

정년연장 법제화에 대응하는 기업의 장년인력관리 사례연구

A Case Study on the Management for Mid-to Senior Age Human Resources of Enterprises following the Extension of Retiring Age Law

오지현¹, 이영민^{2*}

¹숙명여자대학교 인력개발정책학 박사과정, ²숙명여자대학교 여성HRD대학원 부교수

Ji-hyun Oh¹, Young-min Lee^{2*}

¹Department of Human Resource Development Policy, Sookmyung Women's University, Seoul 140-742, Korea

²Graduate School of Human Resource Development for Women, Sookmyung Women's University, Seoul 140-742, Korea

[요약]

본 연구의 목적은 정년 60세 의무 법제화와 베이비붐 세대의 대량 은퇴에 따른 기업의 장년인력관리에 대한 사례를 살펴보고, 그에 따른 정책적 시사점을 제시하는 것이다. 장년인력관리에 대한 기업의 대응방안 분석을 위해 전반적 인사관리 체계 별 채용 및 선발, 교육훈련 및 경력개발, 배치 및 승진, 평가 및 보상, 퇴직관리 등 총 다섯 단계로 나누어 살펴보았다. 연구의 시사점으로 는 기업차원에서 입사부터 퇴사까지의 경력관리전략을 위한 장기적 관점의 프로그램 도입, 출향제도 정착, 임금피크제 확산, 퇴 직관리를 위한 기업내부의 상시적 전직지원센터운영, 다양한 컨설팅 확대 및 최고경영진의 장년인력관리에 대한 인식의 전환이 시급히 요구된다. 정부차원에서 출향제도의 제도적 보완, 고용장려금 지원제도의 개선, 국가직무능력표준 기반 장년 고용분야 확대와 직무개발, 인사관리제도 혁신을 위한 지원 및 관리 매뉴얼 보급 그리고 국가차원의 생애전환기별 전직교육 실시가 필요 할 것으로 판단된다.

[Abstract]

The purpose of this study is to take a look at the cases on managing the senior human resources of business enterprises following the significant number of retirement of baby-boom generation and obligatory retirement age of 60 years of age and present the implication points in policies. With respect to the implication of the company, it would urgently require the introduction of programs with long-term point of view for career management strategy from the time of employment to the resignation, settlement of company leave system called chulhyang, expansion of wage peak system, full-time job transfer support center within the enterprise for retirement management, expansion of various consulting, conversion of paradigm on senior human resource management of top management in the enterprise level. In the government level, it is considered as required for systematic supplementation of the chulhyang system, improvement of support system for employment encouragement fund, expansion of national work capability standard-based senior employment field as well as task development, support for innovation of personnel management system, supply of management manual and implementation of job transfer education for life-time conversion period in the government level.

Key Words: Countermeasure of Enterprise, Extension of Retirement Age, Human Resource Management, Mid-to Senior Age

<http://dx.doi.org/10.14702/JPEE.2014.119>



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Received 12 October 2014; **Revised** 29 October 2014

Accepted 10 November 2014

***Corresponding Author**

E-mail: ymlee@sookmyung.ac.kr

I. 서론

최근 우리사회의 큰 화두로 떠오른 것이 저출산, 고령화 사회로의 진입, 베이비붐 세대의 은퇴 등이며, 이로 인해 심각한 생산가능인구 감소시대를 맞이하게 되었다. 한국 전체 인구의 14.6%에 해당하는 이른바 베이비붐 세대(1955~1963년생) 712만 명이 2010년부터 대량 은퇴를 시작하였으며, 고도화된 의학의 발달로 인해 평균수명이 현재 80세에서 2030년에 이르러서는 90세를 넘어 설 것이라는 전망들이 제기되면서 100세 시대가 도래되었다[1].

한편 2013년 고용노동부 국정운영 보고에 따르면, 우리나라 기업들의 평균 정년은 58.4세이지만 주된 일자리에서 실제 퇴직하는 나이는 53세이며, 2012년 기준 60세 정년 기업 비율은 37.5%에 불과한 것으로 나타났다. 최근 시작된 베이비붐 세대의 대량 은퇴는 노동시장에서의 양적인 노동력 공급 부족현상을 야기할 수 있으며, 제조업의 경우 숙련인력의 은퇴로 인한 숙련 단절 현상의 발생 가능성이 커진다. 또한 베이비붐 세대는 노후준비 미비로 인한 취약계층화 가능성, 그들이 국민연금 대상자가 되는 2016년 이후 정부 재정 부담의 증가가 예상되며, 이로 인해 국가의 경제성장 둔화와 재정 건전성 악화 등 파급효과를 양산해 내고 있는 실정이다 [2].

이러한 100세 시대의 도래 및 베이비붐 세대들의 대량 은퇴로 인한 사회적 부작용을 최소화하기 위한 노력의 일환으로 우리 정부는 2013년 4월 30일 국회본회의를 통해 정년 60세를 의무화하는 '고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진법에 관한 법률' 개정안을 통과시켰다. 이에 현재 권고사항으로 되어 있는 정년 60세 규정을 의무조항으로 개정하여 2016년 1월 1일부터 근로자 300명 이상 대기업과 공공부문을 시작으로 하여 점진적으로 의무화 시킨다는 법제화를 시행할 계획이다[3].

베이비붐 세대의 은퇴에 따라 노후소득이 충분하지 못한 고령자들이 노동시장에 좀 더 오랫동안 남아 근로할 필요성이 제기되면서, 그 방안으로 정년 60세 의무화법이 통과되어 노인빈곤에 대처, 비자발적 자영업을 감소시켜 영세 자영업의 과당경쟁을 줄임으로써 빈곤문제에 대처할 수 있다는 긍정적인 측면도 있지만, 기업의 우려 또한 가중되고 있다. 류기정(2012)에 따르면, 정년연장과 관련하여 기업이 직면할 수 있는 문제점으로 연공급 임금체계 실시로 인한 고령자 고용비용 부담 가중, 인사적체 등 기업내부의 인사관리 부담, 청년층 신규채용에 대한 부정적 영향, 노동시장의 양극화 심화를 제시하였다.

이러한 상황에도 불구하고 사회적으로 큰 쟁점사항 중 하나인 기업의 전반적 인사관리차원에서의 장년인력관리에 대한 사례연구는 미비한 실정이다. 이에 본 연구에서는 정년연장 의무화 및 베이비붐 세대의 대량은퇴에 따른 국내기업들의 장년인력관리 사례연구를 통해 인사관리차원에서의 다양한 사례들을 살펴보고, 베이비붐 세대의 안정된 삶과 기업들의 재정적 부담완화를 목표로 효율적인 장년인력관리를 위해 기업과 공공기관에 기초자료를 제공하는 것은 물론 정책 관련 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다. 연구의 결과는 정년연장으로 인한 기업 및 장년층 근로자에게 요구되는 각각의 요구를 규명해보고 기업과 공공기관에 우수한 사례를 전파한다는 점에서 연구의 의의를 찾아볼 수 있다.

II. 연구방법

이 연구는 정년연장 및 베이비붐 세대의 대량 은퇴에 따라 국내기업의 인사관리체계에 따른 장년인력관리에 대한 사례 연구이다. 연구의 목적을 달성하기 위해 기업의 전반적 인사관리체계를 채용 및 선발, 교육훈련 및 경력개발, 배치 및 승진, 평가 및 보상, 퇴직관리

표 1. 인사관리체계에 따른 분류

Table 1. Classification by Human Resources Management System

구분	내용
채용 및 선발	기업 등 조직에 필요한 인력을 찾아내어 고용하는 것으로 장년인턴제 및 대기업 중견인력파견제도인 '출향제도'를 포함함
교육훈련 및 경력개발	근로자의 취업 연계 및 재취업과 관련된 교육과 직업적 또는 전문적 숙련도와 인식 등을 발전시키기 위한 개인의 의식적이고 구조화된 노력을 의미함
배치 및 승진	조직 내에서 적성, 직무, 능력을 토대로 적합한 인원을 확보하고 유지하면서 직무에 필요한 요건에 따라 합리적으로 인력을 할당하는 것을 의미함
평가 및 보상	어떤 현상이나 대상의 가치 및 질을 판단하는 과정으로 평가를 통해서 얻어진 자료에 대한 해석까지를 포함하며, 어떤 특정한 행동의 결과에 따라 근로자에게 주어지는 매력적인 사물이나 사건으로 퇴직 대신 임금피크제 선택을 포함함
퇴직관리	조직인력의 퇴직상황을 분석, 예측하여 적정 인력보전을 위한 대책을 강구하는 활동을 의미하며, 기업의 전직지원 프로그램을 포함함

진, 평가 및 보상, 퇴직관리 등 총 다섯 단계로 나누어 고찰하였으며, 각 단계별 내용은 표 1과 같다[4-7].

체계적인 문헌연구 및 기준에 발표된 논문과 저서 그리고 정부에서 발표된 자료들을 활용하여 문헌고찰을 하였다. 논문은 저명한 학술 데이터베이스인 한국교육학술정보원(Korean Education and Research Information Service: KERIS) 및 학술연구정보서비스(RISS), 그리고 연구주제와 관련하여 고용노동부 및 국회입법조사처, 국회의원의 최근 요구자료 및 저서를 활용하여 본 연구를 진행하였다.

연구를 위한 핵심 주제어(key word)는 정년연장, 장년층, 인적자원관리, 기업의 대응방안 등으로 하였다. 가급적 최근의 기업의 사회적 동향들을 고찰하기 위해 2010-2014년에 발표된 논문들을 중심으로 하여 연구가 진행되었으며, 사례연구에 사용된 자료는 대부분 2014년 7월 국회입법조사처 및 권성동 국회의원 요구자료를 활용하여 최종 사례연구에 이용하였다. 문헌자료의 종류에는 개인문서와 공식문서가 있는데, 이 연구에서는 연구 결과의 신뢰도와 타당도를 확보하기 위해 공식적인 문서만을 활용하여 연구를 진행하였다[8].

III. 인사관리체계 별 장년인력관리 사례

A. 채용 및 선발 측면

정부는 취업알선의 일환으로 고용센터, 중장년일자리희망센터 등을 이용하여 장년층을 대상으로 고용지원서비스를 제공하며, 장년 인턴제를 활용하여 중소기업에 경험이 풍부한 직원을 채용할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 현재 전국 83개 고용센터, 전국 28개 중장년 일자리희망센터, 53개 고령자인재은행을 통해 장년을 대상으로 한 고용지원서비스를 제공하고 있다. ‘장년 인턴’의 사업내용은 2013년부터 장년 미취업자에게 기업 인턴연수 기회를 제공함으로써 자신감과 현장적응력을 높이고, 중소기업에게는 일할 의욕이 있고 경험이 풍부한 직원을 채용할 수 있는 기회를 제공하고 있다.

또한 ‘대기업 중견인력 파견제도(출향제도)’를 통해 노동부에서는 중소기업 파견인력 인건비의 일부를 사업장에 지원해 주고 있다.

사례를 살펴보면, 일반회사 근무 후 퇴직 또는 개인사업 후 폐업을 한 후 ‘장년 인턴제’를 활용하여 다양한 분야에 장년 인턴으로 취업 후 몇 명은 업무성적을 인정받아 정규직으로 전환되기도 하였으며, 그 내용은 아래 표 2와 같다[9].

국내기업의 사례를 살펴보면, (주)와이지원은 절삭공구(엔드밀) 부문의 세계 1위 기업으로 ‘2012년 World Class 300 기업 선정, 2년 연속 고용창출 100대 우수기업으로 선정되어 중견기업에서 대기업 반열에 오른 회사이다. 고졸자 67명, 고령자 85명, 장애인 52명, 여성 297명 등 전체 직원의 89%에 해당하는 취업취약계층의 적극적 고용 및 시간 선택제(평일 오전·오후, 주말 오전·오후, 야간 특근 등) 근로자 51명을 포함하여 직원 전원이 정규직으로 채용되었으며, 이러한 노력을 통해 기업의 이익과 사회적 가치 실현을 성공적으로 이뤄냈다.

LG전자는 2006년 전경련의 제안으로 ‘대기업 중견인력 파견제도(출향제도)’를 시범적으로 운영하고 있다. 이를 통해 LG전자의 자회사 또는 협력회사인 중소기업들은 낮은 생산성과 열악한 근로조건으로 우수인력 확보가 쉽지 않은 상황에서 저렴한 비용으로 대기업의 우수인력을 활용할 수 있으며, LG전자는 퇴직을 앞둔 고급인력에 대해 성공적으로 퇴출에 대한 사후 관리를 할 수 있어 대중소기업간 상생을 할 수 있는 좋은 제도로 활용되고 있다[6].

B. 교육훈련 및 경력개발 측면

중장년이 급변하는 기술과 사회환경변화에 적응하고, 체계적 인생 이모작을 준비할 수 있도록 ‘중장년 취업아카데미’에서는 생애재설계 멘토링, 기본역량 강화 교육, 기업맞춤형 취업훈련 등을 지원하고 있다. 2014년 기준 1인당 420만원 한도 내에서 훈련비를 지원하고 있으며, 프로그램의 세부 내용은 표 3과 같다[4,9,10].

표 2. 장년 인턴제 활용 취업성공사례

Table 2. Case of Employment Success by Facilitating Senior Intern System

사 례 자	퇴직 전 담당업무	취업 후 담당업무
박00씨(만54세)	진공펌프 제조업종에서 해외영업 및 무역업무 총괄 담당	해외영업을 담당할 장년 인턴으로 선발, 이후 정규직으로 전환됨
박00씨(만61세)	가축위생방역과 관련된 업무 담당	도계 및 육가공을 전문으로 하는 회사에서 수의학 관련 전문인력으로 인턴 채용됨
정00씨(만59세)	의료기기 사업을 운영하다 폐업	오랜 실직생활 후 직종전환, 인쇄업을 하는 중소기업에서 인턴으로 근무 이후 정규직으로 전환됨

현대경제연구원은 2013년 경영학, 산업공학, 회계학 등 ERP관련 전공자들을 대상으로 'ERP컨설턴트 양성과정'을 도입하여 실시하였다. 수료생들은 과정 수료 후 ERP컨설팅 Project Leader로서 역량을 보유하게 된다. 취업지원은 과정 종료 후 평가를 통해 취업자를 선정하며, 취업 후 1년 현장경험 후에는 단독 PM (Personal Manager) 으로 활동이 가능하다. 취업연계업체는 영림원, 소프트랩, 케이에스컨설팅, 케이앤아이씨 등이며, 미취업자 사후관리는 생애재설계 멘토링을 통해 재취업을 지원하고 있다. 이외에 (주)케이티는 고졸이상, 경력무관으로 2013년 'olleh통신기술자 과정'을 신설하여 운영 중이다. 훈련목표는 중급자 수준의 통신기술자를 양성하여 KT내 협력사에서 본인 혼자 개통 및 A/S를 할 수 있는 능력을 배양하는 것이며, 채용약정은 KT 협력사 ITS 남부 등 3개 본부 120명이다.

C. 배치 및 승진 측면

기업은 저성과자에 대해 퇴출이 아닌 미스매치 인력으로 인식을 전환하고, 임금직무체계개선 컨설팅 사업을 이용하여 다른 직무로의 기회를 제공하였다. 이 컨설팅 사업을 통해 연공급 중심의 임금직무체계를 직무·성과·능력 중심으로 배치하여 전환할 수 있도록 다각적 지원을 함으로써 합리적 임금직무체계 도입을 적극 유도하고, 노동시장의 유연성 제고를 하기 위함이다.

사업 내용은 임금직무체계와 관련하여 전문 컨설팅사의

컨설팅을 받고자 하는 사업장에 컨설팅 비용 지원 또는 노사발전재단이 컨설팅을 직접 지원하고 있다. 2014년 기준 예산액은 4,950백만원(위탁사업비)이며, 컨설팅 기간은 각 사업장당 8주-14주, 2014년 지원목표는 450개소 사업장(장시간 근로 개선 컨설팅 포함)이다. 신청자격은 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하지 않은 사업장이면 가능하며, 비용은 전액 정부지원(다만 상시 근로자수 1,000명 이상 대기업의 경우 컨설팅 비용의 30% 자부담)이다.

국내기업의 사례로 N사는 케이블TV 서비스 및 인터넷서비스 제공을 주된 사업영역으로 하는 지역사업자로서, 고품질 서비스 제공을 통해 지역커뮤니케이션의 중추적인 역할을 하고자 끊임없이 노력하는 회사이다. 이 회사는 성과관리를 위한 배치와 전환을 통해 공정한 보상체계를 구축하고 업무생산성 향상, 직원들의 높은 이직률 감소를 통해 매출 신장에 기여하고 있다. 이 회사는 2008년 'BSC성과관리체계'를 구축하고, 이를 보상 및 평가제도에 반영하지 않아 사실상 성과관리가 부재한 상황에서 직원들의 낮은 업무효율성과 두 자리 수에 달하는 높은 이직률을 기록한바 있다. 이를 개선하기 위해 실질적인 평가제도와 평가결과 적용이 무엇보다 절실한 상황이었으며, 이를 위해 2011년 노사발전재단에 임금직무체계개선 컨설팅을 의뢰하였다.

구체적으로 실행 가능한 평가시기와 평가절차, 평가항목 구성, 평가권한 등 평가제도에 대한 상세한 설계와 평가결과에 대한 공정한 성과 배분을 위한 연봉제 도입방안 설계가 약 10주간에 걸쳐 이루어졌다. 설계된 주요 내용은 2012년에 적

표 3. 중장년 취업아카데미 활동

Table 3. Summary of Employment Academy Activities

선발	생애재설계	기본 교육	기업맞춤취업훈련	커리어 코칭	사후 관리
경력진단 등	자기인식	경력개발학습(이력서, 자소서 작성 등)	기술훈련	SWOT분석	취업우수 사례 공유
	중장년 직업 세계	ITC교육(응용OA, SNS)	현장견학	1:1 컨설팅 등	사후관리 특강
	생애재설계 등	대인관계 및 커뮤니케이션 스킬 기타 소양 등	현장실습 등		수료생 클럽 운영 사후관리 등

표 4. 임금피크제의 유형

Table 4. The type of Salary Peak System

임금피크제의 유형	사업 내용
정년연장형	56세 이상 정년을 연장하면서 55세 이후 일정 연령부터 10%~20%(300인 미만 사업은 10%) 이상 임금 감액 시, 최대 5년간 연 720만원~840만원 한도 초과 감액 분을 지원함
재고용형	정년 55세 이상인 사업장에서 정년퇴직 후 3개월 이내 재고용하면서 20%(300인 미만 사업은 10%) 이상 임금 감액 시 최대 5년간 연 600만원 한도 초과 감액 분을 지원함
근로시간단축형	정년연장 또는 정년 후 재고용되면서 소정근로시간의 주당 15~30시간 단축 및 임금 30% 이상 감소 시 최대 5년간 연 500만원 한도 초과 감액 분을 지원함

용되어 연봉제 도입, 임금밴드의 변화에 따른 임금수준 향상, 평가시행, 평가결과에 따른 임금 인상률 차등이 포함되었다. 컨설팅 내용을 적용한 결과, N사의 2012년도 매출액은 2011년 대비 358억에서 약 5% 정도 성장, 직원 이직률은 18.4%에서 10% 미만으로 낮아지고, 업무 생산성도 두 배 이상 향상된 것으로 나타나 새롭게 도입한 제도에 대해 직원들이 만족하고 있음이 간접적으로 증명되었다.

D. 평가 및 보상 측면

임금피크제는 워크 셰어링(work sharing)의 한 형태로, 임금피크제 도입 사업장의 소속 근로자에게 감소된 임금 일부를 지원함으로써 고용연장 및 기업의 임금부담을 완화시켜 주는 제도이다. 임금피크제의 유형을 살펴보면, 표 4와 같다 [3,5,9].

국내기업 중 임금피크제를 실시하고 있는 대표적 기업은 린나이코리아(주), 포스코, (주)헤스본, 한국전력공사를 제시할 수 있으며, 각각의 세부내용은 다음과 같다. 린나이코리아(주)는 정년을 55세에서 58세(2013년 60세)로 연장하는 '정년연장형'을 도입하여 전 근로자를 대상으로 시행하고 있다. 임금피크연령은 55세이며, 임금감액률은 1년차 10%, 2년차 15%, 3년차 이후 20% 감액을 원칙으로 하고 있으며, 퇴직금 정산은 임금피크제 적용 전 중간정산으로 실시하고 있다.

포스코(POSCO) 또한 '정년연장형 임금피크제'를 도입하여 시행하고 있다. 직원들에게 2년의 정년연장과 2년의 재고용 기회를 부여하는 대신 기본임금(단일호봉 형태의 기본급+직능급)의 자동승급을 동결하여 소요 재원을 충당하고 있다. 이는 고연령 직원의 근로의욕 고취를 위한 인센티브제와 승진 적체를 해소하기 위한 직책 용퇴제 등의 제도적인 보완으로 정년을 연장한 사례라 볼 수 있다[5].

인천서구에 소재한 (주)헤스본은 '재고용형 임금피크제'를 도입하여 시행 중에 있다. 정년 56세 이후 10년간 재고용을 시행하는 시스템을 도입하여 전 근로자를 대상으로 적용하고 있으며, 정년 이후 재고용된 근로자는 최고임금 대비 60% 정도의 임금을 받고 10년간 고용이 유지된다. 피크연령은 55세이며, 임금감액률은 일반직원 상여금의 50%에 해당되는 금액을 지급한다. 정부는 재고용된 근로자의 임금 감소분 일부를 보전하기 위해 최대 5년, 연간 6백만원 한도 내에서 임금피크제 지원금을 지원하고 있다. 퇴직금 정산은 임금피크제 적용 전 중간정산을 실시하고 있다.

한국전력공사는 공기업 최초로 노사 간 정년연장과 임금피크제 도입에 합의하였다. 정년을 60세까지 연장하는 대신 임금피크제를 도입하는 내용을 골자로 한 단체협약에 합의

를 함으로써, 2010년 7월부터 단계적으로 정년연장을 적용하게 되었다. 이것의 가장 큰 특징은 정년연장을 일괄적으로 진행하지 않고, 본인이 임금피크제를 선택할 경우에만 60세 정년을 적용해 직원들의 선택권을 높였다는 점이다. 임금피크제를 선택할 경우 1년 단위 6개월씩 단계적으로 정년이 연장되며, 시행방법은 2010년 7월~2010년 12월 정년퇴직예정자는 6개월 연장, 2011년 1월~2011년 12월 정년퇴직 예정자는 1년 연장, 2012년 1월~2012년 12월 정년퇴직예정자는 1년 6개월 연장, 2013년 이후 정년퇴직 예정자부터는 2년 연장이 적용된다. 임금피크제 시점은 만 56세 퇴직예정 월일의 다음날부터 적용되며 피크시점 기본연봉의 기준으로 1년차(57세)는 95%의 임금을 받고, 2년차(58세)는 90%, 3년차(59세)는 70%, 4년차(60세)는 65%의 임금을 받게 되며, 퇴직금은 임금피크제 적용시점에 중간정산하고 이후 매년 정산하도록 하였다. 단체협약 협의에 따라 자녀에 대한 대학교 학자금 지원은 일부 축소될 예정이다[9].

또 다른 사례로 (주)하나투어는 전 근로자를 대상으로 정년을 10년 연장(만55세→만65세)하는 '근로시간 단축형 임금피크제'를 도입하여 시행 중이다. 51세부터 근로시간 및 임금을 단계적으로 감액하고 있다. 이외에 신용보증기금은 2003년 7월에 국내 최초로 임금피크제를 도입하였으며, 그 후 대한전선과 한국컨테이너부두공단이 임금피크제를 도입하여 시행하고 있다. 시중은행으로는 처음으로 우리은행과 산업은행이 2005년부터 임금피크제를 도입하였다[3].

그 외에도 LG그룹인 LG전자, LG마이크론 등 이들 3개 회사는 55세였던 정년을 58세로 3년 연장하고, 55세 때 받은 임금을 정점으로 해마다 10%씩 삭감하고 있으며, 대우조선해양도 독특한 형식의 임금피크제를 도입하였는데, 정년을 만 58세로 연장하고 피크임금은 정년 5년 전인 만 53세부터 적용하였으며, 59세 이후 재입사도 가능하고 퇴직 후 회사의 요구와 퇴직자의 건강상태에 따라 1년 단위로 계속 근무할 수 있도록 조치하였다.

E. 퇴직관리 측면

전국 28개 중장년 일자리희망센터에서 퇴직 이전부터 재취업을 준비할 수 있도록 전직지원서비스를 제공하고 있다. 주요 내용은 중소기업 퇴(이)직 예정자에게 전직 교육을 무료제공하고, 자체 전직지원이 가능한 대기업에 대하여는 직종별 전직지원프로그램 개발·보급 등을 통해 자율적 실시 분위기가 확산되는 추세이다. 2014년 6월부터 전경련에서 대기업 대상 전국 순회 설명회를 개최하고 있으며, 7월부터는 중장년일자리희망센터를 통해 주요 공단 별 월 1회 무료 전

직지원서비스를 제공하고 있다.

기업의 사례를 살펴보면, 국내 대표적 철강회사인 포스코는 퇴직예정자에게 다양한 전직지원프로그램을 구축하여 실시하고 있다. 2009년부터 Green-life 프로그램을 운영하고 있는데, 세부 프로그램은 e-러닝, 집합교육, 컨설팅, 정보지원 등 퇴직예정자에 대해 3개월간 포괄적인 프로그램을 제공하고 있다. e-러닝은 4개 분야(생애설계, 재취업, 창업, 재테크) 핵심내용 중심의 필수과정과 e-Campus 기존과정을 활용한 권장과정으로 나누어 실시하고 있다. 집합교육은 교육효과 제고를 위해 생애목표설정 워크숍(3일), 실행력강화 워크숍(3일), 부부 워크숍(3일) 세 단계로 나누어 운영하고 있다.

이외에 DISC진단 및 노후준비를 위한 생애설계, 직업적성과 가치관 진단을 위한 재취업, 실전 사업계획서 작성을 위한 창업아이템 선정과 입지선정 그리고 마케팅 전략 등 창업적성 기초진단을 위한 창업, 생애 재무진단을 위한 재테크 등 네 개 분야로 나누어 상세 컨설팅을 실시하고 있다.

삼성전자는 자체적으로 경력컨설팅센터를 두어 퇴직예정자에게 회사의 효율성 강화를 위한 방안의 일환으로 1.5개월간 취업, 창업, 생애설계, 전직사례 공유와 일, 재정, 가족, 건강, 여가관계, 전직 및 잡 매칭 등을 지원하는 ‘뉴스타트 프로그램’을 실시하고 있다.

K은행은 2002년부터 희망퇴직 사원들에 대해 퇴직에 따

표 5. 장년인력 활용에 대한 국내기업 사례분석 결과

Table 5. Result of Case Analysis of Domestic Enterprises on Facilitation of the Senior Human Resources

구분	기업명	사례 내용	효과
1. 채용 및 선발	(주)와이지원(철삭공구)	취업취약계층의 적극적 고용 및 시간선택제 근로자 전원 정규직 채용	<ul style="list-style-type: none"> • 중견기업→대기업으로 성장 • 기업 이익 및 사회가치를 성공적으로 실현
	LG전자	대기업 중견인력 파견제도 (→출향제도)	<ul style="list-style-type: none"> • 대기업: 퇴출인력의 사후관리 • 중소기업: 우수인력을 저렴한 비용으로 활용 → 생산성 제고 • 대기업/중소기업 상생에 기여
2. 교육훈련 및 경력개발	현대경제연구원	ERP 컨설턴트 양성과정	<ul style="list-style-type: none"> • 취업연계 및 재취업 지원
	(주)케이티	Olleh통신기술자 과정	<ul style="list-style-type: none"> • 중급자 이상의 통신 기술자양성 • 협력사 혼자 개통 및 A/S 실시
3. 배치 및 승진	N사 (케이블TV 서비스, 인터넷서비스 제공 지역 사업자)	임금직무체계 컨설팅 사업을 통해 임금직무체계를 직무·성과·능력 중심으로 전환	<ul style="list-style-type: none"> • 2012년 매출액 급상승 • 직원 이직률 감소 • 업무 생산성 두 배 향상
4. 평가 및 보상	린나이코리아(주)	정년연장형 임금피크제	<ul style="list-style-type: none"> • 임금피크연령: 55세 • 임금감액률: 연차별 차등 지급 • 퇴직금 업무생산성 두 배 향상
	포스코	정년연장형 임금피크제	<ul style="list-style-type: none"> • 고연령 근로자의 근로의욕 고취를 위한 인센티브제 실시 • 승진적체 해소를 위한 직책 용퇴제 실시
	(주)헤스본	재고용형 임금피크제	<ul style="list-style-type: none"> • 임금피크연령: 55세 • 임금감액률: 일반직원 상여금의 50%에 해당되는 금액 지급
	한국전력공사	공기업 최초 정년연장 및 임금피크제 도입 - 본인 임금피크제 선택	<ul style="list-style-type: none"> • 정년연장을 일괄적으로 진행하지 않고 본인이 임금피크제를 선택할 경우 60세 정년 적용
	(주)하나투어	근로시간단축형 임금피크제	<ul style="list-style-type: none"> • 정년 10년 연장 • 51세부터 근로시간 및 임금을 단계적으로 감액
	신용보증기금, 대한 전선, 한국컨테이너 부두공단, 우리은행, 산업은행, LG그룹, 대우조선해양	임금피크제를 도입하여 시행 중에 있음	
5. 퇴직관리	포스코	Green Life Design 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • e러닝, 집합교육, 컨설팅 등 지원
	삼성전자	뉴스타트 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 1.5개월 전직지원서비스 제공
	K은행	전직지원서비스 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> • 희망퇴직 사원들을 위한 치밀한 사전준비 및 예방조치를 취함

른 마찰을 최소화하기 위한 치밀한 사전 준비와 실직자에 대한 사전적인 예방조치를 취하였다. 전직지원 서비스는 재취업 및 창업의 완성뿐만 아니라 경력목표의 설정, 스스로의 변화 관리, 경력목표의 설정에 따른 학원 수강 등 준비 과정을 수행중인 경우에도 궁극적으로 성공의 의미를 부여한다. 이러한 측면에서 K은행 경력전환 성과분석을 종합해 보면, 최초 창업 및 재취업 경력목표 설정자의 경우에 일부를 제외하고 성공적인 경력전환(창업 96.4%, 재취업93.3%)을 하였다. 또한 최초 경력목표 미설정자의 경우에 약 48.8%가 전직지원 서비스 기간 동안 경력목표의 설정 및 전환에 성공하였음을 알 수 있다[3].

기업의 전반적 인사관리체계에 따라 총 다섯 단계로 나누어 국내기업들의 사례에 대해 고찰해 보았으며, 도출된 연구 결과는 표 5와 같다.

IV. 결론 및 제언

본 연구에서는 정년연장 의무화 및 베이비붐 세대의 대량 은퇴에 따른 국내기업들의 장년인력관리 사례연구를 통해 인사관리차원에서의 다양한 사례들을 살펴보고, 베이비붐 세대의 노후까지의 균형 잡힌 삶과 기업들의 재정적 부담 완화를 목표로 효율적인 장년인력관리를 위한 기업 및 공공기관에 기초자료를 제공함은 물론 우수사례 전파 및 정책관련 시사점을 제시하는데 목적이 있다. 기업과 정부의 차원에 따라 도출된 연구의 시사점은 다음과 같다.

기업차원에서 첫째, 장년인력활용을 위해 인사관리차원에서 입사부터 퇴사까지의 경력관리전략을 위한 장기적 관점의 프로그램 도입이 요구된다. 둘째, 정년연장으로 인한 기업 내부의 재정적 부담을 완화하기 위해 노사간 합의를 통한 탄력적 임금피크제의 확산 및 퇴직관리를 위한 기업내부의 상시적 전직지원센터운영 등이 요구된다[4].

셋째, 노동부가 중소기업 파견인력 인건비의 일부를 지원 해주고 있지만, 홍보부족과 대기업 노조의 부정적인 입장으로 크게 확산되지 못하고 있는 ‘출향제도’의 정착이 가장 시급한 상황이다. 기업차원에서 출향제도의 활성화를 위해서는 대기업의 출향대상 인력정보를 상시적으로 수집·관리하며, 중소기업의 맞춤형 인력 수요를 파악하여 기업 간 인력 교류의 역할을 담당하는 중개기관의 개선이 필요하다. 넷째, 장년인력의 효율적 관리 및 활성화를 위해 일터혁신 컨설팅 확대와 기업의 인사부서 및 최고경영진의 장년인력관리에 대한 인식의 전환이 필요하다.

정부차원에서 첫째, 취약계층 중 하나인 장년인력의 효율

적인 관리를 위해서는 최근 정년 60세 의무화에 대한 대안으로 주목 받고 있는 ‘출향제도’에 대한 제도적 보완이 요구된다. 이 제도를 활용하는 중소기업에 대한 정책적 배려로 대기업이 출향인력의 인건비 50~60%를 2년간 퇴직위로금 대신 지원하고, 나머지를 중소기업 등 활용기관과 정부가 각각 절반씩 부담하도록 하는 지원이 필요하다. 이외에도 중소기업은 출향제도를 자신들의 정보가 대기업에 유출되거나 대기업이 경영에 간섭하는 것이라고 우려를 하고 있으므로, 이에 대한 제도적 요인들을 제거하기 위한 정책적 노력과 국가 차원의 제도에 대한 적극적인 홍보가 필요하다고 판단된다.

둘째, 현재 55-56세를 기준으로 58세 연장을 목표로 설계되어 있는 고용지원금에 대해 정년 60세 연장법에 맞춘 고용장려금 지원제도의 개선이 요구된다. 셋째, 국가직무능력표준(NCS, National Competency Standards)을 활용하여 장년층이 자신의 능력을 적절하게 활용할 수 있는 직종 및 직무분야의 개발이 요구된다. 넷째, 일터혁신 컨설팅 확대의 일환으로 개별기업들의 특성에 맞는 인사관리제도 혁신을 위한 지원 및 관리 매뉴얼 보급 등이 절실히 필요할 것으로 판단된다. 다섯째, 국가차원에서 생애주요 전환기별 전직교육을 실시하고, 해당결과를 개별 근로자에게 제공할 수 있는 시스템 마련이 절실히 요구된다.

참고 문헌

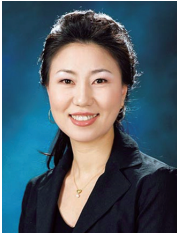
- [1] C. Lee, “Status of high-age employment and policy task,” *Health and Welfare Forum*, vol. 186, pp. 32-44, 2012.
- [2] J. Lee, “Policy to extend the employment age for mid to high-age employees: Issues related to legislation of retirement age of 60 years old,” *Presentation Theses in Korea Human Resources Management Society Conference*, vol. 2012, no. 12, pp. 1-23, 2012.
- [3] Legislative Survey Bureau of the National Assembly, “Responsive plan of enterprises for facilitating mid-to senior age human resources,” 2014.
- [4] S. Kim and Y. Lee, “Comparative analysis on job transfer support program of retired employees of corporate entities,” *Theses of Korea Practical Engineering Education Society*, vol. 5, no. 1, pp. 80-90, 2013.
- [5] J. Park, “Wage peak system cases for extension of retirement age of POSCO,” *Study on Industrial Relations*, vol. 22, no. 4, pp. 1-29, 2012.
- [6] B. Lee, “Generation of jobs for baby-boom generation by

facilitating chulhyang system,” *Chang & Ron*, vol. 2, pp. 71-73, 2010.

- [7] Korean Society for Learning and Performance, *Terminology Dictionary for HR*. Seoul: Joongang Economy, 2010.
- [8] K. Kim, O. Lee, and Y. Kim, *Method of Research on So-*

cial Survey. Parkyoungsa, 2009.

- [9] S. Kwon, “Responsive plan of enterprises for facilitating mid - to senior age human resources,” 2014.
- [10] K. Ryu, “Position of management on extension of retirement age,” *Monthly Labor Review*, pp. 59-69, Sep. 2012.



오 지 현 (Ji-hyun Oh)

2006년 2월 : 숙명여자대학교 영어영문학과 졸업(문학사)
2010년 6월 : 숙명여자대학교 TESOL대학원 Certificate 과정이수(국제영어교사 자격증 취득)
2013년 2월 : 이화여자대학교 대학원 국제사무학과 석사(문학석사)
2014년 12월 : 숙명여자대학교 인력개발정책학 박사과정수료
2014년 3월 ~ 현재 : 배화여자대학교 비서행정과 겸임교수 & 사)한국비서협회 교육이사
<관심분야> 인적자원개발, 기업교육, 중장년인력 활성화 정책



이 영 민 (Young-min Lee)_증신회원

1997년 2월 : 한양대학교 교육공학과(이학사)
1999년 3월 : 한양대학교 대학원 교육공학과(문학석사)
2004년 12월 : 플로리다주립대 교육학과(철학박사)
2007년 9월 ~ 현재 : 숙명여자대학교 여성HRD대학원 부교수
<관심분야> 인적자원개발, 직업교육훈련, 고용서비스