

## 공무원 퇴직관리체계의 구축방안에 관한 연구

### A Study on Retirement Management for Public Employees

양기근, 김상규  
경남발전연구원

Yang Gi-Geun, Kim Sang-Gyu  
Gyeongnam Development Institute

#### 요약

고령화의 급속한 진전이라는 초국가적인 과제에 대한 인식을 바탕으로 최근 우리사회의 또 다른 화두인 지식기반사회, 특히 인적자원관리와 관련하여 고령화 사회에 따른 유능한 퇴직공무원의 활용에 초점을 두어, 공무원의 퇴직관리시스템을 구축할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

#### Abstract

This study is to explore the policy directions on retirement management system for public employees. This article focuses on the need and the building for the retirement management system of the government workforce. Finally, It makes a decision that retirement management program should be developed and constructed in becoming aged society's government.

## I. 서론

지금까지 우리 한국인들의 삶의 공식은 '30+30+a'였다. 즉 태어나서 30년을 부모의 보살핌 속에서 공부하고 취직하고 결혼도 했다. 그러나 나머지 30년은 부모들이 우리에게 했던 것처럼 돈을 벌고 결혼을 하여 자식을 기르면서 산다. 환갑 이후의 생은 남은 삶, 즉 여생으로서 잠깐 동안 자식의 부양을 받다가 생을 마감하게 된다.

다시 말해 우리나라는 유교적 윤리를 바탕으로 부모가 자녀에게 모든 것을 다 주고, 자신의 노후는 자녀에게 의지하는 방법을 택해왔다. 이러한 현상을 '자식보험'에 가입하는 것이라고도 할 수 있는데, 이제는 '사오정', '오륙도', '긴세대' 등의 용어에서도 알 수 있듯이 더 이상 자식이 노후보험이 될 수 없는 현실을 맞이하게 되었다.

그러나 21세기의 삶의 공식은 기존의 '30+30+a'에서 '30+30+30'의 인생, 일명 트피플 30(triple 30s)으로 바뀌었다. 이 마지막 30년은 준비된 사람에게는 축복일 것이지만, 그렇지 않은 사람에게는 악몽 같은 기간이 될 수 있다.

이와 함께 최근 우리 사회가 선진화의 과정을 경험하면서 국가적인 당면과제로 겪게 되는 저출산-고령화의 문제 또한 심각한 수준이다. 우리나라의 인구 통계를 보면 왜 자식이 더 이상 노후보험이 될 수 없는지에 대한 이유가 명확해진다. 여성 한 사람이 평생 낳는 아이의 숫자를 합계출산율이라고 하는데, 1965년 우리나라의 합계출산율은 약 6명이었으나 최근에는 1.2명으로 낮아졌다.

지금까지는 여섯 명쯤의 자녀가 십시일반으로 보조해 부모

를 부양하였으나, 최근에는 거의 모든 가정에 장남 또는 장녀 밖에 없는 상황이 되었으며, 더구나 퇴직 후 아랫목을 차지하고 계시는 부모님을 단 한명의 자녀가 부양하기에는 참으로 어려운 상황에 직면하게 된 것이다.

1960년에 우리나라의 평균 수명은 52세 정도였다. 그때는 부모님이 60세까지 생존하면 성대한 회갑잔치로 축복해 드릴 만큼 경사스런 일이었다. 그러나 최근 들어 우리 국민의 평균 수명은 이미 80세에 가까워졌다. 의학의 발전과 웰빙 추세를 생각하면 머지않아 90세까지는 살아야 천수를 누렸다는 말을 듣게 될 것이다.<sup>1)</sup>

이러한 상황 하에서 세대 후 변변한 직장에 취직도 못하고, 비정규직을 전전하고 있는 자식들에게 어떻게 30년 넘게 없혀 살 수 있을지 의문스러울 뿐이다.<sup>2)</sup>

본 연구는 이러한 초국가적인 과제에 대한 인식을 바탕으로 최근 우리의 또 다른 화두인 지식기반사회(knowledge based society)<sup>3)</sup>, 특히 인적자원관리(HRM : Human Resource

- 1) 경제협력개발기구(OECD : Organization for Economic Cooperation and Development)의 분석에 의하면 향후 평균수명이 감소할 가능성은 거의 없어 영구적 효과(permanent effect)를 나타내는 것으로 분석되었으며, 2025년의 선진국 평균수명은 82세, 그리고 개발도상국의 경우는 68세로 전망하고 있다(채정경재부, 2005).
- 2) '30+30+30'이라는 21세기 삶의 공식에 관한 부분은 오종남(2005)의 칼럼 내용을 참고하였다.
- 3) 독일 교육부는 지식기반사회를 공동의 목표에 대한 합의에 도달하고 경제발전을 이룩하기 위한 전제조건으로서, 그리고 개인의 사회적 행위와 사회에서의 지위확보를 위한 전제조건으로서 지식이 점차 중심 요소가 되어가는 사회를 의미한다라고 정의하고 있다. 이 사회에서는 지식을 인간 활동의 이면에 그리고 사회적 이면에 영향을 미칠 수 있는 중요한 위치에 놓음으로써, 현대사회를 고찰할 수

Management)<sup>4)</sup>와 관련하여 고령화사회에 따른 유능한 퇴직 공무원의 활용에 초점을 두어, 공무원의 퇴직관리시스템을 구축할 수 있는 방안을 제시하고자 하는 데 목적이 있다.

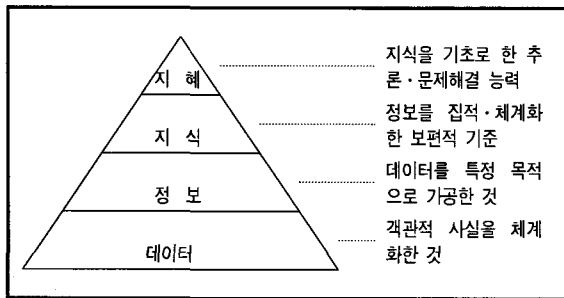
공무원의 퇴직관리는 지식기반사회에서의 인적자본의 활용, 저출산-고령화사회에서의 생산가능인구 연령계층의 변화에 따른 고령노동력의 생산성 제고, 사회복지 및 사회통합의 차원에서 살펴볼 때 매우 중요한 과제로 판단된다.

따라서 본 연구에서 제시하고자 하는 정책방안은 아직 우리 사회에서 연구 및 정책적 고려가 미흡한 공무원 고령노동력의 활용을 위한 향후의 정책적 방향설정 시에 기초자료로 활용될 수 있다는 데 의의를 두고자 한다.

## II. 지적자본관리와 공무원 퇴직관리

### 1. 지적자본관리

지식은 인간의 의사결정과 행동의 준거가 되는 보편적인 기준이며, 나날수록 커지고 발생·변경·소멸되는 유기체와 같은 것이다. 지식의 범위는 개별적·객관적 사실을 전달 가능한 형태로 기호화한 데이터와 데이터에 의미와 목적이 가미된 정보와는 구별되나, 추론 및 문제해결을 할 수 있는 지적 능력인 지혜를 포괄한다.



▶▶ 그림 1. 지식 개념도

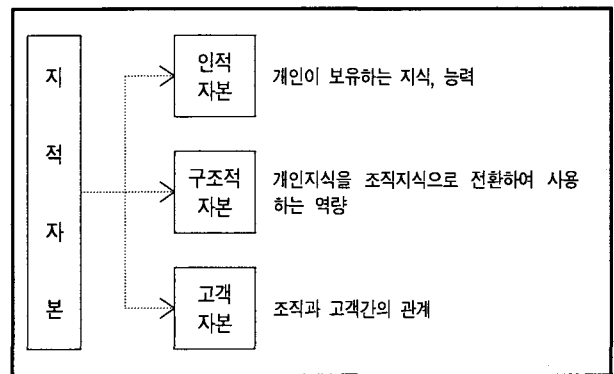
산업사회에서는 토지, 노동, 자본이 중요한 생산요소인 데 반해, 지식기반사회에서는 지식이 가장 높은 부가가치를 창출하는 생산요소이다.<sup>5)</sup> 이에 지식기반사회에서는 지식을 조직

있는 새로운 관점을 열어놓고 있다(이명준, 2004).

- 4) 인적자원관리란 조직의 목적을 달성하기 위하여 효율적으로 활용하여야 하는 자원 중에 인적자원의 획득·개발에 관한 활동으로, '조직의 장래 인적자원의 수요를 예측하여, 전략의 실현에 필요한 인적자원을 확보하기 위하여 실시하는 일련의 활동'이라고 정의할 수 있다. 인적자원관리는 HRP(Human Resource Planning : 인적자원계획), HRD(Human Resource Development : 인적자원개발), HRU(Human Resource Utilization : 인적자원활용)의 세 가지 측면으로 되어 있지만, 채용·선발·배치부터 조직설계·개발, 교육·훈련까지를 포괄하는 광범위한 활동에 있어 종래의 인사관리의 틀을 넘어서, 보다 포괄적인 개념으로 주목받고 있다.
- 5) 지식기반사회에서는 기존의 요소투입형 경제성장 모델의 한계에 따

의 무형자산으로 인식하고 지적자본으로 관리해야 하며, 지식 관리의 수준에 따라 조직의 경쟁력이 결정되기 때문에, 정부는 정부조직과 사회 전반의 지식역량을 강화하여 국가경쟁력을 향상시켜야 된다.

이러한 지적자본은 인적자본, 구조적자본, 고객자본으로 분류<sup>6)</sup>되는데, 본 연구의 주제와 관련되는 인적자본의 개념은 개인이 보유하고 있는 능력·경험·지식을 말하며, 이러한 인적자본이 성장의 열쇠(Human Capital is the Key to Growth)라는 점은 지식기반사회로의 전환 과정에서 누구도 부인할 수 없는 명확한 진리가 되었다.

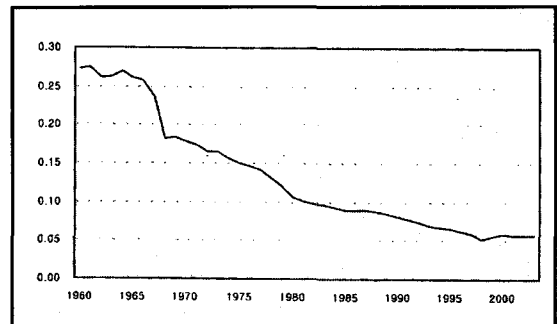


▶▶ 그림 2. 지적자본의 유형

지적자본의 관리의 지식의 창출, 축적, 공유, 활용 등 단계적 지적자본관리의 활동을 효율화하는 것을 의미하는데, 본 연구의 주제와 관련되는 지적자본의 활용은 의사결정 및 문제해결을 위해 저장된 지식을 사용하는 활동을 의미한다.

[표 1] 지적자본관리의 단계

라, 지적자본에 의한 새로운 지속발전 가능한 사회로의 진입을 위한 패러다임의 전환이 요구되고 있으며, 우리나라 자본의 한계생산성 추이를 살펴보면 다음과 같다(국가균형발전위원회, 2005).



자료 : 국가균형발전위원회(2005).

- 6) 구조적자본이란 개인의 지식을 조직의 지식으로 전환시켜 효율적으로 사용할 수 있는 조직의 역량을 말하며, 고객자본이란 조직과 고객간의 관계에서 고객으로부터 얻은 아이디어를 통해 새로운 제품 또는 서비스로 창출되는 지식을 말한다.

지식 창출	획득	외부의 가치있는 정보·지식을 조직 내로 유입시키는 활동
	생성	조직에 유용한 새로운 지식을 생성하는 활동
	추출	조직 내에 이미 존재하는 정보·지식을 표출해 내는 활동
지식 축적	정제	창출된 지식의 조직 내 활용가치를 확인, 검증하는 활동
	저장	창출된 지식을 문서 또는 DB 형태로 축적하는 활동
지식 공유	유통	저장된 지식이 구성원간에 이전될 수 있도록 돕는 활동
지식 활용	활용	의사결정·문제해결을 위해 저장된 지식을 사용하는 활동

이후부터는 이러한 지적자본의 활용과 관련하여 유능한 퇴직공무원의 지적자본을 활용하기 위한 과정의 일환으로 퇴직관리의 필요성 및 현행 퇴직관리의 실태를 점검한 후, 퇴직관리시스템의 구축방안에 대하여 논의하고자 한다.

## 2. 공무원 퇴직관리

### 2.1 퇴직관리의 필요성

우리나라는 2000년에 65세 이상의 인구가 총인구의 7.2%에 이르러 고령화사회에 들어섰고, 향후 2018년에는 이 비율이 14.3%가 되어 고령사회에, 그리고 2026년에는 20.8%가 되어 초고령사회에 도달할 것으로 전망되며, 이에 최근 고령화가 사회적인 이슈로 대두됨에 따라 사회 각 부문에서의 노인의 삶에 대한 관심이 높아지고 있다(통계청, 2005a).<sup>7)</sup>

특히 노년 인구의 비율이 7%에서 14%에 도달하는 데 걸리는 기간이 18년이며, 14%에서 20%까지는 8년에 불과하여 선진국이 경험한 고령화의 속도에 비하여 매우 빠른 속도로 진행되고 있다는 사실은 우리나라 인구문제의 심각성을 말해주고 있는 것이다.<sup>8)</sup>

7) Frank Schirmmacher가 지은 「DAS METHUSALEM KOMPLOTT」의 번역서에 의하면 고령화란 노인 인구의 상대적인 증가를 의미한다(장혜경, 2005). 국제연합(UN : United Nations)의 정의에 의하면 고령화사회(aging society)는 전체 인구 중 65세 이상 고령인구의 비율이 7% 이상부터 14% 미만까지의 사회를 말하고, 고령사회(aged society)는 전체 인구 중 65세 이상 고령인구의 비율이 14% 이상부터 20% 미만까지의 사회를 말하며, 후기고령사회(post-aged society) 또는 초고령사회(super-aged society)는 전체 인구 중 65세 이상 고령인구의 비율이 20% 이상인 사회를 말한다.

8) 북한의 경우 2002년에 7%, 2032년에는 14%에 도달하여 고령화사회에서 고령사회로 진입하는 데 소요되는 기간이 약 30년이 될 것

고령화가 동반하는 사회문제는 결국 실질적인 부양비<sup>9)</sup>의 문제라고 할 수 있다. 왜냐하면 경제적 은퇴가 사회적 은퇴로 연결되기 때문인데, 이러한 현상의 이면에는 기회와 자원의 박탈이라는 현실이 있다. 이는 노인 인구의 의존성을 심화시키며, 사회적으로는 노인 인구의 증가에 따른 사회적 부담의 증가로 이어지게 된다.

통계청(2005a)의 발표에 의하면 노년부양비<sup>10)</sup>는 2005년 현재 12.6%로 10년 전인 1995년의 8.3%에 비해 4.3%p 증가하였고, 이는 향후 2020년에 21.8%, 2030년에는 37.3%, 그리고 2050년에는 69.4%로 크게 높아질 것으로 전망된다. 즉 2005년의 경우 생산가능인구 7.9명이 노인 1명을 부양하는 것과 같고, 2020년에는 4.6명이, 2030년에는 2.7명이 노인 1명을 부양하게 되는 것이다.

또한 2005년 노인복지 관련 예산은 3,301억원으로 정부예산 대비 0.25%, 보건복지부 일반회계예산 대비 3.82%를 차지하고 있으며, 10년 전인 1995년과 비교하면 노인복지 관련 예산은 5배 가량 증가하였고, 정부예산 대비 비율은 약 2배, 보건복지부 일반회계예산 대비 비율은 약 1.2배 증가한 것으로 조사되었다.

이와 함께 2050년에는 저출산-고령화에 따른 총인구의 감소<sup>11)</sup> 및 노동인구의 고령화로 노동력의 50% 이상이 50세 이상의 고령자로 채워질 것으로 전망되기 때문에, 고령노동력의 생산성 향상에 특별한 관심을 기울여야 할 것으로 보인다.

으로 전망된다(통계청, 2005b).

9) 장지연(2005)의 연구에 의하면 생산활동가능인구인 15세에서 64세까지의 인구수를 분모로 하고 0~14세 인구(유년부양비)와 65세 이상 연령(노년부양비)의 인구를 분자로 하는 비율로 계산되는 기존의 부양비 산출 공식은 그 사회가 가진 인구학적 조건을 단순하게 보여주는 지표일 뿐, 실제로 그 사회가 지는 실질적인 부양의 부담을 나타내지 못한다고 판단하여, 인구구조와 경제활동참가율을 동시에 반영하는 개념인 '실질적인 부양비'라는 용어를 사용하였고, 산출 공식은 경제활동인구 대비 경제활동하지 않는 인구((전체인구-경제활동인구)/경제활동인구×100)로 정의하고 있으며, 비경제활동인구가 15세 이상의 인구 중에서 경제활동에 참가하지 않는 사람만을 일컫는 개념이기 때문에 이 용어를 사용하지 않고 '경제활동하지 않는 인구'라는 용어로 사용하였음을 밝히고 있다. 또한 방하남·신동균·김동현·신현구(2005)의 연구에 의하면 15세부터 경제활동연령이 지난 15~19세까지는 대부분의 인구가 학교교육에 참여하기 때문에 노동시장에의 참여율이 매우 낮음에도 불구하고, 우리나라의 경우에는 대부분 15~64세를 전망치의 분모로 정하고 있어서 미래 사회의 부양비가 과소 산출되는 경향이 있다고 지적하고 있다.

10) 노년부양비는 '(65세 이상 인구/15~64세 인구)×100'으로 산출된다.

11) 출산력의 제고는 단기간에는 불가능하며 회복하는 데 최소 20~30년 이상이 소요되어, 노인인구의 지속적인 증가 및 총인구의 감소는 불가피한 추세로 전망된다. 전광희(2005)의 연구에 의하면 다학제적 접근의 적정인구는 4,600만명~5,100만명이며, 적정인구 성장률은 -0.5%~0.5%임을 알 수 있다. 다학제적 접근의 적정인구 추계는 인구학적 관점, 경제학적 관점, 사회복지적 관점, 환경론적 관점의 추계로 인구가·경제학적 관점에서는 약간의 마이너스 성장률을 적정인구 성장률로 보고 있으며, 사회복지·환경론적 관점에서는 현재보다 약간 큰 규모의 인구를 적정인구 규모로 보고 있다.

[표 2] 연령계층별 생산가능인구 추이

(단위 : 천명, %)

구분	1970	1980	1990	2000	2005	2010	2020	2030	2050
생산가능인구									
15~64세	17,540	23,717	29,701	33,702	34,671	35,852	35,838	31,892	22,755
(총인구 대비)	(54.4)	(62.2)	(69.3)	(71.7)	(71.8)	(72.8)	(71.7)	(64.7)	(53.7)
15~24세	5,838	8,613	8,784	7,697	6,908	6,468	5,547	4,266	3,235
25~49세	9,179	11,812	16,148	19,816	20,661	20,428	18,395	15,763	10,295
50~64세	2,522	3,292	4,768	6,189	7,102	8,956	11,897	11,863	9,225
구성비									
15~64세	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
15~24세	33.3	36.3	29.6	22.8	19.9	18.0	15.5	13.4	14.2
25~49세	52.3	49.8	54.4	58.8	59.6	57.0	51.3	49.4	45.2
50~64세	14.4	13.9	16.0	18.4	20.5	25.0	33.2	37.2	40.5

자료 : 통계청(2005c).

생산가능인구는 15~64세이며, 생산주축인구는 25~49세임.

이러한 생산가능인구의 연령계층 변화가 고령노동력의 생산성을 향상시켜야만 하는 필연적인 이유이고, 고령노동력의 생산성 향상은 앞서 언급한 지식기반사회에서의 인적자원 활용이라는 측면에서도 매우 중요한 것이며, 고령노동력의 생산성을 향상시키기 위한 방안 중의 하나로 퇴직관리를 제시할 수 있다.

이후부터는 고령노동력 중 공무원의 경우에 한정하여 퇴직관리를 통한 퇴직예정 및 퇴직 이후의 유능한 공무원의 지적자원을 활용하여 생산성 향상 및 나아가서는 국가 차원의 성장잠재력을 향상시키기 위한 시스템의 구축방안에 대하여 논의하고자 한다.

2.2 퇴직관리 실태분석

행정자치부(2005)에 의하면 2004년의 경우 전체 퇴직자의 수는 27,384명으로 이 중 정년퇴직자의 수는 11,132명, 명예퇴직자의 수는 3,122명 등으로 조사되었다.

[표 3] 정년퇴직 공무원 수의 연도별 추이

(2004. 12. 31 현재)

(단위 : 명)

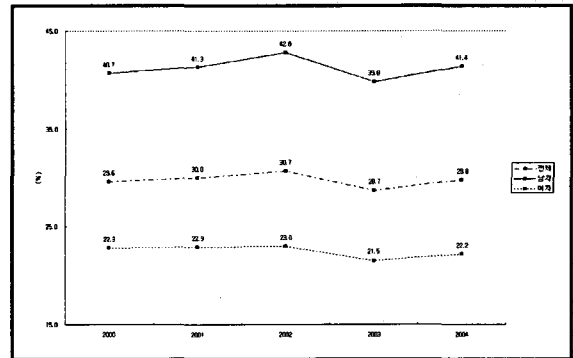
구분	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
계	33,777	33,989	54,900	94,797	64,345	29,509	23,095	24,899	27,384
정년퇴직	8,050	11,425	16,362	23,870	6,125	7,681	6,419	9,271	11,132

자료 : 행정자치부(2005).

우리 사회는 고령인구의 증가와 65세 이상 인구의 경제활동 참가율이 미흡하나마 다소 증가하고 있는 상황에서, 유능한 퇴직공무원의 활용방안에 대한 심각한 고민을 하지 않을 수

없는 시점에 도달해있다.

2004년의 경우 65세 이상 인구의 경제활동 참가율은 29.8%로 2003년의 28.7%에 비해 1.1%p 증가하였다. 성별로 보면 남자의 경우 41.4%, 여자의 경우는 22.2%로 전년도에 비해 각각 1.6%p와 0.7%p가 증가하였다.



자료 : 통계청(2005a).

▶▶ 그림 4. 65세 이상 인구의 경제활동 참가율

지금까지 정부는 고령화사회에 따른 공무원 정년의 하향조정에 대한 문제점을 인식하고 퇴직관리 등의 개선방안을 검토해왔으나, 그 실적 및 효과는 매우 미흡한 수준에 머물고 있다. 특히 대통령 직속으로 설치된 행정부의 중앙인사관장기관인 중앙인사위원회에 관련 사항에 대한 국회 차원의 지속적인 시정·처리 요구사항이 전달되어왔으나, 현재까지 계획만이 있을 뿐 아무런 조치를 취하지 않고 있다.<sup>12)</sup>

다만 행정자치부의 경우 퇴직예정공무원에 대한 사회참여의 일환으로 취업교육을 실시하고 있으나, 대부분의 공공정책이 재직자 중심으로 이루어지고 있기 때문에 아직은 미흡한 수준이다.

그러나 행정자치부는 퇴직예정공무원에 대한 지원사업의 담당 부서<sup>13)</sup>가 있으며, 또한 일부의 정책을 실시하고 있기 때문에 향후 일과 삶이 조화되는 더욱 발전된 복지제도가 정착될 수 있을 것으로 기대된다.<sup>14)</sup>

12) 주요 국회 차원의 요구사항 및 중앙인사위원회의 검토계획으로는 다음과 같다. 첫째, 2002년 10월 4일 제234회 국회 정기회의 2002년도 국회운영위 국정감사 업무보고 시에 고령화사회에 따른 공무원 정년의 하향조정에 대한 문제점 및 개선방안을 검토하였다라는 보고를 하였다. 둘째, 2002년 10월 국회운영위 2002년도 국정감사 서면질의 답변자료에서 박혁규 위원의 퇴직공무원 관련 서면질의에 대하여 공무원의 퇴직실태를 조사하고 바람직한 퇴직관리의 방향을 모색하고 있다라는 답변을 하였다. 셋째, 국정감사 공통요구자료집의 2002년도 주요업무계획상의 21세기형 인적자원 활용시스템 구축방안에 퇴직공무원의 활용방안을 강구하겠다는 계획을 밝혔다 (중앙인사위원회, 2002a; 2002b; 2005).

13) 본 사업은 행정자치부 정책홍보관리본부의 연금복지팀에서 담당하고 있다.

14) 문화체육관광부의 경우를 살펴보면 공·농·어의 관람안내를 위한 지도위원을 고령자를 대상으로 채용하기 위해 2006년 1월 16일부터 20일까지

행정자치부의 퇴직예정공무원에 대한 지원사업은 고령화사회의 추세에 부응하여 퇴직을 앞둔 공무원이 퇴직 후에도 소외감을 가지지 않고, 건강하고 보람있는 사회활동을 영위할 수 있는 기반을 마련하기 위한 것으로 2000년 3월 22일 행정자치부 업무보고 시에 대통령의 지시에 따라 추진해오고 있다.

추진내용을 간략히 살펴보면 퇴직예정공무원을 위한 취업교육으로 창업, 영농, 자격증 취득 안내 등 취업관련 교육 개발 및 운영과 퇴직공무원 인력은행 구축·운영(15)을 통한 재취업 지원, 행정기관 내 퇴직공무원의 활용가능 분야 발굴 지원 등으로 이루어지고 있다.

정부의 소극적인 정책적 대응뿐만 아니라 퇴직관리에 관한 학계의 연구성과 또한 미진한 상태이다. 현재까지 연구된 퇴직관리에 대한 연구의 내용으로는 주로 퇴직예정공무원을 대상으로 한 전직지원 프로그램(outplacement program)<sup>16)</sup> 또는 해당 공무원의 인식분석 등 사전적 퇴직준비 프로그램의 시행측구 수준에 머물고 있다.

[표 4] 공무원 퇴직관리 관련 주요 선행연구 검토

저 자	논문명	발행 연도	발행기관 및 발행정보	주요내용
김병섭 · 양재진	공무원의 퇴직관리 : 실태와 정책적 이슈	2002	서울대학교 행정대학원 「행정논총」, 40(1)	공무원의 퇴직실태를 파악하고 공무원 연금개혁, 공직자 윤리법의 개정, 퇴직연령과 근무시간 조정 등의 주요 쟁점들을 제시함
김병섭 · 양재진 외	퇴직공무원의 재취업 분석: 늘어 나는 수요, 줄어 드는 기회	2002	한국행정학회 2002년도 추계학술대회 발표논문	공무원의 재취업은 인력활용과 적극적 복지정책의 일환으로 다루어져야 하며, 이에 공무원 윤리법, 부패방지법 등을 전향적으로 개정하고 유연한 노동시간과 형태를 도입하여 부분적으로나마 퇴직공무원을 재고용해야 한다는 주장 등을 제시함
지은정 · 김동배 외	공무원연금이 가입자의 퇴직결정에 미치는 요인분석	2003	한국사회보장학회, 「사회보장연구」, 19(2)	공무원연금이 가입자의 조기퇴직 결정에 유의한 영향을 미치며, 이에 적정소득의 보장 및 근로유인을 저해하지 않는 정책대안을 제시하고 있으나, 퇴직관리와는 다소 관련성이 적은 접근의 주제임
김병섭 · 양재진	퇴직공무원의 퇴직관리에 관한 인식 분석	2003	서울대학교 행정대학원 「행정논총」, 41(2)	퇴직공무원을 대상으로 인식조사를 실시하고, 그 결과를 토대로 부분적으로나마 퇴직공무원을 정부 부문에 재고용시키는 등의 정책적 제언을 제시함
남궁근 외	퇴직예정공무원에 대한 전직지원 프로그램 구축 방안	2004	한국행정연구원 연구보고서	정부기관과 적직지원 컨설팅업체와의 연계하여 전직지원 프로그램을 실시하는 한국형 공공부문 전직지원 프로그램의 구축방안을 제시하였으며, 아울러 공무원의 권익 및 복지 증진이 주된 목적인 노동조합을 통한 전직지원 프로그램의 도입 및 지역사회와의 연계필요성도 언급함
박철민 · 김대원	지방공무원의 퇴직에 대한 인식과 퇴직준비 교육수요모형 분석 : 구조방정식모형의 적용을 중심으로	2005	한국정부학회, 「한국행정논집」, 17(2)	부산·경남지역 행정조직에서 5년 이내 정년을 앞둔 퇴직예정자들을 대상으로 퇴직에 대한 태도와 퇴직준비 교육수요에 관련된 일련의 요인들을 분석하여, 퇴직에 대한 상반된 인식과 퇴직준비 교육수요에 대한 높은 관심도를 나타내고 있는 인식분석결과를 제시함

지 응시원서를 접수받았으며, 104명의 많은 인원이 응시하여 21대 1의 높은 경쟁률을 보였다. 공·농의 관란안내를 위한 지도위원의 경우에도 문화재청에서의 근무경험을 활용할 수 있는 퇴직공무원을 채용할 경우, 교육비용 및 시간의 부담 감소 등 업무의 효율성을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

15) 공무원으로 재임하다가 정년·명예퇴임한 고령자 공무원의 취업지원 및 자원봉사(자원봉사의 경우 전·현직 공무원 대상)를 위한 ‘공무원연금관리공단 퇴직공무원 인력은행(<http://www.gepco.or.kr/lab/>)’은 2000년 행정자치부의 업무보고 시에 퇴직공무원 지원대책의 일환으로 대통령 지시에 의해 설치되었으며, 공무원연금관리공단 8개 지방사무소(서울·경기 지역의 서울사무소, 부산·경남 지역의 부산사무소, 대구·경북 지역의 대구사무소, 광주·전남 지역의 광주사무소, 전주·전북 지역의 전주사무소, 대전·충남북 지역의 대전사무소, 강원 지역의 강원사무소, 제주 지역의 제주사무소)에서 노동부의 고용안정 전산망과 연계하여 운영되고 있다.

16) 현행 「국가공무원법(일부개정 2005. 7. 28 법률 제7614호) : 제5조제5호, 제28조의3」 및 「공무원임용령(일부개정 2005. 10. 26 대통령령 제19109호) : 제2조제1호, 제29조제1항, 제30조」의 규정에 의하면 전직(轉職)이란 ‘직렬을 달리하는 임명행위’임을 알 수 있다. 남궁근·김상목·손명구(2004)의 연구에 의하면 ‘outplacement’라는 용어가 우리나라 민간부문에서는 퇴직자들을 대상으로 하는 ‘전직’이란 용어로 정착되어 사용되고 있지만, ‘outplacement program’을 공공부문에 도입할 시에는 제시한 현행 법령 규정상의 ‘전직’이란 용어와 혼동이 발생할 수 있는 문제가 있으므로 대안적인 용어가 필요하다고 주장하였으며, 기존의 공공부문에서 사용하고 있는 전직이란 용어와의 혼란을 피하기 위하여, 대안적인 용어로서 전반적으로 의미를 포괄할 수 있고 긍정적·적극적인 의미로 사용될 수 있는 ‘이직지원 프로그램’이란 용어를 사용하는 것이 보다 적절하다는 의견을 제시하고 있다. 그러나 ‘이직’이란 용어 또한 전직(轉職)과의 동의어인 ‘이직(移職 : 직업이나 직무를 바꾸어 옮김)’이라는 용어를 사용할 것인지, 아니면 또 다른 개념인 ‘이직(離職 : 직장이나 직업을 떠남)’이라는 용어를 사용할 것인지에 대한 검토가 필요한 것으로 판단된다.

### III. 퇴직관리체계의 구축 및 관리프로그램의 예시

#### 1. 퇴직관리체계의 구축방안

앞서 언급하였듯이 현재 이루어지고 있는 퇴직관리의 수준은 퇴직예정자에게만 한정되어 있고, 시행 중인 사업 또한 취업을 위한 자격증 취득 안내 등의 수준에 머물고 있기 때문에 보다 깊이 있고 광범위한 정책적 대안의 마련이 필요한 것이 현실이다.

퇴직관리<sup>17)</sup>에 있어 가장 먼저 고려해야 할 사항은 퇴직관리

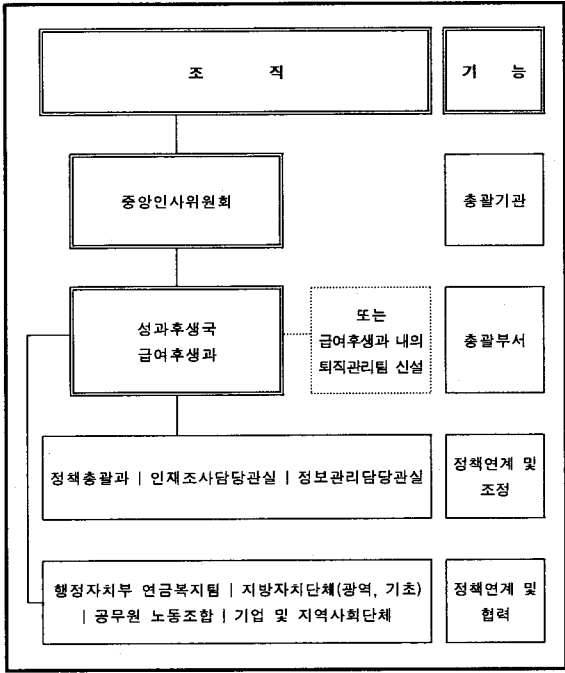
17) 퇴직관리란 조직 내 인력의 퇴직상황을 파악·예측하고, 적절한 퇴직수준을 유지하며, 퇴직결정을 전후하여 발생하는 문제들을 해결하는 일련의 조직관리 활동을 말한다. 사회 전반의 직업구조 및 인력구조가 복잡해지고 부문별 인력수급이 급격하게 변화하는 오늘날의 상황에서 퇴직관리의 중요성은 더욱 부각되고 있다. 퇴직관리전략은 퇴직을 억제하거나 촉진하는 전략과, 퇴직자 및 퇴직예정자에

의 실시주체에 관한 것이다. 공무원의 퇴직관리를 위한 정책의 실시주체는 인사전담기관인 중앙인사위원회<sup>18)</sup>가 가장 적합한 것으로 판단된다.

물론 중앙인사위원회가 총괄 기관으로서의 지위를 갖게 되지만, 관련 기관인 행정자치부와 지방자치단체, 그리고 공무원 노동조합과 기업 및 지역사회단체와의 연계는 정책의 성공을 위하여 필수적인 것이다.

이에 현재 행정자치부 정책홍보관리본부의 연금복지팀에서 담당하고 있는 퇴직예정공무원에 대한 사회참여의 지원업무를 중앙인사위원회로 이관해야 하며, 공무원의 처우개선 및 후생복지를 담당하는 중앙인사위원회 성과후생국의 급여후생과를 정책의 총괄 부서로 정하거나 급여후생과 내에 퇴직관리팀을 신설하여 정책의 총괄 부서로 정해야 할 것이다.

아울러 정책의 총괄 부서에서 연구·계획한 제도의 추진 과정에서 퇴직관리의 관련 정책이 인사행정의 기본정책과 연계될 수 있도록 공무원 인사제도 및 인사혁신을 총괄하고 공무원 인사정책의 기본계획을 수립하는 부서인 인사정책국 정책총괄과와, 국가인재데이터베이스의 관리·운영 등 국가인재의 관리업무를 담당하는 부서인 인사정보관실 하의 인재조사담당관실 및 전자인사관리시스템(PPSS : Personnel Policy Support System)의 관리·운영 등 인사행정종합정보화에 관한 기본계획의 수립 및 추진을 담당하는 부서인 인사정보관실 하의 정보관리담당관실과의 유기적인 협력시스템이 구축되어야 한다.



▶▶ 그림 5. 공무원 퇴직관리체계 모형

퇴직관리 총괄 부서의 기능은 재직공무원의 처우개선 및 후생복지와, 공무원의 퇴직관리 프로그램을 계획·운영하게 되는데, 이 경우 국가공무원과 지방공무원이 분리되어 있는 현실 하에서 총괄기관을 중앙인사위원회와 지방자치단체로 이원화해야 할 필요성이 있을 수 있다라는 의견이 제시될 수도 있겠으나, 공무원 퇴직관리의 경우에는 공무원의 이원화가 큰 의미가 없으며, 특히 자원의 활용도가 집중되어 있고 정책의 기획력과 집행력<sup>19)</sup>이 있는 중앙행정기관에서 강력한 추진의지로 총괄적이고 일관성 있는 정책을 추진해 나가는 것이 적절하다고 판단된다.

[표-4]에서 제시한 주요 선행연구들 중에서 유일하게 프로그램의 실시주체를 언급한 남궁근·김상목·손명구(2004)의 연구에서도 공무원의 채용에서부터 퇴직관리까지 전체 공무원의 경력관리를 한 정부기관에서 일관성 있게 담당하는 것이 전문성을 제고하고 효율적으로 프로그램을 운영하는 데 필요하다고 주장하면서, 특정 부서를 명확하게 제시하지는 않았으나 중앙인사위원회가 전직지원 프로그램을 운영하는 것이 적절하다고 제시하고 있다.

퇴직관리 프로그램의 수혜 대상자는 재직 시에 우수한 근무성적을 지닌 퇴직예정공무원과 퇴직공무원이 되며, 특히 퇴직공무원의 경우에는 자신의 행정지식<sup>20)</sup>을 활용하여 경제적인

대한 지원전략으로 나누어 볼 수 있으나, 본 연구에서는 퇴직자 및 퇴직예정자에 대한 지원전략에 한정하여 퇴직관리의 체계를 구축하기 위한 방안을 살펴보고자 한다.

18) 중앙인사위원회는 김대중 전(前) 대통령의 선거공약에 따라 공무원의 정실임용을 방지하고 인사행정의 공정성과 중립성을 유지하기 위하여 국가공무원법을 개정하여 대통령 직속으로 설치(1999년 5월 24일)된 독립성을 가진 합의제 심의·의결기구로서, 행정자치부 인사국의 인사기획과 및 급여과의 업무를 이관 받았고, 채용 및 승진인사심사와 직무분석업무를 수행하기 위하여 발족하였다. 창설 당시에는 중앙인사기능이 중앙인사위원회와 행정자치부의 인사국으로 분리되어 있었으나, 이후 정부조직법의 개정(일부개정 2004. 3. 11 법률 제7186호)으로 정부 인사기능이 중앙인사위원회로 일원화됨에 따라 행정자치부의 인사기능(공무원의 인사, 시험, 훈련관리 업무)을 이관 받아(2004년 5월 24일) 통합 중앙인사관장기관으로 새롭게 출범(2004년 6월 12일 최종 업무이관)하여 행정부 소속 공무원의 인사행정에 관한 기본정책의 수립, 인사행정분야의 개혁, 채용, 능력발전, 처우개선 및 후생복지, 인사관리 및 소정에 관한 사무 등 국가 인사정책업무를 담당하는 건국 이래 최초의 인사전담기관이 되었다.

19) 여기에서 말하는 집행력이란 정책의 강력한 실천력 또는 이행력을 의미한다.

20) 행정기관의 활용가치가 있는 지식, 즉 행정지식이라 함은 행정기관과 공무원이 정책과정 및 업무수행과정에 직접 활용할 수 있는 조직 내·외부에 존재하는 유·무형의 지적자산(노하우, 경험, 아이디어, 보고서, 계획서 등)을 일컫는다. 이러한 행정지식은 정부지식관

부담을 경감시킬 수 있고, 퇴직 이후에도 국가의 발전에 이바지할 수 있다 라는 자긍심을 높일 수 있으며, 또한 국가와 국민을 위해 묵묵히 봉사와 희생의 삶을 살다가 인생의 변화를 맞이하는 공무원들에게 조직에의 우호적인 감정을 유지시킬 수 있고, 이는 거시적으로 볼 때 사회통합 또는 국민통합과도 연관성이 높을 수 있는 것이다.

퇴직예정공무원의 경우에는 대상자의 범위에 관한 다양한 의견과 정책적인 고려가 필요하겠으나, 남궁근·김상목·손명규(2004)의 연구에서는 10년 정도의 공직생활을 했던 공무원을 대상으로 해야 한다고 주장하고 있다.

그러나 분명한 것은 근무기간보다는 재직 시에 모범적이고 우수한 근무성적을 가진 자로 한정해야 하며, 징계나 범법행위로 인해서 자의가 아닌 상태로 퇴직 대상이 되는 공무원의 경우에는 퇴직관리의 대상에서 제외<sup>21)</sup>해야 한다는 것이다.

왜냐하면 퇴직관리 프로그램이 단순히 퇴직예정 또는 퇴직공무원의 생계유지를 지원하기 위한 것만이 아니라, 궁극적으로는 유능한 퇴직공무원의 현장 근무경험 또는 노하우, 즉 인적자본을 활용하여 우리 사회의 위기로 급속하게 다가오고 있는 생산가능인구의 연령계층 변화에 따른 성장잠재력의 저하 문제를 해결하기 위한 것이 퇴직관리체계 구축의 정책목표이기 때문이다.

## 2. 퇴직관리 프로그램

리의 대상이 되는데, 정부지식관리란 행정기관이 조직의 생산성과 국민서비스의 품질 제고를 목표로 활용가치가 있는 지식을 창출·축적·공유하기 위하여 조직문화·제도·시스템 등의 변화를 추구해 나가는 혁신의 과정이라고 할 수 있다. 지식관리의 대상이 되는 행정지식의 유형을 살펴보면 다음과 같다(행정자치부, 2004).

형태	내부지식		외부지식
	개인지식	조직지식	
숨어있는 지식 (암묵지)	- 노하우, 아이디어 - 현장 근무경험 - 가치관 등	- 조직 특유의 문화 - 조직의 문제해결 능력 - 리더십 등	- 업무관련 외부 전문가의 연구경험 - 국민의 정책제안 등
표현된 지식 (표출지)	- 개인명의 특허 - 저서, 제안서 - 강의·교육자료 등	- 기관명의 특허 - 업무편람(매뉴얼) - 설문조사 결과서 - 보고서, 계획서 등	- 국회·지방의회 질의서, 감사자료, 지적사항 - 언론 보도사항 - 학계·시민단체의 세미나·공청회 자료 등

자료 : 행정자치부(2004).

21) 남궁근·김상목·손명규(2004)의 연구에서는 전직지원 프로그램 이수 대상자의 범위로 자의적 퇴직이든 비자발적 퇴직이든 대상자로 삼아야 한다고 주장하였는데, 본 연구에서는 비자발적 퇴직자 중에서 인적자본의 대상자가 될 수 없는 징계 또는 범법행위로 인한 비자발적인 퇴직자까지 퇴직관리 대상자의 범위로 포함시킬 경우, 퇴직관리의 근본 취지가 손상될 우려가 있다고 판단된다.

퇴직관리 프로그램이란 공무원 퇴직관리를 담당하는 기관 또는 부서에서 수행하게 되는 기능을 말한다. 수행기능은 특히 프로그램 서비스 공급기관의 비전(vision) 및 사명(mission), 그리고 수요자의 욕구 및 사회적인 책임 또는 가치적인 결정요인 등의 탐색에 의해 정해질 수 있을 것이다.

퇴직관리 프로그램에 대해서는 앞으로도 다양한 논의가 필요하겠으나, 서비스 공급기관의 업무와 관련하여 주요한 몇 가지만을 제시해보면 다음과 같으며, 제시된 업무를 통해 다양한 기능이 도출되고 또한 추가적인 발굴이 가능할 것이다.

첫째, 퇴직관리 프로그램에는 단순히 퇴직예정공무원의 사전적 퇴직준비 프로그램의 시행과, 퇴직공무원의 활용방안만을 논의할 수는 없다. 고령화사회에 대비하여 정부인력관리 및 민간부문의 인력관리를 포함한 사회 전체적인 인력관리를 재검토하여, 상호 개방화를 지향하고 정부 노동시장의 경우에도 민간부문의 노동시장과 마찬가지로 탄력성과 유연성을 제고하며, 공무원 정년의 조정문제<sup>22)</sup>와 퇴직공무원을 활용할 수 있는 방안 등을 위한 정책적인 검토를 해야 한다.

둘째, 퇴직 이전의 단계부터 퇴직예정자들을 대상으로 한 사전적 퇴직준비 프로그램을 적극적으로 추진하여 퇴직 후의 노후생활 설계에 도움을 주어야 한다. 현재 행정자치부에서 시행하고 있는 퇴직예정공무원에 대한 사회참여 지원사업의 업무를 중앙인사위원회로 이관하여 강화하고 공무원교육원, 대학, 민간전문학원 등 조직과 개인 차원의 퇴직준비를 위한 교육이 원활하게 이루어질 수 있도록 여건을 마련해야 한다.

셋째, 퇴직공무원의 개인정보를 데이터베이스화해 분야별·경력별·연령별 등으로 분류·검색할 수 있도록 관리하고, 공급자와 수요자간의 원활한 소통체계가 이루어질 수 있도록 운영하며, 퇴직공무원 인력은행을 퇴직공무원 지원센터로 확대·개편하여, 퇴직공무원과 정부기관 및 민간부문<sup>23)</sup>의 기업, 그리고 지역사회단체와의 통합 연결망을 구축해야 한다.

넷째, 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 여성의 공직 진출 증가로 늘어나는 출산휴가·육아휴직자와 함께 여성의 모성보호제도의 강화·시행 및 가정친화적인 공직문화의 활성화로 점차 확대되고 있는 업무공백 현상에 대한 효율적인 인력대체<sup>24)</sup> 운용방안의 마련이 절실하게 부각되고 있는 시점

22) 2005년 3월 28일 국가인권위원회는 계급별로 정년을 달리 정하고 있는 것은 헌법상 평등권을 침해한다라는 이유로 6급 이하 공무원의 정년을 조정토록 중앙인사위원회에 권고하였다. 이에 국민여론, 청년실업문제, 국가재정부담, 공직내부 승진적체 등 재직자의 신분고려 등을 종합적으로 신중히 고려하여 고령화사회에 대비한 장기적인 관점에서의 정년 연장에 관한 연구가 필요할 것이다.

23) 퇴직관리를 담당하는 기관에서 수행할 수 있는 퇴직관리 프로그램 중에는 퇴직공무원이 계약직, 연구위원, 파트타임 등의 근무가 가능할 수 있도록 민간부문의 협력방안을 모색하는 등의 기능이 있겠다.

24) 2004년 기준 육아휴직의 대체인력 활용현황은 6개월 미만이 101명이고, 6개월 이상이 621명이다. 아울러 출산휴가의 대체인력 활용현황은 2,207명으로 대체 유형별로 보면 임용대기자 등을 활용한 사

에 있다. 이러한 현안과제를 해결하고, 퇴직공무원의 활용에 관한 문제를 해결하기 위하여 퇴직공무원을 대체인력으로 확보할 수 있는 다각적인 방안을 모색해야 한다.

다섯째, 처리과정이 비교적 복잡하고 처리기일이 10일 이상 소요되는 복합민원과 진정건의, 고충민원 중에서 후견인의 지정이 필요하다고 인정되는 민원에 대하여 민원접수와 동시에 후견인을 지정하여 민원 종결 시까지 실무종합심의회의 참석과 중간처리통보 등으로 민원처리의 애로사항을 적극적으로 도와주는 퇴직공무원 민원후견인제를 적극 활용할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 퇴직공무원을 민원후견인으로 위촉할 경우 후견인의 경험과 경륜에서 비롯된 유연함으로, 시민과 공무원의 입장을 객관적으로 대변할 수 있고, 특히 불가민원에 대한 설명과 이해를 통해 양측의 입장을 원만하게 조정하는 역할을 수행할 수 있으며, 퇴직공무원이 지역사회에 대한 봉사 기회를 가짐으로써 자긍심과 여론창구의 역할도 함께 할 수 있는 장점이 있다.<sup>25)</sup>

여섯째, 사회복지전담공무원이 부족한 상황에서 노인층과 장애인 등 어려운 계층을 대상으로 복지서비스를 제공하기 위하여, 공공근로사업 등의 방법으로 기초생활보장수급자의 관리와 현장 위주의 복지행정업무의 수행을 보조할 수 있는 사회복지도우미사업을 추진할 수 있는 방안을 모색해야 한다.<sup>26)</sup>

일곱째, 교사경력자의 은퇴고령자가 노인복지관 등의 복지시설에서 다시 노인들을 가르치거나 초·중등학생의 한자 학습, 예절강습을 지도하며 교육도우미로서의 역할을 수행할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

여덟째, 최근 공무원의 직무역량을 제고하기 위하여 멘토<sup>27)</sup>

레가 61명이고 일용직을 활용한 사례가 1,715명이며, 기타가 431명에 해당한다(행정자치부, 2005).

25) 현재 「민원사무처리에관한법률(일부개정 2005. 7. 29 법률 제7650호)」에는 민원후견인으로 지정되는 대상을 소속 공무원으로 한정하고 있으나, 같은법 시행령(일부개정 2003. 9. 29 대통령령 제18106호) 제38조제4항의 민원상담인 및 제39조의 행정상담위원이 유사한 용어로 사용되고 있어, 특별히 민원후견인으로 지정되는 대상만을 소속 공무원으로 한정시킬 필요가 없는 것으로 판단된다. 이와 함께 민원후견인과 민원상담인의 구분이 필요한지와, 본 연구와는 관련성이 없으나 행정상담위원제도가 반드시 필요한 것인지 등에 관한 제도의 검토가 필요한 것으로 판단된다.

26) 사업의 내용을 구체적으로 열거해보면 복지수혜 대상자의 신청 접수 및 안내, 생활실태조사 등 복지업무의 보조, 보호대상자 등 어려운 계층의 가정방문을 통한 가사·간병·애로사항 상담, 복지시책의 홍보 등이 있겠다.

27) <오디세이(Odyssey)>에 나오는 오디세우스(Odysseus : 이타카의 왕, 로마식으로는 율리시즈(Ulysses)가 그의 아들이 장차 훌륭한 통치자가 될 수 있도록 필요한 지식과 행동을 가르쳐줄 것을 부탁한 사람의 이름에서 유래하는 멘토(Mentor)라는 용어는 상담자, 교사, 후원자 등의 역할을 하는 사람을 말한다. 멘토의 상대자는 멘티(Mentee)라고 하며 제자, 학생, 혹은 대화의 상대자가 되는 사람을 말한다. 멘토링(Mentoring)이란 서로 도움을 주고받으며 성장해 나가는 과정을 말하는데, 이의 대표적인 사례로는 온라인상에서 여성들의 삶의 지혜와 용기를 나눌 수 있도록 하기 위해 여성가족부가 2002년에 개설(개설 당시에는 '여성부'였음)한 위민넷

제를 운영하는 사례가 늘어나고 있다. 이에 공직 생활을 시작하는 신입자를 대상으로 민원후견인제와 같이 업무의 전반에 걸친 총괄적인 지원을 통해 유능한 퇴직공무원의 현장 근무경험 또는 노하우가 전수될 수 있는 멘토링의 경로를 확보할 수 있는 방안을 모색해야 한다.

#### IV. 결론

지금까지 퇴직예정 및 퇴직공무원 퇴직관리체계의 구축방안에 대하여 살펴보았다. 서론에서는 최근 우리에게 닥친 저출산-고령화사회에 관한 심각성에 대하여 서술하고, 저출산-고령화사회에서의 생산가능인구 연령계층의 변화에 따른 고령노동력, 특히 유능한 퇴직공무원의 활용에 초점을 둔 본 연구의 목적을 제시하였다.

제2장에서는 유능한 퇴직공무원의 인적자원 활용을 논의하기 위해 지적자본관리에 대하여 살펴본 후, 공무원 퇴직관리의 필요성과 현행 퇴직관리의 실태를 분석하였다. 본 장에서는 총인구의 감소 및 노동인구의 고령화로 인해 노동력의 50% 이상이 50세 이상의 고령자로 채워져 우리 사회의 성장잠재력이 심각하게 저하될 것이라는 전망을 제시하고, 계획만이 있을 뿐 실천력이 미흡한 소극적인 정부의 정책적 대응 및 학계의 미진한 연구성과를 지적하였다.

제3장에서는 퇴직관리체계의 구축방안으로 관리체계의 모형을 제시하였으며, 퇴직관리를 담당하게 되는 기관 또는 부서에서 수행하게 되는 기능인 퇴직관리 프로그램의 주요 사항들을 제시하였다.

수십년 동안 투자하고 양성한 퇴직공무원의 풍부한 현장경험과 지식을 적극 활용하는 것은 국가 인적자원의 효율적인 활용 측면에서 큰 의의가 있다. 정부는 이러한 인식하에 유능한 퇴직공무원을 활용할 수 있는 제도적 장치로서 퇴직관리시스템을 구축·관리할 수 있는 정책방안의 마련에 최선의 노력을 다하여야 할 것이다.

본 연구를 수행함에 있어 나름대로의 심도있는 분석 및 정책방안을 제시하였다고는 하나, 시간 및 정보획득의 제약으로 인하여 좀 더 다양하고 구체적인 방안의 마련이 미흡한 한계를 인식하고, 여기에서 언급하지 않았거나 미흡한 부분에 대해서는 향후 후속적인 연구를 꾸준히 수행해 나갈 것이며, 본 연구가 공무원 고령노동력 활용정책의 수립 및 제도의 정착을 통한 우리 사회의 성장잠재력을 향상시키는 데 조금이나마 도움이 될 수 있기를 기대해본다.

(<http://www.women-net.net/>)의 '사이버멘토링(cyber mentoring)'을 들 수 있다. 사이버멘토링 프로그램은 주로 1:1 멘토링의 방식을 채택하고 있지만 대면접촉을 필수로 하는 것이 아니라, 온라인상에서의 접촉을 원칙으로 하고 있다.



## ■ 참고 문헌 ■

### 단행본·논문

- [1] 김병섭·양재진(2002), “공무원의 퇴직관리: 실태와 정책적 이슈”, 『행정논총』, 40(1).
- [2] \_\_\_\_\_(2003), “퇴직공무원의 퇴직관리에 관한 인식 분석”, 『행정논총』, 41(2).
- [3] 김병섭·양재진·김연진·정복교(2002), “퇴직공무원의 재취업 분석: 늘어나는 수요, 줄어드는 기회”, 한국행정학회 2002년도 추계학술대회 발표논문.
- [4] 남경근·김상목·손명구(2004), “퇴직예정 공무원에 대한 전직 지원 프로그램 구축방안”, 한국행정연구원 연구보고서.
- [5] 박철민·김대원(2005), “지방공무원의 퇴직에 대한 인식과 퇴직 준비 교육수요모형 분석: 구조방정식모형의 적용을 중심으로”, 『한국행정논집』, 17(2).
- [6] 방하남·신동균·김동현·신현구(2005), “인구 고령화와 노동시장 변화 및 노동정책과제”, 한국노동연구원 연구보고서.
- [7] 오중남(2005), “21세기 삶의 공식 ‘30+30+30’: 중대 기로에 선 ‘노후 30년’ 대비 연금제도”, 국정브리핑 칼럼세상 기고칼럼.
- [8] 이명준(2004), “지식혁명과 교육의 새로운 동향”, 『국회도서관보』, 41(11).
- [9] 장지연(2005), “저출산과 노동력”. 서울시장개발연구원 토론회 발표논문.
- [10] 장혜경(2005), 『고령 사회 2018』, 서울: 나무생각.
- [11] 전광희(2005), “적정인구 추계 연구”, 보건복지부장관 주재 2005년도 제9차 사회문화정책관계장관회의 발표보고서.
- [12] 지은정·김동배·노인철·이익섭(2003), “공무원연금기 가입자의 퇴직결정에 미치는 요인분석”, 『사회보장연구』, 19(2).

### 정부기관 및 기타자료

- [1] 국가균형발전위원회(2005), 『국가적 차원의 혁신클러스터 육성방안』.
- [2] 기획예산처(2005), 『우리의 저출산 동향과 정책방향』.
- [3] 재정경제부(2005), 『인구고령화가 경제에 미치는 영향』.
- [4] 중앙인사위원회(2002a), 『2002년도 국회운영위 국정감사 업무보고 내용』.
- [5] \_\_\_\_\_(2002b), 『국회운영위 2002년도 국정감사 서면질의 답변자료』.
- [6] \_\_\_\_\_(2005), 『국정감사 공통요구자료집』.
- [7] 통계청(2005a), 『2005 고령자 통계』.
- [8] \_\_\_\_\_(2005b), 『세계 및 한국의 인구현황』.
- [9] \_\_\_\_\_(2005c), 『장래인구 특별추계 결과』.
- [10] 행정자치부(2004), 『행정자치백서 2004』.
- [11] \_\_\_\_\_(2005), 『2005 행정자치부 통계연보』.
- [12] 정부기관 홈페이지 및 언론기관 보도자료.
- [13] 중앙인사위원회 및 행정자치부의 관련 부서 담당자 전화면담.