

# 전직지원 서비스 활성화 방안 연구:

RSC, ISC의 연계가능성 탐색

문한나·최영섭·박상오

KOREA RESEARCH

INSTITUTE

FOR VOCATIONAL

EDUCATION & TRAINING

K R I V E T



## 머 리 말

인구 고령화에 따라 노하우와 전문지식을 갖추었지만 퇴직을 앞두고 있는 고령 인구의 노동력 활용이 중요해지는 상황이 되었다. 이에 따라 우리나라는 근로자가 1,000인 이상인 사업주가 퇴직대상자들에게 전직지원 서비스를 제공할 것을 골자로 하는 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」을 개정하였다. 이는 퇴직을 앞둔 고령 인력에게 체계적인 전직지원 서비스를 제공하기 위한 법적 토대를 마련한 것으로 볼 수 있다.

전직지원 서비스는 미래 기술변화에 대한 교육 수요를 확인하고 교육훈련을 지역별·업종별로 세분화하여 제공해야 하기 때문에 지역과 산업별 인력양성(HRD) 거버넌스인 지역 인적자원개발위원회 및 산업별 인적자원개발위원회와의 연계가능성을 탐색하는 방안을 마련하여야 한다. 이러한 상황에서 지역별·산업별로 특화된 전직지원 서비스를 실시하여 유기적인 경력개발 및 상담서비스, 직업소개 및 채용정보 제공 사업, 취업 관련 사업을 실시할 필요가 있으나, 지금까지는 지역 및 산업별 특징을 고려한 전직지원 서비스 활성화 방안을 마련하는 연구가 부족하였다.

이에 본 연구는 지역·산업별 인적자원개발위원회의 다양한 활동 영역을 구축하고, 지역·산업별 특화된 전직지원 서비스를 활성화시킬 수 있는 방안을 마련하고자 하였다. 본 연구는 신중년의 전직지원 서비스 활성화를 위한 국가, 지역, 산업계의 역할을 제시함으로써 정책적 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구는 한국직업능력개발원의 문한나 연구위원이 연구의 책임을 맡았고, 최영섭 선임연구위원, 박상오 연구원이 공동으로 참여하였다. 이소민 연구조원은 자료 정리, 조사·분석, 편집 등 연구 진행 과정에 많은 도움을 주었다.

연구진의 노고가 헛되지 않도록 본 연구가 신중년을 위한 전직지원 서비스 정책 수립을 위한 참고자료로 의미 있게 활용되기를 바란다. 우수한 연구 결과 도출을 위해 연구 과정에서 다양한 조언과 의견을 제시해준 홍성표 박사 외 각 계의 전문가께, 설문조사에 적극 참여해 준 전직지원 서비스 대상자께, 그리고 원활한 연구수행을 지원해준 이순호 책임 행정원, 이주현 업무원에게도 감사드린다.

아무쪼록 본 연구가 새로운 인생이모작을 시작하려는 우리나라의 신중년들의 전직 활성화를 위한 국가, 사회, 기업의 참여를 촉진하는데 기여하기를 기대한다. 마지막으로 본 보고서에 제시된 정책 대안 및 의견 등은 우리 원의 공식적인 의견이 아니며, 연구진 개인의 견해를 밝힌다.

2019년 10월  
한국직업능력개발원  
원장 나 영 선

## 제목 차례

### 요약

#### 제1장 서론\_1

제1절 연구 필요성 및 목적 .....	3
제2절 연구 내용 및 방법 .....	9

#### 제2장 전직지원 현황\_17

제1절 전직 대상자 특성, 전직지원 관련 이슈 .....	19
제2절 전직지원 국내외 현황 .....	38
제3절 소결 .....	78

#### 제3장 전직지원 사례 조사\_83

제1절 지역별/산업별 전직지원 사례 .....	85
제2절 민간 아웃플레이스먼트 FGI .....	99
제3절 인적자본기업패널 데이터 분석 .....	114
제4절 설문조사 분석 .....	122
제5절 소결 .....	145

#### 제4장 전직지원 서비스 모델링\_149

제1절 전직지원 서비스 모델 개요 .....	151
제2절 전직지원 서비스 세부 모델링 .....	155
제3절 소결 .....	165

**제5장 전직지원 실행 방안\_169**

제1절 요약 .....	171
제2절 성공적 전직지원 서비스를 위한 조건과 RSC·ISC의 역할 .....	173
제3절 전직지원 서비스 정책 방향 .....	180

**SUMMARY\_187**

**참고문헌\_188**

**부 록\_201**

1. 설문조사지 .....	203
2. RSC, ISC 전직지원 서비스 연계가능성 탐색 간담회 논의 내용 .....	216

## 표 차례

<표 1-1> 전문가 협의회 및 FGI 개요 .....	13
<표 1-2> 국내 사례 조사 개요 .....	14
<표 1-3> 간담회 개요 .....	15
<표 2-1> 신중년 취업정책 지원 규정 .....	26
<표 2-2> 일본의 신중년 취업 관련 법규 .....	28
<표 2-3> 「제3차 고령자 고용촉진 기본계획」 정책비전 및 전략 ·	35
<표 2-4> 「제3차 고령자 고용촉진 기본계획」 전직준비 및 지원 서비스 관련 과제 .....	37
<표 2-5> 재직자/구직자 대상 생애경력설계 서비스 .....	41
<표 2-6> 퇴직예정자 대상 전직스쿨 프로그램 .....	42
<표 2-7> 퇴직자 대상 재도약프로그램 .....	43
<표 2-8> 금융특화센터 프로그램 .....	44
<표 2-9> 일반센터 프로그램 .....	45
<표 2-10> 전직지원 서비스 내용 .....	47
<표 2-11> 고령자 재취업 프로그램 .....	55
<표 2-12> 중장년기술창업센터 지원 내용 .....	57
<표 2-13> 노키아 전직지원 서비스의 가치와 우선순위 .....	65
<표 2-14> Global Bridge Program .....	67
<표 2-15> 2011~2012년 노키아의 주요 구조조정 .....	70
<표 2-16> 한국과 일본의 공공 고용안정 서비스 비교 .....	76

<표 2-17> 전직지원 서비스 유형 .....	80
<표 3-1> RSC 전직지원 서비스 현황 종합(2018년 기준) .....	89
<표 3-2> 2017년 전직지원 프로그램 교육 커리큘럼(안) .....	91
<표 3-3> 투자권유대행인 전직지원 프로그램(안) .....	92
<표 3-4> ISC 전직지원 서비스 현황 종합(2018년 기준) .....	98
<표 3-5> FGI 참여자 특성 .....	101
<표 3-6> FGI 분석틀 및 주제별 요약 .....	101
<표 3-7> 퇴직지원제도 실시 현황 .....	116
<표 3-8> 고령화 관련 제도 실시 현황 .....	119
<표 3-9> 고령자 고용지원제도 실시 현황 .....	121
<표 3-10> 설문지 영역 및 항목 .....	123
<표 3-11> 한국표준산업분류별 전국 사업체 및 종사자 현황 ...	124
<표 3-12> 응답자 유형 .....	126
<표 3-13> 전직지원 서비스 참여 계기 .....	129
<표 3-14> 과거 직장 경력 .....	130
<표 3-15> 기업 규모별 전직지원 서비스 이용 유형(복수응답)	130
<표 3-16> 전직지원 서비스 정보 습득 경로 .....	131
<표 3-17> 기업 규모별 전직지원 서비스 참여 목적(복수응답)	131
<표 3-18> 전직 교육훈련 프로그램 분야와 과거 수행 업무의 유사성 .....	132
<표 3-19> 전직지원 서비스 프로그램별 효과성 .....	132
<표 3-20> 재취업 시 허용 가능한 임금 수준 .....	136
<표 3-21> 연령별 재취업 시 허용 가능한 임금 수준 .....	137



<표 3-22> 재취업 후 감당 가능한 업무 강도 수준 .....	137
<표 3-23> 자발적 퇴직 여부별 재취업 후 감당 가능한 업무 강도 수준 .....	138
<표 3-24> 연령별 희망하는 재취업 유형 .....	138
<표 3-25> 연령별 퇴직 후 재취업에 소요되는 예상 기간 .....	139
<표 3-26> 바람직하다고 생각하는 법정 정년(응답 순위별) .....	140
<표 3-27> 연령별 재취업 시 중요 고려 요인(1+2순위) .....	141
<표 3-28> 신중년층의 경력개발 관련 태도 .....	143
<표 3-29> 직무 전문성별 경력개발 관련 태도 수준 .....	144
<표 5-1> 전직지원/생애설계 서비스 민간 자격 등록 현황 .....	174
<표 5-2> RSC와 ISC의 역할 .....	177

## 그림 차례

[그림 1-1] 연구 절차, 내용, 방법 .....	10
[그림 2-1] 국가별 노년층의 교육훈련 불참 이유 .....	33
[그림 2-2] 신중년 인생삼모작 패키지 .....	40
[그림 2-3] 중고령자 진로전환 지원 프로그램 구성 .....	48
[그림 2-4] 직무와 업종에 따른 전직유형 분류 .....	51
[그림 2-5] TRR 및 TSn 전직지원 모델 .....	60
[그림 2-6] 오스트리아 노동재단의 전직지원 서비스 모형 .....	64
[그림 2-7] Nokia Bridge의 주요 지역 .....	69
[그림 2-8] 전직지원 서비스 유형 .....	78
[그림 3-1] 퇴직지원제도 실시 현황 .....	115
[그림 3-2] 퇴직지원제도 실시의 제약 요인 .....	117
[그림 3-3] 고령화 관련 제도 실시 현황 .....	118
[그림 3-4] 고령자 고용지원제도 실시 현황 .....	120
[그림 3-5] 전직지원 서비스의 적당한 제공 시기 .....	133
[그림 3-6] 전직지원 서비스 프로그램의 바람직한 제공 시간 .....	134
[그림 3-7] 전직지원 서비스 프로그램의 바람직한 제공 장소 .....	134
[그림 3-8] 기존 일자리 대비 재취업한 일자리 업종 .....	135
[그림 3-9] 기존 일자리 대비 재취업한 일자리 직무 .....	136
[그림 3-10] 재취업 시 중요 고려 요인 .....	140

[그림 3-11] 재취업 시 가장 큰 애로사항 .....	142
[그림 4-1] 전직지원 서비스 모델 개발 프로세스 .....	152
[그림 4-2] 전직지원 서비스 모델(안) 기본틀 .....	153
[그림 4-3] 전직지원 서비스 모델(안) 취·창업 및 특수성 포함 틀 ..	154
[그림 4-4] 고용서비스·직업훈련 모델 .....	155
[그림 4-5] 전직지원 고용서비스 모델: 취약계층 .....	157
[그림 4-6] 전직지원 고용서비스 모델: 비취약계층 .....	158
[그림 4-7] 전직지원 서비스 모델: 재취업 .....	160
[그림 4-8] 전직지원 서비스 모델: 창업 .....	161
[그림 4-9] 신중년 근로자 중심의 전직훈련 모델 .....	162
[그림 4-10] 기업 수요 중심의 전직훈련 모델 .....	163
[그림 4-11] 대량해고에 따른 전직훈련 모델 .....	163
[그림 5-1] 정책 제언 개요 .....	172

## 요 약

### 1. 연구의 필요성, 목적, 추진 절차 및 방법

인구의 고령화로 노하우와 전문지식을 갖춘 고령 인구의 노동력 활용이 중요해지고 있다. 또한 4차 산업혁명의 도래로 인해 현 직업이 감소하게 될 경우 근로자들의 새로운 직업으로의 전환은 불가피해질 것으로 예상된다. 이러한 노동시장과 일자리의 변화는 직업교육훈련의 고도화 및 다양화, 재직자 직업훈련 요구의 증가, 전직교육의 수요 증가로 이어질 전망이다(유한구·민숙원, 2017).

그러나 신중년 노동력의 재교육(re-skilling)과 활용에는 여러 가지 제한적 이슈와 현 전직지원 서비스와 관련한 한계점이 있다. 첫째, 신중년의 전직지원 서비스를 포함한 대부분의 민간 고용서비스가 수도권에 집중되어 있다. 둘째, 전직에 대비한 직종별 세분화된 직업능력개발 훈련이 부족하다. 셋째, 인생 이모작과 제2의 커리어(second career)를 위한 휴직제도 등 전직 프로그램이 제도적으로 안착되기 어려운 실정이다. 마지막으로 신중년을 위한 좋은 일자리가 제한적이고, 직업훈련과 고용서비스가 연계된 전직지원 서비스가 부족하다.

이러한 제한점과 한계점을 극복하기 위해서는 기술변화에 대한 교육 수요 확인 및 제공될 교육훈련이 지역별·업종별로 세분화되어야 하며, 체계적이고 현장성 있는 전직지원 서비스가 개발되어야 한다. 또한 전직 대상자에게 맞춤형 서비스를 제공하기 위해서는 지역별·산업별로 특화하여 전직지원 서비스 기관과 연계된 경력개발 및 상담서비스,

직업소개 및 채용정보 제공 사업, 취업 관련 사업 등을 실시할 필요가 있다. 이를 위해서는 지역과 산업계의 인력양성(HRD) 거버넌스를 활용할 수 있는 '지역 인적자원개발위원회(Regional Skills Council: RSC)'와 '산업별 인적자원개발위원회(Industry Skills Council: ISC)'의 역할이 중요하며, 이들을 활용하는 방안을 모색할 필요성이 있다.

그러므로 본 연구에서는 경력전환을 준비하는 신중년(근로자)에게 체계적인 전직지원 서비스를 제공하기 위해 전직지원과 관련된 이슈와 현황을 분석하여 '일자리-커리어 상담-교육훈련'을 연계한 지역별·산업별 전직지원 서비스 실행방안을 탐색하고자 한다.

본 연구의 세부 목적은 다음과 같다.

1. 전직지원과 관련된 현황을 파악하고, 이슈를 분석하고자 한다.
2. 커리어 서비스 모델, 전직지원 전달 체계를 개발하고자 한다.
3. 지역별·산업별(RSC·ISC) 전직지원 서비스 실행방안을 탐색하고자 한다.

이러한 목적으로 본 연구는 [그림 1]에 제시한 추진 절차에 따라 문헌분석, 인적자본기업패널(HCCP) 분석, 사례 조사, FGI 등을 활용하여 진행하였다.

[그림 1] 연구 절차, 내용, 방법



## 2. 전직지원 현황

### 가. 전직지원에 대한 논의

전직은 신중년 근로자가 생애 주된 일자리에서 제2, 제3의 경력으로 이동하는 단계적 은퇴과정으로 볼 수 있다. 주된 일자리에서 퇴직하는 것은 완전한 은퇴와는 다르며 전직은 은퇴로 가는 과정에서 '가교 일

자리'로 전환하는 과정으로 접근하는 것이 적합하다. 한국의 신중년 근로자의 전직은 노동시장에서의 완전한 은퇴와는 다른 접근이 필요하다(한태영, 2014).

전직지원 서비스는 서비스의 수혜자와 제공자의 측면에서 그 목적이 다를 수 있다. 퇴직자는 실업기간을 최대한 줄이기 위해 자기진단 및 경력점검을 통해 퇴직 이후의 경력목표를 설정하고, 이를 달성할 수 있게 이력서 컨설팅 등의 실무적인 도움을 제공받는 등 신속한 경력전환을 원활히 하는 데 목적이 있다. 기업은 전직지원 서비스를 통해 퇴직문제에 대한 불안요인을 줄여 조직 구성원의 심리적 안정감을 도모하고 조직신뢰와 조직몰입을 가능하도록 한다. 또한 퇴직자뿐만 아니라 잔류 구성원들의 직무몰입과 사기진작을 가능케 한다. 정부는 노사 갈등으로 인한 사회적 손실을 최소화하고 구조조정과 정리해고로 야기되는 사회불안을 예방하여 사회적 안정성을 도모한다. 또한 퇴직자들이 자발적으로 구직활동에 관련된 기술과 정보를 지역사회와 공유하도록 독려함으로써 퇴직자들의 실직기간 단축과 실업대책비용 절감을 기대할 수 있다(권대봉·김재현·이형민·이윤수, 2012; Driessnack, 1978; 장석인, 2014, p.166에서 재인용).

더불어 전직지원 서비스와 관련한 이슈를 살펴보면 첫째, 사회적으로 시니어계층은 생산성이 떨어지고, 시니어계층의 취업으로 인하여 청년 일자리 수요가 줄어든다는 인식으로 인해 시니어계층의 취업과 전직이 더욱 어려운 실정이다. 따라서 전직지원 서비스를 활성화하기 위해서는 시니어계층에 대한 부정적 인식을 타파하기 위한 노력이 우선되어야 한다. 둘째, 전직지원 서비스가 수도권에 집중되어 있어 중앙과 지방 간 고용서비스 제공의 격차가 존재한다는 점, 직업교육과 고용서비스 간 연계성이 부족하다는 점, 퇴직 직전에 서비스가 제공되고

있다는 점 등으로 인해 여러 가지 한계가 있다. 때문에 정부는 전직지원 서비스의 제도적 개선방안을 마련해야 하며, 근로자들이 정년으로 접어들기 이전부터 대비 차원에서 전직지원 서비스에 접근할 수 있도록 근로자 개인주도의 경력개발을 지원할 필요가 있다. 마지막으로 현행법에 정년 연장과 전직지원 서비스 제공에 대한 내용이 거의 없는 실정이다. 그러나 2019년 “사업주로 하여금 정년퇴직 등의 사유로 이직예정인 근로자에게 재취업지원서비스 제공 노력 의무를 부여하고, 대통령령으로 정하는 일정규모 이상 기업(예: 1,000인 이상)은 50세 이상 비자발적 이직 예정 근로자를 대상으로 재취업지원서비스 제공을 의무화”하는 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」 일부개정법률안(2019. 4)이 통과되어 2020년 구체적인 시행령이 나오면 전직지원은 이전보다 활성화될 예정이다.

#### 나. 전직 대상자 특성

기존 퇴직자에 대한 연구에서 지적된바와 같이 노동시장에서의 노년층의 가치를 평가 절하하는 경향이 있다(Duval, 2003; Buyens, Dijk, & De Vos, 2007, p.104에서 재인용). 노년층의 건강 악화로 인해 생산성이 저하된다거나 융통성이 떨어지고 교육훈련에 대한 의욕이 없다는 등의 평가가 주를 이룬다. 이러한 부정적인 평가는 노년층을 노동 현장에서 분리시키는 결과를 낳았다(Buyens et al., 2007, p.105).

#### 다. 신중년 고용정책

2017~2021년까지의 고령자 고용정책을 담은 「제3차 고령자 고용촉



진 기본계획」에서 신중년 전직지원 서비스와 관련한 정책과제는 다음과 같다. 첫째, 장년 특화 훈련과 관련하여 지역별·직종별 수요에 맞는 맞춤형 특화 훈련과정 기반을 마련하고자 한다. 둘째, 생애경력설계 활용성을 제고하기 위해 생애전환기인 40대, 50대, 60대 연령별로 생애 경력설계 서비스를 제공하고, 수요에 부합하도록 업종별·지역별 프로그램의 다양화 등을 추진한다. 마지막으로 신중년 적합 직무를 발굴·지정하여 신중년 적합 직무 훈련과정을 개설·운영하고, 중소기업·퇴직 인력 매칭을 강화하고자 한다.

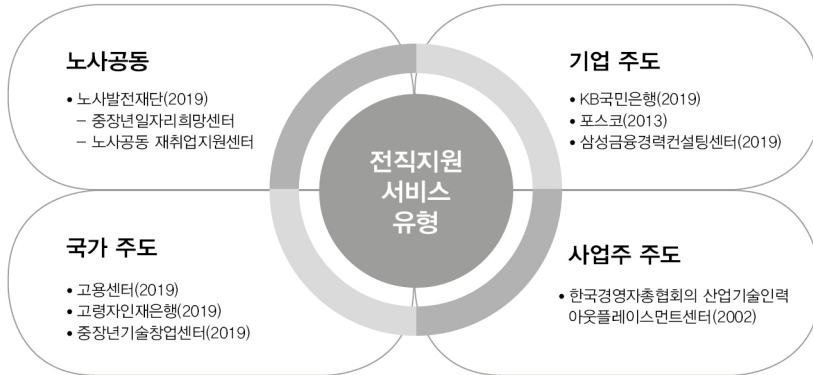
〈표 1〉 「제3차 고령자 고용촉진 기본계획」 전직준비 및 지원서비스 관련 과제

정책과제	과제(소관)	내용
2. 장년 특화 훈련 확충 및 능력개발 여건 조성	2-3. 지역수요에 맞는 훈련과정 확대(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역맞춤형 인력양성 사업 내실화(17~21)</li> </ul>
	2-5. 훈련제도를 개선하여 중소기업 재직자의 훈련 참여율 제고(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>최소훈련시간 기준 완화(18)</li> <li>장기유급휴가 훈련 지원(18~21)</li> </ul>
3. 전직준비 기반 마련 및 재취업 지원	3-1. 생애경력설계 서비스 확산(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>연령별 생애경력설계서비스 개발(17)</li> <li>생애경력설계서비스 물량 확대(18~21)</li> <li>모바일 워크넷 중장년 서비스 및 생애경력설계 자가진단서비스 개발·보급(17~21)</li> </ul>
	3-2. 퇴직예정자 전직지원에 대한 국가 및 기업의 책임성 강화(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일정규모 이상 기업의 전직지원 서비스 제공 의무화(17~21)</li> <li>전직지원 실태조사, 연구용역(17)</li> <li>규모별·업종별 전직지원 모델 개발(18)</li> </ul>
4. 퇴직자에 대한 일자리 및 사회공헌 기회 확대	4-1. 지자체 협력형 사회적 기업 모델 개발확산(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>지자체 협력형 사회적 기업 모델 개발·확산(17~21)</li> </ul>
	4-3. 중소기업과 퇴직 인력 매칭 강화(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>신중년 적합 직무 발굴·지정(17)</li> <li>적합 직무에 신중년을 고용하는 중소기업 사업주에게 고용창출장려금 지급(18~21)</li> <li>신중년 적합 직무 훈련과정 개설·운영(18~21)</li> </ul>

출처: 관계부처합동(2017:26-27)을 바탕으로 연구자 재구성.

## 라. 전직지원 국내외 현황

[그림 2] 전직지원 서비스 유형



출처: 연구자 작성

전직지원 서비스의 국내외 현황을 살펴보기 위해 운영 주체에 따라 유형화하여 한국과 해외 국가를 비교·분석하였다(<표 2-16> 참조).

첫째, 우리나라 노사 공동 모델의 경우 노동자 단체와 사업주, 정부가 공동 운영하는 모델이 존재하지만, 노동자 단체와 사업주 공동의 스웨덴의 직업안정위원회(job security councils) 사례 및 노사 공동의 오스트리아의 전직지원노동재단(outplacement labour foundation) 사례와 달리 실질적으로 자금은 정부 지원금으로만 운영되고 있으며, 노동자 단체와 사업주가 운영위원회에 참여는 하고 있으나 전직지원 사업에 대한 참여는 저조한 상태이다. 현재 노사 공동 모델로 노사발전재단이 운영되고 있으며 금융, 재료, 건설 등 업종별 전직지원 서비스 전달체계를 마련해 운영하고 있다.

둘째, 기업 주도 모델은 업종별, 아웃플레이스먼트 형태별로 다양하게

운영되고 있다. 국내 기업의 경우 초기에 민간 아웃플레이스먼트에 대한 의존도가 높았으나, 차츰 기업 자체적으로 운영하는 서비스를 마련하고자 노력하고 있다. 해외의 경우 노키아가 글로벌 지사를 대상으로 전직지원 서비스를 외주화하지 않고 해당 지역의 이해관계자들과 협업하여 지역 생태계를 유지하고자 노력한 대표적인 사례로 손꼽힌다.

셋째, 국가 주도 모델의 경우 공공 고용안정 서비스 내 고령자, 중장년층을 대상으로 한 전직 프로그램이 마련되어 있는 형태와 전직지원 서비스만을 제공하는 기관을 설립한 형태로 나누어 볼 수 있다. 우리나라의 고용센터 내 고령자 대상 취업지원 서비스는 전자의 형태로 볼 수 있으며, 고령자인재은행과 중장년기술창업센터는 후자의 형태이다. 국가 주도 모델은 정부의 자원 및 네트워크 등을 활용하기 때문에 전직지원 모델 중 가장 광범위한 지원이 제공되며 상담, 교육, 컨설팅, 보조금 지원 등의 종합적인 전직지원 서비스가 제공되고 있다.

마지막으로, 사업주 주도 모델의 경우 현재 우리나라에서는 제공되지 않고 있다. 다만 2002년 산업자원부와 한국경영자총협회가 공동으로 설립했던 산업기술인력 아웃플레이스먼트센터를 그 예로 들 수 있는데, 당시 선진 아웃플레이스먼트 시스템을 도입해 국내 아웃플레이스먼트 서비스를 정착시키는 데 중추적인 역할을 수행했다는 점에서 의의가 있다.

### 3. 전직지원 사례 조사

#### 가. 산업별/지역별 전직지원 사례 분석

현재 지역 및 산업별 인적자원개발위원회(RSC·ISC)에서 수행하고

있는 전직지원과 관련한 사업을 분석한 결과, RSC·ISC는 특정 기업을 넘어서 포괄적인 전직 정보를 체계적으로 전달하고 공유하는 역할의 수행이 가능하다. 이미 지역 인적자원개발위원회는 지역 내 인력수급과 노동시장에 대한 풍부한 정보를 보유하고 있어 지역별 맞춤형 전직 프로그램을 설계할 수 있는 기반을 갖추고 있다. 따라서 RSC와 ISC가 상호 연계·협력한다면 지역 및 산업 맞춤형 전직지원 서비스를 제공하는 것이 충분히 가능할 것으로 전망된다.

#### 나. 민간 아웃플레이스먼트 FGI

민간 아웃플레이스먼트 회사의 담당자와 FGI를 실시한 결과, 현재 전직지원 서비스의 질에 대한 개선이 필요하다는 점에서 의견을 모을 수 있었다. 다만 지역 및 산업별 전직지원 서비스에 대해서는 실행하기 어려운 이상적인 모델이라는 의견이 있었으며, 또 다른 위탁구조를 양성하는 형태가 될 것을 우려하였다. 즉, FGI 참여자들은 전직지원 서비스 활성화를 위해 기업이 자체 예산을 투입하여 운영하는 기업 고유의 전직지원 서비스(In-house)가 마련될 수 있도록 정부가 정책적인 동력을 가해야 함을 우선적으로 제안하였다.

#### 다. 인적자본기업패널 데이터 분석

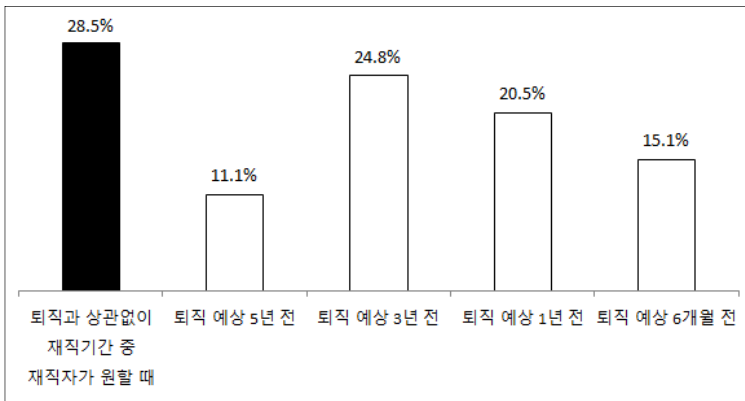
한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(HCCP) 데이터 중 제조업 분야의 전직지원 및 고령자 관련 문항의 응답 내용을 분석한 결과, 퇴직지원제도를 실시하는 기업은 10.3%에 불과했으며, 실시하는 퇴직지

원제도는 주로 교육훈련에 초점이 맞추어져 있었다. 이처럼 기업에서 퇴직지원제도를 실시하기 어려운 이유로는 비용 문제가 가장 큼을 확인할 수 있었다. 따라서 기업 자체적으로 퇴직 및 전직지원 서비스를 활성화하도록 하기 위해서는 재정적인 지원을 고려해야 함을 시사점으로 도출하였다.

### 라. 설문조사 분석

전직지원 서비스 수혜자 관점에서 전직 대상자들의 요구를 조사·분석한 결과, 전직지원 서비스가 퇴직과 상관없이 재직기간 중 재직자가 원할 때 제공되기를 원하는 비율이 가장 높았다. 이러한 결과는 전직 대상자들이 스스로 직업 탐색에 대한 역량을 선제적으로 확보해 고용 가능성을 지속적으로 높이기를 희망하는 것으로 볼 수 있다.

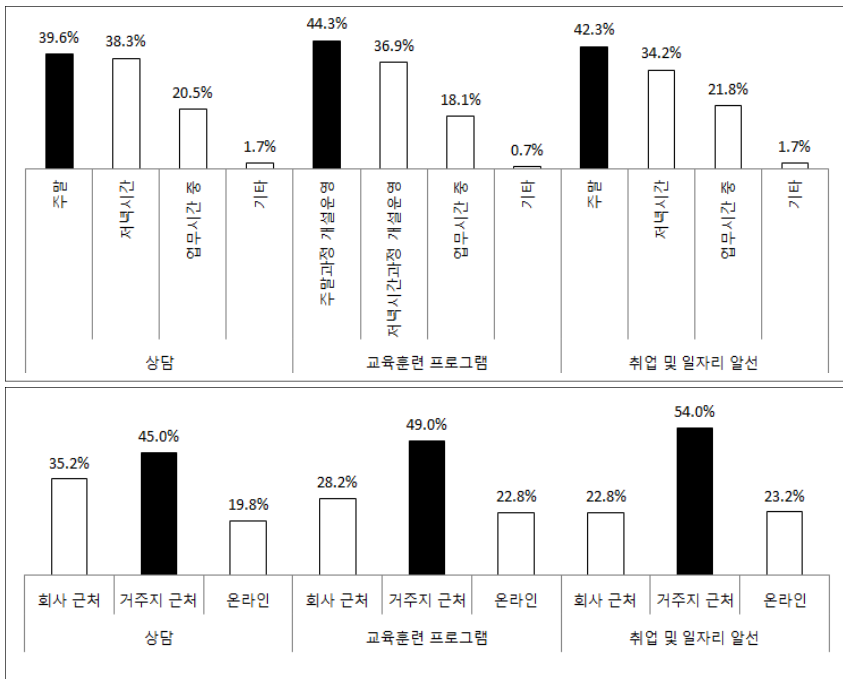
[그림 3] 전직지원 서비스의 적당한 제공 시기



출처: 연구자 작성

전직지원 서비스 프로그램의 제공 시간과 장소에 대해 서비스 대상자들은 모든 유형의 전직지원 서비스가 주말, 그리고 거주지 근처에서 제공되기를 원하는 것으로 나타났다.

[그림 4] 전직지원 서비스 프로그램의 바람직한 제공 시간과 장소

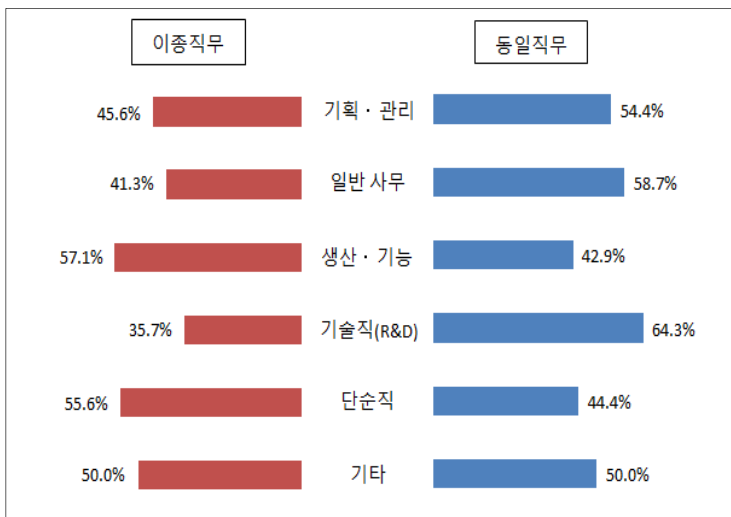
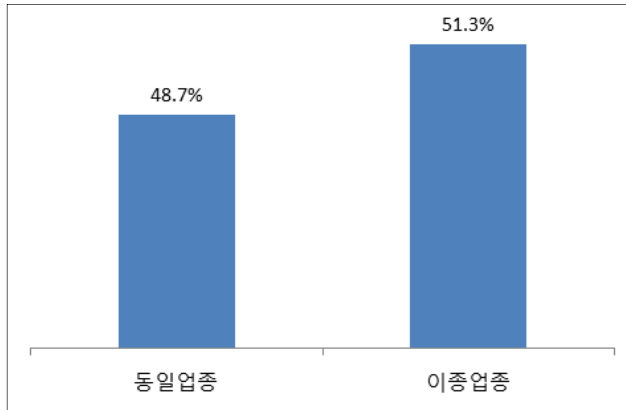


출처: 연구자 작성

기존 일자리 대비 재취업한 일자리 업종을 분석한 결과, 이종 업종으로의 이동이 동종 업종으로의 이동보다 다소 높은 편임을 확인하였다. 직무별로는 기술직(R&D), 일반사무, 기획·관리는 동일 직무로 이동하는 비율이 높은 반면, 단순직과 생산·기능직은 이종 직무로 이동하는 비율이 높게 나타났다. 이를 통해 전직 대상자들의 직무별 전문성 보유

여부가 재취업 일자리 이동에 많은 영향을 미침을 알 수 있다.

[그림 5] 기존 일자리 대비 재취업한 일자리 업종 및 직무



출처: 연구자 작성

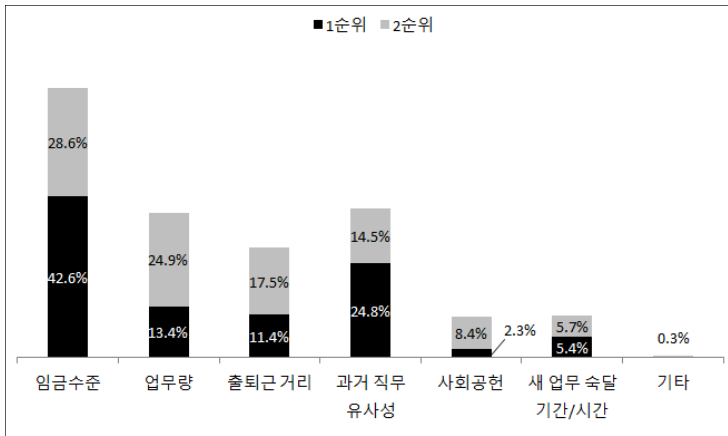
재취업 시 허용 가능한 임금 수준을 조사한 결과, 응답자 대부분 (84.9%)이 기존 일자리 대비 임금 감소에 높은 수용성을 보였으며, 연

령대가 높아질수록 임금 감소 수준이 더 높아져도 수용 가능하다는 응답률이 증가하였다.

희망하는 재취업 유형은 풀타임 근로를 가장 선호하였지만, 응답자의 연령이 증가할수록 시간제 근로(파트타임)를 희망하는 비율이 증가하는 경향을 보여 연령이 증가하면서 시간제 근로(파트타임)를 많이 고려하게 되는 것으로 나타났다.

재취업 시 가장 중요하게 고려하는 요인은 임금 수준으로 나타났으며, 재취업 시 애로사항은 본인의 연령, 중장년층 적합 일자리 부족을 가장 많이 꼽았다. 이를 통해 재취업 시 연령 대비 원하는 임금 수준에 맞는 적합한 일자리가 부족함을 알 수 있으며, 따라서 중장년층을 위한 적합한 직무를 지속적으로 발굴하려는 노력의 필요성이 제기된다.

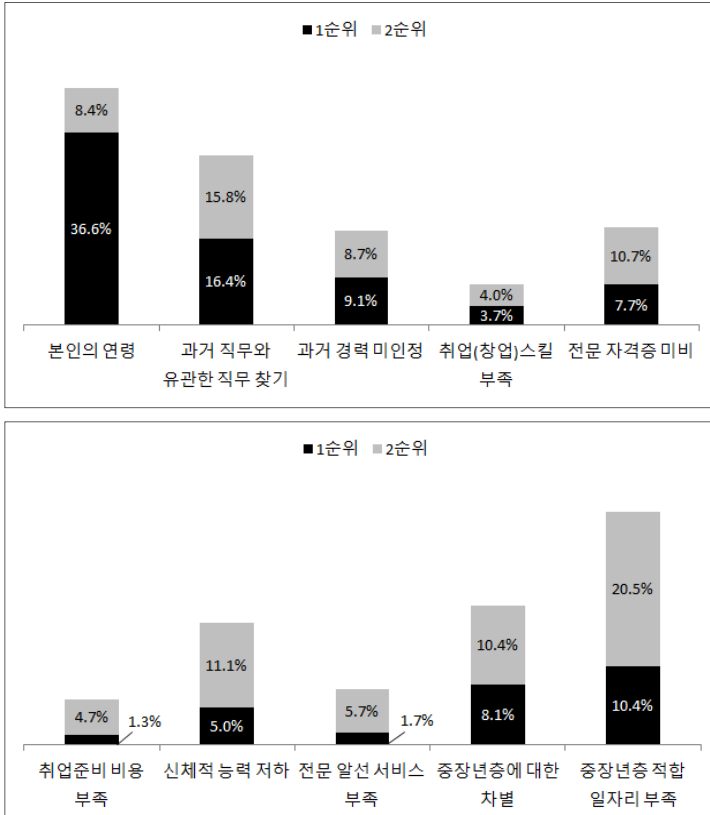
[그림 6] 재취업 시 고려하는 가장 중요한 요인



출처: 연구자 작성



[그림 7] 재취업 시 가장 큰 애로사항



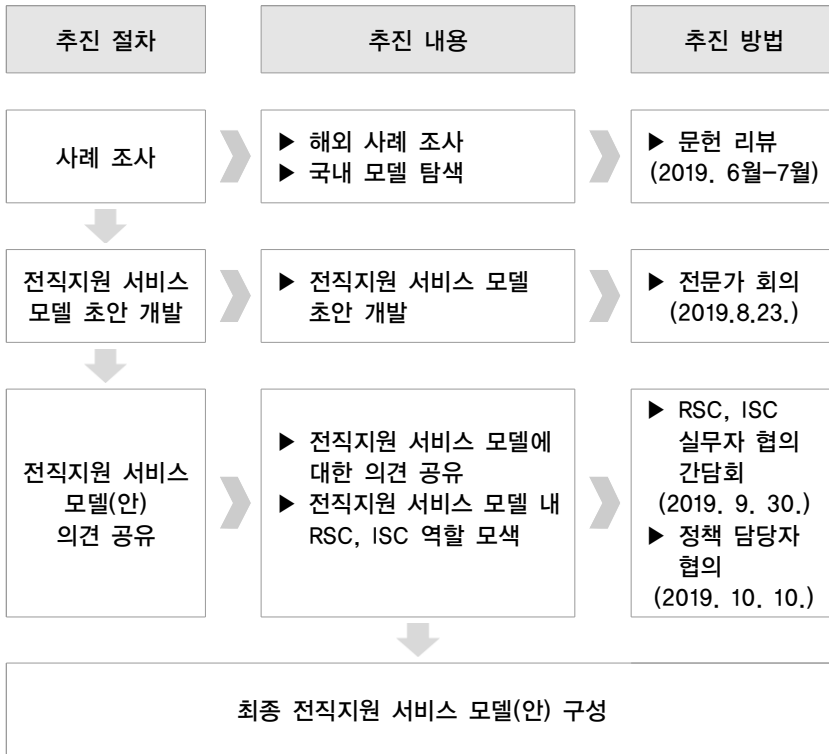
출처: 연구자 작성

#### 4. 전직지원 서비스 모델링

현재의 전직지원 서비스를 전문적이고 탄력적인 서비스로 발전시키기 위하여 지역별·산업별 네트워크 조직인 RSC·ISC와의 연계가능성을 탐색하였고, 최종 전직지원 서비스 모델(안)은 [그림 8]과 같은 추진 절차를 거쳐 구성하였다. 최종 전직지원 서비스 모델(안)은 (1) 보편적 고

용서비스·직업훈련 모델, (2) 전직지원 서비스 대상별 특성화 모델, (3) 서비스의 내용, 서비스 참여 동기 등으로 구분하여 제시하였다.

[그림 8] 전직지원 서비스 모델 개발 프로세스

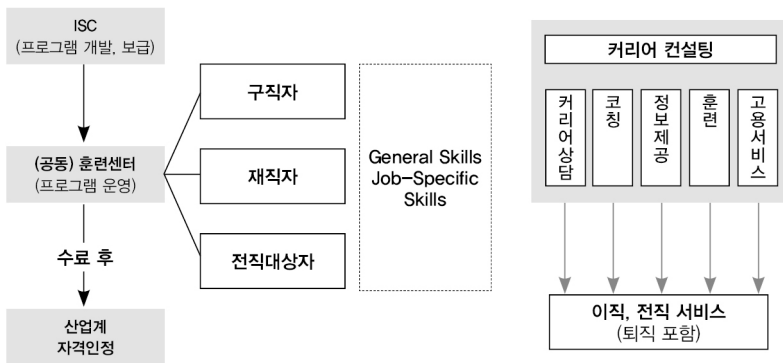


가. 보편적 고용서비스·직업훈련 모델

보편적 고용서비스·직업훈련 모델에서 ISC의 역할은 전직 대상자와 관련된 데이터를 수집·분석하고, 전직 프로그램을 개발·보급하는 것이

다. 또한 훈련센터를 운영해 직무 교육과 일반 교육을 제공하고, 훈련을 이수한 전직 대상자에게 산업계에서 인정한 자격을 부여하는 역할을 수행한다.

[그림 9] 고용서비스·직업훈련 모델



출처: 연구자 작성

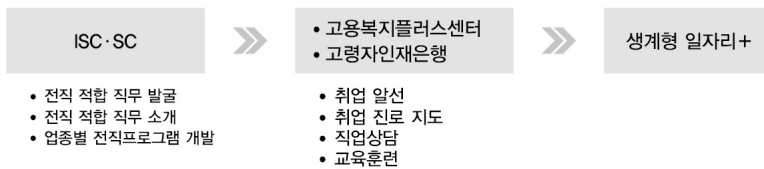
### 나. 특화 서비스

대상별 특화 서비스는 취약계층(그림 10)과 비취약계층(그림 11)을 구분하여 제공된다. 물론 취약계층과 비취약계층을 구분하는 것이 모호하고, 전직 시점에서 역량을 재검증하여야 하며, 전직 역량이 부족한 것은 모든 전직 대상자에게 해당될 수 있다. 그러나 소득, 스킬 수준, 학력 등으로 대상자를 구분해 서비스를 제공하는 것이 수혜자에게 더 나은 맞춤형 서비스를 제공하는 데 필요하다.

이와 관련해 ISC와 SC는 전직 적합 직무를 발굴하고 이를 소개하며, 업종별 전직 프로그램을 개발하는 역할을 수행한다. 실제 전직지원 서

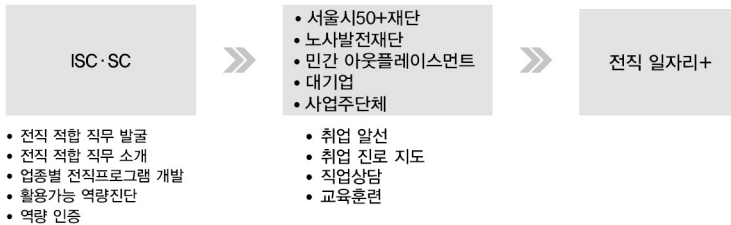
비스는 기존 전달체계를 활용해 취업계층은 고용복지플러스센터나 고령자인재은행이 담당하고, 비취약계층은 노사발전재단, 민간 아웃플레이스먼트 회사, 기업의 In-house model 등이 담당한다.

[그림 10] 전직지원 고용서비스 모델: 취약계층



출처: 연구자 작성

[그림 11] 전직지원 고용서비스 모델: 비취약계층



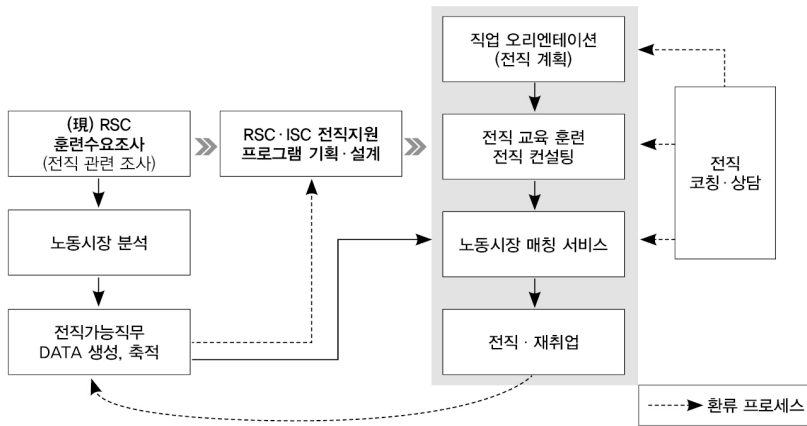
출처: 연구자 작성

#### 다. 서비스 내용별 모델링

내용별 전직지원 서비스 모델링은 재취업과 창업, 훈련모델로 구분하여 구성되었다. 먼저, 재취업 모델(그림 12)에서 RSC는 훈련 수요조사를 통해 노동시장을 분석하고 데이터를 생성해 전직지원 서비스에

대한 정보를 축적한다. 이를 토대로 RSC와 ISC는 전직지원 프로그램을 기획하고 설계한다.

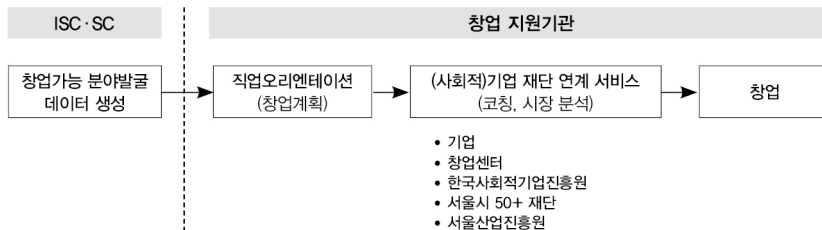
[그림 12] 전직지원 서비스 모델: 재취업



출처: 연구자 작성

창업모델(그림 13)은 기존의 사회적 기업·재단과 연계한 모델이며, ISC와 SC는 전직 대상자들이 창업 가능한 분야를 발굴하고 데이터를 생성하는 역할을 수행한다.

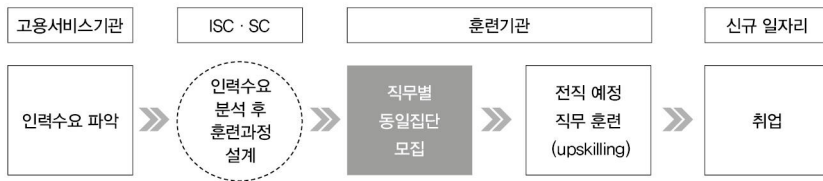
[그림 13] 전직지원 서비스 모델: 창업



출처: 연구자 작성

전직훈련모델은 대상자 및 상황에 따라 총 세 가지로 구분하여 구성되었다. 첫째, 신중년 근로자 중심 모델(그림 14)의 경우 ISC와 SC는 고용서비스 기관으로부터 인력수요 정보를 받아 분석하고, 훈련과정을 설계하는 역할을 수행한다. 본 모델에서의 중점사항은 훈련기관이 직무별 동일 집단의 훈련생을 선발·구성해 교육훈련을 진행하고, 협약 기업을 모집해서 연결까지 담당하도록 하여 전직 시간을 단축시키는 것이다.

[그림 14] 신중년 근로자 중심의 전직훈련모델



출처: 연구자 작성

둘째, 기업 수요 중심 모델(그림 15)은 신규 사업장으로부터 새로운 인력수요가 확인되면 RSC가 현황을 분석해 전직훈련 프로그램을 개발하는 것이다. ISC는 해당 업종의 직무에 대한 역량 진단과 프로그램 이수 후 자격을 부여하는 역할을 수행한다.

[그림 15] 기업 수요 중심의 전직훈련모델



출처: 연구자 작성

셋째, 대량해고에 따른 모델(그림 16)은 기업 업황에 따라 대량의 퇴직자가 발생하는 것이기 때문에 RSC, ISC, SC가 모두 협력하여 해당 업종의 현황을 파악하고, 직무 관련성을 고려해 전직훈련 및 일자리 매칭을 제공하는 것이다.

[그림 16] 대량해고에 따른 전직훈련모델

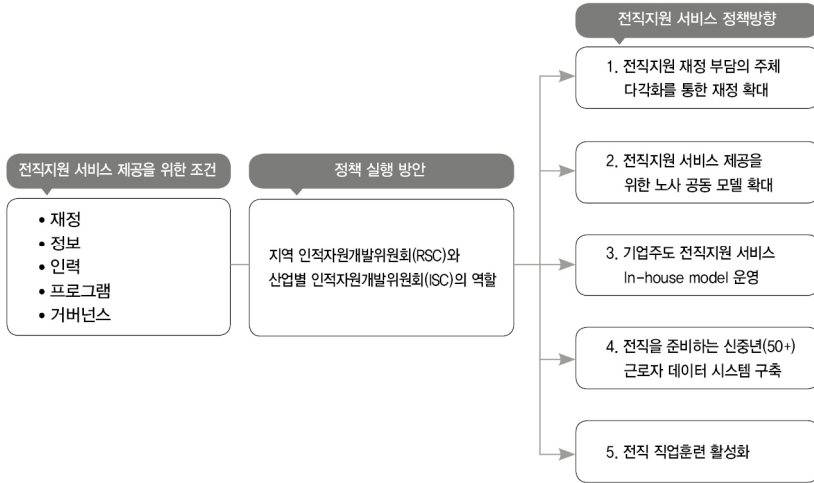


출처: 연구자 작성

## 5. 전직지원 실행방안

정책 제언은 전직지원 서비스 제공을 위한 조건과 RSC·ISC의 역할, 전직지원 서비스 활성화를 위한 정책 방향으로 구성되어 있다.

[그림 17] 정책 제언 개요



출처: 연구자 작성

### 가. 전직지원 서비스 제공을 위한 전제 조건 및 RSC·ISC의 역할

앞에서 제시한 전직지원 서비스 모델이 성공적으로 운영되기 위해서는 재정, 정보, 인력, 프로그램, 거버넌스라는 5가지 전제 조건이 필요하다. 이에 따라 이들 조건을 검토하고, 지역 인적자원개발위원회(RSC)와 산업별 인적자원개발위원회(ISC)가 기여할 수 있는 사항들을 확인하였다.

첫째, 재정 측면에서 RSC와 ISC는 지역별·산업별 기업의 자발적 비용 분담을 위한 중개자로서의 역할을 수행해 기업 재정이 전직지원 서비스 소요 재원으로서 효율적으로 기여할 수 있도록 한다.

둘째, 정보 면에서 노동시장 상황에 대한 전반적 정보를 중앙정부가



생산하는 것이 필요하다. 때문에 RSC는 해당 지역 산업에 대한 지속적 모니터링을 기초로 하여 해당 지역 산업의 고용 동향 및 전망에 대한 정보를 생산하는 역할을 수행할 필요가 있다.

셋째, 인력의 경우 RSC와 ISC가 각 지역 및 산업 특성에 따라 차별적으로 요구되는 역량을 추가적으로 정의하고, 각 지역 및 산업에서 전직지원 카운슬러로 활동할 현장 전문가를 모집, 훈련시킬 필요가 있다.

넷째, 프로그램 측면에서 제4장에 제시된 전직지원 서비스 모델별 표준 서비스 프로그램 구성안을 중앙정부가 작성할 필요가 있다. 특히 보편적 서비스 모델과 취약계층 대상 모델은 중앙정부가 세부적으로 작성해야 할 것이다. 대상별, 내용별 특화 프로그램은 RSC가 표준 구성안을 기초로 하여 세부화할 수 있을 것이다.

마지막으로, 거버넌스 면에서 중앙정부는 전직지원 서비스 전반에 대한 조정을 담당하고, RSC는 지역 전반의 고용정책과 연계해 지역 내 전직지원 서비스 운영을 전반적으로 조정하는 역할을 수행한다. ISC는 해당 산업에서의 전직지원 서비스 제공에 집중하며, 지역별로 제공되는 서비스 내용은 RSC와 공유할 필요가 있다.

#### 나. 전직지원 서비스 정책 방향

전직지원 서비스를 활성화시키고 지역별·산업별 맞춤형 서비스를 제공하기 위하여 지역별·산업별 인적자원개발위원회와 연계한 전직지원 서비스 모델을 구성하고, 각 주체별 운영 방식에 대한 시사점을 도출하였다. 도출한 시사점과 우리나라 현 상황을 고려하여 정책 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 전직지원에 대한 재정 부담의 주체를 다각화하여 재정을 확대할 필요가 있다. 인적자본기업패널(HCCP) 분석을 통해 퇴직자의 전직지원 시 비용 문제가 가장 큰 제약 요인이 되는 것을 알 수 있었다. 즉, 전직지원 서비스는 기업과 전직 대상자 모두에게 부담이 되는 고비용 서비스인 것이다. 따라서 전직지원에 대한 국가의 재정 지원과 더불어 사업주 단체, 노동자 단체의 재정 분담이 요구된다. 이러한 재정 분담은 재정 부담을 분산하는 효과뿐만 아니라, 전직지원 서비스 전반에 대한 적극적인 참여와 관심으로 이어질 수 있을 것이다.

둘째, 전직지원 서비스 제공을 위한 노사 공동 모델 확대가 필요하다. 전직지원 서비스의 주 대상인 중소기업 및 비정규직 근로자들의 경우 전직지원 서비스 참여가 제한적이다. 때문에 노사 공동 모델의 전직지원 서비스 확대를 통해 중소기업 및 비정규직 근로자의 참여를 확대시킬 수 있을 것이다.

셋째, 기업 주도 전직지원 서비스로서 In-house model 운영을 활성화시키는 것이 필요하다. 초기 전직지원 서비스는 경기 악화로 인한 대량해고에 따라 대기업 중심으로 시행되며 확산되었다. 그러나 현재는 경기가 안정됨에 따라 소수의 대기업만이 지속적으로 실시하고 있다. 대기업뿐만 아니라 중소기업 내 In-house model 전직지원 서비스가 활성화되면 퇴직예정자뿐만 아니라 재직자들이 지속적이고 안정적으로 전직을 준비할 수 있어 제도적 안정장치로 작용할 수 있다. 따라서 재정적 지원 및 관련법을 활용해 In-house model이 전직지원 서비스로서 제도 안에서 운영될 수 있도록 지원할 필요가 있다.

넷째, 전직을 준비하는 50세 이상 신중년 근로자에 대한 데이터 시스템을 구축할 필요가 있다. 전직지원 서비스 수혜자들을 대상으로 설문

조사를 실시한 결과, 서비스에 대한 다양한 요구를 확인할 수 있었다. 따라서 이러한 조사를 수시로 진행해 전직지원 서비스와 고용서비스를 제공하는 데 적용될 수 있도록 데이터를 생산하는 것이 중요하다.

마지막으로, 중장년 학습자의 특성 등을 적용한 전직 상담 및 직업훈련을 활성화하는 것이 필요하다. 향후 근로자가 전 생애 동안 몇 번의 이직을 반복하여 전직을 한다고 가정한다면, 근로자는 다중 경력을 추구할 수밖에 없다. 따라서 다양한 직무 경험을 갖춘 전직 대상자에게 상담, 교육훈련, 일자리 매칭 등 중장년 학습자들의 특성을 고려하여 그들의 니즈에 맞는 서비스를 제공함으로써 원활하게 전직에 성공할 수 있도록 지원할 필요가 있다.



# 제1장

## 서론

제1절 연구 필요성 및 목적  
제2절 연구 내용 및 방법



## 제1장 | 서론

### 제1절 연구 필요성 및 목적

#### 1. 연구의 필요성

인구의 고령화로 노하우와 전문지식을 갖춘 고령 인구의 노동력 활용이 중요해지고 있다. 또한 4차 산업혁명의 도래에 따라 현재 직업이 감소하게 될 경우, 근로자들의 새로운 직업으로의 전환은 불가피해질 것이다. WEF(2016)는 인구, 사회, 경제적 측면에서 4차 산업혁명이 '작업환경의 변화와 노동 유연화(44%)'를 야기해 일자리 변화에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 일자리의 변화는 직업교육훈련의 고도화 및 다양화, 재직자 직업훈련 요구의 증가, 노동유연화의 심화에 따른 전직 교육의 수요 증가로 이어질 것이다(유한구·민숙원, 2017). 그동안의 전직지원 서비스는 공급자 중심의 서비스였으며, 실제 서비스 수혜자를 고려하지 못한 측면이 있어 학자들은 전직지원 서비스가 전직 대상자에게 얼마나 효과적이었는지에 대한 의문을 제기하기도 하였다(Gribble & Miller, 2009). 신중년 근로자의 전직은 생애경력개발

관점에서 대비한다는 점이 중요하다.

신중년 노동력의 재교육(re-skilling)과 활용에는 다양한 이슈가 존재한다. 먼저, 신중년(중장년)의 전직지원 서비스를 포함한 대부분의 민간 고용서비스가 수도권에 집중되어 있다. 게다가 전직에 대비한 직종별로 세분화된 직업능력개발 훈련이 부족하다. 또한 제2의 인생(second life)과 제2의 커리어(second career)를 위한 휴직제도 등 전직지원 프로그램이 제도적으로 안착되기 어려운 실정이다. 좋은 일자리는 제한적이어서 사무직의 경우 경력과 연계된 일자리가 없을 가능성이 높다. 장년의 경우 단순노무직이 아닌 좋은 일자리 설계가 중요하지만, 현실적으로 장년이 희망하는 일자리와 연계된 훈련이 개발되지 못하고 있다.

기존의 전직지원 서비스도 한계점을 드러내고 있다. 직업훈련과 고용서비스가 연계된 지역·산업별 전직지원 서비스가 부족하다. 현재 제공되고 있는 전직지원 서비스는 기업의 수요를 반영하지 않으며, 개별 기업은 전직지원 프로그램을 자체적으로 개발하고 운영할 여건이 조성되어 있지 않다(전용일·이영민·이원희·박철우·고진수·이승길, 2017). 또한 국가에서는 전직 실업자 능력개발 예산을 확대(i.e., 연간 200만 원 한도 내 1.4만 명 추가 지원<sup>1)</sup>)할 예정이지만, 현실적으로 운영 가능한 체계적인 전직지원 프로그램은 부족한 상황이다.

지역의 전직지원 서비스 현황을 살펴보면, 지자체 232개 일자리지원 센터에서 일반 구직자와 구인 기업을 대상으로 직업진로지도, 취업지원, 구인처 발굴 등의 고용서비스를 제공해왔다(일자리위원회·관계부처, 2019, p.17). 서울시의 경우 시와 구의 협력 일자리 창출 사업을 통

---

1) 기획재정부 홈페이지, 2019. 7. 23.



해 산업, 인구 등 지역의 특성을 반영한 현장 밀착 일자리 창출, 청년·신중년·경력단절 여성 등의 대상 특화 사업, 4차 산업, 사회서비스, 도시 재생 등을 활용한 혁신적 일자리 아이디어, 대학과 산업계가 협력하는 민-관 파트너십을 구축하는 프로젝트를 공모하고 있다. 부산시는 베이비부머 일자리 사업을 추진하여, 사회적 일자리, 시장형 일자리, 인력과견 사업을 추진하고자 한다(김만희·홍은선, 2018). 이러한 시도는 기존의 직접 일자리 형태를 벗어나 일자리 유형을 다양화하여 업종·직종과 연계하려는 새로운 시도라고 할 수 있다. 서비스 참여자를 위한 공간 지원 및 커뮤니티 활성화 지원 등은 바람직하므로, 이러한 서비스를 서울, 부산뿐만 아니라 다른 지역으로도 전파하여 활성화할 필요가 있다. 그리고 지역 인적자원개발위원회의 경우, 신중년 관련 고용서비스 기관과 연계하여 직업훈련 교육 강화 및 신중년 일자리 정보 공유를 위한 다양한 동아리 모임 등을 활성화하여 기존 서비스의 질을 높일 필요가 있다.

따라서 체계적이고 현장성 있는 전직지원을 위해서는 지역·산업별(특히, 고용 위기 업종인 금융업, 조선업, 제조업 등) 접근이 요구된다고 지적하였다(전용일 외, 2017). 기술변화에 대한 교육 수요 확인 및 교육훈련 제공은 업종별·지역별로 세분화하여 제공해야 하며, 이를 위해 신중년에게 전직지원 서비스를 제공하기 위해서는 지역과 산업계의 인력양성(HRD) 거버넌스를 활용할 수 있는 '지역 인적자원개발위원회(Regional Skills Council: RSC)'와 '산업별 인적자원개발위원회(Industry Skills Council: ISC)'의 역할이 중요하다.

호주의 경우 산업 부문별로 미래 인력에 대한 커리어 정보를 제공하고 있다. 특히 우리나라의 산업별 인적자원개발위원회(ISC)는 기존 협·

## 6 전직지원 서비스 활성화 방안 연구: RSC·ISC와의 연계가능성 탐색

단체에 사무국을 설치하고 있어 산업계/전국 네트워크를 보유하고 있으므로, 전직지원과 같은 공공서비스를 제공할 수 있는 가능성이 있다. 또한 캐나다는 연방정부와 주정부가 공동으로 비용을 부담하여 신중년을 대상으로 취업지원 및 재교육을 실시하고 있다. 이는 우리나라도 지역 인적자원개발위원회의 공동훈련센터 등을 활용하여 전직훈련을 실시할 수 있음을 시사한다.

전직 대상자에게 맞춤형 서비스를 제공하기 위해서는 전직서비스 기관과 연계하여 실시하는 경력개발 및 상담서비스, 직업소개 및 채용 정보 활용 사업, 취업 관련 사업을 지역별·산업별로 특화하여 실시할 필요가 있다. 이를 통해 지역별·산업별 인적자원개발위원회의 다양한 활동 영역을 구축하고, 산업별로 특화된 전직지원 서비스를 제공하는 방안을 마련하는 데 기여할 수 있다.

국가는 국민의 전(全) 생애 경력개발을 위한 지원을 행해야 할 책무가 있으며, 이를 법적으로 규정함으로써 초고령사회에 대비해야 한다. 특히 신중년(중고령자)을 포함한 고령자들은 자신의 경력전환에 각종 지원을 받을 권리가 있지만, 이에 대한 지원이 미흡한 실정이다. 다행히 '1,000인 이상의 근로자를 대상으로 하는 기업의 전직지원 의무화'를 골자로 하는 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률(약칭: 고령자고용법)」의 개정에 따라 전직지원 서비스가 더욱 활성화될 전망이다.

전직은 신중년 근로자가 생애 주된 일자리에서 제2, 제3의 경력으로 이동하는 단계적 은퇴과정으로 볼 수 있다. 주된 일자리에서 퇴직하는 것은 완전한 은퇴와는 다르며 전직은 은퇴로 가는 과정에서 '가교 일자리'로 전환하는 과정으로 접근하는 것이 적합하다. 한국의 신중년

근로자의 전직은 노동시장에서의 완전한 은퇴와는 다른 접근이 필요하다(한태영, 2014).

## 2. 연구의 목적

본 연구에서는 경력전환을 준비하는 신중년(근로자)에게 체계적인 전직지원 서비스를 제공하기 위해 전직지원과 관련된 이슈·현황을 분석하여 일자리-커리어 상담-교육훈련을 연계한 지역별·산업별 전직지원 서비스 실행방안을 탐색하고자 한다. 연구의 세부 목적은 다음과 같다.

1. 전직지원과 관련된 현황 파악 및 이슈를 분석하고자 한다.
2. 커리어 서비스 모델, 전직지원 전달 체계를 개발하고자 한다.
3. 지역별·산업별(RSC·ISC) 전직지원 서비스 실행방안을 탐색하고자 한다.

## 3. 용어의 정의

### 가. 전직(Outplacement)

전직지원 서비스는 “경영상의 이유, 즉 근로자의 의사와는 관계없이 비자발적으로 퇴직하거나 자발적으로 퇴직할 예정인 근로자를 대상으로 퇴직자들이 원하는 목표(재취업, 창업 등)를 가장 효과적이고 신속하게 달성할 수 있도록 사업주의 지원 하에 제공되는 제반 서비스”를 의미한다(김정환, 2001, p.13; 임운택, 2006, p.173).

## 나. 신중년

‘신중년’이란 50~69세 연령에 속해 퇴직 후 재취업 등을 하며 노동 시장 은퇴를 준비하는 세대로, ‘5060 세대’라고도 불린다. 2017년 기준 1천378만 명으로, 생산가능인구의 3분의 1을 차지한다(고용노동부, 2019b). 이는 OECD에서 제시하는 노년 근로자(55~64세)와 중첩되는 연령 범위를 포괄한다. 그러나 국가에서 제공하는 전직지원 서비스의 행정 대상은 40세 이상이다.

### 다. 지역 인적자원개발위원회(Regional Skills Council: RSC)

지역 인적자원개발위원회는 지역 내 인력수요를 기반으로 맞춤형 교육훈련을 제공하고자 16개 시도에 고용노동부가 설치한 기구이다.

### 라. 산업별 인적자원개발위원회(Industry Skills Council: ISC)

산업별 인적자원개발위원회는 교육현장과 산업현장의 미스매치를 해소하고 산업계 주도로 인적자원개발을 하기 위해 고용노동부에서 기존 협회 및 단체에 설치한 기구이다.

## 제2절 연구 내용 및 방법

### 1. 연구 내용

본 연구는 전직지원 서비스 활성화 방안을 모색하기 위하여 지역·산업별 인적자원개발위원회와의 연계가능성을 탐색하고자 한다. 이러한 목적에서 본 연구는 [그림 1-1]의 추진 절차에 따라 연구를 진행하였다.

첫째, 전직지원 관련 현황과 이슈를 파악하고자 하였다. 주요 개념으로 ‘전직/아웃플레이스먼트’에 대해 검토하였고, 이와 관련한 경력개발 이론 및 법적·제도적 이슈, 전직 대상자의 특성 등에 대해 논의하였다.

둘째, 전직지원 서비스가 실제로 어떻게 제공되고 있는지 살펴보기 위해 문헌분석 및 사례 조사를 통해 국내외 유형별 전직지원 서비스 사례를 조사, 분석하였다.

셋째, 전직지원 대상자들의 전직지원 서비스에 대한 요구를 파악하고자 하였다. 설문조사 및 현장 활동 등을 통해 산업별, 업종별, 연령별 전직지원 활동 현황을 파악하고, 전직지원 대상자 니즈(needs)를 분석하였다.

마지막으로 이러한 조사, 분석 결과를 기반으로 전직지원 서비스 모델 및 전달체계를 구상하였다. 아울러 전직 일자리 매칭, 상담 서비스, 교육훈련과의 연계 방안과 전직지원 서비스 실행을 위한 RSC와 ISC의 역할 수행 가능성을 모색하였다.

[그림 1-1] 연구 절차, 내용, 방법



## 2. 연구 방법

### 가. 문헌분석

문헌분석을 통해 국내외 전직지원 현황 및 관련 이슈를 파악하고자 하였다. 먼저 전직지원에 대한 논의를 다루기 위해 국내외 선행연구 및 국내외 전직지원 관련 법규 등을 참고하였으며, 전직 대상자들의 특성을 살펴보기 위해 국내외 연구 자료와 OECD 데이터를 분석하였다. 또한 우리나라의 신중년 고용정책을 살펴보고자 정부 정책 자료를 활용하였고, 전직지원 서비스 관련 사회적, 제도적, 법적 이슈를 다루기 위해 관련 선행연구를 분석하였다. 마지막으로 전직지원 서비스의 국내외 사례를 살펴보기 위해 국내외 선행연구 및 OECD 보고서, 각 기관의 자료 등을 활용하였다.

### 나. 패널 데이터 분석

한국직업능력개발원에서 수집한 2018년 인적자본기업패널(Human capital corporate panel: HCCP) 데이터 분석을 통해 제조업 기업의 퇴직지원제도 실시 현황과 퇴직 지원 시 제약 요인을 분석하였으며, 더불어 고령자 관련 제도 실시 현황과 고령자 고용지원제도 현황을 살펴보았다.

#### 다. 설문조사

신중년층의 중기 경력개발활동 및 재취업 서비스(전직지원 서비스) 활동 내용, 경력개발 관련 태도 등 전직지원 서비스에 대한 전반적인 니즈를 파악하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문지는 문헌분석, 전문가 협의회, 연구진 회의 등을 거쳐 내용 타당성 등을 검토해 최종 구성하였다. 구성된 설문지<sup>2)</sup>를 토대로 하여 9월 16일 ~ 10월 11일에 지역 인적자원개발위원회(RSC) 및 산업별 인적자원개발위원회(ISC), 산업별 인적자원개발협의체(SC)의 참여기업 및 협·단체, 민간기업의 퇴직예정자와 퇴직자를 대상(N=300)으로 조사업체를 통해 전화나 FAX, 이메일 등을 활용하여 설문을 실시하였다.

#### 라. 전문가 협의회 및 FGI

서비스 제공자 측면에서 우리나라 전직지원 서비스 현황을 파악하고, 전직지원 서비스의 향후 방향성과 전직지원 서비스 활성화를 위한 각 기관별 역할 등을 모색하고자 전문가 협의회 및 초점집단면접(Focus Group Interview: FGI)을 실시하였다. 전문가 협의회는 금융업 특화 전직지원 서비스를 제공하는 공공기관 2곳과 금융기업 1곳을 선정하여 해당 기관의 전직지원 사업 담당자를 대상으로 진행하였다. FGI는 우리나라 대표 민간 아웃플레이스먼트 회사 6곳을 선정하여 관리자급의 담당자를 대상으로 실시하였다.

---

2) [부록] 1. 설문조사지 참조



〈표 1-1〉 전문가 협의회 및 FGI 개요

구분		주요 내용
전문가 협의회	목적	금융업 특화 전직지원 서비스를 제공하는 공공기관, 민간기업 담당자를 대상으로 금융업 전직지원 서비스 현황 및 특징, 일자리 연계가능성, 노동자/사업주 단체의 역할 등을 파악하고자 함.
	일시	2019. 5. 31.(금) 14:00~16:00
	대상	금융업 전직지원 사업 담당자 3명
FGI	목적	전직지원 서비스를 제공하는 아웃플레이스먼트 회사 담당자를 대상으로 우리나라 전직지원 서비스 현황 및 대상자 특성, 우수 사례, 전직지원 서비스에서의 민간 아웃플레이스먼트 기업의 역할 등을 탐색하고자 함.
	일시	2019. 8. 30.(금) 16:00~18:00
	대상	아웃플레이스먼트 회사 담당자 6명

#### 마. 사례 조사

전직지원 서비스 관련 국내 사례를 발굴하기 위해 공공기관 1개소와 민간기업 2개소를 방문하여 담당자와 인터뷰를 실시하고, 해당 기관의 자료를 수집하였다. 공공기관 1개소는 중장년일자리희망센터를 운영하며 40세 이상 중장년층을 대상으로 국가 주도의 전반적인 전직지원 서비스를 제공하는 기관으로, 국가 주도 전직지원 서비스 사례를 발굴하기 위해 총 2회의 인터뷰를 실시하였다. 민간기업 2개소는 금융업중기업 중 퇴직(예정)자를 대상으로 전직지원 서비스를 활발히 운영하는 기업 2곳을 선정하여 각 1회씩 방문하여 인터뷰를 실시하였다.

〈표 1-2〉 국내 사례 조사 개요

회차		주요 내용
1차	목적	KB국민은행에서 제공하는 전직지원 서비스 및 KB경력컨설팅센터 프로그램에 대한 사례 발굴
	일시	2019. 5. 31.(금) 14:00~16:00
	대상	KB국민은행
2차	목적	노사발전재단에서 제공하는 전직지원 프로그램에 대한 사례 발굴
	일시	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1회: 2019. 5. 31.(금) 14:00~16:00</li> <li>▪ 2회: 2019. 8. 9.(금) 10:00~12:00</li> </ul>
	대상	노사발전재단
3차	목적	삼성생명에서 운영하는 삼성금융경력컨설팅센터의 전직지원 프로그램에 대한 사례 발굴
	일시	2019. 8. 16.(금) 10:00~12:00
	대상	삼성금융경력컨설팅센터

바. (정책)이해관계자 간담회

(정책)이해관계자 간담회는 외부 전문가 및 연구진 회의를 통해 도출된 지역 인적자원개발위원회(RSC), 산업별 인적자원개발위원회(ISC), 산업별 협의체(SC)를 연계한 「전직지원 서비스 전달체계(안)」을 공유하고 이에 대한 의견을 수렴하고자 개최하였다. 간담회는 2회에 걸쳐 진행하였는데 1회차는 RSC, ISC 중 전직지원 서비스를 진행한 경험이 있거나 관련 업무를 수행했던 곳을 선정하여 해당 담당자를 대상으로 진행하였으며, 2회차는 1회차 간담회를 통해 수정·보완된 전달체계(안)에 대한 의견을 수렴하고자 고용노동부 전직지원 정책 유관 담당자를 대상으로 실시하였다.

〈표 1-3〉 간담회 개요

회차		주요 내용
1차	목적	RSC, ISC, SC를 연계한 전직지원 서비스 전달체계(안)를 공유하고 이에 대한 의견을 수렴하고자 함.
	일시	2019. 9. 30.(월) 10:00~12:00
	대상	RSC, ISC 담당자 7명
2차	목적	수정·보완된 RSC, ISC, SC를 연계한 전직지원 서비스 전달체계(안)를 공유하고 이에 대한 의견을 수렴하고자 함.
	일시	2019. 10. 10.(목) 15:00~17:00
	대상	고용노동부 담당자

#### 사. 현장 활동(Fieldwork)/현장 방문

본 연구진은 신중년 근로자에 대한 이해와 관련 전직 일자리 현황을 탐색하기 위해 양재동에 있는 aT센터에서 열린 신중년 일자리 박람회(2019. 9. 17.)에 참여하였다. 그리고 일자리 박람회에 참여한 대상자들에게 박람회에 참여한 계기를 질문하고, 전직 상황에 처한 사람들을 연구자의 관점으로 관찰하였다. 아울러 전직 일자리와 관련한 다양한 자료를 활용하여 데이터 왜곡을 줄이기 위해 일자리 부스를 방문하여 브로슈어와 전직 프로그램 등의 자료를 수집해 분석하였다.



## 제2장

# 전직지원 현황

제1절 전직 대상자 특성, 전직지원  
관련 이슈

제2절 전직지원 국내외 현황

제3절 소결



## 제2장 | 전직지원 현황

### 제1절 전직 대상자 특성, 전직지원 관련 이슈

#### 1. 전직지원에 대한 논의

##### 가. 전직/아웃플레이스먼트

전직지원 서비스는 “경영상의 이유, 즉 근로자의 의사와는 관계없이 비자발적으로 퇴직하거나 퇴직할 예정인 근로자를 대상으로 퇴직자들이 원하는 목표(재취업·창업 등)를 가장 효과적이고 신속하게 달성할 수 있도록 사업주의 지원 하에 제공되는 제반 서비스”를 의미한다(김정환, 2001, p.13; 임운택, 2006, p.173). 협의의 개념으로 ‘기업 내 퇴직 인력이 발생할 시 퇴직대상자에게 제공해주는 프로그램 및 서비스’를 의미하며, 광의의 개념으로는 ‘구조조정을 기획하는 초기 단계부터 구조조정 이후 퇴직자 지원 및 피드백까지의 모든 과정을 포함하는 전(全) 서비스’로 볼 수 있다. 그러나 일반적으로 전직지원 서비스라고 하면 퇴직대상자의 교육·훈련과 경력 전환(career transition)에 초점을

둔 협의의 개념으로 사용되고 있다(김기홍·임언·이정표, 2008, p.73).

전직지원 서비스는 서비스의 수혜자와 제공자의 측면에서 그 목적이 다를 수 있다. 퇴직자는 실업기간을 최대한 줄이고 신속한 경력환을 원활히 하기 위해 자기진단 및 경력점검을 통해 퇴직 이후의 경력목표를 설정하고, 이를 달성할 수 있게 이력서 컨설팅 등의 실무적인 도움을 제공받는 데 목적이 있다. 기업 측면에서 전직지원 서비스는 조직구성원의 심리적 안정감을 도모하고 조직신뢰와 조직몰입을 가능케 한다. 또한 퇴직으로 인한 충격을 최소화하고 주변 환경의 변화에 대한 이해를 높일 뿐만 아니라 잔류 구성원들의 직무 몰입과 사기진작으로 퇴직문제에 대해 불안요인을 줄인다. 정부는 노사 갈등으로 인한 사회적 손실을 최소화하고 구조조정과 정리해고로 인한 사회불안을 예방하여 사회적 안정성을 도모한다. 또한 퇴직자들이 자발적으로 구직활동에 관련된 기술과 정보를 지역사회와 공유하도록 독려함으로써 퇴직자들의 실직기간 단축과 실업대책비용을 절감한다(권대봉·김재현·이형민·이윤수, 2012; Driessnack, 1978; 장석인, 2014, p.166에서 재인용).

폴란드의 아웃플레이스먼트 사례를 연구한 Klimczuk와 Klimczuk-Kochańska(2015)는 전직서비스의 목적은 사회적 합의를 보장해야 하며, 공개적 갈등 위험을 제한하고 노동 생산성의 저하를 감소시키며, 회사의 중요한 직원의 이탈을 막고, 회사와 직원의 성장 잠재력을 높여야 한다고 강조하였다. 노동시장 정책은 사업주의 잠재적 고용가능성과 그러한 노동시장을 형성하는 것을 목표로 해야 한다. 이는 노동력의 이동 증가, 고용구조 개선, 실업자에 대한 사회보장 제공을 포괄한다. 따라서 아웃플레이스먼트는 위기 및 후속 구조조정의 시기에 노



동시장의 모든 행위자가 승자가 되는 윈윈전략이어야 한다. 아웃플레이스먼트는 다음과 같은 세 가지로 구분될 수 있다(Klimczuk & Klimczuk-Kochańska, 2015, pp.5-6).

▪ 고전적 아웃플레이스먼트(Classic outplacement)

해고 대상자의 잠재력과 필요성 진단, 심리적 지원, 진로상담, 교육, 취업준비 등에 초점을 맞춘다. 아웃플레이스먼트를 실시하기로 결정한 고용주는 정리해고 규칙과 해고자를 결정한다. 이후 고용주는 컨설팅 기관, 고용알선업체, 관련 비영리단체 등에 의뢰하여 전직지원 서비스 및 노동자 역량 평가, 노동시장 조사, 재취업이나 창업을 할 참가자를 대상으로 한 프로그램을 진행하도록 한다.

▪ 적응적 아웃플레이스먼트(Adapted outplacement)

지방정부, 기업 환경 기구, 비영리단체(NGOs) 등을 포함한 사회적 환경을 통해 해고 대상자를 지원하는 과정에 더 많이 관여하는 것이 특징이다. 공공사업, 중재 작업, 인턴십, 임시 고용 등의 방법을 활용할 뿐만 아니라 지방세 면제, 벤처기업 육성 시설 설립, 무역박람회 개최, 지역 금융기관 지원 등을 통해 지역 노동시장과 창업을 활성화하는 것을 목표로 한다.

▪ 환경적 아웃플레이스먼트(Environmental outplacement)

지역 노동시장 붕괴 시 장기실업의 영향에 대처하기 위해 설계되었다. 다른 유형의 아웃플레이스먼트와는 달리 환경적 아웃플레이스먼트의 대책은 장기실업자와 노동시장에 진입하는 사람들을 대상으로 한

다. 이 유형은 고전적 아웃플레이스먼트의 수단을 사용하고, 사회의 참여와 자조를 촉진시킨다. 활성화 센터는 운영, 재정, 자격 있는 직원 등의 조건이 전제되어야 하고, 이것이 구비된 지역에 설치되어야 한다. 이러한 센터의 활성화는 다음을 달성하는 것을 목표로 해야 한다. 즉, (1) 집단 통합, 개인의 요구, 목표 및 참가자 능력 파악, (2) 고전적 유형에 따른 다양한 활성화 계획 구현, (3) 지역사회를 위한 그룹 활동 실시, (4) 참가자들이 일자리를 찾고 새로운 조직(예: 협회, 타깃 프로그램, 계획, 자원봉사 그룹)을 만들 수 있도록 돕는 환경 및 자조 집단 조성, (5) 마지막으로, 지역센터 회원들이 관리하도록 함으로써 지원 체계와 자조집단의 발전을 촉진시키는 것이다.

최근의 국내 아웃플레이스먼트는 대규모 고용조정을 예방하고 부적합한 인력을 상시 퇴출함과 동시에 퇴직자를 위한 전직지원을 병행함으로써 기업 인적자원의 경쟁력을 유지 또는 향상시키는 전략적 측면이 강조되고 있다(나동만, 2018).

#### 나. 사회적·환경적 이슈

시니어계층의 노동력에 대한 사회의 부정적 인식은 시니어들의 노동시장으로의 진입을 더욱 어렵게 하고 있다(권기창, 2014, p.130). 시니어계층을 고용하면 생산성이 저하된다는 고정관념이 확산되어 있고, 이러한 편견은 시니어계층의 취업 기회까지 박탈하여 능력 발휘의 기회를 제한시킨다(권기창, 2014). 또한 시니어계층의 취업 확대는 청년층에 대한 고용 수요를 줄인다는 생각으로 시니어계층의 일자리와 청

년의 일자리는 별개의 것임에도 상호 대립각을 세우고 있다(권기창, 2014). 아울러 고령 근로자의 건강악화로 인해 생산성이 저하되어 기업의 효율적 운영을 해칠 수 있다는 편견이 존재한다(권기창, 2014). 그러나 시니어계층의 취업은 기업의 이윤적 측면과 개인의 노동시장 참여뿐만 아니라 고령화 사회에서 발생할 수 있는 사회문제를 일부 해결할 수 있다는 것에 의의가 있다(권기창, 2014). 따라서 중장년 근로자의 노동생산성에 대한 재평가가 필요할 것이다(나동만, 2018).

또한 시니어계층 중도채용자에 대한 부정적 인식을 타파하기 위해 노력해야 한다(김정한·김동현·오학수, 2001, p.148). 인재유동화가 급진전되고 있음에도 불구하고 우리나라의 경우 중도입사자에 대한 부정적인 인식이 여전한데, 열린 노동시장으로의 진전은 필연적으로 노동이동을 촉진시킬 수 있다. 현재는 중장년 근로자가 전직할 수 있는 양질의 일자리가 매우 제한적이고, 중장년 근로자의 숙련된 경험을 잘 활용할 수 있는 지역·산업별 일자리도 부족하다.

#### 다. 제도적 이슈

6개월 이하의 장려금제도의 지원기간과 비용은 직업능력과 고용의 선순환관계를 확보하는 데 불충분하다(임운택, 2006). 따라서 직업능력 개발기간을 직종별로 보다 세분화하여 현실화할 필요가 있다. 또한 직업교육과 고용서비스와의 연계성이 부족하고, 전직지원 서비스가 상담, 컨설팅보다는 교육훈련에 치중되어 있으며, 이와 관계된 전문 인력도 부족하다. 그리고 대부분의 전직지원 서비스가 수도권에 집중되어 있어 중앙과 지방 간 고용서비스 제공의 격차가 존재한다.

정부의 근로자 개인 주도의 경력개발 지원을 각 근로자들이 장년으로 접어들기 이전부터 대비하는 차원에서 접근할 필요가 있다(최영섭·나동만·정재호, 2015, p.25).

그동안 노동조합은 전직에 대해 무조건적으로 반대하여 쟁의를 일으켜왔는데, 이것이 꼭 근로자에게 도움이 되는 것은 아니었다. 퇴직대상자 선정기준의 공정성 및 합리성, 전직지원제도 실시와 확대 등 실질적으로 퇴직자가 혜택을 볼 수 있도록 노동조합이 적극적인 역할을 해야 한다(김정한 외, 2001). 즉, 퇴직대상자의 인적자원 특성과 지역경제 사정에 전직지원 서비스가 잘 설계될 수 있도록 노동조합이 참여해야 한다.

또한 정부는 기업이 전직지원 서비스를 제공하는 데에 보조적인 역할에 국한되어야 한다는 의견도 있다(김정한 외, 2001). 즉, 전직지원 서비스의 제공은 기업이 주체적이고 능동적으로 시행하여야 한다는 것이다. 그러나 과거의 집단적 노사관계에 정부가 직접 개입함으로써 기업은 정부의존도를 높이기만 했기 때문에 기업 스스로 합리적인 인사·노무 제도를 도입하거나 발전적인 노사관계를 쌓으려는 노력이 부족했다는 점을 감안해야 한다(김정한 외, 2001, p.147).

현재 고용노동부, 보건복지부, 산업통상자원부, 여성가족부 등 여러 부처에서 신중년을 대상으로 경제적 측면과 비경제적 측면으로 구분한 프로그램과 사업을 운영하고 있다. 하지만 이러한 산발적 사업 운영으로는 정책의 효과성과 사업의 실효성을 거두기 어려우므로, 전직 서비스 사업에 대한 평가와 지속적인 모니터링이 요구된다.

## 라. 법적 이슈

저출산·고령화 시대에서 중고령자의 활용을 극대화하기 위해서는 점진적인 정년 연장이 중요할 수 있다(김기홍 외, 2008, p.312). 「노인복지법」은 비경제적 부분을 명시하고 있고, 「근로자직업능력 개발법」은 전직훈련 내용을 적시하고 있지만 국가 주도, 노사 공동, 사업주 주도 등 전직훈련이 다각화되지는 못하고 있다. 「고령자고용촉진법」, 「고용보험법」, 「고용정책 기본법」, 「직업교육훈련 촉진법」, 「노인복지법」을 대상으로 신중년 취업정책 지원 규정을 검토한 결과 대부분 권장사항 수준으로 규정되어 있으며, 「직업교육훈련 촉진법」과 관련하여 현행 시니어계층의 직업교육 및 직업훈련은 단기 적응훈련 외에는 거의 없는 실정이다(권기창, 2014).

2019년 4월 “사업주로 하여금 정년퇴직 등의 사유로 이직 예정인 근로자에게 재취업지원서비스 제공 노력 의무를 부여하고, 대통령령으로 정하는 일정규모 이상 기업(예: 근로자 1,000인 이상)은 50세 이상 비자발적 이직 예정 근로자를 대상으로 재취업지원서비스 제공을 의무화” 하는 「고령자고용법」 일부개정법률안이 통과되어 지금까지 미미했던 기업 주도의 전직지원 서비스가 이전보다 활성화될 전망이다. 더불어 「고령자고용법」 개정안 제21조의3 ③항에서 향후 전직지원 서비스를 제공하는 데 있어 RSC와 ISC가 역할과 기능을 수행할 수 있는 법적 기반이 마련되었다. 따라서 전직지원 서비스 제공을 위해 RSC와 ISC의 향후 행정·재정·법률상 변환점을 마련해야 할 필요성이 제기된다. 그러나 추가적으로 신중년의 재취업을 위해 필요한 역량 진단, 커리어 컨설팅, 상담 등 구체적인 전직지원 서비스 내용 또한 법으로 규정되어야 한다.

〈표 2-1〉 신중년 취업정책 지원 규정

구분	내용
고령자 고용촉진법	고령자 취업지원 및 알선제도, 정년연령 및 연장 권고제도와 기준 고용률 제도, 고령자 우선채용직종 제도, 고용보조금제도 등을 규정하고 있음. 「고령자고용촉진법」 ‘제12조(사업주의 고령자 고용 노력의무항)에서 대통령령으로 정하는 수 이상의 근로자를 사용하는 사업주는 기준 고용률(3%) 이상의 고령자를 고용하도록 함.
고용 보험법	고용보험의 시행을 통하여 실업의 예방, 고용촉진 및 직업능력의 개발과 향상을 도모하고 국가의 직업지도, 직업소개 기능을 강화하며, 근로자가 실업한 경우 생활에 필요한 자금지원을 실시함으로써 근로자 생활안정과 구직활동 촉진을 지원하고자 함.
고용정책 기본법	제5장에 근로자의 고용촉진 및 사업주의 인력확보 지원과 관련하여 국가는 고령자 등 기타 노동시장의 통상적인 조건에서 취직이 곤란한 자의 고용을 촉진하기 위하여 그 취직에 적합한 직종의 개발, 직업능력 개발기회 확대, 고용정보의 제공과 기타 필요한 조치를 하여야 한다고 함. 또한 국가는 사업주와 기타 관계자에 대하여 시니어 계층 등의 고용기회를 확대하고 작업환경 및 업무의 개선을 촉진하기 위해 관련 자료를 제공하는 등 필요한 지원을 해야 한다고 함.
직업교육훈련 촉진법	직업교육훈련기관의 장은 100분의 30범위 안에서 노동부장관이 추천하는 자를 「고령자고용촉진법」 ‘제2조 1항 및 2항’의 규정에 의해 우선 선발하여 직업교육훈련을 실시하도록 규정함.
노인 복지법	노인의 복지와 생업지원 그리고 지역봉사 지도원의 업무규정에 대해 명시함. 또한, 고령화 사회를 대비하고 시니어계층의 보건 및 복지증진에 관한 사항을 종합적으로 검토하기 위해 국무총리 산하에 ‘노인 보건복지대책위원회’설치를 규정하고 있고, 본 위원회에서 노인의 고용촉진 및 능력개발에 관한 사항을 검토할 것을 명시함.
근로자 직업능력 개발법 시행령 제3조 (직업능력개발 훈련의 구분 및 실시방법)	전직훈련: 근로자에게 종전의 직업과 유사하거나 새로운 직업에 필요한 직무수행능력을 습득시키기 위하여 실시하는 직업능력개발훈련
고령자 고용법	<재취업(전직) 지원서비스 제공 의무화> 고령화에 따라 비중이 증가하는 50·60대 신중년들이 퇴직 전 미리 인생2·3모작을 준비하도록 하는 제도적 기반을 조성하기 위함.

구분	내용
	<p>이에 사업주로 하여금 정년퇴직 등 이직예정인 근로자에게 재취업지원서비스 제공 노력 의무를 부여하고, 대통령령으로 정하는 일정규모 이상 기업(예: 1000인 이상)은 50세 이상 비자발적 이직 예정자를 대상으로 재취업지원서비스 제공을 의무화함.</p> <p>&lt;개정안 제21조의3&gt;            ③ 사업주는 재취업지원서비스를 대통령령으로 정하는 바에 따라 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 단체 또는 기관에 위탁하여 실시할 수 있다.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「직업안정법」 제18조에 따라 무료직업소개사업을 하는 비영리법인이나 공익단체</li> <li>2. 「직업안정법」 제19조에 따라 유료직업소개사업을 하는 법인</li> <li>3. 「<b>근로자직업능력 개발법</b>」 <b>제16조제1항에 따라 직업능력개발훈련을 위탁받을 수 있는 대상이 되는 기관</b></li> </ol>

출처: 권기창(2014:129) 내용을 연구진이 수정·추가.

일본은 1994년에 「고령자고용안정법」을 개정하여 65세까지의 계속 고용제도의 도입을 촉진하였다. 이는 ‘모든 시니어계층이 65세까지 취업 기회를 갖는 것’을 목표로 설정하고 있다. 이를 실현하기 위해 1999년 8월 일본은 10년간의 고용대책에 대한 계획을 제시한 ‘제9차 고용대책기본계획’을 발표하였고, 이에 따라 2000년도에 각종 지원체계 정비를 주요 내용으로 하는 시니어계층 고용대책을 마련하였다(권기창, 2014, p.132).

이러한 노력에 의하여 한국보다 고령화가 먼저 시작된 일본은 정년연장이 이미 실현되었고, 65세까지의 지속 고용 등이 권장되고 있다. 하지만 이러한 신중년의 지속 고용을 위한 일자리 공유는 다양한 세대와의 사회적 합의가 필요한 부분이므로 더 많은 논의가 필요하다.

〈표 2-2〉 일본의 신중년 취업 관련 법규

구분	내용
고령자 고용안정법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1994년에 개정된 「고령자고용안정법」 내용은 아래와 같음.                      첫째, 60세 정년제 확립                      둘째, 65세까지의 계속고용제도의 도입 촉진                      셋째, 시니어계층에 관한 노동자 파견사업 특례 창설                      넷째, 시니어계층 직업경험 활용 세미나 지정                      다섯째, 시니어계층 직업생활 설계 지원</li> <li>• 2000년에 마련된 ‘시니어계층 고용대책’ 내용은 아래와 같음.                      첫째, 정년퇴직과 계속적인 고용기회 확보                      둘째, 중고령자의 재고용 지원과 촉진                      셋째, 취업의욕과 다양성에 대응한 취업기회 확보                      넷째, 다양한 형태의 고용과 취업 및 사회참가 촉진</li> </ul>
중고령자 등의 고용 촉진법	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고도 경제성장하의 노동경쟁에서 상대적으로 뒤처진 중고령자들에 대한 고용대책의 문제를 본격적으로 논의 및 이를 위한 지원정책수립</li> </ul>

출처: 권기창(2014:132)를 바탕으로 연구자 재구성.

### 마. 경력개발 관련 이론

전직은 신중년 근로자가 생애 주된 일자리에서 그다음 경력으로 이동하는 단계적 은퇴과정이므로, 생애주기 관점에서 경력전환 과정으로 접근할 필요가 있다. 경력전환과 관련된 최신 이론은 무경계경력, 프로티언 경력, 경력적응력, 경력탄력성 등 경력 구성주의 이론들로, 개인이 변화하는 환경에 적응하기 위한 자기주도적 과정으로 해석된다.

무경계 경력은 한 가지의 고용 상황에서의 경계를 넘어서는 직무 경험의 연속을 의미한다(DeFillippi & Arthur, 1994, p.307). 무경계 경력의 개념은 보다 구조화되어, 물리적 이동성(physical mobility)과 심리적 이동성(psychological mobility)을 구분하는데(Sullivan & Arthur, 2006), 여기서 물리적 이동성은 실제로 물리적인 경계를 벗어나는 경력 이동



및 전환을 의미하며, 심리적 이동은 이러한 물리적 움직임을 일으키는 개인의 경향성을 의미한다. 즉, 물리적 이동은 직무에서의 위계적 혹은 수평적 변화, 조직의 변화, 직업의 변화(전직), 종사하는 산업의 변화, 지리적 위치의 변화부터 고용 형태(e.g. 실업 상태, 파트타임, 풀타임, 프리랜서)의 변화를 포괄한다. 프로티언 경력은 개인이 자기주도적으로 그리고 가치 중심으로 경력을 설정 및 설계하는 경력 관리 성향으로 정의된다(Hall, 1976).

중기 경력자에게 특히 중요한 개념은 경력적응력으로, 이는 변화하는 직무와 직무 환경에 대처하는 (성인의) 준비성으로 정의할 수 있다(Super & Knasel, 1981, p.195). Morrison과 Hall(2002)은 경력적응력을 메타 역량으로 정의하였고, 경력적응력이 의식적이며 연속적으로 개인과 환경의 통합을 유지하는 성향 혹은 기질로 파악하였다. 또한 경력적응력은 개인의 정체성 탐색, 반응 학습 및 통합적 잠재력을 포괄한 적응 역량 및 적응 동기의 산물로 보았다. Kossek과 동료 연구진들(1998)은 적응력을 변화수용력, 또는 새로운 경력 환경에서 스트레스를 조절하는 역량을 보여주는 지표로 제시하였다(Kossek, Roberts, Fisher & Damarr, 1998).

Savickas(1997)는 경력적응력이 경력 성숙(career maturity)의 개념을 대체하며, Super의 생애주기 이론에서의 네 가지 부분(개인, 발달, 정체성, 맥락적 관점)을 포괄하는 방식이라고 주장하였다. 그는 2005년에 발표한 자신의 경력 구성 이론(career construction theory: CCT)을 제시하며 경력적응력을 “현재 그리고 당면한 직업 발달 과업, 직무 전환 그리고 개인적 트라우마를 대처할 수 있는 개인의 준비성 및 자원을 보여주는 사회 심리적 요인”이라고 정의하였다(Savickas, 2005, p.51).

Savickas(2005)는 경력 구성 이론(CCT)에서 경력을 구성하는 일련의 행동을 적응 준비(Adaptive readiness), 적응 자원(Adaptability resources), 적응 반응(Adapting response), 적응 결과(Adaption result)로 구분하였다. 특히 적응 자원을 관심(concern), 통제(control), 호기심(curiosity), 자신감(confidence) 등으로 구분하여 제시하였다. 그는 관심은 미리 미래를 계획하는 행위이며, 통제는 미래를 계획하기 위한 개인적 책임감, 호기심은 자신의 가능한 모습과 다양한 역할에 대한 탐색, 자신감은 스스로 선택을 이행하고 목표를 달성할 수 있다는 믿음으로 정의하고 있다.

London과 Noe(1997)의 연구에서 경력동기의 3개 하위 요인 중 하나로 경력탄력성(career resilience)이 들어간다. 개인의 경력발달에 중점을 두며 개인이 경력과 관련된 어려움 역경열 잘 견뎌낼 수 있는지를 나타낸다. 경력탄력성은 변화하는 노동환경에 적응하기 위해 개인이 능동적으로 자신의 삶과 경력을 관리하고, 학습에 지속적으로 참여하여, 업무 성과에 기인하는 능력 또는 태도로 정의하고 있다(박정아·정철영, 2012).

## 2. 전직 대상자 특성

### 가. 신중년 성인 학습자

Levinson과 그의 동료들이 묘사하는 중년은 ‘자아와 외부 세계의 격동적인 다툼’이며, 중년의 성인 학습자들은 해당 시기에 본인의 인생과 선택을 돌아보는 시기를 겪게 된다(Levinson, Darrow, Klein, Levinson & McKee, 1978, p.199). 중년의 성인 학습자는 이 기간 동안 다양한 형태의 위기를 경험하게 되며, 자신의 경력 정체성(career identity)을 점검하기도 한다. 반면, 중년의 시기는 자신의 경력이 안정되며, 전문가적 경험을 발휘하고 유지해 나가는 시기일 수도 있다.

Brown과 연구진들(2012)은 영국과 노르웨이 출신 성인 64명의 경력 일대기를 인터뷰를 통하여 비교한 결과, 성공적인 중년 전직자(mid-career changers)들의 특징을 경력적응력 관점에서 총 네 가지로 정리하였다(Brown, Bimrose, Barnes & Hughes, 2012). 그 특징은 (1) 도전적인 직무를 통하여 적응하고자 하는 경향(learning to adapt through challenging work), (2) 충분한 지식 기반을 가지고 이를 계속해서 업데이트하여 적응하고자 하는 경향(learning to adapt through updating a substantive knowledge base), (3) 직무에서의 상호작용을 통하여 적응하고자 하는 경향(learning to adapt through interactions at work), (4) 자기주도적 학습 및 자기 성찰을 통하여 적응하고자 하는 경향(learning to adapt through self-directed learning and self-reflexiveness) 등이다. 이 연구에서는 중년 전직자의 학습과 관련된 특성이 경력적응력-통제(control), 헌신(commitment), 자신감(confidence), 관심(concern)을

개발하는 데에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였다. 신중년(older worker)의 노동시장 참여와 관련한 연구에서 신중년의 연령 범위는 50세 혹은 55세 이상의 근로자를 지칭하고, 조직 내에서의 신중년에 대한 연구는 40세 혹은 45세를 대상으로 한다(Mujinck & Zwinkels, 2002).

OECD에서는 55~64세 근로자를 노년 근로자 계층으로 분류하고 있는데, 이들은 교육훈련에 참여하는 비율이 청년 근로자 계층보다 낮은 편이다. 노년 근로자 계층은 청년 근로자 계층에 비해 상대적으로 자동화, 고인지 능력에의 요구 증가 등 변화하는 고용환경에 대처하기 어려운 취약 계층으로 간주된다(OECD, 2019). 노년의 교육훈련 참여 의지가 높은 경우에도 다양한 환경적 장애요인으로 인하여 교육훈련 참여율이 저조하게 나타났다. 호주, 한국, 스웨덴에서는 직장에서 장시간 근로로 인한 시간 부족이 교육훈련의 저조한 참여율을 설명하는 가장 큰 원인으로 꼽혔으며, 이스라엘, 슬로베니아, 미국의 경우는 비용 때문에 교육훈련 참여를 망설이는 사람이 많은 것으로 나타났고, 칠레, 에스토니아는 교육훈련에 필요한 역량 부족이나 낮은 수준의 형식 교육이 낮은 교육훈련 참여율의 가장 큰 원인인 것으로 나타났다(OECD, 2019).

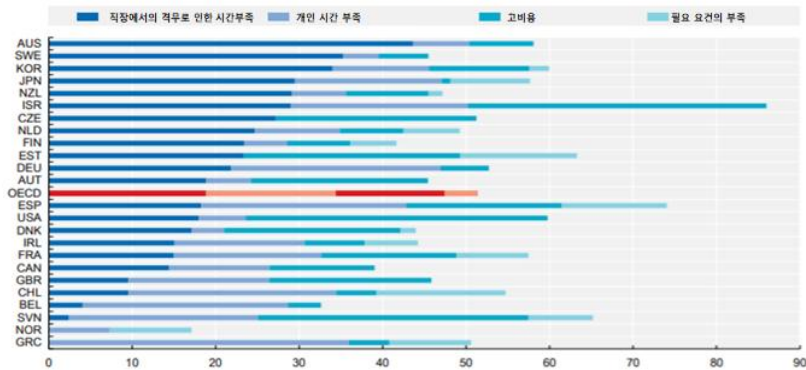
퇴직자에 대한 기존의 연구는 노동시장에서의 노년층의 가치를 평가 절하하는 경향이 있다(Duval, 2003; Buyens, Van Dijk, Dewilde, Vlamincx, & De Vos, 2007, p.104에서 재인용). 기존 연구에서는 노년층(older employees)이 건강하지 않으며, 지적으로 민첩성이 떨어지고, 변화나 교육에 대한 저항성이 높은 것으로 묘사된다. 노년층의 성과와 생산성 또한 대체로 낮게 평가되는 경향이 있다. 더불어 노년 학

습자는 융통성이 떨어지며 교육훈련에 따르려는 의사가 없는 것으로 평가되기도 한다(Taylor & Walker, 1998; Buyens et al., 2007에서 재인용, p. 105). 노년층에 대한 단 하나의 긍정적인 평가는 그들의 신뢰성, 경험, 효율성에 대한 것이다(Nelson, 2002; Thornton, 2002; Abrams et al., 2006; Buyens et al., 2007, p. 105에서 재인용). 노년층에 대한 이러한 부정적인 평가는 자기충족 전망(self-fulfilling prophecy)과 같이 노년층의 과업 수행 의욕 감소 등을 초래하여 노년층을 노동현장에서 분리시키는 결과를 낳았다(Buyens et al., 2007, p. 105).

[그림 2-1] 국가별 노년층의 교육훈련 불참 이유

Figure 6.18. Reasons why older adults do not participate in training, by country

교육훈련 참여 의사를 보인 노년층(55-64세)의 교육훈련 불참 이유(2012년, 2015년)



Note: Lack of time for work, refers to a lack of time due to "being too busy at work". Lack of time – personal refers to a lack of time due to childcare of family responsibilities.  
 Source: Survey of Adult Skills (PIAAC) (2012, 2015). <http://www.oecd.org/skills/piaac/>.

출처: OECD(2019:272).

### 3. 신중년 고용 정책<sup>3)</sup>

2016년부터 생산가능인구가 점차 감소하는 추세인데, 특히 베이비부머(55~63년생) 세대가 정년을 넘기 시작하면서 2024년에는 모두 정년 연령을 초과해 베이비부머의 대량 은퇴가 현실화되고 있다. 55세 이상 장년층이 퇴직할 경우 국민연금 수령 연령에는 미치지 못해 노후 소득에 공백이 생길 수 있으며, 혹시 재취업을 하더라도 임시·일용직이나 비정규직 등 저임금노동자로 전환되어 저소득층으로 하락할 가능성이 있다.

더불어 기술의 급속한 발전으로 업무형태 및 직장 내 환경이 변화되고 있어 중·장년층이 새로운 일자리로 재취업을 하기 위해서는 장년층의 직무능력 및 직업적응능력 제고가 필수적이다.

따라서 생산가능인구 감소와 베이비부머의 대량 은퇴에 대응하고, 중·장년층의 소득 보전으로 그들이 안정된 생활을 지속하도록 하기 위해서는 노동시장에서 중·장년인구의 적극적인 활용이 필요하며, 이를 위한 정부의 지원 정책이 마련되어야 한다. 이를 위해 정부는 관계부처 합동으로 2006년부터 매 5년마다 「고령자 고용촉진 기본계획」을 수립·시행하고 있다.

현재 2017년부터 2021년까지의 고용정책을 담은 「제3차 고령자 고용촉진 기본계획」이 수립되어 시행되고 있으며, “55+ 현역시대, 일과 함께 활력 있는 장년(Active Ageing)”이라는 비전하에 5가지 정책과제를 마련하였다. 그 중 전직지원 서비스와 관련한 정책과제는 ‘장년 특

---

3) 관계부처합동(2017:1-28)을 바탕으로 작성하였음.

화 훈련 확충 및 능력개발 여건 조성'과 '전직 준비 기반 마련 및 재취업 지원', '퇴직자에 대한 일자리 및 사회공헌 기회 확대'에서 찾아볼 수 있다.

〈표 2-3〉 「제3차 고령자 고용촉진 기본계획」 정책비전 및 전략

비전	55+ 현역시대, 일과 함께 활력 있는 장년(Active Ageing)	
목표 (2021년)	① 주된 일자리 지속자 비중 <b>40%</b> ← 36.3%(17) * 경제활동인구조사 고령층 부가조사 ② <b>10년 이상 장기근속자 비중 25%</b> ← 21.1%(16) * 경제활동인구조사 본조사, 임금근로자 중 장기근속자 ③ <b>55세 이상 고용률 52%</b> ← 48.4%(16) * 경제활동인구조사 본조사	
정책과제	주된 일자리에서 오래 일하기	장년 특화 훈련 확충 및 능력개발 여건 조성
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 정년제 실효성 확보</li> <li>· 장년친화적 고용환경 조성</li> <li>· 연금수급연령까지 고용을 연장할 수 있는 토대 마련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장년층에게 필요한 훈련과정 확충</li> <li>· 재직단계부터 능력을 개발할 수 있는 여건 조성</li> </ul>
	전직 준비 기반 마련 및 재취업 지원	퇴직자에 대한 일자리 및 사회공헌 기회 확대
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 생애전환기 집중관리와 전직 지원 책임성 강화</li> <li>· 누구나 어디서든 이용 가능한 고도화된 장년 고용서비스</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 퇴직 인력 활용 모델 확산</li> <li>· 사회적 수요와 장년층 특성을 고려한 다양한 일자리 기회 확대</li> </ul>
초고령 사회를 대비한 인프라 구축		
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회안전망 강화</li> <li>· 중층적 노후소득보장체계 구축</li> <li>· 정책 개발·지원 인프라 확충</li> </ul>		
추진 전략	◇ 연령에 관계없이 능력에 따라 일할 수 있도록 제도·관행 개선	

출처: 관계부처합동(2017:10).

첫째, 장년 특화 훈련과 관련한 정책과제를 살펴보면, 지역별·직종별 수요에 맞는 맞춤형 특화 훈련과정 기반을 마련하고자 한다. 또한 재직 중에도 능력을 개발할 수 있는 여건을 마련하기 위해 근로시간 단축을 지원하고, 중소기업 재직자의 훈련 참여율 제고를 위한 훈련제도 개선을 도모한다.

둘째, 전직 및 재취업 지원을 위한 정책과제를 살펴보면, 생애경력설계 활용성을 제고하기 위해 생애전환기인 40대, 50대, 60대 연령별로 생애경력설계 서비스를 제공하고, 수요에 부합하도록 업종별·지역별 프로그램의 다양화 등을 추진한다. 더불어 전직지원에 대한 정부와 기업의 책임성을 강화하고자 근로자가 1,000인 이상인 대기업에는 의무적으로 전직지원 서비스를 도입하게 하고, 중소기업이나 비정규직 노동자의 경우 정부에서 전직지원 서비스를 제공하도록 제도화하는 내용을 담고 있다.

마지막으로 퇴직자에 대한 일자리 및 사회공헌 관련 정책과제에서 지자체 협력형 사회적 기업 모델 및 퇴직자의 사회공헌 모델을 개발·확산시키고자 하며, 신중년 적합 직무를 지정하여 해당 적합 직무에 신중년을 고용한 중소기업 사업주를 지원하는 중소기업-퇴직 인력 매칭을 강화하고자 한다.



〈표 2-4〉 「제3차 고령자 고용촉진 기본계획」 전직준비 및 지원 서비스 관련 과제

정책과제	과제(소관)	내용
2. 장년 특화 훈련 확충 및 능력개발 여건 조성	2-3. 지역수요에 맞는 훈련과정 확 대(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역맞춤형 인력양성 사업 내실화(17~21)</li> </ul>
	2-5. 훈련제도를 개선하여 중소기업 재직자의 훈련 참여율 제고(노동 부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>최소훈련시간 기준 완화(18)</li> <li>장기유급휴가 훈련 지원(18~21)</li> </ul>
3. 전직준비 기반 마련 및 재취업 지원	3-1. 생애경력설 계서비스 확산(노 동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>연령별 생애경력설계서비스 개발(17)</li> <li>생애경력설계서비스 물량 확대(18~21)</li> <li>모바일 워크넷 중장년 서비스 및 생애경력 설계 자가진단서비스 개발·보급(17~21)</li> </ul>
	3-2. 퇴직예정자 전직지원에 대한 국가 및 기업의 책임성 강화(노동 부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일정규모 이상 기업의 전직지원 서비스 제 공 의무화(17~21)</li> <li>전직지원 실태조사, 연구용역(17)</li> <li>규모별·업종별 전직지원 모델 개발(18)</li> </ul>
4. 퇴직자에 대한 일자리 및 사회공헌 기회 확대	4-1. 지자체 협력 형 사회적 기업 모델 개발확산 (노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>지자체 협력형 사회적 기업 모델 개발 확 산(17~21)</li> </ul>
	4-3. 중소기업과 퇴직 인력 매칭 강화(노동부)	<ul style="list-style-type: none"> <li>신중년 적합 직무 발굴·지정(17)</li> <li>적합 직무에 신중년을 고용하는 중소기업 사업주에게 고용창출장려금 지급(18~21)</li> <li>신중년 적합 직무 훈련과정 개설·운영(18~21)</li> </ul>

출처: 관계부처합동(2017:26-27)을 바탕으로 연구자 재구성.

## 제2절 전직지원 국내외 현황

### 1. 전직지원 서비스 국내 사례

그동안 실시되었던 국내외 전직지원 서비스는 전달체계를 중심으로 다음과 같이 유형화하여 분석할 수 있다. (1) 노동자 단체와 사업주가 공동으로 제공하는 서비스, (2) 기업 주도 서비스, (3) 국가 주도 서비스, (4) 사업주 주도로 제공되는 서비스로, 기존 문헌분석 및 면담조사를 통하여 각 서비스의 주체와 특성 등을 분석하였다.

#### 가. 노동자 단체와 사업주 공동

##### 1) 노사발전재단

중장년 재직근로자가 앞으로의 삶에 대해 보다 능동적이고 긍정적으로 대처하고, 기업 내에서 경력을 개발하고 유지함으로써 50세 이후의 삶을 주도적으로 설계하고 대비할 수 있도록 고용노동부, 노사정위원회, 한국노총, 한국경총이 함께 설립하였다(최영섭 외, 2015).

현재 노사발전재단은 중장년일자리희망센터를 운영하며 근로자의 전(全) 생애 경력개발을 위해 노동자 단체와 사업주 집단의 의견을 반영하고자 노력하고 있다. 그러나 노동자 단체와 사업주 공동으로 설립된 기관임에도 불구하고 기관 운영 및 사업 수행에서 정부 재정에 대한 의존도가 높다.

가) 중장년일자리희망센터<sup>4)</sup>

중장년일자리희망센터는 주된 일자리에 퇴직하는 혹은 퇴직예정인 중장년층에게 재취업 및 창업, 생애설계, 사회참여 기회 확대를 위한 지원 서비스를 무료로 제공함으로써 중장년층의 고용안정과 취업 촉진을 도모하기 위하여 설립되었다. 2019년 8월 기준 총 32개의 센터가 운영 중이며, 그 중 광역단위 종합센터 12곳과 금융업종 특화센터 1곳은 노사발전재단에서 운영하고 있고, 그 외 지역별 일반센터 19곳은 무역협회, 한국경영자총협회 등 경제·경영 관련 민간기관에서 운영하고 있다.

중장년일자리희망센터의 전직지원 서비스는 40세 이상 중장년부터 이용이 가능하며, 구조조정, 명예퇴직 등으로 인한 기업 단위 서비스의 경우 연령과 무관하게 서비스 이용이 가능하다. 일반적으로 '상담-교육-재취업 알선'이라는 3단계 과정을 통해 경력 진단, 개인 목표 재설정, 향후 진로설계, 은퇴 후 재무설계나 건강관리 등의 지원을 받을 수 있다(최영섭 외, 2015). 또는 개인별 생애 경력정보를 담은 온라인 '생애 경력카드'를 작성해 온라인상으로 본인의 경력정보를 상시 확인·관리할 수 있게 하고, 퇴직 후 구직활동 시 맞춤형 취업 알선에 활용할 수 있게 한다(최영섭 외, 2015). 이러한 내용은 단계별·유형별 맞춤형 서비스인 신중년 인생삼모작 패키지를 통해서도 제공되고 있다.

---

4) 노사발전재단(2018:1-26)의 사업내용을 바탕으로 작성하였음.

[그림 2-2] 신중년 인생삼모작 패키지



출처: 노사발전재단(2018:4).

생애경력설계 서비스는 장년에 진입하는 시점(만 40세 이상)에 생애 경력을 점검하고 인생 후반부를 미리 준비할 수 있도록 지원하는 서비스로, 생애경력설계 자가진단 후 연령별로 재/구직에 따른 경력관리컨설팅 및 능력개발활동을 지원한다. 개인과 기업 모두 신청 가능하다.

〈표 2-5〉 재직자/구직자 대상 생애경력설계 서비스

생애경력설계 자가진단			
·자신의 생애경력 준비 상황을 점검하고 그에 맞는 경력준비 가이드라인 제공 ·진단결과에 따라 유형별 특성과 행동 전략을 파악, 추천 서비스를 제시			
대상자	과정	모듈	
재 직 자	40 대	기초 일반과정	경력관리, 변화관리
		심화 일반과정	평판 및 네트워크 관리, 성과관리
		선택 일반과정	건강, 재무, 여가, 관계
	50 대	기초 일반과정	나의 생애 조망하기, 직업역량 도출하기
		심화 일반과정	경력 대안 개발하기, 평생경력계획 수립하기
		선택 일반과정	건강, 재무, 여가, 관계
	60 대	기초 일반과정	숨고르기(삶의 변화 수용), 발견하기(강점 확인, 삶의 가치 발견)
		심화 일반과정	균형잡기(삶, 꿈, 일, 학습, 여가의 균형잡기), 뛰어어들기(정보 및 지원체계 구축)
		선택 일반과정	건강, 재무, 여가, 관계
구 직 자	인생 들여다보기	<모듈1> 인생2막 준비현황과 필요성, 중장년 노동시장 이해, 일과 직업 이해	
	인생 되돌아보기	<모듈2> 나의 진로경력 회고, 주요 경력에서 핵심역량 찾기, 주변 경력에서 몰입 경험 찾기	
	제2인생 계획하기	<모듈3> 생애계획 수립, 경력경로 설계, 구직계획 수립	
	제2인생 실행하기	<모듈4> 구직준비, 삶의 균형점 찾기, 일의 영역 확장하기	

출처: 워크넷 홈페이지(<https://www.work.go.kr/senior/lifePlan/lifePlanSvcInvite.do>,  
검색일: 2019. 8. 29.).

전직지원 교육프로그램인 전직스쿨프로그램과 재도약프로그램은 대상에 따른 차이가 있다. 전직스쿨프로그램의 경우 기업 내 퇴직예정자를 대상으로 퇴직 후 재취업, 창업 등의 진로를 계획하고 이를 미리 준비할 수 있도록 지원하는 프로그램이다. 기업과정으로 진행될 경우 기업에서 희망하는 프로그램을 조율하여 탄력적으로 운영할 수 있으며, 2016년 자료에 의하면 평균 2.5개의 테마를 활용하고 주로 이력서 작

성, 면접전략과 같은 구직기술과 재무관리, 실업급여 등의 제도 안내와 관련한 사항, 귀농 등 창업에 관한 교육 모듈이 선정되고 있다(박호환·엄현택·장명학, 2017). 만약 기업 내 퇴직예정 인원이 10인 이하일 경우 동일 기업 계열사, 동종 업종, 퇴직 시기가 유사한 만 40세 이상 퇴직예정자를 모아 월별로 상설 운영되기도 한다.

〈표 2-6〉 퇴직예정자 대상 전직스쿨 프로그램

테 마	모 들
변화관리	동기부여, 회복탄력성, 관계·커뮤니케이션, 시간관리
자기탐색	MBTI/STRONG 활용, 교류분석, 역량분석, 중장년의 특성, 직업가치관
목표설정	경력목표 설정, 버킷리스트 활용, 직업카드 활용
구직기술	구직전략, 이력서 작성법·실습, 면접 전략·실습, 면접 이미지메이킹, 구직정보 탐색, 네트워크 활용, 취업사례 분석
직업세계	고용동향, 다양한 일자리, 창업, 사회적 기업·협동조합, 귀농·귀촌, 창직
플러스	고용복지서비스, 재무관리, 스트레스 관리, 건강관리

출처: 노사발전재단(2018:15).

퇴직자를 대상으로 하는 제도약프로그램은 경력목표에 따라 재취업 및 창업, 귀농, 귀촌, 은퇴설계 등 제2의 인생설계를 위한 집체교육을 제공하는 서비스이다. 제도약프로그램 수료 후 사후관리를 위해 전직에 필요한 개별 심층 컨설팅 및 취업동아리 연계 서비스 등을 제공하고 있다.

〈표 2-7〉 퇴직자 대상 재도약프로그램

단 계	내 용
오리엔테이션	- 프로그램 목적 및 취지 안내 - 자기소개 및 친교의 시간
숨고르기	- 이전의 삶 되돌아보고, 퇴직 후 변화관리와 실직충격 완화하기 - 인생설계 및 생애 속 직업의미 확인
출발선 서기	- 직업 적성, 흥미, 가치관 등 검사 - 구직 계획 수립
도움닫기	- 진로 목표 설정 - 구직 전략 수립
발구르기	- 이력서, 자기소개서 작성 - 면접 이미지 메이킹, 면접 전략/실습
도약하기	- 동아리회장 선출 및 활동계획 공유
착지	- 프로그램 참여과정 평가 및 마무리

출처: 노사발전재단(2018:16).

이 외에도 단기교육 및 심리상담 서비스, 1:1 개인컨설팅, 구직서류 클리닉 등의 전직지원 서비스와 기업에 중장년 인재를 추천하고 기업 노무 담당자 네트워킹을 지원하는 찾아가는 기업 서비스 등이 있다.

금융특화센터는 만 40세 이상 금융권 퇴직자 혹은 퇴직예정자를 위한 맞춤 전직지원 서비스를 제공하는 곳으로, 금융업종 맞춤 1:1상담, 역량강화 교육 등 종합서비스를 제공한다. 단, 기업단위로 서비스를 신청할 경우 연령에 제한은 없다.

〈표 2-8〉 금융특화센터 프로그램

1단계 전직준비 프로그램	2단계 개인별 컨설팅	3단계 직무심화 단기과정	4단계 직무역량 심화과정
자기탐색 및 구직 시장을 이해하고, 금융권 퇴직자들의 성공 및 실패 사례를 분석함으로써 자신의 진로 목표 및 구직전략을 구상하는 단계	전담 컨설턴트와 1:1 컨설팅을 통해 진로목표를 현실화하고, 목표달성을 위한 구체적인 활동 계획을 수립하는 단계	경력모색을 위한 다양한 과정에 참여하여 자신에게 맞는 진로를 구상해보는 단계	3단계 과정 이수 후 새로운 경력에 도전하기 위해 직무역량을 강화하는 단계로, 관련 역량 심화교육 및 유관 기관 연계
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자기진단</li> <li>- 구직전략/정보탐색</li> <li>- 경력설계</li> <li>- 사례분석 및 성공비법 찾기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경력목표 설정</li> <li>- 이력서 및 면접 컨설팅 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 기업</li> <li>- 강사과정</li> <li>- 전직지원 전문가</li> <li>- 일반창업</li> <li>- 산업카운슬러 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 금융전문 강사</li> <li>- 전직지원 전문가 등</li> </ul>

출처: 노사발전재단(2018:21).

노사발전재단 외 기관(한국경영자총협회, 상공회의소 등)에서 운영하는 19개의 일반센터는 종합센터에서 진행하는 프로그램 일부를 제공하고 있지만, 생애경력설계/전직지원 영역에 특화된 노사발전재단과 달리 상대적으로 취업알선 영역에 더욱 특화되어 있다(이유진·이상호, 2019). 또한 일반센터에서 제공되는 직무 교육의 경우 전문직보다는 주로 단순서비스직, 생계형 일자리에 대한 교육이 이루어지고 있으며, 관련 교육을 받기 전에 컨설팅을 실시하여 체계적으로 진행하기보다는 일정에 맞춰 구직자가 수강하는 형태의 단기 교육으로 그치는 상황이다.



〈표 2-9〉 일반센터 프로그램

구분		프로그램
공통 업무		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 직무 교육(예: 소형지게차 이수과정, 경비, 객실 관리, 공동주택 시설관리, 택배기사, 창업 등)</li> <li>▪ 취업역량강화 교육(예: 취업시장 이해, 취업전략 특강, 스마트취업 특강 등)</li> <li>▪ 구직자 기업 방문 및 동행 면접</li> <li>▪ 중장년 채용박람회 개최</li> <li>▪ 기업 대상 찾아가는 설명회</li> <li>▪ 신중년 일자리 정책 안내: 신중년 적합 직무 고용지원금, 장년근로시간 단축지원금, 60세 이상 고령자 고용지원금, 시니어인턴 채용지원금 등</li> </ul>
특화 업무	고양상공회의소	▪ 기업 경영 상담 및 교육 서비스
	부산경영자총협회	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 정서지원 교육(예: 중장년 변화관리 등)</li> <li>▪ 자체 구인·구직 서버 구축</li> <li>▪ 장년고용캠페인, 고용 관련 뉴스 제공</li> </ul>
	경남경영자총협회	▪ 자체 구인·구직 서버 구축
	경북경영자총협회	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중견인력 재취업 지원 사업(장년인턴)</li> <li>▪ 구인 기업 발굴 TF사업(장년 적합 구인처 발굴)</li> </ul>
	경북동부경영자협회	▪ 구인 기업 발굴
	전남경영자총협회	▪ 자체 구인·구직 서버 구축
	대전충남경영자총협회	▪ 자체 구인·구직 게시관 운영
	충남북부상공회의소	▪ 장년친화기업인증제

출처: 경남경영자총협회 홈페이지(<https://www.gef.or.kr/business/senior.htm>, 검색일: 2019. 7. 23.); 경북경영자총협회 홈페이지(<http://www.gbef.or.kr/sub04/page01.php>, 검색일: 상동); 경북동부경영자총협회 홈페이지([http://www.geea.or.kr/page/sub03\\_5](http://www.geea.or.kr/page/sub03_5), 검색일: 상동); 고양상공회의소 홈페이지(<http://gycci.korchamnet/front/contents/sub.do?contId=1495&menuId=10063>, 검색일: 상동); 광주경영자총협회 홈페이지(<http://www.gjef.or.kr/menu5/page4.htm>, 검색일: 상동); 대전충남경영자총협회 홈페이지(<http://www.tjcnf.or.kr/>, 검색일: 상동); 부산경영자총협회 홈페이지(<http://www.busanjob.or.kr/main/main.asp>, 검색일: 상동); 안산상공회의소 홈페이지(<http://ansancci.korchamnet/front/board/boardContentsListPage.do?boardId=11295&menuId=9928>, 검색일: 상동); 울산양산경영자총협회 홈페이지([http://www.uyef.or.kr/V1/bbs/page.php?co\\_id=gj04](http://www.uyef.or.kr/V1/bbs/page.php?co_id=gj04), 검색일: 상동); 전남경영자총협회 홈페이지(<http://www.jnef.or.kr/sw/index.php?>, 검색일: 상동); 충남북부상공회의소 홈페이지(<http://cbcci.korcham.net/front/user/main.do>, 검색일: 상동); 충북경영자총협회 홈페이지(<http://www.4060cbef.or.kr/>, 검색일: 상동); 파주상공회의소 홈페이지(<http://pajucci.korcham.net/front/board/boardContentsListPage.doboardId=11317&menuId=5254>, 검색일: 상동).

## 나) 노사공동 재취업지원센터<sup>5)</sup>

노사공동 재취업지원센터는 노사정위원회에서 체결한 ‘일자리 만들기 사회협약’에 따라 퇴직(예정) 근로자를 대상으로 퇴직시점에 맞춤형 전문 전직지원 서비스를 제공하여 실업의 장기화를 사전에 대비하고 실업 인원을 최소화하기 위해 설립되었다(김기홍 외, 2008, p.67). 사업주체로 한국노총, 한국경총, 노동부가 참여하였고, 정부가 재정을 지원하였다.

사업 내용은 2002년부터 산업자원부와 경총이 운영하던 산업기술인력 아웃플레이스먼트사업을 기반으로 하였으며, 2013년에 서비스 대상을 중장년층으로 한정하면서 중장년일자리희망센터로 명칭을 변경하여 노사발전재단에서 운영하고 있다.

노사공동 재취업지원센터에서 제공하던 전직지원 서비스의 내용과 특징은 다음과 같다.

---

5) 김기홍·임언·이정표(2008:67-73)를 바탕으로 작성하였음.

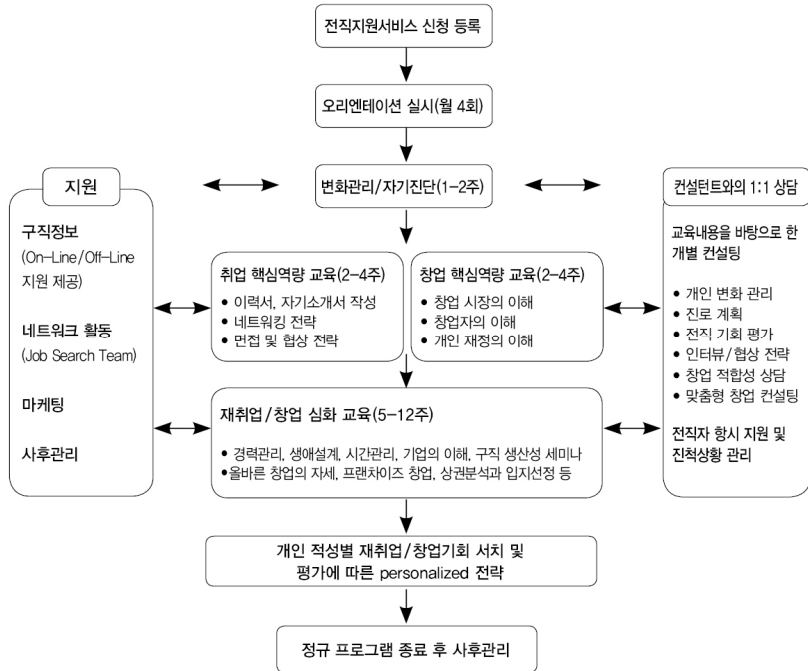
〈표 2-10〉 전직지원 서비스 내용

구분	내용
심리적 안정	· 스트레스, 심리적 억압요인 해소 · 각종 퇴직자 지원제도 안내 · 직무능력 및 자기진단 · 자신감 회복 · 재무/건강/가족 관리
교육 관련	· 퇴직자 기본교육 · 창업준비 전문교육 · 재취업준비 전문교육 · 자격증 취득 관련 지원
장소 및 정보 제공	· 전직준비 사무실 제공 · 구인정보/창업정보 제공 · 대안 마련을 위한 종합정보 제공 · 실행전략 수립의 기초정보
창업 및 취업 실행 지원	· 네트워킹/구직마케팅 기법 · 공동창업지원 · 이력서/자기소개서/취업 인터뷰 · 분야별 연계 서비스 · 사업계획서/창업준비 지원

출처: 김기홍 외(2008:68)

노사공동 재취업지원센터의 중고령자 진로전환 프로그램은 취업 핵심역량 교육과 창업 핵심역량 교육을 별도로 운영하고, 공통 심화교육은 이수 후 개인의 적성에 맞춰 재취업/창업 기회를 제공하는 맞춤형 프로그램이다.

[그림 2-3] 중고령자 진로전환 지원 프로그램 구성



출처: 김기홍 외(2008:70)

## 나. 기업 주도

### 1) KB국민은행<sup>6)</sup>

KB국민은행에서는 2014년 하반기부터 퇴직대상자에게 전직지원 서비스를 제공하고 있다. 시작 초기 단계에는 일본의 경제·금융 산업의 전직지원 제도를 벤치마킹하여 전직지원 서비스 제도를 설계하였다.

6) KB국민은행 직원만족부 000 차장과의 면담 내용을 바탕으로 작성하였음.

그리고 노사발전재단과 MOU를 체결하여 보다 체계적인 전직지원 제도를 구비하려는 노력을 기울이고 있다. KB국민은행의 자세한 전직지원 제도 현황은 다음과 같다.

KB국민은행의 전직지원 제도는 크게 재직기간 중 지원제도와 퇴직 이후의 지원제도로 구분할 수 있다. 재직기간 중에는 네 가지 프로그램을 운영하고 있는데, 구체적으로 살펴보면, 40세 이상에게 생애설계 통신연수, 45세 이상에게 내일배움카드제 참여 지원, 50세 이상에게 생애설계 프로그램, 55세 이상에게 전직스쿨 프로그램을 제공하고 있다.

생애설계 통신연수는 전직 및 퇴직에 대한 참여(관심) 시기를 앞당겨 생애설계 필요성에 대한 인식 개선을 도모하는 프로그램으로 2개월 동안 진행되며 변화관리, 경력설계, 건강/여가, 재무설계, 인맥관리, 재취업, 창업, 정부지원제도, 인생설계 등의 내용으로 구성된다. 다음으로 내일배움카드제 참여 지원 프로그램은 정부지원사업을 활용한 교육훈련 제공 방법으로 45세 이상의 직원이 교육훈련을 수료한 경우 본인 부담금 실비를 전액 지원하고 있다(단, 연간한도 50만 원 이내). 현재 내일배움카드제 참여지원은 꾸준히 증가하는 추세에 있으며, 대부분 야간 또는 주말 시간을 활용하고 있다. 이 프로그램의 목적은 관심 자격의 조기 취득을 지원하여 퇴직 후 생활 자신감을 고취하고, 다양한 직업에 대한 간접 체험 기회를 제공하는 것이다.

그리고 Life Design은 남은 재직기간 및 퇴직 이후의 시간에 대한 커리어 비전을 설계하기 위한 목적의 프로그램으로, 3일 과정으로 운영되며 생애변화 읽기, 커리어 탐색, 커리어 선택, 전직 경로 소개 등으로 구성된 프로그램이다. 마지막으로 전직스쿨은 퇴직 준비 점검 및 재취업, 창업 전략을 학습하는 프로그램으로, 55세 이상의 직원들을 대

상으로 하여 3일 과정으로 생애변화 읽기, 건강관리, 자산관리, 집단상담 등을 제공한다.

또한 퇴직 이후에는 KB경력컨설팅센터를 통해 퇴직 직원 전직 교육, 재취업 및 창업컨설팅을 제공하고, 퇴직 및 은퇴에 관련된 정보제공 채널로서의 기능을 수행하고 있다. 현재 KB경력컨설팅센터는 2명의 인력으로 운영되며, 센터장 역시 퇴직 직원으로 전직 대상자들에게 카운슬러 역할을 수행하여 전직을 돕고 있다. 다만 「직업안정법」 제 18조(무료직업소개사업)에 따라 민간기업인 KB경력컨설팅센터에서는 취업정보 및 직업정보를 제공하는 기능은 수행하고 있지 않은 상황이다.

현재 KB국민은행의 전직지원 서비스를 받은 직원들은 일반적으로 금융기관, 재단, 기타 금융기관에 재취업하고 있는데, 금융 및 은행 분야는 숙련주의가 강한 성향이 있어 타 은행으로의 이동은 어려운 편이고, 대부분 KB계열의 생명·손해 보험사나 증권사 등으로 전직하고 있는 상황이다.

## 2) 삼성금융경력컨설팅센터<sup>7)</sup>

삼성금융경력컨설팅센터는 2009년에 삼성 계열사 중 삼성생명, 삼성카드, 삼성화재, 삼성증권 등의 금융 관련 퇴직 인력의 커리어 컨설팅을 지원하기 위하여 설립된 기관이다. 초기에는 구조조정으로 발생한 퇴직 인력의 전직을 지원하고자 외부 아웃플레이스먼트 회사와 연계하여 전직지원 프로그램을 제공하는 데 중점을 두고 운영되었다. 그러나 최근 근로자의 정년 연장과 구조조정의 감소로 인하여 재직자들이

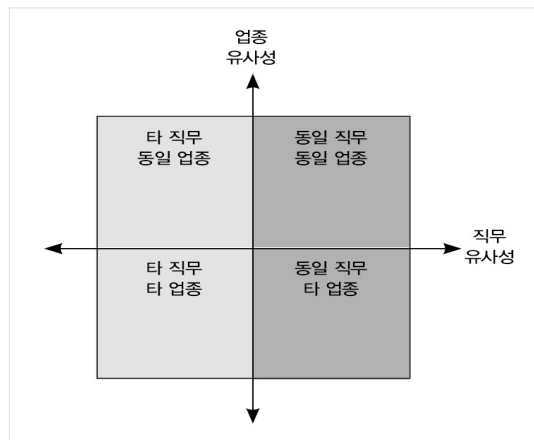
---

7) 삼성금융경력컨설팅센터 000 센터장과의 면담 내용을 바탕으로 작성하였음.

근속하는 기간이 길어짐에 따라 퇴직자의 수가 상대적으로 줄어들고 있어 삼성금융경력컨설팅센터는 전직지원 서비스 제공과 더불어 중장년 재직자의 생애경력컨설팅을 추가로 추진하고 있다.

현재 삼성금융경력컨설팅센터는 전직지원 프로그램을 임원과 일반 퇴직자로 나누어서 제공하고 있다. 센터에서 제공하는 전직지원 프로그램 유형은 재취업 관련, 창업, 귀농·귀촌, 사회적 기업 등 다양한 영역을 포함하고 있다. 재취업과 관련된 전직지원은 직무를 중심으로 한 동일 업종-동일 직무, 동일 업종-타 직무, 타 업종-동일 직무, 타 업종-타 직무를 네 가지 유형으로 분류되어 운영되고 있다. 이 네 가지 유형 중에서 타 업종-동일 직무 전직 유형은 중견기업, 중소기업으로 전직을 하는 경우가 가장 많다. 그리고 삼성금융경력컨설팅센터는 퇴직 대상자의 업종과 직무 데이터를 바탕으로 헤드헌팅 기업, 협력사 등의 네트워크를 활용하여 퇴직자들의 전직을 지원하고 있다.

[그림 2-4] 직무와 업종에 따른 전직유형 분류



출처: 연구자 작성

다음으로 중장년 재직자 생애경력컨설팅 프로그램의 참여대상과 구성을 살펴보면, 모든 삼성금융사의 만 45세, 만 50세, 만 54세의 재직자들은 2박3일 간의 프로그램에 의무적으로 참가하게 되어 있고, 프로그램의 구성은 크게 재무, 경력관리, 관계관리, 건강의 모듈로 구성되어 있다. 프로그램이 종료된 후에는 프로그램 이수자 중 희망자에 한하여 추가로 4개월 정도의 1:1 생애경력컨설팅 프로그램을 무료로 이수할 수 있도록 지원하고 있다. 또한 계열사별 심리건강센터를 운영하여 지속적인 상담 서비스를 함께 제공하고 있다.

삼성금융경력컨설팅센터에서는 전직지원 프로그램을 제공하는 것에서 나아가 전직 관련 네트워킹 형성과 전직 홍보 등의 다양한 사업을 추진하고 있다. 또 전직 관련 네트워킹과 관련하여 전직지원 서비스에 대한 민간과 공공의 역할과 시각의 차이가 존재한다는 것을 인지하고, 중장년커리어컨설팅연구회를 설립하여 운영 중에 있다. 이 연구회에는 공공기관, 교육기관, 노사발전재단, 아웃플레이스먼트 기업, 삼성은퇴연구소 등 관련 기관의 임원들이 한 달에 한 번 정기적으로 모여서 생애설계, 전직지원과 관련된 트렌드와 이슈 등을 주제로 의견을 교환하며 네트워킹을 형성하고 있다.

그리고 삼성금융경력컨설팅센터에서는 재직자들의 전직에 대한 긍정적 인식을 확산하기 위하여 전직 성공 사례집을 제작하고 있다. 이 전직 성공 사례집에는 기존 삼성금융 관련 퇴직 인력의 일자리 이동 데이터를 축적하고 분석하여 동일 업종-동일 직무, 동일 업종-타 직무, 타 업종-동일 직무, 타 업종-타 직무 전직과 사회적 기업, 귀농·귀촌, 창업 등 다양한 전직에 성공한 대상자들의 주요 경력, 전직 개요, 개인 특성 등의 정보를 포함하고 있어, 잠재적 퇴직자들의 전직지원 서비스



에 대한 인식을 강화하는 데 기여하고 있다. 또한 『50+ 커리어 가이드 50선』을 발간하여 중장년 생애경력컨설팅을 보다 적극적으로 지원하고자 노력을 기울이고 있다.

### 3) 포스코: 그린라이프 서비스<sup>8)</sup>

그린라이프 서비스의 목적은 포스코의 성장과 발전에 기여한 조직 구성원에게 퇴직 후 생애설계를 지원함으로써 재직자의 근로의욕을 고취시키고 고용안정을 도모하는 것이다. 더불어 고령화 사회에 부응하는 사회적 역할을 수행함으로써 기업 이미지를 제고하고자 한다. 이를 위해 그린라이프 서비스는 정년퇴직 예정자에게 제2의 커리어를 개척하는 데 필요한 정보 및 지식을 제공하고, 퇴직 이후 사회에 조기 적응할 수 있도록 지원하고 있다(손유미·이성, 2011, p.74).

이 서비스의 특징은 5일 간의 집합교육(Success Plan 워크숍 3일, 부부동반 워크숍 2일)과 은퇴 이후 재취업, 창업, 재테크 등과 관련된 e-러닝, 개인별 경력목표 탐색, 계획 수립, 실행지원 등의 개인 맞춤형 경력컨설팅을 1년간 제공하는 것이다(손유미·이성, 2011, p.75).

포스코의 은퇴 이후 대비 컨설팅은 국내 사기업 최초로 일회성이 아닌 장기적·상시적 형태로 기획, 설립되었다. 정년 연장에도 불구하고 기업 내 전직지원 교육 필요성은 더욱 강화되고 있으며, 사회적으로 고령화가 진전됨에 따라 노령인구의 일의 지속성 확보, 심리변화 관리 등이 요구되는 추세이다. 회사 입장에서는 경쟁사로의 인력 유출을 막고, 글로벌화로 인한 퇴직 인력 활용 등 지속적 관리가 필요하다.

8) 손유미·이성(2011:73-81)을 바탕으로 작성하였음.

## 다. 국가 주도

### 1) 고용센터<sup>9)</sup>

고용센터는 국가에서 운영하는 무료 취업알선기관으로, 기업에 대한 지원을 강화하고, '직업훈련·취업지원·실업급여 관련' 업무를 원스톱으로 운영하고자 하는 취지로 설립되었다(김기홍·장창원·심인선, 2010, p.60). 주요 업무는 취업, 고용보험, 고용안정사업, 집단직업상담, 직업능력개발, 외국인채용, 실업급여, 모성보호 등의 지원 및 관리이다.

고용센터에서 제공하는 서비스 세부내용은 적성발견 및 직업선택을 위한 다양한 직업심리검사, 직업역량진단, 직업훈련정보 제공, 최신 고용동향 및 일자리 정보 제공, 개인 특성별 맞춤형 취업지원을 위한 심층상담, 집단상담 프로그램 등이 있다(김기홍 외, 2010, p.60). 특히 고령자 대상 집단직업상담 프로그램으로 '고령자 재취업 프로그램'을 실시하고 있는데, 이 프로그램은 55세 이상 고령자를 대상으로 구직기술 향상 및 취업을 위한 기술 지원뿐만 아니라 자신에 대한 이해 증진, 취업자신감 향상, 대인관계 향상 등을 위한 다양한 내용들로 구성되어 있다.

---

9) 김기홍·장창원·심인선(2010:60-61) 및 취업성공패키지 홈페이지를 바탕으로 작성하였음.

〈표 2-11〉 고령자 재취업 프로그램

01. 만나는 마당	02. 선택의 마당	03. 배움의 마당	04. 긍정의 마당	05. 다짐의 마당
- 프로그램에 대한 소개 - 집단응집력 향상	- 건강을 위한 자기관리 방법 익히기 - 자신의 강점 이해하기 - 희망 취업분야 선택하기	- 취업 성공요인 파악하기 - 이력서 작성법 알아보기 - 면접기술 익히기	- 효과적인 대화법 익히기 - 화 다스리는 법 익히기	- 프로그램 성과 다지기 - 구직실행 계획 세우기 - 사회적 지지체계 구축하기

출처: 서울고용복지플러스센터 홈페이지

(<http://www.work.go.kr/seoul/ctrIntro/ctrWork/ctrWorkDetail.do?detCode=1&menuCd=40220&subMenuCd=40204>, 검색일: 2019. 8. 11.).

고용센터는 고유한 서비스 외에 취업성공패키지 사업을 통해 저소득 중장년층에 대하여 “개인별 취업활동계획에 따라 ‘진단·경로 설정 →의욕·능력 증진→집중 취업알선’에 이르는 통합적인 취업지원 프로그램을 제공하고 있으며, 취업한 경우 취업성공수당을 지급함으로써 노동시장 진입을 체계적으로 지원하는 종합적인 취업지원체계”를 갖추고 있다(취업성공패키지 홈페이지, 2019. 8. 8.).

고용센터와 관련하여 다양한 이슈들이 존재하는데, 우선 직업 상담사의 인력 부족, 비상담 업무 수행 등으로 인하여 본연의 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다는 것이다(김기홍 외, 2010). 또한 예산운용에 관한 권한이 없기 때문에 사업집행 도중 발생한 상황에 신속하게 대응할 수 없으며, 이 외에도 사업수행에 대한 평가가 방문 기업 수, 교육 실시 횟수, 참여자 수 등 양적인 면에 치중되어 있는 점, 사업이 수요자 특성을 고려하지 않고 공급자 중심으로 구성된 점, 업무지침이 지역적 특성을 반영하지 못하고 표준화되어 있는 점, 매뉴얼이 제대로

갖추어지지 않아 지역별 특성을 반영한 맞춤형 서비스가 미흡하다는 점 등은 향후 고용센터의 역량을 고도화할 수 있는 방향으로 개선될 필요가 있다(김기홍 외, 2010).

## 2) 고령자인재은행<sup>10)</sup>

고령자인재은행의 설립목적은 고령인력이 원활하게 직장에 적응하고 안정된 사회생활을 영위할 수 있도록 고령자가 취업하는 일자리특성을 이해하고 효율적인 업무처리능력을 배양하고자 함이며, 이를 위해 취업알선, 경력 가이드, 직업상담, 재취업상담 등의 취업지원 서비스를 제공한다(김기홍 외, 2010, p.62).

취업률은 높게 나타남에도 불구하고 낮은 지원수준으로 인해 통합적인 취업알선 서비스를 제공하는 데 한계가 존재한다. 또한 지정기관이 여성관련 기관에 편중되어 있고, 양질의(decent) 일자리 발굴 및 취업 지원 기능이 미흡하여 3개월 미만 단기취업자와 여성 중심의 서비스를 제공하는 것은 향후 개선될 필요가 있다(김기홍 외, 2010, p.63).

## 3) 중장년기술창업센터<sup>11)</sup>

중장년기술창업센터는 중소벤처기업부 산하의 중장년 창업 지원기관으로, 중장년층이 전직 시기에 창업을 지원받을 수 있는 대표적인 공공기관이다. 센터는 주로 대학교나 관련 공공기관 및 재단, 민간창업

10) 김기홍 외(2010:62-64)을 바탕으로 작성하였음.

11) 중소벤처기업부 홈페이지를 바탕으로 작성하였음.

교육기관을 대상으로 선정되어 2019년 기준 48.8억 원의 예산으로 전국 27개 센터가 운영되고 있다. 센터 운영 목적은 숙련된 기술, 경험, 네트워크 등을 보유한 역량 있는 중장년을 발굴하고, One-stop 형태의 창업지원 서비스를 제공하는 것이다. 중장년기술창업센터 또한 타 전직지원 서비스 제공 기관과 마찬가지로 행정서비스 대상인 만 40세 이상 중장년을 대상으로 하고 있다. 주 사업내용은 중장년(예비)창업자 대상 창업교육 및 창업지원, 예비퇴직자 맞춤교육 등이다.

〈표 2-12〉 중장년기술창업센터 지원 내용

구분	내용	지원규모
창업교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>만 40세 이상 중장년(예비)창업자를 위한 제조업·지식서비스업 등 기술창업 분야의 실전창업 교육과정 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전국 27개소 내외</li> </ul>
창업지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>만 40세 이상 중장년(예비)창업자의 창업준비 공간 제공</li> <li>경영지원(상담, 자문, 교육), 마케팅지원 등</li> </ul>	
예비퇴직자 맞춤교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>대기업·공공기관 등에 소속된 퇴직예정자를 대상으로 맞춤형 기술창업 교육 및 멘토 방문 프로그램 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30개 기관 내외</li> </ul>

출처: 중소벤처기업부 홈페이지  
([https://www.mss.go.kr/site/smba/supportPolicy/supportPolicy\\_DetailDiv.do?target=2&searchSeq=ST\\_00000001046691](https://www.mss.go.kr/site/smba/supportPolicy/supportPolicy_DetailDiv.do?target=2&searchSeq=ST_00000001046691), 검색일: 2019. 10. 7.).

중장년기술창업센터는 단순히 생계형 창업이 아닌 중장년층의 숙련된 기술 및 경험, 네트워크 등을 활용한 기술 기반 창업을 활성화하고자 설립한 것에 의의가 있으며, 이를 위해 2019년에는 한국생산성본부와 협업하여 중장년들을 위한 맞춤형 기술창업교육을 실시하였다. 더

불어 전국 각지의 창업지원기관 간 협업을 통해 중장년 기술창업을 위한 지역 인프라를 구축하고자 하였다.

## 라. 사업주 주도

### 1) 한국경영자총협회의 산업기술인력 아웃플레이스먼트센터<sup>12)</sup>

2002년 10월에 산업자원부와 한국경영자총협회가 공동 설립하였으며, 기업의 사정에 의해 비자발적으로 퇴직한 기술·기능 인력이 보다 신속하고 효율적으로 재취업이나 기술창업을 도모할 수 있도록 지원하는 서비스를 제공하였다(김기홍 외, 2010, p.93). 선진 아웃플레이스먼트 시스템을 도입하여 국내 전직지원 서비스를 정착시키는 데 중추적인 역할을 수행하였고, 사업은 크게 구인·구직 서비스와 아웃플레이스먼트 서비스로 구분되었다. 구인·구직 서비스는 구인기업과 구직자를 대상으로 온라인을 통해 구직자 및 취업처 정보를 제공하였다. 아웃플레이스먼트 서비스는 워크숍, 전문가와의 1:1 컨설팅 등 체계적인 서비스를 제공하여 퇴직기술인력의 재취업과 창업이 신속하고 성공적으로 이뤄지도록 하였다.

---

12) 김기홍 외(2010:93-95)을 바탕으로 작성하였음.

## 2. 전직지원 서비스 해외 사례

노동자 단체와 사업주가 함께 제공하는 전직지원 서비스는 협약에 의거하여 지원되며, 스웨덴은 정부의 관여 없이 노사 합의에 의해 전직지원이 제공된다. 기업 주도의 사례로는 전 세계적으로 아웃플레이스먼트를 실시하였던 노키아 사례가 있으며, 정부 주도의 사례로는 호주의 경력전환 지원 프로그램과 네덜란드의 경력개발 가이던스 프로그램, 캐나다의 연방정부와 지역 공동 운영 프로그램 등이 있다.

### 가. 노동자 단체와 사업주 공동

#### 1) 스웨덴의 직업안정위원회(Job Security Councils: JSC)<sup>13)</sup>

스웨덴의 직업안정위원회(JSC)는 근로자의 전직을 위한 각 영역별 그리고 영역 간 사용자 조합과 노동조합의 협의체이다. 이 협의체는 경력 전환에 대한 사용자 및 노조 측의 협의를 바탕으로 경제적 혹은 조직 내부적 사유로 해고를 당한 근로자에게 추가적인 이익을 제공하기 위한 것으로, 경제적 보상, 새로운 직업 탐색을 위한 지원 혹은 창업 지원 등을 포함한다. 그리고 JSC는 해고의 과정 및 해고 예정 직원들의 선발 등을 조정한다.

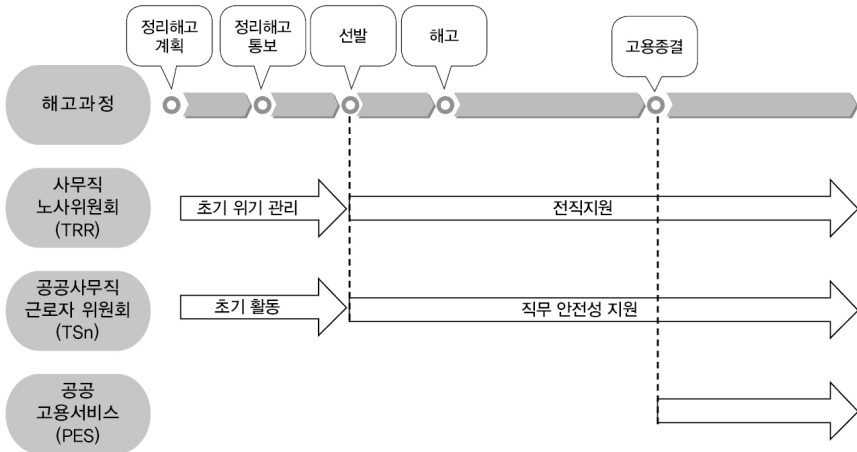
스웨덴의 JSC는 화이트칼러 근로자와 사용자 협회 간 단체 협약에 기반한 위원회(TRR), 블루칼러 근로자와 사용자 협회 간 단체 협약에

13) Diedrich & Bergstrom(2006:1-24) 및 OECD(2019:195-265)를 바탕으로 작성하였음.

기반한 위원회(TSL), 공공 화이트컬러 근로자를 위한 위원회(TSn), 공공 블루컬러 근로자 및 화이트컬러 근로자를 위한 위원회(TRS), 부동산 분야 근로자를 위한 위원회(Trygghetsr å det Fastigo, Security Council Fastigo), 시 당국 근로자를 위한 위원회(KFS-företagens Trygghetsr å det, KFS companies), 금융권 근로자를 위한 위원회(Trygghetsfonden BAO/Finansförbundet, Security Council BAO/Financial Sector Union) 등 총 11개의 위원회가 구성 및 운영되고 있다(Diedrich & Bergstrom, 2006).

특히 TRR 및 TSn의 경우, 해고 시 개인 고용 지원과 더불어 단계적인 전직지원 서비스를 제공하는데, 이를 요약하면 다음과 같다.

[그림 2-5] TRR 및 TSn 전직지원 모델



출처: Diedrich & Bergstrom(2006:22)에서 재인용.



OECD의 「2019 Future of work」 보고서에 따르면 JSC는 해고된 근로자에게 전직 지원 및 지침을 제공하고, 대량 해고가 예정되어 있을 시 해고를 실행하기 전에 훈련 및 재교육 기회를 보장한다.

정부의 관여 없이 노사 협동 운영체의 형태로 운영되는 JSC는 노동 조합 및 사용자 조합의 단체 교섭을 기반으로 운영되고 있으며, 전체 운영 기금은 전적으로 사용자 조합에서 임금 상승률 등을 고려하여 지원하고 있다.

JSC는 산업부문 수준에서의 교섭(sector-level bargaining)의 이점을 보여준다고 할 수 있는데, 이는 해당 산업부문에서 발생할 수 있는 해고의 동반 비용과 위험을 분산시키는 역할을 한다. 모든 근로자는 단체 협약에 의거하여 JSC의 지원을 받을 수 있지만, 최소 12개월 이상 회사에서 근무한 경험이 있어야 한다.

JSC의 업스킬링(up-skilling) 서비스는 1년에 2회 운영되는데, 이 서비스는 하나의 바로미터로서 작용하여 JSC 또한 이를 통해 노동시장에서 실질적으로 필요로 하는 기술을 예측할 수 있다(OECD, 2019). 특히, 비자발적 전직 대상자 프로그램이기 때문에 커리어 카운슬링, 커리어 지도 혹은 세미나 등을 개최하여 개인 스스로가 자신의 미래를 계획할 수 있는 기회를 제공한다(Diedrich & Bergstrom, 2006).

## 2) 노사 협의(민간)-오스트리아의 전직지원노동재단(Outplacement Labour Foundation)<sup>14)</sup>

전직지원노동재단은 전직을 위한 지원, 지침, 재역량 훈련(reskilling solutions), 실제적인 트레이닝을 제공하며, 확장된 실업보험을 제공하기도 한다(OECD, 2019). 1980년대 중반 오스트리아의 철강산업 위기에 대한 대응책으로 설립된 이 재단은 다양한 산업·지역·인구집단·국가를 아우르는 형태로 발전해 왔다.

오스트리아 노동재단 모형의 가장 큰 특징 중 하나는 전(前) 사용자 집단이 계속해서 근로자의 전직 지원에 참여하며, 재정적으로 지원하고 있다는 점이다. 또한 오스트리아 노동시장 서비스(Austrian Labour Market Service), 기업체, 사회적 파트너들(Social Partners), 현재 고용된 근로자들과 현재 실직 상태에 있는 근로자들과의 파트너십을 기반으로 지역적이며 한시적인 조직이라는 특징을 갖는다. 이전의 일터와 현재의 일터를 잇는 하나의 프로젝트로서 기획된 노동재단은 근로자, 사용자 및 기업체에게 재정적으로 지원을 받고 있다.

노동재단은 근로자들에게 최대 4년 동안 훈련 프로그램에 참여할 기회를 제공하여 비슷한 근로환경에서부터의 '점진적인 출발(soft departure)'과 외부 노동시장에서의 안착을 지원한다. 현재 무직 상태에 있는 근로자들은 전직지원 서비스를 받을 것인지, 실업 수당을 받을 것인지 선택할 수 있다. 전직지원 서비스를 받겠다고 선택한 근로자들의 경우, 약 6주간의 오리엔테이션을 받게 되는데, 해당 기간 동안 프로그램 참여자들은 본인의 실직을 받아들이고, 미래의 직무 목표에

---

14) OECD(2019:196-262) 및 Suschnigg(2001:1-26)를 바탕으로 작성하였음.

대하여 명확한 관점을 갖는 것을 목표로 한다.

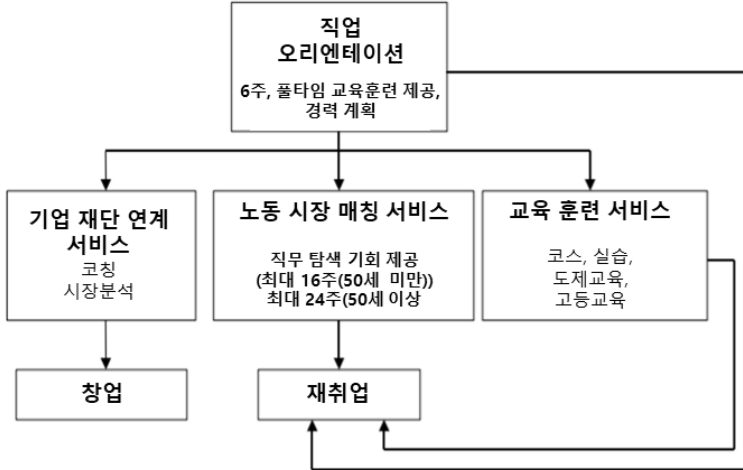
전직지원 서비스의 대상자들은 그들 개개인의 환경에 대한 훈련 담당자 및 전문가의 면밀한 검토, 커리어 옵션의 탐색, 미래를 위한 구체적인 계획의 개발 등을 지원받는다. 그들의 경력 지향성을 탐색하는 기간(주로 6주에서 3개월 정도)이 완료되면 각각의 참여자들에게는 구체적인 액션 플랜이 부여된다. 해당 플랜에 대한 재정적 지원은 오스트리아 노동시장 서비스(AMS)에서 승인 후 제공되며, 이후 전직지원 서비스 대상자들은 다양한 옵션을 선택할 수 있다.

충분한 역량과 기술을 확보한 사람들은 즉각적으로 노동시장에 재진입을 원하므로, 보다 강도 높고 타겟이 확실한 직업 탐색기간을 거친다. 이를 위하여 (1) 직업 시장의 특성, (2) 이력서 준비, (3) 결과 평가 그리고 다른 여타의 서비스들이 요구될 수 있다.

전직지원 프로그램 참여자들은 다양한 수준의 교육훈련 프로그램에 참여할 수 있다. 해당 프로그램은 내재적 기술 훈련에서부터 수습제도(도제제도), 대학 교육 등을 포괄하므로 경력을 이전과는 다른 새로운 방향으로 쌓아갈 수 있는 발판을 제공한다.

새롭게 창업을 계획하는 사람들에게도 그들의 계획을 개발하고 실행할 수 있도록 지원한다. 이런 경우, 노동재단은 일반적으로 외부의 비즈니스 컨설턴트를 섭외하고, 필요한 시설 및 기구(방, 핸드폰, 팩스, 컴퓨터 등)를 제공한다.

[그림 2-6] 오스트리아 노동재단의 전직지원 서비스 모형



출처: Suschnigg(2001:8).

## 나. 기업 주도

### 1) 노르웨이의 노키아 브리지 프로그램(Nokia's bridge program)<sup>15)</sup>

2009년까지만 해도 노키아는 전 세계 스마트폰 시장의 48%를 점유했던 제조업체였지만, 애플의 아이폰 및 안드로이드를 기반으로 한 삼성, HTC 등의 기업이 등장하면서 시장 주도권을 잃게 되었다. 2011년

15) 아래 참고문헌을 바탕으로 작성하였음.

- (1) Burrows. (2011). Stephen Elop's Nokia Adventure. Business Week, ([http://www.businessweek.com/magazine/content/11\\_24/b4232056703101.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/11_24/b4232056703101.htm), 검색일: 2019. 7. 10.).
- (2) Nokia. (2013). Building Shared Value: Nokia's Bridge Program. internal company document, June 14, 2013.
- (3) Sucher, S. J., & Winterberg, S. J. (2015). Nokia's Bridge Program: Redesigning Layoffs (A). Harvard Business School Case 315-002, February 2015.

까지 3년 동안 노키아는 주가가 68% 하락하였으며, 직원을 감축해야 하는 상황에 직면하게 되었다(Burrows, 2011).

Ollilia 이사장은 근로자와 지역사회를 도울 수 있는 새로운 방식의 직원감축이 필요함을 인식하고, 정리해고 및 공장 폐쇄에 대처하기 위한 팀을 구성하였다. 이들은 ‘공유 가치 창조(Creating Shared Value)’라는 논문에서 영감을 받아 비즈니스와 지역사회 모두에게 이득이 되는 활동을 강조하였다(Kramer & Porter, 2011).

Esko Aho와 Ollilia는 Stephen Elop과 함께 여러 차례의 토론 끝에 노키아가 구조조정 기간 동안 직원 및 외부 이해관계자에게 어떻게 행동할 것인지에 대한 네 가지 가치를 제시하면서 프로그램의 제공과 구현에 관한 의사결정을 어떻게 할 것인지 세 가지 우선순위를 함께 제시하였다.

〈표 2-13〉 노키아 전직지원 서비스의 가치와 우선순위

가치	우선순위
1. 지역경제의 원동력으로서의 책임을 받아들이고, 이전 및 현 직원 지원에 최선을 다할 것임.	1. 개인과 팀이 자신의 역량을 최대한 활용할 수 있도록 지원함.
2. 핵심 분야의 브랜드와 전문지식, 자원을 바탕으로 활동가 역할을 맡아 프로그램을 이끌 것임.	2. 노키아가 견인차 역할을 하여 지역경제 구축을 지속함.
3. 프로그램 설계 및 운영에 관련 당사자를 참여시킬 것임.	3. 노키아의 새로운 전략과 생태계를 지원함.
4. 직원, 노조, 정부 및 지역 이해당사자를 포함한 모든 이해당사자를 대상으로 공개적으로 의사소통할 것임.	

출처: Sucher & Winterberg(2015:8)

Esko Aho는 이사회에 브리지 프로그램(Bridge Program)의 최우선 과제는 노키아를 떠나는 직원의 전직지원이라고 강조하였다. 이는 노키아가 지역사회를 지원하겠다고 한 약속에 따른 것으로, 우선순위는 노키아의 새로운 전략을 지원하고 기존 생태계를 구축하는 것이었다. 이사회는 프로그램을 위한 예산 지침과 함께 <표 2-13>의 가치와 우선 순위를 승인하였다.

노키아의 브리지 프로그램의 결과 척도는 재취업 극대화이며, 핵심 척도는 노키아를 퇴사한 후 '다음 단계'가 무엇인지 알게 될 직원의 비율이다. 노키아의 경영진은 그동안 축적한 기업의 이윤을 과거 성공적인 사업에 기여한 직원들의 전직지원에 사용할 것임을 밝혔다. 노키아 직원들은 다음 단계로 설정할 수 있는 다섯 가지 경로를 따를 수 있었다.

〈표 2-14〉 Global Bridge Program

경로	제공된 서비스	가이드라인 및 제한
노키아 내에서 새로운 직장 구하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>내부 인재를 우선 발굴</li> <li>신규 조직 확대 시 내부 채용박람회 개최</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bridge 참가자들은 노키아의 내부적 위치에서 우위의 후보자여야 함.</li> </ul>
노키아 밖에서 새로운 직장 구하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>커리어 코칭</li> <li>채용박람회</li> <li>Bridge 경력 서비스</li> <li>Local LinkedIn &amp; Facebook groups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떠한 조직이라도(노키아의 경쟁사를 포함해서) 채용박람회에서 직원을 모집할 수 있음.</li> </ul>
새로운 사업 시작하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>신규 사업 보조금</li> <li>기업가 정신 훈련/지원</li> <li>기성 기업가 멘토링</li> <li>해당 국가의 신용제도에 대한 접근법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>보조금: 생계비용 및 사업계획의 질에 따라 최대 €25,000을 지원함(일반적으로 세전 €15000~17000원이며, 4명의 근로자까지 팀을 형성하여 보조금을 결합시킬 수 있음).</li> <li>기간: 그들의 사업계획을 발전시키기 위해 2개월의 시간이 주어짐(노키아의 Bridge/Grace 기간 동안).</li> <li>지원: Bridge는 성공한 기업가, 네트워킹 이벤트, 지역 스타트업 사업 소개, 사업계획 발달을 위한 코칭 지원 등 그룹 세션을 통하여 기업가 정신 훈련을 제공함.</li> <li>기금 제한: Bridge는 기업의 운영에 따라 적용되었기 때문에 기금의 사용에 제한을 두지 않음.</li> <li>지분: 노키아는 자금을 지원한 어떠한 회사에서도 지분을 받지 않음.</li> </ul>
새로운 것 배우기	<ul style="list-style-type: none"> <li>훈련 프로그램을 위한 보조금 및 직접적인 과정 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>목적: 빠른 구직 기회 획득</li> <li>국가 및 지방자치단체의 재정자원 활용</li> <li>대학 및 NGO와의 협력</li> </ul>
자신의 경로 창조하기	<ul style="list-style-type: none"> <li>미리 정의할 수 없는 아이디어에 대하여 재정적 지원/보조금(예: 개발도상국에서의 자원활동; 위탁가정 준비하기)</li> </ul>	

출처: Sucher &amp; Winterberg(2015:19)

### 가) 근로자 전직 가교 마련

프로그램에 대한 대화 절차는 일련의 단계를 통해 이루어졌고, 2011년 4월에 시작할 인력 감축 계획을 발표하면서 직원들에게 브리지 프로그램(Bridge Program)이 그들의 경력개발을 도울 것이라고 전달하였다. 또한 근로자들에게 그들의 일이 끝날 때까지 계속 일을 할 수 있을 것임을 전달하였다.

근로자들은 2개월간 급여를 지원받으면서 새 직장을 찾거나, 사업계획을 개발하면서 교육에 참석하는 데 모든 시간을 할애할 수 있었다. 즉, 급여를 지원받는 동안 근로자들은 확실한 결정을 내릴 때까지 다양한 진로를 모색할 수 있었다.

### 나) 지역 전직 가교 서비스를 위한 리더 선정

브리지(Bridge)팀은 이 프로그램을 아웃소싱 업체에 아웃소싱해서는 안 된다고 판단하여 전직지원 서비스는 이력서 작성 워크숍 및 커리어 코칭 등과 같은 특정 요소로 이루어졌지만, 프로그램의 일반 관리는 내부적으로 이루어졌다.

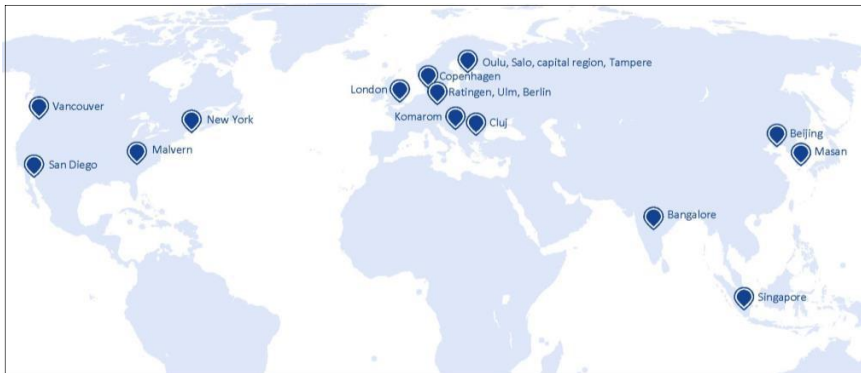
노키아의 다양한 지역현장 지도자와 HR 관리자들은 직원 및 브리지(Bridge)팀원 중에서 선정되었으며, 주요 선정 기준 중 첫 번째는 해당자가 지역 직원의 신뢰와 존중을 받는가였고, 두 번째는 지역 직원들 및 지역 파트너들과 의사소통을 할 수 있을 만큼 충분한 경험이 있는가였다.



다) 지역 및 정부의 역할

지역의 브리지(Bridge) 지도자들은 지역 규정, 사회적 규범, 그리고 현장 노동자들의 특정 경제적·사회적 요구에 근거하여 다섯 가지 경로에 따른 프로그램 개발을 담당하였다.

[그림 2-7] Nokia Bridge의 주요 지역



출처: Sucher & Winterberg(2015:11)

전 세계의 각 지역마다 처한 상황과 조건이 서로 달랐기 때문에 지역 브리지(Bridge) 지도자들은 독특한 어려움을 겪었는데, 각 지역별 구조조정 규모와 폐쇄 유형이 다음과 같이 제시되었다.

〈표 2-15〉 2011~2012년 노키아의 주요 구조조정

발표일	지역	축소/시설 폐쇄 유형	직원 감축
2011. 4. 27.	덴마크, Copenhagen	R&D 센터 폐쇄	950
	영국, Southwood	R&D 센터 폐쇄	700
	미국 Newyork, White Plains	북미 지역 사무소 폐쇄	330
	루마니아, Cluj	R&D 센터 폐쇄	120
	핀란드	Helsinki/Espoo, Tampere, Salo, Oulu의 R&D 센터 축소	1,400
	미국, San Diego와 California 및 인도, Banglaore	R&D 센터 축소	500
2011. 9. 27.	루마니아, Cluj	공장 폐쇄	1,850
	주로 유럽 지역 다수	공급체인 감축	350
	미국과 유럽 지역 다수	지역 및 상업 부서 (펜실베이니아, Malvern의 R&D 지역의 330명의 근로자 포함)	1,300
2012. 6. 12.	핀란드, Salo	공장 축소	2,300
	헝가리, Komarom	공장 축소	700
	멕시코, Reynosa	공장 축소	200
	그 외 지역	다수 지역 축소	850
2012. 6. 12.	핀란드, Salo	공장 폐쇄	850
	핀란드	Espoo, Salo, Tampere 및 Oulu에서의 다양한 기능 축소	2,850
	독일, Ulm	R&D 센터 폐쇄	700
	캐나다, Barnaby(밴쿠버)	R&D 센터 폐쇄	250
	중국	Beijing 및 Douguan의 R&D 센터와 공장 축소	800
	한국, 마산	공장 축소	700
	다수 지역	다른 기능	3,850

출처: Sucher & Winterberg(2015:17)

## 다. 국가 주도

### 1) 호주의 경력전환지원(Career Transition Assistance: CTA)<sup>16)</sup>

호주의 경력전환지원 프로그램(CTA)은 지역 노동시장에서 중년 취업자가 자신감을 회복하고 역량을 개발할 수 있도록 기획된 정부 주도의 경력전환지원 프로그램이다. CTA는 45세 이상의 근로자가 전이 가능한 기술을 확인하고, 지역 산업과 그 산업 내에서 본인이 수행 가능한 직무를 탐색하고 이를 목표로 하도록 함으로써 직무 준비 정도를 향상시키기 위한 목적으로 설계되었다.

CTA는 취업 준비생들에게 그들의 지역 내에서 획득 가능한 직무 기회에 대한 이해를 높이고, 개개인의 역량 및 경험에 따른 맞춤형 취직 지원 서비스를 제공한다. 더불어 CTA는 스마트폰, 태블릿 PC, 앱, 소셜 미디어, 데스크톱 컴퓨터 등과 같은 다양한 기술을 활용하여 디지털 리터러시를 향상시키기 위한 실제적인 지원도 제공한다. 이를 통하여 중년 취업자들은 온라인으로 구직활동을 할 수 있다.

### 2) 네덜란드의 경력개발 가이드(Career Development Guidance; Ontwikkelaadvies) 프로그램<sup>17)</sup>

네덜란드에서는 45세 이상의 근로자에게 보조금을 지급하여 경력개발 자문을 제공하는 프로그램에 참여하도록 하는데, 이 프로그램은 네

16) OECD(2019:278) 자료를 바탕으로 작성하였음.

17) OECD(2019:278) 자료를 바탕으로 작성하였음.

덜란드의 노동복지부(Ministry of Social Affairs and Employment)에서 지급하는 보조금으로 운영된다.

경력개발 프로그램에 지원하는 대상자는 (1) 45세 이상이며, (2) 1주에 최소 12시간 이상 근무하는 직업을 가지고 있거나, (3) 실업상태에 있는 경우에는 질병 혹은 조직 내 사유로 인하여 해고를 당한 상태여야 한다.

개인이 이 센터에 처음 등록하면 먼저 우선으로 1:1 경력자문을 받게 되는데, 이때 개인의 최근 경력, 역량, 적성 및 미래에 수행 가능한 커리어 전망 등을 논의한다. 그런 다음 디지털 테스트를 통하여 디지털 역량을 확인하고, 경력 상담사와 논의하여 새로운 경력개발 플랫폼 또는 커리어 프로파일을 구성한다. 해당 커리어 컨설팅은 약 1달간 이루어지며, 참여자는 최종적으로 자신의 적성 및 경력에 대한 포트폴리오를 구성하여 미래에 대비할 수 있게된다.

### 3) 캐나다의 고령 근로자 타겟 이니셔티브(Targeted Initiative for Older Workers: TIOW)<sup>18)</sup>

캐나다 연방정부 및 지역정부의 공동 비용부담 프로그램인 TIOW(고령 근로자를 대상으로 한 이니셔티브)는 취업 취약 지역 거주, 정리해고, 직무 기술 미스매치 등으로 인하여 취업을 하지 못한 노년 근로자<sup>19)</sup>(55~64세)들에게 재교육을 지원하기 위하여 설계되었다.

캐나다 정부는 2006년에 TIOW 프로그램을 도입하였으며, 2007년에

---

18) Employment and Social Development Canada(2017:7-15)를 바탕으로 작성하였음.

19) 한국의 신중년을 의미함.

지역정부와 양자협약을 체결하여 프로그램의 수혜 대상 범위를 보다 확대하였다. 연방정부는 최대 70%의 비용을 부담하고 있으며, 지역정부는 최소 30%의 비용을 부담한다.

초기에는 250,000명 이하의 공동체에 거주하고 있으며, 정리해고 혹은 실업 상태에 있는 노년층을 대상으로 하였다. 2014년의 재정비를 통하여, 스킬 미스매치 및 노동 수요-공급 미스매치로 인한 실업(노동자) 및 자리 공백(사용자)을 서로 매치하는 것으로 프로그램의 목적이 확대되었다.

2014년 4월부터 2016년 3월까지 총 287개의 프로젝트가 시행되었으며, 이 중 60개의 프로그램은 처음 시행한 것이다. 총 2,785명의 참가자 중 55~64세는 72%, 50~54세는 22%, 65세 이상은 6%였으며, 학력은 고졸 이하가 46%, (전문)대졸 이상이 54%였다.

2016년의 TIOW 평가 보고서에 따르면 프로그램 중 (1) 기업 취업 연계 서비스 등과 같은 취직 지원 활동, (2) 기초 기술 개발, 특정 직무 기술 훈련 및 창업 역량 강화 등의 새로운 직무 기술 교육 프로그램, (3) 월급 및 보조금 지급, (4) 1:1 혹은 그룹 내 피어 모니터링(peer monitoring) 시스템을 통한 취직 현황 및 교육훈련 현황 조사, (5) 참가자 모집 및 평가 활동 등이 주요 우수 사례로 꼽힌다. 특히, 피어 모니터링 등을 통한 동료 지지로 인하여 노년층의 전직 열의 및 직무 탐색 의지의 강화 등을 확인할 수 있었는데, 이는 친지 혹은 취직한 다른 동료들의 지지보다 더 효과적이라고 할 수 있다(Employment and Social Development Canada, 2017). 아울러 인터뷰에 응한 참가자 중 대다수가 기술 교육(컴퓨터 기술 교육)이 재취업에 크게 기여했다고 평가하였다.

#### 4) 일본의 헬로워크>Hello Work)

한국의 고용센터와 일본의 헬로워크는 국가 주도 고용서비스 지원 기관으로, 그 성격과 사업의 종류와 내용이 유사하다. 두 기관 모두 취업상담과 직업훈련, 취업알선뿐만 아니라 고용보험을 통한 실업부조의 형태를 가미한 통합서비스를 제공하고 있기 때문이다. 따라서 두 기관을 비교해 우리나라 공공 고용지원 서비스의 현황을 살펴보고자 한다.

한국의 고용센터는 설립목적에 기업지원 강화를 통한 취업지원통합 서비스를 운영하겠다는 점을 언급한 반면, 일본의 헬로워크는 민간 직업소개 사업 등에서 취업에 어려움을 겪는 취업 취약계층을 위한 마지막 안전망 역할을 강조하고 있다. 이는 일본의 경우 민간 취업지원 서비스가 활발하여 공공서비스인 헬로워크는 취약계층에 더 초점을 맞춘 것으로 판단된다. 반면, 한국의 경우 민간 취업지원 서비스보다 국가 정책을 통한 취업지원이 더 활발하기 때문에 기업지원에 따른 취업 지원 서비스를 강조한 것으로 보인다.

<표 2-16>을 보면 규모 면에서 한국의 고용센터는 총 101개소로 약 5천 명의 직원이 업무를 수행 중인 반면, 일본의 헬로워크는 총 544개소로 약 2만 5천 명의 직원이 근무하고 있어 큰 차이를 보이고 있다. 이러한 규모의 차이는 실적과도 연결될 수 있는데, 한국 고용센터의 2016년 신규 구직자 수는 약 277만 명, 취업 건수는 약 82만 건인 반면, 일본 헬로워크의 2016년 신규 구직자 수는 약 519만 명, 취업 건수는 약 162만 건으로 한국 고용센터에 비해 규모와 실적이 방대하다.

수행하는 주요 업무와 이용 대상자는 두 기관 모두 유사하나, 업무 방식에 있어서 한국 고용센터는 취업성공패키지 등의 사업별 창구를

마련하고 특정 대상자(예: 여성, 중장년, 청년 등)는 관련 타 기관(예: 여성새로일하기센터, 중장년일자리희망센터, 청년일자리센터)에 연계하는 방식을 취하고 있는 반면, 일본 헬로워크는 헬로워크 센터 내에 여성, 장애인, 고령자 등 취업 취약계층을 위한 전문지원 창구를 마련했다는 차이점이 있다.

고용센터와 헬로워크 모두 같은 장소에서 통합서비스를 제공함으로써 서비스 이용자의 편의성을 증대시키고, 기관 간 효율적 연계·협업을 가능하게 했다는 긍정적 측면이 있는 반면, 사업 실적에 대해서는 어느 정도 비판이 제기되고 있다. 일본의 헬로워크는 방대한 규모에 비해 전체 취업경로에서 차지하는 비율이 16.7%로 너무 낮다는 비판이 있으며(김기현, 2004), 한국의 고용센터는 예산은 감소(2015년 510억 원 → 2018년 497억 원)한 반면, 고용센터 근무인력은 오히려 증가(2015년 5,252명 → 2018년 5,277명)해 결과적으로 고용센터에 투자가 부족하여 취업지원 기능이 약화되고 서비스 품질이 저하되고 있다는 문제가 제기되고 있다(고용노동부 보도자료, 2018. 12. 27.). 실제로 워크넷 자료를 활용하여 고용 및 고용지속성에 미치는 효과를 분석한 결과, 취업 취약계층의 재취업에는 실질적인 효과가 있지만 구직자에게 지속적이고 안정된 적합 일자리를 연결시키는 수준까지는 도달하지 못해 고용의 질을 개선시키지 못하고 있다는 의견이 제기되었다(이시균·김두순, 2011).

이와 같은 문제를 해결하기 위해 일본의 경우 2015년부터 목표 관리 및 업무 개선의 확충, 매칭기능에 관한 업무 종합평가, 평가 결과 등에 근거한 업무 개선을 일괄적으로 실시해 헬로워크의 기능 강화를 도모하고 있다. 한국의 고용노동부 또한 2018년에 고용센터 혁신방안 및

공공 고용서비스 발전방안을 마련해 제기된 문제의 해결에 노력하고 있어 두 국가 모두 공공 고용서비스 기능의 개선을 통해 일자리 문제를 해결하고자 함을 알 수 있다.

〈표 2-16〉 한국과 일본의 공공 고용안정 서비스 비교

	한국 고용센터	일본 헬로워크
설립목적	국가에서 운영하는 무료 취업 알선기관으로, 특히 기업지원 강화를 통해 '직업훈련·취업지원, 실업급여'를 원스톱 서비스로 운영하고자 함.	민간 직업소개 사업 등에서 구직에 어려움을 겪는 사람들을 지원하기 위한 마지막 안전망 역할을 수행하며, 지역 내 종합 고용서비스 조직으로서 직무 배치, 고용보험 및 고용 조치와 같은 통합서비스를 운영하고자 함.
주요 업무	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직업상담</li> <li>• 직업훈련</li> <li>• 고용보험</li> <li>• 사업주 지원(구인처 발굴, 모성보호·고용안정 지원)</li> <li>• 취업지원(심리검사, 정보 제공 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직업상담(일반 직업상담, 장애인·고령자·프리터 등 전문 지원)</li> <li>• 직업훈련</li> <li>• 고용보험</li> <li>• 사업주 지원(구인처 발굴, 사업주 지도, 보조금 지원)</li> </ul>
규모	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설치 수: 총 101개소(2019년 기준)<sup>1)</sup></li> <li>• 인원: 5,277명(2018년 기준)<sup>2)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 설치 수: 총 544개소(2019년 기준)<sup>5)</sup></li> <li>• 인원: 직원 10,367명, 상담사 15,692명(2018년 기준)<sup>5)</sup></li> </ul>
실적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 실적(2016년)<sup>3)</sup></li> <li>- 신규 구직자 수: 약 277만 명</li> <li>- 신규 구인 수: 약 173만 명</li> <li>- 취업 건수: 약 82만 건</li> <li>• 취업경로 비율(2017년)<sup>4)</sup></li> <li>- 고령층: 27.8%</li> <li>- 청년층: 11.7%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 실적(2016년)<sup>5)</sup></li> <li>- 신규 구직자 수: 약 518만 명</li> <li>- 신규 구인 수: 약 973만 명</li> <li>- 취업 건수: 약 162만 건</li> <li>• 취업경로 비율(2015년): 16.7%<sup>5)</sup></li> </ul>



	한국 고용센터	일본 헬로워크
특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 이용자는 청년, 여성, 중장년, 저소득층, 장애인 등을 모두 포괄함.</li> <li>• 고용센터에서 초기 상담 후 서비스 경로가 설정되면 해당 창구에서 상담을 받거나 타 기관(일자리센터, 새일센터 등)으로 연계함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 주 이용자는 장애인·고령자·프리터·모자 가정의 어머니 등 취업곤란 계층임.</li> <li>• 특정 대상을 위한 전문지원 창구를 마련함.</li> <li>• 구인 기업의 경우 약 90%가 종업원 100인 미만 기업임.</li> </ul>
정책 효과성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합서비스 제공으로 인한 서비스 이용자의 편의성 증대, 기관 간 효율적 연계·협업이 가능함.</li> <li>• 고용센터 예산 부족으로 취업기능 약화, 서비스 품질 저하가 발생함.</li> <li>• 일자리 제공 기능은 효과적이나 지속적·안정적 일자리 제공 효과는 미미함.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 통합서비스 제공으로 인한 서비스 이용자의 편의성 증대, 기관 간 효율적 연계·협업이 가능함.</li> <li>• 방대한 규모에 비해 취업경로에서 차지하는 비율이 낮음.</li> </ul>

주 1) 고용복지플러스센터 홈페이지 (<http://www.workplus.go.kr/index.do>, 검색일: 2019. 8. 11.).

2) 고용노동부 보도자료(2018. 12. 27.).

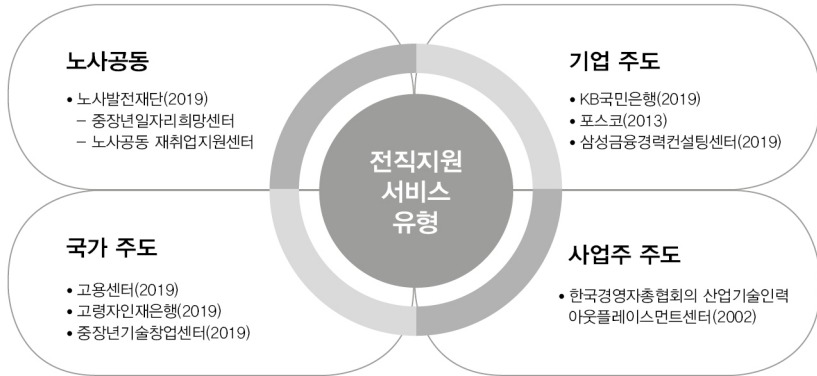
3) 고용노동부(2019a:2).

4) 일자리위원회·관계부처(2019:1).

5) 후생노동성(2019:3, 35).

### 제3절 소결

[그림 2-8] 전직지원 서비스 유형



출처: 연구자 작성

국내의 전직지원 서비스를 유형화하여 비교해 본 결과, 다음과 같은 몇 가지 시사점을 도출할 수 있었다. 전직지원 서비스를 유형화한 이유는 전직지원은 사회적 비용이 따르는 서비스로, 이에 대한 재정적 지원이 필요하기 때문이다. 또한 전직지원 서비스의 주체에 따라 재정 분담, 프로그램의 내용, 전달 방식 등이 달라질 수 있기 때문에 서비스 유형별 현황을 파악하기 위함이다.

한국은 기존 전직지원 서비스의 외형적 운영 거버넌스는 노동자 단체와 사업주, 정부가 함께 참여하는 공동 운영 모델이 존재하지만, 실제 자금 지원은 정부 주도로 이루어지고 있다. 노동자 단체와 사업주가 운영위원회에 참여하여 전직지원 프로그램 개발, 전달 체계 마련 등을 논의하지만 전반적인 전직지원 사업에 대한 참여는 저조하다. 또 한국은 대부분의 전직서비스가 정부 지원금으로 운영되고 있는 데 반

해, 스웨덴과 오스트리아의 전직지원 모델은 노사 공동으로 운영하는 경우, 정부의 지원 없이 노동자 단체와 사업주의 공동 재정지원 모델로 운영되고 있다.

한국은 노사발전재단 주도로 금융, 재료, 건설 등 업종별 전직지원 서비스 전달 체계를 마련하여 운영하고 있으며, 향후 다른 업종으로 확대할 계획을 하고 있다. 스웨덴의 경우 직종별 노동시장이 존재하여, 생산직과 사무직 대상으로 특화된 전직지원 서비스를 제공하고 있다.

기업에서 제공하는 전직지원 서비스의 경우, 한국과 외국의 사례가 업종별, 아웃플레이스먼트의 유형별로 그 특징이 다양하다. 공통적으로 국내 기업에서 제공하는 전직서비스의 경우, 처음에는 민간 아웃플레이스먼트 회사에 대한 서비스 의존도가 높았으나, 차츰 기업 내부에 담당자를 두고 자체 서비스를 운영하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 업종별로는 금융업은 은퇴시기가 타 업종보다 이르기 때문에, 전직지원 서비스도 50세 이전에 제공되며, 기업은 금전적 지원을 아끼지 않고 있다.

반면, 파산에 직면한 노키아의 글로벌 전직지원 서비스는 노키아만의 원칙을 세우고, 전 세계적으로 서비스를 실시해야 함에도 이를 외주화하지 않고 자체 직원들이 지역사회 관계자들과 협력하여 지역 생태계를 유지하고자 함께 노력한 독특한 사례이다. 노키아의 브리지팀은 전직지원 서비스를 아웃플레이스먼트 회사에 위임하지 않고 이력서 작성, 구직 워크숍 제공, 커리어 코칭 등의 프로그램을 자체적으로 마련하여 진행하였다.

전직지원 서비스 유형에 따라 한국과 외국에서 제공하는 서비스를 요약하면 <표 2-17>과 같다.

〈표 2-17〉 전직지원 서비스 유형

전직지원 서비스 유형	한국	외국
<p>노동자 단체와 사업주 공동</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 노사발전재단(2019)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 설립주체: 고용노동부, 노사정 위원회, 한국노총, 한국경총</li> <li>- 만 50세 근로자 대상 지역별 중장년 일자리 희망센터 서비스 제공</li> <li>- 개별·집단 상담 및 컨설팅, 생애경력카드, 재무설계, 건강관리, 취업알선 등</li> </ul> </li> <li>▪ 중장년일자리희망센터(2019)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 고용노동부 위탁/노사발전재단, 상공회의소 등 운영</li> <li>- 40세 이상 중장년 퇴직(예정)자 대상</li> <li>- 신중년 인생삼모작 패키지 기반 전직지원 서비스 제공: 1:1 맞춤 상담·컨설팅, 구인·구직 알선, 교육 프로그램, 취업동아리 등</li> </ul> </li> <li>▪ 노사공동 재취업지원센터(2008)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업주체: 한국노총, 한국경총, 노동부</li> <li>- 퇴직(예정)근로자 대상 퇴직 시점에 전문 맞춤형 전직지원 서비스 제공</li> <li>- 심리안정 프로그램, 재취업/창업별 교육·지원 프로그램, 장소 및 정보 제공</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 스웨덴의 Job Security Councils(2019)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- TRR/TSn: 화이트컬러 근로자 해고 시 개인 고용지원 및 단계적 전직지원 서비스 제공</li> <li>- JSC: 블루컬러 근로자 해고 시 지원 및 지침 제공, 해고 전부터 훈련·재교육 기회 보장, 업스킬링(Upskilling) 서비스 운영</li> </ul> </li> <li>▪ 오스트리아의 Outplacement Labour Foundation(2019)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 전(前) 사용자 집단이 근로자의 전직 지원에 참여 및 재정적 지원 계속</li> <li>- 근로자는 최대 4년간 훈련 프로그램 참여 가능</li> <li>- 무직자 전직지원 서비스와 실업수당 중 선택 가능</li> <li>- 전직지원 서비스: 직업 오리엔테이션, 기업-재단 연계 서비스(창업지원), 노동시장 매칭 서비스(재취업지원), 재역량 훈련 및 트레이닝 제공</li> </ul> </li> </ul>
<p>기업 주도</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ KB국민은행(2019)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 재직기간 내 퇴직대상자 대상 전직지원제도: 생애설계통신연수(40세 이상), 내일배움카드제 참여 지원(45세 이상), Life Design(생애설계 프로그램, 50세 이상), 전직스쿨 프</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 노르웨이의 Nokia Bridge program(2016)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2011년 노키아의 구조조정에 대비해 근로자 및 지역사회에 기여할 수 있는 방안으로 전직지원 서비스 제공</li> <li>- 노키아 내 재취업지원: 내부</li> </ul> </li> </ul>

전직지원 서비스 유형	한국	외국
	<p>로그랩(55세 이상)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- KB경력컨설팅센터: 퇴직 이후 퇴직직원 전직교육, 재취업·창업 컨설팅, 정보제공 등</li> <li>▪ 삼성금융경력컨설팅센터(2019)</li> <li>- 2009년 삼성 계열사 중 금융 관련 퇴직 인력의 커리어 컨설팅을 지원하기 위하여 설립</li> <li>- 초기에는 전직지원 서비스만 제공했으나, 현재 정년연장과 구조조정 감소로 경력개발컨설팅도 함께 추진</li> <li>▪ 포스코(2013)</li> <li>- 그린라이프 서비스: 5일간 집합교육, 창업·재테크·재취업 등과 관련한 e-러닝, 개인 맞춤형 컨설팅 등을 1년간 제공</li> <li>- 사기업으로 국내 최초 장기적·상시적 프로젝트 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>인재 발굴, 채용박람회 개최</li> <li>- 노키아 외 재취업지원: 커리어코칭, 채용박람회, Bridge 경력서비스 등</li> <li>- 창업지원: 사업보조금 지원, 기업가정신 훈련/지원, 기성기업가 멘토링 등</li> <li>- 교육/훈련: 훈련 프로그램 제공 및 보조금 지원</li> <li>- 진로/경로 탐색: 아이디어에 대한 재정적 지원</li> </ul>
국가 주도	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 고용센터(2019)</li> <li>- 국가 운영 무료 취업알선기관</li> <li>- 직업훈련·취업 지원, 실업급여 원스톱서비스 운영</li> <li>- 고령자 대상 취업지원 서비스: 직업심리검사, 맞춤형 취업지원 서비스, 집단상담프로그램(고령자 재취업 프로그램) 등 제공</li> <li>▪ 고령자인재은행(2019)</li> <li>- 만 50세 이상 고령구직자, 정년퇴직자 대상</li> <li>- 고령자 취업알선, 직업진로 지도, 직업·재취업 상담 등 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 호주의 Career Transition Assistance(2019)</li> <li>- 45세 이상 근로자 대상 지역 내 가능한 직무기회 이해도 향상, 개인 역량/경험에 따른 맞춤형 취직지원 서비스 제공, 디지털 리터러시(literacy) 향상 지원</li> <li>▪ 네덜란드의 경력개발 가이드(Career Development Guidance Ontwikkeladvies) 프로그램</li> <li>- 45세 이상 근로자/실업자 대상 보조금 지급(경력개발 자문 제공 프로그램 참여)</li> </ul>

전직지원 서비스 유형	한국	외국
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중장년기술창업센터(2019)</li> <li>- 중소기업창업부 산하 만 40세 이상 중장년 대상 창업 지원 기관</li> <li>- 창업 교육, 창업지원 프로그램, 퇴직자 맞춤 교육 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경력개발 프로그램: 1달 간 경력 자문, 경력개발플랜 제공</li> <li>▪ 캐나다의 Targeted Initiative for Older Workers(TIOW, 2016)</li> <li>- 노년 근로자(55~64세) 대상 취직지원활동, 직무 기술 교육 프로그램, 피어모니터링(peer monitoring) 등 제공</li> <li>▪ 일본의 Hello Work(2019)</li> <li>- 일본 후생노동성 산하 공공 고용안정 서비스 제공 기관</li> <li>- 모든 구직자 이용 가능하나 장애인·고령자·프리터·모자 가정의 어머니 등 취업곤란 계층이 주로 이용</li> <li>- 직업상담, 직업훈련, 고용보험, 사업주 지원 등 제공</li> </ul>
사업주 주도	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 한국경영자총협회의 산업기술인력 아웃플레이스먼트센터(2002)</li> <li>- 설립주체: 산업자원부, 한국경총</li> <li>- 퇴직 기술·기능 인력이 신속하고 효율적으로 재취업/기술창업을 실현할 수 있도록 지원</li> <li>- 선진 아웃플레이스먼트 시스템 도입, 국내 아웃플레이스먼트 서비스 정착에 중추적 역할 수행</li> <li>- 구인/구직서비스, 아웃플레이스먼트 서비스 제공</li> </ul>	

출처: 연구자 작성

## 제3장

# 전직지원 사례 조사

제1절 지역별/산업별 전직지원 사례

제2절 민간 아웃플레이스먼트 FGI

제3절 인적자본기업패널 데이터  
분석

제4절 설문조사 분석

제5절 소결





## 제3장 | 전직지원 사례 조사

### 제1절 지역별/산업별 전직지원 사례

#### 1. 지역 인적자원개발위원회(RSC) 전직지원 사례

##### 가. 서울 RSC<sup>20)</sup>

서울 RSC는 경력단절 여성 및 신중년 근로자들을 위한 “2018 리스 타트 잡페어”라는 일자리 박람회를 개최하여 취업 일자리 알선 및 관련 정보 제공과 상담의 기회를 제공하였다. 이 박람회는 정부부처 및 산하기관, 자치단체, 지원기관, 민간기업 등 다양한 주체가 참여하였다는 데 의의가 있다. 서울 RSC의 이러한 전직 프로그램은 타 지역 인적자원개발위원회의 전직지원 서비스와는 차별점을 지니고 있는데, 타 지역 인적자원개발위원회의 전직지원 서비스는 주로 교육훈련 제공이 중점적으로 이루어지는 반면에 서울 RSC의 전직지원 서비스는 일자리 알선에 초점을 두고 진행된다는 점이다. 이는 전직을 성공적으로 수행

---

20) 서울 지역인적자원개발위원회(2018:153-154) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

할 수 있도록 교육훈련보다 실제 일자리를 소개하는 기능을 더 강화한 것으로 볼 수 있다.

#### 나. 울산 RSC<sup>21)</sup>

울산광역시시는 전통적으로 조선업에 기반을 둔 지역으로, 최근 조선업계의 위기에 따라 고용위기지역으로 지정되었다. 울산 RSC는 이러한 고용위기를 극복하고자 고용위기 지역 근로자의 직업훈련을 지원(교육훈련 제공)하여 실직자들 혹은 전직 예정자들의 재취업을 도모하였다.

울산 RSC가 제공한 교육훈련 프로그램은 고숙련 인력양성 훈련과정(플랜트 배관용접) 개설, 재취업 지원을 위한 직업능력개발훈련 프로그램 운영, 창업 및 전직지원 서비스 제공을 포함하고 있다. 또한 조선·해양 ISC와 함께 부산/울산 지역 일자리 박람회를 개최하여 교육훈련을 통해 양성된 해당 산업분야의 인력에게 일자리를 찾을 수 있는 기회를 제공하였다.

울산 RSC의 전직지원 서비스의 향후 연계 포인트는 지역의 특화 산업분야인 조선분야의 산업별 인적자원개발위원회인 조선·해양 ISC와 연계를 통해 보다 전문적인 전직지원 서비스를 제공하는 것임을 알 수 있다.

---

21) 울산 지역인적자원개발위원회(2018:25-26) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

#### 다. 전북 RSC<sup>22)</sup>

전라북도 군산시도 울산광역시와 마찬가지로 지역 특화 산업분야인 자동차 산업의 폐쇄로 인해 고용위기를 맞았다. 이를 극복하고자 전북 RSC가 군산 고용위기 대응방안 모색을 위한 전직지원 프로그램을 운영하였다.

전북 RSC의 전직지원 서비스는 교육훈련 제공을 골자로 하였는데, 실직(퇴직)자 재취업(전직) 지원 사업, 창업(재창업) 지원 사업, 여성일자리 창출 지원 사업, 협력업체 및 중소기업 지원 사업 등이 포함되었다. 또한 전북 RSC의 전직지원 서비스는 교육훈련뿐만 아니라 실직자(가족 포함) 심리안정 프로그램 및 컨설팅을 제공하여 고용위기로 인한 자동차 분야 퇴직근로자 및 희망퇴직자들의 심신 안정과 재취업을 동시에 지원하고자 하였다.

전북 RSC의 전직지원 서비스는 지역 인적자원개발위원회의 강점을 살려 공동훈련센터를 적극적으로 활용하여 제공한 것이 특징이다. 즉, 기존의 인프라를 활용하여 전직지원 서비스를 운영하였다는 점과 지역 내 주요 산업분야인 자동차 산업과 연계하여 전직훈련 수요를 파악하고자 시도하였다는 데 의의가 있다.

#### 라. 경남 RSC<sup>23)</sup>

경남 RSC는 지역 내 근로자를 대상으로 지역 특화 산업(항공, 전기,

22) 전북 지역인적자원개발위원회(2018:1-77) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

23) 경남 지역인적자원개발위원회(2018:42) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

기계)으로의 전환 재배치를 유도하고자 항공기 부품 조립 및 판금 실무자 양성 과정이라는 교육훈련을 제공하였다.

#### 마. 충북 RSC<sup>24)</sup>

충북 RSC는 한국폴리텍대학, 대한상공회의소 등의 공동훈련센터 인프라를 적극적으로 활용하여 지역 내 중장년들의 ICT 역량을 강화함으로써 성공적인 전직을 지원하고자 중장년 ICT 수시훈련과정(교육훈련 제공)을 개설하여 운영하였다. 또한 충북 RSC는 분과위원회 및 인력양성협의회를 활용하여 전직에 대한 이슈를 지속적으로 다루어오고 있다는 강점을 가지고 있다.

---

24) 충북 지역인적자원개발위원회(2018:119-153) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

〈표 3-1〉 RSC 전직지원 서비스 현황 종합(2018년 기준)

구분	서울RSC	울산RSC	전북RSC	경남RSC	충북RSC
전직 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>2018 리스타트 캠페어</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고용위기지역 근로자 직업훈련 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>군산 고용위기 대응방안 모색을 위한 전직지원 프로그램</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>이/전직을 통한 인력 전환 과정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중장년 ICT 수시훈련과정 개설</li> </ul>
전직 프로그램 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>정부부처 및 산하기관, 자치단체, 지원기관, 민간기업 등 일자리 정보 및 상담 기회 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고숙련 인력양성 훈련과정(블렌드 배관용접) 개설</li> <li>재취업 지원을 위한 직업능력개발 훈련 프로그램 운영</li> <li>창업 및 전직 지원 서비스 제공</li> <li>부산/울산 지역일자리 박람회 개최</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>실직(퇴직)자 재취업(전직) 지원사업</li> <li>창업(재창업) 지원사업</li> <li>여성일자리 창출 지원사업</li> <li>협력업체 및 중소기업 지원사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>항공기 부품 조립 및 판금 실무자 양성 과정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>중장년 ICT 수시훈련과정(교육훈련 제공)을 개설, 운영</li> <li>분과위원회 및 인력양성협의회를 활용하여 전직에 대한 이슈 논의</li> </ul>
전직 프로그램 형식	<ul style="list-style-type: none"> <li>일자리 알선 박람회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> <li>일자리 알선 박람회</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> <li>창업지원</li> <li>실직자(가족 포함) 심리안정 프로그램 및 컨설팅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> </ul>
전직 대상자 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>경력단절 여성, 신중년 근로자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조선업종 퇴직자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>자동차 분야 퇴직근로자 및 희망퇴직자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> </ul>
연계가능 시사점		<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 특화 산업분야 ISC와 연계한 전직지원 서비스 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공동훈련센터 활용</li> <li>지역 내 주요 산업분야와 연계하여 전직훈련 수요 파악</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역 주력 산업(항공, 전기, 기계)으로의 전환 재배치 달성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>공동훈련센터 활용</li> <li>분과위원회 및 인력양성협의회 활용</li> </ul>

출처: 서울 RSC, 울산 RSC, 전북 RSC, 경남 RSC, 충북 RSC 『2018년 사업 성과보고서』 및 『2019년 사업계획서』를 바탕으로 연구자 재구성.

## 2. 산업별 인적자원개발위원회(ISC) 전직지원 사례

### 가. 금융·보험 ISC<sup>25)</sup>

금융·보험 업계는 인터넷 은행, 인공지능 투자자문 서비스, 통신기술의 도입으로 인해 대규모 구조조정에 따른 퇴직 인력이 증가하는 상황에 직면하였다. 금융·보험 ISC는 이러한 문제를 해결하기 위하여 전직지원 프로그램을 개발하고 제공하여 산업계 퇴직자들이 인생 후반기 삶을 준비하는 데 기여하고자 하였다.

금융·보험 ISC는 금융·보험 특화형 전직지원 프로그램 확대 운영을 통해 산업계에 적합한 전직지원 프로그램 활성화의 토대를 구축하고자 하였다. 구체적인 프로그램으로는 투자자문 인력 및 금융교육 강사 분야 진출을 위한 교육과정을 개발하였으며, 교육 프로그램은 퇴직자들이 실질적으로 필요로 하는 내용을 중심으로 구성하는 등 교육과정의 세분화와 특성화를 중요하게 고려하였다.

---

25) 금융·보험 산업인적자원개발위원회(2017:141-177; 2018:162-174; 2019:48-53) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

〈표 3-2〉 2017년 전직지원 프로그램 교육 커리큘럼(안)

구분	과목명	교육내용	교육시간 (시간)
1일	중장년 변화관리 및 전직의 다양성 이해	- 생애관점의 경력관리 계획 - 재무적 관점의 2단계 경력목표 설정법	2
	퇴직 후 심리안정 및 스트레스 관리	- 누적스트레스 측정 - 조직 내 스트레스 관리 방안 학습	2
	재무진단 및 설계	- 생애수지 점검 - 은퇴 및 노후자금 설계 - ERP 및 퇴직금 관리 방안	2
2일	진단 및 자기이해 (MBTI 워크숍)	- 기질이해를 바탕으로 한 자기이해 - MBTI검사	2
	가족 및 부부 소통법	- 효율적 가족 커뮤니케이션 학습 - 전략적 경력전환을 위한 가족 지지의 중요성	2
	시니어 창업 및 창직: A to Z	- 자영업 창업 기초 - 창업과 창직의 차이점 - 창업 및 창직의 성공, 실패 사례	2
3일	50대에 다시 쓰는 이력서	- 구직서류 패키지 작성법 - 성취업적 경력기술서 작성	2
	잡 서치 및 네트워킹 전략	- 잡 서치 및 네트워킹 전략 - 서치웹 활용법 - 인터뷰 스킬 학습	2
	중장년 신직업, 신자격	- 정부 추진 신직업, 신자격 - 중장년 적합 훈련 직종 안내 - NCS 기본 이해	2
4일	귀농, 귀촌의 올바른 이해	- 귀농, 귀촌의 기본 - 전원주택의 올바른 이해	2
	사회적 경제의 올바른 이해	- 사회적 기업, 협동조합 - 마을기업, NPO	2
	중장년 정부지원제도 및 기관 안내	- 중장년 고용종합대책 - 중장년 취업지원제도 및 기관 안내	2
5일	금융전문 강사 특화 모듈	- 효율적 청소년 금융교육 기법 및 강의 사례 - 도구를 활용한 금융교육 사례 - 지역 청소년 금융교육 사례	6
계			30

출처: 금융·보험 산업인적자원개발위원회(2017:144).

최근에는 지역 산업과 연계하여 부산지역 금융기관 퇴직(예정)자의 금융·보험 경력을 활용한 인생이모작 설계를 지원하고자 펀드투자권유대행인 자격취득을 지원하는 프로그램을 운영하였다. 이러한 자격취득 프로그램 제공을 통해 퇴직 후 전반적 인생설계, 새로운 업무 환경에의 적응 등을 지원하고 있다.

〈표 3-3〉 투자권유대행인 전직지원 프로그램(안)

과목명	세부 과목명	시험문항 수 (문항)	교육시간 (시간)
펀드 투자	펀드·신탁의 이해	15	6
	투자관리	10	2
	펀드평가	10	2
투자 권유	펀드 관련 법규	10	4
	영업실무	10	2
	직무윤리	10	2
	투자권유와 투자분쟁예방	10	2
	투자권유 사례 분석	5	2
부동산 펀드	부동산펀드 관련 법규	5	6
	부동산펀드 영업실무	15	
투자권유대행인 선배와의 만남 (성공적인 투자권유대행인의 조건)			2
계		100	30

출처: 금융·보험 산업인적자원개발위원회(2019:50).

이와 같은 금융·보험 ISC의 전직지원 프로그램의 변화를 분석해 보면, 전직지원 서비스 도입 초기의 생애관리, 변화관리와 같은 프로그램에서 명확한 결과물(자격)을 획득할 수 있는 투자권유대행인 자격시험



을 준비하는 프로그램으로 운영 방향이 바뀌고 있음을 확인할 수 있다. 이를 통하여 산업계 주도 전직지원 서비스에서는 포괄적인 프로그램보다는 구체적인 목적(자격)을 지닌 프로그램이 전직지원에 보다 효과적인 것으로 판단했음을 알 수 있다.

#### 나. 상담 ISC<sup>26)</sup>

평균 수명의 증가, 베이비부머 세대의 은퇴시기 도래, 퇴직 후 노동시장 재참여 등 다양한 원인으로 인하여 전직지원 서비스의 수요 및 전직과 관련된 직무에 종사하는 인원수가 증가함에 따라 상담 ISC는 전직지원 서비스를 활성화시키기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다.

전직지원의 유관 분야인 상담업계에서는 전직 활성화를 위하여 교육훈련을 통해 양질의 전문 인력을 배출할 수 있도록 전직 인력 양성 현황을 분석하였다. 전직을 포함한 직업상담 서비스분야 인력양성은 대학원, 정부기관, 민간기업 및 사업주단체(공동훈련센터 포함), 직업훈련기관 등에서 이루어지고 있으며, 대부분의 전직 인력 양성을 위한 교육과정은 직업상담 일반 및 취업알선 등의 내용으로 구성되어 있다. 그러나 단순히 직업상담 및 취업알선으로 구성된 교육훈련과정으로는 전직지원(상담)을 위한 양질의 전문 인력을 양성하기에는 어려움이 있었다.

또한 상담 ISC는 지역 인적자원개발위원회(RSC) 및 지역·산업 맞춤형 공동훈련센터, 상담업계 내 교육훈련기관과 협력하여 훈련 프로그램을 시범운영함으로써 전직지원 전문 인력 양성을 시도하였다. 이는 전직지원 전문가의 직무수준 및 핵심역량 분석에 따른 체계적인 훈련

26) 상담 산업인적자원개발위원회(2018:117-127; 2019:84-95) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

프로그램을 제시하여 전직지원 전문 인력의 역량제고 및 전직지원 서비스의 질 제고를 도모한 것으로 판단할 수 있다. 더 나아가 상담 ISC에서는 전직지원 서비스 제공 인력의 직무수행 역량에 대한 평가 및 인증기준을 모색하여, 이를 국가 자격으로 도입하는 것을 추진하고 있다.

이러한 상담 ISC의 사례는 전직지원과 유관 산업의 인프라를 활용하여 전직지원 프로그램을 분석해 타 지역 및 산업분야와 협업을 도모하고자 노력하고 있음을 보여준다. 또한 현재의 전직지원 프로그램을 분석하여 전직지원 프로그램 지침 개발 연구보고서를 작성하였는데, 이는 전직 대상, 산업, 직종별 맞춤형 전직지원 프로그램의 방향성, 지침을 제공하는 데 노력을 기울이고 있는 것으로 생각할 수 있다.

#### 다. 음식서비스 ISC<sup>27)</sup>

음식서비스 산업분야는 최저임금의 인상에 따른 인건비 부담 가중, 4차 산업혁명과 맞물린 무인화·자동화 시스템(키오스크)의 현격한 발전 및 도입·유지 단가의 지속적 하락과 같은 변화로 인해 저숙련·단순 노무직에 속하는 관련 종사자의 대량 실직이 예상되는 상황이다.

음식서비스 ISC는 음식서비스 산업의 저숙련 종사자들이 대체로 교육수준이 낮고 특별한 자격이나 기술을 보유하지 않아 타 업종으로의 전직이 용이하지 않기 때문에 타 직무로의 전환에 도움이 필요함을 인지하였다. 이에 따라 음식서비스 ISC는 전직 예정(희망) 저숙련 종사자들의 인구사회학적 특성과 현재의 상황 및 요구를 반영하여 실현 가능성이 높은 맞춤형 전직 적합 직무를 발굴하고자 노력을 기울이고 있

---

27) 음식서비스 산업인적자원개발위원회(2019:58-66) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

다. 또한 실직 위기에 처한 저숙련 종사자를 대상으로 한 표준화된 전직맞춤형 프로그램의 개발을 시도하는 등 해당 산업분야의 인적자원 개발위원회로서 전직지원 관련 활동들을 점차 확대해나가고 있다. 특히, 음식서비스 산업분야는 전직수혜업종으로 타 산업분야의 종사자가 전직을 고려하는 데 우선적으로 고려되는 특성을 지니고 있으므로, 음식서비스 ISC는 보다 체계적인 전직지원 서비스를 제공할 수 있도록 역량을 강화해야 할 것이다.

#### 라. 조선·해양 ISC<sup>28)</sup>

조선·해양 ISC는 조선·해양 산업분야의 인력수급 안정화를 지원하고자 유관 산업이 밀집해 있는 부산/울산 지역의 채용박람회 참여하여 조선·해양 산업분야의 퇴직 기술 인력 전직지원 컨설팅, 조선업 홍보 및 교육, 중소기업 인력 매칭 등을 수행하였다. 이러한 조선·해양 ISC의 전직서비스는 지역과 특화 산업분야의 연계를 통한 인력 컨설팅을 진행하였다는 것이 특징이라고 할 수 있다.

#### 마. 재료 ISC<sup>29)</sup>

철강업계는 일부 품목의 시장 상황 악화와 정년 도래 등으로 퇴직자가 증가할 것으로 예상되고 있으므로, 퇴직자의 재교육을 통한 인생 2막의 설계를 지원할 필요성이 증대되고 있는 상황이다. 또한 사회적으

28) 조선·해양 산업인적자원개발위원회(2019:72-77) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

29) 재료 산업인적자원개발위원회(2018:181-186; 2019:101-106) 보고서 내용을 바탕으로 작성하였음.

로도 고용노동부가 신중년 인생삼모작 지원을 위한 전직·재취업 기회 확충을 추진하는 등 신중년에 대한 관심이 증대되었다. 이에 철강업계를 대표하는 재료 ISC는 재료산업 퇴직자를 대상으로 찾아가는 전직 지원교육을 자율기획사업으로 운영하였으며, 이를 통해 퇴직대상자들의 사회적 충격방지, 퇴직대상자들의 전문지식 활용, 퇴직대상자들의 인생 2막 설계를 지원하였다.

이를 위한 활동들로 시니어 재교육 홍보와 시니어 구인희망 기업 모집을 통하여 구인희망 기업 50개사를 발굴하였고, 퇴직대상자들의 경력유형 분석을 통한 맞춤형 경력개발 서비스를 이용하여 구인자와 1:1 매칭 서비스를 실시하였다. 또한 시니어 기술창업센터와 협약체결을 실시하여 재료산업 퇴직(예정)자 지원 플랫폼을 구축(재료산업 퇴직자 특화형 시니어기술창업센터 설립 지원: 포항시와 테크노파크 연계)하여 철강업계 퇴직자 특화과정 설계, 입주 예비 창업 기업 모집 및 활용을 도모하였다.

또한 퇴직(예정)자를 찾아가는 인생 2막 과정을 운영하여 찾아가는 퇴직 대비 교육과정, 산업 컨설턴트 양성과정을 운영하였는데, 구체적으로 중장년 퇴직(예정)자 교육과정을 국내의 다양한 철강기업을 찾아가서 운영하는 방식으로 전직지원 서비스를 지원해왔다.

재료 ISC는 조선업 퇴직 숙련 용접 인력의 유관 산업 전직 유도 연구도 수행하여 조선업 숙련 용접 인력 중 고용불안 근로자 현황 파악 및 NCS 기반 재직자 역량 분석을 실시한 결과, 이중 직무 표준 간 매칭 수행{재교육 및 향상교육 시급 분야 선정, 표준 교육과정 설계-조선업계 근로자의 유관 산업(토목, 건설) 이동} 등으로 전직을 유도하고자 하였다.

이러한 재료 ISC의 전직지원 서비스 활동은 산업계 차원에서 퇴직자 지원활동을 다각적으로 전개하고, RSC-ISC 공동사업을 추진하여 실제로 전직지원에 성과를 달성하고 있는 사례로 볼 수 있다.

이상의 지역별/산업별 전직지원 서비스 사례를 살펴본 결과, 다음과 같은 시사점을 발견할 수 있었다. 첫째, ISC는 특정 산업분야의 전문성을 바탕으로 하는 체계적이고 전문적인 전직지원 서비스를 제공하는 역할을 수행할 수 있다. 둘째, RSC는 주로 지역 내 특화 산업 인력을 대상으로 하는 전직지원 서비스를 제공하는 데 초점을 두고 있었다. 셋째, RSC와 ISC 대부분이 제공하는 전직지원 서비스는 주로 교육훈련 제공 기능에 국한되어 있다. 이러한 시사점을 통하여 전직지원 서비스가 교육훈련-상담-일자리 알선으로 이어지는 유기적인 과정이지만, 현재 전직지원 서비스 사례를 살펴보면 교육훈련 제공만 이루어지고 있는 점이 개선이 필요한 부분이라고 판단할 수 있다.

〈표 3-4〉 ISC 전직지원 서비스 현황 종합(2018년 기준)

구분	금융·보험 ISC	상담 ISC	조선·해양 ISC	재료 ISC
전직 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>금융·보험 특화 부산시 전직지원 프로그램 운영</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전직지원 프로그램 지침 개발연구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부산/울산 채용박람회 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>재료산업 퇴직자 대상 찾아가는 전직지원교육</li> </ul>
전직 프로그램 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>특정 산업분야의 자격증 취득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기존 전직지원 프로그램 내용 분석</li> <li>전직지원 서비스 시장분석</li> <li>전직지원 서비스 제공주체 분석</li> <li>산업별 맞춤형 전직지원 서비스 관련 연구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전직지원 컨설팅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>시니어 구인 희망기업 발굴</li> <li>찾아가는 퇴직 대비 교육과정</li> <li>산업 컨설팅트 양성과정</li> <li>업계 내 퇴직자 지원분위기 확산</li> <li>조선업 퇴직 숙련·용접 인력 유관 산업 전직지원 연구</li> </ul>
전직 프로그램 형식	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로그램 지침 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>채용박람회 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련 제공</li> <li>재취업 알선</li> </ul>
전직 대상자 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>부산시 금융·보험 관련 퇴직 예정자</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>조선·해양산업 퇴직 기술인력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>철강산업 구조조정에 따른 지역 내 시니어</li> </ul>
연계 가능 시사점	<ul style="list-style-type: none"> <li>산업별 특화 자격증 프로그램 운영</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>지역의 특화 산업 분야와 연계를 통한 인력 컨설팅 진행</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지역(포항)의 유관기관과 이슈 공유 및 협업</li> <li>산업별 특화 프로그램 개설을 통한 유사 직무로의 전직 지원 프로그램 개발</li> </ul>

출처: 금융·보험 ISC, 상담 ISC, 조선·해양 ISC, 재료 ISC 『2018년 사업 성과보고서』 및 『2019년 사업계획서』를 바탕으로 연구자 재구성.

## 제2절 민간 아웃플레이스먼트 FGI

1997년 IMF 경제위기 이후 대규모 구조조정을 실시하면서 정부는 근로자의 재취업 지원을 위해 2001년 7월에 전직지원장려금제도를 도입하였다(전용일 외, 2017). 민간에서는 정부보다 더 일찍 외환위기와 함께 찾아온 전직 관련 이슈에 주목하여 1998년 미국 아웃플레이스먼트 업체인 Drake Beam Morin, Inc.(DBM)이 최초로 한국 아웃플레이스먼트 시장에 진입하였다. 이후 2001년 한국 아웃플레이스먼트(현 제이엠커리어)가 한국브랜드로서 처음으로 전직지원 서비스를 제공하기 시작하였고, 2008년에는 인지어스가 첫 유럽식 모델로 한국에 진출했으며, 이 외에도 국내외 다양한 브랜드의 전직지원 서비스 제공업체가 생겨나, 6개의 주요 업체의 경우 2019년 현재 약 10~20년 정도의 운영 경력을 가지고 있다. 그러나 전체 민간시장 매출은 정체하고 있으며, 이와 반대로 공공 부문의 매출은 증가세를 보이고 있다. 민간시장의 경우 2000년대 초기까지 DBM만 존재한 상태에서 20억 원 정도의 시장규모를 가지고 있었으며, 이후 2016년에는 약 160억 원으로 증가했다가 2017년에는 정치적 이슈 등으로 인해 80억 원으로 감소하였다. 2018년에도 희망퇴직을 자제하는 정치적 노력으로 인해 시장규모 자체는 큰 증가세를 보이고 있지 않았다(전용일 외, 2017). 2019년 현재는 「고령자고용법」 개정으로 인해 전직지원 서비스 시장의 규모가 확대될 것으로 전망되어 교육업, 컨설팅업 등에 종사하던 많은 업체들이 전직지원 서비스 시장에 진출하고자 사업을 확장하는 추세이다.

이러한 현 상황에서 산업별 맞춤형 전직지원 서비스 방안 마련을 위해 서비스 제공자 측면에서 민간 아웃플레이스먼트의 전직지원 서비

스 현황을 파악하고자 주요 아웃플레이스먼트 업체 담당자를 대상으로 1회의 표적 집단 면접(Focus Group Interview: FGI)을 실시하였다.

우리나라 전직지원 서비스에서 민간부문의 역할을 파악하고 이슈 등을 분석하고자 하는 FGI는 다음의 순서로 진행되었다. 먼저, 연구진이 구성한 반구조화(semi-structured) 질문지를 FGI 참여자에게 사전에 배포하였다. FGI 당일에는 연구자가 연구의 취지 및 RSC, ISC의 역할과 기능 등을 설명하여 산업별 맞춤형 전직지원 서비스에 대한 대략적인 추진배경을 공유하였고, 사전 배포한 질문지를 토대로 참석자들이 자유롭게 의견을 논의할 수 있도록 하였다. FGI를 완료한 후, 전체 내용을 전사하여 참가자의 확인을 거친 후 최종 데이터를 도출하였다. 그런 다음, 자료를 반복적으로 읽고 비교하여 논의 내용을 주제에 따라 분류하고 범주화하는 작업을 실시하였다.

## 1. FGI 대상자 특성

전직지원 서비스 시장에서 민간부문의 역할과 관련 이슈 등을 파악하기 위하여 대표적인 아웃플레이스먼트 업체 6곳의 담당자를 선정하였다. 선정된 아웃플레이스먼트 업체는 10~20년 정도의 운영 경력을 가지고 있으며, 아웃플레이스먼트 시장에서 주요 서비스를 제공하는 역할을 하고 있다. FGI 대상자의 특성은 <표 3-5>와 같다.



〈표 3-5〉 FGI 참여자 특성

구분	이름	성별	연령	소속			직급
				기관명	계열	운영기간	
A	홍○○	남	만 48세	I사	외국계	11년	부사장
B	최○○	남	만 46세	J사	국내	18년	이사
C	최○○	남	만 37세	R사	외국계	16년	차장
D	강○○	여	만 49세	I사	외국계	10년	부사장
E	최○○	남	만 42세	I사	국내	10년	이사
F	송○○	남	만 49세	P사	국내	14년	본부장

## 2. FGI 분석틀과 분석 내용

FGI 내용은 ‘우리나라 전직지원 서비스 현황’을 주제로 하여 공공기관 전직지원 서비스 현황, 해외와의 전직지원 서비스 비교, 전직지원 서비스 성과 측정, 중소기업 근로자 전직지원 서비스 이용 현황, 전직지원 서비스 우수 사례로 분류하여 정리하였으며, ‘산업별 맞춤형 전직지원 서비스에 대한 견해’와 ‘전직지원 서비스 향후 방향성’에 대한 주제로 전사한 내용을 분석틀에 기반을 두어 요약, 작성하였다.

〈표 3-6〉 FGI 분석틀 및 주제별 요약

주제	주제별 요약
<b>우리나라 전직지원 서비스 현황</b>	
공공기관 전직지원 서비스 현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>공공기관 전직지원 서비스 중 민간 위탁 비율 높음.</li> <li>자체 예산을 투입해야 할 대기업을 대상으로 공공기관에서 전직지원 서비스를 지원하는 것은 바람직하지 않음.</li> <li>앞서 시도되었던 정부의 전직지원사업(전직지원장려금, 인생이모작사업)이 성공하지 못했던 원인들을 분석하여 향후 사업에 개선점을 반영하여야 함.</li> </ul>

주제	주제별 요약
<p>해외와의 전직지원 서비스 비교</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 북유럽, 일본과 달리 기업에서 자체 예산을 투입해 노동자들에게 전직지원 서비스를 제공하는 비율이 극히 낮음.</li> <li>• 일본의 경우 기업주가 부담해야 할 영역과 공공이 투입되어야 할 영역이 뚜렷이 나누어져 있어 공공과 민간 비율이 50:50으로 나타남.</li> </ul>
<p>전직지원 서비스 성과 측정</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 단기간 내 취업률, 수료율과 같은 양적 데이터로만 성과를 측정함.</li> </ul>
<p>중소기업 근로자 전직지원 서비스 이용 현황</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 근로환경 및 인식 부족 등으로 인해 중소기업 근로자 참여가 저조함.</li> <li>• 중소기업 참여 비율이 매우 낮음. 전직지원 서비스에 대한 인식이 부족하고 도입 필요성을 인지하지 못함.</li> <li>• 인사담당자의 업무량이 많아 전직지원 서비스를 진행할 만한 여력이 없음.</li> </ul>
<p>전직지원 서비스 우수 사례</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 금융사나 S사 등의 in-house 모델</li> <li>- 장점: 전담 컨설턴트 배치/내부 데이터 수집·활용 가능/안정적·장기적 전직지원 서비스 가능</li> <li>- 단점: 인력, 전문성 등 기반 구축에 장시간, 고비용 투자 필요/퇴직자 수가 많지 않음.</li> </ul>
<p>산업별, 지역별 전직지원 서비스 공공부문 확대에 대한 견해</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기존 공공기관 전직지원 서비스와 같이 민간 업체에게 위탁할 우려가 있음.</li> <li>• 산업별, 지역별 맞춤형 서비스는 매우 이상적이거나, 전체 전직지원 서비스가 맞춤형 서비스로 가는 것은 바람직하지 않다고 봄.</li> <li>• 맞춤형 서비스로 마련했을지라도 기업 담당자에 따라 프로그램 형태가 달라질 수 있음.</li> <li>• 국내 전직지원 서비스가 활성화되는 것은 의미 있지만 아직은 시기상조임.</li> </ul>
<p>전직지원 서비스 향후 방향성</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 재직자, 퇴직예정자 중심 서비스를 제공해야 함.</li> <li>• 재직 당시부터 미리 경력개발·관리가 이루어져야 하며, 장기적 플랜을 가지고 전직지원 서비스를 제공해야 함.</li> <li>• 국내 아웃플레이스먼트를 활성화시키기 위해서는 기업이 자체 예산으로 전직지원 서비스를 제공할 수 있게 정책적인 동력 필요.</li> </ul>

## 가. 우리나라 전직지원 서비스 현황

### 1) 공공기관 전직지원 서비스 현황

우리나라 전직지원 서비스 현황을 파악하기 위하여 먼저 FGI 참가자들과 공공기관에서 제공하는 전직지원 서비스에 대해 논의하였다. B 참가자는 공공기관이나 지자체에서 자체적으로 실시하는 서비스나 사업은 많지 않으며, 민간 업체에 위탁하는 비율이 상당히 높다고 하였다. 이는 전직지원 서비스에 대한 전문성과 노하우가 없는 공공기관과 지자체에서 전문성이 있고 운영 경력이 많은 민간 전문 업체를 활용하여 서비스를 제공하는 것이 더 효과적이라 판단하고, 위탁 사업으로 진행한 이후 그들의 전문성과 노하우를 취득하고자 하는 목적 때문인 것으로 보인다.

“(ISC는) 다 저희 쪽으로 위탁을 받아서 진행하는 걸로 알고 있습니다. 그러니까 지금 공공 쪽에 정부(government) 쪽에서 실질적으로 운영하는 것은 없다고 생각을 하고. … [중략] … 조선(ISC)는 하고 있는데, 우리가 알기로는 ISC나 그런 거 신경 안 쓰고, 다 우리에게 위탁을 줘요. … [중략] … 지자체에서 하는 사업들은 대체로 직접 수행하는 것이 아니라 우리가 위탁해서 진행하는 게 많다 보니까.” (B 참여자)

현재는 00재단 등 공공기관에서도 자체적으로 시스템을 운영하고 있다고 한다. 그러나 서비스 대상자 측면에서 공공기관의 경우 금융사 등 대기업 근로자를 대상으로 전직지원 서비스를 제공하는 것은 바람직하지 않으며, 대기업은 기업 자체 예산을 활용해 전직지원 서비스를 도입해야 한다고 보았다.

“00재단도 처음에는 저희들한테 위탁 줬었어요. 그러다가 자기들이 직접 하는 시스템으로 들어가고 있죠.” (B 참여자)

“1,000인 이상 기업 대상이라 할 때 과연 그 회사에서 퇴직한 사람들에게 공공의 관점으로 또 다시 무슨 서비스를 해주고, 혜택을 주는 건 아니죠. 그냥 의무화를 하게끔 하고 그쪽에서 예산이 나오게끔 해줘야 해요.” (D 참여자)

또한 A 참여자는 기존에 실시되었던 정부의 전직지원 사업이 성공적으로 운영되지 못했던 원인으로 사업 기획·운영 시 전직지원 분야를 공공영역으로 끌어안으며 민간 시장과의 조화를 원활히 이루지 못했다는 점을 꼽았다. 그리고 이와 같은 실패 요인에 대해 분석하고 이에 대한 개선점을 향후 공공영역의 전직지원 서비스 사업에 반영해야 한다는 의견을 제시하였다.

“전직지원 사업에 대해서 2000년부터 지금까지 그러한 시도들을 했을 때, 예를 들어 전직지원장려금, 이모작이라든지 그런 다양한 시도들을 정책적으로 했을 때 그러한 통제하고 관리(control)하려고 만든 제도들이 지금 과연 살아 있느냐 그런 측면에서는 우리 모두가 반성해야 돼요.” (A 참여자)

## 2) 국내외 전직지원 서비스 비교

전직지원 서비스가 미국, 유럽, 일본 등에서 활성화된 것과 비교하여 우리나라 전직지원 서비스는 어떠한 수준인지 의견을 구한 결과, 참여자 대부분이 우리나라의 경우 민간의 전직지원 서비스가 활성화되지 못했고 아직 초기 단계라는 유사한 의견을 제시하였다. D 참여자는 전직지원 서비스 자체가 해외에서는 민간 시장에서부터 시작하였고, 북

유럽과 일본 등 전직지원 서비스가 활성화된 국가의 경우 기업 규모와 상관없이 기업이 자체적으로 예산을 투입해 노동자를 대상으로 전직 지원 서비스를 제공하고 있으며, 이는 해외 지사 노동자들에게도 동등하게 제공된다는 점을 언급하였다. 그런데 우리나라는 이와 반대로 대기업도 자체적으로 전직지원 서비스를 도입하는 비율이 낮다는 점을 강조하였다.

“북유럽, 일본 얘기를 했는데 외국에서는 전직지원 서비스가 민간에서 시작했고 민간에서 많은 기업들이 책임 있는 기업들이 규모와 상관없이 민간 쪽에서 진행하다가 그런 부분이 공공 쪽으로 확대되었지만. 그럼에도 불구하고 전 세계적으로 글로벌 기업들은 민간에 자기 회사 예산으로 진행해요. … [중략] … 그런데 우리나라 대기업은 그렇지 못한 상황입니다.” (D 참여자)

우리나라와 유사하게 인구 고령화가 빠르게 진행된 일본 또한 기업주가 전직지원 서비스를 부담하는 비율이 높아 공공과 민간의 비율이 50:50으로 나타난다고 하였다.

“일본은 반반인데 용역을 부문(sector)별로 나눈다든지 영역(area)이 명확히 구분되어 있기 때문에 이걸 기업주가 부담해서 해야 하고, 이걸 나라에서 주는 서비스로 충분히 보장(cover) 가능하게 합니다.” (F 참여자)

### 3) 전직지원 서비스 성과 측정

우리나라의 경우 공공서비스로서의 전직지원 서비스가 큰 비중을 차지하고 있어 민간 업체도 정부 부처나 공공기관에서 발주하는 전직 지원 프로그램에 지속적으로 참여하고 있다. 이와 같이 정부지원으로

운영되는 사업은 사업성과에 대한 평가가 이루어질 수밖에 없는데, 이러한 평가가 단기간 내에 측정된 취업률, 수료율 등의 양적 데이터로 한정되어 이루어지고 있어 사업 대상자 모집 및 사업 운영에 어려움이 있다고 토로하였다.

“항상 받는 것은 취업률, 중간에 교육 있음, 수료율. 몇 명 수료했고 몇 명 취업했느냐, 기간은 1년, 6개월. … [중략] … 사업 기간 내에 취업률을 올려야 하기 때문에 사업 대상자를 모집한다, 그럼 당장 바로 취업을 할 수 있는 사람들만 모집해서 서비스를 제공할 수 있고. 그런 것들이 상당히 형평성이 안 맞는 제도가 된다는 생각이 들어요.” (E 참여자)

사업 대상자들의 특성에 따라 새로운 경력을 만들어야 할 경우 정보 수집 및 교육, 자격증 취득 등 다양한 단계의 경력개발이 이루어져야 하며, 이는 장기간의 노력이 필요하다고 하였다. 때문에 장기적인 사업 운영 및 질적 측면의 성과 평가가 함께 이루어져야 할 것이다.

“본인의 새로운 경력을 만들어 가려면 그 사람한테 필요한 정보도 주고 준비할 수 있는 시간도 필요한데 그 과정에서 자격증 공부하는 사람은 1년 이상의 시간이 필요한 경우도 있고.” (E 참여자)

#### 4) 중소기업 근로자 전직지원 서비스 이용 현황

중소기업의 경우 외국계 기업을 제외하면 전직지원 서비스를 제공하는 비율이 5%도 채 되지 않는다고 하였다.

“외국계 기업은 제외하고 봤을 때는 중소기업 비율은 아마 5%도 안 됨.” (E 참여자)

이러한 원인의 하나로, E 참여자는 대기업 근로자와 달리 중소기업 근로자의 경우 근로환경이 열악하고 퇴직시점까지 업무를 계속해야 하는 상황에 처해 있어 전직지원 서비스를 받을 시간적, 금전적 여유 조차 가질 수 없다는 것을 꼽았다. 때문에 중소기업 근로자들에게 전직지원 서비스를 제공하려면 그들이 서비스를 받는 데 사용하는 시간에 대한 지원이 해당 기업과 근로자에게 제공되어야 한다.

또한 단일 중소기업 내 퇴직예정자 수가 많지 않은 경우 프로그램을 운영하기 위해서는 타 기업의 동일 직무 퇴직예정자들을 모아야 하는데, 이렇게 서비스를 받을 여유조차 없는 상황에서는 대상자를 모으는 것 자체가 어렵다고 하였다. 따라서 민간 업체가 중소기업 근로자를 대상으로 전직지원 프로그램을 운영하기에는 어려움이 상당히 많다고 토로하였다.

“100인 이하, 30인 이하 연락은 했는데 아무런 관심이 없어요. 그 프로그램을 하려는 사람은 퇴직하는 시점까지 일을 해야 하는 사람인데. 대기업처럼 약간의 여유를 가지고 일을 할 수 있는 사람도 아니고, 퇴직하는 순간까지 일을 해야 하는 사람을 모집해서 교육을 해야 되는데, 개별기관에서는 업체에서는 대상이 되는 사람이 한, 두 명? 그것도 시기가 불명확한데 그 분들을 또 모아서 교육시켜야 되고. 그런 것들을 민간에서 하기 상당히 어렵죠.” (E 참여자)

또한 근로자뿐만 아니라 중소기업 자체도 전직지원 서비스에 대한 인식이 부족하고, 도입 필요성을 전혀 인지하지 못하고 있다고 덧붙였다. 더불어 중소기업 인사 담당자는 인사업무뿐만 아니라 회계, 총무 등 여러 업무를 함께 도맡는 경우가 흔하여 많은 업무량 때문에 전직지원 서비스까지 진행할 만한 여력이 없다고 하였다.

“그 기업(중소기업)들은 이 프로그램에 대한 인식도 부족하고, 돈을 들여서 하고자 하는 의지도 부족하고 그 대상자들을 대상으로 서비스를 제공해야 한다는 인식 자체를 아예 고민도 안 해요. 인사담당자는 인사뿐만 아니라 총무 이런 것도 다 하는 거라 이런 데에 손을 댈 여력이 없어요.” (E 참여자)

### 5) 전직지원 서비스 우수 사례

많은 참여자가 국내 전직지원 서비스 우수 사례로 금융사나 대기업에서 운영하고 있는 In-house 모델을 꼽았다. In-house 모델은 기업이 자체 예산을 투입해 전직지원센터를 설치하고 전담 컨설턴트를 배치하여 해당 기업 내 퇴직예정자들을 전담하여 컨설팅, 상담, 교육 등을 실시하는 형태이다.

참여자들은 이러한 In-house 모델의 장점으로 회사의 특성과 근로자 직군, 업무 등의 특성을 파악한 컨설턴트가 존재해 퇴직예정자들의 특성을 잘 이해할 수 있어 개개인에게 적합한 컨설팅과 프로그램 등이 제공될 수 있다는 점을 꼽았다. 더불어 자체적으로 내부데이터를 수집하여 외부 업체가 외주로 프로그램을 진행한다 하더라도 내부데이터를 어느 정도 활용할 수 있다는 점도 장점으로 꼽았다.

“그게(in-house 모델) 대기업 입장에선 자기네 자체인력을 쓰고, 자기네들 협력사의 채용정보도 수집해서 쓰고, 자기네가 진행하기 어려운 건 외주를 줘서 전문 업체를 활용하고, 가장 알차게 활용하는 방법이죠.” (D 참여자)

“그 분(기업 전담 컨설턴트)들이 근무를 계속하면 S사라는 회사와 직군의 특성을 파악한 컨설턴트가 존재하는 것이기 때문에 외부 업체가 한다 해도 그런 데이터를 활용할 수 있어요.” (E 참여자)



또한 F 참여자는 In-house 모델은 퇴직 예정 시점에서 전직지원 서비스를 시작하는 모델과 달리 40대 이상의 중장년층의 생애경력설계를 지원하여 장기적, 안정적인 전직지원이 가능하다는 장점이 있다고 하였다.

“그걸(생애경력설계) 시도하고 구현하는 측면에서는 기업, 은행, 조직이 안정된 측면에서 경력개발센터나 이런 조직을 유지하는 시도가 좋죠.” (F 참여자)

반대로 In-house 모델의 단점으로는 센터 설치와 전담 컨설턴트 양성 등 시설, 인력, 전문성 등을 갖추는 데 비용과 시간이 많이 투자된다는 한계를 들었다.

“대기업이라 하더라도 1,000인 이상이라도 해도 in-house에 들어가는 비용, 인력, 전문성을 구축하는 게 오래 걸려서 한계가 있습니다.” (E 참여자)

게다가 최근에는 임금피크제 등으로 정년이 어느 정도 보장이 되어 퇴직자가 많지 않은 상황이라고 하였다. 때문에 전직지원 서비스뿐만 아니라 중장년 근로자의 생애경력설계 서비스를 함께 제공하는 방향으로 센터를 운영하고 있다고 하였다.

“단점은 퇴직자가 별로 없다는 거예요. 그래서 CCC(Career Consulting Center)의 방향성이 일부 CCC 방향성을 전직 프로그램보다는 생애경력 서비스로 전환하고 있어요.” (E 참여자)

## 나. 산업별, 지역별 전직지원 서비스 공공부문 확대에 대한 견해

산업별, 지역별 전직지원 서비스에서 공공부문이 확대되는 것에 대한 민간 아웃플레이스먼트 담당자들의 의견을 들어보았다. F 참여자는 기존에 공공기관이나 지자체에서 민간 아웃플레이스먼트 업체에게 외주를 준 것과 같이 공공부문이 확대될 경우 위탁을 주는 경우가 더 많아질 것으로 보았다.

“결국 정책 자금이 그 기관, 예를 들어 대한상공회의소, 노사발전재단을 통해서 나오기는 하지만 궁극적으로 거기서 전문성이라든지 서비스에 대한 공급(supply)을 제공할 수 없기 때문에 민간의 전문성을 대부분 이용을 해요. 결국 그 얘기는 유통단계가 서비스 제공자와 정책, 용역을 발주하는 제공자 사이에 유통단계만 하나 더 생기게 될 수도 있을 것 같아서 그 부분을 명확히 했으면 좋겠습니다.” (F 참여자)

또한 산업별, 지역별 맞춤형 전직지원 서비스가 이상적이고, 관련 정보를 활용하여 서비스를 발전시키는 것은 긍정적이지만, 공공부문에서 제공되는 전직지원 서비스 전체가 맞춤형 서비스로 가는 것은 바람직하지 않다고 보았다.

“대한상공회의소에서 지역단위로 정보 많이 가지고 있고, 지역 네트워크가 활발하니까 그쪽에서 잘 할 수 있는 건 맞습니다. 그런데 그 맞는 걸 기반으로 해서 전직서비스를 확대시켜서 업종별 특화로 국한시키는 것은 꼬리가 몸통을 흔드는 것이라 생각이 드네요.” (F 참여자)

그리고 국내 전직지원 서비스가 아직 활성화되지 않은 상황에서 공공부문을 더욱 확대시키는 것에 우려를 보였다. E 참여자는 아직 대기

업에서도 전직지원 서비스를 모두 도입하고 있지는 않다는 점, 전직지원 서비스가 진행된 전문 분야가 많지 않다는 점, 전직지원에 대한 연구도 더 필요하다는 점을 들며 산업별, 지역별 전직지원 서비스의 공공부문 확대는 시기상조라는 의견을 표했다.

“앞으로 전직지원 서비스를 대한민국에 있는 모든 기업이 의무적으로 혹은 선의에 의해서 다 도입을 하고 그런 대상 기업들이 많아서 저희 같은 민간 업체도 나름의 특화전략을 세워서 조선업이 되었던 금융이 되었던 나름의 전문 분야들이 더 생기고 그에 대한 충분한 R&D가 가능하다 그러면 가능할 수 있는 여지가 있을 수 있지만, 현재 상황에서는 쉽지 않을 것.” (E 참여자)

실제로 조선업 직종 근로자를 대상으로 맞춤형 전직지원 서비스를 진행해 본 경험이 있는 E 참여자는 산업별 맞춤형 전직지원 프로그램을 실시한다 하더라도 그 프로그램을 운영·담당하는 기업 담당자의 의견에 따라 프로그램 형태가 달라졌다는 점을 언급하며 산업별 맞춤형 전직지원 서비스라 하더라도 그것을 일괄적으로 수행하기는 어려울 수 있다는 의견을 주었다.

“조선업 전직지원 프로그램 했는데 업종별 특성에 맞는 프로그램도 있었어요. 그 프로그램을 제안했던 초창기 4곳에서 진행했는데, 그 프로그램이 다 상이했습니다. 조선업 프로그램이라 하더라도 다 상이하고 방법도 달라요. … [중략] … 실제 운영하는 사람이 이렇게 하라 해서 맞춰서 구조를 짠 것이고, 어디는 단계별 교육을 많이 시키는 형태로 제공되는 데가 있고, 어디는 교육을 최소화시키고 컨설팅 중심으로 하는 데도 있고. … [중략] … 그걸 담당하는 사업을 하는 부서나 담당하는 사람이 본인의 판단에 의해서, 그러다보니 똑같은 프로그램임에도 불구하고 지역별로 다 차이가 나고 제공된 서비스도 다르고.” (E 참여자)

#### 다. 전직지원 서비스 향후 방향성

앞으로 전직지원 서비스가 어떤 방향으로 발전해야 할지 FGI 참여자들에게 의견을 구했다. 먼저 이미 퇴직한 상태의 중장년이 아닌 재직자, 즉 퇴직예정자를 중심으로 미리 전직지원 서비스가 제공되어야 한다는 의견이 많았다.

“정확하게 이건 재직자 관련이에요. 공공 쪽에서 보면 중소기업을 또 고용센터와 노사발전재단하고 다 커버해서 널다 보니까 이게 다 섞인 건데, 가장 중요한 건 재직자, 퇴직예정자 그게 포커싱(focusing)입니다.” (B 참여자)

더불어 전직지원이 퇴직 시점에 단기적으로 이루어지는 것이 아니라 재직 당시부터 경력개발, 관리가 이루어져서 장기적이고 안정적인 전직지원 서비스가 제공되어야 함을 언급하였다.

“요즘은 정년연장법이 빠르게 정착되면서 미리 준비하는 전직, 이런 형태가 많이 공유되고 있습니다. 방향도 그게 맞아 보여요. ... [중략] ... 미리 준비하는 전직준비. 자기들 경력관리, 경력개발 이쪽이요. 그 모델은 로드맵 형태로 40세, 50세에 전직준비도는 몇 점인지 관리해주고, 전직시점에 완성되어서 나가는 출구형태로 완성되는, 이런 정도는 그동안 빠르게 했던 상황에서 벗어나서 장기적인 측면에서는 그게 맞아 보입니다.” (F 참여자)

또한 우리나라 전직지원 서비스가 활성화되기 위해서는 공공부문뿐만 아니라 민간영역에서도 참여가 이루어져야 한다는 의견을 공유하였다. 즉, 기업에서 자체 예산으로 근로자들에게 전직지원 서비스를 제공할 수 있도록 정부에서 정책적으로 동력을 가해야 함을 시사하였다.

“아웃플레이스먼트를 활성화시키려면 경영주에게 그런 서비스를 직원들에게 해줄 수 있도록 정책적인 측면에서 추진(drive)이 걸어지는 게 맞아요.”  
(D 참여자)

### 제3절 인적자본기업패널 데이터 분석<sup>30)</sup>

한국직업능력개발원에서 실시하는 인적자본기업패널 7차 자료 중 전직 및 퇴직과 관련된 문항에 대한 제조업 분야의 응답결과를 분석하여 기업 규모별 퇴직지원제도와 고령자 관련 제도의 현황을 정리하였다. 본 보고서에서는 데이터 분석 결과 중 유의미한 것만 살펴보고자 한다.

#### 1. 퇴직지원제도

##### 가. 퇴직지원제도 실시 여부

퇴직지원제도를 실시하고 있는 기업은 전체의 10.31%에 불과한 것으로 나타났다.

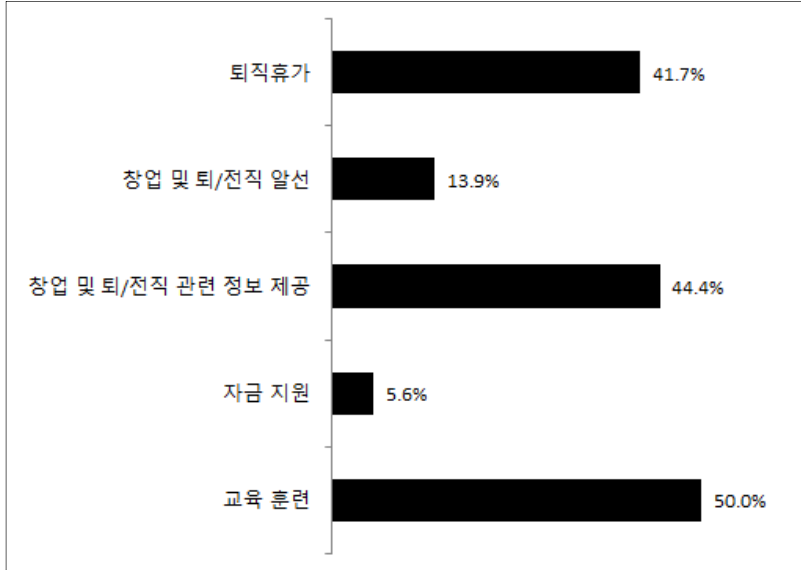
제조업 기업 중 퇴직지원을 실시하는 기업들이 가장 많이 실시하고 있는 제도는 교육훈련(50%)으로 나타났으며, 다음으로 창업 및 퇴/전직 관련 정보 제공(44.4%), 퇴직휴가(41.7%) 순이었다.

반면 자금지원(5.6%), 창업 및 퇴/전직 알선(13.9%)과 같은 보다 직접적인 지원제도의 실시 비율은 상대적으로 낮은 편으로 나타났다.

---

30) 한국직업능력개발원에서 조사한 인적자본기업패널 7차 자료 및 『인적자본기업패널 기초분석 보고서(2018)』를 활용하여 작성하였음.

[그림 3-1] 퇴직지원제도 실시 현황



출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

기업 규모별 퇴직지원제도 실시 현황을 비교하면, 대규모 기업의 경우 창업 및 퇴/전직 관련 정보 제공(69.2%), 교육훈련(61.5%)을 가장 많이 실시하고 있는 데 반해, 소규모 기업의 경우 퇴직휴가(71.4%)를 중심으로 퇴직지원제도를 운영하고 있었다.

한편 중규모 기업의 경우 교육훈련(50%)을 가장 많이 실시하는 것으로 나타났으며, 그다음으로 퇴직휴가(31.2%) 및 창업 및 퇴/전직 관련 정보 제공(31.2%)의 순으로 퇴직지원제도를 운영하는 것으로 나타났다.

〈표 3-7〉 퇴직지원제도 실시 현황

(단위: 개, %)

구분	기업 사례 수	창업 및 퇴/전직 관련 정보 제공	창업 및 퇴/전직 알선	자금지원	교육훈련	퇴직휴가	
전체	36(100.0)	16(44.4)	5(13.9)	2(5.6)	18(50.0)	15(41.7)	
제조	소규모	7(100.0)	2(28.6)	0(0.0)	0(0.0)	2(28.6)	5(71.4)
	중규모	16(100.0)	5(31.2)	2(12.5)	2(12.5)	8(50.0)	5(31.2)
	대규모	13(100.0)	9(69.2)	3(23.1)	0(0.0)	8(61.5)	5(38.5)

출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

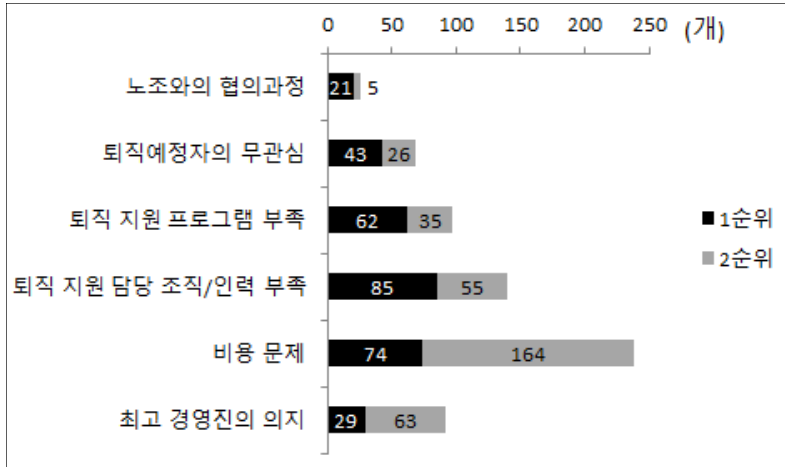
#### 나. 퇴직지원제도 실시의 제약 요인

퇴직지원제도 실시의 제약 요인 1순위로 비용문제를 꼽은 경우가 가장 많았으며, 그다음으로는 최고 경영진의 의지, 퇴직지원 담당 조직/인력부족 순으로 응답하였으나, 2순위 응답까지 고려할 경우 비용문제, 퇴직지원 담당 조직/인력 부족, 퇴직지원 프로그램의 부족, 최고 경영진의 의지, 퇴직예정자의 무관심, 노조와의 협의과정 등의 순으로 제약 요인을 꼽았다.

응답 내용을 분석한 결과로 보면, 노조와의 협의과정, 퇴직예정자의 무관심 등은 제약 요인으로 인식하는 경우가 상대적으로 적었다.



[그림 3-2] 퇴직지원제도 실시의 제약 요인



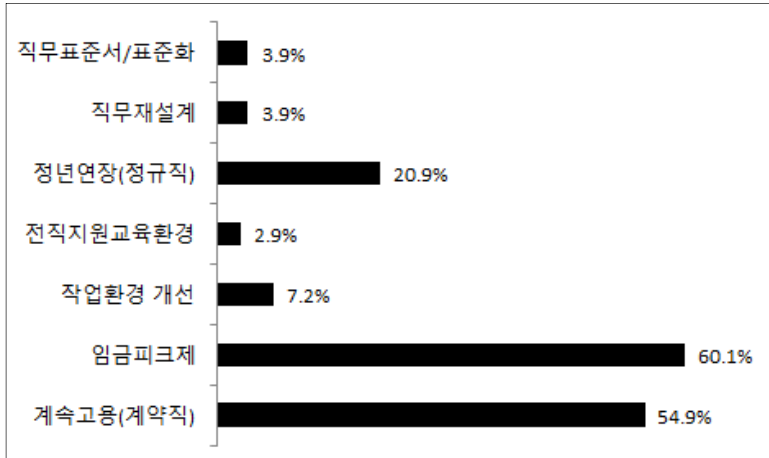
출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

## 2. 고령자 관련 제도

고령화와 관련하여 실시하고 있는 제도 중에서는 임금피크제의 실시율이 60.1%로 나타나 가장 높은 비율을 보였으며, 이어서 계약직 계속고용(54.9%), 정년 연장(정규직)(20.9%)의 순으로 나타났다.

전직지원 교육환경(2.9%), 직무재설계(3.9%), 직무표준서 및 표준화(3.9%) 등을 실시하는 비율은 상대적으로 낮은 편으로 나타났다.

[그림 3-3] 고령화 관련 제도 실시 현황



출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

기업 규모별 고령화 관련 제도 실시 현황을 비교하면, 대규모 기업의 경우 임금피크제(82.9%) - 계속고용(계약직)(45.7%) - 정년 연장(정규직)(20%) 등의 순으로 고령화 관련 제도를 실시하고 있었다. 중규모, 소규모 기업도 대규모 기업과 마찬가지로 임금피크제, 계속고용, 정년 연장의 형태로 고령화 관련 제도를 실시하고 있는 것으로 나타났다.

한편, 전직지원 교육환경은 기업의 규모와 상관없이 상대적으로 낮은 실시율을 보였다.

〈표 3-8〉 고령화 관련 제도 실시 현황

(단위: 개, %)

구분	기업 사례 수	정년 연장 (정규직)	임금 피크제	계속 고용 (계약직)	전직 지원 교육 환경	직무 재설계	작업 환경 개선	직무 표준서/ 표준화	
전체	390	20.9	60.1	54.9	2.9	3.9	7.2	3.9	
제조	소규모	147	26.5	52.4	58.5	1.4	3.4	5.4	3.4
	중규모	124	14.5	62.9	53.2	4.0	4.8	8.1	4.0
	대규모	35	20	82.9	45.7	5.7	2.9	11.4	5.7

출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

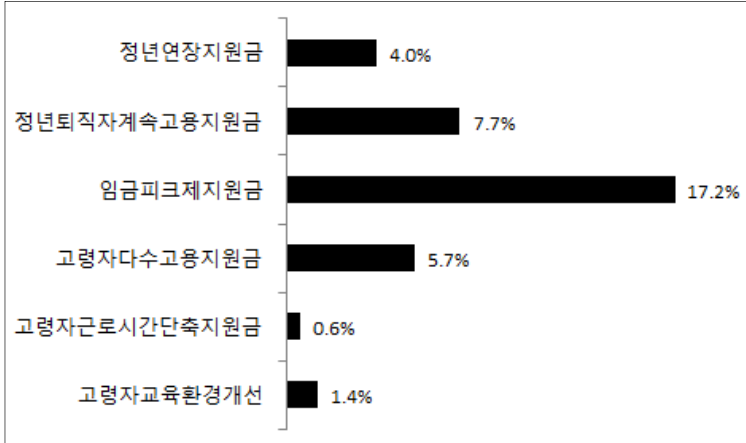
### 3. 고령자 고용지원제도

고령자 고용지원제도 활용률은 임금피크제지원금을 제외하면 전반적으로 10% 미만의 낮은 수준을 보였다.

제도별로 임금피크제지원금 활용률이 17.2%로 가장 높았고, 그다음으로 정년퇴직자계속고용지원금(7.7%), 고령자다수고용지원금(5.7%), 정년연장지원금(4.0%) 등의 순이었다.

고령자근로시간단축지원금(0.6%) 및 고령자교육환경개선 용자지원 사업(1.4%)은 활용률이 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

[그림 3-4] 고령자 고용지원제도 실시 현황



출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

기업 규모별로 보았을 때, 대규모 기업의 경우 고령자교육환경개선 용자지원사업 및 고령자다수고용지원금 지원제도 활용률은 0%로 나타났다. 중규모 기업 또한 고령자근로시간단축지원금 등의 제도 활용률이 0%로 나타났다. 소규모 기업의 경우에도 해당 지원제도의 활용률이 고령자교육환경개선 용자지원사업 1.1%, 근로시간단축지원금 0.6% 등으로 다른 제도에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

〈표 3-9〉 고령자 고용지원제도 실시 현황

(단위: 개, %)

구분	기업 사례 수	고령자 교육환경 개선 용자지원 사업	고령자 다수고용 지원금	정년 퇴직자 계속고용 지원금	정년연장 지원금	임금 피크제 지원금	고령자 근로시간 단축 지원금	
전체	349	1.4	5.7	7.7	4.0	17.2	0.6	
제조	소규모	176	1.1	5.7	6.8	4.5	12.5	0.6
	중규모	133	2.3	7.5	9.0	3.8	21.8	0
	대규모	40	0	0	8.6	2.9	25.7	2.9

출처: 인적자본기업패널 7차 자료 중 제조업분야 데이터를 활용하여 연구자 작성

## 제4절 설문조사 분석

### 1. 설문조사 개요

#### 가. 설문조사지 개발 및 표집

기존의 공급자 중심 전직지원 서비스의 한계점을 보완하고자, 전직지원 서비스에 대한 수요자 특성을 고려한 요구 분석을 실시하였다.

설문 문항은 (1) 신중년의 경력개발을 주제로 경험연구에 사용한 문항 리뷰, (2) 경력개발 및 진로 관련 전문가 그룹과의 문항 개발 회의 2회, (3) 전문가의 검토, (4) 연구진 회의를 거쳐 개발되었다. 설문 영역은 신중년층의 중기 경력개발활동, 신중년층의 재취업 서비스(전직지원 서비스) 활동, 신중년층의 경력개발 관련 태도, 인구통계학적·사회경제학적 특성으로 구성되었다.

신중년층의 경력개발 관련 태도를 측정하기 위한 도구는 문헌 검토와 전문가 의견 수렴을 통해 확정하였다. 첫째, 고용가능성 측정도구는 Johnson(2001)이 개발한 3문항을 활용하였다. 둘째, 경력탄력성은 홍성표(2019)의 모형에서 제시한 실업자 경력탄력성의 조작적 정의에 따라 현실인식, 자기신뢰, 진로자립, 변화대처, 미래지향을 하위요인으로 설정하여 조사하였다. 마지막으로, 경력정체성(Identity)의 경우 Verbruggen과 Sels(2008)가 개발한 자기인식(Self-awareness) 척도를 활용하여 구성하였다.

각 조사 영역별 조사 항목은 <표 3-10>과 같다.

〈표 3-10〉 설문지 영역 및 항목

연번	조사 영역	조사 항목
1	신중년층의 중기 경력개발활동	- 전직지원 서비스 참여 계기 - 과거 직장 경력
2	신중년층의 재취업 서비스(전직지원 서비스) 활동	- 전직지원 서비스 유형 - 전직지원 서비스 정보 습득 경로 - 전직지원 서비스 참여 목적 - 도움이 된 전직지원 서비스 프로그램 - 전직지원 서비스 프로그램 참여 여부 및 효과성 - 전직지원 서비스 실시 시기 - 전직지원 서비스 실시 적합 시간과 장소 - 전직지원 서비스 이수 후 재취업 업종 및 직무 - 재취업 시 허용 가능한 임금 수준 및 업무 강도 - 희망하는 재취업 유형 - 퇴직 후 재취업을 위한 예상 소요 기간 - 희망하는 법정 정년 - 재취업 시 고려하는 요인 및 애로사항
3	신중년층의 경력개발 관련 태도	- 고용가능성 수준 - 경력탄력성 수준 - 경력정체성 수준
4	인구통계학적· 사회경제학적 특성	- 연령, 최종학력, 혼인 여부, 부양가족, 배우자 소득(가계소득 포함), 학령기 자녀 유무, 자녀 혼인 여부, 고용상태, 직급, 생애 근무년수, 최 종 근무처 업종, 최종 근무처 직무, 회사정보 (매출, 직원 수, 소재지)

설문 대상은 한국표준산업분류에서 사업체 수와 종사자 수를 고려하면서 기존 고용노동부 직업능력개발사업을 하고 있는 지역 인적자원개발위원회(RSC), 산업별 인적자원개발위원회(ISC), 산업통산자원부의 산업별 인적자원개발협의체(SC) 중 전직지원 서비스를 하고 있는 산업을 선정하였다. 선정된 산업은 기계, 자동차, 조선, 금융, 바이오 산업이며, 잠재적 전직서비스 참여자를 중심으로 하여 전직지원 서비스에 참여 중이거나 참여 경험이 있는 근로자들을 설문 대상자로 선택하였다. 또 전직지원 서비스의 상담, 교육훈련, 취업 알선으로 이어지

는 일련의 단계에서 전직지원 서비스의 초기교육 참여자들도 대상자에 포함하였다.

한국표준산업분류별 전국 사업체 및 종사자 현황 규모를 파악하여 목표 표본수를 설정하였으나, 전직 대상자 접근이 제한적이어서 최종 목표 표본수를 300명으로 조정하였다.

〈표 3-11〉 한국표준산업분류별 전국 사업체 및 종사자 현황

분야	표준산업 분류코드	표준산업분류명	사업체 수 (개)	종사자 수 (명)
기계	29	기타 기계 및 장비 제조업	49,988	475,108
	291	일반 목적용 기계 제조업	19,523	212,224
	292	특수 목적용 기계 제조업	30,465	262,884
자동차	30	자동차 및 트레일러 제조업	11,063	367,454
	301	자동차용 엔진 및 자동차 제조업	59	91,768
	302	자동차 차체 및 트레일러 제조업	1,127	10,917
	303	자동차 신품 부품 제조업	9,790	263,514
	304	자동차 재제조 부품 제조업	87	1,255
조선	311	선박 및 보트 건조업	2,866	120,622
금융	K	금융 및 보험업(64~66)	43,514	726,907
	64	금융업	21,636	274,630
	641	은행 및 저축기관	17,133	207,554
	642	신탁업 및 집합투자업	484	7,784
	649	기타 금융업	4,019	59,292
	65	보험 및 연금업	8,415	259,704
	651	보험업	7,730	247,399
	652	재보험업	7	457
	653	연금 및 공제업	678	11,848
	66	금융 및 보험 관련 서비스업	13,463	192,573
	661	금융 지원 서비스업	4,445	59,663
662	보험 및 연금관련 서비스업	9,018	132,910	
바이오	20495	바이오 연료 및 혼합물 제조업	55	436

출처: 통계청(2017)의 '전국사업체조사' 통계자료를 바탕으로 연구자 재구성.



## 2. 설문조사 결과

### 가. 설문 응답자 특성

설문 응답자의 연령을 살펴보면 '55세 이상'이 42.4%, '45~49세'가 34.0%, '50~54세'가 23.6% 순이었다. 최종학력의 경우 '4년제 대졸'이 57.9%로 가장 많았으며, 그다음 '대학원졸(17.2%)', '고졸 이하(14.8%)', '전문대졸(10.1%)' 순으로 나타났다. 응답자의 혼인 여부에서는 '기혼자'가 91.6%로 가장 많았고, 부양가족은 '3명(37.4%)', '2명(20.2%)', '4명(17.5%)' 순으로 나타났다. 가계소득을 포함한 배우자 소득은 '없음'이 32.3%로 가장 많았다. 가족이 있는 응답자의 경우 자녀가 '2명(45.8%)'인 응답자가 가장 많은 것으로 나타났고, 학령기 자녀 유무는 '없음'이 42.1%로 가장 많았고 '대학생(27.6%)', '고등학생(15.8%)', '중학생(14.5%)' 순으로 나타났다.

응답자의 사회경제적 특성을 살펴보면 고용상태의 경우 '재직'이 74.7%, '퇴직'이 25.3%로 나타났다. 직급은 '부장급(33.8%)', '과장급 이하(22.4%)', '임원급(16.5%)' 순이었으며, 생애 근속년수는 '20~25년 이하(25.3%)', '30년 이상(21.5%)', '25~30년 이하(19.9%)' 순으로 나타났다. 최종 근무처 업종의 경우 '제조업'이 28.3%로 가장 많았으며, 산업분야로 볼 때는 '기계'가 17.2%로 가장 많았다. 최종 근무처 직무는 '일반사무(34.5%)', '기획·관리(25.7%)', '기술직(R&D)(15.9%)' 순으로 나타났다. 근무회사의 직원 수는 '300인 미만'이 64.0%로 과반수를 차지하였으며, 회사의 소재지는 '서울(45.0%)'과 '경기(16.4%)'가 가장 많았다.

〈표 3-12〉 응답자 유형

(N=297)

구분		빈도수 (비율)
연령	45세 미만	-
	45~49세	101 (34.0%)
	50~54세	70 (23.6%)
	55세 이상	126 (42.4%)
최종학력	고졸 이하	44 (14.8%)
	전문대졸	30 (10.1%)
	4년제 대졸	172 (57.9%)
	대학원 졸	51 (17.2%)
혼인 여부	미혼	17 (5.7%)
	기혼	272 (91.6%)
	사별	2 (0.7%)
	기타	6 (2.0%)
부양가족	0명	10 (3.4%)
	1명	38 (12.8%)
	2명	60 (20.2%)
	3명	111 (37.4%)
	4명	52 (17.5%)
	5명 이상	26 (8.8%)
노부모	0명	188 (63.3%)
	1명	73 (24.6%)
	2명 이상	36 (12.1%)
자녀	0명	60 (20.2%)
	1명	80 (26.9%)
	2명	136 (45.8%)
	3명 이상	21 (7.1%)
배우자	없음	26 (8.8%)
	있음	271 (91.2%)
배우자소득 (가계소득 포함)	1천만 원 이상~4천만 원 미만	90 (30.3%)
	4천만 원 이상~6천만 원 미만	63 (21.2%)
	6천만 원 이상	48 (16.2%)
	없음	96 (32.3%)
학령기 자녀 유무	중학생	43 (14.5%)
	고등학생	47 (15.8%)
	대학생	82 (27.6%)
	없음	125 (42.1%)

구분		빈도수 (비율)
자녀 혼인 여부	미혼	213 (71.7%)
	기혼	26 (8.8%)
	해당 없음	58 (19.5%)
고용상태	재직	222 (74.7%)
	퇴직	75 (25.3%)
직급	과장급 이하	53 (22.4%)
	차장급	33 (13.9%)
	부장급	80 (33.8%)
	임원급	39 (16.5%)
	기타	32 (13.5%)
생애 근속년수	10년 이하	23 (7.7%)
	10~15년 이하	26 (8.8%)
	15~20년 이하	50 (16.8%)
	20~25년 이하	75 (25.3%)
	25~30년 이하	59 (19.9%)
	30년 이상	64 (21.5%)
최종 근무처 업종	농업, 임업 및 어업	1 (0.3%)
	광업	-
	제조업	84 (28.3%)
	전기, 가스, 증기 및 수도 사업	10 (3.4%)
	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	-
	건설업	19 (6.4%)
	도매 및 소매업	25 (8.4%)
	운수업	6 (2.0%)
	숙박 및 음식점업	5 (1.7%)
	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	13 (4.4%)
	금융 및 보험업	14 (4.7%)
	부동산업 및 임대업	7 (2.4%)
	전문, 과학 및 기술서비스업	25 (8.4%)
	사업시설관리 및 사업지원 서비스업	8 (2.7%)
	공공행정, 국방 및 사회보장 행정	14 (4.7%)
	전직지원 서비스업	7 (2.4%)
	보건업 및 사회복지 서비스업	14 (4.7%)
	예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업	5 (1.7%)
	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인 서비스업	11 (3.7%)
	국제 및 외국 기관	2 (0.7%)
기타	27 (9.1%)	

		구분	빈도수 (비율)	
산업분야		기계	51 (17.2%)	
		자동차	23 (7.7%)	
		조선	6 (2.0%)	
		금융	16 (5.4%)	
		바이오	21 (7.1%)	
		서비스	교육, 출판	23 (7.7%)
			방송, 통신, IT	26 (8.8%)
			식음료, 관광레저	18 (6.1%)
			유통, 운송	16 (5.4%)
			기타서비스	17 (5.7%)
		건설	20 (6.7%)	
		섬유, 의류, 제지	11 (3.7%)	
기타	49 (16.5%)			
최종 근무처 직무 (N=296)		기획·관리	76 (25.7%)	
		일반사무	102 (34.5%)	
		생산·기능	25 (8.4%)	
		기술직(R&D)	47 (15.9%)	
		단순직	18 (6.1%)	
		기타	28 (9.5%)	
회사정보	직원 수	300인 미만	190 (64.0%)	
		300인 이상	107 (36.0%)	
	소재지	서울	134 (45.0%)	
		부산	16 (5.4%)	
		대구	10 (3.4%)	
		인천	6 (2.0%)	
		광주	7 (2.3%)	
		대전	10 (3.4%)	
		울산	17 (5.7%)	
		세종	-	
		경기	49 (16.4%)	
		강원	3 (1.0%)	
		충북	4 (1.3%)	
		충남	6 (2.0%)	
		전북	5 (1.7%)	
		전남	5 (1.7%)	
		경북	14 (4.7%)	
		경남	10 (3.4%)	
		제주	1 (0.3%)	

출처: 연구자 작성

## 나. 신중년층의 중기 경력개발활동

신중년층의 중기 경력개발활동과 관련하여 전직지원 서비스 참여 계기를 묻는 질문에 응답자의 27.9%가 '정년으로 퇴직이 예정되어'로 응답하였다. 그다음으로 '정년은 아니지만 본인 스스로 퇴직을 원하게 되어(24.2%)', '회사 경영 사정으로 예기치 않은 퇴직을 해야 하여 (23.8%)'순으로 나타났다.

〈표 3-13〉 전직지원 서비스 참여 계기

(N=298)

구분	빈도수 (비율)
정년으로 퇴직이 예정되어	83 (27.9%)
정년은 아니지만 본인 스스로 퇴직을 원하게 되어	72 (24.2%)
연차가 차거나 승진 등이 안 되어 회사 관행상 퇴직을 해야 하여	21 (7.0%)
회사 경영 사정으로 예기치 않은 퇴직을 해야 하여	71 (23.8%)
기타 예기치 않은 퇴직을 해야 하여	51 (17.1%)

출처: 연구자 작성

과거의 경력을 알아본 결과 2~3곳의 직장을 다닌 응답자가 49.3%, 1곳의 직장을 다닌 응답자가 31.9%로 대부분 소수의 직장을 다닌 것으로 나타났다. 직무 범위와 전문성 정도는 '관련 분야 여러 직무에 전문성 높음'이 47.3%로 가장 많았으며, '특정 분야의 직무 전문성 높음 (38.6%)', '몇 가지 직무를 수행 가능하나 전문성은 모두 낮음(14.1%)' 순으로 나타나 응답자 대부분 어느 정도 전문성이 높은 업무를 수행한 것으로 나타났다.

〈표 3-14〉 과거 직장 경력

(N=298)

구분		빈도수 (비율)
직장 개수	1개	95 (31.9%)
	2~3개	147 (49.3%)
	4개 이상	56 (18.8%)
직무 범위와 전문성 정도	특정 분야의 직무 전문성 높음	115 (38.6%)
	관련 분야 여러 직무에 전문성 높음	141 (47.3%)
	몇 가지 직무를 수행 가능하나 전문성은 모두 낮음	42 (14.1%)

출처: 연구자 작성

#### 다. 신중년층의 재취업 서비스(전직지원 서비스) 활동

응답자들이 이용한 전직지원 서비스 유형을 기업 규모별로 살펴보면, 기업 규모와 관계없이 모두 외부 민간 위탁기관 서비스를 가장 많이 이용한 것으로 나타났다.

〈표 3-15〉 기업 규모별 전직지원 서비스 이용 유형(복수응답)

구분	자사 전직지원 서비스	외부 민간 위탁기관 서비스	기타
300인 미만	57 (28.9%)	120 (60.9%)	20 (10.2%)
300인 이상	25 (21.7%)	86 (74.8%)	4 (3.5%)

출처: 연구자 작성

전직지원 서비스에 대한 정보 습득 경로를 물어본 결과 ‘개인이 직접 문의’한 경우가 38.3%로 가장 많았고, 그다음으로 ‘HR부서의 안내 정보를 통해서(17.4%)’, ‘지인을 통해(16.1%)’순으로 나타났다.

〈표 3-16〉 전직지원 서비스 정보 습득 경로

(N=298)

구분	빈도수 (비율)
개인이 직접 문의	114 (38.3%)
소속 부서장(원)의 정보를 통해	26 (8.7%)
HR부서의 안내 정보를 통해	52 (17.4%)
TV, 신문 홍보를 통해	44 (14.8%)
지인을 통해	48 (16.1%)
기타	14 (4.7%)

출처: 연구자 작성

전직지원 서비스 참여 목적을 기업 규모별로 살펴보면, 기업 규모와 상관없이 ‘재취업이 필요’해서가 가장 많았다. 그러나 ‘생계유지’라는 응답의 경우 300인 미만 기업 규모에서 30.4%로, 300인 이상 기업 규모의 19.9%보다 높은 것으로 나타났다. 반면, ‘가치관 변화’의 경우 300인 이상이 18.4%로 300인 미만의 13.6%보다 높았다.

〈표 3-17〉 기업 규모별 전직지원 서비스 참여 목적(복수응답)

구분	생계유지	가치관 변화	재취업 필요	현재 직무에 도움	기타
300인 미만	76 (30.4%)	34 (13.6%)	102 (40.8%)	33 (13.2%)	5 (2.0%)
300인 이상	28 (19.9%)	26 (18.4%)	74 (52.5%)	12 (8.5%)	1 (0.7%)

출처: 연구자 작성

전직 교육훈련 프로그램이 가장 도움이 되었다는 응답자들에게 프로그램 분야와 과거 수행한 업무의 유사성을 물어본 결과, ‘유사하지 않다’는 응답이 31.5%로 ‘유사하다(27.9%)’는 응답보다 높게 나타나 과

거 수행한 직무에 맞는 전직 교육훈련 프로그램이 제공되지 않는 편임을 알 수 있었다.

〈표 3-18〉 전직 교육훈련 프로그램 분야와 과거 수행 업무의 유사성

(N=111)

구분	전혀 유사하지 않다/ 유사하지 않은 편이다	보통이다	유사한 편이다/ 매우 유사하다	평균
빈도수 (비율)	35 (31.5%)	45 (40.5%)	31 (27.9%)	2.94

출처: 연구자 작성

참여한 전직지원 서비스 프로그램의 종류와 도움 정도를 묻은 결과 '이력서 및 자기소개서 클리닉(65.7%)'과 '은퇴계획 및 활동계획 수립(64.0%)', '구인처 발굴, 구직정보 파악(63.0%)'순으로 많이 참여한 것으로 나타났다. 그러나 도움 정도의 경우 '1:1 개별 컨설턴트 상담(3.80점)'과 '직무적합성 확인(3.76점)'이 높게 나타나 참여율과 도움 정도에서 프로그램별 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈표 3-19〉 전직지원 서비스 프로그램별 효과성

구분	참여율 (N=297)	도움 정도 평균
변화관리, 심리안정 등 집단 상담 프로그램	62.0%	3.65
버크만 테스트, MBTI, 커리어 앵커 채취업 욕구 등 진단검사	41.8%	3.68
은퇴 계획 및 활동 계획 수립	64.0%	3.75
경력목표 설정 및 경력계획 수립	55.2%	3.66
이력서 및 자기소개서 클리닉	65.7%	3.73
면접클리닉	52.5%	3.70
구인처 발굴, 구직정보 파악	63.0%	3.61
구인전략 수립	45.1%	3.56
1:1 개별 컨설턴트 상담	46.8%	3.80

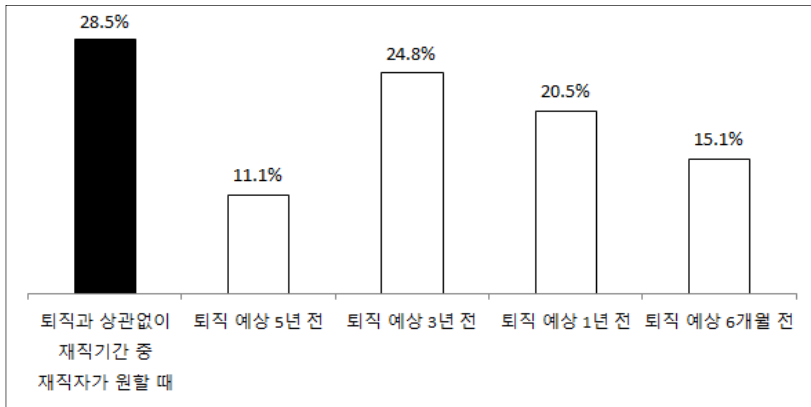


구분	참여율 (N=297)	도움 정도 평균
기존 재취업자 미팅 및 인적 네트워킹	39.7%	3.72
재취업교육 및 강의 프로그램	61.3%	3.70
현장 인턴십 프로그램	33.3%	3.44
취업활동 및 피드백 제공	53.2%	3.53
직무적합성 확인	47.5%	3.76
금융, 재무 설계 프로그램	40.4%	3.57
가족관계, 부부관계 프로그램	35.0%	3.57

출처: 연구자 작성

전직지원 서비스의 적당한 제공 시기에 대해 물어본 결과 '퇴직과 상관없이 재직 기간 중 재직자가 원할 때'를 28.5%로 가장 많이 응답하였다.

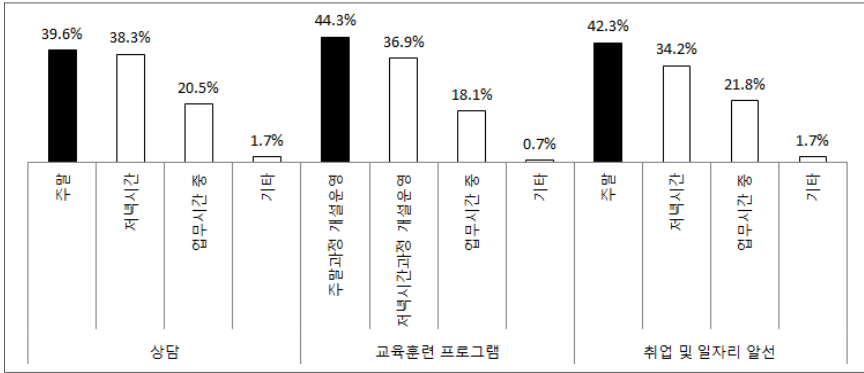
[그림 3-5] 전직지원 서비스의 적당한 제공 시기



출처: 연구자 작성

전직지원 서비스 프로그램을 제공할 때 가장 원하는 시간대를 알아본 결과, 모든 프로그램에서 '주말' 시간대를 가장 많이 원하는 것으로 나타났다.

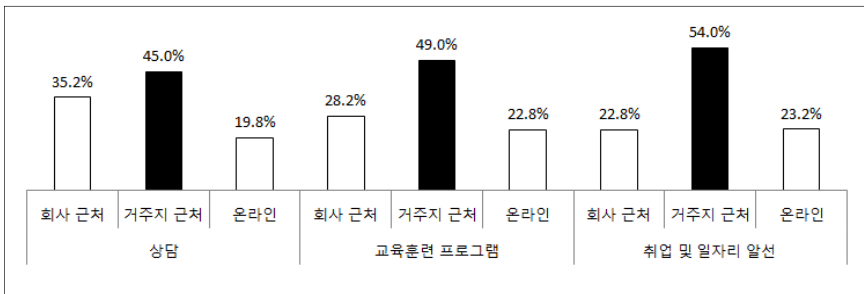
[그림 3-6] 전직지원 서비스 프로그램의 바람직한 제공 시간



출처: 연구자 작성

또한 전직지원 서비스 프로그램의 제공 장소로 원하는 곳을 알아본 결과, 모든 프로그램에서 '거주지 근처'를 가장 많이 선택해 신중년층 다수가 주말에 거주지 근처에서 전직지원 서비스를 받기 원하는 것을 알 수 있었다.

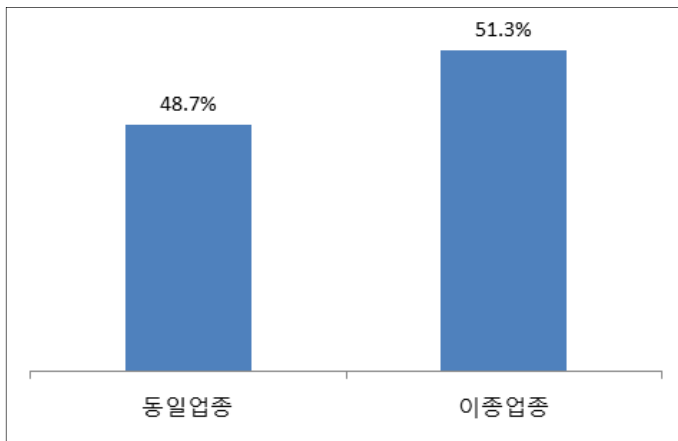
[그림 3-7] 전직지원 서비스 프로그램의 바람직한 제공 장소



출처: 연구자 작성

신중년층이 기존 일자리에 어떤 일자리로 전직을 하는지, 전직 일자리 경로를 살펴보았다. 먼저 업종을 살펴보면 ‘동일 업종’보다는 ‘이종 업종’으로 전직하는 비율이 더 높은 것으로 나타났다.

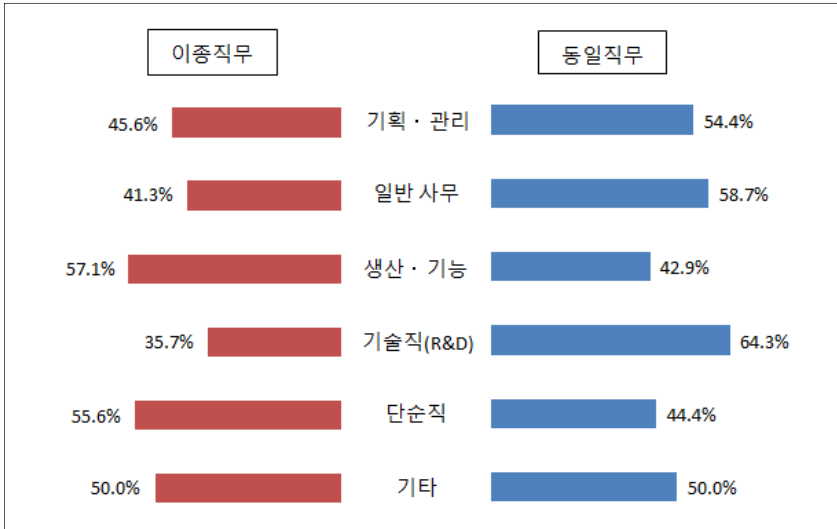
[그림 3-8] 기존 일자리 대비 재취업한 일자리 업종



출처: 연구자 작성

또한 기존 직무와 전직 일자리 직무를 비교해보면 ‘기술직(R&D)’의 경우 뚜렷하게 동일 직무(64.3%)로 재취업하는 비율이 높았으나, 타 직무의 경우 동일 직무와 이종 직무로의 재취업 비율이 비슷하게 나타났다. ‘기획·관리’, ‘일반사무’의 경우는 동일 직무로의 재취업 비율이 높았으나, ‘생산·기능’, ‘단순직’의 경우는 이종 직무로의 재취업 비율이 높은 것으로 나타났다.

[그림 3-9] 기존 일자리 대비 재취업한 일자리 직무



출처: 연구자 작성

재취업 시 허용 가능한 임금 수준을 조사한 결과, '기존 임금의 80% 수준(46.0%)'까지 허용할 수 있다는 응답이 가장 많았고, 그다음으로는 '기존 임금의 60% 수준(29.5%)', '기존 임금 이상(15.1%)' 순이었다.

<표 3-20> 재취업 시 허용 가능한 임금 수준

(N=298)

구분	빈도수
기존 임금 이상	45 (15.1%)
기존 임금의 80% 수준	137 (46.0%)
기존 임금의 60% 수준	88 (29.5%)
기존 임금의 40% 수준	21 (7.0%)
기타	7 (2.3%)

출처: 연구자 작성

연령별로 재취업 시 허용 가능한 임금 수준을 비교한 결과, '기존 임금 이상'과 '기존 임금의 80% 수준'은 연령대가 높아질수록 응답률이 낮아지는 반면, '기존 임금의 60% 수준'과 '기존 임금의 40% 수준'은 연령대가 높아질수록 응답률이 높아지는 것으로 나타났다.

〈표 3-21〉 연령별 재취업 시 허용 가능한 임금 수준

(N=297)

구분	기존 임금 이상	기존 임금의 80% 수준	기존 임금의 60% 수준	기존 임금의 40% 수준	기타
45~49세	23 (22.8%)	58 (57.4%)	18 (17.8%)	2 (2.0%)	0 (0.0%)
50~54세	13 (18.6%)	31 (44.3%)	20 (28.6%)	5 (7.1%)	1 (1.4%)
55세 이상	9 (7.1%)	47 (37.3%)	50 (39.7%)	14 (11.1%)	6 (4.8%)

출처: 연구자 작성

재취업 후 감당 가능한 업무 강도 수준을 조사한 결과, 응답자 과반수가 정신적, 육체적 업무 강도 모두 기존과 비슷하거나 낮은 업무 강도를 원하는 것을 알 수 있었다.

〈표 3-22〉 재취업 후 감당 가능한 업무 강도 수준

(N=298)

	구분	빈도수
정신적 강도	기존 업무 강도보다 낮게	101 (33.9%)
	기존 업무 강도 유지	188 (63.1%)
	기존 업무 강도보다 높게	9 (3.0%)
육체적 강도	기존 업무 강도보다 낮게	111 (37.2%)
	기존 업무 강도 유지	180 (60.4%)
	기존 업무 강도보다 높게	7 (2.3%)

출처: 연구자 작성

자발적 퇴직 여부별 재취업 후 감당 가능한 업무 강도 수준을 분석한 결과, 비자발적으로 퇴직한 경우 정신적, 육체적 업무 강도 모두 '기존 업무 강도를 유지'하거나 '기존 업무 강도보다 높은 수준'을 원하는 비율이 자발적으로 퇴직한 경우보다 높게 나타났다.

〈표 3-23〉 자발적 퇴직 여부별 재취업 후 감당 가능한 업무 강도 수준

(N=297)

구분		기존 업무 강도보다 낮게	기존 업무 강도 유지	기존 업무 강도보다 높게
정신적	자발적 퇴직	63 (40.6%)	88 (56.8%)	4 (2.6%)
	비자발적 퇴직	38 (26.6%)	100 (69.9%)	5 (3.5%)
육체적	자발적 퇴직	69 (44.5%)	84 (54.2%)	2 (1.3%)
	비자발적 퇴직	42 (29.4%)	96 (67.1%)	5 (3.5%)

출처: 연구자 작성

연령별로 희망하는 재취업 유형을 비교해보면, 연령대가 높아질수록 '풀타임 근로' 비율(78.2%→70.0%→63.5%)은 점차 낮아지는 반면, '시간제 근로(파트타임)' 비율(18.8%→25.7%→32.5%)은 점차 높아짐을 알 수 있었다.

〈표 3-24〉 연령별 희망하는 재취업 유형

(N=297)

구분	풀타임 근로	시간제 근로 (파트타임)	특수고용, 파견 근로	기타
45~49세	79 (78.2%)	19 (18.8%)	3 (3.0%)	0 (0.0%)
50~54세	49 (70.0%)	18 (25.7%)	1 (1.4%)	2 (2.9%)
55세 이상	80 (63.5%)	41 (32.5%)	3 (2.4%)	2 (1.6%)

출처: 연구자 작성

연령별로 퇴직 후 재취업에 소요되는 예상 기간을 비교해본 결과, 45~49세는 '3~6개월 이내(43.6%)'의 응답률이 가장 높았으나 50~54세와 55세 이상의 경우 '6~12개월 이내(각각 40.0%, 42.1%)'의 응답률이 높아 연령대가 높아질수록 재취업에 소요되는 예상 기간이 늘어나는 것으로 나타났다.

〈표 3-25〉 연령별 퇴직 후 재취업에 소요되는 예상 기간

(N=297)

	3개월 이내	3~6개월 이내	6~12개월 이내	12~18개월 이내	18~24개월 이내	기타
45~49세	19 (18.8%)	44 (43.6%)	28 (27.7%)	5 (5.0%)	5 (5.0%)	0 (0.0%)
50~54세	13 (18.6%)	19 (27.1%)	28 (40.0%)	7 (10.0%)	1 (1.4%)	2 (2.9%)
55세 이상	13 (10.3%)	44 (34.9%)	53 (42.1%)	5 (4.0%)	11 (8.7%)	0 (0.0%)

출처: 연구자 작성

신중년층이 바람직하다고 생각하는 법정 정년을 알아본 결과, '만 65세'라고 응답한 비율이 전체의 58.4%로 과반수를 차지하였다. 그다음으로 기존과 동일한 '만 60세(14.1%)'와 '만 70세(9.4%)' 순으로 나타나 대부분 기존보다 연장된 나이가 법정 정년으로 바람직하다고 생각하고 있음을 알 수 있었다.

〈표 3-26〉 바람직하다고 생각하는 법정 정년(응답 순위별)

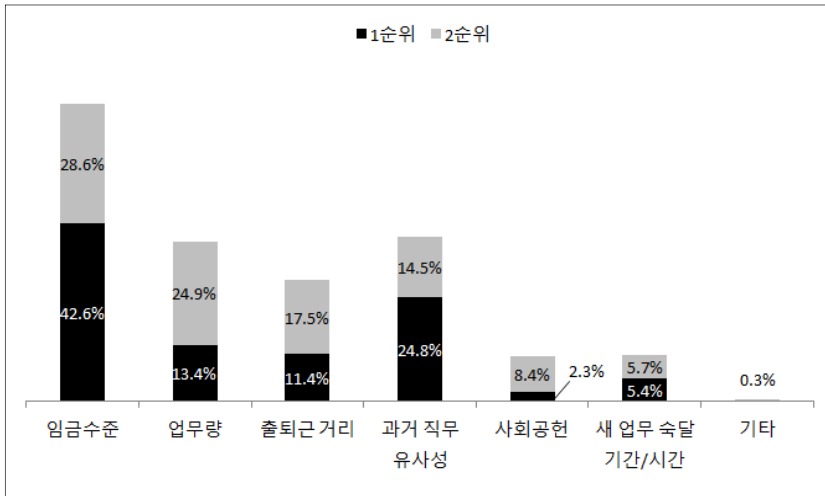
(N=298)

순위	내용	빈도수
1순위	만 65세	174 (58.4%)
2순위	만 60세	42 (14.1%)
3순위	만 70세	28 (9.4%)

출처: 연구자 작성

신중년층이 재취업 시 중요하게 고려하는 요인으로는 '임금 수준 (42.6%+28.6%)'이 1, 2순위 통틀어 가장 높게 나타났다. 그다음으로 '과거 직무 유사성(24.8%+14.5%)', '업무량(13.4%+24.9%)', '출퇴근 거리 (11.4%+17.5%)' 순으로 나타났다.

[그림 3-10] 재취업 시 중요 고려 요인



출처: 연구자 작성



재취업 시 중요 고려 요인을 연령별로 살펴본 결과, 연령대가 높아 질수록 '임금 수준'과 '업무량'을 선택한 비율은 점차 줄어드는 반면, '과거 직무 유사성'과 '사회공헌', '새 업무 숙달 기간/시간'을 선택한 비율은 늘어나는 것으로 나타났다.

〈표 3-27〉 연령별 재취업 시 중요 고려 요인(1+2순위)

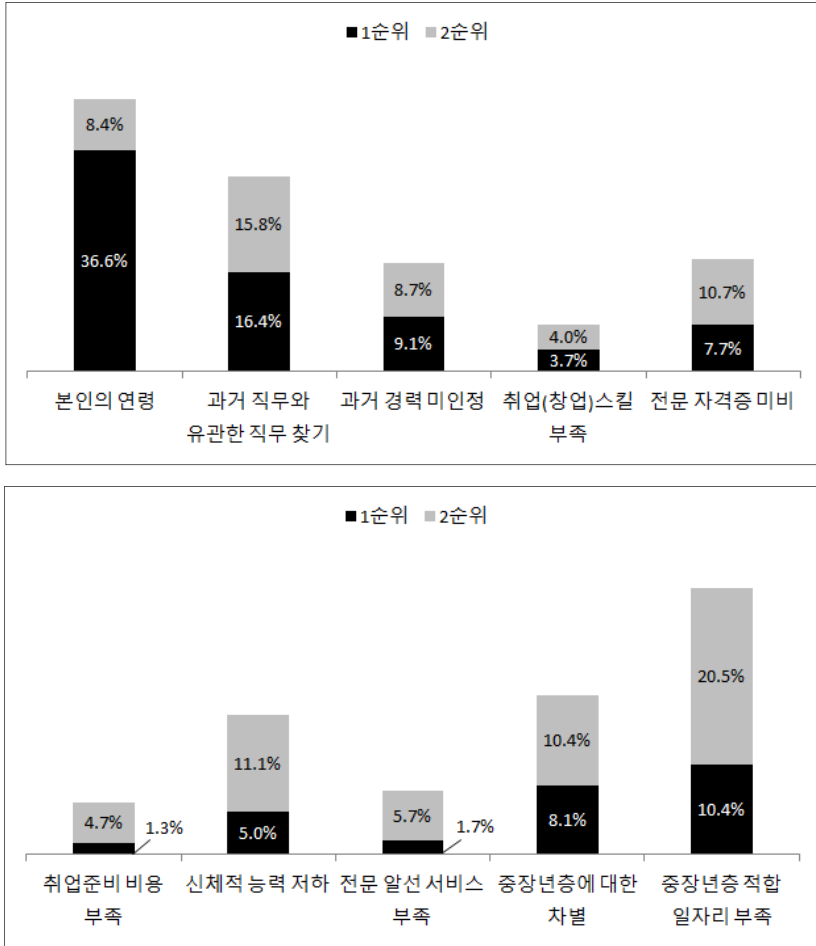
(N=297)

	임금 수준	업무량	출퇴근 거리	과거 직무 유사성	사회 공헌	새 업무 숙달 기간/시간	기타
45 ~49세	79 (39.1%)	47 (23.3%)	30 (14.9%)	31 (15.3%)	9 (4.5%)	6 (3.0%)	0 (0.0%)
50 ~54세	50 (36.0%)	30 (21.6%)	14 (10.1%)	29 (20.9%)	8 (5.8%)	8 (5.8%)	0 (0.0%)
55세 이상	82 (32.5%)	37 (14.7%)	42 (16.7%)	56 (22.2%)	15 (6.0%)	19 (7.5%)	1 (0.4%)

출처: 연구자 작성

재취업 시 가장 큰 애로사항으로는 '본인의 연령(36.6%+8.4%)'이 가장 높은 응답률을 보였으며, 그다음으로 '중장년층 적합 일자리 부족(10.4%+20.5%)', '과거 직무와 관련한 직무 찾기(16.4%+15.8%)', '중장년층에 대한 차별(8.1%+10.4%)' 순으로 나타났다.

[그림 3-11] 재취업 시 가장 큰 애로사항



출처: 연구자 작성

#### 라. 신중년층의 경력개발 관련 태도

신중년층의 경력개발과 관련한 태도를 살펴보기 위하여 고용가능성, 경력탄력성, 경력정체성(Identity)을 5점 척도로 조사하였는데, 5점으로

갈수록 그 수준이 높음을 의미한다.

신중년층의 경력개발 관련 태도를 조사한 결과, 경력정체성 수준이 평균 3.83점으로 가장 높게 나타난 반면, 고용가능성 수준은 평균 3.01점으로 가장 낮았다.

〈표 3-28〉 신중년층의 경력개발 관련 태도

(N=298)

구분	평균	표준편차	
고용가능성	3.01	0.8635	
경력탄력성	현실인식	3.72	0.6510
	자기신뢰	3.75	0.7254
	진로자립	3.74	0.6768
	변화대처	3.69	0.7122
	미래지향	3.75	0.7291
경력정체성(Identity)	3.83	0.6302	

출처: 연구자 작성

더불어 신중년층의 경력개발 관련 태도가 직무 전문성별로 집단 간 차이가 발생하는지 분석한 결과, 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 분석 결과 고용가능성, 경력탄력성, 경력정체성(Identity) 모두에서 특정 분야의 직무 전문성이 높거나 관련 분야의 여러 직무에 어느 정도 전문성이 있는 집단에 비해 직무 전문성이 낮은 집단이 경력개발 태도 수준이 낮은 것을 확인할 수 있었다.

〈표 3-29〉 직무 전문성별 경력개발 관련 태도 수준

(N=298)

구분		M	SD	F	Scheffe	
고용가능성	집단 1	3.02	0.8806	5.910**	1,2>3	
	집단 2	3.12	0.8145			
	집단 3	2.60	0.8780			
경력 탄 력 성	현실인식	집단 1	3.73	0.6489	4.613*	1,2>3
		집단 2	3.78	0.6612		
		집단 3	3.44	0.5597		
	자기신뢰	집단 1	3.75	0.6979	6.800**	1,2>3
		집단 2	3.86	0.7006		
		집단 3	3.40	0.7834		
	진로자립	집단 1	3.75	0.6667	9.739***	1,2>3
		집단 2	3.85	0.6439		
		집단 3	3.34	0.6790		
	변화대처	집단 1	3.75	0.7079	7.497**	1,2>3
		집단 2	3.76	0.6797		
		집단 3	3.30	0.7253		
미래지향	집단 1	3.80	0.7173	5.342**	1,2>3	
	집단 2	3.80	0.6955			
	집단 3	3.41	0.7960			
경력정체성(Identity)		집단 1	3.84	0.6143	8.333***	1,2>3
		집단 2	3.92	0.6103		
		집단 3	3.48	0.6339		

주 1) \*<.05, \*\*<.01, \*\*\*<.001

2) 집단 1: 특정 분야의 직무 전문성 높음. / 집단 2: 관련 분야 여러 직무에 전문성 높음.  
/ 집단 3: 몇 가지 직무 수행이 가능하나 전문성은 모두 낮음.

출처: 연구자 작성

## 제5절 소결

제5절에서는 지금까지 살펴본 지역 및 산업별 전직지원 사례, 민간 아웃플레이스먼트 전문가 FGI, 인적자본기업패널 데이터 분석, 전직 설문조사 분석 결과를 종합하여 제시하고자 한다.

### 1. 지역별/산업별 전직지원 사례 분석

지역 및 산업별 인적자원개발위원회의 전직지원 사례 조사의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 지역 및 산업별 인적자원개발위원회는 각각의 지역과 산업분야의 네트워크 조직으로서 전직에 관한 정보를 특정 기업에 국한하지 않고 포괄적이며 체계적으로 전달하고 공유할 수 있는 역할을 수행할 수 있다.

둘째, 지역 인적자원개발위원회는 풍부한 노동시장 정보를 바탕으로 지역에서 필요로 하는 인력수급에 대한 맞춤형 전직 프로그램을 설계하고, 이를 제공하여 우수한 인력을 배출할 수 있는 기능을 보유하고 있다. 실제 다수의 지역 인적자원개발위원회는 공동훈련센터 인프라를 활용하여 지역 내 퇴직대상자들에게 필요한 프로그램을 제공하고 있다.

셋째, 지역 인적자원개발위원회와 산업별 인적자원개발위원회는 상호 간의 연계·협력을 통해 지역 및 산업 맞춤형 전직지원 서비스를 제공할 수 있는 장점을 지니고 있다.

## 2. 민간 아웃플레이스먼트 FGI

민간 아웃플레이스먼트 전문가 FGI의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 해당 기업들은 1998년 외환위기 이후 꾸준히 실시해온 전직지원 서비스에 대하여 자부심을 가지고 있지만, 제공하는 전직지원 서비스의 질의 개선이 필요함을 확인할 수 있었다.

둘째, 지역 및 산업별 전직지원 서비스의 공공부문 확대에 대해서는 산업별 및 업종별 전직지원 서비스 제공은 이상적인 방향임은 분명하지만, 또 다른 위탁구조를 생산하는 정책이 될 것을 우려하는 경향을 보였다.

셋째, 전직지원 서비스 활성화를 위한 정책은 기업이 자체 예산을 투입하여 기업 고유의 전직지원 서비스(In-house)를 제공할 수 있도록 동력을 가하는 방향으로 설정할 것을 제안하였다.

## 3. 전직지원 HCCP 분석

한국직업능력개발원의 인적자본기업패널 데이터 중 제조업 분야의 전직지원 및 고령자 관련 문항의 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 퇴직지원제도를 실시하는 기업은 전체의 10.3%에 불과한 것으로 나타났으며, 실시하는 퇴직지원제도는 주로 교육훈련에 초점이 맞추어져 있고, 창업 및 퇴/전직 관련 정보 제공, 퇴직 휴가 등이 뒤따르고 있었다. 이러한 퇴직지원제도 중에서 전직지원 대상자들에게 필요

한 커리어 컨설팅을 실시하는지의 여부는 확인할 수 없었다.

둘째, 기업에서 퇴직지원제도를 실시하는 데 가장 큰 어려움은 비용 문제임을 확인할 수 있었다. 따라서 기업 자체 퇴직 및 전직지원 서비스를 활성화시키기 위한 재정적인 지원을 고려해보아야 할 것이다.

#### 4. 설문조사 분석

본 연구에서 전직에 대한 공급자 중심의 관점을 벗어나 최종 수혜자의 관점, 즉 실제 전직 대상자들에게 실시한 설문조사의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 본 설문조사는 신중년층의 중기 경력개발활동, 신중년층의 재취업 서비스(전직지원 서비스) 활동, 신중년층의 경력개발 관련 태도를 묻는 문항으로 구성되었다.

둘째, 전직지원 서비스 대상자들이 원하는 전직지원 서비스 제공 시기는 퇴직과 상관없이 재직 기간 중 재직자가 원할 때라는 응답의 비율이 가장 높았다. 이러한 결과는 전직 대상자들은 선제적으로 스스로의 직업 탐색에 대한 역량 확보를 통해 전직 성공가능성을 지속적으로 높여 나가기를 희망하는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

셋째, 전직지원 서비스 프로그램의 제공 시간과 장소에 대한 응답 결과로 모든 유형의 전직지원 서비스는 주말, 그리고 거주지 근처의 장소에서 실시되는 것을 선호함을 확인할 수 있었다.

넷째, 기존 일자리 대비 재취업한 일자리 업종 분석 결과로 이종 업종으로의 이동이 동종 업종으로의 이동보다 다소 높은 편임을 확인할 수 있었다. 직무별로 살펴보면 기술직(R&D), 일반사무, 기획·관리는

동일 직무로 이동하는 비율이 높고, 단순직과 생산기능직은 이종 직무로 이동하는 비율이 높음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 전직 대상자들의 직무별 전문성 보유 여부가 재취업 일자리 종류에 많은 영향을 미침을 알려준다. 즉, 높은 수준의 전문성을 발휘하는 직무들은 그렇지 않은 직무보다 유사한 일자리로의 이동이 보다 원활한 것이다.

다섯째, 재취업 시 허용 가능한 임금 수준 조사 결과, 거의 대부분의 응답자들이 기존 일자리 대비 임금 감소에 대하여 높은 수용성을 보이고 있음을 확인할 수 있었다. 실제로 설문조사에 응한 84.9%의 응답자들은 기존의 임금 수준 이하의 임금을 허용하겠다고 응답하였다.

여섯째, 연령별로 희망하는 재취업 유형을 살펴본 결과, 모든 연령의 응답자들이 풀타임 근로를 가장 많이 선호하고 있지만, 응답자의 연령이 증가할수록 시간제 근로(파트타임)를 희망하는 비율이 증가하는 경향을 보였다. 즉, 연령이 증가하면서 시간제 근로(파트타임)를 보다 많이 고려하고 있는 것이다.

일곱째, 재취업 시 가장 고려하는 요인은 임금 수준으로 나타났고, 재취업의 애로사항으로는 본인의 연령, 중장년층 적합 일자리 부족을 가장 많이 꼽았다. 이는 재취업에 있어서 연령 대비 적합한 일자리가 부족함을 의미한다고 볼 수 있다. 따라서 중장년층에게 적합한 직무를 지속적으로 발굴하려는 노력이 필요하다고 할 수 있다.



## 제4장

# 전직지원 서비스 모델링

- 제1절 전직지원 서비스 모델 개요
- 제2절 전직지원 서비스 세부 모델링
- 제3절 소결



## 제4장 | 전직지원 서비스 모델링

### 제1절 전직지원 서비스 모델 개요

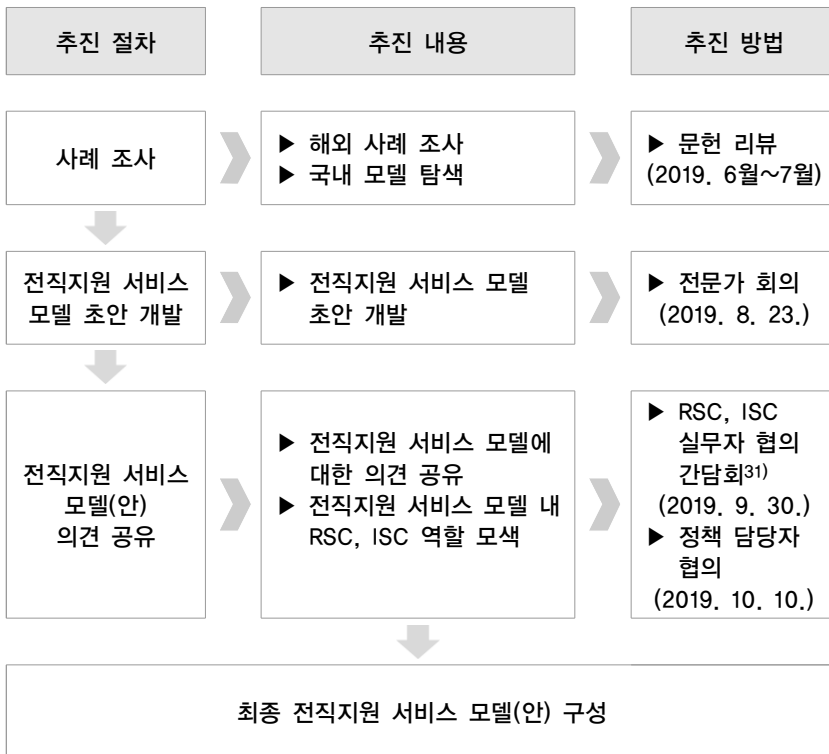
#### 1. 전직지원 고용서비스·훈련 모델

우리나라의 공공 고용서비스는 중앙부처에서 대상에 따라 구분하여 개발하고, 부처별 공공기관을 통해 제공하고 있으며, 지자체에서 일자리 지원센터 등을 통해 지원하고 있다. 서비스의 내용은 훈련과 취업 지원, 진로지도, 직업상담, 구인 발굴 및 채용 지원, 고용안정 사업 등을 포괄한다. 하지만 기존의 전직지원 서비스가 뚜렷한 차별성을 갖지 못한 채 제공되고 있어 각 대상이 처한 내·외부 환경 변화와 상황에 따른 대처는 불가능하다.

이에 따라 더 유연하고 전문적인 서비스 제공을 위해 현재의 시스템에서 업종별·직종별 고용서비스와 직업훈련을 연계할 수 있는 모델을 개발하고자 먼저 기존 문헌을 분석하여 활용 가능성이 있는 전직 모델들을 탐색하였다. 그런 다음, 탐색한 모델을 토대로 브레인스토밍을 진행하여 전문가들과 논의를 거쳐 전직지원 고용서비스 모델을 개발하

였다. 개발한 고용서비스 모델은 실제 전직훈련 수요를 파악하고 전직 훈련을 제공하게 될 지역 인적자원개발위원회(RSC), 산업별 인적자원 개발위원회(ISC) 담당자들과 공유하고 의견을 수렴하여 수정·보완하였다. 그 후 정책 담당자와의 협의를 통해 최종 모델(안)을 구성하였다.

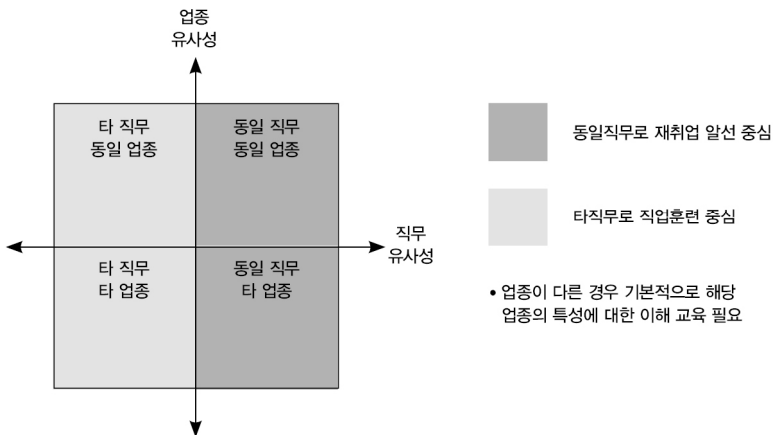
[그림 4-1] 전직지원 서비스 모델 개발 프로세스



31) [부록] 2. RSC, ISC 전직지원 서비스 연계가능성 탐색 간담회 논의 내용 참조

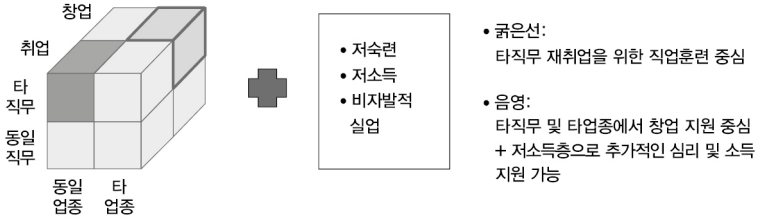
앞선 연구 결과를 토대로 직무와 업종에 따른 전직유형 분류에 따라 전직지원 서비스 모델(안)의 기본틀을 [그림 4-2]와 같이 구성하였다. 동일 직무로 전직하는 경우는 재취업 알선을 중심으로 한 모델을, 타 직무로 전직하는 경우는 직업훈련을 중심으로 한 모델을 적용할 수 있다. 이때 업종이 다른 경우는 기본적으로 전직할 업종에 대한 이해 교육이 필요하다.

[그림 4-2] 전직지원 서비스 모델(안) 기본틀



이에 더해 취업-창업 기준과 결합하고 사회적 취약계층에 대한 지원을 추가하여 [그림 4-3]과 같이 전직지원 서비스 모델(안)의 틀을 최종 구성하였다. 특히 타 직무, 타 업종으로 창업할 경우 창업 지원 중심의 모델(안)을 적용할 수 있다. 또한 전직지원 대상자가 사회적 취약계층일 경우 심리적 지원 및 재정적 지원을 추가할 수 있다.

[그림 4-3] 전직지원 서비스 모델(안) 취·창업 및 특수성 포함 틀



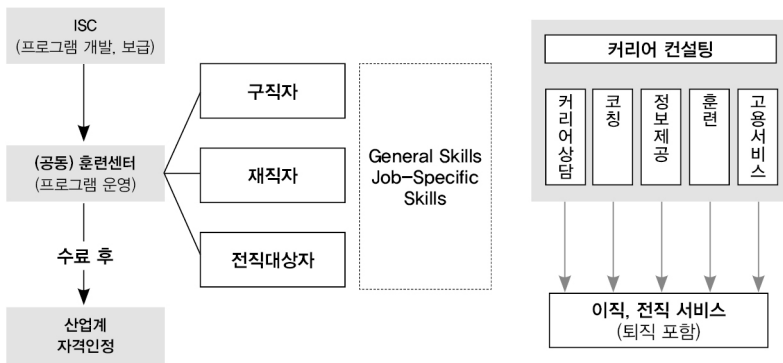
이러한 틀에 기반을 두어 전직지원 서비스를 (1) 서비스의 대상별 특성화(보편적 서비스 혹은 특화 서비스), (2) 서비스의 내용(재취업, 전직, 창업 등), (3) 서비스의 참여 동기(자발적 퇴직 혹은 비자발적 퇴직) 등의 기준으로 구분하여 각각의 모델을 제안하고자 한다.

## 제2절 전직지원 서비스 세부 모델링

### 1. 보편적 고용서비스·직업훈련 모델과 특화 서비스

#### 가. 보편적 고용서비스·직업훈련 모델

[그림 4-4] 고용서비스·직업훈련 모델



기존 고용서비스 및 직업훈련은 서비스 대상자 중심으로 운영되었기 때문에 기존 전달체계 속에서 ISC에게 부여할 역할 설정이 중요하다. 전직과 관련된 프로그램 제공 시 산업 수요 반영이 중요하며, 훈련 프로그램 운영 이후 산업계가 인정하는 자격을 부여받아 재취업으로 연결될 수 있도록 지원해야 할 것이다. 커리어 컨설팅은 기존 다양한 고용서비스 기관에서 일부 기능을 담당하고 있지만, 그 기능의 확대와 고도화, 서비스 영역별 특화가 중요하다.

직업훈련 프로그램은 구직자뿐만 아니라 재직자 중 퇴직예정자/전

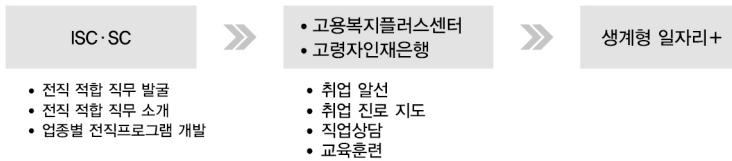
직 대상자(50+)를 대상에 포함하여 이들에게 필요한 직종·업종별 전직 훈련 프로그램과 지역·산업 기반 전직 프로그램을 개발하고 전달하는 체계를 갖추어 나갈 필요가 있다. 전용일 외(2017)의 연구에서 제안한 것처럼 커리어 컨설팅 서비스 전반의 유연성을 강화하고, 특히 전직 대상자가 심리적 안정을 유지할 수 있도록 커리어 상담 기능을 강화하여 전직지원을 활성화해야 할 것이다.

전직지원 서비스의 효과를 높이기 위해서는 대상자에 따라 1:1 맞춤화(customize)하여 제공하는 것이 중요하다. 하지만 기존의 공공 고용 서비스 현황을 살펴보면, 중앙과 지방의 관계부처, 고용노동부는 청년·고령자·여성·장애인을 대상으로 하고, 국방부와 국가보훈처는 제대 군인을 대상으로 하며, 지자체는 일자리 지원센터를 통해 일반 구직자와 구인 기업을 대상으로 하여 각각 고용서비스를 제공하고 있다. 특히 고용노동부는 재취업 중심의 서비스를 제공하고 있다. 즉, 대부분의 서비스가 대상자별로 보편적 서비스의 형태로 제공되고 있어 개인의 니즈를 반영한 맞춤형 서비스로 보기는 어렵다. 따라서 대상자의 특성과 직무의 숙련도 등을 고려하여 제공할 수 있는 전직지원 서비스 전달체계를 발굴하여 제시할 필요가 있다.



나. 특화 서비스<sup>32)</sup>

[그림 4-5] 전직지원 고용서비스 모델: 취약계층

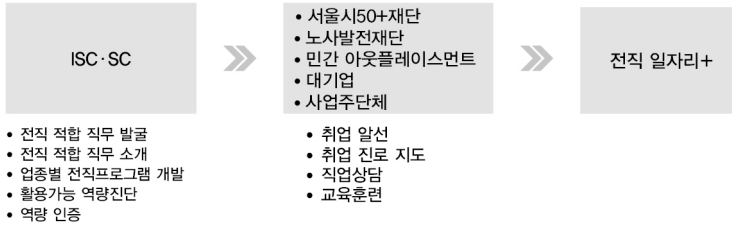


본인의 주된 일자리에서 떠나 전직을 하기 위해서는 자신의 역량에 대한 재검증이 이루어져야 한다. 이는 취약계층과 비취약계층에 상관 없이 모든 전직 대상자에게 공통되는 사안이다. 전직서비스는 대상자의 역량을 검증한 다음 소득, 스킬 수준, 학력 등으로 나누어 각 대상자에 맞게 제공하여야 한다. 이는 기존 전직지원 서비스가 최종 수혜자 측면에서 차별성 없이 제공되었으므로, 대상자와 서비스를 다양화함으로써 서비스의 역할과 기능을 개선하기 위함이다. 기존 선행연구(전용일 외, 2017)도 고소득자도 전직지원 서비스가 필요하다는 사회적 공감대가 형성되고 있음을 명시하였다. 이와 관련하여 ISC와 SC<sup>33)</sup>는 산업, 업종, 직종에 대한 인력현황조사와 인력수급전망 데이터를 토대로 대상자별로 전직 적합 직무를 발굴하고, 이에 대한 안내 및 소개, 해당 직무를 수행하는 데 도움이 될 만한 직무 기반의 전직 프로그램을 개발하고, 제공하는 등의 도움을 줄 수 있다.

32) 취약계층과 비취약계층은 소득, 스킬 수준, 학력을 기준으로 구분

33) SC는 산업통상자원부 주관의 산업별 인적자원개발협의체(Sector Council)

[그림 4-6] 전직지원 고용서비스 모델: 비취약계층



## 2. 서비스 내용별 모델링

선행연구에서 살펴본 다양한 전직지원 서비스 모델에서 추출한 공통적 프로세스를 토대로 지역 인적자원개발위원회(RSC)와 산업별 인적자원개발위원회(ISC)의 연계가능성을 탐색하고자 한다. RSC와 ISC는 재직자를 대상으로 한 향상훈련을 운영해왔고, RSC는 매년 훈련수요조사를 수행해왔다. 지금까지 수행해온 기존 기능에 더하여 RSC와 ISC가 함께 전직훈련 수요를 파악하고, 전직훈련 실시 가능성을 확인하도록 추가적인 역할을 부여할 수 있을 것이다.

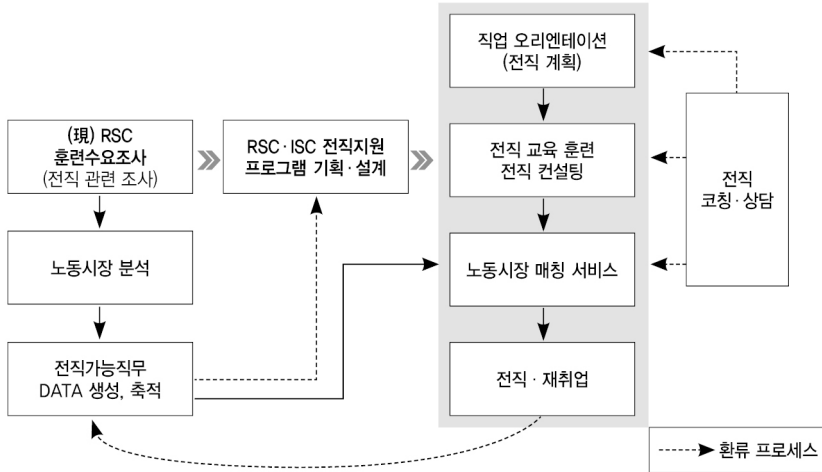
### 가. 전직지원 서비스 재취업 모델

전직지원 서비스 모델은 재취업 프로그램과 창업 프로그램으로 구성할 수 있다. ISC와 SC는 해당 산업계의 동향, 인력양성과 관련된 현황 등의 자료를 보유하고 있으며, 직종별·업종별 일자리 현황 등도 파악할 수 있기 때문에 재취업 또는 창업 관련 데이터를 생성하고 축적

할 수 있을 것이다. 전직지원 서비스 모델링을 위해서는 RSC, ISC, SC의 협업과 관련 사업 간의 연계가능성 등도 검토해야 한다. 지역 기반의 산업을 바탕으로 한 지역과 업종 간의 협업 가능성도 고려해볼 수 있는데, 울산 RSC와 조선·해양 ISC, 경북 RSC와 재료 ISC(철강), 전남 RSC와 재료 SC(철강), 서울 RSC와 금융·보험 ISC 등이 그 예이다.

전직 관련 영역을 RSC 훈련수요조사에 담을 경우, 협업을 통해 데이터 수집·분석, 전직훈련 프로그램 기획·설계 등을 할 수 있을 것이다. 또 산업과 지역의 인적자원개발위원회 연계가능성에 따라 산업 특화·지역 특화 전직훈련은 RSC와 ISC에서 운영이 가능할 것이다. 그리고 전직서비스 전반이라 할 수 있는 직업 오리엔테이션, 전직교육훈련, 전직 컨설팅, 노동시장 매칭서비스, 전직·재취업 등은 기존의 전직서비스 기관이 운영할 수 있을 것이다. 전직과 관련된 코칭과 상담 기능을 강화하기 위해서는 전직지원 전문가 자격을 취득한 인력의 공급이 중요하다.

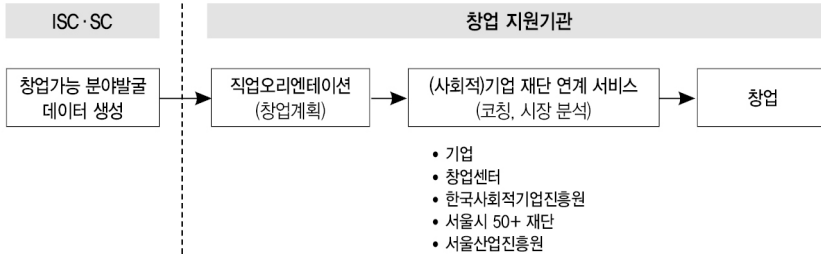
[그림 4-7] 전직지원 서비스 모델: 재취업



#### 나. 전직지원 서비스 창업 모델

[그림 4-8]은 오스트리아 노동재단의 전직서비스 창업 모델을 벤치마킹하여 우리나라 창업지원 기관과 매칭해 개발한 모델이다. 특히, 창업지원은 기업 또는 창업 관련 재단과 연계하여 진행할 수밖에 없는데, 한국사회적기업진흥원은 전국 권역별 지원기관을 운영 중이며, 서울산업진흥원은 미래 신직업 발굴, 인재양성, 일자리 매칭을 위해 기업 인재 확보, 취업 지원 등을 수행하고 있다.

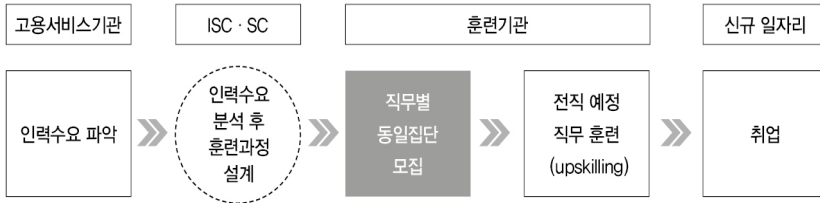
[그림 4-8] 전직지원 서비스 모델: 창업



#### 다. 전직훈련 모델

현재 고용서비스 기관에 축적되고 있는 구인 기업의 수요와 고용서비스 기관을 찾는 전직 대상자들의 전직수요를 잘 파악하여 해당 수요에 대한 체계적인 분석이 이루어진다면, 신중년 근로자에게 적합한 맞춤형 전직서비스 지원이 가능할 것이다. 이 모델에서 ISC와 SC의 역할은 고용서비스 기관을 통해 축적된 데이터를 토대로 인력수요를 분석하고 훈련과정을 설계하는 것이다. 훈련과정을 운영할 때의 핵심 포인트는 훈련생 선발이다. 직무별 동일 집단의 훈련생을 선발하는 것이 전직훈련의 효과성에 영향을 미치므로, 훈련기관은 협약기업을 통해 동일 직무의 훈련생을 모집해 훈련을 하면 전직의 시기를 단축시키는 효과를 거둘 수 있을 것이다. 동일 직무를 수행하는 훈련생 간의 피어(peer) 네트워킹을 통해 일자리 정보도 공유할 수 있도록 한다.

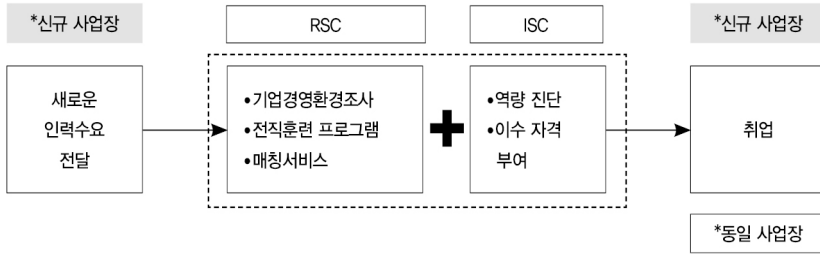
[그림 4-9] 신중년 근로자 중심의 전직훈련 모델



기존의 고용서비스와 지역 인적자원개발위원회를 연계하면 신규 사업 및 새로운 일자리에 대한 상황 파악이 신속하게 이루어질 수 있어서 신중년 인력의 투여 가능 정도를 사전에 파악하고 상황에 대비하여 전직훈련 등을 준비할 수 있을 것이다. 또한 지역 인적자원개발위원회를 활용하면 자체적 기업경영환경조사 및 고용노동청 감독관들의 기업 소식 등을 통해 수시로 현황을 분석하며 전직훈련 프로그램을 개발할 수 있다. 해당 업종의 직무에 대한 역량 진단, 훈련 프로그램 이수 후 자격 부여는 산업별 인적자원개발위원회에서 할 수 있다.

이렇듯 기존 고용서비스와 지역·산업별 인적자원개발위원회를 연계하면 신규 사업장의 새로운 인력수요를 신속하게 파악하고 취업으로 이어지는 기업수요 중심의 전직훈련 모델도 현실화시킬 수 있다.

[그림 4-10] 기업 수요 중심의 전직훈련 모델



자발적 퇴직자에게는 앞에서 소개한 재취업·전직 모델을 활용하여 서비스를 제공하도록 한다. 비자발적 퇴직자의 경우, 구직 상담과는 다른 접근이 필요하다. 특히 비자발적 퇴직은 업황과 관련되며, 대량해고로 발생되기 때문에 해당 업종의 현황을 파악하고 직무 관련성을 고려하여 전직훈련 및 일자리 매칭을 제공해야 할 것이다. 업황으로 인한 비자발적 퇴직자의 경우, 상담을 진행할 때 심리적 안정에 대한 배려도 필요하다. 하지만 비자발적 퇴직이 경영상의 이유 외의 계약만료, 정년퇴직 등으로 인한 것일 경우에는 제시된 전직훈련 모델과는 다른 접근이 필요할 것이다.

[그림 4-11] 대량해고에 따른 전직훈련 모델



전직지원 서비스의 질 관리를 위한 모니터링을 진행함에 있어 ISC나 SC가 주도적인 역할을 수행할 필요가 있다는 의견이 있었다(i.e. 전용일 외, 2017). 특히, 종업원 300인 이하의 사업장에 대해서는 공공서비스 기관이 모니터링과 컨설팅을 제공하기 어렵기 때문에 ISC나 SC, 사업주 단체가 이를 수행하는 것이 효과적일 수 있으나, 현재는 RSC, ISC와 SC가 전직 관련 인력현황 분석, 전직훈련 제공을 시작하지 않은 상황이기 때문에 내부적 전문성과 역량을 축적한 뒤에 점진적으로 고려해보아야 할 것이다.



### 제3절 소결

본 연구에서는 현재의 전직지원 서비스를 유연하고 전문적인 서비스로 변모시키기 위하여 지역별·산업별 네트워크 조직인 RSC·ISC와의 연계가능성을 탐색하였다. 먼저 기존 시스템에서 업종별·직종별 고용서비스와 직업훈련의 연계 방법을 모색하기 위하여 기존 문헌을 분석하고, 전직 모델들을 탐색하였다. 그 후 탐색한 모델을 바탕으로 전문가, RSC·ISC 담당자, 정책 담당자와의 협의를 거쳐 최종 모델(안)을 구성하였다.

구성한 모델은 보편적 고용서비스·직업훈련 모델, 전직지원 서비스 대상별 특성화 모델, 서비스의 내용, 서비스 참여 동기 등으로 구분하여 제시하였다. 보편적 고용서비스·직업훈련 모델(그림 4-4)에서 ISC의 역할은 전직 대상자와 관련된 데이터를 수집·분석하고, 전직 프로그램을 개발하여 보급하는 것이다. 또한 훈련센터를 운영하고, 전직 대상자가 훈련을 이수한 후에는 산업계의 자격을 인정하는 역할을 부여하게 된다. 훈련의 내용은 직무 교육과 일반 교육을 모두 포함한다.

대상별 맞춤형 서비스는 취약계층(그림 4-5)과 비취약계층(그림 4-6)으로 구분하여 제공될 수 있다. 물론 취약계층과 비취약계층으로 구분하는 기준이 모호하고, 전직할 시점에 이르면 모든 전직 대상자의 역량에 대한 재검증이 이루어지게 되므로 비취약계층도 취약해질 수 있다. 그러나 최종 수혜자에게 보다 나은 맞춤형 서비스를 제공하기 위해서는 서비스 대상자를 소득, 스킬 수준, 학력 등으로 구분하여 서비스를 제공해야 한다. 이와 관련하여 ISC와 SC의 역할은 전직 적합 직무를 발굴하고, 적합 직무를 소개하고 업종별 전직 프로그램을 개발하

는 것이다. 취업알선, 직업진로지도, 직업상담, 교육훈련 등의 고용서비스는 기존 서비스 주체를 구분하여 취약계층은 고용복지플러스센터나 고령자인재은행이 담당하고, 비취약계층은 노사발전재단, 민간 아웃플레이스먼트 회사, 기업의 In-house model, 협·단체와 같은 사업주단체 등이 담당할 수 있다.

기존 RSC·ISC의 역할과 기능을 고려하였을 때, 전직지원 서비스 내용별 모델링은 재취업 모델(그림 4-7)과 창업 모델(그림 4-8)로 나눌 수 있다. 전직지원 서비스 재취업 모델에서는 RSC가 훈련 수요조사를 통해 노동시장을 분석하여 전직 가능 직무 관련 데이터를 생성하고, 전직지원 서비스 결과에 대한 정보도 축적할 수 있다. 또한 RSC와 ISC는 전직지원 프로그램을 기획하고 설계할 수 있을 것이다. 전직지원 서비스 창업 모델은 기존의 사회적 기업·재단과 연계하는 모델이며, ISC와 SC의 역할은 창업 가능 분야를 발굴하고 데이터를 생성하는 것이다.

전직훈련 모델은 신중년 근로자 중심 모델(그림 4-9)과 기업수요 중심 모델(그림 4-10)로 구분할 수 있다. 신중년 근로자 중심의 전직훈련 모델을 운영할 경우, ISC와 SC는 고용서비스 기관으로부터 인력수요 정보를 받아 분석하고 훈련과정을 설계하는 역할을 할 수 있다. 이 모델을 운영할 때의 중점사항은 직무별 동일 집단의 훈련생을 선발하여 함께 훈련을 받도록 하는 것이고, 훈련기관은 협약기업 모집을 통해 전직의 시간을 단축시킬 수 있다.

기업 수요 중심의 전직훈련 모델의 경우, 신규 사업장으로부터 새로운 인력수요가 확인되면 RSC가 현황을 분석하고 전직훈련 프로그램을 개발할 수 있다. ISC는 해당 업종의 직무에 대한 역량 진단, 프로그램 이수 후 자격부여 등의 역할을 담당할 수 있다.

비자발적 퇴직자의 경우 대부분 기업의 업황에 따른 대량해고로 발생하기 때문에, 대량해고에 따른 전직훈련 모델(그림 4-11)을 활용하여 RSC, ISC, SC가 모두 협력해 해당 업종의 현황을 파악하고, 직무 관련성을 고려하여 전직훈련 및 일자리 매칭을 제공할 수 있다. 비자발적 퇴직이 경영상의 이유로 인한 퇴직 외의 계약만료, 정년퇴직 등일 경우, 새로운 전직훈련 모델이 요구될 것이다.

4장에 소개된 서비스 모델들을 실행하기 위해서는 선행되어야 할 전체 조건들이 있다. 이러한 조건들은 5장에서 상세하게 제시하고자 한다.



## 제5장

# 전직지원 실행 방안

제1절 요약

제2절 성공적 전직지원 서비스를  
위한 조건과 RSC·ISC의  
역할

제3절 전직지원 서비스 정책 방향



## 제5장 | 전직지원 실행 방안

### 제1절 요약

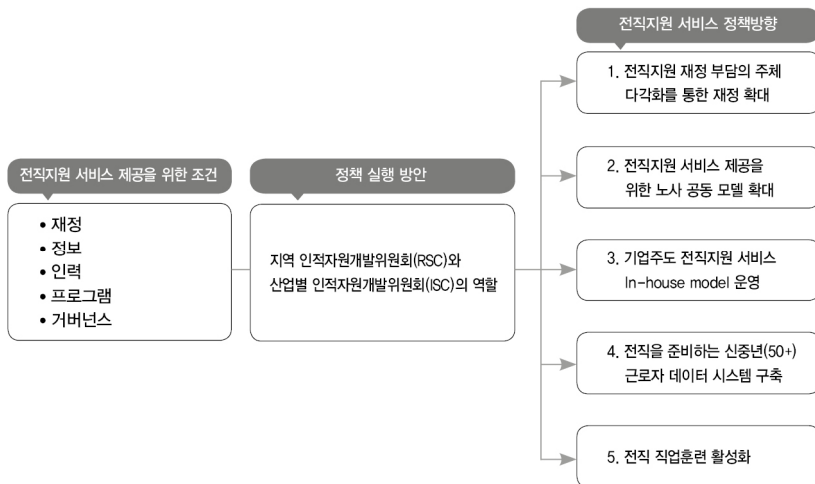
전직지원 서비스는 “퇴직 예정인 근로자를 대상으로 계획적·전략적인 구직 활동을 통해 개인의 경력 목표를 이룰 수 있도록 하고, 새로운 직무나 경력, 라이프스타일에 관한 체계적이고 통합적인 서비스를 제공하는 프로그램”이다(김석란, 2016). 「고령자고용법」 일부개정법률안이 2019년 4월 국회 본회의를 통과하였다. 이 법안은 “일정 규모 이상 근로자를 사용하는 사업주로 하여금 일정 연령 이상의 고연령 근로자와의 근로관계가 정년 등의 비자발적 사유로 종료되는 경우 해당 근로자에게 경력·적성 진단, 진로설계, 취업알선, 재취업·창업에 관한 교육 등의 서비스를 제공하도록 하는 것을 의무화”하는 내용을 담고 있으며, 이 법안의 세부 내용을 구체화하여 2020년부터 시행된다면 국내 전직지원 관련 서비스가 더욱 활발해질 것으로 전망된다.

우리나라는 국가 주도의 직업훈련체계가 구축되고, 활성화되어 있다. 이러한 훈련을 업종별·직종별로 세분화하여 제공하기 위해서는 RSC와 ISC를 통한 고용서비스 전달체계의 객관성, 유용성, 정확성, 효

과성 등을 면밀히 분석하여 명목상이 아닌 수요자 중심의 고용서비스 전달체계를 구축해야 한다. 4차 산업혁명의 환경에서 직업은 점점 세분화되고 단기화될 것으로 예상된다. 기업과 사업주는 단기적 요구에 의해서 세분화된 역할을 수행할 인재가 필요하게 될 것이고, 점점 장기적 차원의 고용 계약은 줄어들 것이다. 따라서 전직지원에 대한 우선순위는 후순위로 밀리게 될 것이다. 이런 상황에 대비하여 국가 차원에서 노사, 사업주, 기업 각각의 역할에 대한 방향을 잡아서 기준을 설정해 따르도록 해야 한다.

4장에서는 전직지원 서비스의 모델들을 검토하였다. 이들 모델들이 실제로 원활하게 운영되기 위해서는 많은 전제 조건들이 필요하므로, 5장에서는 이들 조건들을 검토하고, RSC와 ISC가 기여할 수 있는 차별적 역할들을 확인하여 정책 방향을 제시하고자 한다.

[그림 5-1] 정책 제언 개요





## 제2절 성공적 전직지원 서비스를 위한 조건과 RSC·ISC의 역할

### 1. 성공적 전직지원 서비스를 위한 조건

성공적 전직지원 서비스를 위한 조건은 다음과 같다.

#### 가. 재정

전직 대상자들에게 전직 준비 과정에서부터 새로운 일자리에 정착할 때까지 서비스를 제공하는 데에는 상당한 재정이 소요된다. 따라서 이러한 재정의 조달 주체(중앙정부, 지방정부, 기업, 개인, 사업주 단체, 노동자 단체), 재정의 배분과 성과관리 방식에 대한 검토가 필요하다.

#### 나. 정보

바람직한 일자리에 대한 정보가 풍부해야 전직지원 서비스를 원활하게 제공할 수 있다. 이러한 정보의 생산 주체(정부, 산업계, 개별 기업)와 정보의 유통 방식(인터넷 등을 통한 보편적 정보 유통, 대면 상담을 통한 정보 제공 등)에 대한 검토가 필요하다.

#### 다. 인력

전직지원 서비스의 전달을 실제로 담당하는 전문 인력이 중요한데,

충분한 전문성을 갖춘 사람들이 전직지원 서비스를 담당해야 서비스 참여자의 신뢰도가 확보되고 실질적인 성과도 기대할 수 있다. 따라서 전직지원 서비스를 담당할 인력을 어떤 경로로 양성하며 어떻게 대우·관리할 것인지에 대한 검토가 필요하다. 2015년부터 전직지원 관련 자격 및 생애설계 관련 민간 자격이 등록되어 운영되고 있지만, 취득자 수는 현재까지 많지 않은 편이다. 전직서비스를 제공하는 인력의 전문성 향상과 이에 대한 인증 절차를 마련해야 한다.

〈표 5-1〉 전직지원/생애설계 서비스 민간 자격 등록 현황

구분	순번	등록번호	자격명	자격관리기관	취득자수
전직지원	1	2015-006447	전직지원컨설턴트	(사)한국경력개발진흥원	34명
	2	2016-003404	전직지원전문가	(주)휴넷	94명
	3	2017-004454	전직지원전문가	한국전직지원협회	36명
생애설계	1	2014-5545	노후생애설계상담사	(사)한국노후생애설계전문가협회	91명
	2	2015-004471	한국생애설계사	(사)한국생애설계협회	145명
	3	2017-003684	생애설계지도사	한국생애설계전문가협회	18명
	4	2017-005470	한국시니어생애설계사	(사)한국생애설계협회	20명
	5	2018-001233	50플러스생애설계사	국제경력개발협회협동조합	7명
	6	2018-003312	시니어생애설계지도사	한국교육컨설팅개발원	22명

출처: 민간자격정보서비스 웹사이트(<https://www.pqi.or.kr/inf/qul/infQulList.do>, 검색일: 2019. 9. 5.) 자료를 바탕으로 연구자 재구성.

## 라. 프로그램

전직지원 서비스가 대상자의 특성, 서비스 제공의 계기, 서비스의 내용에 따라 세부적으로 특성화되어야 소기의 성과를 거둘 수 있다. 특히 대상, 계기, 내용에 따라 표준 프로그램을 개발하여도 기업, 직종, 지역

등에 따라 다양한 변주가 가능해야 한다. 따라서 표준 프로그램의 개발, 표준 프로그램의 특성에 따른 차별화 방안이 마련되어야 한다.

#### 마. 거버넌스

전직지원 서비스는 근로자의 초기 경력개발 단계부터 노동시장 퇴장 단계에 이르기까지 다양한 단계에 걸쳐 제공되어야 하므로, 다양성을 고려하여 개발되어야 한다. 이러한 다양성이 자칫 파편화로 이어지지 않도록 하기 위해서는 전직지원 서비스에 대한 전반적인 조정(coordination) 시스템이 반드시 필요하다. 이러한 조정을 위해서는 전직지원 서비스에 관련된 다양한 주체들이 참여하는 공동 의사결정 기구가 필요하다. 이러한 공동 의사결정 기구의 수준(전국, 지방, 산업)과 현 상태에 대한 검토가 필요하다.

## 2. 지역·산업별 인적자원개발위원회의 차별성

앞서 지적한 성공적 전직지원 서비스를 위한 조건들이 실현되도록 하기 위해 RSC와 ISC가 적극적으로 역할을 할 수 있다.

그러한 역할의 본격적 탐색에 앞서 전직지원 서비스와 관련된 타 주체들과 비교한 RSC와 ISC의 특징에 대한 검토가 필요하다. 지역·산업별 인적자원개발위원회는 무엇보다 각 산업과 지역을 구체적 대상으로 하면서 동시에 각 산업과 지역에 관계된 다양한 이해관계자가 참여한다는 점이 공통적인 특징이다.

지역·산업별 인적자원개발위원회는 타 주체들과 비교하여 다음과 같은 차별성을 가진다.

개별 기업 vs 지역·산업별 인적자원개발위원회: 개별 기업은 해당 기업의 사정에는 정통하지만 해당 기업을 벗어난 사정에는 제한적 정보만 가진다. 인적자원개발위원회는 개별 기업의 범위를 넘어서는 다양한 정보와 네트워크를 가지고 있다.

지역별·산업별 사업주/노동자 단체 vs 지역·산업별 인적자원개발위원회: 지역별·산업별 사업주 단체와 노동자 단체는 각각 해당 지역과 산업에 대한 풍부한 정보를 갖고 있다. 그러나 각각 기업과 노동자 입장에서만 전직지원에 접근하고 있어 중립성과 객관성에서 한계가 있다. 지역·산업별 인적자원개발위원회는 이들과 마찬가지로 각각 해당 지역과 산업에 대한 풍부한 정보를 가질 수 있다. 여기에 더해 다양한 이해관계자들이 참여하므로 전직지원에서 중립성과 객관성 확보뿐만 아니라 기업과 근로자의 이해가 균형을 이룰 수 있다.

지방정부, 공단 vs 지역·산업별 인적자원개발위원회: 지방정부와 공단은 해당 지역에서 행정 업무를 담당하므로, 그 지역에서 실질적으로 가장 강력한 영향력을 가진다. 그러나 전직지원과 같은 전문적 서비스의 효과적 기획과 운영에 필요한 전문성은 갖지 못한다(예: 담당자의 잦은 교체). 지역·산업별 인적자원개발위원회는 이들과 달리 재정의 직접 배분 권한은 갖지 못한다. 그러나 해당 지역과 산업에 대한 오랜 경험을 바탕으로 전문적 서비스의 기획 및 운영이 가능하다.

### 3. 지역·산업별 인적자원개발위원회의 역할

이상에 대한 검토를 전제로 하여 지역 및 산업별 인적자원개발위원회가 2절에서 제시한 기능들에서 담당할 수 있는 역할을 제시하고자 한다.

〈표 5-2〉 RSC와 ISC의 역할

구분	RSC와 ISC의 역할
재정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (정부) 원칙적으로 전직지원 서비스 소요 재정의 상당 부분은 정부가 부담: 기업에서 고용보험을 납부하므로 이를 상담·훈련·재취업에 이르는 전직지원 서비스 과정 전반에 대한 재원으로 활용함.</li> <li>- (기업) 정년퇴직자 등에 대해서는 기업별로 부담 가능함. 지역·산업별 인적자원개발위원회가 기업별로 부담하는 재정을 일정하게 통합하여 관리함으로써 전직지원 서비스 소요 자원 관리의 효율화에 기여할 수 있음. 예) 기업별로 전직 상담을 하는 경우보다 동종 업계의 여러 기업을 묶어 전직 상담을 진행하면 비용 효율성을 높일 수 있음.</li> <li>- (RSC·ISC) 이 경우 지역별·산업별 기업의 자발적 비용 분담의 중개자로서 지역·산업별 인적자원개발위원회가 일정한 역할 담당이 가능함.</li> </ul>
정보	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (정부) 향후 노동시장 상황에 대한 전반적인 정보는 중앙정부가 생산하는 것이 필요함.</li> <li>- (RSC·ISC) 지역·산업별 인적자원개발위원회는 해당 지역 산업에 대한 지속적 모니터링을 기초로 하여 해당 지역 산업의 고용 동향 및 전망에 대한 정보를 생산해야 함. 이를 위해 지역 인적자원개발위원회와 산업별 인적자원개발위원회가 차별적 역할을 담당할 수 있음.</li> <li>- (RSC) 현재 지역 인적자원개발위원회의 지역별 인력 및 훈련수요 조사를 일부 개편하여 기업과 근로자의 전직지원 서비스 수요를 파악할 수 있음.</li> <li>- (ISC) 산업별 인적자원개발위원회의 경우 특정 분야 일자리에 대한 정보가 훨씬 구체적일 수 있으므로, 특정 직업별 고용 전망이나 전직 예정자에 대한 수요 정보를 생산하여 공유할 수 있음.</li> <li>- (RSC·ISC) 또한 업종이나 직종을 바꿔야 하는 사람들이 필요로 하는, 타 지역 산업의 고용 동향 및 전망에 대한 정보도 유관 지역 및 산업별 인적자원개발위원회와 협력을 통해 공유할 수 있음.</li> </ul>

구분	RSC와 ISC의 역할
인력	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (정부) 전직지원 서비스 담당자에 대한 공통 역량 정의, 표준 교육 프로그램 개발 및 교육 프로그램 운영, 이들의 처우에 대한 기준은 중앙정부가 개발</li> <li>· (RSC·ISC) 지역·산업별 인적자원개발위원회는 각 지역 및 산업의 특성에 따라 차별적으로 요구되는 역량을 추가적으로 정의</li> <li>· (RSC·ISC) 지역·산업별 인적자원개발위원회를 통해 각 지역 및 산업에서 전직지원 카운슬러로 활동할 현장 전문가를 모집</li> <li>· (RSC·ISC) 이들의 표준 교육 프로그램 이수 이후 지역 및 산업별 전문화를 위한 별도 추가 교육 프로그램을 운영</li> <li>· (RSC·ISC) 실제 인력 운영에서 지역·산업별 인적자원개발위원회가 카운슬러들을 직접 고용하여 서비스를 제공. 이에 대한 비용은 정부가 원칙적으로 부담. 최소한 무기 계약직으로 채용</li> </ul>
프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>· (정부) 전직지원 서비스 모델별로 표준 서비스 프로그램 구성안을 중앙에서 작성. 특히 보편적 서비스 모델과 취약계층 대상 모델은 중앙정부가 세부적으로 작성함.</li> <li>· (RSC·ISC) 대상별, 내용별 특화 프로그램은 지역·산업별 인적자원개발위원회가 표준 구성안을 기초로 세부화시킬 수 있음. 특히 프로그램의 개발에서 산업별 인적자원개발위원회가 중요한 역할을 맡도록 함.</li> <li>· (ISC) 단, 산업별 인적자원개발위원회가 해당 산업의 모든 인력이 아니라 산업별 핵심인력 대상 프로그램 개발에 초점을 두도록 함.</li> <li>· (RSC) 지역 인적자원개발위원회는 프로그램의 개발보다 이미 개발된 프로그램의 지역별 적합화에 주력함.</li> <li>· (고용센터) 프로그램의 실제 운영에서 보편적 서비스 모델은 중앙정부-고용센터가 담당함.</li> <li>· (고용센터) 취약계층 대상 전직서비스 모델은 지역 단위의 고용센터가 담당하고, 그 외 대상과 내용별 특화 서비스는 지역 및 산업의 상황에 따라 조정함.</li> <li>· (고용서비스 기관) 전직지원 서비스에서 퇴직자들의 심리적 안녕, 건강, 금전 관리에 대한 부분은 RSC와 ISC가 담당하기 어려운 부분이므로 기존 고용서비스 기관을 활용함.</li> </ul>

구분	RSC와 ISC의 역할
거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (정부) 전직지원 서비스 전반에 대한 조정은 지역 및 산업별 인적자원개발위원회의 참여를 전제로 중앙정부가 담당. 지역 및 산업으로의 배분도 중앙정부가 담당.</li> <li>- (RSC) 지역 인적자원개발위원회는 지역 전반의 고용정책과 연계하여 지역 내에서의 전직지원 서비스 운영을 전반적으로 조정(지역 인적자원개발위원회가 지역 고용심의회와 전문위원회 역할).</li> <li>- (RSC) 이를 위해 지역 인적자원개발위원회가 직접 관리하는 전직지원 서비스 외에 지역 내에서 이루어지는 전직지원 서비스(고용센터, 산업별 인적자원개발위원회, 개별 기업)에 대한 운영 상황에 대한 정보 취합.</li> <li>- (ISC) 산업별 인적자원개발위원회는 원칙적으로 해당 산업에서의 전직지원 서비스 제공에 초점. 다만 지역별로 제공되는 서비스 내역을 지역 인적자원개발위원회와 공유.</li> </ul>

지역·산업별 인적자원개발위원회가 <표 5-2>의 역할을 모두 담당하도록 할 필요는 전혀 없다. 이들에게 모든 역할을 맡도록 할 경우 오히려 현장에서 상당한 혼선이 예상되기 때문이다.

현장에서의 혼선을 피하기 위해서는 이들의 역할을 4장에서 제시한 전직지원 서비스 모델에 따라 차별화하는 것이 바람직하다. 예컨대, 각 지역 내에서의 보편적 서비스나 취약계층 대상 전직서비스를 지역의 고용센터가 담당한다면, 비취약계층 중 전문직의 재취업 서비스는 산업별 인적자원개발위원회가 담당하도록 역할을 나눌 수 있다. 물론, 상대적으로 지역의 인적자원개발위원회가 보편적 서비스나 취약계층 서비스에 더 집중하도록 하고, 산업별 인적자원개발위원회가 전문직 대상의 서비스에 더 집중하도록 가이드하는 것도 가능하다.

### 제3절 전직지원 서비스 정책 방향

전직지원 서비스를 활성화하기 위해서는 전직지원 서비스를 생애경력설계 서비스의 한 단계로 인식하고, 고령퇴직자의 경력관리를 근로자의 경력관리로 확대하려는 정부 및 기업의 노력이 뒷받침되어야 한다. 하지만 전직지원 서비스의 거버넌스에 대해 그동안 충분한 논의가 이루어지지 못하였다. 기존의 서비스는 중앙과 지방에서 공공 고용서비스 기관을 통해 제공되었고, 일부 전문성을 갖춘 민간 서비스 기관이 그 역할을 함께 담당해 왔다.

본 연구에서는 전직지원 서비스 활성화를 위해 지역 인적자원개발위원회와 산업별 인적자원개발위원회의 연계가능성을 탐색하고, 국내와 국외의 전직지원 서비스의 주체별 거버넌스를 살펴보고 각 주체별 운영 방식에 대한 시사점을 도출하였다. 이를 토대로 우리나라의 현 상황에 주는 시사점을 살펴보고 정책 방향을 제안하고자 한다.

#### 1. 전직지원 재정 부담의 주체 다각화를 통한 재정 확대

한국직업능력개발원의 인적자본기업패널(HCCP) 데이터를 분석한 결과, 우리나라 기업이 퇴직지원제도 도입하는 데 가장 큰 제약 요인은 비용 문제였다. 그 외의 제약 요인은 최고 경영진의 의지, 퇴직지원 프로그램의 부족, 노조와의 협의 과정 등이었다. 전직지원 서비스는 기업과 전직 대상자 모두에게 고비용 서비스라고 할 수 있으므로, 전직 지원에 대한 국가의 재정지원과 더불어 사업주 단체, 노동자 단체의



재정 분담이 요구된다. 스웨덴의 경우, 정부의 관여 없이 노사 협동으로 사용자 조합과 노동조합이 단체 교섭을 통해 사용자 조합에서 전직 지원 운영비를 지급한다. 이러한 산업 부문의 교섭 행동은 해당 산업에서 해고의 동반 비용과 위험을 분산시키는 효과가 있다. 오스트리아의 경우, 전(前) 사용자 집단, 근로자, 기업이 노동재단을 통해 재정과 전직 프로그램을 지원한다. 또한 노동재단은 이전의 일터와 현재의 일터를 연결하는 하나의 플랫폼으로서의 역할을 하고 있다.

다양한 주체의 재정 분담은 전직지원 재정 부담의 분산 효과뿐만 아니라 전직지원 서비스 전반에 대한 적극적인 참여와 관심을 이끌어내는 효과도 있다. 따라서 직업 오리엔테이션부터 노동시장 매칭서비스, 기업훈련, 재취업 등 다양한 영역의 서비스 향상을 기대할 수 있게 된다. 우리나라의 경우, 그동안 대부분의 재정 지원을 국가에서 담당하였다. 그러나 향후 중고령자의 퇴직이 많아질 경우 국가에서 모두 감당하기는 어렵기 때문에, 이에 대비하여 사업주 단체와 노동자 단체가 재정 분담에 참여하고 프로그램 기획과 운영에도 참여하도록 독려해야 할 것이다.

## 2. 전직지원 서비스 제공을 위한 노사 공동 모델 확대

2장에서 논의한 전직지원 거버넌스 모델 중 우리나라 상황에 적합한 모델은 사업주 주도 또는 노사 공동 두 모델 중에서 노사 공동 모델이 조금 더 적합한 모델일 것이다. 전직지원 서비스의 주 대상인 중소기업 및 비정규직 근로자들의 경우 사업주 주도의 서비스 참여가 제한적이기 때문이다. 노사 공동 모델과 사업주 주도 모델을 운영할 때 공동

으로 발생할 수 있는 문제들은 전국의 사업체별, 업종별 관리역량 부족, 현재 소속기업에 이·전직 의사 공개로 인한 부당대우, 직업훈련 및 취업알선의 전문성 결여 등이다. 따라서 국가 주도의 전직지원 서비스를 우선적으로 실시하고, 점진적으로 노사 공동 모델로 전환하는 것이 적합할 것으로 판단된다. 노사 공동 모델의 장점은 사업주 주도 모델보다 다양한 이해관계자를 참여시킬 수 있고 그 과정 속에서 전직지원에 대한 사회적 합의를 이루어나갈 수 있다. 그리고 점진적으로 업종별 전직서비스 지원을 위한 단체 교섭을 통해 중소기업 근로자의 참여를 확대시킬 수 있다.

### 3. 기업 주도 전직지원 서비스 **In-house model** 운영

1997년 IMF 경제위기로 인해 우리나라의 노동시장과 기업 환경이 급격히 변화되면서 전직지원 서비스를 도입하였다. 초기에는 P&G, 노바티스 등 외국계 기업의 한국지사를 중심으로 시행되었으나, 점차 삼성생명, 대우자동차, 한국전력 등 대기업과 공기업을 중심으로 In-house model이 활성화되었다(양안나, 2010; 김석란, 2016, p.8에서 재인용). IMF 경제위기(1990년대 후반~2000년대 초반까지)와 세계 금융 위기(2008년 이후)의 영향으로 구조조정과 인력감축이 대량으로 발생하여 전직지원 서비스를 필요로 하는 기업이 일시적으로 많아졌었다. 하지만 2010년대 초반에 위기가 진정된 후부터는 소수의 대기업들만이 전직지원 서비스를 지속해서 실시하고 있다(김석란, 2016, p.3).

중소기업의 경우, 기업 주도의 전직지원 서비스를 활성화하기 위해서는 현재 실시 중인 「근로자직업능력 개발법」 기반의 직업훈련을

통한 In-house model을 운영함으로써 제도적 안전장치를 마련할 수 있다. 직업훈련기관은 기본적으로 통합심사, 기관인증평가, 이수자평가, 정기·상시 지도점검을 통해 정부기관으로부터 제도적 관리를 받고 있다. 기관인증평가는 성과평가와 역량평가로 구분되어 실시 중이다. 성과평가는 취업률, 수료율, 개설률 등 객관적인 성과지표에 대한 평가이고, 역량평가는 훈련생 관리, 훈련과정 관리, 시설 및 장비 등 기관 역량 수준에 대한 평가이다. 구체적으로 In-house model을 운영 중인 기업들도 직업훈련기관 인·지정을 통해 관련법과 제도 안에서 운영하는 것이 제도적으로 가장 안정적일 것이다.

전직지원 서비스는 재정적 지원이 뒷받침되어야 한다. 재정적인 어려움 때문에 In-house model을 적용할 수 없는 기업이 대다수인데, 이런 기업들에게 전직지원 서비스가 더욱 필요하다고 생각한다. 기본적으로는 고용보험 환급을 통해서 교육을 확대할 수 있는 토대를 마련하여야 하고, 센터나 전직지원 상담을 위한 재정적 지원이 필요하다. 그리고 전직지원에 대한 평가를 통해서 보상을 제공하는 것도 좋은 방법일 수 있다. 예를 들면, 임직원들의 전직에 대한 지원의 만족도, 전직 성공률 등을 기준으로 평가하여 결과에 따라 적절한 보상을 제공하는 것이다.

거버넌스 측면에서는 중소기업의 전직지원 In-house model을 원스톱 서비스 형태로 운영하기 위해서는 현재 경영자총협회에 RSC 사무국이 설치된 경우, 고용노동부에서 진행하고 있는 구인구직 서비스와 직업훈련, 훈련수요조사 등의 개별 사업을 연계하여 운영의 효율화를 도모할 수 있을 것이다. 또한 전직서비스 참여자 입장에서는 전직 상담, 잡 매칭, 직업훈련 등의 서비스 접근성을 용이하게 하는 효과를 기대할 수 있다.

In-house model을 실시하기 어려운 영세 기업의 경우 현재의 전직 지원 서비스 관련 거버넌스를 활용하여 운영할 수 있다. 「직업안정법」에 의하면 재취업지원 서비스를 무료직업소개 사업을 하는 비영리 법인이나 공익단체, 유료직업소개사업을 하는 법인에 위탁하여 실시할 수 있다고 명시하고 있다. RSC, ISC, SC가 법률상에 명시되어 있는 해당 조건을 충족하는 경우, 전직지원을 위한 잡 매칭 서비스, 「근로자 직업능력개발법」에 의한 직업능력개발훈련을 위탁 형태로 실시할 수 있다.

#### 4. 전직을 준비하는 신중년(50+) 근로자 데이터 시스템

전직서비스 수혜자들에게 설문조사를 실시한 결과, 다양한 서비스에 대한 요구를 확인할 수 있었다. 많은 응답자가 주말 시간을 활용하여 자택 근처에서 교육훈련, 경력 컨설팅, 잡 매칭 프로그램을 원하는 것을 확인하였다. 전직서비스에 참여하는 주된 이유는 퇴직 후 재취업에 필요하고, 생계유지에 필수적이기 때문이었다. 전직서비스의 질 관리를 위해서는 서비스 수혜자들의 요구에 대한 수시 설문조사뿐만 아니라, 신중년 근로자를 파악하는 데이터 시스템의 마련이 필요하다. 현재 한국고용정보원에서 신중년 적합 직무를 발굴하고, 신중년과 관련된 연구들을 체계적으로 수행하고 있다. 이러한 연구 결과들을 토대로 신중년의 특성을 파악하여, 고용서비스를 제공하는 데 도움이 될 수 있는 정기조사 항목들을 발굴해야 한다. 이러한 신중년 학습자 조사 항목들은 RSC의 훈련 수급조사 설문에도 포함시켜 데이터를 생산할 수 있다.

## 5. 전직 직업훈련 활성화

OECD에서는 중장년 학습자(55~64세)의 특성, 교육훈련 참여 의지 등에 대한 조사 결과를 발표하고 있다. 「OECD 2019 고용보고서」에 따르면, 중장년 학습자일수록 교육훈련에 참여하는 비율이 청년층보다 낮고, 청년층에 비해 상대적으로 자동화에 취약하며, 인지 능력 저하의 위험이 있어 변화하는 고용환경에 대처하기 어려운 취약계층이 될 수 있다(OECD, 2019).

중장년 학습자의 교육훈련 참여 의지가 높은 경우에도 다양한 환경적 장애요인으로 인하여 교육훈련 참여율이 낮게 나타났다. 호주, 한국, 스웨덴 등의 나라에서는 장시간 근로로 인해 교육훈련 참여율이 저조하였고 이스라엘, 슬로베니아, 미국의 경우는 비용 때문에 교육훈련 참여율이 저조하였다. 칠레, 에스토니아의 경우는 교육훈련에 필요한 역량이 부족하거나 낮은 수준의 형식 교육이 교육훈련 참여율에 영향을 미쳤다(OECD, 2019).

중장년 학습자들이 주된 일자리에서 퇴직할 때 재정적 인센티브 제공, 과업의 축소, 조직에서의 은퇴 설계 지원뿐만 아니라 교육훈련에 대한 투자도 중요하다. 창업, 재취업, 사회 공헌 등 해당 니즈에 맞는 교육훈련 프로그램의 제공과 학습 활동을 지원하여 은퇴 전 시간적 여유를 갖고 자신감을 회복할 수 있도록 교육훈련 지원이 필요할 것이다. 또 전직지원 서비스 재취업 모델이나 창업 모델을 업종·직종 또는 지역별로 개발하여 보급해야 한다. 전직훈련을 진행할 때는 동일 직무군의 훈련생을 선발하여 훈련 후 취업으로 연계되는 기간을 단축시키는 다양한 방안에 대한 모색이 필요하다. 또한 동일 직무를 수행하는

훈련생들 간의 피어(peer) 네트워킹을 통하여 일자리 정보 등을 공유하도록 독려한다.

## **SUMMARY**

### **Facilitating Outplacement Assistance: Exploring the Role and Function of Regional Skills Councils and Industry Skills Councils**

Due to the aging population, utilizing older workers equipped with knowhow and professional knowledge is becoming more significant. However, there are some limitations and issues related to outplacement service in terms of reskilling and utilizing older workforce. Dealing with limitations, the skills identification and training and development should be systematic and reflect the needs of the industry and region. In order to develop the tailored services to potential retiree, the outplacement service should be specified relevant to industries and regions to deliver better projects linking career counseling, training and development, and job matching. This study aims to explore some possibilities of assigning role and function of RSCs and ISCs based upon the analysis of issues and current state of outplacement for those who are supposed to make career transitions. This study identified the conditions in which to provide desirable outplacement services; explored the role and function of RSCs and ISCs; and concluded with some policy suggestions of the outplacement service linking RSCs and ISCs.

## 참고문헌

### <국문>

- 고용노동부(2019a). 「2019년 8월 워크넷 구인·구직 및 취업 동향」. 고용노동부.
- 경남 지역인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 경남 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 경남 지역인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 경남 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 관계부처합동(2017). 「55+현역시대를 위한 장년고용정책(안) -제3차 고령자 고용촉진 기본계획-」. 관계부처합동.
- 권기창(2014). 「시니어계층의 취업활성화를 위한 정책방향 연구」. 『한국콘텐츠학회논문지』, 14(10), pp.124-136.
- 권대봉·김재현·이형민·이운수(2012). 「아웃플레이스먼트(Outplacement) 연구의 경향분석: 2000년대 이후 국내 학술지를 중심으로」. 『HRD연구』, 14(3), pp.1-22.
- 금융·보험 산업인적자원개발위원회(2017). 『2017년도 성과보고서』. 금융·보험 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 금융·보험 산업인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 금융·보험 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 금융·보험 산업인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 금융·보험 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 김기현(2004). 「일본의 공공 고용안정서비스 현황: 헬로우 워크>Hello



- Work)를 중심으로. 『국제노동브리프』, 2(6), pp.3-10.
- 김기홍·임언·이정표(2008). 『중고령자 진로전환 지원 체제 연구』. 한국직업능력개발원.
- 김기홍·장창원·심인선(2010). 『고령인력 고용지원서비스 강화 방안』. 한국직업능력개발원.
- 김만희·홍은선(2018). 『지역주도형 신중년 일자리 모델 설계 및 추진 방안』. (주)앙코르파트너즈. 일자리 기획단.
- 김석란(2016). 『기업 전직지원프로그램의 효과분석에 관한 연구』. 숙명여자대학교 박사학위 논문.
- 김정한(2001). 「전직지원제도의 의의와 정책과제」. 『매월노동동향』, 11월호, 한국노동연구원, pp.11-21.
- 김정한·김동현·오학수(2001). 『고용조정과 전직지원-한국·일본·미국 기업사례를 중심으로-』. 한국노동연구원.
- 나동만(2018). 「생산가능인구 감소시대의 전직지원 방안」. 『한국직업자격학회 학술대회 자료집』, pp.91-103.
- 노사발전재단(2018). 『인생 2막 다시 봄』. 노사발전재단 홍보자료, pp.1-26.
- 박정아·정철영(2012). 「대기업 사무직 근로자의 경력탄력성과 직무스트레스원, 자이존중감, 자기효능감 및 조직 내 사회적 지지의 관계」. 『진로교육연구』, 25(2), 59-80.
- 박호환·엄현택·장명학(2017). 『중장년 전직 및 재취업서비스 발전방향』. 아주대학교 산학협력단.
- 상담 산업인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 상담 산업인적자원개발위원회 내부자료.

- 상담 산업인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 상담 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 서울 지역인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 서울 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 서울 지역인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 서울 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 손유미·이성(2011). 『베이비붐 세대 제2인생설계 구축 방안』. 한국직업능력개발원.
- 양안나(2010). 『장기복무 제대군인의 직업전환과정 연구』. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 울산 지역인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 울산 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 울산 지역인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 울산 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 유한구·민숙원(2017). 『평생직업교육훈련의 개혁 방향과 과제』. 한국 직업능력개발원.
- 음식서비스 산업인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 음식서비스 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 이시균·김두순(2011). 「공공취업지원서비스가 고용성과에 미치는 효과」. 『경제발전연구』, 17(2), pp.65-93.
- 이유진·이상호(2019). 「GIS 공간분석을 활용한 중장년 고용지원서비스 공급의 효율성 분석」. 『한국지리정보학회지』, 22(1), pp.78-92.
- 일자리위원회·관계부처(2019). 「공공 고용서비스 발전 방안」. 일자리위원회·관계부처.

- 임운택(2006). 「이직/실직 근로자를 위한 국내 전직지원 서비스 (Outplacement Services) 현황과 활성화 방안」. 『한국사회과학 연구』, 25(2), pp.167-194.
- 장석인(2014). 「노동시장의 유연화를 위한 선진국의 아웃플레이스먼트 (outplacement) 사례연구: 미국·독일·일본을 중심으로」. 『한독 사회과학논총』, 24(3), pp.159-200.
- 재료 산업인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 재료 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 재료 산업인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 재료 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 전북 지역인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 전북 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 전북 지역인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 전북 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 전용일·이영민·이원희·박철우·고진수·이승길(2017). 『기업의 전직지원 실태조사 및 서비스 모델 개발』. 고용노동부·(사)한국고용복지연 금연구원.
- 조선·해양 산업인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 조선·해양 산업인적자원개발위원회 내부자료.
- 최영섭·나동만·정재호(2015). 『장년층 구인·구직 미스매치 해소를 위한 구인·구직자 실태조사 및 장년층취업지원 제도 개선방안 연구』. 고용노동부·한국직업능력개발원.
- 충북 지역인적자원개발위원회(2018). 『2018년도 성과보고서』. 충북 지역인적자원개발위원회 내부자료.

- 충북 지역인적자원개발위원회(2019). 『2019년도 사업계획서』. 충북 지역인적자원개발위원회 내부자료.
- 통계청(2017). 전국사업체조사. 통계청.
- 한국직업능력개발원(2018). 『인적자본기업패널 기초분석보고서』. 한국직업능력개발원.
- 한태영(2014). 「중장년 근로자의 가교일자리 전직 현상과 성공 요인」. 『조직과 인사관리연구』, 38, pp.223-265.
- 홍성표(2019). 『전직실업자 직업훈련생의 경력탄력성 영향요인 분석』. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 후생노동성(2019). 『공공 직업 안정소(헬로워크)의 주요 활동 및 실적 公共職業安定所(ハローワーク)の主な取組と実績』. 일본 후생노동성.

<영문>

- Abrams, D., Eller, A. and Bryant, J. (2006), "An age apart: the effects of intergenerational contact and stereotype threat on performance and intergroup bias", *Psychology and Aging*, Vol. 21, pp. 691-702.
- Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2012). The role of career adaptabilities for mid-career changers. *Journal of vocational behavior*, 80(3), 754-761.
- Burns, E. (2015). Re-imagining career transition: What help from typologies?. *Journal of Sociology*, 51(4), 933-949.
- Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., Vlamincx, A., & De

- Vos, A. (2007). The aging workforce: Perceptions of career ending. Vlerick Leuven Gent Management School Working Paper Series, 2007-29, Vlerick Leuven Gent Management School.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- Diedrich, A., & Bergström, O. (2006). The job security councils in Sweden. IMIT report. Göteborg: University, School of Business, Economics, and Law/Institute of Management of Innovation and Technology (IMIT). Volltext.
- Driessnack, C. H. (1978). Outplacement: A benefit for both employee and company. *Personnel Administrator*, 23(1), 24-26.
- Duval, R. (2003). The retirement effects of old-age pension and early retirement schemes in OECD countries.
- Employment and Social Development Canada. (2017). 2016 Evaluation of the targeted initiative for older workers. Employment and Social Development Canada.
- Gribble, L., & Miller, P. (2009). Employees in outplacement services: do they really get the help that is needed?. *Australian Journal of Career Development*, 18(3), 18-28.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Goodyear Pub. Co..
- Johnson, C. D. (2001). In search of traditional and

contemporary career success, Athens, Ga: The University of Georgia.

Klimczuk, A., & Klimczuk-Kochańska, M. (2015). Outplacement: The Polish Experience and Plans for Development in the Labour Market. *The European Social Model Adrift: Europe, Social Cohesion and the Economic Crisis*, 89.

Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960.

Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., & Levinson, M. H. McKee. B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Ballentine.

London, M., & Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61-80.

Morrison, R. F., & Hall, D. T. (2002). Career adaptability. *Careers in and out of organizations*, 7, 205-232.

Muijnck, J.A. and Zwinkels, W.S. (2002). Older Employees in SME's: A Literature Review on the Use of Older Employees in the SME-organization, EIM, *Onderzoek voor Bedrijf and Beleid*, Zoetermeer.

- Nelson, T.D. (Ed.) (2002). *Ageism: Stereotyping and Prejudice against Older Persons*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Nokia. (2013). *Building Shared Value: Nokia's Bridge Program*. internal company document, June 14, 2013.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.
- Sucher, S. J., & Winterberg, S. J. (2015). *Nokia's Bridge Program: Redesigning Layoffs (A)*. Harvard Business School Case 315-002, February 2015.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 19-29.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British journal of guidance and counselling*, 9(2), 194-201.
- Suschnigg, P. (2001). *Labour Education and Training Research Network. Training Matters: Working Paper Series*, 2, 1-26.
- Taylor, P., & Walker, A. (1998). *Employers and older workers:*

attitudes and employment practices. *Ageing & Society*, 18(6), 641-658.

Thornton, J.E. (2002), "Myths of aging or ageist stereotypes", *Educational Gerontology*, Vol. 28, pp. 308-12.

Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling?. *Journal of vocational behavior*, 73(2), 318-327.

WEF. (2016). *The future of jobs, report by the World Economic Forum, Davos.. January 2016.*

<보도자료>

고용노동부(2018). 국민의 일자리문제 해결에 한걸음 더 다가가기 위한 「고용센터 혁신방안」 발표(보도일시: 2018. 12. 27.)

<웹 사이트>

경남경영자총협회 홈페이지.

<https://www.gef.or.kr/business/senior.htm>(검색일: 2019. 7. 23.).

경북경영자총협회 홈페이지.

<http://www.gbef.or.kr/sub04/page01.php>(검색일: 2019. 7. 23.).

경북동부경영자총협회 홈페이지.

[http://www.geea.or.kr/page/sub03\\_5](http://www.geea.or.kr/page/sub03_5)(검색일: 2019. 7. 23.).

고양상공회의소 홈페이지.



<http://gycci.korcham.net/front/contents/sub.do?contId=1495&menuId=10063>(검색일: 2019. 7. 23.).

고용노동부(2019b). '신증년을 위한 맞춤형 훈련교사 양성과정' 운영된다. 대한민국 정책 브리핑.

<http://www.korea.kr/briefing/pressReleaseView.do?newsId=156318743>(검색일: 2019. 7. 15.).

고용복지플러스센터 홈페이지.

<http://www.workplus.go.kr/index.do> (검색일: 2019. 8. 11.)

광주경영자총협회 홈페이지.

<http://www.gjef.or.kr/menu5/page4.htm>(검색일: 2019. 7. 23.).

기획재정부 홈페이지.

[https://www.moef.go.kr/nw/mosfnw/mvpnesDetail.do?searchNttId1=MOSF\\_000000000028688&menuNo=4040300](https://www.moef.go.kr/nw/mosfnw/mvpnesDetail.do?searchNttId1=MOSF_000000000028688&menuNo=4040300)(검색일: 2019. 7. 23.).

대전충남경영자총협회 홈페이지. <http://www.tjcnef.or.kr/>(검색일: 2019. 7. 23.).

민간자격정보서비스 웹사이트.

<https://www.pqi.or.kr/inf/qul/infQulList.do>(검색일: 2019. 9. 5.)

부산경영자총협회 홈페이지.

<http://www.busanjob.or.kr/main/main.asp>(검색일: 2019. 7. 23.).

서울고용복지플러스센터 홈페이지.

<http://www.work.go.kr/seoul/ctrIntro/ctrWork/ctrWorkDetail.do?detCode=1&menuCd=40220&subMenuCd=40204#none> (검색일: 2019. 8. 8.).

안산상공회의소 홈페이지.

<http://ansancci.korcham.net/front/board/boardContentsListPage.do?boardId=11295&menuId=9928>(검색일: 2019. 7. 23.).

울산양산경영자총협회 홈페이지.

[http://www.uyef.or.kr/V1/bbs/page.php?co\\_id=gj04](http://www.uyef.or.kr/V1/bbs/page.php?co_id=gj04)(검색일: 2019. 7. 23.).

워크넷 홈페이지.

<https://www.work.go.kr/senior/lifePlan/lifePlanSvcInvite.do> (검색일: 2019. 8. 29.).

전남경영자총협회 홈페이지.

<http://www.jnef.or.kr/sw/index.php?>(검색일: 2019. 7. 23.).

중소벤처기업부 홈페이지.

[https://www.mss.go.kr/site/smba/supportPolicy/supportPolicyDetailDiv.do?target=2&searchSeq=ST\\_000000001046691](https://www.mss.go.kr/site/smba/supportPolicy/supportPolicyDetailDiv.do?target=2&searchSeq=ST_000000001046691) (검색일: 2019. 10. 7.).

충남북부상공회의소 홈페이지.

<http://cbcci.korcham.net/front/user/main.do>(검색일: 2019. 7. 23.).

충북경영자총협회 홈페이지. <http://www.4060cbef.or.kr/>(검색일: 2019. 7. 23.).

취업성공패키지 홈페이지.

<https://www.work.go.kr/pkg/succ/content01/busiInfo.do>

(검색일: 2019. 8. 8.).

파주상공회의소 홈페이지.

<http://pajucci.korcham.net/front/board/boardContentsList>

[Page.do?boardId=11317&menuId=5254](http://pajucci.korcham.net/front/board/boardContentsListPage.do?boardId=11317&menuId=5254)(검색일: 2019. 7. 23.).

Burrows. (2011). "Stephen Elop's Nokia Adventure" Business Week.

[http://www.businessweek.com/magazine/content/11\\_24/](http://www.businessweek.com/magazine/content/11_24/b4232056703101.htm)

[b4232056703101.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/11_24/b4232056703101.htm)(검색일: 2019. 7. 10.).

OECD.(2019). OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work, OECD Publishing, Paris.

<https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>(검색일: 2019. 8. 10.).



## 부 록

1. 설문조사지
2. RSC, ISC 전직지원 서비스  
연계가능성 탐색 간담회 논의  
내용



〈부록 1〉 설문조사지

**【전직지원 서비스 개선】을 위한  
전직지원 서비스 참여자 설문 조사**

안녕하십니까?

본 설문조사는 중년 이후에도 근로자의 활발한 경제활동 참여를 이끌어 내기 위해 전직지원 서비스 수요자 측면에서 해당 산업계의 전직지원 서비스(신중년의 재취업 서비스) 개선사항을 파악하고자 합니다.

전직지원 서비스 활성화의 성공적 추진을 위해서는 이해관계를 둘러싼 각 주체들의 제도적 지원과 기업 차원의 노력이 수반되어야 합니다.

국무총리산하 국책연구기관인 『한국직업능력개발원』은 ‘1000인 이상의 근로자를 대상으로 하는 기업의 전직지원 의무화’를 골자로 하는 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」의 개정에 따라 근로자의 전직을 지원하고자 연구를 수행하고 있습니다. 이 연구와 관련하여 귀하의 의견을 여쭙고자 합니다.

답변해주신 사항은 「통계법」 제33조에 따라 철저히 비밀이 보장되고 오로지 연구 목적으로만 활용됩니다. 아울러 귀하의 답변은 성공적인 전직지원 서비스 활성화 방안에 밑거름이 될 것입니다. 여러분의 적극적인 협조에 감사드립니다.

2019년 7월

연구책임자: 문한나(한국직업능력개발원 연구위원)

공동연구자: 최영섭(한국직업능력개발원 선임연구위원)

박상오(한국직업능력개발원 연구원)

문의 E-mail: [sopark@krivet.re.kr](mailto:sopark@krivet.re.kr)

## I. 신중년층의 중기 경력개발활동

전직지원 서비스란? 퇴직한 혹은 퇴직이 예정된 근로자를 대상으로 국가차원에서 취업·창업에 원하는 사람에게 취업·창업에 필요한 정보를 제공하고, 지식·기술·기능 습득 및 자격획득에 필요한 전직지원 서비스 훈련을 실시하며, 관련 대상자에게 적합한 직업을 추천 및 알선하는 등 관련 활동을 전반적으로 지원하는 서비스

### 1. 귀하가 전직지원 서비스에 참여하게 된 계기는 무엇입니까?

- ① 정년으로 퇴직이 예정되어
- ② 정년은 아니지만 본인 스스로 퇴직을 원하게 되어
- ③ 연차가 차거나 승진 등이 안 되어 회사 관행상 퇴직을 해야 하여
- ④ 회사 경영 사정으로 예기치 않은 퇴직을 해야 하여
- ⑤ 기타 예기치 않은 퇴직을 해야 하여

### 2. 귀하의 과거 일 경험은 다음 각각에서 어디에 가깝다고 생각하십니까?

#### 1) 직장의 개수

- ① 하나의 직장에서만 일했음
- ② 소수의 직장을 옮겨 다녔음(2~3개)
- ③ 많은 직장을 옮겨 다녔음(4개 이상)

#### 2) 직무 범위와 전문성 정도

- ① 특정 분야의 직무에 전문성이 높음
- ② 관련 분야 여러 직무에 전문성이 있음
- ③ 몇 가지 직무를 수행 가능하나 전문성은 모두 낮은 편임



## Ⅱ. 신중년층의 재취업 서비스(전직지원 서비스) 활동

1. 귀하는 새로운 구직활동을 위하여 어떤 종류의 전직지원 서비스를 받은 적이 있습니까?

① 자사 전직지원 서비스 ② 외부 민간 위탁기관 서비스 ③ 기타 \_\_\_\_\_

2. 귀하는 어떤 경로로 전직지원 서비스 정보를 얻게 되었습니까? 여러 경로로 정보를 얻게 되었다면, 본인이 전직지원 서비스에 접근하는 데 있어서 가장 효과적이었던 정보 습득 경로를 하나만 체크해주세요.

- ① 개인이 직접 문의
- ② 소속 부서장(원)의 정보를 통해
- ③ HR 부서의 안내 정보를 통해
- ④ 전직지원 서비스 TV, 신문홍보를 통해서
- ⑤ 지인을 통해
- ⑥ 기타 \_\_\_\_\_

3. 전직지원 서비스에 참여하게 된 목적은 무엇이었습니까?(복수응답 가능)

- ① 생계유지를 위해서
- ② 가치관의 변화가 생겨서(워크라이프 밸런스)
- ③ 퇴직 후 재취업에 필요할 것 같아서
- ④ 현재 직무에도 도움이 될 것 같아서
- ⑤ 기타 \_\_\_\_\_

4. 다음 중 귀하에게 가장 도움이 되었던 전직지원 서비스 프로그램은 어떤 것이었습니까?

- ① 상담
  - ② 교육훈련 프로그램
  - ③ 취업 및 일자리 알선
- ☞ 아래 4-1 문항으로

**4-1. 교육훈련 프로그램이라고 응답한 경우, 귀하가 이미 받았거나 현재 받고 있는 직업훈련 분야는 과거 직장에서 수행하던 업무 분야와 유사합니까?**

- ① 전혀 유사하지 않다    ② 유사하지 않은 편이다    ③ 보통이다  
 ④ 유사한 편이다    ⑤ 매우 유사하다

**5. 전직지원 서비스 프로그램의 효과성에 대한 질문입니다. 각 프로그램이 도움이 되는 정도를 체크해주시기 바랍니다.**

내 용	참여 여부		도움이 되지 않았음 ↔ 도움이 되었음				
	0	X	①	②	③	④	⑤
1. 변화관리, 심리안정 등 집단 상담 프로그램	0	X	①	②	③	④	⑤
2. MBTI, STRONG, 재취업 욕구 등 진단검사	0	X	①	②	③	④	⑤
3. 은퇴계획 및 활동 계획 수립	0	X	①	②	③	④	⑤
4. 경력목표 설정 및 경력계획 수립	0	X	①	②	③	④	⑤
5. 이력서 및 자기소개서 클리닉	0	X	①	②	③	④	⑤
6. 면접클리닉	0	X	①	②	③	④	⑤
7. 구인처 발굴, 구직정보 파악	0	X	①	②	③	④	⑤
8. 구인전략 수립	0	X	①	②	③	④	⑤
9. 1:1 개별 컨설턴트 상담	0	X	①	②	③	④	⑤
10. 기존 재취업자 미팅 및 인적 네트워킹	0	X	①	②	③	④	⑤
11. 재취업교육 및 강의 프로그램	0	X	①	②	③	④	⑤
12. 현장 인턴십 프로그램	0	X	①	②	③	④	⑤
13. 취업활동 및 피드백 제공	0	X	①	②	③	④	⑤
14. 직무적합성 확인	0	X	①	②	③	④	⑤
15. 금융, 재무 설계 프로그램	0	X	①	②	③	④	⑤
16. 가족관계, 부부관계 프로그램	0	X	①	②	③	④	⑤







**16. 재취업 시에 고려하는 가장 중요한 요인이 무엇입니까?**

( 1순위: \_\_\_\_\_ , 2순위: \_\_\_\_\_ )

- ① 임금수준                      ② 업무량                      ③ 출퇴근 거리
- ④ 과거 직무 유사성    ⑤ 사회공헌                      ⑥ 새 업무 숙달 기간/시간
- ⑦ 기타(                      )

**17. 재취업 시에 직면하게 될 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?**

( 1순위: \_\_\_\_\_ , 2순위: \_\_\_\_\_ )

- ① 본인의 연령                      ② 과거 직무와 관련한 직무 찾기    ③ 과거 경력 미인정
- ④ 취업(창업)스킬 부족    ⑤ 전문 자격증 미비                      ⑥ 취업준비 비용 부족
- ⑦ 신체적 능력 저하    ⑧ 전문 알선 서비스 부족                      ⑨ 중장년층에 대한 차별
- ⑩ 중장년층 적합 일자리 부족

### Ⅲ. 신중년층의 경력개발 관련 태도

19. 다음은 고용가능성 수준을 측정하는 문항입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 체크해주시기 바랍니다.(Johnson, 2001)

내 용	전혀 그렇지 않다 ↔ 매우 그렇다				
	←				→
1. 지금까지 획득한 기술과 경험을 바탕으로 앞으로 많은 구직기회가 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 원할 경우 내 분야에서 새로운 직장을 쉽게 구할 수 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 가지고 있는 경험과 능력으로 볼 때, 다른 조직에서도 나를 유능한 인적 자원으로 생각할 것이다.	①	②	③	④	⑤

20. 다음은 경력탄력성 수준을 측정하는 문항입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 체크해주시기 바랍니다.(홍성표, 2019)

현 실 인 식	전혀 그렇지않다 ↔ 매우 그렇다				
	←				→
1. 나는 내가 원하는 조건의 직업이 무엇인지 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 취업을 하는데 소요되는 시간·비용 등 경제적 여건을 알고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 능동적으로 경력목표를 설정한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 자기개발을 위해 지속적으로 시간을 투자한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 실업상황을 잘 이겨낼 수 있을 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤

자 기 신 뢰	전혀 그렇지않다 ↔ 매우 그렇다				
	←				→
6. 나는 취업을 위한 충분한 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 나는 나의 경력목표가 성공적으로 달성될 수 있을 것이라 생각한다.	①	②	③	④	⑤
8. 나는 미래경력에 대해 올바른 결정을 내릴 수 있을 것이다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 낮은 환경에서 일하는 것이 두렵지 않다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 갑작스러운 변화에도 크게 동요하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

진로자립	전혀 그렇지않다	←→		매우 그렇다
	←			→
11. 나는 경력과 관련된 변화가 항상 부정적이지는 않다고 생각한다.	①	②	③	④ ⑤
12. 나는 취업에 필요한 정보를 스스로 찾아본다.	①	②	③	④ ⑤
13. 나는 취업에 필요한 지식과 기술을 주도적으로 학습한다.	①	②	③	④ ⑤
14. 나는 취업과 관련하여 변화되는 상황에 빠르게 적응한다.	①	②	③	④ ⑤
15. 나는 취업 과정에서 어려움이 생기면 적극적으로 해결책을 찾는다.	①	②	③	④ ⑤
변화대처	전혀 그렇지않다	←→		매우 그렇다
	←			→
16. 나는 나의 취업과 관련한 가족 및 지인의 기대를 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
17. 나는 취업을 하는데 필요한 지식과 기술이 무엇인지 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
18. 나는 미래에 내가 하는 일이 가치 있을 것이라 믿는다.	①	②	③	④ ⑤
19. 나의 미래 직업 생활은 긍정적인 것이라 생각한다.	①	②	③	④ ⑤
미래지향	전혀 그렇지않다	←→		매우 그렇다
	←			→
20. 나는 스스로에게 긍정적인 마음을 갖고 있다.	①	②	③	④ ⑤
21. 나는 노력하면 원하는 직업을 가질 수 있을 것이라 믿는다.	①	②	③	④ ⑤
22. 오늘 취업을 위해 노력한 만큼 내후년 내내 긍정적인 영향을 미칠 것이라 믿는다.	①	②	③	④ ⑤
23. 나는 필요하다면 일자리와 관련하여 눈높이를 조정할 수 있다.	①	②	③	④ ⑤

21. 다음은 경력정체성 수준을 측정하는 문항입니다. 각 문항을 읽고 귀하의 생각과 가장 일치하는 번호에 체크해주시기 바랍니다.(Verbruggen & Sels, 2008)

내 용	전혀 그렇지않다	←→		매우 그렇다
	←			→
1. 나는 일과 관련된 나의 강점과 약점을 잘 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
2. 나는 일과 관련된 나의 약점에 대처하는 방법을 잘 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
3. 나는 나의 경력개발을 위해 긍정적인 면과 부정적인 면이 무엇인지 잘 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
4. 나는 나의 경력과 인생에 있어 가치 있는 것이 무엇인지 잘 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
5. 나는 나의 삶에 있어 에너지와 동기를 부여해 주는 것이 무엇인지 잘 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤
6. 나는 나의 직업에서 중요한 가치가 무엇인지 잘 알고 있다.	①	②	③	④ ⑤





214 전직지원 서비스 활성화 방안 연구: RSC·ISC와의 연계가능성 탐색

8. 업종	1	농업, 임업 및 어업	11	금융 및 보험업
	2	광업	12	부동산업 및 임대업
	3	제조업	13	전문, 과학 및 기술 서비스업
	4	전기, 가스, 증기 및 수도사업	14	사업시설관리 및 사업지원서비스업
	5	하수·폐기물 처리, 원료재생 및 환경복원업	15	공공행정, 국방 및 사회보장 행정
	6	건설업	16	전직지원 서비스 서비스업
	7	도매 및 소매업	17	보건업 및 사회복지 서비스업
	8	운수업	18	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업
	9	숙박 및 음식점업	19	협회 및 단체, 수리 및 기타 개인서비스업
	10	출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	20	국제 및 외국기관
			21	기타
9. 주요 직무	1	기획관리		
	2	일반사무		
	3	생산가능		
	4	기술직(R&D)		
	5	단순직		
	6	기타_____		

※퇴직자는 퇴직 전 업무를 표기해주시시오.

## V. 회사 정보

다음은 귀하가 재직 중 혹은 퇴직 전 회사에 관한 질문입니다. 관련 사항을 기재해주시기 바랍니다.

1. 매출규모(2018년 기준)	(            )백만 원 ※만약, 모를 경우 회사명을 기재해주시시오.(000 회사)
2. 총 직원 수	(            )명
3. 소재지	(            )광역시/도 (            )시/군/구
4. 산업분야	① 기계    ② 자동차    ③ 조선 ④ 금융    ⑤ 바이오    ⑥ 기타_____

조사에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다.

## 〈부록 2〉 RSC, ISC 전직지원 서비스 연계가능성 탐색 간담회 논의 내용

### 1. 간담회 개요

지역 인적자원개발위원회(이하 RSC)와 산업별 인적자원개발위원회(이하 ISC)를 연계한 전직지원 서비스 전달체계를 공유하고, 이에 대한 RSC, ISC 관계자들의 의견을 수렴하고자 전직지원 서비스와 관련하여 사업을 진행하거나 관련 업무를 맡은 담당자 7명을 대상으로 간담회를 개최하였다. 간담회 참여자는 아래 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 간담회 참여자

구분	이름	성별	소속	직급
A	최○○	여	서울 RSC	과장
B	이○○	남	부산 RSC	고용전문관
C	김○○	여	인천 RSC	책임연구원
D	손○○	여	상담 ISC	선임팀장
E	김○○	남	재료 ISC	연구원
F	하○○	남	조선·해양 ISC	대리
G	김○○	여	음식서비스 ISC	연구원

## 2. 간담회 내용

### 가. 전직지원 서비스 전달체계(안)

#### 1) 전직훈련 수요조사

먼저, 연구를 통해 개발된 전직지원 서비스 전달체계(안)에 대한 논의가 이루어졌다. 전직지원 서비스 모델 중 전직과 관련한 교육훈련 수요 조사의 필요성에 대해서는 참여자 모두 공감하는 것으로 나타났다.

“사전에 퇴직예정자 수요조사를 통해 서비스 수요조사는 필요하다고 생각해요. 산업인력조사를 통해 전직 수요를 파악할 수 있을 것 같습니다.” (F 참여자)

그러나 전직훈련 수요조사를 어떻게 실시할지에 대해서는 다양한 의견이 있었다. F 참여자는 현재 RSC에서 실시하는 훈련 수요조사에서 전직과 관련한 항목을 추가해 구체적인 조사가 이루어지게 하는 방안을 제시하였다.

“기본적으로 RSC에서 훈련수요 예측을 하고 있으나 조사 항목을 추가하여 구체적인 조사를 하는 것이 필요해요.” (F 참여자)

하지만 RSC에서 하는 수요조사는 중소기업을 대상으로 하기 때문에 대기업까지 모두 포함하고, 전직 수요 추이를 파악할 수 있는 데이터를 수집하기에는 어려울 수 있다는 의견도 있었다.

“(RSC) 조사의 경우 중소기업 대상으로 진행하다보니 유의미한 성과를 끌어내기 어려울 것 같아요. ‘전직 수용 가능성’에 대해서는 물어볼 수 있으나 수요 추이 파악은 힘들 수 있습니다.” (A 참여자)

또 다른 참여자는 수요조사에 대한 방향성에 대해 문제를 제기하였다. 근로자를 대상으로 전직 수요를 파악하기보다는 전직 대상자들이 재취업할 수 있는 기업체의 필요 인력을 조사하여 훈련 계획을 세우는 것이다.

“전직이라 했을 때 근로자에게 전직조사를 하는 것은 맞지 않다고 생각합니다. 훈련 수요조사는 해당기업에 필요 인력에 대한 조사이지 나가는 사람 대상은 아니에요. 수요조사 방향을 다르게 설정하는 것이 필요합니다.” (B 참여자)

C 참여자 또한 수요조사 방향성에 대한 의견을 주었는데, 노동시장의 변화에 따라 전직지원 서비스가 제공될 필요가 있다는 것이다. 인천의 경우 자동차 산업에서 대량 해고가 발생해 이에 대처하기 위한 전직지원 서비스를 도입한 전적이 있었다. 때문에 이러한 기업 환경 변화에 대한 수요조사가 필요하며, 이를 위해 고용노동청 감독관을 통해 기업 내부사정을 파악하거나 지역 유관기관과 논의하는 장이 필요하다고 제안하였다.

“산업 변화에 따라 전직 지원서비스가 제공되어야 합니다. (인천의 경우) 최근 자동차 산업과 관련해서 서비스를 제공한 경험이 있어요. 이렇게 기업 환경 변화에 대한 조사도 필요할 것으로 생각합니다. … (중략) … 고용노동청 대량해고 신고 들어온 것들과 감독관을 통해 들어온 정보를 활용하고, 지역 내 유관기관과 논의하는 장이 있었으면 좋겠어요.” (C 참여자)

## 2) 차별화된 전직지원 서비스

산업별로 차별화된 전직지원 서비스를 도입하는 것에 대해서 ISC 담당자 대부분은 각 업종마다 전직 이슈가 다르기 때문에 전직지원 서비스 또한 산업별로 다르게 제공되어야 함에 동의하였다.

“(음식서비스의 경우) 특성상 전직을 하더라도 같은 업종으로 전직을 원해요. 저숙련자, 고졸 출신이 많기에 타 분야로의 전직에 두려움이 있는 것 같습니다. 동일 직무 타 지역으로 생각이 많은 것 같아요.” (G 참여자)

“산업별로 다르게 가야 할 것 같아요. (재료산업의 경우) 비자발적 퇴직자가 적고 근속년수도 긴 축에 속해요. 대부분의 퇴직자가 정년을 채우고 안정된 산업이기에 다른 산업과는 다르게 가야 할 듯합니다.” (E 참여자)

그러나 현재 시점에서 업종별 전직지원 서비스 지원이 현실적으로 도입 가능한지에 대해서 회의적인 의견도 있었다.

“현재 시점에서 업종별 전직지원 서비스 지원이 현실적으로 가능한가에 대해 의문이 듭니다. 금융의 경우 일부 강사양성 과정으로 있었으나, 실제 재취업으로 이어지지는 않고 있대요.” (D 참여자)

## 3) 직무별 전직훈련

직무별 전직훈련에 대해서는 참여자 모두 긍정하였다. 특히 전직 대상자들의 경우 생계를 위해 재취업을 원하는 경우가 많기 때문에 단기 교육 훈련이 필요하고, 이를 위해서는 완전히 다른 직무보다 유사한 직무로 재취업이 될 수 있도록 교육훈련이 제공되어야 한다는 의견을

제시하였다.

“40대 이상의 훈련자는 생계가 중심이기에 장기간 교육이 어렵습니다. 완전히 직무를 바꾸는 것이 아니라 유사 직무로의 전직은 단기적 훈련을 통해 탄력적으로 운영할 필요가 있어요. …(중략)… 조선기자재 (용접하던) 퇴직자들 대상으로 할 때 같은 용접이라도 각 산업마다(자동차, 조선, 시설물 등) 방법이 다르지만 간단한 훈련을 통해 타 산업으로 전직도 가능합니다.” (B 참여자)

#### 4) 기타 사항

전직지원 서비스 모델(안)에 대해서 추가적인 의견을 요청하였는데, 전직 수요에 대한 조사뿐만 아니라 결과적으로 전직 대상자들이 얼마나 재취업을 했는지에 대한 성과 데이터 축적 또한 중요함을 언급하였다.

“그동안 운영된 전직지원 프로그램의 취업률이 궁금합니다. 전직지원 프로그램의 목적이 취업률이라면 대상을 먼저 공개하는 것이 아니라 취업률을 먼저 공개하는 것도 좋을 듯해요.” (C 참여자)

또한 현재 모델(안)에서 RSC와 ISC가 협업해야 할 부분이 많으므로 두 기관 간 협력체계를 공고히 구축해야 함을 주장하였다.

“인천에 맞는 교육훈련 프로그램을 ISC와 개발한 적이 있습니다. RSC와 ISC가 산업별로 협업할 수 있는 부분이 많은 게 사실이에요. 지역 이슈가 발생하고 목적이 맞다면 ISC와 협업하여 프로그램 개발 후 (훈련을) 들어갈 수 있을 것 같습니다.” (C 참여자)

“RSC와 ISC가 함을 이뤄 공동목표를 가지고 집중할 필요가 있어요.” (A 참여자)



그러나 개발된 모델(안)을 통해 전직지원 서비스가 도입된다 하더라도 중장년을 위한 양질의 일자리가 양성되지 않으면 전직이 성공적으로 이루어지지 않는다고 언급했다.

“인천은 인력이 부족한 것이 아니라 일자리의 질이 떨어져요.” (C 참여자)

#### 나. 전직지원 프로그램 관련

전직지원 서비스 전달체계(안)에 대한 논의와 함께 전직지원 프로그램에 대한 논의도 이루어졌다. 먼저, 교육훈련에 대해서 한 참여자는 기술적인 교육훈련보다는 생애설계를 위한 교육 프로그램을 선호하는 경우가 많았으며 수요에 맞는 교육훈련 프로그램 구성을 제안하였다.

“훈련 수요조사 시 대부분 직무 특화 훈련이 아닌 기본적인 생애설계와 같은 내용을 희망하더라고요.” (D 참여자)

실제 전직지원 서비스를 진행한 경험이 있는 참여자는 교육훈련 프로그램보다는 일자리 매칭에 대한 수요가 더 많았다는 점을 토대로 일자리 매칭 시스템 개발에 더 초점을 맞추기를 희망하였다.

“인천 지역의 경우 단순노무자가 많기에 스킬보다는 연계서비스로 진행을 주로 했어요. …(중략)… 전직지원 프로그램에서 프로그램을 배워서 가는 것이 아니라 유사한 업종에 연계만 잘 되는 것을 원하더라고요. 단순노무자들은 기술을 배우기보다 다음 유사한 일자리를 원해요. 좋은 프로그램을 개발하기보다는 매칭시스템 개발에 대한 수요를 맞추는 게 중요하다 생각합니다.” (C 참여자)

또 다른 참여자는 상담과 컨설팅, 정보 제공의 중요함을 언급하였다. 전직 대상자들이 재취업한 곳에서 직무에 차이가 있거나 재취업 후 취직 상태를 장기간 유지하기 위해서는 심리 상담이나 컨설팅이 중요하고, 변화되는 부분에 대한 정확한 정보 제공이 필요하다는 의견을 제시하였다.

“45세 이상 퇴직자는 상담 프로그램이 중요하게 필요합니다. 직무의 다운그레이드 시 심리 상담을 중점으로 정보 제공 위주의 훈련이 필요해요. …(중략)… 아직 전직서비스 컨설팅을 통해 취업 후에도 상담이 필요할 거 같네요. 전직 취업 지원 프로세스의 특이성을 고려한다면 훈련 비중을 줄이더라도 상담 컨설팅이 중요합니다.” (B 참여자)

전직 경로에 대한 논의도 이루어졌다. 재취업, 창업 등을 아우르는 현 모델(안)에서 창업은 그 경계가 모호하고 범위가 넓기 때문에 RSC와 ISC는 재취업에 더 비중을 두고 전직지원 서비스를 실시할 것을 권하였다. 또한 소상공인 등 창업자들이 전직할 경우 재취업으로 유도해 안정적인 일자리를 확보할 수 있도록 전직 경로를 마련하는 것이 필요하다는 의견을 주었다.

“퇴직자를 창업으로 연계하면 범위가 너무 커져서 제한하는 것이 필요할 것 같습니다. 창업은 너무 광범위한 것 같네요. 그리고 소상공인들을 산업계로 넘기는 전직이 필요해 보입니다.” (B 참여자)

마지막으로 전직지원 서비스에 대한 접근성이 낮다는 의견이 있었다. 전직지원 서비스에 대한 접근성을 향상시키기 위해 ISC에서 홍보를 하거나 찾아가는 서비스를 제공할 필요가 있다는 의견이 있었다.

“최근 박람회를 통해 간접적으로 훈련 수요 등 의견을 나눴는데 1차 방송 매체에 많이 의지하시기에 각 지역의 고용복지센터 등에서 연락을 했어요.” (F 참여자)

“ISC에서 (전직지원) 훈련의 홍보 역할을 해야 할 듯해요.” (G 참여자)

“사업주들도 인력을 내보내야 하는 고민이 있으니 찾아가는 서비스 제공이 필요해요.” (F 참여자)



## □ 저자 약력

- 문한나
  - 한국직업능력개발원 연구위원
- 최영섭
  - 한국직업능력개발원 선임연구위원
- 박상오
  - 한국직업능력개발원 연구원

## 전직지원 서비스 활성화 방안 연구: RSC·ISC와의 연계가능성 탐색

발행일	2019년 10월 28일	발행
인쇄일	2019년 10월 28일	인쇄
발행인	나영선	
발행처	한국직업능력개발원 30147. 세종특별자치시 시청대로 370 세종국책연구단지 사회정책동 홈페이지 : <a href="http://www.krivet.re.kr">http://www.krivet.re.kr</a> 전화 : (044)415-5000, 5100 팩스 : (044)415-5200	
등록일자	1998년 6월 11일	
등록번호	제16-1681호	
I S B N	979-11-339-7414-6	
인쇄처	(주)삼일기획 (044)866-3011	