

중장년 근로자 경력개발 지원 프로그램 현황과 과제

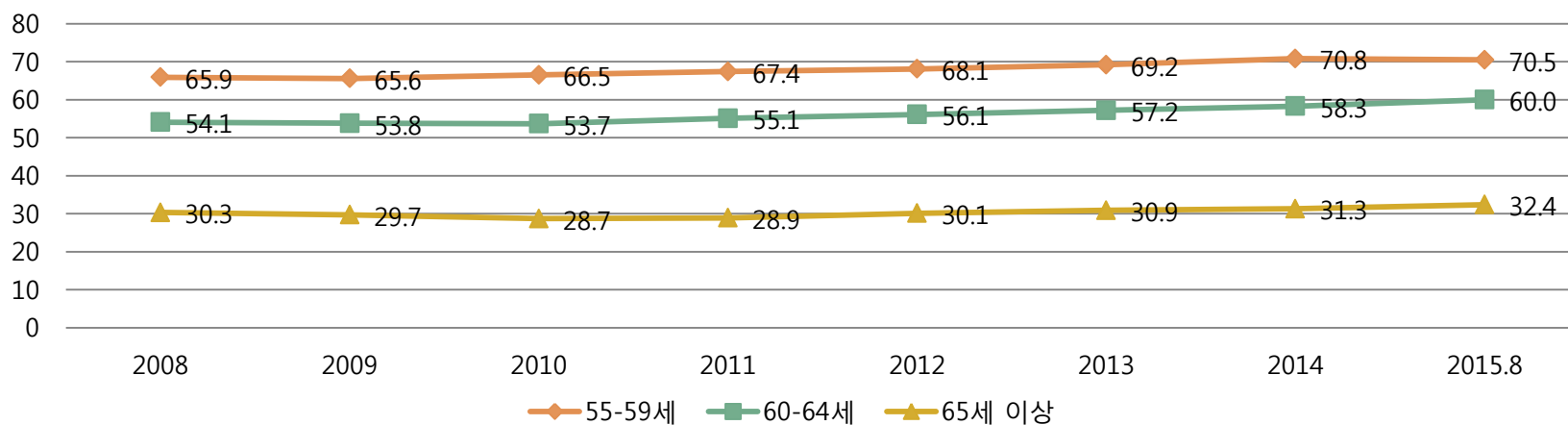
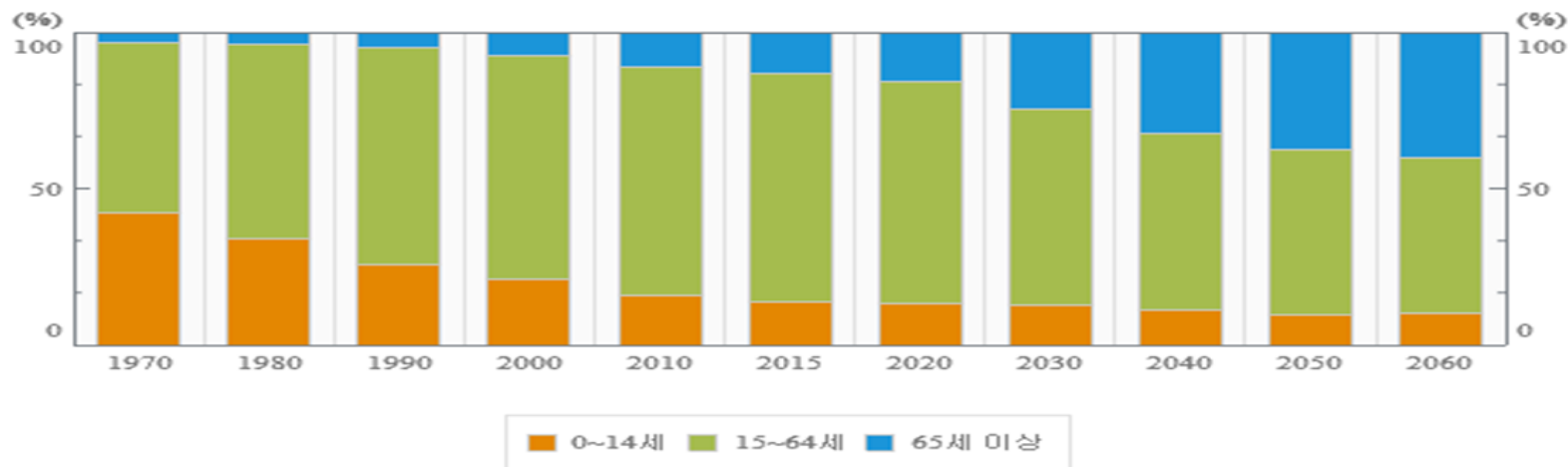
한국고용정보원 생애진로개발센터
이 요 행

목 차

- I. 중장년 경력개발 요구 분석
- II. 한국고용정보원 중장년 경력개발 지원 프로그램
- III. 연령관리의 도입 필요성
- IV. 중장년 직업역량 심층 평가와 컨설팅
- V. 시사점

I. 중장년 경력개발 요구 분석

연령계층별 인구구성비와 중장년 고용률(통계청)



'15년 장년고용종합대책 주요 내용

유형	고용 실태	추진 과제
평생현역 준비	·경력진단·생애설계 기회 부족	·생애경력설계 프로그램 도입
	·퇴직시 전직지원서비스 부재	·퇴직예정자 이모작 지원제도 신설
	·직업능력 향상훈련 등 참여 미흡	·평생 직업능력 향상
재직	·50대 초반 조기 퇴직	·정년 연장 및 임금·인사제도 개편
	·주된 일자리 고용불안	·근무형태 다양화로 고용안정성 제고
재취업	·취업애로계층 일자리 기회 부족	·빈일자리 지원 및 인턴제 등 확충
	·경험·기술 살린 일자리 부족	·전문인력 지원사업 확충
	·생계형 자영업 창업 증가	·임금근로자 전환 및 사회경제적 창업 지원
인프라 강화	·높은 산재율, 건강관리 소홀	·장년친화적 안전·건강일터 조성
	·전담기관 등 부족한 인프라	·장년 취업지원기관 확충
	·장년고용에 대한 인식부족	·장년고용 인식개선 추진

중장년 경력개발 지원 요구 분석(1)

경력개발 지원요구	이론적 발달단계 (Super, 1953)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 쇠퇴기(disengagement stage)로 일의 속도를 줄이고 은퇴 이후의 삶을 준비하며 은퇴 이후의 삶에 만족
	세대 특성	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 삶의 목표가 사라지고 있으며, 구체적인 진로계획이 없음 ▪ 자신의 이해를 위한 검사 및 상담에 대한 요구가 높음 ▪ 국가고용서비스 인지도 및 이용 용이성이 다른 세대에 비해 낮음 ▪ 구직 및 취업정보 제공과 퇴직 이후를 대비한 진로계획 수립 지원 요구가 높음 ▪ 직무수행능력이 낮고, 능력개발 필요성 인식 낮음 ▪ 일은 생계유지 수단으로 인식 ▪ 공공고용서비스 선호도가 가장 높은 세대
	지원 요구	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 직업생활에 대한 심리적 부담감 해소 지원 ▪ 업무 및 조직문화 부적응 문제 해결 ▪ 중장년에 적합한 직무·직업 개발 ▪ 기존 직무능력을 활용한 일자리 알선

한국고용정보원 (2012). 「성인경력개발을 위한 세대별 고용서비스 체계수립 연구보고서」

중장년 경력개발 지원 요구 분석(2)

한고원 콘텐츠	직업심리검사	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 중장년 직업역량검사 ▪ 준고령자 직업선호도검사 ▪ 직업적성검사 ▪ IT 직무적성검사 ▪ 영업직무적성검사 ▪ 구직준비도검사
	진로 상담 탐색 자료	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 준·고령자용 상담도구 ▪ 중장년층 전직지원 상담매뉴얼
	취업지원 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 성실프로그램(고용센터) ▪ 생산직 퇴직설계 프로그램(민간기업보급) ▪ 사무직 퇴직설계 프로그램(민간기업보급) ▪ 장년나침반 생애설계프로그램(노사발전재단) ▪ 단기취업특강(고용센터)

중장년 경력개발 지원 요구분석(3) : 문제점

- 퇴직(예정)자에 초점, 재직근로자 경력개발 지원 미흡
- 중장년층의 역량 파악 미흡
- 퇴직 후 시작하는 구직활동
- 기존 보유 역량을 활용할 수 있는 일자리 부족 및 직업정보 부족
- 중장년층 고용에 대한 부정적인 인식
- 중장년층 수행 가능 직무 개발 미흡
- 여가를 즐기하고자 하는 기본욕구 간과
- 전생애적 진로계획·개발의 필요성 인식 미흡
- 처방적인 서비스·교육 제공에 그침, 선제적 관리로 근로자 수평이동 적극 유도
- 진로정보의 수동적인 제공 : 현재 직업정보는 1) 관심 있는 자 중에서 2) 경로를 알고 있는 자가 정보를 취득해가는 방식으로 구성

II. 한국고용정보원 중장년 경력개발 지원 프로그램

장년나침반 생애설계프로그램

기본과정

1일차

Check My Career

- 중장년기 특성 이해하기
- 나를 위한 생애설계 구상하기
- 경력전성기 주도권 내가 쥐기
기초직무능력 진단

Discover My Value

- 중년의 행복과 스트레스 관리
- 경력자산의 의미와 중요성
- 경력자산 도출 및 활용 사례
- 50대의 경력유지와 발전

심화과정

2일차

Know My Career

- 나의 전성기 확장 디딤돌 만들기
- 경력전성기 확장을 위한
지피지기1: 직무태도
- 경력전성기 확장을 위한
지피지기2: 경력활동

Find My Assets

- 나의 경력자산 정리하기
- 경력자산 활용하기
 - 다른 업종 동일 직무
 - 동일 업종 동일 직무
 - 다른 업종 다른 직무
 - 동일 업종 다른 직무

3일차

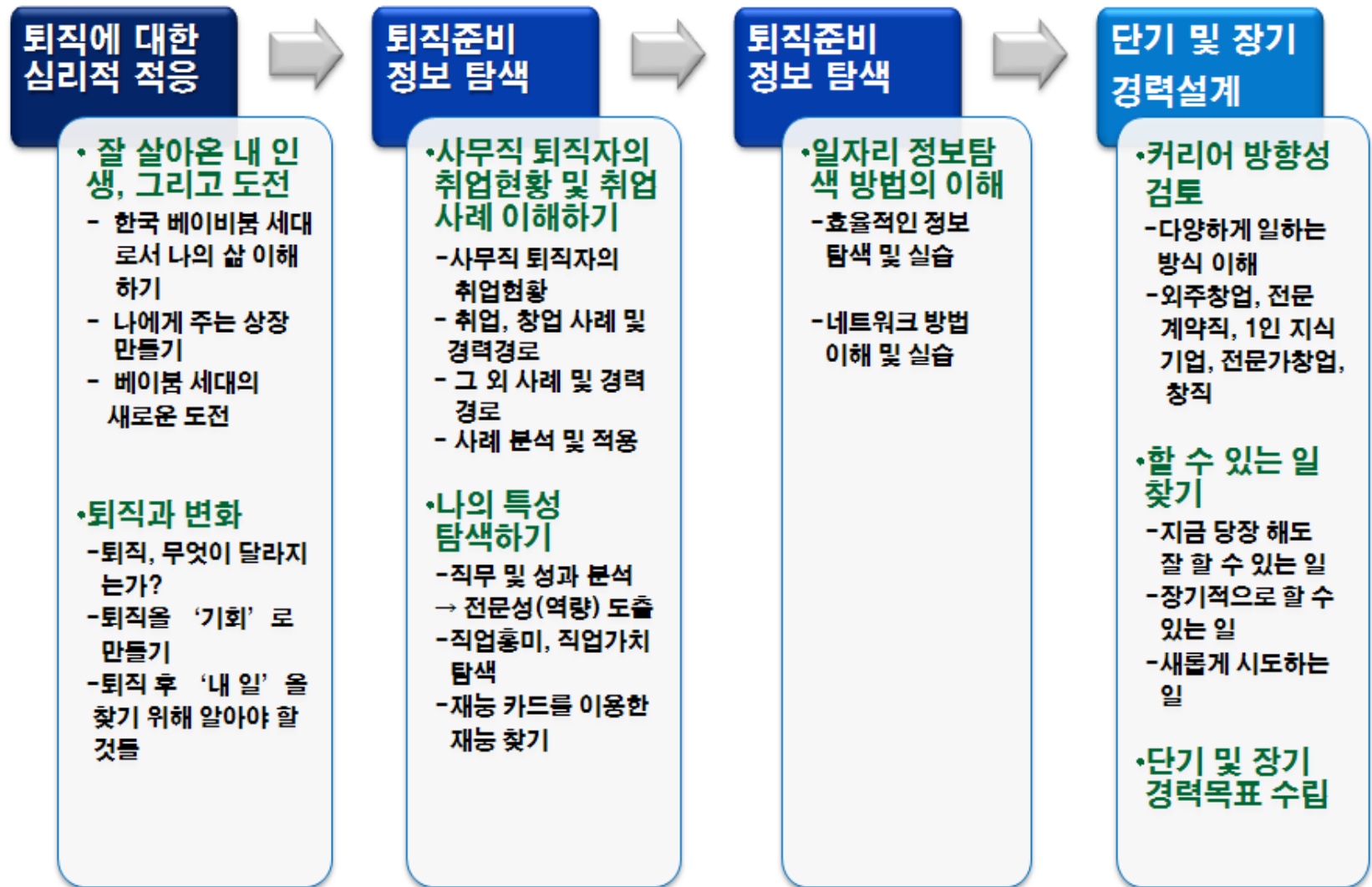
Refresh My Life

- 행복한 50, 마음의 힘
- 행복한 우리를 위한, 관계의 힘
- 평생현역 50대를 위한
전문성 개발 전략

Manage My Life

- 젊은 50, 건강의 기술
- 스마트한 50, 생활의 기술
- 뜻을 품은 50, 삶의 설계

퇴직지원 프로그램(사무직/생산직)



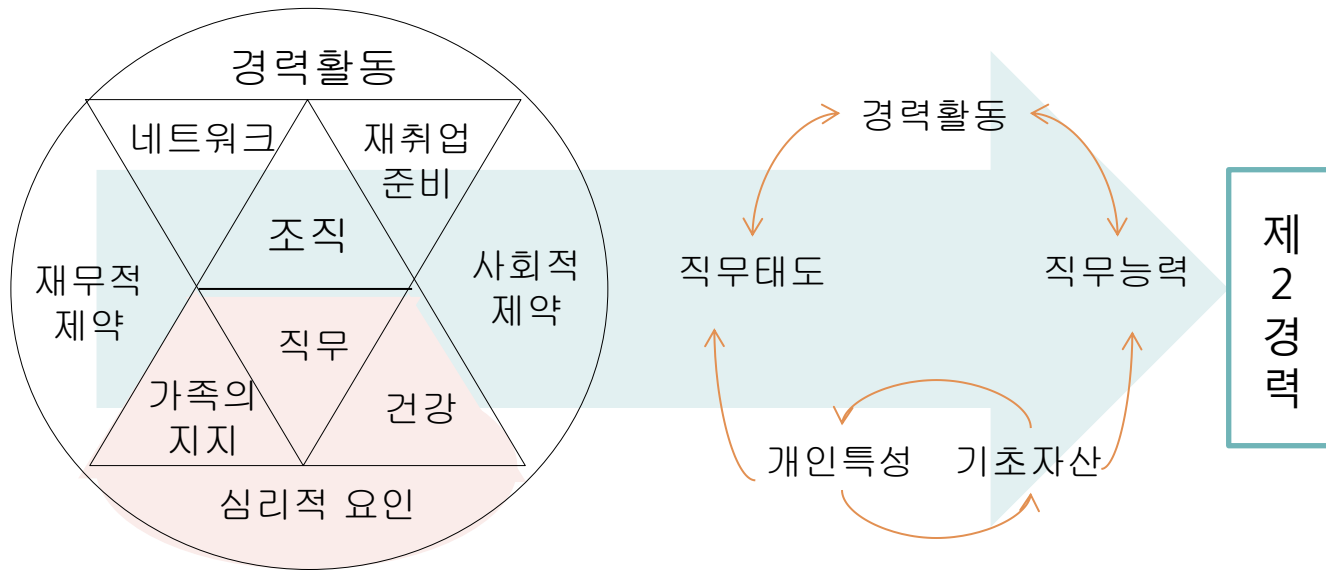
성실 프로그램

회기	주제	주요내용
1일차	만남의 마당	<p><소개 및 생각 가다듬기></p> <ul style="list-style-type: none"> • 진행자 및 프로그램 소개, 참가자 소개 • 사전평가 실시 • 인생곡선 그리기, WAI(근로능력검사) 실시하기
2일차	선택의 마당	<p><목표 설정하기></p> <ul style="list-style-type: none"> • 근로능력의 이해 및 관리 • 강점 발견하기 • 고령자 취업시계의 오늘과 내일 • 강점을 바탕으로 한 희망직업 선택 • 구직 네트워크를 통해 구직실마리 찾기
3일차	배움의 마당	<p><성공사례를 통해 배우기></p> <ul style="list-style-type: none"> • 고령자 취업 성공사례 • 이력서 살펴보기와 올바른 이력서 작성방법 • 효과적인 면접기술 익히기
4일차	공정의 마당	<p><화 다스리기 및 대인관계 기술 익히기></p> <ul style="list-style-type: none"> • 젊은이들과의 대화법 • 화 다스리기
5일차	다지는 마당	<p><실천계획 세우기, 결림돌 극복 및 종합정리></p> <ul style="list-style-type: none"> • 희망직업을 위한 실천계획 세우기 • 희망직업의 결림돌 알아보기 • 취업동아리 구성하기 • 건강체조 실시하기 • 프로그램 소감나누기 • 가족에게 편지쓰기 • 프로그램 평가 설문 실시 • 수료증 수여식

중장년 직업역량검사

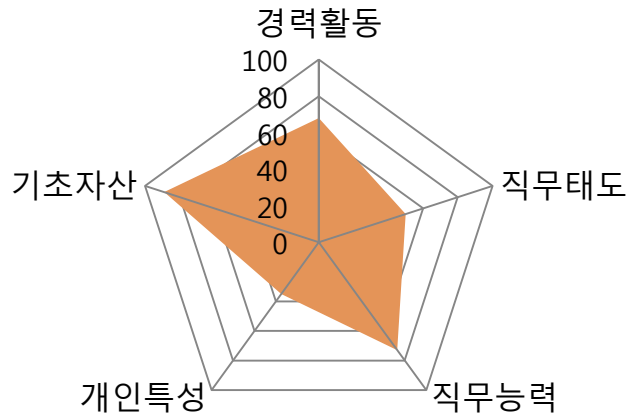
◉ 검사의 모형

- **직업역량의 다차원 개념화** : 중년 이후 경력개발에서 우수한 성과를 달성할 수 있는 개인의 특성으로 정의하고, 능력, 태도 및 환경을 통합



직업역량 진단 결과(1)

주요 직업역량 별 진단 결과



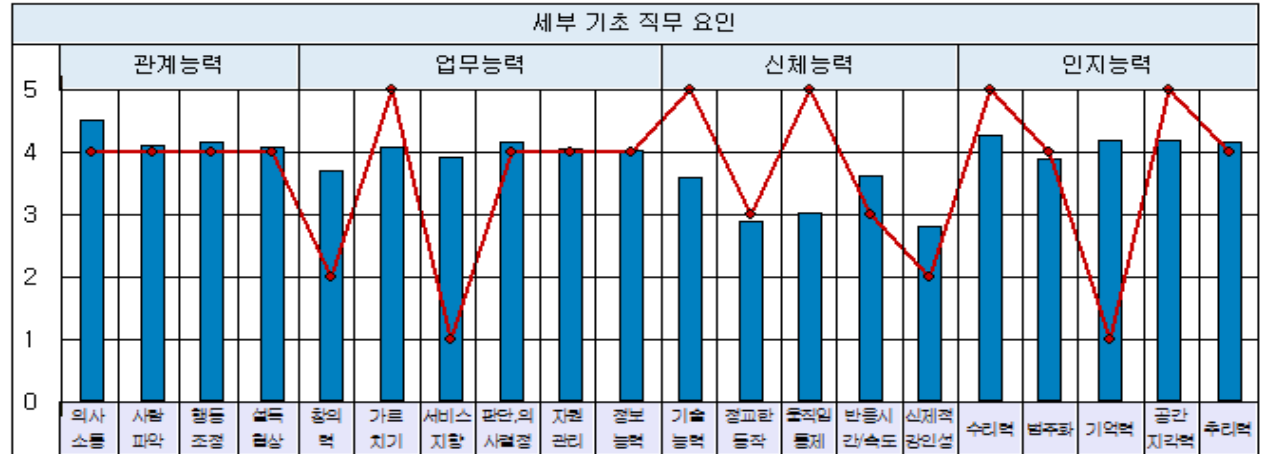
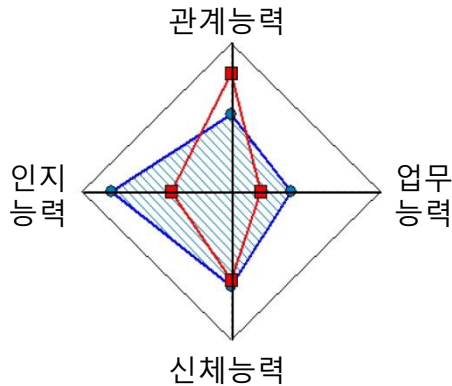
직업역량의 하위 요인 별 진단 결과

	하위요인	검사점수 (T점수)	구분	20	30	40	50	60	70	80
경력활동	재취업 자신감	80	강점							
	경력계획	56	보통							
직무태도	직무적합도	30	약점							
	직무만족	70	강점							
직무능력	업무능력	56	보통							
	관계능력	90	강점							
개인특성	자기평가	20	약점							
	개방성	50	보통							
기초자산	가족의 지지	86	강점							
	건강	92	강점							

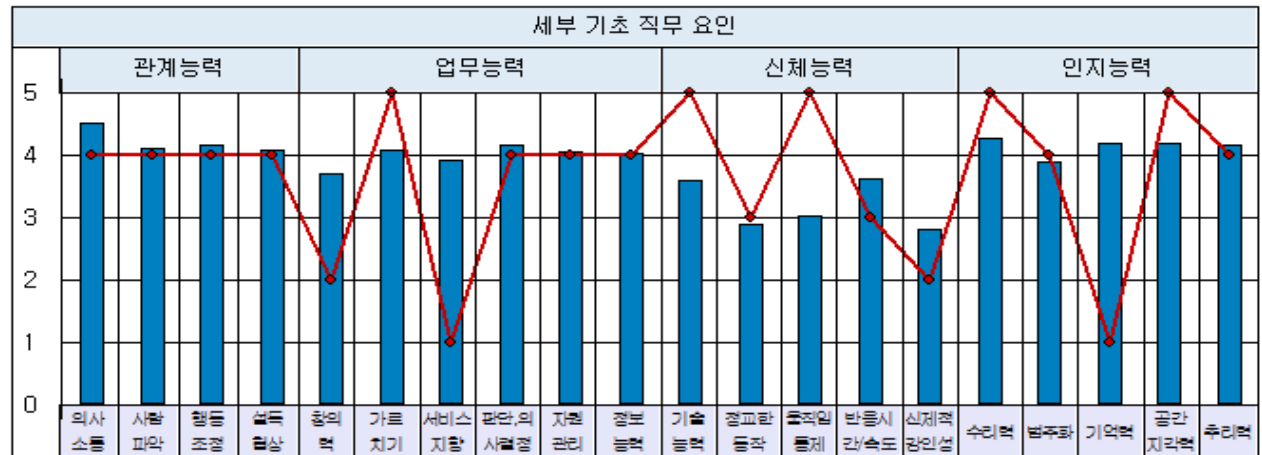
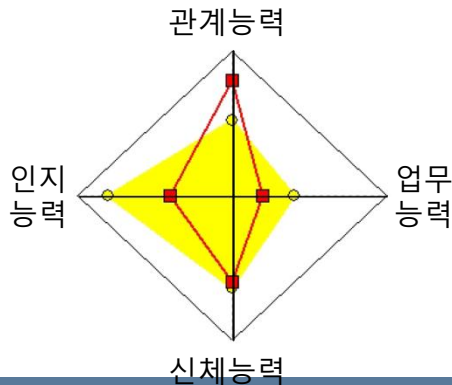
경력활동	재취업 자신감	자신이 재취업하기 위한 능력 및 노력에 대해 자신감을 갖고 있는지에 대한 내용입니다.
	경력계획	자신의 경력을 위해서 장기적이고 실행 가능한 목표를 세우고, 목표 달성을 위해 얼마나 노력하는지에 대한 내용입니다.
직무태도	직무 적합도	현재 하고 있는 일이 자신의 특성 및 적성에 알맞은 정도입니다.
	직무만족	자신이 현재 하고 있는 일에 대해 만족하는 정도입니다.
직무능력	업무능력	지식을 사용하여 업무를 수행하는 능력입니다.
	관계능력	다른 사람과의 관계에서 발생하는 문제를 적절히 해결하는 기술입니다.
개인특성	자기평가	삶을 살아가는 능력에 대해 스스로 판단하는 정도입니다.
	개방성	자기 자신을 둘러싼 세계에 대한 관심, 호기심, 다양한 경험에 대한 추구 및 포용 정도입니다.
기초자산	가족의 지지	자신과 가족이 서로 얼마나 믿고 의지할 수 있는지에 대한 내용입니다.
	건강	정신적, 신체적 건강에 대한 내용입니다.

기초직무능력 진단 결과(2)

◎ 현 직종 재직자와의 비교(퇴직하신 경우, 가장 최근 재직 직종 재직자와의 비교) (■ 현 직종 평균, —●— 귀하의 점수)



◎ 이직 희망 직종 재직자와의 비교 (■ 희망 이직 직종 평균, —●— 귀하의 점수)



중장년 직업역량검사 결과(3)



귀하의 강점은
재취업자신감, 직무적합
도, 관계능력, 가족의 지
지, 건강(WAI)입니다.



귀하의 약점은
직무적합도, 자기평가입
니다.

주요 역량	검사점수 (T점수)	하위요인	검사점수 (T점수)
경력 활동	68	재취업 자신감	80
		경력계획	56
직무 태도	50	직무적합도	30
		직무만족	70
직무 능력	73	업무능력	56
		관계능력	90
개인 특성	35	자기평가	20
		개방성	50
기초 자산	89	가족의 지지	86
		건강	92

◎ 직종 추천

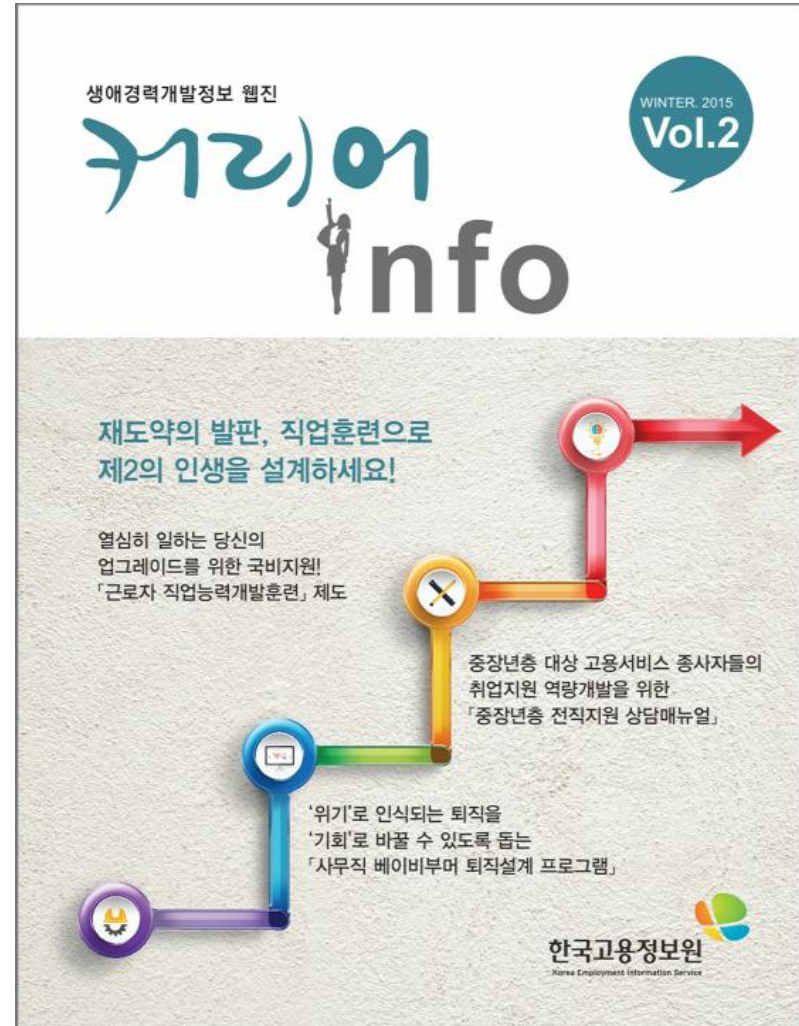
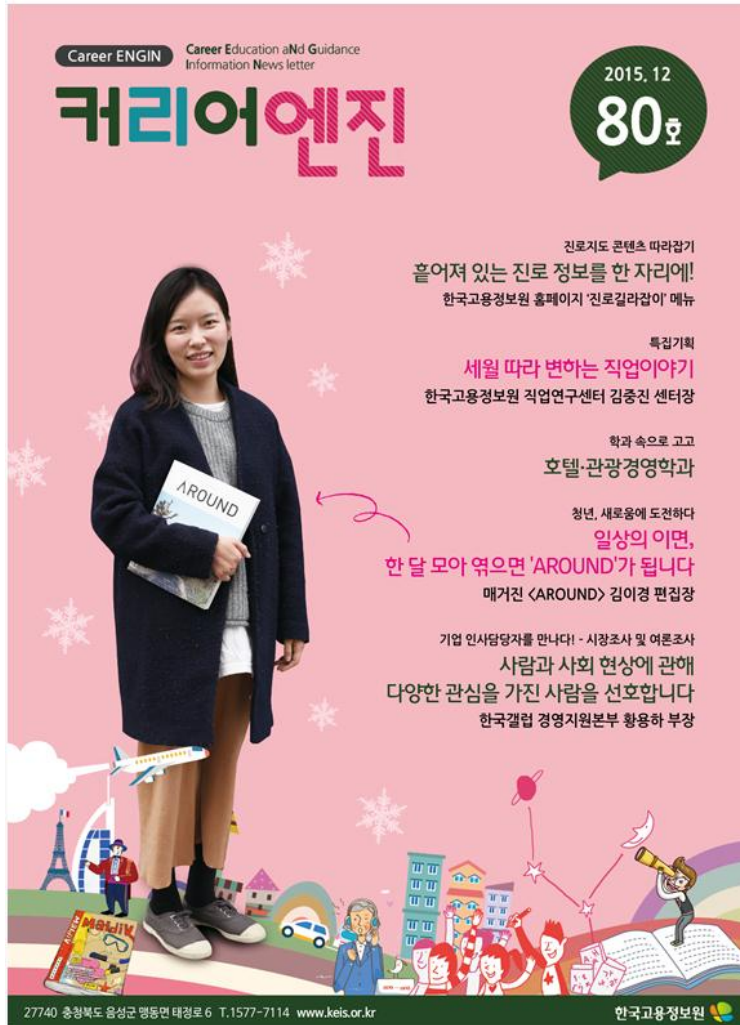
적합 직종은 귀하의 직업역량을 종합적으로 고려하여 추천해드리는 직종입니다. 해당 직종으로 이직을 성공한 중장년 근로자의 검사 결과와 귀하의 검사 결과를 비교하여 유사한 패턴을 보이는 정도에 따라 추천 직종을 선정하여 제공해드립니다.

적합 직종명		세부 직종명
1	경영 및 사무 관련직	노무사, 인적자원컨설턴트, 직무분석가, 커리어코치, 경영컨설턴트, 기획 및 마케팅 사무원, 인사 및 교육·훈련 사무원, 총무 사무원, 안내·접수사무원 및 전화 교환원, 고객 상담 및 모니터 요원, 통계관련 사무원, 비서, 전산 자료 입력원 및 사무 보조원, 기타 사무원
2	재무 및 회계직	회계사, 세무사, 관세사, 회계 사무원, 경리 사무원
3	음식서비스 관련직	주방장 및 조리사, 바텐더, 패스트푸드원, 웨이터, 주방 보조원, 음식 배달원, 기타 음식서비스 종사원

▶ 직종 관련 훈련 정보처

직종 관련 훈련기관 및 훈련 과정 정보에 대한 보다 다양한 정보는 고용노동부 HRD-Net, www.hrd.go.kr의 내용을 참고하시기 바랍니다.

정보 접근성 강화를 위한 웹진

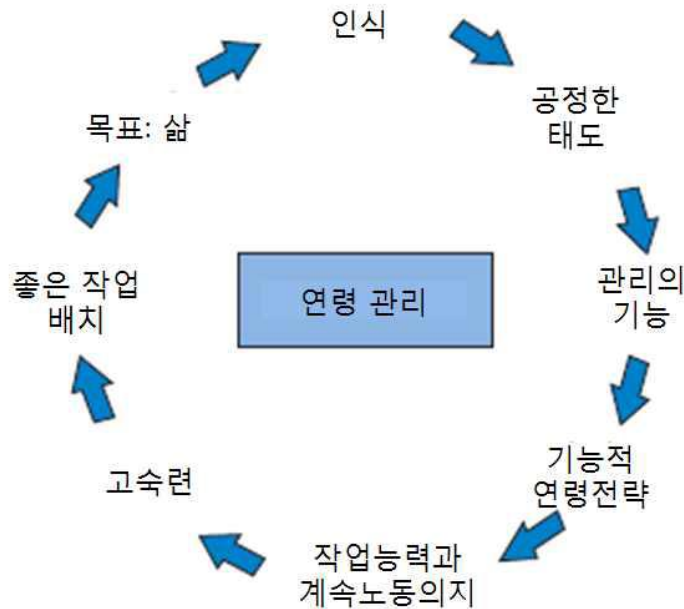


III. 연령관리의 도입 필요성

연령관리(Age Management)의 정의

- 근로자의 연령 및 연령과 관련된 요소들을 일상적인 작업 관리, 작업 계획 및 작업 조직에 반영하는 것
 - 이를 통해 모든 종업원은 연령에 관계없이 건강하고 안전하게 개인과 조직의 목표를 달성할 수 있게 함(Ilmarinen, 2005)

연령관리의 과정과 목표



인식	고령화의 결과로 연령이 미래의 노동력 및 조직에 강력한 도전이라는 것을 인식
공정한 태도	고령 근로자와 그들의 장점에 대해 긍정적으로 대하며 그들의 장점을 활용
관리의 기능	모든 연령대의 개인을 개별적으로 취급해야 할 책임
기능적 연령전략	<ul style="list-style-type: none"> · 연령대별 상호존경, 평등, 협업, 생애학습, 고령자 노동의지 등이 조직에서 중요 · 연령전략을 인사정책의 일환으로 계획, 모범사례 생산
작업능력과 노동의지	고령자의 작업능력, 동기, 노동의지를 복돋워 노령연금수령 전까지 계속 일하도록 동기화
고숙련	조직은 '역량공유'와 '학습' 구상을 핵심 경영목표로 실천하고 고령자의 경험지식을 젊은이에게 이전을 보장
적절한 작업배치	작업조직, 근로시간, 물리적·정서적 작업환경은 다양한 연령층에 속하는 근로자의 요구와 조화를 이룸
삶의 질 향상	조직과 고령자 간 감사와 존중, 작업상 웰빙, 삶의 질 향상, 명예로운 퇴직

연령관리 실행의 단계

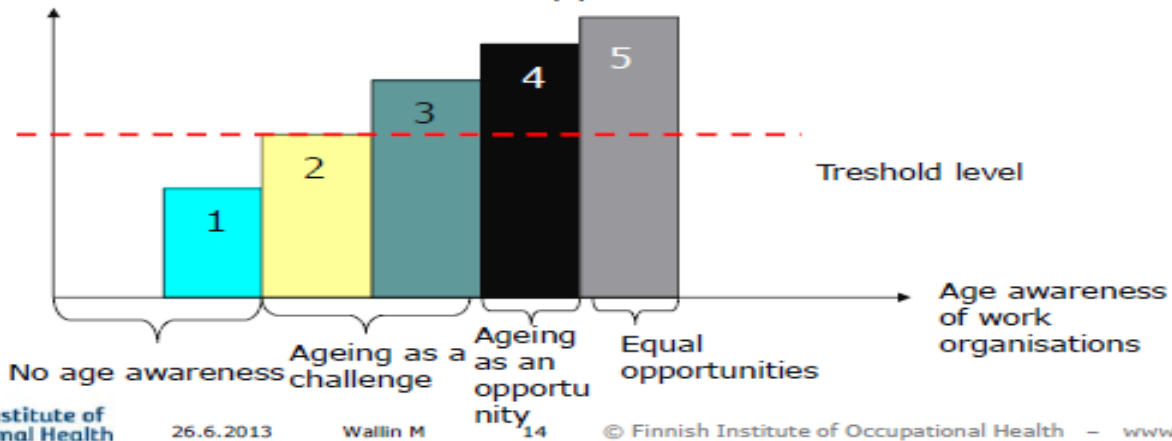
Typology of age management practices

1. Tackling problems of scarce resources
2. Decreasing work's demands
3. Enhancing individual resources
4. Intergenerational learning
5. Life-course approach

Level of
organisations'
preparedness

Proactive

Reactive



Finnish Institute of
Occupational Health

26.6.2013

Wallin M

14

© Finnish Institute of Occupational Health – www.ttl.fi

연령관리 해외 사례 : 핀란드

- 범정부적으로 연령관리 지원
 - FIOH : 지속가능한 경력개발에 초점을 두고 개인과 기업을 대상으로 연령 관리 컨설팅
 - 노동부 : 작업장 개선을 위한 재정 지원
 - 교육부 : 평생학습 지원
- National Programme on Ageing Workers 1998-2002
 - 국가자산으로서 고령인구의 경험을 강조
 - 노동인력의 작업능력 유지와 관련된 활동 장려, 고용의 촉진, 고령화와 고령인력에 대한 긍정적 사회인식 개선 등에 초점
 - 55-64세 고령인력의 고용률이 다른 국가에 비해 증가, 은퇴연령 약 1.5년 증가
 - 최근에는 68세까지 일하도록 권고, 2005년 사업체의 20%가 동의

연령관리 해외 사례 : 프랑스

- 2005년 중장년 근로기간 연장과 근로조건 개선 노사정 합의
- 고령 근로자 경력개발 지원
 - 45세 이상 되면 사측과 근로자 개인 간 면담이 이루어지며, 회사내 부서 이동, 교육훈련 요구 파악, 부서 배치 협의 등 개인과 회사에 이익이 되는 방향으로의 경력관리를 모색함
- 사업체 컨설팅 지원
 - 조직 구조, 설비, 인사 및 조직 정책 등에 대해 경제학, 인간공학, 사회학, 공학, 심리학, 인적자원관리 등 다학제적 접근

연령관리 해외사례 : EU의 good worklife criteria

1. 신체적 작업 환경 : 진동, 소음, 열, 한냉, 공기, 위험화학물질, 방사능 노출 등이 거의 또는 전혀 없음
2. 신체적 작업 부하 : 불량한 작업 자세, 무거운 짐 다루기, 반복적 작업 등이 거의 또는 전혀 없음
3. 작업 스케줄 : 매우 빠른 속도 또는 스케줄 과다 등이 거의 또는 전혀 없음
4. 자신의 작업을 조절할 수 있는 능력 : 자발적 휴식, 작업의 순서, 방법, 장소, 양 등을 선택할 수 있음
5. Workskill : 직무 요구를 충족시키는 workskill 소유
6. Supervisory work : 작업 관련 개인 문제를 관리자와 논의
7. Supervisory work : 작업장에서 개선을 위한 논의
8. 연령 차별 : 없음
9. 건강과 안전 : 위험 요인 없음
10. 작업이 건강을 증진시킴
11. 60세까지 현직 유지 : 현직을 60세까지 유지할 수 있는 능력이 있다는 신념
12. 직무만족 : 매우 좋거나 좋은 정도

한국의 연령관리 실태*

- '13년 민간, 공기업 인사관리자 대상 조사
 - 연령전망: 5년 후 전체 근로자의 평균연령이 41.2세로, 현재 38.5세보다 약간 높아질 전망
 - 고령화문제의 발생경험은 12%, 발생할 것으로 전망은 40%가 응답
 - 고령화에 따른 문제가 발생할 시점으로 61.4%가 향후 5년에서 10년 미만 사이를 전망
 - 한국 기업의 연령관리 수준은 1~2 단계 수준으로, 연령을 도전으로 인식하고 있지만 장년근로자의 작업부담이나 근로시간을 줄여주는 수준에는 미치지 못함

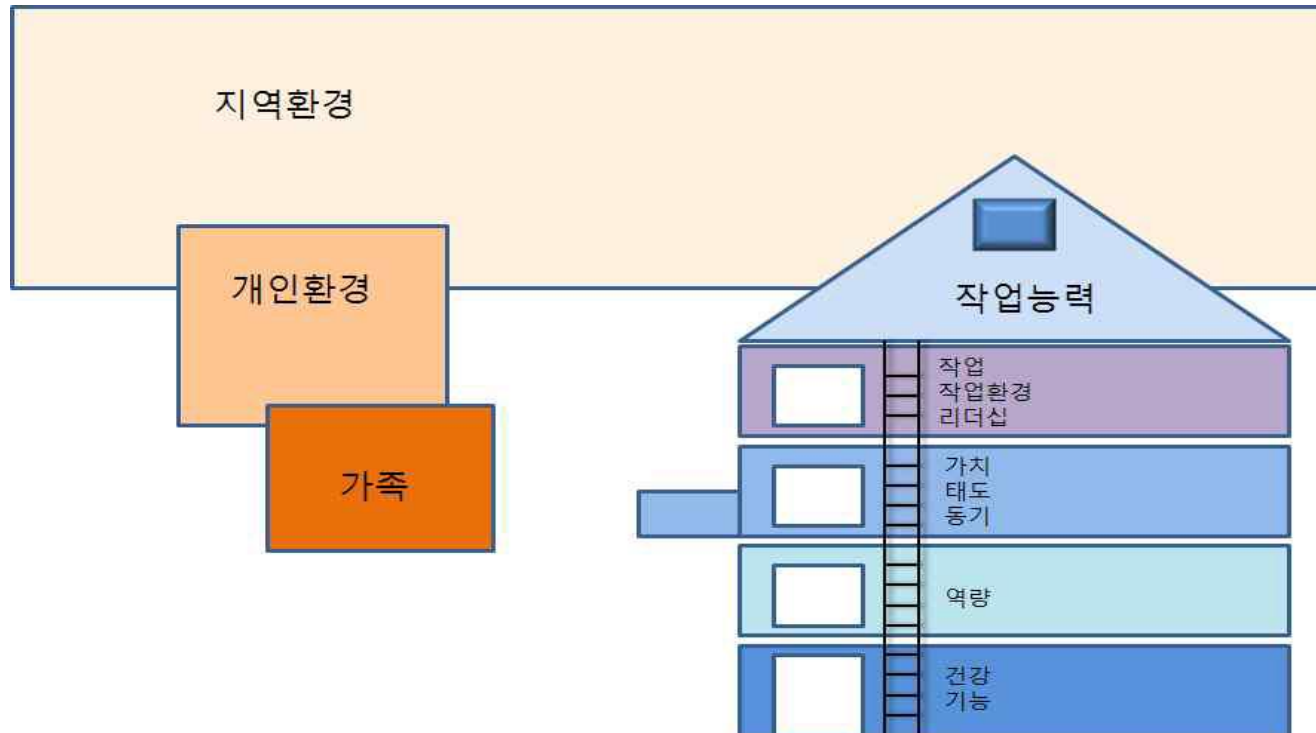
- 장년층 인력의 장단점에 대한 인식
 - 장점으로 '업무지식이 풍부하고 전수 가능', '위기 대처능력 뛰어남'(3.7), '업무 숙련도와 전문성', '심리적 부담 잘 극복'(3.6)
 - '직무능력 부족'(2.6), '조직 적응력 부족'(2.8)에 대해서는 동의하지 않는 편임
 - 단점으로 '건강, 체력에 문제'(3.3), '교육훈련 열정, 참여저조'(3.2), '신기술 적응애로'(3.5), '보수적, 권위주의적 성향'(3.6), '발전가능성 낮음'(3.3), '퇴직 준비 지원이 부담'(3.2) 등

* 황기돈(2013) 기업의 연령관리 전략 도입 방안

IV. 장년 근로자 직업능력 심층 평가와 컨설팅

근로 능력의 다차원적 개념화

- 근로 능력의 개념을 Technical skill 에서 개인, 가정, 지역을 포괄하는 개념으로 확장 필요
- 핀란드의 Work Ability 모형 : work ability를 다차원적으로 평가하고 근로자 및 사용자 컨설팅, 재정 지원



프랑스의 직무 역량 평가(Bilan de compétences)

- 근로자 직무 역량 평가의 목적
 - 근로자의 입장에서, 근로자의 현재 능력을 파악하고 개발 가능성을 평가하여 내·외부 이동성을 향상시킴
 - 기업의 입장에서, 근로자의 개발 가능성을 파악하고 인적자원을 관리하며 근로자의 내부 이동성을 개발
- 평가 결과를 문서로 제공하고 가이드를 제공하는데 초점을 둠
 - 개인적, 전문적 능력의 확인 및 개발
 - 동기와 직업 흥미 확인
 - 해당 직업의 사회·경제적 환경을 보다 정밀하게 분석 제공
 - 구직자의 변화 방향과 필요한 직업 능력 개발 제안
 - 변화 프로젝트의 실시를 위한 액션 플랜 구축

- 역량 평가의 주요 내용
 - 지식 (알고 있는 것) : 교육 및 전문 자격
 - 노하우 (할 수 있는 것) : technical skills
 - 사회적 기술 : 자기 이미지, 대인 민감도, 커뮤니케이션 능력, 주도성, 예의와 매너, 동기

- 역량 평가의 방법
 - 인터뷰, 질문지 실시, 상황 테스트 및 관찰 등 행동과학적 방법 사용
 - 근로자의 개별 신청 또는 기업의 요청으로 평가하며, 기업의 요청시 근로자와의 합의가 전제됨('15년 현재 250개의 평가센터가 있음)
 - 근로자 기술 평가는 면대면 방식으로 총 24시간 소요되며, 평가 기간은 근로자와의 합의하에 분할 평가(8~12주 동안 7~10회, 각 회차별로 2~3시간 소요)
 - 평가 결과의 공개 여부는 근로자의 요구에 따름
 - 비용은 훈련기금에서 제공

- 근로자 전직 지원 서비스
 - 개별 컨설팅을 통한 학습능력평가, 면접 준비 등 채용 관련 조언과 지원

V. 향후 과제

- 대중적 경력개발 프로그램 및 맞춤형 정보의 제공에서 나아가 경력개발의 통합적 접근 모형 개발
 - 개인, 기업, 환경, 문화 등 통합하여 다차원적 경력개발 지원
- 연령구조 분석 및 작업능력 평가체계의 구축
 - 기업의 연령구조 분석 및 대처 전략 제공 방안 마련
 - 경력단계별 요구역량과 보유역량의 파악, 훈련 및 보상체계와 연계하는 역량관리체계 구축 지원
- 연령 고려한 작업장 정책 연구
 - 중장년에 적합한 작업환경 조성을 위한 다학제간 연구
- 연령관리 전략 지침 마련 및 실행 지원
 - 기업 및 근로자 컨설팅 제공

감사합니다.

End of Document