

2026년도 제35회 대비 공인노무사 GS-2기 7회차 채점평

교시	시험과목	시험시간	출제자 / 채점자
3교시	인사노무관리론	50분	공인노무사 김유미

【문제 1】 21세기 조직에서는 우수 인재의 확보와 유지가 핵심적인 경영 과제로 대두되고 있다. 특히 이직에 따른 비용과 이에 대한 조직의 대응 전략은 조직유효성에 직접적인 영향을 미친다. 다음 물음에 답하시오. (총 50점)

물음 1) 이직 비용의 개념과 구성 요소를 설명하시오. 또한, 적정이직률의 개념을 기술한 후, 과소이직률 및 과잉이직률이 발생하는 경우 조직이 이를 어떻게 관리해야 하는지 구체적인 방안을 제시하시오. (30점)

물음 2) 직무배태성(Job Embeddedness) 이론의 개념을 설명하고, 이 이론을 구성하는 세 가지 핵심 요소를 제시하시오. 또한 각 요소를 강화할 수 있는 조직 차원의 구체적인 관리 방안을 각각 두 가지씩 설명하시오. (20점)

✓ 점수 구분

- 30점 이상 : 합격점 이상 (기본 내용 이해 + 성실한 암기 + 서술 형식)
- 23점~29점 : 보충 필요 (각 답안지에 comment 참조) - 형식 부족 or 내용 부족
- 22점 이하 : 기본 내용 숙지 부족 (각 답안지에 comment 참조)

✓ YM 연구소 첨삭 시스템 안내

- 1차 첨삭자(약 90명 pool) : 첨삭 + 1차 가채점 + 채점평
- 2차 첨삭(김유미 노무사) : 재채점(빨강색 굵은 컴퓨터 폰트) + 도장 + 채점평

< 전반적으로 잘 쓴 부분(타 답안들도 이 정도는 쓴다는 지표) >

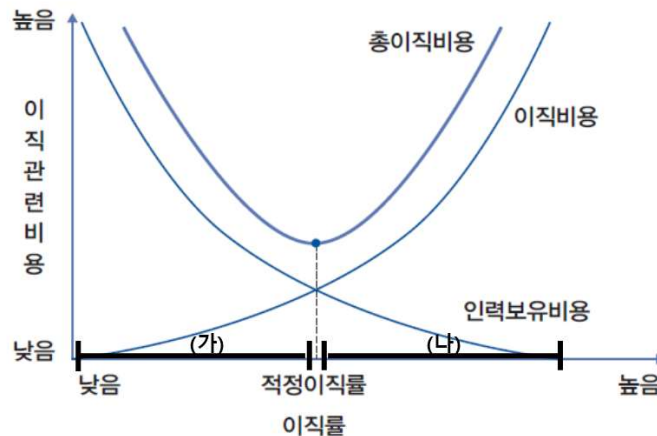
- 이직비용의 개념 및 구성요소를 대체로 정확하게 서술하였으며, 적정이직률 도식도 대부분의 답안에서 누락 없이 작성하였습니다.
- 직무배태성 이론의 핵심 구성요소인 연결고리(Link), 적합성(Fit), 희생(Sacrifice)을 비교적 정확하게 현출하였으며 기본 개념 이해도는 전반적으로 양호하였습니다.
- 과소이직률과 과잉이직률의 관리 필요성을 인식하고 다양한 조직 차원의 관리방안을 제시하려는 노력이 돋보였습니다.
- 문제에서 요구한 사항을 빠짐없이 작성하려는 성실성이 돋보였으며, 전체적으로 기본적인 암기 수준은 잘 갖추어져 있었습니다.
- 부제, 넘버링, 도식 등을 활용하여 답안의 가독성을 높이려는 시도가 많았으며 전반적인

답안 형식이 안정적이었습니다.

< 전반적으로 아쉬웠던 부분 (여기서 차별화가 되었다는 지표) >

[1-1)문]

- <정밀한 개념 정의의 부재(광의/협의 분리 및 이직비용 개념 누락)> 측면에서 이직의 개념을 정의할 때 '광의의 이직'과 '협의의 이직'으로 명확히 구분한 답안이 훨씬 더 풍부하고 전문적이라고 생각되었습니다. 또한, 이직비용 자체의 정확한 개념 서술을 통째로 누락한 답안도 다수 있었습니다.
- <차별화> 측면에서 이직비용 산정 모델로 고득점을 가르는 핵심 포인트인 '독일의 WVU법' 까지 쓴 답안은 확실히 좋았습니다. 이직 결심과 실제 이직 사이의 공백기에 나타나는 '심리적 철회(Psychological Withdrawal)' 까지 서술해주면 좋습니다. 나름대로의 고득점 답안 포인트 요소로 찾아보면 좋습니다.
 - ▶ WVU법의 의미 : 독일에서는 특정 직무에 공석이 생겼을 때 해당 공석이 조직에 얼마나 경제적 손실을 초래했는가를 '1인 1일당 손실 가치로 정량화' 하여 이직관리, 인재유지 전략 수립의 기초자료로 활용한다는 것
- <도식(그래프) 내 디테일 부족(축 지표 및 구간 설명 누락)> 측면에서 적정이직률 그래프를 그렸으나 X축(이직률)과 Y축(비용)의 지표를 제대로 기재하지 않거나 높음/낮음 표시를 빠뜨린 경우가 많았습니다. 특히 그래프 상에서 어느 구간이 '과소이직률' 이고 '과잉 이직률' 에 해당하는지 명확한 구간 표시와 설명이 부족했습니다.



- <관리방안의 평이함과 논리적 미약> 측면에서 과소/과잉 이직률 대책을 쓸 때 아무런 학문적 근거 없이 단순히 '임금 상승, 복리후생 제공, 작업환경 개선' 등으로만 추상적으로 나열한 답안은 이해도가 낮아 보였습니다. 특히 과소이직률의 경우 단순히 '해고' 만을 주요 방안으로 제시하는 경우가 많았는데, 인력 방출 방안뿐만 아니라 '조직 활성화' 나 '엣킨슨(Atkinson)의 유연화 전략', 혹은 '조직·개인·업무적 측면' 으로 구조화하여 입체적으로 대안을 제시한 답안이 좋았습니다.

- <과소/과잉 이직에 따른 조직적 결과(배경) 서술 생략> 측면에서 단순히 대책(How)만 써 내려가기보다, 과소이직과 과잉이직이 발생했을 때 조직에 구체적으로 어떤 부정적 효과 (조직 침체, 비용 폭증 등)가 나타나는지 메커니즘을 먼저 짚어주고 관리방안으로 넘어간 답안이 논리적으로 훨씬 훌륭했습니다.

[1-2)문]

- <문항 간 매끄러운 연결고리(Bridge/Intro)의 부재> 측면에서 이직비용과 적정이직률, 그리고 과잉이직을 예방하기 위한 현대적 전략으로서 ‘직무배태성 이론’ 이 왜 등장했는지 문항 간의 맥락적 연결(Bridge)을 살려 쓴 답안이 거의 없었습니다. 단순 문제를 끊어서 푸는 인상을 주기 쉽습니다.
- <직무배태성 개념 현출 시 핵심 키워드 및 학자명 누락> 측면에서 직무배태성의 개념을 서술하면서 미첼(Mitchell) 등의 학자명이나 ‘광범위한 (인지적·정서적) 연결망’ 과 같은 본질적인 키워드 없이 단순히 3가지 요소만 두루뭉술하게 나열한 답안이 많았습니다. 또한, 이 이론의 실증 연구 결과 및 시사점을 생략하여 단순 암기식 답안에 그친 경우가 대다수였습니다.
또한, 의미부여 측면에서 직무배태성 이론은 사후적 접근이 아닌, ‘사전적 인재 유지(retention) 유인’ 에 초점을 둔 이론이라는 점에서의 서술을 해주시면 좋겠습니다.
- <희생(Sacrifice) 요소에 대한 관리방안 서술 미흡> 측면에서 연결고리나 적합성에 비해 ‘희생’ 차원을 강화하기 위한 조직 차원의 구체적인 관리방안 작성이 가장 미흡했습니다. 단순히 복리후생 제공 수준에 그치지 않고, 이직 시 포기해야 하는 내·외재적 가치(연금 제도, 스톡옵션, 독특한 조직문화 등)를 어떻게 설계할 것인지 명확한 키워드가 부족했습니다.
- <Why에 대한 설명 부족> 측면에서 제시한 관리방안이 ‘왜 구체적으로 직무배태성을 높이고 이직률을 낮추는지’ 인과관계를 적용하여 서술하지 않고, 외워온 인사 제도를 무작정 던져놓는 나열식 답안이 많았습니다. 방안을 3가지 이상 풍부하게 쓰더라도 논리적 인과관계가 맞아야 합니다.