LG경영연구원

2025.2.

악화되는 인력난, 일본 기업의 자구책

김현정 · 김국태
hj.kim03@lgbr.co.kr · gtkim@lgbr.co.kr

최근 일본에서 투자와 소비가 회복되면서 기업들이 고용을 늘리고 있지만, 저출산과 고령화로 인한 인력난이 심해지며 젊은 인재 확보 경쟁이 가열되고 있다. 이에 따라 기업들은 중도 퇴사자를 다시 고용하는 '알럼나이' 제도나 타 기업과의 '직원 맞교환' 실험 같은 새로운 인력 활용 전략을 도입하고 있다. 이러한 고용 관행 혁신은 일본 정부의 노동생산성 향상 정책과 맞물려 있다. 국내 기업들도 향후 생산가능 인구의 급감에 대비해 다각적인 인력 확보와 활용 방안을 모색해야 할 때다.

일본의 채용 시장 분위기가 사뭇 달라졌다. 취업 준비생(이하 취준생)들이 회사를 골라가는 상황이 수 년째 이어지면서 입사 합격 통보를 받은 후에도 취업활동을 멈추지 않고 있다. 일본 취업정보 기업 리쿠르트에 따르면, 올해 대학 졸업 예정자 중 지난해 3월 기준 이미 입사 합격 통보를 받은 예정자가 40.3%로 전년 동기 대비 10%p나 높아졌다. 그들은 회사의 업종과 연봉은 물론이고 워라밸, 사무실 분위기 등을 꼼꼼히 따져가며 회사를 고르고 있다.

채용 시장에서 취준생이 '갑'이다 보니, 기업들은 신입사원을 붙잡기 위해 각종 아이디어를 쏟아내며 안간힘을 쓰고 있다. 신입사원 초봉을 파격적으로 올리거나 근속연수와 상관없이 승진할 수 있는 제도를 도입하는가 하면, 입사 결정 전에 성적이 우수한 소수 합격자에게 일주일간 미국 연수를 제공하는 회사까지 등장했다. 또 다른 비장의 카드는 선배 사원이 입사를 저울질하는 대학 후배를 만나는 이벤트이다. 회식이나 워크숍을 통해 선배가 합격자에게 사회생활 관련 조언을 해주고 친밀도를 높이며 최종 입사 결정을 유도한다.

최후의 수단으로 부모님을 설득하는 '오야카쿠(親確)'도 있다. '부모'와 '확인'의 첫 글자를 따서 만든 신조어로, 기업이 채용 단계부터 구직자 본인뿐만 아니라 부모의 반대도 차단해 신입 인재의 이탈을 원천 봉쇄하겠다는 전략이다. 부모님의 권위를 존중하는 일본의 정서상, 자녀 입장에서 부모의 설득을 쉽게 뿌리치기 어렵기 때문이다.

부모를 찾아가 입사를 설득하는 '오야카쿠(親確)' (생성형AI 활용)

되살아난 투자 · 소비에 기업의 인력난 심화

직원 모시기 경쟁이 치열해진 배경에는 최근 달라지고 있는 일본 경제와 노동력 수급 상황이 맞물려 있다. '잃어버린 30년'이라 일컬어지는 장기 불황 후, 최근 투자와 소비가 되살아나면서 기업들이 고용을 늘리고 있다. 특히, 디지털 대전환(Digital Transformation, DX) 등 산업구조 변화에 대응 가능한 전문 인력의 수요가 급증하고 있다. 하지만 일본 경제는 저출산 · 고령화로 인한 생산가능인구의 급격한 감소로 심각한 노동력 부족에 시달리고 있다. 2023년 기준 총 인구 대비 생산가능인구 비중은 60%에도 미치지 못했다. 지난

10년간, 여성 및 노인의 경제활동참가율과 외국인 노동자 수를 늘려왔지만 역부족이었다. 특히, 외국인 노동자 수는 최근 몇 년 사이 가파르게 증가해, 2023년 10월 기준, 10년 전의 약 3배 수준인 200만 명을 넘어섰지만, 전체 노동력 급감을 막기에는 역부족이었다.

더구나 기업들은 젊은 인력 채용 및 유지도 어려워진 상황이다. 만성적 인력난에 기업들이 대졸자를 입도선매에 나서면서 내년 봄 졸업 예정자 4명 중 1명은 이미 6월에 입사가 결정된 것으로 나타났다. 여기에 젊은 인력들이 이직을 역량 제고의 기회로 바라보면서 2020년 3월 졸업자 중 32.3%가 3년 내 이직을 하는 등 신입 사원들의 이직률이 높아지고 있어 구인난 문제가 심각해지고 있다.

사정이 이렇다 보니, 일본 기업들은 기존에는 간과하거나 고려하지도 않던 인재 확보 및 기존 인력 활용 방안까지도 궁여지책으로 도입하고 있다. 이 글에서는 악화되는 인력난 속에 일본 기업들이 확대하고 있는 '알럼나이' 제도와 '직원 맞교환' 실험 사례를 소개하고 그 이면에 담긴 의미를 설명하고자 한다.

중도 퇴사자를 적극 활용하는 '알럼나이' 제도

중도 퇴사자인 '알럼나이(Alumni)'를 공식적인 인재 풀(Pool)로 적극 관리하고 활용하는 기업들이 늘어나고 있다. 다이이치생명경제연구소에 따르면 지난해 2월 기준 일본 시가총액 상위 30개 기업 중 12개 기업이 알럼나이 네트워크를 구축하고, 19개 기업이 알럼나이 채용을 공식화했다.

알럼나이는 '동문' 내지 '졸업자'를 의미하는데, 일본 기업에서 알럼나이는 정년 퇴직자가 아닌 개인 사유, 이직 등으로 인한 중도 퇴사자를 일컫는 용어로 사용되고 있다. 학계와 글로벌 컨설팅 업계에서는 전문성 있는 네트워크로서 줄곧 활용돼왔고, 일반 기업에서도 퇴사자 간 비공식적인 네트워크

알럼나이 간 교류할 수 있는 '하카주크' 알럼나이 SNS
하카주크(Hackazouk)는 Hack(해킹), Kazoku(가족), Zouk(축제)가 결합된 조어로, 일을 즐기고 다양성을 인정하는 개인과 조직을 만들어나가자는 회사의 지향점을 의미
자료: 하카주크 공식 홈페이지 내 서비스 홍보 자료 참고

와 퇴사자가 알음알음 재고용되는 사례가 있었다. 하지만 이전과 달라진 큰 변화는 기업들이 퇴사자를 공식적인 인재 풀로 인정하고 체계적으로 관리하고 있다는 점이다. 퇴사자 네트워크를 관리해주고 채용과 연계할 수 있도록 도와주는 '하카주크(Hackazouk)', '알루미(Alumy)' 등의 HR 플랫폼까지 등장했을 정도다. '하카주크'는 SNS를 통한 알럼나이 간 폐쇄형 교류, '알루미(일본 HR솔루션 기업 리크루트가 출시)'는 알럼나이 채용에 특화돼 있다.

알럼나이 제도는 일본에서 인력난이 특히 심각한 은행업계를 시작으로, 제조업까지 확산되고 있다. 리크루트에 따르면, 2023년 산업별 알럼나이 채용 비율은 은행업 18.6%, 정보서비스업 16.2%, 제조업 14.5% 순으로 은행업계가 가장 활발하다.

기업들은 알럼나이 제도를 운영하며 자사에 대한 이해와 외부 역량까지 갖춘 인력을 확보해 즉시 전력화하고 있다. 글로벌 경쟁이 심화되고, IT기술 발달로 인한 산업구조 변화 대응을 위해 외부의 우수 인력이 더욱 필요해진 상황에서 경력직 확보 경쟁이 치열해졌기 때문이다. 미쓰비시중공업은 지정학적 리스크 등 급변하는 외부 환경 변화에 대응하기 위해 연간 150명 규모의 경력직 채용이 필요했다. 이에 채용의 양과 질을 확보할 수 있는 새로운 채널로 알럼나이를 고려하게 되었다. 기존에도 〈커리어 리턴〉이라는 퇴사자 복귀 제도가 있었으나 퇴사 요건이 출산, 간병 등으로 한정되다 보니 유명무실했다. 보다 적극적으로 인재를 확보하고자 퇴사 사유에 제한을 두지 않는 〈웰컴백 채용〉으로 2023년 10월 재정비하며 회사 홈페이지 내 알럼나이 전용 사이트를 개설했다. 알럼나이는 이 곳에서 개인 정보 등록 및 채용 정보 확인이 가능하며 재입사 상담까지 받을 수 있다. 반년도 채 되지 않아 수백 명의 퇴사자가 등록했고, 이를 통해 필요 인력 일부를 확보할 수 있었다고 한다.

알럼나이 간 네트워킹 (생성형AI 활용)

당장 채용하지 않더라도 전-현직자 간 네트워킹 통해 외부 인사이트를 얻고 신사업 기회 발굴에 알럼나이를 활용하는 기업들도 있다. 미즈호 금융은 다양한 이벤트, 강연, 연구회를 개최하는 형태로 활발하게 운영 중이다. 알럼나이라는 용어가 일본에서도 생소했던 2020년에 알럼나이 네트워크를 구축해 지난해 7월 기준 1,529명이나 등록시켰다. 이들은 주로 30대 중후반의 10년 내외 경력자들이다. 알럼나이 전용 SNS를 통해 회사 관련

정보와 이벤트 등을 공지하고, 알럼나이라면 누구나 참여 가능한 오프라인 교류회까지 개최했다. 이를 통해 창업 목적으로 퇴사한 사람에게 그룹 벤처캐피탈(VC)과의 창구를 마련해주기도 하고, 퇴사자와 신규 창업 등 실질적인 비즈니스 기회도 모색하고 있다. 미즈호 금융보다 앞서 2019년에 알럼나이 제도를 도입해 현재 500명의 네트워크(Sumitomo Cooperation Alumni)를 구축한 스미토모상사는 헬스케어 관련 신사업 기회를 찾던 중, 알럼나이를 참여시켜 'VR을 활용한 유아 약시(弱視) 치료 앱' 개발에 성공하기도 했다.

기업 직원 간 상호 부업을 허용하는 '직원 맞교환' 실험

젊은 인력의 확보가 어렵고, 이미 확보한 인력의 이직도 활발해지는 상황에서는 기존 인력의 역량을 업그레이드해 잘 활용해야 한다. 이러한 맥락에서 기존의 통념을 깨는 '직원 맞교환' 실험까지 등장했다. 직원 맞교환 실험은 기업 간의 상호 계약 하에 직원들이 원 소속 회사의 ▲정규 근무 시간 외 시간을 ▲타사에서 근무하며 새로운 기술과 지식을 습득하여 ▲복귀하도록 하는 부업의 개념이다. 이때 원 소속 회사에서의 급여는 그대로 받고, 상대회사와 직원 간 계약에 따라 추가 급여를 받게 된다.

소니와 히타치의 직원 맞교환 실험 (생성형AI 활용)

지난해 2월 소니와 히타치는 상대 기업에서의 경험을 통해 폭넓은 시야와 역량을 가지고 스스로 일하는 인재를 육성하기 위한 상호 부업 실험을 한다고 밝혔다. 두 기업에서는 청년~중년 급의 소수 희망자를 상대 기업의 첨단 부문에 3개월간 정규 근무 시간 외 주당 최대 3시간까지 근무할 수 있도록 했다. 소니는 전자 · 반도체 신규 사업 부문의 AI · 메타버스 서비스화 프로젝트 등에 히타치 엔지니어와 사업기획자를 수용하고, 히타치는 AI · 메타버스의 산업현장 적용 프로젝트에 소니 R&D 직원을 수용하기로 서로 합의했다. 경쟁 관계인 두 회사가 기업의 핵심 요소라 할 수 있는 R&D 부문에서 부업 실험을 했다는 점은 굉장히 파격적이다. 본 실험은 초기 단계이기 때문에 그 효과와 확산 가능성에 대해 여타 기업들도 관심을 가지고 지켜보고 있다.

직원 맞교환 실험은 일본 헤드헌팅 기업 퍼솔커리어가 기업 간 상호 부업의 효과를 측정하기 위해 대기업 중심의 컨소시엄을 구성하며 2022년 처음 시작되었다. 초기 3개 회사가 참여했고, 지난해 27개 회사로 확대됐다. OJT 등의 기존 사내 교육으로는 급변하는 산업구조 변화에 대응할 수 있는 인재 육성에 한계를 느낀 대기업들의 참여가 활발해졌기 때문이다. 직무상으로는 인사, 신사업, DX 관련 순으로 실험 수요가 많았다. 퍼솔커리어가 발표한 결과 보고서(2024)에 따르면, 실험에 참여했던 기업과 직원 모두 만족도가 높게 나타났다. 기업에서 부업 실험을 지원한 직원들의 절반 가량이 30대 중후반이었고, 경력 개발 목적의 참여자가 가장 많았으며, 참여자 85.1%는 자신이 일하는 방식이나 워라밸 등을 스스로 결정하는 커리어 오너십이 높아졌다고 답했다. 또한, 부업자들의 상사 90%가 '기대 수준 및 그 이상의 성과'가 있었다고 답하며, 파견 보내는 기업 측에서도 본업의 생산성 저하 등에 대한 우려가 완화된 것으로 나타났다.

노동생산성 제고 위한 고용 관행 혁신 움직임

알럼나이 제도와 직원 맞교환 실험은 노동력 부족 시대에 구인난에 직면한 일본 기업들의 궁여지책으로 등장한 트렌드이면서, 2023년 OECD 회원국 38개 중 최하위 수준(30위)인 일본의 노동생산성을 끌어올리기 위한 정부와 기업의 고용 관행 혁신의 일환으로 볼 수 있다. 과거 일본 경제를 견인하던 제조업의 높은 노동생산성마저 2000년대에 들어 큰 폭으로 하락해, 이제는 산업 전반의 노동생산성을 개선하는 것이 노동력 급감을 극복하고 성장을 지속하는 데 있어 큰 숙제가 됐기 때문이다.

우선 일본 정부는 종신 고용에서 비롯된 장시간 근로 등 악습을 해결하여 생산성을 끌어올리기 위해 잇단 정책적 드라이브를 걸어왔다. 2018년 〈일하는 방식 개혁〉을 통해 다양하고 유연한 근로 형태를 지향하며 부업 · 겸업을 허용하고, 신입 채용 외 이직자 채용을 장려하며 노동 이동을 활성화하고자 했다. 노동자 개개인이 커리어를 개발하고 역량을 향상시켜 고부가가치 산업으로 이동해야 국가 전체의 생산성이 오를 수 있기 때문이다. 지난해 기시다 정부도 〈삼위일체 노동시장 개혁지침〉을 통해 부업 · 겸업의 중요성을 강조하고, 일본의 전통적인 '멤버십형 인사제도' 대신 '직무형 인사제도' 도입을 촉구했다. 다시 말해, 신입사원을 일괄 채용하여 종신 고용하는 기존 관행을 탈피해 직무에 요구되는 스킬과 역량을 명확히 하고, 이를 보유한 경력직 채용을 유도하는 것이다.

때마침 기업들도 DX 등에 따른 IT인력 수요가 커지는 가운데, 글로벌 경쟁력을 확보하

기 위해 직무형 고용의 비중을 높여가고 있다. 니혼게이자이 신문에 따르면, 지난해 4월 기준 기업들의 중도 채용 계획 인원은 전년 대비 15.0% 증가한 12만 6,309명으로 역대 최고치를 기록했다. 급변하는 외부 환경에 대응할 수 있는 즉시 전력 인재가 절실하고, 직무형 고용을 늘리는 과정에서 다양한 경력직 풀을 수용하며 '알럼나이' 제도가 확산되고 있는 것이다.

반면, 부업 · 겸업은 기업 내에 완전히 자리 잡았다고 보기는 어렵다. 인재를 육성한다는 이미지 관리 차원에서 형식적으로 도입하는 경우도 있고, 기업마다 부업 · 겸업 규정도 다른 데다가 원 소속 기업과 부업기업간 이해관계 상충을 방지하기 위한 제약도 많다. 기업 입장에서는 직원의 역량 향상 목적으로 권장하고 있지만, 본업에의 지장 우려로 업무 영역과 범위 등 제약 없이 허용하기가 쉽지 않다. 이런 맥락에서 '직원 맞교환' 실험은 부업 · 겸업 제도를 활용해 기업의 생산성을 낮추지 않는 선에서 기존 인력의 역량을 향상시키고 리텐션까지 유도할 수 있는 절충안을 찾아가는 과정으로 볼 수 있다. 업무 범위 등에 대한 사전 합의를 통해 정보 유출, 생산성 저하 등의 부작용 최소화하면서 기업에서 필요로 하는 새로운 지식과 경험을 습득할 수 있는 매력적인 리스킬링 제도로 활용될 여지가 있기 때문이다. 직원 입장에서도 기업 상호 간 공식적으로 부업을 허용하고 있는 곳에서 추가 수입을 창출하며 개인의 역량 개발까지 가능하기에 심리적 부담도 적다.

인력 풀과 활용에 대한 시각 전환 필요

위에서 살펴본 알럼나이 제도나 직원 맞교환 실험은 최근 악화되는 인력난 속 일본 기업들이 얼마나 절실하게 자구책을 마련하고 있는지를 보여준다. 이러한 인사제도 트렌드를 한국 기업들은 어떻게 바라봐야 할까? 한국의 경제 상황, 인력난 수준, 인사체계의 특수성 등을 고려해 볼 때, 당장 국내 기업들이 꼭 도입해야 하는 것은 아니며, 일본식의 제도를 그대로 적용하기도 쉽지 않다.

하지만 10년 내, 한국 기업들에게도 필요 인력 확보가 경영 상의 심각한 이슈로 떠오를 가능성이 높다. 국내 인구구조 변화도 초저출산과 급격한 인구감소 등 일본의 전철을 따르고 있다. 관련 연구결과에 따르면, 2026년부터 취업 가능 연령대인 젊은 인구의 지속적인 감소로 기업 간 구인 경쟁의 시대로 전환될 전망이다. 특히, 석 · 박사급 인력의 신규 유입 감소로 기업들의 R&D 분야에 필요한 전문 인력 확보가 어려워질 것이다. 또한, OECD 38개국 중 33위인 한국의 낮은 시간당 노동생산성을 끌어올리기 위한 고부가가치

산업구조로의 변화와 이를 뒷받침할 인력 확보 및 인재 육성도 시급한 상황이다.

인사제도는 채용부터 일하는 방식과 문화, 임금 체계, 승진, 육성 제도 등이 서로 맞물려 유기적으로 작동한다. 때문에 특정 제도나 프로세스를 부분적으로 혁신한다고 원하는 효과를 얻을 수 없다. 우리 기업들이 일본 기업처럼 악화된 인력난에 궁여지책까지 고심해야 하는 상황으로 내몰리지 않기 위해서는 지금부터라도 미래 인재 확보를 위한 나름의 전략과 인사제도 혁신에 대한 고민을 시작해야 한다. 기존에는 적극적으로 고려하지 않았던 퇴사자, 외국인, 프리랜서 등으로 인력 풀을 확장하고, 기존 구성원의 리스킬링을 위해 여러 혁신적인 방법을 모색하며 미래 인력 확보에 대한 새로운 접근이 필요한 때다. LG경영연구원