549	17	53	594
입사자 연령이 35세 이상인 비율	0.290	0.454	0	1	594
SKY 비율	0.098	0.297	0	1	594
병역 미필 비율	0.058	0.235	0	1	360
1년 내 퇴사한 입사자 비율	0.007	0.082	0	1	594
공공기관 수	3개				

자료: 저자 작성

〈표 IV-12〉에는 분석표본 2의 기술통계량을 제시하였다. 앞서 언급한 바와 같이 분석표본 2의 경우에는 내생성 문제가 있어 블라인드 채용제도의 인과효과를 추정하기에 여러 한계점이 존재한다. 따라서, 분석표본 2와 관련해서는 평행추세 정도가 어느 정도 확보된 두 개의 결과변수에 대해서만 그 통계분석 결과를 제시하였다. 첫 번째 변수는, 입사자 중 SKY 출신의 비율이다. 〈표 IV-12〉를 보면 처리집단의 경우 9.6%가 SKY 출신인 것을 알 수 있고 통제집단의 경우 10.3%가 SKY 출신인 것을 알 수 있다. 두 번째 변수는, 서울 소재 대학 출신의 비율이다. 처리집단 내에서는 35.8%의 입사자가 서울 소재 대학을 졸업한 것을 알 수 있고 통제집단의 경우에는 34.1%가 서울 소재 대학을 졸업하였다. 분석표본 2의 경우 처리집단의 표본 수는 약 750명, 통제집단의 표본 수는 917명이다.

〈표 IV-12〉 기술통계량(분석표본 2)

변수명	평균	표준편차	최솟값	최댓값	표본수
패널 A. 처리집단(블라인드 채용제도 시행)					
SKY 비율	0.096	0.295	0	1	748
서울 소재 대학 졸업생 비율	0.358	0.480	0	1	755
공공기관 수	4개				
패널 B. 통제집단(블라인드 채용제도 미시행)					
SKY 비율	0.103	0.303	0	1	917
서울 소재 대학 졸업생 비율	0.341	0.474	0	1	917
공공기관 수	12개				

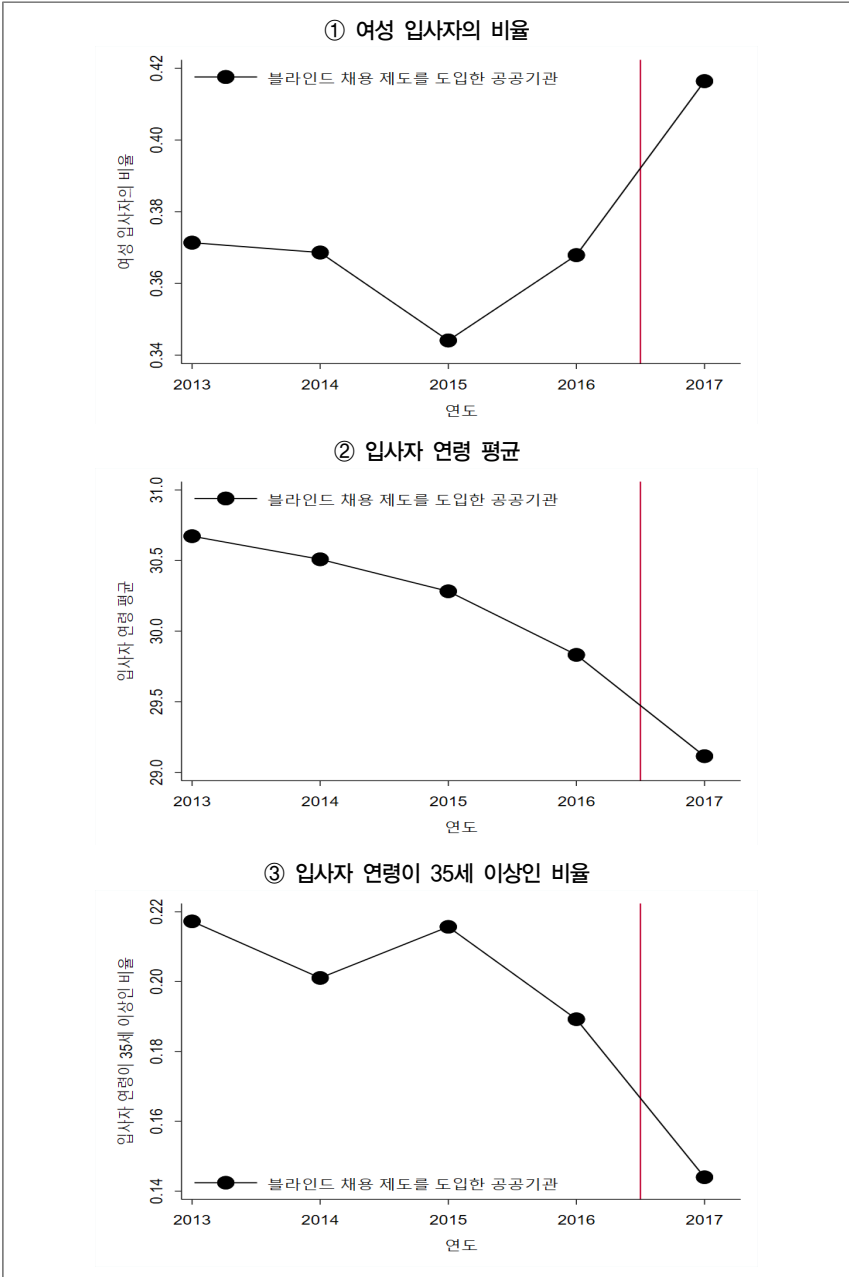
자료: 저자 작성

바. 처리집단의 추세 분석

이중차분 추정량을 토대로 블라인드 채용제도가 입사자의 특성에 미친 효과를 분석하기에 앞서 처리집단과 통제집단별로 입사자의 특성 추세를 면밀히 살펴보았다. 우선 [그림 IV-5]에 블라인드 채용제도를 2017년에 실시한 공공기관의 추세를 제시하였다. [그림 IV-5]에서 첫 번째 그림은 연도별로 여성 입사자의 비율이 평균적으로 어떤 추세를 보이는지를 나타내는 그림이다. 그림을 보면 2013년도에서 2016년까지는 블라인드 채용제도가 실시되지 않은 기간이다. 예를 들어, 2017년도에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관 24개 기관에서 2013년도에는 평균적으로 여성 입사자의 비율이 약 37% 정도이다. 이들 24개 기관은 블라인드 채용제도를 실시하기 이전 기간 동안에는 평균적으로 여성 입사자의 비율이 34%에서 38% 수준을 기록하고 있다. 반면 블라인드 채용제도를 실시한 2017년에는 여성 입사자의 비율이 상당히 높아진 것을 알 수 있다. 2017년 시점의 여성 입사자 비율의 평균은 42% 수준으로 도출되었다.

[그림 IV-5]의 두 번째 그림은 2017년에 블라인드 채용제도를 도입한 24개 공공기관을 대상으로 입사자의 평균 연령이 연도별로 어떻게 변하는지를 나타내는 추세이다.

[그림 IV-5] 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 결과변수 추세 1



자료: 저자 작성

분석 기간 동안 입사자 연령은 평균적으로 감소 추세인 것을 알 수 있다. 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 시기인 2013년에는 입사자 연령 평균은 약 30.6세 수준이고 블라인드 채용제도를 도입하기 직전 해인 2016년에는 입사자 연령 평균이 약 29.8세 수준으로 낮아진 것을 알 수 있다. 블라인드 채용제도를 도입해서 입사자를 채용한 2017년에는 평균 연령이 좀 더 낮은 수준, 즉 평균값은 29.2세 정도로 낮아졌다.

[그림 IV-5]의 마지막 그림에서는 마찬가지로 2017년에 블라인드 채용제도를 도입한 24개 공공기관을 토대로 연도별로 입사자 중 35세 이상인 입사자의 비율이 어떻게 변하고 있는지를 제시하였다. 고령자의 입사자 비율이라고 간주할 수 있는 35세 이상 입사자의 비율은 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에는 비슷한 수준을 유지하고 있었다. 예를 들어, 2013년에는 입사자 중 35세 이상인 입사자의 비율이 약 22% 수준인 것을 알 수 있다. 2014년과 2015년에는 각각 20% 그리고 22% 수준으로 도출되었다. 2016년에는 지난 3년에 비해 조금 낮은 수준인 19.5% 수준을 기록하였다. 반면 2017년에는 고령자의 입사자 비율이 상당히 큰 폭으로 감소한 것을 알 수 있다. 블라인드 채용제도를 도입한 24개 공공기관을 토대로 계산한 고령자의 입사자 비율 평균은 약 14% 수준으로 추정되었다. 블라인드 채용제도가 도입되기 직전 해에 비해 무려 5.5%p 혹은 28%나 고령자의 입사자 비율이 감소한 것을 알 수 있다.

[그림 IV-5]를 종합해보면, 블라인드 채용제도를 도입한 2017년에 세 개의 결과변수 추세가 블라인드 채용제도를 도입하기 이전 기간에 비해 좀 더 큰 폭으로 변화하였다. 예를 들어, 여성 입사자의 비율을 좀 더 구체적으로 살펴보면 2013년에서 2016년 기간 동안 여성 입사자의 비율의 변이가 약 2.5%p 수준이었지만 2017년에는 5%p나 증가하였다. 입사자의 연령 평균 또한 2017년에 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 비해 큰 폭으로 하락하였으나 추세를 살펴보면 입사자의 연령 평균값은 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간 동안 꾸준히 비슷한 수준으로 감소하였다. 반면 고령 입사자의 비율은 2017년도에 큰 폭으로 하락하였다. 블라인드 채용제도가

도입되기 이전 기간 동안에는 고령 입사자의 비율의 변이는 2%p 수준이었지만 2017년에는 5.5%p나 하락한 것을 알 수 있다.

여성 입사자의 비율과 고령 입사자의 비율은 블라인드 채용제도 기간 이전에 비해 큰 폭으로 그 비율에 변화가 생긴 것으로 판단을 할 수 있으나 2017년의 추세 변이를 토대로 그러한 추세 변이가 블라인드 채용제도에 기인한다고 주장하기에는 여러 한계점이 있다. 가장 큰 한계점은 혼란요인 혹은 중첩요인에 대한 통제가 이루어져 있지 않다는 점이다. 다시 말해, 블라인드 채용제도를 도입한 기관의 추세만을 토대로 블라인드 채용제도의 인과 효과라고 주장할 수 없는 가장 큰 이유는 2017년에 발생한 변화 폭이 블라인드 채용제도 때문에 발생한 것인지, 혹은 2016년과 2017년 사이에 발생한 사회경제적인 요인에 기인한 것인지를 구분할 수 없다는 점이다. 이러한 혼란요인 혹은 중첩요인에 대한 통제를 하기 위해서는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관(통제집단)과의 비교가 필요하다고 할 수 있다. 통제집단을 활용하여 비교하면 2016년과 2017년 사이에 발생한 여러 요인 중 결과변수에 영향을 줄 수 있는 요인을 제거할 수 있기 때문이다. 어떤 요인이 2016년과 2017년 기간 동안에 결과변수에 영향을 주었다고 한다면 통제집단의 2016년과 2017년 기간 동안 발생한 결과변수의 추세 변화는 그러한 요인을 반영했을 가능성이 높기 때문이다. 그렇다고 한다면 처리집단의 추세 변화에서 통제집단의 추세 변화를 차분(difference)하게 되면 처리집단의 추세 변화 중 블라인드 채용제도의 효과 외의 요인으로 인해 발생한 추세 변화 정도를 제거할 수 있다.

처리집단과 통제집단의 추세를 동시에 살펴보기에 앞서 [그림 IV-6]에 처리집단을 대상으로 다른 세 개의 결과변수의 추세를 살펴보았다. [그림 IV-6]의 첫 번째 그림은 블라인드 채용제도를 도입한 기관을 대상으로 연도별로 SKY 입사자의 비율이 어떻게 변화하는지를 살펴본 것이다. 그림을 보면 전반적으로 SKY 입사자의 비율은 높지 않다. 분석 기간 동안의 추세를 보면 SKY 입사자의 비율은 10% 미만 수준으로 도출되었다. 블라인드 채용제도를 도입한 2017년의 SKY 입사자의 비율은 약 8.5% 수준인데, 이 비율은 블라

인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 관측된 SKY 입사자의 비율과 크게 다르지 않은 수준이다. 예를 들어, 블라인드 채용제도가 도입되기 직전 해인 2016년의 SKY 입사자의 비율은 10% 수준인 것을 알 수 있다.

[그림 IV-6]의 두 번째 그림에서는 마찬가지로 2017년에 블라인드 채용제도를 도입한 기관을 토대로 연도별로 병역 미필인 입사자의 비율 추세를 살펴보았다. 병역 미필 비율은 입사자 중 여성을 제외한 입사자를 토대로 추정하였다. 블라인드 채용제도를 도입한 기관에 입사한 남성 중 병역 면제자의 비율은 상당히 높은 수준인 것을 알 수 있다. 예를 들어, 2013년에서 2015년 기간 동안에 병역 미필자의 비율은 약 20% 수준이다. 블라인드 채용제도가 시행되기 직전 해인 2016년에는 병역 미필자의 비율이 16.5%로 큰 폭으로 하락하였고, 블라인드 제도가 시행된 2017년에는 19% 수준으로 다시 증가한 것을 알 수 있다.

[그림 IV-6]의 마지막 그림에서는 동일한 24개 기관을 토대로 입사자 중 1년 이내에 퇴사한 사람의 비율을 연도별로 살펴보았다. 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율을 살펴본 이유는 블라인드 채용제도로 인해 만약 고용자와 고용인 간의 매칭의 정도가 잘 이루어졌다고 한다면 퇴사자의 비율이 감소할 수 있을 것이라고 판단하였기 때문이다. [그림 IV-6]을 보면 분석 기간 동안 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율은 10% 수준으로 도출되었다. 또한, 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간인 2013년에서 2016년 동안 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율은 2013년 9% 수준에서 꾸준히 상승하여 2016년에는 13.5% 수준을 기록하였다. 즉 블라인드 채용제도가 실시되기 이전에는 1년 이내에 입사한 퇴사자의 비율이 계속적으로 상승하고 있는 것을 알 수 있다. 하지만 블라인드 채용제도가 실시된 2017년에는 이러한 비율의 증가세가 갑자기 감소세로 돌아섰다. 2017년의 평균 비율은 13% 수준으로 추정되었다.

[그림 IV-6] 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 결과변수 추세 2



자료: 저자 작성

앞서 살펴본 바와 같이 처리집단만의 추세를 제시한 [그림 IV-6]을 통해서 는 2017년에 관측된 추세의 변화 폭이 블라인드 채용제도로 인해 발생한 효과인지와 관련해서는 인과적인 판단을 할 수는 없다. [그림 IV-6]에서 살펴 본 세 개의 결과변수 중 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 비해 유의미하게 그 추세 정도가 변한 결과변수는 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율이다. SKY 입사자의 비율이나 병역을 미필한 입사자의 비율은 2017년 에 관측된 변화 정도가 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 비해 유 의미하게 변한 것으로 보기는 힘들다고 판단된다. 1년 이내에 퇴사한 입사 자 비율의 경우에는 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 꾸준히 그 비율이 상승했지만 2017년에 갑자기 감소세로 돌아섰기 때문에 그러한 감소 세가 블라인드 채용제도에 기인했을 가능성이 있다. 하지만 앞서 설명한 바 와 같이, 단순히 블라인드 채용제도를 도입한 기관의 평균 추세만을 토대로 는 블라인드 제도의 효과성과 관련해서 어떤 인과적인 판단을 하기에는 무 리가 있다.

사. 통제집단과의 비교 및 평행추세 가정의 타당성 검토

앞서 언급한 바와 같이 단순히 처리집단의 추세 변화를 토대로는 블라인 드 채용제도가 입사자의 특성에 유의미한 영향을 끼쳤는지를 인과적으로 판 단할 수 없다. 그 이유는 2016년과 2017년 두 기간 사이에 발생하는 여러 요인 중 입사자 특성에 영향을 끼칠 수 있는 요인(블라인드 채용제도 이외 의 요인)에 대한 통제가 이루어지지 않기 때문이다. 따라서 최소한 블라인 드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관(통제집단)과의 비교가 필수적이다. 본 연구에서는 2017년에 공공기관에서 전방위적으로 시행된 블라인드 채용 제도를 도입하지 않은 공공기관 중 입사자의 규모가 15인 미만인 기관을 제 외한 3개 기관을 통제집단으로 선정하여 2017년에 블라인드 채용제도를 도 입한 공공기관과 비교하였다.

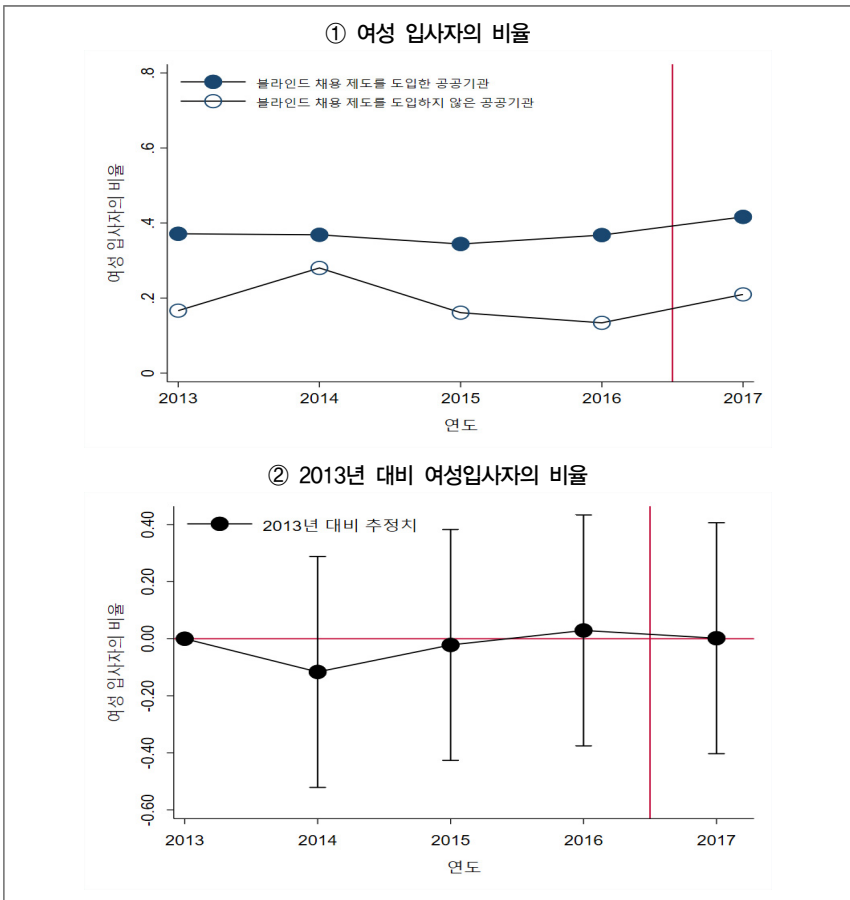
2017년에 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 이 세 개 기관이 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 정확한 이유는 자료의 한계상 알 수는 없다. 만

약 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 기관이 이러한 제도를 도입하지 않은 이유가 자발적이었다고 한다면 표본 선택편향(sample selection bias) 문제로 인해 적절한 통제집단이 될 수는 없을 것이다. 하지만 이 세 개 기관이 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 이유는 '선택'에 의한 결정이 아니라 제도의 경과 과정으로 인해 도입하지 못했을 가능성이 매우 높다. 그 근거로 첫째, 정부의 방침으로 인해 블라인드 채용제도는 무조건 도입을 했어야 했다. 어떤 공공기관이 제도를 도입하고 싶지 않다고 해서 도입을 하지 않을 수는 없었다. 둘째, 그럼에도 불구하고 2017년에 블라인드 채용제도를 도입하지 않을 수 있는 상황은 앞서 언급한 바와 같이 2017년에 이미 채용이 끝났거나 채용공고를 이미 고지한 경우이다. 블라인드 채용제도는 2017년 9월 즈음에 도입되었기 때문에, 그 이전에 채용이 끝난 기관이나 채용공고가 고지된 경우가 상당히 많았을 것으로 판단할 수 있다. 따라서 본 연구에서 분석표본 1의 통제집단으로 활용하는 세 개 기관과 관련해서는 선택편향의 정도가 상당히 적다고 판단하였다.

[그림 IV-7]은 여성 입사자 비율의 연도별 추세를 처리집단과 통제집단별로 제시한 그림이다. [그림 IV-7]에서 위에 있는 그림은 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관과 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 여성 입사자의 비율을 연도별로 제시한 것이다. 그림에서 까만색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 여성 입사자의 비율을 나타내고 흰색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 여성 입사자의 비율을 나타낸다. 그림에 2016년과 2017년 사이에 빨간 세로선을 그리는 이유는 블라인드 채용제도가 실시되기 직전 해가 2016년이고 실시된 해가 2017년임을 표기하기 위해서이다. 첫 번째 그림을 보면 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 경우 여성 입사자의 비율이 연도별로 큰 변화 없이 대체로 35%에서 40% 내외를 기록하고 있는 것을 알 수 있다. 2017년에 여성 입사자의 비율이 조금 올라 40%를 초과한 것을 알 수 있다. 반면, 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 경우 여성 입사자의 비율이 2014년을 제외하고는 20% 수준으로 나타난 것을 알 수 있다. 또한, 마찬가지로 블라인드 채용

제도가 실시된 2017년에 여성 입사자의 비율이 예년에 비해 조금 상승한 것을 알 수 있다. 첫 번째 그림을 보면 처리집단의 블라인드 채용제도 도입 이전 기간 동안의 추세와 통제집단의 블라인드 채용제도 도입 이전 기간 동안의 추세가 상당히 유사하게 흘러가고 있는 것을 알 수 있다. 물론 2014년의 통제집단의 결괏값이 큰 폭으로 상승하여 2014년 시점에서는 두 집단의 추세가 평행하지는 않지만 대체로 다른 기간에는 두 집단의 추세가 유사하게 흘러가는 것으로 판단이 된다.

[그림 IV-7] 처리집단과 통제집단의 여성 입사자 추세 및 차이



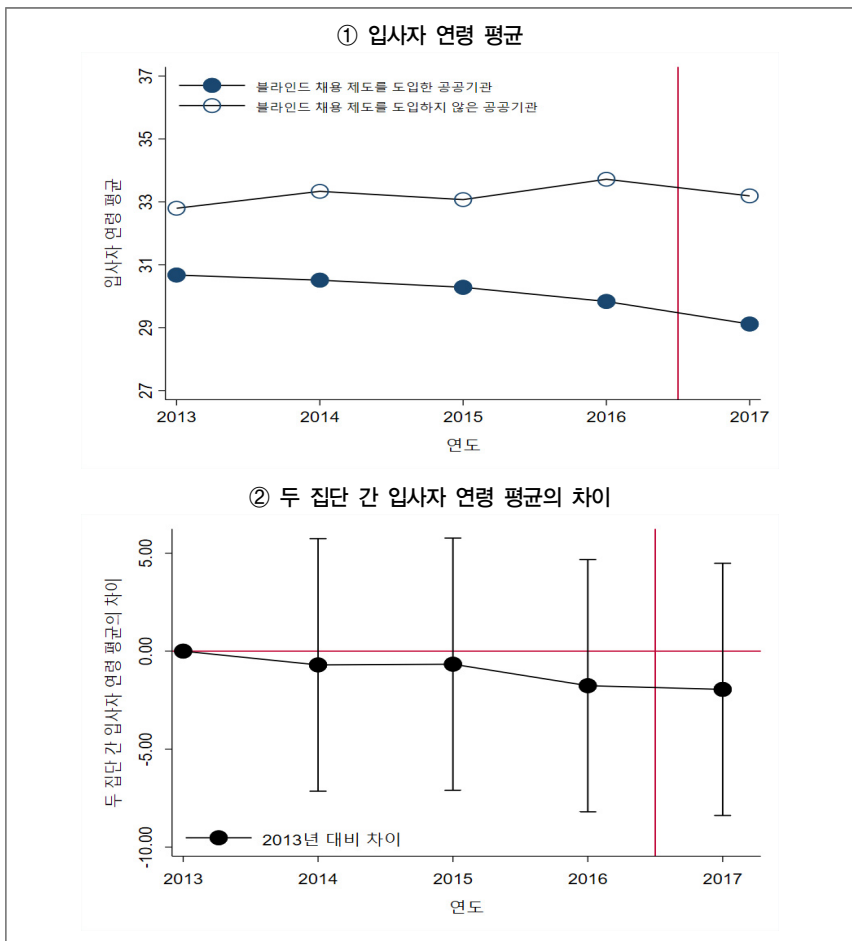
자료: 저자 작성

[그림 IV-7의 첫 번째 그림을 토대로는 결과변수의 평행추세 가정 여부가 성립하는지를 엄밀하게 판단하기가 어렵기 때문에 두 번째 그림을 토대로 평행추세 가정 여부를 검증하였다. 두 번째 그림에서 세로축이 나타내는 것은 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이가 2013년에 관측된 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이에 비해 얼마나 차이가 나타나는지다. 좀 더 구체적으로 설명을 하면 2014년 시점의 값이 -0.18 정도로 나타났는데, 이 수치는 식 (1)에서 $\hat{\alpha}_3$ 에 해당하는 추정값이다. 이 -0.18 은 2014년 시점에 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이가 2013년 시점에 관측된 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이에 비해 18%나 더 차이가 발생했다는 것을 의미한다. 2015년 시점의 추정값은 0에 가깝게 도출되었는데, 이것은 2015년 시점에 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이가 2013년 시점에 관측된 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이에 비해 차이가 나타나지 않는다는 것을 의미한다. 즉, 처리집단과 통제집단 간 결과변수의 차이가 유사하게 흘러갔다는 것을 의미한다. 2016년 시점에서의 추정값도 0으로 도출되었으므로 마찬가지로 2013년에 관측된 차이와 유사한 차이를 보였다는 것을 알 수 있다. 2017년에도 0으로 추정되었는데 마찬가지로 2013년에 관측된 차이와 유사한 차이라는 것을 의미한다. [그림 IV-7에서 각 점별로 삽입되어 있는 선은 각 연도별 추정값의 95% 신뢰구간을 의미한다. 본 연구에서는 입사자별 자료를 공공기관으로 평균해서 평행추세 가정을 검증하였기 때문에 이 신뢰구간 값이 정확하지는 않으므로 큰 의미를 부여할 필요는 없다. 하지만 만약 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 95% 신뢰구간이 0선을 벗어나 있으면 평행추세 가정이 타당하다는 식별 가정의 타당성이 떨어지게 된다. 95% 신뢰구간이 0선을 벗어나 있다는 것은 추정값이 5% 수준에서 통계적으로 유의미하다는 것을 의미하기 때문이다.

[그림 IV-7의 두 번째 그림을 자세히 살펴보면 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간인 2013년에서 2016년까지 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이가 연도별로 꾸준히 유사하게 도출되었고, 이렇게 두 집단

간 차이가 블라인드 채용제도가 실시된 해(2017년)에도 계속 유지된 것을 알 수 있다. 이 결과는 블라인드 채용제도가 여성 입사자의 비율에 유의미한 영향을 끼치지 않는 것을 암시한다. 하지만 평행추세 가정을 검증하는 것만으로는 블라인드 채용제도가 여성 입사자에게 미친 효과를 정확히 파악할 수는 없다. 추후에 이중차분 추정량 추정값을 토대로 좀 더 엄밀한 효과성을 파악하였다.

[그림 IV-8] 처리집단과 통제집단의 입사자 연령의 추세 및 차이



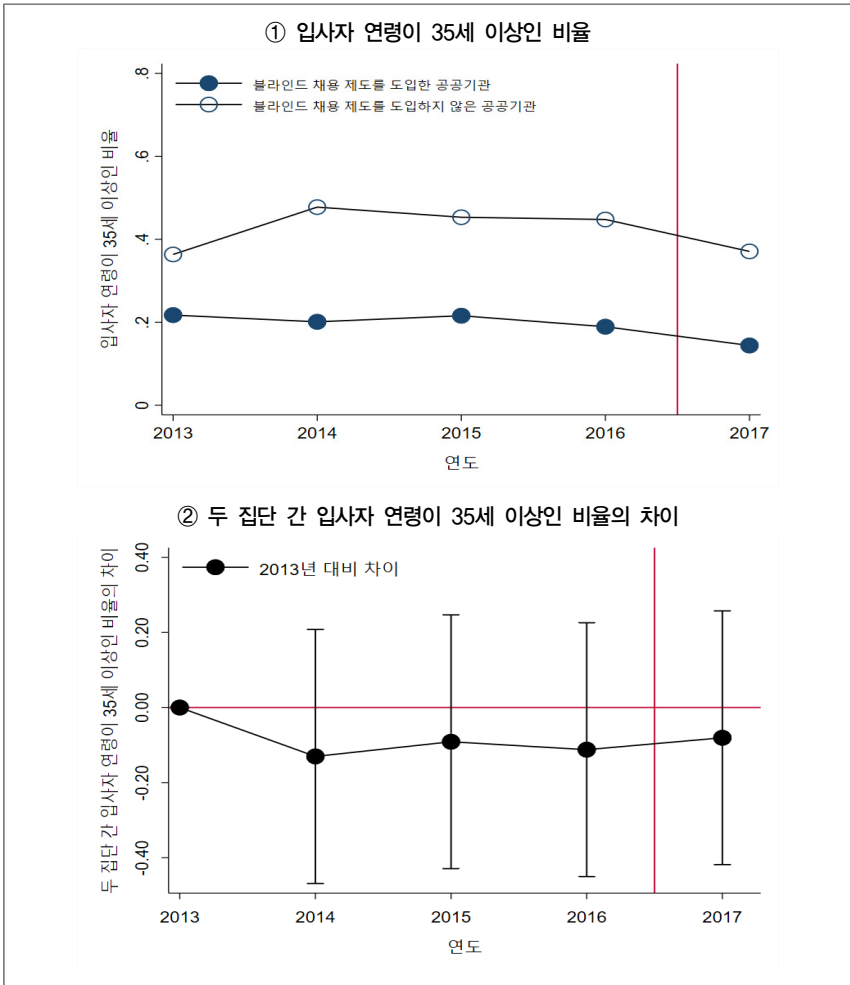
자료: 저자 작성

[그림 IV-8]은 입사자 연령 평균에 대한 결과를 제시한 그림이다. [그림 IV-8]의 첫 번째 그림에서는 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관과 도입하지 않은 공공기관의 입사자 연령 평균의 연도별 추세를 제시하였다. 그림에서 검정색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 입사자 연령 평균 추세를 나타내고, 흰색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 입사자 연령 평균 추세를 나타낸다. 그림을 보면 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 입사자 연령 평균은 대체로 29세에서 31세 수준이다. 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 경우에는 입사자 연령 평균이 좀 더 높은 수준인 33세로 추정되었다. 블라인드 채용제도가 실시된 2017년에 두 집단에서 모두 입사자 연령 평균이 제도 실시 직전 해에 비해 감소한 것을 알 수 있다.

두 집단의 입사자 연령 평균이 블라인드 채용제도 이전 기간 동안에 유사한 추세를 보였는지를 살펴보기 위해 [그림 IV-7]에서처럼 event-history 형태의 분석을 실시하였다(식 (1)). [그림 IV-8]의 두 번째 그림이 그 결과이다. 앞서와 마찬가지로 세로축은 연도별로 처리집단과 통제집단 간 입사자 연령 평균값의 차이가 2013년에 관측된 처리집단과 통제집단 간 입사자 연령 평균값 차이에 비해 얼마나 차이가 나게 됐는지를 의미한다. 만약 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간 동안 연도별로 관측된 추정값이 0선에 근접에 있고 95% 신뢰구간이 0선을 포함하고 있다고 한다면 두 집단의 결과변수 값의 추세가 유사하게 흘러갔다는 것을 의미한다. 그림을 보면 2014년에서 2016년의 모든 추정값이 0에 가깝게 추정된 것을 알 수 있다. 95% 신뢰구간도 0선을 포함하고 있으므로 통계적으로 유의미하지 않게 추정되었다.

블라인드 채용제도가 실시된 2017년 시점의 두 집단 간 결과변수 값의 차이는 약 -2로 추정되었다. 즉 블라인드 채용제도가 실시된 2017년에는 2013년에 관측된 두 집단 간 결과변수 값의 차이에 비해 -2 정도 더 차이가 나게 되었음을 의미한다. 다시 말해, 블라인드 채용제도로 인해 입사자 연령의 평균이 2세 정도 감소하게 되었음을 암시하는데, 실제 이중차분 추정량의 추정값을 통해 효과값의 통계적 유의성과 실질적 유의성을 판단하고자 한다.

[그림 IV-9] 처리집단과 통제집단의 고령 입사자 비율의 추세 및 차이



자료: 저자 작성

입사 시 고령 지원자에 대한 차별이 존재했다면 블라인드 채용제도로 인해 고령 지원자에 대한 차별이 해소되었을 가능성이 존재한다. 이에 본 연구에서는 블라인드 채용제도가 고령 입사자의 비율이 증가하였는지를 분석하였다. 본 연구에서는 35세 이상을 고령 입사자로 정의하였다. 35세에서 40세 사이의 값으로 고령 입사자를 정의해도 결과값에는 큰 유의미한 차이

가 발생하지 않는다는 것을 밝힌다. [그림 IV-9]에 제시한 그림은 연도별 그리고 집단별 입사자 연령이 35세 이상인 비율이다. 검정색 동그라미는 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 비율이고, 흰색 동그라미가 나타내는 것은 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 비율이다. 그림을 보면 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 고령 입사자의 비율은 대체로 20% 수준으로 추정되었다. 반면 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 고령 입사자의 비율은 상당히 높은 수준으로 추정되었다. 연도별로 비율값이 다르지만 대체로 47% 수준으로 추정되었다. 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 경우 분석 기간 동안 고령 입사자의 비율이 대체로 유사한 수준을 유지하고 있다. 반면 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 경우 분석 시간 동안 고령 입사자의 비율에 변동 폭이 관측된 것을 알 수 있다. 2014년의 경우 2013년에 비해 고령 입사자의 비율이 큰 폭으로 상승하였다. 하지만 그 이후에는 비슷한 수준을 유지하였고 2017년에는 고령 입사자의 비율이 상당히 하락한 것을 알 수 있다.

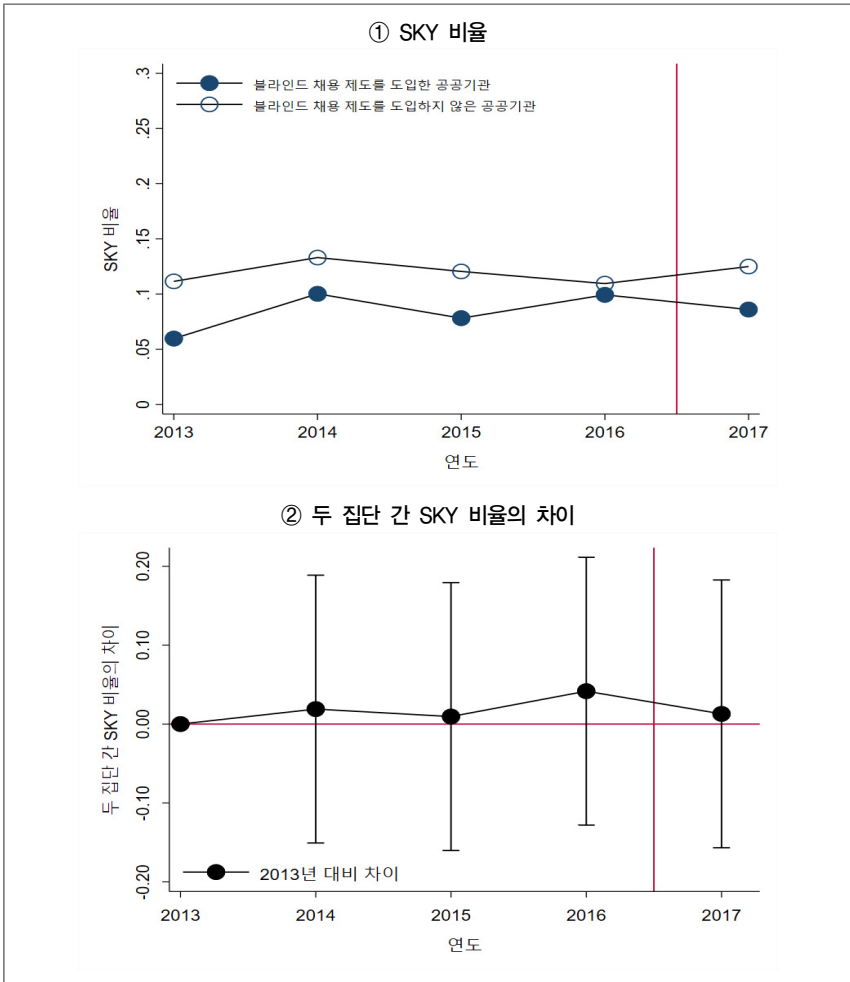
이중차분 추정량의 식별가정인 평행추세 가정의 타당성 여부를 검토하기 위해 event-history 형태의 분석 결과를 [그림 IV-9]의 두 번째 그림으로 제시하였다. 앞서와 마찬가지로 Y축은 각각의 연도별로 처리집단과 통제집단 간 고령 입사자의 비율 차이가 2013년에 관측된 두 집단 간 차이에 비해 얼마나 차이가 나타났는지를 의미한다. 2013년 시점의 점이 0으로 제시된 이유는 2013년 시점에 처리집단과 통제집단 간 고령 입사자의 비율 차이에서 다시 2013년 시점에 두 집단 간 관측된 비율 차이를 차감했기 때문이다. 2014년 시점에 관측된 차이는 약 -0.17로 나타났다. 즉 2013년에 비해 두 집단 간 고령 입사자의 비율 차이가 좀 더 벌어졌다는 것을 의미한다. 따라서 두 집단의 결과변수 값의 추세가 유사하게 흘러가지 않았다는 것을 의미한다. 하지만 신뢰구간이 0선을 포함하고 있기 때문에 통계적으로는 유의미하지 않는다. 2015년과 2016년에도 계속 -0.15 정도의 차이가 나타나는데 2014년부터는 두 집단 간 고령 입사자의 비율 차이의 추세가 유사하게 흘러갔다는 것이다. 2014년에 두 집단 간 비율 차이가 크게 벌어지게 된 이유는

[그림 IV-9]의 첫 번째 그림을 보면 알 수 있다. 첫 번째 그림을 보면 2014년에 통제집단의 고령 입사자의 비율이 큰 폭으로 상승하였는데, 이로 인해 2014년에 일시적으로 두 집단 간 고령 입사자의 비율 차이가 2013년에 비해 큰 폭으로 변동된 것이다. 또한, 블라인드 채용제도가 실시된 2017년에도 두 집단 간 고령 입사자의 비율 차이가 예년과 유사한 수준으로 흘러갔는데, 이는 블라인드 채용제도가 고령 입사자의 비율에 유의미한 영향을 끼치지 않는 것을 의미한다. 마찬가지로 추후 이중차분 추정량을 통해 구체적인 효과값을 추정하고자 한다.

블라인드 채용제도가 도입된 여러 이유 중에 하나는 우리나라 채용 시장에서 고질적인 문제로 제기되어 온 학력 차별을 해소하기 위해서라고 해도 과언이 아니다. 본 연구에서는 학력 차별 정도가 해소되었는지를 판단하기 위해 입사자 중 서울대와 연세대 그리고 고려대 출신 입사자의 비율을 분석하였다. [그림 IV-10]의 첫 번째 그림에서 연도별로 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관과 실시하지 않은 공공기관의 SKY 입사자의 비율 추세를 살펴보았다. 그림에서 검정색 동그라미는 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 SKY 출신 입사자의 비율을 나타내고, 흰색 동그라미는 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 SKY 출신 입사자의 비율을 나타낸다. 그림을 보면 본 연구에서 활용된 공공기관에서는 SKY 출신 입사자의 비율이 대체로 10% 내외인 것을 알 수 있다. 분석 기간 내내 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 SKY 출신 입사자의 비율이 제도를 실시하지 않은 공공기관의 비율에 비해 낮게 추정되었다. 블라인드 채용제도를 실시한 2017년 시점의 추정값을 보면 처리집단에서는 SKY 출신 입사자의 비율이 직전 해에 비해 감소하였고 통제집단에서는 SKY 출신 입사자의 비율이 직전 해에 비해 증가한 것을 알 수 있다.

[그림 IV-10]의 두 번째 그림은 event-history 형태의 분석 결과이다. 이중차분 추정량의 식별조건이 타당하기 위해서는 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간 동안에 두 집단의 SKY 출신 입사자의 비율 차이가 유사하게 흘러가야 하는데, 그림을 보면 두 집단 간 SKY 출신 입사자의 비율 차이가

[그림 IV-10] 처리집단과 통제집단의 SKY 출신 입사자 비율의 추세 및 차이



자료: 저자 작성

상당히 유사하게 흘러가고 있는 것을 알 수 있다. 모든 연도별로 두 집단 간 SKY 출신 입사자의 비율 차이가 2013년에 관측된 두 집단 간 SKY 출신 입사자의 비율 차이에 비해 차이가 나지 않는다. 2016년 시점에는 차잇값이 예년에 비해 조금 크게 나타났지만 95% 신뢰구간이 0선을 크게 포함하고 있으므로 통계적으로 유의미한 차이는 아니다. 블라인드 채용제도가 실시된

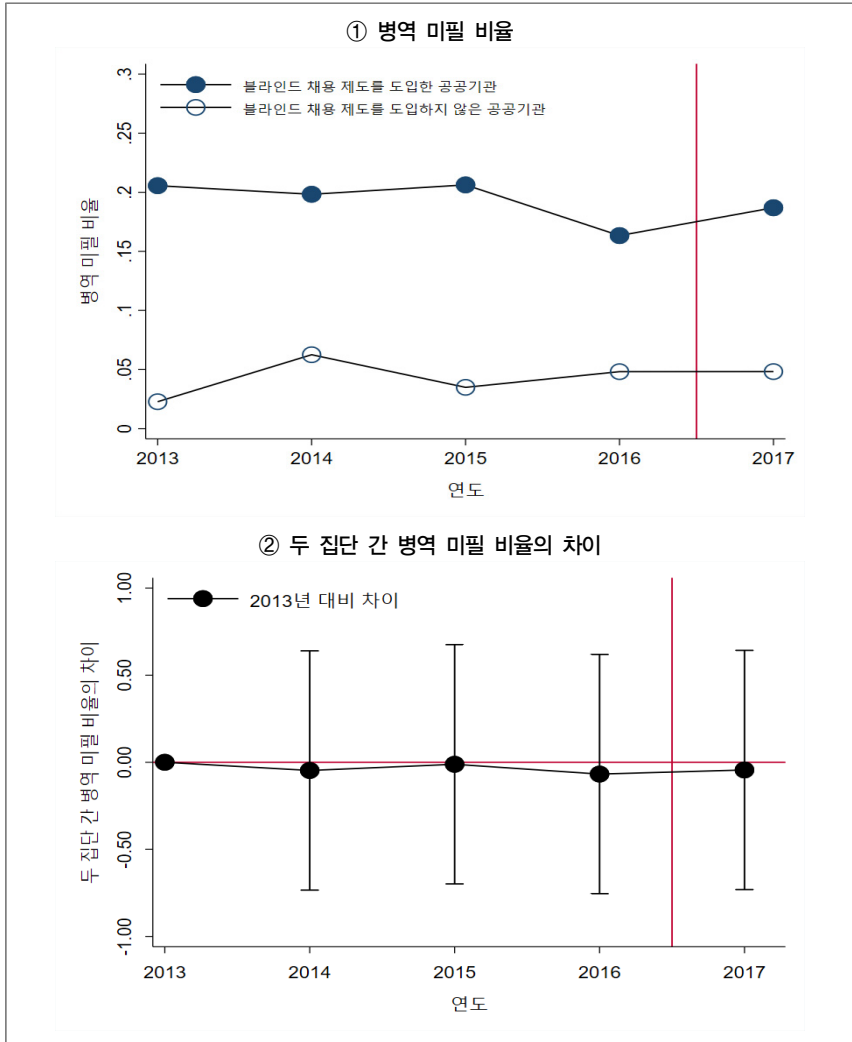
2017년에도 두 집단 간 SKY 출신 입사자의 비율 차이가 0선에 근접하게 추정되었는데 블라인드 채용제도가 SKY 출신 입사자의 비율에 유의미한 영향을 끼치지 않는 것으로 판단된다.

우리나라 노동 시장 및 채용 시장에서 또 하나의 차별 요소로 많이 제기되고 있는 것이 바로 병역 이행 여부이다. 우리나라는 병역의무 복무 제도를 실시하고 있기 때문에, 병역의무를 면제받은 남성이 노동 시장이나 채용 시장에서 차별대우를 받을 가능성이 있다. 하지만 블라인드 채용제도를 실시하면 병역의무를 면제받았는지에 대한 정보를 식별할 수 없으므로 병역 관련 차별 요소가 제거될 가능성이 있다. 이에 본 연구에서는 남성 입사자를 대상으로 병역을 필하지 않은 입사자의 비율을 분석하였다. [그림 IV-11]에 그 결과를 제시하였다. [그림 IV-11]에서 첫 번째 그림은 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관과 도입하지 않은 공공기관에서 병역을 필하지 않은 입사자의 비율을 연도별로 제시한 것이다. 검정색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 병역 미필 비율이고, 흰색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 병역 미필 비율이다. 그림을 보면 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관에서 병역을 미필한 입사자의 비율이 상당히 높은 수준으로 추정된 것을 알 수 있다. 분석 기간 동안 대체로 병역 미필 비율이 20% 수준으로 추정되었다. 반면 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 경우 입사자 중 병역을 필하지 않은 입사자의 비율이 5% 내외로 상당히 낮게 추정되었다. 2017년 시점의 추정값을 보면 처리집단의 경우 병역 미필 비율이 직전 해에 비해 약간 증가하였고 통제집단의 경우 병역 미필 비율은 직전 해와 유사한 수준으로 추정되었다.

[그림 IV-11]의 두 번째 그림으로 제시된 것은 앞서와 마찬가지로 event-history 형태의 분석 결과이다. 그림을 보면 두 집단 간 병역 미필 비율의 추세가 매우 유사하게 흘러간 것을 알 수 있다. 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간 동안 두 집단 간 병역 미필 비율의 차이가 모두 0선에 근접하게 추정되었고 통계적으로도 유의미하게 추정되지 않았다. 따라서 이중차분 추정량의 식별 가정이 만족한다는 주장에 타당성이 있다고 할 수 있다. 반면

블라인드 채용제도가 실시된 2017년에도 두 집단 간 병역 미필 비율의 차이가 0선에 근접하게 추정되었으므로 블라인드 채용제도가 병역과 관련한 차별 요소에는 유의미한 영향을 끼치지 않은 것으로 판단된다.

[그림 IV-11] 처리집단과 통제집단의 병역 미필 비율의 추세 및 차이



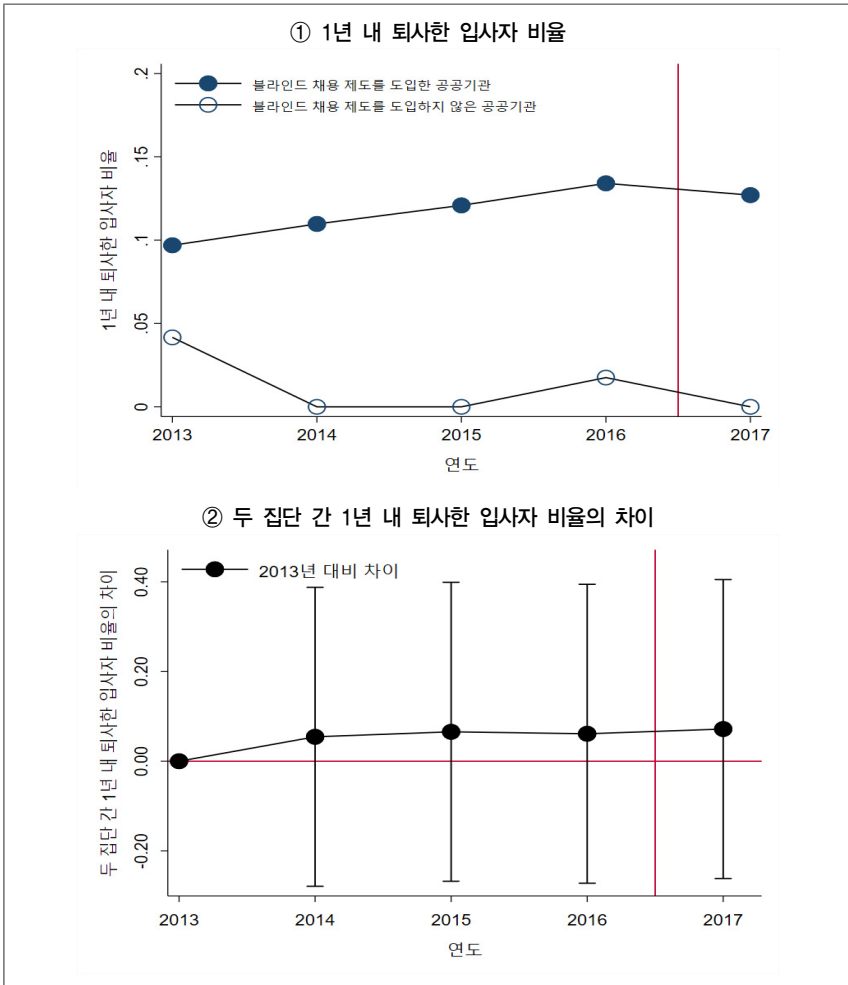
자료: 저자 작성

블라인드 채용제도의 효과성을 분석하기 위해 마지막으로 살펴본 결과변수는 1년 내에 퇴사한 입사자의 비율이다. 이 결과변수를 살펴본 이유는 블라인드 채용제도로 인해 고용인과 피고용인 간 매칭의 정도가 개선됐는지를 판단하기 위해서이다. 블라인드 채용제도의 특성상 채용 과정에서 피고용인에 대한 정보가 크게 제한된다. 따라서 제한된 정보를 토대로 채용을 해야 하기 때문에 기관의 목적과 부합하는, 혹은 매칭이 잘되는 인재를 채용하는 게 어려울 수도 있다. 만약 매칭이 잘되지 않는 인재가 입사를 하게 되면 여러 가지 사유로 인해 기관을 퇴사하는 입사자의 비율이 높아질 것으로 판단할 수 있는데, 이에 본 연구에서는 1년 내 퇴사한 입사자의 비율을 분석하였다.

[그림 IV-12]에 제시되어 있는 것은 1년 내 퇴사한 입사자의 비율의 연도별 추세이다. 앞서와 마찬가지로 검정색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 1년 내 퇴사한 입사자의 비율이고, 흰색 동그라미는 블라인드 채용제도를 도입하지 않은 공공기관의 1년 내 퇴사한 입사자의 비율이다. 그림을 보면 처리집단의 경우 1년 내 퇴사한 입사자의 비율이 증가 추세에 있는 것을 알 수 있다. 하지만 블라인드 채용제도가 실시된 2017년에는 1년 내 퇴사한 입사자의 비율이 감소세로 돌아선 것을 볼 수 있다. 반면, 통제집단에서는 1년 내 퇴사한 입사자가 거의 없는 것으로 추정되었다.

Event-history 형태의 결과로 1년 내 퇴사한 입사자의 비율을 살펴본 결과를 [그림 IV-12]의 두 번째 그림에 제시하였다. 그림을 보면 2014년 시점에 두 집단 간 입사자의 비율 차이가 2013년에 비해 크게 차이가 나는 것을 알 수 있다. 이는 2014년에 통제집단에서 1년 내 퇴사한 입사자의 비율이 2013년에 비해 크게 감소했기 때문이다. 하지만 2014년부터는 두 집단 간 1년 내 퇴사한 입사자의 비율 추세가 유사하게 흘러간다. 또한, 블라인드 채용제도가 실시된 2017년에도 두 집단 간 비율 차이에 큰 변화가 관측되지 않는다. 따라서 블라인드 채용제도가 퇴사자의 비율에도 유의미한 영향을 끼치지 않는 것으로 판단된다.

[그림 IV-12] 처리집단과 통제집단의 1년 이내 퇴사한 입사자 비율의 추세 및 차이



자료: 저자 작성

지금까지 제시한 그림을 통해 이중차분 추정량의 식별 가정인 평행추세 가정이 본 연구 세팅에서는 타당하다는 결론을 내릴 수 있다. 따라서 식별 가정이 만족한다는 가정하에 본격적으로 이중차분 추정량을 통해 블라인드 채용제도가 입사자의 특성에 미친 효과를 추정하고자 한다. 이중차분 추정량의 결과값을 제시하기 전에 지금까지 살펴본 평행추세 가정 검증 결과를

〈표 IV-13〉과 〈표 IV-14〉에 제시하였다. 표에 제시되어 있는 계수 추정값은 event-history 형태의 그림에 제시되어 있는 점들과 95% 신뢰구간 값, 계수 추정값의 p 값, 그리고 표본 수이다.

〈표 IV-13〉 평행추세 검정 결과 1

설명변수	결과변수		
	여성 입사자 비율	입사자 연령 평균	35세 입사자 비율
2013년 차이 대비 2014년 차이	-0.117 [0.570] (-0.521, 0.288)	-0.702 [0.830] (-7.147, 5.742)	-0.130 [0.448] (-0.469, 0.208)
2013년 차이 대비 2015년 차이	-0.022 [0.915] (-0.427, 0.383)	-0.666 [0.838] (-7.102, 5.771)	-0.091 [0.594] (-0.429, 0.247)
2013년 차이 대비 2016년 차이	0.029 [0.887] (-0.376, 0.434)	-1.763 [0.589] (-8.200, 4.674)	-0.112 [0.512] (-0.450, 0.226)
2013년 차이 대비 2017년 차이	0.002 [0.993] (-0.403, 0.407)	-1.952 [0.550] (-8.388, 4.485)	-0.081 [0.638] (-0.419, 0.257)
표본 수	135	134	134

주: [] 안에 있는 숫자는 p 값을 나타내고, () 안에 있는 숫자는 95% 신뢰구간을 나타낸다
자료: 저자 작성

〈표 IV-14〉 평행추세 검정 결과 2

설명변수	결과변수		
	SKY 비율	병역 미필 비율	1년 이내 퇴사한 입사자 비율
2013년 차이 대비 2014년 차이	0.019 [0.825] (-0.151, 0.189)	-0.047 [0.891] (-0.734, 0.640)	0.054 [0.747] (-0.279, 0.388)
2013년 차이 대비 2015년 차이	0.010 [0.912] (-0.160, 0.179)	-0.011 [0.973] (-0.698, 0.675)	0.066 [0.697] (-0.268, 0.399)
2013년 차이 대비 2016년 차이	0.042 [0.628] (-0.128, 0.211)	-0.068 [0.844] (-0.755, 0.619)	0.061 [0.716] (-0.272, 0.395)

〈표 IV-14〉의 계속

설명변수	결과변수		
	SKY 비율	병역 미필 비율	1년 이내 퇴사한 입사자 비율
2013년 차이 대비 2017년 차이	0.013 [0.880] (-0.157, 0.183)	-0.044 [0.898] (-0.731, 0.643)	0.072 [0.670] (-0.262, 0.405)
표본 수	135	70	120

주: [] 안에 있는 숫자는 p 값을 나타내고, () 안에 있는 숫자는 95% 신뢰구간을 나타낸다
자료: 저자 작성

아. 블라인드 채용제도의 효과성 분석 결과

2017년에 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관(분석표본 1)을 토대로 블라인드 채용제도가 입사자의 특성에 미친 효과를 분석한 결과를 〈표 IV-15〉와 〈표 IV-16〉에 제시하였다. 표에 제시되어 있는 계숫값 중 이중차분 추정량의 추정값에 해당하는 것은 ‘교호작용 변수’의 계숫값이다. 즉, 교호작용의 계숫값이 블라인드 채용제도의 효과성이다. ‘2017년을 나타내는 더미 변수’에 대한 계숫값이 의미하는 것은 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 처리집단과 통제집단의 결과변수 값의 평균 차이이다. 예를 들어, 여성 입사자의 비율과 관련해서 추정된 이 변수의 계숫값은 0.055인데, 이는 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 처리집단과 통제집단 간 여성 입사자의 비율 차이가 약 5.5%라는 것을 의미한다. 반면 ‘처리집단 여부 더미 변수’에 대한 계숫값이 의미하는 것은 통제집단의 블라인드 채용제도 실시 이후와 이전 간 결과변수 값의 평균 차이이다. 예를 들어, 입사자 연령 평균 변수에 대한 이 변수의 계숫값이 -2.863으로 추정되었는데, 이것이 의미하는 것은 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 기관의 정책 시행 전후의 입사자 연령 평균 차이가 약 2.86세라는 것이다. 〈표 IV-15〉를 살펴보면 블라인드 채용제도의 효과성 분석을 위해 사용된 분석표본 수는 결과변수에 따라 다르지만 대체로 18,000명인 것을 알 수 있다.

〈표 IV-15〉에 제시한 결과는 세 개 결과변수(여성 입사자의 비율, 입사자

연령 평균, 35세 입사자 비율)에 대한 효과 추정값이다. 소괄호 안에 제시한 숫자는 연도별로 clustering을 한 cluster-robust 표준오차이다. 입사자의 특성이 연도 내에서 상관성이 높을 수 있다는 판단하에 연도별로 표준오차를 clustering하였다. 일반적인 표준오차나 강건 표준오차(robust standard error)를 사용해도 결과는 유사하게 도출되었다는 것을 밝힌다. 대괄호 안에 제시되어 있는 숫자는 p 값이다.

우선 블라인드 채용제도가 여성 입사자의 비율에 미친 효과를 살펴보면 블라인드 채용제도가 여성 입사자의 비율에는 통계적으로는 유의미한 영향을 끼치지 않은 것을 알 수 있다. 추정된 계숫값은 -0.058 이다. 즉 블라인드 채용제도가 실시된 해에 여성 입사자의 비율이 5.8% 감소했다는 것을 의미한다. 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 경우 블라인드 채용제도를 실시하기 이전에 입사자의 약 40% 정도가 여성이었기 때문에 추정된 계숫값은 실질적으로도 유의미한 수준이 아닌 것을 알 수 있다. 따라서 블라인드 채용제도는 여성 입사자의 비율에는 유의미한 영향을 끼치지 않은 것으로 판단된다.

두 번째로 살펴본 결과변수는, 입사자의 평균 연령이다. 효과 추정값은 -1.631 이다. 즉 블라인드 채용제도로 인해 입사자의 평균 연령이 약 1.6세 정도 감소했다는 것을 의미한다. 하지만 앞서와 마찬가지로 추정값이 통계적으로는 유의미하지 않게 추정되었다. 또한, 계수 추정값이 실질적으로도 유의미한 수준으로 볼 수 없다. 왜냐하면 블라인드 채용제도를 실시한 공공기관의 제도 실시 이전 기간 동안의 입사자의 평균 연령이 31세 수준이었기 때문이다. 세 번째로 살펴본 결과변수는, 35세 입사자의 비율이다. 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 35세 입사자의 비율이 약 20% 수준이었는데 추정된 이중차분 추정값이 -0.039 이므로 실질적으로 그리고 통계적으로 유의미하게 추정되지 않은 것을 알 수 있다. 결론적으로, 블라인드 채용제도가 입사자의 연령과 관련해서는 유의미한 영향을 끼치지 않은 것으로 판단된다.

〈표 IV-15〉 이중차분 추정량 추정값 1

설명변수	결과변수		
	여성 입사자 비율	입사자 연령 평균	35세 입사자 비율
교호작용 변수	-0.058 (0.030) [0.124]	-1.631 (0.868) [0.133]	-0.039 (0.036) [0.338]
2017년을 나타내는 더미변수	0.055** (0.018) [0.039]	0.619 (0.676) [0.411]	0.002 (0.030) [0.942]
처리집단 여부 더미변수	0.252*** (0.030) [0.001]	-2.863* (1.057) [0.054]	-0.169** (0.043) [0.017]
기타공공기관 더미변수	0.208*** (0.023) [0.001]	-0.485 (0.690) [0.521]	0.011** (0.023) [0.661]
준정부기관 더미변수	0.240*** (0.018) [0.000]	-1.128 (0.802) [0.232]	-0.034 (0.028) [0.285]
상수항	-0.055 (0.027) [0.115]	32.001*** (1.029) [0.000]	0.305*** (0.039) [0.002]
표본 수	18,187	18,080	18,080

주: 1. () 안에 있는 숫자는 연도별로 클러스터링한 클러스터 강건 표준오차임 [] 안에 있는 숫자는 p 값임
 2. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의미함

자료: 저자 작성

〈표 IV-16〉은 나머지 세 개에 대한 결과변수에 미친 효과 추정값이다. 첫 번째 결과변수는 SKY 출신 입사자의 비율이다. 추정된 계숫값은 -0.005로 매우 미미한 수준인 것을 알 수 있다. 다시 말해, 블라인드 채용제도가 실시된 해에 SKY 입사자의 비율에는 아무런 변동이 생기지 않았다는 것을 의미한다. 계숫값이 매우 작으므로 통계적으로 유의미하지 않게 추정되었고, 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 SKY 출신 입사자의 비율이 대체로 10% 수준을 유지하고 있었으므로 추정된 계숫값은 실질적으로도 유의미하지 않은 것을 알 수 있다.

그다음으로 살펴본 결과변수는 남성 입사자 중 병역을 필하지 않은 입사자의 비율이다. 이중차분 추정값은 -0.035 이다. 즉 블라인드 채용제도로 인해 병역 미필 비율이 $3.5\%p$ 감소했다는 것을 의미한다. 하지만 추정된 p 값이 0.367 로 통계적으로 유의미하지 않았다. 또한, 블라인드 채용제도를 도입한 기관의 블라인드 채용제도 시행 이전 기간에 남성 입사자 중 병역을 필하지 않은 입사자의 비율이 20% 수준이었으므로 추정된 계숫값은 실질적으로도 유의미한 수준이 아닌 것을 알 수 있다.

마지막으로 살펴본 결과변수는 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율이다. 블라인드 채용제도의 효과 추정값은 0.040 이다. 이 효과 추정값은 1% 수준에서 통계적으로 유의미하게 추정되었다. 다시 말해, 블라인드 채용제도가 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율을 통계적으로 유의미하게 증가시킨 것으로 추정되었다. 이 결과변수에 대한 추정값의 실질적 유의성을 살펴보기 위해 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관의 1년 이내 퇴사한 입사자의 비율을 살펴보면 약 10% 수준인 것을 알 수 있다. 즉 $4\%p$ 는 약 40% 에 해당할 정도로 실질적으로 상당히 유의미한 수준이다.

앞서 언급한 바와 같이, 블라인드 채용제도를 실시하게 되면 피고용인의 자질을 판단할 때 활용할 수 있는 정보가 극도로 제한되기 때문에 기관과 피고용인 간 매칭의 정도가 감소할 가능성이 있다. 비록 본 연구 결과를 토대로 블라인드 채용제도가 고용인과 피고용인 간 매칭의 정도를 감소시킨다는 강한 결론을 도출할 수는 없다. 왜냐하면 블라인드 채용제도가 도입되어 1년 이내 퇴사한 입사자의 비율이 증가한 이유가 입사자의 타 기관 재지원율을 증가시켰을 수도 있기 때문이다. 입사자 입장에서는 블라인드이기 때문에 다른 기관에 지원한 사실이 공개될 가능성이 없기 때문에 좀 더 좋은 공공기관으로 취직하기 위해 지원했을 수 있고 그렇다고 한다면 1년 내 퇴사자의 비율이 증가하게 될 것이다. 하지만 이에 대한 판단을 하기 위해서는 지원자 정보에 대한 자료가 있어야 하기 때문에 이와 관련해서도 강한 결론을 내릴 수는 없다. 그러나 결론적으로, 블라인드 채용제도는 1년 이내

퇴사한 입사자의 비율을 증가시키는 효과는 있다고 판단된다.

〈표 IV-16〉 이중차분 추정량 추정값 2

설명변수	결과변수		
	SKY 비율	병역 미필 비율	1년 이내 퇴사한 입사자 비율
교호작용 변수	-0.005 (0.012) [0.695]	-0.035 (0.034) [0.367]	0.040*** (0.007) [0.005]
2017년을 나타내는 더미변수	0.002 (0.013) [0.911]	-0.053 (0.035) [0.206]	-0.017** (0.004) [0.016]
처리집단 여부 더미변수	-0.065*** (0.011) [0.004]	0.168** (0.040) [0.013]	0.095*** (0.006) [0.000]
기타공공기관 더미변수	-0.025** (0.008) [0.041]	0.390*** (0.036) [0.000]	0.052** (0.018) [0.048]
준정부기관 더미변수	-0.010 (0.006) [0.212]	-0.032 (0.026) [0.292]	-0.075** (0.022) [0.026]
상수항	0.113*** (0.014) [0.001]	0.012 (0.051) [0.820]	0.032 (0.023) [0.242]
표본 수	17,912	6,656	13,866

주: 1. () 안에 있는 숫자는 연도별로 클러스터링한 클러스터 강건 표준오차임. [] 안에 있는 숫자는 p 값임
2. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의미함

자료: 저자 작성

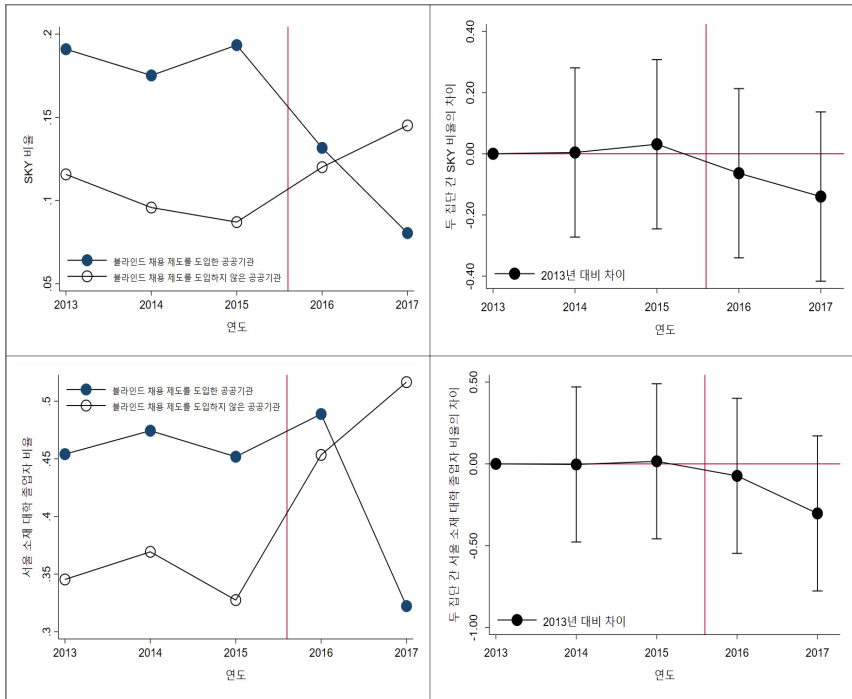
[그림 IV-13]에는 분석표본 2를 토대로 블라인드 채용제도가 입사자 특성에 미친 효과를 분석한 결과를 제시하였다. 분석표본 2와 관련해서 분석한 결과변수는 SKY 출신 입사자의 비율과 서울 소재 대학 출신 입사자의 비율이다. 이 두 개의 결과변수에 대한 분석 결과만을 제시한 이유는 이중차분 추정량의 식별가정인 평행추세 가정이 다른 결과변수와 관련해서는 타당하게

도출되지 않았기 때문이다. [그림 IV-13]의 첫 번째 행에 있는 두 개의 그림은 SKY 출신 입사자의 비율을 분석한 결과이다. 첫 번째 행의 왼쪽 그림은 SKY 출신 입사자의 비율을 두 집단별 그리고 연도별로 제시한 것이다. 왼쪽 그림을 보면 블라인드 채용제도를 2016년에 실시한 공공기관의 경우 블라인드 채용제도를 도입하기 이전 기간에 SKY 출신 비율이 약 18% 수준이다. 반면 2016년에 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 경우 블라인드 채용제도를 도입하기 이전 기간에 SKY 출신 비율이 약 10% 수준인 것을 알 수 있다. 하지만 블라인드 채용제도를 도입한 2016년과 2017년에는 처리 집단의 경우 SKY 출신 입사자의 비율이 상당히 낮아졌다. 반면 통제집단의 경우 SKY 출신 입사자의 비율이 동일 기간에 증가하였다. 첫 번째 행의 오른쪽 그림에 제시되어 있는 event-history 형태의 분석 결과를 살펴보면 두 집단의 SKY 출신 입사자의 비율 차이가 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 매우 유사하게 흘러간다. 즉 평행추세 가정이 타당하다고 볼 수 있다. 하지만 2016년부터는 두 집단 간 SKY 출신 입사자의 비율 차이가 크게 차이나기 시작한다.

[그림 IV-13]의 두 번째 행에 있는 두 개의 그림은 서울 소재 대학 출신의 입사자 비율을 분석한 결과이다. 왼쪽 그림은 앞서와 마찬가지로 서울 소재 대학 출신 입사자의 비율을 두 집단별 그리고 연도별로 제시한 것이다. 왼쪽 그림을 보면 블라인드 채용제도를 2016년부터 실시한 공공기관의 경우 블라인드 채용제도를 도입하기 이전 기간에 서울 소재 대학 출신의 입사자 비율이 약 45% 수준으로 나타났다. 반면 2016년에 블라인드 채용제도를 실시하지 않은 공공기관의 경우 블라인드 채용제도를 도입하기 이전 기간에 서울 소재 대학 출신의 입사자 비율이 약 35% 수준이다. 하지만 블라인드 채용제도를 도입한 2016년과 2017년에는 처리집단의 경우 서울 소재 대학 출신의 입사자의 비율이 제도 도입 첫 해에는 큰 변동이 없지만 제도 도입 두 번째 해에는 크게 감소하였다. 반면 통제집단의 경우 서울 소재 대학 출신의 입사자의 비율이 동일 기간에 증가하였다. 두 번째 행의 오른쪽 그림에 제시되어 있는 event-history 형태의 분석 결과를 살펴보면 두 집단의 서울

소재 대학 출신의 입사자의 비율 차이가 블라인드 채용제도가 도입되기 이전 기간에 매우 유사하게 흘러가고 있다. 모든 추정값이 0선에 근접해 있다. 즉 평행추세 가정이 타당하다고 볼 수 있다. 하지만 2016년부터는 두 집단 간 SKY 출신 입사자의 비율 차이가 조금씩 차이내기 시작하는 것을 알 수 있다.

[그림 IV-13] 처리집단과 통제집단 간 SKY 출신 및 서울 소재 대학 출신 입사자 비율의 추세 및 차이



자료: 저자 작성

[그림 IV-13]을 토대로 블라인드 채용제도가 SKY 출신 및 서울 소재 대학 출신 입사자의 비율이 미친 효과성을 판단해보면 어느 정도 유의미한 영향을 끼친 것으로 판단된다. 하지만 [그림 IV-13]을 토대로는 효과 추정값의 통계적 유의성을 판단할 수 없으므로 <표 IV-17>에 이중차분 추정량을 활용

해서 도출된 효과 추정값을 제시하였다. <표 IV-17>을 보면 SKY 출신 입사자의 비율과 관련해서 추정된 효과 추정값은 -0.114이다. 즉 블라인드 채용제도로 인해 SKY 입사자의 비율이 11.4%p 하락한 것을 알 수 있고 5% 수준에서 통계적으로 유의미하게 추정되었다. 블라인드 채용제도가 실시되기 이전 기간에 SKY 출신 입사자의 비율이 20% 수준이었으므로 블라인드 채용제도로 인해 SKY 출신 입사자의 비율이 50% 정도 감소한 것을 알 수 있다. 서울 소재 대학 졸업자의 비율 또한 큰 폭으로 하락한 것으로 추정되었는데 효과 추정값은 -0.192이다. 하지만 통계적으로는 유의미하게 추정되지 않았다. 실질적 유의성을 판단해보면 서울 소재 대학 졸업자의 비율 또한 약 50% 수준으로 하락한 것을 알 수 있다. 따라서 표본 수가 좀 더 확보되었더라면 통계적으로도 유의미하게 추정되었을 가능성이 존재한다.

〈표 IV-17〉 이중차분 추정량 추정값

설명변수	결과변수	
	서울 소재 대학 졸업자 비율	SKY 비율
교호작용 변수	-0.192 (0.093) [0.107]	-0.114** (0.032) [0.024]
2016년 이후를 나타내는 더미변수	0.138*** (0.028) [0.008]	0.033* (0.013) [0.061]
처리집단 여부 더미변수	0.113*** (0.006) [0.000]	0.087*** (0.009) [0.001]
상수항	0.347*** (0.011) [0.000]	0.099*** (0.008) [0.000]
표본 수	1,672	1,665

주: 1. () 안에 있는 숫자는 연도별로 클러스터링한 클러스터 강건 표준오차임. [] 안에 있는 숫자는 p값임
2. ***, **, *는 각각 1%, 5%, 10% 수준에서 유의미함

자료: 저자 작성

분석표본 2를 토대로 블라인드 채용제도의 효과성을 분석한 결과, 학력 차별의 정도가 해소된 것으로 판단할 수 있다. 하지만 앞서 언급한 바와 같이 분석표본 2의 경우에는 표본 선택편향의 정도가 제거되었다고 보기는 힘들다. 왜냐하면 2016년에 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관은 자발적으로 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관이기 때문이다. 만약 자발적으로 블라인드 채용제도를 도입한 공공기관과 그렇지 않은 공공기관 간에 어떤 유의미한 특성 차이가 존재한다고 한다면 분석표본 2와 관련해서 도출된 효과 추정값은 블라인드 채용제도의 인과효과로 보기에는 여러 가지 한계가 있다. 따라서 분석표본 2와 관련해서 추정된 효과 추정값과 관련해서는 강한 결론을 도출하지 않는 것이 옳다고 판단된다.

자. 분석 결과 종합

본 연구에서는 2017년에 대부분의 공공기관에서 실시된 블라인드 채용제도가 입사자의 특성에 미친 효과를 이중차분 추정량을 토대로 분석하였다. 분석 결과, 블라인드 채용제도는 입사자의 특성에 유의미한 영향을 끼치지 않은 것으로 도출되었다. 블라인드 채용제도가 유의미한 영향을 끼친 변수는 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율이다. 제도로 인해 1년 이내에 퇴사한 입사자의 비율이 약 4% 정도 증가한 것으로 추정되었다. 하지만 본 연구를 통해서는 블라인드 채용제도로 인해 퇴사자의 비율이 증가하게 되는 메커니즘과 관련해서는 어떤 유의미한 결론을 도출할 수는 없었다.

본 연구는 다음과 같은 측면에서 한계점을 지니고 있다. 첫째, 블라인드 채용제도가 실시된 첫 해만의 자료를 토대로 분석하였기 때문에 자료의 신뢰성 문제가 존재한다. 따라서 블라인드 채용제도가 좀 더 성숙한 시점에 다시 효과성을 분석할 필요성이 있다. 둘째, 대표성 문제가 있다. 본 연구는 모든 공공기관을 대상으로 자료가 수집되지 않았기 때문에 본 연구 결과를 토대로 모든 공공기관에 일반화할 수는 없다. 셋째, 입사자에 대한 자료밖에 활용할 수 없어서 편향의 정도가 있을 수 있다. 예를 들어, 블라인드 채용제도 도입 전후로 지원자의 수와 지원자의 특성이 크게 달라졌다고 한다면 추

정량에 편향이 존재하게 된다. 물론 이중차분 추정량을 통해서 효과성을 추정하였기 때문에, 만약 지원자의 수와 지원자의 특성이 처리집단과 통제집단 간에 유사하게 그 패턴이 발현되었으면 편향의 정도가 최소화되었을 것이다. 넷째, 블라인드 채용제도로 인해 영향을 받을 수 있는 다른 변수에 대한 효과성을 분석하지 못하였다. 예를 들어, 혼인 여부, 출신 지역, 거주 지역 등에 대한 자료가 있었으면 블라인드 채용제도의 효과성을 좀 더 풍부하게 분석할 수 있었을 것이다.

4. 공공기관 인사 담당자 인터뷰

이처럼 블라인드 채용을 본격적으로 실시하기 시작한 2017년 7월 이전과 이후의 공공기관 입사자들의 출신, 학력, 성별 등에 유의미한 변화가 발생하지 않은 이유가 무엇인지 가늠해보기 위해 공공기관 채용담당자들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 기관은 앞선 분석에 포함된 3개 기관과 분석에 활용되지 않은 5개 기관을 선정하였다. 구체적으로 시장형 공기업 1개, 준시장형 공기업 2개, 위탁집행형 준정부기관 2개, 기금관리형 준정부기관 3군데 등 총 8군데 공공기관의 채용담당자들을 대상으로 인터뷰를 실시하였다.²⁸⁾ 채용담당자들은 대체로 신규 직원 채용을 염두에 두고 인터뷰에 응하였으며, 경력직 또는 무기계약직 채용 등의 경우에는 별도로 언급하였다. 이들 중 준시장형 공기업 1개 기관은 연간 신규 채용 규모가 세자릿수였고, 시장형 공기업 1개 기관은 연간 채용 규모가 네자릿수였으며 나머지 기관들은 두자릿수 정도였다.

28) 인터뷰는 2020년 10월 5일부터 16일 사이에 실시하였다.

〈표 IV-18〉 인터뷰 대상 공공기관 현황

인터뷰 대상 기관	공공기관 유형	블라인드 채용제도 도입시기	2019년도 채용 규모
A	시장형 공기업	• 2016년도	200~300명 미만
B	준시장형 공기업	• 2017년도 하반기 전부터 단계적으로 도입하다가 2017년 하반기 이후 본격적으로 도입	3,000~4,000명 미만
C	준시장형 공기업	• 2017년도 하반기	50~100명 미만
D	위탁집행형 준정부기관	• 2018년도 상반기	50~100명 미만
E	위탁집행형 준정부기관	• 2017년도 하반기에 본격적으로 도입했으나 기존에도 별도의 서류심사가 없었고 실무면접도 블라인드로 진행되었음	50~100명
F	기금관리형 준정부기관	• 2017년도 하반기	50~100명
G	기금관리형 준정부기관	• 2008년도부터 블라인드 면접 실시 • 2015년부터는 채용 전 단계에 걸쳐 블라인드를 실시했으나 생년월일은 표기하였음 • 2017년도 하반기 이후부터 인적 사항 확인을 위해 필기시험 시에 생년월일 확인	20~50명 미만
H	기금관리형 준정부기관	• 2017년도 하반기	20~50명 미만

자료: 인터뷰 내용 및 알리오 사이트(<http://www.alio.go.kr>), 검색일자: 2020. 9. 14. 내용을 바탕으로 저자 정리

공공기관 소재지, 채용 규모, 지사 보유 여부, 공공기관의 유형, 공공기관이 속한 산업 분야 또는 채용담당자의 성향에 따라 개별 공공기관의 블라인드 채용에 대한 인식과 실시 전후의 변화는 다양각색이었지만 다음과 같이 공통적으로 느끼고 있는 변화와 문제점들이 몇 가지 있었다.

가. 블라인드 채용제도 이후의 변화

인터뷰를 실시한 채용담당자들이 블라인드 채용 실시 이후에 공통적으로 느끼고 있는 입사자들의 변화된 특성은 평균 연령이 상승했다는 점이었다. 면접 시에 면접관들이 지원자들의 연령을 추측할 수 있기 때문에 입사자들

평균 연령의 변화가 크지 않았다고 응답한 채용담당자는 한 명뿐이었고, 대부분의 채용담당자들이 외모로만 정확한 나이를 추측할 수 없기 때문에 상대적으로 연령대가 높은 구직자들도 예전과 달리 서류 전형을 통과하여 필기 전형에 응시할 수 있는 기회가 많아짐에 따라 입사자들의 평균 연령이 높아졌다고 응답하거나 블라인드 채용 실시 이후에 입사자들 간 연령대의 폭이 예전보다 넓어졌다고 응답하였다.

[합격자 연령 수준 상승과 관련된 채용담당자 인터뷰 내용]

우리 공사의 경우, 올해 진행한 공채의 합격자 중에 59세 지원자도 있었다. 이 분은 1년 후에 정년퇴직할 예정이다.

이처럼 연령에 있어서는 다양성이 확대된 반면, 출신 지역에 있어서는 다양성이 좁아졌다는 의견들이 많았다. 특히, 전공시험의 난이도가 높은 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관의 채용담당자들은 블라인드 채용 실시 이후, 수도권 대학 출신 입사자들의 비율이 더 높아졌다고 응답하였는데 이는 지원자들의 직무 능력을 평가하는 데 있어 필기시험의 비중이 더 높아졌기 때문인 것으로 보여진다. 채용담당자들은 수도권 대학 출신 지원자들이 대체적으로 채용 관련 정보들을 더 쉽게 많이 접할 수 있고 관련 스터디 등도 더 활성화되어 있기 때문인 것으로 파악하고 있었다. 면접 전형에서는 지원자들의 특성을 파악할 수 있는 정보가 매우 제한적으로 주어지기 때문에 심층적인 질문을 던지기가 쉽지 않고 단편적인 질문 위주로 면접이 진행된다는 것이 대다수 채용담당자들의 공통된 의견이었다. 따라서 좀 더 폭넓은 의미에서 공정한 기회를 제공하기 위해서는 교육 단계에서부터 지방대학 학생들에게 구직 활동 관련 지원을 강화해 주는 것이 블라인드 채용이 의도하고 있는 목적을 더 효과적으로 실현하는 데 도움이 될 것이라는 의견도 있었다.

[수도권 출신 합격자 비율 상승에 관한 채용담당자 인터뷰 내용 1]

2018년도에 처음 공채를 진행했을 때, 비수도권 인재 비율이 전년도에 비해 감소하였다. 그래서 비수도권 인재 채용의 경우, 할당제를 도입하여 제도를 보완하였다.

[수도권 출신 합격자 비율 상승에 관한 채용담당자 인터뷰 내용 2]

블라인드 채용 실시 이후, 수도권 출신 입사자들을 더 많이 보게 되는 것 같다. 예전에는 지방대학 출신 학생들도 많이 입사했는데 블라인드 채용 절차가 완전히 필기시험 위주로 진행되다 보니 NCS에 특화되고 필기시험을 잘 보는 학생들이 많이 합격하는 것 같다. 특히, 서울대, 연세대, 고려대, 한양대, 서강대 출신 입사자들이 많이 늘어났다고 느껴진다.

[수도권 출신 합격자 비율 상승 원인에 관한 채용담당자 인터뷰 내용]

블라인드 채용 실시 이후, 입사지원서에 NCS 관련 또는 직무 관련 경험 사항들을 작성하도록 하고 있는데 경험 사항들의 경우, 학교생활 안에서 이루어지는 경우가 많다. 현재는 수도권 학생들이 이런 경험의 기회들을 상대적으로 훨씬 많이 얻고 있는데 지방대학들도 투자를 많이 해서 본교의 학생들이 이런 경험의 기회들을 많이 접할 수 있도록 하는 것이 좋을 것 같다. 이렇게 전국 대학의 모든 학생들이 많은 경험의 기회들을 접할 수 있는 환경에서 수도권 인재와 비수도권 인재들을 구분하지 않고 입사지원서만을 토대로 채용을 진행하는 것이 진정한 블라인드 채용이 아닌가 하고 생각한다.

[명문대 출신 합격자 비율 상승에 관한 채용담당자 인터뷰 내용]

금융권 공공기관들의 경우, SKY 대학 출신 비율이 더욱 높아졌다는 기사가 나온 적도 있는데 블라인드 채용으로 지원자들의 능력을 판별할 수 있는 정보들이 많지 않다보니 필기시험 문제 난이도를 더욱 높이게 되고 그 결과 SKY 대학 출신 합격자 비율이 더욱 높아지게 되었다는 내용을 기사에서 읽은 기억이 있다.

이처럼 수도권 출신 입사자들의 비율이 더 높아졌다고 응답한 공공기관은 비수도권 지역인재 및 혁신지역인재 목표 비율을 맞추기 위해 일반 지원자들과 이들 지원자들을 구분하여 채용을 실시하기도 하였지만, 비수도권 지역인재 출신 및 혁신지역인재 출신입사자들과 일반경쟁 입사자들 간 차별의식을 통해 갈등이 조장될 수 있다는 가능성을 인지하고 가산점을 부여하는 등의 방식으로 전환하거나 목표 비율을 달성하지 못하더라도 기관의 장기적인

미래를 위해 지원자들을 구분하지 않고 채용을 실시하는 방향으로 전환하기도 하였다.

[비수도권 지역인재 및 혁신지역인재 구분 채용을 포기한 사례 인터뷰 내용]

경영평가 지표 점수 획득을 위해 비수도권지역인재 할당 채용을 실시하였다. 이렇게 신규 정규직 채용 다섯 기수를 구분 채용 방식으로 채용을 실시하였더니 합격자들 사이에서 ‘일반전형’ 출신과 ‘특별전형’ 출신을 구분하여 인식하는 경향이 생겼다. 동일한 채용 건으로 선발된 합격자들 사이에 이런 인식이 생기는 것이 갈등을 조장할 수도 있다는 생각이 들어 올해부터는 구분 채용 대신 가산점을 부여하는 방식으로 전환하였다. 단년도 성과를 측정하는 경영 지표 달성보다는 기관의 10년, 20년 후를 위해 원하는 인재를 선발하는 것이 더욱 중요하다고 생각하기 때문이다. 실제로 ‘일반전형’과 ‘특별전형’ 합격자의 커트라인 간 차이가 있어서 일반전형으로 지원했다면 합격하기 어려운 지원자들도 특별전형을 통해 선발되는 경우가 항상 발생한다.

지방으로 이전한 공공기관들의 경우, 대체로 지역균형인재 및 혁신도시 지역인재 목표 비율을 무난하게 달성하거나 초과 달성하고 있다고 응답했는데 채용담당자들의 의견에 따르면 이는 블라인드 채용 실시 효과라기보다는 공공기관의 지방 이전 이후에 수도권 인재들의 지원율이 떨어지고 이전지역 인재들의 지원율이 많이 상승했기 때문이라고 한다. 그리고 이런 경향은 지사가 없는 공공기관일수록 더욱 현저하게 나타나고 있었다.

[블라인드 채용 여부와 상관없이 혁신도시지역인재 목표비율 달성 기관 인터뷰 내용]

우리 기관은 2015년도에 지방으로 이전했는데 블라인드 실시 여부와 상관없이 지방 이전 이후에는 지원자들의 60~70%가 이 지역 출신 인재들이었다.

이외에도 입사자들의 다양성 측면에서 변화된 점으로는 블라인드 채용 실시 이전에는 채용되기 힘들었던 외국인, 성소수자 등이 최종 합격되어 입사하는 경우가 생기고 있다는 점이였다. 다행히 인터뷰 대상 기관의 외국인 및 성소수자 입사자는 조직에 잘 적응하면서 적극적인 업무 태도를 보이고 있다고 한다.

나. 블라인드 채용제도 도입으로 발생한 문제점

인터뷰에 응해준 채용담당자들이 공통적으로 지적했던 블라인드 채용의 문제점으로는 첫째, 블라인드 채용을 통해 해당 공공기관에 더 적합하고 뛰어난 직무 역량을 갖춘 다양한 인재들을 선발하기보다는 순발력 있고 표현력이 좋은 지원자들을 선발하는 경향이 나타나고 있다는 점이다. 지원자들의 개인 정보를 블라인드 처리하고 직무 중심의 필기 전형 및 면접 전형을 실시하고 있지만, 면접 전형 단계에서 현실적으로 지원자 한 명당 배분할 수 있는 시간이 매우 제한적일 수밖에 없기 때문에 순발력 있고 자신의 생각을 논리적으로 잘 표현하는 지원자들이 높은 점수를 받게 되는 경향이 있다고 한다. 순발력이 있고 말을 잘하는 사람일수록 업무 능력이 뛰어나거나 조직 적응력이 뛰어난 것은 아니므로 채용담당자들은 이러한 편향성을 개선할 필요가 있다고 느끼고 있었다.

두 번째로 가장 많이 언급된 블라인드 채용의 문제점으로는 시험, 특히 필기시험의 비중이 커지면서 필기시험에서 고득점을 받는 지원자들의 입사율이 높아진 점이다. 이 때문에 공공기관별로 두 가지 세부적인 문제들이 파생되었는데 첫째는, 오랜 기간의 공백이 있거나 타 공공기관에 근무했던 지원자들 상당수가 신규 직원으로 입사하게 되고 이런 입사자들은 업무에 대한 적극성이 상대적으로 낮다는 점이다. 신규 직원으로 필기시험에서 고득점을 받은 지원자들의 상당수가 오랜 기간 고등고시, 회계사, 세무사 자격증 취득시험 등을 준비했던 경우가 많은데 채용담당자들의 말에 따르면 입사 후 조직에서 좋은 성과를 내기 위해 역량을 발휘하기보다는 자격증 취득 시험을 준비하는 등 개인적인 성과를 내는 데 더 집중하는 경향이 있다고 한다. 인터뷰를 실시했던 기관 중 서울에 소재한 위탁집행형 준정부기관의 경우, 지방으로 이전한 공공기관 종사자들이 서울에 소재한 공공기관으로 이직하기 위해 이 기관의 신규 채용에 응시하는 경우가 많은데 한 번 공공기관에 입사해서 재직했던 경험이 있기 때문에 합격률도 꽤 높다고 한다. 이렇게 공공기관에 재직했던 경험이 있는 입사자들은 합격한 이후에 신규 입사자로서 갖추어야 할 적극적인 태도가 결여되어 있고 타성에 젖어 업무에

입하는 경향이 있다고 한다.

두 번째, 필기시험에서 고득점을 받는 지원자들의 합격률이 높은 점 때문에 파생되는 또 다른 문제점은 블라인드 채용 실시로 인해 절차 면에서의 공정성은 확보될지 몰라도 기회의 공정성이 침해되고 있다는 점이다. 고졸 출신 지원자들과 대졸 학력 이상의 지원자들 모두에게 공정한 기회와 절차가 부여되다 보니 자연스럽게 대졸 학력 이상의 지원자들이 합격자의 대부분을 차지하게 되고 고졸 출신 지원자들이 설 자리를 잃게 되었다고 한다. 심지어 고졸 채용을 별도로 진행하는 공공기관에서 고졸 채용의 필기전형 합격자 중 상위권 합격자들이 실제 고졸이 아닌 대학교 재학생인 경우가 대부분이라고 한다. 이에 인터뷰 대상이었던 한 채용담당자는 고졸, 전문대학교 졸업, 4년제 대학교 졸업 지원자들을 별도로 구분하여 채용을 진행하는 것이 진정한 공정 채용이라고 생각한다는 의견을 덧붙였다.

[고졸 출신 입사자 비율이 현저히 저하되어 나타나는 문제점에 대한 인터뷰 내용]

업무에 따라 학력을 구분해서 채용하는 것이 필요하다고 생각한다. 학력을 표기하지 않더라도 구분 채용은 가능하다. 그리고 고학력자들만 채용이 되어 우리 기관에서 수행하는 단순한 업무까지 수행하게 되었을 때 발생하는 또 다른 문제점은 업무의 질 또한 저하된다는 점이다. 본인의 능력보다 낮은 업무를 한다고 생각하기 때문에 늘 불만을 가지고 업무에 임하기 때문이다.

[필기시험 비중이 높아지면서 고졸 출신 지원자들의 기회가 침해되는 경우에 대한 인터뷰 내용]

고졸채용을 진행하는데 지원자가 고졸인지 아닌지 채용 중에는 확인을 할 수가 없다. 이런 점을 악용하여 우리 공사의 NCS 경향을 경험해보고자 하는 대학교 재학생들이 상당수 지원하게 된다. 이 때문에 지원자가 블라인드 채용 이전에 비해 기하급수적으로 증가하게 되고 필기시험 진행 비용 또한 크게 증가했다. 이런 상황이 반복되자 고졸 출신 지원자들이 우리 기관 홈페이지에 대학교 재학생들의 지원을 막아달라는 청원 글까지 올라오게 되었다. 그리고 필기전형을 실시했는데 필기전형 합격자의 1등부터 10등까지가 모두 대학교 재학생이었으며 이들은 고졸임을 증명하는 증빙 서류를 제출해야 하기 때문에 면접 전형에는 불참했다.

세 번째로 언급하고자 하는 블라인드 채용의 문제점은 두 번째 문제에서 파생된 것인데 예전에는 고졸 출신 입사자들이 수행했던 업무를 대졸 출신

입사자들이 수행하게 되고 이는 낮은 업무 만족도로 이어져 입사 1년 이내 퇴사율을 높이는 경우가 종종 발생하고 있다는 것이다. 블라인드 채용을 실시하면서 지원자들을 선별하기 위해 필기시험이 더욱 강화되다 보니 고졸 출신 지원자들의 합격률이 현저하게 낮아졌고 결국 대졸 출신 입사자들이 예전에 고졸 출신 입사자들이 수행했던 업무까지 배정을 받게 된 것이다.

[고학력 입사자 비율 증가로 인한 신입직원 이직률 상승에 관한 인터뷰 내용]

블라인드 채용 절차가 완전히 필기시험 위주로 진행되다보니 고학력자들이 많이 입사하고 있는데 이런 고학력 입사자들의 이직률이 매우 높다. 인사 담당자 입장에서 보았을 때, 업무 특성에 따른 학력의 수준이 있다고 보는데 단순 반복적인 업무에까지 고학력자들을 배치하다보니 한때는 신입사원 이직률이 26%까지 높아진 적도 있다. 이런 사람들의 경우, 다른 공공기관에도 입사할 확률이 높기 때문에 더 높은 보수 등 더 나은 조건을 찾아 철새처럼 이동하는 경향을 보인다.

이렇게 신입사원 이직률이 높다 보니 채용 관련 비용이 증가한다. 뿐만 아니라 기관에서 제 몫을 다하는 인재로 성장하기 위해서는 4~5년 정도의 시간이 필요한데 이렇게 신입사원 이직률이 높다 보니 신입사원 비율이 계속 증가하게 되고 신입사원들을 교육시켜 기관의 주된 인재로 키우기 위한 투자 비용 또한 많이 증가했다고 한다.

[신입사원 이직률 상승으로 나타난 인력운용 비효율성에 관한 인터뷰 내용]

고학력자 신입사원들의 이직률이 높다 보니 지속적으로 신입사원들만 들어오게 된다. 신입사원들이 입사하여 4~5년이 지나야 제 몫을 할 수 있게 되기 때문에 4~5년의 기간은 기관 입장에서 투자비용으로 볼 수 있다. 따라서 투자비용만 계속 지출하게 되므로 인력 운용의 효율성이 매우 저하되었다.

네 번째 문제점은, 세 번째 문제점과 맥락이 비슷한 것인데 입사지원서에 대학 전공을 적을 수 없고 이공계 출신 지원자들에 비해 인문계 출신 지원자들이 필기 전형에 훨씬 유리하다 보니 예전에 비해 이공계 출신 합격자들의 비율이 훨씬 낮아진 점이다. 이런 문제점을 언급한 기관의 채용담당자는 이런 경향이 지속적으로 나타날 경우, 사회형평적 채용 관점에서 이공계 출신

지원자들에게 가점을 부여하는 등의 방안을 강구할 계획이라고 덧붙였다.

[전공 블라인드 처리로 발생하는 문제점에 관한 인터뷰 내용]

우리 공사에서 수행하는 사업 중 산업적으로 접근하는 부분이 있기 때문에 이공계 출신 인재들이 필요하다. 하지만, 블라인드 채용을 실시하다보면 이공계 출신 지원자들이 우리 공사의 공통된 필기전형 요소인 경제논술시험에서 인문계 출신 지원자들보다 훨씬 불리하기 때문에 예전에 비해 이공계 출신 합격자들의 비율이 현저하게 줄어들었다.

다섯 번째로, 모든 인터뷰 대상 공공기관에서 공통적으로 한 목소리를 냈던 문제점이다. 블라인드 채용제도 관련 법률이 세세하게 적용되다 보니 채용을 진행하면서 생기는 사소한 실수들에까지 상대적으로 중징계가 내려지고 이로 인해 채용담당자들의 부담감이 매우 높아졌다는 것이다. 따라서 자연스럽게 채용업무를 기피하는 현상이 발생하게 되었고, 이 때문에 지속적으로 채용업무에 익숙하지 않은 사람들이 채용업무를 담당하게 되는 악순환을 초래하고 있다고 한다.

[채용 실수에 대한 징계 수준이 높아짐에 따라 나타나는 문제점에 관한 인터뷰 내용]

채용비위라는 게 조금만 실수도 중징계로 연결될 수 있다. 중징계를 받게 되면 인사 감사 부서에서 3년간 근무를 할 수 없게 되고 견책만 받아도 1년간 승진을 할 수 없게 된다. 만약에 승진이 임박한 차장이 실수를 저질렀을 경우, 1년간 승진을 못할 뿐만 아니라 부서도 이동해야 하는 상황이 발생하게 된다. 따라서 블라인드 채용 실시 이후, 채용업무를 기피하는 경향이 강해졌다.

여섯 번째 문제점은, 마지막 전형 단계에서 지원자가 제출한 정보들을 확인하다 보니, 의도치 않게 피해를 보는 지원자들이 생겨난다는 것이다. 예를 들어, 비수도권 지역인재 유무를 마지막 전형 단계에서 확인하다 보니 최종 합격자 중 한 명이 증빙서류 확인 절차에서 부적격자로 판명이 난 경우를 들 수 있다. 단순히 생각해보면 예비합격자를 합격시키면 된다고 생각할 수 있지만, 이 지원자 때문에 필기전형에서부터 탈락한 지원자는 면접 기회조차 부여받지 못하게 된 것이나 마찬가지이다.

마지막으로 언급된 문제점은, ‘직무기반 중심의’ 블라인드 채용제도라는 말이 무색하게 지원자들의 정보가 대부분 블라인드로 처리된 상태에서 채용을 진행하다 보니 모집 중인 직무와 전혀 무관한 전공이나 지식을 가진 지원자들이 합격되는 경우가 자주 발생한다는 것이다. 따라서 블라인드 채용이 도리어 적재적소에 다양한 배경을 가진 인재들을 뽑는 데 장애 요소로 작용하고 있다고 응답한 채용담당자들이 있었다. 이들은 전공의 블라인드 유무를 공공기관이 자율적으로 선택할 수 있도록 해줘야 한다는 의견을 제시하였다.

[전공을 블라인드 처리함으로써 발생하는 문제점에 관한 인터뷰 내용]

ICT 직무를 수행할 인재를 채용해야 하는데 합격자가 전부 상경계열 출신인 적도 있었다. 면접 시에 데이터 다루는 능력을 제대로 평가하기가 현실적으로 불가능하기 때문에 지원자들이 면접 때 대답만 잘 하면 높은 점수를 받을 수 있고 이런 일들이 발생하게 된다. 데이터 분석의 경우, 그 능력을 검증하기 위해서는 최소 몇 시간 동안 면접을 진행해야 한다. 최소 5배수의 지원자들이 면접에 응시하고 면접에서 출제되는 문제들이 모두 비용으로 연결되기 때문에 심도 있게 직무 능력을 검증한다는 것이 실제적으로 불가능하다.

이처럼 공공기관 8곳의 채용담당자들을 대상으로 인터뷰를 실시한 결과, 180여 개 공공기관의 입사자 정보를 토대로 한 계량 분석에서는 드러나지 않았던 블라인드 채용 실시 전후의 변화가 어느 정도는 파악되었다. 계량 분석에서와 마찬가지로 합격자의 특성에 큰 차이가 없는 것은 무엇보다도 예전이나 지금이나 수도권 지원자들이 채용 정보에 대한 접근성이 훨씬 높고 시험을 준비하는 데도 더 유리하기 때문인 것으로 추측된다. 그리고 채용 규모가 큰 공공기관은 블라인드 채용 실시와 상관없이 전국 단위의 지원자들이 많이 몰리는 것도 한 요인일 것이다. 인터뷰 실시 후, 지방으로 이전한 공공기관들 중 연간 신규 채용 규모가 두자릿수 이하인 기관들의 입사자 정보만을 대상으로 다시 계량분석을 한다면 다른 결과가 도출될 수도 있지 않았을까 하는 추측을 해볼 수 있었다.

V. 요약 및 결론

블라인드 채용제도가 2017년 7월에 도입됨에 따라 직무와 관계없는 응시자의 개별 특성으로 인한 차별이 발생하지 않도록 차별 요소들을 금지하게 되었고, 이는 구직자의 직무역량을 중심으로 평가하지는 블라인드 채용제도의 목표를 달성한 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 블라인드 채용제도가 어떤 효과가 있었고, 발생한 효과가 정책 목표에 어떠한 영향을 주었는가에 대해서 살펴보기보다는 블라인드 제도 도입으로 인해 어떠한 변화가 나타났는가에 주목하였다. 구체적으로 공정성과 다양성이라는 키워드를 중심으로 공공기관에서 발생한 변화를 살펴보았다. 먼저, 공정성을 살펴보기 위해 구직자와 공공기관 근무자를 대상으로 블라인드 도입 이전과 이후에 공공기관 채용의 공정성에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 설문조사를 통해 살펴보았다. 다양성이라는 측면에서는 2013년부터 2018년까지 공공기관에 입사자들의 개인 특성(성별, 연령, 출신지역, 출신학교 등)에 변화가 있었는지를 이중차분 분석기법을 활용하여 점검해보았다. 마지막으로 설문 조사와 통계분석에서 살펴볼 수 없는 사안들을 고려하기 위해 공공기관 채용 담당자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 분석 결과를 요약해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 공공기관의 채용 공정성 수준은 과거에 비해 향상된 것으로 보인다. 블라인드 채용제도가 도입되기 바로 전인 과거 3년 전과 현재 시점, 향후 3년 후에 대해서 구직자와 공공기관 근로자 모두 시간이 경과함에 따라 보다 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 공공기관 채용 담당자와의 인터뷰에서도 확인할 수 있었다. 블라인드 채용 도입으로 공정성이 많이 향상되었다는 점을 공통적으로 언급하였다. 다만, 블라인드 채용을 실무에 적용함에 따른 과중한 업무 부담과 비용 상승 등에 대한 부정적 측면도 함께 제시되었

기 때문에 이러한 점들은 점차 개선되어야 할 것이다.

둘째, 신규 입사자의 개인 특성 변화를 살펴본 결과, 유의미한 변화는 발견하지 못했다는 점이다. 신규 입사자의 성별, 연령, 최종학교, 병역 여부, 1년 내 퇴사율에 대해서 살펴본 결과, 신규 입사자의 1년 이내 퇴사율만이 블라인드 채용제도 이후에 유의미한 변화가 있었다. 1년 이내 퇴사율이 높아진 것은 다양한 요인으로 인한 부작용으로 볼 수 있다. 필기 전형과 면접 전형의 중요성이 높아짐에 따라 입사자의 학력도 높아지게 되었다는 점이다. 단순 반복적인 업무에까지도 고학력자들이 배치됨에 따라 업무에 적응하지 못하고 퇴사하게 되는데, 일부 기관에서는 신입사원 이직률이 26%까지 높아지는 경우도 있었다. 또한, 공공기관 채용 절차가 표준화됨에 따라 공공기관 채용 절차가 유사한 기관 중 좀 더 좋은 대우와 높은 급여를 주는 공공기관으로 철새처럼 이직하는 경우가 많이 발생하고 있다는 점이다.

셋째, 공공기관에서 채용 실무를 담당하고 있는 담당자와의 인터뷰를 통해 다양한 문제점들을 살펴보았다. 블라인드 채용제도 도입 이후에, 실제 업무량이 많아지고 심리적 부담감이 상승한 것이 사실이지만, 블라인드 채용제도 취지와 추진 방향에 대해서는 담당자 모두 공감하고 있었다. 다만, 블라인드 채용제도를 실무에서 추진하는 과정에서 발생하는 절차상 문제점과 채용비리와 관련된 감사 강화의 부작용이라고 볼 수 있다. 먼저, 필기시험의 중요성이 커짐에 따라, 필기시험에서 고득점을 받은 지원자의 입사율이 높아졌다는 점을 들 수 있다. 고시나 자격증 취득시험 등을 준비했던 응시자가 필기시험에서 고득점을 받는 경우가 많은데, 이들이 입사하는 경우 업무에 임하는 데 있어 상대적으로 적극적이지 않다는 의견을 많이 제시해주었다. 또는 업무보다는 준비하던 시험이나 자격증을 준비하는 등의 개인적인 업무에 더 집중하는 경우가 있다고 한다. 이러한 입사자는 퇴직하는 경우가 많아 공석을 채우기 위한 채용 관련 비용과 신규 입사자 교육훈련에 비용을 소모하게 되어 기관 입장에서 많은 부담이 되고 있다는 점이다. 두 번째는, 채용비위 문제가 이슈화됨에 따라 징계양정 기준이 강화되어 발생된 문제이다. 이는 블라인드 채용제도 자체의 문제로 보기는 어렵다. 다만, 블라인드

채용제도로 인해 인사담당자가 점검해야 할 항목들이 많아짐에 따라 실수하지 않기 위한 업무가 과중되고 있으며, 기관 내에서 채용담당은 기피업무로 담당자가 자주 교체됨에 따라 업무 실수가 더 자주 발생하게 되는 현상이 나타나고 있다.

이상의 결과들을 토대로 시사점을 제시해보면 다음과 같다. 첫째, 블라인드 채용제도의 당초 도입 목적은 응시자의 출신학교, 출신지역, 가족관계, 성별, 생년월일, 외모 등 업무와는 관계없는 편견으로 인해 응시자의 직무역량을 잘 평가하지 못했다는 점을 개선하기 위한 것이었다. 특히 학벌의 폐해를 줄이기 위한 것이 핵심이라고 볼 수 있다. 하지만 여기서 생각해보아야 할 점은 응시자의 역량을 살펴보는 데 있어, 학위와 전공 등이 정말 편견요소인가에 대해서는 한번 고민이 필요한 부분이다. 응시자의 태생적 특성, 즉 성별이나 외모, 가족관계 등은 편견 요소로 설정하여 평가되지 않도록 한 점은 긍정적으로 볼 수 있다. 다만, 응시자의 역량을 체계적으로 점검할 수 있는 평가 틀이 마련되지 않은 시점에서, 평가 요소 중 하나인 학위나 전공을 편견 요소로 분류하는 것에 대해서는 재검토할 필요가 있다. 연구직이나 특수 전문직, 또는 직무상 필요로 하는 경우에는 제한적으로 해당 사항을 점검할 수 있도록 되어 있지만 일반 사무직 등에서도 점검할 수 있도록 편견 요소를 개선해야 한다는 의견이 많이 제기되고 있다. 블라인드 채용의 편견 요소 준수 여부를 모니터링하고 있는 한국사업인력공단 연구용역 보고서(2018)에 따르면, 2020년 4월 기준으로 전체 340개 공공기관 중 323개 공공기관이 블라인드 채용을 준수하고 있는 것으로 나타난다. 정부의 정책 추진에 따라 대부분의 공공기관이 이를 준수하고 있기는 하지만, 공공기관에 보다 적합한 인재를 선발하기 위해서는 편견 요소로 금지해야 할 항목에 대한 논의가 좀 더 필요할 것으로 보인다.

둘째, 블라인드 채용제도로 인해 필기와 면접 전형의 중요성이 매우 높아졌다고 볼 수 있다. 따라서 공공기관에서는 채용 응시자의 직무역량을 평가하기 위해 다양한 방안을 마련하고 있다. 구체적으로 필기 전형에서는 NCS에 기반한 기초능력평가와 전공 시험 등을 진행하고, 면접 전형에서는 구조

화된 면접으로 진행하기 위한 구술면접이나 시뮬레이션 면접으로 진행하고 있다. 다양한 평가도구를 마련하여 채용 절차를 진행하고 있지만, 효과적인 면접을 위해서는 기관 특성에 맞는 면접평가 도구를 개발하고 평가자인 면접위원에 대한 교육과 훈련이 체계적으로 이뤄져야 할 것이다. 하지만 1년에 5회 이상 또는 많게는 수십 건의 채용을 진행하는 공공기관의 입장에서는 매년 새로운 문제를 개발하고, 이에 맞는 면접위원을 섭외하는 것에 대한 어려움을 제기하는 실정이다. 현재는 개별 공공기관에서 자구책을 마련해 채용을 진행해나가고 있지만 장기적인 관점에서는 반드시 개선되어야 할 점이라고 할 수 있다. 면접위원 선정의 경우 인사혁신처에서 보유하고 있는 인재DB를 공공기관에 제공함으로써 면접위원 선정의 어려움을 해소하고자 노력하고 있다. 2020년 하반기부터 제도를 운영하기 시작하여 아직까지는 활성화되지 않고 있지만, 면접위원 선정에 많은 도움이 될 수 있을 것이라 생각된다. 하지만, 면접도구 개발의 문제는 여전히 해소되지 않고 있다. 인재DB 개방과 마찬가지로, 공공기관에서 활용할 수 있는 다양한 면접도구를 개발하거나 지원해줄 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.

셋째, 면접위원 선정 기준을 완화할 필요가 있다. 면접전형에서 채용비리가 가장 많이 발생하고 있다는 점에서, 면접위원의 선정 기준을 매우 강하게 설정하고 있다. 모든 면접 전형에 외부 심사위원이 절반 이상 참여해야 하며, 동일한 채용 건수 내에서는 하나의 전형에만 참여할 수 있도록 되어 있다. 또한, 직전 채용에서 참여했던 위원은 연속해서 참여할 수 없도록 되어 있다. 이렇게 면접 전형의 심사위원 선정 기준을 매우 엄격하게 설정함에 따라서 공공기관에서는 면접위원 섭외에 매우 큰 어려움을 호소하고 있다. 특히 지방에 있는 기관 또는 전공 분야가 특수한 경우에는 심사위원 섭외의 어려움이 더욱 가중되고 있는 실정이다. 실무 현장에서의 개선 의견을 수렴하여 계약기간 1년 미만(육아와 병역휴직 대체인력은 2년)의 채용에 대해서는 외부 심사위원을 1인 이상으로만 구성하도록 기준을 완화하기도 하였다(2019년 12월 27일 「공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침」 개정). 실무 담당자 입장에서는 여전히 심사위원을 섭외하는 것에 어려움이 많은 실

정이다. 외부 심사위원을 절반 이상 참여시키기 위해서는 현재의 기준을 완화할 필요가 있다. 예를 들어, 직전 채용에서 참여했던 심사위원의 참여를 제한하는 것이 공정성을 확보하는 것인가에 대해서는 의문점이 있기 때문이다. 장기간에 걸쳐 지속적으로 동일한 심사위원이 참여하는 것은 분명히 지양해야 되는 사항이기는 하지만, 현실적인 점을 감안한다면 직전 채용 절차에 참여한 심사위원을 배제해야 하는 기준은 완화되어야 할 것으로 판단된다. 또한, 외부위원을 절반 이상 참여시키는 것이 공정성을 높이는 것과 별개로, 기관에 적합한 인재를 선발하는 데 있어 얼마나 도움이 되는가도 생각해봐야 할 문제이다. 공정성에 대한 이슈가 많이 제기됨에 따라 일부 기관에서는 면접 전형의 심사위원을 외부인원으로만 구성하는 경우도 발생하고 있다. 따라서 채용의 공정성 확보와 더불어 기관에 적합한 인재를 선발했는가에 대한 채용의 타당성도 고려되는 절충된 안이 마련되어야 할 것이다.

넷째, 블라인드 채용제도와 사회 형평적 채용제도가 상충되지 않도록 제도적인 개선이 필요하다. 대표적으로 성별, 청년, 지역인재 등은 블라인드 채용제도의 취지와는 다소 거리감이 있다고 볼 수 있다. 직무 능력을 중심으로 선발하기 위해 성별, 나이 등 개인 특성에 대한 정보는 알 수 없도록 되어 있는 반면, 공공기관 입장에서는 일정 비율 이상의 응시자를 확보해야 하기 때문에 필기나 면접 전형이 종료된 후 별도의 추가 합격자를 선발하는 방식으로 채용을 진행하고 있다. 특히, 지역인재의 경우 30% 이상을 지역인재로 선발하도록 되어 있어, 많은 기관에서 과도하다는 의견이 많이 제시되고 있다. 해당 지역에 대학이 많지 않은 경우에는 특정 대학 출신이 대다수를 차지하는 경우가 발생하고 있어 새로운 파벌을 만들어 내고 있다는 우려도 많이 제기되고 있다. 이러한 문제점이 지속적으로 제기됨에 따라 지역의 정의를 기존보다 넓은 범위로 설정하는 등의 개선안을 마련하고 있지만, 보다 근본적인 측면에서 개선이 이뤄져야 할 것이다.

다섯째, 채용담당자에 대한 징계기준이 완화되어야 할 것이다. 사회적으로도 이슈가 되었던 채용비리에 대해서는 분명히 처벌을 강화하고 관계자를 적발해야 할 것이다. 이는 앞서 살펴본 설문조사 결과에서도 채용 공정성

강화를 위해 가장 먼저 선행되어야 함으로 제시되기도 하였다. 다만, 채용담당자와의 인터뷰에서 알 수 있듯이 채용비리와 채용비위는 구분되어야 할 것이다. 과도한 업무과중으로 인해 업무 강도가 높아졌음에도 불구하고 처벌 기준 또한 강화됨에 따라서 인사업무는 일종의 기피업무가 되어가고 있다. 이로 인해 채용업무를 담당하려 하지 않고, 채용업무를 수행하더라도 단기간에 교체가 됨에 따라 채용업무에 대한 전문성이 더욱 떨어지는 악순환이 발생하고 있다고 할 수 있다. 따라서 사후대처가 가능하거나 채용 절차를 진행하는 데 있어 문제가 없는 단순 실수의 경우에는 징계 기준을 완화하는 방향으로 개선될 필요가 있다고 판단된다.

본 연구는 블라인드 채용제도가 공공기관 채용에 어떠한 영향을 미쳤는가를 살펴보기 위해 다양한 분석을 시도했다는 점에서 의의를 갖지만, 다음과 같은 점은 살펴볼 수 없는 한계점을 지닌다. 첫째, 공공기관 입사자의 특성을 살펴보는 데 장기적인 측면에서 전체 공공기관을 대상으로 점검해보지 못했다는 점이다. 2013년부터 2018년까지 입사자를 대상으로 분석을 시도하긴 했지만, 일부 기관만을 대상으로 분석이 이뤄졌다는 측면에서 공공기관 전체가 아닌 일부의 사례를 확대 해석할 수 있는 여지가 있기 때문에 향후 연구에서는 보다 많은 기관을 대상으로 분석을 진행할 필요가 있다. 둘째, 블라인드 채용제도로 인한 영향을 입사자의 개인 특성에만 초점을 두고 진행했다는 점을 들 수 있다. 인적자원 관리 측면에서 채용에서부터 교육·훈련, 평가, 성과보상 등에 이르는 전체적인 관점에서 블라인드 채용제도를 바라보고 종합적인 견해를 도출해야 하지만 그렇지 못했다는 점이다. 블라인드 채용제도로 채용된 신규 입사자들이 직무에 적응하고 역량을 발휘하고 있는지 또는 이들의 역량을 높이기 위해 필요한 것이 무엇이며, 경력개발을 어떻게 설계해야 되는가에 대해서도 충분한 논의가 진행되어야 할 것이다.

참고문헌

- 고용노동부, 『채용상 차별에 관한 해외사례 및 실태조사 연구』, 2015.
- 고용노동부 보도자료, 「2015년 공공기관 청년고용의무 미이행 기관 명단공표」, 고용노동부 공고 제2016-232호, 2016. 7. 12.
- _____, 「2019년 공공기관의 청년고용의무 이행비율 89.4%로 역대 최고 수준 달성」, 2020. 2. 20.
- 고용노동부·한국산업인력공단, 『2018 공공부문 블라인드 채용 우수사례집』, 2019. 3.
- 관계부처 합동, 「공공기관 블라인드 채용 가이드라인」, 2017. 7.
- 국토교통부 보도자료, 「지방 이전 공공기관, 지역인재 채용 30% 의무화」, 2017. 9. 19.
- _____, 「혁신도시 등 지방 이전기관 지역인재 채용 의무화」, 2018. 1. 16.
- _____, 「혁신도시, 지역경제의 거점으로 키우겠습니다」, 2020. 2. 19.
- 국토교통부 정책자료, 「혁신도시 이전지역 지역인재 채용목표제 QnA」, 검색 일자: 2020. 5. 7.
- 기획예산처 보도자료, 「공공기관 채용방식 개선 본격 추진」, 2007. 5. 2.
- 기획재정부 보도자료, 「공공기관 납세실적, 지역인재 채용 공시항목으로 신규 추가」, 2011. 2. 25.
- 김세음, 『민간기업 블라인드 채용 실태조사』, 한국노동연구원 연구용역보고서, 2019.
- 박한준, 「공공기관의 열린 채용: 고졸인력 채용 확대를 위한 정책방향」, 『재정 포럼』 제196권, 한국조세재정연구원, 2012, pp. 6~17.
- 이병태, 『법률 용어 사전』, 법문북스, 2016.
- 이상민·유규창·신유형·강민철·오재원·이아영, 『편견없는 채용·블라인드

- 채용 실태조사 및 성과분석 최종보고서』, 한국산업인력공단 연구용역 보고서, 2018.
- 이재희, 「지방인재우대제도를 통한 평등 실현의 헌법적 허용가능성과 한계에 대한 검토」, 『헌법학연구』, 제20권, 제1호, 한국헌법학회, 2014, pp. 137~178.
- 이종수, 『행정학사전』, 대영문화사, 2009.
- 이종찬·이종구, 「한국 채용제도의 변화과정과 시기별 특징 비교분석 연구 - 스펙중심채용, NCS기반채용, 블라인드채용을 중심으로」, 『경영사연구』, 제33권, 제4호(통권 88호), 한국경영사학회, 2018, pp 129~155.
- 이철수, 『사회복지학사전』, 헤민북스, 2013.
- 전상구, 「적극적 평등실현조치의 합헌성 심사기준에 관한 연구」, 한국해양대학교 대학원 해사법학과 2009, 박사학위논문 부산: 한국해양대학교, 2009.
- 조경호, 「공학 분야 여성인재 참여 활성화 방안 연구」, 『한국인사행정학회보』, 12(3), 한국인사행정학회, 2013, pp. 187~213.
- 조경호·김형성, 「지방이전 공공기관의 이진지역인재채용 확대 정책의 효과성 제고 방안 연구」. 『한국인사행정학회보』, 16(4), 한국인사행정학회, 2017, pp. 237~260.
- 조경호·진종순·문미경, 「여성과학기술인 승진목표제의 개선방안에 관한 연구」, 『한국인사행정학회보』, 8(1), 한국인사행정학회, 2009, pp. 1~30.
- Acevedo, Arthur, “Corporate Ethics: Approaches and Implications to Expanding the Corporate Mindset of Profitability,” *Loyola University Chicago Law Journal*, 49(3), 2018, pp. 637~654.
- Arrow, K. J., “The Theory of Discrimination,” In O. Ashenfelter and A. Rees(eds.), *Discrimination in Labor Markets*, Princeton: Princeton University Press, 1973.
- Becker, G., *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, 2nd edition, 1971.

- Bertrand, M., & Mullainathan, S., “Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination,” *American Economic Review*, 94(4), American Economic Association, 2004, pp. 991~1013.
- Carlsson, M., & Eriksson, S., “Age Discrimination in Hiring Decisions: Evidence from a Field Experiment in the Labor Market,” *Labour Economics*, 59, Elsevier, 2019, pp. 173~183.
- Dale, S. B., & Krueger, A. B., “Estimating the Effects of College Characteristics Over the Career Using Administrative Earnings Data,” *Journal of Human Resources*, 49(2), Universtiy of Wisconsin Press, 2014, pp. 323~358.
- Doeringer, P., & Piore, M., *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington: D.C. Heath, 1971.
- Edin, P. A., & Lagerström, J., “Blind Dates: Quasi-Experimental Evidence on Discrimination,” IFAU Working Paper No. 2006: 4, Uppsala: IFAU, 2006.
- Goldin, C., & Rouse, C., “Orchestrating Impartiality: The Impact of “Blind” Auditions on Female Musicians,” *American Economic Review*, 90(4), American Economic Association, 2000, pp. 715~741.
- González, M. J., Cortina, C., & Rodríguez, J., “The Role of Gender Stereotypes in Hiring: A Field Experiment,” *European Sociological Review*, 35(2), Oxford University Press 2019, pp. 187~204.
- Hiscox, M. J., Oliver, T., Ridgway, M., Arcos-Holzinger, L., Warren, A., & Willis, A., *Going Blind to See More Clearly: Unconscious Bias in Australian Public Service Shortlisting Processes*, Australian Government, 2017.
- Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K. F., “Anonymous Job Applications of Fresh Ph.D. Economists,” *Economics Letters*, 117(2), Elsevier, 2012, pp. 441~444.

- Phelps, E. S., "The Statistical Theory of Racism and Sexism," *American Economic Review*, 62(4), American Economic Association, 1972, pp. 659~661.
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., & Midtbøenf, A. H., "Meta-Analysis of Field Experiments Shows No Change in Racial Discrimination in Hiring Over Time," *Proceedings of the National Academy of Science of the United States of America(PNAS)* 114(41), National Academy of Sciences, 2017, pp. 10870~10875.
- Rinne, U., "Anonymous Job Applications and Hiring Discrimination," *IZA World of Labor*, 2018.
- Stanley, T. D., & Jarrell, S. B., "Gender Wage Discrimination Bias? A Meta-Regression Analysis," *Journal of Human Resources*, 33(4), University of Wisconsin Press, 1998, pp. 947~973.

〈웹 사이트〉

- 공공기관 경영공시시스템(알리오) 통계자료, <http://www.alio.go.kr/statistics> Search.do, 검색일자: 2020. 5. 6.
- 국가법령정보센터, <http://www.law.go.kr>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「공무원 임용시험령」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20210105&lsiSeq=227205>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「국가유공자 등 예우 및 지원에 관한 법률」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20200925&lsiSeq=215981>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「장애인고용촉진 및 직업재활법」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20201210&lsiSeq=219129>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「지방대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20210323&lsiSeq=230391>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「지방대학 및 지역균형인재 육성에 관한 법률 시행령」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20170726&lsiSeq=195523>, 검색일자: 2020. 5. 7.

- _____, 「채용 절차의 공정화에 관한 법률」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20200526&lsiSeq=218301>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「청년고용촉진특별법」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20181231&lsiSeq=206563>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 「혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법」, <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20200730&lsiSeq=213679>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- 기획재정부, 「공공기관의 혁신에 관한 지침」, <http://www.alio.go.kr/etcLawView.do?seq=2753333>, 검색일자: 2020. 12. 20.
- 인사혁신처, 「균형인사지침(인사혁신처예규 제87호)」, <http://www.mpm.go.kr/mpm/lawStat/infoLaw/lawAnwei/lawAnwei04>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- KOSIS, 「국가통계포털 국내통계자료」, <https://kosis.kr/index/index.do>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- 네이버 지식백과, 법률용어사전(법률박스 제공), 「적극적 평등 실현조치」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=3657854&cid=42131&categoryId=42131>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 사회복지학사전(헤민박스 제공), 「대표관료제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=469924&cid=42120&categoryId=42120>, 검색일자: 2020. 5. 7.
- _____, 시사상식사전(박문각 제공), 「여성채용목표제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=70357&cid=43667&categoryId=43667>, 검색일자: 2020. 4. 23.
- _____, 행정학사전(대영문화사 제공), 「대표 관료제」, <https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=76261&cid=42155&categoryId=42155>, 검색일자: 2020. 5. 7. 재인용
- 『서울경제』, 「고졸 취업 지원 확대...공공부문 고졸 채용 늘린다」, 2019. 1. 25., <https://www.sedaily.com/NewsView/1VE6A8CHVP>, 검색일자: 2020. 5. 13.
- 『연합뉴스』, 「국가유공자 의무고용 ↓…보훈처, 과태료 부과 권한 없어」, 2019. 10. 10., <https://www.yna.co.kr/view/AKR20191010045200001?>

input=1195m, 검색일자: 2020. 5. 11.

정부24, 「장애인 고용의무제도」, <https://www.gov.kr/portal/service/serviceInfo/PTR000050031>, 검색일자: 2020. 5. 7.

통계청, KOSIS 국가통계포털, <https://kosis.kr/index/index.do>, 검색일자: 2020. 5. 7.

People Management, “Is blind recruitment the secret to the perfect hire?” 2019. 1. 24., <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/blind-recruitment-secret-perfect-hire>, 검색일자: 2020. 5. 14.

Pinpoint, <https://www.pinpointhq.com/insights/employee-value-proposition-examples/#evp-example-1-hubspot-s-employee-value-proposition>, 검색일자: 2020. 5. 14.

공공기관 채용정책에 대한 연구: 블라인드 채용제도의 도입효과 분석을 중심으로

민경률 · 손호성

블라인드 채용제도가 2017년 7월에 도입됨에 따라 직무와 관계없는 응시자의 개별 특성으로 인한 차별이 발생하지 않도록 차별 요소들을 금지하게 되었고, 이는 구직자의 직무역량을 중심으로 평가하지는 블라인드 채용제도의 목표를 달성한 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 블라인드 채용제도가 어떤 효과가 있었고, 발생된 효과가 정책 목표에 어떠한 영향을 주었는가에 대해서 살펴보기보다는 블라인드 제도 도입으로 인해 어떠한 변화가 나타났는가에 주목하였다. 구체적으로 공정성과 다양성이라는 키워드를 중심으로 공공기관에서 발생한 변화를 살펴보았다. 먼저, 공정성을 살펴보기 위해 구직자와 공공기관 근무자를 대상으로 블라인드 도입 이전과 이후에 공공기관 채용의 공정성에 대해 어떻게 인식하고 있는지를 설문조사를 통해 살펴보았다. 다양성이라는 측면에서는 2013년부터 2018년까지 공공기관에 입사자들의 개인 특성(성별, 연령, 출신지역, 출신학교 등)에 변화가 있었는지를 이중차분 분석기법을 활용하여 점검해보았다. 마지막으로 설문조사와 통계 분석에서 살펴볼 수 없는 사안들을 고려하기 위해 공공기관 채용 담당자를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 분석 결과를 요약해서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 공공기관의 채용 공정성 수준은 과거에 비해 향상된 것으로 보인다. 블라인드 채용제도가 도입되기 바로 전인 과거 3년 전과 현재 시점, 향

후 3년 후에 대해서 구직자와 공공기관 근로자 모두 시간이 경과함에 따라 보다 긍정적인 것으로 나타났다. 이는 공공기관 채용 담당자와의 인터뷰에서도 확인할 수 있었다. 블라인드 채용 도입으로 공정성이 많이 향상되었다는 점을 공통적으로 언급하였다. 다만, 블라인드 채용을 실무에 적용함에 따른 과중한 업무 부담과 비용 상승 등에 대한 부정적 측면도 함께 제시되었기 때문에 이러한 점들은 점차 개선되어야 할 것이다.

둘째, 신규 입사자의 개인 특성 변화를 살펴본 결과, 유의미한 변화는 발견하지 못했다는 점이다. 신규 입사자의 성별, 연령, 최종학교, 병역 여부, 1년 내 퇴사율에 대해서 살펴본 결과, 신규 입사자의 1년 이내 퇴사율만이 블라인드 채용제도 이후에 유의미한 변화가 있었다. 1년 이내 퇴사율이 높아진 것은 다양한 요인으로 인한 부작용으로 볼 수 있다. 필기 전형과 면접 전형의 중요성이 높아짐에 따라 입사자의 학력도 높아지게 되었다는 점이다. 단순 반복적인 업무에까지도 고학력자들이 배치됨에 따라 업무에 적응하지 못하고 퇴사하게 되는데, 일부 기관에서는 신입사원 이직률이 26%까지 높아지는 경우도 있었다. 또한, 공공기관 채용 절차가 표준화됨에 따라 공공기관 채용 절차가 유사한 기관 중 좀 더 좋은 대우와 높은 급여를 주는 공공기관으로 철세처럼 이직하는 경우가 많이 발생하고 있다는 점이다.

셋째, 공공기관에서 채용 실무를 담당하고 있는 담당자와의 인터뷰를 통해 다양한 문제점들을 살펴보았다. 블라인드 채용제도 도입 이후에, 실제 업무량이 많아지고 심리적 부담감이 상승한 것이 사실이지만, 블라인드 채용제도 취지와 추진 방향에 대해서는 담당자 모두 공감하고 있었다. 다만, 블라인드 채용제도를 실무에서 추진하는 과정에서 발생하는 절차상 문제점과 채용비리와 관련된 감사 강화의 부작용이라고 볼 수 있다. 먼저, 필기시험의 중요성이 커짐에 따라, 필기시험에서 고득점을 받은 지원자의 입사율이 높아졌다는 점을 들 수 있다. 고시나 자격증 취득시험 등을 준비했던 응시자가 필기시험에서 고득점을 받는 경우가 많은데, 이들이 입사하는 경우 업무에 임하는데 있어 상대적으로 적극적이지 않다는 의견을 많이 제시해주었다. 또는 업무보다는 준비하던 시험이나 자격증을 준비하는 등의 개인적인 업무에 더 집중

하는 경우가 있다고 한다. 이러한 입사자는 퇴직하는 경우가 많아 공석을 채우기 위한 채용 관련 비용과 신규 입사자 교육훈련에 비용을 소모하게 되어 기관 입장에서 많은 부담이 되고 있다는 점이다. 두 번째는, 채용비위 문제가 이슈화됨에 따라 징계양정 기준이 강화되어 발생된 문제이다. 이는 블라인드 채용제도 자체의 문제로 보기는 어렵다. 다만, 블라인드 채용제도로 인해 인사담당자가 점검해야 할 항목들이 많아짐에 따라 실수하지 않기 위한 업무가 과중되고 있으며, 기관 내에서 채용담당은 기피업무로 담당자가 자주 교체됨에 따라 업무 실수가 더 자주 발생하게 되는 현상이 나타나고 있다.

이상의 결과들을 토대로 시사점을 제시해보면 다음과 같다. 첫째, 블라인드 채용제도의 당초 도입 목적은 응시자의 출신학교, 출신지역, 가족관계, 성별, 생년월일, 외모 등 업무와는 관계없는 편견으로 인해 응시자의 직무역량을 잘 평가하지 못했다는 점을 개선하기 위한 것이었다. 특히 학벌의 폐해를 줄이기 위한 것이 핵심이라고 볼 수 있다. 하지만 여기서 생각해볼아야 할 점은 응시자의 역량을 살펴보는 데 있어, 학위와 전공 등이 정말 편견 요소인가에 대해서는 한번 고민이 필요한 부분이다. 응시자의 태생적 특성, 즉 성별이나 외모, 가족관계 등은 편견 요소로 설정하여 평가되지 않도록 한 점은 긍정적으로 볼 수 있다. 다만, 응시자의 역량을 체계적으로 점검할 수 있는 평가 틀이 마련되지 않은 시점에서, 평가 요소 중 하나인 학위나 전공을 편견 요소로 분류하는 것에 대해서는 재검토할 필요가 있다. 연구직이나 특수 전문직, 또는 직무상 필요로 하는 경우에는 제한적으로 해당 사항을 점검할 수 있도록 되어 있지만 일반 사무직 등에서도 점검할 수 있도록 편견 요소를 개선해야 한다는 의견이 많이 제기되고 있다. 블라인드 채용의 편견 요소 준수 여부를 모니터링하고 있는 한국사업인력공단 연구용역 보고서(2018)에 따르면, 2020년 4월 기준으로 전체 340개 공공기관 중 323개 공공기관이 블라인드 채용을 준수하고 있는 것으로 나타난다. 정부의 정책 추진에 따라 대부분의 공공기관이 이를 준수하고 있기는 하지만, 공공기관에 보다 적합한 인재를 선발하기 위해서는 편견 요소로 금지해야 할 항목에 대한 논의가 좀 더 필요할 것으로 보인다.

둘째, 블라인드 채용제도로 인해 필기와 면접 전형의 중요성이 매우 높아졌다고 볼 수 있다. 따라서 공공기관에서는 채용 응시자의 직무역량을 평가하기 위해 다양한 방안을 마련하고 있다. 구체적으로 필기 전형에서는 NCS에 기반한 기초능력평가와 전공 시험 등을 진행하고, 면접 전형에서는 구조화된 면접으로 진행하기 위한 구술면접이나 시뮬레이션 면접으로 진행하고 있다. 다양한 평가도구를 마련하여 채용 절차를 진행하고 있지만, 효과적인 면접을 위해서는 기관 특성에 맞는 면접평가 도구를 개발하고 평가자인 면접위원에 대한 교육과 훈련이 체계적으로 이뤄져야 할 것이다. 하지만 1년에 5회 이상 또는 많게는 수십 건의 채용을 진행하는 공공기관의 입장에서는 매년 새로운 문제를 개발하고, 이에 맞는 면접위원을 섭외하는 것에 대한 어려움을 제기하는 실정이다. 현재는 개별 공공기관에서 자구책을 마련해 채용을 진행해나가고 있지만 장기적인 관점에서는 반드시 개선되어야 할 점이라고 할 수 있다. 면접위원 선정의 경우 인사혁신처에서 보유하고 있는 인재DB를 공공기관에 제공함으로써 면접위원 선정의 어려움을 해소하고자 노력하고 있다. 2020년 하반기부터 제도를 운영하기 시작하여 아직까지는 활성화되지 않고 있지만, 면접위원 선정에 많은 도움이 될 수 있을 것이라 생각된다. 하지만, 면접도구 개발의 문제는 여전히 해소되지 않고 있다. 인재DB 개방과 마찬가지로, 공공기관에서 활용할 수 있는 다양한 면접도구를 개발하거나 지원해줄 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.

셋째, 면접위원 선정 기준을 완화할 필요가 있다. 면접전형에서 채용비리가 가장 많이 발생하고 있다는 점에서, 면접위원의 선정 기준을 매우 강하게 설정하고 있다. 모든 면접 전형에 외부 심사위원이 절반 이상 참여해야 하며, 동일한 채용 건수 내에서는 하나의 전형에만 참여할 수 있도록 되어 있다. 또한, 직전 채용에서 참여했던 위원은 연속해서 참여할 수 없도록 되어 있다. 이렇게 면접 전형의 심사위원 선정 기준을 매우 엄격하게 설정함에 따라서 공공기관에서는 면접위원 섭외에 매우 큰 어려움을 호소하고 있다. 특히 지방에 있는 기관 또는 전공 분야가 특수한 경우에는 심사위원 섭외의 어려움이 더욱 가중되고 있는 실정이다. 실무 현장에서의 개선 의견을

수렴하여 계약기간 1년 미만(육아와 병역휴직 대체인력은 2년)의 채용에 대해서는 외부 심사위원을 1인 이상으로만 구성하도록 기준을 완화하기도 하였다(2019년 12월 27일 「공기업·준정부기관의 경영에 관한 지침」 개정). 실무 담당자 입장에서는 여전히 심사위원을 섭외하는 것에 어려움이 많은 실정이다. 외부 심사위원을 절반 이상 참여시키기 위해서는 현재의 기준을 완화할 필요가 있다. 예를 들어, 직전 채용에서 참여했던 심사위원의 참여를 제한하는 것이 공정성을 확보하는 것인가에 대해서는 의문점이 있기 때문이다. 장기간에 걸쳐 지속적으로 동일한 심사위원이 참여하는 것은 분명히 지양해야 되는 사항이기는 하지만, 현실적인 점을 감안한다면 직전 채용 절차에 참여한 심사위원을 배제해야 하는 기준은 완화되어야 할 것으로 판단된다. 또한, 외부위원을 절반 이상 참여시키는 것이 공정성을 높이는 것과 별개로, 기관에 적합한 인재를 선발하는 데 있어 얼마나 도움이 되는가도 생각해봐야 할 문제이다. 공정성에 대한 이슈가 많이 제기됨에 따라 일부 기관에서는 면접 전형의 심사위원을 외부인원으로만 구성하는 경우도 발생하고 있다. 따라서 채용의 공정성 확보와 더불어 기관에 적합한 인재를 선발했는가에 대한 채용의 타당성도 고려되는 절충된 안이 마련되어야 할 것이다.

넷째, 블라인드 채용제도와 사회 형평적 채용제도가 상충되지 않도록 제도적인 개선이 필요하다. 대표적으로 성별, 청년, 지역인재 등은 블라인드 채용제도의 취지와는 다소 거리감이 있다고 볼 수 있다. 직무 능력을 중심으로 선발하기 위해 성별, 나이 등 개인 특성에 대한 정보는 알 수 없도록 되어 있는 반면, 공공기관 입장에서는 일정 비율 이상의 응시자를 확보해야 하기 때문에 필기나 면접 전형이 종료된 후 별도의 추가 합격자를 선발하는 방식으로 채용을 진행하고 있다. 특히, 지역인재의 경우 30% 이상을 지역인재로 선발하도록 되어 있어, 많은 기관에서 과도하다는 의견이 많이 제시되고 있다. 해당 지역에 대학이 많지 않은 경우에는 특정 대학 출신이 대다수를 차지하는 경우가 발생하고 있어 새로운 파벌을 만들어 내고 있다는 우려도 많이 제기되고 있다. 이러한 문제점이 지속적으로 제기됨에 따라 지역의 정의를 기존보다 넓은 범위로 설정하는 등의 개선안을 마련하고 있지만, 보

다 근본적인 측면에서 개선이 이뤄져야 할 것이다.

다섯째, 채용담당자에 대한 징계기준이 완화되어야 할 것이다. 사회적으로도 이슈가 되었던 채용비리에 대해서는 분명히 처벌을 강화하고 관계자를 적발해야 할 것이다. 이는 앞서 살펴본 설문조사 결과에서도 채용 공정성 강화를 위해 가장 먼저 선행되어야 점으로 제시되기도 하였다. 다만, 채용담당자와의 인터뷰에서 알 수 있듯이 채용비리와 채용비위는 구분되어야 할 것이다. 과도한 업무과중으로 인해 업무 강도가 높아졌음에도 불구하고 처벌 기준 또한 강화됨에 따라서 인사업무는 일종의 기피업무가 되어가고 있다. 이로 인해 채용업무를 담당하려 하지 않고, 채용업무를 수행하더라도 단기간에 교체가 됨에 따라 채용업무에 대한 전문성이 더욱 떨어지는 악순환이 발생하고 있다고 할 수 있다. 따라서 사후대처가 가능하거나 채용 절차를 진행하는 데 있어 문제가 없는 단순 실수의 경우에는 징계 기준을 완화하는 방향으로 개선될 필요가 있다고 판단된다.

본 연구는 블라인드 채용제도가 공공기관 채용에 어떠한 영향을 미쳤는가를 살펴보기 위해 다양한 분석을 시도했다는 점에서 의의를 갖지만, 다음과 같은 점은 살펴보지 못한 한계점을 지닌다. 첫째, 공공기관 입사자의 특성을 살펴보는 데 장기적인 측면에서 전체 공공기관을 대상으로 점검해보지 못했다는 점이다. 2013년부터 2018년까지 입사자를 대상으로 분석을 시도하긴 했지만, 일부 기관만을 대상으로 분석이 이뤄졌다는 측면에서 공공기관 전체가 아닌 일부의 사례를 확대 해석할 수 있는 여지가 있기 때문에 향후 연구에서는 보다 많은 기관을 대상으로 분석을 진행할 필요가 있다. 둘째, 블라인드 채용제도로 인한 영향을 입사자의 개인 특성에만 초점을 두고 진행했다는 점을 들 수 있다. 인적자원 관리 측면에서 채용에서부터 교육·훈련, 평가, 성과보상 등에 이르는 전체적인 관점에서 블라인드 채용제도를 바라보고 종합적인 견해를 도출해야 하지만 그렇지 못했다는 점이다. 블라인드 채용제도로 채용된 신규 입사자들이 직무에 적응하고 역량을 발휘하고 있는지 또는 이들의 역량을 높이기 위해 필요한 것이 무엇이며, 경력개발을 어떻게 설계해야 되는가에 대해서도 충분한 논의가 진행되어야 할 것이다.

A Study on the Recruitment Policy of Public Institutions

Min, Kyoung Ryoul, Hosung Sohn

1. Background and purpose of the study

In November 2018, the government established a task force to eradicate recruitment-related corruption in public institutions and conducted a full-scale and comprehensive investigation into the recruitment process of public institutions. According to the results of 2019 survey on blind recruitment progress in public institutions, the proportion of hired applicants graduated from top level universities in Seoul has decreased. Personnel managers in public institutions and recently hired employees also presented opinions that the recruitment process and results were fair thanks to the blind recruitment process. In order to examine the changes caused by blind recruitment process, we took a review on the current recruitment system of public institutions in advance and then took a good look at the issues related to the blind recruitment process. Specifically, the changes resulting from the implementation of blind recruitment process were examined in terms of securing fairness and improving diversity. In order to check whether or not blind recruitment process ensured fairness, we had a good look at what applicants and employees of public institutions think of

recruitment process before and after the blind recruitment process was introduced and what kind of changes were made in terms of personal backgrounds and characteristics of recently hired employees.

2. Major findings in research

First, both of personnel managers and recently hired employees in public institutions regard that fairness has improved after the introduction of blind recruitment process. Hiring managers in public institutions also confirmed this opinion during in-depth interviews. Heavy workload and high cost were negative aspects that blind recruitment process brought about, though.

Second, no significant changes were found in terms of personal backgrounds of employees hired after the introduction of blind recruitment process. Examining the gender, age, academic backgrounds, military service status, and resignation rate of new hires within one year, we could find out that only resignation rate of new hires within one year showed significant changes after 2017. The increase in the resignation rate of new hires within one year can be seen as a side effect due to various factors. As the significance of the written screening and face-to-face interview increases, the academic backgrounds of new employees has become higher. As highly educated people are assigned even to simple repetitive tasks, they get easily bored to their job and leave the company before they are assigned to more skilled work. In some public institutions, the turnover rate of new employees has risen to 26 percent. In addition, as the recruitment process of public institutions is standardized, many employees shift jobs like migratory birds to other public institutions that take similar hiring procedures and provide higher salaries and better welfare benefits.

Third, various problems were spotted during the in-depth interviews with hiring managers in public institutions. While all of them agreed on the purpose and goal of blind recruitment process, the process also brought about heavy workload and psychological burden. This may be due to temporarily reinforced audit of blind recruitment process in public institutions to see if the process is being run as it was designed. It was also presented that many of new employees had prepared for exams to become high-level government officials or certification exams before because the entry rate of applicants who scored high in the written test increased as the importance of the written test increased. Some interviewees mentioned that new employees with this background tend to focus more on developing their personal skills that might be helpful to moving to jobs with higher salary rather than their job in the current company. These employees often resign within a short time and the recruitment cost to fill these vacancies and the training cost of new employees increase along. Another problem is being caused by reinforced disciplinary guidelines. As the number of checklist items increases, the task of hiring managers to avoid inadvertent mistakes increases and employees in public institutions have more tendency to avoid hiring jobs.

3. Policy implications

This study examined the current status of blind recruitment in public institutions since its introduction in 2017 and the changes in terms of fairness and diversity. We would like to suggest some policy implications based on the major findings in the research. First, it is necessary to discuss the appropriateness of the discriminatory factors that should be blind during the recruitment process. When examining the applicants' competency, it is necessary to consider whether the degree and major are

really biased factors that make evaluators to have prejudices unrelated to the job. Birth date, gender, appearance, and family relations can be easily accepted as discriminatory factors, however, it is necessary to reconsider degrees or majors if they are biased factors or not. We should have more discussions on items that should be banned as prejudice factors in order to hire talented people suitable to the jobs in public institutions.

Second, there is a need to develop a more appropriate evaluation tool for writing and interview screening. Since the introduction of blind recruitment process, the significance of writing and interview screening has become very high, so public institutions have been preparing various measures to evaluate applicants' job competency. Each public institutions has their own characteristics, so the written test and an interview evaluation tool should be tailored for each of them. Also, there should be a systematic training process for interviewers. Currently, Ministry of Personnel Management provide public institutions with the list of interviewers, however, public institutions still have the problem of developing the interview tools that can satisfy their needs.

Third, it is necessary to relax the criteria for selecting interviewers. Currently, at least half of the interviewers should be outside members. In addition, interviewers who participated in the previous recruitment process are not allowed to participate in the next recruitment process twice in a row. Many public institutions are complaining of great difficulty in recruiting interviewers due to these strict rules. In particular, if the field of study related to jobs in a public institution is very specific, the difficulty of recruiting interviewers increases. In addition, aside from raising fairness to involve more than half of the external interviewers, it is a question to consider how helpful it is in selecting the appropriate applicant for the institution. Therefore, we should come up with a compromised guideline

to secure fairness and the feasibility of hiring appropriate talents for public institutions.

Fourth, we should release the conflict between blind recruitment process and affirmative action for gender, youth, and the people from the same localities with the institution. More than 30 percent of new employees should be from the same localities with the institution according to the related law and many public institutions assume that the rate is excessive. When there are not many universities in the region where the institution is located, there are cases where the majority of graduates from specific universities are taking up the majority of new employees in a public institution and this raises concerns that these people create a faction in the institution.

Fifth, the disciplinary standards for hiring managers should be relaxed. Most of the hiring managers in the in-depth interview mentioned this because most of the employees in public institutions avoid hiring job after the introduction of blind recruitment process due to excessive workload and intensified disciplinary standards. As a result, it is said that there is a vicious circle that employees avoid hiring job and the person in charge is replaced in a short period of time, which leads to poor expertise in hiring. Therefore, it is necessary to relax disciplinary standards in the case of simple mistakes.

■ 저자약력

민경률

건국대학교 행정학과 졸업
성균관대학교 행정학 박사
현, 한국조세재정연구원 초빙연구위원

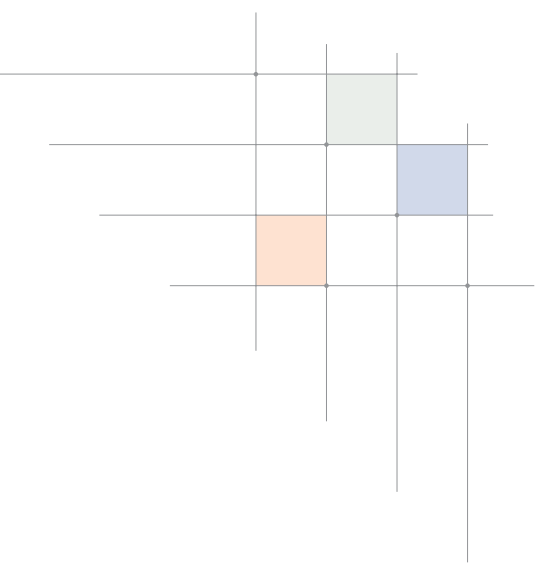
손호성

한국외국어대학교 경제학과 졸업
University of California—Berkeley Goldman School of Public Policy 정책학 박사
현, 중앙대학교 공공인재학부 교수

연구보고서 20-17

공공기관 채용정책에 대한 연구: 블라인드 채용제도의 도입효과 분석을 중심으로

발행	행	2020년 12월 31일
저자	자	민경률 · 손호성
발행인	인	김유찬
발행처	처	한국조세재정연구원
주소	소	30147 세종특별자치시 시청대로 336
전화	화	(044)414-2114(대)
홈페이지	지	www.kipf.re.kr
등록	록	1993. 7. 15. 제2014-24호
정가	가	9,000원
조판 및 인쇄	쇄	일지사
I S B N		979-11-6655-030-0



KOREA INSTITUTE
OF PUBLIC FINANCE

kipf 한국조세재정연구원

30147 세종특별자치시 시청대로 336
TEL: (044)414-2114(代) www.kipf.re.kr



9 791166 550300 93320
ISBN 979-11-6655-030-0