



OECD 공공 거버넌스 정책 보고서 No. 78

# 고령 인력 대상 맞춤형 정책을 통한 공공 부문의 고령화 대응

**Managing an ageing public service through  
tailored policies for older workers**

본 번역은 OECD의 작업물이 아닙니다. OECD는 본 번역의 내용 및 정확성에 대한 책임이 없습니다. 원본은 *Managing an ageing public service through tailored policies for older workers* ([https://www.oecd.org/en/publications/managing-an-ageing-public-service-through-tailored-policies-for-older-workers\\_c65d0aba-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/managing-an-ageing-public-service-through-tailored-policies-for-older-workers_c65d0aba-en.html))에서 참고하실 수 있으며, Creative Commons Attribution 4.0 International licence에 따라 사용되었습니다. 원문과 번역본 사이에 불일치가 발생할 경우, 해석 및 효력은 원문을 기준으로 합니다.

본 보고서는 유럽연합(European Union, EU)의 재정 지원으로 작성되었습니다. 본 문서에 포함된 견해는 어떠한 경우에도 유럽연합의 공식 입장을 반영하는 것으로 간주될 수 없습니다.

본 보고서는 2025년 6월 17일 공공거버넌스위원회(Public Governance Committee)의 승인을 획득하였고, 사무국에서 발간을 주관하였습니다.

본 문서 및 이에 포함된 모든 지도는 특정 영토의 지위 또는 주권, 국제 경계의 획정, 특정 영토, 도시 또는 지역의 명칭에 관한 어떠한 입장도 내포하지 않습니다.

이스라엘에 대한 통계 자료의 경우 관련 이스라엘 당국의 책임 하에 제공받은 것으로, 이러한 자료의 사용은 골란 고원(the Golan Heights), 동예루살렘 및 요르단강 서안지구(West Bank)의 국제법상 지위에 대한 OECD의 어떠한 입장도 암시하지 않습니다.

# 감사의 글

이 정책 보고서는 맞춤형 인사 정책을 통해 고령 인력에 대한 지원을 강화하는 것을 목표로 합니다. 본 보고서는 프랑스 경제·재정·산업·디지털주권부(Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté Industrielle et Numérique, MEF)와 OECD 회원국들에서 실시된 질적 분석 결과를 토대로 작성되었습니다. 보고서의 집필은 공공정책 분석가 프랑수아 빌뇌브(François Villeneuve)와 도널 멀리건(Dónal Mulligan)이 주도하였고, OECD 공공거버넌스국(Directorate for Public Governance) 산하 공공고용 및 관리과의 다니엘 거슨(Daniel Gerson)과장이 감독을 맡았습니다. 보고서 제1장의 초안 작성과 제3장에서 소개된 민간 부문 사례 연구는 시모나 오토리살로바(Simona Otrisalova) 정책분석관이 담당했으며, 이 작업은 OECD 고용노동사회국(Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, ELS) 고령화 및 고용과 소속의 수루티 싱(Shruti Singh) 수석 경제학자의 감독 아래 진행되었습니다. 통계 분석에는 다나 블루민(Dana Blumin)과 후안 펠리페 히메네스 마린(Juan Felipe Jiménez Marín)이 참여했으며, 메랄 게딕(Meral Gedik)이 출판을 위한 최종 편집을 맡았습니다. 최종 발간은 OECD 공공거버넌스국 엘사 필리초프스키(Elsa Pilichowski) 국장의 지휘 아래 이루어졌습니다.

OECD는 EU 기술지원(Technical Support Instrument, TSI) 프로그램의 자금 지원과 EU 집행위원회와의 협력 하에 본 문서의 발간 사업을 수행하였습니다. 본 프로젝트 전반에 걸쳐 지원과 조언을 아끼지 않으신 구조개혁지원총국(SG REFORM)의 레드리 휘세나이(Ledri Hysenaj) 프랑스 담당관님께 깊은 감사를 드립니다.

아울러 프랑스 경제·재정·산업·디지털주권부와 인사국 인사혁신과의 노고 및 본 과제를 주도적으로 이끌며 훌륭히 협력해주신 이자벨 오야르사발(Isabelle Oyarsabal)과 베르너 콜롬바니(Werner Colombani)님께 특별한 감사를 전하고 싶습니다.

끝으로, 본 과제 수행에 도움 주신 모든 분들께 감사를 표합니다. 특히 프랑스 경제·재정·산업·디지털주권부, 국가공공행정국(Direction Générale de l'administration et de la Fonction Publique), 노동·보건·연대부(Ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités)에서 진행된 19건의 질적 인터뷰에 참여해 의미 있는 논의를 이끌어주신 분들께 감사의 뜻을 전합니다. 또한 포르투갈 공공행정 및 고용총국의 테레사 간양(Teresa Ganhão), 덴마크 공공재무경영청의 마헬라 마들렌 닐손(Mahela Madeleine Nilsson), 로테 라브놀트 크리스텐센(Lotte Ravnholt Christensen), 미아 호르네만 한(Mia Hornemann Hahn)님 등 관계자 여러분의 협력과 귀중한 피드백에 감사드립니다.

본 보고서는 「맞춤형 인사 정책을 통한 고령 인력의 업무 몰입도 및 성과 극대화」 프로젝트의 일환으로 작성되었습니다. OECD는 EU TSI 프로그램의 자금 지원 및 EU 집행위원회와의 협력을 바탕으로 해당 프로젝트를 수행하였습니다.

# 목차

감사의 글	3
요약	5
서론	6
<b>1 인력 고령화에 따른 고유한 도전과제들</b>	<b>7</b>
1.1. 노동 인구의 고령화	7
1.2. 고용 시장 내 고령 인력이 마주한 문제들	9
<b>2 전략적 고령 인력 관리</b>	<b>14</b>
2.1. 인사 운영의 주요 과제로서의 고령 인력 관리	14
2.2. 다양한 기대의 충족을 위한 의미 있는 경력 경로의 확보	16
2.3. 고령 인력의 역량 개발과 공유	18
2.4. 고령 인력을 위한 지원과 동행	19
2.5. 고령 인력 특화 정책에서 다세대 인력 대상 전략으로	20
<b>3 고령 인력 관리: 공공 및 민간 부문의 사례 연구</b>	<b>21</b>
3.1. 고령 인력을 위한 이동성의 장벽 완화	21
3.2. 고령 인력의 역량 향상과 그 가치의 인정	25
3.3. 고령 인력을 위한 맞춤형 지원 강화	28
<b>결론</b>	<b>31</b>
<b>참고문헌</b>	<b>32</b>
<b>부록 A. 고령 인력을 위한 공공부문 인사정책 개발 가이드</b>	<b>35</b>
<b>시각자료</b>	
그림 1. 고령인구 대비 경제활동인구 비율	7
그림 2. 중앙 정부 인력의 노동시장 전체 대비 높은 고령화율(2019)	8
그림 3. 모든 OECD 국가에서 연령의 증가는 고용률 저하를 동반함(2023)	9
그림 4. 연령, 성별 및 교육 수준별 고용률(OECD, 2022)	10
그림 5. EU 내 공공행정 부문 근로자의 직무의 질	11
그림 6. 공공행정 부문 내 인력 고령화에 대한 제한된 수준의 전략적 접근	14
그림 7. 프랑스 경제재정부 대상 분석 프레임워크와 고위급 권고사항	16
그림 8. 공공부문 내 수평이동에 관한 지침 현황	17

## 요약

OECD 회원국들은 인구 전반과 노동력의 고령화로 인해 심화되는 문제들을 예외 없이 직면하고 있다. 이러한 추세의 영향은 전 세계에서 가장 대규모의 인력을 보유한 공공 부문에서 특히 두드러지게 나타나고 있다. 인력 고령화는 핵심 지식의 손실, 위계적 조직 구조로 인한 제한적인 경력 발전 기회, 연령 관련 고충을 겪는 인력의 증가 등 중대한 과제를 야기한다. 예를 들어, 50세 이상의 연령대에서 고용률은 감소하는 경향을 보이며, 이들은 연령 차별을 겪거나 교육 및 승격 기회에서 소외되기 쉽다. 이러한 문제는 50세 이상 인력의 몰입도와 생산성을 극대화하고자 하는 공공 행정 부문의 주요 과제로 부각되고 있다.

이에 효과적으로 대응하기 위해서는 고령 인력을 대상으로 한 선제적인 인적자원 관리 전략이 요구된다. 해당 전략은 다음의 세 가지 축, 즉, 의미 있는 경력 경로의 보장, 역량 강화와 지식 전수의 촉진, 개인적 지원 강화를 바탕으로 구축되어야 한다. 첫째, 다양한 기대에 부합하는 의미 있는 경력 경로의 보장을 위해서는 승진 기회 확대, 수평적 이동 장려 및 구조화된 경력 개발 논의 등이 필요하다. 역량 강화 및 지식 전수는 고령 인력의 교육 참여 확대, 역량의 공식적 인정, 전문성과 소프트 스킬의 공유를 통한 조직 내 지식 보존을 기반으로 한다. 마지막으로 개인적 지원 강화에는 고령 인력을 위한 고정관념 해소, 은퇴 준비, 사회적 지원 확대, 근무 환경 개선 등이 포함된다.

그러나 이러한 접근을 정식 전략으로 체계화한 공공기관은 아직 많지 않다. 본 보고서는 EU 및 OECD 회원국의 공공 및 민간 부문의 사례를 바탕으로, 고령 인력 관리에 대한 전략적 접근을 뒷받침할 구체적인 예시를 제공한다. 나아가 다세대로 구성된 인력 전반을 효과적으로 관리하기 위한 통찰도 함께 제시한다. 사례 연구 상의 전략들은 연령 포용적인 근무 환경을 조성하여 직원의 몰입도와 성과를 유지하는 동시에, 조직의 현재와 미래의 필요에 부응하는 데 기여한다.

# 서론

유럽연합(European Union, EU)과 경제협력개발기구(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) 회원국들은 경제활동인구의 고령화라는 중대한 과제에 직면해 있다. 이는 인구 전반의 고령화와 근로 생애 연장이라는 두 가지 요인에 기인한다. 그 결과, OECD 국가 내 다수의 공공 행정기관 인력의 중위 연령이 꾸준히 상승하고 있으며, 일부 기관에서는 50세를 상회하기도 한다. 그럼에도 불구하고 이들 중 인력 고령화를 공공 서비스 혁신을 위한 우선 과제로 인식하고 있는 곳은 많지 않다.

이러한 고령화 추세는 전략적 인력 관리에 직접적인 함의를 지닌다. 공공부문의 고령화는 모든 공직 종사자의 경력 개발 전망에 있어 중대한 쟁점이나, 정작 인력 관리는 여전히 고정관념과 일반화에 의해 좌우되는 경우가 많다. 향후 15년 동안 공공 부문 내 대규모 퇴직이 예상되는 가운데, 이는 조직 내 전문성 보유와 지식 전승의 측면에서도 심각한 도전 과제를 제시한다. 따라서 인력 고령화에 대응하기 위해서는 적절한 근무 환경과 여건을 보장하기 위한 지원 조치의 강화가 요구된다.

공공 부문의 고령 인력, 즉 본 보고서에서 50세 이상으로 정의하는 집단은 결코 동질적 성격을 띠다 할 수 없으며, 구성원 간 이질성은 대응 노력을 더욱 복잡하게 만든다. 50세에 막 진입한 직원과 은퇴를 목전에 둔 직원 간에는 명백한 차이가 존재하며, 동일한 연령대의 두 사람이라 하더라도 관심사와 상황은 크게 다를 수 있다. 이러한 차이는 공공 부문 내 다양한 직종, 직급, 경력 경로로 인해 더욱 확대된다. 그럼에도 불구하고, 경력 기회, 역량 개발 및 이전, 그리고 지원 체계에 관한 공통된 우려는 분명히 존재한다. 이에 따라 고령 근로자를 효과적으로 지원하기 위한 정책은, 고령자 이슈를 직접적으로 겨냥한 조치에서부터 전체 인력을 대상으로 하되, 고령 인력에도 직·간접적인 영향을 주는 보다 포괄적인 접근까지 다양하게 구성될 수 있다.

본 보고서는 「맞춤형 인사 정책을 통한 고령 인력의 업무 몰입도 및 성과 극대화」 프로젝트의 일환으로 작성되었으며, 해당 프로젝트는 프랑스 경제·재정·산업·디지털주권부(이하 “경제재정부”)가 인력 고령화에 따른 도전과 기회를 효과적으로 관리하도록 지원하는 것을 목표로 한다. 본 보고서는 해당 프로젝트의 분석 결과 및 핵심 시사점을 담고 있으며, 고령 인력 대상의 인사 정책 수립을 구조화하기 위한 방법론적 틀을 제시(2장)한다.

# 1 인력 고령화에 따른 고유한 도전 과제들

## 1.1. 노동인구의 고령화

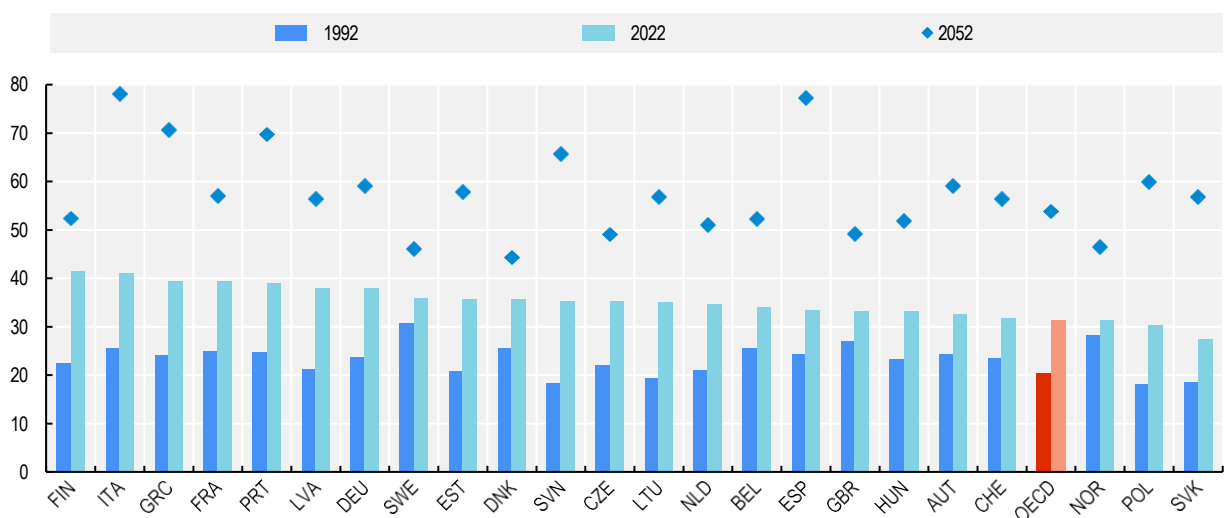
EU 국가들은 모두 인구 고령화라는 공통된 흐름 속에 있다. 이는 주로 기대수명의 연장에 기인하며, 사회·경제 전반에 걸쳐 중대한 과제를 야기한다. 그 중 하나는 증가하는 고령 인력을 다세대가 공존하는 노동시장 안에서 어떻게 효과적으로 관리할 것인가이다. 특히 공공 부문은 EU 및 OECD 회원국 대부분에서 가장 큰 규모의 인력을 보유하여, 그로 인한 문제가 더욱 두드러지게 나타난다. 아울러 고령 근로자의 몰입도와 성과 제고를 위한 방법 역시 핵심 과제로 부상하고 있다.

### 1.1.1. 고령화 국가 내 인력구조의 고령화

2018년 OECD 회원국 전체의 중위 연령은 39.8세였으며, 이는 2050년까지 44.5세로 상승할 것으로 예상된다(OECD, 2019<sup>[1]</sup>). 이러한 추세는 모든 OECD 국가에 적용되나, 그 정도는 국가마다 상이하다. 예를 들어, 이스라엘의 중위 연령은 29.8세에서 30세로 소폭 상승하는 데 그칠 것으로 보이는 반면, 한국은 42.6세에서 56.4세로 괄목할 증가세가 전망된다. EU의 경우, 65세 이상 인구 비중이 2021년 약 20%에서 2050년경 약 30%에 이를 것으로 예측된다(Commission européenne, 2023<sup>[2]</sup>).

### 그림 1. 고령인구 대비 경제활동인구 비율

선정 유럽 국가(1992, 2022, 2052년)



주: 노년부양비는 20-64세 근로연령 인구 100명당 65세 이상 인구의 수로 정의된다.

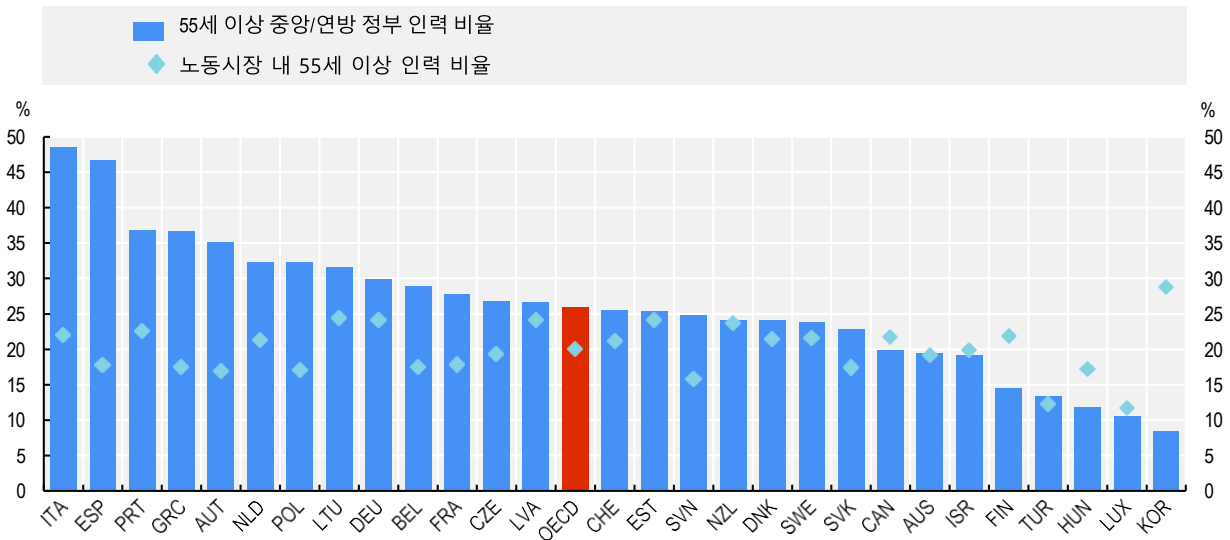
출처: United Nations, Department of Economic and Social Affairs (2022), World Population Prospects 2022, Online Edition(향후 기간의 수치는 중위 변이 예측치에 기반함).

인구 고령화는 노동시장에 직접적인 영향을 미친다. 유럽 내 전체 OECD 회원국에서 최근 몇 년간 노년부양비가 지속적으로 상승해왔으며, 이는 65세 이상 고령 인구 한 명당 생산가능인구(20-64세)의 수가 점점 줄어들고 있음을 의미한다.

### 1.1.2. 공공 서비스 부문의 고령화

이러한 인구통계학적 변화는 중앙정부와 연방정부를 포함한 공공 부문에서 더욱 뚜렷이 나타난다. 거의 모든 OECD 회원국에서 55세 이상 인력은 전체 노동시장에 비해 중앙 및 연방정부에서 더 높은 비중을 차지한다(그림 2 참조). 실제로 지난 수십 년 동안 OECD 국가의 중앙 및 연방정부에서 고령 인력의 비중은 꾸준히 증가해왔다(OECD, 2020<sup>[3]</sup>). 2015년부터 2020년 사이, 55세 이상 직원의 비율은 1.2%p 증가하여 전체 중앙 및 연방정부 인력의 26%에 이르렀다.

그림 2. 중앙정부 인력의 노동시장 전체 대비 높은 고령화율(2019)



주: 프랑스의 수치는 2018년 12월 31일 기준이며 헝가리는 2018년 전체 자료를 기준으로 한다. 룩셈부르크, 네덜란드, 폴란드는 2019년 12월, 덴마크와 핀란드는 2020년 2월이 기준이며, 폴란드의 수치는 55세 이상 공공부문 종사자에 한한다.

출처: OECD (2020), Survey on the Composition of Central/Federal Government Workforce; [OECD Data Explorer • Employment and unemployment by five-year age group and sex - levels](#).

그러나 공공 행정 조직의 인력 구성을 면밀히 살펴보면 부처 및 부서 간에 뚜렷한 연령 차이가 존재함을 알 수 있다. 이러한 격차는 동일한 행정부 내에서도 상이한 경력 경로와 기회가 존재한다는 점, 그리고 예산 제약으로 인해 기관별로 상이한 인력 정원 규제가 적용되는 현실을 반영한다. 앞서 공유된 수치를 종합적으로 고려할 때, 고령화가 노동시장 전반과 공공 서비스, 각급 행정기관에 미치는 실제적, 잠재적 영향을 분석하는 일이 매우 중요하다는 사실이 부각된다.

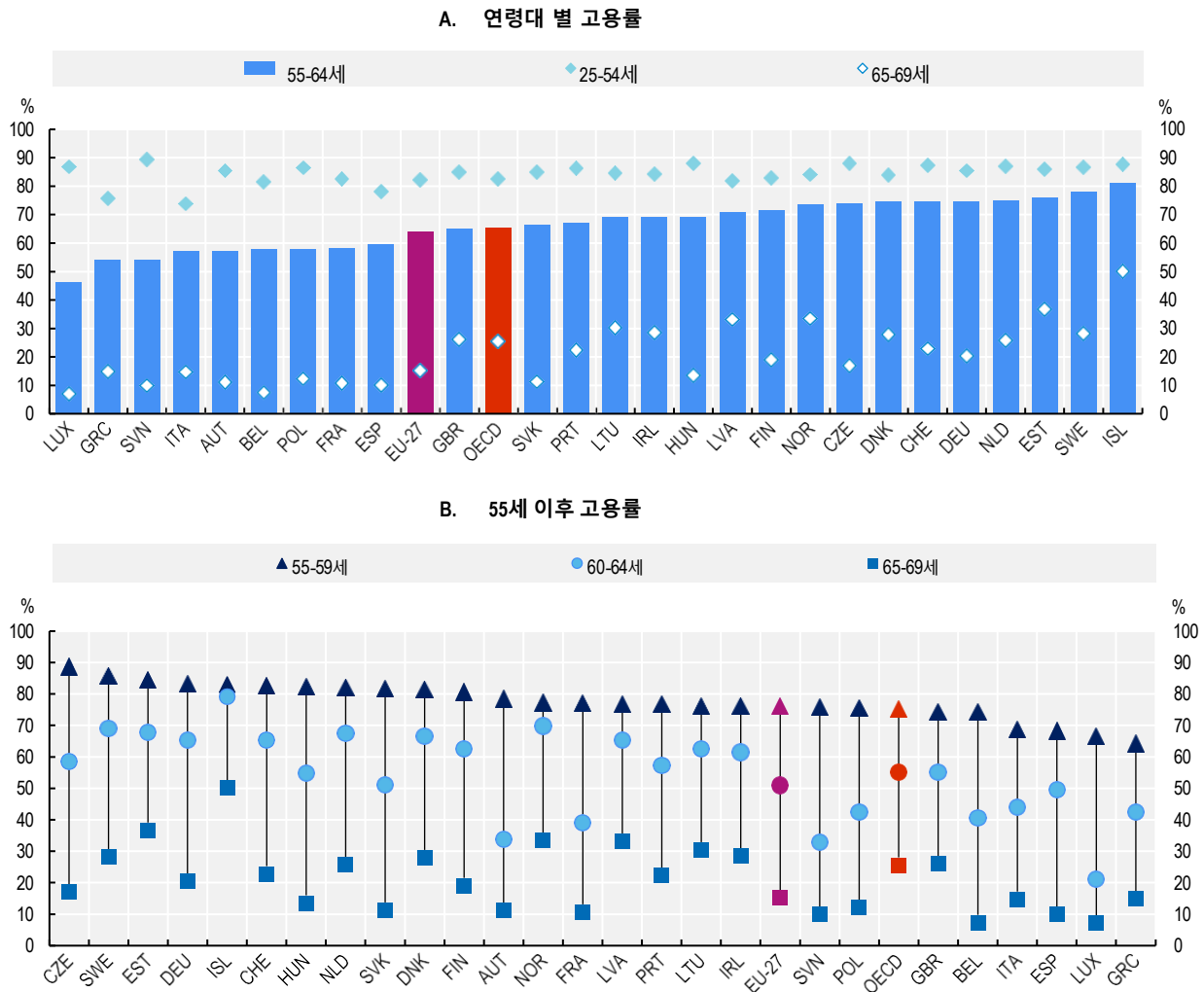
중앙 행정부의 고령화는 인사 관리와 국민의 기대에 부응함에 있어 현재와 미래의 다양한 과제를 동반한다. 높아진 고령 인력의 비중은 향후 10-15년 간 대규모 퇴직이 발생할 것을 의미하며, 이에 따라 인력 재충원, 역량과 지식의 개발 및 전수, 고용시장 내 주요 흐름을 보다 정확히 예측하고 대응하기 위한 전략적 인력 계획의 필요성이 강조된다. 한편, 고령 인력이 큰 비중을 차지하는 구조에서는 젊은 세대의 승진 기회가 제한될 수 있어, 이들의 전략적 관리와 성과 인정을 위한 적절한 방안이 요구된다.

## 1.2. 고용 시장 내 고령 인력이 마주한 문제들

### 1.2.1. 고연령대 고용률 저하

지난 수십 년간 인구 고령화는 실질 은퇴 연령의 점진적 상승과 맞물려 진행되어 왔으며, OECD 회원국 절반 이상에서 향후 그 추세가 더욱 강화될 것으로 전망된다(OECD, 2023<sup>[4])</sup>. 그러나 근로 생애 연장이 반드시 고용 기간의 연장을 의미하는 것은 아니다. EU 및 OECD의 모든 회원국에서 55세 이상 인구의 고용률은 연령이 높아질수록 꾸준히 하락하는 경향을 보인다. 2023년 EU 평균을 기준으로 보면, 55-59세 인구의 고용률은 76.1%였으나, 60-64세에서는 51%로, 65-69세에서는 15.2%로 크게 낮아진다(그림 3). 이러한 수치는 각국의 실질 은퇴 연령에 따라 차이를 보여, 해당 맥락을 함께 고려해야 한다.

그림 3. 모든 OECD 국가에서 연령의 증가는 고용률 저하를 동반함(2023년)

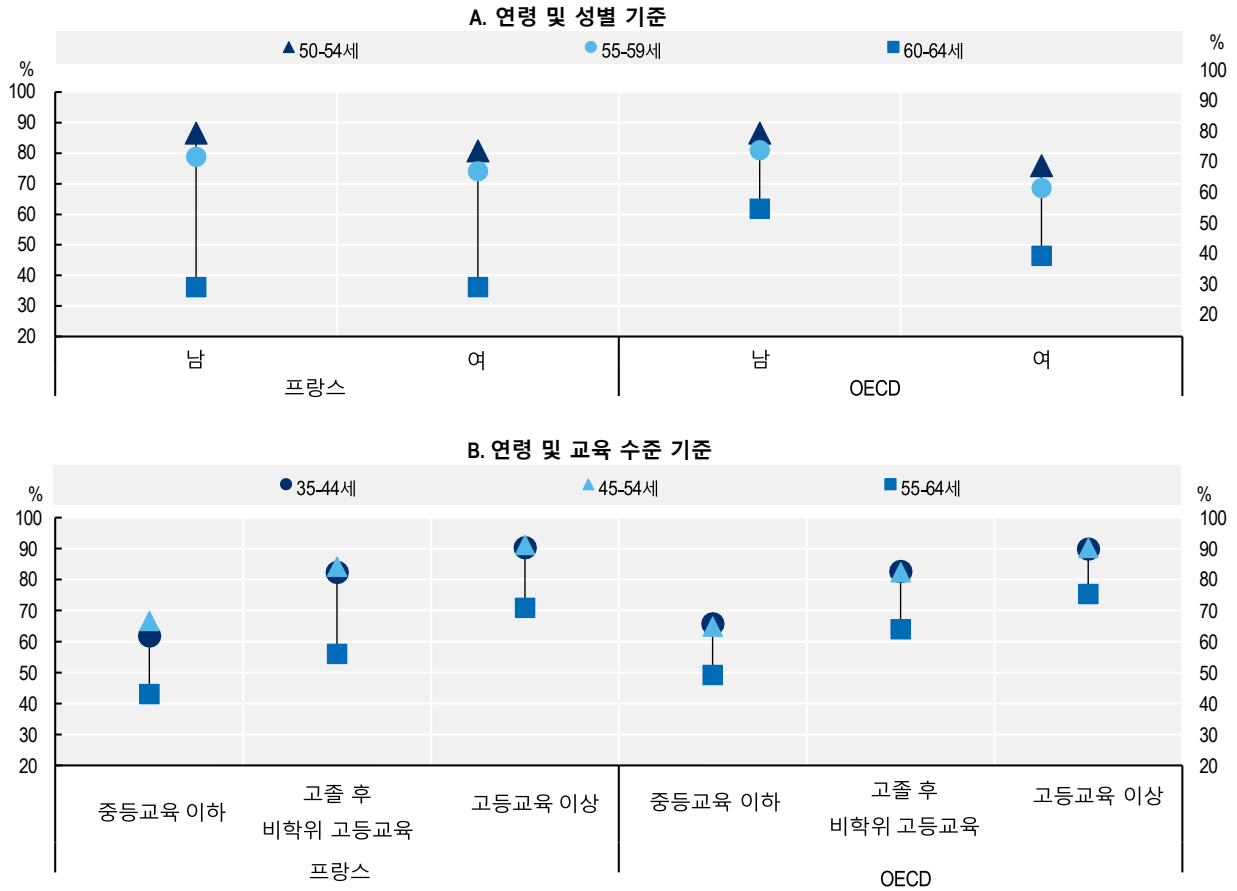


주: OECD 및 EU-27 수치는 가장 평균값임.

출처: [OECD Data Explorer - Employment and unemployment by five-year age group and sex - indicators \(oecd.org\)](https://data.oecd.org/employment/employment-and-unemployment-by-five-year-age-group-and-sex-indicators/).

이러한 격차는 성별이나 교육 수준 등의 요인에 의해 더욱 심화된다. 연령대별로 남성과 여성 간 고용률에는 큰 격차가 존재하며, 교육 수준이 낮을수록 고용률 역시 전반적으로 하향하는 경향을 보인다(그림 4).

그림 4. 연령, 성별 및 교육 수준별 고용률(OECD, 2022)



주: OECD 수치는 가장 평균값임.

출처: [OECD Data Explorer • Employment and unemployment by five-year age group and sex - indicators \(oecd.org\)](https://data.oecd.org/employment/employment-and-unemployment-by-five-year-age-group-and-sex-indicators/) (차트 A) 및 [OECD Data Explorer - Archives • Educational attainment and labour-force status \(oecd.org\)](https://data.oecd.org/education/educational-attainment-and-labour-force-status/) (차트 B).

### 1.2.2. 차별의 기반이 되는 연령주의(ageism)

다른 인구 집단과 마찬가지로, 민간 및 공공 부문의 고령 근로자 역시 차별적 행위나 관행에 직면할 수 있다. 연령차별과 연령주의는 모든 연령대의 직원에게 영향을 미칠 수 있지만, 일반적으로 고령 근로자와 가장 밀접히 연관된다. OECD 각료이사회의 「공공서비스 리더십 및 역량에 관한 권고안(OECD, 2019<sup>[6]</sup>)」은 “사회의 다양성을 반영하고 포용적이며 안전한 공공서비스 실현”의 중요성을 강조하며, 특히 포용과 존중 기반의 근무 환경 조성을 위한 대외적 의지의 표명을 권장하고 있다. 연령주의를 포함한 모든 형태의 차별에 대응하려면, 고용주와 근로자 모두를 대상으로 연령 편견에 도전하는 인식 제고 활동이 병행되어야 한다.

직장 내 연령주의는 다양한 형태로 나타날 수 있다. 디지털 역량의 부족이나 변화에 대한 저항과 같은 부정적 고정관념을 전제로 한 가정에서 비롯되기도 하고, 채용이나 승진 과정 내 차별로 드러나기도 한다. 후자는 관리자들이 연령에 기반한 편견에 따라, 혹은 단순히 나이를 기준으로 의사 결정을 내리는 경우를 포함한다. 연령주의는 경우에 따라 직장 내 괴롭힘으로 이어져, 적대적인 업무 환경을 조성하기도 한다. 고령은 종종 질병, 장애와 연관된 부정적인 이미지와 결부되며, 이러한 인식은 노동시장뿐 아니라 공공장소, 상점, 의료기관 등에서 부정적 결과를 초래할 수 있다(Ayalon & Tesch-Römer, 2018<sup>[6]</sup>).

연령은 OECD 회원국 내 노동시장의 대표적인 우려 요인으로 작용하고 있다. 한 예로, 프랑스에서는 응답자의 43%가 노동시장에서 가장 우려되는 잠정적 차별 요인으로 ‘연령’을 꼽았다(Mouvement des Entreprises de France, 2023<sup>[7]</sup>). 이는 연령차별이 생애 어느 시점에서 누구에게나 영향을 미칠 수 있다는 점에서 부분적 설명이 가능하다. 국가마다 연령에 대한 명시적, 암묵적 편견에 의해 영향을 받는 정도는 다양한 것으로 보인다(Ackerman and Chopik, 2020<sup>[8]</sup>). 이때 암묵적 편견은 노인에 대한 무의식적이고 비의도적 편견을, 명시적 편견은 의식적 및 의도적인 편견을 의미한다.

### 1.2.3. 직무의 질을 낮게 인식하는 고령 근로자

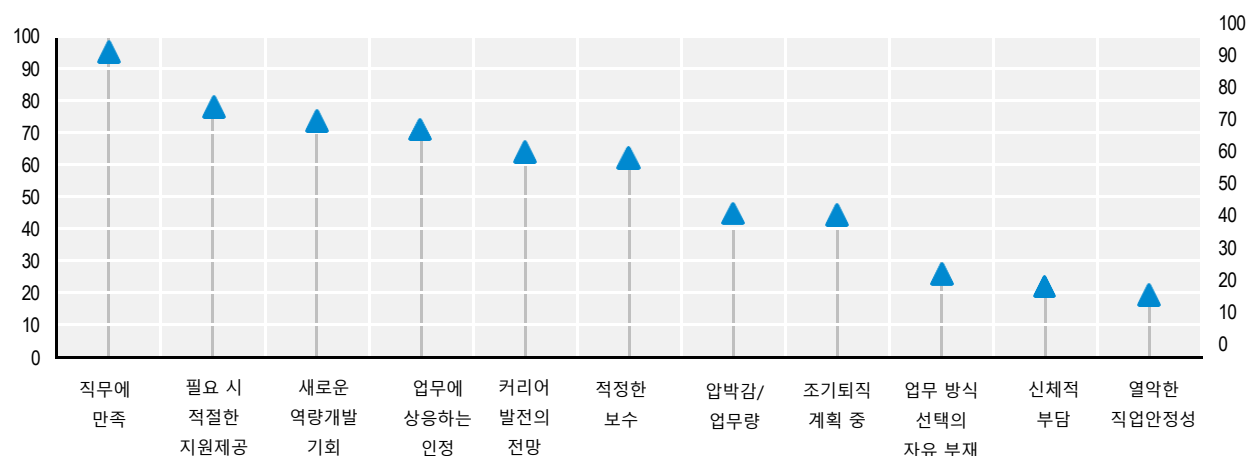
직무의 질에 대한 인식은 고령 인력의 생산성, 참여 및 업무 몰입을 뒷받침하는 핵심 요소이다. 이는 과업 수행에 필요한 자율성, 권한, 자원 등 여러 측면을 포함한다. 고령 공무원들 역시 다른 연령대와 마찬가지로 업무 범위, 인정의 경험, 자율성, 역량 개발, 직장 내 관계 등 다양한 요소를 중요하게 여긴다(OECD/Generation, 2023<sup>[9]</sup>). 그러나 고령 근로자는 직무의 질을 낮게 인식한다고 응답하는 경향이 있으며, 이는 과중한 업무와 압박감, 제한된 고용 안정성과 경력 전망, 신체적으로 고된 업무 등과 관련이 있다. 이러한 문제들이 연령 증가에 따른 건강 저하와 맞물릴 경우 조기 퇴직을 고려하게 되는 요인으로 작용할 수 있어 상황을 더욱 악화시킬 수 있다(OECD, 2020<sup>[10]</sup>).

유럽의 공공 부문 근로자들은 업무 환경과 관련된 몇 가지 특수한 어려움을 보고하고 있다(그림 5 참조). 응답자의 94%가 전반적인 업무 만족감을 표했지만, 상당수가 과도한 업무 부담(44%)을 호소하고 있으며, 26%는 업무 방식의 자율적 선택이 어렵다고 응답했다. 이 밖에도 공공 부문과 민간 부문 간에는 신체적 부담, 고용 안정성, 적절한 보상에 대한 인식 등에 격차가 존재한다.

또 다른 핵심 지표인 직무 만족도는 직원들이 자신의 일에 얼마나 만족하고 있는지를 반영한다(Bryson, Forth and Stokes, 2015<sup>[11]</sup>). 2023년 OECD와 Generation이 독일, 스페인, 미국, 프랑스, 체코, 루마니아, 영국, 스웨덴에서 실시한 조사에 따르면, 직무 만족도는 연령이 높아질수록 감소하는 경향을 보인다(OECD/Generation, 2023<sup>[9]</sup>). 특히 고용 안정성, 직업적 인정, 근무지 위치에 대한 만족도가 연령 증가에 따라 낮아지며, 이는 경력 전반에 걸쳐 근로자의 기대와 조직의 수요 사이에 존재하는 괴리를 보여준다.

그림 5. EU 내 공공행정 부문 근로자의 직무의 질

하단 직무 특성에 대해 의견을 표명한 45세 이상 근로자의 비율



주: 공공행정의 범주에는 공공행정, 국방, 의무 사회보장 업무가 포함된다.

출처: OECD calculations based on the SHARE survey on health, ageing and retirement in Europe, Wave 8.

#### 1.2.4. 기술의 변화로 인한 고령 근로자 교육의 추가적 과제

기술 발전은 고용주의 정책 및 사회보장 제도에 따라 직업에 다양한 방식으로 영향을 미친다. 자동화는 직무 요건을 변화시켜 조기 퇴직을 가속화할 수 있지만, 이러한 효과는 소득, 연금, 사회보장 접근성 등 다른 요인들에 비해 중요성이 떨어지는 것으로 나타난다(Lee, 2023<sub>[12]</sub>). 한편, 기술 발전을 통한 생산성 제고는 임금 상승으로 이어질 수 있으며, 이는 고령자의 고용 유지를 장려하는 역할을 한다. 이러한 성과는 신기술로 인한 혜택과 기술 활용을 위해 요구되는 역량 습득의 부담 사이에 균형을 이루는 긍정적 작용을 한다(Burlon and Vilalta-Bufi, 2016<sub>[13]</sub>; Ahituv and Zeira, 2011<sub>[14]</sub>; Milanez, 2023<sub>[15]</sub>).

신기술의 등장은 고령 인력에게 기회가 되는 동시에 부담이 되기도 한다. 오랜 기간 축적된 풍부한 경험을 보유하고 있음에도 불구하고, 고령 근로자는 역량 도태의 위험에 더 취약하다(Yashiro 외, 2020<sub>[16]</sub>; OECD, 2024<sub>[17]</sub>). 따라서 역량 강화, 또는 경우에 따라 재교육의 필요성이 강조된다. 그러나 고령 근로자는 젊은 연령대에 비해 직업 훈련에 참여할 가능성이 낮다. OECD 국가 평균 기준, 55-65세 성인 중 직업 훈련에 참여한 비율은 24%에 불과하며, 이는 45-54세 연령대의 참여율(41%)에 비해 상당히 낮은 수준이다. 동시에, 고용주 역시 경력 후반기 근로자에 대한 교육 투자를 꺼리는 경향이 있다(OECD, 2019<sub>[11]</sub>).

디지털 역량은 기술 변화에 적응하는 데 있어 점점 더 필수적인 능력으로 부상 중이나, 세대 간에 고른 분포를 보이지 못하고 있다. EU 내 55-64세 성인의 44%만이 최소한의 디지털 역량을 보유하고 있는 반면, 25-54세 연령대에서는 그 비율이 64%에 이른다(Eurostat, 2024<sub>[18]</sub>). 낮은 디지털 활용 능력은 직무 관련 교육에의 접근에도 장애 요인이 될 수 있다(OECD, 2019<sub>[11]</sub>). 따라서 고령 인력이 업무 성과를 유지하고 디지털화된 업무 환경에 적극 참여할 수 있도록 디지털 역량 강화를 지원하는 것이 매우 중요하다. 이는 나아가 추가적인 교육 참여에 대한 자신감과 흥미를 높이는 효과를 가져올 수 있다(Hecker, Spaulding and Kuehn, 2021<sub>[19]</sub>; OECD, 2021<sub>[20]</sub>).

#### 1.2.5. 고령 여성 인력이 봉착하는 난관

고용난과 경력개발 상의 고충은 동일 연령대 남성보다 여성에게 더욱 심각하게 나타나는 경향이 있다. 2022년 OECD 회원국 내 여성의 평균 고용률은 50-54세 연령대에서 남성보다 10.7%p 낮았고, 55-59세에서는 12.4%p, 60-64세에서는 15.4%p 낮게 나타났다(OECD, 2024<sub>[17]</sub>). 이러한 차이는 과거부터 지속되어 온 여성의 낮은 경제활동 참가율을 비롯하여 다양한 요인에 기인한다. 특히 50세 이상 인구의 약 13%가 정기적으로 비공식 돌봄을 제공하고 있으며, 그 중 62%가 여성인 것으로 나타났다. 이러한 돌봄 책임은 여성 및 고령 근로자의 고용률과 소득 수준을 낮추는 주요 요인으로 작용하며(Maestas, Messel and Truskinovsky, 2023<sub>[21]</sub>), 돌봄의 종료 후에도 그 영향이 장기간 지속되는 경향이 있다(Vangen, 2020<sub>[22]</sub>). 이와 더불어, 출산 이후에 남녀 임금 격차가 확대되는 '모성 페널티' 현상(Goldin, Pekkala Kerr and Olivetti, 2022<sub>[23]</sub>), 여성의 높은 시간제 근무 비율 등도 경력 발전 기회를 제한하여 문제를 더욱 심화시키고 있다.

이와 같이 여성은 고령 인력이 직면한 고용 관련 장벽을 더욱 뚜렷하게 경험하고 있음을 알 수 있다. 예를 들어, 프랑스 내 조사에 따르면 '나이들이 커리어의 발전을 방해한다'는 인식이 남성보다 여성에게서 더 높게 나타났으며, 여성의 66%, 남성의 58%가 이에 동의했다(Kantar Public, 2023<sub>[24]</sub>). 이는 직장 내 진정한 성평등 문화를 조성하기 위한 공동의 노력이 필요함을 명확히 보여준다.

### 1.2.6. 경력 정체에 따른 제한된 경력 개발 기회

경력 발전의 기회는 특히 고숙련 인력의 업무 몰입도 유지에 기여하고, 이들의 축적된 경험과 전문성이 조직 내에서 인정받기 위한 핵심적 장치로 역할 한다(OECD, 2024<sup>[17]</sup>). 그러나 연령이 높아질수록 승진 대상이 되는 비율은 현저히 감소하며, 대체로 50세 전후부터 정체 현상을 보인다. 이러한 경향은 고령 근로자 다수가 조직 내에서 더 이상의 진전을 기대하기 어려운 ‘경력 정체기(career plateau)’에 진입함을 보여준다. 이는 공공과 민간 부문 모두가 여전히 수직적 조직 체계를 갖추고 있어, 근속 후반기에 적합한 직위 수 자체가 한정되어 있기 때문이기도 하다. 한편, 고령 인력은 보상, 인정, 영향력 등 경력 발전의 여러 요소를 중시하는 경향이 있어, 향후 승진이나 역할 확대 가능성이 제한될 경우 업무 몰입도 저하로 이어질 수 있다(OECD/Generation, 2023<sup>[9]</sup>).

공공 부문에서의 경력 정체는 구조적 요인과 개인적 요인 모두에 기인하며, 이들은 서로 다른 방식으로 경력 발전의 기회를 제한한다. 이러한 제약을 해소하기 위해서는 수직적 경력 이동을 희망하는 직원의 성장을 가로막는 구조적 장벽을 제거하는 데 초점을 맞출 필요가 있다. 구조적 제약은 다음의 여러 형태를 띠 수 있다. 첫째, 고위직 수 자체가 제한적인 공공 조직에서는 자격을 갖춘 직원이라 하더라도 직위 부족으로 인해 승진 기회가 주어지지 않을 수 있다. 둘째, 승진이 내부 경쟁시험이나 신규 역량 취득에 연동되는 경우, 해당 제도의 운영 방식에 따라 직원에게 심리적 장벽으로 작용할 수 있다. 셋째, 조직의 인력 수요가 변화하면서 일부 직위가 축소되거나 불필요해짐에 따라 해당 업무 담당자들의 승진 가능성이 낮아질 수 있다. 이러한 맥락에서는, 기술직과 관리직의 병행 등 병렬적 경력 경로(parallel career tracks)의 도입이나, 내부 경쟁 방식의 재설계와 같은 보다 유연한 경력 설계 방안을 모색할 필요가 있다(참조: 3장 고령 인력 관리: 공공 및 민간 부문의 사례 연구).

수직적 경력 이동이 제한적인 공공 조직에서는 수평 이동이 경력 경로의 다양화를 위한 유의미한 대안이 될 수 있다. 이를 통해 직원들은 새로운 업무 영역을 탐색하고, 역량을 확장하며, 장기적으로 업무 몰입도를 제고할 수 있다. 다만, 이러한 이동은 조직 차원의 전략적 접근이 뒷받침 되어야 한다. 전략적 경력 이동의 목적은 직원의 경력 전환을 조직의 우선순위 및 미래 역량 수요와 정렬시키는 것이다(OECD, 2023<sup>[25]</sup>). 이를 위해서는 선제적인 인력 계획을 통해 인재 관리를 최적화하고 조직의 민첩성을 제고해야 할 것이다. 비선형적(non-linear) 경력 경로를 제도 상에 수용함으로써, 공공 조직은 특히 고령 인력을 포함한 다양한 연령대 직원들의 커리어적 포부를 보다 효과적으로 충족시킬 수 있으며, 이들의 고용가능성과 직무 만족도를 함께 높일 수 있다.

## 2 전략적 고령 인력 관리

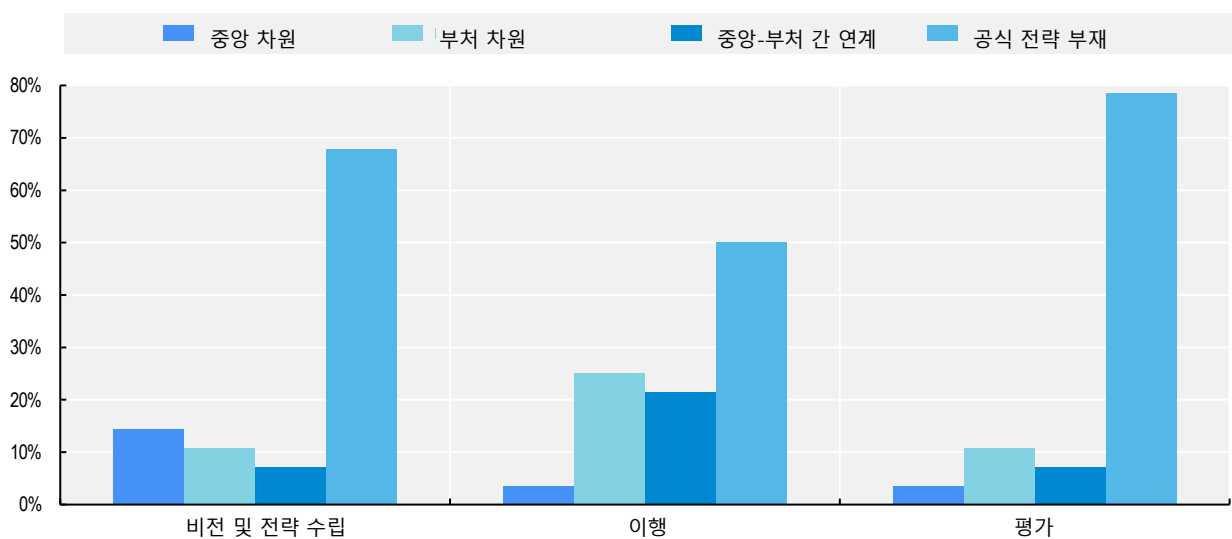
### 2.1. 인사 운영의 주요 과제로서의 고령 인력 관리

고령 인력이 전체 공공 부문 인력의 상당 비율을 차지하고 고유한 어려움에 직면해 있음에도, 공공 조직의 리더십이 이들을 위한 인사 관리를 우선순위로 인식하는 경우는 드물다(OECD, 2021<sup>[26]</sup>). EU 및 OECD 회원국 가운데 공공 행정 부문의 인력 고령화에 대응할 명확한 비전과 전략을 수립한 국가는 32%에 불과하다(그림 6). 이러한 미약한 관심과 시행은 고령 인력 및 다세대 인력을 위한 인사 정책의 수와 유형 및 정책적 의지 수준 전반에서도 뚜렷이 나타난다.

앞서 언급된 전략은 일반적으로 개별 행정부처 단위에서 개발·시행·평가된다. 이는 인사 정책이 각 부처의 실제 업무 여건에 부합하도록 조정 가능하다는 장점이 있지만, 인구 및 인력 고령화에 대한 종합적이고 거시적인 대응 체계 구축을 뒷받침하기에는 부족하다. 결과적으로, 국가 차원 또는 공공 부문 전체 차원의 인력 고령화 전략에 기반한 우수 관행을 찾는 것은 쉽지 않다.

그림 6. 공공행정 부문 내 인력 고령화에 대한 제한적 수준의 전략적 접근

응답한 국가 비율(%)



주: n=28.

출처: OECD (2020), Survey on Ageing and Talent Management Practices in European Public Administrations.

고령 인력 관리가 우선 순위로 여겨지지 않는 현실에는 여러 원인이 있다. 첫째, OECD 국가의 90%가 중앙정부 또는 연방 공공 서비스 부문을 중심으로 표준화된 연령 관련 데이터를 수집하고 있음에도 불구하고(OECD, 간행 예정<sup>[27]</sup>), 고령 인력 관리의 영향과 파급효과는 충분히 측정되지 않는 경우가 많다. 예컨대, 경력 정체 현상, 고령 근로자의 업무 몰입도 및 성과 등과 같은 요소에 대한 데이터 수집이 부족하여, 실증 기반의 맞춤형 인사 정책 수립에 걸림돌이 되고 있다.

두 번째로, 인사 담당자들이 새로운 정책을 우선순위화 하기 어려운 구조적 제약이 존재한다. 실제로 OECD 회원국의 46%는 각 부처 간 상이한 이해관계, 인력 부족, 부처 간 조정 부족 등을 주요 장애 요인으로 꼽고 있으며, 43%는 예산 제약으로 인해 인사 정책 및 개혁을 중앙정부 또는 연방정부 차원에서 설계, 추진할 자원이 부족한 현실을 지적한다(OECD, 간행 예정<sup>[28]</sup>). 또한 일상적인 행정 업무와 운영 상의 수요가 지속적으로 발생하여, 인사부서는 고령 인력 관리 등의 이슈에 대한 전략 수립에 충분한 시간과 여유를 할애하기 어려운 실정이다.

마지막으로, 고령 인력에 특화된 접근 자체의 수용에 어려움이 있다. 이는 투명성과 형평성을 강조하는 공직사회 전반의 문화 때문이다. 고령 인력 등 특정 집단을 대상으로 한 정책은 평등의 기본 원칙과 충돌할 우려가 있는 차별적 조치로 인식될 수 있다. 그러나 전략적 관리를 통해 고령 인력의 특수한 수요를 반영하는 것이 다른 세대의 소외로 이어지는 것은 아니다. 고령 인력이 겪을 가능성이 높은 경력 정체, 역량 재교육, 의미 있는 만년기 경력 기회 확보 등의 과제를 파악하고 이에 대응하는 데 관리의 초점이 있다. 이미 많은 인사 제도들이 세대별 특성을 반영해 운영되고 있으며, 그 예로 청년층을 위한 온보딩 프로그램이나 중년층을 위한 경력 개발 프로그램 등이 있다. 이와 같은 조치들을 일관성 있고 포용적인 인사 프레임워크 안에 통합한다면, 다양한 세대의 기대를 충족하는 동시에 공공 부문 전반의 형평성과 조직 응집력을 강화하는 데 기여할 수 있다.

이 마지막 논점을 해결하기 위해, OECD는 공공 행정 내 고령 인력 관리 정책을 평가하기 위한 분석 틀을 개발하였다(그림 7 참조). 이는 프랑스 경제재정부 소속 고령 인력의 업무 몰입도 및 성과 향상을 지원하기 위한 EU 집행위원회 지원 사업의 일환이기도 하다. 분석 결과는 프랑스 경제재정부 사무총국과 공유되었으며, 다세대 인력 관리 관련 권고사항의 실행 지원을 위한 두 가지 활동에 반영되었다. 해당 권고사항은 부속 문서에 수록되어 있으며, 고령 인력을 대상으로 한 인사관리 정책을 수립하려는 각국 행정기관에 실질적 지침을 제공하도록 조정되었다(cf. 공공 부문 고령 인력 인사정책 개발 가이드). 해당 활동은 장기화된 경력 정체 현상을 해결하기 위한 데이터 기반 접근법 수립과 부처 내 멘토링 프로그램 도입을 위한 지침 마련에 초점을 두고 실시되었다. 비록 프랑스 경제재정부의 맥락을 고려하여 개발되었지만, 고령 인력의 전략적 관리를 추진하는 타 기관에도 폭넓게 적용할 수 있는 도구로 활용될 수 있을 것이다.

그림 7. 프랑스 경제재정부 대상 분석 프레임워크와 고위급 권고사항

<p>I. 다양한 기대를 충족할 의미 있는 경력 경로 보장</p>	<p>II. 고령 인력의 역량 개발과 역량의 공유</p>	<p>III. 고령인력을 위한 지원과 동행</p>
<p>의미 있는 경력 경로의 계속적 제공</p> <p>경력 경로 간 통합과 이동 장려</p> <p>관련 지원 및 경력 개발 논의의 구조화</p>	<p>고령 인력의 교육, 훈련 참여 장려</p> <p>고령 인력의 역량과 전문성의 가치 인정</p> <p>고령 인력의 경험 인정을 통한 소프트 스킬의 전파</p> <p>유연근무 여건 마련을 위한 역량의 중요성 강조</p>	<p>효과적 고정관념 대응 퇴직을 앞둔 인력을 위한 지원</p> <p>사회적 지원과 인식제고 조치 개선</p> <p>근무 환경 조정 및 필요 조건 마련을 통한 업무 여건 개선</p>

주: 본 분석 틀은 TSI의 재정지원을 통한 "맞춤형 인사 정책을 통한 고령 인력의 업무 몰입도 및 성과 극대화" 프로젝트의 일환으로 개발되었으며, 프랑스 경제재정부 내에서 도출된 우선순위와 과제를 중심으로 구성되었다.

출처: 저자 자체 연구.

이 분석 틀은 공공 부문 인력 관리 정책을 경력 관리, 역량 개발, 직원 지원이라는 세 가지 주요 범주로 구분하여 살펴본다.

- 경력 관리는 앞서 언급된 바와 같이 조직 내 수직, 수평 이동의 기회가 상대적으로 제한적인 고령 인력에게 특히 중요한 영역이다.
- 역량 개발 또한 핵심 영역으로, 고령 인력이 지속적인 역량 강화와 더불어 타 연령대 직원들에게 자신의 전문성 및 소프트 스킬을 공유하도록 지원한다.
- 직원 지원은 고령 인력에게 보다 나은 근무 환경과 여건을 제공하여 업무 몰입도와 성과를 제고하는 것을 목표로 한다. 그 수단으로는 사회적 지원 제도, 고정관념 해소를 위한 활동과 유연근무제 도입 등이 있다.

아래 세 절은 프랑스 재정경제부와의 공동 프로젝트를 통해 중점적으로 탐색한 위 범주들을 자세히 다룬다.

## 2.2. 다양한 기대의 충족을 위한 의미 있는 경력 경로의 확보

공공 부문에는 매우 다양한 직무와 경력 경로가 존재한다. 근로 생애가 길어짐에 따라, 고령 인력을 포함한 모든 세대에게 의미 있는 경력 기회를 제공하는 일이 점점 더 중요해지고 있으며, 이를 위해 경력 정체 현상에 적극 대응하고, 유연한 경력 경로 개발을 촉진하는 노력이 요구된다(3.1.1절의 덴마크 사례 참조).

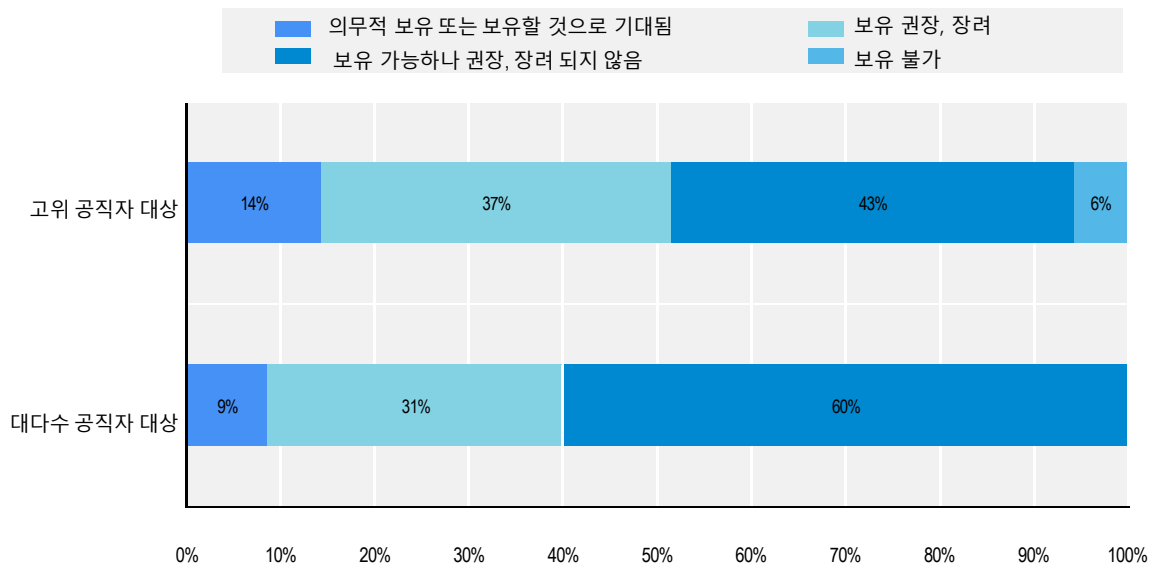
공공 서비스 부문의 여러 영역에서 반복적으로 나타나는 문제 중 하나로 경력 정체가 있다. 이는 직원들이 더 이상 경력 개발이나 수평적·수직적 이동 기회를 찾기 어렵다고 느낄 때 발생한다. 이러한 정체는 특히 고령 인력에게서 더 자주 나타나는 경향이 있으며, 업무 몰입도와 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 경력 정체에 영향을 미치는 요인으로, 공공 부문 특유의 수직적 구조로 인해 경력 후반기 직위의 수가 제한적이라는 점, 복잡한 절차나 특정 역량 개발을 전제로 한 승진 체계, 조직의 수요에 따른 일부 직무 축소나 폐지가 있다(cf. “경력 정체에 따른 제한된 경력 개발 기회” 절 참조).

이러한 문제의 해결 방안으로 다음과 같은 전략들이 있다. 예를 들어, 관리직과 기술직 경로 중 선택이 가능한 ‘Y자형 경력 경로’를 도입하거나, 리더십, 자문, 전문직위 간 전환이 가능한 유연한 경력 경로를 마련하는 것이다. 또한, 내부 승진 기준을 재검토하거나 과거 경력에 대한 인정 역시 경력 발전의 기회를 넓히는 데 기여할 수 있다.

수평적 이동은 장기 경력 정체의 극복에 특히 도움을 줄 수 있으며, 조직의 필요와 개인의 포부를 모두 충족시킬 수단이 될 수 있다. 그러나 대부분의 OECD 국가에서 이러한 이동이 장려되거나 적극적으로 추진되지 않고 있다(그림 8 참조). 경력의 연속성을 지원하기 위해서는, 이러한 이동 기회가 고령 인력의 역량과 경력에 맞춤형되어야 하며, 투명한 인사 제도 내에 통합되어야 한다(3.1.2절의 미셸린(Michelin) 사례 참조). 수평적 이동은 다양한 형태와 기간으로 이루어질 수 있다. 예를 들어, 프로젝트 기반 파견근무는 변화 관리, 연구 또는 자문 과제에 기여할 기회를 제공하며, 이는 고령 공무원의 경험이 특히 효과적으로 활용될 수 있는 영역이다. 그러나 직종 및 연령대에 따라 이행 수준은 여전히 다변적이며, 이는 경력 경로의 다양성과 각 행정 조직의 고유한 맥락을 보여준다. 지역 간 이동이 잦은 네트워크 기반 조직의 경우 수평적 이동의 시행 수준 격차는 특히 더 큰 편이다.

### 그림 8. 공공부문 내 수평이동에 관한 지침 현황

OECD 내 지침 보유 회원국 비율



주: n=35. 독일, 덴마크, 미국의 자료는 불포함. 초기 질문: 공공부문 내 내부 수평 이동이 존재합니까?

출처: OECD (2022), OECD Survey on Public Service Leadership and Capability.

조직 내 이동 기회를 마련하려면 먼저 경력 개발 관련 논의를 위한 체계적인 구조가 필요하다. 이를 위해 정기적인 경력 면담을 통해 직원들이 승진 및 이동 관련 기회를 파악할 수 있도록 해야 한다(3.1.3절 Aviva 사례 참조). 이러한 면담에는 직속 상사뿐 아니라, 이동과 경력 관리를 담당하는 인사 전문가도 함께 참여해야 한다. 인사 운영 체계 내에서 이들의 역할은 역량 개발 지원과 직무 및 지역 간 이동을 촉진하는 것이다. 이러한 절차는 특히 저숙련 직무 종사자들이 경력 발전의 장벽을 넘을 수 있도록 도와, 보다 전략적인 인력 관리로 이어질 수 있다. 부처 내 및 부처 간 이동 및 경력 지원 전략을 도입한다면 모든 직원이 다양한 조직 이동의 기회에 접근할 수 있는 환경을 마련할 수 있다.

### 2.3. 고령 인력의 역량 개발과 공유

고령 인력의 역량 개발은 경력 관리와 밀접히 연계되며, 효과적인 인사관리 방안을 설계하는 데 핵심적인 요소이다. 역량 기반 경력 관리(skills-based career management)는 OECD 회원국들 사이에서 점차 도입되고 있는 접근 방식으로, 이를 실행하기 위해서는 근로자의 지식과 역량의 지속적인 업데이트 과정이 전제되어야 한다(3.2.2절의 알리안츠(Allianz) 사례 참조). 인력관리에 있어 지속 학습의 필요성은 디지털 전환과 같이 신속하고 연속적인 역량 개발이 요구되는 주요 트렌드에 대응하기 위해 향후 그 필요성이 더욱 커질 것으로 예상된다.

OECD 국가들 전반에서 고령 근로자들은 자신의 역량이 새로운 경력 기회에 부합하지 않는다는 불안감을 느끼는 동시에, 교육 프로그램에 대한 투자를 주저하는 경향이 있다(OECD, 2024<sup>[17]</sup>). 실제로 45세 이상 근로자는 지난 5년간 직무 관련 교육 참여율이 가장 낮은 집단 중 하나이다. 그러나 새로운 역량의 개발은 현 직무 수행 능력의 향상과 더불어 향후 경력 전환 시도에도 도움이 될 수 있다. 이를 위해 고령 공무원들의 지속 학습 참여를 유도하여 고용 가능성을 높이고, 공공부문의 변화하는 수요에 맞춰 역량을 발전시켜 나갈 수 있도록 해야 한다. 직원 참여율 제고를 위해 직업역량평가 결과를 바탕으로 경력 후반기의 수요를 고려한 맞춤형 교육 기회를 제공해야 하며, 이는 BNP 파리바(Paribas) 포르투갈의 사례(3.2.3절 참조)에서도 확인할 수 있다. 관리자 주도의 하향식(top-down) 접근과 직원 주도의 상향식(bottom-up) 접근을 병행하여 교육 기회를 효과적으로 홍보한다면 심리적 제약이나 대상자 맞춤형 소통 부족 등 참여 저해 요인들을 극복하고 학습 참여도를 높일 수 있다.

공직에 종사하며 획득한 고령 인력들의 역량, 특히 비공식 경로를 통해 축적된 역량은 종종 과소평가되거나 충분히 인정받지 못하는 경우가 많다. 이는 주로 실무를 통해 비공식적으로 습득한 역량을 체계적으로 식별하고 평가하기 어려운 구조에서 기인한다. 프랑스에서는 이러한 한계를 보완하기 위해 두 가지 제도를 운영하고 있다. 먼저 ‘직업경험인정(Reconnaissance des Acquis de l'Expérience Professionnelle, RAEP)’ 제도는, 일부 공직 경쟁시험에서 지원자의 과거 직업 경험을 고려하여 해당 직무에 대한 역량과 적합성을 평가하는 방식이다. 또 다른 제도는 ‘경험학습인정(Validation des Acquis de l'Expérience, VAE)’으로, 이는 기존의 교육 과정을 이수하지 않고도 실무 경험을 바탕으로 한 공식 자격증을 취득할 수 있도록 지원한다.

이러한 제도 외에도, 인사정보시스템에 디지털 도구를 통합하여 공공 부문 전반의 역량을 식별하고 체계적으로 파악할 수 있다. 디지털 도구의 통합은 고령 인력이 보유 역량에 부합하는 인정을 받고 인사 이동 기회에 더 원활히 접근하도록 지원하는 한편, 채용 담당자에게도 가용 인재에 대한 명확한 정보를 제공한다. 이처럼 기술을 보다 효과적으로 활용하여 전략적 역량 관리를 강화하고 인력 배치의 효율성 또한 제고할 수 있다.

인력 고령화가 가속화됨에 따라 지식 전수의 중요성도 커지고 있다(3.2.1절 독일 사례 참조). 특히 멘토링은 고령 인력의 전문성을 인정하는 동시에 이를 후배 세대에 전수하게 하는 유용한 수단이다. 이러한 도구와 프로그램을 통해 고령 인력의 역량을 인력 관리에 체계적으로 반영하고, 역량 기반의 경력 설계 역시 효과적으로 지원할 수 있다.

지식 전수는 기술적 전문성뿐만 아니라 다양한 소프트 스킬을 대상으로 한다. 여기에는 직원들의 성과와 직무 안정성에 중요한 영향을 미치는 특정한 관리 역량과 조직 문화적 가치 등이 포함된다(Sheridan, 1992<sup>[29]</sup>). 세대 간 멘토링 프로그램은 기술적 역량에 더불어 이러한 가치가 함께 전수될 수 있도록 도우며, 선후배 직원 간의 상호 교류를 촉진해 상호 성장의 기회를 제공한다. 고령 인력의 경험과 지식이 지닌 가치를 인정함으로써 신입 직원의 조직 통합을 도울 뿐 아니라, 공공 조직 내 원활한 문화적 전환이 이루어지는데 기여할 수 있다.

이러한 공동의 노력은 COVID-19 팬데믹으로 인한 업무 방식의 근본적인 변화, 특히 재택근무를 포함한 많은 공공기관의 유연근무제 도입을 고려할 때 더욱 의미가 크다. 팬데믹 전부터 일부 존재해 온 유사한 근무 조건들이 봉쇄 조치로 인해 전면적으로 확산되었고, 현재도 계속해서 진화하고 있다. 이에 따라 기존에 대면 상호작용을 중심으로 이루어진 전문성 및 대인 관계 역량 전승의 방식이 어떻게 변화할 것인가에 대한 질문이 제기된다. 또한, 고령 인력은 자신이 경험해온 기존 업무 환경과 크게 달라지는 상황에 직면하는 경우가 많아, 이들을 위한 맞춤형 디지털 역량의 개발이 특히 중요해지고 있다. 지식과 전문성의 전승 방식에 있어 원활한 전환이 이루어지려면, 맞춤형 교육 전략, 관리자와의 능동적 소통, 그리고 새로운 업무 방식에의 적응을 도울 강력한 지원 체계가 필요하다.

## 2.4. 고령 인력을 위한 지원과 동행

다른 모든 공공 부문 직원들과 마찬가지로, 고령 공무원들 또한 직장 안팎에서 개인적·직업적 과제를 동시에 헤쳐 나가고 있다. 고용주로서 공공기관은 생애 여러 단계에 걸친 적절한 지원을 제공하는 데 있어 중요한 역할을 수행할 수 있다. 향후 발전이 요구되는 분야로는 차별 및 고정관념 해소, 은퇴 준비 지원, 사회적 지원 제공, 유연근무제 접근성 확대 등이 있다.

직장 내 차별, 특히 고령 근로자에 대한 차별은 여전히 인사 관리의 중요한 과제로 남아 있다. 연령, 건강 상태, 성별 등에 기반한 고정관념은 개인의 경력 전망을 저해하고 전반적인 웰빙을 해칠 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 다양성을 존중하는 포용적인 조직 문화를 조성해야 한다. 이를 위한 전략에는 반차별 정책 수립, 인식 제고 캠페인, 관리자 대상 전문 교육 실시 등이 포함된다. 아울러, 조직 차원의 커뮤니케이션 캠페인과 체계화된 실행 계획은 고정관념에 효과적으로 대응하고, 포용적 문화가 조직 전반에 내재화되는데 기여할 수 있다.

단순한 인식 제고 활동을 넘어, 정량적·정성적 데이터를 활용한 통계적 모니터링은 차별의 정도를 파악하고 경력 경로 상의 격차를 식별하여, 보다 정밀한 개입 방안을 설계하는 데 기여할 수 있다. 예컨대, 내부 이동 기회나 승진 가능성에 대한 행정 데이터를 분석하여 구조적 장벽에 직면한 집단이나 개인을 파악할 수 있다. 동시에, 직원 설문조사는 세대별로 직장 내 평등을 어떻게 인식하고 경험하는지에 대한 질적 통찰을 제공한다(3.3.3절의 포르투갈 사례 참조).

아울러, 정년을 앞둔 인력을 지원함으로써 전략적 인력 계획을 개선하는 동시에, 당사자의 원활한 경력 전환을 도울 수 있다. 몇몇 국가에서는 관련 법률이나 단체협약을 통해 경력 후반기 관리에 있어 다양한 선택지가 주어지도록 보장한다(3.1.1절의 덴마크 사례 참조). 예를 들어, 단계적 퇴직제도, 부서 재배치, 근로와 연금 수령 병행에 관한 규정 조정 등은 고령 직원에게 보다 유연한 선택지를 제공하며, 안정적이고 계획적인 퇴직을 가능하게 한다.

이러한 조치가 실질적 근무 여건의 조정과 병행된다면, 연장된 근로 생애에 적합한 근무 환경 조성을 지원할 수 있다. 근무 환경 조정은 일반적으로 조직 내 산업보건 부서의 권고에 따라 관리자들이 시행하며, 원격근무, 유연근무제, 업무 재배치 등의 방식이 포함될 수 있다(3.3.1절의 영국 사례 참조). 이러한 조치는 신입 인재 유치를 위한 수단으로 사용되는 한편, 고령 직원의 업무 몰입도와 성과 유지에도 필수적이다. 대상 특화의 사회적 지원과 근무 조건 조정을

결합함으로써, 공공기관은 고령 인력의 필요를 충족시키는 동시에 이들이 최적의 환경에서 근로를 유지하도록 지원할 수 있다.

마지막으로, 상담과 지원 체계를 갖춘 사회적 지원 서비스는 고령 직원의 경력 관리와 이들의 특수한 필요를 충족하는데 핵심적인 역할을 한다(3.3.2절의 지멘스(Siemens) 사례 참조). 이러한 서비스는 퇴직을 앞둔 고령 직원이 연금 수급 관련 정보에 원활히 접근할 수 있도록 지원하고, 퇴직 후의 삶에 대비하기 위한 교육이나 세미나를 제공하기도 한다. 사회적 지원 서비스의 경우 연금제도 등 제도적 측면은 물론, 근로생애에서 은퇴로의 전환을 관리하는데 필요한 개인적 측면까지 폭넓게 아우를 필요가 있다.

## 2.5. 고령 인력 특화 정책에서 다세대 인력 대상 전략으로

인구 구조 변화와 공공 부문의 인재 유인력 제고라는 과제는, 다세대적 관점을 반영한 전략적 인사관리의 필요성을 부각시키고 있다. 퇴직 전환 지원과 같은 특정 조치들은 고령 인력을 대상으로 하지만, 경력 개발 기회 창출을 포함한 다수의 이니셔티브는 전 연령대의 직원을 위한 것이기도 하다. 따라서 고령 직원 대상 정책은 보다 폭넓은 다세대 인력 전략의 일부로 통합되어야 한다. 이러한 접근은 각 세대의 특성과 필요를 반영하되, 인사 정책 전반의 일관성을 유지하는 데 목적이 있다. 예를 들어, 경력 관리는 모든 세대에게 중요한 사안이지만, 그 형태는 세대별로 달라질 수 있다. 고령 인력은 보다 활발한 경력 후반기와 경험의 인정이 우선순위 일 수 있는 반면, 다른 세대에게는 승진과 같은 수직 이동이 중심이 될 수 있다. 결과적으로, 다세대 접근은 세대별 특수성을 고려하면서도 연령 포용적 기회를 촉진하는 균형 잡힌 대응 전략이라 할 수 있다.

세대 간 균형 잡힌 접근 방식의 수립에 있어 직원들의 경력 경로와 기대에 대한 데이터를 수집 및 분석하는 일이 필수적이다. 내부 이동, 승진 기회 접근성, 직무 만족도 등의 세대별 경향을 지속적으로 모니터링함으로써, 공공기관은 각 경력 단계에서 직원 참여도와 성과를 저해하는 요인을 파악할 수 있다. 이러한 데이터를 전략적 인력 운용 계획 수립의 기반으로 하여, 공정성과 성과 중심의 원칙을 유지하면서도 실제 직원들의 필요에 부응하는 인사 정책을 설계해 나가야 할 것이다.

여기서 핵심 과제는 세대별로 상이한 필요를 충족하면서도 인사 정책 전반의 일관성을 유지하는 균형을 이루는 것이다. 이를 위해 성과 기반의 경력 기회는 지속적으로 제공하되, 불공정하다고 해석될 수 있는 차별적 대우는 피하는 것이 바람직하다. 앞으로도 새로운 인재 유입과 동시에 기존 인력의 몰입도와 만족도를 유지하기 위해서는 이러한 균형을 정교하게 맞추는 일이 중요할 것이다.

# 3 고령 인력 관리: 공공 및 민간 부문의 사례 연구

이 장에서는 EU 및 OECD 회원국의 공공기관과 민간 부문에서 시행 중인 관련 사례들을 소개한다. 각 사례는 서로 다른 맥락을 반영하고 있지만, 인력 고령화라는 뚜렷한 공통의 과제에 대응한다는 목적을 공유한다. 본 장은 EU 집행위원회의 재정 지원을 바탕으로, OECD와 프랑스 경제재정부가 공동으로 수행한 프로젝트에서 도출된 세 가지 핵심 주제를 중심으로 구성되어 있다(참조: 2장: 전략적 고령 인력 관리).

본 장의 목적은 인구구조 변화에 대응하기 위해 시행 중인 조치들을 보다 깊이 있게 이해하고, 효과적인 대응으로 이어질 수 있는 혁신적 전략을 식별하는 데 있다. 다양한 이니셔티브들을 분석함으로써, 계속되는 인력 고령화의 현실 가운데 인사관리 개선에 기여할 수 있는 교훈과 모범사례를 도출할 수 있을 것이다. 아래에 제시된 사례들은 다양한 행정기관과 기업들이 고령 인력의 고용 유지, 업무 몰입도 및 생산성 향상을 위해 정책과 관행을 어떻게 조정하고 있는지를 보여준다. 또한, 젊은 세대로의 역량 및 지식 이전을 위한 실질적 방안들도 함께 제시한다.

## 3.1. 고령 인력을 위한 이동성의 장벽 완화

고령 근로자는 일반적으로 경력 개발 기회가 줄어드는 경향이 있다. 이에 따라 다수의 공공행정기관 및 민간기업은 고령 인력에게 의미 있고 도전적인 경력 기회를 제공하기 위해 다양한 정책을 추진해 왔다. 이러한 접근은 인구 고령화와 인재 확보 정책의 중요성이 심화되고 있는 가운데, 고령 인력의 풍부한 경험과 전문성을 조직이 최대한 활용하도록 도울 수 있다.

### 3.1.1. 덴마크: 공공부문 고령 인력을 위한 장기 재직 지원 제도

다음의 접근은 퇴사 결정의 강한 유인으로 작용될 수 있는 요소를 억제하여 장기 근속을 장려할 수 있다. 고령 근로자의 조기 퇴직의 주요 요인에는 정규 근무시간 준수 요건, 연금 수급 자격에 대한 우려 등이 있다. 따라서 사회적 파트너들과의 긴밀한 협력 하에 개인의 희망사항과 환경에 부합하는 조치를 도입하는 것이 중요하다.

덴마크에서는 1966년 12월 31일 이후 출생자의 법정 퇴직 연령이 69세로 설정되어 있으며, 고령 인력의 장기 재직과 근로 생애 연장은 공공부문 노사 주체 모두의 우선 과제로 인식된다. 1993년 도입된 공공부문 집단협약은 공공부문 고령인력을 위한 다양한 선택권 마련을 위한 제도적 틀을 제공해 왔으며(Retsinformation.dk, 2021<sup>[30]</sup>), 관련한 가장 최근의 합의는 2024년 단체교섭에서 이루어졌다.

해당 협약은 고용주와 고령 인력이 다음 항목들에 대한 합의를 체결하는 것을 허용한다.

- 단축(시간제) 근무제: 만 60세 이상이면서 공공부문에서 10년 이상 근무한 직원은 기존 근무 수준에 기반한 연금 수급권을 유지한 채 주당 최소 15시간의 단축 근무가 가능하다.
- 직급 하향 이동: 공공부문에서 감독 또는 관리 책임이 수반되거나, 유사한 수준의 높은 업무 강도가 요구되는 직무에서 최근 10년간 전일제로 근무한 직원의 요청이 있을 시, 또한 해당 직원이 본 협약의 발효 시점에 만 58세 이상일 경우, 기존 직위에 기반한 연금 수급권을 유지한 채 하위 직위로 전환할 선택권이 주어진다. 이 경우 급여 차액의 보전을 위한 일시적 수당이 지급(연금 산정에는 불포함)될 수 있으며, 그 금액은 기존 급여와 새로 산정되는 급여의 차액(연금 납부액 차감)에 해당한다.
- 시니어 유급휴가: 협약의 발효 시점에 만 62세 이상인 고령 인력을 대상으로, 연간 최대 12일의 유급 특별휴가가 제공될 수 있다. 2023년부터는 별도 협약을 통해 해당 대상자에게 ‘시니어 보너스’와 연 2일 무급휴가도 추가로 보장된다. 급여 삭감을 전제로 한 연 2일의 유급휴가 추가 사용 선택권은, 본 협약에 따른 연간 최대 12일의 유급 특별휴가에 대한 합의 체결 가능성에는 영향을 미치지 않는다.
- 잔류 보너스(retention bonus): 정년을 합의된 시점까지 연기하는 경우 지급되며, 협약의 발효 시점에 만 62세 이상인 직원들을 대상으로 한다. 구체적 금액은 고용주와 직원 간의 합의로 결정된다.

위와 같은 조치들은 연령 기준을 충족하는 고령 인력을 대상으로, 직원 또는 경영진의 요청에 따라 시행될 수 있으며 필요한 재정은 고용주가 부담한다.

집단 협약 외에, 퇴직 후 재입사를 희망하는 공공부문 직원을 재고용 할 수 있는 별도의 제도도 마련되어 있다(Retsinformation.dk, 2022<sup>[31]</sup>). 이 제도 하에서 재고용 된 퇴직자는 연금 수급을 유지하는 가운데 새로운 직무에 대한 급여로 미래의 연금 수급권을 위해 기여할 수 있다.

덴마크 근로자역량청(Danish Employee and Competence Agency)과 노동조합 간의 교섭을 통해, 정년이 임박한 고령 인력의 경력 연장을 지원하는 다양한 제도적 수단이 도입되었다. 현재 공공부문에서 이러한 제도들이 어떻게 활용되고 있는지에 대한 중앙 차원의 통계 자료는 아직 확보되지 않았으며, 해당 제도들의 효과와 적절성에 대한 평가도 이루어지기 전이다. 이러한 제도의 마련은 인사부서의 역할을 강화시켰으며, 이는 노사 교섭뿐 아니라 인적자원관리 도구의 전략적 활용 측면에서도 마찬가지이다. 고령 인력은 숙련된 기술을 통한 장기적 기여, 단기 수요 대응, 차세대 공직자 양성 등 다양한 방식으로 조직의 요구에 더 효과적으로 부응할 수 있다.

### 3.1.2. 미셸린의 예로 보는 민간 부문의 인력 개발 및 고령 인력을 위한 경력 계획 개선 방안

프랑스 민간 부문의 전략적 인력 계획은 조직의 필요를 충족하는 동시에 직원들의 직업적 포부를 고려하여 직무와 경력 경로를 관리하는 데 주력하고 있다. 직무의 성격 변화와 기대수명의 증가로 경력의 양상이 바뀌고 있는 가운데, 더 유동적이고 단절적이며 다양한 경력 경로가 연장된 근로생애에 따라 이어지고 있다. 많은 근로자들이 자신의 경력 목표를 재평가하고 새로운 기회를 모색하며, 경력 전환은 특히 커리어의 중·후반기에 점점 더 흔한 현상이 되고 있다.

고령 인력에게 이러한 이동성은 승진 기회나 개인의 필요에 더 부합하는 역할로의 전환 가능성을 제공하여 직무의 질을 높이는 등 유의미한 혜택을 가져올 수 있다. 그러나 연구에 따르면 새로운 직종으로의 전환 가능성은 연령이 높아질수록 현저히 감소한다(OECD, 2024<sup>[17]</sup>). 이에 따라 고령 근로자들은 원활한 경력 전환, 변화하는 선호도와 필요, 역량에 맞춘 업무 몰입도와 숙련도 유지를 위해 보다 많은 지원을 요구하게 된다.

연금 개혁으로 인한 근로 생애의 연장과 노동 시장의 변화에 대응하기 위해, 전 세계적으로 13만 2천여 명의 직원을 보유한 세계 최대 타이어 제조업체 미셸린(Michelin)은 2023년 전략적 인력 및 경력 개발 협약(Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels)을 프랑스 내에서 체결하였다. 이 협약은 직무와 요구 역량의 변화에 선제적으로 대응함과 동시에, 특히 경력의 중·후반기에 있는 직원의 업무 몰입도를 제고하는 것을 목적으로 한다. 협약은 세 가지 핵심 축, 즉, (i)사내 내부 이동성 제고, (ii)핵심 직무에 대한 맞춤형 지원 도입, (iii)경력 말기 관리체계의 전면 개편으로 구성된다. 이 중 첫 번째와 두 번째는 전 직원에게 적용되나, 다중적 고충을 직면하는 고령 인력에게 특히 유의미하다.

협약의 첫 번째 축은 사내 내부 이동성 제고에 중점을 둔다. 미셸린은 직원들이 조직 내 다양한 기회를 쉽게 활용할 수 있도록 지원하여, 보다 유연한 경력 경로를 촉진하고자 한다. 이를 위해 사내 전용 플랫폼에 내부 채용 공고를 게시하여 모든 직원이 확인할 수 있도록 하고, 다양한 이해관계자의 의견을 반영한 정기적 역량 진단을 통해 직원 개인의 잠재적 경력 경로의 탐색을 돕고 있다. 아울러 지역별 인력 개발 파트너는 승진 및 경력 개발 기회에 대한 안내를 제공하며, 전문 경력 자문팀은 심층적 역량 분석을 통해 재훈련 옵션을 고려하는 직원들을 지원한다.

협약의 두 번째 축은 핵심 직무에 종사하는 직원들, 기술적, 경제적 또는 전략적 변화에의 적응이 요구되는 직무 종사자들을 대상으로 한다. 미셸린은 보다 강화된 지원과 전문 기관과의 협력을 바탕으로 해당 직원의 역량을 평가하고 이들의 안정적인 조직 내 재배치를 위한 맞춤형 해결책을 마련한다. 이러한 개인화된 지원은 노동시장의 변화를 선제적으로 예측하고, 업무 몰입도 저하나 역량 도태의 위험을 줄이는 데 기여한다.

세 번째 축은 혁신적이고 개인화된 접근을 바탕으로, 고령 직원이 마지막 5년의 근무기간 동안 이루고자 하는 목표에 부합하도록 경력 말기 관리 체계를 운영하는 것이다. 이는 고령 인력의 업무 몰입도를 유지하는 동시에, 이들의 경험을 인정하고 최대한 활용하는 것을 목표로 한다. 미셸린은 개인의 선호를 기반으로 맞춤형 경력 경로를 제시한다. 예를 들어 경력 유지에 활동적인 직원들에게 계속해서 역동적인 직무 기회를 제공하고, 은퇴로의 점진적 전환을 원하는 직원들은 단계적 퇴직, 경력 말기 수당, 직무 공유(job sharing) 제도 등을 고려하도록 돕는 것이다. 교대근무를 15년 이상 수행한 생산직 근로자들을 위해 미셸린은 ‘시간 저축 계좌(time savings account)’를 재정 지원하는 별도의 제도를 마련하기도 했다. 또한, 고령 인력의 경험을 존중하고 조직 내 지식 이전이 원활히 이루어지도록 멘토링과 역량 기반 자원봉사 등 세대 간 연계 프로그램을 운영하고 있다.

집단협약의 성공적인 이행은 경영진과 사회적 파트너 간의 긴밀한 협력에 달려 있다. 교섭 과정에서 양측은 두 가지 주요 과제를 도출했다. 첫째는 직원들이 경력 관리 도구를 적극적으로 활용하도록 유도하는 것이고, 둘째는 교육훈련에 대한 접근성을 보장하는 것이다. 미셸린은 개인 탐색 이니셔티브(Initiative Exploratoire Personnel, IEP)라는 별도 프로그램을 개시하여 이를 통해 구체적인 해결책을 도출하고 있다. 이 프로그램은 직원들의 지속적인 성찰을 장려하고 협약의 효과적인 이행을 뒷받침할 뿐만 아니라, 이해관계자 간의 협력과 혁신 문화 조성에도 기여하고 있다.

### 3.1.3. 아비바(Aviva)의 사례로 보는 민간 부문 고령 인력 관리를 위한 중·후반기 경력 검토 제도

고령 인력을 위한 경력 기회는 포괄적이고 투명하며 신뢰할 수 있는 정보를 바탕으로 한 개인의 선택을 통해 결정되어야 한다. 영국 정부의 노동 생애 연장 정책은 이러한 접근법에 따라 민간 부문의 중·후반기 경력 검토(mid-career reviews) 제도, 일명 ‘MOTs’<sup>1</sup> 도입을 장려하고 있다. 이 제도는 근로자가 자신의 경력 목표와 필요를 평가할 기회를 제공하며, 아직 경력 조정이 가능한 시기에 더 적합한 직무로의 전환을 도울 수 있다. 영국 기업·혁신·기술부(Department for Business, Innovation and Skills)의 지원으로 시행된 시범사업 결과에 따르면, MOTs는 경력 중후반기 결정 과정의 실질적 지원, 맞춤형 교육훈련 접근성 제고, 건강과 웰빙 향상 등 긍정적 효과를 보인 것으로 나타났다(NIACE, 2015<sup>[32]</sup>).

영국의 대표적인 저축 및 은퇴 상품 제공 기업 중 하나인 아비바(Aviva)는 자사 고령 인력을 보다 효과적으로 지원하기 위해 MOTs를 도입하였다(Aviva, 2019<sup>[33]</sup>; Phoenix Insights, 2023<sup>[34]</sup>; Butler, 2020<sup>[35]</sup>; Centre for Ageing Better, 2018<sup>[36]</sup>). 총 15,000명의 인력을 보유한 아비바는, 이 중 약 3분의 1이 45세 이상인 점을 고려해 2018년 시범 프로그램을 개시하였으며, 이후 조건에 부합하는 직원들을 대상으로 전사 확대를 시행하였다. MOTs는 참여자들이 자신의 직업적, 개인적 미래를 주도적으로 설계할 수 있는 도구를 제공한다. 이 제도는 ‘일’, ‘재정’, ‘웰빙’이라는 세 가지 축을 기반으로 하며, 전문가 주도의 워크숍, 온라인 자료, 무료 애플리케이션을 통합하여 직원들이 자신의 현재 상황을 종합적으로 진단할 수 있도록 지원한다.

MOTs의 첫 번째 축인 ‘일’은 훈련과 개인 역량 개발, 유연근무제, 일과 삶의 균형, 고령화 사회가 고용에 미치는 영향, 목적의식, 근로자의 권리, 돌봄 제공자를 위한 지원 등의 주제를 다룬다. 해당 내용은 국가경력서비스(National Careers Service)와 역량 진단을 통해 제공된다. 두 번째 축인 ‘재정’은 예산 수립, 은퇴 설계, 부채 관리, 재정 상담, 장기 요양에 필요한 자금 마련 등을 다룬다. 세 번째 축인 ‘웰빙’은 건강 검진, 생활 습관에 대한 조언, 환경, 정신 건강, 사회적 웰빙 등을 주제로 한다.

집단 세션 참여자들은 동료들과의 상호작용을 통해 다양한 통찰을 얻을 수 있으며, 필요 시 1:1 맞춤형 지원도 요청할 수 있다. 이와 함께 아비바는 자사 직원뿐 아니라 만 45세 이상 일반 대중도 사용할 수 있는 무료 ‘Mid-Life MOT’ 애플리케이션을 출시하여, 사용자가 세 가지 핵심 영역과 관련된 자신의 현 상태를 점검할 수 있도록 하였다.

해당 프로그램은 시범 운영 당시의 참여율 94%에 이어, 후속 세션에서 전원 참석을 달성하는 등 매우 높은 참여율을 기록했다. 참가자들은 아비바에 대한 만족도가 높아졌다 응답했으며, 기업에 대한 긍정적인 인식은 10% 증가하였다. 또한 유연근무 정책 덕분에 경력 연장이 가능해졌다고 느낀 직원의 비율이 34% 상승하는 등 직원들의 자신감 향상에 기여하기도 했다. MOTs는 인재 유치와 유지 외에도 결근률 감소, 연령에 기반한 고정관념의 해소에도 기여하였다. 아비바는 숙련된 인력을 존중함으로써 이들의 소속감을 제고하고, 전반적인 조직 생산성을 향상시킬 수 있었다.

이 프로그램의 성공 요인은 조직 전반을 아우르는 통합적 접근과 직원 개개인의 필요에 맞춘 맞춤형 교육 세션에 있다. 경영진의 전폭적인 지지와 국가경력서비스와 같은 외부 전문가들과의 협업도 핵심적 역할을 했다. 본 이니셔티브는 민간과 공공 부문 고용주 모두가 고령 인력의 역량 개발에 투자함으로써 인력 경쟁력을 강화하고, 동시에 구성원의 웰빙을 지원하는 방식으로 고령화에 따른 과제를 해결할 수 있음을 보여준다. 이 모델은 급변하는 환경 가운데 구성원들의 개인적, 직업적 전환에 유연히 대응하고자 하는 다른 조직에도 유의미한 본보기가 될 수 있을 것이다.

<sup>1</sup>“MOT”는 영국 전 교통부가 시행한 차량의 도로 적합성 테스트 명칭에서 차용.

## 3.2. 고령 인력의 역량 향상과 그 가치의 인정

고령 인력의 역량을 강화하고 이들의 가치를 인정하는 것은 연령 다양성의 존중과 효과적인 인적자원 관리를 위해 필수적이다. 고유한 경험과 전문 지식을 보유한 고령 인력은 조직이 핵심 지식과 기술을 보존하고 계승하는 데 기여할 수 있다. 이들에게 지속적인 교육 기회를 제공하고 전문성을 공식적으로 인정하는 것은 업무 몰입도와 동기 부여를 높이는 동시에, 미래 세대 공직자들을 위한 지식 이전을 원활히 할 수 있다. 고령 인력의 역량에 대한 존중은 선도적 인적자원 관리로 이어져, 모든 직원의 경험을 존중하고 적극 활용하는 포용적 근무환경 조성에도 도움이 된다.

### 3.2.1. 독일: 공공부문의 세대 간 지식 이전 메커니즘

OECD 국가들은 인구 고령화 대응을 위해 공공행정 부문의 연령 포용적 인력 전략을 개발하고 있다. 이러한 전략은 세대 간 지식 이전 메커니즘을 구축함으로써 조직 내 기술과 지식 손실을 최소화하는데 기여할 수 있다.

독일은 자국의 인구 구조 변화에 대응하고자, 2011년 '모든 연령은 중요하다(Every Age Counts)'라는 제목의 전략을 출범시켰다. 2022년 기준, 독일의 65세 이상 인구는 생산연령인구 100명당 38명 수준이며, 이 비율은 2082년까지 65명에 이를 것으로 전망된다(OECD, 2023<sup>[37]</sup>). 해당 전략의 주요 권고사항 중 하나는 퇴직으로 인한 조직 전문성의 손실을 방지하기 위해 공공기관 내에 구조화된 지식 이전 체계를 도입하는 것이었다.

지식 이전 과정은 퇴직 예정자와 후임자 간의 일정 기간에 걸친 협업을 기반으로 이루어지며, 직무별 전문성이 효과적으로 전달되고, 후임자가 새로운 역할에 원활히 적응하도록 돕는다. 이러한 파트너십은 지식 이전을 위한 '인구학적 직위(demographic posts)'로 불리며, 특히 IT 전문가, 엔지니어, 의료 인력, 고도로 특화된 행정직 등 인력난이 심각한 핵심 직군을 대상으로 운영된다. 제도의 효과를 극대화하기 위해 연방정부 내 해당 직위 수는 최대 500개로 제한되며, 가장 시급하고 필수적인 분야에 우선 배정된다.

인구학적 직위는 전용 온라인 플랫폼을 통해 신청 가능하다. 각 기관은 우선 자격 요건을 충족했음을 확인하는 신청서를 작성 후, 이를 내무부에 제출하여 공표 절차를 진행해야 한다. 이후 최종 승인은 재무부가 부여한다. 이러한 단계별 절차를 통해 총원이 시급한 핵심 직위에 대한 수요를 충족시키고 과정 전반의 투명성과 책임성을 확보할 수 있다.

이 제도는 몇 가지 보완 조치를 병행하여 효과를 높이고 있다. 고령 직원이 퇴직하기 6개월 전, 해당 직원과 관리자 간에 지식 이전 과정을 계획하기 위한 수요 평가가 실시된다. 직원은 자신의 전문 기술, 업무 관행, 조언 등을 상세히 정리한 인수인계 문서를 작성하고, 이를 바탕으로 후임자와 승계 회의를 진행하여 문서 검토와 질의응답의 시간을 갖는다. 이어 진행중인 프로젝트의 공식 인계를 위한 최종 인수인계 회의를 조직한다. 후임자의 참여가 어려운 경우, 관리자는 해당 문서를 바탕으로 별도의 오리엔테이션 세션을 조직할 수 있다. 모든 절차가 완료되면, 관리자는 인사 부서에 지식 이전이 완료 되었음을 통보한다.

위 절차를 지원하기 위해, 독일 정부는 체크리스트와 서식 등을 개발하여 회의 운영에 대한 가이드를 제공한다. 해당 자료는 예시 질문, 기술적 쟁점, 인수인계 문서 작성 요령 등 구체적인 회의 운영을 위한 정보를 담고 있다. 인수인계 문서는 주요 성과, 직면 과제, 성공 요인, 잠재적 갈등 요인, 비공식 규범 등 핵심 내용을 중심으로 구성되며, 이를 통해 명시적 지식과 암묵적 지식 모두가 충실히 이전될 수 있도록 한다.

이러한 유형의 제도는 퇴직으로 인한 전문성 손실을 줄이고 공공서비스의 연속성을 제고 할 실질적 도구를 제공한다. 독일의 접근법은 절차의 구조화와 핵심 직위에의 집중 적용을 통해, 유사한 인력 고령화 관련 문제를 겪고 있는 타 국가 정부들에게 답습 가능한 모범 모델로 기능할 수 있다.

### 3.2.2. 알리안츠(Allianz): 프랑스 민간 부문 내 역량 수요 예측에 기반한 인력 계획 수립 방안

인적자원관리에서 역량에 대한 관심 고조는, 특히 민간 부문에서 뚜렷이 관찰된다. 이는 인력, 직무 및 역량 관련 전략적 계획 수립뿐 아니라, 기업 내 경력 및 인력 개발의 강화로 이어지고 있다. 대규모 퇴직과 짧은 재직 기간 등 급변하는 노동시장 상황은 장기적 관점에서의 전략 수립 필요성을 더욱 부각시키고 있다. 실제로 2012-2019년 사이 OECD 국가들의 평균 재직 기간은 약 8% 감소했으며, 이는 약 9개월에 해당하는 기간이다. 또한 55-59세 사이 근로자의 절반 이하만이 5년 후에도 동일한 직무를 유지한 것으로 나타났다(OECD, 2023<sup>[38]</sup>). 이러한 추세는 고용주들로 하여금 핵심 지식의 손실 위험을 사전에 인지하고, 향후 역량 수요에 보다 정합적인 인력 계획을 수립하도록 압박하고 있다.

다국적 보험 및 자산운용 전문 기업인 알리안츠(Allianz)는 조직 회복력 제고와 향후 인력 구조 변화의 선제적 관리에 특화된 전략적 인력 계획(Strategic Workforce Planning, SWP) 프로세스를 도입하였다(Allianz Group, 2023<sup>[39]</sup>; OECD, 2020<sup>[10]</sup>; Villalobos Baum et al., 2022<sup>[40]</sup>). 이 프로세스는 역량 중심적 접근을 기반으로, 매년 인력의 수요와 공급을 평가하고 향후 필요 역량을 예측한다. 알리안츠는 전체 직무를 10개 그룹과 약 100개의 인재 부문(talent segments)으로 구분한 직무 분류 카탈로그를 운용하여, 각 직무군에 요구되는 핵심 역량을 명확히 규정하고 있다. 해당 방식은 고령 근로자에 대한 연령 차별의 위험을 완화하고, 연령 관련 고정관념을 해소하는 데에도 기여하고 있다.

SWP 프로세스는 현 인력 구성의 매핑을 기반으로 향후 5년을 내다본 인력 전망을 수립한다. 이 분석을 통해 감소 추세에 있는 인재 부문을 식별하고, 그 감소 속도를 평가한다. 동시에 알리안츠는 양적 성장, 생산성 향상, 요구 역량의 변화, 기술 분야와 연계된 신규 인재 부문의 등장 등 네 가지 요인을 바탕으로 향후 인력 수요를 추정한다. 또한 예측에 수반되는 불확실성을 상쇄하기 위해, 시나리오 모델링을 병행하여 경제 및 기술 변화와 그 결과를 시뮬레이션한다.

분석 결과를 바탕으로, 알리안츠는 질적·양적 수요 모두에 대응하는 맞춤형 전략을 수립하며, 이를 각 지역별 맥락에 맞게 조정하여 적용한다. 적용 예시에는 신규 채용, 역량 강화 및 재교육 프로그램, 단계적 은퇴 제도 등이 포함된다. 이러한 조치들은 고령 인력의 시의적절한 역량 조정과 효과적인 승계 계획을 도우며, 조직 내 핵심 지식의 유지를 가능하게 한다.

알리안츠의 2023년 지속가능성 보고서에 따르면, SWP 프로세스는 현재 전 세계 15만 5천 명의 직원 중 약 85%를 포괄하고 있다. 향후 5년 내 이 프로세스를 통한 역량 강화 또는 재교육 프로그램에 참여할 직원의 수는 전체 인력의 절반가량인 것으로 나타났다. 앞으로 이 도구는 예측 분석에도 활용될 예정인데, 이직률 추적, 교육 효과 평가 등에 활용되어 보다 정교한 인력 전략 수립에 기여할 것으로 기대된다. SWP는 경력 개발 플랫폼의 핵심 구성요소로서, 직원들, 특히 고령 인력이 자신의 직무 목표 및 포부에 부합하도록 역량을 조정하는 데 도움을 줄 수 있다.

SWP의 전사적 도입에는 국제적 조율이 필요했으며, 그 과정에서 두 가지 주요 과제가 제기되었다. 첫째는 각국 조직들의 자발적 참여를 유도하는 것이었고, 둘째는 각 지역의 상황과 여건이 특수한 가운데 모든 자회사에 적용 가능한 인재 세분화 체계를 설계하는 것이었다. 알리안츠는 이에 대응하기 위해 리더십의 적극적 참여, 명확한 커뮤니케이션, 통일된 방법론에 집중하였다. 인재 세분화 카탈로그는 변화하는 산업 동향과 부문별 수요를 반영하여 정기적으로 업데이트되는 '생동하는 문서(living document)'로 설계되었다.

위 사례와 같은 역량 기반의 인적자원 관리는 인구구조 및 기술 변화에 대한 전략적 대응 수단으로 부상하고 있다. 이러한 접근은 역량 부족을 사전에 예측하고 지식 손실 위험을 상쇄하는 동시에, 인력을 미래 수요에 정합적으로 조정하는 데 기여한다. 이 같은 사례는 인재 관리 체계의 개선과 변화하는 역량 수요 대응에 대한 중요한 시사점을 제공하며, 이는 공공 부문에도 유용하게 적용될 수 있다.

### 3.2.3. BNP 파리바(Paribas) 포르투갈: 민간 부문의 고령 인력을 위한 미래 집중형 역량 강화 훈련

고령 인력은 자신의 역량이 새로운 경력 기회에 여전히 부합하는지에 대한 우려를 자주 표하곤 한다. 동시에 역설적으로, 역량 훈련 프로그램 참여에 소극적인 태도를 보이기도 한다(고령 인력은 기술의 변화로 인해 이러한 새로운 과제를 마주한다). 하지만 지속적인 교육은 현 직무의 성과를 높일 뿐만 아니라 새로운 경력 경로를 열어줄 수 있다. 훈련 이니셔티브의 강화는 고령 인력의 고용 가능성을 높이기 위해 필수적이며, 공공 행정 부문 역시 고령 직원이 새로운 기술을 습득하고 직무 및 업무 방식의 변화에 대응할 수 있도록 지원해야 한다. 이는 훈련 기회와 경력 말기 근로자들의 실제 수요 사이의 더욱 밀접한 연계를 요구하며, 훈련 수요는 인사 평가와 심도있는 HR 면담 등을 통해 파악되어야 한다.

BNP 파리바(Paribas) 포르투갈은 다국적 은행인 BNP 파리바의 포르투갈 지사로, 전 세계 63개 국가 및 영토에 분포된 전체 18만 3천명의 직원 중 8천 8백명이 포르투갈에서 근무한다. 회사는 숙련된 직원들의 역량 향상과 세대 간 지식 공유 및 은행 부문 내 변화에 대한 회복 탄력성을 제고하기 위한 혁신적인 프로그램을 실행 중이다.

해당 프로그램은 경력 10년 이상의 직원을 대상으로 하며, 세 가지 핵심 목표를 추구한다. 첫째, 인공지능, 녹색채권과 사회적 채권 등 지속가능 금융 상품과 같은 최근 부상하는 트렌드에 대한 이해 제고에 초점을 맞춘다. 이러한 주제들은 수십 년 전 금융업에 입문한 직원들에게는 상대적으로 낯설 수 있기 때문이다. 둘째, 현재의 업무 요건에 부합하는 필수 디지털 도구 활용 역량을 강화하는 실무 교육을 제공한다. 셋째, 비판적 사고, 적응력, 공감능력, 세대 간 효과적인 소통 역량 등 이른바 '소프트 스킬' 함양에 집중한다. 이 세 가지 축은 금융업의 전략적 우선순위와 궤를 같이하면서도, 숙련 인력의 구체적인 수요에 정밀하게 대응하고 있다.

교육 과정은 참여자들의 접근성과 실제 수요를 고려하여 설계되었다. 각 교육 사이클은 9주간 진행되며 32시간의 강의를 포함한다. 세션당 약 30명의 참가자를 대상으로, 강의, 실습 워크숍, 그룹 활동이 병행되는 구성으로, 협업과 지식 공유를 촉진하도록 기획되었다. 참가자, 강사, 외부 연사 간 비공식적 교류가 이루어지도록 네트워킹 오찬도 마련된다.

프로그램의 효과성을 높이기 위해 BNP 파리바 포르투갈은 사전 심층 인터뷰를 통해 참가자의 학습 수요와 잠재적인 학습 장벽을 파악하였다. 또한 세션 간 상호작용을 지원하고 각 그룹의 결집력을 높이기 위해 SharePoint 사이트나 Teams 그룹 등 디지털 도구를 도입하였다. 관리자들도 핵심적인 역할을 수행하였는데, 적합한 참여 대상을 식별하고 이들의 프로그램 참여를 독려하는 등 적극적 참여와 동기 부여에 기여하였다.

해당 프로그램의 성과는 세션 종료 직후와 3개월 후 두 차례에 걸쳐 실시된 설문조사를 통해 평가되었다. 그 결과, 참가자들은 전반적으로 높은 만족도를 보였으며, 90%는 프로그램을 통해 자기주도적인 학습 역량이 향상되었다고 응답하였고, 92%는 공동체의 일원이라는 소속감이 중요했음을 강조했다. 한편, 관리자들은 참가자들의 주도성과 적극성이 뚜렷이 향상되었음을 관찰할 수 있었다. 이러한 피드백은 다음 기수 운영에 반영되어, 세션 시간 연장과 대면 상호작용과 네트워킹 기회의 확대로 이어졌다.

이러한 프로그램은 개인의 역량 개발에 그치지 않고, 세대 간 협업과 지식 공유, 조직 적응력 강화 등에도 긍정적인 파급 효과를 미친다. 특히 고령 인력의 구체적인 수요를 중심에 두고 설계된 본 프로그램은 경력 침체를 막고 숙련된 전문성을 조직 내에 유지하는 데 기여하고 있다. 아울러 참여자 피드백에 기반한 지속적 조정은, 효과적인 교육을 위한 수요자 중심 접근의 중요성을 잘 보여준다.

### 3.3. 고령 인력을 위한 맞춤형 지원 강화

공공 부문의 고령 근로자들은 다른 연령대의 직원들과 마찬가지로 가정과 직장에서 다양한 직업적, 개인적 과제를 마주하고 있다. 공공과 민간을 막론하고 고용주는 업무 여건과 전반적 근무 환경의 개선을 통해 서로 다른 삶의 국면에 놓인 직원들을 효과적으로 지원하는 핵심적 역할을 할 수 있다. 고용주의 향후 과제에는 차별과 고정관념 해소, 은퇴 준비 지원, 사회적 지원 제공, 유연근무 제도 접근성 확대 등이 있다.

#### 3.3.1. 영국 공공 부문: 50세 이상 직원 대상 유연근무제 확대

유연근무제는 고령 근로자에게 적절한 근무 조건을 제공하여 근로 생애를 연장할 수 있도록 돕는 핵심 수단이 될 수 있다. 이러한 제도는 특히 고령 근로자가 일과 개인적 포부 및 현실을 조율할 수 있도록 하고 개개인의 필요가 존중받는 포용적 근무 환경의 조성에 기여한다. 그 결과, 근로자의 동기 부여와 업무 몰입도 역시 향상될 수 있다. OECD 회원국의 행정기관들은 이 사안의 중요성을 폭넓게 인식하고 있으며, 72%의 회원국이 '직원 복지 향상'을 유연근무 정책 개발의 주요 추진 동력으로 꼽고 있다. 22%의 국가는 이를 부차적 동력으로 간주한다(OECD, 2023<sup>[25]</sup>).

영국에서는 '더 나은 나이들 센터(Centre for Ageing Better)'가 전문 컨설팅 기관과 협력하여, 50세 이상 근로자를 위한 유연근무제 확대를 촉진하고자 실용 안내서(toolkit)를 개발하였다(Centre for Ageing Better, 2020<sup>[41]</sup>). 이 가이드는 차별 방지 차원에서 전 직원을 대상으로 하지만, 동시에 고령 인력을 위한 구체적인 정책도 포함하고 있다. 안내서는 고용주를 위한 권고사항, 관리자를 위한 지침, 직원들을 위한 제언의 세 부분으로 구성되어 있다.

고용주를 위한 권고사항은 세 가지 주요 단계에 초점을 맞춘다. 첫째, 조직의 현재 및 미래 인력·역량 수요에 기반하여, 유연근무제의 중요성을 명확히 뒷받침할 근거를 마련해야 한다. 둘째, 기존 유연근무 제도를 분석하여 운영현황과 접근성, 각 팀별 실제 활용도를 파악한다. 셋째, 유연근무의 범위와 목적을 명확히 규정한 정책을 수립하고, 이를 조직 내에 공유해야 한다. 아울러 연금 및 은퇴 계획에 미칠 수 있는 영향과 관련하여, 고령 근로자를 위한 맞춤형 정보도 함께 제공할 것이 권장된다.

관리자를 위한 지침은 유연근무제 실행에 있어 관리자가 수행하는 중추적 역할을 강조한다. 이 지침은 관리자들이 팀 및 각 직무별로 유연근무 적용 가능성을 검토하고, 관련하여 집단 및 1:1 대화를 주도하며, 다양한 유연근무 모델을 실험해볼 것을 권장한다. 이는 팀 운영에 유연근무가 자연스럽게 녹아들 수 있도록 하기 위한 사전 기획, 소통, 성과관리 등을 수반한다.

끝으로, 이 실용안내서는 직원들이 유연근무 요청을 보다 구조화된 방식으로 제시하도록 장려한다. 먼저 직원들은 자신의 개별적 필요와 책임, 요청의 근거, 희망하는 유연근무 형태(예: 근무시간 조정, 원격근무), 팀에 미칠 수 있는 영향 등을 숙고할 것이 권장된다. 이러한 사전 준비 과정은 관리자와의 대화에 앞서 자신의 기대와 상황을 명확히 정리하는 데 도움을 준다.

이 실용안내서는 모든 직원의 혜택을 위한 포용적 접근법을 취하는 동시에 고령 근로자의 특수한 필요를 함께 고려한다. 고령 근로자에게 유연근무제는 건강 문제, 돌봄 책임, 또는 점진적 은퇴 과정을 고려할 때 특히 유용할 수 있다. 이러한 제도에 대한 접근성을 제고함으로써, 직원 몰입도와 성과 향상은 물론 직장 내 웰빙과 포용성 증진을 도모하는 것이 안내서의 목적이다.

### 3.3.2. 지멘스(Siemens): 민간 부문 고령 인력의 건강 지원을 위한 포괄적 정책 시행 사례

신체적·정신적 건강 문제는 고령 근로자의 경제활동 중단을 초래하는 주요 요인으로 지목된다(OECD, 2023<sup>[38]</sup>). 건강 문제는 결근뿐 아니라 질병에도 불구하고 출근하는, 이른바 ‘프레젠테리즘(presenteeism)’ 현상의 주요 원인이기도 하다. 근로자가 건강상의 어려움을 겪을 경우, 본인의 생산성 저하뿐 아니라 업무 공백을 메워야 하는 동료 직원들의 효율성에도 영향을 미칠 수 있다. 이에 따라 고용주는 근로 조건 자체가 질병의 원인이 되지 않도록 할 책임이 있다(Saint-Martin, Inanc and Prinz, 2018<sup>[42]</sup>). 많은 고용주들은 직무의 질, 고용 안정성, 근무 유연성 및 전반적 웰빙을 향상시키기 위한 다양한 조치를 도입하고 있다. 금연 프로그램, 운동 수업, 구내식당 내 건강식 제공, 기타 건강한 생활습관 지원 등 직장 내 건강 증진 및 예방 중심의 프로그램들도 점차 확산되고 있다. 이는 고령 인력의 근태, 직장 만족도, 동기부여 및 조직 잔존을 향상에 기여할 것으로 기대되지만, 개별적으로 운영될 경우 효과가 제한적일 수 있다(OECD, 2020<sup>[10]</sup>). 즉, 신체적·정신적 건강뿐 아니라 사회적 웰빙까지 아우르는 전인적 접근이 고령 근로자 지원에 있어 필수적이다.

15,000명의 직원을 고용 중인 지멘스(Siemens) UK는 직장 내 건강과 웰빙에 대한 포괄적 접근의 대표 사례를 보여준다. 이 회사의 전략은 신체 활동, 영양, 정서적 웰빙, 건강한 근무 환경, 의료 서비스 접근성의 다섯 가지 핵심 영역을 중심으로 구성되며, 업무와 무관한 개인적 수요를 포함한 직원의 다양한 필요 전반을 아우르는 것을 목표로 한다.

내부 설문조사를 통해 정서적 웰빙에 대한 관심이 제고되어야 한다는 인식이 확인되자, 지멘스 UK는 정신 건강 증진을 조직 전략의 핵심 요소로 삼았다. 이에 따라, 스트레스 관리 및 회복탄력성(SMART) 교육 프로그램을 도입해 전 직원이 사내 학습 플랫폼(Learning Campus)을 통해 참여할 수 있도록 했다. 해당 과정은 스트레스의 생물학적·심리학적 기전을 설명하고, 스트레스 수준 모니터링, 자기 인식 제고, 대처 전략 개발을 위한 실질적 도구를 제공한다. 이와 함께, 지멘스는 직원 지원 프로그램(Employee Assistance Programme) 운영을 통해 대면 상담을 포함한 맞춤형 서비스를 제공하고 있다.

2017년에는 1,500명 이상의 직원들이 SMART 워크숍에 참여했으며, 피드백은 매우 긍정적이었다. 전체 참가자의 97%가 해당 세션을 타인에게 추천할 의향이 있다고 답했고, 90%는 스트레스 관리와 회복탄력성 유지 역량이 향상되었다고 평가하였다. 또한 직원 지원 프로그램의 이용률이 10-12%에 달해, 타 기업 대비 높은 참여율을 보이고 있다. 이를 통해 지멘스 UK는 정신질환에 대한 낙인을 완화하고, 공개를 독려하며, 정서적 웰빙 프로그램에 대한 참여를 촉진하는 데 있어 괄목할만한 진전을 이뤘다.

이와 동시에, 회사는 일선 관리자가 경증 정신 건강 문제를 겪는 직원들을 지원하고, 이들의 업무 지속이나 복귀를 조율하는 데 핵심적인 역할을 수행할 수 있음을 인식하고 있다. 지멘스는 관리자들을 대상으로 직장 내 스트레스 예방을 위한 팀 리더십 교육 모듈과 정신 건강 응급처치 교육을 제공한다. 아울러 자사의 스트레스 및 정신 건강 정책의 일환으로, 정서적 웰빙 수준을 평가할 수 있는 도구를 포함한 관리자용 정신 건강 안내서를 개발 중에 있다.

예방, 맞춤형 지원, 관리자 교육을 통합한 이 모델은, 직원 몰입도를 유지하고 정서적 웰빙 관련 과제의 효과적 해결에 있어 포괄적 전략이 지니는 가치를 잘 보여준다. 또한, 유사한 문제에 직면한 다른 조직들이 자사 상황에 맞게 적용할 수 있는 모범 프레임워크로서의 잠재력을 갖추고 있다.

### 3.3.3. 포르투갈: 공공 부문 고령 인력의 수요 파악을 위한 표적 설문 조사

공공 부문 내 고령 근로자의 비중이 점차 높아짐에 따라, 행정기관들은 이들의 구체적인 필요를 보다 면밀히 파악하고자 노력하고 있다. 관련한 핵심 접근 방식 중 하나로, 고령 직원들을 대상으로 한 정성적 조사를 들 수 있다.

2022년, 포르투갈 공공행정고용총국(Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, DGAEP)은 연령 감수성을 바탕으로 한 조직 문화와 근무 여건을 평가하기 위한 '고령친화직장지표(Later Life Workplace Index, LLWI)' 조사에 참여하였다. 이 자가 평가형 설문조사는 만 50세 이상 직원을 대상으로, 해당 연령대가 직면한 특수한 고충을 파악하는 데 목적이 있다. LLWI는 다음의 9개 영역에 걸쳐 총 80문항으로 구성되어 있다: 조직 분위기, 리더십, 직무 설계, 건강 관리, 개인 개발, 지식 관리, 은퇴 전환, 계속 고용, 건강보험 및 연금 보장. DGAEP의 고위직 직원 68명 중 41명이 본 조사에 응답하였다.

조사 결과에 따르면, DGAEP는 고령 인력 지원 측면에서 여러 강점을 지닌 것으로 나타났다. 응답자들은 조직이 고령 근로자의 역량과 적응력에 가치를 부여하고, 동등한 훈련 및 경력 개발 기회를 제공하고 있다고 인식했다. 또한, 리더십의 성과 관리 능력과 직원 복지에 대한 관심을 높이 평가했다. 탄력적 근무 시간과 장소, 특히 재택근무의 활용도 주요 강점으로 꼽혔다. 아울러, 정년 이후 최대 70세까지 계속 근무할 수 있는 선택지가 제공되는 등, 고령 근로자의 (재)채용에 있어서도 우호적 인식이 확인되었다.

그러나 개선이 필요한 영역도 함께 드러났다. '건강 관리', '은퇴 전환', '건강보험 및 연금 보장' 항목은 평균 2점 미만(5점 만점)의 낮은 점수를 기록하여, 해당 분야의 제도적 기반이 미비하거나 일회성 조치에 그치고 있음을 시사했다. 예를 들어, 건강 관리 관련 문항에서는 균형 잡힌 식습관, 신체 활동 기회, 사내 의료 상담, 관련 교육 및 워크숍 등을 추진하는 제도가 부족하다는 응답이 두드러졌다. 또한, '은퇴 전환' 부문의 낮은 점수는, 퇴직을 앞둔 직원과 관리자 간의 대화를 위한 지원 체계와 개인의 필요에 따라 근무 기간이나 직무 조정을 설계하도록 돕는 절차가 부재함을 보여준다.

성별과 직급에 따른 격차 역시 발견되었다. 일부 항목에서 남성이 더 긍정적인 응답을 하는 경향이 관찰되었는데, 이는 관리자 역할에 대한 인식 차이 혹은 유연근무제 접근성에서의 차이를 반영하는 것으로 보인다.

LLWI는 이처럼 고령 인력을 보다 효과적으로 지원하는 방향으로 인사 제도 개편을 이끄는 실용 도구로서의 가치를 입증하고 있다. DGAEP는 이 조사에 기반하여 2023년 고령화가 인사 관리에 미치는 영향에 대한 연구를 실시했으며, 인력 고령화로 인한 도전 과제에 대한 조직 및 개인의 관점을 조명하였다(Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 2023<sup>[43]</sup>). 이러한 노력을 통해 DGAEP는 고령 인력의 지속 고용과, 이들의 실제 수요에 부합하는 인사 정책을 지원하고 있다.

# 결론

인구 고령화가 가속화되는 시대적 흐름 속에서, 공공 부문의 고령 인력에 대한 지원을 강화하는 일은 공공행정의 지속가능성과 효과성을 확보하기 위한 전략적 과제로 부상하고 있다. 고용률 저하, 연령주의, 기술 변화, 경력 정체 등 고령 인력이 직면한 복합적인 문제에 효과적으로 대응하려면 보다 종합적이고 통합된 접근 방식이 요구된다.

EU 및 OECD 회원국의 공공 및 민간 부문 고용주들은 고령 인력을 보다 효과적으로 관리하기 위한 다양한 방안을 모색하고 있다. 이들은 의미 있는 경력 경로 제공, 역량 개발 및 전수, 맞춤형 지원과 상담 체계 강화를 통해 포용적 인력 운영의 기반을 다지고 있다. 이러한 시도들은 전 세대를 아우르는 역동적 업무 환경, 특히 고령 인력이 지닌 경험과 전문성을 조직 전체의 발전에 기여하는 방향으로 인정 및 활용할 수 있는 환경 조성이 가능함을 시사한다.

본 보고서에서 소개된 다양한 사례들은 고령 인력을 대상으로 하는 인사관리 정책의 효과적 구조화를 위한 여러 방안을 제시한다. OECD는 이와 관련하여 각국 공공기관의 정책 수립을 지원하기 위한 별도의 안내서를 마련하였다. 본 문서의 부록에 수록된 “고령 인력을 위한 공공부문 인사정책 개발 가이드”는 기존 전략의 개선과 조정을 위한 기본 틀을 제공한다. 다양한 직무와 경력 경로를 활성화하기 위해서는, 유의미한 승진 기회를 지속적으로 보장하여 조직 내 수직 이동을 지원하고, 수평 이동을 경력 개발 체계에 완전히 통합하며, 경력 전망에 대한 체계적인 논의를 장려하는 것이 필수적이다. 역량 개발의 경우 두 가지 상호보완적 측면이 중요하다. 첫째는 전 근로 생애에 걸친 역량 향상이 가능하도록 교육 접근성 및 교육을 통해 획득한 지식의 인정 체계를 강화하는 것이다. 둘째는 역량의 전수로, 고령 인력이 보유한 실무 경험과 소프트 스킬의 가치를 존중하는 것에서 시작한다. 또 다른 핵심 영역으로는, 개인 맞춤형 지원과 상담이 있다. 연령 고정관념 해소, 은퇴 전환 지원, 고령 인력을 위한 개인적 지원 강화, 그리고 유연한 근무조건이나 업무환경 조정과 같은 실질적 개선은 고령 공직자의 업무 몰입도와 삶의 질을 높이는 효과적인 조치가 될 수 있다.

본 보고서는 주로 고령 인력 중심의 정책들을 조명하고 있으나, 보다 근본적인 과제는 공공 부문 내 다세대 인력 관리를 효과적으로 구현하는 것이다. 고령 인력을 대상으로 한 정책 개발 노력은 다양한 생애 주기와 경력 단계의 공직자들을 포괄할 수 있는 보다 넓은 틀 속에서 추진되어야 한다. 그리고 그 목표는 모든 직원이 연령과 관계없이 자신의 능력을 온전히 발휘하여 조직에 기여할 수 있는 포용적이고 공정한 근무 환경을 조성하는 데 있다. 이러한 비전은 공공부문 내 청년 세대 유입을 높이고, 전체 공직사회의 몰입도를 높이는 기반이 된다. 궁극적으로는 부문 전체가 인구 고령화라는 구조적 도전과제에 대응함과 동시에 모든 세대가 존중받는 공정하고 포용적인 일터와 조직 문화를 실현하는 데 기여할 수 있을 것이다.

# 참고문헌

- Ackerman, L. and W. Chopik (2020), “Cross-Cultural Comparisons in Implicit and Explicit Age Bias”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 47/6, pp. 953-968, <https://doi.org/10.1177/0146167220950070>. [8]
- Ahituv, A. and J. Zeira (2011), “Technical Progress and Early Retirement”, *The Economic Journal*, Vol. 121/551, pp. 171-193, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2010.02392.x>. [14]
- Allianz Group (2023), “Sustainability report”. [39]
- Aviva (2019), *Storm on the horizon? The UK’s mid-life workforce: Navigating uncharted waters*, Aviva. [33]
- Ayalon, L. and C. Tesch-Römer (2018), “Introduction to the Section: Ageism—Concept and Origins”, in *International Perspectives on Aging, Contemporary Perspectives on Ageism*, Springer International Publishing, Cham, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73820-8_1). [6]
- Bryson, A., J. Forth and L. Stokes (2015), “Does Worker Wellbeing Affect Workplace Performance?”, *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2655044>. [11]
- Burlon, L. and M. Vilalta-Buff (2016), “A new look at technical progress and early retirement”, *IZA Journal of Labor Policy*, Vol. 5/1, p. 5, <https://doi.org/10.1186/s40173-016-0058-9>. [13]
- Butler, S. (2020), *How Aviva uses the Midlife Review to attract and retain top talent*, <https://www.linkedin.com/pulse/how-aviva-uses-midlife-review-attract-retain-top-talent-steve-butler/> (accessed on 7 January 2024). [35]
- Centre for Ageing Better (2020), *Flexible working for over 50s*, <https://ageing-better.org.uk/sites/default/files/2020-09/Timewise-Flex-Working-toolkit.pdf>. [41]
- Centre for Ageing Better (2018), *Developing the mid-life MOT*. [36]
- Commission européenne (2023), *The Impact of Demographic Change in a changing environment*. [2]
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2023), *O Envelhecimento e o Fator Idade na Gestão de Recursos Humanos*. [43]
- Eurostat (2024), *Individuals’ level of digital skills*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc\\_sk\\_dskl\\_i21\\_custom\\_11798835/default/table?lang=en&page=time:2023](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_sk_dskl_i21_custom_11798835/default/table?lang=en&page=time:2023) (accessed on 11 June 2024). [18]
- Goldin, C., S. Pekkala Kerr and C. Olivetti (2022), “When the Kids Grow Up: Women’s Employment and Earnings Across the Family Cycle”, *NBER Working Paper Series*, Vol. 30323. [23]

- Hecker, I., S. Spaulding and D. Kuehn (2021), “Digital Skills and Older Workers Supporting Success in Training and Employment in a Digital World”. [19]
- Kantar Public (2023), *Regard des Français sur l’avancée en âge et la ménopause en 2023*. [24]
- Lee, Z. (2023), “The Skill-Specific Automatability of Aging Workers and Its Impact on Retirement Decisions”, *Work, Aging and Retirement*, <https://doi.org/10.1093/workar/waad008>. [12]
- Maestas, N., M. Messel and Y. Truskinovsky (2023), “Caregiving and labor supply: new evidence from administrative data”, *NBER Working Paper Series*. [21]
- Milanez, A. (2023), “The impact of AI on the workplace: Evidence from OECD case studies of AI implementation”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 289, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2247ce58-en>. [15]
- Mouvement des Entreprises de France (2023), *Baromètre de perception de l’égalité des chances en entreprise*, <https://www.medef.com/uploads/media/node/0020/02/15362-guide-synthese-barometre-diversite-2023-v3.pdf>. [7]
- NIACE (2015), *Mid Life Career Review. Pilot Project Outcomes: Phases 1, 2, and 3 (2013 – 2015)*. [32]
- OECD (2024), *Promoting Better Career Choices for Longer Working Lives: Stepping Up Not Stepping Out*, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1ef9a0d0-en>. [17]
- OECD (2023), “Demographic old-age to working-age ratio”, in *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1a0697c9-en>. [37]
- OECD (2023), *Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/678055dd-en>. [4]
- OECD (2023), *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>. [25]
- OECD (2023), *Retaining Talent at All Ages*, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/00dbdd06-en>. [38]
- OECD (2021), *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*, [https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin\\_OECD-Slovenia.pdf](https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin_OECD-Slovenia.pdf). [26]
- OECD (2021), *OECD Skills Outlook 2021: Learning for Life*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0ae365b4-en>. [20]
- OECD (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/59752153-en>. [10]
- OECD (2020), *Survey on the Composition of Central/Federal Government Workforce*. [3]
- OECD (2019), “Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services”, *OECD Legal Instruments*, OECD/LEGAL/0445, OECD, Paris, <https://legalinstruments.oecd.org/fr/instruments/OECD-LEGAL-0445>. [5]
- OECD (2019), *Working Better with Age*, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing, [1]

- Paris, <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>.
- OECD (forthcoming), *Enquête 2024 de l'OCDE sur la composition des effectifs des administrations centrales/fédérales*. [27]
- OECD (forthcoming), *Enquête sur le leadership et la fonction publique*. [28]
- OECD/Generation (2023), *The Midcareer Opportunity Meeting the Challenges of an Ageing Workforce*. [9]
- Phoenix Insights (2023), *Developing and delivering Midlife MOTs: evidence and insights*. [34]
- Retsinformation.dk (2022), *Cirkulære om aftale om overenskomstdækning af pensionerede*, <https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2022/9494>. [31]
- Retsinformation.dk (2021), *Cirkulære om aftale om seniorordninger*, <https://www.retsinformation.dk/eli/retsinfo/2021/10091>. [30]
- Saint-Martin, A., H. Inanc and C. Prinz (2018), "Job Quality, Health and Productivity: An evidence-based framework for analysis", *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 221, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a8c84d91-en>. [42]
- Sheridan, J. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *Academy of Management Journal*, Vol. 35/5, pp. 1036-1056, <https://doi.org/10.2307/256539>. [29]
- Vangen, H. (2020), "The Impact of Informal Caregiving on Labour Supply Before and After a Parent's Death", *Journal of Population Ageing*, Vol. 14/2, pp. 201-228, <https://doi.org/10.1007/s12062-020-09279-2>. [22]
- Villalobos Baum, T. et al. (2022), *Global Scaling of Strategic Workforce Planning*. [40]
- Yashiro, N. et al. (2020), "Technology, Labour Market Institutions and Early Retirement: Evidence from Finland", *SSRN Electronic Journal*, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3764589>. [16]

# Annex A. 고령 인력을 위한 공공부문 인사 정책 개발 가이드

본 부록은 고령 인력에 특화된 인사 정책을 고안하고자 하는 공공 기관을 위한 실용적 지침서로 활용될 수 있다. 본 문서는 「맞춤형 인사 정책을 통한 고령 인력의 업무 몰입도 및 성과 극대화」 프로젝트에서 도출한 권고안에 일부 기반하고 있으며, 해당 프로젝트는 프랑스 경제재정부의 기술적 지원 요청에 따라 EU 집행위원회 구조개혁지원총국(SG REFORM)의 재정적 지원을 바탕으로 시행되었다.

## 다양한 경력 경로와 직무 기회 창출

### 다양한 경력 경로와 유의미한 승진 기회의 보장

- 조직 내 수직 이동 기회와 관련한 충분한 정보 제공을 통해 직원들의 경력 전환을 지원한다.
- 경력 정체<sup>2</sup>를 겪고 있는 직원을 파악하고, 경력 정체의 근본 원인을 분석한다.
- 급여 기준이나 연금 산출 등 후반기 경력 개발 또는 조직 내 이동을 저지하는 재정적 동인을 파악하여 해소한다.
- 현장 실무를 통한 경험과 전문성의 가치를 인정하고 획득 역량을 기반으로 승진 기회를 제공한다.
- 적용 가능 시, Y자형 경로를 통해 관리직과 전문직을 겸할 수 있도록 고려한다.
- 서로 다른 부처 또는 직무 카테고리 내 이동을 가로막는 장벽을 분석하여 경력 발전을 촉진한다.

### 조직 내 이동을 경력 경로에 통합 및 장려

- 경력 전환을 시도하는 직원에게 조직 내 수평 이동 기회에 대한 충분한 정보를 제공하여 지원한다.
- 조직 내 이동 경험의 특성에 대한 데이터를 수집하여 개별 경력 경로에 대한 이해도를 높이고 필요에 따라 경로를 조정한다.
- 직원이 획득한 역량을 인정하고 그에 부합하는 직무나 과제를 배정하여 수평 이동을 의미 있는 경력 경로의 일부로 확립한다.
- 직원들이 단기 과제에 자발적으로 참여하여 자신의 역량을 선보이고 발전시킬 수 있도록 '미션 마켓플레이스 (mission marketplace)' 프로그램을 도입한다.

<sup>2</sup> 경력 정체의 정의는 각국의 공공 고용 모델이나 행정 구조에서 경력 관리에 어떤 비중을 두느냐에 따라 행정기관마다 다르게 설정될 수 있다. 프랑스 경제재정부(MEF)의 경우, 경력 정체는 7년간 수평 또는 수직 이동이 없는 상태로 정의된다.

### 직원 지원 강화 및 경력 개발 논의의 구조화

- 경력 개발 전망을 연례 성과 평가에 포함하여, 이를 정례적이고 선제적인 절차로 정착시킨다.
- 경력 중간점검(mid-career review)과 같은 제도를 통해, 전 직원이 5년 주기로 인사 부서와 일대일 면담을 통해 경력 및 이동성 기회에 대해 논의할 수 있도록 공식면담 절차를 마련한다.
- 이동성과 경력 설계 관련 전문성을 보유한 인사 담당자가 직원들에게 맞춤형 지원을 제공할 수 있도록, 충분히 훈련되고 접근 가능한 인사 자문 체계를 구축한다.
- 경력 경로 설계의 중요성을 제고하고, 관련 도구 및 지원 자원에 대한 인식을 높이기 위해 조직 내 홍보 캠페인을 전개한다.

## 역량의 개발과 공유

### 교육 참여율 제고

- 직원의 필요와 기대에 부합하는 맞춤형 콘텐츠 디자인을 통해 교육 내용의 동기부여와 실용성을 높이고 업무에 직접 적용이 가능하도록 한다.
- 정보 시스템 활용을 확대하여 개별 직원의 역량에 기반한 적합한 교육 기회를 제안한다.
- 성과 평가에 기반한 개인별 교육 계획안을 고안한다.
- 교육의 중요성과 경력 개발 상의 혜택을 강조하기 위한 커뮤니케이션 캠페인을 운영하고 고령 인력을 위한 예시를 제공한다.
- 경력 개발 과정에 교육 참여 이력이 반영되도록 한다.
- 단일 플랫폼 상에서 모든 교육기회의 접근이 가능하도록 통합하고 이에 대한 인식과 사용률을 개선한다.
- 교육 참여 데이터를 교육 유형과 참여자의 연령에 따라 수집 및 분석한다.

### 고령 인력의 역량과 전문성의 존중 및 가치부여

- 경력 전반에 걸쳐 비공식적으로 축적된 역량이 조명될 수 있도록 사전 학습 인정 제도를 활성화한다.
- 기술, 관심사, 직업적 목표를 바탕으로 한 세대 간 멘토링 프로그램을 개발한다.

### 고령 인력의 경험에 대한 가치 부여 및 소프트 스킬 전수

- 소프트 스킬 중심의 멘토링 프로그램을 운영한다.
- 세대 간 관점을 반영한 관리 가치와 모범 사례의 공유를 위한 워크숍을 개최하여 고령 인력이 보유한 통찰을 조직 내에 확산시킨다.

### 원활한 유연근무를 위한 실질적 역량 개발

- 디지털 역량 교육에 원격근무 도구 활용 관련 모듈을 포함한다.
- 하이브리드 또는 원격 환경에서의 프로젝트 관리 등 새로운 업무 방식에 필요한 역량 강화를 위한 맞춤형 교육을 제공한다.

## 개별 지원의 강화

### 고정관념에 효과적으로 대응하기

- 가능한 경우, 직원 설문조사나 내부 채용 및 이동의 인구통계학적 분석 등을 통해 연령 차별을 포함한 다양한 차별의 원인을 파악할 수 있는 체계를 마련한다.
- 세대 간 팀워크를 촉진하고 다양한 연령대 간의 경험 교류를 장려한다.
- 커뮤니케이션 캠페인과 브랜딩 도구를 통해 연령 다양성을 강조하고, 숙련된 고령 인재의 가치를 부각하며 전 세대의 지원을 장려하는 채용 문화를 조성한다.
- 관리자 및 인사 담당자가 연령에 기반한 고정관념을 인식하고 극복할 수 있도록, 채용·평가·경력 관리 과정에서의 언어 사용에 주의를 기울이게 하고, 관련 교육을 제공한다.
- 연령주의를 포함한 다양한 고정관념에 대응하는 대외 커뮤니케이션 캠페인을 실시한다.

### 퇴직을 앞둔 인력을 위한 지원

- 퇴직과 관련한 법적 교육을 제공한다.
- 개인 재정 관리와 은퇴 준비 관련 교육 모듈을 미리 교육 과정에 통합하여 금융 문해력 향상을 돕고 장기적 재정 계획을 장려한다.
- 퇴직을 앞둔 직원을 위한 개인적, 조직적 지원을 제공한다. 점진적 은퇴(phased retirement)를 위한 근무 여건(시간제 근무, 멘토링, 과업 조정 등) 조성 및 심리적 지원 등을 통해 은퇴가 갑작스럽게 이루어지지 않고 점진적인 부정적 영향이 완화될 수 있도록 한다.

### 고령 공직자를 위한 개인적 지원 강화

- 고령 인력을 위한 가용 지원 조치에 대한 직원 인식을 제고하고 공직자의 삶의 질 향상을 위한 사회적 지원을 담당하는 인사 네트워크를 조직한다.
- 고령 인력 대상의 정기적 정보 공유 세션을 인사부서에서 주최하여 가용 지원 서비스와 직무/부서 재배치 또는 경력 전환 기회에 대한 정보를 공유한다.
- 고령 인력 지원 정책의 효과와 영향을 모니터링 및 평가하기 위한 구체적 지표를 도입한다.

### 고령 인력을 위한 업무환경 조정과 새로운 근무 조건 마련을 통한 근무 여건 개선

- 고령 인력의 지속 고용을 촉진하기 위해 유연근무제를 전략적으로 활용한다.
- 근로 여건의 조정이 필요한 경우를 파악하여 선제적으로 대응하기 위해, 직원, 직속 관리자, 산업보건 전문가, 인사부서 간의 적극적인 협의와 소통을 장려한다.
- 관리자 대상 맞춤형 교육을 제공하여 이들이 신체적, 심리적 제약을 겪는 직원과 업무 환경의 조정을 효과적으로 지원할 수 있도록 돕는다.

