

고령인력 활용을 위한

사업주 가이드북

고령인력 활용을 위한 사업주 가이드북

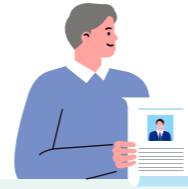
고령인력
활용을 위한

사업주
가이드북

고령인력 활용을 위한

사업주 가이드북

Contents



우리는 나이가 아니라 경험과 전문성을 봅니다	4	Q&A로 보는 고령근로자 고용이슈 따라잡기	53
고령인력 활용, 왜 중요할까요?	6	정년 -----	54
고령인력 활용가이드	9	근속 및 배치 -----	59
01. 인사계획 -----	14	고령인력 활용을 위한 정부지원제도	65
02. 모집 및 채용 -----	24	중장년일자리희망센터가 전직과 재취업을 도와드립니다	78
03. 인사관리 -----	30		
04. 고령자 친화적 조직문화 -----	42		
[참고] 해외의 고령자 고용 매뉴얼 -----	50		



“우리는 나이가 아니라 경험과 전문성을 봅니다”



88명이 근무하는 A사의 장년근로자는 전체 인원의 58%를 차지한다. 2010년부터 이미 정년을 65세로 연장했고 재고용제도를 통해 정년이 지난 근로자를 촉탁직으로 채용하고 있다. 장년 근로자를 선호하는 이유는 연륜과 숙련도, 판단력이 우수하고 책임감과 성실함이 뛰어나기 때문이다.

가전·자동차·산업용부품 제조업체인 B사는 정년 이후에도 계속 근무를 원하는 직원과 1년 이상의 근로계약을 체결한다. 55세 이상 고령자를 모두 정규직으로 채용했고 장년 근로자 비율이 24%에 이른다. 생산성을 높이고 안전한 작업환경을 위해 장년이 많이 배치된 생산라인에 자동 용접기, 자동이송로봇 등을 배치했다.



단체급식 전문기업인 C사는 2020년 6월말 기준 전체 직원 938명 중 50세 이상 장년이 37.4%를 차지한다. 특히 60세 정년을 넘기고도 계속해서 고용을 유지하고 있는 근무자가 전체 근무자의 17%에 달하며 장년 근로자의 정규직 비율이 93.5%에 이른다.



“중장년 채용, 이런 점이 좋았습니다”

5인 이상 중소·중견기업 238곳을 대상으로 조사한 결과 채용한 중·장년이 업무역량 향상, 조직문화 개선 등에 도움이 되었다고 답했습니다.

채용한 중·장년이 어떤 분야에 도움이 되었나?



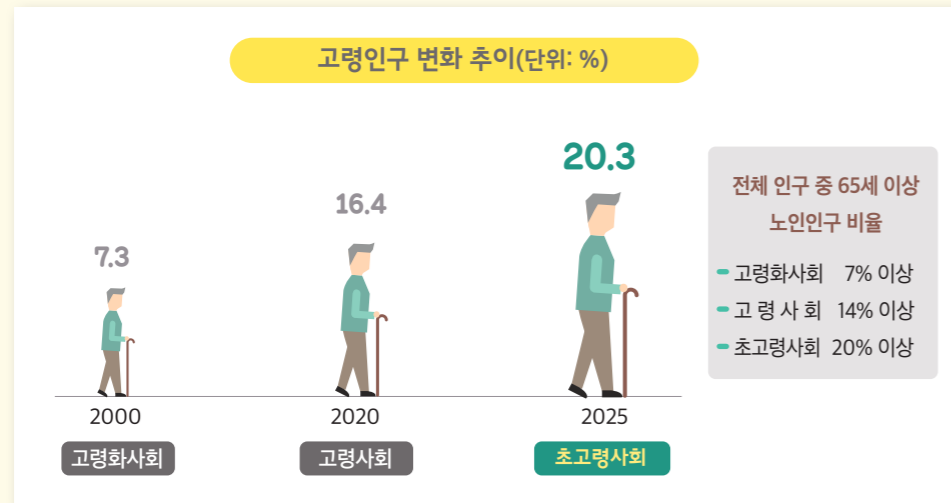
* 「2019년 중소·중견기업의 중·장년 채용인식 실태조사」
* 전경련중소기업협력센터, 알바천국 등 공동조사

기업에서 고령인력을 활용하면 어떤 장점이 있을까요?

- ✔ 고령근로자의 경험과 지식, 기술을 활용해 **사업을 안정적으로 지속**할 수 있습니다.
- ✔ 젊은 세대에 기술과 노하우를 전수할 수 있어 **다음 세대 인재육성에 도움**이 됩니다.
- ✔ 교육이나 **직무적응에 들어가는 시간**을 최소화할 수 있습니다.
- ✔ 풍부한 인맥과 응대 능력으로 **영업부문에 경쟁력**을 가질 수 있습니다.
- ✔ 고령근로자를 존중하는 기업으로 인정받게 되면서 **기업 이미지**가 향상됩니다.

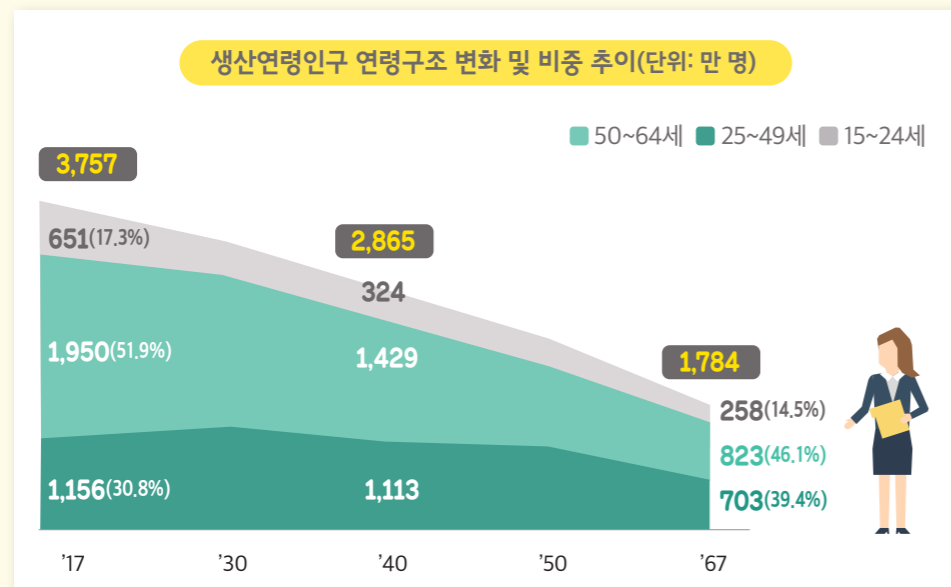
고령인력 활용, 왜 중요할까요?

초고령사회로 가는 한국, 고령화 시계가 빨라지고 있습니다



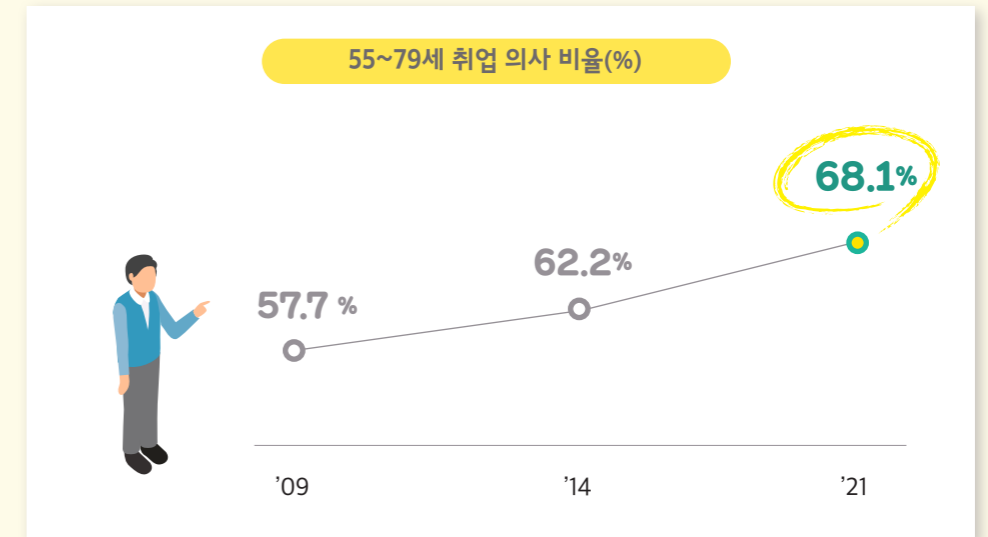
출처: 통계청, 2020년 인구주택총조사

급격한 고령화로 일할 사람이 줄어들고 있습니다



출처: 통계청, 2019년 장래인구특별추계(2017~2067년)

근로 의지가 높은 고령인력을 활용해 생산가능인구 감소에 대비해야 합니다



출처: 통계청, 2021년 「경제활동인구조사 고령층 부가조사」

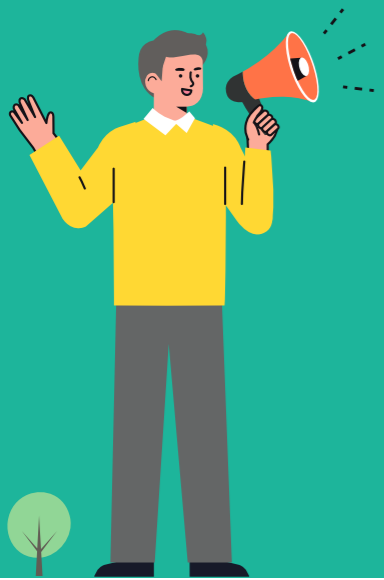
중요한 건 경영진의 의지입니다

- ☑ 기업이 고령자의 경험과 기술을 최대한 활용하려면 **고령자**는 지원받는 사람이라는 고정관념에서 벗어나 **'일할 의지와 능력을 갖춘 인재'**로 인식할 필요가 있습니다.
- ☑ 생산인구가 감소하는 초고령사회로 향하는 지금, **기업은 이제 인생 100세 시대의 고령자 고용을 생각**해야 합니다.



고령인력 활용 가이드

- 1 인사계획
- 2 모집 및 채용
- 3 인사관리
- 4 조직문화



고령자란?

「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」에 따르면 ‘고령자’는 55세 이상인 사람을 의미합니다.

고령자와 비슷한 개념

- 준고령자** 50세 이상 55세 미만인 사람
- 신중년** 고용관계에 참여할 수 있는 연령으로 만 50세 이상 70세 미만인 자

고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률 시행령

제2조(고령자 및 준고령자의 정의) ① 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」(이하 “법”이라 한다) 제2조제1호에 따른 고령자는 55세 이상인 사람으로 한다.
 ② 법 제2조제2호에 따른 준고령자는 50세 이상 55세 미만인 사람으로 한다.

고령근로자란?

근로관계에 놓여있는 고령자로서 55세 이상 근로자가 사용자의 지휘·감독 아래 일을 수행하는 경우에 해당하는 사람을 의미합니다.



한눈에 보는 고령인력 인사관리 4대 영역과 단계

	내용	점검 및 준비
1 인사계획	우리 조직의 고령인력 수요와 공급을 예측해보고 고령인력 확보에 필요한 사항들을 검토합니다.	<ul style="list-style-type: none"> - 직무분석 - 직무프로파일 - 인사기획
2 모집 및 채용	고령인력의 모집과 채용에 필요한 기준을 마련하고 그에 맞춰 채용이 이루어지도록 노력합니다.	<ul style="list-style-type: none"> - 채용기준 마련 - 고령근로자 모집 - 평가
3 인사관리	고령인력의 고용과 활용 효과를 높일 수 있도록 기존 인사관리 체계를 정비하고 재설계합니다.	<ul style="list-style-type: none"> - 인사제도 정비 - 고령근로자 기준 마련 - 역할과 직책 정하기 - 임금, 복리후생 재설계 - 성과평가 기준 마련 - 교육훈련 프로그램 설계
4 조직문화	고령자 친화적인 업무환경, 제도, 통합 프로그램 개발을 통해 고령자 맞춤형 조직문화를 만들어냅니다.	<ul style="list-style-type: none"> - 고령자 친화적 문화, 환경, 제도, 통합 프로그램 마련

들어가기 전에

다음은 조직 내 고령인력 활용에 관한 것입니다.

우리 회사 상황에 해당된다고 생각하는 문항에 체크해 주시기 바랍니다.



우리 회사의 고령인력 활용은?

1단계 인사계획

우리 회사 경영진은 고령자 고용에 관심을 가지고 있다.	
우리 회사는 고령자 고용을 하고 있다.	
우리 회사는 고령자 고용에 의욕을 가지고 있다.	
우리 회사는 고령자 적합직무가 무엇인지 파악하고 있다.	
우리 회사는 고령자 대상 직무에 맞는 임금을 지급하고 있다.	

» 1단계 체크 항목이 3개 이상이면 우리 회사가 고령자에 대한 이해가 높고, 고령자 고용을 긍정적으로 인식하고 있는 것으로 볼 수 있습니다.

2단계 모집 및 채용

우리 회사는 고령자 채용을 위한 모집절차와 기준이 있다.	
우리 회사는 고령자를 차별하지 않는 모집·채용기준이 있다.	
우리 회사는 인력채용 시 고령인력을 우선 채용한다.	
우리 회사는 고령인력 채용을 위해 다양한 수단을 활용한다.	
우리 회사는 퇴직예정자들을 위한 재고용계획을 수립한다.	

» 2단계 체크 항목이 3개 이상이면 우리 회사는 고령자 고용을 긍정적으로 인식하며 노력하고 있는 것으로 볼 수 있습니다.

3단계 인사관리

우리 회사는 고령자의 역할과 책임에 맞는 직책을 부여하고 있다.	
우리 회사는 채용한 고령자의 성과를 공정하게 평가한다.	
우리 회사는 고령자에게 필요한 복리후생제도가 마련돼 있다.	
우리 회사는 고령자에게 필요한 교육 니즈를 발굴하고 있다.	
우리 회사는 고령자에게 필요한 교육 기회를 제공하고 있다.	

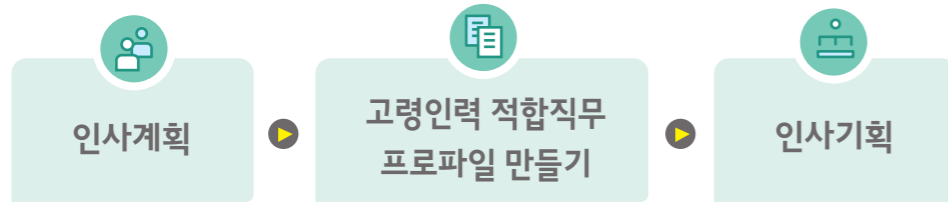
» 3단계 체크 항목이 3개 이상이면 고령인력을 위한 인사관리가 구성되어 있는 것으로 볼 수 있습니다.

4단계 조직문화

우리 회사 구성원은 고령인력의 역량을 긍정적으로 평가하고 있다.	
우리 회사 구성원은 고령인력이 중요한 인력이라고 보고 있다.	
우리 회사 업무환경은 고령인력의 신체적 능력을 고려하여 조성돼 있다.	
우리 회사는 고령인력이 능력을 발휘할 수 있는 제도를 가지고 있다.	
우리 회사는 모든 구성원을 아우르는 통합 프로그램이 있다.	

» 4단계 체크 항목이 3개 이상이면 우리 회사는 고령친화적인 조직문화와 업무 환경 등을 갖추고 있는 것으로 볼 수 있습니다.





1 인사계획

고령화 추세에 따라 조직 내 연령별 구조, 직무별로 요구되는 기술·지식이 어떻게 변화하게 될지 예측합니다.

우리 조직을 떠나게 될 인력에 대비해 인력계획을 수립합니다.

조직충성도가 높고 업무능력이 탁월한 인력풀을 구축하고 고령인력 확충 및 실행을 위해 노력합니다.

참고 직무관리 진단지

항목	Yes	No
1. 우리 조직은 직무분석, 직무분류, 직무평가, 직무설계를 하고 있다.		
2. 우리 조직은 직무변화에 초점을 둔 고령자 관련 프로그램을 제공한다.		
3. 우리 조직은 고령인력을 위한 유연근무제를 하고 있다.		
4. 우리 조직은 고령인력 재고용률과 퇴직률에 바탕을 두고 고령인력을 관리하고 있다.		
5. 우리 조직은 고령인력의 업무능력을 높이기 위한 조치를 하고 있다.		
6. 우리 조직에는 고령인력이 수행하기에 적합한 직무들이 있다.		
7. 우리 조직은 고령인력을 위해 직무를 재설계하고 있다.		
8. 우리 조직은 고령인력의 직무재설계 관련 '오리엔테이션' 프로그램을 운영하고 있다.		
9. 우리 조직은 고령인력의 직무적응을 평가하기 위한 프로그램을 운영하고 있다.		
10. 우리 조직은 고령인력 직무재설계를 모니터링하고 평가하며 피드백하고 있다.		

2 고령인력 적합직무 프로파일 만들기

고령인력을 배치할 직무가 고령인력이 수행하기에 적합한 직무인지 파악합니다.

신체능력을 과도하게 요구하는 직무보다 신중한 태도와 집중력이 필요한 업무에 투입하는 것이 효과적입니다.

이를 위해 직무분석을 통해 직무 프로파일을 개발합니다.

직무분석이란?

직무를 구성하는 내용과 성격, 수행에 필요한 요건을 체계적으로 도출하는 작업을 의미합니다.

- 예 어떤 직무가, 어떤 목적으로 수행되는가?
어떤 방법으로, 어떤 장소에서 수행되는가?
성공적인 수행을 위해 필요한 지식과 기술, 경험, 책임 등은 무엇인가?

여기서 잠깐

직무기술서와 직무명세서는 어떻게 다를까요?

보통 직무기술서나 직무명세서를 혼용하고 있는데요.

직무내용이 담긴 것은 **직무기술서**, 직무수행자에게 요구되는 인적요건을 기술한 것을 **직무명세서**라고 합니다.

직무기술서

직무분석을 바탕으로 직무수행과 관련된 정보(직무 기본정보, 직무책임과 역할, 직무수행 요건 등)를 상세히 기술한 문서

직무명세서

직무수행에 필요한 지식, 기술, 능력, 교육수준, 성별, 자격사항, 경력, 경험 등을 기술한 문서로 인력 모집이나 선발 시 사용





직무분석 프로세스

1 직무분석 계획 수립

- 대상직무 선정
- 직무분류
- 직무조사 방법 수립
- 직무전문가 의견수렴

2 직무조사

- 직무조사 도구 개발
- 직무조사 실행
- 직무조사 결과 수집 및 분석의견 수렴
- 분석 및 결과 취합

3 직무기술서 개발

- 직무내용 도출
- 해당직무의 수행과업 정리
- 직무요건 도출
- 직무기술서 구성

4 직무기술서 검토 및 확정

- 직무전문가 검토회의 실시
- 직무내용 및 요건 검토·수정·보완



고령인력 활용 우수사례

고령근로자에게 적합한 직무 찾아 업무갈등 해결

업무특성상 경력직을 많이 채용해온 A사는 사업확장으로 고령근로자 비중이 높아졌다. 하지만 직종과 직급체계가 복잡해지면서 노무관리에 어려움을 겪었다. 고령근로자와의 업무갈등으로 이직하는 신입사원도 늘어났다. 다행히 전문컨설팅을 받아 고령근로자에게 적합한 구매 및 재고관리, 교육, 영업 멘토, 연구개발, 품질관리 등의 직무를 도출해 낼 수 있었다. 이들 직무에 고령근로자를 재배치하자 업무갈등이 줄고 생산성이 향상되었다.

은퇴상품 콜센터에 고령인력을 배치했더니...

글로벌 금융서비스 기업인 B사는 은퇴상품 콜센터에 고령인력을 채용해 배치했다. 은퇴한 고객들이 또래들과 개인적인 문제와 재정적인 문제를 의논하는 것이 훨씬 더 편안해 보인다는 것을 알았기 때문이다. 또한 통화량이 가장 많은 시간대에 고령근로자를 배치해 콜센터로 들어오는 전화를 유연하게 처리할 수 있게 되었다.



3 인사기획

인사기획은 현재와 미래의 인력수요를 예측해 채용·배치 등과 관련된 전략을 세우는 과정입니다.

조직에서 필요로 하는 인적자원의 규모, 요건, 시점 등을 분석해 고령인력 퇴직 시점에 직무승계가 적절히 이뤄지도록 준비합니다.

인사기획 과정

- ① 인사계획 목표 정하기
- ② 현재의 인적자원 공급현황 분석하기
- ③ 인적자원 수요 예측하기
- ④ 수요-공급 간 gap 찾기
- ⑤ 전략 도출 및 실행하기
- ⑥ 결과 검토 후 피드백하기



고령인력 활용 우수사례

숙련 근로자의 업무공백, 고용연장으로 해결

화학재료를 만드는 C 기업은 최근 정년퇴직 예정인 생산직 근로자 3명과 고용연장 계약을 맺었다. 정년퇴직자 고용은 처음 있는 일이지만, 사업 호재 속에서 숙련 근로자의 공백으로 인한 생산 차질을 막아야 했다. 인력난에 시달리는 제조업계에서 별다른 교육이나 훈련이 필요 없는 우수한 고령인력을 고용한 것은 회사는 물론 근로자의 사기 진작에도 도움이 되었다는 후문이다.



쑥쑥 Tip

활용하면 좋은 정부지원제도

신중년 적합직무장려금

만 50세 이상 구직자를 신중년 적합직무에 채용하는 사업주에게 인건비를 지원합니다.

신중년 적합직무란?

신중년의 특성 및 경력 등을 고려했을 때 노동시장에 재진입하는 데 적합한 직무

예) 의료·보건·사회복지 관련 종사자, 문화·출판·디자인(캐드) 관련 종사자 등

지원요건

만 50세 이상 구직자를 신중년 적합직무에 정규직(근로기간의 정함이 없는 무기계약)으로 채용하여 3개월 이상 고용유지 시 지원

지원내용

근로자 1인당 우선지원대상기업 80만 원, 중견기업 40만 원 지원(최대 1년)

※ 자세한 내용은 정부지원제도 66p를 참고하세요





고령자의 특성 이해하기

인지적 특성

의미기억과 절차기억

인간의 발달은 복잡하고 다양한 측면이 있습니다. 인간의 생리현상이나 기능이 변화해 가는 것을 이해하려면 그 다양성을 이해해야 합니다. 20대에 절정에 도달하는 인지 기능이 있고, 60세 시점에 절정에 도달하는 인지기능도 있습니다.

연구에 따르면, **의미기억(Semantic Memory: 정보의 의미에 대한 기억)**은 나이가 들면서 서서히 증가하는데, 적어도 70대 후반에서 80세까지 거의 감소하지 않는 것으로 밝혀졌습니다. 고령자는 지금까지의 학습과 경험을 통해 축적된 지식을 더욱 풍부하게 가지고 있다는 것이죠.

절차기억(procedural memory: 행위, 기술, 조작에 관한 기억)도 크게 떨어지지 않습니다. 예를 들면, 자동차를 운전하는 사람은 주차장에서 주차장소는 잊어버려도 (에피소드 기억의 감소) 운전방법(절차기억)은 잊어버리지 않습니다.

작업기억

연령이 올라가면서 행동에 시간이 걸리는 건 인지기능의 처리속도 감소와 관계가 있습니다.

작업기억(Working Memory: 어떤 정보를 유지하면서 그 정보를 이용해 다른 과제를 처리할 때 쓰이는 능력)은 30세 시점부터 떨어지기 시작합니다. 고령기 때는 여러 가지를 작업하면 도중에 잘못되거나 중단되는 경우가 생깁니다. 이런 문제를 줄이려면 한 번에 한 개씩 작업하도록 하는 것이 좋습니다.

결정성 지능과 유동성 지능

심리학자 샤이에(Shaye)가 50세 이상을 대상으로 나이가 들면서 달라지는 지능의 변화를 연구한 바에 따르면, **결정성 지능¹⁾**은 성인기를 통해 완만하게 상승했다가 60세 정도에 절정기에 도달한 후 완만하게 떨어집니다. 하지만 80세 정도까지 높게 유지되는 것으로 밝혀졌습니다.

유동성 지능²⁾은 60세 정도부터 급격한 곡선을 그리며 떨어지지만, 80세 정도에 20대 시점의 80% 정도가 유지되는 것으로 추정됩니다. '80% 정도의 능력'이란 젊을 때보다 새로운 것을 기억하거나 새로운 환경에 익숙해지는 데 시간이 걸린다는 의미입니다.

하지만 시간을 들여 연습하거나 노력하고, 다양한 것을 익히며 새로운 환경에 적응하는 능력은 아직 충분히 유지되고 있다고 말할 수 있습니다.

인지적 특성 요약

- ✔ 의미기억은 나이가 들면서 서서히 증가한다.
- ✔ 절차기억은 나이가 들어도 크게 떨어지지 않는다.
- ✔ 결정성 지능은 60세 정도에 절정기에 도달 후 완만하게 떨어지나 80세 정도까지 높게 유지된다.
- ✔ 유동성 지능은 60세 정도부터 감소하지만, 시간을 들여 연습·노력하고 새로운 환경에 적응하는 능력은 충분히 유지된다.



1) 학습이나 경험에 의해 획득되는 후천적 지능으로 언어능력, 이해력, 통찰력 등이 속함

2) 환경에 영향을 받지 않는 유전적 지능으로 계산 능력, 기억력, 직감력 등이 해당

신체적 특성

고령자는 신체의 중요 장기기능도 떨어지지만, 외형적인 근육과 골격기능, 시각, 청각, 후각, 미각, 촉각 등 감각기능이 떨어집니다. 생명에 직접적인 영향을 줄 정도로 큰 문제가 되진 않지만, 일상생활과 업무에 장애요인이 될 수도 있습니다.

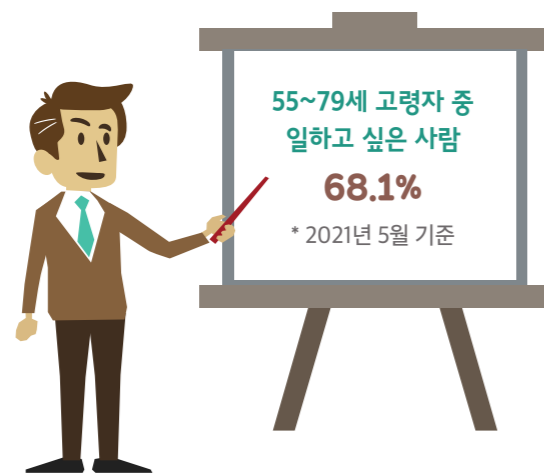
하지만 현재 우리나라 고령근로자의 중심축에 있는 베이비붐 세대는 이전 세대보다 학력이 높고 서구문화를 청소년기부터 접해 문화적으로 자부심이 매우 강합니다.

이전의 고령층과 달리 자신의 나이보다 신체적·정신적으로 젊어지기 위해 많은 노력을 하고 있고, 자아실현이나 취미활동 등을 통한 소비활동에도 적극적입니다.

경제적 특성

통계에 따르면 55~79세 고령자 중 일하고 싶어하는 사람은 2021년 5월 기준 68.1%로 높은 수준입니다. 학자들은 65세 이상 고령자 중 80% 이상은 노동을 공급할 수 있다고 말합니다.

고령자 대다수가 75세까지 건강하게 일할 수 있다는 것을 의미하며, 국제 수준과 비교해도 한국의 고령자는 취업욕구가 매우 높은 편입니다.



고령자에게 '일'이란?

고령자에게 '일'은 소득 외에도 삶의 보람을 성취하는 의미가 있습니다. 고령자가 연령에 관계없이 계속 일할 수 있다면 고령자 개인은, 우리 사회에도 긍정적인 가치를 제공할 수 있습니다.

고령인력 활용으로 기업의 지속가능성을 높일 수 있어요

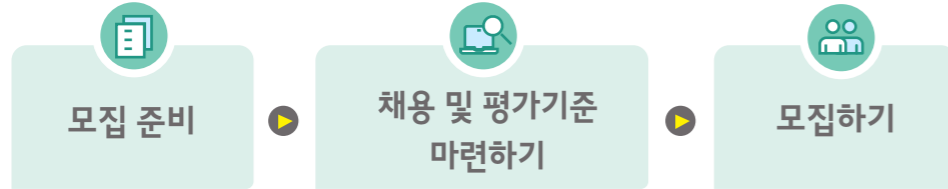
기업은 고령근로자가 쌓아온 경험과 지식, 기술을 활용해 안정적으로 사업을 지속할 수 있고, 젊은 세대에게 경험과 기술을 전수하여 다음 세대의 인재 육성에도 공헌할 수 있습니다.

현역 세대와 국가의 사회보장 부담을 줄일 수 있어요

60대 이상 인구 증가로 의료·간병 등 사회보장비용이 폭발적으로 늘어나게 됩니다. 고령자의 역할이 일을 통해 사회를 지탱하는 역할로 바뀌면 현역 세대와 기업의 부담이 줄어들 수 있습니다.



모집 및 채용



1 모집 준비

고령근로자를 고용하는 효율적인 방법 중 하나는 잠재적으로 고용 가능한 우수한 고령 근로자 풀(pool)을 만드는 것입니다.

고령근로자의 근로 의지도 중요하지만, 신체적·심리적으로 어떤 역량이 필요한지 파악해 둔다면 채용 결정에 도움이 될 수 있습니다.

참고 모집과 채용 진단지

항 목	Yes	No
1. 우리 조직은 고령인력의 모집과 채용에 관한 사항을 숙지하고 있다.		
2. 우리 조직은 채용공고 시 연령에 대해 차별하지 않는다.		
3. 우리 조직은 인력채용 시 연령이 아닌 기술, 능력, 경험 등을 중시한다.		
4. 우리 조직은 고령인력을 채용하기 위해 다양한 수단을 활용한다. (인터넷 채용, 중장년일자리희망센터, 지역고용센터, 채용대행사 등)		
5. 우리 조직은 인력채용 시 다른 인력보다 고령인력을 우선 채용한다.		
6. 우리 조직은 고령인력 채용을 위한 기준과 절차가 있다.		
7. 우리 조직은 퇴직한 고령인력의 재고용과 관련된 인사규정이 있다.		
8. 우리 조직은 퇴직 예정자들의 재고용 계획을 미리 수립한다.		
9. 우리 조직은 고령인력의 연령차별을 막기 위해 사전교육을 한다.		
10. 우리 조직은 연령상 차별을 금지하는 공정한 고용절차에 관련 정보를 제시하고 있다.		

2 채용 및 평가기준 마련하기

고령근로자를 고용하려면 장기근속 의지와 함께 심리적·신체적 역량을 확인할 수 있는 채용기준을 마련하는 것이 좋습니다.

고령근로자에게 부담이 될 수 있는 업무*는 채용기준 체크리스트를 만들어 두고, 지원자의 적합성을 파악합니다.

* 교대근무 일정이 빽빽하거나, 무릎·척추에 장시간 압력을 가하게 되는 업무, 시간 압박이 높거나 빠른 대처가 필요한 직무 등

채용기준 체크리스트 개발을 위한 영역 및 고려사항

영역	고려사항
업무특성	<ul style="list-style-type: none"> 업무에서 요구하는 지식, 기술, 역량은 무엇인가? 업무는 풀타임 근로자가 수행해야 하는가? 업무에 적응하는 데 필요한 교육훈련이나 지원이 있는가? 업무에 적응하는 데 소요되는 시간은 얼마인가?
적합한 인재상	<ul style="list-style-type: none"> 체력적으로 적합한가? 심리적으로 적합한가? 기술적으로 적합한가?



3 모집하기

고령근로자 고용을 결정했다면 어떤 방식으로 모집할지 결정합니다.

내부모집 방식

내부모집은 조직에 적응돼 있고 업무능력이 뛰어난 검증된 인재를 비교적 적은 비용과 빠른 시간 내에 모집할 수 있는 장점이 있습니다.



관련 부서 관리자에게 대상자를 추천받거나, 기존 인사평가 결과를 토대로 후보자 풀(pool)을 구성합니다.



고령인력 활용 우수사례

퇴직한 고령근로자 활용으로 품질 경쟁력과 매출이 쑥쑥

D 기업은 사업확장으로 인력확보가 시급했지만, 지원자가 없어 고민에 빠졌다. 이에 퇴직한 고령근로자를 활용하기로 하고 고령자 생산라인을 따로 만들어 채용에 나섰다. 고령근로자의 생산라인은 수량이 아닌 품질 중심으로 업무처리가 이뤄지게 했다. 고령근로자는 업무협조가 원활했고 작업개선 의지가 강했으며 꼼꼼하게 일을 처리했다. 이런 장점이 품질 경쟁력 향상으로 이어졌고 매출 증가에 크게 기여하고 있다.

외부모집 방식

외부모집은 직무능력을 확인할 수 있는 채용방식을 선택합니다.

모집 직무에서 요구하는 현장경력이나 직무 관련 역량이 무엇인지 정해놓고 지원자가 이를 갖추었는지 확인합니다.



모집은 숙련인력들에게 많이 노출될 수 있는 채널을 활용합니다.



고령인력 활용 우수사례

고령고객 관리 위해 고령근로자 비율 20%로 높여

20만 명 이상의 직원을 둔 E 사는 재능 있는 고령근로자 풀(pool)을 늘릴 경우 고령고객 관리에 도움이 될 것으로 판단했다. 이에 지역 및 전국 커뮤니티 기관과 제휴해 광범위한 노인층에 다가갈 수 있었고, 50~99세의 구직자를 환영한다는 문구를 명시하며 채용을 진행했다. 온라인 심사에 진입장벽을 느끼는 고령근로자를 위해 심사 신청을 할 수 있는 기술교육도 했다. 그 결과, 고령근로자의 비율이 약 20%까지 상승했다.

65세 이상 고령자 고용하는 '시니어 스킬 전문가제도'

F 사는 65세 이상 직원을 고용하는 '시니어 스킬 스페셜리스트 계약직원제도'를 도입했다. 숙련기술과 탄탄한 인맥을 가진 직원은 1년 계약으로 계속 고용하고 있다. 선발에 특별한 실적기준이나 연령 제한은 없으며 사업부에서 추천하면 인사부가 결정하는 방식으로 채용한다. 시니어 스킬 전문가는 인맥이 풍부한 영업부장이나 해외거점을 관리하는 주재원 등 다양한 경력자들로 구성돼 있다.



활용하면 좋은 정부지원제도

고령자 계속고용장려금

정년에 도달한 근로자를 정년 이후에도 계속 고용하는 중소기업 사업주에게 비용의 일부를 지원합니다.

지원요건

정년제도를 운영하고 있어야 하며 취업규칙, 단체협약 등에 정년 연장, 또는 폐지, 정년 변경 없이 정년도달 근로자를 퇴직 후 6개월 이내 재고용한다는 규정을 명시

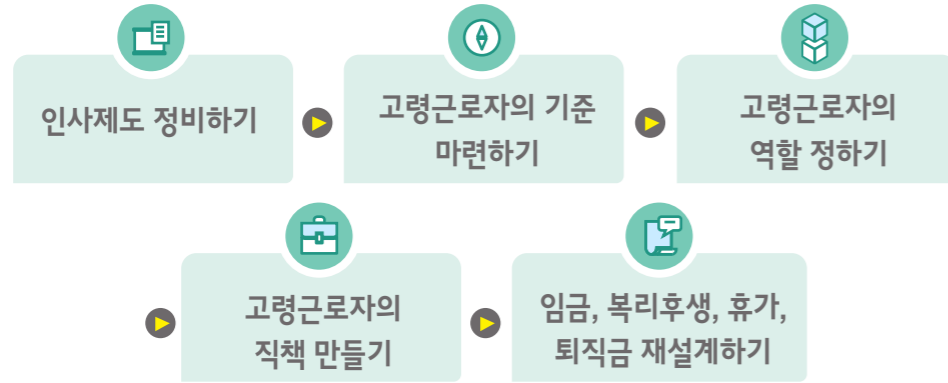
* 60세 이상 피보험자 수의 비율이 20%를 넘는 기업은 제외

지원내용

정년 이후 계속고용한 근로자 1인당 월 30만 원 지원

※ 자세한 내용은 정부지원제도 68p를 참고하세요





1 인사제도 정비하기

고령근로자 고용과 활용 효과를 높이려면 기존 인사관리체계를 정비해야 합니다.

인사관리제도가 고령근로자 고용·관리·개발에 적절한 수준인지 파악하고 개선이 필요하다면 재설계합니다.

고령인력의 직무내용을 살펴보고 고용에 필요한 조건과 임금, 복리후생 등의 제도가 적절히 갖춰져 있는지 파악합니다.

고령근로자 고용 관련 검토사항

- ☑ 기준(고용연장 상한 연령, 대상, 직무 등)
- ☑ 역할
- ☑ 임금, 복리후생, 휴가, 퇴직금
- ☑ 평가
- ☑ 교육훈련
- ☑ 건강과 작업장 환경
- ☑ 퇴직과 전직지원

2 고령근로자의 기준 마련하기

보통 고령근로자를 55세 이상으로 보고 있지만, 고령인력 활용에 대비하기 위해 50세 이상 근로자부터 관리하는 기업도 있습니다.

우리 회사는 고령인력을 몇 세부터 볼 것인지 정하고, 이들을 언제부터 관리하는 것이 좋을지 정합니다.

고령인력 인사관리제도의 설계와 적용에서 가장 중요한 것은 고령근로자에 대한 자체 기준*을 마련하는 것입니다.

* 고용연장 상한 연령, 대상, 직무 등



고령인력 활용 우수사례

정년퇴직 1년 전부터 진행되는 고령직원의 재고용

G 기업은 임직원을 대상으로 고령직원 고용대책을 마련했다. 원칙은 연령, 성별과 관계 없이 능력과 의욕이 있는 직원 모두에게 기회를 제공하며 정년퇴직자 중 희망자 전원을 재고용한다는 것이었다. 시니어사원, 수석 영업직사원으로 1년 단위 계약을 하는데, 상한 연령은 65세이며 시니어사원 중 80%는 기존 업무를 지원한다. 임금은 정년퇴직 이전 직책은 배제하고 직무, 업무내용 및 근무기간에 따라 정한다. 정년퇴직일 1년 전부터 재고용 관련 조사를 하고 6개월 전에 관리자 인터뷰를 통해 재고용 의사를 확인한 후 진행한다.



3 고령근로자의 역할 정하기

고령근로자의 업무성과를 높이려면 경험과 전문성을 최대한 활용하여 역할을 수행하도록 하는 것이 좋습니다.

고령근로자는 기존 업무를 그대로 수행하거나 관리직의 조연자, 지식·기술·노하우 전승자 등의 역할도 수행할 수 있습니다.

고령근로자의 역할에 대한 구체적인 계획이 마련되면 고령근로자에게 기대하는 역할을 분명하게 전달하는 것이 중요합니다.

기존 역할과 달라지면 적절한 시점과 장소를 고려하여 역할과 기대에 대해 전달하고 협의하는 것이 필요합니다.



고령인력 활용 사례

계속 고용할 때는 역할에 대한 사전협의를 필요해요

A씨는 정년퇴직 후 기존 회사에서 계속 근무하고 있다. 회사에서 먼저 계속 고용을 제안 해주었고 일할 의지도 높고, 건강상 문제도 없었기 때문에 고마운 마음으로 계약을 연장했다. 하지만 A씨에게는 기존 업무에 더해 새로 입사한 직원에게 업무설명을 하는 역할이 부여되었다. 사전 협의가 이뤄지지 않고 시작되어 이러한 역할이 늘어난 것이 반갑지는 않았다.



4 고령근로자의 직책 만들기

고령근로자 직책도 이슈가 될 수 있습니다. 중소기업은 탄력적으로 정할 수 있지만, 중견기업이나 대기업은 어느 정도 수준으로 할지 정해 두어야 합니다.

기존 직책명을 유지하거나, 조직 내 요구와 능력에 맞는 새로운 직책을 만드는 것도 좋습니다.

가장 피해야 할 것은 직책을 폐지하고, 이름으로 부르는 것입니다.



고령인력 활용 사례

고령근로자에게 '직책'이란?

정년퇴직한 B씨는 일하던 회사에 계속 고용되었다. 업무는 그대로이고, 일의 책임이나 부담 등도 같다. 다만, 촉탁직으로 계약해 직책은 없어졌다. 문제는 업무 피드백을 주는 경우다. 신입직원들은 입사 3년 차인 팀장의 지시를 따라야 할지, 직책도 없는 B씨의 지시를 따라야 할지 혼란스러워한다. B씨의 피드백이 옳다는 것도 알지만 곤란함을 토로한다.

근속·배치 관련 알아두어야 할 Tip

- ✔ 고령근로자를 정년이 지난 후 계속 고용한 경우 특별한 사정이 없는 한, 고령이라는 이유만으로 근로관계를 해지할 수 없습니다.
- ✔ 고령근로자의 전직, 전보처분 등 배치전환은 업무상 필요성, 근로자 본인 또는 노동조합과 협의 등 신의칙상 요구되는 절차를 거쳐야 합니다.

5 임금, 복리후생, 휴가, 퇴직금 재설계하기

기업은 고령근로자의 임금과 복리후생 비용을 최대한 낮추려 하고, 근로자는 역할과 업무강도, 성과 등에 맞는 임금을 기대합니다.

따라서 업무활동을 공정하게 평가할 수 있는 제도를 마련하고 고령근로자가 납득할 수 있도록 설명합니다.

기업상황, 산업현황, 고령인력 활용 분위기, 기존 임금제도 등을 종합적으로 적용하여 설계합니다.

근로계약을 체결하거나 변경할 때는 임금, 소정근로시간, 휴일, 연차유급휴가 등을 명시한 서면을 전달해야 합니다.

고령근로자가 퇴직하는 해의 전년도에 개근했거나 80% 이상 출근하여 받게 되는 연차 휴가수당을 사용하지 않았다면 퇴직금 산정에 포함해야 합니다.

참고 임금관리 진단지

항목	Yes	No
1. 우리 조직은 경쟁사와 비교했을 때 고령인력에 적절한 임금을 지급하고 있다.		
2. 우리 조직이 퇴직예정자에게 제공하는 임금은 생산성에 비례한다.		
3. 우리 조직은 노사합의에 의해 임금피크제를 운영하고 있다.		
4. 우리 조직은 능력, 실적, 업적 등을 종합적으로 고려하여 성과급에 반영한다.		
5. 우리 조직은 임금과 성과급에 관한 지급기준이 문서화되어있다.		
6. 우리 조직은 공정하고 투명한 절차와 시스템을 통해 성과급을 지급한다.		
7. 우리 조직은 동일 직급 내에서도 성과급 격차가 존재한다.		
8. 우리 조직은 직무급 적용을 검토한 적이 있다.		
9. 우리 조직은 동일임금, 동일노동 가치를 실현할 방안을 모색한 적이 있다.		
10. 우리 조직은 임금체계 개편을 위한 컨설팅을 받을 계획이 있다.		



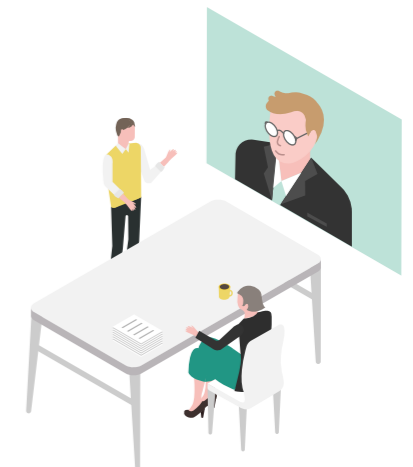
고령인력 활용 우수사례

55세 이후 진로, '커리어옵션제도'에서 선택하기

H 기업은 시니어층 간부직을 대상으로 '커리어옵션제도'를 도입했다. ① 사원 신분으로 60세 정년까지 근무 ② 사원 신분으로 정년까지 선택연봉제로 근무 ③ 일단 퇴직했다가 전문가 사원으로 재계약을 맺고 최장 65세까지 계속 근무 중에서 선택할 수 있다. 50세에 도달한 간부직 근로자는 지금까지의 커리어나 직무적성, 향후 커리어플랜 및 생활설계를 신고한다. 이후 인사부장과 개별 면담하고 54세가 되면 1년 이내에 커리어옵션 중 하나를 선택한다. 회사는 소정의 심사를 거쳐 본인의 의향을 존중해 55세부터의 커리어를 결정한다.

정년퇴직 예정자의 업무몰입도 높이는 '시니어 컨설턴트 제도'

I 기업은 정년퇴직자의 재고용 및 전직지원 교육을 지원하는 '시니어 컨설턴트 제도'를 도입했다. 정년퇴직 예정자를 대상으로 재직 시 직무전문성, 업무성과, 인사평가, 자격증 보유, 전·현직 관리자의 평가와 동료들의 인터뷰 등을 반영해 선발한다. 시니어 컨설턴트로 뽑힌 직원은 최장 2년간 고용되며, 본인의 전문성을 발휘해 업무를 수행한다. 인사팀 관계자는 "정년퇴직을 앞두고 업무집중도와 몰입도가 조금씩 떨어지기 마련인데 시니어 컨설턴트 제도가 퇴직 때까지 열심히 일하는 동기부여가 되고 있다."고 전했다.



고령근로자는 업무성과와 함께 이들이 계속 근무해나갈 수 있는 심리적·신체적 어려움에 대한 평가를 포함하는 것이 좋습니다.

고령근로자에게 노하우의 승계 역할을 기대한다면, 평가에도 충분히 고려하여 반영합니다.

고령근로자는 평가를 통해 회사에서 자신을 중요한 인력으로 생각하고 있음을 느끼게 되므로 직무 및 조직몰입도 증대를 기대할 수 있습니다.

참고 평가와 성과관리

항목	Yes	No
1. 우리 조직에는 고령인력을 적절하게 평가하는 규정과 제도가 구비돼 있다.		
2. 우리 조직은 업무특성을 고려하여 고령인력에 대한 성과평가를 실시한다.		
3. 우리 조직은 고령인력의 직급, 직렬 등을 고려한 성과기준을 마련하고 있다.		
4. 우리 조직은 고령인력 성과평가에 대해 공정하고 객관적인 성과평가 기준을 제시한다.		
5. 우리 조직의 인사와 성과평가 제도에는 고령인력에 대한 연령 차별적인 요소가 없다.		
6. 우리 조직은 성과평가 결과를 피드백할 때 고령인력의 특성을 반영하여 설명한다.		
7. 우리 조직은 환경 변화 추세를 고려하여 고령인력에 대한 성과목표를 수정한다.		
8. 우리 조직은 고령인력에 대한 성과관리 시스템을 정기적으로 검토하여 개선한다.		
9. 우리 조직은 성과관리에 대한 제도와 시스템에 대해 불만이 없다.		
10. 우리 조직은 고령인력이 성과목표를 달성하도록 적극적인 업무수행을 독려한다.		



고령인력 활용 우수사례

업무평가에 심리, 건강상태, 후진양성 항목 추가

J 기업은 고령근로자 평가기준을 업데이트했다. 업무성과 외에 심리적 상태(자신감, 동기, 충성심)와 건강 상태를 확인할 수 있는 항목을 더했고, 후진양성 항목도 추가했다.

실무와 경험이 풍부한 고령근로자를 고용할 경우, 교육훈련 비용을 최소화하고 업무에 적응할 시간을 줄일 수 있습니다.

다만, 고령근로자들이 조직에서 기대하는 역할을 수행하려면 적절한 교육훈련이 필요할 수 있습니다.

고령근로자들이 기술 변화와 신기술에 대응할 수 있도록 별도의 교육훈련 프로그램을 기획하여 진행합니다.

예 빅데이터 등 신기술 트렌드 특강, 비대면 강의 스킬업과정, 스마트폰 어플과 화상플랫폼, 구글오피스 활용법, 4차 산업혁명 신기술 이해와 체험 등

참고 교육훈련 진단지

항목	Yes	No
1. 우리 조직은 고령인력을 위해 별도의 훈련을 제공하고 있다.		
2. 우리 조직은 고령인력이 원하는 교육훈련이 있는 경우 언제든지 참여할 수 있다.		
3. 우리 조직은 고령인력의 훈련비를 정부 지원이 아닌 자사 비용으로 제공한다.		
4. 우리 조직에는 고령인력의 교육훈련을 위한 담당자가 있다.		
5. 우리 조직은 고령인력의 특성(기억력 저하, 유연성 저하, 시력과 감각능력 저하 등)을 고려하여 교육훈련 기회를 제공한다.		
6. 우리 조직은 훈련과정을 외주할 때 고령인력에 적합한 업체를 선정한다.		
7. 우리 조직은 고령인력에게 교육훈련을 제공할 때 이들의 니즈를 적극 반영한다.		
8. 우리 조직은 기술 변화와 신기술에 대응하기 위해 고령인력에게 별도의 교육훈련을 실시한다.		
9. 우리 조직은 고령인력이 직장에 잘 적응할 수 있도록 세대 간 적응, 직장적응 등의 프로그램을 운영한다.		
10. 우리 조직은 고령인력에 효과적인 교육훈련을 제공하기 위해 정부나 지방자치단체의 교육훈련을 권유한다.		

고령근로자 교육훈련 프로그램 운영 Tip

- ✓ 학습하는 이유를 설명한다.
- ✓ 고령자의 신체적인 능력을 고려한 학습환경을 제공한다.
- ✓ 소규모 그룹, 사례연구, 역할극 등을 사용한다.
- ✓ 한 번에 너무 많은 정보를 제공하지 않는다.
- ✓ 단계별, 자기학습 방법을 활용한다.
- ✓ 고령근로자가 가진 과거의 경험과 연계하여 교육한다.



고령인력 활용 우수사례

신규채용 고령근로자를 위한 맞춤형 특별교육

K 기업은 신규채용된 고령근로자들이 초기 학습을 좀 더 쉽게 할 수 있도록 특별교육 및 지원 프로그램을 개발했다. 특히 연령에 민감한 접근방식이 필요하다고 판단, 기술 시스템을 맞춤화하고 동료 멘토를 제공하는 등 고령근로자들이 업무기술과 조직문화에 쉽게 적응할 수 있게 했다.

직무역량 업그레이드로 고령근로자 만족도↑

L 기업은 고령근로자들이 직무뿐만 아니라 자신의 역할을 넘어서는 새로운 기술을 습득할 수 있도록 관련 과정에 등록하게 하고 사내교육을 진행하고 있다. 교육과 워크숍은 매년 모든 직원을 대상으로 한 달에 걸쳐 실시된다. 고령근로자들은 “기술 업그레이드나 기술과 관계된 필요 지식을 습득할 수 있고 직무역량을 향상시킬 수 있는 계기가 될 수 있어 만족한다”라고 입을 모은다.

8

건강과 작업장 환경

고령근로자는 감각기능, 평형기능 등 생리적 기능의 퇴화로 사고율을 높일 수 있고 노동의 질이 떨어질 수 있습니다.

고령근로자가 역량을 발휘할 수 있도록 작업장 환경이나 편의시설을 개선하고 건강 증진에 관심을 기울일 필요가 있습니다.

참고 건강관리 진단지

항 목	Yes	No
1. 우리 조직은 고령인력을 대상으로 별도의 건강검진을 실시한다.		
2. 우리 조직은 재고용한 퇴직자 등(촉탁직, 파트타임 등)의 정기 건강검진을 실시한다.		
3. 우리 조직은 50세 이상 고령근로자를 대상으로 4대 위험 질병(비만, 고혈압, 고지혈증, 당뇨병)에 대해 검진을 실시한다.		
4. 우리 조직은 근무 배치 시 건강검진 결과를 반영한다.		
5. 우리 조직은 고령인력의 건강에 이상이 있을 경우 이에 대한 상담 프로세스가 있다.		
6. 우리 조직은 외부 의료기관과 제휴하여 이용하고 있다.		
7. 우리 조직은 고령인력과 관련된 건강교육을 하고 있다.		
8. 우리 조직은 고령인력의 건강 자가진단 체크리스트를 제공하고 있다.		
9. 우리 조직에는 건강관리에 관한 사업장 가이드가 있다.		
10. 우리 조직에는 고령인력의 질병예방 수칙이 있다.		



고령인력 활용 우수사례

고령근로자의 건강을 다져주는 웰빙프로그램

13,500여 명이 근무 중인 M 기업은 거의 모든 직원을 웰빙 프로그램에 참여시킨다. 현장 피트니스 시설에서 체중관리, 신체활동, 건강코칭 등의 프로그램을 진행한다. 참여완료 시 현금 인센티브까지 제공한다. 그 결과, 고령근로자의 건강증진, 생산성 향상, 결근율 감소 등의 효과가 나타났고 직원들의 조직만족도도 높아졌다.

9 퇴직과 전직지원

인적자원관리 부문에서 고령인력 확보, 직무능력 향상, 전직(轉職) 지원 등은 장기적인 관점에서 미리 계획되고 준비해야 합니다.

참고 퇴직과 전직지원 진단지

항목	Yes	No
1. 우리 조직에는 일·생활 균형을 지키면서 점진적 퇴직을 가능케 하는 인사제도가 있다.		
2. 우리 조직은 퇴직예정 고령인력이 근무시간을 자유롭게 단축할 수 있다.		
3. 우리 조직은 퇴직예정 고령인력이 경력을 유지할 수 있도록 준비교육을 제공한다.		
4. 우리 조직은 고령인력이 퇴직 이후에도 조직에서 계속 일할 수 있는 기회를 제공한다.		
5. 우리 조직은 갑작스러운 퇴직을 이겨낼 수 있도록 심리적 안정 프로그램을 제공한다.		
6. 우리 조직은 인력 구조조정 시 연령이 아닌 객관적인 기준으로 진행한다.		
7. 우리 조직은 고령인력을 대상으로 전직지원 서비스를 제공한다.		
8. 우리 조직은 생애전환기(20대~50대)마다 경력계획 수립·상담 프로그램을 제공한다.		
9. 우리 조직은 다양한 전직지원 프로그램(창업, 봉사, 재취업, 귀농 등)을 지원한다.		
10. 우리 조직은 전 직원을 대상으로 생애설계 프로그램을 운영한다.		

고령인력 활용 우수사례

‘슬기로운 퇴직생활’을 위한 워크숍

N 기업은 퇴직예정자를 위한 워크숍을 제공한다. ‘건강하고, 부유하며, 현명하게’라는 주제로 50세 이상 직원들을 대상으로 세미나가 열린다. 업무시간에 진행되며 재무 관련 주제를 비롯해 기업의 복리후생, 장기요양, 퇴직자 건강보험 등이 다뤄진다. 워크숍 이후 직원들의 재무 관련 능력이 향상되었거나 퇴직기금에 대한 기여도 등이 증가했다. 일부 직원들은 퇴직을 미루기도 했다.



활용하면 좋은 정부지원제도

워라벨 일자리 장려금

근로자가 필요(55세 이상 은퇴준비 등)에 따라 근로시간을 단축할 수 있도록 허용한 사업주를 지원합니다.

지원요건

근로시간 단축제도 도입, 근로자 청구에 따라 주 15~30시간으로 단축 허용, 단축기간 종료 후 전일제 복귀 보장 등

지원내용

- » 임금감소액보전금(1년간 월 20만 원)
- » 간접노무비(1년간 1인당 월 30만 원)
- ※ 자세한 내용은 정부지원제도 70p를 참고하세요

고령자 고용환경개선자금 융자

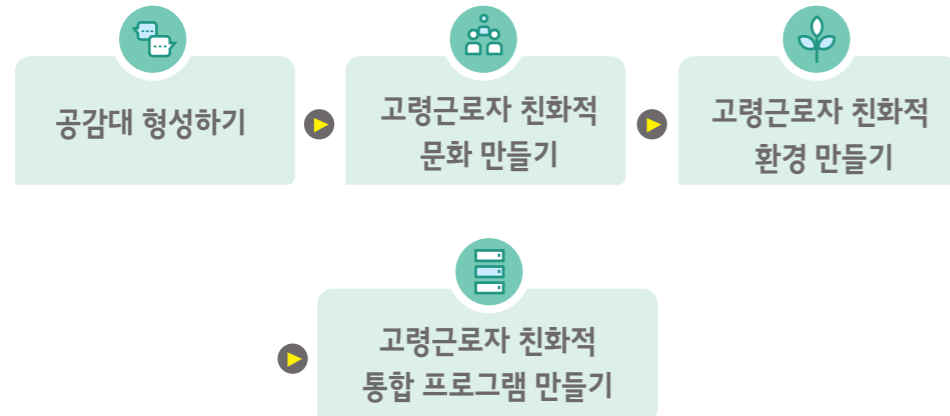
고령자를 고용하기 위해 고령자 친화적 시설 또는 장비의 설치·개선·교체·구입 등에 필요한 비용을 융자 지원합니다.

지원내용

- 사업주당 10억 원 한도, 3년 거치 5년 균등분할 상환, 융자금 1억 원당 1명의 (준)고령자 신규고용 조건(대출금리: 연 1%)
- ※ 자세한 내용은 정부지원제도 74p를 참고하세요



고령자 친화적 조직문화



1 공감대 형성하기

정년연장, 직급, 임금체계 등 인사관리도 중요하게 다뤄야 하지만, 고령근로자 친화적인 조직문화를 갖추는 것도 필요합니다.

고령근로자 친화적 기업문화가 마련되지 않으면 고령근로자 고용확대는 조직 내 큰 부담으로 작용할 수도 있습니다.

고령근로자 친화적인 조직문화는 세대 간 이해, 상호 존중, 고령근로자의 심리적·체력적 부담을 덜어주는 업무환경 조성 등이 포함됩니다.

이 같은 조직문화는 모든 근로자가 일과 삶의 균형을 이루며 조직의 성과를 높이는 데도 기여할 수 있습니다.



2 고령근로자 친화적 문화 만들기

고령근로자 친화적인 문화를 구축하려면 베이비붐세대, X세대, Y세대 등 세대별 특성을 이해해야 합니다. 이들은 다음과 같은 특징이 있습니다.

베이비붐 세대

- ✓ 1955년~1964년 사이에 태어난 세대로 조직에 헌신적이며 긍정적인 작업태도를 갖추고 있다.
- ✓ 경험이 많으며 팀으로 일하는 것에 익숙하다.
- ✓ 대립 상황을 피하고자 하는 성향이 있으며, 성과지향적인 특성을 가진다.



X세대

- ✓ 1965년~1980년 사이에 태어난 세대로, 적응성이 높고 기술지식이 풍부하다.
- ✓ 창조적이며 독립적인 특성을 가지고 있다.
- ✓ 성과에 기여하려는 의지는 높으나, 권위를 불신하고 세상일에 다소 회의적인 태도를 지닌다.



Y세대

- ✓ 1980년대 이후에 태어난 세대로 낙관적이고 IT 기기를 다루는 데 익숙하다.
- ✓ 멀티태스킹 능력이 높으며, 야심차고 결과 지향적이고 오픈 마인드를 가지고 있다.
- ✓ 다른 세대에 비해 적직(適職: 그 사람의 능력이나 성격에 알맞은 직업)률, 이직률이 높으며 삶에서 재미를 추구하는 성향이 강하다.



🎯 베이비붐세대, X세대, Y세대의 공통 특성도 있습니다.

- ✔️ 상사의 나이는 중요하지 않다.
- ✔️ 대면회의 및 팀 회의를 선호한다.
- ✔️ 일과 삶의 균형을 중요하게 생각한다.

현재 노동시장을 이끄는 세대는 베이비붐세대, X세대, Y세대입니다. 고령자 친화적인 조직은 모든 세대가 통합되고 조화로운 조직을 의미합니다.

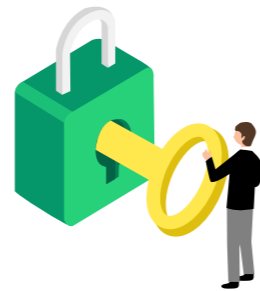
세대 간 활발한 상호작용과 함께 물리적인 환경 구축, 통합 프로그램 등으로 새로운 조직문화를 만들어 나갑니다.



고령인력 활용 우수사례

연령혼합팀, 자격혼합팀 구성으로 문제해결 능력 키우기

O 기업은 창업 때와 비슷한 문화배경과 연령대를 가진 인력들로 구성돼 있었지만, 급변하는 국제시장의 흐름에 맞춰 다양한 연령대와 이력을 가진 이들을 추가 채용했다. 연령 혼합팀이나 자격혼합팀을 구성해 고객과 시장의 다양한 요구에 대응했고, 경험이 풍부한 고령근로자가 청년근로자와 신규 프로젝트를 진행하며 예상치 못한 문제 발생에 효과적으로 대응할 수 있었다.



3 고령근로자 친화적 환경 만들기

고령자 친화적인 환경은 고령자들이 편안하게 일하고 다양한 세대의 인력이 교류할 수 있는 환경을 의미합니다.

기대수명 100세 시대 기준에서 봤을 때 55세 이상의 근로자는 젊고, 건강하지만 고령근로자를 배려하는 환경을 구축할 필요가 있습니다.

업무프로세스나 활용도구를 개선할 때 고령근로자의 의견을 적극적으로 수렴하면 고령근로자 친화적인 작업환경 구축에 도움이 됩니다.

다양한 세대들이 함께 할 수 있는 환경은 자유롭게 만나고 교류할 수 있는 공용공간으로 구축하는 것이 좋습니다.

고령자가 일하기 쉬운 근로조건과 작업환경을 만듭니다.

예 독일의 BMW는 작업현장의 광원(光源)을 밝게 하거나 바닥을 부드럽게 하는 등 생산라인의 하나를 고령자용으로 조정하여 생산성을 높임

일하는 시간이나 장소를 선택·조정하여 일과 생활의 균형을 지킬 수 있는 유연근무제 활용도 고령자 친화적인 업무환경이 될 수 있습니다.

고령근로자들이 건강이나 안전에 대한 걱정 없이 업무에 몰입할 수 있는 일터를 제공하면 사고와 결근은 감소하고 조직만족도는 증대될 수 있습니다.





고령인력 활용 우수사례

휴식시간 보장으로 업무몰입도, 생산성 향상

P 기업은 생산직 고령근로자들이 생활리듬을 깨지 않고 휴식시간을 충분히 가지면서 일과 삶의 균형을 유지할 수 있도록 교대 횟수가 적은 근무를 권장하고 있다. 덕분에 근로자들의 피로가 줄면서 업무몰입도와 생산성이 높아졌다.

57세 이상 근로자의 근무시간을 단축한 비법은?

Q 기업은 쉬는 날 일하면 주중 근무시간을 조정하는 방법으로 57세 이상 직원들의 주당 근무시간을 50%까지 단축시켰다. 직원이 45세가 되면 5년에 한 번씩 경력상담을 하고 생애주기에 맞춰 교육훈련도 진행한다. 실직한 직원들을 위한 가이드라인과 새로운 직업을 찾도록 돕는 프로그램도 운영한다.

주 30시간, 주 14시간 탄력근무 운영으로 고용유지

R 기업은 만 60세 이상의 시니어사원을 고용하고 있다. 임금은 젊은 세대와 똑같지만, 체력을 고려해 근무시간은 하루 6시간, 주 5일 기준 30시간 이내로 설정해 근무하게 했다. 주 14시간만 탄력적으로 근무할 수 있는 '초단시간 시니어 사원'도 선발하고 있다.

정년제도위원회 운영으로 고령자 친화적 조직만들기

S 사는 57세 이후의 직무는 자신의 직무수행능력, 의욕, 희망직무를 고려해 결정하게 했다. 고령층 증가, (말은)자리 부족, 임금비용 등 60세 정년제 도입으로 발생할 수 있는 문제는 정년제도위원회에서 수시로 협의했다. 55세 이상 근로자를 대상으로 진로 상담제도, 재취업지원제도도 실시하고 있다.

4

고령근로자 친화적 통합 프로그램 만들기

여러 세대로 구성된 작업팀은 상호작용과 참여를 이끌어내는 통합 프로그램을 진행하는 것도 효과적입니다.

근로자들이 공유하는 관심사나 취미, 스포츠와 같은 공통 주제로 유대감을 형성할 수 있는 활동도 좋습니다.

지식이전이나 노하우를 공유할 수 있는 직원 네트워크, 멘토링 프로그램 등을 활용하는 것도 도움이 됩니다.

프로그램 기획 시 고려사항 Tip

- ✔ 연령에 관계없이 모든 직원이 참여할 수 있도록 한다.
- ✔ 근로자들의 요구와 상호 경험을 나눌 수 있는 방법을 찾는다.
- ✔ 통합 프로그램의 참여와 효과를 모니터링한다.



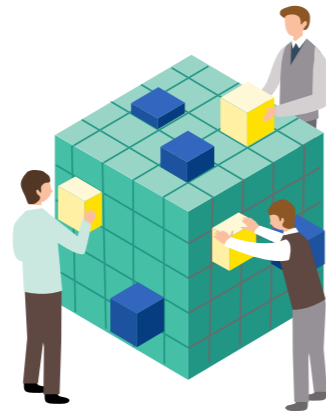
고령인력 활용 우수사례

고령근로자와 신입사원을 잇는 멘토-멘티 시스템

T사는 업무에 대한 풍부한 경험과 전문지식을 가진 고령근로자와 신입사원을 일대일 멘토-멘티로 구성, 주 1회 이상 미팅을 갖는 멘토링을 진행했다. 이후 평가를 통해 미흡한 점은 보완하도록 하고 우수멘토링 팀은 포상하는 방식으로 운영 중이다. 멘토링 시스템 도입으로 고령근로자의 숙련기술이 순조롭게 전수되면서 기업의 핵심 자산을 이어 나가고 있다.

세대 간 갈등 줄이기? 리버스 멘토링으로!

U사는 권위적인 조직운영과 의사결정 방식으로 조직 내 갈등이 많았다. 특히 밀레니얼 세대가 인적구성의 상당수를 차지하고 있어 경영진과의 소통이 중요한 이슈로 떠올랐다. 경영진은 '밀레니얼 세대의 사고방식을 이해하고, 조직운영을 새롭게 바꾸는 것이 중요하다'는 판단 아래 '리버스 멘토링(Reverse Mentoring)³⁾'을 도입했다.



3) 선배가 후배를 가르치는 기존 멘토링의 반대개념으로 젊은 직원이 멘토가 되어 경영진에게 최신 트렌드와 아이디어를 전하며 코칭하는 역(逆) 발상 소통방식을 말함



활용하면 좋은 정부지원제도

유연근무 활용 지원

유연근무제를 도입·확대하는 중소기업에 간접노무비를 지원합니다.

지원요건

선택근무제, 재택근무제, 원격근무제 중 하나를 도입하여 근로자의 필요에 따라 활용

지원내용

임금감소액보전금(1년간 월 최대 30만 원)

※ 자세한 내용은 정부지원제도 72p를 참고하세요

일터혁신 컨설팅

전문 컨설턴트가 기업에 직접 방문하여 임금체계 및 장시간 근로 개선, 장년고용안정체계 구축 등의 컨설팅을 지원합니다.

지원요건

고용보험 보험료 체납 및 최근 3년간 임금체불, 산업재해 발생 이력이 없는 사업장




지원내용

컨설팅 비용 전액 정부지원(무료)

※ 자세한 내용은 정부지원제도 76p를 참고하세요



참고 해외의 고령자 고용 매뉴얼

국가	매뉴얼 명 및 주요 내용	시사점
 영국	Employer Toolkit: guidance for managers of older workers <ul style="list-style-type: none"> - 사업주가 근로자를 더 잘 관리할 수 있는 방법 - 영국의 변화하는 인구 통계를 활용하는 방법 - http://ageactionalliance.org/employer-toolkit/에서 대화형자료(interactive page)로 제공 	대화형 자료로 필요한 정보를 찾는 데 용이함
 캐나다	Older Worker Resource Kit for Employers <ul style="list-style-type: none"> - 고령근로자에 대한 편견을 해소하기 위한 내용 - 다양한 세대의 특성을 이해할 수 있는 정보 - 근로환경 향상을 위한 구체적인 지침 - 사업장의 고령친화도를 점검해볼 수 있는 도구 제공 	고령 친화도를 점검해 볼 수 있는 자가진단 툴 제공
	A Guide to Managing an Aging Workforce <ul style="list-style-type: none"> - 고령근로자에 대한 이해와 오해에 대한 정보 제공 - 연령에 따른 변화에 효과적으로 대처하는 방법 - 작업장에서의 건강과 안전을 위한 방법 - 안전하고 건강한 근무환경 조성 	고령자의 변화가 업무에 미치는 영향과 고용주와 근로자가 할 수 있는 일에 대한 정보 제공
	AGE-FRIENDLY WORKPLACES: Promoting Older Worker Participation <ul style="list-style-type: none"> - 근로자 채용의 중요성 - 고령근로자에 대한 오해, 포괄적인 세대 간 인력채용 및 유지를 위한 전략 - AGE-FRIENDLY WORKPLACES: A Self-Assessment Tool for Employers를 제공 	인력에 대한 지원 및 유지 방법
 호주	Mature Age Information for Employers – Investing in Experience Tool kit <ul style="list-style-type: none"> - 직장 내 세대 간 의사소통 해법 - 고령자 고용 평가도구 	

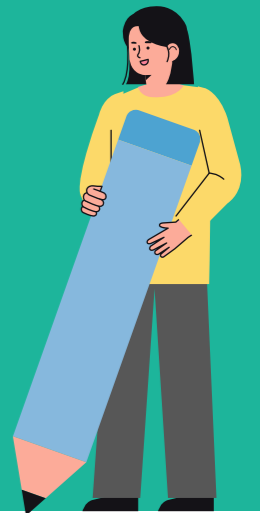
국가	매뉴얼 명 및 주요 내용	시사점
 프랑스	PRÉSERVER LES SENIORS : UNE RICHESSE DE L'ENTREPRISE <ul style="list-style-type: none"> - 고령자 복지를 위한 3가지 측면의 고려사항 - 고령친화적인 작업환경 조성을 위해 고려해야 할 9가지 요인 	고령 친화적인 작업환경 조성
 뉴질랜드	Mature workers toolkit <ul style="list-style-type: none"> - 고령근로자의 포용과 가치 증진을 위한 지침, 사례연구 및 체크리스트를 온라인에서 대화형 자료로 제공 (https://www.business.govt.nz/mature-workers-toolkit) - 퀴즈파트 제공 - 한눈에 보기 쉽도록 시각화 자료 사용 	시각화 자료 제공
 일본	산업별 고령자 고용촉진 매뉴얼 <ul style="list-style-type: none"> - 82개 업종의 산업별 고령자 고용촉진 매뉴얼에서 추출한 사례와 제안을 정리하여 4가지로 분류 	
	65세 초과고용 매뉴얼 <ul style="list-style-type: none"> - 정년연장, 계속고용연장, 정년제 폐지, 재취업수용 설명 - 5분 만에 자신의 회사 상황을 알아볼 수 있는 체크리스트 제공 	



Q&A로 보는 고령근로자 고용이슈 따라잡기

정년

근속 및 배치



정년

「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」(이하 고령자고용법) 제19조에 따르면 사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 정해야 하고, 60세 미만으로 정년을 정한 경우에는 정년을 60세로 정한 것으로 보고 있습니다.

따라서 근로자의 법상 정년은 60세이며, 노동법은 근로조건의 최저기준을 정하는 것이므로 사업주는 정년을 60세 이상으로 정해야 합니다.

고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률

제19조(정년) ① 사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 정하여야 한다.

② 사업주가 제1항에도 불구하고 근로자의 정년을 60세 미만으로 정한 경우에는 정년을 60세로 정한 것으로 본다.



Q1

취업규칙에 정년을 60세 미만으로 정한 경우 법적 효력이 없는 건가요?

A. 정년에 관한 노동법규는 강행규정이므로 정년을 60세 미만이 되도록 정한 근로계약이나 취업규칙, 단체협약은 위 규정에 위반되는 범위 내에서 무효가 됩니다. 실제로 직원 정년을 60세로 바꾸면서 기존 근로자는 정년을 단계적으로 달리 정한 인사규정에 대해 대법원은 그 효력을 부정했습니다. 일부 연령 근로자가 인사규정에 따른 경우 60세 이전에 정년에 이르게 되는 결과가 초래될 수 있기 때문입니다.

대법원 2019.3.14. 선고 2018다269838 판결

2014. 10. 23. 이 사건 노사합의에 따라 인사규정 제39조를 개정하여 직원의 정년을 60세로 변경하면서, 인사규정 부칙 제2조 제1항으로 '제39조 규정에도 불구하고 1955년생은 2014. 12. 31., 1956년생은 2016. 6. 30., 1957년생은 2017. 12. 31. 각 정년퇴직한다'고 규정하였다. 또한 시행내규의 부칙 제2조 제2항에 '제59조 규정에도 불구하고 1956년생은 2016. 6. 30. 정년퇴직한다'는 규정을 두었다. (중략)

정년퇴직 일자가 2016. 6. 30.로 연장된 1956년생 직원들 중 하반기에 출생한 직원들, 즉 별지1 기재 원고들은 2016. 6. 30.까지 만 60세에 이르지 못함이 역수상 명백하여, 위 원고들에 대한 관계에서 정년퇴직일자를 2016. 6. 30.까지로 정한 이 사건 노사합의 및 개정 인사규정 부칙과 시행내규의 부칙은 2016. 1. 1. 시행된 고령자고용법 제19조 제1항에 위반된다. 그리고 그 위반되는 범위 내에서 무효가 된다.

Q2 취업규칙에 정년이 만 65세로 되어 있는데 만 65세가 시작되는 날인지 종료되는 날인지 구체적으로 정하지 않았다면 어떻게 판단하나요?

A. 정년퇴직 시점은 취업규칙이나 단체협약 등이 정하는 바에 따르되 시점이 불명확한 경우에는 해당 연령에 도달하는 날을 정년으로 해석합니다. 즉, 정년을 만 65세로 정한 경우 만 65세가 종료되는 날이 아니라 만 65세가 시작되는 날로 간주합니다.

참고 1 정년관련 행정해석

정년을 65세로만 정하고 만 65세에 도달하는 날을 의미하는지 만 65세가 종료되는 날을 의미하는지를 명확히 하지 않았다면 만 65세가 도달하는 날을 정년으로 보는 것이 판례(대판 '73.6.12., 71다2669)와 행정해석('94.4.25., 근기 68207-686)의 입장임

» '정년에 도달한 달의 말일', '정년이 종료되는 날' 등의 정함이 있는 경우에는 그런 날이 정년퇴직일이 됩니다.

참고 2 정년관련 행정해석

정년제란 취업규칙 또는 근로계약에서 정한 일정한 연령에 도달하면 근로자의 근로 계약의 의사 및 능력여하에 불구하고 근로계약관계를 종료시키는 제도인 바, 취업규칙, 단체협약 등에 "정년을 ○○세로 한다"라고만 규정하고 있는 경우는 정년에 도달한 날에 퇴직의 효력이 발생한다고 보는 것이 원칙임(근기01254-486)

Q3 정년 도달 연령은 서류상 생년월일과 실제 생년월일 중 어느 것으로 판단하나요?

A. 때로는 공적으로 신고된 연령과 실제 연령이 다른 경우가 있습니다. 생일도 서류상 생년월일과 실제 생년월일이 차이가 나는 경우가 있는데, 이는 생년월일의 진정성에 관한 문제입니다. 이때 법원은 고령자고용법에 부합하는 정년 산정의 기준은 입사 때 제출한 서류상의 생년월일이 아닌 실제 생년월일이라고 판결했습니다. 따라서 서류상 연령이 60세여도 실제 연령이 60세에 이르지 않았다면 정년에 도달했다고 볼 수 없습니다. 따라서 근로자가 생년월일을 정정했다면, 입사 당시 생년월일로 기재했던 시점이 아니라, 정정된 생년월일을 기준으로 정년 도달 여부를 판단해야 합니다.

대법원 2017.3.9. 선고 2016다249236 판결

「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」 제19조에 의하면, 사업주는 근로자의 정년을 60세 이상으로 정하여야 하고(제1항), 사업주가 근로자의 정년을 60세 미만으로 정한 경우에는 정년을 60세로 정한 것으로 간주되므로(제2항), 근로자의 정년을 60세 미만이 되도록 정한 근로계약이나 취업규칙, 단체협약은 위 규정에 위반되는 범위 내에서 무효이다. 그리고 여기서 말하는 '정년'은 실제의 생년월일을 기준으로 산정하여야 한다.

'정년'은 실제의 생년월일을 기준으로 산정하는 것인데, 가족관계등록부의 기재사항은 이를 반복할 만한 명백한 반증이 없는 한 진실에 부합한다고 추정되므로, 명백한 반증이 없는 한 갑의 생년월일은 정정된 가족관계등록부의 생년월일로 보아야 하고, 이를 기준으로 갑의 정년을 산정하여야 하며, 을 공사의 인사규정시행내규의 위 규정이 정년을 임용 시 제출한 서류상의 생년월일을 기준으로만 산정하고, 이를 기준으로 한 정년이 실제의 생년월일을 기준으로 60세에 미달함에도 잘못된 생년월일을 정정하고 실제의 생년월일을 반영할 수 있는 방법을 전혀 허용하지 않는 의미라면, 그 범위에서는 고령자고용법 제19조에 위반되어 무효이다.

Q4

회사에 취업규칙이나 근로계약서상에 정년에 대한 규정을 따로 정해두지 않았다가 60세로 신설하는 경우 정년 규정이 효력이 있나요?

A. 회사에 정년에 관한 사내규칙을 따로 정해 둔 바가 없는 경우가 있습니다. 기존에 정년 관련 규정이 없었고 실제 정년도 60세 미만으로 운영하던 회사에서 취업규칙에 정년 규정을 60세로 신설하여 명시하는 것은 사회의 일반 통례에서 벗어난 불합리한 제도로 판단하지 않는 것이 법원의 입장입니다.

다만, 정년규정이 없던 사업장이라도 실제 만 60세 이상 근로자가 아무런 제한 없이 계속 근무할 수 있는 상황이었으나, 고령자고용법 제19조에 따라 정년을 60세로 명시하여 오히려 제한을 두게 되는 경우에는 취업규칙의 불이익 변경으로 볼 수 있습니다.

이 경우에는 사업장에 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 있는 경우에는 그 노동조합, 근로자의 과반수로 조직된 노동조합이 없는 경우에는 근로자 과반수의 동의를 얻어 취업규칙을 변경하는 경우에만 유효하다고 할 것입니다.(참고판례: 대법원 1997.5.16. 선고 96다2507 판결 등)



근속 및 배치

Q1

정년이 지난 이후 묵시적으로 계속 근무해왔는데 규정상의 정년 초과를 이유로 근로관계를 종료할 수 있나요?

A. 근로자가 60세 정년이 지난 후에도 사용자의 동의 아래 기간의 정함이 없이 근로관계를 계속 유지하는 경우가 있습니다. 이때 특별한 사정이 없는 한 단순히 당해 근로자가 정년이 지났거나 고령이라는 이유만으로 근로관계를 함부로 해지할 수 없습니다.



대법원 2003.12.12. 선고 2002두12809 판결

갑은 1991.1.16. 원고 회사에 입사하여 택시운전기사로 근무하여 왔고, 원고 회사 취업규칙상 운전직 근로자의 정년은 만 58세가 종료하는 날로 되어 있으나, 원고 회사는 정년 후에도 기간을 정하여 정년을 연장하는 등의 조치 없이 참가인으로 하여금 종전과 같이 계속 근무하게 하다가, 갑의 건강과 안전 등의 사유를 들어 갑과의 근로계약을 해지한 경우, 근로자가 정년이 지난 후에도 사용자의 동의 아래 기간의 정함이 없이 사용자와의 근로관계를 계속 유지하여 왔다면, 사용자는 특별한 사정이 없는 한 단순히 당해 근로자가 정년이 지났거나 고령이라는 이유만으로 근로관계를 해지할 수는 없고, 당해 근로자를 해고하기 위해서는 근로기준법 제30조 제1항 소정의 정당한 이유가 있어야 한다.

Q2 정년이 이미 지난 상태에서 기간제 근로계약을 체결했을 때 근로계약 갱신에 대한 기대권은 인정될 수 없나요?

A. 고령자나 정년 퇴직자가 기간제 근로계약을 체결한 경우에도 갱신기대권이 적용됩니다. 일반적인 기간제 근로계약에서의 판단기준에 더해 근로자의 업무수행 적격성, 연령에 따른 작업능률 저하나 위험성 증대의 정도, 해당 사업장에서 정년이 지난 고령자가 근무하는 실태 및 계약갱신 사례 등을 종합적으로 고려해 갱신기대권 인정 여부를 판단해야 합니다.

대법원 2014. 2. 13. 선고 2011두12528 판결

기간을 정하여 근로계약을 체결한 근로자의 경우, 그 기간이 만료됨으로써 근로자로서의 신분관계는 당연히 종료되고, 근로계약을 갱신하지 못하면 갱신거절의 의사표시가 없어도 그 근로자는 당연 퇴직되는 것이 원칙이다. 그러나 근로계약, 취업규칙, 단체협약 등에서 기간이 만료되더라도 일정한 요건이 충족되면 당해 근로계약이 갱신된다는 취지의 규정을 두고 있거나, 그러한 규정이 없더라도 근로계약의 내용과 근로계약이 이루어지게 된 동기 및 경위, 계약 갱신의 기준 등 갱신에 관한 요건이나 절차의 설정 여부 및 그 실태, 근로자가 수행하는 업무의 내용 등 당해 근로관계를 둘러싼 여러 사정을 종합하여 볼 때, 근로계약 당사자 사이에 일정한 요건이 충족되면 근로계약이 갱신된다는 신뢰관계가 형성되어 있어 근로자에게 그에 따라 근로계약이 갱신될 수 있으리라는 정당한 기대권이 인정되는 경우에는, 사용자가 이에 위반하여 부당하게 근로계약의 갱신을 거절하는 것은 부당해고와 마찬가지로 아무런 효력이 없고, 이 경우 기간만료 후의 근로관계는 종전의 근로계약이 갱신된 것과 동일하다고 할 것이다.

대법원 2017.10.12. 선고 2015두44493 판결

기간제 근로자에게 이미 형성된 갱신에 대한 정당한 기대권이 있는데도 사용자가 이를 배제하고 근로계약의 갱신을 거절한 데에 합리적 이유가 있는지가 문제될 때에는 사용자의 사업 목적과 성격, 사업장 여건, 근로자의 지위와 담당 직무의 내용, 근로계약 체결 경위, 근로계약의 갱신 요건이나 절차의 설정 여부와 운용 실태, 근로자에게 책임 있는 사유가 있는지 등 근로관계를 둘러싼 여러 사정을 종합하여 갱신 거부의 사유와 절차가 사회통념에 비추어 볼 때 객관적이고 합리적이며 공정한지를 기준으로 판단하여야 하고, 그러한 사정에 관한 증명책임은 사용자가 부담한다.

Q3 고령근로자가 정년을 지나 기간을 정해서 근로계약을 체결한 경우 가동연한을 어느 정도로 해야할까요?

A. 기존 대법원은 일반 육체노동을 하는 사람 또는 육체노동을 주로 생계 활동으로 하는 사람의 가동연한을 경험칙상 만 55세라고 봤습니다. 하지만 현재는 만 60세로 보고 있습니다. 나아가 2019년 2월 평균수명·은퇴연령 등 인구고령화를 반영해 손해배상액 산정의 기준이 되는 육체근로자의 가동연한을 만 60세에서 65세로 상향조정해야 한다고 판결했습니다. 1989년 55세에서 60세로 상향한 지 30년 만에 나온 판례입니다.

대법원 2019.2.21. 선고 2018다248909 전원합의체 판결

우리나라의 사회적·경제적 구조와 생활여건이 급속하게 향상·발전하고 법제도가 정비·개선됨에 따라 종전 전원합의체 판결 당시 위 경험칙의 기초가 되었던 제반 사정들이 현저히 변하였기 때문에 위와 같은 견해는 더 이상 유지하기 어렵게 되었다. 이제는 특별한 사정이 없는 한 만 60세를 넘어 만 65세까지도 가동할 수 있다고 보는 것이 경험칙에 합당하다.

수원지법 2016.12.22. 선고 2015나44004, 44011 판결

만 60세 10개월가량의 여성으로 가사도우미로 근무하던 갑이 보행 중 교통사고를 당하여 3년간 한시적으로 노동능력 일부를 상실하는 상해를 입게 되자, 가해차량의 보험자인 을 보험회사를 상대로 노동능력 상실에 따른 일실수입의 배상을 구한 사안에서, 대법원 1989. 12. 26. 선고 88다카16867 전원합의체 판결 이후 일반 육체노동자의 가동 연한은 만 60세가 될 때까지라는 경험칙에 의한 추정이 확립되었지만, 위 판결 선고 후 약 26년이 지나는 동안 전체 인구의 평균 수명과 고령 인구의 경제활동참여율 및 고용률이 급격히 증가하였고, 이에 따라 노인에 대한 생계보장 지원제도 또한 점차 그 지원시기를 늦추는 방향으로 변화하고 있는 점 등 여러 사정에 비추어 위 판결에 따라 확립된 기존의 가동 연한에 관한 경험칙은 변경될 필요가 있고, 연령별 인구의 경제활동참여율과 고용률 및 각종 연금의 수령시기를 고려하면 일반 육체노동 또는 육체노동을 주된 내용으로 하는 생계활동의 가동 연한을 만 65세라고 봄이 타당하다.

**알아봅시다****가동연한이란?**

한 사람이 일을 해서 소득을 얻을 수 있는 최후 연령으로 사고로 사망하거나 영구적인 장애를 입었을 경우 손해배상액을 산정하는 척도가 됩니다.

배상액 산정 시 일실수입(사고가 없었다면 벌었을 것으로 추정되는 수입)을 따지게 되는데 가동연한이 높아지면 배상액도 높아집니다.

일할 수 있는 최초 시점 나이는 '가동 개시연령', 일할 수 없게 되는 최후 시점 나이는 '가동 종료연령'이라고 하는데, 기준은 대부분 판례에 의존합니다.

가동 개시연령은 원칙적으로 성년이 되는 시점부터 보는 반면, 종료연령은 사고 당시 피해자가 가지고 있던 직업에 따라 달라집니다.

통상 정년이 적용되는 직종은 정년을 가동연한으로 인정합니다. 가동연한은 건설노동자 등 육체노동자가 소득을 얻을 것으로 예상되는 연령의 상한을 뜻하는 경우가 많습니다.

직종별 가동연한(만 나이 기준, 1990년 이후 대법원 판례 기준)

- 35세** 골프장 캐디, 축구선수
- 40세** 프로야구 선수
- 57세** 보육교사
- 60세** 의복 제조업자, 식품소매업자, 보험모집인
- 63세** 농업 종사자
- 65세** 소설가, 의사, 한의사
- 70세** 법무사, 변호사, 목사, 승려



고령인력 활용을 위한 정부지원제도



신중년 적합직무 고용장려금

만 50세 이상 구직자를 신중년 적합직무*에 채용하는 사업주를 지원

신중년 적합직무는?

신중년의 특성 및 경력 등을 감안했을 때 신중년이 노동시장에 재진입하는데 적합한 직무

- 예) 경영/사무 관련 전문직 및 사무직, 정보통신/방송 관련 기술·기능직(기능직의 보조원은 제외), 화학/의료/식품/기타 기능직(단순생산직 제외) 등

지원대상

만 50세 이상 구직자를 신중년 적합직무에 고용한 우선지원대상기업 및 중견기업

지원요건

- 사업계획서를 신청하고 승인된 내용에 따라 지원대상 근로자를 채용
- 3개월간 고용유지 및 최저임금액 100% 이상의 임금 지급
- 4대보험 가입(국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험)
- 근로계약기간의 정함이 없는 근로자로 채용

지원수준

근로자 1인당 우선지원대상기업 80만 원, 중견기업 40만 원 지원(최대 1년)

* 사업주가 지급한 임금의 80% 한도로 지원

지원인원 한도

참여신청서를 제출한 날이 속한 달의 직전 보험년도 말일 기준 피보험자 수의 30% (10인 미만 사업장은 3명)

지급기간 및 주기

1년 범위 내에서 3개월 단위로 지원(월할 계산하지 않음)

신청방법

- 온라인 신청(www.ei.go.kr)
- 고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr) 정책자료실 ▶ '신중년 적합직무 고용장려금 지원 안내' ▶ 참여신청서를 내려받아 작성 ▶ 사업장 소재지 관할 고용센터로 방문·우편 제출

문의처

고용노동부 고객상담센터 ☎ 국번없이 1350



고령자 계속고용장려금

정년 도달 근로자를 정년 이후 계속 고용하는 제도를 운영하는 사업주 지원

지원대상

정년제도를 운영하고 고용보험에 가입한 우선지원대상기업 또는 중견기업 사업주

* 중견기업 여부는 한국중견기업연합회(www.mme.or.kr) 정보마당에서 확인

지원요건

사업주

- 정년제도 운영
- 취업규칙, 단체협약 등에 계속고용제도 명시
- 정년 연장이나 정년 폐지 또는 정년 변경 없이 정년에 도달한 근로자를 퇴직 후 6개월 이내 재고용 등

근로자

- 계속고용제도 시행일 이전부터 근무해 온 근로자이면서 제도 시행일로부터 5년 이내에 정년에 도달한 근로자
- 재고용의 경우는 계속고용제도 시행일로부터 5년 이내에 정년에 도달한 근로자를 정년 다음날부터 6개월 이내에 재고용한 근로자

지원수준

계속고용된 근로자 1인당 월 30만 원씩 최대 2년간 총 720만 원 지원

지원한도

해당 분기 매월말 피보험자 수 평균의 30%에 90만원을 곱한 금액이며 해당 분기의 평균 피보험자가 10인 이하인 경우 3명까지 지원

신청방법

분기별로 신청하며, 신청서를 해당 분기 말일의 다음달 말일까지 사업장 소재지 관할 고용센터에 제출

문의처

고용노동부 고객상담센터 ☎ 국번없이 1350



워라밸 일자리 장려금

근로시간 단축을 허용한 중소·중견기업 사업주에게 임금감소액보전금, 간접노무비 지원

지원대상

근로자가 필요(가족돌봄, 본인건강, 은퇴준비, 학업 등)에 따라 근로시간을 단축할 수 있도록 제도를 도입하고 소정근로시간 단축을 허용한 사업주

지원요건

- 근로시간 단축제도 도입(취업규칙·단체협약·인사규정 또는 별도의 소정근로시간 단축 관련 규정 등을 마련)
- 4대 보험에 가입하고 6개월 이상 고용한 근로자
- 주 소정근로시간이 35시간 이상인 근로자가 주 소정근로시간을 15~30시간으로 단축
- 단축기간은 최소 1개월 이상
- 단축기간 종료 시 통상 근로로 복귀 보장
- 지문인식, 전자카드 등 전자·기계적 방식의 출퇴근관리

지원수준

임금감소액보전금(월 20만 원), 간접노무비(월 30만 원)를 근로시간 단축 개시일로부터 최대 1년 지원

※ 임금감소액보전금은 사업주가 단축근로자에게 시간비례 임금 이외에 추가로 20만 원 이상 보전한 경우 지원

지원한도

직전년도 말일기준 피보험자 수의 30% 한도 내에서 최대 30명

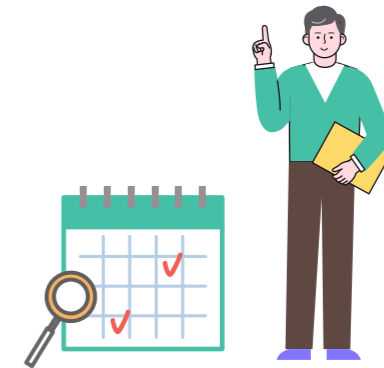
신청방법

고용보험 홈페이지(www.ei.go.kr)에서 온라인 신청

* 기타 자세한 사항은 '고용노동부 일·생활 균형 홈페이지(www.worklife.kr)'에서 확인

문의처

- 고용노동부 고객상담센터 ☎ 국번없이 1350



유연근무 활용 지원

유연근무제를 도입·활용하는 사업주에게 인사·노무관리 비용을 지원

지원대상

우선지원대상기업, 중견기업의 사업주

지원요건

제도활용

아래의 유연근무제 중 소속 근로자의 필요에 따라 활용

선택근무제	1개월 이내의 정산기간을 평균하여 1주 평균 근로시간이 주 40시간을 초과하지 않는 범위에서 1주 또는 1일 근무시간을 자유롭게 조정하는 제도
재택근무제	근로자가 정보통신기기 등을 활용하여 주거지에 업무공간을 마련하여 근무하는 제도
원격근무제	주거지, 출장지 등과 인접한 원격 근무용 사무실에서 근무하거나 사무실이 아닌 장소에서 모바일 기기를 이용하여 근무하는 제도

제도도입

근로계약서(모든 유형), 취업규칙(선택근무제 해당) 등에 제도 도입내용을 규정할 것

* 선택근무제는 근로기준법 제52조 각호 내용이 명시된 근로자대표와의 서면합의서 필요

근로조건

소정근로시간이 주 35시간 이상 40시간 이하일 것

근태관리

지문인식, 전자카드, 타임레코드, 그룹웨어 등 전자기계적 방식으로 출퇴근 기록을 관리해야 하며 근태관리 기준을 준수하지 않은 경우 동 제도를 활용하지 않은 것으로 간주

* 기타 자세한 내용은 고용노동부 일·생활균형 홈페이지(www.worklife.kr)에서 확인

지원수준

근로자의 월 단위 유연근무 활용횟수에 따라 1년간 최대 360만 원 지원

유형	1개월 지급액		지원한도
	월 6일 ~ 11일 활용	월 12일 이상 활용	
재택·원격근무제	15만 원	30만 원	360만 원(1년간)
선택근무제	30만 원		360만 원(1년간)

※ 전년도 말일 기준 피보험자 수의 30% 한도 내 최대 70명

문의처

고용노동부 고객상담센터 ☎ 국번없이 1350

고령자 고용환경개선자금 용자

고령자의 고용안정과 취업촉진을 위해 관련 시설 및 장비를 설치·개선·교체·구입하려는 사업주에게 필요한 비용을 용자

지원대상

모든 사업주

지원내용

고령자 친화적 시설 또는 장비의 설치·개선·교체·구입비용(시설·장비 투자비 전액)

지원수준

용자조건: 사업주당 10억 원 한도, 3년 거치 5년 균등분할 상환, 용자금 1억 원당 1명의 (준)고령자 신규고용 조건

대출금리: 연 1%

용자은행

국민은행, 신한은행, 우리은행, 한국씨티은행, 하나은행, 산업은행, 기업은행, 광주은행, 전북은행, 대구은행, 경남은행, 부산은행, 제주은행, 농협은행, 한국SC은행, 수협은행

신청자격

- 고용보험에 가입하고 보험료를 체납하고 있지 않은 사업주
- 용자대상시설 등의 장비를 설치·개선·교체·구입이 완료되기 전까지 준고령자나 고령자를 고용할 계획이 있는 사업주
- 「고용보험법」 및 다른 법령에 따라 정부로부터 고령자 고용환경개선용자사업과 동일한 품목으로 시설 및 장비를 지원받고 있지 않은 사업주

문의처

- 한국장애인고용공단 지사 ☎ 1588-1519
- 한국장애인고용공단 본부 고용환경부 ☎ 031-728-7065



일터혁신 컨설팅

기업의 경쟁력과 근로자의 삶의 질을 향상시킬 수 있도록 사업장 내·외부 환경 및 인적자원관리 시스템 전반을 전문컨설턴트가 진단·분석

지원대상

고용보험에 가입하고, 보험료를 체납하지 않은 사업장

지원내용

컨설팅 비용 전액 정부지원(무료)

* 상시근로자 수 1,000명 이상 사업장은 자부담(단일영역 255만 원, 패키지영역 최대 765만 원)

컨설팅 수행기간

사업장 기준 10주 ~ 21주

지원절차

신청·접수 ● 심사·선정 ● 컨설팅 ● 컨설팅 종료 ● 사후관리

* 노사발전재단 홈페이지에서 접수(www.nosa.or.kr)

문의처

노사발전재단 일터개선팀 ☎ 02-6021-1214

일터혁신 컨설팅 분야 및 내용



장시간근로 개선

교대제 전환, 유연근무제 등 사업장 여건에 맞는 근로시간 단축방안 마련

장년고용안정 체계 구축

장년근로자의 고용안정을 위한 인사관리제도 개선

고용문화 개선

조직문화 진단을 통한 일하기 좋은 고용문화 개선 지원

임금체계 개선

직무·능력·역할 중심의 임금체계 개선 등 합리적인 임금체계 개선

평가체계 개선

고용, 평가, 승진, 배치전환 등을 위해 공정하고 합리적인 평가체제로 인적자원관리시스템 구축 및 내부 공정성 확보

노사파트너십 체계 구축

노사관계 전략 수립, 상생적 파트너십 기반 구축 및 운영 프로그램 설계 등을 통해 노사상생의 변화 추구

작업조직·작업환경 개선

직무수행자 역할과 자율 확대, 과업 통합, 참여 확대 등을 통해 생산주체로서의 근로자 현장 책임경영 구현

평생학습체계 구축

경영전략(비전, 목표, 핵심가치 등)에 따른 교육체계 수립, 인재 확보 및 지속가능한 경영발전 구현

안전한 일터 구축

기업의 작업환경, 보건, 안전실태 점검 및 안전대응 역량 강화 지원

중장년일자리희망센터가 전직과 재취업을 도와드립니다



중장년일자리희망센터란?

퇴직 이전 단계부터 이후 구직활동에 이르기까지 중장년의 전직 및 재취업, 인생 3모작 준비에 필요한 다양한 교육과 상담을 제공하는 곳으로, 만 40세 이상이라면 누구나 무료로 서비스를 받을 수 있습니다.

* 노사발전재단 운영 13곳(금융센터 포함), 경제단체 운영 19곳 총 32곳에서 운영

생애경력설계서비스

생애경력을 점검하고, 인생 후반부의 계획과 실행방안 수립을 지원

지원대상

만 40세 이상 재직자 및 구직자

지원내용



재직자 연령별 프로그램을 통해 경력자산 발견 및 생애경력설계 지원

구직자 중장년 노동시장에 대한 이해를 통해 재취업, 창업 등 다양한 진로모색과 경력설계 지원

프로그램	기초과정		심화과정		선택과정	
연령대	3h	3h	3h	3h	2~3h	
재직자	40대 경력 전성시대	경력관리	변화관리	평판·네트워킹 관리	성과관리	건강, 재무, 여가, 관계 등
	50대 경력 확장시대	나의 생애 조망하기	직업역량 도출하기	경력대안 개발하기	평생경력 계획 수립하기	
	60대 경력 공유시대	능동적인 인생을 위한 숨고르기	삶의 가치 발견하기	삶의 균형 잡기	100세 인생 준비를 위한 뛰어들기	
구직자	1.5~5h	1.5~6h	1.5~3h	1.5~6h		
	인생 들여다보기	인생 되돌아보기	제2인생 계획하기	제2인생 실행하기		

문의처

고용노동부 고객상담센터 ☎ 국번없이 1350

신중년 인생3모작 패키지 서비스

생애경력설계서비스를 통해 경력을 점검하고 계획할 수 있도록 지원하고, 주요 경로에 따라 맞춤형 서비스를 제공해 평생현역체계를 준비할 수 있도록 지원

지원대상

만 50세 이상(단, 40대의 경우도 희망 의사에 따라 참여 가능)

1단계 생애경력설계 서비스

생애경력설계 자가진단

재직자과정 40대 경력전성 50대 경력확장 60대 경력공유	구직자과정 구직자 생애설계
-------------------------------------------	----------------------



2단계 경력경로별 준비지원

전직준비형	전직스쿨 프로그램 재도약 프로그램
기관연계형	직업훈련, 창업, 귀농·귀촌, 사회공헌 등 외부기관 연계를 통해 교육·상담지원
적합직무 발굴형	장년 적합직무 개발 컨설팅

3단계 취·창업 실행

취·창업 실행 개인별 상담
적합직무 구인·구직, 일자리 알선 * 신중년 적합직무 고용창출장려금

4단계 사후관리

수혜자 상황 모니터링, 정보제공

운영지역

서울(공덕)/(서부), 인천, 경기, 부산, 대구, 울산, 광주, 충청, 전북, 전주, 강원, 제주

전직스쿨 프로그램

퇴직예정자가 실직의 불안감을 해소하고 원활한 이직·전직을 할 수 있도록 지원

지원대상

만 40세 이상으로 1년 이내 퇴직 예정인 자

- 기업의 구조조정 등 경영악화로 인한 비자발적 퇴직자는 연령 제한 없음
- 중소기업 근로자는 퇴직 후 1개월까지 신청 가능

지원내용

교육비: 무료(식사 및 수료증 제공)

교육장소: 중장년일자리희망센터 강의실, 기업 자체보유 교육시설 등

제공서비스

기업과정	대상 만 40세 이상 기업 퇴직(예정)자
	운영 기업에서 희망하는 프로그램 조율 후 탄력적으로 운영
전직스쿨 일반과정	대상 만 40세 이상 기업 계열사 / 동종 업종 / 퇴직시기가 유사한 퇴직(예정)자
	운영 기업의 퇴직 규모 10인 이하 퇴직(예정)자들을 위한 월별 상설과정 운영
직업체험 과정	대상 만 40세 이상 퇴직(예정)자
	운영 퇴직 전 직업체험을 통해 진로설정에 도움이 되는 과정을 12개 센터와 업종별 17개 센터에서 운영(예: 목수, 사진작가, 드론조종사, 바리스타, 도배전문가)

프로그램 내용

기업 및 근로자 특성에 맞춰 7개 테마, 31개 모듈을 바탕으로 구성

테마	모듈	시간	테마	모듈	시간
A. 변화관리	구직 동기부여	2	D. 구직기술	면접 이미지메이킹	2
	회복탄력성	2		구직 정보 탐색	2
	관계·커뮤니케이션	2		네트워킹 활용	2
	시간 관리	2		취업 사례 분석	2
B. 자기탐색	MBTI 진단검사	3	E. 직업세계	고용동향	2
	STRONG 진단검사	3		다양한 일자리	3
	생애경력설계 자가진단	3		창업	1
	역량 분석	3		사회적기업·협동조합	1
	중장년의 특성	1		귀농·귀촌	1
	직업가치관	2		창직	1
C. 목표설정	경력 목표 설정	3	F. 플러스	고용복지 서비스	1
	버킷리스트 활용	2		재무 관리	2
	직업카드 활용	3		스트레스 관리	2
D. 구직기술	구직 전략	2	G. 직업체험	건강 관리	2
	이력서 작성법, 실습	3		관심 분야 현장 학습 ex. 목수, 드론조종사, 조경관리사, 도시농부 등	5
	면접 전략 실습	3			

신청방법

www.work.go.kr/4060hope에서 신청하거나 지역 중장년일자리희망센터에 문의

개인신청

홈페이지 접속 ▶ 교육신청 ▶ 지역, 과정, 날짜별 프로그램 선택 ▶ 신청 완료

기업신청

홈페이지 접속 ▶ 전직지원 서비스 신청 ▶ 참가 희망센터 선택, 지역센터 문의
▶ 기업맞춤 서비스 신청

기업서비스

기업에 우수한 중장년 인재를 추천하여 맞춤형 구인과 교육서비스를 무료로 제공

지원대상

맞춤형 인재채용 희망기업 및 기업 인사·노무담당자



맞춤형 인재 추천 서비스

- 지원대상** 맞춤형 인재채용 희망기업
- 지원방법** 기업방문을 통한 구인 및 현장면접 지원
- 지원절차** 가까운 센터로 전화 ▶ 구직신청서 작성(이메일, 팩스 등)
▶ 중장년 전문인력 추천 ▶ 현장면접

기업 인사·노무담당자 네트워킹 지원

- 지원대상** 기업의 인사·노무 담당자
- 지원방법** 최신 고용노동 정보 공유를 위한 설명회·간담회 운영
- 지원절차** 가까운 센터로 기업정보 등록 ▶ 설명회·간담회 알림서비스 수신
▶ 참석을 통한 정보 공유 ▶ 기업 맞춤형 프로그램 지원

신청방법

지역 중장년일자리희망센터에 문의 후 기업 맞춤 프로그램 운영

고령인력 활용을 위한

사업주 가이드북

발 행 일 2021년 12월

발 행 처 고용노동부 고령사회인력정책과

디자인·제작 초이스컴(주) TEL. 070-4245-9599