

일본 취업 선호도 1위, 니토리의 HR마케팅

저자 : 하태훈 강진구



일본가구기업 니토리는 HR마케팅을 통한 채용 브랜딩으로 취업 선호도 1위에 올랐다. (Chat GPT로 이미지 생성)

- 구직자가 원하는 바에 철저히 집중
- 합격자 관리를 고객 관계로 접근
- 양질의 전문 리크루터 육성
- '성장 약속'의 실천으로 신뢰 구축
- 다가올 인재 확보 난, HR마케팅에서 해답을 찾자

인구 구조의 변화로 머지않은 미래 인력난이 가중될 우려가 큰 가운데 저성장 기조까지 고착화되고 있어 보상에 의존한 인재 확보 전략은 한계에 직면할 수밖에 없다. 유사한 문제를 먼저 겪고 있는 일본에서 HR마케팅을 활용해 차별화된 채용 전략에 성공한 니토리의 사례를 통해, 닥쳐올 미래에 대한 해법을 고민해 본다.

2025년 4월 니혼게이지신문은 ‘니토리’가 3년 연속으로 일본 대학생들 사이에서 취업하고 싶은 회사 1위(문과 기준)에 올랐다고 보도했다. 전통적으로 취업 선호도가 높은 종합상사나 금융기업이 아닌 가구 유통업체 니토리가 취업 선호도 1위라는 사실은 일본 내에서 상당한 화제이다. 더 놀라운 것은 2014년만 해도 취업 선호도가 28위에 불과했다는 점이다. 창업 이래 지속적으로 성장해 일본 가구 시장 점유율 59%의 독보적 1위였지만, 채용 시장에서 구직자의 관심은 그다지 높지 않았던 것이다. 그렇다면 니토리는 어떻게 가장 입사하고 싶은 회사가 된 것일까?

지속적 매출 성장에도 고전했던 니토리의 채용선호도



가구 유통업체에서 승승장구하던 니토리에게 인재 확보만큼은 큰 고민거리였다. 브랜드 인지도와 사업 성과가 올라가면서 좋은 인재를 뽑기 위해 보상 수준을 높였음에도 구직자의 외면은 여전했다. 불가피한 매장 근무, 주말 근무로 근로조건이 상대적으로 열악하다는 인식과, 가구 업종이 장기적으로 성장할 기회가 많지 않다는 부정적 이미지로 취업 선호도는 늘 순위권 밖이었다.

니토리는 인재 확보가 안되면 사업 성과도 지속되기 어렵다는 인식으로 새로운 채용 활동을 위해 고민하였다. 그 결과 ‘철저한 마케팅 관점’으로 채용의 모든 단계를 바꿔 나가기 시작했다. 제품과 서비스를 이용하는 고객을 대하듯 잠재적 지원자를 관리하고, 입사 지원자들과 소통하고 니즈를 충족시킬 방법을 고민했다. 지원자들이 회사의 비전과 강점을 잘 인식하게 될 때, 채용 시장에서 니토리에 대한 관심과 선호도 역시 올라갈 것이라 믿었다. 니토리가 추진한 마케팅 관점의 인재 확보에 대해 구체적으로 살펴보자.

구직자가 원하는 바에 철저히 집중

최근 일본은 인력난으로 기업들의 인재 조기 선점 움직임이 두드러지고 있다. 특히 인력난이 심각한 유통업계의 경우 유니클로, 네슬레재팬 등 대학 1~3학년 대상의 선확보 활동이 늘어나고 있는 추세다. 인턴십 프로그램을 통해 우수인재를 조기 합격시키는 형태로 진행되는 이런 노력은 사실 효과가 크지 않은 편이다. 그 이유는 지원자 수가 충분하지 않기 때문이다. 일본의 구직 사이트 조사에 따르면 약 61%의 기업이 조기 인턴십의 지원자 부족을 호소하고 있다.

취업에 관한 1~3학년 대학생들의 관심 저조에 니토리는 다르게 접근했다. 고객 니즈에 집중하는 마케팅 전략을 그대로 적용하여 채용 대상자의 니즈 데이터부터 분석하였다. 이들이 취업보다 적성과 진로에 관심이 크다는 점을 발견한 니토리는 인턴십 프로그램의 취지와 내용을 바꾸었다. 하고 싶은 일을 탐구하고 니토리와 함께 기회를 만들어간다는 캐치프레이즈 하에 지원자의 적성 탐구 및 취업 카운셀링의 장으로 재편한 것이다. 특히 1~2학년 대상 인턴십의 경우 기업 홍보 및 채용 전형의 색깔을 덜어내고 적성 및 미래 진로 탐구에 집중하는 타겟팅 전략을 구사하였다.



일본 대학생들이 니토리 인턴십에 참여 중이다.
(자료: 니토리)

니토리의 전략은 보기 좋게 적중했다. ‘구직 활동의 시작은 니토리에서 하면 좋다’는 인식이 퍼져 나갔던 것이다. 이후 니토리의 조기 채용 전형은 매년 3만 명 이상이 지원하는 일본 내 가장 인기 있는 프로그램이 되었다.

니토리는 인턴십을 통해 구직자의 적성 탐구 및 취업 카운셀링만 진행하는 것이 아니다. 상품개발, 점포물류, 경영관리 등 다양한 직무를 간접 경험하는 과정을 통해 적성과 진로에 부합하는 성장기회가 니토리 내에 있음을 확인하도록 한다. 회사의 강점과 비전에 대한 홍보를 자연스럽게 녹여낸 것이다. 그 결과 금융권이나 IT업계로의 취업을 계획하였다가 니토리 입사로 진로를 변경한 사례가 다수 발생하고 있다.

합격자 관리를 고객 관계로 접근

일본의 경우 심각한 인력난으로 대졸자가 평균 3개의 회사에 합격하고 있는 실정이다. 즉, 기업은 합격시킨 인재의 40% 수준만 확보하고 있을 정도로 극심한 구직자 우위 시장이다. 이에 합격자를 실제 입사로 이어지게 하는 것 역시 HR의 중요한 과제로, 일부 기업은 정도가 지나쳐 합격자의 추가적인 구직 활동 중단을 요구하여 사회적 이슈가 되고 있다.

니토리는 입사자를 고객으로 보고 고객 접점에서 경험의 밀도를 높이는 데 주력하는 CRM(Customer Relationship Management) 관점으로 문제에 접근하였다. 먼저 합격자 한 명당 상담과 지원을 담당하는 전담 리크루터를 배치했다. 이들은 합격자의 전형 결과를 철저히 분석하여 장단점을 피드백 해준다. 또 강점이 향후 회사 내에서 어떤 성장 기회와 연결될 수 있는지 다양한 정보와 함께 상담해준다. 사회에 첫발을 내딛을 이들이 가지게 되는 불안감을 경감시키는 것도 리크루터의 역할 중 하나다.

눈여겨볼 만한 점으로는 밀착 관리를 하되 입사를 강요하지 않는다는 점이다. 심지어 합격자가 여러 회사를 두고 갈등하고 있다면 객관적인 시각으로 더 좋은 선택을 함께 고민해 준다. 비록 입사하지 않더라도 채용 과정에서의 만족스러운 경험은 기업 이미지를 높이고, 결과적으로 더 많은 지원자를 만들어낸다는 생각이 깔려 있기 때문이다. 니토리 직원 중 진정성 있는 밀착 관리를 입사 이유로 꼽는 비율이 매우 높은 점은 이러한 합격자 관리방식의 효과를 말해준다.

양질의 전문 리크루터 육성

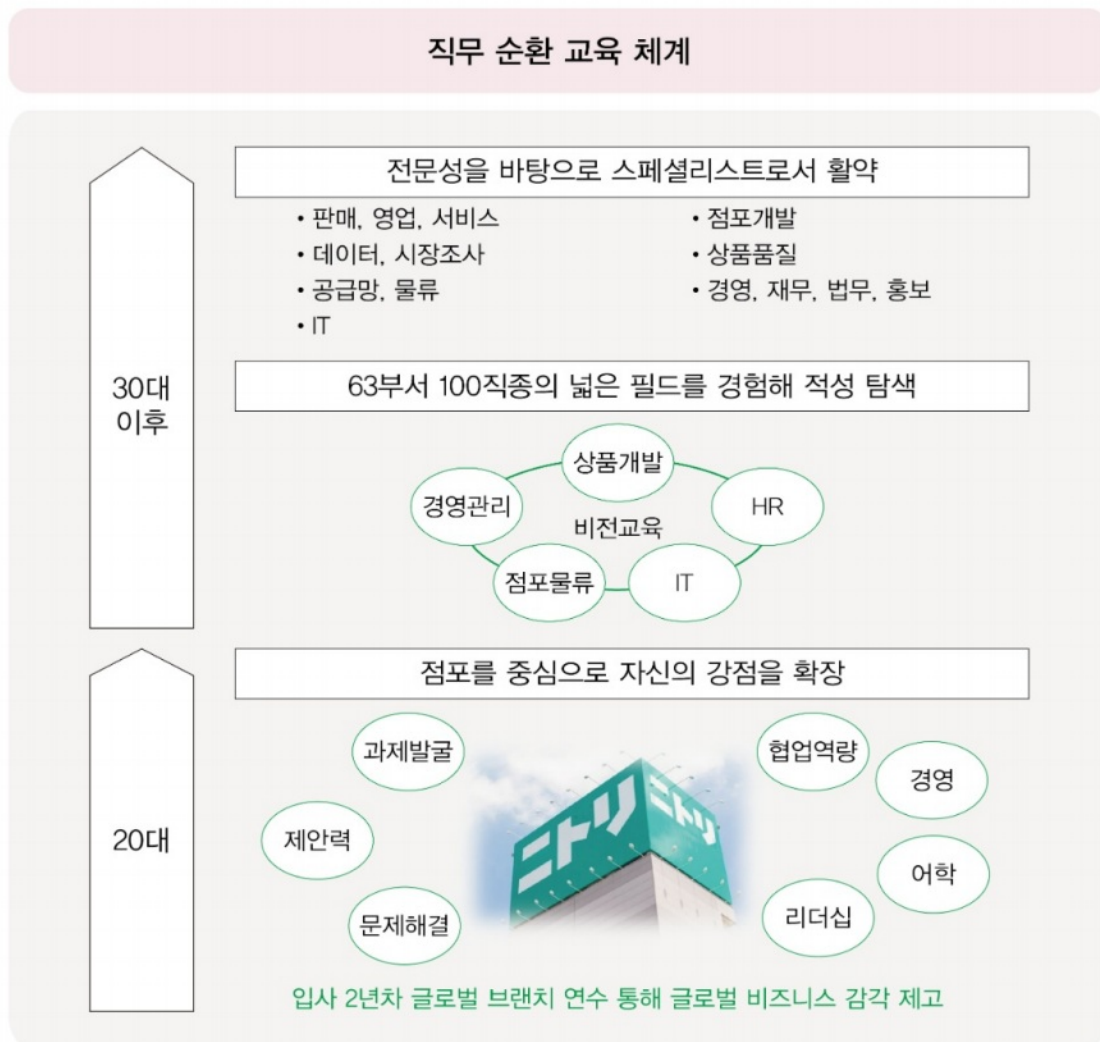
양질의 리크루터 육성 역시 빠질 수 없는 성공 요인 중 하나다. 채용 전형에서 구직자가 접하게 되는 리크루터는 회사를 대표하는 얼굴로, 이들의 말과 행동은 회사의 이미지 제고와 직결된다. 마케팅 관점에서 구직자를 고객으로 치환하면 리크루터는 회사라는 제품을 홍보하고 고객을 유인하는 영업사원에 해당된다. 따라서 이들의 역량 수준이 취업 선호도 제고나 지원자 증가와 직결된다.

니토리는 이 점의 중요성을 인식하고 양질의 리크루터 육성에 많은 노력을 기울인다. 리크루터 선발은 구직자 입장을 잘 이해할 수 있는 입사 3-5년차 중 로열티 높은 우수인재 위주로 진행된다. 리크루팅 업무 시작 전 철저한 교육 이수능 기본이다. 업무 기간 동안은 현업에서 완전히 분리되어 활동한다. 회사 설명회부터 합격자 사후 관리까지 인재 확보의 전 과정에 전문성을 가지고 깊이 관여할 수 있도록 하는 것이다. 2024년 현재 전문 리크루터는 약 70여 명으로 현업에 부담이 있더라도 장기적으로 리더 성장에 도움이 된다는 확신으로 운영 규모를 유지하고 있다.

‘성장 약속’의 실천으로 신뢰 구축

아무리 훌륭한 마케팅이더라도 제품의 실체가 그에 따르지 못하면 고객은 이탈한다. 채용 브랜딩 역시 마찬가지다. 니토리가 높은 취업 선호도 순위를 유지하는 주요 이유는 구직자에게 약속한 성장과 발전을 입사 이후에도 일관되게 실천함으로써 신뢰를 탄탄하게 구축하기 때문이다.

예를 들어 하고 싶은 일을 탐구하고 니토리와 함께 기회를 만들어간다는 캐치프레이즈는 입사 후 ‘직무 순환 교육’으로 이행된다. 니토리 입사자는 20대와 30대 이상으로 구분하여 경력개발계획을 구축하게 된다. 20대 커리어의 경우 초기에는 매장에서의 경험을 통해 현장 책임자로서 다양한 경험을 쌓게 한다. 이후 상품개발, 점포물류, 경영관리 등 63개 직종에서 본인의 희망에 따라 직무 순환하며 적성을 찾을 수 있는 기회를 제공한다.



니토리가 직원들의 커리어 개발과 성장에 얼마나 큰 관심을 보여주는지는 ‘30년의 커리어 플랜’을 수립하는 데서 상징적으로 잘 나타난다. 구성원과 상사의 수시 면담 과정에서 커리어 개발에 지속적으로 관심을 가지고 장기 성장 로드맵으로 자연스럽게 이어지도록 하는 것이다. 이러한 구성원 주도의 육성 체계는 일본의 전통적 기업 풍토에서 매우 이례적이다. 채용 시점에서 제시한 성장 지원에 대한 약속을 일관되게 실천하는 것이 장기간에 걸쳐 취업 선호도 정상을 유지할 수 있는 기반이 되고 있다.

다가올 인재 확보 난, HR마케팅에서 해답을 찾자

최근 경기침체에 대한 우려가 확산되고 있다. 한국은행은 2025년 국내 GDP 성장률을 0.8%로 전망하며 본격적인 0%대 저성장 시대의 도래를 선언했다. 이에 따라 채용 규모를 축소하는 기업들의 움직임이 광범위하게 나타나고 있다. 고용 조건이 경직화된 국내 경영 환경에서 채용 축소는 인력 운영 효율성 제고를 위해 기업이 선택할 수 있는 몇 안 되는 현실적 대안이기 때문이다.

그러나 이러한 보수적 채용 전략으로는 변화에 능동적으로 대응하는데 한계가 있다. 우선 생산가능인구의 약 45%를 차지하는 1,680만 베이비부머 세대의 은퇴가 본격화되어 신규 채용의 증가가 불가피하다. 상당 기간 지속되고 있는 낮은 출산율은, 멀지 않은 미래 우리나라 채용 시장을 현재 일본의 인력난과 비슷하게 만들 가능성도 높다. 생성형AI, 휴머노이드 등 기술 혁신이 필요 인력을 감소시킬 것이라는 의견도 있으나, 이들 산업이 신규 인력 수요를 창출할 가능성도 열려 있다. 무엇보다 우수 인재에 대한 갈증은 미래에도 여전할 것이 확실하다.

고착화되는 저성장 기조와 우수 인재 확보난이라는 이중고에 처한 상황에서 보상에 의존하는 인재 확보 전략은 한계가 있을 수밖에 없다. 그러한 측면에서 니토리의 HR마케팅 관점 채용 브랜딩은 참고할 만한 사례가 될 수 있다. 일본의 채용 관행과 여건이 우리나라와 다르다는 점을 감안하더라도, 이들의 차별적 접근 방식은 유용한 시사점을 제공하고 있다.

첫째, 데이터에 기반한 채용 전략이다. 니토리의 채용 프로세스 혁신에는 고객 분석 과정에서 축적된 데이터 활용 노하우가 큰 역할을 했다. 데이터 분석을 통해 기존 채용 활동의 실효성을 정확히 확인할 수 있었고, 그 결과 비효율적 관행을 대폭 수정하는 결정도 큰 이견 없이 내려질 수 있었다. 이후 모든 채용 프로세스는 데이터 분석을 통해 구직자의 니즈를 면밀히 파악한 후에 진행되는 것이 당연시되었다.

둘째, 장기적 관점의 일관된 추진이다. 제품 브랜딩과 마찬가지로 채용 브랜딩 역시 구축하는 데에 상당한 시간이 소요된다. 니토리의 채용 브랜딩 구축도 성과를 확인하는 데 약 10년이 걸렸다. 그 과정에서 취업 선호도가 50위까지 추락하는 위기도 있었다. 하지만 니토리는 데이터 분석으로 변화 방향에 확신을 가지고 일관된 추진력을 유지하였기에 결국 혁신에 성공하였다.

셋째, 전사적 역량의 활용이다. HR마케팅 기반 채용은 전통적 방식에 비해 많은 자원과 인력을 필요로 한다. HR부서 단독으로 감당하기 어렵다. 니토리 역시 전사 차원의 관심과 역량 활용이 있었기에 성과를 낼 수 있었다. 일본 기업 중 채용 목표를 달성하는 기업은 그렇지 못한 기업 대비 약 4배에 달하는 리크루터를 운영한다는 연구조사 결과만 봐도 전사 차원의 자원 투입이 인재 확보에 얼마나 중요한지 알 수 있다.

넷째, 명확한 EVP(Employee Value Proposition)의 확립이다. 니토리는 ‘구성원의 지속적 성장 기회 제공’이라는 EVP가 내재화되어 있다. “경영이 어렵다고 교육비를 절감하는 기업은 발전할 수 없다”는 창업주의 경영철학에 기반한 것으로 구직자의 성장과 발전에 초점을 둔 채용 브랜딩 역시 이러한 EVP에 기반을 두고 있다. 실제로 니토리의 교육비 투자액은 일본 상장 기업 평균의 5배에 달한다. 또 2년차 신입사원까지 해외 근무 대상에 포함하여 젊은 인재의 조기 성장을 적극 지원한다. 이러한 기회를 체험한 재직자의 긍정 경험은 회사 설명회, 채용 면접은 물론 다양한 SNS를 통해 구직자들에게 자연스레 전달되어 채용 브랜딩 제고로 연결되고 있다.

니토리가 보여준 HR마케팅 관점의 인재 확보 노력은 그 자체로 새로운 것이 아니다. 그러나 이를 성공적으로 실행한 기업은 드물다. 여전히 대부분의 기업이 구직자를 확보해야 할 인적 자원으로 보는 시각에서 벗어나지 못하기 때문이다. 니토리의 성공적 채용 브랜딩은 구직자를 고객으로 바라보는 관점의 전환에서 시작되었다. 저성장과 인재 부족이라는 이중 딜레마를 앞둔 우리 기업들도 관점의 변화가 필요한 시점이다.