

편견 없는
채용

블라인드 채용

편견 요소 제외 + 직무능력중심 평가

가이드북

SKILL

BLIND

GUIDE

EMPLOY

블라인드 채용은(편견 없는 채용)

편견을 유발하는 차별적 요소를 제외하고
밝은 미래를 위한 우리의 도약입니다.



본 가이드북은 기업이 블라인드 채용을 쉽게 이해하고 실제 도입하는데 도움을 줄 수 있는 지침을 제공하는데 그 목적이 있다. 기업 인사담당자의 블라인드 채용에 대한 이해를 돕기 위해 먼저, 블라인드 채용을 설명한다. 이어서 블라인드 채용을 적용할 수 있도록 채용단계별로 차별적 요소를 제외하고, 직무능력중심으로 평가하는 방법에 대해 설명한다.

편견 없는
채용

블라인드 채용

편견 요소 제외 + 직무능력중심 평가

가이드북

일 러 두 기

- _____ 본 가이드북은 기업이 블라인드 채용을 쉽게 이해하고 실제 도입하는데 도움을 줄 수 있는 정보를 제공하는데 그 목적이 있다.
- _____ 본 가이드북에서 블라인드 채용은 편견을 유발하는 차별적 요소를 제외하고 직무능력을 평가하여 채용하는 것으로 정의한다.
※ 블라인드 채용 = 편견 요소 제외 + 직무능력중심 평가
- _____ 기업 인사담당자의 블라인드 채용에 대한 이해를 돕기 위해 먼저, 블라인드 채용을 설명한다. 이어서 블라인드 채용을 적용할 수 있도록 채용단계별로 편견이 개입될 수 있는 요소를 제외하고, 직무능력중심으로 평가하는 방법에 대해 설명한다.
- _____ 가이드북의 구성은 다음과 같다.
 - 제1장. 블라인드 채용의 전반적인 이해를 돕기 위해 블라인드 채용의 개념, 목적, 유형, 효과성 등을 설명한다.
 - 제2장. 블라인드 채용의 적용방법을 설명한다. 먼저, 직무능력중심 평가방법을 채용설계, 모집, 선발 단계별로 보여준다. 이어서 각 단계별로 블라인드 채용 시 유의해야 할 사항을 제시한다.
 - 제3장. 국내 블라인드 채용사례와 인터뷰를 보여주고, 블라인드 채용 도입 시 시사점을 제시한다.

편견 없는
채용

블라인드 채용

편견 요소 제외 + 직무능력중심 평가

가이드북

blind
recruit

CONTENTS

CHAPTER 1

블라인드 채용의 이해 006

01 블라인드 채용의 의의	008
블라인드 채용이란?	008
블라인드 채용의 필요성	009
블라인드 채용 발전 경과	010
블라인드 채용의 특징	011
02 블라인드 채용의 이해	012
블라인드 채용 프로세스	012
블라인드 채용 평가요소(기준)	013
편견이 개입되는 요소 판단 기준	014
채용단계별 주요 편견 요소	014
블라인드 채용의 도입 유형	016
블라인드 채용 도입의 효과성	016
블라인드 채용의 실천과제	017

CHAPTER 2

블라인드 채용의 적용 020

PART. 01	
01 채용설계	022
채용계획 수립	023
직무내용 및 직무능력 정의	023
전형 설계	027
블라인드 채용설계 고려사항	028
PART. 02	
02 모집	030
모집 및 채용 홍보	031
채용공고문 이해	032
블라인드 채용 모집 유의사항	035
블라인드 채용공고문 구성	035
PART. 03	
01 선발 - 서류전형	040
서류전형의 이해	041
입사지원서 구성	043
서류전형 운영 방안	044
서류전형 평가 방안	044
블라인드 서류전형 유의사항	045
02 선발 - 필기전형	051
필기전형의 이해	051
블라인드 필기전형	054
03 선발 - 면접전형	056
면접전형의 이해	056
면접위원 역할의 이해	060
면접의 운영	061
블라인드 면접전형 유의사항	062

CHAPTER 3

블라인드 채용 사례 및 인터뷰 066

01 블라인드 채용 사례	068
블라인드 서류전형	068
블라인드 면접전형	069
블라인드 오디션 도입 현황	070
02 블라인드 채용 기업 인터뷰	073

부록 : 채용에서의 차별 082

CHAPTER I

블라인드 채용의 이해

- 블라인드 채용의 이해를 돕기 위해 의의, 배경, 채용 프로세스, 유형, 평가 요소, 효과성 등을 설명한다.
- 기업이 블라인드 채용을 적용하기 위해서 구체적으로 무엇을 해야 하는지에 대한 실천과제를 제시한다.

01

블라인드 채용의 의의

02

블라인드 채용의 이해

01

블라인드 채용의 의의

블라인드
채용이란?

- 채용과정에서 편견이 개입되어 불합리한 차별을 야기할 수 있는 출신지, 가족관계, 학력, 외모 등의 편견 요인은 제외하고
– 실력(직무능력)을 평가하여 인재를 채용하는 방식을 의미한다.
- 블라인드 채용은 ① '편견이 개입되는 차별적인 요소를 제외'하고, ② '직무능력을 중심으로 평가' 하는 것으로 구분할 수 있다.



블라인드 채용의 필요성

채용의 공정성에 대한 사회적 요구

- 사회에 첫 발을 내딛는 청년이라면 누구나 당당하게 실력으로 경쟁할 수 있도록 균등한 고용기회를 제공해야 하나, 아직도 채용과정의 공정성에 대한 불신이 존재한다.
- 채용상 차별 금지에 대한 법적 요건이 권고적 성격에서 처벌을 동반한 의무적 성격으로 점차 강화되는 추세이다.
 - 채용과정에서의 차별 금지를 위한 다양한 법안들이 발의되고 있으며,
 - 시민의식과 지원자의 권리의식의 성숙으로 불합리한 차별에 대한 법적 대응 가능성도 증가하고 있다.

우수 인재 채용을 통한 기업의 경쟁력 강화 필요

- 직무능력과 무관한 학벌, 외모 위주의 선발은 기업의 우수 인재 선발 기회를 빼앗아 기업 경쟁력을 약화시킨다.
- 기업이 채용과정에서 차별을 없애고 직무능력중심으로 선발하여 우수 인재를 확보할 수 있도록 블라인드 채용을 도입·확산할 필요가 있다.

공정한 채용을 통한 사회적 비용 감소 필요

- 편견을 유발하는 차별적 채용은 우수한 인재의 선발을 저해하고, 외모 지상주의, 학벌주의 등을 심화시켜 불필요한 사회적 비용을 증가시킨다.
- 학연, 지연, 혈연에 의한 채용관행에서 벗어나 채용에서의 공정성을 높여 사회의 신뢰수준을 제고할 필요가 있다.



블라인드 채용의 발전 경과

블라인드 채용의 흐름

- 블라인드 채용은 기존의 직무중심의 채용방식에서 차별적인 요소를 제외하는 한 걸음 더 발전된 채용방식이다.
- 직무중심의 채용은 일부 대기업에서 90년대 역량기반채용이 도입되면서 시작되었다. 이후 무서류전형, 입사지원서 간소화, 블라인드 면접, 블라인드 오디션 등 다양한 형태로 블라인드 채용 방식이 확산되고 있다.
- 그러나 중소기업 등 기업규모에 따라 도입에 한계가 있으며, 사회적 편견에 의한 불이익이 여전히 존재하고 있어, 채용 공정성에 대한 요구가 지속되고 있다.

국내 채용방식의 변화

시기	주요내용
1980년대	직무와 관계없는 기업단위 모집, 대기업 중심의 대규모 공채
1990년대	대기업 중심으로 역량기반 채용 실시, 직무 인·적성검사 도입
2000년대	대기업 중심의 역량기반 채용과 과학적 평가기법의 확산 입사지원서 간소화 추세 확산
2010년대	직무능력중심 채용 확산(NCS기반, 역량기반) 대기업을 중심으로 다양한 유형의 블라인드 채용방식 등장
2017년	대통령 지시사항으로 공공기관 블라인드 채용 전면 도입 민간 기업으로 확산

공공부문에서의 평등한 기회를 부여하기 위한 노력

시기	주요내용	
2004년	국가인권위원회	진정사건 조사를 통해 근로복지공단, 예금보험공사 등 9개 공공기관에서 직원채용 시 연령 및 학력제한 폐지
2005년	공무원시험	응시원서에 학력란 폐지 및 블라인드 면접 도입
2007년	공공기관 전형기준 개선	응시자의 평등한 기회보장을 위해 성별·신체조건·용모·학력·연령 등에 대한 불합리한 제한 금지
2015년	공공기관 NCS기반 능력중심채용 도입	국가직무능력표준(NCS)을 기반으로 직무를 분석하여 직무기술서 공개, 직무관련 필기·구조화된 면접 등을 통해 직무능력을 평가하여 채용
2017년	대통령 지시사항으로 공공기관 블라인드 채용 전면 도입	

블라인드 채용의 특징

블라인드 채용은 편견요인을 요구하지 않는 대신 실력(직무능력)을 평가한다.

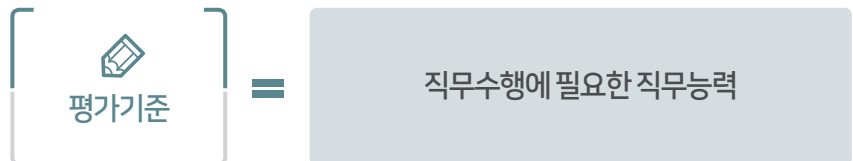
- 공공 및 민간 부문에서 직무중심 채용이 확대되고 있으나, 여전히 관행적인 편견에 입각한 차별요인이 남아 있다. 이러한 편견요인을 제외하고, 직무능력중심으로 평가하는 것이 블라인드 채용이다.



※ 직무능력중심 채용 = 기업의 역량기반 채용, NCS기반 능력중심채용과 같이 직무수행에 필요한 능력과 역량을 평가하여 선발하는 채용방식을 통칭한다.

블라인드 채용의 평가요소(평가항목, 평가기준)는 직무를 수행하는 데 필요한 역량이다.

- 직무 수행에 필요한 지식, 기술, 인성(태도) 등을 과학적인 선발기법을 통해 평가한다.



※ 과학적 선발기법 = 직무분석을 통해 도출된 평가요소를 서류, 필기, 면접 등을 통해 체계적으로 평가하는 방법으로 평가도구로는 입사지원서, 자기소개서, 인·적성검사, 구조화 면접 등이 대표적이다.

기업의 여건에 맞게 도입할 수 있다.

- 채용에서 편견이 개입되는 요소는 요구하지 않되, 기업의 여건에 맞게 서류·필기·면접 등 선발단계별로 블라인드 채용을 도입할 수 있다.

기업의 여건에 맞게 서류·필기·면접 전형 등에 도입

02

블라인드 채용의 이해

블라인드 채용
프로세스

블라인드 채용은 기존채용 방식에 공정성을 더하며 편견이 개입되는 요소는 배제하는 채용 방식이다.

- 일반적인 채용 절차는 '채용설계' → '모집' → '선발' 順으로 진행되며, 블라인드 채용은 각 단계에 편견요소를 제외하는 활동이 추가된다.
 - 1) 채용 설계(채용계획 수립, 직무능력 정의, 전형설계 + 편견요소 정의)
 - 2) 모집(채용공고, 지원서 접수·관리 + 편견요소 검토·제외)
 - 3) 선발(서류전형, 필기전형, 면접전형 + 편견요소 검토·제외)

블라인드 채용 프로세스 예시

프로세스	세부 프로세스	주요 활동
채용설계	채용계획 수립 등	채용 일정, 비용 등의 채용계획을 수립한다.
	직무능력 정의	채용 직무에 필요한 직무능력을 도출·정의한다.
	전형설계	평가요소, 평가기법을 설계하고, 평가기준을 정한다.
	편견요소 정의	채용단계별 편견요소를 도출·정의한다.
모집	편견요소 검토	모집과정에서 편견요소를 검토하여 제외한다.
	채용 공고	모집 직무내용과 직무능력 등을 사전 공고한다.
	지원서 접수·관리	지원서를 접수하고 관리한다.
선발	편견요소 검토	선발전형별로 편견요소를 검토하여 제외한다.
	서류전형	입사지원서 등으로 지원자를 평가한다.
	필기전형	직무관련성 높은 필기시험으로 지원자를 평가한다.
	면접전형	구조화된 면접도구 등으로 지원자를 평가한다.
채용 의사결정		

※ 선발절차는 서류, 필기, 면접이 가장 일반적이나, 이 외에 기업의 특성에 맞는 다양한 전형을 적용할 수 있음

블라인드 채용 평가요소(기준)

우선, 직무에 필요한 직무능력(역량)¹을 평가요소로 도출·정의한다.

- 채용 시 평가요소는 기업의 '인재상'과 채용직무에 대한 내부자료(직무기술서, 직무명세서, 역량사전 등) 또는 국가직무능력표준(NCS) 등을 활용하여 '직무능력과 관련된 것'으로 구성한다.
- 채용의 각 단계별로 직무능력 관련 평가항목을 결정하고, 객관적 평가를 위한 평가기준을 설정한다.

채용설계단계에서 편견요소를 도출·정의한다.

- 서류, 필기, 면접 등 선발의 각 단계별로 편견이 개입되는 평가요소를 검토하여 제외한다.

블라인드 채용 평가요소

선발 단계	직무능력과 평가요소 평가 방법	
	직무능력중심 채용 평가요소	편견요소 제외
서류전형	• 서류를 평가하지 않는 전형(무서류 전형) • 직무와 관련 있는 요소들만 평가 ex. 교육사항, 경험사항, 자격사항 등	• 채용단계별 편견이 개입되는 요소, 직무와 관련없는 항목과 질문 등 배제
필기전형	• 직무와 관련된 지식, 기술, 인성(태도) 등을 주로 평가 ex. 조직적합성, 인지능력, 전공지식 등	
면접전형 (실기포함)	• 직무수행에 필요한 전문성, 인성(태도), 기술 등을 주로 평가 ex. 비판적 사고, 창의력 등	

¹ 직무능력(역량, Competency)은 지식(Knowledge), 기술(Skill), 인지능력(Cognitive ability), 태도(Attitude), 인성 등을 포괄하는 개념이다.

편견이 개입되는 요소 판단 기준

현행 법령의 규정 및 차별에 대한 사회적 인식과 채용 직무에 필수적인 조건인지 여부, 사업상의 필요성 등을 고려하여 채용평가시 제외할 요소를 결정한다.

편견이 개입되는 요소 판단의 일반적 기준

- ‘법령 등에 의한 차별적인 항목’인지 ‘직무상 필요한 조건’인지 등을 고려하여 결정한다.
 - ‘차별적 항목’은 법령에서 규정하고 있거나, 사회적으로 차별로 인식하는 요인인지 등을 바탕으로 판단
 - ※ 예 : 「고용정책기본법」 제7조 “성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 출신지역, 학력, 출신학교, 혼인·임신, 병력 등”
 - 직무상 필요한 조건인지 여부는 그 조건에 따라 직무의 본질적인 의무를 수행할 수 있는지에 따라 판단
 - ※ 예(성별) : (직무상 필요조건○) 환자 도우미, 기숙사 사감 등,
(직무상 필요조건×) 육체노동 상당한 경우 여성 배제, 섬세함이 필요하여 남성 배제 등

채용상 제외요소 판단 기준

01	차별적 항목(○)	+	직무 필요 조건(×)	>>>	제외
02	차별적 항목(○)	+	직무 필요 조건(○)	>>>	포함 가능
03	차별적 항목(×)	+	직무 필요 조건(○)	>>>	포함
04	차별적 항목(×)	+	직무 필요 조건(×)	>>>	제외

채용단계별 주요 편견 요소

효과적인 블라인드 채용을 위해서는 각 채용단계별로 편견을 유발하는 요소들을 검토하여 제외한다.

〈권장사항〉

- 1) 출신지역(본적), 가족관계 : 모든 단계에서 제외
- 2) 사진 : 서류전형 이후 필기 또는 면접 단계에서 본인확인을 위해 필요한 경우 요구
- 3) 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 학력, 출신학교 등 : ‘직무에 필수적인 조건’ 여부를 기준으로 채용단계에 포함여부 결정

4) 이미 존재하는 차별 개선, 지역균형발전 등 사회적 목적을 위해 특정 성(여성), 지역(지역인재), 학력(고졸) 등을 가진 자를 우대*하기 위한 개인정보 요구는 가능

※ 단, 해당 정보 요구 시 관련 법령 및 목적을 입사지원서에 분명하게 명시

채용단계별 주요 편견 요소

구분	채용공고	입사지원서	면접전형
성별	• 지원자격을 특정 성별로 제한	• 입사지원서에 성별에 따라 다른 양식, 기재항목, 구비서류를 요구	• 면접과정에서 성별에 따라 질문사항을 달리하거나, 별도의 질문시간을 할애
신앙	• 지원자격을 특정 종교로 한정	• 입사지원서에 종교를 요구	• 면접과정에서 종교관련 사항(종교관, 종교유무 등) 질문
연령	• 지원자격을 일정 연령 이하 또는 이상으로 제한	• 입사지원서에 연령을 식별할 수 있는 생년월일, 학교 입학년도, 졸업년도를 요구	• 면접과정에서 연령을 묻거나, 연령에 대해 부정적으로 언급
신체조건	• 지원자격을 직무관련성이 없음에도 신장, 체중 등의 신체조건을 이유로 제한	• 입사지원서에 사진 부착을 요구하거나 직무에 필수적인 조건이 아님에도 신장, 몸무게, 색맹여부 등 신체조건을 요구	• 면접과정에서 용모 및 신체조건에 대해 질문
사회적 신분	• 지원자격을 직무관련성이 없음에도 전과 등을 이유로 제한	• 입사지원서에 전과자, 탈북자 등 사회적 신분을 요구	• 면접위원들에게 지원자에 대한 신원조회 결과 등을 제공하는 경우
출신지역	• 지원자격을 출신지역으로 제한	• 입사지원서에 출신지, 본적 등을 요구	• 면접과정에서 출신지역에 관한 질문을 하는 경우
학력·출신학교	• 지원자격을 특정 학력 이상 또는 이하로 제한	• 입사지원서에 직무에 필수적인 조건이 아님에도, 학력, 출신학교 등을 기재토록 하는 경우	• 면접과정에서 직무에 필요한 조건이 아닌 경우 학력, 출신학교 등을 질문하는 경우
혼인·임신	• 지원자격을 결혼 여부 등을 이유로 제한	• 입사지원서에 결혼여부, 자녀유무, 임신여부 등의 개인정보를 요구하는 경우	• 면접과정에서 결혼여부, 임신여부 등을 질문하는 경우
가족관계		• 입사지원서에 가족관련 사항을 요구	• 면접과정에서 가족사항(관계, 출신지, 직업 등)에 대해 질문하는 경우

* 출처 : 박귀천 외 4인, 「채용상 차별에 관한 해외사례 및 실태조사 연구」, 고용노동부, 2015. 9

블라인드 채용의 도입 유형

블라인드 채용의 도입방식은 채용규모, 기업 및 직무의 특성 등에 따라 다양하나, 선발전형의 각 단계별로 아래와 같이 유형화 할 수 있다.

- 1) 서류전형 : 무서류 전형, 블라인드 지원서 등
- 2) 필기전형 : 필기전형은 응시자의 인적특성 식별이 어려워 대체로 블라인드 채용의 요소를 내포
- 2) 면접전형 : 블라인드 면접, 블라인드 오디션 등

블라인드 채용의 유형

채용 단계	유형	주요 내용
서류전형	무서류전형	채용절차 진행을 위한 최소 인적사항(이름, 연락처 등)만 포함한 입사지원서를 접수하고 평가를 진행하지 않는 방식
	블라인드 지원서	입사지원서와 자기소개서에서 불합리한 차별을 유발할 수 있는 항목(출신지, 가족관계, 사진, 성별, 연령, 학력, 출신학교 등)을 요구하지 않고 직무관련 사항만으로 평가하는 방식
면접전형	블라인드 면접	면접위원에게 입사지원서, 자기소개서 등 일체의 사전자료를 제공하지 않거나, 사전 자료를 제공하되 불합리한 차별을 유발할 수 있는 항목을 포함하지 않는 방식 ※ 면접 도중에도 차별을 유발할 수 있는 개인신상 등을 질문하지 않아야 함
	블라인드 오디션	일체의 사전 자료나 정보 없이 오디션 방식으로 지원자의 재능을 자유롭게 보여주도록 하고, 평가자는 그 과정을 관찰하여 직무능력을 평가하는 방식

* 출처 : 대한상의, 「주요국 차별 요인 및 입사지원서 항목 조사」, 2017. 8

블라인드 채용 도입의 효과성

구성원의 다양성과 창의성이 높아져 기업 경쟁력이 강화된다.

- 블라인드 채용은 편견을 없애고, 직무능력을 중심으로 선발하므로 직원들의 구성이 이전에 비해 다양해진다.
 - ※ 뉴욕 필하모닉 오케스트라 단원 선발 블라인드 채용 사례 : 기존 10% 미만이었던 여성단원 비율이 50%까지 증가
- 다양한 생각과 의견을 통하여 기업의 창의성이 높아지면 기업 경쟁력이 강화된다.
 - ※ 미국의 대기업 127개를 조사한 결과 이사회 내 성별, 인종 다양성이 높을수록 기업의 성과(ROA, ROI)가 증가했다. (Erhardt, Werbel, and Shrader, Corporate Governance, 2003)
- ➔ 제니퍼소프트는 블라인드 채용이 회사의 장기적인 성장을 위한 투자라고 판단, 회사 창립 당시부터 스펙이 아닌 직무역량을 평가하는 블라인드 채용을 시행하고 있다. (담당자 인터뷰 p.75)

2

유태용; 현희정, 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무 특성간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 2003, Vol.16(.3), 201-222

직무에 적합한 인재 선발 → 이직률이 줄고, 만족도가 제고된다.

- 사전에 지원자들에게 구체적이고 상세한 직무요건을 제시하므로 허수지원이 낮아지고, 직무에 적합한 지원자를 더 많이 모집할 수 있다.
- 직무에 적합한 인재가 선발되다 보니 직무에 대한 이해도가 높아 업무효율이 증대되었고, 만족도가 높아진다.

※ 개인-직무 간 부합(P-J fit)은 직무만족(.66**)과 직무몰입(.67**), 이직의도(-.49**)와 관련이 있다.(유태용 등, 2003)²

- ➔ 전력거래소는 블라인드채용 도입 초기 새로운 방식의 도입에 대한 두려움이 있었으나, 도입 후 조기퇴사율이 80% 이상 감소하는 등 성과가 나타나고 있다. (담당자 인터뷰 p.80)

채용의 공정성과 기업 이미지 제고

- 블라인드 채용은 사회적 편견을 줄인 직원 선발 방법으로 기업에 대한 사회적 인식이 제고된다.
- 채용과정에서 불합리한 차별을 받지 않고 실력에 의해 공정하게 평가받을 것이라는 믿음을 제공하고, 지원자들은 평등한 기회와 공정한 선발 과정을 경험하게 된다.

※ 취업준비생의 66.8%, 인사담당자의 69.1% “블라인드 채용이 신입견과 편견에서 벗어나 공평한 평가의 기회를 제공해 줄 것이라는 의견에 동의”(잡코리아 설문조사)

- ➔ KT는 2013년부터, 서류심사 없이 직무역량을 바탕으로 선발하는 “KT스타오디션”을 선도적으로 도입하는 등 공정한 채용문화 형성에 기여해왔다. (담당자 인터뷰 p.77)

블라인드 채용의 실천과제

기업이 블라인드 채용을 도입하기 위해서는 채용설계 단계부터 지원자 모집, 선발에 이르는 각 단계별 실천 사항들이 무엇인지 정확히 이해하고 체계적으로 관리해야 한다.

1) (채용설계) 직무내용 및 직무능력의 구체화

- 기업 규모, 특성 등을 감안하여 전형을 설계하고, 전형별로 편견이 개입되어 배제해야 할 평가요소를 도출·정의한다.
- 채용대상 직무의 내용 및 직무수행에 필요한 능력을 도출·정의하고, 지원자가 이해하기 쉬운 형태로 직무설명자료를 제작한다.
 - 직무설명자료(직무기술서) : 직무내용, 필요지식·기술·자격 등

2) (모집공고) 채용 직무에 대한 설명자료 사전 제공

- 모집공고에서 편견요소를 기준으로 지원 자격을 제한하는 문구를 기재하지 않는다.
- 모집공고에서 채용 직무에 대한 구체적인 직무내용 및 직무능력(역량)을 사전에 공개한다.
- 성별, 연령, 신체조건, 학력 등에 대한 정보가 직무수행에 반드시 필요한 경우에는 그 이유를 모집공고문 및 입사지원서 등에 명시한다.

3) (서류전형) 직무와 무관하게 편견이 개입되는 항목은 제외

- 입사지원서에 편견이 개입되어 불합리한 차별을 야기할 수 있는 인적사항(출신지, 가족관계, 사진, 성별, 연령, 학력, 출신학교 등)은 요구하지 않는다.
- 입사지원서는 직무와 관련된 교육·훈련, 자격, 경험(경력) 중심으로 '직무능력'과 관련된 항목으로만 구성한다.
- 사회형평적 채용을 위해 국가유공자, 장애인, 지역인재 등에 대한 정보가 필요한 경우에는 입사지원서에 요구 가능하다.

4) (필기전형) 직무관련성을 기반으로 한 필기전형 실시

- 편견유발 항목을 기준으로 응시자격을 제한하지 않는다.
- 직무 수행에 반드시 필요한 지식, 기술, 인성(태도) 등을 필기시험으로 구성하여 실시한다.
- 필기전형의 공정성 확보를 위해 사전에 평가과목을 공개한다.

5) (면접전형) 구조화된 면접 활용

- 편견을 유발하는 항목을 포함한 개인의 신상정보를 사전에 면접위원에게 제공하지 않는다.
- 지원자에게 면접위원의 편견에 입각한 질문을 하지 않는다.
- 직무능력 평가를 위한 구조화된 면접(경험·상황·토론·발표면접 등)을 실시하고, 공정한 평가를 한다.
- 면접위원에게 블라인드 면접에 대한 사전 교육을 실시한다.

Q&A

블 · 라 · 인 · 드 · 채 · 용

Q 블라인드 채용은 기업에 어떠한 효과가 있습니까?

A 4차 산업혁명 등 기업환경 변화에 대응하기 위해 우수한 인재 선발은 매우 중요합니다. 블라인드 채용은 기존 채용 방식(학연, 지연 중심 채용 등)의 한계를 극복하는 주요한 수단입니다. 나아가 직무능력 중심의 채용을 통하여 직무능력 중심의 인사관리까지 발전한다면 기업경쟁력 제고에 큰 도움이 될 수 있습니다.

Q 블라인드 채용은 깜깜이 채용 아닙니까? 그렇다면, 어떤 기준으로 지원자를 평가합니까?

A 블라인드 채용은 편견을 유발하는 요소인 출신지, 가족관계, 사진, 학력 등을 요구하지 않고 직무에 필요한 능력으로 평가하는 방식입니다. 따라서 블라인드 채용의 평가 기준은 기존 직무중심채용의 평가요소(평가항목, 평가기준)와 유사합니다.

Q 기업도 공공기관과 마찬가지로 블라인드 채용을 의무적으로 실시해야 합니까?

A 기업은 기업별 채용 수준과 여건에 맞게 자율적으로 도입하면 됩니다. 단, 우리 사회에 만연해 있는 불공정한 채용관행을 개선하여 균등고용기회를 보장하고 보다 공정한 채용문화를 만든다는 사회적 이점과 기업의 합리적 채용관리를 위해서 도입하는 것을 권장합니다.

Q 기업이 블라인드 채용을 도입하면 채용과정의 비용, 시간, 업무량 등이 증가해 도입이 어려운 실정입니다. 이에 대한 지원책은 있습니까?

A 정부는 블라인드 채용을 민간 기업에 확산시키고자, 블라인드 채용 컨설팅, 인사담당자 교육 등을 지원하고 있습니다. 이러한 기회를 활용하면 블라인드 채용 도입에 많은 도움을 받을 수 있습니다.

Q 외국은 블라인드 채용을 하고 있습니까?

A 미국, 서유럽 및 북유럽 국가 등의 선진국에서도 이미 채용 시에 인종, 성별, 연령, 피부색 등의 차별적 요소를 없애 균등고용기회를 제공하고, 직무능력중심으로 채용하는 블라인드 채용(‘익명지원제도’ 등)이 시행되고 있습니다.

CHAPTER 2

블라인드 채용의 적용

- 이 장에서는 채용설계, 모집, 선발과정에서 블라인드 채용을 구체적으로 어떻게 적용해야 하는 지를 살펴본다.
- 채용과정에서 인사담당자가 알아야 할 TIP과 Q&A를 담았다.

PART 1

01

채용설계

PART 2

02

모집

PART 3

03

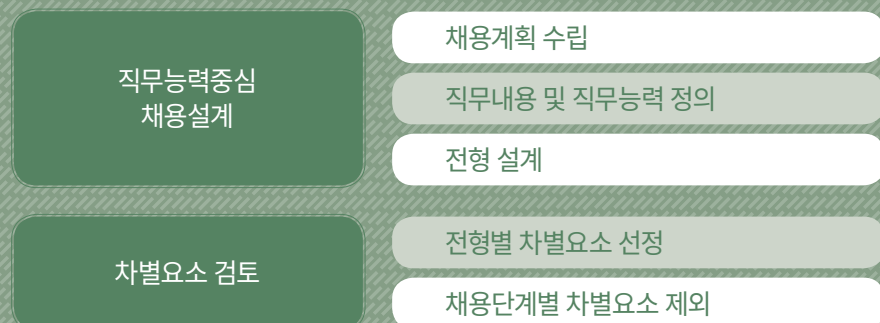
선발

PART. 01

채용단계는 채용설계, 모집, 선발의 3단계로 구분되며, 선발은 일반적으로 서류전형, 필기전형, 면접전형의 하위단계로 구성된다.



블라인드 채용을 적용하기 위해서는 채용설계 단계에서 전형별 차별요소를 검토하고 선정해야 한다. 또한 직무중심의 채용을 수행하기 위해서 채용 대상 직무의 내용 및 요건을 정의하고, 전형을 구체적으로 설계해야 한다.



01

채용설계

채용계획 수립

채용을 위한 채용인원, 일정, 비용 계획 등을 수립한다.

- (채용인원) 부서별 채용 수요조사 등을 통해 채용 직무와 인원을 확정한다.
자연결원(퇴직 등) 조사, 신규 충원을 고려한다.
- (채용일정) 준비 일정과 실제 선발기간을 고려하여 결정한다.
※ 통상적으로 준비기간 3개월, 선발기간 2개월 소요
- (소요비용) 기업의 여건에 맞게 적정 예산을 편성한다.
- (전문기관 활용) 채용업무 중 외부에 위탁하는 부문은 미리 정리하여 전문업체를 확보하고 그에 따른 예산을 편성한다.
- (개선사항 고려) 당해년도 채용 특이사항 및 개선사항을 고려한다.

전형방법, 전형절차, 전형일정과 전형별 인원을 결정한다.

- 전형방법과 절차는 전형별 평가도구의 비용, 특성을 고려하여 결정한다.
- 비용과 도구의 타당도 등을 고려했을 때 가장 일반적으로 적용되는 전형절차는 서류-필기-면접이며, 면접은 1차 실무 면접, 2차 임원 면접으로 나뉘지기도 한다.
※ 채용 프로세스 설계는 채용의 효율성 및 효과성을 고려하여 결정해야 한다.



직무내용 및 직무능력 정의

3

SME(Subject Matter Expert: 주제/직무 전문가) : 해당 직무 또는 과제 관련 내용에 대해 전문적 지식과 경험을 가지고 있는 사람

채용 대상 직무의 내용과 직무능력을 도출하여 정의한다.

- 기업이 보유하고 있는 내부자료(직무기술서, 직무명세서, 역량사전)와 국가직무능력표준(NCS) 등을 이용하여 채용할 '직무의 내용'과 '직무능력'을 도출하고 정의할 수 있다.
 - 1) 국가직무능력표준(NCS) 활용 : 산업현장 전문가가 참여하여 만든 897개 직무분석 자료를 활용하여 채용 직무의 내용과 직무능력을 정의하는 방법(www.ncs.go.kr)
 - 2) 직무분석 : 직무전문가(SME)³와의 인터뷰 또는 기업 내부 자료들을 활용하여 직무기술서 및 직무명세서를 작성하는 체계적인 방법
 - 3) 역량모델링 : 해당 직무에서의 우수 성과자들의 공통된 행동특성을 중심으로 직무수행에 필요한 인적요건을 구체화 하는 방법

정의된 직무 내용과 직무능력을 정리하여 '직무설명자료(직무기술서)'를 개발하고, 공개한다.

- 직무설명자료에는 채용 직무, 세부 수행직무, 업무내용, 직무를 수행하기 위한 요건으로 지식, 기술, 인성, 경험(경력), 자격 등이 기재된다.
- 직무설명자료는 채용공고문에 포함하거나 또는 별첨 자료로 제시한다.
- 지원자는 직무설명자료를 보고 채용 직무와 업무내용을 알 수 있고, 취업을 위해 준비해야 할 사항이 무엇인지를 파악할 수 있다.



별첨 : 채용에서의 국가직무능력표준(NCS)를 활용 예시

■ 국가직무능력표준(National Competency Standards, NCS)

- NCS는 국가가 산업현장에서 직무를 수행하기 위해 요구되는 지식·기술·소양 등의 내용을 산업부문별·수준별로 체계화 한 자료이다. 897개 직무에 대해 직무분석을 수행하여 직무의 내용과 직무능력을 체계적으로 정리하여 공개하고 있다.



☞ 자세한 사항은 국가직무능력표준 홈페이지(<http://www.ncs.go.kr>) 참조

■ 채용단계별 NCS 활용방법

1) 채용계획에서의 NCS활용

- 채용계획에서 적정인원 산정의 예측과정에 활용

* 직무별 중요도를 각 기업 특성에 맞게 설정하고, 직무 수행에 필요한 총 근무시간 도출 후 각 직무별 적정인원 산정

2) 모집에서의 NCS활용

- NCS를 활용하여 채용예정 직무에 대한 직무기술서 작성

* 해당직무를 수행하는데 필요한 자격 및 필요능력을 구체화

3) 선발에서의 NCS활용

- (서류전형) 입사지원서, 직무능력소개서를 통한 서류전형 진행
- (필기전형) NCS에서 요구하는 직무수행능력·직업기초능력 필기평가 활용
- (면접전형) NCS에서 요구하는 직무수행능력 기반 면접평가

■ NCS의 유용성

- NCS를 활용하여 별도 직무분석에 들어가는 비용을 절감하면서 기존 직무를 재정의 할 수 있다.
- 채용을 위한 직무내용과 직무능력을 보다 쉽게 정의하여 활용할 수 있다.

직무설명자료(직무기술서) 예시

직무설명 자료

경영관리직군 경영기획직무

■ 개요

- 조직의 중장기 경영 전략을 수립하고 경영 성과 분석 및 평가를 통해 조직 성과를 극대화하는 업무를 수행한다.

■ 세부 직무

- 경영기획** : 회사의 중장기 전략 방향 설정, 경영 개선 등 외부 성장과 내부 안정성 확보를 통해 전사 성과 극대화를 이끄는 직무
- 경영평가** : 경영 실적 관리, 조직 성과 관리 등 경영 전략에 대한 성과를 평가하고 분석하는 직무

■ 업무 내용

- 조직 R&R과의 연계를 통한 실행력 제고, 역할과 책임의 명확화 및 구성원의 동기부여를 위한 전사적 경영 목표 전략을 수립한다.
- 경쟁사 분석을 통해 회사의 경영성과를 비교한다.
- 영업 전략 수립, 프로젝트의 기획 및 개발 등 각종 사업을 기획한다.
- 당해 년도 경영 실적 종합 분석 및 익년도 사업계획 편성을 위한 업적 협의회를 주관한다.
- 조직 성과를 공유하고 전사 주요 사건을 보고한다.
- 조직 목표 달성 정도, 자원 사용의 효율성, 그 밖의 경영 성과에 대해 분석하고 평가한다.
- 주요 고객, 투자자를 대상으로 경영실적, 추진전략, 재무구조 등에 대해 IR(Investor Relation)을 실시한다.

■ 직무 요건

지식·기술

- 경영, 경제, 회계, 무역
- 통계
- 경영 전략, 평가, 성과관리
- 인사 및 조직관리

역량

- 기획력** : 상위 전략 또는 목표에 따라 최적의 대안을 결정하고, 세부 과제의 성공적인 추진을 위한 실행방안을 도출한다.
- 계획력** : 일의 절차, 방법, 규모, 일정을 어떻게 추진해나갈지를 구체적으로 계획한다.
- 창의력** : 새롭고 유용한 아이디어를 다양하게 생각하고, 이를 업무 프로세스나 작업 방식 등에 적용한다.
- 고객지향** : 조직 내·외부 고객의 입장에서 생각하고, 고객의 기대 및 요구사항을 정확하게 파악하여 적절하게 대응한다.
- 의사소통** : 상대방의 생각과 의도를 명확히 이해하고, 자신의 생각과 의도를 명확하고 간결하게 전달한다.

직무관련 경력·경험

- 시장 매출 분석, 원가 및 손익 산출 및 관리 경험
- 사업 혹은 프로젝트 기획 및 추진 관련 경험
- 전사적 자원관리(CRP) 패키지 활용 및 운영 경험

주요 관련 자격증

- 경영, 경제, 회계, 무역 관련 자격증
- 통계 관련 자격증
- 인사 및 조직관리 자격증

■ NCS 분류체계

분류 코드	대분류	중분류	소분류	세분류
02-01-01-01	02. 경영·회계·사무	01. 기획사무	01. 경영기획	01. 경영기획

전형 설계

채용 대상 직무에 필요한 직무능력이 결정되면, 인사담당자는 직무능력 평가에 적합한 기법을 결정하고 전형별 평가를 설계한다.

- 여기서 결정된 「직무능력(평가항목) × 평가기법」 매트릭스는 서류, 필기, 면접 전형의 평가와 평가도구 개발의 기준이 된다.
- 채용 전형 설계 단계에서는
 - 어떤 전형과 평가요소를 선정할 것인지?
 - 어떤 순서로 전형을 배치할 것인지?
 - 전형별 일정과 대상 인원은 어떻게 할 것인지?
 를 결정한다.

직무능력 × 평가기법 매트릭스 (예시)

경영기획 직무 - 평가기법 설계 Matrix											
경영기획 직무의 직무능력		서류전형			필기전형			면접전형			
		입사 지원서	경험· 경력 기술서	자기 소개서	인성 검사	직무 적성 검사	직무 지식 검사	경험 면접	상황 면접	발표 면접	토론 면접
지식 · 기술	경영학, 경제학	●					●				
	무역학	●					●				
	인사 및 조직 관리	●					●				
	재무, 세무, 회계학	●					●				
자격 사항	경영관리직무 관련 자격증	●									
역량	기획력			●		●				●	
	계획력			●	●			●			
	창의력			●		●					●
	고객지향			●	●				●	●	●
	의사소통			●		●		●	●	●	●
경력 · 경험	경영 업무지원 경험		●					●			
	영업활동·영업 관리 경험		●					●			
	조직 구성원 관리 경험		●					●			
	회계, 예산 관리 경험		●					●			

블라인드 채용설계 고려사항

직무수행에 필요한 요건을 토대로 사전에 평가기준을 설정한다.

- 1) 최소자격 평가기준 : 직무수행에 필요한 최소자격 요건과 적격, 부적격기준을 설정한다.
- 2) 서류 평가기준 : 직무관련 교육사항, 경험 및 경력사항, 자격사항, 자기소개서 등 입사지원 항목에 대한 평가기준을 설정한다.
- 3) 필기 평가기준 : 인성·적성, 지식·기술 등 필기전형 평가항목별 평가기준을 설정한다.
- 4) 면접 평가기준 : 역량과 경험, 경력 등 면접전형 평가항목별 평가기준을 설정한다.

차별적 요소 도출 및 정의

- 채용설계단계에서는 입사지원서에서 직무와 무관한 편견요소를 정의하고, 각 채용단계별로 편견이 개입된 요인을 검토하여 제외한다.
 - 1) 입사지원서에서 편견요소 도출 및 정의
 - 2) 채용단계별로 편견이 개입되는 요인 검토 및 정리
- 편견요소 여부는 현행 법, 채용 직무에 필수적인 조건 여부, 사업상의 필요성 등을 고려하여 결정한다.
- 각 전형별로 배제해야 할 평가요소, 유의사항 등을 도출하고, 적용할 수 있는 계획을 수립한다.
 - ※ 세부내용은 '제 1장, 02, 채용단계별 주요 편견 요소(p.14)' 참조

직무내용 및 직무능력 정의

- 채용대상 직무의 내용 및 직무수행에 필요한 능력을 도출·정의한다.
 - 블라인드 채용에서 편견을 배제하고 직무중심으로 평가하기 위해서는 반드시 거쳐야 하는 과정이다.
 - 여기서 도출된 직무내용과 직무능력이 지원자를 평가할 직무능력의 평가항목 및 기준이 된다.
 - ※ 세부내용은 '제 2장, 01, 직무내용 및 직무능력 정의(p.23)' 참조
- 지원자가 이해하기 쉬운 형태로 직무설명자료를 제작하여 공개한다.

기타 고려사항

- 사회적 관점에서 차별 없는 균등기회의 제공, 직무중심의 채용 등을 고려하여 채용을 설계한다.
- 지원자 관점에서 '차별 없이 투명하고, 사생활을 존중하며 배려하는 채용'을 고려한다.

Q&A

채 · 용 · 설 · 계

Q 블라인드 채용을 설계할 때, 가장 우선적으로 고려해야 할 사항은 무엇인가요?

A 가장 먼저 해야 할 일은, 기존의 채용 절차나 평가요소에서 편견을 유발하는 사항이 없었는지 세밀하게 검토하는 것입니다. 그리고 이러한 과정에서 차별적인 요소가 발견된다면 이를 개선할 수 있는 방안을 마련해야 합니다. 아울러 이를 채용 과정에 어떻게 적용하고, 평가할 것인지 분명하고 구체적으로 정의해야 합니다.

Q 블라인드 채용을 설계할 때, 신입직과 경력직 간 어떤 차이가 있나요?

A 신입직이든 경력직이든 상관없이 편견에 따른 차별적 요소로 평가해서는 안된다는 점에서는 동일합니다. 다만, 경력직의 경우 지원자의 경력이 지원직무와 관련된 경우가 많기 때문에, 직무적합성을 보다 수월하게 평가할 수 있다는 특징이 있습니다. 따라서 경력직의 경우 지원자의 경력사항에 초점을 맞춰 간소화된 입사지원서를 구성하거나, 면접전형에서 지원자의 경력 중심으로 질의응답을 할 수 있습니다. 반면, 신입직은 상대적으로 교육훈련, 자격, 경험 등의 평가요소가 강조될 수 있습니다.

Q 블라인드 채용을 도입하려면, 기존 방식들을 모두 바꿔야 하나요?

A 블라인드 채용의 기본 취지는 그간 채용과정에서 가져왔던 편견을 줄이는 것입니다. 만약, 직무별로 채용인력의 필요능력이 잘 정의되어 있고, 전형별로 직무중심의 채용설계가 잘 되어 있다면 새롭게 채용 설계를 할 필요는 없습니다. 다만, 각 전형별로 편견에 따른 요소들이 평가에 영향을 주지 않도록 주의하시면 됩니다. 물론, 채용설계가 잘 되어 있지 않더라도 적용하기 쉬운 부분부터 단계적으로 도입할 수 있습니다.



PART. 02

모집은 조직이 필요로 하는 적합한 인재들을 홍보 등을 통해 유인하는 과정이다.
블라인드 채용을 위한 모집 활동의 주요내용은 다음과 같다.

직무능력중심 모집 계획

모집계획 수립 및 홍보

모집을 위한 채용공고문 개발

모집 공고문에 직무설명자료
사전 공개

지원서 접수 및 관리

편견이 개입되는 항목 검토

모집 공고에서 편견이 개입되는 항목 제외

편견이 개입되는 요소 제외

02

모집

모집 및 채용
홍보

모집(Recruitment)은 조직이 필요로 하는 인재를 유인하는 과정으로, 적합한 인재를 지원하도록 하는 것이 가장 중요하다.

성공적인 모집을 위해

- ① 조직이 요구하는 인재상을 명확하게 제시해야 한다.
- ② 입사 후에 수행하게 될 업무의 특성 및 업무수행을 위한 요건에 대하여 제시해야 한다.
- ③ 다양한 홍보채널을 통해 지원자의 채용정보 접근성을 확대해야 한다.



채용공고문 이해

채용공고문이란?

- 채용공고문(모집공고문)은 기업이 지원자에게 직무내용, 필요 직무능력, 채용절차, 근무조건 등을 안내하는 것이다. 지원자들은 채용공고문을 확인하여 채용 준비 및 지원에 활용한다.

일반적인 채용공고문 vs 직무중심 채용공고문 vs 블라인드 채용공고문

구분	기존 채용공고문	직무능력 중심 채용공고문	블라인드 채용 공고문
목적	일반적인 채용계획 및 지원방법을 알림	지원자가 직무를 이해하고 자신의 적합성 판단에 도움	지원자에게 공정한 채용기회, 기업엔 적합한 인재를 선발하는데 도움
내용	채용계획 및 지원방법 - 채용분야, 채용인원 - 응시자격 - 우대사항 - 채용절차 및 추진일정 - 기타 유의사항 등	채용계획 및 지원방법 (기존 채용공고문)에서 「채용분야의 직무내용 직무수행 요건(직무능력)」을 추가	직무능력 중심 채용공고문에서 편견적 요소(출신지, 연령, 성별 등)를 배제함

일반적인 채용공고문

- 채용계획 및 채용전형에 대한 내용으로 구성되어 있다. 일반적인 채용계획과 지원 방법을 알리는 것을 목적으로 한다.

일반적인 채용공고문 항목

구분	항목
기업소개	비전·미션, 조직문화, 인재상
채용분야	채용분야(직무), 채용직급, 채용형태, 채용인원, 응시자격, 근무지역
전형절차 및 일정	전형절차, 전형일정, 선발방법, 장소 등
우대사항 및 제출서류	취업지원대상자, 장애인, 지역인재, 자격증 등
기타	채용일정, 복리후생, 결격사유, 문의처

블라인드 채용의 관점이 반영되지 않은, 과거 일반적인 채용공고문

! 잘못된 부분

- ❶ 직무에 대한 상세내용 미제공
- ❷ 학력·학점 기준 지원 제한
- ❸ 직무와 관련된 경우에 한하여
어학 및 자격증 요구하는
것이 바람직함
- ❹ 제출된 서류반환하지
않음 공지

각 부문 경력 및 신입사원 공개채용

■ 모집부문

구분	학력	전공	업무 및 우대사항
신입	경영지원	상경/법정 계열	인사/총무 업무
	전산	컴퓨터 관련 계열	DB(오라클), 파워빌더 기능자
	해외영업	무관	영어회화 기능자
	안전	산업안전 관련 계열	산업안전 자격증 소지자

■ 공통사항

- ❶ 1) 전 학년 평점 B(3.0) 이상(경력 제외)
- 2) 병역필 및 면제자
- 3) 해외여행에 결격사유가 없는 자
- 4) 국가보훈대상자 우대
- 5) 가족사 가능

■ 전형절차



■ 제출서류

- 1) 당사 입사지원서 · 자기소개서
- 2) 경력기술서(경력자)
- 3) 최종학교 졸업(졸업예정)증명서 · 성적증명서 ▶최종합격시 제출
- 4) 경력증명서/원천세 영수증(경력자) ▶최종합격시 제출
- ❶ 5) 어학 및 자격증 사본(소지자) ▶최종합격시 제출
- ❷ * 제출된 서류는 일체반환하지 않음

■ 접수기간 및 접수방법

- 접수기간: 2017.02.12(일) 마감
- 접수방법: 자사양식 작성 후 이메일 지원(recruit@)

입사지원서 다운로드

■ 문의처

- 경영지원부 채용담당자

직무중심 채용공고문

경영기획

■ 회사소개

A건설은 대한민국 발전과 함께 곳곳의 도로, 철도, 교량, 항만 건축물, 주거시설 등의 사회 인프라 시설들을 건립해왔으며 전 세계적 우수 건설 기업들과 함께 선진 기술 협정을 맺으며 국내뿐만 아니라 해외의 건설을 도맡아 건립하는 세계적 기업입니다.

■ 모집정보

직무코드(ID)	ABC1234-00	모집구분	신입
근무형태	정규직	모집기간	2017.03.01.~2017.03.25
모집회사	(주)A건설	주 근무지	서울(본사)
모집부서	경영관리본부	모집직무	경영기획

■ NCS분류체계

분류코드	대분류	중분류	소분류	세분류
02-01-01-01	02. 경영·회계·사무	01. 기획사무	01. 경영기획	01. 경영기획

■ 직무소개

1) 직무설명

• **경영기획** : 회사의 중장기 전략 방향 설정, 경영 개선 등 외부 성장과 내부 안정성 확보를 통해 전사 성과 극대화를 이끄는 직무

• **경영평가** : 경영 실적 관리, 조직 성과 관리 등 경영 전략에 대한 성과를 평가하고 분석하는 직무

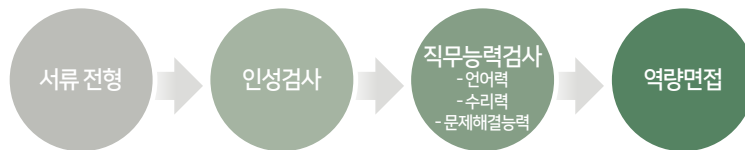
2) 업무내용

• 조직 R&D와의 연계를 통한 실행력 제고, 역할과 책임의 명확화 및 구성원의

동기부여를 위한 전사적 경영 목표 전략을 수립한다.

• 영업 전략 수립, 프로젝트의 기획 및 개발 등 각종 사업을 기획한다.

■ 전형 Process



■ 지원방법 및 문의

1) 당사 채용 홈페이지 지원(<http://www.a-careers.com>) 또는 e-mail지원(a-careers@agroup.com)

2) A사 인사팀 : 02-5555-1234

직무기술서 다운받기

채용공고문 다운받기

Good



**지원직무, 업무내용,
직무요건에 대한
상세한 직무소개 제시**

- 지원자와 직무의 적합성 향상
- 지원자의 지원 직무 이해도 향상

직무중심 채용공고문

- 직무능력중심 채용공고문은 채용계획과 지원방법에 더해서, 채용 분야별 수행 직무 및 세부 업무내용, 직무능력(지식, 기술, 인성(태도) 등)에 대해 상세히 명시되어 있다.
- 직무중심 채용공고문은 지원자가 수행하게 될 직무와 관련된 정보들을 구체적으로 제시한다.
- 직무중심 채용공고문의 효과
 - 1) 채용공고문에 직무수행 요건을 평가할 것이라는 안내는 지원자로 하여금 지원 직무에 대해 준비하여 지원해야겠다는 인식을 고취시킨다.
 - 2) 지원자가 채용전형을 통과하고, 입사 후 직무를 성공적으로 수행하기 위해 자신이 갖추고 있는 능력과 부족한 능력들을 스스로 점검해봄으로써 지원자 스스로 직무 적합도에 대한 판단을 내릴 수 있다.
 - 3) 지원자가 사전에 직무능력에 대한 준비를 할 수 있도록 도우며, 이를 통해 기업은 적합한 인재를 모집할 수 있다.

블라인드 채용 모집 유의사항

모집 공고에서 편견이 개입되는 평가요소 배제

- 모집공고문에 편견에 입각한 언급이 있거나 이를 암시하는 내용의 여부를 검토하고 제거한다.
- 편견이 개입된 요소를 기준으로 지원 자격을 제한하거나 우대하는 문구를 기재하지 않는다. (제 2장, 02, 채용단계별 주요 편견 요소(p.14) 참조)

블라인드 채용 공고문 구성

블라인드 채용공고문 구성의 원칙

- 블라인드 채용공고문 = 직무중심 채용공고문 + 차별항목 제외
- 기업의 채용절차 및 일정에 대해 자세히 소개한다.
- 채용 대상 직무수행에 필요한 직무능력에 대해 정확히 안내한다.
- 연령, 성별, 학력 등 편견이 개입되는 항목들을 기준으로 지원 자격을 제한하거나 우대하는 문구를 기재하지 않는다.
- 만약, 차별적 정보를 요구할 경우, 이 정보를 어떤 전형에서 어떻게 활용할 것이며 활용 목적이 무엇인지에 대해 정확하게 명시한다.
- 사회형평채용, 장애인, 보호, 지역인재 등의 가산점 항목은 사전에 반드시 공지한다.

채용공고문 요소별 유의사항

- 채용분야 및 인원
 - 채용방법은 직무능력 중심의 블라인드 채용방법을 적용하였음을 명시한다.
 - 채용분야 관련 직무설명자료를 사전에 공지한다.

채용공고 안내문구 예시

안내문구 예시

2017년도 상반기 공개채용에서는 직무능력중심 블라인드 채용을 도입하여 편견이 개입되는 차별적 인적정보(출신지, 가족관계, 사진, 성별, 연령, 학력, 출신학교 등)를 받지 않으며, 일부 지원자 본인 확인을 위한 자료들을 요청할 수 있으나 평가에 일체 반영하지 않습니다.

- 응시자격
 - 응시자격에 제한을 두지 않는다. (어학, 자격증 등)
 - ※ 단, 직무수행과 관련된 응시자격이 있을 경우, 이를 요구하는 타당한 근거를 제시한다.

응시자격에 대한 공고문구 예시

구분	문구 예시
어학성적	해당 직무는 영어를 통한 업무 교류가 필수 업무로, 일상회화가 가능한 수준의 영어 구사 능력이 요구됩니다.
관련전공	해당 직무는 특수 전공에 대한 깊이 있는 지식을 바탕으로 한 연구, 분석이 필수 업무로, 관련 전공에 대한 교육이수 및 연구 실적이 요구됩니다. - 자세한 업무내용은 직무설명자료를 참고하시기 바랍니다.
자격증	해당 직무는 간호직의 직무분석 결과, 해당 직무를 수행하는데 요구되는 요건 중 간호사 자격증이 필수자격 요건으로 도출되었습니다. 이에 지원자의 최소자격 사항으로 포함되었습니다.

- 우대사항
 - 우대가점이 들어갈 수 있는 항목들은 분명하게 명시하며 이에 대한 법적기준, 가점 등을 명확하게 제시한다. (보훈, 장애, 지역인재 등)

우대사항에 대한 공고문구 예시

구분	문구 예시
우대사항	관련법령·제도에 따른 취업보호 대상자(보훈), 장애인, 지역인재 등 우대

- 전형절차 및 방법

- 서류, 필기, 면접에 대한 내용, 일정, 장소, 방법 등에 대해 구체적으로 설명한다.
- 지원방법 및 제출서류에 대해 안내한다.

- 기타

- 응시자격 및 평가기준에 해당하지 않는 불필요한 증빙서류는 일체 받지 않는 것을 원칙으로 한다.
- 증빙서류 수집 최소화 및 필요시 사본제출을 원칙으로 한다.
- 실제 제출서류에 대한 증빙결과가 일치하지 않는 지원자의 경우 합격취소가 될 수 있음과 예비합격자를 선발할 수 있음을 분명하게 명시하고, 추가 합격 통지 기간을 명시한다.

기타사항에 대한 공고문구 예시

기타사항 공고문구 예시

제출된 서류에 허위사실 발견 시 합격을 취소하고, 손해배상, 관련기관에 통보 등 그로 인한 법적조치를 할 계획입니다.

예비합격자는 합격자의 임용포기나 총원사유 발생 시 순차적으로 임용됩니다.
최종합격 통지는 xx월 xx일에 일괄 통지할 예정입니다.



블라인드 채용공고문 예시

○○기업 직무능력 중심 블라인드 채용 공고문

○○기업은 세계로 도약하는 글로벌 기업으로서 ○○분야 발전에 기여할 인재를 직무능력 중심 블라인드 채용 원칙에 의거 다음과 같이 모집하오니 많은 관심과 응모 바랍니다.

■ 모집분야 및 인원

채용직무 ¹⁾	전공분야 ²⁾	지원자격 ²⁾	채용인원
경영지원	제한 없음	제한 없음	10명
신소재연구개발	화학공학, 신소재공학	관련 전공 석사 이상	5명

1) 채용직무 별 자세한 직무내용은 직무기술서를 참조하시기 바랍니다.

2) 신소재연구개발 직무의 전공분야 및 지원자격은 연구를 수행하기 위한 최소 자격요건으로만 활용되며, 정량적 평가 자료로 활용하지 않습니다.

※ 신소재연구개발 직무는 특수 전공에 대한 깊이 있는 지식을 바탕으로 한 연구 · 분석이 필수 업무로, 채용모집 시 관련 전공에 대한 교육이수 및 연구실적이 요구됩니다.

■ 전형방법

구분	채용절차			일정 (예정)
	채용직무	선발인원	전형 형태	
원서접수	공통	-	○○기업 채용 홈페이지 온라인 입사지원서 접수	2017.00.00 ~ 00.00
(1차) 서류전형	경영지원	100	서류심사	합격자발표 2017.00.00
	신소재연구개발	50	서류심사	
(2차) 필기전형	경영지원	70	인적성검사	필기시행 2017.00.00
	신소재연구개발	35	-	합격자발표 2017.00.00
(3차) 면접전형	경영지원	30	직무능력 및 구술면접	면접시행 2017.00.00
	신소재연구개발	15	논술발표 및 구술면접	합격자발표 2017.00.00
입사	공통	-	입사자 등록	입사에정일 2017.00.00

■ 기타 유의사항

- 본 채용은 직무능력 중심 블라인드 채용도입을 통해 차별적 인적정보를 받지 않으며, 지원자 본인 확인을 위한 일부 자료 또는 직무수행을 위한 최소 자격요건을 요청할 수 있으나 평가에 일체 반영되지 않음
- 채용분야의 적임자가 없을 시에는 채용하지 않을 수 있음
- 제출된 서류에 기재된 내용이 사실과 다를 경우 또는 채용 후 신원조회 등에서 부적격 사유가 발견될 경우 채용을 취소할 수 있음
- 입사포기, 결격 사유 발견 등으로 최종합격자가 채용되지 못하는 경우에 대비하기 위하여 예비 합격자를 결정할 수 있음
- 추가합격 통지는 최종합격자 발표 후 2주 이내에 진행됨

※ 문의처 : 인재경영팀(☎000-000-0000)

※ 붙임

1. 채용공고문

2. 직무기술서_경영지원, 신소재연구개발

직무기술서 경영지원
(PDF)

직무기술서 신소재연구개발
(PDF)

2017. 0. 00
○○기업 인재경영팀

Good



지원자격 제한에
대한 직무수행과의
관련성을 설명하는
문구

Good



블라인드 채용에
관련된 기타사항에
대한 설명 문구

Q&A

모 · 집

Q 블라인드 채용을 적용하려면 모집공고 시 어떻게 해야 하나요?

A 블라인드 채용은 편견이 개입되는 차별적인 요소를 없애고, 직무관련성이 없는 정보들을 제외하는 것에 초점을 두고 있습니다. 즉, 채용공고문에는 차별을 유발할 수 있는 항목을 제시하지 않고, 채용직무에 필요한 직무능력은 자세히 공지하는 것이 필요합니다.

Q 블라인드 채용공고문에 직무설명자료를 제시하는 이유는 무엇인가요?

A 직무설명자료를 모집공고에 게재하는 이유는 지원자들이 지원 직무에서 하는 일을 명확히 이해하고, 스스로 채용 직무에 적합한 지 판단할 수 있도록 하기 위해서입니다. 이는 허수의 지원자를 줄이고 해당 직무를 준비해 온 지원자를 모집하는데 효과적이며, 합격 후 높은 직무 만족도를 유지시켜 조기 이직률을 낮출 수 있습니다.

Q 채용직무 중 일부는 영어회화 능력이 필수적입니다. 이를 위해 영어성적을 받고 있는데 블라인드 채용에 위배되는 사항인가요?

A 해외영업 직무 등과 같이 영어회화 능력이 직무수행에 필요하다면 영어성적 등의 정보를 요구하는 것은 합당합니다. 다만, 이 경우 채용공고 시에 영어능력을 요구하는 이유에 대해 자세한 설명을 하는 것이 지원자의 이해를 높이는 데 도움이 됩니다.



PART. 03

선발은 다양한 전형 및 평가도구를 활용하여 직무능력을 갖춘 지원자를
선별하는 과정이다.

가장 일반적인 선발절차는 서류, 필기, 면접의 3단계로 구성된다.

1. 서류전형

입사지원서, 자기소개서 등

2. 필기전형

인·적성, 직무지식검사 등

3. 면접전형

구조화된 면접(경험, 상황 등) 등

01

선발



서류전형

서류전형의 이해

서류전형이란?

- 서류전형은 지원자가 제출한 입사지원서, 자기소개서를 평가하여 조직 및 직무에 적합한 인재를 선발하는 과정이다.

평가 대상 직무능력

- 서류전형에서 평가할 직무능력은 채용계획 단계에서 설계한 「직무능력×평가기법」 중 '서류전형'으로 평가하는 부분이다.

경영기획 직무 – 서류전형 설계 Matrix				
경영기획 직무의 직무능력		서류전형		
		입사지원서	경험·경력 기술서	자기소개서
지식 · 기술	경영학, 경제학	●		
	무역학	●		
	인사 및 조직관리	●		
	재무, 세무, 회계학	●		
자격사항	경영관리직무 관련 자격증	●		
역량	기획력			●
	계획력			●
	창의력			●
	고객지향			●
	의사소통			●
경력 · 경험	경영 업무지원 경험		●	
	영업활동·영업 관리 경험		●	
	조직 구성원 관리 경험		●	
	회계, 예산 관리 경험		●	

※ Matrix에서 '●'으로 표기된 항목은 그에 맞는 선발 도구로 평가가능하며 선택적으로도 활용 가능함

평가도구

- 서류전형에서 주로 사용하는 평가도구는 1) 입사지원서, 2) 자기소개서, 3) 경험기술서, 4) 경력기술서, 5) 포트폴리오 등이 있다.

직무중심채용 평가도구 특징

평가도구	주요 내용
입사지원서	- 기업이 지원자를 평가할 목적으로 직무관련 사항을 기재토록 하는 지원서 - 인적사항, 교육사항, 경력사항, 자격사항 및 직무관련 사항
자기소개서	기업의 핵심가치, 인재상과 관련된 사항을 확인할 수 있도록 구체적으로 설계된 지원자 소개서
경험기술서	- 입사지원서에 기재한 경험사항을 보다 상세하게 기술한 기술서 - 직무와 관련하여 지원자가 살아오면서 경험한 내용을 기술
경력기술서	- 입사지원서에 기재한 경력사항을 보다 상세하게 기술한 기술서 - 직무와 관련된 업무수행 경력을 기술
포트폴리오	- 지원자의 직무관련 특정 역량을 확인할 수 있는 대표적인 산출물 - 논문, 홈페이지, 디자인 시안, 음원 등

[illegible]

입사지원서 등 구성

입사지원서 구성

- 기업의 직무분석, 역량모델링 등 내부자료와 국가직무능력표준(NCS) 등의 외부자료를 활용하여 입사지원서를 개발할 수 있다.

내부자료를 활용한 입사지원서 개발 프로세스

프로세스	내용
1단계. 입사지원서 항목 도출 및 초안 개발	• 채용 직무의 내용(Job description), 고용 형태(정규 · 계약), 경력 구분(경력 · 신입) 등의 사항을 검토 • 반드시 수집해야 하는 최소한의 인적사항을 구성 • 직무 관련 정보들(직무명세서, 업무분장표 등)을 기반으로 채용 직무의 필수 요건 및 선발요건(지식, 기술, 인성(태도)) 설계 • 직무 특성에 따라 포트폴리오 첨부 양식 개발
2단계. 입사지원서 항목 타당성 검증	• 입사지원서 초안의 적절성을 검토하기 위한 해당 업무 관련 SME* 의견 수렴 → 수렴 방법 : 인터뷰, 서베이 등 • 관련 부서의 수요에 따라 항목과 평가기준을 수정하여 확정 * SME(Subject Matter Expert: 주제/직무 전문가) : 해당 직무 또는 과제 관련 내용에 대해 전문적 지식과 경험을 가지고 있는 사람
3단계. 입사지원서 평가 기준 설계	• 입사지원서 항목과 직무 수행 간 관련성 분석 • 차별적 요소 및 평가에 편견을 유발할 수 있는 항목 유무 검토 및 제외 • 주요 항목별 가중치 도출 • SME를 통한 타당성 검증
4단계. 입사지원서 최종본 개발	• 입사지원서 최종본 확정



서류전형 운영 방안

서류전형은 지원자에게 요구한 정보, 수집된 정보의 양, 정보를 평가에 활용하는 방식에 따라 다양한 형태로 운영할 수 있다.

서류전형 운영 방안

구분	주요 내용
유형1	• 교육·훈련사항, 자격사항, 자기소개서, 경력 및 경험소개서, 포트폴리오 등을 평가함 • 구체적인 평가기준을 수립하고, 평가자들에 대한 교육을 실시함
유형2	• 지원자 정보를 최소한으로 수집함 • 서류전형 평가를 실시하지 않으며, 최소 요건을 충족한 모든 지원자 전원을 다음 전형 대상으로 선정함

서류전형 평가 방안

서류전형의 평가 방법

- 1) 정량적 평가 : 수집된 정보를 사전에 정해진 방법과 규칙에 따라 계산
 - 기본 가중치 : 직무 특성 상 각 항목이 모두 동일한 중요도를 가지고 있다고 판단될 경우
 - 변별 가중치 : 직무 특성 상 일부 평가항목이 상대적으로 중요하다고 판단될 경우
- 2) 정성적 평가 : 자기소개서, 경험 및 경력기술서, 포트폴리오 등 정량적인 평가가 곤란한 비양적(서술적) 정보에 대해 기준과 척도에 따라 평가

서류전형 평가 프로세스

구분	내용
지원자격 확인	• 채용 모집 시 공고한 지원자격 요건을 지원자가 충족하는지 여부를 확인 • 지원자들이 입력한 내용이 중복이나 잘못 기입된 것이 없는 지 검토
정량적 평가	• 지원서 항목별 평가기준(평가요소, 점수기준, 가중치 등)을 설계하여 정량적 수치에 의해 평가
정성적 평가	• 자기소개서, 경력기술서 등에 대해 정성적으로 평가
가점부여 및 지원자 순위도출	• 채용 관련 법규 및 지침에서 규정하고 있는 우대사항을 확인하고 가점을 부여 • 가점 부여 후 서류전형 평가결과에 따라 지원자의 순위를 부여
평가결과 검토	• 서류전형과 관련하여 지원자가 제출한 서류 내용의 사실여부를 검토한 후, 이상이 없으면 결과를 확정
전형 결과 발표	• 결과 확정 후 전형결과를 메일, 문자 등의 수단을 통해 안내

블라인드 서류전형 유의사항

블라인드 서류전형을 준비할 때 가장 중요하게 고려해야 할 점은 입사지원서에서 편견이 개입되는 요소를 검토하여 제외하는 것이다.

블라인드 지원서 작성 원칙

- 편견에 의해 차별이 유발되거나, 직무와 무관한 항목은 입사지원서에서 제외한다.
- 최소한의 인적정보(이름, 연락처)와 직무능력을 평가할 수 있는 교육사항, 자격사항, 경험사항, 경력사항 중심으로 구성한다.
- 차별적 요소임에도 직무에 반드시 필요한 조건인 경우에는 그 항목을 요구하는 사유를 기재한다.
- 입사지원서의 항목들은 해당 정보를 반드시 수집해야 할 사유가 없다면 제외하는 것을 원칙으로 한다.
- 지원자 정보의 수집 목적과 수집 범위는 전체 채용 프로세스에서의 평가 방안을 고려하여 최소한으로 결정한다.

블라인드 입사지원서 항목 결정 방법 (권장)

- ① 출신지역(본적), 가족관계 : 모든 단계에서 제외
- ② 사진 : 서류전형 이후 필기 또는 면접 단계에서 본인확인을 위해 필요한 경우 요구
- ③ 성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 학력, 출신학교 등 : '직무에 필수적인 조건' 여부를 기준으로 채용단계에 포함여부 결정
- ④ 채용 직무 수행에 필요한 사항 기재(교육사항, 경험사항, 경력사항, 자격사항, 기타 직무관련 사항) 요구

입사지원서 요구 항목 (권장사항)

항목	세부항목	기재
신상 정보	I 성명, 연락처, 이메일	○
	II 성별, 연령, 주소지	△
	III 본적, 출생지, 결혼관련, 흡연여부, 음주량, 취미, 운동, 특기, 주거상황, 재산정도	×
신체조건	사진, 신장, 체중, 시력, 혈액형 등	△
가족사항	관계, 성명, 연령, 생년월일, 최종학력, 근무처, 직위 등	×
학력사항	출신학교, 전공, 학점, 소재지, 졸업여부, 논문 등	△
교육사항	과정명, 주관기관, 교육기간 등	○
자격사항	자격명, 자격유형, 등급, 취득일자, 유효기간 등	○
경험사항	직무관련 교내외 경험, 직무관련 기타 경험	○
경력사항	조직명, 근무기간, 담당업무, 직급 등	○
기타사항	외국어능력, 컴퓨터능력, 수상내역 등	△

※ ○ : 기재 요구, × : 기재 불요구, △ : 직무상 필요시 기재

표준양식을 활용한 블라인드 지원서 구성

- 기업은 필요에 따라 다양한 형식의 블라인드 지원서를 활용할 수 있는데, 그중 「공공기관 표준 입사지원서(‘17.7.5. 관계부처 합동발표)」를 기반으로도 기업의 입사지원서를 구성할 수 있다.
 - 기업에서는 이를 그대로 활용하거나
 - 기업별로 직무에 필요한 추가적인 항목을 구성할 수 있다.

공공기관 표준 입사지원서

1. 인적 사항

지원구분	신입 () 경력 ()	지원직무	접수번호
성명	(한글)		
현주소	* 필요시		
연락처	(본인휴대폰) (비상연락처)	전자우편	
추가항목(예시)	☐ 장애대상 ☐ 보훈대상 ☐ 지역인재		

2. 교육 사항

* 지원직무 관련 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.

교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간
☐ 학교교육 ☐ 직업훈련 ☐ 기타		
직무관련 주요내용		

3. 자격 사항

* 지원직무 관련 국가기술/전문자격, 국가공인민간자격을 기입해 주십시오.

자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

4. 경험 혹은 경력사항

* 지원직무 관련 경험 혹은 경력사항을 기입해 주십시오.

구분	소속조직	역할	활동기간	활동내용
☐ 경험 ☐ 경력				

* 직무활동, 동아리/동호회, 팀 프로젝트, 연구회, 재능기부 등 직무와 관련된 주요 활동을 서술하여 주십시오.

위 사항은 사실과 다름이 없음을 확인합니다.

년 월 일
지원자 : _____ (인)

• 교육훈련사항

- 직무와 관련된 지식, 기술 또는 그보다 더 세분화된 분야를 제시하고, 그와 관련된 교육사항을 작성하도록 할 수 있다.
- 또는, 어떤 분야에 대한 자신의 지식/기술 수준을 응답하도록 하여, 이를 평가의 근거로 활용할 수도 있다.

표준

교육사항

* 지원직무 관련 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.

교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간
☐ 학교교육 ☐ 직업훈련 ☐ 기타		

지식/기술 항목을 구분하여 작성

교육사항

* (컴퓨터공학)과 관련된 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.

교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간	성적
☐ 학교교육 ☐ 직업훈련 ☐ 기타			

세부분야에 대한 수준을 직접 응답

교육사항

* 아래 분야에 대한 본인의 지식/기술 수준을 상/중/하/없음 중 하나에 체크해주시요.

분야	상	중	하	없음
컴퓨터 프로그래밍	☐	☐	☐	☐
컴퓨터 하드웨어	☐	☐	☐	☐
컴퓨터 운영체제	☐	☐	☐	☐
컴퓨터 네트워크	☐	☐	☐	☐

* 위 분야와 관련된 과목 및 교육과정을 이수한 경우 그 내용을 기입해 주십시오.

교육구분	과목명 및 교육과정	교육시간	성적
☐ 학교교육 ☐ 직업훈련 ☐ 기타			

• 자격사항

- 직무 수행에 필수적인 자격을 제시하거나, 직무 수행과 관련되는 추가적인 자격증을 제시하여 그에 대한 자격사항을 작성하도록 할 수 있다.

표준					
자격사항					
* 지원직무 관련 국가기술/전문자격, 국가공인민간자격을 기입해 주십시오.					
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

필수자격 제시					
자격사항					
* 아래 자격목록에 제시된 자격증 중 보유하고 있는 자격증을 아래에 기입해 주십시오.					
필수자격					
정보처리기능사 정보처리기사 정보처리산업기사					
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

필수자격 및 직무관련 자격 제시					
자격사항					
* 아래 자격목록에 제시된 자격증 중 보유하고 있는 자격증을 아래에 기입해 주십시오.					
필수자격			관련자격		
정보처리기능사 정보처리기사 정보처리산업기사			임베디드SW개발 전문가 컴퓨터 프로그래머 1급 컴퓨터 프로그래머 2급 SW기술능력검정시험(TOSTEC)		
자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

* 그 외, 지원직무 관련 국가기술/전문자격, 국가공인민간자격을 기입해 주십시오.

자격증명	발급기관	취득일자	자격증명	발급기관	취득일자

1

경험 : 일정한 임금 없이 직무와 관련된 활동을 했던 내용을 작성

2

경력 : 조직에 소속되어 일정한 임금을 받으면서 일했던 내용을 작성

• 경험 혹은 경력사항

- 구체적인 세부 직무 내용을 제시하여 그와 관련된 경험¹이나 경력²에 한정하여 작성하도록 할 수 있다.

표준

경험 혹은 경력사항

* 지원직무 관련 경험 혹은 경력사항을 기입해 주십시오.

구분	소속조직	역할	활동기간	활동내용
☐ 경험 ☐ 경력				

* 직무활동, 동아리/동호회, 팀 프로젝트, 연구회, 재능기부 등 직무와 관련된 주요 활동을 서술하여 주십시오.

직무관련 주요내용

세부 직무 제시

경험 혹은 경력사항

* 아래 분야에 대한 본인의 업무 경험 수준을 체크해 주십시오.

분야	상	중	하	없음
소프트웨어 분석 및 설계	☐	☐	☐	☐
프로그램 구현	☐	☐	☐	☐
시스템 검증 테스트	☐	☐	☐	☐

* 위와 관련된 경험 혹은 경력사항을 기입해 주십시오.

구분	소속조직	역할	활동기간	활동내용
☐ 경험 ☐ 경력				

* 직무활동, 동아리/동호회, 팀 프로젝트, 연구회, 재능기부 등 직무와 관련된 주요 활동을 서술하여 주십시오.

직무관련 주요내용

컨설턴트 Comment

어떤 기준으로 상·중·하로 평가하는지에 대한 기준을 제시하는 것이 좀 더 객관적인 정보를 수집하는데 도움이 됩니다.

- 기타사항
 - 직무수행에 필요하다면 학력사항, 외국어 등의 능력을 지원자에게 요구할 수 있다. 이 경우에는 요구하는 사유를 채용공고문 또는 직무기술서에 설명하는 것이 바람직하다.

Q&A

서 · 류 · 진 · 형

Q 블라인드 서류전형은 서류에서 아무것도 평가하지 않습니까?

A 서류평가에서 편견이 개입되어 차별을 유발할 수 있는 항목은 제외하고 직무를 수행하는 데 필요한 직무능력을 평가합니다. 이를 위해 인사담당자는 직무와 무관하고 차별적인 항목을 배제하고, 직무능력과 관련하여 어떤 정보를 요구하고 어떻게 평가할 것인지 지에 대한 계획을 수립하고 적용해야 합니다.

Q 블라인드 서류전형을 진행할 때, 신원확인이나 작성내용의 증빙을 위해 필요한 정보는 어떻게 수집해야 하나요?

A 서류전형에서는 증빙자료를 요구하지 않습니다. 대부분의 경우에는 필기전형이나 면접전형 단계에서 본인의 신원확인을 위한 추가 자료를 요청합니다. 다만, 신원확인을 위해 추가로 수집한 정보는 면접전형 시 면접위원에게 제공하지 않아야 합니다.

Q 지원자가 자기소개서에서 자신의 신상정보를 의도적으로 노출하는 경우 어떻게 해야 하나요?

A 입사지원서에 기재란이 없는 항목은 자기소개서에서도 지원자가 의도적으로 노출하지 않도록 합니다. 이러한 사실을 자기소개서 유의사항에 강조하여 지원자들이 그러한 사실을 주의해서 작성하도록 안내해야 합니다.

02

선발

☐ =
☒ = 필기전형
☐ =

필기전형의 이해

필기전형이란?

- 필기전형은 채용 직무에 필요한 직무능력을 지필형태로 평가하는 전형이며, 서류전형과 면접전형 사이에 진행되는 것이 일반적이다.

평가 대상 직무능력

- 필기전형에서 평가할 직무능력은 채용설계 단계에서 도출한 ‘직무능력×기법’ 매트릭스 중 필기전형에 해당하는 부분이다.

경영기획직무 – 필기전형 설계 Matrix				
경영기획 직무의 직무능력		필기전형		
		인성검사	직무적성검사	직무지식 검사
지식 · 기술	경영학, 경제학			●
	무역학			●
	인사 및 조직관리			●
	재무, 세무, 회계학			●
자격사항	경영관리직무 관련 자격증			
역량	기획력		●	
	계획력	●		
	창의력		●	
	고객지향	●		
	의사소통		●	
경력 · 경험	경영 업무지원 경험			
	영업활동·영업 관리 경험			
	조직 구성원 관리 경험			
	회계, 예산 관리 경험			

※ Matrix에서 '●'으로 표기된 항목은 그에 맞는 선발도구로 평가 가능하며 선택적으로 활용 가능함

필기전형의 실시

- 필기전형은 모든 지원자를 편견없이 공정하게 평가 할 수 있는 블라인드 채용방법의 하나이다.
- 필기전형은 신입직원 선발 시에 반드시 포함시켜야 하는 것은 아니며, 모집인원, 경쟁률, 비용 등을 고려하여 기업의 여건에 맞게 실시할 수 있다.
- 신규로 필기검사를 개발하거나, 기존 검사를 활용하는 경우에는 채용 직무 수행에 필요한 직무능력을 제대로 측정할 수 있는지를 검토하여 보완해야 한다.
- 필기전형이 확정되면 채용공고문에 필기시험 개요, 평가과목 등을 공지하여 지원자들이 사전에 준비할 수 있도록 한다.

필기전형의 유형

- 기업과 공공기관 신입직원 선발을 위한 필기시험은 인성검사, 직무적성검사, 직업기초능력평가, 직무지식검사(전공, 외국어, 논술 등)가 대표적이다.
 - 기업 : 인성검사, 직무적성검사, 직무지식검사를 주로 실시
 - 공공기관 : 직업기초능력평가, 직무지식검사를 주로 실시

필기전형별 특징

구분	주요 내용
인성검사 (성격검사)	• 조직 적합성, 직무수행 관련 성격적인 역량을 주로 진단하는 검사 • 인재상과의 부합성, 직무관련 성격, 태도, 가치관 등 측정 • LG WayFit Test, SKCT 심층역량검사 등
직무적성검사 (능력검사)	• 직무수행에 영향을 미치는 인지능력 수준을 진단하는 검사 • 직무수행 관련 언어능력, 수리능력, 추리능력, 지각능력 등 측정 • GSAT, PSAT, HMAT, CJCAT, L-TAB 등
직무지식검사	• 직무수행에 필요한 지식을 평가하는 검사 • 전공시험, 경영·경제지식, 외국어, 논술 등

기업의 필기시험(인·적성검사) 현황

기업	검사 명칭	인성 검사	직무적성검사				
			언어능력	수리능력	추리능력	지각능력	기타
삼성	GSAT	○	언어논리	수리논리	추리	시각적사고	상식
현대차	HMAT	○	언어이해	자료해석, 정보추론	논리판단, 도식이해	공간지각	
SK	SKCT	○	언어능력	수리력	직무능력		직무능력, 한국사
LG	LGWayfit	○	언어이해	수리력	언어추리, 도형추리		인문역량 (한국사, 한자)
롯데	L-TAB	○	언어이해	자료해석, 수리공간			
포스코	PAT	○	언어	수리	도식	공간	상식
GS		○	판단력, 언어유추력, 언어연상력	응용수리력, 판단력(자료해석)	언어추리력, 수추리력	공간지각력 지각 정확력	한국사
현대중공업	HATCH	○	언어(독해)	수리, 분석	언어추리	공간	종합상식
KT		○	단어연상력 판단력	응용계산력, 판단력(자료해석)	언어추리력, 수추리력, 도식수리력	지각정확력	
두산	DCAT	○	어휘유창성, 언어논리 (독해, 어법)	수리자료분석	언어논리 (언어추리)	공간추리	
CJ	CJCAT	○	언어능력	수리능력	추리능력	공간지각	상식
LS	LSAT	○	언어이해 문제해결	자료해석		집중력	상식
금호아시아나	K-SAT	○	언어능력	수리능력	추리능력, 분석판단능력	사무지각능력	직무상식능력
S-OIL		○	언어력	수리력(자료해석, 창의수리)	도형추리력, 수리력(수추리)		
효성		○	언어유추력, 판단력(독해)	응용계산력, 판단력(자료해석)	언어추리력, 수추리력	공간지각력 지각 정확력	
이랜드	ESAT	○	언어비평	수리비평			
농협	NHAT	○	언어, 이해력	수리	상황판단		
동부		○	언어능력	수리능력			
아모레퍼시픽	APAT	○	언어유추력, 언어추리, 판단력	응용계산력, 수추리		공간지각, 지각정 확성	한국사, 창의력 (1문항)

※ 조사 시점, 회사 방침 변경 등으로 기업별 실제 실시내용과 차이가 있을 수 있음. 구직자의 경우 기업 채용공고문을 기준으로 필기시험 준비 요망.

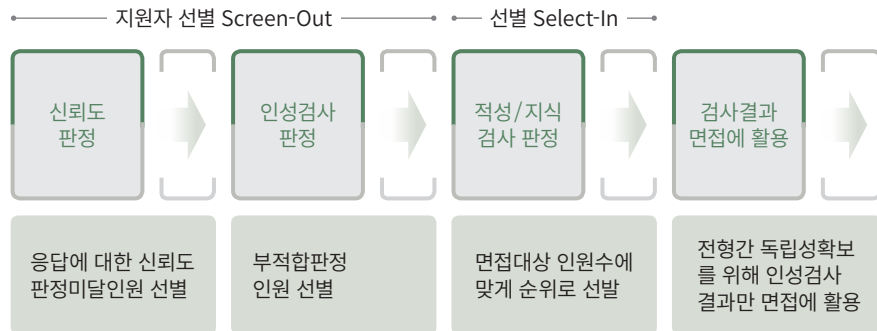
※ 국내 기업의 약 28.6%가 인·적성검사를 실시하고 있음. 기업 규모가 클수록 지원자가 많고 경쟁률이 높아 실시비율이 높음. (대한상공회의소, 기업채용실태조사, 2015.7)

* 출처 : 기업 홈페이지, 에듀스 및 취업관련 자료

필기전형 결과 평가

- 점수 산출방식
 - 필기전형 결과를 점수화 하는 방식은 평가역량에 대한 지원자간 수준 비교가 용이하도록 규준점수(Normative Score)를 일반적으로 활용한다.
- 결과 적용방식
 - 필기전형 결과는 기업의 상황에 따라 다양한 방법으로 활용되지만, 일반적으로는 단계별 허들식 방법을 주로 사용한다.
(Step1) 인성검사에 부적합 판정을 받은 인원을 선별한다.
(Step2) 직무적성검사, 직업기초능력평가, 직무지식검사의 순위로 필기전형 합격자를 선정한다.

검사결과 활용가이드



※ 선별(Screen-Out) : 기준에 미달되는 지원자를 탈락시키는 방식

※ 선별(Select-In) : 더 역량있는 지원자를 선발하는 방식

블라인드 필기전형

블라인드 필기전형 고려사항

- 채용 직무 수행에 반드시 필요한 직무능력(지식, 기술, 인성(태도))을 평가하는 필기시험을 구성하여 실시한다.
- 필기 응시원서에 차별을 유발할 수 있는 응시조건을 요구하지 않는다.
- 필기전형의 공정성 확보를 위해 사전에 평가과목을 공개한다.
- 출제 문항 중 차별로 인식될 수 있는 주제(e.g. 성차별, 지역차별) 또는 문항, 문구는 제외한다.

Q&A

필 · 기 · 전 · 형

Q 블라인드 채용을 위한 필기전형을 별도로 준비해야 하나요?

A 필기전형은 블라인드 채용을 도입할 때 매우 유용한 평가수단입니다. 다만, 기존에 필기전형을 위한 검사(시험)들이 직무능력과 무관한 요소를 평가하고 있지는 않은지, 또는 지나치게 일반적이고 지엽적인 요소만 평가하고 있지는 않은지 검토할 필요는 있습니다. 직무 수행에 필요한 요소를 충분히 평가하고 있었다면 기존 방식대로 시행해도 무방하지만, 그렇지 않다면 내용을 보완해야 합니다.

Q 필기전형을 반드시 도입해야 하나요?

A 기업의 여건이나 직무특성에 따라 필기전형을 제외하고 서류전형과 면접전형만 진행할 수도 있습니다. 다만, 많은 수의 지원자를 평가하는 데에 필기전형이 효율적인 방법이 될 수 있습니다.

Q 블라인드 채용을 적용하여 입사지원서 항목에서 사진을 제외할 경우, 필기전형에서 지원자의 본인확인은 어떻게 해야 하나요?

A 서류전형 합격자에 한해 필기전형의 기회를 제공하는 경우에는, 이들에게만 따로 사진을 요청하는 것이 보다 바람직합니다. 다만, 서류평가 없이 모든 지원자들에게 필기전형 기회를 제공하는 경우에는, 필기전형 당일 고사장에서 지원자 본인 확인을 할 수 있도록 입사지원서에 사진 항목을 넣을 수도 있을 것입니다. 물론 어떤 경우라도 사진을 첨부하도록 하는 이유와 목적을 분명히 밝히는 것이 중요합니다.

03

선발



면접전형

면접전형의
이해

면접전형이란?

- 면접전형은 면접위원이 지원자에게 질의하거나 지원자의 발표와 토론을 관찰하여 조직 및 직무적합성을 평가하는 방식이다.
 - 면접에서는 심층적인 질의응답 또는 지원자 간 상호작용을 통하여 직무수행에 필요한 인성적·능력적 차원의 역량을 검증할 수 있다.

평가 대상 직무능력

- 면접에서 평가해야 할 지식, 기술, 인성(태도), 경험·경력 등 평가요소를 결정해야 한다. 이때, 채용계획 단계에서 설계한 '직무능력×평가기법'을 적용한다.

경영기획 직무 - 면접전형 설계 Matrix					
경영기획 직무의 직무능력		면접전형			
		경험면접	상황면접	발표면접	토론면접
지식 · 기술	경영학, 경제학				
	무역학				
	인사 및 조직관리				
	재무, 세무, 회계학				
자격사항	경영관리직무 관련 자격증				
역량	기획력			●	
	계획력	●			
	창의력				●
	고객지향		●	●	●
	의사소통	●	●	●	●
경력 · 경험	경영 업무지원 경험	●			
	영업활동·영업 관리 경험	●			
	조직 구성원 관리 경험	●			
	회계, 예산 관리 경험	●			

※ Matrix에서 '●'으로 표기된 항목은 그에 맞는 선발도구로 평가 가능하며 선택적으로 활용 가능함

• 평가요소(기준) 도출시 유의사항

- 면접 시 평가해야 하는 요소들은 직무와 관련 되어야 하며, 서류전형, 필기전형 등 면접 외 전형에서 평가한 요소들을 고려하여 결정한다.
- 서류전형 또는 필기전형에서 평가한 항목이라도 중요한 평가요소로 판단되는 경우, 면접전형에서 반복 측정할 필요가 있다.
- 면접의 특성 상 제한된 시간 동안 지원자들을 평가해야하기 때문에 지나치게 많은 요소들을 평가하기 보다는 소수의 평가요소들을 심층적으로 평가한다는 접근을 취하는 것이 바람직하다.
- 면접 시 평가하려는 요소들이 주어진 시간에 비하여 많은 경우, 이들 요소들 중 상대적 중요도 등을 고려하여 일부를 면접평가 요소로 선정하는 것이 적절하다.



면접기법

- 구조화 면접 / 비구조화 면접
 - 구조화 면접이 비구조화 면접에 비해 평가 타당도와 공정성면에서 우수하다.

특징	비구조화면접	구조화면접
방법	평가할 직무능력(역량), 질문이 정해져 있지 않고 면접위원이 자유로운 방식으로 진행하는 면접방식	사전에 평가하고자 하는 직무능력(역량), 질문, 절차, 평가기준이 정해져 있는 면접 방식
면접위원 역할	자유롭게 질문하고 평가	정해진 질문과 평가기준을 통해 평가
대표적 유형	전통적 면접	경험, 상황, 발표, 토론면접 등
장·단점	면접위원의 재량에 따라 면접의 공정성 및 타당도에 차이가 발생	평가 공정성이 높음, 타당도가 높음

※ 구조화 면접의 종류 : 경험, 상황, 발표, 토론면접 등

- 구술면접 / 시뮬레이션 면접
 - 각 면접방식의 특성과 비용 및 운영 측면을 고려하여 면접기법을 선택한다.

구분	구술면접	시뮬레이션면접
방법	질의 응답을 통해 개인의 성격, 태도, 동기, 가치 등의 특성을 평가	과제를 부여한 후, 지원자들이 과제를 수행하는 과정과 결과를 관찰하여 평가
면접위원 역할	해당 역량이 드러날 수 있는 적절한 시작(main)질문과 심층화(probing) 질문을 하여 평가	평가하고자 하는 역량을 판단할 수 있는 행동들을 정확히 관찰, 기록하고 평가
대표적 유형	경험면접, 상황면접 등	발표면접, 토론면접, 역할연기, 서류합기법(In-Basket) 등
장점	개인의 다양한 인성과 능력평가에 적합	개인의 능력적 요소를 평가하는데 적합

면접 결과 산정방식

1) 합산 방식

- 지원자들의 면접 평가 점수를 평가요소별 및 평가기법별로(가중 또는 단순) 합산하여 상위 점수를 받은 순서에 따라 합격자를 결정한다.

ex. 경험 면접 점수와 발표 면접 점수의 합산

ex. 1차 실무진 면접 점수와 2차 임원 면접 점수의 합산

- 합산 방식은 다수의 지원자들 중 소수의 합격자를 선발해야 할 때 주로 활용된다.

2) 과락 방식

- 지원자들의 면접평가 점수 중 평가요소별 또는 평가기법별 최소 기준을 충족하지 못하는 경우, 불합격시키는 방식이다.

ex. 평가하는 요소 다섯 개, 그 중 두 개에서 기준 점수 미만인 경우 과락 적용

- 과락 방식은 지원자가 최종 합격 인원 대비 많지 않은 경우에 주로 활용될 수 있다.



면접위원 역할의 이해

면접위원 선정

- 면접위원은 내부 면접위원(실무자, 임원, 대표)과 외부 면접위원을 활용할 수 있다.

구분	내부 면접위원	외부 면접위원
내용	기업 내부의 실무자 또는 임원이 평가	기업 외부의 전문가가 평가
특징	- 낮은 비용 - 면접스킬 부족 - 조직/직무에 대한 높은 이해도	- 높은 비용 - 면접 스킬 높음 - 조직/직무에 대한 낮은 이해도

면접위원 유의사항

- 바람직한 면접위원의 행동
 - 무엇을 평가할 것인지, 즉 평가 요소를 사전에 명확히 이해한다.
 - 면접에 활용할 질문들을 사전에 준비하고 숙지한다.
 - 공정하고 편견 없이 모든 응시자를 대한다.
 - 면접동안 응시자에게 주의를 집중하고 의미 있는 행동 단서를 최대한 관찰한다.
 - 감각이나 느낌, 예단이 아니라 관찰한 행동과 답변 내용에 초점을 맞춘다.
 - 평가의 근거가 되는 것들은 즉시 메모한다.
 - 관찰, 기록(메모)에 근거하여 평가한다.
 - 평가 요소, 평가 기준, 평가척도에 따라 점수를 부여한다.
- 바람직하지 않은 면접위원의 행동
 - 지원자를 존중하지 않거나 무시하는 태도나 말투를 사용한다.
 - 차별적인 발언(예, 성별, 출신, 외모 등)을 한다.
 - 특정인 또는 특정집단을 혐오·비하하는 발언을 한다.
 - 지원자의 사생활(예, 가족관계, 부모님 직업, 이성관계 등)에 관련된 질문을 한다.
 - 면접 평가요소와 관련 없는 질문(예, 연예인, 취미 등)을 한다.
 - 지원자의 말을 갑자기 끊거나 일방적으로 발언한다.

면접의 운영

평가요소, 평가기법 및 방식, 면접위원 등이 결정되면 면접 운영계획을 수립하고 실시한다.

면접 운영 프로세스

구분	내용
운영 인원 확보	- 면접 설계에 따라 필요 인원 결정, 내부 또는 외부 인원을 가용 가능 - 외부 인원 활용 시, 위탁 업체와 논의
면접관 교육 진행	- 면접에 대비해 면접위원 및 예비 면접위원을 대상으로 면접관 교육을 실시
면접 전 사전 점검사항	- 면접 전형 시 필요 자료 프린트 및 제본 (면접질문지, 평가표, 입사지원서 사본, 조별 인원 배치 명단) - 면접 장소 안내지 - 명찰 준비(면접지원자, 면접위원, 그 외 관계자) - 간식 및 음료 준비 (선택)
(면접 당일) 면접 시작 전	- 면접장소 안내 자료 부착 - 면접기법 준비 및 배치 - 지원자 참석 인원 확인 - 면접위원 참석 확인 및 연락 - 대기실 좌석 및 면접위원 좌석 및 배치 확인 - 보안서약서 작성 안내 (선택)
면접 중	- 면접 오리엔테이션 - 지원자 대상 면접준비실 및 면접대기실, 면접실 안내 - 면접위원 대상 면접실 안내 - 면접기법 배포 및 회수, 면접 준비실 내 감독
면접 후	- 면접장소 안내 자료 제거 - 면접기법 수거 매수 확인 및 평가표 회수(보안) - 면접비 수령 안내

컨설턴트 Comment

면접시간이 길면 길수록 평가의 정확성과 타당도는 높아집니다.

따라서 효율적인 면접운영 설계를 통해 최대한 많은 면접시간을 확보하는 것이 좋습니다.

합격자 발표

- 면접전형 평가 결과가 결정되었다면 지원자들에게 합격·불합격 통보를 해야 한다.
 - 합격·불합격 통보는 지원자들에게 면접전형의 공정성을 인식시킬 뿐만 아니라, 기업의 이미지, 채용 브랜드 등을 높이는데 도움이 된다.

블라인드 면접전형 유의사항

블라인드 면접전형 원칙

- 편견이 개입된 면접 평가요소를 검토하고, 제외한다.
- 평가요소와 무관한 지원자의 입사지원서 기재사항은 면접위원에게 제공하지 않는다.
- 면접위원은 지원자에게 차별적이거나 모욕적인 질문을 하지 않는다.
- 직무능력을 평가하기 위한 구조화된 면접(경험·상황·토론·발표면접 등)을 실시하고, 공정한 평가를 한다.
- 면접위원에게 블라인드 면접에 대한 사전 교육을 실시한다.

블라인드 면접 유형 예시

- 면접 시 활용하는 면접도구와 면접위원에게 제공되는 지원자 정보의 정도를 기준으로 면접을 유형화할 수 있다.

구분	주요 내용
유형1	- 입사지원 시 지원자들이 작성한 자료를 면접위원들에게 제공하는 방식 - 입사지원 시 작성한 자료들이 면접 평가 요소와 관련되어 있으며 면접 과정에서 차별을 유발하는 요소들이 포함되어 있지 않는 경우에 활용 가능 - 구술 면접 등 지원자들의 직무 관련 정보들이 필요한 경우 적용 가능
유형2	- 입사지원 시 지원자들이 작성한 정보들 중 면접에서 평가하려는 요소와 관련되는 정보들만을 선별하여 면접위원들에게 제공하는 방식 - 면접 운영 시간의 제약으로 인하여 평가 요소와 관련된 지원자들의 사전 정보가 요구되는 경우에 활용 가능 - 구술 면접 등 지원자들의 직무 관련 정보들이 필요한 경우 적용 가능
유형3	- 지원자들과 관련된 어떠한 정보도 면접위원들에게 제공하지 않고 면접으로만 평가하는 방식 - 지원자 개인 정보가 평가에 별다른 기능을 하지 못하는 경우에 활용 가능 - 시뮬레이션 면접과 구조화된 구술면접 시 적용 가능

블라인드 면접 교육

- 필요성 : 평가자 오류 방지, 면접 스킬 및 역량강화
 - 블라인드 면접에서는 지원자에 대한 정보가 제한적이므로 면접위원의 질문 및 평가 스킬이 더욱 중요하다.
 - 면접위원의 평가오류를 줄이고, 면접역량을 강화하기 위해 사전 교육이 반드시 필요하다.

• 커리큘럼 예시

4시간 과정 면접위원 교육 커리큘럼 예시

모듈	학습 내용	교육 시간
I. 선발 및 면접에 대한 이해	- 선발관련 최근 동향 - 블라인드 면접의 의미 - 선발 프로세스와 타당도 - 선발 프로세스에서의 면접의 역할	30분
II. 면접기법에 대한 이해	- 기법별 면접 유형 - 기법별 특징 및 장단점 - 블라인드 면접 유형별 의미 - 활용기법에 대한 논의	50분
III. 면접 질문 및 평가스킬	- 블라인드 면접 질문 및 평가방법 - 시뮬레이션 면접 질문 방법 - 지원자 평가를 위한 가이드	60분
IV. 면접진행 스킬	- 면접위원 태도와 채용브랜드 - 블라인드 면접 진행 유의사항 - 면접 프로세스별 진행 요령 및 유의사항 - 면접위원 오류 성향 및 극복방안	60분
V. 면접 동영상 실습	- 동영상 활용 면접 평가 실습	40분



블라인드 면접에서 피해야 할 질문 예시**1) 성별에 따른 편견이 개입된 질문 예시**

- 중노동 또는 굵은일을 하는 직무에 여성이 적합하지 않다는 인식에 따른 질문
- 젊은 여성지원자는 혼인 및 출산 등으로 가족을 꾸릴 수밖에 없기 때문에 장기 근속을 할 수 없다는 인식에 따른 질문
- 자녀가 있는 여성이나 부양 의무가 있는 여성은 장시간 근로를 할 수 없거나 회사 일에 집중할 수 없다거나 원거리 출장을 갈 수 없다는 인식에 따른 질문
- 여성에게는 제공되어야 하는 특정 편의시설과 부담비용이 요구될 수 있어, 문제라는 인식에 따른 질문

2) 연령에 따른 편견이 개입된 질문 예시

- 감독자 직책에 연령이 낮은 이가 채용되면 지휘권과 효율성 등 원활한 조직운영을 저해할 수 있다는 인식에 따른 질문
- 고령자는 조직에 장기간 근속할 수 없다는 인식에 따른 질문
- 고령자는 생산성이나 효율성이 낮다는 인식에 따른 질문
- 고령자는 병가를 내는 경우가 많다는 인식에 따른 질문
- 고령자는 사용자가 지시나 지휘하기 어렵다는 인식에 따른 질문

3) 신앙에 따른 편견이 개입된 질문 예시

- 특정 신앙을 가진 자는 종교의식 등으로 인해 업무에 지장을 준다는 인식에 기초한 질문

4) 출신 또는 지역에 따른 편견이 개입된 질문 예시

- 특정 지역의 출신인 경우에는 조직에 잘 적응하지 못한다는 인식에 기초한 질문
- 특정 배경을 가진 자는 동료들에 의해 괴롭힘을 당할 수 있으므로, 조직의 단합을 저해한다는 인식에 기초한 질문

5) 신체 또는 외모에 따른 편견이 개입된 질문 예시

- 신체가 약해 보이는 사람은 병가를 내는 경우가 많다는 인식에 따른 질문

Q&A

면 · 접 · 전 · 형

Q 블라인드 면접이 기존의 면접과 다른 점은 무엇인가요? 별도로 준비해야 하는 것은 무엇인가요?

A 기존에 비구조화 된 면접 방식을 적용하고 있었다면, 구조화된 면접 적용을 먼저 권장합니다. 비구조화 된 면접에서는 면접결과와 타당도와 신뢰도를 확보하는데 어려움이 있기 때문입니다. 반면 기존에 구조화된 면접 방식을 적용하고 있었다면, 블라인드 면접을 위해 면접위원에게 평가요소와 관련된 지원자 정보만을 제공하고 편견이나 개입되어 차별을 유발할 수 있는 지원자 정보는 제공하지 않아야 합니다. 따라서 면접을 준비하는 과정에서, 지원자 정보 중 차별을 유발하는 적인 요소가 없는지 다시 한 번 꼼꼼하게 점검해야 할 필요가 있습니다. 또한, 블라인드 면접에서는 면접위원의 면접역량이 더욱 중요해지므로 이들에 대한 철저한 면접교육을 실시하고, 평소 면접위원의 면접역량을 지속적으로 관리하는 노력이 필요합니다.

Q 블라인드 면접에서는 면접위원이 무엇을 평가해야 하나요?

A 블라인드 면접은 기존의 직무능력중심 면접과 목적이나 취지는 같습니다. 따라서 채용설계 단계에서 설정한 직무와 관련된 면접 평가요소를 평가해야 합니다. 이를 위해 면접 평가요소와 관련된 지원자 정보를 면접위원에게 제공할 수도 있습니다. 단, 직무(또는 면접 평가요소)와 관련된 내용일지라도 면접위원은 지원자 입장에서 차별적 요소로 인식될 수 있는지를 항상 주의하면서 면접을 진행해야 합니다.

Q 당장 모든 면접에 블라인드 방식을 도입해야 하나요?

A 지금까지 면접위원에게 제공된 정보 중에서 직무와 무관하고 편견과 차별을 유발하는 것이 있었는지 검토하고 이를 제외하면서 블라인드 방식을 적용할 수 있습니다. 특히 기업이 처한 상황이 여의치 않은 경우 블라인드 면접을 도입하기 수월한 직무나 면접기법이 무엇인지 따져보고 점차적으로 블라인드 면접을 도입하는 것이 효과적입니다.

CHAPTER 3

블라인드 채용 사례 및 인터뷰

- 블라인드 채용을 도입한 국내 기업의 사례를 보여준다.
 - 블라인드 서류전형 사례
 - 블라인드 면접전형 사례
 - 블라인드 오디션 사례
- 블라인드 채용을 도입한 국내 기업의 인사담당자의 인터뷰를 보여준다.
 - 블라인드 채용기업 인터뷰

01

블라인드 채용 사례

02

블라인드 채용기업 인터뷰

01

블라인드 채용 사례

블라인드
서류전형

대기업을 중심으로 입사지원서에 사진, 출신지역, 가족관계 등을 삭제하는 추세이며, 부분적인 블라인드 지원서 형태가 자리잡고 있다.



현대자동차

- 2013년부터 지원서에서 사진, 부모주소, 생년월일, 본적, 키/체중, 가족 관계란 등 개인정보 기입란과 해외경험 등의 기입란 삭제
- 2015년부터 지원서에 동아리, 봉사, 학회활동 기입란 삭제
- '자기 PR 프로그램'에 선발시, 서류전형 면제(무서류)¹

현대ENG²

- 지원자의 전공, 자기소개서를 제외한 정보 블라인드 처리
- 기계공학, 전기/전자, 화학공학, 건축공학, 안전/환경, 인문 전계열의 전공을 대표전공으로 두고 있으나 전공에 따라서 지원을 제한하지는 않음

제니퍼소프트³

- 2005년 창업 이래 현재까지 12년 동안 블라인드 채용을 진행
- 학력, 외모, 성별, 연령 등 어떠한 제한도 없음
- 기본 기재사항 : 이름, 성별, 연령, 연락처
- '17년 채용에서는 자유형식의 이력서 사용 및 학력, 성별, 사진, 연령을 적지 말아달라고 명시
- 입사지원서 심사 대신 논술과제 작성으로 서류전형을 대신 함

1

“학점 덜 보고 채용절차도 간소화...직무적합 평가, 심층 면접 깎간하”, 헤럴드경제, 2016. 09.21

2

“현대엔지니어링 채용상담회 후기”, 잡코리아, 2017.03.07.
“현대ENG 채용설명회 현장...서류 블라인드 평가, 역사관PT 면접”, 캠퍼스 잡앤조이, 2017.03.09.

3

“스펙보단 열정, 열린 채용 늘리는 기업들”, 아이뉴스24뉴스, 2013.09.09.
“스펙만 안 본다, 6시간 걸려 문제 풀고 면접도 최장 7시간”, 중앙일보, 2017.07.15.

4

“CJ그룹 직무미식회 현장스캐치”, 잡코리아, 2015.09.12.
 “CJ, 허울 뿐인 블라인드 면접”, 시사저널, 2016.12.05.
 “유통업체, 올 하반기 신입공채 규모 확대”, 2017.07.23.
 “CJ푸드빌 채용설명회 후기”, 잡코리아, 2016.03.14.

5

“2016 CJ그룹 하반기 신입채용 ALL GUIDE”, 캠퍼스 잡앤조이, 2016.09.15.



CJ 그룹⁴

- 자기소개서 문항 평가 시 이름, 사진, 학교 블라인드 처리 후, 직무를 실제로 수행 중인 현업 부서의 실무자 중 전형위원을 섭외하여 지원서를 평가
- 서류전형에서 어학점수 입력란을 제거하였으며, 글로벌 인재전형에서 영어, 중국어 어학성적 우수자의 경우, 명시된 어학시험의 기준 성적을 제출 시 별도의 어학 테스트 면제⁵

블라인드 면접전형

대기업 일부 기업에서 블라인드 면접전형을 실시하고 있음.

6

“158번 지원자입니다... ‘블라인드 면접’은 이름도, 학교도 안 따졌다”, 한국경제신문(2017. 11.21.)



농협⁶

- 다대다 집단면접, 토의면접, 역할극면접 등 3가지 방식으로 진행
- 서류심사부터 생년월일 및 학력 대신, 생일 및 경력사항(인턴 등) 정보만 기재
- 면접시, 이름대신 지정된 일련번호로 자기소개를 하도록 안내
- 면접위원들에게 지원자의 이름, 출신학교, 전공 등의 정보를 묻지 못하도록 사전 교육 실시

7

“2017 상반기 포스코그룹 챌린지인턴십”, 포스코 기업 블로그, 2017.07.06.
 “철강업계 이색 채용 눈길... 포스코·현대제철 ‘블라인드 면접’ 동국제강 ‘주니어사원’ 캠퍼스 잡앤조이, 2017.07.13.
 ‘블라인드 면접’ 확대...철강업계, 탈스펙·이색채용 “눈에 띄네”, EBN, 2017.06.26.
 “채용, 포스코 2017 상반기 공채, 모든 정보를 담았다!”, 2017.02.18.
 “[채용문화 바꾼다] 주요 기업 ‘無스펙’ 확대...오디션 선발 등 실험 중”, 서울신문, 2016.03.29.
 “포스코 채용설명회 후기”, 잡코리아, 2017.03.30.



포스코⁷

- 공개 채용
 - 학력, 학점, 어학점수, 자격증 블라인드 처리 후 면접을 진행(13~)
 - 직무역량평가(1차 면접)은 실무진 면접으로, 면접위원들은 지원자의 인적사항과 스펙을 모른 채 자기소개서만으로 블라인드 면접을 진행
 - 합숙면접으로 진행하며 가치관 및 직무역량 수준을 검증하는 4가지 면접을 시행 (AP/GD면접, 직무적합성면접, 역사에세이로 구성)
- 챌린지 인턴십전형의 블라인드 서류전형 : 블라인드 항목 정보 미제출
 - 학년, 전공, 학교, 학점, 어학성적 등의 입력란 없음
 - 면접에서도 개인 인적사항을 지운 블라인드 평가 시행
 - 자기소개서는 필터링 없이, 개인정보가 전혀 없는 블라인드 형식으로 현업/인사부서에서 Cross 평가를 하는 등 꼼꼼히 검토

8

“‘면접의 계절’ 기업별 준비 전략...”, 캠퍼스잡앤조이, 2017.10.31.

신세계⁸

- 2차 면접에서 블라인드 면접방식인 ‘드림스테이지’면접 도입
- 면접관들에게 출신학교, 전공, 나이 등과 같은 개인정보를 제공하지 않고, 서류전형 및 1차 면접점수도 미반영
- 지원회사와 관련된 4~5개의 주제에 대해서 10분 분량의 PPT를 제작, 면접 2~3일 전에 인사팀에 제출

블라인드 오디션 도입 현황

대기업 중심으로 블라인드 오디션 도입 및 실시

롯데그룹⁹

- 채용 특성
 - 일반 채용 전형과 함께 스펙태클 오디션이라는 현장오디션 진행
 - 신입지원의 경우, 서류전형, L-TAB, 면접전형, 건강검진, 입문교육의 프로세스를 따름
- 스펙태클 오디션
 - 지원서에 성명, 연락처 및 지원회사 외 학력, 경력, 자기소개서 등 일체의 추가 입력사항 없이 진행
 - 일률적인 문항의 자기소개서가 아닌 회사/직무별 특성이 반영된 별도 주제에 대한 과제를 미리 작성 한 뒤 제출
 - 현업전문가의 개별심사를 통해 합격자를 선정
 - 스펙태클 오디션은 개별 발표, 조리 시연, 프로그램 코딩 등 회사/직무별 특성이 반영된 주제로 현장오디션을 실시
 - 사전에 평가내용 및 평가기준을 설립하여 평가의 구조화와 객관화를 이루기 위해 노력
 - 지원서 내 추가 스펙사항 확인 없이 오디션 내용만으로 심사

9

롯데그룹 채용설명회 자료 (2015), open to open mind 능력중심채용 사례.pdf
 “롯데 면접 10월 26일 케미칼부터...인·적성 동시 진행”, 캠퍼스 잡앤조이, 2016.10.17.
 2016 하반기 채용동향 및 핫 이슈, 동신대학교 취업전략과 사회진출, 2016.09.08.pdf

SK¹⁰

• 채용 특성

- 일반 채용과 함께 신입채용의 일부 인원을 바이킹형 인재로 선발
- 일반전형은 연령, 성별 등 개인신상정보와 학력과 전공, 학점 등의 기본 자격요건 사항은 기재, 사진은 미부착
- '15년 상반기 대졸 공채부터 외국어 성적, 해외 연수, 수상 경험, 정보 기술(IT) 활용능력 같은 각종 스펙 관련 항목 입력란 삭제

• SK 바이킹 챌린지 전형

- 지원서에 이름, 연령, 성별, 연락처, 최종졸업연도 기재
- 스펙 없이 지원자의 스토리로만 평가하는 오디션 형식의 채용
- 10분 내외의 프레젠테이션을 통해 자유롭게 자신의 역량을 보여주는 방식

- 과장~부장급 심사위원 2명씩 배치, 약 5분간 심사위원들이 심층 질문 진행

- 지원자가 학력이나 스펙 등을 부각하면 감점을 받을 정도로 철저하게 문제해결 능력과 도전정신 위조의 능력 평가

- 오디션 합격 후 인턴십이 시작될 때까지 합격자의 학력 등 정보는 공개되지 않으며 회사 관계자들도 부서배치하기 직전에 세부사항을 알게 됨

• 기업 내부 반응

- 신입직원의 10~15%를 열정평가 오디션 형태로 선발하는 바이킹 챌린지 프로그램 운영 관계자는 “무(無) 스펙 전형을 도입한 뒤 적극적이고, 진취적인 사원이 늘었다는 것이 내부평가”라는 긍정적인 반응

10

“SK, “학력보다 도전정신” 바이킹 챌린지 큰 호응”, 매일경제, 2016.09.30.

“SK채용, 스펙말고 역량... 바이킹 챌린지 오디션 진행”, 매일경제, 2015.04.14.

“[채용문화 바꾼다] 주요 기업 ‘無스펙’ 확대... 오디션 선발 등 실험 중”, 서울신문, 2016.03.29.

“‘학력’ 기업 필수인 대기업 채용, 출신 학교 가리는 블라인드 채용 가능할까”, 캠퍼스 잡앤조이, 2017.07.11.

“SK도 대졸 공채 ‘스펙’ 안 본다”, JTBC, 2015.03.06.

KT¹¹

• 채용 특성



- 일반 채용전형과 함께 2013년부터 열린 채용 제도인 KT 스타오디션, 달인채용 도입

11

HR Best Practice KT 채용제도.pdf

“KT 스타오디션 채용이란 무엇인가?”, 2016.08.28.

“KT그룹, 2017년 상반기 채용 공고”, 한국경제, 2017.04.02.

“KT, 스타오디션·달인채용... 직무경험 중시 열린 선발”, 매일경제, 2016.09.30.

- 서류에서 면접까지 모든 전형을 직무능력 중심 평가로 진행
- 전체 채용인원의 10~20%를 스타오디션과 달인채용을 통해 선발
- KT 스타오디션
 - 개인식별용 정보(이름, 연락처, 거주지 등) 외에 스펙 기재란 없음
 - 학교, 전공은 스펙관련으로 안봄
 - 합격자는 공채 서류전형 면제
 - 진행방식 : 3~4명의 심사위원에게 5분 내외로 자기 PR 진행
- 달인채용
 - 2012년부터 시작된 달인채용은 특정직무(유통영업, 보안 등)에서 스펙보다는 실제 경험이나 성공사례를 중심으로 선발하는 방식
 - 유통, 창업 유경험자나 보안, SW 개발 등의 분야에서 깊은 경험이 있는 지원자를 스펙 관련 없이 선발
 - 서류심사, 1차 직무면접, 2차 인성면접 진행 후 최종합격자 선발
 - 2017년 스타오디션과 달인채용 전형을 KT 스타오디션으로 단일화
- 기업 내부 반응
 - 3년째 운영되고 있는 열린 채용 제도를 통해 입사한 지원자들이 성과도 우수하고 주변 평판도 좋다는 내부 의견



애경그룹¹²

- 채용 특성
 - 일반전형과 특별전형(인스타그램 전형, AK 열정캐스팅 면접)으로 구성
 - '16년 인턴사원 일반전형(신입사원 공채 대체)의 응시자격은 4년제 대학 졸업자 또는 졸업예정자이며 전공과 연령에 제한 없음 학점, 공인 어학성적 무관
 - 특별전형(AK 열정캐스팅)의 응시자격은 타인과 차별화된 경력, 경험, 역량, 장기가 있는 사람, 해당 경험과 특기를 활용하여 기업에 발전에 기여할 사람으로 명시함. 학력, 연령, 전공제한 없음, 학점, 공인 어학성적 무관
- AK 열정캐스팅
 - 스펙을 보지 않는 블라인드 전형(지원양식 없음)
 - 인스타그램에서 게시글을 업로드하는 방식으로 지원

12

“[2015 이색채용] 애경 ‘열정캐스팅’ 우린 인스타그램으로 뽑는다”, COMPANY, 2015.09.17.
 “2012 애경그룹 채용 설명회, 함께 여행살 애(경)인을 구함”, punmedia, 2012.06.10.

02

블라인드 채용 기업 인터뷰

롯데그룹
LOTTE대표 채용 직무
계열사 별로 상이

롯데그룹은 열린 채용 원칙과 능력중심채용 기조에 입각하여 신입사원을 선발하는 시스템을 구축하고자 학력제한을 완화하고, 면접 시 지원자의 스펙 요소를 가리는 등 블라인드 채용을 실시해왔다. 이에 더해 2015년 상반기부터는 롯데그룹만의 블라인드 채용 전형인 “SPEC태클 채용”을 도입하여 실시하고 있다.

Q 롯데그룹은 언제부터 블라인드 채용을 도입했고, 그 계기나 목적은 무엇입니까?
롯데그룹은 2011년부터 학력제한을 완화하였고, 2013년부터 면접관이 지원자의 성명과 자기소개서 내용 이외의 스펙을 확인할 수 없도록 하는 블라인드 면접을 운영해 오고 있습니다. 또한, 2015년부터 입사지원서에서 직무능력과 무관한 항목들을 삭제하였습니다. 다만, 직무상 필요한 역량인 경우에는 제한적으로 요구하고 있습니다. 이에 더해, 롯데그룹만의 블라인드 채용인 ‘SPEC태클 채용’을 2015년 상반기부터 운영하고 있습니다. 스펙을 초월한 능력중심채용에 대한 사회적 요구에 따라 그룹 내부에서도 직무 수행에 필요한 역량과 창의성을 가진 우수 인재를 선발하기 위해 도입했습니다.

Q SPEC태클 채용의 절차는 무엇입니까? 또한 기존 채용 절차와 유사한 점과 달라진 점이 있다면 무엇입니까?

SPEC태클 채용

‘화려한 볼거리(Spectacle)’라는 뜻과 ‘무분별한 스펙 쌓기에 태클을 건다(Spec-tackle)’라는 뜻의 중의적인 의미입니다. 롯데그룹은 이 SPEC태클채용을 통해 스펙을 초월해 오직 직무수행에 적합한 능력만을 평가하여 인재를 선발합니다.

『지원서 접수 → 서류 심사 → 면접전형』 순으로 진행됩니다. 지원서 접수 시에 ‘이름, 이메일, 연락처’ 등 기본적인 사항만을 기재하도록 하고, 해당 직무와 관련된 주제에 대한 ‘과제물’을 받아 이를 심사하여 서류합격자를 선발합니다.

지원자의 입장에서 볼 때 가장 중요한 점은 지원서 접수 2주 전에 채용 홈페이지에 게재되는 직무 관련 과제물 작성입니다. 이 과제물을 현업부서에서 평가하여 서류전형을 진행하고 있습니다.

SPEC태클 채용과 기존 공채 채용절차의 가장 큰 차이는 지원서 접수 시에 기본 연락

처 외에 ‘학교, 전공, 어학성적 등’의 내용은 기재하지 않고 진행된다는 점입니다. 또한 롯데그룹의 조직·직무적합도검사인 L-TAB에서도 조직적합도 검사만을 시행합니다. 그리고 실제 면접 시에도 공채면접에서 시행되는 역량면접, 토론면접 등을 시행하지 않고 해당 직무능력을 확인할 수 있는 면접을 각 계열사별로 실시합니다.

Q 블라인드 채용의 운영 상 가장 어려운 점은 무엇이며, 이를 어떻게 해결하고 있습니까?

지원자가 제출한 과제물이 실제로 지원자 본인이 작성했는지에 대해 서류상으로 판단하기 어려운 측면이 있습니다. 그럼에도 불구하고 회사와 지원자 간 신뢰를 바탕으로 지원자가 제출한 과제물을 모두 인정하고 있으며, 추가적인 검증을 위해 실무 면접 과정에서 보다 면밀하게 지원자의 역량을 평가하고 있습니다.

Q 블라인드 채용을 도입할 때 조직 내부 또는 지원자들 사이에서 저항은 없었습니까?

조직 내부에서는 오히려 SPEC태클채용을 독려하는 분위기였습니다. 처음에는 어떻게 평가를 하고 어떻게 실력을 검증할지 의구심이 들기는 하였으나, 회를 거듭해가면서 지속적으로 보완해 나가고 있습니다.

지금은 SPEC태클채용 도입에 대한 조직 내부의 반응은 긍정적이며, 심지어 신입직원 배치 시 SPEC태클채용의 합격자들을 먼저 배치해 달라는 요구도 있을 정도입니다.

Q 기존의 채용방식과 비교했을 때, 블라인드 채용 이후 달라진 점은 무엇이며 어떤 효과가 발생했습니까?

확실히 블라인드 채용을 통해서 조직 내 구성원의 다양성이 증대되는 효과는 있습니다. 성과를 통계적 수치로 표현하기는 다소 어려움이 있지만, 프로그래밍이나 광고기획과 같은 일부 직무의 경우에는 SPEC태클 채용을 통해 입사한 직원이 일반 공채로 입사한 직원보다 초기 직무 적응에 있어서 우위를 점하는 경우가 적지 않았습니다.

T · I · P

인사담당자를 위한
조언



뽑고자 하는 인재를 먼저 정의해 두고 블라인드 채용을 설계하고 진행할 것을 꼭 권장합니다. 그리고 직무를 세분화하여 그 직무별로 어떤 역량을 평가할 것인지 명확히 설정하고, 각 계열사 또는 직무에 맞는 채용 도구를 적용하고 지속적으로 보완해 나가는 것이 좋을 것 같습니다. 한꺼번에 모든 것을 바꾸기 어렵다면, 적용하기 쉬운 직무나 전형에서부터 차근차근 적용해 보는 것이 시행착오를 줄일 수 있는 방법이 될 것입니다.

제니퍼소프트 JENNIFER

대표 채용 직무

R&D, 경영, 기술지원,
세일즈, 마케팅

제니퍼소프트는 첫 공채 모집부터 블라인드 채용을 진행한 선도적인 기업으로, 본질적인 직무 역량을 평가하기 위해 직무 맞춤형 채용절차와 평가기준을 직접 개발해 적용하고 있다. 특히, 올바른 채용을 위해 자원을 아낌없이 투입하는 등 중소기업의 한계를 뛰어넘는 채용 철학과 발상의 전환이 인상적인 기업이다. 제니퍼소프트가 국내 APM 시장점유율 1위의 기업으로 성장할 수 있었던 기반에는 이러한 채용 정책이 큰 역할을 했다고 할 수 있다.

Q 블라인드 채용을 도입하게 된 계기나 목적은 무엇이었습니까?

공채를 처음 시작할 때부터 블라인드 채용을 적용하여 12년 동안 유지하고 있습니다. 회사가 처음 생길 때부터 스펙이 지원자의 직무역량을 제대로 반영하지 못한다는 믿음이 있었고, 보다 본질적인 직무역량을 평가하기 위해 다방면으로 노력했습니다. 결국 채용하고자 하는 직무에 필요한 인적요건을 명확히 정의하고, 여기에 초점을 맞추어 지원자를 평가하는 과정에서 자연스럽게 지원자의 스펙이 중요하지 않게 되었습니다. 그리고 이러한 채용방식으로 입사한 직원의 좋은 사례를 통해 우리의 믿음이 더욱 공고해졌고, 이러한 경험들이 모여 문화가 되고 지금의 블라인드 채용 형태가 되었다고 생각합니다.

Q 제니퍼소프트의 채용절차는 무엇입니까? 채용 절차를 계획할 때, 가장 중요하게 고려했던 점은 무엇입니까?

제니퍼소프트의 채용절차는 정해져 있지 않으며, 채용 직무의 특성과 당시 상황에 따라 매번 다르게 진행되었습니다. R&D직무의 경우 서류를 평가하기 전 코딩 실력 테스트를 먼저 진행했던 사례도 있습니다.

채용 절차를 계획할 때에는 우리가 어떤 사람을 채용하고자 하는 것인지 명확히 결정합니다. 채용하고자 하는 직무에 어떤 능력과 인성이 중요한지, 그리고 그러한 능력과 인성을 어떻게 평가할 것인지를 해당 직무 관계자와 충분히 논의합니다. 이러한 과정은 하루 동안에 마쳐기도 하지만, 경우에 따라서는 일주일 이상 소요되기도 합니다. 좋은 인재를 선발하기 위해 많은 시간과 자원이 투자되고 있다고 볼 수 있습니다.

Q 블라인드 채용을 어떻게 적용하고 있습니까? 운영 상 가장 어려운 점은 무엇이며, 이를 어떻게 해결하고 있습니까?

입사지원 시 학력, 성별, 사진, 연령 등은 기재하지 않도록 안내하고 있습니다만, 그보

다는 우리 회사에서 중요하게 여기는 부분이 무엇인지 더욱 강조한다는 표현이 맞을 것 같습니다. 간혹 자신의 스펙을 노출하는 지원자들도 있지만, 이러한 스펙이 지원자의 직무역량과 전혀 무관하다는 인식이 이미 조직내부에 퍼져있어서 평가에는 영향을 미치지 않고 있습니다.

최근 마스크를 통해 회사가 유명해지면서 지원자들도 상당히 많아졌습니다. 때문에 항상 일률적인 채용절차를 고집하지 않고 이를 효과적으로 대체할 수 있는 방안들을 모색합니다. 일례로, 프로그램 개발자를 채용할 때 온라인상으로 코딩 테스트를 먼저 진행하고 나서 서류를 확인하기도 합니다. 온라인상으로 진행되다 보니 부정행위에 대한 이슈가 있긴 하지만, 일단 지원자를 신뢰하고 추후 면접에서 다양한 방법을 통해 지원자의 직무역량을 한 번 더 확인하는 방식을 취하고 있습니다.

Q 보다 구체적으로, 블라인드 면접전형은 어떻게 진행하고 있습니까?

입사지원서 자체에 지원자의 스펙과 관련된 요소가 없어 자연스럽게 블라인드 방식의 면접이 이루어집니다. 다만, 중요한 것은 지원자에 대한 정보를 얼마나 제공하는지가 아니라, 그 지원자의 직무역량을 얼마나 확인했는가에 초점을 맞추는 것이라고 생각합니다. 이를 위해 우리 회사의 면접위원들은 자신이 지원자와 함께 일하는 모습을 상상하며 면접을 진행합니다. 지원자에게 코딩 과제를 부여하기도 하고, 과거 경험에 대해 대화를 하기도 하며, 공간을 옮겨 식사를 하고 커피를 마시기도 합니다. 시간에 구애받지 않고 지원자의 역량에 대해 확신이 설 때까지 면접을 계속합니다. 실제로 면접을 여섯 번이나 했던 지원자도 있습니다. 이러한 과정에서 지원자의 스펙은 무의미해지고 지원자 또한 자신이 차별받지 않고 정당하게 평가받는다는 인상을 가지게 된다고 생각합니다.

Q 채용 과정 중 조직 내부에서의 반응은 어떠했습니까? 저항이 있었다면 이를 어떻게 극복했습니까?

채용에 많은 자원(시간, 비용, 인력)이 투입되기 때문에, 이러한 채용 방식이 부담스럽다는 반응도 간혹 있습니다. 그럼에도 불구하고 경영진이 모든 직원에게 채용의 중요성을 계속 설득하고 실제로 그러한 문화를 만들어 나가고 있습니다. 채용에 대한 중요한 관계자라면, 본인의 급한 업무를 조정해서라도 채용에 참여하도록 독려하고 있습니다. 결국 가장 중요한 것은 리더의 의지라고 생각합니다. 리더는 좋은 인재를 뽑는 것이 얼마나 중요하고 가치있는 일인지 확신을 가지고 직원들에게 동기를 부여할 수 있는 여러 가지 요소를 제공합니다. 예를 들어, '좋은 동료와 함께 하는 것' 자체가 동기로 작용하게끔 만들 수도 있을 것입니다.

T · I · P

인사담당자를 위한
조언

제니퍼소프트가 채용에서 중요시 여기는 몇 가지 요소가 있습니다. 첫째, 직무 수행에 필요한 인적요건 즉, 지원자를 평가하는 기준을 설계할 때 해당 직무와 관련된 실무자와의 충분한 논의가 반드시 필요합니다. 둘째, 좋은 인재를 얻기 위해서는 충분한 자원(시간, 비용, 인력 등)을 투입해야 합니다. 부적절한 사람을 채용했을 때 그로 인해 발생하는 여러 가지 불필요한 비용들을 감안하면 채용에 투입되는 자원은 전혀 아깝지 않다고 생각합니다. 그리고 이것이 회사의 장기적인 성장을 위한 일이라고 생각합니다. 셋째, 채용이 모두 끝난 후에는 피드백을 공유하며 부족한 점을 개선하고 우리만의 방법을 계속해서 고민해야 합니다. 현재의 채용 방식에 머물러있지 말고, 시대의 변화에 따라 발맞추어 나가야한다고 생각합니다.



대표 채용 직무

경영/전략, 마케팅,
영업관리, 네트워크, R&D 등

KT는 개인의 배경이 아닌 직무에 대한 역량을 평가하기 위해 블라인드 채용을 진행하고 있다. 대표적으로 자기 PR방식의 KT스타오디션을 도입하여 스펙초월, 능력중심의 채용 제도를 발전시켰고 입사지원서 항목을 실무에 초점을 맞추어 변경하는 등의 노력을 통해 공정한 채용 문화 형성에 기여하고 있다.

Q KT에서는 언제부터 블라인드 채용을 도입하였습니까? 블라인드 채용을 도입하게 된 계기나 목적은 무엇이었습니까?

KT는 채용직무와 무관한 차별적 요소로 인해 발생할 수 있는 편견을 배제하고 공정한 기회를 제공하고자 2012년부터 입사지원서에 출신지, 가족관계, 신체조건 등의 항목을 삭제하였고, 올해부터는 사진 항목도 삭제하여 운영하고 있습니다. 또한 학력, 어학성적 등 일체의 스펙을 배제하고 직무에 대한 역량과 KT에 대한 열정으로 서류전형을 대체하는 KT스타오디션을 2013년부터 시행하고 있습니다.

Q 블라인드 채용 절차는 무엇입니까? 기존 채용 절차와 유사한 점과 달라진 점은 무엇입니까?

대표적인 블라인드 채용 전형은 'KT스타오디션'입니다. 이는 '스펙초월, 능력중심 채용'을 목적으로 하며, 공개모집을 통해 참가자를 선정하고 자유 형식으로 자신을 PR하

는 방식입니다. 합격자에게는 서류전형 면제 혜택을 부여하고 있습니다.

오디션을 기획하면서 가장 고민되었던 부분은, 입사 후 소위 스펙으로 인해 일반전형 합격자보다 열등감을 느끼거나 직무만족도가 낮을 수 있다는 점이었습니다. 이를 고려해서 KT스타오디션 합격자도 서류전형 이후의 인·적성검사, 면접전형 등으로 신입 공채 지원자와 동등한 경쟁을 하도록 했습니다.

Q 서류전형에서 블라인드 채용을 어떻게 적용하고 있습니까?

입사지원서에 출신지, 가족관계, 신체조건, 사진, 학력, 어학성적 항목을 삭제하거나 평가에서 배제하고 있습니다. 특히, 자기소개서를 주요한 판단 요소로 활용하여 서류 전형을 진행하고 있습니다.

자기소개서 작성 항목은, 1) 회사 및 해당 직무에 지원한 동기와 입사 후 회사에서 이루고 싶은 중장기적 목표, 2) 열정을 가지고 끈기 있게 실행하여 성공(혹은 실패)한 경험, 3) 공동의 목표 달성을 위한 협업 경험과 4) 지원한 직무를 수행하기 위해 필요한 역량을 갖추기 위한 본인의 노력 등 4가지 항목이며, 평가자들이 일주일간 합숙을 하며 평가하고 있습니다.

Q 면접전형에서 블라인드 채용을 어떻게 적용하고 있습니까?

면접위원은 채용분야의 해당 직무와 관련된 임원과 팀장을 중심으로 구성되며, 면접 위원들은 지원자의 출신지, 학교, 어학성적 등 일체의 스펙을 알지 못하고 오로지 지원자의 이름, 지원직무, 자기소개서만을 통해 면접을 진행하고 있습니다.

이를 통해 면접위원은 지원자의 스펙에 의존하지 않고 지원자들이 그동안 쌓은 역량과 대학생생활 동안 겪었던 다양한 경험, KT에 대한 열정 등 지원자의 이야기에 오롯이 집중하여 평가를 할 수 있게 되었습니다.



Q 블라인드 채용 운영 상 가장 어려운 점은 무엇이며, 이를 어떻게 해결하고 있습니까?

간혹 허위 또는 과장된 내용의 소위 '자소설'을 제출하는 경우가 있어 평가에 어려움을 겪기도 하지만, 면접전형에서 재차 검증하는 보완절차를 통해 어려움을 극복하고 있습니다.

면접 과정에서는 준비한 답변을 외워서 말하거나, 언변이 좋은 지원자를 접하게 되는 경우가 있습니다. 이는 지속적인 면접위원 양성 교육을 통해 해결하고 있습니다.

Q 블라인드 채용을 도입할 때 조직 구성원들 사이에서 저항은 없었습니까?

블라인드 채용을 시행하던 초기에는 학교, 학점, 어학성적 등 스펙을 다 빼면 무엇으로 지원자를 판단하느냐는 불만이 있었습니다.

하지만 우수한 인재를 판별할 수 있도록 면접위원 양성교육을 지속적으로 시행하였고, KT스타오디션 등 탈스펙 전형을 통해 입사한 직원들이 업무몰입도가 높아 해당 부서장의 채용만족도가 높아지면서 이러한 불만은 자연스럽게 해소되었습니다.

Q 블라인드 채용 이후 달라진 점은 무엇이며 어떤 효과가 발생했습니까?

블라인드 채용을 시행한 이후 실무역량을 보유하고 회사에 대한 로열티가 높은 인재가 많이 선발되었다고 평가하고 있습니다. 직무와 무관한 스펙을 배제하니 직무관련 역량이 중요 판단요소가 되고 자연스럽게 직무중심 채용으로 이어졌습니다.

2015년, 직무중심 인사운영을 선포하였고 채용에서도 직무전문성 검증체계를 강화하기 시작했습니다. 실례로 2017년 상반기 채용에서 보안 및 소프트웨어개발 직무 지원자를 대상으로 직무필기시험을 시행하고, 실무면접 역시 해당 직무로 입사하게 되면 수행하게 될 업무내용을 토대로 면접문제를 출제하여 문제해결 과정을 평가하기도 하였습니다.

T · I · P

**인사담당자를 위한
조언**



블라인드 채용이라고 하여 입사지원서나 면접전형 등에서 모든 정보를 감추고 진행하는 것은 대규모 공채를 진행하는 기업의 입장에서는 현실적인 어려움이 있습니다. 따라서 채용 직무의 특성, 전형 방법 등을 고려해야 한다고 생각합니다. 이와 함께 언변이나 글솜씨에 현혹되지 않고 진정한 인재를 알아보는 평가 기법의 개발과 심사위원의 역량 향상에도 관심을 가져야 한다고 생각합니다.

전력거래소



대표 채용 직무

사무 / 전기 / IT

전력거래소는 공공기관에서 선도적으로 직무능력중심(NCS)의 블라인드 채용을 진행하고 있는 기관이며, 학교명, 지역명, 어학성적 등 소위 말하는 스펙들을 모두 제외하고 면접위원에게도 차별적 요소는 전혀 제공하지 않고 있다. 지원자들이 가장 궁금해 하는 필기전형에서의 본인 점수 뿐만 아니라 평균 점수까지 모두 공개하고 있다. 결과적으로 직무능력중심 채용이 도입된 지난 3년 동안 32명 채용에 19개 대학의 다양한 전공자들이 채용되었다.

Q 한국전력거래소에서는 언제부터 블라인드 채용을 도입하였습니까? 블라인드 채용을 도입하게 된 계기는 목적은 무엇입니까?

서류전형에서 일반적으로 보는 학교, 학점, 어학성적 등의 소위 말하는 스펙이 입사 후 업무능력을 대변하지 못하고 있었습니다. 이러한 학벌과 스펙들을 면접관들이 보았을 때, 아무래도 선입견을 주고 이는 최종적인 의사결정에 영향을 주어 전력거래소가 필요로 하는 인재를 채용하는데 도움이 되지 못한다고 판단하였습니다. '15년도부터 NCS 기반 직무능력 중심의 채용을 도입하여 블라인드 항목들을 점차적으로 고도화하여 채용을 진행하고 있습니다. 증빙서류는 최종합격자에 한해서만 받고 있습니다.

Q 한국전력거래소에서는 각 전형별로 블라인드 채용을 어떻게 적용하고 있습니까?

서류전형 | 증빙서류들을 일체 요구하지 않고 있습니다. 학교, 어학점수 등의 스펙은 제거하고 자기소개서를 가장 중요한 항목으로 평가하고 있으며 자기소개서 내용에 대학, 지역 등 차별을 야기할 수 있는 내용들을 기재하지 않도록 안내하고 있습니다.

필기전형 | 직무적성검사의 경우, 전공의 차별을 막기 위하여 전공시험 난이도를 낮추었습니다. 사무직의 경우, 경영학이나 행정학에 대한 단편적인 지식만 필요한 것이 아니고 조직에 대한 전반적인 이해와 인성적 요소가 더 중요하기 때문입니다. 이러한 이유로 인성검사를 기관의 인재상 및 핵심가치에 맞춤형하여 실시하고 있습니다. 또한 지원자들이 가장 궁금해 하는 필기전형 점수를 공개하였습니다.

면접전형 | 경영진을 포함한 면접위원에게 필기시험 결과를 비롯하여 이전 전형에 대한 점수를 일체 제공하지 않고 있습니다. 또한 부정 청탁이 개입하지 못하도록 내부규제를 강화하고 이를 규정화하여 인사권자가 채용실무진에게 부당한 영향력을 행사할 수 없도록 하였습니다.

Q 기존의 채용 방식과 비교했을 때, 블라인드 채용 이후 달라진 점은 무엇입니까?

블라인드 채용 결과 어떤 효과가 발생했고, 내/외부적으로 어떤 피드백을 받았습니까?

전공과 지역에 따른 차별을 없애기 위해 지원자에 대한 거의 모든 항목들을 비공개로 하다 보니 내부적으로 저항이 심했습니다. 면접교육을 지속적으로 실시하고 면접 시간을 늘려서 채용을 진행한 결과, 선입견 없이 지원자의 직무능력을 심층적으로 물어 볼 수 있었고, 입사 후 직무에 잘 적응하고 업무를 잘 수행하는 입사자들이 많아 내부적인 만족도가 매우 높았습니다. 사실 내부의 저항은 본질적으로 익숙한 방식에서 벗어나 새로운 것을 시도하는 것에 대한 두려움이 대부분 이었다고 생각합니다.

지금은 블라인드 채용에 대한 내/외부적 저항이 전혀 없으며, 신입사원의 조기 퇴사율은 80% 이상 감소하였습니다. 지난 3년간 채용한 32명의 출신학교가 19개에 달하고 있어 내부적으로는 무지개 채용이라고 명명할 정도가 되었습니다. 지원자들에게 필기전형 점수를 공개하며 투명하게 채용전형을 운영하다 보니 필기전형 이후 개선을 위한 설문 응답률도 높아졌으며, 합격자 및 지원자들의 의견들을 적극적으로 채용전형에 반영하여 지속적으로 개선·보완하고 있습니다.

T · I · P

인사담당자를 위한 조언

블라인드 채용을 성공적으로 정착시키기 위해 인사담당자들이 주의해야 할 점이 몇 가지 있습니다.

첫째, 순수하게 지원자의 실력만으로 뽑아야 하는 것이기 때문에 평가기준을 설계하는데 필요한 직무분석이 가장 우선되어야 합니다. 또한, 기업의 인재상에 대한 확고한 가치관이 있어야 합니다.

둘째, 채용절차에 대한 회사 내부 임직원들의 올바른 이해가 있어야 합니다. 충분히 검증된 절차로 설계하고 이를 모든 임직원이 충분히 이해하고 있어야 인사담당자가 바뀌더라도 올바른 채용 수준이 유지될 수 있습니다.

셋째, 과거와 달리 지원자 정보가 없는 상태에서 면접을 진행하기 때문에 면접 교육을 강화할 필요가 있습니다. 특히 면접 직전에 집중력 있게 교육하여 그 효과를 최대화 시켜야 합니다.

블라인드 채용의 궁극적인 목적은 직무와 조직에 적합한 인재를 선발하는 것입니다. 한번 구축된 채용 절차라 할지라도, 내/외부의 목소리에 귀를 기울이고 개선이 요구되는 사항들을 지속적으로 반영하여 채용 절차를 지속적으로 발전시켜 나갈 필요가 있습니다.



채용에서의 차별

채용에서의 차별이란?

- 채용에서의 차별이란, 합리적인 이유 없이 성별, 나이, 장애, 학력, 출신학교, 출신지역, 외모 등 직무와 직접적인 관련이 없는 지원자의 개인적인 특성을 기준으로 채용에서 특정 지원자를 우대·배제·구별하거나, 불리하게 대우하는 경우를 말한다.
- 다만, 아래와 같은 합리적인 이유가 있을 경우에는 차별로 보지 않는다.
 - ① 기업이나 직무의 특성상 반드시 필요한 자격요건에 해당하는 경우
 - ② 이미 존재하는 차별을 개선하기 위해 특정 지원자를 우대하는 경우
(사회형평적 채용, 적극적 고용개선조치)

우리나라 법에서 규정하는 차별금지 항목

- 우리나라는 헌법에서 모든 국민의 기본적인 인권과 평등권을 보장하고 있으며, 이를 기초로 채용과 관련된 5대 법률에서 채용과정에서 금지해야 할 차별 항목들을 구체적으로 규정하고 있다.
- 블라인드 채용은 서류, 면접전형 등의 채용과정에서 이들 법제에서 정하는 항목들을 요구하지 않도록 권고하고 있다.



채용절차 공정화에 관한 법률

5대 법률에서 정하는 차별금지 항목

법률	차별금지 항목
고용정책기본법	성별, 신앙, 연령, 신체조건, 사회적 신분, 출신지역, 학력, 출신학교, 혼인·임신, 병력
남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률	성별, (여성의) 용모·키·체중 등의 신체적조건, 미혼 조건 등
고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률	연령
장애인차별금지 및 권리구제에 관한 법률	장애인
국가인권위원회법	성별, 종교, 장애, 나이, 사회적 신분, 출신 지역, 출신 국가, 출신 민족, 용모 등 신체조건, 혼인 여부, 임신 또는 출산, 가족 형태 또는 가족 상황, 인종, 피부색, 사상 또는 정치적 의견, 형의 효력이 실효된 전과, 성적 지향, 학력, 병력 등

- 채용절차 공정화에 관한 법률(2014. 1. 약칭 : 채용절차법)은 채용절차의 공정성을 확보하고 구직자의 권익을 보호하기 위해 제정되었다.
- 채용관련 5대 법률이 차별의 '내용'을 규정하고 있다면, 채용절차법은 채용 현장에서 적용해야 할 구체적인 '절차'를 규정하고 있다.
- 채용절차 공정화에 관한 법률 주요 내용
 - 채용일정 및 채용과정 고지
 - 차별적 항목을 포함하지 않는 표준이력서와 자기소개서 사용 권장
 - 채용결과 고지, 채용서류 반환

편견 없는
채용

편견 요소 제외 + 직무능력중심 평가

블라인드 채용 가이드북

발행일 2017. 12. 29

발행처 고용노동부, 한국산업인력공단, 대한상공회의소

인쇄처 경성문화사 (TEL 02-786-2999)
서울시 영등포구 국회대로 66길-11
퍼스텍빌딩 1층 · 5층 · 7층 · 8층 · 9층 · 12층

※ 본 가이드북의 내용은 발행처와 집필진의 사전 승인 없이 무단 복제 및 배포를 금합니다.

편견 없는
채용

블라인드 채용

편견 요소 제외 + 직무능력중심 평가

가이드북



고용노동부



한국산업인력공단
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT SERVICE OF KOREA



대한상공회의소