

대한상의 브리프

이안컨설팅그룹 전명한 대표



제128호 2020년 8월 3일



국내 고령화 속도가 빨라지면서 기업 HR 담당자들의 고민도 깊어지고 있습니다. 인력의 고령화가 기업 경쟁력에 어떤 영향을 미칠지, 기업은 어떻게 대처하면 좋을지 알아보았습니다.
[외부 필진 칼럼은 대한상의 견해와 다를 수 있습니다.]

‘인력 고령화’ 시대, 기업의 HR 전략 - 직무급 도입 등 임금체계 개편 우선해야 -

빨라지는 고령화 속도

정년 60세 의무화가 시행된 지 7년이 경과했다. 경제가 성장하고 평균수명도 선진국 수준으로 늘어나면서 지난 2013년에 결정한 조치이지만, 이후에도 인구 고령화 속도는 더욱 빨라지면서 우리 경제와 사회에 더 많은 변화를 요구하고 있다.

실제로 65세 이상 인구가 전체 인구에서 차지하는 비율은 2000년 7%를 넘어 ‘고령화 사회’에 진입했으며, 2017년 14%를 넘어 이미 ‘고령 사회’에 진입한 상태다. 통계청은 2025년이면 65세 이상 인구가 전체 인구의 20%를 넘는 ‘초고령사회’에 진입할 것으로 보고 있다.

반면 출산율은 급속히 감소해 지난 2018년 1명 밑으로 떨어졌고, 급기야 작년에는 0.92까지 낮아졌다. 우리사회의 고령자 비율이 상대적으로 더 커지고 있는 것이다.

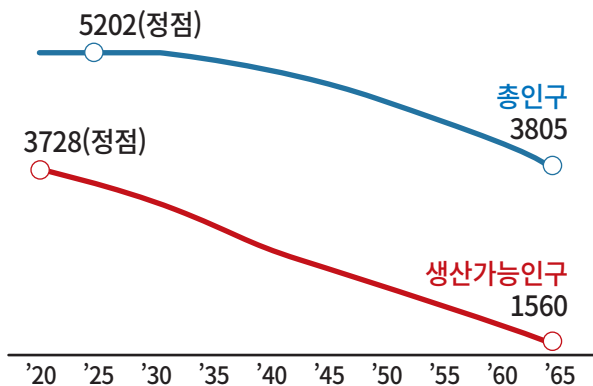
이에 따라 산업현장의 인력 고령화도 급속히 진행되고 있다. 고령층 인구의 퇴직 시점이 점점 늦어지고 신입직원 채용은 많이 늘어나지 못하면서 역피라미드 구조가 고착화되는 모양새다.

실제로 고용노동부의 ‘고용형태별 근로실태 조사’를 보면 우리나라 근로자 평균연령은 2019년 기준 42.6세다. 지난 2013년에 처음으로 40세를 넘은 후 2015년 41.1세, 2018년 42.0세 등으로 빠르게 높아지고 있다.



[총인구·생산가능인구 추계]

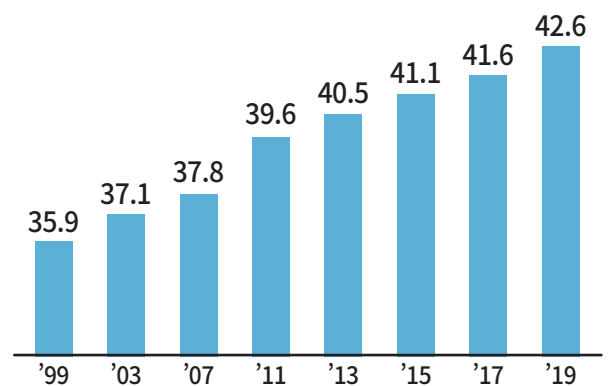
(단위 : 만 명)



※ 출처 : 통계청 「장래인구특별추계: 2017~2067년」

[기업 내 근로자 평균연령 추이]

(단위 : 세(歲))



※ 출처 : 노동부 「고용형태별근로실태조사(상용5인이상)」

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

고령인력 활용... 이제는 뉴노멀

기업도 이제는 더 이상 인력 고령화에 수동적으로 대응할 수만은 없는 상황이다. 인력 고령화 자체가 일시적인 문제가 아닌 뉴노멀이 되고 있고, 고령인력 활용이 기업경쟁력에 오히려 긍정적으로 작용하는 면도 있다.

실제 산업현장에서도 자동화·정보화가 급속히 진행되면서 육체노동이 과거처럼 중요한 요소로 작용하지 않게 됐다. 오히려 그간 쌓아온 경험과 업무숙련도가 성과에 도움이 되는 경우가 많아졌다.

고령자의 육체적인 능력도 과거에 비해 한층 높아졌다. 육체노동 가동연한을 65세로 인정한 지난해 대법원 판결에서 보듯 외견상 나이도 더 이상 문제가 되지 않는다.

이제는 기업의 인력운용 전략에 고령인력을 배제하기 어렵게 됐다. 고령인력 활용이 불가피한 뉴노멀 시대가 온 것이다.

국내 기업현장의 현실은?

반면 기업현장은 고령인력 활용에 적합하다고 말하기 어렵다. 지난 수십년 동안 급속한 인구증가와 산업화 과정에서 고령인력이 크게 문제 되지 않았다고 할 수 있다.

가장 우려되는 부분은 나이와 직급에 따라 위계화된 기업문화다. 피라미드형 인력구조를 기반으로 하는 우리기업 특유의 상명하복식 조직문화가 여전히 개선되지 않고 있기 때문이다.

이같이 개인의 역량보다 조직의 위계가 앞서는 환경 속에서 고령인력이 경험과 숙련된 업무스킬을 제대로 발휘하기는 어렵다.

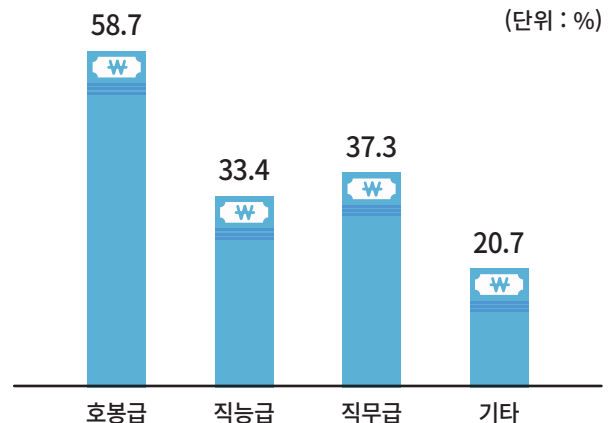
더 큰 문제는 인사제도의 경직성이다. 국내기업의 상당수가 연공서열에 기반한 보상·승진 시스템을 유지하면서 발생하는 부작용이 심각한 수준이다.

당초에는 연공서열에 따라 승진할 수 있었지만 고령인력이 늘어나면서 승진도 어려워지고, 승진해도 모두가 관리자 역할을 수행할 수 없게 됐다. 이로 인해 고령인력이 수동적으로 업무를 대하게 되는 경우가 많아 효율적인 인력활용이 저해되고 있다.

연공급 위주의 보상제도로 인해 임금부담이 증가해 기업이 고령인력을 꺼리는 것도 문제다. 실제로 국내기업의 58.7%가 여전히 호봉급제를 사용하는 것으로 나타나 향후 고령인력으로 인한 임금부담이 더 커질 것으로 보인다.



[국내 임금체계 현황]



※ 출처 : 노동부 「사업체노동력부가조사」

기업은 무엇을 준비해야 하나?

① 나이를 묻지 않는 열린 조직문화

먼저 조직문화상 위계를 약화시킬 필요가 있다. 나이나 직급을 따져 서로를 대하기보다, 나이나 직급에 무관하게 서로 소통하고 협력하는 문화를 만들어야 한다.

실제로 삼성 등 일부 대기업들의 경우 기존의 ‘부장-차장-과장...’ 대신 ‘프로’ 등으로 직급을 단순화하고 있고, CJ 등은 직원 간 호칭을 ‘님’으로 통일해 상하간 간극을 좁히고 있다.

상명하복식 문화의 약점을 보완하고 수평적인 문화를 만들기 위해 젊은 직원이 고령근로자에게 트렌드 등을 조언하는 ‘리버스멘토링’을 도입하는 것도 검토해볼 만하다. 실제로 GE는 600여 명의 회사 중역들을 젊은 부하직원과 1:1 매칭해 IT지식 등을 배우도록 한 바 있다.

② 나이와 무관한 합리적 보상체계

보상체계 역시 장기적 관점에서 재설계해야 한다. 고령근로자가 수행하는 직무가치에 부합하는 임금을 제시할 수 있게 보상체계를 만들어야 고령자 고용이 지속가능해진다.

임금피크제 역시 이러한 인식에서 출발했지만, 현장에서는 정년을 앞두고 적당히 쉬면서 퇴직을 준비하라는 신호로 인식되는 경우가 많아 효율성에 의문이 제기되고 있다.

바람직한 방향은 연공성을 최대한 줄이고 성과·직무가치·역할·능력 등을 고려하는 보상체계를 만들어가는 것이다.

직무급제가 우선적인 대안이다. 초기에 직무를 구분하고 평가하는 작업에 비용·시간이 필요하겠지만, 장기적 관점에서 일 중심의 조직운영, 우수 인력에 대한 동기 부여 등의 측면에서 더 유효한 보상체계가 될 수 있을 것이다.

③ 지속적인 능력개발 지원

많은 기업들이 청년 입사자 중심의 능력개발 제도 운영에 많은 투자를 하는 반면 기존 인력, 그중에서도 고령자에 대한 교육 훈련에는 소홀한 편이다.

교육 훈련이 중요하고 더 필요로 하는 대상은 고령인력이다. 고령인력은 대체로 변화에 대한 대응이 낮고 역량 정체 가능성이 크다. 고령인력에 대한 지속적인 교육을 통해 변화하는 트렌드, 새로 등장하는 지식과 기술 등을 주기적으로 학습할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

고령인력을 대상으로 하는 능력 고도화 훈련도 별도로 제공할 필요가 있다. 과거에는 실무자에서 자연스럽게 관리자로 이어지는 경우가 많았지만, 이제는 한 직무에서 실무를 계속 담당하는 스페셜리스트가 많아질 것이기 때문이다.

④ 다양한 고령인력 Needs 관리

평균 기대 수명이 늘어나면서 고령인력의 퇴직 후 경로가 다양해지고 있다. 누군가는 퇴직 후 여유로운 생활을 꿈꾸지만 누군가는 퇴직 후 재취직이나 창업을 준비한다. 기업들도 다양한 needs에 맞는 여러 선택지를 제시할 필요가 있다.

대한상의 브리프

대한상공회의소가 회원님께 드리는 최신 경제정보

정부도 법개정을 통해 기업에 고령인력 지원을 독려하고 있다. 지난해 고령자고용법 시행령이 개정됨에 따라 올해 5월부터 고용보험 피보험자 1,000명 이상의 기업에 대해 고령자의 재취업지원이 의무화됐다.

이러한 조치는 기업 입장에서도 중요한 과제다. 고령 근로자들에게 실질적이고 효과적인 출구를 제공함으로써 기업 내 인력적체 및 인건비 부담을 줄일 수 있기 때문이다.



[고령자고용법 시행령 개정 내용]



대상 기업

고용보험 피보험자가 1,000명 이상인 기업



대상 근로자

1년 이상 재직만 50세 이상
정년 등 비자발적 퇴직



서비스 내용

- 아래 4가지 중 1가지 이상
- ① 경력·적성 진단 및 향후 진로 설계
 - ② 취업알선
 - ③ 재취업·창업 교육
 - ④ 기타 노동부장관이 인정하는 서비스

⑤ 정부 지원제도의 전략적 활용

고령인력이 사회적 문제가 되면서 고령인력 활용에 대한 정부 지원도 늘어났다. 기업이 정년을 넘은 직원을 계속 고용하는 경우 ‘고령자 계속고용장려금’을 통해 임금의 일부를 지원하고 있다.

‘고령자 계속고용장려금’은 중소기업 중 △정년을 1년 이상 연장하거나, △정년을 폐지하거나, △정년 근로자를 1년 이상 재고용하는 경우 근로자 1인당 월 30만 원씩 최대 2년간 지원하는 제도다.

단, 장려금을 받으려는 사업장은 취업규칙이나 단체협약 등에 ‘정년근로자 계속고용제도 도입’을 명시해야 한다.

맺음말

시대가 변하고 기술이 발전해도 여전히 인력이 기업 경쟁력의 핵심이다. 인력 고령화라는 구조적 변화는 어느 기업이든 피할 수 없다. 다른 기업에 앞서 준비하는 기업만이 미래의 인적 경쟁력을 확보할 수 있다.

문제는 준비에 시간과 비용이 소요된다는 점이다. 업종, 근무 환경, 인력 자원의 특성 등을 고려하여 장기적인 관점에서 대안을 수립하고 체계적으로 추진해 나가야 할 것이다.

국내·외 경제지표

2020년 8월 3일 기준

1. 국내·외 경제성장률

(단위 : %)

	2018	2019 ^(E)	IMF		OECD	
			2020 ^(P)	2021 ^(P)	2020 ^(P)	2021 ^(P)
한국	2.7	2.0	-2.1	3.0	-1.2	3.1
세계	3.6	2.9	-4.9	5.4	-6.0	5.2
미국	2.9	2.3	-8.0	4.8	-7.3	4.1
중국	6.6	6.1	1.0	8.2	-2.6	6.8
일본	0.8	0.7	-5.8	2.4	-6.0	2.1
EU	1.9	1.2	-10.2	6.0	-9.1	6.5

* E -잠정치(Estimate) / P -예상치(Projections)

2. 환율·유가¹⁾

(단위 : 원(환율), 달러(유가))

	2017	2018	2019	'20.2월	3월	4월	5월	6월
원/달러	1,131	1,100	1,166	1,194	1,220	1,225	1,229	1,210
원/엔(100엔)	1,009	996	996	1,085	1,135	1,135	1,146	1,125
원/위안	167.5	166.4	166.4	170.5	173.8	172.9	172.5	170.7
원/유로	1,276	1,299	1,299	1,302	1,350	1,332	1,339	1,362
유가(Dubai)	53.2	69.7	63.5	54.2	33.7	20.4	30.5	40.8

3. 산업지표

(단위 : %(전년동기대비))

	2017	2018	2019	'20.2월	3월	4월	5월	6월
산업생산	2.6	1.6	0.6	4.9	0.9	-5.3	-5.6	-
소매판매	1.9	4.3	2.4	-2.4	-8.0	-2.2	1.7	-
설비투자	14.4	-3.6	-6.2	16.0	10.4	1.5	3.6	-
수출	15.8	5.4	-10.4	3.5	-1.6	-25.5	-23.6	-10.9
수입	17.8	11.9	-6.0	1.4	0.2	-15.8	-21.0	-11.4

1) 환율은 월 평균 기준, 유가는 기말 기준