

“정년 60세 의무화법”에 대한 근로자 인식과 정책 니즈

함인희*

◀ 요약 ▶

한국에서도 근로자의 고령화 추세에 부응하여 “정년 60세 의무화 법안”이 2013년 4월 23일 국회를 통과하였다. 현재로서는 정년연장 법안 통과가 노동시장 및 기업 환경에 어떠한 영향을 초래할 것인지 정확한 예측이 불가능한 상황에서, 본 논문은 근로자 개인 차원에서 정년연장 의무화 법안을 어떻게 인식하고 있는지, 정년연장으로 인해 야기될 다양한 조직 내 갈등 상황의 수용도는 어느 정도인지, 정년연장 관련 정책 니즈는 무엇인지 등을 탐색해보았다. 연구방법으로는 web survey와 포커스그룹 인터뷰를 병행하였고, 최종분석에는 각각 1,076명과 2그룹 14명이 포함되었다. 조사는 2013년 7월 24일부터 8월 1일에 걸쳐 이루어졌다.

분석 결과, 정년연장의무화법 시행에 대해서는 찬성이 압도적인 가운데, 근로 희망연령과 근로 가능연령 사이에 10년 이상의 괴리가 나타나고 있었다. 조직 내 연령 규범 및 연공서열 문화와 관련해서는 연령역전 수용도, 조직의 고령화 및 성과주의 수용도 모두 높게 나타났고, 중장년층의 업무역량에 대해서도 직장충성도, 리더십, 업무지식 및 기술, 성실성 및 책임감 등의 순으로 청년층에 비해 높은 역량을 인정받고 있었다. 반면 연령에 따른 생산성 저하에 동의하는 비율은 1/3에 머물렀다.

* 이화여자대학교 사회학과 교수(hih@ewha.ac.kr)

정년 60세 시대 정책 니즈로는 ‘교육 및 재교육 프로그램(은퇴, 창업 등)’이 가장 높았고, ‘시간제 등 유연근무제 도입’, ‘고령자 적합직종 개발’ 등이 뒤를 이었다. 근로자 개인 차원에서는 신체적 정신적 건강과 다양한 세대와의 소통 능력이 지목되었다.

결국 정년연장 의무화법이 소기의 성과를 거두기 위해서는 국가와 기업 그리고 개인 근로자 3주체가 상호협력하여, 국가는 관련법 및 제도를 정비하고, 기업은 연령차별주의로부터 자유로운 조직문화 구축과 합리적 인사제도 및 성과주의 도입, 그리고 근로자의 고령화에 부응하는 다양한 교육 프로그램 개발이 요망되며, 개인 근로자 또한 정년연장 시대에 걸맞는 새로운 패러다임의 근로의식을 구축해야 할 것이다.

주제어: 정년연장, 근로희망연령, 연공서열적 조직문화, 성과주의, 연령차별주의, 임금피크제, 정년연장 정책 니즈

1. 문제제기

21세기 기업환경 및 노동시장을 향한 도전 가운데 특별히 주목할 만한 현상은 근로자의 “고령화”이다. 2025년이 되면 EU 27개국 내 50세 이상 근로자 비율이 전체 노동력의 1/3을 넘어서는 반면, 20~30대 근로자 비율은 1/5 이하로 떨어질 것이라 전망되고 있다(Ilmarinen, 2009). 한국의 경우도 통계청 추계에 따르면 2020년에는 50~64세 근로자 비율이 31.8%로 증가할 것이요, 2050년에는 65세 이상 근로자 비율이 17.8%, 50~64세 근로자 비율이 32.8%에 이르러 25~49세 근로자 비율 44.0%를 압도할 것이라 한다(통계청, 2002).

상황이 이러함에도 기존의 노년학 연구는 주로 은퇴 이후부터 죽음에 이르기까지의 생애주기에 초점을 맞추어 온 결과, 노동시장의 신흥 세력으로 부상 중인 중장년 및 고령 근로자에 대한 연구가 거의 백지상태에 있다는 비판의 목소리가 제기되고 있다(Bosen and Jerdee, 1999; 쉬르마허, 2004). 이에 대한 반성으로 1990년대 중반 이후부터 서구 선진국을 중심으로 “직업 노년학”(Occupational Gerontology)¹⁾이 부상 중에 있다.

1) 직업 노년학 분야는 생애주기 이론과 성인발달 이론 그리고 노동시장 고령화 개념을 기반으로 새로운 연구주제 발굴과 데이터 축적 작업을 진행하고 있다(Johnson ed. 2005; Czaja & Sharit 편, 2009).

인구구조의 급격한 고령화에 직면하여 제도 및 조직적 차원에서 시도되고 있는 적응 양식 사이에 다양한 지체(lag) 현상이 나타나고 있음은 주목할 만하다. 실제로 노동시장의 고령화를 새로운 기회나 도전으로 받아들이기보다, 고령화될수록 생산성이 감소하고 근로의욕도 감퇴됨으로써 기업의 성장 동력을 저해하게 될 것이라는 부정적 고정관념에 입각하여, 이를 위기로 위협으로 인식하는 경향이 지배적인 것은 사실이다(War, 1994; 쉬르마허, 2004). 일례로 노동시장 내 연령차별주의(ageism)로 인해 고령인력은 고용 기회에서부터 교육과 훈련 및 승진 기회에 이르기까지 차별에 노출되고 있음은 익히 알려진 사실이다. 유럽 노동시장에서도 55~60세 근로자의 고용기회는 45세 이하 근로자보다 13% 낮고 교육기회 또한 1/3 수준에 머무르고 있다(Taylor, 2008; Vettori 편, 2010).

그러나 다른 한편으로는 노동시장 내 연령 차별주의의 한계를 극복하고자 하는 추세 또한 감지되고 있다. 곧 경쟁력과 효율성을 고려할 때 개인의 연령보다는 숙련도와 생산역량이 보다 밀접히 연계되어 있다는 인식이 확산됨에 따라, 개인이 장기간에 걸쳐 습득한 기술 경쟁력을 인정하는 방향으로 나아가고 있다. 더불어 유능한 고령인력의 조기 퇴직은 기업의 역사와 전통에 대한 기억(corporate memory) 상실을 가져올 것이란 우려도 등장하고 있고, 소비자 및 고객의 요구와 성향이 고령화되고 있음에 주목해야 한다는 주장도 제기되고 있다(Reday-Mulbay, 2005; Naegele & Walker, 2006).

나아가 인구감소 및 노동력 부족이 예상되는 가까운 미래에는 은퇴자 중심의 “여가 중심 사회”로부터 고용 연장을 수반하는 “일 중심 사회”로 관점을 이동해야 한다는 주장이 확산되고 있고(Czaja & Sharit, 2009), 지속가능한 복지국가 시스템을 유지하기 위해서는 필히 근로 기간 연장이 뒷받침되어야 한다는 주장도 설득력을 얻고 있다. 서유럽에서의 조기 퇴직 시행이 청년 고용 증대로 이어지지 않았다는 경험적 사실 또한 고령 노동에 우호적 논리를 제공해주고 있다(조용만, 2006).

한국에서도 근로자의 급격한 고령화 추세에 부응하여 2013년 4월 23일 [고용상 연령차별 금지 및 고령자 고용 촉진에 관한 법률] 일부 개정안이 국회를 통과하였다. 그 내용은 현행법에 권고조항으로 되어 있던 정년을 의무조항으로 바꾸어 60세까지로 연장하고, 2016년 1월 1일 부터는 공기업, 공공기관, 지방공기업, 상시 근로자 300인 이상 사업장에 적용하며, 2017년 1월 1일부터는 국가 및 지방자치단체, 상시 근로자 300인 미만 사업장에도 적용하는 것을 주요 골자로 하고 있다.

가장 첨예한 쟁점이었던 임금피크제 연계와 관련해서는 “노사 양측이 임금체계 개편 등 필요한 조치를 취해야 한다”는 문구를 넣어 사실상 이를 의무화하고 있고, 60세에 도달하지 않은 임금 근로자를 특별한 사유 없이 해고할 경우 부당해고로 간주하여 해당 사업주가 법적 처벌을 받도록 했다.

한편 임금체계를 개편하는 과정에서 노사 간 의견의 불일치로 인해 분쟁이 발생할 경우에는 노동위원회의 조정을 받을 수 있도록 하였고, 고용노동부 장관은 정년을 60세 이상으로 연장하는 사업주 및 해당 근로자에게 대통령령이 정하는 바에 따라 고용지원금 등 필요한 지원을 할 수 있도록 하고 있다(고용노동부: www.moel.go.kr).

현재로서는 근로자 정년연장 법안 통과가 노동시장 및 기업 환경에 어떠한 영향을 초래할 것인지에 대해서는 정확한 예측이 불가능하다. 다만 지금까지 시행되어온 그 어느 법안보다 노동시장을 향해 근본적이고도 광범위한 충격을 야기할 것이란 데에는 다수의 전문가들이 동의를 표하고 있다(노동경제학회, 2013).

일례로 60세 정년 의무화법이 시행될 경우 근로현장에서는 연하상사 및 연상부하의 출현이 예상되는 바, 이는 기존의 권위주의적 조직문화 및 뿌리 깊은 연공서열 관행과 충돌 및 긴장을 유발하게 될 가능성이 높다. 제도 및 법의 정비가 의식의 변화를 견인하는 측면 못지않게 개인의 가치관 및 태도가 법의 효율적 운용에 직접적 영향을 미칠 확률 또한 배제하기 어려울 것이다.

이 글의 3장에서는 정년연장을 주제로 한 국내외 선행연구 및 선진국 사례의 시사점을 정리해보고, 4장에서는 정년연장 의무화 법안의 시행을 앞두고, 근로자 개인 차원의 법안 인식 정도와 정년연장으로 인해 야기될 조직 내 갈등 상황에 대한 수용도, 그리고 고령 인력에 대한 평가 등을 탐색해본 후에, 5장과 6장에서는 정년연장 관련 정책 니즈를 살펴본 후에 정책 제언을 모색해보고자 한다.

본 연구는 앞으로 법 시행까지 2년이 채 남지 않은 상황에서 정년연장으로 인해 예상되는 조직 내 새로운 긴장 및 갈등 상황을 미리 타진해봄으로써, 새로운 제도도입 시 예견되는 시행착오를 최소화하는 동시에, 기업과 개인 차원에서 요구되는 정책적 니즈를 규명해본다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

2. 연구방법

본 논문의 연구방법으로는 설문조사와 포커스 그룹 인터뷰를 병행 실시하였다. 설문조사는 기업규모별 임의 할당 방식²⁾에 따라 지역과 성별 그리고 성과 연령별 비례할당 추출에 따른 표집방법을 활용하였고, 웹 기반을 활용한 조사를 실시하였다. 조사는 2013년 7월 24일부터 8월 1일에 걸쳐 이루어졌고, 최종 분석에 포함된 표본은 총 1,076명이다. 본 조사 응답자들의 사회인구학적 배경 및 직업 관련 배경은 다음 [표 1]과 같다.

[표 1] 응답자의 사회인구학적 배경과 직업적 특성

구 분		N	(%)	구 분		N	(%)	
성별	남성	810	(75.3)	업종	전자업	193	(17.9)	
	여성	266	(24.7)		중견설업	81	(7.5)	
연령	만 25~30세 미만	146	(13.6)		금융업	106	(9.9)	
	만 30~35세 미만	192	(17.8)		화학업	61	(5.7)	
	만 35~40세 미만	201	(18.7)		레저/서비스	187	(17.4)	
	만 40~45세 미만	185	(17.2)		기타	448	(41.6)	
	만 45~55세 미만	352	(32.7)		경영지원	536	(49.8)	
	사원/주임급	228	(21.2)		영업/마케팅	167	(15.5)	
직급	대리급	217	(20.2)		직군	기술	48	(4.5)
	과장급	209	(19.4)			R&D	149	(13.8)
	차장급	183	(17.0)	제조		11	(1.0)	
	부장급	187	(17.4)	서비스		115	(10.7)	
	임원급	52	(4.8)	디자인		13	(1.2)	
	4천만 원 미만	170	(15.8)	기타		37	(3.4)	
소득	4~6천만 원 미만	329	(30.6)	규모		300명 미만	127	(11.8)
	6~8천만 원 미만	285	(26.5)			300~500명 미만	215	(20.0)
	8천만 원	292	(27.1)			500~1,000명 미만	238	(22.1)
	전문대졸 이하	170	(15.8)			1,000명 이상	496	(46.1)
학력	대졸	704	(65.4)	혼인 상태	미혼	263	(24.4)	
	대학원 이상	202	(18.8)		기혼	813	(75.6)	
	전 체	1,076	(100.0)	전 체	1,076	(100.0)		

양적 조사 결과를 보완하기 위해 실시한 포커스 그룹 인터뷰는 총 직원 수 1,000명 이상 기업에 3년 이상 근무경력이 있는 25세~54세 미만 직장인을 대상으로, 그룹당 7명씩

2) 사전 전문가 자문과정에서 청년연장은 우선적으로 대기업에 강력한 파급효과를 가져올 것이라던 문제의식이 제 기법에 따라 표집 과정에서 대기업 비중이 높아졌음을 밝혀둔다.

2개 그룹 14명을 대상으로 이루어졌다. 표본 집단은 다시 2그룹으로 나누어 그룹1은 25세 이상 34세 미만 남녀 직장인, 그룹2는 40세 이상 54세 미만 남성 직장인(과차장급 이상)으로 구성하였다. 포커스 그룹 인터뷰는 2013년 9월 7일에 이루어졌다. 포커스 그룹 인터뷰에 참여한 응답자 특성은 다음 [표 2]와 같다.

[표 2] 포커스 그룹 인터뷰 응답자 특성

	성별	나이	직장명	업무 분야	근무기간	직급	결혼 여부
그룹 1	남	27	OO 물	국내영업	3년	주임	미혼
	남	34	OO 전자	연구개발	7년	선임	미혼
	남	34	OO 건설	구매, 자재관리	8년	대리	기혼
	여	26	OO 모비스	회계, 재무	6년	사원	미혼
	여	29	OO 엔지니어링	인사	8년	사원	미혼
	여	30	OO 투자증권	마케팅	4년	사원	미혼
	여	30	OO C&C	사회공헌팀	4년	대리	미혼
그룹 2	남	41	OO 팜한농	연구개발	7년	팀장	기혼
	남	43	OO 대투증권	국내영업	12년	부부장	기혼
	남	43	OO 소프트	해외영업	6년	과장	기혼
	남	47	OO 항공	국내영업	22년	부장	기혼
	남	49	OO 디스플레이	기획	14년	생산본부장	기혼
	남	49	OO 자동차	국내영업	15년	차장	기혼
	남	52	OO 타이어	국내영업	26년	자문역	기혼

3. 정년연장을 주제로 한 선행연구

1) 정년연장에 대한 찬반 논의

정년연장은 관련법의 통과 이전부터 학계 및 노동 현장에서 찬성과 반대 논리가 팽팽히 맞서 왔다.

정년연장에 찬성하는 논리로는 평생직장 관념의 붕괴와 성과급제의 확산으로 인해 장기고용과 연공급에 기초한 정년제도의 재검토가 요구되고 있다는 점, 평균수명의 연장으로 인해 생애근로기간 또한 연장되고 있다는 점, 연금수급연령의 상향 추세가 지속되고 있다는 점, 더불어 고령화에 따른 노동력 부족이 예상되기에 정년연장은 시대적 요구 사항이라는 점 등이 제시되고 있다(이기한, 2010; 조용만, 2012).

반면 정년연장에 반대하는 논리로는 현실적으로 한국의 경우는 명예퇴직, 정리해고, 연공주의 인사제도 등에 따라 현재의 55~58세 정년도 제대로 보장되지 않고 있다는 점, 정년연장에 따른 기업의 인건비 및 퇴직금 부담 증가 등으로 인해 정년연장의 실효성이 떨어짐은 물론 노동시장의 효율성을 저해하게 될 것이라는 점, 기업 및 직종의 다양한 상황을 도외시한 채 천편일률적으로 정년연장을 적용할 경우 기업의 인사관리 자율성을 침해하게 될 것이라는 점, 나아가 논쟁의 여지는 있지만 청년 실업률이 높은 상황에서 정년연장에 대한 사회적 수용성이 떨어질 것이라는 점 등이 지목되고 있다(방하남, 2010b; 김진태, 2011; 노진귀, 2012).

정년연장을 법제화할 경우, 개별기업들은 임금조정을 통해 실질적으로 정년을 규정할 가능성이 있고, 정년연장의 효과가 공공부문과 대규모 사업장 등 일부 계층에만 혜택이 돌아가게 될 것으로 예상되며, 정년연장 시 고용보호 강화로 인해 오히려 노동시장의 경직화가 우려된다는 사실 또한 문제로 제기되고 있다(조준모, 2004; 조용만, 2006; 대한상공회의소, 2007; 이승길, 2008).

‘정년 60세 법제화’ 등과 같은 정책개입이 이루어질 경우, 다른 연령 계층의 고용에 부정적 영향을 미칠 수 있는 만큼, 선진국 선례에 비추어볼 때 고령자 고용 증가는 크게 기대하기 어려움은 물론, 연령에 의한 고용차별로 인해 헌법상의 평등조항과 근로기준법상의 균등대우조항 등에 위배될 수 있다는 점 등을 들어 정년연장법안에 소극적이거나 부정적인 견해를 제시하기도 한다(고준기, 2007; 강성태, 2011).

2) 정년연장으로 인해 예상되는 문제

정년연장으로 인해 예상되는 문제 및 혼란을 둘러싸고 기업 경영진과 노동계의 입장 차이 또한 선명히 나타나고 있다. 먼저 경영진의 논리를 보면, 연공서열적 임금체계로 인해 기업의 고령자 고용에 따른 인건비 및 부대비용 부담이 가중될 것이란 우려가 있다(류기정, 2012; 이승길, 2013; 장경채, 2013). 연령에 따른 임금수준과 생산성간의 상관관계를 분석한 결과 55세 이상 근로자 임금은 34세 이하 근로자의 3배 이상인 반면, 생산성은 60% 수준인 것으로 나타난 바 있다(류기정, 2012).

고용경직성이 강한 한국의 경우 정년 60세 법제화가 법으로 강제될 경우 인사적체 심화 등 기업 내부의 인사관리 부담을 가중시킬 것이란 주장도 있다(류기정, 2012; 이승길, 2013; 장경채, 2013). 이는 기업 내부의 원활한 퇴직 및 승진을 방해함으로써 인사적체를 야기하는 동시에 구성원들의 사기저하를 가져오게 될 것으로 본다(방하남 외, 2012).

한편 노동시장 전체로는 일자리 대체관계가 존재하지 않을 수도 있지만, 청년층이 선호하는 대기업 및 공기업의 경우는 정년연장이 청년층 신규 고용에 부정적 영향을 줄 것(방하남 외, 2012; 류기정, 2012)으로 본다. 이로 인해 노동시장의 비효율성이 유발됨은 물론, 사회적 갈등의 심화 가능성까지 지목되고 있다(이승길, 2013, 장경채, 2013).³⁾

정년연장으로 인한 노동시장의 양극화 심화를 우려하는 주장에 따르면, 대기업 생산직 및 공기업 근로자들의 고용은 연장될 가능성이 크지만, 전체 근로자의 88%를 차지하는 중소기업의 정년연장 문제에 대해서는 회의적이다. 결국 정년 60세 법제화의 수혜는 고용노동부 통계로 300만 명 정도에 이르는 “괜찮은 일자리”에 한정될 것이고(노진귀, 2012), 이는 결과적으로 중소기업과 대기업 간의 양극화를 심화시키리라 본다(류기정, 2012).

정년 법제화가 추진될 경우 노사 간 임금조정 및 정년연장(고용보장)을 놓고 협상의 여지가 사라지게 되면서, 결과적으로 기업은 정년제 적용을 받는 근로자 범주를 축소하려는 노력을 하게 될 것인 바, 내부 근로자와 외부 근로자 간 갈등이 심화될 것이란 예측도 있다(장지연, 2006).

임금 피크제 실시의 폐해⁴⁾를 지적하는 주장도 다수 등장하고 있다. 우상향하는 임금곡선이 실재하는 상황에서 정년을 연장(고용연장형 임금피크제)할 경우 사용자의 부담이 증가할 수밖에 없기에, 사용자는 기회 있을 때마다 장기근속 고직급 인력을 퇴출시키

3) 고령층 정년연장이 청년층 고용여력을 감소시킬 것이란 주장에 대해서는 반론도 있다(노진귀, 2012). 실제로 청년과 중장년층의 고용상황을 보면, 청년층은 전문직과 사무직(보건복지, 정보통신, 교육, 예술 스포츠 여가 등) 그리고 신산업 분야에 집중되고 있고, 중고령층은 기능직과 단순노무직(농림어업, 건설, 운수 등) 그리고 전통적 산업에 집중되어 있어 세대 간 대체 문제는 심각하지 않다(금재호, 2011). 일본에서도 중고령자 고용 증가가 청년층 고용을 감소시킨다는 경험적 증거는 발견되지 않았으며, 유럽에서도 청년 취업난 해소를 위한 중고령자 조기퇴직이 청년층 고용증가로 연결되지 않은 것으로 확인되었다. 따라서 세대 간 고용대체 문제는 경제성장을 통한 일자리 창출 혹은 실노동시간 단축을 통한 일자리 나누기를 통해 해결하는 것이 순리라는 것이다(노진귀, 2012).

4) KB국민은행 임금피크제도 시행 사례를 보면, 연소득이 절반수준으로 급격히 하락하는 데 따른 근로의욕 감소와 지속적인 직무발굴 노력 부족 등으로 인해 생산성 하락을 경험한 것으로 밝혀지고 있다. 이에 KB국민은행측에서는 2011년 말 이후 노조에 임금피크제 폐지를 요구하고 있는 상황이다(방하남 외, 2012).

려 할 것이요(박준성, 2012; 이승길, 2013), 연공급을 유지하면서 임금을 삭감하는 임금피크제(정년보장형 임금피크제)를 실시할 경우, 임금과 공헌의 균형이 붕괴됨으로써 중고령 인력의 불만과 노동조합의 반발을 초래할 수 있다는 문제점이 있다는 것이다. 특히 생계비가 가장 많이 소요되는 중고령 인력의 임금삭감은 연공급제 하에서는 임금착취에 해당한다는 주장도 있다(박중희, 2004; 황수경, 2005; 박준성, 2012).

기타 정규직 근로자의 집단이기주의가 해악을 끼침으로써 정규직과 비정규직 차별이 가속화될 것이요, 신규채용 감소로 인해 기업 내부의 노하우와 기술을 젊은 세대에게 전수하는 것이 더욱 어려워지는 동시에, 정년연장으로 인해 생산성과 임금 간 괴리가 점차 확대되리라는 점 등이 우려로 제기되고 있다(방하남, 2010b; 노진귀, 2012).

반면 노동계에서는 대체로 정년연장의 실익을 강조하고 있다. 곧 정년연장이라는 우산이 없을 경우 기업 측에서는 암묵적 지식을 상실하는 것이며, 근로자에게는 평생직장 의식 및 소속감을 저하시킴으로써 사기와 충성심 또한 저하됨에 따라 업무의 질과 생산성에 부정적 영향을 미칠 것으로 본다. 나아가 저출산 고령화로 인해 향후 노동력 공급 감소가 예상되는 상황에서 이를 극복할 수 있는 가장 효율적 대안은 고령인력 활용을 통한 생산성 제고라는 점에서 정년연장을 적극 지지하고 있다(장지연 외, 2003; 정경채, 2013).

3) 정년연장 법제화에 따른 부작용 완화 및 정책 과제

정년연장이 시행될 경우 다양한 측면의 부작용과 폐해가 우려되는 상황에서, 정년연장 법제화의 내실화를 위해서는 연령차별금지의 관점에서 직접, 간접차별의 해소를 위한 해당 법리 확립이 절실히 요구된다고 본다(조용만, 2012). 정년연장 관련법은 선언적 규제 내지 간접적 지원방식보다는 정년시점에서 사용자-근로자 간 암묵적 재협상이 이루어질 수 있도록 장려하는 것이 필요한 만큼, 취업규칙 변경절차의 간소화, 임금직무체계의 개선, 근로기준법 개정 등 법제도적 차원의 인프라 구축이 선행되어야 한다고 본다(김진태, 2011).

뿐만 아니라 중고령 인력에 대한 사회적 인식의 전환 필요성도 강조되고 있다. 곧 코스트 절감을 통한 경제적 효율성 추구의 관점에서 고령인력 활용을 정당화하던 것으로부

터 인적자본 투자 및 중고령자 고용보호라는 사회적 책임의 관점에서 고령인력 활용을 바라볼 필요가 있다는 것이다(이승계, 2012; 노진귀, 2012).

고용의 질은 사회보장혜택을 통해 확보될 수 있기에 노동시장정책과 사회보장정책의 유기적 연계를 강화하는 방안도 제안되고 있다(강성태, 2011). 일례로 연금지급 개시 연령과 정년의 괴리가 커질 경우 사회안전망 미흡과 개인적 노후준비 불충분으로 인해 불안감을 조성할 가능성이 높은 만큼, 정년 연령과 연금수급 연령 사이에 법제도적 연계성을 강화시킬 필요가 있다는 것이다(김진태, 2011; 노진귀, 2012). 일자리 창출 못지않게 일자리 유지 정책에도 비중을 두어, 고령자 우선퇴출관행을 시정하고, 고령자 고용유지를 위한 지원책을 강화하는 방안도 제안되고 있다(강성태, 2011).

나아가 정년연장 시 기업들의 인건비 증가 등 비용 부담을 완화할 수 있도록 정부의 정책적 지원을 강화하고 노동시장 유연성을 담보하는 법 제정이 필요하리란 주장도 있다(이승계, 2012; 장경채, 2013). 이 과정에서 연령제한적이고 경직적이며 획일적인 정책보다는 고령자 고용형태를 다양화함으로써 고용의 유연성과 안전성을 제고하는 방향에서 정책 입안이 이루어져야 할 것이요(이운석, 2011), 임금체계의 경직성이 비정규직 확산, 중고령자 고용회피 및 조기퇴직 압력 등의 주원인으로 작용하고 있는 현실의 문제를 해소할 수 있는 제도적 정비 또한 요망된다 하겠다(조용만, 2012).⁵⁾ 단 임금체계 개선은 국가가 강제할 수 없는 사안인 만큼, 정부 차원에서는 정년제 개선을 위한 장기적 플랜 및 실천 방안을 제시함으로써 기업임금체계 개선을 촉진하는 효과를 갖도록 하는 것이 보다 현실적이라 본다(조용만, 2012).

정부는 기업의 임금체계 개편을 지원하기 위해 모범사례 개발 및 확산, 컨설팅 서비스 제공, 장려금 지원 및 세제 혜택을 제공하도록 하고(한국노동연구원, 2005; 금재호, 2011), 근로자의 생산성 제고를 위해 인적자원개발 프로그램의 개발 및 제공, 인적자원개발에 대한 지원금, 세금감면 등의 인센티브를 확대하도록 하는 방안이 제시되고 있다(한국노동연구원, 2005; 금재호, 2011).

한편 기업을 향한 요구도 다양하게 제기되고 있어, 정년연장에 따른 기업의 인건비

5) 정년연장은 임금체계 개선과 병행되어야 실효성을 담보할 수 있다. 그러나 임금체계 개선이나 임금피크제 도입 여부는 노사 합의 하에 자율적으로 해결해야 할 영역의 문제이다. 특히 임금피크제는 임금뿐만 아니라 퇴직금에서의 불이익을 초래하기 때문에 임금피크제 도입을 전제조건으로 하는 정년연장의 제도화는 현실에서 정년연장의 실현을 저해할 우려가 있다는 점에서 바람직하지 않다고 보는 주장도 있다(조용만, 2012).

부담 증가를 해결하기 위한 방안으로서, 임금직무혁신과 인적자원개발을 통한 생산성 향상 노력 및 임금시스템의 전반적 개혁 등이 제안되고 있다. 한국은 서구와 비교해볼 때 근속연수에 따른 임금상승폭이 매우 높은바, 이의 완화가 중장년층 고용불안 문제 해결의 열쇠가 되리라 보기 때문이다(금재호, 2011).

임금피크제의 도입을 위해서는 고령자 적합 직종 및 직무개발, 직무 재설계, 고령자를 위한 작업환경개선 등의 전제조건이 충족되어야 할 것이요(한국노동연구원, 2005), 임금피크제를 통해 임금을 현실화하거나 인적자원개발을 통해 생산성을 향상시키는 임금시스템의 개혁이 수반되어야 할 것으로 본다(방하남 외, 2012; 이승길, 2013; 장경채, 2012).

관련해서 고령자의 고용을 도모하기 위해서는 고령자 대상 직업능력개발 및 향상 프로그램의 도입, 고령자 적합 직종 혹은 직무 개발, 고령 친화적 조직문화 개선 등의 정비가 이루어져야 한다고 본다(한국노동연구원, 2005; 방하남 외, 2012). 더불어 고령자의 숙련을 활용하여 경쟁력을 제고하는(노진귀, 2012) 동시에 퇴직자 재고용제도를 활성화하는 주장도 있다. 재고용제도는 정년연장보다 기업에게 부담이 적을 뿐만 아니라, 노동자 입장에서도 노동 강도의 압박이 상대적으로 낮고, 축적해 놓은 숙련 노동을 활용할 수 있으며 더불어 소속감을 느낄 수 있다는 점에서 장점이 많다는 것이다(이윤석, 2011).

이상의 논의를 요약한다면 정년연장 법제화의 성공적 실행을 위해서는 첫째, 숙련된 기술과 경험을 보유한 중고령 인력을 활용함으로써 이들을 노동력부족 시대에 인적자원화 할 필요가 있고, 둘째 종신고용제와 연공급 임금체계, 경직된 해고제도 등 고용유연성과 임금유연성이 모두 취약한 한국 기업이 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해서는 노동의 유연성과 연령 다양성을 제고하는 방향으로 인적자원관리 전략을 모색해야 하며, 셋째 노사 간 합의가 쉽지 않으므로 단기 및 중장기 전략을 단계적으로 실시하고 각 전략별로 구체적인 기법 및 프로그램을 정립하는 동시에(장지연, 2003; 김희성, 2007), 끝으로 고령자의 경제적 생산성 측면을 뛰어 넘어, 일을 통한 보람과 만족, 삶의 질 제고라는 차원에서 고령자의 시민적 권리를 신장하는 방향으로 고용창출의 영역을 확장할 필요가 있다고 본다(장지연, 2003; 김희성, 2007; 이승계, 2012).

4) 정년연장 법제화의 선진국 사례

정년연장 법제화를 시도한 바 있는 선진국 사례를 보면 유럽형, 영미형 그리고 일본형이 각각 다른 특징을 보이고 있다. 유럽형⁶⁾은 연금정책과 연계하여 정년연장을 추진하는 특징을 보이며, 영미형은 연령차별금지법을 중심으로 정년을 폐지하고 고령자 고용정책을 연금정책과 병행하여 추진하는 특징을 보이는 반면, 일본형은 중고령 인력을 적극적으로 활용하여 노동력 부족에 대처하는 특징을 보인다(김희성, 2009; 이승계, 2012).

(1) 유럽 사례

프랑스에서 ‘퇴직연령 연장’의 의미는 고용여부와 무관하게 퇴직연금 수급개시가 가능한 연령의 연장을 의미한다. 2011년부터 매년 4개월씩 연금수급 가능연령을 단계적으로 상향하여 60세에서 62세로 늘리고, 퇴직연금완전액을 받을 수 있는 연령을 65세에서 67세로 조정하였다(방하남 외, 2012).

프랑스의 경우 정년연장과 관련된 갈등은 연금수급액의 산정방식과 긴밀히 연계되어 있다. 프랑스의 퇴직연금제도는 적립식이 아닌 세대 간 분배 체계로 이루어져 있기 때문이다. 이 체계는 세대 간 연대에 기반을 둔 것으로, 현재 노동자가 납부하는 보험료는 과거 퇴직자의 연금으로 지출되며, 자신의 연금은 다시 이후 세대가 납부할 보험료로 충당된다(손영우, 2010).

프랑스에서 논쟁이 집중되고 있는 민간부문 노동자의 퇴직연금은 ‘노령연금’이라 일컫는 기본연금과 보충연금 그리고 추가연금으로 구성된다. 모든 노동자들은 기본연금에 가입해야 하고, 보충연금은 직업의 종류에 따라 결정되는데 이들 두 연금은 의무사항이다. 추가연금은 사용자가 선택할 수 있다.

프랑스가 경험하고 있는 고민은, 연금수급개시 최소연령 연장에 따라 사회적 불평등이 가중되고 있다는 점, 직업별 평균수명의 차이가 퇴직연금 체계에 반영되지 못하고 있다는 점 그리고 고용불안정 및 육아휴직이 빈번한 여성들에게 67세까지 노동을 강요하거

6) 특기할 만한 것은 유럽형의 경우 노동조합과 근로자들이 연금수급연령 지연에 따른 연금소득 불안정과 근로기간 연장에 따른 연금부담액 증가 등을 이유로 정년연장에 적극 반대해온 반면, 사용자측은 연금재정 안정과 근로기간 연장에 따른 노동력 활용 제고를 이유로 정년연장을 적극 지지해왔다는 점에서 한국적 상황과는 차별화된 특징을 보인다는 사실이다(김명중, 2010; 박명준, 2010).

나 연금에 대한 높은 감액을 감수하도록 한다는 점에서, 퇴직연금이 젠더 불평등을 강화하고 있다는 비판이 제기되고 있다(손영우 2010).

한편 독일에서는 2007년 법정 정년연령을 단계적으로 67세까지 높이는 ‘67세 정년 방안’을 확정하고, 2012년부터 시행하고 있다. 정년 67세 연장은 저출산 고령화 트렌드에 부합하는 적절한 대응책으로서 전문숙련인력의 부족을 해결하는 동시에 법정 연금제도를 강화하는 효과를 가져 올 뿐만 아니라 세대 간 정의(justice) 확립에 기여할 수 있다는 점에서 추진되었다(전광석, 2008).

2012년 이전의 독일 연금법상 수급개시 연령은 65세였고, 대체로 35년간 대기기간을 충족시킨 연금보험 가입자가 그 대상이었다. 그러나 소득활동을 기대할 수 없는 특정한 사정이 존재할 경우에는 65세 이전이라도 연금수급권을 인정하는 예외규정을 두고 있었다. 조기퇴직을 희망하는 경우는 62세부터 연금 신청이 가능한데, 이 경우 연금수급액의 감액을 감수해야 한다. 65세 이후 신청 시에는 연령에 비례하여 연금액 증가가 이루어진다. 가입자는 연금수급연령을 신축성 있게 조절할 수 있음은 물론, 수령연금의 액수도 일부 조정이 가능하다. 중증장애인의 경우는 예외를 두어 60세부터 신청 가능하도록 하고 있다(전광석, 2008).

네덜란드는 2020년까지 현재의 65세 정년을 67세로 연장하는 법안을 채택했다. 이 과정에서 사용자와 근로자는 기업연금과 국민연금 수령시점에 대해 좀 더 유연한 기준을 사용하기로 합의했고, 정년연장법을 둘러싸고 추가적 수정요인이 발생할 경우 5년마다 논의가 가능하도록 길을 열어두었다(주민규, 2012).

새로운 규정 하에서도 원칙적으로 65세 은퇴가 가능한데, 이 경우 연금 수혜율이 6.5% 감소한다. 반면 67세 은퇴를 선택할 경우에는 추가 연장기간 동안 매년 6.5%의 연금 혜택을 받게 된다. 단 2020년 이후 65세 퇴직을 원하는 근로자의 연금 삭감비율은 13%로 상향조정하였다. 퇴직 근로자가 45년 근속기간을 채우게 되면 전체 퇴직연금을 받을 수 있는 자격이 부여된다. 조기취업을 한 저임금 근로자의 경우는 42년 이상 일한 경우에 한해 65세에 퇴직을 하더라도 불이익을 받지 않도록 예외조항을 두고 있다.

(2) 영미 사례

미국에서는 1986년 고용상 연령차별금지법 적용대상을 40세 이상으로 규정함으로써 정

년제도 자체가 폐지되는 효과를 가져왔다(방하남 외, 2012).⁷⁾

미국은 연령차별금지법과 연금정책이 연계된 형태를 띠고 있다. 미국의 노후소득보장 제도는 사회보장법에 근거를 두고 있으며, 수령연령이 67세인 사회보장연금과 확정기여형기업연금제도와 개인퇴직계좌로 구성된 민간연금제도가 있다. 연금수령연령이 매우 높고 수령액도 적으며 민간연금 의존 비율이 높다는 특징을 보인다.

영국은 2006년 ‘고용평등규칙’을 개정하고, 65세를 기본퇴직연령으로 한 연후에 이를 이유로 한 해고를 금지시켰다. 단 ‘정당한 목적을 달성하기 위한 비례적 수단’이 입증될 경우의 차별예외사유를 인정하고 있다. 이후 2011년 4월부터는 기업 운영에 예외적인 경우로서 합리성이 인정되는 경우를 제외하고는 정년을 폐지하는 개정평등법이 시행되었다. 같은 해 10월부터는 연령차별의 예외가 아니면 연령을 이유로 강제퇴직이 불가능한 상황이 되었다.

영국에서도 정년제도 폐지를 둘러싸고 무역산업부, 사용자, 경영단체로부터 반대의 목소리가 높다. 반대의 근거로는 고령근로자 보호 비용 증가, 고령 근로자가 존경을 받으며 퇴직할 수 있는 경로 제거, 젊은 근로자의 기회 침해 등이 제시되고 있다.

(3) 일본 사례

일본에서는 베이비붐 세대인 단카이 세대가 정년을 맞게 되는 상황을 염두에 두고 2004년⁸⁾에 법 개정을 시작한 이래, 2006년부터 2013년까지 단계적으로 65세까지 고령자 고용 확대조치를 의무화하고 있다(김태영, 임영언, 2010).

2006년 고령자 고용안정법 개정 시 기업에 대해 정년제 폐지(근로자가 원하는 한 연령에 관계없이 근무하도록 하는 것), 정년연장(65세로 정년연장), 재고용(계속 고용조치로서 노사 협의하에 원칙적으로 65세까지 근무할 수 있는 기준을 설정하거나 희망하는 전원이 근무할 수 있도록 할 것) 중 하나의 방식을 선택하도록 의무화하였다(박종희,

7) 연령차별금지법 적용에도 예외를 두어, 65세 이상으로 퇴직 직전 2년 동안 경영간부직이나 고위정책입안직에 고용되어, 연간 4만 4,000달러 이상의 퇴직연금을 즉시 지급할 수 있는 권리가 있을 경우 강제퇴직을 허용하였고, 고용상 연령차별금지법은 상시근로자 20인 이상 사업장에 한해 적용되도록 하였다. 나아가 안전상 이유가 인정되는 직종에서는 정년제도의 유지를 허용하였고, 사용자가 고용상 연령차별금지법의 차별예외사유인 진정직업능력임을 입증할 경우 연령차별이 성립하지 않는 것으로 간주하였다.

8) 일본에서는 생산가능인구가 감소하기 시작하는 1998년에 60세 정년을 의무화하였으나, 그 이전부터 고령자 고용정책 계획을 수립하고 홍보함으로써 기업이 정년의무화에 적응하고 대비할 수 있는 여건을 조성하였다. 1998년 60세 정년을 의무화할 당시 일본기업의 60세 이상 정년 비율은 이미 93%에 달하고 있었다.

2004; 송민수, 2012; 류기정, 2012).⁹⁾

고용 연장을 위한 일본 정부의 정책은 고령 노동자 고용에 우호적인 기업과 피고용인을 대상으로 보조금, 장려금, 지원금 지급에 초점이 맞추어져 있다. 실제로 퇴직 연령을 연장하거나, 65세 이상 고령 인력을 고용하는 고용주의 경우, 대규모 고령 노동 채용을 위한 창업주의 경우, 자신의 new career path를 위해 직업 교육 및 훈련에 참여하는 55세 이상 근로자의 경우 정부로부터 보조금 장려금 지원금을 지급받고 있다.¹⁰⁾

전직을 희망하는 고령 노동자들을 지원하기 위한 보조금 및 장려금 제도도 활성화되어 있다. 근로자의 전직 활동 시 고용주들로 하여금 유급 휴가 비용을 지원하도록 하고 있으며, 45~64세 근로자들을 위한 교육 및 훈련 시에도 정부의 비용 지원이 이루어진다. 잉여 노동자들이 다양한 공식 에이전트를 통해 새로운 구직에 성공했을 경우 고용주에게 보조금 혹은 장려금이 지급되며, 고령 노동자를 재고용하는 중소기업 고용주에게도 보조금 및 장려금이 지원된다(Masato, 2008; 김영중, 2010).

일본 정부는 고령 노동자를 위한 작업 환경 개선 지원에도 적극적이다. 60~64세 근로자 비율을 높이는 고용주, 연령 장벽이 없는 근로현장을 만들어내는 고용주, 60세 이상 근로자를 5명 이상 정규직 전일제로 채용하는 고용주에게는 일본 공공정책 투자은행에서 저리 용자(Loan for Improving Work Environment of Older Workers)를 제공해 준다.¹¹⁾

정년연장은 종신고용을 중시하는 일본기업의 특성을 반영하고 있으나, 최근 들어 일본의 경영패러다임이 지배구조의 개방화, 노동력의 유동화와 보상 실적주의로 변화해 가는 추세와 동반하여 60세 미만의 정년제가 금지되면서, 오히려 희망퇴직자가 증가하는 한편, 비종신고용 계약의 노동력 유형(파트타임, 계약사원, 파견노동, 중도채용 등)이 증가하고 있다. 임금체계에 있어서는 능력주의 개별관리가 도입되면서 연공급을 직능급으로 대체하거나 실적기준의 연봉제 도입(관리직 대상) 추세를 보이고 있다(최강식, 2010; 송민수, 2012).

9) 일본의 계속고용제도는 정년에 도달한 자를 퇴직시키지 않고 계속해서 고용하는 ‘근무연장제도’와 정년에 도달한 자를 일단 퇴직시킨 후 다시 고용하는 ‘재고용제도’로 나누어진다(김명중, 2010).

10) 민간 및 공공을 불문하고 60~64세 고령 노동자를 고용할 경우 첫 6개월 간 임금의 1/3(중소기업)~1/4(대기업)을 보조하며, 45~59세 구직자에게 시험 고용(trial employment)을 제공하는 고용주에게는 최대 3개월까지 월 10만 엔의 보조금이 지급된다(Masato, 2008).

11) 이상의 정책 시행을 위해 일본에서는 The Japan Organization of Employment of the Elderly and Persons with Disabilities(이하 JEED)를 설립하였다. JEED는 독립 행정 기구로서 2006년 한 해 예산 규모가 560억 yen에 이른다.

4. 근로자 정년 60세 의무화법에 대한 근로자 인식

1) 정년 60세 시대에 대한 인식

2013년 4월 국회를 통과한 60세 정년 의무화법에 대한 찬반 여부를 질문한 결과 응답자의 93.6%가 “매우 찬성한다”, “찬성한다”는 입장을 표명하였고, 반대한다는 6.4%에 머물렀다. 찬성 이유(중복응답)로는 “과거보다 길어진 수명을 고려해야 하므로”가 76.1%로 가장 높았고 “일하기에 충분히 건강하므로” 59.0%, “가족부양 책임을 져야 하므로” 54.1%로 그 뒤를 이었다. 단 찬성 이유는 세대에 따라 미묘한 입장 차이를 보여, 20,30대는 인구의 고령화라는 명분을 강조한 반면, 40,50대는 가족부양의 책임과 고용 능력이란 실질적 요인을 언급하는 것으로 나타났다.

한편 소수이지만 반대 이유(중복응답)를 보면 “청년층 고용기회 감소”(55.2%), “조직 활력과 혁신성 하락”(48.3%), “승진적체 심화”(48.3%) 등이 지적되고 있는 바, 정년연장으로 인해 예상되는 폐해에 대한 우려가 정확하게 반영되고 있다 하겠다.

정년 60세 시대를 앞두고 직장인들의 근로 희망연령과 근로 가능연령을 함께 질문해 본 결과, 인생 전체에서의 근로 가능연령은 평균 67.0세, 근로 희망연령은 평균 66.6세로 나타났고, 현 직장에서의 근로 가능연령은 54.0세, 근로 희망연령은 평균 55.9세로 나타났다(표 3) 참조). 인생 정년과 현 직장 정년 사이의 간극이 가능연령은 13세 희망연령은 10.7세로 밝혀져 고령까지 일하고 싶은 의지가 강하게 표출되는 동시에, 현실과 희망 사이의 괴리가 10년 이상 나타나고 있어 개인 차원의 갈등이 심각하리라 예상된다.

세대별 근로 가능연령과 희망연령 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보여, 중장년층으로 갈수록 근로의지가 높아지고 있다. 곧 45~54세 연령층의 경우 인생 근로희망 연령이 69.0세, 현 직장의 근로 희망연령 또한 60.8세로 근로의지가 다른 연령집단 대비 확연히 높은 것으로 나타났다. 반면 25~29세 연령층은 현재 직장에서의 근로 희망연령이 46.4세, 근로 가능연령이 47.1세로 가장 낮게 나타나, 세대별 근로연령에 대한 격차가 매우 큰 것으로 확인되었다.

한편 정년 연장법의 통과가 자신의 퇴직연령에 영향을 미칠 것인지 여부에 대해서는 응답자 중 55%가 “그렇다”고 답했고, 약 25%는 “반반”이라는 중도적 입장을 취하고 있어 전반적으로 법의 실효성에 대해 긍정적 기대감을 가지고 있는 것으로 밝혀졌다.

다만 FGD에서는 정년 연장 의무화법의 실효성에 대해 의문을 제기하는 정서가 미묘하게 표출되어, 정부기관도 아닌 민간 기업에서 정년연장을 도입하기에는 현실적 한계가 있을 것이며, 법이 정착되기까지는 일정 시간의 과도기가 필요할 것이라는 의견이 제기되고 있다. 나아가 현재도 정년제도가 있지만 실제로는 정년 이전에 대부분 직장을 떠나는 상황인 만큼 정년연장법이 시행되더라도 실제 퇴직연령은 60세에 미치지 못할 것이란 전망이 나오고 있다.¹²⁾

[표 3] 정년에 대한 인식: 세대별

설문 문항	전체	25-29세	30-34세	35-39세	40-44세	45-54세	통계적 유의미도
	(1,076)	(146)	(192)	(201)	(185)	(352)	
현 직장 근로 가능연령	54.0	47.1	50.6	52.8	55.5	58.7	F=94.29, p=.000
현 직장 근로 희망연령	55.9	46.4	52.2	55.8	58.0	60.8	F=89.24, p=.000
인생 근로 가능연령	67.0	63.6	66.4	66.0	67.7	68.8	F=13.28, p=.000
인생 근로 희망연령	66.6	61.0	65.3	66.0	68.4	69.0	F=23.56, p=.000

특히, 정년 60세 연장 법제화에 찬성하는 집단과 반대하는 집단을 대상으로 해당법이 자신의 퇴직연령에 미치게 될 영향력의 평균점을 비교해본 결과 전자가 3.43점, 후자가 2.88점¹³⁾으로 밝혀져, 법제화 찬성 집단이 법의 영향력을 보다 긍정적으로 받아들이고 있는 것으로 나타났고, 이는 통계적으로도 유의미한 결과로 확인되었다($t=3.73$, $p=.000$).

12) FGD 참가자의 의견을 보면 “과연 될까? 정말 될까? 정부출연기관이나 은행이나... 말 그대로 돈잔치 할 수 있는 곳, 오너가 없는 곳은 되겠지만 일반 사기업에서는 쉽지 않을 겁니다.”(50대 초반, 남성, 자문역) “되더라도 실행해서 또 대중화가 되려면 실행하고 나서 5~6년은 더 지나야 하니까. 나에게는 별 해당사항이 없겠다.”(40대 후반, 남성, 생산본부장) “그렇다고 60세까지 다니기는 어렵고요, 지금은 보통 52세, 53세 이럴 때 보통 많이들 그만두시거든요. 자의보다는 타의에 의해서. 이제 60세로 연장되면 지금보다 조금 늘어나서 55, 56세 정도까지. 한 2, 3년은 더 다닐 수 있겠네, 그 생각을 했어요.”(40대 초반, 남성, 팀장) 등으로 나타나고 있다.

13) 점수는 5점 척도에 대한 평균값을 의미하고 1,047명 전체의 평균값은 3.40이다.

2) 정년연장으로 인한 조직 내 갈등 인식

(1) 조직 내 연령 규범 및 연공서열 문화에 대한 인식

정년연장 의무화 법안이 도입될 경우 기존의 연공서열에 입각한 조직문화, 관행 및 규범은 새로운 긴장과 갈등에 직면할 것으로 예견된다. [표 4]에 따르면, ‘나이가 적어도 성과가 우수하면 팀장(리더)이 되는 것이 당연하다’(동의율 69.3%), ‘나이가 많아도 능력이 없으면 팀장으로 남는 것이 당연하다’(동의율 65.4%) 등 성과주의 원칙에 대한 수용도가 전반적으로 높게 나타났다. 성과주의 수용도는 연령, 기업규모, 업종, 직군을 불문하고 공통적으로 모두 높게 나타난바, 이는 한국사회의 경제성장 과정에서 성과주의에 대한 학습기간이 충분했고 IMF 외환위기 극복과정이 성과주의의 수용도를 높이는 데 영향을 미쳤을 것으로 추론된다.

[표 4] 조직 내 연령 규범 및 연공서열 문화 인식

설문 문항	평균값*	반대%	중립%	동의%
나는 연하상사(나보다 나이 어린 상사)와 함께 일하게 된다면 불편할 것 같다.	3.12	29.1	29.4	41.5
나는 연상부하(나보다 나이 많은 부하)와 함께 일하게 된다면 불편할 것 같다.	2.93	36.8	30.8	32.4
연하상사/연상부하 현상은 조직의 업무효율성을 떨어뜨린다.	2.71	45.9	31.6	22.5
나와 다른 세대와 협업을 해야 할 때 어려움(불편함)을 느끼는 편이다.	2.61	49.4	33.5	17.1
나이가 많아도 능력이 없으면 팀원으로 남는 것이 당연하다.	3.66	11.1	23.5	65.4
나이가 적어도 성과가 우수하면 팀장(리더)이 되는 것이 당연하다.	3.71	8.7	21.9	69.3
중장년층이 많은 조직은 활력이 떨어진다.	2.95	35.1	34.3	30.6
청년층이 많은 조직은 혁신성이 높다.	2.90	31.8	43.9	24.3

* 평균값은 매우 동의 5점, 동의 4점, 중립 3점, 반대 2점, 매우 반대 1점을 응답자 숫자로 나눈 값이다.

한편 정년연장과 더불어 연령파괴가 예상되는 상황에서 연하상사 혹은 연상부하와 일할 경우 불편할 것이라 응답한 비율은 각각 41.5%, 32.4%로 나타나, 앞서의 성과주의 원칙과 비교해서는 수용도가 상대적으로 낮은 것을 알 수 있다. “연하상사”에 대한 거부

감이 “연상부하”에 대한 불편함 보다 다소 높게 나타나고 있음은, 연령에 따른 위계를 중시하는 한국적 조직문화의 특성을 반영하고 있다 하겠다.

실제로 1,000인 이상 대기업 근로자는 중소기업 근로자에 비해 연하상사가 불편하다는 응답이 통계적으로도 유의미한 수준에서 더욱 높게 나타나($F=2.41, p=.066$), 규모가 크고 위계가 견고한 조직일수록 연하상사의 수용이 상대적으로 용이하지 않음을 짐작해 볼 수 있다. 연령별로는 30대가 나이 역전현상에 대한 거부감이 가장 컸던 반면, 통계적 유의미성은 없지만 50대가 가장 높은 수용도를 보이고 있다. 50대의 경우 조직 내에서 나이-직급 역전현상을 경험했을 가능성이 높아 연령 역전관계에 대한 심리적 거부감을 감소시켰을 것으로 추론된다.

FGD 참석자들은 연하상사라 해도 수용가능한 수준의 연차는 고려되어야 하며, 1~2세 정도는 받아들일 수 있지만 너무 어린 상사는 받아들이기 힘들 것이라 답하고 있다.¹⁴⁾ 연령과괴식 인사발령은 관계의 불편함 때문에 해당부서 인력의 이탈을 초래할 것이므로 결국 회사입장에서도 손실이 될 것이라는 지적도 있고, 어쩔 수 없이 받아들여더라도 반드시 업무 협조가 필요한 상황이 아니라면 서로 피하는 등 소극적 의사소통을 하게 됨으로 결국 부서 내 협력 및 성과창출을 위한 시너지 면에서 부정적 결과를 초래하리라 예상하고 있다.

연상부하는 본인이 우위에 있는 상황이기에 관계를 풀어갈 수 있는 열쇠를 자신이 쥐고 있는 반면, 연하상사는 힘의 무게중심이 상대방에게 있기에 더욱 어려운 상황이 될 것이라 해석도 제기되고 있다. 심리적으로 허용 가능한 연령 격차는 연상부하의 경우 6.1세, 연하상사의 경우 5.2세로 연하상사에 대한 허용범위가 더욱 제한적이라 하겠다.

한편 ‘연령역전 현상이 조직의 업무효율성을 떨어뜨린다’, ‘중장년층이 많으면 조직 활력이 떨어진다’, ‘청년층이 많으면 혁신성이 높다’ 등에 대해서는 각각 22.5%, 30.6%,

14) FGD 참석자의 의견을 보면 “연하상사... 단결이 잘 안 될 것 같아요. 불편하니까. 꼭 해야 되는 일이 있을 때 서로 편한 관계면 협력해서 할 텐데. 불편한 관계면 말을 두 마디 할 것도 한마디로 해버리고... 어쩔 수 없이 하긴 하겠지만 소극적이 되는 거죠.”(40대 중반, 남성, 부장) “이탈이 생기더라구요. 그거 때문에 인사발령을 냈는지 모르겠지만, 그렇지 않고 실적이나 업무역량으로 어린 사람을 팀장으로 그렇게 인사발령을 냈다고 하더라도 그러고 나면 꼭 인력이탈이 생기는 것 같아요. 그러면 어쨌든 회사로서는 손실이죠.”(40대 초반, 남성, 팀장) 등으로 나타나고 있다. 연상부하에 대해서는 세대별 인식차이가 관찰되어, 청년층의 경우 연상부하라 해도 조금 더 신경을 써주는 것 외에는 특별히 불편하지 않다는 생각인 반면, 중장년층의 경우 나이 많은 부하직원이 배치된다는 것은 조직에서 해당 직원의 퇴직을 유도하기 위한 하나의 과정으로 해석함에 따라, 실제로 부서 내 융화 및 업무적응에 문제 발생의 소지가 있는 만큼 더욱 불편한 관계로 인식하는 경향이 나타났다.

24.3%가 동의하고 있어, 조직 구성원의 고령화가 조직문화에 부정적 영향을 미칠 것이라는 인식은 상대적으로 낮게 감지되고 있다. 다른 세대와의 협업이 불편하다는 경우도 17.1%에 그치고 있다.

조직 내 연령규범과 연공서열 문화에 대한 [표 4]의 8개 문항을 대상으로 요인분석을 실시한 결과, ‘연령역전현상 수용도’, ‘조직 내 중장년층 증가 수용도’, ‘성과주의 수용도’의 3개 요인이 도출되었다([표 5] 참조).

이들 요인은 세대별로 의미 있는 차이를 보여, 요인 1 연령역전현상 수용도($F=3.44$, $p=.008$)와 요인 2 조직 내 중장년층 증가 수용도($F=5.40$, $p=.000$)는 연령이 높아질수록 수용도 또한 높아지는 현상을 보이고 있다. 반면 요인 3 성과주의 수용도는 세대별로 의미 있는 차이를 보이지 않고 있다([표 6] 참조).

[표 5] 조직 내 연령규범과 연공서열 문화 요인분석

설문 문항	요인1	요인2	요인3	공통성 (η^2)
나는 연상부하와 함께 일하게 된다면 불편할 것 같다.*	.836			.708
나는 연하상사와 함께 일하게 된다면 불편할 것 같다.*	.828			.691
연하상사/연상부하 현상은 업무효율성을 떨어뜨린다.*	.812			.687
다른 세대와 협업을 해야 할 때 어려움(불편함)을 느끼는 편이다.*	.507			.445
청년층이 많은 조직은 혁신성이 높다.*		.829		.690
중장년층이 많은 조직은 활력이 떨어진다.*		.751		.630
나이가 많아도 능력이 없으면 팀원으로 남는 것이 당연하다.			.837	.706
나이가 적어도 성과가 우수하면 팀장(리더)이 되는 것이 당연하다.			.816	.682
고유값	2.357	1.465	1.418	
설명%	29.458	18.306	17.725	

요인 1; 연령역전현상 수용도, 요인 2; 중장년층 증가 수용도, 요인 3; 성과주의 수용도. * 항목은 역코딩

연령역전 현상에 대한 수용도가 연령이 높아질수록 함께 동반 상승하고 있음은 중장년층으로 갈수록 연공서열적 조직문화를 수용하고 있으리란 예상과 상반되는 결과이다. 보다 심층적 논의가 필요한 대목이나, 고령 노동자의 실제 경험이 연령에 대한 부정적 고정관념을 불식시키는 방향으로 영향을 미치고 있으리라 추측된다.

[표 6] 연령별 조직 내 연령규범과 문화 요인 비교

요인	전체	25-29	30-34	35-39	40-44	45-54	통계적 유의미도
	(1,076)	(146)	(192)	(201)	(185)	(352)	
연령역전현상 수용도	3.16	3.14	3.14	3.00	3.21	3.24	(F=3.44, p=.008)
중장년층 증가 수용도	3.08	2.91	3.00	3.02	3.11	3.21	(F=5.40, p=.000)
성과주의 수용도	3.69	3.69	3.65	3.73	3.69	3.68	(F=.31, p=.870)

* 평균값은 매우 동의 5점, 동의 4점, 중립 3점, 반대 2점, 매우 반대 1점을 응답자 숫자로 나눈 값이다.

성과주의에 대한 수용도가 세대별로 유의미한 차이 없이 모든 연령층에서 일반적 추세로 받아들여지고 있음(F=.31, p=.870)은, 최근 추세가 그러하므로 수공하는 것 외에는 방법이 없기 때문이라는 인식이 전제되어 있다. 실제로 성과주의가 정착되려면 성과평가 기준의 공정성 및 합리성에 대한 공감대가 선행되어야 함은 재론의 여지가 없다. 여기서 매출, 이익처럼 정량화가 가능한 분야는 성과평가 관리에 어려움이 없겠지만 관리, 지원 등 성과평가 기준이 뚜렷하지 않을 경우 성과주의의 적용을 둘러싸고 갈등의 소지가 잠재되어 있다는 지적이 제기되고 있다.

FGD에서 제기된 의견으로부터 추론해볼 때, 직급-연령역전 현상에 대한 수용은 견고한 성과주의에 기반 할 때 가능한 것이므로 향후 연령역전 현상이 심리적 거부감 없이 조직 구성원들에게 수용되려면 성과주의 실행단계의 세밀한 보정이 필요해 보인다. 현 시점에서 관찰되는 연하상사/연상부하에 대한 심리적 불편함은 성과주의의 불완전한 적용이 영향을 미친 결과일 수도 있기 때문이다.

(2) 중장년층의 업무역량에 대한 평가

중장년층의 업무태도 및 업무능력에 대한 평가는 전반적으로 긍정적이다. 이는 중장년층이 지닌 높은 근로의지와 함께 향후 중장년층 인력활용을 위한 긍정적 신호로 볼 수 있을 것이다. 중장년층이 청년층보다 뛰어나다는 의견에 동의한 비율을 보면 직장충성도가 81.0%로 가장 높고, 리더십 70.6%, 업무지식 및 기술 68.1%, 성실성 및 책임감 64.3%의 순으로 나타나고 있다. 반면 직무수행능력(47.2%), 업무생산성(44.5%), 근로의욕(44.3%)에

대해서는 세대 간 차이가 없다는 평가가 가장 많았다([표 7] 참조).

[표 7] 청년층과 중장년층의 업무태도 및 업무능력 비교

업무태도 및 업무능력	평균값*	중장년층이 뛰어남(%)	세대 간 차이 없음(%)	청년층이 뛰어남(%)
리더십 (관리능력)	2.14	70.6	26.2	3.2
근로의욕	2.92	31.5	44.3	24.2
업무생산성	3.07	24.7	44.5	30.8
직장충성도	1.96	81.0	15.2	3.7
업무지식 및 기술	2.28	68.1	23.0	8.8
성실성 및 책임감	2.27	64.3	29.7	5.9
직무수행능력	2.73	37.2	47.2	15.6

* 평균값은 매우 동의 5점, 동의 4점, 중립 3점, 반대 2점, 매우 반대 1점을 응답자 숫자로 나눈 값이다. 점수가 높을수록 청년층이 점수가 낮을수록 중장년층이 뛰어남을 의미한다.

다만 응답자들은 본인 세대를 중심으로 동일연령 집단의 역량에 대해 긍정적으로 평가하는 경향을 보여, 20~30대는 청년층의 업무태도 및 능력이 중장년층보다 뛰어나다고 보는 반면 40~50대는 중장년층이 청년층보다 우수하다고 보는 경향이 나타났다.

업무태도 및 업무능력과 관련된 문항을 대상으로 요인분석을 실시한 결과, 직장충성도, 성실성 및 책임감, 리더십, 업무지식 및 기술 등의 “장기적 숙련역량”과 업무생산성, 직무수행능력, 근로의욕 등의 “단기적 생산역량”이 추출되었다([표 8] 참조). 전자의 역량은 중장년층이 우수하다는 인식이 높게 나타났고, 후자의 역량은 세대 간 차이가 없다는 데 인식을 같이 하고 있다.

[표 8] 청년층과 중장년층의 업무태도 및 업무능력 : 요인분석

생산성 하락 여부	전체	25-29세	30-34세	35-39세	40-44세	45-54세
	(1,076)	(146)	(192)	(201)	(185)	(352)
그렇다	31.0	37.0	35.4	35.3	28.6	25.0
아니다	69.0	63.0	64.6	64.7	71.4	75.0
생산성 하락 연령 F=16.67, p=.000	49.98	46.02	47.87	49.77	51.06	53.55

* 요인 1. 장기적 숙련역량, 요인 2. 단기적 생산역량

특히 경험을 통해 축적되는 숙련도의 경우는 중장년층이 뛰어나다는 사실에 모든 세대가 동의하고 있어, 고령화시대 노동인구 및 숙련인력 공백문제를 해소함에 있어 생산성과 숙련도를 겸비한 중장년인력의 역할이 기대된다.

근로현장의 연령차별주의를 대변하는 인식으로서 ‘일정 연령이 되면 생산성이 떨어진다’는 문항에 대해서는 31%가 이에 동의하는 것으로 나타났고, 동의하는 경우 생산성 하락 연령의 평균은 49.98세로 밝혀졌다. 연령과 생산성 하락의 함수관계에 대한 동의율이 비교적 낮게 나타나고 있음은 중고령 근로자에 대한 고정관념이 근거가 약한 통념이었음을 보여준다 하겠다. 다만 생산성 하락 연령에 대한 인식은 세대별로 뚜렷한 차이를 보여 연령이 높아질수록 하락 연령 또한 높아지고 있다(F=16.67, P=.000). 곧 20대는 46.0세부터, 30대 초반은 47.9세부터, 30대 중후반은 49.8세부터, 40대 초반은 51.1세부터 그리고 40대 중후반 및 50대 초반은 53.6세부터 생산성 하락이 시작된다고 보고 있어 생산성 감소연령의 격차가 약 7.5세로 나타나고 있다.

[표 9] ‘일정연령이 되면 생산성이 떨어진다’ 동의여부 및 하락 연령

설문 문항	요인1	요인2	공통성(η^2)
직장충성도	.795		.632
성실성 및 책임감	.696		.565
리더십 (관리능력)	.631		.436
업무지식 및 기술	.594		.421
업무생산성		.862	.744
직무수행능력		.664	.533
근로의욕		.634	.457
고유 값	2.01	1.77	
설명%	28.79	25.35	

5. 정년 60세 시대에 대비한 정책 니즈

정년 60세 시대를 맞아 기업이 어떤 준비를 해야 할 것인지 복수응답을 허용한 결과, 1순위로 ‘교육 및 재교육 프로그램(은퇴, 창업 등)’이 44%의 지지를 얻었다. 다음으로는 ‘시간제 등 유연근무제 도입’이 37.3%, ‘고령자 적합직종 개발’이 33.0%로 뒤를 이었다. 근로

자들 입장에서는 “무엇을 어떻게 준비해야 할 것인지”를 주제로 한 교육 요구와 더불어, 제도적 보완이 필요함을 인식하고 있는 것으로 보인다.

FGD를 통해 정년연장 시대 고려해 볼 수 있는 프로그램 내용을 탐색해 본 결과, 퇴직 후의 삶을 미리 계획할 수 있도록 도와주는 기본교육(인생플랜 방법론), 사내 자문역할 등의 기회를 지원하는 업무분야 심화 재교육, 본인의 직무분야에서 창업 등 유관분야 기회발굴교육, 유관업종 퇴직자들과의 커뮤니티 및 네트워킹 발굴지원 제도, 고령자 적합 기술교육, 퇴사자 관리 프로그램(퇴직자 커뮤니티 개발지원 및 관리로 퇴직자간 정보공유 및 사회적 홍보효과) 등이 제안되었다. 단, 교육프로그램 시행 시 대상자들이 현실적으로 고민하는 주제와 괴리가 있을 경우 교육의 실효성이 감소하므로, 이들이 처한 현실과 니즈에 대한 기본적 이해하에 구체적 프로그램을 개발하는 것이 바람직할 것이라는 의견이 제기되었다.

흥미로운 사실은 [표 10]에서 볼 수 있듯이 ‘임금피크제’의 필요성에 대한 인식이 설문조사에서는 상대적으로 낮게(27.9%) 나타난 반면, FGD에서는 임금피크제가 정년연장 도입을 위해 조직구성원이 필히 감수해야 할 고통분담으로 수용되고 있었다는 점이다. 곧 임금피크제를 동반해야 기업의 인건비 등 부대비용 부담이 줄어들어 정년연장의 실효성이 확보되는 만큼 정년연장과 임금피크제는 함께 가야 한다는 인식이 공유되고 있었다. 특히, 중장년 그룹에서는 직장을 그만 둘 경우 대안을 찾기 어려운 것이 현실이므로 일정 연령이 지나면 임금을 덜 받더라도 임금피크제를 수용하는 것이 바람직하리라는 의견이 우세했다.

[표 10] 정년 60세 시대에 대비한 기업의 준비(복수응답)

기업차원의 준비	응답율(%)
교육 및 재교육 프로그램 도입 (은퇴교육, 창업교육, 직업훈련 등)	44.4
시간제근무 도입 (유연근무제도)	37.3
고령자 적합 직종 개발	33.0
직무에 따른 성과보상제도 도입	29.0
고령자 친화적 조직문화 조성 (호칭변경, 일하는 방식 개선 등)	28.3
임금피크제 도입	27.9
합계(N=1,076)	199.9

따라서 설문조사에서 임금피크제의 중요성이 다소 낮게 제기된 것은 심리적으로 이미 임금피크제를 수용하고 있어 오히려 중요도 면에서 후순위로 밀렸다고 보는 편이 보다 적절해 보인다. 앞서도 살펴본바 응답자의 절반은(50.7%) 나이와 직급에 관계없이 생산성이 떨어지면 연봉 또한 하락할 수밖에 없음을 인정하고 있음 또한 임금피크제에 대한 수용의향을 보여주는 것으로 볼 수 있을 것이다.

한편 기업이 준비해야할 중요 항목 2순위로 꼽힌 유연근무제도와 관련해서는 기업 문화, 팀 분위기, 직군에 따라 실행가능성을 둘러싸고 편차가 큰 것으로 밝혀졌다. 일례로 독립적 업무수행이 가능한 엔지니어, 외부 고객을 상대로 24시간 운영되는 고객 상담 및 예약직군 등은 유연근무제 적용이 가능하지만, 타 부서와 함께 업무를 진행하는 일반직군은 제도적용에 현실적 제약이 있다는 것이다. 따라서 단순히 유연근무제도 도입 및 시행을 기계적으로 관리할 것이 아니라, 전사적 차원에서 “일하는 방식의 패러다임 전환”이 시스템 속에 유기적으로 통합되어야 할 것으로 보인다.

고령자 적합 직종의 개발은 세 번째로 중요하게 언급되었는데, 승진에서 누락된 비(非)보직 중장년 인력을 기술고문 등의 직무를 만들어 배치하는 등 향후 고령친화적 직무 개발이 보다 활성화되어야 할 것이다. 그 밖에 기업이 대비해야 할 것으로 임금 이외에 복지제도의 점검, 직급구조의 재정비 등이 언급되었다. 정년이 연장되면 임금뿐 아니라 자녀학자금 등의 복리후생제도 역시 기업부담이 될 것인 바, 응답자들은 계속 일하기 위해 서라면 복리후생 감소를 수용할 수밖에 없다는 입장을 보이고 있다.¹⁵⁾

결국 중장년층은 경제적 보상과 복지의 중요성을 부인하지는 않지만 일을 하고 있다는 사실 자체 및 조직에 소속됨으로써 누리는 사회적 지위 유지 또한 매우 중요하게 생각하는 것을 볼 수 있다. 나아가 임원 진입 전(前) 부장급에서 정년퇴직이 가능하도록 직급체계를 보다 세분화하거나, 현재의 직급별 체류기한을 현실적으로 연장하는 등 인사제도의 개편도 동시에 고려되어야 한다는 의견이 제기되었다.

교육수준이 높은 집단에서 기업 차원의 대비가 필요하다는 응답율이 모든 항목에서

15) FGD 의견을 들어 보면 “결국 돈 문제인데, 대기업들은 임금 말고도 복리후생 쪽으로 들어가는 돈이 엄청 많잖아요. 학자금부터 시작해서... 그러니까 5년 만큼 늘어난다고 해서 임금만 깎아서 될 문제가 아니거든요. 파이는 일정한데 이걸 그만큼 늘려야 되는 거니까. 그러면 정년연장, 임금피크 이것뿐만 아니라 복리후생에 대한 전반적 제도를 다 고쳐야 되겠죠.”(40대 후반, 남성, 부장) “회사에서는 이게 정책이 되려고 하면 인사제도 뜯어 고치고 준비를 해야 하는데 제일 중요한 건... 돈이 들어가잖아요. 그걸 제일 먼저 풀어야 하는 것 같아요. 회사에서 어떻게 비용을 줄여서 그 제도를 정착시킬 것인지.”(40대 초반, 남성, 팀장) 등으로 나타나고 있다.

높게 나타나고 있음은 주목할 만하다($F=3.78, p=.023$). 특히 대학원 이상 집단은 전문대졸 이하 집단과 비교해볼 때 ‘고령친화적 조직문화 조성’은 16.7% ‘유연 근무제 도입’은 14.1% ‘직무에 따른 성과보상제도 도입’은 10.9% 높게 응답율의 차이를 보이고 있다.

다음으로 정년 60세 시대를 맞아 개인이 준비해야 하는 것으로는 ‘신체적, 정신적 건강’(61.3%)이 가장 높게 나타났고 ‘다양한 세대와의 소통능력’(47.2%)과 ‘새로운 지식 및 기술 습득’(45.6%)이 그 뒤를 잇고 있다. 현재보다 더 오랜 시간 활동하기 위한 기본 요건으로서 건강과 소통능력 그리고 끊임없이 배우는 자세의 필요성을 공감하고 있는 것으로 해석된다.

[표 11] 정년 60세 시대에 대비한 개인의 준비(복수응답)

개인차원의 대비	응답율(%)
신체적, 정신적 건강	61.3
다양한 세대와의 소통능력	47.2
새로운 지식 및 기술습득	45.6
나이듦에 대한 긍정적 생각 (평생경력이라는 사고방식)	24.7
연령에 구애받지 않는 근로의욕	21.1
합계(N=1,076)	200.0

6. 60세 정년 의무화법 시행에 대비한 정책 제언

60세 정년 의무화 법안이 근로 현장에 미치게 될 파급 효과는 정확한 예상이 어려울 만큼 포괄적이고 급격한 지각변동을 야기할 가능성이 높다는 예측이 나오고 있다. 국가와 기업과 개인 근로자 3주체가 각각 고유의 역할과 책임을 다할 때만이 정년연장법안의 긍정적 효과가 더욱 빛을 발할 것이다.

설문조사 및 FGD 결과와 선진국 사례의 시사점을 토대로 정년연장과 관련하여 정책적 차원에서 시사하는 바를 제시해보고자 한다. 첫째, 정년연장 이슈는 대기업으로 갈수록 보다 민감하게 받아들이는 경향이 나타나고 있다. 이 과정에서 정규직 vs. 비정규직 이슈처럼 정년연장 또한 노동시장 내 양극화로 연결될 가능성이 있는 만큼, 대기업 차원에서 신중하고도 치밀하게 정년연장 시대에 대비해야 할 것이다.

둘째, 60세 정년연장 시대에 대비한 근로자들의 정책 니즈로는 기업의 교육 및 훈련 프로그램 제공으로 나타났다. 이에 개인의 생애주기에서 장기 경로 및 단기 전이가 이루어지는 시기별로 생애주기상의 과업(task)을 성공적으로 수행할 수 있는 특성화된 교육 및 훈련 프로그램을 기획하여 제공해야 할 것이다. 교육 프로그램 개발 시에는 직급 및 세대별, 업무별, 성별 등에 따라 근로자의 요구를 충실히 반영하여 입사 후 퇴직에 이르기까지 생애주기의 주요 계기마다 필히 요구되는 교육 프로그램을 개발하도록 한다.

셋째, 중장년 및 고령인력의 실질적 역량과 잠재적 가능성 모두에 대해 우호적인 동시에 연령을 둘러싼 편견 및 고정관념으로부터 자유로운 “고령친화적(Age-friendly)” 조직문화를 조성하도록 한다. 이를 위해서는 기존 연공서열형 조직문화와 단절하고 구성원의 직무성과를 공정하고 합리적으로 평가할 수 있는 인사관리시스템을 구축하도록 한다.

더불어 중장년 및 고령 인력을 대상으로 근로능력의 실질적 향상 및 생산성 제고를 목표로 하는 교육, 연수 및 훈련 기회를 대폭 증진하도록 한다. 이를 통해 조직의 고령화로 인한 생산성 감소, 성장 동력의 약화, 급변하는 환경에 대한 적응력 감퇴 등의 우려를 극복하도록 한다.

넷째, 고령자에게 적합한 직종 및 직무를 개발하도록 한다. 이를 위해 시간제, 유연시간 근무제 등 근로시간을 보다 다양화하고, 고용연장, 재고용 등 고용형태를 다변화하는 동시에 노동 강도가 높은 직종의 경우 업무 부담 및 강도를 조정하도록 한다. 은퇴 혹은 퇴직과 관련해서도 기존의 “길로틴 모델”로부터 패러다임 전환을 모색하여 점진적 단계적 퇴직을 새로운 규범으로 받아들이도록 한다.

다섯째, 노동시장 내 깊게 뿌리내리고 있는 연령차별주의를 극복하고, 연령에 부여된 편견이 중장년층 인력 활용의 장애 및 기회박탈요인으로 작용하지 않도록 이들 중장년 인력에 대한 폭넓은 이해와 깊은 관심이 그 어느 때보다 절실히 요구된다.

일례로 생산성 하락 시점에 대한 판단을 보면 연령 및 기업규모 등에 따라 상이하게 나타나고 있는바, 이는 생산성 하락과 관련해서는 절대적 기준이 없다는 의미로 해석이 가능하다. 중장년층이 생각하는 생산성 하락 시점(53.5세)은 청년층이 예상하는 시기(46.0세)에 비해 훨씬 늦고, 중소기업에서 판단하는 생산성 하락 연령(53.2세) 역시 대기업에서 예상하는 연령(49.0세)에 비해 상당부분 늦은 것으로 밝혀졌다. 따라서 근거 없는 편견 및 고정관념이 중장년층의 노동시장 내 입지를 약화시키지 않도록 중장년 인력의 근

로의욕, 생산성, 신체적·정신적·정서적 역량 등에 대한 과학적이고도 체계적인 연구가 뒤따라야 할 것이다.

여섯째, 중장년층 근로자에 대한 부정적 고정관념을 불식하고 향후 생산성과 숙련도를 겸비한 중장년 인력의 조직 내 역할을 강화해야 할 것이다. 실제 조사결과에 따르면 중장년층에 대한 부정적 고정관념은 근거가 희박한 것으로 밝혀졌다. 중장년층 근로의향이 젊은층에 비해 높게 나타났음은 물론 숙련도 또한 중장년층으로 갈수록 높게 나타나, 나이가 들었다고 해서 근로의지가 감소하는 것은 아님을 보여주고 있다. 또한 중장년층으로 갈수록 개인의 인생에서 직업이 차지하는 중요성 및 비중이 현저히 높아지고 있음도 발견되었고, 경험을 통해 축적되는 숙련역량에 있어서도 청년보다 중장년층이 뛰어나다는 데 전 세대가 동의를 표하고 있다.

일곱째, 정년연장이 시행될 경우 예상되는 직급-연령 역전현상이 조직 내 갈등을 유발할 가능성이 존재하는 바, 이를 해소할 수 있는 갈등 관리 및 소통 시스템 구축이 요망된다. 조직 내 중장년 인력이 증가하게 되면 구성원 내부의 세대 갈등을 위시하여 제도와 의식, 구조와 행위, 규범과 실행 등에서 다양한 지체현상이 발생할 수 있다. “연하상사”, “연상부하”에 대한 수용도가 연령이 높아질수록 높게 나타나고 있음은 긍정적 신호로 여겨지나, “연하상사”에 대한 거부감이 “연상부하”에 비해 더 높게 나타남은 권위주의적 연공서열에 입각한 한국적 조직문화의 특수성을 반영하고 있다(연하상사 불편함 41.5%, 연상부하 불편함 32.4%). 실제로 위계서열의식이 강한 조직일수록 연하상사로 인한 세대 갈등의 가능성이 높음을 고려할 때, 조직 내 중장년 인력이 증가하고 있는 상황에서 직급 구조 및 직급 간 승진요소 연차의 적절성 점검, 직급에 기반을 둔 호칭의 타당성 검토 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

여덟째, 근로자 개인 차원에서 가장 노력해야 되는 것은 Ageing에 대해 적극적 의미를 부여하고 긍정적인 인식을 내면화하는 동시에 이를 실천에 옮기는 일이다. 실제로도 성공적 고령화를 위한 방법의 하나인 사회 참여(social engagement) 모델에서는 중장년 이후에도 일을 계속할 경우 신체적 건강과 경제적 여유로움을 기반으로 행복한 삶을 영위할 가능성이 높아진다는 연구 결과가 있다. 나아가 인생의 목적과 의미에 대한 충만감과 자신의 삶에 대한 통제력이 증가된다고 한다. 더불어 근로자 개개인의 근로능력 증진¹⁶⁾

16) 핀란드에서 실시되었던 Health 2000 Project(18~74세 근로자 5,199명 연구) 결과에 따르면, “근로능력”에 가장

을 위하여 끊임없이 투자하고 노력하도록 한다. 결국 전 생애주기에 걸쳐 근로자 개개인은 근로능력을 유지 발전시켜갈 수 있도록 장기적 비전하에 실현가능한 계획을 세우고, 직무에 요구되는 전문지식과 숙련도 유지가 필히 요구된다.

신제도 도입의 성패는 결국 개인 근로자의 적응 능력 및 새로운 가치관 정립에 달려 있다 해도 과언이 아닐 것이다. 정년 60세 시대 개인 근로자에게 요구되는 이상적 근로의식은 경제적 보상이나 체면 유지 등의 외재적 동기보다는 직무 자체에 대한 만족과 보람 등의 내재적 동기에 의해 추동되는 모습일 것이다. 한국 근로자의 직업 동기가 아직 경제적 보상 수준에 머무르고 있음은 유감이나, 향후 근로의식의 내재적 동기를 강화하는 방향으로 조직문화를 전환하고 교육 프로그램을 준비한다면, 정년연장으로 인해 예상되는 부정적 효과를 최소화할 수 있으리라 기대된다.

큰 영향을 미치는 요인이 전 연령대에서 신체적 건강, 생산성, 그리고 직무 자체의 특성으로 나타났다(Ilmarinen 외, 2005). 보다 구체적으로 45세 이상 근로자의 “근로능력”을 측정해본 결과, 60%의 근로자가 탁월 내지 훌륭한 상태를 지속하는 것으로 나타났고, 약 30%는 다소 쇠퇴 약 10%는 다소 향상된 것으로 밝혀졌다. 한편 세대 차이는 두드러져서 45세 이하 근로자의 경우는 근로능력이 상대적으로 동질적이었던 반면 고령 근로자의 경우는 이질성이 확대되어 양 극단에 포진되어 있는 것으로 확인되었다. 반면 젠더 차이는 두드러지지 않았으나, 여성 근로자의 경우는 육체적 숙련도를 요구하는 직업에서, 남성 근로자의 경우는 정신적 숙련도를 요구하는 직업에서 근로능력의 향상을 경험한 것으로 나타났다. 물론 근로능력의 저하 내지 부진함이 곧 근로자 개인의 책임으로 직결되는 것은 아니다.

■ 참고문헌 □

- 강성태 (2011). 고령자 고용법제의 현황과 개선 방안. *동아법학*. 52, 845-870.
- 고용노동부 (2009). *고용형태별 근로실태조사 보고서*.
- _____ (2010). 정년 및 임금피크제 도입현황과 과제.
- _____ (2012). 제2차 고령자고용촉진기본계획.
- 고준기(2007). 고령사회의 노동환경변화와 고용시스템의 문제점 및 법적대응. *아산재단 연구총서*. 230.
- 금재호(2011). 중장년층의 고용불안과 정년연장. *노동리뷰*. 80, 61-75.
- _____ (2012). 노동시장 환경변화와 정년연장의 필요성. 정년연장, 어떻게 할 것인가? 토론회자료집.
- 김명중(2010). 일본의 정년제도와 최근의 동향. *국제노동브리프*. 8(9), 31-53.
- 김상호(2008). 프랑스의 근로시간법제에 관한 비교연구. *노동정책연구*. 8(2), 1-24.
- 김정환 · 정진호 · 김동배(2005). 근로자의 고용연장을 위한 임금체계 개편 지원제도 설계. *한국노동연구원*.
- 김진태(2011). 고령자 고용촉진을 위한 정년제의 문제점과 법제화 방안. *동아법학*. 52, 807-843.
- 김희성(2007). 노동사회의 변화와 노동법: 노동법의 기능 변화와 유연화를 중심으로. *과주: 한국학술정보*.
- 노동경제학회 자료집(2013). 정년연장 법제화에 따른 근로현장 과제.
- 노진귀(2012). 정년연장에 대한 노동계 입장, 쟁점과 대안. *노동리뷰*. 90, 49-59.
- 대한상공회의소(2007). 정년제도의 국제비교와 시사점.
- 류기정(2012). 정년연장에 대한 경영계 입장: 쟁점과 대안. *노동리뷰*. 90, 59-69.
- 박명준(2004). 독일 노동시간 연장의 정치경제학-지멘스와 다임러크라이슬러의 최근 노사합의에 대한 분석적 고찰. *국제노동브리프*. 2(4), 26-31.
- _____ (2010). 정년연장을 둘러싼 최근 독일에서의 연금개혁 정치. *국제노동브리프*. 8(9), 22-30.
- 박종희(2004). 임금피크제의 허와 실. *산업관계연구*. 14(2), 23-46.
- 박준성(2012). POSCO의 정년연장형 임금피크제 사례. *산업관계연구*. 22(4), 1-29.
- 방하남(2010a). 한국기업의 정년제도 현황과 개선 방향. *한국노동연구원*.
- _____ (2010b). 인구 고령화시대 정년퇴직제도와 정년연장의 의미. *노동저널*. 2(4), 41-52.
- 방하남 · 어수봉 · 이상민 · 유규창 · 하갑래(2012). 기업의 정년실태와 퇴직관리에 관한 연구. *한국노동연구원*.
- 방하남 · 조준모 · 이승길 · 박수경 · 김명중(2008). 한국의 정년현황 실태와 정년연장을 위한 여건 조성 방안 연구. *한국노동연구원*.
- 손영우(2010). 프랑스의 퇴직연금제도 개혁과 퇴직연령 연장. *국제노동브리프*. 8(9), 13-21.
- 송민수(2012). 정년연장, 일본의 경험. 정년연장, 어떻게 할 것인가? 토론회자료집. *한국노동연구원*.
- 양현석(2010). “KEPCO 공기업 최초 정년연장 · 임금피크제 채택”. *Electric Power*. 36, 50-51.
- 이기환(2010). “정년제의 법제화 논의에 대한 법적 타당성 연구”. *노동법학*. 36, 393-443.

- 이승계(2012). 정년 연장 논의와 인적자원관리 전략. 인적자원관리연구. 19(2). 123-145.
- 이승길(2008). 고령자의 정년연장과 규제 완화. 노동법논총. 14. 172-199.
- _____(2013). 고령화 사회에서 정년연장 법제화에 관한 연구. 서강법률논총. 2(1). 35-71.
- 이윤석(2011). 기업정년제도에 관한 한일 비교연구. 법학연구. 41. 411-429.
- 장경채(2013). 새 정부 정년연장논의에 대한 쟁점 및 정책적 대안. 지역사회. 68. 103-15.
- 장민수(2007). 고령자 고용안정대책: 적극적 노동시장정책을 중심으로. 질서경제저널. 10(2). 99-118.
- 장지연(2000). 중고령자 노동시장 특성과 고용지원정책. 한국노동연구원.
- _____(2002). 고령화시대의 노동시장과 고용정책(Ⅰ). 한국노동연구원.
- _____(2006). 정년제와 중고령자 고용안정. 고령화 사회의 노동시장. 한국노동연구원·한국노동경제학회·저출산고령사회위원회. 토론자료집.
- _____(2007). 중고령자 가구의 소득수준과 소득구성의 특징. 노동리뷰. 36. 3-13.
- 장지연·김대일·신동균·조준모·조용만·김정환(2003). 고령화시대의 노동시장과 고용정책(Ⅱ). 한국노동연구원.
- 정진호·김정환·김동배·이인재(2011). 노동력 고령화와 임금체계 혁신. 한국노동연구원.
- 조용만(2006). 국내외 정년제도 비교와 정책방안. 고령화시대의 바람직한 정년제도. 한국경영자총협회.
- _____(2012). 정년연장의 법적 과제. 노동정책연구. 12(3). 1-23.
- 조용만·김진·김태선(2006). 고령자 고용촉진을 위한 법제도 개선방안. 국제노동법연구원.
- 조준모(2004). 한국의 정년제에 관한 경제학적 연구-한국, 일본, 미국, 독일의 정년제 비교분석. 장지연 외. 고령화 시대의 노동시장과 고용정책(2). 한국노동연구원. 79-132.
- 주민규(2012). 네덜란드 정년연장과 새로운 연금법의 의미. 국제노동브리프. 10(2). 88-96.
- 최강식·김동배·문무기·조윤희(2010). 정년연장 등 고령자 고용촉진을 위한 정책방안 연구 활용보고서. 고용노동부.
- 최숙희·강우란·홍순영(2008). 중고령자의 근로관(Work Orientations)에 관한 국제비교. 삼성경제연구소.
- 최재식(2007). 공무원 정년연장 정책영향 분석. 사회법연구. 9. 75-104.
- 통계청(2002). 경제활동인구조사.
- 통계청(해당년도). 한국의 사회지표.
- 한국노동연구원(2003). 고령화시대 노동시장정책: 각국 사례. 국제세미나 자료집.
- 한국노동연구원(2005). 한국의 고령화와 고용정책.
- 황경진(2012). 중국 법정퇴직연령 연장에 대한 최근 논의: 여성의 법정퇴직연령을 중심으로. 국제노동브리프. 10(4). 83-92.
- 황수경(2005). 한국의 임금과 노동시장 연구. 한국노동연구원.
- 프랑크 슈트마허(2011). 고령사회 2018: 다가올 미래에 대비하라. 장혜경 역. 나무생각.

- Bosen, B. and T. Jerdee.(1999). The nature of job related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*. 6, 180-183.
- Czaja, S. and J. Sharit ed.,(2009). *Aging and work: Issues and implications in a changing landscape*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Doling, J. 외 eds.,(2005). *Ageing matters: European policy lessons from the East*. UK: ASHGATE, European Commissions,(1999). *Supplementary pensions in the European Union: Development, trends, and outstanding issues*. Luxembourg: Official Publications of the European Communities.
- Ilmarinen, J.(2006). *Towards a longer life: Aging and worklife quality in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J.(2009). *Ageing and work: An International Perspective*, 51-75 in S. Czaja and J. Sharit ed., *Aging and work: Issues and implications in a Changing Landscape*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Jamieson, A. and C. Victor.(1997). *Theory and concepts in social gerontology*, 175-87 in A. Jamieson 외 eds., *Critical approaches to ageing and later life*. Buckingham: Open University Press.
- Johnson, M. ed.(2005). *The cambridge handbook of age and ageing*. Cambridge University Press.
- Masato, O.(2008). *Japan: towards employment extension for older workers*, 40-62 in P. Taylor ed., *Ageing labor forces: Promises and prospects*. Cheltenham; Northampton, Mass. Edward Elgar.
- Naegele, G. and A. Walker.(2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin: EU Foundation for the Improvement of the Living and Working Conditions.
- Reday-Mulvey, G.(2005). *Working beyond sixty: Key policies and practices in Europe*. United Kingdom; Palgrave Macmillan.
- Reischauer, E.(1988). *The Japanese today*. Cambridge: Harvard University Press.
- Roberson, L.(1990). Prediction of job satisfaction from characteristics of personal work goals. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 29-41.
- Sagie, A., Elizur, D., & Koslowsky, M.(1996). Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior*. 17, 503-514.
- Taylor, P.(2008). *Ageing labor forces: Promises and prospects*. Cheltenham. Edward Elgar.
- Vailant, G. (2002). *성공적인 삶의 심리학*. 서울: 나눔.
- Vettori, S.(2010). *Ageing populations and changing labor market: Social and economic impacts of the demographic time bomb*. Gower.

- Warr, P.(1994). Age and Performance. 377-380 in J. Snel and R. Cremer. Work and ageing: A European perspective. London: Routledge.
- World Health Organization,(2002). The world health report 2002; Reducing risks, promoting life. Geneva: WHO.

Worker's Recognition of the "Retiring Age Law" and Policy Needs for the Deferred Retirement Age

Hahm, In Hee*

April 23, 2013, "Retiring Age Law", regulates worker's retirement age as 60 years old, has passed the National Assembly in Korea. The law has introduced considering labor market's ageing trend. It is quite difficult to predict the impact of the new law on the labor market and corporate management strategy. However, most experts on this issue agrees the law will bring in the unprecedentedly powerful impact on the labor market.

This article intends to explore such research questions as how workers themselves recognize deferring retirement age law, how flexible they are to accept various tensions and conflicts in company level caused by the implementation of the new law, what kind of policy needs they suggest to the company they work for etc.

Web survey and focus group discussion are used as the research method. 1076 case of the web survey and 14 members of the FGD are included in the final analysis. Survey begins July 24th, and ends August 1st in 2013.

Research results show that over 95% assented to the deferring retirement law. But the 10 year gap appeared between hopeful working age and possible working age. Worker's acceptance level were generally high to the seniority and hierarchy reverse, ageing of the organization, evaluation by the performance. The reputation of the old and senior workers performance measurement were higher than the younger ones. Old workers got the high score to the such competencies as commitment to the company, leadership, work knowledge and skill, integrity and responsibility.

* Professor, Ewha Womans University (hahm@ewha.ac.kr)

Only 1/3 of the respondent agreed that as workers are ageing productivity levels are decreasing.

Policy needs for the deferring retirement age are ‘Education and Re-education for the retirement or new start an enterprise etc.. Expanding part-time or flexible time work’, Developing old worker-friendly job or position were followed. At the worker’s level, physical and emotional health, and communication competency with the different generations.

Key Words: deferring retirement age, hope-to-work age, seniority-based organization culture, performance based evaluation, ageism, wage peak system, policy needs for the prolonged working year

◆ 2014.02.07. 접수 / 2014.03.12. 1차 수정 / 2014.03.20. 게재 확정