

초고령사회 도래와 한국 기업의 인사·조직 전략 분석

-시나리오 기반 시뮬레이션 기법을 통해

학번/이름: 10311/박진영

탐구 요약

본 탐구는 대한민국이 2024년 초고령사회에 진입한 상황에서, 인구 구조 변화가 기업의 인사·조직 전략에 어떠한 영향을 미치고 있으며 기업은 이에 어떻게 대응해야 하는지를 경영학적 관점에서 분석하는 것을 목표로 하였다. 이를 위해 인적자원관리 (HRM) 이론, 인적자본 이론, 내부노동시장 이론을 이론적 배경으로 설정하고, 국내외 기업 및 국가의 고령 인력 활용 사례를 조사하였다. 연구 결과, 삼성전자, SK하이닉스, GS리테일, 금융권 등 국내 기업들은 시니어 트랙, 재고용, 사내 대학, 전문직 제도 등 다양한 방식으로 고령 인력을 유지·활용하고 있었으며, 이는 숙련 인력의 지식 손실을 줄이고 생산성을 유지하려는 전략임을 확인할 수 있었다. 국외 사례에서는 미국의 SCSEP, 일본의 계속고용제도, 정년 폐지 및 연장 정책 등을 통해 고령 인력을 사회적 자산으로 활용하는 구조가 비교적 제도적으로 안정화되어 있음을 알 수 있었다.

따라서 단일 제도만으로는 초고령사회에 효과적으로 대응하기 어렵다는 결론에 도달하였다. 이에 따라 본 탐구는 정년 연장·재고용·재교육·직무 재배치를 결합한 ‘복합적 유연 인사 전략’이 한국 기업의 현실과 사회적 요구를 동시에 충족시킬 수 있는 최적의 대응 방안이라고 제시한다. 이는 비용 절감 중심의 접근이 아닌, 인적자본의 재투자과 세대 간 지식 이전을 통해 기업의 지속 가능성과 사회적 책임을 동시에 확보하는 전략이라는 점에서 의의가 있다.

목 차

I. 서론

- 탐구 동기
- 탐구 과제

II. 본론

- 이론적 배경
- 연구 방법
- 탐구 결과

III. 결론

- 결과 요약
- 어려움과 극복
- 배우고 느낀 점

I. 서론

- 탐구 동기

초등학교, 중학교, 고등학교 1학년 사회시간을 매년 겪어오며 느낀 것은 수업 시간에 고령화와 저출산 문제를 자주, 중요하게 배운다는 것이었다. 이번 통합사회 시간에도 세계의 인구 문제와 해결 방안에 대해 배울 때 대한민국의 합계 출산율이 0.748명이라는 것, 개발도상국과 선진국의 인구 그래프 모양 차이의 원인이 저출산과 고령화라는 것을 알게 되었고 많이 배우고 반복하는 만큼 정말 중요한 사회문제라는 것을 생각해보게 되었다. 그중 고령화 현상에 초점을 잡아 인터넷에 여러 기사들을 찾아보게 되었는데 한국이 2024년 12월 24일 고령 인구 비율이 20%를 넘으며 초고령화 사회에 진입했다는 기사, 한국이 세계에서 가장 빠른 경제 성장과 고령화 현상을 보이고 있다는 기사, 정년 연장에 대한 다양한 사회적 시선과 의견 등 여러 내용의 정보들을 확인할 수 있었다. 더불어 고령 인구의 비중이 증가하고 청년 비중이 감소하는 추세에 따라 여러 기업에서도 생산력 부족 등의 문제를 겪고 있고 이에 따라 한국경영자총협회는 기업들의 대응 전략이 필요하다고 주장한 기사를 쉽게 볼 수 있었다. 그래서 지금 한국 사회에 도래한 초고령사회와 진로인 경영을 엮어 초고령사회 도래와 한국 기업의 인사,조직 전략을 주제로 선정하였고 인구 구조의 변화에 따라 기업들이 어떠한 인력 운영 전략을 펼치는지, 앞으로 기업들이 어떠한 전략을 사용해야 하는지 조사해보며 초고령사회에 대응해 한국 기업들이 선택해야 할 최적의 대응 방안이 무엇인지 탐색해 보고자 한다.

- 탐구 과제

- ① 초고령사회에서의 사회적 문제 인식
- ② 인사관리(HRM) 이론 등을 기반으로 한 한국 기업들의 대응 전략 검토
- ③ 한국의 인력 운영 전략과 외국의 선진 기업의 전략을 비교하여 결론 도출
- ④ 정년 연장, 재교육, 재배치 등 시나리오 기반 시뮬레이션 설계 및 방안 도출

II. 본론

- 이론적 배경

인적자원관리(HRM)는 조직의 목표 달성을 위해 미래의 인적자원 수요예측을 바탕으로 인적자원을 확보, 평가, 개발, 보상, 유지하는 일련의 업무를 의미한다.

먼저 확보 관리는 제일 우선적으로 수행되는 기능으로서 조직의 목표를 달성하는 데 필요한 자질과 능력을 갖춘 사람을 선정하는 과정을 의미한다. 평가 관리는 확보한 인적자원의 자질과 능력, 업적 등을 평가하는 과정이고 개발 관리는 인적자원의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 업무의 기회와 교육 훈련의 기회를 부여하는 과정을 의미한다. 보상 관리는 확보되고 개발된 인적자원이 조직에 공헌한 만큼 금전적인 대가를 제공

하는 활동이고 유지관리는 인적자원이 자신의 능력을 발휘하면서 조직 내에 남아 있도록 각종 배려를 행하거나 조직에서 사람들이 직무 수행을 하는 과정 속에서 나타나는 다양한 문제점을 해결하는 활동이다. 인적자원관리(HRM)는 위의 5가지 관리를 통해 이루어진다.

고령화란 평균수명의 증가와 출산을 저하로 인해 총인구 중 차지하는 고령자(노인)의 인구 비율이 점차 높아지는 사회 현상을 의미한다. 유엔에서는 65세 이상 인구가 전체 인구의 7% 이상이면 고령화 사회, 14% 이상이면 고령사회, 20% 이상이면 초고령사회라고 구분한다. 한국 사회는 산업화, 도시화, 현대화를 겪으며 보건의료기술이 발달하였고 영양, 안전, 위생 환경이 개선되어 생활 수준이 크게 향상되었다.

이에 따라 국민의 평균수명이 증가하였고 노인인구의 수 역시 증가하게 된 것이다. 한국은 2000년에 이미 고령화 사회에 진입하였고 2018년에 고령사회에 진입하였으며 2024년 12월 초고령사회에 진입하게 되었다. 한국의 고령화 현상은 전 세계에서 유례를 찾기 힘들 정도의 급속한 도달이고 경제협력개발기구(OECD) 회원국 중에서도 가장 빠른 경제발전과 성장, 인구의 고령화 현상을 보이고 있다. 현재 한국은 65세 이상의 노인 세대들이 나이가 들어감에 따라 신체적 노화현상 또는 정년퇴직으로 인하여 유일한 수입원인 직업을 상실하게 되고, 노년기에는 일반적으로 만성 질병에 따른 의료비의 지출부담이 증가하게 되어 심각한 경제적 어려움에 처하고 있다.

우리나라 노인의 경우 65세 이상 노인의 55%가 수입원의 대부분을 자녀에게 의존하는 등 경제적으로 어려운 생활을 유지하고 있고, 노인의 약 87%가 치매, 중풍 등 만성질환을 앓고 있으며, 3.5%가 독립적인 일상생활이 불가능하게 되어 다른 경제협력개발기구 회원국들에 비해 노인들이 가장 늦게까지 노동시장에 참여하고 있음에도 질 낮은 일자리로의 전전으로 인하여 노인빈곤율이 제일 높은 수준이라는 불명예스러운 상황과 노인자살을 또한 1위라는 심각한 실태에 노출 되어있는 상태이다.¹⁾

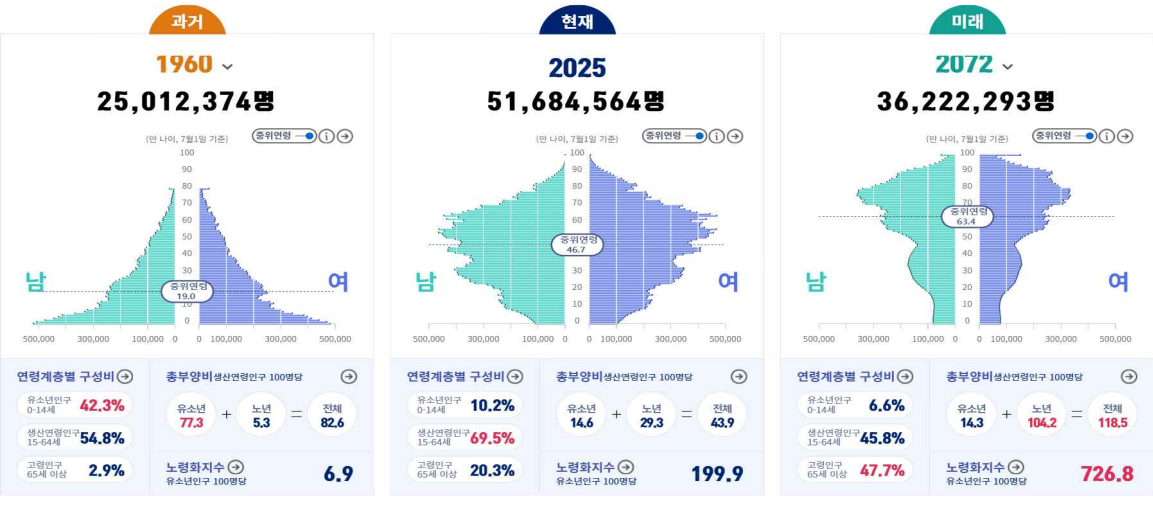


그림 1 코시스 인구상황판

1) 이희성, 권순호. (2020). 초고령화사회의 노인복지제도의 문제점 및 개선방안. 노동법논총, 50, 1-29.

인적자본이란 교육 훈련을 통해 인간의 몸 속에 축적시킨 지식, 기술력, 창의력 등을 의미한다. 인적자본이론은 이러한 인적자본의 개념을 이용하여 교육 훈련과 소득 간의 관계를 합리적으로 설명하려는 논리적 체계로 1950년대 말 슐츠와 베커에 의해 소개되었다. 이들은 사람은 태어나면서부터 인적자본을 갖고 있는 것이 아니고, 교육을 통해 형성된다고 주장한다. 교육을 사람이 인적자본을 갖도록 도와주는 활동이라 보는 것이다. 즉 ‘교육 훈련을 받으면 인간의 몸속에 지식, 기술, 창의력 등과 같은 인적자본이 축적되고, 이러한 인적자본이 가져다주는 생산성의 증가 때문에 기업가는 높은 임금을 지불하게 되어, 결국 교육 훈련 투자 비용을 충분히 보상하고도 경제적으로 이득이 된다.’는 주장이다. 인적자본론자들은 인간을 “투자에 의해 경제가치나 생산력의 크기를 증가시킬 수 있는 자본”으로 보고 투자를 많이 해 인적자본을 많이 축적한 사람은 같은 시간 같은 일을 해도 더 많고 질 높은 상품을 생산할 수 있다고 주장한다.²⁾

노동시장은 노동력을 공급하는 노동자와 노동력을 수요하는 사용자(기업)간에 상품으로서의 노동력 거래에 관한 일정한 조건(임금수준, 노동시간 및 기타 근로조건)이 결정되고, 이에 따라 노동력의 계약이 성립되는 기구를 말한다. 다양한 노동시장 이론 중 내부 노동시장 이론은 기업의 규모가 대형화되고 노동조합이 성장함에 따라 기업 간의 노동시장과는 연관성이 비약한 기업 내부의 노동시장이 형성되는 것을 말한다. 내부노동시장은 한 사업장에서 임금의 결정과 직무의 배치, 전환, 승진, 현장훈련 등이 외부노동시장과 단절된 채 기업 내부에 마련된 일련의 관리적인 규칙과 절차에 의해 고용관계가 형성된다. 내부노동시장은 기능의 특수성과 현장훈련, 관습, 장기근속 가능성과 기업의 규모로 형성된다. 이는 기업이 특수한 기술을 가진 직원에 대한 투자 손실을 막고, 숙련된 인재를 안정적으로 오래 붙잡아 두기 위해 회사 내부에 만든 특별한 고용 및 승진 규칙 시스템이라고 볼 수 있다.³⁾

- 연구 방법

- 문헌 조사 및 사례 조사
- 시나리오 기반 시뮬레이션 기법

- 탐구 결과

① 사례 조사

(국내) 삼성은 2022년부터 우수 인력이 정년 이후에도 계속 근무할 수 있도록 ‘시니어 트랙’ 제도를 시행하기로 했다. 인사제도를 개편하며 고령화, 인구 절벽 등의 환경 변화에 선제적으로 대응하고 축적된 기술력과 경험의 가치가 존중받는 문화를 조성

2) KOCW 충북대학교 나민주. 2015. 교육경제학 제3강 인적자본론의 개념과 전개

3) KOCW 부산가톨릭대학교 유희정. 2019. 직업정보 및 노동시장론 제7강 노동시장의 구조와 임금의 결정

하고자 도입하였다고 밝혔다. 또한 2025년 정년을 앞둔 다자녀 직원을 대상으로 재채용 신청 접수를 시작했다. 삼성전자는 세대 간 기술 단절을 줄이고, 숙련 인력의 경험을 조직 내에 전수하는 동시에 다자녀 직원을 위한 생애 경력 설계를 지원하고자 위의 제도를 마련하게 된 것이다. 삼성전자의 이러한 제도들은 일회성 운영이 아닌 매년 정례화 되었다는 점에서 주목받고 있다.

SK하이닉스는 2022년 박정호 부회장이 “훌륭한 기술 인재에게 정년이 없는 회사를 만들겠다”고 선언하였다. 하이닉스는 우수한 기술 전문가가 정년인 60세가 지나도 계속 근무할 수 있게 하는 기술 전문가 제도(HE)를 2018년 12월에 도입하여 2020년에 1호 전문가를 배출한 바가 있기도 하다. 더불어 이들은 2017년 설립한 사내 대학 ‘SKHU’를 통해 ‘전문 교수 제도’를 시행하고 임원들이 퇴직 후 전문교수진에 들어가 자신이 보유한 지식을 후배들에게 전수하도록 만들었다. ‘정년없는 엔지니어’들은 키우기 위해 노력하는 것이다. 2021년 사내 대학의 교육과정은 6천600개를 넘어섰고 SK하이닉스 구성원 3만명이 연간 160만 시간을 학습하는 결과를 보여주었다.⁴⁾

고용노동부가 공개한 2024 중장년 계속고용 우수기업 사례집에 수록되어 있는 10개의 기업들 중 (주)동기 바르네와 GS리테일에 대해 알아보자면, (주)동기 바르네는 국내 최초 수정액과 수정테이프 국산화를 실현한 기업이다. 수정테이프와 풀테이프 제작 시 기계보다 사람의 손을 많이 사용하다보니 오랜 기간 쌓아온 노하우를 가진 중장년의 숙련된 기술이 필요하였다. 그래서 (주)동기는 직원 중 50대 이상이 대부분이라 정년퇴직으로 인력 공백이 발생하는 문제가 있었고 이를 막기 위해 2024년부터 60세 정년 이후에도 계속 일을 할 수 있도록 계속고용제도를 도입하였다. 현재 중장년 직원은 숙련된 기술과 노하우로 품질 높은 제품을 생산할 뿐만 아니라 후배들에게 노하우를 전수하며 회사 성장에 도움을 주고 있다. (주)동기의 정진욱 이사는 “고령화 시대에 60세 정년 퇴직은 빠른 것 같아요. 제도적으로 60세 이후에도 계속 일을 할 수 있게 된다면 중소기업은 숙련된 인력과 함께 할 수 있어 좋고, 중장년은 경제적인 부담을 덜어 모두에게 긍정적인 결과를 거둘 것이라고 생각해요.”라고 말하기도 하였다. 다음으로 GS리테일은 18,000여 개의 편의점 브랜드 GS25와 520여 개의 슈퍼마켓 브랜드 GS THE FRESH를 운영하며 차별화된 상품과 서비스를 제공하고 있다. 슈퍼마켓 브랜드인 GS THE FRESH는 60세 정년 이후에도 중장년층 직원이 근무할 수 있도록 재고용하고 있다. 직무를 원활히 수행하면 1년 단위로 계약 연장이 가능해 사실상 근무기한에 제한이 없다는 것이다. 2024년에는 노인인력개발사업 수행기관인 인지어스와 시니어인턴십 협약을 체결해 60세 이상 중장년층 직원들을 신규로 채용하고 있기도 하다. GS리테일 원웅 매니저는 “GS THE FRESH에서 정년 이후 재고용하는 직원이 많은데, 이들이 누릴 수 있는 정책 지원은 적은 것 같습니다. 신규 중장년층 직원 뿐만 아니라 재고용하는 중장년층 직원들에게 다양한 지원에 제공될 수 있도록 정책적

4) 조재영. (2022). [삼성전자, SK하이닉스 “기술 인재에는 정년 없다”]. 연합뉴스

지원이 많이 생기면 좋겠습니다.”라며 정책 개선을 바란다고 전하기도 했다.

이러한 기업들뿐만 아니라 식품 기업, 금융권에서도 계속 고용 제도를 통해 노인 재고용에 힘을 쓰고 있다. 식음료 제조업에 해당하는 기업 인사담당자 107명을 대상으로 한 실태조사의 결과를 보면, 식품기업의 72%가 계속 고용 제도를 운영하고 있고 고용 유형은 재고용, 정년연장, 정년폐지 순으로 많았다.⁵⁾ 금융권에서도 정년퇴직한 베테랑 인력을 다시 불러들이는 ‘시니어 재고용’을 적극 추진하고 있다. KB국민, 신한, 하나, 우리 등 4대 은행에 따르면 2021년부터 2025년 10월까지 약 5년간 퇴직한 직원을 다시 채용한 건수가 5천건을 넘어섰고 매년 천명 안팎의 퇴직자가 컴백하며 금융권의 주요 부문에 투입되는 추세이다. 한 시중은행 관계자는 “정년 연장은 인사 적체를 불러올 수 있지만, 재고용은 필요한 시점에 즉시 투입이 가능해 조직 효율성과 세대 간 조화를 동시에 잡을 수 있다”고 말하기도 하였다.⁶⁾ 그리고 한국경영자총협회는 계속해서 퇴직후 재고용 및 정년 유지를 강조하고 있다. 재고용 도입 사업장은 청년 고용이 증가한 반면, 정년 연장을 도입한 사업장은 청년 고용이 감소했다는 분석 결과를 보여주며, 정년을 연장할 시 청년 고용이 감소하는 문제가 발생하기에 ‘퇴직 후 재고용’이 적절한 대안이라고 주장하고 있다.⁷⁾

(국외) 현재 미국, 영국, 호주, 대만은 정년을 폐지하였고, 일본은 70세, 스웨덴은 62~68세, 덴마크는 67세, 대한민국은 60세를 정년으로 두고 있다. 미국은 1967년 고용상 연령차별 금지법을 제정하여 정년 연령 상한을 65세로 지정하고 1978년에는 정년을 70세로, 1986년에는 특정 직업군을 제외한 대부분의 직장의 법정 정년 제도를 완전히 폐지하였다. 일본은 2004년 6월 ‘고령자고용안정법’을 개정해 60세였던 정년 나이를 65세로 연장했고 고용 중인 노인이 희망할 경우 계속해서 일을 할 수 있도록 ‘계속고용제도’를 도입하였다. 스웨덴은 특별고용보조금 프로그램을 통해 57세 이상의 근로자를 채용하는 기업에 인건비의 75%를 2년동안 지급해주고 덴마크는 48세 이상 근로자를 채용할 경우 연간 10만 크로네를 무기한을 지원하는 정책을 펼치고 있다.⁸⁾

5) 한용수. (2024). [식품기업 72% '계속고용제도' 운영... "고령 근로자 생산성 청년층보다 낮지 않아"]. 매트로스신문 세종

6) 김현주. (2025). ["퇴직은 끝이 아니다"... 금융권, 베테랑 시니어 재고용으로 '현장 리부트']. 세계일보

7) 나병현. (2025). [경총 "정년 연장하면 청년 고용 감소, '퇴직 후 재고용'이 대안"]. 비즈니스포스트

8) 윤수은. (2023). [고령자에게 일자리를! 미국의 SCSEP 정책에 주목하자]. 이코리아

세계 주요 국가의 정년 현황



다음으로 미국, 일본의 사례를 좀 더 자세히 알아보자면, 미국은 정년연장을 위한 정책적 논의보다는 퇴직하거나 실직한 고령자를 위한 재취업 서비스 제공에 초점을 맞춰왔다. 1965년부터 시작된 미국의 '고령자 지역사회서비스 채용 프로그램(SCSEP)'은 일자리가 없는 55세 이상의 저소득 노인에게 시간제 일자리를 제공해 자립을 지원한다. 일주일에 평균 20시간을 일하고 정부로부터 최저 임금 수준의 급여를 받는데, 매년 약 10만 명의 고령자가 이러한 혜택을 받고 있다. SCSEP는 중장년이 일자리를 찾고 실업 이후에도 삶의 질을 유지하게끔 돕는 것을 목표로 한다. 공공시설 등에서 다양한 지역 사회 봉사 활동과 업무 경험을 제공해 구직 활동에 대한 준비와 더불어 취업에 대한 자신감을 고취시킨다.⁹⁾ 연간현황을 살펴보면, 2018년 기준 2만1542명이 신규로 진입했고, 총 3만2867명이 프로그램에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 미국 은퇴자협회재단은 한 참여자가 “경기 침체로 직장을 잃고, 가족까지 잃었다. 한없이 추락하던 그때 우연히 SCSEP 전단지를 발견했다. 이를 통해 지역 사회 서비스를 통해 직업 기술을 습득했고, 그에 따른 생활 소득도 얻을 수 있었다. 무엇보다 일에 대한 자존감과 자신감이 생겼다. 60세가 넘더라도 일을 함으로써 사회에 기여할 수 있다는 생각에 힘을 다시 얻었다”며 과거 자신과 같은 처지의 중장년들이 SCSEP를 통해 일자리에 희망을 갖길 바란다고 얘기한 것을 보도하고 있기도 하다.¹⁰⁾

9) 이하은. (2023). [미국의 중장년 재취업 직업역량강화교육 사례 : SCSEP, GAP]. 50+ 정책동향리포트

10) 이지혜. (2023). [“일하는 노년 만들자” 美 최장수 재취업 프로그램 SCSEP의 비결]. 브라보마이라이프

다음으로 일본의 토요타는 65살 이상 직원의 계속고용을 확대하는 제도를 시행중이고 자율주행 기술 개발 등 현장 부담이 커지는 가운데 높은 전문 지식과 경험을 가진 시니어 인재를 활용하겠다는 의도를 계속해서 보여주고 있다. 토요타자동차는 65세 이상 계속고용제도를 전 직종으로 확대하고 전문 지식과 기능을 가진 직원은 본인이 원한다면 70살까지 일할 수 있도록 제도를 확대하였다. 일본에서는 토요타뿐만 아니라 가전제품 판매 기업인 노지마와 지퍼 제조 회사인 와이케이케이에서도 2021년 정년을 아예 폐지하고 일본 정부에서는 고령자고용안정법을 통해 기업이 자신의 상황에 맞게 정년 폐지, 정년 연장, 계속 고용 제도 중 하나를 선택하여 65세까지 고령자의 고용을 보장해 줄 것을 강제하고 있다.¹¹⁾ 이에 따라 한국에서도 정년 60살 제도 틀을 유지하면서도 사실상 다양한 방식으로 65살까지 고용을 유지토록 하는 일본 사례를 참고해야 한다는 목소리가 나오고 있다. 외국의 사례들을 보면 국가에서 제도상으로 정년에 대한 정책을 펼치기도 하고 이와 더불어 여러 기업에서 각자의 고령 인구 고용 정책을 다방면에서 펼치고 있음을 확인할 수 있다. 한국의 고령화 대응 고용 전략에 비해 외국은 숙련 인력의 노하우를 조직 전체에 전달하기도 하고, 정년 없이 직무 가치로만 평가하기도 한다. 한국은 외국의 이러한 고용 전략을 일부 참고하여 새로운 고용 전략을 세워야 할 것이다.

② 시나리오 기반 시뮬레이션

시나리오를 1. 정년 연장, 2. 정년 유지, 3. 재교육, 4. 재배치로 설정하고 각 시나리오별 장단점을 분석해본다. 먼저 정년 연장은 현재 60세인 정년을 65세나 70세로 연장하는 방안이다. 이는 고령 인력의 숙련과 경험을 장기간 활용할 수 있어 지식 손실이 줄어들고 숙련 기술과 노하우를 유지할 수 있다는 장점이 있고 신규 채용의 부담이 줄어들어 인력 공백을 최소화할 수 있다는 장점, 조직의 안정성을 유지할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 고령 인력의 임금이 유지 및 상승되어 인건비에 사용되는 비용이 늘어나고 고령 인력이 많아져 기업의 생산성이 저하될 수 있다. 또한 승진과 보직의 기회가 늦어져 중,청년층의 사기가 저하된다는 단점이 있다. 다음으로 정년 유지는 정년을 60세로 유지하고 다른 인사,조직 전략을 바꾸는 방안이다. 이는 일정한 승진 흐름과 활성화된 인력 순환이 가능하고 추가 비용이 거의 발생하지 않는다는 장점이 있다. 또한 법, 노동환경 변화에 대한 조정이 필요하지 않아 관리에 용이하기도 하다. 그러나 경험 많은 인력이 유출될 수 있고 지식의 단절이 생기며 신입과 중간 인력의 교육 부담이 증가한다는 문제를 일으킨다. 또한 대규모 신규 채용 부담이 증가하여 인력 공백이 발생할 우려가 있다. 세 번째로 재교육은 고령인구에게 업무 관련 내용을 교육시켜 재고용하는 방안이다. 재교육의 장점은 고령 인력의 기술과 역량을 최신화하여 생산성을 향상시킬 수 있고 직무 재설계 기반을 마련하는데 도움을 준다. 그리고 기업 내부 인력 활용이 극대화된다는 장점이 있다. 하지만 교육에 대한 비용과 시간이 부담될 우려가 있고 교육 효과가 직무별로 편차가 커 모든 인력이 동일한

11) 김소연. (2024). [일본 토요타, 60살에 퇴직한 직원 70살까지 고용한다]. 한계레

성과를 내지 못할 수 있다. 뿐만 아니라 학습을 거부하는 사태가 발생할 수 있고 교육을 받는 시간동안 단기적으로 업무 공백이 발생할 수 있다는 문제가 있다. 더불어 재교육은 마우로 기옌 미국 펜실베이니아대 경영전문대학원(와튼스쿨) 교수가 초고령사회에 도입한 한국에게 제안한 방안이기도 하다.¹²⁾ 마지막으로 재배치는 고령 인구에게 각각 맞는 업무를 재배치해 좀 더 오래 일을 할 수 있게 하는 방안이다. 이는 고령 인력의 지식을 그 아래 중장년층, 청년층에 전달하여 세대 간의 지식 이전을 활성화 시켜주고 신규 인력에게 노하우를 전수하는 멘토링 체계를 구축할 수 있게 해준다. 또한 고령 인력을 경험, 판단력이 필요한 직무에 적절히 이동시켜 효율을 극대화하고 불필요한 인건비를 줄일 수 있다는 장점이 있다. 그러나 적절한 재배치 직무가 부족하여 형식적인 전환이 될 수 있고 재배치 과정에서 조직 재설계 비용과 고령 인력이 새로운 역할에 적응하는 시간이 소요되며 오히려 비효율이 발생할 수도 있다는 단점이 있다.

Ⅲ. 결론

- 결과 요약

사례조사와 시나리오 기반 시뮬레이션 조사를 통틀어 초고령화 사회 도래에 따라 기업에 필요한 인사·조직 전략은 복합적 유연 전략이다. 이는 앞서 언급한 사례들을 통합한 전략으로 정년 연장, 재교육, 재배치, 재고용 등이 복합적으로 결합한 전략이다. 조사를 하며 단일제도보다는 여러 제도들이 복합적으로 작용하여 유연성을 늘리고 각각의 단점을 보완하는 전략이 필요하다고 생각하였고 따라서 기업의 입장에서 부담되는 부분을 줄이고 사회적으로 문제 될만한 부분을 최소화하여 각 제도별 장점들을 모아 유연한 고령 인구 고용을 하기 위한 복합적 전략을 추진해야할 것이다. 단순한 비용 절감이 아닌, 재교육을 통한 인적자본의 재투자과 재배치를 통한 역할 재정립을 전제로 정년 연장을 시행해야만, 기업은 숙련 인력을 안정적으로 유지하고 생산성까지 확보하는 지속 가능한 인사조직 전략을 완성할 수 있다. 유연한 정년제도는 정년을 한 가지 방식으로 고정하지 않고 여러 형태로 유연하게 선택할 수 있도록 하는 제도이다. 이를 통해 노인 노동자들은 갑자기 일자리를 잃고 빈곤하게 살지 않을 수 있고 기업은 인력 공백 없이 안정적으로 인력을 유지할 수 있다. 재교육과 재훈련은 고령 직원이 기존 업무 수행에 어려움을 겪을 때 새로운 업무를 수행할 수 있도록 기술, 지식, 능력을 다시 배울 수 있게 해주는 프로그램이다. 고령 진화적 직무 재배치는 고령 직원에게 가능한 업무로 직무를 바꿔주어 고령 직원의 강점을 살리면서도, 부담을 줄여준다. 직무, 임금 체계 개편은 고령 인력을 효율적으로 사용하기 위해 기업의 전체적인 임금, 직무 구조를 재정비하는 전략이다. 이 4개의 전략이 결합된 복합적 유연 제도를 사용하여 한국은 초고령화 사회에 대응해 나가야할 것이다.

12) 안대규. (2024). ["초고령화시대 50~60대 재교육 활성화... 장학금도 확대해야"]. 한국경제

- 어려움과 극복

신빙성있는 자료가 무엇인지 잘 몰라 자료 조사를 하는데에 어려움이 있었고 시나리오를 어떻게 설정해야 하는지 감을 못잡기도 하였다. 그래서 최대한 뉴스 기사나 논문들을 위주로 자료를 찾으려 하였고 사례를 찾는 과정에서 발견한 여러 인사 전략들을 참고하여 시나리오를 설정하였다.

- 배우고 느낀 점

이번 탐구를 통해 인사 제도는 단순히 사람을 채용하고 퇴직시키는 관리 수단이 아니라, 사회 구조와 인구 변화, 세대 간 갈등, 국가 정책과 깊이 연결된 복합적인 시스템이라는 것을 깨닫게 되었다. 특히 고령화 문제는 복지나 개인의 문제가 아니라 기업의 생산성, 조직 안정성, 국가 경쟁력과 직결된 문제임을 이해하게 되었다. 탐구 전에는 고령화 사회에서 정년 연장이 당연한 해결책이라고 생각했지만, 조사 과정에서 정년 연장이 청년 고용 감소나 인사 적체를 초래할 수 있다는 점을 알게 되면서 하나의 정책이 모두에게 긍정적일 수 없다는 사실을 실감하였고 하나의 정책에 정말 다양한 의견이 나타난다는 것을 알 수 있었다. 또한 인적자본 이론과 실제 기업 사례를 연결해 보며, 교육과 재교육이 단순한 복지가 아니라 기업 입장에서 미래 수익을 위한 투자라는 점을 명확히 인식하게 되었다. 이번 탐구는 희망하는 경영학 진로에 대해 깊이 파볼 수 있는 기회였고, 향후 경영자가 된다면 단기적인 비용보다 인적자원의 가치를 장기적으로 바라보며, 기업과 사회 모두에 도움이 되는 전략을 세워야겠다는 생각이 들기도 하였다. 마지막으로 초고령사회에 대응하는 인사 전략은 결국 기업의 지속 가능성과 사회의 안정성을 동시에 좌우하는 핵심 요소라는 점에서, 이번 탐구가 나의 진로에 있어 큰 도움이 되어준 것 같다.

추가

Q. 60대 이상 인구 직원 채용을 늘리게 되면 청년층 실업률은 올라갈 것인데 그러한 문제를 어떻게 해결할 것인가?

A. 60대 이상 인구의 고용 확대가 곧바로 청년 실업 증가로 이어진다고 단정할 수는 없다고 생각한다. 60대 직원 채용이 증가할 때 청년층의 실업률이 증가하는 경우는 같은 일자리를 놓고 경쟁할 때 뿐이라고 생각한다. 그러나 고령 인력은 주로 경험과 판단력이 중요한 전문직, 멘토링, 교육, 관리·자문 역할에 배치되고, 청년층은 디지털 역량과 실행력이 요구되는 실무·신규 직무에 투입될 가능성이 높고 두 일자리의 성격은 너무나도 다르기에 60대 이상인 직원의 증가와 청년층 실업률 증가가 비례하지 않을 것이라고 생각한다. 즉, 고령 인력의 고용이 청년 일자리를 대체하는 것이 아니라 청년 인력의 생산성을 높이고 기업의 성장 여력을 확대하는 보완적 역할을 수행하여 고령인력과 청년 인력이 서로 도우며 공존할 수 있을 것이라 생각한다.