Ⅲ. 제3의 연령, 시니어인력 활성화 방안

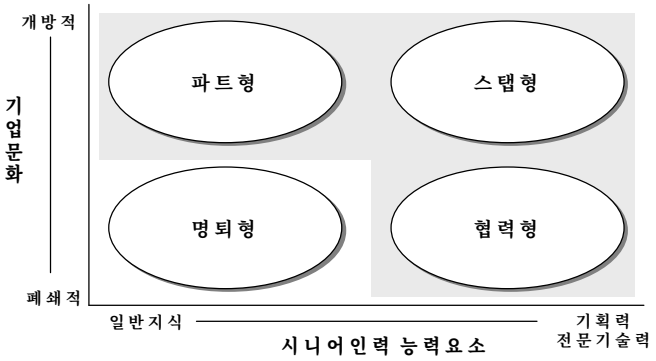
EXECUTIVE SUMMARY

1. 시니어인력에 대한 관심 증가

- 정년퇴직에서 실질적인 노인 사이에 있는 '제3의 연령'에 대한 기업과 사회적 대응 방안 마련이 논의되어야 함
- 시니어인력의 활성화를 위해서는 단순한 재정 지원의 차원을 넘어 시니어인력이 일할 수 있는 기회를 확대하는 것이 중요함

2. 시니어인력 활성화 전략

- 기업문화와 시니어인력의 능력요소에 따라 협력형, 스탭형, 파트형, 명퇴형 전략을 적용할 수 있음
  - 첫째, 스탭형은 시니어인력에 대한 기업문화가 개방적이고 시니어인력이 기획력이 있는 경우 활용될 수 있는 전략임
  - 둘째, 협력형은 시니어인력에 대한 기업문화가 폐쇄적이고, 시니어인력이 전문기술을 지니고 있는 경우에 활용될 수 있는 전략임
  - 셋째, 파트형은 시니어인력에 대한 기업문화가 개방적이고, 일반적인 지식을 지닌 시니어인력이 존재하는 경우 활용될 수 있는 전략임
  - 넷째, 명퇴형은 시니어인력에 대한 기업문화가 폐쇄적이고, 일반적인 지식을 지닌 시니어인력이 존재하는 경우 활용될 수 있는 전략임



3. 활성화를 위한 유의점

- 기업측면에서는 시니어인력에 대한 고정관념에서 탈피하여야 하고, 이들을 위한 체계적인 교육프로그램을 도입해야 함
- 정부도 시니어벤처에 대한 투자 지원을 강화하고, 정년 대상자 모임 또는 협회의 창설 및 운영을 지원해야 함

1. 논의 배경

- **실버사회(Aged Society)로 진입**
  - 우리나라는 2000년 현재 65세 이상의 고령인구가 총인구의 7.1%에 달해 이른바 실버사회로 진입하고 있음
  - 고령인구의 비중이 2020에는 14%가 넘을 것으로 전망되어 '老少比率 逆轉現狀'이 현실화될 것으로 분석되고 있음
  - 이러한 증가율은 미국, 영국 등 선진국에 비해 2~6배나 빠른 수치임

- **'제3의 연령'에 대한 대책 마련이 시급함**
  - 65세 이상을 노인으로 분류하는 경우, 정년이 55~60살이라는 점을 염두에 두면, 5~10년이나 반강제적으로 사회활동에서 배제되는 셈임
  - 정년퇴직에서 실질적인 노인 사이에 있는 '제3의 연령'에 대한 기업과 사회적 대응 방안 마련이 논의되어야 함

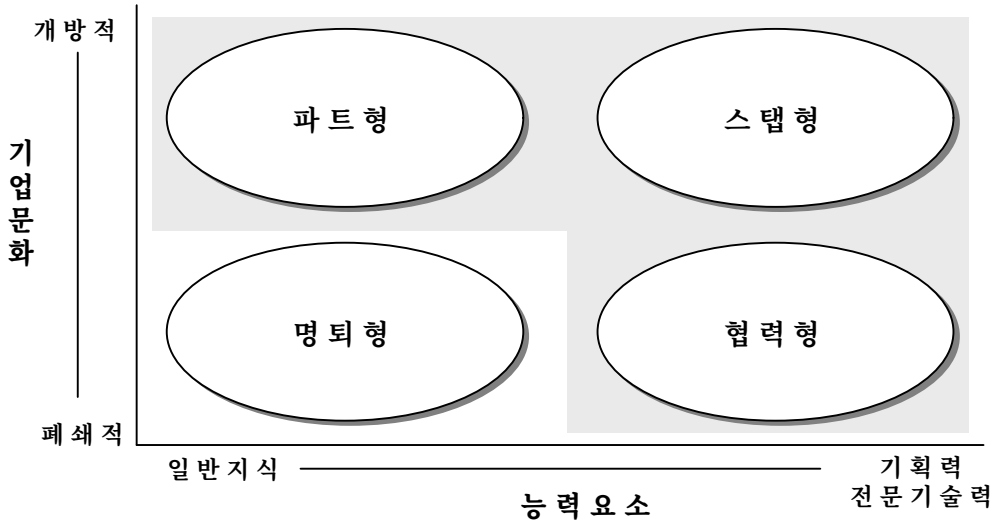
- **시니어인력(senior labor)의 경제 활동에 대한 관심이 증대함**
  - 일본 경제기획청은 시니어인력을 '고령 신인류'로 규정하고, '평생 현역사회'의 구호하에 노후에도 사회적인 노동에 참여해 당당한 삶을 영위할 수 있도록 기업의 대책 마련을 촉구하고 있음
  - 미국의 켈로그사가 수익금의 1%를 시니어인력의 건강복지기금으로 적립하는 등 기업의 참여가 일반화되고 있음
  - 그러나 재정 지원보다는 시니어인력의 고용기회 확대가 바람직함

2. 시니어인력 활성화 전략 유형

- **시니어인력의 업무 기회 확대 방안은 기업이 처한 환경과 시니어인력의 능력요소에 따라 각각 다른 전략을 사용할 수 있음**
  - 기업 환경은 시니어인력에 대한 기업내 인식에 관한 것으로, 시니어인력에 대해 개방적인 문화를 가지고 있는 기업이냐 폐쇄적인 문화를 가진 기업이냐에 따라 구분됨

· 시니어인력의 능력요소는 시니어인력이 지니고 있는 능력에 관한 것으로, 일반지식, 기획력, 전문기술력 등에 따라 전략을 구분할 수 있음

<그림> 기업문화과 능력요소에 따른 유형 구분



- 기업문화와 시니어인력의 능력요소에 따라 협력형, 스탭형, 파트형, 명퇴형 전략을 적용할 수 있음
  · 첫째, 스탭형은 시니어인력에 대한 기업문화가 개방적이고 시니어인력이 기획력이 있는 경우 활용될 수 있는 전략임
  · 둘째, 협력형은 시니어인력에 대한 기업문화가 폐쇄적이고, 시니어인력이 전문기술을 지니고 있는 경우에 활용될 수 있는 전략임
  · 셋째, 파트형은 시니어인력에 대한 기업문화가 개방적이고, 일반적인 지식을 지닌 시니어인력이 존재하는 경우 활용될 수 있는 전략임
  · 넷째, 명퇴형은 시니어인력에 대한 기업문화가 폐쇄적이고, 일반적인 지식을 지닌 시니어인력이 존재하는 경우 활용될 수 있는 전략임

- 명퇴형 전략은 다른 전략들이 회사와 계속적인 관계를 유지하는 것과 달리 회사와의 관계가 단절되는 전략으로서 국내 기업에서 어느 정도 사용하고 있는 전략임

3. 시니어인력 활성화를 위한 전략 방안

① 스탭형 전략

- (대상) 정년 퇴임 예상자 중 기획 능력과 **staff** 능력 등에서 전문성을 보유하고 있는 사람임

- (업무) **Line**에서 겪었던 불편해소를 위한 방안이나 업무 아이디어를 제안하도록 하며, 신입사원과 조를 이루어 신입사원 교육 및 대고객 업무 지원 등을 수행하도록 함

- (운영) **TF** 팀과 같은 조직을 구성하여 자문 역할을 강화하도록 함
  - 기존 Line에서 벗어나 관리업무를 담당하지 않도록 하기 위해 직책을 보임하지 않음
  - 기업 경영의 노하우를 제공할 수 있는 핵심 자문 인력을 사전에 선발 및 육성한다는 관점에서 실시해야 함

② 협력형 전략

- (대상) 정년 퇴임 예상자 또는 정년이 임박한 구성원 중에서 특정 기술 부문에 전문성을 가지고 있거나 업무 협조에 능숙한 인재임

- (업무) 협력업체의 기술적 표준 달성이나 업무 개선 등을 지도하거나, 본사와의 원활한 업무 협조 등을 위한 중간자 역할을 담당함

- (운영) 본사에서 퇴직한 후 협력업체로 재취업하는 형태로서 운영함
  - 재취업하는 인력에 대한 비용의 일부(20~30%)를 본사가 부담하도록 하여 협력업체의 적극적인 인력 수용을 제고함
  - 협력업체의 입장에서도 본사와의 원할한 업무 제휴를 위해 재취업인력의 필요성이 있음을 홍보해야 함

③ 파트형 전략

- (대상) 정년 퇴임이 예상되는 일반 직원 중에서 특정 분야에 대한 전문성이 취약한 사람으로서, 정년 이후에도 계약직의 형태로 회사에 잔류하기를 원하는 대상자를 선발함

- (업무) 현행 회사 업무 중 아웃소싱을 하고 있거나, 아웃소싱이 가능한 기본 업무이며, 단순직 또는 기능직의 업무를 할당함

- (운영) 퇴직 후 일정 기간(3~10년)의 장기 계약직으로 전환함
  · 단순직 또는 기능직 등의 업무에 대해 아웃소싱 형태로 회사에 잔류하여 새로운 업무를 맡게됨

④ 명퇴형 전략

- (대상) 정년 퇴임이 예상되는 일반 직원 중에서 특정 분야에 대한 전문성이 취약한 사람이 대상이 됨

- (운영) 명예퇴직이 가능하도록 유도함
  · 전별금 등 일정한 퇴직 보너스를 추가적으로 제공함으로써, 원할한 퇴직이 이루어지도록 함
  · 교육 프로그램을 통해 퇴직 후 재취업이나 새로운 독립이 가능하도록 도움을 줌

4. 활성화를 위한 유의점

○ 기업 측면

- 시니어인력에 대한 고정 관념에서 탈피해야 함
  · 시니어인력은 자신의 노하우를 활용할 수 있다는 사실에 충실해야 하며, 과거의 지위나 권한 등에 연연하지 말아야 함

· 시니어인력이 부하직원으로 들어오는 것에 대한 거부감을 없애고 그들의 경험과 전문성을 수용하는 문화를 구축해야 함

- 시니어인력에 대한 체계적인 선발 및 교육이 필요함

· 활용 인력은 일정한 자격 요건을 갖춘 직원들을 대상으로 공개적인 평가를 통해 선발해야 함

· 평가를 통해 선정된 시니어인력에 대해서는 체계적인 교육 프로그램을 통해 새로운 업무나 환경에 쉽게 적응할 수 있도록 만들어야 함

○ 정부의 정책 측면

- 시니어벤처 창업 지원

· 일본 중소기업청 통계에 따르면 98년 이후 창업한 기업체 중 창업자의 나이가 50세 이상인 경우가 30% 이상을 차지함

· 일본은 불황 중에도 시니어인력들에 의해 창업된 회사의 실버상품으로 틈새 공략에 성공했다고 평가됨

· 노후설계업, 실버주택업, 인생상담업, 노인자금관리업, 실버레저산업, 노인창업가이드 등 실버산업이 확대되어야 할 것임

- 정년 대상자 모임 또는 협회의 창설 및 운영 지원

· 정년 대상자 또는 퇴직자들의 네트워킹을 활성화하고 정보의 교환을 위하여 모임 또는 협회의 창설과 운영을 지원해야 함

· 미국의 은퇴자협회(AARP)는 50세 이상의 회원 3,300만 명과 준회원 3,500만 명을 확보하고 있으며, 65세 이상 노인에게 무료의료혜택을 법제화하는 등 영향력있는 압력단체로 자리를 잡고 있음

(장후석 : chahus@hri.co.kr ☎3669-4073)
(한주희 : jhahn@hri.co.kr ☎3669-4068)