

노동력의 연령구조변화와 인사조직관리

배종석 교수
고려대학교 경영학과

02-3290-1922 (tel)

02-3290-2563 (fax)

johngbae@korea.ac.kr

2002년
기독교문학회 발표논문

서론

고령화의 문제는 고령자의 문제이기도 하지만 우리 모두의 문제요 곧 나의 문제이다. 언젠가 모든 사람은 고령자의 그룹에 들어가기 때문이다. 한국사회가 빠른 속도로 고령화 사회로 전환하는 시점에서 이런 논의를 하게 된 것은 의미 있는 노력이라고 판단된다. 지금까지 학회차원(사회복지학회 등)이나 연구소(노동연구원, 삼성경제연구원 등) 차원에서 이런 논의가 있어왔고, 언론에서도 최근 집중적으로 다룬 것과 병행해서 이런 논의를 기독교 학문 단체들이 하게 된 점은 다행이라고 생각된다.

본 논문은 고령화의 문제를 접근하면서 최소한 두 가지 입장을 견지하면서 정리하려고 한다. 한가지는 고령자 문제를 접근하는 관점에 관한 것이다. 이에 는 소극적 보호/유지 관점과 적극적 개발/활용 관점이 있을 수 있는데, 본 논문은 이 두 가지가 균형있게 그리고 동시에 추구되어야 한다는 입장을 취하면서 후자에 초점을 맞추어 논의하려고 한다. 최근 생산적 복지의 관점에서 고령화 문제를 접근하는 것이 여기에 해당할 것이다 (최성재, 2002). 또한 OECD 등 국제기구도 고령자의 고용가능성 제고에 많은 관심을 가지고 있다 (안주엽, 2002a, 2002b). 단순히 질병으로부터 해방되고 의식주의 해결이라는 소극적 접근과 함께 후자의 관점은 장수와 함께 살아가는 의미를 일과 더불어 누리게 하는 것을 의미한다. 두번째 이슈는 고령화 문제의 책임을 개인에게 두는가 아니면 사회적 또는 제도적인 측면에 두어야 하는가의 문제이다. 본 논문에서는 이 문제 역시 균형이 필요함을 인정하면서 후자에 초점을 두고서 논의하려고 한다. 전통적으로 개인이나 혹은 가족 차원에서 알아서 해결하도록 하는 입장이 강했지만 이제 기업이나 사회복지 차원에서 의식이나 제도의 개선을 통해 실질적인 지원을 해가는 방향을 모색해보게 되는 것이다.

본 논문의 목적은 현재 한국 노동시장에서의 연령별 취업현황을 파악한 후 적극적 개발/활용적인 관점에서 생산적 복지를 위해 어떻게 제도적으로 기업차원에서 접근할 수 있는지에 대한 논의를 하는 것이다. 따라서 현재 한국사회의 고령자 경제활동과 관련된 기본적인 통계를 통해 일반적인 이슈를 도출하고자 한다. 이런 현황을 기초로 어떻게 고령자의 고용가능성을 높여 나갈 것인지에 대한 논의를 하려고 한다. 본 연구에서는 고용가능성과 관련해서 고령자의 역량, 동기 및 기회라는 세가지 차원에서 접근을 하려고 한다. 고령자의 경제활동은 역량이 없이는 불가능하다. 따라서 역량의 제고를 위한 노력이 필요하다. 뿐만 아니라 어떤 동기를 가지고 임할 수 있는지에 대한 파악과 처방이 필요할 것이다. 마지막으로 기회의 제공이 중요하다. 역량이나 일할 의도 및 동기가 있다 하여도 기회의 제공이 없이는 좋은 결과를 기대하기는 불가능하다. 이런 세가지 내용(역량, 동기 및 기회)을 출발로 이를 제고할 수 있는 조직적 사회제도적 방안들이 필요할 것이다.

연령별 취업현황

현재 한국 기업에서의 연령대별 경제활동인구 분포는 아래의 <표 1>과 같다. 남자의 경제활동인구를 보면 55-64세의 경우 숫자적으로는 지난 90년대 중반이후 조금씩 늘어났다. 1996년에 1,399,000명에서 2001년에는 1,446,000명으로 조금 늘었다. 그러나 해당 연령층 인구 중의 경제활동 참가인구의 백분율을 보면 1996년에 79.3%에서 오히려 줄어서 2001년에는 71.3%를 나타내고 있다. 65세 이상의 고령자에 대해서도 비슷한데 경제활동인구는 1996년 466,000명에서 2001년에는 622,000명으로 숫자가 증가하였으나, 해당 연령층에 대한 백분율은 40%를 조금 넘는 수준으로 비슷한 상황이다. 여자의 경우는 55-64세까지의 경우는 같은 기간동안 979,000명에서 1,030,000으로 늘었지만 남자의 경우와 마찬가지로 백분율은 49.7%에서 줄어서 47.9%가 되었다. 65세 이상의 경우도 남자와 비슷한 추이를 보이고 있는데, 숫자는 늘었으나 백분율은 20%를 조금 넘는 수준에서 비슷한 백분율을 보이고 있다.

<표 1> 경제활동인구 (성별·연령대별; 단위: 천명)

년도		1996	1997	1998	1999	2000	2001
성별·연령							
남자	전체	12,636 (76.1)	12,772 (75.6)	12,893 (75.2)	12,889 (74.4)	12,950 (74.0)	13,012 (73.6)
	15-29세	2,844 (52.1)	2,818 (51.4)	2,642 (50.2)	2,542 (49.2)	2,514 (49.5)	2,393 (48.4)
	30-54세	7,927 (95.9)	7,948 (95.5)	8,263 (95.2)	8,357 (94.2)	8,444 (93.8)	8,550 (93.3)
	55-64세	1,399 (79.3)	1,489 (79.8)	1,496 (75.4)	1,468 (73.6)	1,434 (70.8)	1,446 (71.3)
	65세이상	466 (41.4)	516 (42.4)	492 (40.4)	523 (40.2)	559 (39.9)	622 (40.4)
여자	전체	8,607 (48.7)	8,891 (49.5)	8,562 (47.0)	8,745 (47.4)	9,000 (48.3)	9,169 (48.8)
	15-29세	2,608 (44.0)	2,648 (44.6)	2,393 (41.5)	2,340 (41.4)	2,371 (43.1)	2,353 (44.3)
	30-54세	4,618 (58.4)	4,751 (59.6)	4,772 (57.0)	4,923 (57.6)	5,095 (58.3)	5,241 (58.6)
	55-64세	979 (49.7)	1,039 (50.5)	999 (48.2)	1,029 (48.9)	1,030 (48.2)	1,030 (47.9)
	65세이상	401 (21.5)	453 (22.8)	399 (19.9)	453 (21.4)	505 (22.5)	545 (22.7)

자료: 한국노동연구원, 매월노동동향 (2002년 9월호).

* 괄호 안의 %는 해당 연령층 인구 중의 경제활동 참가인구의 백분율임.

중고령자의 취업형태를 보면 1999년 기준으로 전체노동력으로 보면 임금취업과 비임금취업의 비율이 61.7%:38.3%이고, 55-59세의 경우는 47%:53%이며, 60-64세의 경우는 37.5%:62.5%, 그리고 65세 이상의 연령층의 비율은 23.5%:76.5%를 나타내고 있다. 즉 연

령층이 올라갈수록 임금취업보다는 비임금취업의 비중이 늘어나는 것을 발견할 수 있다. 그러나 중고령자가 희망하는 취업형태는 주로 임금근로로 나타나고 있다 (장지연, 2000).

노동력의 연령구조에서도 국가간 상당한 차이를 나타내고 있다. 1998년을 기준으로 45-59세 연령층이 차지하는 비중을 보면, 스웨덴이 30% 이상으로 가장 높은 편이며, 핀란드, 체코, 일본, 프랑스, 덴마크, 헝가리, 독일, 노르웨이가 30%를 상회하며, 멕시코와 터키가 20%미만으로 가장 낮으며, 한국은 23%정도의 수준이다 (안주엽, 2002b).

연령대별로 실업률을 보면 97년 경제위기 이후 청소년계층의 실업률이 상대적으로 높게 나타나고 있다 (표 2참조). 연령대가 높아질수록 실업률은 대체적으로 낮아지고 있음을 볼 수 있다. 저연령층일수록 경기순응적 변화를 더욱 경험한 것을 볼 수 있다 (금재호·조준모, 2000). 55-64세 연령층의 실업률은 1999년 남자의 경우는 6.2%까지, 여자의 경우는 2.1%까지 올라가 90년대 중반이후 2001년까지 가장 높은 실업률을 나타내고 있다. 65세 이상의 연령층의 경우는 1998년을 제외하고는 1% 미만의 낮은 실업률을 보이고 있다. 그러나 좀 더 자세히 분석해보면 남성의 경우 고령자 계층일수록 이직시기가 길다는 것을 알 수 있다. 1999년을 기준으로 직장을 떠난 시점이 1년 이상 되었다고 응답한 것을 보면 30-49세 계층의 경우는 23%, 50-54세의 계층은 32.1%, 55-64의 경우는 49%, 그리고 65세 이상의 경우는 79%를 나타내고 있다 (장지연, 2000).

<표 2> 연령대별 실업자와 실업률 (성별·연령대별; 단위: 천명; 괄호안은 %)

성별·연령		년도	1996	1997	1998	1999	2000	2001
남자	전체		291 (2.3)	352 (2.8)	983 (7.6)	911 (7.1)	597 (4.6)	545 (4.2)
	15-29세		159 (5.6)	181 (6.4)	373 (14.1)	328 (12.9)	223 (8.9)	212 (8.9)
	30-54세		119 (1.5)	145 (1.8)	521 (6.3)	487 (5.8)	317 (3.8)	286 (3.3)
	55-64세		12 (0.9)	22 (1.5)	80 (5.3)	91 (6.2)	53 (3.7)	44 (3.0)
	65세이상		2 (0.4)	4 (0.8)	9 (1.8)	5 (1.0)	4 (0.7)	4 (0.6)
여자	전체		135 (1.6)	204 (2.3)	478 (5.6)	442 (5.1)	293 (3.3)	274 (3.0)
	15-29세		96 (3.7)	133 (5.0)	239 (10.0)	209 (8.9)	151 (6.4)	149 (6.3)
	30-54세		34 (0.7)	67 (1.4)	214 (4.5)	208 (4.2)	127 (2.5)	115 (2.2)
	55-64세		4 (0.4)	6 (0.6)	19 (1.9)	22 (2.1)	14 (1.4)	10 (1.0)
	65세이상		1 (0.2)	1 (0.2)	4 (1.0)	4 (0.9)	1 (0.2)	1 (0.2)

자료: 한국노동연구원, 매월노동동향 (2002년 9월호).

중고령자의 이직사유를 보면 50-54세 계층 남성의 경우 일거리가 없어서 또는 사업의 경영 악화 때문에 일을 그만두었다는 사람의 비중이 41%로 매우 높게 나타나고, 명예퇴직이나 정리해고도 16.3%를 나타내고 있다. 55-64세 연령층의 경우는 정년퇴직의 경우가 높은 편이었다 (장지연, 2000).

이상의 내용을 요약하면, 고연령층의 실업률은 낮지만 이직한 시기가 오래되고, 또한 고연령자들이 기회가 주어진다면 임금취업을 희망하고 있다는 것을 볼 수 있다. 또한 향후 기대수명이 늘어날 경우 더더욱 장기간 일자리로부터의 이탈은 개인적으로 사회적으로 큰 부담이 아닐 수 없다. 따라서 이런 기초적인 현황을 출발로해서 어떻게 고령자의 고용가능성을 높여갈 수 있을지에 대해 논하려고 한다.

분석의 틀

고령자 문제를 접근하는 기본적인 관점은 소극적 보호/유지 관점과 적극적 개발/활용 관점이 있을 수 있는데, 본 논문은 앞서 서론에서 설명한 바와 같이 이 두 가지가 균형있게 그리고 동시에 추구되어야 한다는 입장을 견지하면서도 후자에 초점을 맞추어 논의하려고 한다. 후자의 측면은 ‘생산적 노화’ 혹은 ‘생산적 복지’라는 개념과 밀접한 관계를 가지고 있다. 생산적 노화란 “노인이 노화과정에서 경제적 보상을 받는 피고용(employed) 및 자기고용(self-employed)에 참여하거나 경제적 보상이 없는 자원봉사 활동, 생산성 향상에 도움이 되는 학습활동에 참여하여 노인 자신과 가족 및 사회에 기여하게 되는 것”(최성재, 2002, p.215)을 의미한다. 이 개념에 의하면 노화과정에서 지속적으로 경제활동, 자원봉사활동 및 학습활동 등의 생산적 활동에 참여해야 함을 강조하고 있다. 또한 적극적 개발/활용 관점은 생산적 복지라는 개념과도 관계된다. 국민의 정부는 3대 국정지표로 민주주의, 시장경제 및 생산적 복지를 표명한 바 있다. 생산적 복지의 원칙을 담고있는 “새천년을 향한 생산적 복지의 길”에서는 생산적 복지에서 노동부문의 중요성을 다음과 같이 서술하고 있다.

노동을 통한 복지는 국가의 재분배 정책에만 의존해 온 기존의 한계를 극복하고 시장과 복지의 상호보완적 관계를 지향하는 생산적 복지의 이념적·철학적 기초가 된다. ... 노동권과 함께 시장의 공정분배 기능을 강화해야 한다. ... 취약계층의 노동참여 기회를 넓혀서 사회적으로 가치있는 노동으로 인정하고 보상하는 것이야말로 공공부조와 사회보험 중심의 사회보장제도와 더불어 지속가능한 사회를 담보해 주는 버팀목이다. (황덕순, 2000, p.4에서 재인용)

이 개념에서도 역시 노동권과 노동참여기회의 확장에 관심을 가지고 있는 부분이다. 이런 움직임은 서구 선진국가의 복지개념의 변화와도 밀접한 관련이 있다. 최근에 강조되는 노동

을 통한 복지개념인 ‘welfare-to-work’나 ‘workfare’ 등이 이런 흐름을 잘 표현해주고 있다.

본 논문에서 사용하는 두번째 차원은 책임주체에 관계된 것이다. 책임주체에는 개인/가족과 사회/제도로 나누어 보고, 이 두 주체가 균형있게 책임을 지녀야 한다는 원론적인 입장을 견지하면서도 본 논문에서는 후자에 초점을 두어 논의를 하려고 한다. 현재 개인적인 노후 대비 준비는 매우 미약한 수준으로 파악되고 있다. 현재 경제활동을 하고 있는 45세 이상 연령층 중 노후생계비 문제에 대해서 확실한 계획을 가지고 있는 사람은 12%에 불과하고, 은퇴자 중 금융자산이나 부동산을 조금이라도 보유하고 있는 사람은 62%에 불과하다는 것이다. (장지연, 2002). 이전에는 자녀들이 주로 부양책임을 가지고 있어서 덜 문제가 되었으나 새로운 사회변화 추세는 그것에 의존하기 어려워지고 있는 실정이다. 따라서 국가/사회가 혹은 기업이나 사회기관이 이에 대한 사회적 책임을 논할 필요가 커지고 있는 것이다. 따라서 본 논문은 후자의 책임과 관련되어 논의하려는 것이다.

위에서 논의한 두 가지 차원(접근관점과 책임주체)을 사용하면 최소한 네가지 영역이 도출되는데 본 논문의 초점은 적극적 개발/활용 관점과 사회/제도적 책임이라는 영역에 초점을 두고 논의를 전개하려고 한다 (표 3 참조).

<표 3> 본 논문의 초점: 접근관점과 책임주체

접근관점 \ 책임주체	소극적 보호/유지 관점	적극적 개발/활용 관점
개인/가족		
사회/제도		* 본 논문의 초점

본 논문의 분석틀은 <그림 1>에 나타나 있다. 여기에서 궁극적으로 추구하는 것은 각 개인이 본인이 가진 달란트를 발견하고 개발하여 충분히 활용함으로써 개인적으로는 높은 삶의 질을 추구하고 의미있는 삶을 유지할 수 있게 되며, 나아가 사회적으로는 제공하는 노동으로 기여를 하게되는 것을 궁극적 목적으로 삼는다. 이런 목적으로 성취하기 위해서는 중간 목표로 광의적으로는 생산적 활동 가능성을 높여주어야 한다. 여기서 생산적 활동이라는 것은 물론 임금을 위한 활동과 비임금 활동을 포괄적으로 포함하는 것을 말한다. 그러나 협의적으로는 고용가능성을 높여서 본인의 경제적 비용을 충당하는 것을 의미한다.

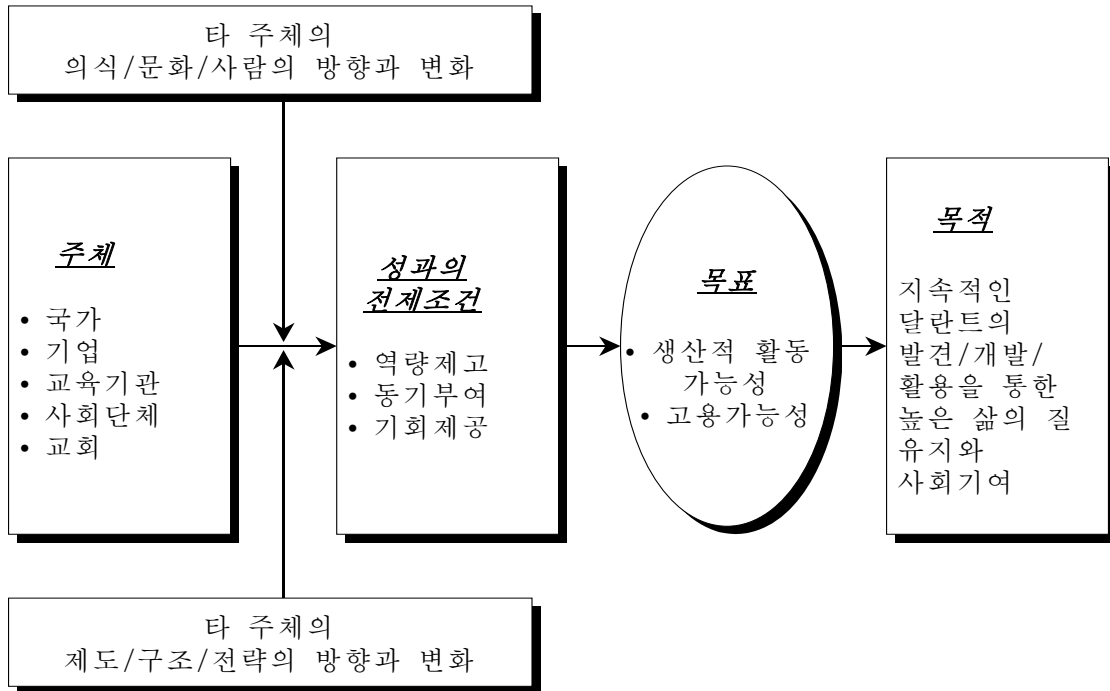
이런 생산적 활동을 높이기 위한 정책의 방향은 세가지로 집약되어 있는데 그것은 (1) 역량의 제고, (2) 동기의 부여, 그리고 (3) 기회의 제공이다 (아래 공식 1 참조).

<공식 1> 생산적 활동[고용]가능성과 바람직한 결과 = f(역량, 동기, 기회)

이런 접근은 조직행동을 연구하던 학자들에 의해 성과는 능력(ability), 동기(motivation) 및 기회(opportunity)의 함수라고 주장하던 것과 맥락을 같이 한다 (Blumberg and Pringle, 1982). 사람이 역량을 지니지 못하면 성과를 낼 수가 없고, 역량이 있더라도 동기부여가 되지 않으면 기꺼이 헌신적으로 일을 하지 않기 때문에 역시 성과를 가져오지 못하고, 아무리 역량이 있고 동기부여도 되어있다고 하더라도 그것을 발휘할 기회가 주어지지 않는다면 그 사람을 통한 성과를 기대하는 것이 어렵다는 관점이다. 따라서 이 연구에 기초하여 본 논의에서도 이를 적용하여 고령자의 생산적 활동을 위한 전제조건이 이 세가지라는 관점에서 출발한다.

아래 <그림 1>에서 세가지 영역에 대한 정책을 위해서는 국가, 기업, 교육기관, 사회단체 및 교회 등의 주체들이 함께 영향을 미쳐야 한다. 결국 일차적으로는 이들 주체들이 어느 정도 효과적으로 세가지 정책방향에 대한 노력을 기울이느냐에 따라서 그 결과가 달라질 것이다. 그 다음 문제는 이들 주체들의 노력은 타주체들의 의식/문화/사람의 방향에 의해 조절될 것이다. 나아가 타주체들의 제도/구조/전략의 방향에 의해서도 결국 조절될 것이다.

<그림 1> 고령자의 생산적 활동 가능성 제고를 위한 분석틀



위의 논의에 기초하여 다음과 같은 간단한 명제를 도출할 수 있을 것이다.

명제1: 고령자의 개발/활용이라는 적극적 관점에서 볼 때, 성과의 전제조건(역량의 제고, 동기부여 및 기회의 제공)은 각 주체들의 효과적인 활동에 영향을 받을 것이다.

명제2: 각 주체들의 효과적 활동의 성과전제조건에의 영향은 타주체들의 의식/문화/사람의 방향에 의해 조절될 것이다. 즉, 주체들의 의식/문화/사람의 수준과 방향이 성과전제조건들을 성취하는 형태(configuration)를 지니고 타주체들의 그것과 정합성(alignment)이 높을 때 성과전제조건들의 성취는 더욱 높아질 것이다.

명제3: 각 주체들의 효과적 활동의 성과전제조건에의 영향은 타주체들의 제도/구조/전략의 방향에 의해 조절될 것이다. 즉, 주체들의 제도/구조/전략의 수준과 방향이 성과전제조건들을 성취하는 형태(configuration)를 지니고 타주체들의 그것과 정합성(alignment)이 높을 때 성과전제조건들의 성취는 더욱 높아질 것이다.

명제4: 성과전제조건들이 높아질 때 고령자들의 생산적 활동 가능성과 고용가능성(employability)은 높아질 것이다.

명제5: 성과전제조건들은 상호작용하여 생산적 활동 가능성과 고용가능성(employability)에 영향을 미칠 것이다. 즉 세 조건들이 모두 높은 경우는 가장 가능성이 높을 것이고, 세 조건들이 모두 낮은 경우는 가장 낮은 가능성을 나타낼 것이다.

인사조직관리 이슈

본 논문에서는 고령자의 문제를 생산적 복지 차원에서 지속적으로 일할 수 있는 능력배양, 동기부여 및 일할 기회의 부여라는 측면에서 접근을 하였기 때문에, 본 절에서는 특히 고용과 관련이 깊은 기업을 중심으로 논의를 하면서 아울러 정부와 교육기관과 함께 다루려고 한다.

앞의 명제5에서는 성과전제조건들의 세가지 변수가 상호작용하는 것을 상정하였다. 즉 이들의 각 수준들의 조합에 따라서 예측된 생산적 활동 가능성에 대한 결과가 달라진다는 것이다 (표 4 참조). 여기 예측이 어느정도 타당성이 있다면 우선은 개인적인 역량의 향상이 중요해지고 또한 동기(기꺼이 하고자 하는 의도)도 거의 같은 비중으로 중요하다. 기회의 측면이 호의적이면 더욱 높은 결과를 초래할 수 있다.

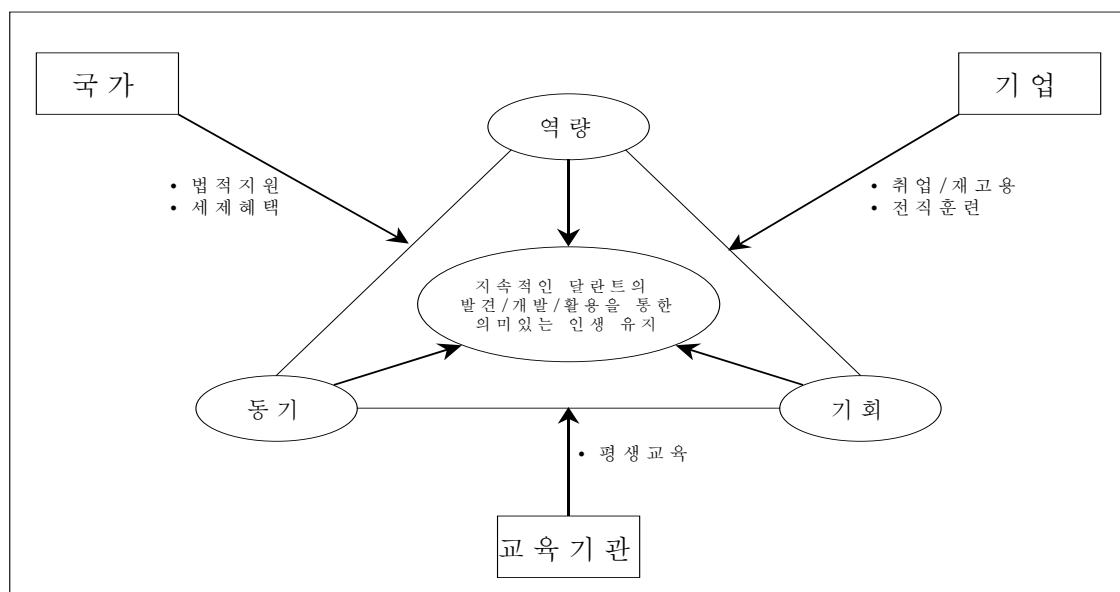
<표 4> 성과전제조건들의 수준과 예측된 성과

역량	낮음				높음			
	낮음		높음		낮음		높음	
동기	비호의적		호의적		비호의적		호의적	
기회	비호의적	호의적	비호의적	호의적	비호의적	호의적	비호의적	호의적
결과	매우 낮음	낮음	낮음-중간	중간	낮음-중간	중간	높음	매우 높음

자료: 자료: Blumberg and Pringle, 1982, p.567 응용. 결과는 생산적 활동 가능성에 대한 결과를 의미함.

국가, 기업 및 교육기관의 세가지 주체들이 성과조건인 역량, 동기 및 기회에 어떤 연계가 있는가에 대한 설명이 <그림 2>에 나타나 있다. 이 그림에서 국가는 법적지원이나 세제혜택과 같은 인프라 구축이 필요하고, 기업은 취업과 재고용 기회의 창출과 전직훈련 등을 제시하고 있으며, 교육기관은 평생교육 제공을 통한 성과조건인 제고를 지적하고 있다. 따라서 본 절에서는 이런 주체들의 역할에 대해 전체적으로 간략히 살펴본 후 기업차원에서의 함의를 설명하려고 한다.

<그림 2> 성과전제조건(역량, 동기 및 기회)과 국가, 기업 및 교육기관의 역할



이들 관련 주체들이 성과전제조건들의 향상을 위해 할 수 있는 역할들의 예가 <표 4>에 정리되어 있다. 물론 이들 중 상당수는 이미 시행하고 있는 것들이지만 그 양과 질적인 측면에서 아직 미약하다는 것이 최근 언론이나 학계의 공통적인 주장이다.

세계 각국도 최근 들어 여러 개혁들을 추진하고 있는데, 그 방향을 보면 고령자의 고용안정을 위한 개혁, 고령자의 재취업을 돕는 개혁, 그리고 모든 연령층의 노동공급을 장려하는 개혁 등을 들 수 있다 (OECD, 1998). 고령자의 고용안정을 위한 개혁들의 예를 보면, 뉴질랜드에서는 1999년에 실효화된 인권법('The Human Rights Act')에서는 법정퇴직제도를 없애버렸다. 오스트리아에서는 유인-반유인제도('incentive-disincentive system')를 도입하여 고령자에게 유리한 단시간근로에 임금보조금을 지급하는 반면, 50세 이상 고령자 근로자의 해고에 대해서는 벌칙을 가하고 있다. 스웨덴에서는 LIFO(last-in first-out) 원칙을 도입하고 있다. 고령자의 재취업을 돕는 개혁들도 있는데, 호주 모형(the Australian model)에서는 일자리 탐색 난이도 지표를 개발하여 포괄적인 노동시장 지원체계를 용이하게 하고 있다.

일본에서도 평생인적자원센터(Lifelong Human Resources Center)와 고령인적자원센터(Silver Human Resources Centers)를 운영하여 고령자의 교육훈련 및 재취업 등에 대한 기획 및 실행을 담당하고 있다.

<표 4> 성과전제조건들의 향상을 위한 주체들의 활동방안

영역 주체	능력	동기	기회
정부	<ul style="list-style-type: none"> 고령자 역량제고를 위한 정책의 통합적 접근 노인학습활동과 교육증진 지원정책 	<ul style="list-style-type: none"> 일과 복지의 결합을 유도하는 정책 (workfare) 고령자에 대한 부정적 편견과 고정관념을 긍정적으로 유도 	<ul style="list-style-type: none"> 고령자 적합직종의 선정 및 우선 채용권고 (고령자 고용촉진법) 노인취업알선의 활성화 고령자 고용촉진 장려금 (고령자 고용촉진법과 고용보험법)
기업	<ul style="list-style-type: none"> 재훈련 및 전직 교육/훈련 (outplacement) 지식-지혜의 연결노력 멘토링 관계를 통한 상호 학습기회 증진 	<ul style="list-style-type: none"> 임금곡선과 고용기간의 조정 능력/성과급 도입과 정년 연장 	<ul style="list-style-type: none"> 재취업 기회확장 대기업-중소기업의 연계
교육기관	<ul style="list-style-type: none"> 평생교육원의 노인교육과정의 확대 Lifecycle에 맞는 신체적, 정신적, 사회적, 기능적 역량강화 프로그램 	<ul style="list-style-type: none"> 고령화 대책에 대한 인식/의식의 전환과 사회여론 조성 Self-esteem 증진과 자신감 부여 	<ul style="list-style-type: none"> 취업기회 관련 정보와 기타 DB의 활용을 개방 자원봉사활동 참여기회 제공 (대학 혹은 대학병원)

이들의 다양한 주체들의 활동 중에서 이제 기업의 입장, 특히 인사조직관리 측면에서 논의를 하려고 한다. 기업의 생리상 비용과 이익을 고려하지 않을 수 없는 입장에서 보면 고령자의 고용문제가 그렇게 간단한 것이 아니다. 최근의 조기퇴직을 하는 사례가 늘어나고 핵심인재의 확보를 하는 추세는 능력이 없는 사람이 기업에 머물러 있는 것이 점점 어려워지고 있음을 나타내주고 있다. 따라서 많은 경우 기업이 고령자의 고용문제를 사회적 책임 관점에서 접근하기가 쉬운 것이다. 그러나 기업입장에서는 보다 능력있는 사람을 고용하여 더 많은 가치창출을 하고 그 이익을 가지고 사회에 고령자를 위한 경제적 부담을 하는 것이 용이하고 더 잘 할 수 있을지도 모른다. 그러나 이런 접근은 노동을 통해 생산적 노화를 기대하는 기본적인 입장과는 잘 맞지 않는다. 따라서 이 문제를 사회적 책임의 관점보다는 적극적인 인력활용 관점에서 접근하는 것이 필요할 것이다.

이런 관점을 설명하기 전에 우선 성과전제조건으로 제기한 세가지 내용의 관련변수들이 <표 5>에 나와있다. 이런 변수들을 잘 고찰하면 고령자 고용관계에 대한 일마리의 시사점을 얻을 것으로 기대된다.

역량

우선 역량측면에서 보면, 기본적으로 연령이 올라가면 특정 연령에서 성과의 극대화가 이루어지고 그 이후에는 점차 성과가 줄어든다고 알려져 있다. Hall(1976)에 의하면 나이에 따

라서 업무성과가 차이를 가져온다는 것을 상정하고서 연령대별로 주요 욕구와 성과를 제시하였다. 예를 들면 20대 중반까지는 탐색기(exploration), 다음 몇 년간은 시도기(trial), 그 다음 40대 중반까지는 정착과 승진기(establishment and advancement)를 거쳐 40대 중반에는 세가지 갈림길에 서게 되는데 계속 성장(growth), 유지(maintenance), 혹은 침체(stagnation) 중 하나의 길을 걷게 된다는 것이다. 60대 중반부터는 쇠퇴기(decline)를 맞게 되어 경력을 마무리한다는 것이다. 그러나 최근에 그는 학습조직의 관점에서 최근 달라진 패러다임을 소개하고 있다 (Mirvis and Hall, 1996). 즉 이전에 소개한 경력단계가 생애에 한번 일어나는 것이 아니라 개인의 학습을 통해서 경력단계를 여러 번 반복해서 경험한다는 것이다. 따라서 연령에 상관없이 본인이 새로운 기술과 지식을 습득하여 새로운 탐색-시도-정착의 과정을 거치게 되면 얼마든지 새로운 경력을 시작할 수도 있음을 지적하고 있다. 나아가 지식뿐만 아니라 습득한 지식과 경륜에서 나오는 지혜를 통합할 경우 오히려 보다 나은 성과도 나올 수 있음을 시사하고 있다 (Buonocore, 1992).

<표 5> 성과전제조건과 관련변수

성과전제조건	관련변수
역량	능력, 나이, 건강, 지식, 기술(skills), 지능, 교육수준, 인내심, 원기(stamina), 에너지 수준, 운동신경
동기	동기, 직무만족, 직무상의 신분(job status), 열망, 참여에 대한 합법성, 태도, 지각된 직무특성, 직무참여, 자아참여(ego involvement), 자기 이미지, 성격, 규범, 가치, 지각된 역할기대, 공정성 지각
기회	도구, 장비, 재료 및 공급품(supplies); 작업조건; 동료의 행동; 리더행동; 멘토제도; 조직의 정책, 규칙 및 절차; 정보; 시간; 임금

자료: Blumberg and Pringle, 1982, p.562.

고령자의 장점은 그 외에도 결근률이 낮고, 정시에 출근을 하며, 제품이나 서비스의 질에 대한 헌신도가 높으며, 실무적 지식이 높은 점 등을 들 수 있다 (Ramirez, 1989). 최근 6개 기업에서 3000명 이상의 기술 전문직을 대상으로 한 조사에서도 연령이 주는 영향이 보통 생각하는 것보다 크지 않다는 점을 지적하고 있다 (Finegold, Mohrman, and Spreitzer, 2002). Yearta and Warr(1995)도 판매조직을 대상으로 한 연구조사에서 연령층이 높은 그룹이 보다 젊은 그룹과 성과 측면에서 차이가 없었지만 고령자에 대한 편견은 존재함을 지적하고 있다.

동기

사실 고령자의 고용가능성을 높이려면 기업과 고령자가 승승(win-win)적 접근이 되어야 할 것이다. 고령자도 기꺼이 일할 수 있는 동기부여가 되어야 하고, 기업도 이를 조직의 경쟁력에 도움이 되어야 지속적인 고용관계의 유지가 가능할 것이다. 이를 위한 한가지 방법이 정년연장과 이에 부합한 임금곡선의 조정이다. 그러나 최근 단기고용의 만연과 노동시장 유연성은 장기적인 관점에서 임금곡선을 그리는 것이 용이하지 않다. 다른 한가지 방안은 장

기고용자에게 특정기간 후에는 임금의 상승을 막고 기업에게 임금부담을 적게 주는 방안이다. 그러나 이것은 고령자 당사자들이 다른 동료는 승진을 하고 본인은 그렇지 못해도 혹은 임금수준이 낮아도 받아들일 수 있는 인식의 전환이 요구된다. ‘무승진 저임금 고용연장’이 받아들여지는 조직문화와 사회적 문화의 변화가 절실하다.

기회

고령자의 고용기회의 제고를 위해서 기업들의 노력을 보면, 단계별 퇴직프로그램(phased retirement programs) 운영, 육체적 노동력을 줄이기 위한 직무재설계, 유급안식년 제공, 그리고 높은 임금과 함께 새로운 직함제공 등이다 (Ramirez, 1989). 고령자에 대한 대립적으로 인식되는 고목관점(deadwood)과 가치있는 자산(valuable assets) 관점은 사실은 어느 한가지만을 고집할 수가 없을 것이다. 전자만을 고집하면 가치있는 자산의 손실과 사회적 비용 증대를 들 수 있고, 후자만 강조하면 기업의 고비용 구조의 만성화 가능성이 있을 것이다. 따라서 전자를 인정하면서도 후자를 활용하는 것이 요구된다고 볼 수 있다. 그렇게 해야지 고령자에게 기회의 제공이 가능할 것이다. 최근 고용관계의 다양화가 확대됨에 따라서 많은 한국기업에서도 핵심인력은 정규직으로, 주변인력은 비정규인력으로 이원화 정책으로 나가고 있다 (cf., Lepak and Snell, 1999; Rousseau and Wade-Benzoni, 1994). 이런 모델의 단점이 있는 것은 사실이지만 고령자 문제의 해결을 위한 한가지 방편은 될 수 있을 것이다.

결론적 제언

지금까지 고령자 취업과 관련된 현황과 분석관점 및 분석틀을 제시하였고, 인사조직관리 관점에서 어떤 이슈가 있는지를 성과전제조건인 세가지 차원에서 논의를 하였다. 이런 모든 노력들이 성공하려면 어떤 조건들이 필요한 것인가? 첫째, 이런 모든 노력들은 고령자에 대한 고정관념을 벗어버리는 새로운 문화적 변화가 있어야 가능할 것이다. 또한 한국에서는 특히 연공서열의 전통이 아직 남아 있어서 고령자 본인이나 경영자 모두가 고령자의 임금저하나 무승진 고용유지를 수용하는 것이 용이하지 않은 실정이다. 따라서 분석틀에서 제시한 바와 같이 의식/문화/사람의 변화가 필수적이다. 노동의 중요성, 일의 의미, 고령자의 자신감과 자존감 유지, 및 적은 수입과 낮은 직함에 대한 수용자세 등 여러 이슈에 대한 인식의 전환이 필수적이다. 이 일을 누가 도울 수 있을 것인가? 둘째, 분석틀에서도 제시한 바와 같이 제도/구조/전략의 변화가 동시에 있어야 실현이 가능하다. 아무리 의식이 바뀌어도 실질적인 제도적 뒷받침이 없다면 고령자의 노동가능성은 제고되지 않을 것이다. 법률적 개선, 정부정책의 변화, 학문적 연구를 통한 연령-성과 관계 규명, 기업의 고용제도의 다양화 등의 실질적인 변화가 필요할 것이다. 셋째, 각 주체들이 이 문제를 놓고 함께 노력해야 한다. 정부의 노력 없는 개별 기업의 노력은 쉽게 죄수의 딜레마에 빠지게 된다. 개인의 노력없는 기업의 노력은 지속성이 약할 것이다. 이와 더불어 정부는 이런 문제에 대한 통합적 접근을 시도하여 체계적인 접근이 필요할 것이다.

참고문헌

- 김재호·조준모 (2000). 실업구조의 변화와 정책과제. 한국노동연구원.
- 안주엽 (2002). 퇴직유인과 새로운 정책방안. 한국노동연구원 매월노동동향 (2002년 8월호, pp.37-45).
- 안주엽 (2002). 고령자의 고용가능성 제고방안. 한국노동연구원 매월노동동향 (2002년 9월호, pp.40-46).
- 장지연 (2000). 중고령자 노동시장의 특성과 고용지원정책. 한국노동연구원.
- 장지연 (2002). 고연령근로자의 경제활동과 은퇴. 한국노동연구원, 서울대 세계경제연구소 및 OECD 공동주체, “고령화시대의 노동시장정책에 관한 국제세미나” (2002.6.21) 발표논문.
- 최성재 (2002). 생산적 노화를 위한 복지정책 방향. 한국사회복지학회, “한국 사회복지의 개혁과제와 전망”에 대한 춘계학술대회 발표논문 (2002년 4월 19-29일), pp.213-245.
- 황덕순 편 (2000). 생산적 복지를 위한 노동정책 연구. 한국노동연구원.
- Blumberg, M. and Pringle, C.D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. Academy of Management Review, 7(4), 560-569.
- Buonocore, A.J. (1992). Older and Wiser: Senior employees offer untapped capabilities. Management Review, 81(7), 49-52.
- Finegold, D., Mohrman, S, and Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. Journal of Organizational Behavior, 23(5), 655-674.
- Hall, D.T. (1976). Careers in organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. Academy of Management Review, 24, 31-48.
- Mirvis, P.H. and Hall, D.T. (1996). Psychological success and the boundaryless career. In M.B. Arthur and D.M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford and New York: Oxford University Press.
- OECD (1998). Maintaining prosperity in an ageing society. Organization for Economic Cooperation and Development.
- Ramirez, A. (1989). Making better use of older workers. Fortune, 119(3), 179-187.
- Rousseau, D.M. & Wade-Benzoni, K.A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employees and customer contracts are created. Human Resource Management, 33, 463-489.
- Yearta, S. and Warr, P. (1995). Does age matter? Journal of Management Development, 14(7), 28-35.