

GS2기 토요일 인사노무관리론(김종원 노무사) 8회차 모의고사 해설

【문제 1】 1-1문) 고령자의 인지적·신체적·경제적 특성과 고령 근로자의 강점, 고령 근로자의 자발적 이직시의 긍정적·부정적 효과(기업, 고령이직자, 잔류자)를 서술하고, 고령 근로자의 직무배태성(job embeddedness)을 설명하시오. (30 점)

I. 들어가며(통계 1, 요약 1)

국제 기준상 65세 이상 인구 비중이 14% 이상이면 고령사회, 20% 이상이면 초고령사회라고 부른다. 한국이 고령사회에서 초고령사회로 넘어가는 데 걸리는 시간은 7년으로, 일본(10년)·미국(15년)·영국(50년) 등보다 훨씬 짧다. 각종 통계 결과를 보면 2024년에는 65세 이상 인구가 전체 인구의 19.2%로 고령사회로 접어들었으며, 2025년에는 65세 이상 인구비중이 20% 이상으로 초고령사회에 진입하였다.

고령화의 급진전은 기업에게 ‘경제성장의 위협요소’로 다가서고 있으며, 노후대책이 미비한 우리사회에서 노년기 소득보장이 중요한 문제로 대두되고 있다. 그럼에도 불구하고 현재 기업에서는 ‘조기퇴직 등의 단편적이고 수동적인 해결책으로만 일관하고 있어 고령 근로자의 강점은 전혀 살리지 못한 채 고령 근로자들이 사회적 상실감과 사기저하에 허덕이고 있다. 뿐만 아니라 고령의 우수인재들마저 노후대책이 마련되지 않아 업무에 몰입하기 힘든 경우가 발생하고 있다. 이에 따라 (1-1문)에서는 고령 근로자들의 자발적 이직시의 효과에 대해 살펴보기로 한다.

향후 인력구성이 점점 고령화될 것을 예상해 볼 때 현재와 같이 고령 근로자를 제대로 활용하지 못한 채 연공급제 하에서 임금과 생산성의 괴리를 해결하지 못하면 기업이 경쟁력을 상실할 수밖에 없다. 따라서 (1-2문)에서는 기업에서 마련하여야 하는 고령 근로자에 대한 보상정책과 더불어 고령자에 대한 수요보다 공급이 많을 경우 이를 조정하기 위한 고용조정 방안(비자발적 이직)을 살펴보고자 한다.

II. 고령 근로자의 특성과 강점

1. 고령자의 특성

고령자에게 ‘일’은 소득 외에도 삶의 보람을 성취하는 의미가 있으며 고령자가 연령에 관계없이 일을 계속할 수 있다면 우리 사회에도 긍정적인 가치를 제공할 수 있다. 이를 위해서는 고령 근로자의 특성을 우선적으로 이해하여야 한다.

(1) 인지적 특성(1)

인간의 인지적 발달은 20대에 절정에 도달하는 인지기능이 있으며 60세 시점에 절정에 도달하는 인지기능도 있다.

연구에 따르면, ① 의미기억(Semantic Memory: 정보의 의미에 대한 기억)은 나이가 들면서 서서히 증가하는데, 적어도 70대 후반에서 80세까지 거의 감소하지 않는 것으로 밝혀졌다. 고령자는 지금까지의 학습과 경험을 통해 축적된 지식을 더욱 풍부하게 가지고 있다는 것이다. 또한 ② 절차기억(procedural memory: 행위, 기술, 조작에 관한 기억)도 크게 떨어지지 않는다. 예를 들면, 자동차를 운전하는 사람은 주차장에서 주차장소는 잊어버려도(에피소드 기억의 감소) 운전방법(절차기억)은 잊어버리지 않는다는 것이다. 다만, ③ 작업기억(Working Memory: 어떤 정보를 유지하면서 그 정보를 이용해 다른 과제를 처리할 때 쓰이는 능력)은 30세 시점부터 떨어지기 시작한다. 고령기 때는 여러 가지를 작업하면 도중에 잘못되거나 중단되는 경우가 발생할 수 있으므로 한 번에 하나의 과업을 수행하도록 하는 것이 좋다.

(2) 신체적 특성(1)

고령자는 신체의 중요 장기기능도 떨어지지만, 외형적인 근육과 골격기능, 시각, 청각, 후각, 미각, 촉각 등 감각기능이 떨어진다. 생명에 직접적인 영향을 줄 정도로 큰 문제가 되진 않지만, 일상생활과 업무에 장애요인이 될 수 있다.

하지만 현재 우리나라 고령 근로자의 중심축에 있는 베이비붐 세대는 이전 세대보다 학력이 높고 서구문화를 청소년기부터 접해 문화적으로 자부심이 매우 강하며 이전의 고령층과 달리 자신의 나이보다 신체적·정신적으로 젊어지기 위해 많은 노력을 하고 있고, 자아실현이나 취미활동 등을 통한 소비활동에도 적극적이라는 특징을 가진다.

(3) 경제적 특성(1)

통계에 따르면 55~79세 고령자 중 일하고 싶어하는 사람은 2021년 5월 기준 68.1%로 높은 수준이다. 학자들은 65세 이상 고령자 중 80% 이상은 노동을 공급할 수 있다고 한다. 고령자 대다수가 75세까지 건강하게 일할 수 있다는 것을 의미하며, 국제 수준과 비교해도 한국의 고령자는 취업욕구가 매우 높은 편이다.

2. 고령 근로자의 강점

(1) 숙련된 기술과 축적된 노하우(1)

기업의 성과창출에 충분히 기여할 수 있는 가능성이 있으므로 전략적 활용이 보다 중요하다.

(2) 조직문화에 긍정적 효과(1)

장기근속 직원이 갖는 조직에 대한 충성심, 이로 인한 조직문화의 긍정성, ‘도전적인 업무와 일의 가치’를 선호할 여지가 있다.

(3) 멘토 역할(1)

장기근속 직원이 조직의 어른으로서 조직문화를 다잡고 새내기 사원들에게 멘토 역할을 할 수 있다.

(4) 낮은 이직률(1)

특히 최근에는 잦은 이직으로 인한 기업 비용 가중, 장기근속 직원이 기업경쟁력 향상에 도움이 된다.

즉, 고령 근로자를 비용이 아닌 전략적 자산으로 인식할 필요가 있고, 고령 근로자의 강점을 충분히 이해하고 있어야 고령 근로자를 제대로 활용할 수 있을 것이다. 하지만 고령 근로자라고 해서 모두 강점을 갖는 것은 아니므로 고령 근로자에 대해 기업이 적극적·전략적으로 활용할 때 경쟁력이 생긴다.

전술한 바와 같은 특성을 가지고 있는 고령 근로자가 자발적 이직을 하게 될 경우 나타나는 효과를 이하 후술하기로 한다.

Ⅲ. 고령 근로자와 자발적 이직

1. 이직의 개념(1)

광의의 이직은 종업원의 입직과 이직을 모두 포함하는 개념으로 노동이동이라고도 한다. 반면 협의의 이직은 조직으로부터 금전적 보상을 받는 개인이 조직에서 고용 관계를 종료하고 조직을 떠나는 것을 의미한다.

2. 이직의 유형 : 의사결정 주체에 따른 분류(2)

이직의 유형은 다양한 기준에 따라 분류가 가능하나 의사결정 주체에 따라서는 ① 자발적 이직(voluntary turnover)으로 종업원에 의해 주도되는 것으로 전직, 사직 등과 ② 비자발적 이직(involuntary turnover)으로 구분할 수 있다. 이는 종업원 의사와 무관하게 이루어지는 것으로 기업에 의해 주도되는 것으로 정년퇴직과 고용조정으로 구분된다.

이외에도 유발요인에 따라 견인형 이직과 추동형 이직으로 구분하거나, 통제가능성에 따라 가피형 이직, 불가피형 이직으로 구분할 수 있다.

3. 자발적 이직의 효과

(1) 긍정적 효과

1) 기업(2)

기업의 입장에서 이직하는 고령 근로자가 무능력자라면 사내 승진의 기회 창출(인사적체 해소) 및 유능력자 확보 기회, 성과의 양과 질의 신장 등 조직경쟁력 향상의 기회로 삼을 수 있다. 또한 고령 근로자는 통상 연공제 하에서 고임금을 받고 있는 경우가 많으므로 인력 보유비용을 크게 절감할 수 있다.

2) 고령 이직자(2)

고령 근로자가 더 나은 직무제의를 받고 스카웃되어 떠나는 이직자의 경우 높은 임금을 받거나 본인이 선호하는 직무에 능력을 보다 많이 발휘할 수 있는 기회를 가진다. 혹은 제2의 인생설계를 통해 그간의 직장생활을 정리하고 인생의 전환을 맞이하는 계기로 삼을 수 있다.

3) 잔류자(2)

고령 근로자는 통상 중간 관리자 이상의 직급을 가지고 있는 경우가 많으므로 내부 승진의 기회를 통해 동기부여 및 능력 발휘의 기회를 얻을 수 있으며 새로운 종업원이 들어올 경우 작업집단이 활성화 되고 새로운 네트워크의 기회를 가질 수 있다.

(2) 부정적 효과

1) 기업(2)

일반적으로 자발적 이직을 행하는 종업원은 고용경쟁력이 비교적 높은 경우가 많으므로 전술한 고령 근로자의 강점들을 지닌 종업원이 이탈하고 무능력한 고령 근로자들만 남게 되어 조직 경쟁력이 약화될 수 있다. 또한 신규입사자 혹은 내부 승진자에 대한 교육훈련 및 적응 비용이 발생하게 된다.

2) 고령 이직자(2)

고령 근로자가 퇴사 후 다른 기업에 입사할 경우 새로이 다른 조직에 적응하여야 한다는 부담을 증가시킨다. 특히 고령 근로자는 재취업이 용이하지 않을 수 있어 불확실성이 더욱 높다.

3) 잔류자(2)

이미 형성된 인간관계가 이직자의 발생으로 변화되어 기업에 남아있는 종업원의 부담을 증가시킨다. 이는 집단응집성, 협동관계에 악영향을 주며 잔류자들이 이직자의 업무를 떠맡게 되어 업무부담이 증가한다.

IV. 고령 근로자의 직무배태성

(2)

미첼(Mitchell)은 자발적 이직을 예측하기 위해 직무배태성 ‘Job Embeddedness(JE)라는 새로운 개념을 제시하고 있다. 직무배태성은 자발적 이직을 결정하는 중요한 요소 중의 하나로서 종업원이 현재의 직무와 조직에서 계속해서 근속하도록 하는데 영향을 미치는 종합적이고 통합된 영향력과 같은 것인데, 직무배태성의 중요한 세 가지 요소로 연결고리, 적합성, 희생을 들고 있다.

1. 연결고리(links)(개념 1, 고령 근로자 2)

이는 종업원이 조직생활을 통해서 구축한 기관들이나 다른 사람들과 맺고 있는 공식적 또는 비공식적인 관계망, 즉 직장동료나 비작업집단의 친구들, 집단 등을 포함해서 이들과 사회적, 심리적, 재정적 네트워크 내지는 인간관계를 말한다. 이러한 연결고리의 수가 많으면 많을수록 개인은 직무나 조직에 더욱 얽매이게 되어 이직 가능성은 낮아진다.

즉, 고령 근로자는 이미 사내에 장기간 지속된 풍부한 인적네트워크를 형성하고 있

어 연결고리의 수가 많아 이직의도가 낮다고 할 수 있다. 다만, 비슷한 연령의 고령 근로자들이 자발적 이직 또는 정년의 도래로 떠나가게 되면 연결고리는 낮아질 수 있으므로 고령 근로자라 하더라도 인적네트워크의 형성의 장을 마련해주어야 할 것이다.

2. 적합성(fit)(개념 1, 고령 근로자 2)

이는 개인이 조직과 그 환경과의 지각된 적합성 또는 편안함을 의미하는데, 종업원의 개인적인 가치, 경력목표, 장래계획 등이 기업문화 및 자신의 직무와 적합해야 하고, 아울러 지역사회와 주변 환경과도 얼마나 적합하냐는 것이다. 이러한 적합성이 높을수록 개인은 조직에 직업적으로 및 개인적으로 얽매어져 있음을 느껴서 이직가능성은 낮아진다.

고령 근로자는 근속연수가 긴 만큼 조직문화에 익숙하고 편안함을 느낄 것이나 변화하는 기술, 가치관, 조직의 정책 등에 있어서는 되려 어색함을 느낄 수 있으므로 고령 근로자 친화적 기업문화의 마련 및 교육훈련, 진로선택의 기회 등을 부여하여 고령 근로자의 질적 경쟁력 향상 등을 통해 적합성을 높여줄 필요가 있다.

3. 희생(sacrifice)(개념 1, 고령 근로자 2)

이는 직장을 떠남으로써 잃어버릴지도 모르는 물질적 또는 정신적 혜택의 비용을 의미하는데, 예컨대, 조직을 떠난다는 것은 그동안 친숙해진 동료들, 흥미 있는 프로젝트나 기타, 연금, 보험, 스톡옵션 등의 혜택을 포기하는 것으로 이로 인한 개인적인 손실을 말한다. 조직을 떠날 때 포기해야하는 혜택이 크면 클수록 이직은 보다 어려워지게 된다.

즉, 고령 근로자에게도 가치를 느낄 수 있는 일을 부여하고 고령 근로자 맞춤형 복리후생 제도, 임금피크제에 대한 총 보상 관점에서의 급부 제공(안식월, 직무의 변경 등)을 마련하여 직장을 떠남으로써 잃어버릴 수 있는 기업이 제공하는 유인을 마련하여야 한다.

1-2분) 기업의 고령화에 대한 대응방안으로써 보상관리정책 3가지, 고용 조정정책(외부방출·내부방출 각 2가지)으로 나누어 설명하시오. (20점)

I. 기업의 고령화 대응방안 : 보상관리정책1) (2)

결국 고령 근로자의 고용주체는 기업이므로 고령자 고용유지 및 고용확대를 위한 정부의 지원에는 한계가 있다. 2025년 초고령사회를 맞이하여 성과조직원 기업의 생존과 발전을 도모하기 위해서는 인사관리시스템 자체를 고령화의 진전과 정합성을 갖도록 구축하여야 한다.

고령화에 부합하는 인적자원관리시스템을 구축하는 데 가장 우선시되어야 할 사항은 임금체계의 개선이다. 고령자고용 유지 또는 확대뿐 아니라 무한경쟁시대에 기업이 생존하기 위해서는 현행 지배적인 임금체계인 연공급제를 연령에 중립적인 직무급이나 성과주의 임금체계로 전환할 필요성이 있다.

고령화에서의 보상관리정책으로는 ① 직무급이나 연봉제로 임금체계 전환, ② 연령대별로 상이한 임금체계의 구축, ③ 시니어직 신설 등이 있다.

(다른 대응방안을 적더라도 고령화에 대응이 가능한 경우 점수를 부여함(임피제 등)

1. 직무급이나 연봉제로 임금체계 전환(2)

직무급은 직무의 상대적 가치에 따라 임금이 결정되어 연령과는 관계가 없는 임금 체계이다. 직무급이 보편화된 서구 사회에서 고령화문제가 우리나라에 비해 상대적으로 심각하지 않은 이유도 직무급 중심의 임금체계가 중요한 역할을 담당해 왔기 때문으로 보인다. 그러므로 연공급제 하에서 고령 근로자의 생산성에 비해 상대적으로 높은 임금수준으로 부담을 느끼는 기업뿐 아니라 앞으로 고령화 문제에 적극적으로 임해야 할 노동조합에 있어서도 직무급의 도입은 노사가 상생할 수 있는 방안의 하나로서 적극적으로 도입을 추진하여야 할 것이다.

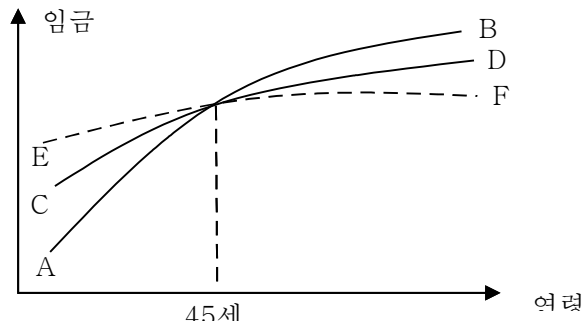
아울러 연봉제는 각 고령 근로자에게 동기부여 할 수 있는 적합한 직무배치와 더불어 그에 맞는 평가 기준이 마련된 타당하고 신뢰성 있는 평가제도가 마련되어 있어야 한다. 이에 따라 연공에서 벗어나 각 개인의 개별적, 차등적 성과를 판단하여

연봉을 결정할 수 있다.

2. 연령대별로 상이한 임금체계의 구축(2)

예를 들어 20대는 생활임금, 30~40대는 능력주의, 50~60대는 연봉제를 주축으로 하는 임금제도를 들 수 있다. 연공급제 하의 A-B커브를 향후에는 C-D곡선 또는 E-F곡선으로 중장기적으로 나아가야 함을 의미한다. 즉, 연령에 따른 임금격차는 줄이고 능력과 성과를 반영하는 임금체계를 통해 E-F곡선으로 변화할 수 있다.

[임금곡선의 수정]



A-B: 연공임금, C-D:능력주의 임금, E-F: 능력주의+성과주의

3. 시니어직의 설정(2)

예를 들면 50세 이후의 종업원에 대해서는 직군을 불문하고 직무급 중심의 'senior(시니어)직' 을 신설하여 채우하는 방식이다. 직무급 중심의 시니어직을 구축하기 위해 고려하여야 요인으로는 ① 동일노동·동일임금 원칙 준수, ② 직무평가를 실시하여 직무평가결과에 따라 임금 결정, ③ 주요 직무에 대해서는 필요한 지식, 숙련도, 작업조건 등의 요소를 종합하여 난이도와 중요도를 평가하여 직무의 상대적 가치 결정 등이다.

전술한 보상정책이 유효성을 발휘하기 위해서는 확보관리, 평가관리, 개발관리, 직무관리 등 인적자원관리의 제반 기능과도 정합성을 확보하여야 하므로 인적자원관리시스템의 개선도 동시에 이루어져야 할 것이다.

II. 기업의 고령화 대응방안 : 고용조정정책

(1)

사내에 고령 인력의 공급과잉 및 고령 인력 수요의 감소가 있을 경우 기업은 인력 수요와 공급의 불균형 조정방안으로 다양한 고용조정 정책을 사용할 수 있다.

1. 고용조정의 개념(1)

고용조정이란 고용량의 증가나 감소를 통해서 기존의 고용량을 조정하는 것을 말하는데, 현실적으로는 기업의 경영악화에 따른 노동수요의 감소, 즉 인력감축을 의미한다. 고용조정은 외부방출과 내부방출로 구분되며 내부방출은 근로자 수 조정과 근로시간 조정 같은 양적조정 뿐만 아니라, 임금조정이나 노동력 조정과 같은 질적 조정까지 포함하는 개념이다. 이하에서는 고용조정의 방법 및 각각의 장단점을 외부방출과 내부방출로 나누어서 살펴보도록 하겠다.

2. 외부방출

(1) 외부방출의 개념(1)

외부방출은 종업원과의 고용관계를 단절하고 외부노동시장으로 방출하여 총인원을 줄이는 것으로서 여기에는 정리해고와 조기퇴직을 손꼽을 수 있다.

(2) 정리해고(2)

정리해고(Layoff)란 경제적, 산업구조적 또는 기술적 여건의 변화에 대처하기 위하여 감량경영전략에 따라 잉여인력을 감축하거나 또는 인력을 재구성하기 위하여 행하는 해고를 말한다. 정리해고는 잉여노동력을 양적·직접적으로 감축시키는 것이므로 단기간에 고용조정이 가능하고 또한 인건비 절감효과가 매우 크게 나타난다. 그러나 기업의 이미지 손상, 잔류종업원의 추가해고에 대한 불안감 조성으로 인한 사기저하와 기업에 대한 신뢰감 상실, 조직몰입도의 감소, 노사 간 갈등 증폭 등의 부작용을 가져다준다.

(3) 조기퇴직제(2)

조기퇴직(Early retirement) 제도란 일정한 근속연수를 경과한 근로자들이 정년퇴직 연령 이전에 자발적으로 퇴직을 희망하면 퇴직시키는 제도를 말하는데, 희망퇴직제, 명예퇴직제(Honored retirement) 등으로 불린다. 조기퇴직은 퇴직에 대한 종업원의 자발성 측면에서는 자발적 이직과 같지만 제도에 대한 주도권을 기업이 갖는다는 점에서 비자발적 이직으로 볼 수 있다. 조기퇴직은 인건비의 과중부담해소, 인사적체의 해소와 승진기회의 확대, 잉여인력의 방출, 중·고령 근로자에게 새로운 인생 설계 기회 부여 등의 장점이 있지만, 퇴직비용과 유능한 인재 방출시 기업 경쟁력의 훼손이라는 단점이 있다.

3. 내부방출

(1) 내부방출의 개념(1)

내부방출은 근로시간 단축, 신규채용 억제, 배치전환, 출향 및 전직, 임금조정 등을 통해 고용을 조정하는 것을 말한다. 앞서 살펴본 외부방출은 종업원의 고용불안 및 노사갈등 증폭 등의 부작용이 뒤따르기 때문에, 내부방출을 통한 고용안전과 해고 회피 노력은 대단히 중요한 관리대상이 된다. 아래에서는 내부방출을 양적 고용조정과 질적 고용조정으로 나누어 설명한다.

(2) 양적 고용조정 : 신규채용 억제(2)

양적 해고회피방안으로서 신규채용 억제는 정년퇴직자 및 자연발생적인 이직을 이용하여 인력을 점진적으로 감축하고자 하는 것이 그 목적이다. 기존 인력의 고용을 보장하기 때문에 노사 간 갈등이 적고 비용부담도 적다. 그러나 신규인력 억제는 기업의 노화현상을 불러오고, 유능한 신규인력 확보의 기회를 상실하게 되어 기업의 경쟁력 저하에 상당한 영향을 미칠 수 있다.

(3) 질적 고용조정 : 배치전환(2)

기존의 직무가 강도 높은 육체적인 작업이 요구되는 등 장년층 근로자들이 수행하기에 부적절한 경우 장년층 근로자들에게 적합한 직무로 전환할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있으며, 이를 위해서는 다양한 종류의 장년층 적합직무가 개발되어야 한다. 윤동열(2013)에 의하면 조직 내 직무는 가치창출업무와 가치이전업무로 구분할 수 있는데, 창조적이고 혁신적인 가치창출업무는 젊은 인력이, 가치이전업무는 장년층이 담당하는 것이 바람직하다. 또한 독립적으로 역량을 발휘할 수 있는 직무 역시 장년층이 담당할 수 있다.

Ⅲ. 나가며: 고령자 친화적 조직문화 만들기(1)

고령 근로자에 대비한 노사의 대응방안이 마련되어 있다 하더라도 내부 구성원들 간 고령 근로자 친화적 기업문화가 마련되지 않으면 실효성이 없게 된다. 고령 근로자 친화적인 조직문화는 세대 간 이해, 상호 존중, 고령 근로자의 심리적·체력적 부담을 덜어주는 업무환경 조성 등이 필요하다. 이를 위해 업무프로세스나 활용도구를 개선할 때 고령 근로자의 의견을 적극적으로 수렴하거나 다양한 세대들이 교류할 수 있는 공용공간 등을 구축할 수 있다.

*** 노동조합의 대응 방안**

노동조합 또한 고령화의 진전, 조합원의 고령화에 따라 여러 가지 대응방안을 모색하여야 한다.

1. 임금체계 전환에 대한 열린 자세

고령자의 고용을 저해하는 주된 원인의 하나가 연령차별인데, 기업에서 채용이나 조기 퇴직자 선정 시 연령을 중시하는 이유는 연령의 임금 프리미엄에 상당 정도 기인한다는 점을 고려할 때 연령에 중립적인 임금체도로의 전환은 비단 기업에서뿐 아니라 노동조합에서도 긍정적인 방향으로 검토하여야 한다.

2. 근로자의 고용가능성 제고 노력

평생직장시대에서 평생직업시대로 전환된 21세기에는 고용안정의 의미도 변화된다. 근로자가 현재 근무하고 있는 직장에서의 고용보장을 의미하는 직장안정(job security)의 개념보다는 어느 직장에 근무하더라도 취업이 안정되어 있음을 의미하는 고용안정(employment security)의 개념이 더욱 중시되어야 한다. 근로자의 고용안정을 도모하기 위해서는 당연히 근로자의 고용가능성(employability)을 높일 수 있는 교육훈련, 경력개발, 배치전환 등에 대해서도 긍정적인 입장을 취하며 사용자에게 이에 대한 요구를 하여야 한다.

3. 정년(고용)연장의 필요성 제고

임금인상 위주의 노동운동에서 탈피하여 전술한 바와 같은 조합원의 고용가능성 제고 노력 못지않게 현행 정년연령과 국민연금수급개시연령과의 격차를 메우려는 노력을 전개하여야 한다. 적어도 국민연금수급개시연령까지는 고용이 보장될 수 있도록 사용자측에 정년연장 또는 고용연장을 적극적으로 제기하는 것이 임금인상보다도 더욱 중요한 노동조합의 과제이다. 중층적 노후생활보장제도의 미흡과 조기퇴직의 각종 폐해, 그리고 중고령자 노동시장의 열위를 고려할 때 이와 같은 노조의 요구는 환경적합성을 지닌다. 정년연장이나 고용연장을 도모하는 과정에서 기업경쟁력 제고를 위한 각종 방안에 협력적인 자세를 견지해야 할 것이다.

【문제 2】 정년제의 개념과 이론적 배경을 설명하고, 정년 연장 논의와 관련된 주요 쟁점 3가지 이상을 논한 후, 이에 대응하는 인적자원관리 전략을 제시하시오. (25점)

I. 들어가며(1)

최근 한국 사회는 급속한 고령화로 인해 노동시장 구조와 인적자원관리 시스템 전반에 큰 변화가 요구되고 있다. 정년제는 단순한 퇴직 규정이 아니라, 고령자의 노동시장 참여 보장, 기업의 인건비 조정, 세대 간 고용기회 조정 등의 복합적 기능을 수행하는 제도로서 그 중요성이 점차 커지고 있다. 이에 본문에서는 정년제의 개념과 이론적 배경을 검토한 후, 정년 연장과 관련된 주요 쟁점을 분석하고, 이에 대응하는 인사관리 전략을 제시하고자 한다.

II. 정년제의 개념과 이론적 배경

1. 정년제의 개념(2)

정년제란 일정한 연령에 도달한 구성원에 대하여 근로계약을 종료시키는 제도로서, 일반적으로 취업규칙, 단체협약, 근로계약 등을 통해 명시된다. 우리나라는 고용상연령차별금지및고령자고용촉진에관한법률(고령자고용법)제19조제1항에서 근로자의 정년을 60세 이상으로 정하여야 한다고 규정하고 있다.

이는 장기근속자에 대한 고용보장과 동시에, 일정 시점 이후 고용관계를 종료함으로써 조직의 인력구조를 탄력적으로 유지하려는 관리적 장치로 활용된다.

2. 정년제의 의의(2)

정년제는 종업원 측면에서는 일정한 고용보장을 통해 생애 설계를 가능하게 하고 조직몰입을 높이며, 기업 측면에서는 인건비 예측과 조직 활력 유지라는 측면에서 의미를 갖는다. 특히 연공서열 중심의 인사시스템을 유지해 온 우리나라에서는 정년이 퇴직질서 유지와 조직활성화 유도를 위한 핵심 수단으로 작용해 왔다.

3. 정년제에 관한 이론적 배경

(1) 사회학적 이론(생략가능, 가점 0.5)

① 분리이론은 고령자가 점진적으로 사회적 역할에서 이탈하는 것을 자연스럽고 바람직하다고 보며, ② 활동이론은 고령자도 지속적인 활동과 참여를 통해 삶의 만족을 추구해야 한다고 본다. 즉, 개인은 자신의 의지와 희망과는 무관하게 사회(조직)로부터 역할을 상실(예:퇴직) 했을 때 새로운 대안을 찾아 활동적으로 살아가려고 계속 노력한다는 것이다.

(2) 경제학적 이론(생략가능, 가점 0.5)

① 근속급 이론은 젊은 시기 저임금, 고령기에 후불보상 구조를 통해 충성도를 유지하는 구조로, 정년은 보상의 종료점이다. ② 인사적체 해소 모형은 정년을 통해

승진 정체를 해소하는 장치로 본다.

(3) 경영학적 이론(2)

인력 활용의 효율화를 위한 방안의 하나로 노동의 유연화 조치와 함께 제시되고 있는 것이 정년이다. 이와 관련하여 ① 유연기업 모델은 기업 인력을 핵심종업원과 주변종업원으로 구분하여 각기 다른 유연성을 부여한다고 보았다. 즉, 정년은 핵심인력의 고용조절 수단으로 작용하여 내부노동시장의 유연성을 확보하는 수단이 된다. 또한 ② 부착/분리모형은 핵심근로자에게는 장기고용, 주변근로자에게는 단기고용을 제공하는 이중구조를 설명하였다. 정년은 핵심근로자와의 계약적 종료점으로 기능하며 고용비용의 통제를 가능케 한다.

Ⅲ. 정년연장에 관한 주요 논쟁과 이슈

정년연장에 관한 논쟁은 학술적으로, 실무적으로, 그리고 국가별로 다양한 시각에서 접근되고 있다.

1. 정년제도 폐지론(생략 가능, 가점 0.5)

폐지론은 일률적인 연령기준에 따른 고용종료는 개인의 능력이나 직무특성을 무시한 조치이며, 이는 결과적으로 연령차별에 해당한다는 입장이다. 실제로 미국과 영국은 정년제 자체를 폐지하고, 연령에 따른 고용 차별을 금지함으로써 고령자의 권익을 보호하고 있다. 다만 이러한 제도가 오히려 기업의 고령자 채용 회피를 불러올 수 있으며, 실질적인 고령자 고용률 제고로 이어지지 않는다는 반론도 존재한다.

2. 정년제도 연장론(1)

직종과 직무, 개인별 능력과 상관없이 일정 연령이 되면 강제적으로 퇴직해야 하고, 조직의 숙련된 기술과 지식, 경험이 상실되며, 종업원 입장에서 정년퇴직에 따른 고용불안과 사회적 역할 박탈, 평균수명 연장에 따른 근로계속의 필요성과 소득 중단을 방지하기 위해 정년 연장이 필요하다는 것이다. 또 정부는 고령화에 따른

노동력 부족과 연금재정 적자 등을 고려하면서 직접적 폐지보다는 단계적 연장을 통해 고령화에 따른 노동력 활용과 연금 및 의료 복지비용 부담을 감소시키는데 목적이 있다. 주로 경제학적 시각에서 노동시장의 효율성 제고가 관심의 초점이다.

(1) 정년제도 연장에 대한 찬성의 입장(1.5)

정년연장의 찬성입장은 평생직장 관념의 붕괴와 성과급제의 확산으로 장기고용과 연공급에 기초한 정년제도의 재검토가 요구되고, 또 평균수명의 연장으로 생애 근로기간 계속, 연금수급연령의 상향 추세, 고령화에 따른 노동력 부족으로 정년 연장은 시대적 요구사항이라는 것이다.

(2) 정년제도 연장에 대한 반대의 입장(1.5)

현실적으로 한국의 경우, 현재의 정년도 제대로 보장되지 않고 정년 이전에 명예 퇴직이나 정리해고, 연공주의 인사제도에 따른 기업의 인건비와 퇴직금 부담 증가 등으로 정년 연장의 실효성이 없거나 노동시장의 효율성을 저해하고 있다. 또한 기업 및 직종의 상황을 도외시한 천편일률적인 정년연장은 기업들의 인사관리 자율성 침해, 그리고 청년실업이 심각한 상황에서 사회적 수용성에도 부정적 영향을 미친다는 것이다.

3. 정년제도 존속론(생략가능)(가점 0.5)

우리나라의 경우 임금체계와 고용제도의 경직성, 청년실업 심화 등으로 인해 정년의 법적 연장은 시기상조라는 주장이다. 특히 연공서열형 임금구조 하에서는 정년 연장이 오히려 인건비 부담을 가중시키고, 기업의 인사관리 자율성을 저해할 수 있다는 점에서 제도의 안정적 운영을 우선해야 한다는 입장이다.

Ⅲ. 정년제의 유형(각 1.5점, 최대 6점)

정년제는 일률적 연령규정에 따른 퇴직제도처럼 보이지만 실제로는 다양한 방식으로 운영되며, 각각 고유한 특징을 가진다.

1. 일반적 정년제(1.5)

① 일정연령 도달시 근로계약을 종료하는 전형적 형태의 정년제이다. ② 인력계획의 예측가능성을 확보하고 근로자의 생애설계 기반이 된다는 의의를 지닌다. ③ 제도 운영이 간편하고 계획적 인력 교체가 가능하다. ④ 우수인력의 조기퇴직, 연령 기준의 확일성 문제가 있다.

2. 직급정년제(1.5)

① 일정연령 도달시 승진/승격 제한으로 간접적으로 퇴직을 유도하거나 인사적체를 해소하고자 하는 정년제도이다. ② 고위직 정체 완화, 젊은 인력의 승진경로 확보라는 의의를 지닌다. ③ 직급 피라미드 유지 및 인사적체 해소의 기능이 있다. ④ 고령 근로자의 동기 저하 및 경력정체가 문제될 수 있다.

3. 선택정년제(1.5)

① 종업원이 일정 범위 내에서 정년시점을 선택할 수 있도록 하는 것이다. ② 종업원의 상황을 반영할 수 있고 자율성과 직무적합성을 고려할 수 있다. ③ 종업원의 자율성과 만족도 향상 및 생산성 유지에 기여할 수 있다. ④ 개인의 선택에 따라 정년이 달라지므로 인력운영의 예측이 곤란해지고 형평성의 문제가 생길 수 있다.

4. 다단계정년제(1.5)

① 제1차 정년 후 조건 충족 시 제2차 계약 또는 축소된 직무로 연장하는 것을 의미한다. ② 고령자의 점진적 퇴직을 유도할 수 있고, 고용안정성을 확보하기 용이하다. ③ 통상 멘토링, 코칭의 직무를 담당하여 숙련 전수, 조직적응 유지에 도움을 준다. ④ 연장 조건의 명확성이 부족하며 단순업무, 멘토링, 코칭에 국한되는 경우가 많아 종업원의 불만이 발생할 수 있다.

5. 코스선택제(1.5)

① 고연령 도달시 여러 퇴직/재고용(파트타임, 임금축소, 단순업무 담당 등) 코스를

제시하고 자율적으로 선택하게 하는 것이다. ② 생애설계 기반의 맞춤형 경력 전환이 가능하다. ③ 종업원의 자율성과 다양성을 확보할 수 있다. 다만, ④ 제도를 설계하기가 복잡하고, 일부 코스의 쓸림현상이 있을 수 있다.

V. 인적자원관리 전략(전략 제시 없이 다양한 대응방안을 서술한 경우 최대 4점)

정년연장 논의는 단순히 고용연령의 상향이라는 차원을 넘어, 인력구조와 운영 전략 전반의 재설계를 요구한다. 이에 따라 기업은 인적자원관리 전략을 내부형, 시장형, 중도형으로 구분하여 체계적인 대응 방안을 마련할 필요가 있다.

1. 내부형 전략 - 기능 및 임금 유연화 전략(2)

① 조직 내부인력을 지속적으로 육성하고 활용하는 방식으로, 내부노동시장이 발달된 우리나라에서 장기근속을 통해 형성된 숙련기술, 지식, 노하우 등을 지속적으로 활용하고 저출산, 고령화에 따른 노동력 부족을 해결할 수 있다. ② 단기적으로는 중고령자의 숙련기술과 노하우를 전수하는 방식으로 직무 재배치가 있다. 중고령자의 역할과 능력에 맞는 직무로 배치전환하는 방식이다. ③ 중장기적으로는 중고령자들에게 충분한 교육훈련을 제공하여 혁신능력을 배양하고 역량개발로 생산성을 향상시키는 것이다. 또한 임금피크제, 성과급제 등으로 임금체계를 개선할 수 있다.

2. 시장형 전략 - 수량적 유연화와 외부화 전략(2)

① 외부인력을 유연하게 활용하는 전략으로, ② 단기적으로는 재고용 제도나 유연근무제 등을 통해 고령자의 노동시장 잔존을 유도할 수 있다. ③ 중장기적으로는 고령자 파견기업을 설립하는 등과 같은 외부화 모델을 활용함으로써 기업 내부의 인건비 부담을 줄이면서도 숙련인력을 활용할 수 있는 기반을 조성할 수 있다.

3. 중도형(내부형+시장형) 전략 - 사회공헌 전략(2)

① 내부육성과 시장활용을 조합한 형태로, 고령자의 사회적 기여 확대를 주요 목표로 한다. ② 단기적으로는 중고령자들이 기업에서 유연근무제나 파트타임 등으로 근로시간을 단축하고 나머지 시간을 재능기부나 사회봉사 활동을 장려함으로써 은

퇴 이후의 사회참여 기반을 마련하고, ③ 중장기적으로는 정부가 사회적 기업이나 고령자 친화기업의 확대를 통해 일자리 다양성을 확보하는 방안이다.

〈표 2-2〉 기업의 노동력 고령화 관련 HRM 이슈

HRM 분야	HRM 제도 개선 항목	HRM 제도 개선 시 주요 이슈
고령자 적합업무 개발	고령자 적합직무 개발 및 직무 재설계	고령자 적합직무 개발을 위한 직무분석 방법 개선
직급/직군제도	별도직급 또는 별도 직군제도	별도직군 운영에 따른 기존 인사제도 연계성 확보
인사이동 (배치/이동/승진)	고령자 배치 및 이동/승진제도	적합직무와 연계한 인사이동 방안 마련
경력관리(CDP)	청년근로자부터 고령자에 이르는 전반적 경력관리(맞춤형 생애주기 경력관리)	고령자와 청년근로자에 대한 시기별 경력개발 및 교육훈련 연계 필요
채용제도	장기고용을 가정한 역량추정 정확도 강화 및 직무기반(NCS 활용) 채용제도	종신고용을 염두에 둔 철저한 채용검증 방법론 마련
교육훈련제도	경력관리와 연계한 교육훈련 프로그램 운영, 고령자 인식전환 교육	경력단계별 맞춤형 교육훈련제도 및 지원방안 마련
인사평가제도	인사평가를 통한 계속고용 가능성 판단	성과추정이 용이하고 고령자 직무특성을 고려한 평가도구 개발
보상제도	임금피크제, 집단성과급, 역할급 및 직무급이 적용가능한 업무 파악 등	단기 및 중장기로 구분하여 임금체계 개선방안 마련
복지후생	카페테리아식 복리제도, 근로자지원제도(EAP), 사내근로복지기금, 각종 연금제도 활용 등	비용증가를 최소화하면 복리후생 혜택범위를 가족으로 확대하는 방안 마련
이직관리	전직지원제도, 명예퇴직제, 희망퇴직제도	저성과자 관리 및 인력 선순환 차원의 이직관리 방법 다양화
노사관계 및 변화관리	제도개선 및 변화에 따른 노사관계 관리, 남녀 및 노소 세대 간 갈등 관리	갈등 주체(남녀/노소/노동조합)별 고충 파악(인사제도 및 운영전반) 및 변화관리
작업장 혁신활동	고령자 친화형 작업환경 개선활동	고령자 작업수행 환경 개선방안 마련

자료 : 박호환(2014), 『정년 60세 시대의 인적자원관리 혁신과제와 사용자들을 위한 체크리스트』

1) 중고령자 고용안정을 위한 임금체계 개편(한국노동연구원, 노동부)

