

정년 60세 시대의 인력운영*

박 희 준**

〈목 차〉

I. 서론	III. 정년 60세 시대의 인력운영
II. 급격한 고령화 현상과 그 대책	IV. 결 론

2013년 4월 국회를 통과한 '고령자고용촉진법'은 근로자들의 정년에 대한 인식을 기업이 자율적으로 정하는 기준에서 법으로 보장된 권리라는 것으로 변화시키고 있다. 인적자원관리에서 정년연장의 의미는 단순히 근로자들의 근무기간이 몇 년 연장된다는 차원을 넘어선다. 정년은 채용, 선발, 경력관리, 승진, 임금체계, 조직구조 등 인적자원관리의 다양한 영역들이 밀접하게 연관되어 있는 내부노동시장의 한 특성으로, 정년의 연장은 인적자원관리의 패러다임이 근본적으로 변해야 하는 것을 의미한다. 본 논문은 정년 60세 법제화에 대한 대응방안으로 현재의 경쟁과 성과주의에 기반한 단선적, 획일적 인력운영 모델을 다양성과 유연성에 기반한 상생형 인력운영 모델로 전환할 것을 제안하고 있다.

I. 서론

최근 우리나라에서는 정년의 개념이 근로자가 한 직장에서 최대한 근무할 수 있는 Maximum의 개념으로부터 대부분 근로자들이 최소한 그 연령까지는 근무하여야 하는 Minimum의 개념으로 변화하고 있다. 이러한 변화에 가장 큰 영향을 미친 것은 2013년 4월 국회를 통과한 '고령자고용촉진법'이다. '고령자고용촉진법'은 평균수명의 연장과 저출산으로 인한 고령화 현상에 대응하기 위하여 300인 이상 기업은 2016년부터, 300인 미만 기업은 2017년부터 정년을 60세 이상으로 설정하는 것을 의무화하였으며, 기업이 정한 정년이 60세에 미달할 경우 정년을 60세로 간주하도록 규정하고 있다.

이러한 정년의 법제화는 근로자들의 정년에 대한 인식을 기업이 자율적으로 정하는 기준

* 본 논문은 서울대학교 경영대학 경영연구소와 노사관계연구소의 연구비 지원으로 수행되었습니다.

** 서울대학교 경영대학(hjpark@snu.ac.kr)

에서 법으로 보장된 권리라는 것으로 변화시키고 있으며, 평균수명의 연장에 따른 근로가능연령의 증가, 경제성장률의 저하와 고용 없는 성장으로 인한 퇴직 후 재취업 가능성의 감소, 복수노조의 허용에 따른 사무직 노조의 출범 가능성 등은 근로자들의 정년퇴직에 대한 기대를 증가시키고 있다. 기업의 입장에서도 2020년에는 생산가능인구의 1/3이 50세 이상이 될 것으로 예측되고 있어(통계청, 2006) 현재의 50대 초반에 퇴직하는 관행을 유지할 경우 사회적 비판을 피하기 어려울 것이기 때문에 60세 정년을 수용하는 것은 불가피한 선택이라 하지 않을 수 없다.

하지만 고용노동부의 2009년 조사에 의하면 우리나라 기업들 중 정년을 60세 이상으로 설정하고 있는 기업의 비중이 20.2%에 그치고 있어 60세 정년시대에 대한 대비가 매우 미흡한 것이 현실이다. 본 보고서에서는 임금의 연공성 등 내부노동시장의 특성이 강하여(김정환, 임효창, 윤문희, 2008) 정년연장의 영향이 가장 클 것으로 예상되는 대기업 사무직 근로자들을 중심으로 정년 60세 시대의 인력운영이 어떻게 이루어져야 하는지 살펴보고자 한다.

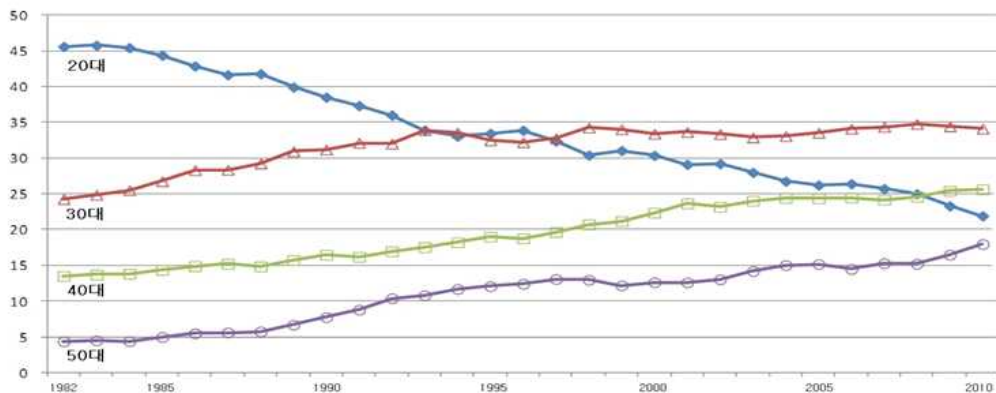
인적자원관리 측면에서 정년연장의 의미는 단순히 근로자들의 근무기간이 몇 년 연장된다는 차원을 넘어선다. 정년은 채용, 선발, 경력관리, 승진, 임금체계, 조직구조 등의 다양한 요인들이 밀접하게 연결되어 있는 내부노동시장의 한 특징으로, 정년의 연장은 인적자원관리의 패러다임이 완전히 변해야 하는 것을 의미한다. 즉, 정년 60세 시대에는 현재와 같이 모든 직원들이 승진을 위해 경쟁하고 경쟁에서 탈락한 직원들은 비공식적 압력을 통해 퇴직시키는 경쟁과 성과주의(Up or Out 시스템, 방하남 외, 2012)에 기반한 인력운영 방식은 더 이상 가능하지 않으며, 다양성과 유연성에 기초한 상생형 인력운영 모델(Up, Stay, or Out 시스템)으로의 전환이 불가피하다.

II. 급격한 고령화 현상과 그 대책

1. 급격한 고령화 현상

우리나라는 평균수명의 연장과 출산율의 저하로 인해 세계에서 유래가 없을 정도의 급속한 고령화가 진행되고 있다. 이러한 급속한 고령화 현상으로 인해 15세에서 64세 사이의

생산가능인구는 2016년부터 감소할 것으로 예상된다. 특히 핵심생산층인 25세부터 54세 사이의 인력은 2010년부터 이미 감소하기 시작하였으며, 2020년에는 생산가능인구의 1/3이 50대 이상일 것으로 예상되고 있다(통계청, 2006). 이에 따라 임금근로자의 평균 연령도 지난 25년간 7.1세 증가하여 2010년 40.6세로 조사되었으며(정진호, 김정환, 김동배, 이인재, 2011) 이러한 추세는 앞으로 계속될 것으로 예측된다. <그림 1>은 1982년부터 2010년까지 기업내부인력의 연령대별 구성이 어떻게 변화하여 왔는지를 보여주고 있다.



출처: 고용노동부 임금구조 통계조사

<그림 1> 기업인력의 연령대별 구성 변화

2. 정년연장과 가교일자리를 통한 점진적 은퇴의 필요성

이러한 고령화 추세와 생산가능인구의 감소는 인력의 효율적인 활용이 국가적인 과제로 등장함을 의미한다. 하지만 현재 우리나라의 상황은 효율적인 인력 활용과는 거리가 멀다. 고용노동부의 2009년 조사에 의하면 우리나라의 평균수명은 1980년 65.7세에서 2010년 79.6세로 증가했으나 평균정년은 57세로 정체되고 있다. 뿐만 아니라 대부분의 근로자들은 57세 정년까지도 일하지 못하고 평균적으로 53세에 주된 일자리에서 퇴직하고 있는 것이 현실이다(통계청, 2009).

이러한 주된 일자리에서의 조기 퇴직에도 불구하고 우리나라 근로자들이 노동시장에서

은퇴하는 연령은 71세로 OECD국가 중 가장 늦은 나라에 속한다(OECD, 2008). 이는 개인적인 노후 준비와 사회적인 사회보장제도의 미흡으로 인해 대부분의 근로자들은 주된 일자리에서의 퇴직 이후에도 오랜 기간 동안 일을 하지 않을 수 없다는 것을 의미한다. 하지만 대부분의 근로자들은 주된 일자리에서 퇴직 후 생산성이 낮은 단순 노동이나 비정규직, 또는 소규모 자영업에 종사하고 있어(장지연, 2008; OECD, 2005) 개인적으로는 안정적인 노후생활을 유지하기 어려우며 국가적으로는 근로자들이 주된 일자리에서 축적한 능력과 숙련을 충분히 활용하지 못함으로써 인적 자원의 비효율적 활용을 초래하고 있다(방하남 외, 2012).

따라서 급속히 진행되는 고령화 현상에 대처하고 경제성장률을 유지·제고하기 위해서는 이러한 현상에 대한 대책이 시급히 요구되며, 근로자들의 능력과 숙련을 최대한 활용할 수 있는 제도를 구축하는 것은 더 이상 미룰 수 없는 시급한 국가적 과제이다. 이를 위해서는 먼저 주된 일자리에서 가능한 한 오래 일할 수 있는 방안을 마련하고(예: 정년 연장), 주된 일자리에서 퇴직 후에도 근로자들의 능력과 숙련을 최대한 활용할 수 있는 다양한 가교 일자리를 개발·제공하는 것이 필요하다.

3. 지속적이고 장기적인 인적자원의 유지 및 개발

1987년 5월 16일 부산 사직구장. 해태 타이거즈 선동열(당시 24세)과 롯데 자이언츠 최동원(당시 29세)의 투수 대결에 경기장이 달아올랐다. 두 선수는 모두 선발 등판해 연장 15회까지 던졌다. 선동열은 56타자를 상대로 232개, 최동원은 60명의 타자를 상대로 209개의 투구 수를 각각 기록했다. 최종 결과는 2대2 무승부였다. 이 경기는 우리나라 프로야구 역대 최고 경기 중 하나로 손꼽힌다. 이런 경기를 다시 볼 수 있을까. 대부분의 야구 전문가들은 ‘아니다’라고 말한다.

롯데 자이언츠 코치 출신인 정현발 재능대학 야구부 감독은 “최동원 선수는 1984년 한국시리즈에서는 다섯 경기에 나와 네 번 완투했고, 한 번은 구원투수로 나서 팀을 우승으로 이끌었다. 이렇게 무리했던 게 천재였던 최 선수가 선수 생활을 더 길게 하지 못한 이유라고 볼 수 있다”고 말했다.

프로야구 초창기에는 투수가 완투를 해도 다음 날 또 나와서 던진 경우도 있었다. 엄청난 혹사를 당한 것이다. 현대 프로야구는 선발투수가 한 경기에 120개 이상을 던지는 경우가 거의 없다. 불펜 투수도 사흘 이상은 연투를 시키지 않는다. 류택현은 “요즘은 불펜 투수도 투구 수가 30개를 넘어가면 다음 날에는 나가지 않는 것이 원칙”이라고 말했다(조선일보, 2013, 8, 24, 스포츠는 ‘노장르네상스’... 사오정·오륙도(45세가 정년·56세까지 직장다니면 도둑)사회, 네가지를 배워라.)

근로자들의 연령이 생산성에 미치는 영향에 대한 학문적인 논란이 오랫동안 지속되고 있다. 연령과 생산성과의 관계에 대한 일반적인 인식은 연령이 증가함에 따라 생산성이 감소한다는 것이지만 이를 지지하는 실증연구 결과는 많지 않으며, 연령과 생산성이 관계가 없다는 결과들도 많이 보고되고 있다(방하남 외, 2008). 이러한 논란은 직무의 성격의 차이에 기인하는 바가 클 것으로 생각되는데 육체적인 능력이나 새로운 아이디어를 습득하는 것이 요구되는 직무의 경우 연령이 증가함에 따라 생산성이 저하될 가능성이 크나 경험과 숙련이 중요한 직무의 경우 연령이 증가함에 따라 생산성이 증가할 가능성도 존재할 것이다.

하지만 우리나라의 경우 50세를 전후로 하여 생산성이 저하된다는 인식이 널리 퍼져 있다. 이러한 인식은 장년층에 대한 편견(Dennis & Thomas, 2007)에 기인한 것일 수도 있지만 우리나라의 장시간 근로와 장년층에 대한 교육·훈련투자를 기피하는 관행으로 인해 나타나는 인력의 조로화 현상을 의미하는 것이기도 하다.

2010년 OECD통계에 의하면 우리나라 근로자들의 연평균 근로시간은 28개 조사대상국 중 가장 긴 2,193시간으로 OECD 평균에 비해 연간 400시간 이상 더 많이 일하고 있는 것으로 조사되고 있다. 이러한 장시간 근로는 근로자들이 충분한 휴식을 통해 자신의 노동력을 재생산하는 것을 방해하여 노동생산성을 떨어뜨리고 근로자들의 건강에도 부정적인 영향을 미치며, 이러한 부정적인 영향은 연령이 증가 할수록 누적되며 심화되어 나타난다(배규식 외, 2011). 이와 더불어 인력의 숙련도를 유지·향상시키기 위한 교육·훈련에 대한 투자도 청년층에 집중되어 있어 장년층들에 대한 교육·훈련에 대한 투자는 매우 미흡한 현실이다(손유미, 김철희, 2003; 손유미, 이재경, 2004; OECD, 2005).

즉, 우리나라의 근로자들이 장시간 근무에 시달리면서 체계적인 교육·훈련을 받지 못해 자신의 역량과 숙련을 향상시킬 수 있는 기회를 제공받지 못하는 것이 장년층의 생산성 저하의 중요한 원인인 것이다. 이는 우리나라의 인적자원관리 시스템이 장기적인 관점에서 인적자원을 활용하기 보다는 단기간 동안 최대한의 성과를 추구하는 시스템인 것을 시사한다.

이러한 상황을 타개하기 위해서는 위에서 언급한 프로스포르츠에서 선수들이 혹사당하지 않고 장기간에 걸쳐 현역으로 활동할 수 있도록 보호하고 있듯이, 기업들도 근로자들의 장기간에 걸쳐 생산성을 유지·향상시킬 수 있도록 보호하는 시스템을 구축하여야 하며, 이를 위해서는 먼저 근로시간을 단축하고 젊은 근로자들에게 집중된 교육훈련을 장년층에게도 확대하는 것이 필수적이다. 근로자들 역시 근로시간 단축으로 확보된 여가시간을 자기 개발 및 제 2의 인생을 준비하기 위해 지속적으로 투자하는 것이 필요하며, 이를 위하여

기존의 대학 중 일부를 성인들의 재교육을 위한 평생교육기관으로 전환하는 것을 검토하여야 한다.

Ⅲ. 정년 60세 시대의 인력운영

1. 정년 60세 법제화가 인력운영에 미치는 영향

1) 정년 연장이 인력운영에 미치는 영향

전술한 바와 같이 정년이 60세로 법제화된다는 것은 단순히 인력들이 몇 년 더 근무한다는 차원을 넘어 기업의 인력운영 전반에 영향을 미치게 된다. 정년연장이 인력운영에 미치는 영향을 알아보기 위해서 먼저 정년 연장이 기업의 인력구조에 미치는 영향을 살펴보자. 아래의 <그림 2>는 한 제조업 대기업에서 최근 5년간의 평균 성장률, 채용규모, 승격률, 자연퇴직률 등이 그대로 유지된다는 가정하에 2025년까지 직급별 인력구조가 어떻게 변화할 것인지를 예측한 것이다.

이 기업의 직급별 인력구조를 살펴보면 과장, 차장, 부장의 비중이 2012년에는 각각 27.7%, 14.2%, 7.2%이었으나, 2020년에는 25.1%, 19.5%, 16.3%로 증가하고, 2025년에는 23.2%, 19.1%, 23.3%로 크게 증가할 것으로 예측되고 있다. 이에 따라 전체인력 중 간부의 비중이 2012년의 49.1%에서 2020년 60.9%, 2025년 64.2%로 크게 증가하여 거의 3명 중 2명이 간부인 고직급화 현상이 심각해질 것으로 예상된다. 주목해야 할 점은 위에서 살펴본 인력의 고령화, 고직급화 현상은 정년 60세가 법제화되는 2016년부터 단기적으로 발생하는 현상이 아니라 60세 정년퇴직이 다시 발생하는 2025년까지도 지속적으로 진행되어 기업의 인력운영에 장기적으로 영향을 미칠 것으로 예측되는 점이다.

이러한 고령화/고직급화는 필연적으로 상위직책의 부족 현상을 심화시키고 인건비의 증가를 초래할 수밖에 없다. 한 대기업의 경우 현행 임금체계가 그대로 유지될 경우 정년이 60세로 연장되는 2016년부터 2020년까지 5년 동안 기업이 추가로 부담해야 할 인건비 총액은 2012년 총인건비의 19%에 달할 것으로 예측하고 있다. 이는 정년 60세 시대에는 인건비 부담의 증가와 장년층 인력 활용의 어려움이 가장 심각한 문제로 대두될 것임을 시사한다.



〈그림 2〉 정년연장에 따른 제조업 대기업 A사 인력구조 예측

최근 한국경영자총협회가 실시한 기업 정년연장 실태조사 결과는 이러한 현상에 대한 기업의 우려를 잘 보여주고 있다. 경총이 전국 30인 이상 근로자를 고용하고 있는 280개 기업을 대상으로 한 조사에 의하면 우리나라 기업들은 정년 60세 의무화로 인해 우려되는 점으로 인건비 부담(54.7%), 고령화로 인한 생산성 저하(52.6%), 인사적체 등 인사관리 부담(44.2%), 신규채용 감소(44.2%) 등을 들고 있다(표 1). 이러한 정년연장으로 인한 인력운영상의 어려움은 기업의 규모가 증가함에 따라 특히 심각한 것으로 나타나고 있다. 예를 들면 300인 이상을 고용하고 있는 기업들 중에서 인건비 부담과 인사적체 등 인사관리 부담 증가를 우려하고 있는 기업의 비율은 각각 66.0%와 53.2%인데 비해 300인 이하의 기업들은 그 비율이 43.8%와 35.4%에 그치는 것으로 조사되고 있다. 이러한 차이는 기업의 규모가 증가할수록 내부노동시장이 보다 발달되어 있다는 점을 반영한 것으로 보인다.

〈표 1〉 정년연장으로 인한 인력운영상의 문제점(단위 %)

구분	전체	규모별		업종별	
		300인 이상	30~299인	제조	비제조
인건비 부담 증가	54.7	66.0	43.8	62.3	41.2
고령화로 인한 생산성 저하	52.6	51.1	54.2	50.8	55.9
인사적체 등 인사관리 부담	44.2	53.2	35.4	37.7	55.9
신규채용 감소	44.2	46.8	41.7	42.6	47.1

자료: 한국경영자총협회, 기업 정년연장 실태조사 결과, 2013, p. 6.

2) 정년 연장이 일본기업의 인력운영에 미친 영향과 대응

정년연장에 따른 인력운영상의 문제에 대한 대응방안을 모색하기 위해서는 우리나라보다 먼저 1998년에 정년을 60세로 연장한 일본의 경험을 살펴보는 것이 도움이 될 것이다. 하지만 일본의 경험을 바탕으로 정년연장이 인력운영에 미치는 영향을 예측할 경우 다음과 같은 점을 유의하여야 한다.

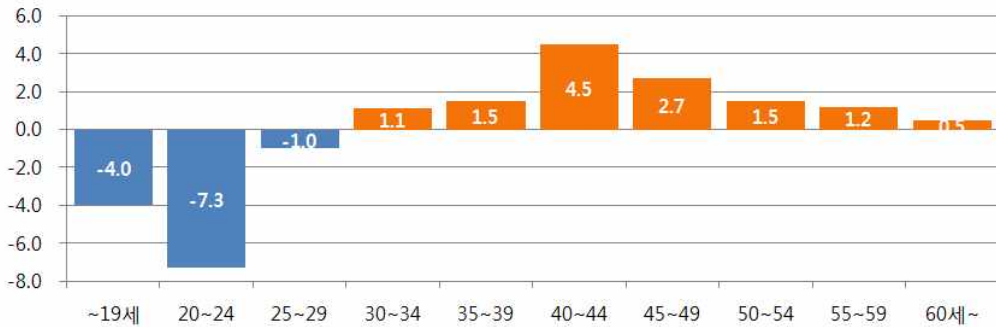
먼저 일본은 장기고용의 관행이 유지되고 있어 대부분의 근로자들이 정년이 60세로 연장되기 전에도 55세까지 근무하고 퇴직하는 것이 관행이었던 것에 비해, 우리나라의 경우는 평균 정년이 57.2세로 규정되어 있으나 실제 퇴직하는 연령은 53세에 그치고 있다(통계청, 2009). 따라서 60세 정년 의무화에 의해 연장되는 기간이 일본에 비해 우리나라가 더 길 것으로 예상된다.

또한 일본은 55세 정년을 60세로 연장하기까지 수십 년 동안 노사정이 함께 논의하며 준비하여 왔다. 그 결과 정년 60세 노력이 의무화된 1986년에는 이미 56.6%의 기업들이 정년을 60세 이상으로 설정하고 있었으며, 정년 60세가 의무화된 1998년의 경우 93.3%에 달하는 기업들이 이미 정년을 60세 이상으로 규정하고 있었다(안희탁, 2013). 이에 반해 우리나라의 경우 노동부가 2009년에 300인 이상 근로자를 고용하고 있는 사업장 2,469 개소를 대상으로 조사한 결과에 의하면 단일 정년제를 채택하고 있는 사업장의 평균 정년은 57.2세이며, 정년을 60세 이상으로 정하고 있는 사업체의 비율은 20.2%에 그치는 것으로 조사되고 있다. 따라서 장기고용관행 및 정년연장에 대한 준비의 차이로 인해 우리나라가 일본에 비해 정년연장이 인력운영에 미치는 영향이 더 클 것이라는 점을 염두에 두고 정년연장이 일본기업들의 인력운영에 어떤 영향을 미쳤는지 살펴보자.

일본에서 55세 정년을 60세로 연장해야 한다는 논의는 1950년대 후반까지 거슬러 올라갈 정도로 그 역사가 깊다. 정년연장을 위해 일본정부의 노력은 1970년대에 들어서 본격화되기 시작하였는데, 일본 정부는 1973년부터 정년연장을 고령자 고용대책의 가장 중요한 과제로 추진하였으며, 1976년에는 “중고령자의 고용촉진에 관한 특별조치법”을 개정하여 사용자들이 55세 이상 근로자의 6% 이상을 고용하는 노력을 하도록 규정하였다. 이러한 사회적 논의와 정부의 노력을 바탕으로 기업이 60세 정년을 위해 노력하도록 법으로 규정된 것은 1986년, 실질적으로 정년 60세가 의무화된 것은 1998년이다(안희탁, 2013).

일본에서 정년연장은 기업의 인력운영에 어떤 영향을 미쳤을까? 먼저 정년연장이 기업의 인력구성에 미친 영향을 살펴보면 인력의 고령화가 급속하게 진행된 것으로 나타났다. 일

본 노동부의 조사(그림 3)에 의하면 1993년에서 2003년의 기간 동안 일본 대기업의 연령대별 인력 구성을 살펴보면 40-44세 인력의 비중이 4.5%, 45-49세 인력의 비중이 2.7% 증가한데 반해 20-24세 인력의 비중은 7.3% 감소한 것으로 보고되고 있다.



출처: 일본 노동부, 임금구조기본통계조사

〈그림 3〉 일본 대기업의 연령대별 인력 구성의 변화, 1993-2003

이러한 인력의 고령화는 다양한 인력운영상의 문제를 야기하였다. 일본에서 정년연장에 대한 논의가 활발히 이루어지고 있던 1985년 고연령자고용개발협회가 조사한 자료에 의하면 정년연장에 따른 인력운영상의 문제점으로 45.5%의 기업이 장년층에 적합한 직무개발의 어려움을, 44.9%의 기업이 임금총액의 증대를 들었으며, 30.4%의 기업이 상위직책의 부족을 꼽았다. 정년연장에 따른 인력운영의 문제점으로 퇴직금 지불액 증대, 장년층 근로자의 체력저하 등을 언급한 기업들은 각각 28.2%, 22.5%였으며, 조직 활력과 생산성 저하 등을 지적한 기업들은 상대적으로 적은 것으로 보고되고 있다. 한국의 경우와 같이 정년연장에 따른 어려움은 내부노동시장이 발달한 대기업일수록 강하게 나타나고 있는데, 예를 들면 정년연장에 따른 장년층에 적합한 직무개발의 어려움을 지적한 기업의 비율이 종업원 5,000명 이상을 고용하고 있는 기업들의 경우 65.3%인데 비해 300명 미만의 기업들은 28.4%에 불과했다(안희탁, 2013).

즉, 우리나라와 마찬가지로 일본의 경우 정년연장에 따른 인력운영상의 가장 중요한 문제점은 임금과 퇴직금 등의 인건비 부담 증가와 장년층에 적합한 직무개발의 어려움 및 상위직책의 부족 등으로 인한 인력운영상의 어려움이며, 이러한 어려움들은 기업 규모가 증가함에 따라 심각해지는 것으로 나타나고 있다. 장년층 근로자들의 체력 저하에 대한 우려

가 다소 존재하나, 이로 인한 생산성 저하를 정년연장으로 인한 문제점으로 꼽은 기업들은 상대적으로 적은 것으로 보인다.

일본 기업들은 인건비 부담의 증가와 인력운영상의 문제점을 해결하기 위해 다양한 방법을 활용하였다. 고연령자고용개발협회의 1997년 조사에 의하면 인건비 부담의 증가를 완화시키기 위해 일정연령에서 승급을 정지시키거나 임금을 삭감하는 기업이 각각 43.8%와 32.4%에 달했으며, 연금수급을 고려하여 임금을 설정한다는 기업도 24.5%였다. 상위직책의 부족을 해결하기 위해 직책정년제/임기제를 도입한 기업이 37.6%, 전문직제도를 도입한 기업이 26.9%, 장년층을 의식하여 포스트를 설치한 기업이 18.9%였으며, 장년층에 적합한 직무를 개발하기 위하여 유연근무제를 도입한 기업이 14.1%인 것으로 조사되었다(안희탁, 2013).

고연령자고용개발협회의 1997년 조사가 기업내부에서의 장년층 근로자들의 활용대책에 초점을 맞춘 것이라면, 60세 정년이 법제화되기 10년 전인 1989년에 실시한 고연령자고용개발협회의 조사는 기업외부로의 출향과 전직 등을 포함한 보다 다양한 제도들을 포함하고 있어 일본 기업들이 장년층 근로자들을 어떻게 활용하고 있는지 포괄적인 이해를 가능케 한다. 1989년에 실시한 조사에 의하면 일본기업들이 고령화에 대처하기 위하여 가장 많이 활용한 제도들은 퇴직금의 연금화(52.8%), 자격제도 도입(48.7%), 관련회사로 옮기는 출향(44.9%), 근무연장/재고용제도(40.6%), 조기퇴직우대제도/선택정년제(40.1%), 직책정년제(30.4%), 연공임금의 개선수정(29.8%), 관련회사로 재취직 알선(29.1%), 자격취득원조제도(29.1%), 전문직제도(25.3%), 교육훈련(25.0%) 등이었다(안희탁, 2013).

정년연장에 대처하기 위한 일본기업의 노력은 승진과 채용관행에도 변화를 가져왔는데 정년연장 이후 각 직급별 평균승진 연령이 증가되고 있는 것으로 보고되고 있다. 구체적으로 일본 노동성의 임금구조 기본통계조사에 의하면 부장의 경우 연령에 따른 분포가 1977년에는 40-44세가 21.9%, 45-49세가 29.3%, 50-54세가 25.0%이었던 것에 비해 1997년의 경우 그 비율이 11.2%, 30.8%, 34.4%로 나타나 45세 이하가 크게 줄고 50세 이상이 증가하고 있음을 보여주고 있다. 이러한 변화는 정년연장에 따른 상위직책의 부족에 대응하기 위하여 기업들이 각 직책별 승진소요기간을 늘리고 있기 때문인 것으로 해석된다(안희탁, 2013).

우리나라에서는 정년연장이 청년층의 고용에 어떤 영향을 미치는지에 대한 논란은 아직

지속되고 있다(황수경, 2013). 하지만 일본의 경우 1981년 철강 5개사를 시작으로 대기업 사이에 정년연장 움직임이 활발하게 이루어지던 1980년대에 정년연장이 신규채용에 미치는 영향을 조사한 연구에 의하면 정년연장이 신규채용에 부정적인 영향을 미쳤으며, 이러한 영향은 대기업의 경우 특히 강하게 나타나는 것으로 조사되었다. 5000명 이상을 고용하고 있는 대기업의 경우 1983년에 28.8%가 정년연장이 상용근로자 채용에 부정적인 영향을 미쳤다고 응답하였다. 하지만 정년연장이 채용에 미치는 영향은 단기간에 그치는 것으로 1980년대 후반에는 정년연장이 상용근로자의 채용에 거의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(안희탁, 2013). 즉 정년연장은 기업들이 단기적으로 신규채용을 억제하는 효과를 가져 오며, 이러한 신규채용의 감소는 젊은 인력의 충원을 어렵게 하여 조직의 활력 저하를 초래할 가능성이 크다.

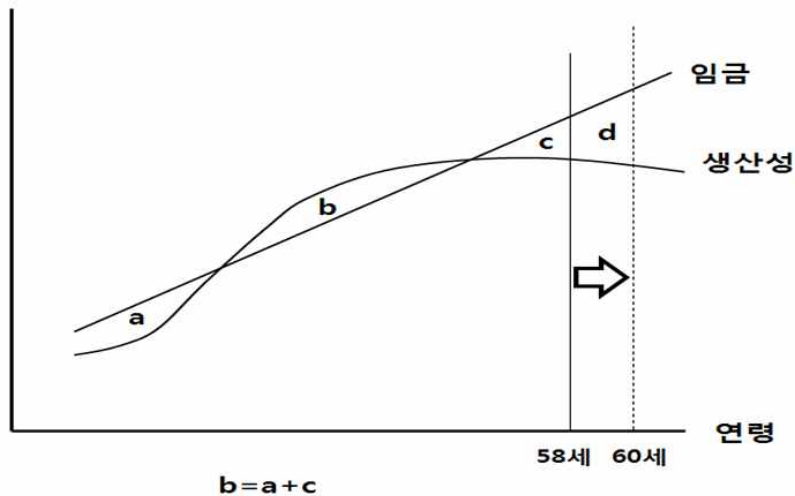
요약하면, 일본의 경우에도 우리나라와 마찬가지로 정년연장에 따른 인력운영상의 가장 중요한 문제점은 인건비 부담의 증가와 장년층에 적합한 직무개발의 어려움 및 상위직책의 부족 등으로 인한 장년층 인력 활용의 어려움이었다. 일본 기업들은 이러한 문제점을 해결하기 위해 임금피크제를 도입하고 퇴직금제도를 수정함으로써 인건비 부담을 경감시키고, 전문직제도, 다양한 형태의 유연근무제도, 직책정년제, 출향/전직제도, 조기퇴직우대제도 등을 도입함으로써 장년층 인력의 활용도를 제고하고 조직의 활력을 유지하고 있다.

2. 정년 60세 시대를 대비한 임금체계 개편

프로 스포츠 세계에서 연봉은 연차가 아니라 실력과 비례한다. 야구 전문가들은 요즘 노장 선수들은 연봉이 깎이는 것을 감수하고 나이 어린 후배의 백업(주전 선수를 뒷받침해주는 역할) 선수로 활약하는 것을 부담스러워 하지 않는다고 말한다. 프로야구 넥센 히어로즈 베테랑 타자 송지만의 올해 연봉은 8000만원이다. 지난해보다 1억7000만원 깎인 액수다. 2000년대 중반에 그는 연봉 6억원을 받았다. 송지만은 “선수들이 좀 적은 돈을 받더라도 유니폼 입고 야구를 하는 것 자체가 좋다고 생각하기 시작했다”고 말했다. 류택현도 “프로 선수들 사이에서 전성기가 지나면 돈을 좀 적게 받더라도 선수 생활을 이어가자는 인식이 조금씩 생겨나는 것 같다”고 말했다.(조선일보, 2013, 8, 24, 스포츠는 ‘노장르네상스’... 사오정·오륙도<45세가 정년·56세까지 직장다니면 도둑>사회, 네가지를 배워라.)

전술한 바와 같이 정년연장이 인력운영에 미치는 영향 중 가장 중요한 것이 인건비 부담

의 증가이다. 정년연장이 기업의 인건비 부담을 증가시킨다는 것은 단순히 기업이 부담하는 인건비 총액이 증가하는 것을 의미하는 것이 아니라 정년이 연장됨에 따라 근로자의 생산성과 임금의 괴리가 증가한다는 것으로 이해하여야 한다. <그림 4>에서 보여지듯이 연공급제하에서의 임금은 근속년수가 증가함에 따라 선형적으로 증가하는데 비해 생산성은 학습곡선을 그리며 증가한다. 그 결과 연공급제하에서는 생산성과 임금이 일치하지 않는 문제가 발생한다. 즉 근로자의 근로생애주기 중 초기에는 임금이 생산성보다 높지만, 중기에는 임금이 생산성보다 낮으며, 후기에는 다시 임금이 생산성보다 높게 나타난다.



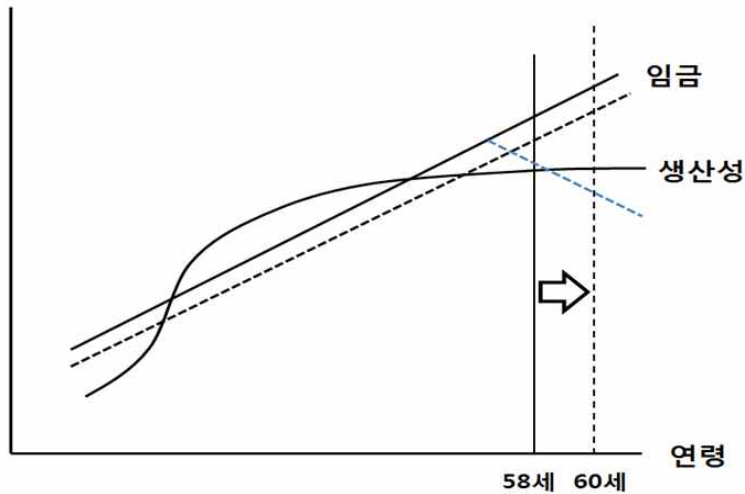
<그림 4> 연공급제 하에서 임금과 생산성의 관계

정년은 이러한 임금과 생산성의 불일치를 해결하기 위해 기업이 활용하는 수단이다. Lazear (1979)에 의하면 연공급제하에서는 비록 특정시점에서의 생산성과 임금은 일치하지 않지만 입사 후 정년까지 근무하는 기간 전체에 걸친 생산성과 임금의 총량이 일치하는 점에서 근로자들과의 근로계약을 해지(정년퇴직)함으로써 전체적으로 생산성과 임금의 균형을 유지한다($b=a+c$)는 것이다.¹⁾ 이러한 주장에 의하면 현재 기업들이 자율적으로 설정하고 있

1) 기업이 강제정년제도를 도입하는 이유에 대한 이론은 Lazear의 이론 이외에도 경쟁적 노동시장에서 인사적체를 해소하여 인적자원관리의 효율성을 제고하기 위한 것이라는 효율적 정년제이론(Levine, 1988)과 연령을 생산성의 대리지표로 사용한다는 통계적 차별이론(Posner, 1981), 노동조합의 압

는 정년은 입사 후 정년까지 근무하는 기간 전체에 걸쳐 임금과 생산성이 일치하는 점이다. 그러므로 정년을 인위적으로 연장하는 것은 추가적인 임금과 생산성의 격차(d)를 초래함으로써 경영상의 부담을 초래한다.

연공급제에서 임금과 생산성의 괴리를 해결하기 위하여 두 가지 방법을 활용할 수 있다. 2) 먼저 정년이 연장된 기간에 발생하는 추가적인 생산성과 임금과의 괴리를 해결하기 위하여 정년에 도달하기 몇 년 전부터 임금을 동결하거나 삭감하는 임금피크제를 도입하는 것이다. 또 다른 방법은 정년연장으로 인해 추가로 발생하는 생산성과 임금의 괴리가 근로자의 근로생애 전체에 걸쳐 상쇄될 수 있도록 전반적인 임금프로파일의 수준을 낮추는 방법이다.



〈그림 5〉 임금피크제와 임금프로파일의 조정

임금피크제는 근로자의 생애주기상 자녀들이 대학을 졸업하고 독립하기 전인 50대 초반에 가장 생활비가 많이 들어간다는 점을 고려할 때 근로자들의 생애주기와의 적합성이 높

력에 의해 정년제도가 도입된다는 노조선택이론(Gunderson & Pesando, 1980) 등이 있으나, 연공급제가 발달한 우리나라의 경우 기업이 강제적인 정년제도를 도입하는 이유를 설명하기 위해서는 Lezear의 이론이 가장 타당할 것이다.

- 2) 물론 정년연장에 따른 임금과 생산성의 괴리를 축소하는 가장 좋은 방법은 장년층에 적합한 직무개발과 교육·훈련 등을 통하여 근로자의 생산성이 연령이 증가함에 따라 감소하지 않고 지속적으로 향상되도록 하는 것이다.

다는 장점이 있는 반면, 생애전체에 걸쳐 임금프로파일의 수준을 조정하는 방법은 유교적 문화에 기반한 임금의 연공성을 정년 때까지 유지할 수 있다는 장점이 있다. 이 두 방법은 배타적인 것이 아니며 단기적으로는 임금피크제를 도입하여 정년연장에 따른 생산성과 임금의 괴리를 해소하고, 장기적으로 임금 프로파일의 수준을 조절하며 임금피크제를 축소하는 방법도 있을 것이다.

위의 논의는 우리나라의 임금체계가 연공급(이신재, 2006)이라는 전제에서 출발하고 있다. 연공급이란 보통 근속년수와 학력 등의 요소에 의하여 임금이 결정되는 임금체계로 정의된다(예, 방하남 외, 2012). 하지만 연공급이란 “직무에 관계없이” 근속년수와 학력 등의 요소에 의하여 임금이 결정되는 임금체계로 정의하는 것이 보다 정확할 것이다. 그 이유는 근속년수가 증가함에 따라 임금이 상승하더라도 임금 상승이 단순한 근속년수의 증가 때문이 아니라 보다 높은 수준의 직무로의 승진에 기인한 것이라면 이를 단순히 연공적인 임금 상승이라고 보기 어렵기 때문이다.

우리나라의 전통적인 인적자원관리시스템 하에서는 직급과 직책이 일치하였다. 즉 전통적인 인사관리시스템에서는 계-과-부-본부 등의 조직구조에 대응하여 사원-계장-과장-차장-부장-임원 등의 위계를 형성하였으며, 기본적으로 직급과 직책이 일치하였다. 이러한 조직구조와 직급체계에서는 임금인상의 가장 중요한 통로는 상위직책으로의 승진이었으며, 근속년수의 증가에 따른 동일 직책 내에서의 임금 상승은 부차적인 요소였다. 즉, 우리나라 기업에서 나타나는 임금의 연공성은 임금체계보다는 근속년수에 따라 승진이 결정되는 관행에 의해 나타나는 것이며, 우리나라의 전통적인 임금체계는 보다 높은 수준의 직무(직책)으로의 승진이라는 직무급적 요소와 근속년수의 증가에 따른 동일 직무(직책) 내에서의 임금 상승이라는 연공급적 요소가 동시에 존재하고 있는 것으로 파악하는 것이 보다 정확할 것이다.

하지만 직책과 직급이 일치하는 이러한 체계는 최근 들어 경제성장률이 저하되고 조직구조가 flat화됨으로써, 상위 직책이 승진 대상자에 비해 부족해지는 문제점에 부딪히게 되었다. 이러한 문제점을 해결하는 방법은 직책과 직급의 일치를 유지하면서 근속년수에 의한 승진 관행을 폐지함으로써 직무급적 요소를 강화하는 방법과 직책과 직급을 분리함으로써 상위 직책을 맡지 않더라도 근속년수에 의한 상위직급으로의 승진과 이에 따르는 임금 인상 관행을 유지함으로써 연공급적 요소를 강화하는 방법이 있을 수 있다. 대부분의 우리나라 기업들은 후자의 방법을 선택하였으며 이는 정년연장에 따른 생산성과 임금과의 격차

를 심화시키는 결과를 초래하였다.

이러한 문제를 해결하기 위해 최근 활발하게 논의되고 있는 직무위주의 임금체계(예, 방하남 외, 2012)는 기업단위의 공채제도, 기업특수적 성격의 숙련, 외부노동시장의 미비, 유교적 문화와의 충돌 등의 이유로 단기적으로는 도입이 어려울 것으로 판단된다.³⁾ 보다 실행가능한 대안은 사무직, 연구직, 사무보조직, 생산/기능직 등 성격이 다른 직군들에 대하여 그 직군의 성격에 맞는 차별화된 인적자원관리시스템을 구축하는 직군별 인적관리시스템을 도입하고, 임금체계 역시 입사 이후 일정 기간 이후에는(예, 과장승진 이후) 연공에 의한 임금 상승을 최소화하고 상위직책으로의 승진이 임금 상승의 중요한 통로가 되게 함으로써 직급이 아니라 직책위주의 임금체계를 구축하는 것이다. 이 경우에도 과장-차장-부장 등의 직급은 문화·사회적 요인들로 인해 당장 폐지하기가 쉽지 않으므로 당분간 유지하는 것이 바람직할 것이다.

3. 경쟁과 성과주의 모델(Up or Out시스템)에서 상생형 인력운영 모델(Up, Stay or Out시스템)로

정년 60세 법제화는 인건비 부담의 증가와 더불어 인력의 고령화와 상위직책으로의 승진 기회 부족 등으로 인한 조직의 활력 저하를 초래할 가능성이 크므로 이에 대한 대응책을 시급히 마련하여야 한다. 우리나라 기업들의 전통적인 인력운영전략은 모든 직원들이 상위직책으로의 승진을 위해 경쟁하도록 유도함으로써 생산성을 유지·향상시키는 것이었다. 이러한 전략하에서는 필연적으로 경쟁에서 탈락하는 인력들이 발생하게 되는데 50세를 전후하여 임원으로 승진하지 못한 직원들을 대상으로 비공식적 압력을 통하여 비자발적인 퇴직을 유도하는 관행('Up or Out'시스템)이 존재하여 왔다(신동균, 2004; 방하남 외, 2012). 하지만 전술한 바와 같이 정년 60세 시대에는 현재의 경쟁과 성과주의 모델은 유지되기 어려울 것이다.

그렇다면 정년 60세 시대의 인력운영은 어떤 형태를 띠어야 할 것인가? 정년 60세 시대의 인력운영은 현재의 경쟁과 성과주의 모델에서 다양성과 유연성에 기반한 상생형 인력운영 모델로 바뀌어야 한다. 즉 동료보다 역량과 성과가 탁월한 직원의 경우 상위직급으로

3) 일본에서 전문지식과 숙련에 대한 보상을 제공하기 위해 도입된 직능자격제도가 연공급적으로 운영된다는 사실(안희탁, 2007)은 우리나라에게도 시사하는 바가 클 것이다.

승진하는 것은 효율성과 성과가 생명인 기업조직에서 당연한 것이다. 하지만 새로운 인력 운영시스템은 승진에서 탈락한 대부분의 직원들도 비자발적 퇴직을 강요당하지 않고, 정년이 될 때까지 자신의 능력에 맞는 직무를 수행하는 것을 원칙으로 하고, 조직의 활성화를 위해 적절한 비율의 퇴직이 필요할 경우 근로자의 의사에 반하는 강제적인 퇴직이 아니라 자발적인 퇴직을 유도하는 모델이다.

〈표 2〉 경쟁과 성과주의 모델과 상생형 인력운영 모델

경쟁과 성과주의 모델	상생형 인력운영 모델
단선적, 획일적 시스템 조직위주 모든 사람이 승진을 위해 경쟁 승진에서 탈락한 사람은 비공식적 압력을 통해 퇴직시킴	다양성과 유연성에 기반한 복선형 시스템 조직과 개인의 상생을 모색 전문직 등 복수의 경력경로 승진에서 탈락한 사람도 정년까지 자신의 역량과 적성에 맞는 직무 수행 필요할 경우 강제적인 방식이 아닌 자발적 퇴직 유도

1) 승진관리

상위직책으로 승진을 위한 경쟁을 통해 직원들의 생산성 유지·향상을 도모하는 것은 전통적인 인력운영전략으로 정년 60세 시대에도 여전히 중요한 역할을 할 것이다. 특히 임금 체계가 직군별 직책위주의 임금체계로 변화되면 연공에 의한 임금 상승이 줄어들고 상위직 책으로의 승진이 임금 상승의 중요한 통로가 될 것이기 때문에 승진의 중요성은 더욱 커질 것이다.

하지만 과거의 승진관행이 단선적이었다면 정년 60세 시대의 승진은 보다 유연하고 다양한 경로를 제시하여야 한다. 먼저 기존의 50대 초반 퇴직을 전제로 설계된 직급제도를 수정하여 승진의 속도를 늦출 필요가 있으며, 이를 위하여 각 직급별 체류연한을 1년씩 연장하여 승진 속도를 늦추는 것을 고려해 볼 필요가 있다.

이와 더불어 각 직급별로 상위직급으로 승진 가능한 기간이나 연령을 보다 유연하게 운영할 필요가 있다. 다른 직원들에 비해 탁월한 역량을 보유한 핵심인재들을 대상으로 승진 및 경력을 적극적으로 관리해야 한다는 것은 당연하다. 핵심인재들은 임원을 거쳐 최고경영진으로 성장할 인력들이기 때문에 경력의 초기에서부터 직원들의 잠재력에 대한 신중한

평가를 근거로 선정하여야 하며, 국내외의 다양한 분야에 대한 경험을 쌓을 수 있도록 기회를 제공하여 최고경영진에게 필요한 전략적 능력을 배양하도록 해야 한다. 또한 최근 급변하는 환경에 대처하기 위하여 최고경영진의 연령이 낮아지고 있는 점을 감안하여 fast track을 활용하여 40대 중·후반에 임원으로 승진할 수 있도록 관리하여야 한다.

하지만 현재 일부 조직에서 실시하고 있는 승진 기회를 제한하는 제도(예, 3진 아웃제)나 임원승진 연령을 제한하는 관행 등은 재고할 필요가 있을 것이다. 과거에는 승진에서 탈락한 인력들을 희망퇴직 등을 통하여 퇴직시킬 수 있었지만 정년이 60세로 법제화되면 승진에서 탈락한 직원들의 상당수가 정년이 될 때까지 계속 조직에 남아 근무하게 된다. 이러한 상황에서 이들에게 승진의 가능성을 완전히 박탈하는 것은 가장 중요한 동기부여수단을 포기하는 것이다. 그러므로 핵심인재에 포함되지 않은 인력들 중에서 대기만성형 인재를 발굴하여 승진시킴으로써 조직 내 모든 인력들이 자신의 승진가능성에 대해 긍정적으로 생각하고 희망을 가지도록 하는 것이 필요하다.

정년연장을 먼저 경험한 일본에서는 상위직책의 부족으로 인한 조직의 활력 저하를 극복하고 젊은 인재 육성 및 동기부여를 위하여 직책정년제를 도입하고 있는 기업들이 많다. 직책정년제는 보직자가 일정 연령에 도달하면 직책을 그만두는 제도를 말한다. 직책정년은 직책에 따라 차이가 있으나 55세나 57세로 정하는 기업들이 많다. 일본기업들은 직책을 그만둔 간부들을 후술할 출향 등의 제도를 활용하여 다른 기업에 자리를 알선해 주거나, 이전 직책과 동일한 직급의 전문직으로 대우해 주거나, 장년층 고유의 직무에 종사하게 하는 등 다양한 방법으로 활용하고 있다(안희탁, 2013).

우리나라의 경우 일본과는 달리 연령차별금지법이 실시되고 있어 일본과 같이 일정 연령을 정해 직책을 그만두게 하는 것은 법적인 문제가 될 소지가 크다.⁴⁾ 또한 일본에서도 개인의 역량이나 성과에 관계없이 나이에 의해 일률적으로 직책에서 물러나게 하는 것은 장년층 근로자들의 효율적인 활용을 저해한다는 비판을 받고 있으며, 이에 따라 90년대 성과주의가 도입되면서 직책정년제를 도입하고 있는 기업의 수가 줄어드는 추세이다(안희탁, 2013).

따라서 일정한 연령을 정해 직책을 그만두게 하는 경직적인 제도보다는 개인의 역량과 성과를 고려하여 개별적으로 관리하는 제도가 보다 바람직할 것이다. 이와 더불어 직원들

4) 정년연장과 관련하여 이에 대한 대책으로 논의되는 다양한 제도들을 연령차별금지법상의 차별에서 제외하는 것에 대한 사회정책적 논의가 필요하다.

이 정년을 앞두고 몇 년의 기간을 그 동안의 직장생활을 정리하고 제 2의 인생을 준비할 수 있는 기회로 활용하도록 장려하는 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다. 이 기간은 출항 등을 통한 다른 회사로의 이직이나 근로시간 단축이나 유연근무제 등을 활용하여 창업이나 귀농 등의 제 2의 인생을 준비하는 시간으로 활용될 수 있을 것이다. 보다 근본적으로는 한번 승진하여 보직을 맡으면 상위 직책으로 승진하지 않는 한 계속 그 직책을 수행하는 관행에서 벗어나 직원 개개인들이 성과나 프로젝트의 성격에 따라 팀장과 팀원의 역할을 교대로 수행하는 제도의 도입을 검토해볼 만하다.

2) 계속근무자들에 대한 인력운영방안

계속근무자들은 조직의 대다수를 차지하는 인력으로 비록 최고경영진이나 임원까지 승진할 능력을 갖추지는 못하였지만 지속적으로 조직의 성과에 기여할 수 있는 인력들에 대한 관리를 의미한다. 이들에 대한 관리의 핵심은 과거와 같이 임원으로 승진하지 못하면 비자발적인 퇴직을 유도하는 것이 아니라 팀장이나 팀원급에서 각자의 역량수준에 맞는 직무를 수행하면서 지속적인 교육훈련과 역량개발, 직무재설계, 다양한 업무형태 개발 등을 통해 정년 때까지 조직에 기여할 수 있도록 관리하는 것이다.

(1) 경력경로의 다양화: 단선형 경력경로에서 복선형 경력경로로

상생형 인력운영 모델에서는 임원 승진에 성공한 소수의 인력을 제외한 대부분의 인력들(이들 중 상당수는 팀장이나 파트장 등의 직책을 맡지 않고 팀원으로 근무할 가능성도 크다)이 정년이 될 때까지 조직에 남아있게 되므로 이들에게 상위직책으로 승진하는 경로 외에 개인의 적성과 역량에 맞는 다양한 경력경로를 제시하는 것이 필요하다(박준성, 이준우, 2006). 이미 우리나라보다 먼저 정년연장을 경험한 일본은 이를 위하여 기존의 단선형 경력경로에서 탈피하여 복선형 경력경로를 운영하고 있다.

복선형 경력경로의 대표적인 예는 전문직제이다(한국인사관리학회, 2008). 전문직제는 고도의 전문적 지식이나 능력을 지닌 인재에 대한 수요 증가에 대응하고, 상위직책의 부족 문제를 해결하기 위하여 파트장-팀장-임원 등의 전통적인 단선적 경력경로에서 탈피하여 상위직책으로의 승진경로 외에 전문적인 지식과 역량에 의해 승진하는 경로를 신설함으로써 조직구성원들에게 다양한 경력경로를 제시하고 정년연장에 따른 승진적체를 해소하려는 시도이다. 일본에서는 대기업일수록 전문직제를 도입하고 있는 기업들이 많은데, 2002

년 전체 기업의 약 20%가 전문직제를 도입하고 있는데 비해, 5,000명 이상을 고용하고 있는 대기업 중에서는 반 이상이 전문직제를 도입하고 있는 것으로 조사되고 있다(안희탁, 2013).

일본의 전문직제도는 개별기업이 처한 상황이나 기존의 인사관리제도 등에 따라 다양한 형태를 보이고 있지만, 비교적 한정된 분야에서 전문적인 업무를 담당하고, 고도의 전문적 지식과 기술이 필요한 직무, 정형적인 일이 아니라 창조적 활동으로 공헌하는 것이 기대되는 직무로서 원칙적으로 라인이 아니라 스텝의 성격을 가지며, 경영상의 중요한 특정 사항에 대해 조사, 연구, 기획, 입안, 지도, 조언하는 것이 주된 역할인 직무, 오랜 경험을 통해 축적된 기능과 노하우의 활용이 필요한 직무 등이 전문직제에 적합한 직무이다(안희탁, 2013). 즉, 재무, 영업, 엔지니어링, R&D 등 전문적인 지식과 경험이 필요한 직무들을 대상으로 우선적으로 실시할 수 있을 것이다.

복선형 경력경로제도하에서 일반직과 전문직은 직무의 성격이 명확히 구분되는 경우 모집·선발 시부터 구분하여 채용하는 것이 이상적이다. 하지만 현실적으로는 대학을 졸업하고 입사하는 젊은이들의 경우 조직이나 직무의 성격에 대한 정보가 부족하고 자신의 역량과 적성에 대해서도 정확히 파악하지 못하고 있을 가능성이 크기 때문에 입사시점에 일반직과 전문직을 선택하도록 요구하기는 어렵다. 그러므로 입사 후 일정 기간 동안 조직 및 직무와 자신의 적성을 파악한 후(예를 들어 30대 중반 이후), 일반직 경로와 전문직 경로 중 선택하도록 하는 것이 바람직할 것이다. 또한 경력경로 선택 이후에도 일반직과 전문직 간의 경력전환 가능성을 열어두어야 한다. 즉 팀장이나 임원 승진에 탈락한 인력이 전문직으로 전환하거나 전문직 인력이 팀장이나 임원으로 승진함으로써 일반직으로 전환하는 것을 허용하여야 할 것이다.

전문직제도 도입 시 유의해야 할 점은 전문직 내에서의 승진이 전문적인 지식이나 역량에 의하여 이루어지도록 엄격히 관리하여야 한다는 것이다. 조직구조에 의해 직책의 수가 정해지는 관리직과 달리 전문직은 이러한 제한이 없기 때문에 승진을 엄격하게 관리하지 않으면 근속년수에 의해 승진이 이루어지는 연공적인 성격을 띠게 될 가능성이 크다. 일본의 경우에도 인력의 역량과 숙련을 향상시키기 위해 도입된 직능자격제도가 대부분의 기업에서는 실제적으로는 연공적으로 운영되고 있다는 점을 반면교사로 삼아야 할 것이다(안희탁, 2007).

(2) 근무형태의 다양화

지금은 대부분의 인력이 50세 초반에 퇴직하지만 정년이 60세로 연장됨에 따라 장년층 인력이 증가할 것으로 예상된다. 장년층 인력들은 청년층에 비해 업무역량이나 육체적 능력, 그리고 제 2의 인생에 대한 계획 등에서 개인적인 차이가 크기 때문에 이러한 차이를 수용하면서 이들을 활용할 수 있는 다양한 제도를 고안할 필요가 있다. 다만 이러한 근무형태의 다양화가 대체인력의 채용으로 인한 비용의 증가나 인력계획의 어려움 등 기업의 부담으로 작용하지 않도록 경력상의 특정 시점에 개인과 조직의 합의를 통하여 선택하도록 하여 기업이 충분히 대비를 할 수 있도록 하여야 한다.

가. 현직유지

우리나라의 평균수명이 급격히 증가함에 따라 장년층에 접어들어서도 경제활동을 계속할 수 있는 체력을 충분히 유지할 수 있기 때문에 대부분의 직원들은 장년층이 되어서도 기존에 수행하고 있던 직무를 계속 수행할 것이다. 이는 기업의 직무가 자동화, 기계화, 전산화 되어 감에 따라 육체적인 능력을 요구하는 직무가 갈수록 줄어들고 있다는 점을 고려하면 특히 그러하다(김수원, 2006).

하지만 장년층 근로자들이 현직을 유지한다는 것이 그들이 수행하는 직무내용이 과거와 동일하다는 것을 의미하는 것은 아니다. 장년층 근로자들의 장점은 오랜 경험과 숙련이므로 이를 최대한 활용하기 위해서는 기존의 직무를 어느 정도 수정하여 직무프로세스에 대한 개선, 젊은 근로자들에 대한 교육·훈련, 자문, 멘토링 등의 업무를 강조하는 것이 바람직할 것이다(Hall, 1976).

나. 직무전환

기존의 직무가 강도 높은 육체적인 작업이 요구되는 등 장년층 근로자들이 수행하기에 부적절한 경우 장년층 근로자들에게 적합한 직무로 전환할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있으며, 이를 위해서는 다양한 종류의 장년층 적합직무가 개발되어야 한다. 이를 위하여 정부는 2009년부터 장년층 우선고용직종을 선정하여 고시하고 있다. 윤동열(2013)에 의하면 조직 내 직무는 가치창출업무와 가치이전업무로 구분할 수 있는데, 창조적이고 혁신적인 가치창출업무는 젊은 인력이, 마케팅, 법률, 자문 등의 가치이전업무는 장년층이 담당하는 것이 바람직하다. 또한 독립적으로 역량을 발휘할 수 있는 직무 역시 장년층이 담

당하기 적합한 직무의 예가 될 것이다.

다. 시간제 근무제/유연근무제/재택근무

장시간 근로에 대한 장년 근로자들의 부담을 경감하고 점진적인 퇴직을 지원하기 위하여 정부는 장년 근로자들의 근로시간 단축 청구권을 법제화하려고 시도하고 있다. 또한 최근 박근혜 정부의 중요한 노동관련 정책으로 좋은 시간제 근무제 도입을 통한 고용률 70% 달성을 추진하고 있다. 이러한 정부의 정책은 향후 시간제 근무, 유연근무, 재택근무 등의 비정형적 근무형태가 전 연령대에 걸쳐 증가할 것을 시사한다.

이러한 정부의 정책과 장년층 근로자들의 다양한 요구에 부응하기 위하여 기업들은 장년 근로자들이 원할 경우 전일제 근무가 아닌 시간제 근무나 주 3-4일 근무할 수 있는 유연근무제, 또는 출근을 하지 않고 자택에서 근무하는 재택근무 등을 선택할 수 있도록 배려하여야 한다. 이 경우 성과급이나 휴가 등의 복지후생에서 불리한 처우를 받지 않도록 제도적으로 보장하여야 할 것이다.

(3) 계속근무자들에 대한 동기부여 방안

정년연장과 관련하여 인력운영상의 가장 어려운 점은 대부분의 직원들이 장년이 되어도 직책을 맡지 못하고 팀원으로 남아있을 것으로 예상되는 바 이들을 대상으로 어떻게 동기부여를 할 것인가이다. 직군별 직책중심의 임금체제로 개편되면 연공에 의한 임금 상승이 최소화된다는 것을 고려하면 이러한 문제는 특히 심각할 것으로 예상된다.

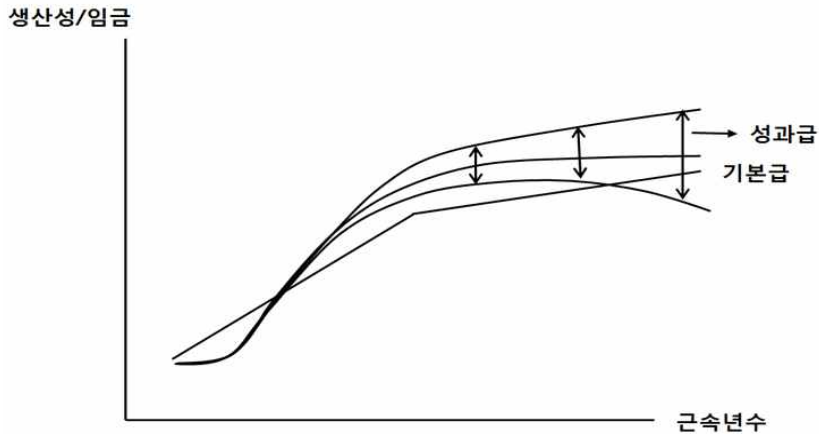
가. 대기만성형 인재를 위한 패자부활전 도입

전술한 바와 같이 상위직책으로 승진하지 못한 인력들에 대한 동기부여의 수단으로 가장 강력한 것은 장년 이후에도 상위직책으로 승진할 수 있다는 가능성을 제시하는 것이다. 이를 위해서는 일정 연령이 지나면 임원승진대상에서 제외하는 제도를 폐지하고 나이에 상관 없이 성과를 내면 승진이 가능한 시스템을 만드는 것이 필요하다. 또한 이러한 제도가 단순히 가능성의 제공에 그치지 않고 실질적인 승진으로 연결될 수 있도록 장년층에 대해서 지속적인 교육훈련을 제공하여 대기만성형 인재들을 양성하는 것이 필요하다.

나. 연공급의 축소와 성과급의 강화

대부분의 직원들이 상위직급으로 승진하지 못하고 팀원으로 남아있는 경우, 같은 팀원이 라도 그 역량과 성과에서 큰 차이를 보이게 된다. 이러한 현상은 장년층이 될수록 더 강하게 나타나는데 전술한 바와 같이 업무역량이나 육체적 능력, 그리고 제 2의 인생에 대한 계획 등에서 개인적인 차이가 크게 증가하기 때문이다.

이러한 역량과 성과의 차이를 반영하기 위하여 연령이 증가할수록 성과급의 범위를 확대하여 자신의 성과에 상응하는 임금을 받을 수 있도록 하는 것이 필요하다. 즉, (그림 6)에서 보여지듯이 기본급은 각 연령대에서 중하위수준의 역량과 성과에 상응하도록 설정하고 그 이상의 역량과 성과는 성과급을 통하여 보상하도록 하는 것이 필요하다. 이러한 연령의 증가에 따른 성과급의 확대는 성과에 상응하는 임금 지급을 가능케 함으로써 일정 연령 이후 일률적으로 임금을 삭감하는 임금피크제에 대한 대안으로 활용할 수도 있을 것이다 (변상우, 김학돈, 2005).



〈그림 6〉 연공급의 축소와 성과급의 확대

3) 퇴직자들에 대한 관리 방안: 자발적 퇴직에 대한 지원 강화

어느 조직이나 조직의 활력을 유지하기 위하여 신규인력을 영입하고 일정 수준의 퇴직률을 유지하는 것이 필요하다. 그렇다면 정년 60세 시대의 퇴직관리는 어떻게 이루어져야 하는가? 어느 조직이나 다양한 이유로 인해 낮은 성과를 내는 인력이 존재한다. 이러한 인력

들에 대해서는 먼저 이들의 성과가 낮은 원인을 분석하여 성과를 향상시킬 수 있는 기회를 제공하여야 하지만, 만일 이를 통해서도 성과가 개선되지 않을 경우 자발적인 이직을 유도하여야 한다. 즉, 상생형 인력운영 모델의 퇴직관리원칙은 과거와 같이 비공식적 압력 등을 통해 이직을 강요하는 방식이 아니라 근로자에게 다양한 정보와 인센티브를 제공으로써 전직이나 창업 등의 다른 가능성의 매력도를 증대시킴으로써 직원 스스로가 이직을 하도록 하는 것이다.

자발적 퇴직이 가능하기 위해서는 두 가지 조건이 충족되어야 한다. 먼저 직군별 직책중심의 임금체계를 도입하여 임금의 연공성을 최소화하고 직책과 성과위주의 임금정책을 강화함으로써 직원들이 자신의 역량이나 성과에 비해 과도한 보상을 제공받는 것을 방지하여야 한다. 이와 더불어 전직이나 창업 등의 다른 가능성과 그 매력도를 증대시키기 위하여 재직출향이나 전직출향 등의 기회를 제공하고, 조기퇴직지원제도 등을 통해 인센티브를 제공하며, 이직이나 창업에 대한 교육 및 정보 제공 등의 전직지원서비스를 강화하는 것이 필요하다. 다음은 자발적인 이직을 유도하기 위해 기업이 활용할 수 있는 다양한 제도들이다.

(1) 퇴직 후 재계약

장년 근로자가 전문적인 업무를 담당하고 독립적으로 업무를 수행하는 경우 조기퇴직 후 독립사업자로 계약하는 것이 가능할 수 있다. 이 경우 사업자로 독립한 근로자는 임금이 아니라 커미션을 주수입원으로 삼게 되며, 자신의 성과에 따라 임금보다 높은 수익을 기대할 수 있다.

(2) 재직출향/전직출향

재직출향/전직출향은 장기고용관행을 유지하고 있는 일본기업들이 고용 조정을 위하여 활용하고 있는 제도이다. 재직출향은 자신의 기업 소속을 유지하면서 자회사 등의 관계회사에서 근무하는 것을 의미하며, 전직출향은 관계회사로 소속 자체를 옮기는 것을 의미한다(배준호, 2009). 일본의 경우 직책정년을 채택하고 있는 기업들이 많은데, 직책정년으로 인해 보직 해임된 관리자들이 재직출향이나 전직출향을 통해 관계회사로 옮겨서 정년까지 근무하는 경우가 많다. 일본 노무행정연구소의 2001년 조사에 의하면 대부분의 일본기업이 출향제도를 운영하고 있으며, 특히 3,000명 이상을 고용하고 있는 대기업의 경우 모든 기업들이 출향제도를 운영하고 있다(안희탁, 2013).

재직출향과 전직출향은 보통 자회사 등의 관계회사로 이직하는 경우가 대부분으로 출향으로 인해 임금수준이 저하되는 경우 모기업이 정년퇴직까지 출향/전직 기업의 임금과 원래 기업의 임금차이를 보전해 줌으로써 근로자들이 피해를 보지 않도록 배려한다(배준호, 2009). 우리나라의 경우 불법파견 논란이나 관계회사에서 노사분규가 발생할 경우 모기업에도 영향을 미칠 가능성 등으로 인해 모회사에 적을 유지하는 출향보다는 전직이 보다 적절할 것으로 판단된다.

(3) 조기퇴직제도

조기퇴직제도는 정년 이전에 퇴직하려는 직원들에게 인센티브를 제공하여 퇴직을 유도하는 제도이다. 조기퇴직제도가 우리나라에서 흔히 사용되는 희망퇴직제도와 다른 점은 희망퇴직이 일반적으로 회사가 구조조정이 필요한 경우에 한해 한시적으로 운영되는데 반해 조기퇴직제도는 상시적으로 운영되어 근로자들이 원할 경우 언제든지 활용할 수 있도록 하는 제도이다. 일본 노무행정연구소의 1998년 조사에 의하면 전체기업의 55.9%가 조기퇴직제도를 실시하고 있으며, 특히 3,000명 이상 근로자를 고용하고 있는 기업은 80.0%가 실시하고 있는 것으로 조사되었다(안희탁, 2013). 일본의 경우 조기퇴직제도가 1980년대와 1990년대에 확산되었듯이(안희탁, 2013) 우리나라에서도 조기퇴직제도는 저성장과 정년연장으로 인한 인력의 고령화와 직책의 부족 등을 해결하기 위한 하나의 수단으로 활용될 수 있을 것이다.

(4) 전직지원서비스의 강화

전직지원서비스는 다양한 이유로 퇴직을 결심한 직원들을 대상으로 심리적 안정을 위한 지원 및 이직/창업 시 성공가능성을 높이기 위한 상담과 컨설팅, 정보 제공, 재취업과 창업에 필요한 능력을 배양하기 위한 교육훈련, 이직/창업 후 안정적인 정착을 위한 사후관리 등의 서비스를 제공하는 것이다. 우리나라에서도 이미 삼성, 두산, 롯데, LG, 효성 등의 기업들과 행정자치부, 한국전력공사, 국민연금 등의 공공기관들이 전직지원서비스를 제공하고 있지만 정년 60세 시대에 진입할 경우 전직지원서비스의 중요성은 더욱 커질 것으로 전망된다.

국내 기업 중 가장 체계적으로 전직지원서비스를 제공하고 있다고 평가받는 삼성전자의 경력개발센터의 경우 직원들을 대상으로 성공적인 노후를 준비할 수 있도록 자기진단, 심

리진단, 경력관리, 은퇴를 준비하기 위한 재무설계, 건강관리, 인간관계 등 개인별 맞춤형 생애설계교육을 제공할 뿐만 아니라 퇴직자 또는 퇴직예정자들을 대상으로 취업과 창업에 대한 정보를 제공하고 자격증 취득 등의 역량개발프로그램을 제공하는 등의 서비스를 제공한다.

삼성전자 경력개발센터는 단순히 퇴직자 또는 퇴직예정자들이 전직하는데 필요한 정보나 교육훈련프로그램을 제공하는 것을 넘어서 우수한 장년 인력의 채용을 원하는 기업들과 연계하여 퇴직자 또는 퇴직예정자들의 취업을 주선하며, 창업을 원하는 경우 창업에 대한 컨설팅과 행정업무에 대한 지원을 제공하는 등 퇴직자 또는 퇴직예정자들이 실질적으로 전직이나 창업에 성공할 수 있도록 체계적으로 서비스를 제공하고 있다는 점에서 전직지원서비스의 모범적인 사례로 꼽을 수 있을 것이다.

(5) 퇴직휴가제도

퇴직휴가제도는 퇴직 전 일정 기간동안 이직 또는 창업을 준비할 수 있도록 유급휴가를 제공하는 제도이다. 국내에서 퇴직휴가제도를 운영하고 있는 기업으로는 포스코를 들 수 있다. 포스코는 2002년 전직이나 이직을 원하는 직원을 지원하기 위하여 퇴직휴가제도를 도입하였다. 포스코는 이미 전직지원제도를 운영하고 있었으나 이는 근속년수 20년 이상 직원들을 대상으로 한 제도이기 때문에 근속년수가 적은 직원들은 그 혜택을 볼 수 없었다. 퇴직휴가제도는 이를 보완하기 위한 것으로 퇴직휴가제를 이용하는 직원은 1년간 대부분의 급여를 지급받을 수 있으나 퇴직 시 별도의 보상은 받을 수 없도록 하고 있다.

IV. 결 론

일본 다이에사에서 정년을 55세에서 60세로 연장할 것을 논의하기 시작한 것은 1973년이다. 1973년 노조가 정년연장을 요구하자 노사는 60세 정년을 실현하기 위해서는 평균 연령 상승에 따른 인력구성의 변화를 예측하여 이에 대한 대응방안을 조기에 검토할 필요가 있다는 인식을 공유하고 노사공동으로 '인사제도·임금체계전문위원회'를 구성하여 인사제도와 임금제도의 개선에 대해 검토하기 시작했다. 이후 노사는 힘의 대결에 의한 해결을 지양하고, 고령화 현상, 노동계의 동향, 다른 회사들의 동향을 주시하면서 노사가 서로

의 입장을 존중하는 자세를 유지하며 논의를 거듭한 결과, 1980년 60세 정년, 임금체계와 퇴직금제도의 개선, 조기정년제 도입 등에 대해 노사가 합의하였다. 노사합의 내용을 살펴보면 정년을 단계적으로 60세로 연장하되, 기업의 인건비 부담 증가를 완화하기 위해 55세 이후에는 승급을 제한하고 퇴직금 산출방식을 변경하기로 하였다. 또한 근로자의 선택권을 확대하기 위해 45세, 50세, 55세에 퇴직하는 근로자들에게 퇴직금을 우대하는 제도를 도입하여 제2의 인생을 설계하고자 하는 근로자들에게 선택의 폭을 넓혀주었다(안희탁, 2013).

2013년 4월 국회를 통과한 ‘고령자고용촉진법’은 2016년부터 단계적으로 정년을 60세 이상으로 연장할 것을 규정하고 있다. 이러한 정년연장은 단순히 직원들의 근속년수가 몇 년 늘어난다는 차원을 넘어 인력운영 패러다임의 근본적인 변화를 요구한다. 정년 60세 시대에는 모든 사람이 승진을 위해 경쟁하고 승진경쟁에서 탈락한 사람을 비공식적인 압력을 통해 퇴출시키는 기존의 경쟁과 성과주의 모델은 더 이상 기능할 수 없으며 다양성과 유연성을 바탕으로 한 상생형 인력운영 모델로 바뀌어야 한다. 새로운 인력운영 패러다임은 승진을 위해 경쟁을 하지만 승진에서 탈락한 직원들도 정년이 될 때까지 자신의 역량과 적성에 맞는 직무를 수행하며 조직에 기여할 수 있도록 하며, 조직의 활성화를 위해 필요할 경우 적절한 인센티브를 제공하여 자발적인 퇴직을 유도하는 것을 원칙으로 한다.

새로운 패러다임을 구축하기 위해서는 채용, 선발, 경력관리, 승진, 임금체계, 조직구조 등 인적자원관리의 모든 영역에서 선제적으로 대응할 것이 요구된다. 사용자는 모든 직원들이 승진을 목표로 경쟁하는 기존의 획일적 인력운영방식에서 탈피하여 직원들이 자신의 적성이나 역량을 고려하여 진로를 선택할 수 있도록 다양한 경력경로를 제시하여야 하며, 이를 위하여 장년층에 적합한 다양한 직무를 개발하고 근로자들이 필요한 역량을 개발할 수 있도록 다양한 지원을 제공하여야만 한다. 불가피하게 퇴직이 필요한 경우 과거와 같이 비공식적 압력에 의한 비자발적 퇴직이 아닌 자발적 퇴직을 유도하기 위하여 관계사로의 출향 등의 기회와 조기퇴직지원제도 등의 인센티브를 제공하며, 이직이나 창업에 대한 교육 및 정보제공을 위한 전직지원서비스를 강화하는 것이 필요하다. 사용자는 또한 장년층 근로자들에 대한 부정적인 인식(신동균, 2004; 한국인사관리학회, 2008; Dennis & Thomas, 2007)을 불식시키고 장년층 인력의 경험과 숙련의 중요성을 인식하고 이들을 조직성공에 기여하는 중요한 인력으로 존중하는 조직문화를 정착시키기 위한 노력을 기울

여야 한다(방하남 외, 2012).

위에서 언급한 일본 다이에사의 사례에서 볼 수 있듯이 패러다임의 변화는 근로자들의 적극적인 협조 없이는 불가능하다. 근로자들은 정년연장에 따른 인건비의 증가를 완화시키기 위한 임금체계의 수정에 협조하며, 정년까지 자신의 체력과 생산성을 유지·향상시킬 수 있도록 스스로를 개발하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다. 근로자는 또한 승진에 대한 태도를 바꾸기 위하여 노력하여야 할 것이다. 현재의 경쟁과 성과주의 모델에서처럼 승진에서 탈락한 직원을 패배자로 인식한다면 임원으로의 승진에 성공한 소수의 인력을 제외한 대부분의 인력들이 패배자로 남게 된다는 것을 의미하며, 이는 조직과 근로자 모두에게 바람직하지 않은 것이다. 따라서 직원들은 또한 모든 사람이 임원이나 최고경영층으로 승진할 수 없다는 사실을 인정하고, 승진하지 못하더라도 정년까지 조직의 일원으로서 자신의 역량에 맞는 직무를 수행하고 그 성과에 상응하는 보상을 받는 것을 당연하게 받아들일 수 있어야 할 것이다.

정년 60세 시대의 연착을 위하여 정부도 적극적인 역할을 수행하여야 한다. 먼저 정년연장에 따른 기업들의 인건비 부담을 감소시키고 장년층 인력의 효율적인 활용을 위하여 필요한 다양한 제도들(예, 직책정년제)이 기존의 연령차별금지법 등의 제도들과 충돌하지 않도록 법과 제도를 정비하여야 할 것이다. 또한 비록 정부가 임금피크제보전수당, 고령자고용촉진장려금, 전직지원장려금, 고령자취업알선 등의 제도를 운영하는 등 다양한 노력을 하고 있지만 그 실효성은 여전히 미흡한 것이 현실이므로 보다 체계적이고 광범위한 제도적 지원을 위한 노력이 필요하다.

정년이 60세로 연장되는 2016년까지는 앞으로 2-3년 밖에 남지 않았다. 정년연장이 요구하는 인력운영상의 변화의 폭을 감안하면 2-3년이라는 시간은 결코 길지 않은 시간이다. 이러한 짧은 기간에 정년연장이라는 큰 변화에 효과적으로 대처하기 위해서는 노사정이 정년연장이 인력운영에 미치는 영향에 대해 인식하고 이에 대한 사회적 합의를 이끌어 내도록 노력하여야 할 것이다.

참고문헌

- 고용노동부 (2012). 「고령자 고용연장제도 연구」.
- 김수원 (2006). 「고령자 우선고용직종 개편방향연구」. 한국직업능력개발원.
- 김정환 (2002). “전직기원제도의 외국사례 ” 「경영계(9월호)」, 16-19.
- 김정환·임효창·윤문희 (2008). 「고령자 고용에 관한 단체협약 등 실태조사 및 개선방안 연구」. 노동부 학술연구용역사업.
- 박준성·이준우 (2006). 「고령화시대의 인적자원관리」. 한국노동연구원.
- 방하남·어수봉·유규창·이상민·하갑래 (2012). 「기업의 정년실태와 퇴직관리에 관한 연구」. 한국노동연구원.
- 방하남·조준모·이승길·박수경·김명중 (2008). 「한국의 정년연장실태와 정년연장을 위한 여건조성방안 연구」. 한국노동연구원.
- 배규식·조성제·홍민기·김기민·전인·이영화·권현지·진숙경·이문범 (2011). 「장시간 노동과 노동시간 단축 (I)」. 한국노동연구원.
- 배준호 (2009). “출항을 통한 일본의 고용조정 동향과 시사점. 「산업관계연구」. 19(4), 99-134.
- 변상우·김학돈 (2005). “임금피크제 정착방안에 관한 연구”. 「인적자원관리연구」 12, 47-60.
- 손유미·김철희 (2003). 「중고령자의 직업능력개발」. 한국직업능력개발원.
- 손유미·이재경 (2004). 「고령화 사회와 기업교육훈련」. 한국직업능력개발원.
- 신동균 (2004). “연령차별의 경제학적 이슈들: 문헌연구”. 장지연·김대일·신동균·조준모·조용만·김정환, 「고령화 시대의 노동시장과 노동정책(II)」. 노동연구원. 35-78.
- 안희탁 (1996). ‘일본기업의 조기퇴직우대제도’, 「임금연구(여름호)」. 36-54.
- _____ (2007). “일본의 직무중심형 인사제도 도입과 사례. 「임금연구(겨울호)」, 22-37.
- _____ (2013). “일본의 60세 정년연장과 중고령 인력활용 실태”. 미간행논문
- 윤동렬 (2013). “정년 60세와 중장년층 적합직무 개발 및 일자리 발굴”. 본서.
- 이신재 (2006). “임금피크제의 도입 필요성과 정부의 지원제도”. 「임금연구(여름호)」, 110-119.
- 장지연 (2008). 「기업의 고령자 고용연장 모델 연구」. 노동부 학술연구용역사업 결과보고서 .

- 정진호·김정환·김동배·이인재 (2011). 「노동력 고령화와 임금체계 혁신」. 한국노동연구원
- 구원
- 한국경영자총협회 (2013). 「기업 청년연장 실태조사」.
- 한국인사관리학회 (2008). 「중고령자 인적자원관리」.
- 황수경 (2013). “청년연장법안 통과 이후 남은 과제”. 「KDI Focus」, 33, 1-7.
- 통계청 (2006). 「장래인구추계」.
- 통계청 (2009). 「경제활동인구조사 부가조사」.
- OECD (2005). 「한국의 고령화와 고용정책 (Aging and Employment Policies)」. 한국노동연구원 번역.
- Dennis, E. & Thomas, K. (2007). Ageism in the Workplace. *Generations*, 31 (1), 84-89.
- Gunderson, M. & Pesando, J. E. (1980). “Eliminating Mandatory Retirement: Economics and Human Rights,” *Canadian Public Policy-Analyse de Politiques*, 6(2), 352-360.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*, Glenview, IL: Scott Foresman,
- Lazear, E. (1979). “Why is there mandatory retirement?” *Journal of Political Economy*, 87(6): 1261-1284.
- Levine, L. M. (1988). *Age Discrimination and the Mandatory Retirement Controversy*, Johns Hopkins University Press.
- OECD (2008). Aging and Employment Policies: OECD 2008.
- Posner A. R. (1981). *The Economics of Justice*, Harvard University Press.

Human Resources Management in the Era of Mandatory Retirement Age Extension

Heejoon Park*

ABSTRACT

Currently, there exists no legal mandatory retirement age in Korea, but a recent legal change requires the retirement age extended to age 60 in 2016. Such legalizing mandatory retirement age represents a significant challenges for human resources management because the retirement age is closely related to other parts of internal labor market, such as staffing, compensation, organizational structure, etc. This study maintains that in the era of retirement age extension, the human resources management practices in Korean firms should be changed from the current unilinear and standardized system to the system based on diversity and flexibility.

* College of Business Administration, Seoul National University.