

연구보고서 2004-7

고령화 사회와 기업교육훈련

손유미 이재경

 **KRIVET 한국직업능력개발원**

머 리 말

우리 나라의 경우 고령화의 진전속도가 세계 최단 기간이라는 전망 속에 고령화가 경제, 금융, 재정, 복지, 노동시장 등에 미칠 영향과 그 대책들에 대한 논의가 활발히 전개되고 있다.

따라서 이 연구는 이러한 거시적 논의를 토대로 하여 두 가지 영역에 대한 심층적인 분석을 더하여 고령화 대책의 통합성과 현장성을 강화할 필요성에서 출발한다. 하나는 산업별로 고령화 논의를 진전시키는 것이며 다른 하나는 고령자 고용가능성 제고를 위한 평생학습정책에 대한 논의를 진전시키는 것이다.

고령 근로자의 노동생활의 지속성을 유지하되 그 노동의 질적인 측면을 향상시키기 위해서는 고용능력향상이 필수적이며 이를 위한 기업, 노동조합, 정부의 책무성이 강조되어야 한다.

즉, 고령근로자에 대한 교육훈련 참여 촉진 요인을 탐색함은 물론 연령을 고려한 새로운 기업교육훈련의 기본방향을 탐색할 필요성이 있다.

이러한 문제의식을 토대로 이 연구에서는 철강업종을 선정하여 노동력의 고령화 실태, 기업교육훈련 실태와 사례 등을 분석하였다. 철강업을 선정한 이유는 고령화 대책의 핵심이 오랫동안 건강하게 일할 수 있도록 하는 지원책을 마련하는 것임을 감안한다면 근로조건이 상대적으로 열악한 철강업에서 고령인력을 활용할 수 있는 대책을 탐색하는 것이 상당히 의미가 있다는 판단에서였다.

이 연구는 한국직업능력개발원 2004년 기본연구 2004-24번으로 진행되었으며, 손유미 박사가 책임자로서 이재경과 공동으로 연구를 수행하였다.

이 연구가 향후 고령사회를 긴 호흡으로 준비하기 위한 기업교육훈련의 정책 대안을 마련하는 데 기초 자료로 활용될 것을 기대하며, 아울러 연구진과

이 연구에 도움을 주신 모든 분들께 깊은 감사를 드리는 바이다.

2004년 11월

한국직업능력개발원

院長 金 章 鎬

목 차

요 약

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적 · 1

1. 연구의 필요성 · 1
2. 연구의 목적 · 3
3. 연구의 범위와 한계 · 3

제2절 연구 내용 · 4

제3절 연구 방법 · 6

제2장 국내 산업과 철강업 고령화 실태

제1절 국내 산업의 고령화 실태 · 9

제2절 철강업 고령화 실태와 기업의 대응 · 12

제3장 국내의 고령근로자를 위한 기업교육훈련 실태

제1절 철강업 교육훈련 실태 · 37

1. 기업교육훈련 실태 분석틀 · 37
2. 교육훈련 지원 여건 및 운영 실태 · 40
3. 회사차원의 퇴직 지원 실태와 요구 사항 · 50

제2절 조사결과 요약 및 시사점 · 59

ii 목차

1. 요약 · 59
2. 시사점 · 61

제4장 국내 철강업의 고령화 대비 기업 교육훈련 사례

제1절 POSCO의 인적자원개발 시스템 개요 · 65

제2절 POSCO의 생애통합적 교육훈련 사례: Life Plan System · 67

1. Life Plan System 개관 · 67
2. Life Plan System의 연령대별 교육과정 · 68

제3절 POSCO의 고령근로자 전직지원 교육훈련 사례 · 72

1. 프로그램 개요 및 목적 · 72
2. 운영현황 · 74
3. Green Life Service 프로그램의 단계별 교육 내용 · 75
4. Life Plan System 및 Green Life Service의 교육 성과 · 77

제4절 교육훈련 사례의 시사점 · 85

1. 전직지원 프로그램의 성공요인 · 85
2. 생애통합적 교육훈련 시스템의 시사점 · 87

제5장 외국의 고령자를 위한 기업교육훈련 사례

제1절 일본 · 93

1. 일본 고령화 현황 및 대책 · 93
2. 고령자 고용정책 실시 현황 · 99
3. 일본 기업의 고령자 교육훈련 사례 · 101
4. 시사점 · 108

제2절 영국 · 111

1. 고령근로자 정책의 변천 · 111

- 2. 최근 정책 방안 · 116
- 3. 기업의 고령자 교육 훈련 사례 · 136
- 4. 시사점 · 144

제6장 고령화 사회의 기업교육훈련을 위한 새로운 패러다임 모색

제1절 기본방향 · 147

제2절 정책과제 · 151

- 1. 고령화 문제에 대한 사회적 인식의 공유 · 151
- 2. 정부 지원 방법의 변화를 통한 기업의 참여 활성화 · 153
- 3. 제2 경력개발 지원 시스템 구축: 업종별 전직지원서비스 제공 · 157
- 4. 노동조합의 혁신 · 159

SUMMARY · 161

<부록 1> 철강산업체 대상 고령화 사회와 기업교육 훈련에 관한
의견조사 · 167

<부록 2> POSCO Green Life Service 사례분석을 위한 인터뷰 개요 · 180

<부록 3> 영국/ 일본 고령자 고용정책 비교 · 182

<부록 4> 영국 Agepositive 우수 사례 · 183

<부록 5> 일본 고령자 고용 및 능력개발 우수 사례 · 191

<부록 6> 독립행정법인 고령·장애자 고용지원기구(일본) · 193

<부록 7> 일본 기업 사례: Life Plan 제도의 개요 · 195

참고문헌 · 197

<표목차>

- <표 II- 1> 노동력의 연령구성 변화 · 10
 - <표 II- 2> 산업별 평균연령 추이 · 11
 - <표 II- 3> 제조업 업종별 평균연령과 고령화지수 · 12
 - <표 II- 4> 철강업 고령화 현황 · 16
 - <표 II- 5> 조사 응답기업의 특성 · 17
 - <표 II- 6> 고령화문제의 심각성에 대한 인지도 · 18
 - <표 II- 7> 노조 유무별 고령화 문제 심각성 인지도 차이 · 19
 - <표 II- 8> 고령화가 기업에 미치는 영향 · 20
 - <표 II- 9> 고령화 대비 프로그램 실행 정도 · 21
 - <표 II-10> 규모별 전직지원 프로그램 실시 · 22
 - <표 II-11> 고령인력 활용의사와 정년연장 실시 · 29
 - <표 II-12> 고령인력 활용의사와 계속고용 실시 · 30
 - <표 II-13> 기업의 고령인력 활용에 장애요인 · 32
 - <표 II-14> 기업에서 필요한 정부지원 · 34
-
- <표 III- 1> 교육훈련에 대해 회사차원의 지원제도나 정책 유무 · 44
 - <표 III- 2> 규모별 교육훈련에 대해 갖는 관심이나 지원정도 · 46
 - <표 III- 3> 고령근로자 교육훈련 회귀분석 결과 · 47
 - <표 III- 4> 교육훈련 업무 수행 담당인력 유무 · 48
 - <표 III- 5> 자체 교육시설 및 장비 · 49
 - <표 III- 6> 2003년 대비 2004년도 교육훈련 투자 예산의 증감여부 · 49
 - <표 III- 7> 퇴직에 대비한 회사차원의 지원이나 제도 실시여부 · 51
 - <표 III- 8> 경영진이 퇴직지원에 대해 갖는 관심이나 지원정도 · 53
 - <표 III- 9> 성공적인 퇴직지원을 위해 가장 우선적으로 갖추어야 할 요건
(복수응답) · 54
 - <표 III-10> 퇴직 지원에 필요한 비용 충당에 가장 효과적인 방법 · 55
 - <표 III-11> '퇴직'지원을 위한 외부컨설팅 기관 활용 방안 · 56
 - <표 III-12> '퇴직'지원을 위한 컨소시엄 운영 방안 · 56
 - <표 III-13> 경력개발제도 실시 방안 · 57

<표 III-14> ‘전직지원장려금’ 제도에 대한 인식 · 57

<표 III-15> 현재 여건 상 우선적으로 실시할 가능성이 높은 과정
(전체 복수응답) · 58

<표 IV-1> POSCO Life Plan System의 연령대별 교육과정 · 68

<표 IV-2> POSCO Career Design Workshop의 교육내용 · 69

<표 IV-3> POSCO Career Review Workshop의 교육내용 · 70

<표 IV-4> POSCO Second Career Workshop의 교육내용 · 70

<표 IV-5> POSCO Green Life Service의 교육내용(주임 대상) · 71

<표 IV-6> POSCO Green Life Workshop의 교육내용(반장 대상) · 72

<표 IV-7> POSCO의 Green Life Service 프로그램 교육기간 및 인원 · 74

<표 IV-8> POSCO의 Green Life Service 프로그램의 분야별 교육내용 · 76

<표 IV-9> Green Life Service 입과 및 퇴직자 현황 · 78

<표 V- 1> 일본의 고령화 현황 · 94

<표 V- 2> 주요국의 인구고령화 속도 · 94

<표 V- 3> 일본의 고령사회 대책 추진을 위한 기본 방향 · 96

<표 V- 4> 일본 고령대책의 통합적 추진을 위한 과제 · 97

<표 V- 5> 일본 고령사회대책 분야와 내용 · 98

<표 V- 6> 일본의 고령 사회대책 관련 예산 추이 · 98

<표 V- 7> 일본의 고령자 고용정책 · 100

<표 V- 8> 일본 고령자 능력개발과 관련된 사례 · 109

<표 V- 9> 고령 근로자 활성화를 위한 9개 핵심 권고사항 · 120

<표 V-10> ‘일에서의 연령 다양성’을 위한 6가지 실천 영역 · 121

<표 V-11> 자영업에 대한 지원단계 · 135

<표 V-12> 기업의 고령화에 대한 5가지 활동 영역 · 137

<표 V-13> 근로연금부(DWP)의 7가지 실천 지침 · 138

<표 V-14> 기업의 훈련 실천 지침 비교 · 139

<표 V-15> 훈련 우수 실천 기업의 진술 · 140

<표 VI-1> 고령화 사회의 인적자원개발 및 경력개발의 구조 · 157

[그림목차]

- [그림 II-1] 철강업 종사자의 직종별 구성 추이 · 14
- [그림 II-2] 철강업 종사자의 학력별 추이 · 14
- [그림 II-3] 철강업 종사자의 연령별 분포 현황 · 15
- [그림 II-4] 철강업 고령화 대비 프로그램 실행 정도 · 24
- [그림 II-5] 정년 후에 고령이라도 할 수 있는 업무 · 27
- [그림 II-6] 정년 후에 고령이라도 할 수 있는 업무여부 · 28
- [그림 II-7] 고령인력 활용 의사 · 28
- [그림 II-8] 철강업에서의 고령자 활용이 갖는 장점 · 31

- [그림 III-1] 기업교육훈련의 핵심요인에 따른 개념적 유형 구분(예시) · 39
- [그림 III-2] 고령자에게 제공하는 훈련기회 정도 · 42
- [그림 III-3] 자기주도적 교육훈련에 대한 지원 정도 · 42
- [그림 III-4] 경력관리 제도의 유무 · 43
- [그림 III-5] 회사차원에서 지원되고 있는 제도나 정책(복수응답) · 44
- [그림 III-6] 현장 훈련이나 숙련 형성에 대한 요구에 대한 노동조합의 대응도 · 45
- [그림 III-7] 교육훈련 실시형태 · 47
- [그림 III-8] '퇴직' 대비 회사차원의 퇴직 지원이나 제도 · 52
- [그림 III-9] '퇴직' 대비 향후 회사차원의 퇴직 지원 및 제도의 우선 순위 · 52

- [그림 IV-1] POSCO의 인적자원개발 시스템 · 66
- [그림 IV-2] POSCO 인재육성의 기본 방향 · 67
- [그림 IV-3] POSCO Green Life Service의 단계별 교육내용 · 75

- [그림 V-1] 고령인구의 노동력 참여 저해 요인과 해결방안 · 112

【요약】

1. 연구개요

이 연구는 고령화에 따른 기업교육훈련의 새로운 방향과 정책과제를 모색하기 위해 수행되었다. 우리 나라의 경우 고령화의 진전속도가 세계 최단 기간이라는 전망 속에, 고령화가 경제, 금융, 재정, 복지, 노동 시장 등에 미칠 영향과 그 대책들이 활발하게 전개되고 있다. 이 연구는 이러한 거시적 논의를 토대로 두 가지 영역에 대한 심층적인 분석을 더하여 고령화 대책의 통합성과 현장성을 강화할 필요성에서 출발한다. 하나는 산업별로 고령화 논의를 진전시키는 것이며 다른 하나는 고령자 고용가능성 제고를 위한 평생학습정책에 대한 논의를 진전시키는 것이다.

고령 근로자의 노동생활의 지속성을 유지하되 그 노동의 질적인 측면을 향상시키기 위해서는 고용능력향상이 필수적이며 이를 위한 기업, 노동조합, 정부의 책무성이 강조되어야 한다는 문제의식에 터하여, 고령 근로자에 대한 교육훈련 참여 촉진 요인을 탐색함은 물론 연령을 고려한 새로운 기업교육훈련의 기본방향을 탐색하고자 한다.

이러한 연구의 목적을 수행하기 위해 철강업종을 선정하여 노동력의 고령화 실태, 기업교육훈련 실태와 사례 등을 분석하였다. 설문조사와 현장참여조사, 면담조사를 기본 연구방법으로 하고, 전문가 협의회, 현장실무자 워크숍 등을 통해 연구를 수행하였다. 철강업을 선정한 이유는 고령화 대책의 핵심이 오랫동안 건강하게 일할 수 있도록 하는 지원책을 마련하는 것임을 감안한다면 근로조건이 상대적으로 열악한 철강업에서 고령인력을 활용할 수 있는 대책을 탐색하는 것은 유의미하다는 판단에서였다.

연구 결과를 크게 철강업 고령화 실태, 교육훈련 실태 및 사례, 외국 사례, 정책과제 제언 등으로 나누어 제시하면 다음과 같다.

2. 철강업 고령화 실태와 기업의 대응

철강업 종사 근로자의 평균연령은 40.1세로 다른 업종에 비해 심각한 수준이며 고령화지수는 49.8로 타 업종에 비해 높은 업종에 속한다. 철강업 노동력 고령화 실태 조사를 통해 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다. 첫째, 기업인사담당자에게 고령화의 문제는 그 심각성을 절실하게 느끼는 현안이 아님을 알 수 있다. 반면 정년을 앞둔 철강업 고령근로자에게 고령화는 정년 후 생계보장과 연결되는 절실한 문제로 인식되고 있다. 둘째, 고령화로 인하여 기업은 노동력 부족, 인건비 부담 가중, 생산성 저하, 기능전수의 어려움에 직면하고 있다고 인식하고 있다. 결국 기업이 고령화의 문제를 보는 시각은 두 가지이다. 하나는 생산성과 임금과의 괴리로 인해 발생하는 비용의 문제이고 다른 하나는 신규채용의 억제, 청년층의 기피로 인한 노동력 부족 문제이다. 이러한 문제 인식은 규모에 따라 차이가 있는 것으로 보이는데, 인력 부족이 심한 영세 기업은 노동력 부족을, 노동조합이 있으면서 내부 독점 노동시장이 형성되어 있는 대기업의 경우는 비용의 문제를 심각하게 느끼고 있다. 셋째, 청년층의 신규채용 억제로 인해 고령노동자가 보유한 기능이나 지식의 전수가 어렵다고 보며 고령노동자가 보유한 경험이 문제 해결에 도움이 되는 장점이 있다고 한다. 넷째, 기업의 고령화 대비 프로그램 실행 정도와 그 특성을 살펴보면, 전체적으로 실시정도가 낮은 가운데, 현재 실시중인 비율이 가장 높은 프로그램은 직업 환경의 개선(47.6%)이며 설비의 자동화(43.4%), 직무 표준화 작업(32.2%)순으로 나타났다. 반면 임금 피크제나 정규직 고용연장, 직무재설계, 전직지원 교육훈련을 실시하고 있는 비중은 아주 낮게 나타나고 있다.

다섯째, 기업의 고령자 활용 장애요인 진단 결과, 구조적인 요인보다는 고령자 개인이 장애요인이라고 인식하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 고령인력에 대한 인식의 변화, 고령근로자의 주체적 노력, 노동력 보호를 위한 이해당사자의 노력의 필요성을 함의하고 있다.

3. 철강업 기업교육훈련 실태와 정책적 함의

고령화 사회에서 기업은 ‘재직근로자의 고령화 현상’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후(즉, 제2의 경력개발)’에 대해 어떤 대응을 하고 있는지를 살펴본 결과, 다음과 같은 사실을 발견하였다.

첫째, 철강업체의 교육훈련에 대한 전반적인 지원 및 운영 실태는 일부 대규모 철강업체를 제외하고는 전반적으로 미흡하였으며 특히 고령근로자를 위한 교육훈련 실시 상황은 더욱 열악한 것으로 나타났다. 이러한 현실을 감안할 때, 기업은 생산성과 직결되는 부문을 집중투자하고 ‘유연기술(soft-skills)’을 포함하여 근로자의 자기개발 및 향후 퇴직 대비 교육 프로그램은 정부와 기업, 개인이 모두 참여하고 협력해야 추진되어야 한다.

둘째, 철강업체의 경영진은 교육훈련에 대한 관심이나 지원 수준이 보통이상이지만, 규모가 작을수록 미흡하다. 최고 경영진의 관심은 기업 전체의 교육훈련과 고령근로자에 대한 교육훈련기회에 유의미한 영향을 미치고 있어, 최고경영진의 인식 확대를 위한 프로그램의 필요성을 시사한다.

셋째, 현장훈련이나 숙련형성에 대한 노동조합의 요구도 활발하게 이루어지지 않고 있어, 노동조합의 교섭의제를 교육훈련을 통한 조합원의 고용가능성 증대로 변화시켜 나가야 할 것이다. 노사관계가 협력적일수록 그렇지 않는 기업보다 고령자에게 제공되는 훈련기회가 더 많으며 정년연장 제도의 실시율도 더 높다는 조사결과는 노사 참여적 교육훈련

정책에 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다.

넷째, 기업에서 퇴직예정 근로자에 대한 지원 정책을 실시할 경우 궁극적으로는 기업의 생산성 향상에 도움이 된다는 사실을 충분히 인식할 수 있도록 해야 한다. 경영진을 대상으로 퇴직지원 정책이 해당 기업에 가져오는 긍정적인 효과에 대한 데이터를 생성하고 추적하는 한편, ‘퇴직’ 지원 정책을 실시하는 기업에 대한 인센티브를 강화할 필요가 있다.

마지막으로, 개별 기업 차원에서 특히 중소기업체의 경우, 교육훈련 여건이 매우 부족한 실정으로 나타나고 있어, 정부의 보조 하에 해당 기업이 속한 지역대학과의 제휴 및 연계 프로그램을 통해 고령근로자의 자기주도형 역량개발이 이루어질 수 있도록 권장할 필요가 있을 것이다.

4. 국내 철강업의 고령화 대비 기업 교육훈련 사례 : POSCO의 생애통합적 교육시스템

POSCO의 생애통합적 교육훈련시스템(Life Plan System)과 정년퇴직을 앞둔 고령근로자를 위한 전직지원교육시스템(Green Life Service) 사례를 분석 결과, 성공요인은 다음과 같다.

첫째, 정년퇴직예정 고령근로자들의 비중이 갑자기 늘어나면서 작업 현장에서 이미 충분한 잉여인력이 있었다. 둘째, 전직지원 프로그램으로 인해 개인과 기업이 서로 윈-윈(win-win)하는 효과를 거두면서 교육 참여율과 교육효과를 더욱 높일 수 있었다. 고령근로자들은 퇴직으로 인한 심리적인 불안감이나 사회적인 부적응 문제를 상당히 해소할 수 있었으며, ‘퇴직이후(제2의 경력개발)’을 위해 재취업이나 창업, 재테크 등에 관한 정보를 수집하거나 자격증을 취득하는데 대한 지원을 받을 수 있었다. 그리고 기업으로서는 인사적체 및 인건비 상승 부담이 어느 정도 해소되었을 뿐만 아니라, 애사심이 고취됨으로써 기업이미지를 제고하는 홍보효과까지 거둘 수 있었다. 셋째, CEO를 비롯한 경영층의 관

심과 지원이 있었고, 이를 토대로 외부 전직지원 전문컨설팅을 위탁 교육시킬 수 있는 많은 예산의 집행과, 쾌적한 교육시설 및 환경 조성, 그리고 전사적인 차원의 체계적인 정책 실시 등이 가능하였다.

5. 외국의 고령근로자를 위한 기업교육사례

외국의 고령화 대책은 무엇이며 그 가운데 기업교육훈련은 어떤 식으로 전개되고 있는지를 일본과 영국을 대상으로 분석하였다. 먼저 일본의 사례분석을 통해 발견한 시사점은 다음과 같다. 첫째, 고령노동력 활용을 위한 기업의 참여를 이끌어 낼 수 있도록 사업주에 대한 정부의 다양한 지원이 이루어지고 있다. 조성금 등을 통한 비용지원뿐만 아니라 전담인력(커리어 컨설턴트, 고령자 고용 어드바이저, 사회보험사 등)을 통한 기업 진단 및 상담 서비스가 이루어지고 있다. 특히 고령 친화적 작업장 개선, 임금체계 개선 등을 위해 전문가와 기업이 공동연구의 방식으로 결합하여 실제 기업 현장의 문제를 진단하고 해결하는 방식은 우리에게 주는 실천적 함의가 크다고 판단된다. 예를 들면 고령자를 위한 휴먼스킬 프로그램의 개발사례나 기능전수방법의 디지털화 프로젝트 등은 이러한 공동연구의 결실이다.

둘째, 파트너십을 통해 고령화 문제의 해법을 추구하고 있다. 즉 국가와 지방자치단체는 물론 기업, 지역사회, NPO(비영리활동단체), 가정, 개인 등 사회를 구성하는 모든 요소가 상호 협력하여 각각의 역할을 적극적으로 수행하고 있다. 특히 노동조합이 일정 연령(35세)대에 대하여 비용을 부담하는 독자적인 연수활동을 펼치고 있는 ‘스미토모 중기계공업 주식회사’의 사례는 고령화 문제에 대응하는 노동조합의 변화를 촉진하는 데 신선한 시사점을 던져주고 있다. 조합원의 고용안정과 노동력 보호를 위한 정책들을 개발하기 위해 노동조합 스스로 혁신하지 않으면 안될 것이다.

셋째, 개별 기업 단위에서 이루어지는 고령자 고용촉진을 위한 직장 개선, 능력개발, 인사시스템 등의 사례들을 축적하고 전파함으로써 개별 기업 단위의 성과들을 사회적으로 공유하는 인프라가 잘 갖추어져 있다. 예를 들면 ‘고령자 고용의 기업사례 베스트 25’(1995-2003년)와 직장 개선 지원 시스템의 데이터베이스 등은 눈여겨 볼만하다.

영국의 사례분석을 통해 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있다. 첫째, 고령화 대책이 조기퇴직을 통한 고령자 배제정책에서 참여정책으로 변화하고 있다. 고령근로자에 대한 우호적인 기업 환경을 만들기 위해 제도적인 접근보다는 사회문화적인 접근 방식을 통해 저변을 확대해 오고 있다. 둘째, 고령자 문제를 해결하기 위한 파트너십의 강조를 들 수 있다. 기업이 고용 관행의 변화를 가져오고 이를 문서로 명문화하는 과정에서 근로자, 노동조합 등의 대표 조직들과 충분하고도 원활한 의사소통을 거치는 것임을 영국의 지침과 사례들은 강조하고 있다.

셋째, 고령 근로자의 훈련과 관련해서 크게 두 가지를 강조하고 있다. 하나는 고령근로자 개인의 속도와 수준에 맞는 유연한 훈련 방안이 필요하며 다른 하나는 훈련 기회에서의 차별을 없애는 것이다. 또한 고령 근로자들이 실질적인 멘토 역할을 함으로써 기업에 상당한 이익을 가져올 수 있다.

넷째, 보다 본질적으로는 고령 근로자의 노동력을 어떻게 보는가 하는 시각 전환의 필요성을 인식할 수 있다. 내각회의가 작성한 ‘세대 게임의 극복(2000)’ 보고서에서는 고령 근로자 종합 방안의 네 가지 목표 가운데 하나를 지역사회 등의 ‘자원봉사’ 활동에 두고 있다. 이는 고령 근로자를 ‘소모된 노동력’이 아니라 ‘사회의 경험이 많은 인적 자원’으로 보는 시각의 전환이다.

6. 고령화 사회의 기업교육훈련 기본 방향과 정책과제

고령화 사회의 노동시장 정책의 핵심이 노동생활의 지속성을 보장하면서 그 노동의 질적 측면을 고려해야 하는 것임을 고려할 때, 현재 이루어지고 있는 기업교육훈련의 변화는 필수적이며 이 변화를 견인할 수 있는 정책의 기획과 집행이 수반되어야 한다. 이러한 문제의식을 출발점으로 기업교육훈련의 기본 방향을 고령화와 교육훈련에 대한 사회 파트너십의 제고, 생애 통합적 접근, 자기 주도적 학습권 보장으로 제시하였다. 구체적인 정책과제를 다음과 같이 제안하였다.

가. 고령화 문제에 대한 사회적 인식의 공유

고령화의 진전에 따라 개인은 스스로 선택에 따라 일을 하거나 일을 할 수 밖에 없는 상황에 직면하게 되며 기업도 노동력의 부족을 해결하기 위해 고령노동력을 활용할 수밖에 없는 상황에 직면하게 된다. 따라서 고령화는 그동안 우리들에게 불박혀 있는 “나이듦”에 대한 인식의 변화를 요구하고 있다. 결국 고령노동자를 ‘소모된 노동력’이 아니라 ‘사회경험이 많은 인적자원’으로 보는 시각의 전환을 요구하고 있다.

우리도 언론 매체 등을 통해 ‘나이듦’에 대한 새로운 안목 형성 작업이 필요하다. 예를 들어 “50대! 이제부터 청년이다”(SBS, 2004.9.15)라는 캠페인의 실질적인 내용을 채워나가면서, 특히 앞으로 고령시대를 살아갈 학생들이 고령사회를 위해 무엇을 준비하고 배워야하는지를 학교교육에서부터 접근하는 방안도 고려해 볼 만하다. 고령화 문제에 대한 사회문화적 접근은 고령화 대책의 정책 대상이 고령자에 국한되는 것이 아니며 고령층에 대한 보호와 참여가 다른 층의 배제로 이어지는 것이 아님을 지향한다.

나. 정부 지원 방법의 변화를 통한 기업의 참여 활성화

고령 노동력의 활용과 학습을 위해서는 기업의 참여가 필수적이다. 따라서 기업의 참여를 촉진하기 위해 정부가 할 수 있는 일은 인적, 물적 토대를 만들어 주는 일이다. 현재 기업교육훈련을 지원하는 고용보험의 직업능력개발 사업은 사업주에 대한 비용지원만으로 획일화되어 있어 기업의 다양한 인적자원개발활동을 지원하고 있지 못하고 있다. 이에 기업의 여건에 따라 단순한 비용지원 방식에서 탈피하여 기업 지원 방식에 대한 과감한 변화를 고민해야한다. 여기에는 많은 논의가 필요하지만 현실적으로 고령인력 활용에 대한 전 과정을 컨설팅의 개념으로 접근하는 것을 제안한다.

기업이 재직 근로자에 대한 교육훈련을 강화하고, 떠나는 근로자의 제2 경력개발을 지원하도록 시스템을 구축하는 일이 필요하다. 그러나 무엇보다 기업을 학습조직화하고 사람을 비용이 아닌 투자로 볼 수 있도록 우수 사례에 대한 공유와 정보의 제공 등 인프라를 탄탄하게 구축하는 작업이 필요하다. 이와 더불어 기초 연구의 수행, 우수 기업 사례에 대한 공유 시스템, 훈련기관 평가 반영 등 다양한 방법으로 촉진자의 역할을 할 수 있어야 한다.

다. 제2 경력개발 지원 시스템 구축 : 업종별 전직지원 서비스 제공

개별기업단위에서 실패가 일어날 수 있는 전직지원을 포함한 제2 경력개발 지원 시스템을 업종별 컨소시엄 형태로 구축하는 것을 제안하고자 한다. 특히 철강업의 경우도 중소기업 철강산업체의 교육훈련, 특히 고령근로자에 대한 교육훈련 기회나 정책 등이 매우 미흡한 점을 고려한다면 이 방법이 더욱 현실적일 수 있다는 판단이다.

이러한 업종별 접근은 지역사회의 문제와 중첩된다. 예를 들면 철강

산업의 공동화 현상으로 포항지역 철강공단에 일자리가 줄어들고 있다는 지적(한국노동혁신연구소, 2004)은 산업의 구조조정이 지역사회의 고용과 산업에 미치는 파장이 클 수 있음을 의미한다. 이 경우 개별기업 단위보다는 공동의 대응방식이 보다 효율적일 수 있다.

라. 노동조합의 혁신

노동력 고령화 문제에 대한 현장의 체감정도는 낮으며 특히 노동조합의 경우 노동력 고령화 문제는 노동력 보호 및 고령노동자들이 지닌 '사회적 숙련'을 활용하기 위한 구체적인 정책 마련의 차원에서 중장기적 노사교섭의제로 가져가야 할 필요성이 있다. 이를 위해 전문적인 역량을 강화할 구체적인 정책들을 산업별, 기업별 단위에서 마련해야 하는 것이 시대적인 요청이다.

제1장 서론

제1절 연구의 필요성 및 목적

1. 연구의 필요성

인구의 고령화 문제는 전 세계적으로 주요한 정책적 관심사이다. 이는 고령화 문제가 단순히 생물학적 나이듦에 국한되는 문제가 아니라 사회경제적인 이슈를 내포하고 있기 때문이다. 저출산과 고령화로 인한 인구구조의 변동이 향후 경제에 미치는 영향에 대해서 다양한 견해가 있지만 대부분 OECD, ILO, UN 등과 같은 국제기구 보고서와 관련 연구들에서는 인구 고령화가 노동력의 고령화, 생산가능 인구의 감소, 의료 및 연금 지출 증가로 인한 정부재정의 악화 등을 가져와 궁극적으로 경제성장에 걸림돌로 작용한다고 보는 것이 일반적이다. 개인적인 입장에서도 평균수명은 길어지고 노동시장의 유연화로 인해 퇴직 연령은 낮아지는 역설적인 상황에서, 고령화는 개인의 삶의 질에 심각한 영향을 줄 수 있는 절박한 삶의 화두가 아닐 수 없다.

이러한 시각에 근거하여 각 나라마다 고령사회에서의 지속적인 성장을 유

지하기 위한 다양한 대책들을 마련하고 있으며 크게 '생산적 고령화(active ageing)', '일을 통한 복지 정책(welfare to work)'의 방향으로 접근하고 있다. 즉 나이가 들어서도 생산적인 삶을 영위할 수 있도록 고령자의 노동시장 참여율을 높이는 정책, 고령자의 고용가능성을 증대하기 위한 평생학습 정책에 초점을 맞추고 있다. 고령화 대책에서 평생학습이 강조되는 배경에는 지금까지 고령화 대책이 단순하게 일자리를 주는 일에만 치중하여 고령노동자들의 고용능력을 키우는 등 질적인 영역에 대한 중요성을 간과하였다는 반성에 근거하고 있다(Alan Walker, 2001).

우리 나라의 경우 고령화의 진전속도가 세계 최단 기간이라는 전망 속에, 고령화가 경제, 금융, 재정, 복지, 노동시장 등에 미칠 영향과 그 대책들이 활발하게 전개되고 있다(청와대 인구 및 미래사회위원회, 2004; 장지연, 2002; 장지연 외 2003; 최경수 외 2003; 보건사회연구원, 2003; 노동부, 2004). 따라서 이 연구는 이러한 거시적 논의를 토대로 두 가지 영역에 대한 심층적인 분석을 더하여 고령화 대책의 통합성과 현장성을 강화할 필요성에서 출발한다. 하나는 산업별로 고령화 논의를 진전시키는 것이며 다른 하나는 고령자 고용가능성 제고를 위한 평생학습정책에 대한 논의를 진전시키는 것이다.

특히 고령화 사회에서 평생학습 정책이 갖는 중요성은 노동력의 질에 대한 강조를 통해 고령화의 부정적인 측면을 상쇄할 수 있다는 견해와 맥락을 같이 한다. 즉 고령화에 따른 노동력의 부족을 노동생산성의 향상으로 치유할 수 있으며(신동균, 2004) 노동력의 양보다 질을 강조하는 신성장이론에서는 인적자원의 질 제고를 통해 인구감소를 보완할 수 있다(Paul Johnson, 2003).

한편 기업의 입장에서 보면 고령화라는 외부 환경 변화를 고려하지 않을 수 없으며 특히 기업 내부 노동력의 구성변화는 고령인력의 활용을 위한 기업교육훈련에 대한 양적 증대의 필요성은 물론 연령을 고려하는 새로운 접근방식을 요구하고 있다. 노동부 「임금구조기본통계조사」에 따르면 청년 노동력의 유입감소로 중장년화(평균연령: 1982년 29.6세, 2002년 36.7세)가 진행되고 있으며 이러한 추세가 지속될 경우, 기업은 재직 근로자의 능력개발

을 통해 경쟁력을 제고 하지 않으면 안 되는 상황에 직면하게 될 것이다. 왜냐하면 외부 노동시장에서 구할 수 있는 인적자원의 역량은 다른 기업에도 열려 있기 때문에 기업 스스로 인적자원을 개발해야 경쟁우위 확보할 수 있기 때문이다(노용진 외, 2002). 또한 노동력이 고령화됨에 따라 고령노동력의 노동강도를 완화시키는 것과 고령인력의 능력을 최대한 이끌어 내는 여건 조성이 HRD 전략의 중요한 요소로 간주되고 있다(ASTD, 2002).

따라서 이 연구는 고령 근로자의 노동생활의 지속성을 유지하되 그 노동의 질적인 측면을 향상시키기 위해서는 고용능력향상이 필수적이며 이를 위한 기업의 책무성이 강조되어야 한다는 문제의식에 터하여, 고령근로자에 대한 교육훈련 참여 촉진 요인을 탐색함은 물론 연령을 고려한 새로운 기업교육훈련 유형의 사례 분석을 시도하고자 한다.

2. 연구의 목적

이 연구는 고령 근로자에 대한 교육훈련 실태 및 사례 조사를 통해, 기업 참여 촉진 요인 및 장애 요인을 탐색함으로써, 고령 노동자의 인적자원화를 위한 실천 방안을 제시하고자 한다.

3. 연구의 범위와 한계

- 이 연구는 철강업을 대상으로 수행.
 - 주력산업의 하나인 철강업의 노동력 고령화는 원활한 기술이전, 지속적인 기술개발, 기술 인력의 고부가가치화 등을 저해하고 결국 생산성 하락을 야기하여 국가경제 전체의 성장잠재력 저하를 야기할 우려가 있음(대한상공회의소, 2003).
 - 철강업이 8대 주력 기간산업의 하나로 산업에서 중요한 위치를 차지하는 특성
 - 철강업 직무가 갖는 특성. 철강업은 육체적인 힘을 요구하는 중노동에

속하며 고열과 분진, 소음 등이 발생하는 작업환경으로 인하여 난청, 근골격계 등의 직업병의 발생 빈도가 상대적으로 높은 업종

- 따라서 고령화 대책의 핵심이 오랫동안 건강하게 일할 수 있도록 하는 지원책을 마련하는 것임을 감안한다면 근로조건이 상대적으로 열악한 철강업에서 고령인력을 활용할 수 있는 대책을 탐색하는 논의는 의미가 있다고 판단.
- 철강산업 공동화에 따른 부작용을 최소화하는 방안의 하나로 교육훈련 강화를 통한 고용안정을 노사간의 의제, 지역사회 의제로 채택하기 위한 실천적 방안에 대한 논의의 계기를 마련(고령화의 논의를 지역 산업과 연계하여 논의)

제2절 연구 내용

본 연구에서는 우리 나라가 고령화사회로 급속도로 진입하면서 쟁점이 되고 있는 ‘재직근로자의 고령화’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후(제2의 경력개발)’에 대한 대책을 교육훈련을 비롯하여 제반 지원 정책의 측면에서 모색하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서 수행하고자 하는 내용은 다음과 같다.

첫째, 국내 산업 및 철강업의 고령화 실태를 조사하고, 문제점을 분석한다. 이를 위해 먼저, 고령화가 국내 산업과 고용인력 구조에 끼친 영향을 살펴보고, 고령근로자의 제2의 경력개발 또는 전직지원의 필요성을 논의한다. 그리고, 재직근로자의 평균연령이 높은데다가 고용안정으로 인해 중도퇴직보다는 정년퇴직 근로자가 많은 철강업을 중심으로 고령화 실태를 조사하고 문제점을 분석한다.

둘째, 철강업을 중심으로 교육훈련 전반에 대한 지원 실태, 그리고 정년퇴직을 앞둔 고령근로자를 위한 퇴직지원 제도 및 정책, 회사 측의 요구사항, 그리고 고령근로자의 ‘퇴직이후(제2의 경력개발)’ 교육훈련 내용 등을 실태조

사를 통해 살펴본 후에, 문제점을 논의하고, 이를 해결하기 위한 대안들을 실태조사 결과가 시사하는 바를 토대로 제안한다. 특히, 성공적인 기업교육 훈련을 위해 지원되어야 하는 예산, 시설장비 등의 물적 여건, 충분한 인력, CEO를 비롯한 경영진의 관심과 의지, 교육훈련 관련 정책이나 제도 등을 실태조사의 분석틀로 활용한다.

셋째, 국내 철강업의 고령화 대비 기업 교육훈련 사례로서, POSCO의 생애통합적 교육시스템을 분석하고 시사점을 도출한다. POSCO의 생애통합적 교육훈련시스템(Life Plan System) 및 정년퇴직을 앞둔 고령근로자를 위한 전직지원교육시스템(Green Life Service)의 내용 및 운영에서의 주요 특징, 교육 만족도 및 성과 등에 관하여, POSCO 내부 및 위탁교육기관의 관련 문헌 자료, 교육담당자 및 교육생들 대상의 인터뷰 자료, 전문가회의 등을 토대로 살펴본다. 그리고 이 결과를 바탕으로 POSCO 사례의 성공요인을 도출하고, 다른 철강업체 또는 다른 업종의 기업에 적용되거나 확산되기 위해서 고려해야 하는 사항을 POSCO 사례가 시사하는 바를 중심으로 제안한다.

넷째, 외국의 고령자를 위한 기업교육훈련 사례를 일본과 영국을 중심으로 고찰한 후에 우리 나라 고령자를 위한 기업교육훈련 및 관련 제도와 정책을 입안하는데 시사하는 바를 도출한다. 이를 위해, 일본의 고령화 현황 및 대책을 살펴본 후에, 고령자 고용정책 실시 현황을 사례 및 관련 제도를 중심으로 분석하고, 이 결과를 토대로 시사점을 도출한다. 그리고 영국의 경우, 고령근로자 정책의 변천을 살펴본 후에 최근의 새로운 정책 방안들을 검토하며, 기업의 고령자 교육훈련 사례들을 분석하고, 시사점을 논의한다.

마지막으로, 상기의 연구내용을 종합적으로 논의하면서 고령화사회의 기업 교육훈련을 위한 새로운 패러다임을 모색하고자 한다. 특히, 고령화와 산업 구조 변화에 따른 기업교육훈련의 기본방향 및 활성화 방안을 제시하고, 이를 토대로 정책과제들을 제안한다. 이 정책과제들은 고령화 문제에 대한 인식 전환, 노동조합의 혁신, 고령자에 대한 사회적 태도의 변화, 기업의 참여를 촉진시키기 위한 정부차원의 추진 전략, 기업과 개인, 대학을 포함한 지역사회와 정부가 파트너십으로 연계된 인적자원개발 네트워크의 구축, 고령

근로자 자신의 주체적 인식과 노력에 초점을 맞추어 관련 정책 과제 및 실행 전략 등을 다룬다.

제3절 연구방법

본 연구에서는 고령화사회에서 현안이 되고 있는 재직근로자의 고령화 및 고령근로자의 퇴직이후 제2의 경력개발에 관하여 기업교육훈련의 측면에서 살펴보고자 하였다. 이 목적을 위해 근로자의 평균연령이 높고 정년퇴직예정 고령근로자가 타 업종에 비해 많은 철강업을 중심으로 고령근로자에 대한 기업 교육훈련 실태 및 사례 조사를 실시하였고, 그 분석결과를 토대로 고령화사회에서 고령근로자에 대한 지원에 기업이 보다 적극적으로 참여할 수 있는 촉진 요인 및 장애 요인을 탐색함으로써, 개인과 정부, 기업, 지역사회의 유기체적인 인적자원개발 네트워크를 구축하고 고령 노동자의 인적자원화를 위한 정책과제 및 실천 방안을 제시하고자 하였다.

상기의 연구 내용은 다음과 같은 방법을 통해 수행되었다.

첫째, 문헌 연구 및 1차 자료를 분석하였다. 먼저, 국내외 고령화 관련 문헌 및 인터넷 사이트를 조사하고 내용을 분석하였다. 특히, 노동부에서 발간한 「임금구조기본통계조사」 분석을 통해 제조업과 철강업의 노동력 고령화 실태를 분석하였으며, 또한 철강협회에서 발간한 「2004년도 철강통계연보」 자료에 의거하여 철강업의 최근 고용현황을 조사하였다.

둘째, 철강업의 고령화 및 교육훈련 실태를 조사하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 이 설문조사는 규모별로 임의 표집된 전국 철강업(제조업) 208개 업체의 인사노무담당자를 대상으로 2004년 9월 20일부터 10월 5일까지 실시되었으며, 전문 조사기관 IRC 리서치에 의뢰하여 일대일 면담조사로 수행되었다. 설문조사의 내용은 크게 다음의 두 부분으로 이루어져 있다.

첫째, 고령화 실태: 고령화 문제에 관한 인지도, 고령화가 기업에 미치는

영향, 고령인력 활용 의사, 고령화 대비 프로그램, 고령노동자 활용 장애요인, 정부의 지원 요구사항 등

둘째, 교육훈련 실태: 고령노동자 교육훈련 기회제공, 교육훈련 전반에 걸친 기업의 지원여건(인력, 예산, 시설·설비, CEO 및 경영진의 관심과 의지 등), 퇴직지원 교육훈련 실태, 노동조합 참여도, 경력개발지원 정책 및 제도 등

셋째, 고령근로자 대상의 기업교육훈련에 관해 국내외 사례조사를 실시하였다. 국내 사례로는 POSCO의 생애통합형 교육훈련시스템(Life Plan System) 및 정년퇴직예정 고령근로자 대상의 전직지원서비스(Green Life Service)기 본 연구의 목적과 내용에 가장 부합하는 것으로 판단하여 선정하였고, 해당 과정에 관련된 각종 문헌 자료 수집 및 분석, 교육생(기이수자 포함) 및 교육담당자 면담, 해당 과정을 위탁교육하고 있는 외부 전문컨설팅기관 관계자 대상의 면담 및 자료 분석 등을 통해 POSCO 사례의 성공요인 및 시사점 등을 심층 분석하였다.

그리고 외국 사례로는 고령근로자를 위한 정책 및 제도가 비교적 활발한 일본과 영국을 사례조사의 대상국으로 선정하였다. 외국 사례의 자료 수집 및 심층 조사를 위하여 일본의 경우 2004년 6월 7일부터 11일까지 일본 「고령 장애인 고용지원기구」의 관계자들을 면담하였고, 영국은 관련 인터넷 사이트와 다수의 연구 보고서를 수집, 분석하였다.

넷째, 작업 현장에서의 참여관찰과 면담 조사를 실시하였다. 철강업 고령화 실태의 정확한 분석을 위해서는 철강업 작업공정에 대한 이해가 선행되어야 한다는 판단 하에 접근 가능한 기업을 탐색하여 3일간 작업 현장 참여 관찰과 면담을 실시하였다. 참여관찰과 면담 조사에는 해당 기업의 인력 운영팀장, 품질보증팀장, 제강/압연부서 기장, 부장, 오퍼레이터 노동자, 혹은 노동조합 관계자 등이 포함되었고, 면담 내용은 숙련형성, 작업공정, 고령화 인지도, 세대 갈등, 철강업 고령노동자에 대한 기업의 인식 등이었다.

마지막으로, ‘철강산업 고령화에 따른 인력관리 방안’을 논의하기 위하여, 2004년 11월 4일에 관련 전문가(포항지역 지방분권운동본부 정책실장 및 교

8 고령화 사회와 기업교육훈련

수, 한국노동혁신연구소 관계자 등)와 실무자(포스코, INI 스틸, 세아제강, 동국제강 등 포항지역 철강산업 인사노무 부장/팀장) 참여 하에 공동 워크숍을 개최하였다.

제 2장

국내 산업과 철강업의 고령화 실태

제1절 국내 산업의 고령화 실태

저출산과 평균수명의 연장으로 고령화가 진전될수록 노동력의 고령화도 더욱 진전될 것이다. 이러한 사실은 노동부 「임금구조 기본통계조사」의 재직 근로자 평균연령과 연령대별 분포에서 확인할 수 있다. 1982년 평균연령이 29.6세에서 2002년 36.7세로 증장년화 되어가고 있으며, 1982년 45.6%를 차지하던 20대의 비중이 2002년 28.4%로 낮아진 반면 4-50대의 비중은 17.9%에서 36.8%로 높아졌다. 이러한 노동력의 증장년화 현상은 전체적으로 청년 노동층의 유입이 감소된 데 그 원인이 있다.

<표 II-1> 노동력의 연령구성 변화

(단위: %)

	평균 연령	평균 근속연수	연령대별 분포				
			10대	20대	30대	40대	50대
1982	29.6	3.1	12.3	45.6	24.3	13.5	4.4
1985	30.6	3.6	9.5	44.4	26.8	14.3	5.0
1990	32.6	4.4	6.1	38.5	31.2	16.5	7.7
1995	35.1	5.6	3.0	33.4	32.5	19.0	12.1
2000	36.3	5.9	1.3	29.6	33.7	22.8	12.6
2002	36.7	6.0	1.2	28.4	33.6	23.7	13.1

자료: 노동부(각년도). 「임금구조기본통계조사」.

이러한 노동력의 고령화는 산업, 업종, 직종, 직업, 규모 등에 따라 정도의 차이를 보인다. 먼저 산업별 고령화 추이를 살펴보면, 철강, 조선, 섬유, 신발 등과 같은 전통제조업 근로자 평균 연령은 2002년 현재 38-41세로 평균연령보다 높다. 반면 첨단 제조업이나 정보처리 서비스업 근로자의 평균연령은 31-32세로, 제조업에 비해서는 고령화가 심각하지 않는 실정이다.

<표 II-2> 산업별 평균연령 추이

(단위: %)

구분	산업	'93	'02	증감('93→'02)
전통제조업	가죽/신발	36.0	39.8	3.8
	조선	35.9	41.5	5.6
	의류	32.1	38.5	6.4
	철강	36.7	39.7	3.0
	고무/플라스틱	33.0	39.2	6.2
	섬유	32.7	37.7	5.0
	석유정제	34.6	36.9	2.3
	기계	33.3	35.7	2.4
	화학	32.9	34.7	1.8
	자동차	33.1	35.6	2.5
첨단제조업	반도체/통신장비	28.8	31.4	2.6
	컴퓨터/사무기기	30.1	32.1	2.0
서비스업	오락/문화	35.6	35.0	-0.6
	도매업	33.7	33.7	0.0
	금융	31.9	34.1	2.2
	소매업	30.0	31.9	1.9
	정보처리/소프트웨어	31.7	30.2	-1.5

자료: 노동부(각년도), 「임금구조 기본통계조사」.

한편 제조업의 경우 대부분 업종의 평균 연령이 30대 후반에서 40대 초반으로 고령화의 정도가 심각한 것을 확인할 수 있다. 그 가운데 담배 제조업, 목재, 1차 금속(철강) 근로자의 평균연령이 높으면서 고령화 지수도 높아서 고령화의 정도가 특히 심각하다는 것을 알 수 있다. 이는 일본과 미국에 비하여 낮은 수준이지만 고령화 속도를 감안한다면 그 대비책을 장기적인 안목에서 마련해야 한다는 것이 공통적인 지적이다(산업연구원, 2003; LG 경제연구원, 2003).

<표 II-3> 제조업 업종별 평균연령과 고령화지수

구 분		
업종	평균연령	고령화 지수(%)
음,식료품 제조업	38.2세	49.8
담배제조업	44.4세	264.2
섬유제품제조업	36.7세	31.0
봉제의복 및 모피제품	36.9세	36.6
가죽, 가방, 신발	38.8세	48.1
목재 및 나무	40.2세	61.9
펄프종이	37.1세	38.0
출판, 인쇄기록	35.9세	13.1
코크스, 석유정제	37.1세	28.7
화합물 화학제품	34.9세	9.7
고무, 플라스틱	37.2세	26.3
비금속 광물	38.8세	34.6
제1차 금속	40.1세	49.8
조립금속	38.0세	28.2
기타기계장비	36.0세	13.0
컴퓨터 사무용기기	31.7세	4.11
기타 전기기계	36.2세	12.4
전자부품, 영상 음향	31.4세	2.61
의료, 정밀, 광학	34.1세	7.8
자동차 트레일러	35.3세	10.5
기타운송장비	39.0세	18.8
가구 기타제품	36.5세	28.1
재생용 가공원료 생산	41.6세	109.28

주: 고령화지수는 15-29세 노동자에 대한 55세 이상 노동자의 비중.
 자료: 노동부(2002). 「임금구조기본통계조사」.

제2절 철강업 고령화 실태와 기업의 대응

국내 산업의 고령화가 진행되고 있는 가운데, 철강업의 고령화에 주목하는

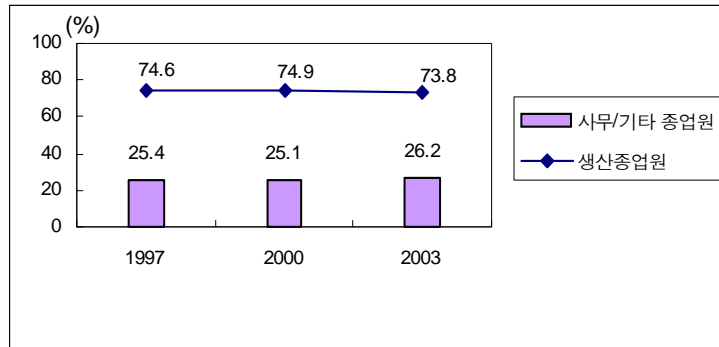
이유는 크게 두 가지이다. 하나는 철강업이 8대 주력 기간산업의 하나로 산업에서 중요한 위치를 차지하는 특성 때문이며 또 다른 이유는 철강업 직무가 갖는 특성 때문이다. 철강업은 육체적인 힘을 요구하는 중노동에 속하며 고열과 분진, 소음 등이 발생하는 작업환경으로 인하여 난청, 근골격계 등의 직업병의 발생 빈도가 상대적으로 높은 업종이다. 따라서 고령화 대책의 핵심이 오랫동안 건강하게 일할 수 있도록 하는 지원책을 마련하는 것임을 감안한다면 근로조건이 상대적으로 열악한 철강업에서 고령인력을 활용할 수 있는 대책을 탐색하는 논의는 의미가 있다고 판단한다.

이러한 문제의식을 토대로 여기서는 철강업의 고용현황을 먼저 살펴보고, 고령화 실태를 고령화 문제 인지도, 고령화가 기업에 미치는 영향, 고령화 대비 프로그램 실행 정도, 고령자 활용 의사 및 장애 요인 등을 통해 분석하고자 한다.

가. 철강업 고용현황과 특성

철강산업은 2000년 현재 GDP 대비 2.6%, 총수출의 4.4%를 차지하고 있으며, 제조업 중에서 생산액의 7.5%, 근로자수의 2.6%를 차지하고 있다. 2003년 현재 철강업 종사자는 57,130명이며 사무직 14,975명, 생산직 42,156명으로 생산직이 압도적으로 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다. 종사자수의 변화추이를 보면 1998년 이후 점차 줄어들다가 2000년을 기점으로 조금씩 늘어나고 있으며 전년대비로 사무직은 늘고 생산직은 줄어든 것을 확인할 수 있다.

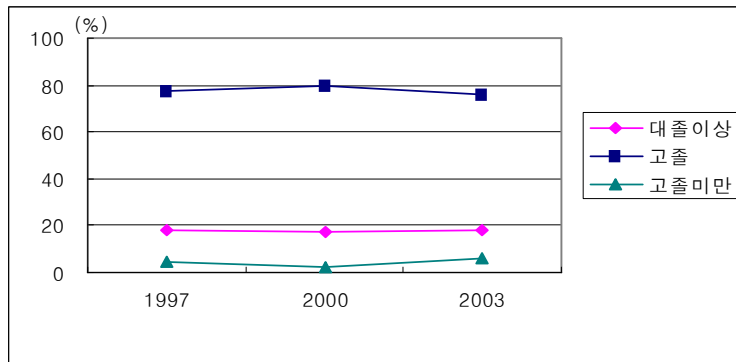
[그림 II-1] 철강업 종사자의 직종별 구성 추이



자료: 철강업협회(2004). 『철강통계연보』.

학력별로는 대졸이상이 10,108명, 고졸 및 전문대졸이 43,444명, 고졸미만이 3,578명으로 고졸 및 전문대졸이 가장 높은 비중을 차지하고 있다. 철강업에 종사하는 대다수는 고졸 및 전문대를 졸업한 생산직임을 알 수 있다.

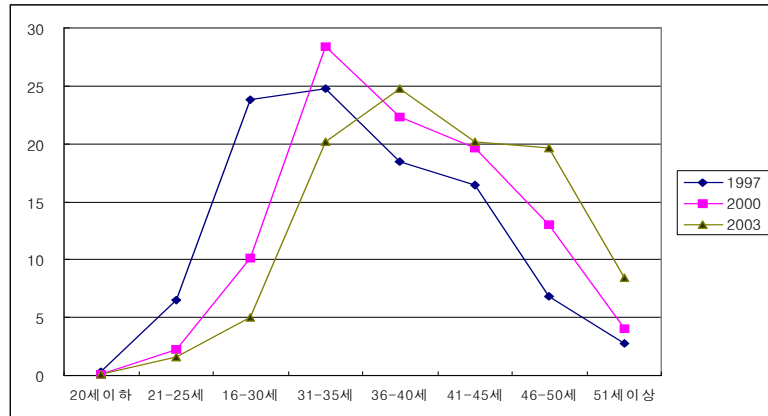
[그림 II-2] 철강업 종사자의 학력별 추이



자료: 철강업협회(2004). 『철강통계연보』.

또한 이들의 연령별 분포를 살펴보면 36-40세가 14,148명으로 가장 많고, 41-45세(11,549명), 31-35세(11,509명) 순으로 분포되어 있다. 51세 이상은 4,834명으로, 이는 1997년의 1,743명에 비해 증가한 것임을 알 수 있다.

[그림 II-3] 철강업 종사자의 연령별 분포 현황



자료: 철강업협회(2004). 『철강통계연보』.

철강업의 세부공정별 근로자 분포 현황을 살펴보면 압연이 13,498명으로 가장 많고, 가공이 8,598명, 제강이 5,358명임을 알 수 있다. 또한 생산보조 인력이 11,351명, 행정지원인력이 7,442명으로 나타나고 있다.

현재 철강산업은 노동력의 고령화, 정규직과 비정규직간의 갈등, 제조업 공동화 문제 등에 직면해 있으며 향후 노사가 생산성 향상을 위한 의제로 전환하여 이를 적극적으로 해결해 나가지 않으면 철강산업 전체가 위기에 처하게 될 것이라는 전망이다(한국노동혁신연구소, 2004).

나. 철강업 고령화 실태

우리 나라 주력 산업 중 철강업의 고령화를 우려하는 지적의 목소리가 높다(대한상공회의소 2003, LG 경제연구원 2004). 여기서는 철강업 고령화의 실태와 그로 인한 영향, 해결 방안을 설문조사와 심층 면담조사 결과를 토대로 탐색하고자 한다.

우선 철강업에서의 연령 대 분포, 평균연령, 고령화 지수 등을 통해 고령화 정도를 확인할 수 있다. 철강업 종사 근로자의 평균연령은 40.1세로 다른

업종에 비해 심각한 수준임을 알 수 있다. <표 II-4>에서 확인할 수 있듯이 30-40대가 차지하는 비중이 가장 높으며 50대, 20대 순으로 분포되어 있다. 이를 고령화 지수로 계산하면 49.8로 타 업종에 비해 높은 업종에 속한다.

<표 II-4> 철강업 고령화 현황

(단위: %)

구 분		
연령대	20대	15.2(18,484)
	30대	33.0(40,003)
	40대	33.0(40,086)
	50대	16.0(19,451)
	60세 이상	2.6(3,214)
	계	100(121,238)
평균연령	40.1세	
고령화지수	49.8	
근속연수	9.4년	

주: 1차 금속산업을 대상으로 분석한 결과로 철강업과 관련업종이 포함되어 있음.
 자료: 노동부(2002), 「임금구조기본통계조사」.

또한 철강산업의 확대기에 대규모로 채용된 고령 노동자의 정년퇴직과 젊은 인력의 신규 채용 억제에 맞물리면서 고령화 현상은 더욱 심화될 전망이다. 이로 인해 노동력 부족과 기능 전수의 단절 문제를 우려하는 목소리가 높다.

한편 고령화의 진전에 따른 기업의 노동력 부족이 예상됨에 따라 고령자 고용에 대한 이슈가 사회적인 관심사가 되어 있는 상황에서 기업도 자유로울 수 없다. 다만 고령자 고용을 복지 차원에서 사회적 책무만으로 접근하는 것은 문제가 있을 수 있다. 따라서 고령자 고용을 복지차원이 아닌 기업의 경쟁력 강화의 도모라는 관점에서 접근해야만 기업의 참여를 이끌어낼 수 있는 방안을 마련할 수 있을 것이다. 이러한 문제인식하에서 철강업 고령화 실태 및 인지도, 준비정도, 고령자 활용 시 장애요인 등을 설문조사와 면담 조사 결과에 근거하여 논의하고자 한다.

1) 조사응답 기업의 특성

조사에 참여한 기업체는 모두 208개 업체이며, 그 특성을 살펴보면 다음과 같다. 규모별로는 30인 미만이 21.2%, 31-99인이 55.8%, 100-299인이 17.3%, 300명 이상이 5.8%이며, 사업 년수가 5년 이하 기업체가 7.0%, 6-10년 15.9%, 10년 이상이 71.2%로 분포되어 있다. 노동조합이 있는 기업이 20.7%, 없는 기업이 79.3%이며, 노사관계가 대립적이라고 보는 기업이 7.3%, 보통인 기업이 17.5%, 협력적인 기업이 49.5%로 분포되어 있음을 알 수 있다. 특히 노동조합이 있는 기업은 300인 이상이 75.0%를 차지하고 있다.

<표 II-5> 조사 응답기업의 특성

(단위: 개소, %)

		전체	비율
계		208	100.0
사업년수	1년이내	2	1.0
	2~3년	6	2.9
	4~5년	19	3.1
	6~10년	33	15.9
	10년 이상	148	71.2
규모	30인 미만	44	21.2
	31~99인	116	55.8
	100~299인	36	17.3
	300인 이상	12	5.8
노조유무	있음	43	20.7
	없음	165	79.3
노사관계	대립적	15	7.3
	보통	36	17.5
	협력적	155	49.5
연령대별 분포	30세 미만	48	23.0
	30대	71	34.4
	40대	57	27.2
	50세 이상	32	15.4

한편 조사응답기업 근로자의 연령대별 분포를 살펴보면 30세 미만이 23.0%, 30대가 34.4%, 40대가 27.2%, 50세 이상이 15.4%로 전체 철강산업의 연령대별 분포와 비슷한 구조를 보이고 있다. 또한 정년퇴직 연령은 사무직과 생산직이 모두 57 세로 조사되었다. 사무직의 경우 실제 퇴직 연령이 낮지만 생산직의 경우 거의 정년퇴직이 보장되고 있다고 한다.

2) 고령화 인지도

철강산업의 노동력 고령화 문제에 대한 기업의 인지도는 어느 정도인가? 조사응답 기업의 31.1%가 심각하다고 응답한 반면 24.8%는 심각하지 않다고 응답하였다. 또한 노동력 고령화 문제의 심각성이 보통수준이라고 응답한 비율이 45.1%로 가장 높은 비중을 차지하고 있어, 노동력 고령화의 문제의 심각성은 아직까지 현장에서 체감되는 현안은 아님을 알 수 있다. 또한 규모가 작을수록 고령화문제의 심각성에 대한 인지도가 높으며 노조가 있는 기업보다 없는 기업이 고령화 심각성에 대한 인지도가 다소 높은 편이며 통계적으로도 유의미한 차이를 있는 것으로 나타났다.

<표 II-6> 고령화문제의 심각성에 대한 인지도

(단위: %)

		아주 심각한 문제이다	심각한 편이다	보통이다	심각하지 않다	전혀 심각한 문제가 아니다	평균
계		3.9	27.2	45.1	19.4	4.4	2.93
종업원 규모	30명 미만	4.5	13.6	40.9	29.5	9.1	3.26
	100명 미만	5.2	27.6	46.6	16.4	3.4	2.85
	300명 미만	-	36.1	47.2	13.9	2.8	2.83
	300명 이상	-	41.7	33.3	25.0	-	2.83
노조 유무	노조있음	2.3	37.2	44.2	14.0	-	2.71
	노조없음	4.2	24.2	44.8	20.6	5.5	2.99

<표 II-7> 노조 유무별 고령화 문제 심각성 인지도 차이

	사례수	평균	표준편차	t	p
노조 있음	42	2.71	.742	1.783	.076
노조 없음	164	2.99	.920		

* p < .10

또한 고령화 문제가 심각하다고 인식할수록 고령인력 활용 의사가 없는 ($r=.544$, $p<.01$) 한편, 고령업무가 없다고 응답하는 경향이 높은 것으로 나타나, 현 단계 기업측의 입장에서는 합리적인 선택을 하고 있음을 알 수 있다. 그러나 향후 고령화가 진전될수록 노동력의 부족이 예상되어 고령인력을 활용하지 않으면 안 되는 상황에 직면할 경우를 감안한다면, 기업도 지금부터 고령인력 활용에 대한 적극적인 경영정책을 마련하지 않으면 안 될 것이다.

3) 고령화가 기업에 미치는 영향

한편, 고령화가 기업에게 어떤 영향을 미칠 것인지를 질문한 결과, ‘젊은 인력이 채용되지 않아 장기적으로 노동력 부족이 예상 된다’고 응답한 기업이 전체의 47.6%를 차지하여 가장 높은 비중을 차지하였으며 그 다음이 인건비 부담 가중(22.1%)과 생산성 저하(22.1%)의 순으로 나타났다. 이러한 인건비 부담과 생산성 저하를 고령화의 영향이라고 보는 문제의식 속에서 기업의 고령인력 활용의 장애요인의 한 단면을 읽을 수 있다. 그 다음으로 젊은 세대에게 기능전수의 어려움(16.8%), 조직문화의 침체(11.5%), 세대간의 갈등 심화(3.8%)를 고령화로 나타나는 문제라고 응답하였다.

인사담당자의 응답 경향이 기업 경영 마인드를 반영한 결과인 반면 철강업 근로자에게 고령화 문제는 보다 현장에 근접해 있다고 볼 수 있다. 예를 들면 “젊은 인력이 들어오지 않아 조직 문화가 다소 가라앉아 있다”고 느끼거나 “이 나이에 아직 시다바리를 하고 일도 더 많이 하는데 월급은 더 적게 받는다”고 느끼는 등 세대간의 갈등요소를 지적하는 경향이 높다고 판단된다. 요컨대 고령화의 진전으로 기업은 채용, 인사, 교육훈련, 조직 문화 등

에 복합적인 영향을 받을 것으로 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 II-8> 고령화가 기업에 미치는 영향

(단위: 개소, %)

	전체	젊은 인력이 신규채용되지 않아 분위기가 다소 침체될 것	젊은 인력에게 기능전수할 수 없음	인건비 부담을 가중시킴	생산성이 떨어질 것임	젊은 인력 채용이 되지않아 장기적으로 노동력 부족이 예상됨	세대간의 갈등이 심각해질 것임	무응답	
전체	208	11.5	16.8	23.6	22.1	47.6	3.8	1.9	
사업 년수	1년 이내	2	-	-	-	50.0	50.0	-	-
	2-3년	6	16.7	16.7		16.7	50.0	-	-
	4-5년	19	10.5	10.5	10.5	21.1	47.4	5.3	5.3
	6-10년	33	12.1	18.2	15.2	6.1	54.5	3.0	3.0
	10년 이상	148	11.5	17.6	28.4	25.7	45.9	4.1	1.4
2003년 매출액	100억 미만	47	8.5	23.4	21.3	14.9	53.2	2.1	-
	500억 미만	112	13.4	17.0	23.2	24.1	44.6	2.7	4.3
	500억 이상	46	10.9	10.9	28.3	21.7	50.0	8.7	1.8
	무응답	3	-	-	-	66.7	33.3	-	-
종업원 규모	30명 미만	44	4.5	18.2	25.0	22.7	54.5	4.5	2.3
	100명 미만	116	12.1	16.4	23.3	24.1	41.4	2.6	2.6
	300명 미만	36	11.1	19.4	19.4	19.4	58.3	8.3	-
	300명 이상	12	33.3	8.3	33.3	8.3	50.0	-	-
노조 유무	노조있음	43	16.3	18.6	25.6	18.6	39.5	9.3	2.3
	노조없음	165	10.3	16.4	23.0	23.0	49.7	2.4	1.8

4) 고령화를 위한 기업의 대응책

그렇다면 이러한 고령화에 대비하여 기업들은 어떤 준비를 하고 있을까? 고령화에 대한 기업의 대응방식은 크게 고령자 고용확보, 능력개발, 임금, 작업환경의 개선 등이다. 조사 응답기업의 고령화 대비 프로그램 실행 실태를 살펴보면, 실시중인 비율이 가장 높은 프로그램은 작업환경의 개선(47.6 %)

이며 설비의 자동화(43.4%), 직무 표준화 작업(32.2%)순으로 비교적 실시 정도가 높은 것으로 나타났다. 반면 임금 피크제나 직무재설계, 전직지원 교육 훈련을 실시하고 있는 비중은 아주 낮게 나타났다. 임금 피크제나 직무재설계 등은 고령인력을 활용하기 위해 임금 및 직무를 재설계해야 하는 것으로 많은 인력과 비용이 소요되는 특성이 강해서 기업이 도입하는 데 걸림돌이 예상되며, 전직지원 교육훈련은 전반적인 교육훈련투자가 감소되거나 정체되는 상황에서 “나가는 사람에게까지 기업이 비용을 지불할 필요가 있겠느냐”는 인식의 반영이거나 비용상의 걸림돌로 보여진다.

<표 II-9> 고령화 대비 프로그램 실행 정도

(단위: %)

프로그램	실시 중	도입 예정	교섭 중	검토하지 않음	잘모름	전체
정년연장(정규직)	15.4	10.6	11.0	59.6	3.4	100.0
임금피크제	2.4	10.6	7.7	76.4	2.9	100.0
계속고용(계약직)	31.3	9.1	9.6	47.1	2.9	100.0
전직지원 교육훈련	8.7	12.0	7.2	69.2	2.9	100.0
작업환경의 개선	47.6	17.8	10.6	21.6	2.4	100.0
직무 재설계	11.1	25.5	11.1	48.6	3.8	100.0
직무표준서/표준화	32.2	22.6	9.1	33.2	2.9	100.0
설비 자동화	43.3	28.4	7.7	18.8	1.9	100.0

먼저 고령자의 고용을 확보하는 제도로써 정년 연장과 정년 후 비정규직으로 재고용하는 제도를 들 수 있다. 정년연장의 경우 전체 조사응답기업의 15.4%가 실시하고 있으며 도입할 예정은 10.6%, 교섭중은 11.1%인 반면 전혀 검토하지 않는 기업은 59.6%로 절반 이상을 차지하고 있다. 반면 정년 후 비정규직으로 재고용하는 제도를 실시하고 있는 기업은 31.3%로 높은 비중을 차지하고 있으며, 여기에 향후 도입할 예정과 교섭중이라고 응답한 기

업을 합치면 50%로, 이 제도를 실시하고 있거나 실시할 기업의 비율은 높다고 볼 수 있다. 특히 노사관계가 협력적인 경우 비협력적인 기업에 비해서 ‘정년연장(정규직)’을 실시하고 있거나 도입예정 또는 교섭중일 가능성이 약 3배 정도 높은 것으로 나타났다.

두 번째 임금피크제의 경우 실시하고 있는 기업은 불과 2.4%, 도입할 예정은 10.6%, 교섭중은 7.7%이며 전혀 검토하지 않는 기업은 76.4%로, 아직 활성화되어 있지 못하고 있다.

셋째 전직지원 교육훈련을 현재 실시하고 있는 기업은 8.7%, 도입할 예정은 12.0%, 교섭중은 7.2%, 전혀 검토하지 않고 있는 기업은 69.2%로 나타났다. 한 가지 의미 있는 현상은 기업의 규모에 따라 전직지원의 준비 정도가 다르다는 사실이다. 본 조사 결과에 의하면, 300인 미만 기업에서는 고령화 대비 프로그램으로 ‘전직지원 교육훈련’ 미실시가 많은 반면, 300인 이상 규모의 기업 수준에서는 ‘전직지원 교육훈련’을 실시하는 곳이 실시하지 않은 곳보다 많은 것으로 나타났다.

<표 II-10> 규모별 전직지원 프로그램 실시

(단위: 개소, %)

	300인 미만	300인 이상
실시	141 (73.4)	3 (30.0)
미실시	51 (26.6)	7 (70.0)
계	192 (100.0)	10 (100.0)

$$\chi^2 = 6.768, p < .01$$

넷째 작업환경 개선의 경우 47.6%가 실시하고 있으며 도입할 예정과 교섭중인 기업을 합치면 28.4%로 높은 응답비율을 보여, 고령화와 관련하여 가장 활발하게 실시되고 있는 제도임을 알 수 있다. 이는 고령자에 국한된 시책이라기보다 전체 근로자의 작업안전을 위한 근무여건 개선과 젊은 노동력 높은 이직 등에 대비한 것으로 판단된다.

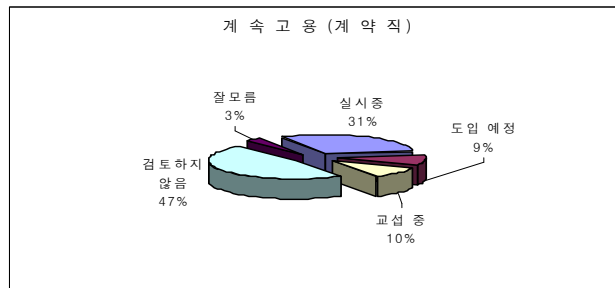
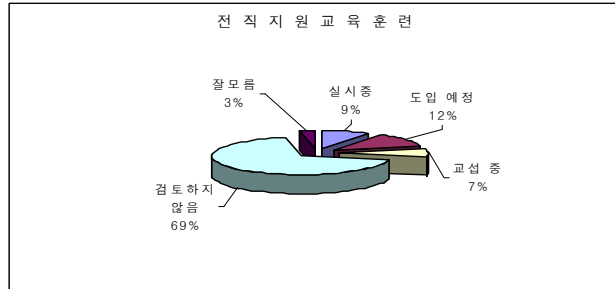
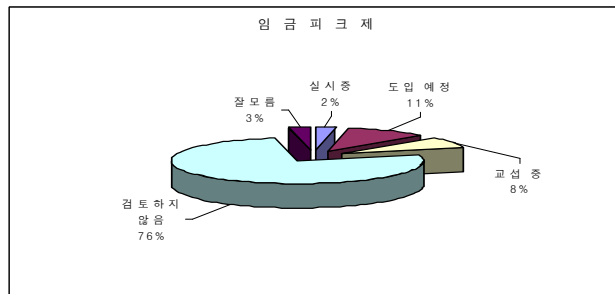
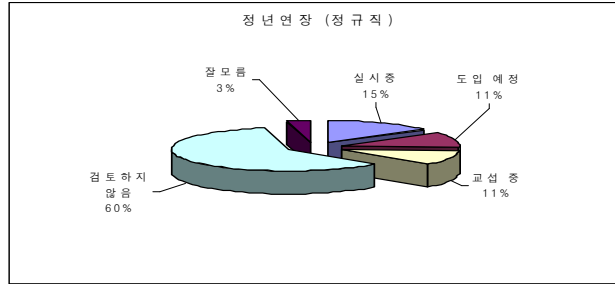
다섯째 직무의 표준화 작업을 실시하고 있는 기업은 32.2%, 도입할 예정

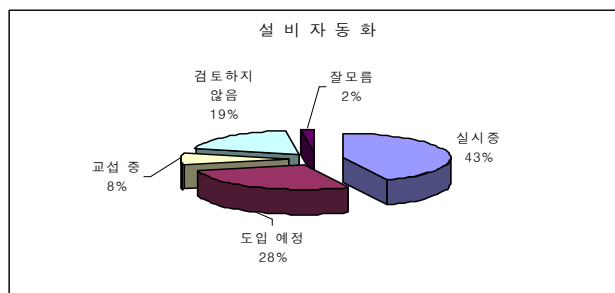
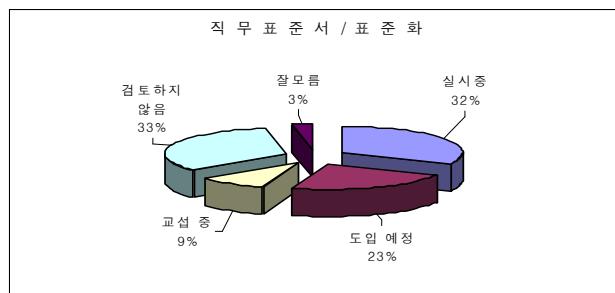
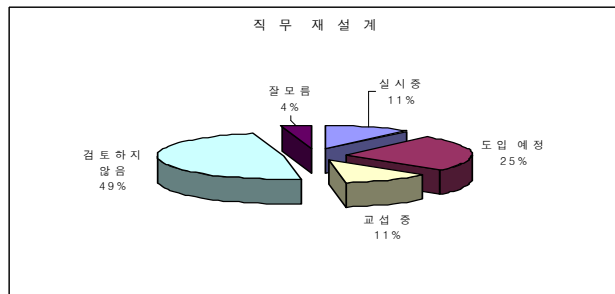
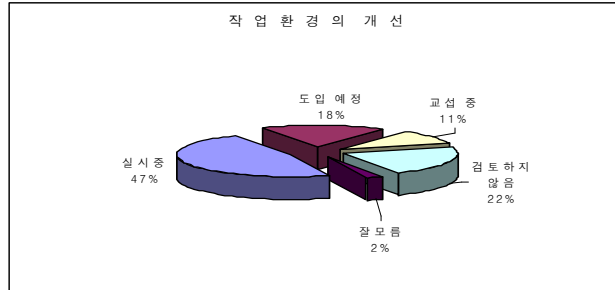
은 22.6%, 교섭중은 9.1%로, 다른 제도 보다 상대적으로 높은 실시율을 보이고 있다. 이는 젊은 인력의 채용이 매년 이루어질 경우 기능 전수가 자연스럽게 축적되었지만, 현재 신규 채용이 거의 이루어지지 않고 있다는 점, 신규 채용이 이루어졌다 해도 젊은 인력의 이직률이 높아 기능 전수가 제대로 이루어지지 않는 문제점에 대한 대응책으로 채택되고 있는 방법이라고 한다. 여섯째 직무 재설계의 경우 도입할 예정인 기업이 25.5%로 가장 많고, 실시하고 있거나 교섭중인 기업은 각각 11.1%라고 응답하였다.

마지막으로 설비 자동화를 실시하고 있는 기업은 43.3%, 도입할 예정은 28.4%, 교섭중은 7.7%로 작업환경 개선과 더불어 가장 활발하게 이루어지고 있는 제도임을 알 수 있다. 그러나 설비의 자동화가 반드시 고령 친화적 작업환경에 긍정적인 영향만을 미치는 것은 아니라는 것이 현장 노동자들의 견해이다. 구체적으로 보면, 설비자동화로 인력의 구조조정이 불가피하게 일어날 수 있으며 이때 1차 조정 대상이 고령노동자일 가능성이 높다는 점과 철강업 작업공정과정에서의 정신적 스트레스에서 찾을 수 있다. 철강업 작업 공정은 대부분 CP 통제에 의해 이루어진다. CP 통제실에서는 오퍼레이터의 버튼 조작으로 모든 작업이 이루어지며 문제발생시 상황대처 능력이 요구된다. 따라서 오퍼레이터들은 정신적인 스트레스를 강하게 호소하고 있다.

“망치로 한방 받고 쓰러지는 것이 낫지 바늘로 조금씩 하루하루 찌르는 건 고통이에요. 차라리 현장에서 삼질하고 싶어요”(I 기업, 현장 노동자 인터뷰에서)

[그림 Ⅱ-4] 철강업 고령화 대비 프로그램 실행 정도





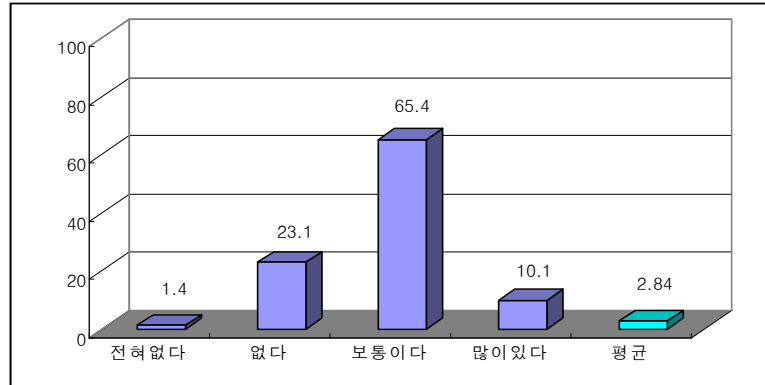
기업의 고령화 준비 대책을 살펴보면 첫째 고령자 고용 촉진을 비용의 관점에서 다루고 있음을 확인할 수 있다. 기업의 입장에서는 고령노동자를 비정규직으로 재고용함¹⁾으로써 인건비의 절감은 물론 고령노동자가 보유한 경험의 활용이라는 이득을 실현할 수 있다. 반면 고령노동자의 노동력 보호의 관점에서 볼 때 미흡한 점이 많다. 물론 고령자 고용의 문제를 기업의 사회적 책임에 대한 강조만으로 해결될 수 없지만, 고령자의 고용을 담보한 값싼 노동력으로서의 활용 관행은 지양될 필요가 있다는 판단이다. 특히 철강업의 경우 젊은 인력이 기피하는 3D 업종이라는 점을 감안한다면, 고령화 대책은 고령노동자에 대한 대책을 넘어서 젊은 인력을 적극적으로 유치하기 위한 대책이 될 가능성이 높은 부분이다.

5) 고령인력 활용 의사

기업이 고령인력 활용정책에 적극 참여할 수 있도록 하는 방법은 무엇인가? 이 문제에 대한 해답을 얻기 위해 우선 철강업의 고령 인력 활용 여건을 진단할 필요가 있다. 이를 위해 고령자 일감이 있는지, 기업의 활용의사가 있는지 여부를 조사하였다. 먼저 정년 후 고령이라도 할 수 있는 업무가 있는지를 질문한 결과, 조사응답기업의 65.4%가 보통, 24.5%가 '전혀 없거나 없다'라고 응답한 반면, 많이 있다고 응답한 기업은 10.1%에 불과한 것으로 나타났다.

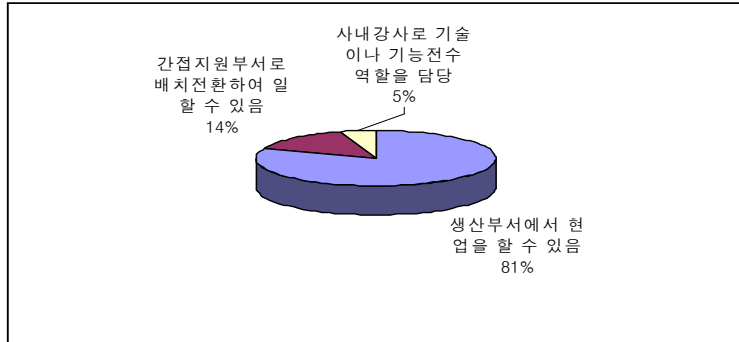
1) 심층면담 조사결과 고령노동자의 비정규직으로서의 활용은 고령 노동자 개인의 건강과 경험 등에 따라 차별화되고 있음을 알 수 있다.

[그림 II-5] 정년 후에 고령이라도 할 수 있는 업무



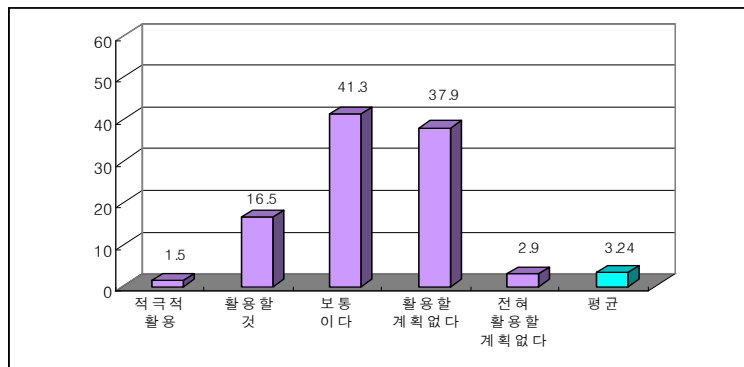
그렇다면 정년 후 고령자가 할 수 있는 업무가 무엇인지 질문한 결과, ‘현업의 생산부서에서 계속 일을 할 수 있다’고 응답한 기업의 비율이 현저하게 높았으며(81.0%), ‘간접지원부서로의 배치전환’이 14.3%, ‘사내강사로 기술이나 기능전수 역할 담당’이 4.8%로 나타났다. 이러한 조사결과는 고령화가 장기적으로 기업에 미칠 영향에 대한 인식이 아직은 시기상조여서 고령인력의 적극적이고 다양한 활용방법에 대한 인식이 미흡함을 의미하여 한편으로는 철강업 근로자 중에서 정년 후 생산부서에서 계속 일을 하고 있는 현실을 반영하고 있는 결과라고 볼 수 있다. 철강업의 작업공정은 “라인 작업에 의존하는 자동차산업이 속도가 중요하고 이에 따라 정신적 스트레스를 많이 받는 작업공정과는 달리 파트(part) 즉 팀 단위로 작업이 이루어지고 속도에 대한 부담이 없어” 상대적으로 고령노동자가 계속 일할 수 있는 여지가 높다는 지적과 맥락을 같이한다.

[그림 II-6] 정년 후에 고령이라도 할 수 있는 업무여부



한편 고령인력 활용의사를 질문한 결과, 활용할 계획이 없는 기업(40.4%)이 계획이 있는 기업보다(17.7%) 높은 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 기업의 고령자 활용의사는 전체 평균이 3.24로 정년 후 고령자 일감 여부에 대한 평균 응답(2.84)보다 다소 높은 것으로 나타나고 있다. 이는 향후 고령인력 활용의사에 대하여 보통이라고 응답한 40.9%의 기업을 고령인력을 적극적으로 활용할 수 있도록 지원하는 방안에 대한 모색이 필요함을 시사한다.

[그림 II-7] 고령인력 활용 의사



또한 정년 후 고령인력이 할 수 있는 일감이 많을수록 고령인력 활용의사를 보다 적극적으로 가지고 있어($r=-.413, p<.01$) 고령 노동자들이 일을 할 수 있도록 직무를 재설계하거나 임금체계를 합리적으로 개선하는 등의 방안을 다각적으로 검토할 필요가 있다.

고령인력 활용의사와 고령화 대비 프로그램 실시 현황을 비교 분석한 결과, 두 가지 통계적으로 의미 있는 발견을 하였다. 고령화 대비 프로그램 중 '정년 연장'을 실시하는 기업의 경우 고령 인력을 적극적으로 활용하겠다는 응답이 더 많았으며, 반면에 '정년 연장'을 실시하지 않는 기업의 경우 고령 인력을 적극적으로 활용하지 않겠다는 응답이 더 많았다.

<표 II-11> 고령인력 활용의사와 정년연장 실시

(단위: 개소, %)

고령인력 활용의사 정년연장	비적극적	적극적
미실시	59 (71.1)	16 (44.4)
실시	24 (28.9)	20 (55.6)
계	83 (100.0)	36 (100.0)

$$\chi^2 = 6.546, p < .05$$

두 번째는 고령화 대비 프로그램 중 '계속 고용'을 실시하는 기업 역시 고령 인력을 적극적으로 활용하겠다는 응답이 비적극적 활용보다 많았으며, '계속 고용'을 실시하지 않는 기업의 경우는 반대로 비적극적 활용에 더 많은 응답을 하였다. 이러한 결과는 고령화 대비 프로그램을 실시하는 기업의 경우 고령 활용에 대한 보다 적극적 의지와 준비를 하고 있는 것으로 해석되며, 특히 고령화 대비 프로그램 중 '정년 연장'과 '계속고용'은 고용 유지 즉, 고령 인력 활용과 보다 직접적으로 관련 있는 변수라서 다른 프로그램들에 비해 의미 있는 결과를 보인 것으로 해석된다.

<표 II-12> 고령인력 활용의사와 계속고용 실시

(단위: 개소, %)

고령인력 활용의사 계속고용	비적극적	적극적
미실시	55 (67.1)	9 (24.3)
실시	27 (32.9)	28 (75.7)
계	82 (100.0)	37 (100.0)

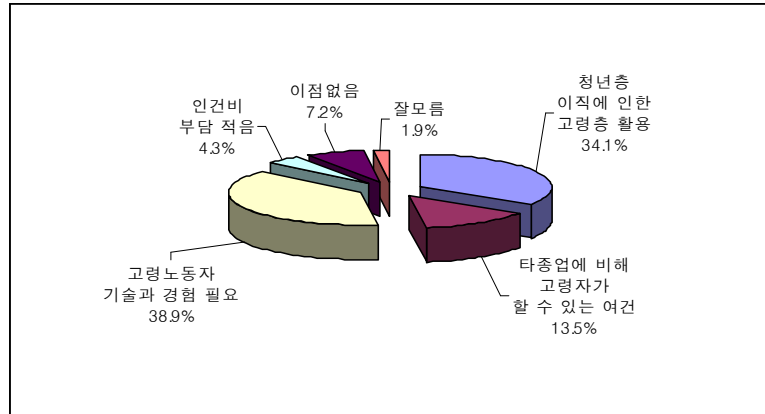
$$\chi^2 = 17.064, p < .01$$

6) 철강업 고령자 활용의 장애 요인 진단

철강업 노동력의 고령화가 심각하다는 사실에서 고령노동자들이 특히 생산직 고령 노동자들의 고용이 상대적으로 안정적임을 알 수 있다. 이러한 사실은 철강업이 그 직무 특성상 청년층의 기피현상이 두드러져 고령층을 활용할 수밖에 없는 특성에 기인하고 있다. 또한 노동조합이 있는 경우, 조합원의 근로조건 개선과 고용안정을 최대 현안으로 다루어 왔다는 점도 하나의 요인으로 작용한다. 기업이 신규채용을 억제함으로써 노동력의 고령화에 기여한 것도 하나의 요인으로 판단된다.

현재 고령인력의 분포가 높아져 고령화가 심각하다는 사실이 향후 기업의 고령자의 활용의지를 담보하는 것은 아니다. 철강업에서의 고령자 고용 확보가 갖는 이점을 질문한 결과, 고령노동자의 기술과 경험이 필요해서(38.9%)와 직무 특성상 고령층을 활용할 수밖에 없어서(34.1%)가 높은 비중을 차지함에도 불구하고, 향후 고령인력의 활용 계획에서는 소극적인 기업의 비중이 더 높다.

[그림 II-8] 철강업에서의 고령자 활용이 갖는 장점



그렇다면 기업이 고령인력을 활용하는 데 장애요인으로 보는 것은 무엇인가? 이 질문에 대한 답을 통해 기업의 고령노동자 고용을 촉진하는 방안을 찾아보고자 한다. 고령노동자 활용의 걸림돌은 크게 고령노동자 개인적 요인과 시스템적 요인²⁾으로 나누어 볼 수 있다. 기업에서 고령인력 활용에 장애요인으로 첫째 고령노동자가 '신체 기능의 저하에 따라 적당하지 않는 작업이 많은 것', 둘째 '노동생산성의 저하', 셋째 '신기술에의 적응 시간이 필요'로 나타났다. 이러한 응답결과는 고령 인력 활용에 장애가 되는 요인으로 구조적인 요인보다는 고령자 개인이 장애요인이라고 인식하고 있음을 의미한다.

2) 임금, 작업장 환경 문제, 고령자 일감 여부 등을 포함.

<표 II-13> 기업의 고령인력 활용에 장애요인

	평균
신체기능의 저하에 따라 적당하지 않는 작업이 많다	3.41
노동생산성이 떨어진다	3.31
신기술에의 적응에 시간이 필요하다	3.15
임금에 대한 부담이 크다	3.00
고령자의 근로의욕이 떨어진다	2.98
직무를 수행할 능력이 모자란다	2.96
고령자 훈련을 실시할 수 없다	2.90
작업환경이 맞지 않는다	2.90
고령자 자신의 권위적이고 보수적인 태도	2.89
알맞은 직무가 없다	2.87
타 회사에서도 고령자를 활용하지 않는다	2.84
젊은 연령층과의 갈등	2.55

주: 5점 척도.

그러나 노동력의 고령화와 노동생산성과의 상관관계에 대한 연구결과들은 명확하지 않으며 효과의 크기는 실증분석의 문제라고 지적한다(신동균, 2004). 한편에서는 고령자들은 젊은 근로자들에 비하여 창의성이 떨어지고 기술혁신에의 욕구가 강하지 않기 때문에 노동생산성을 하락시킬 것이라고 보는 견해와 교육의 시대차이 효과에 의해 노동생산성은 낮아질 것이라는 견해도 있다. 반면 연령의 증가는 숙련의 향상, 신중함의 증가, 네트워크의 능력향상을 의미하며 이로 인해 노동생산성의 증가를 가져온다는 견해도 있다(Paul Johnson, 2003). 영국의 경우, 실제 고용상황에서 ‘고령 노동자들은 훈련하기 어렵고, 그들은 훈련을 원치 않으며, 창의력이 부족하고, 매우 조심스러우며, 힘든 육체노동을 할 수 없다. 또한 사고를 내기도 하며, 나이 어린 노동자들이 명령하는 것을 싫어한다’ 등과 같은 고정관념이 있다는 연구결과가 있다(Taylor & Walker, 1994). 직업마다 약간의 차이는 있지만, 이렇게 깊이 뿌리박고 있는 고정관념을 뒤엎는, 고령 노동자들이 젊은 노동자들만큼이나 일에 있어서 유능하다는 사실을 보여주는 증거도 있다(Warr, 1998).

이러한 견해로 미루어 고령자 개인이 고령인력 활용에 장애요인이 된다는 사실은 세 가지 실천적 함의를 내포하고 있다고 본다. 첫째, 기업 나아가 우리 사회가 갖고 있는 나이듦에 대한 사회적 편견일 수 있다는 점이며 향후 고령인력의 활용이 불가피해지기 전에 사회전반적인 인식의 변화를 준비해야 한다는 점이다. 둘째, 고령자 스스로 자신의 취업가능성(employability)과 일할 수 있는 능력(workability)을 신장하기 위해 주체적으로 노력해야 한다. 셋째, 기업, 정부 그리고 노동조합은 고령인력 활용이 불가피한 상황을 장기적으로 대비하기 위해서 단기적으로는 고령인력을 장기적으로는 청장년 인력의 보호를 위해 협력해야 한다는 점이다.

7) 고령화 문제 해결을 위한 정부의 지원

철강업 고령화 문제를 해결하기 위한 기업은 정부로부터 어떤 지원을 기대하고 있는가? 조사 응답 기업의 47.1%가 ‘고령자 활용을 위한 비용지원’을 요구하였으며, 14.4%가 ‘정년연장 도입 지원’을, 11.1%가 ‘임금 피크제 도입 지원’을, 10.1%가 ‘고령자가 일 할 수 있도록 작업장 진단 지원’을 요구하였다. 그 밖에 전직지원 제도의 현실화 및 업종별 전직지원센터 지원 등을 요구하였다.

이러한 정부지원 항목에 대한 요구의 우선 순위는 규모와 노동조합 유무에 따라 약간의 차이를 보인다. 30인 미만의 영세사업장의 경우 고령자가 일할 수 있도록 작업장 진단 등과 같은 지원에 대한 요구가 상대적으로 높은 비중(20.5%)을 차지하고 있어, 우리 나라 영세 철강 사업장의 인력난을 반영하고 있음을 알 수 있다. 반면 300인 이상 기업의 경우, 임금 피크제 도입 지원이 41.7%로 고령자 활용을 위한 비용지원 25.0% 보다 그 요구도가 높게 나타났다. 이는 상대적 임금수준이 높은 대기업의 경우 고령인력 활용은 인건비 부담으로 인식되고 있음을 분명히 보여주고 있다. 임금피크제 도입 지원에 대한 요구는 노조가 있는 기업이 없는 기업보다 우선적으로 요구하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과 역시 노조 결성 기업이 300인 이상 기업을

중심으로 구성되어 있는 조사응답 기업의 특성을 반영하고 있다고 판단된다.

<표 II-14> 기업에서 필요한 정부지원

(단위: 개소, %)

	전체	규모				노조	
		30명 미만	30~ 99인	100~ 299인	300인 이상	있음	없음
계	208 (100.0)	44 (100.0)	106 (100.0)	36 (100.0)	12 (100.0)	43 (100.0)	105 (100.0)
정년연장 도입지원	14.4	15.9	11.2	22.2	16.7	14.0	14.5
임금피크제 도입지원	11.1	2.3	10.3	13.9	41.7	23.3	7.9
고령자활용 우수기업 사례의 발굴 및 보급	4.3	2.3	6.0	-	8.3	4.7	4.2
고령자가 일할 수 있도록 작업장 진단지원	10.1	20.5	9.5	2.8	-	2.3	12.1
고령자 활용을 위한 비용지원	47.1	47.7	45.7	58.3	25.0	48.8	46.7
전직지원장려금제도의 현실화	4.8	6.8	6.0	-	-	-	6.1
업종별 전직지원센터 설립지원	2.9	-	3.4	2.8	8.3	4.7	2.4
각종진단컨설팅	1.0	2.3	0.9	-	-	-	1.2
고령자를 위한 교육훈련프로그램개발	3.8	2.3	6.0	-	-	2.3	4.2
무응답	0.5	-	0.9	-	-	-	0.6

8) 요약 및 시사점

철강업 노동력 고령화 실태 조사를 통해 다음과 같은 사실을 발견할 수 있다. 첫째, 기업인사담당자에게 고령화의 문제는 그 심각성을 절실하게 느끼는 현안은 아님을 알 수 있다. 반면 정년을 앞둔 철강업 고령근로자에게 고령화는 정년 후 생계보장과 연결되는 절실한 문제로 인식되고 있다. 둘째, 고령화로 인하여 기업은 노동력 부족, 인건비 부담 가중, 생산성 저하, 기능전수의 어려움에 직면하고 있다고 인식하고 있다. 결국 기업이 고령화의 문제를 보는 시각은 두 가지이다. 하나는 생산성과 임금과의 괴리로 인해 발생하는 비용의 문제이고 다른 하나는 신규채용의 억제, 청년층의 기피로 인한 노동력 부족 문제이다. 이러한 문제 인식은 규모에 따라 차이가 있는 것으로 보이는데, 인력 부족이 심한 영세 기업은 노동력 부족을, 노동조합이 있으면

서 내부 독점 노동시장이 형성되어 있는 대기업의 경우는 비용의 문제를 심각하게 느끼고 있다. 이는 자동차업종이나 조선업종의 고령화 논의와 공통점이 많다(현대자동차 노동조합·영남노동연구소, 2000; 노병직, 2003).³⁾

셋째, 청년층의 신규채용 억제로 인해 고령노동자가 보유한 기능이나 지식의 전수가 어렵다고 말하는 입장은 “아직 경험에 의존하는 경향이 높은”⁴⁾ 철강업의 업무 속성을 반영하고 있다. 관리직의 경우 설비 자동화를 통해 고령노동자가 보유한 기능전수의 단절을 없애는 것이 궁극적으로 옳은 방향이라고 보는 한편 고령노동자의 경우는 설비가 자동화된다고 하더라도 “경험”이 필요한 영역이 있다고 말한다. 그 영역이 바로 “문제가 발생할 경우 위기 대처 능력과 문제해결 능력”이며 고령노동자는 이 부분에서 강점을 가지고 있다고 본다.

넷째, 기업의 고령화 대비 프로그램 실행 정도와 그 특성을 살펴보면, 전체적으로 실시정도가 낮은 가운데, 현재 실시중인 비율이 가장 높은 프로그램은 직업환경의 개선(47.6%)이며 설비의 자동화(43.4%), 직무 표준화 작업(32.2%)순으로 나타났다. 반면 임금피크제나 정규직 고용연장, 직무재설계, 전직지원 교육훈련을 실시하고 있는 비중은 아주 낮게 나타나고 있다. 이는 임금피크제나 직무재설계 등은 고령인력을 활용하기 위해 임금 및 직무를 재설계해야 하는 것으로 많은 인력과 비용이 소요되는 특성이 강해서 기업이 도입하는 데 걸림돌이 예상되며, 전직지원 교육훈련은 전반적인 교육훈련 투자가 감소되거나 정체되는 상황에서 “나가는 사람에게까지 기업이 비용을 지불할 필요가 있겠느냐”는 인식의 반영이거나 비용상의 걸림돌로 보여진다. 결국 고령자 고용 촉진을 비용의 관점에서 다루고 있음을 확인할 수 있다.

다섯째, 기업의 고령자 활용 장애요인 진단 결과, 구조적인 요인보다는 고령자 개인이 장애요인이라고 인식하고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 세 가지 실천적 함의를 내포하고 있다. 첫째, 기업 나아가 우리 사회가 갖고

3) 자동차, 조선업종의 생산직 노동자의 고령화에 대한 논의의 공통된 핵심은 크게 생산성과 임금의 괴리 문제, 근골격계 등 노동력보호의 문제, 기능 전수의 문제, 세대간 갈등으로 압축된다.

4) 설비자동화에 의해 모든 공정이 기계로 이루어진다 해도 갑자기 문제가 발생할 경우 고령노동자의 경험에 의존하는 경향이 높음을 의미함(현장인터뷰 결과).

있는 나이듦에 대한 사회적 편견일 수 있다는 점이며 향후 고령인력의 활용이 불가피해지기 전에 사회전반적인 인식의 변화를 준비해야 한다는 점이다. 둘째, 고령자 스스로 자신의 취업가능성(employability)과 일할 수 있는 능력(workability)을 신장하기 위해 주체적으로 노력해야 한다. 셋째, 기업, 정부 그리고 노동조합은 고령인력 활용이 불가피한 상황을 장기적으로 대비하기 위해서 단기적으로는 고령인력을 장기적으로는 청장년 인력의 노동력 보호를 위해 작업장 환경의 개선, 건강권 보호를 위해 협력해야 한다는 점이다.

제 3 장

국내의 고령근로자를 위한 기업교육훈련 실태

제1절 철강업 교육훈련 실태

1. 기업 교육훈련 실태 분석틀

일반적으로 기업 교육훈련이 소기의 성과를 거두기 위해서는 두 가지 핵심 요소가 성공적으로 갖추어져 있어야 한다. 하나는 양질의 교육훈련 프로그램이며, 또 다른 하나는 교육훈련에 대한 회사 안팎의 효과적인 지원방안이다. 여기에서 양질의 교육훈련 프로그램이란 효과적이고 효율적이며 학습자가 만족하는 매력적인 교육훈련 프로그램을 의미하는데(Reigeluth, 1983).

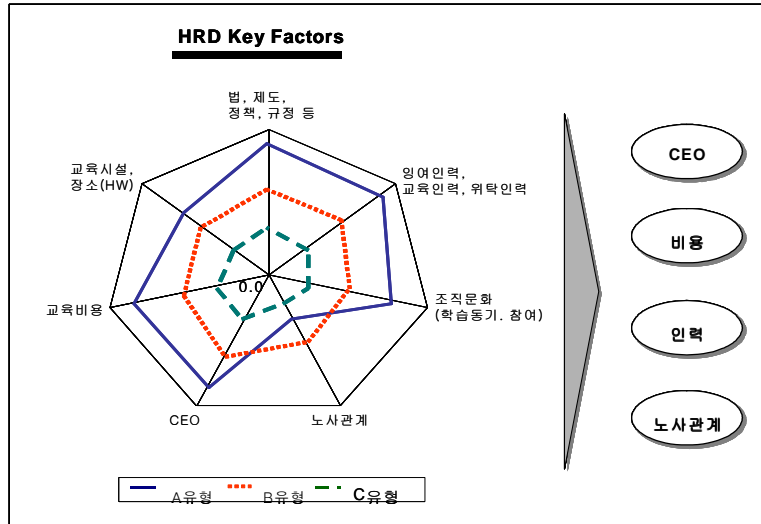
이런 프로그램을 만들기 위해서는 교육훈련에 대한 정확한 요구분석을 기초로 교육 목적과 목표를 설정하고, 이를 달성하기에 적절한 교육 내용 및 교육 방법을 설계하며, 효과적인 실행 및 평가 전략을 선정해야 한다.

그리고 교육훈련에 대한 회사 안팎의 지원이란 교육훈련 프로그램이 설계, 개발, 실행, 관리, 평가되는 전반에 걸쳐 소기의 목적을 효과적으로 달성할 수 있도록 지원하는 제반 인프라(여건)를 의미한다. 이러한 지원여건에는 이란 교육훈련 프로그램이 효과적이고 체계적으로 기능할 수 있도록 지원하는

인적 자원, 비용 및 시설, 장비 등의 물적 자원, 회사 경영층의 관심과 의지, 교육훈련에 대한 정책적 또는 제도적인 촉진 지원 방안 등이 포함된다. 따라서 기업 교육훈련이 소기의 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 교육훈련 프로그램 자체의 질적인 수월성뿐만 아니라, 교육훈련 프로그램에 대해 회사로부터 체계적이고 효과적인 지원을 받아야 한다. 특히, 기업 교육훈련의 경우에는 CEO와 같은 최고경영자를 비롯하여 임원, 경영진이 교육훈련에 대해 지니고 있는 관심이나 지원 정도가 해당 기업의 교육훈련이 성공하는 데에 중대한 영향을 미친다.

다음의 [그림 III-1]은 성공적인 기업 교육훈련을 위한 핵심 요인들(key factors)이 기업에서 어느 정도 갖추어져 있는가에 따라 해당 기업의 교육훈련 지원 정도를 개념적으로 구분해 본 가상적 예시이다. 이 그림에서는 특히 CEO의 관심과 의지, 비용, 인력, 노사관계 등을 성공적인 기업교육훈련을 위한 핵심 요인으로서 더욱 강조하였다. 각각의 기준 축에서 어디에 위치하는가에 따라 점을 찍어 봄으로써 해당 기업이 교육훈련 지원에 있어서 어떤 강점과 약점을 가지고 있는지를 파악할 수 있다. 예를 들면, A유형은 POSCO와 같이, 작업장에서의 잉여인력이 충분하고, 교육훈련에 대한 CEO 및 경영진의 관심과 의지가 높으며, 교육훈련에 필요한 예산이 충분히 지원되며, 관련 법과 제도, 정책 등이 마련되어 있을 뿐만 아니라, 교육시설 및 장소도 비교적 잘 갖추어져 있지만, 노조의 교육훈련 요구 활동은 미미한 경우가 해당될 수 있다. 그리고, B유형은 이런 핵심요인들이 전반적으로 보통 수준에 해당하는 경우이며, C유형은 핵심요인들이 전반적으로 매우 취약한 경우라고 볼 수 있다.

[그림 III-1] 기업교육훈련의 핵심요인에 따른 개념적 유형 구분(예시)



최근 우리 나라는 제2장에서 살펴본 바와 같이 최근 고령화사회로 급속도로 진입하고 있다. 이런 상황에서 ‘재직근로자의 고령화 현상’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후(제2의 경력개발)’와 관련된 제 문제는 단지 개인이나 해당 기업의 문제로만 그치는 것이 아니라 국가적인 현안으로 떠오르고 있다. 특히 기업으로서는 재직근로자들의 고령화로 인해 ‘생산성’이 저하될지도 모른다는 막연한 불안감에서 고령근로자의 정년연장이나 고령근로자의 신규채용을 기피하는 경향을 보이기도 한다. 또한 정년퇴직을 앞둔 고령근로자에 대해서도, 그들의 ‘제2의 삶(경력개발)’을 위해 기업이 구태여 지원할 필요가 있을 것인지 등 회의적인 시각도 있다.

그렇다면, 기업 교육훈련은 ‘재직근로자의 고령화 현상’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후(제2의 경력개발)’에 대해 어떻게 대응하고 있으며, 또한 회사는 어떤 관심과 지원을 하고 있는가? 이와 관련된 실태를 살펴보는 것은 고령화 사회에서 기업교육훈련이 나아가야 할 방향을 수립하기 위한 단초가 될 것이다. 특히, 철강업의 경우에는 재직근로자의 평균연령이 높아서 고령근로자가

차지하는 비중이 높은데다가, 대부분의 재직근로자가 중도퇴직보다는 정년퇴직하는 경향이 강하다는 업종 특성을 보인다. 따라서 본 연구에서 의도하는 바, 고령화사회에서 근로자의 고령화에 대처하면서 고령근로자의 제2의 경력개발을 지원할 수 있는 교육훈련 및 그 촉진 정책 등을 개별 기업뿐만 아니라 전체 산업 그리고 국가 차원에서 모색하기에는 철강산업이 적절한 업종이라고 말할 수 있다.

이에 본 연구에서는 고령화사회에 대한 기업의 대응 전략을 고령근로자의 비중이 높고 정년퇴직까지의 고용안정이 다른 업종에 비해 상대적으로 강한 철강업을 중심으로 교육훈련의 측면에서 모색하고자 하였다. 즉, 고령화사회로 진입함에 따라 기업과 사회의 현안이 되고 있는 ‘재직근로자의 고령화’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후(제2의 경력개발)’라는 문제를 해결하는 방안의 일환으로서 기업 교육훈련을 제안하고자 하였다.

이를 위해, 먼저 고령근로자를 위한 철강업 교육훈련 실태 및 수요조사를 실시하였다. 본 연구의 결과를 제시하고 논의하였다. 이 결과는 크게 다음의 두 가지 질문에 대한 것이다. 첫 번째 질문은 ‘철강업에서 교육훈련 전반에 걸쳐 기업차원의 지원 여건 및 운영 실태는 어떠한가’이다. 이 부분에는 고령근로자에 대한 훈련기회, 자기주도적 교육훈련에 대한 지원 정도, 교육훈련(인적자원개발, 직업능력개발) 담당 인력, 시설, 교육훈련형태, 경력관리제도, 교육훈련비, CEO의 관심 및 지원, 회사차원의 지원, 그리고 노동조합의 교육훈련 요구정도 등이 포함되었다. 두 번째 질문은 ‘고령근로자의 퇴직 이후(제2의 경력개발)를 위해 회사차원의 정책 및 지원 실태, 이와 관련된 회사 측의 요구사항은 무엇이며, 아울러 고령근로자의 퇴직 이후(제2의 경력개발)를 위해 교육훈련을 실시할 경우, 어떤 내용을 원하는가’이다. 다음 소절에서는 각 질문에 대한 철강업 인사담당자들의 견해를 분석한 결과를 다루었다.

2. 교육훈련 지원 여건 및 운영 실태

이하에서는 성공적인 기업 교육훈련을 위한 핵심 요인, 즉 교육훈련에 소

요되는 비용 및 시설, 장비 등의 물적 자원, 회사 경영층의 관심과 의지, 교육훈련에 대한 정책적 또는 제도적인 촉진 방안, 인적 자원 등을 중심으로 철강업의 교육훈련 전반에 대한 지원 및 운영 실태를 살펴보았다.

가. 교육훈련 활성화를 위한 회사 정책 및 조직문화

먼저, 교육훈련 활성화를 위한 회사 정책 및 조직문화에서는 근로자 특히 고령근로자를 대상으로 한 교육훈련의 기회 제공 여부, 경력개발제도의 유무, 회사차원의 교육훈련 지원제도 및 정책, 노동조합의 교육훈련 요구, 그리고 교육훈련에 대한 경영진의 인식정도를 알아보았다.

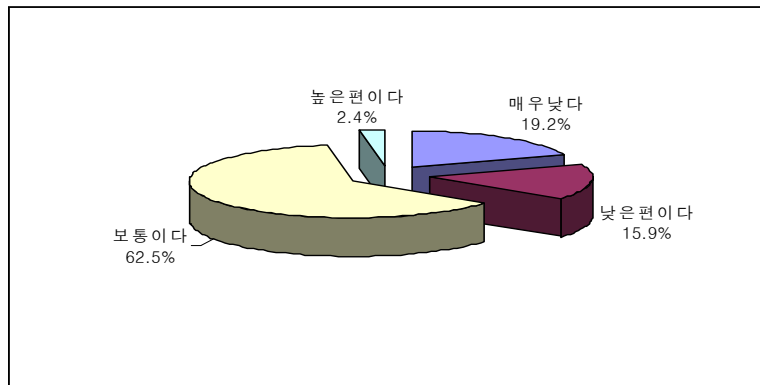
일반적으로 어느 기업이든지 업무 성과의 향상을 기하고 궁극적으로는 기업의 생산성을 제고하고자 재직 근로자를 대상으로 소정의 지식, 기술, 태도 등에 대한 교육훈련을 제공한다. 이 경우, 가장 이상적인 기업교육훈련의 모습은 효과적인 기업교육훈련 체계를 확립하고 다양한 형태의 프로그램을 통해 입사에서부터 퇴사하기까지 생애통합적으로 근로자의 필요에 부합하는 단계별 또는 경력별 맞춤형 교육훈련을 제공하는 것이다.

그러나 국내 대부분의 산업체에서는 일부 기업을 제외하고는 아직까지는 생애통합적 교육훈련을 제공하지 못하고 있으며, 교육훈련을 실시하는 경우에도 직무수행 향상에 직접적인 도움이 되는 영역에 국한하여 일회적이고 단기적인 교육훈련에 그치고 있다. 더욱이 퇴직을 앞둔 고령 근로자들을 대상으로 교육훈련을 제공하기 위한 지원체제는 매우 확립되어 있지 못한 실정이다.

이러한 실정은 본 연구에서 철강업을 대상으로 실시한 설문조사 결과에서도 확인되었다. 이에 의하면, 고령근로자에 대한 교육훈련 기회는 보통이다(62.5%), 매우 낮다(19.2%), 낮은 편이다(15.9%)의 순으로 나타났고, 높은 편이라고 응답한 업체는 겨우 2.4%에 불과하였다(그림 III-2 참조). 이로 미루어보건대, 근로자의 평균 연령이 상대적으로 높은 국내 철강업의 경우에도 대부분의 철강업체가 고령근로자에 대해 교육훈련의 기회를 충분히 주지는

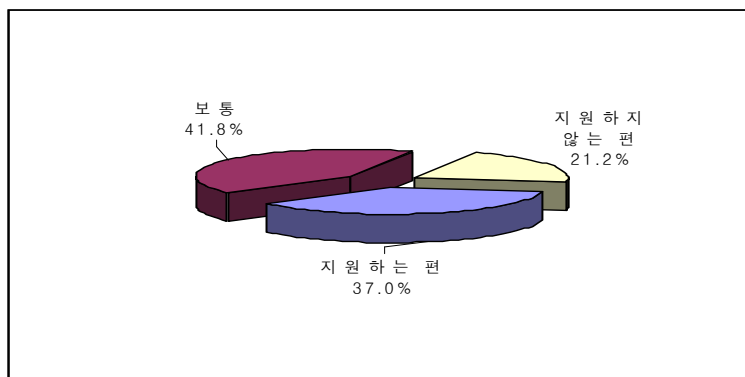
않는다고 말할 수 있다. 특히 고령근로자에 대한 교육훈련의 기회 부족은 300명 이상의 대규모 철강업체보다는 100명 미만의 소규모 철강업체에서 더 심각한 것으로 나타나고 있다.

[그림 III-2] 고령자에게 제공하는 훈련기회 정도



다만, 철강산업체가 근로자의 자기주도적인 교육훈련에 대해 어느 정도 지원하는가에 대해서는 [그림 III-3]와 같이 37%의 산업체에서 지원을 잘 하는 편으로 나타났다.

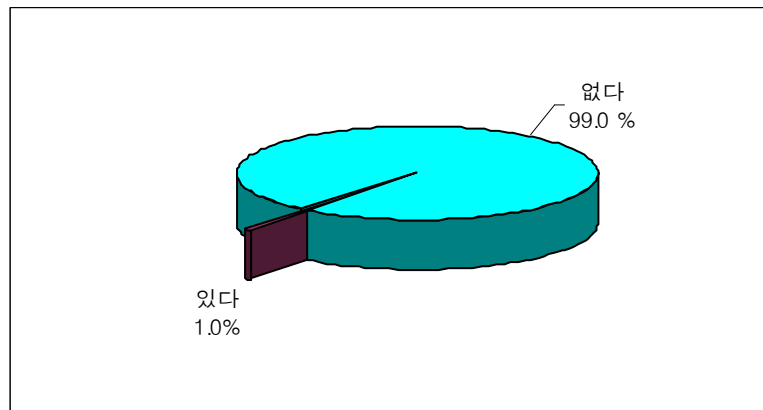
[그림 III-3] 자기주도적 교육훈련에 대한 지원 정도



이러한 결과를 종합해보면, 철강산업체의 경우에 자기주도적인 교육훈련에 대해서는 어느 정도 지원을 하지만, 고령근로자에 대한 교육훈련 기회는 전반적으로 미흡한 것으로 나타나서, 고령근로자에 대한 교육훈련 활성화를 위한 정책 및 조직 문화의 확산이 요구됨과 동시에, 향후 소규모 철강업체에서 근무하는 고령근로자에 대한 교육훈련의 기회를 확대할 수 있는 정부차원의 촉진 정책이 마련되어야 한다는 점을 시사하고 있다.

이와 관련하여, 철강산업체의 경우 정부로부터 지원받기 원하는 것은 1순위가 고령자 활용을 위한 비용지원이었으며, 2순위는 전직지원장려금 제도의 현실화였고, 3순위는 고령자를 위한 교육 프로그램 개발인 것으로 나타났다.

[그림 III-4] 경력관리 제도의 유무



그리고, 개인이 입사하여 퇴직할 때까지의 경력관리 및 인생설계를 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해가는 경력개발제도는 조사대상 철강산업체의 99%에서 없다고 응답하였다. 이러한 결과는 특히 고령화사회에서 경력개발의 중요성이 더욱 부각되고 있다는 점을 감안할 때 개인과 회사, 정부 차원의 활성화 정책이 필요함을 시사해 주고 있다.

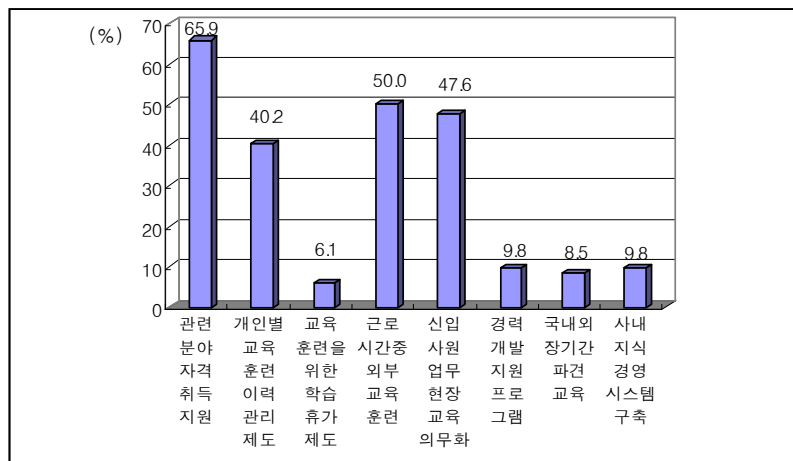
<표 III-1> 교육훈련에 대해 회사차원의 지원제도나 정책 유무

(단위: 개소, %)

		전 체	있 다	없 다
계		206 (100.0)	83 (40.3)	123 (59.7)
매출액	100억 미만	47 (100.0)	18 (38.3)	29 (61.7)
	500억 미만	111 (100.0)	42 (37.8)	69 (62.2)
	500억 이상	45 (100.0)	23 (51.1)	22 (48.9)
종업원 규모	30명 미만	44 (100.0)	17 (38.6)	27 (61.4)
	31~99명	114 (100.0)	39 (34.2)	75 (65.8)
	100~299명	36 (100.0)	18 (50.0)	18 (50.0)
	300명 이상	12 (100.0)	9 (75.0)	3 (25.0)

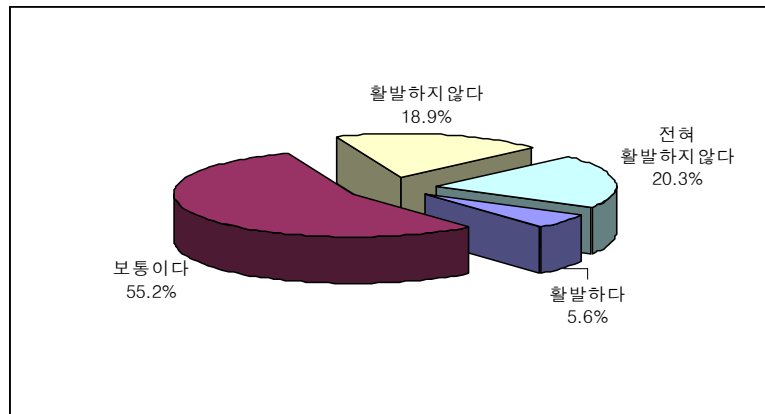
그리고 교육훈련에 대한 회사차원의 지원제도 및 정책을 갖추고 있는지를 여부를 알아본 결과, 전체의 59.7%는 없다, 40.3%는 있다고 응답하여 과반수 이상의 철강업체에서 아직도 교육훈련에 대한 회사차원의 지원제도 및 정책을 마련하지 못하고 있는 것으로 나타났다. 이런 양상은 특히 종업원 규모가 300명 미만인 중소기업의 철강업체일수록, 매출액이 500억 미만이거나 노조가 없는 곳일수록 두드러지게 나타났다.

[그림 III-5] 회사차원에서 지원되고 있는 제도나 정책(복수응답)



교육훈련에 대해 회사차원의 지원 제도나 정책을 갖추고 있는 철강산업체의 경우, 관련분야의 자격취득 지원(63.5%), 근로시간 중 외부 교육훈련, 대학(원) 과정의 수강 배려(48.2%), 신입사원에 대한 선배사원의 업무현장교육(OJT) 의무화(45.9%), 개인별 교육훈련의 이력관리(개인개발)제도(38.8%)의 순으로 나타났다.

[그림 III-6] 현장 훈련이나 숙련 형성에 대한 요구에 대한 노동조합의 대응도



또한, 철강산업체의 경우 현장 훈련이나 숙련 형성에 대한 노동조합의 요구정도를 알아본 결과, 조사대상 철강산업체의 55.2%는 보통이라고 응답하였고, 20.3%는 전혀 활발하지 않다, 18.9%는 활발하지 않다고 응답함으로써, 노동조합이 현장 훈련이나 숙련 형성과 같은 교육훈련 부분에 대한 요구에 있어서 활동이 아직 미흡하다는 것을 보여주었다.

마지막으로, 교육훈련에 대한 경영진의 인식 정도를 알아보았다. 기업 교육훈련의 경우에는 CEO와 같은 최고경영자를 비롯하여 임원, 경영진이 교육훈련에 대해 지니고 있는 관심이나 지원 정도가 교육훈련의 성공에 매우 커다란 영향을 미친다.

<표 III-2> 규모별 교육훈련에 대해 갖는 관심이나 지원정도

(단위: 개소, %)

		전체	매우 낮다	낮다	중간 이다	높다	매우 높다	평균
계		208 (100.0)	10 (4.8)	27 (13.0)	92 (44.2)	66 (31.7)	13 (6.3)	3.22
종 업 원 규 모	30명 미만	44 (100.0)	1 (2.3)	8 (18.2)	22 (50.0)	11 (25.0)	2 (4.5)	3.11
	31~99명	116 (100.0)	6 (5.2)	18 (15.5)	53 (45.7)	32 (27.6)	7 (6.0)	3.14
	100~299명	36 (100.0)	2 (5.6)	1 (2.8)	15 (41.7)	14 (38.9)	4 (11.1)	3.47
	300명 이상	12 (100.0)	1 (8.3)	-	2 (16.7)	9 (75.0)	-	3.58

조사대상 철강산업체의 최고경영자(CEO)와 임원·경영진의 교육훈련에 대한 관심 지원을 조사한 결과, 전체의 44.2%는 중간, 31.7%는 높다, 13.0%는 낮은 것으로 응답하였다. 그러나 이를 종업원 규모별로 살펴보면, 종업원이 300명 이상인 대규모 철강업체의 경우에는 76%가 높다, 16.7%는 중간으로 응답하여 다른 중소규모 철강업체들과는 뚜렷하게 다른 양상을 나타내었다. 이러한 조사 결과는 교육훈련에 대한 기업 경영진의 인식이 대규모를 제외하고는 여전히 보통 이하인 경우가 많다는 것을 보여준다.

최고경영자의 관심과 고령근로자 교육훈련에 대한 관계 중, 또 다른 의미 있는 결과는 다음과 같다. 고령근로자 교육훈련 변수와 상관관계가 있는 변수들을 중심으로 영향력을 조사하기 위해 회귀분석을 실시한 결과, 최고경영자의 지원과 관심이 높을수록 고령근로자 교육훈련에 대한 관심 또한 높은 것으로 나타났다.

<표 III-3> 고령근로자 교육훈련 회귀분석 결과

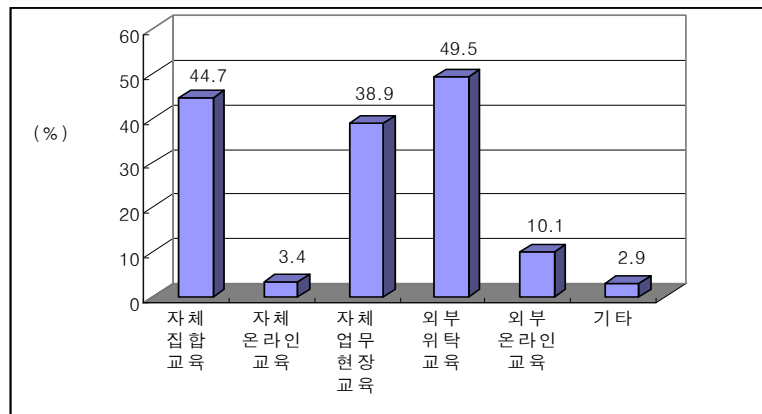
변수	B	베타	t	유의확률
(상수)	1.107		1.817	.071
매출액	-0.000	-.045	-.673	.502
직원정규	0.000	.048	.716	.475
품질우위	0.0365	.031	.431	.667
임원관심	.100	.111	1.471	.143
지원관심	.140	.169	2.302	.022
고령업무	.164	.117	1.593	.113
고령활용	-0.0993	-.097	-1.309	.192
노사관계	0.0644	.109	1.585	.115

주: 종속변수는 고령자교육훈련기회.

나. 교육훈련의 물리적·인적 인프라: 교육 형태, 담당 인력 및 교육시설

교육훈련의 물리적·인적 인프라로는 교육 형태, 담당 인력 및 교육시설, 교육훈련 투자비용 등이 해당된다.

[그림 III-7] 교육훈련 실시형태



주: 기타에는 강사초빙, 타사현장교육 포함.

철강산업체의 경우, 어떤 형태로 교육훈련이 이루어지고 있으며, 이 교육훈련을 지원하는 인력, 시설, 예산 등과 같은 인적, 물적 인프라는 어느 정도로 갖추어져 있는가? 먼저, 철강산업체에서 실시하는 교육훈련의 형태를 보면, 외부위탁교육이 49.5%, 자체 집합교육이 44.7%, 자체 업무현장교육(OJT)이 38.9%로 나타났다. 이 밖에도 외부 온라인교육(10.1%)과 자체 온라인교육(3.4%)이 일부 실시되고 있다. 이와 같이, 외부 위탁교육과 자체집합교육, 자체업무현장교육 등 다양한 교육형태가 혼재되어 있음을 볼 때, 향후 중소기업 철강산업체의 경우 외부 공동위탁교육을 실시함으로써 비용과 시설 등의 교육소요비용 절감 효과를 기하는 방안도 적극 고려할 수 있을 것이다.

<표 III-4> 교육훈련 업무 수행 담당인력 유무

(단위: 개소, %)

		전체	있다	없다
계		208 (100.0)	76 (36.5)	132 (63.5)
종업원 규모	30명 미만	44 (100.0)	7 (15.9)	37 (84.1)
	31~99명	116 (100.0)	35 (30.2)	81 (69.8)
	100~299명	36 (100.0)	24 (66.7)	12 (33.3)
	300명 이상	12 (100.0)	10 (83.3)	2 (16.7)

그리고, 교육훈련(인적자원개발, 직업능력개발) 담당 인력은 있다가 36.5%, 없다가 63.5%로, 철강산업체의 과반수 이상이 교육훈련 담당인력이 없는 것으로 나타났다. 특히 종업원 규모에서는 100명 미만의 중소기업의 대부분이 교육훈련 담당인력이 없는 것으로 나타났고, 이런 현상은 30명 미만의 소규모와 노조가 없는 철강업체일수록 두드러졌다. 더욱이 담당인력이 있는 경우도 65.8%는 전임이 아닌 겸임이며, 겸임자의 수에 있어서도 1명인 경우가 60.5%로 가장 많이 나타났다. 이러한 결과는 일부 대기업을 제외하고는 철강산업체의 교육훈련 인력 투자가 미흡하다는 점을 보여주는 것이다.

<표 III-5> 자체 교육시설 및 장비

(단위: 개소, %)

		전체	없다	있지만 부족하다	충분히 있다
종업원 규모	30명 미만	44 (100.0)	29 (65.9)	13 (29.5)	2 (4.5)
	31~99명	116 (100.0)	53 (45.7)	60 (51.7)	3 (2.6)
	100~299명	36 (100.0)	13 (36.1)	22 (61.1)	1 (2.8)
	300명 이상	12 (100.0)	1 (8.3)	8 (66.7)	3 (25.0)

아울러, 교육훈련을 실시할 수 있는 자체 교육시설 및 장비를 갖추고 있는지를 조사한 결과, 전체적으로는 '있지만 부족하다'가 49.5%, '없다'가 46.2%, '충분히 있다'는 4.3%로 나타났다. 특히 <표 III-5>에서 보는 바와 같이, 30명 미만의 소규모 철강업체 가운데 65.9%는 교육시설 및 장비가 없었으며, 300명 이상의 철강업체 가운데 69.4%는 있지만 부족하다고 응답하였다. 이 결과는 철강산업체의 경우 교육시설 및 장비에 대한 여건이 개선되거나 이를 보완할 수 있는 방안을 모색할 필요가 있음을 보여주고 있다.

<표 III-6> 2003년 대비 2004년도 교육훈련 투자 예산의 증감여부

(단위: 개소, %)

		전체	줄었다	같은 수준이다	늘었다
계		185 (100.0)	15 (8.1)	132 (71.4)	38 (20.5)
매출액	100억 미만	42 (100.0)	3 (7.1)	32 (76.2)	7 (16.7)
	500억 미만	96 (100.0)	6 (6.3)	70 (72.9)	20 (20.8)
	500억 이상	44 (100.0)	5 (11.4)	28 (63.6)	11 (25.0)
종업원 규모	30명 미만	38 (100.0)	- -	29 (76.3)	9 (23.7)
	31~99명	103 (100.0)	13 (12.6)	72 (69.9)	18 (17.5)
	100~299명	33 (100.0)	2 (6.1)	24 (72.7)	7 (21.2)
	300명 이상	11 (100.0)	- -	7 (63.6)	4 (36.4)
노조유무	노조있음	41 (100.0)	7 (17.1)	23 (56.1)	11 (26.8)
	노조없음	144 (100.0)	8 (5.6)	109 (75.6)	27 (18.8)

그리고 조사대상 철강산업체의 2003년 대비 2004년도 교육훈련 투자 예산

의 증감여부를 조사한 결과, <표 III-6>에서 보는 바와 같이 전체의 71.4%가 같은 수준, 20.5%는 늘었다고 응답하였다. 특히 종업원 규모가 300명 이상인 경우는 36.4%가 중소기업체보다 전년도 대비 교육훈련 투자 예산을 늘려서 책정했던 것으로 나타났다.

3. 회사 차원의 퇴직 지원 및 실태와 요구사항

최근 IMF 이후 국내 기업에서는 정년퇴직뿐만 아니라, 명예퇴직, 조기퇴직 등 정년이전에 회사를 이직하고 전직 또는 창업하는 근로자가 증가하고 있다. 따라서 정년퇴직을 앞둔 고령근로자 또는 정년이전의 퇴직근로자를 대상으로 '퇴직'에 대비하여 회사차원에서 적절한 지원을 제공해야 한다는 요구가 높다. 특히 이 가운데에서도 우리 나라가 급격히 고령화사회로 전환됨에 따라 정년퇴직을 앞둔 고령근로자들을 대상으로 '퇴직 이후(제2의 경력개발)'을 위해 회사차원에서 적절한 지원이나 교육훈련을 실시해야 할 필요성은 더욱 커지고 있다.

따라서, 이 절에서는 타 업종에 비해 고령근로자의 비중이 상대적으로 높고 정년퇴직 경향이 강한 철강업을 대상으로 '퇴직'에 대한 회사 차원의 지원 및 정책이 어느 정도 이루어지고 있는지 그 실태 및 요구사항을 알아보았다. 먼저 '퇴직'에 대비한 회사 차원의 지원이나 제도의 유무 및 지원 내용을 살펴보았으며, CEO나 임원, 경영진의 관심이나 지원 정도, 비용 및 퇴직 지원 프로그램의 실시를 위한 제반 여건에 대한 요구를 살펴본 후에, 마지막으로, 퇴직에 대비한 교육훈련 과정에 대한 요구 정도를 살펴보았다.

가. 회사차원의 퇴직지원 및 제도

<표 III-7> 퇴직에 대비한 회사차원의 지원이나 제도 실시여부

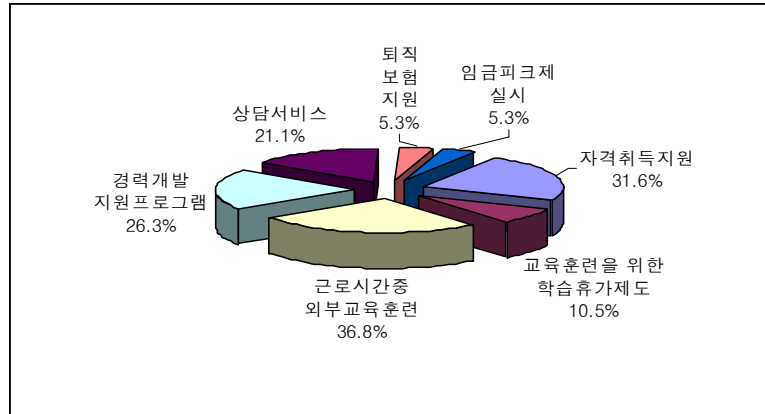
(단위: 개소, %)

		전 체	있 다	없 다
계		204 (100.0)	19 (9.3)	185 (90.7)
종업원 규모	30명 미만	43 (100.0)	1 (2.3)	42 (97.7)
	31~99명	113 (100.0)	14 (12.)	99 (87.6)
	100~299명	36 (100.0)	1 (2.8)	35 (97.2)
	300명 이상	12 (100.0)	3 (25.)	9 (75.0)

철강산업체의 경우, <표 III-7>에서 볼 수 있듯이, 조사대상 철강업체의 9.3%만이 '퇴직'에 대비한 회사 차원의 지원 및 정책을 실시하고 있고, 90.7%는 실시하고 있지 않다고 응답하여, 우리 나라 철강산업체에서 퇴직에 대한 회사차원의 관심 정도가 매우 미흡한 것으로 나타났다. 이러한 현상은 종업원 규모에 상관없이 거의 모든 철강산업체에 공통적이었으며, 종업원이 30명 미만인 소규모 철강업체에서는 더욱 두드러지게 나타났다.

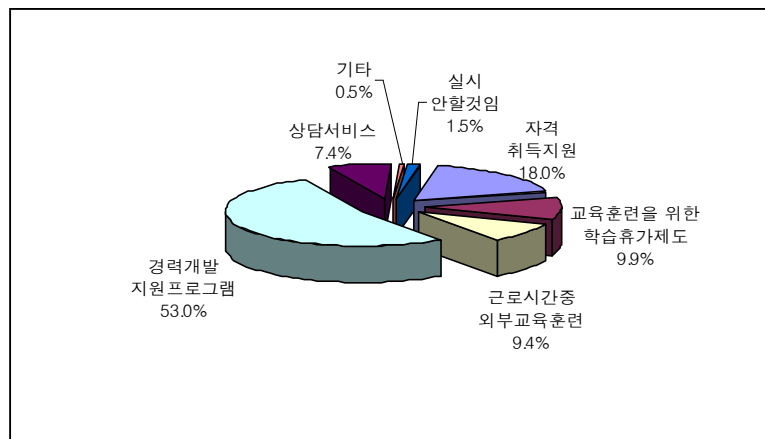
그리고 퇴직에 대비한 회사차원의 지원 제도나 정책을 갖추고 있는 철강산업체의 경우에 그 지원 내용을 보면, [그림 III-8]과 같이, 근로시간 중 외부 교육훈련, 대학(원) 과정의 수강 배려(36.8%), 자격취득 지원(31.6%), 경력개발지원 프로그램(전문성 개발, 창업 및 퇴직준비)(26.3%), 상담서비스(21.1%), 교육훈련을 위한 학습휴가제도(10.5%) 등의 순으로 나타났다.

[그림 III-8] '퇴직' 대비 회사차원의 퇴직지원이나 제도(복수응답)



한편, 퇴직에 대비한 회사 차원의 지원이나 제도 가운데 가장 우선적으로 필요한 것으로는, [그림 III-9]과 같이, 경력개발지원 프로그램(53.0%), 자격 취득 지원(18.0%), 교육훈련을 위한 학습휴가제도(9.9%), 근로시간 중 외부 교육훈련, 대학(원) 과정의 수강 배려(9.4%), 상담서비스(7.4%)의 순으로 나타났다.

[그림 III-9] '퇴직' 대비 향후 회사차원의 퇴직 지원 및 제도의 우선순위



나. 퇴직지원에 대한 경영진의 인식 및 요구 사항, 교육훈련 요구사항

기업에서 퇴직을 앞둔 근로자에 대해 지원하는 것에 대해 경영진이 어떻게 인식하는지는 사실상 성패를 좌우할 수 있을 정도로 중요한 관건이 된다. 무엇보다도 '생산성' 향상을 통한 이윤 추구를 최우선 목표로 삼고 있는 기업의 입장에서는 재직근로자가 아닌 퇴직예정 근로자에 대한 지원은 적지 않은 부담으로 작용할 수밖에 없다. 더욱이 장치산업인 철강업의 경우에는 생산성 향상이 일반적으로 '사람'보다 '기계·설비'에 의해서 좌우되기 때문에 '사람'에 대한 경영진의 투자 의지가 타 업종에 비해 약할 수 있다.

<표 III-8> 경영진이 퇴직지원에 대해 갖는 관심이나 지원정도

(단위: 개소, %)

		전체	매우 낮다	낮다	중간 이다	높다	매우 높다	잘모름	평균
계		208 (100.0)	5.8	26.4	51.9	13.9	1.0	1.0	2.78
종업원 규모	30명 미만	44 (100.0)	4.5	29.5	50.0	15.9	-	-	2.77
	31~99명	116 (100.0)	7.8	24.1	52.6	12.9	0.9	1.7	2.75
	100~299명	36 (100.0)	-	30.6	55.6	11.1	2.8	-	2.86
	300명 이상	12 (100.0)	8.3	25.0	41.7	25.0	-	-	2.83

본 설문조사 결과에 의하면(<표 III-8> 참조), 철강산업체에서 최고경영자(CEO)와 임원·경영진이 회사차원의 '퇴직' 지원에 대해 갖는 관심이나 지원은 철강업체의 51.9%가 중간, 32.2%는 낮거나 매우 낮다고 응답하였고, 14.9%만이 높은 편이라고 응답하였다. 그리고 이러한 양상은 종업원 규모에 관계없이 철강업체 전반에 걸쳐 유사하게 나타났다. 따라서 '퇴직' 지원에 대한 경영진의 낮은 관심이나 지원을 촉진시키기 위해서는, 퇴직예정 근로자에 대한 지원 정책을 실시하게 된다면 궁극적으로는 기업의 생산성 향상에 도움이 된다는 사실을 충분히 인식할 수 있도록 경영진을 대상으로 교육시킬 뿐만 아니라, '퇴직' 지원 정책을 실시하는 기업에게는 지원 비용의 방법과 혜택, 우수기업 인증 등과 같이, 정부차원에서 다양한 인센티브를 제공함으로써 기

업이 보다 적극적으로 퇴직지원 정책을 실시할 수 있도록 촉진시킬 필요가 있다.

<표 III-9> 성공적인 퇴직지원을 위해 가장 우선적으로 갖추어야 할 요건

(단위: 개소, %)

	전 체
계	280 (100.0)
회사차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립	66.8
정부차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립	82.7
경영진의 관심과 의지	60.1
소요 예산 확보	61.5
교육시설 및 장비확보	34.1
인력 확보	15.9
학습동기를 유발하고 유지시키는 조직문화	24.0
퇴직대비 필요성에 대한 종업원의 인식제고	48.6
노동조합과의 협의	4.3
교육훈련프로그램의 개발	37.5
각종 정보 제공	52.4
퇴직대비관련 교육시간제공	0.5
무응답	1.0

주: 복수응답.

한편, ‘퇴직’지원이 성공하기 위해서 가장 우선적으로 갖추어져야 할 요건을 복수 응답하게 한 결과, <표 III-9>과 같이, 회사차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립(82.7%), 정부차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립(66.8%), 소요 예산 확보(61.5%), 최고경영자나 임원·경영진의 관심과 의지(60.1%)의 순이었으며, 이 가운데, 정부차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립이 1순위로 나타났다. 이러한 조사결과는 그동안 정부주도하에 일부 퇴직지원정책 및 제도가 시행되었음에도 불구하고 여전히 미흡한 실정이며, 또한 정부나 회사 주도로 시행된 각종 퇴직지원 정책 및 제도가 개별 근로자에게까지 소기의 효과를 거두지 못하고 있음을 보여주는 것이라고 할 수 있다.

<표 III-10> 퇴직 지원에 필요한 비용 총당에 가장 효과적인 방법

(단위: 개소, %)

		전체	회사가 일괄 부담한다	회사와 근로자가 공동 부담한다	노동조합 기금에서 부담한다	개인이 부담해야 한다	잘모름
계		208 (100.0)	17.3	67.3	4.3	9.1	1.9
매출액	100억 미만	47 (100.0)	10.6	72.3	2.1	10.6	4.3
	500억 미만	112 (100.0)	19.6	63.4	6.3	9.8	0.9
	500억 이상	46 (100.0)	17.4	71.7	2.2	6.5	2.2
종업원 규모	30명 미만	44 (100.0)	18.2	65.9	9.1	4.5	2.3
	31~99명	116 (100.0)	18.1	64.7	4.3	10.3	2.6
	100~299명	36 (100.0)	13.9	75.0	-	11.1	--
	300명 이상	12 (100.0)	16.7	75.0	-	8.3	-
노조 유무	노조있음	43 (100.0)	23.3	67.4	-	7.0	2.3
	노조없음	165 (100.0)	15.8	67.3	5.5	9.7	1.8

‘퇴직’지원에 필요한 비용의 총당 방안으로는, <표 III-10>에서 볼 수 있는 바와 같이, ‘회사와 근로자가 공동 부담한다’가 67.3%, ‘회사가 일괄 부담한다’는 17.3%, ‘개인이 부담해야 한다’는 9.1%, ‘노동조합 기금에서 부담한다’는 4.3%로 나타났다. 이 조사결과는 아직까지도 국내 대부분의 산업체와 근로자들이 퇴직지원을 퇴직근로자에 대한 회사차원의 과도한 특혜 정도로 인식하고 있는 상황을 반영하는 것이라고 볼 수 있다. 따라서 현재의 취약한 경영환경을 고려한다면, 향후 단기적으로는 회사와 근로자의 공동부담 또는 정부의 전폭적인 지원 하에 회사와 근로자가 공동으로 비용을 부담하는 방안들을 모색할 필요가 있을 것이다.

<표 III-11> '퇴직'지원을 위한 외부 전문컨설팅 기관 활용 방안

(단위: 개소, %)

	전 체
효과적이며 실시하거나 할 계획이다	10 (4.8)
효과적이지만 실시하기 어렵다	136 (65.4)
비효과적이며 실시할 계획이 없다	60 (28.8)
잘모르겠다	2 (1.0)
계	208 (100.0)

그리고 '퇴직'지원을 위해 외부 전문컨설팅 기관을 활용하는 방안에 대해서는 <표 III-11>에 제시된 바와 같이, 철강업체의 65.4%는 '효과적이지만 비용 때문에 실시하기가 어렵다', 28.8%는 '비효과적이며, 실시할 계획이 없다', 4.8%가 '효과적이며, 실시하고 있거나 실시할 계획'이라고 응답하였다. 이러한 결과로 미루어 보건대, 비용 부담 문제에 대한 해결책이 제시될 경우에 전문컨설팅 기관의 활용 및 그 효과성에 대한 인식은 매우 긍정적인 것으로 판단된다. 현재 우수 퇴직지원 사례로 제시되고 있는 일부 기업체들의 경우에도 외부 전문컨설팅 기관의 공동 또는 위탁 운영이 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 미루어보면 향후 외부 민간전문컨설팅 기관과의 협력시스템을 마련할 필요가 있을 것이다.

<표 III-12> '퇴직'지원을 위한 컨소시엄 운영 방안

(단위: 개소, %)

	전체	매우 반대	반대	보통	찬성	매우 찬성
계	208 (100.0)	1.0	3.8	54.8	39.9	0.5

이와 관련하여, 중소기업을 위해 '퇴직'지원 방안을 지역단위 또는 업종 단위로 컨소시엄을 형성하여 공동운영하는 방안에 대해서는, <표 III-12>에 제시된 바와 같이, 철강업체의 58.8%는 보통, 40.4%는 긍정적인 반응(찬성 39.9%, 매우 찬성 0.5%), 4.8%는 부정적인 반응(반대 3.8%, 매우 반대 1.0%)을 보였다. 이러한 결과는 향후 컨소시엄의 운영 여하에 따라서는 컨소시엄

을 통한 공동 위탁교육이 지원체제가 열악한 중소기업체에게는 소요비용을 절감하고 교육효과를 높일 수 있는 효과적인 대안이 될 수 있는 가능성을 보여주는 것이라고 해석할 수 있다.

<표 III-13> 경력개발제도 실시 방안

(단위: 개소, %)

	전 체
효과적이며 실시하거나 할 계획이다	14 (6.7)
효과적이지만 실시하기 어렵다	170 (81.7)
비효과적이며 실시할 계획이 없다	22 (10.6)
잘모르겠다	2 (1.0)
계	208 (100.0)

한편, 개인이 입사하여 퇴직할 때까지의 경력관리 및 인생설계를 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는 경력개발제도(HRD/CDP)를 실시하는 방안에 대해서는, <표 III-13>에 제시된 바와 같이, 철강업체의 81.7%가 효과적이지만 회사의 여건상 실시하기가 어렵다고 하였으며, 10.6%는 비효과적이며, 실시할 계획이 없다, 6.7%가 효과적이며 실시하고 있거나 실시할 계획이라고 응답하였다.

<표 III-14> '전직지원장려금' 제도에 대한 인식

(단위: 개소, %)

	전 체
근로자의 전직지원을 위해 효과적인 제도이다	36 (17.3)
좋은 제도이나 너무 번거롭고 활용하기 어렵다	46 (22.1)
인식수준에 비추어볼 때 시기상조이다	73 (35.1)
어떤 제도인지 모른다	51 (24.5)
잘 모른다	2 (1.0)
계	208 (100.0)

전직지원장려금 제도에 대해서는, <표 III-14>에 제시된 바와 같이, 철강업체의 35.1%가 우리 기업체나 근로자의 인식수준에 비추어 볼 때 시기상조

라고 하였으며, 24.1%는 어떤 제도인지 모른다고 하였으며, 22.1%는 원론적으로는 좋은 제도이나 너무 번거롭고 활용하기 어렵다, 17.3%는 근로자의 전직지원을 위해 효과적인 제도라고 응답하였다.

<표 III-15> 현재 여건 상 우선적으로 실시할 가능성이 높은 과정

(복수응답/단위: 개소, %)

	전체	종업원 규모			
		30명 미만	31~99명	100~299명	300명 이상
계	208 (100.0)	44 (100.0)	116 (100.0)	36 (100.0)	12 (100.0)
퇴직후 심리적인 안정감 유지와 자신감 부여	48.6	59.1	45.7	41.7	58.3
부부관, 가치관 등 가치있는 삶의 태도 성립	8.7	11.4	6.0	11.1	16.7
진단도구를 활용한 자기진단과 자아발견	10.1	6.8	12.9	5.6	8.3
사의전문가의 도움을 통한 미래 삶의 목표설정	15.9	13.6	16.4	13.9	25.0
재취업 전략수립과 구인정보 습득과 컨설팅	36.5	27.3	39.7	36.1	41.7
창업에 대한 정보습득과 컨설팅	27.9	31.8	25.9	33.3	16.7
여가활동 및 기타 생활전반에 걸친 변화 관리 대처법	21.2	20.5	22.4	22.2	8.3
경력관리에 대한 스킬 습득	21.6	15.9	25.0	19.4	16.7
잘모름	2.9	4.5	1.7	5.6	-

주: 복수응답.

그리고 퇴직에 대비하여 현재 여건(조직, 인력, 예산 등)을 고려할 때 가장 우선적으로 실시할 가능성이 높은 것에 대해 복수 응답하게 한 결과는, <표 III-15>에 제시된 바와 같이, 퇴직 후 심리적인 안정감 유지와 자신감 부여(48.6%), 재취업 전략 수립과 구인 정보 습득과 컨설팅(36.5%)창업에 대한 정보 습득과 컨설팅(27.9%), 경력관리에 대한 스킬 습득(21.6%), 여가활동 및 기타 생활 전반에 걸친 변화 관리 대처법(21.2%)의 순으로 나타났다. 이

러한 결과는 ‘퇴직이후(제2의 경력개발)’를 위하여 교육훈련이 실시된다고 하더라도 재취업이나 창업과 같이 제2의 경력개발에 실질적으로 도움을 주는 내용을 실시하기보다는 퇴직을 앞둔 근로자들의 심리적인 안정감이나 자신감 유지를 위한 내용으로 이루어질 가능성이 더 높다는 것을 의미한다.

제2절 조사결과 요약 및 시사점

1. 요약

최근 우리 나라가 고령화 사회로 빠르게 진입하면서, ‘재직근로자의 고령화 현상’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후(제2의 경력개발)’와 관련된 제 문제는 단지 개인이나 해당 기업의 문제로만 그치는 것이 아니라 국가적인 현안으로 떠오르고 있다. 그렇다면, 기업에서는 ‘재직근로자의 고령화 현상’ 및 ‘고령근로자의 퇴직이후’에 대해 어떻게 대응하고 있으며, 또한 회사는 어떤 관심과 지원을 하고 있는가? 이 문제를 해결하기 위해서, 본 연구에서는 고령화 사회에 대한 기업의 대응 전략을 고령근로자의 비중이 높고 정년퇴직까지의 고용안정이 다른 업종에 비해 상대적으로 강한 철강업을 중심으로 교육훈련의 측면에서 살펴보았다. 특히, 본 연구에서는 CEO의 관심과 의지, 비용, 인력, 노사관계 등을 성공적인 기업 교육훈련을 위한 핵심 요인으로서 강조하였다.

본 장에서는 철강업을 중심으로 교육훈련 전반에 대한 지원 실태, 그리고 정년을 앞둔 고령근로자를 위한 퇴직지원 제도 및 정책, 회사 측의 요구사항 그리고 고령근로자의 ‘퇴직이후(제2의 경력개발)’을 위한 교육훈련 내용 등을 살펴보았다. 본 연구의 조사 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 철강업체의 교육훈련에 대한 전반적인 지원 및 운영 실태는 일부 대규모 철강업체를 제외하고는 전반적으로 보통 이하 수준인 것으로 드러났다.

철강업체의 교육 형태는 대부분 외부위탁교육과 자체 집합교육, 자체 업무 현장교육(OJT)이었고, 이 외에 온라인교육이 일부 실시되고 있었으며, 교육 훈련을 전혀 실시하지 않는 철강업체도 있었다. 그리고 고령근로자 대상의 교육훈련 기회는 대부분이 보통 이하로 특히 부족하였다.

교육시설과 인력, 예산 측면에서도, 종업원 규모가 30명 미만의 소규모 철강업체 가운데 과반수 이상이 교육시설 및 장비가 없었고, 대규모의 경우에는 '있지만 부족하다'고 하여, 교육시설 및 장비가 전반적으로 미흡하였다. 과반수 이상의 철강업체에서는 인적자원개발이나 직업능력개발과 같은 교육훈련을 담당하는 인력이 없었고, 교육훈련 투자예산은 대부분이 전년도와 같거나 증가하였다.

철강업체의 경영진은 전체로 보면 교육훈련에 대한 관심이나 지원이 대개 보통 이상이지만, 종업원 규모가 작은 철강업체의 경우에는 여전히 미흡하였다. 그러나 최고경영자의 지원과 관심이 높을수록 고령근로자 교육훈련에 대한 관심 또한 높은 것으로 나타났다. 현장훈련이나 숙련형성에 대한 노동조합의 요구도 대부분이 보통이하로 나타나서 여전히 미흡하였다.

둘째, 인적자원개발과 관련한 제도는 일부 대규모 철강업체를 제외하고는 대부분의 철강업체에서 미흡한 것으로 나타났다. 대부분의 철강업체에서 개인의 경력관리 및 인생설계를 회사가 함께 계획하고 관리해가는 경력개발제도를 실시하지 않고 있었다. 그리고 과반수 이상의 철강산업체에서는 아직도 교육훈련에 대한 회사차원의 지원제도 및 정책을 마련하지 못하고 있었는데, 특히 중소규모의 철강업체일수록, 매출액이 적을수록, 노조가 없는 곳일수록 지원제도 및 정책이 없었다. 교육훈련에 대해 회사차원의 제도나 정책을 갖추고 있는 철강산업체의 경우에는 관련분야의 자격취득 지원이 가장 많은 비중을 차지하고 있었다.

마지막으로, 퇴직지원과 관련된 정책이나 인식은 철강산업체에서 퇴직에 대한 회사차원의 관심 정도는 매우 미흡한 것으로 나타났다.

최고경영자와 임원, 경영진이 회사차원의 퇴직지원에 대해 갖는 관심이나 지원은 종업원 규모에 관계없이 대부분 중간 이하로 미흡하였다. 다만, 최고

경영자의 지원과 관심이 높을수록 고령근로자 교육훈련에 대한 관심은 높은 것으로 나타났다. 그리고 현재 퇴직에 대비하여 회사차원에서 이루어지고 있는 지원 내용은 근로시간 중 외부 교육훈련이나 대학(원) 과정의 수강 배려가 가장 많은 것으로 나타났다.

향후, 퇴직에 대비하여 가장 우선적으로 필요한 퇴직지원 제도로는 경력개발지원 프로그램이라고 하였으며, 퇴직지원이 성공하기 위해서 가장 우선적으로 갖추어져야 할 요건으로는 회사차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립인 것으로 조사되었다. 다만, 현재 조직이나 인력, 예산 등을 고려할 때, 퇴직에 대비하여 가장 우선적으로 실시할 가능성이 높은 교육과정으로는 퇴직 후 심리적인 안정감 유지와 자신감 부여, 재취업 전략 수립과 구인정보 습득 및 컨설팅인 것으로 밝혀졌다. 그리고 대부분 퇴직 지원에 필요한 비용은 회사와 근로자가 공동 부담하도록 하는 것이 가장 바람직하다고 생각하고 있었다.

2. 시사점

본 장에서 살펴본 실태조사 결과는 고령화 사회에서 근로자의 고령화에 대처하면서 고령근로자의 제2의 경력개발을 지원할 수 있는 교육훈련 및 그 촉진 정책 등을 개별 기업뿐만 아니라 전체 산업 그리고 국가 차원에서 수립하기 위한 단초가 될 것이다. 철강업체의 교육훈련실태 및 퇴직지원 정책 및 인식 정도에 관한 조사 결과를 통해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 중소기업 철강산업체의 교육훈련, 특히 고령근로자에 대한 교육훈련 기회나 정책 등이 매우 미흡하였고, 특히 개인의 경력관리 및 인생설계를 회사가 함께 계획하고 관리해가는 경력개발제도와 같은 인적자원개발과 관련한 제도는 일부 대규모 철강업체를 제외하고는 대부분의 철강업체에서 거의 실시하지 않은 것으로 나타났다. 그러나 성공적으로 교육훈련을 실시하는 데 필요한 제반 지원 여건(시설, 장비, 인력, 비용 등)이 여전히 미흡하다는 실정을 감안해 볼 때, 근로자에 대한 교육훈련 실시 및 지원을 기업의 책임으

로만 돌리기에는 기업의 부담이 너무 과중할 것이다. 따라서 효과적이고 효율적인 인적자원개발이 이루어지기 위해서는, 기업의 경우에는 기업의 생산성과 직결되는 부문에만 지원 정책 및 교육훈련에 집중하고, 유연기술(soft-skills)을 포함하여 근로자의 자기개발 및 향후 퇴직 대비 교육 프로그램은 정부와 기업, 개인이 모두 참여하여 각자의 역할을 맡되, 상호 파트너십을 가지고 추진되어야 할 것이다.

둘째, 대부분의 기업에서 현재 경력개발제도는 거의 실시하고 있지 않지만, 향후 퇴직에 대비하여 가장 우선적으로 필요한 퇴직지원 제도로는 경력개발지원 프로그램이라고 응답함으로써, ‘현실(as-is)’과 ‘기대수준(to-be)’과의 괴리가 심한 것으로 나타났다. 따라서, 퇴직지원이 성공하기 위해서는 설문조사 결과에서도 시사하듯이, ‘회사 및 정부 차원의 퇴직지원 정책 및 제도’를 시급히 마련해야 할 것이다. 다만, 현재 기업의 퇴직지원 관련하여 가장 장애요인으로 작용하고 있는 예산과 인력 부족 등을 고려한다면, 가령, 퇴직 지원에 필요한 비용은 정부의 보조 하에 회사와 근로자가 공동 부담하도록 하고, 퇴직지원 컨설팅 프로그램도 근로자의 요구정도가 높은 내용을 중심으로 모듈식으로 편성하여 취사선택하도록 함으로써 비용 절감 효과를 기할 수 있을 것이다.

셋째, 퇴직지원 정책 및 교육훈련에 대한 회사 경영진의 인식이 매우 저조하게 나타났으므로, 정부차원에서 다양한 보상 및 유인 정책을 통해 경영진의 인식을 높일 필요가 있다. 그리고 최고경영자의 지원과 관심이 높을수록 고령자 교육훈련에 대한 관심 또한 높은 것으로 나타났기 때문에, 최고경영진의 인식 확산을 위한 프로그램 마련이 필요하다는 것을 시사해 준다. 핀란드는 국가 차원에서 최고경영진을 위한 연령관리훈련(Finnish National Programme of Ageing Workers 1998~2002)를 실시하여 고령노동자 활용에 대한 기업의 참여의지를 확산시키는데 긍정적인 성과를 거두고 있다(Juhani Ilmarinen, 2003).

넷째, 기업에서 퇴직예정 근로자에 대한 지원 정책을 실시할 경우 궁극적으로는 기업의 생산성 향상에 도움이 된다는 사실을 충분히 인식할 수 있도

록 해야 한다. 이를 위해서는, 경영진을 대상으로 퇴직지원 정책이 해당 기업에 가져오는 긍정적인 효과에 대해 정부차원에서 지속적으로 교육시킬 뿐만 아니라, '퇴직' 지원 정책을 실시하는 기업에게는 정부차원에서 교육훈련 비용에 대한 세제감면 혜택이나 환급, 각종 정부 추진 사업에서의 우선권 부여, 우수기업 인증 등과 같은 다양한 직·간접적인 인센티브를 제공함으로써, 기업이 보다 적극적으로 퇴직지원 정책을 실시할 수 있도록 촉진시킬 필요가 있다.

마지막으로, 대부분의 기업체, 특히 중소기업체의 교육비용, 교육시설이나 장비, 교육인력 등을 포함하여 전반적인 교육훈련 여건이 부족한 실정으로 나타났으므로, 교육의 효과성과 경제성을 고려할 때, 정부의 보조 하에 해당 기업이 속한 지역대학과의 제휴 및 연계 프로그램을 통해 고령근로자의 자기주도형 역량개발이 이루어질 수 있도록 권장할 필요가 있을 것이다. 그리고 대학과 민간이 주도하여 산업체 및 지역의 특성을 살린 퇴직 및 전직지원 프로그램을 개발하고 운영함으로써 단순한 심리적 만족감을 넘어서는 보다 재취업, 창업 등 실질적인 도움을 줄 수 있도록 해야 할 것이다.

제 4 장

국내 철강업의 고령화 대비 기업 교육훈련 사례: POSCO의 생애통합적 교육시스템

제1절 POSCO의 인적자원개발 시스템 개요

세계적인 철강업체인 POSCO에서는 최근 경영환경 및 교육패러다임의 변화를 반영하여 인적자원개발 시스템의 전반적인 변화를 추진하고 있다. 그 일환으로, 현재 POSCO의 인적자원에 대한 교육 훈련을 담당하고 있는 인재개발원에서는 종전의 민영기업 대신 글로벌로 바꾸는 한편, 창의적인 인재상을 강조하여, ‘글로벌 기업 POSCO를 이끌어갈 미래지향의 인재육성’을 새로운 사명으로 정하고, ‘경영 성과 향상 및 개인 역량 증진’이라는 목표를 추구하고 있다. 이를 위해, 인재개발원은 경영혁신과 글로벌 경영을 구현하는 핵심인재 육성으로 회사 성과 향상에 기여하며, 조직과 개인의 핵심역량 확보를 위한 교육시스템 개발로 on-time Learning resources 제공을 추구하고 있다. 그리고 이러한 사명과 목표를 실현하기 위한 중점과제를 첫째, e-Learning 시스템을 통한 디지털 학습 환경 조성, 둘째, 직무역량에 기초한 리더십 개발, 셋째, 조직문화 혁신 및 변화관리 능력 향상, 넷째, IT 활용 능력 및 전문기술 역량 향상, 다섯째, 글로벌 비즈니스 능력 및 매너 배양 등

으로 정하여 인재 육성에 노력하고 있다.

POSCO의 인적자원개발은 인재개발원을 중심으로 리더십 역량 개발, 지식 정보기술의 전문역량 개발, 기술교육, 변화와 고객만족의 경영이슈, 국제경영에 따른 글로벌 역량의 5개 영역으로 구분하여 인재양성에 주력하고 있다. POSCO는 특히 학습자 중심의 새로운 교육문화를 조성하기 위해, e-Learning 시스템의 구축과 자기주도형 학습 프로그램을 추구하고 있다. e-Learning 시스템은 강의실 위주의 집합식 교육과정에 비해 인터넷을 통해 최신의 정보 자료 및 지식을 신속하게 제공함으로써 학습조직의 구축과 활성화를 촉진하고 조직의 지식경영에 많은 기여를 한다는 장점이 있다.

이하의 [그림 IV-1]과 [그림 IV-2]는 각각 POSCO 인적자원개발 시스템이 추구하는 5대 영역의 내용과 POSCO 인재육성의 기본 방향을 그림으로 나타낸 것이다.

[그림 IV-1] POSCO의 인적자원개발 시스템



출처: <http://e-campus.posco.co.kr>.

[그림 IV-2] POSCO 인재육성의 기본 방향



출처: <http://e-campus.posco.co.kr>.

제2절 POSCO의 생애통합적 교육훈련 사례 : Life Plan System

1. Life Plan System 개관

POSCO는 경력개발제도를 운영함에 있어서 자기주도형 경력개발을 기본 방향으로 설정하고 있다. POSCO가 2001년부터 도입하여 운영하고 있는

‘Life Plan System’의 경우는 이러한 자기주도형 경력개발제도를 직장의 입사 초기부터 퇴직에 이르기까지 개별 근로자에게 체계적으로 적용하는 대표적인 생애통합적 교육훈련 사례라고 할 수 있다. POSCO의 ‘Life Plan System’이란 한 개인이 입사하여 퇴직할 때까지 연령대별로 차별화된 경력관리 및 인생 설계를 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는 체계적인 과정을 말한다. 이 프로그램은 기본적으로 연령대별로 만 30세 대상의 Career Design 과정, 35세 대상의 Career Review 과정, 45세 대상의 Second Career 과정, 그리고 정년을 1년 앞둔 55세 대상의 Green Life Service 과정으로 이루어져 있으며, ‘평생직업인 육성 및 퇴직후 생활 대비, 전문 자격증 취득’을 지원하고 있다.

Life Plan System의 연령대별 각 교육과정을 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(<표 IV-1> 참조).

<표 IV-1> POSCO Life Plan System의 연령대별 교육과정

연령	교육과정	지원제도	지원조직
30세	· Career Design Workshop - 자신의 성장경로와 인생의 목표설정	개인 경력개발관리	Life Plan 상담실
35세	· Career Review - 경력설계와 목표 고찰		
45세	· Second Career - 삶에 대한 성찰과 삶의 방향 설정, 직장에서의 Action Plan 수립	전직지원 특별휴직	
55세	· Green Life Service - 정년에 앞서 새로운 인생 설계		

2. Life Plan System의 연령대별 교육과정

가. Career Design Workshop 과정

Career Design Workshop 과정은 입사하여 3년쯤 되는 시점인 만 30세에

자신의 성장경로 및 삶과 일에 대한 확실한 목표를 설정하기 위해 workshop 형태로 실시하는 것이다. Career Design Workshop에서는 자기인식을 바탕으로 한 성장경로 설정과 실천 계획 수립하는 것이 주 내용이며, 만 30세에 도달한 직원 또는 입사 3년차의 대졸직원 60명을 30명씩 2회로 나누어, 2일에 걸쳐 모두 14시간 동안 통근교육으로 운영한다. 이 workshop은 대졸사원의 필수과정이며, 교육 입과 전에 직업흥미도검사와 같은 개인진단을 실시한다. 또한 이 과정의 수료자 중에서 희망하는 직원들에게는 인사부서가 주관하여 Career Counseling을 실시한다.

<표 IV-2> POSCO Career Design Workshop의 교육내용

과 정 명	내 용
POSCO CDP 운영방향	- CDP 운영 모델 - 자기주도형 CDP
개인 진단 및 Feedback	- 직업흥미, 적성, 행동특성 등 진단 및 개인별 Report에 의한 Feedback
경력목표설정	- Career 목표탐구 - 경력개발 계획서 작성

나. Career Review Workshop과정

Career Review Workshop과정은 Career Design Workshop을 수료한 지 5년 뒤인 35세에 5년 전 자신이 설정하였던 경력설계와 목표를 다시 한번 점검하면서 전문직업인으로서 자기 가치 향상을 위한 구체적인 실천계획을 수립하는 것이다. Career Review Workshop에서는 자기 가치 증대를 위한 의식, 역량, 전략을 습득하는 것이 주 내용이며, 만 35세에 도달한 직원 80명을 30명씩 3회(1차: 7.7-19, 2차: 7.10-11, 3차: 7.14-15)로 나누어, 2일에 걸쳐 모두 14시간동안 통근교육으로 운영한다. 이 workshop은 이전 단계인 Career Design Workshop과 마찬가지로 대졸사원의 필수과정이며, 교육 입과 전에 직업흥미도검사와 같은 개인진단을 실시한다. 또한 이 과정의 수료자 중에서 희망하는 직원들에게는 인사부서가 주관하여 Career Counseling

을 실시한다.

<표 IV-3> POSCO Career Review Workshop의 교육내용

과 정 명	내 용
POSCO CDP 운영방향	- CDP 운영 모델 - 자기주도형 CDP
개인 진단 및 Feedback	- 개인별 역량진단 및 개인별 Report에 의한 Feedback
경력목표설정	- 이력서 작성 - 경력개발 계획서 작성

다. Second Career Workshop 과정

Second Career Workshop 과정은 45세가 되었을 때 인생과 직장생활의 전환점에서 지금까지의 삶에 대한 성찰과 미래의 방향을 재설정하고, 직장생활에서 새롭게 Action Plan을 수립하기 위한 것이다. Second Career Workshop에서는 Life Plan 장단기 목표수립을 통한 자기주도적인 직장생활 성취를 기본 목표로 하고 있으며, 대리 이하이고, 만45세 직원 중에서 희망자 120명을 30명씩 4회로 나누어, 2일에 걸쳐 모두 16시간동안 통근교육으로 운영한다. 2004년 현재는 1959년생 대리 이하의 직원 중에서 희망자를 대상으로 교육을 실시하며, 학습 분위기를 높이기 위해 사외장소를 활용하는 것을 검토 중이다. 포항과 광양 모두 10월 중에 각 2회 실시할 예정으로 되어 있다.

<표 IV-4> POSCO Second Career Workshop의 교육내용

과 정 명	내 용
의식과 행동혁신	- 인생 전환기의 중년 자기관리
풍요로운 미래설계	- 균형 있는 삶의 추구방법 - 일과 삶에서의 조화로운 목표 설계
가치 있는 삶	- 삶의 원칙과 기술 - 행복과 인간관계

라. POSCO Green Life Service 과정

Green Life Service 과정은 정년을 1년 앞둔 55세가 되면 새로운 인생설계를 준비하여 사회로 나갈 수 있게 지원하고자 하는 교육이다. Green Life Service 과정은 제2의 인생설계와 사회에의 조기적응 지원을 교육 목표로 하고 있으며, 정년퇴직 1년 전, Refresh 기술 주임 중에서 희망자를 대상으로 80명을 40명씩 연 2회 실시하고 있다. 교육생은 이 대상자 중에서 본인의 희망 및 부서장 의견을 고려한 후, 인사부서에서 추천을 하여 선발한다. 이 과정은 1년 통근 교육이며, 외부의 전문기관(DBM KOREA)에 주로 위탁 운영하고 있으며, POSCO 인재개발원에 위치한 Green Life Center내 개인별 학습 Room을 지원한다.

<표 IV-5> POSCO Green Life Service의 교육내용(주임 대상)

과 정 명	내 용
카운셀링	- 직업적성, 가치관 등 개인진단 결과 Feedback - 창업/재취업 중심의 Man-to-Man 카운셀링(주1회)
Work Shop	- Power Start W/S, 창업/재취업 Academy - Success Plan
능력개발	- 사내교육과정(IT, Cyber, Biz, Manner 등) - 사외위탁교육, 학원수강
벤치마킹	- 창업현장 성공체험 - 창업/재취업 박람회 참가
자율학습	- 진로개척 개별학습, Theme 학습 및 발표
기타	- 정보교류회, Team Power, 원소속 방문 활동 등

한편, Green Life Workshop 과정은 반장 및 일반직원 정년퇴직 예정자 중에서 희망자 70명을 선발하여 40명씩 연 2회에 걸쳐 교육을 실시하는 것이다. 이 과정에서는 창업 및 재취업 지식습득 및 퇴직후 실용생활 정보학습이 주요 교육목표이며, 교육생들은 근무(Job-on) 상태로 6개월간 학습하는데,

다만 이 기간 중에 정기 workshop을 실시하게 되면 근무를 하지 않는다 (job-off). 1기 교육은 2003년 1월~7월까지, 2기 교육은 2003년 7월~2004년 2월까지 실시되었다. 반장 대상의 Green Life Workshop 과정의 교육내용은 다음 표와 같다.

<표 IV-6> POSCO Green Life Workshop의 교육내용(반장 대상)

과 정 명	내 용
1회차	- 변화관리 Mind - 자신감 강화 Program - 개인 적성, 가치관 진단 및 Feedback
2회차	- 부부 Harmony - 삶의 의미 찾기
3회차	- 창업/재취업 Academy
4회차	- Success Life Planing

제3절 POSCO의 고령근로자 전직지원 교육훈련 사례 : Green Life Service 과정

1. 프로그램 개요 및 목적

가. 프로그램 개요

POSCO의 전직지원 교육훈련 프로그램으로는 Green Life Service와 Green Life Workshop의 두 가지 유형이 있다. 이 전직지원 프로그램들은 'Life Plan System' 중에서 정년퇴직을 1년 미만 남겨 두고 있는 현역 직원들을 대상으로 최장 1년 간 현업에서 Off시켜, 퇴직 후의 새로운 인생을 미

리 설계하고, 개척할 수 있도록 회사에서 체계적으로 지원하는 전직지원서비스(Outplacement Service)이다. 1년 과정의 Green Life Service 프로그램의 교육대상은 주임급이며, 반장 및 일반직원의 경우에는 6개월 과정의 Green Life Workshop 프로그램에 참여하고 있다.

2004년 10월 현재, 주임대상의 Green Life Service 프로그램은 조직의 refresh 취지와 현장 인력운영 여건을 고려하여 추천된 직원에 한해 off job으로 운영하고 있으며, 반장급 및 일반 직원의 경우에는 on job으로 운영하고 있다. 프로그램의 운영은 외부 전직지원 컨설팅 전문기관(DBM Korea)에 위탁 실시하고 있다.

POSCO에서는 다른 기업의 전직지원 프로그램에 비해 이 프로그램이 갖는 차별적인 특징을 다음의 두 가지 측면에서 부각시키고 있다. 첫째, 중도 퇴직자가 아닌 정년퇴직 예정자를 대상으로 하며, 둘째, 인력 구조조정에 따른 중도퇴직자의 경우 보통 일회적인 프로그램으로 운영되는 것과는 달리, 전체 인사관리 시스템의 틀 속에서 연속적이고 체계적인 제도로 운영하고 있다는 것이다.

나. 프로그램 목적

Green Life Service 과정의 기본 목적은 회사의 성장과 발전에 기여해 온 정년퇴직 예정 직원에게 성공적인 제2의 진로 개척에 필요한 실용 정보와 지식을 제공함으로써, 퇴직으로 인한 심리적 불안감 완화와 사회에의 조기 적응을 지원하는 것이다.

또한, POSCO에서는 이 프로그램을 통해 재직 중인 직원의 사기 및 애사심 향상, 퇴직자와 회사간의 우호적인 파트너십 형성 등의 부수적인 효과를 예상하고 있고, 나아가 사회적 책임과 역할을 다하는 책임 있는 기업 이미지를 제고할 것으로 기대하고 있다.

2. 운영 현황

Green Life Service 프로그램은 전문 컨설팅사인 DBM KOREA와 POSCO 인재개발원에서 공동으로 실시하고 있으며, 입과자들이 조용한 분위기에서 편안하게 프로그램에 몰입할 수 있도록 포항과 광양에 입과자들의 생활공간인 “Green Life Center”를 별도로 조성 운영하고 있다. 이 Center에는 2인 1실의 개인 룸, 정보지원실, 휴게실, 컨설팅 룸이 갖추어져 있으며, 사내 컨설턴트와 행정지원 인력이 상주하면서 지원하고 있다.

Green Life Service 프로그램은 매년 정년퇴직 예정자 중에서 희망하는 직원에게 직급에 관계없이 11개월 동안 제공되고 있다. 이 프로그램은 지난 2001년 10월 29일에 2002년 1/4~3/4분기 퇴직예정자 중에서 포항과 광양의 양 제철소 인사부서에서 추천한 현장주임 35명을 대상으로 처음 시작되었으며, 이후 매년 4, 10월 두 차례에 걸쳐 정년퇴직 예정자중 희망하는 직원은 계층에 관계없이 모두 수용하려는 계획 하에 2002년 4월 8일 현장 주임 28명이 2기생으로 새로 입과하였으며, 2004년 6월 현재 5기(42명)과 6기(46명)이 입과하여 교육을 받고 있다(<표 IV-7> 참조).

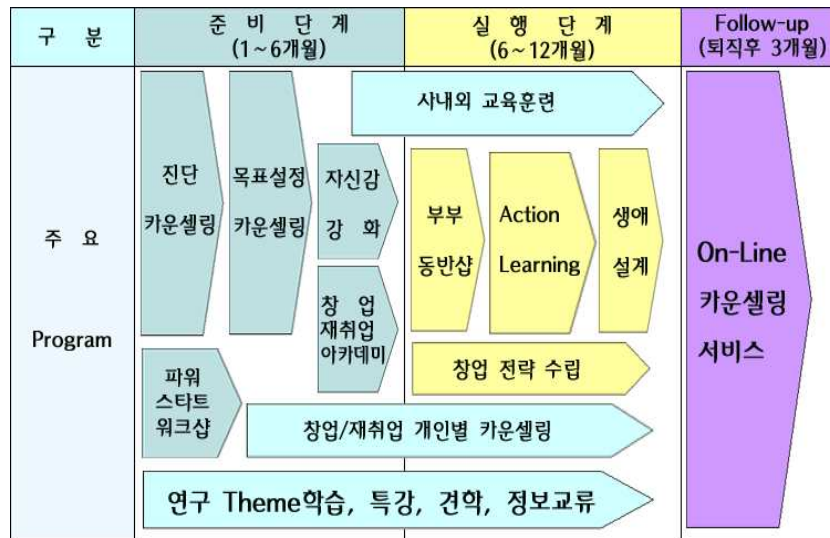
<표 IV-7> POSCO의 Green Life Service 프로그램 교육기간 및 인원

구분	1기	2기	3기	4기	5기	6기	비고	
교육 기회	2001.10 ~ 2002.9	2002.4 ~ 2003.3	2002.10 ~ 2003.9	2003.4 ~ 2003.3	2003.10 ~ 2004.9	2004.4 ~ 2005.3	11개월 /1기	
교육 인원 (명)	포 항	25	15	27	33	27	29	156
	광 양	10	13	11	13	15	17	79
	소 계	35	28	38	46	42	46	235

3. Green Life Service 프로그램의 단계별 교육 내용

Green Life Service는 입과 기간 동안에 이루어지는 [준비단계(1~6개월)] 및 [실행단계(6~12개월)]의 두 종류 프로그램과, 퇴직 후 3개월 동안에 이루어지는 [Follow-up] 프로그램으로 대별된다([그림 IV-3] 참조). 그리고 입과 기간의 프로그램은 세부적으로는 [자기진단 → 목표설정 → 준비계획 → 재충전 → 실천계획 수립 및 실천 → 새출발]의 흐름으로 전개된다.

[그림 IV-3] POSCO Green Life Service의 단계별 교육내용



한편, Green Life Service의 프로그램을 분야별로 구분해 보면, 다음 <표 IV-8>과 같이, 진단 및 상담, 기초교육, 전문확대 프로그램, 국내취업지원, 창업전략으로 나뉘어 진다. 각 분야에 대해 단계별로 교육내용을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 준비단계에서는, 급속한 환경변화와 퇴직으로 인한 변화에 대응한 변화관리(Change Management) 프로그램을 이수하게 되고, 이어서 공인된 진

단 Tool을 이용하여 개인별 가치관, 성격/행동양식, 핵심역량을 진단하여, 향후 진로를 설정할 수 있도록 개인별 카운셀링을 받게 된다.

또한, 재테크, 재취업 및 창업 전략의 실무이론, 인터넷 활용을 중심으로 한 IT, 비즈니스 매너 같은 기초 소양교육, 건강관리 및 취미생활 등의 특별 강좌를 실시하며, 외부견학을 통한 전문확대 프로그램도 운영된다. Green Life Service 교육은 기본적으로 개별교육을 위주로 하고, 필요에 따른 지원을 제공한다. 기본교육의 경우에는 입과 초기 1-2개월 동안 오리엔테이션 성격으로 실시하는데, IT 교육은 POSCO의 계열사인 POSDATA에서 실시하며, 매너교육은 내부 또는 외부 강사가 담당한다. 법률상식 과목은 지역 실정에 익숙한 지방강사를 섭외하며, 이 밖에도 건강관리 프로그램(발마사지, 수지침, 요가 등)과 DBM Korea에서 주관하는 재취업, 창업 기본상식, 성공 사례 등이 주요한 교육 내용으로 포함된다.

<표 IV-8> POSCO의 Green Life Service 프로그램의 분야별 교육내용

분야	내용
진단 및 상담	변화관리 프로그램 및 tool에 의한 진단, 목표 설정 후 개인별 카운셀링
기초 교육	재테크, 재취업 및 창업 전략의 실무이론, IT, 비즈니스 매너 등
전문확대 프로그램	약 10개월 간 재취업 및 창업전략에 따른 컨설팅 교육
국내취업지원	네트워크사를 통한 Job Lead Program을 활용하여 각종 정보 선별 및 지원
창업 전략	워크숍(4개월: 창업환경 분석, 이론습득 등) 기획(2개월: 유망 아이템 선정, 시장조사, 사업계획서 작성) 전략 수행(3개월: 현장실사, 체험 프로그램)

Green Life Service 프로그램에서 가장 중점을 두고 있는 것은 '재취업 및 창업전략'으로서, 약 10개월에 걸쳐 집중적인 컨설팅을 받는다. 우선 '재취업'은 국내 취업 Network를 통한 Job Lead Program을 활용하여 각종 정보를

선별, 지원한다. 또한 ‘창업전략’의 경우, 처음 4개월은 창업현장 체험 워크숍을 실시하고, 다음 2개월 간은 유망 아이템 선정, 시장조사 및 사업계획서 작성 등과 같은 기획과정을 거친다. 나머지 3개월 동안은 현장실사 등을 통해 구체적인 창업전략을 수립하게 된다. 워크숍의 주제는 매우 다양하고 실제적인데, 가령, 보험, 고용, 환급금, 재창업 정보, 지역적 발전상 정보, 웰빙 산업 등이 그 예이다. 특히 이 프로그램은 부부간의 이해 증진 및 공동 생애 계획 수립을 위해서, 부부가 함께 하는 성격 알기, 취미공유 계획 등을 주제로 ‘부부동반 워크숍’을 포함하고 있다.

그리고 입과 기간 중에 지속적인 활력을 불어 넣고 끈끈한 동료의식을 가질 수 있도록 정기적으로 Team Power 활동을 실시하고, 개인별로 학습한 내용을 공유하는 토론 및 간담회 등도 수시로 개최된다.

이 외에도, Infra-Structure면에서는 체계적인 Data 관리를 할 수 있는 시스템을 운영하며, 입과자들의 커뮤니티 형성 및 On-Line 정보를 제공하는 홈페이지도 구축되어 있다.

4. Life Plan System 및 Green Life Service의 교육 성과

본 연구에서는 POSCO 내부에서 실시한 프로그램 분석 결과 자료, 관련 문헌 자료 분석, 그리고 교육담당자 및 교육생들을 대상으로 Green Life Service 과정의 실태, 만족도 및 효과 등에 관한 인식 정도를 알아보기 위한 인터뷰를 실시하였다. POSCO Green Life Service 사례 분석을 위한 인터뷰 개요는 <부록 1>에 정리되어 있다.

가. Green Life Service 성과 : 이수 후 재취업, 창업 성공

POSCO의 Green Life Service 과정은 퇴직자의 재취업 및 창업을 중심으로 새로운 인생 설계를 준비할 수 있도록 지원하는 것이 프로그램의 일차적인 목적이다. 따라서 Green Life Service 과정을 이수한 후 퇴직자들의 재취

업 및 창업 성공률은 과정의 성과를 가늠하는 중요한 잣대가 될 것이다. 이와 관련하여 다음의 <표 IV-9>는 2004년 4월 현재 Green Life Service 입과 및 퇴직자 현황을 제시한 것이다. 이 표에서도 알 수 있는 바와 같이, POSCO의 경우 Green Life Service 과정에 입과했던 1기부터 3기까지의 졸업생 중에서 현재 과반수가 재취업을 하고 있으며, 그 다음이 은퇴생활(30%), 자영업(20%)을 하고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-9> Green Life Service 입과 및 퇴직자 현황

(기준: 2004. 4. 12)

구분	자영업	재취업	준비중	은퇴	계	퇴직년월
1기	8	16	-	11	35	02.9
	22.9	45.7	-	31.4	100(%)	
2기	4	16	-	8	28	03.3
	14.3	57.1	-	28.6	100(%)	
3기	8	18	-	12	38	03.9
	21.0	47.4	-	31.6	100(%)	
4기	3	8	4	31	46	04.3
	6.6	17.4	8.7	67.4	100(%)	

1-3기 평균: 자영업(20%), 재취업(50%), 은퇴생활(30%).

출처: POSCO 인재개발원 사내자료.

위의 <표 IV-9>에서 1~3기와 4기를 비교해 보면, 전직(재취업 및 자영업 운영) 비율이 퇴직시점에는 20~30% 수준이었다가, 퇴직 후 1년 정도 경과할 때 약 70% 수준으로 상승하고 있다. 이런 현상에 대해서, POSCO의 경우에는 재직 중 전직활동이 퇴직 후 6개월 내에 대부분 마무리되는 경향이 있고, 아울러 퇴직 후 2, 3 개월 쉬는 동안 조금증을 느끼면서, 눈높이를 낮추어 재취업하고 있는 것으로도 해석할 수 있다. 이와 관련하여 Green Life Service 과정의 한 교육생은 인터뷰 과정에서 “POSCO를 퇴직한 후 재취업을 하는 경우에는 대부분 가스, 안전, 협력업체, 자회사로 들어가게 된다. 이 경우에는 대부분 경력이나 회사인맥을 활용하며(30-40%), 안전보건 강사나 감리자격증(열연공장)을 취득하면 재취업에 도움이 된다(Green Life Service

6기 교육생).”라고 밝히기도 하였다.

이와 같이 Green Life Service 과정을 이수한 후 퇴직자들의 재취업 및 창업 성공률은 비교적 높다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고, 이들 재취업과 창업의 실질적인 내용을 더 자세히 살펴보면 다소 불만족한 경우도 드러나고 있다. 가령, Green Life Service 입과자의 약 60%가 재취업을 원하고 있으나 여전히 재취업이 쉽지 않은 상황이며, 재취업이 된 경우도 대부분 1년 단위의 계약직으로서 장기적인 대안으로 보기는 어렵다. 2004년 4월 현재, 재취업자의 약 80% 정도가 POSCO 관련 자(협력)회사이며, 영업적인 경우 1년 이내 그만두는 사례도 많은 것으로 나타나고 있다. 그리고 창업(자영업)의 경우에는, 주로 요식업, 유통업, 임대업이며, 안정성 위주의 투자가 대부분으로서, 본인 또는 가족의 인건비를 버는 정도이지만, 다만 심리적 안정감 또는 만족도는 상대적으로 높은 편인 것으로 나타났다.

그리고, 교육생 대상 인터뷰를 통해 Green Life Service 과정의 ‘교육내용 및 성과’에 대한 인식을 알아본 바에 의하면, 대체로 긍정적인 반응을 보였으나, 보다 구체적으로 ‘퇴직 후의 활용도’ 측면에서는 교육생에 따라 보통 정도의 도움을 줄 것이라는 의견과 도움이 많이 될 것이라는 의견으로 다르게 나타났다. 현재 Green Life Service 과정에서는 대부분의 교육과정을 외부의 전문컨설팅기관(DBM Korea)에서 위탁 운영하고 있다. DBM Korea에서는 교육생들에게 기본교육 이외에도, 정기적으로 재취업이나 창업과 관련된 자료를 제공하고 있으며, 필요한 경우 이력서 작성 등을 도와주고 있다. 특히, 재취업의 경우에는 구인정보자료, 이력서 작성 요령, 면담 요령 등을 알려 주며, 창업의 경우에는 임대(현장), 상권 조사, 창업의 어려움, 애로사항, 재테크(임대) 등에 관한 주기적인 컨설팅을 해 주고 있다. 그런데, 교육생들을 대상으로 ‘재취업 및 창업’에 대한 Green Life Service의 교육내용의 도움 정도에 관해 인터뷰한 결과는, Green Life Service 교육 기간동안 제공받는 다양한 정보들이 재취업이나 창업에 직접적이고 결정적인 도움을 주지는 않는 것으로 나타났다. 이와 관련하여 한 교육생은 인터뷰에서 다음과 같은 의견을 제시하였다.

*DBM Korea*에서는 사회흐름이나 주식 전망, 재테크 등에 대한 정보를 이메일로 제공해 주는데, 이런 자료들은 직접적인 취업알선이라기 보다는 정보제공의 성격이 더 강하다. 또한 산업인력공단에서도 정보를 제공하는데, 이 경우에도 재취업 루트는 제공하지만, 구인정보는 딱히 맞는 게 없다. 그리고 설령 재취업이 된다고 해도 대부분은 60세까지 5년 정도 한시적으로 일할 것으로 예상하는 편이다. 따라서, 재취업을 하는 경우에도 건물 운영처럼 재테크를 병행하거나 아예 재테크만을 하는 경우도 많은데, 이런 경우, 방화, 위험물 관리 자격증은 '미래를 준비하는 자격증'의 역할을 하게 된다(*Green Life Service 6기 교육생*).

한편, *Green Life Service*와 *Green Life Workshop*의 운영 성과에 대한 자체 진단에 의하면⁵⁾, 주임대상 프로그램(*Green Life Service*)의 경우에는, 참가율이 대상자의 98% 수준으로서, 퇴직후 대부분이 재취업 또는 창업을 하는 등 프로그램의 운영 성과가 높게 나타나고 있다. 그러나 반장 및 일반 직원 대상 프로그램(*Green Life Workshop*)의 경우에는 교육 참가율과 퇴직 후 실제 활용도 측면에서 주임대상의 프로그램보다 상대적으로 낮은 경향을 보이고 있는 것으로 나타났다. 이 자료에 의하면, 주임계층은 off-job(인재개발원 파견)으로 충분한 재충전 기회와 체계적인 교육을 제공받고 있으나, 반장 및 일반직원의 경우 실제 교육에 참가하는 기간(8-10일)동안에만 근무 off를 하고, 단기간 운영되므로 퇴직 후 실제 진로를 개척하는데 큰 도움이 되지 않는다고 인식하고 있으며, 프로그램 참가율(03년 기준)도 68%(반장, 일반직원 계층 대상자 65명중 45명 교육참가)인 것으로 나타났다.

나. 'Green Life Service' 교육 만족도에 대한 교육생 및 교육담당자의 인식

Green Life Service 과정의 교육생들은 현재 POSCO에서 운영하는 *Green Life Service* 과정의 교육내용 및 교육성과에 대해서는 교육 내용 자체보다

5) 자료: *Green Life Service* 확대방안('04. 3. 30) - 노경협의회 건의 및 합의 사항. POSCO 사내자료.

도 ‘심리적 안정’이라는 측면을 더 긍정적으로 보고 있었다. 이러한 사실은 Green Life Service와 Green Life Workshop의 운영성과에 대한 자체 진단⁶⁾에도 나타나 있는 바, 주임대상의 교육 참가자 대부분 심리적 안정과 함께 second life에 대한 자신감을 갖게 되었으며 전직 서비스를 제공해 준 회사의 배려에 감사하며, 회사 이미지 제고에 기여하고 있다고 인식하는 것으로 나타나 있다. 또한 Green Life Service 과정에 대한 교육생들의 만족도와 긍정적인 인식은 다음과 같은 인터뷰 내용에서도 잘 드러나고 있다:

본인의 경우, 정년퇴직 2년 전쯤 퇴직후 생활에 대한 고민을 시작하였는데, 다른 사람들은 대부분 1년 전쯤 고민을 시작한다. 이렇게 퇴직에 임박해서야 비로소 퇴직에 대한 고민을 하기 때문에 심리적인 불안감이 가장 크게 되는데, 전직지원 교육을 받으면서 이런 심리적인 불안감이 많이 해소되었고, 또 교육내용 중에 배우자와 함께 받는 교육(부부동반 W/S: 제테크)이 있어서 더 도움이 되었다. 게다가, 퇴직하게 되면 보통 사회적인 관계가 다 끊어져서 외롭게 시간을 보내게 되는데, 이 교육에 들어온 덕분에 같은 나이 또래에 같은 직위를 가지고 같은 곳에서 직장 생활을 한 동기들을 1년 동안 함께 지내면서 사귀게 되기 때문에, 지금 교육을 받고 있는 기간에도 서로 심리적인 의지가 될 뿐만 아니라 퇴직 한 후에도 계속 좋은 유대관계를 이어갈 것으로 기대한다. (5기 수료생)

이 교육의 효과는 한마디로 ‘충격 완화’인 것 같다. 갑작스런 퇴직에 대한 준비를 할 수 있어서 좋은데, 이 기간을 잘 활용하면 아주 좋다. 물론 사람에 따라 다르기도 하고, 일부의 경우, 노는 문화(예, 여가활동, 취미, 등산, 여행 등)가 있는 것도 사실이다. 그러나 열심히 자격증을 취득하는 등 이 교육에 들어오는 사람들은 나름대로 열심히 한다. 일단, 입파를 희망하지 않으면 안 들여보내는데, 사실 희망하지 않는 사람은 없다. 결국, 교육효과는 본인에게 달려 있는 것 같다. 이 기간을 활용하겠다는 의지가 무엇보다도 중요할 것이다. (6기 교육생, 명장, 입사 29년차)

6) 자료: Green Life Service 확대방안(04. 3. 30) - 노경협의회 건의 및 합의 사항. POSCO 사내자료.

이상의 인터뷰 내용에서도 나타났듯이, Green Life Service 과정의 교육생들은 기본교육이나 DBM Korea에서 제공하는 정보나 컨설팅 자체의 실효성보다는, 퇴직을 앞둔 시점에서의 심리적 불안감을 해소하고 퇴직 후의 제2의 생활에 대한 자신감을 갖게 해주는 등의 심리적 효과와 사기 진작에 가장 도움이 되었다고 인식하고 있었다.

교육담당자의 경우에도, Green Life Service 교육의 성과로는 분위기 조성, 재취업 및 창업 정보(예, 개인택시, 임대, 유통, 외식업, 대리점 등), 그리고 국내외 방문 및 벤치마킹의 대상이 됨으로써 POSCO 회사 이미지 제고에 기여했다는 점을 우선적으로 들었다. 특히, 퇴직자의 사회 부적응 문제 해소에 기여했는데, Green Life Service 교육 실시 후에는 퇴직자들이 기본소양 교육을 통해 사회적 능력이 향상되었으며, 기수별 동기 모임 등을 통해 인적 유대가 강화되었다고 평가하였다.

다. 'Green Life Service' 운영 방식에 대한 교육생 및 교육담당자의 인식

교육생을 대상으로 Green Life Service 정책에 대한 인식을 질문한 결과, 초창기 Green Life Service 과정의 도입 배경에는 인사적체의 해소와 퇴직 부담금을 줄이고자 하는 회사측의 의도가 어느 정도 반영된 것으로 나타났다. 인터뷰에 응했던 어느 교육생은 “사실 이 제도가 처음 도입된 배경에는 교육적인 측면 못지않게 인사적체를 해소하고 퇴직 비용을 줄이려는 제도적인 측면도 깔려 있었다고 본다. 당시 POSCO에는 인사적체 현상이 심했었는데, 이 제도를 실시하면서 인사적체도 일정부분 해소하고, 20년 상주 근무한 주임의 경우에는 퇴직금 산정에도 영향을 주었기 때문에 회사로서는 퇴직에 따른 비용을 어느 정도 줄일 수 있었을 것이다(Green Life Service 5기 교육생).”고 응답하였는데, 이에 대해서는 다른 교육생들과 관계자들도 대체로 유사한 의견을 보였다. 이와 관련하여 6기 교육생의 경우에도 “일반직의 경우에는 교대근무 수당이 줄어들어서 퇴직금에 영향을 주는 게 사실이다. 그러나 주임이 되면 대개 교대근무보다는 상주를 많이 하기 때문에 자연스럽게

입과하게 된다”고 밝히고 있다.

한편, 본 연구에서는 Green Life Service 교육담당자를 대상으로 Green Life Service 운영에 관한 인터뷰를 실시하였다. 그에 의하면, Green Life Service는 주임급의 경우, 정년퇴직자의 약 80%가 이수하고 있으며, 반장, 반원의 경우, 3개월 전 출퇴근 기본 프로그램 적용할 계획에 있다. 또한 Green Life Service 과정에 소요되는 예산 항목은 강사 초청비, DBM Korea의 컨설팅비, 위탁교육비 등이며, 대부분 위탁교육 비용으로 지출되고 있다. 2001년 기획 시에는 1인당 4천만 원 정도가 산정되었으나, 현재는 DBM Korea에 1인당 5백만 원이 외부 위탁교육비로 지출되고 있다. 교육생 연봉이 대개 7천만 원 정도인 것을 감안한다면, 1인당 예산이 1억1천만 원 정도라고 하였다. 이러한 외부 전문컨설팅에 대해 “교육생의 만족도는 카운슬링에 대한 인식차이가 있어 다르다. 매주 1회, 1인당 2시간씩 하는데, 대개 2명의 컨설턴트가 하루에 4-8명을 컨설팅한다. 교육생 입장에서는 한 사람이 한 달에 최소한 2회 이상은 컨설팅을 받게 되며, 필요시 요청해서 컨설팅 횟수를 증가시킬 수도 있다.”고 하였다.

또한 Green Life Service 과정이 운영되기 위한 전제조건 혹은 성공요인에 대해서는 다음과 같이 예산과 작업장에서의 잉여인력 등을 우선적으로 거론하였다.

Green Life Service 교육을 하기 위해서는 먼저, 회사 차원에서 예산 지원이 가능해야 한다. 또 잉여 인력이 있어야 하는데, POSCO의 경우는 현장 인력이 여유가 있어서 가능했다. 아울러 프로그램 구성, 강사 섭외, 운영, 사내 컨설팅, 건의 및 애로사항을 해결할 수 있는 사내 교육지원인력도 필요하다.

(Green Life Service 교육담당자)

Green Life Service의 교육담당자 입장에서 밝히는 교육운영상의 애로사항은 주로 위탁 교육할 때 발생하는 것이었다. Green Life Service의 경우 입과 2개월 이후부터는 위탁교육을 실시하는데, 가령, 냉동, 가스관리, 안전관

리, 관리감독 등, 교육생 1인당 보통 4-5개 정도의 교육자격증을 취득하게 된다. 그런데, ‘한달에 2회만 사외교육을 허용하고, 분기당 교육일수 20일을 초과하거나, 분기당 4회 이상을 초과하면 지원에서 제외 된다’는 위탁교육의 기준 및 규칙에서 벗어나는 경우가 종종 발생하기 때문에 이를 통제하는 데 어려움이 있다는 것이다. 이와 관련하여, 교육생들의 경우에는 Green Life Service 과정의 개선사항에 대한 질문에 5기생들부터 분기 3회, 20일 이내로 한정시켜서 운영하고 있는 사외교육에 관해 이의를 제기함으로써 교육담당자와 상반된 견해를 나타내었다. 그러나, Green Life Service 교육과정은 국내의 출장이 비교적 자유로운 편인데, 국내 출장의 경우에는 출장비를 지급하지만, 외국 출장의 경우에는 근태관리만 한다고 한다(6기 교육생).

이 밖에, 교육생들은 Green Life Service ‘교류의 방’이 크기가 작으므로 보완해 달라고 하였고, 교육생들 중에서 반장/주임 간에 약간의 괴리가 있다고 토로하기도 하였다. 또한, DBM Korea에서 인터넷을 통해 제공하는 정보들은 긴박성이 없고, 이용하기가 귀찮기 때문에 별로 도움이 되지 않는다고 지적하였으며, 또한 퇴직자 동호회의 경우에도 거의 이용을 하지 않는다고 하였다.

한편, Green Life Service 향후 운영과 관련하여, 기본적으로 조직의 refresh와 현장 인력 운영 여건을 고려하여 운영되는, Green Life Service 교육 프로그램 지원 제도의 취지가 계속 유지되는 범위 내에서 수혜 범위를 확대 운영하는 것으로 알려져 있다. 이를 위해서, 반장급 정년퇴직 예정자까지 현행 주임 대상의 프로그램(1년 간 off-job)을 확대하고, 일반직원(반원)의 경우, 정년퇴직 이전 1개월 간 off-job으로 프로그램을 운영하는 방안을 수립하고 2004년 하반기(Green Life 컨설팅 전담기관의 교육여건을 감안, 시행)에 7월 1일부터 10월 입과생들에게 적용하고 있다.

제4절 교육훈련 사례의 시사점

이상에서 POSCO의 생애통합적 교육훈련시스템(Life Plan System) 및 정년퇴직을 앞둔 고령근로자를 위한 전직지원교육시스템(Green Life Service)의 내용 및 운영에서의 주요 특징, 교육 만족도 및 성과 등에 관하여, POSCO 내부 및 위탁교육기관인 DBM Korea의 관련 문헌 자료, 교육담당자 및 교육생들 대상의 인터뷰 자료 등을 토대로 살펴보았다.

이를 보면, POSCO의 'Life Plan System'은 한 개인이 입사하여 퇴직할 때까지의 경력관리 및 인생설계를 연령대별로 차별화된 프로그램을 통해 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는 총체적인 과정이기 때문에, 이른바 평생학습 또는 평생직업이라는 측면에서 보면 더욱 바람직한 직업능력개발체계라고 할 수 있다. 특히 정년을 1년 앞둔 55세의 정년퇴직 예정자를 대상으로 하는 'Green Life Service' 과정은 고령자의 재취업 및 창업을 중심으로 새로운 인생 설계를 준비할 수 있도록 지원하기 때문에 고령사회에 대비한 기업교육의 바람직한 전형을 보여주고 있다.

그러나, POSCO의 Life Plan System, 특히 Green Life Service가 다른 철강업체, 또는 다른 업종의 기업에 적용되거나 확산되기 위해서는 POSCO 사례에 대한 보다 심층적인 효과 분석 및 실천 전략 수립이 선행되어야 한다. 이하에서는 POSCO 사례의 성공요인을 분석함으로써 다른 기업으로 확산시키는 데 도움을 줄 수 있는 시사점을 도출하고자 한다.

1. 전직지원 프로그램의 성공요인

기업 교육훈련이 소기의 목적을 성공적으로 달성하기 위해서는 교육훈련 프로그램 자체의 질적인 수월성뿐만 아니라, 교육훈련 프로그램에 대한 경영층의 관심과 의지, 정책적 또는 제도적인 지원, 비용 및 인력, 시설 등의 교육훈련 관련 여건이 적절하게 갖추어져야 한다. 그리고 설문조사, 교육생

및 교육담당자 인터뷰, 포항지역 철강업 인사담당책임자 워크숍, 관련 문헌 자료 분석 등을 통해 규명된 POSCO 고령근로자 전직지원 교육프로그램의 성공요인들도 이와 유사한 맥락에서 다음과 같이 확인되었다.

첫째, 작업장에서의 잉여인력이 충분히 있었다. POSCO 전직지원 프로그램의 경우, 그 대상이 되는 정년퇴직예정 고령근로자들의 비중이 갑자기 늘어나면서 작업현장에서 이미 충분한 잉여인력이 있었다. 따라서 그 중에서 주임급 고령근로자들이 업무 공백에 대한 우려 없이 정년퇴직 1년 전에 근무 현장에서 벗어나 1년 동안 퇴직이후를 준비하는 전직지원 프로그램에 참여하는 것이 가능하였다.

둘째, 전직지원 프로그램으로 인해 개인과 기업이 서로 윈-윈(win-win)하는 효과가 있었다. 1년 후 정년퇴직을 앞둔 고령근로자들은 퇴직으로 인한 심리적인 불안감이나 사회적인 부적응 문제를 전직지원 교육프로그램을 수강하면서 상당히 해소할 수 있었으며, ‘퇴직이후(제2의 경력개발)’을 위해 재취업이나 창업, 재테크 등에 관한 정보를 수집하거나 자격증을 취득하는데 대한 지원을 받을 수 있었다. 그리고 기업으로서는 주임급 고령근로자의 비중이 갑자기 증가하면서 초래되었던 인사적체 및 인건비 상승 부담이 전직지원 프로그램으로 인해 어느 정도 해소되었을 뿐만 아니라, 고령근로자들의 애사심이 한층 더 고취됨으로써 재직근로자를 비롯하여 대내·외에 기업이미지를 제고하는 홍보효과까지 거둘 수 있었다. 이와 같이 전직지원 프로그램으로 인해 개인과 기업이 서로 윈-윈(win-win)하는 효과를 거두면서 교육참여율과 교육효과를 더욱 높일 수 있었다.

셋째, CEO를 비롯한 경영층의 관심과 지원이 있었고, 이를 토대로 외부 전직지원 전문컨설팅을 위탁 교육시킬 수 있는 많은 예산의 집행과, 쾌적한 교육시설 및 환경 조성, 그리고 전사적인 차원의 체계적인 정책 실시 등이 가능하였다. 이와 관련하여, POSCO Green Life Service 과정 담당자는 현재는 이 과정을 운영한 데에 큰 문제는 없으나, 향후 Green Life Service 과정을 확대할 경우에는 교육인원이 늘어나기 때문에 심각한 운영 문제가 발생할 것이라고 우려하였다. 즉, 현재 POSCO 인재개발원 내에 위치한 Green

Life Service center의 수용력은 각 층마다 50명이며, Green Life Service 과정을 반장까지 확대해도 문제가 없는 상황이지만, 향후 2006년에는 퇴직인원이 2.5배 확대되므로 교육인원이 50명을 초과하여 60명 혹은 70명이 되면, 시설, 교육기간, 교육수강 인원 등에서 심각한 운영상의 문제가 발생할 것이라는 전망을 한 것이다.

결국, 다른 철강업체, 또는 다른 업종의 기업에서 POSCO의 Life Plan System와 같은 생애통합형 교육훈련시스템이나 Green Life Service와 같은 퇴직예정자의 전직지원 프로그램을 운영하고자 한다면, 그 회사가 보유하고 있는 잉여 인력뿐만 아니라 예산, CEO 및 경영진의 관심과 지원 등 프로그램 지원 여건이 가장 중요한 변수가 될 것이다. 따라서, 향후 다른 기업에서 고령근로자를 위한 유사 프로그램을 마련하고자 할 때는 이러한 POSCO의 성공요인을 감안해서 정책을 추진해야 할 것이며, 이런 여건들을 모두 충족시키지 못할 경우에는 그에 대한 적절한 보완책을 강구해야 할 것이다. 가령, 중소기업이나 대기업 중에서 선도의지가 있는 기업에 POSCO와 같은 전직지원프로그램을 축약하거나 모듈식으로 편성하여 기업의 상황이나 규모에 맞게 취사선택하여 적용하는 것도 가능할 것이다. 그러나 그 무엇보다도 기본적으로는 잉여인력, 예산(비용), CEO 마인드, 교육시설 등의 핵심 요건을 충족시켜야만 전직지원 프로그램이 가장 효과적일 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다.

2. 생애통합적 교육훈련 시스템의 시사점

POSCO의 'Life Plan System'은 한 개인이 입사하여 퇴직할 때까지의 경력관리 및 인생설계를 연령대별로 차별화된 프로그램을 통해 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는 총체적인 과정이기 때문에, 이른바 '평생학습' 또는 '평생직업'이라는 측면에서 보면 더욱 바람직한 직업능력개발체계라고 할 수 있다. 특히 정년을 1년 앞둔 55세의 정년퇴직 예정자를 대상으로 하는 'Green Life Service' 과정은 고령자의 재취업 및 창업을 중심으로

‘퇴직이후(제2의 경력개발)’를 준비할 수 있도록 지원하기 때문에, 고령사회에 대비한 기업교육의 바람직한 전형을 보여주고 있다. 이러한 맥락에서, POSCO의 생애통합적 교육훈련시스템은 IMF 이후 급격한 고용환경 변화를 겪으면서 동시에 고령화 사회로 진입한 우리 나라의 기업 인적자원관리 시스템에 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다.

이하에서는 POSCO의 성공요인 등을 토대로, 향후 다른 철강업체 또는 다른 업종의 기업에서 POSCO의 Life Plan System와 같은 생애통합형 교육훈련시스템이나 Green Life Service와 같은 퇴직예정자의 전직지원 프로그램을 운영하고자 할 때 고려해야할 사항을 몇 가지 제시하고자 한다.

가. 기업의 전직/퇴직 지원을 촉진하기 위한 정책 마련

POSCO의 Green Life Service과정과 같이, 직원들이 비교적 장기간 현업에서 벗어나 양질의 교육을 받기 위해서는 예산 및 시설, 전문 인력 등에 있어서 상당한 투자가 이루어져야 한다. POSCO의 경우에도 ‘경쟁여건의 변화에도 불구하고 얼마나 영속적으로 운영될 수 있을 것인가’, 특히 Green Life Design 과정의 경우, ‘회사사정이 어렵거나, 여유인력이 없을 경우, 퇴직예정자가 급증하는 시기에도 과연 지속적으로 운영할 수 있느냐’는 연구 과제로 제시된 바가 있다. 더욱이 철강업의 경우에는 장치산업으로서, ‘사람’보다 ‘기계·설비’에 의해 ‘생산성’이 좌우되는 경향이 강하기 때문에, 재직근로자와 퇴직예정 고령근로자 대상의 교육훈련 지원은 우선순위에서 밀려날 가능성이 크다. 따라서, 근로자의 전직지원서비스가 구조조정의 일환이나 한시적인 프로그램으로 인식되는 것을 막기 위해서는, 기업의 투자 부담에 대한 현실적인 인식을 바탕으로, 가령, 고령근로자 대상의 전직지원 프로그램에 대해서 정부에서 환급해주거나 세금감면 혜택을 주는 방안 추진 등과 같이, 정부, 근로자, 민간 전문컨설팅기관, 대학을 비롯한 지역사회의 적절한 역할 분담 및 협력 방안이 모색 되어야 할 것이다.

나. 전직지원 프로그램의 실효성 증대

POSCO의 Green Life Service의 경우 만 55세 정년퇴직 예정자를 대상으로 하는 만큼 고령으로 인해 실질적으로 재취업이나 창업이 쉽지 않은 상황에서, 재취업이나 창업 등에서의 실질적인 지원보다는 심리적인 만족감 위주로 교육이 진행되었다. 그러나 전직지원서비스가 소기의 목적을 달성하고 성공하기 위해서는 재취업이나 창업과 같이 근로자의 현실적인 필요를 충족시키는 것이 가장 중요한 관건이다. 전직지원제도에 대한 최근의 연구(진미석·윤형한, 2003)에서는 전직지원제도에 대한 정밀한 평가와 이에 따른 개선이 필요하다는 것을 강하게 주장하고 있다. 이 연구에 의하면, 전직지원제도에 대한 인사담당자의 인식 수준이 매우 낮고 중소기업의 경우는 더욱 그러하며, 또 이 제도의 효과에 대하여 기업들은 우리 나라의 실정에 잘 맞지 않는다는 비교적 회의적인 평가를 하고 있었다. 즉, 대다수의 인사담당자들이 퇴직예정자 대상의 재취업이나 창업 등에 대한 지원이 강화되어야 한다는 인식에도 불구하고 전직지원제도에 대한 부정적인 반응은 이 제도 및 프로그램의 내용 등이 실효성을 높일 수 있는 방향으로 개선되어야 한다는 것을 시사하고 있다. 따라서 향후 유사 프로그램을 실시한 경우에는 교육생의 단순 만족도뿐만 아니라 실제 재취업과 창업 성공률을 높일 수 있도록 수요조사를 바탕으로 교육 프로그램을 구성해야 할 것이다.

다. 외부 전문컨설팅사와의 협력 체제 모색

POSCO의 Green Life Service의 경우 DBM Korea와 같은 외부 전문컨설팅사와 공동으로 프로그램을 진행하고 있으며, M은행의 경우에도 OPC전문업체가 교육과 컨설팅을 전담하고 있다. 국내 대부분의 기업이 전직지원을 위한 내부 전담부서를 설치하여 운영할 수 있는 여건이 조성되지 않은 상황에서는, 향후에도 외부 전문컨설팅에 대한 의존도가 매우 높을 수밖에 없다. 그러나 퇴직자에 대한 구조화된 전직지원 프로그램은 아직까지는 미미한

상태이며, 전직지원업체와 같은 프로그램은 거의 이용하지 않고 있다는 연구 결과가 있다(진미석·윤형한, 2003). 그 까닭은 직원들이 집단서비스보다는 개별서비스를 더 선호하는 경향이 많으며, 외부업체의 경우 내부 직원에 대한 정확한 분석이 부족하다고 판단하기 때문이다.

이와 같이 외부 전문컨설팅 활용에 따른 실질적인 효과가 아직 그 필요성이나 기대수준에 부응하지 못하고 있는 현재의 실정에서는, 외부 전문컨설팅에 대한 체계적이고 적극적인 질 관리 전략이 수립되어야 할 것이다. 즉, 기업은 외부 전문컨설팅업체에 위탁 운영을 맡길 경우에, 단순 점검에서 벗어나 체계적이고 적극적인 관리와 협조 체계를 마련하도록 해야 할 것이다.

라. 전직지원을 위한 전문인력의 양성과 프로그램의 개발

고령근로자들의 전직지원을 위해 전문적이고 체계적인 준비가 필요하다. 특히 전직지원 프로그램의 부족과 전문인력의 부족은 전직지원의 장애요인으로 작용하고 있다. 2003년도에 발표된 ‘공공부문 경력개발 인력 현황(부록 참조)’을 보면, 고용안정센터 직업상담원이 약 1,700명, 기타 공공부문 직업상담원이 100명인데 비해, 민간부문의 경력개발 인력은 헤드헌터 800~1,000명, 경력개발 컨설턴트 50~100명, 직업소개소 상담원 3,000명, 기업체 내부의 경력개발 상담원은 10명이내, 그리고 온라인 채용지원 인력은 없는 것으로 나타났다. 이 가운데 경력개발 이론 및 프로그램에 대한 이론 및 실무 지식을 갖추고 있는 경력개발 컨설턴트가 겨우 50~100명이라는 사실은 향후 고령화 사회에서 ‘제2의 경력개발’을 위한 전문컨설턴트에 대한 수요가 급격히 증가될 것임을 감안해 볼 때, 이에 대한 대책을 시급히 마련해야 할 필요성을 보여주고 있다(진미석·윤형한, 2003).

물론 일부 기업들의 사례에서 보듯이, 외부 전문컨설팅기관에 위탁 운영하는 방안도 있으나, 설문조사나 인터뷰 결과에서도 외부 전문기관으로부터 지원을 받는 것에 대한 필요성은 강하지 않은 것으로 확인되고 있다. 이는 비용적 측면에 대한 부담과 더불어 현실에 맞지 않은 프로그램 등 기존 전직

지원서비스에 대한 불만족이 장애요인으로 작용하기 때문이다. 이와 같이 외부 전문컨설팅시장의 영세성을 감안한다면, 정부차원에서 이 분야의 전문 인력과 프로그램의 개발이 보다 체계적으로 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이다. 예컨대, 정부에서는 모델이 될 수 있는 전직지원 프로그램의 내용 및 방법에 관한 가이드라인 연구를 수행함으로써 표준화된 안내와 지침을 제공하여 기업에서의 개인에 대한 지원이나 프로그램에 대한 경제적인 지원 등이 보다 원활하게 이루어지게 할 수도 있을 것이다(진미석·윤형한, 2003).

마. 생애통합형 경력개발을 위한 유기체적인 인적자원개발 네트워크의 구축

POSCO의 생애통합적 교육훈련시스템은 특히 우리 나라가 직면하고 있는 고령화 및 산업구조의 변화 속에서 ‘생애통합적인 경력개발’의 중요성을 한층 더 부각시키고 있다. 특히, IMF이후 조기퇴직, 명예퇴직, 전직이 빈번한 상황에서는 종전처럼 입사에서 시작하여 퇴직으로 끝나는 직장내 단일 경력개발의 개념에서 벗어나, ‘입사이전’의 진로 및 경력개발 교육과 ‘퇴직이후(제2 또는 제3의 경력개발)’에 대비한 경력개발을 요구하고 있다. 따라서, 기업에 입사하기 전부터의 취업전 진로 및 경력개발 교육, 입사 이후의 직장내 경력개발, 그리고 전직 또는 퇴직 후의 경력개발을 총망라하여, 생애 전반에 걸쳐서 체계적이고 지속적인 경력개발이 이루어질 수 있도록, 정부, 개인, 대학을 포함한 지역사회가 기업과 더불어 상호 유기체적인 네트워크를 구축하고 파트너십을 발휘해야 할 것이다. 그리고 국내의 인적자원개발 시스템에도 생애를 관통하는 총체적인 경력개발이 이루어질 수 있도록 인적자원개발의 방향, 목표와 내용, 방법을 재검토해야 할 것이다.

제 5 장

외국의 고령자를 위한 기업교육훈련 사례

제1절 일본

1. 일본 고령화 현황 및 대책

가. 고령화 현황

일본의 총인구중 65세 이상 노인이 차지하는 비율(고령화 비율)은 18.5로 이미 고령사회에서 초고령 사회로 전진하고 있음을 알 수 있다. 2006년이 되면 초고령 사회로의 진입이 예상되는 일본은 1970년에 이미 고령화사회가 되었으며 24년 후인 1994년에는 고령사회가 되었음을 알 수 있다.

<표 V-1> 일본의 고령화 현황

(단위: 만명)

		2002년 10월 1일		
		총수	남	녀
구성비	총인구	100	100	100
	고령자인구 (고령화율)	18.5	16.0	21.0
	전기고령자 (65-74세)	10.7	10.2	11.1
	후기고령자 (75세 이상)	7.9	5.8	9.8
	15-64세	67.3	69.1	65.5
	0-14세	14.2	14.9	13.5

자료: 노동후생성(2003). 『고령사회백서』.

주요국의 인구고령화 속도를 살펴보면, 일본의 고령화 속도는 프랑스, 영국, 미국에 비하여 상당히 빠르게 진행되어 왔음을 알 수 있다. 그러나, 우리나라는 일본의 고령화 속도보다 더욱 빠르게 진행되고 있어 지금부터 긴 호흡으로 대책을 마련하지 않으면 사회전반에 미치는 과급효과가 클 수 있다.

<표 V-2> 주요국의 인구고령화 속도

(단위: 년)

구 분	도달 년도			소요년수	
	7% (고령화사회)	14% (고령사회)	20% (초고령사회)	7%→ 14%	14%→ 20%
한 국	2000	2019	2026	19	7
일 본	1970	1994	2006	24	12
프랑스	1864	1979	2020	115	41
미 국	1942	2013	2028	71	15
영 국	1929	1976	2021	47	45

자료: 통계청, 『장래인구추계(2001)』.

나. 고령사회 대책

1) 고령사회 대책 기본법 및 요강

일본의 고령사회 대책은 고령사회 대책 기본법(1995년 법률 제 129호)을 토대로 구성되어 있다. 이 법은 고령사회대책을 종합적으로 추진하고, 경제사회의 건전한 발전과 국민생활의 안정향상을 도모하는 것이 목적이다. 국가 및 지방공공단체는 각각의 기본이념에 따라 고령사회대책을 기획하고 실시하는 책무도 담고 있다. 특히 국가가 강구해야만 하는 고령사회대책의 기본시책으로써 취업 및 소득, 건강 및 복지, 학습 및 사회참가, 생활환경 등의 시책에 대해 명확하게 하고 있다.

또한, 정부가 기본적이고 종합적인 고령사회대책의 요강을 정하는 것, 정부가 국회에 고령사회대책에 관한 연차보고서를 제출하는 것, 내각에 특별기관으로서 『고령사회대책회의』의 설치 등을 규정하고 있다. 이 『고령사회대책회의』는 내각총리대신을 회장으로 하고 위원에는 각료가 임명되어 있어, 고령사회대책의 요강안의 작성, 고령사회대책에 관해서 필요한 관계행정기관 상호의 조정과 고령사회 대책에 관한 중요사항의 심의 및 대책 실시 등을 추진하고 있다.

이러한 고령사회 대책은 고령사회대책 요강에 구체적으로 제시되어 있다. 이 요강은 정부가 추진하는 고령사회대책의 중장기 방침으로 1996년 7월, 최초의 고령사회대책요강이 책정되었으며 이후 2001년 12월에 경제사회정세의 변화에 따라 새로운 요강을 책정하게 된다. 이 요강에서는 전후 출생인구의 규모가 큰 세대(1947~1949년 출생자)가 고령기를 맞이함에 따라, 고령사회대책의 기본자세를 명료히 하고 이를 더욱 활발하게 추진하기 위해, 분야별 기본 시책의 틀을 넘어, 횡단적 대처과제를 설정하고 있는 것이 특징이다.

즉, 본격적인 고령사회로 이행하는 과정에서 연대정신이 넘치는 풍부하고 활력 있는 사회의 확립, 사회 시스템을 고령사회에 적합하도록 재검토, 개인의 자립이나 가정의 역할을 지원, “자조, 공조(共助), 공조(公助)”의 조화 속

에 안심할 수 있는 삶의 확보 등 경제사회의 건전한 발전과 국민생활의 안정 향상을 도모할 필요성이 자세하게 제시되어 있다. 이러한 고령사회를 확립하기 위해서 사회적 파트너십 구축이 강조되고 있는 것도 눈여겨 볼 만하다. 즉 국가 및 지방공공단체는 물론 기업, 지역사회, NPO(비영리활동단체), 가정, 개인 등 사회를 구성하는 모든 요소가 상호 협력하여 각각의 역할을 적극적으로 수행하는 것을 규정하고 있다.

고령사회 대책 추진을 위한 기본 방향으로 설정하고 있는 포인트는 획일적 고령자상 재검토, 예방 및 준비를 중시, 지역사회의 기능 활성화, 남녀공동 참여, 고령자에게 첨단과학기술의 성과 공유 등 크게 다섯 가지이다.

<표 V-3> 일본의 고령사회 대책 추진을 위한 기본 방향

기본자세	주요내용
기존의 획일적 고령자상 재검토	고령자의 다양한 속성에 대한 실태를 근거로 신체적(건강), 경제적으로 풍족하지 않다는 종래의 획일적 고령자상에 대한 편견없이 각종 시책을 전개
예방 및 준비를 중시	종래의 접근이 고령기에 국한하여 건강, 경제, 사회 관계 등의 대처방안을 마련하는 데 그쳤다면 향후 초년기부터 문제를 예방하고, 노후에 대비하는 국민의 자조노력을 지원
지역사회의 기능 활성화	고령자의 주체적인 지역사회에의 참가를 촉진하는 한편, 지역사회에서의 상호협조 기능이 활성화 되도록 조건을 정비
남녀공동 참여	고령기의 남녀차, 특히 남성보다 평균수명이 긴 여성고령자의 삶의 방식, 경제상황, 건강문제 등의 실태를 토대로 남녀공동 참가 시책을 추진
의료·복지, 정보통신 등과 관련있는 과학기술의 활용	의료·복지, 정보통신등에 관계하는 첨단적인 과학기술의 성과가, 고령자에게도 폭넓게 확산되도록 연구개발 및 활용의 양면에서의 조건 정비

특히 출생인구의 규모가 큰 전후 세대가 고령기에 접어드는 수십 년 후를 대비하여 각종 연구과제들을 수행하고 그 연구결과를 다시 요강에 피드백하는 것도 눈여겨볼만하다. 예를 들면 2002년도 『다양한 라이프 스타일을 가능

하게 하는 고령기의 자립지원』 연구결과, 활동적 고령자, 독신 고령자, 요양 간호 고령자라는 세가지 유형을 분류하여 각각 삶의 질에 관련된 지표 체계를 구축하였다.

<표 V-4> 일본 고령대책의 통합적 추진을 위한 과제

과 제	주요 내용
다양한 라이프 스타일을 가능하게 하는 고령기의 자립지원	연령에 상관없이 다양한 라이프 스타일을 실현하고 싶은 사람과 독신, 요양 고령자 등에 근거한 시책 도모
연령만으로 고령자를 특별 취급하는 제도, 관행의 재검토	취업·사회참여에서의 연령제한, 또한 연령만으로 일률적 우대조치를 재검토. 고령자에 대한 인권침해에 적극적으로 대응
세대간의 연대강화	세대간 연대할 수 있는 조건정비를 계획. 사회보장제도 등에서 보조금과 부담의 균등과 연령에 상관없이 능력에 대해 공평하게 부담을 요구. 취업을 비롯한 사회적 활동에 다세대의 공동참여를 촉진
지역사회에의 참가촉진	NPO의 활동기반 정비, 지역에 밀착한 창업지원. 생활환경 장애 제거 추진. 일생을 통한 지역사회에의 참가를 촉진.

2) 분야별 기본 시책

고령사회대책은 크게 취업·소득, 건강·복지, 학습 및 사회참가, 생활 환경, 조사연구의 추진 등 5개 분야로 구성되어 있으며 구체적인 내용은 다음 <표 V-5>과 같다.

<표 V-5> 일본 고령사회대책 분야와 내용

분야	주요 내용
취업·소득	고령자의 고용 기회 확보, 근로자의 생애를 통한 능력의 발휘, 공적연금제도의 안정적인 운영, 자조노력에 의한 고령기의 소득확보 지원 계획
건강·복지	건강 만들기의 종합적 추진, 개호보험제도의 내실화, 개호서비스의 충실화, 고령자 의료제도의 개혁, 양육지원정책의 종합적 추진을 지원
학습 및 사회참가	평생학습사회의 형성, 사회참여 활동의 촉진을 도모
생활환경	안정적이고 여유있는 주거생활의 확보, 고령친화적 길거리 조성의 종합적 추진, 교통안전의 확보와 범죄, 재해로부터의 보호, 쾌적하고 활력 넘치는 생활환경 형성을 계획.
조사연구의 추진	고령화에 수반한 과제의 해결에 기여하는 각종 조사연구를 추진함과 동시에 이를 위한 기반 정비

지금까지 고령사회 대책 관련된 예산의 추이를 살펴보면 2002년 현재 112,398억 엔이며 건강복지, 취업소득, 조사연구 추진, 학습사회참가, 생활환경 분야의 순서로 예산이 쓰여 지고 있음을 알 수 있다. 1996년은 건강복지 예산보다 취업소득분야 예산이 다소 높게 책정되어 있음을 알 수 있다.

<표 V-6> 일본의 고령 사회대책 관련 예산 추이

(단위: 億円)

	취업·소득	건강·복지	학습·사회참가	생활환경	조사연구의 추진	계
1996년	43,269	39,516	766	449	340	84,340
1997년	43,176	41,698	686	452	385	86,396
1998년	44,078	45,476	593	404	380	90,932
1999년	52,095	49,694	583	399	445	103,215
2000년	53,386	52,297	516	418	851	107,467
2001년	54,884	55,862	356	329	968	117,488
2002년	56,387	59,264	358	292	1,187	112,398

주: 일반회계를 기준으로 작성.

자료: 고령사회백서(2003).

2. 고령자 고용정책 실시 현황⁷⁾

고령자 고용정책의 핵심은 급속한 고령화의 진전에 따라 고령자의 지식과 경험을 살려 경제사회의 주역으로서 활약할 수 있도록 고용·취업환경을 정비하는 것이다. 특히, 노동력인구의 구성의 고령화와 공적연금의 지급개시연령 상승에 따라, 희망자 전원이 일하고자 하는 의욕과 능력에 따라 65세까지 일할 수 있도록 정년을 연장하거나 종신고용제도(계속고용제도)를 도입함으로써 고용의 안정성 확보하는 것이 가장 주요한 정책이다.

이와 함께 노동자가 직업생활과 가정이나 지역에서의 생활을 계속 양립시키고 직업생활의 전 기간을 통해서 능력을 잘 발휘할 수 있도록, 직업능력의 개발, 노동시간의 단축, 고용분야에 대한 남녀의 균등한 기회 확보, 육아개호 휴가 제도의 보급 등과 관련된 시책을 추진하고 있다.

고령자 고용정책은 크게 고령자 고용기회 확보와 노동자의 생애를 통한 능력발휘 기반 조성이라는 두 가지 분야로 구성되어 있으며 그 구체적인 내용은 다음 <표 V-7>과 같다.

7) 5가지 분야 중 취업소득 부분만 정리.

<표 V-7> 일본의 고령자 고용정책

	시책	주요 특징
고령자 고용 기회 확보	· 지식경험을 활용한 65세까지의 고용 확보	· 희망자 전원을 65세까지 고용하기 위해 정년연장, 종신 고용제도 도입 촉진 지원 - 고령자 고용어드바이저를 통한 사업주 지도원조 - 종신고용정착촉진조성금 지급 (※공공부문에서 국가, 지방공무원 정년퇴직자를 대상으로 풀타임, 단시간 근무형태를 통한 재임용제도를 2001년 실시)
	· 중고령자의 재취직 원조와 촉진	· 공공직업안정소의 고령자 직업상담, 직업소개 체제 정비 · 지역구직 원조 계획에 의한 지역 경제단체와 연계한 지역 고령자 능력 활용 일자리 개발 지원사업 실시 · 퇴직전 재취직 원조를 지원하는 사업주 지원 - 상담, 지도, 재직자 구직활동지원조성금 지급 - 이동 고연령자 고용안정조성금 · 고령자 직업상담실 설치
	· 다양한 형태의 고용기회 확보	· 고령자 직업경험활용센터 운영 · 실버인재센터 · 공공직업안정소에 고령자취업지원코너 설치 · 여성과 고령자가 중심이 된 시민활동 사업을 후원하기 위한 모델사업 개시
	· 창업지원	· 고령자 개업에 대한 융자제도
	· 연령에 관계없이 일할 수 있는 사회의 실현	· 모집, 채용시 연령제한 완화 - 연령불문구인의 비율을 2005년까지 30%로
노동자 의 생애를 통한 능력 발휘	· 직업생활 전기간을 통한 능력개발	· 직업생활을 통한 자발적 직업능력개발 지원 - 7차 직업능력개발기본계획(2001.5) · 고용능력개발기구 도도부현센터: 경력개발지원코너, 커리어 컨설턴트 양성과정 · 사업주에 대한 커리어개발촉진조성금 지원 · 공공직업능력개발시설의 고령자훈련학과 증설(2002년말 126개과)
	· 여유있는 직업 생활의 실현	· 노동시간 단축 · 노동자 재충전 휴가제도의 보급 촉진 · 노동자 멀티 라이프 지원사업(11개) - 경영자단체, NPO, 자원봉사단체와 연계, 퇴직 후 자원봉사활동 참여
	· 여성 능력 발휘	· 남녀고용기회균등 대책 및 기업의 적극 참여대책
	· 직장과 가정양립 지원 대책	· 시간외노동제한, 육아휴가, 개호휴가 등 노동자복지에 관한 법 개정(2002년 4월)
	· 다양한 근무형태의 환경정비	· 단시간노동자의 고용관리 개선에 관한 법률 · 노동자 파견 사업의 적절한 운영을 위한 법률 · 정보통신을 활용한 원격형 근무형태 개발보급

3. 일본 기업의 고령자 교육훈련 사례

우리보다 앞서 고령화 문제를 경험하고 있는 일본의 경우, 고령자의 고용을 활성화하기 위해 60세 미만의 정년 금지를 토대로 65세까지의 고용확보를 위한 정책적 노력을 펼치고 있다. 이를 위해 기업이 고령노동력을 활용할 수 있도록 ‘지도 및 상담, 원조’ 등을 활발하게 전개하고 있으며 이러한 성과들을 데이터베이스화하여 개별 기업의 성과들을 사회적으로 공유할 수 있도록 하는 시스템이 체계화되어 있다.

특히 고령자 고용과 관련된 전담기구인 ‘고령·장애자 고용지원기구’가 ‘고령자의 고용촉진을 위한 조성급 지급, 사업주에 대한 고령자 고용 상담 및 원조, 고령기 직업생활 설계에 대한 조언 및 지도’ 등의 사업 및 연구를 추진하고 있다.

여기서는 이 기구가 1995년부터 발간하고 있는 ‘고령자 고용의 기업사계 베스트 25’에서 고령자의 능력개발과 관련된 사례들을 다섯 가지 유형으로 구분하여 소개하고자 한다.

1) 라이프 플랜 제도

- 회사명 : 스미토모 중기계공업 주식회사
- 업종 : 조선
- 도입 배경
 - 중장년 사원이 연수를 통해 능력개발이 이루어지면 보다 풍부한 인생을 살 수 있을거라는 사원의 생애설계를 중시하는 철학에서 출발. 즉 60세 이후 20년을 배려하기 위한 제도임.
 - 고용조정을 위한 준비단계라는 의견이 있었으나 노사간의 충분한 협의를 거쳐 개인의 인생을 지원하는 문제로 최종 결정함.
- 제도의 개요
 - 연수제도, 면담제도, 능력개발 지원, 진로선택 제도, 취업관리의 재검

토 등으로 구성.

- 35세, 45세, 49세, 55세 도달한 사원을 대상으로 실시(1995년 160명 대상).
- 35세에 대한 소요비용은 노동조합에서 전액 부담(독자적 연수활동).

■ 연수 내용

- <부록 6> 참조

■ 성과와 문제점

- 회사가 개인의 인생을 어디까지 지원할 수 있을까하는 의문이 제기. 즉 기업과의 일정한 거리를 유지하는 청년층, 중장년층의 의식 변화가 감지되는 상황에서 회사의 지원범위에 대한 고민이 발생.
- 반면 고령화의 진전, 젊은 층 노동력 감소, 사업구조의 변화 등의 기업환경의 변화 속에 이러한 제도적 지원은 개인에게 애사심을 남겨하여 평생고용의 기반을 마련할 수 있음.
- 실제 제도 운영 면에서 지원의 수준과 형태에 대해서 노사간의 이견이 발생. 예를 들면 전직에 대한 조언을 회사가 해야 하는 것인지, 업무와 관련된 자격 취득을 주장하는 회사측과 모든 자격의 지원을 요청하는 노동조합측간의 갈등이 존재.

2) 고령자를 위한 휴먼스킬 향상훈련 프로그램 개발

- 회사명: 야킨공업주식회사 카와사키 제조소
- 업종: 스테인레스강, 내열강 및 초합금판, 단조품, 스테인레스강관 제조
- 평균연령: 40세
- 프로그램 개발 필요성
 - 설비 자동화 기계화 진행에 따라 종래 기능상 설비에 대한 기술전문적인 지식이 고령자에게 요구.
 - 정년 후 위탁고용 증가경향에 따라 고령자와 젊은층과의 인간관계, 기능전수와 지식의 공유화를 도모하는 것이 요구.
 - 이러한 기업내외적 상황을 능력개발차원에서 어떻게 풀어갈 것인지를

고민함. 이미 테크니컬 스킬, 매니지먼트 스킬은 계층별 교육으로 이루어져 오고 있어 휴먼스킬을 중점과제로 추진하기로 결정함.

- 휴먼스킬의 중요성: 종래 직제상의 지위를 기본으로 한 포지션 파위가 통용되기 어렵고 개인의 퍼스널 역량과 인격에 대한 평가가 증가. 따라서 soft한 스킬측면에서의 능력개발체계의 재구축이 요구됨.

- 직장풍토 개선의 필요성

: 철강업종간 경쟁력 강화/ 완전조업하에서의 새로운 생산성 향상 운동의 전개에 따라 삭막한 직장분위기를 생생하게 만들 필요성 제기.

■ 프로그램 개발 목적

- 현업 중고령 기능직을 대상으로 휴먼스킬 향상을 통해 인간관계 개선, 활기찬 직장환경 조성, 중장년층 한 사람 한사람이 자신을 소중히 여기게 됨에 따라 라인 작업을 충실하게.

- 세대차이 해소.

■ 프로그램 개발 과정

- 고용개발협회와 공동연구를 통해서 개발.

■ 프로그램 구성

- 체험적 이해를 지적 이해로.
- 추가 삭제 가능하도록 구성(4부 리더십).

커리큘럼	
제1부 생활방식의 되돌아 봄	1. 되돌아보기 1)아이스브레이킹 · 휴식 2)생활체크 3)자유 토론 2. 정리
제2부 휴먼스킬의 필요성을 이해한다.	1. Generation gap(세대차이,이하 GG)의 속에서 자신을 되돌아본다. 1)현 시대의 GG를 확인한다. 2)자신 속의 GG를 알아낸다. 2. 커뮤니케이션 기본의 이해 3. 정리~휴먼스킬이란~

커리큘럼	
제3부 풍부한 퍼스널리티 양성	1. 되돌아보기 1)나의 기본적인 태도 패턴 2)나의 듣는 방법 2. 경청의 체험 1)듣는 것의 중요함과 어려움을 안다. 2)대화의 문제점을 이해한다. 3)롤 플레이에 따른 상호계발 3. 정리~들으면 행동변경에~
제4부 감수성있는 리더십의 개발	1. 리더십 스타일 되돌아보기 2. 사례연구법(가치관의 차이) 3. 롤 플레이(구체적 체험) 4. 정리
제5부 Refresh	

주: 보다 자세한 내용은 <부록> 참조.

3) 재취직 지원제도

- 회사명: 주식회사 쿠보타
- 업종: 농업기계, 철관 생산
- 도입연도: 1985년 11월
- 도입 배경
 - 정년 후의 라이프 플랜을 기업 복지 차원에서 접근. 대량해고의 의도는 없음.
- 개요
 - 고령자를 위한 인생설계 세미나, 재취직강좌와 함께 자회사나 관련회사를 소개하는 재취직 알선제도가 있으며 재취업 준비연수제도는 이 제도의 일환으로 실시.
- 내용
 - 재취직 준비연수제도의 연수자로 인정되면 일정기간 현업에서 면제되며 이 경우 임금과 상여금 전액이 지급됨.

- 대상은 재취직을 희망하는 정규 사원중 만 50세 이상인 자.
- 현업에서 면제되는 기간은 최장 1년 6개월이며 연수와 구직활동 연계 고려한 기간임.
- 복직은 기본적으로 불가능하지만, 종년퇴직에 준하는 퇴직금을 지급.
- 연수내용은 재취직의 목적에 합치되어야 하며 교육기관 통학은 출장으로 처리. 숙박비와 일당은 미지급, 통학 교통비 지급.
- 직업능력개발급부금 중 유급교육훈련휴가금으로 지원 가능.

■ 성과와 문제점

- 현재까지 총 17명이 재취업에 성공하여 제2의 인생을 살고 있음.(카페 경영자, 빌딩관리회사 취직/ 개인 침구 치료원, 제과점/ 중국어 연수 후 중국 현지회사 근무/ 행정사서 근무 등).
- 좋은 제도에 이용자가 적은가하는 질문에 대하여 정년 후 인생 스타일에 대한 결정을 대부분이 미루고 있을 가능성 때문이라는 점, 또 하나는 중장년의 특성상 평생직장에 익숙한 사람들로 변화에 대한 두려움 때문에 이전 가능한 기술과 역량을 가졌음에도 불구하고 도전정신이 부족한 것도 한 요인.

4) 고령자 기능전수: 매뉴얼화의 새로운 접근 방식

- 회사명: 주식회사 오리오 철공소
- 업종: 제철기계, 타이어 재조기계 타이어 금형 등 산업기계 종합 제조업체로서 평가
- 종업원수: 144명
- 평균연령 43.1세
- 도입 배경
 - 공작기계의 NC화, OA화에 따른 중고령자의 적응력이 떨어지면서 이들의 소외현상이 심각하게 대두. 중고령층의 소외는 기업의 입장에서 보면 이들의 기능과 노하우를 잃게 되는 모순에 직면.

- 기능노하우를 가진 중고령자는 정보화 능력이 떨어지고 정보화 능력을 가진 젊은 층은 효율을 한층 향상 시킬 수 있는 기능 노하우를 전수받을 곳이 없어 그 중요성조차 모르는 상황에 직면.
- 중고령자의 노하우와 기능을 자동화되는 생산 작업라인에서 살리기 위한 프로그램 개발의 필요성이 제기.

■ 도입 절차

- 고령자고용개발협회와 공동연구 착수.
- 숙련공이 가진 기능과 노하우 전승 실태 조사 분석 결과, 전수하는 측의 능력과 표현력에 따라, 받는 측의 이해도, 독해력의 개인차 심각. 이를 컴퓨터환경에 맞는 방법과 결합시키는 것을 고민.
- 연구 결과, 전수하는 항목에 따라 서로 다른 방법을 채택하기로 결정.
- '디지털 카메라 요령서'를 통해 기능노하우의 데이터화를 시도하여 쉽고 즐겁게 이용할 수 있도록 배려.

■ 성과

- 작업서의 실질적인 효용가치를 높임.
- 중고령자의 숙련을 생산성이나 품질향상에 이용하게 되어 그들의 가치를 재발견하여 고용안정에 기여.
- 세대간의 소통을 통한 새로운 관계 형성에 기여.

■ 참고 자료 : 1996년 12월 게재. 11번 책

5) Second Life 지원 제도⁸⁾

■ 고령화대책의 방향성

- Second Life 지원제도를 실시하는 이 회사의 고령화대책의 기본적인 방침
 - 고령자의 능력개발, 직무개발을 적극적으로 추진, 생산성 향상을 도모.

8) 이 사례는 고령·장애자고용지원기구(1997), 『철강산업 고령자 고용을 위한 가이드 라인』에 수록된 것으로 회사명은 익명으로 되어 있음.

- 60세 정년제의 유지.
- Second Life의 지원에 있어서는 선택과 자립을 촉진하는 복선형 인사 시스템의 도입하여 조기에 자력해결을 도모하는 자에게 대폭 지원.
- 60세 이후에는, 사내외에서 필요한 능력을 가지는 것을 전제로 의욕과 건강이 뛰어난 근로자는 개개인의 경험을 살린 일을 제공하도록 노력.

■ Second Life의 6개 코스

코스명	특징	주요 내용
전직재취업코스	정년 전의 조기 전직을 전제로 한 재취업코스	<ul style="list-style-type: none"> · 60세까지는 전직/정년 후, 전직할 곳에 재취업/최장 65세까지 근무가능 (60세이후의 처우에 대해서는, 전직할 곳의 고용계약에 따라 결정) · 관련회사나 거래처 등에서 살릴 수 있는 술·기능·지식·경험, 거기에 의욕이나 인품이 있고, 재취업한 곳에서 업무실적이 올라갈 것을 전제
Work share 코스	정년 후, 선임계약사원으로서 회사에 남는 코스	<ul style="list-style-type: none"> · 일과 처우 분담관점에서, 근무 주3일, 정년 시 직능자격에 응해 일률적
Free 계약 코스	회사와의 계약에 따른 자립적 코스	<ul style="list-style-type: none"> · 재직 중에 기른 전문성이나 특기를 상려 회사의 특정업무 위탁받는 자립적 코스 · 근무시간, 근무일수 등에 구애받지 않고 전문에 맞는 처우와 유연한 업무방법 제안
스탠다드 코스	통상 60세 정년 코스	
My plan step 코스	정년 전에 주4일의 단시간근무를 실시하는 정년연착 코스	<ul style="list-style-type: none"> · 60세 정년 이후의 안정적인 생활을 목적으로, 55세 이후 사원자격으로 주4일 근무실시(Step 근무제도) · 원칙적으로 겸업가능, 급여와 상여는 4/5
My plan 코스	50세 이후, 자신의 계획 실현을 위해 조기에 새로운 분야에 전진하는 코스	<ul style="list-style-type: none"> · 퇴직 일시금과 함께 60세까지의 기간에 “My Plan 지연연금” 지급

■ 장래설계의 지원

- 각 코스를 선택할 때까지는 다음과 같은 서비스를 통해 근로자 자신의 Second Life의 미래설계를 지원함.

서비스	대상	세부내용
경력개발 면접	50세	<ul style="list-style-type: none"> · 상사와의 면담 · 과거의 실적 진단. 자신의 장단점 분석 · 새롭게 배울 것들을 확인에 중점.
Refresh 휴가제도	50세	<ul style="list-style-type: none"> · 1년 간 특별휴가(5일), 유급휴가를 합친 3주 간의 연속 휴가, 30만 엔 상당의 여행권 지급
Refresh 세미나/ Life Plan 세미나	53세	<ul style="list-style-type: none"> · 간부직 이하 : Refresh 세미나(노동조합과 공동개최) · 간부직 이상 : Life Plan 세미나 <ul style="list-style-type: none"> ① 기초연설(삶의 의미와 Life Plan) ② 수입(급여, 퇴직수당, 후생연금) ③ 건강관리(질병, 식사) ④ 경제 계획·삶의 기본계획 ⑤ Second Life 코스 제도 설명
Second Life 지원에 관한 상담창구	-	<ul style="list-style-type: none"> · 인사부내에 Second Life 지원실 설치 · 사전예약제 개별 상담제.

4. 시사점

지금까지 일본의 고령사회 대책, 고령자 고용정책, 그리고 기업내 교육훈련 사례를 살펴보았다. 일본은 우리보다 30년 앞서 고령화 사회가 되었다는 점, 1994년에 고령사회로 진입하였다는 점, 2006년 초고령 사회로의 진입을 눈앞에 두고 있다는 점 등을 감안할 때, 일본의 사례는 우리가 장기적으로 어떤 지점을 고민하고 어떤 정책 방향과 대응 전략을 마련해야 하는 지에 대하여 시사하는 바가 크다고 판단된다. 우선 살펴본 사례를 유형화하면 다음과 같다.

<표 V-8> 일본 고령자 능력개발과 관련된 사례

특징	기업명	사례명 / 특징
노사참여형	스미토모 중기계공업주식회사	· 라이프플랜제도 · 노동조합에서 35세 교육 및 면담 비용 전액부담
고령자 특화형	야킨공업주식회사 가와사키제조소	· 고령자를 위한 휴먼스킬 향상 프로그램 개발 · '공동연구' 결과
재취직 지원형	주식회사 쿠보타	· 재취직 지원제도 · 기업복지차원에서 정년 후 라이프 플랜 (기업의 사회적 책무성)
기능전수	주식회사 오리오 공작소	· 고령자 기능전수: 매뉴얼화 작업 · 기능전수문제 해결을 세대간 소통으로 승화
제2 경력개발 지원형	익명 (출처: 철강업 고령자 고용을 위한 가이드라인)	· second life 지원 제도 · 생애통합적 관점

일본의 사례분석을 통해 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있다. 첫째, 고령사회 일본과 고령화 사회 한국은 고령화 상황과 노동시장 관행 등이 많이 다르다. 일본은 우리 나라에서 현실화되지 않는 노동력 부족 현상을 앞서 겪고 있으며 이를 고령노동자의 활용을 통해 적극적으로 해결하고자 하는 제도적 시스템이 잘 갖추어져 있다. 고령자 고용안정법에 의해 65세까지의 고용확보를 위해 노력하고 있으며 이미 1998년 4월부터 법적으로 60세 미만의 정년설정을 금지하고 있다. 또한 우리 나라의 '사오정, 오륙도' 등의 현상과는 달리 '여전히 중신고용의 관행이 지배적이며 한번 고용된 사람은 기업이 전적으로 책임을 지는 시스템'이 잘 갖추어져 있다.

둘째, 고령화문제에 대처하는 정책의 형성과 집행과정이 장기적인 안목에서 지속성을 담보하고 있다는 점을 눈여겨 볼만하다. 예를 들면 60세 정년에 대한 논의를 살펴보면 1973년 고용대책법에 60세 정년을 국가 정책으로 명시한 이래 1998년 4월 의무 규정으로 이어지기 까지, 법률 및 제도 정비, 재취직 지원 정책, 다양한 형태의 취업 정책 등을 지속적으로 다양하게 추진해 오고 있다. 이는 일본의 고령자 고용 정책이 고령자를 취약계층에 포함하여

다루는 정책과 달리 고령자에 특화된 정책으로 추진되어 왔음을 의미한다(일본노동연수기구, 2000).

셋째, 고령노동력 활용을 위한 기업의 참여를 이끌어 낼 수 있도록 사업주에 대한 정부의 다양한 지원이 이루어지고 있다. 조성금 등을 통한 비용지원 뿐만 아니라 전담인력(커리어 컨설턴트, 고령자 고용 어드바이저, 사회보험사 등)을 통한 기업 진단 및 상담 서비스가 이루어지고 있다. 특히 고령 친화적 작업장 개선, 임금체계 개선 등을 위해 전문가와 기업이 공동연구의 방식으로 결합하여 실제 기업 현장의 문제를 진단하고 해결하는 방식은 우리에게 주는 실천적 함의가 크다고 판단된다. 예를 들면 고령자를 위한 휴먼스킬 프로그램의 개발사례나 기능전수방법의 디지털화 프로젝트 등은 이러한 공동연구의 결실이다.

넷째, 파트너십을 통해 고령화 문제의 해법을 추구하고 있다. 즉 국가와 지방자치단체는 물론 기업, 지역사회, NPO(비영리활동단체), 가정, 개인 등 사회를 구성하는 모든 요소가 상호 협력하여 각각의 역할을 적극적으로 수행하고 있다. 특히 노동조합이 일정 연령(35세)대에 대하여 비용을 부담하는 독자적인 연수활동을 펼치고 있는 ‘스미토모 중기계공업 주식회사’의 사례는 고령화 문제에 대응하는 노동조합의 변화를 촉진하는 데 신선한 시사점을 던져주고 있다. 조합원의 고용안정과 노동력 보호를 위한 정책들을 개발하기 위해 노동조합 스스로 혁신하지 않으면 안 될 것이다.

다섯째, 개별 기업 단위에서 이루어지는 고령자 고용촉진을 위한 직장개선, 능력개발, 인사시스템 등의 사례들을 축적하고 전파함으로써 개별기업 단위의 성과들을 사회적으로 공유하는 인프라가 잘 갖추어져 있다. 예를 들면 ‘고령자 고용의 기업사례 베스트 25’(1995-2003년)와 직장개선 지원 시스템의 데이터베이스 등은 눈여겨 볼만하다. 특히 웹을 통한 직장개선 시스템은 직장개선 노하우를 집대성한 데이터베이스로 고령자 고용을 위한 장애요 인진단, 문제해결을 위한 기법 및 사례 검색, 작업부담 평가 등의 메뉴로 구성되어 있다. 직무재설계, 인사임금, 건강관리, 능력개발 분야에 대한 사례를 1986~2003년 축적하고 있으며 산업별로 검색이 가능하다.

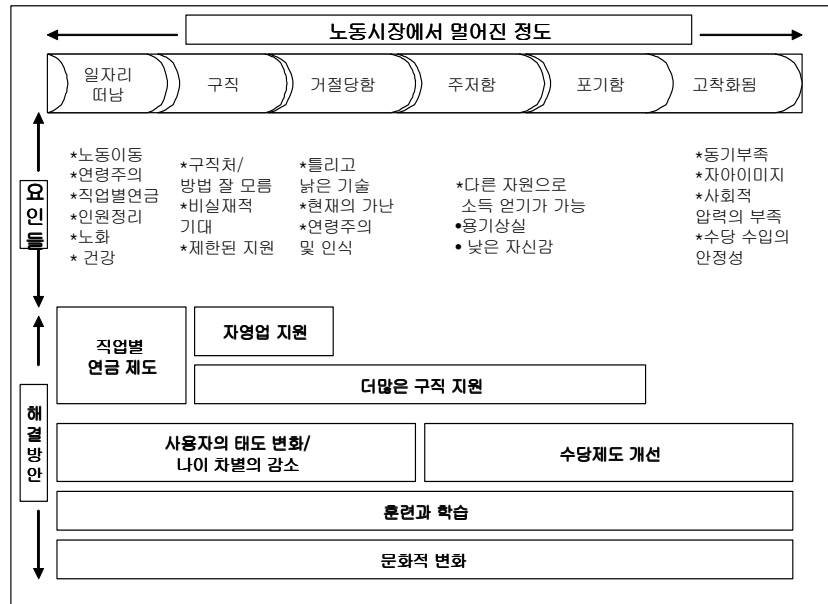
제2절 영국

1. 고령근로자 정책의 변천:

조기퇴직을 통한 배제 정책에서 노동시장 참여 정책으로

영국은 다른 국가들에 비해 일찍(1927년) 고령화 사회에 진입하였으며, 1976년에 고령사회가 되었다. 영국 정부는 고령화에 적극적으로 대응할 수 있는 정책을 개발하기 위해 노력하는 가운데, ‘세대 게임의 극복(Winning the Generation Game, 2000)’보고서를 발간하여, 50-65세의 사람들을 노동시장과 지역사회에 참여시키기 위한 방안들을 모색하였다. 고령 노동력의 참여 감소는 경제적 변화로만 일어나는 것이 아니며 연금 체제, 각종 수당제도, 고령 근로자의 특징, 보다 폭넓은 사회의 태도 및 문화적 기대 등 몇 가지 주요한 특징과 상호작용 하여 발생된다. 요컨대 경제와 노동시장의 역사적 변화, 직업별 연금 제도, 수당제도와 일에 대한 인센티브, 고령자를 일에 재연결 시키는 체계, 기술과 학습 패턴, 고령 근로자의 건강, 사용자의 연령차별과 태도, 문화적 태도 등이 영향을 미치는 것으로 본다. [그림 V-1]은 이러한 요인들과 이에 대한 해결 방안들을 압축적으로 보여주고 있다.

[그림 V-1] 고령인구의 노동력 참여 저해 요인과 해결방안



자료: Cabinet Office(2000). 『세대 게임 극복』, p44.

역사적으로 보면 전후(post-war) 영국에서는 고령 근로자들이 노동시장에서 예비 노동력으로 활용되어 온 편이었다. 고령층은 경기가 좋을 때는 재직 하도록 장려되지만 불황의 시기에는 가장 먼저 해고되기 때문이다. 1950년대 말 경기 활황 시기에 고령층은 일을 하도록 장려되어 '보다 행복한 고령'이 되었다. 그러나 1970년대 중반과 1980년대 초반의 불황 동안에는 고령층이 조기 퇴직을 하도록 적극적으로 권장되었다. 위의 두 시기 모두 사회 정책들이 고령 근로자들의 재직과 해고를 지원하였다.

1970년대와 1980년대 초반, 영국에서는 전일제 고용의 축소와 노동시장에 유입되는 젊은층의 숫자가 역사상 최고조에 달하는 것을 동시에 경험하면서 고령 근로자들에 대한 수요가 낮아졌다. 그래서 청년 실업 정책에 높은 우선 순위가 주어졌으며, 노동시장에서 고령층을 몰아내고 그 자리를 젊은이들로 대체하는 것을 목적으로 하는 1977년의 '직장방출방안(Job Release Scheme)'

이 도입되었다. 그리고 국영 기업과 노동조합연맹들을 포함한 다양한 공식적·독립적인 조직들이 실업 문제 해결을 위하여 조기 퇴직을 지지하였다.

1980년대 후반 영국 경제의 급격한 팽창과 함께, 노동시장으로 유입되는 젊은이들의 수가 줄어들면서 인구학적으로 소위 ‘시한폭탄(timebomb)’이라고 불리는 시기가 겹쳐지면서 상황이 다시 바뀌었고, 고령층은 더 오래 일하거나 재취업하도록 다시 한번 장려되었다. 정부도 고령층의 노동시장 잔류와 재진입을 장려하는 법안을 만들었다. 이 법안 중에는 국가 연금 수급 연령 이후 일하는 사람들에게 불리하게 작용했던 임금규정을 폐지하는 것도 포함되었다. 여성과 남성의 연금연령 차이를 축소시키기 위해 영국 성차별방지법이 유럽재판소 규정(European Court Rulings)에 따라 개정되기도 하였다. 1993년에는 당시 정부의 장기 실업자들을 위한 주요 훈련 프로그램이었던, ‘일을 위한 훈련(Training for Work)’의 접근 연령이 59세에서 63세까지로 높아졌다. 공공기관 신규채용의 연령장벽 또한 철폐되었다.

영국의 공공연금 제도는 여성 60세, 남성 65세 이전에는 연금 조기 수령의 어떠한 기회도 주지 않는다. 구직자수당(Jobseeker's Allowance)도 마찬가지이다. 질병 수당(Invalidity Benefits)은 하나의 퇴직 방식으로 기능해 왔는데, 1990년대 초반 남성과 여성 모두의 조기 퇴직 요소로 그 중요성이 더해졌다. 하지만 노동력으로부터의 조기 이탈을 조장하는 가장 중요한 요소가 공공연금보다는 직업별 연금(occupational pension)이라는 것은 의심의 여지가 없다. 현재는 영국에서 거의 절반의 노동자들이 직업별 연금에 가입되어 있으며, 기업이 제공하는 연금의 크기(보장 범위가 아니라)의 증대가 조기 퇴직의 증가와 연계되어 있다는 명백한 증거가 있다.

또 영국에는 부당한 해고에 대해 노동자들을 보호할 수 있는 법령과 분쟁을 다루는 재판소와 타당한 경우의 보상 제도도 있지만, 이는 연금 수급 연령이 지난 사람들에게는 해당되지 않는다. 또 연령 차별에 대해 고령 근로자들을 보호하는 법적 장치도 없다(성차별과 인종 차별에 대한 규제는 있다). 아주 최근까지 영국에서 공공 정책은 조기 퇴직의 흐름을 역전시키고 고령 근로자들을 활성화 혹은 재활성화하는 시도에 있어서 부차적인 역할을 해왔

다. 고령 근로자들에 대한 공공 방안의 부재는 영국의 경우, 노동시장에 국가의 개입을 반대했던 지난 보수정권의 유산에 주로 기인한다.

당시 자유로운 노동시장을 실현하려던 보수당 정권에게 고용에 존재하는 연령 차별과의 투쟁을 법제화한다는 것은 있을 수 없는 일이었다. 대신 1993년 정부는 ‘더불어 함께(Getting On)’ 캠페인을 출범시켜, 기업들에 고령층을 채용하고 재직시키는 것의 중요성을 교육하고자 하였다. 이 캠페인에는 소책자를 만드는 것도 포함되어 있었다. 75명 이상을 고용한 165,000개 기업에 1994년 3월에 보내진 이 소책자에는 고령자 차별을 피하는 방법에 대한 조언과 영국 주요 기업들의 우수 실천 사례가 담겨 있었다. 당시 고용 각의장관(Minister of State for Employment)은 기업의 정책 변화를 독려하기 위해 연령 차별을 주제로 한 대규모의 공공 캠페인을 실시하였다. 그리고 ‘공공고용서비스(Employment Service)’에 의해 이 문제에 지속적인 주의가 기울여졌는데, 여기에는 ‘연령이 무슨 상관인가?(What’s Age Got To Do With It?)’와 같은 리플렛도 동원되었다.

1997년 출범한 노동당 정부는 1999년 협의 과정을 거쳐 ‘고용에 있어서 연령 다양성 실천의 비 법적 규정(non-Statutory Code of Practice for Age Diversity in Employment)’을 발간하면서, 노동에서의 연령 차별에 제동을 걸고자 하였다. 규정 출범 석 달 뒤, ‘연령에 관한 기업 포럼(The Employer’s Forum on Age, 1999)’에서는 400여개의 중소기업을 대상으로 예비 평가를 진행하였다. 그런데 이들 30%가 규정의 존재조차 몰랐고, 10%는 그들이 채용하거나 훈련하는 방식에 변화를 시도하려고 하지 않았으며, 60%가 규정이 자신들이 경영을 하는 데 아무런 차이를 만들어 내지 못할 것이라고 답하였다.

정부에서도 이 ‘실천 규정(Code of Practice)’의 영향을 평가하였다. 평가에 의하면 기업들은 규정의 잠재적인 영향에 대해 회의적이었고, 기업의 대다수가 실천 규정을 만들지 않았으며, 그 규정으로 고용 정책의 변화가 이루어지리라 기대하지 않았다. 비록 초창기에는 이 ‘실천 규정’ 비판을 주저하였지만, 2년 후 정부의 자체 평가에서는 이것이 작업장 내 연령 차별주의(ageism)에

영향력을 갖는 데 실패했다고 결론을 내렸다.⁹⁾ 2001년 노동당이 재선되면서, ‘연령 다양성에 관한 실천 규정’ 캠페인을 ‘연령 긍정적 고용(Age Positive, 이하 AP)’ 캠페인으로 그 명칭을 바꾸었다. 또 2001년 가을, 정부는 연령 차별에 대항하는 법령의 도입을 위한 협의 과정을 시작하였다.

1997년 이후 노동당 정부 하에서 일련의 적극적 노동시장 정책들이 동시에 개발되었으며, 고령노동자 방안도 여기에 포함되었다. 노동당 정부 첫 3년 동안의 적극적 노동시장 정책들은 전적으로 젊은이들에게 집중되었다. 이 방안에는 구직자들을 노동시장에 통합시켜 주기 위해 교육, 훈련 그리고 노동 경험 가운데서의 선택으로 이루어진 뉴딜(New Deal) 방안, 현대 도제제도, 훈련과 노동 경험을 제공하는 국가 훈련생제도, ‘공공 고용서비스’에서 제공하는 ‘Job Start’와 직장 복귀 방안 등이 있다. 그리고 6개월 이상 실업 상태에 있는 성인들을 훈련시키는 영국의 가장 주된 방안이자 노동 관련 직업훈련 및 예비직업훈련을 제공하는 방안으로, 잉글랜드와 웨일즈의 학습기술위원회(LSC) 네트워크를 통해 제공되는 ‘일을 위한 훈련(Training for Work)’이 있다. 2000년까지는 비록 장애인을 위한 뉴딜에 많은 수의 노인들이 포함되기는 하였지만, 특별히 고령 근로자들을 목표 대상으로 한 적극적인 노동시장정책은 없었다.

한편 고령 근로자들을 노동시장에서 배제하고자 했던 ‘직장 방출 방안’¹⁰⁾과는 별도로, 지난 10년 동안 고령 근로자를 목표 대상으로 한 유일한 다른 방안은 1990년에 도입된 ‘50대 이상의 Job Start Allowance Scheme’¹¹⁾이었다. 이 방안은 고령의 장기실업자가 시간제 일을 얻도록 하여 궁극적으로 전일제 취업을 하도록 지원하는 것이었다. 국가는 근로자에게 취업 6개월이 될 때까지 기업이 지불하는 금액에 20파운드를 더 주었다. 2000년 초반, 뉴딜 프로그램은 50세 이상을 포괄하는 것으로 확대되었다.

9) 2000년 12월까지 기업의 37%가 <실천 규정>에 대해 알고 있었으며, 20%는 실천의 변화를 고려하고 있었다. 그 규정이 운영된 첫 해에는 채용에서의 연령 차별주의가 기업의 28%에서 16%로 감소하였다.

10) 직장방출방안(Job Release Scheme)은 1980년대 초반에 폐기되었다.

11) 이 ‘Job Start Allowance Scheme’은 그 이용 수준이 낮았기 때문에 1991년에 폐지되었다.

2. 최근 정책 방안

가. 법 제정을 위한 노력

2001년 노동당 정부의 재선 이후 고용을 사회와 경제정책의 중심에 두는 생산적인 복지정책이 새롭게 강조되고 있다. 노동당 당선 성명에서 언급했듯이 ‘고용은 공급 가능한 복지의 기초가 아니라, 지금까지 고안된 것 중 최고의 반-가난, 반-소득, 친-가족 정책이다.’¹²⁾

이러한 정부의 사명감은 ‘적극적 고령화를 위한 정책 개발에 관한 유럽 고용 지침(European Employment Guidelines)’을 분명히 반영하는 것이다.¹³⁾ 현재까지 영국 정부는 4개의 전선에서 행동을 시작해 왔다.

첫째, 고령 근로자의 부족한 기술을 향상시키고 재직시키기 위한 제 3 연령 도제제도를 개발하고 있다. 이 방안은 또한 기업들이 고령 근로자를 채용하고 훈련시키도록 장려하게 된다.

둘째, 2001년 2월 정부는 2006년까지 연령 차별(강제 퇴직을 포함)에 대응하는 법제화를 실행하기 위해 자문 과정을 시작할 것이라고 발표하였다. 이를 위해 2001년 3월 ‘연령 자문 그룹(Age Advisory Group)’¹⁴⁾이 쟁점에 대하여 정부에 자문하고, 작업장에서의 우수 실천에 대한 협의 계획을 수립하기 위해 만들어 졌다.

정부의 세 번째 활동은 유연한 단계적 퇴직을 장려하기 위해 시범적 접근

12) 노동당 정부는 두 번째 집권기간 동안 (노동력) 활성화에 대한 강조는 지속되고 강화될 것이며, 이 정책은 성심을 다해 고령 근로자들에게 적용될 것이라고 약속한 바 있다.

13) 영국 정부는 이미 2000년 10월 <평등 대우에 관한 유럽 규정(the European Directive on Equal Treatment)>을 지지하였으며, 2006년까지 연령 관련 입법을 실행하기로 약속하였다.

14) ‘연령 자문 그룹(AAG)’에는 영국산업연맹(CBI), 인사 및 개발담당자 공인협회(CIPD: Chartered Institute of Personnel and Development), 영국상공회의소(BCC), 경영자협회(IM: Institute of Management), 스코틀랜드 기업(Scottish Enterprise), 소기업서비스(Small Business Service), 노동조합회의(TUC), 연령에 관한 기업 포럼(EFA), 연령에 대한 관심(Age Concern), 인사부장 협회(SoCPO: Society of Chief Personnel Office), 국가훈련기구 전국협의회(National Council of National Training Organisations), 제3연령 고용 네트워크(TAEN)의 대표들이 참여하였다. 다양한 기관에서 온 이 전문가 집단은 연령 차별 입법의 실행 방식과, 이것이 기업들에 미칠 영향에 대해 중요한 지침을 제공하여 왔다.

법을 시작한 것이다. 연령에 따른 강제 퇴직보다는 단계적 퇴직 정책이 가지는 이점에 대한 지침을 개발하고 이를 기업에 제공한다.

네째, 적극적인 고령화에 관한 주요 내각회의(Cabinet Office) 보고서에 대한 응답으로, 모든 정부부처에 걸쳐 고령화와 고령 근로자에 대해 각각 다른 가닥으로 이루어진 정책들을 모아내려는 시도들이 조율되고 있다. 이렇게 하여 부처 간 위원회가 담당 장관을 의장으로 하고, 모든 관련 부처의 대표들이 모여 정책을 만들고, 내각회의 보고서의 이행을 감독하도록 하였다. 이러한 과정에서 상징적으로 사회보장부(DSS)가 근로연금부(DWP)로 이름을 바꾸었다.

좀더 자세히 살펴보면¹⁵⁾, 영국 정부는 유럽 규정을 준수하여 2006년까지 연령 차별 법 제정을 목표로 현재 법안 초안 마련을 위한 협의 과정을 거치고 있다. 이 법안에서는 고용 및 직업훈련에서의 연령 차별을 다루게 된다. 영국 정부는 기업이나 국민들이 이 법안을 알고 이에 대한 준비를 하도록 하기 위해 2004년까지 법 초안을 발표하고, 이에 대한 지침서를 발간할 예정이다.

이 법안이 제정되면 기업에서는 더 이상 연령에 근거한 신규채용, 훈련, 승진, 퇴직 등을 실시할 수 없다. 고령 근로자들은 일자리를 놓고 경쟁할 기회를 얻게 되며, 현업에 더 오래 머무를 수 있게 된다. 강제 퇴직 연령은 기업들이 객관적으로 정당화하지 못하는 한, 불법으로 간주될 것이다. 이에 따라 사람들은 자신의 필요에 맞게 퇴직 계획을 세울 수 있다.

나. 세대 게임의 극복 - 4가지 목표와 10가지 권고 사항

영국 정부는 50세에서 65세 사이의 고령층과 관련한 쟁점에 대한 첫 공식적 연구로 2000년 내각회의(Cabinet Office)에서 '세대 게임의 극복(Winning the Generation Game)'이란 보고서를 발간하였다. 이 보고서는 고령화에 대한 종합적인 분석으로, 4개의 기본 목표를 제시하고, 결론부분에 정부의 조

15) <http://www.agepositive.gov.uk> 참조.

치에 대한 75개의 권고사항과 4대 목표 달성을 위한 세부적 실행 계획을 제시하였다. 보고서에서 제시한 고령층의 노동과 지역사회 활동 기회 증진을 위한 4대 목표는 다음과 같다.

목표 1) 고령 근로자에 대한 기대를 높이고, 진정한 가치와 잠재력보다 연령을 근거로 판단을 하지 않도록 문화를 변화시킴.

정부는 이러한 변화를 자극하는 데 주도적인 역할을 할 수 있다. 첫째, 정부의 말을 통해서인데, 정부는 현장 및 그 외의 고령 근로자 기술과 경험에 가치를 부여한 사례들을 부각시켜 제시할 수 있다. 둘째, 활동을 통해서인데, 정부는 스스로 말한 바를 그대로 한다는 것을 보여줄 수 있다. 즉, 연령 차별은 극복되어야 한다는 것을 받아들이고, 자발적인 실천 규정이 가시적인 성과를 내지 못했을 때 필요한 법제화를 할 수 있으며, 공공 사용자로서 고령의 공무원들을 재직시키는 조치를 취함으로써, 그리고 그들의 노동생활에 유연성을 줌으로써 그렇게 할 수 있다.

이에 대한 세부방안은 ① 문화와 태도의 중요성, ② 사회적 태도의 변화, ③ 기업의 태도 및 행동의 변화, ④ 정부의 기업에 대한 기준 설정 등으로 제시하였다.

목표 2) 50대 이상이 일자리에 머물러 있게 만들고 이를 장려함.

정부는 기업들이 보다 나은 작업 방식을 만들도록 장려할 수 있으며, 여기에는 더 많은 훈련과 기술 개발, 더욱 유연한 작업 방식과 직업적 건강을 향상시키는 조치들이 포함된다. 또한 정부는 일을 그만두도록 하는 여러 가지 유인을 줄이는 조치들을 취할 수 있으며, 특히 직업별 연금 방안에 일자리에 남을 것인지 여부에 대해 근로자들이 보다 독립적인 선택을 할 수 있는 선택방안을 제시하도록 요건화할 수 있다.

이에 대한 세부방안으로 ① 훈련과 기술 개발, ② 노동관행의 다양성과 유연성, ③ 직무상의 건강, ④ 직업별 연금, ⑤ 공적 연금과 수당의 활용가능성 등을 제시하였다.

목표 3) 일자리를 잃은 근로자들이 일에 재진입하도록 지원하고 독려함.

노동시장에서 떨어져 간 50세 이상은 복귀하지 않는다는 강력한 통념이 있다는 점에서 이는 특별히 어려운 과제이다. 하지만 정부는 이들이 노동시장에 다가가도록 시도하는 방안들을 구축하여, 연금청·공공고용서비스에서도 고령층이 노동시장에 돌아갈 수 없다고 보지 않도록 확실히 할 수 있다.

이에 대한 세부방안으로는 ① 수당 제도 내에서의 조건, ② 일에 대한 지급 방안 마련, ③ 일에 복귀하는 구조 마련 등이 있다.

목표 4) 고령층이 보다 넓은 지역사회에 이익을 위해 그들의 기술과 경험을 사용하도록 지원함.

이는 자원봉사 접근과 활용성에 대한 동기를 향상시킴으로써 가능하다. 이렇게 하는 한 가지 방법은 고령층을 포함한, 지역사회에 모든 부문에서 자원봉사를 장려하는 노력을 구축하는 것이다. 다른 한 가지 방법은 특히 고령자들이 자신들의 경험과 가용 자원을 그들 및 다른 세대의 개인들을 돕는 데 어떻게 이용할 수 있는가에 초점을 맞춘, 고령자를 위한 특별한 기회들을 고안해내는 것이다.

이에 대한 세부방안은 ① 정보 및 열의를 제공하는 것, ② 자원봉사를 하는 통로를 개선함, ③ 수당 제도의 억제요소(disincentive) 제거, ④ 새롭고 차별화된 자원봉사 기회의 제공, ⑤ 보상과 인정, 훈련과 기술 개발 등이다.

이와 관련한 75개 권고사항 중에 9개 핵심 권고사항은 다음과 같다.

<표 V-9> 고령 근로자 활성화를 위한 9개 핵심 권고사항

정부의 활동 핵심 권고사항	
1	우리 사회에서 고령자의 역할과 가치에 대한 정부의 비전을 수립하기 위한 전략을 개발한다(권고안 No. 1).
2	'연령 다양성에 관한 실천 규정(Code of Practice on Age Diversity)'이 성공적이지 못했다고 판명되면, 연령차별 방지 법제를 도입한다(권고안 No. 15).
3	질병과 장애수당을 받는 사람들과의 접촉과 이들을 위한 구직 지원을 향상시킨다(권고안 No. 32).
4	고령의 일자리를 잃은 근로자들에게 경력 정보와 상담을 제공한다(권고안 No. 46).
5	2010-2020년 사이에 즉시 연금 수령의 최저 연령을 50세에서 55세로 올린다(권고안 No. 32).
6	기업회계에서 조기퇴직의 비용을 제시함으로써, 직업별 연금의 투명성을 제고한다(권고안 No. 24).
7	공무원 퇴직연령을 65세로 하는 것을 검토한다(권고안 No. 8).
8	'우수자' 기업들을 통하여 작업 관행에서의 다양화와 유연화의 장점을 홍보한다(권고안 No. 17)
9	고령층이 자신들의 경험을 좋은 일에 쓸 수 있도록 좀더 관심이 가는 기회들을 제공하는 '국가자원봉사방안(National Volunteering Scheme)'을 도입한다(권고안 No. 71).

자료: Cabinet Office(2000). 『세대 게임의 극복』에서 재정리.

다. '연령 긍정적 고용(AP)' 캠페인

'연령 긍정적인 고용(AP)' 캠페인은 근로연금부(DWP)에서 고령 근로자의 고용을 증진하기 위해 시행하는 방안의 하나이다. 이를 지원하는 정부팀은 셰필드와 런던에 있는 근로연금부(DWP) 내의 활동 팀으로, 사람들이 노동과 퇴직에 대한 의사결정을 하는 것을 지원하는 업무를 담당한다. '연령 긍정적인 고용(AP)' 캠페인은 고령 및 청년층을 포함하는 다양한 연령층의 노동력을 고용하는 것의 이점을 홍보하고 있다. 다시 말해, 기업들이 연령으로 인해 누군가를 차별하지 않고, 신규채용, 훈련 및 고용 유지를 결정하도록 격려한다. '연령 긍정적인 고용(AP)'팀은 출판물, 연구, 언론, 행사, 시상 등의 방안을 통해 이런 문제의식을 알리며, 기업들이 고용에서의 연령 차별을 불법화하게 되는 2006년의 입법에 대비하도록 지원하고 있다. 이들은 캠페인을

효과적으로 벌이기 위해 웹사이트(<http://www.agepositive.gov.uk>)를 운영하고 있다.

‘연령 긍정적 고용(AP)’ 캠페인에서 실시하는 중요한 사업은 고령 근로자 취업 장려를 위한 기업 실천 지침을 제공하는 것과 우수한 기업 사례들을 선정하는 것이다.

1) ‘일에서의 연령 다양성(Age Diversity at Work)’ 실천 지침

‘일에서의 연령 다양성’이 의미하는 것은 모든 연령대의 사람들을 고용하면서 연령 때문에 누군가를 차별하지 않는 것이다. 이를 위한 ‘실천 규정’에서는 고용을 여섯 영역으로 나누어, 각 영역별로 우수한 실천 사례들을 파악할 수 있게 하였다(<표 V-10> 참조). ‘실천 규정’에 설정되어 있는 간단한 원칙들을 준수하는 기업은 그들의 고용 관행의 변화가 긍정적인 효과를 낳게 된다.

<표 V-10> ‘일에서의 연령 다양성’을 위한 6가지 실천 영역

영역	특징	핵심 규정
신규채용	기술, 능력 및 잠재력에 기초함	●모든 연령 집단의 근로자들이 구직 지원을 한다.
선발	기술, 능력에 기초함	●신규 근로자를 선발하는 사람은 평등기회에 대해 훈련을 받는다. ●모니터링을 통해 연령이 문제가 되지 않도록 한다.
승진	능력 및 잠재력에 기초함	●근로자는 승진 및 경력 개발에 대한 기업 정책을 이해하며, 정직한 것으로 믿고 여긴다. ●모든 수준에서 다양한 연령대의 노동력이 있다.
훈련과 개발	모든 근로자를 독려함	●모든 연령대의 근로자가 훈련과 개발 기회를 갖는다. ●결과는 모니터링된다.
정리해고	편파적이지 않으며 근로자의 기술을 이용	●정리해고 절차는 연령보다는 경영상의 요구에 근거해서 이루어진다. ●근로자와 이들의 대표가 정리해고 계획수립에 참여한다.
퇴직	개인과 경영상의 요구를 고려함	●협의되고, 유연하며 공정한 퇴직 정책이 있고, 모든 근로자가 이에 대해 알고 있다.

자료: 근로연금부(2004). 『일에서의 연령 다양성』에서 재정리.

가) 신규채용

기업이 신규채용에서 ‘일에서의 연령 다양성’을 실천하는 것의 핵심은 연령이 아니라 기술과 능력에 의거하여 신규채용을 한다는 데 있다. 이에 대한 기업의 우수 실천의 준거는 첫째, 연령 다양성을 가진 노동력의 존재, 둘째, 모든 연령 집단이 구직 지원을 할 수 있는가, 셋째, 일자리에 대한 직무 설명이 객관적이고, 오로지 기술 및 해당 직무에 관련된 경험과 역량에 의거하고 있는가 등이다. 신규채용의 출발점은 그 직무가 무엇인가, 다시 말해 직무 요건(job specification)을 정확히 제시하는 것이며, 이는 해당 직무의 주요한 목적, 핵심 과제, 책임 업무 등을 말한다. 직무 요건(job specification)으로부터 직무 설명(job description)을 도출할 수 있다. 여기에는 직무 수행에 필요한 특정한 과제가 열거된다. 업무 담당자 요건(person specification)에는 자격, 경험, 기술과 능력, 개인적인 소질 등과 관련하여 개인에게 필요한 것을 제시한다. 기업이 구하고 있는 사람은 직무의 요구에 맞는 사람이야 하지만, 불필요한 기준을 설정한다면 이는 연령 차별이 될 수 있으므로 주의해야 한다.

나) 선발

연령 다양성을 지지하는 선발의 우수 실천 준거는 첫째, 기업 내 근로자 선발에 대해 명문화된 연령 긍정적인 절차를 두는 것이다. 둘째, 모든 선발 관들이 평등 기회 선발 기법에 대한 훈련을 받는 것이다. 셋째는 모든 연령대의 후보 대상들이 명단에 올라 있고, 면접을 보고, 임명이 되는지 알 수 있는 통계를 모니터링하는 것이다. 넷째, 연령 차별에 대한 불만이 없는 것이다.

신규채용의 첫 과정에서 마련한 직무 요건과 업무 담당자 요건을 통해 기업에서는 지원 양식을 객관적으로 교체하여 요건에 맞는 사람을 파악할 수 있다. 또 선발 과정에는 일련의 접근법 등-면접, 심리검사, 팀경험, 평가 센터 등-이 포함될 수 있다. 가장 중요한 것은 그 과정이 공정하고 일정해서 특정 연령 집단에 대한 차별이 없도록 하는 것이다.

면접에 있어서는 지원자들을 공정하게 다루는 것이 가장 중요하다. 경험이

많은 관리자는 한 번의 면접으로 지원자의 기술과 특성에 대해 건전한 판단을 내릴 수 있다는 가정을 버려야 한다. 선발 과정에 참여하는 모든 사람은 면접 기법과 선발의 평등 기회 측면에 대한 훈련을 받아야 한다. 면접관들은 직무 관련 질문을 해야 하며, 선입견이나 고정관념에 기반해 결정하지 않도록 주의한다. 다양한 연령대의 면접 패널을 구성하는 것이 연령에 대한 편견을 줄일 수 있는 방법이다.

그 밖의 실천 방안으로는 추천서를 꾸준히 검토하는 것과 연령을 가지고 의욕적인 건강 능력에 대해 함부로 가정하지 않는 것이 중요하다. 그리고 선발 절차를 모니터하여 그 결과로 연령 장벽이 없는 선발 과정이 되도록 보장하여야 한다.

다) 승진

기업의 승진에서의 우수 실천은 직무를 수행하는 능력에 기반해 승진하도록 하는 것이다. 해당 직무를 수행할 수 있거나 훈련을 받은 모든 직원이 승진 기회를 이용하도록 해야 한다. 연령이 반드시 능력 및 관련 경험을 나타내주지 않는다. 해당 기업의 승진 절차가 연령 때문에 후보자를 배제하지 않도록 한다.

우수 실천의 준거는 첫째, 해당 기업승진 결정 방식을 설명하고 여기서 연령이 중요한 역할을 하지 않는다는 것을 문서화된 정책으로 만드는 것이다. 둘째, 근로자들이 승진과 경력 개발 정책에 대해 알고 있고 이해하는 것이다. 셋째, 업무평가와 성과 검토에 의한 평가에서 승진 여부의 결정에 대한 정보를 담는다. 넷째, 기업 전체에 각 수준별로 서로 다른 연령대의 사람들이 존재하도록 하는 것이다.

업무평가와 성과 검토와 관련해서 보면, 성과 검토는 승진 및 경력 향상에 대한 결정을 내리는 데 도움이 된다. 정기적으로 성과 검토를 하면 관리자나 직무담당자가 강점이 있는 측면과 보완이 필요한 측면에 대해 파악할 수 있다. 성과 측정 방법은 모두에게 분명해야 하며 합의된 직무 목표에 직접적으로 관련되도록 한다.

라) 훈련과 개발 - 장점의 개발

일부 근로자들은 효과적인 훈련과 개발에 자신들 스스로 장벽을 느낄 수 있으며, 고령 근로자는 자신감이 부족하거나 너무 나이가 들었다고 느낄 수 있다. 젊은 근로자들도 자신들에게 훈련이 필요하지 않다고 생각할 수 있다. 그런데 각종 연구에서 보여주는 것은 고령 근로자나 젊은 근로자 모두 훈련에 응하며, 동등하게 개발할 수 있다는 것이다. 훈련의 중요성은 첫째, 늘 변화하는 시장에서 유연성은 성장의 핵심적 요소의 하나이다. 둘째, 모든 근로자가 자신의 기술과 지식을 확장하도록 설득하는 데 실패하는 기업은, 새롭고 창의적인 아이디어에 저항하며 중요한 최신 기술이 부족한 유연하지 못한 노동력과 일하고 있음을 발견할 가능성이 높다. 셋째, 기업에서는 모든 근로자가 관련 있는 훈련 기회의 이점을 활용하도록 고무할 필요가 있다는 것이다. 이를 위한 기업의 실천 방안은 다음과 같다.

- ① 근로자의 연령과 상관없이 모든 근로자가 이용 가능한 훈련 기회를 만든다.
- ② 성공적으로 훈련을 이수한 근로자를 역할 모델로 활용하여 의지가 부족한 근로자들을 독려하도록 한다.
- ③ 개인들이 학습하는 방식이 서로 다르다는 것을 고려한다(공식적 학습에 익숙하지 않은 사람은 교실 기반 훈련 과정을 밟을 때 도움이 필요할 것이며, 전일제 교육을 금방 마친 사람은 비공식 현장 학습에 익숙하지 않을 것이다).
- ④ 정기적 기술 감사를 실행하여 누가 어떤 기술을 갖고 있는지 파악한다.
- ⑤ 모든 근로자의 훈련 요구를 정기적으로 검토한다.
- ⑥ 훈련과 개발을 평가하여 근로자들이 가능한 한 많은 혜택을 얻는지 확인한다.

마) 정리해고

정리해고와 관련한 기업의 우수 실천 준거는 첫째, 해당 기업의 퇴직 방안에 기반한 정리해고의 객관적인 척도가 있다. 둘째, 정리해고 절차에 의사소

통의 계획이 들어 있다. 셋째, 노동력 전반에 걸쳐 균형 있는 연령 분포를 유지해 나간다. 넷째, 해당 기업의 미래 복지를 위하여 핵심 기술을 보유한다. 다섯째, 기업의 요구와 근로자의 요구 사이에서 균형을 유지한다.

정리하고 대상자들을 고려할 때 객관적이고 직무와 관련된 척도를 사용하고, 기업의 경쟁력 유지에 필요한 직원 및 기술력의 유지를 보장하도록 한다.

이를 위해서는 명문화된 정리하고 정책을 갖는 것이 필요하다. 정리하고를 다루는 공식적인 정책을 마련하고 합의하고자 할 때 신중한 접근법이 요구되며, 가능하면 정리하고가 일어나지 않는 상황에서 정책을 마련하는 것이 좋다. 이와 아울러 강제 정리하고를 피하거나 최소화한다. 정리하고를 다루는 하나의 방식은 지원자를 모으는 것이다. 이것이 근로자들에게 덜 부도덕적인 일이라는 하지만 회사에서는 남아 있는 기술력과 경험에 불균형이 나타날 수도 있다.

바) 퇴직

퇴직에서 기업의 우수 실천 준거는 첫째, 모든 근로자와 논의를 거친 퇴직 정책을 도입하고 이를 공정하게 적용하는 것이다. 둘째, 해당 기업의 연계 계획(succession plan)을 마련하여 퇴직을 통해 잃어버릴 수도 있는 기술과 지식이 기업 내에 보유하고 이전되도록 한다. 셋째, 근로자에게 지원과 지도를 제공한다. 넷째, 근로자들은 선택 기회와 유연성을 더 많이 갖도록 한다.

영국에서 국가가 설정한 퇴직 연령은 없다. 기업에서는 자신들의 고유한 조건과 퇴직 연령을 설정하는데, 다수의 기업은 기업 내 직업별 연금 방안이나 국가 연금이 지급되는 시기에 따라 고정 퇴직 연령을 설정한다. 하지만 기업에서 다음의 퇴직 접근법을 활용하여 근로자들을 공정하게 대우함으로써 기업의 사명감을 보여준다면 상당한 이점을 누릴 수 있다.

- ① 사업의 필요에 따라 퇴직 정책의 기반을 마련한다.
- ② 개인들에게 가능한 한 많은 선택 방안을 준다.
- ③ 기업의 기술 및 역량 손실을 검토하고 이를 대체할 방안에 대한 계획을 세운다.

- ④ 퇴직 유연화 방안을 마련한다.
- ⑤ 퇴직 전 지원 제도를 이용하도록 한다.

퇴직과 관련한 연금은 현재 4가지 형태-국가 연금, 직업별 연금, 개인 연금, Stakeholder pension-이 있는데, 기업에서는 퇴직 정책을 만들 때 연금 업무 담당자나 연금 컨설턴트의 자문을 받을 필요가 있다. 내국세 수입청(Inland Revenue)의 연금방안사무국(Pension Schemes Office)에서는 관련 연금 규정에 대해 특별 자문 및 지도를 해 준다. 이와 함께 퇴직 전 지원 방안을 마련하여, 재정적 지도를 해 주고 워크숍 등에 출석할 기회를 준다. 조기 퇴직 방안과 관련해서는 기업과 근로자가 모두 바람직하게 여겨온 방안이지만, 기업의 핵심 기술, 지식 및 기업 정보 등이 상실되지 않도록 주의할 필요가 있다.

2) 연령 긍정적인 고용 우수자(Age Positive Champion) 방안

연령 긍정적인 고용 우수자란 다음과 같은 개인, 기업체(규모 불문), 학술 기관, 연구 및 캠페인 단체 등을 선정하는 방안이다. 첫째, 그들의 작업장에서 연령차별 문제를 성공적으로 극복했거나 사명감을 극복하고자 하는 사람 및 단체, 둘째, 그들의 고용 관행을 바꾸기 위한 실천적인 조치들을 취했음을 보여주는 사람 및 단체, 셋째, 연구, 캠페인, 근로연금부(DWP) ‘연령 긍정적인 고용 캠페인 팀’과의 협력 활동 등을 통해 연령차별 극복을 지지하는 사람 및 단체 등.

이 ‘우수자들(Champions)’은 ‘연령 긍정적인 고용’ 캠페인에서 핵심적인 역할을 한다. 공공의 자료들에서 이들의 우수 실천 사례를 홍보함으로써 다양한 연령대의 노동력이 주는 실제적인 경영상의 이익을 보여줄 수 있다. 이 ‘우수자들’은 대체로 다른 기업이나 개인의 모범으로 활용되고 있다. 현재 ‘연령 긍정적 고용’ 웹사이트에는 영국의 주요 기업, 공공기관의 캠페인, 다양한 단체 및 기구 등 101건의 ‘연령 긍정적 고용 우수자’ 명단이 올라있으

며, 그 중의 일부를 클릭하면 구체적인 실천 방안들을 파악할 수 있도록 되어 있다.

라. 영국의 고령 근로자 훈련 방안 - '뉴딜 50+'를 중심으로

앞에서 본 바와 같이 영국에서는 고령 근로자의 고용을 증진하기 위해 다양한 방안을 마련하여 이를 기업 및 기관에서 실천하도록 적극적으로 추동해 나가고 있다. 이 가운데 고령 노동자의 훈련 방안은 종합적인 방안을 제시할 때 빠지지 않는 중요한 요소의 하나로 간주되고 있다.

1) 고령 근로자를 위한 훈련 정책 제안

영국에서는 노동당 정부 이후, 정보화 및 지식 기반 사회에 대비하기 위하여 모든 국민의 생애에 걸친 일과 학습이라는 '평생학습' 방안을 국가적으로 강조하여 왔다. 하지만 생애에 걸쳐 일과 학습을 연계해 나가는데 고령층은 젊은층과는 상당히 다른 특성을 보이고 있다. 50세 이상의 고령층은 뒤떨어진 기술과 학습 장벽 때문에 고용률이 낮으며, 젊은 층과 비교할 때 고용과 관계된 학습에 참여하고, 기업이 비용을 지불하는 훈련을 주로 받으며, 실업자를 위한 성인 프로그램의 노동 기반(work-based) 학습에 참여하는 편이다.¹⁶⁾

고령층은 지난 20년 간 계속교육 및 고등교육 그리고 직업 자격의 엄청난 팽창에서 대체로 제외되어 있었다. 평생학습을 촉진하려는 노력은 교육 및 훈련에서 모든 성인의 참여 비중을 의해 성공을 측정하고자 하는 가운데, 고령층을 너무 쉽게 무시하여 왔다. 그리고 50세 이상의 사람들은 특히 정보화 기술에 친숙하기 어려우며 이를 사용하는 기술 및 경험이 없는 편이다. 통상 산업부(DTI)의 '모두를 위한 IT(IT for all)'에서는 신기술에서 소외되었다고

16) 1997년의 전국 성인학습 설문조사에 따르면 다음과 같다. ① 모든 성인의 17%에 비해, 50-59세의 단 9%만이 미래의 일을 마음에 두고 교육을 받는다. ② 모든 근로자의 39%에 비해, 50대의 14%만이 자신들의 현재 직무와 관계된 교육을 받는다. ③ 국가직업자격(NVQ)을 공부하고 있거나 취득한 사람의 11%만이 50-59세의 사람들이며, 약 56% 정도는 30세 이하이다.

느끼는 사람들의 2/3가 45세 이상인 것으로 나타났다. 50세 가량의 사람들이 65세 이상의 사람들보다 사실상 IT를 이용하는 데 자신감이 부족할 수 있다는 몇 가지 증거가 있다. 이러한 경향은 고용시장에서, 그리고 학습 및 자원 봉사에 관한 정보에 대한 접근에서, 점점 더 신기술을 통해 제공되는 것들이 있어서 고령층을 불리하게 만든다. 고령층에게는 이들이 IT 기술의 혜택을 얻도록 설득하고 이 기술을 개발하는 데 자신감을 가지도록 특별한 접근법이 필요할 수도 있다.

이와 관련하여 '정보화 통신 기술(ICT) 학습 센터'가 2000년에 출범하였고, 이는 광범위한 평생학습 전략 하에서 특별히 환영받는 방안이다. 이 방안은 소외된 지역사회의 성인과 소기업들이 ICT학습 기회에 접근하여 자신들의 경력을 개발하고, 사업에 ICT를 창조적으로 사용하도록 만들어 주었다. 고령층은 이 방안의 구체적인 목표대상 집단의 하나가 될 것이다.

한편 1995-96년의 국제성인 문해율 조사를 보더라도, 영국의 고령층인 50-64세의 기업 지원을 받는 훈련 참여는 미국 다음으로 둘째이지만, 이는 여전히 25-64세 연령 집단 평균보다는 낮다. 이러한 편중은 민간 부문에서만 이 아니라 정부가 실시하는 부문에서도 그렇다. 고령 근로자들은 기업 방안이든 정부 방안이든 훈련을 받는 정도가 청년층보다 훨씬 낮은 편이다. 이러한 분석을 토대로 '세대 게임의 극복'에서는 고령 근로자의 훈련을 증진하기 위한 방안들을 아래와 같이 제시하였다.¹⁷⁾

가) '학습기술위원회(LSC : Learning and Skills Council)'는 고령층의 요구를 자신들의 전반적인 전략의 하나로 다루어야 한다.

전국 및 지역 수준 모두에서 학습기술위원회(LSC)는 다음의 평생학습 방안을 개발하고자 해야 한다. 첫째, '공공고용서비스'와 지역의 기업 및 기업 연합회와 파트너십을 통해 고령자의 특정한 요구를 고려한다. 둘째, 학습기술위원회(LSC) 재정지원 프로그램에 고령층의 참여와 이들의 성과를 모니터 한다.

17) 이 방안들은 총 75개의 권고사항 중 각각 No.13, 15, 16, 17, 50, 51, 52에 해당한다.

나) 기업에서 IIP 기준을 통해 고령 직원들에게도 평등한 훈련 기회 접근권을 제공하도록 동기를 부여한다.

IIP 평가관에게 발행된 지도안(Guidance)에서는 기업에서 모든 직원에게 훈련과 개발 기회에 동등한 접근권을 제공하는지 여부를 고려하도록 요청하고 있다. 이 지도안은 현재의 고려사항인 성, 인종, 학력과 아울러 연령도 고려하도록 더욱 명확히 해야 한다. 연령을 세심하게 고려하는 것은 고령 근로자의 학습에서의 특징을 고려하는 것이다. 이는 기업에서 실시하는 훈련 기회의 부족이 고령 근로자 자신들의 태도에 의해서 더욱 악화될 수 있기 때문이다. 고령 근로자는 상당수가 학습과 훈련에서 긍정적인 경험을 갖고 있지 못하며 교실 수업 형태의 학습을 싫어한다. 또 교수법이 올바르고 기존 지식의 토대 위에서 구축된다면 반드시 더 천천히 배워야 하는 것은 아니지만, 고령 근로자들은 다른 방식으로 학습한다고 하는 몇 가지 근거들도 있다. 기업들은 해당 기업의 고령 직원들의 개발을 통한 이익을 최대화하기 위해 이를 고려할 필요가 있다.

다) '산업대학(Ufi: the University of Industry)'은 고령 학습자의 학습 스타일과, IT 관련 기술을 포함하는 이들을 위한 학습을 구조화하는 적절한 방식에 관한 실천 지도안을 작성해야 한다.

한 설문조사에서, 50세 이상의 70%는 자신들이 퇴직시기가 너무 가까워졌고, 너무 늙었으며, 너무 몸이 안 좋거나 기초 기술이 부족하여 훈련을 통해 혜택을 보기 어렵다고 하였다. 기업에서는 훈련 투자의 회수가 이루어지기에는 고령 근로자들의 남은 햇수가 얼마 안 된다고 염려한다. 그러나 이는 잘못된 것이며, 고령 근로자들은 젊은층보다 자주 일자리를 바꾸지 않는다. 따라서 기업과 근로자 모두, 모든 연령대의 근로자를 훈련하는 것, 그리고 지속적으로 직원들을 향상시키고 개발하는 것이 기업체와 개인 모두에게 이익이 됨을 확신할 필요가 있다.

라) 모든 연령대의 근로자 학습의 이익을 촉진한다. - 노동조합과의 협력
 새로운 학습기술위원회(LSC)는, 전국 및 지역 수준에서, 연령에 상관없이 모든 근로자의 평생 학습의 중요성을 촉진하기 위해 기업 및 노동조합과 협력해야 한다. 특히 잘 교육받지 못한 고령 근로자일수록 기업측보다는 노동조합 대의원들에게 학습에 관한 자신들의 우려를 털어놓는 편임을 보여주는 질적인 근거들이 몇 가지 있다. 영국노동조합회의(TUC)는 자신들의 현장위원(shop stewards)들을 작업장 학습 상담가(workplace learning adviser)로 훈련시키는 데 투자해 왔으며, 기업은 이러한 투자를 중시하였다. 교육고용부(DfEE)의 노조학습기금(Union Learning Fund)은 작업장에서의 학습을 고무하기 위한 목적을 갖고 있으며, 성공적인 출발을 보여 상담과 새로운 교육 과정을 운영하는 몇몇 노동조합에는 조합원들로부터의 요청이 쇄도하였다.

마) 교육고용부(DfEE)의 '노조학습기금(Union Learning Fund)'은 적절한 수준까지 촉진되고 증대되어, 모든 연령대 근로자의 훈련이 유익하다는 자신의 메시지를 널리 유포하고, 참여와 그 성과를 연령대별로 모니터링하도록 독려하고, 또한 영국노동조합회의(TUC)가 조합원들을 작업장학습 상담가로 더욱더 훈련을 시키도록 기금을 지원할 수 있어야 한다.

바) 성인의 일기반 학습(WBLA)의 효과성을 검토한다. 이 프로그램은 머지않아 훈련기업협의회(TECs)에서 잉글랜드의 '공공고용서비스(ES)'로 재정이 이관된다.

여기에서는 다음이 보장되도록 검토가 필요하다. 첫째, 제공되는 훈련이 순전히 일에 초점을 두도록 한다. 둘째, 지역 노동시장 요구를 충족하고, 이를 지역의 기업과의 논의 및 지역 구직시장의 분석을 통해 파악한다. 셋째, 노동시장에서 가장 불리한 사람들의 차별화된 요구를 고려한다. 넷째, 학습을 주저하는 사람들을 이끌어낸다.¹⁸⁾

사) 일반 직업 기술면에서 훈련의 증진

교육고용부(DfEE)와 ‘공공고용서비스(ES)’는 단기의, 세밀한, ‘유연 기술’ 훈련이 성인의 일기반 학습(WBLA) 등을 통해서 제공되도록 보장하여야 한다. 때때로 구직수당(JSA)을 받는 사람들은, 훼손되긴 했지만, 2주간의 지게차 운전 과정과 같은 몇몇 단기 전일제 훈련 참여를 조건으로 하여 구직 자리를 제공받기도 한다. 현재는 구직 및 이용에 대한 규정에서 구직수당 수급자들이 12개월 이내에 2주간 계속되는 고용관련 전일제 훈련을 받도록 허용하고 있으며, 이에 대해 ‘공공고용서비스(ES)’ 상담가로부터 사전 승인을 받도록 하고 있다. 대부분의 수급자들과 ‘공공고용서비스’ 직원들은 그러한 규정이 존재하는지를 모르는 것 같다.

아) 구직수당 수급자들이 수당을 상실함 없이 단기 훈련 과정에 참여하는 것을 허용하는 기존의 규정들을 홍보한다.

소득관련 구직수당, 소득 지원, 주택수당과 ‘Council tax benefit’을 수급받는 사람들은 계속교육 및 고등교육 수업료 보조금을 받을 수 있다. 이는 유사한 접근 방식이나 재정적 지원을 받지 않는 ‘취업불능 수당(IB)’ 수급자들에게는 해당되지 않는다.

자) 자원봉사의 기회와 그에 대한 인센티브를 늘리는 것

고령층은 자원봉사의 기회가 많아지고 인식과 인센티브가 향상되면 자원봉사를 하는 데 더 많은 도움을 받을 수 있다. 한 가지 방법은 지역사회의 모든 부분에서 자원봉사 활동을 하도록 고무하는 전략을 ‘활동적 지역사회부서(Active Community Unit)’에 구축하는 것이다. 다른 하나는 특히 고령자들이 자신들의 경험과 가용 자원을 그들 및 다른 세대의 개인들을 돕는데 어떻게 이용할 수 있는가에 초점을 맞춘, 고령자를 위한 특별한 기회들을 고

18) 기업에서는 일부 공식적인 자격보다는 ‘태도’, 의사소통 기술, 프레젠테이션 등에 가치를 두는 것으로 보여져 왔다. 영국과 미국에서 실시된 연구에서는, 자기자신감, 프레젠테이션, 구직 기술 및 동기를 강화하는데 초점을 둔 집중적인 ‘유연 기술(soft skills)’ 훈련이, 직업훈련보다는 훨씬 더 빈도가 높게, 사람들이 일로 복귀하도록 지원하는 데 대단히 가치가 높은 것으로 드러났다.

안해내는 것이다. 자원봉사 노력의 가치에 대한 가시적인 인정을 통해 참여에 대한 인센티브가 높아져야 하며, 재정적 보상 및 다른 형태의 보상 방안도 모색되어야 한다.

2) '뉴딜 50+' 훈련 방안

'뉴딜 50+' 훈련 방안은 최소 6개월 이상 일을 하지 않고 수당의 수급권을 갖고 있는 50세 이상의 사람들을 위한 프로그램을 말한다. '뉴딜 50+'는 2000년도 초반부터 실시되었으나, 청년을 대상으로 한 '뉴딜'19)은 1998년부터 실시되어 왔다. 앞 절에서도 보았듯이 '뉴딜 50+'을 통해 이미 수 천명이 일자리로 돌아갈 수 있었다. '뉴딜 50+'에서 핵심적으로 제공되는 것은 개인 상담과 구직 지원, £1,500의 현장 훈련 장려금, '일하면서 받는 세금 공제(the Working Tax Credit)'의 일환으로 지급되는, 일하는 동안의 재정지원에 연결 등이다. '뉴딜 50+'은 지원자가 전일제 일자리로 가든 시간제로 가든 지원을 하며, 창업을 시작하는 것도 지원한다.

가) 기업에 대한 지원

'뉴딜 50+'는 정부가 완전고용을 촉진으로 한 걸음 더 나간 것이며, 기업이 얻을 수 있는 이점도 많다. '뉴딜 50+' 방안의 대상이 되는 개인을 신규 채용한 기업은 신규 근로자의 훈련을 지원하는 정부 지원 장려금을 £1,500까지 받을 수 있다. 기업은 이 장려금을 개별 근로자가 국가직업자격(NVQ) 한 가지를 취득하거나, 약간의 컴퓨터 강좌를 듣거나, 산업안전훈련 과정을 수강

19) '뉴딜'은 1998년부터 청년실업 대책의 일환으로 실시되어 온 중요한 훈련 방안이었다. 이는 6개월 이상 실업상태인 18~24세의 청년과 2년 이상 실업상태인 25세 이상의 실업자를 대상으로 최대 4개월 간 정부가 구직 상담과 정보제공 등의 도움을 주는 '게이트웨이' 프로그램을 실시해 취업능력을 높이는 것이다. 만 18~24세 청년 실업자 중 6개월 이상 실업자를 정부가 강제로 뉴딜에 가입시킨 뒤 지도교사들의 '1대1' 밀착 상담과 체계적 훈련을 통해 취업이 될 때까지 책임지는 제도이다. 지도교사는 주 1회 상담을 하여 4개월 간 해당 청년에 맞는 직장을 찾아 주는 노력을 한다. 이 프로그램은 매년 1만7000여명의 청년 고용을 추가로 창출하여 영국의 실업률을 낮추는 데 일등 공신 역할을 한 것으로 평가되고 있다(동아일보 2004년 7월 14일/사회면 보도).

하거나, 다른 업무 관련 훈련을 받는 비용으로 쓸 수 있다. 또한 기업은 ‘뉴딜 50+’ 방안의 대상을 채용함으로써 이 근로자들의 숙련과 경험, 생활과 대인관계 기술, 업무에서 기대되는 것에 대한 준비, 일하고자 하는 동기와 순수한 욕구를 활용함과 아울러 일자리에 붙어 있도록 하는 재정적 인센티브, 근로자들과 기업의 훈련 비용을 지원하는 훈련장려금에 접근할 수 있다.

한편 일자리를 갖게 되는 개별 근로자는 ‘일하면서 받는 세금 공제’의 50세 이상을 위한 방안(<50+>element)에 접근할 수 있다. ‘일하면서 받는 세금 공제’는 고용되었든 자영업을 하든, 자녀가 없는 사람들을 포함하여, 일하는 사람들의 소득에 더 얹어주는 지불방안이다. 50세 이상을 위한 방안(<50+>element)은 52주 동안에만 지급된다. ‘일하면서 받는 세금 공제’를 통해서 얻을 수 있는 기초적 지원은 해당 개인이 계속 일을 하고 수급 자격을 유지하는 한 지급된다. 이 ‘일하면서 받는 세금 공제’의 부가적인 요소는 전 일제 및 시간제 근로자들에게도 지불될 수 있다.

기업이 ‘뉴딜 50+’의 훈련 장려금의 재정지원을 받으려면 다음의 절차를 거쳐야 한다.

- ① 해당 지역의 ‘Jobcentre Plus’에 ‘뉴딜 50+’의 대상이 되는 사람을 채용하고 훈련시키는 데 관심이 있다고 알려주고, 구직자리에 대한 상세한 정보를 제공한다.
- ② ‘Jobcentre Plus’에서 그에 해당하는 사람이 있으면 기업에 알려준다.
- ③ 기업에서 채용하는 개별 근로자(‘일하면서 받는 세금 공제’의 <50+>element의 수급자여야 함)와 그가 받게 될 훈련이 ‘뉴딜 50+’의 훈련 장려금의 재정지원을 받게됨을 합의한다.
- ④ ‘단일 훈련 계획(Single Training Plan), (‘Jobcentre Plus’에 양식이 있음)’을 작성하고 새로운 근로자에게 서명하도록 한다.
- ⑤ 완성된 양식을 ‘Jobcentre Plus’에 보내면, 지원이 승인되었을 때 기업에 알려주게 된다.
- ⑥ 훈련이 이수되면 합의된 장려금이 지불된다.

나) 자영업에 대한 지원

자기 사업을 하거나 자영업자가 되려 하는 사람도 ‘뉴딜 50+’의 지원을 받을 수 있다. 자신의 사업을 시작한다는 것은 큰 진전이지만, 자영업을 하려는 사람들은 자신 스스로 일한다는 것의 의미를 이해하고 있어야 하며 성공적인 사업을 하는 데 도움이 되는 지원과 상담을 받을 수 있는 곳을 알고 있어야 한다. 하고자 하는 것이 무엇이며, 비용과 수입은 얼마인지 등 사업 계획을 자세하게 세우면 그 계획을 밀고 나갈지 결정하는 데 도움이 된다. 해당 지역 기업(지원)청(enterprise agency), 기업 링크(Business Link), 거래은행의 소기업서비스(small business service)에도 상담가들을 두고 있어 자영업자의 아이디어를 듣고, 자문을 해주며, 사업계획을 구축하도록 지원한다. ‘Jobcentre’에서는 창업에 도움이 되는 강좌에 대한 정보를 지원해 주기도 한다.

‘뉴딜 50+’ 방안에서 자영업자들이 지원을 받는 과정은 다음과 같다. 첫째, 해당 지역의 고용센터들(Jobcentre나, Jobcentre Plus)에서 개인상담가(Personal Advisor)로부터 구직 지원 및 상담을 받는다. 둘째, 기술 향상을 위해 일하게 될 때 £1,500의 지원 장려금을 받는다. 셋째, 일할 때 ‘일하면서 받는 세금 공제’의 50세 이상을 위한 방안(<50+>element)을 통해 재정지원을 받으며, 이는 대개 본인의 통장으로 직접 입금된다.

자영업에 대한 지원 단계는 <표 V-11>을 통해 살펴볼 수 있다.

<표 V-11> 자영업에 대한 지원 단계

단계	세부 사항
1	사업계획서 작성 <ul style="list-style-type: none"> • 자신이 선택한 사업의 세부사항 • 사업체 설립에 앞선 시장 연구 결과 • 소득과 다른 자금원 계산 • 특정 부문별 예상 비용, 예를 들면 자재비와 마케팅비 • 비용을 제외한 후의 예상 소득 • 광고 및 마케팅 계획 • 본인이 기대하는 주당 노동시간, 주업무 활동과 지원 업무 활동 시간으로 나누어 볼 것.
2	사업의 시작 <ul style="list-style-type: none"> • 사업 시작 후 3개월 간 '일하면서 받는 세금 공제'의 50세 이상을 위한 방안(<50+>element)에 지원
3	'뉴딜50+'의 훈련장려금 지원 <ul style="list-style-type: none"> • 자영업자가 일하는 동안 £1,500의 지원장려금을 제공 • 훈련 장려금 사용 <ul style="list-style-type: none"> - 사업체 운영에 도움이 되는 직업훈련과, 장부 관리, 마케팅, 사업관련 활동에 대한 훈련을 받는 데 쓰임 - 기업상담과 지원 활동을 하는 경험 있는 지역의 전문가로부터 상담, 지도 및 멘토링 '구매' • 자영업자의 훈련 요구는 개인상담가(PA)와 합의해야만 하고, 자영업자의 '훈련계획서(Training Plan)'에 명시되어야 함

다) 훈련 장려금

<뉴딜 50+>의 훈련 장려금은, 훈련을 받음으로써 지원자가 기존 기술을 향상시키거나 일자리 전망을 밝게 해 줄 새로운 기술을 습득하게 된다는 전망에 입각해서, 컴퓨터 기술을 향상시키고자 하든 기존 직무 기술을 향상시키고자 하든 지원이 되는 것이다. 특히 훈련 장려금은 지원자의 직업과 관련이 되고 장기적으로 기술 향상에 도움이 되는 훈련에 지원된다. 예를 들면, 사무실에서 일하는 사람은 인터넷 사용법과 새로운 컴퓨터 기술을 배우고자 할 때, 복지도우미(Care Assistant)가 응급치료 및 보건안전 강좌를 듣고자 할 때, 자영업자가 기업경영, 장부관리, 가격, 마케팅 등의 강좌를 수강하고자 하거나, 이를 소기업 지원 기관으로부터 상담, 지도 및 지원을 받고자 할 때 지원이 된다. 훈련 장려금은 대체로 기업에서 실시하지 않는 훈련이나,

계속교육 대학 및 지역의 직업훈련기관 등의 훈련기관에서 실시하는 훈련 및 교육기회에 쓰인다. 장려금의 한도는 £ 1,500인데, £ 1,200은 기존 기술을 강화하여 지원자가 일로 복귀하는 데 쓰고, £ 300은 평생학습 기술(IT 등)의 개발에 쓸 수 있다.

훈련 장려금을 신청하려는 지원자는 자신의 훈련 요구에 대해 지역의 Jobcentre Plus나 기업, 훈련업체 및 대학 등과 먼저 의논한다. 가능한 훈련 방안에 대한 정보를 얻으려면 학습의 전화(0800-100-900)로 전화를 걸거나 'Worktrain' 웹사이트를 방문한다. 그 다음으로 뉴딜 안내서(New Deal Booklet)인 '당신도 일원이 되게 하라(Putting Yourself in the Picture)'에 있는 개인훈련계획서를 작성하여, Jobcentre에서 자신의 훈련 지원을 승인해 줄 담당자와 개인훈련계획에 합의한다. 일단 훈련 계획이 승인되면 훈련 장려금 지원 양식을 받게 되고, 이 양식을 작성해서 다시 Jobcentre로 보낸다. 그러면 장려금은 기업주나, 훈련 및 학습 기관에 지급되거나, 또는 규정에 맞는 송장(invoice)이나 영수증에 의거해 본인에게 지급되도록 되어 있다.

3. 기업의 고령자 교육 훈련 사례

가. 기업의 고령화에 대한 다양한 프로그램

고령 근로자 고용의 직접 당사자인 기업이나 기관들이 연령차별이 없는 고용을 실현하기 위해 실천할 수 있는 활동 영역은 상당히 많으며 그 영역에 대한 범주화도 다양하다. 첫째 <표 V-12>은 5개의 범주로 접근하고 있으며 둘째 <표 V-13>에서는 근로연금부(DWP)가 2001년도에 발표한 '고령 근로자 신규채용과 보유의 우수 기업 사례'에는 기업의 실천 영역을 7가지로 나누어 접근하고 있음을 알 수 있다.

<표 V-12> 기업의 고령화에 대한 5가지 활동 영역

실천 영역	주요 내용
신규채용	<ul style="list-style-type: none"> 고령 근로자들이 가능한 일자리에 다른 사람들과 평등하게 혹은 특별히 접근할 수 있게 하는 것 잠재적인 지원자들이 직접적으로든 간접적으로든 차별을 받지 않는 것 일자리 광고와 다른 채용의 방법에서 연령 제한과 다른 차별적인 기제가 없도록 하는 것
훈련, 개발 그리고 승진	<ul style="list-style-type: none"> 고령 근로자들이 훈련과 경력개발에서 무시되지 않고, 학습의 기회들이 전 노동생애를 걸쳐서 제공받으며, 필요하다면 과거의 차별을 보충할 수 있는 긍정적인 조치가 내려지는 것 훈련이 연령에 상관없이 가능하도록 보장하는 것 고령 근로자들의 경험과 학습방법에 맞추고, 학습에 대한 열의와 능력을 재개발할 수 있는 특별한 과정을 제공하는, '고령 근로자 친화적인' 훈련을 만드는 것
유연한 노동 관행	<ul style="list-style-type: none"> 고령 근로자들에게 노동시간에 있어서 혹은 퇴직의 시기와 성격에 대해 더 큰 유연성을 주는 것 점진적인 퇴직, 퇴직 연령에서의 유연성(퇴직 후 근무 가능성 포함), 그리고 지역사회 프로그램에서 고령노동자에게 제공되는 훈련 및 단기대체 노동 등을 결합하는 것
인체공학/작업설계	<ul style="list-style-type: none"> 질병과 장애를 유발하는 노동의 다양한 방식들을 작업설계 개선으로 방어하는 것 육체적으로 약화되는 고령 근로자들이 생산성을 높일 수 있도록 작업장을 개선하여 계속 고용될 수 있도록 하는 것 전기불의 밝기를 높인다거나 건디기 힘든 구부림을 피할 수 있도록 작업대를 조정하는 것 등
기업 내에서의 태도 변화	<ul style="list-style-type: none"> 고령 근로자들에 대한 채용 담당, 중간 관리자의 태도의 변화는 기업의 실천의 개발하는데 중요함 고령 노동자의 훈련과 채용에 대한 인식을 높이고, 연령 등의 기회평등에 대한 관리직의 특별 훈련 등을 실시하는 것

자료: Alan Walker(2001). *Ageing Employment in the UK*에서 재정리.

<표 V-13> 근로연금부(DWP)의 7가지 실천 지침

주요 영역	실천 항목
연령 관련 평등 기회 정책	<ul style="list-style-type: none"> • 연령 관련 평등 기회 정책 • 연령 차별에 대항하는 문화 • 연령 관련 차별에 대응한 공식 정책 선언문 • 고령노동자가 차별받지 않도록 하는 조치 • 연령 차별 반대 정책 및 고령 노동자 채용의 이점에 대한 인식 증대 • 고령 근로자와 정기적인 접촉 유지 • 작업장에서 고령 근로자의 화합 • 정책과 행동 방안에 대한 모니터링과 평가
신규채용과 선발 활동	<ul style="list-style-type: none"> • 일자리 특성의 검토 • 일자리 광고 - 연령 기준 없앰 • 선발의 결정 - 방식의 간소화 • 면접 - 직무에 관련된 기술과 능력만 질문 • 연령 편향적인 신규채용 결정 여부 모니터 • 고령 근로자 신규채용을 지원하는 방안
고령 근로자의 훈련과 승진	<ul style="list-style-type: none"> • 훈련에 대한 장벽 - 훈련을 받도록 격려 • 훈련 접근 - 개인의 수준별/속도별 훈련 가능 • 연계 계획 - 훈련된 고령 근로자의 멘토 역할
고용 유연화 정책	<ul style="list-style-type: none"> • 교대 근무제의 개편 • 주당 근로시간의 조정
인체공학적 조정	<ul style="list-style-type: none"> • 배당된 업무량의 조정 • 작업장 디자인의 조정, 변경 • 건강 검진 • 신체적 소모를 막기 위한 조정
정리해고와 고령 노동자	<ul style="list-style-type: none"> • 정리 해고시 연령을 기준으로 삼지 않음
퇴직 방안	<ul style="list-style-type: none"> • 퇴직의 준비 • 퇴직전 교육과정 • 시간과 역할에서의 유연화 • 연계 계획 • 퇴직 연령을 넘긴 고용

자료: 근로연금부(DWP)(2001). 『고령 근로자 신규채용과 보유의 우수 사례』에서 재정리.

이들 모두에서 훈련은 주요한 실천 영역으로 간주되고 있으며, 훈련 관련 방안들을 비교하면 다음 <표 V-14>와 같다. 이러한 실천 지침들에 따라 고

령 근로자의 훈련 및 경력 개발에 힘쓴 기업의 우수 사례들도 상당수 나타나고 있다.

<표 V-14> 기업의 훈련 실천 지침 비교

분류	훈련 실천 지침의 주요 내용
Casey, B 등의 연구	<p><훈련, 개발 그리고 승진></p> <ul style="list-style-type: none"> 고령 근로자들이 훈련과 경력개발에서 무시되지 않고, 학습의 기회들이 전 노동생애를 걸쳐서 제공받으며, 필요하다면 과거의 차별을 보충할 수 있는 긍정적인 조치가 내려지는 것 훈련이 연령에 상관없이 가능하도록 보장하는 것 고령 근로자들의 경험과 학습방법에 맞추고, 학습에 대한 열의와 능력을 재개발할 수 있는 특별한 과정을 제공하는, '고령 근로자 친화적인' 훈련을 만드는 것
<연령 다양성> 지침	<p><훈련과 개발></p> <ul style="list-style-type: none"> 모든 근로자를 독려함 모든 연령대의 근로자가 훈련과 개발 기회를 갖는다. 결과는 모니터링된다.
근로연금부 (DWP) 2001년	<p><고령 근로자의 훈련과 승진></p> <ul style="list-style-type: none"> 훈련에 대한 장벽 - 훈련을 받도록 격려 훈련 접근 - 개인의 수준별/속도별 훈련 가능 연계 계획 - 훈련된 고령 근로자의 멘토 역할

나. 기업의 교육 훈련 우수 사례

근로연금부(DWP)에서 정리한 기업의 고령 근로자 훈련의 우수 실천 방안은 앞서도 보았듯이 세 가지 측면에서 제공되고 있다. 첫째 고령 근로자에 대한 훈련 장벽을 없애고 모두가 연령에 관계없이 훈련을 받도록 격려하는 것, 둘째 훈련 접근에 있어서 고령 근로자들의 특성에 맞게 개인의 수준별/속도별 훈련이 가능하도록 유연하고 탄력 있는 훈련 방안을 채택하는 것, 셋째 고령 근로자의 퇴직으로 인한 기술의 단절이 없도록 하는 연계 계획 (succession plan)의 일환으로 훈련을 받은 고령 근로자가 젊은 근로자들의

멘토 역할을 하도록 하는 것 등이다. 많은 우수 실천 기업에서는 고령 근로자들이 훈련 및 경력 개발 기회에서 동등한 접근권을 갖도록 보장하는 것으로 나타났으며, 일부 기업은 정기적인 평가에서 근로자와 훈련 및 개발 문제를 논의하고 있었다. 이러한 변화에 대한 기업의 진술(<표 V-15> 참조)은 고령 근로자에 대한 일반적인 기업의 부정적 인식과는 상당히 다른 것이다.

<표 V-15> 훈련 우수 실천 기업의 진술

- 늙은 개에게 새 묘기를 가르칠 수 없다는 오래된 속담은 우리 경험과는 대립된다. 우리의 고령 근로자들은 신기술을 받아들인데 민감했으며, 그들이 받아들일 준비가 되어 있는 임무의 변화에 대해서는 매우 유연함을 입증해 보였다(가정 및 일반 보험: 'Domestic and General Insurance').
- 우리는 훈련 접근방식에서 고령 근로자들의 우려에 민감하게 대응하도록 하였다. 이 방식은 결코 오만스럽지 않았고, 그 보다는 키워주고 양성해주는 것이었다(산업 마감재: Industrial Finishing Suppliers).
- 우리의 고객 서비스 대표 모두는, 젊으나 늙으나 모두, 국가직업자격(NVQ) 2단계 훈련을 받았다. 우리는 모든 직원이 특정 기술 분야에서 만족을 느낄 때까지 훈련을 계속하도록 지원하며 그들에게 어떤 압력도 가하지 않는다(쇼우 석유; Shaw Petroleum).
- 우리는 -연령에 상관없이- 우리 사람들을 개발해야 한다고 믿는다(Westbury Homes plc).
- 승진 대상 직원을 고려할 때 우리는 개인의 기술, 지식, 능력이 상급직에 적합한가를 본다. 연령은 해당 요소가 아니다(Nordam Europe).

1) 훈련에 대한 장벽을 허문 기업 사례²⁰⁾

고령 근로자들이 훈련에 접근하는 정도에 영향을 미치는 몇 가지 문제들이 있다. 우선 고령 근로자들은 자신들이 너무 나이가 들고, 자신감이 부족하기 때문에 스스로 훈련에 부족하다고 여기며, 젊은 동료들에게 우선권을 주어야 한다고 느낀다. 기업들은 고령 근로자들이 훈련을 받도록 하기 위해

20) 해당기업의 사례들은 <부록> 참조.

설득하거나 때로는 달래줄 필요가 있음을 알고 있다. 기업만이 아니라 개인에 대한 훈련의 전반적인 이익을 강조함으로써, 그리고 훈련을 이수한 고령 노동자를 역할 모델로 활용함으로써 훈련 장벽은 축소될 수 있다. 다음으로 고령 근로자들은 몇 년 동안 학습 환경을 떠나 있었을 수 있거나, 예전에 훈련 기회를 얻고자 했을 때 차별을 당했을 수도 있다.

그런데 우수 사례에 해당하는 기업들은 모든 직원이 각자의 기술과 능력에 맞는 ‘방식과 속도’로 학습하도록 지지되어야 한다고 인정하였다. 그렇게 함으로써 일부 고령 근로자들은 초기에는 몇 가지 과제를 완수하는데 보다 긴 시간이 걸렸지만, 자신의 속도에 맞게 학습하도록 지지되었을 때는 긍정적인 결과를 성취하였다.

이렇게 훈련에 대한 장벽을 철폐하려고 노력한 결과, 해당 기업의 사업에 중대한 기여를 한 고령 근로자의 몇 가지 사례가 있다. 예를 들면 ‘브래드포드 성당센터(Cathedral Centre)’의 관리자는 40대 후반인 시간제 식당 보조원의 잠재력을 인식하였다. 여성 고령근로자를 격려하여 기초 음식위생과정을 이수하게 하였고, 그 후 고급 수준까지 이수하도록 했다. 그 이후 그녀는 일련의 자격 시험을 통과하여 자격 있는 음식위생 강사가 되었다. 그녀는 정보 기술에도 더욱 능통해졌다. 그녀가 보여준 사례는 감명을 주어서 많은 고령의 동료들도 훈련을 통해 자신들의 잠재력을 실현하는 데 모범이 되었다.

또 다른 사례로 ‘Bees Knees Nursery’에서는 한 고령의 직원이 훈련을 이수한 결과 이들이 아동들에게 제공하는 음식의 영양에 관한 상을 수상하게 되었다. ‘Westbury Homes plc’에서는 한 고령 근로자가 급여 지불 사무원으로 채용되었는데, 훈련과 개발을 통해 인적자원 본부의 관리자로 승진되기도 하였다. ‘South Wales Forgemasters’에 고용된 한 고령 근로자는 50대에 ‘기초 컴퓨터 문해 훈련’을 받았다. 그는 남은 시간에 컴퓨터와 소프트웨어에 대한 학습을 계속하여 최근에 그 회사의 새 컴퓨터 방어유지 시스템 설치에 주도자가 되었다.

2) 훈련에 대한 접근을 변화시킨 기업 사례

우수 실천 기업들은 훈련을 받는 모든 직원들이 훈련 교사나 동료들로부터 전면적인 지지를 받게 하려고 노력했으며, 훈련을 받는 직원들이 ‘자신의 속도에 맞게’ 해 나갈 수 있도록 하였다. 몇몇 회사에서는 고령 근로자에게 적합하도록 훈련 방안을 ‘조정’하면서 환자 접근 방식을 취하거나, 고령 근로자들은 특정한 과제를 완수할 때 더욱 많은 시간을 갖도록 허용하였다.

기업의 사례들을 보면, ‘쇼우 석유(Shaw Petroleum)’와 ‘Bells Stores’를 포함한 일부 기업에서는 모든 직원이 특정 국가직업자격(NVQ) 기준을 달성하도록 훈련시킨다. 훈련에서 배제되는 것을 없앴으며, 고령 근로자들은 자신의 속도에 맞춰 학습하도록 지지되었다. 또한 일부 기업들은 다른 ‘속도’로 진행되는 훈련 과정들을 개설하기도 한다. 근로자들은 자신들의 기술을 자체 평가하고 어느 훈련 과정에 참석해야 하는지 판단하도록 허용된다. 이러한 접근법은 ‘West Yorkshire magistrates Courts Service’에서 활용되어 좋은 성과를 가져 왔으며, 여기서는 회사 사업 전반에 걸쳐 새로운 IT 시스템을 도입하고 있다. ‘Leeds City Council IT Service’에서는 모든 직원들의 학습과 개발을 지원하기 위해 ‘학습 자원 공개 방안(open-access learning resource)’을 도입하였다. 이 기업에서는 젊거나 나이든 직원 모두 자신들이 편리한 날에 아무 때라도 자신들의 속도에 맞춰 기술을 개발하거나 업데이트 할 수 있는 환경에서 훈련받는 기회가 있다는 것을 소중히 여기고 있었다. ‘Fosseway Housing Association’에서는 모든 직원들에게 명목 훈련 예산(a notional training budget) 배정을 해주었다. 이 예산의 지출을 모니터링 하여 모든 직원이 훈련에 접근하도록 하였다. 또한 몇몇 기업에서는 고령 근로자들이 제시하는 요구에 적합하도록 고안된 훈련 과정을 개설하는 것이 장점이 많다는 것을 고려하고 있다. 예를 들면 ‘Domestic and General Insurance’에서는 신규 채용자의 상당수를 차지한 고령 근로자들의 요구를 충족하기 위해 그들을 위한 ‘신입 사원 기술 연수’를 고안하였다. 이 기업에서는 고령의 신입 근로자들이 다른 근로자들보다 대체로 더 높은 수준으로

기술을 ‘완전 습득’하려고 하는 것을 알게 되었다. 또한 이 기업에서는 신입 사원 연수 후 처음 몇 주 동안 상세한 지원을 받는 환경에서 고령 근로자들이 일하도록 허용함으로써, ‘정착기(settling -in period)’ 동안 이들을 지원하였다.

3) 연계 계획(Succession Planning)

일부 기업에서는 고령 직원들이 젊은 근로자들의 개발을 지원함으로써 기업의 효과적인 경영에 중요한 기여를 한다는 것을 알게 되었다. 예를 들면 다음과 같다. ‘산업 마감재(Industrial Finishing Supplies)’는 16명의 직원을 둔 작은 업체인데 최근에 고령의 기술직 근로자들에게 감독직 기술을 훈련시켰다. 이것이 기업에 많은 이익을 주었다. 첫째, 이로써 고령 근로자들이 하는 육체적으로 부담스러운 업무의 수가 줄어들었다. 둘째, 이것이 젊은 직원들의 기술 개발 및 경력 향상을 지지하였다. 셋째, 이것이 높이 평가받는 고령 근로자의 기술과 전문성을 회사에서 계속 보유하는 데 도움이 되었다.

한편 ‘카파 포장(Kappa packaging)’에서는 기술직에 있는 모든 고령 근로자들이 멘토링 역할을 수행하여, 젊은 근로자들과 일하면서 그 직무의 여러 가지 측면을 보여주도록 기대하고 있다. 이는 회사 계획 연계의 중요한 부분을 형성하였다. 젊은 근로자들이 작업과정에 대한 통찰력을 얻었을 뿐 아니라, 고령 근로자들의 고용과 전체 삶에 대한 균형 잡힌 시각을 통해 혜택을 입었다. 많은 기업들에서 고령 근로자들은 젊은 동료들의 비공식적인 멘토로 활동한다. 몇몇 기업들은 젊은 근로자들이 고령 근로자들과 ‘팀’을 이루도록 하는 방안을 추구한다. 예를 들어, ‘쇼우 석유(Shaw Petroleum)’의 경영층은 회사의 팀들이 연령 균형을 이루도록 하고, 젊은 근로자와 고령 근로자를 연결시켰다. 이 회사에서는 젊은 근로자들이 그들의 고령의 동료들이 제공하는 지원과 지지와 격려로부터 상당한 혜택을 본다는 것을 알게 되었다.

4. 시사점

이상 영국의 고령 근로자에 대한 정부 및 기업의 활동을 통해 우리 나라 고령 근로자 훈련에 대한 몇 가지 시사점을 도출할 수 있다.

우선 영국 정부가 고령자 정책 전반에 접근하는 방식을 주목할 필요가 있다. 앞서도 보았듯이 영국은 고령자 문제에 대해 역사적으로 어떠한 법적 규제가 없었다. 노사관계에 있어서도 중앙 차원의 교섭 구조가 없으며, 고령자 문제에 대한 사회적 합의를 도출하는 파트너십 방안도 미비한 상태였다. 이러한 조건들은 우리 나라의 상황과 매우 유사하다. 이런 조건 하에서 영국 정부는 각종 규제나 법제를 마련하여 변화를 꾀하는 ‘완고한(hard)’한 접근보다는 기업 및 사회의 문화와 고령자에 대한 태도를 바꾸는 ‘유연한(soft)’ 접근법을 취해왔다. 1993년 보수당 정권이 시도한 ‘더불어 함께(Getting On)’ 캠페인에서부터 ‘연령 다양성(Age Diversity) 실천 규정’이나 ‘연령 긍정적 고용 우수자(Age Positive Champion)’ 방안 등이 그것이다. 물론 이러한 캠페인은 대체로 성과적이지 못했다는 평가를 얻고 있다는 데서 한계가 존재한다.

연구조사들을 통해 드러나는 기업의 인식 변화는 적지 않으며, 이러한 방안들을 통해 공공 부문의 다양한 기관과 사업체들은 고령 근로자 친화적인 고용 관행들을 많이 발전시켰음을 볼 수 있었다. 또 2006년 입법을 추진하면서도 2004년에는 법제 초안을 발표하고 그에 대한 지침서를 제공함으로써 규제에 앞서 기업들의 자발적 실천을 도모하려 하고 있다. 이에서 보듯이 우리 나라에서도 고령 근로자의 취업을 증진하기 위해 사회와 기업 전반의 문화를 바꾸려는 노력이 선행될 필요가 있으며, 이에 대해 정부 관련 기관 등 공공기구에서의 보다 주도적이고 모범적인 시도들이 추구될 필요가 있다.

둘째로는, 영국의 ‘실천 규정’에서 기업 차원의 고용 관행의 변화를 통해 고령 근로자들의 취업을 확대할 수 있는 다양하고도 상세한 방안들을 볼 수 있다. 채용부터 퇴직에 이르는 기업의 고용 방안들이 모두 큰 비용을 유발하는 것은 아니다. 오히려 중요한 것은 기업이 고용 관행의 변화를 가져오고

이를 문서로 명문화하는 과정에서 근로자, 노동조합 등의 대표 조직들과 충분하고도 원활한 의사소통을 거치는 것임을 영국의 지침과 사례들은 강조하고 있다. 기업에서 표면적으로 합리적인 지침이나 정책을 마련한다 하더라도 이것이 실효성을 가지기 위해서는 그것의 직접적인 영향을 받는 근로자들의 이해와 동의를 구하는 것이 선결과제이다. 따라서 우리 나라에서도 정부든 기업이든 고령 근로자의 취업을 증대시키는 정책을 도입할 때, 이해당사자들과의 충분한 의사소통 및 합의를 도출하도록 노력하는 것이 바람직하다.

셋째, 훈련을 중심으로 보면 영국에서는 고령 근로자의 훈련과 관련해서 크게 두 가지를 강조하는 것으로 보인다. 즉, 고령근로자 개인의 속도/수준에 맞는 유연한 훈련 방안의 필요성과, 훈련 기회에서의 차별을 없애는 것이다. 영국에서도 기업들의 상당수는 고령 근로자에 대한 훈련 투자는 비용 회수가 어렵다는 점에서 꺼리는 것으로 나타난다. 그러나 고령 근로자들에게 적합한 훈련을 적절한 방식으로 제공하면, 이들의 성취가 다른 젊은 근로자들에게 커다란 훈련 동기를 부여해 준다는 점, 고령 근로자들이 실질적인 멘토 역할을 한다는 점에서 기업에 상당한 이익을 가져올 수 있다.

넷째, 보다 본질적으로는 고령 근로자의 노동력을 어떻게 보는가 하는 시각 전환의 필요성을 인식할 수 있다. 내각회의가 작성한 ‘세대 게임의 극복(2000)’ 보고서에서는 고령 근로자 종합 방안의 네 가지 목표 가운데 하나를 지역사회 등의 ‘자원봉사’ 활동에 두고 있다. 이는 고령 근로자를 ‘소모된 노동력’이 아니라 ‘사회의 경험이 많은 인적 자원’으로 보는 시각의 전환이다. 고령화 사회가 되는 것은 단지 노동력 규모의 축소와 그에 따른 경제적 부담의 증가만을 의미하는 것이 아니라, 사회의 역동성이 떨어지고 질병을 가진 구성원이 많아진다는 것을 의미하기 쉽다. 그러나 고령 근로자의 훈련과 다양한 정책 지원을 통해 이들의 지역사회 활동, 자원 봉사 활동을 확대해 나간다면 고령 근로자의 삶의 질이 높아질 뿐만 아니라 사회도 ‘역동적인’ 고령화 사회로의 질적 전환이 가능하다. 따라서 고령 근로자의 지역사회 자원화는 우리 나라에서도 적극적으로 고려해 볼 필요가 있다.

제 6 장

고령화 사회의 기업교육훈련을 위한 새로운 패러다임 모색

제1절 기본방향

우리보다 앞서 고령사회로 진입하였거나 초고령 사회로의 진입을 준비하는 나라들은 고령(화)사회에서의 지속적인 성장을 유지하기 위한 다양한 대책들을 활발하게 논의하고 있다(UN, 2002; OECD, 2000; ILO, 2002). 최근 OECD의 고령화 대책은 한마디로 ‘적극적 고령화(active aging)’로, 어떻게 하면 노동시장에 오랫동안 머물게 할 것인가가 정책의 초점이 되고 있다. 이는 과거 노후생활보장 정책에서 고용촉진 장려정책으로 그 중심이 바뀌어 가고 있음을 의미한다. 이러한 기조 변화의 흐름에는 인구고령화에 따른 노동력 부족 요인도 있지만 연금재정 과탄이라는 경제적 압력이 작용하고 있다는 지적이다(Alan Walker, 2001; 정형우, 2004).

우리 나라에서도 최근 인구구조의 고령화에 따른 사회경제적 영향과 그 대책에 대한 논의들이 활발하게 이루어지고 있다. 이들 논의는 크게 고령화의 진전에 따라 예견되는 노동력 부족과 복지수요 증대로 인한 재정적자의 문제를 어떻게 해결할 것인가를 담고 있다. 지금까지 제시되고 있는 흐름은 크게 두 가지로 보인다. 하나는 노동력의 부족을 여성이나 고령인력을 활용

극대화를 통해 해결하고자 하는 양적인 접근방법이며, 다른 하나는 생애 능력개발, 건강권 확보 등을 통한 노동의 질 향상에 대한 강조이다.

최근 EU와 OECD 국가를 중심으로 평생학습이 고령화 대책에서 중요한 비중으로 간주되고 있는 것도 바로 이러한 노동력의 질 향상에 대한 강조와 맥락을 같이한다. 그동안 고령화대책이 단순하게 일자리를 주는 일에만 치중하여 고령노동자들의 고용능력을 키우는데 관심이 없이 단편적인 접근만을 시도하였음을 지적하면서 훈련, 작업장 조직과 관련된 혜택을 활성화하기 위한 정책을 개발할 것을 권장하고 있다. 궁극적으로 노동생활의 지속성을 유지하되 노동의 질적인 측면을 향상시키는 것이 고령화 시대 노동시장의 정책의 핵심이라고 보는 것이다.²¹⁾

그러나 사회 전체의 고령화 논의 및 대책이 이 문제의 핵심 이해 관계자인 기업에게 체감되는 정도는 현재 낮은 실정이다. 노동시장 유연화에 따른 상시구조조정으로 “사오정, 오륙도”가 현실이 되어 버린 현 시점에서, 고령화로 인한 향후 노동력 부족을 근거로 고령인력 활용 나아가 고령인력에 대한 교육훈련의 투자축진을 논의하는 것은 어떤 실천적인 함의를 가지는가? 기업의 입장에서는 노동력의 고령화로 노동공급 자체가 줄어들게 되고 이를 상쇄할 만한 노동생산성의 증가가 없을 경우를 장기적인 관점에서 대비하여야 함을 우리보다 앞서 고령화를 경험한 일본, 영국, 핀란드 사례 등을 통해서 배울 수 있다.

한편 산업구조의 변화, 노동시장의 유연화 등 노동시장의 구조변화는 기업의 교육훈련의 철학과 방법 등에 영향을 미치고 있다. 특히 IMF 경제위기 이후 기업의 교육훈련투자가 핵심역량에만 투자되고 있으며, 기업은 자체 인력을 만들기보다는(make) 외부에서 조달하는(buy) 경향이 높아지고 있다. 이에 따라 규모·학력·성·연령 등에 따른 훈련기회의 양극화 현상이 뚜렷해지고 있다(손유미·김철희, 2003; 이병희·김동배, 2003).

노동시장의 유연화는 개인에게 끊임없이 고용가능성에 대한 증대를 요구

21) 노동력의 양보다 질을 강조하는 ‘신성장이론’에 의하면 인구감소는 인적자원의 질 제고에 의해 보완이 가능하다는 견해도 있음(Paul Johnson, 2003).

하며 이를 위한 평생학습의 책임을 개인에게 전가시키고 있지만, 실제 학습에 드는 비용, 시간 등에 많은 구조적인 제약이 따르고 있는 것도 사실이다. 향후 고령화의 진전이 노동력의 부족 낳고 이를 상쇄할 만한 노동생산성의 증가로 이어지지 않을 경우를 감안한다면, 고령화라는 인구구조의 변화가 기업교육훈련의 새로운 패러다임을 추동하는 하나의 요인임에는 틀림이 없다.

따라서 고령화 사회의 노동시장 정책의 핵심이 노동생활의 지속성을 보장하면서 그 노동의 질적 측면을 고려해야 하는 것임을 고려할 때, 현재 이루어지고 있는 기업교육훈련의 변화는 필수적이며 이 변화를 견인할 수 있는 정책의 기획과 집행이 수반되어야 한다. 이러한 문제의식을 출발점으로 기업교육훈련의 기본 방향을 제안하면 다음과 같다.

첫째, 고령사회로의 진전은 작업조직의 개선, 고용안정의 문제 나아가 노동자의 삶의 질 향상과도 밀접한 관련이 높기 때문에 사회적 파트너십이 더욱 요청되는 영역이다. 즉 고령화가 노동력의 고령화를 수반하고 저출산으로 인한 신규노동력의 부족으로 고령인력을 활용할 수밖에 없다고 하면, 기업도 노동조합도 국가도 이에 적극적으로 참여하고 대응해야만 한다. 특히 노사관계가 협력적일수록 그렇지 않는 기업보다 고령자에게 제공되는 훈련기회가 더 많으며 정년연장 제도의 실시율도 더 높다는 조사결과는 노사참여적 교육훈련정책에 시사하는 바가 크다고 볼 수 있다. 고령화 대책의 성공요인으로 노동조합, 기업, 정부, 지역사회 그리고 제 3섹터의 참여와 협력이라는 선행연구도 눈여겨 볼만하다(Alan Walker, 1997; Finland, 2002, 손유미·김철희, 2003).

둘째, 고령화 사회의 기업교육훈련은 생애통합적인 차원에서 접근되어야 한다. 이는 교육훈련이 입사에서 퇴직, 나아가 퇴직 이후의 삶을 고려하는 것으로 그 외연이 확장되어야 함을 의미한다. 이 견해는 고용관행이 평생직장에서 평생직업으로 변하고 있는 상황에서 개별 기업의 입장에서는 “나가는 사람까지 지원해야 하는” 점에서 부담일 수 있다. 그러나 전직지원제도의 효과분석에 대한 선행연구(김동현, 1998; 주용국, 2002, 손유미·김철희, 2003)와 포스코의 사례분석 결과, 기업성장에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 감

안한다면, 향후 전직지원서비스를 비용이 아닌 투자의 관점으로 바라볼 수 있도록 하는 작업이 추가로 이루어질 필요가 있으며 노동부에서도 직업훈련 정책과 고령자 고용대책의 하나로 추진할 계획을 갖고 있다(노동부 내부자료, 2004). 이러한 생애통합적 접근은 고령화 정책의 대상을 고령근로자 뿐만 아니라 중장년 근로자까지 확장하여 볼 수 있는 안목을 제공할 수 있다.

셋째, 고령화 사회의 기업교육훈련은 근로자 개인의 자기 주도성을 보장하는 방향으로 접근되어야 한다. 즉 개인의 학습권을 보호하고 지원하는 방식으로의 변화가 필요하다. 지식기반사회로의 변화, 노동시장 유연화 등은 개인의 평생학습의 필요성을 역설하고 있지만 여전히 기업교육훈련에 대한 지원은 사업주 지원 중심으로 이루어지고 있어 많은 제약이 따르고 있다. 현재 학습휴가제나 근로자 수강장려금 제도 등은 개인의 학습권을 보장하는 제도이지만 이러한 제약에 따라 그 실적이 미흡하다.

만약 이 제도를 활성화 하는 데 걸림돌이 고용보험 지원 요건의 문제라면 비용이나 교육훈련 시간에 대한 새로운 방법을 모색하는 것도 하나의 방법이다. 예를 들면 노동조합 또는 개인이 공동으로 비용을 부담하는 방식이나 근로자 학습 재원에 대한 논의를 다시 시작할 필요가 있다. 또한 일본의 직업훈련 정책이 기업지원에서 개인의 커리어를 촉진하는 방향으로 전환하는 사례는 참조할만하다.

그러나 근로자 개인의 주도적 능력개발에 대한 강조가 근로자의 능력개발에 대한 기업의 책무성을 약화시키는 정책²²⁾으로 이어져서는 안된다. 궁극적으로 근로자의 직업능력개발을 통한 기술향상은 기업은 물론 국가의 경쟁력 강화를 위한 토대가 되기 때문이다. 더욱이 현 단계 고령근로자에 대한 투자는 시장실패가 일어날 수 있는 영역으로 정부의 지원을 통해 활성화 할 수 있는 방법을 모색하는 것이 필요하다.

22) 유럽의 조기퇴직 관행은 청년실업 문제를 해결하기 위한 공공정책으로 또는 노사의 합의에 의해 이루어져 왔다. 조기퇴직은 고용주들에게 노동자 수를 줄이거나 연령대를 낮추는 방책으로 이용되어 왔다. 그러나 조기퇴직은 몇 가지 의도되지 않는 부정적 결과를 가져왔다. 노동시장에서의 중고령층의 가치를 저하시키는 역할을 수행하였으며 세대간 경험과 기술의 전승 고리를 약화시켜 저숙련의 문제를 발생시켰으며 특히 중고령 인력개발에 대한 고용주의 책임을 회피하는 수단으로 이용되어 왔다(Alan Walker, 2001).

제2절 정책 과제

고령화 사회의 기업교육훈련은 사회적 파트너십과 생애통합적 차원에서 접근되어야 하며 개인의 학습권을 보장하는 방향으로 이루어져야 함을 제시하였다. 이러한 기본 방향 하에서 구체적으로 추진되어야 할 정책과제를 제시하면 다음과 같다.

1. 고령화 문제에 대한 사회적 인식의 공유

인구 고령화 문제의 가장 주된 원인은 저출산과 평균수명의 연장이다. 지난 30년간 우리 나라 평균 수명은 15년이 늘어났고 출산율은 1/3 이상 줄어들었다(통계청, 2001). 반면 노동생활의 주기는 줄어드는 역설 속에서 향후 30년을 벌여 25년을 버텨야 하는 사회로 진행되어 가고 있지만 노후복지시스템은 취약한 상황이다.

따라서 고령화는 개인의 삶은 물론 기업, 사회 전체에 심각한 영향을 초래할 수 있다. 그러나 개인이나 기업 단위에서 고령화에 대한 문제는 아직 절실한 현안으로 부각되지 않고 있는 수준이며, 이제 문제를 인식하기 시작한 형성의 단계라고 판단된다. 그러나 고령화는 노동력 부족을 가져와 이를 상쇄할 만한 노동생산성의 증가가 없을 경우 기업은 물론 국가의 경쟁력에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 감안한다면, 장기적인 관점에서 미리 준비하지 않으면 안된다는 것이 전문가들의 공통된 지적이다.

따라서 고령화의 문제 특히 노동시장의 문제를 해결하는 가장 중요한 방법은 오랫동안 일을 하도록 고용을 보장하거나 재취직을 지원하는 것이다. 그러나 기업의 입장에서 고령노동자의 고용보장은 비용의 관점에서 다루어지고 있는 것이 사실이다. 더욱이 고령노동자의 고용을 기피하는 중요한 요인 중의 하나가 조직문화적인 특성에 기인하다는 선행조사연구결과(박영범·장지연, 2003; 손유미·김철희, 2003) 고령노동자 스스로도 변화를 인정하고

적응하고자 하는 주체적인 노력이 필요함을 시사한다.

고령화의 진전에 따라 개인은 스스로 선택에 따라 일을 하거나 일을 할 수 밖에 없는 상황에 직면하게 되며 기업도 노동력의 부족을 해결하기 위해 고령노동력을 활용할 수밖에 없는 상황에 직면하게 된다. 따라서 고령화는 그동안 우리들에게 불박혀 있는 “나이듦”에 대한 인식의 변화를 요구하고 있다. 결국 고령노동자를 ‘소모된 노동력’이 아니라 ‘사회경험이 많은 인적자원’으로 보는 시각의 전환을 요구하고 있다.

앞서 영국의 사례에서 알 수 있듯이, 고령인구의 노동력 참여를 촉진하기 위한 해결방안에 문화적 변화를 거론하고 있는 것은 올바른 접근이라고 판단한다. 영국 정부는 각종 규제나 법제를 마련하여 변화를 피하는 제도적인 접근보다는 기업 및 사회의 문화와 고령자에 대한 태도를 바꾸는 ‘유연한(soft)’ 접근법을 취해왔다. ‘더불어 함께(Getting On)’ 캠페인에서부터 ‘연령 다양성(Age Diversity) 실천 규정’, ‘연령 긍정적 고용 우수자(Age Positive Champion) 방안’ 등이 그 대표적인 예이다.

우리도 언론 매체 등을 통해 ‘나이듦’에 대한 새로운 안목 형성 작업이 필요하다. 예를 들어 “50대! 이제부터 청년이다”(SBS, 2004.9.15)라는 캠페인의 실질적인 내용을 채워나가면서, 특히 앞으로 고령시대를 살아갈 학생들이 고령사회를 위해 무엇을 준비하고 배워야하는지를 학교교육에서부터 접근하는 방안도 고려해 볼 만하다.

고령화 문제에 대한 사회문화적 접근은 고령화 대책의 정책 대상이 고령자에 국한되는 것이 아니며 고령층에 대한 보호와 참여가 다른 층의 배제로 이어지는 것이 아님을 지향한다. 세대간의 연령통합은 사회전체의 시너지를 창출하는 것으로 EU에서는 적극적 고령화 정책에 대한 전략요소의 하나로 중요하게 다루고 있다(Alan Walker, 2001). 실제 생산현장에서 세대간 통합가능성의 사례는 고령노동자가 지닌 기능이나 기술의 전수(제5장의 일본 매뉴얼화 작업 사례, 영국의 ‘연계계획’ 참조), 청년층이 기피하는 시간대의 파트타임 근무, 작업공정에서의 고령자에 대한 배려 등에서 찾아 볼 수 있다.

2. 정부 지원 방법의 변화를 통한 기업의 참여 활성화

가. 지원 방법의 변화 : 단순 비용지원에서 포괄적 지원

고령 노동력의 활용과 학습을 위해서는 기업의 참여가 필수적이다. 따라서 기업의 참여를 촉진하기 위해 정부가 할 수 있는 일은 인적, 물적 토대를 만들어 주는 일이다. 현재 기업교육훈련을 지원하는 고용보험의 직업능력개발 사업은 사업주에 대한 비용지원만으로 획일화되어 있어 기업의 다양한 인적 자원개발활동을 지원하고 있지 못하고 있다. 이에 기업의 여건에 따라 단순한 비용지원 방식에서 탈피하여 기업 지원 방식에 대한 과감한 변화를 고민해야 한다. 여기에는 많은 논의가 필요하지만 현실적으로 고령인력 활용에 대한 전 과정을 컨설팅의 개념으로 접근하는 것을 제안한다. 이 방법이 갖는 장점은 기업이 고령노동자 뿐만 아니라 중장년층의 교육훈련을 실시하면 비용을 지급하는 소극적 방식을 넘어서 이를 적극적으로 촉진할 수 있다는 점이다.

또한 현재 노동부가 추진하고 있는 노사협력 재정지원 사업에서 고령화와 관련된 직무재설계, 작업장 환경개선, 능력개발 등의 모델을 제시하고 이를 촉진하는 것도 하나의 현실적인 대안이라고 판단한다. 향후 컨설팅의 주체에 대한 논의가 필요하며 장기적으로는 이를 전담하는 기구의 설치가 필요하다는 판단이다(<부록> 참조: 일본의 고령·장애자 고용지원기구).

또한 고령근로자에 대한 훈련의 기회를 확대하거나 훈련의 장벽을 제거하기 위해 훈련방법을 개선하는 등 우수한 기업 또는 업종별 사례에 대해서는 행정절차의 간소화, 비용지원 확대 등을 고려해 볼 수 있다.

노동시장에 오랫동안 머물러 있을 수 있기 위해서는 고령자에게 장애가 되는 작업부담을 덜어주는 것도 중요하지만 젊을 때부터 노동력을 보호하고 관리하는 시스템이 필요하다. 일본과 핀란드에서는 인간공학적(ergonomics) 접근을 통해 직무 스트레스, 산업재해, 과로 등에 대한 진단과 처방을 통해 고령 친화적 작업환경을 만드는 작업장 개선 프로젝트를 수행하고 있어 참

조할만하다. 요컨대 ‘노동의 인간화’에 대한 논의를 고령화 대책에서 새롭게 조명해 보는 작업도 필요하다(이문호, 2002).

나. 고령화 문제에 대한 교육 프로그램 개발 및 실시

이번 연구결과 나타난 고령화에 대한 기업, 노동조합의 낮은 인식도와 준비정도는 향후 고령화가 노동시장, 나아가 기업의 인적자원개발 전략에 미치는 영향을 감안할 때 제고되어야 할 요소이다. 따라서 이에 대한 인식의 지평을 확대할 수 있는 계기가 마련될 필요가 있다. 실제 인사노무담당자 워크숍에서 “고령화 문제를 보다 거시적인 차원에서 이해할 수 있는 계기가 되었다”는 지적은 고령화 문제에 대한 체계적인 교육프로그램의 필요성을 시사한다. 더욱이 포스코의 사례나 교육훈련 실태 조사 결과, 최고 경영진의 관심과 의지가 기회의 확대와 내실화에 의미 있는 영향을 미치고 있다는 사실은 최고 경영진을 대상으로 이 문제를 확산할 수 있는 후속 작업에 대한 필요성을 함의하고 있다.

참고로 일본 직업능력개발협회에서는 ‘고령화와 노동시장’에 대한 교육이 이루어지고 있고, 핀란드의 경우도 최고 경영진 그리고 노동부 직원들을 대상으로 국가적인 차원에서 교육을 실시하여 성공적인 것으로 평가 받고 있다(Finland, 2002).

다. 기업 지원 시스템 구축

기업이 재직 근로자에 대한 교육훈련을 강화하고, 떠나는 근로자의 제2 경력개발을 지원하도록 하기 위해서 정부는 어떤 역할을 해야 하는가? 흔히 고령노동자에 대한 훈련은 기업의 투자비용 회수가 어려워 기업주의 입장에서 꺼리는 영역이다. 이 걸림돌을 해결하기 위해서는 우선 훈련의 성과를 가시화하여 기업을 설득하는 방법과 비용 지원의 차등화 등 인센티브를 통한 방법이 있다. 그러나 무엇보다 기업을 학습조직화하고 사람을 비용이 아

닌 투자로 볼 수 있도록 우수 사례에 대한 공유와 정보의 제공 등 인프라를 탄탄하게 구축하는 작업이 필요하다.

일본의 ‘직장개선 지원 시스템’은 정부가 일본 기업을 어떻게 지원할지를 보여주고 있어 참고할 만하다. 이 시스템은 고령자를 위한 직장개선 노하우를 집대성한 데이터베이스로 진단, 문제해결을 위한 기업 및 사례 검색, 작업부담 평가 등으로 구성되어 있다. 직무재설계, 인사임금, 건강관리, 능력개발 분야에 대한 1986년~2003년까지 사례를 산업별로 검색 가능하도록 되어 있다.

일본의 경우, 고령노동력 활용을 위한 기업의 참여를 이끌어 낼 수 있도록 사업주에 대한 정부의 다양한 지원이 이루어지고 있다. 조성금 등을 통한 비용지원뿐만 아니라 전담인력(커리어 컨설턴트, 고령자 고용 어드바이저, 사회보험사 등)을 통한 기업 진단 및 상담 서비스가 이루어지고 있다. 특히 고령친화적 작업장 개선, 임금체계 개선 등을 위해 전문가와 기업이 공동연구의 방식으로 결합하여 실제 기업 현장의 문제를 진단하고 해결하는 방식은 우리에게 주는 실천적 함의가 크다고 판단된다. 예를 들면 ‘고령자를 위한 휴먼스킬 프로그램의 개발사례’나 ‘기능전수방법의 디지털화 프로젝트’ 등은 이러한 공동연구의 결실이다(제5장 참조).

또한 고령근로자의 훈련이나 전직지원서비스를 제공한 기업을 우수기업 인증제 평가항목으로 채택하는 것도 고려해볼만하다. 이를 위해서는 훈련기관도 훈련 직종, 훈련방법 등을 새롭게 하고 평가에서도 이를 반영하여 가산점을 부여하는 것도 가능하다. 영국의 경우 ‘IIP: 인적자원 투자 우수 조직’²³⁾ 기준을 통해 고령 근로자에게도 평등한 훈련 기회 접근권을 제공하도록 하고 있다. 이 기준에는 성, 인종, 학력 이외에 연령을 고려하도록 명료하게 하고 있다. 이는 고령 근로자의 학습 특징을 고려함으로써 훈련의 장벽을 허무는 것으로 이해할 수 있다.

23) IIP가 세운 표준은 1991년 도입 이래 괄목한 성과를 거두고 있다. 2만 8천개의 법인이 IIP 지위를 획득하였고 1만 6천개가 인증을 획득하기 위해 추진 중에 있다(한국직업능력개발원, 2004).

라. 기초 연구 프로젝트에 대한 투자

향후 추진되어야 할 기초 연구과제를 제시하면 다음과 같다. 첫째, 철강업 노동자들이 고령화되면서 어떤 능력이 축적되고 어떤 능력을 잃게 되는지, 고용가능성이 소진되는 여지가 무엇인지에 대한 탐색은 이들의 재고용 인프라 구축에 기초 자료가 될 수 있다. 이는 중고령의 노동이동 유형과 학습의 유형과의 관련성을 볼 수 있는 데이터의 집적이 선행되어야 함을 의미한다.

둘째, 전직의 경우 이전 직장과 다음 직장이 서로 연계될 수 있도록 본인의 구체적 역량에 대한 상세한 포트폴리오가 DB화 되어 국가 또는 지역 단위에서 공유될 수 있는 종합 시스템이 개발될 필요가 있다.

셋째, 평생학습에 대한 강조는 더 좋은 일자리를 전제한다. 고령자의 노동이동 경로 분석을 통해 재취업은 물론 봉사활동을 통한 지역의 인적자원화 방안을 제 3섹터와 연결하는 연구도 수행될 필요가 있다.

마. 개인주도 경력개발 지원 확충

지식정보화사회를 배경으로 등장하는 인재 또는 인재육성에 관한 새로운 관점은 인재육성의 내용과 방법에 있어서도 기존과는 다른 대안적인 방안을 모색하는 움직임으로 나타나고 있다. 이 중에서도 특히 주목할만한 것은 '성 과지향적인 역량' 개발 노력이다. 즉, 조직이 추구하는 가치와 미션을 확인하고, 경영방침과 경영활동을 확보하고 육성하는 일이 최우선 과제가 되고 있는 것이다.

그러나 이러한 인재육성은 단순히 어느 특정 기업에만 국한된 사안이 아니다. 국가적인 차원에서 보면 국가인적자원개발과 관련되어 있으며, 그 하위로는 지역사회의 인적자원개발, 그리고 개인의 자기역량개발과 맞물려 있다. 그러나 현 시점에서 기업교육훈련은 핵심역량에 투자되고 있음을 감안한다면 향후 교육훈련을 포함한 경력개발이 개인 주도적인 방향으로도 강조되어야 할 것이다. 개인주도형 경력개발과 기업주도적 경력개발이 고령화사회

에서 조화롭게 추진될 수 있는 정책의 기획이 요구된다.

<표 VI-1> 고령화 사회의 인적자원개발 및 경력개발의 구조

	S-CDP(개인)	C-CDP(기업)
주체	개인	직장 상사 및 회사
목적	다기능 기초역량 개발	전문 핵심역량 습득
내용	문제해결능력, 창의력, 의사소통능력, 어학능력, 리더십	직무수행을 위한 핵심역량
특징	적성, 흥미 고려한 직무/직종 관련능력	성공적인 직무수행을 위해 조직에서 요구하는 능력
사회적 의미	학습권, 근로자의 복지	고용자의 의무
지원체제	조직(회사), 직종 협회, 공단, 정부, 대학, 전문기관 등	직종 협회, 공단, 정부, 대학, 전문기관 등

3. 제2 경력개발 지원 시스템 구축: 업종별 전직지원 서비스 제공

고령화 문제를 해결하기 위해 기업의 참여를 촉진하는 다양한 정책들이 현장에서 활발하게 작동되는 것은 참으로 지난한 작업임에는 틀림없다. 그러나 개별 근로자의 입장에서 보면 이 문제는 절박한 삶의 현실이다. 따라서 개별기업단위에서 실패가 일어날 수 있는 전직지원을 포함한 제2 경력개발 지원 시스템을 업종별 컨소시엄 형태로 구축하는 것을 제안하고자 한다.

POSCO의 Life Plan System와 같은 생애통합형 교육훈련시스템이나 Green Life Service와 같은 퇴직예정자의 전직지원 프로그램을 운영하고자 한다면, 그 회사가 보유하고 있는 잉여 인력뿐만 아니라 예산, CEO 및 경영진의 관심과 지원 등 프로그램 지원 여건이 가장 중요한 변수가 될 것이다. 따라서, 향후 다른 기업에서 고령근로자를 위한 유사 프로그램을 마련하고자 할 때는 이러한 POSCO의 성공요인을 감안해서 정책을 추진해야 할 것이며,

이런 여건들을 모두 충족시키지 못할 경우에는 업종별 공동 대응 방식을 고려해보자는 것이다.

특히 철강업의 경우도 중소기업 철강산업체의 교육훈련, 특히 고령근로자에 대한 교육훈련 기회나 정책 등이 매우 미흡한 점을 고려한다면 이 방법이 더욱 현실적일 수 있다는 판단이다. 요컨대 성공적으로 교육훈련을 실시하는 데 필요한 제반 지원 여건(시설, 장비, 인력, 비용 등)이 미흡한 철강업의 현실을 감안할 때, 근로자에 대한 교육훈련 실시 및 지원을 기업의 책임으로만 돌리기에는 기업의 부담이 너무 과중할 것이다. 따라서 효과적이고 효율적인 인적자원개발이 이루어지기 위해서는, 기업의 경우에는 기업의 생산성과 직결되는 부문에만 지원 정책 및 교육훈련에 집중하고, 유연기술(soft-skills)을 포함하여 근로자의 자기개발 및 향후 퇴직 대비 교육 프로그램은 정부와 기업, 개인이 모두 참여하여 각자의 역할을 맡되, 상호 파트너십을 가지고 추진되어야 할 것이다.

이 업종별 컨소시엄에는 지역대학과의 제휴 및 연계 프로그램을 통해 고령근로자의 자기주도형 역량개발이 이루어질 수 있도록 권장할 필요가 있을 것이다. 그리고 대학과 민간이 주도하여 산업체 및 지역의 특성을 살린 퇴직 및 전직지원 프로그램을 개발하고 운영함으로써 단순한 심리적 만족감을 넘어서는 보다 실질적인 도움을 줄 수 있도록 해야 할 것이다.

이러한 업종별 접근은 지역사회의 문제와 중첩된다. 예를 들면 철강산업의 공동화 현상으로 포항지역 철강공단에 일자리가 줄어들고 있다는 지적(한국노동혁신연구소, 2004)은 산업의 구조조정이 지역사회의 고용과 산업에 미치는 파장이 클 수 있음을 의미한다. 이 경우 개별기업 단위보다는 공동의 대응방식이 보다 효율적일 수 있다.²⁴⁾

일본의 경우 업종별로 고령자 고용촉진을 위해 가이드라인을 제시하고 있으며 업종별로 관련 연구조사가 수행되고 있어 참고할만하다. 그 가운데 철강업 고령자 고용을 위한 가이드 라인에서는 숙련기능을 살린 비정상작업,

24) 일본 기타큐슈 지역의 신일본제철 사례와 미국 피츠버그 지역의 유에스스틸 사례를 참조(한국노동혁신연구소, 2004).

돌발작업 등에의 대응, 강사로서 사내의 인재육성과 능력개발, 기술 전수를 위한 지도, 현장의 보조근무 등을 가능한 고용형태로 제시하고 있다(일본 철강연맹·철강업고령자 고용추진위원회, 2004).

한편 업종별 접근 방식의 사례로 캐나다 철강교역및고용위원회(CSTEC: Canadian Steel Trade and Employment Congress)를 참조할 만하다. 이 위원회는 캐나다의 철강생산기업과 ‘미국철강노조’(the United Steelworkers of America: 이하 ‘USWA’라 한다)가 연합하여 1988년도에 설립되었으며 노사대표 각 6인으로 구성되는 이사회가 있으며 노사대표 각 1인이 공동의장을 맡고 있다. CSTEC가 제공하는 서비스 중에서 전직자(실직) 지원서비스는 다른 산업에서 배워갈 정도로 잘 이루어지고 있다는 평가이다. 제공되는 서비스로는 첫째, 구직지원 서비스로, 철강산업의 구조조정에 따라 발생하는 인력재배치를 지원하기 위해, 약 1만개 회사와 연계하고 있는 전국직업은행의 일자리정보를 제공한다. 또한 Local Adjustment Committee Training이라는 1~5일 기간의 워크숍을 통해 지역정보 접근, 실천계획 개발, 구인자와의 접촉을 지원하고 있다. 둘째, 동료 상담(Peer Counselling)은 1시간 인터뷰를 통하여 자신의 고용가능성과 미래의 선택을 자각할 수 있도록 지원한다. 셋째, 2~3일 간 워크숍을 통해 효과적인 이력서 작성, 지원서양식 채우기, 면접 등에 필요한 기술을 배우는 구직기술세미나(Job Shop Seminar)를 지원하고 이를 수강한 실직자에게 실질적 직업 찾기 활동이 개시된다. 넷째, 재취업뿐만 아니라 창업 컨설팅 제공 세미나와 자금활용 세미나도 개최하고 있다.

4. 노동조합의 혁신

노동력 고령화 문제에 대한 현장의 체감정도는 낮으며 특히 노동조합의 경우 노동력 고령화 문제는 노동력 보호 및 고령노동자들이 지닌 ‘사회적 숙련’을 활용하기 위한 구체적인 정책 마련의 차원에서 중장기적 노사교섭의제로 가져가야 할 필요성이 있음에도 불구하고, 아직은 다른 현안에 비해 우선

순위에 밀려나 있는 실정이다.

고령자의 고용가능성 제고를 통한 고용안정을 담보하기 위해서는 임금과 노동시간의 논쟁에서 벗어나 일자리 창출과 생산성 향상, 교육훈련 강화에 대한 의제를 채택할 필요성이 있음에도 불구하고 아직 전문적인 역량과 인식이 이에 미치지 못하고 있다.

반면 선진 외국의 경우는 노동조합이 조합원의 능력개발에 관심을 갖고 적극적으로 역량을 결집하고 있어 참고할 만하다. 예를 들면 독일에서는 고령자 훈련의 양적인 확대와 질적인 향상을 위해 고령자에게 새로운 직업훈련을 촉진하는 협약을 2001년 노사정이 체결하면서, 초과 근로시간 수당을 훈련에 재투자하는 방안을 강구한 적이 있다. 또한 일본의 스미토모 중기계공업주식회사의 라이프 플랜제도에서 알 수 있듯이 35세에 해당하는 능력개발 비용, 진로상담 비용, 재취업관리 등을 노동조합 자체 비용으로 독자적으로 수행하고 있는 것은 특이할 만하다. 캐나다의 경우 단체협약상에 고령 근로자에 대한 훈련, 재훈련 등을 명시하도록 가이드라인을 제공하고 분석결과를 제시하고 있다.

SUMMARY

Aging Society and Industrial Education and Training

You mi Son Jae-kyung Lee

This study was to investigate new policy direction of industrial education and training as society became aging one. In case of Korea, the speed of aging is expected to be the shortest among all of the countries. Therefore, there are arguments that the aging will affect economics, finance, welfare, and labor market. This study starts from the necessity of field research and integrity of aging policy.

One purpose of the study was to proceed the arguments of aging depending on industry type and the other one was to advance the disputes of lifelong-learning policy for employability of the aged workers. Accordingly, the ultimate goal of the study was to explore the fundamental direction of new industrial education and training as well as the motivation for education and training of workers. The research problem was based on that the improvement of employability is essential not only to maintain working life but also to develop the quality of working. In addition, corporations, unions, and governments should take more responsibilities for employability of the aged workers.

This study focused on the steel industry and examined the real work situations of workers' aging and the case of POSCO industrial education

and training. The research methodology used for the study included survey, field study, and interview as well as seminars and workshops.

The results of the study are as following:

1. The real condition of steel industry and the responses of corporations

Based on the results of the survey, the issue of aging was critical to the aged workers, who will retire, rather than HR. It is related to livelihood to individual workers. On the side of corporations, they face the lack of labor, the increased labor costs, the decreased productivity, and the difficulty in improving skills. This results showed significant differences depending on the size of corporations; the smaller corporations lacked of labors, the larger ones felt the burden of expenses.

Because of the decrease of new hiring, it is difficult to deliver experienced skills from the aged workers to young ones. The proportion of the program was generally below 50%: the improvement of workplace(47.6%), and the automation of facilities(43.4%), the standardization of job(32.2%).

According to the results, it is tended that the hindering factors in the employment of the aged workers were attributed to individuals, not to systems. Such results imply that the subjects of interests should take efforts to protect the work force and to change the negative perception of the aged workers.

2. The policy implication for the steel industry

Firstly, corporations should invest to the areas directly relevant to

productivity and in the program preparing for retirement including soft-skills. Governments and individual workers should also participate and collaborate each other for it.

Secondly, education program for CEO to develop their perception of education and training is necessary because their concern of it affected the opportunities for education and training of the aged workers.

Thirdly, the needs of labor union for field training and skill formation should be reflected to decide industrial education and training and to link the training to employment. The result that the closer is the partnership between corporations and unions, the more is opportunity of education and training provided for the aged workers implies some significance for the related policy.

Forthly, corporations should recognize that if they support the retirement-expected workers, it will result to the increased productivity ultimately.

Lastly, for small- and mid-sized enterprises, governments need to support the linkage between corporations and regional universities for the aged workers' self-directed development.

3. New direction and suggestions of education and training for the aged workers

Firstly, we need to hold social perception of aging problem in common. In other words, it is required to recognize the aged workers as not 'the consumed work force' but 'the experienced human resources'.

Secondly, governments need to change the aid-approaches from expenses to consulting. The current 'employment-insurance policy' is uniformed policy to support only expense costs, therefore it did not serve

for diverse human resource development. The role of governments for new education and training is to provide human and physical foundations to encourage corporations' participation.

Thirdly, industry consortium is necessary to support the second career development.

Lastly, labor union needs to emphasize the aging issue for utilizing social experienced-skills and work forces of aged workers.

<부 록>

<부록 1> 철강산업체 대상 고령화 사회와 기업교육 훈련에 관한
의견조사

<부록 2> POSCO Green Life Service 사례분석을 위한 인터뷰
개요

<부록 3> 영국/ 일본 고령자 고용정책 비교

<부록 4> 영국 Agepositive 우수 사례

<부록 5> 일본 고령자 고용 및 능력개발 우수 사례

<부록 6> 독립행정법인 고령·장애자 고용지원기구(일본)

<부록 7> Life Plan 제도의 개요

<부록 1> 철강산업체 대상 고령화 사회와 기업교육 훈련에 관한
의견조사

ID

고령화사회와 기업교육훈련에 관한 의견조사
(인사/교육부문 책임자용)

안녕하십니까?

한국직업능력개발원은 평생 직업교육훈련 체제의 기반 구축과 국민의 직업능력개발을 지원하기 위하여 1997년에 설립된 국무총리실 산하 정부출연 연구기관입니다.

본 설문 조사는 철강업종의 노동력 고령화에 대한 실태를 조사하고 이를 토대로 고령화 사회에서의 기업교육훈련 지원 시스템을 구축하는 방안을 찾아보기 위해 실시하고 있습니다. 기업체 인사담당자(책임자)로서 선생님의 성의 있는 답변이 우리 나라 고령화사회에서의 기업체 근로자의 고용안정과 생애에 걸친 경력 개발을 지원하는 시스템을 구축하는 데 귀중한 기초 자료가 될 것입니다.

아울러 선생님의 응답은 연구 목적 이외에는 사용되지 않으므로 솔직하게 답해 주시면 감사하겠습니다.

2004년 9월

한국직업능력개발원장 김장호

※ 본 조사와 관련된 문의사항은 다음으로 연락하여 주시기 바랍니다.

- ▶ 조사기관: 한국직업능력개발원
- ▶ 조사대행: (주)아이알씨
- ▶ 담 당: (주)아이알씨 권혁주 책임연구원
- ▶ 문 의: ☎02-784-1901 (fax)02-784-1908

1. 작성자 관련사항을 기입해 주십시오.(외부에 공개되지 않으며, 회신내용 확인을 위한 연락시 필요)

회 사 명			
담 당 자		부서/직위	
전화번호			

■ 산업체 일반 사항

1. 귀사의 일반사항을 기입해 주십시오.

1) 소재지 (응답자의 업무 사업장 소재지)	① 서울 ④ 중소도시	② 광역시 ⑤ 군(읍, 면)	③ 기타 대도시
2) 사업년수 (설립년도 기준)	① 1년 이내 ④ 6-10년	② 2-3년 ⑤ 10년 이상	③ 4-5년
3) 매출액 (2003년도 기준)	()원		
4) 종업원 규모	① 정규직 ()명	② 비정규직 ()명	
5) 생산직/사무직 규모	① 생산직 ()명	② 사무직 ()명	

2. 귀사의 현재 종업원의 연령대별 분포 현황

연령대별	① 30세 미만	② 30세 - 40세 미만	③ 41세 - 50세 미만	④ 50세 이상
종업원수	명	명	명	명

3. 귀사의 사무직과 생산직의 정년퇴직 연령은 ?

사무직	만나이	세	생산직	만나이	세
-----	-----	---	-----	-----	---

4. 귀사 종업원이 정년퇴직 이전에 전직(또는 이직)하는 비율은 어느 정도입니까 ?

전체 종업원 ()%
고령자(만 50세이상) ()%

5. 귀사에는 노동조합이 설립되어 있습니까 ?

- ① 있다 →→→ 조합원 수 ()명
② 없다

6. 귀사의 노사관계를 어떻게 평가하십니까 ? 해당되는 번호에 (√) 표시해 주시기 바랍니다.

대립적이다 <-----> 협력적이다						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

7. 귀사의 기업전략은 어떠합니까 ? 항목별로 해당되는 곳에 (√) 표시해 주시기 바랍니다.

항 목	① 전혀 아니다	② 아니다	③보통 이다	④ 그렇다	⑤ 아주 그렇다
1) 비용우위에 중점을 두고 있다					
2) 품질우위에 중점을 두고 있다					

■ 노동력 고령화 실태 및 회사차원의 대책

8. 저출산과 평균수명의 연장으로 고령사회로의 진전이 가속화되고 있습니다. 이러한 고령화가 귀사에는 어떤 영향을 미칠 것으로 보십니까 ?

- ① 젊은 인력이 신규 채용되지 않아 작업장의 분위기가 다소 침체될 것이다
- ② 젊은 인력에게 기능전수를 할 수 없다
- ③ 인건비 부담을 가중 시킨다
- ④ 생산성이 떨어질 것이다
- ⑤ 젊은 인력이 채용되지 않아 장기적으로 노동력 부족이 예상 된다
- ⑥ 세대간의 갈등이 심각해 질 것이다
- ⑦ 기타 ()

9. 귀사의 노동력 고령화 문제는 어느 정도 수준으로 인식하고 있습니까 ?

- ① 아주 심각한 문제이다 ② 심각한 편이다
- ③ 보통이다
- ④ 심각하지 않다 ⑤ 전혀 심각한 문제가 아니다

10. 고령화와 관련하여 귀사에서 추진 중이거나 준비하고 있는 활동이 있습니까 ? 각 항목별로 해당되는 번호에 (√) 표시해 주시기 바랍니다.

항 목	① 실시하고 있음	② 도입할 예정	③ 교섭 중	④ 전혀 검토하지 않고 있음
1) 정년연장(정규직)				
2) 임금피크제				
3) 계속고용(계약직)				
4) 전직지원 교육훈련				
5) 작업환경의 개선				
6) 직무 재설계				
7) 직무표준서/ 표준화				
8) 설비 자동화				
9) 기타()				

**14. 귀사에서 고령인력을 활용하는 데 장애요인은 무엇입니까 ?
각 문항별로 해당되는 번호에 (√) 표시해 주시기 바랍니다.**

	전혀 매우 아니다 <-----> 그렇다				
	①	②	③	④	⑤
1) 신체 기능의 저하에 따라 적당하지 않는 작업이 많다	①	②	③	④	⑤
2) 신기술에의 적응에 시간이 필요하다	①	②	③	④	⑤
3) 고령자의 근로의욕이 떨어진다	①	②	③	④	⑤
4) 알맞은 직무가 없다	①	②	③	④	⑤
5) 타 회사에서도 고령자를 활용하지 않는다	①	②	③	④	⑤
6) 고령자 훈련을 실시할 수 없다	①	②	③	④	⑤
7) 젊은 연령층과의 갈등	①	②	③	④	⑤
8) 작업환경이 맞지 않는다	①	②	③	④	⑤
9) 임금에 대한 부담이 크다	①	②	③	④	⑤
10) 고령자 자신의 권위적이고 보수적인 태도	①	②	③	④	⑤
11) 노동 생산성이 떨어진다	①	②	③	④	⑤
12) 직무를 수행할 능력이 모자란다	①	②	③	④	⑤

15. 귀사에서는 작업장 개선이나 작업방식의 개선(인간공학적 접근) 등을 통해서 고령자가 일하기 쉬운 환경을 조성하는 것이 필요하다고 보십니까 ?

- ① 전혀 필요 없다 ② 필요 없다 ③ 보통이다
④ 필요한 일이다 ⑤ 아주 필요한 일이다

16. 귀사에서는 고령자에게 제공하는 훈련기회가 어느 정도 된다고 보십니까?

- ① 전체 근로자 평균 훈련시간보다 매우 낮다
② 전체 근로자 평균 훈련시간보다 낮은 편이다
③ 보통이다
④ 전체 근로자 평균 훈련시간보다 높은 편이다
⑤ 전체 근로자 평균 훈련시간보다 매우 높은 편이다

17. 귀사에서는 근로자 스스로 자기 주도적으로 교육훈련을 실시할 경우, 어느 정도 지원하고 있습니까?

- ① 매우 전폭적으로 지원한다 ② 지원하고 있다 ③ 보통이다
④ 지원하지 않고 있다 ⑤ 전혀 지원하지 못하고 있다

18. 고령자의 인력활용을 위하여 정부가 기업에게 어떤 지원을 하는 것이 필요하다고 보십니까? 3가지를 순서대로 적어주십시오.

(1순위: 2순위: 3순위:)

보 기	<ol style="list-style-type: none"> 1) 정년연장 도입 지원 2) 임금피크제 도입 지원 3) 고령자 활용 우수 기업 사례의 발굴 및 보급 4) 고령자가 일할 수 있도록 작업장 진단 지원 5) 고령자 활용을 위한 비용 지원 6) 전직지원 장려금 제도의 현실화 7) 업종별 전직지원센터 설립 지원 8) 각종 진단 컨설팅(9) 자기주도적 학습 지원(생애 경력개발 지원) 10) 고령자를 위한 교육훈련프로그램 개발
-----	---

■ 산업체 교육훈련 실태

19. 귀사에는 교육훈련(인적자원개발, 직업능력개발) 업무를 수행하는 담당인력이 있습니까 ?

① 있다 →→→ 있을 경우,

전임 ()명	겸임 ()명
------------	------------

② 없다

20. 귀사에는 현재 교육훈련을 실시할 수 있는 자체 교육시설 및 장비 등을 갖추고 있습니까 ?

① 없다 ② 있지만 부족하다 ③ 충분히 있다

21. 귀사에서 실시하는 교육훈련(인적자원개발, 직업능력개발)은 어떤 형태로 이루어지고 있습니까? 해당되는 곳에 모두 (√) 표시해 주

십시오.

- ① 자체 집합교육 ② 자체 온라인(사이버)교육 ③ 자체 업무현장교육(OJT)
 ④ 외부 위탁교육 ⑤ 외부 온라인(사이버)교육 ⑥ 기타 ()

22. 귀사에서 “개인이 입사하여 퇴직할 때까지의 경력관리 및 인생 설계를 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는” 제도가 있습니까 ?

- ① 없다
 ② 있다 → 있을 경우, 해당 프로그램 명칭이나 내용을 작성해 주시기 바랍니다

23. 귀사에서 2003년에 교육훈련에 투자한 비용(강사료, 시설사용료, 교재대, 숙박비 등)은 어느 정도였습니까?

1) 2003년 총 인건비	() 만원
2) 2003년 총 교육훈련비	() 만원
3) 2003년 대비 2004년도 교육훈련 투자 예산의 증감여부는? ()	① 줄었다 (10%이상 감축) ② 같은 수준이다 ③ 늘었다 (10% 이상 증가)

24. 귀사의 최고경영자(CEO)나 임원·경영진이 교육훈련에 대해 갖는 관심이나 지원은 어느 정도입니까 ?

- ① 매우 낮다 ② 낮다 ③ 중간 ④ 높다 ⑤ 매우 높다

25. 귀사는 교육훈련(인적자원개발, 직업능력개발)에 대해 회사차원의 지원 제도나 정책을 갖추고 있습니까 ?

- ① 있다 →→→ 25-1번 문항
 ② 없다 →→→ 26번 문항

25-1. 귀사에서 교육훈련(인적자원개발, 직업능력개발)에 대해 회사 차원의 지원 제도나 정책을 갖추고 있을 경우, 아래 해당되는 곳에 모두 (√) 표시해 주십시오.

- ① 관련 분야의 자격취득 지원
- ② 개인별 교육훈련의 이력관리(개인개발)제도
- ③ 교육훈련을 위한 학습휴가제도
- ④ 근로시간 중 외부 교육훈련, 대학(원)과정의 수강 배려
- ⑤ 신입사원에 대한 선배사원의 업무현장교육(OJT) 의무화
- ⑥ 경력개발지원 프로그램 (전문성 개발, 창업 및 퇴직준비)
- ⑦ 국내외 1개월 이상의 장기간 파견교육
- ⑧ 사내 지식경영시스템의 구축
- ⑨ 기타 _____

26. 귀사의 노동조합은 현장훈련이나 숙련형성에 대한 요구를 활발하게 제출하는 편입니까 ?

- ① 매우 활발하다 ② 활발하다 ③ 보통이다
- ④ 활발하지 않다 ⑤ 전혀 활발하지 않다

■ ‘퇴직’에 대한 회사 차원의 지원 및 정책

27. 귀사에서는 현재 ‘퇴직’에 대비하여 회사차원의 지원이나 제도를 실시하고 있습니까?

- ① 있다 →→→ 27-1번 문항
- ② 없다 →→→ 28번 문항

27-1. 귀사에서 ‘퇴직’에 대비하여 회사차원의 지원이나 제도를 현재 실시하고 있을 경우, 아래 해당되는 곳에 모두 (√) 표시해 주십시오.

- ① 자격취득 지원
- ② 교육훈련을 위한 학습휴가제도
- ③ 근로시간 중 외부 교육훈련, 대학(원)과정의 수강 배려
- ④ 경력개발지원 프로그램 (전문성 개발, 창업 및 퇴직준비)
- ⑤ 상담 서비스
- ⑥ 기타 _____

28. 귀사에서 ‘퇴직’에 대비하여 회사차원의 지원이나 제도를 향후 실시하게 될 경우, 아래 항목 중에서 어떤 것이 가장 우선적으로 필요하다고 생각하십니까 ?

- ① 자격취득 지원
- ② 교육훈련을 위한 학습휴가제도
- ③ 근로시간 중 외부 교육훈련, 대학(원)과정의 수강 배려
- ④ 경력개발지원 프로그램 (전문성 개발, 창업 및 퇴직준비)
- ⑤ 상담 서비스
- ⑥ 기타 _____

29. 귀사의 최고경영자(CEO)나 임원·경영진이 회사차원의 ‘퇴직’ 지원에 대해 갖는 관심이나 지원은 어느 정도입니까 ?

- ① 매우 낮다 ② 낮다 ③ 중간 ④ 높다 ⑤ 매우 높다

30. 귀사에서 ‘퇴직’ 지원이 성공하기 위해서 가장 우선적으로 갖추어야 할 요건은 무엇입니까 ? 우선 순위대 5순위까지 순위를 적어 주십시오.

- ① 회사차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립 _____
- ② 정부차원의 퇴직지원 정책 및 제도 수립 _____
- ③ 최고경영자(CEO)나 임원·경영진의 관심과 의지 _____
- ④ 소요 예산 확보 _____
- ⑤ 교육시설 및 장비 확보 _____
- ⑥ 잉여인력 확보 _____
- ⑦ 학습 동기를 유발하고 유지시키는 조직 문화 _____
- ⑧ 퇴직 대비의 필요성에 대한 종업원의 인식 제고 _____
- ⑨ 노동조합과의 협의 _____
- ⑩ 교육훈련 프로그램의 개발 _____
- ⑪ 각종 정보 제공(일자리, 사회봉사 활동 등) _____
- ⑫ 기타 _____

31. 귀사의 경우, ‘퇴직’ 지원에 필요한 비용은 어떻게 충당하는 것이 가장 효과적입니까?

- ① 회사가 일괄 부담한다
- ② 회사와 근로자가 공동 부담 한다
- ③ 노동조합 기금에서 부담 한다
- ④ 개인이 부담해야 한다

32. 귀사의 경우, ‘퇴직’ 지원을 위해 외부의 전문컨설팅 기관에 의뢰하는 방안에 대해서는 어떻게 생각합니까 ?

- ① 효과적이며, 실시하고 있거나 실시할 계획이다
- ② 효과적이지만, 비용 때문에 실시하기가 어렵다
- ③ 비효과적이며, 실시할 계획이 없다
- ④ 비효과적이지만, 실시하고 있다

33. 중소기업의 경우, ‘퇴직’ 지원 방안을 지역단위 또는 업종 단위로

**컨소시엄을 형성하여 공동 운영하는 방안에 대해서는 어떻게 생각
합니까 ?**

- ① 매우 반대한다 ② 반대한다 ③ 모르겠다
④ 찬성한다 ⑤ 매우 찬성한다

※ 반대하는 경우, 그 이유는 무엇입니까 ?

**34. 귀사의 경우, “개인이 입사하여 퇴직할 때까지의 경력관리 및 인생
설계를 개인과 회사가 함께 참여하여 계획하고 관리해 가는” 제도
(HRD/CDP)를 실시하는 방안에 대해서는 어떻게 생각합
니까 ?**

- ① 효과적이며, 실시하고 있거나 실시할 계획이다
② 효과적이지만, 회사의 여건상 실시하기가 어렵다
③ 비효과적(불필요)이며, 실시할 계획이 없다

**35. 다음은 전직지원(아웃플레이스먼트) 장려금 제도에 대한 질문입니
다. 이 제도에 대해 어떻게 평가하고 계십니까 ?**

- ① 근로자의 전직지원을 위해 효과적인 제도이다
② 원론적으로는 좋은 제도이나, 너무 번거롭고 활용하기 어렵다
③ 우리 기업체나 근로자의 인식 수준에 비추어 볼 때 이 제도는 시기상조이다
④ 어떤 제도인지 모른다
⑤ 기타 _____

36. '퇴직'에 대비하여 교육훈련 과정이나 프로그램이 개설되고 있거나 개설될 경우, 다음 주제들에 대한 직원들의 요구정도는 어느 정도입니까? 직원들의 필요도를 고려해서 응답해주시기 바랍니다. 각 문항별로 해당되는 번호에 (✓) 표시해 주시기 바랍니다.

	아주 낮다 <---> 매우 높다				
	①	②	③	④	⑤
1) 퇴직 후 심리적인 안정감 유지와 자신감 부여	①	②	③	④	⑤
2) 부부관, 가치관 등 가치 있는 삶의 태도 정립	①	②	③	④	⑤
3) 진단 도구를 활용한 자기 진단과 자아 발견	①	②	③	④	⑤
4) 사외 전문가의 도움을 통한 미래 삶의 목표 설정	①	②	③	④	⑤
5) 재취업 전략 수립과 구인정보 습득과 컨설팅	①	②	③	④	⑤
6) 창업에 대한 기본 개념, 지식, 정보 습득과 컨설팅	①	②	③	④	⑤
7) 여가활용 및 기타 생활 전반에 걸친 변화관리 대처법	①	②	③	④	⑤
8) 경력관리에 대한 스킬 습득으로 향후 경력개발에 도움	①	②	③	④	⑤

37. 위 항목중 귀사의 현재여건(조직, 인력, 예산 등)을 고려할 때 가장 우선적으로 실시할 가능성이 높은 것은 무엇입니까?

1순위 (), 2순위 ()

♣ 설문에 끝까지 응답해 주셔서 대단히 감사합니다 ♣

<부록 2> POSCO Green Life Service 사례분석을 위한 인터뷰 개요

- 면담 일시 및 장소: 2004. 6. 28 (월) 11:00~17:00, POSCO 인재개발원
- 면담대상
 - 인재개발원 담당자: 이세기 과장, 박종원 차장
 - 교육생: Green Life Service 5기 2명, 6기 1명
- 관련 자료 수집
 - 과정 기획 및 운영 프로세스 관련 자료
 - : DBM 업무 협약서
 - 교육생 대상 설문조사
 - : Green Life Service 입과 설문조사지
 - : Green Life Service 수료 설문조사지 및 결과
 - 세부 교육과정 편성 및 교재
 - : monthly schedule
 - : 제4기 Green Life Service 사외위탁교육 실적
 - 교육결과 평가(수료 평가 및 교육 이수 후 현황)
 - : POSCO Green Life Service 퇴직자 현황 분석(포항)
 - : Green Life Service 입과 및 퇴직자 현황
 - 향후 계획 관련 자료: GL 프로그램 확대 방안
- 인터뷰 항목
 - A. 교육담당자 면담문항
 - 과정 기획 및 운영 프로세스 전반에 관한 사항
(규정, 예산, 시설, DBM 협약 등)
 - 교육과정에 대한 회사 측의 인식 및 지원 정도
 - 교육과정에 대한 자체 평가
 - 교육과정 구성의 주안점
 - 교육생 선발 방식

- 교육 운영상 고려할 점, 애로사항
- 교육결과에 대한 교육생 평가
- 향후 개선 방안(자체)
- 다른 기업에 적용할 때 주의할 점

B. 교육생 면담 문항

- 실효성(재취업 및 창업에의 현실적인 도움 정도)
 - * 프로그램별, 외부 컨설팅사(DBM Korea) 활용의 효과
- 매력성(프로그램 자체에 대한 만족도 평가)
- 개선 요구사항
- 제도적인 측면과 교육적인 지원 중의 선호도 및 효과에 대한 인식
- 교육과정에 대한 동료들의 인식
- 교육과정에 대한 회사측의 인식 및 지원 정도
- 향후 진직 및 재취업에 대한 계획 여부

<부록 3> 영국/ 일본 고령자 고용정책 비교

	일 본	영 국
고령자고용취업정책	<ul style="list-style-type: none"> 고령자고용안정법(2001년 4월 개정)에 근거 ①정년 연장, 그 외 계속고용제도의 도입에 따른 65세까지 고용확보 ②중고령 재취직자 원조·촉진 ③취업의욕, 체력의 다양화에 응한 취업기회의 확보를 중심으로 전개. 60세 미만의 정년설정이 1998년 4월부터 금지. 	<ul style="list-style-type: none"> 뉴딜50+는 50세 이상 6개월 이상 실업자에게 조연과 보조 임금을 지급, 취업지원 활력있는 고령화를 목표로 한 내각보고(2000년)에 근거, 각 정책의 종합화에 노력.
고용의 분야의 연령에 관한 법규정 등 EU위원회는, 2000년 11월, 종교, 장애, 연령, 성에 의한 고용차별을 금지하는 성명을 채택. 2003년말까지 가맹국에 법제화 요구	<ul style="list-style-type: none"> 고용대책법의 개정에 따라, 사용자는 모집, 채용시 연령차별을 하지 않을 노력의무를 지게됨(2001년 10월부터 시행). 그 실효를 담보하기 위해 「연령에 관계없이 균등한 기회를 부여하기 위한 지침」(연령지침)을 제정. 공공직업안정소에서 수리하는 연령불문 구인의 비율을 현행(2002년 11월) 12.8%에서 2005년도에는 30%로 끌어올릴 목표를 설정. 	<ul style="list-style-type: none"> 해고의 연령차별에 관한 명시적인 금지규정은 없음. 부당해고에 대한 법적보호는 있지만 연금수급연령 이상의 사람은 적용되지 않음. 1998년 이후, 직업안정소의 연령규정이 있는 구인광고는 접수받지 않음. 공무원의 채용연령제한 없음. Age-free 직장실현 캠페인 실시 EU성명을 위한 법률제정을 위해, 국민의 의견을 요구하는 협의과정을 실시 중, 정부는 70세 이상의 강제퇴직 허용을 제안
조기 또는 점진적 퇴직·은퇴제도	<ul style="list-style-type: none"> 국가로서의 조기퇴직정책은 존재하지 않음. 	<ul style="list-style-type: none"> 고령자를 은퇴시키고 젊은 층을 고용시키는 제도는 1987년에 폐지. 아직 관행이 남아있는 기업도 있음.
노사의 노력	<ul style="list-style-type: none"> 일본은 종래 고령자의 취로의욕이 매우 높으며 연금지급개시연령의 상향 스케줄에의 대응 등에서 노동조합은 고령자 고용의 확보를 목표로 들고 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> 노동조합의 의식 향상을 위한 캠페인. 사용자 단체는 「연령의 다양화」 캠페인을 지지하고 있다.
정책평가의 실시현황	<ul style="list-style-type: none"> 2001.1 의 「정책평가에 관한 표준 가이드라인」 책정 후, 법정부적인 대처가 이루어지고 있음. 	<ul style="list-style-type: none"> 1998년이후, 각 부처는 정책별 달성목표를 설정 개별분야의 정책평가도 많고, 고령자고용촉진 가이드라인, 뉴딜50+의 평가도 있음.

<부록 4> 영국 Agepositive 우수 사례

사례명	Fosseway Housing Association		
규모	50~500인	구분	health/care/housing
사례 개요	<p>· 총 2개 사무소에 137명의 직원이 근무한다. 본 기관은 약 4천여개 숙박시설을 운영하고 있다. 직원 중 3분의 1이 50세 이상임. 장년층 직원의 능력과 경험이 존중 받고 있어서 자긍심을 가지고 근무하고 있음</p>		
주요 내용	<p>1. 인적자원정책</p> <p>본 기관은 기회 균등 정책에 따라 연령차별을 두지 않음</p> <p>2. 인적자원 실행</p> <p>1) 모집 및 선발 선발 단계에서 지원자의 능력 평가가 완료될 때까지 상세 인사기록을 검토하지 않는다. 인터뷰에서 물어볼 내용은 지원서에 포함되어 있으며 사전에 인터뷰 내용에 대한 양해를 얻는다. 모든 인터뷰 과정은 기록되고 연령을 포함해 부당한 차별이 이루어지지 않도록 모든 모집 과정을 투명하게 운영하고 있다.</p> <p>2) 훈련 및 개발 연령 및 역할과 관계없이 모든 직원은 12학점 단위를 이수해야한다. 여기에는 회사가 추진하고 있는 기회균등 정책에 관한 사항도 포함된다. 이 밖에 이루어지고 있는 별도 프로그램에서도 나이 제한이 없도록 하고 있다.</p> <p>3) 진급 모든 진급 기회는 내부적으로 열려 있고 연령에 상관없이 기회가 주어진다.</p> <p>4) 유연한 업무 수행 유연한 업무 패턴은 기회 균등 정책의 핵심이다. 유연한 업무 패턴 덕분에 다양한 연령층에서 지원할 수 있다.</p> <p>5) 업무 기획 및 적응 나이가 들어 본래의 자기 직무를 수행할 수 없을 정도가 되더라도 그 사람에게 적합한 다른 직무를 부여하거나 그 직무를 수행할 수 있는 환경을 조성해 줌</p>		

사례명	Domestic & General (Nottingham)		
규모	50~500인	구분	Manufacturing/transport
사례 개요	<p>Age Positive Champion</p> <ul style="list-style-type: none"> · 이 회사는 가정용품 보수, 관리 계획에 대한 전문적인 서비스를 제공하는 영국 최고의 회사임. · D&G의 통신업무는 1999년 12월에 시작되었는데, 현재 300명의 직원 중 7%가 50세 이상이다. 앞으로 20% 이상으로 끌어올리려고 한다. 		
주요 내용	<p>인력개발 관리자인 R. Lynn의 말을 보면, ‘이 회사의 인적자원개발 부서는 보다 나이든 노동자를 고용하는 데 있어서 긍정적인 정책을 가지고 있는데, 이는 왜냐하면 나이 많은 노동자들은 자신의 경험을 회사로 가지고 오며, 훨씬 더 신뢰를 주며, 결근을 거의 하지 않는다는 경험하고 있기 때문이다. 또한 고객들이 당하고 있는 문제를 이미 생활에서 당해본 경우가 많기 때문에 훨씬 더 고객의 요구에 공감할 수 있다.’</p> <p><긍정적 실천></p> <ul style="list-style-type: none"> * 전화상담센터에서 일할 고령 노동자들의 채용: Job 센터나 지역신문을 통해 구인광고를 내는데, 장년층의 관심을 끌 수 있는 채용 자료를 제공한다. 초기 채용단계에서부터 노인차별을 피하기 위해 전화로 면담을 한다. 전화 면담의 장점은 두 가지인데, 하나는 나이에 대한 편견을 줄인다는 것이고, 다른 하나는 어차피 전화로 하는 일이기 때문에 개인의 전화기술을 보려는 것이다. * 고령 노동자의 승진: 오랫동안 비고용상태에 있었던 고령노동자들은 책임이 적은 일을 하려고 하지만, 또 어떤 사람들은 좀더 높은 자리로 가고 싶어 하기도 한다. 회사는 모든 고령노동자들에게 이 회사의 모든 직원은 회사에서 모두가 중요한 일을 맡고 있는 것이라는 점을 설득시킨다. 그러면서 노동시간을 유연하게 함으로써 개인사정에 따라 이 규정을 이용할 수 있도록 하고 있다. * 훈련과 개발: 초기 훈련은 훈련받는 사람이 원하는 속도로 시작된다. 집에서 할 수도 있으며, 그런 다음 ‘graduation bay’로 가서 전화상담센터에 투입되기까지 마지막 훈련을 받는다. 그 이후에도 노동자들이 원한다면 심화 훈련을 받을 수 있다. * D&G가 과잉인원을 만들어야 한다면 그 기준은 기술, 업무능력, 태도이며, 나이는 고려조건이 되지 않는다. * 퇴직: 이 회사는 국가연금나이가 지났더라도 노동자들이 신체적, 정신적으로 일을 할 수 있을 정도로 건강하다면, 계속 일할 수 있게 한다. * D&G가 효과적으로 노동자들의 노동 생활이 균형을 이루고 있는 것으로 평가되어 상을 받았다. <p>실천의 효과</p> <ul style="list-style-type: none"> · 비용절감; 고용유지의 관점에서 보면 50% 채용비용이 절감되었다. 		

사례명	Kappa Packing		
규모	50~500인	구분	Manufacturing/ Transport
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> · Kappa Packing(이하 KP)에서는 능력, 기술, 경험을 가장 중요한 채용기준으로 삼으며, 절대 연령을 문제삼지 않는다. 고령 노동자가 많으며, 사측은 이들을 회의에 참여시키는 등 이들의 경험을 존중한다. KP에서는 일의 성질이나 직위와 무관하게 신입연수를 받으며, 여기서는 KP가 중시하는 문화와 회사 운영의 전반에 대해 익히게 된다. 직업활동에 대한 보다 세부적인 요구들은 신입연수를 마치고 계획을 세워 실시하며, 회사는 회사 안팎의 직업훈련에 참여하는 노동자에게 금전적인 인센티브를 제공한다. · 회사는 노동자의 연령구성비를 볼 때 3-4년 안에 심각한 기술부족이 나타날 수 있다고 판단하여, 이를 최소화하기 위해 현재 재직 중인 노동자나 신입 사원에게 고급 기술을 익히게 한다. 숙련된 고령노동자는 젊은 노동자와 함께 일하면서 멘토의 역할을 한다. · 승진 역시 연령에 구애받지 않고 능력과 책임감에 따라 이루어지며, 고령 노동자가 승진하는 경우도 확인되었다. 또한 노동시간을 유연하게 선택할 수 있다. · 고령노동자들은 회사생활에 대한 만족도가 높아 사측의 요구를 수용하며, 회사 역시 노동자를 오래 숙련된 기술로 보아 이들을 지원하기 위한 정책들을 실행한다. 1996년에 마지막 정리해고(Redundancy)가 있었는데 이때 회사는 지역노조와 협상하였으며 절대 나이를 문제삼지 않았다. 해고의 조건은 법적으로 정해진 것보다 노동자에게 유리한 내용이었으며, 이의 수용여부는 노조에서 결정하고 자발적으로 지원자를 찾고, 해고자가 정해졌다. · 상당수의 노동자들이 2년 안에 퇴직을 앞두고 있다. 회사는 퇴직을 앞둔 노동자에게 지역에서 실시하는 예비퇴직자를 위한 프로그램에 연결시켜 퇴직을 준비하게 한다. 또한 퇴직을 앞둔 3-4개월 간은 노동시간을 줄여 퇴직준비를 하도록 한다. 퇴직 무렵의 노동시간은 불과 주당 2, 3시간까지 감소하는데 이 시기에 임금삭감은 없다. · 회사는 이러한 노동정책에 확신을 가지고 있으며, 고령의 노동자들이 KP의 발전에 큰 공헌을 하고 있다고 믿는다. KP는 정부가 이러한 고령노동자들의 역할을 고용주에게 설득시키는데 힘써야 한다고 주장한다. 		

사례명	Leed City Council		
규모	500인 이상	구분	Administrative
사례 개요	<ul style="list-style-type: none"> · Leed City Council(이하 LCC)의 IT 서비스부 220명의 직원 중 40%가 40대 이상, 22%가 50대 이상 		
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> · 조직에 있어 나이와 상관없이 평등한 기회를 줌으로써 보다 넓은 노동시장에 접근이 가능하고, 효율적이고 효과적인 서비스를 제공할 수 있다. IT 서비스부의 입장에서는 연령제한을 두지 않는 정책을 통해 기술보존력을 높이고, 직업훈련개발 투자는 부서 안에 축적할 수 있다. 이는 전 부서에 걸쳐 효율성을 제고시키는 역할을 한다. 관리자들은 고령노동자들이 경험이 많고 안정적이며, 이러한 고령노동자의 특성은 부서 전체의 균형 유지에 큰 기여를 한다고 본다. · IT 부서의 인적지원 정책은 시의회의 정책 하에서 개발되었다. 시의회의 기회평등 정책에 따르면 작업장의 인구비례는 시의 인구비례와 부합하여야 하며, 어떠한 노동자도 장애나 인종, 피부색, 종교, 성, 연령에 따라 차별받아서 안된다. IT 서비스 부서의 관리자는 IT 산업이 젊은 노동자를 선호하는 경향이 있다는 것을 알고 있으며 이러한 생각을 불식시키기 위해 노동자가 나이에 상관없이 어떠한 부서에도 지원할 수 있게 하고, 직업훈련개발을 지원하였다. · 노동자를 채용하는 경우, 조직 안팎에 공지하고 구인 광고에 나이제한을 두지 않으며, 고령의 노동자에게 부담이 될 만한 문구를 실지 않는다. · IT 서비스는 매우 경쟁적인 노동시장에 맞게 훈련을 실시한다. 이 부서의 담당자는 노동자의 이직을 막고, 신규 사원의 업무대처 능력을 키우는 데 중점을 둔다. 2년 전에는 노동력 교체율이 11%에 이르러, 이를 줄이기 위한 훈련을 강화하였다. 훈련은 기술훈련과 경영훈련 두 가지 차원에서 이루어지며, 노동자들은 스스로의 필요에 따라 다양한 훈련에 접근하여 도움을 받을 수 있다. 이는 나이가 들수록 훈련에 대한 요구가 감소한다는 인식이 틀렸음을 보여준다. · 승진 역시 나이 등의 이유로 차별하지 않는다. 또한 퇴직준비 프로그램을 운영하고 있으며, 남성과 여성의 정년은 각각 65세와 60세이다. 		

사례명	Nordam Group Blackwood		
규모	50~500인	구분	Manufacturing/Transport
사례 개요	<p>· 항공기 제트 엔진 정비 분야에서 상대적으로 신생기업이라 할 수 있는 Nordam Group Blackwood는 연령을 포함하여 대체적으로 모든 종류의 차별이 일어나지 않도록 세심하게 HR 정책을 수립하며, 능력과 직무에 의해 고용자들을 판단하고 기회를 제공하고 있다.</p>		
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> • HR Policies <ol style="list-style-type: none"> 1. HR부서에서는 Staff Handbook을 만들어 전 부서에서 활용하며, 서비스 지원국과 각 부서의 관리자들은 초안 문서들을 승인하는 최종적인 책임을 맡는다. 서비스 지원국(The Head of Support Services)은 모든 정책 문서들이 정기적으로 심사되는 과정에 대해 검열을 실시한다. 2. 회사 초기 단계였던 1997년에 이미, 인종, 종교, 피부색, 성, 민족, 출신국가와 장애 뿐만 아니라, 나이 또한 특별히 평등 고용 정책에 포함시켜왔으며, 계속해서 이 정책을 보다 정교하게 하기 위한 목적으로 서비스 지원국(The Head of Support Services)에서 검열을 실시한다. • Human Resource Practices <ol style="list-style-type: none"> 1. 이 회사는 근본적으로 완전한 무차별(non-discrimination)을 지향하며 능력(ability)과 사고방식(attitude), 기술(skill), 헌신도(commitment), 일에 대한 일반적인 접근방법 등에 근거하여 판단한다. 2. 채용(Recruitment) : 채용은 좋은 관계를 유지하고 있는 지역의 job center를 주로 활용하며 때로는 헤드헌팅 대리업체를 통해 이루어지기도 한다. 직무모집 광고나 선발시에는 나이 항목은 집어 넣지 않으며, 아예 언급도 하지 않는다. 3. 선발(Selection) : 인터뷰 전 인터뷰할 내용에 대해 간략하게 사전에 정보를 주고, 인터뷰시에는 인종, 성, 민족, 장애, 연령 등을 보지 않으며, 이런 일을 잘 할 수 있도록 훈련받은 인터뷰어(interviewer)들을 활용한다. 선발에 있어서 가장 중요하게 고려하는 것은 업무적합성(suitability)이다. 4. 훈련개발(Retention, Training and Development) : 이 회사의 사업은 기본적으로 안전(safety), 품질(quality), 정확한 표준에 일치시키는 작업(precise standards)에 기초하는데, 제트엔진을 정비와 관련하여 고도로 민감한 업무특성 때문에 지속적인 훈련과 개발을 요구하고 있다. 여기에는 공식적으로 훈련과 개발에 관한 정책이 있으며, 모든 고용자들은 이러한 정책에 의해 훈련/개발을 받게 된다. 또, 정기적인 스텝 평정 시스템이 있는데 이를 통해서 수행(performance)를 측정하기도 하고, 훈련개발에 대한 필요를 파악하기도 한다. 5. 승진(Promotion) : 이 회사에서는 기본적으로 승진의 기회는 거의 없으나, 몇몇 빈 자리나 핵심적인 위치로 승진하기도 한다. 그러나 승진에 있어서 연령은 전혀 고려 되지 않으며, 그의 핵심역량(competency)과 과거의 경험과 경력 등이 중요시된다. 		

사례명	Shaw Petroleum		
규모	50~500인	구분	retail/financing
주요 내용	<p>Business benefits</p> <ul style="list-style-type: none"> · older worker 채용하고 보유함으로써 회사는 여러 이득을 얻을 수 있다. 그들은 젊은 근로자들과 잘 매치되어 업무 진행의 안정성을 가져오고, 고객에게 문제가 생겼을 경우 고객을 다루는 특별한 노하우를 가지고 접근하고, 병가나 결근률이 전반적으로 낮으며, 개인적 성취동기가 높고 일에 대한 자부심이 크다. 이는 고객에 대한 고질의 서비스를 제공할 수 있도록 한다. <p>인적 자원 practice</p> <ul style="list-style-type: none"> · 유연한 근무제 시행 많은 파트타이머를 고용하여 교대 근무 시간에 유연성을 높이고자 노력하고 있다. 고령층 근로자는 나이가 들수록 근무 시간을 줄여가고, 회사 측에서는 기꺼이를 이를 지원하고자 한다. · 은퇴 회사는 주정부의 연금 기준 연령 넘어서 계속 일하고자 하는 직원들의 요청에 열려있고, 어떤 직원들은 60대에도 계속 일을 하고 있다. 직원들이 계속 일을 할 수 있고, 하기를 원한다면 회사는 그들은 기꺼이 그들을 계속 고용하고자 한다. 		

사례명	South Wales Forgemasters		
규모	50~500인	구분	Manufacturing/transport
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> • 인적 자원 관련 정책 <ul style="list-style-type: none"> - 연령과 상관없이 동등한 기회를 제공한다. - 직원 인력 연령 구성비가 다양하다. • 훈련과 개발 신입 사원마다 공식적인 신입사원 교육을 실시하고, 이후 회사와 직원 사이에 필요한 훈련과 훈련 계획에 대해 논의하고 합의한다. 회사는 매년 직원의 능력을 평가하고, 그 능력과 이에 맞는 업무를 매치시킨다. 그리고 필요한 훈련을 조율한다. 많은 직원들이 trainer 훈련을 받고, 이는 숙련된 근로자의 핵심적인 기술을 신입 사원이나 경험이 부족한 젊은 사원에서 전달하는데 매우 유용한 것으로 판명되었다. 		

사례명	Westbury Homes		
규모	500인 이상	구분	health/care/housing
사례 개요	<ul style="list-style-type: none"> · 건축 회사. 고령층 근로자를 회사의 모든 수준에서 다양한 지위와 역할에 고용한다. 		
주요 내용	<p>인적 자원 관련 정책</p> <ul style="list-style-type: none"> · 민족, 성별, 장애 등과 관련한 차별이 없어야 하듯이 나이에 따라 차별하지 않고 동등한 기회를 제공해야 한다. · 50 이상 근로자가 전체 근로자의 1/4 넘는다는 것은 회사가 다양한 인력층을 가지고 있다는 것이다. 새로운 인사체계를 만들어서 동등한 기회가 제공되는 지에 대한 모니터링을 하려고 한다. <p>인적 자원 practices</p> <ul style="list-style-type: none"> · 훈련과 개발 모든 신입사원은 직위나 연령과 관계없이 신입사원 교육을 받는다. 훈련은 연령과 관계없이 그 직무를 하는데 필요한 것에 기초를 두고 제공된다. 예를 들어 세일즈 협상가로서 훈련받는 데 2년이 걸리지만, 노령층에게 이 훈련 대한 차별을 두지 않는다. 우리 회사는 스스로를 ‘people developer’라고 부른다. 모든 직원은 매년 자신이 성과를 정기적으로 평가하고, 이 과정을 통해 필요한 훈련이 무엇인지 알아낸다. 		

사례명	West Yorkshire Magistrates Courts Service		
규모	500인 이상	구분	Administrative
사례 개요	<ul style="list-style-type: none"> · West Yorkshire Magistrates Courts Service는 이전의 Bradford TEC기 '최고 실천가(Best Practice)' 고용인 후보에 오르면서 Age Positive 캠페인에 참여하게 되었음. TEC에는 40세 이상의 구직자들을 대상으로 하는 부서가 있는데, 이들 중에서 지원자를 찾음. 		
주요 내용	<p>연령정책 우수사례:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Equal Opportunities policy: 연령차별은 WYMCS에서는 용납되지 않음. 고용인들에게 농담을 하거나, 언어사용에 있어 주의를 기울이게함. 모든 직원은 동등한 훈련기회를 제공받고, 채용과 선발에 참여하는 직원들은 면담시 공정한 면담을 위한 기술을 훈련받음. · 고령 노동자들을 채용비용을 높이기 위해, WYMCS는 고령인들의 채용을 전문적으로 처리하는 기관과 연계함. 동시에 젊은인력과 중년층을 채용하기 위한 노력도 함. 모든 채용과정에서 나이로 인한 불이익의 가능성은 배제함. · 이력서 또는 어떤 문서에도 나이를 직접적으로 명시하지 않음. 채용과정은 전적으로 비차별적인 기준에 근거함. <p>효과</p> <ul style="list-style-type: none"> · 고령노동자들의 고용지속율이 높아, 조직이 안정적임. · 고령노동자들은 조직의 '균형'을 맞추는 역할을 함: 인내심 있고, 젊은 노동자들에게 업무관련 기술이나 삶에서 필요한 기술들을 가르치고 상담하는데 탁월함. 젊은 노동자들에게 여러 방면에서 모범이 됨. 		

<부록 5> 일본 고령자 고용 및 능력개발 우수 사례

사업소명	업종	종업원 수	개선배경	개선사례	비고
주식회사 엠·티·후드	서비스업 (집단 급식)	1,188명	<ul style="list-style-type: none"> 근무조건과 작업환경이 고령자에게 적합하지 않음 고령자의 정착율을 높이고자 60세부터 연금비용 형급여, 정년제, 근무시간선택등 근로자가 직접 선택할 수 있는 제도를 마련함 	<ul style="list-style-type: none"> 연령, 연공주의의 타과를 중심으로 한 직능승격제도 도입 고령자나 여성을 대상으로 한 단시간 노동이나 주3~4일의 격일 근무제 도입 목표 달성을 위한 교육훈련체계 정비 「고연령자 고용대책 촉진 전담 담당자」 배치 	1998년 노동대신상 최우수상 수상
주식회사 닛코화학	전기도 금업 (자동차/ 전기)	32명	<ul style="list-style-type: none"> 도금업계는 전통적으로 이미지가 좋지 않아 젊은 인력이 부족하였음 회사는 청년근로자 확보에 주력하면서 동시에 중노년근로자가 청년자의 교육을 담당할 수 있는 베스트 믹스를 추진함 	<ul style="list-style-type: none"> 계속 고용제도의 도입에 근무 연장과 재고용의 2 제도를 병용 계획적으로 계속적인 교육훈련 체계의 정비 고령자의 인사 배치의 적정화 자동 아연 도금 장치의 도입 부품 소구분 반입에 의한 개선 	2001년 후생 노동대신상 최우수상 수상
주식회사 가토제작소	금속제품제조 업	76명	<ul style="list-style-type: none"> 저비용, 단납기의 시장변화에 응하고자 공장 가동률을 높이고 고정비의 감소가 절실히 요구됨 「직장 환경 개선 프로젝트 팀」을 설치하여 고령자도 일하기 쉬운 직장 환경을 정비함 	<ul style="list-style-type: none"> 고령자의 토·일 파트 사원 채용 작업 지도·교육 훈련의 충실 건강 관리의 개선 용해·용접공정도의 개선 난방 설비의 개선 프레스 가공 작업의 개선 	2002년 후생 노동대신상 최우수상 수상
주식회사 오가와 제작소	금속가 공업	61명	<ul style="list-style-type: none"> 3K업종의 하나로 직원의 대부분이 중고령자로 구성됨 ISO9002 취득을 목표로 전반적인 직장 개선을 실시함 	<ul style="list-style-type: none"> 희망자 전원 65세까지의 계속 고용 제도의 도입 연간 휴일 캘린더의 배포 문서 체계도의 작성 품질 목표 관리 시트 직업 능력 개발 건강 관리에 관한 개선 	2002년 장려상 수상

<표 계속>

사업소명	업종	종업원 수	개선배경	개선사례	비고
아마쿠사 지역 삼립 조합	임업	197명	<ul style="list-style-type: none"> 타 산업에 비해 60세 이상의 고령자 비율이 33.6%로 높은 편임 직원들을 위해 사업의 다변화와 경영의 다각화를 도모하여 근무여건을 개선함 	<ul style="list-style-type: none"> 취업규칙의 개정 OB직원의 워크 셰어링 정기 건강진단등의 실시 초임자 연수등의 기술지도 고령자 직장의 창설 최신 제재 설비의 도입 	2003년 후생노동대신상 수상
주식회사 고산철건 공업소	강철구조물 건축공사	-	<ul style="list-style-type: none"> 회사의 경영체질을 강화하기 위해 NC기계를 도입 도입 초기 기계는 청년자가 조작하였으며 이후 기계에 대해 고령자에게 교육을 실시하여 사내 신뢰도를 높임 	<ul style="list-style-type: none"> 신기술 대응을 위한 NC 조작 교육 실시 	-
주식회사 동일전기 제작소	자동차 부품 제조업	-	<ul style="list-style-type: none"> 다품종소량생산의 시장요구에 발맞추어 기계와 각종 틀의 잦은 교환이 이루어짐 고령자와 여성을 포함한 전직원을 대상으로 OJT 교육을 실시하고 각종 환경의 개선으로 직원의 숙련도를 높이고 작업시간 단축함 	<ul style="list-style-type: none"> OJT교육 설치메뉴얼 비치 작업 지도서 준비 	-

<부록 6> 독립행정법인 고령·장애자 고용지원기구(일본)

○ 기구의 목적

고연령자 등을 고용하는 사업주에 대한 급부금의 지급, 장애자의 직업생활의 자립을 촉진하기 위한 시설의 설치 및 운영, 고연령자 등의 직업안정 및 복지 증진을 도모, 경제 및 사회발전에 기여

○ 업무 (고령자 고용업무만 표시)

구분	부서	주요 업무
고령자 사업본부	업무부	<ul style="list-style-type: none"> • 지도과(고연령자의 고용에 관한 상담·원조) • 사업과(기업 진단·지원 수법의 운용) • 업무과(어드바이저 등에 의한 상담·원조 업무의 실시) • 취업 지원과(취업지원 코너 업무의 기획, 지원 강습의 실시)
	고령자 조성부	<ul style="list-style-type: none"> • 관리과(고령자 조성금의 지급에 관한 기획·조정) • 심사 제1과(계속 고용 정착 촉진 조성금등의 지급 심사 업무) • 심사 제2과(고연령자 등 공동 취업 기회 창출, 조성금 등의 지급 심사 의무) • 조사역(부정 수급의 방지 대책 및 사업주 조사 등)
	정보 연구부	<ul style="list-style-type: none"> • 지역 개발과(고연령자 고용에 관한 상담 등을 위한 조사, 수법의 검토 및 정보의 수집·정리·분석) • 시스템과(정보 시스템, 사례 데이터베이스의 운용 관리 및 노동 정보 코너의 지원) • 고용 원조과(공동 연구 사업의 실시 및 성과의 보급) • 산업별 고용 추진과(산업별 고용 추진 사업의 실시 및 지침 등의 책정·보급)

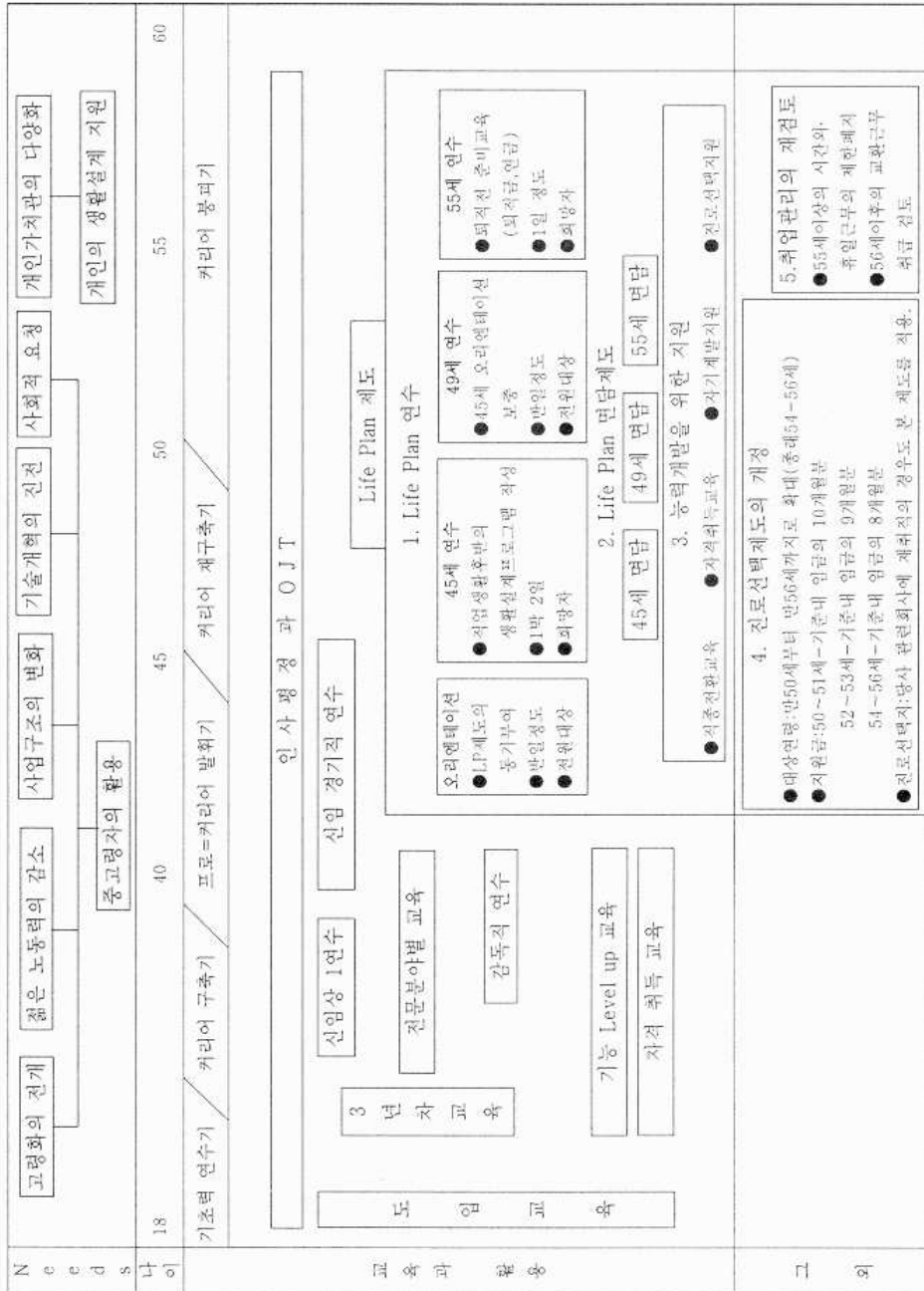
○ 인원 및 조직

- 임 원 : 8명(비상근 감사 1명을 포함한다)
- 직 원 : 735명
- 자본금 : 12,227백만엔(2004년 3월 31일 현재)

○ 업무

영역	주요 내용
고령자 고용 상담	<ul style="list-style-type: none"> 고령자 고용 어드바이저에 의한 상담·원조의 실시
	<ul style="list-style-type: none"> 기업진단 시스템 기업의 고령자 고용환경 정비를 위해 기업진단 시스템 개발·운용
	<ul style="list-style-type: none"> 재취직지원컨설턴트에 의한 상담·원조 실시 정년해고 등에 의해 이직을 피할 수 없는 중고령자의 재취직을 지원하고자 하는 사업주 지원 직업안정기관과 제휴 재취직 원조계획 작성방법, 실시 방법 등에 대한 상담
고령기 고용취업지원코너	<ul style="list-style-type: none"> 고령기 고용취업지원 코너 재직 중고령 노동자에게 지도, 조언, 원조 사업주에 의한 재취직 원조 촉진 지원
고령자 관련 조성금	<ul style="list-style-type: none"> 계속 고용 정착 촉진 조성금 재직자 구직활동 지원 조성금 이동 고연령자 등 고용안정 조성금 고연령자 등 공동 취업기회 창출 조성금
기업에 대한 연수·강습	<ul style="list-style-type: none"> 사업주 대상 연수 퇴직 직후 생활 대비를 위한 세미나 실시
고령자 고용에 관한 조사연구	<ul style="list-style-type: none"> 실천적 조사 연구의 실시 고령자 고용 현상이나 방향성 조사 연구 고령자 고용추진시책을 지원하기 위한 구체적 방법에 관한 연구 고령자 고용에 대한 구체적 문제 해결 수법에 관한 조사 연구 효율적 고령자 고용추진 시책
고령자 워크웨어링 추진 사업	<ul style="list-style-type: none"> 고령자 워크 웨어링 활용 사례 수집 및 제공 고령자 워크 웨어링 지원 사업 고령자 취업형태 개발 지원 사업
각종 사례 수집·제공 사업	<ul style="list-style-type: none"> 정년연장이나 계속 고용제도 도입과 재취직 원조 조치와 관련된 구체적 실천 사례 수집제공
공동연구의 실시	<ul style="list-style-type: none"> 고령자 고용이나 고령화에의 대응을 검토하고 있는 기업을 대상으로 기업내 문제해결을 조사연구
산업별 고령자 고용 추진 사업 실시	<ul style="list-style-type: none"> 각 산업 경영환경이나 노동실태에 입각하여 보다 효과적 고령자 고용촉진을 도모하기 위한 가이드 라인 책정
고령자 고용을 위한 쾌적한 직장 만들기	<ul style="list-style-type: none"> 기업 개선 사례 수집 가공 제공 직무제설계, 인사·임금, 건강관리, 능력개발 등

<부록 7> Life Plan 제도의 개요



참고문헌

- 노동부(2004). 「고령자고용촉진대책 내부 회의자료」.
- _____ (2004). 『고용보험기금결산보고서』.
- _____ (각년도). 『임금구조기본통계조사』.
- 노병직(2003). 『생산현장의 고령화 사례 연구-조선산업을 중심으로』.
- 노용진·김동재(2002). 『기업체 인적자원개발 실태 및 과제』. 한국노동연구원.
- 대한상공회의소(2003). 『고령화가 산업에 미치는 영향과 대응전략』. 대한상공회의소.
- 민주노총 금속노조(2003). 『산업공동화와 노동조합의 대응』.
- 박영범·장지연(2003). 「보상체계화 고령인력의 활용」. 한국노동연구원 고령화 연구회 발표자료.
- 박종원(2002). 「전환기 직장인을 위한 Outplacement Service 모델 연구」. POSCO 인재개발원 제2회 MAPPERS Conference. POSCO 인재개발원.
- 방하남·신동균·김동현·신현구(2004). 「고령화시대의 노동시장 변화와 노동정책의 과제」. 인구고령화 협동연구 제1차 심포지엄.
- 손유미(2003). 「중장년 인력 관리」, 국가인적자원개발 협력망 토론회 발표자료.
- _____ (2004). 중장년 근로자의 제2 경력개발 지원. 고령화 및 미래사회위원회 발표자료.
- 손유미·김철희(2003). 『중고령층의 직업능력개발』. 한국직업능력개발원.
- 신동균(2004). 「고령화와 노동생산성」, 한국직업능력개발원 17차 Krivet Fellow Forum.
- 이문호(2002). 「보호에서 참여로: 독일의 고령화 사회와 대응방안」. 『생산직 노동자의 고령화 경향에 관한 조사 연구』. 현대자동차 노동조합·영남노동연구소.
- 이병희·김동배(2003). 『기업훈련지원제도의 특성과 효과에 관한 연구』. 한국노동연구원.

- 이재홍(2004). 「고용상 연령차별 금지 과제 및 정책 방향」, 미간행 원고.
- 장지연(2002). 『고령화 시대 노동시장 정책(I)』. 한국노동연구원.
- 장지연·김대일·신동균·조준모·조용만·김정환(2003). 『고령화시대 노동시장 정책(II)』. 한국노동연구원.
- 장창원·김해동·이상준(2003). 『고령화사회의 인적자원정책: 중고령층을 중심으로』. 한국직업능력개발원.
- 정택수·손유미(2002). 『직업능력개발 백서』. 한국직업능력개발원.
- 정형우(2004). 『고령사회에 대응한 OECD의 노동·복지정책』. 나라경제.
- 주용국(2002). 『성공적 전직지원서비스의 지원과 장애요인』. 한국직업능력개발원.
- 진미석·윤형한(2003). 『성인의 진로개발체제 구축』. 한국직업능력개발원.
- 청와대 인구 및 미래사회위원회(2004). 「저출산·고령사회 대응을 위한 국가실천전략」. 35회 국정과제 회의 보고자료.
- 최경수 외(2003). 『인구구조 고령화의 경제적 영향과 대응과제(I)』. 한국개발연구원.
- 최희선(2003). 『고령산업인력과 생산성』. 한국산업연구원.
- 통계청(2001). 「장래인구추계」.
- 한국노동혁신연구소(2004). 『철강산업 발전을 위한 지역사회의 대화』.
- 한국보건사회연구원(2003). 「연구추계자료」.
- 한국직업능력개발원(2004). 『21세기의 직업능력개발』. 한국직업능력개발원.
- 현대자동차 노동조합·영남노동연구소(2000). 『생산직 노동자의 고령화 경향에 관한 조사 연구』.
- LG경제연구원(2004). 「산업인력의 고령화 빨라진다」, LG주간경제.
- SBS(2004.9.15). 고령화의 충격- 활로는 없는가 : 50대 이제부터 청년이다. 생산성 혁명만이 살길이다. 미래한국리포트 심포지움.
- POSCO(2004). Green Life Service 확대방안: 노경협의회 건의 및 합의 사항. POSCO 사내자료.

- Age Positive(2002). *Being Positive about Age Diversity at Work - A Practical Guide for Business*. AgePositive Team. Department for Work and Pensions. UK.
- Alan Walker(1997). *Combating Age Barriers in Employment European Research Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- _____ (2001). Ageing and employment in the UK: towards active ageing. JIL Workshop/Symposium 2001 - Toward Active Ageing in the 21st Century - Japan/US/EU Joint Programme.
- ASTD(2002). *The Human Capital & HRD*. <http://www.astd.org/NR>.
- Department for Work and Pensions(2001). *Good practice in Recruitment and Retention of Older Workers: Summary*. Department for Work and Pensions.
- Finland(2002). *The Many Faces of the National Programme on Ageing Workers*. Ministry of Social Affairs and Health.
- Gunter Schmid(1998). *Transitional Labor Markets : A New European Employment Strategy*.
- ILO(2002). *World employment report 2001: life at work*.
- Juhani Ilmarinen(2003). Age Management training for the companies. International Conference on Aging and work.
- OECD(1995). *The labour market and older workers*.
- _____ (1995). *The transition from work to retirement*.
- _____ (2000). *Reforms for an ageing society*.
- _____ (2001). *Employment and policy development relating to older people in Japan*. Ninth EU- Japan Symposium.
- Paul Johnson(2003). "ageing in the twenty-first century implications for public policy", Policy Implications of the Ageing of Australia's Population Conference, 10 August 1999.

Performance and Innovation Unit(2000). *Winning the Generation Game - Improving Opportunities for People Aged 50-65 in Work and Community Activity*. Performance and Innovation Unit. Cabinet Office.

Reigeluth, C.(1983). *Instructional-design theories and models: An overview of their current status*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

United Nations(2002). *Report of the second world assembly on ageing*. United Nations: New York.

Victor W. & Margaret M.(2002). "Rethink Social Policy for an Aging Workforce and Society: Insights from The Life Course Perspective". CPRN Discussion Paper.

高齢障害者 雇用支援機構(1995-2003). 高齢者 雇用の 企業事例 ベスト 25.

日本鐵鋼聯盟 高齢者雇用推進委員會(2004). 鐵鋼業高齢者雇用の手引き.

厚生勞動性(2003). 高齢社會白書.

<http://www.agepositive.gov.uk>.

<http://www.newdeal.gov.uk>.

<http://www.jeed.or.jp>.

<http://www.enokai.ehdo.jp>.

<http://www.ehdo.go.jp>.

<http://www.jeed.or.jp>.

<http://www.javada.or.jp>.

<http://www.jil.go.jp>.

POSCO인재개발원 홈페이지: <http://www.e-campus.posco.co.kr>.

DBM Korea 홈페이지: <http://www.dbmbiz.co.kr>.

▣ 저자 약력

- 손유미
 - 한국직업능력개발원 부연구위원
- 이재경
 - 숙명여자대학교 교수

고령화 사회와 기업교육훈련

- | | |
|-----------|--|
| · 발행연월일 | 2004년 11월 29일 인쇄
2004년 11월 30일 발행 |
| · 발 행 인 | 김 장 호 |
| · 발 행 처 | 한국직업능력개발원
135-949, 서울특별시 강남구 청담2동 15-1
홈페이지: http://www.krivet.re.kr
전 화: (02)3485-5000, 5100
팩 스: (02)3485-5200 |
| · 인 쇄 처 | 주식회사 서보미디어 (02)2253-7800 |
| · 등 록 일 자 | 1998년 6월 11일 |
| · 등 록 번 호 | 제16-1681호 |
| · I S B N | 89-8436-824-5 93370 |

©한국직업능력개발원

<정가 6,000원 >