

2010년 2월
석사학위논문

중고령자 전직지원 프로그램에
관한 연구

조선대학교 경영대학원

경영학과

손 성 곤

중고령자 전직지원 프로그램에 관한 연구

A Study on Outplacement Program of Middle aged
and old peoples

2010년 2월

조선대학교 경영대학원

경영학과

손 성 곤

중고령자 전직지원 프로그램에 관한 연구

지도교수 윤 종 록

이 논문을 경영학석사학위 청구논문으로 제출합니다.

2009년 10월

조선대학교 경영대학원

경영학과

손 성 곤

손성곤의 석사학위 논문을 인준함

심사위원장 조선대학교 교수 인

심사위원 조선대학교 교수 인

심사위원 조선대학교 교수 인

2009년 12월

조선대학교 경영대학원

목 차

ABSTRACT

I. 서론	1
1.1 연구의 필요성 및 목적	1
1.2 연구의 방법 및 범위	4
II. 중고령자 전직지원 프로그램에 관한 이론적 배경	6
2.1 인구고령화와 중고령자 고용정책	6
2.1.1 인구 구조의 고령화와 경제활동 참가	8
2.1.2 외국의 중고령자 고용정책	15
2.1.3 중고령자의 직업능력 향상을 위한 훈련과 프로그램	17
2.2 전직지원 프로그램	20
2.2.1 전직 지원제도의 개념	20
2.2.2 전직 지원제도의 실시주체	22
2.2.3 전직 지원제도의 실시절차	23
2.2.4 전직 지원 프로그램의 효과	26
III. 전직지원 프로그램에 관한 선행연구	28
3.1 개인차이에 관한 연구	28
3.2 대처 행위에 관한연구	30
3.3 전직지원 프로그램 내용에 관한 연구	32
3.4 선행연구의 종합 정리	33

IV. 한국기업의 전직지원 현황	37
4.1 전직지원 컨설팅 전문업체 현황	37
4.2 국내기업의 전직지원 프로그램	41
V. 중고령자 전직지원 활성화 방안에 관한 제언	48
5.1 기준고용율의 설정과 적용	48
5.2 적합직종의 선정과 채용지도	48
5.3 고령자 직업훈련	49
5.4 정년의 연장과 퇴직자의 계속 고용제도	50
5.5 전직지원 서비스의 확대적용	51
VI. 결 론	53
6.1 연구결과의 요약	53
6.2 연구의 시사점 및 한계	56

참고문헌

표 목 차

<표 - 1> 고령자 장려금 제도	7
<표 - 2> 고령인구 비중의 전망	9
<표 - 3> 연령 계층별 실업자 및 실업율	13
<표 - 4> 우리나라의 정년 현황	14
<표 - 5> 근로자 해고시 고려요인	24
<표 - 6> 전직지원 프로그램의 효과 요약	27
<표 - 7> 전직지원 전문업체별 시장점유율 현황 분석을	39
<표 - 8> 국내기업의 전직지원 프로그램사례	44

그림 목 차

<그림 - 1> 연령계층별 경제활동 참가율과 실업율	11
<그림 - 2> 전직지원 서비스의 개념도	21

ABSTRACT

A Study on Outplacement Program of Middle aged and old peoples

Sung Gon- Son

Advisor : Prof. Jong-nok Yoon, Ph.D.

Department of Business Administration

Graduate School of Business Administration,

Chosun University

The purpose of this study was to examine the market economy and labor conditions for the quasi-elderly people In our aging society and thereupon, suggest the directions for development of quasi-elderly people's Reemployment taking advantage of the current public and private vocational training programs, assuming that vocationally competent quasi -elderly people would provide for an idle labor force conducive to our national development. In order to respond appropriately to the needs of the rapidly aging society, individuals or companies are obliged to take advantage of their unique efficiency and creativity to participate in the silver industry which cannot well be developed only by such public sectors as central or local administrations and thereby, provide for welfare services for the elderly population.

This study reviewed such roles of the civil sector ,too. For this purpose, the researcher analyzed the Reemployment development training programs for Quasi-elderly people to address their problems and suggest their

solutions.

The problems were addressed as follows; the current policies for employment of quasi-elderly people do not seem to control the obstacles to their employment effectively and thereby, encourage them to participate positively in various economic activities in the rapidly changing society. Second, there is no system of employment, voluntary services and family protection that assures the quasi-elderly people of a productive social and economic life or an actual retirement life. Third, when many young and middle-aged people as well as college graduates cannot find jobs, it may sound a problem to explore the ways to find jobs for quasi-elderly people, but as our society is being aged very rapidly, it is deemed necessary to be prepared for an aged society by researching into quasi-elderly people's Reemployment required for their participation in economic activities. Fourth, there is no effective mechanism or system that finances the researches into development of elderly people's vocational competence in association with the silver industry.

The solutions to the problems addressed as above can be summed up as follows; it is necessary to develop a process of utilizing the elderly human resources and introduce new technologies conducive to such a development. Second, it is essential to operate an elderly green career planner system. Third, it is desirable to examine foreign companies' uses of the elderly labor force and thereupon, develop vocational competence and human resources development programs to recruit the elderly people and improve their labor productivity. Fourth, it is necessary to construct a job transfer support system of each business type for the elderly. Fifth, it is deemed required to prohibit any differentiation for the reason of

age and introduce a continued employment system. Sixth, those jobs for which the elderly workers are eligible first should be expanded, while the administrative guide for the system should be reinforced. Ninth, it is necessary to reinforce professionalism of the recruitment agencies for the elderly and enhance their network. Those personnels working for elderly workforce banks, elderly recruitment centers and stable elderly employment centers should be given opportunities to improve their job competence, while more professional manpower should be recruited for such institution to be more specialized. Tenth, in order to reform the current Reemployment systems in preparation for an aged society, necessary to research into the elderly employment policies operated by such advanced nations as Japan from diverse perspectives. Eleventh, It is required of all of us to be aware of importance of the silver industry and thereby, make efforts to reform it in such a way that it can meet elderly people's changing needs. Of course, such efforts should be made at the national level.

I. 서 론

1.1 연구의 필요성 및 목적

고령화가 급속하게 전개되고 있는 현재 21세기의 중요한 과제이다. 일반적으로 고령화는 노동력 부족과, 노동비용 상승 등 현재, 고령층의 노동력을 어떻게 활용할 것인가는 경제의 생산성 유지와 사회복지체계의 안정화를 위하여 반드시 풀어야 할 중요한 시대적 과제를 작용한다고 인식되고 있다. 앞으로 10년 후인 2010년에는 무려 인구의 34.3%가 50세 이상 중고령 인구로 구성될 전망이다. 인구의 3분의 1 이상이 50세 이상 중고령 인구로 구성되는 사회는 고령화가 진전됨에 따라 가족과 사회 수준에서 부양부담이 심화된다는 우려가 지배적이다.

1997년 12월 외환 위기에서 촉발된 한국의 경제위기 이후 계속된 우리 사회는 기업의 구조조정의 과정에서 관리자급을 포함한 많은 수의 중고령 근로자가 정년을 채우지 못하고 정년 이전에 조기 퇴직해야 하는 상황을 받아들일 수밖에 없었다.

특히 50세 이상의 중고령자의 조기퇴직은 그들이 가정경제를 책임지는 가장으로서의 가정적 불안 뿐 아니라, 실업의 장기화 가능성이 높은 연령 계층이어서 장기적으로 커다란 사회적 비용을 필요로 할 것이다.

현대 산업사회가 '노동의 제공에 따른 금전적 급부'라는 냉정한 원칙을 가지고 있어 노동의 제공이 효율적이지 못한 중고령층은 결국 빈곤할 수밖에 없다. 더구나 우리나라의 중고령층은 연금제도나, 퇴직금, 개인연금 등의 소득보장체계에는 대부분 가입할 수도 없었다.

개별가족의 노인부양 능력이 한계에 도달해 있으며, 사회적으로 야기 되는 각종 노인문제에 대한 국가의 재정적 부담도 계속적으로 증가하고 있으므로 노

인이 하나의 독립된 인간으로서 가정이나 사회에 대한 적극적인 참여를 통해 스스로의 지위와 역할을 유지해 나가야 할 시점인 것이다.

또한 우리 사회는 노후 소득생활을 위한 사회보장제도가 아직 성숙하지 못하였으며, 선진사회가 경험한 것보다 훨씬 빠른 속도로 고령화 되고 있고, 경제활동에 대한 욕구가 강하고 유효한 노동인구를 노동시장에서 활용하는 것이 전체 시장의 원활한 작동을 위해서도 바람직하기 때문에 고령자의 취업을 장려해야 한다는 결론에 도달하게 된다.

이와 같은 고령화의 경제·사회적 도전에 대응하여, OECD 선진사회에서는 1990년대 이후부터 조기정년제 등 노년노동 축소정책을 전화하여, 노년노동 확대정책을 추진하고 있다.

실제로 지난 몇 십년간 대다수 전진사회에서 은퇴연령이 낮아지고 연금생활자의 비중이 증가해오면서, 노년계층의 높은 복지 의존도는 선진국에서조차 커다란 사회경제적 부담으로 인식되기에 이르렀다. 이로 인하여 과거 순수한 형태의 복지제도로부터 고령자의 취업 장려를 통한 노년기 복지의 실현으로 정책적 지향점을 전환하고 있다. 선진국의 고령자 복지정책에 대한 연구들은 OECD 국가들이 고령자 고용촉진정책으로 퇴직 연령을 65세, 70세로 연장, 은퇴 후 사회보장급여수준의 삭감, 고연령 층 노동의 재고용과 부분은퇴의 장려, 중고령에 적합한 직종과 프로그램을 개발, 교육훈련 프로그램의 강화 등을 추진하여 가급적 취업의 기회를 제공하는 정책을 실시하고 있다.

국제사회보장협회(ISSA)는 UN고령자문회의에 제출한 보고서에 따르면, 고령자 고용확보방안으로써 첫째, 고령자의 모든 능력이 업무에 쉽게 적용하기 위하여 근로시간, 노동리듬, 생산량에 대한 개선과 새로운 업무에 쉽게 적응하기 위하여 직업지도, 작업배치 서비스가 필요하며, 둘째, 근로 조건에 적응하기 위한 직업훈련실시, 셋째, 고령자의 해고문제에 대한 법적 조치의 필요성, 넷째, 퇴직에 따른 노후보장 조치 등이 확보되어야 한다고 주장하고 있다.

중고령자 취업과 인력확보에 관한 연구는 노인복지적 측면에서도 중요하지만

사실 국가발전의 중요한 과제로 상정되어야 한다. 고령화 사회의 사회적 환경은 노인의 직업안정도모는 물론 보다 나은 경제사회를 위한 제도와 정책을 개발해야 한다.

현재 우리나라는 중고령자를 둘러싸고 있는 환경적 요소는 열악하고 이를 해결하거나 극복하기 위한 정책적, 행정적 대안은 기대 수준에 크게 못 미치고 있는 실정이다. 또 중고령자를 위한 소득보장의 체계는 정부의 정책도 미약하고 민간기관의 역할도 미미한 상태이며, 개인의 노력만으로는 도저히 성취할 수 없는 어려운 부분이 있다.

특히, 중간입사 관행의 미정착과 중고령자의 차별적이 노동시장의 구조는 다음과 같은 특징이 있다.

첫째, 대기업에서 기업 중심의 복지와 내부노동시장의 어려움이 있다.

둘째, 중간관리자들의 경우에도 순환직제로 인해서 기업경영의 어떤 특정한 분야에 대한 깊은 지식이나 경험보다 여러 분야를 두루 경험한 경력 때문에 전문가로 인정받지 못해 중간 입사의 어려움으로 인한 명퇴나 정리해고의 대상이 된 30대 후반, 40대, 50대 초의 나이든 사람들이 다시 일자리를 구하기 어려운 중고령자 차별적 노동시장의 형태이다.

셋째, 아무런 대책 없이 회사라는 공동체로부터 벗어나 길거리에서 정신적 공황과 실의에 빠진 퇴직자들에 대해 실업수당을 제외하고는 기업이나 정부에서의 지원 대책이 부족하다.

따라서 본 연구자는 중고령자의 재취업문제를 노인복지 정책의 핵심으로 간주하고, 구조조정이 피할 수 없는 과정이라면 고용을 촉진하기 위한 정책의 하나인 전직지원제도의 활성화를 통해 실직 전에 유능한 중고령자가 사회적 편견이나 차별로 인하여 기회가 박탈되는 것을 적극적으로 방지하고, 고령을 대비하여 전직을 준비할 수 있도록 중고령자의 취업을 확대를 위한 정책적, 행정적 지원방안으로서 고령자 고용촉진법과 전직지원제도를 연구하는데 그 목적을 두고자 한다.

중고령자의 전직 가능성을 파악하기 위하여 현재 재직자에게는“직장에 대한 만족도”조사를 하였고, 실업상태에 있는 구직자에게는“구직활동에 대한 조사”를 각각 구분하여 조사하였고,“전직에 대한 욕구”를 파악하기 위한 조사를 공통적으로 실시하여, 중고령자의 취업 활성화 대책을 수립하기 위한 기초자료로서 대안을 제시하는데 그 목적이 있다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 논문은 우리사회가 고령화시대를 맞아 급증하고 있는 중고령 인력을 효율적으로 활용함으로써 노인복지를 증진시키고, 노인의 경제적 안정 욕구를 충족하고, 고령자에 대한 가정·사회·국가의 경제적 부담을 최소화할 수 있는 영역, 즉, 고령자의 소득보장을 위한 중고령자의 취업에 있어, 고용안정사업의 하나인 전직지원제도에 대하여 논의하고자 한다.

본 연구의 조사 대상의 범위로 중고령자를 그 대상으로 하였다. 이는 중고령자를 넓게 정의한다면 45세 이상 55세 미만의 중년층과 55세 이상 65세 미만의 고령층의 합친 개념으로 보고 있고, 근로능력자로 분류되는 15-65세까지의 연령에서 본 연구의 목적이 중고령자의 취업활성화 방안을 모색하고자 한다.

본 연구의 연구 방법은 기존 연구 검토된 문헌의 고찰을 통한 기술적 방법을 사용하였다. 노인문제의 실태와 현안, 복지증진에 관한 사항을 파악하기 위해 국내·외 학자들이 발표한 서적과 관련 논문 및 각종 정부 간행물 통계자료 등 문헌을 참고하였으며, 최근 기업과 연구소의 전직프로그램에 관한 세미나 보고서를 이용하였다. 외국의 전직지원제도의 활용 및 프로그램 내용을 살펴봄으로써 우리나라 중고령 인력의 활용 프로그램의 문제점, 개선방안을 모색하는데 활용하였다.

본 논문은 모두 6장으로 구성되어 있다.

제1장에서는 연구의 목적, 필요성과 연구방법과 범위를 기술하였다.

제2장에서는 중고령층의 인구특성과 경제활동참가 및 실업, 중고령자의 노동시장의 특성을 이해하기 위하여 정년제와 조기퇴직의 문제점, 고용축진의 문제점 등 관련문제를 폭 넓게 다루었다. 또한, 우리나라 중고령자 고용정책의 내용과 효과, 취업알선체계에 관하여 살펴본다. 중고령자 재취업활성화 방안으로 미국과일본의 전직지원제도를 살펴보고, 전직지원제도가 중고령자의 재취업 활성화를 위하여 어떤 역할을 하게 될 것인가에 관해서 살펴보기로 한다.

제3장에서는 전직지원 프로그램에 관한 선행연구를 고찰하였다.

제4장에서는 한국기업의 전직지원 현황을 파악하고 문제점을 도출하였다.

제5장에서는 우리나라 중고령자 취업활동에 대한 연구분석을 바탕으로, 중고령자의 욕구에 부합되는 전직지원제도에 대한 정책적 제언을 제시하였다.

제6장에서는 결론으로 중고령자의 전직지원 활성화를 위한 방안을 제시한다.

II. 중고령자 전직지원 프로그램에 관한 이론적 배경

2.1 인구의 고령화와 중고령자 고용정책

노인들에게 능력에 적합한 직업에 취업하는 것을 지원함으로써 노동시장의 인력수를 원활히 함과 동시에 고령자의 고용안정과 국민경제발전에 기여할 목적으로 991년에 고령자고용촉진법이 제정되었다.

이법에 의해 시행되는 주요 제도는 고령자고용 임금 보조제도 및 고령자 적합 직종 선정 및 채용권고에 대한 내용은 다음과 같다.

고령자 고용에 대한 임금보조는 고용보험의 고용안정사업의 범위 안에서 시행되고 있으며 고령자 고용촉진장려금 제도가 있다. 고용촉진장려금제도는 고령자고용촉진법과 고용보험법에 의거하여 고용주에게 보조금을 지급하는 프로그램이다.

이 프로그램에는 다음의 <표-1>에서와 같이 3가지 종류의 장려금제도가 있다.

<표-1> 고령자 장려금 제도

구 분	지 원 요 건	지 원 내 용
1.고령자 다수 고용 장려금	고용보험이 적용되는 전체 근로자의 6% 이상을 55세 이상자로 고용하는 사업장	6%를 초과하여 고용한 고령자 수만 분기당 15만원 지급
2.고령자 신규 고용 장려금	구직등록 후 3개월을 경과하여 실업한 고령자를 1인 이상 신규 고용한 사업장	고용보험피보험자로 신고한 신규고령 근로자에게 매년 노동부장관이 고시한 금액(1인당 26만원)을 6개월간 지급
3.재고용장려금	경영상 이유, 정년퇴직, 질병, 부상, 통근 곤란 등으로 퇴직한 45세 이상 60세미만인 자를 퇴직 3개월 후 2년 이내에 재고용(최근 2년 이내에 재고용되었던 자, 비상근촉탁근로자, 근로계약기간 1년 미만자 제외)	재고용자에게 매년 노동부장관이 고시한 금액(현1인당 33만원을 6개월간 지급)

자료 : 김기홍, 김미숙-“중고령층 전직지원 및 직업능력개발훈련 현황”2005, pp.35-37.

노동부에서는 1991년에 제정된 고령자고용촉진법 제15조에 의하여 고령자, 준고령자의 취업에 적합한 직종을 선정하고 선정된 적합 직종을 홍보 보급하도록 하고 있다. 이러한 직종에 대하여는 고령자의 우선취업을 권장하고 있는데, 300인 이상 대기업의 경우3.0% 이상의 고령자 취업을 권장하고 있다.

이와 같은 법적근거에 의거하여 노동부는 1992년부터 2003년에 이르기까

지 5차에 걸쳐 민간부분 90개 공공부문 70개 의 고령자 적합 직종을 선정하였다. 선정직종은 주로 단순노무직이나 노인들이 간단한 훈련이나 교육만 받으면 취업이 가능한 직종들로 되어 있어 학력과 계층별로 다양한 노인의 취업욕구를 충족시키지 못한다는 지적이 있어 왔다. 2002년 12월에는 적합 직종을 우선고용직종으로 명칭을 변경하고 2003년6월부터는 국가, 지방자치단체, 정부투자기관, 정부출연기관 및 정부출자 위탁 기관 등의 공공부문에서 우선 고용직종에 신규채용 및 인력보충 등의 사유가 발생한 경우 중고령자를 우선 고용하도록 하였으며, 동법의 개정에 따라 공공부문에 적용범위도 기존의 국가, 지자체 정부투자 출연기관 이외에 정부출자 위탁기관까지 포함하게 되었다.

민간부분에서도 우선 고용직종에 중고령자를 우선 고용하도록 노력하여야함을 명시 하였다. 그 대신 직종은 실제 취업 알선기관에서 고령자 구인 구직, 취업이 많은 직종, 노동시장 진입 가능성, 육체적 활동가능성, 환경조건, 위험가능성 등을 종합적으로 평가하여 정하였다.

2.1.1 인구구조의 고령화

1) 인구구조의 고령화와 경제활동 참가

우리나라는 1960년대 이후 출생률과 사망률이 급속한 감소를 경험해 왔으며, 1980년대 후반기에 들어오면서 인구구조도 선진국의 안정된 형태에 근접하고 있다.

우리나라의 고령화과정에서 가장 주목할 점은 세계에서 유례가 없을 만큼 고령화가 급속하게 진행되고 있고, 이는 고령화 사회에서 고령사회로 넘어가는데 26년이 걸린 '세계 최대의 노인대국'인 일본보다도 빠른 속도이다. 이 점은 우리가 지금부터 고령화사회의 진전에 대비하여 노동시장정책을 추진해야

하는 분명한 이유이다.

통계청은 우리나라가 2000년 7월을 기점으로 65세 이상 인구가 7%를 넘어섬으로써 UN이 정한 ‘고령화 사회(aged society)’에 돌입한 것으로 발표하였으며, 그로부터 다시 19년 후인 2019년에는 노령인구가 전체 인구의 14%를 차지하는 초고령사회에 진입하게 된다. 다시 말하면, 다른 여러 가지 사회변화와 마찬가지로 우리나라는 고령화에 있어서도, 뒤늦게 고령화의 길에 접어들었음에도 불구하고 다른 선진국과 비슷한 시기에 초고령사회에 진입하게 되는 압축적인 고령화를 경험하게 되는 것이다.

고령화의 진전은 생산가능인구의 규모와 비중에 있어서 변화를 의미한다. 생산가능인구(15~64)의 비교적 높은 연령층인 45~64세 인구는 2002년 현재 20.5%를 차지하고 있으며, 2020년에는 31.7%까지 계속 증가할 것으로 전망된다. 따라서 2030년에는 선진국의 평균과 같은 수준에 이르게 된다,

<표-2> 고령인구 비중의 전망

	전체인구 중 비중(단위 : 천명)					생산가능인구 중 비중(단위:%)		
	계	0-14세	15-44세	45-64세	65세 이상	15-44세	45-64세	65세 이상
2002년	47.639	9.792	24.285	9.788	3.772	51.0	20.5	7.9
2010년	49.594	8.551	22.652	13.088	5.302	45.7	26.4	10.7
2020년	50.650	7.034	19.898	16.050	7.667	39.3	31.7	15.1

자료 : 통계청, 「장래인구추계자료」, KOSIS DB, 2002.

출생률의 감소와 평균수명의 증가에 따른 이 같은 변화는 한편으로는 오래

살고 싶은 인간의 욕구에 부합하는 '축복'일 수 있다.

그러나 전사회적 노후복지제도가 정비되지 않은 상황에서, 개인적인 노후생활 대책의 부족은 기본적인 욕구충족의 곤란은 물론, 이로 인한 심리적 위축과 스트레스로 인해 노후 삶의 질을 현저히 저하시킬 것이다.

노인의 대다수가 경제활동을 하지 않는 현재의 우리 상황에서 고령화는 경제활동인구가 부양해야 하는 피부양 인구의 지속적인 증가를 의미한다.

주거형태에 있어서 노부모들은 점차 자녀들과 떨어져 사는 추세를 보인다. 특징적으로 드러나는 가구형태의 변화로서 노인 혼자 혹은 노부부만의 가구는 산업화와 도시화가 영향으로 1966년 7%에서 1990년에는 36.6%, 2000년에는 53%로 급속한 증가를 보이고 있다.

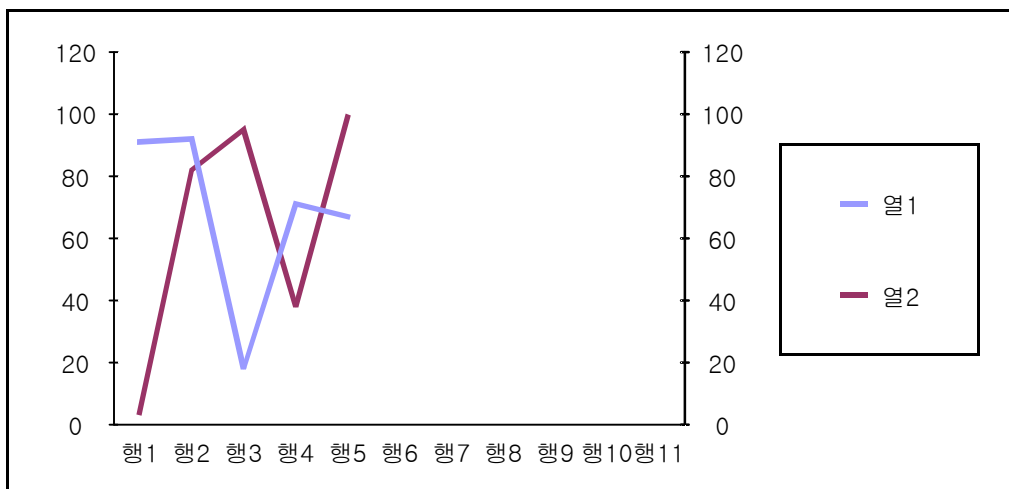
우리 사회에서는 다수의 노인들은 자녀들로부터 경제적 지원을 의지하며 생활한다.

핵가족화는 친족관계를 약화시켜 세대간 고립감을 심화시킨다. 젊은이들의 노인에 대한 부양의식도 변화되었을 뿐만 아니라 노인자신도 자식에게 의존하기보다는 스스로의 힘으로 생활문제를 해결하려는 경향이 점점 더 강해져 가고 있다.

인구 고령화는 우리에게 서로 다른 두 가지 과제를 던져준다. 하나는 질적·양적으로 새로워지고 증가하는 복지욕구에 대한 적절한 사회적 대응체계를 마련하는 것이며, 다른 하나는 증가하는 사회적 부양부담을 어떻게 경제적 발전을 지속할 수 있는 수준으로 유지할 수 있을 것인가 하는 점이다.

우리나라 고령자의 경제활동 참가율은 일본보다는 낮은 수준이지만 스웨덴 노르웨이와 같은 북구 국가와 유사한 수준으로 높다. 복지체계가 미비한 우리나라 고령자의 경제활동참가율이 높은 이유를 몇 가지 생각해 볼 수 있는데, 고령자가 경제활동을 하지 않으면서도 생활을 유지할 수 있는 노령연금제도가 아직 갖추어져 있지 않은 점, 전통사회에서 담당했던 가족의사회보장기능 약화 등의 영향으로 고령기에도 자신의 생계를 스스로 책임지기 위해 노동시장에 떠

물러 있으려 하는 사람들이 많은 점, 일반적으로 50~64세까지의 고령기에도 여전히 자녀교육, 결혼 등의 자금수요로 인하여 경제활동의 필요가 높은 점, 그리고 젊었을 때 저축하여 노년기에는 즐긴다는 방식보다는 노년기에도 여전히 근로에 의해 자아실현을 하려는 가치관 등에 기인하는 것으로 보인다.



[그림-1] 연령계층별 경제활동참가율과 실업률 (1999년)

위의 <그림-1>은 연령계층별 경제활동참가율을 통하여 중고령자의 경제활동참가 현황을 보면, 35세에서 49세의 연령계층인구가 경제활동참가의 정점을 이루고 50세부터 점차 감소하는 것으로 나타난다. 이는 그만큼 정년직전의 연령인 50~54세 연령층이 경기에 보다 민감하게 영향 받음을 의미한다.

우리나라에서 이 연령대의 근로자는 한 번 노동시장에서 퇴출 되면 다시 돌아가기 어려울 것으로 짐작되는 사람들이다. 이것은 1997년 이전에도 크게 다르지 않을 것이다. 달라진 현상이라면, 1997년 이후 기업의 고용조정이 계속되고 있고, 이 때 고령자가 퇴출 될 가능성이 높을 뿐 아니라 퇴출 연령도 낮아지고 있는 것은 아닌가 하는 점이다.

그러므로 중고령자가 퇴직을 마주하게 되었을 때, 노후 생활 의지가 가능하

도록 공적 노령 연금제도에 의한 소득 보장을 시켜준다면 노동할 의사나 능력이 있는 사람에게 고용관계가 계속될 수 있도록 근로능력자의 경우는 일을 통한 복지를 의무화하여야 한다. 이것은 개인의 노력과 국가·사회가 함께 노력해야 할 과제라 하겠다.

조기정년제는 많은 사회에서 노동비용과 생산성을 통제하며, 젊은 노동인구의 실업문제를 완화하는데 기여한 것으로 평가받아 왔다. 지난 몇 십년 동안 대부분의 OECD 사회에서 55세 이상 고령층의 취업률은 점차적으로 낮아졌으며 은퇴시키는 조기화 되었다. 구체적으로, 1980~98년 기간 동안 55세에서 64세 이하 연령층의 취업률은 각각 1.6%, 5%씩 감소하였다.

이렇게 고연령층의 취업률이 낮아지고, 조기정년 경향이 우세하였던 것은 여러 요인들에 기초한다. 우선 노동수요 측면에서, 고연령층 노동은 젊은 노동력에 비해 높은 호봉 수준과 기본수당, 그리고 보험료 부담 등 비용이 많이 든다고 인식되고 있다. 특히 일본 사회에서와 같이 종신고용제가 널리 활용되고 있는 고용조건에서는 연령에 따른 임금상승 효과가 커서, 많은 기업이 조기정년제를 유지하고 있다. 그리고 경제 저성장으로 새로운 고용창출에 제약이 큰 상황에서, 고연령 층의 조기정년은 젊은 층의 일자리 전망을 개선하는 수단으로 장려되기도 하였고, 경제위기와 경제회복 과정에서 이들은 젊은 층으로 대체가 일어났다.

아래 <표-3>에서 40세 이상의 실업자 수는 총 246천명으로 20대의 304천명과 비교하여도 상당히 높은 수임을 알 수 있다. 또한 40~49세 실업률이 전월 대비 2.2% 증가한 것은 주목할 만한 사실이다.

<표-3> 연령 계층별 실업자 및 실업율

(단위 : 천명, % ()은 실업율)

	2002.2	2002.3	전년동월대비		전월대비	
			증감	증감률	증감	증감률
			전체	802	769	-266(-1.4P)
15~19세	52	46	-31(-4.8P)	-40.3	-6(1.4P)	-11.5
20~29세	328	304	-51(-1.2P)	-14.4	-24(-0.5P)	-7.3
30~39세	178	173	-55(-0.9P)	-24.1	-5(-0.1P)	-2.8
40~49세	137	140	-83(-1.5P)	-37.2	3(0.0P)	2.2
50~59세	73	69	-50(-1.6P)	-42.0	-4(-0.2P)	-5.5
60세이상	34	37	4(0.0P)	12.1	3(0.0P)	8.8

자료 : 통계청, 「매월노동동향」, 2002년 3월 고용동향 p.24

우리나라 기업 중 일률정년제를 실시하고 있는 기업은 1995년 현재 88.6%였으며, 정년연령은 55세가 약 55%로서 가장 일반적인 정년연령이다. 이들 일률정년제를 택하고 있는 기업 중에서 60세 이상의 정년을 가진 기업은 13.2%에 불과하고 1996년 후반기 이래로 성장둔화와 금융위기와 맞물려 명예퇴직 및 정리해고라는 이름으로 과거 평생고용의 신화는 깨졌고, 대중교육의 팽창과 전문화는 노인 노동력의 가치를 떨어뜨리며, 새로운 기술은 중고령자는 급변하는 기술과 노동시장의 요구에 적응력이 약하다는 이유로 이들 집단에 대한 조기퇴직의 압박을 가증시키고 있다.

<표-4> 우리나라의 정년 현황

(단위 : %)

	일률정년제의 정년연령분포							평균 정년연령
	49세이하	50세	55세	56-57 세	58-59 세	60세	61세 이상	
1988	-	3.8	88.3	0.7	2.7	4.1	0.3	55.2세
1995	0.2	1.0	54.8	11.2	19.6	11.7	1.5	56.5세

자료 : 한국경총, 「기업의 정년제 및 퇴직관리 실태조사」, 1995.12.

일부 전문직이나 자영업자를 제외하고 대부분의 경우는 50대 후반에서 퇴직을 강요받고 있는 실정이다. 이와 같이 정년시기가 너무 빠르기 때문에 조기 퇴직한 중고령자의 재취업욕구는 매우 클 것이다. 그런데 재취업의 기회는 공식, 정규직 부문보다 사양부문과 비공식부문, 임시직에 집중되는 경향이 크고, 재직시에 습득했던 직업능력이 고연령기에 지속적으로 활용되지 못하고 상당수의 고연령층이 단순노무직에 종사하게 된다.

우리 사회 노인의 대다수는 경제적으로 어렵게 생활하고 있다. 특히 양적으로 그리고 비율적으로 크게 증가하고 있는 혼자 사는 노인의 대부분은 자녀 및 사회로부터 고립된 채 빈곤선 가까이에서 생활하고 있다.

또한 현재의 중고령자는 높은 교육열로 자식의 교육에 과잉투자 하느라고, 자신들의 노후에 대한 충분한 준비를 못하고 있을 수 있다. 실제로 교육에 대한 과잉투자와 노후 안정된 수입원의 부재로 현재 많은 노인들이 생계유지의 기본적인 요구마저도 위협받고 있는 처지에 있다. 많은 사회에서 사회보장제도는 노후 경제생활에 중요한 기여를 하지만 우리 사회에서 사회보험의 혜택을 받고 있는 노인은 전체 노인의 2%에도 미치지 못하고 있다. 생계유지 중심의 경제생활 속에서 생활비의 거의 대부분이 식생활, 의료비에 할애되고 있고 취

미와 여가를 위해 소요되는 비용은 거의 찾아볼 수 없다.

생산 가능인구에 고령화에도 불구하고 외환위기 이후 고령취업자 증가율이 그에 상응하여 증가하지 못한 것은, 고령자들이 받고자 하는 임금 수준이 높은 것과 기업들이 나이를 고려하여 임금수준을 책정하는데 익숙하기 때문이다. 따라서 보다 효율적인 인적자본 활용을 위해 노동시장으로부터의 은퇴는 과거 노동시장에서의 위치, 이직 및 구직활동, 재취업과정에 이르는 일련이 노동이동 과정과 밀접하게 연계하여, 고령자의 경험과 지식을 충분히 활용하고 적어도 65세까지는 일할 수 있는 환경이 조성되어야 함을 요구하고 있다.

2.1.2 외국의 중고령자 고용정책

1) 연령차별 금지

1967년 제정된 미국의 「연령차별금지법(Age Discrimination in Employment Act)」은 연령에 따른 고용차별을 금지하는 법률의 전형적인 예이다. 이 법은 채용, 해고, 승진, 정리해고, 급여, 배치, 훈련 등을 포함하는 고용과 관련된 모든 면에서 기간이다 조건, 권리상의 모든 차별을 금지함으로써 40세 이상 고연령자를 보호하고자 하는 법이다. 1986년 2차 개정에서 40세 이상 인구 전체를 보호대상으로 하였다.

「연령차별금지법」은 20명 이상의 근로자를 고용한 고용주에 적용되며, 연방 정부와 주정부는 물론이고 인력파견회사와 노동자조직에도 적용된다. 채용 시에 고용주가 구직자의 나이를 물어볼 수는 있으나, 채용공고와 기업광고에서 근로자의 연령에 대한 선호나 제한을 밝히는 것은 금지된다. 미국 이후에 캐나다와 프랑스에서도 연령차별금지가 입법화되었다.

일본은 「고연령자의 고용안정에 관한 법률」에서 사업주가 노동자의 정년을 정할 경우 그 정년은 60세 이상이 되어야 한다고 규정하고 있다.

정년제를 실시하는 기업의 약 90%가 60세를 정년으로 삼는 것으로 나타나

시점인 1995년에 이르러 이 법은 사업주는 60세 미만의 정년을 정할 수 없는 것으로 개정되었다.

최근 일본은 ‘65세 현역사회’를 표방하여 희망자 전원에 대하여 65세까지의 고용을 제공하는 것을 지향하고 있다.

일본의 「고령자 고용안정법」은 사업주는 노동자가 정년 이후에도 계속 일하기를 희망할 경우 65세에 달할 때까지 고용하도록 노력하여야 한다고 명시하고 65세 이상의 고용을 확보하기 위하여 근무연장제도 혹은 재고용제도를 통한 고용의 지속을 실시하게 되었다.

2) 사업주에 의한 재취직 원조

사업주는 그가 고용하고 있던 고연령 근로자가 정년이다 해고의 사유로 이직하는 경우, 그 근로자가 재취직을 희망하면 구인 개척 등 필요한 조치를 강구하도록 노력하여야 한다고 명시하고 있다. 사업주가 근로자의 퇴직 후 직업생활을 원활히 할 수 있도록 분지시키는 노력도 명시하고 있다. 이를 위해서 공공직업 안정소는 필요한 조언과 원조를 실시한다. 공공직업안정소장은 필요한 경우 사업주에게 재취직에 원조에 필요한 계획의 작성을 요구할 수 있다.

3) 계속 고용제도

기업이 65세까지 계속 고용을 실시하고자 하는 경우에 이들에 대한 상담과 지원을 한다. 또한 계속 고용제도를 도입하는 사업주에게는 고용보험‘계속 고용 정착촉진 조성금’을 통하여 지원금을 지급한다. 계속 고용 정착촉진 조성금에는‘계속 고용제도 원조금’과‘다수고용 조성금’,‘정년연장 직업적응 조성금’의 세가지가 있다.

① 다수고용 조성금

다수고용 조성금은 계속 고용제도 원조금을 받은 사업주로 고용기간이 1년 이상 된 60세 이상 65명 미만의 상용근로자가 전체 근로자의 15%를 초과하

는 경우 초과된 근로자 1인당 월 1,500엔(중소기업 2만엔)을 계속고용기간(최대 5년) 동안 지급하는 것이다.

② 특정구직자 고용개발 조성금

특정구직자 고용개발 조성금은 공공직업안정소의 소개로 고령자를 채용한 사업주에게 고령근로자 1년 임금의 1/4~1/3을 지급하는 임금보조금 제도이다. 45세 이상 65세 미만 근로자를 채용의 경우에는 고용 뒤 1년간 임금의 1/4(중소기업 1/3)을 보조하며, 45세 이상 55세 미만 근로자의 경우는 임금의 1/6(중소기업 1/4)을 지급한다.

③ 고연령 고용 계속급부

고연령 고용 계속급부는 60세 이상 65세 미만의 근로자가 60세 시점에 비해서 근로소득이 15% 이상 감소하게 되는 경우 그 감소분을 보전해 주는 제도로써, 60세 이후의 근로가 원래 다니던 사업장에 계속 고용인지 새로운 직업에 재취직인지에 따라 '고연령 고용계속 기본 급부금'과 '고연령 재취직 급부금'의 두 가지가 있다.

1999년에는 고령자의 취업이 특별히 어려운 시기라고 판단하여 고령자의 원활한 노동이동을 돕기 위한 잠정적인 조치를 실시하였다. '인재이동 특별 조성금'의 '중노년 노동이동 고용안정 장려금'은 다른 사업주로부터 45세 이상 60세 미만 중고령 노동자를 재취직 알선에 의해 받아들인 사업주가 이들의 임금으로 부담한 액수의 1/3(중소기업 1/2)을 지원하였다.

2.1.3 중고령자의 직업능력 향상을 위한 훈련과 프로그램

1) 미국의 고령자 직업훈련 관련법규와 프로그램

1982년에 제정된 「직업훈련 협력법(The Job Training Partnership Act JTPA)」의 규정에 의해 미국 연방정부는 각 주로 하여금 저소득층과 노동시

장에서 불리한 위치에 있는 55세 이상 고령자를 위한 고용과 훈련 프로그램의 제공을 명시적으로 제시하고, 프로그램을 개발·운영하기 위해 재정적 지원을 제공하고 있다.

특히 JTPA Title III 프로그램은 공장폐쇄나 대량감원으로 발생하는 실직자들을 대상으로 취업지원 서비스, 직업 훈련 등을 조기에 제공하여 가능한 짧은 시일 내에 재취업 할 수 있도록 지원하는 프로그램이다.

2) 일본의 고령자 직업능력개발대책과 취업알선체계

일본의 노동성이 실시하는 직업능력개발 대책은‘고령화에 대응한 직업능력개발 대책’은 기업에 의한 직업능력개발 촉진, 노동자 스스로의 자기개발 촉진, 공공직업훈련의 추진이라는 세 가지 축으로 진행된다.

(1) 기업에 의한 직업능력개발 지원

고령자를 위해서는 고령자 고용안정법에 근거하여, 기업은 정년퇴직 등의 경우에 퇴직준비 교육을 지원할 의무를 가지고, 고령기에 들어선 노동자가 직업생활에서 은퇴하여 생활에 적응하는 것을 도와야 한다. 그 내용은 퇴직 후 연금관리 등 경제생활에 관한 지식, 재취직을 위한 여건과 각종 지식, 건강과 여가에 관한 정보를 제공하는 것과 구직이나 훈련을 위한 장기 특별유급휴가를 제공하는 것이다. 중소기업을 위해서는‘고령자고용개발협회’가 퇴직준비 프로그램을 만들어 실시하기도 한다.

직업능력개발을 촉진하기 위해서 사업주에게 지원되는‘생애능력개발부금’ 제도는 능력개발 급부금, 자기개발 조성 급부금, 기능평가 촉진 급부금 등이 지원으로 구성되어 있다.

또한 1999년에는 고령자의 취업이 특별히 어려운 시기라고 판단하여 잠정적으로 실시한‘인재이동 특별조성금’의‘중노년 노동이동 능력개발 부금’은 다른 사업주로부터 45세 이상 60세 미만 중고령 노동자를 재취직 알선에

의해 받아들인 사업주가 이들을 새로운 직무에 종사시키기 위해서 필요한 지식과 기술을 습득시키기 위해서 부담한 훈련비용의 2/3(중소기업 3/4)를 지원하는 것이다.

(2) 개인주도의 능력개발 지원 : 중고연령 노동자 수강장려금 제도

‘중고연령노동자 수강장려금 제도’란 중고령자가 근무시간 외에 직업학교를 다녀서 스스로 능력을 개발하고자 하는 경우 지원하는 제도로써, 45세 이상의 재직노동자에 대해서 고령기의 고용안정에 도움이 된다고 인정되는 교육훈련 코스의 입학료와 합계액의 1/2(한도 10만엔)을 지원한다.

(3) 공공 직업훈련

노동성은 직업능력개발 종합센터를 통하여 사업주와 노동자아래게 직업능력개발에 관한 정보, 상담서비스, 직업훈련을 제공한다. 특히 고령자 대상의 훈련과를 설치하고 정년퇴직 예정자를 위한 재취업원조사업과 고령자 능력개발 사업을 실시한다. 동경도에는 50세 이상 고령자만을 위한 전용 기술전문학교(Senior Citizen Technical College)가 있다. 이러한 훈련시설은 고령자에게 다양한 취업기회를 제공하고 능력개발 기회를 제공하는 취업알선서비스와 연계하여 이루어진다.

(4) 취업알선

취업알선 업무는 일본 전역에 설치된 약 600개소의 공공집업안정소(헬로우 워크)를 통해서 이루어지는데, 특히 주요한 공공직업안정소에는 고령자를 대상으로 서비스하는 기관으로 고령기 고용취업지원센터를 설치하고, 공공직업안정소의 소개에 의해 고령자를 고용하는 사업주에 대해서는‘특정구직자 고용개발 조성금’제도로 보조금을 지급함으로써 공공기관의 기능을 향상시켰다.

2.2 전직지원 프로그램

2.2.1 전직지원제도의 개념

전직지원제도란“경영상의 이유, 즉 근로자의 의사와는 관계없이 비자발적으로 퇴직하거나 퇴직할 예정인 근로자를 대상으로 퇴직자들이 원하는 목표(재취직 또는 창업 등)를 가장 효과적이고 신속하게 달성할 수 있도록 사업주의 지원 하에 제공되는 제반 서비스”로 정의할 수 있다.

1990년대 후반부터 퇴직 및 전직 대상자를 중심으로 한 전략적 퇴직관리의 문제가 중요한 경영 과제 중 하나로 부상하고 있는 전직지원서비스는 인적자원 관리의 측면에서 보면 조직과 개인이 고용관계를 청산하는 단계로서 이직·퇴직 관리가 이에 해당되고, 근로자의 자발적인 이직이 아닌 경영상의 이유, 즉 본인의 의사와는 관계없이 비자발적으로 회사를 떠나야만 하는 근로자를 대상으로 실시하는 것으로 퇴직과 구조조정이 이에 해당된다. 전직지원제도의 목적은 기업, 퇴직자, 정부의 입장으로 구분하여 설명할 수 있다.

(1) 기업

기업이 자체적으로 상당한 비용을 들여 비자발적으로 퇴직하는 근로자를 대상으로 전직지원서비스를 제공하는 가장 중요한 목적은 해고를 둘러싼 분규 및 법정 소송 가능성을 낮추어 불필요한 노사 갈등을 최소화할 수 있다는 것이다. 동시에 기업 이미지를 제고하는 등 기업 경쟁력 창출에 도움이 될 수 있다. 그러나 무엇보다도 중요한 것은 퇴직자에게 보여주는 기업의 배려와 지원을 통해 현재 재직 중인 직원의 사기 진작과 신뢰 형성에 도움을 줄 수 있다는 것이다.

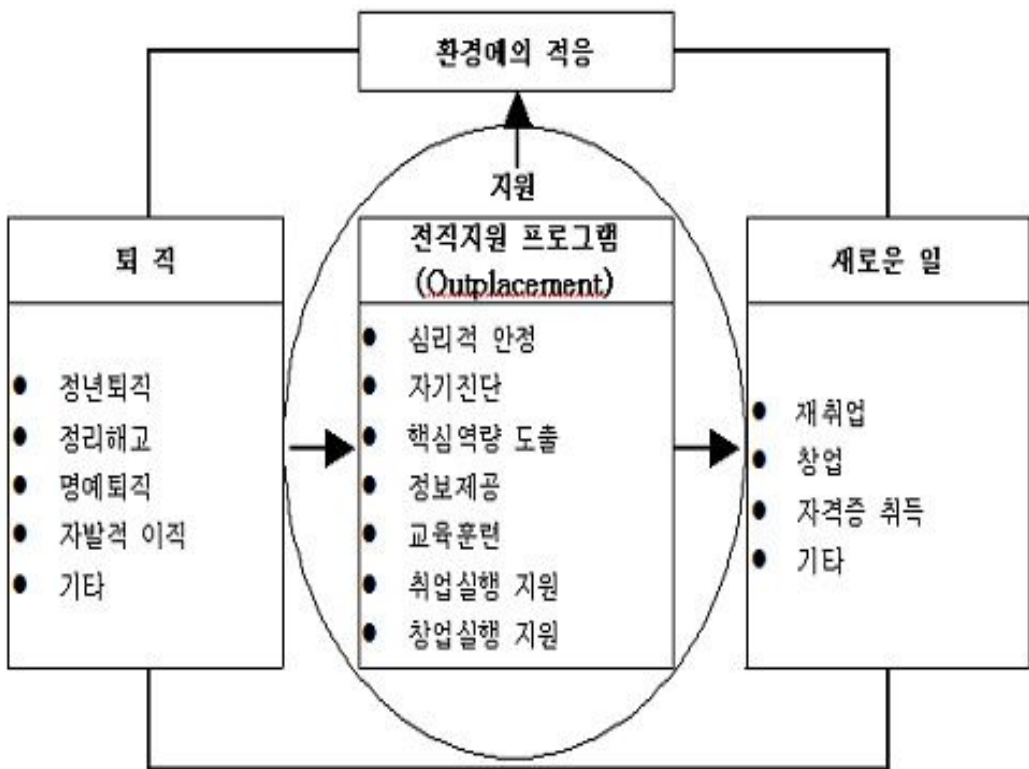
(2) 퇴직자

퇴직(예정)자들에게는 해고나 퇴직으로 인한 심리적 스트레스를 감소시키고, 전문적인 지원으로 개인의 상황에 맞는 효율적인 진로개척 활동이 가능하다.

또한 새로운 직업 및 환경 적응시간 최소화와 경력 개발 관리 및 시장 가치 진단을 통해 긍정적인 성취동기 및 자신감 배양을 통해 제 2의 인생 설계를 도울 수 있다는 장점과 회사에 대한 불안 방지 및 우호적 감정유지, 기업에 대한 반감 최소화, 재직근로자 충격 완화 등이 있다.

(3) 정부

구조조정을 실시하는 기업에서 퇴직대상자들에게 전직지원서비스를 실시하는 것은 노사갈등으로 인한 사회적 손실 예방 내지는 최소화, 해고자들이 빠른 기간 내에 재취직 또는 창업으로 인한 고용보험료 절감효과, 인재의 전사회적 유효한 활용이라는 효과를 거둘 수 있다.



<그림-2> 전직지원서비스 개념도

2.2.2 전직지원제도의 실시주체

1) 기업의 인사부

회사가 자체적으로 인사부서에서 퇴직대상자에게 직접적으로 전직지원서비스를 제공하는 방법이다. 전직지원컨설팅회사에 지불하는 비용절감의 효과가 있지만 퇴직자의 심리적인 거부감과 함께 심리상담, 구직정보 수집, 일자리 검색 등에서 전문성 결여로 효과적인 전직지원프로그램을 제공하기 어렵고, 해고기준의 선정기준이 합리적이고 공정하기 못한 경우 인사부서가 실시하는 전직지원프로그램의 참여도는 낮을 것이다.

2) 전직컨설팅회사에 일임

전직지원서비스를 전직지원컨설팅회사에 일임하여 전문적인 경험과 노하우로 재취업을 신속하게 추진할 수 있는 장점이 있어 전직지원서비스의 대상자가 적은 경우에 유리하지만, 3개월을 기준으로 1인당 300~400만원의 비용이 소요되어 비용 면에서 회사에 많은 부담이 되고, 회사의 기밀이 외부에 노출될 수 있다.

3) 기업의 인사부서와 전직지원컨설팅회사가 공동으로 실시

퇴직대상자에 대한 전직지원서비스를 전직지원컨설팅회사에 전적으로 일임하지 않고 회사내의 별도 팀과 연계하여 직원들의 경력전환을 돕는 것이다. 회사와 퇴직종업원간의 긴밀한 연계로 퇴직자 위루의 전직프로그램 실시가 가능하고, 전직지원컨설팅 회사에 일임함으로써 오는 종업원들의 반발을 무마할 수 있다. 전직지원서비스의 대상자가 많을 때 유리하다.

4) 회사, 전직지원컨설팅 회사, 정부기관이 공동으로 실시

회사, 전직지원전문회사 그리고 정부의 관련기관이 공동으로 전직지원프로그램을 실시하는 방법이다. 퇴직자가 필요로 하는 전직지원서비스, 재교육프로

그럼, 일자리 개발, 정부지원, 관리 등 모든 서비스를 한 곳에서 제공하여 퇴직자의 입장엿 가장 편리하게 이용할 수 있도록 한다. 대표적인 사례로 대우자동차희망센터의 사례에서와 같이 노동부, 인천광역시청, 전직지원컨설팅회사, 중소기업청의 소상공인지원센터, 그리고 대우자동차와 제휴하여 실시했다. 이 방안은 전직지원서비스를 대상자가 대규모인 경우에 적합하다.

2.2.3 전직지원제도 실시절차

1) 준비단계

전직지원제도의 첫 단계는 해고의 불가피성을 종업원에게 인식시키는 한편 퇴직대상자를 선정하는 단계이다.

이 단계는 기업이 긴박한 경영상의 이유로 인해 반드시 정리해고가 아니더라도 희망퇴직, 조기퇴직 등이 필요하다는 것을 미리 종업원들에게 알려 기업생활에 대한 인식을 공유하는 단계이다. 긴박한 경영상의 이유로 고용조정 불가피한 경우 희망퇴직이나 조기퇴직이 아닌 정리해고를 실시할 경우 근로기준법상의 4대 요건을 충족시켜야 한다.

근로기준법 31조의 4가지 요건 모두 중요하지만 전직지원제도와 관련하여 가장 중요한 요인은 합리적이고 공정한 기준에 따라 해고대상자를 선정해야 하는 것은 한다는 것이다. 해고 대상자 선정기준과 공정성과 선정기준에 대한 대상자들의 수용성은 전직지원프로그램에의 참여정도를 결정하는 중요한 요인이 되는 만큼 특히 유의하여야 한다. 해고 대상자 선정기준은 단체 협약이나 취업규칙에 정하여 놓으면 바람직 하지만, 그렇지 못한 경우에는 합리적이고 공정한 원칙을 정하되, 다음의 <표-5>에서와 같이 근로자의 생활보호측면과 기업의 이익측면이 적절히 조화되어야 한다.

<표-5> 근로자 해고 시 고려요인

근로자 생활 보호 측면	기업 이익 측면
<ul style="list-style-type: none"> - 근로자의 연령 - 근속년수 - 가족에 대한 부양의무 - 재산소유상태 - 다른 가족의 소득 - 근로자의 건강상태 및 건강악화 요인 - 산업재해 또는 업무로 인한 직업성 질병 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 평소의 근무실적 (결근일수, 지각횟수, 명령위반, 상벌관계 등) - 기능의 숙련도 - 근로능력, 경험기능, 직업적 자격, 자질 - 전직가능성 - 기업에의 불이익여부 - 고용형태에 있어서 기업에의 귀속성 정도 : 비정규근로자로서 시간제 근로자, 아르바이트(임시직), 계약사원, 파견근로, 정년후 재고용자(촉탁사원, 특별사원)

자료 : 노민기, 「고용조정관련법제 및 판례」, 인적자원포럼, 1998. p.28.

2) 통지단계

전직지원서비스에서 준비단계와 통지단계가 공정하게 이루어져야만 심리적 안정을 찾고, 전직지원프로그램에 대한 활동이 적극적으로 변모하게 된다.

우리나라 근로기준법 제32조에는 적어도 30일 전에 그 예고를 하여야 하고, 30일 전에 예고를 하지 아니한 때에는 30일분 이상의 통상임금을 지급하도록 규정되어 있다. 우리나라에서는 한국애질런트와 한국피앤지에서 6개월 전에 사업장 폐쇄를 통지하여 퇴직대상자들에게 교육훈련을 비롯한 전직지원서비스를 제공하여 회사와 근로자 모두에게 긍정적인 반응을 얻었다.

기업이 공장폐쇄나 정리해고 시 사전통지를 꺼리는 이유는 근로자의 사기 저하와 생산성 저하, 고객, 은행, 공급자들과의 거래관계 고원, 정보 유출로 인한

손실, 그리고 조기 통보로 인한 고용조정 비용의 증대 등을 들 수 있다.

그러나 사전통지로 실직자는 실직의 충격을 일찍 극복하고 훈련의 기회나 새로운 직업을 구하기 위해 조속히 활동을 시작할 수 있다. 또한 고용조정대상자로 하여금 경상지출을 줄이고 주택구입과 같은 주요 지출을 미룰 수 있게 하여 이러한 정보를 모르기 때문에 발생할 수 있는 재정적 파탄의 가능성을 줄일 수 있다. 또한 실업자 지원 정부기관에 대한 사전 통지는 이 기관이 충분한 시간을 두고 실업자 지원 대책을 마련하여 구체적인 활동에 착수할 수 있도록 한다.

3) 실시단계

실시단계에서 퇴직자들에 대한 전직지원서비스는 크게 심리적 안정지원프로그램과 재취업지원프로그램으로 구분된다.

퇴직, 특히 비자발적 퇴직의 경우 퇴직의 경우 퇴직자는 심한 심리적인 충격뿐 아니라 상실감을 경험하게 된다. 평생직장의 개념과 경력직 사원에 대한 배려가 부족한 우리나라의 경우 퇴직자의 심리적 안정을 도모하기 위한 프로그램의 중요성은 더욱 증대된다.

심리적 안정프로그램은 퇴직으로 인한 심리적 불안감, 고통 등을 해고 후 유증 경감 또는 해소를 목적으로 실시하고, 카운슬링 과정에서는 해고자의 배우자까지 포함시켜 해고가 가정생활에 미치는 부정적인 영향을 최소화 하여야 한다.

재취업지원프로그램은 퇴직자의 직위와 비용에 따라 제공되는 서비스의 내용에 약간의 차이가 있지만 진단단계에서는 개인의 핵심역량, 심리, 적성, 가치관, 경력배경 및 요구분석을 진단하여 이상적인 직업 및 경력목표를 설정한다. 준비단계는 진단단계에 설정된 경력목표를 달성하기 위해 준비하는 단계이다. 재취업희망자에 대해서는 이력서 작성, 자기마케팅 전략, 자기표현 전략, 구인

망을 활용한 구인기업 탐색 및 분석, 목표기업별 맞춤형 인터뷰 전략 수립 및 모의연습이 실시되고, 창업희망자에 대해서는 창업적성검사 및 시장분석, 조직 및 운영전략, 재무전략, 마케팅 전략, 상품수급계약 및 사업자 등록 등의 프로그램이 담당컨설턴트와 1대 1로 진행된다.

마지막으로 실시단계에서 재취직희망자는 구인기업의 제안을 분석하고, 구인기업에 맞춤형 인터뷰 연습 등이 이루어져 실제로 재취직에 성공하도록 하는 단계이다. 창업희망자에 대해서는 창업에 필요한 사업계획서 작성 등으로 창업에 성공하도록 하는 단계이다.

이 때 전직지원서비스의 제공자는 일자리 개발과 함께 재교육지원프로세스를 병행하여 퇴직자가 개개인의 능력을 함양시킬 수 있는 기회를 제공함으로써 직무수행과 관련된 기술을 향상시켜 재취업에 용이하게 하는 단계이다.

4) 평가단계

전직지원프로그램의 일차적인 평가는 재취업 성공률과 실시과정에서 미진한 부분에 대한 분석과 함께 보완책을 강구한다. 아울러 퇴직지원에 대한 사후지원으로 기업의 이미지 제고와 잔류직원들이 인력감축에 대한 반감 또는 부정적 마인드 최소화를 통한 생산성 저하를 최소화도 평가기준이 되어야 한다.

2.2.4 전직지원프로그램의 효과

1) 기업 및 퇴직자 측면에서의 효과

아래 (표-6)에서 보는 바와 같이 전직지원프로그램이 주는 효과는 기업측면과 퇴직자 측면으로 분리하여 생각해 볼 수 있다. 먼저 기업측면에서 볼 때 절대적이라고 할 수 없지만, 구조조정의 원활한 진행에 도움을 주며 퇴직자에 대한 배려의 모습을 통해 잔류 종업원들이 동요를 최소화하고 생산성을 유지하는

데 도움을 준다. 또한 인식 있는 기업으로서의 이미지 제고에도 중요한 역할을 하고 있다.

퇴직자 측면에서 살펴보면 무엇보다도 퇴직으로 인한 충격을 통해 심리적 불안감을 최소화하는데 큰 역할을 하고, 이러한 효과는 이들이 긍정적인 자세와 함께 경력전환활동을 시작하는데 밑거름 역할을 하게 된다.

이러한 심리적인 부정적 요소들은 퇴직자 자신을 향한 것 뿐 아니라 무엇보다도 전 회사에 대한 강한 적개심이나 막연한 부정적 대응 자세를 최소화 하는데 그 기능을 한다고 볼 수 있다. 전직지원프로그램은 이러한 변화를 겪는 회사나 퇴직자 당사자 모두에게 변화에 대해 적극적으로 대응하고 관리해나가도록 돕는“변화관리”에 그 효과가 집중되어 있다고 본다.

<표-6> 전직지원프로그램의 효과

<p>기업 측면</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 적절하고 원활한 구조조정 절차 진행. - 인사담당자 및 경영자를 위한 효과적인 퇴직사실 통보 프로세스 및 전략 수립. - 노사협의 시 협상력 증대. - 회사를 떠나는 직원들에게 전문적인 진로개척 서비스를 제공함으로써 직업 상실에 대한 충격 완화 및 심리적 부담 경감. - 퇴직에 대한 잔류종업원의 심리적 불안감 완화 및 사기유지 - 조직 변화에 따른 생산성 및 경쟁력 저하 방지 - 종업원을 중시하는 책임감 있는 기업 이미지 제고
<p>퇴직자 측면</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 다음 진로 모색을 위한 전문적인 지원을 통한 심리적 불안감 최소화. - 개인의 상황에 맞는 효율적 진로개척 활동 가능 - 중장기 관점에서의 경력관리 전략 마련 - 새로운 직업 및 환경 적응시간 최소화 - 회사에 대한 불신 방지 및 우호적 감정 유지 - 긍정적 성취동기 배양

자료 : DBM Korea, 2001a

Ⅲ. 전직지원 프로그램에 관한 선행연구

3.1 개인 차이에 관한 연구

실직시 남녀의 대응 차이점에 관한 연구로는 Leana 와 Feldman(1992)의 연구가 있다. 그들은 남성이 여성에 비해 문제중심 대응전략을 사용하는 경향이 강한 반면, 여성은 증상중심의 대응전략에 의존하는 경향이 짙으며, 또한 구인정보를 찾는 데도 어려움을 가지고 있음을 지적하고 있다.

한편, 다른 연구도 여성은 남성에 비해 사회지원책에 의존하고(Flynn,1991) 구직활동에 상대적으로 소극적임을 지적하고 있다(Malen & Stroh,1998).

여성의 노동력 참여증가는 불가피하게 여성의 실직인구의 증가를 동반 한다(Faber, 1993). 실직 연구에 더 많은 여성을 포함시키는 것은 첫째, 여성이 실직했을 때의 기간이 일반적으로 남성의 경우보다 긴 것으로 보고되었고 둘째 여성이, 재 취업시 더 낮은 임금을 받는 것으로 밝혀짐으로써 훨씬 더 중요한 의미를 갖게 되었다(Phelps & Mason, 1991).

아웃플레이스먼트 프로그램은 그 서비스를 받으려는 사람들에게 성별, 나이, 혹은 인종에 관계없이 개인별 커리어 카운슬링에서부터 구인정보 워크샵에 이르기까지의 각종 서비스를 제공한다. 이러한 과정에서 개인별 차이가 발생하는지를 연구하여 그 시사점을 찾는 것도 의미 있는 일이다.

개인적 차이로 인해 모든 구직자가 동일한 구직활동방법을 사용하지는 않으며, 그러한 개인적 차이에 따라 재취업의 효과도 동일하지 않다는 것이 밝혀졌다(Schwab, Rynes & Aldag ,1987; Kinicki, 1989; Phelp&Mason,1991).

즉 아웃플레이스먼트 서비스가 동일하게 활용이 가능하더라도 동등하게 활용되지 않을 수도 있고 또한 사용되었을 때 동일한 결과를 나타내지 않을 수도 있다.

아웃플레이스먼트에 관한 연구중 개인적 차이에 관한 대표적인 연구는 Gowan 등(2001)의 연구이다. 이들은 아웃플레이스먼트의 활동과정을 실직후의 자기인식 활동, 실행활동 및 교육 활동들로 구분하여 그 참여도를 나이, 성별, 인종 등에 따라 차이가 있는지를 조사하였다. 그들은 두 가지 연구목적들을 두었는데, 첫째는 실직 후 자기인식활동, 실행활동, 직업 교육활동들에 대한 참여도를 비교하여 나이, 성별, 인종간의 관계를 조사하고, 둘째로는 이러한 활동들의 이용과 재 취업간에 상관성을 분석하는 것이다. 그 결과, 성별과 나이와 재취업 상황의 상호작용은 물론 성별과 나이에 따른 차이가 존재함을 보여 주고 있다. 남성은 여성에 비해 실행활동인 구인정보 탐색활동에 훨씬 적극적인 참여를 한 반면 자기인식 활동에는 남녀의 차이가 없었다. 또한 여성은 남성에 비해 교육훈련에 참여도가 높은 경향성을 가졌음을 나타내었다.

실직 당시의 교육수준에 있어 성별 차이가 없었기 때문에 이러한 현상들은 실직 후 새로운 일자리를 시급하게 구하려는 심리적 압박감을 여성들이 남성만큼 강하게 느끼지 않고 있음을 보여 주고 있다.

이 차이는 또한 여성이 종전 직장과 유사한 대우를 받는 직장을 구하는 데 어려움을 겪으므로 직업 교육을 통해 그런 가능성을 높이려는 판단에 의해 발생한다고 볼 수 있다.

나이가 미치는 주된 영향은 밝혀지지 않았으나 40세 이상이 40세 이하인 사람에 비해 직업교육 활동의 참여가 훨씬 적극적인 경향임을 알 수 있었다.

하지만 이러한 경향의 이유가 중장년층이 새로운 일자리를 구하기가 어려워 좀더 교육을 통한 구직 성공률을 높이려는 노력에 의해서 인지, 그들의 능력이 시대에 뒤떨어졌다고 생각해서인지, 혹은 단순히 새로운 경력을 추구하기 위해서 인지는 알 수가 없다.

이러한 연구의 결과는 직업상담사나 아웃플레이스먼트 센터 운영자들이 어떤 프로그램을 제공할 것인가에 대한 의사결정을 도와줄 수 있을 뿐만 아니라 재

취업의 가능성을 높이기 위해 다양한 활동들에 참여하는 개인들을 지도하는 컨설턴트들에게 통찰력을 제공할 수 있을 것이다(Gowan 등, 2001).

3.2 대처행위에 관한 연구

아웃플레이스먼트의 도입이 실직자의 실업극복 행위에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 검토는 대단히 부족하다. 그동안 몇가지 연구에서 실업으로 인한 피해자들의 극복 전략을 언급하면서 기업의 지원프로그램에 대해 기술하였지만, 이런 연구들은 단지 그러한 지원이 이루어졌는지에 대한 것일 뿐, 이런 도움이 실제로 실업으로 인한 피해자들의 요구를 충족시켰는지에 대해서는 연구되지 않았다(Leana & Feldman, 1992).

Leana 등(1998)은 실직자의 대처행동과 기업의 지원수준과의 관계를 검증하였는데, 기업의 지원은 오히려 구직활동에 부정적인 효과가 있는 것으로 나타났다. 그런데 그 연구에서 말하는 기업의 지원은 아웃플레이스먼트가 아니라 해고수당의 지급이었다.

Wanberg 등(1999)은 해고과정의 공정성 지각이 실직자의 태도에 영향을 미치는지를 연구하였는데 그 결과, 해고의 과정과 이유에 대한 설명이 해고공정성지각을 높이고 그것이 실직자의 태도에 긍정적으로 영향을 미치게 된다는 것이다. 그러나 이들의 연구 역시 아웃플레이스먼트에 대한 직접적 논의는 없다.

아웃플레이스먼트와 실직자의 대처 전략간의 직접적인 규명은 Bennett 등(1995)에 의해 이루어졌다. 그들은 정리해고로 인한 실직자가 실직에 어떻게 대처하며 대처전략의 선택에 영향을 주는 요인들이 무엇인가를 분석하였다. 그들은 연구에서 a. 실업을 돕는 기업과 정부의 프로그램 b. 해고 절차상의 공정성 c. 실업에 대한 감정적인 반응 d. 개인별 차이 등의 4가지 요소를 검토하면서, 아웃플레이스먼트 프로그램과 같은 지원을 받은 사람들은 문제중심의 극복

전략을 사용하는 경향이 있다는 가설을 설정하였다.

이 연구는 남미에 위치한 거대한 제조 공장에서 일했던 97명의 해고기술자들 중 50명을 대상으로 하였다.

연구 결과에 따르면, 회사지원의 수준은 구직활동이나 재취업을 위한 지역이동에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 기업 지원 수준의 인식은 재취업을 시도하는 것이나 직업 탐색을 시도하는 것 둘 중 어느 것에도 아무런 영향이 없는 것으로 나타났다. 게다가 정부 지원의 적절성의 인식이 증가할수록 개인은 문제 중심의 극복전략을 시도하지 않는 경향이 있다는 것을 발견하였다.

이런 결과들은 아웃플레이스먼트와 같은 기업의 도움과 프로그램이 해고의 피해자들에게 유용하고, 재취업의 기회를 최대화 할 수 있다는 일반적인 가정과 상치되는 것이다. 이로 인해 Bennett등(1995)은 다음과 같은 흥미로운 의문들을 제기했다.

‘만일 기업과 정부의 지원프로그램이 피해자들 사이의 문제 중심 극복전략을 조장하지 못한다면, 왜 그들은 문제 중심의 극복전략을 사용하는 것처럼 보였을까? 한 가지 설명이 가능하다. 고용주는 이런 유형의 지원을 재취업 촉진을 위한 목표에 필요한 것으로 보지 않을 것이다. 대신 이것의 목적은 해고에 대한 고용주의 죄책감을 덜어주는 것이나, 해고의 생존자들로부터 회사의 이미지를 보호하기 위한 것이거나, 또는 단순히 피해자들을 언젠가는 재고용 하겠다는 것일지도 모른다. 결국, 지원프로그램은 재취업을 직접적으로 강조하기 보다 그럴 듯한 목표만을 가지고 있을 뿐이다.

그러나 만일 이런 지원이 실제로 재취업과 관련한 행동을 방해한다면, 이런 프로그램의 본질은 다시 고려되어야 할 필요가 있다.

그러나 연구자들이 스스로 인정하듯 그 연구가 단일사업장의 소규모 표본만을 대상으로 실시하였기 때문에 연구의 한계가 있다는 점을 간과해서는 안될 것이다.

3.3 전직지원 프로그램 내용에 관한 연구

미국의 경우에는 직업훈련협력법(Job Training Partnership Act, 1982)을 근거로 정부가 실직자들에 대한 재취업 및 전직훈련을 지원하고 있으며, 또한 기업차원에서는 대량해고를 감행하는 경우 노사가 협력하여 공동훈련 프로그램 계획을 수립하고 실시하는 업체들이 있다(한국경총, 2002).

아웃플레이스먼트 프로그램의 개발과 관련하여는 AFL-CIO모형이 빈번히 인용되고 있는 바, 이 모형은 해고 통보절차, 아웃플레이스먼트 노사위원회, 직업 탐색 훈련, 직업개발, 기능훈련, 개별적 지원, 산업개발 등을 주요 구성요소로 하고 있다(Batt Jr., 1983).

이외에도 아웃플레이스먼트 프로그램의 개발에 있어서 노조의 역할(Leana & Ivancevich, 1987; Cappeli, 1984)에 대한 연구를 비롯하여, 민간단체의 역할에 대한 연구(Fedrau, 1984; Harrison, 1984)가 있다. 또한 미국의 경우는 아웃플레이스먼트의 구성요소로서 「실직이전 단계에서의 상담」을 매우 중시하고 있으며 이에 대한 연구도 상당히 축적된 편이다(Davies, 1996; Scherba, 1973; Daspin, 1985; Bolt, 1983; Hepworth, 1980).

Latack and Dozier (1986)는 아웃플레이스먼트 서비스의 프로그램은 경력 성장에 중점을 두어야 한다고 주장했다. 그는 경력 성장이 발생하기 위해서는 해고로 인한 스트레스가 적정수준에 머물러야 한다고 지적했다. 스트레스의 수준이 적정할 때, 사람들은 생산적인 탐색 기술을 사용할 수 있고, 조직화하며, 행동을 이행할 수 있다. 따라서 스트레스를 적정 수준으로 유지할 수 있도록 돕는 것이 바로 아웃플레이스먼트 서비스라고 주장하였다.

Mirabile(1985)는 해고된 사람들을 위한 5가지 단계의 카운셀링을 주장하였는데, 그 다섯 가지는 위안, 반성, 명확화, 방향, 전망 있는 이동이다.

또 Kirk는 아웃플레이스먼트를 안정의 회복, 경력 개발, 직업 탐색 등 3가지 요소로 구분하였다. 이 모델은 쉽게 이해되고 아웃플레이스먼트 상담을 위해 필요로 하는 단계와 개념을 포함하고 있다.

그러나 이 모델은 이론적인 골격뿐만 아니라 근본적인 실용적 요소가 부족하다(Aquilanti 등, 1999)는 비판을 받고 있다.

한편, Parker and Lewis(1981)의 변화과정 모델은 실직 후의 변화과정과 비애를 다루고 있다. 그들은 변화과정 및 비애의 단계를 7가지로 분류한다.

이 7단계는 무력화, 최소화, 상실과 비애, 인정, 평가, 의미 탐색, 내면화이다.

아웃플레이스먼트의 프로그램을 체계적으로 정리한 Aquilanti(1999)는 아웃플레이스먼트의 경험적인 요소뿐 아니라 개인적인 경험과 경력 상담의 지식을 포함하여 아웃플레이스먼트의 카운슬링을 4가지 단계로 구분하였다. 그는 아웃플레이스먼트 컨설턴트는 아웃플레이스먼트 경험뿐 아니라, 상담, 사업 배경을 가지고 있어야 하며, 아웃플레이스먼트 카운슬링은 대체로 개인적인 과정이므로 각각의 아웃플레이스먼트 프로그램이 지원자의 유형에 맞춰져야 한다고 주장하였다.

3.4 선행연구의 종합정리

연도	연구자	독립변수	종속변수	표 본	연구결과
2001	박상언	다운사이징 과정에서 구성원들이 느끼는 분배적 및 절차적 공정성의 정도/다운사이징 횟수	직무 성과와 이타적 행동/해당 조직의 경영진에 대한 신뢰감. 다운사이징 이후의 조직에의 몰입수준	2000년을 기준으로 그 이전 2년 동안 다운사이징이나 인력감축을 수반한 구조조정을 실시한 경험이 있는 5개 조직(모두 금융업에 종사하는 기업)을 선정하여 일반사원들과 과장급 이상 중간관리자들 326명	다운사이징 과정서 구성원들이 느끼는 분배적 및 절차적 공정성의 정도 이들의 직무 성과 이타적 행동뿐만 아니라 해당 조직의 경영진에 대한 신뢰감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남. 회사가 다운사이징을 빈번히 실시할수록 조직구성원이 느끼는 경영진에 대한 신뢰감은 낮게 나타남

2001	김영조	구성원들의 분배적 및 절차적 공정성에 대한 지각/고용 조정강도	조직 몰입 수준 및 이직 의도	1999년 7월과 8월에 고용조정을 실시한 경험이 있는 46개 상장기업을 대상으로 설문조사를 실시하여 총1,014명의 종업원.	구성원들이 분배적 및 절차적 공정성을 높게 지각할수록 감정적 조직몰입 수준은 높아지는 반면, 이직의사는 낮아지는 것으로 나타남. 고용조정 강도가 강할수록 구성원들의 감정적 조직몰입은 떨어지고, 이직의사는 커지는 것으로 나타남.
1999	Wanberg et al.	해고과정과 실직자 개인의 특징 그리고 재취업 여부	결과변수는 해고의 공정성 지각, 해고한 회사 다른 사람들에게 추천하려는 의향, 해고한 회사를 대상으로 소송을 하려는 의향, 재취업 회사에 대한 몰입의향 등의 4가지	조사대상은 미국의 공공직업안정기관에 방문했던 실업자들 중에서 선발. 조사대상자격은 실업기간 3개월미만, 영구해고, 정리해고 등의 기준을 적용하여 1차 조사대상자는 모두 164명	이 연구는 다운사이징 조직의 정리해고 실시 방식이 실직자의 태도와 해고공정성 지각에 영향을 주어 결과적으로 그 조직에 영향을 미치게 되는 경로. 이 연구의 가장 중요한 결과는 정리해고 과정과 이유에 대한 설명이 해고공정성 지각을 높이고 해고회사에 대한 실직자의 긍정적인 태도에 강한 영향을 미친다는 점. 한편, 낮은 수준의 해직패키지는 낮은 수준의 해고공정성 지각과 관련이 있었음.

1995	Bennett et al.	회사지원의 수준/정부 지원수준	실직에 대한 대처전략 선택	조사의 대상은 미국 남부에 위치한 한 대규모제조업체(노조조직 사업장)에서 정리해고가 예정된 97명의 숙련종업원들	회사지원의 수준은 문제 중심적인 대처전략에 별다른 영향을 미치지 않는 것으로 나타남. 실업급여의 수준 등 정부지원이 충분하다고 인식할수록 재취업을 위한 지역이동에 오히려 소극적인 것으로 나타남
1998	Leanna et al.	실직자의 개별적특성과 상황	대처전략 선택	1차 조사의 대상은 미국 동북부에 위치한 한제조공장의 폐쇄결정으로 정리해고가 예정된 130명의 시간급 근로자들	해직수당은 오히려 구직활동에 부정적인 효과를 미치는 것으로 나타남. 대처전략을 동시에 사용하며, 문제중심적 대처 전략과 증상중심적 대처전략이 보완적일 수 있다는 결과를 보여줌.
1998	Neumann et al.	해고과정에서의 공정성 지각과 조직의 지원수준	조직시민행동과 조직몰입	다운사이징을 겪고 있는 한대규모 제조업체에서 해고통지를 받은 147명의 숙련공들	이 연구는 해고과정에서의 공정성 지각과 조직의 지원수준은 실직자의 남은 직무수행 기간 동안의 지속적인 조직시민행동과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혀 기존의 사례연구들의 주장을 실증적으로 뒷받침해 줌.

2000	Kinicki etal.	실직에 대한 대처과정에서 새로운 직장에 대한 만족도	대처자원/ 대처전략	1차 조사대상은 회사에서 정리해고가 예정된 종업원 158명. 2차 추적조사에 100명 응답. 1차와 2차 조사에 모두 응답한 100명 중 78명이 실업 상태였고 22명만이 재취업 상태	재취업의 질(質)은 실직에 대한 대처과정에서 중대한 역할을 수행하며, 특히 새로운 직장에 대한 만족도가 낮은 재취업자는 지속적으로 실직의 부정적인 효과를 경험하게 됨.
1996	Woote n	아웃플레이스먼트 컨설팅 회사가 제공한 프로그램	프로그램에 대해 전반적인 만족의 정도	미국기업의 고위직 퇴직자 고객 68명 대상	응답자들은 사무공간이나 기기 등 구직활동을 지원하는 물리적인 환경의 제공보다는 구직활동 훈련과 상담 지원에 더 만족해하는 것으로 나타남.
2000	Feldman and Leana,	아웃플레이스먼트 컨설팅 회사의 서비스	서비스의 유용성과 만족도	전직지원 컨설팅 회사의 서비스를 제공 받고 재취업을 한 517명의 고위관리직 고객들을 대상	연구결과 75%의 고객들이 전반적 전직지원 서비스 수준에 만족해하는 것으로 나타났지만, 특정 서비스에 대해서는 상이한 평가를 보여줌. 구체적으로 심리학자로부터 상담 받은 고객들은 더 높은 만족감을 표시하였지만, 직업 소개 컨설턴트와의 면에 대해서는 그 유용성에 대해 비판인 고객들도 상당 있었음.

IV. 한국기업의 전직지원 현황

4.1 전직지원 컨설팅 전문업체 현황

대표적으로 외국계 3개사, 국내계 2개사를 들 수 있으며, 그 외 다수의 소규모 업체들이 존재하고 있다. 취업 포털사이트나 써치폼에서도 전직지원서비스를 제공하고 있거나, 장기적 사업비전으로 제시하고 있는 것이 현실이다. 일반적으로 30년 이상 서비스를 진행해온 국내진출 외국계 컨설팅 회사들이 대부분의 시장을 점유하고 있다.

4.1.1 업체별 현황

1) 디비엠 코리아(DBM Korea)

뉴욕에 본사를 두고 있는 디비엠 코리아는 1998년 한국에 진출하였으며 전 세계 85개국에 230여 지사를 보유하고 있는 세계 최대규모의 아웃플레이스먼트 전문 컨설팅 회사이다. 국내에 처음으로 아웃플레이스먼트 서비스를 도입하였으며, 초기 업계의 성장을 주도하여 왔다. 2004년 12월 초 현재까지 195개사를 대상으로 305개 프로젝트를 수행하였으며 프로그램에 참여한 대상자는 7000여명에 이른다. 2003년도에 국내매출은 약 63억 정도로 같은 해 매출규모 1위를 달성하였다. 약 40여명의 정규직 컨설턴트를 보유하고 있다.

2) 리헥트 헤리슨(Lee Hecht Harrison)

리헥트 헤리슨은 세계 최대 규모의 인력파견 전문업체인 (주)아테코 코리아의 자회사 형태로 1999년 9월 사업을 개시하였다. 약 90여개 기업의 2000여명

의 퇴직자들에게 서비스를 제공한 것으로 추정된다. 2003년도 국내 매출 규모는 약 24억 정도이며, 역시 미국에 본사를 두고 있으며 전 세계 130여 개의 지사를 보유하고 있다.

3) 라이트 매니저먼트 컨설턴츠

라이트 매니저먼트 컨설턴츠(Right Management Consultants) 역시 세계적인 인력파견 업체인 맨파워의 자회사이며 국내에는 2003년 7월 진출하였다. 전직 지원프로그램 외 변화관리, 조직개발 등을 포함한 인사컨설팅업무를 병행하고 있는 것이 특징이며, 이러한 역량을 기반으로 한 영업 전략을 구축하고 있다. 2003년도 기준으로 보았을 때 약 10명 내외 규모의 전문 컨설턴트를 보유하고 있다.

4) 한국 아웃플레이스먼트

한국 경영자 총협회 산하 경총 산업기술인력 아웃플레이스먼트 센터에서 2001년 6월 설립되어 사업을 진행 중에 있으며, 시장에서 꽤 높은 비중을 차지하고 있는 순수 국내 업체라는 것이 특징이다.

약 10여명의 컨설턴트를 보유하고 있다.

5) 한국 리서치앤드컨설팅(주)

한국 리서치앤드컨설팅(주) (KR&C: Korea Research & Consulting)은 2001년 6월 15일에 설립되었으며 한빛은행 등 은행 출신 퇴직자들이 주축이 되어 기존의 한국알앤씨와 함께 설립되어 은행권 중심으로 서비스를 진행한다.

6) 기타

스카우트, 인크루트, 커리어 다음 등 취업 포털 기업에서도 장기적인 비즈니스 관점에서 전직지원프로그램을 연구 개발하여 서비스를 제공하고 있으나 그 규모는 매우 적다.

4.1.2 전체 시장 규모와 성장 추이

1) 시장규모

1998년 아웃플레이스먼트가 처음 도입되었을 당시에는 외국계 기업 위주로 전개되었으나, 2000년 대우자동차 퇴직자를 위한 전직지원서비스 이후, 시장이 대폭 확대되었다. 2004년 약 67억 규모에서 2005년 말까지 약 85-100억 규모로 시장이 확대될 것으로 보인다.

(표 - 7) 전직지원전문업체별 시장점유율 현황 분석표

업 체 명	2004		2005	
	Market Size	시장점유율	Market Size	시장점유율
DBM	41	61%	44	52%
LHH	6	9%	5	6%
RMC	8	12%	20	24%
한국아웃플레이스먼트	8	12%	12	14%
기타	4	6%	4	5%

자료 DBM Korea, 2004a

2) 향후 시장 전망

계속되는 기업의 구조조정 니즈 즉 기업들이 상시 구조조정 체제를 구축해 감에 따라 퇴직자를 위한 전직지원 서비스는 2005년을 기점으로 계속해서 확대될 것으로 보인다. 금융권(은행, 보험업계 등)과 제조업, 특히 사양 산업에 접어들고 있는 생산품목이나 중국, 인도를 포함한 저 임금구조에서 생산되는 제품들과의 가격경쟁에서 뒤처지는 생산품을 제조하는 기업들의 지속적인 구조

조정 실시가 예상되며 이러한 제조업체들의 다운사이징 전략에 따라 전직지원 수요는 계속해서 발생할 것으로 예측된다. 또한 정년퇴직자의 효과적인 퇴직관리를 위한 프로그램에 대한 수요가 민영화를 완성한 공기업에서 점차적으로 도입 될 것으로 예측되어진다. 앞서 언급한 바와 같이 전직지원프로그램이 구조 조정의 한 수단으로서가 아닌, 퇴직직원에 대한 당연한 복지의 일환으로 전직 지원 서비스를 보는 시각이 늘어가고 있음에 따라 상시 아웃플레이스먼트 제도를 도입하는 기업이 증가할 것이다.

아웃플레이스먼트 시장은 급격하게 팽창하지는 않을 것으로 보인다. 그러나 기업 및 일반의 아웃플레이스먼트에 인식확대와 더불어 지속적인 성장을 보일 것으로 예측되어 지는 것은 분명한 사실일 것이다.

3) 전직지원장려금 제도를 통한 활성화 기대

전직지원장려금 제도는 2001년 7월에 도입되었으며 불가피한 구조 조정의 사유로 근로자를 해고해야 하는 기업이 해고 대상 근로자를 대상으로 전직지원 서비스를 제공하려 할 때, 기업의 비용 부담을 줄이기 위해 지원금을 지급하는 제도이며 전직지원제도의 안착과 활성화를 유도하기 위한 제도이다.

지원 규모는 대기업 경우 1 인당 75 만원 한도 내에서 전직지원서비스 서비스 업체에 지불한 비용의 2 분의 1, 또 중소기업의 경우 1백만원의 한도 안에서, 소요 비용의 3분의 2를 정부에서 지원해주고 있었으나 2005년부터는 기업의 이용을 활성화하기 위하여 대기업 및 중소기업 구분 없이 소요비용의 50%를 지원해주는 것으로 수정되어 향후 더 많은 기업들이 전직지원제도를 도입할 것으로 기대되어진다.

전직지원 장려금 제도의 문제점으로는 전직지원 장려금 신청의 요구 사안과 절차가 이해하기 어렵고 복잡하여 상대적으로 인력이 부족한, 중소기업의 여건 으로서는 신청을 포기하는 경우가 많다.

또한 대기업이나 외국계 기업들에 비해 중소기업들에 대한 전직지원 제도 및

전직지원 장려금에 대한 인식이 부족한 것도 사실이다. 또한 장려금 수령을 위해 거쳐야 하는 절차와 형식이 비현실적이거나 구체적이지 못한 부분도 이 제도의 문제점으로 제시할 수 있을 것이다. 무조건 전직지원서비스 개시 10일 전까지 신고를 완료하고 전반적인 계획의 승인을 받아야 하는 절차상의 문제는 퇴직인원이 확정되지 않거나 추가 퇴직이 발생할 가능성이 많은 기업현실에 대한 고려가 미흡한 부분이라 볼 수 있다. 퇴직대상자의 필요에 의한 전화 및 온라인 상 컨설팅의 내용을 인정하지 않는 경우 또한 걸림돌로 작용하고 있다.

프로그램 일정의 변경 불가, 상담 내역 공개 요구, 전직지원서비스의 참여율과 성공률 위주로 프로그램 판단 등 고용안정센터 해당 담당자에 의한 유권 해석에 의존하는 경우가 잦은 것도 문제점으로 지적할 수 있다. 제도의 간소화를 통해 구조조정을 통해 고통을 겪는 기업이 객관적인 증빙서류만 제시한다면 비교적 복잡하지 않게 지원금을 수령할 수 있도록 제도의 간소화를 통한 배려가 선행되어야 하며, 컨설팅 업체에게도 전직지원 장려금 수령을 위해 투자되는 시간과 인력으로 프로그램에 참여하는 퇴직자들에게 더 많은 시간과 노력을 투자할 수 있도록 해야 할 것이다.

4.2 국내기업의 전직지원 프로그램

우리나라에서 실시되고 있는 중고령자를 위한 전직지원 프로그램을 살펴보면 체계적으로 지원할 수 있는 법적·행정적·재정적 대책이나 방안이 불투명한 상황이므로 선진 외국에 비해 열악한 환경에 놓여있다. 한국산업인력공단과 서울시 등의 공공기관에서 실시하는 단기적응훈련프로그램이 있지만 고용 전반의 변화속도와 고 실업율의 상승속도, 그리고 사회의 고령화 급진전속도에 부응하지 못하고 있으며, 무엇보다도 다수의 일반인이 포함된 민간 기업에서의 전직지원 프로그램도 현저히 부족한 상황이다. 우리나라에서 전직지

원 프로그램을 실시하는 기업은 아직 소수에 불과한 실정이며, 그나마도 현재 이루어지는 전직지원 프로그램은 주로 전문컨설팅 업체에 위탁형식으로 이루어지고 있고 일부 대기업에 집중되어 이루어지는 경향이 높다.

전직지원제의 도입주체에는 무노조기업이나 비조합원을 대상으로 전직지원을 실시하는 회사주도형 모형(사례: 한국에질런트테크놀로지스, 한국철도차량), 회사가 노동조합 또는 근로자 대표와 합의하여 전직지원이 수행되는 노사협력형 모형(사례: 한국P&G), 노사의 협력에 정부기관과 지역사회가 함께 참여하는 모형으로서 퇴직자 지원을 위한 가장 효과적인 정책모형인 노사정 3자 협력모형(사례: 대우자동차희망센터) 등이 있다. 그리고 전직지원제도 실시 주체로는 기업의 인사부, 외부전직지원컨설팅회사, 기업의 인사부와 외부전직 지원 컨설팅회사가 공동으로 실시하기도 한다.

구조조정이 상시 추진되면서 대다수의 국내 기업들이 도입하고 있는 전직지원 서비스는 퇴직자의 성공적인 변화관리를 지원하는 종합컨설팅 프로그램으로 퇴직으로 인한 심리적 충격을 완화하며 전문컨설팅을 통해 재취업이나 창업 등 새로운 진로를 개척할 수 있도록 도와준다. 다시 말하면, 퇴직자의 경력을 토대로 개인의 장·단점과 적성을 철저히 분석해 개인의 시장가치를 판단한 뒤 교육 훈련과 이력서 및 면접컨설팅 등 체계적인 관리서비스를 제공하여 그에 알맞은 일자리를 제시해준다.

전직지원서비스가 제공되면서 퇴직자와 미래의 퇴직자가 될 재직자 모두에게는 회사에 대한 반감이 최소화되고, 회사에 대한 신뢰감 제고로 생산성 저하 방지, 그리고 기업에게는 구조조정에 따른 부정적 효과 최소화와 사회적 책임을 이행하였다는 결과를 얻게 된다.

국내에서 전직지원서비스를 처음으로 도입한 외국계 생활용품회사인 한국 P&G는 재취업 및 창업지원센터(Career Transition Center, CTC)를 설립하여 전직지원 컨설팅을 제공하고 그 외의 퇴직직원의 전반적인 교육활동을 지원하며, 재취업이나 창업관련 실무교육은 외부기관을 이용하면서 인근지역

의 사업장 1200여 개 기업과의 네트워크를 구축해 적극적인 직업개발활동을 실행한다. KT의 Carrier Design센터에서는 KT라이프플랜 프로그램을 통하여 현 재직자는 물론 퇴직한 모든 직원의 다양한 직급을 대상으로 전직지원 컨설팅을 제공하고 퇴직직원의 전반적인 교육활동을 지원한다. 특히 지역적으로 전국에 센터를 설립하여 전문위원 상주에 의한 주치의 방식의 개별상담, 교육, 워크숍 등을 제공한다. 교보생명은 구조조정을 원활하고 무리 없이 진행하기 위하여 효과적인 퇴직 통보를 위한 Pre-planning Process와 퇴직자들에게 실질적인 도움을 제공하는 전직지원 서비스로 나누어 진행한다.

한국전력공사의 재취업 및 창업지원센터(Career Transition Center, CTC)에서는 퇴직자를 그룹화 하여 각 6개월씩 2차례 서비스가 반복 지원된다. 참여대상은 1직급에서 7직급 및 별정직까지 모든 직급을 대상으로 하고 참여여부는 전적으로 본인의 의사에 맡긴다. 포스코의 그린라이프디자인은 정년 퇴직을 1년 남긴 퇴직예정자를 대상으로 재취업 및 창업전략을 총9개월에 걸쳐 집중적인 컨설팅을 제공한다. 태광의 미래고용지원센터는 자체인력과 전문 직업 상담사로 구성되어 각종 퇴직관련자료(퇴직보험금 신청, 실업급여 수급 안내, 건강보험 등)를 제공하며, 재취업 도움방을 운영하면서 협력업체 대표가 직업 선택의 애로사항을 상담하고 구직활동에 도움을 제공한다. 대우자동차 희망센터의 전직지원 서비스는 심리적 안정프로그램의 실시와 진단, 준비, 실행의 3단계 과정에 의한 프로그램, 그리고 전직에 필요한 지식습득과 긍정적 사고로의 전환을 위한 교양강좌, 실업급여 수급을 위한 구직확인 서비스 등을 제공한다.

한국철도차량의 전직지원 서비스는 2일 간의 일정으로 실시되는 오리엔테이션을 시작으로 자기진단과 경력을 바탕으로 전직의 목표를 설정하는 단계, 설정된 전직의 목표에 따라 1:1 개인별 컨설팅이 제공되는 단계를 거쳐 전직에 이르게 하는 프로그램이 제공된다. 제일제당은 퇴직자를 대상으로 자사 브랜드인 제과점 ‘뚜레쥬르’를 창업할 수 있는 사내창업프로그램을 실시하

고 있다. 회사 무료교육기관인 제빵 기술훈련원에서 2개월간 제빵 기술을 익히게 한 후 창업을 하게 되는 퇴직자에게는 매장 임대료와 설치비, 제빵 기계를 구입하는 데 드는 비용의 일부를 무이자 용자로 자금지원도 한다.

SK텔레콤은 영업망 확대와 함께 퇴직자의 창업을 지원하기 위해 위탁매장(직영점)제도를 도입하고 있다. 퇴직자로부터 신청을 받아 사내 심사를 통해 위탁매장 개설권을 준다. 처음 3년 계약을 하고 기간만료 후 재계약할 수 있으며, 퇴직자(점주)의 영업기반조성을 돕기 위해 회사측은 3년 간 매장 직원들 급여를 지원해 준다. LG-EDS는 「한우리」라는 인터넷사이트를 개설하여 퇴직자들이 사이트 내에서 구인·구직정보를 교류할 수 있도록 지원한다.

(주)대상은 퇴직한 영업사원들에게 대리점 운영권을 부여하고 판촉물을 무료로 제공한다. 이상은 국내에 진출한 외국계 기업 및 국내 민간기업의 전직지원 내용에 대하여 살펴보았고, 그 외의 내용들을 정리하면 다음의 표와 같다.

<표 - 8> 국내 기업의 전직지원 프로그램 사례

기 업	내 용
한국P&G	<ul style="list-style-type: none"> · 재취업 및 창업지원센터(CTC)에서는 자기진단 과정을 통해 자신의 목표를 설정하고 이를 달성할 수 있는 구체적인 전략수립과 진로개척에 적합한 교육과정 및 기관선정에 도움을 주며, 회사는 퇴직직원 1인당 300만 원 한도 내에서 교육비를 지원한다. · 고용안정센터와 연계하여 공동으로 홍보활동을 전개하고, CTC에서 발굴된 구인정보에 맞는 퇴직직원이 없는 경우에는 해당 정보를 고용안정센터에 제공함으로써 구직자와 연결될 수 있도록 협조적인 업무체계를 구축한다. · CTC의 개인별 카운슬링과는 별도로 잔류종업원에 대해서는 성공적인 변화관리를 통해 변화된 조직에 성공적으로 적응할 수

	<p>있도록 하기 위해 전환기간 동안 관리자로서의 효과적인 역할 수행에 도움이 되는 커뮤니케이션, 리더십, 문제해결, 갈등관리 등을 내용으로 워크숍을 개최한다.</p>
<p>KT (Carrier Design Center)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 다양한 계층에게 심리적 안정, 역량개발, 취업알선, 창업 등과 관련된 종합 패키지 전직지원서비스를 제공한다. <ul style="list-style-type: none"> - 20대부터 50대까지의 다양한 연령분포 (남자평균연령 53세, 여자평균연령 46세) - 남자의 85%는 45세 이상의 고령자, 여자의 88%는 40세 이상 - 지사장급이하 전 직급 대상 KT라이프플랜 프로그램 운영 · 홈페이지를 통한 전국 상시지원 및 재·퇴직자간 커뮤니티 지원이 이루어지며 퇴직자를 개인별로 추적 관리한다. · 매월 뉴스레터와 메일링 서비스를 통한 공동체 유대감 형성을 지원한다.
<p>교보생명</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 교보생명은 구조조정을 원활하고 무리 없이 진행하기 위하여 효과적인퇴직통보를 위한 Pre-Planning Process와 퇴직자들에게 실질적인 도움을 제공하는 전직지원서비스로 나누어 진행한다. · 1단계 Pre-Planning Process - 회사와 직원들 간에 구조조정 에 대한 명확한 공감대 형성과 효과적인 퇴직권유 및 통보가 선행되어야 희망퇴직신청 과정에서 회사에 대한 저항감 및 배신감을 최소화할 수 있으며, 퇴직자들의 적극적인 전직지원서비스 참여를 유도하기 위하여 Pre-Planning Process를 진행한다. 이 단계에서 CEO Stump Speech를 통해 구조조정의 불가피성과 전 임직원들의 협조당부, 인원감축 회피 노력계획 및 퇴직자에 대한 처우계획 등을 발표한다. · 2단계 전직지원서비스 - Career Transition Center(재취업 및 창업지원센터)를 설립하여 등록자들의 특성과 희망 경력목표에 대한 적극성을 우선 파악하여 이를 기준으로 전체를 5개 그룹으로 분류하여 각 그룹별로 만족도를 높일 수 있는 방향으로 전직지원서비스를 제공한다. 또한 1:1 컨설팅 강화, 재취업·창업 online system을 활용한 지원, Job Market에 대한 철저한 분석을 통한 직업정보 발굴 및 맞춤형 제공 활동의 강화, 다양

	<p>한 재취업 및 창업 소모임 활동 지원, 실용적이고 다양한 주제의 소규모 워크숍 진행, 네트워킹을 통한 Self-Marketer양성 등을 통해 진직지원서비스에 참여하는 참여자들에게 실질적인 도움을 제공한다.</p>
<p>한국전력공사 (파워라이프 디자인)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 파워라이프 디자인은 RSW(Retirement Success Workshop), 경력전환프로그램(재취업/창업워크숍), FGS(Focus Group Session), 1:1컨설팅으로 구성되어 있다. RSW는 은퇴를 준비하는 고객들을 대상으로 성공적인 은퇴를 위해 진단해봐야 할 성공요소들을 철저히 검토하고 토론하고 비교하여 개개인이 무엇을, 어떻게, 왜 준비해야 하는지를 성찰해봄으로써 성공적인 은퇴계획을 수립할 수 있도록 도와주는 프로그램이며, 파워라이프디자인 프로그램에서는 경력전환프로그램, FGS, 1:1컨설팅 등을 58세 정년퇴직을 앞두고 있는 한국전력 직원들에게 customizing하는 일을 가장 기본적인 사항으로 고객들을 위한 수많은 개편작업들이 이루어진다.
<p>포스코 (그린라이프 디자인)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 정년퇴직을 1년 남긴 퇴직예정자들을 대상으로 실시하는 그린라이프디자인 프로그램은 재취업 및 창업전략을 총9개월에 걸쳐 집중적인 컨설팅을 받는다. · 1단계 “프리라이프디자인 세미나”에서는 퇴직으로 인한 소득·복리후생의 급격한 감소와 개인을 둘러싼 환경변화를 스스로 받아들이지 않으면 안 된다는 점을 깨우친다. · 2단계 “파워스타트 워크숍”에서는 개인별 가치관, 성격과 행동양식, 핵심역량을 진단한 뒤 그 결과를 통해 자신의 참모습을 명확하게 인식하고 앞으로의 진로를 설정할 수 있도록 개인별로 카운슬링을 해준다. · 교육 5개월째에는 “부부동반 활동”프로그램으로 부부간의 이해증진 및 공동 생애계획 수립을 위해 부부가 함께하는 성격알기, 취미공유계획 등을 주제로 퇴직이후의 삶을 설계하는 시간을 갖는다. · 창업지망생을 위해서는 창업현장 체험 위주의 “창업전략수립” 등을4~5개월 간 실시한다

	<ul style="list-style-type: none"> - 처음 4개월 동안은 격주로 1일씩 총8일 동안 창업현장 체험을 위한 워크숍을 실시하고, 다음 2개월간은 유망아이템 선정, 시장조사 및 사업계획서 작성 등 기획과정을 거친다. 나머지 3개월은 현장실사를 통해 구체적인 창업전략을 수립한다.
<p style="text-align: center;">태광 (미래고용 지원센터)</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 태광 미래고용지원센터는 자체 인력과 전문 직업 상담사로 구성되어 다음과 같은 서비스 내용을 지원한다. · 퇴직자들의 방문 또는 전화로 심리안정 및 전직관련 정보제공을 위한 상담 · 퇴직보험금 신청과 노동부 고용보험에 의한 실업급여 수급 안내, 건강보험, 국민연금 등 각종 퇴직관련 자료 제공 · 재취업 도움방을 운영하면서 협력업체 대표가 직업 선택의 애로사항을 상담하고 구직활동에 도움 제공 · 희망퇴직자를 대상으로 창업지원 및 생활안정자금 대출지원 · 센터 내에 행정실과 상담실, 교육장, 인터넷PC, FAX, 복사기 등 사무용품 및 공간제공 · 다음의 내용으로 창업을 지원한다. <ul style="list-style-type: none"> - 창업관련 서적을 비치하여 열람 및 대여 - 업종 선정 및 사업성평가 등 전문창업컨설팅과 연계 상담지원 - 창업시 사업계획서, 자금추천신청서 등의 자료제공 - 근로복지공단의 소상공인 지원 자금 신청안내

V. 중고령자 전직지원 활성화 방안에 관한 제언

5.1 기준고용율의 설정과 적용

‘기준고용율’의 설정과 적용이다. 고령자고용촉진법은 상시 300인 이상의 근로자를 사용하는 사업장에서 상시고용 하는 고령자의 비율을 정하고 있는데, 현재 근로자 300인 이상 규모의 사업장의 평균 55세 이상의 고용율은 이미 3%를 넘어서고 있는 바, 이는 100인 이상의 기업에 6%의 고령자 취업으로 그 범위를 확대할 필요가 있으며, 이를 의무화하기 위해 기준 고용율을 초과하는 업체들에 대해서는 고용지원금 및 추가부담비용을 지급하고, 세제상의 혜택 등을 적극적으로 제공해 나가고, 이를 지키지 않는 기업에 대해서는 적극적인 계도와 제재를 가하는 방안이 적용되어야 할 것이다.

또한 기준 연령에 있어서도 노인복지법 상 65세 기준에 비하면 고령자고용촉진법에서는 55세로 연령 수준이 상당히 낮은 편이므로 이를 60세까지 높이고, 중고령자의 계층도 적극 수용할 수 있는 방안으로 확대해 나가야 할 것이다. 본 연구의 조사대상자의 24.8%만이 정년퇴직까지 근무할 것이라고 예상하고 있다는 것은 정년의 연장과 적용 확대의 필요성을 뒷받침한다.

5.2 적합직종의 선정과 채용지도

적합 직종의 선정과 이에 따른 채용지도이다. 고령자 적합 직종과 관련하여 제기하게 되는 문제는 매우 근본적인 것이다. 노동부에서 노인에게 적합한 직종으로 정리한 77가지는 현실적으로 적극 개발되지 않은 직종들이 대부분이어서

서 일반건물 관리원, 주차장 관리원, 청소원 등 특별한 기술을 필요로 하지 않으면서도 노동 강도가 낮은 직종들이 주종을 이루고 있다. 고령자는 현재 적합 직종 이외에도 무수히 많은 직종에서 일하고 있으므로, 특정직종에 한하여 고령자의 취업이 적절하지 않다는 잘못된 메시지를 전달하게 된다면 이들의 영역을 오히려 축소하게 되는 우려를 범하는 것일 수도 있다.

채용에 있어서 연령의 제한을 두는 것은 중고령자의 재취업에 상당한 걸림돌로 작용한다. 따라서 경력을 가진 중고령자의 중간입사에 어려움이 없도록 모집과 채용에 있어서 연령차별은 금지되어야 한다.

고학력·고령사회가 멀지 않은 시점에서 국가와 지방자치단체는 고학력을 갖춘 건강한 고령자의 성향에 적절한 직종을 적극 개발하고, 정부의 지원과 민간기업의 원활한 협조를 통해 중고령자의 취업률을 높여 나가도록 해야 할 것이다.

또한 정부는 현재 개인의 장점과 개인차를 인정하는 범위 내에서 기업특성에 따른 퇴직연령 및 근속기준이 합리적으로 마련되도록 지원하여야겠다.

5.3 고령자 직업훈련

고령자고용촉진법은 고령자에 대한 직업훈련을 실시하도록 명시하고 있다. 그러나 고령자 직업훈련은 단기적응 훈련 이외에는 거의 전무한 실정이며, 단기적응훈련도 훈련 후 취업률이 저조하여 현재의 모양으로 훈련인원을 확대해 나가는 어려울 것으로 보인다.

교육수준이 낮고 직업 경험이 풍부하지 못한 고령자는 변화하는 현대 사회로부터 낙오되기가 쉽다. 또한 전통적인 권위의식에 집착하는 습관을 가지고 있는 경우에는 현실적인 사회 기대를 충족시키기 어려우므로 교육을 통해 새로운 사회의 변동이나 젊은 세대의 사고를 앞서으로써 시대에 뒤떨어지지 않는 사고를

가지고 사회에 적응할 수 있도록 재취업 전사전 소야 교육을 통해 새로운 직업이 세계로 나아갈 수 있는 사회적응력을 높이고, 그들에 직업 능력을 향상시키기 위한 중고령 구직자를 대상으로 하는 성취프로그램이 필요하다.

직업능력개발사업비 40~50대 중고령 근로자를 대상으로 하는 근로자 교육 훈련 및 라이프 플랜 등에 대한 보조금을 운용을 중점적으로 확대하여, 현재의 노동시장, 고령화 사회에 대한 전망, 우리나라 연령별 임금수준과 기업의 생산성 격차에 대한 사례보고 등 적극적인 구직활동의 필요성과 전직을 준비할 수 있도록 사전교육 프로그램을 진행한다. 이와 관련하여 본 연구의 조사에서 ‘현재의 일자리에서 배운 지식이나 기술·기능이 같은 직종 다른 일자리에 들어갈 경우 얼마나 유용한가’라는 질문에서 42%는 부분적으로 유용하다고 대답하여 교육훈련이 필요함을 알 수 있었다. 또한 전직지원프로그램의 참여 의사를 조사한 결과 ‘생각해 보겠다’는 의견이 43.9%이고, ‘참가하겠다’와 ‘적극 참가하겠다’의견이 28.8%로 상당히 높은 참여의사를 알 수 있었다.

퇴직을 앞둔 중고령자가 노후의 경제적·신체적·정신적인 변화를 극복할 수 있는 심층 상담과 기업체에서 요구하는 다양한 영역에서의 교육을 받을 수 있도록 하여 기업체에서 수요가 발생할 수 있는 전문직업훈련을 통해 전직 또는 이직 희망자가 필요한 전직지원서비스를 받을 수 있는 공간을 상시 운영하여 50대 이후의 직업을 40대에 준비할 수 도 있도록 직업변경 프로그램 개발·운영하여야 한다.

5.4 정년의 연장과 퇴직자의 계속고용제도

정년연장은 고령자 일자리를 직접적으로 창출하는 효과를 갖는다. 일단 공공 부문부터 정년연장을 실시하고 기업의 구조조정, 임금제도의 개선, 그리고 노동시장의 고령화 추이를 감안하여 연차적으로 민간부문의 정년연장을 유도 내지

의무화 해야 할 것이다. 60세 이상 정년을 유도하고, 일자리 보장과 임금교섭은 65세까지의 정년 이후에 취업규칙이 정하여 다시 체결할 수 있는 계속고용제도를 도입하여 촉진하는 것이 바람직하다고 판단된다. 다시 말하면, 퇴직 또는 전직 후의 재취업 활성화를 위하여 기업과 정부에서는 재취업 의사를 파악하여 적절한 고용이 이루어지도록 다른 직무로의 전황배치, 재교육, 타계열사, 중소기업체로의 전직 또는 일반퇴직 후 재고용 제도 등을 활성화해야 한다.

청년층들이 전통적으로 열악한 근로환경의 생산직 일자리를 기피하고 있으므로 이러한 부문에 관한 적절한 임금제도 개선을 수반한 정년 연장의 방법으로 고령자의 일자리를 늘리고, 직종별로 업무의 종류, 성질 등 그 유형을 분류하고 업무수행에 필요한 연령구분을 과학적으로 측정하여 업무수행에 비교적 영향이 적은 부문부터 선별적으로 실시해야 할 것이다.

5.5 전직지원 서비스의 확대적용

현재의 고령자 노동시장에 속해 있는 경제활동인구 중 생산직관련 기능·기술을 가지고 있는 사람은 지속적으로 직업 활동을 하고 있지만 관리 내지 기획 능력을 가졌던 사람들의 상당수는 유희인력의 상태에 있다. 따라서 이들 양질의 중고령 노동자가 활용될 수 있도록 적절한 직업능력 평가 작업을 통해 직업능력개발이나 창업 아이템을 제공해 주어 성공적인 전직을 유도할 수 있는 제도를 마련해야 할 것이다.

구조조정으로 인한 기업의 외주 증가로 우리나라의 대기업과 중소기업 사이에 협업체계는 인적교류를 통한 기술지도가 활발하게 진행되고 있지만 퇴직자의 전직과 일본식 출향제도를 통한 기술적 협업이 이루어지고 있지 못하다. 따라서 대기업과 중소기업간의 협력관계가 증진되도록 출향제도와 같은 산업정책이 실시된다면 중고령자의 전직에 유리한 많은 일자리가 창출될 수 있으리라 생각된다.

전직지원제도의 활성화를 통해 근로자들의 생애 숙련형성과정의 전문성을 사리는데 방향으로 전환되면 장기적으로 고령자의 노동수요가 증가하거나 적어도 상대적으로 크게 축소하지 않을 수 있다. 또한 일정 규모이상의 대기업에는 근로자의 복지 향상과 전직을 위한 상담을 위하여 복지사 또는 직업담사를 상시 배치하도록 하고, 전직지원제도가 인원 감축을 위한 제도로 악용되지 않도록 전직지원서비스를 실시할 때도 꼭 참여토록 해야겠다.

고용조정으로 인한 이직자에 적용하려고 하는 전직지원서비스와 같은 방식의 프로그램을 기업이 정년퇴직자에게도 확대 적용하여 40~50대 중고령자의 재취업을 지원할 때에는 현행 전직지원서비스에 대한 비용지원과 마찬가지로 고용보험에서 지원하는 방안을 적극 검토해야 한다. 왜냐하면 현재 전직지원서비스를 실시하는 기업은 대기업과 외국계 기업에 한정되어 있다. 중소기업은 비용 부담 능력 부족과 인력 부족으로 실시가 어려운 형편이다. 기업의 규모와 상관없이 모든 근로자가 희망에 따라 참여할 수 있도록 복지관 또는 고용안정센터를 상설기관으로 지정하여 운영해야 할 것이다.

인력조정은 구조조정의 최우선적 수단이 아니라 마지막 수단이 되어야 한다. 따라서 전직지원제도의 활성화에 있어서 가장 중요한 점은 재취업을 돕는 과정에서 실업을 사전에 예방한다는 의식이다.

VI. 결 론

6.1 연구결과의 요약

지금까지 본 연구에서 중고령자취업의 필요성과, 중고령자 취업과 관련된 국내외 관련 프로그램의 실태 및 문제점을 살펴보고, 나아가 중고령자취업 활성화를 위한 정책과제와 개선 방향을 논의하였다.

장수지역으로 세계에 잘 알려진 제주지역도 고령화 사회를 맞이하여 대단위 실버타운 조성계획과 걸맞게 중고령자들에게 필요한 일자리를 주어, 안락하고 행복한 삶을 영위할 수 있도록 정부와 자치단체의 적극적인 정책지원은 물론, 기업과 시민단체에서도 지역 실정에 맞는 중고령자취업 프로그램의 개발과 중고령자 직업교육으로 중고령자 취업이 활성화 될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

최근 청장년 실업자 문제와 대학 졸업생들의 취업난이 사회적 이슈가 되고 있지만, 고령자 취업문제도 1955~1974년생 즉, 베이비붐 세대들이 고령층에 진입하기 전에 대책을 마련해야 한다. 우리나라에서 중고령자 취업의 중요성에 대해 크게 인식되지 않고 있으나, 가까운 미래에 고령사회의 도래는 중고령자의 취업을 중고령자 개인의 소득확보, 사회적 생산인력 확보, 국가의 사회보장재정의 부담 절감 등의 관점에서 볼 때 매우 유용한 복지정책이고 반드시 필요한 국가정책으로 인식해야 한다.

점차 생산연령층은 줄어들고 복지 수혜계층인 고령자들은 급속히 늘어나고 있다. 하지만 우리나라는 고령자를 위한 사회보장제도가 미흡하고, 복지재정도 빈약하며, 국민의 복지마인드도 튼튼하게 형성되어 있지 않다. 이러한 여러 가지 상황은 고령사회를 대비하여 고령자취업 및 고령자문제에 대한 새로운 패러

다임정책 수립의 필요성을 제기시키고 있다. 21세기 고령사회에 고령자들은 연령, 학력, 건강, 경제력, 욕구 등이 다양한 계층이 될 것이며, 다양한 고령자들에게는 다양하고 차별성 있는 새로운 패러다임에 기초한 복지정책의 변화가 필요하다. 즉, 학습-고용-복지가 연계된 평생학습 체계를 구현할 때이다.

고령자 취업프로그램이 가장 발달되었고 국가적 지원이 많은 일본의 경우를 살펴보면, 각종 고용장려금제도, 고령자의 저하된 월급 중 일부를 지원해주는 고령자 계속고용급부제, 고령화와 기술혁신·정보화의 진전에 대응하기 위하여 지식정보화를 특징으로 한 평생직업교육훈련의 개발을 이행하고 있다. 직업능력 개발대책으로 사업주에게 지급하는 자기개발 조성급부금과 노동자에게 지급하는 수강 장려금제도 등이 있다. 이를 참고로 하여 우리나라에 적합한 고령자 취업프로그램을 개발하여 근로활동이 가능하고 능력이 있는 신세대 노인에게는 취업기회를 보장하여, 스스로 생계를 책임질 수 있는 방안을 마련해줌으로써 생산계층에 장기적으로 머물 수 있도록 해야 한다.

그러나 건강이 허용하지 않는 상태에서 빈곤한 노인과 나이 많은 노인에게는 미국, 영국 등 서구선진국의 발달된 사회보장 제도 중 우리나라에 전이 가능한 미국의 '불우노인 지원 프로그램'과 같이 최저생계비에 못 미치는 노인들에게 주당 20시간씩 취업을 시켜 생계지원을 돕는 프로그램이나 영국의 '노인 복지공장'(우리나라 공동작업장) 같은 프로그램을 도입·연구하여 우리나라 실정에 맞게 제도화해야 한다. 그리고 사회보장제도를 개발·확충시켜, 국가가 기초생활을 보장하고 공적연금을 수급할 수 있도록 함으로써 노인들이 안락한 노후를 보낼 수 있도록 해야 한다. 따라서 본 논문에서는 우리나라 고령자 취업의 실태와 문제점, 고령자 취업 프로그램 및 고령자 직업교육의 문제점과 외국의 고령자 취업사례연구 등을 중심으로 우리나라 고령자 취업촉진 활성화 방안에 대하여 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고령자 취업촉진정책과 관련하여 먼저, 현재 우리나라에서의 일반적으로 설정하고 있는 55세 정년제를 57세로 연장을 추진하고 있으나 장기적으로

는 65세 이상으로 단계적으로 연장·조정하는 방안이 필요하다. 특히 정년과 더불어 국민연금을 수령할 수 있도록 현재의 연공서열식 임금구조를 임금 피크제나, 능률급과 연공급이 조화된 곡선형 임금제도로 개혁하는 방안을 노·사·정이 함께 강구해야 할 시점이다.

또한, 인사관리제도에 있어서도 능력주의 인사관리제도를 도입하고, 정년연장 기업체를 대상으로 한 일본의 계속고용 장려금제도와 같은 각종 지원시책을 강화해 나가야 한다. 그러나 정년연장이 어려운 상황이라면 재고용 및 계속고용제 실시를 통하여 실질적인 정년연장의 효과를 도모할 수 있도록 해야 한다. 이를 위하여 국가 및 지방자치단체, 공공기관에서 먼저 의무적으로 고용하고 민간 기업으로 확대해 나가는 방안이 합리적일 것이다.

둘째, 이미 퇴직한 고령근로자를 대상으로 다양한 훈련 프로그램의 개발과 공공직업훈련의 확대, 지속적인 고령자우선 직종의 개발을 통하여 정부와 기업들의 다양한 취업기회를 개방할 수 있도록 고령자 재취업정책을 추진해 나가야 한다. 또한, 현재 재취업 관련 사업을 수행하고 있는 기관들을 통합하여 업무의 전문화와 일원화를 도모할 수 있는 방안을 강구해야 한다.

셋째, 현행 고령자고용촉진법에는 대부분이 명목상의 선언규정으로 되어있어 그 실효성에 문제가 많다. 따라서 복지예산의 확충과 함께 관련법규들을 재정비하여 실질적인 제도보장이 될 수 있도록 강제조항을 삽입해야 한다. 아울러 고령자 취업관련 문제는 고령자 고용촉진법에 통합시켜야 할 것이다. 특히 고령자 취업촉진을 통한 고령인력 활용은 이윤추구를 최대목표로 하고 있는 기업에만 맡겨둘 것이 아니라 사회정책적인 측면에서 국민복지와 관련하여 사회공동책임으로 받아들이는 인식의 전환이 필요하다.

넷째, 제주지역은 타 지역과 비교해 볼 때 제조업이 극히 저조한 관계로 고령자 일자리도 지역실정에 맞게 3차산업 직종인 관광지주차안내원, 매표관리원, 관광지미화요원 등과 같은 지역특성 직종들을 조례를 통하여, 일본의 경우처럼 고령자 기준 고용율을 직종별로 상향조정 함은 물론, 고령자 우선직종에

도 고령자들이 많이 고용될 수 있도록 의무화하여야 한다. 또한 관광산업 및 농산물과 관련된 고령자 일거리를 창출할 수 있도록 지역시니어클럽과 공동작업장과 같은 공공시설을 각 자치단체의 예산으로 많이 확충될 수 있도록 지원함으로써 고령자 취업촉진을 활성화할 수 있을 것이다.

다섯째, 고령인력 활용과 관련하여 정년연장 지원에서부터 고령자 여가활동 지원에 이르기까지 고령자 관련 예산의 지속적인 증액이 요구된다. 이를 위한 재원조달 방안으로 프랑스식 복지예산 증대와 아울러 고용보험기금 확대활용 방안 등을 검토해 나가야 한다.

여섯째, 고령자 취업촉진을 위해 무엇보다 중요한 것은 고령자 자신의 자주적인 노력이 있어야 한다. 취업에 대한 적극적이고 능동적인 태도, 새로운 지식과 정보습득을 위한 교육을 통한 자기개발, 건강관리, 과거의 지위와 연계시키지 않는 자세 등 고령자 스스로 자기혁신을 위한 노력을 게을리해서는 안 될 것이다.

6.2 연구의 시사점 및 한계

앞에 제시한 고령자 전직지원 활성화의 효율적인 실천을 위해 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 국가는 효율적인 고령자 취업촉진 정책을 실시하기 위해서는 행정업무의 일원화를 이루어야 한다. 업무의 이원화 또는 다원체계는 고령자의 취업업무의 연관성을 구조적으로 저해하는 요인으로 작용할 수 있다. 입법 추진 과정에서 부처 간의 이기주의를 조장할 수 있고 이중적인 감독 통제로 자율적인 결정과 대응성 있는 집행을 저해할 수 있다. 따라서 현재 노동부와 보건복지부의 고령자 취업과 관련된 이원적 업무의 정비가 필요하다.

둘째, 읍·면·동사무소에서 작성한 개인 D/B를 참고로 한 고령자의 체계적 관

리는 물론 자료의 수집, 분석, 수요자와 공급자의 기본적 수요 조사 등을 통한 고령자 취업 관련정보의 종합화, 체계화를 통하여 미래의 정책수립에 활용해야 한다. 그리고 각 지방자치단체와의 연계로 지역간 네트워크를 구축하여 고령자들의 경력을 관리하며 고령자 직업교육과 취업알선으로 연계할 수 있는 노인전문 인력뱅크와 같은 경력관리전담기관 설치가 시급하다.

셋째, 기업의 고령자 고용에 대해서 정부가 현재 시행하고 있는 기준고용을 초과 기업에 대해 지원하는 세제혜택제도, 고령자취업촉진을 위해 직업훈련 실시 기관에 지원하는 지원금 제도 등을 확대 실시하여 기업에 대한 확실한 상벌제도와 적극적인 지원정책의 확립이 필요하다.

넷째, 민간기업 측에서도 “연령과 직무능력의 관계”에 대한 편견을 버리고 고령자들의 성실성과 전문적 경험과 지혜 등에 대한 신념과 확신을 가질 필요가 있다. 즉 신세대 노인들은 젊은이 못지않은 재훈련의 효과가 있으며 고도의 전문지식과 경험, 성실성, 그리고 무엇보다도 높은 수준의 일을 하는 데 필요한 종합적 사고력과 판단력을 갖추고 있다는 점에서는 젊은이에 비해 유리한 면이 있다는 것을 인식해야 한다. 또한 고령자취업의 확충을 위해 자발적인 참여와 생산적 참여 복지적 시각에서 정부에서는 최근 시작된 지역사회 시니어클럽(Community Senior Club)을 전국적으로 확대 실시함으로써 기업과 민간단체들의 자발적인 참여가 이루어지도록 유도해야 한다.

다섯째, 고령자들의 의식개혁이 필요하다. 취업에 대한 적극적이고 능동적인 태도, 새로운 지식과 정보습득을 위한 다양한 교육훈련 프로그램교육을 통한 자기개발, 건강관리, 과거의 지위와 연계시키지 않는 자세 등 고령자 스스로 자기혁신을 위한 노력을 하여 노동시장에서 청장년층에 뒤지지 않도록 해야 한다.

여섯째, 평균수명이 남자들보다 훨씬 높은 고령여성들을 위한 취업 프로그램은 거의 없는 실정이다. 따라서 앞으로 고령여성 계층들도 고학력의 능력소지가 많은 계층이 될 것이므로 이에 대비한 여성전문 취업프로그램 개발과 지

원도 병행해야 할 것이다. 이상의 연구과정에서 한정된 노동시장에서의 고령인력들이 청장년층과의 마찰, 3D업종의 기피, IMF로 인한 실업자 양산, 또한, 최근 경기침체에 따른 조기퇴직 경향의 확산 등 이 모든 것이 고령자 취업촉진 활성화 방안에 한계를 느끼게 했다. 하지만 2020년대에 도래하게 될 초고령사회에 진입하기 전에 국가의 확고한 고령자취업촉진 활성화 정책의 수립이 필요하며, 고령자 취업 활성화 방안을 중요한 사회문제로 인식하고 정부, 기업, 고령자, 지역사회 모두가 노력해야 할 것이다. 그리하여 우리사회에서 고령자들이 보다 안락하고 보람 있는 삶을 추구하도록 해야 한다. 나아가 요보호 대상 계층인 고령자들에게는 자립기반을 조성하여 아직도 허약한 우리나라 사회복지제도 발전과 아울러 노동인력 수급문제를 공고히 하는 길을 열어야 할 것이다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 경명현, 노인취업 확충을 위한 인력활용 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 1997.
- 고양근, 고령자 취업문제와 고령인력개발에 관한 연구, 강남대부설 한국사회복지연구소, 1995.
- 고양근, 외국의 고령자 취업활동과 우리의 정책과제, 한국노인문제연구소, 1996.
- 김광춘, 노인복지시설의 운영 실태에 관한 개선방안, 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 1998.
- 김미혜, 외국의 고령자 인력활용 정책과 우리의 과제, 노인취업 어떻게 할 것인가?, 전국주부교실 중앙회, 1994.
- 김미혜, 고령자 적합직종 선정에 관한 연구, 노인취업의 현황과 과제, 한국노인문제연구소, 2000.
- 김상호, 고령자 보험제도 하에서의 고령자 고용촉진 지원방안에 관한 연구, 한국노동연구원, 1996.
- 김성순, 산업사회에 있어서 노인복지에 관한 연구, 박사학위논문, 한양대학교 대학원, 1984.
- 김성현, 고령자취업알선센터의 현황과 활성화 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 부산대학교 대학원, 2002.
- 김수춘 외, 노인복지 현황과 정책과제, 한국보건사회연구원, 1995.
- 김장섭, 한국노인인력 활용실태와 개선방안에 관한 연구, 석사학위논문, 단국대학교 대학원, 1996.
- 박경혜, 고령시회의 노인인력 활용 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 대구효성카톨릭대학교 대학원, 1997.

- 박병길, 노인복지증진을 위한 고용촉진 정책에 관한 연구, 박사학위논문, 대구대학교대학원, 2001.
- 박석돈, 노인 욕구변화와 고령자 고용에 관한 연구, 경북대학교, 2000.
- 박재간, 노인취업 관련사업의 활성화 방안, 한국노인문제연구소, 2000.
- 박재간, 노인취업의 현황과 과제, 한국노인문제 연구소, 2000.
- 박재간 외 3인 공저, 노인의 생활실태 및 취업관련 사항 조사, 한국노인문제 연구소, 2000.
- 백창현, 현대사회와 노인복지, 대한노인회 중앙회, 1990.
- 변재관 외, 고령자 취업알선센터의 현황과 과제, 한국노인문제연구소, 2000.
- 손민중, 한국경제와 노동시장에 미치는 영향, 석사학위논문, 연세대학교대학원, 2003.
- 신경철, 우리나라 노인취업에 관한 연구, 석사학위논문, 인하대학교대학원, 1997.
- 신왕성, 우리나라의 노인인력 활용방안에 관한 연구, 석사학위논문, 경희대학교 대학원, 1998.
- 안혜경, 고령자취업욕구와 취업알선센터 이용에 관한 연구, 석사학위논문, 강남대학교 대학원, 2002.
- 윤희순, 한국노인인력 활용대책에 관한 연구, 석사학위논문, 단국대학교 행정대학원, 1998.
- 이강필, 우리나라 노인취업 정책에 관한 연구, 석사학위논문, 동국대학교대학원, 2002.
- 이광섭, 우리나라 노인취업 대책에 관한 연구, 석사학위논문, 경희대학교대학원, 1993.
- 이근홍, 노인인력의 효과적 활용방안, 생산적 복지와 사회정책, 한국사회복지 정책학회 춘계학술대회 논문집, 2000.
- 이성의, 고령자 취업알선 센터의 현황과 과제, 한국 노년학, 통권 15권, 1993.
- 이영우, 한국노인인력 활용실태와 개선 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 국민

- 대학교 대학원, 1996.
- 이우섭, 노인인력의 효율적 활용방안에 관한 연구, 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1995.
- 이태하, 노인복지와 노령인구의 유희노동력 활성화 방안, 석사학위논문, 건국대학교 대학원, 1998.
- 장상애, 노인인력 활용에 관한 연구, 석사학위논문, 명지대학교 대학원, 2000.
- 장지연, 중고령 실업자의 노동시장 재진입을 위한 체계적인 프로그램 구축방안, 한국노동연구원, 2000.
- 장지연, 한국보건사회연구원, 고령화시대의 장기발전방안, 여성개발원, 2002.
- 전병유 외, 고령자 노동시장 현황과 정책과제, 한국노동연구원, 1998.
- 정경배, 고령자 창업지원에 대한 정책방향, 노인복지연구, 한국노인복지학회, 1999.
- 정경배 외, 활기찬 노후생활 보장을 위한 고령자 창업지원 방안, 한국보건사회연구원, 1999.
- 정경희 외, 전국노인 생활실태 및 복지욕구 조사, 한국보건사회연구원, 1998.
- 정영수, 우리나라 고령자취업의 활성화 방안에 관한 연구, 2002
- 중소기업연구원, 유희인력의 중소기업 유입 촉진방안, 2002.
- 중앙고용정보원, 고령자 적합직종 개발 보고서, 2002.
- 진영찬, 노인욕구 분석을 통한 노인복지 프로그램 개선 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 제주대학교 대학원, 2000.
- 최창행, 한국의 노인취업에 관한 연구, 석사학위논문, 서울대학교 대학원, 1987.
- 최철우, 노인취업에 관한연구, 석사학위논문, 단국대학교대학원, 1995.
- 한국산업인력공단, 주부 및 준고령층 적합 근로직종 연구개발, 2002.
- 한국산업인력공단, 직업능력개발훈련 통계연보, 2002.
- 한국직업능력개발원, 준고령자 직업훈련 프로그램개발연구, 1999.
- 한창영, 노년과 지역복지에 관한 연구, 제주대학교 지역발전 연구소, 지역발전 연구 제3집, 1991.

한창영, 노인복지의 개념과 원칙에 관한 고찰, 논문지 제32호, 제주대학교 인문
사회과학대학, 1991.

현기선, 노인취업 활성화 방안에 관한 연구, 석사학위논문, 경희대학교 행정대학원,
2001.

황진수, 고령자 직업교육 및 직업훈련, 한국노인문제연구소, 2000.

황진수, 노인취업 활성화 방안의 모색, 한국노년학회, 제13권, 제1호, 1993.

황진수 외, 고령자취업 활성화 방안, 한국노년학회지, 제21호, 2001.

<국외문헌>

小山昭作, 高2者事業團, 硬文社, 1980.

日本勞動協會編, 停年制, 日本勞動協會, 1981.

清水傳雄, 高年2者雇傭對策의 展開, 勞動法令協會, 1990.

A.J.conle. How the age Dstribution of a Human population is Determined.
New York : The Biological Laboratory, 1976.

CowGill, D. U. Aging around the world, Belmont, CA: wadsworth
Publishing Company, 1986.

Special Committee on Aging. (1982). Aging snd the Work Force : Human
Resouce

Strategies, United States Senate, U.S. Government Printing Office,
Washington, August

U.S. Depart of Health and Human Service, 1980. 「Older Americans Agin
g」 Auer, P. and Fortuny, M. Aging of the Laber Force in OECD
Countries: Economic and Social Consequences.

Geneva : International Labour Office, 000.

Weiss, D. J. Dawis R.V.G. W. England, and L. H. Lofquist, 「Manual for
the Minnesota Satisfaction Questionnaire」

<기타 자료>

보건복지부, 복지사업안내지침, 2002.

보건복지백서, 2001. 2002.

보건복지 통계연보, 2000.

노동부, 노동백서, 2001. 2002. 2003.

통계청, 경제활동인구연보, 2002.

장래인구추계, 2001.

경제활동인구조사, 2001.

연령별 경제활동참가율, 2001.

인구주택총조사, 2001.

저작물 이용 허락서

학 과	경 영	학 번	20089019	과 정	석사
성 명	한 글: 손 성 곤 한 문: 孫 聖 坤 영 문: Sung Gon- Son				
주 소	광주광역시 남구 진월동 한국아텔리움 102-802호				
연락처	E - mail : sonsg5588@hanmail.net				
논문제목	한 글 : 중고령자 전직지원 프로그램에 관한 연구 영문 : A Study on Outplacement Program of Middle aged and old peoples				

본인이 저작한 저작물에 대하여 다음과 같은 조건 아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

== 다 음 ==

1. 저작물의 D/B구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기어장치에의 저장, 전송 등을 허락함.
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음.
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

2010년 2월 일

저작자 : 손 성 곤 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하