

퇴직공무원의 퇴직관리에 관한 인식 분석*

김병섭** · 양재진***

〈 目 次 〉

- | | |
|---------------|----------------------|
| I. 서 론 | IV. 퇴직관리의 정책적 이슈와 제언 |
| II. 연구설계 | V. 결 론 |
| III. 조사결과의 분석 | |

〈 요 약 〉

세계화, 정보화와 함께 조직의 유연성 제고가 중요한 과제가 되고 있고 자발적 비자발적 퇴직이 늘어나고 있다. 이에 비해 평균수명은 갈수록 늘어나 채용관리 못지 않게 때로는 더욱더 퇴직관리가 중요하다는 인식이 확산되고 있다. 그러나 공무원 퇴직관리에 대한 연구는 극히 제한되어 있다. 그나마 고위공직자를 중심으로 한 민간기업 또는 산하기관에 대한 취업경로분석이 주를 이루고 공무원 전체를 대상으로 한 퇴직관리연구는 찾아보기 쉽지 않다. 본 연구는 퇴직공무원을 대상으로 하여 퇴직관리에 관한 탐색적 인식조사를 실시하고 그 결과를 토대로 정책적 제언을 제시하였다.

【주제어 : 퇴직관리, 재취업, 인사관리】

* 이 논문에 귀중한 조언을 해주신 김복규, 서원석 박사님과 익명의 심사위원님께 감사합니다. 아울러 자료수집 및 정리에 많은 도움을 준 서울대학교 행정대학원의 정복교, 김연진 석사에게도 고마움을 전합니다.

** 서울대학교 행정대학원 교수(제1저자)

*** 연세대학교 행정학과 조교수(공동저자)

I. 서 론

채용관리 못지 않게 때로는 더욱더 퇴직관리가 중요하다는 인식이 확산되고 있다(김기태, 2003; 태원유, 2000; Lipiec, 2001; Vicere, 2000). 퇴직관리의 중요성은 이미 다른 곳에서 지적된 바와 같이(김병섭·양재진, 2002), 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 국가수준에서 볼 때 노령화 사회로 진입함에 따라 국가 사회 전체적으로 생산력이 떨어지고, 비생산 인구를 부양해야 할 생산 인구의 부담이 커지게 된다. 노령화 사회 진입에 따른 청·장년층의 부담을 덜려면 노령 인구를 노동 재원으로 활용할 필요성이 제기된다. 그래서 선진국에서는 정년 제도를 두어야 하는지, 둔다면 몇 세로 해야 하는지, 정년 전 조기퇴직은 어떻게 처리해야 하는지, 퇴직연령과 퇴직연금 등의 관계를 어떻게 설정할 것인지에 대한 논의가 광범위하게 이루어지고 있다(Doerpelinghaus & Feldman, 2001; Polakova, 1999). 둘째, 조직 수준에서 볼 때 퇴직관리를 어떻게 하는가에 따라 비용절감, 생산성 제고 등의 효과를 기할 수 있기도 하고 반대로 고용불안과 사기저하, 우수인재의 이탈 등 퇴직 비용과 부작용이 심각할 수도 있다(Shah, 2000). 따라서 조직이 인력감축을 실시할 경우 의도한 효과를 가져오기 위해서는 퇴직관리에 관한 관심을 가질 필요가 있다. 셋째, 개인수준에서 볼 때 퇴직관리는 퇴직자와 그 가족의 삶의 질을 결정하는 중요 요소일 뿐만 아니라 남아있는 현직자의 삶의 질을 결정하는 요인기도 하다(Kim, 2002).

이러한 필요성에 따라 근래 외국에서는 퇴직에 관한 많은 연구가 이루어지고 있다. 그런데 이들 연구들은, Joseph Rowntree Foundation 연구팀이 지적하고 있는 바와 같이(2002), 연금 및 퇴직관련 보험이 주를 이루고 있다. 그러나 노동인구의 확대나 노동의 유연성 제고 등을 위한 재취업 관련 연구는 많지 않다. 국내의 퇴직 관련 연구는 그 수가 많지 않지만 외국과 마찬가지로 퇴직금 및 연금에 관한 연구가 많고(예: 박영범, 1994; 성주호, 2000; 김홍영, 2001), 또 퇴직행태에 관한 연구가 여러 편 있으나(예: 권문일, 1996; 이승아·한경혜, 1998), 퇴직자의 선정과 재취업 등과 같은 퇴직관리에 관한 연구는 적은 편이다.

특히 공무원의 퇴직관리에 관한 연구는 아주 제한적이다. 공직의 경우 퇴직관리에 관한 연구가 그렇게 많이 필요하지 않았던 것은 공직의 안정성 때문이다. 그

러나 퇴직시까지 안정적이던 공공부문도 김대중 정부 들어 대대적으로 진행된 정부개혁으로 인해 퇴직공무원 문제가 관심을 끌기 시작했다. 특히 1998년부터 본격적으로 진행된 정부혁신으로 인해, 공무원 퇴직율이 1999년 평소의 3배인 10.4%에 이르고, 명예퇴직과 직권면직 등 비자발적 퇴직으로 볼 수 있는 퇴직자가 각각 37.4%, 13.9%로 과반을 넘게 되어(공무원 연금통계, 2001), 누구를 어떻게 퇴직시키고 또 이들의 재취업을 어떻게 활성화시킬 것인지가 대단히 중요한 문제로 대두되고 있다. 특히 고령화 사회로의 진입과 정년 연령의 감소로 인하여 재취업의 수요는 늘어나고 있으나 그간 퇴직공무원의 중요한 취업 경로였던 민간기업과 정부산하기관에 대한 ‘낙하산식’ 취업의 기회는 개혁조치로 줄어들고 있다.

즉 김병섭·양재진(2001)의 연구에 의하면 퇴직공무원의 정부산하기관 취업은, 공기업 민영화 등으로 인해 정부산하기관 자체의 규모가 줄어들고 있을 뿐만 아니라 또 소위 ‘낙하산’ 인사에 대한 비판 여론이 지속적으로 비등해지고 있고, 관련 정부산하기관의 노조에서 강력 반발하고 있으며 경영공시 등의 제도개혁으로 인해, 그 수가 줄어들고 있다. 아울러 문민정부의 수립 이후 강화된 공직자 윤리법상 공무원 취업 제한의 직접적 영향과, 시장경제로 전환되면서 로비를 위한 전직관료의 효용이 줄어든 것 등의 이유로 민간기업으로의 취업 규모 및 기회가 줄어들고 있는 것으로 나타났다.

이와 같이 퇴직자의 선정 및 재취업과 관련된 연구의 중요성은 크게 증가하고 있으나 그럼에도 불구하고 공무원 퇴직관리에 관한 연구는 극히 제한되어 있다. 퇴직자의 선정 등과 같은 주제에 관련된 연구는 찾아보기 어렵고, 그나마 있는 공무원의 재취업 분석은 연구대상이 고위공직자를 대상으로 하고 있고 접근방식도 소극적이다. 즉, 공무원 재취업 분석은 두 가지 방향으로 이루어져 왔는데 하나는 공무원이 퇴직후 민간기업에 재취업하는 경로를 분석하는 것이고(예: 김일중·조준모, 1999), 다른 하나는 산하기관에 재취업하는 것을 분석하는 것이다(예: 이명석, 1997). 이러한 분석들은 의도적으로 연구대상을 제한한 것은 아니지만 연구 모집단을 상장기업의 임원 또는 산하기관의 임원을 대상으로 하기 때문에 자연스럽게 고위공무원으로 연구대상을 한정하고 있다. 뿐만 아니라 규제관료의 포획 또는 부패 고리 또는 낙하산 인사의 고리를 연구의 초점으로 삼아 소극적으로 이를 줄이는 것이 주된 관심사로 하고 있다. 그렇다 보니, 퇴직공무원의 재취업을 위한 정부의 제도적 대응이 소극적임과 동시에 제대로 실효를 내는 정책들이 입안이 되지 못하고 있다. 따라서 본 연구는 퇴직공무원의 선정부터 재취업까지를 포함

한 퇴직관리의 이슈 제기 차원에서 공무원 전체를 대상으로 탐색적 조사를 실시하고 정책적 제언을 제시함을 그 목적으로 한다.

II. 연구설계

먼저 설문은 퇴직공무원 전체를 연구대상으로 하여 실시하였다. 앞에서 지적한 바와 같이 고위직에만 한정하지 않고 전 직급의 공무원을 대상으로 하여 설문을 실시하였다. 연구의 성격상 교육공무원과 군인, 경찰, 소방 등 특정직은 포함하지 않고 일반직 국가공무원을 연구모집단으로 하였다. 다만, IMF 경제위기이전과 이후 퇴직자가 인력감축의 여파를 달리 받았을 것이라는 가정 하에 정부혁신이 본격화되기 이전인 1997년 퇴직자와 이후 최근 2년 간인 1999년과 2000년 퇴직자를 모집단으로 선정하였다. 그런데 정부가 매년도별 퇴직공무원에 대한 통합 자료를 가지고 있지 않기 때문에 공무원연금관리공단의 협조를 받아 연금수급권자를 대상으로 삼았다. 이들 수급권자들은 비교적 장기 근속한 퇴직공무원에 치우쳐 있는 한계가 있다. 하지만 현실적으로 주소파악을 할 수 있는 방법은 연금수급권자명부이기 때문에 불가피하게 이들을 표본추출의 프레임으로 정했다. 이를 위해 현재 공무원연금수급자중에 1997년, 1999년, 그리고 2000년에 퇴직한 일반직 국가공무원을 연도별로 각각 500명씩 무작위로 표본추출하였다. 이들을 대상으로 우편조사를 실시하였는데 464매가 회수되어 전체적으로 30.9%의 회수율을 나타냈다. 일반적으로 우편조사의 20% 이하의 회수율이 낮은 점을 감안할 때 퇴직자들이 퇴직관리에 대하여 높은 관심을 보이고 있음을 알 수 있다.

설문에 응답한 퇴직 공무원의 인구통계학적 특성을 퇴직연도별로 살펴보면 <표 1>과 같다. 1997년도에는 퇴직시 연령이 50대인 퇴직자가 35.6%에 이르렀으나 설문시점인 2001년도에는 91%가 60대에 이르러 퇴직이 주로 50년대의 경우에도 후반에 이루어졌음을 짐작할 수 있다. 한편 정부혁신 이후에는 50대 퇴직자의 비율이 급격하게 늘어나 1999년도와 2000년도 각각 76%, 70%에 이르고 있는 것으로 나타났다. 2000년도에는 40대에 퇴직한 응답자의 비중이 16.5%에 이르고 있어 그 만큼 퇴직연령이 낮아지고 있음을 보여주는 한 예라고 할 수 있다. 재직연령도 20년에서 29년 사이 근무한 퇴직자의 비중이 17.4%, 23.2%, 35.1%로 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 퇴직시 직급은 4급에서 7급이 주를 이루나, 1-3급의 비중도 10%

를 넘는다. 상위직 퇴직자들의 현직자 비율보다 높은 것은 상대적으로 할 말이 많다는 것을 보여주는 하나의 상징이라고 해석된다. 중상위직 퇴직자들의 임용형태라고 예상되는 행정고시나 7급 임용고시 출신의 비중이 1999년과 2000년 퇴직공무원에서 늘어나고 있는 것이나, 학력이 높아지는 것도 같은 맥락에서 이해할 수 있을 것이다.

설문은 퇴직 관련 기존 문헌에서 제시된 항목들을 중심으로 구성하였다. 따라서 대부분의 항목은 단일항목으로 설정되었고 따라서 신뢰도 분석을 하지 않았다. 탐색적 조사로서 퇴직과 관련된 퇴직공무원들의 개괄적 인식을 파악하는 것을 주 목적으로 하고 있음을 밝혀둔다.

<표 1> 설문 응답자의 퇴직 연도별 특성

		퇴직연도		
		1997	1999	2000
		인원(%)	인원(%)	인원(%)
연령군	40대	4 (2.2)	2 (1.3)	21(17.4)
	50대	11 (6.2)	74(46.5)	74(61.2)
	60대	162(91.0)	83(52.2)	26(21.5)
	70대 이상	1 (0.6)		
퇴직시 연령군	30대 이하		1 (0.7)	
	40대	5 (2.8)	3 (2.0)	19(16.5)
	50대	63(35.6)	114(76.0)	80(69.6)
	60대	109(61.6)	32(21.3)	16(13.9)
재직 기간군	10년 미만		2 (1.3)	2 (1.8)
	10-19년			3 (2.6)
	20-29년	31(17.4)	35(23.2)	40(35.1)
	30-39년	143(80.3)	114(75.5)	68(59.6)
퇴직시 직급군	40년 이상	4 (2.2)		1 (0.9)
	1-3급	17 (9.6)	17(11.3)	20(17.5)
	4-5급	57(32.0)	74(49.0)	46(40.4)
	6-7급	103(57.9)	60(39.7)	48(42.1)
학력	8-9급	1 (0.6)		
	중졸 이하	7 (3.9)	3 (1.9)	
	고 졸	66(37.1)	65(40.9)	44(36.4)
	전문대졸	13 (7.3)	20(12.6)	8 (6.6)
	대 졸	75(42.1)	60(37.7)	47(38.8)
대학원 이상		17 (9.6)	11 (6.9)	22(18.2)

III. 조사결과의 분석

1. 퇴직자 선정 및 관리

퇴직공무원을 대상으로 한 먼저 퇴직사유를 물어보았다. 결과 다음 <표 2>와 같이, 정부혁신이후인 1999년과 2000년 퇴직자의 경우 정년퇴직의 비율이 급감하고 명예퇴직이 대표적인 퇴직 사유로 자리잡는 것으로 나타났다. 김대중 정부의 감축관리의 일환이라고 분석되나 정년 이전 명예퇴직 등의 방법으로 공무원 감축이 많이 이루어진 것을 반영하고 있다고 할 수 있다.

<표 2> 퇴직연도별 퇴직사유 분포

		퇴직사유					
		의원면직	정년퇴직	직권면직 (징계면직 포함)	당연퇴직	명예퇴직	민영화 등에 의한 신분전환
		인원(%)	인원(%)	인원(%)	인원(%)	인원(%)	인원(%)
퇴직 연도	1997	10(5.5)	137(75.3)		2(1.1)	33(18.1)	
	1999	6(3.8)	35(22.0)	3(1.9)		114(71.7)	1(0.6)
	2000	2(1.6)	42(34.1)	1(0.8)	4(3.3)	74(60.2)	

다음 퇴직자가 느끼는 공무원의 퇴직 선정기준을 물어보았다. 그 결과 <표3>에서 보는 바와 같이, 예상대로 가장 중요하다고 생각하는 퇴직자 선정기준은 연령으로 나타났고(86%), 그 다음이 학연·지연들의 연줄 (6.9%), 그리고 업무능력 (6%)의 순으로 나타났다. 특히 정부혁신이 단행된 이후 퇴직한 1999년과 2000년 퇴직자들도 압도적으로 연령이라고 답하고 있어, 업무능력 등 조직의 생산성을 높일 수 있는 지표여야 한다는 신공공관리적 당위가 지켜지지 않고 있는 것으로 나타나고 있다. 그리고 두 번째 많은 응답자가 가장 중요한 퇴직자선정기준이라고 꼽은 학연, 지연들의 연줄의 경우, 행정고시출신, 1-3급의 고위직, 대학원이상의 고학력자에게서 상대적으로 많은 응답이 나와 엘리트 공무원일수록 연줄이 중요하다고 생각하는 것으로 나타나고 있다.

<표 3> 퇴직자선정기준

등위	선정기준	빈도 (%)
1	연령	386 (86)
2	학연·지연 등의 연줄	31 (6.9)
3	업무능력	27 (6)
4	성별	2 (0.4)
5	맞벌이 여부	2 (0.4)
6	학력	1 (0.2)
	Total	449 (100)

한편 퇴직을 결정하는 가장 중요한 요인으로 꼽히는 퇴직연령에 대한 질문한 결과 <표 4>에서 보는 바와 같이, 대다수의 의견은 현행 퇴직연령이 적당하다고 생각하고 있으나(57.3%), 상향조정해야 한다는 의견도 상당한 정도로 나타났다(37.3%). 그런데 중상위직보다는 하위직에서 퇴직연령을 상향조정해야 한다는 의견이 많았다. 상향 조정시 대체적으로 2년 정도 퇴직연령이 상향조정되어야 한다고 생각하는 것으로 나타나고 있으나 직위별로 살펴보면, 1-3급은 평균 63세, 4-5급과 6-7급은 각각 60세 정도로 되어야 한다고 생각하는 것으로 나타났다. 유럽의 경우 정년보다 일찍 조기 퇴직하려는 경향을 보이고 있고 그래서 조기퇴직을 금하는 방안을 강구하는 것을 감안할 때 우리의 경우 복지비용 측면에서는 일단 환영할 만하다고 여겨진다.

<표 4> 퇴직연령에 대한 인식

적당하다고 생각하는 퇴직연령			계
상향조정해야 한다	현행 제도가 적당하다	하향 조정해야 한다	
158(37.3)	243(57.3)	23(5.4)	424(100)

2. 퇴직예정자 지원정책

퇴직자가 확정된 이후, 정부는 퇴직을 원활하게 진행시키고 남은 잔류 인력의 사기 증진을 위해서 퇴직예정자에 대한 지원을 펼쳐야 한다. 퇴직상담 카운셀링으로부터 각종 취업훈련이 이에 해당한다 하겠다. 이를 위해 먼저 퇴직준비기간을 물어보았다. 결과 <표 5>에서 보는 바와 같이, 퇴직공무원들의 퇴직준비기간

은 응답자의 대다수(71.7%)가 6개월 미만으로 나타나고 있다. 그리고 이는 퇴직연도, 직급, 연령과 상관이 없는 것으로 나타났다. 이렇게 볼 때 개인적으로도 퇴직준비에 충분한 시간을 투입하지 못하고 있는 것으로 보인다.

<표 5> 퇴직준비기간(응답자 전체)

	빈도(%)	누적 백분율 (%)
1개월 미만	121(26.4)	26.4
1개월~3개월	115(25.1)	51.4
3개월~6개월	93(20.3)	71.7
6개월~1년 미만	77(16.8)	88.5
1년 이상	53(11.5)	100.0
계	459(100.0)	

다음 퇴직시 무엇을 가장 중요시하며 준비하는지를 물어보았다. 설문결과 퇴직시 준비하는 가장 많이 신경을 쓰는 것은 <표 6>에서 보는 바와 같이, 재취업 등 경제적 안정 여부에 가장 신경 쓰며(43%), 그 다음 본인의 심리적 안정(30.8%), 그리고 봉사 및 여가활동 계획(20.1%)에 대해 준비를 하는 것으로 나타나고 있다.

<표 6> 퇴직시 주요 준비사항

순위	퇴직 준비사항	빈도 (%)
1	재취업 등 경제적 안정	197 (43.0)
2	본인의 심리적 안정	141 (30.8)
3	봉사 및 여가활동 계획	92 (20.1)
4	가족의 심리적 안정	19 (4.1)
5	기타	9 (2.0)
	계	458(100.0)

경제적 안정을 위해서는 어떤 방법으로 필요자금을 확보하고 있는지를 물어보았다. 퇴직공무원들은 퇴직후 생활을 1차적으로 퇴직금 및 연금에 의해서 충당하는 사람의 비중이 가장 높고(65%) 재취업 및 자영활동 등으로 충당하는 사람의 비중이 그 다음을 차지하고 있는 것으로 나타났다(24.3%). 그리고 그 다음 저축과 부동산 임대료 등으로 충당하는가 하면, 자녀 또는 친지의 도움으로 생활을 영위

하는 경우도 있었다.

<표 7> 퇴직 후 수입원

등위	1순위 수입원	빈도	비율 (%)	누적 비율 (%)
1	퇴직금 및 연금	299	65.0	65
2	경제활동 (취업 및 자영활동)	112	24.3	89.3
3	저축액 및 그 이자	24	5.2	94.5
4	부동산 임대료	19	4.1	98.6
5	자녀 또는 친지의 도움	4	0.9	99.5
6	보험금	1	0.2	99.7
	기타	1	0.2	100
	계	460	100	

퇴직공무원의 생활에서 연금 및 퇴직금이 차지하는 비중이 높은 것은 사실이지만 그럼에도 불구하고 퇴직연령이 낮아지고 있기 때문에, 일을 하는 그 자체가 개인적으로 뿐만 아니라 국가전체의 복지비용 측면에서도 중요하다. 따라서 퇴직 후 경제활동에 참가하고 있는지를 물어보았다. 결과 <표 8>에서 보는 바와 같이 56.3%의 응답자는 뚜렷한 경제활동을 하지 않는 것으로 나타나고 있고, 38.7%는 재취업이나 개인사업 형태로 경제활동을 하는 것으로 나타나고 있다. 퇴직공무원들의 40% 이하가 경제활동에 참여하고 있는 것으로 나타나고 있는데 재취업의 비중도 20%를 상회하는 것으로 나타나고 있다.

<표 8> 퇴직 후 경제활동 여부 (응답자 전체)

	빈도	분포(%)
없음	253	56.3
사회봉사활동	22	4.9
개인사업	81	18.0
재취업	93	20.7
계	449	100.0

재취업에 관해서 응답자 특성별로 구분하여 살펴보면, <표 9>에서 보듯이, 1997년도에 비해 1999년과 2000년도 퇴직자가 재취업을 하는 비중이 늘어나고 있음을 알 수 있다. 단지 3년만의 자료를 가지고 단정하기는 어렵지만, 점차 고령화 사회로 가고 있

는 동시에 퇴직연령은 낮아지고 있는 점을 감안할 때 재취업의 증가는 자연스러운 현상으로 보여진다. 이를 구체적으로 살펴보면 상위직일수록, 젊을수록, 그리고 학력이 높을수록 취업률이 높은 것으로 나타나고 있다. 일할 수 있는 나이의 엘리트 공무원 일수록 재취업의 기회가 넓다고 하겠다. 개인사업의 경우, 경제부처 출신의 비중이 높은 것을 감안할 때, 전반적으로 경제부처출신의 경제활동 기회가 높은 것으로 분석된다. 사회봉사활동의 경우는 소수의 퇴직공무원만이 참여하며, 인구통계학적 특성과는 큰 상관이 없는 것으로 나타나고 있다. 단지 일반행정직 출신의 연령이 높을수록, 그리고 중상위직급 퇴직자인 경우 상대적으로 사회봉사활동에 적극적인 것은 확인할 수 있다.

<표 9> 응답자 특성별 퇴직 공무원의 퇴직후 활동 내역

		퇴직후 하는 일			
		없음	사회봉사활동	개인사업	재취업
		인원(%)	인원(%)	인원(%)	인원(%)
퇴직 연도	1997	116(66.3)	12(6.9)	23(13.1)	24(13.7)
	1999	83(53.9)	5(3.2)	36(23.4)	30(19.5)
	2000	54(45.0)	5(4.2)	22(18.3)	39(32.5)
퇴직시 직급군	1-3급	19(35.8)	3(5.7)	7(13.2)	24(45.3)
	4-5급	87(50.9)	13(7.6)	32(18.7)	39(22.8)
	6-7급	133(65.5)	5(2.5)	37(18.2)	28(13.8)
	8-9급	1(100)			
퇴직시 근무부 처	경제부처	133(53.6)	12(4.8)	50(20.2)	53(21.4)
	일반행정 부처	33(55.0)	6(10.0)	8(13.3)	13(21.7)
	사회부처	33(61.1)	1(1.9)	6(11.1)	14(25.9)
	기타	40(62.5)	1(1.6)	12(18.8)	11(17.2)
연령군	40대	10(37.0)		9(33.3)	8(29.6)
	50대	67(43.2)	5(3.2)	40(25.8)	43(27.7)
	60대	172(65.9)	17(6.5)	31(11.9)	41(15.7)
	70대 이상	1(100)			
학력	중졸 이하	10(100)			
	고졸	105(62.1)	6(3.6)	29(17.2)	29(17.2)
	전문대졸	25(62.5)	5(12.5)	6(15.0)	4(10.0)
	대졸	95(53.7)	7(4.0)	39(22.0)	36(20.3)
	대학원 이상	15(31.3)	4(8.3)	6(12.5)	23(47.9)

재취업한 응답자의 직종은 아래 <표 10>과 같이, 다양하게 분포되어 있으나, 일반 관리직이 가장 많이 차지하고 있으며 기술, 엔지니어직, 그리고 금융직 순으로

로 나타나고 있다. 직종별로 공직과의 연관성을 살펴본 것이 아래 <표 11>이다. 전체적으로 볼 때, 공직과의 관련성이 “매우 높다”는 응답이 42.7%, 또 “높다”가 30.2%로, 72.9%의 응답자가 공직과의 연관성이 높은 직종에서 일을 하고 있는 것으로 나타나고 있다. 직종별로 보면, 농림어업, 단순노무 등을 제외하고 사무직, 교육, 금융, 건설 및 건축, 기술 및 엔지니어, 인터넷관련 직종에서 높은 공직관련성을 보여주고 있다.

<표 10> 퇴직공무원의 재취업직종

순위	직 종	빈도	분포(%)
1	일반경영관련사무직	29	29.0
2	기술, 엔지니어	12	12.0
3	금 융	8	8.0
4	단순노무	7	7.0
5	교 육	7	7.0
6	건축, 건설업	6	6.0
7	농림어업	4	4.0
8	영업, 판매관련	4	4.0
9	인터넷관련	3	3.0
10	스포츠, 문화, 레져, 관광관련	2	2.0
11	기 타	18	18.0
	계	100	100.0

<표 11> 직종별 공직 연관성

단위: 인원(%)

재취업직종	공직과 관련성				계
	매우 높다	높다	낮다	관련 없다	
농림어업	1(25.0)			3(75.0)	4(100)
영업, 판매관련	2(66.7)			1(33.3)	3(100)
단순노무		1(16.7)	3(50.0)	2(33.3)	6(100)
스포츠, 문화, 레져, 관광		1(50.0)		1(50.0)	2(100)
교 육	5(71.4)	2(28.6)			7(100)
금 융	2(25.0)	4(50.0)	1(12.5)	1(12.5)	8(100)
일반경영 관련 사무직	14(48.3)	6(20.7)	5(17.2)	4(13.8)	29(100)
건축, 건설업	2(40.0)	3(60.0)			5(100)
기술, 엔지니어	5(41.7)	7(58.3)			12(100)
인터넷관련	3(100)				3(100)
기 타	7(41.2)	5(29.4)	2(11.8)	3(17.6)	17(100)
계	41(42.7)	29(30.2)	11(11.5)	15(15.6)	96(100)

앞서 논의를 종합해 보면, 공무원은 퇴직 후 40% 가까이가 경제활동을 하고, 이

중에 재취업 형태로 일하는 경우가 개인사업보다는 조금 더 일반적인 것으로 나타나고 있다. 재취업시 업무형태는 일반사무직이 1/3정도를 차지하고, 대부분의 업종에서 과거 공직과의 연관성이 높은 것으로 나타나고 있다.

그런데 재취업의 욕구는 많으나 재취업한 비중이 많지 않아 퇴직공무원이 재취업을 하기 위해서는 전직훈련 등 재취업 관련 프로그램이 필요하나, 실제로 이러한 정부 프로그램은 매우 취약한 것으로 나타나고 있다. 가령 <표 12>에서 보는 바와 같이, 구직상담에 대한 서비스에 대해서 응답자의 80.9%가 필요성을 인정하고 있고, 매우 필요하다고 대답한 응답자도 30%가 넘고 있다¹⁾. 구직관련 능력개발 서비스도 적극적으로 필요성을 피력하는 비율은 퇴직상담이나 구직상담보다 다소 낮으나 응답자의 77.4%가 필요하다고 응답하고 있다. 창업교육의 필요성의 경우도 적극적으로 매우 필요하다고 응답한 사람은 퇴직상담이나 구직상담보다 낮으나 응답자의 74.7%가 필요성을 인식하고 있어 전체적으로 재취업관련 정부지원프로그램의 필요성이 매우 높다는 것을 알 수 있다.

<표 12> 재취업관련 정부지원프로그램의 필요성

(단위: 명, %)

	매우 필요	필요	보통	불필요	전혀 불필요	합계
구직상담 필요성	133(31.4)	210(49.5)	39(9.2)	37(8.7)	5(1.2)	424(100)
구직관련 능력 개발 필요성	102(24.2)	224(53.2)	51(12.1)	38(9.0)	5(1.2)	421(100)
창업교육 필요성	111(26.6)	201(48.1)	58(13.9)	41(9.8)	7(1.7)	418(100)

필요성 측면에서 볼 때, 재취업을 위한 취업교육이 이루어져야 하나, 정부에서 실시하고 있는 재취업교육은 매우 부실하고 이용정도 매우 미약한 것으로 나타나고 있다. 설문조사 결과, <표 13>에서 보듯, 퇴직연도에 상관없이 이용자가 5-10% 정도에 불과해 성과가 거의 없는 것이다. 그러나 이용자 중 대다수는 인력은행과 취업교육의 서비스에 대해 만족하지 않는 것으로 나타나 개선이 시급한 것으로 나타나고 있다²⁾.

1) <표 12>에서는 나타나고 있지 않지만 직급별로 살펴본 결과 중하위직이 고위직보다 구직상담 서비스의 필요성에 대해 조금 더 긍정적으로 응답하고 있다.

2) 이는 퇴직예정자 취업교육을 주관하는 공무원연금관리공단의 자체 설문조사결과에도 그대로 나타나고 있다. 교육생들은 대체적으로 퇴직후 생활설계에 도움이 될 것이라는 긍정적인 평가를 내리고 있지만, 교육기간이 너무 짧고, 심화교육이 필요하다고 지

<표 13> 퇴직예정자 취업교육 이용도 및 만족도

		이용해본 경험이 없다	매우 만족	조금 만족	보통	조금 불만	매우 불만	합계
퇴직 연도	1997	인원 (%)	159 (87.8)	3 (1.7)	4 (2.2)	5 (2.8)	7 (3.9)	3 (1.7) 181 (100)
	1999	인원 (%)	150 (94.9)	1 (0.6)	2 (1.3)	1 (0.6)	3 (1.9)	1 (0.6) 158 (100)
	2000	인원 (%)	108 (88.5)	1 (0.8)	2 (1.6)	5 (4.1)	1 (0.8)	5 (4.1) 122 (100)
	계		417 (90.5)	5 (1.1)	8 (1.7)	11 (2.4)	11 (2.4)	9 (2.0) 461 (100)

이렇게 볼 때 퇴직예정 공무원에 대한 서비스는 많은 수요에도 불구하고 제대로 공급이 이루어지지 않고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나마 김대중 정부에서 의욕적으로 시작한 퇴직예정 공무원 취업교육훈련도 기대와는 달리 큰 성과는 나타내고 있지 못한 것으로 드러나고 있다. 일년에 850명만을 목표로 하고 있고, 5박 6일의 짧은 시간에 주로 귀농 관련 교육만을 행하고 있어 애초에 실효성 있는 정책이 되지 못하고 있다. 퇴직예정 공무원에 대한 퇴직상담 등 종합적인 대책이 모색되어야 할 시점이라 하겠다.

IV. 퇴직관리의 정책적 이슈와 제언

앞에서 우리는 퇴직대상자의 선정부터 재취업까지 퇴직관리와 관련된 여러 가지 질문에 대한 퇴직공무원의 응답을 살펴보았다. 이러한 응답을 토대로 하여 다음과 몇 가지 정책적 이슈와 바람직한 퇴직관리 방안을 제시하고자 한다.

첫째, 퇴직자의 선정과 관련된 이슘이다. 퇴직자의 선정과 관련된 사항은 인력감축 규모와 이 규모를 어떤 방법으로 추진할 것인가 하는 것이다. 정부가 사용하고 있는 인력감축 방법은 연간채용인원의 감축, 정년연장 억제조치, 명예퇴직 확대, 임여인력 풀관리를 통한 결원부처 재배치, 유인퇴직(buyout), 직권면직, 민영화·외부 위탁 등이다. 그런데 직권면직은 공무원법의 개정으로 실현가능성은 높아졌으나 실제로 적용된 사례는 찾아보기 어렵다. 연간채용인원의 감축은 기존의 공무원들을 보호하므로 저항이 적고 공무원들이 지니고 있는 전문성을 해치지 않는 장점이 있

다. 그러나 채용동결은 조직의 새로운 풍토를 조성하지 못하고 공직시험 준비자에 대한 신뢰를 보호하지 못하며, 비능률적이고 무능한 공무원을 퇴출시키지 못하는 문제가 있어 정부는 채용규모를 동결하거나 대폭 줄일 수가 없다. 한편 정년연장 억제와 정년연장 철회 방법은 그 감축효과가 많지 않다. 가령 지난 1998년도 중앙부처 인력감축의 경우 6급 이하 공무원의 정년연장을 억제하며(1,329명), 정년연장 철회 하는(2,913명) 방법을 사용할 경우 8,298명의 인력감축 밖에 이루지 못한 것으로 나타났다. 따라서 당시 인력감축 목표 25,955명을 달성하기 위해서 중앙정부가 취한 감축방법은 정년단축이었다. 이러한 정년단축에 의한 감축관리는 감축목표의 달성을 위한 효과적이나 필요한 인력의 유지 및 불필요한 인력의 퇴출이라는 신공공관리 본래의 목표와는 거리가 멀다.

둘째, 정년단축에 의한 감축관리는 고령화 사회와 이에 기초한 정년연장이라는 선진 외국의 추세와는 전혀 상반된 대책으로 이의 개선이 요망된다. 유럽 각국은 고령자가 일을 계속하지 않는 한 성장도 어렵고 연금재원확보도 어렵다고 판단(OECD, 2003), 퇴직 정년을 최고 70세까지 높이는 방안을 적극 추진 중이다. 고령화로 인하여 연금수령기간은 지속적으로 늘어나는 대신 낮은 출산율로 인해 연금을 부담할 인력은 오히려 줄어들고 있기 때문이다. 가령 프랑스 정부에 따르면, 60년엔 4명의 근로자가 퇴직자 1명의 연금을 부담했으나 인구 고령화에 따라 2000년엔 2명의 근로자로 줄었고 2020년엔 근로자와 퇴직자의 비율이 일대일이 된다. 프랑스 정부는 연금 재원이 앞으로 10년 후에 완전 고갈 상태에 직면할 것이라고 우려하고 있다. 따라서 오스트리아는 이미 정년을 60세에서 65세로 상향조정했고, 독일은 최근 현행 65세에서 67세로 연장하는 방안을 공식 제시하였다. 이탈리아와 영국도 각각 정년을 현행 60세에서 65-70세로 연장할 계획이다. 우리나라로 고령화사회로 이미 진입하였고 고령사회로 진입하는 속도도 빠를 뿐만 아니라 출산율도 극히 낮아졌다. 가령 2001년도 한국의 출산율은 세계 최저수준인 1.30명이다. 선진국에서는 100년 만에 형성된 저출산 고령화 기조가 한국에서는 불과 20년 만에 이루어지고 있다(한국일보, 2003.3.19). 이렇게 볼 때 젊은 사람도 일할 자리가 없는데 나이 많은 사람 일할 자리가 어디 있느냐는 식의 논리가 아니라 일할 수 있는 한 연령차별(age discrimination) 없이 일할 수 있도록 해야 할 것이다. 공직뿐만 아니라 우리나라 전체적으로 정년을 단축하는 것은 인구추세와 시대 역행적이라고 할 수 있다.

셋째, 정년에 못지 않게 중요한 것이 조기퇴직의 문제이다. 유럽 각국에서는 정년 전에 일손을 접고 연금에 의해서 생활하려는 경우가 다반사다. OECD 최근 통계에 따르면 55-65세의 유럽 노년층이 일하는 비율은 39%에 불과하다. 그래서 정년까지

일하지 않을 경우에는 연금액을 대폭 줄이든지 아니면 조기퇴직을 법으로 금지하는 계획을 세우고 있다(Polakova, 1999). 우리의 경우는 법정 정년까지 일하지 못하고 조기에 퇴직하는 것을 걱정하는 형편이기 때문에 사정이 다르기는 하나 연금과 퇴직금 구조를 어떻게 설정하는가에 따라서 상황이 달라질 수도 있음을 유념할 필요가 있다. 그런 의미에서 상호모순된 요구가 퇴직금과 퇴직과의 관계에 상존하고 있다고 할 수 있다. 즉 인력감축 측면에서는 조기퇴직을 장려하기 위해서 20년 미만의 근무자도 원한다면 조기 퇴직할 수 있도록 해주고 실질적인 금전적 유인도 부여하는 유인퇴직제(buyouts)를 도입 적용할 필요가 있으나 노동인력 확대라는 측면에서는 조기퇴직을 금지하고 장기근무가 노후 생활에 유리하도록 퇴직금과 연금 제도를 변경해야 한다는 지적이 나오고 있는 것이다. 현재 우리나라 공직의 경우는 전자의 시도만 있으나 고령화 사회와 출산율 저하를 감안할 때 후자의 전략도 도입을 논의할 필요성이 머지않아 생길 것으로 여겨진다.

넷째, 이렇게 볼 때 한편으로 조직의 유연성을 제고하면서도 필요한 인력을 유지하기 위해서는 고령자라는 이유만으로 감축 대상자로 선정할 것이 아니라 능력과 실적을 중심으로 대상자를 선정하는 과정이 중요하다. 이를 위해서는 공직의 경우 근무불량자에 대한 기록이 분명하게 기록되어 있어야 하나 현재 우리 정부의 경우에는 이러한 용도로 활용될 수 있는 기록이 되어 있지 않다. 이점이 개선되어야 할 것으로 여겨진다. 특히 조사대상자 중 1~3급 자의 경우 자신들이 퇴직 대상자로 선정된 것의 불공정성을 지적하는 응답자들이 많은 것도 실적에 대한 객관적 기록의 유지가 중요함을 보여주는 것이라 하겠다.

다섯째, 이러한 능력과 실적 원리는 퇴직자의 재취업과정에서도 적용되어야 할 것이다. 공직자의 민간기업 및 산하기관에의 재취업은 전술한 바와 같이 공직자 윤리법의 취업제한 규정의 강화와 산하기관 경영공시제도 그리고 ‘낙하산’ 인사에 대한 노조와 국민의 비판적 여론으로 인해 상당히 제한되어 있다. 그러나 공직자 윤리법 등을 통해 퇴직자의 관련기업 재취업을 획일적으로 제한하는 것보다는, 이것을 공개하고 투명성을 확보하여 시장 메커니즘에 의해서 규제되도록 하는 것이 필요하다고 여겨진다. 공무원의 민간기업 이직에 비판적인 김일중·조준모(1999)도 출신부처와 조금이라도 관련 있는 민간기업에 2~3년 간 취업을 전면 금지하는 규제 역시 노동시장의 유연성을 저하시키므로 전문성이 있는 관료라면 퇴직후 곧바로 민간부문에서 능력을 활용할 수 있어야 한다고 지적하고 있다. 경제위기 이후 민영화 등을 통해 정부부문이 축소되고, 민간부문에의 국가개입이 급격하게 축소되어가고 있는 게 현실이다. 이러한 상황에서 공직자윤리법, 부패방지법 등을 통해 능력

있는 우수공무원의 재취업을 막는 것은 퇴직공무원에게는 이중고를 안기는 것이다. 특히 정부와 민간부문의 인사교류의 활성화를 통해 국가경쟁력을 높이려는 정부인력관리의 기본방침에도 어긋나는 것이다. 경쟁입찰, 국제수준의 경영투명성, 자율·책임경영제의 확립은 퇴직공무원이 준정부기관과 사기업에서 민간의 우수인력과 동등한 조건 하에서 경쟁하도록 만들고 있다. 따라서 공기업의 개혁과 시장경제로의 전환에 발맞추어 공직자윤리법 등을 전향적으로 개정할 필요가 있다. 우수한 인력이라면 정부기관과 산하기관 그리고 민간기관을 넘나들 수 있도록 인력시장의 개방과 유연화를 도모해야 할 것이다(김병섭, 양재진, 2002).

여섯째, 재고용의 기회는 민간기업과 산하기관만이 아니라 정부 스스로도 기회가 되어야 한다. 고령자고용촉진법 제21조에 지적된 것처럼 사업주는 정년에 도달한 자가 그 사업장에 다시 취업하기를 희망한 때에는 그 직무수행능력에 적합한 직종에 재고용하도록 노력하여야 하도록 되어 있는데 정부도 공무원을 재고용할 수 있어야 할 것이다. 그러기 위해서는 근무시간제도와 근무방식 등에 대한 분석과 개선이 요망된다. 가령 중·고령퇴직자는 젊은 사람들과 달리 오랫동안 근무할 수 없는 등 신체적인 능력상의 차이가 있을 수 있다. 따라서 조직이 고령자를 취업시키기 위해서는 설비, 작업방법, 근무체계, 작업편성 등의 변호가 필요하다(김수일, 1990). 그런 의미에서 공공부문도 근무시간을 다양화하여 퇴직자들의 경험과 능력을 다시 활용할 수 있도록 해야 할 필요가 있다. 일본에서는 이미 신재임용제도 등을 통해 퇴직공무원을 단시간 고용의 형태로 재고용하기 시작했다. 주5일 근무제와 탄력근무제(flex time) 그리고 단시간 근무제 등 전통적인 '9·5'·주6일 근무제에 대한 변형이 한국 민간노동시장에도 다양한 형태를 띠면서 확대되고 있는 점을 감안하여, 한국 공무원의 노동 참여연령과 근무시간도 유연화될 필요가 있다.

일곱째, 퇴직공무원의 재취업을 촉진하기 위하여 전직지원 프로그램(outplacement)³⁾을 도입할 필요가 있다. 정부인력관리의 방향이 연공서열에서 능력과 전문성에

3) 퇴직자 지원제도의 주요 내용은 다음과 같다(Weakland, 2001 ; 봉현철, 1996 ; 한국경제신문, 2001년 10월 30일). 첫째, 퇴직대상자들에게 상담기술을 이용한 심리적 충격의 완화. 둘째, 외부노동시장에 대한 정보제공. 셋째, 퇴직대상자의 강·약점 및 구직기회분석(인성·적성검사, 경력분석 등). 넷째, 구직계획의 수립 및 구직에 필요한 제기법(자기소개서 작성, 프레젠테이션 능력구비, 인터뷰기법 등) 교육. 다섯째, 창업희망자의 경우 관련교육 실시. 여섯째, 취업과 창업에 필요한 자격증 취득 및 직무능력 향상교육. 일곱째, 구직과 창업에 필요한 행정적 지원(사무실, 전화, 도우미의 제공).

기반한 인사관리로 전환할 때, 불가피하게 발생하는 문제가 비자발적 퇴직자이다. 이는 정부조직의 안전성을 해한다. 하지만 조직안정화를 빌미로 불가피하게 퇴직하여야 하는 공무원에게 능력과 무관하게 ‘낙하산’식으로 자리를 마련해 주는 것은 올바른 방향이 못된다. 어디까지나 전문성과 경험을 바탕으로 재취업시장에 나가야 한다. 이때 전직지원 프로그램을 통해 비자발적 퇴직자의 이직을 원활하게 할 필요가 있다. 이는 퇴직공무원의 복지는 물론 재직자의 사기와 조직 안정을 위해서도 필요한 조치이다. 단, 전직지원 프로그램의 비용효과 측면에서 대상을 5급 이상 상위직에서 하위직으로 순차적으로 확대할 필요가 있다고 판단된다.

그런데 현재 우리 정부의 경우는 이러한 지원프로그램이 상당히 부실하게 운영되고 있다는 것이 응답자들의 한결같은 지적이기 때문에 이를 조속히 보완개선하는 것이 필요하다. 그런 방법의 하나로 정부가 직접 담당하기 어려우면 이를 위탁 교육하는 것이 방안이 될 수 있다. 가령 영국의 pre-retirement association of Great Britain과 같은 것이 하나의 예가 될 수 있을 것이다.

마지막으로, 능력에 기반한 재취업을 촉진하기 위하여서는 직위분류제적 요소를 확대하여 공무원 재직시부터 전문성을 높일 필요성이 있다. 현재 인사정책의 개혁방향인 민과 관의 교류가 활성화되기 위해서도 직위분류제에 의한 인사관리는 불가피하다. 정부부문간, 그리고 민간과 정부간 전문성을 중심으로 교류할 수 있게 만들어야 한다.

V. 결 론

전세계적으로 진행되고 있는 인구노령화와 낮은 출산율, 그리고 경제구조의 변화로 인해 발생하는 조기퇴직자 문제로 인해, 중·고령자 재취업이 하나의 중요한 사회정책적 과제로 대두되고 있다. 뿐만 아니라 중·고령자의 재취업은 삶의 의미 문제, 사회활동의 촉진, 노년기의 소득보장이라는 다양한 측면을 내포하고 있다. 따라서 중·고령자 재취업 정책은 사회 및 노동정책의 주요 부분인 동시에 고령자의 사회적, 심리적 상태에 영향을 미치는 복지정책의 핵심으로 부상하고 있다. 우리나라로 예외는 아니다. 우리의 경제구조가 많은 노동수요를 유발했던 제조업 중심에서 자본 및 기술 집약적 첨단산업으로 구조조정을 거치는 과정에서 감원 및 직장 통폐합 등의 과감한 변화가 일어나고, 명예퇴직 등의 감원정책을 시행한 결과 4·50대의 조기퇴직이 일반화되고 있다. 중·고령자의 재취업 문제가

사회적 이슈가 되어 가고 있는 것이다.

이러한 현상은 공무원의 경우에도 그대로 적용된다. 따라서 퇴직공무원의 재취업은 부정적 소극적 차원이 아니라, 인력활용과 적극적 복지정책의 일환으로 다루어져야 할 때이다. 앞서 논의가 되었듯이, 퇴직공무원들은 재취업 등을 통한 경제활동을 원하고 있다. 그리고 실제로도 3명 중 1명은 경제활동을 하고, 재취업하는 사람도 퇴직자 5명중에 1명 끌로, 퇴직 후 재취업은 점차 일반화되어 있다. 퇴직후 연금에 의존해 사는 시대는 이제 지나가고 있는 것이다. 따라서 재취업을 보다 투명한 환경에서 활성하고 촉진하는 쪽으로 정책방향을 잡아야 할 것이다. 이는 국가의 인력정책의 흐름에도 부합하는 방향이다. 그리고 노동시간을 유연화하고 고용형태를 다변화시켜 부분적으로나마 퇴직공무원을 정부부문에 재고용하여야 한다. 나아가 퇴직자의 경쟁력을 높이기 위해 재직시부터 전문성을 높일 수 있도록 직위분류제 요소를 더 광범위하게 도입하고 퇴직시에는 전직지원 프로그램의 지원을 받을 수 있도록 하여야 할 것이다. 이제 경제의 성과차원에서 그리고 국민복지 차원에서, 정부는 우수인력이 국가와 준공공부문 그리고 민간부문을 넘나들며 활동할 수 있는 여건을 만드는 데 관심을 가져야 한다.

참 고 문 헌

- 공무원 연금관리공단, 「공무원 연금통계」, 2001.
- 권문일, “고령자의 퇴직 및 퇴직후 근로행태 결정요인,” 「사회복지연구」, 1996.
- 김기태, “인재유지, 이직관리로부터 시작하라,” 「LG 주간경제」 2003. 3. 21.
- 김동성 · 이현기, 「정년후 재취업 활성화 방안 연구」, 경기개발연구원 연구보고서, 1997.
- 김병섭 · 양재진, 「공무원 퇴직관리에 관한 연구」, 중앙인사위원회 연구보고서, 2001.
- 김병섭 · 양재진, “공무원의 퇴직관리: 실태와 정책적 이슈,” 「행정논총」 제40권 제1호, 2002.
- 김수일, “정년퇴직 이후의 재사회화교육에 관한 연구,” 「교육학연구」, 1990.
- 김일중 · 조준모, “규제와 부정부폐: 한국관료의 전직패턴에 관한 이론 및 계량분석,” 「경제학연구」 제47집 제3호, 1999.
- 김창의, “한일 퇴직금제도의 비교연구,” 「생산성논집」, 1998.
- 김호섭, “부정부폐와 공직윤리: 공직자 윤리법의 개정을 중심으로,” 「한국행정연구」 제5권 제4호, 1996.
- 김홍영, “산업구조조정기의 퇴직금제도의 한계,” 「노동법연구」, 2001.
- 박영범, “한국기업의 퇴직금제도와 근로자 이직형태,” 「경제학연구」, 1994.
- 박영범 · 최정철 · 방하남, “공기업 및 공공부문의 퇴직금제도에 관한 연구,” 「노동경제논집」, 1999.
- 방하남 · 하윤숙, “고용보험 이직자들의 재취업경로분석,” 「사회보장연구」 16권 제1호: 25-50, 2000.
- 봉현철, “독일기업의 최근 퇴직관리 동향,” 「인사관리」, 1996.
- 서원석, 「공직 조기퇴직자의 실태분석 및 활용방안」, 한국행정연구원 연구보고서, 1998.
- 선영규, “정년퇴직자의 재고용,” 「노동경제논집」, 1994.
- 성주호, “퇴직금제도와 수급권보장보험의 연계 - 임금채권보장제도의 개선방안,” 「보험학회지」, 2000.
- 이명석, “정부투자기관 임원의 충원에 관한 연구,” 「한국행정학보」 제31권 제3호, 1997.
- 이승아 · 한경혜, “중년기 직장 남성의 퇴직에 대한 태도와 퇴직 후 생활 계획,” 「대한가정학회지」 제36권 제5호: 125-135, 1998.

- 태원유 외, 「퇴직관리의 문제점과 개선방안」, 삼성경제연구소 연구보고서, 2000.
- 한상암, “경찰공무원 퇴직관리의 문제점 및 개선방안에 관한 연구,” 「한국경찰학회 보」, 1999.
- 허재준·김장호·신영수, 「고령화 사회의 고용정책: 선진국의 경험과 우리나라의 정책과제」, 노동부, 1999
- Costa, Dora, “Has The Trend Toward Early Retirement Reversed? Prepared for presentation at the First Annual Joint Conference for the Retirement Research Consortium New Developments in Retirement Research,” May 20–21, 1999
- Doerpinhaus, Helen I. & Daniel C. Feldman, “Early retirement penalties in defined benefit pension plans,” Journal of Managerial Issues, 13(3), 2001.
- Joseph Rowntree Foundation, “Public policy initiatives for older workers,” <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/d62.asp>, 2002.
- Kim, Jungmeen E., “Retirement transitions, gender, and psychological well-being: A life-course, ecological model,” Journal of Gerontology, 57B(3): 212–223, 2002.
- Lipiec, Jacek, “Human resources management perspective at the turn of the century,” Public Personnel Management, 30(2) : 137–146, 2001.
- OCED Economic Outlook, “The retirement decision,” 63: 179–93, 1999.
- OECD, “Countries Face Slow Growth and Escalating Welfare Bills, unless Older Workers Remain Active,” <http://www.oecd.org/EN/document/0..EN-document-26-podirectorate-no-~12-40673-26,00.html>.
- Polakova, Hana, “Retirement age considerations for central Europe,” *Economics of Planning*, 32:1–21, 1999.
- Shah, P. P., “Network destruction: The structural implications of downsizing,” *Academy of Management Journal*, 43(1): 101–112, 2000.
- Usui, Chikako Usui and Richard A. Colignon, “Government Elites and Amakudari in Japan, 1963–1992,” 1994.
- Weakland, Janet, “Human resources holistic approach to healing downsizing survivors,” *Organization Development Journal*, 19(2), 2001.
- Vicere, Albert A., “New economy, New HR,” *Employment Relations Today*, Autumn, 2000.
- Yamori, Nobuyoshi, “Bureaucrat-managers and corporate governance: expense-preference behaviors in Japanese financial institutions,” *Economics Letters*: pp.385–389, 1998.
<http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/socialpolicy/d62.asp>

Abstract

An Analysis of Retired Civil Servants' attitude about Retirement Policy in Korea

Byong-Seob Kim · Jae-Jin Yang

On inauguration, the Kim Dae Jung government pushed forward with far-reaching civil service reforms. Since then, retired civil servants' re-employment has become a social issue because the retirement rate of the civil service tripled to 10.4 per cent, and more than half of the retired were not voluntary in that honored retirement accounted for 37.4% and sacking for 13.9%. This soaring retirement is not a temporal issue in the wake of structural reforms since the 1997 financial crisis. It has become a structural problem because civil service reform based on the ideas of new public management has become a norm rather than an exceptional shocking therapy. It is now clear that the civil service management in Korea aims at labor flexibility in determining employment and wage. Arguing that labor market flexibility should be accompanied by active re-employment policies, this paper i)examines the perception of civil servants about retirement policy, and ii)suggests policy options to tackle the problem of the growing need but shrinking opportunity for re-employment of civil servants.

【Key Words: retirement management, outplacement, personnel policy】