

# 근로자 경력개발 활성화 방안 세미나



## 세부일정

시 간	세 부 내 용	
13:00~13:30	등록	
<b>개 회 및 1부 발표</b>		
사회 : 이요행 (한국고용정보원 생애진로개발센터장)		
13:30~13:40	개회	<p style="text-align: center;">개 회 선 언</p> <p style="text-align: center;">환영사 : 유길상 (한국고용정보원 원장)</p>
13:40~15:00	1부	<b>주제 발표</b>
	주제 발표	<p><b>발제 1 : 직업세계 변화에 따른 장년층의 대응과 과제</b> 김동규 (한국고용정보원 연구위원)</p> <p><b>발제 2 : 장년 근로자 경력개발 지원 프로그램 현황과 과제</b> 이요행 (한국고용정보원 생애진로개발센터장)</p> <p><b>발제 3 : 정년 60세 시대의 중장년층 경력개발 - 해외사례를 중심으로</b> 윤동열 (울산대학교 교수)</p>
15:00~15:20	휴 식	
<b>2부 발표 및 종합토론</b>		
사회 : 황기돈 (한국고용정보원 연구개발본부장)		
15:20~16:20	2부	<b>사례 발표</b>
	사례 발표	<p><b>발제 1 : 삼성전자의 재직근로자 경력관리와 전직지원서비스 연계지원 사례</b> 김석란 (삼성전자 경력컨설팅센터 부장)</p> <p><b>발제 2 : 적극적인 자기개발로 고용사회에서 생존하는 전략</b> 권용덕 (롯데제과 고객지원센터장)</p>
16:20~18:00	종합 토론	<p><b>좌 장 :</b> 황기돈(한국고용정보원 연구개발본부장)</p> <p><b>토 론 :</b> 권순원(숙명여대 교수), 박용호(인천대 교수), 류기정(한국경총 본부장), 장인숙(한국노총 고용정책국장), 황은미((사)커리어컨설턴트협회장), 발표자 전원</p>
18:00~	폐 회	



# CONTENTS

## 주제발표

※사회 : 이요행 (한국고용정보원 생애진로개발센터장)

- 발제 1) 직업세계 변화에 따른 장년층의 대응과 과제 ..... 1  
발표 : 김동규 (한국고용정보원 연구위원)
- 발제 2) 장년 근로자 경력개발 지원 프로그램 현황과 과제 ..... 31  
발표 : 이요행 (한국고용정보원 생애진로개발센터장)
- 발제 3) 정년 60세 시대의 중장년층 경력개발-해외사례를 중심으로 ..... 35  
발표 : 윤동열 (울산대학교 교수)

## 사례발표

※사회 : 황기돈 (한국고용정보원 연구개발본부장)

- 발제 1) 삼성전자의 재직근로자 경력관리와 전직지원서비스 연계지원 사례 ..... 57  
발표 : 김석란 (삼성전자 경력컨설팅센터 부장)
- 발제 2) 적극적인 자기개발로 고용사회에서 생존하는 전략 ..... 65  
발표 : 권용덕 (롯데제과 고객지원센터장)

## 종합토론

※좌장 : 황기돈 (한국고용정보원 연구개발본부장)

- 종합토론 ..... 73



주제발표1)

01

## 직업세계 변화에 따른 장년층의 대응과 과제

- 발표 : 김동규 (한국고용정보원 연구위원)



# 직업세계 변화에 따른 장년층의 대응과 과제

김동규 연구위원/경영학박사  
archiman@keis.or.kr



## <목 차>

- I. 장년층을 둘러싼 최근의 환경변화
- II. 변화하는 직업세계
- III. 장년층의 대응과 정책 과제





## I 장년층을 둘러싼 최근의 환경변화

3



“20년 이내,  
현재 직업의 47%가 사라진다?”

The Future of employment :

How susceptible are Jobs to Computerisation?  
(Carl Benedikt Frey & Michael A. Osborne, Oxford, 2013)

4



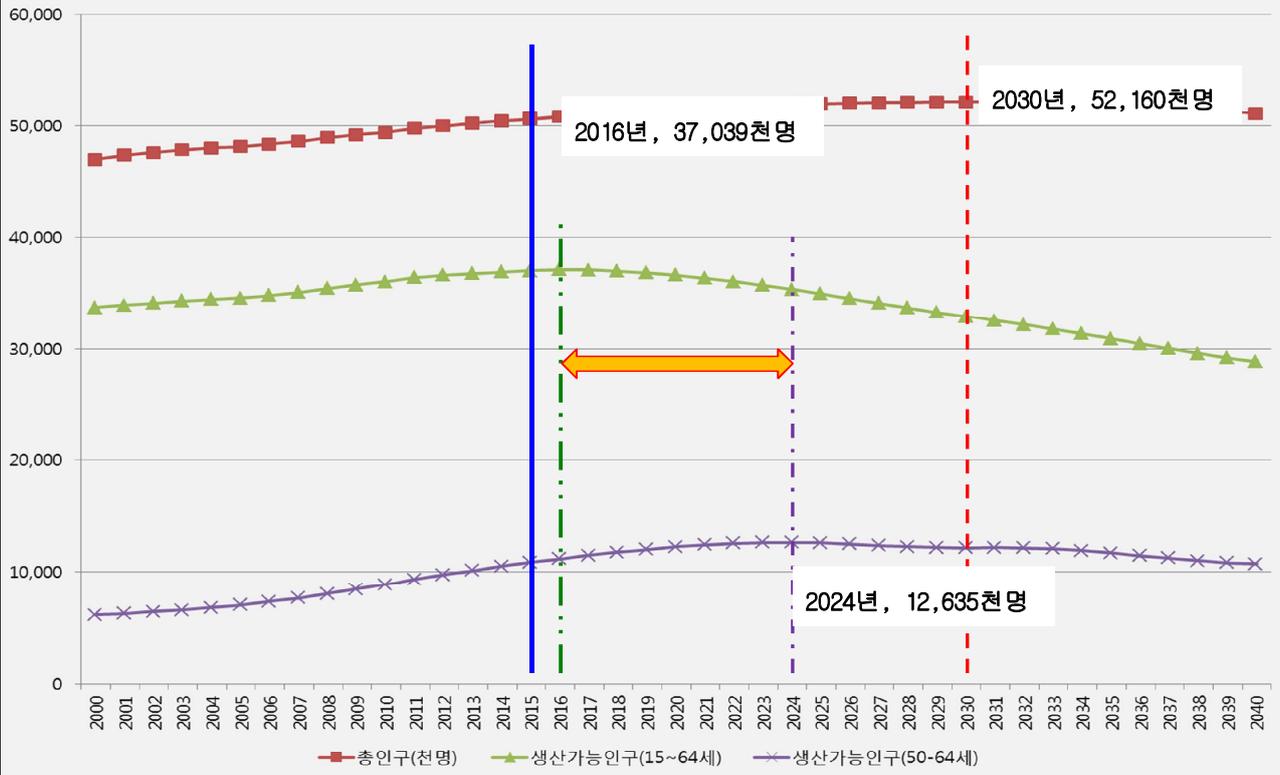
미래에 사라질 가능성이 높은 직업		미래에 사라질 가능성이 낮은 직업	
텔레마케터(0.99)	화물, 창고 관련 업무 종사자(0.99)	멀티미디어 아티스트, 애니메이터 (0.015)	생명과학자(0.015)
스포츠경기 심판 (0.98)	계산원(0.97)	세일즈매니저 (0.013)	운동트레이너 (0.0071)
호텔, 병원 등 접수원(0.96)	자동차엔지니어 (0.96)	컴퓨터시스템분석가(0.0065)	초등학교 교사 (0.0044)
회계감사원(0.94)	보험판매원(0.92)	심리학자(0.0043)	외과/내과 의사 (0.0042)

## 장년층의 정의

- 사회 구성원 가운데 장년기(서른에서 마흔 안팎)에 있는 사람을 통틀어 이르는 말(국어사전)
- 50세 이상 취업자 및 미취업자(고용노동부)
- 50세 중반(장년층고용특성과 정년연장의 소득보장효과, 강성호 · 신종각, 2015)
  - 대부분 자신의 주요 생애일자리에서 퇴직을 경험하고 제2기 일자리로 전환하는 연령층

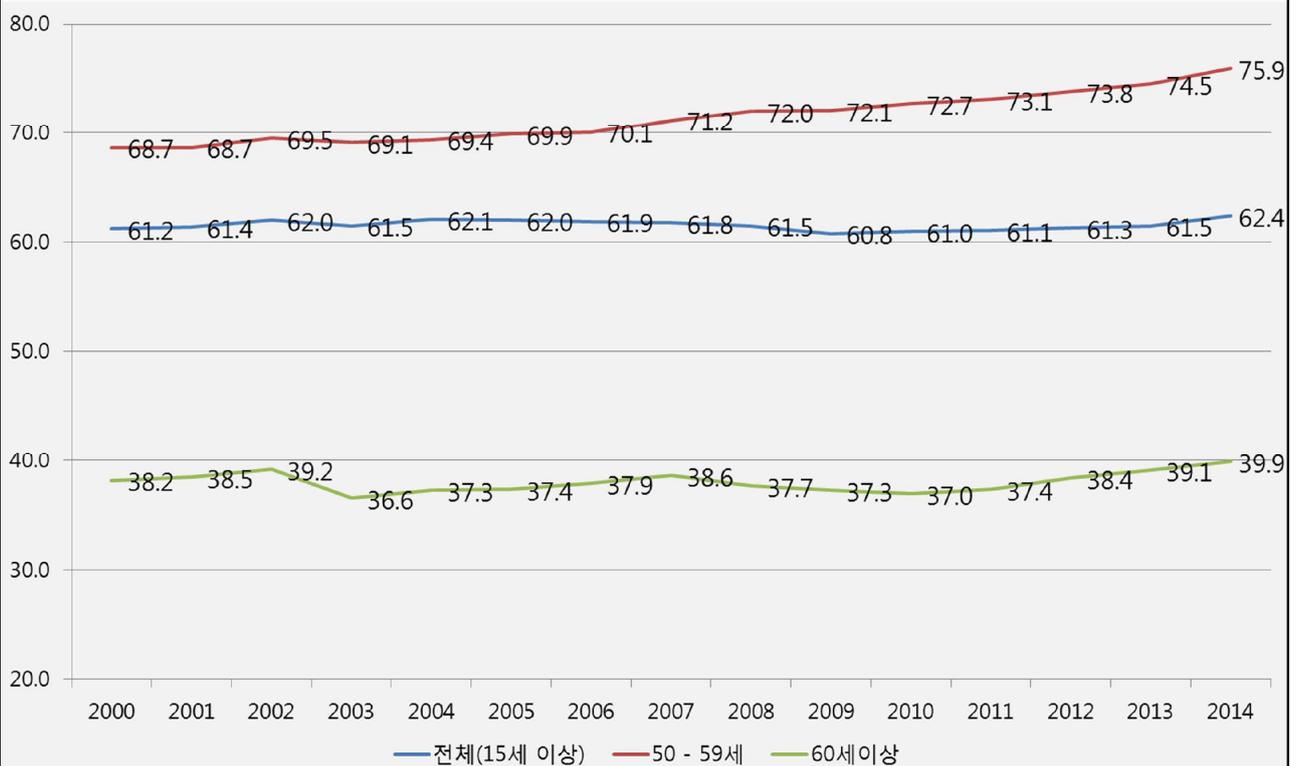


# 총인구와 생산가능인구 추계(통계청)



7

## <장년층의 경제활동참가률(%) 추이> (통계청, 경제활동인구조사)



8

# 임금근로자의 월평균 임금(2010년 8월)

임금근로자의 월평균 임금은 45~47세를 정점으로 서서히 낮아지다가 50대 말부터 급격히 낮아지기 시작(



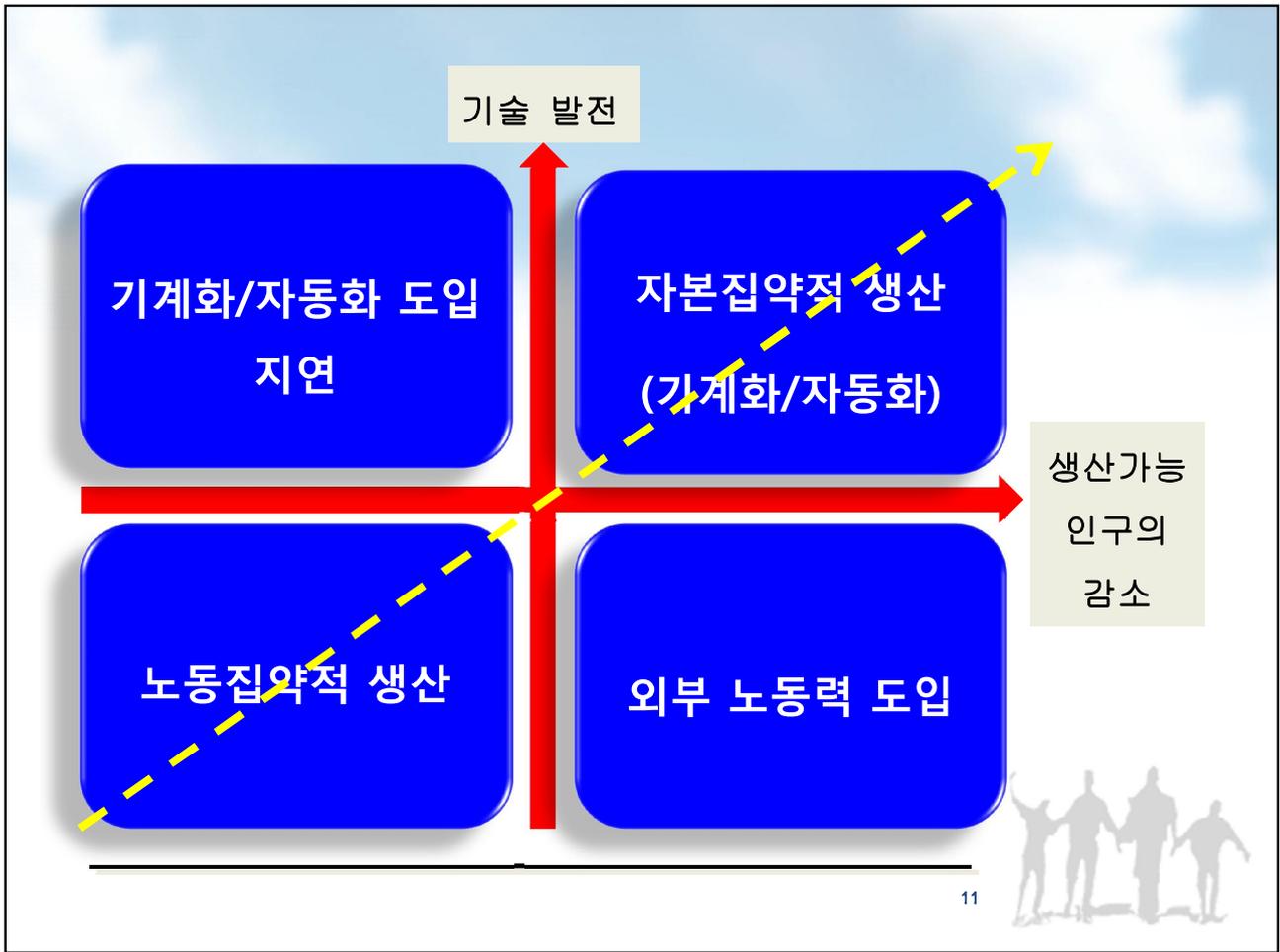
자료: 통계청(2010), 『경제활동인구조사 근로형태별 부가조사』 원자료; 금재호(2011).

그림 1 | 임금근로자의 연령대별 월평균 임금: 2010년 8월

출처 : 강성호 · 신종각(2015)

# 과학기술의 발전





## 노동시장의 구조적 문제

### 국민이 원하는 양질의 일자리 부족

특히, 청년과 여성 고용률이 매우 낮음

### 저출산, 고령화로 핵심노동인구 부족

■ 핵심노동인구(25-49세) 비중 (SERI)

■ 2019-23년경 노동력 부족 예상

### 대, 중소기업 간 임금격차 지속

대기업의 성과가 국내 고용창출로 이어지지 않고 중소기업과의 임금 격차도 지속(대규모사업체=100%)

< 노동생산성 격차 >      < 임금수준 >

### 청년 고학력화로 노동시장 진입연령 상승

■ 노동시장 진입연령      ■ 대학진학률

세상을 바꾸는 힘 국가직무능력표준



## 변화하는 직업세계



### 직업세계의 영향 요인들

#### 인구 및 가치관의 변화

저출산·고령화

단독가구 및 다문화 가정의 증가

라이프 스타일의 변화

#### 환경 및 부존자원의 변화

온난화

석유 등 자원의 고갈

#### 과학기술 및 산업 발전

기계화와 자동화

정보화 및 인터넷 발달

융복합화 (IT+BT+ET+NT +ST+CT) / 녹색경제 및 기술

#### 글로벌화와 경영환경의 변화

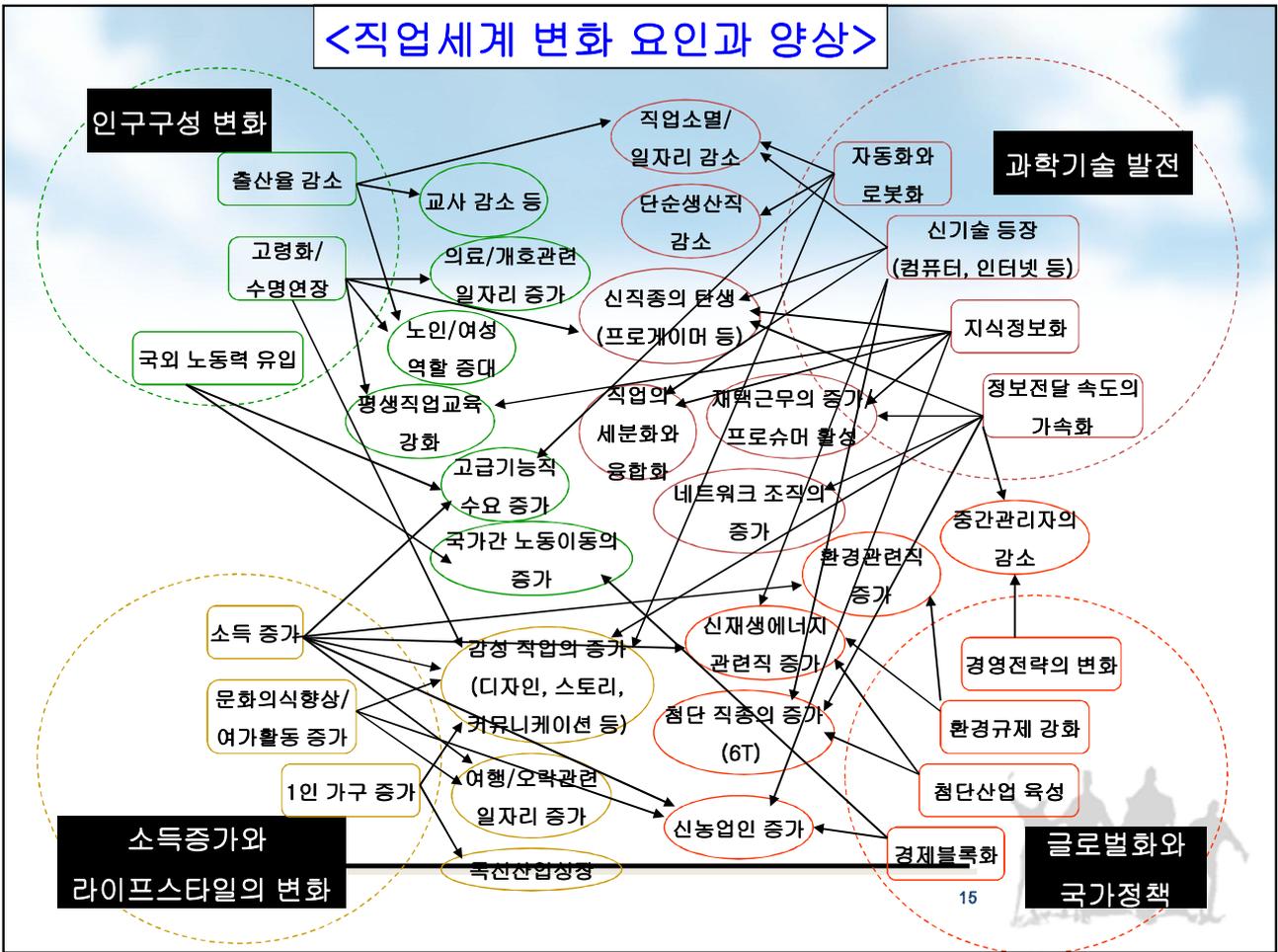
경영 전략의 변화

새로운 제도(정부정책)의 시행

녹색경제의 성장



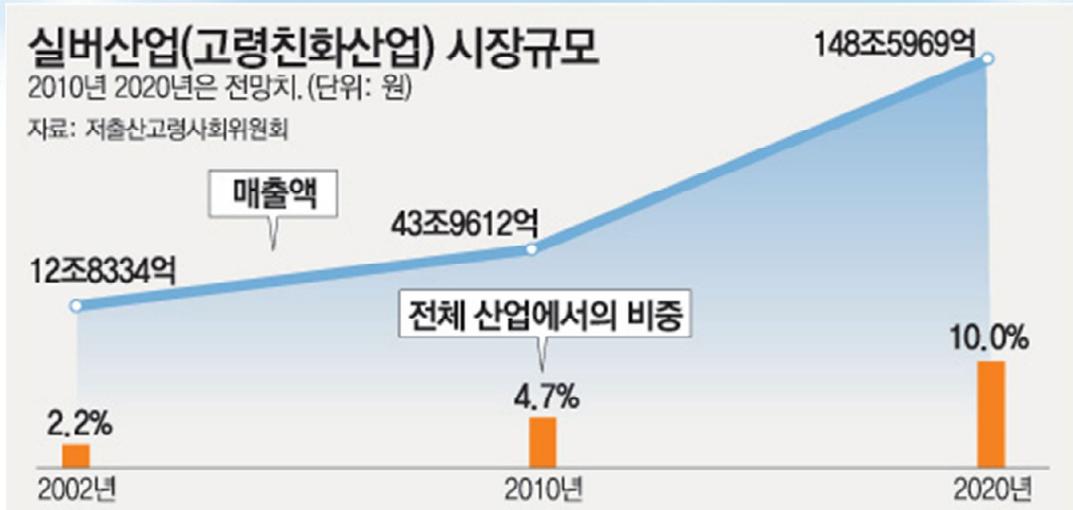
## <직업세계 변화 요인과 양상>



직업세계 10대 트렌드 (2014~2024) 출처 : 한국직업전망 2014~2024(한국고용정보원)

1. 엔지니어 및 전문직의 고용 증가 및 전문화
2. 환경 및 신·재생에너지 관련 직종의 고용 증가
3. 창조산업 관련 직종의 고용 증가
4. 미용 및 건강 관련 직종의 고용 증가 및 전문화
5. 안전과 치안, 보안 관련 직종의 고용 증가
6. 개인서비스 및 반려동물 관련 직종의 고용 증가 및 전문화
7. 저출산 및 고령화에 따른 직업구조 변화
8. 온라인 거래 및 교류 방식의 확산에 따른 직업구조 변화
9. 기계화와 자동화에 따른 생산기능직의 고용 감소
10. 3D 직종 중심으로 근로자의 고령화와 청년층의 취업기피로 인력난 가중

# 실버산업의 성장

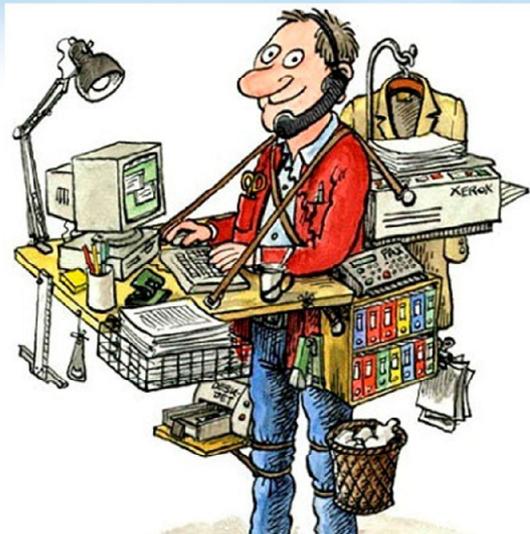


17

## 생산의 자동화·기계화 가속

- 생산의 기계화 및 자동화
  - ‘기능원’의 감소,
  - ‘장치, 기계조작 및 조립 종사자’의 증가

## 모바일 워크를 통한 재택·원격근무 확대



18

# 미래 기계근로자 (Kristin Burnham | CIO, 2013년)

로봇 약사(자동화 약물조제 시스템)



로봇 조리사



로봇 조립근로자



로봇 판매원



# 친환경 저탄소 녹색경제/신재생에너지



• 기동부분인 터빈과 나셀(엔진실)을 연결해 주는 직경 50미터의 대형베어링을 조립하고 있는 장면



## 프로슈머(prosumer)와 창직(創職)의 시대

### ➤ 소비자의 생산소비자화

Prosumer = producer + consumer)  
(엘빈 토플러, '제3의 물결', '부의 미래')

예) 자가진료의 확대 : 저가 가정용  
의료장비(당뇨진단기 등)

1인 미디어

인터넷쇼핑몰 운영자

파워블로거

앱개발자

덕후(매니아)

21



## III 장년층의 대응과 정책과제

22



1. 직업세계 변화에 따른 직무재교육

2. 장년층의 needs에 맞는 직업 개발

3. 장년층 친화 작업환경 개선

---

23



1. 직업세계 변화에 따른 직무재교육

2. 장년층의 needs에 맞는 직업 개발

3. 장년층 친화 작업환경 개선

---

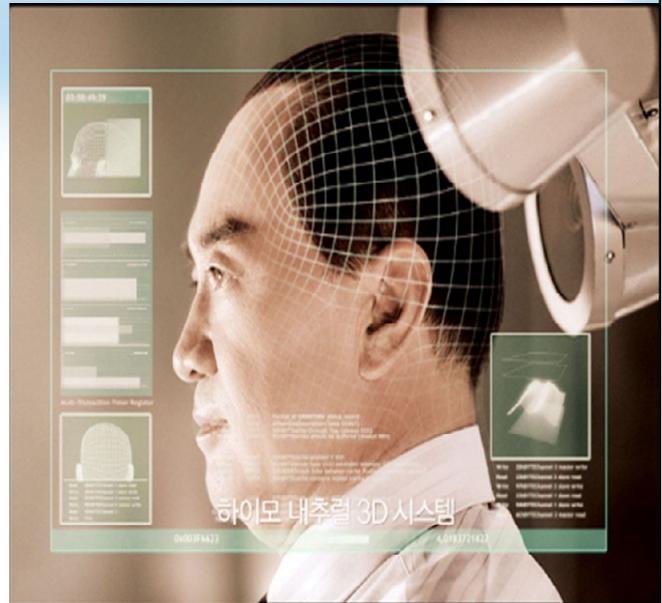
24



다방아줌마 vs 바리스타



25



26

□ 일반 사진관과 3D피규어 사진관의 결합



27

□ 일반 금형에서 3D프린터를 이용한 금형설계 및 제작



28

장년근로자에 대한  
직업재훈련



장년/노년층을 위한 재  
택근무/원격근무 확대



29



1. 직업세계 변화에 따른 직무재교육

2. 장년층의 needs에 맞는 직업 개발

3. 장년층 친화 작업환경 개선

30



경제적 수입

경력과 지식의 공유

취미 생활

지역사회에 기여(자원봉사)

31



## 애완동물 장례지도사 (애완동물화장장/장례식장)



32



# 식용곤충요리사



33



## 新 직업(Emerging Job)

### ⑩ 사이버장의사(Digital Undertakers)

사이버언더테이커  
세상을 떠난 사람들이 생전에 인터넷  
에 남긴 흔적들을 청소하는 역할을  
수행(디지털 장의사)



주변환경정리전문가  
(Professional Organizer)

이혼플래너  
(Divorce Planner)

34



## 문화재해설사/박물관해설사

- 고궁이나 절 등 지역유적지 등을 방문한 관람객을 대상으로 문화재를 해설하는 일을 한다.
- 문화재청이나 지자체에 기간제로 채용



35



## 숲해설사/환경지도사

- 자연휴양림, 수목원, 지역 생태공원 등에서 탐방객이나 단체 학생 등을 대상으로 자연 등을 설명한다.
- 산림청 또는 노인일자리 사업으로 근무



36



## 기업보험컨설턴트(보험영업원)

- 기업대상으로 기업보험을 전문적으로 영업하는 보험영업원
- 대기업 퇴직자를 우대, 금융/법무/세무/부동산 관련 자격자 우대
- -> 삼성생명 GFC (Group Financial Consultant)



37

## 에너지진단사

- 에너지진단사는 에너지 사용량이 많은 사업체의 에너지 사용실태를 측정하고 에너지절약을 위한 컨설팅을 한다.
- 에너지진단사, 에너지관리기사, 열관리기사, 가스기사, 공조냉동기계기사, 전기기사 등이 필요하고, 관련 경력자 우대
- 에너지관리공단에서 에너지관리사 자격을 발급(면허성 자격 아님)



## 유아영어강사

- 유아의 발달적 특성에 맞는 학습방법과 다양한 프로그램을 통하여 유아들이 즐겁게 영어를 습득하도록 지도
- 대졸 이상 / 어린이집, 유치원, 문화센터, 유아영어학원, 프리랜서로 활동



39

## 아동복지교사/요양보호사/ 베이비시터/특수아보조교사

- 주로 저소득층, 부모의 맞벌이 등으로 인해 방과 후 집에 돌아가도 돌봐줄 사람이 없는 학생들을 학습시키고 돌봐주는 일을 함
- 지역아동센터(생활복지사)



40

## 직업주례사

- 관련 민간기관이나 고령자관련 기관에서 웨딩업체와 연계하여 알선
- 대졸이상의 학력과 사회경력, 품위 있는 외모와 목소리 소유자 우대



41

## 시험감독관

- 각종 국가자격, 어학 시험에 대한 고사장 감독 업무를 한다.
- 산업인력공단인 경우, 만60~65세, 고졸이상



42

## 다문화가정방문교사

- 다문화가정을 방문하여 이주여성이나 그 가정의 자녀를 대상으로 한국어교육, 학습지도, 학교생활상담 등을 한다.
- 지역 다문화가정지원센터나 노인일자리 산업에 시간제로 근무



43

## 실버운동건강지도사

- 노인들을 위한 다양한 실버프로그램들 중에서 노인의 건강과 관련된 내용을 진행
- 지역복지관 등 노인관련 시설



44

## 동화구연사

- 각종 국가자격, 어학 시험에 대한 고사장 감독 업무를 한다.
- 산업인력공단의 경우, 만60~65세, 고졸이상



45



## 아동극단원

- 각종 국가자격, 어학 시험에 대한 고사장 감독 업무를 한다.
- 산업인력공단의 경우, 만60~65세, 고졸이상



46



## 실버모델

- 각종 국가자격, 어학 시험에 대한 교사장 감독 업무를 한다.
- 산업인력공단의 경우, 만60~65세, 고졸이상



47

## 도시농업지도사/실내조경사

- 도시텃밭 강사, 멘토로 활동
- 지자체 도시농업 지원센터, 학교 텃밭, 민영도시농업농장, 문화센터 등
- 도시농업의 육성 및 지원에 관한 법률(2012년)



48

## 독서논술지도사

- 아동의 연령에 맞는 도서를 선택하여 읽기, 쓰기, 듣기, 말하기, 생각하기 등을 지도한다.
- 초대졸 이상, 학습지회사 소속, 프리랜서



49

1. 직업세계 변화에 따른 직무재교육

2. 장년층의 needs에 맞는 직업 개발

3. 장년층 친화 작업환경 개선

50

## 배리어프리 작업장 만들기 / 자동화 · 정보화 일터



51

## 아우디의 ‘미래의 일터’ 전략



독일 아우디공장에서 차량 대시보드를 조립하는 자동차조립원(아우디는 ‘미래의 일터’ 전략으로 chairless chair(무게 2.4kg로 100kg 이상을 지탱, 스위스 스타트업 업체인 Noone에서 제작)을 도입)

# 감사합니다.

김동규 연구위원/경영학박사  
archiman@keis.or.kr



내일을 희망으로 이어주는  
**한국고용정보원**

Korea Employment Information Service



53





주제발표2)

02

## 장년 근로자 경력개발 지원 프로그램 현황과 과제

이요행 (한국고용정보원 생애진로개발센터장)



별첨



주제발표3)

03

정년 60세 시대의 중장년층 경력개발  
- 해외사례를 중심으로 -

- 발표 : 윤동열 (울산대학교 교수)



# 정년60세 시대의 장년층 인사관리와 경력개발 - 해외사례를 중심으로 -

윤동열 교수  
울산대학교

## 발표순서

- I. 정년 60세 시대의 도래
- II. 정년 60세 시대의 인력운영
- III. 정년 60세 시대의 직급 및 승진체계
- IV. 중장년 인력활용을 위한 직무개발

# 정년 60세 시대의 도래



## 정년 60세 시대의 도래

### '고령자고용촉진법'의 통과 (2013. 4)

300인 이상 기업은 2016년부터, 300인 미만 기업은 2017년부터 정년을 60세 이상으로 설정할 것을 의무화. 기업이 정한 정년이 60세에 미달할 경우 60세로 간주



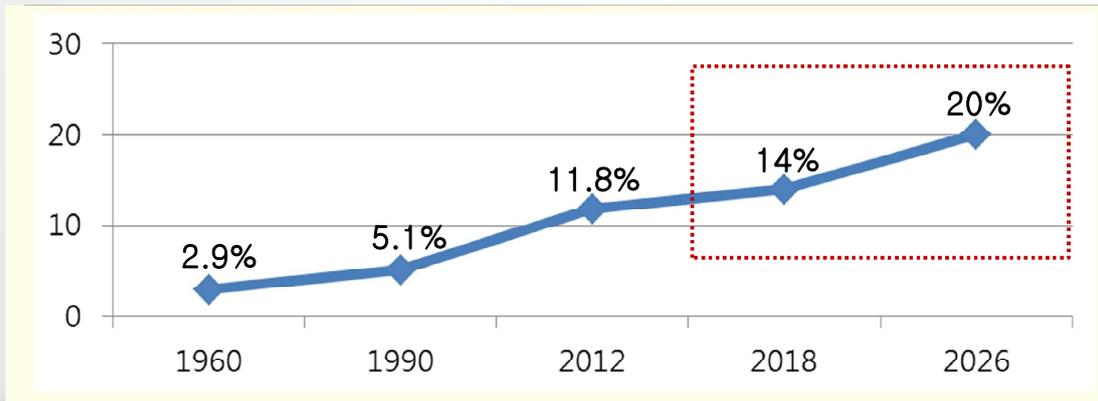
**정년 성격의 변화**  
**Maximum에서 Minimum으로**

# 초고령화사회 진입

## ● '고령자고용촉진법 개정'으로 정년 60세 시대 도래

- 기업의 정년 60세 이상 설정을 의무화 하였으며, 300인 이상 기업의 경우 2016년부터 시행하는 것을 의무화
- 세계에서 가장 빠른 속도로 초고령사회에 진입할 전망
  - 고령화사회 2000년 (7%), 고령사회 2018년 (14%), **초고령사회 2026년 (20%)**

[우리나라 전체인구 대비 노인인구 비중]



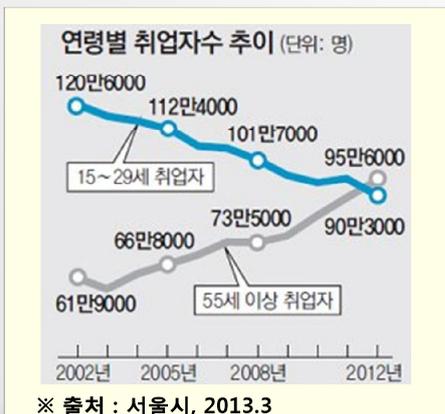
4

# 장년층 및 청년층 고용비중의 변화

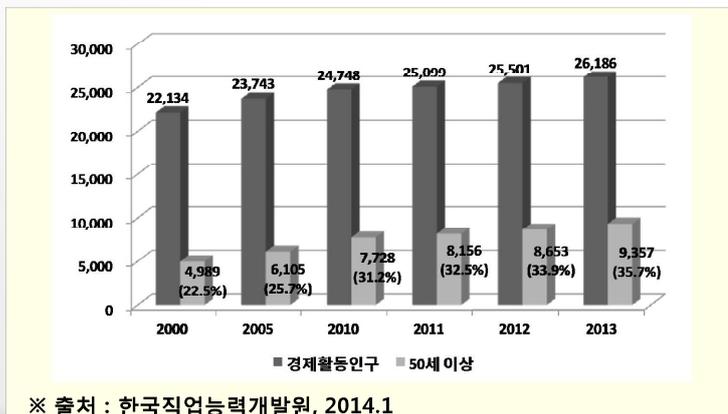
## ● 50세 이상 장년층 인력의 고용비중이 지속적으로 증가

- 실제 서울의 55세 이상 취업자는 2002년 61만 9천명에서 2012년 95만 6천명으로 10년 동안 33만 7천명(54.4%) 증가
- 장년층(50세 이상) 경제활동 비중은 2002년 22.5% 에서 2013년 35.7%로 상당 수준 증가

[연령별 취업자수 추이]



[장년층(50세 이상) 경제활동 비중의 변화]



5

# 조직의 생산성 및 활력 저하

## ● 연령이 증가함에 따른 개인의 생산성 하락 우려

- 일정 연령이 되면 생산성이 떨어진다고 응답한 근로자들이 전체 응답자의 31% 수준
- 생산성이 하락하는 나이를 49세부터 50세 정도로 예측

[연령과 생산성 저하 간 관계 근로의식 조사 결과]

구분	전체기업군	대기업군
전자업	36%	45%
중건설업	28%	28%
금융업	32%	40%
화학업	33%	33%
레저/서비스업	34%	34%

※ 출처 : 함인희(2013)

**장년층의 신체적, 정신적 능력과 직업력이 반영된 적합직무 선정**

6

# 정년 60세 시대의 인력운영

## 정년연장에 따른 인력구조의 변화

현재 우리나라의 평균정년은 57세, 평균퇴직연령은 53세

### 정년이 60세로 연장될 경우 인력구조의 변화

(최근 5년간의 성장률, 채용규모, 승격률, 자연퇴직률이 유지된다고 가정)

	'13년	'20년	'25년
부장	7.2%	16.3%	23.3%
차장	14.2%	19.5%	19.1%
과장	27.7%	25.1%	23.2%
대리	25.2%	19.5%	17.0%
사원	25.7%	19.7%	17.5%

\*출처: 박희준(2014)

8

## 정년연장 시행 일본기업의 문제점

### ● 장년층을 위한 적합직무 개발 및 능력개발 강화의 필요성

- 정년연장 시행 관련 일본기업의 문제점은 크게 적합직무 개발 및 능력개발 강화와 기업의 인건비 증가 항목으로 구분할 수 있음

[정년연장 시행 일본기업의 문제점]

문항	응답률(%)
1. 장년층에게 적합 직무개발의 어려움	45.5
2. 임금 총액 증대	44.9
3. 상위 직책 부족	28.2
4. 퇴직금 지급액 증대	22.5
고령자 체력 저하	15.6
재취직 알선의 어려움	11.6
기업활력 저하	10.8
부적응자 증대	8.6
직책 후보자 사기저하	7.9

※ 출처: 오학수(2013)

9

## 일본 정년연장에 따르는 인력운영상의 문제점

- 장년층에 적합한 직무개발의 어려움, 인건비 부담 증가, 상위직책의 부족 등의 순으로 나타남
- 정년연장에 따른 인력운영상의 문제점은 대기업일수록 심각

구분	-299명	300-499명	500-999명	1,000-2,999명	3,000-4,999명	5,000명 이상	합계
장년층에 적합한 직무개발의 어려움	28.4	35.5	41.7	55.5	61.9	<b>65.3</b>	45.5
임금총액의 증대	42.5	28.9	42.6	52.1	35.7	<b>58.3</b>	44.9
상위직책 부족	20.0	28.9	35.7	30.8	33.3	<b>38.9</b>	30.4
퇴직금지불액 증대	35.1	25.0	30.4	24.7	16.7	<b>27.8</b>	28.2
⋮							
특별히 문제없음	29.1	21.1	26.1	17.8	14.3	18.1	22.0

※자료 : 고령자고용개발협회 <고령화사회에서의 인사관전망에 관한 조사연구보고서>  
출처 : 산업노동조사소 <60세정년제 사례집>

10

## 한국 정년연장에 따르는 인력운영상의 문제점

- 한국기업도 인건비 부담, 적합직무 부족에 따른 생산성 저하, 상위 직책 부족으로 인한 인사 적체 등이 우려되는 상황

구분	전체	규모별		업종별	
		300인 이상	30~299인	제조	비제조
<b>인건비 부담 증가</b>	54.7	66.0	43.8	62.3	41.2
고령화로 인한 생산성 저하	52.6	51.1	54.2	50.8	55.9
<b>인사적체 등 인사관리 부담</b>	44.2	53.2	35.4	37.7	55.9
신규채용 감소	44.2	46.8	41.7	42.6	47.1

※출처 : 경영자총협회, 기업 정년연장 실태조사 결과, 2013, p. 6. 단위 %

11

## 정년연장에 대한 준비 미흡

### ● 인력운영 패러다임의 변화가 필요

- 일본의 경우 정년연장의 논의는 '70년대부터 시작,
- '86년 60세 정년 노력의무 규정
- '98년 60세 이상 정년 의무화 시행 등 단계적으로 실시

### ● 정년 60세인 기업 비율이 낮은 상황

일본 : '86년 56.6%, '98년 93.3%

VS

한국 : '14년 28.7%

※ 출처 : 전경련 조사 2014.12월 181개 기업

### ● 고용이 실제 연장되는 기간이 일본에 비해 김

일본 : 55세 정년 증신고용  
(고용연장 기간 : 5년)

VS

한국 : 평균 퇴직연령 53세  
(고용연장 기간 : 7년)

12

\*출처: 박희준(2014)

12

## 정년 60세 시대의 인력운영

### ● 인력운영 패러다임의 변화가 필요

#### [Up or Out시스템]

획일적, 단선형 인사관리

- 모든 직원이 승진을 위해 경쟁
- 경쟁에서 탈락한 직원은 비공식적 압력을 통해 퇴출시키는 시스템

#### [Up, Stay or Out시스템]

다양성과 유연성에 기초한 인사관리

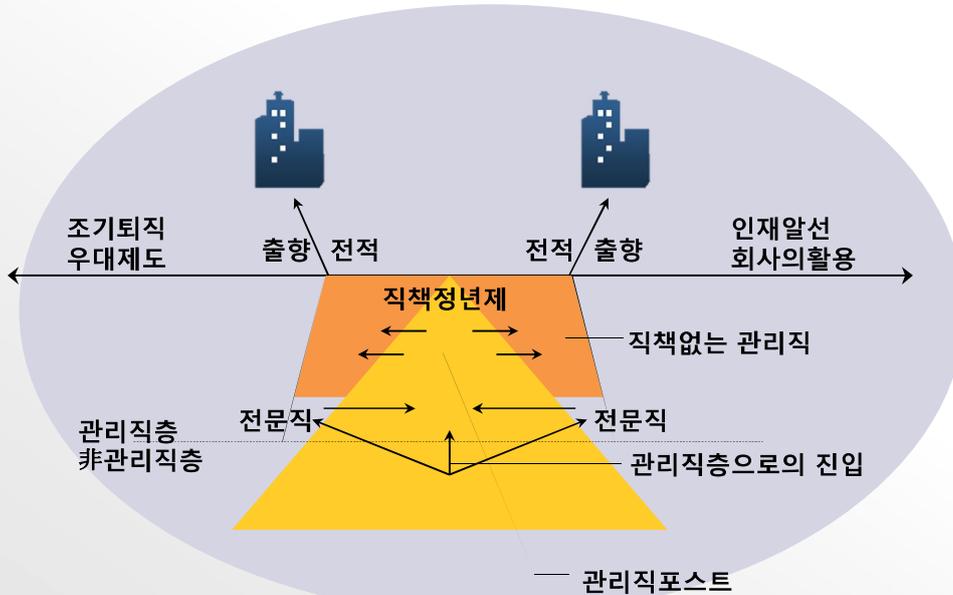
- 승진을 위해 경쟁하지만 경쟁에서 탈락한 직원들도 정년까지 역량에 맞는 직무를 수행
- 적정수준의 퇴직이 필요할 경우 정보와 인센티브 제공 등을 통하여 자발적인 퇴직을 유도하는 시스템

\*출처: 박희준(2014)

13

# 정년연장에 대한 일본기업의 대응

- 직책정년제, 전문직제, 사외출향/전직 등 다양한 진로선택을 통한 상생형 인력운영체제 구축

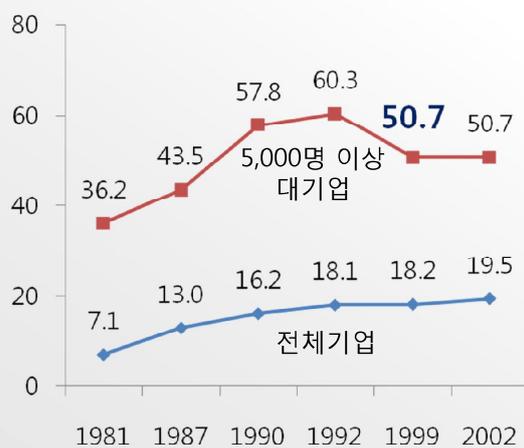


※출처 : 야시로<신인사노무관리>유희각, p.129

# 직책 부족에 대한 일본기업의 대응

## ● 복선형 인사제도

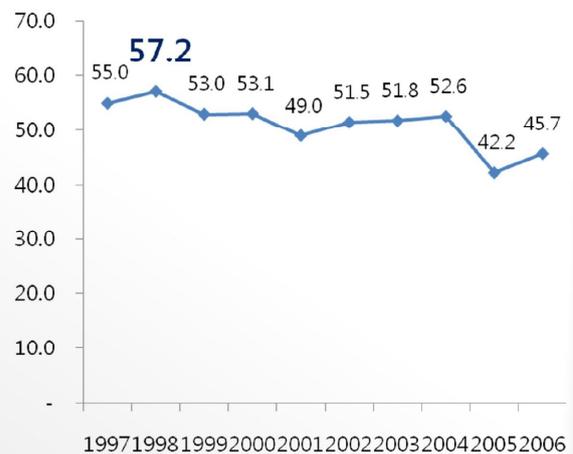
- 대기업 50.7%가 전문직제 도입('98년)



※출처 : 후생노동성<고용관리조사>.

## ● 직책정년제

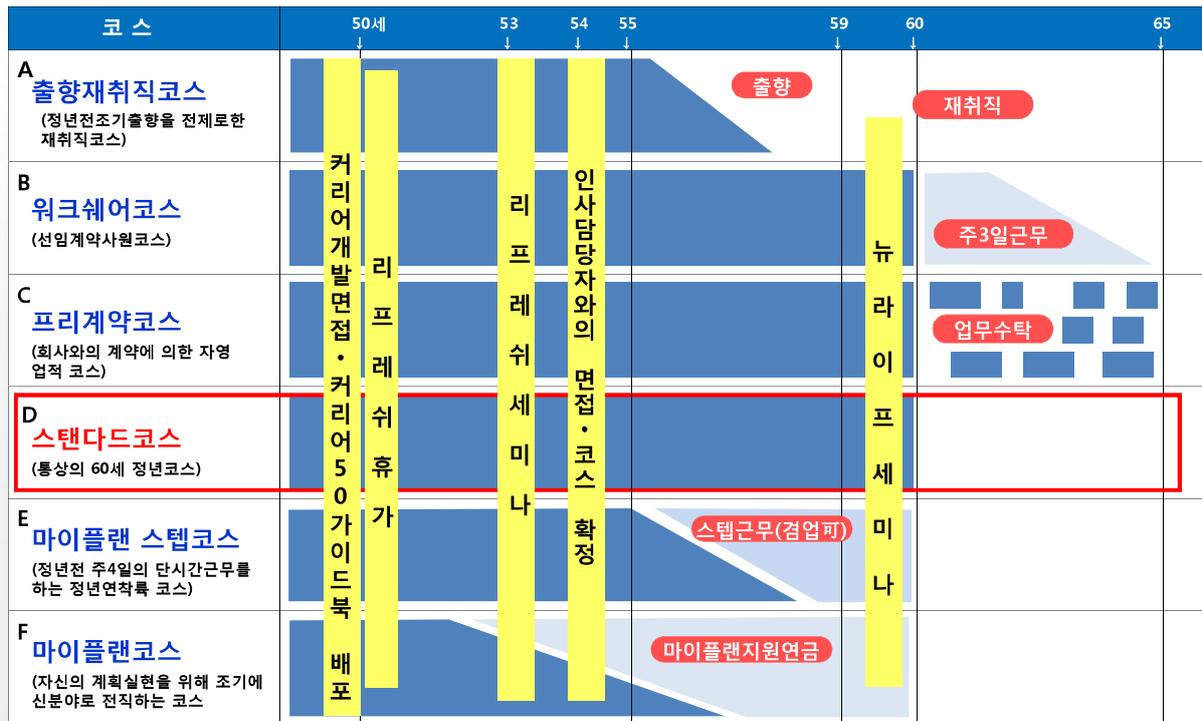
- 전체기업의 57.2%가 도입('98년)



※출처 : 사회경제생산성 본부

\*출처: 박희준(2014)

# 다양한 근무형태: 동경가스의 세컨드라이프제도



\*출처: 박희준(2014)

# 복선형 인사제도

## ● 근무형태의 다양화 및 진로선택제 도입

- 현직유지, 시간제 근무, 유연근무, 재택근무, 직무전환 등 → 임금수준 조정과 연계

## ● 전문직제도 활성화

### 전문직제 가능분야 및 내용

정의 유형	내용
특정부문 업무에 정통한 전문가	고도의 지식·경험·숙련을 필요로 하는 전문직무
사외에도 통용하는 스페셜리스트	특정분야에 있어서 사내외에 통용되는 고도의 전문지식을 보유하고 있는 경우
특정범위 업무를 맡기는 "담당직" 색채가 강한 것	부서장 지시에 따라 귀중한 지식, 풍부한 경험을 바탕으로 스스로 담당업무를 수행하는 경우
프로젝트 조직, 그룹 등의 리더	필요에 따라 프로젝트 조직의 리더역할 수행이 가능
오랜 경험을 바탕으로 축적해 온 실무경험과 기능을 보유한 베테랑	특정 개인이 습득한 기능의 정도가 최고수준에 달하여 해당분야의 1인자로 불리는 기능사

# 정년 60세 시대의 직급 및 승진체계

## 직급 및 승진 체계 개선의 필요성

### ● 인적자원관리 시스템 전체의 개선

- 정년60세 법제화 이전 시기에서 고령화에 대비하는 인적자원 관리는 고령화된 인력을 활용하거나 혹은 퇴출시키는 방안에 초점을 맞추었다면 법제화 이후는 인적자원관리 시스템 전체의 개선을 위한 노력에 중점

#### 직급체계

- 조직 내에서 구성원들의 위계질서(지위와 역할)에 중요한 영향
- 직무(혹은 직위나 직능) 등급의 수와 내용을 결정하기 위한 인사 제도

#### 승진

- 조직 구성원의 능력 향상에 따라 보다 높은 직무, 즉 조직적 서열과 권한 및 책임의 증대, 위신의 증대 및 지위의 상승, 임금증가 등 수반
- 수직적·상향적 이동으로 직무의 내용도 변화하면서 임금 인상도 동반

# 직급 및 승진 체계 개선의 필요성

## ● 경영환경 변화의 인적자원관리 시스템 영향

- 직급체계의 결정요소는 크게 속인(people, 人)과 직무(job, 事)로 나눔
- 직무중심의 직급체계인 직무등급제와 속인중심의 직급체계인 직위등급제로 구분

### 직무 등급제 (미국 및 서구국가)

VS

### 직위 등급제 (한국 및 일본)

- 동일 가치 동일 임금으로 공정성 확보
- 직무 간 이동이 용이하지 않아 조직 경직
- 공정성과전문가적 역량 중요

- 기업의 충성도 및 장기 근속 유도
- 승진 및 인사적체
- 위계적 조직 문화

### 경영환경의 변화

### 역량 등급제

VS

### 직능 자격제

- 브로드밴드로 인력 관리 유연성 강화
- 보상의 강화로 인해 인건비 상승
- 성과-능력주의 조직 문화

- 승진과 승격의 분리로 인사적체 해소
- 연공서열적 운영
- 능력주의 조직 문화

\*출처: 유규창(2014)

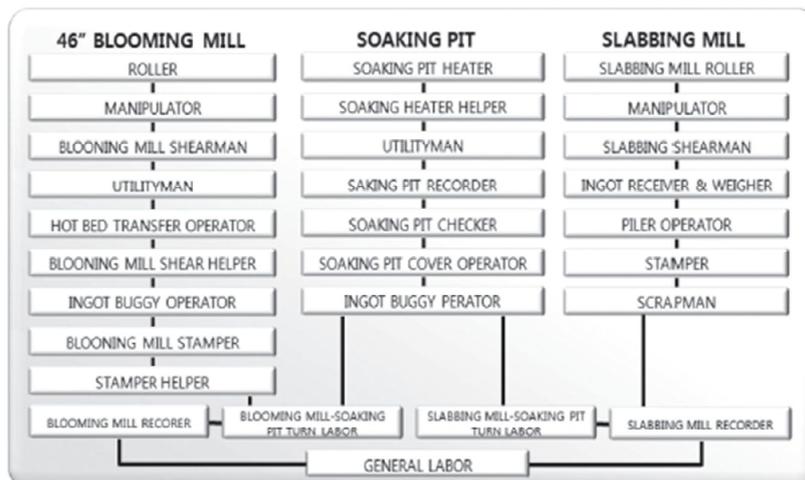
20

# 직급 체계 설계의 대안과 직무의 고려

## ● 미국 대기업 철강 공장의 직무 등급제 예시

- 일 중심 접근으로 직무분석 및 직무평가를 개별 직무를 중심으로 수행
- 인건비 통제 용이하고 내부 공정성 유지 가능
- 직무 관리 부담이 크고 직무가치별 승진단계의 한계

〈그림 3〉 미국 대기업 철강 공장의 직무 등급제 예시



자료: Doeringer & Piore (1971) 참고

\*출처: 유규창(2014)

21

# 직급 체계 설계의 대안과 직무의 고려

## ● 일본 대기업의 직능 자격제 예시

- 기업의 성장이 둔화되어 승진과 인사 적체 현상이 발생한 것을 해소
- 직능 자격 제도의 대표적인 특징이 승진(직위)과 승격(직급 혹은 자격)을 분리
- 승진보다는 승격이 중시되고, 임금의 결정도 승격에 의해 이루어짐

자격 등급		자격 호칭	관리 직위	직군		
관리 직능	M-9	통솔 업무	부장격	부장		관리직군
	M-8	상급 관리업무	차장격	차장		
	M-7	관리 업무	과장격	실장		
지도 감독 직능	S-6	기획 감독 업무	계장격	반장		중합직군
	S-5	판단 지도 업무	주임격	주임		
	S-4	판단 업무	총괄1급	-		
일반 직능	J-3	판단 정형 업무	총괄2급	-		일반직군
	J-2	숙련 정형 업무	집무1급	-		
	J-1	정형 보조 업무	직무2급	-		
						전임직군
						특수직군

자료: 양병우, 안희태(1993, 178쪽) 참고

\*출처: 유규창(2014)

# 직급 체계 설계의 대안과 직무의 고려

## ● 미국 다국적 기업의 역량 등급제 예시

- 일과 사람 중심의 접근법으로 직무 수행자의 역량이 중요
- 역량의 측정하고 역량 Level을 설정
- 보상 기회 확대로 인해 승진 관리상 부담이 경감하나 역량수준 측정의 곤란함

역량등급	역량 정의	직군별 Career Path	
Band 10	사업부 단위의 전략을 이끌 수 있는 역량		
Band 9	전략적 의사 결정에 참여할 수 있는 역량		
Band 8	팀 단위 조직의 목표나 기술을 가이드 할 수 있는 역량		관리
Band 7	독자적으로 팀이나 부서의 목표 달성에 기여할 수 있는 역량		전문가
Band 6	개인의 목표 달성에 기여하거나 전문가적인 역량을 개발 할 수 있는 역량		
Band 5	기술적 지원을 리드할 수 있는 역량		
Band 4	과업에 우선순위를 설정하거나 방법론을 선택할 수 있는 역량		
Band 3	주어진 범위 내에서 과업을 선택할 수 있는 역량	생산	행정 지원
Band 2	복수의 반복적인 업무를 수행할 수 있는 역량		기술 지원
Band 1	단순한 과업을 수행할 수 있는 역량		

자료: IBM 내부 교육 자료 (IBM Compensation, 2013) 참고

\*출처: 유규창(2014)

# 직급 체계 설계의 대안과 직무의 고려

## ● 한국 대기업의 역할 등급제 예시

- 일 중심과 사람중심 인사관리의 접점으로 직급체계 개선
- 조직구조가 수평화되고 팀제가 확산되는 등 유연한 조직구조의 등장과 연관되며, 근속이나 연공과 같은 요소보다 성과와 역량이라는 성과주의 인사제도의 영향
- 사람에 직무 중심 가미하여 조직의 구조와 일치하는 직급체계설계 가능
- 성과주의 인사관리 강화, 직무 수행자의 역할에 따른 등급 결정, 브로드밴드로 인해 인력 관리 유연성 강화, 승진 및 인사 적체로 인한 동기 저하 등

역할 등급	호칭	역할 내용
1	부장/책임 연구원	일정 규모 이상의 공식 조직 단위를 책임 관리 하는 부서장 역할 혹은 특정 기술 분야 최고 전문가 역할
2	차장/책임 연구원 과장/선임 연구원	소규모 공식 조직 또는 프로젝트 단위의 관리 책임자나 서브 리더의 역할 수행 혹은 이에 상응하는 특정 기술 분야의 전문가 역할 수행
3	대지/주임 연구원	절차가 표준화 되어 있지 않은 비정형 업무를 자기 책임하에 독자적으로 처리하는 역할
4	사원/연구원	단순하고 표준화되어 있는 정형적 업무를 정해진 처리 기준 및 절차에 따라 반복 처리 하는 역할 수행

자료: LG전자 홈페이지(www.lge.co.kr/recruit/igerecruit/recruit/igic18.shtml, 2013)

\*출처: 유규창(2014)

24

# 호칭의 변화 필요

## ● 직위와 직급의 불일치에서 발생

- 직능자격제, 역할등급제, 역량등급제 등 다양한 직급체계의 혁신이 이루어지면서 직위와 직급이 반드시 일치하지 않게 됨
- 직위나 직책 호칭이 주는 관습적인 이미지가 조직 내의 인간관계에도 적용

구분	내용
IBM	기존의 직급과는 무관하게 한국적 직위(Korean title)를 두고, 공식적인 직급은 변함이 없는데 한국적 직위 호칭을 연차에 따라 자동으로 부여
국내기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CJ나 아모레의 '님'</li> <li>- SK텔레콤과 아주그룹의 '매니저'</li> <li>- 해태제과의 '선배·후배'</li> <li>- 제일기획의 '프로'</li> <li>- 카카오톡의 '영어이름'</li> <li>- 직무별 호칭(T&amp;D Specialist, Recruiting Specialist)의 부여 등</li> </ul>

25

## 인재육성위원회를 활용한 승진

### ● 직위와 직급의 불일치에서 발생

- 연공서열방식은 조직 내에서 근속 연수에 따라서 자동적으로 승진을 결정하고 노사 간의 갈등을 최소화하며 인사부서 입장에서는 관리의 부담이 없는 기준
- 인재육성위원회는 기존의 방식의 틀에서 벗어나 종합적으로 인재를 판단



### GE Session C

- 승진의 결정 이외에도 인재를 어떻게 키워 내고 활용할 것인가를 논의를 하고 의사결정 하는 과정
- 현재의 모습뿐 아니라 잠재력을 판단하여 미래의 경력까지도 고려하여 평가센터법(assessment center)이나 잠재력 평가(potential appraisal 혹은 promotability rating)를 활용
- 우수한 잠재력을 갖춘 인재를 조기 발굴하여 발탁 인사할 수 있고, 이러한 우수인재들이 조직에 기여할 수 있는 여지
- 조직의 리더들이 자신의 사람을 키우고자 하는 사내정치가 발생
- 인재육성위원회 운영으로 인한 관리상의 비용이 증가

26

## 장년층 인력활용을 위한 직무개발

# 장년층 적합직무 선정

## ● 장년층 적합직무 선정 및 독립적인 업무 수행이 가능한 직무 발굴 필요

- 기업 내 공식적인 직업분류체계에 포함되어 있는 직종을 토대로 적합한 직종 선정
- 항시 유지되는 직종은 아니지만 업무의 신속성, 업무과다, 전문적 능력, 기술 요구로 장기적 혹은 단기적 일자리 발생 가능성이 있는 직종 탐색 (일자리 발굴)

[장년층 적합직무 설계시 고려사항]

구분	내용
직무의 목적	수행해야 할 과업, 의무 및 책임으로 직무가 만들어질 때 달성하고자 의도하였던 직무에 대한 조직의 목적
산업공학적 고려	직무를 보다 효율적으로 설계하여 생산공정과 작업방법을 개선하고자 하는 노력
인체공학적 고려	직무를 담당하고 있는 장년층 인력에 대한 물리적이고 정신적인 역량에 대한 고려
종업원의 특성	종업원의 지식과 기술, 능력 및 경험 등

# 장년층 적합직무 발굴을 위한 정부의 노력

## ● 장년층 우선고용직종을 선정하여 2009년부터 고시/시행

- 신체적 적합성, 고령 종사자 규모의 여부, 일자리 수, 일자리 증가 여부, 기능보유 여부, 경력보존 가능, 단순노무 직종 등 7개의 기준

[장년층 우선고용직종 선정 기준과 해당직종]

선정기준	정의	해당직종
①신체적 적합 직종	신체적·정신적 한계로 인해 다른 연령계층에 비해 생산성이 떨어지지 않거나 산업재해의 위험이 낮은 직종	상점판매원, 매장계산원 및 요금정산원
②고령 종사자 규모가 큰 직종	현재 노동시장에서 고령취업자 규모가 큰 직종	환경미화원, 주방보조원, 운전원
③빈 일자리 직종	다른 연령계층의 취업 기피나 회피 등으로 인하여, 다른 직종에 비해 고령자가 진입할 수 있는 빈 일자리가 많은 직종	금형원, 용접원
④일자리 증가 직종	미래 일자리 증가가 예상되며, 일자리 증가에 있어 고령자가 진입할 여지가 큰 직종	사회복지사, 보육교사
⑤기능보유 직종	일정기간 훈련 이수 및 자격취득을 통해 특정 기능을 보유함으로써 고령자가 취업 경쟁력을 확보할 수 있는 직종	건축마감관련 기능종사원, 산업안전 및 위험관리원
⑥경력보존 직종	고도의 기술 및 지식에 대한 노하우(Know-how)를 보유하여, 충분히 직업능력을 발휘할 수 있는 직종	건축가 및 건축공학기술자, 기계공학기술자 및 연구원
⑦단순노무 직종	특정 지식이나 기술이 필요하지 않아, 일자리만 있다면 단기간 내에 취업이 가능한 직종	포장원 및 제조관련 단순 종사원, 농림어업관련 단순 종사원

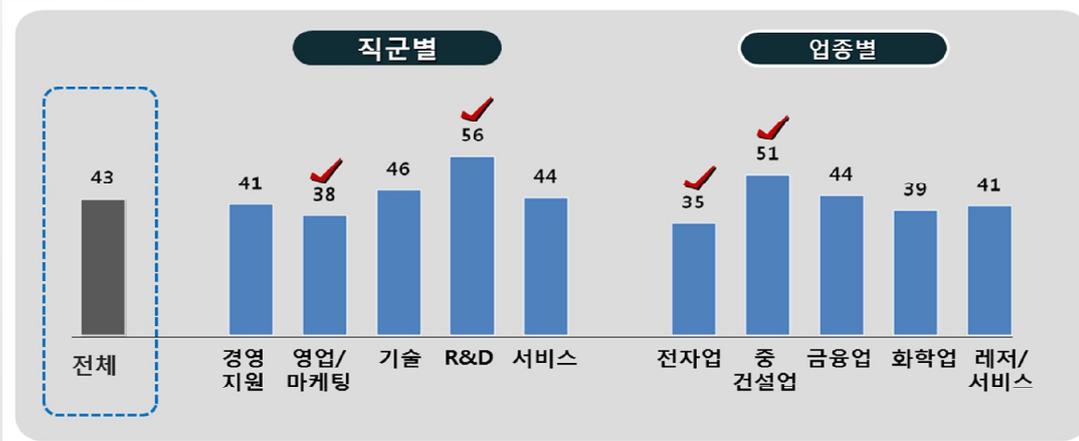
※ 출처 : 노동부 고시 제2008-56호(2008)

# 장년층 적합직무에 대한 국내 종업원의 인식

## ● 장년층 적합직무에 대해 근로자들도 긍정적으로 평가

- '장년층 적합직무가 많다'고 응답한 근로자가 43%로 '적합직무가 없다'고 응답한 19%에 비해서 응답률이 높아 조직내의 장년층 활용에 대한 긍정적인 인식
- 직군별로는 R&D(56%), 업종별로는 중건설업(51%)로 인식 수준이 높음

[장년층 적합직무 보유여부에 대한 설문조사 결과]



※ 출처 : 함인희(2013)

30

# 장년층 적합직무에 대한 일본기업 대응

## ● 장년층을 위한 포스트/부문/회사 설치, 직무개발 등

인사처우 시책	실시율 (%)
① 일정 연령에서 승급 정지	43.8
② 역직(직책)정년, 임기제	37.6
③ 일정 연령이후 임금삭감	32.4
④ 전문직 제도	26.9
⑤ 고령자를 위한 포스트 설치	18.9
⑥ 시차출근, 플렉스 타임제	14.1
⑦ 근무지 한정제도	8.4
⑧ 고령자회사의 설립	4.4
⑨ 고령자를 위한 직무개발	2.9
⑩ 일정 연령에서 코스별임금 도입	2.1
⑪ 고령자만의 부문의 설치	1.8
⑫ 재택근무제도	0.8

31

## 장년층 적합직무 분류 방안

- 장년층 생산성 하락을 방지하기 위한 적합직무를 발굴/활용
- 장년층 적합직무는 생산성과 직무가치를 기준으로 분류
  - 전문직무 : 직무가치가 높고 연령대가 높은 종업원들에게 보다 적합한 직무로 **생산성 유지가 가능하고 충분히 높은 성과를 낼 수 있는 직무**
  - 일반직무 : 일반적으로 모든 계층이 수행할 수 있는 직무로, 육체적 노동강도가 낮아 장년층이 수행 가능한 직무

[중장년층 적합직무 분류]

구분	청년층	장년층
높은 직무가치	직무가치가 높고 연령대가 낮은 종업원들에게 보다 적합한 직무	직무가치가 높고 연령대가 높은 종업원들에게 보다 적합한 직무 <b>(장년적합 전문직무)</b>
낮은 직무가치	직무가치가 낮고 연령대가 낮은 종업원들에게 보다 적합한 직무	직무가치가 낮고 연령대가 높은 종업원들에게 보다 적합한 직무 <b>(장년적합 일반직무)</b>

32

## 장년층 적합직무 분류 (예시)

구분	국내영업 직종	생산 직종	인사 직종
장년적합 전문직무	전문지점관리 판매교육 판매업무지도 판매촉진 전문상담	해외생산운영지원 품질교육 개선(Kaizen)활동	교육운영 전문교수 HRM/HRD컨설팅 해외법인 자문
장년적합 일반직무	지점업무지원 판매관리 판매지원 전문판매	기술정보관리 생산기술관리 품질관리	인사기획 교육기획 노사기획
기타직무	계출관리 물류운영 출고관리 채권관리	물류관리 KD포장	인사관리 급여관리 노무관리

33

## 독립직무 발굴 (예시)

● **직군별 장년층이 독립적으로 수행하고 역량을 발휘할 수 있는 직무 발굴**

- 자문, 교육, 마케팅, 법률 등 가치이전 활동을 중심으로 연령별 분업이 가능

직군	독립직무
영업/마케팅	· 해외 등 신규 거점 발굴 및 운영
연구개발/디자인	· 신제품, 신기능 개발 및 디자인 기획 · 인적 네트워크를 활용한 우수인력 발굴
경영지원	· 비효율 업무, 관리 사각지대 발굴 및 개선 · 인사제도 개선 및 경영컨설팅 업무 수행 · 신경영 트렌드 및 선진사례 연구 수행
생산관리	· 개선 활동분야 참여 · 교육훈련 프로그램 개발 및 수행

34

## 장년층 경력개발 방안

● **장년층의 고용효율성 향상을 위한 기업, 개인, 정부의 노력 필요**

‘인생 100세 시대’ 평생경력 시대를 대비하는 노력

주체	내용
기업	- 산업별(SC) 직무중심의 인적자원 모델 도입 및 적용 - 장년층 적합직무 개발 및 진로선택 제도 도입 - 장년층 능력개발 강화 및 자격증 취득 지원 (경력개발센터)
개인	- 평생학습을 통한 경력개발 방안 모색 - 개인역량 개발을 위한 자기주도학습 강화로 직무역량 강화
정부	- 장년층 직업능력개발에 대한 비전을 수립 (경력개발센터) - 직무중심의 인적자원 모델 개발 및 컨설팅 확대 - 직무중심 노동시장으로 전환하는 데 필요한 인프라를 구축 - 직무에 대한 적정 임금 제시 등

35





사례발표1)

## 삼성전자의 재직근로자 경력관리와 전직지원서비스 연계지원 사례

- 발표 : 김석란 (삼성전자 경력컨설팅센터 부장)



# 삼성전자의 재직근로자 경력관리와 전직지원서비스 연계지원 사례

## 목차

- ⊙ 재직근로자 경력개발 지원 배경
- ⊙ 재직근로자 경력개발 지원 내용
  - 1단계 퇴직(예정)자 전직지원서비스 강화
  - 2단계 재직근로자 생애설계프로그램 도입
  - 3단계 재직근로자 경력상담제도 도입



## 재직근로자 경력개발 지원 배경

### 재직근로자 경력개발 지원 배경

- 장년층 고용실태

▪ 생애 주된 일자리에서 평균 53세에 퇴직

▪ 준비 없는 퇴직 이후 임시, 일용직, 생계형 자영업자로 전략

- 삼성의 인력감축 실태

▪ 2013년 휴대폰 실적 둔화 등 역성장으로 인한 위기론 대두

▪ 실적 악화, 조직효율화 등 이유로 인력재배치, 희망퇴직 진행

**아무런 준비 없이 퇴직하게 하는 것은 그들의 공헌에 대한 보답이 아니다!**

## 참고: 경력, 경력관리, 경력개발의 정의

- 경력이란

일생에 걸쳐 지속되는 개인의 일과 관련된 경험

- 경력관리란

개인이 경력목표와 전략을 수립하고, 실행하며, 점검하는 과정.  
조직이 아닌 개인의 활동이다

- 경력개발이란

개인이 각 경력단계가 비교적 독특한 문제, 주제 및 과제로  
특징 지어지는 여러 단계를 통해 앞으로 나아가는 지속적 과정

Jeffrey H. Greenhaus(2002) "Career Management "

재직근로자 경력개발 지원 내용

## 1단계 퇴직(예정)자 전직지원서비스 강화

전직지원 전담부서인 경력컨설팅센터가 주관

### 1. 2011년 하반기 ~ 2013년

정년퇴직 예정자 대상 정년준비프로그램 운영

- 내용: 제2의 인생설계(가족, 재무, 여가, 건강, 관계)  
재취업 준비

### 2. 2011년 하반기 ~ 현재

임원프로그램, 전직실행프로그램, 창업지원프로그램 운영

- 내용: 제2의 인생설계  
재취업/창업 준비  
장기적 경력설계(50대후반, 60이후 직업에 대한 설계)  
중소기업 직무능력 향상  
퇴직 후 변화관리/ 자기이해 및 경력분석 등

?

**퇴직 시점의 퇴직준비교육 대한 효과에 의문**

!

**재직 시부터 미리 준비하게 하는 것이  
훨씬 효과적일 것이다**

## 2단계 재직근로자 생애설계프로그램 도입

교육부서인 인재개발원이 주관  
(경력컨설팅센터가 경력관리 강좌 담당)

### 1. 2012년 ~ 2013년

‘꿈꾸는 부모학교’라는 명칭으로

40세 이상, 중학생 이상 자녀를 둔 부모를 대상으로 운영  
교육 입과는 본인 자유 선택

- 내용: 제2의 인생설계(변화, 가족, 재무, 건강, 경력)

싸늘한 분위기로  
시작해서 회사가  
진정으로 무엇인가  
도움을 주려고  
하는구나 라는  
분위기 형성

### 2. 2014년 ~ 현재

‘Life Design Course’라는 명칭으로

45세 전 사원 대상 의무교육으로 운영

- 내용: 제2의 인생설계(변화, 가족, 재무, 경력)  
재무설계와 경력관리 강좌가 가장 인기 있음

도입 초기에 의심의  
눈초리로 입과를  
꺼리던 분위기에서  
정말 유익한  
교육이라는 의견이  
정착됨

?

**퇴직에 대한 고민이나  
경력관리에 대한 문의 지속적으로 발생**

!

**경력상담 체계를 마련하자**

## 3단계 재직근로자 경력상담제도 도입

전직지원 전담부서인 경력컨설팅센터가 주관

### 2016년 3월 경력상담 사이트 오픈 예정 (인트라넷에 탑재)

- 중장년 적합직종 및 자격증 정보
- 생애 6개영역에 대한 정보
- 온라인 경력상담
- 오프라인 경력상담 예약
- 각종 경력관련 진단프로그램 운영
- 채용정보 소개(센터로 요청이 오는 Hidden Job 정보 위주 소개, 내부노동시장과 외부노동시장 연계에 의의)
- 현재 사이트 제작 중, 경력상담 매뉴얼 준비 중

사례발표2)

05

## 적극적인 자기계발로 고용사회에서 생존하는 전략

- 발표 : 권용덕 (롯데제과 고객지원센터장)



# 적극적인 자기계발로 고용사회에서 생존하는 전략

2015.12.17.  
권용덕

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

## 차례

- ▶ 1. 모든 것이 변하고 바뀐다
- ▶ 2. 자기 계발이란 무엇인가
- ▶ 3. 자기 계발이 필요한 이유
- ▶ 4. 고용사회에서 생존하기 위해서는
- ▶ 5. 기업, 정부에 바라는 점

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

# 모든 것이 변하고 바뀐다.

## ▶ 베이비부머(baby boomer: 1955년부터 1963년까지 태어난 세대)

-1970년대 말부터 1980년대 초에 사회생활을 시작한 베이비부머들은 경제성장에 엄청난 영향을 끼친 한국 경제발전의 주역들이다

\*베이비부머 세대는 우리 아버지세대와 다르다

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회



2015.12.14. 중앙일보

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

## 자기계발이란 무엇인가 -생존하기 위해

- 어느 사람보다 뛰어난 사람이 되기 위한 능력 개발
- 업무에 도움이 되는 능력 개발
- 자신의 재능 개발
- 인간형성을 위한 능력개발
- 보람을 찾기 위한 능력개발

## “Saladent”

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

## 자기계발이 필요한 이유-생존 전략

**‘영원한 학습자’** 라고 정의한다.

**‘다양한 원천’**으로부터 배운다.

**‘조직을 학습장으로 이용’**하는 방법을 안다.

**‘다른 조직구성원’**에게도 학습의 중요성을 강조하고 촉진시킨다.

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

# 고용사회에서 생존하기 위해서는

☞ 도서의 4가지 분류

- ▶ 읽어야 할 서적
- ▶ 읽고 싶은 서적
- ▶ 읽으면 좋은 서적
- ▶ 읽어도 도움이 안되는 서적

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

# 그룹 직무자격인증시험 및 학점제

☞ 전문가 양성

## 직무자격인증제

개별학습: 온라인과정(1개월)+지정도서 학습(1개월)

인증시험: 시험공지 및 신청 + 평가시험

(평가시험:집합 평가: 70점이상 합격)

## 학점제

모든 사원이 년 6학점 이수(온라인, 오프라인, 독서 신청 등)

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

## 기업에 바라는 점-차별화 기회 찾기

- ▶ 네슬레는 더 이상 자신들을 식음료 회사로 규정하지 않는다. 그들은 스스로를 영양(Nutrition), 보건(Health), 웰리스(Wellness)를 중요하게 여기는 기업으로 차별화한다
- ▶ 식음료 회사라면 당연히 더 많은 사람들이 자기 제품을 많이 사도록 노력해야 한다. 그러나 스스로를 영양 보건 기업이라고 정의하면 어떻게 될까?
- ▶ 목표가 달라지면 좀 더 다양하고 차별화된 기회를 움켜질 수 있을 것이다

-마이클 포터 -

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

## 정부에 바라는 점- 평생 학습

- ▶ 토, 일요일 -대학(원) 강의 개설
- ▶ 고용보험에서 저리의 학자금 융자(년 1% 이하)
- ▶ 사내대학 활성화
- ▶ 기술 혁신
- ▶ 장인정신 고취
- ▶ 창업가 정신 고취
- ▶ 노동자 건강 관리

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회

**감사합니다.**

새해 복 많이 받으시고 늘 건강하시길 기원합니다.

근로자 경력개발 활성화 방안 토론회



## 종합토론













