

재의 정책 수단을 다각화시켜야 한다. 재정 지원 방식만 고수하면, 기업의 인식을 근본적으로 변화시키기에 한계가 있다. 따라서 고령자들의 생산성을 증진시킬 수 있는 방법을 교육, 컨설팅하는 정책을 확대해야 한다. 예를 들면, 현재 고용노동부에서 실시하고 있는 고령자 인재 은행, 중장년 일자리희망센터 사업의 중장년층 역량진단, 50시간 직무능력향상 교육 등이 이에 해당한다. 고령자 뿐 아니라, 기업, 일반인 대상의 교육도 필요하다. 고령자는 주로 쇠약한 노인으로 인식되는데, 경제 활동을 하는 중장년층으로 이미지가 거듭날 수 있도록 광고, 홍보가 이루어져야 한다.

업무 경험이 전문한 신입사원을 채용하는 것보다 관련 경험이나 노하우가 풍부한 고령자들을 고용하는 것이 기업의 생산성 증대에 기여할 수 있음을 체득할 때, 고령자 고용에 대한 기업의 자발적인 참여와 의지가 커질 수 있다. 이 때, 기업 내에 '효율성'과 '책임성'이라는 두 상반된 가치가 조화롭게 공존하는 문화가 형성된다. 고령자들을 의미 있는 존재로 인식하고 그들에게 적절한 역할을 부여함으로써 기업의 가치는 물론, 사회 전체의 가치를 제고하는데 일조할 수 있는 것이다.

우리보다 일찍 고령화 사회를 경험한 일본의 경우, 기업 스스로 고령자의 긍정적인 측면을 받아들이는 움직임을 보이고 있다. 최근, 일본에 진출한 한 외국계 기업이 55세 이상의 고령자들을 채용하여 전원 정규직화한다는 방침을 밝힌 것이 그 예이다. 영업, 관리, 생산 등의 분야에서 노하우가 풍부한 고령자들을 고용하면, 사회 초년생을 채용했을 때보다 임금 부담은 있을지라도 교육비나 연수비 등을 절감할 수 있다는 점에서 전체 인건비가 감소한다는 것이다.⁴⁾ 기업의 '효율성'을 높이면서도 고령자 증대에 따른 '사회문제를 해결'할 수 있어, 일석이조의 효과도 거둘 수 있다.

사회안전망이 탄탄하지 않은 우리나라에서 고령자에 대한 기업의 인식 전환이 이루어지지 않으면, 그들을 위해 국가가 지출해야 할 비용이 기하급수적으로 늘어날 것이다. 사회 변화에 정부와 기업이 효과적으로 대응하지 못 했다는 국민들의 비난도 면하기 어려워진다. 고령자를 고용하는 기업이 그들의 본래 가치를 잃을 수 있다는 우려를 지울 수 있도록 정부의 정책이 변화해야 할 때이다. 기업들도 고령자 고용에 대한 생각을 긍정적으로 바꿔 기업과 사회 모두에게 이로운 가치를 스스로 만들어 나가야 할 것이다.

4) 세계일보. 2018. 8. 정년퇴직자 정규직 채용.. "최대 10년 고용". 1월 26일자.

CSES ISSUE BRIEF

고령자 고용으로
기업의 새로운 가치를 창출하다

저자

Center for Social Entrepreneurship Studies

조희진

· 사회적가치연구원 수석연구원
· 연세대학교 행정학 박사

손선화

· 연세대학교 행정학과 박사수료

장용석

· 연세대학교 행정학과 교수
· 미국 스탠포드대학교(Stanford University) 사회학 박사

조희진 · 손선화 · 장용석

사회적가치연구원

고령자 고용으로 기업의 새로운 가치를 창출하다

고령화 문제가 심각해진 현재, 고령자 고용에 적극적인 기업들은 '효율성'과 '책임성'의 상호 모순된 가치를 동시에 추구하는 특성을 보였다. 이들은 업무 경험이 풍부한 고령자들의 이점을 활용하여 기업의 생산성도 높이고, 고령자 증대에 따른 사회문제도 해결함으로써 기업과 사회 모두에 이로운 가치를 창출하고 있다. 이의 현상이 확대되기 위해서는 재정 지원 방식에 한정된 현 정부 정책에서 벗어나 고령자들의 생산성을 증대시키고 그들에 대한 부정적인 이미지를 전환할 수 있는 교육, 컨설팅, 홍보 등 정책의 다각화가 이루어져야 한다.

66세 이상 상대적 빈곤율 OECD 국가 중 1위
체감 퇴직 연령, 대기업 49.8세, 외국기업 50.7세, 중소기업 51.7세, 공기업 53.9세

우리나라의 고령화 속도는 전 세계 유례가 없을 정도로 빠르다. 그에 따른 부작용 역시 만만치 않다. 가장 심각한 문제로 고령자들의 경제적 불안울 들 수 있다. 이는 '불안정한 고용'의 문제에서 기인하는 바가 크다. 기대 수명은 80세를 넘어서고 있는데, 퇴직 연령은 10년 전, 20년 전의 상태에서 벗어나지 못하고 있기 때문이다. 이를 해결하고자 정부는 '정년 60세 의무화'를 2016년 300인 이상 기업에서 2017년 300인 미만 기업으로 확대하였다. 그럼에도, 자의에 의해서건 타의에 의해서건 장년층의 60%가 50세 전후로 일자리를 잃고 있다. 빠르게 변화하는 경영 환경에 효과적으로 대응하기 위해서는 생산성이 높은 청년들을 채용하는 것이 기업의 입장에서 더 효율적이기 때문이다. 하지만, 모든 기업들이 고령자 고용에 소극적일까?

고령자 고용에 적극적인 기업은 어떤 특성을 보일까?

보통 고령자 고용을 CSR(Corporate Social Responsibility)로 인식하는 경우가 많다. 하지만, 50세 이상의 고령자 고용률이 높은 300인 이상의 기업¹⁾들을 살펴보면, '책임성'과 '효율성'이라는 모순된 가치를 동시에 지향하는 특성이 발견된다. CSR을 열심히 한다고 해서 고령자 고용이 높은 것만은 아니라는 뜻이다. 고령자 고용은 두 가지 가치를 함축하고 있다. 기업이 '고용'을 통해 '고령자'의 존엄 기반을 안정적으로 형성하는데 기여한다는 점에서 '성장'과 '복지'의 선순환 관계를 지향한다.²⁾ '성장'과 '복지'라는 상반된 가치를 동시에 실현하는 셈이다. 이는 경제 사정이 어려운 고령자에게 현금이나 사회서비스 등을 일시적으로 지원해 주는 일방적인 복지 정책과 근본적으로 다르다. 이러한 특성 때문에 고령자 고용률이 높은 기업들은 '성장'과 '복지', '효율성'과 '책임성'의 두 마리 토끼를 동시에 잡으려는 특성을 보인다.

1) 본고는 조희진·손선화·장용석(2018)의 연구 결과를 발췌하여 재구성한 것이다. 「조희진·손선화·장용석, 2018. 자원의존이론과 제도주의 조직론을 통해 본 기업의 고령자 고용 분석과 함의, 한국정책학회보 27(1): 183-221.」

2) 장용석·조희진, 2013. 공공-민간 경영 패러다임의 융합적 전환: 변화의 추세와 조직의 대응. 인사조직연구 21(3): 69-104.

반면, '책임성'만 중시하는 기업들의 고령자 고용률은 기대와 달리 높지 않았다. 예를 들어, 근로자들의 복지 증진을 위해 육아(출산)휴가, 학자금·주택 지원 등 다양한 제도를 실시하고 있는 기업들에게 고령자 고용은 또 다른 사회적 책임으로서 높은 비용을 부담해야 하는 압박감으로 작용한다. 기업의 본질적 속성인 '효율성'을 경시한 채, '책임성'만을 추구하는 것이 사회문제 해결의 지속가능성을 담보하기 어려운 것도 이 때문이다. '효율성'만을 강조하는 기업들은 예상대로 고령자 고용에 적극적이지 않았다. 고령자의 생산성이 낮을 것이라는 걱정과 우려 때문이다.

하지만, '효율성'과 '책임성'을 동시에 추구하는 기업들은 업무 경험이 풍부한 고령자들의 이점을 잘 활용하여 고령자 증대에 따른 사회문제를 효율적으로 해결하려는 경향을 보인다. 이는 기업의 사회공헌 활동이 경제 가치 증진으로 이어지는 공유가치창출(Creating Shared Value: CSV)의 정신에 부합하며, 기업이 보다 적극적으로 사회문제를 해결해 주기를 바라는 국민들의 기대도 충족시킨다. 궁극적으로는 상호 모순된 가치를 기업 전략에 잘 투영시키는 '역설 경영'이 기업의 생존을 좌우할 수 있다³⁾.

고령자 고용 정책, 문제는 없나?

정부는 고령화 문제를 해결하기 위해 '정년연장 의무화'를 비롯하여, 60세 이상 고령자 고용지원금, 정년퇴직자 재고용 지원금, 정년연장 지원금, 임금피크제 지원금 등 기업을 대상으로 한 각종 재정지원 정책을 실시하고 있다. 문제는 바로 여기에 있다. '재정지원' 방식이 주를 이루면서 재원이 부족한 중소기업들이 고령화 대응 정책에 순응하는 경향을 보이는 것이다. 그러다 보니, 여건이 열악한 중소기업의 단순노무직, 생산직에 고용되는 고령자들이 많다. 1954년 이전에 출생한 대졸 출신 고령자 3명 중 1명, 1955년부터 1963년 사이에 출생한 고학력 베이비부머 세대 7명 중 1명이 단순노무직으로 전락하고 있다는 통계 결과가 이를 잘 뒷받침한다. 이에 대해 어떻게 평가할 수 있을까?

정부가 고령자 고용 정책을 시행하는 주된 목적은 고령자들의 삶의 질을 개선하는 것에 있다. 이를 충족시키려면, 재원이 풍부한 대기업에서 고령자들을 적극 고용해야 한다. 하지만, 여건이 열악한 중소기업이 오히려 정부의 재원을 얻기 위해 고령자들을 고용하는 경향을 보인다. 더 큰 문제는 정부의 재정 지원 기간이 끝나면 그들을 해고하거나 허위로 서류를 꾸며 고령자를 고용한 것처럼 속이는 경우가 발생한다는 사실이다. 고령자들의 경제적 문제를 근본적으로 해결하기 어려워지는 것이다. 여기에서 고령자 고용 정책의 역설을 발견할 수 있다. 고령자 고용을 통해 '성장'과 '복지'의 선순환 관계를 창출하려는 '이상'과 '현실' 간의 괴리가 존재하는 것이다. 이를 어떻게 해결할 수 있을까?

고령자 고용으로 기업의 새로운 가치를 모색하다

고령자 고용 정책의 역설을 극복하려면, 기업들이 고령자 고용을 통해 새로운 가치를 창출할 수 있음을 깨달아야 한다. 이는 특히 대기업에게 필요한 방법이다. 그러기 위해서는 재정 지원 방식에 한정된 현

3) 윤세준·김상표, 2001. 시장, 관료제 그리고 가족: 인적자원의 역설경영과 기업성과 사이의 관계. 인사조직연구 9(2): 313-356.